



中财 B0093837

长寿公司

——商业“竞争风暴”中的生存方式

[美] 阿里·德赫斯/著

王晓霞 刘 昊/译

2002/27

中央财经大学图书馆藏书

登录号 461916

分类号 F276.7/67

THE LIVING
COMPANY



新华日报出版社



哈佛商学院出版社

著作权合同登记 图字 01-98-0317 号

图书在版编目 (CIP) 数据

长寿公司/ (美) 德赫斯著; 王晓霞, 刘昊译. - 北京:
经济日报出版社, 1998.4
ISBN 7-80127-450-4

I. 长… II. ①德… ②王… ③刘… III. 企业管理
IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (98) 第 07699 号

The Living Company

Copyright © 1997 by Longview Publishing Limited

© 1997 中文简体字版专有权属经济日报出版社

Published by arrangement With Harvard Business School Press

Copyright Licensed by Arts & Licensing International, Inc.

长寿公司——“商业风暴”中的生存方式

作 者:	(美) 阿里·德赫斯
翻 译:	王晓霞 刘昊
责任编辑:	钟仁
责任校对:	刘群
出 版:	经济日报出版社
地 址:	北京市宣武区白纸坊东街 2 号 (100054)
经 销:	全国新华书店
印 刷:	河北省霸州市印刷厂
开 本:	850mm×1168mm 1/32
印 张:	10
字 数:	175 千字
印 数:	1—10000 册
版 次:	1998 年 5 月第 1 版 1998 年 5 月北京第 1 次印刷
书 号:	ISBN 7-80127-450-4/F·127
定 价:	20.00 元

版权所有 翻印必究

中文版序

近年来，管理学方面的丛书出了不少。有些丛书，你读完之后，觉得回味无穷。深感其取材、编选颇具匠心。书中的睿智之见，令人激奋。由经济日报出版社引进的美国哈佛商学院出版的《哈佛管理经典丛书》就属这一类。这套丛书，我看到的有8本，讲的都是管理之道。就管理学说而言，现仍在“丛林”中。各家各派，各有千秋。这套“丛书”也是丛林之书，但很有一些独到的见解。这种“丛林”之势，对管理学说的发展，实在是天大的好事。

在今天瞬息万变的商业环境中，管理者们都感到有许多压力。压力中，最大的莫过于环境变化、环境变迁的挑战。企业要么前进，要么倒退。管理者自然会选择“前进”。选择了“前进”，同时又确实能够前进的，只属于那些能够面对变化，敢于进行管理革命，应付未来挑战的人。当然，应变失败是痛苦的，但哪有不失败的人。

应变成功，其关键在于你能否保持对环境变化的竞争性态势，能否保持一种活力，能否养成一种适时应变的主动精神。丛书中的《管理的变革》说的就是如何面对变化，迎接挑战，是一部精论之集，你可以从中得到启迪，帮助你在新环境下走向成功。

在环境变化中，公司的衰退首先开始于公司的领导集团。尽管公司的利润额仍处于巅峰状态，但公司实质上已经开始衰退了。这种衰退主要表现在公司的领导集团只是面对过去，而不是面向未来；只习惯于常规性决策，而不敢面对挑战性问题；只愿意和同一传统的人在一起工作，而不愿接受具有新思想、新文化的人。首脑及领导集团的衰退，必然会或早或晚、或快或慢地导致整个公司的衰退。阻止领导集团衰退有两种方式：一是更新现任首脑们的观念结构，进而改变管理行为；二是更替现任首脑，进而改变管理行为。当第一条路成效不大时，就只有采取第二条路。丛书中《培养下一代领导者》向你表明将怎样为公司选拔和培养未来的高级人才；如何转变竞争优势；如何越出常轨，取得成功；如何在经验、训练和学习能力上，保持观念结构的吐故纳新。你可以从中得到卓有成效的公司领导者所必需的成功之策。

对公司发展来说，指引公司前进的领导人是至关重要的，但养活公司的“客户”也是至关重要的。“客户关系”已经成为公司决策的中心。丛书中《走进客户的心》，将“客户”、“客户信息”、“应用客户信息创造价

值”连成一体，将信息管理技巧创造性地应用到建立新型的客户关系中。它把客户看作有价证券，运作得好就可以增值，可以创造双边价值。你可以从中了解到，什么是客户中心论；如何增强开发客户价值的能力；如何造成竞争优势等。

