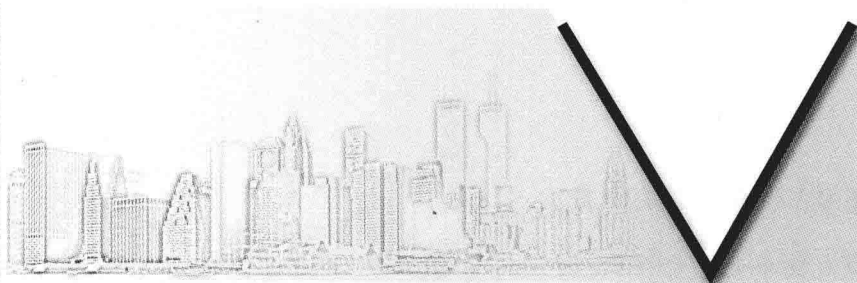


PERSONIFYING A BUSINESS:  
AN EXPLORATION OF THE MODEL

# 拟人化企业生命探索

陈湛匀 著

 中国金融出版社



# 拟人化企业生命探索

◎陈湛匀 著

 中国金融出版社

责任编辑：黄海清  
责任校对：潘洁  
责任印制：丁淮宾

## 图书在版编目 (CIP) 数据

拟人化企业生命探索 (Nirenhua Qiye Shengming Tansuo) / 陈湛匀著. —北京: 中国金融出版社, 2015. 5

ISBN 978 - 7 - 5049 - 7896 - 7

I. ①拟… II. ①陈… III. ①企业管理—研究 IV. ①F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2015) 第 062783 号

出版  
发行

**中国金融出版社**

社址 北京市丰台区益泽路 2 号

市场开发部 (010)63266347, 63805472, 63439533 (传真)

网上书店 <http://www.chinafph.com> (010)63286832, 63365686 (传真)

读者服务部 (010)66070833, 62568380

邮编 100071

经销 新华书店

印刷 北京市松源印刷有限公司

尺寸 169 毫米 × 239 毫米

印张 14.25

字数 237 千

版次 2015 年 5 月第 1 版

印次 2015 年 5 月第 1 次印刷

定价 45.00 元

ISBN 978 - 7 - 5049 - 7896 - 7/F. 7456

如出现印装错误本社负责调换 联系电话 (010)63263947

编辑部邮箱: [jiaocaiyibu@126.com](mailto:jiaocaiyibu@126.com)

# 前言

● PREFACE

在国民经济中，中小企业所创造的最终产品和服务价值占全国的50%以上，对中国GDP的贡献很大，提供大量的城镇新增就业岗位。但是目前经济形势依然疲弱，中小企业在转型升级中面临着较多困境。比如不少企业高管迷茫，没有清晰的战略方向；又如融资难一直是长期困扰中小企业发展的“瓶颈”，不少企业“死于”资金链断裂、供血不足。如何帮助中小企业减负，如何激活中小企业的积极性，这是一项重要的任务。

近年来，我心中满怀着一份激情和冲动，研究撰写这本书，努力为中小企业做些有价值的事。

本书共分5章：第1章是拟人化企业新生命；第2章是如何做好企业、投资、资金和团队管理；第3章是德鲁克的启示——如何管理；第4章是拟人化的资本运营；第5章是全球不同国家或地区中小企业成长的模式。

本书系统地研究和阐述了拟人化企业生命的价值，也提炼了这些年来我在企业运营方面的研究心得。总的来说，具有以下五大特点：

一是拟人化企业。把企业与人体进行系统比较研究，站在生命最高处寻求企业生命的规律企业几乎是人体的复制品，企业与人体九大系统相似。它与世界万物一样，都是具有生命活力的。人体要保持正常的生命活动，需要人体的各个部位，如大脑、五官、双手、双脚、躯干等保持正常水平，各部位要健康运转，任何一个身体部位不舒服，或者缺少

