

历史棋局中的

经营智慧

以史为鉴，巧学营销，以史为师，妙学管理。本书悟到最具实战性的营销策略，最具前瞻性的管理思

史光起
著



YZL10890126462

领

 武汉出版社
WUHAN PUBLISHING HOUSE

史光起 著

历史棋局中的
经世智慧



YZLI0890126462

武汉出版社
WUHAN PUBLISHING HOUSE

(鄂)新登字 08 号

图书在版编目 (CIP) 数据

历史棋局中的经营智慧 / 史光起著. — 武汉: 武汉出版社,
2011.3

ISBN 978-7-5430-5581-0

I. ①历… II. ①史… III. ①企业管理 - 通俗读物 ②市
场营销学 - 通俗读物 IV. ① F270-49 ② F713.50-49

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2010) 第 260107 号

书名: 历史棋局中的经营智慧

著 者: 史光起

本书策划: 李异鸣

责任编辑: 朱纪新

特约编辑: 郭海东

封面设计: 回归线视觉传达

出 版: 武汉出版社

社 址: 武汉市江汉区新华下路 103 号 邮 编: 430015

电 话: (027)85606403 85600625

http://www.whcbs.com E-mail: zbs@whcbs.com

印 刷: 三河市南阳印刷有限公司 经 销: 新华书店

开 本: 787mm × 1092mm 1/16

印 张: 14 字 数: 196 千字

版 次: 2011 年 3 月第 1 版 2011 年 3 月第 1 次印刷

定 价: 29.80 元

版权所有·侵权必究

如有质量问题,由承印厂负责调换。

历史棋局中的“大道”与“小巧”

中央人民广播电台“思卓书坊”节目主持人，北京大学领导力研究中心副主任 杨思卓

商场亦战场，战场如棋局，这个“局”中的取胜之“术”在于对细节的谋划，取胜之“道”则在于对局势的把握。对于常人而言，在乎的是一兵一马，一招一式；对于高手而言，关注的则是整个棋局。从这本书讲述的战术杀招中可以看出严谨、精妙的逻辑与极强的实战价值，纵观“棋局”，又可以悟出其中蕴含的大道智慧。

都说“以史为鉴”，但是读过历史后，想从中感悟到事件背后的道理与大智慧却并不容易，这就需要一个能够透彻领悟并可以融会贯通的智者去讲解，史光起就是这样一个人。作为一个一线的企业经营管理者，他不仅是一个“行者”，而且是一个“悟空”。近年来，他站在企业经营的角度，以全新的视角，详尽、深刻地解读了古今中外许多著名的军事、政治以及伟人的各类事例，而后结合自身多年企业管理、营销实践的经验，撰写了许多历史结合企业经营的系列文章，发表在我国营销管理领域的权威期刊上，并于近期整理集结成《历史棋局中的经营智慧》一书，让企业管理者、营销人有机会一口气全面系统地读完这近年来本土营销管理领域难得的好书。

这本书可读性很强，让我们可以轻松进入，在慢慢被精彩内容吸引的同时，无形中领悟到博弈的智慧与经营的学问。

通过阅读书中商鞅变法图强的事例，我们可以知道游戏规则的重要性与如何制定市场规则，掌握竞争的主动权；通过阅读战国时期赵武灵



王的军事策略，我们不仅看到即使四面强敌林立，也可以迅速崛起的成功路径，更了解到那段历史中很多不为人知的轶事；看雅典的政治、文化、经济改革与执政官梭伦的精彩破局与布局之术，我们学会了怎样化解执行中的阻力，以及如何一面完善立法，一面推行文化，让软硬件相结合，相辅相成地推动组织进化；走近那场令世界陷入崩溃边缘的第一次世界金融危机，以及在危急中睿智、从容应对的罗斯福总统，我们看到了四面楚歌时崛起、反击的方法与治大国如烹小鲜的超凡智慧……虽然历史已经离我们远去，但真理与方法是千古共通的，尤其在“道”的层面，历史长河中的智慧更显精妙。史上失败的案例，我们可以引以为鉴，不重蹈覆辙，成功范例则可以古为今用，创造性地去复制。

