

经营谋略探秘

何剑锋 著

一商战百计



东北大学出版社

兵无常势
水无常形
能因敌变化而取胜者
谓之神

百战百胜
非善之善者也
不战而屈人之兵
善之善者也

摘自《孙子兵法》

前 言

我不是一个企业家，更谈不上成功。

我不是一个经营者，更谈不上经验。

我也不是一个企业经营管理的研究学者，所以也同样谈不上研究成果。

编写这本书的直接动因是1995年的春天，中共辽宁省委提出要在全省范围内开展“加快进入市场经济轨道”大讨论，作为一名宣传干部，我受命在一次培训班上进行辅导，在准备讲稿《典型成功企业的经营谋略及对我们的启示》过程中，我接触了大量有关介绍成功企业家的文章，又拜读了许多古今中外成功的企业经营者的传记作品，我对他们一生的传奇经历，经营管理中的成功经验由衷地敬佩。

在他们身上有“运筹帷幄之中，决胜千里之外”的卓越胆识，有“谈笑间胡虏烟灰殆尽”的大将风度，有把不可能变为可能，把犹豫变成坚定，把退却变成果敢，把腐朽化为神奇的精神，这些都是难以用价值来衡量的宝贵财富。

商海是无情的，激烈的竞争每时每刻都在进行着残酷的淘汰。商战，不仅是资本的较量、产品的较量，更是人的胆识、智慧、谋略、思想的较量。

古今中外，任何一个成功的企业家都在他的商业实践中留下

了足以令世人震惊的大手笔。这些叱咤风云的企业英豪，他们有的
一生坎坷，有的历尽艰辛，有的聪明睿智，有的平步青云，但是无论
是谁他们在经营上都有一个个生动的故事，宝贵的经验，传奇的经
历。他们在创业过程中展示给我们的是激动人心的人生拼搏，在企
业竞争中所展现出来的是惊心动魄的激烈征战，在走向成功道路
上所表现出的是坚毅、果敢、卓越的胆识和超乎常人的经营才能，
所有这一切令人无比赞叹，令人感慨万千，令人振奋不已，令人跃
马扬鞭。

于是，我产生了一个小小的心愿，把他们的经验介绍给人们，
介绍给那些渴望成功的企业厂长、经理们，介绍给那些有志于献身
中国企业界的青年朋友们，介绍给那些有志于成为中国的经营之
神、中国的管理之神、中国的推销之神的人们。使这些经验作为他
们大展宏图、奋发向上的动力。

受《兵经百篇》的启发在编写过程中以一○○计为一卷，遂成
商战百计、经营百法、营销百策三卷。每计、每法、每策都自成一
体，独立成篇，试图给人以启迪。由于本人水平有限，在编写过程
中缺点错误一定在所难免，望广大读者批评指正。

愿企业界的朋友们，有志于献身中国企业界的年轻的朋友们，
在商战中，攻无不克，战无不胜。

愿每一位有幸读到本书的读者朋友们，事业有成，如日中天。

何剑锋

1997.2

目 录

前 言

第一计	远见卓识·····	(1)
第二计	审时度势·····	(5)
第三计	扬长避短·····	(8)
第四计	借鸡生蛋·····	(11)
第五计	有容乃大·····	(15)
第六计	机不可失·····	(18)
第七计	抢占先机·····	(21)
第八计	欲取故予·····	(24)
第九计	引而不发·····	(27)
第十计	谋而后昌·····	(30)
第十一计	以逸待劳·····	(33)
第十二计	反劳为逸·····	(36)
第十三计	反经行权·····	(39)
第十四计	乘而取之·····	(42)
第十五计	声东击西·····	(45)
第十六计	无中生有·····	(48)
第十七计	暗渡陈仓·····	(51)
第十八计	事以密成·····	(54)

第十九计 绵里藏针	(57)
第二十计 投石问路	(60)
第二十一计 丢卒保车	(63)
第二十二计 远交近攻	(66)
第二十三计 调虎离山	(69)
第二十四计 以迂为直	(72)
第二十五计 知己知彼	(75)
第二十六计 诱敌深入	(78)
第二十七计 围魏救赵	(81)
第二十八计 擒贼擒王	(84)
第二十九计 卧薪尝胆	(87)
第三十计 关门捉贼	(90)
第三十一计 偷梁换柱	(93)
第三十二计 杀鸡儆猴	(96)
第三十三计 假痴不癫	(99)
第三十四计 借风行船	(102)
第三十五计 锦上添花	(105)
第三十六计 反客为主	(108)
第三十七计 防间用间	(111)
第三十八计 狡兔三窟	(114)
第三十九计 百计叠出	(117)
第四十计 改弦易辙	(120)
第四十一计 瞒天过海	(123)

