

企业 长青 之道

华子
著



清华大学出版社

企业长青之道

华子 著

清华大学出版社

北 京

本书封面贴有清华大学出版社防伪标签，无标签者不得销售。

版权所有，侵权必究。侵权举报电话：010-62782989 13701121933

图书在版编目(CIP)数据

企业长青之道 / 华子 著. —北京：清华大学出版社，2014

ISBN 978-7-302-38144-0

I. ①企… II. ①华… III. ①企业管理—研究—中国 IV. ①F279.23

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2014)第 227799 号

责任编辑：陈 莉 蔡 琦

封面设计：周晓亮

版式设计：方加青

责任校对：曹 阳

责任印制：何 芊

出版发行：清华大学出版社

网 址：<http://www.tup.com.cn>，<http://www.wqbook.com>

地 址：北京清华大学学研大厦 A 座 邮 编：100084

社 总 机：010-62770175 邮 购：010-62786544

投稿与读者服务：010-62776969，c-service@tup.tsinghua.edu.cn

质 量 反 馈：010-62772015，zhiliang@tup.tsinghua.edu.cn

印 刷 者：三河市君旺印务有限公司

装 订 者：三河市新茂装订有限公司

经 销：全国新华书店

开 本：170mm×240mm 印 张：20.25 字 数：321 千字

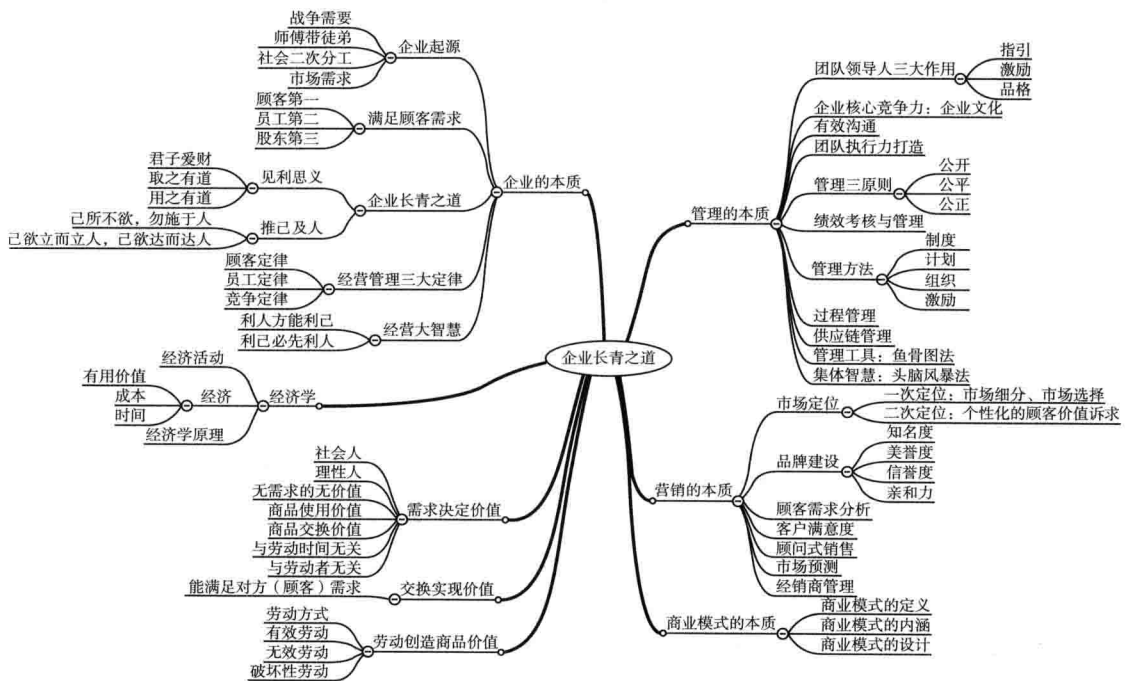
版 次：2014 年 11 月第 1 版 印 次：2014 年 11 月第 1 次印刷

