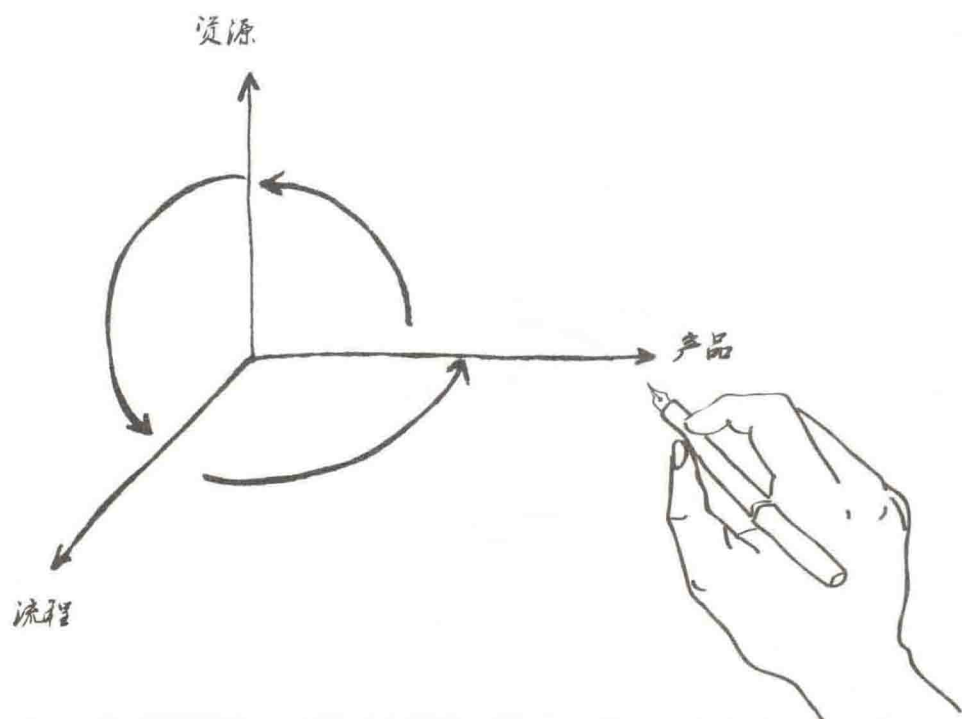


“中国设计行业第一位实战型管理专家”陈阳 再推力作！

（内赠管理模型卡片）



白话设计公司战略

陈 阳 著



同济大学出版社
TONGJI UNIVERSITY PRESS

STRATEGY

白话设计公司战略

陈 阳 著



同济大学出版社
TONGJI UNIVERSITY PRESS

图书在版编目 (CIP) 数据

白话设计公司战略 / 陈阳著. -- 上海: 同济大学出版社, 2015.5

ISBN 978-7-5608-5815-9

I. ①白… II. ①陈… III. ①建筑设计—建筑企业—战略管理—研究 IV. ①F407.96

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2015) 第 073479 号

白话设计公司战略

陈 阳 著

出 品 人 支文军

责任编辑 张 睿

责任校对 张德胜

封面设计 任雪琦

出版发行 同济大学出版社 www.tongjipress.com.cn

(地址: 上海市四平路 1239 号邮编: 200092 电话: 021-65985622)

经 销 全国各地新华书店

印 刷 常熟市华顺印刷有限公司

开 本 787mm × 1092mm 1/16

印 张 16.5

印 数 1—4 100

字 数 436 000

版 次 2015 年 5 月第 1 版 2015 年 5 月第 1 次印刷

书 号 ISBN 978-7-5608-5815-9

定 价 69.00 元

本书若有印装质量问题, 请向本社发行部调换

版权所有 侵权必究

序一

画龙点睛不点睛

导师是筑福集团给陈阳的新称呼，为什么不叫老师呢？“导师”和“老师”本质上还是有很大区别的：“老师”是传道授业解惑，而“导师”是在你的成长与发展之路上给你“点睛”，是点化你的人。如果老师教你的知识你不练习，就等于白教；如果练习了却还是不清楚问题的根源，这时就需要一个引导者点化你，令你“茅塞顿开、豁然开朗”。

