

忽视经营的管理，就是谋财害命！

方永飞◎著

回归经营

丨 唤回迷失在管理中的企业 丨

优质经营才能缔造优质企业

做企业要谨记，好的管理是为经营服务的

SPM

南方出版传媒

广东经济出版社

回归经营

唤回迷失在管理中的企业

方永飞◎著



SPM

南方出版传媒

广东经济出版社

·广州·

图书在版编目 (CIP) 数据

回归经营：唤回迷失在管理中的企业 / 方永飞著. —广州：

广东经济出版社，2016. 11

ISBN 978-7-5454-4889-4

I. ①回… II. ①方… III. ①企业管理 IV. ①F272

中国版本图书馆CIP数据核字 (2016) 第 249985 号

出版 发行	广东经济出版社 (广州市环市东路水荫路 11 号 11~12 楼)
经销	全国新华书店
印刷	北京盛兰兄弟印刷装订有限公司 (北京市大兴区黄鹅路西临 89 号)
开本	880mm×1230mm 1/32
印张	8.75
字数	182 000
版次	2016 年 11 月第 1 版
印次	2016 年 11 月第 1 次
书号	ISBN 978-7-5454-4889-4
定价	39.00 元

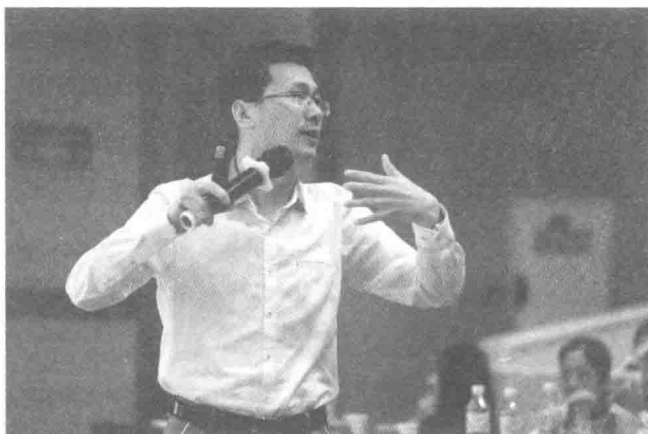
如发现印装质量问题，影响阅读，请与承印厂联系调换。

广东经济出版社常年法律顾问：何剑桥律师

• 版权所有 翻版必究 •



前言



做企业最重要的两个维度是经营和管理。天下事物皆分阴阳。阴是管理，主要是对内，以员工为中心；阳是经营，主要是对外，以用户为中心，合在一起才叫企业。

近几年，大多数企业对经营与管理这两个维度分不清。实际上，经营思维就是用户思维，经营是核心，是目标，管理不过是经营的工具罢了。若想脱离经营谈管理是不现实的，而为了所谓的规范管理空谈管理更是毫无意义的。行之有效的管理就是实现最终的经营目标，如果管理凌驾于经营之上，那么企业就很容易走进死胡同。

企业在管理上的思想体系相对较为稳定，但是，企业的经营方式要随着市场供应与需求而灵活地改变。另外，企业

也需要依靠管理进行适当的调整。换句话说，管理方式要跟着经营、环境及市场的变化做出一定的调整。说到底，经营代表着经理人与外部环境之间的互动，管理则代表了企业内部职员之间或管理者与职员之间的互动。

管理要服务于经营，经营企业比管理企业更重要。如果把管理看得太重要，那就是本末倒置，必将得不偿失。

纵观国内外的许多企业，经营一段时间后就会走进管理者文化的“陷阱”。几乎所有濒临倒闭的企业都会面临“官僚化”这一可怕的现状。

要想企业成功，一定要遵守“经营大于管理”这条铁律。如果经营的方向有问题，那么，无论管理方面做得多好都是无用的。如今的大多数企业在管理方面其实很出色，之所以没有做大做强成功，主要原因就是在经营上的故步自封与没有创新，只是一味地在管理上寻求突破口。如此一来，就导致很多企业的管理水平相对于经营水平来说要高，而当管理水平比经营水平高很多时，企业很可能就会陷入不断亏损的惨状，相信这是企业管理者们都不愿意看到的结局。

