

王牌一

树基业常青的理念

# 一、基业常青的理念

## 1. 企业为何远离基业常青

今天的中国企业管理者会不停地追问究竟是做事、还是做人；究竟是管事、还是管人；究竟是管理过程、还是管理结果等等一系列令人困惑不解的问题。

毋庸置疑，现代企业组织的惟一利润来源，只能是来自组织外部的顾客、消费者，而不是什么亲戚、朋友，更不是什么官员。现代企业的唯一目的是创造顾客，而不是赚钱。

长期以来，管理学一直被误以为没有前提假设——假如没有前提的话，那么，传统商人们精明的“赚钱术”，至少不会逊色于现代企业家。好在我们很容易就能发现这其中的“错误”，那就是：如果一个企业仅仅以“赚钱”为目的，那么，赚上一笔钱或者是连续赚上几笔钱，都不是难事，它确实与所谓的管理理论和知识无关；但假如一个企业是以“持续成长、基业常青”为目的，那么，缺少了基本的组织管理常识和理论，将一事无成。好在这个观点从中外企业兴衰中得到了验证，即：凡是生存了几十年、甚至上百年的伟大企业，其辉煌无不是因其在企业管理上的成就而获得。

现代企业管理理论，是解决企业组织的持续性增长问题，而并不是教人赚钱的各种技巧。一个代代相传存在了三百年的包子铺，虽然实现了长寿，但却并不具备现代企业管理的价值，因为它仅仅以自己赚钱为目的，而不是以满足客户为目的，只存在而并不增长。同样，一个在短期获取了暴利随后就迅速消亡的企业，也没有现代管理的意义，因为它只增长而并不关注长期存续。

现代企业所遇到的种种瓶颈，归根到底就是其经营理念上存在着

诸多的问题，而这些问题又恰恰是传统经营模式所遗留下来的：

(1) 由“轻视组织”到“蔑视制度”。“管理人”与“管理组织”，并不是一回事，但是，当中国传统管理将二者混为一谈时，就意味着“组织功能”被无形地忽视了——中国人对于“组织”缺乏起码的尊重这一事实。

(2) 绕不过去的“政商关系”。在诸多亲戚、熟人、同乡、官员等等“利润来自熟人”的赢利模式中，最有可能获得超乎想像“暴利”的机会，当属“政商关系”的赢利模式了，它也成了百年中国商业企业管理绕不过去的坎。

在今天的时代，政商关系依旧是显著的赢利模式之一。在几乎每一个城市里，拥有丰厚利润的所谓知名企业几乎都与地方官员有着千丝万缕的联系；而在每一个倒下的腐败官员的背后，几乎都会看见企业家和老板的影子。显然，这已经不仅仅是特定历史时期的商业模式产物了，而是成为了中国商业史上重要的商业赢利模式之一。将责任单纯的归咎于政府或商人任何一方都是不恰当的肤浅认识。而如此毫无价值的“政商关系”赢利模式，却受到了政府的变相鼓励和商人的追逐，这本身就耐人寻味。

然而，“政商关系”却是一种典型的商业悲剧——在这场商业悲剧中，社会、政府、企业、企业家、消费者等利益关联者，没有任何一方是胜利者。在胡雪岩的商业悲剧中，相关官员最终落马下狱；商业组织本身因此灰飞烟灭；众多与胡雪岩生意关联的蚕桑农户由此家破人亡；而胡雪岩个人的一生，则更是精神极度扭曲的一生，为了讨好官员竟然将自己的姨太太送给他人，反过来是其个人生活极度糜烂和骄奢淫逸。今天中国的一些企业现象，比如厦门“远华”走私大案，与胡雪岩的悲剧是何其相似。实际上，在中国曾经辉煌一时、最终却成为阶下囚的所谓企业家，还有长长的一串名字。

