

商战奇谋

成功之道



内 容 提 要

当今社会，正在步入一个崇尚经商的时代。无论是机关单位、工业企业、社会团体、农村、部队、学校等各行各业，都在想方设法开展商业经营活动；无论是国家干部、机关工作人员、工人、农民、教师、演员等各类身份的人，都在千方百计把经商作为赚取钞票的最佳途径。于是，全民皆商的风潮正在全国上下蓬勃兴起，商业竞争日趋激烈。

本书的宗旨在于运用《孙子兵法》中高起的谋略，诡谲的权变，结合古今中外一些著名战争实例，演绎为商战奇谋，从而指导我们在错综复杂的商业竞争中，如何战胜竞争对手而使自己立于不败之地，如何尽快尽多地获取利润。书中资料丰富，引人入胜；深入浅出，通俗易懂。对各层次的从商人员都有所教益，尤其是对工业企业、商业企业、个体经营者更是具有独特的借鉴作用和指导价值。确系成功之道。

前 言

商战如同兵战。

在商品经济日趋发达的当今社会，商业竞争正以其广泛、深入、激烈、多变的特点，波及到社会各个层次、各个角落，成为各种竞争活动中的主要矛盾。

1992年初，中央电视台对郑州市以亚细亚为首的商业集团大战进行跟踪报导以后，在全国民众之中引起了强烈反响。商战——已随着历史的必然性，不由人们意志为转移地降临在我们的生活中了。

商战如同兵战，其区别仅在于战争形式不同。商战没有刀光剑影，没有硝烟弥漫，没有尸山血河；但商战同样是残酷的，它的激烈对抗程度并不亚于战场争斗。因此，我们不能不慎重对待，认真研究。

商业竞争既谓之为商战，它就不可避免地包含了战争的特点：攻击、防御、迂回、包抄、遏制、联盟、用间等。“半部论语治天下，一部兵书可为王者师”，《孙子兵法》中高超的谋略，诡谲的权变，在世界战争史和中国战争史中，导演出了许许多多震古铄今之作，成为人们克敌制胜的法宝。为此，它同样可用来指导我们当今的商业竞争，使我们在商战中立于不败之地。

为了使商业企业、商业集团、个体经营者等各种不同层次的从商人员以及工业企业的管理者，能从《孙子兵法》中吸取智慧和谋略，我们从《孙子》中摘取了一些兵战奇谋，

并引用一些战例加以解释说明，再以商业竞争的成功经验为例，演绎为在商战中的具体应用，以使我们的从商人员，从中收到裨益。

由于我个人对《孙子兵法》与商业经营研究不够，论述中难免有不足之处，仅希望拙著能为探讨中国管理特色，提高商业竞争能力起到抛砖引玉的作用，以弘扬我国的民族传统文化，使《孙子兵法》的制胜谋略在商战中得以发扬光大。

目 录

前言

- 决策术..... (1)
- 知彼知己..... (1)
- 谋而后战..... (6)
- 兵情主速..... (11)
- 择人任势..... (22)
- 利害相间..... (29)
- 因地制宜..... (32)
- 以迂为直..... (38)
- 修道保法..... (46)
- 竞争术..... (51)
- 出奇制胜..... (52)
- 先入为主..... (57)
- 避实击虚..... (63)
- 投石问路..... (67)
- 投其所好..... (72)

入境问俗	(78)
衢地合交	(84)
战胜不复	(90)
应变术	(103)
反客为主	(103)
扬短抑长	(112)
因利制权	(119)
通权达变	(134)
附录《新编孙子十三篇》正文	(141)
参考书目	(157)

决 策 术

所谓“决策术”，指对商业总体活动和各主要经营活动的目标、方针和策略进行抉择的艺术。要求决策者以多个经营方案中选择出能够达到经营总体目标的，符合实际的，最优的经营方案。

决策正确与否，是影响经营目标顺利完成的先决条件和重要因素。因此，要求决策者熟知自身条件和外部环境，谋长远、谋全局、谋效益。深思熟虑，谋而后战，力争使经营决策具有科学性、准确性，以便指导我们的经营活动顺利达到经营目标。

知彼知己

《孙子兵法·谋攻篇》：“故曰：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。”所以说，了解敌人又了解自己，百战都不会失败；不了解敌人而了解自己，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。

