



献给所有希望自己企业永远高歌猛进，
风景这边独好的企业老板和管理人员。

舒化鲁◎著

生·升方略

——
企业管理规范化模块操作



经济管理出版社
ECONOMY & MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

献给所有希望自己企业永远高歌猛进，
风景这边独好的企业老板和管理人员。

舒化鲁◎著

生·升方略

——
企业管理规范化模块操作



经济管理出版社
ECONOMY & MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

图书在版编目(CIP)数据

生一升方略:企业管理规范化模块操作/舒化鲁
著. —北京:经济管理出版社,2009. 1

ISBN 978 - 7 - 5096 - 0472 - 4

I. 生… II. 舒… III. 企业管理 IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2008)第 190808 号

出版发行: **经济管理出版社**

北京市海淀区北蜂窝 8 号中雅大厦 11 层

电话:(010)51915602 邮编:100038

印刷:世界知识印刷厂

经销:新华书店

组稿编辑:陆雅丽

责任编辑:陆雅丽

技术编辑:杨国强

责任校对:陈颖

720mm × 1000mm/16

22.75 印张 421 千字

2009 年 1 月第 1 版

2009 年 1 月第 1 次印刷

定价:41.80 元

书号:ISBN 978 - 7 - 5096 - 0472 - 4

· 版权所有 翻印必究 ·

凡购本社图书,如有印装错误,由本社读者服务部

负责调换。联系地址:北京阜外月坛北小街 2 号

电话:(010)68022974

邮编:100836

企业永不陷困的护身符

(代序)

杨山林

舒化鲁先生嘱托我为他的新著——《生—升方略》一书作序，真是有点勉为其难。

我长年从事的是企业经营，在海南省证券公司是证券发行部经理和投资部总经理，在海口顺安实业有限公司是总经理并兼任武汉安特通讯有限公司董事长、海南顺安房地产公司董事长，在华友世纪通信有限公司是董事、董事会秘书兼资本资产部总经理，在比特科技控股股份有限公司是董事、总经理，在北京新恒基投资集团有限公司是副总裁。现在还在经营企业，是中国航空工业集团咨询公司投资总监。在这几十年的企业经营生涯中，我有成功，也有挫折；有经验，也有教训。墨水我也“喝”了不少，工商管理的最高学位我也从清华大学经济管理学院拿到了，可我从没有坐下来研究过学问。接受这一嘱托，我真的甚觉为难。可他是我研究生同学，再推却就有不友不恭之嫌。

不过，读完书稿后，我反倒觉得，这书由我作序是再恰当不过了。我从事企业经营有多个行业、多个层面的经历，体会也最深、最直接。对直接探索企业管理技术方法的书籍，也真的是只有具有我这样经历的经理人才最具有鉴赏力。

进入2008年后，企业经营面对的困难增加了不少，所以都说是进入了企业的冬天。就我的经验，企业经营没有所谓的冬天和春天。相对于任何一家企业，如果基础管理水平低下，则时时是冬天。如果它基础管理水平扎实，再寒冷的冬天，也只不过是白天缩短一点，少赚一点钱而已。有人说现在是百年不遇的企业寒冬，可仍然有企业实现稳步发展。现在铝业企业大多是叫苦不迭，甚至铝业老大——中国铝业也刚刚宣布裁员一万人以渡难关。可东方希望集团的铝业却逆风飙升，正趁机招人，准备在铝业大展宏图。同样的世界金融危机，同样的玩具企业，而作为背靠香港著名财团，并在港上市的全球最大玩具代工，合俊集团东莞合俊工厂却关门歇业，老板也不知去向，扔下积欠员工工资几千万的烂摊子，让政府收拾。而名不见经传的江苏若态科技有限公司，却通过一套好的游戏规则，凝聚了一批创新开拓、热心玩具行业的人才，在世

