



三眼国际

三眼总裁思想库·企业总裁全面提升竞争力系列

企业成长 密码

陈竹友 / 著

民主与建设出版社

企业总裁全面提升竞争力系列

企业成长密码

陈竹友 著

民主与建设出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

企业成长密码 / 陈竹友著. —北京: 民主与建设出版社, 2008. 8

ISBN 978 - 7 - 80112 - 855 - 3

I. 企... II. 陈... III. 企业管理 IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2008) 第 115009 号

©民主与建设出版社, 2008

责任编辑	闵建
封面设计	柏平工作室
出版发行	民主与建设出版社
电 话	(010) 85698040 85698062
社 址	北京市朝阳区朝外大街吉祥里 208 号
邮 编	100020
印 刷	科伦克·三莱印务 (北京) 有限公司
成品尺寸	160mm × 233mm
印 张	19.25
字 数	125 千字
版 次	2008 年 8 月第 1 版 2008 年 8 月第 1 次印刷
书 号	ISBN 978 - 7 - 80112 - 855 - 3/F · 368
定 价	36.00 元

注: 如有印、装质量问题, 请与出版社联系。

自序

大道不言。

孔子的学生子贡问孔子：如果有一天你不教我们了，我们将遵循什么去为人处世？

孔子说：“天说了什么话吗？天从来不说一句话，为什么一年四季照样运行，世间万物照样生长？”

孔子的意思是万事万物因为遵循某种自然规律和自然法则才能做到春生夏长、秋收冬藏，只有这样它们才能周而复始、生生不息！

《易经》说：“形而上者谓之道”，意思是说一切超出形体、表象、形式之外的规律、法则都是“道”，是一切形体的源头和根本。了解了超乎形体之外的规律就能掌握事情的本质和发展规律，并能从根本上掌控时局的变化，占领先机、洞悉未来并拥有绝对的主导权。

《道德经》开篇明义就阐明：“道可道，非常道。”同样是指他所说的“道”不是一般的东西，是不可以轻易用语言来描述的。如

果是用语言能够表达出来的，就只能是平常普通的“方法”了，也就无法让人真正了解定理、法则、规律和本源。

释迦牟尼在说到佛的最高境界时，拈花示众，不言不语。把佛的精义和法理高深到“不可说”的境界。

大道即是天机。

世界上真的有“不可说”的“道”或“天机”吗？

如果这些先知或圣人们真的了解了“道”和“天机”的话，为什么从来没有告诉我们什么是“道”？

古人不愿泄露“天机”的原因，是因为先圣们对天机参悟的只是心灵的感应而没有实质性的科学的依据吗？还是故弄玄虚、人为地增加神秘感或有意使本来简单的东西复杂化了？

有一件事是肯定的：世界万事万物确有它的规律存在，确有它的许多不为人知的“神秘的法则”；如同东方医学里的“穴位”一样，到目前为止现代科学仍无法解释这种“无形的东西”到底是什么？但它又的确存在并被中国人运用了几千年，而且很有实效。

天机其实在某种意义上可以定义为法则或规律。而这种隐藏在事物内在或超出形体之外的法则和规律同样是客观存在的，同样是可以被人们发现和证明的，至少值得我们去研究和探索。

谬论告诉人们未知的虚假，把臆想当说词；

真理告诉人们世界的真相，用事实做证据。

真理与谬论其实只有一步之遥，两者之间却存在天差地别。

“万有引力”是一直存在于地球之上的自然规律，是牛顿使我们知道“水往低处流”的真正的、内在的、也是根本的原因。

哥白尼的“日心说”结束了误传一千多年的地心学说。让我们懂得地球以外的浩瀚宇宙，并开始一发不可收的宇宙探索和征服之旅。

哥伦布一不小心走错了方向，却发现了“地球是圆的”这个事实。这在今天看来简直是愚蠢的问题，但在当初却是一个比天还大的惊喜……

人类从最早对火的规律的认知，导致人与动物本质的区别，到蒸汽机的发明（动力学原理和规律的利用）拉开现代工业文明的序幕；从电能的开发、利用到电子设备和电脑、网络的使用，没有哪一样离得开对真实存在的、当时未知的自然规律、法则或原理的了解、探索、发现和运用。

人类将要了解、并一定会了解越来越多的未知，而这一切的未知总是遵循着某种既定的原则或定律。不管是有意或者无意，你都逃脱不了“道”——规律或法则的制约和框架。这不是人类的悲哀，恰恰相反，这正是人类为走向终极智能并最终成为宇宙统治者的必由之路。