这本书更大的价值不仅是增长读者的历史知识与获取营销管理专业技能，更在于贯穿全书深刻、睿智、高远的智慧哲学，可以启迪我们的思维，帮助我们发现与创造未来。希望透过这本书中一个个生动的事件与作者犀利、深刻的阐述和见解，使读者感悟到经营中的“小巧”与“大道”。



致亲爱的读者朋友

亲爱的朋友，感谢你翻开这本书，在阅读之前，我想简单地向你介绍一下这本书的特点，以及阅读后你可以从中收获到什么。从本书的名字就猜得出，这本企管书籍与历史有关，没错，我想以历史长河中一叶叶智慧之舟作为承载我管理与营销思想的载体，并与之融合，以带给大家全新、轻松、深刻的阅读体验与不一样的智慧感悟。

我们常说“以史为鉴”、“以史为师”，的确，前事不忘，后事之师，审视与学习历史的确可以让我们吸取很多成功的经验，避免重复错误，少走许多弯路。历史中很多经典的智慧光芒还可以启发我们思考，指引我们前行。

在管理领域，世界范围的学者与企业家们也都在不断研究与学习历史中的智慧，从中汲取营养与启迪思维，寻找在未来企业经营中可以借鉴的元素。美国哈佛商学院与欧洲很多知名商学院均开设了专门的课程，研究学习亚洲、欧洲等拥有悠久历史与文明的国家的政治、军事及文化。他们翻译了《孙子兵法》、《春秋》、《史记》、《三国》、《道德经》、《论语》、《圣经》、《古兰经》、《希波战争史》、《荷马史诗》等世界经典历史、文化与军事典籍，以求从这些经典著作中发现值得借鉴的思想与方法。

如今，很多先进的管理思想与营销理念都是从一些历史、文化及军事思想中演化而来的。比如，我们耳熟能详的，艾·里斯和杰克·特劳特提出的“定位”理论；唐·舒尔茨提出的“整合营销传播”理论；奥斯卡·摩根斯特恩与冯·诺依曼创建的“赛局理论”等，其创意灵感与哲学层面的建立，均不同程度地受到了历史中的事件与现象的启发。这些从历史中汲取的智慧，总结、提炼成为我们今天从事营销与管理工

的重要工具。

除以上提到的管理学大师与其经典理论外，日本经营之神松下幸之助、战略大师大前研一、管理学大师戴明、飞利浦·科特勒、卓越职业经理人杰克·韦尔奇等，都在不断研究中国、日本、印度等国和欧洲的历史文化，并且从中受到启发，而后创建出了大量实用的管理、营销理论与方法。

中国的卓越企业家张瑞敏先生认为：做人——看《道德经》，学老子；做事——看《论语》，学孔子；做战略——看《孙子兵法》，学孙子。持有张瑞敏先生这样观点的企业家、管理者不在少数，笔者更是从历史这位老师身上汲取了太多的营销与管理智慧。

本书通过讲述中国及世界历史中一些经典的文化、成功的军事战役、精妙的政治手段及散发着智慧光辉的伟人的人生经历，再结合笔者多年实践总结得出的诸多具有前瞻性的实战营销与管理思想，汇集成了这本在当下及未来中国市场和企业中适用，具有创新、实战特点的营销管理书籍。

之所以用历史的形式来表达具有前瞻性的营销、管理思想，除了这些历史事件与人物身上拥有的智慧可以为我们所吸收、借鉴外，还有一个原因就是：一个精妙复杂的营销或管理理念读起来必然枯燥难懂，即使读懂了，也很难在只言片语中深刻理解。因此，我引用一些历史中经典的军事战例、治国方略、伟人事迹等，使读者可以在轻松阅读历史故事的同时，无形中即能深刻理解文中要表述的营销、管理理念，同时可以加深记忆。也就是说，只要读懂了本书中的故事，也就学会了书中讲述的营销与管理方法；记住了故事，也就记住了这些思想与理念。在如今这个快节奏的社会中，对于每天忙忙碌碌，没法静下心来研读相关理论书籍的读者来说，这本书所采用的无疑是一种最容易阅读并理解的表达形式。

