

顺境中的发展之基 逆境中的立足之本

# 企业 生死线

邓正红◎著

东方出版社

# 企业生死线

邓正红◎著



东方出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

企业生死线/邓正红 著. —北京: 东方出版社, 2006. 10  
ISBN 978-7-5060-2603-1

I. 企… II. 邓… III. 企业管理—基本知识 IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2006) 第 099225 号

企业生死线

作 者: 邓正红

插 画: 曾 荣

责任编辑: 姬 利

出 版: 东方出版社

发 行: 东方出版社 东方音像电子出版社

地 址: 北京市东城区朝阳门内大街 166 号

邮政编码: 100706

印 刷: 北京智力达印刷有限公司

版 次: 2006 年 10 月第 1 版

2009 年 5 月第 2 版

印 次: 2006 年 10 月第 1 次印刷

2009 年 5 月第 2 次印刷

开 本: 710 毫米 × 1000 毫米 1/16

印 张: 20.5

书 号: ISBN 978-7-5060-2603-1

定 价: 38.00 元

发行电话: (010) 65257256 65245857 65276861

团购电话: (010) 65273937

版权所有, 违者必究 本书观点并不代表本社立场  
如有印装质量问题, 请拨打电话: (010) 65266204

## 序

国家主席胡锦涛在 2005 年北京《财富》全球论坛上指出：“在经济全球化趋势深入发展的条件下，中国及亚洲的发展正在成为世界经济发展新的推动力量，世界经济发展也将给中国及亚洲发展带来新的重要机遇”，这不仅显示了中国经济发展对世界的重要性；也表明，世界希望从中国二十多年来取得的举世瞩目成就中寻找中国快速发展的轨迹和未来发展方向，发现中国经济中所蕴藏的巨大商机。机会总是留给有准备的人，中国的企业也是如此。中国企业要同世界知名企业相互合作，同台竞技，建设具有中国特色的企业文化并以此来提升企业的核心竞争力是企业实现科学发展和财富增长的力量之源，也是企业在全球经济一体化进程中始终保持竞争优势的制胜之道。

21 世纪是知识经济时代，当今市场的竞争是产品的竞争、品牌的竞争、人才的竞争、更是学习力的竞争、文化力的竞争和执行力的竞争。在竞争中求生存，在挑战中求发展。通过参与全球经济竞争，用自己的勤奋和智慧去学习、

去实践，去获取先进的理念、成功的经验、优秀的人才和更加广阔的市场，使自身以攻为守，在竞争中发展壮大，扩大企业的生存空间，提升企业的内在素质，实现企业的可持续发展。国务院国资委出台的《关于加强中央企业企业文化建设的指导意见》也表明，国家既重视从经济上搞活并增强企业的硬实力，又重视从文化上激活和提高企业文化的软实力。

企业也有生老病死，是有寿命的。美国商业部曾颁布一组数据：美国每年平均要新产生 50 万家企业，1 年内倒闭的占 54%；5 年内倒闭的占 80%；10 年内倒闭的占 96%；能活过 10 年以上的仅占 4%。在世界企业 500 强中，一般大企业平均寿命 40 年，是人类平均寿命的一半；美国高新技术企业 90% 都活不过 5 年；北京中关村平均每年有 60% 的企业倒闭；中国私营企业的平均寿命是两年半。生与死是哲学的永恒主题，和人一样，企业首先是要活着，其次才是健康的活着；不光要活出质量，还要活出数量——长寿，因此，如何才能做老字号的“百年老店”，是全世界企业界的热门话题。

一年的企业获利靠机遇，三年的企业不败靠领导，五年的企业成功靠制度，百年的企业发展靠文化，可以说，文化治企是企业管理的最高境界。企业为什么需要企业文化？企业为什么要建设企业文化？一位企业董事长这样回答：“为了活着，为了长久地活着，为了健康长久地活着”。一句话，

为了超越生死。企业是一个生命体，决定企业生命状态和生命周期的遗传基因是文化。企业文化是企业活命的根本，是对企业生死的超越。

为了推动中国企业文化建设的发展，培养众多优秀的兼具理论与实际经验的企业文化实践者，最终为承担中国民族经济历史使命的中国企业塑造、保持强劲的精神动力提供技术与人才保障，中国企业文化促进会在上级有关部委及国内外专业机构的大力支持下，已先后推出“全国企业文化管理师岗位资格培训认证”和“中国企业文化万里行——企业文化实践学习研讨”活动；出台了“2006~2020年中国企业文化建设发展规划纲要”、“全国企业文化建设示范基地认定与管理办法”、“全国企业文化建设年度优秀单位与人物评价体系”等一系列政策；出版发行了全国企业文化管理师培训指定案例教材——《中国特色企业文化建设案例卷》，并从理论建树、干部培养、树立典型、标准推广等几个方面着手推进我国企业文化建设工作不断深入发展。