第四十二计	韬光养晦·····	(126)
第四十三计	以柔克刚·····	(129)
第四十四计	顺手牵羊·····	(132)
第四十五计	渔翁得利·····	(135)
第四十六计	抛砖引玉·····	(138)
第四十七计	欲擒故纵·····	(140)
第四十八计	混水摸鱼·····	(143)
第四十九计	金蝉脱壳·····	(146)
第五十计	釜底抽薪·····	(149)
第五十一计	兵不厌诈·····	(152)
第五十二计	屡败屡战·····	(155)
第五十三计	破釜沉舟·····	(158)
第五十四计	空手聚财·····	(161)
第五十五计	兵贵神速·····	(164)
第五十六计	高屋建瓴·····	(167)
第五十七计	引鸟筑巢·····	(170)
第五十八计	师法自然·····	(173)
第五十九计	以攻为守·····	(176)
第六十计	以守为攻·····	(179)
第六十一计	苦肉之计·····	(182)
第六十二计	乘间击瑕·····	(185)
第六十三计	各个击破·····	(188)
第六十四计	改头换面·····	(191)

第六十五计	将计就计·····	(194)
第六十六计	以静制动·····	(197)
第六十七计	避实击虚·····	(200)
第六十八计	牵制对手·····	(203)
第六十九计	先发制人·····	(206)
第七十计	后发制人·····	(209)
第七十一计	天旱资舟·····	(212)
第七十二计	峰回路转·····	(215)
第七十三计	以人为本·····	(218)
第七十四计	知人善任·····	(221)
第七十五计	出其不意·····	(224)
第七十六计	激流勇退·····	(227)
第七十七计	随机应变·····	(230)
第七十八计	投桃报李·····	(233)
第七十九计	假戏真唱·····	(236)
第八十计	独具匠心·····	(239)
第八十一计	引蛇出洞·····	(242)
第八十二计	大智若愚·····	(245)
第八十三计	一箭双雕·····	(248)
第八十四计	不战而胜·····	(251)
第八十五计	稳扎稳打·····	(254)
第八十六计	础润张伞·····	(257)
第八十七计	醉翁之意·····	(260)

第八十八计	以退为进·····	(263)
第八十九计	虚张声势·····	(266)
第九十计	化整为零·····	(269)
第九十一计	长线钓鱼·····	(272)
第九十二计	兵无常势·····	(275)
第九十三计	夺气攻心·····	(278)
第九十四计	居安思危·····	(281)
第九十五计	移花接木·····	(284)
第九十六计	信誉为本·····	(287)
第九十七计	里应外合·····	(290)
第九十八计	处变不惊·····	(293)
第九十九计	蛇打七寸·····	(296)
第一〇〇计	路在脚下·····	(299)

第一计 远见卓识

自古不谋万世者，不足谋一时，不谋全局者，不足谋一域。

摘自《寤言·二迁都建藩议》

商战需要智慧，它是企业经营者在智慧上的大较量。做为一个企业的经营者，只有高瞻远瞩、远见卓识才能在商战中立于不败之地，取得巨大的成功，否则必将一事无成。任何一个具有远见的企业经营者都必须站得高，看得远，科学地预见未来。

当年美国的布罗巴公司曾向日本索尼公司订购 10 万台晶体管收音机，条件是要贴上这家美国企业的商标在市场上出售。对于这样的一宗大买卖，董事长盛田昭夫却断然拒绝了。他认为，索尼公司决不能由别的公司作承包商，应以本公司的商标在世界上销售商品，建立本公司的信誉。布罗巴公司的贝耶先生对盛田昭夫的拒绝感到不可思议，他说：“我们公司是一个有 50 年历史的著名企业，在美国没有人知道你们公司的牌子，你们为什么不能利用我们公司的牌子？”而盛田昭夫却自信地说：“50 年前，贵公司正如我们公司一样没有名气，我们正在和我们公司的新产品一道迈开 50 年后的第一步。50 年后，我们公司一定会成为一个不亚于贵公司的著名企业。”如今索尼已经成为驰名世界的著名商标。人们不能不由衷地佩服盛田昭夫的远见。