但是，真正需要接受责问的却是“政商关系”商业模式本身。因为，商业利润究竟是来自于官员、权力，还是来自于顾客、消费者？！

更苛刻的、不留情面的责问是：老板们，你们除了官商勾结的能力之外，是否具有创造产品、满足顾客的能力？！

(3) 富不过三代。对于传统商人“富不过三代”的担忧描述，其实正是因为利润是来自于商人的个人能力、而不是来自于组织能力。因为，“组织能力”可以被不断沿承下来，但“个人能力”却只属于商人个人，因此，当创造商业利润的能力，主要是依赖于商人、管理者个人能力，而不是商业、企业组织的能力时，那么，商人、管理者个人的失败，也就成为了商业、企业的失败；商人、管理者个人的去世，也就意味着组织的消失，显然，在这样的状况下，能够“富足三代”已经实属幸运。如果今天的企业家不能清醒地区分自己企业的利润究竟是来自个人能力、还是来自组织能力，那么，就意味着依旧处在危险的混沌状态；如果企业家不能创造出强大的组织能力，那么，渴望实现所谓的企业基业常青，就成为了一张空头支票。

在现实中，我们不难发现这样的事实——传统的“熟人信任”所造就的仅仅是一个伟大的商人；现代的“制度信任”，才会造就出辉煌的伟大的商业组织。

传统商业管理是处理“人与人”的关系，而现代企业管理则是处理“企业组织与消费群体”之间的关系。

现代企业组织与消费群体之间，可能终生都是“陌生人”。因为，消费者并不需要看清楚制造者本人长相如何，是满脸微笑还是一脸奸诈，而是只要知道产品本身的功能、质量、价格、品牌等等因素是否适合就足矣。这是一个“产品”与“消费”的关系时代，毫无疑问，这需要传统商业组织赢利模式向现代企业组织管理方式的转变，需要一个传统商人向现代企业家的观念转变。但很不幸的是，中国的传统商业模式并没有出现向现代企业组织过渡的显见区别，同时，依旧有人在不加批判地吹捧传统商机式的智慧——如果传统的伟大个人商业智慧，不能纳入到现代企业的组织管理体系中，那么，它就只能是基于个人智慧的雕虫小技。

正是因为如此，所以中国商人可以创造巨大的个人财富，却没有能力创造出伟大的商业组织。他们应对客户的个人技巧，可谓无师自通，但他们对于建设组织能力，却显得笨手笨脚，甚至对于制度、效率、品牌等等描述组织能力的词语，都显得颇为陌生。

在现实中，伟大的商人们所具有的情感投入、察言观色、人情练达的个人能力，所匹配的正是传统的一对一、面对面的商业赢利模式的要求。沉迷于“熟人网络”商业游戏的习惯，使得中国的传统商业组织，总是难以走向“陌生人的世界”。如果一个企业将利润来源认定来自商人个人能力、而不是组织能力本身，那么，无论它由此获取了多少巨额财富，都没有证明组织本身的市场获利能力；如果一个企业采取资源垄断的方式赢得利润，那么，受伤害的将不仅仅是消费者、还有社会和经济进步本身。

“尊重组织”就意味着必须首先“尊重制度”，因为“制度”是一个正式组织的成熟标志。组织为什么需要“制度”？这是一个很好理解的问题：当一群人聚在一起的时候，只有具备了共同遵守的制度，人们才会把它叫做“正式组织”。制度规章越是健全完善，意味着组织本身越是成熟，当然，制度规章并非越多、越细就越好，因为制度规章本身就是成本。从“组织”管理的角度来说，管理的初始问题就是为组织设计和安排制度规章，它意味着一个正式组织的诞生，而不是一群乌合之众的聚集。制度规章必须是为组织全体成员共同遵守，而不是只对部分人有效，而对另一部分人毫无约束。

“制度”是一项最重要的组织功能，它的真实意义在于摆脱了传统的人治管理，使得组织成为了一个独立的、活的生命体。但是在中国，“制度”却常常被理解为是统治者管理被统治者的工具，它常常是只对管理者有效，而对管理者本人无效；只对一部分普通背景的人有效，而另一部分特殊背景的人无效。从表面上看，中国传统商业的嘲笑和蔑视“制度管理”，是因为在中国的商业历史上，一直缺乏大型商业企业组织，但事实上，更为深刻的社会原因，则是来自于中国传统的统

