

锻造中国跨国企业必备实用兵法

中国经理人 谋略大课堂

博阳◎编著

一套传统谋略与现代智慧的集成
一部当代经理人的“孙子兵法”

ZHONGGUO JINGLIRENMOULUE DAKETANG



南方出版社

中国经理人 谋略大课堂

博阳◎编著

ZHONGGUO JINGLIRENMOULUE DAKETANG

南方出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

中国经理人谋略大课堂 / 博阳编著. —海口 : 南方出版社,
2011.5

ISBN 978-7-5501-0222-4

I. ①中… II. ①博… III. ①企业管理-经验-中国
IV. ①F279.23

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2011) 第 078283 号

书 名: 中国经理人谋略大课堂
作 者: 博阳 编著

出 版 人: 赵云鹤
出版发行: 南方出版社
地 址: 海南省海口市和平大道 70 号
邮 编: 570208
电 话: (0898) 66160822
传 真: (0898) 66160830
经 销: 新华书店
印 刷: 北京中印联印务有限公司
开 本: 710 × 1000 1/16
印 张: 20
字 数: 240 千字
版 次: 2011 年 6 月第 1 版 2011 年 6 月第 1 次印刷
书 号: ISBN 978-7-5501-0222-4
定 价: 42.00 元

前言

有人说，谋略是任何人做任何事的制胜法宝。这话并不为过。

谋略，就是多谋善断。而多谋就是主意多、办法多；善断就是能从多种主意、多种办法中选择出最好的主意、最佳的办法，当机立断，付诸实施。换句话说，谋略就是深藏不露的政治计谋，运筹帷幄的军事战术，事半功倍的做事策略，风云人生的处世智慧。

而经理人，就是企业管理及企业的领军人物。好的经理人可以救活一个濒临倒闭的企业，而不合格的经理人则会顷刻间毁掉一个蒸蒸日上的企业。所以，做一个好的经理人是一门学问，更是一种艺术。

在中国，政治、军事、社会、人生谋略通称“文兵法”，它们的普遍运用不亚于军事上的真正用兵。如古人的三十六计、七十二计，就能使败军转败为胜、绝处逢生，能使国家、社会和个人化险为夷、东山再起。

古往今来，大到治国平天下，小到修身养性与避祸的经典智慧，都是世人揣摩运用的谋略精华；尤其是中国深厚历史积淀下的各类领导谋略，更是表现出了一种以智取胜的倾向，正所谓“兵者，诡道也”，它是代表中国谋略型文化的最高境界。五千年来，中国已经出现了一大批领导阶层的谋略家，如孙武、吴起、孙臧、韩信、诸葛亮、曹操、司马懿、隋文帝、李世民、曾国藩等。他们的领导谋略特点是，强调正兵与奇兵相结合、王道与霸道相糅、不战而屈人之兵、随敌制胜、攻其无备、求之于势和阵法，以及迷惑敌人等。著名的《孙子兵法》、《三国演义》等谋略名著，其议论之恢弘、智谋之深邃更是早已盛传于海内外。

在商业领域，中国的许多领军人物也都在积极践行各式谋略的学习与

运用。如近年来广受追捧的柳传志、张瑞敏、任正非、牛根生、鲁冠球等一系列顶级的企业家们，在谋略运用和企业管理方面都颇有所得。在西方，学习与运用中国古典兵法与谋略的势头也愈来愈热，特别是中国的《孙子兵法》等谋略巨著，早已成为西方政界、商界人士的必备用书。

面对瞬息万变的 21 世纪，经理人必须面对充满不确定性的外界环境，把企业领向不败之路。这就要求，一个优秀的经理人，最低限度应具备两个条件：首先要有科学合理而严格的管理手段；其次要有灵活机动、层次不穷的妙手高招。