以前的时代是“学生”选“导师”，然而在当前各类咨询公司卖方市场的形势下，“导师”也开始选择“学生”。我曾经好奇地问过陈阳，你为什么没有给某公司做管理咨询？他说，因为那个公司只是一家为老板挣一份家业的企业。他更愿意选择一家“干事业”的企业，在他看来，帮助这样的企业发展壮大可以体现他的价值，他希望尊重自己的劳动成果。

初识陈阳的时候，我们经常讨论的问题是印度甘地的“过程控制、成果自然”文化，而当今的社会多以“结果为导向”、“利润最大化”为管理指导思想。筑福经历十五年的风雨洗礼，行业历练，我们以“筑建幸福生活”为企业精神，以“为建筑更安全”为社会使命，我们追求的不是利润最大化，而是利润合理化、价值贡献最大化。正是因为筑福是一家有社会责任感的企業，所以陈阳和 ADU 才能够成为筑福发展的长期合作伙伴，将他的管理实践经验灌输到筑福的企业管理中。

聚焦，是我经常被提醒的内容。当企业有了几百人、产值几亿元的时候，最常犯的错误就是横向宽了、竖向浅了，到处挖井，而不会聚焦一地深挖。经过多年的发展，在筑福摔过跟头、经历过坎坷后，我们重新审视自己，聚焦核心产品，努力学会在一个项目上从一次挣钱，到多次挣钱，再到长期挣钱的盈利模式。在从传统单项设计单位发展到鉴定、设计、工程、开发、投资、运营的产业型公司的转变过程中，我们得到了导师和 ADU 及时且不间断的指点和帮助。经过对产品体系、市场经营体系、客户定位、产品定价、市场细分的流程梳理后，筑福在

既有建筑改造之路上，业绩不断攀升，路越走越宽。

近些年，我们见证了企业从中国制造到中国创造的提升发展。2013年，我们从资源—流程的二轴模型，向着资源—流程—产品三轴化模型转变，设定了公司五大产品系列，然而产品经理的概念却很模糊。经过两年的摸索，产品轴的管理方向逐渐清晰。如今，筑福在老旧住宅综合改造这一单个产品上成功“卖出”三百多个小区，每年设计单项产值过亿元，相关销售额达到几亿元。在这个过程中，我们感受到了“产品轴”带给我们的无限力量。在建筑改造市场拓展中，筑福树立了产品与企业的品牌，完成了企业制造到创造，再到品牌树立的全过程。实现了当生产过剩时，社会对产品精神需求的满足。

筑福汲取了陈阳很多管理学的“系统”，特别是他独创的“资源—流程—产品”的“三轴管理模式”，这一模式也可以说是解决当今中国企业管理问题的一剂良方。当前，我国大多数企业都仍处于资源轴的时代。我与一家著名民营设计企业的管理者有过四年的交流，筑福的成长之道是，我们有销售和营销体系，在流程轴上有建设，他感到很羡慕，因为他还处在领导接活儿，团队干活儿的阶段。当我们建立了运营和研发体系后，标准的可复制化使我们的成本有效降低，管理质量大幅提升，企业发展之路一片光明。

筑福集团的成功不是偶然，是因为有方法和套路作指导，在实践中大胆尝试、勇于创新，将自身的企业特点与陈阳老师的管理理念相结合，才得以达成。在此，我再次对陈阳给予筑福集团的帮助表示由衷的感谢！

期待《白话设计公司战略》可以帮助更多设计企业的管理水平更上一层楼，并对中国企业管理提升起到借鉴作用。

北京筑福抗震集团总裁 董有



序二

管理三轴与战略转型

受宠若惊，八零后生受陈阳老师所托为《白话设计公司战略》作序，不胜惶恐。

我与陈老师结缘于路边烧烤摊，其时只为给我这位同济大师兄送行，故至今仍以师兄相称，但素以师礼相待。真算起来，三年来相见不过十面，但每次畅谈都能给我醍醐灌顶的感觉，若说达者为师，不外如是。后学不敢妄言为序，分享陈老师助我参破的几处关隘，与诸君共飧。

