

关于如何可持续发展的
人类大计还需要从古老的
中国哲理中寻求方向

中国

ZHONG GUO
SHI CHU XU
TA ZHAN

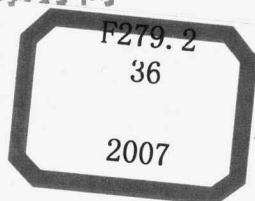
式

持续发展

刘同福◎著



关于如何持续发展的人
类大计还需要从古老的
中国哲理中寻求方向



中国

ZHONG GUO
SHI CHI XU
FA ZHAN

式

持续发展

刘同福 著



当今企业家们面临的最大难题是没有指导企业可持续发展的战略方法。当今关于企业发展理论的一大现象是昙花一现，频繁的更新。试想连理论本身都不能长久，在此理论指导下的企业又怎能长久地持续发展呢？现在流行的企业发展战略理论无一例外都来自西方，由于西方现行的研究都是对企业表象的研究，所以昙花一现是必然的结局。企业要想长盛不衰，持续发展，不悟透本质规律是不可能达到的。

有鉴于此，本书作者从东方的经典智慧成果出发，提供了一种不同的研究方法，避免了上述西方理论的缺陷，在此基础上得出企业持续发展最本质、最系统的核心奥秘，揭示了企业持续发展的规律。

图书在版编目（CIP）数据

中国式持续发展/刘同福著. —北京：机械工业出版社，2006. 10
ISBN 7-111-20162-0

I. 中... II. 刘... III. 企业经济—可持续发展—研究—中国
IV. F279.2

中国版本图书馆 CIP 数据核字（2006）第 123965 号

机械工业出版社（北京市百万庄大街 22 号 邮政编码 100037）

策划编辑：王 峰 责任编辑：王 峰

责任印制：洪汉军

三河市宏达印刷有限公司印刷

2007 年 1 月第 1 版第 1 次印刷

169mm×235mm·8.625 印张·1 插页·279 千字

定价：29.00 元

凡购本书，如有缺页、倒页、脱页，由本社发行部调换

本社购书热线电话（010）68326294

编辑热线：（010）88379001

封面无防伪标均为盗版

阅读本书的六大理由

★这是一本超越西方现行管理理论的著作。

★这是一本全面系统地阐述企业持续发展的著作，从本质层揭示了企业长盛不衰持续发展的奥秘，并建立了企业长盛不衰持续发展的三大模型。

★这是一本系统地从本质层破译企业竞争力本源的著作，提升了全球企业研究的层次，并建立了直透企业竞争本质的竞争能模型。

★这是一本系统地从本质层破译杰出企业家成功密码的著作，并建立了直探本原的杰出企业家的五层成功场模型。

★这是一本系统地从本质层破译消费者消费真谛的著作，并建立了直取营销巅峰的五层消费场营销模型。

★这是一本系统地从本质层破译人类工作原动力的著作，并建立了实现至上管理的五层价值场管理模型。

序 言

流行的昙花一现的理论怎能指导企业可持续发展？

当今企业面临的**最大难题**——如何可持续发展。

当今企业家们面临的**最大难题**——没有指导企业可持续发展的战略方法。

当今关于企业发展理论的一大现象——昙花一现，频繁的更新。

无论是迈克尔·波特的《竞争战略》、柯林斯的《基业长青》，还是普拉哈拉德和哈默尔的《核心能力》，最终都未能逃脱“昙花一现”的结局。

试想，如果连理论本身都不能长久，那么在此理论指导下的企业又如何长久地持续发展呢？因此，在这些理论指导下的企业面临着同这些过时的理论一样的结局——昙花一现，频繁的更新。

现在流行的企业发展战略理论无一例外地来自西方。由于西方战略理论都是在研究企业过去经验的基础上得出的指导方法，因此也就不可避免地存在着严重的缺陷，即方法是从特例推导出来的。

