

博雅商学院系列丛书

JIYECHANGQING

QIYECHANGSHOUMIJUE

基业常青

企业长寿秘诀

常 桦 ◎编著

世界百年企业的不朽传奇
企业永续经营的制胜之道
缔造百年老店的管理战略

探究中外企业的成长轨迹，揭示基业常青的成功秘诀

中国华侨出版社

作者简介：

常桦：企业管理咨询专家，中国国际经济法律人才学会理事。长期从事企业管理、咨询、营销和策划等工作。出版有《哈佛管理模式全集》《日价值管理》《中国式领导》《中国当代企业管理思想述评》《影响企业家一生的300个管理故事》等。



策 划：周耿茜



责任编辑：文 箬

封面设计：**兰旗设计**
www.bjlanqi.com
MB:13810181671

投 稿：dongfangwenhua66@sina.com

基业常青

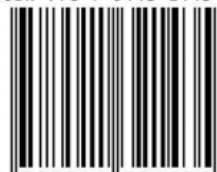
企业长寿秘诀

本书为读者提供了新颖的见解，并为那些有志于建立经得起时间考验的伟大公司的企业家提供了实际指导。摒弃了连篇累牍的专业术语，拒绝追逐时尚，深入研究发现伟大企业出类拔萃的永恒品质。不仅提供了杜邦、西门子、松下、通用电气、万向等具体的案例，而且还提供了实用的策略和方法，能够适用于各个层次的企业家、经理人与创业者，它为新时代成就伟大而长寿的企业提供了一个可参考的范例。

JIYECHANGQING
QIYECHANGSHOUMIJUE

上架建议：畅销社科

ISBN 978-7-5113-2143-5



9 787511 321435 >

定价：32.00元

图书在版编目 (C I P) 数据

基业常青: 企业长寿秘诀/常桦编著. —北京: 中国华侨出版社, 2012. 2

ISBN 978-7-5113-2143-5

I. ①基… II. ①常… III. ①企业管理—经验—世界
IV. ①F279.1

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2012) 第 008423 号

●基业常青: 企业长寿秘诀

编 著/常 桦

策 划/周耿茜

责任编辑/文 箏

责任校对/志 刚

装帧设计/兰旗设计

经 销/全国新华书店

开 本/710×1000 毫米 1/16 印张 18 字数 240 千字

印 刷/北京紫瑞利印刷有限公司

版 次/2012 年 6 月第 1 版 2012 年 6 月第 1 次印刷

书 号/ISBN 978-7-5113-2143-5

定 价/32.00 元

中国华侨出版社 北京市朝阳区静安里 26 号通成达大厦 3 层 邮编: 100028

法律顾问: 陈鹰律师事务所

编辑部: (010) 64443056 64443979

发行部: (010) 64443051 传真: (010) 64439708

网 址: www.oveaschin.com

E-mail: oveaschin@sina.com

序 言

研究表明，跨国公司的平均生命周期为 40 至 50 年；在欧洲和日本，公司的平均生命周期为 12 年；而在中国公司则更短，为 3 到 5 年。

中国首部民营企业发展报告“蓝皮书”显示，20 年来，中国每年新诞生的企业接近 10 万家，60%的民营企业在 5 年内倒闭，85%的企业在 10 年内消亡。

调查表明，在我国中小企业的成长过程中，是创业期产品或产业的偶然选择加上优秀的企业家素质，造就了今天为数不多的优秀企业。创业选择的偶然是普遍性的，但能够存活超过 5 年的企业还不到 5%。这些企业之所以仍能生存与发展，靠的是企业家的宏观驾驭，靠他们对各种资源的掌控和利用。

面对如此残酷的现实，太阳微公司董事长麦克尼利说：“要么被吃，要么‘吃人’。”微软董事长比尔·盖茨则留下了一句掷地有声的名言：“一个优秀的公司离破产永远只有 18 个月。”华为总裁任正非感叹：“10 年来我天天思考的都是失败，对成功视而不见，也没有什么荣誉感、自豪感，而是危机感。也许是这样才存活了 10 年。我们大家要一起来想，怎样才能活下去，也许才能存活得久一些。”

