

# 商场如战场

鲁立泰 张晓玉 著

可信与盲事  
丰田与本田

一场前战在上海爆发并升级  
商战正在全球每一个角落  
每一家企业都在争夺其他企业的生意

## HANGCHANGRUZHANCHANG

第一本写给企业家的商业实战战术书，直接指导企业行动！

运用孙子兵法，解读纷纭错杂的商业实战

无论领导者、跟随者甚至游击者，均可以在竞争中正确应对，获取胜利

# 商场如战场

鲁立泰 张晓玉 著

可日与自事  
丰田与本田

商战正在全球每一个角落  
每一家企业在其他企业的

第一本写给企业家的商业实战技术书，直接指导企业行动！  
运用孙子兵法，解读错综复杂的中实战  
无论领导者、跟随者甚至旁观者，均可以此竞争中的确成功，获取胜利

图书在版编目(CIP)数据

商场如战场 / 鲁立泰, 张晓玉著. — 兰州: 甘肃科学技术出版社, 2014.5  
ISBN 978-7-5424-1988-0

I. ①商… II. ①鲁… ②张… III. ①商业经营—通俗读物 IV. ①F715-49

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2014) 第 092418 号

出 版 人 吉西平

责任编辑 韩 波

封面设计 蔡志文

出版发行 甘肃科学技术出版社(兰州市读者大道 568 号 0931-8773237)

印 刷 甘肃澳翔印业有限公司

开 本 710 毫米×1020 毫米 1/16

印 张 17.25

字 数 252 千

插 页 2

版 次 2014 年 7 月第 1 版 2014 年 7 月第 1 次印刷

印 数 1~1000

书 号 ISBN 978-7-5424-1988-0

定 价 45.00 元

# 内 容 提 要

商场如战场,企业要在市场竞争中取胜,需要谋略和计划。要调查研究,要知彼知己,要因市场变化制定规划。企业管理要趋利避害,要按经济规律办事,要奖罚分明,建立激励机制,增强职工的凝聚力,做到上下同心。竞争是一种较量,企业经营者要抓住市场竞争的关键因素,出奇制胜,曲中见直,灵活机动,做别人想不到的事,做别人不能干的事,用别人没想到的招法,见机行事,大胆决策,以取得良好效果。高超的公关艺术,在市场竞争中发挥着重要作用,只有很好掌握产品营销、商业谈判、广告宣传的技巧,才能在市场竞争中取胜。五德皆备是企业素养的重要条件,以道为心,用将重德,智信仁勇严,不可失之一偏。

本书用《孙子兵法》来布局全书,通过制订计划的技巧、提高经营者素质的方法、应对市场竞争的策略、搞好营销的手段,领导者素养的培育等方面的内容系统全面地介绍了商战谋略。

希望本书能够为广大企业经营者提供借鉴。



# 目 录

|                         |             |
|-------------------------|-------------|
| <b>第一章 周密计划是经营决策的基础</b> | <b>/ 1</b>  |
| <b>调查研究 分析市场行情</b>      | <b>/ 5</b>  |
| (一)知彼知己 正确分析            | / 5         |
| (二)细致谋略 周密策划            | / 10        |
| <b>了解对手 竞争必胜</b>        | <b>/ 15</b> |
| (一)走向市场,直接观察            | / 15        |
| (二)引导侦察,调动市场            | / 17        |
| (三)适度用间,掌握信息            | / 21        |
| <b>因市场变化制定计划</b>        | <b>/ 30</b> |
| (一)跟踪市场 你变我变            | / 31        |
| (二)避实击虚 把握主动            | / 33        |
| <b>因效益大小进行决策</b>        | <b>/ 37</b> |
| (一)企业追求利润的意义            | / 38        |
| (二)追求利润最大化是提高企业素质的杠杆    | / 38        |
| (三)实现利润最大化的关键在市场        | / 39        |
| (四)以利润为准星确定投资和发展方向      | / 40        |
| (五)企业要向市场到生产导向型迈进       | / 41        |
| (六)追求利润最大化要处理好六个关系      | / 42        |