当下，诸多企业，最可笑的莫过于花重金聘请了一大帮管理人员来“管理”企业，而不是“经营”企业。最终，企业被管理人员“管死”了。

企业必须尽快回到正确的轨道上来，正确的选择是回归经营，并以此为中心展开运作，否则一切努力终将无效。希望本书的内容能帮助更多传统企业的管理者走出迷途，以“经营者思维”来运营企业。



目录

第 1 章	管理大于经营，企业之迷思	/003
经营大于管理： 经营与管理有区别	经营对外，管理对内	/007
	管理与经营的区别	/015
	经营如兔，管理如龟	/018
	经营与管理，如何打破平衡	/021
	回归经营，初心不可忘	/024
	[案例]苹果公司的经营之道	/027
第 2 章	经营模式与管理模式	/033
完善管理： 管理为经营服务	管理要做什么，由经营决定	/039
	好的管理就是化繁为简	/043
	建制；制度是最好的“老板”	/047
	人性化管理的经营之道	/051
	有目标的经营，管理才能有的放矢	/056
	[案例]三星集团的制度管理	/062

第3章 你的企业是不是经常出现这样的问题 /067

全员经营： 人人都是CEO	破局：让“要我干”变成“我要干” /072
	“打工”心态究竟害了谁 /082
	回归：让员工自己当老板 /087
	分享就是价值，共赢就是成功 /094
	员工自主经营模型之“1523” /098
	实现员工自主经营的四大条件 /104
	[案例]“全员持股”，华为的成功之道 /108

第4章 产品是种子，长出来的是用户 /117

经营产品： 让用户过来并留下	好产品自己会说话 /122
	做好产品就要有用户思维 /128
	传统研发流程的新变革 /137
	不迎合需求，只创造需求 /144
	大众化，你就输了 /148
	便捷就是新时代的价值 /151
	体验，互联网时代的优胜之处 /157
	做好产品体验，才能宣传产品 /161
	[案例]就是任性，细看小米 /164

第5章 用户产生内容，用户产生价值 /171

经营用户： 让用户变成“员工”	从经营产品到经营用户 /177
	让用户参与企业经营 /180
	让用户参与研发 /184
	培养用户的忠诚度 /188
	如何让客户找你 /195
	众筹模式：给客户当股东的机会 /200
	[案例]小米手机用户参与设计 /202

第6章
品牌经营：
让用户主动找上你

- 走出品牌经营的误区 /209
- 精准定位品牌的核心价值 /215
- 为品牌注入情感和爱 /220
- 口碑营销，让品牌与消费者互动 /223
- 选一种方向，让粉丝跟着你站队 /226
- [案例]依云：饮用水中的“劳斯莱斯” /234

第7章
极致服务：
拓展经营，赢取市场

- 为客户做超出期待的服务 /239
- 三级服务体系：满足期待、超出期待、让其感动 /243
- 标准化服务体系设计 /246
- 关注一线队伍建设 /253
- 顾客服务策划及行动计划 /257
- 培养全员服务文化氛围 /261
- 互联网时代，用户对服务的期望 /264
- [案例]海底捞：让人咋舌，更让人感动 /267



第 1 章

经营大于管理：
经营与管理有区别

始终不忘

好的管理是为经营服务的

当下，很多企业有 60% 以上的员工工作没有正常产生绩效，尽管管理者做出了很多努力，也学习过不少有关管理的知识，尝试了很多管理的制度，但总是看不到理想的效果。问题到底出在了哪里？原因或许就在于太重视管理了。



管理大于经营， 企业之迷思

对很多企业而言 管理是一个“坑”

很多人都喜欢把管理和经营放在一块来说，其实管理和经营是两回事。在企业运营中如果只重视管理，那么就会遇到下面的情况。

1. 公司“虚胖”

近年来，中国企业发展迅猛，在2016年6月的《财富》杂志公布的“2016年世界500强排行榜”中，中国有3家企业挤进前十。另外，在世界500强的排行榜中，包括中国内地及香港地区的企业就从2012年的73家激增到了89家，再加上中国台湾的企业，一共有95家企业上

