



主编 李小明 邓绍英 黄学忠
武汉金银湖国际高尔夫俱乐部策划出版

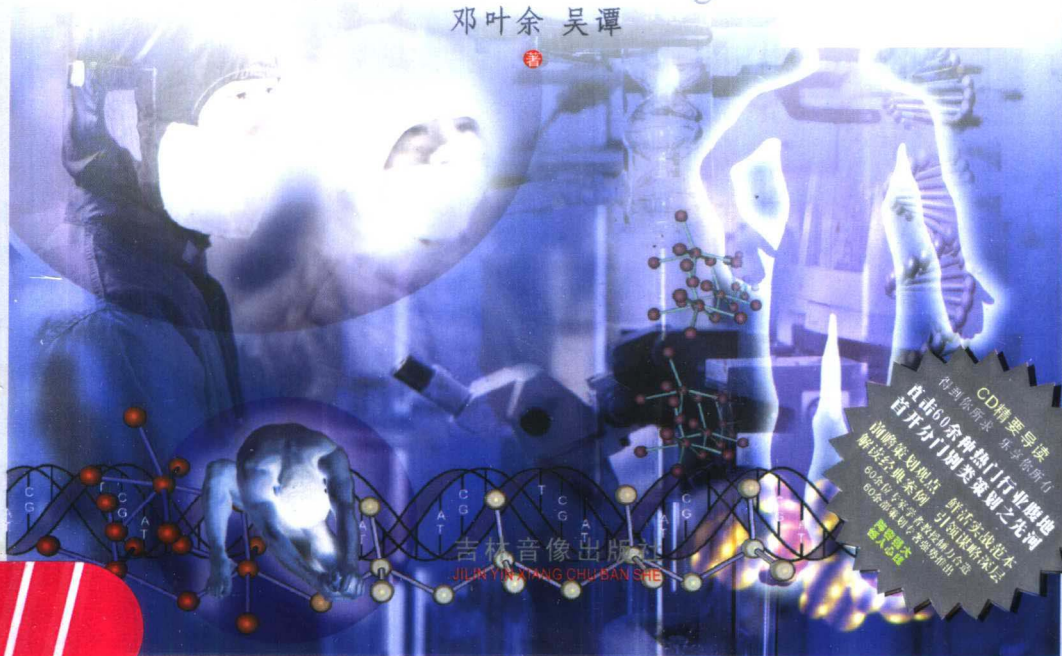
4

Knowledge Therapy 知识疗法

传统企业知识化改造策划

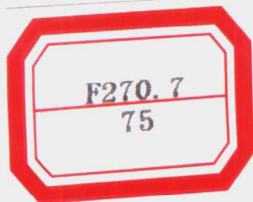
The Strategies of Changing from
Business Knowledge

邓叶余 吴谭



得到陈开明、陈开明所有
CD精要导读
作出50余种热门行业案例
首开分门别类案例之先河
前晚案例观点 时评权威版本
解决难题案例 引例最新深度
60年代以来中国知识化进程
60年代以来中国知识化进程
重大启示

吉林音像出版社
JILIN YINXIANG CHUBAN SHE



主编 李小明 邓绍英 黄学忠
武汉金银湖国际高尔夫俱乐部策划丛书

4

Knowledge
Therapy

知识疗法

传统企业知识化改造策划

The Strategies of Changing Traditional
Business Knowledge

邓叶余 吴谭

著

吉林音像出版社
JILIN YIN XIANG CHU BAN SHE

本书经WellSPring出版策划工作室授权，非经允许，不得以任何形式翻译、转载、摘录或复制。

知识疗法——传统企业知识化改造策划

—吉林音像出版社, 2003, 10

(武汉金银湖高尔夫球会策划丛书)

