



THE ESSENCE OF BUSINESS OPERATIONS THE ESSENCE OF
THE ESSENCE OF THE ESSENCE OF BUSINESS OPERATIONS BUSINESS
BUSINESS OPERATIONS THE ESSENCE OF OPERATIONS
BUSINESS OPERATIONS

经营的本质

THE ESSENCE OF BUSINESS OPERATIONS
THE ESSENCE OF BUSINESS OPERATIONS THE ESSENCE
THE ESSENCE OF BUSINESS OPERATIONS OF BUSINESS
BUSINESS OPERATIONS OPERATIONS

陈春花/著



机械工业出版社
China Machine Press



陈春花管理系列

THE ESSENCE OF
BUSINESS OPERATIONS

经营的本质

THE ESSENCE OF BUSINESS OPERATIONS

THE ESSENCE OF BUSINESS OPERATIONS

THE ESSENCE

THE ESSENCE OF BUSINESS OPERATIONS

THE ESSENCE

OF BUSINESS

BUSINESS OPERATIONS

OPERATIONS

陈春花/著



机械工业出版社
China Machine Press

企业经营活动遵循着自己的本质规律，一旦掌握了这些基本规律，企业就掌握了如何面对不确定性和变化的能力。经营的基本元素只有四个：顾客价值、合理成本、有效规模、具有人性关怀的赢利。每个人都可以掌握这四个最基本的要素，并且可以培养自己沿着这四个要素做出选择和判断的思维习惯。所以对于战略、营销、产品、价值链、服务、品牌本质的认识，都是基于对这四个基本元素的理解。

封底无防伪标均为盗版

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

经营的本质 / 陈春花著 —北京：机械工业出版社，2012 11

ISBN 978-7-111-40290-9

I. 经… II 陈… III 企业经营管理 IV F270

中国版本图书馆CIP数据核字（2012）第262754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：黄姗姗 版式设计：刘永青

北京京师印务有限公司印刷

2013年1月第1版第1次印刷

170mm × 242mm • 17 5印张

标准书号：ISBN 978-7-111-40290-9

定价：39 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）68995261；88361066

购书热线：（010）68326294；88379649；68995259

投稿热线：（010）88379007

读者信箱：hzjg@hzbook.com

经营的逻辑

2010年为了梳理管理中的基本问题，我写了《管理的常识》这本书。书籍出版后，很多读者问我，是否也可以把经营中的基本问题做一个梳理，这引发了我写作本书的欲望，特别是华章公司的周中华总经理，为此专门和我沟通，建议我能否也写一本关于经营的常识。我也觉得有必要做这样的梳理，以帮助大家澄清经营上的一些认知偏差。从2010年到现在，写作断断续续，一方面源于需要将过去自己有关经营的思考整理出来，另一方面源于需要深入到企业的经营实践中，在一个完全不确定的环境下确认我自己认知的合理性。

与中国企业共同成长的20多年时间里，我曾为国内大大小小公司的董事会和CEO提供咨询和服务，自己也曾有幸直接承担CEO的职责。这些深入的交流以及完整的绩效担当，让我注意到，每一个优秀的企业家和经理

人，总是可以帮助企业实现年复一年的赢利和成长。无论顺境还是逆境，他们总是可以自如地超越；他们能够透过复杂的商业现象和错综复杂的市场脉络，找到企业经营的核心要素，让公司的每个成员理解这些核心要素，并落实到企业的经营行动中。

那么这些核心要素到底是什么？怎样才可以帮助企业实现有价值的增长？尤其是在一个完全不确定的、不再提供增长的环境中，如何能不受环境的约束，获得企业自身的成长？这些都是我所关注和需要面对的问题。20多年的观察、研究和实践，让我深深地了解到：成功的企业从来都关注那些最基本的要素，从来都可以回归到基本层面上做努力，这也正是它们取得成功的秘诀。它们取得成功的秘诀让我关注到了规律性的认知，这就是有关“经营的本质”的判断与行动。

若静下心来思考，经营并没有我们感受到的那样复杂。企业活动中的一些普遍的规律可以帮助我们化繁为简，透过复杂的商业现象找到企业经营中的基本要素，并让公司里的每个人都能理解这些最基本的要素，从而使每个员工的行动与这些最基本的要素相关。如果能够做到这一点，每个人都会感到公司经营的这些最基本要素与他们的工作息息相关，并从中获得最大的成就感和满足感，而公司也因此获得赢利性的成长。

