

诸子寓言

经营智慧

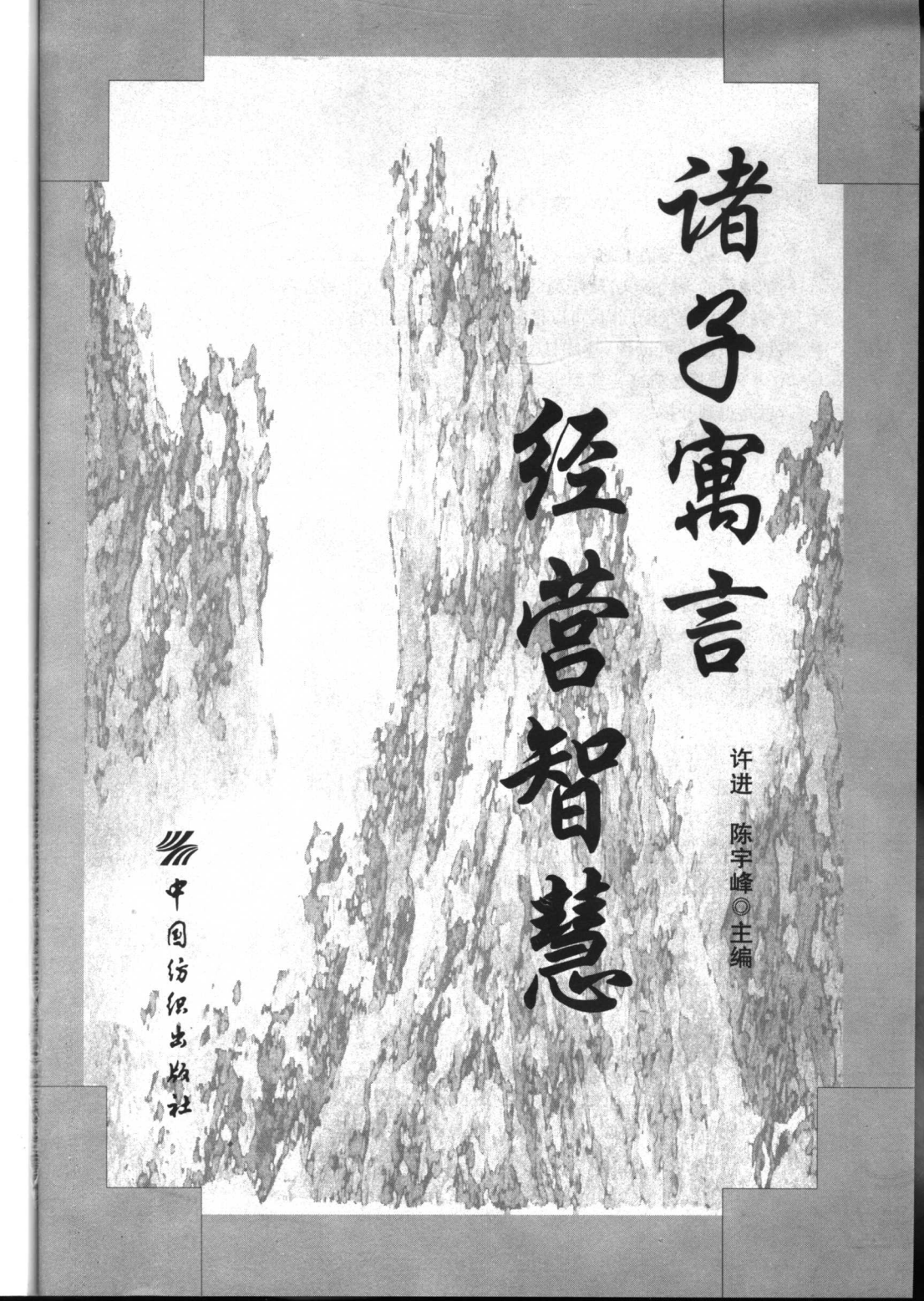
许进 陈宝峰◎主编

中国传统文化能为现代企业家和领导者提供的，是一种看待问题的眼光、原则和方法，一种深层次的文化理念。

本书取材于传统文化之精华，其内容既闪烁着智慧的火花，又充满了诗意的美，结合中国企业的内外环境和发展现状进行阐述，力求使读者有所感、有所得、有所益。



中国纺织出版社



诸子寓言 经营智慧

许进 陈宇峰◎主编


中国纺织出版社

内 容 提 要

本书从先秦诸子的传世佳作中摘出 58 个寓言故事,译成简洁通俗的现代散文,从经商的角度加以阐释。让读者在吸收传统文化精华的同时,可以得到经营、管理方面的启发。本书具有很强的可读性、趣味性、知识性。读者在读完此书之后,不仅能将经典寓言娓娓道来,而且能够获得几许灵感,经营思路得到开拓。

图书在版编目(CIP)数据

诸子寓言 经营智慧/许进,陈宇峰主编. —北京:中国纺织出版社,2006. 1

ISBN 7-5064-3533-0/F·0603

I. 诸… II. ①许…②陈… III. 商业经营-通俗读物 IV. F715-49

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2005)第 102237 号

责任编辑:胡成洁 特约编辑:李美华 责任印制:刘 强

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

北京云浩印刷有限责任公司印刷 各地新华书店经销

2006 年 1 月第 1 版第 1 次印刷

开本:880×1230 1/32 印张:12

字数:205 千字 定价:23.80 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

提起管理，绝大多数人首先想到的可能是世界五百强企业的经验，和国外经济学家、管理学家的理论。不可否认，国内管理学界虽然流派纷呈、人才辈出，却始终缺少有足够国际影响力的大师及思想，以至提到管理“言必称欧美日”。但是，目前中国企业所处的环境是明显不同于西方的，所以，西方的管理理论和方法要在中国得到良好地运用，还需要一个本土化过程，而这个过程可能还很漫长。因此，解决中国企业当务之急的最佳途径是从我们熟知的本土文化中挖掘最适用的东西。