看准的事要全力去干 / 44

(一)抓住主要目标努力奋斗 / 45

(二)选定突破口用力主攻 / 46

(三)掌握市场规律诱导市场 / 47

## 第二章 提高企业素质是生产管理的核心 / 49

科学管理,提高企业整体水平 / 52

(一)趋利避害,按经济规律办事 / 53

(二)合理组织,提高企业生产经营水平 / 55

奖罚分明,调动职工积极性 / 61

(一)增强职工凝聚力 使企业上下同心 / 62

(二)奖罚结合 建立激励机制 / 67

(三)健全组织 使管理井然有序 / 73

选贤任能 合理使用人才 / 81

(一)选拔人才 / 83

(二)使用人才 / 90

(三)培养人才 / 96

## 第三章 出奇制胜是市场竞争的关键 / 103

出奇制胜 / 106

(一)做别人没想到的事 / 107

(二)做别人不能做的事 / 108

(三)用别人没想到的招法 / 112

(四)商战中的出奇制胜术 / 115

曲中见直 / 117

灵活机动 / 122

(一)见机行事,大胆决策 / 123

(二)有利有益,当机立断 / 125

兵贵神速 / 127

(一)占领市场,争取主动 / 129

(二)快而准确,把握时机 / 134

警惕受骗 / 140

#### 第四章 商务公关是搞好营销的重要手段 / 145

产品营销策略 / 148

(一)提高企业和产品知名度的公关技术 / 148

(二)商品销售中的报价技巧 / 151

(三)把握营销的最佳时机 / 154

(四)制造新闻是企业促销的重要手段 / 157

(五)把心理因素引入营销策划 / 161

广告宣传策略 / 167

(一)广告应给公众一份好心情 / 167

(二)广告的语言要朴实真挚 / 170

(三)广告制作要讲究艺术性 / 173

商务谈判策略 / 178

(一)谈判的时空选择 / 179

(二)创造良好的洽谈气氛 / 181

(三)商务谈判中的说服技巧 / 185

(四)商务谈判制胜的方法 / 187

(五)商务谈判中打破僵局的谋略 / 190

(六)商业谈判中的应变策略 / 192

(七)谈判制胜应坚持的原则 / 195

#### 第五章 五德皆备是领导素养的重要条件 / 199

以道为心,为将重德 / 203

