

总裁的经营谋略

商战 胜局

杨宇澜 著

民主与建设出版社

商 战 胜 局

——总裁的经营谋略

杨宇澜 著

民主与建设出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

商战胜局：总裁的经营谋略/杨宇澜著.

- 北京：民主与建设出版社，2001

ISBN7 - 80112 - 381 - 6

I. 总… II. 杨… III. 企业管理 IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2001) 第 068396 号

责任编辑	程 旭
封面设计	韩青云
出版发行	民主与建设出版社
电 话	(010) 65523123 65523819
社 址	北京市朝外大街吉祥里 208 号
邮 编	100020
印 刷	世界知识印刷厂
开 本	850 × 1168 1/32
印 张	12.625
字 数	330 千字
版 次	2002 年 1 月第 1 版 2002 年 1 月第 1 次印刷
书 号	ISBN7 - 80112 - 381 - 6/F·158
定 价	26.00 元

注：如有印、装质量问题，请与出版社联系。

前 言

在充满机遇、变数、陷阱、风险的当代商界，公司总裁们考虑最多的问题之一便是经营谋略。

在知识经济时代，谋略是财富的源泉，是经营的灵魂。在商战中灵活自如地运用谋略已成为当代总裁们不可或缺的成功因素。

谋略是一种智慧。无论自然与社会，都存在着激烈的生存竞争。而竞争从来就不仅仅是“力”的竞争，在现代社会，竞争更多的是“智”的竞争。因此，竞争需要谋略。在激烈的商战中，企业家如果缺乏深谋远虑的谋略，必将是市场竞争的失败者。

谋略是一种创造性思维活动。

谋略的过程就是人运用已有的知识和信息，调动自己的思维能力和智慧，进行思考运筹的过程。谋略是理性思考的产物。不懂得经营谋略的企业家的总裁，不仅决策盲然，更会被大浪淘沙的商海淹没。创造性思维是总裁经营的良师益友，是积累财富的捷径。

谋略还是一种变革。

在今天产业界发展的道路上，铺满了出师未捷身先死的创业者的遗骸。他们失败的原因之一就是对千变万化的未来缺乏深刻的洞察力。我们生活的时代是一个沧海横流的时代，要在激烈竞争的市场上求得生存和发展，企业经营必须不断地变革。变革是对旧经营方式的否定，是对新经营方式的欢

呼。新世纪的财富属于善于经营谋略的总裁。

总裁是企业的大脑，总裁的职责不是冲锋陷阵，而是运筹帷幄。高明的总裁总是胸有雄韬。胜人一筹的经营谋略是他们克敌制胜的法宝。

谋略是总裁们以小搏大，以寡敌众，以弱胜强的杀手铜。谋略是使企业超速发展的高速公路。

本书就是专门为铺设这么一条高速公路而专门出版的。它内容新颖，构思独特，观点创新。

——进攻型战略；防御型战略；撤退型战略；混合型战略；位次竞争战略；出头鸟战略，等等，这些就是本书揭示的企业超常规战略谋划。

——专而不死，活而不乱；网络营销；虚拟经营；时时市场；无店铺营销，等等，这些就是本书所介绍的企业经营方式变革新招。

——创业投资；淘金知识资本；打造形象资本，等等，这些就是本书所揭示的企业资本经营的魔方。

——强强联合；蛇吞大象；大船拖小船；大鱼吃小鱼；快刀斩慢剑，等等，这些是本书所揭示的企业兼并收购之纵横术。

——引蛇出洞；陷阱猎虎；红豆引鸽；设网捕雀；以一持万；经营水坝，等等，这是本书揭示的创造性经营的秘密武器。

在经营管理书籍繁多的今天，本书独辟蹊径，以谋略为切入点引介经营新方法，旨希望在知识经济的时代，中国总裁经营的理念能不落后于世界，为中国更多的超级富豪不断涌现尽绵薄之力。

目 录

第一章 谋略：市场竞争的呼唤 (1)

§ 1. 竞争，呼唤着谋略 (1)

1.1. 谋略在竞争中孕育与发展 (1)

1.2. 一谋抵万兵，一谋抵千金 (4)

§ 2. 图利设谋：谋略的本质与特征 (5)

2.1. 利益决定谋略的动意 (5)

2.2. 利益决定谋略的方式 (6)

2.3. 利益影响谋略的质量 (6)

2.4. 统筹兼顾各方利益 (7)

2.5. 权衡利弊，趋利避害 (9)

§ 3. 统揽全局：谋略的基本原则 (11)

3.1 着眼总体从全局出发 (12)

3.2 着眼发展从运动出发 (13)

3.3 把握关键，以一持万 (15)

