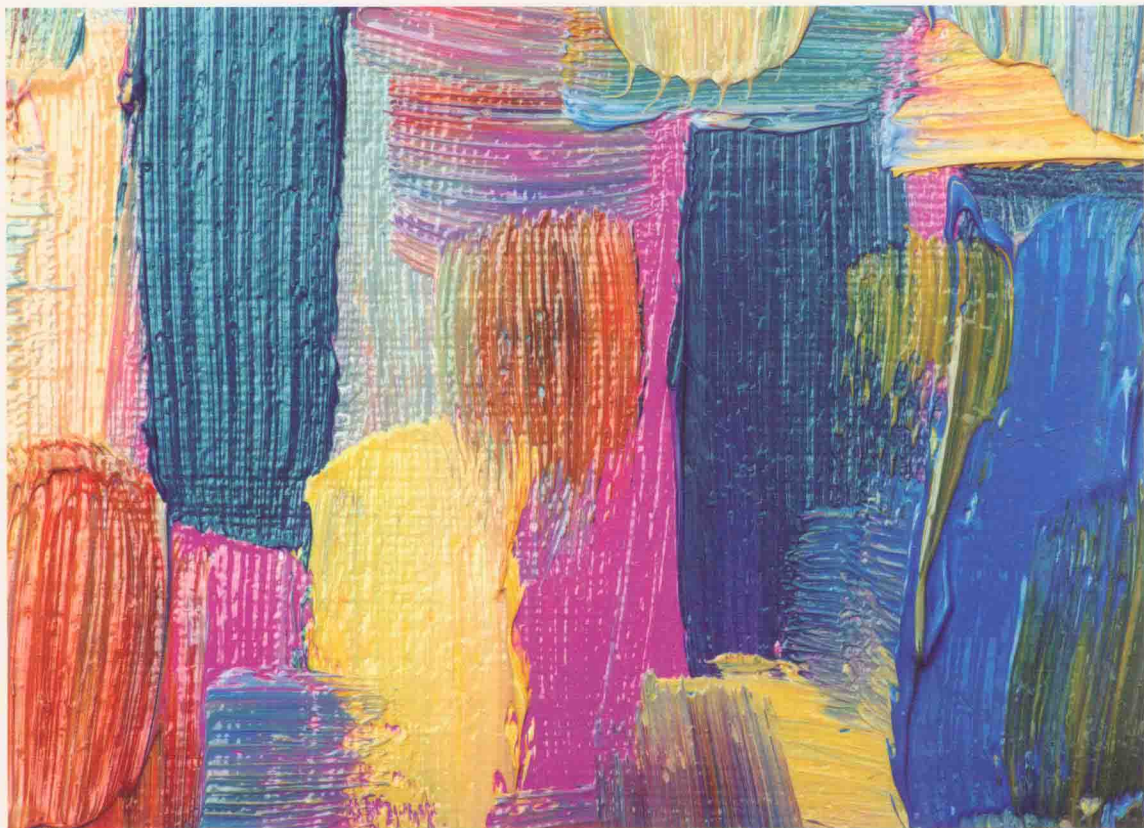


陈春花管理经典
修订版



经营的本质

陈春花◎著

The Essence of Business Operations

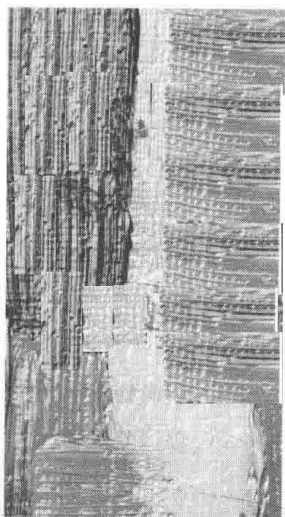
理解企业经营的本质，掌握正确的商业逻辑

从顾客的立场出发，有效运用战略、营销、产品、价值链、服务以及品牌的基本价值，让企业可以不受外部环境影响，规划自己的成长之路



机械工业出版社
China Machine Press

陈春花管理经典
修订版



经营的本质

The Essence of
Business Operations

陈春花◎著



机械工业出版社
China Machine Press

图书在版编目 (CIP) 数据

经营的本质 (修订版) / 陈春花著. —北京: 机械工业出版社, 2016.9
(陈春花管理经典)

ISBN 978-7-111-54935-2

I. 经… II. 陈… III. 企业经营管理—研究 IV. F272.3

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2016) 第 226364 号



经营的本质 (修订版)

