

- 定在顶层
- 谋在中层
- 赢在基层

成在设计

中小企业升级实战手册

熊瑾·著

→ 格局

谋势

→ 传承

Structural Upgrading

产权

管理

DESIGN

人事

名利

文化

采购

信仰

→ 体系

创新

风险

成势

差异化

宣导

电商

渠道

营销

生态

布局

转型

战略

资本

定位

模式

SME



中国经济出版社
CHINA ECONOMIC PUBLISHING HOUSE

成在设计

中小企业升级实战手册

熊瑾·著



中国经济出版社
CHINA ECONOMIC PUBLISHING HOUSE

·北京·

图书在版编目 (CIP) 数据

成在设计——中小企业升级实战手册 / 熊瑾著.

北京: 中国经济出版社, 2017. 8

ISBN 978 - 7 - 5136 - 4497 - 6

I. ①成… II. ①熊… III. ①企业领导学 IV. ①F272. 91

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2016) 第 282819 号

责任编辑 闫明明

责任印制 马小宾

出版发行 中国经济出版社

印刷者 北京力信诚印刷有限公司

经销者 各地新华书店

开 本 710mm × 1000mm 1/16

印 张 11. 25

字 数 131 千字

版 次 2017 年 8 月第 1 版

印 次 2017 年 8 月第 1 次

定 价 42. 00 元

广告经营许可证 京西工商广字第 8179 号

中国经济出版社 网址 www.economyph.com 社址 北京市西城区百万庄北街 3 号 邮编 100037

本版图书如存在印装质量问题, 请与本社发行中心联系调换 (联系电话: 010 - 68330607)

版权所有 盗版必究 (举报电话: 010 - 68355416 010 - 68319282)

国家版权局反盗版举报中心 (举报电话: 12390) 服务热线: 010 - 88386794

成在设计

在“互联网+”的时代，“设计”已成为一个时尚而又实际的词语。有国家层面的“设计”，也有企业层面的“设计”。其实，“设计”这个词可以从两个方面来理解：一是从纯粹观念的角度来看，设计是一种改造客观世界的构思和想法；二是从学科发展演变的角度出发，设计是一种行业性的称呼。

今天看到熊瑾教授写的《成在设计》一书，感觉是别具一格，他把企业设计分为顶层、中层、基层三个层次来写，确实把“设计”在企业中的作用表述得更加清晰。

定在顶层设计

“六根不净，输得干干净净。”虽是老生常谈，却也不无道理。企业的顶层设计重在做“定”字文章，企业的顶层就是指企业的最高决策者，也就是股东层级，如果这个层级在统一思路、统一目标上都成问题，那么下面的工作就会出现无序状况。“定”就是确定企业发展的路线、方针和政策，避免诱惑的陷阱；“定”就是从理论与实践上解决企业顶层思路的设计问题。很显然，顶层设计就是为企业的发展制定路线图。

谋在中层设计

“谋定而后动，知止而有得。”也就是说谋划好之后行动，知所进退才能有所收获。凡善谋者成，远见者胜。企业的中层设计重在做“谋”字文章，企业的中层一般指企业的管理者。中层设计，就是把已经定好的战略落实到部门及个人，真正做到人尽其才、物尽其用，减少管理过程中的消耗，从而达到事半功倍的效果。这就是“谋”的作用。企业的中层设计，具有承上启下的功能，上对顶层设计负责，下为基层设计奠基。总而言之，中层设计就是为企业顶层设计的目标制定目标分解路线图。

赢在基层设计

“基础不牢，一切白搭。”打江山如此，做企业也是如此。企业的基层设计重在做“赢”字文章，而“赢”的唯一考核标准就是目标的实现。企业基层的关联度很广，但关键还得看员工的综合素质如何，员工质量是决定成败的关键。是的，付出不一定有收获，但收获一定是有付出的。基层设计的核心就是让企业员工的信仰、智慧、意志力得到充分的发挥，让中层设计的内涵得到市场的检验与认可，从而实现企业顶层设计的总体目标。一句话，基层设计就是让企业的目标尘埃落定。

熊瑾教授是资深的策划专家，具有深厚的西方管理学与策划学的功底，他凭借多年企业策划的经验，站在策划的角度写成的《成在设计》，足见其匠心独具。相信《成在设计》，对于在做企业和即将做企业的人们会有所帮助。

《中国经济导报》副总编辑 朱永旗

2017年6月

目录

定在顶层设计

顶层设计职责是决策目标。企业定位就是定大方向，避免诱惑的陷阱；企业战略就是根据企业定位设计企业发展的路线、方针与政策；企业模式就是从理论与实践上解决设计的终端问题。顶层设计，就是站在未来看现在，立足现在设计未来蓝图。一句话，顶层设计就是为企业的发展制定路线图。