是什么使一些公司能够持续发展？为什么有些企业能够经受百年风雨而长盛不衰，而有的企业只能独领风骚三五年呢？

追求基业常青是所有企业家的梦想，打造百年老店是所有经理人的选择。在商场“丛林法则”的作用下，今天的长寿企业可谓凤毛麟角，但是仍然有一些百年老店熠熠生辉。

在“全球最古老的家族企业榜”上可以看到，从各国“长寿企业”的拥有量来看，欧洲国家的实力不容小觑。在全球 100 家“长寿企业”中，有 66 家企业集中在欧洲。其中，英国 17 家，法国 16 家，意大利、德国各拥有 14 家。分析还显示，全球“长寿企业”大多属于中小型企业。如排名第一位的日本企业金刚组，2005 年的销售额只有约 1 亿美元。此外，从事手工制作和酒类制造的“长寿企业”数量比较多，分别达到 24 家和 18 家。在上榜名单中，第一名是日本大阪寺庙建筑企业金刚组。它成立于公元 578 年，传到第 40 代，已有 1400 多年的历史。第二名是日本小松市饭店管理企业栗津温泉酒店。它成立于公元 718 年，传到第 46 代，已有 1288 年的历史。第三名是法国的 ChateaudesGoullaines，成立于公元 1000 年，经营葡萄园、博物馆、蝴蝶收藏。第一百名也有超过 225 年的历史，已经传到第 6 代。它是美国从事磨坊、农产品的企业 St. John Milling。在此次排行评选中，100 家长寿企业主要集中在欧洲、美国和日本。这些国家的共同点在于，它们都有较为稳定的商业环境和保护私有财产的政策。尽管这些国家都有过很多战争或动乱，像法国有拿破仑战争，英国有工业革命，日本有明治维新，美国有独立战争，以及后来很多国家都经历的第二次世界大战，但这些家族企业还是在历史的剧变中幸存下来。

探究中外企业的成长轨迹，揭示其基业常青的秘诀，本书通过对中国的万向集团和美国的通用电气的历史发展轨迹的探究和分析，系统总结了企业的长寿基因。他山之石，可以攻玉，相信通过对它们的发展轨迹的探究，可以从中吸取到值得借鉴的成功经验。

目 录

上篇 企业基业常青的基因

第一章 企业基业常青的基因

企业文化、持续经营、卓越领袖、优秀品牌、家族管理、诚实守信等，都是企业基业常青的重要基因。一个企业，要想做到基业常青，就必须葆有相当丰厚的企业文化，要有卓越的持续经营能力，有高瞻远瞩的企业领导；同时，也要诚实守信，形成自己独特的品牌。

“最合时宜”的企业文化打造基业常青

持续经营保证企业基业常青

卓越领袖引领企业基业常青

优秀品牌铸就企业基业常青

家族认同感和凝聚力成就基业常青

诚实守信换得基业常青

第二章 世界各地基业常青的企业

世界各地都不乏基业常青的企业，其中尤以美国、德国、日本最为突出和持久。美国人的创新精神、德国人的认真精神和日本人的好学精神，是这三国企业得以常青的重要因素。探究这些国家比较突出的企业，我们就能找到企业基业常青的命门所在。

美国基业常青的企业

“随变”的杜邦

德国基业常青的企业

重视研究开发的西门子

日本基业常青的企业

松下何以如此出色

中篇 百年通用的基业常青密码

第三章 全能明星：企业界的哈佛

通用电气自创办之日起，历经了十来位总裁。他们或是长于经营管理，或是精于技术革新，或是知人善任，无不以其独特的风范和人格魅力深深影响着并推进着通用正确前行。正是在这些明星企业家的带领下，通用才一步步走向今天，可谓是企业界的哈佛。

爱迪生开创美国工业实验室新时代

两强联合，通用电气诞生

查尔斯·科芬：为英雄打造舞台

埃德文·赖斯：技术派领袖

杰拉德·斯沃普：严格的追根究底型领导
欧文·杨：“被人了解”和“了解别人”一样重要
查尔斯·威尔森：在军工生产上取得重大贡献
菲利普·里德：“蒙特勒计划”的制定者
拉尔夫·科迪纳：在变革中保持平衡能力的高手
杰拉德·菲利普：精明机警出类拔萃
弗雷德·博尔奇：“创造了另一个通用”
雷金纳德·琼斯：“商界传奇般的人物”

第四章 颠覆与革新：通用的浴火重生

颠覆性创新往往被市场的新进入者大胆应用。要做到颠覆性创新并不容易，首先就要做到让颠覆性的技术创新在利基市场（被市场中有绝对优势的企业忽略的某些细分市场）或边缘市场得到应用。通用在面临危机时，就是利用颠覆性创新的方式来参与竞争的。他们的手法很明确——改写竞争规则，使市场在位者无法利用其现有资源和市场地位与颠覆性创新者竞争。这一切，都是在韦尔奇的领导下完成的。