了哪个部位，都会影响人体的正常活动，甚至导致死亡。企业如人体一样，要保持健康运转、持续发展，企业的各个结构不仅要保持完整，而且每个结构都要健康有活力。如果要做一个拟人化企业解析图，就如下图所示。



二是系统分析了如何做好生意或投资，如何在困境中捕捉机遇的方法，如何发现机遇找到有效目标客户，如何获得企业资金和做好融资，如何做好团队及管理等等；分析了全球不同国家和地区中小企业成长的模式等。

在谋划企业生意时，要先从自己熟悉处切入。机遇+驱动力的方法会给你带来好运。经营企业要重视寻找商业模式盈利点和技术模式性价比，商业模式的研究包括：客户价值主张、性价比、价值的获取。关键是如何跳出有形商品陷阱、如何突破现有市场边界、如何突破行业边界，只有改变和经营新的商业模式，才能创造无限的市场空间。要重视客户、市场和产业的变化，用模式差异化打破产品同质化，建立非对称竞争模式，实现以小博大，这样才能提升企业的竞争力。

如何发现投资的价值，包括潜在价值、成本价值、行价、成交价。它是否符合投资决策的比较优势、产业优势、技术选择原则？谁来实施此项目？市场有多大？利润多少？有哪些风险？可控吗？这些问题很重要。要让投资创造效率价值，就要通过经营和管理达到目标。

如何做好融资？中小企业在初创阶段融资的方式可以考虑使用公私募股权融资，如天使基金、创业孵化基金、政府扶持基金、创业投资基金；在企业发展阶段，可以考虑银行融资、投资银行发债；在企业成熟

阶段，可以考虑使用公募股权融资如发展基金和并购基金、公募股权融资（公募股权融资平台主要包括主板、中小板、创业板和三板）。一般来说，种子资金播种孵化科研成果；风险基金商品转化包装项目；培育资金开拓新兴市场；成长资金扩大规模；公募资金可以用来上市融资和并购等途径。

团队打造对企业成功也至关重要。有效团队的表现具有共性和相同的特质，比如团队领导出色、组织结构合理、互相之间支持和信赖、具有较强的战斗力，但是团队打造需要时间磨合，企业领导需要有这方面的心理准备。不管哪种类型的团队，都应该重点抓好每个团队成员的作用和承担不同角色。打造有效的团队，管理领导者要全面理清团队共同目标和方向，以“人本”为导向，尊重成员个性差异，树立其信心；做好团队激励和管理，建立好绩效评估和奖惩体系，让下属自己感受到团队的责任心和问题所在；定期召开团队会议，征求成员意见，这种自由开放的形式使成员更有积极性、有归属感，对提升团队凝聚力有好处。

三是系统分析了德鲁克先生关于如何管理方面的理论和实务；德鲁克被尊为“现代管理学之父”，他的《管理的实践》著述奠定了他作为管理学科开创者的地位。1954年11月6日，德鲁克完成了《管理的实践》著作，在书中详尽地描述管理的本质，分别通过管理层的角色、管理层的职责、管理层面临的挑战来展开论述。温故，收益颇丰。

德鲁克的《动荡时代的管理》首次出版于1965年，距今已近半个世纪，并没有过时，其真知灼见，使我受益不少。这本书的第一章就告知大家在动荡时代怎么管理的智慧和运用，使人们醍醐灌顶。

