

企业的胸襟

QIYE DE XIONGJIN

郭立新 著



经济科学出版社
Economic Science Press

企业的胸襟

郭立新◎著

经济科学出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

企业的胸襟/郭立新著. —北京: 经济科学出版社,
2013. 12

ISBN 978 - 7 - 5141 - 4004 - 0

I. ①企… II. ①郭… III. 企业管理 - 案例
IV. ①F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2013) 第 271484 号

责任编辑: 柳 敏 周秀霞

责任校对: 徐领弟 靳玉环

责任印制: 李 鹏

企业的胸襟

郭立新 著

经济科学出版社出版、发行 新华书店经销

社址: 北京市海淀区阜成路甲 28 号 邮编: 100142

总编部电话: 010 - 88191217 发行部电话: 010 - 88191522

网址: [www. esp. com. cn](http://www.esp.com.cn)

电子邮件: [esp@ esp. com. cn](mailto:esp@esp.com.cn)

天猫网店: 经济科学出版社旗舰店

网址: [http: //jjkxcbs. tmall. com](http://jjkxcbs.tmall.com)

北京汉德鼎印刷有限公司印刷

三河市华玉装订厂装订

880 × 1230 32 开 10 印张 240000 字

2015 年 7 月第 1 版 2015 年 7 月第 1 次印刷

ISBN 978 - 7 - 5141 - 4004 - 0 定价: 28.00 元

(图书出现印装问题, 本社负责调换。电话: 010 - 88191502)

(版权所有 侵权必究 举报电话: 010 - 88191586)

电子邮箱: [dbts@ esp. com. cn](mailto:dbts@esp.com.cn))

审慎地怀疑，果敢地行动

（代序）

汉娜·阿伦特说：“对我重要的是去理解。于我而言，写作就是寻求理解，是理解过程的一个部分……某些事情得到了清晰表达。”我想她的这个说法适合于所有的写作者。《企业的胸襟》里收录的这些文章，写作时间上的跨度大致是20世纪末到21世纪初的前后十多年，首先需要声明，文章中涉及到的任何看法均与我曾经和现在供职其中的企业所持的观念无关，纯粹出于自己作为置身事外的旁观者的思考。做一个冷静的旁观者，寻求对于事物深入的理解，是我带有某种偏执的个人嗜好。因此，我对管理学大师德鲁克将自己的个人自传取名为《旁观者》，十分的敬仰和认同，甚至以为他的这个自传名，抵得过其一生的皇皇巨作。

置身企业，我深知企业是行动的结果。对于企业家而言，一个有效的行动，胜过无数个光说不练的理论。因此，企业家都是彻底的行动派。然而，我们并不能因此否认思想的价值，依我看来：人生的真理，其本质乃是思想和行动的一致性；精深而准确地认识事物，和通过行动抵达事物的本质，借以改变

世界，两者完全是相通的。思想家和企业家之所以能在同一个世界存在，并获得大致相当的认同，原因在于，这个世界原本就存在两种不同的价值取向：怀疑和确信，某种意义上说，这也是人类为保持长期生存必须同时具备的两种美德。思想家的价值，在于他从不为浮尘掠影的世界表象所左右，他的兴趣指向世界内部的逻辑。怀疑正是他抵达世界内部所倚仗的工具之一。然而，怀疑本身不可能揭示事物的真相，正如要改变世界，思想本身不能代替行动。与思想家相比，企业家的价值，在于他从来不会陷入到怀疑的泥潭中。我曾在一篇文章中说到，世界能否改变，是一个信仰问题，企业家就是确信并矢志不渝地证明自己可以改变世界的那么一群人。企业家借以改变世界的行动，有没有那么靠谱？在怀疑者的眼里，决定于企业家行动背后的思想是否经得起推敲。德鲁克说，管理要解决的，就是有效性的问题。如何做到有效？首先不是行动，而是认识问题，思想问题。

