

王元平◎编著

绝对中国 制造的 58 个 管理智慧

任何一位中国企业家要想在商海中有所建树，都必须领悟中国文化的内在精髓。

JU E D U I
Z H O N G G U O
ZHIZAO DE 58 GE GUANLI ZHIHUI

京华出版社

王元平◎编著

绝对中国 制造的 58 个

管理智慧

JU E D U I

Z H O N G G U O

ZHIZAO DE 58 GE GUANLI ZHIHUI



京华出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

绝对中国制造的 58 个管理智慧 / 王元平编著. —北京:
京华出版社, 2004

ISBN 7-80600-952-3

I. 绝... II. 王... III. 管理学—中国—通俗读物

IV. C93-092

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2004) 第 087197 号

绝对中国制造的 58 个管理智慧

著 者 ☐ 王元平 编著

出版发行 ☐ 京华出版社

(北京朝阳区安华西里一区 13 号楼 2 层 100011)

(010)64258473 64255036 64243832 (发行部)

(010)64251790 64258472 64255606 (编辑部)

E-mail: 80600pub@bookmail.gapp.gov.cn

印 刷 ☐ 中国青年出版社印刷厂

开 本 ☐ 787mm × 1092mm 1/16

字 数 ☐ 220 千字

印 张 ☐ 12.5 印张

出版日期 ☐ 2004 年 9 月第 1 版 第 1 次印刷

书 号 ☐ ISBN 7 - 80600 - 952 - 3/G · 539

定 价 ☐ 26.00 元

京华版图书, 若有质量问题, 请与本社联系

前 言

如果要评选21世纪最初几年中国企业界所发生的最有影响的事件的话，麦肯锡兵败实达无疑会榜上有名。这一事件不仅出乎实达的预料，更震惊了整个中国企业界。它使人们不得不面对这样一个事实：纵使西方顶级的管理智慧，也未必能解决本土企业的所有管理问题。当西方的管理智慧失灵的时候，我们的企业该怎么办？这是每一个本土企业不得不认真思考并做出回答的问题。

这个问题在很多人眼中是无解的，但另一些人在中国几千年的传统文化中找到了答案，并且用自己的实践证明了这一答案的正确性。他们之中最杰出的代表就是联想集团的领袖人物柳传志。他把中国传统的“中庸思想”运用于联想集团的经营和管理之中，并创造了一个又一个奇迹。

“中庸思想”是绝对中国制造的管理智慧，你可以说它“土”，说它不够“洋气”，但你不能否认它对于企业发展的指导意义，不能对它所蕴涵的深厚的管理哲学视而不见。因此，当企业对西方

管理智慧顶礼膜拜的同时，不要忘记那些古代先哲们留下来的瑰宝。这些智慧博大精深，对企业的经营和管理具有重大的指导意义。

本书总结了数千年来历史沉淀下来的管理智慧，在运用通俗易懂的语言阐释这些伟大思想的同时，又选取了一些经典的案例予以辅证，使这些思想更加易于被人接受和运用。

为了证明这些管理智慧在商战中具有普遍意义，我们不仅列举了中国企业界的事例，而且精选了世界各国的商战事典，以帮助读者理解。“绝对中国制造的58个管理智慧”在全球化竞争的今天，任何一个企业的领导人都必须去除偏见，认真领悟中国传统文化中的管理智慧并加以运用，这样才能使企业更快更好地向前发展。

目 录

- 1 围魏救赵 1
典出《史记·孙子吴起列传》
事典一：柯达与富士之争
事典二：范旭东智斗“碱王”
- 2 以逸待劳 5
事典一：福特以逸待劳胜对手
事典二：卡内基智斗摩根
- 3 工欲善其事，必先利其器 8
典出《论语》
事典一：邵逸夫开设培养班
事典二：三星——人才的宝库
- 4 李代桃僵 11
典出《乐府诗集·鸡鸣篇》
事典一：英特尔花巨资保品牌
事典二：保业姆经营有道
事典三：麦当劳日本公司亏本保信誉
- 5 居善地，事善能 15
典出《道德经》
事典一：金莎定位创新路

- 事典二：摩斯汉堡智斗麦当劳
- 6 事在四方，要在中央 18
- 典出《韩非子·物权》
- 事典一：松下幸之助分权求发展
- 事典二：比尔·盖茨合理授权
- 7 打草惊蛇 21
- 典出《酉阳杂俎》
- 事典一：克莱斯勒打草惊蛇度难关
- 事典二：通用咖啡的市场战略
- 8 釜底抽薪 24
- 典出《为侯景叛移梁朝文》
- 事典一：TO 巧胜 ICM
- 事典二：哈默智取“太平洋”
- 9 狡兔三窟 27
- 典出《战国策》
- 事典一：包玉刚建立综合商业王国
- 事典二：惠普公司的多元化发展策略
- 10 瞒天过海 30
- 典出《三十六计》
- 事典一：神部满之助“瞒天”大发展
- 事典二：“恩美力”巧夺市场
- 11 事断于法 33
- 典出《韩非子》
- 事典一：麦当劳的“统一”管理制度

