



王牌管理系列丛书

【曾仕强 余世维 汪中求 成君忆】

四大名家鼎力推荐

出牌

企业战略管理王牌

Show Card 李朝曙◎著

Trump of Corporate Strategy



中国经济出版社
CHINA ECONOMIC PUBLISHING HOUSE

Management



李朝曙 著

出牌——企业战略管理王牌



中国经济出版社
CHINA ECONOMIC PUBLISHING HOUSE

北 京

图书在版编目(CIP)数据

出牌——企业战略管理王牌/李朝曙著. —北京:中国经济出版社,2006.9
(王牌管理丛书)

ISBN 7-5017-7572-9

I. 出… II. 李… III. 企业管理 IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2006)第 046263 号

出版发行:中国经济出版社(100037·北京市西城区百万庄北街3号)

网 址:www.economyph.com

责任编辑:杨邵川(电话:010—68308159)

责任印制:张江虹

封面设计:任燕飞设计室

经 销:各地新华书店

承 印:北京市地矿印刷厂

开 本:787mm×960mm 1/16

版 次:2006年9月第1版

书 号:ISBN 7-5017-7572-9/F·6290

印张:16.5 字数:235千字

印次:2006年9月第1次印刷

定价:32.00元

版权所有 盗版必究

举报电话:68359418 68319282



◎ 李朝曙, 深圳市品牌学会执行会长兼秘书长, 《培训师》月刊主编, 创卓越顾问机构首席顾问。兼任中国企业联合会管理咨询委员会执行委员, 深圳市管理咨询行业协会执行秘书长, 国际狮子总会中国深圳380区华富狮子会会长, 《培训》杂志编委, 《新营销》、《经理人》、《销售与市场》、《商界名家》、《网易商业报道》等财经媒体特约撰稿人, 多家民营企业高级顾问。

作为财经记者, 现任羊城晚报集团民营经济报《深商》社长, 曾任投资导报、深圳特区报《企业家俱乐部》主编与专栏记者, 采访过韦尔奇、比尔·盖茨、科特勒等数百位中外企管名家, 在《光明日报》、《经理人》、《销售与市场》等数十家媒体发表管理论文数十万字。

作为职业经理人, 曾任新地网络集团管理培训中心经理、招商银行电脑公司品牌部经理、金盾投资副总经理、湖南电视台信息中心资料部主任、某民办商业管理学校校长。IT、服装、零售、教育、传媒等行业十多年的成功经验, 造就了注重实战能力的管理风格。

作为知名培训专家, 曾任深圳MBA联合会、中国人民大学DBA总裁班、浙江大学EMBA总裁班、清华大学EMBA研修班、西部经理学院、天津经理学院等院校特邀讲师, 湖南经济电视台、《前沿讲座》电视论坛特邀专家。科特勒营销集团、北大纵横、慧泉国际、北京博士德、深圳聚成等公司高级顾问及战略合作伙伴。出版了中国第一本权力专著《公司权力》, 其管理思想与培训课程, 具有很强的针对性与实战性, 其对中国培训业的研究成果, 引起了香港商报、纽约时报等媒体的密切关注。

作为高级咨询顾问, 曾任富安娜家纺、赐你美服饰、润迅通讯、玖信汽车、劳西纳西服、板兰根饮料等数十家企业常年顾问。坚持“标准控制过程、行为改变结果”的实战派管理理念与风格, 将中西方管理思想与实践紧密结合, 倡导企业“战略定位一针见血, 管理执行一本万利, 服务标准一刻千金, 品牌营销一网打尽, 人才培训一通百通”的管理理念。通过“简单、直接、高效”的管理方法, 快速解决企业复杂的管理难题, 极具穿透力、影响力、执行力, 获得客户单位及企业界的高度评价。

作者单位: 深圳市品牌学会

作者电话: 0755-83847928 传真: 0755-83847979

移动电话: 13602513970 13554944353 (助理)

电子邮件: lizs@szonline.net lizhaoshu@163.com
com500@com500.com

网 址: www.lizhaoshu.com
www.com500.com

本社隆重推荐：
王牌管理系列丛书



责任编辑 / 杨邵川 (010-68308159)

图书策划 / 杨 剑

封面设计 / 任燕飞设计室

中国式管理五十四张王牌

曾仕强

余世维为《管理王牌》书系题词

“序”是管理，“理”是理明。管理
就是“to keep everything in order”。
大部分的人与事都不是自动、自发、自律、
自成的，所以需要管理。