界金融风暴中更上一层楼，不仅毫无严寒相逼的感觉，而且一个又一个国外大单不断飞来。

按照制度经济学的观点，企业存在就是因为交易费用。而减少交易费用的途径却是合理的企业内部制度安排。一是产权制度设计。现代企业产权制度的一个特点是将人力资源作为资本要素纳入产权制度安排之中，让人力资源的产权化设计赋予公司激励凝聚关键岗位人员的作用。二是公司治理结构的制度设计。这是把公司产权所有者和公司管理者之间的权利和义务进行清晰界定，使产权所有者和产权代理者各有所得，互惠互利，而不是相互博弈、相互侵害。三是公司管理制度的设计。这是把企业经营管理行为方式在科学分析和优化论证的基础上，以制度的形式相对固化。这三个方面的制度，任何一个方面不健全、不完善，交易成本就会转移到企业内部来，导致效率和效益低下，在经营环境稍有寒意时就不免哀嚎，在市场竞争激烈时就不免倒闭。

这三类制度的设计拟订和贯彻落实是一个艰难而复杂的工作，很多企业久求而未得，甚至望而却步，一个根本原因就是他们没有找到系统设计和贯彻落实的技术方法。本书通过把企业组织运行过程梳理为102个系统模块，并在流程优化分析的基础上，确定了每一个系统模块的行事活动方式方法和行事责任落实办法，尤其是创新确立了一套按系统模块进行操作实施，保障流程活动优化，保证流程责任落实的技术方法，从而把企业三大制度建设工作变得操作简单，内容系统。本书的一个最大成就是完成了流程分析技术和流程责任落实技术的研究。这也是西方学者，包括迈克尔·哈默教授也未尽的探索。如果说世界上有永保企业不陷困的护身符，那么，建立在流程活动分析技术和流程责任落实技术运用基础上的企业三大制度就是这种护身符。

郎咸平先生在强调流程管理工作时打过一个形象的比方。他说：“一个饭店的鱼香肉丝烧得好吃，光是一个大厨会烧还不行。你如果想长期拥有这种优势，就要去尝试把鱼香肉丝制作步骤写出来，哪怕有20个步骤也不怕。假设，你把鱼香肉丝分成20道工序，第一道是切葱花，第二道是切肉丝……第19道是倒酱油，最后一个工序是炒菜，那么，几经实验和修改后就能形成大厨标准。以后，只要按照这个标准去‘生产’鱼香肉丝，这时有没有大厨已经不重要了。”

一个企业家，或者经理人，如果你不想把所经营的饭店兴衰拴在一个、两个、三个大厨身上，读读舒化鲁的《生—升方略》，并将其所介绍的技术方法运用于你企业的三大制度建设，我坚信，奇迹会等着你，辉煌会等着你。

2008年初冬于北京郎家园

目 录

第一篇 企业的生死—升沉选择	1
一、企业命运：永远的生死—升沉挣扎	2
（一）市场竞争没有艳阳天	2
（二）企业避死长生的发展途径	4
（三）企业避沉升腾的发展途径	7
（四）升不能保生，生能保不沉	9
（五）企业要生得先升	11
二、不保生也难保升的机遇依赖型企业	13
（一）三种不同发展类型的企业	13
（二）机遇依赖型企业的特点	14
（三）典型案例：金乌集团走麦城的原因	15
（四）典型案例：金卧牛的机遇选择	17
三、可保升但难保生的战略规划型企业	19
（一）战略规划型企业的特点	19
（二）典型案例：飞跃集团倒闭的原因	20
（三）典型案例：三鹿战略贯彻失措倒闭	22
四、保生又保升的规则约束型企业	25
（一）规则约束型企业的特点	25
（二）国际奥委会组织给我们的启示	26
（三）通用电气的长寿秘密	27
五、资源积聚发展之路的梳理	31
（一）避沉升腾要积累的资源	31
（二）资源的存在形态	35
（三）如何实现资源积聚发展	38
（四）从外部积聚整合的思路	41
六、价值积累发展之路的梳理	48

