

THE BUSINESS "MINDFRAME"

"THE GENERAL TRUTH OF
BUSINESS" REDEFINING BUSINESS
MANAGEMENT KNOWLEDGE

大道至简

商业思维的革命

许毓彬 萧嘉明 程杰恒 编著 萧嘉明 吴家杰 编译

超越西方的经济社会管理学说
突破并重新定义商业管理知识
完全是中国人的智慧自主研发

THE BUSINESS "MINDFRAME"

"THE GENERAL TRUTH OF
BUSINESS" REDEFINING BUSINESS
MANAGEMENT KNOWLEDGE

大道至简



商业思维的革命

许毓彬 萧嘉明 程杰恒 ◎ 编著
萧嘉明 吴家杰 ◎ 编译

中国人民大学出版社
·北京·

图书在版编目 (CIP) 数据

大道至简：商业思维的革命/许毓彬，萧嘉明，程杰恒编著. —北京：中国人民大学出版社，2016.9

ISBN 978-7-300-22640-8

I. ①大… II. ①许… ②萧… ③程… III. ①商业经营 IV. ①F713

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2016) 第 053537 号

大道至简——商业思维的革命

许毓彬 萧嘉明 程杰恒 编 著

萧嘉明 吴家杰 编 译

Dadaozhijian

出版发行 中国人民大学出版社

社 址 北京中关村大街 31 号

邮政编码 100080

电 话 010-62511242 (总编室)

010-62511770 (质管部)

010-82501766 (邮购部)

010-62514148 (门市部)

010-62515195 (发行公司)

010-62515275 (盗版举报)

网 址 <http://www.crup.com.cn>

<http://www.ttrnet.com> (人大教研网)

经 销 新华书店

印 刷 北京中印联印务有限公司

规 格 185 mm×260 mm 16 开本

版 次 2016 年 9 月第 1 版

印 张 13.75

印 次 2016 年 9 月第 1 次印刷

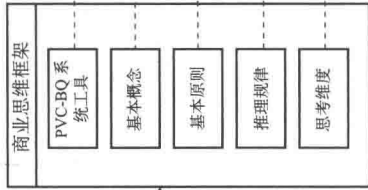
字 数 287 000

定 价 39.00 元

版权所有 侵权必究 印装差错 负责调换

主要原理及系统总览

原理、概念及推理方法



协助策略分析与规划的工具

12个基本概念

总览商业的根本原理

10个基本原则指出商业上的重要关系

根本、整体、综合、系统
广、深、远、综

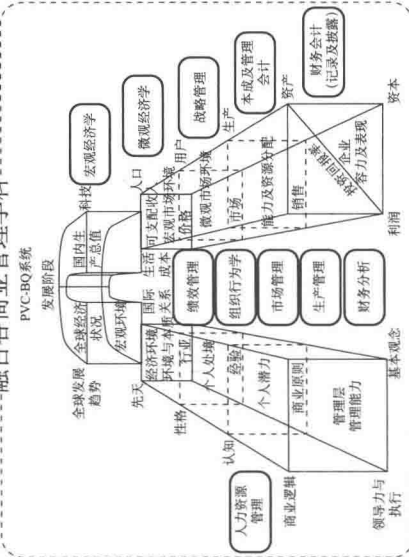
企业终极目标
效率与效益
管理主导
宏观—微观角度
结合时间的管理功能
平衡与匹配
容量与能力
潜力(机遇与风险)
收入—支出
企业四个核心商业功能
商业流程链
利—重战略定位

