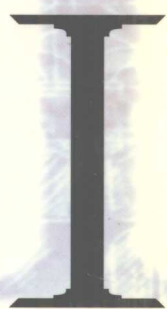


郑石明 著

SUSTAINABILITY OF  
ENTERPRISE  
DEVELOPMENT



企业可持续发展  
发展力



做不大，活不长，中国企业“流星现象”不断，个中缘由究竟为何？  
本书为您解密长寿企业的基因……

广东省出版集团  
广东经济出版社

郑石明 著

SUSTAINABILITY OF  
ENTERPRISE  
DEVELOPMENT

I

企业可持续  
发展力

做不大，活不长，中国企业“流星现象”不断，个中缘由究竟为何？  
本书为您解密长寿企业的基因……

广东省出版集团  
广东经济出版社

## 图书在版编目 (CIP) 数据

企业可持续发展力 / 郑石明著. —广州: 广东经济出版社, 2006.4

ISBN 7-80728-287-8

I. 企… II. 郑… III. 企业经济-可持续发展-研究 IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2006) 第 0131191 号

出版发行	广东经济出版社 (广州市环市东路水荫路 11 号 5 楼)
经销	广东新华发行集团
印刷	佛山市浩文彩色印刷有限公司 (南海区狮山科技工业园 A 区)
开本	787 毫米×960 毫米 1/16
印张	16.5
字数	259 000 字
版次	2006 年 4 月第 1 版
印次	2006 年 4 月第 1 次
印数	1~3 000 册
书号	ISBN 7-80728-287-8 / F·1392
定价	35.00 元

如发现印装质量问题, 影响阅读, 请与承印厂联系调换。

发行部地址: 广州市合群一马路 111 号省图批 107 号

电话: (020) 83780718 83790316 邮政编码: 510100

邮购地址: 广州市东湖西路永胜中沙 4-5 号 6 楼 邮政编码: 510100

(广东经世图书发行中心) 电话: (020) 83781210

营销网址: <http://www.gebook.com>

广东经济出版社常年法律顾问: 屠朝锋律师、刘红丽律师

• 版权所有 翻印必究 •

# 序

改革开放二十多载，我国已经诞生了一批优秀企业，既包括老牌的海尔、华为、万科，也有阿里巴巴等乘着互联网浪潮的新贵。他们以“好风凭借力，送我上青云”的气势，不约而同喊出了打造百年老店的口号，长生无极的可持续发展是他们共同的追求。

可是在中国，像张瑞敏、刘氏兄弟这样的企业家太少，更多的企业家们在赚了几个钱后停滞不前。他们之中也不乏展翅欲飞的理想追求者，然而理想的追求却常常需要通过狂风暴雨来考验。每一个企业都在不停地描绘自己的生命周期曲线，随着技术的飞速发展，所有节奏都在加快，包括企业死亡的速度。有许多看似庞大的企业能够在短短几个月时间内消亡或解体，冲击有可能来自各个方面，这除了管理者人性固有弱点原因外，根本的因素在于未能适宜地培育企业与市场环境和自身状况高度匹配的核心竞争力。其中既有缺乏理性计划的失误，也有文化与道德方面的原因，但归根到底都是企业自身的原因。

国内国际，机遇与挑战并存。我国提出共建和谐社会，树立和落实科学发展观的口号。这一发展主题直接影射的是当前整个社会经济的一种畸形发展模式，企业短命、社会贫富加剧等等问题似乎是市场经济这一剂良药的副产品。另外，“狼来了”的呼声不绝于耳，随着中国加入WTO，跨国巨头纷纷加快了在我国战略布局的节奏。一种“山雨欲来风满楼”的气象顿生，在强大的竞争对手面前，仍显幼稚的中国企业将要面对的是更具挑战性的环境。“兵”临城下，每一个企业都面临着越来越恶劣的竞争环境，如何建立一个强大的适应系统，是每一个追求可持续发展企业的最主要问题。

从企业的功能来看，企业作为经济活动的主体，既需要保持自身的增长，实现利润目标，同时也应当考虑各种行为对社会和自己未来发展的影响。企

业的长期稳定发展是社会稳定发展的基石，树立和落实科学发展观的关键步骤就是打造一批能够真正为社会创造价值的有责任心的企业，唯有理性战略与非理性文化相辅相成的企业才能保持其发展力生生不息。