经营的基本元素只有四个：顾客价值、合理成本、有效规模、具有人性关怀的赢利。每个人都可以掌握这四个最基本的要素，并且可以培养自己沿着这四个要素做出选择和判断的思维习惯。所以对于战略、营销、产品、价值链、服务、品牌本质的认识，都是基于对这四个基本元素的理解。我想告诉读者的是：企业经营活动遵循着自己的本质规律，一旦掌握了这些基本规律，你就掌握了面对不确定性成竹在胸的能力。

这本书应该说是我一贯思考的延续，《领先之道》《回归基本层面》《超越竞争》《中国企业的下一个机会》《冬天的作为》这一系列的研究都是在力图解决中国企业如何成长的问题。1992年开始至今，我只是希望在不断变化的市场环境下，持续关注中国企业所面对的问题，并能够找到一条可持续的道路，回

归经营本质是今天不得不做出的选择和调整。

本书思想的基础来自于自己长期不懈地观察那些最成功的企业之思考和行动。在本书中，读者将会看到这些成功的企业运用经营的本质要素展开行动，并取得成功的过程。所以我非常感谢美的集团、华为公司、新希望六和集团、TCL集团、腾讯公司、阿里巴巴、西部超导科技公司等，也感谢和我一起研究这些企业案例的刘硕和陈鸿志同学，以及袁璐编辑。这些成功的企业非常了解自己的顾客，也非常清晰地理解成本、规模与赢利的结构，它们所采取的行动和选择，人人都可以运用。当你学会回归到本质去思考和行动，你就会减少很多不必要的浪费，你会看到一切努力都会富有成效。更重要的是，你会更有激情，因为能够看到你所投入的资源 and 努力，都可以帮助到公司成长，而你自己的能力也会大大地提升。

我深信，对于不断变化的环境，企业需要回归到顾客层面去做全面的改变和调整，而改变的方法就是回归经营的本质去思考和行动，本书所体现的正是这个观点。我非常期待看到这本书的每位读者，能够先抛开自己的经营经验，虽然这些经验曾经帮助你获得成功，未来有可能也会帮助你成功，但是抓住过去不放无助于你锻炼自己的思维和提高自己的能力，也不能帮助你更好地去应对不断涌现的新情况。

一个学生讲了一个关于皮鞋的小故事，我转述如下：

很久很久以前，人类都还赤着双脚走路。有一任国王到某个偏远的乡间旅行，因为路面崎岖不平，有很多碎石头，刺得他的脚又痛又麻。回到王宫后，他下了一道命令，要将国内的所有道路都铺上牛皮。他认为这样做，不只是为自己，还可造福他的人民，让大家走路时不再受刺痛之苦。但即使杀尽国内所有的牛，也筹措不到足够的皮革，而所花费的全钱、动用的人力，更无以数计。虽然根本做不到，甚至还相当愚蠢，但因为是国王的命令，大家也只能摇头叹息。一位聪明的仆人大胆向国王提出建言：“国王啊！为什么您要劳师动众，牺牲那么多头牛，花费那么多金钱呢？您何不只用两小片牛皮包住您的脚呢？”国王听了很

惊讶，但也当下领悟，于是立刻收回成命，采纳了这个建议。据说，这就是“皮鞋”的由来。

这正是我想表达的观点，过去 30 多年的中国经济快速增长，的确造就了非常成功的一大批企业和企业管理者，但这并不能说明这些企业和企业管理者一定能够保证未来的成功，尤其是如果这些成功并不是来源于最基本的经营元素，而是来源于资源和环境的的增长。事实上，未来属于那些能够赶在变化之前就做出准确判断，围绕着经营基本元素做出改变的人。如果故步自封、固守自己的核心优势，不愿创新，就会被市场所抛弃，这也是我在本书最后一部分特别强调的内容。袁璐编辑问我，为什么不把创新作为单独的一章来写？他问得非常好，我之所以没有把创新作为单独的一章来写，是因为创新需要体现在每一个行动中，创新已经是必备的基本能力，如果不能创造性地理解经营的基本元素，也就无法真正实现经营本身。

