

企业

QIYE WEILAI
SHENG CUN FABAO

邓正红 著

未来生存

法宝

这部企业管理案例集将告诉您
企业如何才能

活得下、活得好、活得久？



清华大学出版社

企业未来生存法宝

邓正红 著

清华大学出版社

北 京

本书封面贴有清华大学出版社防伪标签,无标签者不得销售。

版权所有,侵权必究。侵权举报电话:010-62782989 13701121933

图书在版编目(CIP)数据

企业未来生存法宝/邓正红 著. —北京:清华大学出版社, 2008.6

ISBN 978-7-302-17696-1

I.企… II.邓… III.企业管理—研究 IV.F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2008)第 074601 号

责任编辑:姜 帅

封面设计:古 手

版式设计:孔祥丰

责任校对:成凤进

责任印制:李红英

出版发行:清华大学出版社

地 址:北京清华大学学研大厦 A 座

<http://www.tup.com.cn>

邮 编:100084

社 总 机:010-62770175

邮 购:010-62786544

投稿与读者服务:010-62776969, c-service@tup.tsinghua.edu.cn

质 量 反 馈:010-62772015, zhiliang@tup.tsinghua.edu.cn

印 刷 者:清华大学印刷厂

装 订 者:三河市新茂装订有限公司

经 销:全国新华书店

开 本:169×230 印 张:19 字 数:340 千字

版 次:2008 年 6 月第 1 版 印 次:2008 年 6 月第 1 次印刷

印 数:1~8000

定 价:32.00 元

本书如存在文字不清、漏印、缺页、倒页、脱页等印装质量问题,请与清华大学出版社出版部联系调换。联系电话:(010)62770177 转 3103 产品编号:027163-01

内容简介

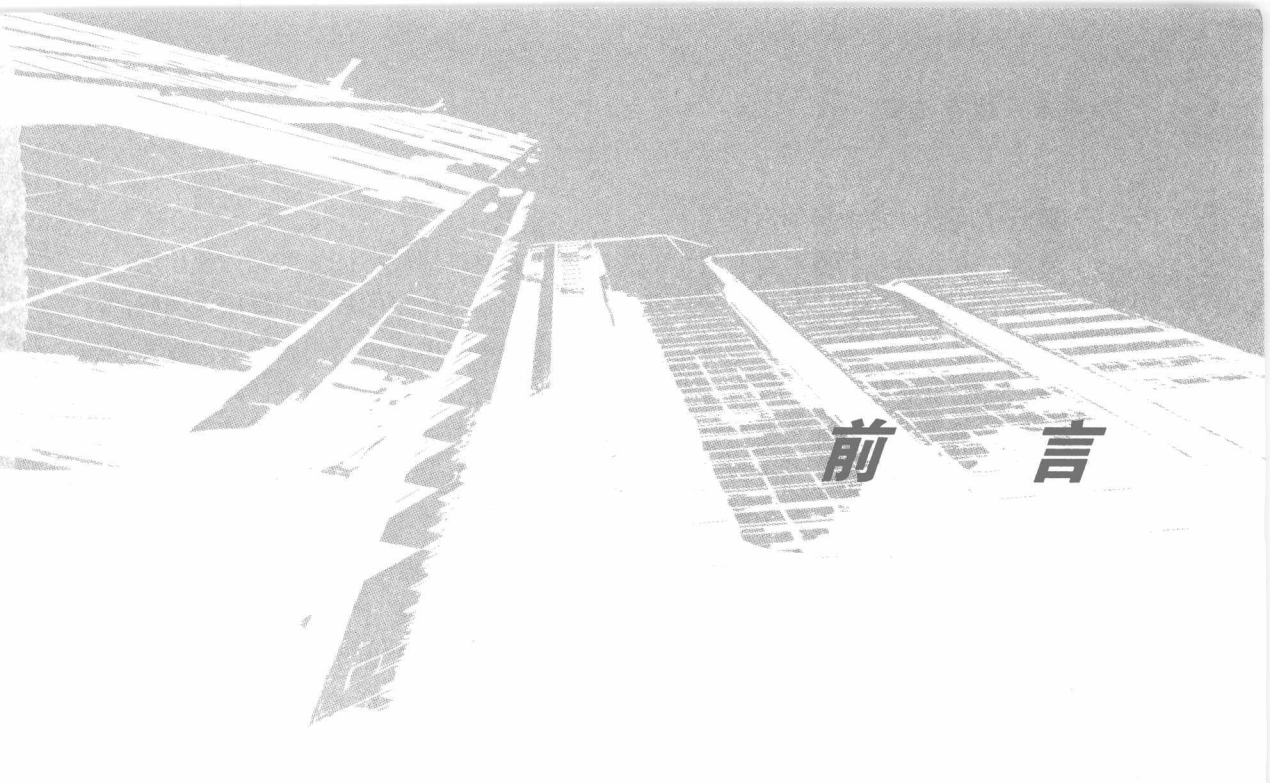
在经济全球化、信息化、动态化、复杂化的大趋势下，企业未来生存将是一个什么状况？这个问题不仅困扰着管理学家和职业经理人，连现代管理之父彼得·德鲁克都慨叹“未来高度不确定”！

