

基业常青的 7张王牌

苗青惠恩才◎编著

企业如人，意识决定眼界，
思路决定出路



中国经济出版社

CHINA ECONOMIC PUBLISHING HOUSE

图书在版编目(CIP)数据

基业常青的7张王牌/苗青 惠恩才编著. —北京:中国经济出版社,
2006.1

ISBN 7-5017-1854-9

I. 基… II. ①苗… ②惠… III. 企业管理-经验 IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2006)第 135732 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:高焕之(电话:010-68319290)

责任印制:张江虹

封面设计:白长江

经 销:各地新华书店

承 印:北京市地矿印刷厂

开 本:170mm×230mm 1/16

印 张:20.875

字 数:272千字

版 次:2006年1月第1版

印 次:2006年1月第1次印刷

印 数:1-6000册

书 号:ISBN 7-5017-1854-9/F·1262

定 价:28.00元

版权所有 盗版必究 举报电话:68359418 68319282

服务热线:68344225 68369586 68346406 68309176

序 言

中国企业的短命一直是许多中国企业管理者的心头之痛。许多中国企业家总是抱着急功近利的心态，依靠着大量的广告费砸向市场，幻想让自己的企业一夜间就可以同世界 500 强企业相媲美。虽然在短时间内能建立企业品牌的知名度，如果企业的软环境跟不上，过高的知名度只会产生“木秀于林，风必摧之”的境况。从旭日升、标王秦池，再到胡志彪的爱多，巨额广告费打造出来的品牌知名度能够让这些企业在短时间内春风得意，但一旦危机来临，竟然没有一家企业挡得住危机的侵蚀而一一倒下。

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。毋庸置疑，现代企业的唯一利润来源，只能是来自外部的顾客、消费者，而不是什么亲戚、朋友，更不是什么官员。企业只有拥有了大量忠诚的顾客，企业才能够做到基业长青，这是企业长盛不衰的前提，然后辅以先进、切实符合企业具体情况的管理手段，从而做到内部与外部的和谐统一。

“心怀一县，生意就能做一县；心怀一省，生意就能做一省。”企业的发展状态与企业的发展意识有非常密切的关系。目前中国优秀的本土企业如格兰仕、海尔等都拥有强有力的王牌，从而使企业焕发出勃勃生机。企业就如人，意识决定眼界，思路决定出路。

那么中国企业如何才能打破短命的宿命，实现从优秀到卓越的跨

越，从而做到基业常青呢？作者认为应从树立基业常青的理念、企业领导力锤炼、勇于变革、打造核心竞争力、建立王牌团队、信息化管理、企业软实力——企业文化等方面入手，从而建立基业常青的王牌。本书以理论与实际相结合，内容充实，可读性强，相信通过对本书的阅读，会使你事半功倍，事业更上一层楼。

本书在编写过程中得到代义国、仝德稷、宁传波、王中高、金好、张勇、杨文友、音建国、钱超、程必勇大力协助，使得本书得以顺利出版，特此感谢！

编者

2005.12

目 录

王牌一：树基业常青的理念

- 一、基业常青的理念 /2
 - 1. 企业为何远离基业常青 /2
 - 2. 企业基业常青决定因素 /7
 - 3. 影响企业寿命的内部基因 /11
- 二、战略管理理念 /16
 - 1. 战略决定成败 /16
 - 2. 企业发展战略的意义 /21
 - 3. 系统战略的建立 /25
- 三、危机管理理念 /31
 - 1. 危机与危机管理 /31
 - 2. 企业危机管理的原则 /36
 - 3. 企业危机管理的应对法则 /41
- 四、国际化管理理念 /48
 - 1. 管理国际化与企业基业常青 /48
 - 2. 现代企业管理国际化的重点 /51
 - 3. 现代企业的国际化进程 /53

