

从《孙子兵法》的“五事七计”论 谈食品企业的战略决策

企业家之“十道”

■ 北京仁慧特战略咨询公司总经理 江书印



《计篇》是《孙子兵法》十三篇中的开篇，号称孙子兵法的战略篇。一开篇就提到了“五事七计”论：“……故经之以五事……一曰道，二曰天，三曰地，四曰将，五曰法。……故校之以计，而索其情。曰：主孰有道？将孰有能？天地孰得？法令孰行？兵众孰强？士卒孰练？赏罚孰明？”

“五事七计”论集中体现了孙子战略思想的全貌，指出了在进行一场军事战争之前所必须考虑的因素，以求获得战争的胜利。

市场竞争激烈的今天，当越来越多的企业意识到战略对企业未来发展的重大意义并开始对战略规划项目需求日益迫切时，才发现各种各样的战略模型和框架均为西方的理论，带有东方特色的战略模型和理论少得可怜。于是，“银子花了不少，战略规划得挺好，但就是执行不了”便成了某些企业心口“永远的痛”。孙子兵法的“五事七计”论给了我们很好的借鉴，它更适合“中国特色”的企业。

仁慧特将孙子的“五事七计”论与西方的战略理论和战略工具进行糅合，中西合璧，开发出一套属于我们自己的“八事”战略模型。

本文仅就“八事”战略模型中的“企业家之道”做一阐释：

“道”为“五事”中第一要素，又在“七计”中排在首位。“道者，令民与上同意也，故可以与之死，可以与之生，而不畏危也。”集中体现了当时

统治阶级的意志。而今天，企业家之“道”则表现为企业家精神，主要体现在以下十个方面：

1、企业家愿景：企业家对企业未来蓝图的规划

这种愿景是存在企业家头脑当中还是少数高管人员知晓，抑或是根本没有，“干着再说”。大凡成功的企业都能将企业家愿景顺利地转换为企业愿景，使企业全体干职员工了解、认同并朝着宏伟蓝图共同奋进。

东北吉林省的一家食品企业老板，在谈到企业未来蓝图时说“那是我个人的事，与他们无关”，结果可想而知，所谓的愿景就永远停留在个人头脑里，永远无法变成企业的共同愿景。

2、企业家使命：企业家存在的意义

作为企业领袖的企业家既要将个人使命与企业使命有机地融为一体，还要将属于个人的使命与企业使命区分开来，避免“主观意志”而使企业走上“不归路”，很多企业“生的伟大，死的渺小”也再次验证了部分企业家并未从企业中“跳出来”。

福建一家乳品企业老板发誓非要让某某领导亲自接见，于是投重资在

东北建设生产基地、举兵进入全国市场，最后输的一塌糊涂，落得一个“银行天天上门讨债”的结局。

3、企业家核心价值观：企业家对做人、做事所关注因素的优先排序

企业家的核心价值观决定了企业的工作氛围和行为方式。

南方某食品企业老板“人人可疑”的价值观决定了该企业“警察抓小偷”的文化氛围，结果能力强的人全都“跳槽”了，留下的全都“少说少做”，现在企业经营日落西山，岌岌可危。

4、企业家的决策力：企业家对重大事件当机立断的能力

“当断不断，必有后患”“左右徘徊，犹豫不决”势必会错失良机，落得处处被动。“当初我也想到了”是经常挂在一部分企业家嘴边的托词，但是却并没有及时地拍板和行动。

2000年，当北京乳品市场面临着来自西北一股“草原风”狂吹时，北京某著名乳企老总并未真正意识问题的严重性，也没有当机立断采取果断措施来应对市场竞争，时隔一年，当“草原风”一点点蚕食“北京情”时，“应该早点采取措施”便成了他心口“永远的痛”。

