

商场必胜丛书

商战奇谋

「台」张堂明言



谋

商战奇谋

商战奇谋
商战奇谋



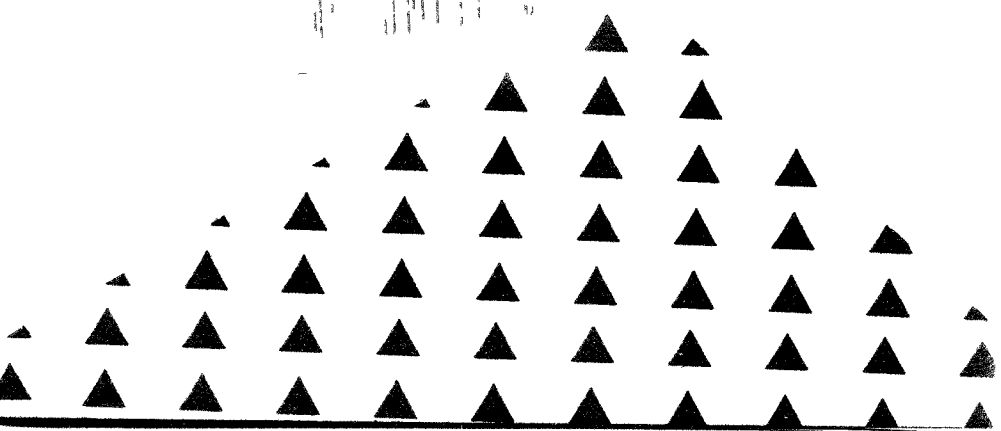
95-561111

133913

商场必胜丛书

奇商战

〔台〕张觉明 著



(京)新登字083号

图书在版编目(CIP)数据

商战奇谋/张觉明著.-北京:中国青年出版社,

1995.5

(商场必胜丛书)

ISBN 7-5006-1749-6

I.商… II.张… III.兵法-应用-商业经营-市场
竞争 IV.F713.5

中国版本图书馆CIP数据核字(94)第11035号

中国青年出版社出版 发行

社址:北京东四12条21号 邮政编码:100708

北京市房山区印刷厂印刷 新华书店经销

850×1168 1/32 7.75 印张 2 插页 144 千字

1995年5月北京第1版 1995年5月北京第1次印刷

印数1—5,000册 定价8.50元

序

徐 清 渊

商场如战场，故兵学与商学二者实相因相成也，同是一种行业且在同一条件下经营，还是会有人成功有人失败，何故？诚如《孙子兵法》所云“运用之妙，存乎一心”。《孙子兵法》全文十三篇，仅约 6000 字，但其哲理的深邃，见解的透辟，真所谓“前无古人，后少来者”。而文笔雄劲，字字珠玑，犹为一部不朽的名著，无怪乎古今中外明君贤相，武将文臣，莫不竞相研读，视为“兵学圣典”，奉为主臬。当今世界闻人，更是誉为“政治艺术”、“外交指南”、“文学名著”、“商事秘诀”。是一部“放诸四海而皆准，传诸百世而不惑”，可大可久，奥妙无穷，值得国人珍惜的文化遗产。

张觉明先生撰《商战奇谋》，分 7 篇 34 节 16 万字写成，参考书目多达 92 种，借兵学为经商学为用，依兵学的原理原则，尤以引证《孙子兵法》精义者居多，广为应用于企业经营策略，相互贯通，互为体用，非但见解独到，分析更是精确。本书一旦问世，洛阳纸贵可期，无商不“精”的企业家们，势必争先抢购一睹为快，以启智慧，以广财源，专题数语以赞之。

DN40/13

序

连 龙 辉

现代商业竞争，非常尖锐，虽未见刀光血影，但成败之间，仍见你死我活，胜者业务猛晋，家喻户晓，败者业务萎缩，一蹶不振，或竟退出市场，消声匿迹。由是观之，所谓“商场如战场”，实有至理。既云商场如战场，则经商就业，即与熟谙韬略、精通兵法，有密切关联了。若能熟能通，则觅机择势，克敌制胜，应付裕如，发展业务有如攻城掠地，探囊取物。反之，若不熟不通，甚且置之不理，则营业衰退，偃旗息鼓，退出市场，当也有之。于今商品日新月异，虽有百年老店，但无百年商品，故商场之中，胜者也，非常胜，败者也，非常败。若恃胜而骄疏，则转眼之间，胜果可为明日黄花，若失败而不气馁，发奋图强，运用技巧，另觅蹊径，则衰草可发嫩芽，旧竹能生新笋，又是一番新景象。若败而不自检讨奋起，那就只有任由物竞天择，趋于败亡了。