本书独创企业未来生存管理思想，运用自创理论，以惊异的思维和鲜活的案例，从环境、资源、文化三方面，破解企业“未来不确定性之谜”，为我们描摹出一幅清晰的企业未来生存图景。

按照“企业未来生存战略=环境+资源+文化”这一公式，你可以轻松解读环境“蓄势”、资源“弯弓”、文化“射雕”等生存机理，全面掌握企业未来生存方向、企业未来生存力量、企业未来生存战略，并懂得企业如何应对“吸血蝙蝠”，如何走在对手前面，如何成为产业领导者，如何共赢共存，如何提升企业软实力，如何推行“拳头战略”，如何让企业“长寿”，如何实现价值最大化。

作者简介

邓正红，著名企业生存管理专家、中国软实力权威专家、企业未来生存管理思想创立者，运用企业未来生存管理思想独创邓正红企业软实力理论，是中国企业文化理念派主流代表之一。中国企业文化促进会高级首席文化官，中国企业文化管理师认证委员会委员，中国石油院校校友俱乐部暨《油化纵横》刊物顾问，知名财经、IT网站和平面媒体专栏专家、特约撰稿人。



前言

企业未来生存掌握在自己手中

这是一个变动和躁动的时代，每个人都在为自己的生计而忙碌。企业的境遇大抵和人一样，生存是每个企业不能回避的问题。企业如何生存，是一门很现实的学问，从我对“未来生存管理”的研究来看，企业生存是在不确定性与确定性之间的选择。所谓不确定性，就是知识和环境的变化给企业生存抉择所带来的诸多困惑。正如美国著名管理学权威彼得·德鲁克所说：“世界的经济与技术正面临一个不连续的年代，在技术和经济上，在产业结构和经济理论上，在统领和管理的知识上，我们正处于一个瞬息万变的年代”。所谓确定性是指，尽管变化是法则，但是变化不是无端的，而是有规律的，在一定程度上是可以预测和把握的。孙子曰：“故善战人之势，如转圆石于千仞之山者，势也。”又曰：“激水之疾，至于漂石者，势也。”这个“势”是什么？就是规律。

由企业未来生存规律可知，企业未来生存与3个要素息息相关，即环境、资源和文化。企业适应环境，谓之活得下；企业资源充沛，谓之活得好；企业文化制导，谓之活得久。总体讲，企业未来生存，环境是基础，资源是保证，文化是导向。此三者，称为企业未来生存法宝。



第一个问题：企业如何活得下？

管理学家认为，环境对企业组织的影响，主要通过环境特征的变化体现出来。Tom Burns 和 G.M.Stalker 发现：环境稳定时，组织具有确定的规章、程序，明确的权利层级，是一种机械性组织系统；在迅速变化的环境中，组织相当松散，规章和程序通常是非书面的，权力层级不明确，决策权力分散化，是一种有机性组织系统。随着环境不确定性的增加，组织趋于有机性，这意味着向较低的层次分散权力和责任。这样，组织更具有流动性，能更好地适应环境变化。