ISBN7-88833-043-6

I. 知…

II. 邓…

III. 企业管理—谋略—湖北

知识疗法

——传统企业知识化改造策划

出版发行：吉林音像出版社

社址：长春市人民大街124号

电话：0431-5638766

责任编辑：米庆丰

开本：787×1092毫米 1/16

印张：17.4

插页：2

版次：2003年10月第1版第1次印刷

字数：148千字

国际标准出版号：ISRC CN-Q06-03-0043-0/A.J6

定价：35.00元



序

在我们生活的这个世界，是互相竞争，甚至是残酷竞争的世界。生物之间、动植物之间，为了争夺有限的生存空间和有限的养分，时时刻刻都进行着这样或那样的明争暗斗，适者生存，不适者衰亡。没有哪一种有生命的东西，完全听天由命。哪怕是一岁一枯荣的小草，也本能地使其浑身解数来逃避各种天敌，适应各种恶劣的环境。在动物世界中，利用各种伪装和计谋，欺骗和逃脱天敌，诱捕食物的情况，比比皆是。以谋略求生存，这是动植物界的本能。

人类是有智慧、有科学的高级动物，人类社会的竞争是复杂的、多样的、高层次的竞争。人们在竞争中不仅动用自己的身躯，还借助于各种物质和工具，甚至诉之刀枪炮弹。且不说人类有史以来上亿万次的各种战争和近年此起彼伏的战事，就在我们朗读这



篇文字的时候，曾笼罩着伊拉克国土的隆隆爆炸声和难民的哭喊声，其余音尚在太空中旋绕！战争是残酷的，为了赢得战争，美国总统布什、伊拉克总统萨达姆在战前均殚精竭虑，策划于密室，争论于国际殿堂，不惜为各种战略方案的设计和比较论证一掷亿万金，以期出奇制胜。就是像布什这样作为当今世界上唯一的超级大国的总统，面对弱小的伊拉克萨达姆军队，占有绝对的武器装备优势，取而胜之的把握是十拿九稳，但也不敢对战略问题掉以轻心。谋略、战略在战争中的重要性早已家喻户晓。我国古代的《孙子兵法》就是一本出色的战争谋略名著，至今仍传为佳典。甚至在美国等发达资本主义国家的现代化军校中，也被推举为必读手册。美国发动的这次“倒萨”之战，之所以顺利取胜，据报导，《孙子兵法》也帮了大忙：“《孙子兵法》的战略思想贯穿在旨在攻克巴格达的整体战略构想之中。”（见《参考消息》报，2003年3月29日）

其实，谋略与战略的概念早已超越战争领域。几乎每一个企业、每一个人都有自己的谋略和战略，每一个国家、每一个地区的社会经济发展战略策划，现今已被放在发展





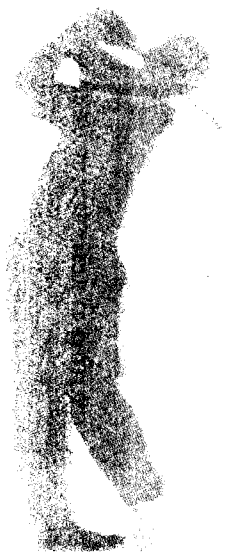
问题的首位；对谈判人员来说，采取怎样的谈判技巧，是非常重要的战略设计；对足球教练来说，采取怎样的阵形和队员，是关系胜败的战略部署，在美国叫做“比赛计划”等等。商战尤其如此。在现代全球性的、无国界的、越来越激烈的市场竞争中搏击的企业经营管理者，要求得生存和发展，碰到的首要问题就是战略。没有战略策划的行动，或者说没有好的战略策划的行动，是不会取得好的经营效果的。实践经验证明，在商战中失败甚至破产的企业中，尤其是实施初次创业或第二次创业行动遭到失败的企业中，70%是由于缺乏谋略或谋略质量不高、不切实际所造成的。九尺之台始于垒土，事业成功在于策划！

企业的谋略和策划，涉及到企业的方方面面，涉及到企业经营管理活动的每一个环节，有总体性、全局性的大谋略，也有局部性、个别性的小谋略。每一种谋略和策划都要遵循一定的程序，根据事物与内在联系和发生发展的规律性，针对形势和情况，提出新的创意，设计出具体的行动方案，然后全力实施，才能收到奇效。本《企业谋略策划丛书》，以专家的睿智、精辟的内容、生动