“知彼知己”，不仅是兵家制胜的谋略，而且已成为科学的真理。《吴子兵法·料敌》中，有这样一段论述：“齐国人

性情刚强，国家富足，君臣骄奢，忽视同众利益，政令松弛而待遇不均，一阵之中人心不齐，兵力布署前重后轻，所以阵势庞大而不坚固。打它的方法，必须把我军区分为三部，各以一部侧击其左右两翼，另以一部乘势从正面进攻，它的阵势就可以攻破了。秦国人性情强悍，地形险要，政令严格，赏罚严明，士卒临阵争先恐后，斗志旺盛，所以能在分散的阵势中各自为战。打它的方法首先以利诱它，当其士卒因争利而脱离其将领掌握时，就乘其混乱打击其零散的部队，并设置伏兵，伺机取胜，它的将领就可以擒获。楚国人性情柔弱，领土广大，政令紊乱，民力疲困，所以阵势虽然严整但不能持久，打它的方法，要袭扰它的驻地，先挫折它的士气，然后突然进击，突然撤退，使其疲于应付，不要和它决战，这样就能打败它的军队。燕国人性情诚实，行动谨慎，好勇尚义，缺少诈谋，所以善于固守而不善于机动。打它的方法，是一接触就压迫它，打一下就撤走，并奔袭它的后方，这样，就会使它上下疑惧，再将我车骑埋伏在敌人撤退必经的道路上，它的将领就可被我俘虏。韩、赵是中原的国家，其民性温顺，其政令平和，其民众疲于残祸，久经战争，轻视其将帅，不满其待遇，士无死志，所以，阵势虽然整齐但不中用，打它的方法，用坚强的阵势迫近它，敌众来攻就阻击它，敌人退却就追击它，这样来疲惫它的军队。这是六国的大概形势。”

此段关于“知彼”的论述，对魏以外的其它六国，从政治、经济、军事、民情、兵力、阵势等各方面，都进行了强弱优劣的分析，从而在“知己”的基础上制定出避实击虚、扬长避短的战略战术，使自己稳操胜券。

商战亦是如此，不了解竞争对手，不了解贸易伙伴，不了解市场的变化和发展，不了解自己的经济实力和长短优劣，就无法在复杂的，瞬息万变的竞争活动中战胜对手，就无法获得较好的经济效益。

商战比兵战更为复杂，兵战敌我分明，作战目的单纯，有勇有谋就有取胜的把握；而商战各种因素不是那么明朗清晰，相关的各种条件含混不清，只能通过认真的调查研究和分析，才能使经营活动顺利发展。因此，更要强调“知彼知己”才能百战不殆。

“己”指的是自身条件和内部环境，包括财力、物力、人力、技术、经营场地、地利条件、商品种类、商业信誉、商品来源等等。“彼”既可指竞争对手，又可指贸易伙伴，总之，与之进行业务往来的团体或个人，都可称之为“彼”。“知彼”，就是要通过各种方式、方法、手段，了解对方的经济实力、商业信誉、人员素质、技术力量，管理水平、发展趋势、经营动态等等。若是竞争对手，“知彼”可帮助我们探明对方的强弱虚实、长短优劣，我们在与之打交道时便可避实击虚，扬长抑短，攻击其弱点，挟迫其屈从于我方的意愿；若是贸易伙伴，“知彼”可帮助我们与其合作时趋利避害，防患于未然，以便使合作关系正常发展。

随着改革开放步子的加快，外商在我国的投资或寻求贸易伙伴者越来越多，“知彼”中最难者就是探明外商的情况。我们有一些企业经营者出于当前改革形势所迫，大有饥不择食之感。某一单位只是听说外商可能要来厂参观，便受宠若惊，赶忙组织施工队改建厕所、会议室，花了好几万，厕所改建好后上了锁，专候外商使用。谁知连续等了两个

月，连外商的影子也没见。

我们和外商是公平的贸易或合作关系，我们东方人生性好客，但不能有伤自尊，说穿了都是为了一个“钱”字。因此，和外商打交道应热情大方，礼仪周到，不卑不亢，坚持原则；千方百计探明对方的经营状况，合作目的，合作担保，不能一见面就把自己企业的全部经营状况全盘托出，结果使对方抓住了弱点，造成讨价还价，施加压力的可乘之机。据说，我国的景泰蓝和宣纸生产技术，都是在文革期间在接待“友好人士”时，厂方又是讲工艺流程，又是让其拍录像，结果，代表中国传统文化中的国粹精品，就这样轻而易举地被“友好”地窃走了。所以说和外商打交道更要做到“知彼知己”，否则造成的将是无法挽回的损失。