美国钢铁大王卡内基也是一个极具远见的企业家。他最初在一家铁路公司任职，正当他在这家铁路公司红火之际，他却提出辞去职务。他辞职的直接原因就是认识到在未来的世界上钢铁业将是前途无量的。他认为，美洲大陆已进入了铁路时代、钢铁

时代，所以经营钢铁是一本万利的。基于这种认识，卡内基到英国去做短期考察。在伦敦，他买下了道兹工程师兄弟的钢铁制造的专利。

回到美国以后，卡内基像是重新上了发条的机械一样，向建立钢铁业进军。他把股票全部换成现款，转向投资钢铁业。1872年他用35万美元，在匹兹堡南建起了一个现代化的钢铁厂。正如卡内基预测的一样，全美各钢铁公司开始调换钢轨，军火工业及其他方面对钢铁的需求也在增加，不到半年时间，卡内基的资金就翻了八番，他的公司几乎垄断了美国的钢铁市场，他也一下子成了美国的钢铁大王。

在我国，具有远见的企业家也屡见不鲜。我国王朝葡萄酒有限公司总经理就是一个具有远见的企业家的典型。当年中法合资时有人就提出用法国的人头马商标销售，“人头马一开，好事自然来”。但极具远见的王朝人从一开始就没想到用驰名世界的人头马牌子。公司总经理徐之恒说，牌子是市场的通行证，王朝要创自己的牌子，创中国的牌子，将来合资期满，我王朝的酒照样通行。经过几年的奋斗，他们成功了，王朝的酒与法国人头马并蒂争艳。1984年以来，共在国际上获14项金奖，并以自己的商品质量获得了国际市场的通行证。

经过15年的努力，王朝公司的葡萄干酒的产量由原来的年产10万瓶发展到今天的年产1300多万瓶，年销售收入由不到20万元增长到1.5亿元，年总利润由1万元增长到6000多万元。王朝人虽然走的是合资的路，但他们创造的却是自己的名牌——王朝。

我国广东健力宝集团公司的领导也是具有远见的企业经营者。

几年前，外商就曾想用4000万元购买健力宝商标，健力宝公司坚决不卖。经过几年的努力，健力宝不仅在国内创出了自己的名牌，而且在国际上也有了一席之地。其产品在美国，甚至高出可口可乐10%的价格出售。

10年前，健力宝集团还是广东三水县的一家县办酒厂，职工不满百人，产值不过百万。它那简陋的作坊里流出的是玉米烧和陈年米酒，其产品无人问津。1983年，厂长李经纬得知广东体育科学研究所正研制一种新型的电解质运动饮料，效果极好。但由于口感不佳，难以下咽，致使一些大饮料厂不愿冒险投资。李经纬经过认真研究决定冒险投资试验。经过10个月的试验，失败120多次，终于攻克了“口感”和“胶凝”两大难关。产品刚刚问世，正赶上奥运会，为了使健力宝打入奥运，李经纬大胆进了一批易拉罐，由于没有罐装生产线，他带人直奔深圳，利用一家饮料厂的生产间隙，灌注了100箱，然后直送在广州召开的“亚足联理事会”的会场，亚足联会议品尝后交口称赞，健力宝就这样被允许随中国代表团远征大洋彼岸。当年中国参加第23届洛杉矶奥运会的中国体育代表团共带去5种专用饮料，其他4种都是瓶装的，唯有健力宝是易拉罐包装。所以许多运动员都喜欢喝“健力宝”。随着中国体育健儿许海峰、周继红、李宁等所获得的一块块金牌以及女排辉煌的“三连冠”震惊了世界，他们喝的“健力宝”也被称为“中国魔水”。日本《东京新闻》一份电讯称：中国靠“魔水”加快进击。从此，“健力宝”大出风头，名扬世界。奥运之后，女排、举重、跳水等几支国家队要与李经纬签订长期合同，指定健力宝为专用饮料，此举现在已属平常，但在10年前，中国迄无先例，而“健力宝”厂上年利润仅10万元，而这一“专用”，一年就得拿出24万元。干还是不干，李经纬毅然拍板，“干”，就在合同上签了字。当年，“健力宝”的产值就翻了两番。

