

精妙实用技巧丛书

→人生在世，处事之难；→职场奋斗，生存之难。→难不可怕，只要潜心研究，勇于实践，便能化险为夷。

精妙

应变技巧

JingMiao

陆群和
著

YingBian

JIQIAO

→十本技巧图书，
本本精彩，能为你拨雾见日，
能使你游刃有余，辉煌人生。

上海文化出版社

精妙

应变技巧

JingMiao

陆群和
著

YingBian

上海文化出版社

图书在版编目(CIP)数据

精妙应变技巧/陆群和著. - 上海:上海文化出版社,2004

(精妙实用技巧丛书)

ISBN 7-80646-739-4

I. 精… II. 陆… III. 企业管理-通俗读物 IV. F270-49

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2004)第 139928 号

责任编辑 唐宗良

装帧设计 周艳梅

书 名 精妙应变技巧

出版发行 上海文化出版社

地 址 上海市绍兴路 74 号

电子信箱 csclcm@public1.sta.net.cn

网 址 www.sclcm.com

经 销 新华书店

印 刷 上海交通大学印务有限公司印刷

规 格 890 × 1240 1/32

印 张 6.5

字 数 101,000

版 次 2005 年 2 月第 1 版 2005 年 2 月第 1 次印刷

印 数 1—5,100 册

国际书号 ISBN 7-80646-739-4/C·53

定 价 15.00 元

告读者 如发现本书有质量问题请与印刷厂质量科联系

T: 021-54742977

主编荐言

吴洪激

世间一切事物，都存在于对立统一矛盾之中，而且，在一定的条件下不断转化，如坏事可以变成好事，好事可以变成坏事。这一切，简而言之为“变”。

人类就是生活在这种处处、事事、时时都存着的“变”之中。了解、掌握与适应这种变化，就可以生存、发展，否则，就会失败、停滞。所以，人们必须学会创造运用“一定的条件”，促成事物不断地向着有利于自己的方向转化。

《精妙应变技巧》从多方面介绍了“应变”的经验，同时密切联系实际，介绍了当今商战中，成功企业家特别是CEO们学习、掌握、运用应变技巧的成果与体验。事例典型，叙述简洁，文笔生动，值得一读。

目录

主编荐言

- 事物变动策转化/1
- 情况有变谋亦变/5
- 临机应变相搏时/10
- 精通九变会用兵/14
- 灵活机动法精髓/18
- 依法用法求主动/22
- 机动灵活用计谋/27
- 镇定自若对强敌/31
- 为了胜利就要争/34
- 欲求取胜兵贵先/38
- 果敢决断抓战机/42
- 见胜在握就行动/45
- 稳操胜券始出击/49

目录

- 用兵果决莫迟疑/53
- 了解敌情胜之始/58
- 弄清对象用计谋/62
- 先察敌将后用兵/66
- 了解敌情定战机/71
- 申明利害相机行/75
- 深入虎穴擒虎子/79
- 知己知彼巧施法/84
- 决断定策利为本/88
- 小心谨慎防危险/92
- 行军不易须慎行/96
- 有备无患保成功/100
- 审敌虚实攻其危/104
- 顺详敌意攻其一/108



目录

- 立胜须合天时人/112
- 瞄准地势求胜利/117
- 进退必先看地形/122
- 险要地形不能丢/126
- 敌强我弱避其锋/130
- 牵制强敌削其势/135
- 舍小求大收奇效/139
- 柔弱亦可胜刚强/142
- 分合得当胜数高/145
- 于无声处爆惊雷/149
- 瞒天过海亦为赢/153
- 假装怯弱败名将/157
- 浑水摸鱼好下手/161
- 以假掩真胜强敌/165

目录

- 诈以惑敌乱其步/169
- 令敌相累杀其势/173
- 疑心太重失良机/177
- 兵临城下快突围/181
- 置敌死地而后快/185
- 保存实力走为上/189
- 救亡脱危靠智者/194