综上，我们可以更加深刻地理解知行合一何以是世界上最难的问题。尽管社会日趋发展，这个问题并未得到更好的解决，甚至恰恰由于发展，形成了更多更大的问题：越来越细的职业分工，造成了知与行越来越多的隔绝。从事复杂思维的哲学思考和日益机械化的简单行动，同样的是养家糊口的饭碗，哪里还需要找到知行合一的人生意义呢？

回到本书，《企业的胸襟》之各篇目所及或宏观环境，或微观操作，皆为一己之得，多有偏颇。要特别提及的是，由于互联网的发展，如今企业面临的市场环境较十年前、二十年前发生了深刻的变化，本书中的一些看法或已过时，又或只有嵌入到一个持续思考的过程中，才能理解它的合理性。同时，我更深信，就大部分话题而言，严肃、认真的思考都具有超时代的价值。技术发展可以改变人类处理问题的方式方法，但问

题的本质不会改变。因此，互联网时代，我们首先需要弄明白的应该是坚守什么，改变什么，而不是一味地坚守或改变，否则，我们只会在一个动荡的时代背景下陷入盲目的行动，让自己变得更加迷茫。基于此，我把这些零散的思考结集成书，勇敢地拿出来示人，意在激励自己。思想和行动，从来都不是对立的两极，审慎地怀疑，果敢地行动，人生之无限趣味，或尽在其中。

代为序。

2014年元月8日于南京

Contents
目录
1

上篇 论商业

- 论商业本质 003
儒商与商儒 008
论商业直觉 012
财富的性质 015
判断力与经济 022
论信任 030
论国际化 032
论全球化的动因与本质 038
商业模式之感 044
再论商业本质 049

中篇 论企业、市场与营销

- 我的企业“乌托邦” 057
中国企业批判 063
中国家电业解读 074
中国式营销之我见 085
全球企业的中国机会 092
企业战略功能的解构 097
企业与人文关怀 101
企业的胸襟 107
企业文化解析 110

企业增长的边界	114
品牌的民族性与文化超越	118
本色营销	128
新营销环境的迷思	140
竞争力与企业本质	144
企业营销环境的变化与对策	147
碎片化市场条件下的营销新思维	155
设计优化	161
消费者价值的甄别与实现	166
消费的两极特征	171
品牌的双重功能及其脆弱性	176
破除企业“迷信”	181
从小到大	186
企业素质与企业家方法	190

下篇 论组织与管理

超越组织结构	197
论转型	201
组织优势与个人能力	204
以功能定位统领团队建设	207
论区域管理	210
论客情关系管理	215

contents
目录
3

销售组织的财务管理	218
销售组织的人事管理	223
练习客户分析	228
论过程终端	235
论战略终端	242
论培训	248
论细节	259
KPI 散论	261
论应急反应	263
反对经验主义	267
反对官僚主义	270
例会制度的缺陷	273
偏见与回避制度	276
论企业理性	278
论系统开放	281
协同力的基础	287
论供销关系与知识共享	293
中国管理的启蒙与救亡	302

上 篇

| 论 商 业 |

LUNSHANGYE |

论商业本质

关于商业本质的讨论，不仅是一个学术问题，更是一个具有重大现实意义的实践问题。今天这个讨论，发轫于苏宁、国美关于回归商业本质的内悟式觉醒。这两个在通常被认为市场竞争程度最高的家电行业血拼多年而成就的商业帝国，差不多在同一时期不约而同地认识到：行业内的诸多行为偏离了轨道，以商业为立命之本的组织需要“矫枉过正”后的回归。无论是苏宁所强调的员工能力建设，还是国美努力排斥的“非理性竞争”，这些论辞的背后表明：至少在企业的操作层面，很多人都不清楚站在企业发展的角度，他们该做什么，不该做什么；企业的一些组织行为，看起来是为适应市场所需，实际的结果却妨碍了它作为一个整体的能力的提高，削弱其竞争性。

