

●大道经营丛书●

永续经营

张九元 刘斌◎编著

YONGXU
JINGYING



中国经济出版社
www.economyph.com

《大道经营丛书》之

永 续 经 营

张九元 编著
刘 斌

中国经济出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

永续经营/张九元编著. -北京: 中国经济出版社, 2004. 4

(大道经营丛书)

ISBN 7-5017-6286-4

I. 永... II. 张... III. 企业管理-经营决策
IV. F272.3

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2004) 第 010632 号

出版发行: 中国经济出版社 (100037·北京市西城区百万庄北街3号)

网 址: WWW. economyph. com

责任编辑: 夏冰 (电话: 010-68355210、13661196290)

责任印制: 张江虹

封面设计: 北京中子画艺术设计有限公司

经 销: 各地新华书店

承 印: 北京市地印印刷厂

开 本: A5 1/32 印 张: 12 字 数: 269 千字

版 次: 2004年4月第1版 印 次: 2004年4月第1次印刷

印 数: 5000 册

书 号: ISBN 7-5017-6286-4/F·5062 定 价: 25.00 元

版权所有 盗版必究 举报电话: 68359418 68319282

服务热线: 68344225 68353507 68341876 68341879 68353624

作者简介

张九元，男，实战派企业管理专家。中华培训网、中华管理传播网特约专家。北京智慧谷企业家学习俱乐部坐堂专家。美国终生领导艺术管理学院（中文）教授。北京九元方舟企业管理研究中心主任，首席咨询师。

三年农村基层工作经历，八年大型国企中层管理经验，四年小型国企法人运作实践，三年高校理论研究与管理培训经验，八年咨询公司顾问实践。

擅长企业发展战略、规范化管理、管理系统设计、业务流程重组咨询和各类培训。以解决实际问题见长，善于协调各种关系，整合内外资源。

二十几年来不断有经济理论、企业管理、领导科学论文在省部级刊物上发表，并参编过十数册教材和论著。经常应邀在管理类研讨会上演讲，颇受听众欢迎。

电子信箱：zgm58@163.com

作者简介

刘斌，男，哈尔滨大学政治系毕业，对政治经济学和管理学有着浓厚的兴趣，并不断在相关媒体上发表着自己的看法。

在黑龙江生产建设兵团农场生活过10年，其中教书6年，特殊的经历锻炼了他坚毅的性格。在一个贫困山区当兵的三年，使他对人生的价值有了新的理解，也为他后来的事业奠定了思想的基石。

1993年下海经商，起起伏伏除有了部分经济收入外，也有了不少心得，很乐意写下来跟大家交流。

在新的市场经济条件下，他又对互联网和远程教育发生了兴趣，开始了新的创业历程。

电子邮件：liubin57@eyou.com

总 序

经营一说，我国古来有之，本谓经度营造。语出《诗·大雅·灵台》“经始灵台，经之营之”。引申为筹划营谋。虽然古今释义稍有差异，但相去不远。倒是由于我们数十年来引入美式管理理论，却让经营与管理混为一谈。因此，我们就会经常听到有某某管理学家，却不曾有某某经营学家之说，原因皆出于此。好在美国人自己习惯了，心里明白不会混淆，倒是把混沌留给了我们。理论上的混乱导致实践上的错位，到了非明确指出并立即改正的时候了。

我在此提出这一问题并非标新立异，只是想还事物一个本来面目，让经营和管理所表达的意思分别各就各位。应该也是一件幸事。按中国人的思维方式，解释中国企业的问题，也许对普通的中国经营和管理人员有所帮助。

经营与管理混为一谈，其缺陷是显而易见的。除了字义的含混以外，还会混淆企业治理结构中各个层次人员的职责范围，造成都管都不管的局面。而一旦出现了这种问题，大家都还有理由，因为从根本上就没说清我是做经营还是做管理？本丛书就是力图在这个问题上说得清楚一点，但是我可不敢打包票，我是诚惶诚恐地去做了，实在说不

清楚也只好请各位专家批评指正了。然而，最怕引起论战，因为这不仅耽误很多宝贵的时间，还会使本来比较简单的事情变得复杂化。这层意思在我的另一本书——《简约管理》中做了更为详尽的说明。