事典二：通用电气公司的管理制度

12 声东击西 36

典出：《太公六韬·兵道》

事典一：前苏联施计赚波音

事典二：“宝洁”与“克奥”之争

13 金蝉脱壳 39

典出《孙子兵法·混战计》

事典一：“波音”转型做客机

事典二：李嘉诚“脱壳”九龙仓

14 合众弱以攻一强 42

典出：《韩非子·五蠹》

事典一：微软与英特尔的 Wintel 联盟

事典二：Enron 公司的重生

事典三：日本电脑业与 IBM 分庭抗礼

15 欲速则不达 46

典出《论语·子路》

事典一：三株的衰落

事典二：秦池标王之丧

16 混水摸鱼 49

典出《三十六计·混战计》

事典一：珠宝店以假乱真赢大利

事典二：“金星”金笔“混”进永安

17 兵贵神速 52

典出《孙子兵法·九地篇》

事典一：“健力宝”神速出击走向世界

事典二：跨国购厂“闪电”取胜

18 狐假虎威 55

典出《战国策·楚策》

事典一：借用商标推销

事典二：借助记者扬名

19 擒贼擒王 58

典出《前出塞》

事典一：路华德巧卖布匹

事典二：索尼公司擒“王头”

20 未雨绸缪 61

典出《诗经·幽风·鸛鸣》

事典一：日立的忧患竞争意识

事典二：在“鲜花和掌声”中衰落

事典三：本田宗一郎的危机管理

21 反经行权 65

典出《史记·太史公自序》

事典一：金·吉利的反向思维

事典二：埃德的广告策略

22 趁火打劫 68

典出《三十六计·胜战计》

事典一：摩根财团要挟美国政府

事典二：“娃哈哈”趁火打劫笑哈哈

23 暗渡陈仓 71

- 典出《古今杂剧·韩元帅暗渡陈仓二》
事典一：川上源一巧铺致胜之路
事典二：小林一三的经营奇招
- 24 季布一诺 74
典出《史记·季布栾布列传》
事典一：李嘉诚做人重信义
事典二：柳传志吃亏求信誉
- 25 借鸡生蛋 77
典出古代民间传说
事典一：见村善三空手套白狼
事典二：用别人的钱发展自己的技术
- 26 假痴不癫 80
典出《三十六计·并战计》
事典一：包玉刚“痴癫”成船王
事典二：印度商人装傻卖画
- 27 任贤使能 83
典出《吴子·料敌》
事典一：松下幸之助慧眼识才
事典二：里卡多退位让贤
- 28 请君入瓮 86
典出《资治通鉴·唐记》
事典一：休斯的“以彼之道，还施彼身”
事典二：格兰仕巧计治美的
- 29 使智使勇，使贪使愚 89

典出《新唐书·侠君集传》

事典一：张荣发的用人之道

事典二：人尽其才，物尽其用

30 察而后动 92

典出《三十六计》

事典一：柯达的市场调查策略

事典二：研究垃圾使雪佛隆获利

事典三：肯德基察而启动落户京城

31 死地求生 96

典出《孙子兵法·九地篇》

事典一：松下公司齐心渡难关

事典二：克莱斯勒起死回生

32 悬羊击鼓 99

典出《战略考·南宋》：

事典一：波尔格德佯势中标

事典二：让富士山穿上咖喱装

33 抛砖引玉 103

典出《传灯录》

事典一：胶水市场的“抛砖引玉”

事典二：以“饵”钓“龟”重拾信誉

34 空城计 106

典出《三十六计·败战计》

事典一：茶叶公司唱“空城计”销售红茶

事典二：朱利奥餐馆以“虚”赢大利

- 35 反间计 109
典出《三十六计·败敌计》
事典一：华尔街的阴谋
事典二：震惊全球的“埃姆斯案”
- 36 欲取先与 112
典出《道德经》
事典一：哈瑞尔计取宝碱
事典二：哈默的“欲取先与”经营战略
事典三：赌城的“馈赠”阴谋
- 37 远交近攻 116
典出《战国策·秦策》
事典：通用公司远交近攻再创佳绩
- 38 鹬蚌相争，渔翁得利 118
典出《战国策·燕策》
事典一：尤伯罗斯的“渔人”之术
事典二：泰恒公司坐收渔利
- 39 人弃我取 121
典出《史记·货殖列传》
事典一：李嘉诚慧眼识金
事典二：威尔逊的“人弃我取”
- 40 兵非益多 124
典出《孙子兵法·行军篇》
事典一：鲁冠球“钟情”万向节
事典二：马狮：只做一个品牌

- 41 八坛七盖 127
 典出清代胡雪岩名言
 事典：李嘉诚小蛇吞大象
- 42 不入虎穴，焉得虎子 129
 典出《后汉书·班超传》
 事典一：古青记的冒险生意
 事典二：在“枪林弹雨”中捡钞票
- 43 反客为主 132
 典出《三十六计·并战计》
 事典一：波音变害为利
 事典二：迪斯尼与米老鼠
 事典三：哈默“反客为主”闯苏联
- 44 兼弱攻昧 136
 典出《书·仲虺之诰》
 事典一：雀巢公司的兼并术
 事典二：思科的快速发展策略
 事典三：AT&T 在兼并中成长
- 45 入国问俗 140
 典出《礼记·曲礼上》
 事典一：雀巢咖啡行销日本之谋
 事典二：百事可乐失利日本
- 46 因势利导 143
 典出《史记·孙子吴起列传》
 事典一：“变形金刚”何以能畅销中国大地
 事典二：沃德公司不循大势坐以待毙