公司将其产品或服务投入市场参与竞争，在竞争度方面有个很重要的指标——市场占有率，就是反映公司争取客户、处理客户关系的能力上。谁争取到客户，谁就争取到市场。但是，现在的买方市场，其条件越来越苛刻。时间在压缩、距离在压缩、管理的反应与行为在趋向同步，消费者的需求渴望立时满足……这种深刻的变化，映射出什么呢？是速度！是交易速度！“以光的速度行事！”这应该成为获得竞争优势的基本信条。丛书中《时间角逐》具有时代的先锋意识。您将从中看到引导组织走向成功的关键是速度，创造一个敏捷的组织体系是何等重要。它将告诉您商务进程如何通过压缩时间的方法去提高效能。

企业、社会都在抢速度发展。管理者也面临着时间角逐的巨大压力。事业的临界点和生活的聚焦点挤撞在一起，两难性的抉择，时时冲撞着管理者的职业生涯。丛书中的《界定时刻》在“要得必先失”的冲突上，向你展示如何争取较大的回旋余地，逼迫你去考虑究竟有多少供参考的灵活多变的框架。

个人的职业性的决策是困难的，家族的商业性决策更是不易的。现代社会中有一类常见的又是特殊的文化

现象：家族企业。据资料显示世界上 80% 左右的实业与家族有关。家族企业所面临的问题和非家族企业在许多方面是不同的。例如，家族企业的动力机制是什么？其间存在着怎样的传承关系？在领导权的代际变更中，如何进行权力交接？如何掌管家族企业等等。在你的一生中，不可能不和家族商团打交道，也有可能加入家族商团。如果这样，了解一下家族商团的发展机制和发展模式是非常有益的。丛书中《家族企业的繁衍》就在家族商团这个模糊而又朦胧的领域中，提供了有意义的指南。

一个企业的诞生，可以只领风骚一、两年，也可以长领风骚上百年。一个企业可以因换上一位卓越的领导人而起死回生，可以因有一个适销对路的产品而兴旺发达，但这些“激素”都不能保证公司长期生存。怎样做可以使公司长寿呢？丛书中《长寿公司》对传统观念提出挑战，多角度地探索了公司的生存之道。它告诉您如何在多变多难的形势中挺过来，如何保持公司的活力等等。公司生存有一个很重要的道理，就是要为发展而管理，不要为利润而管理；养成习惯去新陈代谢，不要等到出了问题再去规划变革。这些道理，在《长寿公司》中都有地道的分析。本书已被美国《商业周刊》评为 97 年最佳商业类图书排位第二名。

理论是行为的指南。公司的长久发展一定要有合理的理论作指导。丛书中《管理学的先知》探讨的是经营组织和商业管理的哲学。在权力、权威、领导、控制、冲突等问题上，都有创新性的见解。尽管是许多年前的

研究成果，但至今仍闪烁着思想的光辉。任何一位管理者都会从中得到忠告和借鉴。

《哈佛管理经典丛书》的作者或在其中阐发思想的人，他们中有大学教授、有研究机构的学者、有公司总裁、有商界领导人、有社会活动家等。他们著述精采，读来令人振奋。他们的观点都是打破常规、不落俗套，他们各自从独特的角度审视管理实践，从中肯的评论中透出富有新意的见解。读过这套书的人，我想都会有这种感觉。

我很感谢经济日报出版社让我先读了这些经典之作，读后颇有感触，发了一些议论，也就此为这套丛书的出版作贺。

北京大学 国际经营管理研究所所长 张国有
企业管理专业博士生导师

1998年3月6日

内容简介

曾几何时，度过漫长而荣耀的一生，构成了多少人梦寐以求的愿望。自人类初期以来，人们就一直在为自己寻求长寿秘方，但是，我们人类又为自己的组织机构做了些什么呢？我们能确保我们的企业——而这正是我们的社会努力和经济努力的宝贵遗产——在漫长的世纪之旅中蓬蓬勃勃地向前发展吗？

事实上，许多公司未能在商海骤变和拉锯式的竞争中挺过来。一个跨国公司——列居财富排名 500 强或与之相当——的平均寿命大约在 40 年到 50 年之间。只有少数的公司属于例外，它们经受住了数世纪的考验。对于我们其余的人来说，这中间有着什么样的隐秘经验可供参考？正是在《长寿公司》一书中，作者首倡了“学习中的组织”这个极富创新意味的概念，同时，作者本人也因此而对组织长寿的关键性品质给予了极大的关注。

阿里·德赫斯击中了问题的要害，即要为组织的长寿

和长期的繁荣而进行管理。他在“生命型公司”和“经济型公司”之间作出了明确的区分。在他看来，前者的目的正在于，要把自己当作富有潜力的、处于永久成长中的团体来看待，并以此来造就自己；而后者只纯粹忙于为一小部分或个人创造财富。他还明确指出长寿的生命型公司为生存而管理，经济公司为利润而管理。