话不说有些不甘心，说出来又有点战战兢兢，咬咬牙还是说出来痛快。索性将浅薄公之于众，任君评说吧！

企业经营应适应时代的变革，才能在激烈的竞争中立于不败之地。有经营专家指出，作为企业经营者，如何应对知识经济的冲击，抓住机遇，迎接挑战，已经成为不容回避的重大课题。一个组织的经营水平可以从以下几个方面加以衡量：组织的决策模式、外部知识的获取模式、员工的学习模式、员工间的沟通模式、沟通内容和沟通手段、组织信息对内部员工的开放程度、有关制度的完善程度等。从目前国际企业组织的发展趋势来看，主要是建立起扁平化、网络化、智能化、虚拟化及全球化的组织。扁平化是指企业通过技术网络同消费者、研究机构之间构筑一个互动的信息反馈机制。网络化可使企业领导和广大员工从传统的等级制度关系变成非正规的网络关系，从而提高员工的自信以及经营效益。智能化既要求职工不断提高个人知识和智慧以及不断地超越自我，又强调企业的系统思考和知识的整合力量，以不断再造企业的无限生机。虚拟化能依靠信息技术建立起临时网络，是一种灵活机动的新型企业的组织形式。全球化让企业为了实现其目标，可以突破企业界限，在广阔范围内寻求各生产经营环节及各生产要素优化组合的一种形式。

中国经济已发展到了一个关键的历史时期，企业要从实物形态为中心的经营转变到以价值形态为中心的经营，使企业经营集约化、多角化、集团化、国际化，并形成统一、开放、有序的市场体系，造就一支与新形势相适

应的经营者队伍，已是刻不容缓了。

本套丛书由四本独立但又互相关联的著作组成，谓之《整合经营》、《虚拟经营》、《特色经营》和《永续经营》。因为每一本都有前言，为节约诸君的时间起见，在此不再赘述内容了。

本套图书之所以冠以“大道”二字，是作者以为“经营”学说是以阐述企业“大事”的学问，而非事无巨细地罗列，且本丛书是从中国哲学的角度阐述企业经营问题的，故曰：大道经营。

市面所售图书，整合、虚拟类词汇似乎已经用滥，但又似乎言犹未尽。“蔺相如、司马相如，说相如，实不相如”也。仁者见仁，智者见智，如此便静待仁者智者评说了。

书中既有理论的探讨，也有实例的分析，旨在带给大家一些有益的信息，希望能对企业家、企业管理人员、政府公务人员和理论工作者有一定的启发，同时也能对正在读研、读博的天之骄子们有一定的助益。我虽然付出辛苦编了此套图书，但并不认为这套丛书在理论和逻辑上已臻完善，甚至于在行文措辞上还有不少疏漏，有些观点还要在实践中得到检验。但如果这大胆而有益的探索，能够给读者带来一定启迪，从而起到抛砖引玉的作用，我们将不胜欣慰。

编著者

2004年4月于京城崇文轩

前 言

2003年伊始，我国专家发现了“不老基因”，重庆西南医院宣布了让世界轰动的消息：该院内分泌科的专家们经过两年半时间，在基因实验时利用酵母双杂交技术，以端粒酶催化亚单位作“诱饵”，成功“钩”出6种与增龄性疾病（癌症、高血压、冠心病、糖尿病等）有关的基因。他们还从国外高价购买了睾丸细胞，在国内搜集癌细胞，采用“诱饵”进行基因实验，成功“钩引”出这6种可延缓衰老的基因后，又通过基因测序、基因库比对和文献检索，证明这些基因还是首次被发现。通过进一步研究，科研人员得出惊人结论：一种基因可能对癌细胞有抑制或“毁灭”作用，一种基因可能延长人体内有用细胞的寿命。据了解，他们下一步工作就是研究这6种基因各自发挥的具体作用。一旦研究成功，将为预防和治疗增龄性疾病这一世界性难题做出巨大贡献，同时为人类的长寿铺平了道路。