我们确实需要对这一问题进行梳理，以便任何一个商业企业或包含着商业职能的工业企业（从本质上说，所有的企业都是商业企业），能够更加清晰地界定自己的边界，懂得其在内部与外部、定位与竞争、速度与节奏、生存与发展等诸多重要问题上，找到更加平衡和稳健的立足点。

商业本质，或称商业主体的本质，之所以是一个命题，是因为这种主体区别于其他社会主体具备自己的独特性。区别于

一般性的个体生存本质、学术本质、娱乐本质、艺术本质和政治权力本质，它以自己独特的价值主张和由此形成的力量影响着社会的各个方面。要了解商业本质的独特性，必须先对社会生活中的其他主体性的功能及其本质做一基本了解：

个体生存本质。“人是一切社会关系的总和”，要生存于这个社会，就必须学会适应。个体生存本质，就是这种适应性。一个人为获得和改善生存于这个社会的条件所做的，都源于这种生存本质。

学术本质。当一个人获得了基本的生存条件，便开始了对于生存环境的进一步思考。这种思考促使他倚重经验和逻辑，从本能的或盲目的行动转向对于知识的渴求。这种渴求，就是人们追求洞察力的学术本质。

娱乐本质。娱乐本质与生存本质和学术本质并存不悖，但它更强调人与人之间平等的互动，从这一意义上，它最接近商业本质。然而，娱乐追求的不是商业利益，而是过程中的乐趣。娱乐是人与人之间仅仅活在当下的游戏。

艺术本质。艺术本质高于以上三种本质，它是个体在满足了生存、安全和尊重需求后，追求自我实现后的精神主张。艺术本质，在独立性上与学术本质相近，然而，它张扬的是个人的兴趣，关注的对象是自我，而学术的对象永远在自我之外，是自我之外的客体。

权力本质。政治权力本质追求的是对外在族群的奴役和占有，在利益的取舍上，它与商业本质相近，但手段和方法的使用上，商业讲究合作，权力意在攫取。

商业本质之一：风险偏好

基于以上认识，我们现在具体地讨论商业具有哪一些本

质？

本质之一即是风险偏好，风险偏好有两层含义，一是指商业机会都是在风险之中孕育而成的。因此，商业的立足之本，就是敢越雷池，敢冒风险！偏好风险是企业家精神的显著特征之一。一个高度发达的商业社会，一定是一个鼓励一切商业主体，包括个人和组织进行各类创新尝试，并自担风险的社会。整个社会的风险控制与管理则是通过制度性的系统设计作为保障的，美国的风险投资制度就是最好的例证。

风险偏好的另一层含义是，不同的人，偏好的风险类别是不同的。同样的商业机会，不同的人会基于自身的条件做出不同的判断。商业风险本身不是目的，相反，是作为目的的障碍而出现的过程中的伴生物。企业家天生的性格决定了他们敢下决断，尝试别人不敢尝试的新鲜事物。但作为一个理性的经济人，他又无时不在做着精明的算计，最大程度上规避真正的风险。所以，风险偏好也可以理解为企业家们根据自己专业特长、资源条件和组织能力而选择的专业化方向。

商业本质之一，风险偏好，其实就是企业家精神与专业化方向的结合。

商业本质之二：责任担当

基于风险偏好所选择的专业化方向，决定了商业主体在适当的市场机会来临时的积极态度。但这只是商业运作的筹划而非实行。真正的开始是担当，这种担当包括：

创新投入。世界上不可能有无本生利的生意，即经济学所谓的“天下没有免费的午餐”。要获得收益，必须创造价值，而投入是为创造价值创造一切必需的条件。责任担当的意义就在于，当未来收益还处于不确定的状态下，企业家敢于为这种