正如达尔文所说，在剧烈变动的环境中，能够生存下来的不是最聪明的，也不是最强壮的，而是最灵活的。因此，任何一个企业要想在剧烈变化的市场中生存与发展，必须有能力及时察觉组织内外部环境的变化，并积极去适应环境变化。彼得·德鲁克曾预言：“未来的企业组织将不再是一种金字塔式的等级制结构，而会逐步向扁平式结构演进。”旧式的由规则确定的机械性组织正逐渐被灵活的、适应性更强的有机性组织所取代。

企业未来生存，关键看未来将进入一个什么样的时代。在大机器工业时代，蒸汽动力带来的高效率向人们显示了其神奇的力量。金字塔式的官僚体制，即层级组织相当出色地满足了工业时代的需要。官僚体制强调专业分工、经济规模、顺序传递，是一种适用于稳定环境的机械性结构。正如官僚体制的推崇者韦伯所言，官僚体制在精确性、稳定性、纪律性和可靠性等方面比任何其他组织形式都要优越。然而，自 20 世纪 80 年代末期和 90 年代初期以来，在信息经济、网络经济和知识经济日益明显的激烈竞争作用下，官僚体制赖以生存的环境背景发生了根本变化，在具有高度不确定性环境中，官僚体制必然被新的更灵活的有机性组织结构所代替。

尽管未来的环境呈现高度的不确定性，但企业的生存大计还得好好考虑。正如德鲁克所说，戏必须唱下去，而管理的“戏”便是追求成果的有效行动。每一项管理决策和每一个管理行动，都是希望有效运用目前的资源，实现我们的期望。但如何平衡目前的资源和未来的期望，德鲁克在《未来管理》一书中分析未来管理有三种方法。

一是假设未来和今天很像。这些公司经营者常常潜意识地认为：“只要把今天成功的事情多做一点就行。”以往很多企业都这样假设，这并不是全然不切实际的。这种假设对上世纪五六十年代的小型企业受益很大，但是到了 21 世纪初，这种方法就不太适用了，唯一合理的假设是未来的市场、人口结构、科技、金融、竞争对手，都将和以前不同。

二是认为未来和现在不一样。这种方法坚信企业有能力去创造未来，或者至少



应该有能力做到。管理层必须彻底思考本身的各种假设，并以批判性的眼光提出质疑。这些假设包括对事业本身，企业的优势、劣势能力、价值观、竞争对手，以及市场、创新、科技等的看法。

三是去寻找已经发生，但还没产生全面冲击的变动。德鲁克称此为“远眺窗外”。他以人口结构的变化为例，这方面的变化发生于 20 世纪 70 年代，于 1980 年明显呈现出来，但是其全面冲击，要到 2010 年起，“婴儿潮时代”（1950—1970 年间大量出生的人口）到达退休年龄以后才感受得到。

从德鲁克的判断不难理解，未来的不确定性似乎成了企业未来生存不可捉摸的原因。不可否认，企业未来生存取决于环境的变化和对变化环境的适应性。但变化的趋势并非难以料定，而是完全可以掌握的。也就是说，企业未来生存在某种意义上是具有确定性的。

第二个问题：企业如何活得好？

在企业未来生存过程中，资源是介于环境与文化之间的战略落脚点，也是企业经营运作的核心内容。俗话说：手中有粮，心中不慌。企业要活得好，必须有充沛的资源作保证。现代市场竞争为何日趋激烈？司马迁说：“天下熙熙，皆为利来；天下攘攘，皆为利往。”说得根本一点，市场竞争，企业都是为资源而来，为资源而去。

企业未来生存管理理论强调，拥有资源特别是有限的自然资源，企业就可以信马由缰驰骋市场；缺乏资源，企业就可能“巧妇难为无米之炊”，寸步难行。市场竞争越激烈，说明企业对资源的争夺越厉害。资源的多寡已成为左右市场竞争的关键。

自然资源是人类赖以生存的物质基础，任何产业的来源，任何行业的兴起，都离不开自然资源的支撑。对自然界来说，资源是有限的，毫无节制地开发资源、挥霍资源，资源终究会枯竭。资源在一天天减少，它的变化趋势就是渐渐向零接近。资源的紧迫和稀缺，决定了企业必须从现在开始就要确定一条走资源节约之路的生存模式。从这一点看，资源决定了企业未来生存之路。