智信仁勇严,不可失之一偏 / 206

(一)智 / 207

(二)信 / 214

(三)仁 / 221

(四)勇 / 224

(五)严 / 227

静以幽,正以治,有大将风度 / 230

(一)靠五德修养立威于众 / 230

(二)以事业的成功立威于众 / 230

(三)要有大将风度 / 231

贵有自知之明,求适不求一 / 237

《孙子兵法》原文及译文 / 239

一、计篇 / 239

二、作战篇 / 242

三、谋攻篇 / 244

四、形篇 / 246

五、势篇 / 248

六、虚实篇 / 250

七、军争篇 / 253

八、九变篇 / 256

九、行军篇 / 258

十、地形篇 / 261

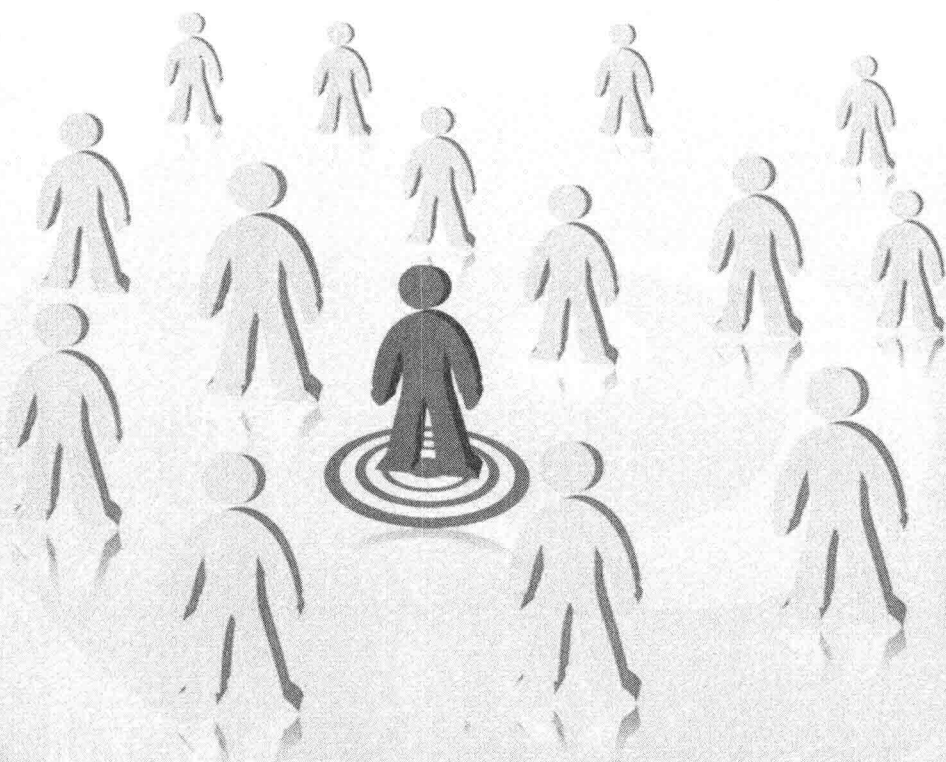
十一、九地篇 / 264

十二、火攻篇 / 269

十三、用间篇 / 271

## 第一章 周密计划是经营决策的基础

战争谋略是指导战争全局的计划和策略。企业要在市场竞争中取胜,同样需要计划、谋略。要调查研究,了解竞争对手,因市场变化制定规划,看准的事全力去干。





**导言** 《孙子兵法》主要阐明了战争的基本原理,但其思想精髓同样适用于企业经营和经济管理。

孙子用兵是非常慎重的。《孙子兵法》开宗明义就指出:“兵者,国之大事,死生之地,存亡之道,不可不察也。”孙子主张凡是用兵,要深思熟虑,要以五事、七计为宗。首先要考虑分析、筹划、计算敌我双方的战斗能力,分析双方优劣、利害、得失,认为“不战而屈人之兵,是善之善者也。”孙子赞成国家制定战略、决策,指挥员组织和指挥作战,首要条件要施谋定策,先求运筹于帷幄之中,然后才能决胜于千里之外。他在《孙子兵法·计篇》中说:“夫未战而庙算胜者,得算多也。未战而庙算不胜者,得算少也,多算胜,少算不胜,而况于无算乎!”意思是说,在开战之前,“庙算”能够胜过敌人的,是因为计算周密,胜利条件多;开战之前,“庙算”不能胜过敌人的,是因为计算不周,胜利条件少。计算周密,胜利条件多,可能胜利,计算不周,胜利条件少,不能胜敌,而何况根本不计算,没有胜利条件呢!所以,“用兵之道,以计为首”,“计先定于内,而后兵出境。”商场如同战场,竞争如同战争。战争要有良

