

《基业长青》导读报告



总裁书香轩

2008年3月15日导读活动报告

作者：

[美] 柯林斯 & 薄乐斯 (Jim Collins & Jerry Porras)

整理：

李菁

导读主席：

程宇超

导读组员：

郑柔娟 · 陈培深 · 孙策

导读主席：程宇超：

■ 开宗明义：

- 柯林斯：从1988年起任教史丹福大学商学院，并获得该校杰出教学奖。多年来曾担任默克药厂、星巴克、娇生、时代集团等数百家企业的顾问。
- 波勒斯：史丹福大学商学院教授，曾在通用电气（GE）任职。
- 此书在1994年出版后在美国《商业周刊》畅销书排行榜停留6年。
- 1994年出版后在全世界历经40次印刷，被译成13种语言，并跻身北美、日本、南美、欧洲畅销书之列。
- 本书是由一组美国顶尖专业学者用6年的时间、参考数千件文稿，做过700位美国CEO的民意调查，过滤出18家历经百年屹立不倒的高瞻远瞩型公司及其另外的18家对比公司，最后整理出杰出的经营理念。

导读之一郑柔娟（第1-4章）：

■ 第一章：破除12种迷思

- 经典语句（Pg.44）迷思10：

高瞻远瞩的公司一心一意只想战胜自己，成功和击败竞争对手并非他们追求的最终目标，而是不断自问：“我们要怎么样自我改进，明天才能比今天表现的更好？”

■ 第二章：造钟并非报时

- 经典语句（Pg.82）：

要建立高瞻远瞩的公司，最重要的步骤不是采取行动，而是改变观点。

■ 第三章：兼顾崇高理念与利润

- 经典语句（Pg.101）：

获利是生存的必要条件和达到更重要目标的手段，但是对许多高瞻远瞩的公司而言，利润本身并非最终目标。利润至于企业，就好像是氧气、食物、水和血液之于人体一样，虽然不代表生命的意义，但如果没有了它们，生命根本无法存在。

■ 第四章：保存核心、刺激进步

- 经典语句（Pg.142, 143）：

起心动念没有什么不好，但能否将意图转化成具体机制，才是能否真正成为高瞻远瞩公司，或永远只是痴心妄想的关键所在。

如果你参与了组织的建构和管理，你从本书学到最重要的一课是创造出能【保存核心与刺激进步】的具体机制非常重要，这是造钟的精髓所在。

导读之二陈培深（第5-7章）：

■ 第五章：胆大包天的目标

- 经典语句（Pg.152）

胆大包天的目标能深深打动人心，吸引人才投入。这种目标明确具体、激励人心、高度聚集，而且一听到就立刻明白，几乎不需要再多解释。

■ 第六章：教派般的文化

- 经典语句（Pg.188）

我们学到的是，高瞻远瞩并非意味着软弱而缺乏纪律。恰好相反，正因为高瞻远瞩公司很清楚自己的定位和目标，因此通常都不能容忍不愿追求严苛标准或不符合标准的员工。

■ 第七章：兼顾崇高理念与利润

- 经典语句（Pg.222）

我们喜欢把演化过程形容为【分枝和剪枝】。概念很简单：如果你把这棵树种的枝繁叶茂（变异），同时又能睿智地修剪掉枯木（选择），那么就很可能培养出许多健康的分枝，在不断变动的环境中依然能蓬勃发展。

导读之三 孙策（第8-11章）：

■ 第八章：自家培养的领导人

- 经典语句（Pg.266）

如果你的组织认为必须从外部引进人才来担任最高主管，那么应该要寻找高度认同你们的核心价值的人才。即使他们有不同的管理风格也没有关系，但他们必须发自内心认同你们的核心价值。

■ 第九章：永远不够好

- 经典语句（Pg.287）

关键问题不是我们目前表现如何？我们怎样才能有好的表现？而是我们明天怎样才能做的比今天更好！

{ 黑带高手的寓言故事 }

■ 第十章：高瞻远瞩的起点

- 经典语句（Pg.290）

高瞻远瞩的公司根本要素在于，能将核心理念和追求进步的驱动力转化后，融入组织的各个部分，展现在目标、策略、战术、政策、流程、文化措施、经营管理模式、办公室设计、薪资制度、会计制度、职务设计、等企业所作的每一件事情当中。高瞻远瞩公司创造出一个整体环境，让浸淫其中的员工不断接受到协调一致并彼此强化的讯息，因此员工几乎不可能误解公司的理念和抱负。