中国传统文化博大精深，其中蕴含的管理思想因为贴近民众实际、对现实有着极强的指导意义，所以它已广泛引起各界人士的关注和重视。本书精选了先秦时代诸子百家经典寓言中的部分篇章，结合大量的案例，对企业经营管理过程当中可能出现的一些情形进行了评析，并有针对性地给出了一些建议。

本书有以下几个特色：

1. 全部取材于诸子寓言，取中国传统文化的精华，力争让这些充满智慧与哲理的篇章再次闪光；
2. 选取了大量翔实的案例，在分析论述时注意尽量靠近读者，以期更大限度地引起读者思考和共鸣；
3. 在编写过程中，注重实际，结合中国企业目前所处的内



外部环境和发展现状进行论述，力求让读者读后有所感、有所得、有所益。

为使您从本书获益更多，我们有一些小小的建议，供您参考：

1. 结合自己的实际，有针对性地阅读和深入思考。这样，您会对我们所阐述的内容有更好的把握，甚至会产生一些您自己独有的思想；

2. 重视互动。对文章中所涉及的情况，您不妨多思考一下：如果这种情况换成是我，我会如何处理，我的处理方式和依据是什么，我的处理方式和文中描述的方式相比较有什么优劣势？

3. 把本书当作您在商务活动中的一个助手，一个参考，一个思考下一步行动的参谋；

4. 把您自己的心得用笔记录下来，并在日后的工作当中加以实践，分辨出对与错，这将是您一生都不会丢失的财富。

知识改变命运，学习成就未来，希望本书能够帮助您取得更好的业绩。由于各种因素所限，本书的写作过程当中肯定还存在许多不足之处，希望各位读者不吝赐教。

编者

2005年8月



目录



第一篇 经营战略

1. 屠龙之技——经营战略必须符合实际 2
2. 南辕北辙——找准方向是达到目的的前提 7
3. 秦伯嫁女——市场定位要准确 12
4. 异鹊——利润是事业前进的动力 21
5. 养由基善射——凡事三思而行 28
6. 东施效颦——盲目跟风，不会取得成功 36
7. 施氏与孟氏——注意把握时机和对象 41

第二篇 经营管理

8. 鲁人搬迁——营造适合的生存空间 50
9. 曾子杀猪——诚信是树立声誉的关键 56
10. 画鬼最容易——概念炒作屡试不爽 62
11. 轮人与匠人——让管理有规有矩 66
12. 腾猿及柘——如何突破限制因素 74
13. 种杨树——共同维护行业美誉 82