001 定位	3
002 战略	9
003 模式	16

谋在中层设计

中层设计职责是管理目标。人由事定，事由人成，这就是“谋”的作用。让人与事有机融合，达到事半功倍之功效，这就是“谋”的价值。中层设计，就是上对顶层设计负责，下对基层设计负责。一句话，中层设计就是为企业顶层设计的目标制定目标分解路线图。

001 谋势	23
002 格局	29
003 布局	35

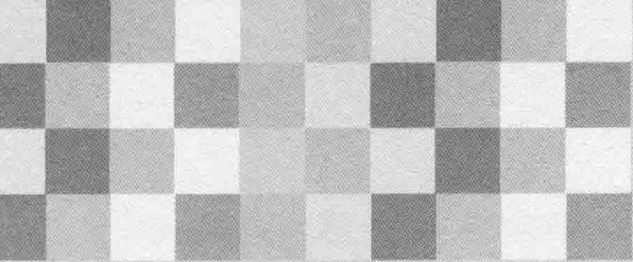
004 生态	42
005 资本	48
006 管理	55
007 营销	62
008 转型	71
009 传承	77
010 专利	83
011 体系	89

赢在基层设计

基层设计职责是实现目标。付出不一定有收获，但收获一定是有付出的。基层设计的核心就是让企业赢在员工的信仰、智慧、意志力得到充分的发挥，让中层设计的内涵得到市场的检验与认可，从而实现企业顶层设计的总体目标。一句话，基层设计就是让企业的目标尘埃落定。

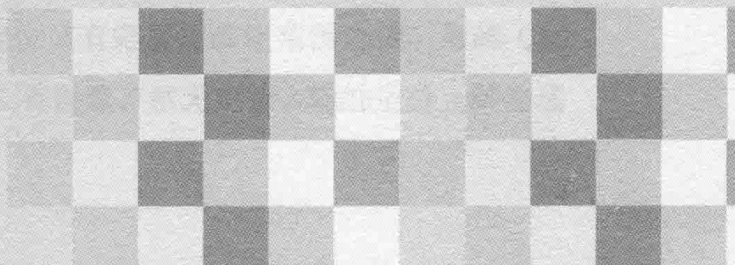
001 信仰	97
002 文化	103
003 分利	109
004 创新	115
005 人事	122
006 采购	128
007 渠道	133
008 宣导	140
009 差异化	146
010 电商	152
011 风险	158
012 成势	165

跋	171
---------	-----



定在顶层设计

顶层设计职责是决策目标。企业定位就是定大方向，避免诱惑的陷阱；企业战略就是根据企业定位设计企业发展的路线、方针与政策；企业模式就是从理论与实践上解决设计的终端问题。顶层设计，就是站在未来看现在，立足现在设计未来蓝图。一句话，顶层设计就是为企业的发展制定路线图。



001 定位

就企业而言，定位就是定大方向。“互联网+”时代，其根本特征是信息量大且传播速度快，如果企业家的定力不够，就会出现“心多鬼乱”的现象，使企业陷入诱惑的陷阱，从而付出惨重的代价。中国有句古语，叫作“六根不净，输得干干净净”，是有道理的。

就个人而言，定位就是定心。世上有一种人，不管他深陷何种绝境，都将会不同凡响，只要时机一到，必定赫然崛起，直搅得天翻地覆。因为这种人把人生目标早就定位好了。其实，做企业就像唱一台戏，主角、配角、节目、气势、收功都得设计好，企业在行业中扮演什么角色，个人在企业中扮演什么角色，能否成功，都取决于对自己的定位。

何为定位设计

定位，原指“确定事物的名位”。《韩非子·扬权》有曰：“审名以定位，明分以分辨类。”同时定位又有定规矩或定范围之说。刘勰《文心雕龙·明诗》中曰：“《诗》有恒裁，思无定位，随性适分，鲜能通

圆。”定位，为什么是做企业的首要问题呢？因为，定位关系到企业发展的方向，关系到企业发展的思路。

“营销学之父”菲利普·科特勒认为，定位就是对公司产品进行设计，从而使其能在目标顾客心目中占有一个独特的、有价值的位置的行动。笔者认为，企业定位设计，就是确定企业在行业中的性质和位置。一句话，企业定位就是清除干扰，为企业发展制定正确的方向。其实，定位的本质就是选择与放弃的问题。选择需要敏锐的眼光与清醒的认识。放弃则需要彻悟的智慧与割舍的勇气。不是自己的菜切莫去惦记。心无旁骛，一心一意做成事。