本书竭尽全力想要表达或说明的原始思想，无非是想告诉大家：“企业”也是一样，有它客观存在的、必然的规律和法则。不管我们今天如何认为或看待每天在书店里、网站上、课堂中、讲义里看到听到的各种各样纷至沓来的管理思想或管理方法，其本质永远不会改变：管理也是一种寻求规律或真理发现的过程，而这个规律实际上早已经存在。它不需要我们去凭空发明，它只需要我们去寻找、发现并证明给大家看。

我们今天所能做的，无非是在寻找、发现并试图证明的某种论

点，也许不过是企业管理学科中早已经存在的某种规律而已。

所以，本书的想法、思路、命题和论证也许只是一种臆想和假设。但哪一个伟大的定律或公理的发现不是从假设开始的？

这一点，我想您会认同我。

前 言

0.01% 的差异表示什么？

人与人之间的差距到底有多大？

答案：0.01%。

人与动物之间、人与植物之间差距到底有多大？

答案：0.1%。

2007 年 5 月 28 日《中国青年报》上刊登了一篇题目叫《世界首份个人 DNA 图谱将出炉，未来可人手一份》的文章。文章对生命科学中最伟大的发现——DNA 的最新研究成果予以报道，简要摘录如下：

“57 年前，美国生物学家詹姆斯·沃森与弗朗西斯·克里克共同发现了脱氧核糖核酸（DNA）分子结构的双螺旋模型，并因这项基因研究领域的重大突破获得诺贝尔奖。今天，沃森成为自己研究的受益者——他将成为世界第一份完全破译的‘个人版’基因组图谱的拥有者。

人类基因组由 30 亿对碱基组成，包含数万个基因，分布于 23 条独立的染色体之中。人类通常具有两套这样的染色体

(46 条)，一套来自父亲，一套来自母亲，两者间只存在 0.01% 的差异。

2004 年 10 月《自然》杂志公布的“人类基因组”图谱精确版涵盖了 99% 人类染色体组的图谱，经过美、英、日、德、法、中 6 国科学家近 3 年的精心修撰，原本遗漏了 15 万个细节的‘人类生命天书’几近完美。

可以说，‘人类基因组’计划的第一步——基因测序工作已经完成。”

科学不仅能给人带来惊喜，更重要的是它能改变世界。

随着 DNA 的发现及研究的深入，人们几乎无法想象未来的人类将会变成什么样子。据报道，一旦 DNA 密码被彻底解开，人类将有可能战胜任何疾病，理论寿命将达到 1800 岁。而且人类还将从 DNA 密码中获得智力、性格、爱好甚至思想的主导权。换句话说，就是人类不仅能肆意地延长自己的寿命，还将可能改变我们每个人的性格、智力、信仰、精神甚至心理或生理缺陷。

不可思议的未来，不可预知的人类！

而这一切似乎在不远的明天就会发生。

已经得到科学家公认的研究成果表明：人与人之间的天差地别仅仅在于两条染色体之间 0.01% 的细微差别。而人与动植物之间比天差地别更大的差距也仅是 DNA 之间 0.1% 的差距而已。

人类的奥妙似乎越来越清晰了。

我们通过父辈（父母）把他们身上的 DNA 复制并传递给下一代，再通过子代一直往下延续。DNA 实际上是人类延续自己的过程

中永远也改变不了的、与生俱来的、可遗传的、可复制也可以部分删除的核心或内涵。

人体是由细胞构成的，而细胞是由细胞膜、细胞质和细胞核组成。在已知的细胞核中有一种物质叫染色体，它主要由一种核心物质所构成，这种核心物质就是 DNA。

DNA 的分子结构是由两个核苷酸按一定顺序排列然后扭成的一个“麻花”状的链条。这两条麻花一样的链条之间分别由四种不同的碱基（简称 A、C、G、T）相互搭配，组成几百万个分别独立的可遗传“密码”。这种 DNA 分子就存在于细胞核中的染色体上，它随着细胞的分裂传递着遗传密码，保证我们世代生存、成长延续。

人的所有性状都是由这个密码来传递的，每个人的基因既有相同的部分，也有不同的部分——正是这微小的差距，决定了人与人之间的巨大差别。

细胞在分裂前必须完成细胞内部的 DNA 复制工作，这是个更为奇妙的过程。

无论新、旧细胞，其配置完整的 DNA 都具有以下三种功能：

1. 贮存决定物种的所有蛋白质和 RNA 结构的全部遗传基因信息；
2. 策划生物有序地合成细胞和组织组成的时间和空间；
3. 确定生物生命周期自始至终的活性和确定生物的个性。

