

# 手 比 头 高

Doing

在这个世界上，人之所以有优秀与一般之不同，在于优秀者更有实现构想的能力，而不是更有思想，人之优秀正是他的行动。

陈春花 / 著



机械工业出版社  
China Machine Press

陈春花管理系列

# 手 比 头 高

陈春花 / 著



机械工业出版社  
China Machine Press

本书是继《在苍茫中点灯》出版后的又一管理随笔，把管理的知识与人文、禅理相融合，字里行间渗透了陈氏管理的风格。手比头高就是要在现实的世界里，为追求美好理想去努力工作与生活。书中感悟不仅对身居高位的企业家、高管有启示，对热爱生活想提高自己的普罗大众也能带来阅读的喜悦。

版权所有，侵权必究

本书法律顾问 北京市展达律师事务所

### 图书在版编目（CIP）数据

手比头高 / 陈春花著. —北京：机械工业出版社，2009.11  
(陈春花管理系列)

ISBN 978-7-111-28966-1

I. 手… II. 陈… III. 企业管理—经验—中国 IV. F279.23

中国版本图书馆CIP数据核字（2009）第196335号

机械工业出版社（北京市西城区百万庄大街22号 邮政编码 100037）

责任编辑：程琨 版式设计：刘永青

北京瑞德印刷有限公司印刷

2010年4月第1版第2次印刷

170mm×242mm · 11.75印张

标准书号：ISBN 978-7-111-28966-1

定价：26.00元

凡购本书，如有缺页、倒页、脱页，由本社发行部调换

客服热线：(010) 88379210；88361066

购书热线：(010) 68326294；88379649；68995259

投稿热线：(010) 88379007

读者信箱：hzjg@hzbook.com

## 手比头高

|          |    |
|----------|----|
| 手比头高     | 2  |
| 变化       | 10 |
| 只管去做     | 15 |
| 企业学习     | 20 |
| 热情与责任    | 28 |
| 迷失       | 33 |
| 管理实践与研究  | 40 |
| 一个世纪的旁观者 | 45 |
| 发刊词      | 51 |

## 深水静流

|          |    |
|----------|----|
| 大学的精髓    | 60 |
| 心灵与生活相对应 | 69 |
| 湿地       | 76 |
| 大学生      | 83 |
| 今天是9月10日 | 87 |
| 相思       | 90 |
| 有爱真好     | 93 |
| 真的富足     | 98 |

单纯生活 105

种树的人 106

摩卡 110

过节 114

简单 118

距离 124

青岛的雨 129

感恩节 132

花落 茶香 136

如云在天 如水在瓶 141

今生来世 145

微笑 146

花香满径 151

12使徒岩 156

巴黎桥和圣母院 160

大道无为 167

时尚是由内而外的认真喜好 171

后记 177

人的高度不是思想决定的，人的高度是双手决定的。

手·比·头·高

# 手 比 头 高

不知道为什么最近我总是觉得很是吃力，因为无论是中国企业管理实践，还是中国企业管理研究都陷入混乱和困顿之中。近来我感受的压力来自于中国家电业的困境，在这个最具市场化能力、最具有企业运营的能力以及最具有竞争力的行业里，出现了根本性的困惑：关于核心技术的问题、关于品牌的问题、关于全球化的问题、关于渠道的问题等，似乎每一个问题都可以让中国的家电企业陷入困境。更困惑的是经理人感觉痛苦的缘由是不能够思想，认为思想者无法生存，感觉在这个行业里根本没有战略可言，在这个行业除了打价格战、做销量之外，根本就无品牌而言，难道真的就是这样？

无论是经理人还是研究学者的困惑，究其原因是理想和现实的问题，而问题之所以存在，是人们对于理想看得太重，而忽略了对现实的能力。

理想固然重要，因为没有理想，人生或者企业就没有了前行的力量。但是理想之所以具有如此的魅力，正是因为它可以指引每一步现实的努力，而完成每一步现实的努力才可以靠近理想，让理想成为现实。因此，面对现实才是我们首要做出的选择。

