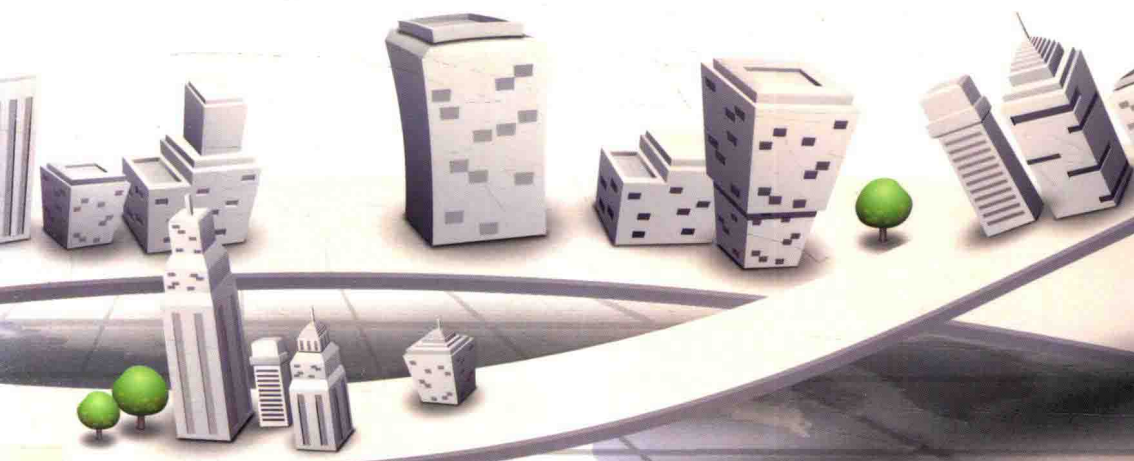


企业灵魂 的塑造

决策是管理的核心，
管理是由一系列决策组成的，管理就是决策。



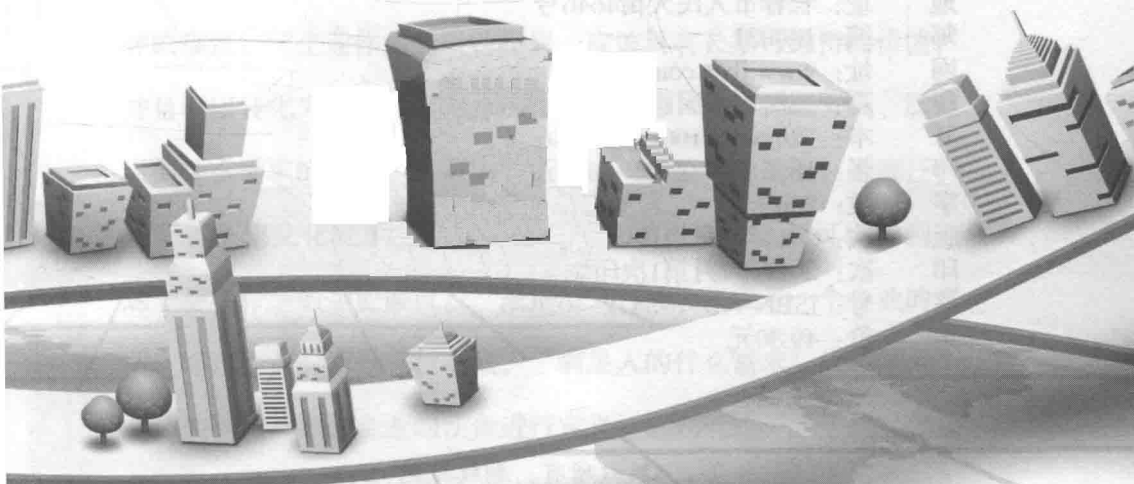
张珍珍◎编著



吉林文史出版社

企业灵魂 的塑造

决策是管理的核心，
管理是由一系列决策组成的，管理就是决策。



张珍珍◎编著



吉林文史出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

企业灵魂的塑造 / 张珍珍编著. — 长春: 吉林文史出版社, 2017.4
ISBN 978-7-5472-4023-6

I. ①企… II. ①张… III. ①企业文化—研究 IV.
①F272-05

中国版本图书馆CIP数据核字(2017)第088653号

企业灵魂的塑造
QIYE LINGHUN DE SUZAO

编 著: 张珍珍
责任编辑: 程 明
封面设计: 浩 天
出版发行: 吉林文史出版社
电 话: 0431-86037509
地 址: 长春市人民大街4646号
邮 编: 130021
网 址: www.jlws.com.cn
印 刷: 三河市天润建兴印务有限公司
开 本: 720mm × 1000mm 1/16
印 张: 18
字 数: 200千字
版 次: 2017年7月第1版
印 次: 2017年7月第1次印刷
书 号: ISBN 978-7-5472-4023-6
定 价: 49.80元