随着工业革命的开始，人类对资源的需求日益增长，石油以煤炭、电力不可替代的优势而受到关注，从而引发多次掠夺性的战争。1990 年 8 月伊拉克入侵科威特，其主要目的不是为了占领主权国家，获得版图的扩张，而是要控制科威特丰富的石油资源，使伊拉克成为世界第一大产油国，由于美国在波斯湾有着重要的石油利益，必然会迅速作出反应。1991 年 1 月美国发动了代号为“沙漠风暴”的军事行动，最终迫使伊拉克军队撤出科威特。美国为了进一步巩固自己在中东的地位，维护其石油利益，以经济制裁的方式围困伊拉克 10 年，最终以武力方式推翻了萨达姆政权。



美国的石油年进口量是消耗量的四成多，其中大部分来自中东。由此人们引发出“哪里石油多，哪里就有战争”的感慨。

美国《洛杉矶时报》曾发表过一篇题为《即将来临的石油危机——真正的危机》的文章。文章指出，今后 10 年左右，世界石油供应似乎是充足的。在今后 20 年左右的时间，世界石油产量可能开始持续下降。虽然市场力量和石油生产技术的改进可能使石油供应保持到 21 世纪末，但是石油危机的到来可能比一般人的设想早得多。目前全世界每天消耗的石油已达 7 100 万桶，几乎每年增加 2%。以这个数字计算，到 2010 年，全世界将消耗掉从经济和技术上来讲，都容易开采的全部石油的一半。

现代市场经验证明，哪里有资源哪里就有企业，哪里资源多哪里就有竞争。人类生存一刻也离不开资源。企业作为人类集聚的社会组织，没有资源寸步难行。资源虽然有限，但并不表明企业在有限的资源面前就无能为力了，因为有限的资源是可以得到重新配置、重新整合的。

第三个问题：企业如何活得久？

企业未来生存确定性是由两个极端因素决定的，一是资源，二是文化。《华为基本法》中有这么一条：资源是会枯竭的，唯有文化才会生生不息。一切工业产品都是人类智慧创造的，华为没有可以依存的自然资源，唯有在人的头脑中挖掘出大油田、大森林、大煤矿……这里的文化，不仅包含知识、技术、管理、情操……也包含了一切促进生产力发展的无形因素。

如何配置资源，如何整合资源，要靠企业有效的经营管理，其中的核心就是企业所秉持的理念和文化。对企业来说，有什么样的经营管理理念，就有什么样的资源运作行为。如果自觉遵循资源配置和运作规律，运用先进的企业文化整合资源，一步一个脚印，踏踏实实走路，企业未来生存就完全可以被掌握。