好的计划才能求胜,企业经营、经济管理也是同样的道理。假如你刚刚接手一个企业,或者希望在你所领导的企业开创一个新局面,工作千头万绪,第一个应当考虑并着手解决的问题是什么?这毫无疑问,肯定是“计”,先定必胜之计。什么是计?计就是计谋,就是现在的计划。任何企业,无论大小,都有它的计划,大的企业不但有年度经营计划,而且有中期乃至远期经营发展计划。计划的内容,不是凭经营者的想象和经验,而应该针对现状,依据有关资料,以合理的思维程序详加计算,才能适用。如经营计划、需要根据市场预测、销售目标、生产设备、生产能力、技术、资金、人员等因素,做正确的分析、比较、权衡利害,而采取最佳方案,至于计划实施后,受外力影响而应采取的措施或应变计划,应同时加以考虑。所以,计划就是对未来活动的具体运筹、谋划,是企业未来生产经营活动的方向和行动纲领。计划的正确与否,对企业的兴衰成败具有决定性作用。为什么现在有些企业经营效益好,有的效益差,甚至亏损,可以说除了部分客观因素外,与管理者的经营计划有很大关系。假如别的企业某个产品赚了钱,不事先计划就跟在后面去作,必定失败,这就是孙子所谓“少算不胜,而况于无算”的道理。

战略是指导战争全局的计划和策略。企业经营战略是指企业生产经营的重大决策,也就是在市场竞争中取胜的计划、谋略。

党的十五大确立我国经济体制改革的目标,是建立比较完善的社会主义市场经济体制。国有企业改革的方向是建立现代企业制度。要按照“产权清晰、权责明确、政企分开、管理科学”的要求,对国有大中型企业实行规范的公司制改革,使企业成为适应市场的法人实体和竞争主体。国家把企业推向市场,企业成为相对独立的商品生产经营实体,企业有了经营自主权,从过去生产型管理变为生产经营型管理,从以提高产量、产值为目的的管理转向以提高经济效益为中心的管理。这种企业管理的“变型”,生产目的的“转轨”,要求企业领导者必须具有清醒的战略头脑,善于根据不断发展变化的客观情况,正确地把握经营管理之“道”。社会主义企业的经营管理之“道”至少包括以下基本内容:以党的基本路线为指导,以满足人民日益增长的物质文化生活需要为目的,立足于提高经

济效益,着眼于企业未来的发展,致力于改革和创新。

经营之道,也应以计为首。一个企业,应制定自己的经营战略。具体说要确定一个正确的经营方针,制订一个科学合理的经营目标,订就一个切实可行的经营计划。

经营方针是企业从事经营活动,解决各种经营问题所持的原则。例如,有的企业在市场竞争中提出:产品以新取胜,质量以优取胜,价格以廉取胜,服务以周到取胜,执行合同以守信誉取胜等等。经营目标是企业为一定期间提出的奋斗目标,一般都规定有具体数据标准,可依据进行考核。经营计划是对实现经营目标拟采取的策略选择和程序安排。它包括策略性计划和实施性计划。策略性计划为战略性目标服务。企业通过制订策略性计划指导企业未来的目标和发展方向。实施性计划指本企业为实现目标和方向所订的计划。目标与计划相辅相成,有目标而无计划,目标永远只是理想,有计划而无目标,计划毫无价值。

经营方针、经营目标和经营计划的决策过程,其实就是企业管理者运筹帷幄,定计、用计的过程。

## 调查研究 分析市场行情

### (一)知彼知己 正确分析

《十一家注孙子·杜牧》说:“计,算也。”定计、用计必须算计。掐指一算,就是通过计数而算计。胜负有数,计算利害是军事的根本。因此,战争的领导者必须了解影响战争胜负的各种因素。《孙子·谋攻篇》说:“知彼知己者,百战不殆;不知彼而知己,一胜一负;不知彼,不知己,每战必殆。”意思是说,既了解敌人又了解自己,百战都不会失败;不了解敌人而只了解自己,胜败的可能各半;既不了解敌人,又不了解自己,那就每战必败。在这里,孙武用简洁、鲜明的语言指明了战争领导者了解敌我双方情况的重要性,以及这种了解同战争胜负的关系,从而揭示了深入调查研究,做到心中有数才能正确决策这一指导战争的普遍规律。这一规律,

不仅为古今中外军事家所推崇,而且它作为一种谋略原则已被广泛地运用于政治、经济等领域。在企业的经营实践中,知彼知己,百战不殆,事实上已成为许多企业家从事生产经营活动的座右铭,成为经营决策的信条之一。

