

所谓布局，是统筹全局的气度，是未雨绸缪的预测，是协调一致的安排。布局考量的是一种博大胸怀、一种长远的眼光、一种应变的智慧，而这些，也是一个高明的管理者不可或缺的领导素质。

ZUOGUANLIDONGBUJU

做管理 懂布局

识大体·顾大局·谨设局·慎收局·预谋划
细准备·施手腕·防失控·和为贵·求双赢

学会用布局的眼光看管理

张一弛 编著



中国纺织出版社



ZUOGUANLIDONGBUJU

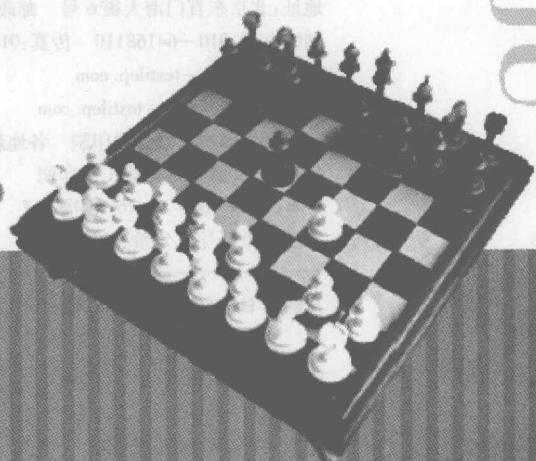
懂做 布局管理



◎ 张一弛 编著



中国纺织出版社



内 容 提 要

所谓布局,是统筹全局的气度,是未雨绸缪的预测,是协调一致的安排。布局考核的是一种博大胸怀、一种长远的眼光、一种应变的智慧,而这些,也是一个高明的管理者不可或缺的领导素质。本书从管理者的角度对涉及布局的诸多方面进行了深入的探讨,力求使管理者树立这样的管理意识:只有以布局的思维引导自己的管理之路,这条路才会越走越顺畅。

图书在版编目(CIP)数据

做管理 懂布局/张一弛编著. - 北京:中国纺织出版社, 2007. 10

ISBN 978 - 7 - 5064 - 4458 - 3

I. 做… II. 张… III. 企业领导学 IV. F272.91

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2007)第 088084 号

策划编辑:詹 珏 责任编辑:陈 芳
特约编辑:张艳霜 责任印制:初全贵

中国纺织出版社出版发行

地址:北京东直门南大街 6 号 邮政编码:100027

邮购电话:010—64168110 传真:010—64168231

<http://www.c-textilep.com>

E-mail: faxing@c-textilep.com

北京领先印刷有限公司印刷 各地新华书店经销

2007 年 10 月第 1 版第 1 次印刷

开本:700×1000 1/16 印张:17

字数:260 千字 定价:30.00 元

凡购本书,如有缺页、倒页、脱页,由本社市场营销部调换

前言

人来人往，潮涨潮落，多少人在感叹“世事如棋局局新”！世界就是历史在今天布下的一盘棋局，今天的局是昨天的延续，而明天的局势却又是未知。世界是一个大局，而我们每个人又何尝不是在布自己的小局呢？

一说起布局，许多人就会想到旁门左道，阴谋诡计。这是对布局的一种误解，或者至少是一种浅薄的认识。布局是一个由来已久的话题，真正的布局是从战略的高度，以一种纵览全局、饱含智慧的眼光来统筹和协调一件事或者一个项目。战国时期以“合纵连横”大展才华的苏秦、张仪，三国时期的诸葛亮等都是出色的布局高手。

布局的应用在于成就一番事业，是大聪明大智慧的体现，与那些损人利己的小聪明、小手腕是截然不同的两个概念。也就是说，布局是一个系统、连贯、目标清晰的工程，这正好与企业管理的初衷不谋而合。

如今是一个“管理的时代”，钻研经营之道，已经成为任何一个致力于不断拓展业务的管理者的第一要务。管理是一件让人头疼的事，千头万绪，枝枝节节，一招不慎就有可能满盘皆输！战战兢兢，如履薄冰，成了许多管理者真实的写照。