印 数：1~3000

定 价：39.80 元

产品编号：061404-01

“企业长青之道”思维导图



前言

由于工作关系，我经常会与企业家朋友打交道，在与他们交流的过程中，我发现他们对管理和营销有许多困惑。他们参加培训，看书，请专家咨询，有时似乎问题得到了解决，但不久又恢复了原样，他们不知道问题出在哪里，而且各种理论之间互相矛盾，让他们很茫然、纠结。一位有300多名员工的企业主，花了50多万元，请顾问公司设计了一个KPI绩效考核方案。开始实施时管理人员和工人都非常兴奋，认为自己的收入会增长很快，但不久就心灰意冷，他们发现如果按这个方案不仅收入得不到增长，而且还可能欠公司的钱。怎么办？公司领导很纠结，大家都在等、都在看，没人愿意干活，如果真正执行该方案，有一大半的员工要辞职，特别是中高层管理人员几乎会走光，公司可能由此解体。如果不执行该方案，公司的权威性会受到伤害。

上述情形绝非个案，也不仅发生在小企业，如近几年，很多企业热衷于办企业大学和网络商学院，几个知名企业投资了数千万元建设在线网络商学院，但至今也没有达到预期效果，未能实现盈利。什么原因呢？因为他们没有找到很好的营销模式，不知道企业和员工的真正需求。

我在一个生产充电器的企业做顾问时，他们的营销人员对如何拿下一个大生产电子书的大客户有畏难心理，因为这个大客户是世界级的，而且这个客户的现有供应商没有任何问题(产品质量和交货期都没有任何问题)，而他们的产品比客户现有供应商的价格要高25%，他们找到我，问我有什么好方法？我没有直接给他们提供方案，而是给他们进行了一场顾问式销售的培训，培训后指导他们设计了一个销售方案。一个星期后，该客户的采购部经理来企业考察，商谈合作事宜。一些学员(包括一些营销培训师)开始都不相信，他们认为太神奇了，神奇得不可思议，当他们看到销售方案时他们觉得自己也能凭这方案谈下这个大客户。

俗话说：“铁打的营盘流水的兵。”企业员工的流失率也很高，我们经

营企业不能将“宝”押在某个能人身上，企业要永续经营必须有传承，必须打造一个企业基业长青的经营管理体系。我们每个企业经营者和管理人员都有很多经验，但这些经验能否复制、推广呢？大家心里都没有底，为什么？因为他们没有思考过，这些经验为什么能成功，有没有先决条件，在实施过程中可能会出现什么问题，如何解决这些问题。也就是人们通常说的“知其然而不知其所以然”，如何才能“知其然又知其所以然”？这就要我们从根本上知道事物的本质，知道事物的发展规律。企业要基业长青，就必须知道企业的本质、管理的本质、营销的本质，要知道企业发展的规律，不知道这些就容易被眼前利益所诱惑，容易走上歧途。

众所周知，商品是我们每个人所必需的，而商品是企业生产的，我们生产商品就必须知道该商品是否有价值，商品价值是如何衡量的。因此，商品价值由什么决定不仅是经济学基础，也是管理和营销的基础。关于商品价值有三大理论：①劳动价值论；②供求关系论；③效用论(边际效用递减理论)。这三大理论都是从某个侧面谈及商品价值，但都不全面，没有触及商品价值的本质，因此在现实中出现了很多与此不相符的现象，不能指导企业的经营决策。为此本人创建了需求价值论这一经济学、管理学、营销学的基础理论，可以将经济、管理、营销相关研究统一起来(现有的经济、管理和营销理论是各自为政)。

