

企业何以基业长青

胡玉明

纵观国内外企业发展史,为什么有的企业能够经受百年风雨沉浮而经久不衰,“基业长青”,从而成为“百年老店”?为什么有的企业只能是“昙花一现”的“流星企业”,而不能成为“明星企业”呢?这就给人们提出了一个值得深思的问题:企业可持续发展能力问题。那么,企业靠什么才能可持续发展,从而走上“基业长青”的轨道呢?斯坦福大学柯林斯(Jim Collins)和波拉斯(Jerry I. Porras)合著的《基业长青》(Built To Last: Successful Habits of Visionary Companies)一书研究了那些所谓远景型公司长盛不衰的“秘诀”,破除许多习以为常的“迷思”,读来颇有启发。

企业需要“报时”还是“造钟”

柯林斯和波拉斯在《基业长青》第二章开头的一段话令人深思且意味深长:“想像你遇到一位有特异功能的人,他在白天或晚上的任何时候,都能够依据太阳和星星说出正确的日期和时间。例如说:‘现在是1401年4月23日,凌晨2时36分12秒。’这个人一定是一位令人惊异的报时者,我们很可能因为他的报时能力对他佩服得五体投地。但是如果这个人报时,甚至

在他百年之后仍然能报时的时钟,岂不是更令人赞叹不已吗?”这段话直截了当地指明企业可持续发展的“秘诀”。

企业拥有一个高瞻远瞩的魅力型精神领袖,就好比拥有一个能够精确“报时”的人;而建立一个经历许多次产品生命周期仍然能够欣欣向荣的企业,就好比是“造钟”。显然,“报时”的人终究会死亡,而“造钟”(这里可以泛指制度或观念)则将万古长青。无论多么高瞻远瞩的产品或服务,无论多么伟大的构想,随着企业经营环境的变化,最终都会过时,整个市场都可能过时或消失。但是,已经“造好钟”的企业却可以长期枝繁叶茂,硕果累累,历经多次产品生命周期、经历数代精神领袖而持续生存和发展,从而造就了“任何产品或服务都有一定的生命周期,任何精神领袖也有一定的生命周期,但企业具有无限的生命周期”的伟大景象。

多年来,人们常用“龟兔赛跑”的寓言教育或忠告大家,要戒骄戒躁。这种教育或忠告固然很有意义,但是,如果我们进一步思考就会发现,这种教育或忠告导致人们只关心结果(兔子骄傲,因此输了比赛),而忽略了过程。有时候,过程比结果更为重要。对于企业而言,尤其如此。如果我们从其生命周期看,显然乌龟的生命周期更长。

这就是一种可持续发展能力。就像“龟兔赛跑”的寓言一样,已经“造好钟”的企业虽然有时也步履蹒跚,但最终还是赢得长距离的竞赛。因此,长距离赛跑的最终胜利属于乌龟,不属于兔子。这是否就是中国人经常说的“看谁笑到最后”呢?

身处21世纪的企业,与“报时”相比,“造钟”就显得更为重要。企业应该从设计产品转向设计组织,创造一个有利于产生优秀产品乃至伟大精神领袖的组织环境。已经“造好钟”的企业能够持续不断地提供卓越的产品或服务,原因在于它们是杰出的企业,而不是因为提供卓越的产品或服务才成为杰出的企业。同样,已经“造好钟”的企业能够持续产生卓越的精神领袖,而不是杰出的精神领袖个人造就杰出的企业。否则,仅仅依靠某个伟大精神领袖(企业家)或某个卓越产品或服务的企业,最终难逃“富不过三代”的“厄运”。

企业应该“造什么钟”

那么,企业应该“造什么钟”呢?这就是企业不管身处何种处境仍矢志不渝的信念,也就是现在很时髦的“使命”(Mission)。使命就是一个企业为何存在的根本原因,它决定了企业的核心价值观。每个企业肯定都有一个使

命,只有满足企业的使命和核心价值观,并愿意为之奋斗的人才适合在该企业工作。如果企业招聘的人与其使命和核心价值观不相符,那么,这个企业就不可能真正持续生存和发展。企业的使命和核心价值观决定了企业的人力资源取向:究竟是想找到一个“养家糊口”的职业,还是找到一个自己“热爱”的事业?“基业长青”的企业拥有这样一批人,他们把企业当作一个事业来做,而不仅仅是当作赚钱和谋生的场所或手段。因此,如果一个企业只以盈利作为自己的使命是不可能长久的。这样的企业会看到什么能赚钱就去干什么,难以拥有独特的商业运作模式,也就不具有可持续发展的生命力。