企业家之间的想法差别本来就不大，最大的区别就在于有没有立即采取行动！过分地依赖数据分析和逻辑判断有时会牺牲决策和行动的速度。所以大多成功的企业家在谈到取得成功的原因时会说：我们就是决策快，行动迅速。当问到为什么决策快时，他们会提到：凭感觉。其实感性是理性的一种升华，没有大量的经验沉淀、教训积累和对市场、行业敏感的判断，就不会产生感觉。等到“万事俱备，东风已吹”时，“黄花菜”都凉了！所以“找到感觉，果断决策，做好防险，边干边完善”对企业家来讲就变得尤为重要。最近惠普新上任的CEO卡莉在惠普内部提出的“先开枪，后瞄准”就很好的印证了这一点。

5、企业家的资源整合力：企业家调剂、调动和运用资源的能力

企业的成功有时并不在于你拥有多少资源，而关键在于你能调剂和调动多少资源且使资源利用最大化。“无边界”整合力已成为企业家驾驭企业的一项关键能力。需要强调的是，资源整合并不是资源简单的罗列、拼凑和叠加，很多企业在资源方面是“整而不合”，并没有将资源利用最大化。

2000年初，四川一家著名的企业集团开始进入乳品行业，几年内，以兼并、控股和参股的形式一举“整”了十余家乳品企业，从南到北，大有纵贯中国乳业之势。时至今日，该企业并没有在中国乳品行业凸现强势，原因在于“整而不合”。当前面临的是如何从文化整合、品牌整合、人员整合及管理整合等方面进行系统规划和设计，以增强企业整体作战的“合力”。

6、企业家的创新力：企业家“创造性破坏”的能力

市场经济的今天，竞争加剧，变化加快，唯一

不变的就是永远在变，不变是相对的，变化是绝对的。管理顾问詹姆斯·莫尔斯曾说：可持续竞争的唯一优势来自于超过竞争对手的创新能力。客观地讲，大多数的创新都是“旧的元素，新的组合”，但关键是企业家敢不敢“创造性破坏”，敢不敢打破“旧有的平衡”，再去创造“新的平衡”，从旧的平衡向新的平衡过渡的过程就是企业发展的过程。

海尔的流程再造，长虹的内部重组都是一种“创造性破坏”，创新的过程有时是孤独的、有风险的，认准的事要坚持不懈、持之以恒，而不是“打一枪换一个地方”。海尔当年搞流程重组时前五个月销售业绩是下降的，这个过程是痛苦的、要面对来自方方面面的压力，但张瑞敏顶住了，“多亏了流程再造”是他评价海尔今天取得成功时强调得最多的，也是最重要的。其实创新本身并不难，难的是如何自我否定和自我超越，创新永远不在于使自己头脑里时刻产生崭新的观念，而关键在于如何从头脑里淘汰旧思想、旧观念，不断归零。如果总是躺在自己过去的“辉煌”里睡大觉，所谓的创新也只是“纸上谈兵”，企业便不会有大的发展。企业家要善于跟自己较劲，而不是跟别人“过不去”，没有人能打败你，只有你自己。

7、企业家的人才观：企业家对人才“选用育留评”的基本态度和看法

观决定了企业的人才机制，直接导致核心团队成员的产生，也直接影响着企业的发展。

山东某企业集团公司的老板曾经有一次请笔者去考察其下属10个子公司的总经理，当笔者考察结束后，他抛出三个问题：谁最有才？谁最有德？谁德才兼备？在他的人才观中，“德”是第一位的。所以“有德有才，重点使用；有德无才，培养使用；有才无德，定向使用；无才无德，坚决不用”也就成了该企业用人机制中的基本法则。再如北京某企业老板，当企业发展遇到瓶颈时，并没有全面系统的分析原因，而错误地认为是企业的核心人才任用上出了问题，于是相信“外来的和尚会念经”，开始花重金“购进”人才，结果招来了“一个女婿”却伤了“十个儿子”，女婿与儿子总是打架，自然就难产生较强的合作力，最后女婿感觉身单影只，胳膊拗不过大腿，便只好悻悻离开。