本书第二章为需求价值论的推导和论证，后续章节为需求价值论在经济、管理和营销领域中的应用。

华子

2014年8月于江西南昌

目 录

第一章 导论 · 1

- 一、为什么要研究商道 · 2
- 二、企业管理理论现状 · 4
- 三、基业长青是企业的第一社会责任 · 7
- 四、企业家修炼 · 9

第二章 需求价值论 · 23

- 一、商品生产与劳动 · 24
- 二、商业的起源 · 24
- 三、劳动方式 · 25
- 四、劳动创造商品价值 · 29
- 五、需求决定商品价值 · 30
- 六、边际效用递减规律的误区 · 45

第三章 基业长青之商道 · 49

- 一、企业的起源 · 50
- 二、企业经营决策依据 · 55
- 三、经济发展原动力和途径 · 66
- 四、基业长青之商道——合法合道 · 69
- 五、人的本性 · 75
- 六、企业经营需要大智慧 · 77

第四章 企业的本质 · 81

- 一、企业的本质 · 82
- 二、企业经营管理三大定律 · 93

- 三、企业的核心竞争力 · 114
- 四、企业战略 · 121
- 五、企业创新 · 132
- 附：《企业战略目标》思维导图 · 137

第五章 管理的本质 · 139

- 一、管理的本质 · 140
- 二、团队建设与沟通 · 152
- 三、企业管理要做好三件事：开源、节流、提高时效 · 161
- 四、管理三原则：公开、公平、公正 · 172
- 五、管理五化：科学化、规范化、标准化、制度化、人性化 · 175
- 六、团队执行力 · 180
- 七、过程管理 · 185
- 八、培训是企业最好的投资 · 195
- 九、中医理论在管理中的应用 · 199
- 附一：“如何做计划”思维导图 · 203
- 附二：“如何提高生产效率”思维导图 · 204
- 附三：“管理的本质”思维导图 · 204

第六章 营销的本质 · 205

- 一、什么是营销 · 206
- 二、营销工作——找到顾客，使其信任 · 216
- 三、品牌与定位 · 218
- 四、营销的二次定位 · 222
- 五、个性化的顾客价值诉求——给顾客一个选择你的理由 · 224
- 六、正确认识价格战 · 234
- 七、以顾客为中心的5×5W2H营销法(用心多问多思营销法) · 239
- 八、消费者研究 · 243
- 九、经销商管理 · 247
- 十、营销发展趋势 · 249