的文字、丰富的案例，容理论性、知识性、趣味性和可操作性、实务性为一体，为广大企业经营管理者提供一套企业谋略的良好读物。

企业谋略策划问题，20世纪90年代以来，逐渐成为企业经营活动的热点，国内外图书市场，已先后有不少有关专著读物面市，但成为系列者为数不多。这套丛书博采已有策划读物之所长，对企业经营的各个方面、各个环节，从不同的视角对企业的谋略策划进行了深入细微的探索和论述。丛书自始至终以创意作为策划的中心和宗旨，力图将创意策划变成赚钱的工具。强调创意、突出创意、拓展创意空间是《企业谋略策划丛书》的特点和追求。参加撰本丛书各册的专家，分别来自企业经营管理培训、企业家绩效评价、企业经营管理研究、企业管理咨询等方面的资深教授、学者和有丰富实践经验的企业家，他们博览群书、升华自己的智慧和经验，甚至将自己走访企业和顾客的第一手调研资料，汇集于所撰写的著作中，使本丛书各册的论述都比较符合中国国情和中国企业的实际，具有一定的原创性、良好的借鉴性和导向性，对于专家们的奉献，





我们表示深深的谢意。

企业谋略策划丛书第一辑，共推出六本，它们分别是：《奇谋设局——市场策划与策划市场》、《约会商机——寻找、识别和捕捉商机的谋略》、《营造个性——显示特色、独树一帜之策划》、《知识疗法——传统企业知识化改造策划》、《猎人行动——21世纪企业猎头策划》、《会展在线——21世纪企业会展策划》。六本书涵盖了21世纪初企业经营所面临的新形势和新问题，针对性强，顺应时代潮流，我们希望它们能满足读者的需求与渴望。诚然，有关企业经营谋略策划即所谓企业战略的研究和实践与国内外自20世纪90年代以来才凸显成为热点，在我国企业中则近年才逐步受到重视，企业战略策划的理论与方法的完善，尚待更加深入的研究和实践的升华。目前推出的这六本书，难免存在毗漏之外，能作为引玉之砖、入门之钥匙，也就足矣！我们热情地期待读者指教。

邓绍英

2003年9月



目 录



千尺高台始于垒土 万事成功必由策划

Wuhan International Golf Club 企业谋略丛书

序

001

传统企业必须改革重建

传统企业不能原封不动地进入 e 时代
现代企业资产比例:无形超过有形
传统企业改革重建是当务之急
最根本的是实施知识疗法

013

探索新的企业组织和公司原则

金字塔式企业组织结构难以为继

企业组织理论的新发展

股份公司及其治理结构的是与非

股份公司的时代结束了吗?

数字化孕育新公司原则

重新调整"游戏规则"

西门子: 削减成本、成长和创新三维整合

组织结构扁平化

多种多样的公司运作形式

1. 以知识产权成为别家公司的大股东
2. 虚拟联合体或虚拟企业
3. 实施业务外包
4. 灵活的功能式协作
5. 围绕机会构建动态虚拟组织



035

重新调整企业流程

企业流程再造是时代要求

流程再造的思想和原则

向传统观念挑战

从重新设计业务流程入手

信息技术为流程再造提供技术基础

流程再造成功案例

IBM 信贷公司的流程再造

福特汽车公司应付账款流程再造

深圳赛格公司计划统计和数据校验流程的再造

根据情况采用柔性工作方式

1. 日本公司在技术和管理人员中实施弹性上班制度
2. 固定工作岗位在西方逐渐式微
3. 雇员也能成为老板

055

向知识型企业转变

传统产业知识化

传统产品“充电”: 变物质主导为知识主导

知识疗法的实施

中国海信集团的知识化案例

建立企业知识资本负债账户

知识型企业家的崛起

知识团队的组织者

知识型企业管理创新

知识型企业家的知识能力素质

知识主管和知识管理系统的建立

知识管理要点

施乐公司的知识管理

企业知识管理系统的建立

093

21 世纪企业的经营模式

企业战略决策与互联网络连通

从管理资产到管理知识、策划商机

个人或几个人独断的决策方式已经过时

最重要的战略是培育企业的适应能力



大规模和市场份额再不是成功的标志
企业规模不是竞争力决定因素
把精力集中在自己最占优势的方面
无工厂经营方式
精心培育企业生态系统
共同战略与共同进化
成功的商业生态系统的条件
生态群体之间的竞争
附录:21 世纪日本企业的经营模式
以往模式的短处
经营革命的方法