■ 第十一章：建立愿景

- 经典语句（Pg.326）

【怎样才能让员工认同我们的核心理念呢？】办不到！你们的任务应该是找到原本就比较志同道合的人才，吸引他们加入，然后设法留住人才，而且道不同不相为谋，应该让不认同组织核心理念的任另谋高就。

背景介绍

■ 六年的研究计划

■ 由《财富》以及《企业》杂志中挑选700位具代表性的执行长，提名高瞻远瞩公司

- 同业中的翘楚
- 在企业界备受尊崇
- 为我们生活的世界造成不可磨灭的影响
- 执行长的职位已经历多次世代交替
- 历经多次产品（或服务）生命周期
- 在1950年之前创立

■ 对照公司

- 在同时期创立
- 创业时期的产品和市场相似
- 受访执行长提到的次数较少

■ 研究发展轨迹与演变过程

- 这些公司是怎么起家的？
- 经历了什么样的发展历程？
- 他们如何克服小公司财务吃紧的窘况？
- 如何设法从新创立的小公司过渡为基础稳固的大公司？
- 如何从公司创办人手中把棒子交给第二代管理团队？如何因应像战争或经济大恐慌这类的重大历史事件？如何面对革命性新科技的发明？

■ 组织流分析法

- 九类资讯：组织、经验策略、产品和服务、技术、管理、股东结构、文化、价值、政策和外在环境
- 1915年之后的年度财务报告，1926年以后的每月股票报酬率
- 1800到1990年的美国历史和商业史



■ 本书所研究的公司

高瞻远瞩公司	对照公司
明尼苏达矿业制造公司(3M)	诺顿(Norton)
美国运通(American Express)	富国银行(Wells Fargo)
波音(Boeing)	麦道(McDonnell Douglas)
花旗银行(Citicorp)	大通银行(Chase Manhattan)
福特(Ford)	通用汽车(General Motors)
奇异(General Electric)	西屋(Westinghouse)
惠普(Hewlett-Packard)	德州仪器(Texas Instruments)
国际商业机器公司(IBM)	宝罗斯(Burroughs)
娇生(Johnson & Johnson)	施贵宝(Bristol-Myers Squibb)
万豪(Marriott)	豪生(Howard Johnson)
默克药厂(Merck)	辉瑞药厂(Pfizer)
摩托罗拉(Motorola)	增你智(Zenith)
诺斯壮(Nordstrom)	梅维尔(Melville)
菲利普莫里斯(Philip Morris)	雷诺兹纳贝斯克(RJR Nabisco)
宝洁(Procter & Gamble)	高露洁(Colgate)
新力(Sony)	建伍(Kenwood)
沃尔玛(Wal-Mart)	爱美丝百货(Ames Stores)
迪士尼(Walt Disney)	哥伦比亚(Columbia)

第一章：十二个常见的迷思

■ 迷思1：必须有伟大的构想，才能开创伟大的公司

- 在18家高瞻远瞩公司中有15家开始时并没有伟大构想。重要的是建立一个公司，并根据形势变化不断修改自己起初的构想，与时俱进，而不是为一个先验的目标努力才有成功。