定位设计的内容

定位设计的内容做的是“定”字文章，以“定”为中心，只有“定”了，“位”才好确定。“定”是基础，“位”是目的。故心定则思定，思定则位定，位定则行定，行定则事成。

(1) 定位方向：确定企业发展的大方向。大方向定了，则可定心、定力、定策、定标、定资、定人，为制定战略设计纲要奠定基础。

(2) 定位产业：根据产品的特性、行业趋势、市场属性，确定产品与市场在行业中的地位，为技术开发、市场推广奠定基础。

(3) 定位文化：根据企业的定位、产品特征、服务的群体、社会的责任来确定文化主体。文化含有企业的宗旨、使命、精神、理念、价值等元素。

(4) 定位人才：根据人才的互补性，人才的价值可塑性，确定人才的结构。人才，是企业的核心资产，也是企业发展的原动力。

(5) 定位资金：根据企业的状况，预估企业的周转资金及资金布局。资金是企业的基因，基因好则企业强。否则，就是先天不足。

(6) 定位风险：根据企业的发展，预测企业可能遇到的风险及防范措施。风险并不可怕，可怕的是企业没有风险意识，从而遭受损失。

(7) 定位利益：站在未来，预测企业盈利的途径、方法、能力以及目标。盈利是企业的根本底线，这个底线再往下就变成红线了。

(8) 定位股权：形成企业的唯一。根据企业性质、团队情况及企业未来，确定股权的结构。股权一般可设计为绝对控股和相对控股。股权是企业唯一具有权威性的王牌，是吸引资金与人才的重要手段，在关键时刻可达到起死回生之功效。

(9) 定位模式：模式是根据企业定位、产品市场特性与企业战略等要素制定的。模式主要包括商业模式、盈利模式等。

定位设计的方法

定位设计之前，一定要进行市场调研，进行反复综合的分析，从而理出企业定位的设计思路。一切定位设计的方法都以“位”为目的，坐对了位子，才能形成差异化优势，从而占据主导位置。要先定思路，后定步骤。

(1) 诊断：根据企业、行业、市场、环境的实际情况，进行全面诊断，既要高瞻远瞩又要知己知彼，得出定位的依据。

(2) 思路：在研究借鉴同行业的经验与教训的基础上，针对诊断的结论，进行路演与推理，形成本企业定位的总体思路。

(3) 推论：针对企业定位的总体思路，邀请专家、行家、合作伙伴进行二轮推理，形成企业定位的初步方案。

(4) 创新：针对企业定位的初步方案，再次进行推理，同时植入创新元素，在整理、判断、创新的基础上，形成企业定位的最终方案。

(5) 设计：依照企业定位的最终方案，进行专业设计，形成企业定位的专业文本，经全体股东签字后存档。

定位设计的作用

志不立，天下无可成之事。心不定，天下无可成之人。思定则心定，心定则力定，力定则行定。思路清楚心才能归位，心归位了精力才可集中，精力集中了行动才有方向。方向明，则人心齐。人心齐，则事好成。

(1) 方向对：正确的定位来源于冷静的思考与准确的判断。方向错，事与愿违；方向对，则事半功倍。

(2) 做对事：做事比不做事好，做对事比做事强。道理很简单，做事不一定有收获，做对事一定有收获。

(3) 成事快：思路清楚心已归位，心归位了精力便集中了，精力集中了行动就有方向了。事做对了，当然会成事快。

定位设计应注意的事项

企业定位的目的，就是为企业制定可持续发展的总体思路，形成差异化的竞争优势。占据主动，方能以静制动。定位的准确度，决定着企业的前途和命运，这并非危言耸听，而是一个不争的事实。

(1) 调研：定位是企业家做事之前要确定的事。做事之前应盘点自己能做什么，而不是专注于自己不能做什么。

(2) 盲目：入错道，再小的船也调不了头；入错行，再智慧的人也难回头。就投入的意义而言，盲目冲动所付出的代价往往不是回头所能承受的。

(3) 决策：企业定位需要经过多方讨论，综合评估，一旦决定了，就不可轻易改动，这就是原则，是总纲。唯有在执行的过程中给予完善与优化，切不可拍脑袋决定。

我们在做企业定位设计时，一定要从两个方面着手提高创意：一是企业老板即股东们，而股东里又有大股东，必须多沟通，并取得股东们一致的共识；二是企业，站在企业的角度去给企业定位，在此基础上，股东们达成共识并形成签署文案，企业定位就形成了。

[案例分析]