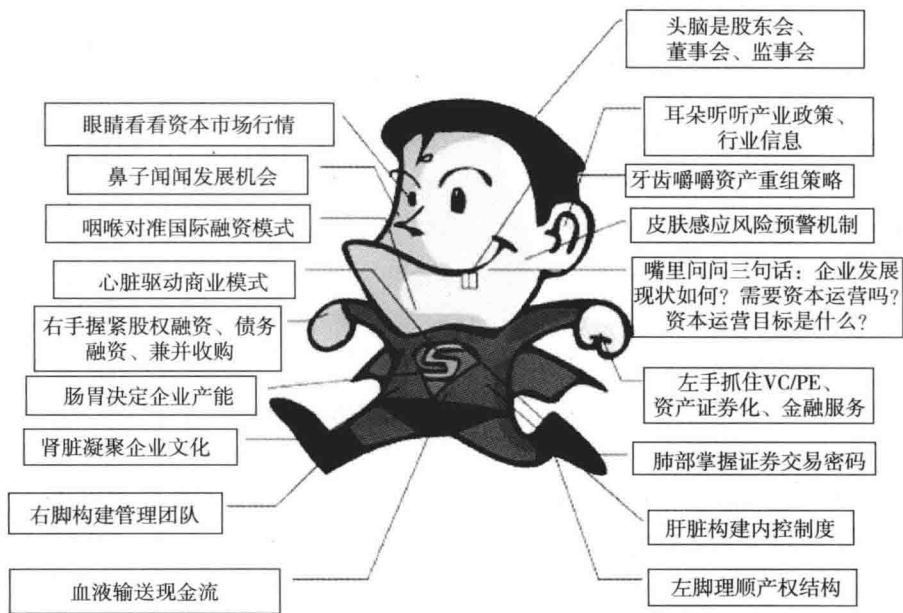
1966年由哈伯·罗出版公司（Harper&Row Publishers）出版了德鲁克的著作《卓有成效的管理者》，这本书给全球的管理者带来了巨大的收益，对领导学领域来说，它是开创性的巨著。《卓有成效管理的实践》是德鲁克的一本日志，是配套他《卓有成效的管理者》著作而完成的，本书的主题是如何确定正确的事情和去做正确的事情。

彼得·德鲁克《管理》原著出版于1973年。这是德鲁克先生在《公司的概念》（1946年）、《创新与企业家精神》（1985年）等基础上长期研究形成的结晶。而这本书的修订本更是展示了他一生锲而不舍努力工作的成果和智慧。德鲁克于1985年撰写出版的《创新与企业家精神》，今天仍然给我们许多的启迪，它是当今企业家的良药。

德鲁克于1995年出版了《巨变时代的管理》，该书收集了他在1993—1995年的代表作。本书围绕管理、组织、经济、社会等主题展开，共收录24篇文章。这些文章反映了德鲁克的思想，留下了宝贵财富。之所以取名《巨变时代的管理》，是因为正处于从工业社会向知识社会转变的高潮时期，知识社会对管理提出新的挑战。知识经济的影响是全球的，当然知识社会的管理也是世界性的。

1999年出版《21世纪的管理挑战》时，德鲁克已90岁高龄。在其中“管理的新范式”部分，德鲁克认为，必须要重新审视管理学基本假设和管理的范式。

四是拟人化资本运营。如果企业要基业常青，就必须颠覆传统思维，掌握资本运营方法和企业几何式增长的秘密武器，笔者把企业资本运营与人体器官也进行系统比较研究，站在生命最高处寻求企业资本运营的规律。如果作一个拟人化资本运营解析图，如下图所示。



五是分析了全球不同国家和地区中小企业成长的模式，包括法国、美国、加拿大、瑞典、芬兰、丹麦、澳大利亚、新西兰、西班牙、匈牙利、意大利、英国、荷兰、爱尔兰、波兰、希腊、保加利亚、新加坡、日本、马来西亚、巴西、南非、印度、俄罗斯、墨西哥、韩国、智利、