建立在企业文化之上的竞争力包括，软实力，核心理念和硬实力，核心业务，二者融合即构成企业的核心生存力，这是遵循企业未来生存规律运作所达到的最高生存境界。

核心生存力是唯一能支撑和保证企业基业长青的动力源，是贯穿企业从过去到现在、从现在向未来，具有穿透力的箭头。

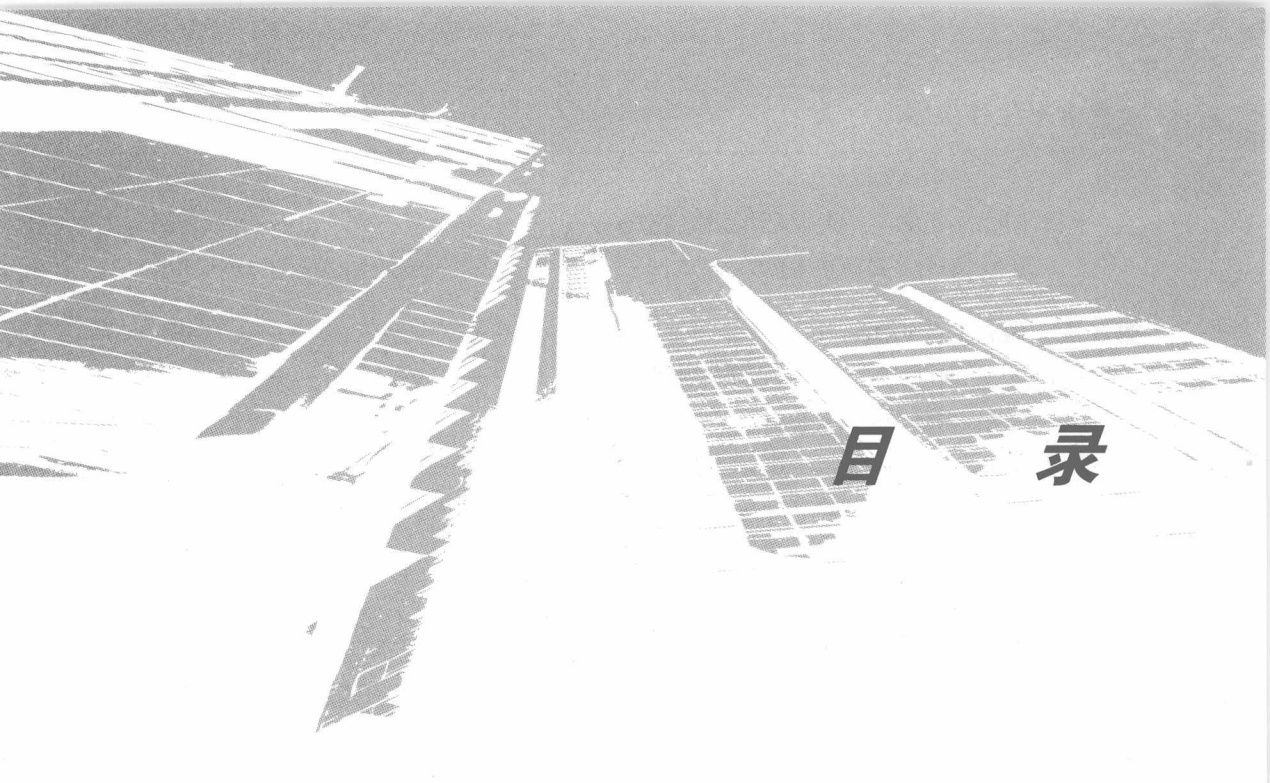
核心生存力是战略与战术融为一体的产物，是指导企业生存实践思想和智慧结晶，是经得起实践考验，能够抵御各种风浪，永久不变的动力，企业要实现基业长青，必须坚持自己的核心生存力。



核心生存力产生的思路源于高度变化、高度不确定的环境，这个环境的范畴已远远超越核心竞争力所处的市场竞争环境，更多的是面对共存共赢的合作环境。当今企业处于一个高度不确定性的环境中，企业要满足自身的各种需要，要生存和发展下去，只有重视与环境互动，与其所处的环境进行物质、能量和信息等各方面的交换，才能随时把握环境变化的信息，建立一种与周围环境融洽的关系。

人类因梦想而伟大，企业百年兴盛靠文化。资源决定企业未来生存之路，而文化则引导企业未来生存之路。企业文化保障企业未来发展的方向，这就是我们经常所说的企业战略，至于运用什么样的企业文化模式，采取什么样的企业战略，则完全取决于企业自身，也就是说，企业文化是可以确定的。资源属于企业外部的因素，是客观的，文化属于企业内部的因素，是主观的。为了弥补客观资源的不足，企业必须始终以一种持续发展的理念支撑本身的生存，正所谓“先天不足后天补”，就是用一种先进的企业文化来整合有限的资源，使企业能够持续的发展。这种持续发展从理论上来说是一种美好的愿景，描述其状态就是无限地生存下去。

2007年9月28日



目 录

楔 子	1
-----------	---

第 I 部分 环境蓄势——企业未来生存方向

第 1 章 把握环境变化	7
“吸血蝙蝠”现象——应对企业潜伏危机	7
案例：娃哈哈应对潜伏危机	13
蚂蚁搬家的启示——预见力来自专注	14
案例：索尼的超前意识	19
案例：通用电气的战略眼光	20
信息的 DNA——走好未来生存第一步	22
案例：宝钢的信息化建设	28
第 2 章 维护市场生态	31
“公地的悲剧”——不正常的生存规则	31
案例：宝洁与沃尔玛	36
从竞争走向竞合——与对手共成长	37
案例：伊利与蒙牛	42