治观。

正是依据这样的管理逻辑，所以对于中国传统组织管理来说，“蔑视制度”不但不是可耻可笑的事情，反而成为了受到褒扬的人情练达、充满灵活性的合情合理管理；“尊重制度”则成为了被嘲笑的呆板木讷、不通人情世故的愚蠢管理。通俗地说，在中国，找到尊重制度的理由，并不是很容易，但是，要想寻找到蔑视制度的借口，可谓一抓一大把。显然，所有这一切，最终又回到了究竟是管理“组织”还是管理“人”的原始管理起点上。

#### (4) “管理人”与“管理组织”截然不同。

“管理人”与“管理组织”并不是一回事。当我们将管理客体看作是“人”时，组织里的每一个人都是个别的、特殊的、独一无二的，管理就成为了特殊人物、特殊情况、特殊处理的“特殊性”管理；当这种“特殊性管理”发生在大型商业组织里，造成的管理混乱是可想而知的。我们只有将管理客体看作是一个“组织”，管理才会成为公平公开、一视同仁的组织制度化管理。在组织制度规章面前，每一个人都不再特殊，每一个人都必须遵循游戏规则，使得建立起大型的商业、企业组织成为可能。

“个人利润”与“组织利润”并不是一回事。当商业利润主要来自于管理者个人征服客户、官员、权力的能力时，组织不但是渺小无力的、而且变得可有可无。个人能力越是强大，组织能力就越是弱化，从而使得组织的基业常青成为奢望。现代企业组织唯一的利润来源是“创造顾客”，只有当我们依靠“组织”自身的战略、渠道、品牌等等组织力量，征服了庞大而陌生的消费群体，才是来自于组织能力的“商业利润”；而只有摆脱了依赖于管理者强大的个人获利能力，才可能由此造就出一个强大的商业组织。

“个人效率”与“组织效率”并不是一回事。个人高昂的工作热情和奉献精神，仅仅实现的是个人效率、而并不是组织效率。中国传统商业管理一直误以为组织效率是来自于个人效率的相加之和，但事实

上，组织效率是来自于竞争与分工。因此，“劳动模范”不计报酬、加班加点式的工作，带给组织效率的完全可能是伤害、而不是贡献，因为热情忘我的奉献工作，完全可能是为创造库存积压产品而工作。只有当竞争充分、组织分工恰当，组织的最优效率才会出现，每一个平凡个体的平凡工作，才会由平凡而变得伟大。

“个人价值观”与“组织价值观”并不是一回事。管理者的个人价值观，可以公开描述个人所追求的“功名利禄、光宗耀祖”，但商业组织的价值观，却仅仅局限于描述组织内、外部的各种商业责任，尤其是对于顾客的商业责任。假如管理者不恰当地以个人的人生价值观替代了组织的商业价值观后，就意味着企业组织将背离商业本身的价值，而走向了不着边际的人生的理想愿望。商业组织是一个活的、独立的生命体，而并不是承载管理者个人理想抱负的工具，这意味着管理者必须充分地尊重组织。

基业常青是摆在现代企业管理者面前的一道难题，如何才能让自己的企业“长青”，如何才能在新的经济秩序中立足等等这一系列问题同样是现代企业必须去探索和深究的问题。只有将这些问题都一一的解决好了，那么，企业才能够找到自己的出路。

## 2. 企业基业常青决定因素

在历史进化的长流中，地球上的生命物种也不断地在灭绝和新生中循环着。在茂密的森林里，大部分树木会在几十年中走到生命的尽头，但是，也有小部分顽强地抵挡住了冬日的严寒和夏季的酷热，甚至经历了可怕的自然灾难，却依然屹立不倒，远远地超越了人类的生命极限，在四季中不断地新陈代谢，根基不断扩展，树冠持续生长。