余世维

起牌优劣在天，出牌对错
在人；打牌如做人，思之无悔，
打牌努力勿急勿慢。人生
管理如此，人生亦莫不如也。

江平

2006.3.8 松岛

朝曙兄的这套管理王牌，用五+四个中国字，
对当前的管理理论和管理技术，进行了极有
创意的设计组合，非常好看，非常有趣味，
很值得一读。

HX 丙+乙
2006年3月10日于北京

中国式管理大师曾仕强教授序

中国人的经营管理王牌

作为一个中国人,讲到经营管理的王牌,我毫不犹豫推荐胡雪岩,清末鼎鼎大名的红顶商人,不但政商关系良好,而且驰骋商场,所向无敌。他的经营功夫,被尊称为中国经营之神。胡雪岩往往能够抓住中国人经商的法则的要领,其一招一式,都堪称中国人经营管理的王牌。

作为新锐一代的管理专家,李朝曙倡导或提出了很多全新的管理思想与管理方法,比如服务业的时刻管理,老板的加减法管理,一分为五管理等,都体现了相当的创造力。在这套书中,朝曙更是融合了海量的东西方的管理智慧,诸多方面与中国人传统的管理思想殊途同归,与西方的管理技术不谋而合,堪称集大成之作。

商界重和气不重骨气,在和气生财的大前提下,竞争起来比较客气,大多来软的不来硬的,来暗的不便明目张胆,放谣言中伤而不至于公然破坏。这是斗争也好,竞争也好,中国人都是用下象棋的模式在运作。那些下象棋的人闻声不响,却算得很长远,会在你不知不觉中,把对方逼得毫无动弹的余地。他不会一开始就刺激你,或一开始就让你紧张,他会若有若无、声东击西,掩盖自己的企图,等到一切很明朗的时候,你只有束手无策,毫无反抗的余地。

在复杂的商场,水能载舟也能覆舟,任何机会都可能是危机,也可能是转机。冷静,随机应变加上当机立断,成为胡雪岩创业的三个基础条件,也是其制胜的法宝与王牌。

下面六大方面是最值得我们学习的地方,每一方面,都是一张经营管理王牌。

第一,信心。人穷志不穷,从不气馁,才有成功的一天。

第二,人际关系技巧熟练,并且用得恰到好处。成功的人,必定是会做人的人。如果连人也做不好,就算事业做得很大,钱赚得很多,也不算成功。

第三,精于商道,对经营策略,有独到的见解,也有出人意外的表现。

第四,善于从现象中体会出背后的道理。

第五,能够因时、因地、因人而应变,以求制宜。作为一个中国人,特别要把“投机取巧”和“随机应变”区分清楚,弄明白两者的差异,而且一定要下决心,只许随机应变,不许投机取巧,才有成功的可能。

第六,不怨天、不尤人,一切心甘情愿地自作自受,无怨无悔。

所以作为现代企业的管理者,手中始终拥有王牌,即掌握核心竞争力,对企业生存发展是很关键的。

曾仕强

一分为五与加减乘除(代前言)

管理到底需要什么工具与标准?中国企业家与经理人应该具备哪些素质?管理者是否有简单易懂的成功模式与方法?管理者是否有一语中的、一言九鼎、一锤定音的秘笈与王牌?

为了回答这些问题,我经过近十年的实践、学习与研究,总结了一套企业管理成功模式——《管理五十四张王牌》。这套牌揉合了中西方的管理思想,像《易经》一样,可以延伸到许多领域,既可以帮助企业与职业经理人解读企业管理思想,也能为每个人的成长与发展提供借鉴与参考意见,既能作为五十四个规范企业的客观标准,又是管理者有效经营企业的五十四种有效工具。更具特色的是,其中的加减乘除、一分为五、潜龙勿用等等,都能与个人的成长密切结合。由于本书采取五十四张扑克牌的形式来表现当今世界最有效的管理思想与工具,有的放矢,通俗易懂,如果能与管理实践相结合,有效加以利用,算得上是一语千金、一本万利,所以斗胆称其为“王牌”。

为什么是一副牌?我觉得,牌可以作为管理思想的载体。因为我所有的智慧火花与人生经历、管理思想都可以通过一副牌来表达,都可以归纳成五十四张牌、五十四个关键时刻、五十四个控制点、五十四个标准、五十四个方法。综合我的人生及事业经历,以及与国内数百位管理大师的交流、学习的经验,大致可以总结出五十多个领域的管理思想与心得,因此我们的书就叫《管理王牌》。