附一：“5×5W2H营销法”思维导图·250

附二：“市场营销”思维导图·251

第七章 商业模式的本质·253

一、商业模式定义·255

二、商业模式内涵·258

三、商业模式设计·271

四、打造价值网络·275

五、商业模式创新·275

附一：“并购项目可行性分析”思维导图·278

附二：“商业模式”思维导图·279

第八章 企业系统改进方案——步步为营步步赢·281

一、企业家人生定位·284

二、观念企业文化——大象无形·285

三、企业经营·288

四、企业管理(主题学习讨论会——各部门轮流主持)·291

五、公司股权激励计划(非上市公司股权激励参考方案)·295

六、生产管理·299

七、市场营销·301

八、竞争策略·302

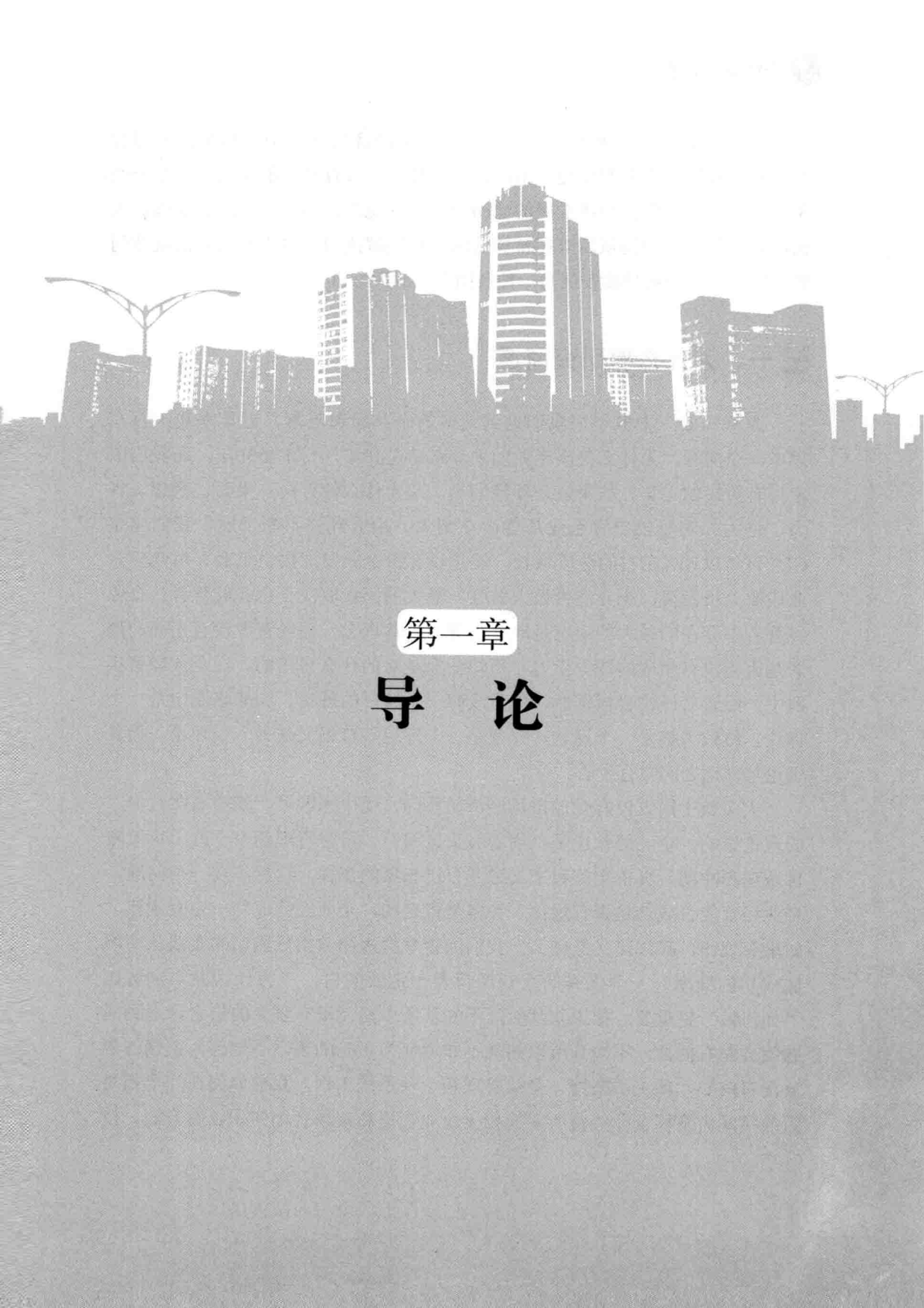
九、商业模式·304

十、创新思维训练方法·304

十一、系统解决问题的方法·306

参考文献·309

后 记·311



第一章

导 论

我们知道，一个国家的实力主要取决于经济发展水平，科学技术和教育对经济发展有很大的促进作用，但科学技术、教育水平的提高又有赖于经济的发展。企业作为经济发展的源动力，不仅能提供丰富多彩的商品满足人民群众日益增长的物质需求和精神需求，还能解决国家税收和大众的就业问题，所以企业的可持续发展是一件利国利民的大好事。

一、为什么要研究商道

改革开放三十多年来我们见到太多的企业起起落落，近年来我一直在思考一个问题，为什么美国企业的平均寿命是40年，日本是30年，而我们国家只有短短的三年？如果说是环境因素，那为什么像万向、果喜、联想、华为、格力、阿里巴巴等企业却能由小到大、由弱到强不断发展？我们国家GDP每年以10%左右的速度增长，难道没有给企业发展提供机会？对众多企业成败分析发现，企业能否做大做强，最大的因素取决于企业经营者。企业经营者中存在的最大的问题是缺乏正确的经营理念，而经营者没有正确的理念是因为没有相应的理论指导，不知什么是对的什么是错的。在企业经营实践中，经营者经常会很茫然，因为没有有一个统一的理论，如战略制定是一个理论，绩效考核是一个理论，管理是一个理论，营销又是另一个理论，而且理论与理论之间时有矛盾。