出版发行: 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

责任校对: 殷 虹

印 刷: 三河市宏图印务有限公司

版 次: 2016 年 9 月第 1 版第 1 次印刷

开 本: 170mm×242mm 1/16

印 张: 17

书 号: ISBN 978-7-111-54935-2

定 价: 59.00 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

投稿热线: (010) 88379007

购书热线: (010) 68326294 88379649 68995259

读者信箱: hzjg@hzbook.com

版权所有·侵权必究

封底无防伪标均为盗版

本书法律顾问: 北京大成律师事务所 韩光 / 邹晓东

FOREWORD

总 序

比使命更重要的是行动

最近，管理学一级期刊 *Academy of Management Journal* (AMJ) 的许多编辑发表了一篇号召研究学者提出更多适合东方情境的管理理论及构念的文章。这篇文章回顾了近几十年发表的管理学文章在理论创新及贡献上的不足以及对西方理论过度偏重的情况，分析了东方与西方社会在管理情境上的一些不同之处，呼吁更多产生于东方式独特管理情境、能够解决社会实际突出问题的创新性理论及构念。

自己在管理学研究领域已经走过了 20 多年，其实 AMJ 编辑关注的话题，也是我一直关注的话题，我总是感觉中国管理研究没有如中国企业实践那样做出自己应有的贡献，中国管理研究学者也没有如中国企业家那样勇于拿出自己的观点以及创造出自己的价值。

在我自己的认知里，管理研究贡献价值需要三个条件：一是企业实践的优秀案例；二是对重大规律性问题的认识；三是人文关怀。这三个条件在过去 30 多年中国改革开放的实践中，已经显现出来，或者说中国管理研究贡献价值的基本条件已经具备，但是为什么中国管理研究本身却没有同步创造价值呢？有人认为是语境的问题，有人认为是研究范式的问题，这些也许问题是，

但是我觉得其核心问题是中国管理领域“知”与“行”脱节的问题。

最有意思的现象是，管理学者研究的话题只是去满足西方管理期刊的要求，并不理会现实的中国企业所面临的困难与挑战。企业家与经理人回到商学院读书，更重要的目的是结识人际网络与构建新的商业机会，甚至一些成功的企业家在公众传播中直接表明观点，认为经济学家、商学院教授没有用。我不想去评价谁对谁错，客观存在的现实是，管理学者的研究与企业家的实践之间有着一个巨大的鸿沟，管理学研究成果企业家并不去在意，企业家青睐的期刊和书籍，管理学者也不屑一顾，这种现象本身就可以说明问题。

德鲁克精辟地阐述了管理的本质：“管理是一种实践，其本质不在于知，而在于行；其验证不在于逻辑，而在于成果；其唯一的权威性就是成就。”管理经典正是源自于对管理实践的关注与洞察，并通过与实践的互动来引领实践，此即管理经典的实践性。基于这一特征，这些经典的研究成果在两个关键方面为我们的管理实践和管理研究贡献了价值：问题的框定与复杂问题的简单化。我们始终可以受益于那些引领管理实践变化并创造出无数价值的经典研究成果：泰勒的科学管理原理解决了劳动效率最大化的问题，韦伯的行政组织与法约尔的管理原则解决了组织效率最大化的问题，赫茨伯格的双因素理论解决了激励与满足感之间的关系问题，波特的竞争战略解决了如何获得企业竞争优势的问题，德鲁克让我们了解到知识员工的问题。这些经久的研究，正是基于对管理实践中重大问题的提炼，与西方企业有效的互动，带动了西方管理实践的高速发展，并引领了世界管理的方向。

如果我们所有人可以回到最基本的问题上思考，可能所有的问题都变得很简单。从这个意义上讲，在近百年的管理实践中，不管外界环境如何变迁，科学技术生产力如何发展，管理大师在那些经典研究成果中所提出来的管理问题依然存在，他们所总结的管理经验依然有益，他们所研究的管理逻辑依然普遍，他们所创造的管理方法依然有效。这一切首先基于这些研究都是面向管理实践的，其实践性的本质决定了这些研究对管理实践活动的深刻洞察和归纳提

炼，从而推动实践成效的提升。因此，实践性正是这些经典管理研究成果的价值贡献的首要内涵。

管理一定是来源于实践的，没有管理实践的成效，我们无法真正获得管理经验的总结和理论。因此，中国管理学领域的学者需要从事更多的启蒙工作、学习的工作，把西方的管理理论传送到中国企业的管理实践。

