

企业设计家

面向知识经济时代的企业管理革命

赵云喜 著

CD/26/26

责任编辑: 高 滨
封面设计: 赵云喜

图书在版编目 (CIP) 数据

企业设计家: 面向知识经济时代的企业管理革命/赵云
喜著. —北京: 中华工商联合出版社, 1998.10
(经济中国书系; 2)
ISBN 7-80100-460-4

I.企… II.赵… III.企业管理-研究-中国 IV.F297.
23

中国版本图书馆CIP数据核字 (98) 第28583号

中华工商联合出版社 出版、发行

北京东城区东直门外新中街11号

邮编: 100027 电话: 64153900

河北保定市印刷厂印刷

新华书店总经销

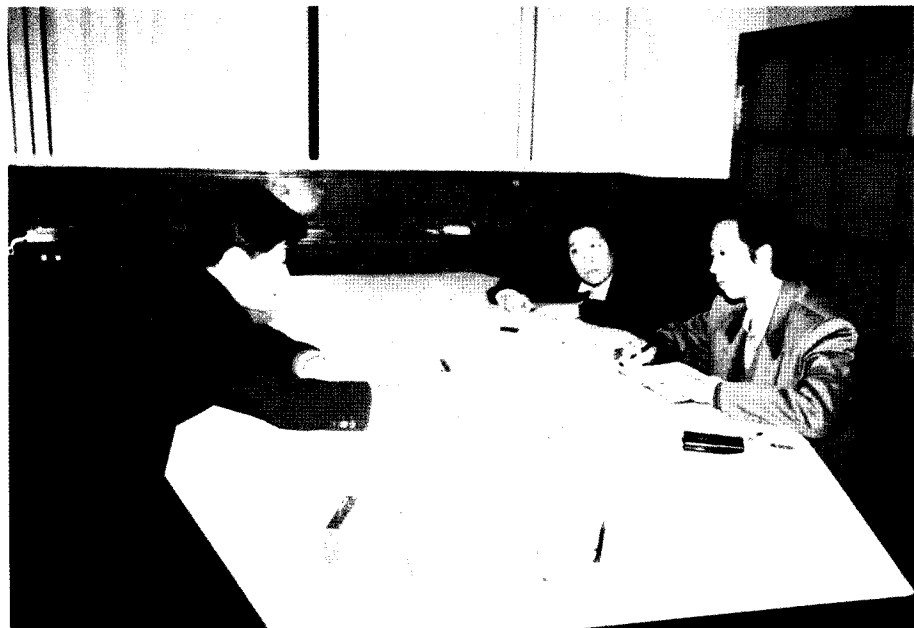
850×1168毫米1/32 印张: 13 彩插1页 200千字

1999年1月第1版 1999年1月第1次印刷

印数: 1—20000册

ISBN7-80100-460-4/F·100

定价: 28.00元



作者与海尔集团总裁张瑞敏（左）、常务副总裁杨绵绵（中）一起探讨海尔管理模式

《经济中国书系》序

中国，世界上最大的人口大国。

中国，世界上最大的智慧大国。

中国没有任何理由不成为世界经济大国。

但是，困扰我们心头的是五千年文化何以解决中国的现实危机，传统的人文又能够向下一代提供多少经验和资讯？

即将跨进21世纪的炎黄子孙决不能无视于中国在经济等方面的落后和不足。

中国向来以自然资源为优势，而今天，一个以知识资源为优势的时代正在向我们走来。

以文立国，只能造就世界上最多的文人骚客，伟大的文化不和伟大的科学相结合，何以造就伟大的经济？

以经济立国，更确切地说是以科技立国，已是中国发展的必由之路。

《经济中国》书系就是在这个基础上诞生的。

在此时此地推出《经济中国》书系，基于下列重要理由：其一，中国经济发展已到了面对现实强烈竞争时，迫切渴求实际指导知识的阶段，以寻求更为成

熟的经营思想和策略；其二，我们的经营活动已从国内竞争的基础扩大到国际竞争的新领域；其三，中国市场经济体系建设已经到了最关键的阶段。

回顾近二十年的经济改革，成败皆取决于观念的更新，由于中国尚缺乏“中国式”的经济管理思想，使得中国企业家为市场所缴纳的学费过于高昂。企业家一向是社经变局的敏锐嗅觉者，更是最踏实的务实主义者。基于中国社会基础的经济思想探索是必不可少的，植根于本土经验的经营实战智慧更是绝对无可替代的。