至此，我们已经比较清楚地了解了人类生存的秘密以及 DNA 本质的核心功能，而这一切都是由构成 DNA 的核心要素——碱基的配置结果来决定的。

现在科学家们要做的，正是将隐藏在人类 DNA 分子中全部的约 300 万个“密码”解开。破解了这个密码，就等于寻找到打开人类迷宫的钥匙。

这把钥匙，正是人类一直在猜测、探寻和苦苦思索的生存之“道”。

最早把企业当成生物体作为研究对象并提出“企业 DNA”学说的学者，是来自美国密西根商学院的教授诺尔·迪奇。他认为企业同自然界中的任何一种活着的生物一样，也都具有自己的遗传基因，并因这种基因而决定着企业的基本生存性状，也因此而影响着企业的发展 and 成长。

可惜的是，他的这一论点的提出并未引起管理界的广泛认同和深入的研究。在他研究基础上，虽然后来也有不少的论文和相应的文章相继问世，但都只是停留在学术交流和理论探讨的阶段，无法给企业带来实用的、可行的操作方法和实际的利用价值。

这给后来者提供了坚实的研究基础和广阔的发挥空间。笔者正是基于此概念基础，依赖着前辈们研究成果的福荫，将企业 DNA 与实际企业管理活动相结合，并首次提出“企业核苷酸”、“企业碱基”、“企业能力模型”、“企业动力模型”、“企业核苷酸‘糖葫芦’模型”、“企业动力碱基和能力碱基的 30 种组合模型”以及“企业成长基因阶梯模型”等多种管理理论。鉴于这些理论的广泛而实际的利用价值和无限的市场空间，笔者同时还提出了“企业能力体系构建”的理论和具体的实用方法。这些方法和理论正是构成企业生存、成长和发展的主要基础。对于企业

来说，构建了坚实、稳固的基础，就等于练就了企业的内功，拥有了自己独特的“铁衣衫”，形成了其他竞争对手绝对无法模仿的核心能力。

随着企业能力体系的持续推广和广泛运用以及越来越多的企业对构建自身能力体系的高度认同，相信在不久的将来，“企业DNA”理论以及“企业能力体系建设”的系统方法，会成为本世纪企业管理界最具价值的理论和管理工具之一，并为中国企业的发展以及中国企业管理理论研究领域做出应有的贡献。

总 序

竞争力是企业的生命线

—

企业的竞争力永远是企业的生命线，是任何企业生存、运行和发展的动力源。

“全面提升企业的竞争力，形成企业核心竞争优势”是总裁们近年来越来越要竭力思考的问题，然而很多总裁对究竟什么是企业的竞争力却一知半解，以致于使企业的运营越来越艰难。其实，全面提升竞争力是企业创造竞争优势的源泉。据我们所知，世界著名企业几乎无一不在战略定位、经营策略、产品开发、技术创新、管理方式、市场营销、品牌形象、顾客服务中的若干方面具有独特专长，从而全面提升了企业的竞争力，取得了竞争的绝对优势；而那些在市场竞争中败北的企业，大多数是因为漠视了竞争力的培育和提升。

实践证明，企业竞争力的强弱和企业战略定位密切相关，也和企业竞争策略不可分割。在 WTO 的大背景下，在经济全球化使国际竞争延伸到国内市场这一新的竞争态势下，市场竞争尤其是跨国公司对中国市场的争夺将更加激烈和残酷。企业只有确定好自己的

战略位置和恰当的经营策略，才能从容地迎接挑战，以获得无限的发展机会。

国内的许多企业对于竞争力的追求过多着眼于可见的财务收益和市场份额上，即便重视经营业绩的提高、改善，也更多注重短期目标的实现，从而忽略了长期的、可持续发展的经营能力的培养和建设。可见要提高企业竞争力应首先明确企业目前存在的问题，然后深刻分析出企业成长和基业长青的基因密码，才能给我们的总裁们以启迪和指导。

全面提升企业的竞争能力并没有固定的模式，也绝不是一成不变的。企业必须根据自身的经营战略、市场和竞争环境的变化以及企业所能拥有的资源等不断开发和调整以提升企业竞争的核心能力，并且把营销破局的诸多环节统一到品牌塑造的各级步骤中去。简而言之，企业竞争力的提升是一个动态、系统的过程，是始终围绕企业的战略主旨，并伴随着营销推广和品牌塑造的全过程。

二

全面提升企业的竞争力是浩瀚的工程，但是其中一些关键元素必不可少，比如说战略、策略、营销、品牌等。三眼国际创意文化传播机构（以下简称“三眼国际”）作为国内第一家专注于为企业总裁提供策略指导、交流服务和智力产品支持的文化机构，一直致力于帮助企业全面提升其竞争能力。服务千万企业总裁，助力中国经济腾飞，是我们毕生追求的使命。

为此，三眼国际全力打造，竭力邀请国内最顶尖的专家、顾问

执笔，为广大的企业总裁们奉献了这套处处充满真知灼见的观点、掷地有声的见解以及隽永深刻的思想的图书，希望能够对大家有所帮助。因为这些作者都是我们三眼国际的签约专家，都和我们有过多年的业务合作，所以，我们对每位作者的水平、能力以及擅长点都有深刻的了解。