事物变动策转化

天地神明，与物推移，变动无常，因敌转化。

——《黄石公三略》

天地事物按自然规律奇妙变化，不断向前，没有保留常态一成不变的，所以要根据敌方强弱形势的变化而转化策略。

吴起是卫国人，胸怀大志，尤其善于用兵之道，但他四处奔走，仍然得不到重用。后来他到了楚国，楚王对他视为上宾。为了感激楚悼王，便在楚国大力执行变法主张，裁抑贵族权力，废黜无用官员，因而引来了楚国旧贵族势力的恐慌与仇恨，他们诅咒他，甚至威胁他，但他并没有被吓倒。

楚悼王一死，楚国贵族即兴兵作乱。一天，一个宫中守将慌慌张张地跑来报告：“贵族们聚集了几千军士把王宫包围了！”吴起赶快赶到宫前，只见几十个守门卫兵正用几根粗大木杠顶住宫门。叛军大声叫喊，命令吴起：“快乖乖投降，否则，让你碎尸万段！”紧接着，叛军撞开宫门，一拥而进。乱

箭即向士兵和吴起射来。吴起身中几箭，他踉踉跄跄地向后宫跑去。叛军穷追不舍。吴起中箭越来越多，眼看快要不行了。他想，即使我死了，也要让这些可恶的小人受到惩罚，于是，灵机一动，即转身向停放楚王尸体的大殿跑去，跌跌撞撞地扑在楚王的尸体上，大声喊着：“变法不成功，我死不瞑目！”顷刻间，吴起与楚王身上插满了箭。吴起含恨而死。

那些贵族达到了谋害吴起的目的，但他们忘记了楚国一条法律：谁伤了楚王的尸体，会被诛灭三族。楚肃王即位后追查此事，依法把七十多家旧贵族全部杀掉。

吴起急中生智，依据形势急剧变化采取相应措施，终于能借楚肃王之手生仇死报，真是智慧超人。

在现代商战中，人们同样需要根据形势变化灵活机动采取应变措施。

在“蓝色巨人”即将倒下的时候，路易斯·郭士纳挑起了IBM公司CEO的重担。他身披战袍，在商战的烽烟战火中重新演绎新的神话。他在风云突变的市场竞争中适时地抓住市场脉搏，实施有效的战略转移，使公司始终处于一个良性的发展循环之中。

郭士纳在接任IBM的CEO后就明确指出：公司在保留大

型机业务作为核心业务的同时，只有发展非大型机业务才会更有前途。为了寻找新的途径，促进 IBM 的大幅度增长，郭士纳最终选择了服务业。他希望通过服务业的快速增长推动 IBM 的发展。当时，郭士纳清醒地看到：IBM 的硬件产品和其他公司逐一比较并不过硬，IBM 在产品上赢不了，只有将硬件、软件和服务业结合在一起，为客户提供解决方案才是取胜之道。于是，郭士纳在内部重组的同时，悄悄地把工作的重心转向了服务业，使 IBM 公司尽快地实现由硬件公司转向一个服务性的公司。

随着技术更新速度的加快，许多信息技术部门都发现，越来越难以靠自己的力量对付计算机问题了。于是，他们对计算机服务产生了很强的需求，潜在的这种需求为 IBM 公司的发展提供了契机。因此，郭士纳看到了潜在的计算机服务市场之后，便将服务战略引入了 IBM 实验室。实验室通过与顾客协作，探求技术如何改进——技术发展循环越快，IBM 就越能显示它的竞争优势。到 1996 年，IBM 的服务业已经成长为收入达到 158.7 亿美元的业务，虽然服务业在 IBM 759.4 亿美元的总收入中还未达到 21%，但 IBM 已经有了一个良好的开始。在接下来的两年中，IBM 的利润节节攀升，到 1997

年，服务业收入达到了 193 亿美元。1998 年则比 1997 年增长了 21.4%，收入为 234 亿美元。

接着，郭士纳又决定：将电子商务作为 IBM 的发展远景。他希望通过电子商务重振 IBM 雄风，成为企业界的佼佼者。为此，他于 1997 年底在一次 2 亿多美元的营销和广告活动中，在 12 家全国性大报登载了一份 8 页的广告插页。广告声称：IBM 有最好的设备，利用其软件、硬件和专业技能，可为各公司提供全面的服务。郭士纳事后还承诺：IBM 将帮助企业适应电子商务的来临所带来的变化。到 1997 年 IBM 就卖出了 10 万部网络计算机。这一业绩让郭士纳更加坚信：IBM 在向网络计算机的转变中处于非常有利的地位。1998 年 10 月，郭士纳在电视上详细地解释了网络计算和电子商务给 IBM 带来的机遇，互联网的崛起使之成为可能。