张觉明先生系企业管理及行销学家，新著《商战奇谋》一书，引证古今中外兵法之精义，探讨商场竞争之韬略与技巧，实为一难能多得之典范，全书凡16余万言共分7篇。

第一篇论“谋攻”。阐明商业竞争，正如用兵，可经谋略

之术，不经血战而屈人之兵，获致完善战果，而自己却毫发无伤。此为用兵及经商之最高境界。

第二篇论“妙算”。《孙子兵法》有云：“夫未战而妙算胜者，得算多也”，古之妙算，一如今之军中参谋作业，企业策略规划，就是要能充分认识、利用或转化有利于自己的组织、人力、设备、资金等因素，做出获胜的决策，算得愈好算得愈对者，胜机也就愈大，神机“妙算”，乃为经商必胜之途。

第三篇论“用奇”。自古征战，以奇兵取胜者，比比皆是，曹孟德父子，以 5000 精兵，在官渡一役，大破袁绍 20 万大军，最为人所津津乐道。故兵法有“兵贵用奇，不必在众”之说。商场中时有偶然之机，若能出奇制胜，常能一矢中的，四两拨动千钧。扭转乾坤，转败为胜。所谓出奇制胜，就是运用特殊的手段，以出人意表的竞争谋略与方法取胜于对方。美国百事可乐汽水公司与可口可乐汽水公司，能不断缠斗近百年而互有胜负，即因双方在长期竞争中，均能“用奇”之故。

第四篇论“诡道”。诡含诈，有时能衍生诱骗与坑害之后遗症，故诡道原非传统经商之道。但兵法有言：“兵不厌诈”，孙武又言：“兵者诡道也”，今之商场，既如战场，且用兵虽本仁义，然其取胜多在诡道，如此看来，诡道之运用，往往因时、因地、因人、因事而异。为求经商竞争胜利，偶尔使点花招诡计，实也无可厚非也。

第五篇论“权变”。当今社会生活形态及消费形态变迁快速，故常能遇到新机，也常能遇到危机。经营手法与形态若仍萧规曹随，或泥古不化，已不足应付新情势，故经营者

应求“通权达变”，日新又新，与时俱进，方能掌握市况脉动，纵横万方。北欧航空公司于1980年，即因权变经营，将经济舱服务水准提高到约与头等舱相似，使营业转衰为兴而名列当年榜首，《孙子兵法》强调将需通于“九变”，其理在此。我人平日称许能“随机应变”者，即同此理。

第六篇论“伐交”。兵法所谓伐交，实与今日之公关、交际、拉关系或外交行为相仿。面对国内外市场剧烈之竞争，企业除在产品品质、价格及服务等方面应具较强的竞争实力外，为求实现某些目标，不但需发动主体公关，且常需利用媒体做宣导活动。2000多年前春秋战国时代，所谓远交近攻，合纵、连横之术，也皆属“伐交”范畴。此法若妥用之于经商也能无往不利。

第七篇论“施计”。施计就是用谋，不但用计，且可设计。施计比之诡道，更为积极。一切竞争、斗争或战争，都可见到双方用计之迹。商场竞争，虽非血肉之战，但其激烈程度与规模，及其对公司、市场、消费者之影响，比之军事战争，有过之而无不及，正所谓市场无边际，计谋无穷尽也。用计取胜乃属理所当然，中国自古所传三十六计，计计皆可活用于经商。若用之得法，胜果甜美，人皆欣羨。

张觉明先生熟读百家兵书，博览中外现代企业经营及营销群籍，所著《商战奇谋》一书，讲究奇正相生，以企业经营为体，兵学为用，旁征博引，一气呵成。且缕举中外例证，亦商亦兵，冶于一炉，令人爱不释手。若能手此一册，按图索骥，则天下商场，如运于掌，若能心领神会，应用之妙，存乎一心，则经商创业，必可战无不胜，攻无不克。特为序。

自序

兵贵精，将贵谋，是兵家至理名言，也是经营者的金科玉律。

现代商场的竞争如同军事战争，虽不见刀光血影，但也令人惊心动魄。企业家如同军事战略家，必须有勇有谋，才能克敌制胜。尤其处在企业的战国时代，经营者的决策每走错一步，都可能被挤出竞争的行列，导致企业的衰败，甚至破产倒闭。所以，现代企业家应能审时度势，立足现实，预测未来，运筹决策，出奇制胜，这样才能使企业在激烈的竞争中，立于不败之地，不断发展，永续长存。而要做到这样，必须以科学的态度，认真地研究商场竞争的谋略。

竞争是实力和智慧的较量。愈是高层次的领导者，愈要靠智慧取胜。面临强敌环伺国内外商场无情的竞争，经营者为了企业的生存和发展，就要施谋用智，在有限的条件下，发展出独特的企业战术。