资源—有限
功能—组合
时间—滞后
管理—条理
环境—影响
发展—持续
目标—恰当
分析—关系
预测—改变
问题—本质

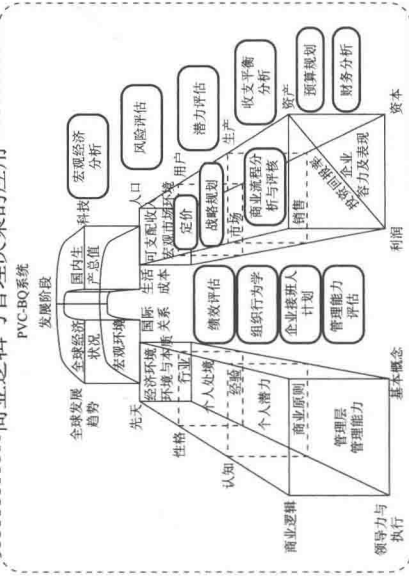
工程学原则应用于商业管理领域
商业工程学

框架指引
原理步骤
程序工具
技巧测量

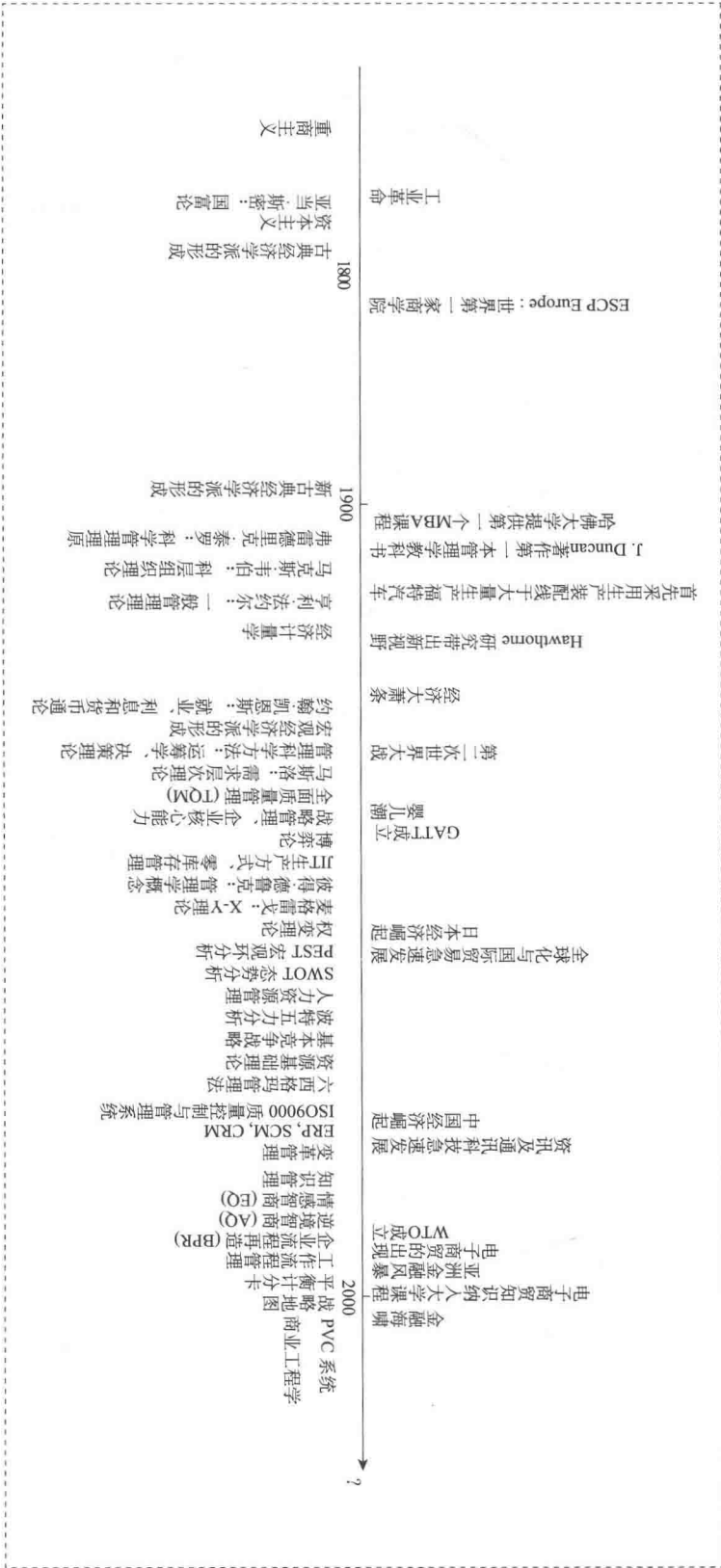
融合各商业管理学科



商业逻辑与管理决策的应用



商业管理知识发展的时序表



概要

在商业管理领域中，有许多学术界与商界多年以来争论的问题，对此，读者将会从本书中找到答案，甚至发现问题的解决方案。在阅读过程中，读者将会逐渐掌握商业的核心原理，并建立相关的思维。

本书主要是根据2013年出版的英文著作 *The Business “MindFrame”* 进行编译的。作者以根本、全面及整体的方针重新定义了商业管理的知识，并确认了商业在本质上是一个全面而相关的系统。这一系统虽然看似随机杂乱而不可预见，却有着自身规律和轨迹。在这个复杂多变的商业世界里，商业从业者必须具备全面和整体的商业思维框架，才能有效发现问题所在、管理日常事务、做出理性决策，以及准确地预测商业前景。笔者真诚地期望，本书所述的思维方针能被广泛地采纳，从而提升商业决策的质量，最终促使整个经济体系更有效地利用资源。

随着亚当·斯密（Adam Smith）的《国富论》的出现，商业理论一直在演进。在这一进程中，大量的商业管理理论、概念、理念、技术和工具先后不断推出。然而，那些“好东西”在商业实践上似乎难以令人满意。事实证明，现今大多数的企业对环境的变化仍只能做出反应性的应对（Reactive Response），而并非前瞻性的应对（Proactive Response）。