

Q I Y E L U O J I

企业逻辑



**演绎新逻辑**——深刻揭示现代企业内在联系和运行规律

**引发新思维**——准确把握现代企业整体走势和发展脉络

**创造新魅力**——充分展示现代企业家领导艺术和独特个性

# 企业逻辑

新时代企业家思维变革与行为方式

李勇军 主编

21世纪是充满机遇和挑战的新世纪。中国企业和中国企业家如何把握机遇、迎接挑战，将企业引向成功之路，是关系到国家昌盛、民族兴旺、经济发达的重大课题。以此为契机，一场革命性的变化正在或将在中国企业界悄然兴起……

西南财经大学出版社

Q I Y E L U O J I

企业逻辑



**演绎新逻辑**——深刻揭示现代企业内在联系和运行规律

**引发新思维**——准确把握现代企业整体走势和发展脉络

**创造新魅力**——充分展示现代企业家领导艺术和独特个性

# 企业逻辑

新时代企业家思维变革与行为方式

李勇军 主编

21世纪是充满机遇和挑战的新世纪。中国企业和中国企业家如何把握机遇、迎接挑战，将企业引向成功之路，是关系到国家昌盛、民族兴旺、经济发达的重大课题。以此为契机，一场革命性的变化正在或将在中国企业界悄然兴起……

西南财经大学出版社

责任编辑：赵 琴

封面设计：郭海宁

书 名：企业逻辑——新时代企业家思维变革与行为方式

主 编：李勇军

出版者：西南财经大学出版社

（四川省成都市光华村西南财经大学内）

邮编：610074 电话：（028）7353785

排 版：西南财经大学出版社照排部

印 刷：郫县科技书刊印刷厂

发 行：西南财经大学出版社

全 国 新 华 书 店 经 销

开 本：850×1168 1/32

印 张：11

字 数：225 千字

版 次：1999 年 6 月第 1 版

印 次：1999 年 6 月第 1 次印刷

印 数：8000 册

定 价：23.80 元

ISBN 7-81055-494-8/F · 395

1. 如有印刷、装订等差错，可向本社发行部调换。
2. 版权所有，翻印必究。

# □ 前 言 □

20 世纪即将过去，新的世纪即将来临。在这世纪之交，全球企业正发生着一场前所未有的变化，这种变化将延续至 21 世纪。

21 世纪的世界是信息社会的世界。信息技术通过信息交换网渗透到社会各个领域，将使集中社会资源的企业在其资源配置上发生变化，并在企业模式、行为、管理、组织等方面对企业产生决定性的影响。这些影响是全方位的，看似纷繁无序，实则有规律可循。因此，我们提出“企业逻辑”这一概念，以帮助企业家把握现代企业发展的整体脉络，为现代企业的经营管理提供一条缜密的思路。

现代企业虽然是一个复杂的系统，但其组织、管理却并不像想象中那样复杂，而且新商务时代的趋势正是使企业的一切向着

简捷回归。当然，这种简捷有别于手工作坊时期的简捷，而是一种在更高层次上，已经实现了飞跃的简捷。

“企业逻辑”有助于所有的企业家把握这种简捷。本书从系统、全面的思维方法着手，并列举大量中外企业的事例来阐明一些复杂的观念，因而使本书不但具有理论性，也具有指导性、实用性和可操作性，是现代企业家把握科学的企业方法论的捷径。

# □ 目 录 □

## 第一章 新商务时代的企业逻辑..... (1)

信息革命改变了人类社会许多最重要的领域，作为社会财富的创造者和供应者，现代企业所面临的挑战无所不在。企业的思维、组织、行为和社会责任等都在发生革命性的变化，这些变化看似纷繁无序，实则有内在逻辑规律可循。

|                    |      |
|--------------------|------|
| 新商务时代 .....        | (2)  |
| 企业新的传统 .....       | (2)  |
| 理性的企业 .....        | (5)  |
| 冲击现代企业的新技术 .....   | (7)  |
| 企业力量的转变 .....      | (7)  |
| 影响现代企业的三大新技术 ..... | (9)  |
| 新技术改变了企业经营模式 ..... | (11) |
| 全球化带来无国界经营 .....   | (15) |

|                      |      |
|----------------------|------|
| 全球中心主义 .....         | (15) |
| 全球经营者 .....          | (16) |
| 跨国战略联盟 .....         | (18) |
| 全球化下的企业行为 .....      | (21) |
| 企业经营观念的改变 .....      | (21) |
| 脱规模经营 .....          | (23) |
| 丰田模式与逻辑管理法 .....     | (24) |
| 企业生产行为的改变 .....      | (26) |
| 高产量不再带来高收益 .....     | (26) |
| 高价值从何而来 .....        | (28) |
| 企业的社会责任与权力 .....     | (30) |
| 企业也具有社会权力 .....      | (30) |
| 企业社会责任的演变 .....      | (32) |
| 最重要的社会责任 .....       | (34) |
| 财富的新希望 .....         | (36) |
| 传统产业对环境的污染 .....     | (36) |
| 生态效益是新的“商业机遇” .....  | (38) |
| 提高生态效益有助于提高生产率 ..... | (40) |
| 工业生态学：再利用万物的社会 ..... | (42) |