陈春花

2012 年 8 月 10 日于广州 天河 五山

序 经营的逻辑

第1章 经营的基本元素 / 1

顾客价值 / 4

有竞争力的合理成本 / 16

有效的规模 / 28

深具人性关怀的赢利 / 38

第2章 战略的本质 / 53

企业之殇与战略思维 / 55

中国企业缺失了什么 / 61

战略思维及其逻辑 / 65

被重新创造的商业世界 / 74

战略务本 操作务实 / 82

归零 思考基本面 / 83

第3章 营销的本质 / 99

理解消费者 / 101

营销战略就是在合适的时间做合适的事情 / 113

理解文化营销 / 121

营销的起点与终点 // 131

第4章 产品的本质 // 137

产品是企业生命与品牌载体 // 139

产品意图 // 146

产品承载“精神” // 151

第5章 服务的本质 // 159

服务认知 // 162

服务的真谛 // 167

免费服务的模式对吗 // 171

服务营销 从理念到行动 // 180

第6章 共享价值链 // 189

战略的全新出发点 // 191

渠道价值的本质 // 196

协作效应 // 216

第7章 品牌的本质 // 225

品牌是顾客体验的总和 // 227

中国企业品牌的能力 // 233

品牌构建的环境 // 242

结语 谁会被抛弃 // 253

注释 // 260

第1章

经营的基本元素

经营的基本元素

明确的顾客价值

有竞争力的合理成本

有效的规模

深具人性关怀的赢利

THE ESSENCE OF BUSINESS OPERATIONS

“经营”是一个在日常运营中反复提及的词汇，但是对于经营的理解却是千差万别的。我对经营的理解是和“经济”这个词的理解分不开的。多年前在看一个文学家写的随笔时，读到这样一段话：如果学习经济学，一定会是满含眼泪，因为这是一门悲哀的学问。我第一次看到这句话的时候，搞不懂为什么学习经济学会是这样的情绪，自己简单地认为这是文学家的渲染。随着对于经济学理论的理解，开始明白这句话的深刻含义，曼昆在每一年给哈佛大学一年级学生讲授经济学课程的时候说：“经济学课程的目的是理解人类居住的这个世界，而不是倡导某个特定的政策立场”^[1]。借助于曼昆对于经济学的理解，我明白为什么经济学如此的悲哀，因为“经济”就是用有限的资源，去满足人们无限的需求，这是一个经济学本身根本无法完成的任务。经营与经济最大的差异在于：经营是用有限的资源，创造一个尽可能大的附加价值，再用附加价值来满足人们无限的需求。换个角度看，就是经营较之经济，会创造出更大的价值，而两者所使用的资源是一样的。自从我如此理解“经营”的含义之后，无论是讲授管理课程，还是成为一个管理者，我都要求自己一定要牢记“创造价值的经营理念”，要求自己无论是怎样关注管理，都必须要在“经营理念”下发挥管理的作用。

经营是用有限的资源，创造一个尽可能大的附加价值，再用附加价值来满足人们无限的需求。

阅读思考

经历了30年发展的中国企业，已经具备了一定的基础和实力。随着环境以及竞争特性的改变，企业如何经营才能够适应当下这个变化的环境？企业管理者如何才能够让企业免于陷入危险的境地？这成为企业管理者需要解决的关键话题。中国的企业热衷于追逐最新的管理工具，管理学者也热衷于不断推介新的管理理论，但对于什么才最有效？什么最符合企业的需要？要如何选择？不少企业感到困惑。

在过去20年管理工具调查中发现，企业在2000~2010年10年间大幅提升了各种管理工具的使用率，在我自己访问的企业中平均每个企业使用

16种管理工具，这些企业都不同程度地使用了例如战略规划、标杆学习、企业文化、流程再造、目标管理、平衡计分卡、绩效考核、六西格玛等工具。目前全球最新、最热的管理工具在中国企业中得到广泛使用，普及程度超过我的想象。

但是，大家都忘了一个简单的事实：企业并不是新理论和新工具的实验场。企业需要的并不是令人眼前一亮的新管理工具，也不是新的管理概念。企业需要的是实实在在的经营结果，这些管理工具如果不能为提升经营质量、获得经营结果服务，就无法真正产生价值，仅仅是工具而已。人们应该关心的是如何围绕经营本质的基本元素来展开工作，而不是单纯地追求管理本身的效果，离开经营本质的基本元素所做的一切努力都可能是无效的管理。如果不能回归基本面，追求新颖时髦的管理实务与管理工具，只是舍本逐末罢了。