14. 自相矛盾——注意宣传的适度性 86
15. 金壶丹书——完美执行是企业运作良好的
关键 91
16. 枯鱼之肆——注意现金周转顺畅 99
17. 马价十倍——成功借用名人效应 104
18. 驼鹿落网——顺应形势，适时变通 109
19. 王良之弟子驾——注意细节决定成败 115
20. 五十步笑百步——找准问题的本质 121
21. 涸泽之蛇——借势的学问 126
22. 宋人学盗——盘活你的每一颗棋子 133
23. 不龟手药——不对称信息孕育着商机 141
24. 朝四暮三——让价值迅速发挥出来 148

第三篇 选才用人

25. 释车下走——无须凡事亲历亲为 154
26. 巧嘲隐士——全面使用人才 160
27. 杨布打狗——学会换位思考 166
28. 扁鹊见秦武王——知人善任，用人所长 174
29. 三人成虎——不迷信多数人的意见 182
30. 宓子贱掣肘——用人不疑，疑人不用 187
31. 狗恶酒酸——勿让坏人当道 194
32. 臧与谷亡羊——注意培养员工的责任心 200

33. 楚王好细腰——注意对员工的正确导向	206
-----------------------------	-----

第四篇 自身修养

34. 郑师文学琴——真正热爱你的事业	216
35. 操舟若神——不把结果看得太重	224
36. 鹏程万里——自信自强	231
37. 纪渚子养斗鸡——沉稳冷静，才能走得 更远	234
38. 庄子妻死——用积极的心态面对挫折和 失败	241
39. 目不见睫——学会自我反思	249
40. 海上鸥鸟——要做事，先做人	255
41. 不材之木——平庸有时候是保全之策	263
42. 疑邻盗斧——不可轻信与轻疑	267
43. 利令智昏——理智、冷静地面对利益诱惑	271
44. 井底之蛙——风物长宜放眼量	278
45. 猴子逞能——谦受益，满招损	285
46. 庖丁解牛——了解所从事事业的规律性	292

第五篇 面对客户

47. 鲁侯养鸟——不能把自己的意志强加给 顾客	300
-----------------------------------	-----





48. 小惠不足以治国——抓住源头，彻底解决 306
49. 周人卖朴——分析不同地区的市场特征 311
50. 后羿操弓——顾客的信任是无价之宝 318
51. 野人献曝——注意客户的不同需求层次 325

第六篇 竞争策略

52. 鲍氏之子——竞争意识不可或缺 332
53. 蜗角之战——盲目的争夺毫无意义 339
54. 庾公之斯——不在不恰当的时候讲道义 344
55. 祝宗人说彘——珍惜独立自主的权利 348
56. 三虱相讼——不妨与对手联合 355
57. 江上处女——与人方便，自己方便 362
58. 丰狐文豹——尽力保持竞争优势 368

- 参考文献 375

第一篇



1. 屠龙之技——经营战略必须符合实际

典出：《庄子·列御寇》

有个叫朱泚漫的人，一心想学一种出奇的本领，听说支离益会屠龙术，大喜过望，就去拜支离益做老师，向他学杀龙的本领。朱泚漫在支离益那儿学了三年，花光了所有家产，才算把屠龙的本领学到手。他得意洋洋地返回故乡，可是世间本来就没有龙，他到哪儿去施展他那绝妙的本领呢？

屠龙术，听起来确实让人觉得很神奇，似乎也确实非常高深，但是，它唯一的缺点就是脱离了客观实际。正是因为这个缺点，它变得一文不值。经营当中，也会经常遇到各种各样的抉择，当做出选择的时候，必须先确定，这个决定是否能够与客观实际的需求相吻合。

格兰特曾是美国一家著名的日常用品零售公司。该公司的创始人威廉·格兰特白手起家，由小本经营起步，将公司



发展成为美国屈指可数的大企业，创造了一段辉煌的历史。但是，经过 70 年左右的经营历程后，由于公司的决策者在经营目标选择上的失误，使该公司由盛至衰，最后以倒闭而告终。