百岁企业的特征也莫过于如此，他们既有远大的战略愿景、坚定的使命感和责任感，也能适应不断变化的外部环境，持续学习、变革和自我超越，所以，尽管面对残酷的市场竞争、突如其来的危机，他们仍可以跨世纪地基业常青，实现持续发展，最终成为世界级伟大企

业。据统计数据显示，全球家族企业平均寿命为 24 年，30% 的家族企业能够生存到第二代，只有 10% 的家族企业能够生存到第三代，凡是超过 50 岁的著名企业都已经不是家族企业。在家族企业中，最终搞垮企业的人不是外来者，而是家族成员本身，因为他们常常忽视了企业基业常青的决定因素：

（1）利润。“利润”二字永远是企业的命脉，没有利润的企业是不可能生存的，更不用谈做强做大了。“低价入市”是许多中国民营企业擅长且热衷的营销手法，可以说这对新产品抢占市场份额起到一定的作用，这一点无可厚非。但是，仔细想想，打价格战的背后存在着太多的弊病。

上世纪 90 年代我国彩电业的全行业亏损给了我们很大的启示，市场是一只看不见的手，当企业试图破坏经济规律去经营企业时，它会毫不留情地给企业打击。世界上没有因为卖高价产品而倒闭的企业，海尔之所以可以鹤立鸡群，在众多中国品牌中大举全球化旗帜，就是因为他们不参与价格战。因为，价格战意味着差强人意的质量、服务和开发能力。低利润的企业连生存都有问题，还有可能投入资金做好增值服务和产品开发吗？这是浅显易懂的问题。其实，企业的利润观是一种社会责任，因为企业组织存在于社会组织当中，两者的关系是互相依存、互相制约的，企业通过向社会出售产品和服务，获得收入并交税，使社会成长。所以，企业的发展与社会环境息息相关，社会是企业利益的来源，企业就必须向社会履行责任，改善社会整体环境使之更适合企业发展。海尔集团副总裁周云杰曾说过，海尔不主张打价格战，不想以低价作为卖点，而是以高科技含量、多功能一体化、使用简单、完善的售后服务等全方位的产品为人们带来高品质高享受的生活。利润更多的企业，才能更好地投资人力资源、做好产品开发、市场开拓，走上利于成长的良性循环圈。

（2）机制。许多人都认为企业运营和持续发展中最重要决定因素是人，这不能说是错的，确实，人是第一资源和第一生产力，一切

事情都是人做出来的。但是，人，是会老的，会有生病的时候，会辞职、退休甚至意外身亡。很难想像，如果有一天企业的创始人不再工作了，由空降兵们掌控的企业能否再生存下去，这也就是为什么那些超过 50 岁的企业都已经不是家族企业了。百岁企业换了那么多代的人，依然能神采奕奕地站在市场浪尖上，关键就在于它有一套高效的机制，高效的机制规范了企业每一个运营流程的细节，激励了雇员不断创新和向上的精神。

有时候，其实很难分辨出，快餐巨头麦当劳在中国的餐厅经理和国内某些餐厅的经理有什么能力差异，从表面上看，这些餐厅经理甚至比麦当劳的经理还要聪明机灵，但却表现不出一优秀和规范。为什么同为中国人，却存在这样的差异呢，原因很“简单”，麦当劳把所有制度、运营流程和工作规范都编写成书，用于指引、培训、激励所有的雇员，以“法制”代替“人制”，不用太担心雇员离职问题，只要学会了麦当劳的“法”就可以上岗。这就是为什么——优秀的企业可以把平庸的人才用优秀，而平庸的企业会把优秀的人才用平庸。

（3）品牌。品牌对于基业常青的重要性无须多谈，简单地说，它是一种尽管烧光工厂也可以使诸如可口可乐这样的卓越企业东山再起的力量。据调查，中国品牌的平均寿命只有 7.5 年，不到 8 年的时间尚未能使一个品牌得到知名度，更不用谈品牌的美誉度与忠诚度了。中国品牌夭折的原因究竟在哪里？