所以，学富五车、饱读经书的“管理学者”，未必就是优秀的经理人；而掌握了谋略智慧的现代经理人，就能运筹帷幄，决胜千里！

《中国经理人谋略大课堂》，就是为现代经理人量身打造的一部实用性的经营智慧全书！本书集合传统谋略和现代智慧中最精华、最实用的部分，提炼解析，侧重“致用”，不啻是政府官员和各级企业经理人管理思想的巨大智力来源。

编 者

2011 年 3 月

目 录

第1章 经理人与管理谋略

管理能力是经理人最根本，也是最重要的必备能力。这种能力涉及理性认识、人际关系和经营技能，即称为个人的、人际的和定向的能力。经理人管理能力的高低，往往能决定一个企业的成败兴衰，中外企业概莫能外。这其中，经理人对管理谋略的掌握和运用，又是其管理能力强弱的根本体现。

管理谋略1：变管理企业为领导企业 / 2

管理谋略2：强化战略管理与计划监控 / 8

管理谋略3：守住财务管理这个灵魂 / 25

管理谋略4：人力资源是最大财富 / 36

管理谋略5：精心公共关系，把细节做到极致 / 45

第2章 经理人与用权谋略

用权谋略关乎一个企业领导者能否成功实现自己的领导。对于经理人来说，谋权之道，其“神”在于根据实际情况，灵活运用。不过，谋略的本身是随机应变的处事谋略或手段、方法，但绝不能使之成为权诈、权谰，或是让自己失诚失信。

用权谋略 1：讲究用权方式与场合 / 58

用权谋略 2：有效控制，收放自如 / 65

用权谋略 3：培植心腹，为我所用 / 73

用权谋略 4：抑强扶弱，注重平衡 / 81

第 3 章 | 经理人与用人谋略

现代的商战即是人才争夺战，只有人才是企业最重要的战略资源。古今中外，欲成大事者，必有贤人辅佐。然而，“千军易得，一将难求”。这就要求现代的经理人用人时不仅要有手段，更要讲究谋略的运用，做一个慧眼识人的伯乐。

用人谋略 1：操守为重，能力重于学历 / 90

用人谋略 2：任人不唯亲，须谨防“小人” / 96

用人谋略 3：知人善任，不“事必躬亲” / 105

用人谋略 4：恩威并施，不可求全责备 / 113

用人谋略 5：厚待下属，留住关键人才 / 118

第 4 章 | 经理人与经营谋略

经理人讲究并灵活运用经营谋略，是企业具有旺盛生命力的有效手段，也是企业持续发展的重要保证。作为企业的经理人，首先要确定经营的基本方向，认真审视自己的经营业务，看其是否有广阔的前景；其次，要界定经营的范围，确定经营的重点。然后是企业经营战略的核心部分——总体目标。

经营谋略 1：把脉经营方向，精心核心业务 / 128

经营谋略 2：生产和质量，两手都要硬 / 134

经营谋略 3：控制营销，视品牌为生命 / 149

经营谋略 4：关注危险信号，放眼企业未来 / 156

第 5 章 经理人与谈判谋略

经理人一次谈判的成败，有时可以关乎一个企业的兴衰和个人事业的成败。正确的谈判谋略和出众的口才技巧，则是经理人谈判成功的必备因素。所以，现代的经理人必须重视谈判的作用，不仅要才思敏捷和熟练驾驭语言，更要注重谈判谋略的运用。

谈判谋略 1：精心准备，知己知彼 / 166

谈判谋略 2：巧用话语，寸舌可抵百万雄师 / 172

谈判谋略 3：调整心态，对症下药 / 178

谈判谋略 4：以逸待劳，乘虚而入 / 184

第 6 章 经理人与竞争谋略

商界的竞争是残酷无情的。尤其是在竞争与日俱增的今天，经济全球化的浪潮和日新月异的技术创新，使企业稍有闪失，便有可能一败涂地，甚至招致灭顶之灾。这就要求现代的经理人，必须具备正确运用竞争谋略的意识和能力，才能保证企业立于不败之地。

