

# 战法

成就下一个商业奇迹

吴婷◎著

世界上最“悲催”的事，就是别人踩过的坑你接着踩，  
别人的优秀经验你一无所知。

——嘉宾商学创办人 吴婷——

战法，是一个集企业经营和管理于一体的企业的方法。  
我始终认为，学习企业管理既要学习理论，也要学习方法论。

宋志平

| 菲利普·科特勒 | 束从轩 | 方洪波 | 贾国龙 | 余承东 |  
| 卫哲 | 江南春 | 樊登 | 尹烨 | 唐彬森 | 倾情推荐 |

中信出版集团

## 版权信息

书名:战法：成就下一个商业奇迹

作者:吴婷

出版时间:2023-08-01

ISBN:9787521758795

中信出版集团制作发行

版权所有·侵权必究

## 专家推荐 (按时光排序)

祝贺吴婷女士新书出版，这本书中的成功案例可以让中国乃至全球企业家受益。作为荣誉校董，我希望嘉宾商学能培育出更多杰出的灯塔型企业。

——菲利普·科特勒 “现代营销学之父”、美国西北大学凯洛格商学院终身荣誉教授  
科特勒咨询集团创始人、嘉宾商学校董

总结洽洽20多年的成长历程，持续学习创新是宝贵的经验之一，而对内外部案例的学习是企业持续创新成长的重要手段。吴婷校长的新作《战法》，涵盖关于业务增长、组织发展、领导力提升等的40个高质量案例，这些都是企业经营发展的核心要素。无论对初创者还是对成熟企业来说，这本书都会带来新的启发和收获！

——陈先保 洽洽食品董事长

嘉宾商学一直专注于商业案例教学，为众多企业提供了实际的指导和帮助。作为一家成长中的企业，老乡鸡也一直在学习优秀的商业案例，不断追求在战略、组织、管理、产品等方面的提升。吴婷校长在商业案例研究中有着非常独到的见解，能够直击案例本质，引导大家举一反三，为商业案例教学领域树立了标杆，也为中国商业教育的发展做出了独特的贡献。

——束从轩 老乡鸡集团董事长

我是以提问为业的商业教练，当遇到以提问为生的创业者时，自然兴趣盎然。吴婷校长在这本书中拆解的案例我都仔细看过，当真符合她的追求：新、深，以及具备实践意义。她正在带领嘉宾商学成为诡谲残酷的商场中的灯塔。

——吴士宏 企业家教练，微软前中国区总裁

吴婷校长通过嘉宾商学的标杆企业访学和创始人交流，给学员打开了一扇门，让学员可以从中感知优秀企业取得成功的要素，获得认知升华。在百年未有之大变局的经济环境下，如何重新构建新的经营和竞争

策略，是一个大课题。这本书把这些访学获得的案例编撰成册，将给企业经营带来启发和深刻思考，也是对上述课题的一个解答。

——李竹 英诺天使基金创始合伙人

案例教学在商业教育中的使用最初起源于哈佛商学院，至今已有100多年的历史了。在中国，为了提升教学质量和国际竞争力，大学的商学院开始积极开发和编写本土商业案例，创建案例库与案例中心。特别是近年来，一些社会教育机构也纷纷加入案例教学，嘉宾商学就是其中的一个典型创新代表。它以“应变、求变”为教学理念，带领学员深入公司进行现场案例教学，以培养学员发现问题、分析问题和解决问题的能力。吴婷的新书《战法》不仅总结了国内外优秀企业的管理智慧，而且是嘉宾商学对中国企业管理实践的系统提炼。这本书内容丰富，可读性强，特推荐！

——郑晓明 清华大学经管学院中国工商管理案例中心主任教授

吴婷的专著《战法》，我想应该就是值得很多企业家去仰望的灯塔。它不在天际，只在眼前，为我们锚定了成功者的行为准则，用睿智的思考照耀着前行方向。40个不错的案例中，有很多不变的真理。我推荐大家用心品读。

——方洪波 美的集团董事长

吴婷创办嘉宾商学，一直以商业案例的研习与传播帮助企业成长，这次又在《战法》这本书里一次性收录了如此丰富的案例，不论是行业还是管理角度都足够多元，我们从中足以窥见吴婷深厚的案例研究积累。

西贝在人才成长方面的一些管理实践有幸被这本书整理收录，吴婷将其命名为“理想主义管理模式”。西贝“成就人”这件事确实也是我的理想，我想把小西贝发展成大西贝，把大西贝发展成大家的西贝，让每一位员工都有机会在西贝企业平台上实现自己的人生理想，西贝不仅要让顾客感到幸福，也要让员工感到幸福，我们为此不遗余力。

