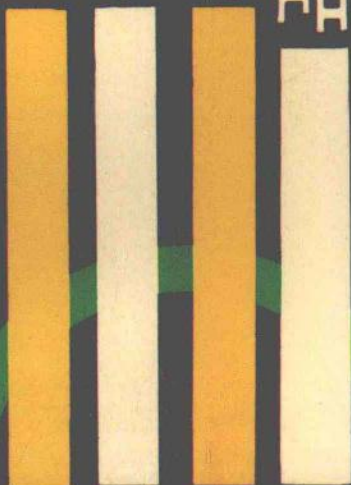


竞争谋略



Strategy of competition

陕西人民出版社

Shanxi People's Publishing House

- 生意人的座右铭 •
- 企业家的参谋 •

竞 争 谋 略

朱宝庆 杨 琦 著

陕 西 人 民 大 学 出 版 社

竞 争 谋 略

朱宝庆 杨 琦 著

陕 西 人 民 出 版 社 出 版 发 行

(西安北大街131号)

常 州 日 报 社 印 刷 厂 印 刷

787×1092毫米 32开本 7.125印张 2插页 108千字

1988年12月第1版 1989年3月第1次印刷

印数：1—50000

ISBN 7-224-00520-7/F·46

定价：2.40元

目 录

上篇 竞争战略

- 竞争战略之一：上兵伐谋 多算者胜
- 为什么要研究竞争谋略…………… (3)
- 竞争战略之二：全局在胸 自强为本
- 研究竞争战略的重要性…………… (8)
 - 不谋全局者 不足谋一域
 - 从市场之外求胜利…………… (9)
 - 先不可胜 而后求胜
 - 增强自身是竞争求胜的根本…………… (12)
- 竞争战略之三：金钱挂“帅” 财力无“敌”
- 财力的开发、筹集与使用…………… (15)
 - 摇钱树的栽培
 - 生财之道…………… (16)
 - 条条江河归大海
 - 聚财之道…………… (21)
 - 将欲取之，必先与之
 - 用财之道…………… (25)
- 竞争战略之四：事在人为 才德并举
- 人力与人才的开发、管理和使用…………… (31)

• 养而后使 教而后用	
——体力与智力的开发·····	(32)
• 动静一身 各显其能	
——集体与个体作用的发挥·····	(37)
• 尊将爱兵 各守其职	
——领导与群众的关系·····	(41)
• 帅能用将 将能用兵	
——企业高级人才的培养与使用·····	(45)
竞争战略之五：备精粮广 中坚外强	
——物力与技术的开发和使用·····	(51)
• 锋锐甲坚 轻装上阵	
——设备完善与技术革新·····	(51)
• 兵马未到 粮草先行	
——原料与经营资源的保障·····	(56)
• 北战南征 有备无患	
——产品更新与转产能力的提高·····	(59)
竞争战略之六：义本利末 天下无敌	
——市场的开发 利用和巩固·····	(61)
顺民者昌 叛道者亡	
——消费需求是市场的基础·····	(62)
• 仁义之师 天下归心	
——经营道德是赢得市场的根本·····	(66)
• 因势利导 创造战机	
——主动性的市场营销战略·····	(73)
竞争战略之七：知彼知己 百战不殆	
——信息的沟通与利用·····	(77)

• 未战先知 外智内明	
——全面、准确的情报是正确决策的前提……	(78)
• 高瞻远瞩 继往开来	
——善于利用现有信息预见未来……	(83)
• 大张旗鼓 耀武扬威	
——宣传优势是竞争成功的重要方法……	(86)
竞争战略之八：合纵连横 伐交制胜	
——企业的联合与外交……	(91)
• 结盟以固 联兵以强	
——建立纵向联合，增强竞争能力……	(92)
• 十面连营 四方接应	
——建立横向联合，提高经营主动性……	(95)
• 通四海神 借天下力	
——以广泛积极的外交活动创造成功条件……	(98)

下篇 竞争战术

竞争战术之一：灵活机动 有利有节

——竞争战术的基本原则……	(107)
• 自由原则 ……	(107)
• 有利原则 ……	(110)
• 投机原则 ……	(112)
• 量力原则 ……	(114)
竞争战术之二：胜与败 ……	(117)
• 未战先胜	