西方的管理理论与其说是管理理论，不如说是在向大家介绍自己成功的经验。当然侃侃而谈成功企业的经验并没什么不好，毕竟将成功经验传授给别人也是一件造福人类的事情。不过，有时我们却常常碰到这样的尴尬，你听到了很成功的经验，可不久之后你会发现这些企业正处在风雨飘摇之中。这常常又让我们对那些经验感到迷茫。

经验是在特殊时间、特殊空间、特殊群体中形成的特殊方法，缺少普遍性。很多企业成功的偶然性太大，甚至连他们自己都不知道怎么成功的。当然，这并不妨碍他们谈论成功的心得。不过，这时候的经验至多只能是一些豪言壮语，如果你把它当真了，你就会陷入迷惑当中。

例如，当今仍在流行的一本畅销书——《基业长青》就存在着上述缺陷。无怪乎其作者都无法圆满回答这样一个尖锐的问题“你们研究的是过去，难道你们不担心这些发现在21世纪过时吗？”

如果人类只是停留在对过去的研究上，那么就不可能出现新的发展；

如果爱因斯坦只是停留在对过去的研究上，那么他就不可能得出“质能方程”（生产核武器的理论基础），军事上也就更不可能出现原子弹、氢弹了；

如果企业研究者们只是停留在对过去的研究，那么也就不可能出现对企业未来有重大指导意义的战略方法。

企业持续发展的前提是必须出现指导其走出过去、决胜未来的战略方法。在这方面，西方的理论家们已力不从心，因为其缺少哲学基础，很多西方的理论家们转而寻求东方的哲学作为其思想基础，如《基业长青》的作者就是以中国太极阴阳的哲学作为思想基础而写成该书的。他在书中不时对该理论加以引用，并将太极阴阳模型作为书中的几个重要模型的原型。不过，由于文化的原因，他们还是很难真正从深层次本质地理解中国的太极阴阳哲学，因此引用也是模糊的。

持续发展之出路何在？

企业要想长盛不衰、持续发展，不悟透市场交易的本质规律是不可能达到的。

有鉴于此，本书作者从东方的经典智慧成果出发，提供了一种不同的研究方法，避免了上述西方理论无法避免的缺陷。作者通过对东方智慧成果的吸收和对大量案例的深入研究与剖析，在此基础上得出了企业持续发展最本质、最深邃的三大核心奥秘，建立了相应的三大模型——九能结构模型、八步循环模型和六层演进模型，并对其分别进行了全面、深入而系统的阐述。

本书提出的理论与传统理论有本质的不同。

本书提出的理论与传统理论有本质的不同。传统理论仅仅是基于企业表象层次的某一方面的片面反映和描述，而本书则从本质层出发阐释企业长盛不衰、持续发展的规律，人类消费的真谛以及市场交易的本质。如果潜心领悟，读者会发现其中妙用无穷。

从企业竞争的角度讲，无论是着眼于外部的《竞争战略》理论，还

是着眼于内部的《核心能力》理论，均是对企业竞争表象的描述。本书作者对企业竞争力的存在和机理做了深入的研究，并追究到企业竞争力的本原上来。企业竞争力的本原是企业的竞争能。从本质上讲，竞争能产生企业的竞争力，竞争力是表象形式，具体的产品或服务则是载体。

从企业管理的角度讲，无论是经济人、社会人、道德人的假设，还是x理论、y理论、人性化理论的管理模式，均是对人的表象的研究，都缺乏深刻性，显得片面、肤浅，实用场合与时间的持久性也极其有限。笔者介绍的基于价值场理论基础的五层价值场管理模式源于深厚的中国文化，可谓直取管理的巅峰，有很高的实用价值，全面、深刻而有条理，能持续永恒地使用。它直探人性的本质，因此达到了很高境界。

从企业营销理论角度讲，现行的营销理论都从作为表象的人类需求出发，均不够全面、深刻，缺少条理性，明显地显得零乱、片面、肤浅，实用场合与时间的持久性也极其有限。本书介绍的基于消费场理论基础的五层消费场营销模式直取人类需求的本源——消费场——它才是真正决定人类消费意识形态的根本，这是市场营销最重要的问题。本理论至简至深，有无比广阔的实用价值。它全面、深刻、有条理，能持续永恒地使用。它直探人类的本质，因此达到了很高境界。