IBM 在郭士纳一系列的战略转移计划的指导下，在市场竞争中成立体式发展，良好的运作程序为 IBM 创造辉煌的业绩打下了坚实的基础。

情况有变谋亦变

事幻不定，亦幻于有定。以常行者而变之，复以常变者而变之，变乃无穷。

→《兵经》

世间万物虽说变幻无常，但也有一定的规律可循。依照常规变化，又根据变化了的态势改变方法，这样变化是没有穷尽的。

先讲一下“羊侃五破侯景”的故事。

公元548年，梁朝侯景叛乱，很快就将京城团团围住。

保卫京城的任务就落在弃魏回梁的羊侃肩上。羊侃有勇有谋，随着敌人手法的变换有针对性地改变斗争的办法，一一粉碎敌人的进攻。

侯景命令士兵夜里潜到城楼下，点火烧城门。羊侃得知，即刻派人架起梯子，将城门上沿凿开一条口子，从上面倒水灭火，同时将门洞里的敌人射死，然后用水将门旁的火烧灭。

侯景一计不成又生一计：几天后派人潜入城门洞，用大

斧劈门；羊侃不慌不忙，也派人用斧砍，但不将城门砍裂，只凿开几个小洞，然后从洞中用长矛杀死两人，其他敌人见了慌忙逃跑。

不久，侯景令士兵做了数百只木驴攻城。这木驴高七尺，里面是空的，每只可藏六名士兵，在里面推着木驴接近城墙，然后爬上木驴登城作战。羊侃对此早有所料，待木驴靠近时，便让士兵将事先准备好的巨石推下城，砸散木驴，敌兵被砸得血肉横飞。

侯景愤怒了，命令士兵再打造木驴，不过这次把木驴做成上尖下阔，上面钉了一层牛皮，石头砸不烂——叫顶木驴。羊侃仍有办法对付：让人制造出许多鸡尾炬，等敌人靠近时，将鸡尾炬点燃射出。尖尖的铁箭牢牢地钉在木驴上燃烧，风吹不灭，火势迅猛，一会儿就将木驴烧成灰烬。

侯景仍不罢休，又令人打造登城楼，楼高十余丈，还有车轮，将城楼推着接近城墙，然后居高临下地对守城士兵射箭。羊侃看了看，冷笑道：“白忙活，这城下土质松软不平，城楼太高太重，一推就倒。”果然，侯景刚令士兵登上高楼，下面的人稍微一推，楼就倒了。

真是“兵来将挡，水来土掩”，羊侃把侯景弄得毫无办

法，“攻城”最终无功而返。

羊侃灵活机动、变幻多端，令人赞叹。

诺基亚公司 CEO 卓玛·奥利拉说：你必须得有一种敏感，知道市场上正发生什么样的事，知道市场上的变化和趋势，这样才知道你用户的需要，然后满足他们的需求。

130 年前是一家木材厂，50 年前是一家电缆公司，40 年前才开始有了基于电信的电子部门，10 年前，由于经营不善，它的最大股东甚至想把它转售给一家移动电话公司爱立信，但爱立信拒绝了。可是，10 年后的今天，它却已经成为世界上最大的手机制造商。诺基亚的成长故事就好像一则神话令人感到惊奇。

1992 年担任诺基亚 CEO 的奥利拉，就是这则神话的缔造者。

1991 年还亏损的诺基亚公司，抓住了美国许多手机厂商正霍霍磨刀生产数字移动电话这一机遇，开始生产操作简便的移动电话。尽管这些美国厂商觉悟得最早，但他们在数字电话上起步却很拖沓。等到它们真正进入 2G 时，诺基亚已经占得市场的先机。