打造一个品牌犹如种一棵树，从播种的那一刻起，你就应该仔细地呵护、关注它的成长，浇水、除草、施肥、防寒一个都不能少，因为这时的它是最脆弱的，只有经过精心的培育、修剪，你才能看到它按你的意愿慢慢长大、长漂亮，直至它变成参天大树，那时候它的根已足够深、叶已足够茂，你才可以开始享受它的绿阴和果实。

但是，发现中国企业，如秦池、金正等等，虽然靠巨额的广告投资在一段时间内打开了市场，但最终仍逃脱不了“中国企业做大就死”的魔咒。打造一个品牌是需要良好的前期定位、后期建设和内部管理的，

可是，我们看到“揠苗助长、急功近利”的思想依然根深蒂固地存在于中国的企业家头脑里。品牌没有清晰的定位和规划、跟风模仿打价格战、盲目多元化延伸、内部管理无序等等都导致了中国品牌的短寿。不可否认，中国市场有客观因素影响了品牌的寿命，但是我们不是也看到了海尔、华为等民族品牌的崛起吗？想要企业基业常青，短视的战略规划和不规范的管理是不足取的。

（4）企业文化。企业管理的最高境界是用企业文化去管人，雇员一旦认同了该企业文化，即使降薪他都不会离开，因为优秀的企业文化是可以和人性相融合的。我们可以看到，企业研发一个新产品可以领先 6 个月，创新一个作业流程可以领先 18 个月，而只有打造一流品牌和文化的企业，才可能长久地保持领先。

许多企业家认为企业文化就是几句口号，挂着“以人为本”却总是留不住该留的人，该走的人却走不了，喊出了“打造和谐内部环境”却整天听到不快的吵闹声，等等的例子告诉我们企业文化绝不是挂在墙上、喊在嘴里的，而是企业在运营过程中，不断积淀、形成的固定思维和行为模式。

3M 公司历经百年沧桑，至今依然散发着生机勃勃的青春气息，从口罩到汽车零配件，从记事贴到通信设备，地球上至少有一半的人直接或间接地使用着它的产品，3M 的产品种类目前已经超过 6 万种。3M 以为员工提供创新的环境而著称，长期名列世界 500 强。当有人问利特有没有极为崇拜的模范公司时，这位惠普的创始人毫不犹豫地说：“3M 公司，这点毫无疑问，你永远不知道他们下一步会推出什么。奇妙的是，他们很可能也不知道自己下一步会推出什么东西。但是，即使永远不能预测 3M 会做什么，你却知道这家公司会继续取得成功。”3M 公司大中华区总经理余俊雄认为他们的企业文化价值观有 4 个对象：客户、雇员、投资者和社会责任，3M 真正做到了为客户创造价值，为雇员提供足够的远景和发展机会，为投资者带来丰厚的收益，积极负起纳税和环保等等企业公民的责任，这才是一个伟大企业所应

该做的。

事实上，企业就像一个人，利润是血肉，机制是骨骼，品牌是名望，而文化则是灵魂。当一个人拥有了强健的体格去不断地超越极限，并用自己的思想灵魂建立了流芳百世的名望，那么他就是伟大并且令人尊敬的。基于此，他也是可以走向长青之路的。

### 3. 影响企业寿命的内部基因

据美国兰德公司对全球 500 家大企业 CEO 调查统计的资料表明，持续发展的百年企业起码需要五代企业家的共同努力。

(1) 培养出合格的掌门人。新老更替是自然法则，没有一个企业家可以掌握百年的经营权杖。如何保证企业健康持续发展，不因企业 CEO 的更替而使企业受损，并就此衰落下去，培养和选择好企业接班人至关重要。这也说明了为什么通用电气和杰克·韦尔奇总被人们挂在嘴边。

思考企业接班人的问题要从企业能否实现可持续发展的角度去考虑。企业是有生命周期的，同样作为企业领导人，他也是有生命周期的。企业发展到一定程度，领导人个人的能力出现不适应时，就需要推陈出新，吐故纳新。但企业接班人的问题处理不好，会出现内乱，影响企业的顺利发展。