大多数中国人没有受过市场经济的熏陶，受中国改革“摸着石头过河”的理论影响，企业经营也是“摸着石头过河”，日常管理朝令夕改，决策盲目乐观和冲动，真正实施起来又远非自己想象的那样。这就涉及一个问题，企业经营能否成功是否有规律？答案是肯定的，企业经营成功一定有规律。如果有规律，其规律又是什么？我们能否掌握规律并指导我们的实践从而增加成功的概率？一个优秀的企业经营者一定要明白，“为什么做”永远比“如何做”更重要。如果知其然而不知其所以然就没有坚定的信念，遇到问题就会左右摇摆。不知其所以然就不知道何为正确的事，不知何为正确的事就没有信心，就无法坚持。企业管理是一项系统工程，我们如何在一个相对短的时间内掌握企业经营所需的相关企业管理和市场营销知识以及方法、技

巧？这就需要企业经营者透过现象看本质，思考现象背后的本质是什么，其内在原因是什么，是否有规律在起作用，企业经营者通过观察和思考就能学习和掌握企业发展的规律。

古代哲人说过，“天不变，道亦不变。”“道”是自然界的客观规律，是不以人的意志为转移的，“道”无处不在，无时不在，掌控着世界的万事万物，“道”是我们系统思考问题和解决问题的出发点。“道”有有形之道，有无形之道。有形之道如路径、道路、方法、步骤，无形之道如规律、道理、原理、法则等。

老子说：“道，可道，非常道。”道是自然规律，符合就发展壮大，不符合就受到惩罚。如毁林造田，造成水土流失，结果山体滑坡形成泥石流等自然灾害，毁了自己的家园。

成功的企业都是类似的，不成功的企业各有各的问题。为什么？一如人的健康：健康人都是类似的，五脏六腑都正常的人才健康，而不健康的人各有各的问题，肝炎、肾炎、胃病是不同的器官出了问题。成功的企业在管理、营销、社会关系各方面都不错，而不成功的100个企业可能有100种不同的原因。

企业管理是一项系统工程，管理学中有一个木桶理论，说的是一个水桶能装多少水不取决于木桶的长板而取决于木桶的短板。所以说无论是人力资源、生产、物流，还是市场营销、财务管理等方面的方法技巧，一个都不能少，但每个人时间、精力都有限，一辈子也难以精通某一项，更别说精通所有。而作为一个企业经营者又不能像盲人瞎马一样无所顾忌地乱闯，我们如何在一个相对短的时间内掌握企业经营所需的企业管理和市场营销知识以及方法、技巧？这就需要企业经营者学会思考，会悟“道”。悟道后就如练功之人打通了任督二脉，能“一理通，百理通”，就能举一反三解决各种不同的问题。“庖丁解牛”是庖丁对牛的结构了然于胸后的游刃有余，即他掌握了分解牛的规律。“道”这个汉字寓意深远：一首一走，首是头脑，“道”就是带着头脑走路。带着头脑就是要观察、要思考，也就是边走边看边思考。悟道就是明白事物的本质所在，洞察事物发展的规律，明辨企业兴衰存亡之道，不再迷惑于表象和枝节末叶，并据此进行正确的经营决策和日常管理。

二、企业管理理论现状

改革开放三十多年,我国企业发展已进入一个新阶段,原来的企业竞争都是业余选手之间的竞争,今后的企业竞争将进入专业选手之间竞争(原来我国经济发展是二位数,现在是一位数,只有7%多,今后可能是5%~6%,甚至更低),竞争将更激烈也会更有艺术性,这就需要企业经营者学会用理论指导自己的经营管理。我国现行企业管理和市场营销大多沿用西方理论,没有自己的理论体系,如套用中国最时髦的语句就可以美其名曰:西方管理理论与中国企业管理实践相结合。这对我们这样一个有着五千年悠久历史文化、13亿人口的泱泱大国来说无疑是一件很尴尬的事情。

