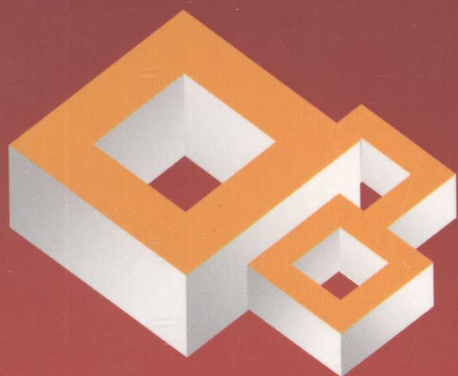


※商战不败显奇谋，
经营致胜唯韬略。

※成功的企业
必有超常的智慧。

※杰出的企业家
必是位韬略大师。

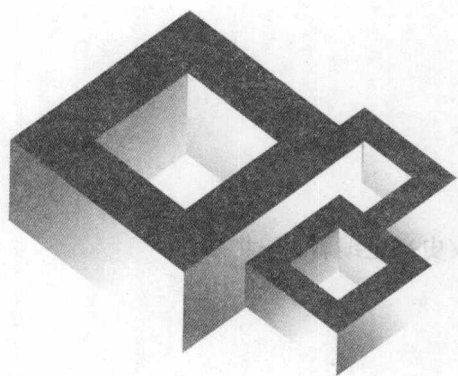


——
企业发展的超常智慧

经营韬略

主 编◎史兴全
副主编◎马志祥 陈正惠 侯书森

中国商业出版社



经营韬略

——企业发展的超常智慧

主 编 史兴全
副主编 马志祥 陈正惠 侯书森

中国商业出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

经营韬略：企业发展的超常智慧/史兴全编著. —北京：
中国商业出版社，2007. 12

ISBN 978 - 7 - 5044 - 6054 - 7

I. 经… II. 史… III. 企业管理 IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2007) 第 187581 号

责任编辑：龚凯进

中国商业出版社出版发行

(100053 北京广安门内报国寺1号)

新华书店总店北京发行所经销

北京晨旭印刷厂印刷

720 × 990 毫米 16 开 20.5 印张 290 千字

2008 年 1 月第 1 版 2008 年 1 月第 1 次印刷

定价：39.80 元

※※※※

(如有印装质量问题可更换)

目 录

绪 论

经营韬略为企业发展保驾护航/1

第一章 变革·创新

一、变与不变：企业生与死的选择 /16

1. 企业生存法则：变则通，不变则死 /16
2. 管理变革：使企业充满生机与活力 /18
3. 适时变革：紧跟时代发展的步伐 /20
4. 出色的经营需要打破陈规陋习 /22
5. 战略调整：让企业在变革中腾飞 /25

二、创新：企业生存与发展的呼唤 /28

1. 创新是企业长盛不衰的灵魂 /28
2. 企业家视创新为企业生存之本 /31
3. 企业创新就是创造财富 /33
4. 为人之本为，行人之本行 /35

三、组合创新：企业发展的超级动力 /37

1. 组织创新：释放企业巨大的能量 /37
2. 技术创新：占领技术的制高点 /40
3. 市场创新：寻找新的财富增长点 /42
4. 营销创新：助推企业超速发展 /44

第二章 投机·冒险

一、慧眼识商机：抓住财富的手臂 /48

1. 商机是能够带来财富的精灵 /48
2. 抓住了商机就是抓住了财富 /51
3. 善于辨机就是善于沙里淘金 /53
4. 以独到超前的眼光辨认商机 /56
5. 择机而动，果敢地抓住商机 /57

二、胆敢冒险：快速走向成功 /60

1. 超凡的胆识是抓住商机的基础 /60
2. 敢冒风险，无限风光在险峰 /62
3. 冒险抢机：成功商机险中求 /66
4. 在成败之间寻找胜算的空隙 /69

第三章 借势·造势

一、借势谋兴：借得春光映日红 /72

1. 因势功成，借大势谋求腾飞 /72

2. 借强攻弱：借得东风好行船 /74
3. 金融借势：获得强劲的支点 /76
4. 声望借势：盛名之下商路宽 /78
5. 政治借势：锦上添花财源盛 /80
6. 外交借势：以政促商开拓市场 /83
7. 关系借势：靠人缘获得财富资源 /85

