

ENTREPRENEURIAL  
GUERRILLA  
WARFARE

胜者为王，创业其实如打仗  
神出鬼没，随机应变游击战

布衣◎编著

# 创业 游击战



YZL10890121652

中国言实出版社

ENTREPRENEURIAL  
GUERRILLA  
WARFARE

胜者为王，创业其实如打仗  
神出鬼没，随机应变游击战

布衣◎编著

# 创业 游击战



YZL10890121662

中国言实出版社

图书在版编目(CIP)数据

创业游击战 / 布衣编著.

—北京:中国言实出版社, 2011.9

ISBN 978-7-80250-590-2

I. ①创…

II. ①布…

III. ①企业管理—通俗读物

IV. ①F270-49

中国版本图书馆CIP数据核字(2011)第175580号

出版发行 中国言实出版社

地 址:北京市朝阳区北苑路180号加利大厦5号楼105室

邮 编:100101

电 话:64924716(发行部) 64924735(邮 购)

64924880(总编室) 64963106(五编部)

网 址:www.zgyscbs.cn

E-mail:zgyscbs@263.net

经 销 新华书店

印 刷 北京毅峰迅捷印刷有限公司

版 次 2012年1月第1版 2012年1月第1次印刷

规 格 710毫米×1000毫米 1/16 17.5印张

字 数 220千字

定 价 35.00元 ISBN 978-7-80250-590-2/F·372

## 前 言

### 行动起来，打一场漂亮的游击战

有一天，在纽约的时代广场——这个全球商业中心的上空，一个叫理查德·布兰森的家伙光着身子悬挂在钢丝绳上。更刺激的是，钢丝绳拴在纽约一座摩天大楼上，在半空中晃动。时代广场附近的道路交通阻塞，所有的过往行人无不驻足观看。

观看者可能还不知道，上面这位布兰森先生是原版音像公司的总裁，他是想通过这样的惊人之举将自己的产品推向市场，他所采取的就是游击战术——引起巨大轰动。因为古巴游击战大师切·格瓦拉说过，游击战就是用兵要引起轰动效果。为了能够在与对手的竞争当中取得先机，商家不惜采取任何可以打动人心手段，而企业竞争中采用过去军事领域中所运用的战略战术已经成为越来越多的企业的共识。

我们试想一下，用现代战争当中的游击战的战略思想和战术指导模式来指引创业会是一种什么样的结果？就像我们从另外一个有意思的角度来看待熟视无睹的事物一样，肯定会有不一样的收获！

从古到今的战争史上，用游击战的战略战术取得胜利的例子不胜枚举，其实如果我们把自己的目光放到当今的商界和经营领域，就会发现，企业家们在创业的过程中所采取的竞争谋略与历史上军事家们所采取的战略战术有许多相同或相似的地方。

就拿本书所涉及的创业游击战来说吧，最简单和常见的例子

就是，一些实力和水平都很有限的公司，当它们想要进入到一个比较成熟的领域的时候，往往避开实力强大、有很大规模的大型公司所在的区域或市场，而是寻找一些边缘性的小缝隙进入，并先占领一些空白的市场地带——比如农村或城乡结合地区，并且在实力有所扩展后，再逐步向城里的市场进发，慢慢扩大，低姿态发展。这样的小公司在我们的日常公司里几乎随处可见，我们换一个角度想想，这些小公司多像过去的游击部队！

再看看他们平常所采取的进入市场的策略，看看他们与强大的对手周旋的情形，会发现这些小型公司如果它们的创业者能力很强的话，它们会在与大型公司的竞争当中并不总是处于下风的位置。这里面的原因有很多。但这些聪明的决策者采取了正确的战略战术是其中最关键的因素。

所以，为什么现在的企业家们都喜欢看古代的兵法著作？为什么一些过去只是在军事领域里才出现的名词现在屡屡用在了当今管理领域？这些都是因为古今中外战争中的精华思想是可以而且应当运用到当今的管理和经营领域的。