127

顾客满意度与顾客价值

顾客是上帝不是空口号
以顾客为中心
倾听顾客的声音
顾客满意度及其实践
顾客满意
顾客是如何定义质量的?
顾客满意追踪调查和衡量的方法
追求顾客全面满意, 创造顾客高度忠诚。
顾客价值与企业价值的融合
顾客价值
顾客让渡价值的决定因素及其应用
顾客价值与企业价值的融合

149

重新设计供应链

竞争拓展到供应链之间
建立战略性的合作伙伴
供应链合作关系与传统供应商关系比较
供应链合作关系的优势与风险
供应链合作关系建立的步骤
企业家的合作伙伴——超级财务英雄
动态联盟——竞争利器
两类联盟: 相似资源联盟和互补资源联盟



不懈追求零库存

库存滋养松散浪费

零售商怎样实现零库存

"选择板": 制造业实现零库存的法宝

供应链与价值链的融合

177

关注能本管理

注意人才注意力

1. 人力股评介与定价

2. 职工持股策划宝典

"柔性"经营的艺术

1. 精神激励套餐

2. 奖惩的学问

3. 危机下的薪酬管理

4. 富有人情味的企业

需要不断充电

1. 点击培训菜单

2. 定制量身培训

3. 终身教育计划

211

"环境经营"战略

21 世纪四面"绿"歌

1. 凸显的生态现实

2. "便宜"不是消费者唯一选择

3. "早起的鸟儿有虫吃"

4. 有形的手的敦促

驾"绿色战车"驰"绿色通道"

1. 制定绿色战略

2. 搜集绿色信息

3. 开发绿色产品

5. 申请"身份证"和"绿卡"

绿色促销大行其道

1. 打好绿色广告

2. 绿色沟通与劝导



向全球化经营迈步

全球化经营不可避免

经济全球化不断加强

中国日益融入经济全球化

中国经济发展对世界市场的依存度提高

全球化经营管理的方方面面

一种全新的观念

质量国际化

市场国际化

经营国际化

管理国际化

注意规避全球化经营中的风险

风险之一: 走出国门的“水土不服”

风险之二: 遭受反倾销调查和被征收高额反倾销税

后 记



宁静以致远 健康挥杆间

武汉金银湖国际高尔夫球

第一章

传统企业必须改革重建

传统企业改革重建是大势所趋。俄罗斯“休克疗法”的路线，实践证明不妥。在知识经济环境下，采取“知识疗法”是理所当然。是下决心动手术的时候了。



改革重建：针对传统企业痼疾的“手术”。



传统企业不能原封不动地进入 e 时代

21 世纪的新世界需要 21 世纪的新型企业。

正如 20 世纪和 19 世纪是绝然不同的两个世界一样，21 世纪也与 20 世纪有很大的差别。如果说人类社会刚刚走完的 20 世纪是工业化的世纪的话，那么，人类社会开始进入的这个 21 世纪，从目前的情况看来，则是信息化、数字化和知识化的时代，即所谓 e 时代。随着信息技术（IT）的迅猛发展和因特网的普及和渗透，以及企业内部和企业间网络系统的建立，使企业内部各方面的关系和企业外部的协作竞争关系发生了巨大的变化，作为企业内部各生产要素的内容和地位也发生了重大的变迁，投入与产出的概念也相应刷新。同时，以 IT 为基础的“敏捷竞争”的出现，使世界产品和服务市场的竞争态势和格局不仅与 20 世纪中期，而且与 20 世纪末期也大不相同。一句话，传统企业的内部因素和外部环境都发生了根本性的变化，传统企业赖以依存的条件已和以往大不相同。因此，它已不可能带着它原来的面貌和内在特质安全无恙地在新世纪生存下去了。