(一) 企业四大价值的内涵	48
(二) 企业四大价值的增值积累途径	52
(三) 如何保障企业四大价值的均衡增值和积累	57
第二篇 信息决策系统管理规范化导入操作提要	62
一、信息收集管理规范化导入操作提要	64
(一) 信息收集管理子系统的内在结构	64
(二) 内部经营信息收集管理系统模块	64
(三) 外部市场信息收集管理系统模块	66
(四) 宏观政策信息收集管理系统模块	68
(五) 产品技术信息收集管理系统模块	70
(六) 工艺技术信息收集管理系统模块	72
(七) 技术引进管理系统模块	73
二、信息运用管理规范化导入操作提要	75
(一) 信息运用管理子系统的内在结构	75
(二) 战略规划设计拟订管理系统模块	75
(三) 年度目标计划拟订管理系统模块	78
(四) 项目实施方案拟订管理系统模块	80
(五) 产品技术研究管理系统模块	82
(六) 工艺技术研究管理系统模块	84
三、信息生成管理规范化导入操作提要	85
(一) 信息生成管理子系统的内在结构	85
(二) 经营方针决策制定管理系统模块	86
(三) 战略措施决策制定管理系统模块	88
(四) 人事问题决策制定管理系统模块	90
(五) 技术路线选择确定管理系统模块	92
四、信息传递管理规范化导入操作提要	93
(一) 信息传递管理子系统的内在结构	93
(二) 责任分解管理系统模块	94
(三) 沟通鼓动管理系统模块	95
(四) 技术研究成果发布管理系统模块	98
五、信息反馈管理规范化导入操作提要	99
(一) 信息反馈管理子系统的内在结构	99
(二) 跟踪控制管理系统模块	100

(三) 监察纠偏管理系统模块	102
(四) 技术研究成果运用反馈管理系统模块	104
六、信息固化管理规范化导入操作提要	105
(一) 信息固化管理系统子系统的内在结构	105
(二) 价值观念归纳整理管理系统模块	106
(三) 理论体系建设完善管理系统模块	108
(四) 企业文化实体层构建管理系统模块	110
(五) 企业文化表象层构建管理系统模块	113
第三篇 人员组织系统管理规范化导入操作提要	117
一、能力素质管理规范化导入操作提要	119
(一) 能力素质管理子系统的内在结构	119
(二) 招聘任用管理系统模块	119
(三) 培训开发管理系统模块	122
(四) 员工发展管理系统模块	124
二、意愿管理规范化导入操作提要	126
(一) 意愿管理子系统的内在结构	126
(二) 愿景设计管理系统模块	127
(三) 授权支持管理系统模块	129
(四) 绩效考核管理系统模块	134
(五) 薪酬福利管理系统模块	136
(六) 晋级任用管理系统模块	138
(七) 决策参与管理系统模块	140
三、情感情绪管理规范化导入操作提要	142
(一) 情感情绪管理子系统的内在结构	142
(二) 情感融入管理系统模块	143
(三) 情绪疏导管理系统模块	145
四、行为协调管理规范化导入操作提要	147
(一) 行为协调管理子系统的内在结构	147
(二) 计划协调管理系统模块	148
(三) 奖惩控制管理系统模块	150
五、关系融合管理规范化导入操作提要	152
(一) 关系融合管理子系统的内在结构	152
(二) 劳资关系融洽管理系统模块	153

(三) 内部法律关系管理系统模块	154
(四) 工作质量提升管理系统模块	156
六、保障服务管理规范导入操作提要	158
(一) 保障服务管理子系统的内在结构	158
(二) 人身安全保障管理系统模块	159
(三) 生活保障服务管理系统模块	161
(四) 工作保障服务管理系统模块	162
(五) 行政事务服务管理系统模块	163
第四篇 物流营销系统管理规范导入操作提要	166
一、市场开发活动管理规范导入操作提要	167
(一) 市场开发管理子系统的内在结构	167
(二) 产品设计开发管理系统模块	168
(三) 渠道开发规划管理系统模块	171
(四) 渠道开发实施管理系统模块	173
(五) 渠道开发跟踪管理系统模块	174
(六) 价格拉动开发管理系统模块	176
(七) 广告推动开发管理系统模块	178
二、品牌建设管理规范导入操作提要	180
(一) 品牌建设管理子系统的内在结构	180
(二) 品牌整合管理系统模块	181
(三) 产品质量管理系统模块	184
(四) 公共关系管理系统模块	185
(五) 物质环境管理系统模块	187
(六) 社会环境管理系统模块	189
三、客户关系管理规范导入操作提要	191
(一) 客户关系管理子系统的内在结构	191
(二) 目标客户定位管理系统模块	192
(三) 目标客户沟通管理系统模块	193
(四) 客户投诉管理系统模块	194
(五) 危机化解管理系统模块	196
四、物料购配管理规范导入操作提要	198
(一) 物料购配管理子系统的内在结构	198
(二) 采购谈判管理系统模块	198