“我们坐在泰坦尼克号最舒适的躺椅上”
要面对的，不是暴风雨，而是飓风
没有任何东西是神圣的
“中子弹杰克”造就通用精悍敏捷
出卖了“传统”，消费者还会购买你的产品吗

第五章 群策群力：打造无边界组织

通用的“群策群力”是一个非常简单、直接的过程：几个跨职能或级别的经理和员工组成小组，提出企业中存在的严重问题，然后逐步提出建议，并在最后的决策会议上把这些建议交给高级主管。在开场白之后，主管当场对那些建议做出“行”或“不行”的决策，并授权给提出建议的人，让他们实施那些被批准的建议。之后，定期检查实施进度，以保证确实能够得到结果。“群策群力”之所以能够在企业管理中发挥巨大的威力，是因为它在每次提出具体业务问题的同时，还从5个方面帮助了组织的发展：关注“延伸”、开发“系统思想”、鼓励横向思考、赋予真正的权力和责任、注入快速的周期变化并迅速制定决策。

每天打印厚达3米的无用文件
任何等级都是坏的等级
把通用电气变成一个小公司
速度是一种最基本的优势
让人们敢于向权力阶层说话
角色倒置：谁是老板，谁是雇员？
“杀死‘响尾蛇’，杀死‘巨蟒’”
培育每一个人的呼声和尊严
“我们要把所有的围墙撤掉”

第六章 领导市场：通用的全球化理念

在通用电气公司(简称通用)现有的战略措施中，全球化是历史最悠久、最深入人心的一项。用通用首席执行官杰克·韦尔奇的话说，全球化“几乎不再是战略措施，而更多的是一种本能了”。在提出这一战略措施后的15年当中，通用从一家80%的收入来自美国境内的本土公司发展成为到1999年41%的销售收入来自海外的全球化公司。韦尔奇非常重视这一战略措施，并且确定了未来几年通用要从海外获得大部分销售收入的经营目标。他认为，实现这一目标将是通用在新世纪维持生存和增长的最好保证。

全球化策略从拣“钻石”开始
视危机和风险为机遇
成为全球首选的“雇主”
通用不是“丑恶的美国人”
服务业是一项“睁大眼睛”的事业
金融服务部扩张获得巨大收益

第七章 六西格玛管理战略

企业运营千头万绪，管理与质量是永远不变的话题。随着市场竞争的日趋激烈，质量管理工作也日益受到人们的重视，但是，传统的质量管理模式已很难适应现代市场经济的要求。在经济全球化的背景下，一项全新的质量管理模式在美国摩托罗拉和通用电气两大公司中推行并取得立竿见影的效果，引起欧美各国企业的高度重视，这项管理便是六西格玛模式。六西格玛模式由摩托罗拉公司于1993年率先开发，采取六西格玛模式管理后，该公司平均每年提高生产率12—3%，由于质量缺陷造成的费用消耗减少了84%，运营过程中的失误率降低99—7%。通用公司的韦尔奇则指出：“六西格玛已经彻底改变了通用电气，决定了公司经营的基因密码，它已经成为通用电气现行的最佳运营模式。”

“你们必须对质量问题充满激情和狂热”
全新的“武士阶层”
六个西格玛全面开花
从“鸡尾酒承诺”到“赢取钞票的颜色”
“比我更狂的梦想都来得更好”

第八章 伊梅尔特：因全球化而“加冕”

作为韦尔奇的继任者，伊梅尔特认为，通用电气能够持续百年发展最突出的原因，是人和企业文化。他认为，首先得摒弃某些长期推崇的传统和信仰。伊梅尔特突破了通用电气从内部提拔公司高层的一贯做法，把一些外部人士请进了公司的高层。他寻求全球扩张，正在努力推动形成一支更加全球化的队伍。伊梅尔特说：“在这儿你不冒风险就待不下去。”如今在通用电气，敢于冒失败的风险是一种荣誉。

