

精益经营

RETURN TO THE ENTITY

# 回归实体

从传统粗放经营  
向现代精益经营转型

周晓寒◎著

回归实体经营才是中国经济的根本所在  
回归实体经营才是解决人们幸福生活的根本



机械工业出版社  
China Machine Press

RETURN TO THE ENTITY

# 回归实体

从传统粗放经营  
向现代精益经营转型

常州大学图书馆  
藏书章

周晓寒◎著



机械工业出版社  
China Machine Press

## 图书在版编目 (CIP) 数据

回归实体：从传统粗放经营向现代精益经营转型 / 周晓寒著. —北京：机械工业出版社，2018.2

ISBN 978-7-111-59146-7

I. 回… II. 周… III. 商业经营 IV. F713

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2018) 第 027636 号

2016 年经济增长放缓，回归实体经济，企业如何实现增长是广大商业界人士共同面临的难题。本书提炼工业时代管理范式的精华，结合互联网时代的连接特性，厘清商业中的基本规则。通过揭示商界人士真正在想什么、说什么以及担忧什么，本书分析了真实的商业困境，综合互联网时代的社会经济环境，提出了深刻的见解和解决方案。

## 回归实体：从传统粗放经营向现代精益经营转型

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：袁 银

责任校对：殷 虹

印 刷：北京瑞德印刷有限公司

版 次：2018 年 3 月第 1 版第 1 次印刷

开 本：170mm×242mm 1/16

印 张：16.5

书 号：ISBN 978-7-111-59146-7

定 价：49.00 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

HZBOOKS | Economics Finance Business & Management

华章经管



## 实体转型的一个执行设计

认识晓寒还是在 10 多年前南京大学商学院的 EMBA 课程上，参观他的企业看到的两个细节让他给我留下了深刻印象：一个细节是后场墙上细致完整的看板管理，与我看到的日本企业几乎一样，落实到每个人、每个动作。另一个细节是后场地面极为干爽，没有任何水迹。我不知道为什么自己会记得这两个细节，而因这两个细节我记住了晓寒。

再见晓寒已经是 10 年后的事情，不是见到他本人，而是出版社送来他出版的书籍，我仔细阅读他出版的书，看到了他的学习与成长，也看到了他用心程度以及所追求的东西。再回到南京，约好见面，交流之后，我更深地理解了他所做的事情，觉得对于很多中小企业而言，他所做的努力是极为有意义的。所以，当他把这本新书稿发给我，希望我写序的时候，我很高兴地答应了。

这本书是围绕着转型展开的，有意思的是，晓寒认为：商业的本质就是“买和卖”的关系，是交换，是实体经营。他还认为：无论是从中国经济长远发展的角度，还是从人们追求幸福生活的角度，回归实体经营是唯一出路。

我想他得出这个结论，是因为他在伴随中小企业的成长过程中所得出的真切感受。

在晓寒看来，回归实体经营才是中国经济的根本所在。以美国为代表的发达国家，正在吸取过去“产业空心化”的教训，力图恢复实体经济，实体经济是国民经济的核心和基础，是国家竞争力的根本来源。现在虚拟经济发展过度，必须回归它的原有功能。只有让虚拟经济回归自己的基本功能，发展实体经济的成本才能降低，发展环境才能优化，发展新动能才能形成。

回归实体经营才是解决人们幸福生活的根本。人类幸福生活的根本还是来自于实体经济，而不会建立在虚拟经济的基础之上。未来的互联网，实体经济与虚拟经济的真正融合，一定是以实为主，而不是以虚为主。回归实体，做好实业，让企业真正精益求精、精进不懈地经营，以用户为中心，用 C2B 思维提升经营水平，提高管理效率，这才是真正实现人们幸福生活的根本。

基于这样的认识，晓寒认为实体企业转型才是核心。为了做到这一点，他先从澄清转型的概念开始展开陈述，在他看来，转型是指人们的观念、事物及人的结构形态和运转模型发生根本性转变的过程。企业转型的本质是适应环境的变化，转型的关键是把握实体经营的内在逻辑，精益经营。它不是一个管理话题，而应该是一个经营话题。转什么、不转什么不由内部评价，而要由市场评价。经营好实体企业的关键在于“内生能力”的增长，通过“转型升级”去获得“重生”和持续发展。

本书介绍了企业转型的三种类型。

(1) 第一种是从经营产品向经营模式转型(赚钱方式转型)，就是“事”的平台转型，其本质是解决企业导向问题。

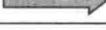
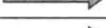
(2) 第二种是从经营企业家个人向经营团队转型(组织方式转型)，就是“人”的平台转型，其本质是解决谁去做事的问题。

