



陈春花管理系列丛书

经营的本质

THE ESSENCE
OF BUSINESS OPERATIONS

陈春花 著



机械工业出版社
China Machine Press

经营的本質

◎ 经营之道

◎ 经营之道



陈春花管理系列丛书

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 / 陈春花著. —北京: 机械工业出版社, 2014.1
(陈春花管理系列丛书·精装版)

ISBN 978-7-111-45069-6

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(2013)第288870号

版权所有·侵权必究

封底无防伪标均为盗版

本书法律顾问 北京市展达律师事务所

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。本书介绍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。

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:王金强 版式设计:刘永青

北京画中画印刷有限公司印刷

2014年1月第1版第1次印刷

170mm×242mm·20印张

标准书号:ISBN 978-7-111-45069-6

定 价:600.00元(全套精装)

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:hzejg@hzbook.com

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，而公司也能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里，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赓和陈鸿志同学，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

目 录

序 经营的逻辑

第 1 章 经营的基本元素 // 1

顾客价值 // 5

有竞争力的合理成本 // 19

有效的规模 // 33

如何理解规模 // 34

深具人性关怀的赢利 // 45

第 2 章 战略的本质 // 61

企业之殇与战略思维 // 63

中国企业缺失了什么 // 70

战略思维及其逻辑 // 75

被重新创造的商业世界 // 85

战略务本 操作务实 // 95

归零：思考基本面 // 96

第3章 营销的本质 // 113

理解消费者 // 115

营销战略就是在合适的时间做合适的事情 // 129

理解文化营销 // 139

营销的起点与终点 // 151

第4章 产品的本质 // 157

产品是企业生命与品牌载体 // 159

产品意图 // 167

产品承载“精神” // 173

第5章 服务的本质 // 183

服务认知 // 186

服务的真谛 // 192

免费服务的模式对吗 // 197

服务营销：从理念到行动 // 207

第 6 章 共享价值链 // 217

战略的全新出发点 // 219

渠道价值的本质 // 225

协作效应 // 248

第 7 章 品牌的本质 // 259

品牌是顾客体验的总和 // 261

中国企业品牌的能力 // 268

品牌构建的环境 // 278

结 语 谁会被抛弃 // 291

注 释 // 298

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

“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。

>>> 阅读提示

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能力。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，这个方向从根本上来讲就是错误的。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