

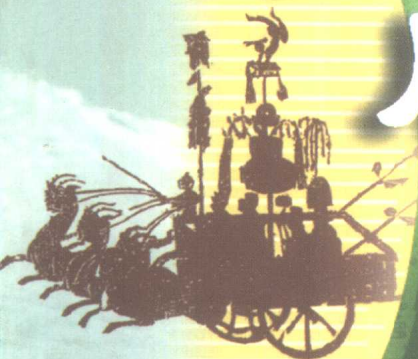
古有谋略《战国策》
今有妙计《企业策》

下卷

神手大胜

企业策

新MBA丛书



张维胜◎著

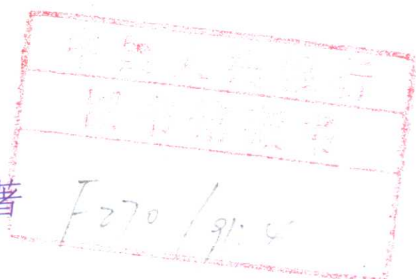
中国社会科学出版社

企业策：新MBA丛书

神手大胜

下册

张维胜 / 著



Z0028725

中国社会科学出版社

卷前言记

题言	2
题记	3
战国策:策略之矢 指向对手	4
企业策:高层管理的任务和组织	6

卷一 致胜篇

赢 家 策 · 智 慧	1. 智勇双全 以建功业	10
	2. 将身先人 兵雄天下	12
	3. 飞鹰展翅 急疾捷先	14
	4. 分部到位 必趋其利	16
	5. 明见万里 网络战略	18
	6. 志美行厉 全球营销	20
	7. 青留绿存 四海为家	22
	8. 思虑深远 势如破竹	24
	9. 谋能势成 合资经营	26
	10. 错位有数 奇变取胜	28
	11. 取之不尽 用之不竭	30
	12. 及锋而试 攻击自我	32
	13. 春华秋实 功在苦读	34
	14. 钩深致远 大重儒生	36
	15. 抛出专利 左右采获	38
	16. 避实击虚 行有余力	40
	17. 勇猛善战 趁热打铁	42
	18. 创造一流 精金百炼	44
	19. 文化常驻 回肠荡气	46
	20. 开卷有益 多多益善	48
	策谋小语	50

卷前言记

题言	54
题记	55
战国策:不可忧大 不可而构	56
企业策:“七个M”关系的协调	58

卷二 测胜篇

赢 家 策 · 运 筹	21. 遇事读书 风行草偃	62
	22. 家学渊源 杂而料之	64
	23. 锦囊妙计 智士识助	66
	24. 推论行时 行兵布阵	68
	25. 视生处高 破壁飞去	70
	26. 疾足先得 串糖葫芦	72
	27. 自出机杼 变动弗拘	74
	28. 班门弄斧 利时善战	76
	29. 通功易事 击一得二	78
	30. 善务度势 大辘椎轮	80
	31. 经营之要 一德一心	82
	32. 速乘其利 欣欣向荣	84
	33. 众歌齐作 日新月异	86
	34. 从长计议 而后从事	88
	35. 惠而不费 源于三知	90
	36. 沉潜刚克 谋贵从时	92
	37. 情有独钟 继往开来	94
	38. 见胜而战 头头是道	96
	39. 深知用兵 顺理成章	98
	40. 传檄而定 举事有功	100
	策谋小语	102

卷前言记

题言	106
题记	107
战国策:有此利势 重于天下	108
企业策:组织目标	110

卷三 行胜篇

赢 家 策 · 办 法	41. 凡事预立	不预则废	114
	42. 蓄谋而俟	万象更新	116
	43. 大张旗鼓	乘风破浪	118
	44. 八卦思维	同条共贯	120
	45. 励精图治	再创宏图	122
	46. 全球战略	我武惟扬	124
	47. 合作共进	如获至宝	126
	48. 捷足先登	前程辉煌	128
	49. 祛衣受业	博采效应	130
	50. 自强不息	顽强拼搏	132
	51. 兼而有之	连连获胜	134
	52. 脱离母体	渐入佳境	136
	53. 高识远见	鸿鹤展翅	138
	54. 一元复始	跃马扬鞭	140
	55. 贯鱼成次	三级跳跃	142
	56. 励志竭精	配角大戏	144
57. 气宇不凡	中介文章	146	
58. 赤诚相待	相辅相成	148	
59. 东方体制	声势浩大	150	
60. 比物连类	一厂多制	152	
	策谋小语	154	