作为本书所讨论的用游击战战术来观察和思考当今创业者怎样面对经营和竞争的话题来说，我们所拥有的武器——观察问题的方法，更多的还是现代战争理论当中关于游击战的理论精华，用这样的理论角度来看待现在企业经营、竞争乃至职场当中出现的问题，我们会得出很多非常有创见的结论，这样的结论对于企业界人士、对于各级管理人士以及那些为自己的成功而不懈努力的职场人士来说，都是非常有益的。

## 第一章 游击战，初创企业的最佳选择

- 一、初创企业选择阵地战，如同以卵击石····· 003
- 二、游击战的精髓：在局部战场赢得相对优势····· 007
- 三、星星之火，可以燎原，积小胜为大胜····· 015
- 四、游击战求生存，阵地战求突破，步步为营····· 023

## 第二章 敌进我退，敌退我进，立于不败之地

- 一、打得赢就打，打不赢就跑，以我为主····· 033
- 二、先发制人，把握游击战主动权····· 038
- 三、以逸待劳，后发制人寻胜机····· 044
- 四、善败者不乱，不计较一城一池的得失····· 052

## 第三章 兵贵神速，速战速决

- 一、战略持久与战术速决相结合····· 061
- 二、兵贵神速，抢前半步，占领先机····· 070
- 三、打一枪换一个地方，船小好调头····· 076

## 第四章 知己知彼，创业成功大前提

- 一、正视现实，准确定位，切忌盲动····· 087
- 二、用好有限资源，建设创业“根据地”····· 101
- 三、因粮于敌，从对手处获得资源····· 110
- 四、妥协也是一种智慧，合作需要双赢····· 115
- 五、找准突破口，把握企业前进大方向····· 122

## 第五章 出奇制胜，攻其不备

- 一、两军相争勇者胜，勇者相争智者胜 ····· 131
- 二、地道战，敌明我暗，以我之长克敌之短 ····· 140
- 三、地雷战，出其不意赢胜果 ····· 145
- 四、声东击西，瞒天过海 ····· 148
- 五、不落窠臼，创新求变图发展 ····· 152

## 第六章 知人善任，能者为将

- 一、人才，是游击战胜败的决定性因素 ····· 161
- 二、群策群力，打造激情创业团队 ····· 166
- 三、团结就是力量，化内耗为合力 ····· 173
- 四、求于势不责于人，管理者要做伯乐 ····· 179
- 五、将能不御，企业家分身有术 ····· 185

## 第七章 市场奇诡，随机应变，顺势而为

- 一、因情制敌，因敌制胜 ····· 199
- 二、创造商机，识别商机，抓住商机 ····· 202
- 三、正道诡道，创业的明火暗器 ····· 212
- 四、避实击虚，商战的取胜绝艺 ····· 221

## 第八章 细节决定成败

- 一、天下大事，必作于细 ····· 233
- 二、三分策略，七分执行 ····· 239
- 三、简单的招式，练到极致就是绝招 ····· 247
- 四、过程重于目标 ····· 253
- 五、胜负之征，精神先见 ····· 258
- 六、紧扣细节，将“游击战”进行到底 ····· 264

## **第一章 游击战，初创企业的最佳选择**

对于小公司来说，虽然有着明确的目标，但不是为了成功，而是为了存活。无异于军事斗争中的两大要义——进攻、防守。坦克既有钢铁盔甲，又有机枪炮弹，是防守、进攻兼备的最好武器。企业就要学会成为一辆坦克，既要抓住机遇迅速扩张，又要稳健管理，不至于资金链断裂。





创业  
游击战

张奇 著

北京：机械工业出版社，2008年1月

ISBN 978-7-111-21111-1

定价：29.00元

（CIP）

## 一、初创企业选择阵地战，如同以卵击石

企业初创时期，规模较小，资金较少，人手较少，因此，不适合选择非常消耗精力和实力的阵地战。

阵地战是，军队在相对固定的战线上，进行阵地攻防的作战形式。包括坚固阵地攻防作战，野战阵地攻防作战，城市和海岸、海岛的攻防作战等。阵地战是一种基本的作战形式。古代战争中，防御者常依托深沟高垒的要塞和筑垒城市抵御对方的进攻，迫使进攻者长期围城和进行强攻。现代战争中，防御一方通常纵深配置兵力，组织完整的防御体系，构筑坚固工事，结合反冲击、反突击等攻势行动，消耗攻方力量，阻止攻方进攻，为转入反攻和进攻创造条件。