(3) 第三种是从日常不规范管理向精益管理转型(运营方式转型),就是运营平台,也叫“人与事”结合的平台转型,其本质是解决企业员工做事科学规范的问题。

本书给实体企业开出的转型药方是企业精益经营“七大部”,这也是本书能够清晰地指引转型的关键。这七个部分分别是:理念统一、战略规划、商业模式、组织体系、管控措施、精益管理和企业文化,这是全书的精华内容。

精益经营的“七大部”如表 0-1 所示。

表 0-1

| 企业精益经营 |                                                                                     | 心有理想·春暖花开 |
|--------|-------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| 理念统一   |    | 心有理想      |
| 战略规划   |    | 格局决定结局    |
| 商业模式   |    | 思路决定出路    |
| 组织体系   |    | 机制决定统治    |
| 管控措施   |    | 筹码决定砝码    |
| 精益管理   |  | 运营决定经营    |
| 企业文化   |  | 春暖花开      |

任何企业的经营都是从“梦想”开始的。

我们可以用通俗的方法对“精益经营之道”做如图 0-1 所示的理解。

为了落实以上“七大部”,使实体企业转型成功,企业经营者需要注意七大关键点:领导者转型、找对人、有效沟通、构建精益平台、提升精益能力、持续创新学习、塑造精益文化。

在本书的最后,还指出了“精益经营、嫁接资本、持续创新”是企业可持续经营的三大要点,在晓寒看来,精益经营是可持续经营的基础,传统粗放企业转型升级成为必然趋势,企业经营必须转向精益求精、精进不懈的经营模式。只有借助于资本企业才可做大,没有资本的顶层设计,人才、钱和资源就没有进入企业的路径,企业也就好比失去了一只腾飞的翅膀。企业要想做大,

扩大经营规模，快速扩张，唯一好的方法是借助资本的力量。持续的创新是企业基业长青的最佳保障，中国企业要从单一追求规模成长的模式转向有效成长的模式，就必须依靠技术创新和人力资本驱动，提升客户价值溢价。



图 0-1

这本书给我最深的感受是基于“执行导向”的写作逻辑，书中所提出的观点，都是围绕着如何落地执行而展开的，我想，这也是本书的独特之处。

陈春花

北京大学国家发展研究院管理学讲席教授

在金融资本、互联网和各种新兴科技对实体企业当下经营的影响甚嚣尘上之时，如何在当下这种日新月异的年代里经营企业？只要我们沉下心来理性思考，就会发现，无论人们如何“折腾”，人类走到今天所产生的一切自然科学和社会科学等学科本身的规律并没有因为金融资本、互联网和新兴科技而改变。

人类社会经过几百年的发展演化而形成的关于企业经营的根本性、规律性的东西，并未根本改变。金融资本、互联网和新兴科技并不会改变商业的本质，而是会提升实体经济的核心竞争力。互联网作为信息技术发展的产物，是一种新的信息传递机制，它通过技术手段解决了信息不对称的问题，本质上解决的是“沟通”的问题。在传统行业里，所有和信息有关的部分都可能被互联网取代，从而极大地提高效率。金融资本因互联网的发展而对企业经营产生的推动作用更是显而易见，新兴科技对实体企业的推动作用是过去传统的技术无法比拟的，但金融资本、互联网和新兴科技并没有改变商业的本质。

人类的一切经营活动无非包括三部分，即“生产”“消费”和“流通”，“生产”是企业的后端，“消费”是企业的前端，而“流通”则将这一前—后联系在一起，形成互动整体，所以随着金融资本、互联网和新兴科技的发展，

在未来，“生产”“消费”和“流通”是统一的，三者的出发点不同，但是目的地相同，走到一起必然会共融，的确会对企业的经营产生巨大影响。可以这样描述：在金融资本、互联网和新兴科技时代，通过电子商务等新兴科技和金融资本的合作，最先解决的问题是如何更好地“消费”和“流通”，移动互联网、金融资本及新兴科技的结合，又解决了如何跟消费者更好地“连接”和“沟通”的问题。未来随着人工智能和物联网等新兴科技的发展，也就是说工业 4.0 时代的真正到来，最终一定会解决企业如何更好地“生产”和“交换”的问题。如此一来，在金融资本、互联网和新兴科技的帮助下，让“生产”“消费”和“流通”三者有机地形成互动和良性循环，这也会助力实体企业经营的高速发展。