榜，中国成为全球仅次于美国的国家。

然而，中国进入世界 500 强企业的平均寿命只有短短的 23 年，人均收入只占到世界企业 500 强及美国企业 500 强同类指标的 45.6%~45.7%。有关数据显示，如果按照人均产值、人均利润和净资产回报率以及业务收入的内生式增长率等来比较，中国挤进世界 500 强的大部分企业根本达不到国际标杆企业的 1/2，乃至 1/4，种种“虚胖”现象为企业日后的发展埋下了不少隐患。

中国大部分企业为何会出现“虚胖”现象？根本原因在于，这些企业的规模在不断扩大的同时，一方面没能充分发挥企业的设备效率，另一方面也没能在人力资源上进行量化管理。这些主要通过“谈判”进行定岗定编的企业，招收员工的速度远远高于企业产值增长的速度，那么就会导致企业的人均产值被拉低，人力资源自然也不会有高效率的运用。而这些现象的出现，很大程度上是由企业错误地认为“管理比经营重要”导致的。

2. 一管就死，一放就乱

当企业规模不断扩大后，大多数原本为单体公司的企业变成多体公司或集团公司，企业一旦出现了集团化管理后，就会掉进“一管就死、一死就放、一放就乱、一乱就收”这样的恶性循环中。大多数企业没有设置系统科学的管理模式，没有调动下属公司的积极性，再加上这些企业是靠外延式而非内涵式的方式来增长，导致企业之间的协同效应变得很差，企业的管控成本、沟通成本以及协作成本等交易成本日益增加，进而拉低企业的整体运营效率，

最终使企业面临破产的悲惨结局。

企业应当建立科学的管理体系，当企业由单体公司向多体公司发展的时候，管理模式也要跟着发生一定的变化，最好实现“集权有道、分权有序、授权有章、用权有度”的理想管理模式。

3. 太重视管理观

在越来越重视个性的今天，大多数企业都面临这样的现状：整个企业只有大约 20% 的员工在认真工作，且能够为公司创造高利润。此外，还有 5%~10% 的企业员工，每当上班时，总是看什么都不顺眼，一味地与企业对抗，看不惯企业制定的所有规章制度，有许许多多不同的看法，没有心思做实事；15%~40% 的企业员工，看起来的确在做事，可是做出来的产品总是不合格；30% 的企业员工总是得过且过，“当一天和尚撞一天钟”，做事不论对错，总是“瞎忙”。

换句话说，公司中有高达 80% 的员工不能产生正常的绩效，这听起来真是不可思议而又令人震惊。虽然企业管理者或经营者自以为对管理员工早已驾轻就熟，然而就是无法收到预期的效果。这究竟是什么问题呢？

为何不同的管理者管理同样的资源或员工，结果却天差地别？为何企业中会出现如此多无法创造效益的员工？究竟是哪些关键因素影响了人们的工作效率？人员为何变动这么大？为何很多人认为组织并没有让他们发挥应有的作用？

以上种种问题，其实都是以“管理观念”为出发点思考的。

现象一：讲苦劳是对管理上的浪费

时至今日，众人皆知“苦劳”并不一定会做出绩效。但是，在现实生活中，大多数员工认为自己有了“苦劳”后，就已经很对得起企业了，大多数人都认同这种看法，并且大多数企业也是以苦劳为考核标准的。这表明很多企业对管理的观念依然很模糊。说到底，“苦劳”对于管理来说是第一浪费。

现象二：能力和态度

企业在管理上一般只会负责绩效，员工只有有能力时才能直接产生绩效，态度好，并不意味着就能产生高绩效。只有当员工的态度向能力的方面进行转化时，才能产生绩效。

当今企业，其中的绝大多数还是以工作态度作为考核标准，“听话、顺从”的人被误认为是“优秀员工”，而那些工作能力强的人得不到重视，当这类人才遇上合适的机会时，就会毫不犹豫地跳槽。由此可见，忽视“能力”对于管理来说是第二大浪费。

现象三：才干和品德

如果要想评价一个人的思想品德，只有遇上重大事件的挑战时才能看出来。一般来说，我们很难客观地去评价一个人品德的优良好坏。因此，企业管理者一定不要把赌注压在员工的品德上。管理的责任就是让人没有犯错的机会，让员工从品德向才干的方向进行转化，目的是为企业创造利润。因此，忽视“才干”对于管理来说是第三大浪费。