二、造势谋兴：驾驭东风创商机 /87

1. 施谋造势：扼住机遇的咽喉 /87
2. 新闻造势：营造最佳经营氛围 /89
3. 广告造势：摇旗呐喊为争先 /90
4. 形象造势：让企业看起来更美 /92
5. 危机公关：转化危机为商机 /94

第四章 筹资·运资

一、筹资：企业生存与发展的生命线 /98

1. 筹措资市：企业经营的基础 /98
2. 量力而行：筹资遵循的原则 /100
3. 负债经营：借鸡生蛋的筹资 /102
4. 借力筹资：突破局限的筹资 /106
5. 以智筹资：没有借不到的钱 /107

二、运资：企业资本经营的核心 /110

1. 金融资市运营，赚更多的钱 /110
2. 置业投资：运营实业资市 /114
3. 资产重组：运营产权资市 /117

三、并购控股：企业的资本扩张 /123

1. 收购兼并：企业扩张的捷径 /123
2. 走并购之路使企业超常发展 /125
3. 购并能有效地保持企业的竞争优势 /128

第五章 竞争·双赢

一、竞争：在商战中斗智斗勇 /132

1. 战略致胜：构建核心竞争优势 /132
2. 知己知彼：深刻分析竞争对手 /137
3. 不断创新，以利器抗衡竞争对手 /141
4. 直面挑战：以高超谋略赢得对手 /144
5. 看准机遇，当机立断地果敢行动 /146

二、双赢：高超的商战谋略 /148

1. 双赢的艺术：从竞争走向合作 /148
2. 优势互补，只有合作才能成功 /152
3. 携手并肩，合作促进共同发展 /154
4. 交友结伴，与他人同舟共济 /157
5. 强强联合， $1+1>2$ /159
6. 协同竞争：让我们做得更好 /162

第六章 品牌·名牌

一、创造品牌：成就市场霸业的利器 /166

1. 品牌：无形而有价的财富 /166
2. 品牌是企业实力的标志之一 /168
3. 塑造品牌，实施品牌战略 /170
4. 管理好品牌是企业家的重要职责 /172
5. 品牌推广：体现顾客至上的价值观 /174
6. 让品牌成为打开市场的金钥匙 /176
7. 雀巢咖啡在日市获胜的品牌战 /180

二、锻造名牌：展示全方位的质量魅力 /182

1. 名牌：永无止境的质量追求 /182
2. 名牌是一种个性化塑造的品牌 /184
3. 打造名牌就是以高品质征服世界 /188
4. 忠实于质量：汉高的名牌哲学 /192
5. 标新立异：名牌设计的创新 /194

第七章 识人·用才

一、以人为本：企业的活力源泉 /198

1. 人才：企业无价的资产 /198
2. 独具慧眼：识才的睿智 /201
3. 大写的“人”字组成波音双翼 /203
4. 先有“人中”，方有“王中王” /204
5. 松下用人：造人先于造物 /207

二、识人用才：精湛的艺术 /209

1. 不拘一格：聘得天下诸葛 /209
2. 怪招迭出：比尔·盖茨的用人之法 /213

- 3. 五顾茅庐：王永庆求得良才辅佐 /216
- 4. 广揽人才，何鸿燊如虎添翼 /218
- 5. 尊重与平等：用人的根本之道 /220

第八章 激励·激活

一、激励：企业发展的动力之源 /224

- 1. 激励：内驱力的管理方略 /224
- 2. 激发员工的归属感和幸福感 /226
- 3. 组成“一家人”，形成向心力 /229

二、有效的激励方式让企业充满活力 /232

- 1. 关爱：无形的精神激励 /232
- 2. 表扬：简单易行的激励方法 /233
- 3. 尊重与信赖：员工奋进的动力 /236
- 4. 鲶鱼效应：爆发更多的力量 /238
- 5. 利润共享：有形的激励力量 /239

三、团队精神，被激活的企业内力 /243

- 1. 团队：企业的内在凝聚力之源 /243
- 2. “忠诚团队”是企业发展的核心力量 /245
- 3. 追求完善卓越，组建高效团队 /247

第九章 “儒”商·“情”商

一、“儒”商之道：贵在以文兴商 /250



1. “儒”商：顺应时代要求的企业家 /250
2. 现代儒商以建设企业文化为使命 /252
3. 企业家文化：企业文化的灵魂 /254
4. 企业精神：企业文化的支柱 /256
5. 以市场营销构造企业核心能力 /258
6. 以文化特性，塑造良好的企业形象 /260
7. 以独特的风格展示企业的魅力 /262
8. 经济全球化中的企业文化整合 /264