再者，在战略规划上目光短浅、在管理上不能恒常一致和在分析上的偏侧等，应对不断变化和充满未知风险的商业环境时明显是不利的因素。此外，不少MBA毕业生在职场上的表现难以令人满意，某程度上是否意味着当前管理学的教育体制需要更新和补充呢？在本书中，笔者引入一个崭新的思考方法和角度，来确切地定义这些问题并找出解决方略。本书有别于那些纯粹的学术著作，所提出的原则、系统、方法和工具都不仅仅是基于学术理论的，而更重要的是还都在现实商业实践经验中得到了印证。

商业在本质上是一个整体而不可分割的事情，也是一个复杂骤变的和概念性的东西。前者的特性阻碍着商业实践者有效地管理和决策，而后者则对学生有效掌握其整体原理造成了一定障碍。试想，没有一个整体和综合的框架及工程的思维，商业任务的计划和实施最终会像构建一条跨海大桥而没有全面的蓝图一样。可惜，到目前为止没有这样一个框架提供具系统性和形象化的商业整体观，让人们能全面而简明地捕捉到商业的状况。

能否把商业事情概念化被认为是一个高层管理者在战略规划和决策上的一个至关重要的能力，对于中层管理者来说，这通常是他们职业生涯上的一个瓶颈。商业概念化的挑战之一在于看清众多商业因素的本质及其之间的复杂而模糊的关系。为了把这个难题降至可接受的范围，我们采用系统性的方略，提供一个框架，借此能有效获得商业环境的全面观并把重要的商业元素逻辑有序地连接在一起，从财务状况和管理功能串联到战略市场环境以至宏观环境。从本质上说，我们的系统提供的是一个关于商业范畴上的思维框架，英文称为 Business “MindFrame”，从中使用者可以更有效地因应实际商业情况进行建模，有助于做出商业决策的推算，以及为企业推导出有效的行动方略。