通过本书的探讨，我们认为企业的可持续发展是一个系统问题，而不是因为企业的某一个方面特别突出。如果一定要归结为一个方面的话，那就是企业适应环境的能力很强，然而适应环境本身就是一个全局问题。现在的企业家和经理们遇到了越来越多的流行概念，例如企业理念、发展战略、流程再造、信息化、执行力、细节管理等等。但所有这些概念所迎合的都只是一部分企业的某一个发展阶段中的其中一些环节，过分突出这些概念对企业可持续发展的正面意义甚至不如没有这些概念。我们希望这本书能够为迷思于企业可持续发展问题的朋友们提供一些有益的帮助，帮助更多的中国优秀企业培育核心竞争力、实现企业可持续发展，做大、做强、做久。

郑石明

## 前言 解密长寿企业的基因

治人事天莫若嗇。夫唯嗇，是谓早服。早服谓之重积德；重积德则无不克；无不克则莫知其极；莫知其极，可以有国；有国之母，可以长久。是谓深根固抵，长生久视之道。

——老子

长生久视是人类亘古不变的梦想与追求。两千多年前，秦始皇平六国，建大一统之帝国。为永居帝位，长生不死，秦始皇派遣术士求助仙人；为巩固基业，防范北胡，秦始皇倾举国之力修筑长城；为延续权力，经营来生，秦始皇耗数十载建立地下军团兵马俑。然而，所有这一切没能让秦始皇与其强大暴戾的帝国逃脱灭亡的命运。秦始皇死后不久，陈胜吴广振臂一呼，应者云集，显赫一时的大秦基业随之土崩瓦解。

两千年后，还是在这块被黄河长江灌溉的土地上，基业长青的呼唤仍在回响。被改革开放激发出无限创业热情的中国企业家，创造着一个又一个成长奇迹。然而，太多光亮耀眼的企业如同流星，匆匆而来，匆匆而去，来时豪情万丈，去时空空行囊。在不断的试错和积累中，中国企业家正变得越来越成熟而深邃。而实现长生久视的使命，在中国企业家心中的分量也日益加重。

把目光放远到整个世界，我们看到，实现企业的可持续发展，让企业长生久视是一个世界性难题。统计资料显示，世界上著名的大公司平均寿命在30~40年之间，仅仅在1990—1995年，就有接近一半的世界500强企业从排名中退出。日本和欧洲的企业平均寿命只有不到13年。而我国因为处于经济转型期，企业生存环境相对西方更为恶劣，目前我国中小企业的平均寿命只有不到4年，而企业集团的平均寿命也不超过8年。

在残酷的生存数字面前，值得欣慰的是，我们仍然可以从一些长寿公司那里找到一丝希望。这些企业经历了好几代人的不懈耕耘，已经生存了百年甚至几个世纪。英国有一家长寿公司俱乐部，其入会会员资格是企业必须具有 300 年的“岁数”，该长寿公司俱乐部成员包括有 400 多年历史的 Sumitomo 集团和有 700 多年历史的 Stora 公司。

透过这一系列生存与死亡的数字，我们可以隐约看到企业这一硬币的两个面：一面是科学技术飞速发展，市场竞争加剧，企业面临的环境越来越复杂而多变，不能适应环境变化的企业必将遭受淘汰；另一方面，企业的发展具有很强的生命力，完全能够通过不断的创新适应环境发展，实现可持续发展，保持长盛不衰。企业的可持续发展是一个非常值得研究的问题。本书期望能够通过一系列理论与实际案例的综合研究，为解决这一世纪难题献出一丝绵薄之力。

## 真的富不过三代吗

中国俗语“富不过三代”不仅仅在中国发生，“三代粒积，一代倾空”的古训也拥有一张世界通行证。德国著名批判现实主义作家托马斯·曼在其名作《布登勃洛克一家》就讲述了一个欧洲家族富不过三代的故事。19 世纪中叶，布登勃洛克一家搬迁到德国卢卑克城并定居下来。这个家族的第一代通过艰苦创业拼命积累财富，终于从社会底层挤入富裕阶层。由于第二代生活在有钱人家，对财富的积聚不再具有如同先辈那样的热情，转而追求社会地位，最后也如愿以偿地成为了议员。到了第三代，倚仗着家族的金钱和地位，对财富和权势的追逐都没有兴趣，于是整天陶醉于音乐和艺术之中，追求精神和生活享受，家族的财富与显赫地位也因此终结。