感谢吴婷一直以来对西贝的关注，很荣幸西贝能够成为书中的案例之一，希望西贝的点滴积累也能为各位读者带来价值。

——贾国龙 西贝餐饮集团董事长

《战法》是一本集合了全新商业案例的精华之作，覆盖零售、科技、制造等多个行业，这些案例以“快”“精”“强”“新”“稳”为核心，向读者展示了商业领域的成功之道。这本书特别强调了案例研究对于理论研究的意义，通过深入剖析实际案例，读者可以更好地理解商业背后的原

理和战略。这种实践与理论的结合为商业界带来了深远的影响，激发了新的创新思维。

当前，商业面临着巨大的不确定性和非连续性变化。这本书通过案例研究向读者展示了如何应对这些挑战，提供了具体的解决方案和策略。同时，科技对商业的改变也是这本书的重点之一。它揭示了科技如何重塑商业模式、提高效率，并带来新的商业机会。

总之，《战法》是一本不可或缺的商业读物。它通过深入的案例研究，向读者传递了宝贵的商业智慧和经验，帮助他们应对变化多端的商业环境，实现成功和稳定的发展。无论是商界新手还是经验丰富的商业领袖，都能从中获益匪浅。

——廖建文 京东集团资深顾问、前首席战略官，长江商学院前副院长、战略创新教授

吴婷校长一直在探索新型案例学习，这份事业我非常赞同和支持。我们所处的时代变化很快，太需要一个观察家、提问者、记录者、推动者，吴婷就是这样的人，她孜孜不倦地努力着。我坚信她也终将成为中国商业案例学习的灯塔，嘉宾商学也会成为世界知名的案例教学机构。

——余承东 华为常务董事、终端BG CEO

在一家企业的成长过程中，表面上看，最重要的问题是增长，而增长的本质在于，企业在创造价值的过程中，其商业逻辑是否能够与这个时代的趋势相契合。

《战法》就是一本旨在研究企业成长过程中更深层次思维模式和管理思路的作品。一个个商业案例的片段拼接在一起，就是在记录时代，同时也为后来者提供更多的前鉴。

——毛大庆 优客工场、共享际创始人、董事长

管理是行走之思想者，嘉宾商学以“游历”和“提问”为钥匙，开启管理思想之真谛，这本书记录行走之足迹；管理是精巧之生命体，“快”“精”“强”“新”“稳”有机融合，以哲学御机制，以机制释哲学，这本书集合道术之精致；管理是无二之造物家，企业从来都是独立之主体，企业家是独特之灵魂，由此创造出无二之组织，这本书集成独特之智慧。我以为，读懂每个故事可以启示管理机制之设计，读懂整本书才能启示管理之精妙。

——魏江 浙江大学管理学院院长

吴婷创立嘉宾商学几年来，通过大量实地探访和实战探讨，调查访

问规模化和创新型中外企业，积累了丰厚的实战案例。这本《战法》创造性地从“快”“精”“强”“新”“稳”5个维度，解释了成就商业奇迹的战略管理和市场发展之道，内容鲜活新颖，总结清晰凝练，值得商业实践者和思想者阅读。

——何刚 《财经》杂志主编、《哈佛商业评论》中文版主编嘉宾  
商学校董

《战法》这本书讲述了几十个新的商业实践案例，生动真实，不仅适用于公司创始人和久经沙场的高管，初入职场的年轻人也能受到启发。嘉宾商学独特的案例教学相较于传统教学方式更深入，也更能促进不同领域间思维和知识的碰撞，教学相长。过去7年，吴婷校长带领各赛道的优秀企业家遍访标杆企业，探究经营之道，我很荣幸，360是其中一站。

——周鸿祎 360集团董事长

我每天都会经历很多“问题”。吴婷校长带着企业家们走进分众，以提问的方式开启案例学习，很多问题是都没思考过的。所以，我是老师，更是被开发思路的、被激发思考的人。这本著作是精彩的时代案例集，更是由无数提问构成的思想集。

——江南春 分众传媒董事长

当前，商业社会正在经历百年未有之大变局，企业的成败不只取决于创新和经营层面的竞技，更需要企业家和管理者提升自己的认知格局，站在更高的位置把握好时代动力更迭的逻辑，站在更远的位置用“明天思维”应对变化。在商学教育领域，吴婷校长一直致力于为企业家们“获破界之识”，这是她的案例方法论中宝贵的价值，也是这么多卓越企业家认可她、喜爱她的原因。从《战法》一书中，我们能够窥见她“记录时代商业”的时代格局以及“应变、求变”的破界思维。