无论是管理实践还是管理研究，很多人非常努力地在尝试着新的管理理论。20世纪40年代，人际关系训练被看作是组织成功的关键；50年代，德鲁克提出的目标管理理论又被视为解决管理问题的新方法；进入70年代，我们看到了企业战略；90年代，随着电子信息技术的进步，更多的新方法层出不穷。当进入21世纪的时候，我们认为管理创新理论引领变化。其实这些都是非常重要的，因为对于中国企业来讲，所有的管理理论和方法都是需要面对和接受的。但是，我们往往无奈地发现中国企业活得很苦，因为付出非常多却没能得到相应的回报。这其中的根本问题就是管理的基本到底是什么？我们的管理发挥了什么作用？当我们对管理的基本理解不够的时候，后面所有的东西都是没有价值的。

管理的目的是为了提升效率，这是德鲁克和我们的共识。也就是说，管理从根本意义上是解决效率的问题。那么，我们的效率从哪里来？管理的逻辑如何？这是我们今天遇到的问题。从管理演变的历史来看，管理演变的第一个阶段是科学管理阶段，代表人物是泰勒，这个阶段所解决的问题就是如何使劳动效率最大化；管理演变的第二个阶段是行政组织管理阶段，代表人物是韦伯和法约尔，这个阶段解决的问题就是如何使组织效率最大化；管理演变的第三个阶段是人力资源管理阶段，包括人际关系理论和人力资源理论，这个阶段解决的问题就是如何使个人效率最大化。因此，如果对管理所谈的效率做细致的划分，就是劳动效率、组织效率和个人效率。先解决劳动效率，然后解决组织效率和个人效率，当顺序颠倒时我们会发现管理无效。因为个人效率需要支付条件，而支付条件是需要组织给出的，如果没有劳动生产力的产出就不可能有组

织效率，没有组织效率就不可能有个人效率。

选择泰勒、法约尔、福列特的经典研究成果，是因为我们对管理理论研究的一个认识：管理理论研究的命题来源于对重大实践问题的认识。泰勒正是认识到提高工人劳动生产率是极其重大的问题，才有了以分工理论为核心的科学管理理论。法约尔正是关注到组织效率的问题，才有了一般管理的5个要素和14条原则。福列特则是前瞻性地关注到了科学管理中被忽视的人性因素的相关问题，通过在企业管理咨询的实践中对现实进行细致的观察和研究，从而在发挥个人效率的问题上为我们提供了启示。回顾这些管理经典时我们发现，管理大师回答了对管理的最基本理解：效率。正是这样的理论研究，推动了西方近现代的高速发展。

做了一个管理理论演变的梳理和回顾，只是想说明“知”与“行”之间是完全合一的，如果无法做到这一点，只能是知与行未做到位。只能说管理学者对实践的问题并未观察到位，只能说明立志于从事管理研究的学生与学者，没有要求自己成为一个时代问题的密切观察者，没有让自己融入社会实践中，没有走到企业中去，没有亲身经历一些组织的变革与挑战，所以无法发现问题、无法贡献有价值的研究。

中国传统哲学，一直在讨论“无为”与“有为”的问题，古人有言“天下同归而殊途，一致而百虑”，老子说“无为而治”，《金刚经》说“圣贤皆以无为法而有差别”。你会发现，哪怕是谈论“无为”，也是为了“有为”。

儒家的思想是把欲望控制在一定范围之内，孔子因此删诗书、定礼乐。在孔子生活的时代，各诸侯国之间不断打仗，根本没有一个安定的环境，但是对于文化而言，如果没有安定的社会基础是很难保存的。因此，孔子为了保存宝贵的文化遗产，删诗书、定礼乐，教书授徒。

孔子有七十二贤人，三千弟子，这些弟子后来都成了文化的主将，为中华文化的发展做出了巨大的贡献。孔子删诗书、定礼乐，就能保存文化了吗？我想是的，因为诗书礼乐是文化的形式，如果没有一定的形式，任何一个事物也

难以保存。汉代班固《汉书·艺文志》上说“六艺之文，乐以和神，仁之表也；诗以正言，义之用也；礼以明体，明者著见，故无训也。书以广听，知之术也；春秋以断事，信之符也”。因此，孔子在战事纷纷的年代要保存一些规范，从而达到延续文化的目的。

但是，规范只是形式而已，它不是文化的精义所在，重要的是在于对规范目的的体认。倘若没有体认到规范的目的，规范则会变成累赘和负担，且会限制人们。可以说，对目的的体认要通过规范，但不能限于规范。这也是孔子的目的所在。因此，孔子提出“仁义礼智信”“温良恭俭让”“忠孝仁义”，这些都是规范，也可以说是教条。