中国等，还有有趣的案例分析。

相信企业家、经理人、投资人、董事、管理者、白领和商学院学生，都可阅读本书，这是因为你可从本书中获取不少价值。

本书在写作过程中，得到了领导、专家学者的鼓励和帮助，在此一并表示衷心感谢！

限于笔者水平，欠妥和错误之处在所难免，敬请读者批评指正。

**陈湛匀**  
**2015年3月**



# 目录 ● CONTENTS

1. 拟人化企业新生命	1
1.1 头脑是企业战略	1
1.1.1 一双眼睛看看经济周期	3
1.1.2 一个鼻子闻闻竞争对手	5
1.1.3 一对耳朵听听市场、政策、行业发展趋势	6
1.1.4 咽喉瞄准机会的转折点	7
1.1.5 嘴里问问：我是谁？我在哪儿？我往哪里去？	8
1.2 躯干是企业主业	11
1.2.1 心脏：拳头产品	11
1.2.2 产品竞争战略	13
1.2.3 产业定位深化和创新	16
1.2.4 产业定位	18
1.3 右脚是市场与销售	21
1.3.1 右脚是市场	22
1.3.2 右脚是销售	24
1.4 左脚是技术与服务	27
1.4.1 左脚是技术	28
1.4.2 左脚是服务	30
1.5 右手是品牌经营	32
1.5.1 品牌经营理论	32
1.5.2 品牌经营战略	33
1.5.3 品牌经营方法	33

1.5.4	品牌国际化揭秘 .....	36
1.6	左手是资本运营 .....	37
1.6.1	资本运营理论 .....	38
1.6.2	资本运营的渠道 .....	38
1.6.3	撰写商业计划书 .....	39
1.7	体内筋骨是企业管理执行力 .....	40
1.7.1	自我管理 .....	40
1.7.2	执行力 .....	41
1.7.3	企业文化 .....	44
1.8	九大系统 .....	46
1.8.1	神经系统 .....	46
1.8.2	循环系统 .....	47
1.8.3	呼吸系统 .....	49
1.8.4	消化系统 .....	49
1.8.5	运动系统 .....	50
1.8.6	免疫系统 .....	52
1.8.7	泌尿系统 .....	53
1.8.8	内分泌系统 .....	54
1.8.9	生殖系统 .....	55
<b>2.</b>	<b>如何做好企业、投资、资金和团队管理 .....</b>	<b>57</b>
2.1	如何做好企业 .....	57
2.1.1	生意与机遇 .....	57
2.1.2	正确定位企业发展战略 .....	63
2.1.3	优秀企业会拥有成功的商业模式 .....	65
2.1.4	如何发展战略合作伙伴 .....	67
2.1.5	如何进入国际市场模式 .....	68
2.1.6	如何增强企业的竞争力 .....	69
2.1.7	如何提升企业品牌 .....	74
2.1.8	如何掌握企业家的成功法宝和代际传承 .....	76
2.1.9	如何做强做大企业 .....	78
2.2	如何做好投资 .....	79
2.2.1	正确分析投资项目和养成投资好习惯 .....	79
2.2.2	物联网是一个很好的投资选择 .....	82

2.2.3	可穿戴设备行业的发展 .....	83
2.2.4	室内空气检测治理行业是蓝海行业 .....	83
2.2.5	体育产业是一个不错的发展行业 .....	84
2.2.6	民营医院投资 .....	85
2.2.7	老年保健产业市场潜力很大 .....	86
2.2.8	制造业产业升级最佳时期 .....	86
2.2.9	互联网——新的投资机遇 .....	89
2.3	如何获取企业资金 .....	91
2.3.1	市场融资手段 .....	91
2.3.2	市场融资时机及融资后如何做好企业 .....	93
2.4	如何做好团队及管理 .....	96
2.4.1	不同时期管理能力、人力管理及创新投入 .....	96
2.4.2	团队能力建设和如何打造有效的团队 .....	97
2.4.3	企业人才基础性制度安排和员工有效激励 .....	99
2.4.4	管理沟通理解和如何提升有效管理沟通 .....	100
2.4.5	组织管理系统关键点和组织架构设计 .....	102
2.4.6	组织执行力需要专训和如何提高执行力 .....	105
<b>3.</b>	<b>德鲁克的启示——如何管理 .....</b>	<b>109</b>
3.1	读彼得·德鲁克专著《管理的实践》的启示 .....	109
3.1.1	管理本质的思考 .....	109
3.1.2	企业管理结构思考 .....	109
3.1.3	企业成长问题思考 .....	110
3.1.4	德鲁克关于企业的八大目标 .....	111
3.2	读彼得·德鲁克专著《公司的概念》的启示 .....	112
3.3	读彼得·德鲁克专著《管理》的启示 .....	113
3.4	读彼得·德鲁克专著《卓有成效的管理者》的启示 .....	121
3.4.1	管理者卓有成效可以做到 .....	121
3.4.2	企业家要把握好时间 .....	122
3.4.3	读彼得·德鲁克专著《卓有成效管理者的实践》的启示 .....	122
3.5	读彼得·德鲁克专著《管理：使命、责任、务实》的启示 .....	123
3.5.1	真正的管理人、负责人和目标管理 .....	123
3.5.2	企业家要重视要事优先 .....	124
3.5.3	企业家善于发挥用人的长处 .....	125