卷前言记

题言·····	158
题记·····	159
战国策:两难之中 双向思考 ·····	160
企业策:人为地改变环境因素 ·····	162

卷四 全胜篇

赢 家 策 · 天 机	61. 福音产品 欣欣向荣·····	166
	62. 瑰意琦行 融入启迪·····	168
	63. 摇头摆尾 不可限量·····	170
	64. 新风冲击 震天动地·····	172
	65. 借助联营 连理之木·····	174
	66. 倍道兼行 奥秘导向·····	176
	67. 物竞天择 适者生存·····	178
	68. 归宿不一 截然不同·····	180
	69. 源头活水 蔚然成风·····	182
	70. 明见万里 把握市场·····	184
	71. 换位思考 操必胜券·····	186
	72. 洞察先见 有声有势·····	188
	73. 外联内联 一览而尽·····	190
	74. 创试联姻 共为唇齿·····	192
	75. 发扬光大 站式会议·····	194
	76. 心雄万夫 动手分忧·····	196
	77. 悬挂万里 征服市场·····	198
	78. 同心协力 真诚惠利·····	200
	79. 出谋划策 找准方向·····	202
	80. 风发泉涌 财源滚滚·····	204
	策谋小语·····	206

卷前言记

题言	210
题记	211
战国策:前事不忘 后事之师	212
企业策:未来的组织形式	214

卷五 知胜篇

赢家策划	81. 国际星级 绵绵不绝	218
	82. 风樯阵马 张网战略	220
	83. 桑弧蓬矢 导向搏击	222
	84. 纵横四海 神通选优	224
	85. 时装出租 光彩夺目	226
	86. 独填空当 永无止境	228
	87. 强创名牌 积厚流广	230
	88. 着眼契机 云程发轫	232
	89. 主客和气 水乳交融	234
	90. 由小悟大 体大思精	236
	91. 全力以赴 嫁接重塑	238
	92. 旗开得胜 马到成功	240
	策谋小语	242
	史鉴引文	245
	句鉴引文	269
答记者问	到达胜利彼岸的桥梁	
	——张维胜答《中华读书报》记者张永恒问	276
	攀上金字塔的顶端	
	——张维映答新华社记者于振海问	287
	致读者的信	296
	后 记	298

企业策：总经理的战国策————— ∴

卷 前 言 记

- 题言
- 题记
- 策略之矢 指向对手
 哲点：抓住主要矛盾
- 高层管理的任务和组织
 法点：制定目标、战略

古有：战国策

题 言

善战者，治人而不治于人。

——《孙子兵法·虚实篇》

凡致敌弱点，则彼势常虚；不能赴战，则我势常实。多方以致敌之来，我据便地而待之，无有不胜。法曰：“致人而不致于人。”

——《百战奇法·致胜》

题 记

用兵法之精，千变万化致者随事因机而行无穷。

以兵者常理，常规，常势，作游军动静之策，便宜。

企业惬意“致远”的选择，管理者的取向是轻松？还是深奥？像脱疆野马般洪水奔泻的“自然”性，走向未来的：料敌在心，察机在目也。

致，因制形势异而变。

——作者

策略之矢 指向对手

哲理：企业抓住主要矛盾方面，就抓住了“增效”之手。

五国约以伐齐(秦)。昭阳谓楚王曰：“五国以破齐秦，必南图楚。”王曰：“然则奈何？”对曰：“韩氏辅国，好利而恶难。好利，可营也；恶难，可惧也。我厚赂之以利，其心必营。我悉兵以临之，其心必惧我。彼惧我兵而营我利，五国之事可败也。约绝之后，虽勿与地可。”

楚王曰：“善。”乃命大公事之韩，见公仲曰：“夫牛阑之事，马陵之难，亲王(主)公这所见也。王苟无以五国用兵，请效列城五，请悉楚国之众也，以墙(圉)于齐。”(《战国策·楚策一》)

齐之反赵、魏之后，而楚国果弗与地，则五国之事困也。

这篇策论的大意是：当五国准备合纵攻秦时，楚国策士昭阳曾提醒楚怀王道：“五国联合伐秦，力量强大，倘若攻破秦国，中原诸国西无秦患，将来它们很可能同东方的齐联合起来，南攻楚国，那样就危险了！”楚王听了这话，心里十分害怕，连忙询问对策，昭阳想出了一个破坏五国合纵的招术，他说：“韩是一个动摇不定的国家，它既好占便宜，又怕别人向它进攻。大王可先答应将一部分楚地割让于韩，以利诱之。同时，再从军事上对韩施加点压力。韩惧怕楚军的实力，又想得到楚的土地，这样韩就会乖乖听从大王的

主意,退出合纵。缺口一打开,整个攻秦的联盟就不难拆散了。而等到联盟破裂之后,大王再拒绝向韩割地。”楚怀王认为这是个好主意,便遣使至韩,以割让 5 座城池为诱饵,拉拢韩国破坏合纵。因此,在这场合纵伐秦之战中,不但楚国沿海派兵参战,而且韩国也欲退出联盟,使合纵阵营产生了很大的离心力,结果三晋之兵在修鱼被秦军打得大败。第二年,齐又在观津战败了赵、魏。楚国看到中原诸国之间产生了内哄,便一口否定了向韩的许诺。

“策略之失,指向对手”是策士昭阳为楚怀王在东方合纵抗秦中,舍本求末,注意力集中在齐国,客观上帮了秦国大忙的一个败招策谋。

在七国争雄的角逐中,显而易见,合纵是东方各国的共同利益所在,抗秦是诸侯争雄的一致愿望。六国之间尽管存在着相互的利益之争,但从整个战局分析看,却居于次要矛盾地位。而楚国却未能正确把握好合纵联盟的机会,摇来摆去,并将主要矛盾抛置一边,用尽心计在次要的矛盾上大作文章,导致战略策略上的失误,受尽了秦国的害,接连丢失土地,连楚怀王都被骗到秦国丢掉了性命。