德赫斯长期为荷兰皇家壳牌集团（Royal Dutch/Shell）效力，在那儿，他实际参与了关于概要性计划技巧的著名的完善工作。正是在这近40年的工作经历基础上，德赫斯在书中谈到了他怎样开始探索和理解长寿公司的特殊品格。在他所找出的一系列重要因素中，他概括出了长寿公司在品格上的四个共同点。简而言之，它们即是：

- 能对环境保持敏锐的反应以便学习和适应
- 凭着强烈的绝对的认同感以达成一致
- 允许打破常规和不落俗套的思考和试验
- 为积蓄财力而在财政上采取保守政策，以此保持灵活性

《长寿公司》不仅为高级管理人员说法，为任何立意激越而为领导的人说法，而且更对一般人说法，只要他们有意去适应这个动荡不安的商业环境。记住：只有那些已经养成习惯去作新陈代谢的公司，才能生存和发展。

前言

我在 15 年前认识了阿里·德赫斯 (Ariede Geus)，正是由于他，我才第一次认真地开始学习组织学。那次会晤影响了我的一生。

他把我引进了著名的荷兰皇家壳牌公司 (Royal Dutch/shell) 从事研究工作，他是那里的全球策划的合作者，该研究发现，《财富》排名 500 强的企业从产生到衰亡，平均寿命只有 40~50 年。该研究还发现了有许多公司寿命超过了 200 年。阿里使我相信大多数公司尚未成熟便夭折了——绝大多数公司都在其 50 岁生日之前就衰亡了。他说，大多数大公司，致命的弱点是缺乏学习

能力。他们适应周围世界的改变，未能随之而演进。

更主要的是，他让我第一次思考低寿命周期与企业在连续经营时的低活力之间的联系。二者都是企业整体健康状况的标志。就像一个不健康的人，预言自己会早死一样，大多数成功的大公司，健康状况令人极度担忧。这些企业中的人并未意识到，他们的公司正在经受着低寿命周期的威胁。他们认为公司健康状况不佳是由于工作压力、无休止的权力斗争，以及僵化的工作环境，未能充分发挥人们的创造力、工作热情及责任感，从而造成你的员工人浮于事，或辞职。许多企业的正常气候要比我们想象的糟糕得多，——不论这些企业是否明显地在走下坡路。

《长寿公司》是一本具有实用哲学的书。以我的经验看，像阿里这样的超级实践家，会对管理思维做出独特的贡献，然而他的贡献却很少被广泛得知。像与那些写出他们所想的不一樣，实践家想的是他们所经历过的。因为他的思想源于实践而不是概念，所以他表现出极为深刻的想法却是最简单的道理。

本书的中心是一个富有意义而又非常简单的问题，如果我们把企业看作是一个有机生物体，会怎样呢？

很显然地就会有下列问题要问：如果我们不将其视为有机生物体，会产生什么样的看法呢？这一看法就是将企业视为赚钱的机器。

两种观点之间的区别，即视为有机生物体与赚钱的

机器的区别，表明了一系列有关管理和组织的核心，假设与区别。

我相信，几乎所有人都会习惯于不假思索地认为企业是赚钱的机器。用这种观点来做事，那么我们不会想到，我们已决定了企业的命运。

我们举个例子，一台机器被某人拥有。我们会习惯于认为企业就是这个样子：它们被所有者所拥有，一般来说是区别于企业工作人员的。但是，说某一生命被某人所拥有，会意味着什么？世界上大多数人都会认为，一个人拥有另一个人是很不道德的。那么如果以此看待企业，是不是正是问题之所在呢？

机器有存在的目的，是其制造者生产出的。同样又有一个对企业的传统看法：企业的目的就是要尽可能多地为其所有者赚钱。但是生命有其自己的目的。这种天生的目的，是不能被其他人的目的所完全代替的，即使生命会对其他人的目的有所反应。当一个生命体不能追求其目的时，那么这个生命体的生命力会发生什么样的变化？为了能发挥效用，机器必然要由所有者来控制。这当然是管理的原因——控制企业。但是控制生命的方式与控制机器的方式是截然不同的。（那些怀疑这一假设的人，不妨想想，他们是如何成功地控制十几岁的少年的。）他们是“可影响的”，但是只有通过复杂的互动过程，使影响人与受影响人相互作用。难道对控制的抗争，不是大多数公司的政策和规则的根源吗？