## 第二章 新商务时代的管理逻辑..... (45)

企业革命创造并革新了企业的“游戏规则”，曾经流行一时的完全品质管理、企业改造和团队合作等企业经营管理趋势已接近尾声，取而代之的新趋势将是：强调经营策略、重视人力资源和降低互动成本。今后，最成功的企业将是能够掌握这三大经营管理新趋势的企业。

|             |      |
|-------------|------|
| 新管理时代 ..... | (46) |
|-------------|------|

|                      |      |
|----------------------|------|
| 企业管理的新趋势 .....       | (46) |
| 企业革命与新的“游戏规则” .....  | (48) |
| 企业管理面临的新课题 .....     | (51) |
| 潜在能力 .....           | (51) |
| 速度竞争 .....           | (52) |
| 全球化战略 .....          | (54) |
| 学习型企业 .....          | (55) |
| 发掘管理资源 .....         | (57) |
| 管理是企业的一种资源 .....     | (57) |
| 管理资源具有放大作用 .....     | (59) |
| 管理资源的导向作用 .....      | (61) |
| 管理资源与效益的互动性 .....    | (63) |
| 以人为本的管理原则 .....      | (65) |
| 假说一：经济人 .....        | (65) |
| 假说二：社会人 .....        | (67) |
| 假说三：自我实现的人 .....     | (68) |
| 现代管理理论新假说：复杂人 .....  | (70) |
| 中国企业与“新管理时代” .....   | (72) |
| 中国企业的“第四次飞跃” .....   | (72) |
| 中国企业正进入“新管理时代” ..... | (75) |

### 第三章 企业组织的逻辑 .....

|                                                                                                     |      |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------|------|
| 曾经盛行的大企业严密的组织模式正在走向“恐龙时代”的黄昏，尽管现在它们仍在全球市场上横冲直撞，但真正具有发展潜力的却是那些小企业的组织模式。未来企业组织的发展趋势是：大企业举步维艰，小企业如鱼得水。 |      |
| 捕捉财富的“猎豹” .....                                                                                     | (82) |

|                  |       |
|------------------|-------|
| 魔鬼组织 .....       | (82)  |
| 公司组织需要自我革新 ..... | (83)  |
| 庞然大物的崩溃 .....    | (85)  |
| 组织系统的破坏者 .....   | (85)  |
| 最极端的组织机构 .....   | (87)  |
| 立竿见影的榜样 .....    | (89)  |
| 大公司？小公司？ .....   | (91)  |
| 小公司如鱼得水 .....    | (91)  |
| 大公司中的小公司精神 ..... | (92)  |
| 肢解公司 激发活力 .....  | (95)  |
| 独立部门的运作 .....    | (98)  |
| 专门化公司 .....      | (102) |
| 仍要有战略核心 .....    | (104) |
| 企业组织工程 .....     | (105) |
| 网络型组织 .....      | (105) |
| 全球化网络组织 .....    | (108) |
| 过程化管理组织 .....    | (110) |
| 动态组织结构 .....     | (113) |

#### 第四章 企业家思维逻辑 .....

(115)

企业家是企业内部的灵魂，一家运作得十分理智的企业也不可避免地要打上其领袖的性格烙印。数学化时代可以让一切都变得精确，但却无法精确企业家性格烙印对企业的影响。因此，现代企业家应更富有创见性和革命性，以迎接时代的挑战。

|             |       |
|-------------|-------|
| 解剖总经理 ..... | (116) |
| 角色的定位 ..... | (116) |