3.5.4	让员工具有绩效精神 .....	125
3.6	读彼得·德鲁克专著《创新与企业家精神》的启示 .....	126
3.6.1	德鲁克的“创新”启迪 .....	126
3.6.2	企业家精神 .....	127
3.6.3	企业家战略 .....	127
3.7	读彼得·德鲁克专著《21世纪的管理挑战》的启示 .....	129
3.7.1	《21世纪的管理挑战》的启示 .....	129
3.7.2	战略——新的必然趋势 .....	130
3.7.3	提高知识工作者生产率 .....	131
3.7.4	知识工作者自我管理 .....	132
3.8	读彼得·德鲁克专著《下一个社会的管理》的启示 .....	133
3.9	读彼得·德鲁克专著《管理前沿》的启示 .....	135
3.10	读彼得·德鲁克专著《巨变时代的管理》的启示 .....	136
3.11	读彼得·德鲁克专著《动荡时代的管理》的启示 .....	138
3.12	读彼得·德鲁克专著《管理未来》的启示 .....	140
3.13	读彼得·德鲁克专著《旁观者》的启示 .....	143
<b>4.</b>	<b>拟人化的资本运营 .....</b>	<b>145</b>
4.1	头脑是股东会、董事会、监事会 .....	145
4.1.1	资本运营概述 .....	145
4.1.2	拟人化企业资本运营解析 .....	145
4.2	头部七大器官构成经理层资本运营基本功 .....	147
4.2.1	眼睛看看资本市场行情 .....	147
4.2.2	鼻子闻闻发展机会 .....	147
4.2.3	耳朵听听产业政策、行业信息 .....	148
4.2.4	牙齿嚼嚼资产重组策略 .....	149
4.2.5	咽喉对准国际融资模式 .....	152
4.2.6	皮肤感应风险预警机制 .....	155
4.2.7	嘴里问问三句话 .....	156
4.3	心脏驱动商业模式 .....	161
4.4	右手握紧股权融资、债务融资、兼并收购 .....	163
4.4.1	股权融资 .....	163
4.4.2	债务融资 .....	164
4.4.3	兼并收购 .....	165

4.5	左手握住 VC/PE、资产证券化、金融服务	167
4.5.1	VC/PE	167
4.5.2	资产证券化	169
4.5.3	金融服务	169
4.6	右脚构建管理团队	170
4.7	左脚理顺产权结构	171
4.8	躯干是资本运营模式	172
4.8.1	肺部与证券交易密码	172
4.8.2	肠胃决定公司产能	173
4.8.3	肝脏构建内控制度	173
4.8.4	肾脏凝聚企业文化	174
4.9	血液输送现金流	175
4.9.1	现金流的流动方向	176
4.9.2	现金流与人生的关系	176
4.9.3	企业现金流常见问题	176
4.9.4	现金流的三大技巧	176
<b>5.</b>	<b>全球不同国家或地区中小企业成长的模式</b>	<b>179</b>
5.1	发达国家中小企业发展模式	179
5.1.1	加拿大中小企业发展模式	179
5.1.2	法国中小企业发展模式	180
5.1.3	美国中小企业发展模式	182
5.1.4	瑞典中小企业发展模式	185
5.1.5	芬兰中小企业发展模式	186
5.1.6	丹麦中小企业发展模式	187
5.1.7	奥地利中小企业发展模式	187
5.1.8	澳大利亚、新西兰中小企业发展模式	188
5.1.9	西班牙中小企业发展模式	188
5.1.10	匈牙利中小企业发展模式	190
5.1.11	意大利中小企业发展模式	190
5.1.12	英国中小企业发展模式	191
5.1.13	荷兰中小企业发展模式	192
5.1.14	爱尔兰中小企业发展模式	193
5.1.15	波兰中小企业发展模式	194