从成功的企业家角度讲，无论是先天素质理论，还是后天能力理论，均未能对杰出企业家的真正成功内涵作出深刻的阐述。本书介绍的杰出企业家的成功场理论，迄今为止全球第一次系统地、从本质层破译了杰出企业家的成功密码，并建立了杰出企业家的成功模型，此模型为研究企业家的成功因素、培养杰出的企业家以及企业家自我修炼提供了依据。

这些全新的实战模型及理论体系，直透企业经营的本质规律，揭示人类需求与消费的本质规律，具有高度的全面性、深刻性和系统性，把持续发展从经验总结上升到了理论高度，不仅容易实施，而且让人们从本质上了解了公司的盛衰沉浮，更清楚什么是最普遍、最实用的规律和伟大的企业为什么能够成功并充分认识到某些企业失败的原因以及如何才能持久地成功，因而其远远超越一般企业理论。

依据这些模型和方法，企业领导者们可以判断出其企业现处于什么层级，更高的层级是什么，如何迈向更高的层级，直至达到可持续发展。由此可见本书既深刻又实用。

本书最大的特点在于它既是一本管理著作，又是一部启迪思维的作品，集实用性、思想性与学术性为一体，是企业管理者必备的案头工具。

每个企业都需要持续发展。

持续发展有持续发展的规律——这是任何企业不能不了解和不能掌握的。

由于时间有限，书中难免出现问题和不足，请读者多提宝贵意见

刘同福 (tf688@126. com)

2006 年 2 月于上海

序
言

卷首语

问天下几多英雄 观企业何能长盛？

市场万千象，无常亦有常。企业如过客，兴衰谁思量？有感于此状，我今解迷茫！正是：

滚滚商海波涛涌，
无限浪花淘英雄。
往昔豪杰今安在，
回首空叹几度红。
虎斗龙争轮回里，
得失成败转头空。
风云叱咤辉煌短，
万贯基业来去匆。
长盛之道何处有？
阴阳循环玄机中。
知音人物详此数，
从此演进永称雄。

茫茫商海犹如滚滚沧海，有时风平浪静、风光宜人，有时波涛汹涌、暗礁潜藏，其间涌现出多少乘风破浪的英雄，挂云帆、济沧海，又有多少奋力拼搏的豪杰被无情的风浪吞没。在中国大地上，一批批流星企业，瞬间划破漆黑的长空，发出耀眼的光芒，又转眼消失在无垠的旷野，留下无尽的反思和空叹。

商场如战场，虎斗龙争，但最终都很难超脱兴衰的轮回。当年叱咤风云的企业家们，有几个今天仍辉煌依旧？他们大部分都是壮志未酬，来去匆匆，而由此创立的商业帝国，也是其成也勃，其衰也忽，昙花一现，称霸一时。得也，失也，成也，败也，转眼成空。

如何使企业长盛不衰、持续发展，已成为当今企业面临的严峻课题。持续发展的前提是必须有持续发展的理论和方法作为指导。现行的企业

发展战略理论与方法大多来自西方，但由于西方的理论缺少系统哲学基础，已逐渐走到了尽头，致使很多理论只是流行一时，昙花一现。试想，如果连理论本身都不能长久，那么在此理论指导下的企业能长久吗？因此，很多企业如同理论本身一样，只是辉煌一时，昙花一现。西方理论家们也感悟到了这一点，所以转而向东方寻求，尤其是以中国哲学作为其指导，希望藉此创出更有价值的理论。如《基业长青》的作者，就是运用中国的阴阳太极原理阐释企业发展之道，令此书风靡一时。但由于文化的差异和思维方法的不同，他们不可能真正领悟中国博大精深的哲学，因此，该理论也是零碎片面的，如蜻蜓点水，未能深入，如隔靴搔痒，不能解决实质性问题。

要想使企业持续发展，必须首先参透企业持续发展的最内在、最本质的规律，领悟决定企业发展的最深层次的因素，洞察人类消费和交易表象背后的永恒规律，然后持续地遵循这些最为本质的规律，只有这样才能达到持续发展的最高境界。

