

从德鲁克“创造顾客”到闵昱“持续创造更优顾客价值” 闵昱新书《商学》探索企业管理理论新范式

■ 吴晓

很多企业管理者认为，做企业最原始和本能的目的就是为了“赚取利润”，再说得好听一些，就是给国家提供税收，为国家解决就业问题。而德鲁克早在上世纪 50 年代就说过，企业的目的不是利润而是创造顾客。这个命题意义重大，它把我们从利润为宗旨的错误方向转向了“创造顾客”的方向。但闵昱《商学》告诉我们，“创造顾客”只是指明了正确的方向，其并不是企业的目的。企业存在的目的只有一个：持续创造更优顾客价值。并且实现此目的的方式也只有一个：持续创造更优顾客价值。近日，笔者有幸采访了《商学》作者闵昱，听他讲述如何重新定义产品与顾客价值。

吴晓：我是一个小微企业主，虽然不是学管理的，但却非常关注企业的发展，您觉得像我这样的企业主或我公司的管理者是《商学：重新定义产品与顾客价值》(以下简称《商学》)的读者吗？为什么？

闵昱：《商学》的读者对象是所有企业员工，而企业主和企业的管理层更是本书的核心读者。

作为作者，我本人的职业经历主要是在企业做管理层以及后面到管理咨询公司做合伙人，促使我写作的动力就是要解决企业的“现实”问题，特别是痛点问题。不能解决企业实践中的现实问题，我就失去了辞职十年无收入做商学研究的理由。

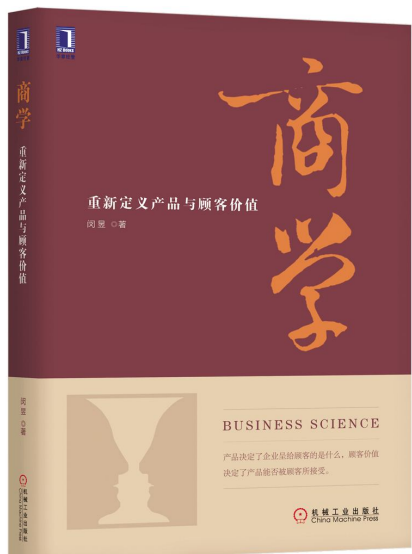
如果我问，对于任何一个企业“第一”重要的东西是什么？可能很多人说不上来，为什么？这主要是现有管理理论的起源都从解决企业内部的管理效率开始有关，核心都集中在内部组织管理上。上世纪初，管理理论才开始建立，那个时候企业的核心问题并不是产品好不好卖，而是企业内部管理的效率高低问题。因为，当时的产品只要生产出来，基本上都可以卖出去，供过于求的情况并不太多。但今天，除了少数品种外，市场上的绝大多数产品都是供大于求。这个时候，企业最关心的问题就不是内部的管理效率问题，而是产品的设计以及产品能不能被市场接受的问题，因为，即使内部管理再高效，但产品不受欢迎也是空的。

产品规划以及产品是否有竟值力成了现在在每一个企业第一关心的课题。但由于管理理论最初建立的市场竞争环境并不激烈，所以到目前为止，管理理论的重点都没有转移到对产品&顾客价值的研究上来。《商学》就是为了解决企业的这个最迫切、最现实的“第一”难题而诞生的。

产品是企业与外部唯一联系，其决定了企业的生死存亡。本书就是通俗简洁的语言让普通员工都能一致理解自己企业的产品内含和边界，更重要的是，它重点解决了企业如何规划和设计顾客满意的产品问题。

吴晓：内容简介说《商学》是一本开创性的书，我想知道它的开创性都体现在哪？

闵昱：《商学》是基于现有企业管理理论的危机，以及现有管理理论范式无法自我突



破而重建的新范式理论。

《商学》发现，商学或管理学研究的对象或事实，并不属于客观世界(实在世界)，而属于人所“感知”的世界(实人世界)。比如，新定义的“产品”并不是原来所说的看得见摸得着的有形实物或无形服务，而是对(与实现需求相关)事物的“感知”，从而从根源上颠覆了现有管理理论对产品的理解。而产品是企业与外部世界的唯一联结，也是企业生存的唯一依托。