万达集团因定位而成就商业帝国

大连万达集团创立于1988年，形成了万达商业地产、文化旅游、电子商务、连锁百货、高级酒店五大产业。2015年万达集团资产达到6340亿元，年收入2901.6亿元。万达集团2020年的目标：企业资产1万亿元，成为世界一流跨国企业。2016年8月，全国工商联发布“2016中国民营企业500强”榜单，大连万达名列第六。同月，大连万达在“2016中国企业500强”中排名第42位。集团董事长王健林早已是闻名遐迩的风云人物。

点评：大连万达集团企业文化的核心是“国际万达，百年企业”。以国际视野去做成一个基业长青的企业，这是万达的核心理念，也是企业定位的核心思路。大连万达集团的定位思路为：

商业地产：以万达广场为品牌，塑造了多个城市的商业地产地标项目，全国开业117座万达广场，已经是全球规模最大的商业地产企业。

高级酒店：在全国开业75家酒店，其中68家五星级酒店，已经形成了完整的高级酒店体系。

文化旅游：2012年9月万达并购了AMC娱乐公司，成为全球最

大的影院运营商。2016年1月万达收购了美国传奇娱乐公司的大部分股份。在国内系列主题公园的建设中，在投资文化旅游产业的过程中，万达集团已经完成了一系列的布局。万达还专注于收藏中国近现代名家字画，民间非物质文化遗产梅花篆字更具收藏价值，20多年来已收藏名家字画近千幅，是中国民间最大的收藏企业之一。

连锁百货：借助丰厚的房客资源优势，作为万达广场的配套工程，万达在全国开业了99家百货店，奠定了万达商业的服务产业基础。

电子商务：2014年8月27日，万达、百度、腾讯三巨头合作成立新电商公司，万达占主导地位，在万达广场、影院、酒店等实体产业链条上布局O2O，百度和腾讯则分别贡献优势业务，将在技术等方面予以支持。

大连万达集团凭借商业地产、文化旅游、电子商务、连锁百货、高级酒店五大产业，组成了一个多元化有核心文化内涵的万达商业帝国。

002 战略

如果把战略比作一只鹰，那么，鹰必须飞得足够高，才能以广阔的视野发现猎物，同时它又必须飞得足够低，以便看清细节，瞄准目标并进行攻击。故企业的战略就是要站得高、看得远，即立足现在推未来，站在未来看现在。

我国著名的企业战略专家夏运强认为：“企业的失败，往往不是资金、人才、管理和营销的问题，而是企业的战略设计是否正确的问题。当战略定位错误时，企业付出越多则损失越惨重。”其实，战略对企业家来说，就像长跑，跑马拉松的耐心比百米冲刺的速度更重要。

战略设计的概念

美国波士顿顾问公司的创始人、国际著名企业战略问题大师亨德森（Bruce D. Henderson）于1980年概括出了国际上视为经典的企业战略的定义：“任何想要长期生存的竞争商家，都必须通过形成差异化而建立压倒所有其他竞争者的独特优势，勉力维持这种优势差异，正是企业长期战略的精髓所在。”

站在国家层面，战略的出发点是利在当代功在千秋。企业战略，是企业的天花板，是企业顶层设计的顶层部分。它犹如一座灯塔，照耀着企业可持续的发展之路。世界商务策划联合会（WBSA）轮值主席、现代商务策划理论奠基人、中华 OK 币的创始人史宪文认为：“战略设计，是为了确定企业的中长期发展，而制定系统的路线、方针、政策的思维设计过程。”企业战略具有指导性、全局性、长远性、竞争性、系统性与风险性等特征。

战略设计的内容

战略设计的内容要考虑到时空环境，既要立足现在推测未来，又要站在未来看待现在。读懂企业定位，方能设计出有血有肉的企业战略。既要有“战”的气势，又要有“略”的方法。

（1）蓝图：在这个浮躁、信仰缺乏的年代，梦想无疑是最稀缺的资源。员工不怕艰苦和辛劳，就怕没有希望。梦想就是希望，对企业家而言，希望就是目标，需要带领大家一起去实现。

（2）审势：顺势而为，因势利导，往往事半功倍；逆势而为，往往事倍功半甚至功亏一篑；很多“无中生有”的事业，都是审势的结果；很多成就大事业的企业家，都是审势的高手。

（3）机会：企业战略机会具有时代性和社会性，产业升级机会、技术进步机会、市场开放与成熟机会等都不是企业所能创造的。企业盈利机会与战略机会是分属两个层面的机会，企业盈利机会常有，而战略机会不常有。企业战略机会主要包括能力机会、需求机会和竞争机会。

（4）手段：企业战略手段主要包括资本、技术、品牌、低价、渠道、文化、组织、人才、地缘、公关、思维、电商和知识产权等优势。

（5）布局：企业战略布局一般围绕战略阶段、战略目标、战略目