重新夺回研发上的优势
“到发展中国家去开展业务”
看清处境，不为暂时的挫折所动摇

深谋远虑：正确地使用手中的钱
投资未来：随时做到“创想突破”
保持通用核心价值
达成业绩：只有成绩才能说明问题
改变对于通用的成长非常有益

第九章 百年通用的常青基因

在这一百多年的漫长时期内，通用电气得以不断成长和强盛的要素可以概括为几点：领导力、适应性、人力资源——在恰当的时期采取正确的领导，随时随地作出改变以适应环境，尽最大可能地挖掘人才的潜能；同时，建立完备的制度，不断进行以面向市场为中心的技术创新，进而提供优质的产品和服务。

领导力：与时俱进
适应性：没有什么是神圣不可改变的
人力资源：最大可能地发掘其潜能
以基础研究为支撑，面向市场进行技术创新
成立资本公司进行专业的并购整合
提供产品服务的系统解决方案以获得良性循环
严格独立性的董事会保证高效治理

下篇 万向集团长盛不衰的法则

第十章 基业常青的发展之路

三十多年前，在钱塘江畔一个村庄，一个梦想以当工人来改变命运的青年农民，带领 6 个村民，筹集 4000 元钱，办起了一个铁匠铺，挂出了宁围公社农机厂的招牌。三十多年后的今天，昔日的铁匠铺发展成了拥有 60 亿资产、30 多个全资或控股经济实体，实现了跨国经营的大型企业集团——万向集团，他也成了万向集团董事局主席……他就是被誉为中国民营企业“常青树”的鲁冠球。

从田野里走出来的创业者
抓住商机，“钟情”万向节
与美国舍勒公司“亲密接触”
自愿掏腰包，花钱买自主权
走集团化、国际化的道路

第十一章 万向集团的战略规划

企业战略规划所要解决的问题只有一个，那就是要明确企业的总体战略是什么。企业总体战略的本质是产业战略，也就是要解决企业的产业选择问题，以及在所选产业中“做多大”的问题。万向集团的战略规划师鲁冠球经过长期艰难探索，非常清晰地设计出万向集团的总体战略方针：生存型多元化——发展型专业化——上台阶型多元化——做强做大型非相关多元化。

多元化，还是专业化
在太平洋彼岸建立自己的“大本营”
反向 OEM 扩大市场占有率
思考全球化、行动本土化
将“中国制造”变成“卖点”

第十二章 卓越的经营管理智慧

从最初的承包制到稍后的股份制，再到后来的总厂式管理，最后发展到集团化管理，经过三次飞跃，万向集团由一个乡镇企业逐步蜕变成为一个国际化经营的跨国集团。整个蜕变过程，充分显示出鲁冠球探索现代企业管理模式的坚实步伐、分配管理权力的高超艺术、处理产权的聪明智慧和诊断企业病症的精湛“医术”。

三次飞跃带来质变
先走一步就能喝到第一口水
“三管三不管”的权力分配艺术

第十三章 叱咤商场的游戏规则

人无信不立，企业无信不长存。信誉是合作的基础，是企业价值提升的有力保障。在全球经济一体化的今天，企业需要按照国际游戏规则参与国际竞争，“诚信”是其中的首要规则。鲁冠球站立在万向集团国际“航空母舰”舰首，树起“诚信”的风帆，航行于全球经济海洋，傲视群雄，驶向成功的彼岸……

“诚信”是第一通行证
良好的职业道德是一种资本
出了次品，就罚款，就砸饭碗
优质+守信：驶入国际市场的两只轮子
抵制金钱的诱惑：人无信不立

第十四章 塑造独具匠心的万向文化

企业能够持续发展的秘诀就是必须有良性的文化支撑。文化是企业发展的软件。万向集团自诞生到现在，有三十多年的发展历程，已形成了特有的理念与精神。鲁冠球精心塑造了具有自身特色的万向文化，它是万向集团赖以生存与发展的灵魂与环境。

万向文化网魅力独具
凝聚力工程让员工都有归属感
主人翁意识培养事业心和责任感
勤俭文化“上行下效”

第十五章 接班人掌好舵

富贵难以长久，这是很多人认可的事实，但也不免让人产生“创业艰难，败家易”的感叹。鲁冠球前半生历经艰难，苦心经营，创造出一份万贯家产。他将这份家业交给了自己的

儿子鲁伟鼎。而鲁伟鼎也不负众望，驾驭万向这艘巨轮平稳地乘风破浪，在资本市场运筹帷幄，并以凌厉手腕构建金融版图。万向于是有了“资本市场第一家族”的说法。

挑战“富不过三代”
继承财富，继承责任
天生就有经营才能
资本市场运筹帷幄
凌厉手腕搭建金融版图

第十六章 万向的常青法则

万向集团由一个小作坊发展成为傲视全球的国际化大企业，有其自身的一些因素。总体而言，万向的常青法则表现为有强悍的适应能力，不断从失败中学习的能力，并且首先站稳脚跟，然后迈步发展向高级台阶，关键时刻都能比别人走得早一点，先走一步。这样才能成就企业，并一步步发展壮大，做到基业常青。