5.1.16	希腊中小企业发展模式	194
5.1.17	保加利亚中小企业发展模式	195
5.2	亚洲地区中小企业发展模式	196
5.2.1	新加坡中小企业发展模式	196
5.2.2	中国台湾中小企业发展模式	197
5.2.3	日本中小企业发展模式	198
5.2.4	马来西亚中小企业发展模式	200
5.3	金砖五国 (BRICS) 中小企业发展模式	201
5.3.1	巴西中小企业发展模式	201
5.3.2	南非中小企业发展模式	202
5.3.3	中国中小企业发展模式	203
5.3.4	印度中小企业发展模式	203
5.3.5	俄罗斯中小企业发展模式	204
5.4	迷雾国家 (MIST) 中小企业发展模式	205
5.4.1	墨西哥中小企业发展模式	206
5.4.2	韩国中小企业发展模式	206
5.5	部分发展中国家中小企业发展模式	208
5.5.1	文莱中小企业发展模式	208
5.5.2	越南中小企业的特点和走向	208
5.5.3	古巴中小企业特点与何去何从	209
5.5.4	智利中小企业发展模式	210
	参考文献	212

## 1.1 头脑是企业战略

有位谢经理，他是江苏人，擅长家具设计。10年前他创业，选择网上家具贸易，他的第一笔业务如今回忆起来，可谓惊险。在网上，他认识了一位犹太商人，需要设计大学生睡床，床的特点是床下可以安放电脑还可办公，床上又可以睡觉。由于谢经理有较强的产品设计能力，很快使犹太商人信服。于是犹太商人向他订购了3.8万美元大约200多个床的订单，支付了5000美元预付款。谢经理从未做过生意，他收到5000美元后做了两件事：一是找到生产这种睡床的加工工厂，并付了订金2000美元；二是雇用了一位技术工人，每月薪水3000元，派遣这位技术工人在厂里监督加工进度，并向他动态汇报。2个月之后，床生产完毕，谢经理一边发货，一边催收应收款。可是，这位犹太商人就是不汇款，谢经理面临很大的压力，他使出浑身解数，天天催款，最后总算成功了。当谢经理收到犹太商人所有货款的第三天，中美之间发生了家具贸易摩擦，美国向中国家具出口商征收190%的关税，后来又知道这位犹太商人原来是个穷光蛋。谢经理躲过此劫，真是侥幸！

现在很多做生意的老板就像谢经理一样很迷茫，困惑多多。经营企业是有风险的，笔者认为没有一个企业是一帆风顺、没有遇到过困难的。

有的老板没有坚定的目标，怀疑自己进错了行业；有的满足现状，看不到潜在的危机；有的小富即安，随波逐流，得过且过。如果将中国中小企业与跨国企业作比较，它们的经营战略是不同的：不少企业家最初更多地思考如何盈利，但后劲不足，所以难以打造出知名品牌；跨国企业也许开始亏损，但是它先投入后产出，这种亏损往往是战略性的。

不少老板都会考虑这样的问题：企业如何活着？活得好？活得长

呢？像上述谢经理这种做法，是不可取的。老板需要理性思考，不管他想走土路还是跑高速，战略选择对企业来说至关重要。假如企业有合适的战略定位，就不会迷恋某次机会得失，因为它学会了从机会思考向战略思考转变，注重企业长远战略发展。战略管理有助于企业走得更远。杰克·韦尔奇说：“如果没有做到第一，就要通过战略找到合适的方式成为第一。”