第一，管理不是管理。

管理的真义是组织，其实不仅管理的真义是组织，人类有别于其他物种的根源就在于组织。孱弱的个体人因组织的力量而强大无匹：无论是基于时间的代际分工，还是基于空间的社会分工，再到互联网时代的全球化大分工，组织红利一直是驱动人类进步的核心力量。也正是悟到了这一点才让我这搞管理的人开始严肃对待陈阳老师的研究领域。企业的治理、城市的治理、社会的治理归根结底都是人的组织行为模型的设计，陈老师的研究对于我在城市规划领域的工作也大有裨益。

第二，三轴不是三轴。

大家都知道陈阳老师著名的资源—流程—产品三轴理论。其实最初聊到这三轴的时候我并没有非常惊艳的感觉。原因无它，这三轴翻译一下就是起点、终点，中间夹个路径，是最基础的方法论：放到任何一道数学题里就是条件、结论，中间夹个证明；放到任何一个设计项目里就是现状、任务，中间夹个方案；这简直就是常识嘛。直到陈老师受邀来为深圳市城市规划设计研究院做管理培训的课程过半，我突然明白：三轴哪里是什么三轴，三轴的真义是语言。这套共同的语言让组织内的成员拥有了探讨管理问题的平台，让理解和共识成为可能。

第三，战略不是战略。

在过去相当长的一个时期内，企业将战略视为一种自由选择，潜台词是：怎么我不知道，难道想去哪儿我还不知道么？甚至直到今天，技术咨询是常态，管理咨询也常见，真的就战略问题问计于人的少之又少。而在陈阳老师的研究体系中，战略篇足有半壁江山之多。究其原因，窃以为战略不仅是战略，战略的背后是价值观，战略是企业价值观的直接映射。而在互联网全面瓦解信息不对等的今天，企业的生存逻辑有且只有一个——创造更大的社会价值。市场的基于技术变革的长期的理性回归则必然倒逼企业的战略决策也要理性回归。一旦回归理性，战略，很可能是没有选择的选择。

第四，转型不是转型。

无论主动还是被动，研读此书的诸位多为求变而来。无论是规划行业还是建筑行业，城镇化初期的建设狂潮已过，积极转型本是应有之义。但以我个人的了解，陈阳老师却绝非企业转型的吹鼓手，反而一直保持着一份超然的冷静和审慎。在与他共同研讨的过程中发现，与其说他在指导一个企业怎么样转型，不如说他在协助一个企业识别怎么样转型不行。市场、技术、人才、文化，每个企业都有独一无二的资源本底，真正的转型是植根于脚下的土壤长出的新芽，而真正的园丁只会从旁修剪多余的枝杈。转型，更多的是不变中的变化。

从管理三轴到战略转型，说了四个“不是”，其实想讲的是“不是”中的“是”：站在组织协作的高度，借三轴理论平台来谋求共识，从企业战略入手来正本清源，以资源本底为根来唤醒新的活力。我想这就是这本《白话设计公司战略》的价值。

是为序。

深圳市城市规划设计研究院副总建筑师 郭晨



目录

序一 画龙点睛不点睛

序二 管理三轴与战略转型

第一章 设计企业的战略现状

001

第二章 战略定位

005

第一节 五种类型的设计公司

007

第二节 设计公司的四个发展阶段

031

第三节 设计公司的战略定位矩阵

038

第三章 顶层设计

041

第四章 组织架构

049

第一节 组织三轴——资源、流程、产品

050

第二节 直线式和矩阵式

055

第三节 有机组织的矩阵式结构演变

064

第五章 产品战略

075

第一节 产品定义

077

第二节 产品分析

089

第三节 产品组合分析	110
第四节 错了，是产品	116

第六章 产品时代 2.0 123

第七章 流程轴 135

第一节 研发	138
第二节 管道管理	142
第三节 销售	146
第四节 市场	151
第五节 运营管理	154

第八章 资源轴 181

第一节 组织架构的调整	183
第二节 职级体系	186
第三节 个人成长	198
第四节 绩效管理	207

第九章 转型计划的制订与执行 215

第十章 三轴视角解读战略 229

后记 251

第一章

设计企业的战略现状

2008年之后，设计行业里谈及战略的管理者从无到有，越来越多。不过，越是谈战略，企业在战略上的问题似乎就越多。这里，除了战略本身合适与否之外，有几个现象值得注意：