虽然这本书是以历史为表述载体，但是，承载的营销与管理概念却具有创新性与实用性。首先，本书讲述的诸多概念与方法，均为笔者在管理与营销实践中总结后提出的，因此，具有极强的时效性、创新性与实战应用价值。并且，本书中介绍的方法与概念都是建立在市场经济学

与管理学原理的共性层面之上，有道是“隔行不隔理”，因此，它广泛适用于市场中的各个行业和企业，且文中介绍的战略与战术可以直接复制使用。

单纯的理论概念阐述，会束缚和局限读者的思维。“授人以鱼不如授人以渔”，笔者不仅仅希望读者可以通过阅读本书来获得先进的营销、管理实战经验和思想总结，更希望通过引用大量历史中的军事、政治、文化事件和广泛的商业案例，给读者开创更多的思考空间，启迪读者的思维。让大家看过本书后，不仅掌握了一些方法，一些概念，更是学会了怎样思考与创新。

我相信，无数的实例也证明了：历史中的智慧光辉一定会照亮明天企业经营的道路。现在让我们一同启程，探寻历史棋局中的玄妙智慧。

史光起

2010.10.26

< 目录 >

Contents

第一章 明天的市场竞争

规则的力量

——从商鞅变法学习如何制定营销规则 // 2

形状和体积差不多，但有人喜欢篮球，有人却只对足球狂热，而有人偏爱排球或手球，为什么呢？因为它们的规则不同。同样的，在市场中，有些营销活动受到消费者热情追捧，而有些营销活动则无人问津，其根本原因同样是因为规则的不同。

“游戏”是否精彩，取决于规则 / 3

如何制定规则 / 5

规则是一种力量 / 14

成长路上最好的伙伴：敌人

——从赵武灵王的对敌方式看市场竞争策略 // 15

我们通常认为，促进我们成长，给予我们帮助的都是朋友。其实，真正推动我们成长的恰恰是敌人。朋友让我们在客观环境的辅助下变得强大，却无形中削弱了我们自身能力的成长，而敌人则让我们自身或主动或被动地不断成长。以市场竞争思维来思考，敌人不是我们前进的绊脚石，更多的时候是我们前进的动力，甚至是我们最好的伙伴和帮手。

敌人——生存与成长中的必要存在 / 15



轻视敌人与重视敌人 / 19

以你的对手为师 / 22

组织内部任用“敌人” / 25

利用敌人之间的矛盾渔利 / 26

深刻了解你的对手 / 28

睿者无“敌” / 30

市场聚焦战略与聚焦战术

——从“希波战争”看聚焦定位的方式与方法 // 31

“定位”这一概念大家都熟知，定位理论的一个核心要素就是聚焦——明确目标后集中力量于该目标，区隔对手的同时获得相对竞争优势。这样的方法在今天的市场营销活动中非常有效，未来市场竞争必然更加激烈，有效的聚焦对于相对弱小的企业更是必须选择的竞争方式。但是，聚焦的具体方法有哪些？在中国又该如何实施聚焦的战略与战术，使定位与聚焦的方法能够有效落实呢？

市场聚焦如何落地 / 32

市场聚焦的四种方法 / 33

打造一支利箭 / 40

“闪电”给我们带来的启示

——从古德里安的“闪电战”看市场竞争的组合策略 // 41

在今天的市场中，速度制胜、集中资源等竞争策略已经被谈得很多，但是，在未来的市场竞争中，想单纯依靠速度或强大的力量取得胜利，将越来越难。必须要整合一套系统的竞争模式，打出组合拳，才能在激烈的市场竞争中胜出。