邓正红是我国首批高级首席文化官（CCO），全国企业文化管理师认证委员会委员，本书是正红继《核心理念》之后又一部力作，他在长期的工作实践中，对企业生存道理及企业生存具体方法进行了积极的探索。从他的著作中，我们不难感觉到正红是一位既具有深厚理论功底同时又勇于探索创新的优秀实践者；我们也不难看出，这是一本可以让读者轻松感悟的、深刻的、可以自由激发联想的、将许多故事与

文化管理巧妙融合、将深刻道理与具体方法融会贯通的作品。在中国企业“战略”退出的高发期，几乎所有企业都会遇到这样的问题：你凭什么生存？你的生存方式是什么？按昨天的生存方式你还能生存多久？你凭什么参与全球经济竞争？本书对企业来说正是一场及时雨，相信读者一定能够从中获得满意的答案。

张鸿钧

2006年5月24日于北京

（张鸿钧：中国企业文化促进会副秘书长、教育委员会培训中心主任、中国企业文化万里行执行秘书长、全国企业文化管理师评委会专家委员、中国发展战略学研究会特邀研究员）

## 前言：企业要好好活下去

在广袤的非洲大草原上，有一只羚羊，每天早晨醒来，它就意识到自己必须比速度最快的狮子跑得还要快，否则，它就会被狮子吃掉；草原上还有一只狮子，每天早晨醒来的时候，它也意识到，自己必须比羚羊跑得再快一些，否则，它就会被饿死。

尽管羚羊与狮子的奔跑速度有差异，但他们奔跑的目的是一样的，都是为了生存活命。在这个世界上，只要有生命存在，无论是人还是动物、植物、微生物，都有求生的本能，大自然赋予每个生命存在的机会都是均等的。可惜，世界只有这么大，生命赖以支撑的资源只有这么多，所以生命体之间的生存斗争是非常激烈的，也是残酷无情的。

羚羊与狮子的赛跑，是一场惊心动魄的生存斗争！为了生存，为了不被吃掉，为了不饿死，大家都在全力以赴，生存的序幕就在这样的竞争中拉开了。

生存斗争说明了什么？根据我的思考，有四层意思：一是生命体对于“活着”、“活下去”的渴望是积极而强烈的，这种渴望来自于生命体本身潜在的求生意识，实际上就是求

生本能；二是生命体赖以存在的空间和资源是有限的，求生本能决定了每个生命体都在最大限度争取自己所需要的生存资源；三是每个生命体求生的本能是一样的，但是由求生本能所释放出来的求生潜能即生存能力却有大有小，有强有弱；四是求生本能和生存资源、空间的有限性导致了激烈的生存斗争。“生易存难”的客观现实是残酷的，而其最终结果是，适者生存，不适者淘汰。

对企业来说，是狮子还是羚羊都无关紧要，关键是，每当太阳升起的时候，你必须快跑。某种意义而言，市场就是一片广阔的大草原，给企业提供生存和发展的平台；而企业就是草原上的羚羊或者狮子，为了生存，需要不断奔跑。

企业是以人为细胞组合的有机体，没有“人”，“企”字就变成“止”，也就没有了活性，所以，企业的生存理由和人的生存理由是相互联系，相互统一的。人最根本的生存理由是活下去，企业最根本的生存理由同样是活下去。彼得·德鲁克许多年以前就曾阐述过企业家的三大使命：一是保全公司；二是制定战略；三是调控方向。其中，保全公司与企业活下去的意义是一样的，市场竞争，物竞天择，适者生存，不适者淘汰，能够活下来，就是不容易的。

为了生存，企业需要不断奔跑，不断学习，不断变革，不断创新。生命在于运动，生存在于适应，所以说生存难，难就难在生存有质量、有境界、有价值、有方法。基本生存是维持生活，也就是企业的“温饱问题”必须解决；核

心生存是过一辈子幸福日子，就是说，企业要提升自身的生存价值。一个人的幸福生活要从过好每一天开始，只有把每一天过好了，这一辈子才算幸福；企业也一样，生存问题既是长期的，也是眼前的，只有把目前过好，以后才能生存得更好。长远的生存是企业的战略，眼下的生存是企业的战术。不管是战略还是战术，企业生存唯一不变的法则则是适应。