我们存有这些困惑，是因为我们让理想和现实没有联结的桥梁，我们简单地认为思想和行动之间是一个被动和主动的关系。就如很多经理人认为战略是老板的事情，他们没有机会为公司的战略做出选择，但是这个理解是极其错误的。战略并不是思想而是行动，每一个经理人的行动都是战略的选择，也许战略目标是企业家的事情，但是战略本身一定是经理人的行动。

我们存有这些困惑，是因为我们认为个体是独立存在于这个世界上的，这一点并没有错误，但是当我们存在于这个世界上的时候，最重要的不是我们的个体性，而是我们的组织属性。在我讲授《组织行为学》这门课程的时候，我会花很多的时间来讲解个体在组织中的作用和属性，我会非常认真地、明确地告诉所有人：组织是为实现个人生存目标和组织目标而存在的，组织存在的关键是个人对组织的服务，即对组织的目标有所贡献的行为。巴纳德认为，“组织不过就是合作行为的集合”，“当两个或两个以上的个人进行合作，



即系统地协调彼此间的行为，在我看来就形成了一个组织”，“世界上最简单的组织是两个人，甲和乙之间的商品交换”。组织能否发挥效用，取决于组织本身能否带动组织成员一致性的行为，大多数情况下，组织成员有着不同的目的和行为选择，如何让这些不同目的和行为的人集合在一起？其关键要素是什么？就是组织目标。组织因目标而存在，同时也因实现目标而获得组织成员的认同。

因此，如果我们需要解决这些困惑，就需要解决的一个问题是：解决人们的角色的问题。人作为个体可以是一个充满理想的人，可以是一个热爱思考的人，也可以是一个不屈从于现实的人，但是当人们做出生存选择的时候，他只能够承担职业所必须承担的角色，而这个角色决定了他必须是一个充满理想而又脚踏实地的人，必须是一个热爱思考而又身体力行的人，必须是一个面对现实解决问题的人。这样的要求也许在很多人看来是太过苛刻，但是一旦成为职业人，你所承担的责任就要求你需要如此行事、如此思考。

在过去的课程中，我曾经很认真地讲授一个专题课程：职业经理人的素养。在这个专题的课程中，我列举了经理人的七项素养（具有社会责任感、构建核心团队、形成创新的组织、实事求是的管理之道、承担阐明战略和价值的角色、管理自己的老板、生产人才

的“发动机”)。在课程里, 经理人需要了解到, 当处于职业角色的时候, 他们所需要做的就是行动: 具有承诺的心态, 对目标承诺, 解决为什么做的问题; 对措施的承诺, 解决如何做的问题; 对同事承诺, 解决与谁做的问题。就是要做到对于环境的敏感; 愿意脚踏实地的工作; 关注于结果; 对于不确定问题的公开坦诚。就是要理解并灌输组织价值, 以使成员具有行为选择的标准, 知道什么应该做, 什么不应该做; 给工作赋予意义, 以使成员愿意为之全力付出。我很在意职业经理人的这七项素养, 是想清楚地表达作为一个人来说, 其职业的要求就是一个实实在在的实践者, 如果不能够有职业化的心态, 不能够面对问题解决问题, 不能够配合企业的要求, 不能够带领员工共创业绩的话, 那么我们自己的角色定位就会产生误解, 因此而产生的痛苦就可想而知了。

曾经写过一篇文章, 叫做营销“手”高过“脑”。其实简单地用一些想法看待市场、行业和企业称不上是思想, 只是片断, 我在文章中用家电做例子, 把营销上升为思想者的层面, 这也恰恰说明家电做不好的根源。营销是什么? 产品、价格、促销、渠道。回归到营销的基本理论上就没有谈论品牌, 没有谈论其他, 只是4P而已, 没有做好4P又何来的营销呢? 虽然菲利普·科特勒已经在研究4P以

外的东西，但是任何理论都需要与所处的环境相适应，我们所处的市场环境是一个多变化的市场，我们所面对的竞争也不是理性的竞争，所以如果不把基本面做好，你是不可能做好其他的。还是坚持曾经的观点，营销就是在合适的时间做合适的事情。