■ 迷思2：高瞻远瞩的公司必定有深具魅力和远见的伟大领导人

- 不见得，而且这种强人可能反而对公司长期发展有害。高瞻远瞩公司的领导人把全副心理都放在建构能永续发展的组织。

■ 迷思3：最成功的公司都以追求最大利润为存在的首要目的。

- 高瞻远瞩的公司里，赚钱只是其中一个目标，而且不一定是重要目标。

■ 迷思4：高瞻远瞩的公司都拥有一套共通的“正确”核心价值

- 并没有什么放之四海而皆准的价值组合。关键不在于理念为何，而在于公司上上下下是否真心相信它，并且奉行不渝。

■ 迷思5：唯一不变的就是变动

- 高瞻远瞩的公司几乎都以宗教般的虔诚来保存核心理念，甚至历经百年而不变。

■ 迷思6：顶尖企业往往不轻易冒险

- 高瞻远瞩的公司很懂得用胆大包天的目标来刺激进步，在关键时刻一举超越对手。

■ 迷思7：高瞻远瞩的公司是每个人梦寐以求的工作环境

- 只有完全适应高瞻远瞩公司的核心理念和严苛标准的人才会觉得这里工作环境很棒。

■ 迷思8：非常成功的公司都是透过复杂而高明的策略规划，踏出成功的脚步

- 高瞻远瞩的公司其实是在模仿生物界的物种演化过程，透过不断实验、尝试错误或纯靠机遇或意外，而踏出成功的一步。

■ 迷思9：企业应该从外界网罗执行长来推动根本变革

- 只有两家公司加起来曾经四次向外寻求执行长人选。高瞻远瞩公司更重视内部培养主管

■ 迷思10：最成功的公司都专注于打败竞争对手。

- 一心一意指向战胜自己，不断自问：“我们要怎么样自我改进，明天才能表现得比今天更好？”。

■ 迷思11：鱼与熊掌不可兼得

- 非此即彼的二分法并不正确。高瞻远瞩公司的实践中还做到了“兼容 并蓄的融合法”。

■ 迷思12：企业主要依靠“愿景宣言”而成为高瞻远瞩的公司

- 叙述企业愿景和价值观或许很有助益，但只不过是公司无数基本特质中的一小部分而已。

第二章：造钟，而非报时

■ 西屋公司威斯汀豪斯

- 对产品有丰富想像力的发明家，除西屋外，还创办了59家公司
- 很有先见之明，预见交流电系统将比爱迪生的直流电更受市场欢迎

■ 奇异公司第二任总裁柯芬

- 没有发明过任何产品
- 成立奇异研究实验室，被誉为“美国第一个从事工业研究的实验室”
——幸运之神总是眷顾能坚持到底的人。高瞻远瞩公司随时可扼杀、修改或发展一个构想，但决不放弃！

■ 致力于造钟的建筑师：

- 以【何】为导向
 - ★ 高瞻远瞩公司草创时期的关键人物大都以组织发展为导 向
 - ★ 对照公司的领导人这方面的倾向没那么明显
- 花旗银行vs大通银行
- 史迪曼(1891-1909年花旗银行总裁)、(1909-1918年花旗银行董事长)
从地方性小银行摇身一变为【完全现代化的公司】
 - ★ 开设分行、建立分权式的多事业部结构
 - ★ 网络杰出的企业执行长组成花旗董事会
 - ★ 拟定主管培训和人才招聘计划（比大通银行早30年）

- 威金(1911-1929年大通银行总裁)
- 美国商业周刊：“大通银行就是威金，威金就是大通银行”

■ 造什么样的钟？

- 要建立高瞻远瞩的公司，最重要的步骤不是采取行动，而是改变观点
- 鱼与熊掌兼得的智慧
 - ★ 不为“非此即彼”的二分思维所限制，敞开心胸接受“兼容并蓄”的观念
 - ★ 追求超越利润的目标，又能务实追求利润
 - ★ 有固定的核心理念，又能积极变革
 - ★ 有清楚的愿景和方向感，又能摸索各种机会，不断尝试

第三章：兼顾理念与利润

■ 高瞻远瞩公司都保持根本理念，就像美国的独立宣言和87年后的盖兹堡演说

- 新力：核心理念从公司创始之初就已扎下根基
- 默克：核心理念直到第二代接班后才出现
- 福特：核心理念逐渐被淡忘，多年后才又重现受到重视

■ 通常都追求好几个目标，而赚钱只是其中一个目标，而且不一定是主要目标

- 获利是生存的的必要条件和达到更重要目标的手段，但是对许多高瞻远瞩的公司而言，利润本身并非最终目标。利润之于企业，就好像氧气、食物、水和血液之于人体一样，虽然不代表生命的意义，但如果没有了它们，生命根本无法存在。

■ 有正确的【核心理念】吗？

- 关键不在于是否有“正确”的核心理念或受欢迎的核心理念，重要在于是否拥有能启迪人心，引导员工方向的核心理念
- 高瞻远瞩公司vs对照公司
 - ★ 更彻底地将核心理念灌输到员工脑中，创造出近乎教派般强烈的企业文化
 - ★ 更加以是否符合核心理念为指标，悉心培育和挑选高阶主管
 - ★ 更注重在企业目标、策略和组织设计各方面都符合核心理念

