



企业永续经营的不二法则



Business
DNA

Business
DNA

Business
DNA

· 培训大师系列 ·

吴敬琏 李东生 牛根生 左延安 杨沛霆 强力推荐

经营DNA

石滋宜 博士 著

石滋宜

中国社会科学出版社

B u s i n e s s D N A

· 培训大师系列 ·

经营DNA

石滋宜 博士 著

石滋宜

中国社会科学出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

经营DNA/石滋宜著. —北京: 中国社会科学出版社, 2005. 4
(时代光华培训大系)

ISBN 7-5004-4904-6

I. 经… II. 石… III. 企业管理 IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2005)第 010986 号

责任编辑 陈彪

责任校对 时光

封面设计 蒋宏工作室

出版发行 中国社会科学出版社

社址 北京鼓楼西大街甲158号 邮编 100720

电话 010-84029450 (邮购) 010-64031534 (总编室)

网址 <http://www.csspw.cn>

经销 新华书店

印刷 北京富生印刷厂

版次 2005年5月第1版 印次 2005年5月第1次印刷

开本 787×1092毫米 1/16 插页 4

印张 12.5

字数 146千字

定价 32.00元

凡购买中国社会科学出版社图书, 如有质量问题请与本社发行部联系调换。

版权所有, 侵权必究



↑ 时任国务院总理的朱镕基同志接见石滋宜博士



↑ 全国人大副委员长成思危同志与石滋宜博士在第13届《中外管理》官产学恳谈会上



↑ 著名经济学家于光远先生与石滋宜博士交谈



↑ 石滋宜博士与著名经济学家吴敬琏先生在央视《对话》栏目中为中小企业把脉



↑ 石滋宜博士与国际管理大师彼得·圣吉（左二）、《中外管理》杂志社社长兼总编杨沛霆先生（右一）等合影



↑ 石滋宜博士与国际知名趋势学大师约翰·奈斯比特（John Naisbitt）交流



↑ 石滋宜博士与台湾“中钢”创办人赵耀东先生（中）、台积电董事长张忠谋先生（右二）联袂访问北京

过去 20 多年来，中国经济能够保持平稳较快地增长，最主要原因是改革为企业带来了巨大的活力，尤其是民营经济的快速发展起到了巨大的推动作用。民营经济已成为中国经济发展中的一个新亮点。加入 WTO，为我国民营经济创造了更大的发展前景，民营经济已迎来一个巨大的发展机遇期。

中国的民营企业尤其是民营中小企业近年来的发展形势喜人，与此同时，它们也遇到了严峻的挑战。国内市场的竞争在进一步加剧，而且外资企业自上世纪 90 年代中后期起，已经将企业的制造部分逐步移到中国。而在中国入世后，跨国企业加快了对其在华投资进行整合的步伐，正在酝酿着对中国市场的新一轮冲击波。

如何应对挑战，实现中国经济发展的新飞跃？企业和企业家练好内功是一个最重要的因素，加强企业的核心竞争力是第一要务。要制定科学正确的企业中长期发展的战略目标，使全体员工明确企业发展的方向，形成合力。企业发展过程中要切忌打价格战，要把精力放在提高自己产品的品质上，把产品做专、做特、做精。在企业的组织结构上，不要搞松散式的集

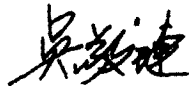
团公司，企业的组织形式尽量严密和完备。众多民营企业家也要不断提高自身的素质，克服“小富即安”的思想，不断进取，攀登新的高峰。

最早听说石博士，是在1993年第一次访问台湾的时候。台湾的朋友给我介绍说，石博士是台湾的“自动化之父”，近年则把帮助企业提高竞争力当做自己的人生事业，对于促进台湾经济的中坚力量——中小企业的发展贡献颇多。1998年，我终于结识了石博士，并在2001年应中央电视台《对话》栏目之邀和石博士就提升企业竞争力等问题和国内的中小企业家进行了交流。后来也经常在经济论坛上听到石博士的演讲。石博士国际化的视野、前瞻性的理念和对企业实务细致入微的观察，给我留下了深刻的印象。石博士的经营管理理论不仅受到台湾企业家、而且受到大陆企业家的欢迎，是因为当前大陆的经济环境和上个世纪八九十年代的台湾十分相似，他的许多观点十分切合我们的实际。

十几年来石滋宜博士经常往返两岸之间，热情地传播他的管理理念和管理操作技术，希望以现代化管理技术与智能协助海内外华人企业家，强化其经营能力，迎向21世纪的挑战。

最近石博士把他近年研究、思考的最新成果结集，《经营DNA》、《CEO智慧》、《竞争力》、《变革》、《心经营、心满意——创造感动消费的时代》等五本大作陆续在大陆出版，在这里我竭诚地向我们的企业家，特别是中小企业家推荐石博士的新书。相信我们的企业家一定能从中得到启发和教益，促进他们的企业竞争力的提高。