竞争谋略 1：开拓创新，切忌墨守成规 / 192

竞争谋略 2：因势利诱，借势用力 / 203

竞争谋略 3：以假乱真，出奇制胜 / 213

竞争谋略 4：放眼全局，攻敌中坚 / 223

第7章 经理人与处世谋略

经理人的成功与其为人处世密切相关。“为人处世”即是立身处世。自古以来，正确无误的进退之道，被当作贤人处世的最高标准。作为一个企业的经理人，处世也应以道德律己，以道德待人，体现领导者的广阔胸襟和博大胸怀。

处世谋略1：为人处世，少敌多友 / 234

处世谋略2：海纳百川，不为难自己 / 241

处世谋略3：长袖善舞，八面玲珑 / 248

第8章 经理人与魅力谋略

个人魅力是管理者重要的无形资产，是一个成功的领导者必备的素质，领导者的统御能力首先来自他的魅力。所以，做生意先看人也是中国人做生意的秘诀之一。

公司的管理者与公司的事业是一体的，公司事业的前途通常也是公司管理者的前途。一位让客户信赖的管理者，自然会受到客户的青睐，即使其他的资源有欠缺，他也会有许多机会，这也是中国市场中常见的现象。因此，企业管理者的个人魅力就显得非常重要。

魅力谋略1：做一个思想型的领导 / 260

魅力谋略2：用“自信”进行管理 / 267

魅力谋略3：征服众人心 / 277

第9章 经理人与危机谋略

有效的危机处理手段对领导者而言，是不能不具备的。现实中，每个企业在长期发展的过程中都不会是一帆风顺的，随时都可能面临着各种类别的危机局面。而不同的危机处理方式，也会给企业带来截然不同的结果。因此，现代企业的经理人要追求成功，就必须具备炉火纯青的危机处理艺术。

危机谋略1：危机管理进行时 / 288

危机谋略2：临危不乱，置之死地而后生 / 297

危机谋略3：以弱示强，险中求胜 / 305

第1章

经理人与管理谋略

管理能力是经理人最根本，也是最重要的必备能力。这种能力涉及理性认识、人际关系和经营技能，即称为个人的、人际的和定向的能力。经理人管理能力的高低，往往能决定一个企业的成败兴衰，中外企业概莫能外。这其中，经理人对管理谋略的掌握和运用，又是其管理能力强弱的根本体现。



管理谋略 1：变管理企业为领导企业

要想实现有效管理，经理人就必须领导企业。换句话说，经理
人必须为企业确立发展方向，指引企业的前进道路，逾越障
碍，实现远大的远景目标。

1. 领导与管理

领导和管理既十分密切又有着明显区别。从实质来看，领导是从管理
中分化出来的高层次的组织管理活动。领导和管理最终目标是趋同的、
一致的，基本职能也是互融的、相通的，因此，领导和管理的关系是十分
密切的。然而，无论从含义上，还是从宏观与微观的角度上看，领导与管
理又存在明显的不同。

(1) 二者联系十分密切。

人类生产力还不发达的时候，领导和管理其实是混为一体的。随着社
会的发展和不断进步，管理工作独立存在，这是社会分工的结果。同样，
领导从管理工作中分化出来，也是社会分工的结果。只有在生产力发展到
一定水平，社会活动日趋复杂的情况下，领导才有可能从管理中分化
出来。

有鉴于此，我们可以认为领导和管理的区别是相对的，而联系却是绝对的。领导是管理的灵魂，是管理的升华；管理是领导的基础，是领导的保证。领导和管理科学的分解和有机结合，组成了组织或团体的优化营运系统。当然，绝对不宜简单分开的。在整个社会大系统中，多数领导者对于更上一级的组织或系统来说，只是管理者；同样，多数管理者对于再下一级的团体或系统而言，又是领导者了。