二、情感管理：彰显个性的领导艺术 /267

1. 情感管理：让企业愿景活化起来 /267
2. 厚德载物：以人格魅力吸引他人 /269
3. 企业家的宽厚仁德可使众望所归 /273
4. 诚实有助于企业经营者立威 /274
5. 以示范的实践力经营管理好企业 /276

第十章 解困·解危

一、解危除困：勇于在挫折中崛起 /278

1. 市场失足对企业家的警示 /278
2. 企业困境与危机的失误因源 /281
3. 企业家必须提高风险防范能力 /285
4. 沉着应对，摆脱困境须冷静 /288
5. 努力摆脱困境，克服经营危机 /290
6. 高人之举：化危机为发展机遇 /293

二、防范失败：企业生存与发展的呼唤 /298

1. 经营失败是企业家心中永远的痛 /298

2. 前车之鉴：总结失败原因与教训 /304
3. 防范失败是每个企业家的必修课 /309
4. 提高企业家素质是防范失败的根本 /312
5. 向失败学习，在沉痛中东山再起 /314

绪

论

经营韬略为企业发展保驾护航

我们正处在新经济时代，新经济时代造就了新资源、新环境，同时也提供了新商机、新市场。面临着全球化日益发展的世界经济形势，加入 WTO 后的中国企业，使命艰巨，任重而道远，原有的经营策略需要调整，传统的管理方式需要创新。为了中国的明天，我们要以勇气和智慧去迎接挑战，要通过掌握经营韬略和借鉴成功经验去创造未来。

何谓经营韬略？韬略是图谋致胜的智慧。企业经营韬略是企业在激烈的商战中运筹帷幄后的设谋定策。经营韬略是企业竞争的取胜之策，是一种科学的管理理念，是领导艺术和经营艺术。加入 WTO 后，我国企业处在全球化的大市场中，面对愈演愈烈的竞争，如果目光短浅，因循守旧、缺少应变的智慧与方法，其结果不言而喻。现代杰出的企业经营管理者，尤其是那些世界级的企业领导人，多是藏韬略于胸，蕴机谋于心，高瞻远瞩的韬略大师。可以说，经营韬略，是当今卓越的企业经营者所必备的智慧，是当今企业的成功之源。

1. 经营韬略：市场竞争的呼唤

从植物到动物，哪里有生命，哪里就有竞争。

从自然到社会，哪里有竞争，哪里就有生机和活力，就有朝气蓬勃的生命。

竞争，或明或暗、或雅或俗、或和平或暴力、或经济或政治、或群体或个人、或本能或自觉——凡竞争，必有胜负之分，成败之别。物竞天

择，优胜劣汰，是竞争的普遍规律。

竞争，是对人类的拥抱，是对进步的钟情：自然界的竞争，淘汰了劣质的个体，为富有生命力的个体创造了繁衍的条件，从而优化了物种；社会的竞争，激发着一切个体的潜能，从而推动了人类文明的进步。

竞争，既是力的较量，又是智的抗衡——韬略，便在竞争中孕育、发展。

韬略是对抗的艺术，是竞争的智慧。经营韬略是企业在市场对抗与竞争中图谋取胜的经营智慧。企业发展离不开韬略，企业腾飞更需要韬略。加入 WTO 后，我们面对的是更强、更大的竞争对手，韬略对中国企业而言，更显得尤为重要。

与动物的本能不同，人类的韬略是在思维指导下的能动运筹，因而是自觉韬略。这种韬略，无论在数量上还是质量上，在广度上还是深度上，都是动物所不可比拟的。人的韬略，是人类的思维之花、智慧之花，是人的本质力量的展现和升华。

人的韬略，首先产生于人与动物的竞争中，即产生于降服动物的斗争中。“引蛇出洞”、“竭泽而渔”、“陷阱猎虎”、“敲山震虎”、“红豆引鸽”、“设网捕雀”、“瓮中捉鳖”等等，无不是这种竞争韬略的概括。