有一位身经百战的管理界的前辈说过：阻碍中国未来发展的将是管理的落后。纵观周遭的管理人员，在实践管理的过程中确实存在诸多不足之处，最明显的就是缺乏一种高瞻远瞩、运筹帷幄的眼光。都想把自己的企业打进世界五百强，都想做百年老店，可是到头来的结果呢？“各领风骚三五年”成了多少企业管理者心头一种

说不出的痛。

今天，我们把布局这个概念应用到管理中来，初衷就在这里。我们意在用全局和长远的角度来重新审视管理，让先人的智慧和科学的管理手法相结合，让管理不再是一时一地的行为，让管理者的短期行为意识有一个质的改善和提升。

管理如棋局，但最终目的并不是谁输谁赢，表面的输赢决定不了市场竞争的本质，发展壮大、始终立于不败之地才是硬道理。这是理解管理、理解布局的基础。

管理之路没有终点，“管理如棋局局新”，愿所有的管理者都能用布局的博大胸怀，把握好一个接一个新的局面，迎接一个又一个崭新的明天！

编者

2007年9月

目 录

第一章 识局

认清形势是布好管理之局的前提

识时务者为俊杰，对于一个企业管理者来讲，能把眼下的形势分析透彻，并作出准确的判断，应是一项最基本的能力。从布局的角度来讲，成与不成的关键在于局前分析，不仅要“识大体，顾大局”，更要把方方面面的利害关系了然于胸。要做到这一点，首先要懂得察势。

- 一 察名势：出师有名，事到功成 (3)
- 二 察地势：因地制宜，胜兵之道 (7)
- 三 察时势：因时而动，与时俱进 (10)
- 四 察事势：顺势而事，事在人为 (15)
- 五 察险势：未雨绸缪，规避风险 (20)

第二章 谋局

战略规划，先谋后事者昌

三千年前，姜子牙讨伐殷商时就留下古训：先谋后事者昌，先事后谋者亡。在今天追求利润最大化的工商界，并不是所有企业的战略计划都可以完美地实现，战略成败的关键就在于企业决策者和管理者在战略布局中精心的谋划和准备。

- 一 谋自身：一屋不扫何以扫天下 (29)
- 二 谋长远：远方的风景最迷人 (37)
- 三 谋细节：战略落实的制胜之道 (44)
- 四 谋对手：与狼共舞的竞争之道 (51)
- 五 谋位置：管理定位的艺术 (57)

第三章 设局

理顺主线是设好管理之局的关键

当管理升华为一门科学，为了适应时代的需要，许多系统性的管理理念层出不穷，这在不经意间难住了许多管理者：管理怎么越来越难懂了？难道把事物复杂化了就是科学？这不是管理布局的理论所提倡的，只要理顺管理的几条主线，相应地布好局，管理仍然很简单。

- 一 人事局：摆子布阵，以人为本 (67)
- 二 财务局：钱来钱去科学管理 (80)
- 三 生产局：机器不转，企业不活 (88)
- 四 市场局：市场无情，谨慎对待 (97)

第四章 开局

旗开得胜是强者赢得大局的前兆

谚曰：万事开头难。设局仅仅是个开始，如何把握开局的时机、切入点以及开局的手法，才是整个布局过程的难点和重点。把握到位，开局的号角就是胜利的前奏；把握不好，则身未动而半壁江山已失。

- 一 低点切入：水往低处流，地低方成海 (107)
- 二 高调亮相：高成低就，势不可挡 (111)
- 三 抛砖引玉：空手套狼，以小博大 (121)
- 四 以静制动：无为胜有为，无声胜有声 (125)

第五章 对局

善用智能是企业决胜市场的快捷方式

当市场上针锋相对的竞争开场时，就是狭路相逢勇者胜、勇者相逢智者胜之时。可以“诈”，可以“奇”，可以“巧”，只要能达到目的，略施手腕和计谋，并非什么见不得人的事，就像流传了几千年的《孙子兵法》，其中也包括“兵不厌诈”的战术。这些都是智能，智能就是力量。