西方经典的管理理论有:泰勒的科学管理(1911)、戴明的质量管理(1946)、德鲁克的管理实践(1954)、波特的竞争战略(1980)等。西方经典的营销理论有:科特勒的营销管理(1967)、里斯和特劳特的定位理论(1969)等。

一个国家的实力取决于经济,而国家经济的强弱主要由企业决定。为什么美国能成为第一经济强国?因为美国有诸如苹果、微软、IBM、思科、谷歌、亚马逊、摩根、通用、波音、可口可乐、沃尔玛、麦当劳等世界一流的大企业。为什么这些美国企业能长盛不衰?理论指导功不可没。泰勒的科学管理理论直接引发了现代管理革命,使得福特、通用、克莱斯勒等一大批汽车企业蓬勃发展,上述管理和营销的经典理论大多出自美国(世界经济学会的最高奖项——诺贝尔经济学奖自设立以来,绝大多数也都颁给了美国人),这应是美国能成为世界第一经济强国的一个重要原因。

(1) 泰勒通过劳动中的动作研究,确定操作规程和动作规范,培训工人使用标准的操作方法,制定科学的工艺流程,使机器、设备、工艺、工具、材料、工作环境尽量标准化。科学管理的核心是确定劳动时间定额,实行计件工资,鼓励多劳多得,泰勒的科学管理使得流水线的大工业生产成为可能,大大提高了生产效率。泰勒是现代工业生产的开创者,其《科学管理原理》的出版标志着现代企业管理时代的到来。

(2) 戴明对各国企业品质管理的推动具有伟大的贡献,是质量管理的一代宗师。戴明最早提出了PDCA循环的概念,PDCA循环(计划、试行、检查、改进)又称戴明环,是能使任何一项活动有效进行的一种合乎逻辑的工作程

序，特别是在质量管理中得到了广泛的应用。戴明认为：质量是生产出来的，不是检验出来的，只有系统改进才能生产出高质量的产品，并认为高质量的产品是成本最低的(这与大多数人的观念相反，大多数人认为质量高一定成本高)。他说：“质量是以最经济的手段，制造出市场上最有用的产品。一旦改进了产品质量，生产率就会自动提高。”

(3) 1954年德鲁克出版了《管理实践》一书，从此将管理学开创为一门学科，奠定了其管理大师的地位。德鲁克认为每个管理者都应考虑三大问题：我们的事业是什么？我们的事业将是什么？我们的事业应该是什么？这些问题是企业制定战略的依据，是事业成败的关键。

(4) 波特对于竞争战略理论做出了非常重要的贡献，他在《竞争战略》一书中明确地提出了在与五种竞争力量的抗争中，蕴涵着三类成功型战略思想，这三种思路是：①总成本领先战略；②差异化战略；③专一化战略。

(5) 科特勒发展了传统的营销4P理论，是现代营销集大成者，他认为企业应全方位地营销：“公司将创业资源的安排、供应链的管理和客户关系管理等信息能量整合在一起，以换取市场上的更大成功。”

(6) 里斯和特劳特通过四步定位法，分析整个外部环境，确定竞争对手，确立自己品牌的优势所在：定位，并将这一定位整合进企业内部运营的方方面面，特别是传播上要有足够多的资源，以此抢占顾客的心智。