人在“与天奋斗”的一定阶段上，发生了人与人之间的斗争——为衣食住所而争，为生存空间而争，为控制范围而争。这种竞争，比人与动物之争更激烈、更尖锐、更复杂，因而它所激发的竞争韬略也更生动、更深邃、更多变。

韬略的发展，从韬略载体上看，正从人脑韬略向人脑与电脑相结合的韬略发展。信息爆炸的时代，不断“爆炸”的信息，向单独的人脑韬略提出了挑战；电脑的出现，弥补了人脑的不足，延长了人的思维；人脑与电脑结合，将为人的韬略开辟更为广阔的前景。

在不断发展的韬略中，竞争韬略由于是主客双方的相互较量、相互激发，因而发展得最迅速、最充分、最完备。在竞争韬略中，今天的经营韬略又最丰富。

随着市场经济的不断发展，随着竞争在经济领域的不断加剧，经营韬略，尤其是市场竞争的韬略，正在产生和发展。这是经济竞争日益国际化的大背景下，我国市场经济的客观要求。

韬略，作为动宾词组，是指设计用谋，是思维主体的思维运筹；作为名词，指计谋、韬略，是思维运筹的结果。

韬略，是理论与实践的中间环节，是创造性的思维活动。

韬略是一种精神活动，但在一定条件下能转化为巨大的物质力量。

战场上，一谋抵万兵。市场上，一谋胜千金。

韬略，之所以“一策而转危局”，是因为韬略是在对己对彼具体分析的基础上，对自己的人力物力、行为动作的总体运筹和总体调动，而这种运筹和调动的恰当与否，直接关系到全局的成败与得失。因而，在一定的条件下，无形的韬略是有形的物质力量所无法比拟的。

无论是军事、政治、经济，也无论是过去、现在、未来，韬略始终是制胜之神。

2. 图利设谋：经营韬略的本质与特征

利益使人的需要得到满足，因而强烈地牵动着人们的思想和情感，激发着人们的欲望、动机、目标和行动，是每一个人、每一个群体乃至阶级、国家、民族追求的目标，是人们行为活动的动力。利益激发韬略，制约韬略；利益是韬略的轴心。

(1) 利益决定韬略

首先，利益决定韬略的取向。

“人们奋斗所争取的一切，都同他们的利益有关”，“这个世界之所以充满危险，是因为世界……是许许多多利益的天下。”

“利益的天下”由争取利益的人构成。古往今来，没有人不为利益而思、而想、而动，也没有一个人的所思、所想、所动是不由利益规定的。在现代社会中，利益原则更是社会的普遍原则。在西方世界，企业家供奉的信条是：

“没有永恒敌人，没有永恒的朋友，只有永恒的利益。”

利益，激发人的情欲冲动，产生一定的利益目标，继而产生为实现利益目标而设计用谋的动机和意向。为利而谋，无利不谋，是古今一切韬略的普遍规律。

其次，利益决定韬略的方式。

利益的主体、内容、形式多种多样：个人利益与群体利益、局部利益与全局利益、政治利益与经济利益、眼前利益与长远利益……利益的这种多样性、复杂性，决定着韬略方式的多样性、复杂性。一般说来，利益涵盖的空间愈大，时间愈长，韬略的方式愈复杂。

最后，利益影响韬略的质量。

决定和影响韬略质量的因素很多，诸如相关信息的多寡、迟缓、真伪，以及韬略主体自身的素质等等，而利益的高低，无疑是规定和影响韬略质量的重要因素之一。

一般说来，利益的涵盖面愈大，层次愈高，客观上所要求的韬略层次愈高，韬略质量愈好；反之，利益的涵盖面愈小，层次愈低，反映这种利益的韬略在层次和质量上就相应地愈小愈低。例如：反映全局利益的韬略，往往是宏图大略；反映局部利益的韬略则往往狭隘、片面；只谋个人之利，往往心胸狭窄，目光短浅；图谋国家民族之利，才能胸襟博大，深谋远虑；只谋眼前利益，往往惟利是图，急功近利；争长远之利，则往往不计眼前得失，宁静致远，老谋深算。