- 一 出其不意，以奇取胜 (133)
- 二 釜底抽薪，以巧取胜 (139)
- 三 欲擒故纵，以智取胜 (144)
- 四 声东击西，以“诈”取胜 (147)
- 五 避实击虚，“曲线”取胜 (151)

第六章 控局

实力手腕是掌控大局的法宝

局面的失控，对布局来说可谓致命的打击。一个真正优秀的布局者首先要将局面牢牢地掌控于手中，让其按照布局的初衷平稳发展。其次，如遇突发事件，使局势不可逆转地陷入失控状态，也要处乱不惊，临危不惧，力挽狂澜于即倾。

- 一 君临天下：以王者之势掌控全局 (157)
- 二 未雨绸缪：事前的防范是最好的控制 (160)
- 三 擒贼擒王：抓住问题的关键是控局的快捷方式 (166)
- 四 控人控己：切忌因自身的原因乱了大局 (169)

第七章 和局

天下大局以和为贵

布局的根本目的在于得到自己想要的东西，或为名，或为利，或为名利双收。在达到目的之后，又何必要拼一个你死我活，搞不好两败俱伤一场空。最好的结果是大家各取所需，达到双赢的目的。同时，这也是贵和持中、注重和谐的中庸之道的魅力所在。

- 一 化干戈为玉帛 (177)
- 二 一山可容二虎 (181)
- 三 双赢经营之道 (188)
- 四 联合赢得市场 (196)

第八章 胜局

保持清醒是企业保住胜果的良方

纵观历史的风云变幻，可以得出这样一个结论：这世上没有永远的胜利者，也没有永远的失败者。所有的胜局都是一时一地的，眼下的胜利，只是下一场对局和博弈的开始，对手可能是自己，也可能是行业的后起之秀。所有的管理者都应该清醒地认识到，永远没有一劳永逸的事情，如何从一个胜利走向下一个胜利，才是面对胜局的核心问题所在。

一 战胜自己，永不满足	(201)
二 守住胜局，抵御竞争	(207)
三 积极反击，以攻为守	(216)
四 创新经营，永续动力	(221)

第九章 败局

以败求胜是彰显强者本色的智能

智者千虑，总有一失。当某些不可抗拒或改变的因素导致自身败局已定，切忌怨天尤人，须知胜负乃兵家常事，以此败之因，必结他日胜利之果。或以退为进，诱敌深入，或秣马厉兵，伺机卷土重来。进退之间，天地无限宽广。

一 直面局势，当退则退	(231)
二 金蝉脱壳，退亦有道	(234)
三 卧薪尝胆，东山再起	(239)
四 鸡肋哲学，走为上计	(247)
五 危机管理，防微杜渐	(253)
参考文献	(261)

做管理 懂布局

第一章 识局

认清形势是布好管理之局的前提

识时务者为俊杰,对于一个企业管理者来讲,能把眼下的形势分析透彻,并作出准确的判断,应是一项最基本的能力。从布局的角度来讲,成与不成的关键在于局前分析,不仅要“识大体,顾大局”,更要把方方面面的利害关系了然于胸。要做到这一点,首先要懂得察势。

ZUO GUAN LI
DONG BU JU

一 察名势：出师有名，事到功成

中国人历来重视一个“名”字。孔子说：“名不正，则言不顺。”行军打仗讲的也是师出有“名”。有“名”则是正义之师，从将军到士兵人人都觉得精神饱满，而妄兴无名之师，则通常不得人心，定吃败仗。