经营对外， 管理对内

当前社会中，尽管有很多人每天都在从事有关经营或管理方面的工作，但是，其中的绝大部分人可能根本就不理解什么是“经营”，什么是“管理”。甚至一些书籍中都把“经营”与“管理”定义为同一个意思。人们根据生活经验，轻率地就将经营定义为“销售”，并且这一定义不断被强化，最终人们错误地认为“经营工作”就等同于“销售的工作”。其实，人们之所以会这样理解的原因是，他们认为经营能力和赚钱能力是相对等的，经营企业的目的就是赚取利益。

下面先具体阐述经营的含义。

1. 经营的唯一目的就是创造客户，实现盈利。无论如何，企业经营者的最终目的就是赚钱以及持续发展下去。因此，企业有必要摒弃“杀鸡取卵”式的短期行为，只有不断提高顾客对企业产品的忠诚度和黏性度，才能确保企业长期稳定地盈利和发展。当然，如果企业能在发展自身的同时还能为社会做出一份贡献，那就再好不过了。

2. 经营是一个经济系统。所谓经济系统，就是指社会再生产过程中的生产、交换、分配及消费这几个关键环

节，相互联系、相互作用后所组合而成的有机整体。对于企业而言，企业作为社会经济系统的基本构成部分，主要是由“产、销、人、发、财”等构成的有机整体，它不断与外部环境进行物质、能量以及信息的交换，成为“投入”向“产出”转变的转化器。所谓转化器，就是指企业的生产销售与服务运作的经营过程。从企业的运作过程分析，企业内部生产销售与服务运作的经营系统主要由供应系统、生产系统、营销系统以及研发系统这四部分构成，只有保证它们的有效运作，才能保证企业的日常生产与经营的顺利实施，最终的生产经营目标才能得以实现。

3. 经营是向外看的。企业是一个开放的经济系统，它的经营活动总是不断受到外部环境的影响与制约。所谓外部环境，主要包括政治法律环境、经济环境、社会文化环境以及技术环境等。对于企业经营者而言，外部环境在存有机会的同时，也存在着一定的威胁，一些例如新技术、新发明、新市场、居民收入水平提高以及消费者需求结构变化等的环境因素都有可能给企业的经营创造机会。因此，企业只有仔细地进行环境分析，才能更加有效地实现自己的经营目标。换句话说，对于企业经营者来说，要做好企业经营，就必须面向市场与顾客，必须抬头向外看。

总之，企业在经营过程中，不仅要研究国内的政治方针、相关政策以及社会经济等宏观环境，还要研究企业经营产品的行情，对顾客的需求以及未来行业发展趋势、市场供求状况、竞争态势等有一个大致的了解，从而在发现外部机会的同时避开威胁，并且学会给自家企业及产品进

行精准的定位，然后根据产品定位去研究企业的生产与营销策略，最终实现自己的经营目的。

4. 经营要求企业必须考虑发挥自身的特长和优势，规避自己的不足和劣势。企业为了更好地适应外部环境，在采取相关措施的同时，还要结合自身的优越条件，认真分析自身优势、劣势及核心资源能力，并尽可能多地发挥出自身的优势，在激烈的市场竞争中塑造出别具一格的核心竞争力，以便占据市场竞争优势。企业在进行经营的过程中，必须清楚自身的内部条件，并加以分析和利用，其中主要包括：企业资源分析（企业拥有的人、财、物、信息、时间以及技术等资源的数量或质量）、日常运营管理能力分析、战略目标和经营目标分析、核心业务体系分析、企业组织功能体系分析、企业文化体系分析以及研发能力分析等。

5. 经营的核心是商业模式。所谓的商业模式，就是指一个完整的产品、服务以及信息交流体系，包含所有参与者及其在体系中所起到的作用，所有参与者的潜在利益与相应收益的来源及方式。通俗地讲，一个企业的“商业模式”实际上就是指企业是以什么样的方式来盈利和赚钱的，也就是这个企业的赚钱思路是什么。当企业把这种赚钱思路逻辑化、结构化、模式化，并形成一个系统的、为各方利益相关者提供价值的商业逻辑构想时，这就成了商业模式。

因此，商业模式解决的是企业如何通过与其利益相关者建立联系并实现顾客价值创造来赚钱的问题，说到底就是一个如何持久赚钱的思路问题。而经营是什么？从经营