现在的西方管理理论大都是企业发展表象的描述和名企经验的总结，距离企业发展的本质远矣。

本书的理论是以中国的经典哲学著作关于人类本质探源的智慧成果作为其底蕴，在感悟它们阐释宇宙运行之大道，万物发展之规律和人类消费之真谛的基础上，得出竞争能、消费场和价值场理论，并演绎出持续发展的三大模型——九能结构模型、八步循环模型、六层演进模型。此乃企业长盛不衰的真谛，持续发展的根本和创造永恒的玄机所在。

希望致力于企业持续发展、长盛不衰的企业家们和企业的经营者们，如果能领悟此道，必将在以后市场的演进循环中称雄，真正做到时刻运筹帷幄，持续决胜全球。

无论是大企业、小企业，或是处于快速发展中、处于衰退中，只要能领悟这三大模型，并将之运用于企业，就可以说已步入了长盛不衰、持续发展之道，使你的基业永久，事业长存。

目 录

阅读本书的六大理由

序言

卷首语 问天下几多英雄 观企业何能长盛?

第一章

为何好公司也走向衰败/1

全球企业寿命档案/1

世界 500 强也是摸着石头过河/5

衰败真的在所难免吗/6

第二章

持续发展的管理模式/7

——直取巅峰的五层价值场管理模式/7

价值场与消费场/7

管理模式产生的根源/15

情、理、法管理的局限性/17

五层价值场管理模式/19

五层次平衡才能稳定/37

管理的至高经典/40

第三章

持续发展的经营模式 43

——九大竞争能模式/43

竞争能——竞争力的真正来源/43

九能结构模型——企业持续发展的结构平台/46

竞争能如何转化为竞争力/51

企业的未来发展力预测/52

中国 式 持 续 发 展

第四章

竞争能之一：以德为本的核心价值观/53

未来之争将是价值观之争/53

价值观是深层次决定企业成败的核心/54

价值观有没有基本的原则可遵循/57

企业应该遵循的最本原的价值观是什么/58

价值观的六层次模型/59

价值观的演变规律/64

坚持以德为本的核心价值观是企业

持续发展的根本/65

企业价值观的固定性保证企业发展的稳定性/69

核心价值观的神形合一/69

第五章

竞争能之二：拥有核心人物的优秀团队/72

有非常之人，然后有非常之事/72

持续发展的企业必备四类人/75

持续发展的企业必备的两大类团队/80

卓越的企业离不开核心人物/81

核心人物必须具备的基本修养/84

企业家的思维层次/87

核心人物和优秀团队一个不可少/92

核心人物和优秀团队必须上下相和/95

持续造就强人/96

核心人物和机制一个不能少/97

第六章

竞争能之三：厚德载物的企业文化/100

资源是会枯竭的，惟有文化生生不息/100

企业文化是简单实用的/108

企业文化的五层次/109

企业文化形成过程/112

企业文化的五层境界/115

决定企业文化的三大基础因素/117

企业文化应刚柔相宜/120
建设厚德载物的企业文化/123

第七章 竞争能之四：不战而胜的外显优势/126

竞争优势有两种基本类型/126
企业创新的五个层次/130
竞争优势的五个层次/132
竞争的最高原则：不战而胜/145
竞争层次升级——惟一的持续领先之道/148
我国企业面临的是全面升级/152
市场后起之秀更要通过高层次竞争以
夺取市场份额/152

第八章 竞争能之五：顺势而为的专有能/154

什么是专有能/154
专有能是企业创造独特竞争优势之源/155
专有能的五层次/158
专有能深入则专/161
深浅相应/162
专有能的价值在于其转化为竞争优势/162
专有能要顺势而为地提升/164
不同的专有能形成不同的企业规模/168

第九章 竞争能之六：因时因地地运机谋势/169

时势造英雄/169
何为机与势/174
机与势的五个层次/176
机与势的种类/179
顾客导向的五层次/181
如何运机谋势
——运机谋势三阶段/184
企业的五层预见能力/185
运机谋势三境界/186