传统企业正处于十字路口，何去何从成为攸关的生死选择。传统企业从其要素结构、组织结构，到工作流程、运营方式等方面，进行全面的改革和重组，已经成为历史的必然。正如 20 世纪亨利·福特的流水装配线带来了一场工业生产革命一样，21 世纪的因特网带来的是一场更广泛、更深刻，从生产

到流通，从工农业到金融、保险，包括社会经济诸领域的新革命，传统企业必须实行广泛的变革，才能从网络经济中得到好处。毫无疑义，传统企业要适应以网络为基础的营运模式，需要经过一个令人痛苦的变化历程，在这个过程中，一些专家预言，花钱最多的不会技术，而将是在改造公司，使之适应知识经济理念的经营方式、工作秩序和运作机制等方面。不培养出一种适应于网络技术的新机制、新形式的企业，可能无法生存下去。

就像日本佳能这样世界著名公司，为了适应 21 世纪新的竞争形势，从 2001 年开始，在其总裁兼首席执行官御手洗富士夫的倡导下，也大力进行重塑自我的工作，改进过去曾行之有效的实时制造法、完善和加强企业供应链，引进零库存等变革措施，将日本人追求品质和注意细节的特点同美国人关注现金流量和股东利益的特点结合起来，使佳能以新的面貌站在 21 世纪的新世界面前。

现代企业资产比例：无形超过有形

传统企业的投入要素，或者说其生产要素，自古以来都是土地、劳动、资本（西方经济学的说法），或劳动力、劳动资料、劳动对象（马克思的说法）三大要素。且不说企业生产三大要素以上两种说法的区别与优劣，但其共同点都包括人和物两个方面的要素。就人和物这两方面哪一方权重最大的问题，西方经济学和马克思学说各有不同的表述。但在实际的经济活动中，自 19 世纪开始的工业化进程，一直到 20 世纪，工业企业的生产活动基本上是自觉或不自觉地以物为或有形资产为中心点的，从生产过程开始前的资源配置，到生产过程结束时



推出的新产品，主要是“物”的变换过程。而新产品的分配和交换，也是“物”的让渡过程，是以“物”与“物”的转换、让渡过程为表象，掩盖着其背后的“人”和“人”之间的关系。在以“物”为中心的物质变换时代是以已有的、成熟的技术为基础进行规范化、批量化生产为主导的时代，新技术、新工艺的出现和采用相对频次较低，人的创新劳动附加于“物”（新产品）上的“非物”或者说无形价值，相对于“物”本身的价值转移而言不是主导甚至被看成是次要地位。

在新旧世纪交替的 20 世纪 90 年代以后，新兴的信息产业和高科技产业，在其产品的增值部分中，人与物的关系已经发生了根本的变化，人的因素，即人的知识、技术在产品的附加值中已上升到 50% 以上，有的甚至高达 90% 以上。与此相应，企业的无形资产，尤其是高新技术和信息技术企业的无形资产，已大大超过了有形资本，知识逐渐成为关键的经济资源。据美国报界披露，1999 年底只有 3.1 万名员工的微软公司市场资本总额高达 6000 亿美元，而麦当劳公司的员工为微软公司的 10 倍，但它的市场资本总额仅为微软的 1/10。就是包括麦当劳在内的非高新技术企业中，以品牌、专有技术或专利技术为主体的无形资产也超过了机器设备、厂房和存货等有形资产。麦当劳的品牌，1999 年评定的价值为 262.3 亿美元，加上其拥有的专利、管理技术等，其无形资产超过 500 亿美元。著名的 IBM 公司，1999 年的品牌价值为 437 亿美元，2000 年该公司的专利转让收入为 17 亿美元，而 IBM 自用的专利技术而产生的利润更大；2001 年，美国《财富》杂志公布的 IBM 公司总收入为 883.96 亿美元，而同年 IBM 品牌价值评为 528 亿美