所以，对于经理人来说，领导和管理的联系经常会体现在自己一个人的身上。

（2）二者存在显著的区别。

从含义上看，领导与管理是不同的。领导，主要是指统帅、指引一个相对独立的组织或团队。领导行为和领导过程都是对于整个组织或团体而言的，领导要达到的目标也是整个组织或团体的奋斗方向。而管理则主要是指对于某个组织或团体的职能部门，进行指挥、控制、监督、反馈等工作。它是领导活动的分支，是领导活动在各个部门的具体化，如人事管理、物资管理、财务管理等。

从根本上来说，领导要保证组织拥有明确的前进方向，并使相关的人都理解和坚信它的正确性。领导的基本职能在于为实现远景目标制定变革战略，不断推动企业进行各种改革。与之相对，管理则是计划、预算、组织和控制某些活动的过程。管理的主要职能是维护一个复杂的企业组织的秩序，使组织高效运转。

如果从宏观与微观的角度来看，领导和管理也存在较大差别。

首先，领导强调的是组织、团体及全社会的宏观效益，这种效益反映为一种壮大、发展和进步，无法用数字直接进行衡量；管理则尤其强调追求某一单项工作的效率或效益。其次，领导主要从宏观角度考虑问题，所以注重获取良好的外部环境，追求组织和团体之间的平衡和谐；管理则主

要从微观的角度考虑问题，因而比较注重维持正常的、稳定的、有效的内部秩序。再次，领导的过程，主要是进行战略性工作的过程。确定组织或团体要达到的目标以及达到目标所需要的途径和手段，制定相应的政策并督促各管理部门有效贯彻，这是战略性工作的基本内涵。而管理过程相对于领导过程来说，则主要是进行战术性工作的过程。根据领导制定的目标和政策，根据战略性工作的要求，实施配合战略目标的计划、组织和控制活动；这是战术性工作的主要内容。

另外，领导也是管理活动的进一步抽象，它强调的是对人和事的指导，是处理人与人之间、人与事之间、事与事之间关系的艺术。而管理则主要是对人、财、物的管理，着重强调处理人与物、物与物之间的关系，控制是其中心。

2. 领导者与管理者

很明显，根据上文所述，领导者和管理者也同样存在联系和区别。概括地说，公司领导者能够激发人们的创造力，并鼓舞大家的士气，振奋员工的精神；而不具备领导才能的管理者，往往会造成顺应者。

尼克松说：“伟大的领导是一种特有的艺术形式，既需要超群的力量，又需要非凡的想象力。”因而领导者办事，在很大程度上要依靠开发动力、启迪觉悟，要依靠思考、符号和形象。

一个成功的领导者必须具备相应的想象力和思想，这种想象力和思想激励着领导者本人勇往直前，使他怀着一种令自己激动并奋斗不息的使命感，从而不畏艰难险阻和挫折失败。所以，伟大的领导者的想象力和思想，能像一团不熄的火焰，激励着下属紧随其身后，向着既定的目标迈进。

从这一角度上说，伟大的领导者拥有权力，但绝不仅仅依靠权力，他

的影响力的价值有时候远胜于他的权力。所以，有的人尽管处于领导者的地位，但并不是有效的领导者，顶多只是一个管理者；而有的人即使没有职位，但却是公认的领袖人物。相反，管理者失去了权力，也就失去了指挥他人的基础，管理者也就不成其为管理者了。但失去了权力的领导者，只靠其深远而广泛的影响力，照样可以向其追随者发号施令，引导他们追求伟大的目标。从这一点来看，是否拥有重要的影响力、强烈的感染力和感召力，是领导者和管理者的一大区别。

二者最明显的不同还是体现在如何对待目标上。领导者确定目标，给下属解释、灌输目标，并借此激发出力量；管理者则控制并指使别人。公司领导者主要是从所提供的产品或劳务的质量的角度，来界定一个公司、一个企业的成就；而公司的管理者，则主要是根据某些财务上的衡量标准来界定成功。这些衡量标准是在公司的营运过程中制定出来的，与营运的内容无关。公司的领导者必须具有崇高的价值观，使自己的下属从工作中体验到为人类、为社会、为他人有所贡献而带来的满足感，从而觉得自己的工作本身很崇高、很有意义；而管理者则主要诉求于收入、地位以及安全感这一类的现实需求，吸引并使得人们努力工作。