正因为“富不过三代”是个长期存在的普遍问题，许多研究机构都在不断寻找其原因。据英国《星期日泰晤士报》报道，摩根银行通过对《福布斯》杂志最近 20 年的全球富豪排行榜进行研究，发现在 400 位曾进入过全球富豪排行榜的名流中，只有 1/5 的人能够维持其地位。其中有 200 多位富豪因“千金散尽”而退出富豪排行榜，其中包括“披头士”乐队主唱约翰·列侬的遗孀大野洋子、知名化妆品品牌创办人雅诗·兰黛等。许多声名显赫的家族

后裔也从富豪榜中滑落，比如杜邦家族，超过 15 个成员已被挤出富豪榜。另外，洛克菲勒家族的若干成员、美国媒体巨头赫斯特的后人也都黯然出局。

摩根银行分析认为，投资失误、重税和挥霍无度是搞垮这些金钱王国的三大原因。摩根银行指出，许多富豪集中投资于帮助其致富的“老本行”，不愿将投资多元化，而任何产业都不可能长盛不衰，所以他们往往经受不住时代的考验。摩根银行还发现，由于许多富豪后代花钱如流水，导致这些有钱人往往富不过三代。一个典型的例子就是希尔顿饭店集团的女继承人芭莉丝·希尔顿，38 亿美元的遗产只够她用来支付穿戴豪华服饰的巨额账单。摩根银行指出，富豪家族每年的开销应以其总资产的 3%~4% 为上限，否则就难以维持其地位。

让人欣慰的是，也有一些为数不多的公司年龄超过 200 岁。这些公司虽然鲜有辉煌表现，但是却一直都在实践着企业长生久视之道。因为历史的原因，几百年前成立的企业都属于家族企业，而今天这些长寿公司仍然都是由该家族的成员来经营的。《家族企业》杂志在 2004 年秋季刊上，William T. O'hara 发表了一篇最长寿的家族企业排行榜。在 O'hara 所著的 *Centuries of Success* 一书中，介绍了 20 个最具代表性的家族企业。

书中介绍现今世界上年龄最大的公司是日本金刚组，它由一位朝鲜人于公元 578 年在大阪创立，至今已度过 1400 多年的沧桑岁月。这家公司多年来得以生存，靠的是它的核心业务——建造庙宇。他们奉日本明君圣德太子之命，建筑日本现存最古老的官寺——四天王寺，在战火及天灾的交相侵袭之下，四天王寺曾七度遭到破坏，历经不断的新筑、改建、补修才得以保存至今。各种类似的灾难也经常发生于金刚组成长的过程中，但是他们并没有被历史的苦难所击倒，反而锻炼出随顺岁月的惊人韧性，经过 14 个世纪的风雨，它已经成为了一个年收入超过 8000 万美元的家族企业。金刚组已经传了 40 代，平均每位社长的掌舵时间长达 35 年。金刚组千年的荣耀是由这 40 位经营者共同打造出来的，走过圣德太子、德川家康、“二战”这段漫长的岁月，每位经营者都能恪尽职守，让薪火相传，未曾间断。金刚家族第 40 代传人，公司现任首席执行官金刚正和认为，公司的成功靠的是两个字——坚持。他说：“我们公司能生存这么久其实没有什么秘密。正如我常说的，坚持最最基本的业务对公司来说非常重要。”金刚正和还认为，无论是经济繁荣还是衰



退，专一于自己的核心业务永远是生存之道。他相信，金刚公司将凭着这一信念继续兴盛下去。

书中还介绍了欧洲最长寿的公司——法国的古拉尼公司（Chateau de Goulaine），该公司在公元 1000 年的时候开始经营葡萄园，现在拥有博物馆和蝴蝶农场。美国的最长寿公司 Zildjian 乐器公司则最初在君士坦丁堡于 1623 年创立，直到 1909 年 Zildjian 家族才举家移民到美国马萨诸塞州。Zildjian 经营的业务是制作和销售打击乐器。今天美国最红的摇滚乐队的鼓手用的都是它生产的鼓槌，它在打击乐界的地位，就如同斯特拉迪瓦里家族在小提琴界的地位。