其实，企业与人体一样，是一个活生生的有机整体。我这里将企业战略比作人的头脑，因为人最重要的部位是头部。大脑掌控全身所有功能，其精密复杂程度远远超越计算机，自古以来，人类就一直探求心的奥秘，其实，心是由脑部的作用而产生。大脑密集着无数掌管思考和感觉的神经与细胞，是负责维持呼吸、循环等生命活动、统领自律神经与激素分泌的司令部。同样，企业战略对企业家来说，是重中之重，是影响企业成败的关键因素。

我们先从第1章头脑是企业战略开始讲起。

研究企业战略兴起于20世纪60年代，近几十年来，名家辈出，学派众多，安德鲁斯认为，企业战略是一种决策模式，它决定和揭示企业的目标。迈克尔·波特认为战略就是定位。亨利·明茨伯格采用了5个在英文中以P为首字母的词语，即战略5P定义：计划（Plan）；计谋（Ploy）；模式（Pattern）；定位（Position）；视角（Perspective）。

美国安索夫与安德鲁斯在1997年《战略管理论》中提出战略模式是环境和组织的总和。战略模式有稳定型、反应型、先导型、探索型、创造型模式；环境有稳定和急剧变动；组织有反映信息视野和活动视野开放型、权力结构、目的等。在三个变量中，环境和组织搭配为产生结合强度和反应速度，我这里称为“速率”，而模式和环境合理匹配，会产生“效率”，有“速率”和“效率”就会产生企业效益。

为什么有的企业长盛不衰呢？这些企业家在经营中，关键点是将企业发展以战略为导向，解决了方向问题。那么战略如何确定呢？这不是拍脑门就能解决的，企业战略很大程度上取决于四大要素：手中资源、能力、外界环境及远景。每位企业家在开始确定自己企业未来战略时，需要分析自己拥有多少资源？所处环境怎么样？能力如何？远景又怎样？要将它们合理整合，并适当放大。

对企业来说，最重要的是确定合理的公司战略和经营战略。公司战



略是解决企业远景目标和谋划，经营战略解决怎么做的问题，它包括竞争战略、品牌战略和营销战略。为什么要做这些？根本目的就是要开发竞争对手难以模仿的核心能力，快速适应市场变化，满足顾客需求，通过一系列整合，形成自己独特的战略资源，保持持续的竞争力。

因此，企业家要学会从平时业务管理向战略管理转变，重点审视自己所处行业环境和发展趋势，分析自己的竞争对手和比较优势、比较劣势，正确树立公司战略。有的企业家凭借资源选择企业战略，也有的利用产业结构导向进行选择，或者从夹缝中寻找依附型发展机会，或者选择联合竞争型战略。究竟哪些战略是好的，除了后面陆续阐述以外，笔者觉得评估企业战略是否有效，迈克尔·波特阐述的5个关键点值得重视：

1. 独特价值取向；
2. 为客户精心设计价值链；
3. 清晰取舍；
4. 互动性；
5. 持久性。

为了更好地把握，我们将分别对应人的头部五官进行阐述。头部五官称为特殊感觉器官，接受适宜刺激后，将刺激能量转变为神经冲动，产生各种感觉，建立起机体与内外部环境的联系。头部五官对战略制定和运营都起很大作用，先说眼睛功能和定位。

### 1.1.1 一双眼睛看看经济周期

一双眼睛看看经济周期  
22度观察



眼睛是负责视觉的感觉器官，其精密度远远超过照相机。企业家要学会用一双眼睛看看经济周期，不能有屈光不正或老花眼。不少人开始做企业，盲目性很大，或者情感用事，或者听信朋友。也许我们都懂得：人才和资金是企业资源；或许也知道：天下资源唯我所用，天下人才唯我所用的道理。可是不少人会忘了这个道理：企业最稀缺的是时