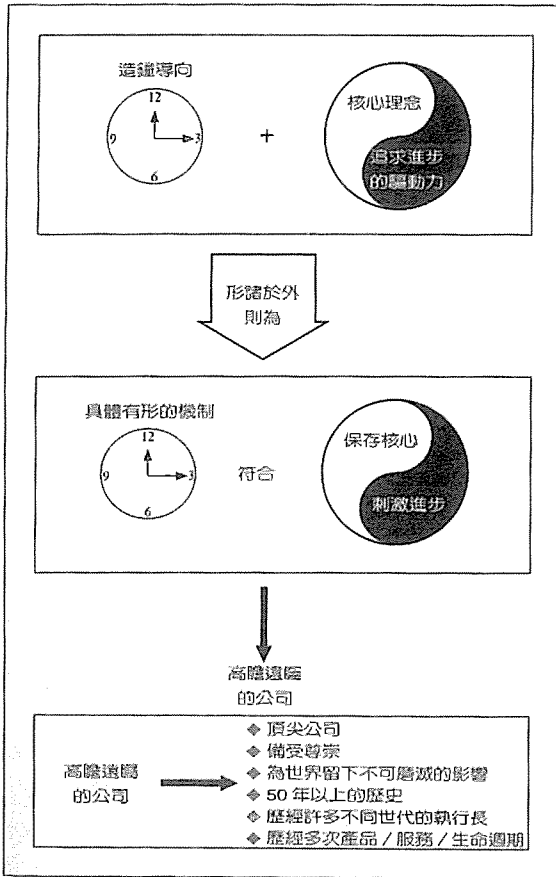
第四章：核心理念 = 核心价值 + 目的

■ 核心价值：组织根本而恒久的信念——是一套基本指导方针，不要和特定的文化或营运措施混为一谈，也不要为了财务收益或暂时的权益之计而妥协

■ 目的：组织存在的基本原因，而不只是赚钱而已——是地平线上永远指引方向的星光，不要和企业的特点目标或经营策略混为一谈

■ 核心理念的厘清不必太紧张，但越早越好

■ 基业常青 - 图标4A (Page 144)



第五章：胆大包天的目标

■ 本章序言：

- 真正胆大包天的目标
- 应该像攀登圣母峰或登月任务一般
- 简洁易懂、清晰动人，
- 具备鼓舞人心的力量，
- 能凝聚众人的努力，
- 激发团队精神。Pg. 147

需要保存的核心理念		刺激进步的胆大包天目标
走在航空科技的尖端，作开路先锋：愿意冒险	波音 ↔	大胆投资於B-17, 717, 747
为百万人带来欢乐：注重细节：创造力、梦想、想象力	迪士尼 ↔	打造迪士尼乐园—不是依照业界标准建造，而是依照自己心中的图像打造

■ 高瞻远瞩的公司善用胆大包天的目标/使命来刺激进步：

✓ 高瞻远瞩的公司	✓ 对照公司
✓ 18家中有14家公司	✓ 18家中只有4家公司
✓ 例子：波音公司	✓ 对照：道格拉斯公司
✓ 研发商用喷射客机	✓ 固守螺旋桨飞机市场
✓ 不断投入大胆计划	✓ 没有看清市场趋势
✓ 波音在造钟！	✓ 麦道只是在报时！

■ 给企业家和经理人的指导原则：

- 胆大包天的目标应该要清晰动人
- 胆大包天的目标是一个〔目标〕，而不是一份〔宣言〕
好像登月任务一样，能激励人心。
- 要脱离舒适圈，
成功 = 信心 + 非比寻常的努力 + 运气Pg. 174
- 胆大包天的目标应该要海阔天空，具备了鼓舞人心的力量，当领导人不在位，目标仍能刺激组织进步
- 企业应该未雨绸缪，设定后续的胆大包天的目标，同时应用其他方式来刺激进步。
- 胆大包天的目标应该符合公司的核心理念

第六章：教派般的文化

■ 本章序言：

- 高瞻远瞩的公司
- 有著宛如教派般的强烈文化，
- 因此，员工往往面临着零与一的选择：
- 要不完全融入公司文化，
- 要不就会像病毒一样遭到排斥。Pg. 179

