

——
打造可持续发展核心竞争力

长寿企业战略管理

赖增牧 著

Economic Management Publishing House

经济管理出版社

ECONOMIC MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE



长寿企业战略管理

——打造可持续发展核心竞争力

赖增收 著

经济管理出版社

责任编辑：苏全义

版式设计：王 超

责任校对：平 实

图书在版编目 (CIP) 数据

长寿企业战略管理: 打造可持续发展核心竞争力/赖增牧
著. —北京: 经济管理出版社, 2002

ISBN 7-80162-339-8

I. 长... II. 赖... III. 企业管理 IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2001)第 095426 号

长寿企业战略管理

——打造可持续发展核心竞争力

赖增牧 著

出版：经济管理出版社

(北京市新街口六条红园胡同 8 号 邮编：100035)

发行：经济管理出版社总发行 全国各地新华书店经销

印刷：北京交通印务实业公司

850 × 1168 毫米 1/32 11.375 印张 282 千字

2002 年 2 月第 1 版 2002 年 2 月北京第 1 次印刷

印数：1—6000 册

ISBN 7-80162-339-8/F·325

定价：22.00 元

·版权所有 翻印必究·

凡购本社图书，如有印装错误，由本社发行部负责调换。

通讯地址：北京阜外月坛北小街 2 号 邮编：100836

联系电话：(010) 68022974



作者简介：

赖增牧，广西工学院经济管理学教授。1958年北京师范大学毕业。1980年调入江西财经大学，评聘为副教授，财经研究所常务副所长，江西省决策咨询委员。1988年调入广西工学院，先后被聘任为管理系主任、经济管理研究所所长；1993年经公开答辩被评聘为教授。公开发表《论拳头产品》(1984)、《中国经济挥手告别短缺》(1993)、《劳资两利、繁荣经济》、《可持续发展：当代企业永恒的追求》等论文数十篇，主编并公开出版论著两部；主持并完成两个科研课题：“南昌市工业经济效益研究”、“企业战略管理纲要研究”等。

目 录

导论 企业决胜新世纪的首要武器：战略管理	(1)
----------------------------	-----

第一篇 战略准备	(29)
----------------	------

第一章 战略思维准备	(30)
------------------	------

第一节 战略管理意识	(30)
------------------	------

第二节 正确的战略观念	(33)
-------------------	------

第三节 企业理念	(56)
----------------	------

第二章 高层管理团队准备	(67)
--------------------	------

第一节 建设优秀的高层管理团队的必要性和可能性	(67)
-------------------------------	------

第二节 管理团队的组建原则	(72)
---------------------	------

第三节 优秀高层管理团队的组建与培育机制	(78)
----------------------------	------

第三章 基础管理准备	(90)
------------------	------

第一节 夯实基础管理的紧迫性	(91)
----------------------	------

第二节 夯实基础管理的基本原则	(94)
-----------------------	------

第三节 夯实基础管理的实施要点	(97)
-----------------------	------

第二篇 战略制定	(107)
----------------	-------

第四章 战略形势分析	(110)
------------------	-------

第一节 战略形势分析概述	(110)
--------------------	-------

第二节 战略形势分析评价的主要思路与方法	(121)
----------------------------	-------

第三节 战略形势分析报告品质测评	(142)
------------------------	-------

第五章 战略方案规划	(145)
------------------	-------

第一节	企业任务陈述	(145)
第二节	战略目标规划	(150)
第三节	战略步骤规划	(167)
第四节	战略重点规划	(171)
第五节	战略措施规划	(182)
第六章	战略方案评价与决断	(253)
第一节	战略方案总体评审	(253)
第二节	战略方案决断	(258)
第三篇	战略实施	(263)
第七章	战略执行	(265)
第一节	战略发动与战略清障	(266)
第二节	机构、要员的战略配备	(270)
第三节	战略执行计划编制与执行机制构建	(279)
第八章	战略调控	(286)
第一节	战略实施评价与战略调控	(286)
第二节	战略协调	(291)
第三节	战略监控	(305)
第四篇	危机管理	(317)
第九章	危机管理概论	(320)
第一节	危机意识、危机管理意识与危机识别	(321)
第二节	危机管理	(334)
第十章	具有危机预警与对策功能的战略管理信息	(351)
	系统	(351)
第一节	战略管理信息系统的必要性和可能性	(351)
第二节	战略管理信息系统三大功能模块	(353)