本书的结构

本书共有四章，希望读者通过理解我们的观点、方略和系统，获得启发和指导。第1章“背景”，我们首先希望让读者关注到商业在教育与实践上一直以来出现的问题。从我们对商业现象的深入探讨、调查及剖析，提出一些精要的评论和总结。承上的调查和总结，我们在第2章“原则”中提出了商业原理的概念框架，当中包括12个基本概念、10个基本原则、4个推理规律和4个思考维度，构成一个更有利于学习和应用商业知识的商业蓝图。然后，根据这个原则框架建构相关的系统（PVC-BQ System），进一步定义好系统的细节，必要的商业元素及其相互关系和系统操作的基本原理，这些都收纳于第3章“系统”中。在第4章“应用”中，我们制作及采用一些应用、案例和工具来展示本系统、原则和框架的使用方法，从而使读者加深对本系统和理念的领悟。

本书的目标读者

- ◆ 所有商业方面的企业家和 CEO
- ◆ 公司董事
- ◆ 创业者
- ◆ 在商业发展和管理岗位的主管们（特别是处于职业升迁瓶颈的中层管理者）
- ◆ 专业人士
- ◆ 风险投资顾问
- ◆ 政府机构的政策制定者
- ◆ 政府机构的高层和管理者
- ◆ 工商行政管理领域的研究人员
- ◆ 企业管理、管理、经济、金融、市场营销、运筹学、市场调研方面的教授、讲师和学生

Executive Summary

Business knowledge has been evolving ever since the emergence of the first economic book, *The Wealth of Nations*, written by Adam Smith. A profound load of business management theories, concepts, notions, techniques and tools have been developed. However, pragmatic applications of those “good stuffs” to business in practice seem not quite satisfactory. Many evidences show that the majority of enterprises are still reactive (instead of proactive) to the environmental changes, myopia in strategic planning, inconsistent in managing and bias in analyzing. Those are obviously the handicaps in the treacherously changing business environment. On the other hand, the under-performance of MBA graduates somehow reveals that there might be a need to renovate and supplement the current education system in management. Those problems will be well defined and addressed in this book through introducing a new approach in thinking and effective methods that can readily help resolve these problems. Unlike the pure *Ivory Tower* publications, our principles, systems, methods and tools are developed based upon not only academic theories, but also the practical experiences through being practiced and testified in numerous business cases in reality. Furthermore, our principles and systems are designed to be readily applicable to business in practice.

Business in its nature is a holistic and indivisible piece of matter, and it is also a complex, volatile and conceptual matter as well. The former characteristics hinder the business practitioners from managing and making decisions effectively while the latter ones hinder the students from acquiring the mastery of its overall rationale. Image that, without a holistic and integrative framework and engineering mindset, the tasks of business planning and implementation might end up like constructing a cross-sea bridge without an overall blueprint and engineering concepts and practices. Unfortunately, there is by far no such a single framework that provides a holistic view systematically and visually that allows people to concisely

capture the essence of business.

Conceptualization is deemed to be one of the crucial abilities in strategic planning and decision making for senior executive level and usually becomes a bottleneck for many middle managers to move up along their career ladder. One of the challenges of conceptualizing business lies in the complexity and vagueness of the relationship among numerous business elements. For removing this difficulty to a considerable extent, we take the systematic approach to provide the framework that holistically captures the panorama of business environment and logically integrates the essential business elements in seamless manner, from financial status and performance to management functions to strategy to market environment to macro environment. Essentially, our system serves as a frame of mind in the field of business, called *Business “MindFrame”*, in which people can be aided in better modeling business contexts, reasoning the business decisions out, and charting the effective courses of actions rationally.

The structure of the book

The book is structured in four chapters in hope of guiding readers through the understanding and application of our notions and systems. In the first chapter “*Background*”, we first draw readers’ attention to the issues of the current business in education and practice. We exhibit our substantial study of the business phenomena and analysis of the findings. Based on those findings, we suggest a mindset of conceptualizing business in the second chapter “*Principles*”: 12 basic concepts, 10 basic principles, 4 systematic rationales and 4 reasoning dimensions, forming a business *Blueprint* for better learning and applying business knowledge. Then, we jump into the details of the systems (PVC-BQ) with the well-defined essential elements, their relationships and the rationales for operating the systems, which are all laid out in the third chapter “*System*” . In the final chapter- “*Application*”, some applications, cases and tools are devised based on our principles, framework and system for demonstrating their usage.