这些长寿公司是怎样在漫长的年代和复杂的历史变迁中避免走向衰落的呢？这成为许多学者和研究机构关注的话题。O'hara 总结了这些长寿家族企业的三个特征，他首先指出，这些家族成员之间有足够的信任感和对家族的自豪感，他们把公司该发展什么和怎样发展放在首位，而不为谁来当公司的“老大”这样的问题而争执不休。这是他们共同的传统。O'hara 还指出，经营企业的人要有胆量，整个家族都要有胆量，尊重传统不等于墨守成规，没有创新意识的企业活不了这么久。最后，O'hara 认为，要想成为长寿公司，还得有少许运气。

哈佛商学院的戴维·丹尼尔也曾深入研究长寿公司，他认为世界上的长寿公司都具备两个条件，一是完美地处理了一代又一代的企业领导交替；二是能够跟上时代，在坚持传统的同时，敢于创新，让自己的产品和管理都不至落伍。丹尼尔的研究发现，几乎所有长寿公司都采用“长子继承制”。例如，日本有典型的长子继承文化，一个家庭中的长子就是公司未来的主人，而其他子女长大后需要自己另谋生路。当财富代代相传的时候，企业不致造成分裂。如果处理得好，整个家族还会团结起来，整合各种资源协助长子进一步发展家族的核心事业。此外，这些长寿公司家族在企业继承问题上都表现得相当开明，当没有合适的男性继承人的时候，不排斥让女性后裔经营公司。甚至，如果收养的孩子更适合家族事业的需要，他们会允许没有血缘关系的人继承自己的万贯家财，长辈们也会像对待自己的亲生孩子一样，兢兢业业地帮助其经营。丹尼尔还指出，由于拥有家族的充分信任和帮助，大多数具有悠久历史的公司历史的发展和激烈的市场竞争中都进行了成功的业

务转型。例如，1288年成立的Stora公司最早是在瑞典经营铜矿，而现在的主营业务已经转变为造纸。

麦肯锡公司选择了11个家族企业作为样本，研究其成功原因。这些家族企业都拥有至少100年的历史，它们不但历史悠久，而且经营十分成功，目前都保持着稳健的财务策略，权益负债率很低。研究结果显示，这些企业实现可持续发展的关键是在最广泛的意义上保持对公司的强势掌控，特别是保持代代相传的对价值观的有力承诺。同时，他们一直保持着对企业所有权意义的清醒认识，并为此建立了各种制衡机制，在公司治理的三个关键层面行使家族对企业的控制权：所有权、对董事会的监管以及企业的经营权。在此基础上，麦肯锡的研究报告总结了这些公司的四个特点：第一，它们的董事会非常强大，通常都拥有大量颇具能力的外来者；第二，它们在人事任免的决策制定中，始终贯彻着毫不妥协的精英治理标准；第三，它们通过对业务组合的积极管理，实现业务更新和风险转移的多元化战略；第四，它们总是采取稳定一致的长期财务政策。

各种研究都显示，所处行业对企业寿命的影响很小。在O'hara列出的世界最长寿100家家族企业中，它们所从事的行业包括种植业、银行、葡萄酒酿造、陶瓷、杂货零售、矿业、铁工、纺织、皮革、蜡制品、糕点、制衣、酒店、造船、香料、制笔以及殡葬业等。它们实现了跨世纪的可持续发展，是因为它们具有一些共同的长寿基因，包括专精本行、控制规模、不上市融资、远离大城市、不用外人等。家族企业无疑是一种成功的经营模式，然而这些经验并不对所有企业适用。因为研究结果表明，几乎所有的长寿公司都不是很有名，在历史上也没有特别辉煌的记录。这些老公司成立的时候，社会发展相对缓慢，商业竞争也远没有现在这样激烈。在中世纪，随便开个小店就可以维持几十年，这些老公司真正遇到的挑战发生在最近两三个世纪。例如法国古拉尼公司，在封建社会自给自足的漫长年代里，很难说能有多少商业活动，只有现在开博物馆和经营蝴蝶园才算真正参与了商业竞争。不过，即使我们把这些公司的历史一直推到工业革命以后，甚至放在20世纪去观察，这些公司也显然突破了现代企业的兴亡周期，是同时代公司中的“寿星”。