企业存在的“目的”一直是管理理论研究的核心课题，德鲁克认为企业存在的目的是“创造顾客”。《商学》发现，这仅仅指出了企业努力的方向（是顾客而不是利润），“创造顾客”并不是企业的目的，本书根据“本私命题”和企业长期目标的公理推论出，企业存在的目的只能是：“持续创造更优顾客价值”。

《商学》还发现，经济人假设并不适用企业和顾客行为。“本私人”才是人的本质特性，而波特的竞争战略就是以经济人假设为前提的战略管理理论，等等。

吴晓：现在已经进入互联网时代，企业和产品都发生了很大的变化，《商学》是如何看待传统产品和现代产品之间的区别？

闵昱：这一点也是商学理论的重要发现。商学发现，传统产品和互联网时代的产品，其本质都是相同的。有了这个发现，我们就能融传统产品与现代产品为一体，而不是割裂它们。比如原来认为产品就是那个有形实物或无形服务，但这个理念无法解释互联网时代注重“体验”和“场景”的现象，而商学的产品概念统一发现所有产品本质上都是（与实现需求相关）事物的感知。把原来的“事物”变成对“事物的感知”是思维方式上的重大突破。新的产品概念结合新的“顾客价值”概念以及相应的命题就几乎能解释所有传统和新时期各种纷杂的管理现象。理论既简洁又覆盖广泛。

实际上传统产品也都是对事物的“感知”，只是我们视而不见而已。随着人们对产品的要求越来越高，人们对产品中的“体验”

等感知的成分要求就越来越高，人们就容易以为，传统的产品和现代互联网时代的产品不同。比如，我们去咖啡店就非常注重咖啡店中的装饰和灯光是否温馨，也喜欢店内充盈着咖啡的香味等等；去烤鸭店也会注重烤鸭入口即化的口感。实际上，这些传统产品中一直存在“体验”等成分，都因为理念的滞后而没有被认知。实际上，只要我们换一种角度，把传统产品的实物理解为对实物的感知，就完全能够统一现代和传统产品的理念了。

吴晓：《商学》能为我和我的企业带来什么实际的好处？

闵昱：实际好处有很多，书中的概念和命题能“马上”运用于您的企业实践中，先举一个例子来说明。如果我问，您的产品是什么，其边界在哪？您肯定说不完整，更重要的是很多重要的东西，您一般都不会认为属于您家产品的范畴。您想想，如果企业根本不知道或不理解那些很重要的东西，原来却属于自己产品范围，那将如何提升产品的竟值力？

就拿我们现在所在的咖啡店为例。您认为咖啡店的产品都包括什么？一般认为，咖啡店的产品就是这杯咖啡，但这远远不够。根据商学的产品定义，这里所有与实现我们需求相关的感知事物都属于咖啡店产品范畴。按照这个定义，咖啡的味道、杯子的设计和质感，咖啡店的座椅式样、摆放位置，服务人员的态度和行为，店里的装潢颜色和质地，灯光的分布、照射角度和明亮度等等都与我们来这个咖啡店的需求相关。比如灯光特别明亮刺眼会让你退避三舍，灯光柔和温馨会吸引您的再次到来，所以，它们都属于咖啡店的产品范畴。

另外，当我们刚进入店内的时候，您是否迎面闻到一股浓浓的咖啡豆香味？反正我是特别喜欢充盈店内的浓浓咖啡豆香味，但您去其它咖啡店就会发现，有很多店是没有这个浓郁香味的，如果事先能够选择，我肯定选择这种有浓郁咖啡香味的咖啡店。

很多人包括咖啡店老板都不一定会认为充盈店内的咖啡豆香味属于咖啡店的产品组成。根据现有管理理论您是无法知道和理解迎面而来的香味属于什么，因为现有管理理论的产品理念中根本就找不到感知这个概念的影子。一家美国调查公司 GCCRM 在 2008 年发布了一份《中国星巴克店内客户体验研究报告》，根据报告的问卷数据，充盈店内的咖啡豆香味不管在北美还是在中国都排在顾客体验的需求度前列。