策略的失误,对人的教训是深刻的。它启示我们,在关系到企业命运和长远发展的战略抉择上,决策者一定要抓住主要矛盾方面,就等于抓住了“增效”之手,绝不能被次要矛盾遮住视线,缺乏冷静的分析,判断失误,而失去采取措施的机会,就会把企业的发展前途断送。

高层管理的任务和组织

法则:高层管理应考虑企业使用并制定目标、战略。确定关键性活动和任务。

作者简介:彼德·德鲁克(Peter Drucker)原籍奥地利的美国管理学家和管理咨询人员,是当代西方影响最大的管理学家之一,经验学派的代表人物。他在管理哲学、管理原理、高层管理等方面都有较深的研究和独到的见解。

企业的高层管理是对整个企业进行指挥、确定视野、制定标准的。它担负着特殊的任务,而且在规模和复杂性、多样性和多角经营、发展、变革和创新等方面,面临着组织结构和战略上的各种特殊挑战。因此,这个学派对企业的高层管理问题给予了高度的重视。

不论是工商企业或公共服务机构,高层管理的任务主要是:

一、仔细考虑企业的使命,即首先提出“我们的企业是什么以及应该是什么”的问题,然后确定企业的目标、制定战略和计划;同时确定为了取得未来的成果而在目前必须作出的决策。

二、确定标准和榜样,衡量应该做到和实际做到之间的差距,树立关键领域中的境界和价值观。

三、考虑企业的组织结构和组织设计,培养人力资源,特别是未来的高层管理人员,使他们具有正确的价值观、行为准则和信念。

四、建立和维持同顾客、主要供货者、金融界、政府和其他外部机构的正确关系,制定有关的政策。

五、代表企业参加一些礼节性的活动。

六、处理紧急事件或重大危机。

高层管理任务的特点:每一项任务都是再现性的,需要重复进行。但很少是连续的。高层管理者应具有各种不同的能力,特别是各种不同的气质,但这些气质和能力几乎不可能集中于一个人身上,所以必须在高层管理人员中进行适当的分工。尤其重要的是必须确定高层管理中的关键性活动和任务,绝不要陷入琐事之中。

高层管理班子人员互相配合的条件

高层管理的工作,一般应由一个班子而不是一个人来担当。这个班子应互相配合并满足一些严格的条件,主要表现在:

●谁在某一领域中负主要责任,谁就应在该领域中实际上有最后决定权。

●任何成员不应由不是由他主要负责的事务作出决定。

●各个成员不一定互相喜欢,但决不应互相干扰。

●要有一个班长,但他不是“老板”而是领导者。

●每一个成员在其负责的领域中应该决定,但某些重大决策应“保留”给班子本身来作,或至少同班子讨论后再作决定。

●各个成员间进行系统而密切的信息交流。

有效董事会的任务

高层管理需要一个有效的董事会,由有能力、有时间并独立于企业管理当局的人组成。其任务是:

一、对高层管理提供咨询、建议并一起商讨问题,使企业能够自制。

二、撤换未能取得成就的高层管理人员。

三、同公众和社区接触、谈话和听取意见。

△ 卷一 致胜篇

掌握竞争取胜的主动权。

——提示

精髓预览

- ▶ “好消息”刀片
- ▶ 从何着手呢？
- ▶ 花钱创效益之比是 1:10
- ▶ 巧施“诱饵”
- ▶ 虚体公司

启迪点导：

企业敢于打攻坚战，把主动权掌握在自己的手里，是由竞争胜负的关键“环”致所系。

1. 智勇双全 以建功业

题意:智勇双全,以建功业:意指能够计谋深远,精通武艺,才可以建功立业。

实例:50 万美元买来 30 天时间

安阳彩色显像管玻壳有限公司二期工程快竣工的时候,上百吨重的关键设备——两台屏压机终于由美国亚特兰大的林奇公司加班加点制成了。走海运,10 万美元的运费,但要 50 天时间;走空运,总的费用是 60 万美元,但至少提前 30 天时间。公司总经理李留恩果断地拍板:走空运!海运是原计划中确定的。屏压机上的一个大件就有 4.2 米宽、6.8 米长,本来都以为平常的货机装不下这庞然大物。后经广泛咨询得知,目前世界上只有俄罗斯一个国家拥有这么大体积和载重量的特大型民用飞机,一问租用费加上其他费用需要 60 万美元,整整比海运高出 5 倍! 60 万美元,合 480 万人民币! 事关重大,坐阵北京具体负责此项工作的公司执行经理杨道深不得不向总经理李留恩汇报,建议是不是还是走海运? 李留恩听取汇报后当即拍板:宁花 60 万美元,也要走空运! 后虽因国际交涉等意外因素耽误了一些时间,但两台屏压机终于赶在二期屏炉点火前 30 天运达安阳,确保了整个二期工程的如期