■ 四种教派般文化的共通特质

- 狂热信奉公司核心理念Pg. 189
- 将理念强烈灌输给员工
- 员工必须与公司理念紧密契合
- 鼓吹菁英意识
- 好像教派一样，（信与不信）没有中间地带！

■ 例子：迪士尼公司

- 大量运用观念灌输，要求员工与企业理念紧密契合，并鼓吹菁英意识，作为保存核心理念的重要做法。

■ 迪士尼公司重视对新人的培训：

- 每一位员工都要参加〔迪士尼传统〕的新人训练。
- 由迪士尼大学的老师向新成员介绍迪士尼的传统、理念、组织，以及做事方法。
- 员工很快学会公司语言：
 - ★ 员工就是〔演员〕
 - ★ 顾客就是〔宾客〕
 - ★ 值班时是〔上场表演〕
- 培训后，让一位资深员工搭配一位新人，协助他融入环境和熟悉工作细节。
- 迪士尼坚持严格的行为规范，把欢乐带给访客(核心理念)。
- 强调迪士尼是“非常特别”、“与众不同”、“独一无二”、“神奇”的。
 - ★ 非常重视秩序和控制，坚持隐秘性！

■ 给企业家和经理人的忠告：

- 高瞻远瞩又俱教派般文化的公司，并非狂热崇拜领袖，而是热切保护企业核心价值(例如迪士尼：为访客制造欢乐)
- 造钟：塑造良好的环境，强化成员对企业核心理念的认同和奉献。具体方式：
 - ★ 透过严格的新人筛选和训练计划
 - ★ 严格实施〔从基层做起〕的政策
 - ★ 表扬和庆祝仪式来鼓励成功，增强归属感
- 阴阳互济：教派般的文化一定要和刺激进步的强烈动力交互作用，互相强化！
- 兼容并蓄：一方面严格贯彻核心理念，同时又让员工在实际作业时拥有极大自主权(权力下放、鼓励积极主动) Pg. 208

第七章：无心插柳柳成荫 —— 多方尝试，汰弱择强

- ☆ 虽然利贴使条纸的发明 Pg. 213
- ☆ 或多或少是偶发的意外
- ☆ 但3M营造出允许意外出现的环境，
- ☆ 切绝非偶发的意外。
- ☆ 高瞻远瞩公司往往不断实验、尝试和修正，
- ☆ 透过〔刻意的意外〕，刺激演化式的进步。

■ 高瞻远瞩企业领导的智慧

- 我们公司有些新产品的确在偶然的情况下发明的。不过千万别忘记，唯有当你先动起来，才会碰巧有意外的新发现。—— 3M营前执行长卡尔登(Richard P. Carlton), 1950
- 失败是我们最重要的产品。—— 强生公司前执行长小强生, 1954

■ 高瞻远瞩公司的变异和选择

- 达尔文进化论：“物竞天择，适者生存”
- 自然界是一种完全无意识的选择过程
- [有目的的演化]——高瞻远瞩的公司：刻意激发演化式的进步，朝向符合核心理念的目标迈进。
- 高瞻远瞩公司比对照公司更积极建立刺激进步机制

■ 例子：明尼苏达的突变机器——3M

1902年，3M创业，开采金矿——失败

1904年，3M董事会在绝望中，决定放弃采矿，转而制造砂纸和砂轮。

1914年，20来岁的销售经理麦克奈特，被提升为总经理。

奈特危机感很强，充满好奇心和进取心！

■ 3M 的鼓励创意精神与机制

麦克奈特的作风：

[注意聆听有原创精神的人所说的话，无论他的创意乍听之下有多荒谬]

[多鼓励，少挑剔，让员工自由发挥创意]

[雇用优秀人才，然后放手让他们做事]

[不妨试试看，而且要快一点试！] Pg 229

■ 3M 刺激进步的机制

15%的规定	可把15%时间研究自己的计划
30%的规定	30%的营业额来自5年内的产品
金阶奖	给成功开创新事业的员工
分享技术奖	给开发新技术并与其他部门分享
拥有自己的事业	成功推出新产品可能主持该专案
双轨事业发展	顶尖人才升迁但不必当主管
解决问题任务小组	派小组到现场为客户解决难题
利润分享制	始于1916年，激励员工自动自发