强悍的适应能力
从失败中学习
“稳”是一种哲学
关键时刻都能比别人走得早一点

上篇 企业基业常青的基因

如何建立一个伟大并长盛不衰的公司？有思想的人们早已经厌倦了“年度流行语”般稍纵即逝的管理概念，他们渴求获得能经受时间考验的管理思想。一个企业要做到基业常青，有其基本的核心竞争力因素，有诸多需要注意的方面，而其文化底蕴、经营管理、领袖才能、优秀品牌、诚实守信等诸多方面，则是最根本的基因。

第一章 企业基业常青的基因

企业文化、持续经营、卓越领袖、优秀品牌、家族管理、诚实守信等，都是企业基业常青的重要基因。一个企业，要想做到基业常青，就必须葆有相当丰厚的企业文化，要有卓越的持续经营能力，有高瞻远瞩的企业领导；同时，也要诚实守信，形成自己独特的品牌。

“最合时宜”的企业文化打造基业常青

一个企业经营的最高目标，应该是一种“信念”的实现。IBM 前 CEO 沃森认为企业文化就是一个企业的“信念”。他说：“我深信一家公司成败之间真正的差别，经常可以归因于公司激发员工多少激情与才能，在帮这些人找到彼此共同的宗旨方面，公司做了什么。公司正经历代代相传期间发生的许多变化，如何维系这种共同的宗旨与方向感，我认为答案在于我们称之为信念的力量，以及这些信念对员工的吸引力。我坚决相信任何组织想继续生存和获致成功，一定要有健全的信念，作为所有政策和行动的前提。”

在今天瞬息万变、危机四伏的商业竞争中，鲜活明晰的企业文化是一个企业永续经营的中流砥柱，也是企业基业得以常青的重要保证。

对一个具有悠久历史的“百年老店”来说，与时俱进的企业文化是企业保持青春活力和永续经营的基石。对于不断进步的社会生活来说，企业文化会同周围环境互相影响而产生某种“行为准则”，也会因“时空”的转移和某些驱动因素的影响而与时俱进，历久弥新。在商场上，往往数十寒暑就能使沧海变桑田，而企业的文化基石是百年老店永续经营、历久弥新的关键因素。

从一般意义上来看，企业文化应该包括四个方面的内容。

一是企业的最高目标或宗旨。企业是一个经济实体，必须获取利润，但我们绝对不能把盈利作为企业的最高目标或宗旨。企业经营实践证明，单纯把盈利作为最高追求，往往适得其反。世界上比较优秀的企业大都以为社会、顾客和员工服务等作为最高目标或宗旨。

二是共同的价值观。所谓价值观就是人们评价事物重要性和优先次序的一套标准。企业文化中所讲的价值观是指企业中人们共同的价值观。共同的价值观是企业文化的核心和基石，它为企业全体员工提供了共同的思想意识、信仰和日常行为准则，这是企业取得成功的必要条件。因此，优秀的企业都十分注意塑造和调整其价值观，使之适应不断变化的经营环境。

三是作风和传统习惯。作风和传统习惯是为了达到企业最高目标和共同价值观服务的。企业文化从本质上讲是员工在共同的联合劳动中产生的一种共识和群体意识，这种群体意识与企业长期形成的传统和作风关系极大。

四是行为规范和规章制度。如果企业文化中的最高目标和宗旨、共同的价值观、作风和传统习惯是软件的话，那么行为规范和规章制度就是企业文化中的硬件部分。在企业文化中硬件要配合软件，使企业文化在企业内部得以贯彻。

现实地看，最终存留下来的文化一定是为众人所肯定的“最合时宜”的文化。只有“最合时宜”的企业文化，才能确保企业基业常青。

企业文化的力量到底有多大？美国哈佛大学的约翰·科特教授和詹姆斯·赫斯克特教授在其管理学经典名著《企业文化与经营业绩》中是这样说的：“企业文化对企业的长期经营业绩具有重大影响，很有可能在下一个 10 年成为企业兴衰的决定因素。”“企业文化会产生极其强有力的经营业绩。无论是对付企业的竞争对手，还是为本企业消费者提供服务，它都能促使企业采取快捷而协调的行为方式，也能引导掌握知识者在欢歌笑语中跨越经营的险滩。”

