

运筹 商战先机

HOW TO SEARCH OPPORTUNITIES

李晨松 顾慈阳 著

企业战略管理技巧与案例

经理人实战演练丛书



 中国经济出版社

F270
238

经理人实战演练丛书



运筹

HOW TO SEARCH OPPORTUNITIES
商战先机

企业战略管理技巧与案例

李晨松 顾慈阳 著

 中国经济出版社

图书在版编目(CIP)数据

运筹商战先机:企业战略管理技巧与案例/李晨松,顾慈阳著.
—北京:中国经济出版社,2002.12

ISBN 7-5017-5792-5

I. 运… II. 李… III. 企业管理 IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2002)第 090696 号

责任编辑:陈 骅

(010-68308159; Chenliu_bj@Yahoo.com.cn)

运 筹 商 战 先 机

——企业战略管理技巧与案例

作 者 李晨松 顾慈阳 著
出 版 中国经济出版社
地 址 北京市百万庄北街 3 号
邮 编 100037
印 刷 人民文学印刷厂
发 行 新华书店总经销
开 本 787×1092 1/16
印 张 21
字 数 242 千字
版 次 2003 年 1 月第 1 版 2003 年 1 月第 1 次印刷
书 号 ISBN 7-5017-5792-5/F·4650
定 价 38.00 元

内容简介

《孙子兵法》，是世界军事史上的奇迹，它以其精辟的军事战略思想，征服了全球的管理者。

本书，将沿着孙子的这种军事战略思想，以“知”线索，引导读者如何运筹帷幄，如何索情庙算，如何择人造势等等。通过大量经典精辟的案例和细致的分析，讲述了西方战略管理中最精华的理论：战略环境分析，价值链分析，SWOT分析，以及波特的三种经典的竞争战略；同时，本书还对一些战略管理的热点问题进行了讨论，比如价格战，多元化以及中小企业的发展等等，因此，愿此书能给你带来你所需要的知识和收获。也就是我们最大的满足。

第一章 庙算决胜——企业战略管理概述

《孙子兵法》——为战略思想追本溯源	(2)
让《孙子兵法》来评理	(2)
其实战略思想是源于中国	(7)
百家争鸣——西方战略管理思想的演进与流派	(10)
世界 500 强与洋药剂	(10)
来看看洋药剂的配方是什么	(19)
战略管理的四部曲和弦	(27)
究竟什么是战略管理	(27)
战略使命仅仅是一句口号吗?	(29)
公司使命和战略的示例	(31)
战略管理四部曲和弦的诠释	(32)
洋为中用,借古醒今	(39)
呼唤战略管理的时代——中国的战略管理之路	(39)
洋药苦口,利于病吗?	(41)
如何让洋药适合我们的胃口	
——关于战略管理的本土化	(45)
洋药剂需要药引子	(47)
综合案例:从康佳巨亏看我国的战略管理	(53)
综合案例:常德卷烟厂的中长期竞争战略剖析	(55)
本章小结	(62)

第二章 运筹帷幄——SWOT 分析

知天,知地,知彼——孙子兵法的战略环境观	(66)
军事战略环境观出来作证	(66)
如何“知天”——宏观战略环境的 PEST 分析	(71)
P: 政治法律因素	(73)
E: 经济发展因素	(75)

S: 社会文化因素	(77)
T: 技术革新因素	(79)
如何“知地”——行业结构竞争力分析	(80)
五因素模型可以告诉你行业是否赢利	(80)
行业也有脉象?!	(84)
行业的寿命有多长	(95)
如何“知彼”——现存竞争对手的分析	(102)
有钱为什么不能大家一起赚	(103)
是骡子是马，拉出来遛遛	
——竞争对手的 WS 分析	(108)
战略侦察对手切勿走火入魔	(111)
综合案例：家乐福缘何兵败香港	(112)
综合案例：伊莱克斯是如何开拓中国市场的	(115)
本章小结	(118)