我国古代著名的思想家、哲学家庄子，在人均寿命只有三十多岁的先秦时代，竟然活到了83岁，这在当时来说，不能不算是创下了高寿的奇迹。庄子为何能如此长寿呢？庄子云：“人之养生，亦当如是，游于空虚之境，顺乎自然之理。”这里的“空虚之境”是说“清心寡欲”，遵循自然法则；所谓“清心寡欲”，则是指决定长寿的主要因素在于人的思想情志。庄子十分推崇心境平和、从容自得、处世旷达，他告诫人们：一个人犹豫不决是最容易引出烦恼的，应在深思熟虑的基础上早下决心，才能避免精神上的“重伤”。看来，人要想长寿，必须情绪安定，无忧无虑，始终保持精神系统的正常运行，使之处于遵循自然法则的最佳状态。

通过考察企业长寿的原因，专家们发现，企业核心理念就像生物基因一样，一点小小的差异就能给企业寿命带来很大差距。美国的兰德公司、麦肯锡公司和国际管理咨询公司在对全球增长最快的30家企业进行跟踪研究后，得出的结论是，世界企业500强胜过其他企业的根本原因，就在于这

些企业善于为自己的企业注入活力。与其他企业相比，这些企业的核心理念独特之处，就是它们特别注意团队协作精神，以客户为中心，平等对待员工，激励与创新企业核心价值观的培育与改善，形成企业文化力，以保证企业长盛不衰。一个企业要获得持续发展，关键在于培育自己的核心价值观。

对很多卓越企业来说，业务向来不只是一种经济活动，不仅仅是赚钱的方法。大多数卓越企业都拥有一种超越经济因素的核心理念。它们追求利润，也同样追求更广泛、更有意义的理想。扩大利润的目标并不主导一切，但是，卓越企业是在能够获利的前提下追求目标的——它们同时达成两种目标。利润是生存的必要条件，而且是达成更重要目标的手段，但是对很多卓越企业而言，利润不是目的，利润就像人体需要的氧气、食物、水和血液一样，这些东西不是生命的目的，但是，没有它们，就没有生命。

在全球经济一体化、知识化、信息化的当代，企业之间的竞争越来越白热化、透明化，企业生存更显其艰难，企业家们对企业生存的追求也愈加炽烈。本着既要“授人以鱼”，也要“授人以渔”的宗旨，本书不光要告诉你企业生存的道理，还要让你掌握企业生存的方法。鱼和熊掌可以兼得，这也许会是你读完本书的最大收获。

市场竞争虽然残酷无情，但企业还要好好活下去。

# 目 录

|                   |     |
|-------------------|-----|
| 序 .....           | 001 |
| 前言：企业要好好活下去 ..... | 005 |

## 第一部分 基本生存准则 ——生存是硬道理

|                  |     |
|------------------|-----|
| 第一章 求生存是本能 ..... | 003 |
|------------------|-----|

穿山甲不露声色，看到从蚁穴口出来的蚂蚁越来越少时，它突然全身肌肉一紧，鳞片骤然一收，蚂蚁还没弄清是怎么一回事，便被牢牢地关进了坚硬的鳞片内。每个生命体求生的本能是一样的，但是由求生本能所释放出来的生存能力则有大有小，有强有弱。

|                 |     |
|-----------------|-----|
| 残酷的生存斗争 .....   | 005 |
| 只有一种人没有希望 ..... | 008 |
| 活着才有作为 .....    | 013 |

## 第二章 掘好第一桶金 ..... 019

柏拉图说过，在人的心中，有两匹马，一匹是情感的野马，一匹是理智之马。对于创业者来说，心中也有两匹马，那就是功利与理想之马。创业者最难觅得的是第一桶金，第一桶金的积累很艰难，也很重要。

### 完美制度不如粗放管理 ..... 021

### “基”从创业中来 ..... 023

### 足够的创业准备 ..... 028

## 第三章 不要让利润沉默 ..... 037

在美国智囊机构卡托研究所最近发表的全球经济自由评比中，中国名列第九十名，在满分为 10 的打分中得 5.7 分。所谓经济自由度在很大程度上可以理解为通过经济活动赚取利润所受到的人为限制程度，中国的排名和得分说明在中国赚取利润的难易度。

### 创造利润是你我的责任 ..... 039

### 大胆追求合理利润 ..... 042

### 让利润最大化 ..... 048

## 第四章 先战术后战略 ..... 053

在生存的意义上，企业就像你手中的小鸟，是死是活全在于你对战略、战术运用的判断与选择。沃尔玛之

所以能够持续增长并成为世界企业 500 强之首，根本原因在于它的战略、战术都是围绕生存发展而展开的。

|                 |     |
|-----------------|-----|
| 过好每一天 .....     | 055 |
| 积极生存的战略 .....   | 058 |
| 战略与战术融为一体 ..... | 062 |