可见，韬略的取向、方式和质量，归根结底受利益制约。人们的一切韬略活动，实质上是在谋求利益——利益，这才是韬略的轴心所在。

利益在内容、形式、层次上的多样性和复杂性，客观地要求高明的韬略家要目光远大，统筹兼顾，全面思考。其中，最基本的是要辩证地把握企业利益与社会利益的统一、企业利益与个人利益的统一、现实利益与未来利益的统一以及利益的取与予的统一。

(2) 权衡利弊，趋利避害

趋利避害，是一切动物的本能，更是一切韬略的共性。然而利与害不

仅相互对立，而且相互兼容，相互渗透。因而，如何在利害共存的情况下，权衡利弊，明智抉择，是企业谋利的关键。

利益与危害相互区别，相互对立，又相互兼容，相互掺杂，并依一定条件相互转化。祸福相因，客观地构成了企业经营的风险性。

在激烈的市场竞争中，利与害的相互兼容更为复杂，相互转化更为生动：若取其利，必有其害，有百利而无一害的事是不存在的。

在利害俱存的情况下，如果企业盲目决策，仓促行事，必然漏洞百出，祸患无穷；顾虑重重，迟迟不决，也会贻误战机。因此，企业家必须善于统揽全局，权衡利弊，迅速、准确地作出明智的抉择。

企业经营韬略应该辩证地分析利害两个方面：杂于利害，即在有利的情况下考虑到有害的方面；在有害的情况下考虑到有利的方面；从而避免思想上的片面性，权衡利弊，达到趋利避害的目的。

权衡利弊，关键在于迅速、准确地对利害双方进行定性分析和定量分析，清楚地看出利与害的比例和发展趋势，从而下定决心，作出抉择，继而千方百计地促进有利方面，扼制不利因素。

2. 统揽全局：经营韬略的基本原则

谋篇布局，“善谋者，谋势；不善谋者，谋子”。“谋势重于谋子”。“势”，就是全局、整体，“子”，就是局部、部分。同战争韬略一样，经营韬略也要着眼全局，统揽全局。

统揽全局，不仅是“全局高于局部”的一般要求，更是现代的社会化生产和经济一体化的大趋势的特殊要求。

全局在空间上的广延性和时间上的连续性的特点，决定了统揽全局经营韬略的基本思路应从两方面着手：

一是着眼于总体。要做到着眼总体，就要高屋建瓴，目光四射。

二是着眼于发展。实现着眼发展，关键在于善于预测，极目放远。

统揽全局不是把全方位、全过程“一览无余”，而是要把注意的中心放在规定全局的某些方向、某些环节上，把握关键，以一持万。

(1) 着眼总体，从全局出发

统揽全局就要着眼全局，着眼全局首先就要着眼总体，即是从事物的总体出发思考问题，韬略运筹。

实现着眼总体的韬略运筹，既需要科学的“视角”，又需要敏锐、灵活的“眼光”。

首先，需要高屋建瓴，大处着眼。

高屋建瓴是指观察问题和思考问题时，要居高临下，大处着眼，着眼于事物的总体格局和总体战略。

高屋建瓴作为统揽全局的基本“视角”，要求全局统帅局部，局部服从全局；某件事物、某项经营，如果在全局看来是可行的，就可以办，可以做；反之，在局部看来是可行的，而在全局看来是不可行的，就不能办，不能做。

其次，需要眼观六路，视界宽广。

眼观六路是说观察和思考问题时，视界要宽，视野要广，不能只把眼光“聚集”在一国、一地、一个领域、一个行业、一个部门。

高屋建瓴的“视角”为眼观六路的“视界”提供了前提，但“视角”不等于“视界”，要具备“眼观六路，耳听八方”的“视界”，既需要多方面的知识，又需要勇于进取的意识。事实多次证明，只要具有强烈的进取精神，就能眼观六路，从而也就有可能在全局上走活。

随着改革、开放的发展，随着我国加入世界贸易组织，我国将成为经济上更加开放的国家，别人将更多地了解我们，我们更应“眼观六路”，更多地了解别人。

(2) 着眼发展，从运动出发

“兵无常势，水无常形”；“一切皆流，一切皆变”——运动、变化、发展，是事物的普遍规律。着眼发展，是统揽全局的重要方面。

发展，是事物运动的普遍规律。事物内部诸要素之间以及事物与事物之间的相互影响、相互作用是普遍的，因而由这种相互作用而推动了事物的运动、变化、发展也是普遍的。