——龚焱 中欧国际工商学院教授

每家成功企业的背后，都有其独特的天时、地利、人和；只有回归企业家的真实处境，我们才能真正理解他们的抉择和做法。学习案例，不是为了“即学即用”，而是为了通过复盘案主的思考和探索过程，获得思维上的训练，感受具体情景中的企业家精神。《战法》汇集了国内外众多企业的实战案例，是当下商业实践和观念的真实写照，相信它会给大家带来启迪和灵感。

——刘德 小米集团联合创始人、高级副总裁

赋能企业持续进化，不能再依靠一招制敌的“绝技”，而要形成持续

开火的“勤恳”，这是数字商业的战法，也是场景创新的心法。人是场景而非流量，只有击穿细颗粒度的新物种机制，新周期的个体价值、企业价值和社会价值才能诞生。吴婷校长的新书《战法》，从趋势到案例，从战略到执行，为数字时代的商业创新实践提供了一份“操作指南”。

——吴声 场景实验室创始人

商业案例的本质就是有场景的知识。做企业不能照搬照抄案例中的做法，但是深入研究案例，还原决策背景，构建思考路径将大大有益于企业家提升决策水平！吴婷女士在这本书中系统而富有洞见地为读者拆解、还原企业案例，而这些案例将帮助读者洞悉业务本质，预判发展趋势！

——曹虎 科特勒咨询集团全球合伙人、大中华区和新加坡区域CEO

中国正处于剧烈的商业大变革的关键窗口期，传统的经营常识和策略不断被一个个急速成长、炫目发展的新商业案例冲击甚至颠覆。嘉宾商学的吴婷校长近年来深入中国有代表性的成功企业，与创始人进行发自灵魂的探讨，在此基础上提炼了几十个极有参考价值的鲜活战法案例，这对当今的创业者和投资人来说，无疑是一份大礼！

——俞铁成 广慧并购研究院院长

商场如战场，每一个企业都是一支军队，要想在这个战场上获得一场战役的胜利，企业需要战法。吴婷校长经营嘉宾商学，带领企业家走进众多标杆企业访学，用一个个案例进行教学，正是从一场战役中复盘战法。《战法》一书赋能企业，让更多的企业获得商战制胜战法。

——贾伟 洛可可创新设计集团董事长

这是一本案例书。吴婷校长和她的团队一直在做企业走访和学习，所以这本书涵盖了近年来走红的一批企业及其商业模式。案例的价值在于启发而非借鉴，所以读者读完受点儿启发就很好。你千万不要认为读完就掌握了什么秘密，那反而危险。每一次成功的创业，都是一个原创。

——樊登 帆书App创始人

嘉宾商学的特点是案例教学。吴婷的这本新著《战法》贯彻了嘉宾商学的研究法，梳理了中外几十个标杆企业案例，透彻分析了柔性组织、反脆弱和创新领导力等重要的管理概念，值得企业管理者细读。

——吴晨 《经济学人·商论》执行总编辑

这是“从实践中来”又“到实践中去”的一部新作。百年变局之下，技术迭代和产业变迁加速，不确定性成为常态，我们更需要接地气、有生命力的商业实践。这本书给我们从不同维度提供了案例和指引。

——管清友 如是金融研究院院长

商场如战场。过去半个世纪是人类的科学发现、技术发明、产业革命的高峰，其竞争之复杂、激烈亦是前无古人、精彩纷呈。然而，兵无常势，水无常形，吴婷的这部作品正是从谋全局的视角，以他山之石的力量回馈读者。似我者死，学我者生，阅后顿觉开卷有益。

——尹焯 华大集团CEO

企业是参与竞争的经济组织，大家熟知的企业管理类书籍更多讲述的是战略，而吴婷校长的新书《战法》基于她多年深耕的企业案例研究，总结了各个领域的企业如何在竞争中破局。书中有案例的翔实拆解，更有案例背后深层次的底层逻辑。在商业的“乌卡时代”，人们需要的不仅仅是大致正确的战略，更需要找到确定性的战法！《战法》是一部值得创业者认真研读的创业指南。

——张琦 新商业架构师、全网商业类目IP

我的成长方式就是学习案例，去看那些大企业家、那些活了50年以上的公司的传记，7-Eleven、亚马逊、华为……看完之后你会发现，它们都是一手资料，都有共性。历史是连续性的，吴婷校长用心撰写的这本案例书，对大家将是一种底层逻辑的构建。

——唐彬森 元气森林创始人



## 推荐序一

宋志平

中国上市公司协会会长、中国企业改革与发展研究会会长

我认识吴婷是在三年前，那次是我给企业家们上完课刚要离开，在出门时，她递给我一张名片，上面写着嘉宾商学，我们也交换了微信。在这几年里，我经常看到微信里吴婷讲企业管理的故事，发现她能抓住每个小案例的要点，讲得头头是道而又趣味盎然。后来我也有机会参加了嘉宾派的课程，听她演讲。她居然把宏观视角的经济也讲得深入浅出，演示文稿也做得极好。这让我很惊叹。