一、一分为五

这副王牌的大小王,即柔与刚表达了我的两个基本思想,大王是一分为五,小王是加减乘除。

“一分为五”思想是：

一即力量与坚持(做好)；

二即专业与执著(做专)；

三即速度与效率(做大)；

四即创新与变化(做强)；

五即挑战与完美(做长)。

所谓“一分为五”就是我们要做好一件事，从目标到流程、从流程到标准、从标准到执行、从执行到检核，必须经过五个环节；对一个人或一件事的判断，我们评价的标准至少是五个级别，如五星级酒店。企业发展的第一步就是要具备建立目标与战略的激励能力，第二步要具备管理能力，第三步要具备服务能力，第四步是品牌营销能力，第五步还要有学习成长能力。

我们之所以要用“五”这个数字，是有一定根据的：在位置上有“前后左右中”，缺少其中某一个环节，定位就不准确；在地理上有“东西南北中”；在五行中有“金木水火土”；人有头与四肢五个部分；一只手有五个手指。这是一种自然的“道”。

这个“道”体现了中国文化的中庸。如果说“十”是完美，“五”则是常态分布。任何东西一分为一比较孤立，一分为二比较对立，一分为三比较辩证，一分为四比较平衡，一分为五比较精深，比较有章法，比较完整。既有方向，又有方法；既有流程，又有标准；既有战略，又有执行；既有整体，又有细节；既有品牌营销，又有学习成长。由于管理的内涵丰富，外延广阔，只有一分为五对其深入研究，才会使方向明确，方法得当。

二、加减乘除

萌芽期：加法求生、扩大规模

创业期：减法求精、集中优势

成长期：乘法求量、快速复制

成熟期：除法求简、重组资源

衰退期：互补交换、重建优势

一分为五解决了企业管理的方向问题，而加减乘除则可以解决企业不

同阶段企业管理的方法问题。萌芽期加法求生、扩大规模(潜龙勿用);创业期减法求精、集中优势(见龙在田);成长期乘法求量、快速复制(或跃在渊);成熟期除法求简、重组资源(飞龙在天);衰退期互补交换、重建优势(亢龙有悔)。

1. 加法求生、扩大规模

一个企业刚刚创业的时候非常脆弱,所面临的风险主要来源于自身的生存能力,控制风险的办法是快速完成财富与经验的原始积累,拼命做加法,什么赚钱就做什么,全力以赴,所谓先求生存后求发展。因为你不做加法,你就没有办法生存,在求得生存后再行扩大规模。这是企业发展的一般性模式,也是事物发展的必然过程。联想在创业的时候因为生计没有着落,做了三次加法,最终才找到生存的出路。

2. 减法求精、集中优势

万科近十年来始终只讲两个字:“减法”。这就是战略,高度专业化,创造核心竞争力,推动大规模生产,全面提升产品质量与服务。正是这种清晰的公司战略,使万科终于在做“减法”的同时却完成了公司稳步增长的乘法。卖掉万佳是万科做“减法”的经典之作,明明早就将业务集中在房地产,却还嫌不专,索性将产品都简化到中产阶级的普通住宅。今后他们还要将产品更加标准化,甚至主要部品部件都在总部设计好,通过住宅工业化带动进一步的大规模生产。

3. 乘法求量、快速复制

如果选择了减法,企业在某一个领域取得了突破,成为了这个领域的专业公司,形成了完整的文化、品牌、制度、服务等良性发展的体系,那么这个企业就要开始做乘法,因为这时候面对的对手,可能是一些有实力的投资机构与集团或跨国公司等等。没有一定的规模,就没有成本优势;没有一定的规模,就没有足够的位置留住人才;没有一定的规模,就不能有效发挥企业品牌的价值,将丧失良好的发展机会。所以做乘法成为必然的选择。乘法往往是通过异地扩展或连锁加盟等形式实现的,将核心价值快速复制到各分支机构或加盟机构,以几何级数的成长与发展实现品牌的价值。

4. 除法求简、重组资源

当一个企业的品牌网络形成以后,这个企业面临着庞大的管理机构与管理对象体系:如人员、物流、信息、资金、培训等,效率将可能降低,这时候将一些本企业不擅长的非核心项目从主业中剥离成为当务之急。所以,企业必须尽快寻找战略合作伙伴,或将部分业务外包,比如将物流从企业剥离出来交给专业公司负责,将生产剥离出来交给制造企业代工,将行政后勤剥离出来鼓励老员工创业等。