孔子并不像宋儒以及后世所刻画的那样死板，他的生活是充满欢乐和幽默的。这一点，如果贯通起来看，而不是读格言似的，读一下《论语》就能体会得到。孔子说“吾道一以贯之”，这个“一”就是他的目的。倘若明白了它，则会觉得规范不是呆板的，而是活动的，又是“不逾矩”的，所谓“自然而然”地合于“道”。可惜，后世往往把规范看得最高，也看成是最终的。这让我联想到一些研究论文，几乎都是符合规范却没有意义和价值。

因此，把对规范“度”的把握放在第二位，正是孔子所说的“智者过之，愚者不及”而“过犹不及”的错误，把“仁义道德”变成了一种枷锁，导致了人们的唾弃，以致出现了“五四”时期对传统文化的冲击。这个错误不在孔子，而应在于后世对孔子思想的曲解。我觉得，很有必要重新审视一下传统文化，挖掘出传统文化的精义所在。从某种意义上来说，把欲望控制在一定范围内，也即规范的存在是非常重要的，只是我们要怎样理解的问题。

道家讲“清静无为”，不理睬欲望。为什么？因为人总在追求之中，倘若因此而不断奔波，则永不能“清静”，因此，道家要求人们“虚无”，把欲望淡漠，不去管它，从而达到“清静无染”。应该说，这也是儒家的目的。但是，倘若青年之初就讲“清静无为”，很容易导致散乱，一切都不在乎。真正的道家是“无为而无不为”的，这个“无为”不是什么事都不干，而是能认清时代

的潮流，从而能“无不为”。因此，道家的目的是好的，但必须从扎实的规范做起。

佛家要求认清欲望的面目，从而“止于所当止，发于所当发”，也就是不但对规范要认清，对它的目的也要认清，从而能够正确、合理地处理一些事情。但是，倘若认不清呢？只有从规范做起。

因此，可以说规范是初步的必经之路，故而圣人都提出所谓的“戒律”。只是我们不能体会到戒律的目的而执着于戒律了，或对它认识不够而废弃了戒律，从而导致了一些弊病。

正如班固所说“及刻者为之，则无教化，去仁爱，专任刑法而欲以致治，至于残害至亲，伤恩薄厚”，西方社会就有这种倾向。因此，“度”的把握非常重要。最好是能够知道什么时候该怎么办，但这很难。正如释家所说，“因人施教”，首先要自己眼光正确，能指出别人或社会的弊端，并能提出解决的办法。

在治世方面，儒、道两家的思想比较突出。儒家是“一以贯之”，也就是一种“傲骨”。不论在什么情况下，社会安定也好，混乱也好，总希望尽自己的心力拯救社会，“救世济人”，所以国破家亡时往往有儒家的忠臣出现。孔子就是“知其不可为而为之”的例子，这是儒家的观点。道家的思想则主要在乱世时方能显示，我们看历史也会发现，每当社会安定了，儒家思想必定被重新召起，因为这是社会安定治理的必由之路，而到了乱世，道家思想则占上风。道家思想善于把握关键，能把时代的洪流疏导，在洪流的下游挖一些渠道，从而能比较容易地处治它，事半功倍，“无为而无不为”，这是一种好办法。但这洪流冲击力的大小，我们怎样判断呢？也就是我们怎样决断我们用什么方法呢？这不仅需要多读历史书，因历史有重演的味道，孔子也说“温故而知新”，还要善于观察社会，从而达到“因人施教”，事半功倍。

知行合一不仅是一种理想，更应该是一种行动习惯，无论是我们的先贤，还是近现代西方管理大师，他们的贡献可以引领我们去完成属于我们的时代使命，而比使命更重要的是行动。

西方发达国家的实践所总结出的管理理论，启蒙了包括我在内的中国企业经营者与管理研究学者，我们花了整整 20 年引进、学习与消化，同时运用到中国企业管理实践中。正是这 20 年学习的努力，终于在今天，中国领先企业站到了世界舞台上，并逐步成为全球领先者，伴随而来的，就是中国管理研究领域，也会有机会站在世界舞台上，并成为引领者。

“每一代人都需要新的革命。”托马斯·杰斐逊留下了这样的遗嘱，它令一代又一代不同国籍与文化背景的人激动。对于我而言，正是这个时代，赋予一个中国企业蓬勃发展的机遇，整整一代中国企业家与中国企业的崛起与发展，让全世界各地的人看到一个生机勃勃、日益强大的中国。当我可以置身于这鲜活之中，中国企业以及企业家所尝试、探索、学习以及创新的实践，充盈了每个研究的话题，预示着可能出现的崭新理论，投身其中，让我有着取之不尽的源泉。所以从我踏入管理学研究领域那一天开始，整整 20 年的见证，让我能够一次又一次地去找寻属于中国领先企业的研究价值，才有了这些作品呈现给大家。