这次，我很高兴受邀为她的首本著作《战法》作序。作为做过40年企业的经营者，我和吴婷这样一个热情的、向往未来的年轻学者之间或许会有一些代沟，我不知道我能否理解年青一代内心对企业和管理的真正看法，但是在我细细地看了她的《战法》书稿之后，我觉得的确应该为她作篇序，也讲一下我对企业案例教学和工商教育的一些认识。

我很欣赏“战法”这种提法，以前稻盛和夫写过《活法》和《干法》，我以前做企业时也深入学习和总结过企业管理的“工法”。战法，是一个集企业经营和管理于一体的企业的方法。我始终认为，学习企业管理既要学习理论，也要学习方法论。《战法》这本书是讲方法论的，它通过许多企业家的成功案例为大家归纳了成功做企业的方法，这也是这本书的特点和突出之处。

企业管理是一门实践的学问，企业案例是对企业实践的观察和归纳概括，如果我们能借助企业管理案例进行教学和学习，那将会是学好企业管理最好的捷径。

但是，整理这些案例是不容易的，把这些案例讲好也不容易，而对这些案例学以致用就更不容易了。

在《战法》这本书中，吴婷以她作为前媒体人特有的直觉和独特的视角抓住了每个案例的核心观点，轻轻松松地把它们讲透了，我想这大概得益于她大量阅读、采访和讲解吧，在这些过程中，她是下了功夫和用了心血的。

记得以前，我在一所商学院里看到一块牌子，上面写着“能讲故

事，就少讲道理”，深以为然。工商教育是一场实践教育，也是一场继续教育，它的教学特点应该是案例式教学和沉浸式教学，讲师应该尽量用“以事讲理”的方式来教大家。吴婷是个会讲故事的女孩，《战法》也是一本“以事讲理”的范例，关键是吴婷在这本书里按照企业发展“快”“精”“强”“新”“稳”的逻辑，把每个小案例的位置安排得非常妥帖，这么多小故事又浑然组合成了一个大故事，这其实也是一种战法。

写企业经管书的作者大概有三类：第一类是学校的学者，他们会写些理论方面的著作；第二类是经管作家，他们会以一些创新观点写出一些畅销书；第三类是企业家，他们往往会写一些个人传记类书。吴婷应该是另外一类，她做过媒体，读过商学院，现在又自创嘉宾商学，既是校长，又是老师，还是记者、导演和作家，她的书也反映出她的这些特色。由于视角广泛，她的书也适合更多的读者。

谈到工商教育，我总觉得它应该向医学院学习。医学院的老师往往把教学和临床结合起来，原因很简单——看病是人命关天的大事，光说不练不行。医学院里还有一个会诊制度，就是医生们围绕着病人的治疗进行集体研究，最后提供一个治疗方案。我觉得商学院也应如此，教师们要深入企业，多做案例研究，也要请成功的企业家登台讲课，还要让学员们深入企业，现场学习。令人高兴的是，我国今天的工商教育已经走上了这条道路。

中国有270多所商学院，每年招生人数有约4万人。美国的商学院每年招生人数有14万人，印度有20万人。乍看起来，我们和它们还有很大的差距，但如果把我国方兴未艾的民间工商教育加入计算，那么我国工商教育的规模可能就超越它们很多了。我国大量的年轻企业家都非常热情地、不拘一格地投入了工商教育，他们往往不为学历，积极参加各种企业教育培训，从学习中增加知识和见识，从学习中结交朋友和获取信息，这对我国企业管理水平的提升和经济的发展都是十分重要的事情。

过去40多年，我国企业界人士读了不少国外的经管书籍，对许多国外企业家的故事和名言都耳熟能详。今天已是中国企业的时代，和我国快速成长的企业一样，我国独具特色的管理实践和管理理论也基本成型。我们既有学校里的学者们对管理理论进行构筑，也有一些经管作家们写的具有创新观点的畅销书，更可喜的是，这几年我国成功的企业家也拿起笔写出了他们的创业故事。这些既是时代造就的，又是我们无比珍贵的精神财富。

我建议大家认真读一读吴婷这本书，也希望更多的企业家能够和吴婷一起，多多记录自己企业里的故事。

欢迎访问：电子书学习和下载网站 (<https://www.shgis.com>)

文档名称：《战法：成就下一个商业奇迹》吴婷 著.pdf

请登录 <https://shgis.com/post/2848.html> 下载完整文档。

手机端请扫码查看：