现在的中国企业不得不面对这样一个现实——中国企业将进入领导人交替的阶段。中国企业在呼唤未来商业领袖的同时又面临领导人的继任危机。但大势令人担忧。任正非们老当益壮，倪润峰们重出江湖，张瑞敏们个人有奉献精神，但不能保证未来的接班人也有这样的苦行僧似的奉献精神……唯一的亮点是联想的柳传志，即使在世界 P C 市场经济效益滑坡的大形势下，仍能每星期打一次高尔夫，学开车，并想买支球队，因为他深信杨元庆有能力渡过危机。

其实这种局面缘于种种的无奈。作为中国第一代企业家，所处的市场公平竞争环境还没有真正形成，竞争的游戏规则没有确立，个人

决策速度是企业制胜的关键。只要企业家能优先把握机会，抢先或凭感觉进入某个领域，运用超常规的企业运作方式就能成功。因此，第一代企业家要能敏锐洞察机遇、把握机会，有很好的直觉思维和感知力，并且要有非凡的魄力和创新精神，独揽人权。能够驾驭大局、权衡企业内外各种复杂的矛盾关系。他们有突出的人格魅力，柳传志、张瑞敏、任正非、倪润峰等都是个人魅力型领袖。中国过去的市场环境决定了有这些特点的领袖人物能够脱颖而出。

然而成也萧何，败也萧何。这些掌门人在社会上的影响力太大了，以至于个人的声望就成为企业形象的一个重要组成部分，一荣俱荣，一损俱损。因此必须通过新的机制去改变这种现状。

事实证明，发现或培养比自己更好的领导者，把职位交给最有能力和最有责任心的人，是卓越领导者的首要标准。中国企业 CEO 的交接班还在继续，对企业来说是危机还是转机，不仅仅是接班人本人的问题。一个负责任的企业老总，一个负责任的企业，他的成就不应只在于目前所取得的业绩，正像今年退休的美国通用电气公司 CEO 韦尔奇说的那样：“我的成就将取决于我的继任者在未来 20 年里将公司发展得如何。把我这样的老家伙剔除出去，他们才能做好自己的事。”

(2) 培养高层管理团队。国际上的大公司，通过制度化的体系实现了接班人的产生、选拔、培养和更替。更为重要的是，这样做不仅是产生了领袖人物，而且产生了一个团队。而培养高层管理团队对企业的持续发展至关重要。

高层管理的工作应由一个班子而不是由一个人来担当，不论它在组织结构图上采用什么职衔。因为首先，一个人不大可能同时具备该项职务所要求的各种不同气质；其次，其工作量也不是一个人所能完成的；再者来说，由一人担当高层管理常常形成“接班危机”——在企业中，除了原来的最高人物以外，没有其他真正做过高层管理工作的人来继承。

从 1907 年到 1920 年早期，福特汽车公司正处在发展和成功的时

期。研究表明，这段时期是由亨利·福特和与之处于平等地位的詹姆斯·库曾斯组成的一个真正的高层管理班子来经营的，许多领域的最后决策权在高层管理班子中有明确的分工。库曾斯离开福特汽车公司以后，亨利·福特成了一人的高层管理。从那以后，福特汽车公司开始走下坡路，这不是什么巧合。

一个高层管理要有效地进行工作就必须满足一些严格的条件。它不是一种简单的结构，并不会由于其成员互相喜欢对方而顺利工作。事实上，一个高层管理班子，无论其成员之间的个人关系如何都必须能发挥高层管理的作用。

谁在某一领域中负主要的责任，就应拥有最后的决定权。要使一个高层管理发挥作用，就不能允许下级就高层管理班子中一个成员的决定向另一个成员去申诉。每一个成员必须以高层管理的全部权威来发言。否则，只会导致玩弄权术，破坏整个高层管理集团的威信。