因此，本书系力求就中国经济的现状与未来，世界经济的现状与未来，以及中国人经济生活和个人生涯的现状和未来，设计出一个崇尚科技，致力于经济，服务于企业的社会构架模式。

《经济中国》以中国的经济思想、经济实践和经济理论为内容，努力探求经济观、企业观和经营观的革命，建立中国特色社会主义市场经济的经济管理软科学体系。哈佛将中国的企业家请上讲台，标志着中国经济思想已经登上世界经济舞台。中国企业家阵营和中国经济理论阵营所蕴藏的智力资源，大多沉睡在个人的头脑中，没有发扬光大，没有凝聚成中国智力资源的整体优势，没有能够为沉浮于商海的企业家提供足够的资讯，这是中国目前最大的资源流失！

《经济中国》的使命，就是整合中国的知识资源，建立经济思想与经营实践的纽带，最终实现建立最强大的经济中国的目标。

更重要的是，我们将努力引发中国人经济观和企业观的革命，树立真正以经济建设为中心的观念，引导注重经济、热爱企业和尊重企业家的社会风尚。

在西方人眼中，国家即企业。在中国人眼中，更应该如此。

一位西方政治家说：地中海是过去的海，大西洋是现在的洋，太平洋是未来的洋！

世界经济的焦点已经聚集在太平洋的东西两岸，世纪凝重但决不迟疑的脚步已走近2000年！中国面对千年的历史机遇和挑战，我们已经别无选择！

诞生了《论语》、《道德经》、《孙子兵法》的东方智慧大国面临着智慧的重塑。

我们不仅以中国的文化，中国人的理性与睿智，而且以中国人的务实精神和不懈努力，奉献给21世纪、奉献给世界一个最伟大的经济中国！

主编：李延国

一九九八年九月

索 引

第一部 企业结构设计(1)

引论：进入企业设计时代

●面对全球经济一体化的局面和知识经济时代的日益逼近，中国企业进入整合设计阶段。

a. 设计的目标：追求新的生存空间(5)

b. 设计的特点：从无序到有序(9)

一. 科技力设计(12)

1. 科技生产力设计(13)

●在你的企业中，科技是第几生产力？

2. 科技型产品(19)

●科技不仅体现为产品的附加值，同时自身已经直接成为产品。

3. 管理科学(22)

●管理科学也是生产力

二. 资本力设计(24)

1. 资本的特性(24)

●资本的特性反映在有形资产与无形资产的完整统一上。

2. 资本的新秩序(26)

●市场经济体系的真正成熟，是以资本市场的成熟为标志的，商品市场的成熟只是市场经济的表层，远不是其实质。

3. 资本的规模与组合原则 (27)

●企业资本之间的组合，应该形成联合舰队，不应该是一列火车。

4. 资本质量 (29)

●资本的质量表现在“大”与“强”的辩证上，“大”的诱惑曾使许多企业走了弯路。

5. 知识资本与资源 (31)

●知识资本将成为企业生产经营中的主要资源，企业必须加强对智力资源的开发。

6. 知识资本的管理 (32)

●企业家应该将60%以上的精力投入到对知识资本的管理上。

7. 资本的人格化 (33)

●从资产发展到资本，是一次灵魂出窍的升腾！

8. 有形资本与无形资本的关系 (34)

●无形资产与有形资产之间如同灵与肉的关系，只有无形资产才能盘活有形资产。

9. 资本的驱动方式：风险投资模式 (35)

●尽管在整体社会经济环境中推进风险投资还有很大困难，但在企业内部对科技项目进行风险投资还是必要的。

10. 资本的反向扩张 (37)

●当核心资本质量不具备扩张能力时，就会出现资本的反向扩张。

三. 生产力设计 (38)

●杨振宁博士说：“21世纪将是工业设计的世纪，一个不重视工业设计的国家将成为明日的落伍者。”

1. 生产力设计 (39)

●既然科技已经成为生产力，那么，生产力设计也就成为科技力设计了。

2. 生产规模的经济化 (41)

●生产规模的经济化，将淘汰一大部分中小型生产企业。

3. 设计方案战略化 (42)

●设计不仅体现了产品的发展走向，也体现了企业的发展战略。

4. 产品设计系统化 (43)

●企业常胜不衰的条件，就是实现产品设计开发的系列化。

四. 文化力设计 (46)

1. 文化空间设计 (47)

●企业文化系统是指企业思想文化、行为文化和视觉文化的全部，是企业结构设计的支柱之一。

2. 企业文化思想 (52)