## 企业的可持续发展——做久、做大还是做强

这些最古老的企业都是家族企业，他们没有辉煌的历史，仅仅是生存的时间很长而已。因此，他们更像是企业中的寿龟，而龟的长寿经验未必能教给一头大象或老虎。对于今天的一些企业来说，它们不满足于长时间“存活”，而是追求尽可能的“辉煌”，更多的企业领导者不会选择“好死不如赖活”的思想来指导企业的发展战略。幸运的是，有大量的研究已经证明企业做久与企业做大并不矛盾。这些研究揭示了长寿的大型企业成功的原理，描绘了它们的基本特征，并为那些希望将自己的企业做久做大做强的管理人员提出了极具价值的建议。

哈佛商学院的 David Garvin 对 10 家全球巨头企业管理进行了 5 年的研究，他认为大型公司的持久有两个因素支撑。一个是“主动的创新”，比如 GE 不断地推陈出新。另外一个因素就是“组织的适应力”，这方面的楷模是 3M 公司。3M 创建于 1902 年，几乎在任何一个时期它都能渡过危机，这都是依靠强大的适应力。针对过去 10 年左右出现的迅速成长起来的公司，Garvin 认为戴尔电脑充满弹性，供应链管理也是灵活的，因此它最有可能成为明天的 3M。Garvin 认为，很多很成功的公司之所以不能长久，一个很重要的原因是，几乎没有什么产业能够永远繁荣。例如，普尔曼和胜家从排行榜上消失的原因，就是由于人们消费习惯的改变，人们已经很少坐火车，同时也在家处理大多数的衣服。从这个观点出发，Garvin 认为那些巨大的石油公司正在重蹈覆辙。因为，地球上的碳氢化合物迟早会被消耗一空，如果它们没法找到新的生存方法，美国钢铁就是它们最终下场的绝佳范本。

针对公司长久发展的秘密，斯坦福大学商学院的教授詹姆斯·C. 柯林斯 (James C. Collins) 和杰里·C. 波拉斯 (Jerry C. Porras) 出版了《基业长青》(Built to Last: Successful Habits of Visionary Companies) 这本书。通过对世界级大公司 CEO 的问卷调查和筛选，确定了 18 家最具高瞻远瞩性质的公司，这些公司符合下列标准：

所在行业中第一流的机构

广受企业人士尊崇

对世界有着不可磨灭的影响  
已经经历很多代的 CEO  
已经经历很多次产品（或服务）生命周期  
1950 年前创立

这些公司中包括大家非常熟悉的 IBM、宝洁、GE、沃尔玛、索尼等行业领袖，然后对等选出 18 个和每一个公司有比较相同的行业特点、发展经历的对比性公司，考察两类公司能够收集到的所有资料，以及对重要人物的访谈，采用科学的分类比较方法，从中找出带来两类公司之间发展差别的关键因素。其研究结果得出了一些“令人惊异和违反直觉的发现”，概括起来，他们的研究结果显示，那些基业长青的公司，之所以能够在长期的竞争中处于遥遥领先的地位，是因为它们普遍具有下面一些特点：

1. 高瞻远瞩的公司创始人通常更像一个制造时钟的人，而不是报时的人。他们主要致力于建立一个组织，而不仅仅是推出一种带来赢利产品。柯林斯和波拉斯指出，高瞻远瞩的公司在创立伊始通常并没有一个伟大的产品构想，也没有基于一个完善的产品战略。恰恰相反，他们的产品一开始往往处于不利和弱势地位。但是，他们在公司初创时，构造了一个杰出组织的基本程序和根本动能。

2. 高瞻远瞩的公司都有指引和激励公司上下的核心理念，即核心价值和超越利润的使命感。在这些公司中，利润变成了生存的必要条件和达到更重要目的的手段。但是，利润并不是作为最终目的而存在。高瞻远瞩的公司用理念的明灯指引公司，具有利润之上的崇高追求。

3. 长期的发展过程中，高瞻远瞩的公司在保存公司一以贯之的核心理念的基础上，激发内部追求进步的驱动力，从而展现出自信和自我批评的强力组合。自信使高瞻远瞩的公司可以设定胆大包天的目标，作出勇敢而果断的行动。

