

欧孟华 著

企业家权谋

QI YE JIA QUAN MOU

广西人民出版社



企业家权谋

欧孟华 著

广西人民出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

企业家权谋/欧孟华著. —南宁: 广西人民出版社,
2007. 8

ISBN 978-7-219-05905-0

I. 企… II. 欧… III. 企业领导学 IV. F272. 91

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2007) 第 105785 号

责任编辑 董苏煌

企业家权谋

欧孟华 著

出版发行 广西人民出版社

社 址 广西南宁市桂春路 6 号

邮 编 530028

网 址 <http://www.gxp-ph.cn>

印 刷 广西新华印刷厂

开 本 890mm×1240mm 1/32

印 张 7.125

字 数 180 千字

版 次 2007 年 8 月 第 1 版

印 次 2007 年 8 月 第 1 次印刷

ISBN 978-7-219-05905-0/F·703

定 价 26.00 元

版权所有 翻印必究

作者简介

—— 欧孟华 ——

1966年6月23日出生

属相：马

血型：“O”

学历：初中没毕业，不知大学校门风景却得了两本文凭：一本大专，一本本科。

职称：很早就得了个政工师，但没有能力再晋升。

情趣：不算单一，但都健康：细读兵法，浏览文史，池边垂钓，引吭高歌。

经历：暂称不上老夫却比较复杂，虽不是企业家但经常与企业家打交道。在矿山掏了几年地球，黑板上划了几下，团委当了几年青年的“头”和工区长。任过小公司经理、二轻局办公室主任；地委组织部干事、地委组织员、副科长、科长。后来不经意参加广西处级干部公开竞选任河池市经贸委副主任，不久前改任市国资委副主任兼市国企改革办主任，都是从事国有企业改革改制，啃的骨头虽硬但也不乏其味。

性格：静如处女，动如脱兔，清简务本，行必责实。

关于《企业家权谋》

企业经营如何把握良机，因势利导，做出最佳决策，常立于不败之地；如何创造良好的经营管理氛围，使企业经营管理各要素的组合达到最佳状态；怎样在风云变幻的市场竞争中定奇谋、出奇计，拨开迷雾，化解危难，扭转局面，反败为胜；怎样使下属以企为家，唯命是从，赴汤蹈火却义无反顾等等，均可在本书中找到答案，本书引兵法之精华，容竞争之良策，借古今之史鉴，集经营之大成，寓四海之哲理。既诡譎奥深，又机权敏幻；既扑朔迷离，又不失缜密谨严。通俗易懂，短小精悍，旁征博引，纵横潇洒，能使企业经营者茅塞顿开，如虎添翼。

本书共分本谋、家计、造势、伐交、竞争、励士、御众七篇。

目 录

本谋篇

引子	(10)
胸怀全局 运筹定策	
——以谋为本	(11)
以识为先 知而定计	
——知己知彼	(14)
经营之道 以计为首	
——上兵伐谋	(16)
审时度势 因势利导	
——审因加胜	(18)
置身高处 思虑深远	
——谋深计远	(20)
据制高点 把握主动	
——致人而不致于人	(23)
行商用智 须相其利	
——非利不动	(26)
用正治厂 以奇营销	
——正合奇胜	(28)
看准就干 毫不迟疑	
——好谋善断	(30)

家计篇

引子	(32)
----------	------

权衡利弊 相机行事	
——悬权而动	(33)
苦练内功 备而后战	
——先谋后事	(35)
完善制度 确保必胜	
——修道保法	(37)
把住脉搏 调整结构	
——审势布阵	(39)
借地生财 土里刨金	
——因地制宜	(41)
绕弯走路 曲径通幽	
——以迂为直	(44)
多元思维 多元发展	
——狡兔三窟	(47)
运筹帷幄 驰骋商场	
——先胜后战	(50)
晴带雨伞 饱带干粮	
——未雨绸缪	(53)
牵住牛鼻 力用于刃	
——并兵一向	(56)
捕捉朕兆 把握趋势	
——见微知著	(59)
 造势篇	
引子	(61)
速度须快 环节须少	
——势险节短	(62)
重在势治 造势制胜	

——求之于势	(64)
广泛宣传 吸引顾客	
——树上开花	(68)
先张旗鼓 吊人胃口	
——先声夺人	(70)
自我塑造 树立形象	
——以信为本	(73)
巧用夸张 适度渲染	
——虚实相生	(76)
求贤若渴 养士三千	
——兼收并蓄	(78)
投之于险 奋战求存	
——破釜沉舟	(81)
延揽人才 科技创新	
——得贤者昌	(84)