令对手胆寒的闪电 / 42

以战略的思维应用闪电战 / 51

第二章 明天的企业管理

管理企业三原则

——从晏子的“为”与“不为”看管理者的取舍智慧 // 54

一个企业的管理者，尤其是企业主，要做的工作实在是太多了，往往容易因此迷失在诸多纷繁复杂的管理事务中。我们看看世界知名的成功领导者们，他们每天的工作时间并不比一般员工长，甚至很多管理者每天只工作3~4小时。再看看我们中国的企业，大部分管理者每天都非常忙，而成效却大多并不理想。

企业管理三原则 / 55

何为称职的管理者 / 63

进化型组织构建与管理

——从雅典与斯巴达看组织的进化发展方式 // 64

世界上任何的事物都在不停地跟随着环境的改变而进化。拒绝进化、改变的个体，将被客观环境所淘汰。对于企业组织来说同样如此，尤其在今天这个环境飞速变化的时代里，市场环境的更替更是瞬息万变，不能够迅速根据环境的变化做出相应改变的企业将被市场所淘汰。而未来的企业更要具备快速的反应和适应能力，也只有这样，企业才能在未来的市场中生存、发展。

进化与非进化型组织 / 65

非进化城邦与进化城邦 / 67

拒绝进化的斯巴达 / 68

阻碍组织进化的三个障碍 / 70

不断进化的雅典 / 71

组织进化的六种力量 / 72

死或生 / 78

分合相济：风筝式管理

——从历史上的各种政权形式看今天企业该如何分权集权 // 79

历史上，中国延续了两千多年中央集权统治方式，这种组织管理形式又以文化的形态延续至今，应用于各种形态的组织中，在企业中也是如此。但是有一个问题从古至今一直困扰着组织的管理者，那就是权利如何聚散。

管理权力分聚之辩 / 80

集权 / 80

分权 / 82

风筝式管理 / 83

行权大道——分合相济 / 87

如何有效执行经营战略

——从拿破仑的“世界一统”大梦看战略前方的执行陷阱 // 88

我们今天的企业都在讲求执行力，但是这种对执行力的追求多是落在战术层面——工作进度的执行、效率的执行、质量标准的执行等。我们很少去考虑企业最容易忽视、最容易缺乏执行力、后果也最严重的经营战略的执行力问题。其可能导致的结果是既定战略的偏移，继而使企业离正确的道路越来越远，最终迷失在战略之中。

经营战略——一只容易迷失的羔羊 / 89

避免落入战略执行的四个陷阱 / 90

冷静、客观、知止，是战略前方的灯塔 / 99

第三章 明天的团队管理

共鸣团队

——从美利坚的创立与成长看一个卓越团队的各项特质 // 102

如今，“团队精神”一词已经尽人皆知，在企业团队中也经常

被倡导，但是，团队精神更多的是停留在口号层面，或被解释为相互关爱、互相帮助、理解与合作。这些的确没错，是一个优秀团队应该做到的，是团队希望达到的标准，但是如何达到这个标准呢？我们说相互理解，相互包容，就一定能相互理解和包容了吗？这些软性的要求是刚性的制度所无法约束的，单靠倡导就可以做到吗？

共鸣的力量 / 103

压迫中诞生的“美利坚团队” / 105

400年创造的奇迹 / 114

强大的团队模式：斯巴达方阵

——从移动堡垒斯巴达方阵看如何构建高效团队模式 // 116

我们今天都清楚一个优秀的团队对于一个企业的重要性，我们也都在不断探索各种高效的团队模式。本文则通过解析古希腊军事史上最具有传奇色彩的“斯巴达方阵”，来探究未来企业团队的形态与模式。