§ 4. 审时度势：谋略的生命所系 (17)

4.1 高瞻远瞩，目光深远 (18)

4.2 把握机遇，紧抓机遇 (20)

§ 5. 善变如神：谋略的灵魂所在 (22)

5.1 顺应环境，因彼而变 (22)

5.2 正视自身，因己而变 (23)

5.3 以我为主，力争主动 (24)

第二章 谋略：创造性思维的结晶 (27)

§ 1. 走进时代：思维的特征功能 (27)

1.1. 自然选择的思维方式 (27)

1.2. 能动开放的现代思维 (36)

1.3. 知行统一的思维功能 (44)

§ 2. 谋而后动：思维的基本形态 (50)

2.1. 形象思维从艺术加工信息 (50)

2.2. 抽象思维从推理反映现实 (57)

2.3. 灵感思维从直觉发现创造 (70)

§ 3. 求新图变：思维的要素特点 (74)

3.1. 妙思泉涌的思维要素 (74)

3.2. 激发潜能的思维特点 (78)

§ 4. 对立统一：创造性的思维方法 (81)

4.1. 灵光闪现与顺理成章的统一 (81)

4.2. 海阔天空与循规蹈矩的统一 (88)

4.3. 冥思苦想与开放发散的统一 (91)

4.4. 科学猜想与神奇幻想的统一 (94)

第三章 深谋远虑：企业超常规战略谋划 (98)

§ 1. 企业战略谋划导论 (98)

1.1. 战略谋划的本质特征及其作用 (98)

1.2. 战略谋划的四大要素 (102)

1.3. 战略内容体系 (106)

§ 2. 企业战略态势的选择 (108)

2.1. 稳定型战略 (109)

2.2. 增长型战略 (111)

2.3. 紧缩型战略 (115)

2.4. 混合型战略 (118)

2.5. 战略选择的方法与技术 (121)

§ 3. 居于行业不同竞争位置的战略选择 ... (128)

3.1. 位次竞争战略 (128)

3.2. 后发企业的竞争战略 (130)

3.3. 进攻战略——瞄准出头鸟 (134)

3.4. 防御战略——迎接挑战者 (142)

第四章 新潮经营：企业经营方式的变革 (153)

§ 1. 多样化：经营方式的变革之一 (153)

1.1. 多样化战略分析 (153)

1.2. 产品多样化与产业多样化 (159)

§ 2. 网络化：经营方式的变革之二	(165)
2.1. 网络化：新的世界观	(165)
2.2. 网络的运作	(166)
2.3. 企业的网络化经营	(172)
2.4. 企业的网络管理	(199)
§ 3. 虚拟化：经营方式的变革之三	(205)
3.1. 虚拟经营的内涵与特征	(206)
3.2. 虚拟企业的组织机构与运作程序	(210)
3.3. 虚拟企业的经营策略	(217)

第五章 魔方变幻：企业资本运营谋略

(227)

§ 1. 运营金融资本，推动企业超速发展 ...	(227)
1.1. 企业金融资本运营的内涵与特点	(227)
1.2. 企业金融资本运营的过程及原则	(229)
1.3. 企业金融资本运营对象的选择	(232)
1.4. 金融资本运营的时机分析	(234)
1.5. 金融资本运营对企业发展的意义	(235)
§ 2. 吸引风险投资，促进高新技术发展 ...	(236)
2.1. 风险投资及其主要特点	(237)
2.2. 风险投资的机构及其分类	(240)
2.3. 风险投资在发展高新技术中的主要作用	(249)
2.4. 企业如何获得风险投资	(253)

§ 3. 淘金知识资本, 开拓财富的新源泉 ...	(258)
3.1. 知识资本的内容及特点	(258)
3.2. 知识资本运营的主要内容及原则	(260)
3.3. 知识资本运营的目标与方针	(263)
3.4. 知识资本运营策略	(264)
§ 4. 打造形象资本, 开发企业第四资源 ...	(267)
4.1. 形象资本: 一种新型的无形资本	(267)
4.2. 形象资本的形成	(270)
4.3. 形象资本的运营	(275)

第六章 纵横捭阖: 企业的并购谋略 (291)

§ 1. 新经济时代风起云涌的企业并购潮 ...	(291)
1.1. 新经济时代再次掀起企业并购潮	(291)
1.2. 新经济时代企业并购的新特征	(298)
1.3. 企业大并购的动力及压力	(301)
1.4. 企业并购给新经济的发展注入活力	(302)
§ 2. 高科技企业对传统企业的改造与并购	(305)
2.1. 改造传统产业是新经济时代的发展要求	(305)
2.2. 改造传统产业是高科技的系统工程	(306)
2.3. 高科技的渗透、融合是传统产业改造的新特点	(307)
2.4. 高科技产业推动产业结构的调整	(308)

