

公司气质是公司之魂
是公司在长期的生产经营实践中自觉形成的

张其金◎编著

优秀企业的 精神灵魂

企业跟人一样，也是有精神灵魂的
只有你能够将你的企业引向成功
才能体现出你所在公司的精神灵魂

中国商业出版社

E N T E R P R I S E

优秀企业的 精神灵魂

张其金◎编著

中国商业出版社

图书在版编目 (C I P) 数据

优秀企业的精神灵魂 / 张其金编著. -- 北京 : 中国商业出版社, 2016. 7

ISBN 978-7-5044-9502-0

I. ①优… II. ①张… III. ①企业精神—研究—中国
IV. ①F279.23

中国版本图书馆CIP数据核字(2016)第163543号

责任编辑: 陈鹰翔

中国商业出版社出版发行

010-83128286 www. c_cbook. com

(100053 北京广安门内报国寺1号)

新华书店总店北京发行所经销

北京市梨园彩印厂

*

720×1000毫米 16开 17印张 200千字

2016年10月第1版 2016年10月第1次印刷

定价: 42.80元

(本书若有印装质量问题, 请与发行部联系调换)



前言

早在2001年，我在撰写《东软迷码》一书时，就曾看到过优秀企业的精神灵魂一说，但当时没有太在意，如今15年的时间过去了，当我再谈到优秀企业的精神灵魂时，我不得不加以思考。作为人来讲，精神是一个人心理活动表现在强度、速度、稳定性和灵活性等方面动力性质的心理特征；灵魂相当于我们日常生活中所说的脾气、秉性或性情。心理活动的动力特征既表现在人的感官知觉、记忆、思维等认识活动中，也表现在人的情感和意志活动中，特别是在情感活动中表现得更为明显。例如，一个人言谈举止的敏捷性、注意力集中的程度、思维的灵活性，以及他的情绪产生的快慢、强弱程度，情绪的稳定性和变化的速度，意志力的强度等，都是他的心理活动的动力特征的表现。

同样，企业也跟人一样，也是有精神灵魂的。就像我在《智慧至上》一书中所阐述：“优秀企业的精神灵魂还有一种与生俱来的内在基因，是公司内渴望的一种精神化的理念，是一种目标导向型的态度，是领导者身上所体现出的领导风格，是一个公司企业文化的体现，是员工身上所焕发出的激情。对于这种内在的东西，很多领导者在寻求创造它的途径，而员工们在工作中领会其中的意义，以期为其做出最大的贡献，也就是他们在寻找一种真正的管理有效的方法，



试图树立起一种新的公司精神，为公司展现出一种新颖的气质。”

公司气质是公司之魂，是公司在长期的生产经营实践中自觉形成的，经过全体职工认同信守的理想目标、价值追求、意志品质和行动准则，是公司经营方针、经营思想、经营作风、精神风貌的概括反映。其核心是价值观，其表现形式是公司战略。为此，我曾作出这样的描述：“企业作为战略性积累应该具有长期可维持的价值，并且可以转化为企业相对竞争优势的资源。‘采用什么方式、满足人的什么需求的公司’，可以说是构成一个公司的基因，拆解任何一个有历史文化延承的优秀长寿企业的生命基因，都可以看到在这个基本命题的企业假设。‘采用什么方式’代表了一个企业的素质，通过企业的愿景进行定义，‘满足人的什么需求’代表了一个企业的气质，通过企业的使命进行定义。公司气质一旦形成，就会产生巨大的有形力量，就能对公司成员的思想和行为起到潜移默化的作用。因此通过培育和再塑公司精神，有利于建设一支富有战斗力的、能够完成公司既定任务的纯洁的员工队伍。同时，通过公司文化的建设和传播，塑造优秀的公司形象，增强公司的知名度和社会美誉度，从而最终达到提高公司核心竞争力的目标。”

但是，这些策略的实现还在于观念的转变，在于公司领导者的领导艺术与管理模式的内化，在于根据时代的演变和企业的需要，重新设计企业全新的经营模式，让自己所领导的企业能够改变那些习以为常的惯例，革新那些驾轻就熟，但又不适应企业发展的做法，能够认识到利用知识创造价值，是一家企业能够持续发展的动力所在。

不过，我们也要注意：不管公司气质如何呈现，怎样修为，有一点是不争的：无论你是谁，公司的气质都在世人眼中，你们行为的点点滴滴、情绪的蛛丝马迹，无一不在揭露你的气质真相，它伪装不出来，刻画不出来，宣传不出来，当然也掩盖不住，只有你能够将你的企业引向成功，才能体现出你所在公司的精神灵魂。

目 录

第一章 构建企业的生存系统

如何在一个激烈竞争的环境中使企业生存下去，你必须给企业培养独特的精神灵魂。这种精神灵魂的核心能使创业者从来不会把挫折或面临的复杂问题看成困难。相反，他能够从困难中发现机遇，并不断地在困难中寻找新的刺激和乐趣，并能认识到伟大的企业之所以成功，是因为企业的领袖能够看到别人看不到的东西，提出别人提不出的问题，然后制订自己的企业战略目标，将洞察力与策略相结合，描述出具有鲜明特点的企业蓝图。