长期存在的企业，必然有与其环境相适应和不断调整的企业文化；走向消亡边缘的企业，企业文化一定不适合其所应对的环境，或者无法持续调整。当郭士纳成为 IBM 的 CEO 后，面

对 IBM 的困境，郭士纳意识到，老沃森父子俩创立的企业文化是 IBM 鼎盛时期的支柱，也同样是这样的企业文化使 IBM 这几年每况愈下。郭士纳决定调整企业文化，在对企业管理方式变革之后，摈弃了前任肢解公司的经营战略，重组公司管理层结构。经过一系列的动作和多年的运作，郭士纳调整了 IBM 的文化，并重新带领 IBM 获得辉煌。

企业文化与企业长期经营业绩存在着极强的相关性，首先是企业文化对企业长期经营业绩有着重大的作用。具有重视所有关键管理要素（消费者要素、股东要素、企业员工要素）、重视各级管理人员领导艺术的公司，其经营业绩远远胜于那些没有这些企业文化特征的公司。

其次是企业文化在下一个 10 年内很有可能成为企业兴衰的关键因素。由于种种原因，经营业绩不佳的企业的企业文化对企业财务管理存在着负面作用。最为重要的原因在于这些企业文化会对企业采用必要的新型经营策略或经营战术的行为产生抵触。在当今日新月异的世界里，一成不变的企业文化在未来 10 年中对企业财务管理会有更大的负面作用，这一点是可以预见的。

第三是对企业良好的长期经营业绩存在负面作用的企业文化并不罕见。这些企业文化容易蔓延，即便在那些汇集了许多通情达理、知识程度高的人才的公司中也是如此。那些鼓励不良经营行为、阻碍企业进行合理经营策略转变的企业文化容易在相当长的岁月里缓慢地、不知不觉地产生，且往往产生于企业正处于获得经营业绩的时候。这种企业文化一旦存在，就极难改变，这一点对那些不重视或忽视企业文化建设的人敲响了警钟。

第四是不良企业文化的改变是困难的，也是可能的，关键在于企业决策者的选择和努力。企业文化建设的成败取决于企业领导者，也就是企业家自己。对于一个企业来说，是重视企业文化建设，积极培育适应时代要求、凸现企业个性的企业文化，还是忽视企业文化建设，把企业文化建设看作是一劳永逸或者是无足轻重的东西，这些都直接决定着企业的兴衰与成败。

持续经营保证企业基业常青

中国经过改革开放三十多年的发展，国内企业逐步开始做大做强，走向世界的企业也不在少数。世界 500 强企业中有了 69 家中国企业的身影，在做大的目标实现的同时，国内也不乏昙花一现的企业。太多的“流星企业”时刻敲响警钟提醒着企业家。国内的企业家们已经深刻认识到企业做得大、跑得快并不一定好。如何在将企业做大的同时做长久，如何保证企业能够持续地经营下去，已经成为国内企业发展必须要着重考虑的问题。

20 世纪 80 年代中后期，以海尔、联想、海信、长虹为代表的一大批中国企业便开始相继提出了“创办百年企业”“办成百年老店”“办成一个实实在在的长寿公司”等企业理念和口号，可以说“百年”已经成为中国大企业面临的下一个战略目标。时至 2011 年 6 月，IBM 的百年华诞又给“百年企业”这一热点添了一把火。一波研究“百年企业”生存之道的热潮又开始风起云涌。“创业难，守业更难”的道理谁都明白。作为一个已经成功的企业家可能更想知道，到底是什么样的基因让国外这些著名企业能够存活如此之久？

目前，在大多数人的头脑中，长寿企业的管理目标还停留在为“利润最大化而管理”的层次上。其实这就如同认为“吃得饱”就“活得长”的认识类似。很显然，事实并非如此。而只有能够持续经营，不断保持“新陈代谢”的企业，才能经营长久，才能家业千秋万代。