导论 企业决胜新世纪的首要武器： 战略管理

一、决胜新世纪的根本标志：仍然是企业寿命

新世纪必然有其新特点。全球化、信息化、知识化、市场变化更加迅速等等。但是，2000年末大批美国网络公司倒闭的事实，证明了企业必须优胜劣汰、适者生存的市场竞争规律，新世纪里仍然会顽强地起作用，仍然是企业决胜新世纪的基本规律。新世纪还是注重环境保护，讲究可持续发展的世纪。几年来，中国已有几万家浪费资源污染环境的小企业被强制关闭。2000年底以前，环保不能达标的大中型企业也被强制关闭。新世纪还有一个新特点：中国企业将在国内直接面临世界级大公司的贴身拼抢。他们早就运用战略管理这一武器，富可敌国，纵横全球。2001年，中国加入WTO，届时他们便会大举入境与我争夺人才，争夺市场。不知会有多少中国企业因此而相继破产？关闭、倒闭标志着企业经营失败，同时也标志着企业寿命的终止。因此，寿命的长短是企业成败的根本标志，在这一点上新旧世纪概不例外。探索这一现象也许能够启发我们去认识企业如何决胜新世纪的问题。

（一）企业平均寿命比人类平均寿命短很多

企业从创立到关闭的时间段，就是企业的寿命。多数小企业创办不久便关闭了。其寿命之短令人惊讶。中型企业破产倒闭的

事件也时有所闻，其寿命一般来说也不太长。日本和欧洲大小公司的平均寿命为 12.5 年。跨国公司平均寿命也只有 40~50 岁（美国阿里·德赫斯《长寿公司》第 2、3 页）。可见，企业平均寿命比人类的平均寿命要短得多。除了极少数人办企业纯为赚钱而不怕自己的企业短命（高价卖之或用企业欺诈钱财）之外，绝大多数的人们总是希望自己的企业寿命尽可能的长。人们为什么如此关注企业寿命？但企业平均寿命为什么竟然没有人类平均寿命那么长？难道企业寿命受制于人类的寿命限度？

企业平均寿命之短，首先就表明了创业风险之大。因此，敢于创业的人并不多，还要有一定的资本积累。所以，他只能在 20~30 岁左右开始创业。企业创办之初，资本和人手都不足，企业实力不强。面对诸多问题，业主缺乏经验，只能以人类对待未知事物普遍使用的“试错”方式去处理。既是“试错”就难免发生一些错误，小企业实力单薄，哪里经得起折腾？因此，小企业平均寿命很短。汽车大王老福特就曾有过类似经历：1898 年已 36 岁的他，离开爱迪生电灯公司，创办了他人生的第一个汽车公司，但到 1900 年便倒闭了。他办的另一个汽车公司，1901 年又倒闭了。直到 1903 年第三次创业才取得成功。这类故事一直还要重复到久远的未来。这样，平均起来小企业寿命自然不会长。

就算创业成功了，像一家小店那样一直存活到业主年迈体衰。这样的“长不大的小老树”很难有人接手再办下去。所以，即便创业成功的小企业大多数寿命也比其业主的寿命要短得多。因此，人们认为企业长寿、企业可持续发展是可望而不可及的。

（二）人们关切企业寿命是有充分的理由的

1. 市场竞争，优胜劣汰，企业寿命的长短必然标志着业主和员工们成功与失败。发展再快、规模再大的企业，虽然十分风光，似乎向人们招示其成功的辉煌，一旦破产倒闭寿命终止，便