宇宙飞船的启发——走循环经济之路	43
案例：杜邦公司的环境管理	46
第3章 做先知先行者	49
走在别人的前面——速度慢于平均水平就是落后	49
案例：IBM的创新型企业文化	51
不是100分就是0分——执行力拒绝折扣	53
案例：IBM信用公司	59
成为产业领导者——将行业标准牢牢攥在手中	59
案例：英特尔公司的发展战略	60
案例：本田摩托的东南亚经营战略	61
案例：中国石化的品牌战略	61
第4章 柔性生存趋势	67
“囚室”中的较量——应变力也是战斗力	67
案例：三星电子的“数字整合革命”	70
鲨鱼的生存法则——速度胜于规模	71
案例：微软的柔性管理	75
做倒立的“人”——组织扁平化	75
案例：通用电气的“扁平化风暴”	80
第5章 追求和而不同	83
水至清则无鱼——塑造共存共赢的环境	83
案例：IBM——不合格不等于被“炒”	89
案例：西门子——允许员工犯错误	89
案例：朗讯——“放水养鱼”胜过“炒鱿鱼”	90
企业生态系统——同行不是冤家	90
案例：丰田借力通用挺进北美	96
“当地主义”战略——让企业政策深入人心	97
案例：可口可乐的“本土品牌国际化”	97
环境法宝核心要领	100

第II部分 资源弯弓——企业未来生存力量

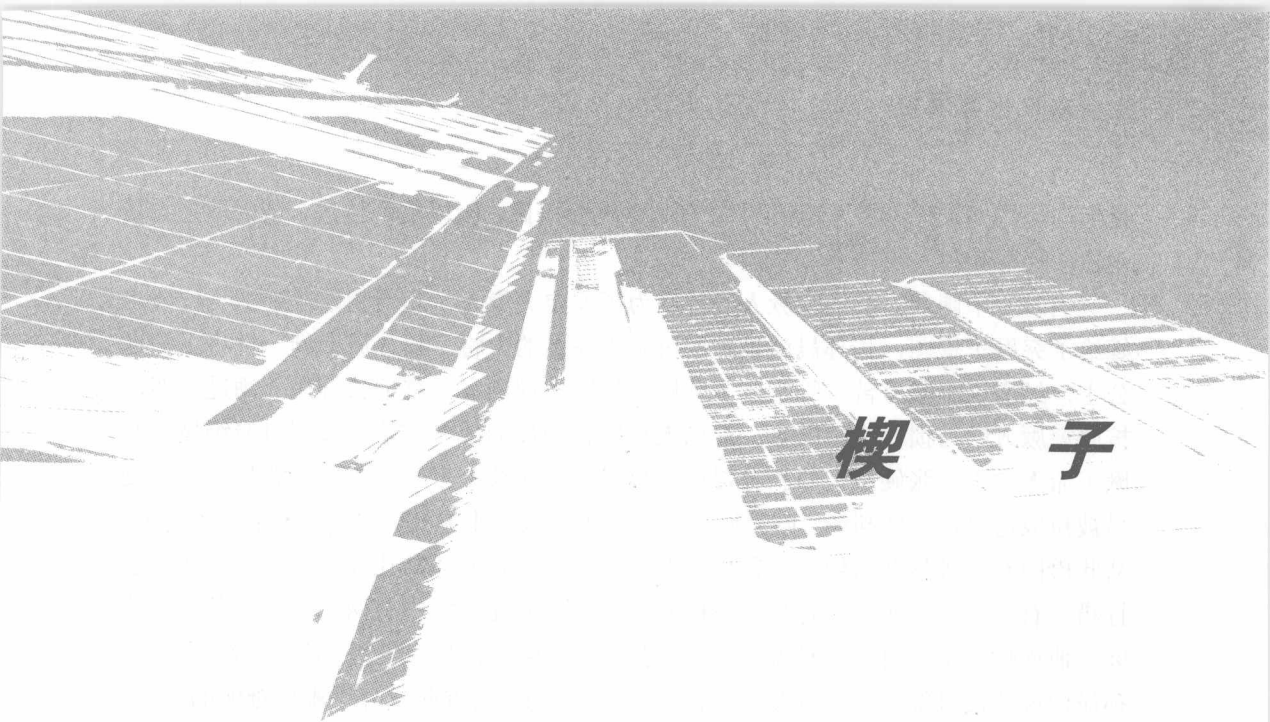
第6章 力量来自核心	105
“奇点”大爆炸——核心多了就会四分五裂	105
案例：西门子公司“一年两万项发明革新”	108
旋转的陀螺仪——大公司不一定打败小公司	111
案例：善变的杜邦公司	115
“两论”起家——守住企业的根	116
案例：大庆油田的文化变迁	120
第7章 生存路径依赖	123
铁轨标准——企业固定的做事方式	123
案例：3M公司的创新习惯	126
“种瓜得豆”——非常危险的企业信号	127
案例：丰田汽车的节约习惯	131
“心”中的海——企业软实力	132
案例：SINOPEC走向海外	135
第8章 从指头到拳头	139
“东方不亮西方亮”——指头生存该休矣	139
案例：巴陵石化的“拳头经济”	142
核心回归——朝一个方向冲刺	144
案例：联想的专注转型	148
案例：万科的专业化战略	148
案例：百事可乐的专业并购	149
抓住关键的少数——推行“拳头战略”	149
案例：通用电气、杜邦、佳能的“拳头战略”	152
第9章 从满意到愿意	155
最伟大的推销员——顾客愿意为你的服务付钱	155
案例：汉莎航空公司的服务体验	160
顾客保卫战——尊重顾客就是尊重自己	161