经营的目的是获得顾客的认同和市场的回馈，就是要取得经营成效，取得投入产出的有效性，这是经营之所以重要的原因，因此为实现经营目标，就需要界定经营的基本元素是什么。我认为经营的基本元素有四个：顾客价值、成本、规模、赢利。

顾客价值

真正影响企业持续成功的主要重心不是公司的战略目标，也不是发展战略和运营管理的流程，而是专注、集中焦点于为顾客创造价值的力量。聚焦于为顾客创造价值是第一个经营的关键基本元素。所以彼得·德鲁克说“企业的目的就是创造顾客”。^[2]

2010年11月腾讯与360的争端升级以致水火不容，把互联网企业追逐利益的心态显露无遗，而网民则用“我们刚刚做出了一个非常艰难的决

定”这句话开始了造句热潮（这句话是腾讯决定放弃用户来回应 360 的所传递的说辞），用这样的方式来表达内心的不满和愤怒。2010 年 11 月 4 日腾讯控股（00700.HK）股价应声下跌 3.1%。4399 董事长、天使投资人蔡文胜表示，感谢 QQ、360 和微博，让人们看到如此残酷、诡异又波折的一场互联网大战，虽然主角只有两个，配角却是所有的互联网公司，而广大网民才是真正的参与者和最后的仲裁者。^[3]

的确，这是一场多输的网络大战，只是不知道两位主角为什么把冲突强加在用户的身上，这两家企业是否了解到：伤害顾客价值的选择一定会使得自己失去顾客，从而失去存在的价值。

理解顾客价值

就其本质而言，企业应当贴近顾客。作为企业就应该去满足顾客的需求，但是这场互联网企业纷争中的企业行为让我感受到的是过于热衷竞争游戏，而不是围绕顾客需求展开日常工作。很多企业在过去的 20 年间，都经历了巨大的变化：制造活动实施了全面质量管理，供应活动正努力向即时管理方向过渡，信息技术的运用使得企业内部大量的文字工作被替代，管理人员的数量也在减少，等等，但是，我最为惊讶的是在这一切努力的背后，对于顾客所做的努力并没有太大的改变，确切地说就是企业的经营没有什么改变。

为了应对当下的挑战并在未来的时代扮演好应有的角色，今天的企业需要表现出来一系列新的特征，这些特征就是更好地理解顾客的需求，更好地提供真正的价值。早在 1960 年，西奥多·里维特在其影响深远的《营销近视症》^[4]中就提出顾客导向。里维特认为许多大量生产的组织错误地采取了“产品导向”而不是“顾客导向”，为此他写文章传达的关键信息之一就是，如果企业从提供大量制造的产品做法转向满足顾客的真

正需求，那么企业进入市场的方向就应该有重大的改变。正因为此，因应顾客时代的到来，企业需要做出重大的改变，不能再以以往的成功经验来面对这个全新的时代，更加不能沿用企业原有的定位、旧有的习惯，企业需要真正以顾客为导向做出全面的调整。

因此，腾讯和 360 之间的争端从任何角度看，无论两家公司各自的理由如何充分，都不能够被接受，因为无论腾讯还是 360 都没有在顾客感知价值上做深入的判断，而简单地理解为“自己代表的就是顾客立场”，因此两家公司都在用户上较劲，而不是基于用户的立场来做出选择，这个方向从根本上讲就是错误的。其错误就在于两者对于顾客理解的错误。无论是腾讯还是 360 对于顾客的理解都来自对于自身产品的概念，认为产品本身满足了顾客的需求。事实上顾客既没有跟随腾讯，也没有跟随 360，顾客只是顾客，顾客没有在两个公司那里，顾客是在顾客自己那里。

熟悉迈克尔·波特的人知道，波特曾经明确地把战略定位起源于三个明显的彼此间并不包含又常常相互衔接的地方。首先，战略定位可以确立在提供一个亚系列的产品或服务上，波特称为多样化战略定位。战略定位的第二个基准就是为特殊消费群的大部分需求或全部需求服务，波特称为需求战略定位。战略定位的第三个基准就是分割以不同方式赢得的顾客，尽管他们的需求与其他顾客的需求相似，但进入经营活动的布局却不同，波特称为进入式战略定位。波特在界定这三种来源的时候，也许是关注战略定位所要获得一个特定的地位，我却想借助于波特的界来说明一个方向：离开竞争的着力点是目标市场的选择。而腾讯和 360 两个公司刚好去到了相反的方向，违背了各自的顾客价值。^[5]