这些理论为现代企业建设和管理提供了理论支持，为现代企业发展作出了巨大的贡献。然而西方这些企业管理和市场营销的理论大多是方法或策略，并不是普适的真正意义上的原理、规律^①。这些理论各自为政、自成体系，都是从某个侧面谈及管理或营销，各种理论之间没有内在的联系(有些甚至相互矛盾，如戴明与德鲁克的理论)，因而管理或营销都没有形成完整的理论体系。这些理论就如钢琴、小提琴、长笛或圆号等乐器，它们各弹各的曲，各吹各的调，没有统一的旋律，没有协调起来，企业管理是一个系统，应类似于交响乐，要各方面和谐才能演奏成功。而且非常遗憾的是，这些大师都没有系统地回答或没有明确回答企业的本质是什么，什么是管理，管理

① 原理：是某一领域或学科中最基本的具有普遍意义的规律。原理是在大量观察、实践的基础上，经过归纳、概括而得出的，它既能指导实践，又必须经受实践的检验。规律：事物之间的内在联系，决定着事物发展的必然趋向，规律是客观存在，不以人的主观意志为转移。

的目的是什么以及如何管理等企业经营管理中最基本的问题。

本书通过自创的需求价值论和企业长青之道理论体系将这些现有的管理和营销理论融合在一起，可以包容、解读、推理出现有的经典管理和营销理论，犹如将珍珠串成项链使之交相辉映。

西方有句俗语，“只有永远的利益没有永远的朋友”。西方商业文化注重法制、理性、利益和个人奋斗，少了亲情和团队精神，注重法制、理性没错，但太注重利益(功利性太强)，少了亲情和团队精神会让企业缺乏凝聚力，不利于企业基业长青。西方的管理方法虽然很好，但它是根植于西方社会基础之上所产生的一种“术”，不是普适的，不一定适合其他国家。

从西方的管理和营销理论出发很容易使我们受到误导。泰勒、戴明、德鲁克等管理大师只告诉了我们应该如何做，并没有告诉我们为什么要这样做，其出发点是什么。所以西方关于企业管理和市场营销的理论大多是方法或策略，是“术”的范畴(方法、技巧)，而不是普适的真正意义上的“道”(规律、原理)。道只能遵循而不可更改，“术”是我们为达到一定的目的而采用的方法、技巧、手段，方法和手段应是因时而变的。如营销的4Ps理论中的产品、价格、渠道和促销，它只是说营销要从这4个方面考虑，但从何出发？为什么要这样做并没有说明。

另外，这些理论都是从某个侧面谈及管理或营销，没有形成类似于牛顿力学的完整的理论体系。西方管理类似于西医：头痛医头、脚痛医脚。西方企业管理和市场营销理论作为方法和手段只能治标不能治本，不能解决企业为什么能成功、如何才能成功的根本问题。

我们没必要妄自菲薄，中华五千年的民族文化博大精深，源远流长，历史上曾有“半部《论语》治天下”的说法，可见中华民族文化的威力。《道德经》、《论语》、《孙子兵法》、《易经》、《黄帝内经》等蕴含了丰富的管理、营销原理。中华五千年的民族文化是企业经营管理、营销中取之不尽、用之不竭的思想宝库，是现代管理和营销的理论基础。《道德经》是人类终极智慧，是商道的理论基础，也是本书的核心思想。《易经》讲变化的规律，也就是自然规律，永远不变的就是变；《易经》是创业和创新的圣经；《论语》是安邦治国的圣经；《黄帝内经》是企业管理圣经；《孙子兵法》是市场竞争的圣经……

世界是由各民族组成的，只有民族的才是世界的，换句话说，民族的就是世界的。条条道路通罗马，商道也是相通的，我们要探寻的企业长青之道应是普适的，不是在某个国家或地区的某个企业有效，而是类似于牛顿三大运动定律“放之四海而皆准”，否则就不能称之为“道”。

本书全面系统透彻地分析和探索了企业经营的商道，探讨了影响企业成功的因素和规律，探索了中华五千年的民族文化在企业管理、营销中的应用，将包含管理、营销思想的中西文化通过西方经济学演绎、推理、论证融为一体，创建了以需求价值论为理论基础，以见利思义、推己及人的中华民族文化为核心思想的企业长青之道系统理论——和谐统一的普适的融会中西文化的现代企业管理和市场营销的理论体系。