持续经营就是要加强变革

企业是人们为了实现某些目标而人为形成的组织，它具有目的性、自主选择性和适应性等特性。当外部环境变化时，企业可以通过战略的调整主动适应环境。企业死亡是由于其不能根据环境的变化及时调整自身结构所造成的。在现实生活中，很多企业死亡了，其中最重要的原因就是经营管理不善。所以从理论上分析，如果经营管理妥善，企业是可以持续发展的。世界 500 强企业中最老的公司是欧洲最大的木浆和纸业生产公司——瑞典 Stora 公司，它已经存在七百多年了。

国际上的百年企业无一不是通过不断地变革保持企业活力的，拥有 130 年历史的东芝便是例子。东芝是一个典型的经历了历史巨变、人世沧桑、战火洗礼、世纪风云的“长寿企业”。早在 1939 年，东芝便成为了当时最大的电机企业，之后在战后重建大潮中更是迅速发展。但是在 1960 年左右，东芝患上了诸多企业难以避免的“大企业病”，发展进入了停滞期。直到 1965 年，东芝才通过“土光革命”，将公司从内至外大幅改革：大刀阔斧地整顿关联企业；解散东芝贝库巴公司，出售东芝化学工业公司和东芝制药公司；对 45 人的领导层进行调换；通过“选择的经营”集中扩充了强有力的业务部门；为了使家电部门产销一体化，将东芝商事公司的主业务归口总公司。经过果断的整顿，东芝又被注入了新的活力，再造出一个能很好适应外部环境变化的新东芝。东芝相继创造了很多“日本第一”，如第一台冰箱、第一台微波炉、第一台电饭锅……1996 年，东芝再次陷入低迷。此次依靠西室泰三大刀阔斧地推进改革，又一次拯救了东芝。

IBM 也是一样。靠打孔机发家的 IBM 何以最终成为 IT 业的巨头，其中经历了数次至关重要的变革。首先，第一次平台转型便来自于对电子技术的接受。进入到电子时代，IBM 开始致力于第一代大型机 System/360 的开发。System/360 的开发花费了很多年时间，以及 50 亿美元的资金，而当时还是在 20 世纪 60 年代。最终，这一战略获得了成功。但由于大型机业务的利润一直很高，IBM 迟迟未能推出廉价的分布式计算系统。到了 20 世纪 90 年代初，分布式计算系统开始蓬勃发展，这导致 IBM 的业务模式崩溃。1993 年，IBM 大型机业务营收从 1990 年的 160 亿美元下降至 70 亿美元。当时已经非常接近现金断流的境地，IBM 只好通过裁员 3.5 万人以削减成本，最终艰难完成大型机到分布式系统，包括个人电脑的转型。

有了前车之鉴后，IBM 更快地发现了大型数据中心和网络提供的计算服务开始兴起，而桌面电脑则开始越来越不重要的趋势。IBM 还预计，这种云计算的发展将加速“大规模数据”的出现，而“大规模数据”是进行信息发掘的素材，可以提供有价值的分析结果。因此，自 2005 年以来，IBM 花费了 140 亿美元收购了超过 20 家提供各类“业务分析”服务的公司，开始实现其第三次平台转型。

眼光有多远，企业才能持续多远

企业的转型是基于长期战略，不应该是一种逐利行为。目前，全球知名的百年企业的大转型也就在 3~5 次之间。国内上市公司盲目转型的太多，往往都是源自于短期利益的争夺。无论从哪个行业发家，看到房地产火了，便大举投入地产；无论是否需要，资源价格上涨，便一拥而上购买资源矿产，这种屡见不鲜的主营业务变更，其实往往体现了战略上考虑不足，缺乏长久眼光。

企业要想持久，就得避免激进，将眼光放长远。

技术创新促成百年企业持续经营

世界 500 强中的百年企业，基本都是工业革命加上信息革命的产物。诞生于技术时代的企业自然一直以技术创新作为核心，这些企业中没有一家企业是以“照搬”维持其生命力的。技术创新并不难，难得的是如何一直保持这种优势，将爆发力转化为耐久力。

卓越领袖引领企业基业常青

如果稍加留意，你会发现，卓越的企业领袖对于企业基业常青绝对功勋卓著。

卓越的领袖建立并发展了基业常青的企业，他们中的大多数是本行业的翘楚，有的已成为全球管理界的榜样。研究表明雄才大略的企业领袖共同拥有着使自己的企业有别于其他公司的基本特质和动力。

在不少基业常青的公司中，初创时只有诸如强生、通用电气和福特汽车三家公司受惠于卓越的构想。而这种构想，基本都来自于其雄才大略的领袖。历史已经证明，凡是基业常青的公司，必定有一个胸怀远大、志存高远的领袖。