1985年我国渔业部门同非洲某国合资办了两个渔业公司。我国向两个公司提供的人力、财力、物力等条件是相同的。但是，这两个公司的经营状况却大相径庭，一个管理好，效益高；另一个则管理混乱，亏损严重，短短几个月时间，就破产倒闭。原来，有关部门在签定合资合同之前，对两个伙伴的情况并不了解。前者基础好，人员素质高，所以经营状况就好；而后者原来只是一个空壳公司，负责人是个不懂技术的莽汉，其他人员也都是临时凑合的。因为事先未能做到“知彼”，不了解对方的底细，盲目与之合作，所以吃了大亏。

孙子在《地形篇》中又讲道：“故曰：知彼知己，胜乃不殆；知天知地，胜乃不穷。”这样就把“知彼知己”的范畴扩大了，所谓“天”和“地”，包括了“己”与竞争对手或合作伙伴以外的客观环境，如国家政策、法令、政治气候、自然气候、

信息情报、市场变化、消费趋势等等。总之，包括了与自己有经营关系的一切外界客观因素。

当前的社会，已逐步进入信息社会，所以，信息应是经营者随时捕捉的主要对象，否则，即使是达到了“知彼知己”，却不了解信息变化，亦不能做到正确决策。据报载，在我们引进外国技术和设备过程中，有不少单位不注意科技情报，信息不灵，买了落后的技术和已淘汰的设备产品，结果吃亏上当，浪费了大量外汇。

某科技单位向外国订购了5台电子探针，安装以后，当需要购买备件时，才发现此产品已属淘汰产品。有个工业部门在引进一套设备时，我方在谈判中提出根据设备情况要求折价，对方坚持不肯让步。但由于我方调查细致，摸清了对方的底细，查到这家公司有关这套设备100多项贸易和投资的情况资料，并对其他国家同类设备的贸易情况进行了分析对比，把大量事实摆到了桌上，使对方无言以对，不得不同意以折价39%成交，仅此一项，我方就节省了几千万元开支。

历史上的1894年11月，美国财政部的库存黄金大量外流，市面上出现了抢购黄金风潮，形势相当危机。美国总统只得求救于大金融家摩根及另一位大银行家贝尔蒙。

摩根经调查分析，探明了此股抢购黄金风潮，是与各地工人为争取8小时工作制所引起的产业危机有关，且政府已到了无计可施的地步。于是，他同贝蒙拟定了一个计划，由他们两家银行组织一个辛迪加，承办黄金公债，一则可解财政部之危，二则可换取高额利润。当然，此条件非常苛刻，不但美国国会没有通过这个建议，而且总统本人也不接受。

于是，摩根又通过各种手段，在探明国库存金只剩下 900 万元时，便进一步对总统威逼道：“总统先生，据我所知，××先生手中就有一张总额为 1200 万元今天到期的黄金支票，如果他今天要兑现，那么，一切就都完了。”总统在走投无路的情况下，不得不答应摩根提出的条件。当夜，摩根即取出大量美元交给财政部，帮助财政部渡过了危机。但摩根向政府承包的公债价格与市场差价却使他一转手，便赚取了 1200 万美元。

通过以上各种实例分析，使我们了解到“知彼知己”是一切经营活动的前提，必须通过各种手段，既了解自己，又了解对方，还应随时掌握客观形势的变化，只有这样，才能掌握经营的主动权，做到正确决策，避免不必要的失误和损失。

谋而后战

《孙子兵法·计篇》：“夫未战而妙算胜者，得算多也，未战而妙算不胜者，得算少也。多算胜，少算不胜，而况于无算乎！吾以此观之，胜负见矣。”在开战之前，“妙算”能够胜过敌人的，是因为计算周密，胜利条件多；开战之前，“妙算”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，可能胜敌，计算不周，胜利条件少，不能胜敌，更何况根本不计算，没有胜利条件呢！我们从这些方面来考察，谁胜谁负就可看出来了。