1. 高管层在战略上的表述不一致。很多公司不止一个股东或合伙人，他们在战略问题上没有充分沟通，也没有达成共识。当然也有一种可能是不知道如何讨论战略问题。高层之间在战略上的不一致会导致企业运作的摇摆迟疑，员工们不清楚公司究竟要什么。

2. 同一个人在不同的时间表述不一致。有的公司老总今天听了这个专家的课，回到公司立马动手改革；过两天又看了本书，如梦方醒，第二天到公司又有了新主意。最有趣的是有位总经理上EMBA，每月一次课程，每次听完课都像打鸡血似的，召集大家开会贯彻落实课堂上学到的管理方法。他没有想过这些管理学知识在公司的适用性问题，也没有考虑过各个管理模块之间的关联度问题，会不会有矛盾。后来时间长了，他醒过来了，自嘲当时的状态是老鼠掉在米缸里，发现有那么多米能吃，兴奋过度，以为找到了管理发展的捷径。这样的公司，每年推出一个所谓的战略发展计划是很常见的，理由是计划赶不上变化、这个世界永远不变的就是变化。当然，员工们也不把战略规划当真，知道过不了多久就会变。

3. 以为在谈战略，实际上谈的是运营。我在一些公司，旁听过各个层级的会议，发现层级和内容之间有时是错位的。高管层会议往往讨论执行层面的问题，基层员工的会议经常讨论战略问题。为什么呢？因为设计公司的管理者，往往是技术出身，从基层一步步干出来的。学而优则仕，设计做得好就成了管理者，思维视角还是纯技术的。即便知道仅从技术角度看管理问题已经不行了，但总是不得要领，无从下手。于是，高管会议把公司干活的事（运营）都安排妥当，员工们执行即可，如果执行中出现偏差，就是员工的问题。可员工们不这么认为，大伙开会时，觉得所谓执行有问题是因为战略不清晰导致的，比如经营策略有问题、品牌管理混乱、技术体系不完善、产品战略模糊等等，这些都属于战略层面问题。但是，员工们能把战略谈清楚吗？显然也不行。

不仅微观层面的企业如此，宏观层面的社会也是这样错位的。经常出去吃饭的话，可能会注意到一些有趣的现象。我有一次去洗手间的时候在大堂里走了一圈，发现好几桌都在谈论国家大事，这桌在讨论政治改革，那桌在讨论经济形势，旁边还有一桌在探讨外交问题，回到自己的桌上，话题正好转为法制与法治的区别。说实话，我觉得基本上都没谈到点子上，不得要领。原因很简单，我们缺乏这些领域的基本知识和信息。但为什么乐此不疲地谈论呢？因为我们觉得不舒服，因为该把这些（战略）事情搞好、有能力搞好的高层们没有履行职责。那些高层们在干什么呢？看看新闻联播就知道了，他们在规范我们的道德和日常行为准则，告诉我们要做什么事，不能做什么事，谈的都是运营问题。这就是错位。

4. 受外部力量驱使，尤其是遇到危机的时候才会考虑战略。这点不必解释了。开个玩笑，如果本书是您读的第一本管理类书籍，估计您属于此类管理者。

5. 片段而非系统。如何系统性思考战略管理问题，对设计公司的管理者确实是个难题。战略管理包括很多，战略定位、产品战略、组织架构、顶层设计是核心内容。在战略执行上，有市场营销、研发、人力资源、运营管理等等，而且这些模块之间必须高度契合才能有效发挥作用。一套整体方法如何分步落地，如何保证各模块相互之间匹配，而不是单方面冒进，这需要高层管理者对企业管理有一个系统性的认识。如果缺乏这个系统性认识，仅把某个局部做到位，反而可能会带来更大的麻烦。这就像建筑工程一样，应该先有规划、建筑设计再开工。