第三章 知己知彼——企业战略的诞生

想说了了解自己，真的很难	(121)
巧妇难为无米之炊——企业资源的静态分析	(122)
杨总的困惑——从价值链分析看资源	(125)
“利乐包”缘何让乳业痛并快乐着	
——行业的价值链系统	(130)
两手抓，两手都要硬——企业的资源效用	
和效率	(132)
运筹帷幄之中，决胜千里之外	(137)
不要让战略在真空中诞生——产品组合矩阵	(137)
快速释放我们的思维——SWOT 分析	(142)
不想当将军的士兵不是好士兵	(145)
没有计划的行动，就等于计划着去失败	(147)
小心你事业的陷阱——战略制定的误区	(154)

综合案例：上游惊变——高端家电逃离国美	(160)
综合案例：汇源的战略定位怎么了	
——大品牌与个性化	(162)
本章小结	(168)

第四章 索情庙算——三种经典竞争战略

预则立，不预则废	(171)
格兰仕：作战永远要集中兵力	(171)
用第三只眼看“战略”	(173)
波特也要出来说话——三种经典战略简介	(178)
格兰仕的梦想——从成本领先开始	(182)
成本领先，并不是很容易的事	(183)
成本领先的幸福生活	(187)
不要让成本领先的陷阱成为你事业的绊脚石	(190)
泰康的“圈地运动”——从差异化开始	(193)
凡战者，以正和，以奇胜	(194)
为什么不能改变赢家通吃的规则	
——风险与误区	(197)
耐克的乔丹情结——从集中一点开始	(202)
没有人能成为所有领域的领先者	(203)
我选择，我喜欢，但我没有坚持	(205)
众说纷纭，如何能拨云见日——关于价格“战” ..	(206)
无奈的将“价格战”进行到底	
——价格战的必然	(209)
同行是冤家——如何面对价格战	(211)
综合案例：沃尔玛教你如何灵活运用战略战术	(220)
本章小结	(225)

第五章 兵无常势，水无常形——战略实施

万燕——中国 VCD 的第一滴泪	(229)
都是“规模”惹的祸	(229)
船大好冲浪，船小好掉头	(232)
Tom 和 James 的实习报告	(235)
多元化，想说爱你并不是很容易的事	(236)
用 WDS 法把鸡蛋放在不同的篮子里	(239)
多元化的时机(W:when)——该出手时就出手	(240)
多元化的方向(D:Direction)	(242)
多元化的规模和程度如何(S:Scale)	(245)
为什么受伤的总是我——中小企业的生存	
与发展	(246)
中小企业的 SWOT 分析	(247)
乐凯对柯达说“不”——中小企业的生存方式	(252)
核心竞争力——管理者给公司的永恒礼物	(262)
小霸王 VCD——一开始就是一个错误	(269)
行业的生命周期	(270)
此一时，彼一时——不同阶段的战略选择	(272)
综合案例：春都与双汇——两种战略，两种结果	(280)
综合案例：耐克，虚拟经营的典范	(284)
本章小结	(288)

第六章 择人，造势——关于战略控制

西南航空公司的成本控制	(291)
联想的崛起——组织结构的控制	(292)
透视“大企业病”——病态组织	(303)
给企业一颗奔腾的心——领导与变革	(307)
从施乐惨败中学什么	(308)
GE，用变革引领时代	(309)

领导者的“三个音”——关于领导与人才	(311)
综合案例：王安择人的启示	(318)
本章小结	(324)
 主要参考文献	 (325)



第一章 庙算决胜——企业战略管理概述

“夫战而庙算胜者，胜算多也；未战而庙算不胜者，得算少也；多算胜，少算不胜，而况不算乎！”

——《孙子兵法》

你想成为管理人才吗？去读《孙子兵法》吧！

——美国著名管理学家乔治

本章内容简介

如果你是一个经理人，或者是一个企业的领导者，一提起战略思想，你是否就会自然而然的联想到西方那些卓越的管理学家，想到西方的战略管理思想。其实，如果你了解中国古代的战争谋略，了解兵法，你一定不会对孙子感到生疏，也一定会为他的睿智和战略思想所折服。本章将从孙子的大作《孙子兵法》入手，对西方的战略思想追本溯源，讲述《孙子兵法》的战略思想体系，同时描述了西方战略思想发展的历史和流派，使读者对战略管理能有一个全新的认识 and 了解。