接下来李经纬把健力宝和体育紧密结合，借冕播誉，以250万赞助广州全运会，1600万赞助北京亚运会，在第25届巴塞罗那奥运会上又赞助中国体育代表团200万元。同时又在赛后为18位金牌获得者颁发了健力宝金罐，每个含金575克，价值4万元。1992年在美国大选时，健力宝美国分公司成功地把“健力宝”送到了为其丈夫助选的克林顿夫人希拉里的手里。1992年12月14日

《纽约商报》刊登了一篇介绍健力宝的文章，同时附了一幅当选总统克林顿等人喝健力宝的照片，从而使“中国魔水”称霸美国，并高出可口可乐 10% 的价格出售。

健力宝在 10 年间，像雪球一样愈滚愈大，迄今为止，已发展成为下属 63 个企业，涉及十几个行业，固定资产 13.8 亿元的企业集团，1994 年产值 13 亿元，1995 年高达 25 亿元。健力宝的成功充分证明商战不仅需要智慧和谋略，更需要卓越的胆识。

第二计 审时度势

猛虎不据卑址，京鹰岂立柔枝，故用兵者务度势。

摘自《兵经百篇》

俗话说：“圣人常顺时而动，智者必因机而发。”在市场竞争中掌握市场情况，分析市场形势，把握市场时机，作出正确决策是取得商战胜利的最佳捷径。所以，无论是在产品的定位上，还是市场的销售上，都要审时度势。

娃哈哈集团成长的过程足以证明了这一点。它的前身是一个校办工厂，可说是一无资金，二无设备，三无技术力量，四无生产规模。经过几年的努力，在激烈的市场竞争中逐步发展起来。他们的经营策略可以用八个字来概括，那就是审时度势，直面市场。

娃哈哈公司在创办之初，就认真分析了全国营养品的形势。公司总经理宗庆后认为国内生产的营养品多达 38 种，但都属于老少皆宜的全能型产品，与其生产第 39 种这样的营养液，还不如跳出国内大多数企业生产的产品都是“趋同格局”的经营套路，去生产第一种儿童专用营养液，有人认为这是把自己框死了，而宗庆后则力排众议。他认为全国儿童营养液市场足有 3 亿个消费者，十分之一就是三千万，这是一个大的空档，大的机遇。实践已充分证明了宗庆后这个产品定位的正确性。

在市场开拓上也是如此。每次开发新的市场宗庆后都是在经过详细的市场调查基础上，在认真分析研究国内外市场行情之后作出决策。他认为现代社会已经进入了以消费者为中心的时代，企业与消费者的沟通就自然地占据着越来越重要的位置，即谁若想

争取消费者，谁就必须与消费者沟通。而且现在的一个突出现象是公司数量多不胜数，商品种类多如牛毛，产品的差异性越来越小，相互间争夺加剧，因此任何一个公司和他的产品都易被市场所淹没。从以上的分析出发，宗庆后认为，娃哈哈要想引起消费者的注意，并且让他们产生深刻的印象，就要根据市场的这种变化确定具有势不可挡的霸王气势的市场营销策略。他做过详细的市场调查，全国营养食品市场中，要数杭州的竞争最激烈，在这里大大小小的食品厂有 2000 多家，生产着 3000 多种各类产品，要打开杭州市场和全国著名的消费品市场，在广告促销上就不能小打小闹，要搞就要搞规模化。所以在娃哈哈儿童营养液刚刚上市未满月之时，宗庆后在口袋里只剩下 10 万元的情况下，毅然和电视台签订了 20 万元的广告合同。为了打开郑州这个中原最大的市场，宗庆后到郑州后在街上逛了 3 天，然后径自找到当地的交通和教育部门，提出要为郑州 5 万名小学生定做黄帽子，这样放学过马路就安全多了，有关部门正为交通拥挤学生过马路危险一事伤脑筋。听宗庆后一说后满口答应。一周后，郑州满街都是标着“娃哈哈”捐赠的小黄帽。众多的媒介纷纷将此作为新闻来报道。娃哈哈公益形象的宣传效果大增，宗庆后多了 5 万个流动广告员，一举数得，以 15 万元的代价征服了郑州市市场。此后，每开发一个市场，宗庆后都亲自坐阵，在一个月內，这个城市的大小媒介几乎每时每刻都会不厌其烦地向人们讲述“喝了娃哈哈，吃饭就是香。”结果不到一个月，娃哈哈的销售就直线上升。