这个案例表明，通过对《商学》的学习，您能够找出以前一直忽视但却是产品重要组成部分的东西，这会让您能更清晰自己产品的组成和边界。如果您早一步学到商学的产品理念，您就会早一步提升您的产品竟值力，早一步超越您的竟值对手。

这个案例仅仅是随便列举的一个案例，商学关于新产品理念的应用方式还有很多种。比如机会产品模式，完整产品模式等等，它们都是可以“立即”提升您产品竟值力的实用方式。

吴晓：什么叫“实人世界”和“实在世界”？这跟企业管理有何关系？

闵昱：这两个世界划分的理念很重要，它是商学理论同现有管理理论决裂的理论基础，没有这个思维和理念上的改变，我们就无法摆脱现有管理理论的思维窠臼。

自从以牛顿物理学为基础的工业革命，推动了社会的巨大发展和进步，科学的和客观的思维方式就成了我们社会唯一推崇的主流思维方式。特别是各种社会学科也以自然科学为标杆，一切以客观事实为唯一依托，人的意识和思维都来自客观事实，包括人的行为等都以客观事实为唯一源泉。这种一元思维，不管在经济学还是管理学等社会学科都普遍存在。

但我发现，与人的行为有关的规律以及客观规律，其二者的适用范围并不相同，二者只在其自己的世界中适用。就是说，存在两个世界，一个是“实在世界”，其就是我们以前说的客观世界；另一个是“实人世界”，这个世界就是我们人类所“感知”的世界。一些规律只适用“实人世界”，比如企业和市场中人的行为规律；另一些规律只适用“实在世界”，比如机器的运转和制造等独立于人感知的自然规律。

也就是说，存在这两个世界，而且不同的世界有其自己适用的规律，不能认为一个规律可以同时适用两个世界。管理理论或商学理论是研究“实人世界”的事物或事实，不适用客观世界；客观世界的规律也不适用我们感知的“实人世界”。但现有的管理理论却认为只有一个客观世界，一个规律可以处处适用。关于这个问题，一两句话也说不清楚，还希望大家阅读原著。

吴晓：我们做企业最原始和本能的目的就是为了赚钱，再说得好听一些，就是给国家提供税收，为国家解决就业问题。您认为我们做企业的目的是什么？

闵昱：德鲁克早在上世纪 50 年代就说过，企业的目的不是利润而是创造顾客。这个命题意义重大，它把我们从利润为宗旨的错误方向转向了“创造顾客”的方向，但《商学》发现，创造顾客只是指明了正确的方向，其并不是企业的目的。企业存在的目的只有一个：持续创造更优顾客价值。并且实现此目的的方式也只有一个：持续创造更优顾客价值。

吴晓：您说：“企业存在的目的只有一个：持续创造更优顾客价值。并且实现此目的的方式也只有一个：持续创造更优顾客价值。我个人认为：“持续创造更优顾客价值”是方式，是手段，这没错，但它不是目的，您有何解释？

闵昱：“持续创造更优顾客价值”是方式、是手段，但如果这个方式、手段是实现企业宗旨“唯一的方式、手段”的时候，当其他方式都会让企业偏离轨道而走向失败的时候，这个“唯一”的方式就自然成了目的。就像说“上华山”是目的，但上华山只有一条道（方式），走其它道都可能葬身山崖时，如何能走在这唯一的道路上就自然成了目的。

2017 年，针对 SD80P 钻机空压机温度高油耗高，唐志均和他的机修组人员动脑筋想办法，对这款钻并进行三个方面的改进。一是将空压机油冷器更换大容积冷却器，达到降温效果。二是将空压机内置分离器改成外置分离器，降低空压油消耗。三是将二次回油接头统一制成专用流量控制接头，减少排量损失。80 套经改进的空压机整机性能稳定，效果良好，测算节约综合成本 6 万余元，荣获当年山地分公司工艺技术创新二等奖。