在综合案例中，通过康佳的亏损探讨了中国战略管理的差距和常德卷烟厂的战略剖析，希望读者能从中得到启发。

《孙子兵法》

——为战略思想追本溯源

让《孙子兵法》来评理

如果你是一个职业经理人，或是一个高级管理者，你对战略管理的了解和认识，是否仅仅局限于现代战略管理理论，局限于几个熟悉的名字：迈克尔·E·波特，阿尔弗雷德·D·钱德勒的，G·哈默，或者是彼得·德鲁克……尤其是西方管理学家在企业竞争理论和战略管理理论方面取

得的重大研究成就与成果。但是如果你对中国古代的兵法思想有了解，对古典文化有足够的认识，你就不难发现，我国的许多军事和文学著作，无不渗透着现代战略管理思想的精髓，这些，才是战略管理思想的根源。

当你沉醉于《三国演义》中精彩战争场面的描述和个性鲜明的人物时，你是否感受到了其中许多闪光的战略谋略思想，是否为诸葛亮的睿智而惊叹不已。这部古典名著，内容上描述了从黄巾起义到魏、蜀、吴在政治、军事与外交上的明争暗斗，在这期间的激烈斗争主要是以三位军事家，曹操、诸葛亮和司马懿的军事活动串联在一起的，其中的战略思想和对计谋战术的运用都体现在你看到的一个又一个的重大战役之中，如：黄巾起义，讨伐董卓，官渡之战，赤壁之战，渭南之战，吴蜀荆州之争，诸葛兵进南中，陆逊火烧联营，诸葛亮六出岐山、九发中原，和司马超平辽东，魏灭蜀等等。这些战争都是在时代的背景之下，各政治军事集团或组织在其政治方针与目标思想的指导下为达其“统一”而进行的。其中，尤以诸葛亮的兵法战略思想与用兵韬略最为光耀夺目。诸葛亮的军事思想和理论构成了系统而科学的整体谋划与策略，其纵贯全局的计划和行动，都是围绕着一个核心战略：隆中对对策——三分天下战略来进行的，这其中不仅表现出了中国古代军事家的智慧和才能，而且闪烁着战略思想的闪光点。

我们常听人们如是说：商场如战场。虽然市场竞争和军事战争在形式上有所不同，但都是竞争主体不满足于现状的一种激烈变革的过程。因此，要想探究战略管理思想的精髓，就需要涉及到兵法战略，战国时期孙武所著的《孙子兵法》，已给我们带来了许多启迪。

当今社会，在呼唤和平、发展的大前提下，各国已经将竞争目标由军事力量的比拼，转向企业力量的优势竞争



和市场的拼争。这种“无硝烟的战争”，和军事战争具有相似的规律和原则，尽管在理论上和方法上都有许多尚待开发的地方，但有很多兵法战略思想和企业的现代战略管理思想是不谋而合的。

- 商战和军事战争一样，都是“交战”双方或者多方进行的对抗活动；
- 对抗的双方存在着相同的期望和目标，企业通过对抗活动，以达到经济目的，壮大自身，获得自己期望得到的利益；战争中的双方以政治因素为驱动，力图击败对方，消灭对方，以达到经济和其他目的；
- 在两种对抗活动中，军队和企业（竞争主体）中所拥有的资源也是相似的，两者为了达到目的都必须拥有组织、领导、技术和装备，同时还要有相应的管理、战略、信息和情报，且两者都处在变动的外界环境中。

看到这种相似性，我们也许会感慨，原来我们的先辈们在 2000 多年以前就已经有这样的远见卓识了，不要惊讶，其实对于这种兵法思想和战略管理思想的相似性，作为一个中国人，更需要进一步的研究；而作为现代发达国家的日本和美国的学者们，他们对于《孙子兵法》的认知，会给予我们莫大的启示和震撼。