根据柯林斯和波拉斯的研究,已经“造好钟”的企业主要为使命所驱动,而不纯粹为利润目标所驱动。柯林斯和波拉斯没有否认利润目标对企业生存和发展的重要性,但他们认为利润目标只是企业生存和发展(尤其是

可持续发展)的必要条件,只是达成更重要目标的手段,而不是目的。已经“造好钟”的企业为使命所驱动,将核心价值观和追求进步的精神融入企业的所有层面,转化为企业的目标、战略和管理行为。这也许就是人们常说的企业文化。

企业文化能够促使那些有抱负的人持续为这个企业的使命而奋斗。企业文化是一种信念,要想发挥作用,首先要使企业的各个成员(尤其是企业高层管理人员)认同它,甚至敬畏它。如此一来,便产生一个问题:究竟企业的文化就是老板的文化,还是老板的文化就是企业的文化呢?“基业长青”企业奉行的是企业的文化就是老板的文化!“基业长青”的企业以其特有的使命和核心价值观塑造其文化,不管老板或经理人如何变更,企业都矢志不渝地贯彻其文化。当然,老板或经理人只有信奉企业的文化,才能或适合为该企业所聘用。反过来,如果老板的文化就是企业的文化,那么,老板或经理人一旦变更,企业的文化也就随之发生变化。这样的企业,“朝令夕改”,员工“无所适从”,缺乏一种明确的使命和核心价值观,自然难以“基业长青”。

当然,企业的文化更是一种行为。如果企业的文化仅仅停留在一种口号上,那么,这种文化也就不会起什么作用。既然企业的文化是一种行为,就要将其真正落实到企业的管理层面并转化为管理行为,企业的老板或经理人必须践行导源于企业的使命和核心价值观的企业文化。

凝集力也是一种持久的竞争力

其实,即使是“基业长青”的企业,也并非一帆风顺。相反“基业长青”的企业大多在长期的发展过程中也历经种种艰难和挫折,同样步履蹒跚,但它却展现出从逆境中迅速崛起的能力,

从而最终赢得可持续发展的空间。当然,这其中也许包含许多因素,但是,有一点是可以肯定的,那就是“基业长青”的企业都具有强大的凝集力!正是靠这种强大的凝集力,“众志成城”,企业才有可能战胜种种挫折,“历经磨难”,最终走上可持续发展的道路。其实,一个企业就像一个人,生几次病甚至大病并不可怕,可怕的是从此一蹶不振,难以恢复。如果企业历经“大病”之后,能够依靠自身的凝集力迅速恢复健康,说明它具有强大的生命力,即可持续发展能力。

看过美国“大片”《泰坦尼克号》的人,大多赞美电影所演绎的动人爱情故事。其实,更令人感到震撼的是那几个直到“泰坦尼克号”行将沉没还在拉琴的琴师。拉琴就是琴师的职责。这种在生死关头依然固守岗位、恪尽其职的精神,更令人钦佩。遗憾的是,很多企业缺少这种凝集力,“树倒猢猻散”,甚至树还没有倒,猢猻就散了。一旦企业出了点问题(就像人得了一点小病),员工首先想到的往往不是如何“同心协力”解决问题(“治病”),而是忙着给自己“找后路”。这样的企业怎么能够“基业长青”呢?

借用人们常说的一句话:“一个国家没有先进的武器,打不了胜仗;而没有人文精神,仗不打自败。”这里的“人文精神”大体上就相当于凝集力。如果说已经过去的20世纪是“竞争的世纪”,那么,21世纪将是“竞争力的世纪”。没有凝集力的企业犹如一盘散沙,怎能具备强大的竞争力呢?相反,具有强大凝集力的企业,“众志成城”,“无坚不可克”。从这个意义上说,凝集力也是一种持久的竞争力。

我国企业发展到今天,已经过了“报时”的时代,而到了该“造钟”的时候了。

(作者单位:暨南大学会计学系)

责任编辑 屈艳贞