任何成员不应该对不是由他主要负责的事务做出决定。如果这类事务提交到了他那里，也应该转到对之负主要责任的同事那里去。

高层管理班子的成员不一定要互相喜欢，甚至不一定要互相尊重，但他们决不应该互相干扰。即使是“性情最急躁”（最不守纪律）的人，但作为高层管理的一个成员，也最好严格地贯彻执行这一条。在公众场合，即在高层管理的会议室之外，他们互相不应该讲对方的意见，互相不批评对方，互相不贬低对方，也最好互相不赞扬对方。

高层管理成员在其负责的领域中，应该做出决定。但某些决策应“保留”给整个班子来做，或者至少要同班子讨论后再作决策。确定“我们的企业是什么以及应该是什么”，放弃某些主要产品线或增加某些新的产品线，主要的资金分配，以及关键的人事决策等显然属于这种领域。

高层管理的任务要求在班子的各个成员中进行系统而密切的信息交流。高层管理的每一项任务对整个组织的前途都有着决定性的影响，每一个成员应该在他分工的领域内有最大程度的自主权进行工作，

而他要能做到这一点，就必须尽最大的努力把自己领域内的情况充分地告知他班子中的同事。

(3) 培养各个梯队的接班人。企业发展是许多人共同努力的结果，所以接班人的选拔也应该体现层次性。为此，世界知名公司也纷纷建立起自己的人才库和选拔机制，为企业的持续发展做好充分的准备。

世界知名公司人才库大致体现了以下特点：

吸纳公司需要的各类人才。知名公司的人才库都吸纳了成千上万各类人才，且来自世界各国。阿尔卡特公司的人才库掌握着 4000 人，其中包括领导人、潜在的接班人。

对每个人进行评估分析。一般而言，人才库的资料不是简单的综合储存，而是要对每个人进行评估分析，对管理人员更要进行在虚拟环境下，能否承受压力和如何应答各类问题的测试。

制订关键职位接班人计划。最先进的公司人才库甚至会早早地为一些关键性职位制定接班人计划，以免在最后一刻才采取行动，造成不必要的损失。

选拔高素质的管理人才。人才库瞄准的人才，特别是管理人才需要业务好、能力强、有丰富的经验。

发现和培养公司内部人才。总的说来，许多公司 60%至 90%的领导岗位都是通过内部晋升的人员担任的。许多公司认为，企业干部经过培训和工作锻炼，随着在企业中不断积累经验，他们也越来越有能力。

通用电器公司之所以能从爱迪生任总经理开始，一直延续至近百年，始终保持繁荣昌盛，到韦尔奇时代，更使公司市值达到 5000 亿美元，成为世界仰慕的最有实力、最有潜力、最有竞争力的企业，以及虽身为传统技术工业，但却能在 2000 年压倒了高科技企业微软，独占鳌头，其根本动源是接班人文化优越，是接班人培训优选工程的成功，显然这是无可质疑的。

他们的成功之处在于他们不惜巨资提高人才素质。公司内建有一

座经营开发研究所，可以称得上是一所商业学校。该公司每年向该研究所拨款约 10 亿美元，每年在此接受培训的人数多达 1 万，从高级干部到新任经理。韦尔奇董事长直接接受研究所的汇报，并同研究所一起制定研修计划。不仅如此，他每月还亲自担任讲师一次，给干部们讲课。公司领导人潜心于干部人才的培养，这在全世界也是罕见的。

事业开发人才的选拔在通用电气公司最为突出。事业开发人才的主要作用是推行广泛意义上的兼并和收购战略，其中包括收购企业、设立合资公司、出售企业中的一些部门等等。几乎所有的事业开发经理都是设法从外部“挖”过来的。以 30 多岁年富力强的年轻人为主。进入公司后，他们以事业开发经理的身份参与并购战略，在几年内很快就成为收购后的企业或各事业部门的干部。

统一步调塑造建公司价值观。包括事业开发经理在内，通用电气公司要求所有的干部都具备本公司的价值观。该公司人事部的最大作用，在于保持本公司员工的统一性，增强其作为公司一员的归属意识。“360 度评价”可以称得上是通用电气的一大特色。从外部选拔干部候选人，使之成为公司现有的力量，这可以说是通用电气公司的文化，这种做法使得公司内部的组织更加灵活，从而激发了通用电气式的经营活力。