“妙算”便是谋划。用兵之道，谋划在先。未战之时，先料将之贤愚，敌之强弱，兵之众寡，地之险易，粮之虚实。谋划已审，然后出兵，无有不胜。

解放战争初期，敌有正规军二百多万，我只有三十多万野战军。但敌人的二百万军队总不能抱成一团，他要分散开来，才能遂行其战略任务，这就为我军实行内线中的外线，持久中的速决、防御中的进攻作战提供了条件。这样，当敌人向我分路进攻时，就开始从战略上的优势向战役战斗上的劣势转化了。比如我军在苏中作战时，劲敌汤恩伯指挥有十个军，听起来很吓人，其实一进行具体分析，就不是那么回事了。汤恩伯兵多地盘广，就要分兵使用。当时，他以四个军守江防，六个军分六路向我进攻，每一路只一个军，行动起来又只是一个旅在前面。名义上汤有十个军，实际上在前线与我直接交锋的只有两个团。在华中，我实行内线中的外线的速决战，集中三万人，打他两个团，就造成了战役上的绝对优势。通过这样的“妙算”，再强大的敌人也能寻找出它的弱点，以便对症下药，克敌制胜。

商战亦要“谋而后战”，由于经营者的身份不同，层次不同，因此，“谋而后战”要为某一具体的经营目标报务，进行经营活动分析。假如一个个体服装商，他所谋划的是服装款式、花色品种、流行趋势、批量大小、交货方式、销售手段、批零差价、利润多少；然后根据资金状况、销售场所、经营能力，尽快组织货源开展营销活动。

对于一个乡镇企业选定经营目标来说，进行谋划的内容应是企业的地理位置、客观条件、交通状况、资金来源、技术能力、产品销售渠道、产品寿命周期等等，包括企业的内

部条件及外部环境。近几年来，乡镇企业存在于经营决策方面的失误较多，主要原因是缺乏谋长远、谋全局，眼光短浅，容易人云亦云。看别的企业搞某项产品有利可图，便不顾自身条件、销售渠道、产品寿命，匆忙投资上马投产，结果往往因产品质量差，或产销不对路，造成产品大量积压，使企业和经营者陷入困境。因此，“谋而后战”的核心是谋长远利益、全局利益以图获取较好的经济效益。

对于一个大中型企业来说，就要更加重视“谋而后战”。假如我们现在要投建一座年产5万吨的啤酒厂，“谋而后战”便是一个极为复杂的系统工程。首先，从企业内部环境分析不说，要考虑资金来源、厂址选择、交通状况、能源供应、领导班子、技术力量、人员素质；工艺要求、设备制造安装、产品质量；广告宣传、销售渠道、推销谋略、偿还资金方式等等。从企业外部环境分析来说，要考虑原材料来源、市场潜力、消费结构、消费心理、消费趋势、购买能力；竞争对手的商品信誉、市场占有率、销售网点、市场覆盖面、生产能力、新技术开发动态等等；一定要宏观思维，全方位考虑，以便使战略决策能够沿着预定的目标顺利进行。

某啤酒厂准备推出一种新型10度啤酒，结果因未能做到“未战先算”，对“产品再推出”谋略考虑不周，而以失败告终。本来该厂某种牌子的啤酒很叫响，为了增加花色品种，又生产了一种干啤酒，并设计了一种新商标，起了个“法门寺啤酒”，其注册还是老牌子。由于“法门寺啤酒”几个字特别醒目，但商标的图案和色彩却粗糙陈旧，给消费者易造成两种感受：粗心的人一般只看产品名称和商标图案，因此，以为是哪个不出名的厂家生产的无名产品，不愿问津；细心

的人也许还会细看看商标下边的生产厂家，标明着老厂家的厂名。但由于该牌子产品宣传不够，知名度差，反而给人们造成一种假冒商品的感觉，更是“敬而远之”。结果使该牌啤酒大量积压，最后不得不设法回收，用水洗掉商标换上老牌商标。但由于两种产品工艺不同，口感不同，使许多顾客误以为该厂产品质量降低，结果反而影响了正常销售工作。

在某种商品进入成熟期后，就形成了商品信誉，消费者在购买时就认牌子。在这种情况下实行“产品再推出”谋略，改变花色品种及其商品的装璜包装，给顾客造成一种新的感受，是完全必要的，它可延长产品成熟期。但重要的是广告宣传先行，使消费者了解这是名牌厂家推出的新产品，从而增强消费者的购买欲望。还要注意新商标的图案设计应有老牌商标的风格和特色，尤其是注册要醒目，使消费者一看便联想起原先的名牌产品，万不可风格差异过大，注册不明显，给人一种假冒商品的印象。