●企业文化思想组成了企业的个性和性格。

3. 文化序化时期 (54)

●文化序化是经济序化的对应体，企业设计不仅需要从经济序化的规律中找到坐标点，还需要从文化序化的规律中找到坐标点。

五. 企业力设计 (55)

1. 企业质量的经济力 (55)

●质重于量。

2. 企业的三化 (57)

●企业现代化、市场全球化、经营规模化是现代企业发展的基础。

3. 企业职能设计 (61)

●企业像一台机器，需要有严密的功能设计。

4. 产业结构式 (62)

●知识经济要求我们重新设计宏观和微观上的产业结构，对于员工来说，无疑是对人生的第二次选择。

【参阅部分 (66)】

国民经济主要指标的部分参数

第二部 企业经营结构设计 (67)

一. 品牌力设计 (67)

1. 品牌的占有力 (68)

●品牌是一种知识产权，它在占领空间时具有绝对优势。

2. 品牌的抗拒力 (72)

●品牌战是一种全新的竞争手段，民族品牌应该主动地开展一次保卫战。

3. 品牌的文化力 (77)

●名牌的背后是文化。

4. 品牌符号学 (79)

●品牌设计应该符合符号学原理，它是一种知识型的智力劳动。

二. 消费力设计 (83)

1. 消费空间设计 (85)

●到底生产是市场的动力，还是消费是市场的动力？这是一个至关重要的问题。

- a. 感性消费 (87)
 - b. 理性消费 (91)
 - c. 文化消费 (93)
 - d. 消费的极限 (95)
 - e. 文化垃圾 (98)
 - f. 消费秩序：中国消费者告别“上帝” (101)
2. 消费是决定市场的要素 (103)
- 企业家要善于向消费要市场。

三. 市场力设计 (106)

1. 市场的无规则游戏 (106)
- 中国市场的发展史，简直是一个市场的违规史！
2. 市场理性的回归 (111)
- 中国市场是天才和疯子的天堂，但这个时代就要过去了。
3. 市场“浮船法” (113)
- 如果你能让自己的船永远浮在水上，你就会成为市场上的胜家。
4. 市场设计论 (114)
- 我们必须根据市场要求，设计出产品的优势，它的支撑力是科技。
- a. 市场机遇 (116)
 - b. “鹰兔理论” (120)
 - c. 市场空间的误区 (123)
5. 市场力学 (126)
- 面对残酷的市场竞争，中国企业不能和国外品牌采取死打硬拼的方式，而是应该采取巧妙的市场塑造艺术。
- a. 市场抵御力 (127)

b. 市场迂回力 (130)

c. 市场兼容力 (131)

四. 商品力设计 (134)

1. 商品就是创造新的生活方式 (135)

●“活法”设计——未来的商品。

• 2. 科技含量是产品的主要含量 (142)

●科技含量是商品生命力的保证。

3. 服务就是商品 (143)

●只有星级服务，才能造就星级商品。

第三部 企业管理结构设计 (145)

一. 知识型企业的结构设计 (146)

●必须建立知识型的企业管理结构，否则，宝贵的智力资源和人力资源就会流失。

a. 基本特征与框架 (146)

b. 规模设计 (150)

二. 知识型企业的管理 (151)

●管理知识资源是知识型企业家的主要任务，引导创新是知识型企业家的能力体现。

a. 管理结构 (151)

b. 对知识资源的管理 (152)

- c. 品牌管理 (156)
- d. 创新管理 (157)
- e. 知识人才管理 (160)

三. 知识型企业机制创新设计 (161)

●如果你的企业不能进行彻底的机制创新, 你就永远不可能迈入知识经济的大门。

1. 根本上的转变 (162)
2. 企业文化的创新 (163)

四. 知识型企业的产业发展规划 (165)

●这是一片无限宽阔的空间, 谁先发现它, 它就属于谁。

1. 产业分析 (165)
2. 全新的竞争方式 (170)

五. 人才力设计 (172)

1. 人才的结构 (172)

●企业结构的改革是从人才结构的改革开始的。

2. 人才对资本的携带 (173)

●人是企业无形资产中最宝贵的资源, 是无形资本的携带者。

3. 关于用工制度“三工并存, 动态转换”的思考 (176)

●“动”字是一个活的灵魂, 动态管理是管理学中的高境界。

六. 创新力设计 (179)

1. 打破惰性和刚性 (180)

●如果缺乏机制的驱动, 人都是惰性的动物。

2. 抵消企业发展惰性力 (181)