○ 自身的战略规划与社会大势步调一致

做企业、做管理也要有此等的眼光和胸怀，无论何时，都要看清当下的“名势”是否对自己有利，努力让自己的行为师出有名，有了名就有了人心，就有了制造局势的资本。

一个优秀的管理人才，在规划自己的战略目标时，应自觉地把个人的事业、企业的发展和社会需要、社会进步统一起来，这样一来自然名正言顺，事半功倍。

被称为“世界巨富”的印度尼西亚华人企业家林绍良，在创业过程中始终注意应民族经济之所需，把个人的发展和印尼民族的命运紧紧连接在一起。1945年，印尼刚刚摆脱日本侵略军的蹂躏宣告独立，原来统治印尼的荷兰殖民者又卷土重来，印尼人民开始了艰苦卓绝的独立战争。这时，在叔父的小商店工作的林绍良决定自己出来闯天下。凭借政治上的远见，他断定印尼民族的独立是大势所趋，于是他把自己的命运和印尼人民的这场战争紧紧结成一体。当时由于荷兰军队的严密封锁，印尼共和军方面军火匮乏，药品奇缺。林绍良便决定做军火、药材生意。他冒着危险，源源不断地向共和军控制地区输送武器和医药等物品。由于他正确的经营思想和出色的经营才干，他给军政要员包括后来的印尼总统苏哈托留下了深刻的印象，并同他们建立了密切的私人关系。这为林绍良以后的发展打下了牢固的基础。苏哈托1966年当权之后，凭借着昔日的友谊，林绍良得到了他强有力的支持。在谈到自己的成功时，林绍良意味深长地说：

“一个人想创立基业，一半靠机会，一半靠个人奋斗，而机会往往因人而异，这要看这个人日常的处世待人。”是的，林绍良正是凭着自己对国家、对民族的正确态度，在自己赖以安身立命的印尼争得了天时、地利、人和，创造了取得成功的根本条件。

当代中国的企业家，更要具有强烈的社会责任感，抱有“以天下为己任”的远大志向，他要着重培养良好的企业精神，注重用正当的愿景和良好的道德，统一广大员工的价值观，激发他们的工作热情，为整个社会的文明进程添砖加瓦。他要注意企业的方向、道路，在考虑“本企业应该是一个什么样的企业”的问题时，严守国家的法规、法令，自觉接受国家和社会的监督。他要正确处理各方面的利益关系，在维护员工个人利益的同时，按时、足额上缴税收，履行自己对国家的责任和义务。他要严格执行经济合同，了解市场的需求，满足社会的需要；他要重视树立企业在整个社会、在广大消费者心目中的形象，注意以良好的信誉赢得长远的兴盛，而不是贪图眼前的、暂时的利益，沾沾自喜于一时的侥幸取胜。他能够自觉地防止“行为短期化”，在追求眼前经济效益的同时，注重企业的技术进步和智力开发，为企业今后的长期发展准备充足的后劲。他注意把经济效益和环境效益结合起来，重视环境的治理和保护，重视可持续发展，为人们的生活增美，为子孙后代造福。

○ 给产品一个不同凡响的名份

以上这些都是在战略方向上给自己的“大名份”，在具体经营过程中，产品的“名份”也极其重要。

市场上从事饮料生产的企业不计其数，同一种饮料就有许多家竞争者，要想在激烈的市场竞争中站稳脚跟、脱颖而出，品牌至关重要。拥有驰名品牌就意味着赢得了市场的承认和消费者的青睐。中山市乐百氏保健制品有限公司从今日集团再到乐百氏集团，名称的三次变化记载了乐百氏发展 10 余年的风雨历程，记载了乐百氏成为中国食品行业明星的经典模式的成长道路。

1989年2月，何伯权与他4个年轻的伙伴，瞄准了刚刚兴起的儿童乳酸菌饮料，从广州一家公司租来“乐百氏”商标，创办了中山市乐百氏保健制品有限公司，在一间不足10平方米的陋室里开始了艰难的创业。

产品出来后，他们走街穿巷，一路叫卖。就这样，凭借最原始的营销方式，乐百氏有了自己最初的市场。何伯权以其独特的眼光，一开始就十分重视企业的宣传策划，寓市场宣传于教育和乐趣之中，加之乐百氏酸溜溜、甜丝丝的奶味，一下子抓住了儿童心理。

为了巩固已取得的成就，使企业不断上新台阶，何伯权把功夫下在不断推出新产品上。经过艰辛的努力，乐百氏在短短几年间走红全国，乐百氏的知名度迅速提高，但人们都以为“乐百氏”即中山乐百氏，而何伯权的“烦恼”亦由此而来：不断的投入使中山乐百氏有了丰厚的回报，同时，使“乐百氏”品牌不断增值；问题是到“乐百氏”商标租用十年期满时的中山乐百氏又将会怎样？