《中国企业批判》由国内著名咨询顾问吴洪刚老师撰写，他对于中国企业存在的诸多问题均有一针见血的见解，是国内少有的既有理论功底又有理论实践的营销、管理专家，曾为深圳方正、长虹数码、东鹏陶瓷、联想科技、长安集团、比亚迪汽车、伊莱克斯（中国）、夏新电子、新天国际酒业、华帝股份、朗能电器、龙电电气等30余家企业提供营销咨询和培训服务。相信这本著作一定能对总裁们有所震动和启发。

《企业成长密码》由中国企业能力体系理论创始人陈竹友老师执笔，是其十多年智慧的结晶。陈老师长期从事企业发展能力战略研究和企业管理咨询工作，是构建我国企业能力体系的首倡者和发起人。其首创的“企业基因核苷酸模型”、“企业能力基因模型”以及“企业成长基因阶梯模型”和“企业能力体系构建”等系统的企业发展能力理论体系，从全新的角度探讨了企业生存、发展和成长的规律，开辟了中国企业管理理论学术研究和管理实践的新领域。

《营销破局》由盛世六合营销咨询机构总经理汪英泽老师撰写。面对环境日趋复杂的中国市场，汪老师认为，固守原有的经验和理念肯定会阻碍企业的进一步发展，中国企业必须从价格战中退出，尝试从价格竞争向价值竞争的营销转型，从单纯广告向系统营销破

局迈进。

《勘破品牌迷局》由国内年轻的品牌专家唐文龙老师撰写，以企业在运作品牌的过程中存在的种种迷局和现象作为分析对象，把品牌打造过程中的认知、误区、定位、营销、战略、定价、推广、管理和成长等不可缺少的步骤连为一体，并一一呈现在读者面前。书中的每一个观点均以诸多案例作为依据，更是创造性地为那些正处在盲目中的企业老板们指明了一条正确的品牌塑造和成长之路。

《营销变革战略》由下马威咨询公司董事长尹传高老师执笔，作为中国著名战略管理专家和北京大学社会经济和文化研究中心特聘教授的尹老师著作颇丰。他看到很多陷入困境的公司最希望获得一种颠覆性的技术。营销变革战略正是这样一个很好的尝试，它恰巧提供了这样一种工具，认真思考其价值的人将会沿着一个设计好的逻辑走出困局、僵局、败局和死局，从而可以走出困境，获得颠覆性的增长。

《竞争真空策略》是万正营销团队的领军人物江布克老师的力作。江老师从事营销咨询多年，带领团队创造了品牌、销售、利润、渠道、团队“五位一体”的整合营销思想，利用独创的差异优势论、购买理由论、资源协同论等具体的战术方法，帮助企业创造差异优势，快速制胜。竞争如此惨烈，竞争无处不在，面对竞争，你无处可逃，在竞争面前，你该怎么办？是跳出红海开拓蓝海还是从市场竞争中寻找空隙，创造出一片属于自己的市场竞争真空，江老师会给你满意的答案。

三

我们一直认为，如果企业的竞争力强大到无可匹敌的地步，那么只要保持其核心竞争力不每况愈下，那么基本上就可以安枕无忧了。但是，就全世界的范围来说，我们还没有看到一家，哪怕是微软这样的庞然大物，也发出“离破产只有 6 个月”的感叹。因此，对于大部分企业而言（其实指的就是所有的企业），仅仅维持自身的竞争力是远远不够的。

为什么这么说呢？

三眼国际提醒所有的总裁们，不管你做的是什么行业，什么产品，竞争对手都会一直在旁边虎视眈眈，摩拳擦掌地准备取而代之。我们必须保持与时俱进、持续改进、持续进步和提升，否则就无法保持现有的地位。另外，我们还不能闭门造车地看待自己的进步，而是要时刻注意我们的竞争对手。在狮子和狮子的竞争中，你跑得快并不意味着你是胜利者，你跑得慢也不意味着你是失败者。快和慢都是相对的，我们要做的只是比竞争对手快一步，就万事大吉了。

前面我们也已经说过，我们必须时刻提醒自己提升企业的竞争力，以应对行业机构、市场和竞争环境的不断变化。现在我们看到，很多中国企业将低成本优势作为其在全球市场上竞争乃至制胜的关键利器，隐约感到有些担心。单纯依靠低成本无法保持长期竞争优势。价格竞争只是企业处于较低发展阶段才应该采取的竞争策略。即便是这样，在某些总裁眼中的“必杀绝技”——中国企业的价格优势——也在一点点消失。跨国公司也正将其生产移往低成本国家，