

现代商战谋略智慧丛书

商务策划管理专业教程

丛书主编：周培玉

企业战略策划

QIYEZHANLUE
CEHUA

周培玉 著



中国经济出版社

CHINA ECONOMIC PUBLISHING HOUSE

现代商战谋略智慧丛书

商务策划管理专业教程

丛书主编：周培玉

企业战略策划

QIYEZHANLUE
CEHUA

周培玉 著



中国经济出版社

CHINA ECONOMIC PUBLISHING HOUSE

北京

图书在版编目 (CIP) 数据

企业战略策划/周培玉著. —北京: 中国经济出版社, 2007. 10

ISBN 978 - 7 - 5017 - 8062 - 4

I. 企… II. 周… III. 企业管理 IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2007) 第 058195 号

出版发行: 中国经济出版社 (100037 · 北京市西城区百万庄北街 3 号)

网 址: [www. economyph. com](http://www.economyph.com)

责任编辑: 邵岩 (电话: 010 - 68319114 13501108194)

责任印制: 常毅

封面设计: 任燕飞装帧设计工作室

经 销: 各地新华书店

承 印: 北京金华印刷有限公司

开 本: 787mm × 980mm 1/16

印张: 19.5 字数: 280 千字

版 次: 2008 年 3 月第 1 版

印次: 2008 年 3 月第 1 次印刷

印 数: 6000 册

书 号: ISBN 978 - 7 - 5017 - 8062 - 4/F · 7062

定价: 38.00 元

版权所有 盗版必究

举报电话: 68359418 68319282

国家版权局反盗版举报中心电话: 12390

服务热线: 68344225 68341878

商务策划学科建设时不我待

CBSA 总部主任 周培玉

“商务策划管理”系我国高等教育 2006 年新增本科专业之一，它是中国市场经济催生的一门新兴学科。策划源自中国，有文字记载近 1800 年。自 20 世纪 80 年代以来，过去专伺于政治、军事、外交的策划开始走向市场，为企业营销提供各种竞争和制胜方案，并与现代管理学、经济学、创造学等多种学科融合，进而成为现代企业经营竞争的一种智慧和方略。

策划同于谋略，谋略藏于兵法，是中国独有的一门古老艺术，其现代学科的建立和商战应用，是 21 世纪中国人对世界的一项重大知识贡献。

商务策划，简言之就是商战策略，是策划在经济领域尤其是在市场营销领域的发展与突破。商务策划重在经营模式和经营方法的创新，发端于 20 世纪 80 年代中期，最近几年，受到了政府、市场和高校等多方面的重视。2004 年 12 月，劳动保障部发布第二批新职业，商务策划师位列第一，策划成为一种职业，使智力型人才的社会地位得到了极大的提高；2005 年 7 月，国家人事部全国人才流动中心正式推广商务策划师资质评价项目，商务策划人才由此进入大规模的社会化职业水平认证阶段，打破了长期以来传统、单一的技术职称对人才的评定和发展限制；2006 年 3 月，教育部公布新增 25 个高等教育专业，其中

“商务策划管理”十分“抢眼”，当年即招收本科生，令人好奇而兴奋。商务策划从商家竞争的手段、市场营销的策略演变成高等教育专业，宣告一门新的学科在中国诞生。

其实，市场对具有策划特质的人才早已热烈地做出反应：2001年至今，策划类人才始终位列紧缺人才前3位，许多企业招聘不到合适的策划人才，创新型人才匮乏局面十分严重；2005年11月，全国大学生活动周期间，网上招聘达8万人，营销策划类人才列第一，占11.98%，由此透出重大信号，策划类人才已由中高级向初级全面告急；2006年5月，重庆工商大学商务策划学院68名市场营销（商务策划方向）本科应届毕业生被297家用人单位疯抢，用人单位共提供1123个岗位，供求比例高达1:16，成为全国高校就业最大的亮点。

由此可见，策划创新人才正在成为市场中最紧缺的人才，由于人才培养的迫切性和市场需求的巨大潜力，一些高校纷纷开设商务策划专业方向和商务策划选修课。作为国内最早大规模、系统化开展商务策划师职业培训的专业机构，CBSA总部早在2001年即与国家人事部全国人才流动中心全面合作，前后培训各类企业经营管理人员、策划咨询人士数十万人，共有一万余人通过考试评价，获得国家颁发的商务策划师资质证书。为了发扬光大中国谋略智慧，推动商务策划学科建设，2004年初，CBSA总部组织系统内资深专家成立课题组，开展“商务策划学科建设研究”，并相继开发出《商务策划师资质评价标准》、《企划职业经理人资格认证标准》及相应的培训知识体系、训练技术和业绩测评办法，它们分别成为国家人事部全国人才流动中心商务策划师资质评价项目、中国企业联合会企划职业经理人资格认证项目的操作规范。按照著名科学家钱学森先生关于学科建设三个阶段的划