Target audience of the book

- ◆ Entrepreneurs and CEO in all streams of business
- ◆ Business Owners and start-ups owners
- ◆ Executives and administrators in business development and management positions (in particular, the middle managerial executives who hit a bottleneck of moving up along their career ladder)
- ◆ Professionals by trade

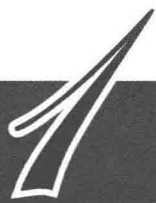
- ◆ Policy makers in government agencies
- ◆ Executives and administrators in government agencies
- ◆ Researchers in business administration and management field
- ◆ Professors, lecturers and students in business administration, management, economics, finance, marketing, operational research, market research etc.

目 录

| | |
|--|----|
| 1 背景 | 1 |
| 1.1 现状——走进一个死胡同? | 3 |
| 1.1.1 商业知识的演化 | 3 |
| 1.1.2 商业知识的发展——理论、原理、概念和时尚 | 11 |
| 1.1.3 商业教育的发展 | 15 |
| 1.1.4 当前商业教育的问题 | 17 |
| 1.1.5 相对于自然科学和工程学教育的成功, 商业管理学 又如何呢? | 22 |
| 1.1.6 商学院的教育可以满足实际商业世界的需求吗? | 23 |
| 1.1.7 管理尚未是一种专业资格, 为什么? | 24 |
| 1.1.8 通才与专才 | 25 |
| 1.1.9 与商业相关的专业培训课程的发展 | 26 |
| 1.1.10 对高管有效培训方案的殷切需求 | 27 |
| 1.1.11 需要一个商业教育的新方针 | 28 |
| 1.2 我们的方针——出路! | 29 |
| 1.2.1 商业思维框架 (Business “MindFrame”) | 30 |
| 1.2.2 商业工程学 (Business Engineering) | 31 |
| 1.2.3 作为现今商业教育和实际应用的补充剂 | 33 |
| 结束语 | 34 |
| 2 原则 | 39 |
| 2.1 GAMP (Generally Accepted Management Principles) ——通用 管理原则 | 41 |
| 2.1.1 基本概念 | 42 |
| 2.1.2 基本原则 | 48 |
| 2.1.3 推理规律 | 50 |
| 2.1.4 思考维度 | 53 |

| | | |
|--------|----------------------|-----|
| 2.2 | 构建商业体系的基本概念 | 56 |
| 2.2.1 | 企业终极目标概念 | 56 |
| 2.2.2 | 效率与效益概念 (E&E) ——表现概念 | 57 |
| 2.2.3 | 管理主导概念 | 58 |
| 2.2.4 | 宏观—微观角度概念 | 59 |
| 2.2.5 | 结合时间的管理功能概念 | 60 |
| 2.2.6 | 平衡与匹配概念 | 61 |
| 2.2.7 | 容量与能力概念 (C&C) | 61 |
| 2.2.8 | 潜力 (机遇与风险) 概念 (O&R) | 63 |
| 2.2.9 | 收入—支出概念 | 66 |
| 2.2.10 | 企业四个核心商业功能概念 | 66 |
| 2.2.11 | 商业流程链概念 | 69 |
| 2.2.12 | 利—量战略定位概念 | 74 |
| 2.3 | 全面整体商业观的框架 | 78 |
| 2.3.1 | 全面整体商业观——天、地、人 | 79 |
| 2.3.2 | 构建全面整体商业观 | 81 |
| 2.3.3 | 天、地和人——一体化 | 84 |
| | 结束语 | 86 |
| 3 | 系统 | 87 |
| 3.1 | PVC-BQ 系统——商业“思维框架” | 89 |
| 3.1.1 | 介绍 | 89 |
| 3.1.2 | PVC-BQ 系统的整体结构 | 90 |
| 3.1.3 | 采用 PVC 商业框架的好处 | 92 |
| 3.2 | 地 (PVC 系统—企业) | 93 |
| 3.2.1 | PVC 系统 | 93 |
| 3.2.2 | 财务状况与商业表现：第一平面 | 95 |
| 3.2.3 | 商业功能与资源分配：第二平面 | 103 |
| 3.2.4 | 微观行业 / 市场环境：第三平面 | 112 |
| 3.2.5 | 宏观行业 / 市场环境：第四平面 | 118 |
| 3.2.6 | 环境分析 | 121 |
| 3.2.7 | 制定策略 | 125 |
| 3.3 | 天 (PVC 系统—环境) | 134 |
| 3.3.1 | 宏观商业环境 | 134 |
| 3.3.2 | 宏观环境中的利害相关者 | 136 |