企业竞争获胜之术，是一项技巧，更是一门活的学问。古往今来丰富的商场竞争史例，为我们提供了许多可供借鉴的策略和技巧。

本书是一本研究商场竞争的专书，以古今中外兵法为经，以现代商场实例为纬，集理论与实务于一体，从兵法中归纳出谋攻、妙算、用奇、诡道、权变、伐交、施计等7个部分，探讨了商场竞争的谋略与技巧。使古今智慧熔于一炉，不但使古人智慧重现于今日，更在研读案例中轻松学习今人的奇谋。希望做到事例引人入胜，策略便于掌握。

《商战奇谋》在运用时，要因人、因事、因时、因地、因物，心领神会，变化灵通，有所创造，有所发展。能做到这样，《商战奇谋》一书将令你耳目一新，也将令你的竞争对手耳目一新。

目 录

导论	1
第一篇 谋 攻	4
1 运筹帷幄 上兵伐谋	5
2 把握全局 深谋远虑	8
3 以迂为直 变直为曲	14
4 难得者时 易失者机	19
第二篇 妙 算	24
1 知彼知己 正确算计	25
2 先算多算 得算多胜	29
3 先知敌情 制胜如神	37
4 并兵向敌 乘势而行	44
5 因利而动 因得而用	48
第三篇 用 奇	52
1 攻其无备 出其不意	54
2 先见之明 出奇以绝	58
3 战胜不复 出奇无穷	62
4 避实击虚 把握主动	68
5 兵贵神速 以快取胜	72
6 先发制人 后发制人	78

7	正合奇胜	奇正相生	83
第四篇	诡 道		86
1	诡诈藏形	令敌失备	87
2	示以小利	诱而克敌	91
3	趋利避害	以长击短	95
4	离合亲疏	巧妙用间	101
第五篇	权 变		110
1	权变制胜	乃为之势	112
2	见义而行	君命不受	121
3	临机处置	善变之道	124
4	践墨随敌	敌变我变	127
第六篇	伐 交		130
1	无敌谈判	以智取胜	132
2	步步进逼	稳扎稳打	134
3	你来我往	讨价还价	149
4	避敌锋锐	以退为进	158
第七篇	施 计		175
1	胜战之计		177
2	敌战之计		188
3	攻战之计		197
4	混战之计		213
5	并战之计		223
6	败战之计		231

导论

以智取胜

古人用兵打仗首重在“计谋”，计谋之战就是智慧之战。

历来兵家著作兵法，几乎都以“计谋”为中心。孙武的《孙子兵法》，开章明义就谈“计”，以“计谋”贯串全书 13 篇，成为兵法特色。

《太公兵法·中略》说：“非计策无以决嫌疑，非谲奇无以破奸息寇，非阴谋无以成功。”

《管子·七法篇》说：“计必先定于内，然后兵出于境，用兵之道，以计为首。”

《太白阴经·阴谋篇》说：“未战以阴谋倾之。”

《虎铃经·先谋篇》说：“用兵之要，先谋为本。”

《投笔肤谈·本谋篇》说：“有国家者，未有不任智谋而成王业也。”

三国时代著名政治家兼军事家诸葛亮，更是把“计”运用得出神入化，冠绝千古，他身兼军师、丞相，躬理内政、外交、军事各部门事务，才兼文武，涵泳儒家、法家、道家、杂家、阴阳家，综合一生心得所写的兵法，理论实务兼备，他认为治军必须以智取胜。

诸葛亮说：“军以奇计为谋，以绝智为主，能柔能刚，能弱能强，能存能亡。疾如风雨，舒如江海，不动如泰山，难测如阴阳，无穷无地，充实如天，不竭如江河，终始如三光，生死如四时，衰旺如五行，奇正相生，而不可穷。”（《治军》）

诸葛亮的治军秘诀是，用兵要以奇妙的计策为谋略，以高超的智慧为基础。能够退却防守，又能冲锋进攻，能够经受挫折，又能乘胜前进，能够坚守阵地，又能机动转移，能够保存自己，又能勇于牺牲。兴兵作战要像暴风骤雨一般迅猛，阵势铺展要像江海一样浩瀚，坚守阵地要像泰山一样巍然不动，军事行动要像阴阳变化一样神奇莫测，战略运筹要像大地一样无边无际，像天空一样丰富充实，像江河一样滔滔不绝，像日月星辰一样循环不断，像春、夏、秋、冬一样新陈代谢不尽，像五行相生相克一样盛衰转换不已，各种战术手段灵活使用，变化多端无穷无尽。