(三) 采购履约管理系统模块	200
(四) 仓储运输管理系统模块	201
(五) 设备配置管理系统模块	202
(六) 材料配送管理系统模块	203
(七) 低值易耗品配送管理系统模块	205
五、现场作业管理规范化导入操作提要	206
(一) 现场作业管理子系统的内在结构	206
(二) 作业组织管理系统模块	207
(三) 现场设备管理系统模块	208
(四) 备料备件管理系统模块	210
(五) 工艺流程管理系统模块	211
(六) 人机关系管理系统模块	212
(七) 现场环境管理系统模块	213
六、产品销售管理规范化导入操作提要	215
(一) 产品销售管理子系统的内在结构	215
(二) 促销吸单管理系统模块	216
(三) 谈判签约管理系统模块	217
(四) 跟单履约管理系统模块	219
(五) 产品配送管理系统模块	221
(六) 销售服务管理系统模块	223
(七) 销售控制管理系统模块	225
第五篇 资金财务系统管理规范化导入操作提要	227
一、财产防损管理规范化导入操作提要	228
(一) 财产防损管理子系统的内在结构	228
(二) 盗损防减管理系统模块	229
(三) 物损防减管理系统模块	230
(四) 灾损防减管理系统模块	232
(五) 资产盘点管理系统模块	234
二、资产监控活动管理规范化导入操作提要	235
(一) 资产监控管理子系统的内在结构	235
(二) 记账监控管理系统模块	236
(三) 预算监控管理系统模块	237
(四) 核算监控管理系统模块	239

(五) 税费缴纳管理系统模块	240
三、成本控制管理规范化导入操作提要	242
(一) 成本控制管理子系统的内在结构	242
(二) 物料成本控制管理系统模块	242
(三) 作业成本控制管理系统模块	244
(四) 营销费用控制管理系统模块	246
(五) 管理费用控制管理系统模块	247
(六) 资金费用控制管理系统模块	249
四、财务控制管理规范化导入操作提要	250
(一) 财务控制管理子系统的内在结构	250
(二) 筹资管理系统模块	251
(三) 投资管理系统模块	253
(四) 收入控制管理系统模块	254
(五) 资产流动性管理系统模块	256
五、审计控制管理规范化导入操作提要	257
(一) 审计控制管理子系统的内在结构	257
(二) 财务会计审计管理系统模块	258
(三) 人力资源审计管理系统模块	260
(四) 无形资产审计管理系统模块	262
(五) 品牌资产审计控制管理系统模块	264
(六) 管理行为审计控制管理系统模块	267
(七) 经营决策审计管理系统模块	269
六、资产维护管理规范化导入操作提要	271
(一) 资产维护管理子系统的内在结构	271
(二) 外部法律关系管理系统模块	272
第六篇 系统模块操作实施技术介绍	275
一、系统模块工作责任的分配	276
(一) 管理专业化、职能化才能精细化、精确化、精益化	276
(二) 102 个系统模块的工作责任分配	278
(三) 系统模块功能的健全和完善工作责任的部门分配	285
二、管理规范化系统模块操作的流程分析方法	289
(一) 流程分析的两种方法	289
(二) 流程分析的展开方法	293

(三) 三级流程分析结果实例	297
(四) 四级流程分析结果实例	301
三、系统模块操作的责任分析方法	313
(一) 不可分割的两个概念：责任与责任承担方式	313
(二) 岗位流程工作标准责任落实方法	315
(三) 系统模块工作责任的制度落实方法	322
四、系统模块操作的责任跟踪技术	329
(一) 班会展板跟踪方法	329
(二) 管理小票跟踪方法	333
(三) 定期考核跟踪方法	338
五、系统模块操作的激励实施方法	343
(一) 薪点工资激励实施方法	343
(二) 星级称号与星级评定方法	346
后记	349