## 第五章 想法决定成败 ..... 067

企业转入发展生存阶段后是很容易出问题的，不是企业没有生存实力，而是企业生存的想法不切合实际，很难在发展上正确定位。企业生存中没有放之四海而皆准的真理，“淮南为橘，淮北为枳”，适合自己的才是正确的。

|                  |     |
|------------------|-----|
| 适合自己的才是正确的 ..... | 069 |
| 经济选择技术 .....     | 073 |
| 不能盲目扩张 .....     | 075 |

## 第六章 关心生存指标 ..... 081

企业寿命与生存的基本函数  $y = f(x)$  一般都有两个解，即基本生存指标 ( $X_o$ ) 和核心生存指标 ( $X_n$ )。企业寿命  $y = f(X_o) + f(X_n)$ ， $X_o$  是维持企业生存的通解——有形资产即利润， $X_n$  是保持企业核心生存（最高境界是基业长青）的特解——无形资产即商誉，它是由

企业文化、核心理念和企业哲学决定的。

|              |     |
|--------------|-----|
| 基本生存指标 ..... | 083 |
| 核心生存指标 ..... | 084 |
| 超额利润 .....   | 087 |

## 第二部分 核心生存准则

### ——拥有自己的核心理念

|                  |     |
|------------------|-----|
| 第七章 理念从哪里来 ..... | 093 |
|------------------|-----|

经验表明，我国 99 % 的企业对核心理念的理解是肤浅的。核心理念是在知行统一的基础上产生的正确思想，符合事物的发展规律。“核”代表物质，“心”代表感悟，“理”代表思维，“念”代表执行（执著的行动或行为）。企业文化的最高境界是“形神合一”。

|               |     |
|---------------|-----|
| 知从行中来 .....   | 095 |
| 核心理念公式 .....  | 101 |
| 核心理念的固化 ..... | 105 |

|                  |     |
|------------------|-----|
| 第八章 理念指导生存 ..... | 113 |
|------------------|-----|

正如每一滴水珠都隐藏着海洋的奥妙一样，如果说世界是个寓言，我们会从自己的那一条寓意中去发现核

心理念，并以核心理念指导自己的生存行为。企业若想永续经营，必须有持久不变的东西来支撑，而这种支撑，唯有沉淀于人们内心的核心价值才堪当此任。

|                      |     |
|----------------------|-----|
| 将核心理念和管理寓言结合起来 ..... | 115 |
| 核心理念不是简单的利润最大化 ..... | 119 |
| 百年企业的指路明灯 .....      | 121 |

## 第九章 理念塑造生命 ..... 125

企业核心理念就像生物基因一样，一点小小的差异就能给企业寿命带来很大的改变。任何珍惜生命的生命体必然会精心呵护其生存的空间，因为生命组织与环境是互为依存、相互影响的，只有和谐相容，生命之树才有不竭之源。

|                   |     |
|-------------------|-----|
| 核心生存企业的主要特征 ..... | 127 |
| 企业长寿的秘密 .....     | 132 |
| 核心理念孕育企业生命 .....  | 137 |

## 第十章 理念决定未来 ..... 145

宇宙万物所秉承的生命运动规则，我们称之为核心理念。核心理念的本质在于“道”，“道”者，乃规律、规则、规矩也。大海航行靠舵手，万物生长靠太阳，企业生存发展靠的是核心理念。谁拥有自己的核心理念，

谁就拥有自己的未来，因此，拥有清楚的经营理念，是百年企业长盛的首要因素。

|                     |     |
|---------------------|-----|
| 企业的中心思想 .....       | 147 |
| 核心理念不能变 .....       | 150 |
| 持续增长的力量来自核心理念 ..... | 153 |

## 第十一章 理念支撑文化 ..... 165

天下万物产生于“有”，“有”生于“无”；企业文化是有形的象，核心理念是无形的道。企业文化就像一座漂浮在大海里的冰山，露出水面的部分，占 3/4，大体相当于企业文化的物质文化、行为文化、制度文化等有形的企业文化；隐在水中部分，占 1/4，大体相当于企业核心理念等无形的道。

|                 |     |
|-----------------|-----|
| 企业文化的内核 .....   | 167 |
| 看不见的“黑匣子” ..... | 169 |
| 制度因核心理念而生 ..... | 172 |

## 第十二章 理念不可侵犯 ..... 179

当你手边有一只手表时，你可以知道是几点，而当你同时看到两只手表所表示的时间有差异时，你就不知道现在是几点了。如果一个企业存在两个或两个以上的核心理念，那就说明这样的企业没有核心理念，因为任