许多外国学者在研究企业管理方法的时候，同时对古典的战略思想进行了研究，如日本“近代企业之父”涩泽荣一就曾撰写《论语与算盘》一书，其中指出：《论语》中的一些思想，可以应用于现代工商企业的管理，其中的战略思想与现代战略管理理论有异曲同工之妙。而对

于《孙子兵法》的研究，不仅有深入的理论研究，还有相当的日本企业将它实际应用，并借此取得了丰硕的成果。据不完全统计，从公元8世纪到现在，日本人研究《孙子兵法》的相关著作已经达到了一百余种；而现代的日本人对《孙子兵法》的研究，更是到了痴迷甚至是崇拜的地步。香港的文汇报最近曾报导，在日本最狂热的棒球运动中，许多棒球场上的运动员对《孙子兵法》中的警句都可以脱口而出。早在1957年，日本兵法经营塾塾长、日本东洋精密工业公司总经理、董事会理事大桥武夫的研究，就是应用《孙子兵法》的相关谋略作为指导，对公司的经营战略进行策划和管理，并且在1959.4~1989.4的二十五年间，发表了关于兵法经营的专著50余部（《兵法经营论》十卷本丛书、《兵法经营要点》、《统帅力与指挥力》、《统帅纲领》、《兵书研究》等），同时还开办了兵法经营学校培训人才，成功的将《孙子兵法》的战略思想与现代企业竞争联系在了一起。

日本经济的崛起，从某种角度上讲，应该感谢我国的古典战略思想和《孙子兵法》，那么你不仅会问了，美国经济飞速发展的神话不会和《孙子兵法》有什么关系吧？其实不然，虽然说美国学习研究《孙子兵法》的时间要比日本晚得多（据西点军校历史系教官爱德华·奥多德称，大约是在本世纪幼年代初期），但其重视程度却与日本不相上下，甚至是有过之而无不及。1921年至1922年间，在美国陆军军事院校的授课计划中，就有一门课程，专门讲授《孙子兵法》。而美国人研究《孙子兵法》的热潮大约是在二战以后，其研究之风潮，目前大有超过日本之势。仔细分析一下，美国人狂热地研究《孙子兵法》原因有两个：一是二战后，日本经济飞速发展，亚洲四小龙迅速崛起，令美国大惑不解，他要研究日本经济飞速发展的真正



原因；二是二战后，美国经历了两次与中国有关的战争，朝鲜战争和越南战争。美国两次均没打赢，一平一败，对于美国这样一个超级大国，对这样的结局当然不会满意，他们迫切的想知道这是为什么？于是在美的一些政治家、军事家、企业界的人士带动下，掀起了一股股学习《孙子兵法》，运用《孙子兵法》的热潮。在美国这股学习孙子、运用孙子的热潮中，其中以政界、外交界运用的最为成功，这里不再赘述。

对于《孙子兵法》，不仅仅日本和美国起了表率作用，世界各国都给予了很高的评价。英国的著名战略家利德尔·哈特在《孙子兵法》新英译本序言中说：“这本书堪称兵法之精华，在过去所有的军事思想中，唯有克劳塞维茨可以与孙子相提并论。然而，克劳塞维茨著书立作的时间虽比孙子晚了2000多年，但他在观点上却比孙子落后，而且有些观点已经过时，相比之下，孙子的观点更明确，见解更深刻，他的学说具有不朽的生命力”。二战功臣，英国的著名将领蒙哥马利元帅在1961年接受毛泽东主席的会晤时，提出要把中国的《孙子兵法》作为世界军事学院的教材；美国著名的管理专家乔治·吉尔德则直截了当的号召说：“你想成为管理人才吗？去读《孙子兵法》吧！”为此，哈佛大学和英国剑桥大学都已经把《孙子兵法》作为学生的必修课来传授。这些无可挑剔的事实说明，《孙子兵法》在当今社会企业的竞争和生存中，仍然有不可估量的历史意义。