——“胜兵先胜而后求战，败兵先战而后求胜”	
.....	(118)
• 哀兵必胜	
——情哀得以励士，有志方能雪耻.....	(122)
竞争战术之三：强与弱	(127)
• 以强制弱	
——识优方能扬长，扬长亦可克短.....	(128)
• 以弱克强	
——瞄准要害动手，收拢五指出拳.....	(131)
竞争战术之四：利与害	(137)
• 避害趋利	
——因利而动先为上，趋利而行迂为直.....	(138)
以患为利	
——“小财不舍，大财难得”	(143)
竞争战术之五：奇与正	(144)
• 出奇制胜	
——以人所不意之术，求人所共趋之利.....	(144)
• 奇正相生	
——以众所周知之道，求人所不意之功.....	(149)
竞争战术之六：先与后	(154)
• 先发制人	
——“致力研究与创造，时潮常宜先着鞭”	
.....	(154)
• 后发制人	
——大器晚成以质赢，薄利多销以廉胜... ..	(157)
竞争战术之七：虚与实	(161)

• 避实击虚	
——夕阳产品的“割爱”与消费“真空”的发掘	
	 (162)
• 无中生有	
——消费市场的创造与潜在购买力的激发.....	(165)
竞争战术之八：攻与守	(170)
• 以守为攻	
——触景生“情”情更深，见物思“景”景更浓	
	 (171)
• 以攻为守	
——逆水行舟不进则退，市场竞争攻即守	
	 (174)
竞争战术之九：形与势	(177)
• 示形造势	
——形“美”方能诱人，势“佳”才能制胜	
	 (178)
• 因形任势	
——依形方能择势，借势才能智胜.....	(181)
竞争战术之十：死与活	(186)
• 死而后生	
——“投之亡地然后存，陷之死地然后生”	
	 (186)
• 起死回生	
——“山重水复疑无路，柳暗花明又一村”	
	 (190)
竞争战术之十一：竞争中的心理战	(195)

• 服务心理战	(196)
• 消费心理战	(202)
• 广告心理战	(208)

后 记	(216)
-----------	-------

本书参考的主要文献	(217)
-----------------	-------

上 篇

竞 争 战 略

• 竞争战略之一 •

上兵伐谋 多算者胜

——为什么要研究竞争谋略

一切置身于商品市场的人，从支配着亿万财富的总经理，到以分厘取利的小本商贩，都不可避免地伴随着一种苦恼：怎样才能在市场上如愿以偿？如何在竞争中立于不败之地呢？

竞争于企业，犹如兵之于国，可谓是“死生之地，存亡之道”。一着不慎，就可能倾家荡产，市场这只无形的魔掌，曾使得多少人发迹，也曾使得多少人沉沦。因此，每个走入市场的经营者，都有一种共同的心理状态：唯恐自己落在后面。然而，竞争中的常胜将军也不乏其例，究其缘故，不在财神显灵，也不尽靠实力雄厚，而在于决策的正确与高明，在于他们掌握了一门在竞争中转危为安、避败趋胜的艺术。

欲在竞争中求得成功，在具备了一定的客观条件的基础上，关键是主观作用的积极发挥。因此，商人自古就有老谋深算的习惯。现在国外的大企业，都不惜巨资，建立起庞大的情报、咨询和决策机构，其用心也在于“知彼知己”，“运筹帷幄”，形成高明的决策与对策。而在高明的决策与对策中，筹策与谋略则是重要的组成部分，而且是其中最高级的部分。它比电子计算机提供的东西更重要，因为电子计算机目前还不能模拟人们的高级思维活动。

人类活动的许多不同的领域，是彼此相通的，因此，类比成为人们常用的有效的思维方法。军事斗争对于经济竞争就是这样，战争与竞争活动都是以利为目的、以实力与智慧的较量为形式的运动，战争谋略对竞争艺术有着重要的启示和借鉴作用。国内外一些企业运用《孙子兵法》探索企业管理、经营之道，已取得巨大成效，从而为竞争艺术的研究开拓了新的领域。

打仗要有兵，做生意要有钱。但是，有了兵则未必能打胜仗，有了钱也未必能发大财，这里关键是怎样用兵、怎样用钱的问题。善用兵者能以弱胜强，会用钱者能以小赚大，而用兵与用钱的诀窍，就是伐谋与多算。孙子曰：用兵的上策是以谋略制胜，最不好的办法是让军队死打硬拼。而以谋取胜，就要善于计算，在战前分析敌我利弊，筹划胜敌方。

法，预计战争胜负。多算就是计算周密，准备好应付各种变化的办法。这样，就能未出师而先知胜败，把主动权掌握在自己手里。同样道理，要在竞争中取得成功，也应当伐谋在先，多算求胜，力争在谋略上、即战略战术上高于对手，做到“用筹策帷帐之中，决胜于千里之外”。