|                       |       |
|-----------------------|-------|
| 人际关系三角色 .....         | (118) |
| 信息情报三角色 .....         | (120) |
| 企业管理四角色 .....         | (122) |
| 洞察角色：成功的演员 .....      | (124) |
| 总经理精神 .....           | (128) |
| 创意经济时代需要创新精神 .....    | (128) |
| 知识型总经理 .....          | (132) |
| 投资者的眼光 .....          | (134) |
| 总经理需要竞争意识 .....       | (136) |
| 是否必须“无商不奸，无奸不商” ..... | (139) |
| 企业领导必须具备的能力 .....     | (143) |
| 管理全球型企业的能力 .....      | (146) |
| 你是最好的管理人 .....        | (147) |
| 成功源于自信 .....          | (147) |
| 征服畏惧 建立自信 .....       | (149) |
| 建立自信的行为原则 .....       | (153) |
| 相信你是独一无二的 .....       | (156) |
| 失败之策 .....            | (158) |
| 老生常谈的俗话 .....         | (158) |
| 热爱失败 .....            | (161) |
| 坚持到最后 .....           | (163) |

## 第五章 企业家成功逻辑 .....

任何时代都可以制造出白手起家的企业家，但却并不保证每个企业家都能成功。成功的企业家既要具有对利润的“嗜血”本能，也要具有越来越高的综合素质。

|            |       |
|------------|-------|
| 成功为王 ..... | (168) |
|------------|-------|

|                      |       |
|----------------------|-------|
| 成功者最基本的素质 .....      | (168) |
| 百万富翁的脑袋 .....        | (171) |
| 优秀者为什么没能成功 .....     | (172) |
| 高学历并不必然等于成功 .....    | (175) |
| 成功事业的配合因素 .....      | (177) |
| 对财富的嗅觉：企业家成功测验 ..... | (181) |
| 成功的经营理念 .....        | (182) |
| 得人才者得天下 .....        | (182) |
| 不要对顾客说“不” .....      | (185) |
| 信息社会把握信息制胜 .....     | (188) |
| 成功的广告战略助你成功 .....    | (191) |
| 成功来自于竞争 .....        | (193) |
| 市场竞争要讲究策略 .....      | (193) |
| 洞烛先机 高屋建瓴 .....      | (195) |
| 市场也有规律可循 .....       | (198) |
| 从众多信息中获得机会 .....     | (200) |

## 第六章 企业创新逻辑 .....

(207)

信息时代每向我们走近一步，旧存的一切便像玻璃一样纷纷破碎，而它现在正以光速向我们挺进，任何我们稍想保持的东西瞬间就会变得陈旧。对于企业来说，以同一模式大规模生产的方式已经过时，推动企业前进的将是不懈的创新。

|               |       |
|---------------|-------|
| 创新奇才的特点 ..... | (208) |
| 爆发的创造力 .....  | (216) |
| 反叛者的个性 .....  | (216) |
| 创新从破坏开始 ..... | (219) |

|                        |       |
|------------------------|-------|
| 妨碍创新的因素 .....          | (221) |
| 专家们的盲点 .....           | (221) |
| 自我保存原则 .....           | (224) |
| 传统的管理模式 .....          | (226) |
| 大企业心态 .....            | (228) |
| 最不可能的创新者 .....         | (232) |
| 新大陆的发现者 .....          | (232) |
| 决不可能起带头作用的人 .....      | (236) |
| 从创新到创意经济 .....         | (238) |
| 创意经济：第三次浪潮 .....       | (238) |
| 创意并不神秘 .....           | (240) |
| 商品开发中的创意思路 .....       | (242) |
| 商品销售中的创意思路 .....       | (245) |
| 附录：美国企业在创新中增强竞争力 ..... | (248) |

## 第七章 决策的逻辑 .....

尽管现在的企业界已能以数学模式构筑决策分析模型，但却并不能保证看上去十分正确的决策会收到意料中的效果。这并不是数学的失误而是人的失误，就像电脑能不能替代人脑的争执一样，电脑从未开口，争执的双方其实还是人。

|                     |       |
|---------------------|-------|
| 企业管理中的决策分析 .....    | (252) |
| 决策是寻求最有效的生产方式 ..... | (252) |
| “以利为本”的决策原则 .....   | (253) |
| 优良决策的判断 .....       | (256) |
| 决策分析模型的权变理论 .....   | (257) |
| 人的作用仍不可低估 .....     | (258) |

|                    |       |
|--------------------|-------|
| 科学决策的系统性思维 .....   | (260) |
| 决策是个系统性工程 .....    | (260) |
| 科学的系统分析方法 .....    | (263) |
| 决策系统的经济效益分析 .....  | (269) |
| 系统决策的核心 .....      | (269) |
| 实现决策效益的科学方法 .....  | (270) |
| 系统决策的超前思维 .....    | (275) |
| 决策的超前战略 .....      | (275) |
| 企业家如何进行战略决策 .....  | (277) |
| 决策成功的关键 .....      | (283) |
| 决策要当机立断 .....      | (283) |
| 企业家在决策过程中的作用 ..... | (288) |
| 如果你有一个智囊团 .....    | (291) |