威廉·格兰特生于 1876 年，19 岁时，他就显示了自己的经营才华，掌管了波士顿公司的一家鞋店。1906 年他拿出了自己的全部资金在林思市投资 1 万美元开设了第一家日用品零售店。两年后，他在美国很多城市开设了格兰特连锁店，使其销售收入不断增加。到 20 世纪 60 年代，公司年销售收入近 10 亿美元，成为美国知名大企业。

格兰特公司在零售业竞争十分激烈的情况下，认真研究了定价策略后，将其经营的日用品价格定位在 25 美分，高于“5 美分店”和“10 美分店”，但低于普通百货公司。而格兰特公司的陈设格局又比廉价的“5 美分店”和“10 美分店”档次高，这样的价格定位吸引了百货公司和廉价商店的顾客。所以，格兰特公司的业务迅速发展，开设了上百家连锁店，格兰特公司的发展速度也远远超过了当时的行业老大西尔斯公司。到 1972 年，格兰特公司新开办的商店数量是 1964 年的两倍。然而，到了 1973 年 11 月，格兰特公司的利润却下降到只有 3.7%，这在各零售商中是最可怜的。是什么原因导致格兰特公司利润下降呢？分析人士指出，是它的盲目发展导致了灾难。格兰特 1973 年全年营业额达 18 亿美元，但利



润却只有 8400 万美元，这是该公司历史上自 1967 年以来最低的一次。格兰特公司的股东资产净值盈利由以前的 15% 降到 5%，更糟的是，其长期债务由 1970 年的 3500 万美元增到 2.22 亿美元，短期债务则增至 4.5 亿美元。与此同时，公司的规模迅速扩大，到 1974 年，格兰特公司的连锁店猛增到 82500 家，是 10 年前的 1000 多倍。

在这种情况下，格兰特公司的销售额并没有随着分店的增多而扩大，相反，每家分店的平均销售额却急剧下降，甚至连年入不敷出。格兰特公司在 143 家银行的债务达 7 亿美元，债台高筑，公司信誉急剧下降。在资不抵债的时候，格兰特公司只好于 1975 年 10 月按联邦破产法提出破产申请。到 1976 年 2 月该公司最终倒闭，8 万员工因此而失业。格兰特公司成为美国有史以来第二大破产公司，也是零售业最大的破产公司。

曾创下骄人业绩的老公司格兰特，在走上盲目扩张经营之路后仅仅几年时间就宣告破产了。为了制定和实施名牌商标战略，提高形象和实力，许多名牌企业是从品牌扩张与发展入手的，通过规模经营发展的方式来获得推广，进而获得更多的收益。然而，规模经营的发展模式与步骤必须建立在充分的客观根据上，才有可能实现。通过分析客观情况，明确掌握市场需求和市场上竞争对手的情况，才能在决策中形成正确的指导战略，使决策从一开始就建立在科学的基础上。



格兰特虽然达到了规模化的目的，但是却没有形成竞争中的规模优势，反而力不从心，无法驾驭这种扩张后的规模，成为规模扩张的牺牲品。其实，格兰特的主要问题是利润率低而成本过高。格兰特的定价策略直接决定了它的利润率要比同行业中的其他竞争者要低，也就是说，格兰特必须把自己的成本限制在同行业其他竞争者的平均成本之下，但是，格兰特并没有做到这一点。格兰特的许多店都设立在非常繁华的市中心或者商业中心等地价成本非常高的地段，店铺装修的豪华程度越来越高，所以其成本不降反增。而且，这种无序扩张在很多的时候还导致了它的内耗，在奥尔良就曾经出现一公里的距离内居然有两家格兰特卖场这样的闹剧，最终这两家店都倒闭了。而且，格兰特显然没有对这种扩张之后竞争对手的反扑做充分的准备，当时许多折扣店及零售店都对格兰特的这种扩张反应强烈，并且都采取了一定的针对格兰特的竞争手段，甚至有公司做了这样的宣传：“相同的商品，只要格兰特以什么价格出售，我们就以什么样的价格送货上门。”