伐交篇

引子	(87)
合弱攻强 事强并弱	
——合纵连横	(89)
投其所好 诱其就范	
——顺佯敌意	(92)
以谋为交 巧设环境	
——折冲樽俎	(94)
了解对手 击其弱点	
——攻心为上	(97)
乘隙而攻 扭转局面	
——反客为主	(100)

以交合众 巧用外力	
——纵横捭阖	(103)
以交为间 无不用间	
——因间制胜	(107)

竞争篇

引子	(110)
避市场实 乘虚而攻	
——避实击虚	(111)
利用优势 施展手段	
——长袖善舞	(114)
诱之以利 防伪识诈	
——兵不厌诈	(117)
善捕时机 相机而动	
——贵于乘时	(119)
活用常法 变幻出奇	
——奇正相生	(121)
机不可失 速战速决	
——兵贵神速	(124)
抢先一步 快速占领	
——捷足先得	(126)
步步慎重 以静制动	
——兵以静胜	(129)
养精蓄锐 持重待机	
——后发制人	(132)
打破常规 独辟溪径	
——出其不意	(134)
抓住心理 活用战术	

——夺气攻心	(137)
好风凭借力 送我上青云	
——假手于人	(139)
要想得到 必先付出	
——欲取固予	(142)
与敌相融 互滋互补	
——吴越同舟	(144)
险中求夷 亡中求存	
——以患为利	(146)
紧盯市场 强行突破	
——必攻不守	(149)
形此击彼 形彼击此	
——声东击西	(152)
大胆发想 谋求奇效	
——一箭双雕	(155)
善败不亡 退中求胜	
——走为上策	(157)
跟市场变 随对手变	
——因敌制变	(159)
观测对手 追踪仿效	
——动而辄随	(162)
家丑外扬 以诚致胜	
——示短致长	(164)
逆向而思 反观求成	
——反经行权	(166)
分享财富 分担风险	
——相益相亲	(169)

励士篇

引子	(171)
视卒如子 与众相得	
——以仁为本	(173)
以身作则 亲冒矢石	
——身先士卒	(176)
无财不来 无赏不往	
——使士以赏	(178)
明确导向 严明奖罚	
——赏罚必信	(180)
目标一致 行动一致	
——上下同欲	(183)
刻苦自励 发愤图强	
——卧薪尝胆	(186)
激励斗志 因败为成	
——哀兵必胜	(189)
恪守信用 信任下属	
——励士以信	(192)

御众篇

引子	(195)
尊重职工 关爱职工	
——以人为本	(196)
尽属下谋 集众人力	
——群策群力	(199)
从善如流 善于纳言	
——闻过则喜	(202)
教诫为先 提高素质	

——教练得法	(205)
韩信将兵 多多益善	
——分而治之	(208)
以武为植 以文为种	
——文武并用	(211)
严以治企 宽以待人	
——宽猛相济	(213)
恩惠服众 专制树威	
——爱威并施	(216)
多德兼备 真企业家	
——为将重德	(219)

● 本 谋 篇

引 子

本谋，就是把计谋作为用兵的根本。

《投笔肤谈·本谋第一》

没有不用谋的战争，战争的对抗性和残酷性决定了它是谋略的重要发源地，也决定了以谋为本的客观必然性。企业经营管理同样需要用谋，这是由其复杂性、多变性和风险性决定的。企业经营管理的用谋空间绝不亚于战争，只是其对抗性和残酷性略逊于战争罢了。只要稍为留意，不难发现，企业从计划、组织、指挥、控制到竞争的全过程及各个环节，就是企业经营者施谋用计的过程，在这个过程中，谁计高一筹，谁就能赢得胜利，反之，无谋或少谋就注定要倒退和衰败。因此，必须把谋略的运用作为企业经营管理的根本问题来加以探讨。

胸怀全局 运筹定策

——以谋为本

谋略是用兵打仗的根本，没有谋略，就不能取得万无一失的胜利。

《投笔肤谈·本谋第一》

在市场经济、知识经济时代，企业的管理和竞争离不开谋略，谋略的运用在很大程度上决定管理和竞争的成败，贯穿于企业经营管理的全过程。尤其是关系到企业全局和长远发展的谋划，对企业生存发展具有决定性作用。因此，要把谋略作为企业经营管理的根本问题来加以探讨，特别是关系到企业全局和长远发展的问题，切不可掉以轻心，必须认真谋划。