在中国历史上，中国人民解放军所进行的阵地战，多有为运动战创造条件的特点，如辽沈战役中的塔山阻击战，既直接保障锦州攻坚战，又辅助运动战。在未来战争中，阵地攻防作战将更加激烈、复杂。

首先，我们分析一个运用阵地战比较成功的例子：用友软件正是在以“阵地战”的形式推动ERP普及运动。但用友之所以成功，主要还是由于它在使用阵地战的时候是一个规模相对较大的、市场

份额也比较大的成熟企业。

2006年9月15日，深圳机场、深南大道、承运大巴、五洲酒店等都是用友的标志、广告牌、条幅，而在属于用友的北京、上海、深圳的多块路牌上，也早换成了年会的广告宣传内容。事实上，在竞争对手门前如此大造声势，这已不是第一次，2005年用友在杭州的用户大会已经有过成功演练。

其实，不只是宣传推广造势，用友已经在市场、渠道、产品、管理、技术等不同领域，树旗帜、谋战略、挖战壕、储备武器、不断攻城略地，打下一场又一场的阵地战。

王文京多次谈到这样一场运动对于中国ERP乃至中国经济的意义，而这也不仅是他个人强调的，业界对这场普及化运动亦给予高度的评价。有关专家认为：用友的ERP普及行动对中国ERP的发展起到了巨大的推动作用，主要表现在两方面：一是，对用户普及了ERP的理念，并让他们充分接受了ERP理念；二是，统一了产业界的认识。作为业界最大的厂商，用友对ERP普及时代来临的证明和阐述，使厂商们开始一致推广ERP。

不过，用友之所以不遗余力地推动这场耗时长久的运动，在体现用友作为领导厂商风范的同时，也毫无疑问地说明其对用友发展的重要性。“这一具有领导风范的策略，进一步使用友在业界的领导地位真正得到了确认；此外，开创了ERP新的营销和交付模式，即体验式营销和‘标准、行业、个性’的大规模交付模式。”专家这样分析。

这场运动已经为用友实施“阵地战”战略树起了一面目标明确的旗帜。在这面旗帜的号召和辉映下，用友更方便快捷地占领区域，获得用户，推广形象，销售产品。

无论是从当年的收入情况，还是市场占有、企业规模等各方

面，用友在行业内的领导地位越来越稳固。根据IDC的最新调查，用友现在是亚太本土(不包括日本)最大的软件提供商。如果包括日本用友是第二，同时用友也是中国最大的管理软件、财务软件的供应商。

2006年6月，易观国际对中国ERP市场的主要厂商进行综合排名，用友软件以9.1166分的综合能力得分(满分10分)在国内ERP市场排名第一。

而取得“阵地战”胜利的关键在于用友坚持各个方面的创新——思想创新、战略创新、商业模式创新、技术创新等等，也正是创新正在成就用友“世界级软件企业”梦想的实现。

一个企业的未来前景是否高远，很大程度上取决于企业领导人的思想深度。王文京重掌用友CEO以来最大的创新就体现在思想上，具体而言，那就是他在中国ERP发展到一定的历史阶段，适时地提出并推动了一场运动——ERP普及运动。

更为重要的是，普及化运动不仅是用友的一个商业计划，而是把它当作事业来对待，因为推动ERP在中国的普及具有很大社会意义，可以规模的提升中国企业的竞争力，从而提高中国经济的竞争力。ERP“普及化”的成功标志也相当高：大型企业已经全面应用，中型企业70%以上在应用，中小企业应该50%在应用。

为什么企业初创时期使用阵地战是在以卵击石呢？首先看一个实例，新卖场促销管理设计，一场持久的市场阵地战，却得不到期望的效果。

当今商业时代，各种业态都呈现出一派繁荣的经营景象，为能够更好的抢夺市场地盘，获取更多的产品销售份额，还是出于其他

什么推广的目的，新卖场的商家们总要挖空心思、搜肠刮肚地寻找所谓的噱头和创意，不管是否和卖场的营销战略拓展计划吻合对接与否，就匆忙地拿着手中的“针线活”开始策划、设计和发布并传播促销的信息，从促销的外表来看，创意和设计确实光鲜无比有声有色，折扣什么的也低得让人有些购买的欲望和冲动。