版权所有, 翻版必究
如发现印装质量问题, 请与承印厂联系退换

前言

QIAN YAN

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。核心是价值观，表现形式是公司战略。为此，我曾做出这样的描述：“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 and 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

MU LU

第一章 企业的生存核心

生存超越一切	3
企业生存的价值观	6
培养属于公司的气质	13
让企业拥有生命力	21
企业生态系统的构建	25

第二章 明确企业目标

企业目标的制订	31
把企业使用转化为目标	41
企业目标所追求的价值是什么	54



第三章 企业愿景

关于愿景	69
建立企业愿景	75
关于共同愿景	81
公司需要一个共同的愿景	88
愿景、战略、文化的联系	93

第四章 铸就企业使命

关于企业使命	101
把企业使命简单化	111
错位的企业使命	117

第五章 企业生存变革

突破原有，实施变革	135
变革才能成长	141
管理的变革	151
通过不断变革，找到企业定位	156

第六章 创新才有生存

创新无止境	167
创新是企业的生存灵魂	172
创新源于细节	178
创新的巨大力量	181
管理创新	189

第七章 务实型企业

实事求是	195
互相尊重	201
诚信为本	205
高度的发展意识	208

第八章 以人为本

以人为本	213
人是企业的第一要素	219
何谓“企业”？	222
发挥个人的价值	224



第九章 优秀领导的力量

做最优秀的领导	229
关于领袖与管理者	234
关于企业家与企业领袖	245
树立企业家精神	251
做一个真正的企业家	270

第一章

企业的生存核心



Part

1

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。

生存超越一切

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、关系到社会的繁荣和稳定、关系到民族的强盛、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规律，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%，其他是宗教组织等，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，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，缩短同世界顶级企业的差距，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，谁掌握了企业生命规律，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。



企业生存的价值观

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。

特性二：绝对一次性。

特性三：绝对宝贵性。

对于企业来说，我认为，每一个公司在取得伟大的公司气质时，它们都在不断地构建着自己的生存系统，在它们看来，世界正在发生着深刻的变化，只有构建属于自己的生存系统，它们才能持久稳定地得以发展。

美国艾迪思研究所伊查克·艾迪思(Ichak Adizes)博士把企业生命周期形象地比作人的成长与老化过程，认为企业的生命周期包括三个阶段十个时期：成长阶段，包括孕育期、婴儿期、学步期，青春期；成熟阶段，包括盛年期、稳定期；老化阶段，包括贵族期、内耗期或官僚化早期、官僚期和死亡期。每个阶段的特点都非常鲜明，并且都面临着死亡的威胁。孕育期是指创办企业的人都拥有雄心勃勃的创业计划，并且愿意对风险做出承诺，这样一个企业就诞生了。企业诞生后，进入婴儿期，一般来说，这时的关键问题是资金不足，因为一旦企业失去资金的支持，婴儿期企业将难逃夭折的命运。

学步期是企业迅速成长的阶段。创业者这时相信他们做什么都是对的，因为他把所有的事情都看作机会，这常常会种下祸根。

青春期的企业成长最快的阶段，规模效益开始出现，市场开拓能力也迅速加强，市场份额扩大，产品品牌和企业的名声已为世人所知晓。在这个阶段，公司采取新格局，创始人雇请职业管理人员，并逐步实现授权管理、制度化和规范化管理。这个时期对企业创始人是个极大的考验。青春期过渡顺利的家族企业产权结构可能发生了变化，股权开始出现多元化或社会化，创始人逐渐从管理层淡化，经营工作逐步由职业经理人承担。但是这一切并非易事。往往是创始人自己仍然参与很多管理工作，与管理层发生矛盾；创始人、管理层和董事会之间发生矛盾，家族成员之间发生矛盾以及老人和新人之间冲突不断。这些矛盾和冲突成为这一时期企业的主要问题。如果处理不当，企业内部可能发生政变，由职业经理人全面接管，创始人被迫出局（离异），要么职业经理人被赶走（企业倒退到学步阶段），要么家族成员之间反目为仇、家庭破裂等。企业度过青春期，终于进入盛年期和稳定期，这是企业生命周期中最理想的状态。在盛年期，企业的灵活性和可控性达到平衡，企业非常重视顾客需求、注意顾客满意度，并且对未来趋势的判断能力突出。盛年期是企业生命周期曲线中最为理想的点，在这一点上企业的自控力和灵活性达到了平衡。盛年期的企业知道自己在做什么，该做什么，以及如何才能达到目的。盛年期并非生命周期的顶点，企业应该通过自己正确的决策和不断的创新变革，使它持续增长。但如果失去再创业的劲头，就会丧失活力，停止增长，走向官僚化和衰退。