何伯权很快实施“以攻为守”的策略。1991年底，中山乐百氏到北京大学校园为将要成立的集团征名，一石激起千层浪，竟有一千多人投稿应征。北大88级学生袁莹创意的“今日”就在数千个应征的名字中脱颖而出。中山乐百氏此次作为首个到高校征集集团名称的企业可谓“名”、“利”双收，不但为公司征集到一个意味深长的名字，而且大大提高了乐百氏——“今日集团”的知名度和美誉度。

1992年10月，广东今日集团有限公司挂牌成立，原中山乐百氏公司即成为今日集团的子公司。“当时与广州乐百氏的合约只有10年，如果我们不提前有自己的商标，那么到2001年就不知道会怎样。在1992年的时候，我们的企业已经有了一定的规模，产品的知名度也很高，从更长远的发展来看，应该创立自己的企业和商标。”何伯权这样阐述自己在1992年成立集团的初衷。

何伯权很快就把握住一个绝好的机会：广州乐百氏公司违约生产销售“乐百氏”乳酸奶。在追究广州乐百氏违约责任的谈判中，何伯权上乘的谈判技巧使“今日”成功获得了“乐百氏”第29、第30类

(奶制品等)商标的永久使用权,作为“今日”支柱的乐百氏酸奶的生产销售从此没有了顾虑,这对那时的“今日”和现在的乐百氏集团来说有着重要的里程碑意义。

为了有效维护多年心血培育出的“乐百氏”品牌和“今日”的长远发展,何伯权决定实施构想多时的战略:收购“乐百氏”。1997年,时名为“今日集团”的乐百氏风向急转,斥资全面收购广州乐百氏公司,从而成为“乐百氏”商标的唯一拥有者。隐忧一朝解,三军尽欢颜。在名份之争中,何伯权整整等待了8年!



用布局的眼睛看管理

从立国之名到战略之名,再到产品之名,不管是大名还是小名,尽管都无形、无相,可是它们确实能给局势的发展带来无法预料的影响力。所以,布局应先从察名势、造名势开始。

二 察地势：因地制宜，胜兵之道

自然条件、地理条件是企业制胜的重要因素，企业应充分利用地利，考虑地理因素，把握地利条件，制定出合时宜的企业发展战略。

○ 因地制宜来源于古代兵家智慧

关于因地制宜这个概念，《孙子兵法》也有详细的论述，孙子说：己方的战略意图和谋划应根据地形地势来做适当的布署。我们可以去、敌人可以来的地形，叫做“通”，在这种“通”形的地域上，应抢先占领视野开阔的高处，保护粮道，这样作战就会有利。可以前进、难以撤退的地形，叫做“挂”，在这种“挂”形的地域上时，如果敌人没有防备，就可以突然出击而战胜他。如果敌人有了防备，出击后而不能战胜他，且难以撤退，就不利了。我军先出击不利、敌军先出击也不利的地形，叫做“支”，在这种“支”形的地域上，敌人虽然利诱我们先出击，但我们也不可上敌人的钩，抢先出击，可以先引兵离占，让敌人先出击，然后等他到了半道再回击他，这样就有利。在“隘”形的地域上，如果我们先到达，必须提前出兵占领隘口，并派足够的兵力把守，等待敌人来犯；如果敌人先到达，已经提前出兵占领隘口的，就不要去攻打，还没有占领隘口的，可以去攻打。在“险”形的地域上，如果我军先到达，必须控制视野开阔的高地，以等待敌人来犯；如果敌人先到达，就应该带兵离开，不要去攻打他。在“远”形地域上，双方势均力敌，就不适宜去向敌人挑战，勉强求战就会带来不利。这六条是利用地形的原则，是采取相应措施的规律，是将帅的重大责任，也是不可不仔细研究的。

在古代，出色的军事家都懂得妙用地形，发挥有限兵力的优势作战，使固有的地形成为组织防御与实施进攻的天然助手。“地形”就自然地成为指挥员决策战术的重要因素。现代军事地形学在确立“地形”的军事属性时，特别强调它的战术性能，这与孙子的理论渊源较深。孙子所确定的地形六型论，其核心就是阐释地形的战术性