作为个体的人，长寿历来备受关注。从秦始皇遍寻长生不老之方，到历朝历代皇帝都让别人高呼“万岁万岁万万岁”；从道家习炼丹药，到今天的保健品充斥市场。说明从政府高官到平民百姓，都注重健康长寿了。企业的长寿

问题呢？尽管也在引起关注，不过还没有象对个人长寿那样上心就是了。

个人的长寿，无论你活到多久，总是要死的，确实不能万寿无疆。但企业却能永葆青春，也就是我们所说的永续经营。

“高频振荡”是我将物理学的概念复合后引入经济学的新名词，对于描述这个变化特快的世界也算是一种贡献吧。

一些企业高层经营者急切地需要变革他们的公司，却又缺乏可供选择的有效模式。本书奉献给那些热切地渴望在急变的21世纪获取成功并从现在着手变革企业的主管和经理们。需要将自己的企业塑造得更加符合这巨变世界的需要。

不登高，无以远望；无远虑，必有近忧。要达到企业的战略目标就必须登高远眺。

登高远眺，就是立足于时代的高度，着眼于长远的未来，预见和把握时代的趋势。例如：当今世界“和平与发展”的趋势；世界经济、政治日益多极化的趋势；区域经济一体化和集团化的趋势；加速发展与矛盾加剧的国际化趋势；高科技产品将长期领先的趋势。把握了这些大趋势，谋略运筹才有方向，才能主动。

登高远眺，登高是前提，不登高则无以远眺。登高，就要摆脱一人、一事、一厂的狭隘眼界，超越就事论事的层次，鸟瞰世界，才能高屋建瓴、势如破竹。

一些高瞻远瞩的企业常常提出许多大胆的目标，作为能促进发展的强大精神动力，我们称之为“雄心壮志”。十分明确并且带有鼓动性的目标，常常能激起团队精神，使大家为着一个共同的目标而努力。它不仅有高远的定性目标，而且十分明确的定量终点线，因为人们喜欢向终点冲刺。公司也因此知道什么时候达到了预定目标。

大家都要对自己所从事的事业充满信心。不管你是谁，都能在建立高瞻远瞩企业方面有所作为。你不必坐等天上掉下来远见卓识，不必期待灵感的闪电撞击出“奇思妙想”。不要迷信，以为建立永续经营的企业高不可攀，只有他人才能做到。其实你自己也能做得到。但要建成永续经营的企业，你必须准备长途跋涉，一劳永逸的事是永远都没有的。

将本书命名为《永续经营》，就是力图使读者能够在这种环境下站得更高、看得更远，把企业的健康长寿、永续经营作为全体员工的共同目标。

面向未来是我们的一大方针。生活经验也告诉我们，人无远虑，必有近忧。在经营科学上有一条管理原则叫统筹原则，其中包括统筹事物发展的各个阶段，统筹今天和明天。今天即将成为过去，明天对我们才更重要。人总要有点超前意识，事情总要超前一点去做。在经营管理工作上，没有超前意识，今天不想着明天，是绝对不能成功的。但凡成功者，都是今天为明天做了充分的准备，时针指在今天，而他却在为明天的生存发展忙碌了。

永续经营是企业的奋斗目标，也是企业家的使命。

编著者

2004年4月于京城崇文轩

目 录

导 论 长寿有秘诀

- 企业可永生** (1)
- 一、企业祈盼永续经营 (1)
- 二、企业的生命周期浅探 (10)
- 三、登高望远面向未来 (16)

第 1 章 树立经营理念

- 构建共同愿景** (21)
- 一、理念是共同奋斗的动力源泉 (21)
- 二、企业价值观与理念的辩证关系 (26)
- 三、企业价值观与理念的形成阶段 (31)
- 四、理念渗透如绵绵细雨洒地 (33)
- 五、愿景构建像殷殷寄语入耳 (38)

第 2 章 谋划企业战略

- 运筹帷幄致胜** (55)
- 一、科学的战略是企业发展之魂 (56)