## 二、战略管理理念

### 1. 战略决定成败

如果一个企业失败了，最大的可能是它的战略错了。而只有建立  
在企业未来战略竞争力基础上的力量，企业的资源、能力才能像原子  
弹一样，发挥其威力。总之，战略决定企业的成与败。

企业战略是企业面对激烈变化、严峻挑战的经营环境，为取得长  
期生存和不断发展而进行的总体性规划。它是企业战略思想的集中体  
现，是企业经营范围内的科学制定；同时，企业战略又是制定各种计  
划的基础。更具体地讲，战略是在符合和保障实现企业使命的条件下，  
在充分利用环境中存在的各种机会和制造新机会的基础上，确定企业  
同环境的关系，规定企业从事的经营范围、成长方向和竞争对策，合  
理地调动企业结构和分配企业的全部资源，从而使企业获得某种竞争  
优势。

企业战略之所以重要是因为它要解决影响组织未来发展的最重要、  
最基本的问题。当一个组织在战略上出现了严重失误时，它可能要承  
担破产的后果。如果一个组织制定并实施了适宜的战略，那么它将从  
中受益。同样，惠普公司由于制定了切实可行的公司战略，从而显现  
出繁荣发展的气象。这两个案例将被用来说明企业战略的一些本质特  
征以及它为何如此重要。其具体表现如下：

(1) 企业战略涉及到整个组织。它包括业务的各个领域和各项功  
能，是通过把业务中各部分最好的实施方法有机结合起来而非简单相  
加而形成。IBM公司获得了一些成功，但在做出设计整个组织的战略  
决策时却速度缓慢并充满了官僚主义。而惠普公司在解决包括组织中  
的个人问题时总能表现出非正式、迅速和富有弹性的风格。

(2) 企业战略通常把公司某项业务的生存看作最低目标而把创造附加值作为最高目标。在早期，IBM公司和惠普公司都关注创造财富，然后再由员工、高层管理者、股东和销售国政府来分享这些财富。到了1993年，IBM公司能否生存却无法预料了。

(3) 企业战略包括组织所从事的各项活动。1993年，IBM公司要生存就需要对其所从事的所有活动做一次彻底的重新评估，而不能忽视任何主要方面。惠普公司能够继续投资并且拓宽所从事的业务领域，如涉足因特网。

(4) 企业战略指导组织和外界环境间不断变化的关系。IBM公司面临的许多困难的根源是由于环境的飞速变革；惠普公司却能较好地适应外界环境。

(5) 企业战略是形成持续竞争优势的关键。1990年，IBM公司已不能提供完全异于竞争对手的产品。实际上，仅仅通过依靠IBM公司的声誉，它就能够以高于竞争者的价格出售实质上相同的产品。对比一下，惠普公司的一些产品拥有卓越的质量而富于竞争力的价格。战略仅仅适宜是不够的，关键是优于竞争对手的战略。

最后，经过详细的分析发现IBM公司犯了许多战略性错误。多数评论家争辩说这可以用来说明企业战略的重要性。即使成功的企业也会遇到难以解决的战略性问题。公司战略可能包括意见不一和模糊不清的目标。例如，惠普公司的公司战略追求增加市场份额的目标可能与给股东分红的目标相矛盾。不像那些描述成功的功能性指标——我们的品牌占有率达到了吗？生产目标实现了吗？员工离职率降低了吗？公司战略处理的是那些复杂、模糊的以及不能简单概括的重要问题。

事实上，在市场经济条件下，企业必然面临复杂多变的经营环境，从而客观上要求企业必须在搞好日常管理的基础上，实现向战略管理的转移。这一要求也充分体现了企业战略的迫切性：

(1) 现代企业制度的建立要求企业实行战略管理。在新制度下，企业再也不能像过去那样，一切靠国家，依赖行政主管部门的指令行