相信团队的力量 / 117

走近斯巴达 / 118

打造企业的斯巴达方阵 / 120

信任力：组织最柔软的坚固铠甲

——从魏文侯的信任之道看组织如何信任管理 // 127

一个团队中最重要的因素莫过于默契的合作与核心凝聚力，这会提高团队效率，增强整体竞争能力。我们的企业为了增强团队的核心凝聚力与默契协作，设计了各种制度与方法，但是，在这些制度与方法之外，还有一个可以使这些制度和 method 变得更加有效，更容易贯彻落实的软性因素，那就是“信任力”。信任力这个概念在企业管理活动中显得很抽象，很难量化，也因此很容易被忽视。

有一种力量叫信任 / 127

仁信兴邦 / 130



打造一件信任的铠甲 / 134

信任是我们共同要做的事 / 137

信心管理

——从罗斯福扭转世界金融危机看信心的力量与信心管理方式 // 138

我们在生活中常感受到信心带来的力量，有时坚定的信心能帮助我们完成很多常理认为不可能完成的事情。反之，缺乏信心成为了我们做事失败的根源，甚至人生在信心的缺失中也会变得灰暗。对于一个企业而言，一个团队的信心、客户的信心、顾客的信心，都是决定企业成败的重要隐性因素。

信心——企业的软实力 / 139

提升组织信心七要素 / 140

信心扭转了世界的明天 / 149

第四章 明天的企业管理者

企业引导者

——从孟尝君门客三千看未来企业需要的管理人才 // 152

昨天的企业需要的是企业管理者，今天的企业需要的是企业领导者，而明天的企业需要的是什么样的管理人才呢？随着社会形态与工作形态的转变，员工的思想更加的多元化与复杂化，使企业中传统的管理者、领导者已经无法适应未来的企业管理需求。因此，笔者认为，在未来市场的企业中，企业的管理者必须具备一个“引导者”的特质，才能在未来的企业管理中游刃有余。

审视与反思企业管理工作 / 153

明天的企业管理者做什么 / 153

两千年前的企业引导者 / 155

做一个明天的企业引导者 / 167

领导者的“仁”性力量

——从孔子的仁爱之道看管理者应该具备怎样的综合素质 // 168

一个企业的成败很大程度上决定于领导者，一个领导者的成败更取决于其综合的素质，而非单纯的专业技能。在西方管理著作中，也大力倡导增强管理者专业技能之外的综合能力。但是，由于东西方文化的差异，两者所需要的综合能力也截然不同，比如西方管理书籍中倡导的勇气、执著，在中国企业的管理工作中就不是最重要的。

仁者“五行” / 169

“仁”的思索 / 180

当经营遭遇逆境

——从汉尼拔讨伐罗马看管理者的抗逆境能力 // 181

一个领导者需要具备很强的执行能力、协调能力、统筹能力和战略眼光等各种能力，但是，很多领导者纵使具备这些能力，却也会遭遇失败，原因何在呢？笔者总结后发现，一个人往往容易在两种情况下出现能力发挥失常，一种是极端的顺境，另一种就是极端的逆境。

逆境——战略的天敌 / 181

逆境中的战略之父 / 182

抗逆境能力 / 183

时间——逆境的深渊 / 193

逆境中的微笑 / 194

商圣范蠡的中国经营者智慧

——从一代“商圣”的从政经商看中国式经营者的思想与行为方式 // 195

由于东西方文化差距很大，导致两者经济状况和形态差别也很大，很多外国著名企业的管理者都感慨地说“中国的市场真难懂”。在中国做企业经营和营销管理，自然要谙熟中国的市场规则



和中国的经营智慧。本文以一代“商圣”范蠡的传奇一生来引领大家感悟中国经营的智慧。

历史天空下的奇星 / 195

德为立身图强之本 / 197

“儒”、“道”相济的思维哲学 / 198

晓利害，知进退 / 200

诚、信、仁、义，成就一代巨贾 / 201

大道自然，顺势而为 / 203

天下己任，道义于肩 / 204

为商大道：简朴而自然 / 206

第一章

明天的市场竞争

Mingtian De Shichang Jingzheng