目 录

二、企业战略体系的构建	(60)
三、企业战略目标的设立	(64)
四、企业战略管理的重点	(70)
五、精心培育核心竞争力	(74)
第 3 章 练好基础内功	
夯实企业根基	(90)
一、打实基础，练好内功	(100)
二、规章制度是基础内功	(100)
三、建立企业标准化体系	(102)
四、标准化内功全在“练”	(109)
第 4 章 创新经营机制	
激发内在活力	(120)
一、企业经营系统	(120)
二、企业经营机制	(125)
三、市场机制遵循价值规律	(128)
四、现代企业的法人治理结构	(132)
五、机制创新是企业的永恒课题	(139)
第 5 章 塑造良好形象	
展现企业魅力	(146)
一、必须重视企业形象塑造	(146)
二、CIS 策划的实施管理	(149)
三、借助媒体显魅力	(155)
四、魅力体现在商品上	(160)

第 6 章 完善企业流程

- 简约高效运行** (169)
- 一、认识企业的基本流程 (169)
- 二、流程应以活动为中心 (171)
- 三、企业流程的基本要素 (177)
- 四、再造企业流程莫迟疑 (182)
- 五、再造流程的基本思路 (184)
- 六、流程局部与系统再造 (191)

第 7 章 锻造国际品牌

- 屹立行业潮头** (196)
- 一、树立名牌意识，向洋品牌挑战 (196)
- 二、注重品牌资产，用心维护名牌 (205)
- 三、搞好品牌定位，创立中国名牌 (210)
- 四、进军海外市场，锻造国际名牌 (217)

第 8 章 倡导共存共荣

- 建设高效团队** (228)
- 一、团队就是力量 (228)
- 二、团队与团队精神 (232)
- 三、高效团队的特征 (237)
- 四、团队建设的三项注意 (243)

第 9 章 严格规范管理

- 科学考核绩效** (252)
- 一、规范管理及其意义 (252)

- 二、加强规范管理的步骤 (257)
- 三、考评与激励 (261)
- 四、激励约束机制 (266)
- 五、经营者的激励与约束机制 (270)
- 六、实施绩效评价制度 (273)

第 10 章 建立战略联盟

实现合作共赢 (280)

- 一、建立联盟, 抵御风险 (280)
- 二、战略联盟的几种类型 (282)
- 三、建立联盟的步骤和原则 (285)
- 四、强强联合, 组建“企业航母” (290)
- 五、知识联盟是联盟的高级形式 (294)
- 六、虚拟公司与战略联盟 (296)

第 11 章 整合全球资源

国际一体经营 (301)

- 一、全球一体化与跨国公司 (301)
- 二、跨国公司的主要特征 (306)
- 三、跨国公司面临的新现实 (311)
- 四、中国企业的国际化发展 (316)

第 12 章 建设先进文化

确保永续经营 (325)

- 一、企业文化护佑生存发展 (325)
- 二、建设先进文化做优秀企业 (334)
- 三、企业精神是企业文化的核心 (339)

- 四、企业文化的重点是人的塑造 (343)
- 五、建设有中国特色的现代企业文化 (349)

结束语 立足当前事

- 永续不是梦** (361)
- 一、忽视当前就没有长远 (361)
- 二、IT 泡沫带给我们的启示 (362)
- 三、企业长寿与可持续发展 (363)
- 四、迎接未来的辉煌 (364)

- 参考书目** (365)

导 论

长寿有秘诀 企业可永生

长寿，人之所欲也。人之不想长寿者，古来未有。生命是短暂的，但无限风光将永远灿烂多姿，若生命与时空同步，人生将无甚遗憾，此所谓长寿者根源。同理，构建百年企业，也是商界人士的夙愿，此为企业长寿，在几年前提出并且使用率越来越高的永续经营就是企业经营者对构建长寿企业的一种形式。人生无涯，商海亦无涯，因此给企业注入特定配方的生命剂，使企业春光焕发与青山松柏共寿，将是本世纪永恒的课题。如何实现企业永续经营呢？这正是本书所要探讨的。

一、企业祈盼永续经营

（一）永续经营不应是奇迹

公元1999年9月27日至29日，历时3天的世界财富论坛在上海举行。因为这是在中国召开的第一次财富论坛，