领导者与管理者的另一个明显不同在于，领导者必须考虑长远的、宏伟的目标；管理者也许可以只为今天的、短期的目标而工作。从这一点来说，能否说服大众、感化下属为明天的目标而努力，则是领导者和管理者之间的分水岭。

所以，领导者的任务在于创造一种“领导势”，使大家自觉不自觉地融入组织的目标体系之中去，共同为实现目标而努力工作。管理者的任务在于制造一种“管理场”，使下属融入管理者的控制体系之中，以达到领导者的目标要求，完成管理者的职能。

3. 多一些领导，少一些管理

实践表明，对于一个企业或经济组织，管理和领导在任何时候都缺一不可。前者离开后者，或是后者离开前者，都不能很好地发挥作用。因为，在相对稳定和繁荣的时期，有限的领导与强力的管理相结合能够使企业转向良好；在极度混乱时期，领导比管理发挥的作用更为关键；而在今天复杂多变的形势下，强有力的管理和强有力的领导都是企业所需要的。

相对于中国的企业来说，受传统的计划经济影响，很多企业由于缺乏科学管理传统和质量管理传统，补基础管理课，掌握世界先进的管理方法，成为绝大多数企业在改革开放时代的第一要务。不过，如果过分强调规范的管理体制而忽视领导作用，企业仍会走向失败。因为，经济全球化正不断地激化着企业的竞争环境和生存环境，在此情况下，仅有管理是远远不够的，更需要的是企业管理者（经理人）的领导和决策能力。

由于特殊的国情和依然不健全的市场经济环境，我国目前的大部分企业既存在管理不科学，又面临着领导力欠缺的双重不利局面。尤其是当前，强化经理人的“领导力”显得更为迫切，也是许多经理人所必须面对的一个现实课题。

因此，经理人必须多一些领导，少一些管理。具体来说，经理人应该少过问业务、少一些管理，充分地授权，把时间花在为下属创造良好条件上，使公司内其他成员能够针对具体业务作出好的决策。领导的艺术体现就是为组织中所有成员定位，让他们去完成职责内的任务。多些领导就意味着去发现、培养、稳定和激励人才，影响其他管理人员，并使他们承担相应的责任。

4. 经理人必须变革领导

经理人在强化领导力的同时，也必须随时注重变革领导。这是因为，伴随着经济全球化的到来，全球最佳实践经验和技能的趋同，任何较为先进的管理诀窍和优秀技术都将是短命的。然而高层次的意识、信念和行为则是一种持久的竞争力。因此，作为一个经理人，也必须注重变革自己的领导。

经理人在实施变革时必须树立以下观念。

一是经理人应当认识到，公司的失败是系统的失败。因此，经理人应当就许多尖锐的问题同时施加影响，因为公司的功能失调不能孤立地评价或纠正。例如，一个问题的发生不会仅仅是因为高昂的制造成本，或是无法留住客户，或是有一种病态的内部官僚体制，而是上述所有因素综合所致。

二是变革要求高级管理者深层次地介入并指明方向。单方面的变化也可以在相对没有干涉的状态下实施，但这对于激烈的变革就不能成立，有必要加以认识区别。

三是实施变革本身是一种拿公司做赌注的做法。它可能给公司的主要政策和战略带来争论，这种争论可能会导致拒绝签约的高层经理被解除职务，成为短期内有损公司市场收益的事情。对此也应有相应的心理准备。

四是进行变革的努力会导致大多数经理人经历一个自我怀疑和焦虑程度加重的初始阶段。很显然，经理人并不想成为造成局面不利的人，或将他的可信性系于可能无法实现预期目标的事情上面。所以，尽管许多激进的变革方案力求以温和的面孔出现，还是可能遭到曾为企业作出诸多贡献的人的非难。不管顺利与否，经理人都将会承受着将变革方案付诸实施的