4. 高瞻远瞩的公司敢于在公司发展的关键时候制定既能加强本身核心理念，又能反映公司自我定位的胆大包天的目标，并激发整个公司的力量为之奋斗。

5. 高瞻远瞩的公司都拥有教派般的文化，他们不会提供“温和”和“舒适”的环境。而是在绩效和对公司理念的认同上，严格挑选和要求员工，给

员工灌输信仰，并要求员工严格符合公司的理念。

6. 高瞻远瞩的公司在公司内部建立起了一个择强汰弱的机制，鼓励员工创新，从而引导公司跟上时代发展的步伐，在固守公司核心理念的基础上，刺激进化式的进步。

7. 高瞻远瞩的公司有优越的内部人才培养机制，而且用内部晋升来保持公司核心理念的连续性。在总结所有高瞻远瞩的公司的历史后，柯林斯和波拉斯发现，在所有高瞻远瞩的公司总长高达 1700 年的岁月中，只有 4 个 CEO 是外聘的，而且只在两家公司出现过。

8. 高瞻远瞩的公司采用多种手段在公司内部形成一种永不满足的机制，驱策员工继续前进，消除自满，从而在外部环境发生变化之前，就刺激变革和改善。

9. 高瞻远瞩的公司把核心理念和追求进步的精神，转化到组织的所有层面，化为目标、战略、战术、政策、程序、文化习性、管理行为、建设蓝图等存在于公司的一切行为和所有员工的心中，从而形成一个协调一致的整体。

继柯林斯和波拉斯之后，针对大型而又长寿企业的研究仍在不断进行，致力于其中的代表人物包括“学习型组织”概念的重要创始人、著名管理大师阿里·德赫斯（Arie de Geus）。德赫斯曾在英荷壳牌石油集团工作了 38 年，退休后一直是伦敦商学院的访问学者和麻省理工学院斯隆管理学院组织学习中心的董事成员。在其所著的《长寿公司》（*The Living Company*）一书中，作者考察了 30 家寿命在 100 年以上，并且在所处行业中具有重要作用的公司，它们分别位于欧洲、北美和日本，包括杜邦、葛兰素、柯达、三井、住友和西门子等，其中寿命最长的是瑞典的斯托拉（Stora）公司。

德赫斯将长寿公司看作活的有机体，论述了长寿公司可以遗传的人格化特征，并在此基础上指出了长寿公司的管理重点。德赫斯指出，大部分公司的失败是因为管理者过分致力于制造商品和提供服务，而没有意识到企业是活的有机体，需要在环境中觅食。为应对长期经营中的环境变化，企业必须不断实施变革，通过改变自身的小环境来适应大环境的变化。他同时指出，建立一个长寿公司没有现成和快速的法则。在公司的不断进化过程中，他们的学习系统会随时间改变。如果能有效实现共享，一个组织的知识总和将大大超过个体知识的总和。知识是企业应对环境变化的资本，只有不断地学习

才能为不断的变革做好准备。因此，组织学习不应停止，它是商业活动中固有的组成部分。

德赫斯总结出长寿大企业成功的四大特征：第一是对环境非常敏感，与时俱进，关注变化，适应市场，适应外界的需求；第二是员工对企业有较强的认同感，即文化上的同一性；第三是公司的宽容性很强；第四是财政比较保守，有审慎的财政政策，在敢冒风险的同时保持谨慎。

#### 1. 持续学习并能够对周围环境保持敏锐的反应以便适应变化。

企业对外部和内部环境变化的高度敏感，是构筑企业竞争优势的前提条件。德赫斯指出：“历经战争、经济萧条、技术和政治变革的洗礼，长寿公司似乎总是能够适时地将自己的触角伸展开，坦然地面对未来将要发生的一切。一句话，它们擅长学习和适应环境。”长寿公司在面临环境剧变的时候总能泰然处之，即使当时信息不畅，当地主管也能随时根据时局所需，直接解决各种问题，掌握未来商业发展的契机。例如，斯托拉公司在700多年的发展历程中，经历了中世纪、文艺复兴、17世纪的战争、工业革命和20世纪的两次世界大战。在时代变迁的过程中，斯托拉公司不断适应环境变化，调整变换着主营业务——从铜矿到林业，再到冶铁和水电，最终是纸张、纸浆和化学产品。它的生产技术从蒸汽机发展到内燃机，再从电力到芯片，斯托拉公司一直都在适应着这个永远变化着的世界。