从上例看出，企业推出一种新产品，似乎是件容易事，但亦要“谋而后战”，统筹谋划，否则不但达不到预期效果，还会弄巧成拙，给企业带来某种程度的损失。

在1970—1979年的不到10年时间里，世界上先后发生了三次全球性的石油危机，石油价格由10年前的每桶1.8美元，猛增到32美元。在一次次石油冲击浪潮中，西方许多企业纷纷倒闭，经营陷入一片混乱之中。许多经营战略家们苦思冥想，或公开对抗，或谴责咒骂，或威胁恫吓，或屈膝投降，但都不能摆脱厄境。而日本的一些企业则不然，不但经受住了冲击的考验，反而把危机变成了转机，使经济得到了发展。

日本这些企业的成功，就在于“谋而后战”，他们不是和石油生产国进行顶牛式的对抗，而是以人们意想不到的方式独辟蹊径。抓住人们追求低耗的消费趋势猛攻低耗技术产品，生产了用电子控制的节能型小汽车，价格仅是美国产品的一半。由于日本的这些生产厂家预测准、谋划周、下手早，所以节能型小汽车一经投放市场，便受到广大顾客的欢迎，并借机波涛般地涌进西方市场，使日本获得了巨额贸易顺差。由于日本“谋划周到”、算无遗策，不但未受石油冲击的威胁，反而捞到了好处。

在我国无锡有位农民企业家许福民，爱读《孙子兵法》，经常从《孙子兵法》吸取制胜谋略来指导自己的经营思想，他在经营活动中一直奉守“夫未战而妙算胜者，得算多也；夫未战而妙算不胜者，得算少也。多算胜，少算不胜，而况于无算乎！吾以此观之，胜负见矣。”这一“谋而后战”的经营原则，因此，使自己的事业不断壮大发展。

许福民在开办河埭养殖场时，他运用生物链良性循环的道理，办了奶牛场养鸭场，牛粪、鸭粪流入鱼塘，为浮游生物提供孳生的条件，浮游生物正是鱼类理想的饵料。他养鱼采用立体式，充分利用了水面，比养单一鱼种产量高出两倍多，联合国粮农组织专家来这里考察，认为这是亚太地区的最佳模式。

许福民养鸭子与众不同，一只鸭仅值几元钱，养产蛋鸭一只可收入30元，再把鸭蛋加工成皮蛋，一只蛋鸭又可增收几十元钱。出售鸭子价钱便宜，许福民想到北京的烤鸭很赚钱，就和同事们商量办个烤鸭店。河埭养殖场的美国“樱桃谷”良种鸭，符合人们现在喜食瘦肉的需要，于是就在

无锡闹市中心办了“无锡烤鸭馆”。开张之后，三十几张桌子经常座无虚席，开业 10 个月，营业额高达 400 万元。烤鸭每只平均 25 元，比活鸭高出几倍。鸭子的内脏、肥肝还能远销国外，换取外汇。许福民的成功，在于全局统筹、谋划周密，因此使自己的经营活动环环紧扣，步步相跟，形成了一个科学的系统经营网络，极大地发挥和利用了产品价值，从而获取了满意的经济效益。

兵情主速

《孙子兵法·九地篇》：“兵之情主速，乘人之不及，由不虞之道，攻其所不戒也。”用兵之理，贵在神速，乘敌人措手不及的时机，走敌人意料不到的道路，攻击敌人不加戒备的地方。

1976 年 6 月 27 日，4 名巴勒斯坦人和 2 名西德人，在希腊雅典机场，武装劫持了以色列特拉维夫飞往巴黎，途经雅典的法航第 139 次航班 A—300B 大型客机，机上的 242 名乘客中，绝大部分是以色列人。

在飞机失踪 2 小时后，以色列政府就判明这是一起政治劫持讹诈事件，迅速成立了以内阁总理拉宾为首，有国防部长佩雷斯等 5 名部长和参谋长古尔将军参加的应急指挥部，下令集中一批反恐怖活动专家、军队有关部门负责人和外交官员，组成两个小组，分别着手以外交方式（A 组）和军事手段（B 组）处理这次劫机事件。