

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

F279.12

1

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

中国华侨出版社

## 图书在版编目(CIP)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，英国有17家，法国有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Chateaudes-Goulaine，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生存下来。

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 / 002

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 / 002

持续经营保证企业基业常青 / 005

卓越领袖引领企业基业常青 / 008

优秀品牌铸就企业基业常青 / 011

家族认同感和凝聚力成就基业常青 / 014

诚实守信换得基业常青 / 019

## 第二章 世界各地基业常青的企业 / 023

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 / 023

“随变”的杜邦 / 028

德国基业常青的企业 / 031

重视研究开发的西门子 / 037

日本基业常青的企业 / 043

松下何以如此出色 / 048

## 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 / 054

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 / 054

两强联合，通用电气诞生 / 057

查尔斯·科芬：为英雄打造舞台 / 059

埃德文·赖斯：技术派领袖 / 061

杰拉德·斯沃普：严格的追根究底型领导 / 063

欧文·杨：“被人了解”和“了解别人”一样重要 / 064

查尔斯·威尔森：在军工生产上取得重大贡献 / 066

菲利普·里德：“蒙特勒计划”的制定者 / 067

拉尔夫·科迪纳：在变革中保持平衡能力的高手 / 069

杰拉德·菲利普：精明机警出类拔萃 / 070

弗雷德·博尔奇：“创造了另一个通用” / 071

雷金纳德·琼斯：“商界传奇般的人物” / 072

## 第四章 颠覆与革新：通用的浴火重生 / 074

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” / 074

要面对的，不是暴风雨，而是飓风 / 076

没有任何东西是神圣的 / 079

“中子弹杰克”造就通用精悍敏捷 / 082

出卖了“传统”，消费者还会购买你的产品吗 / 085

## 第五章 群策群力：打造无边界组织 / 090

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 / 090

任何等级都是坏的等级 / 093



把通用电气变成一个小公司 / 095

速度是一种最基本的优势 / 097

让人们敢于向权力阶层说话 / 099

角色倒置：谁是老板，谁是雇员？ / 102

“杀死‘响尾蛇’，杀死‘巨蟒’” / 106

培育每一个人的呼声和尊严 / 110

“我们要把所有的围墙撤掉” / 112

## 第六章 领导市场：通用的全球化理念 / 115

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 / 115

视危机和风险为机遇 / 118

成为全球首选的“雇主” / 121

通用不是“丑恶的美国人” / 123

服务业是一项“睁大眼睛”的事业 / 127

金融服务部扩张获得巨大收益 / 131

## 第七章 六西格玛管理战略 / 134

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” / 134

全新的“武士阶层” / 139

六个西格玛全面开花 / 141

从“鸡尾酒承诺”到“赢取钞票的颜色” / 144

“比我更狂的梦想都来得更好” / 145

## 第八章 伊梅尔特：因全球化而“加冕” / 148

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，首先得摈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 / 148

“到发展中国家去开展业务” / 152

看清处境，不为暂时的挫折所动摇 / 154

深谋远虑：正确地使用手中的钱 / 157

投资未来：随时做到“创想突破” / 161

保持通用核心价值 / 164

达成业绩：只有成绩才能说明问题 / 168

改变对于通用的成长非常有益 / 170

## 第九章 百年通用的常青基因 / 174

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 / 174

适应性：没有什么是神圣不可改变的 / 178

人力资源：最大可能地发掘其潜能 / 181

以基础研究为支撑，面向市场进行技术创新 / 184

成立资本公司进行专业的并购整合 / 186

提供产品服务的系统解决方案以获得良性循环 / 187

严格独立性的董事会保证高效治理 / 189

## 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 / 192

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家“常青树”的鲁冠球。

- 从田野里走出来的创业者 / 192
- 抓住商机,“钟情”万向节 / 195
- 与美国舍勒公司“亲密接触” / 196
- 自愿掏腰包,花钱买自主权 / 198
- 走集团化、国际化的道路 / 199

## 第十一章 万向集团的战略规划 / 201

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 / 201
- 在太平洋彼岸建立自己的“大本营” / 204
- 反向 OEM 扩大市场占有率 / 207
- 思考全球化、行动本土化 / 209
- 将“中国制造”变成“卖点” / 213

## 第十二章 卓越的经营管理智慧 / 217

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 / 217
- 先走一步就能喝到第一口水 / 219

“三管三不管”的权力分配艺术 / 222

### 第十三章 叱咤商场的游戏规则 / 226

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 / 226

良好的职业道德是一种资本 / 229

出了次品，就罚款，就砸饭碗 / 231

优质+守信：驶入国际市场的两只轮子 / 234

抵制金钱的诱惑：人无信不立 / 236

### 第十四章 塑造独具匠心的万向文化 / 241

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 / 241

凝聚力工程让所有员工都有归属感 / 243

主人翁意识培养事业心和责任感 / 245

勤俭文化“上行下效” / 247

### 第十五章 接班人掌好舵 / 249

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” / 249

继承财富，继承责任 / 251

天生就有经营才能 / 254

资本市场运筹帷幄 / 256

凌厉手腕搭建金融版图 / 258

## 第十六章 万向的常青法则 / 261

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，然后迈步发展向高一级台阶，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 / 261

从失败中学习 / 264

“稳”是一种哲学 / 266

关键时刻都能比别人走得早一点 / 269

## 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