研究战略管理，学院派首先是要把战略的定义明确下来。

战略就是创造一种独特、有利的定位，涉及各种不同的运营活动；战略就是在竞争中作出取舍，其实质就是选择不做哪些事情。战略就是在企业的各项运营活动之间建立一种配称。

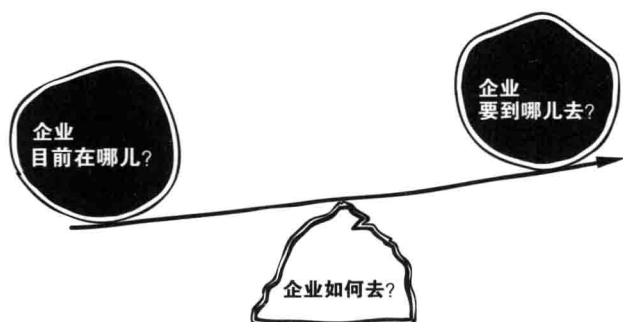
——迈克尔·波特

战略是一个企业用以确定在什么领域及怎样竞争以建立竞争优势的理念行动、资源配置的总体计划。

——BCG 管理咨询公司

战略是在特定环境下，为实现一定的长期目标而对资源和能力实施有效的配置和组合。

——曾鸣



中外管理大师对战略的定义略有不同，定义各有侧重点。

本书仅从实战出发，认为战略的焦点就是“两点一线”，也就是我们目前在哪儿？我们要到哪儿去？如何去？就是这三个问题。



搞清楚“两点一线”，需要回答四个核心问题：战略定位、顶层设计、组织架构、产品战略。战略定位主要是解决“两点”（目前在哪儿？要到哪儿去？），顶层设计、组织架构和产品战略回答的则是“一线”。

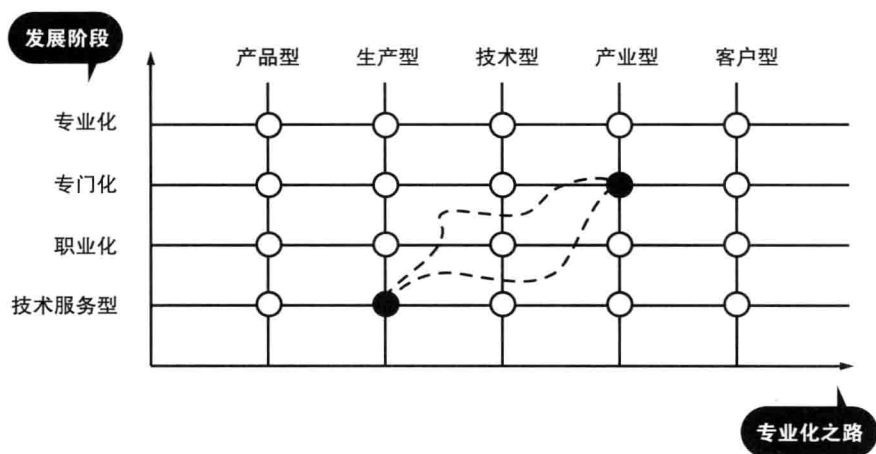
第二章

战略定位



本章主要概念在《白话设计公司管理》一书中已有阐述，本书补充了很多案例，对理论予以进一步论证，并对未来趋势有所预测。相信老读者们仍然可以从中得到新的启发。

如何判断企业目前的状况和未来发展的方向呢？管理者必须在下图中为自己的企业标出两个点——现在和未来。



横轴是五种不同类型的设计公司，分别是产品型公司、生产型公司、技术型公司、产业型公司和客户型公司。纵轴是企业的四个发展阶段，分别是技术服务型、职业化、专门化、专业化。这样构成的矩阵可以帮助我们认识设计公司的现状和未来。