所以，金融资本、互联网和新兴科技颠覆的并不是传统行业本身，也不是企业经营的逻辑，而是信息的保存、制造、传递方式，金融资金的融通和新技术的使用等，企业需要顺应这种变化，采用新的方法获得客户。金融资本、互联网和新兴科技使得沟通效率极速提升，资金迅速流向好的、新兴的、利用新科技的企业。企业通过消灭中间环节和减少各种不必要的成本，并利用各种有效的资源及重组利益相关者的资源和能力，最终重构商业价值链。新的产业形态需要企业做出调整来应对，不参与重构的企业可能会被淘汰，而参与重构的企业所面临的问题是如何构建“新常态”。毫无疑问，随着金融资本、互联网和新兴科技进程的推进，几乎所有的传统企业都会面临重大的冲击，或早或晚地融入金融资本、互联网和新兴科技等推动企业前进的大潮。对传统企业来说，其在金融资本化、互联网化和新兴科技的使用过程中不能被新潮流牵着鼻子走，必须想清楚哪部分会被冲击，需要做出改变，哪部分是企业的核心优势所在，应该坚持，不要弄丢自己原有的优势。

金融资本、互联网和新兴科技改变不了事物的本质：汽车必须首先是车子，满足人们的驾驶需求，豆腐必须是豆腐，满足人们的饮食需求，衣服还

是衣服，只是人们做这些产品的方式改变了。金融资本、互联网和新兴科技减少了业务传送层级，加快了传播速度，加速了资金的融通和新兴科技的使用，可以简化流程和规则，但不可能使一家公司的经营和管理实现跨越，科学的精益经营和精益管理还是基础。

金融资本、互联网和新兴科技的确在短期盈利、抓住当下的机会以及改变人们经营整体的思维方面影响很大，但是对于一家企业的基业长青乃至一个国家的长久发展而言，回归实体才是根本。从人类几千年的成长及未来的发展来说，实体经济是不可替代的根本所在。

实业立国是国策，也是经济发展的根本。企业家以此决策，方为上策。金融资本、互联网和新兴科技的发展能够给我们带来很多发展机会，但也增加了投机因素。我们的企业家需要重新审视，并基于“实业救国，实业立国，实业兴国”的价值观做顶层设计！此为大道。

过去的 30 多年，中国很多企业享受了改革带来的红利，但是随着外部环境的变化、金融资本的侵蚀、新兴科技和互联网技术的冲击，那些原本生存得很好的传统企业开始变得恐慌起来，这些企业主们面对新事物变得不知所措，而究其根本，是他们怕学习、怕转型。他们没有想到的是，回归实体经济并使企业转型升级已变为一种趋势，是不可阻挡的潮流。

作者写这本书的目的，是希望能够将自身对企业经营管理的理解和探索的成果与大家进行交流，在面对新兴科技、金融资本、互联网的影响之时如何找到破局之道，进而推动中国企业不断进步，以此来促进中国企业管理现代化的发展，推动中国经济真正实现全面崛起。

不能不说，中国当下传统企业的转型升级和精益经营，将是新的长征、新的创举、新的伟大挑战，而这一切需要从事企业经营管理工作的人改变传统思维模式，重构自身和企业的心智模式，认准目标，不断前行，不断地随着市场的变化进行组织的变革，永不言弃，在以开放、学习、变革和创新为

主题的时代系统思考、共同学习与共同成长，并尽快实现实体企业经营的系统化、规范化、科学化，真正做到我们所提倡的“精益经营”，回归实体，去解决人们幸福生活的根本问题。这是我们这代人乃至几代人共同的愿望和梦想，让我们为之共同努力奋斗！心有理想，春暖花开！

免责声明：本书部分内容摘录于网络或相关著作、报告、论文、期刊等，参考文献未全部列出，如有问题请联系本书作者，联系方式为微信：wuguoyongshi007，QQ：595893619。

周晓寒

推荐序

前言

第一章

**回归实体是企业转型的唯一选择** | 1

第一节 商业的本质终究要回归实体经济 | 2

一、回归实体经济才是中国经济的根本所在 | 3

二、实体经济企业才是解决人们幸福生活的根本 | 7

第二节 企业经营之难在于没有真正回归实体 | 13

一、为什么当下企业如此焦虑 | 13

二、为什么当下企业经营如此艰难 | 19

第三节 实体经济转型升级是唯一出路 | 25

一、转型升级迫在眉睫 | 25

二、转型意味着痛苦，但也意味着重生 | 31

三、自我变革是企业持续领先的根本动因 | 36

第四节 实体经济转型升级的新环境特征 | 38

一、经济总体增速放缓已成必然 | 39

- 二、市场正从商品经济转向产品经济 | 40
- 三、小众化消费时代已经来临 | 42
- 四、中产阶级将成为主流消费群体 | 44
- 五、低成本战略将难以为继 | 46
- 六、企业员工将以“80后”“90后”为主体 | 47