去年，铁马钻机冬季施工由于气温低，发动机不易启动，耗时费力，起动车辆耽误了钻井时间。为此唐志均又想起了办法。10 台在工地上运行的铁马钻机加装燃油加热器后，钻工们再也不为发动机低温下启动犯愁了。对确保钻井顺利完成起到了积极作用。该项改进荣获分公司工艺技术创新二等奖。

而今，唐志均已组建了以他为领头人，有 6 人参加的创新工作室。

“进一步优化完善现有人抬山地钻机 SD80P 和 SKZ-20 的性能，确保每台钻机的稳定性、可靠性和完整性；改进新设备 SKZ-30 钻机在使用过程中存在的不足，增强其性能的稳定性；认真抓好科勒动力机的修理程序，确保经大修理的动力机经久耐用，同时引进隆鑫 2V80 动力机的使用，目的是促进钻井作业顺利进行，降本增效。”

采访唐志均，话题除了钻机还是钻机。按单位今年的休假办法，3 个月就可以休假一次，唐志均到新疆都半年多了，队领导说今年机修组任务特别重，他也走不开，还没有安排他休假。

“那多久他才能休假？”“说不准，说不定要等到年底，所有项目的钻井施工都结束了，他才能同大伙儿一起回家。”队领导这样说。

(屈永志 王智 何龙)

川煤绿水洞煤矿 全力打造 工匠文化

今年以来，川煤集团广能公司绿水洞煤矿牢牢把握习近平总书记关于推动高质量发展的重要要求，在矿区大力弘扬劳模工匠精神，以广能公司首批工匠为示范，营造劳动光荣、知识崇高、人才宝贵、创造伟大的良好氛围，激励广大职工学技术、钻业务、提素质。

大力宣传工匠精神

今年 4 月下旬，广能公司首批 10 名“广能工匠”终于在历时 9 个月的基层寻找、资料收集、严格评选后落下了帷幕。在此次评选中，绿水洞煤矿何模洪、邓淋林、程甫富、汪江等四名基层职工入选。

工匠评选出来后，绿水洞煤矿党委立即组织宣传力量对四名工匠进行了深入细致的采访，深入挖掘工匠学习能力、思考能力、实践能力、创新能力、团队协作能力形成背后的故事，形成人物通讯四篇，报送广能公司宣传部参与“秀绝技绝活，耀工匠精神”专栏征文的同时在矿网贴出，供广大基层连队、班组职工下载讨论、学习，很快在矿并形成了全员学习、全程学习、团队学习和工作学习化、学习工作化的氛围，学工匠精神，以一颗匠心抓好安全、生产、节支、降耗成为全矿干部职工的共识。

全力搭建工匠平台

绿水洞煤矿通过搭建三个平台，把工匠精神贯穿到职工日常工作和安全管理全过程、全要素之中去。

搭建创新平台。矿并通过“何模洪年创新工作室”搭建职工创新平台。作为连续多年被广能公司工会评为“革新能手”，2013 年获评四川省政府“技术能手”称号的何模洪，本人痴迷于矿山技术革新工作，以他的名字命名的“何模洪创新工作室”被中国能源化工行业协会评为《全国劳模创新工作室》。在他的示范引领下，创新工作室凝聚了矿区一大批热爱创新、热爱思考的年轻职工，在 2017 年广能公司工会双创活动周期间创新工作室取得五小成果一等奖一项、二等奖二项、三等奖二项的丰硕成果。在创新平台的推动下，一支朝气蓬勃、锐意革新的创新人才队伍正在绿水洞煤矿茁壮成长起来。

搭建竞赛比武平台。绿水洞煤矿通过技能比武来全力营造职工队伍比学赶超氛围。今年该矿计划在采掘、一通三防、机电运输、地质测量、电子信息 5 个专业中开展技术比武竞赛，今年 1—9 月已相继举办了采煤司机及架梁工、煤巷掘进机司机、岩巷打眼工、电钳工和煤质采制化工、瓦检工、钻探工等 8 个工种的岗位职工技术比武活动，竞赛活得好名次的选手获得现金奖励的同时晋升为工人技师，按月享受技师津贴，以此激发班组工人学技术、练技术、精技术的积极性和自觉性。