## 第八章 管理员工的逻辑 .....

(295)

人力资源管理正式成为未来企业经营的三大趋势之一，人具有创造能力也具有破坏能力，如何正面管理始终是困扰企业管理界的难题。新的管理趋势将把员工当成人来管理，而不是当成管理机器中的一个零部件来硬性插配。

|                 |       |
|-----------------|-------|
| 聘用与解雇 .....     | (296) |
| 聘用员工的原则 .....   | (296) |
| 面试如何识人 .....    | (297) |
| 解雇员工的原则 .....   | (299) |
| 解雇员工的技巧 .....   | (300) |
| 激励员工的哲学 .....   | (301) |
| 给员工想要的东西 .....  | (301) |
| 满足员工需求的技巧 ..... | (304) |

|                    |       |
|--------------------|-------|
| 最简捷的激励逻辑 .....     | (307) |
| 绝对权威 .....         | (309) |
| 如何扮演独裁者 .....      | (309) |
| 独裁者的领导特质 .....     | (312) |
| 部属眼里成功的独裁者 .....   | (314) |
| 征服难缠的对手 .....      | (316) |
| 四种不同类型的员工 .....    | (316) |
| 和难缠对手的相处要诀 .....   | (320) |
| 冲突管理：危机与机会并存 ..... | (322) |
| 授权的策略 .....        | (326) |
| 事必躬亲并非好经理 .....    | (326) |
| 授权的界限点 .....       | (327) |
| 成功授权的秘诀 .....      | (329) |
| 抱团打天下 .....        | (332) |
| 建立自我管理的工作团队 .....  | (332) |
| 工作团队的四个层次 .....    | (334) |

# 新商务时代的企业逻辑

信息革命改变了人类社会许多最重要的领域，作为社会财富的创造者和供应者，现代企业所面临的挑战无所不在。企业的思维、组织、行为和社会责任等都在发生革命性的变化，这些变化看似纷繁无序，实则有内在逻辑规律可循。

## 新商务时代

### ◎企业新的传统

20 世纪末企业界所进行的一切革命，事实上是由信息革命引发的。信息技术改变了人类社会许多最重要的领域，人们的生活和消费方式因此而发生了巨变。作为社会财富的创造者和供应者，企业所面临的挑战无所不在。

传统的企业是以大规模生产为标志的，在人类物质生活并不富裕之时，消费者很难对企业生产的商品挑三拣四，如果再回溯到手工作坊时期，企业能生产出商品就算不错了，消费者并无选择余地。

信息革命带给市场的变化是消费者可以对商品说三道四了，并且还能够按照自己的意愿让企业专门生产自己所需的商品，不适应这一变化的企业都快变成庞大的恐龙化石了，事实上所有的企业都不想做恐龙。

这是一个新商务时代，生产和流通都受制于顾客口味的变化，实力强劲一些的企业虽然还能诱导顾客的消费趣味，但这已不是能使企业兴旺的唯一因素。顾客消费倾向的多样性决定了大规模生产方式的落伍，人们可以感觉到“泰罗制”生产方式的过时。

有远见的企业家注意到了这一变化。在西方，传统的劳动密集型产业已被大量输出到发展中国家，这种企业可以提供大批量的廉价产品，但却不可能为企业带来高额利润。代之而起的是更小型、科技含量更高、附加值更多的新型企业。

也许人们会对世纪末西方大型跨国公司的并购潮感到迷惑，事实上，只要仔细分析一下，就会发现这些“联姻”的企业大多集中在金融、航空、汽车和零售领域。另外，还有着这样一个现象，即流通型企业向大型化发展、而生产型企业（重工业除外）却向小型化发展。

信息革命所带来的全球化浪潮可以使国际型企业在全球范围内选择最佳的生产地点，哪里的生产要素最佳，就可以把厂子设在哪里。由于商品在全球范围内流通，为节约运输成本和其他费用，企业家往往会在商品销售地设厂生产，这就使过于集中的大型生产基地失去了存在的必要性。当然，这样做的好处还能够使一家公司的同型产品在不同的地方具有不同的特征，以满足当地消费者的消费需求。较小型的生产企业还能够灵活地根据顾客的需要不断推出种类繁多的新产品。

信息革命对企业管理带来的影响也是如此。大公司庞大的管理阶层正在被逐渐“消化”，波音、柯达、康柏、飞利浦、现代、