## 第二章

### 实体企业如何转型升级 | 52

#### 第一节 实体企业转型到底转什么 | 53

- 一、何谓转型 | 53
- 二、实体企业转型的三大方面 | 55

#### 第二节 对企业经营和精益经营的理解 | 65

- 一、何谓企业经营 | 66
- 二、何谓企业精益经营 | 67

#### 第三节 精益经营之道核心七大部 | 70

- 第一大部：回到初心——企业理念体系的构建 | 70
- 第二大部：明确方向——企业战略体系的构建 | 74
- 第三大部：盈利构建——企业商业模式的构建 | 78
- 第四大部：人员搭配——企业组织体系的构建 | 91
- 第五大部：系统建设——企业管控体系的构建 | 105
- 第六大部：运营规范——企业运营体系的构建 | 122
- 第七大部：打造氛围——企业文化体系的构建 | 128

#### 第四节 实体企业转型成功的七大关键点 | 141

- 一、领导者转型 | 142
- 二、找对人 | 144
- 三、有效沟通 | 145
- 四、构建精益平台 | 146
- 五、精益能力提升 | 159

六、持续创新学习 | 160

七、精益文化塑造 | 162

### 第三章

## 如何才能可持续经营 | 165

### 第一节 精益经营是可持续经营的基础 | 166

一、有了好的商业模式为何还失败 | 166

二、精益经营将成为实体经营的趋势 | 171

### 第二节 用资本思维进行实体经营 | 179

一、资本创造历史 | 179

二、中国企业已进入资本增长跨越式发展阶段 | 181

三、学会资本经营的游戏规则 | 183

### 第三节 持续的创新是企业基业长青的最佳保障 | 189

一、企业创新的五大陷阱 | 191

二、企业要想基业长青就一定要持续创新 | 194

三、创新的六个要点 | 196

### 第四节 持续转型是实体经营永恒不变的法则 | 201

一、实体企业转型升级的三个层级 | 202

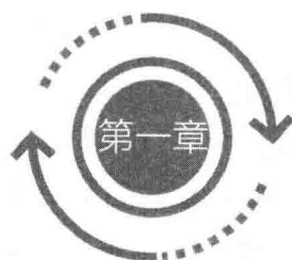
二、持续转型才能有未来 | 204

### 第五节 转型开启新理念 | 208

一、优秀企业的共同特征 | 208

二、新理念新思维 | 211

## 参考文献 | 227



# 回归实体是企业转型 的唯一选择



我们正在经历一个新的时代，一个互联网和金融资本等虚拟经营方式以及各种新科技，对传统实体企业经营造成不可逆转的结构性变革所定义的时代。这种时代性质的转折往往会改变经营一家企业的规则。互联网和金融资本等虚拟经营方式以及各种新科技时代的来临，已对我们当下的实体企业经营造成不小的影响，甚至是颠覆性的影响。

虽然金融资本、互联网和各种新兴科技对实体企业当下经营的影响巨大，但是当我们进行深入分析和理解后发现，其并没有改变事物背后的规律和逻辑。所以，我们要认识到，不管环境、技术、金融等如何变化，它们终究没有改变商业的本质，商业的本质就是“买和卖”的关系，商业的本质终究要回归实体经营。

## 第一节 商业的本质终究要回归实体经营

“商业”源于原始社会以物易物交换的开始，它的本质是交换，是“买卖”关系，而且是基于人们对价值认识的等价交换。在某种程度上商业的本质就是“买和卖”，因此只有实体经营才是最终承载“买卖关系”的标准载体，所以说商业的本质终究要回归实体经营。

商业的本质即实体经营，其实就是要解决三个问题：第一个问题是价值创造，第二个问题是价值转移，第三个问题是价值分配，其核心是价值交换。自从有商业以来，价值交换主要通过两种方式解决，即生产方式和分配方式，所以价值交换的过程主要包括价值生产（即价值创造、价值传递、价值实现）和价值分配（即价值分配的方式）。那么如何进行价值交换呢？这就要回到商业社会价值交换的最主要载体，也就是现代文明创造出来的营利性实体企业经营上来。也就是说，实体企业如何经营正是回答商业的本质问题，即实体企业如何进行价值交换和价值分配的问题。

未来的商业，有些线上线下是一样的，比如支付手段，线上支付将成为常态，正如现在不付现金而使用信用卡或支付宝支付一样。在丰裕社会，物质需求得到满足之后，体验将成为人类稀缺的需求。未来的附加