三、基业长青是企业的第一社会责任

为什么说基业长青是企业的第一社会责任？因为企业占用的厂房土地是社会的，员工是社会的，银行的贷款是社会的，生产资源是社会的。社会环境的好坏对企业的经营有非常大的影响，反过来企业经营好坏同样对社会产生很大的影响。如富士康的员工就有100多万，涉及的家庭成员有数百万，堪比一个大中城市，一旦经营不善而倒闭将对社会造成非常大的冲击；再如黑社会的欺行霸市、强买强卖使得企业经营者和消费者都惶惶不可终日，影响了社会的安定；索马里海盗也是因为他们贫困交加流离失所，所以铤而走险，从而影响到正常的国际贸易。中国历代农民起义也是因为民不聊生……

世界首富比尔·盖茨提出死后要把他所有的财富捐出来(裸捐)做慈善，因为他认为他今天的成就除了个人的努力之外，整个社会的哺育和帮助具有更大的作用，所以他要取之于社会，最后还之于社会。

由此可见，企业不可能离开特定的社会环境而独立存在，企业与社会的关系是唇齿相依、唇亡齿寒。我们知道，人的欲望是无限的，而在人类生活的地球上，资源是相对有限的。企业要占用和消耗本就有限的社会资源，大多数资源都是不可再生的，作为企业经营者应对这些社会资源负责。企业如不能基业长青，对顾客、员工、股东和社会都是一种伤害。

企业不能盈利就无法持续为顾客^①服务，也无法更好地为顾客服务。对顾客而言，少了一份选择，市场少了一个竞争对手后，产品价格有可能上涨，还会带来诸多不便。如我们习惯在家门口的超市购物，这家超市倒闭后，不但不方便，附近部分商品的价格也可能会因此而上涨。

对员工^②而言，企业倒闭又得重新找工作，又要去适应新环境，还得和新上司、新同事磨合。如果所找工作和原工作不同，还得重新学习和培训。失业对人的打击不仅是因为失去了收入，众所周知，工作是大多数人接触社会的主要途径，工作是对一个人的肯定，让人有成就感，而失业让人觉得愧对家人，特别是愧对爱人和小孩，容易使人失去自尊从而产生自卑。如果某家庭只有一个人工作，其失业对家庭的影响将非常大。而且员工失去收入后，会减少消费，消费减少对经济发展会造成负面影响。因此，救济穷人不如帮助穷人就业，救济是输血，是施舍，容易让人产生自卑(即便是残疾人也愿意通过自己的劳动获得收益而不愿做乞丐，好吃懒做者除外)，帮助就业是造血，是帮他恢复自尊和自信，让他找到生活的乐趣。企业的存在能减少失业，帮助就业。

对股东而言，自己的投资遭受了损失，除资金损失外还有机会成本和时间成本。企业倒闭对投资者的心理打击也非常巨大，让人开始怀疑自己的分析和判断能力。如果投资款大部分是借来的而数额又特别巨大，其境况将非常窘迫。

对社会而言，除资源没有得到有效利用，还要帮助解决失业人员及其家庭问题，企业倒闭还可能引发社会动荡，如2008年美国金融危机。最重要的是国家没了税收，企业税收是国家最重要的收入来源，是维系国家机器运转的能源。

思考一下，假设基业长青号客轮在海上遭遇暴风雨，船长和所有船员的第一责任是否为保证客轮不沉没并让所有乘客顺利到达成功的彼岸？只有乘客顺利到达成功的彼岸，船长和船员才能顺利到达成功的彼岸。

① 顾客：购买产品或服务的个人或组织。消费者(用户)：产品或服务的使用者。客户：服务对象。三者既有联系又略有区别，三者或其中任意二者都可合而为一。

② 员工是指所有参与企业经营活动的管理人员和工人，包括公司高层管理人员和生产一线工人。