那么什么是顾客价值呢？“顾客价值”这个概念一直是争论的热点，人们希望能够得到关于这个概念的清晰解释，我自己也竭力想搞清楚如何

描述这个概念，但是后来的实践让我放弃这种努力。我发现，“顾客价值”不是一个概念，而是一种战略思维，是一种准则，这个准则和思维用另外一个方式来表述就是“以顾客为中心”。“以顾客为中心”的思维方式涵盖着这样的思考：

- 顾客的需要和偏好是什么？
- 何种方式可以满足这种需要和偏好？
- 最适合于这种方式的产品和服务是什么？
- 提供这些产品和服务的投入要素是什么？
- 使用这些投入要素的关键资产与核心能力是什么？

因此一个能够创造顾客价值的公司应该是基于现代价值链进行思考，一切从顾客开始，为顾客创造价值，由顾客的偏好决定企业的技术和服务所付出的努力，由技术和服务的价值引导资源的投入，最后获得公司的资产和核心能力，这样的企业才会被确认是拥有市场能力并能实现持续成长的企业。人们之所以对互联网企业之间的这场纷争感到失望，是源于这两家公司并没有从顾客的价值出发，没有考虑到顾客的偏好以及所需要的价值。如果用“顾客价值”来理解两个公司今天的行为，人们看到的只是企业自身的逻辑，看不到“顾客为中心”的思维方式，看不到在这些行动中哪些因素是基于顾客层面所做出的投入。相反在这次大战中，人们看到更多的是企业自身的立场、自身的价值以及“以自己为中心”的思维方式。当讨论即将结束的时候，由于网友、行业协会以及相关部门已经介入，使得腾讯和360能够理性地解决问题，但是企业如果没有从根本上认识到自己的错误，还是无法保证未来不发生类似的事情。我很高兴看到这两家公司回归理性，也回归到顾客价值的层面做出了调整，我希望这样的回归是这两家企业之后长久的选择。

“顾客价值”不是一个概念，而是一种战略思维，是一种准则，这个准则和思维用另外一个方式来表述就是“以顾客为中心”。

阅读思考

企业只有一个立场

顾客的变化是一个根本的事实，大多数企业已经确认这一点，但是光有这个认识还不足够，还需要企业管理者清楚围绕顾客变化所做的努力如何展开，这就要求企业能够围绕着顾客思考，来选择自己的战略。

传统的经营思考起始于这样的假设：价值是由企业创造的。通过选择产品和服务，企业自主地决定它所提供的价值。顾客代表着对企业提供

传统的经营思考起始于这样的假设：价值是由企业创造的。

阅读思考

产品和服务的需求。这样的经营假设，企业需要一种与顾客之间的连接点（销售过程）使企业的产品和服务从企业的手中交付到顾客手中。而腾讯和360正是传统经营方式的典型代表，在这两家企业看来，因为它们能够提供产品和技术，所以它们假设顾客完全需要它们提供的产品和服务。因而在它们看来，可以给顾客施加压力或者提出要求，来配合它们自身的需要。

但是，这些假设体现的是工业时代的企业观点和实践。管理者关注的是企业自身的价值链，也就是企业自身的各个作业环节的过程。这种价值链系统主要代表着产品与服务成本的线性增加，有关制造什么、从供应商那里采购什么、在哪里组装产品或者提供服务的决策，都源于这样的假设。员工关注的是企业产品与过程质量，而这些主要靠六西格玛和全面质量管理等内部管理规则来改进和强化，包括技术创新、产品创新与过程创新。所以，我们发现，企业所做的价值创造是在自己的封闭的体系内完成的，价值创造的过程与市场是分离的。企业也做市场调研，也强调对于市场和消费者的理解，但是在具体的过程中，企业只按照自己的意愿和标准进行努力，与消费者并没有真正的联系。

由于认识到这一点，许多企业开始寻找新的经营假设，在这个方面所做的努力使得一些企业可以脱颖而出，而我坚持这个新的经营假设的核心是：价值是由顾客和企业共同创造的。普拉哈拉德也是这个观点，他说：