两军对垒，不仅是枪刀的交锋，而且也是智力的抗衡。“以奇计为谋，以绝智为主”，采取灵活机动的战略战术，是

历代军事家取得战争胜利的法宝，至今仍为人们所奉行。

诸葛亮生平劲敌司马懿，更是一语道破“计谋”之用，他说：“兵不在多，在能设奇用智耳。”

商场竞争虽不像战场上刀光血影，但机诈百出，令人防不胜防。行销攻防如果决策失误，或竞争失利，导致企业破产倒闭，也时有所闻，因此经营者必须步步为营，小心从事。

企业经营如同行军作战，需要高度智谋及有效的管理，现代企业的策略规划就借用了许多军事作战的指导原则，以求得胜利。现代的行销已不再只是满足顾客的要求，而是击败竞争对手，扩大市场占有率。换句话说，已从产品导向、市场导向、顾客导向，迈入竞争导向的时代。行销即战争，市场即战场。作战指挥官需“运筹帷幄之中，决胜千里之外”（《史记》），以谋致胜；企业经营者也需“运兵计谋，为不可测”（《孙子兵法·九地篇》），以智取胜。

第一篇

谋 攻

用谋略的方式,不经血战而屈服敌人,获致最完整的战果,也就是在不伤丝毫的情况下,取得全胜,是用兵的最高境界。

近代兵学家李德·哈达在阐述其“大战略”思想时,曾有这样的话:“尽管战斗是一种物质上的行为,可是其指导,却是一种心理上的程序,战略愈高明,则愈容易把握有利机会,而只需付出最低的成本。”

在商品市场角逐的决斗中,智慧的花朵开放在竞争最

激烈、风险最大的地方。在企业家的身上，谋与勇相映成辉。如果说无勇之谋，是难以实现的幻影，那么，无谋之勇，充其量不过是匹夫之勇、鲁莽的代名词，最终总要被碰得头破血流。

孙武虽然从英雄创造历史的思想出发，过高地估计了“谋攻”的作用，但他提出的“夺其志”、“夺其心”、“以迂为直”等观点，确实反映了战争的一般指导规律，有着很高的军事谋略水准。在经济竞争愈演愈烈的今天，这些观点仍然放射着璀璨夺目的光彩，是企业家保存自己、战胜对手、不断发展壮大的法宝。

1 运筹帷幄 上兵伐谋

指导战争的上策，是以谋略胜敌。《孙子兵法·谋攻篇》说：“故上兵伐谋，其次伐交，其次伐兵，……”兵以诈立，多谋者胜，这是军事斗争的普遍规律。而企业竞争也同样面临伐谋的问题，这个道理是不言而喻的。企业间竞争单从整体上说，伐谋必须以企业实力做后盾，又和市场上的营销活动紧密相联。批判的武器不能代替武器的批判，物质的力量还得用物质来摧毁。但在某些条件下，精神力量可以改变物质力量的形态。企业家谋略运用得当，当可以不用“武力”而使对方屈服。

伐谋的目的，在于求得无形和有形的胜利，它包含有广阔的内容，如运筹、计划、攻略、手段的配合，以及适情、适

势、适事、适机、适时的用兵等。对于企业竞争来讲，这就要求企业的经营指挥组织中，必须分工有专门运筹帷幄、出谋划策的智囊人物。

加强智力投资是伐谋的根本途径。人才的数量和品质是争夺竞争优势的关键。“谋”是人脑的产物，只有具备大批不同层次、不同专业的谋士，才能使企业充满活力。

在商业社会中，“策谋”正是能力的根源，也是活动的要素。孙武所主张的“上兵伐谋”，即是在企业开战前，应先察知对方的策略，而诉诸适当的对应手段，一击中的，才是最佳的战术。如何在开战前，策动适当的情报战，应是每个经营者必学的课题。

在现代企业中，由于科学技术的发展，经营主管知识老化日益严重。而现代管理学又需要社会学、心理学、经济学、管理学、会计学、行销学、法律学、贸易学、广告学与未来学等多方面学问。企业中的一两个主要领导者全懂这些学科几乎是不可能的。另一方面，现代企业生产经营管理错综复杂，瞬息万变，时间性很强，绝非一个领导者靠点子或想出锦囊妙计，以权威式领导作风，或靠简单的少数服从多数方式处理得当的。不管他是外行还是内行，不管他智力高低，在企业经营决策中的重大问题上，都显得力不从心。

俗话说：“智者千虑，必有一失。”这就要求企业主要领导者必须学会运用“外脑”，即发挥由各方面专家组成的智囊团的作用，形成决策群，利用这样一个参谋组织帮助企业经营者进行经营管理决策。在现代化企业管理中参谋组织决策，已成为必要的决策程序，这也是管理现代化的重要指