■ 给企业家和经理人的五个忠告：

- [不妨试试看，而且要快一点试]
- [接受必然会犯错的事实]
- [先踏出小步]
- [给员工充分的空间]
- [机制就是造钟] Pg. 241

第八章：自家培养的领导人

- 18家高瞻远瞩的公司总计1700年的历史中只有4位执行长是空降部队。
- 基业长青的关键：不在于领导人的素质是否优于竞争对手更重要的是能否延续卓越的领导品质，保存核心价值。
- 自己培养的领导人
 - 拥有像威尔许这样的杰出执行长非常令人钦佩，但百年来GE每一任执行长都如此杰出，而且都是内部培养出来的人才，这是GE公司所以称为高瞻远瞩的重要原因之一。
 - 25-45 CEO，干了20年
 - 按照股东报酬率计算的经营绩效
 - 26.29% VS 28.29%（之前CEO）
 - 1974年-琼斯《执行长接班蓝图》
 - 1981年-威尔许上任
 - 2年-96人，3年淘汰6人，
 - <飞机面试>
- 空降部队发自内心认同核心价值
 - 艾斯那-认同迪斯尼价值观
 - “比华特更有华特的风格！”
 - 如果你的组织认为必须从外部引进人才来担任最高主管，那么应该要寻找高度认同你们的核心价值的人才。即使他们有不同的管理风格也没有关系，但他们必须发自内心认同你们的核心价值。
- 忠告：
 - 想成为高瞻远瞩的公司：
拟定主管培训计划和接班计划,确保世代交替。
 - 企业经理人：
建立一个高瞻远瞩的部门，思考如果培养接班人。
 - 小企业和创业家：
同样要培养接班人，沃尔玛在思考公司未来的时候，50家店。惠普在研讨公司的接班人计划时公司才有500名员工。

第九章：永远不够好

- 成功的企业几乎不可避免地变得志得满满，企业应在内部创造《不安机制》，以对抗自满的疾病。
- 高瞻远瞩的公司特地设立强而有力的机制来制造不安，消除自满，才能在外界要求前，就刺激变革和改善。

■ 不要只是一心想胜过同辈或前辈，努力超越自己吧！—— 美国作家：威廉

■ 建立不安机制

- 波音的【敌人之眼】规划
- 沃尔玛的【打败昨天】账本

■ 兼顾短期利益和长期成功

■ 投资未来

- 投资在物业、厂房、设备
- 投资人力资源，员工训练计划
- 投资在新技术、新管理、创新

■ 给企业家和经理人的建议 Pg286

- 你可以创造出什么样的不安机制来消除自满心态，从内部激发变革和改善同时又能符合核心理念。
- 你如何在投资未来的同时，又能展现卓越的短期绩效？
- 当公司在处境艰难时，是否仍然能持续为了长期发展而厚植实力？
- 贵公司是否拒绝把表现不错当作终极目标？而以严谨的纪律永不懈怠的力求明天比今天更好？

第十章：高瞻远瞩的起点

■ 高瞻远瞩的公司根本要素在于，能将核心理念和追求进步的驱动力转化后，融入组织的各个部分，展现在目标、策略、战术、政策、流程、文化措施、经营管理模式、办公室设计、薪资制度、会计制度、职务设计、等企业所作的每一件事情当中。高瞻远瞩公司创造出一个整体环境，让浸淫其中的员工不断接受到协调一致并彼此强化的讯息，因此员工几乎不可能误解公司的理念和抱负。