§ 3. 强强联合：传统企业的大改组、大整合	(309)
3.1. 战略联盟：跨国公司整合并进	(310)
3.2. 强强联合：传统产业走向更强	(311)
§ 4. 蛇吞大象：小企业并购大企业	(312)
4.1. 小企业并购大企业：新经济时代企业并购的特点 ..	(312)
4.2. 产生小企业并购大企业的原因	(313)
4.3. 杠杆收购：“蛇吞象”得以成功的方法	(313)
4.4. 杠杆收购三部曲	(315)
4.5. 对杠杆收购的评说	(315)
§ 5. 新经济时代加速企业的跨国并购	(316)
5.1. 新经济时代企业跨国并购的原因分析	(319)
5.2. 新经济时代企业并购典型案例分析	(323)

第七章 变革图强：由创新而谋胜

(330)

§ 1. 变革求生：企业经营顺应时代潮流 ..	(330)
1.1. 挑战：变革的动力	(331)
1.2. 和谐：变革的目的	(332)
1.3. 实效：变革的原则	(334)
§ 2. 调整战略：企业在强变中谋胜	(335)
2.1. 实施国际化经营战略	(335)
2.2. 实施资本经营战略	(337)
2.3. 实施归核战略	(340)

§ 3. 管理变革：保障企业盎然生机 (341)

3.1. 保持活力：管理变革的目的 (341)

3.2. 网络式结构：组织变革的选择 (342)

§ 4. 世界著名企业变革图新的案例分析 ... (345)

4.1. 美国电话电报公司：整顿策略带来的变化 (345)

4.2. 克莱斯勒公司：变革管理，起死回生 (347)

第八章 上帝至尊，实施客户服务管理 (352)

§ 1. 服务质量：企业商战成功的基石 (352)

1.1. 客户是企业的生命之泉 (352)

1.2. 服务的概念、分类与特征 (353)

1.3. 企业客户服务的基本模式 (355)

1.4. 企业服务的构成要素 (360)

1.5. 提高企业服务质量的三项指标 (362)

1.6. 提高企业服务质量的 basic 思想 (363)

§ 2. 企业客户服务战略的制定 (364)

2.1. 制定客户服务战略的策略 (364)

2.2. 客户服务战略的具体模型 (368)

2.3. 制定客户服务战略的案例解析 (371)

§ 3. 重视顾客需要，理顺服务体制 (375)

3.1. 服务修整 (376)

3.2. 完善服务制度 (378)

3.3. 实施服务方案·····	(379)
§ 4. 实施服务战略应注意的若干问题·····	(381)
4.1. 要融服务于设计之中·····	(381)
4.2. 要懂得企业销售服务艺术·····	(383)
4.3. 必须重视顾客的反馈·····	(385)
4.4. 为顾客提供超值服务·····	(390)

第一章 谋略：市场竞争的呼唤

无论自然与社会，都存在着激烈的生存竞争。而竞争从来不仅仅是“力”的，更是“智”的。市场竞争自然亦如是，并且它更多地体现为运筹帷幄，而不是刀光剑影。可以说，若是缺乏谋略，必将是市场竞争的败者。

§ 1. 竞争，呼唤着谋略

1.1. 谋略在竞争中孕育与发展

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。

没有生命就没有竞争，没有竞争也就没有生命。

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。优胜劣汰，物竞天择，是竞争的普遍规律。

在竞相生长的植物群中，某些植物在竞争中“失利”，便得不到充足的土壤、水分、阳光，难免扭曲、枯萎、死亡。

在弱肉强食的动物界，某些动物在竞争中“败阵”，便得不到充足的食物、住所、配偶，往往被排挤、吞噬、灭亡。

在兵战、商战等激烈的竞争中，受挫的国家、集团和个人，常常

失去生存发展的有利空间以及资源、地位和机遇，以至被冷落、遗忘、歧视，受尽欺侮、压迫、侵略、驱逐……

竞争，对弱者冷酷：它把一切廉价的同情和懦弱的伤感统统抛进冷酷的冰窟之中；把一切懒惰、愚昧、固执和偏见的劣根击得粉碎；把一切道貌岸然、徒有虚名的“正人”、“君子”无情地甩到发展的轨迹之外，挤进死亡的深渊。