将企业视为机器，就意味着它是由外部人创造的。这正是大多数人看待企业系统及程序的方式，它们是由管理层制订出来，强加给组织的。如果将企业视为生命，那么就意味着它自己将制订出程序，就像人体长出自己的细胞，然后组成器官及身体一样。难道不正是那些大企业成为非正式的组织的方式吗？关系网络、通信渠道，这些基本的工作条件，不正是做这些工作的人自己创造出来的吗？

将企业视为机器，意味着它是固定的、静止的。只有某人改变它时，它才会改变。将企业视为生命，意味着它会自然地演进。

将企业视为机器，意味着它只能自认为是缔造者所赋予的身份。将企业视为生命，则意味着它有自己的身份，有自己的个性。

将企业视为机器，意味着它的行为目标是对管理层设定的，如做出实际反应。而将企业视为生命，则意味着它有自己的目标，有自己采取自治行动的能量。

将企业视为机器，意味着它会停滞不前，除非管理阶层重新创制。而将企业视为生命，则意味着它能够自我更新，将超越其现有的员工，作为一个有机生命体自我延续下去。

将企业视为机器，意味着其员工是雇员，或者，更糟糕的是，“人力资源”，人被动地站在那里，等待着召用。而将企业视为有机生命体，则会将员工视为人力工

作共同体。

最后，将企业视为机器，意味着它的学问，只是雇员学问的总和。而将企业视为生命，则意味着它可以作为一个实体进行学习，就像演出团体、爵士乐队、或体育小组一样，能作为一个实体充实知识。在本书中，阿里认为只有生命体才会学习。

对于我来说，很难独立思考到上述机器与生命体特性的对照，而不会被阿里提出的观点所吸引。我怀疑，为什么我以前就未想到过这些呢？对于我来说，就这么难将企业实际视为生命体。为什么这么简单的想法却并不容易变成自己的想法呢？

这就是我们看待生活的始末吗？当然，简单的组织也是活生生的，为什么我们不能将更复杂的组织，比如家庭、社会、或企业，也看作是生命体呢？难道潮水的色彩斑斓，潮涨潮落，不比海葵、蛤贝或寄居蟹这些聚居在潮水中的生物更具生命力吗？难道我们对“公司”模型，在我们头脑中的印象是如此僵固，不可改变吗？或者只是我们不愿意改变看法？如果我们确实认为公司就是机器，那么就意味着，我们也是机器中的机械因素。机器是不会有活动部分的。那么，对于我们中的大多数人来说，这无疑使我们对组织感到可悲。在某种程度上，我们深深地憎恨只是为了与机器相匹配，我们就被塑造得像机器一样。如果这里面有些是真的，那么它可能已经告诉我们，阿里所持的简单观点，实际重要的多。

正如阿里所指出的，把企业比作机器，这种想法是很普遍的，它影响了大多数组织的性格。它们更像是机器，而不是一个生命体，因为它们的成员是这样认为的。

因此，我们的第一任务大概就是改变我们的思想。爱因斯坦说过：“问题，不会在与产生它同一层面的答案上得到解决。”（即仅仅知道问题是如何产生的，还不足以解决问题——译者注）在我们解决这个问题时，阿里所提供的丰富的实践洞察，让我们懂得企业是如何作为生命体进行计划、学习，管理控制自己的，这些知识会引导我们大多数人走进一个全新的世界。

它也许还会表明，尽管阿里的观点乍看起来非常奇特，但是事实上，这种观点并非今日才有。世界上不同的文化，在很长一段时间里，都产生了相似的观念。在瑞典“企业经营”的古语是 *Narings liv*，意思是“命滋养王命。”在中国，至少 3000 年以前，对“企业经营”的称法是

生 意

其字面意思最初是“生意”或“生活”。其第一个词可翻译成“生存”及“出生”。第二个词的意思是“意义”。

我们就要迈入 21 世纪，我们正该重新记起人类很久以前就明白的道理——工作在一起，实际上是生命意义

长寿公司

的源泉，否则，就只不过是工作而已。

彼特·M·森卓

一九九六年十二月六日

导言

公司的生命周期

在世界上现有的机构群中，商业公司是新生儿。它们在西方文明中满打满算只有 500 年的历史，这在浩瀚的人类文明长河中可谓短暂。然而它们作为物质财富的生产者，却有着巨大的成功。它们是支撑世界上迅猛增长的人口的生活的主要因素，使得文明生活的延续成为可能。在将来的历史中，随着发展中国家生活水平的提高，商业公司将比以前更为举足轻重。

但是，您如果看一下它们的潜力，就会发现，多数商业公司竟是失败的——或者含蓄一点说是不太成功的。它们还处在进化的初级阶段；它们只发展和使用了其潜力的一部分。您只要看一下它们的高夭折率就明白了。