王牌二：企业领导力的锤炼

- 一、“个人基业常青”与“组织基业常青” /58
 - 1. 个人与组织 /58

2. 企业家必须具备八种意识 /61
3. 企业领导者不可或缺的特质 /64

二、领导的必备素质 /68

1. 领导者的素质决定企业兴衰成败 /68
2. 管理者素质修炼 /72
3. 领导力的提升 /75

三、卓越领导力的提炼 /80

1. 中国企业领导力不够 /80
2. 把脉现代企业领导力 /83
3. 领导力的修炼 /86

王牌三：将变革进行到底

一、时代呼唤变革 /94

1. 企业的未来需要变革 /94
2. 现代企业管理变革的理念与模式 /99
3. 企业变革与企业持续改进 /103

二、变革的趋势与法则 /106

1. 管理变革的进程 /106
2. 现代企业管理变革的趋势 /111
3. 现代企业变革管理的原则 /113
4. 管理变革的实施步骤 /115

三、变革中的创新 /119

1. 现代企业管理变革与创新 /119
2. 变革与创新的有机结合 /123
3. 提高企业创新的能力 /127

四、组织变革 /129

1. 组织的变革与发展 /129
2. 组织变革的精髓 /135

3. 组织变革阻力及其克服 /137

王牌四：核心竞争力的打造

一、企业生存之本——核心竞争力 /144

1. 企业的核心竞争力 /144
2. 核心竞争力是企业生存之本 /148
3. 核心竞争力的构建与扩散 /151
4. 核心竞争力——经济全球化的必然选择 /156

二、核心竞争力的构筑 /160

1. 构筑企业核心竞争力的 6 个切入点 /160
2. 打造核心竞争力的途径 /163
3. 提升并强化企业核心竞争力 /165

三、核心竞争力的着力点 /170

1. 核心竞争力的着力点 /170
2. 价值增值之中的核心竞争力 /176
3. 核心竞争力的价值取向 /179

四、品牌核心竞争力 /183

1. 品牌与核心竞争力 /183
2. 品牌核心竞争力的来源 /187
3. 全面推进品牌管理 /191

王牌五：王牌团队的建立

一、企业管理中的团队战略 /198

1. 企业的团队管理关键 /198
2. 团队精神中的企业凝聚力 /202
3. 团队管理的几个误区 /204

二、打造高效团队 /208

1. 高效团队的设计 /208
2. 打造一流团队的技巧 /212

3. 多技能知识团队的培养 /217

4. 企业团队建设中的难题 /221

三、新时代的团队建设 /224

1. 新经济条件下的团队建设 /224

2. 筹建卓越团队 /228

3. 打造精英团队 /232

王牌六：信息化管理的实现

一、信息化在现代企业中的作用 /238

1. 企业信息化管理战略及原则 /238

2. 企业信息化的战略选择 /241

3. 将企业信息化进行到底 /245

二、企业信息化现状 /250

1. 现代企业信息化的现状 /250

2. 信息化的主动权问题 /255

3. 企业信息化中存在的盲点 /260

三、企业信息化管理的建设 /265

1. 信息化建设中应注意的问题 /265

2. 企业建设信息化的几点考虑 /270

3. 以企业信息化迎接经济全球化的挑战 /272

王牌七：企业软实力——企业文化

一、基业常青的营养来源——企业文化 /278

1. 基业常青离不开企业文化的锻造 /278

2. 企业文化在企业发展中的作用 /282

3. 企业文化铸就企业的兴衰 /287

二、建设一个优秀的企业文化 /293

1. 建设一个优秀的企业文化 /293


2. 建设和谐企业文化的运用 /298

- 3. 更新企业文化 / 302
- 三、建立面向未来的企业文化 / 306
 - 1. 企业文化创造企业未来 / 306
 - 2. 新时代企业文化发展的趋势 / 310
 - 3. 构建 21 世纪企业文化 / 315



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，它常常是只对被管理者有效，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。

①“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。

②“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。

③“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。

④“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