不确定性下赌注。他视创新投入为他的责任之一。

营销。商业的最终目的，是创新产品获得认可，最终形成交易。营销的责任就在于发现认可这种创新产品的消费者。营销意味着，我们必须懂得自己工作和服务的对象是谁。这正是商业本质区别于个体生存本质、学术本质、娱乐本质、艺术本质、政治权力本质的根本差异所在。营销的担当，要求商业主体的思维逻辑永远是将消费者价值置于首位，他自己的利益隐藏在这种价值之中而不是游离其外。营销的境界视商业主体的认识不同而不同，从一般性服务到取悦和讨好、最终达到相濡以沫的尊重，反映了商业本质作用于不同主体的不同效果。以定位为基础的品牌建设之所以重要，就在于营销所创造的信任，体现了商业的核心本质之一。

人才与组织。商业组织，永远不可能是一个封闭性的组织，相反，它的一切成果都只有在它外部才能得到验证。所以，人才与组织状态作为它界定自身体边界的基础，也永远是自身的担当之一。商业组织必须为它的人才与组织状态负责，必须将它们随时随地与整个组织的目的性连接起来。激励是其中最有效的手段。归根到底，一切商业活动都是人的活动，激发人的创造性、担当勇气和开拓市场的能力，是商业组织保持其生命力的前提。

责任担当能力与商业主体的风险抵御能力是一致的。个体信誉的破灭只是个人的风险，但商业组织的风险则关系到它的外部性。商业组织必须在与整个环境与所有利益相关者的互动中，将自己的担当外部化，即承担逐步扩大的外部责任，从而将自己的风险转化为与外部一体化的系统的风险。

责任担当，本质上说，是企业家风险意识的具体体现。任何一个优秀的企业家，决不可能迷信技能、流程和权威，这一切都不是他的目的，相反，只是他用于整合资源、创造价值的

手段。

商业本质之三：价值共享

创造价值和分享价值，是一脉相承的。离开了价值创造的分
享，是利益掠夺；离开了分享的价值创造，其道德意义上的善，
离宗教更近，离世俗更远。而商业，是世俗社会的共同事业，
商业规律，是世俗社会的金科玉律。价值共享，或许不只是利
益共享，也包括经验共享，包括下一轮的发展机会共享。不会
分享价值的商业合作不会长久，只有在分享中强化共识，提升
判断力，才能寻找到进一步的商业机会。

价值分享从价值发现开始。价值发现即价值判断，这种判
断不是基于单一的主观立场，而更多的是基于合作对象的客观
需求。懂得消费者需要什么，这是一切商业行为的开始。

有了价值发现，才会有目的性的价值创造和价值呈现。价
值创造是产出大于投入的过程，目的是价值分享。完整的价值
呈现，公开透明的价值分享，因此可以形成价值链条中各个环
节的信任，强化它们的整体感。这种信任，就是品牌。

综上所述，商业的本质，风险偏好是准备，责任承担是过
程，价值分享是结果。商业是一个循环往复的过程，尽管环境
千变万化，但本质不离其宗。

儒商与商儒

尽管商业以追逐利益为目的，但依据其手段的不同，仍可分出不同的境界。唯利是图和生财有道是截然不同的。我把唯利是图看作商业的第一个境界，把生财有道看作第二个境界。第三个境界，财富已经不再是目的，而演化为人生体验的一个特别的途径，财道变成了明心见性的“佛道”。如果说，利益是商业的本质，那么，这种本质也会因境界的不同而生发出不同的光辉来。

近年来流行着“儒商”这么个词，大凡在财富追求上有点成就又多少读了点书的人，也都喜欢用这个名词来修饰自己。其实，这背后恰恰反映了现实世界里物质与精神生活的断裂。再怎么讲，商终究是关乎利益的，属物质层面；儒终究是关乎心灵的，属精神层面。硬要把物质和精神的东西拼凑到一起，只能说明人们对于生活之中两种趋于极端的状态不甚满意。如果它们各居其职，相安无事，仿佛中国文化中“阴阳说”里的阴阳二气，“阴中有阳，阳中有阴”，我们就大可不必在意：商儒之间，是否还要分出一个高低来？人们对儒商的认同，其实隐藏着一个判断：儒总是要高于商的，儒商总是要高于一般商人的。也因此，原本以追求利益、求得财富为人生