现今社会已经进入21世纪，这是一个信息和知识爆炸的时代，发达国家企业竞争战略从原有的模式升级变换。在这样的背景下，人们大胆的提出，在世界政治经济环境发生巨大变化的今天，决定企业竞争的优势除了诸如资源、技术、人才等优势外，还应包括文化优势。而一个企业能否保持经久不衰的竞争优势，往往取决于其内在的文化战

略的优劣。日本企业界人士则认为，日本现代企业文化是一种“合成文化”，是建立在《孙子兵法》、《三国演义》、《论语》、《庄子》和《老子》等基础之上的，是中国的古典思想与美国绝对利润原则相结合的产物，而其中《孙子兵法》备受日本企业界重视，成为日本企业家经营管理的一大法宝。看到这些，我们不得不思考：外国人都如此的汲取我国的古典战略思想和管理思想，且把企业管理得井井有条，而我们身处于这样一个融通交流的环境中，我们该如何将我们的古典文化思想和战略管理思想继承并发扬光大，这，不仅仅是一个认知的问题，更是一个关系到我们国家在世界市场上能否占有一席之地的起点。

其实战略思想是源于中国

《孙子兵法》战略思想的 10 个闪光点：

1. 慎战和敢于取胜相结合的竞争观念。
2. 将庙算决胜提升到了一个战略的高度。
3. 强调了关于战争获胜的环境因素的分析。
4. 从大局出发，选择合理的战略目标，并强调坚持。
5. 实行以“利益”为核心的决策标准。
6. 制定了以“诡道十二法”为基础的战略计划与方案。
7. 提出了以战法为主体的战略实施。
8. 以“择人”为关键的战略控制。
9. 以“选将造势”确定战略决策的组织 and 政策保证。
10. 以“知”贯穿于整个《兵法》，“知己知彼，百战不殆”。

面对这样一个巨大的财富，我们的国人又是如何看待《孙子兵法》的呢？我们当然不会坐等天上掉下馅饼，对于它的研究，随着我国改革开放的逐步深入，企业生存环境的日益复杂，我国的科研人和管理人也是成果斐然。《孙子兵法》的现存本有十三篇，具体为计、作战、谋攻、形、势、虚实、军争、九变、行军、地形、九地、火攻和用间等，其中涉及的军事战略思想和战术思想，与现代战略管理理论有异曲同工的构思和设计，具体有以下 10 个方面。

1. 慎战和敢于取胜相结合的竞争观念。《孙子兵法》中孙子主张的竞争观，其最大的特点就是把不畏强敌、敢于争取胜利的大智大勇和冷静的慎战思想相互结合起来，而实现慎战的方法就是全书的主旨：“庙算决胜”。

2. 《孙子兵法》中孙子将庙算决胜提升到了一个战略的高度，他认为：“夫未战而庙算胜者，得算多也；未战而庙算不胜者，得算少也。多算胜少算，而况于无算乎？”孙子对于庙算重要性的论述，和当今的战略管理理论不谋而合，一个企业如果没有战略，没有谋划和策略，何谈竞争，何谈优势。

3. 《孙子兵法》在首篇——《计篇》中，着重强调了关于战争获胜的环境因素的分析，其中指出：故经之以五事，校之以计，而索其情：一曰道，二曰天，三曰地，四曰将，五曰法（后人称为“五事七计”）。孙子在著作中将战争成败的因素总结为“五事和七计”，既包含了客观环境因素，又充分考虑到了人为的主观因素；在现代战略管理理论中，对于企业竞争环境和竞争地位的分析，以及战略实施中会遇到的组织和人才的核心问题，都与《孙子兵法》不谋而合。因此说，“五事”表达的孙子这种军事战略的思想，和西方的战略思想几乎是殊途同归的，如图 1-1 所示。

4. 从大局出发，选择合理的战略目标。孙子主张用兵