第一篇 企业的生死一升沉选择

世界存在主义哲学大师，法国哲学家萨特有一句名言，“什么都是自己选择的结果。”企业是生，还是死；是升，还是沉，也都是企业老板或领导人自己选择的结果。这句话，听起来似乎很绝对，但事实就是如此。外部环境是温馨，还是残酷，对每一个企业而言都是一样的。就像冬天，寒风不仅对你凛冽，对所有人都一样凛冽。你不要抱怨你是站在寒风里，别人是坐在有暖气的房子里。你站在寒风里，是你选择站在了寒风里；别人坐在有暖气的房子里，是别人选择坐在了有暖气的房子里。你没有坐到有暖气的房子里，是你此前选择的结果。你选择有误，最后不得不站在寒风里。

有人说2008年是中国制造业企业的寒冬，“四把刀子”——原材料价格猛涨、人民币升值、用工成本激增、外贸困境加“一根绳子”——信贷收紧仅仅上半年就索走了6.7万家规模以上的制造业企业的生命。有人说2008年是中国制造业企业的生死大考，还没有倒闭的企业，好多也是艰难度日，有的甚至是苟延残喘，朝不保夕。

可是，9月26日国家公布的统计数据显示，2008年1~8月规模以上工业企业利润同比增长19.4%。尽管相比前几年有所下降，但仍然好得出人意料。这意味着还有相当一部分企业，尽管也面临残酷的市场竞争压力，但仍然活得很好，甚至更好。三元集团就是如此。三鹿、伊利、蒙牛、光明等规模比它大，品牌比它也更响的奶业企业都卷入了毒奶门，蒙受重创，发展严重受挫，三鹿还不得不下地狱接受审判。可三元集团现正在思考着接受三鹿的烂摊子，借机发展壮大。

同是奶业，为什么两重天？因为三鹿、伊利、蒙牛、光明等企业为了自己的利益，甚至不顾消费者的生命安全，在奶中加进能增加假蛋白的三聚氰胺，让数以万计的婴幼儿面临肾结石的折磨。而三元没有。如果说在奶品中加入三聚氰胺以增加虚假蛋白，逃避检测，是一个行业潜规则，如果说地方小型奶业企业还不知道这一潜规则，那么，三元则是自我约束，没有忍心向消费者下毒，不忍心像三鹿、伊利、蒙牛、光明一样，不惜以损害消费者的生命安全为代价牟取自己的利益。目前它的市场得到了空前的发展，它的股票也连续多天

涨停。

三元这样的艳阳天难道不是它自己选择创造的？三鹿、伊利、蒙牛、光明的严冬难道不也是它自己选择的结果吗？

而这仅仅是一方面的选择。在企业运行过程中，每时每刻都面对选择，并且必须选择。选择不同，其结果也就不同。究竟该如何选择，本篇梳理一下思路。

有一则寓言讲：休伊特和菲里普西斯在森林里遇到了一头黑熊，休伊特急忙脱下靴子换上了跑鞋。菲里普西斯不解地说：“你就是穿上跑鞋也跑不过黑熊啊！”休伊特：“我只要能跑过你就行了。”

你少一次错误选择，你就能多跑过一个菲里普西斯。你跑过了所有的菲里普西斯，你也就是辉煌常在的只有生，没有死；只有升，没有沉的不朽企业。

一、企业命运：永远的生死一升沉挣扎

（一）市场竞争没有艳阳天

1. 市场永远是动物世界

先看看作者在他的《企业规范化管理实施方案》一书中的描绘：

“全球化大市场是什么？”

“一个世界范围的动物世界。在这个动物世界中，弱肉强食，优胜劣汰，是通行的规则。在这里没有伦理，任何一点温情的面纱都不存在，纯粹是一场为了利益而进行的、没完没了的生死搏斗。你的竞争对手个个都是狼，两眼紧紧盯着你，在你身边焦急地徘徊，时刻准备着寻找机会，从你身上撕下一块肉来。在这里，即使你已被狼撕碎，血淋淋的，无论你怎么号叫、哀求，也没有人会同情你。你的号叫和哀求，只会招来更多的想吞食你的对手。这个时候，原来似乎比你小很多的野狗，甚至连你的腐肉也不会放过。还有微不足道的蚂蚁，它们也会向你聚来，在狼和野狗吃剩的骨头上，寻找尚未被舔尽的肉星。”