5. 互补交换、重建优势

企业通过加减乘除已经成为了一个相当专业化的公司,这时候它面临的风险与问题将主要不是来自于它本身,而是来源于外部的不可知因素,比如说全球经济的衰退、政策因素、不可抗力、技术进步等因素影响。这个时候防范风险的办法是置换,互相持有一些优质公司的股权或份额,或者相互结为战略联盟抵御风险、互相交换市场等策略,获得进一步的竞争优势,以便企业遇到重大挑战时可以达到盈亏的平衡。

这套管理王牌,分为企业战略、高效执行、服务沟通、市场营销、学习成长五个模块。从内容上来说非常严谨,既有西方的管理思想,又包含东方的管理哲学;既有琅琅上口的管理口诀,又有脍炙人口的经典案例;既有轻松愉快的哲理故事,又有诙谐幽默的管理笑话;既有科学合理的管理测试,又有激动人心的管理游戏。从形式上来说,本书既有科学性,又有艺术性,并且文字精炼,结构合理,具有趣味性、直观性、浓缩性等特点。总之,这套管理王牌可学、可用、可教、可品。不仅是一套简单实用的管理课程,甚至也是一套企业家与职业经理人演讲与口才的经典教材与案例库。

本书是我多年从事管理实践与研究工作的经验总结,十多年来我作为财经媒体主编、企业管理实战顾问、职业经理人、社会公益人士、行业协会负责人、企业培训师等不同角色,先后在IT、服装、食品、零售、教育、传媒等行业从事高层管理工作,既深入中小企业诊断企业管理现状,又通过采访韦尔奇、比尔·盖茨、科特勒兄弟、柳传志、张瑞敏、李东生、龙永图、石滋宜、郎咸平等中外数百位企管名家,与中国数以百计的知名企业家、一流的管理专家学

习探讨交流国际一流企业的管理思想,从而有了这套书中的一些思想总结与归纳。

本书写作过程中得到了众多各界朋友的大力支持,篇幅所限不能一一列出大名,只能在此表示感谢,希望可以心照不宣。由于涉及的领域广泛,研究时间有限,所以难免有错漏疏忽等诸多不尽人意之处,敬请您多多批评指正,我想权当将此书作为研究王牌管理的一个起点,在各位读者的帮助下不断学习与完善,本着兢兢业业、实事求是的态度,为企业做一些力所能及的事情。

鸣谢

这本书的写作过程中,经理人杂志、中国新时代、英才杂志、中国企业家、IT 经理人、世界经理人文摘、中国经营报、经济观察报、环球企业家等知名财经媒体的朋友给予了大力的支持并提供了部分资料,另外,本书的编辑工作得到了杨剑、黄英、李志东、李砚、刘晓、羊建文、何瑶琴、谭彦华、吴璞、王爱芝、曾令湘、汪潇、邵俐玲、曾慧娴、雷娟等朋友的鼎力支持,在此一并表示感谢!

因为出版时间的关系,更多朋友的支持不能一一道谢。另外部分引用关于企业家朋友的案例与报道原作观点可能有失偏颇,案例可能有所错漏。因为时间关系或沟通不上,个别无法核实的,暂时只能尊重原作。欢迎来电来函批评指正,我们将在再版中及时修正。在此对以上朋友诚致歉意。

如果您对本书有所感悟与体会,欢迎将您的高见发到电子邮件:lizs@szonline.net,以便互相交流或在再版时收录。



2006 年 8 月



前言

大王 柔牌

一、柔牌字典

柔,就是曲者可直,直者可曲。柔牌的精神是以柔克刚,核心内涵是“厚德载物、兼容并蓄”。对企业来说就是发展要有弹性,要有控制风险的能力,要能屈能伸。一手做大,一手做强;一边发展,一边稳定;一边开源,一边节流;一边用人,一边培养。

二、柔牌法则

(一)柔韧:加法求生、扩大规模

(二)柔和:减法求精,集中优势

(三)柔道:乘法求量,快速复制

(四)柔顺:除法求简,重组资源

(五)柔美:等价交换,优势互补

三、管理专家 W. 钱·金

(一)个人简介

(二)观点摘要

四、王牌总裁 沃尔顿

(一)个人简介

(二)观点摘要