准确地把握市场的方向，并做出灵活的应变，这就是奥

利拉给诺基亚带来的新的经营理念。2000 年初，飞利浦的一家半导体工厂遭到闪电袭击，这对手机芯片的供应产生了直接影响。诺基亚迅速做出了反应。奥利拉和他的采购人员抵达荷兰，要求并且得到了对方从飞利浦其他的工厂中所挤出的额外生产能力。为预防不测，诺基亚还重新设计了芯片，使它可以放到别的厂家生产，而且，它还从日本和美国的供应商那里挤出 100 万个芯片。诺基亚对自己的主要业务的调整也体现了其灵活性。1992 年之前，通讯只是诺基亚 13 个多元化经营业务中的一个，奥利拉实行精简措施，将其变成一家专业化的公司。在网络经济高速发展的当今时代，通过自己的终端产品、网络基础设施以及软件应用等把“互联网装到每个人的口袋”里，诺基亚又把目光瞄准了互联网，并且迅速地在网络中找到了自己的位置。

奥利拉认为，随着网络时代的到来，诺基亚已经在移动互联网中占据了有利的位置，并将继续发展。现在问题的关键是，如何把这个位置占牢，最好还能继续保持着通讯网络中巨无霸的地位。所以，他下定决心：必须采取灵活的政策，抓紧电信运营商，才能在广阔的 3G 市场中占得更多的份额。并且，奥利拉还通过与思科这样的公司结盟，来增强在无线

与交换领域的实力。

出售商们通常把手机作为出售网络设备的附属品，然而，诺基亚一直把手机当作诺基亚的一项主要业务并且取得很大的成功。从 1998 年一跃而起后，它的销售增长速度令同行们汗颜。即使 2000 年下半年手机销售承受巨压的情况下，它仍然创造了奇迹；2000 年共卖了将近 1 亿 2800 万部手机，占国际手机市场份额的 31.6%。2000 年摩托罗拉和爱立信则各卖出大约 6000 万和 4000 万部，分列二、三名。从销售数量与市场份额上看，诺基亚显然已经远远地走在前面。

“情况有变谋亦变”，奥利拉的“灵活多变”理念与实践，给诺基亚带来主动，带来效益，带来发展。

临机应变相搏时

百法皆先著，唯战则相薄，当思搏法，此临时著落也。

——《兵经》

平时处理事情的方方面面都是可以考虑的，唯独作战由于两军迫近拼杀，情况变化急剧，最需要考虑临机应变的方法。

公元 279 年，晋军分兵六路，全面进攻吴国。王濬率水军从巴蜀沿长江向东攻击吴军。王濬大军在丹阳击败吴军后继续前进，突然被吴军埋藏在长江里的铁锥、铁链阻挡，战船无法通过。王濬发现：江里的铁锥安放得十分牢固，士兵们没有办法拔掉；江面上的那些铁链有手臂那么粗，刀砍不断。

怎么办呢？王濬冥思苦想，终于想出了应变的办法。他命令士兵砍下树木，编扎成几个大木筏，让精通水性的官兵坐上木筏在前面开路。木筏被汹涌的江水冲着，顺流直下，

飞快前进，铁锥一根根地扎进木筏，被连根拔起，木筏带着铁锥顺流向下游，渐渐相继沉没在下游水深的地方。

铁锥被拔掉之后，王濬又让晋兵赶造许多几十丈长的粗大火炬，里面灌满了麻油，一碰上铁链，就让士兵们点燃火炬，熊熊的烈火把大铁链烧得红里发白，没多久便全部被烧断。

吴军辛辛苦苦设置的障碍就这样被一一清除掉。王濬立刻率领水军浩浩荡荡地通过三峡，直向西陵杀去。西陵守军见此早已斗志全无，纷纷逃命。王濬迅速占领西陵。

商战同样需要拼搏，并在拼搏之中注意随机应变。美国黑人商人约翰逊说：要精明，不要狂热。他是这样说的，也是这样做的。

1918年，约翰逊出生于阿肯色州。他父亲早年因事故意外丧生，母亲改嫁，做厨房和洗衣工，以极其微薄的收入养育一对子女长大。全家生活十分贫困。以后，一家迁往芝加哥，约翰逊在那里读中学。尔后，自荐担任自由人寿保险公司董事长佩里的助理。约翰逊一边工作，一边在芝加哥大学读书，1939年，约翰逊升为公司内部月刊《看护者》的编辑。《看护者》的内容是当下出版物中有关黑人报道的摘录。