中国 式 持 续 发 展

第十章

超越时代的意识，符合时代的行动/187

竞争能之七：无形胜有形的资本运营/189

有无相生，无形胜有形/189

资本运营的层次/191

第十一章

竞争能之八：各取所得的价值共享/194

参与价值交换的五方/194

价值共享一：员工应得到的五层次价值/196

价值共享二：客户应得到的五层次价值/205

价值共享三：社会应得到的五层次价值/206

价值共享四：股东应得到的五层次价值/210

价值共享五：企业应得到的五层次价值/210

第十二章

持续发展的营销模式/212

——至简至深的五层消费场营销模式/212

消费场——营销的真正战场/212

人类消费场的五个层次/214

市场营销的新模式——五层消费场营销模式/222

竞争能之九：攻守有度的市场拓展/242

对消费者消费场的深刻认识是营销战

成功的核心/245

第十三章

破译杰出企业家的成功密码/246

卷后赞 扬帆商海，长盛不衰/260

后记/261

目 录

第一章

为何好公司也走向衰败

全球企业寿命档案

一、全球企业寿命档案

综观企业界，能称得上长寿公司的企业屈指可数。尽管在很长一段时期里，经营环境并没有今天这样复杂多变，无数公司最终还是难逃消亡的命运。从叱咤风云衰落到难以度日的企业，更是不计其数。一个往昔成功的公司为何这么容易地陷入泥潭，不能自拔？

市场竞争者如云，随时会抢走你的市场份额，而且从表面上看每一个行业都充满了竞争者，市场一旦失手，就会“流水落花春去也”，一去不复返，此后也几乎没有东山再起的机会了。

美国波士顿咨询公司对《财富》杂志世界 500 强企业的研究证明，20 世纪 50 年代的 500 强企业在 20 世纪 90 年代已有近 1/2 消失。1955 年由美国《财富》杂志所列出的全球 500 强大企业，今天只剩下了 1/3，也就是说 500 家剩下 100 多家，其他大多数已经破产倒闭，或被别的企业兼并。20 世纪 70 年代所列的 500 强企业到 90 年代也有 1/3 消失了。

美国《财富》杂志刊登的有关数据显示，美国大约有 62% 的企业寿命不超过 5 年，只有 2% 的企业能存活 50 年。中小企业平均寿命不到 7 年，大企业平均寿命不足 40 年，一般的跨国公司平均寿命为 10~12 年，而世界 500 强企业平均寿命为 40~42 年，1000 强平均寿命为 30 年。日本《日经实业》的调查显示，企业的平均寿命为 30 年。

壳牌石油公司的研究发现，在北半球，公司平均预期寿命不到 20 年，只有一些大公司在平均预期寿命之外还能继续存活 20~30 年。

对 1994 年到 1997 年全球成长最快的 200 家公司的调查表明，这

200 家高成长公司给其投资者带来的回报平均达到 45%，同时也不得不注意到，这些全球成长最快的企业中，只有 16% 的公司能够保持 10 年以上的高速成长，即使能较长时期生存的著名公司，无不曾在生死关头挣扎过。20 世纪五六十年代，索尼、本田、佳能等日本企业崛起东南，对美国企业造成极大的冲击，使施乐、克莱斯勒、福特等行业巨人面临巨大危机，优势丧失殆尽，一度借助贸易保护艰难维持。20 世纪 80 年代末和 90 年代初，IBM、西尔斯公司同样陷入了苦苦挣扎中，而日本企业又在整体上远远落后于美国企业，特别在 IT 产业方面更是一落千丈。而英特尔、微软、诺基亚这些“新秀”，则与摩托罗拉、爱立信等老牌公司一竞风流。商战在 20 世纪 90 年代因各国民族品牌等新的挑战者的频频加入愈演愈烈，身在其中的企业都如履薄冰。微软前总裁比尔·盖茨一再警告员工“我们公司离破产永远只有 18 个月”。