■ 协调一致

■ 福特化口号为行动

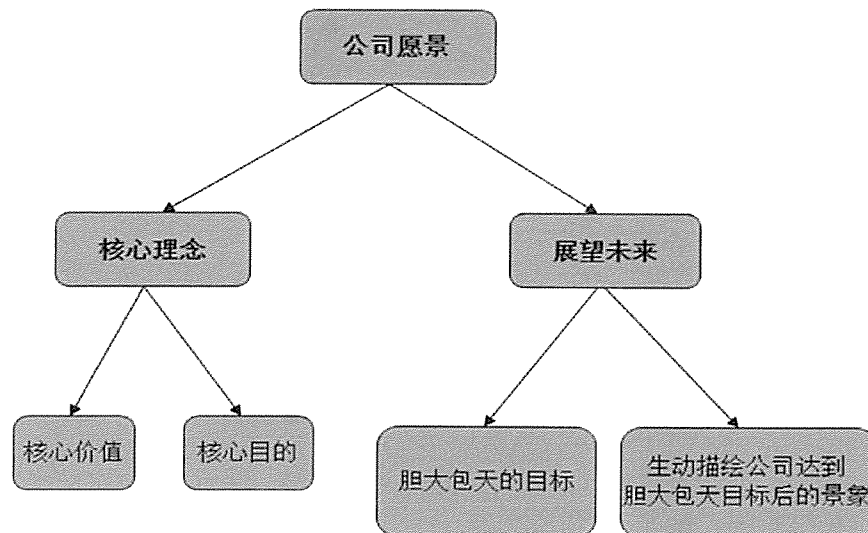
■ 媲美哈佛、MIT的《默克校区》

■ 传达《惠普风范》的无数小故事

■ 给企业家和经理人的一堂课

- 描绘出调和的完整图像
- 千万别轻忽微不足道的小事
- 集中力量，而不是乱枪打鸟
- 即使逆流而上，也要坚持走自己的路
- 消除言行不一致，相互矛盾的做法
- 练好基本功，但勇于试验创新

第十一章：建立愿景



■ 核心价值：是组织永恒不变的根本信念！

■ 确认公司的核心价值的方法

- 1 草拟一份核心价值清单，“如果外在的市场改变，因为要坚持核心价值受到惩罚，你会继续坚持下去吗？”
- 2 《火星任务小组》理清和阐述核心价值

■ 核心目的：比核心价值更重要，是组织存在的根本原因！

■ 确认公司的核心目的的方法

- 5个为什么（Pg322）
- 随机企业连续杀手游戏（Pg324）

■ 核心理念的重点

- 不要创造和设定核心理念而是要发现核心理念
- 不是核心理念的内容而是坚持纪律始终如一实践的理念
- 不能把新的核心理念强加给员工，必须是自愿奉行核心理念
- 核心理念 ≠ 核心理念宣言（Nike）
 - ★ 耐吉公司并没有正式宣言来表述核心目的
 - ★ 却有全公司宗教般狂热拥抱的核心目的：
体验参与竞争、赢得胜利、击败竞争对手的感动！
- 核心理念 ≠ 核心竞争力（Sony）
 - ★ 把东西作的轻薄短小
 - ★ 提升日本国家和文化的地位（176）

■ 远景层次的胆大包天的目标

- 设定质化或者量化的胆大包天的目标
 - ★ 2000年，盈利1250亿美元的公司
- 焦点放在打败共同敌人，小虾米对抗大鲸鱼
 - ★ 我们要打垮、击溃、痛宰山叶
- 效法典范
 - ★ 成为美国西海岸的哈佛
- 推动内部转变的胆大包天的目标

总结

■ 整本书有5个重要的概念作为引导企业经营者思考的方向：

1. 常青企业往往致力于造钟（建构能永续发展的组织，结构，制度）而不是满足于报时（只依赖伟大领导人的构思或产品）
2. 高瞻远瞩的公司具有“兼容并蓄”的精神，不是2分思维，而是阴阳结合，鱼与熊掌兼得的智慧。既能阴阳分明，同时两者又能并存，永远兼顾。
3. 固守企业核心的同时，又能设定明确动人，胆大包天的目标，刺激进步。
4. 建立核心愿景，应该包括“核心理念”及“展望未来”，什么是恒久不变，什么是重大变革与进步！核心价值观是企业决策的依归！
5. 协调一致，始终如一。（当外星访客在拜访你的公司后，不需要阅读你的公司愿景宣言，就能说出你公司的愿景）

■ 小组讨论题

1. 《基业常青》此书内容，带给本地中型企业什么启示？
2. 本地中小型企业普遍缺乏优秀人才而必须由外部空降引进人才与本书论述有否矛盾？
3. 书中研究的企业大部分是过去的历史，是否适合21世纪的企业经营理念？

■ 脑力激荡

- 看完整本书，试问总裁书香轩的愿景和使命是什么？
- 我们的愿景：
 - ★ 以前瞻性的视野和谦卑的心，学习卓越的领导艺术，并探索生命存在的真正意义。
- 我们的使命：
 - ★ 建构一个以华文华语为媒介的读书会
 - ★ 提供轩友一个互动与分享的学习圈
 - ★ 学习如何生活
 - ★ 学习如何关爱
 - ★ 学习如何学习
 - ★ 学习如何让生命充满激情