给企业一个生存的系统	3
企业的生与死	5
构建企业的生存系统	10
企业生命律	17
构造公司的生存环境	20

第二章 企业目标是伟大公司的起点

美好目标与愿景，要用大多数人可以接受的语言来描绘，“乌托邦”与人类童话没有本质区别。不同的是，我们知道童话是人类的一个美好梦想，是在梦中，在希望和憧憬中。而“乌托邦”则是在错误的时间、错误的地点用错误的方式来实现这种梦想，结果自然可想而知。

明确企业目标	25
拥有共同的企业目标	33
企业目标的真正价值	44
44思想统治自我	76

第三章 确立企业愿景

伟大的公司之所以伟大，是因为它们能够看到别人看不到的东西，将洞察力与策略相结合，描绘出独一无二的公司愿景。愿景是组织的灵魂，没有愿景，组织就没有未来，没有成功的愿景，组织就不会有持久的、旺盛的生命力。愿景是组织文化的主体，它不只是口号、概念，它更是贯穿于组织每个角落、每个环节的组织精神。愿景影响着人，从而影响组织的风尚、活力甚至影响到管理、经营的成效……

愿景是最重要的吗	57
拥有自己的愿景	62
企业哲学中的愿景	67

愿景是战略与文化的交集	71
共启企业愿景	76

第四章 企业使命

企业使命是什么？企业使命是企业生产经营的哲学定位，也就是经营观念。企业确定的使命为企业确立了一个经营的基本指导思想、原则、方向、经营哲学等，它不是企业具体的战略目标，或者是抽象地存在，不一定表述为文字，但影响经营者的决策和思维。这中间包含了企业经营的哲学定位、价值观凸现以及企业的形象定位：经营的指导思想是什么？如何认识的事业？如何看待和评价市场、顾客、员工、伙伴和对手。

使命是企业的“DNA”	85
不要夸张企业使命	93
中国企业的使命错位	98

第五章 应当怎样变革

达尔文曾说，得以幸存的既不是那些最强壮的物种，也不是最聪明的物种，而是最能适应变化的物种。恐龙是十分庞大的动物，曾经主宰过地球，但它不能适应1万多年前地球冰河期的大变化，纷纷绝迹了。蕨类植物是地球上最弱小的生物之一，它适应了变化，终于生存了下来。

活在变化里·····	115
成长在于变革·····	120
新组织的萌芽·····	129
在变革中找到企业定位·····	133

第六章 优秀企业的创新观

建设创新型企业，需要有创新型的企业管理者。特别是作为企业的高层主管人员，一定要重视创新，而创新的前提就是敢想敢做。

创新无止境·····	143
不断改进·····	147
创新在于能够关注细节·····	152
感受创新的力量·····	154
加强创新管理·····	161

第七章 脚踏实地前进

管理大师德鲁克认为，我们除了能准确把握今天的事情以外，将来的事情都是不可预料的。对于职场打拼的每个人而言，更重要的工作是要把握住已经发生的变化。在各个领域，我们都面临着巨大的挑战，特别是想引领趋势的创业者们，更要洞察已发生的变化，并从中把握机会。把握住“已经发生的未来”，并采用一套系统的策略来观察并分析这些变化，这才能在制定战略决策的时候看得更高、更远，避免鼠目寸光的僵局。

以实事求是的态度谋发展·····	167
互相尊重·····	172
诚实与信任·····	175
以开放态度对待变革·····	177

第八章 赢家往往是人

在知识经济时代，各国之间综合经济实力的竞争，就是人才与科技的竞争。其中起决定作用的是人。无论是一个国家，还是一个企业，赢家往往是——以人为核心的企业——让人的智力资源得到充分开发和应用是企业取胜的关键。人在此过程中体现出的自我追求、自我竞争、自我实现的重要性，是无法用金钱来衡量的。

智慧与纯真的自信	183
为什么要尊重人	188
创造人生价值	206

第九章 优秀企业离不开优秀的领导

一个成功伟大的企业，肯定有一个成功伟大的企业领袖。企业领袖的检验标准只有一个：市场。在人类组织中，组织领袖的产生一般需要二十年左右时间。在中国历史上似乎不缺革命领袖，但我们民族缺少企业领袖。我们今天需要企业领袖，如同一百年前中国需要革命领袖一样的迫切。与欧美不同，目前，我们多是第一代企业家。所以，大家都有可能成为“华盛顿”。