二、我国企业寿命档案

有资料显示，我国的集团公司平均寿命为 7~8 年，小企业的平均寿命为 2.9 年。我国每年有近 100 万家企业倒闭。据了解，2000 年“中国大陆富豪榜”前 50 位的富豪还有 29 位留在 2002 年的排行榜上，而 1999 年的前 50 位富豪中，只有 9 位还留在 2002 年的排行榜上了。

国家统计局 2002 年公布的一项调查结果显示，我国民营企业的平均寿命为 5.7 年，私营企业的队伍以平均每天诞生 809 家的速度壮大；我国的高科技公司在近 20 年间，有近 90% 的企业被淘汰。

在目前的中国私营企业中，1988 年以前已经实现规模经营的，至今只有 9.2% 仍然存活。在一次广州举办的民营企业发展战略研讨会上，“民营企业活不过 6 年”曾作为一项议题被与会专家及企业家们热烈讨论。民营企业家如一颗颗耀眼的流星划过星空，又倏地陨落了。这些“民企英雄”创造了历史，又被历史淘汰。

小霸王电子工业有限公司从 1992 年起开发、生产学习机，在总经理段永平的带领下，企业迅速成为学习机行业的霸主，市场份额曾经高达 80%。1995 年，小霸王的产值高达 10 亿元以上，品牌评估价值为 5 亿元。1995 年 9 月，段永平突然提出辞职，另行成立了步步高电子有限公司，并带走了开发人员和绝大多数的中层管理人员。1997 年，24 家经销商集体投奔步步高。失去段永平的小霸王迅速跌入了黑暗的深渊，并黯然退出了家电第一梯队的竞争行列。从 1992 年发迹到 1997 年消退，

其间不过5年。

万家乐公司成立于1988年，是中国热水器行业的第一家上市公司，具有无可比拟的融资空间。“万家乐、乐万家”曾是一句风靡全国、数次被评为中国十大广告创意的广告词。但是这家辉煌一时的公司1996年就出现了账面3740万元的亏损。1998年，不堪亏损的万家乐宣布以3.2亿元的价格将其29.8%的法人股出让给同城一家知名度不高的新力集团，退居第二大股东并交出了品牌经营权。一家曾经红红火火的企业在刚刚度过10周年生日之际就被迫踏上了被收购之路。

太阳神集团是中国第一个系统引进品牌形象识别系统的现代企业，其无形资产曾一度高达26亿元。1991年，太阳神进入“中国500家最大利税总额工业企业”之列。1993年，太阳神的销售额达到了13亿元。1995年12月，太阳神在香港上市，首日上市即跌破招股价。1996年公司出现首次亏损，亏损额为1100万元。1997年，创始人怀汉新辞去总裁职务，由出身哈佛大学的工商管理硕士王哲身出任总裁，但亏损依然加剧，全年亏损1.59亿元，股价一度下跌到0.09港币，沦为垃圾股。1998年，太阳神的市场销售额持续下降，并无声无息地度过了其10年华诞。一个曾在全中国叫得最响亮和最有市场魅力的品牌，就这样消失了。

今天的辉煌不等于明天的辉煌。

在国内，像青岛啤酒、招商局、张裕等这样的百年企业的确是凤毛麟角，特别是在变化如此迅速的信息时代，科学技术日新月异，全球化浪潮风起云涌，使企业面临着比以往任何时代更为巨大的生存压力。

1995年的时候国内家电品牌有200多个，到了2000年就只剩下20多个了，短短5年间90%的品牌已经消失。家电业的这种现象在其他许多行业，如日化、保健品、白酒业等也曾经发生或正在发生。

可见，企业的淘汰率是很惊人的。现在的企业如何持续发展，已成为摆在企业家面前的重要课题。

中国市场是庞大而充满生机的，但历史的局限和目前经济环境的不成熟，使我们的企业缺乏足够的竞争力。我们经常看到一些稍有规模的国际企业进入中国，毫不费力地长驱而入，到处攻城略地，沿途打倒一大批中国企业。虽然我们也曾有一批优秀的企业发展势头迅猛，但由于竞争实力的差距，特别是管理的缺失，这些企业在中途都相继倒下。太阳神、三株、巨人、飞龙、亚细亚、爱多、秦池等等，这些曾经的国人