宣告其失败。所创企业能长期生存发展，就是业主及其企业员工事业成功的标志。相反，如果企业倒闭了，当然不仅意味着业主事业失败，还要遭受重大的财产损失。当今的中国最短缺的资源之一便是就业岗位，就业岗位不足有两大因素：①企业活力不足被迫“减员增效”。②创业的不足。而企业短命是对人们创业心的重大打击。试想，如果创业成功率高且企业寿命长，人们创业信心足，“就业”就不会成为困扰中国的大难题了。

2. 企业寿命对企业员工的多种权益都会有重要的影响。员工向企业投入了自己的心力，形成了较有效率的职业技能和协作关系，这实际上是员工在企业里的无形资产。一旦企业关门，除了工薪收入损失，员工们上述无形资产也随之大部分损失了。企业寿命对上游供应商和下游需求者，乃至对政府税费征收都有不可忽视的影响。哪怕是小企业关门，对创业者和员工在经济上信心上的打击也是很沉重的。而大企业破产倒闭的负面影响就更大了。企业寿命的正面影响也十分重大。大企业影响力也大，但任何企业都是从小企业发展而来的，而这一发展过程就是企业寿命的积累。说白了，足够的寿命是小企业变成大企业的必要条件，也是大企业发挥影响力的必要条件。长寿企业的品牌效应强，哪怕不是世界级大企业，凭借其历久不衰的名声，也能吸引大批客户，从而有较强的竞争力，可以为地区经济的稳定发展做出重大贡献。

（三）企业成败的根本标志——企业寿命有巨大的反差

人们自然应该十分关注企业寿命的问题。人们会对长寿企业肃然起敬，总希望自己的企业是长命百岁的市场竞争中的决胜者。环顾我们的周围，有没有存活至今的百岁长寿企业呢？如果本地没有，全国有没有？世界有没有？有！中国的北京六必居、陈李济、同仁堂药店（厂）等都有 300 多岁，英国还有由许多 300 多岁的企业组建的“300 年俱乐部”，美国百岁企业过万家

(《企业管理》2000年第2期第25页),而美国有上千万家企业,存活至今的百岁企业不过千分之一。可见,百岁长寿企业有多难得。在全球数亿家的企业里,存活至今的百岁长寿企业估计还不到千分之一。长寿企业虽少,但其寿命却远远突破了人类的工作寿命。这与多数企业的短命形成了巨大的反差(见表0—1)。

表0—1 部分存活至今的百岁长寿企业简介表

名 称	创立 年份	总部 所在地	主 业	1998年500 强位次
斯托拉公司	1288	瑞典	矿业,化工	5
六必居公司	1530	中国北京	食品	
苏米托莫集团	1590	瑞典		
陈李济药厂	1601	中国广州	中药	
同仁堂	1669	中国北京	中药	
三井公司	1683	日本		55
贝兰茨公司	1688	德国	食品(巧克力,糕点)	
雷上允药业公司	1734	中国苏州	中药	
克兰公司	1801	美国	特种纸制造(印钞纸)	
杜邦公司	1802	美国	精细化工	
普罗克特—甘布尔公司	1834	美国		61
宝洁公司	1837	美国	日用化工医药等	
迪尔公司	1838	美国	农机	
史丹利公司	1843	美国	五金工具	
西门子公司	1847	德国	通讯、电气工程	
礼维公司	1850	美国	牛仔服装	22
W·R 格雷斯科公司	1854	秘鲁		
里齐公司	1857	意大利	皮革加工机械	

续表

名 称	创立 年份	总部 所在地	主 业	1998 年 500 强位次
伊藤忠商事	1858	日本	商贸	6
A&P 公司	1859	美国	食品连锁零售	
霍克斯特公司	1860	德国	制药	
拜尔公司	1863	德国	化工、制药	
全聚德	1865	中国	烤鸭连锁店	
诺基亚公司	1865	芬兰	移动通讯设备制造	283
西尔斯公司	1866	美国	百货	50
巴斯夫公司		德国	化工	93
美孚公司	1866	美国	石油	36
雀巢公司	1866	瑞士	食品	
太古集团	1866	香港	航运	
塔塔集团	1869	印度	纺织—钢铁—电脑—软件	
三菱公司	1870	日本	机电	7
招商局集团	1872	香港	航运	
东芝公司	1875	日本	数控机床—电子	48
爱立信公司	1876	瑞典	移动通讯设备制造	148
通用电气公司	1878	美国	家电—电气—技术及财务 服务	9
戴姆勒—克莱斯勒	1879	德国	汽车	2
精工集团	1881	日本	机械	
柯达公司	1881	美国	相机—相纸	
马狮集团	1884	英国	百货	
皮亚焦集团	1884	意大利	摩托车	
霍尔韦尼公司	1885	美国	火警设备制造	