感谢机械工业出版社及华章公司，感谢前总经理周中华、副总经理王磊、前副总经理张渝涓女士 10 年来的一贯支持；感谢我的策划编辑袁璐先生细致而又全面的帮助，在我写作过程中经常与我讨论和交流；感谢程琨编辑极为仔细、认真地为丛书的每本书校对；感谢在过去 20 多年的时间里，愿意与我一起深入研究的那些领先的中国企业、企业家及团队成员，如新希望、美的、TCL、华为、广东威创、创维、南方航空、星光集团等，他们的成长时间以及持续的发展，让我得以在实践的第一线真切理解和感受；感谢一直陪伴着我的研究伙伴，如曹洲涛、乐国林、赵海然、刘祯、宋一晓、马胜辉、陈鸿志等；感谢引领我的两位导师苏东水教授、赵曙明教授，正是你们的引领与陪伴，我才可以坚持做下去；感谢我所遇到的所有学生，你们的实践、疑惑以及勇气给了我驱动力量；感谢华南理工大学、新加坡国立大学、北京大学三所大学给了我滋养的支持；最后感谢我的家人，他们一直默默地支持，才会让我毫无顾虑

地去做各种尝试。

感恩在我从教 30 周年的日子里，机械工业出版社及华章公司帮助我整理和出版了这套丛书，虽然这不是我过去 30 年所研究和写作的全部，但是已经是我渴望付出价值的最重要的部分。当这套丛书出版后，我知道，自己依然会伴随着中国企业的成长，继续我的成长与追求。

在这代人的记忆中，这个时代意味着一个单纯与乐观的年代，也是一个创新与超越的时代，新事物蜂拥而来，任何尝试都可能获得某种成功。商业和企业的成长对中国的重要意义并非在于它摧毁了一个旧传统，而在于它在建立一个新世界；实践与理论的贡献对中国的重要意义不仅仅是总结出自己的理论，更是管理提升与人类进步的新组成部分。如果说由荆棘丛生的荒原构成的中国商业世界，更需要雄心勃勃的梦想者与开拓者，那么已经站在世界舞台上的中国企业实践，更需要肩负使命的行动者与创造者。

陈春花

2016 年 8 月 9 日于北京

PREFACE

序

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。特别是时任华章公司总经理的周中华，专门和我沟通，并建议我能否也写一本关于经营的常识之后，我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，一方面由于需要将过去自己有关经营的思考整理出来，另一方面由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。

在与中国企业共同成长的20多年时间里，我曾为国内大小公司的董事会和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盈利和成长。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，而公司也能因此获得盈利性的成长。

经营的基本元素只有四个：顾客价值、合理成本、有效规模、具有人性关怀的盈利。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》《回归营销基本层面》《超越竞争》《中国企业的下一个机会》《冬天的作为》^①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发展的道路，回归经营本质是今天不得不做出的选择和调整。

① 以上图书已由机械工业出版社出版。

本书思想的基础来自自己长期不懈地观察那些最成功的中国企业之思考和行动。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祯和陈鸿志同学，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、规模与盈利的结构，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时，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，都可以帮助公司成长，而你自己的能力也会大大提升。

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过成功，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。有一位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，而所花费的金钱、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

“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，如果不能够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

于广州天河五山

CONTENTS

目 录

总序 **比使命更重要的是行动**

序 **经营的逻辑**

第 1 章 经营的基本元素 001

顾客价值 003

有竞争力的合理成本 015

有效的规模 026

深具人性关怀的盈利 036

第 2 章 战略的本质 050

企业之殇与战略思维 052

中国企业缺失了什么 057

战略思维及其逻辑 061

被重新创造的商业世界 070

战略务本 操作务实 078

第 3 章 营销的本质 094

理解消费者 096

营销战略就是在合适的时间做合适的事情	107
理解文化营销	115
营销的起点与终点	125
第4章 产品的本质	131
产品是企业生命与品牌载体	133
产品意图	139
产品承载“精神”	144
第5章 服务的本质	152
服务认知	154
服务的真谛	159
免费服务的模式对吗	164
从理念到行动	173
第6章 共享价值链	182
战略的全新出发点	184
渠道价值的本质	188
协作效应	209
第7章 品牌的本质	217
品牌是顾客体验的总和	218
中国企业的品牌能力	224
品牌构建的环境	233
结语 谁会被抛弃	244
注释	249