德赫斯认为，为了加强学习，公司应该与其客户和股东建立牢固的联系，并与他们建立起“价值观的和谐”，这种亲密关系能够促成更深层次的学习。公司不能在隔绝中生存，学习应当成为公司固有的活动，这使公司能够有机地成长。所以，“学习型组织”和“长寿公司”是共生的概念。因此，组织管理者应该鼓励群体行动，在互动合作中不断创造出新知识，使组织能够更快地适应新的环境。

#### 2. 员工具有高度的认同感和凝聚力。

高度的员工忠诚度与成就感，是企业应对环境变化的重要因素，长寿公司的员工与上下游合作厂商，都能以成为集团一分子为荣，并且凭着强烈的认同感实现公司上下一致。德赫斯发现，除非面临重大危机，长寿公司的每一任管理者平时的首要任务，就是维系整个集团如舰队般地健全组织，虽然每艘战舰看起来彼此独立，但是联合舰队能够整合各种战斗力，给竞争对手

施以立体打击。

公司的整体意识对长期生存起着最基本的作用，长寿公司在各个层次都保持着认同感和凝聚力，这些特性可以使它们从打击中重新恢复起来。例如，20世纪初，三井企业集团成为日本第一大财阀，拥有100多家子公司，经营范围覆盖很广。但“二战”日本战败后，美国总统杜鲁门下令解散三井、三菱等支撑日本经济的工业财阀。这导致三井公司的人员被分散到170多家独立企业中，而“三井”这一品牌也不准再使用。1952年，随着禁令解除，分散在不同行业中的企业立即重新启用了“三井”作为企业名称。事实上，三井财阀从禁令执行那一刻起就已灭亡，但其灵魂没有消散，每一个三井员工的认同感没有消失，三井的价值观依旧保持着强大的凝聚力，所以一有机会又重获新生。

员工的认同感和凝聚力是企业的灵魂。因此，德赫斯认为，长寿公司重视员工胜于重视资产。对于长寿公司而言，公司资产就像空气一样，对生命是必不可少的，但不是生命的最终目的。而且，大型长寿公司需要根据环境变化，不断改变其商业投资组合。而在改变过程中，优化员工无疑比优化资产更加重要。对分散于世界各地的每一位员工，壳牌公司每年平均要花费2400美元来对其进行培训，以帮助其提高绩效。但另一方面，许多研究证明，员工从同事那里学到的要比从培训讲师那里学到的东西更多，而且当参加培训的成员来自不同部门、有不同的职位和背景时，这种现象更加突出。提供人际交往的有效平台或渠道，鼓励来自不同背景、学术领域和具有不同经验的员工进行交流，对促进组织学习很有效果。因此，为了提高组织凝聚力，管理者可以通过构建人际社区使员工们拥有共同的价值观，相互信任，相互关心，融为一体。

### 3. 有容乃大，允许打破常规和跳脱窠臼的思考与实践。

德赫斯写道：“宽容是企业保持完整的前提下，采取多元化和分散政策的核心素质。那些优秀公司尤其擅长位于边缘地带的活动，看似离谱的生意，在其他企业可能成为被剪掉的玫瑰花蕾，但在这些公司里，它们会得到足够的资源并慢慢发展，直到公司需要它们作为事业的新起点。”

宽容的态度代表着企业对其生存环境的理解，是一种与其他个体建立良性关系的能力。长寿公司一方面致力于提高认同感和凝聚力，同时也为公司

员工的生存提供一种宽容的环境。当公司走到重要转折关头时，那些特立独行而富有创意的人，以及他们的“疯狂之举”，不仅不会有压力，而且往往能够得到管理层的重视与鼓励，从而使公司渡过危机，并抓住机遇发展和壮大。长寿公司对近乎出格的活动一般都会采取宽容的态度，允许核心事业之外的“边缘事件”发生。它们认为新业务可能会与现有业务完全无关，集中控制并不是开拓新业务的主要力量，更重要的应当是开拓者精神。葛兰素公司就是一家不断开拓新业务的公司，它最初由富有开拓者精神的爱尔兰移民于1854年在秘鲁创立，崇尚自发试验。在转移到制糖和罐头贸易之前，主要从事海鸟粪（一种天然肥料）贸易，之后成立泛美航空公司，而今天它已转型为一家化学公司，同时还是美国肾透析服务的主要提供者。