领导的力量	211
企业领袖	215
企业家与企业领袖	225
企业家精神	229
宽容企业家	246

第一章

构建企业的生存系统

如何在一个激烈竞争的环境中使企业生存下去，你必须给企业培养独特的精神灵魂。这种精神灵魂的核心能使创业者从来不会把挫折或面临的复杂问题看成困难。相反，他能够从困难中发现机遇，并不断地在困难中寻找新的刺激和乐趣，并能认识到伟大的企业之所以成功，是因为企业的领袖能够看到别人看不到的东西，提出别人提不出的问题，然后制订自己的企业战略目标，将洞察力与策略相结合，描述出具有鲜明特点的企业蓝图。



给企业一个生存的系统

生存超越一切，生存是我们这个时代企业管理的主题。

活下去，并且发展得很快，是所有企业和企业家的愿望。几乎所有企业家都在为自己所掌控企业的命运操心，企业的生存已不仅是企业和企业所有者的事情，而是整个社会的问题。企业的生存直接关系到我们的生活质量、关系到我们社会的繁荣和稳定、关系到我们民族的强盛、关系到我们能否生活得更美好的问题。这其实已经是国家利益之所在，是我们全民族的共同使命。中国企业平均寿命仅为4.2岁，这个残酷事实说明：生存还是死亡，是企业家必须要面对的首要问题！也就是说，中国企业的“真”问题，是企业生命问题，没有什么比企业生存更重要的。因为爬上一座高楼也许要几十分钟，但从楼上掉下来，却只要几秒钟，您也许是一位威力无比的董事长，您也许是一位能力超强的总裁，您也许是一位经验独到的经理人，但如果您还不掌握企业生命律，那么您将失去原来属于您的财富和梦想。那么，企业的生命规律到底是什么？企业的生命法则又有哪些呢？中国企业“夭折”、“病变”的“病毒”是什么呢？中国企业延年益寿的基因密码是什么呢？如何把乌龟的基因转移到兔子身上，使其跑得更快、寿命更长？这一系列问题，都是我们要去寻找答案的。

在1523年前世界成立的组织中，现在，仍然用同样的名字、以同

样的方式干着同样的事情的组织只有85家，这85个组织中有70个是大学，占82.35%，其它是宗教组织等，所以说，大学是一个真正基业长青的组织，那么，学校和企业到底有什么不同？其实学校产出的是人才，企业生产的是产品，学校的目标是教书育人，一般企业的目标是通过产品获得利润，其最大的差别是人和物，说到底，企业经营者把目光放在“事”、“物”、“钱”上，而忽视“人”、“心”的管理，即舍得花钱买车子(物)，不舍得花钱补脑子(人)，所以，要先人后事才能以人为本，人性化管理是企业长寿的必要前提。

长寿的企业一定是健康的企业，但健康的企业不一定是长寿的企业，而健康的企业，首先必须是许多健康的员工组成的，特别是企业家和关键员工的健康，生命质量的高低关键在保健和预防，才能实现企业强大、长久的梦想，因此，就要弄清强大和长久维度，选择适合企业的强大和长久模式，洞察世界顶级标杆企业经营秘诀，缩短同世界企业的差距，才是中国企业的出路，所以，就必须深入剖析中国企业寿命现状，找出病因和病状，对症下药才能提高企业生命力，这就要求校准企业核心内容，从中国大企业病开始，把脉病理诊断，根据中国企业形形色色的病态脸谱给出治疗方法，更重要的是通过企业生态系统分析，找出企业生命规律，建立企业生命模型和企业生命理论，找出中国企业老化的真正原因，才能做到保健和预防。所以说，谁掌握了企业生命律，谁就拥有了未来，谁控制了企业的生存线，谁就能活得更长，谁精通了企业生命法则，谁就能发展更快。



企业的生与死

企业存在寿命，寿命有长有短。投资、经营者应该树立“长寿企业”意识。为了使企业“长寿”，不但要重视短期发展问题，也要重视长期发展问题。企业长期发展问题不是短期发展问题之和，与短期发展问题具有本质的区别。希望“长寿”的企业面临的长期性问题很多，如发展目标问题、发展步骤问题、产品与技术创新问题、品牌与信誉问题、人才开发问题、文化建设问题。一个希望长寿的企业就要关心未来。对未来问题不但要提前想到，而且要提前动手解决，因为解决任何问题都需要一个过程。为了吃桃子，三年前就要种桃树；为了防老，年轻时就要生孩子。要正确处理短期利益与长期利益的关系。到了夏季，农民不但要忙于夏收，也要忙于夏耕和夏种。预测未来是困难的，但不是不可能的。谁也想象不到未来的偶然事件，但总可以把握各类事物的发展趋势。人无远虑，必有近忧。领导人不关心企业未来，只知道“火烧眉毛顾眼前”，就等于拿企业的寿命开玩笑。应当指出，不关心企业未来的领导人甚多，正是由于这个原因，少则几年、多则十几年就倒闭的企业为数众多。

但是，从理论与实践相结合的角度来看，生命的价值表现主要体现在以下三个特性上。

特性一：绝对根本性。