著名经济学家



进入新的世纪，中国经济的快速发展是有目共睹的。一批能够代表民族工业的企业呈现出良好的发展势头，正努力向跨国公司迈进。然而也应当看到，中国民族工业的发展与世界经济强国相比，还有着不小的差距。二十多年的改革开放，使得中国企业在全球的经济竞争中扮演越来越重要的角色，中国企业必须要面临全球化的竞争格局，不论是立足于国内市场，还是要建立全球的业务体系，都要面对这个挑战。中国企业必须构建自己的核心竞争能力。

中国作为一个拥有 13 亿人口的大国，必须要有相对独立的民族工业体系，必须做大自己的企业，拥有自己的跨国公司，如果我们做不到这一点，就成不了经济强国。在全球化条件下，中国大企业面临两个选择：要么成为世界级企业中的一员，要么就可能被兼并成为其中一员的一部分。在迈向国际化的道路上，中国企业注定要面临许多风险甚至失败，但跌倒了不要紧，重要的是不怕失败，敢于面对失败。

作为一个企业经营者，要创建世界级企业，就一定要有全球的经营视野，同时要有勇气、决心来跨出这一步。诚如石博士所言，能够茁壮成长的企业，需

要领导者一开始的时候就为企业种下好的 DNA,能有抗体不断“噬菌”而壮大。一个企业只有先种下永续经营的 DNA,才有可能成为一个伟大公司,才有可能实现基业长青。

石滋宜博士作为“总裁学苑”的领导者,一直热情传播他的先进而实用的管理思想和方法,并培训过很多海内外的企业家。我想石博士一直以来潜心研究的管理理念,在跨国公司从事管理工作的实际经验,都会给国内企业带来耳目一新的感觉,并有深远的借鉴意义。因此,我愿意在此推荐石滋宜博士的这套丛书。

TCL 集团公司董事长兼总裁

李东生

在瞬息万变的经营领域，有相对稳定和一致的 DNA 吗？读了《经营 DNA》，不觉释然。这确实不是一般操作层面上的方法工具书，而是一种对企业经营哲学的深刻思考。我不能确定中国的企业家在变革过程中是否都能把这些真知灼见沉淀为企业经营的 DNA，但对于期望通过持续变革和创新引领企业持续发展的企业经营者们来说，确实是一本难得的佳作。

近十年，乃至今后相当长的时间内，中国的经济环境呈现出农业经济、工业经济、信息经济、知识经济和网络经济并存的状态，加上国内市场竞争和国际市场竞争双重挤压，企业生存发展的条件、状态呈现出很大差异。在这种动态复杂的经济环境中，期望找到一套适用于所有企业的变革模式是不现实的。那么在变化的经营环境中，什么是企业“不变的心”？石博士告诉我们，经营的 DNA 蕴藏在追求合理化的过程中，而合理化是一种顺天应人的状态。“天”既指环境，又指与环境匹配的规律；“人”既是指顾客又指员工。作为企业经营者来讲，“追求合理化”就是积极地创新思维方式，把握环境中各个要素之间动态

平衡的内在规律，认真经营顾客心和员工心，追求在合适的时间、合适的地点做合适的事情。可见，合理化是企业经营很高的境界，而本书正是企业经营者在追求合理化过程中思考的锦囊。

“合理化”即是对“度”的把握，记得徐善衍先生曾说过“人间行事皆有度，惟度是水平，惟度是艺术”，而对度的把握能力需要经营者不断学习和反思，不断加强内在修炼。在本书中，石博士正是融会这一中国文化的古老智慧，结合国际企业的经营案例，结晶出领导人经营素质和经营活动的一般规律，其中的境界和智慧值得我们认真学习、思考和修炼。

安徽江淮汽车集团公司董事长

石滋宜博士，作为一位享有很高声望的国际管理大师，受到我国台湾和内地企业家与学者的广泛尊重。我们作为老朋友，已有多年的交往，他作为大会嘉宾多次应邀参加我主持的“《中外管理》官、产、学恳谈会”，每次他的演讲都受到与会企业家的热烈欢迎，他明确而深刻的理念，激情洋溢的语言，令听众无不深受启发和感染。