在动物世界没有超越种群的温馨，所以，猫哭老鼠是假慈悲，老鼠怜猫，只能是自求一死。在当今世界中任何一个想把温馨的爱给予竞争对手的企业，也就不免是老鼠怜猫的下场。

有人可能会从所谓的辩证法的角度提出反驳：世界上永恒的只有发展变化。市场怎么会例外，怎么就不能变得不再像动物世界，而是像温馨的大家庭呢？



市场是与竞争联系在一起的，讲市场就是讲竞争。没有竞争还成其为市场？这种竞争既有卖方，也有买方。卖方不再有竞争，那就是贫穷和短缺。这是计划经济的历史已经证明过的。连买一包火柴、一个鸡蛋都要拿着票证排队。这是一种什么样的贫穷和短缺啊！这种贫穷和短缺，不仅是个人的贫穷和短缺，而是整个社会的贫穷和短缺。买方不再有竞争，那是空想社会主义的乌托邦。作者还在读研究生时，曾经在《江汉论坛》上发表过一篇文章，叫《产品经济及其陷阱》，以产品经济的名义讨论过计划经济，因为那个时候，计划经济是不容讨论的。作者甚至为此还招来资产阶级自由化的批评，如果不是导师提供保护，认定为习作，可能还会蒙受不白之冤。这篇文章有一个重要的结论：计划经济是以生产的单一性和供给的单调性，以及生活需求的单一性和偏好的同一性为前提的。这在马克思的时代是现实的，但进入 20 世纪中叶之后就永远不再现实了。而在 21 世纪的今天，要让这个前提成为现实，那就只能是来一场毁灭人性的大倒退。

世界发展会这样逆转吗？人类社会会容忍这样逆转吗？不用思考，答案是否定的。如果这样，市场怎么能超越动物世界？

2. 超越于市场的企业不是企业

超越于市场也就是超越于竞争。一个企业无论发展到什么样的顶峰，处于绝对的主导地位，也不可能形成绝对的垄断地位。微软在系统软件市场上占有绝对的领先地位，它也面对 LINUX 等一些规模、影响都要小得很多的软件企业的竞争，甚至还不得不借助于不正当的竞争来打压 LINUX 等企业，并因此几次被送上法庭判处巨额罚款。如果它没有感到这种竞争压力的存在，它有必要冒违法的风险，进行不正当竞争吗？可口可乐曾占有 100% 的市场，但也还面临替代品的竞争。到百事可乐成气候时，它更是一刻也不敢掉以轻心。尽管如此，它仍然曾经被百事可乐超过。不可一世的福特汽车，不仅被通用汽车超越，而且通用汽车现在又被丰田汽车超越了。

市场是企业存在的前提，没有市场，没有竞争，也就没有企业。我国改革开放之前，没有严格意义上的市场，所以也就没有严格意义上的企业。在计划经济条件下，生产、销售都是由国家计划事先安排好的。生产什么，生产多少，卖给谁，卖多少，都是由计划决定的。生产、销售都不允许有自己独立的利益，也无法实现自己独立的利益，任何一个生产、销售单位，不过是政府计划配给过程中的一个生产车间和供应仓库，仅仅是政府组织生产供给的作业单位。是企业就必须通过市场组织生产资料，并将产品投入市场，由消费者自主购买。

3. 艳阳天只能是企业自己创造的小环境，并且稍纵即逝

任何企业都向往一种没有竞争，或者竞争很小的市场环境。也只有在这种没有竞争，或者竞争很小的市场环境里，企业才会感到一种没有严寒相逼，仅有暖意融融的艳阳天。

这种艳阳天不是没有，只不过不能天天如此，更不可能家家如此。

索尼公司的随身听刚刚进入市场时，索尼公司就是艳阳高照。20 世纪 80 年代初，方便面刚进入中国大陆市场，厂家门口排着长长的进货车队，甚至找关系插队提前装货，生产厂上下都是暖意融融。90 年代初管理培训刚刚在中国大陆兴起时，在一个全国性的报纸上登一个广告，就有人大把大把地把钱送上门来，这也是艳阳天……