中国企业遇到的最大的内耗是没有行动力，再好的战略，只有有效的行动后才能够显示出其价值。虽然我们一直在探讨战略的问题，可是战略层面的探讨也仅仅是局限于战略规划、战略分析、战略目标这个层次上进行。形象一点说：中国企业的战略探讨都是“学院派”的，都是理论和思考层面上的，真正意义上的战略是要落实到行动上，是一个包含了目标、思想和行动的方案。所以我们常常看到，在战略上总是可以找到一些清晰的方向，但是却无法保证战略实施的结果，既然战略方向没有偏差，企业还是出现竞争力不足或者破产，那只能说明一个问题：行动力差。日本的松下幸之助说：对于产品质量来说，不是100分就是0分。没有任何的商量！日本企业的质量战略是日本产品走向全球市场的基本战略，质量取胜的战略方向，贯彻在日本企业的现场管理中，贯彻在日本人的“5S”的行动中。

思考重要，但是付诸行动更重要。多年前中国管理界流行“执

行力”一词，我认为因其缺少所以流行。也许我这样说有些偏颇，但是我们不得不承认，我们的行动力的确弱了一些，太多人读了EMBA或者MBA，太多人热衷于战略思考和战略分析，而没有做出战略选择和行动。对于今天中国的家电企业，我认为有三个制胜的关键因素必须关注——速度、创新、全球化。于清教先生曾经在他的一篇文章中帮助解释了我所提出的这三个概念，他说：“我所理解的这个速度就是对市场的应变速度、执行力的效率和水平，创新不仅仅是技术的创新，更是执行力的创新，全球化需要企业的活动围绕着产品与渠道、团队与流程展开，你的执行力是不是超前于市场和竞争对手，你的执行效率、质量和价值是不是可以掌控和评价，这相当重要。所以说，作为执行层也一定要站在经营的高度上去创新地执行，而不仅仅是部门个体的执行。当前，中国家电的营销如不将个体思维转化为组织思维，不将个人能力转化为组织的能力，不将个人的理性与激情转化为组织的理性与激情，不将个体的创新转化为组织的创新，在今后的营销道路上，你只能做减值营销，靠拙劣的促销和透支未来资源的方式杀鸡取卵，你只能溃败于个人英雄主义的理想。因此，提高整个团队的有效运作、注重执行质量和效率，不仅是企业高层思考的事情，更是执行组织中每一个人思考

并付诸行动的关键。”他虽然是从执行力的角度来诠释自己的观点，但是恰恰帮助我们认识了“思考并付诸行动”才是关键。

哲学上有一句名言：“人无异于一根芦苇，只是这是一根会思想的芦苇。”这句话给了人类本质的评价并使得人类承担了宇宙的责任，因为在这个星球上，人之所以能和其他物种区分开来，在于人有思想。但是这仅仅是人与其他物种区别的本质，而对于人类自身来说，在这个世界里，人之所以有优秀与一般之不同，在于优秀者更有实现构想的能力，而不是更有思想，人之优秀正是他的行动。

大部分的企业总是强调自己优越于其他企业的各种原因，但是究其根本一定是：一个优秀的企业一定在与其他企业做着同样的事情，只是比其他企业做得好。大部分的人也在强调自己比别人优越的各种条件，但是究其根本一定是：一个优秀的人能够持续地完善自己的行为，以比别人更高的标准来行动。企业和人一样需要放弃对自己的过度欣赏，需要打开心胸，接受现实。理想之所以能够变成现实，是因为有联结理想和现实的行动。

现实主义和理想主义没有距离，因为这个距离让行动拉近。林肯是坚定的理想主义者，坚信美国是统一的国家，然而正是他的现实主义色彩，对于李将军的现实主义态度，才使得南北战争取得胜

利。邓小平也是“理想主义者”，而正是他基于中国的现实创造并设计了经济特区的做法，使得理想得以实现。不要用理想主义的口号来掩盖自己对于现实的无比尊重，理想永远是理想，现实永远是现实，理想不要迁就现实，只有真正面对现实的人，才有机会成就理想，这本身就是战略的含义。