竞争，对强者偏爱：它把一切优良的基因、强悍的实体、精明的才智和进步的文明，热情地推上发展的大道、胜利的峰巅，使他们发达、光大，领尽风骚。

竞争，是对人类的拥抱，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——谋略，便在竞争中孕育、发展。

谋略，在动物的竞争中已经萌生。

狼凶残灵活，猪呆头呆脑。然而，它们各有韬略：狼张牙舞爪向猪进攻，猪则用粗大的嘴和坚硬的头猛地一蹶，把狼掀在一边；狼改变战术，迂回到猪的侧后，企图袭击其“薄弱部位”；猪用屁股在地上旋出个坑，往里一坐，保护要害，继续与狼对峙；狼兜着大圈子旋转，猪则稳坐圆心，“以静制动”，“以逸待劳”。

老鹰是岩鸽的天敌。岩鸽巢穴中那成群的幼鸽，是老鹰垂涎的佳肴。母鸽为保护子女，与老鹰斗智斗勇：当空中盘旋的老鹰闪电般冲向成群幼鸽时，母鸽箭一般向老鹰迎头冲去。老鹰立即转移目标，直扑母鸽，母鸽一个急转弯儿，折向而飞。老鹰全神贯注，穷追不舍。母鸽加速飞临陡崖，突然一个大翻身，直落地面，在即将触及地面时，又突地拉起，直上云霄。身体重、速度快、惯性大的老鹰无法适应这陡然的变速，常常失控，不是撞死在陡崖，就是跌摔在地面——母鸽这一招，真可谓绝妙的“诱敌就范”！

此外，诸如人们所熟悉的“金蝉脱壳”、“狡兔三窟”等，动物这些卓越的自我保护的本领和高超的捕食猎物的技巧，无不贯穿着计谋和韬略。只是，这些计谋和韬略，还不是思维指使下的自觉谋略，而是在物竞天择的历史长河中逐渐形成的本能。

与动物的本能谋略不同，人类的谋略是在思维指导下的能动运筹，因而是自觉谋略。这种谋略，无论在数量上还是质量上，在广度上还是深度上，都是动物的本能谋略所不可比拟的。人的谋略，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。

人的谋略，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，无不是这种谋略的概括。

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，因而它所激发的谋略也更生动、更深邃、更多变。

人的谋略，从指向上分为单向谋略与双向谋略、统御谋略与竞争谋略。

单向谋略是谋略主体单向对客体实施谋略运筹。人对自然的谋略、社会中由上而下的统御谋略，主要是单向谋略。

双向谋略是谋略的双方互为主客体，相互实施谋略运筹。对立双方的竞争谋略，便是这种谋略。

统御谋略与竞争谋略，从内容上又可分为军事谋略、政治谋略、经济谋略、教育谋略、外交谋略、说辩谋略等等。

谋略的发展，从谋略主体上看，是从个人谋略向群体谋略，即从智多星向智囊团的发展过程。古代的谋臣策士，多是个人谋略；近代的群体谋略，始于拿破仑战争中出现的参谋集团。第二次世界大战以后，发达国家相继出现了包括军事、经济、政治、科技、教育、外交等在内的综合智囊服务企业，即所谓“智囊团”、“思想库”、“头脑企业”，甚至出现了多国联合的国际性谋略机构。成百上千的综合性谋

略机构的不断涌现，是当代发达国家的显著特点之一。

从个人谋略向群体谋略，即从智多星向智囊团的发展，是日新月异的科学技术的发展所决定的不可逆转的历史趋势，顺应这种趋势，将受益无穷。

谋略的发展，从谋略载体上看，正从人脑谋略向人脑与电脑相结合的谋略发展。信息爆炸的时代，不断“爆炸”的信息，向单独的人脑谋略提出了挑战；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，将为人的谋略开辟更为广阔的前景。

在不断发展的谋略中，竞争谋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。在竞争谋略中，军事谋略又最丰富，在这方面，我国古代兵道堪为“世界之最”。

随着商品经济、市场经济的不断发展，随着竞争在经济领域的不断加剧，经济谋略，尤其是市场竞争的谋略，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。

1.2. 一谋抵万兵，一谋抵千金

谋略，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。

谋略，是理论与实践的中间环节，是创造性的思维活动。

谋略是一种精神活动，但在一定条件下往往转化为巨大的物质力量。

战场上，一谋抵万兵。

战国时，乐毅率燕、韩、秦、赵、魏、楚联军伐齐，连克齐城70余座，势如破竹，但齐将田单一个“离间计”使乐毅被黜，联军离散，齐军乘势反击，收复失地。三国时，庞统的一个“连环计”，令曹操百万大军“檣灰飞烟灭”。在现代战争中，“以计制胜”的战例，更不可胜数。

经济上，一谋胜千金。

战后日本经济的迅速发展，首先得力于正确的谋略：战后的“贸