案例: IBM 成功之道	163
“鱼缸理论”——伟大的公司创造市场	166
案例: 雀巢公司改变“茶文化”	168
案例: “万字”牌酱油	168
第 10 章 品牌超越市场	169
把“神舟”送上太空——走强势品牌之路	169
案例: 长城润滑油	170
现代版的三国演义——巧妇难为无米之炊	174
案例: 壳牌控股统一润滑油	176
卓越品牌——一半是水一半是火	181
案例: “神六”的事件营销	182
资源法宝核心要领	187

第Ⅲ部分 文化射雕——企业未来生存战略

第 11 章 企业公民责任	193
无信而不立——企业因承担责任而诞生	193
案例: 2006 全球企业信誉测评中国 100 榜	196
超越利润之上的目标——用最好的回报社会	197
案例: 扬子石化的责任文化	201
装上“绿色心脏”——走环境友好之路	202
案例: 爱普生致力环保	203
案例: 扬巴公司的绿色示范	204
案例: 中原油田的清洁生产	205
第 12 章 让价值最大化	209
天人合一——企业生态文化	209
案例: 蒙牛的企业宗旨	213
案例: 红蜻蜓的使命	213
善待员工——让水流向企业	214
案例: 微软、沃尔玛、联想、海信善待员工之举	215
持续的生意——利润最大化≠价值最大化	218
案例: 本田、IBM 提升服务价值	225

第 13 章 奔向核心生存	227
南瓜的压力成长——越是困难越向前	227
案例：皇冠瓶盖公司的压力成长	231
破解生存命题——无限地生存下去	233
案例：沃尔玛的核心生存之道	239
虑而后能得——“三思”不能少	242
案例：TCL 的知行合一	246
第 14 章 未来生存思维	249
不做“跟随者”——突破习惯的生存领域	249
案例：巴陵石化的思维创新	252
兔子生存法则——做不到“第一”就做“唯一”	253
案例：蒙牛挑战第一	258
年幼者的特权——失败是最重要的产品	259
案例：世界著名公司对待失败的态度	261
第 15 章 战略牵引未来	265
三足鼎立——未来生存战略=环境+资源+文化	265
案例：宝钢与首钢战略比对	266
精神隐患——企业并购的最大风险	270
案例：思科公司的“文化警察”	275
创新型文化——战略生存力	276
案例：IBM1 亿元买创意	282
文化法宝核心要领	283
结束语	287



楔子

天苍苍，野茫茫。

西风，几只草原雕盘旋在秋季的天空。一名少年翻身下马，从马背上取下一张足有五石的硬弓，右膝跪地，左手稳稳地拖住铁弓，没有丝毫的颤抖。他气沉丹田，运气于右臂，大喝一声，百余斤的铁胎弓被他拉了开来，“嗖”的一声，箭破风而去，只听空中一声悲鸣，一只灰色大雕落了下来！