搭建技能提升平台。在开展技术比武的同时将比武专业涉及的所有人员召集起来从新进行相关技术规程、措施的学习和考核，以理论考试遴选参赛人员进入实操比武，达到“以赛促学、以赛促练”的目的，另一方面积极推行“老带新”，“传、帮、带”的人才培养模式，实施“师徒徒”结对，定培养目标、内容、要求，同时帮思想、带作风、管安全，让每一名职工都成为具备“工匠精神”的技能人才。

倾力营造匠心氛围

绿水洞煤矿持续打造工匠文化，大力培育和弘扬工匠精神，同时将工匠精神融入到安全、生产、经营管理工作的每一个环节，增强工匠精神辐射力。以工匠精神对待安全管理，在安全行为规范推广活动中，要求职工以“工匠”精雕细琢、精益求精的精神主动熟记本岗位安全行为规范，主动查找身边安全生产中的问题和薄弱环节，将不易被发现的安全隐患挖出来，杜绝一切安全隐患和“三违”行为；以工匠精神严格工程质量，要求职工以“工匠”追求卓越的理念对工程质量高标准、严要求，真正将工匠文化理念体现在工程质量上，落实到自觉行动中。以工匠精神对待节支降耗增效工作，从一滴水、一张纸、一颗螺丝钉做起，严格节约，杜绝浪费，为企业安全发展、可持续发展提供有力保障。

(李晓波)

山地物探“匠人”唐志均

学历，中专；工种(岗位)，机修。今年 47 岁的东方物探西南分公司西北事业部第四钻井队机修班长唐志均，学历不高，岗位普通。近年来，他所在的班组在确保全队南北疆 223 台钻机正常运行的同时，还坚持结合工作实践大胆创新，取得了四个工艺技术创新奖项。其中一等奖两个，二等奖两个，2016 年和 2017 年，两度被东方物探西南分公司评为“山地物探匠人”。

倾心护驾保钻井

作为机修班长，带领 21 名员工确保全钻井队 223 台各型钻机正常运行是他们的首要任务。

今年 3 月，南疆吐东项目启动，近 50 台套钻并要上线。他和班里员工在天寒地冻时节就从四川赶赴新疆项目工区，行李一放就投入到工作中。夜以继日，加班加点，一口气干了近 20 天，逐一对每台钻机进行启封检测，保证了钻井按时上线。

7 月，克深 10 三维项目要上 100 多台钻机，他们从 6 月份就开始忙乎起来。对 100 多台钻机的动力机一台台地检测，该维修的及时维修，直到台台都达到上线标准。

到现场维修钻井设备，及时排除机械故障也是唐志均机修组的一项重要工作。7 月 24 号，克深 10 三维工地传回信息，符强机组一台钻机空压机无动力，已经停摆在工地。唐志均组织维修班立即赶往工地，经过 3 个多小时的抢修，使这台钻机恢复了正常运转。据不完全统计，像这样的工地救急，仅今年南北疆项目就不下百次。截至 9 月上旬，物探西北事业部第四钻井队已累计完成南北疆 5 个勘探工程 6 万多口炮井的施钻任务，唐志均机修组是确保钻井正常运行的强有力支撑。

结合实际搞创新



● 唐志均正在给钻井组员工新钻机操作及维修保养技术培训。



● 唐志均正在维修铁马钻机。



● 唐志均认真加工新钻机零部件。

那是 2015 年，项目工地上使用的 SD80P 钻机设备老化严重，故障多，维护成本高。为此唐志均带领机修组一个对 SD80P 钻机 130 套前车液泵泵，冷却器，桅杆及滑套组件进行优化技改，减轻重量，结构简单操作简便，确保了钻机性能稳定可靠，故障少。据测算，该项改进降低成本 12 万元，荣获四川油气田 2015 年第三季度工艺技术创新一等奖。