- 企业只有创业, 没有守业。

3. 创意力 (186)

- 开发智力资源的新空间——右脑开发区。

a. 右脑开发区: 思维空间资源开发 (186)

b. 台阶方略设计 (187)

c. 上帝死了: 左右调适 (189)

d. 逆向思维: 左顾右盼 (190)

七. 信息力设计 (192)

1. 信息已成为企业经营的必要资源 (192)

- 信息是一个企业的眼睛和耳朵。在商场竞争中, 很难想像一个被蒙上眼睛的人会战胜另一个睁着眼睛的对手。

2. 信息是决策和管理的依据 (193)

- 知识经济在很大程度上是一种信息经济, 信息既是知识型企业家的生产资源, 也是决策的依据。

八. 机制力设计 (194)

1. 机制辨析 (195)

- 体制是一种本体界定, 机制才是运行的科学。

2. 机制的原动力系统配置 (199)

- 机制革命的目的是为了充分解放创造的原动力。

3. 关于海尔“OEC”管理机制的思考 (201)

- 海尔的“OEC”管理机制是一项经过实践验证的模式, 对企业机制创新有着普遍的借鉴意义。

4. 分配机制 (207)

- 历史上的刘邦, 运筹不及张良, 领兵不及韩信, 管理不及萧

何，他的能力是对权力和利益的分配。

第四部 企业家设计工程 (209)

一. 企业家的外环境设计 (209)

1. 问题的出现 (210)

●企业家职业化的目的，是造就职业企业家，没有稳定的企业家队伍，企业将在生死线上沉浮。

2. 企业家的归属 (211)

●企业家不应该是一艘没有港湾的航船。

3. 寻找企业家空间 (216)

●企业家需要运行轨道，否则只会像流星一样陨落。

a. 责权利统一的机制 (216)

b. 一种设想 (218)

4. 造就名牌企业家 (219)

●我们需要名牌企业家，不需要明星企业家。

5. 企业家职能的细化 (220)

●企业家不是一个大管家，企业家职能必须进行重新定位。

二. 企业家的内环境设计 (222)

1. 企业家“充电” (222)

●知识经济要求我们所有的人都拟定一个终生学习计划。

2. 探讨中国式的企业管理哲学 (225)

●一位哲人说过，倘若哲学家不能成为企业家，那么，企业家则必须成为哲学家。

3. 企业家之“道” (227)

●生存于中国社会环境中的中国企业家，必须研究中国的经营

之“道”。

4. 企业家之“德” (230)

●一个又一个企业家倒台落马，最多的原因在于缺“德”。

三. 管理力设计 (234)

1. 管理是生产力 (235)

●企业家作为企业最大无形资产，其价值表现在决策力和管理力上。

2. 动力机制 (236)

●企业发展的新动力是知识。

3. 制约机制与制动力 (237)

●在科技理性经济环境中，制约能力通常比驱动能力更重要。

4. 权力分配机制 (240)

●权力分配是企业家的一种最了不起的管理能力。

四. 领导力设计 (241)

1. 创造力 (242)

●真正的能力来自于创造。

2. 号召力 (243)

●你能够用理性的科技力去号召社会吗？

3. 思想力 (243)

●思路即出路。

4. 激励力 (245)

●最有意义的激励是对创造的认可。

5. 人格魅力 (246)

●事业是企业家人格的外化。

6. 判断力 (248)

●只有正确判断事物，才有可能正确决策。

五. 知识型企业家(249)

1. 顶天立地——知识企业家自我定位 (249)

●在知识经济的发展潮流中，知识分子将成为企业家 的主流。

2. 知识型企业家的类型 (251)

●知识型企业家是指那些能够认识、发掘知识资源，运用经营行为实现知识价值转换的企业家。

a. 知识能量型 (252)

b. 知识资本型 (253)

c. 知识管理型 (254)

3. 透析三种管理模式 (255)

●中国知识性企业和企业家根本不需要自惭形秽，而是应该树立自信走向世界。中国目前具有实力的企业已基本具备知识型企业的要素，正因为如此才具有旺盛的生命力。

a. “人性发挥”——施振荣的管理模式 (255)

b. “人文管理”——张瑞敏的管理模式 (257)

c. “创新争先”——赵新先的知识创新战略 (261)

4. 知识资本家比尔·盖茨的启发 (265)

第五部 企业战略设计 (271)

一. 宏观经济结构模式 (271)

1. 世界经济结构 (271)

●未来的商战发生在太平洋的东西两岸。

2. 三条海岸线 (274)