第一节 五种类型的设计公司

××公司成立于1952年，是省内成立最早、规模最大的国家甲级综合性建筑设计院，具有建筑行业（建筑工程）甲级、市政行业（给水工程、排水工程、热力工程）专业甲级、风景园林工程设计专项甲级、建筑工程咨询甲级、建筑工程项目管理甲级、工程监理甲级、一类审图机构、电力行业（变电工程）乙级、建筑行业（人防工程）乙级、城乡规划编制乙级等资质。承接省内外各类民用和工业建筑的设计、工程建设可行性研究、城市设计、控制性详细规划和修建性详细规划、景观设计、工程技术咨询、工程监理等业务。

公司在职职工300余人，其中获××省勘察设计大师称号的8人，具有正高级、高级职称的92人，国家一级注册建筑师、一级注册结构工程师、注册规划师、注册设备师、注册造价师、注册咨询工程师、注册监理工程师等各类注册工程技术人员118人。设有建筑、结构、电气、动力、电讯、采暖、空调、给排水、建筑经济、室内设计、城市景观设计、建筑节能、建筑智能化、工程咨询、工程监理等专业。

技术

公司设有三个土建综合设计所以及医疗设计所、机电设备设计所、规划景观设计所、建筑方案研究所、装饰设计所、工程咨询部、绿色建筑研究中心等设计科研部门；另外包括××图文有限责任公司、××施工图审查有限公司、××建院工程质量检测有限公司、××科信工程监理有限公司、××造价咨询有限公司等多家子公司。目前已经发展成为业务种类齐全、产业链较为全面的综合性设计公司。

管理

建院60年来，遵循“适用、经济、安全、美观”的设计方针，精心设计、竭诚服务，创作了一批构思新颖、功能合理、技术先进的优秀勘察设计作品，获省、部级优秀设计奖192项，省、部级科技进步奖及自然科学奖11项；公司在医院、城市综合体、文教体育、居住区规划和住宅单体等专项设计中积累了丰富的经验，形成了自己的特色产品。

公司立足本省、面向全国、开拓海外，作品分布国内多个省、直辖市、自治区，与美国、西班牙、法国、德国、澳大利亚等多家设计机构建立了合作与技术交流关系。

技术
市场

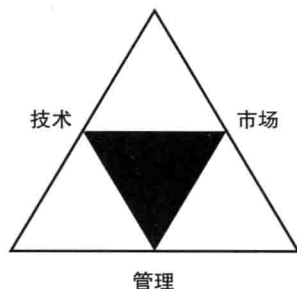
这是一家国有公司在企业网站上的自我介绍。有趣的是，版式和语气几乎和我在《白话设计公司管理》中引用的另一家地方国企设计院一模一样。这几百个字大致介绍了三个方面：一是技术能力，包括资质、人才、获奖等等；二是市场能力，如特色产品、业务范围、国外合作伙伴等；三是管理，包括部门设置、下属子公司等。

目前市场上活跃的主流民营建筑设计公司，基本成立于二十世纪九十年代中后

期，有接近二十年的历史。在总结过去十几年的关键成功要素时，大致归于三个方面：环境好、服务好、老板还不错。环境好是外部条件，没有这个条件就不可能有民企的出现。服务好是民企创业之初的产品特色。老板还不错是什么意思呢？细化下来是三个意思：老板能接项目、老板能带着我们干活、老板有个人魅力。有的老板能力强，三样都行；也有的是几个人合伙，分工负责，有负责接项目的，也有带人干活的，管理上几个人一起商量。翻译成管理语言，接活能力是市场能力；干活能力是技术能力；个人魅力是管理能力。所以在总结民企的成长过程时，我们发现技术、市场、管理这三点是民企生存发展的关键。

再看看外企，大家都知道 SOM 是由三个人姓名的第一个字母组成的：S 是 Louis Skidmore，负责技术；O 是 Nathaniel Owings，负责管理；M 是 John O. Merrill，负责市场。KPF 同样如此：K 是 Eugene Kohn，负责市场；P 是 William Pedersen，负责技术；F 是 Sheldon Fox，负责管理。

由此看来，不论哪种性质的设计公司，都可以按照技术、市场、管理这三个方面来理解。



根据设计公司的三角，可以总结出五种设计企业专业化发展的导向：产品导向型公司、技术导向型公司、生产导向型公司、产业导向型公司和客户导向型公司。