在战后国际市场的竞争角逐中，日本人堪称为佼佼者，他们力败世界强手，跃居世界第三经济强国，并先后向盘踞世界经济霸主地位的美国人发动了汽车战和电子战，取得了巨大成功。究其奥秘，重要的一着，就是他们做到了庙算在先，以谋制胜。他们对竞争对手和自身的情况作了周密的分析，摸清了各自的长短优劣，在许多方面形成了值得称道的战略和战术，如在技术上顺手牵羊，踩在他人肩膀上跻身于世界先进行列；在经济结构上，形成大、中、小企业并存，又竞争，又联合，增强活力，提高效益；在管理上运用兵法治厂，情法并重，赏罚严明，调动一切积极因素；在生产过程中，简化程序，狠抓产品质量；在市场上，全面深入消费者生活，做到有求必应，销售和服务密切结合，等等。算，就是在竞争中发挥主观能动性，主动地去争取胜利；谋，就是在算的基础上形成的方法。算和谋的目的就是提高竞争的自觉性。一个国家、一个公司需要算和谋，一个集体企业、一个个体工商户，也需要算和谋。在中国大地上涌现出

的当代农民企业家，就是很好的例证。他们不仅从事农产品的生产和加工，而且敢于同一些国营企业在同类工业产品上竞争，其原因就在于他们看清了农村家庭或社队企业与国营企业各自的长短利弊。如农村企业虽设备简陋、技术落后，但劳力资源雄厚；以农村经济作基础，吃住不发愁，没有包袱；机构精干，管理程序简单，进退自由；白手起家，一开始就能抓住短线、低本、紧俏产品和利用城市生产结构的空档；灵活机动，能积极利用城乡市场和国际市场，等等。城市企业或国营企业虽有优势，但太有大的难处，加之旧体制的束缚尚未根本解除，身体臃肿，从而影响了它的竞争能力。基于这些认识，采用恰当的战略战术，农村的企业就能很快地发展起来。实际上，竞争谋略并不是什么神秘的东西，昔日的奴隶能变成善战的将军，今天的泥腿子也能成为精明的企业家。成千上万的经营者，而且自古以来，就普遍运用着竞争谋略，只是有人自觉，有人盲目；有人用得好，有人用得不好罢了。

我国实行改革、开放的方针以来，竞争已经成为经济生活中一个十分突出的课题。企业家对外要学会在强手林立的国际市场上避实击虚，国内各种类型的企业相互间也要展开激烈的竞争。竞争的胜败与企业的命运息息相关。因此，研究竞争谋略，就成了企业家们不容忽视的问题了。谋略不是科学，而是艺术，研究谋略，没有一成不变的公式。

“运用之妙，存乎一心”，就是我们研究竞争谋略应采取的态度。但是，“阵而后战，兵法之常”。竞争谋略如同战争谋略，也有它基本的原则，掌握这些基本的原则，对于研究和运用竞争谋略，无疑是很重要的。

竞争谋略是直接受战争谋略的启发而提出来的。但是，竞争毕竟不是战争，用打仗的艺术来做生意，是万不可生搬硬套的。兵者，火也，妄用其术，会有玩火自焚的危险。首先，必须把战争和经营竞争的本质区别搞清楚，然后才能弄清竞争应从战争谋略中受到哪些启发。战争是解决敌我矛盾的，它的原则是“保存自己，消灭敌人”。竞争则是解决优劣矛盾的，其原则应当是互相尊重，等价交换。敌我之间是不讲人格的，对敌斗争不排除诡诈之术，竞争虽需要互相保密，竞争谋略也需要以人们的心理为对象，但必须尊重对方的人格，不应采用诡诈手段坑害对手。尽管在资本主义世界，不少人把竞争对手视为最危险的敌人，在竞争中不讲道德、不守法律，社会主义国家也有这种犯罪行为。但作为竞争谋略，是不包括骗术等不道德和违法的手段在内的。以诚待人，信誉第一，应成为我们讨论竞争谋略的出发点。在讲道德、守法律的前提下，以智慧取胜，就是竞争谋略的基本内涵。社会主义的企业竞争，则更要以有益于社会的文明发展为宗旨。

• 竞争战略之二 •

全局在胸 自强为本

——研究竞争战略的重要性

“机关算尽太聪明，反误了卿卿性命！”不管这条训诫在伦理上应如何评价，从竞争的角度，我们则可以另发一番议论。王熙凤的失算并不在其“机关算尽”，而在她精之于小，疏之于大，陶醉于眼前，而忘记了长远。所以，与其说她聪明太过，不如说她聪明得不够，她是因小而失大。要在竞争中获胜，倒是需要算尽机关、挖空心思的，只不过要从大处着眼，当心陷入眼前利益的迷雾之中。

大处着眼，就是要从战略着眼，不要只把竞争谋略看成是战术性质的东西。竞争谋略包括战略与战术两个方面，战略的正确和高明与否，从根本上影响着企业在竞争中的命运。“一着不慎，满盘皆