| | | |
|-------|-------------------------------|-----|
| 3.3.3 | 宏观环境结构 | 137 |
| 3.3.4 | 地区经济表现和民生：第一平面 | 138 |
| 3.3.5 | 地区社会和经济状态：第二平面 | 142 |
| 3.3.6 | 全球社会和经济趋势：第三平面 | 147 |
| 3.3.7 | 利 (P) 和量 (V) 的考虑 | 150 |
| 3.4 | 人 (BQ 系统—管理团队) | 150 |
| 3.4.1 | 人力资源管理的挑战 | 150 |
| 3.4.2 | 把合适的人放到合适的位置 | 151 |
| 3.4.3 | BQ (Business Quotient) ——商业智能 | 155 |
| 3.4.4 | BQ 系统的框架 | 157 |
| 3.4.5 | 管理能力：第一平面 | 159 |
| 3.4.6 | 个人潜力：第二平面 | 166 |
| 3.4.7 | 个人处境：第三平面 | 169 |
| 3.4.8 | 环境和本质：第四平面 | 170 |
| 3.4.9 | 管理团队的协同力 | 172 |
| | 结束语 | 176 |
| 4 | 应用 | 179 |
| 4.1 | 前言 | 181 |
| 4.2 | 教育 | 181 |
| 4.3 | 应用——作为管理和策略规划的工具 | 184 |
| 4.3.1 | 定价决策 | 184 |
| 4.3.2 | 风险评估 | 190 |
| 4.3.3 | 宏观环境分析 (强化 PEST 的应用) | 192 |
| 4.3.4 | 损益两平分析 (Breakeven Analysis) | 194 |
| 4.3.5 | 从管理角度看商业营运的财务状况 | 197 |
| 4.3.6 | “管理胜任力”的评估 | 198 |
| 4.3.7 | 策略分析 (强化 SWOT 的应用) | 200 |
| | 结束语 | 206 |



背景

场景设置——现象的观察和
解读及迷思的破解

1.1 现状——走进一个死胡同？

自亚当·斯密出版《国富论》及工业革命源起至今已 200 多年了，尽管商业领域的学者和经验丰富的管理者在商业教育 and 应用上一直在努力，但一些长期存在的问题仍未能得到较完满的解答，例如：

- 为什么商业管理仍未能成为一个专业资格？
- 要成为合格的企业家或高层管理者需要具备哪些条件？
- 为什么那些没有受过正式商业培训的人能够建立及营运自己的企业？而为什么一些受过良好教育的人却不是一位胜任的经理呢？
- 为什么管理者在一家公司能有好表现，而在另一家公司则不然？
- 为什么一些胜任的中层管理者经常被困于瓶颈，而无法突破成为高层管理者？高层管理能力是天生的吗？
- 为什么有那么多 MBA 毕业生，但只有少数优秀的管理者？
- 如何让现时的课程能够更有效地为学生们做好应对未来商业世界挑战的准备？
- 商业管理是一门艺术还是科学？或者两者都是？为什么？
- 为什么把商业理论运用到实践是那么困难？
- 为什么很多企业不能维持长期发展？
- 为什么超过 90% 的新成立的企业在三年内结业呢？
- 哪些人格特质能促使人们在商业上取得成功？
- 大学生们能有效地为未来在商界的挑战做准备吗？