续表

名 称	创立 年份	总部 所在地	主 业	1998 年 500 强位次
可口可乐公司	1886	美国	饮料	201
利特尔科技	1886	美国	咨询	
强生公司	1887	美国	医卫用品	144
壳牌集团	1890	英、荷	石油	11
潘高寿药业公司	1890	中国广州		
标志公司	1890	法国	汽车	
菲利浦公司	1891	荷兰	电气、电子	57
张裕公司	1892	中国	葡萄酒	
百事公司	1894	美国	饮料	155
法拉耶特百货公司	1896	法国		
荣事集团	1896	香港		
雷诺公司	1898	法国	汽车	49
菲亚特公司	1899	意大利	汽车	34
欧宝公司	1899	德国	汽车	
明兴制药厂	1900	中国	药业	
四方机车车辆厂	1900	中国	铁路机车	
哈尔滨啤酒厂	1900	中国	啤酒	

(500 强指美国《财富》杂志排序，以下同)

(四) 企业寿命为什么会有巨大的反差

企业市场决胜的因素当然十分复杂。人们说得最多的技术、资金、体制等等都可能是重要的因素。但是，当前银行信贷资金充裕贷款不太难，中国许多上市公司现金多得用不出去以至于委托理财，只要有钱取得新技术也不难，又正处于深化改革时期体

制因素也可解决，可见这三大因素不是最主要的因素。我认为管理的好坏才是决胜市场的决定性因素。不久前发生的轰动全球的两件破产案就是很好的例子：①技术高超、体制先进、资金雄厚（这个新公司投资竟达 50 亿美元）的美国铱星公司，由于管理决策失误，客户太少，连年巨亏，2000 年 3 月被迫破产，年底竟被迫以 2500 万美元卖出。②日本崇光百货公司是创立已有 170 年的世界著名公司也倒闭了，主要也是因为管理问题。这两个例子说明，哪怕是技术最先进，企业体制也最先进，拥有庞大的资产，甚至有百多年光辉历史的企业，管理上出了大问题也是会破产的。为此，我们首先得搞清楚什么是企业？

（五）企业 Enterprise 是创办者实现其目标的经济组织。也是许多人挣钱养家的机构

人们为什么要创办企业呢？因为企业这一机构整体的力量，一般来说要大于组成企业各个要素的个体的力量之和。整体比局部的个体有更强大的竞争力，从而使组成企业的各个个体能够获得比自己单独运作时更大的收益。但是，组成企业的各个要素如何才能成为更有效率的整体呢？把这些要素放在一起就成了吗？管理混乱的企业即便资金充裕、技术先进也未必有竞争力，也长寿不了。企业作为经济组织，它当然会追逐利润。但以企业对待利润的态度又可划分为两类企业：经济型企业和生命型企业。

1. 经济型企业。绝大多数创业者是为圆其“发财梦”而冒险创业的。如果创业者推行惟利是图的管理，则这类企业就是经济型企业，就是一部赚钱的“机器”。由于其惟利是图，面对诸多获利机会，企业极有可能挡不住外界获利机会的诱惑，大搞与主业不相关的多元化，招致投资累累失败而拖垮企业；由于惟利是图，企业与其供应商、客户、员工等利益相关者之间必然因争夺利益而关系恶化，麻烦不断且孤立无援。这类企业必然短命。