这种艳阳天，不是谁给予的，而是企业自主开发出来，是企业找到了一种没有满足的需求，没有同类产品的竞争，也没有严格意义上的替代品竞争。可这种市场格局无论企业怎么保护也都是无法长久维持的，同类产品会加入进来，专利权也有失效的时候。索尼的随身听还没有轮到被随身看——MP4 之类的产品对它的冲击，在 MP3 同类产品的冲击下，就失去了全部市场。保密技术也无法抵挡同类产品的冲击。可口可乐的配方，不会透露给其他任何企业，百事可乐开发的同类产品也紧随其后，甚至对可口可乐是紧紧相逼，多少次让可口可乐在市场上屈居其下。中国企业也开发出中国人的可乐，娃哈哈的非常可乐甚至还在区域市场上占到了绝对的优势。这就更不用说形形色色的软饮料替代品了。

企业不可能有一劳永逸的艳阳天。如果说残酷的市场竞争是企业的冬天，企业就永远只有冬天。企业要做的不是抱怨冬天的严寒，而是备足防寒的设备设施，隔离严寒，让无论多么严寒的霜冻都不能侵害到企业肌体的健康。

（二）企业避死长生的发展途径

1. 企业长寿的奇迹

创建于 578 年至今仍在营业的日本寺庙建筑企业金刚组，在自己家族手中维持了 14 个世纪，但因为 2006 年初被收购，因此，美国《家族企业杂志》把全球最古老家族企业的头衔给了日本的粟津温泉饭店，该饭店至今已有 1289 年历史。

1400 多年前，金刚家族在圣德太子的邀请下从朝鲜来到日本建造至今犹存的四天王寺，金刚组就此诞生。而粟津家族是从 718 年在小松市经营自己的温泉宾馆开始的，现在该饭店有 100 套房间，能容纳 450 人入住。

在这些见证国家兴衰、战争和沧海桑田的家族企业俱乐部中，西班牙的科

多纽酿酒厂也拥有一席之地。在全球家族企业寿命排名第17位的科多纽酿酒厂于1551年由豪梅·科多纽创建，至今已经持续了将近5个世纪。这里每年生产6000万瓶香槟酒。

以上是新华网华盛顿2008年5月9日电报道的内容摘要。这说明企业长寿1000岁不仅是可能的，而且是现实的。一个企业经历上千年的岁月，会面临多少次艰难的选择，会遭受多少个凛冽的寒风吹打，多少个酷暑的烈日烘烤？战乱、灾荒、瘟疫、萧条……都会把企业陷入凛冽的寒风中吹打，酷暑的烈日中烘烤中。它们能奇迹般地存活下来，可以断定，靠的不是幸运。

2. 企业长寿的内在原因

为什么有的企业长命百岁有余，而有的企业生命短暂，稍纵即逝？甚至辉煌耀眼的明星企业有的也仅仅风光三五年，就惨然倒下，销声匿迹。最典型的是美国安然公司。最辉煌的时候进入世界500强的前6名，是美国华尔街特别追捧的明星企业。可它选择了做假账，最后带着耻辱和世人的声讨倒下了。

韩国银行2008年5月14日发表的《日本企业长寿的秘密及启示》报告称，日本拥有3146家历史超过200年的企业，为全球最多，更有7家企业历史超过了1000年。排在世界最古老企业前三位的都是日本企业。

在这些长寿企业中，89.4%的企业都是员工不超过300人的中小型企业，大多数以家庭为单位经营。经营范围大部分是制作食品、料理、酒类、药品，以及与传统文化相关的行业。

报告书认为，这些日本企业能长寿的原因主要有以下五个方面：

- (1) 重视本业。
- (2) 诚信经营。
- (3) 透彻的匠人精神。
- (4) 超越血缘关系选择继承人。
- (5) 保守的企业经营作风。

重视本业，是专，强调通过专业化经营、专业化发展来维持市场销售的稳定。这是把鸡蛋放在一个篮子里紧紧盯住，而不是通过把鸡蛋放到多个篮子里避险。诚信经营，强调的是以一种诚实负责的态度经营企业，通过社会美誉价值的积累，稳定企业的长久发展。这就是端正经营方针，在任何时候都只赚合法的不昧良心的钱。透彻的匠人精神，是执著，是通过精益求精的产品或服务质量，确立和保证自己的市场竞争力。这就是在获得社会认同的基础上，稳定企业的发展，实现经营的长久。超越血缘关系选择继承人，就是在企业经营掌舵人的选择上，超越血缘关系的狭隘眼界，通过强化专业化的能人在企业发展中的地位作用，由能人来开拓和创新产品和服务，提升产品和服务的质量以及