我与石博士还有一个巧合的机缘，都是汪道涵老市长的朋友。汪道涵先生担任国家外经委副主任时，经常约我去讲课，后来，汪先生由于工作之便，认识了台湾“中国生产力中心”原总经理、全球华人竞争力基金会董事长，又有“台湾自动化之父”美称的石博士，汪先生也多次引荐石博士到内地讲课。我们这两个以讲管理伴随终身的学者有很多心心相印的思绪和相知的语言。为此，2002年我特意为石博士主编的《谈企业出路》一书做序。这次又见新著，非常愿意为老朋友石博士的《经营 DNA》写推荐序。

石博士谈经营的 DNA，这可说是切中企业经营管理的要害。有一次，我到厦门、福州讲课，福建电视台主持人采访我：你的书中引用美国管理大师邓肯

的话：管理没有原理。同时还引用了大师彼得·德鲁克的名言：没有任何一个成功企业能为另一个企业提供可用的经验。这不是说管理既无理论又无实践了吗？我很兴奋地回答了这个问题。因为什么？就是因为，管理科学不像数学那样抽象、严密，也不像物理那样，有放之四海而皆准的实验验证。管理科学，它是一门人性化、个性化很强的实践性科学。甚至可以说，它的艺术性大于科学性。因此，不久前，我访问海尔集团张瑞敏和鞍钢集团老总刘玠，他们的一致结论是：“管理以实践为本”。今天，在大环境发生巨变、多变、快变的时节，在一切都靠案例和故事来说明管理的时代，管理还有没有基本准则？这已成为人们关注的重要课题。

石博士面对这个现实，提出经营管理应该有DNA，并回答了这个问题DNA是什么。这就是本书的基本内容，企业界的朋友们不可不看。石博士指出，持久地追求管理合理化的变革能力与求变意识，这是对当代经营者最基本的要求。

本书深入阐述了人们如何追求在经营管理上的合理化。全书每篇文章都回答了追求合理化进程中的种种问题，每一个答案其实就是企业经营的一个DNA，让我们在阅读过程中享受管理自身可循规律带来的无穷乐趣。

我认为石博士在本书中特别提到的基本准则，即DNA，是我们经常遇到的问题，其中如经营者的心态、面对现实的定位、反败为胜的能力、专注核心的专长的主体意识等。如读者对这些最基本准则（DNA）存在疑惑，本书都有清晰结论。

本书第三部分的案例分析是可贵的，特别是对日本与美国企业的经营策略分析，对我国企业很有参考价值。

一个新的企业经营时代开始了，它以前所未有的高速度奔向前方，任何一个企业如在经营思想上存在问题或迟疑不决，就可能积重难返，落后他人。因此，我们的企业必须在学习与思考上多下功夫。

《中外管理》杂志社社长兼总编辑

杨序建

作者序

在对中国各经济区的企业进行参访、辅导的过程中，我感受到很多企业在“开放改革”中，展现出十足的拼劲；在我所接触的企业老总中，决意跻身全球五百强的志士更是不在少数。

很多老总最喜欢问：“石博士，中国加入WTO后，外资企业纷纷进来竞争，我们的经营要如何改变？最重要的是它的DNA是什么？”

我说：“企业经营并没有固定的模式。怎样才算成功的经营？没有现成的标准答案；但它的DNA却蕴藏在追求合理化中。”这是什么意思呢？

环境永远在变，每个企业的条件与状况都不一样，所以每个企业追求合理化的答案都不同。什么是合理化？就是让员工的努力在效益上有所体现。如果做了那么多事都是无效的，就是在制造浪费、加大成本、劳民伤财。所以经营者必须确认：今天所做的决定合不合理？可行不可行？有时今天所做的是合理的，明天或许就不合理；有时对个人合理，但对整体不合理也没有效果……所以合理的事需要随时间、环境的不同而有所调整。经营者要必须懂得应变，才不至于徒劳无功；这种求变意识也是对经营者最基本的要求。

这本书就是为企业在追求合理化的过程中提供思考的锦囊，它节选出了我在总裁学苑(<http://www.ceolearning.org.cn/gcf/index.php>)上发表文章的精华部分。依企业所需，我将内容分为领导基因、经营变律、产业实战三大部分，但每部分下的每一篇文章都可以是一个DNA。这个DNA的形成过程并不仅仅在于您个人阅读、吸收，而是把文章当作集体学习的开端，作为一场倾听、一种对话、一个情境、一种价值观的分享与创造，以及无限创意的延伸和激发！

因为，我深深地体会到：集体智能创造的经营价值远比领导者个人智能来得有效。组织学习、组织智能也是近来全球华人企业顾问中心(Enterprise Consulting Center)与北京格鲁公司共同推广的针对企业内训需求所启动、推广的课程。

在此，感谢我的同仁黄祖强先生长时间付出辛苦劳作，参与写作上的讨论和文字整理；并希望读者能将此运用于自己的经营管理实践中，创造知识财富，并不吝给予我异见、指教！

石砾立