我国四川长虹电器有限公司，从 1996 年 3 月 26 日开始，在全国范围内降价。这一决定可以说是该公司认真分析市场形势的情况下做出的重大决策。是长虹人审时度势的结果。

正如长虹公司董事长兼总经理倪润峰所说：“长虹大幅度降价是出于两个目的：第一，抑制洋货，保护我们自己的市场；第二，进一步把市场竞争引入企业的内部，提高我们的产品竞争实力。”

的确，近几年外国彩电长驱直入。外商凭借其经济实力，纷

纷采取“近期亏本占市场，远期垄断图大利”的营销策略，采取资金输入、品牌输入的方式争夺中国这块市场，目前进口彩电在北京、上海、广州所占的市场份额分别高达50%、72%和96%，我国彩电工业在经历几番市场动荡之后，这几年又兴起一股合资热。如上海电视机厂与日本索尼合资，由索尼控股，生产索尼牌彩电；苏州电视机厂与荷兰飞利浦合资，由飞利浦控股，生产飞利浦牌彩电；山东电视机厂与日本松下合资，由松下控股，生产松下牌彩电；天津通广公司与韩国三星合资，由三星控股，生产三星牌彩电。这些众多的合资企业与我们一些国有大企业拼死争夺市场，这一情况被业内人士称之为“千军万马战长虹”。据预测，未来两三年内，在中国生产的外国品牌彩电将达到年产1000万台左右。如果再加上进口、走私，几乎就是中国整个市场的需求量。难怪国外彩电生产巨商在商业计划中明确提出：三、五年内挤垮长虹。有的外商还宣称，不惜损失30亿美元，也要在中国占有绝对的彩电份额。

长虹公司就是在认真分析了中国彩电市场形势后，审时度势，决定在价格上抢出绝对优势，采取让利销售的举措，制止洋货的扩展，特别是阻止了进口彩电进军农村市场，巩固了国产彩电的价格壁垒。通过竞争形成中国的大企业集团，产生中国自己的能与洋货抗衡的工业巨头。

据报摘，现在长虹品牌价值达87.61亿元。1996年其销售收入居全国电子行业的榜首，实现利税总额连续8年居全国同行第一。1995年长虹共生产彩电300万台，占全国彩电市场22%，1996年计划400万台，市场占有率将超过25%以上，跨越国际公认的市场垄断线。截止4月底，长虹已完成各型彩电139万台，比去年同期提高73.6%，几乎所有品种全部脱销，供不应求。长虹作为中国的彩电巨头正脱颖而出，长了中国人的志气和威风。

第三计 扬长避短

避人之长，攻人之短，见己之所长，避己之所短。

摘自《太太阳经》

有这样一个故事生动地说明了扬长避短谋略的主旨。

战国时，齐国大将军田忌与王公贵族们赛马总是不胜。就去请教军师孙臆，孙臆就给他出了一个主意。他叫田忌把马分成三等。用他的下等马对对方的上等马，然后叫上等马对对方的中等马，中等马对对方的下等马。结果除了下等马对对方上等马输了一场外，其它两场都取得了胜利。这就是著名的田忌赛马的故事。这个故事说明了一个道理就是以己之长克敌之短的道理。

在实际工作中，有许多人花费了大量的精力都没有取得成功。究其原因大多都是在工作中没有注意扬长避短，把自身的优势发挥出来。

个人工作是这样，企业的经营管理也是这样。某化纤厂，本来是以生产人造棉见长的，而且设备和技术都非常好。但是他们看到当时市场上棉纱十分短缺，而人造棉生产则竞争十分激烈，市场上甚至出现了滞销的情况。便决定放弃自己的长项人造棉的生产。把全部的人力、物力、财力都投入到棉纺上来。后来，棉花市场的原材料出现了吃紧的局面。许多老厂家都吃不饱，新转产的企业就更是无米下锅，这时，人造棉市场的需求又重新回升，市场行情看好。结果，这家化纤厂两头都没有抓住，整个企业从此一蹶不振。可见，作为一个企业的经营者，认识自己企业的自身优势是十分重要的。在激烈的市场竞争中，发挥自己的长处，发