我常常在不同的场合，要求大家把手举起来，我自己的一句座右铭是“手比头高”。你现在把手举起来，你会非常清晰地知道：手是比头高的。人的高度不是思想决定的，人的高度是双手决定的。

# 变化

这两年开始想让自己停下来，但是并没有如愿。不断变化的环境和快速发展的企业，让自己充实又面临了挑战，一年中去过多个城市，每一天都在分析和思考一家又一家企业的情况，同时很大的恐惧占据着我的内心，担心自己准备得不够充分，所以每一次演讲都是战战兢兢，如履薄冰其实也是我对于企业生存现实的认识，这也是我不敢有丝毫怠慢的原因。

但是即便是这样的满负荷和紧张，我还是觉得付出不够，因为我们需要更加倍的谨慎和努力，才可以不辜负发展的机遇和企业的信任。现在在去南京的路上，这家企业刚刚开始进入与跨国企业完全合并的征程，我们会从管理变化的角度来要求调整，事实上每一个人都要接受变化，因为世界从来都是在不断变化的。

然而接受变化的挑战，最根本的要求是什么？这是我最近几年来常常反问自己的问题，对于我们来说，30年是一个时间的过程，

同时也是变化的过程，而到了30年这个时间节点上，串联30年的也许并不是时光，而是每一个与环境共振的进步。我才发现很多东西并不是只用时间做单位来衡量的，还应该用事件、用细节、用心的触动……

晨起，一个人去后山爬坡，太阳很好，没有车来往，小路弯弯曲曲，两旁的小树也长高了很多，翠绿的树叶迎风摆动，阳光斜斜地照射下来，一种心旷神怡的感觉涌上心头，自己也觉得步履轻松了很多。橙色的光在绿色的树梢上颤动，徐徐的微风吹拂我的心头，远处低矮的小山幻化成一道深深浅浅的绿背影，一切想说的话都无法说出来，一切感念在这一刻浮现，一条小小的山路上，夹杂着鸟啼、虫鸣，应和着我内心的震动。

汗水淋漓地回到家中小院，一个人静静地看了一会儿小花和小鱼，一种从未有过的感念缓缓地在内心流动。其实我不要什么，只要早晨可以与家人去小山观绿，归来可以在院子里偷闲看鱼，可以看得到阳光升起，可以看到月光清澈，信步庭院和小路，在小屋里谈天说地，于喧嚣浮躁之中，寻求一份安然，我心已足矣。

其实，人不必要那么在意其他的东西，不必要给自己太多的压力。我总是觉得我们没有很好地把握发展过程的节奏，没有能够很



好了解自然和规律。一是因为我们的生活习惯，太过注重欲望的满足；二是因为世人所谓的“光环”，太过在意外在的评价。为了欲望、为了外人的评价，我们耗尽了自己的生活，而且把这两点归结为“变化”，但是这并不是变化。

晨练，让我了解到什么是真正的变化，一天天树不同了，一天天空不同了，一天天花儿不同了，一天天小草不同了，没有杂念，不断地和时令、气候以及周围的环境融合在一起，没有谁刻意地宣扬自己的变化，没有谁刻意地占有资源，每一个自己的变化都是为了与周围的一切和谐，都是自然而然的调整。我常常为小区中的植物所感动，时而粉红一片，时而碧绿荡漾，春风秋雨、盛夏凉冬，它们都展示着多姿的神采，也正因为这样的变化，社区总是在生机盎然地勃发着。

变化不是独自的改变，不是名利的获取，不是刻意主宰和控制什么。变化是主动地迎合环境，和环境互动，变化就是淡然、自然和融合。没有其他外在的衡量标准，只有内在的和谐和自然，只是需要时间和自由，如果从这个意义上讲，我们每一个人融合于环境，让自己和周遭和谐，就是变化最好的形态。其实我很喜欢目前的行业和工作，可以与创造价值的人打交道，可以与成功的人交流，并