你可以每天都看到促销活动层出不穷的新颖创意出台，搭顺风车的有之、借势造势的有之、借事造势的有之、恶搞的有之、色诱的有之……形形色色五花八门，目的却只有一个，把消费者手中的钞票、兜里的真金白银给套现出来，成为自己手中可为周转使用的流动资金或固定资产，与此同时，渴望获得稳定的客户源。

但是，有哪家新开张的卖场和商业营业场所真的在促销这场市场阵地战中既赢得了利润，又得到了消费者难得一见的忠诚心扉？恐怕没有那个人敢说自己刚刚开始营业的卖场两者兼得了！

我们的卖场和商业场所的经营和管理者们依旧固守着程咬金式的促销三板斧——“打折、甩卖、买赠送”，单一的线型促销手段，已经在当下市场里很难奏效，更别说赢得消费者们的忠诚心扉了。对消费者心智的促销打击，还停留在土枪土炮的运用阶段，促销思想和创意思维还依然认为“打折、甩卖、买赠送”三板斧可以永固自己的卖场人气和销售额。

我们的卖场整天想着的就是，如何利用促销来套取消费者手中的现金，不管他是否会不会伤及品牌的信誉和经营魅力，只要能够赚钱，哪怕是短命钱，都会不顾品牌的根基所在，奋不顾身冲到消费者面前就说：“你看，我这里在打折呢、在甩价呢、在买一赠一呢，快来吧，价格便宜，不来可要后悔哦。”结果还是让卖场经营管理者大跌眼镜的是：“促销做了，怎么我的销售额和市场份额还

是原地打转，甚至还有下滑的可能。”

战场上最刺激、最壮烈的场面就是在阵地战中双方刺刀见红的对攻过程。同样，在现代企业竞争中，最直接的、能够分出输赢的打拼，就是企业之间面对面的营销阵地战。

当然，军事上的阵地战和营销阵地战还是有区别的。战争是为了打败乃至消灭敌人，夺取、占领敌方的阵地，而营销战则是为了扩大产品在市场中的份额，提升企业的知名度和美誉度，获得消费者的认可。

## 二、游击战的精髓：在局部战场赢得相对优势

游是走，击是打，游而不击是逃跑主义，击而不游是拼命主义，游击战的精髓是敌进我退，敌退我进，敌疲我打，敌逃我追。遵循合理选择作战地点、快速部署兵力、合理分配兵力、合理选择作战时机、战斗结束迅速撤退五项基本原则的作战方式，叫做游击战。抗战时期，敌后的游击战是非正规作战。以袭击为主要手段，具有高度的流动性、灵活性、主动性、进攻性和速决性，并能广泛动员群众投入战争。

游击战在中国有悠久的历史。公元前512年，吴王阖闾准备攻打楚国，采纳了伍子胥提出的先疲楚后决战的建议，先派部分兵力到楚国许多地方以游击战袭扰楚军，达6年之久，致使楚军疲惫不堪，尔后派主力入楚决战，大败楚军。

中国历史上较大的农民战争，都曾把游击战作为一种重要的作战形式。唐末黄巢领导的起义，明末李自成、张献忠领导的起义，清朝洪秀全领导的太平天国起义，在农民军处于弱小时期，大都采用出没无常、避实击虚、声东击西、能打就打、不能打就走的游击战法，常使官军顾此失彼、腹背受击，疲于奔命。这种农民战争中的游击战，曾在反抗和推翻封建王朝的斗争中起过重要作用。