2. 生命型企业。只有那些在管理上既追求利润又不惟利是

图的企业，才可能专注于自己的主业形成业精于专的竞争优势，也才能在企业与利益相关者之间构筑互利互惠的良好关系，常盛不衰。这类企业就是生命型企业。生命型企业是创业者及其主要员工自身生存发展，实现人生抱负的根基大业。有了这样强大的内在动力和良好的内外和谐关系，生命型企业多半是长寿企业。造成他们与短命的经济型企业的根本差别在哪里呢？几乎在所有技术类型的行业里都有这两类企业。不同的行业对技术、资金、劳力三大要素的依赖程度是很不相同的。但是都离不开对“管理”这一第四要素的严重依赖。因为是由管理这一要素决定企业如何运用前面三大要素，业主是惟利是图，还是既追求企业利润又兼顾各方权益？从而导致两类企业的根本背离。可见，能否成为长寿型企业的关键因素是管理。

二、管理，特别是战略管理，是企业决胜新世纪的首要武器

(一) 管理 Management 一词在中国现在用得非常普遍，除了极少数人之外，几乎没有人不认为自己会管理的

其实，管理这个词在中国出现得很晚。虽然孙中山先生1924年著名的《三民主义》讲演中就多次使用了这个词，但在1936年出版的权威的《词海》中仍未收入该词。这种状况可能一直延续到四十年代末。虽然法国经济学家简·巴比第斯托·萨伊1803年就已明确指出：管理是生产的第四要素。但直到19世纪末以前，学术界对管理的研究却很少。20世纪初，美国泰罗“科学管理的原则”的公开发表，管理才引起越来越多的学者观察和研究，管理学才正式诞生。其研究成果才逐渐被欧美各国大型企业高层所重视和采用。直到20世纪50~60年代，日本为赶超美欧而重视管理且大见成效以后，管理学才在西方发达国家受到广泛的重视。管理学也取得了长足的发展。于是在改革开放以后的中国，管理这个词也很快流行了起来。以至于相当多的人认

为，除了傻瓜，谁都会管理，就好像谁都知道 $1+1=2$ 那样。但中国的高层人士的头脑却比较清醒，中国科学院 1996 年创办了管理工程研究院，2000 年中国工程院第八个学部工程管理学部也诞生了，国务院还把 2000 年定为中国管理年。中国高层领导江泽民、李鹏、朱镕基多次指出，中国科技落后，管理更落后。足见，轻视管理因而管理不善的严峻形势已被中国高层人士所重视。据说欧洲和日本的企业平均寿命为 12.5 年，而中国数以千万计的中小企业平均寿命仅为 3.5 年（《中国经济时报》1999 年 4 月 3 日），说明中国正在为轻视管理而付出沉重的代价。

为什么管理有这么重要的作用呢？管理是什么？人们从字面上理解，管理当然就是管辖治理的意思。一朝权在手，便把令来行，谁敢不服管？管理有何难？难怪人们会如此轻视管理。某些人一旦有了些钱，也想过把管辖治理别人的老板瘾。他的管辖治理能把企业员工的积极性和创造性调动起来吗？这种企业能有什么竞争力？能活多久？其实管辖治理只是管理一词多个含义中最粗浅且片面的一个含义。例如，著名的管理学大师法国的亨利·法约尔早在 20 世纪初就已指出，激励是管理的核心；管理的职能包括计划、组织、指挥、协调、控制。可见，管理就是管理者以激励为主要手段，通过计划、组织（必要资源和机构）、指挥、协调、控制，有效实现管理目标的行为过程。也是决定被管理单位全局好坏的知识和技能。以这种理解来判断，并不是谁都懂得和善于管理的。换句话说，管理是值得大家重视、值得认真学习的。

但是，一些理工科专业技术出身的人说，不懂（理工科）技术便不懂管理。张瑞敏就不是理工科大学科班出身的企业家，山东青岛一个即将倒闭的电器厂在他管理下，不仅起死回生，且连年超高速增长，海尔冰箱和空调畅销全国且大量出口欧美。现在他已被国外权威机构评为世界级优秀企业家。中国除他之外并无