在企业经营管理中,何为彼?何为己?所谓“彼”,包括企业经营环境的各种要素和企业内部向外发出的种种信息,在各方面所引起的反响。前者如竞争对手的各种资料以及与竞争相关的有关国家、地区的政治、经济、市场供应渠道等情况。后者如广告和推销活动所引起的反响。所谓“己”,主要指企业自身的实力和企业内部在执行经营决策、组织生产过程中产生的种种信息。企业实力包括企业产品的长处和短处、产品的寿命周期、市场占有率以及企业现有资源和可获资源的总量,企业管理水平、经营能力、组织效率等等。在现代管理中,知彼知己指了解企业的内部和外部信息。知彼是了解企业的外部信息,知己是对企业内部信息流的了解和控制。外部信息在企业管理信息系统中由两种不同流向的信息组成。一种是情报信息,即企业外部经营环境的各种要素。这种信息流是外源向内流,它对于企业确立经营目标,制定经营计划具有长期的意义。一种是企业的通讯信息,即企业流向外部环境的各种信息,如广告及推销活动等。这种信息虽然是由企业控制发出的,但是为了有效地制定经营战略、确定经营目标、安排经营计划,必须了解这些信息在各方面所引起的反响,即掌握反馈信息。这是知彼的一个重要组成部分。所谓企业内部的信息流,是指情报信息传入企业后与内部产生的信息汇集在一起,共同流向企业管理者的过程。企业内部的信息流,不仅在管理者和被管理者、上下级之间垂直流动,而且在各部门、环节之间平行流动。控制企业内部的信息流,是知己的重要内容。

毛泽东在讲述制订军事计划时指出:“指挥员的正确部署来源于正确的决心,正确的决心来源于正确的判断,正确的判断来源于周到的侦察手段,将侦察得来的敌方情况和各种材料加以去粗取精、去伪存真,由此及彼,由表及里的思考,然后将自己方面的情况加上,研究双方的对比和相互关系,因而构成判断,定下决心,作出计划。”毛泽东的这段话,

精辟论述了制订军事计划的认识过程,指出了制订计划的两个重要原则:知彼知己的原则和因敌制胜的原则。制订军事计划的这些原理、原则同样适用于制订企业经营方针与经营计划。制订企业经营方针和计划,要知彼知己,未战先算。只有这样才能心中有数,制订出正确的方针和计划。

综上所述,可以看出知彼知己在不同范畴、不同条件下,“彼”和“己”的具体对象和具体内容是各不相同的。就企业经营管理而言,在制订经营计划时,企业为主体,外部环境为客体,“彼”与“己”以企业的内和外划分。在与竞争对手较量的过程中,我则为“己”,对手则为“彼”;在处理人际关系时,管理者自身为主体,上级、下级、同级均为客体,这时的“己”是我,“彼”则是他人。制订经营计划,确立经营目标,安排生产计划时,对“彼”和“己”,应该区别不同范畴,不同条件下的具体对象和具体内容来了解。只有这样,才能防止片面性。本书按管理过程,探索《孙子兵法》与企业营销的相互联系。因此,在这章里谈知彼知己,主要是对企业内外有关经营方面的各种信息的了解。至于人际关系的“彼”和“己”,将在后面各章阐述。