- 47 走为上计 146
典出《南齐书·王敬则传》
事典一：松下幸之助撤退的哲学
事典二：希思“退一步海阔天空”
- 48 先声夺人 149
典出《左传·昭公二十一年》
事典一：“康师傅”先声夺人
事典二：莱克波尔先声夺人
- 49 与其临渊羡渔，不如退而结网 152
典出《汉书·董仲舒传》
事典：图得拉巧计赚油轮
- 50 顺水推舟 155
典出《襄娥冤》
事典一：“雅马哈”的顺势法则
事典二：李维成功靠顺势
- 51 连环计 158
典出《三十六计·败战计》
事典一：“精工”连环胜瑞士
事典二：“野马之父”的推销术
- 52 海纳百川，有容乃大 161
典出《庄子·秋水篇》
事典一：麦当劳的人才观
事典二：圣戈班公司的辉煌
事典三：亨利·福特的用人得失

- 53 唯变则通 165
 典出《易·系辞下》
 事典一：“变革才能生存”
 事典二：A&P 公司呆板经营遭失败
- 54 无中生有 168
 典出《三十六计·敌战计》
 事典一：巧妙的组合
 事典二：兰丽公司的“无中生有”术
- 55 关门捉贼 172
 典出《三十六计·混战计》
 事典一：设好圈套让人钻
 事典二：日本企业让美国公司俯首称臣
- 56 损之而益，益之而损 175
 典出《道德经》
 事典一：“我的香烟抽死人”
 事典二：“最糟糕的食品”
- 57 子可分光，无损子明 178
 典出《史记·樗里子甘茂列传》
 事典一：新力公司的失败
 事典二：梅瑞公司“化敌为友”
- 58 上下同欲 181
 典出《孙子兵法·度攻篇》
 事典一：将员工与公司绑在一起
 事典二：“企业如家”

1 围魏救赵

· 典 出

《史记·孙子吴起列传》

“魏伐赵，赵急，请救于齐……齐威王乃以田忌为将，而孙子为师，居辎车中，坐为计谋。田忌欲引兵之赵，孙子曰：‘今梁、赵相攻，轻兵锐卒必竭于外，老弱罢于内。君不若引兵疾走大梁，据其街路，冲其方虚，彼必释赵而自救。是我一举解赵之围而收弊于魏也。’田忌从之，魏果去邯郸，与齐战于桂陵，大破梁军。”

围魏救赵原意是指，为了解赵国之难，围攻魏国的都城大梁，而不是直接出兵邯郸，避实就虚，进而达到救赵的目的。围魏救赵是一种攻敌致胜的有效途径。现代社会商场如战场，竞争越来越激烈，每一次失败都可能使自己遭受巨大的损失。要想在竞争中占据主动，以最小的

代价取得自己想要的结果，就必须避免与对手正面竞争，采取“围魏”的办法取得“救赵”的目的。围魏救赵在商战谋略中是十分高明的一招，只要能巧妙地运用，必定能使你在商战中屹立不倒。

典故一

柯达与富士之争

在世界胶卷市场上，柯达（Kodak）与富士（Fuji）的竞争十分激烈。富士起先对柯达的一举一动密切注意，最后一举争取到奥运会的赞助权，从而占尽先机。

柯达是美国国内最大的照相机及照相器材、设备的生产公司，胶卷的销售占该公司营销总额的65%。在长达20多年的时间里，柯达一直在日本销售着自己的胶卷，但是销售量却比世界上任何一个国家都低，其主要原因就是来自富士和樱花——占据日本市场绝大部分份额的两家公司的竞争。

为了改变这种状况，柯达公司在日本市场上投入了巨额的资金。在地毯式的广告轰炸和大幅降价等一系列措施的推动下，柯达终于打开了日本市场。富士面对对手这种强烈的攻击，并没有像其他公司那样也跟风降价，而是打起了在洛杉矶举办的奥运会的主意。富士公司决定不和柯达在日本市场“火拼”，而是想办法威胁柯达在美国本土的市场，打乱其阵角，进而收复失地。

由于洛杉矶奥运会的组织者规定在同一行业内只选一家企业作赞助厂家，富士公司认为这正是大挫柯达锐气的大好时机。

富士公司按兵不动，细心观察柯达在奥运赞助权上的态度。不久富士公司发现柯达太傲慢了，他们自信地认为，依仗柯达在全世界的信誉，洛杉矶奥运会专用胶卷赞助商非它莫属，甚至认为，凭着柯达旺盛的销路，花400万美元在奥运会上做广告有点不值。这正是富士公司想看到的，富士于是倾尽全力，力争能得到奥运会赞助权。富士认为它的产品一旦成为奥运会的专用产品，就等于向全世界证明了富士公司的实力，