纵观企业的发展史，高明的企业经营者，无不胸怀全局、高瞻远瞩，把主要的精力放在谋划和制定、实施企业战略管理上。实施战略管理的本质就是为了实现企业的长远目标而确

定指导思想，合理配置资源，培育组织能力和采取正确的行动方式，实现企业外部环境变化的动态平衡，永葆企业旺盛的生命力，谋求持续的竞争优势，争取企业经营全局的主动，使企业能经受住各种艰难险阻的考验，在激烈的竞争中战胜对手，为客户创造更大的价值，为股东赢得更丰厚的投资回报，为员工提供更多的报酬和更大的发展空间。

万科企业股份有限公司成立于 1984 年，1988 年该公司公开向社会发行股票，资产及经营规模迅速扩大。2001 年，公司将直接及间接持有的万佳百货股份有限公司转让给中国华润总公司及其附属公司，成为专一的房地产公司，从 1984 年在深圳创业到 2001 年成功转让万佳百货，万科经历了从多元化至专业化经营的道路。

万科从多元化转变为专业化，实际上是经营战略的转移，是万科的经营者根据市场和企业的情况作出的事关全局的战略调整。从这个转变看，企业家必须置身于泰山之巅观察问题，把握局势，在关系企业生死存亡的关键问题上思谋定策，把企业战略管理这件事办好，实施“战略制胜”。

实施战略管理，首先要认真审视和考察企业所处的宏观环境和产业环境，把握住外部环境的现状和未来的发展变化趋势，发现机会和威胁，从而确定企业经营方向和经营思想，提出经营目标。其次，科学评估自身拥有的资源和能力，即本企业经营中已具备的和可能取得的资源数量和质量，这不仅包括人、财、物等物质资源，还包括企业的组织结构、信息、时间、企业文化及形象、知识产权、企业信誉等无形资源，以便识别自身的优势和劣势，较为准确地预测未来，适应变化。再次，要找到适合自身从事经营活动的舞台，合理定位。要求企业经营者通过对外部环境细分和企业实力的估量，确定实施专业化还是多元化？是立足于本土，还是谋求国际化？确定企业将在哪

些产品、市场和技术领域内经营。最后，在战略设计与选择时，应结合企业内外部条件，全面分析经营资源、市场发达程度、行业技术特征、行业生命周期、行业市场增长率、企业能力和地位、经营风险等因素以及各种不同因素的综合作用，提出几个可能的、符合要求的方案，实现机会——目标——战略的组合。

制定战略关键在正确，实施战略关键在有效。企业制定和实施战略管理，必须具备以下条件。其一，“将能而君不御”《孙子兵法·谋攻》。出资人和政府不能超出法律、政策的范围干预企业的生产经营和日常事务，使企业处处掣肘。经营者本身更应具备管理技能、专业技术、创新能力、融资能力、市场控制能力并拥有真正的自主权，不能做出让股东担心的事情来。其二，为了降低企业交易的成本，提高经营效率，巩固企业实力，提高企业竞争力，灵活采用兼并、合并、联合、收购等手段，通过产权的合理流动，实现企业组织的再造。其三，战略实施的成败在于能否把实施战略所需的任务、组织、人员、技术等资源及各项管理功能有效调动起来加以合理配置，提高执行力。同时，对执行者如何进行授权、业绩评价与考核、激励与约束，以保证执行者积极主动地执行战略。其四，在实施战略的过程中，企业必须密切关注内外部的变化，随时准备应对突如其来的意外，及时采取有效手段防止事态的恶化，避免出现危机，并从中发现成功的机会。

企业经营管理是一个复杂的系统工程，企业的战略管理是企业发展到一定程度的必然的、内在的要求，是企业实现长远目标的必要的管理手段。优秀的企业家，在稳定了生产经营和打下了一定的管理基础后，要认真分析企业外部环境及内部条件，把主要的精力转移到谋划企业的未来发展上，才能立于不败之地。

以识为先 知而定计

——知己知彼

既了解自己又了解对方，百战都没有失败的危险。

《孙子兵法·谋攻》

在信息时代，信息对经营管理、竞争较量的重要性是不言而喻的。知己知彼是决策的前提，经营者只有做到知己知彼，才能把企业引上坦途。反之，则会把企业引向死胡同。

何谓“己”？何谓“彼”？日本大前研一所著的《策略家的智慧》一书中，把公司本身、顾客以及竞争者作为策略的金三角。我以为，所谓“己”就是企业本身，所谓“彼”就是顾客及竞争对手。企业竞争策略的运用必须牢固树立在对企业本身、顾客及竞争对手的充分了解之上。

上世纪八十年代，我国渔业部门同非洲某国合资办了两家渔业公司，我国向两家公司提供的人力、财力、物力等条件是相同的，但两