为了帮助决策者进行正确决策,先把彼此情况尽可能转化为可计量的数,再对各种数进行分析比较,是《孙子兵法》中定计、用计的一个常识。《孙子·形篇》指出:“兵法:一曰度,二曰量,三曰数,四曰称,五曰胜。地生度,度生量,量生数,数生称,称生胜。”意思是说,根据战场大小的“度”,得出战场容量多少的“量”;根据战场容量的“量”,计算出应投入战斗兵力众寡的“数”;根据兵力多寡的“数”就可以判断军事实力强弱的“称”;根据军事实力强弱这个“称”,就可“称”出谁胜谁负的结论。兵书上把这种度量数算胜叫作计量较算法。《孙子兵法》把决定和影响战争胜负的主要因素概括为“五事”(后人称“五事”为兵之大经),并依据“五事”推论出“七计”。《孙子·计篇》说:“经之以五事,校之以计而索其情”。“以此知胜负矣”。这是说,从五个方面分析研究、比较敌我双方的各种条件,从中探求战争胜负的情形,就可以判明谁胜谁负了。何为“五事”?何为“七计”?《孙子·计篇》指出,“五事”:“一曰道,二曰天,三曰地,四曰将,五曰

法”。“七计”：“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？”意思是说，哪一方的国君比较贤明？哪一方的将帅比较有才能？哪一方占据比较有利的天时地利条件？哪一方的法令能切实贯彻执行？哪一方的军队实力强劲？哪一方的士卒训练有素？哪一方赏罚严明？

在企业经营决策过程中，对决定和影响企业竞争的种种条件，一般都可以转化为若干可计量的数。即使彼己的一些特殊理念和心理因素，也有特定术语和相应的衡量标准供决策者权衡、比较。那么企业在经营决策时，怎样借鉴《孙子兵法》来进行度五事、较量七计呢？

### 1. 经度五事比较

#### (1) 道

用兵：政治、仁义（用兵之道，得道为本）；法规、规律（用兵之妙，权术为道）。

企业经营管理：国家的路线、方针、政策、法律对企业的作用；正确的经营方针；符合经济规律、自然规律的管理思想、管理方法。

#### (2) 天

用兵：天时。包括昼夜、晴雨、寒暑、季节更换等。

企业经营管理：天时。客观情势，如国家或地区政治经济形势，自然状况、气候。

#### (3) 地

用兵：地利。包括战地远近、险易、广狭、是否利于攻守进退。

企业经营管理：地利。企业的地理位置，与位置相关的资源（人力资源、物质资源）可获量；本企业产品投放市场，即投放的地区或国家；本企业与这些地区或国家的交往；本企业与这些地区或国家相关的距离远近、交通运输条件，竞争对手有无、多寡、强弱。

#### (4) 将

用兵：将帅五德。智，智谋才能。信，赏罚有信。仁，爱护士卒。勇，勇敢果断。严，军纪严明。

企业经营管理：智，智慧才能、专业水平、思维能力、预见能力、判断

能力、应变能力。信,言而有信、信赖下级。仁,关心、爱护、体谅下级。勇,处事果断,能不失时机地决策和行动,勇于改革和创新,具有开放意识。严,严以律己,赏罚严明。

#### (5)法

用兵:法令制度。如军队编制要求,职责分工,后勤供应制度等。

企业经营管理:条例、条令、规章制度。如企业组织结构、应变要求、人员配置、机构设置等。

### 2. 较量七计比较

#### (1)主孰有道

用兵:哪一方的国君比较贤明?

企业管理:哪一个企业决策者比较英明?

#### (2)将孰有能

用兵:哪一方的将帅比较有才能? 即有智、信、仁、勇、严之能?

企业管理:哪个企业的领导德才素质高?

#### (3)天地孰得

用兵:哪一方占据比较有利的天时地利条件?

企业管理:哪个企业(或产品投放地)所处的政治经济环境、地理位置更据有利条件。

#### (4)法令孰行

用兵:哪一方的法令能切实贯彻执行。

企业管理:哪个企业的条例、规章制度更能有效地贯彻执行。

#### (5)兵士孰强

用兵:哪一方的军队实力强劲。

企业管理:哪个企业更有实力? 包括职工队伍的素质、各种资源(资金、人力、物力、技术、信息等)的数量、质量。

#### (6)士卒孰练

用兵:哪一方的士卒训练有素。

企业管理:哪个企业对职工培训抓得更有效,职工技术操作能力更高,文化业务素质更强?