“木匠走进大森林，无木不成材”已成为大部

分企业家的人才观,实际上,是不是人才要看你如何使用,把他(她)放在什么岗位,给他(她)提供多大舞台和空间。世界上没有绝对的垃圾,只有放错了地方的财富。

8、企业家的组织执行力:企业家组织、领导团队成员行动的能力

一旦决定了的事情,企业家就应立即组织团队展开行动并总体把握局势的发展,定期关注过程的运行。一部分企业领导人,拍板之后就当“甩手掌柜”,既没有组织行动,又没有关注过程,除非企业管理者有很好的执行力,否则就很难取得预想的效果。“把复杂的事情简单化,把简单的事情做彻底”才是我们所追求的。

9、企业家的冒险力:企业家敢于挑战风险的能力

冒险并不是武断、莽撞,也不是“头脑发热”,而是在一定的思考、分析判断的基础上(有时凭直觉)去迎接一个新的挑战。大多成功的企业,都能在关键时刻把握住时机,勇于挑战风险。

四川一家乳品企业,在1997年当年冰淇淋销售近2000万元的情况下,老板冒着巨大的风险在

大多数人反对下果断砍掉冰淇淋,上马液态奶项目,才取得了今天在川内液态奶市场的影响力。正是这一“舍”才有了这一“得”。若什么都不舍,就有可能什么都不得。

10、企业家的危机处理能力:企业家处理突发事件的能力

在企业不断成长壮大的过程中,难免会出现各种各样的突发事件,若处理得当就会消除“风波”,甚至变风险为机会,将坏事变成好事;若处理的不好就有可能置企业于死地。

近期的“金龙鱼”事件、“巨能钙”风波当属处理的较为及时妥善,虽造成一定的负面影响,但并未给企业带来“死地”的危险。相反,旭日升、三株却因对危机准备不足、处理不当,已经从市场上销声匿迹。因此,企业建立一套预警机制、危机处理机制将变得尤为重要。

企业家是企业的当家人,是一家之“主”,企业家之“道”在于:上下同意,迅速行动,执行彻底。单凭“长官”意识和“三纲五常”准则,很难使“上下同意”,企业“上中下三层”方向不一致,目标不统一,企业也就很难达成宏伟的目标。

信息点击

杭州曼顿贡丸加工设备俏销市场

杭州曼顿食品设备有限公司生产的贡丸加工设备,由于性能优越、价格合理,因而深受用户的青睐。专家认为该设备保持肉品鲜嫩风味、应用范围宽广而且适合下岗工人投资。

杭州曼顿设备公司是一家专业生产食品机械的企业,产品包括贡丸加工机、小型香肠加工机、饮料生产线、果冻灌封机、酸奶灌封机、棒棒冰灌封机等。据曼顿公司总经理陈洪先生介绍,贡丸是一种以鱼肉、牛肉或猪肉等可食性动物鲜肉为主要原料加工而成的食品。在台湾及东南亚地区,鱼肉贡丸(又称鱼丸)是一种很普及的休闲小吃。在这些地区的商场、超市、学校、闹市区,都可以看到热气腾腾的经营贡丸的饮食摊点。曼顿公司看

中了贡丸良好的市场前景,便决定开发贡丸加工设备,并于前年下半年取得成功。

杭州曼顿公司的贡丸加工设备之所以畅销市场,主要有这样几方面的原因:1、贡丸风味独特。贡丸具有爽脆鲜嫩、清淡亲口、滑中带筋、兼具弹性等风味,且脂肪含量较低。2、贡丸的食用方法多样。既能煮汤吃,也可炒来吃,是汤菜和火锅菜中的良好原料。而且,贡丸经久煮之后,不糊、不缩水、不变小。3、设备价格不高。生产贡丸,投资可大可小,最小的设备仅需5000元。因此,上马贡丸项目,对于下岗工人和中小食品加工企业来说,是一个理想的选择。4、一机可以多用。利用贡丸加工设备,既可以生产贡丸,还可以制作魔芋食品等产品。