毫无疑问，商界正迫切地寻求突破以帮助他们应对急速变化的环境。然而，商业管理知识和教育的发展似乎进入了几近停滞的阶段。

1.1.1 商业知识的演化

商业知识的发展多少反映着环境随时间的演进，这些环境因素包括经济、社会、政治和科技各方面。在每个时代，人们发掘众多的原理和概念都是为了去理解和解决当时遭遇的问题，他们对知识的追求源于他们对当前问题的察觉、好奇、担忧和关切，这成为研究的最大驱动力。简单地说，与商业相关知识的发展往往是由市场环境驱动的。商业环境在一个看似不规则的轨道上一直变化着，影响着人们经营企业的方式。但纵观所有，只有少数的知识概念经得起环境变化的考验仍屹立不倒，成为理论，亦是中国传统

中所谓之“道”，如供求理论（这是经济学一个普遍的真理，虽然原理的背后存在很多预定的假设）、竞争态势分析等。相当一部分商业知识只能响应当时环境的要求，并随着环境的变化迅速消失得无影无踪。也有些理论被后来出现的理论或者现实的情况所驳倒。例如，菲利普斯（Alban W. H. Phillips）采用预测模型建构出菲利普斯曲线（Phillips Curve），在 20 世纪 50 年代提出失业和通货膨胀之间的逆相关。但是，这个理论却不能解释在美国 20 世纪 70 年代出现的滞胀（Stagflation），尤其是当时政府推行的货币政策和财政政策作用于市场下，出现了高通货膨胀和高失业率两者并行的经济现象。

商业知识发展的不同方略

不同的人在不同的地方和时间处于不同的商业环境置设，导致建立出不同的思维倾向和对商业现象的感观看法。他们采用不同的解决方略，有些人试图分析可观察的现象以启发世人；也有些人凭感觉来想出解决的办法；有些人站在管理者的立场意图订出一套最佳范例（Best Practices）以解决在一些特定情况下的问题；有些人则建构出一些模型来解释甚至预测未来的商业事务趋势；等等。在广度和深度方面，有些人选择深入研究一个狭窄的主题；然而，也有些人则倾向于制定一个通用模型来涵盖较广阔的课题。

商业研究有别于自然科学研究，科学家们会应用精练而可靠的实验原理和技术来测试所有实验中可能出现的因素，去验证他们的理论和推理出具体结果。商业管理研究常被称为“科学与艺术”，是因为它与人类行为中的理性和感性特性有关，而自然科学只纯粹包含理性的部分，所以有不少问题可以用数学公式来表示乃至运算。毕竟，商业管理是关于人类在商业和经济领域上的行为研究。所以，这些研究都会存在着不确定性的、例外的甚至是非理性的部分。正如牛顿（Isaac Newton）在股票市场亏掉一大笔钱后说道，“我能算准天体的运行，却无法预测人类的疯狂”。

对于同一个商业现象，不同的观点在某种程度上可以并存，即使有些存在着矛盾。不同的理论会以不同的角度和方法去解决同一的问题。例如，一些微观经济学的强硬派坚持把经济衰退问题留给自由市场自行解决，然而宏观经济学则倡议政府在经济衰退或过热时做出市场干预，使经济以较快步伐恢复。再者，不同的经济学家即使从同一环境来源获得信息，却往往在经济解说中得出截然不同的评论、预测和解决方案。这是什么原因呢？

为了洞悉近 200 多年的商业知识的演化，以下按时间顺序列出当时的经济和商业背景、问题焦点及商业的知识与技术的研究范围重点。

1. 18 世纪末—19 世纪末

- 背景及问题：
 - 商品的稀缺
 - 工业化的启动