宽容是一种理念，需要一系列政策与结构的支撑。德赫斯进一步指出，宽容型公司的决策与管理结构应当采用能够充分发挥各层次各部门开拓者精神，并授予员工创造性权力的分散结构与管理模式；公司应摆脱短期利益的束缚，将争取长远经济利益作为最高标准；公司在保持完整的前提下，应当采取多元化的经营战略；应尊重差异并使差异能很好地为公司目标服务；应建立一个开放系统，不断吸收新的思想和人才；公司最高领导层应把建立“智囊团”放在决策工作的重要位置，而“智囊团”应是由有个性、有创造性的专家学者组成的团队，且彼此间能展开充分的讨论。

#### 4. 保守的财务政策。

实现基业长青的公司都能够将资金配置计划与战略目标联系起来，它们不会轻易用自己的资本去冒险，而其良好的资金配置使其足以应付企业成长的需要。几近零负债或是保留大量流动现金，这类与现代财务管理基本原理相违背的保守策略，却常常能够支持公司更好地把握机会和应付危机，使日常决策具备更高弹性。因为投资可行性分析完成后，保守的财务杠杆使公司能够马上投入自有资金展开新事业投资，不必重新再说服其他投资者加入，降低了交易成本。相反，很多企业缺乏切实可行的长期战略规划，当手中有钱时就盲目浪费，而到真正需要资金时却没有了，这说明他们不懂得资源配置的方式，也不明白长期利益比短期利益更重要的道理。

总之，无论是柯林斯和波拉斯的《基业长青》还是德赫斯的《长寿公司》都阐明了同一个道理，企业的可持续发展不仅仅属于小规模运作的家族企业，



市场中的巨鲸与恐龙同样有它们自己长生久视的基因，企业做久、做大和做强之间是统一的。他们的研究通过案例揭示了成功企业的基本特征，并以其结论评价和指引其他企业的可持续发展。用公司特征来评价企业的做法，也是德鲁克、格林斯潘等大师们所信奉的准则。如果某些企业不具备这些基本特征，不论其暂时成长多快或市值多高，从长远来看是不具备竞争力的；相反，只有那些具备长寿基因的公司，才有可能构筑企业可持续发展力，最终真正实现做久、做大、做强的目标。

## 强大的源泉——企业可持续发展力

托尔斯泰的著名论断“幸福的家庭总是相似的，不幸的家庭则各有各的不幸”对于企业来说同样适用。各类得以可持续发展的企业取得成功所采用的共同方法，值得那些希望跻身百年成功企业行列的年轻企业思考和学习。

长江商学院教授曾鸣从战略管理理论的角度，阐释了企业做久、做大和做强之间的关系。他认为，从企业发展的角度来说，企业做强才是根本，企业做久、做大不应该是企业的发展目标，它们都是做强的必然结果。他指出，一个强大的企业，必然会逐步发展到一个比较合适的规模。而怎样的规模才合适，要受很多条件的制约，比如说社会环境，国家经济的总体规模，世界经济一体化的状况，以及行业本身的特性。他还指出，企业做强就自然能够做长、做久。因为企业像人一样，有一个自然循环生长的周期。过于关注延长生命反而是舍本逐末，最重要的是保持一个企业健康的良性发展。但是当—一个行业走到尽头的时候，处于行业大环境之中的企业如果不能顺利地—完成转型的话，也会由于历史使命的终结而被环境淘汰。过多地关注“百年老店”，反而会让企业走入死胡同。

企业究竟怎样才算强大？企业做久的衡量标准就是企业的年龄。而企业做大的衡量指标包括企业的资产总额、营业收入、市场份额、员工数等。但是企业是否做强很难通过十分客观的指标进行描述，因为“强”本身就是一个矛盾而综合的概念。对于企业来说，我们认为做强就是具有强大的企业可持续发展力。

本书第一次系统地提出企业可持续发展力的概念，可持续发展力的概念