这种灰色大雕非比寻常，双翅展开足有两丈多长，羽毛坚硬如铁，力大无穷，凌空扑击能够将一匹膘马生生抓起，就连有经验的草原射手也无法将它射下。

此刻，少年面无表情，第一箭才刚射出，伸手就取出第二支箭，弯弓搭箭嗖地射出，只听又是一声悲鸣！少年脸色依旧平静，他突然站起身来，连跑数步，凌空跃起，身体如大鸟般在空中舒展，弯弓如满月，箭出如流星，嗖的一声射出了第三箭。那箭矢射中一只大雕的颈部，余劲未消，带着那大雕的身体向后飞去，噗的一声射中第二只大雕的腹部！动作连贯舒展，丝毫没有拖泥带水！一箭双雕，神射！

少年端坐于马背上，迎着西风，挺拔的背影如一尊不朽的雕像，豪迈的笑声在旷野回荡。

后人有首《观猎》赞此少年，诗曰：“风劲角弓鸣，将军猎渭城。草枯鹰眼疾，雪尽马蹄轻。忽过新丰市，还归细柳营。回看射雕处，千里暮云平。”

你道此少年是谁？他就是南北朝时北周名将长孙晟。长孙晟智勇双全，十八般武艺样样精通，箭术尤其出众，无人能敌。史上相传的“一箭双雕”典故，就讲的

是他。《北史·长孙晟传》记载：“尝有二雕飞而争肉，因以箭两枝晟，请射取之。晟驰往，遇雕相攫，遂一发双贯焉。”

当时，中国北方屡遭突厥人侵扰。为了安定突厥人，北周朝廷决定把一位公主嫁给了突厥王摄图，长孙晟就是护送公主去完婚的大将。长孙晟率领一批将士护送公主，经历了千辛万苦，终于到了突厥。摄图大摆酒宴，宴请长孙晟。酒过三巡，按照突厥人的习惯要比武助兴。突厥人早闻长孙晟的威名，请他表演射箭绝技。突厥王命人拿来一张硬弓，要长孙晟射百步以外的铜线。只听得“格勒勒”一声，硬弓被拉成弯月，一枝利箭“嗖”地一声射进了铜钱的小方孔。“好！”大家一齐喝采。从此摄图对长孙晟非常敬重，留他在突厥住了一年，并经常让他陪着自己一块儿去打猎。有一次，他俩正在打猎，摄图猛抬起头，看见天空中有两只大雕在争夺一块肉。他连忙送给长孙晟两枝箭说：“能把这两只雕射下来吗？”“一枝箭就够了！”长孙晟边说边接过箭，策马驰去。他搭上箭，拉开弓，对准两只打得难分难解的大雕，“嗖”的一声，两只大雕便串在一起掉落下来了。

长孙晟的射箭绝技让突厥人折服。在突厥居住期间，许多突厥少年纷纷上门拜师学艺。经长孙晟精心调教，一批突厥神射手横空出世。长孙晟的射箭绝技集中在三个核心要领，即蓄势、弯弓、放箭。以射雕为例，雕是动物中的猛兽，肉却不太好吃。射手本领如果达到了射雕境界，其射箭的内外功力就属上乘了。所以射雕者的用意大多不是为了打些野味解解馋，而是暗地里一个个都憋着把子劲想展示自己的英雄气概。

长孙晟的射箭三要领可作如下诠释：

蓄势——看到空中的大雕，先不急于射，而是瞄准目标，张弓搭箭，运气蓄力，待时而发。这叫以静制动；

弯弓——舒展双臂，将蓄积的内力运转弓背上，搭稳箭羽，拉满弓弦，成千钧一发之态。这叫以内制外；

放箭——把握时机，以迅雷不及掩耳之势，将箭射出。能否射下雕，这是对前面“蓄势”、“弯弓”的全面检阅。这叫以矢制的；

长孙晟的射箭三要领具体分解为十一个动作，号称“长孙十一式”。

在长孙晟所带的众多突厥弟子中，有一名叫萨里赫的少年脱颖而出，成为突厥民族中的第一位神射手，并深得长孙晟器重。在一次射雕比试中，长孙晟有意要萨里赫一显身手，拿起自己的强弓硬弩，交在萨里赫手里，低声道：“跪下，射项颈。”萨里赫接过弓箭，右膝跪地，左手稳稳托住铁弓，更无丝毫颤动，右手运劲，将一