以毛泽东为代表的中国共产党人，创造性地发展了游击战的游击战理论和原则，主要有：

1. 敌进我退，敌驻我扰，敌疲我打，敌退我追，是游击战的基本原则；

2. 以袭击为主的进攻，是游击战的基本作战形式；

3. 革命根据地，是游击战赖以生存和发展的依托；

4. 在一定条件下，游击战可以作为某个战略阶段的主要作战形式；

5. 战略上的集中指挥与战役战斗上的分散指挥相结合，是游击战的指挥原则；

6. 游击战要向正规战发展；

7. 游击战因兵力少而突击力弱，很难独立地解决整个战争问题，只有积极创造条件，使游击队发展成正规军，使正规战与游击战紧密配合，才能加快战争胜利的进程。

抗日战争时期，中国共产党领导的八路军、新四军等人民武装在日军敌后的游击战给侵华日军造成了相当的兵员损失，削弱了日军“以战养战”搜刮沦陷区支撑前线的能力，据1938年8月至1940年5月在华北方面军参谋部任职的加登幸太郎说：“现在回忆起来，我在任时，整个方面军一天平均死伤50名。50名虽不多，但一

年就有18,000人离开战列，是大消耗战。”

越南战争可说是近代最成功的例子之一：越共军队先用游击战的形态和法国对抗，获得效果；在美国大规模介入之后，即使美军使用现代化的装备与精良的武器，游击战的形态依然使美军吃不消，最后终于击败美国。

美国独立战争期间，“一分钟人”（又作瞬息民兵）在北美享有盛誉，它指的是反抗英军、追求自治的武装村民，他们出则为兵，入则为民，他们行动特别迅速，只要一听到警报，在一分钟内就能集合起来，立即投入战斗，在整个战争期间四处袭扰英军，让英国人吃尽了苦头。

小公司分两类：一类它永远都是小公司，它可以生存得很好，甚至永远生存下去，但这类公司没什么雄心壮志，仅仅是为了生存；另一类创业公司却不一样，它虽然也是小公司，却对自己有着更高的要求。只有想做成大公司的小公司，它才能被称为创业公司。创业者说：小公司更像一个游击队。虽然有着明确的目标，但不是为了成功，而是为了存活。而大公司出身的创业者，更需要明白“正规军”的局限与独有优势。

## 游击战原则

游击原则致胜的基础在于，一是够广阔、复杂的地形纵深；二是灵活、出其不意的转移、分散和集中有限兵力；三是小规模、深层次的扰袭、消耗攻击。这三个基础原则是游击生存的基础条件，是缺一不可的，是必须引起绝对注意的。在商业上，游击战也具有一种保存实力的战术优势，它使得小公司也有可能在大公司的领地上一显身手。



游击战原则之一：在市场上寻找一小块你足以防御的市场部分。

这种“小”，可以是地理意义上的，也可以是数量意义上的，还可以是其他一些大公司难以进攻的方面。进行游击战并不能改变市场营销战当中的数学和哲学（大公司依然压倒小公司），只是一场游击战总是要求减小战争的规模，以便在力量上取得一种相对的优势。用一句通俗的话来说，即尽量使自己变成小池塘里的一条大鱼。

同样，地理上的细分也是实现这一目标的传统方法。在一些城市或小镇上，你总能发现一些百货商店、餐馆、旅馆，它们的规模要比希尔斯、麦当劳和假日旅店在当地的分店大。且地方的企业可以根据地方的习惯来提供一些适宜的商品、食物和服务。

这倒不是什么新鲜的东西，几乎每一个地方企业都可以自动地做到这一点，真正的要点是，那些想要获得成功的游击者，必须在其他情况下，如市场部分的划分是十分清楚的情况下，也应该具有同样的思维方式。

例如，劳斯莱斯集团正在汽车行业中，进行一场高价格的游击战。它们在价值10万美元以上的汽车市场上取得了优势。事实上，它们已经拥有这一市场，没有人想在这里与劳斯莱斯集团竞争。因为一方面，现存的市场太小，另一方面则是劳斯莱斯集团至少要在竞争的开始阶段占有巨大的优势，数学意义上的优势如今正站在劳斯莱斯集团的一边。

你曾听说过一个名叫幻想计算机的计算机公司吗？他们在CAD工作台方面，甚至比国际商用机器公司还要强大，这是一种典型的游击战略，即集中在一个能挡得住行业领导者进攻的小的市场部分