格兰特公司由于忽视了对市场容量及竞争情况的分析，盲目追求规模，导致了最终破产。对市场及各种客观环境进行分析，根本目的在于采取及时有效的措施来取得骄人的成绩。这方面，康柏公司为我们提供了宝贵经验。

提起康柏电脑，很多人都是非常熟悉的，2002年的惠普



并购康柏，吸引了无数关注的目光。而康柏的成功，很大程度上在于对市场的良好把握和及时有效的应对上。菲弗尔，一个从业多年、有丰富的电脑市场营销经验、对市场有敏锐洞察力的总裁，通过对康柏公司内部及市场环境的深入研究之后，决定坚持发展个人电脑，使个人电脑普及化，用个性抢占市场。康柏的个性在于发展个人电脑，因为那时大多数计算机公司对这个市场没有给予足够的重视，个人电脑方兴未艾，正是康柏抢占这个市场的大好时机。同时，他认识到，康柏已经是个人电脑中的名牌，但是个人电脑价格昂贵，超出了一般消费者的购买能力，于是，菲弗尔通过各种手段降低成本，从而降低了个人电脑的售价，降幅达 30% 左右。此时，降价策略已成为康柏开拓市场、扩大销售规模的最佳选择。通过低价格扩大销售量，从而扩大生产规模，形成规模效益，并由此进一步降低成本，康柏公司做到了这一点，并形成了良性循环，因而取得了极大的成功。

一个成熟的经营战略必须从实际出发，讲求实效，否则不但不能取得预期的效果，反而可能直接导致企业遭遇“滑铁卢”。

原典：

朱泚漫学屠龙于支离益，单千金之家，三年，技成，而无所用其巧。



2. 南辕北辙——找准方向是达到目的的前提

典出：《战国策·魏策四》

从前有一个人，从魏国到楚国去。他带上很多盘缠，雇了上好的车，驾上跑得很快的马匹，请了技术精湛的车夫。楚国在魏国的南面，可这个人不问青红皂白，让驾车人赶着马车一直向北走去。

路上有人问他要往哪儿去，他大声回答说：“去楚国！”路人告诉他说：“到楚国应往南方走，你这是在往北走，方向不对。”那人满不在乎地说：“没关系，我的马快着呢！”路人阻止他说：“方向错了，你的马再快，也到不了楚国呀！”那人依然毫不醒悟地说：“不要紧，我带的路费多着呢！”路人极力劝阻他说：“虽说你路费多，可是你走的不是那个方向，你路费多也只能白花呀！”那人有些不耐烦地说：“这有什么难的，我的车夫赶车的本领高着呢！”路人无奈，只好眼睁睁地看着那个盲目上路的魏人走了。



方向是企业一切经营活动的出发点，方向出现了偏差，无论企业的管理有多好、营销人员有多优秀，恐怕也没法实现其组织目标。方向错误，努力越多、投入越多、效率越高，损失就越大。

如果一个企业在战略方向上选择错误，则有可能因此遭受灭顶之灾。于 1955 年诞生的麦当劳餐饮连锁机构，在全世界共拥有 30000 多家分店，其经营模式是世界上最为成功的商业模式之一。麦当劳在世界 500 强中名列第 366 位，在最近一权威品牌研究机构的调查中，麦当劳在世界品牌 100 强中名列第 2 位，仅次于可口可乐。麦当劳一度被人们信奉为餐饮业的精神领袖，杰出的品牌运作大师，美国的国家形象和文化精神的化身。然而由于市场环境发生变化而麦当劳不能变革创新、与时俱进，自 20 世纪末起麦当劳的经营业绩一路下滑，其股市价值一度缩水高达 70%。与其不同，它的老对手肯德基剑走偏锋独辟蹊径，大举挺进中国市场并取得了辉煌业绩，目前在中国已建立 1000 家分店，将仅有 560 家分店的麦当劳抛在了身后。为了扭转局面，麦当劳一方面加快在中国开店扩张的步伐，另一方面大力开展多元化经营。2004 年麦当劳在全球范围内大举进军以童装为主导的儿童用品领域，并统一使用由 McDonalds 延伸来的子品牌“McKids”。McKids，是麦当劳公司于 1987 年创立的服装品牌，并于 1997 年在美国零售业巨头沃尔玛实现专卖。在经营