事实也正是这样，很多企业经理，尤其是商学院的学生们，往往把公司的常青寄托于伟

人式领导。他们认定这些高水准的 CEO，靠着过人的恒心和毅力，克服公司发展中的重大障碍、吸引优秀的人才，在公司历史上的重大事件中扮演了举足轻重的指导者角色。雄才大略的企业领袖确实非常有远见和个人魅力。领导人的身份、魅力和创意，在“常青”上的贡献是非常积极的。

雄才大略的企业领袖通常都是制造时钟的人，他们主要致力于建立一个组织、一个会滴答走动的时钟，而不只是找对时机，用一种基业常青的产品构想打进市场，或利用一次优秀产品生命周期的成长曲线。他们努力的最大成果不是实质地体现一个伟大的构想，不是表现人格的魅力，不是满足个人的自尊或累积个人的财富，他们最大的创造物是公司本身及其代表的一切，因此，很多这样的领袖会成为媒体关注、宣扬、崇拜的明星领导人，比如通用电气的韦尔奇。

“英明领袖”可以做到“精准地报时”，即展示出公司当下的成就和领导者造成的轰动效应。但这种令人艳羡的浮华外表后面隐藏着经不住时间考验的危险。当下“精准的报时”就是下一刻的“过时”。因此，为了持续不断地精准报时，需要的是钟表，需要不断有英明卓越的领导产生出来。所以，基业常青的企业既追求伟大领袖的名声，更追求行之久远的制度。雄才大略的企业领袖的成功至少部分是来自深植在组织里的基本程序和根本驱动力。一个卓越的构想或者英明的领袖，其作用无可替代。这些公司能够持续不断提供优越的产品和服务，原因在于它们是杰出的组织，更在于其有一个无法复制的领袖。所有产品、服务和构想，不论多么伟大，终究会过时；但是，一个雄才大略的企业领袖却会依照原有组织不断地产生出来，只要公司具有组织的力量，就能继续保持基业常青的活力，这样的公司才不会衰败。

对于企业来说，利润是不可缺少的，但不是首要的。英明的企业领袖能够帮助公司树立自己的核心价值观和超越利润的目的感。这种理念在很长的时间里一直相当固定。有不少雄才大略的企业领袖主要是为理念所驱动，而不是纯粹为利润目标所驱动。虽然他们追求利润，但这一目标并不主导一切。他们都以一种高于利润的核心理念作为宗旨，同时他们还追求更广泛、更有意义的理想。这是雄才大略的企业领袖与一般的企业领导最显著的差异之一。然而，使人诧异的是，雄才大略的企业领袖做领导的公司总比那些纯粹以利润为目标和动力的公司赢利多。

这种情况下，企业领袖怎样带领员工在企业行为中贯彻和执行核心理念，就显得相当重要。说简单一点，就是先不要管核心理念的内容，而要先看这种核心理念是渗透于公司的血脉之中还是仅仅贴在公司外表上的标签。事实上，雄才大略的企业领袖不只是宣布一种核心理念，他们会比较谨慎地根据核心理念来培养和选择高管层，并比较彻底地对员工灌输和培养核心理念，在公司目标、战略、战术及组织设计等方面比较一贯地配合核心理念，使核心理念真正得以实现，体现于公司的下意识行为之中。公司是否有“正确”的核心理念，或者是否有“让人喜爱”的核心理念并不重要，重要的是领袖们是否能把核心理念落实到领导者和员工的具体表现中。

“唯一不变的就是变化”这句话流传极广而且负面影响极大。而事实上，几乎所有的雄才大略的企业领袖都更重视“不变”，而不是更重视“变化”。他们都虔诚地保持着自己的核心理念，没有这种“老顽固”式的坚守，就没有基业常青。雄才大略的企业领袖几乎都会围绕自己的核心理念，创造出一种宗教式的环境。当然，在坚定地保持核心理念的同时，这些领袖也会做适当的改变和适应性调整，但绝不会有违于自己的核心理念。公司日久年深之后，文化标准必须改变，战略必须改变，产品必须改变，目标必须改变，权限必须改变，管理政策必须改变，组织结构必须改变，激励制度必须改变，唯一不应该改变的是核心理念。雄才大略的企业领袖超越其他公司领导的地方，就是能够小心地呵护和保持核心价值理念。

0

0