他人获此殊荣。而中国理工科专业技术出身的厂长经理所占比例却最大。驰名世界的美国高科技企业思科公司首席执行官钱伯斯说过：“最好的技术并不一定能成功，你不要对技术情有独钟。因为，市场最终还是打败技术。”比尔·盖茨只是敏锐地觉察到个人电脑的操作系统软件前途无量，机不可失买下了别人发明的软件加以开发和推广而独占了市场，使他成为世界巨富的 WINDOWS 系统的发明者苹果公司却只能在狭小的市场上艰难挣扎。可见，硬技术并不是决定企业成败的最主要因素。长于硬技术者不一定懂得经营管理。其实，管理本身就是一门知识和技术。相对于理工科硬技术，管理所面对的是不确定性很大的人、市场等因素。则管理知识和技能的获得需要较多的经验积累，较长时间的操练实践。因此，管理既是科学又是艺术，是一门较难掌握的软技术。有两个著名例子：①1908 年，美国小汽车生产厂竟有五百家之多。福特汽车公司首创以流水线大批量生产体制（请注意并不是什么新的硬技术，而只是过去从未有过的新的生产管理技术）制造汽车，迅速降低了成本，以工薪族能承受的价格，占领了美国 56% 的市场份额，成为举世闻名的汽车大王。②1924 年，斯隆担任通用汽车公司总裁，运用四项营销管理新技术（分期付款、以旧购新、年年新款、密封车身），以及针对不同的顾客设计生产多档次和多色彩的汽车，大受客户欢迎，使通用汽车市场占有率从 12% 猛升到 53%。1940 年，福特汽车市场占有率下降为 18.9%，企业亏损累累。斯隆还创造了现代大企业集团统一战略目标和统一财务、分级运营的管理技术，使通用汽车公司常盛不衰，成为大企业的样板。斯隆也就成为 20 世纪最伟大的企业家。这几项管理创新技术至今仍被广泛使用。成功运用这些管理技术的企业如通用汽车、通用电气、福特等年销售收入都已分别超过上千亿美元，已经富可敌国。足见先进的管理技术威力无比。所以，世界级的管理学大师彼得·德鲁克（又译为杜拉克，

奥地利出生的美国学者)指出:管理对于时代的影响,比起任何“科学上的突破”毫不逊色,或许更重要得多(《革新与企业家精神》第37页)。中国工程院院士郭重庆指出:管理也是生产力。管理出效益,管理出质量,管理出竞争力,管理与其他生产要素的关系是乘数关系而非简单的叠加关系。管理创新的价值等于3~10倍技术创新(《中国经济导报》2000年6月16日)。

(二)管理的两大层次:日常管理(Everyday Management)和战略管理(Strategic Management)是两个相互联系又有明显差别的管理行为

第一,日常管理

日常管理,是指对企业运营中的日常事务的管理。企业管理者天天都要处理人、财、物,销、供、产中发生的事务。这些日常事务具有反复多发的特性,有时看似鸡毛蒜皮,如不及时妥善处理又会闹大,甚至引发企业生存危机。因此,良好的日常管理是企业正常运营和推行战略管理的必要基础,所以日常管理又叫基础管理。美国泰勒的科学管理理论,主要就是用于指导企业基础管理的。20世纪50年代以后生产力大发展,产品质量备受关注,“质量是企业的生命”之说大为流行。日本企业在日常管理中引进了全面质量管理新概念TQC。首先发明模拟技术移动电话的美国摩托罗拉公司更推出了每百万个机会中只存在3.4个缺陷的六个西格玛管理法,优异的日常管理使该公司迅速占领了世界移动通讯产品大部分市场,直到20世纪90年代初仍占有50%以上的市场。摩托罗拉公司的成功经验使包括福特和通用电气等许多世界500强企业起而仿效,成为优化日常管理的重要手段。数字通讯技术的崛起,可惜摩托罗拉公司并未重视,仍沉迷于模拟技术上“追求卓越”,其投资控股的铱星公司又告破产,日常管理上“追求卓越”的摩托罗拉公司终因把握不住顾客的需求而居劣势。让诺基亚(芬兰,现136岁)和爱立信(瑞典,现125