分,课题组首先着力进行基础学科的研究和开发,并将研究取得的初步成果转化为这套丛书,这也是迄今为止我国商务策划的第一套系统、全面、理论与实践结合度较高的专业教程。

编写这套丛书的目的,旨在普及商务策划知识,促进企业自主创新,提高全民创新素养,特别是为高校开设商务策划管理本科专业提供一套切实可行的、贴近市场前沿的通适教材。这套专业教程共分6册,分别是《商务策划原理》(周培玉著)、《策划思维与创意方法》(周培玉、万钧、刘秉君编著)、《商务策划市场研究》(刘秉君编著)、《企业战略策划》(周培玉著)、《市场营销策划》(夏武编著)、《项目与投融资策划》(周培玉、万钧、夏武编著)。它们各自成章,均可作为独立课程,同时构成一个相对完整的商务策划知识体系,是商务策划管理专业本科生必须掌握的基本知识、必备的专业技能。

各册的主要内容是:

《商务策划原理》:主要分析和研究商务策划产生的根源、中国谋略智慧、策划的基本原理和方法以及策划创新人才素质和能力的培养和提高等。

《策划思维与创意方法》:主要分析和研究策划思维的特性、创新思维的独特模型、创意理论和方法、创新思维能力的训练方法等。

《商务策划市场研究》:主要分析和研究商务策划对市场研究的特点、策划类项目市场研究的技巧和方法、市场研究的程序以及市场研究的报告文案等。

《企业战略策划》:主要分析和研究企业战略策划的特点、战略策划的全程思想、企业总体战略策划方法、企业竞争性战略策划方法以及企业战略与生态建设的关系等。

《市场营销策划》：主要分析和研究企业营销策划的主要任务，市场、产品、价格、渠道、促销定位策划，广告策划，品牌策划，公关策划，CIS 策划，营销策划文案的开发以及对营销策划类人才特殊素质的培养和要求等。

《项目与投融资策划》：主要分析和研究项目和投融资策划的特点、方法和主要途径，项目与投融资的关系、策划及运作的技巧等。

这套专业教程兼顾了三个方面的需要：第一，可供全国普通高校开设商务策划管理专业或商务策划选修课程；第二，作为全国商务策划师考试评价的升级培训教材；第三，可供企业中高级管理人员研究现代商战、提高经营创新能力的读本。

由于商务策划是一个实践极其丰富的新兴学科，理论研究相对滞后，可供借鉴的理论文献很少，加之我们的水平有限，课题研究深入还不够，编写时间仓促等，这套丛书一定存在许多不足，甚至错误。但时不我待，国家建设需要，企业经营需要，个人成长需要，所以必须加快理论研究和学科建设步伐，唯有在普及、发展的基础上不断丰富和完善，才能有的放矢地解决问题。

鉴于此，我们将密切关注市场，并根据高校和企业在实际使用中出现的各种问题，适时进行修订和增补，努力使这套丛书成为我国商务策划基础学科的奠基性版本，成为高校教学最适合的专业教材，进而为丰富现代企业管理学科、推动我国创意产业的发展、促进各类创新人才的成长做出贡献。

这是我们的愿望，也是我们努力的方向！

写作于北京世纪城

目 录

第一章 战略导论	(1)
第一节 战略与谋略	(1)
第二节 战略的基本要点	(12)
第三节 战略的作用与层次	(15)
第四节 战略策划与战略管理	(19)
第二章 战略思维与方法	(38)
第一节 战略思维方式与特点	(39)
第二节 战略思维结构、程序与方法	(44)
第三节 企业家的战略思维	(48)
第三章 企业机会研究	(65)
第一节 胆略与时势	(66)
第二节 机会发现与把握	(70)
第三节 企业把握机会的能力	(77)
第四节 机会对业务战略的影响	(85)
第四章 战略策划的前提——知己知彼	(93)
第一节 明确企业使命、目标	(94)
第二节 知己——认清自身实力	(99)
第三节 知彼——了解外部环境	(108)
第五章 战略策划的法则——正合奇胜	(128)
第一节 战略策划的原则	(128)
第二节 战略奇正的内涵	(130)

第三节 战略策划方式的奇正	(137)
第四节 战略策划思维模型应用	(140)
第六章 战略全程策划思想	(158)
第一节 战略全程思想的重要性	(159)
第二节 战略全程策划思想内容	(165)
第三节 战略全程策划方法与程序	(170)
第四节 战略策划应注意的几个问题	(180)
第七章 企业总体战略策划	(187)
第一节 增长型战略策划	(188)
第二节 稳定型战略策划	(198)
第三节 紧缩型战略策划	(204)
第四节 混合型战略策划	(207)
第八章 经营单位战略策划	(217)
第一节 基本竞争战略策划	(218)
第二节 企业并购战略策划	(228)
第三节 国际化战略策划	(240)
第九章 中小企业发展战略	(258)
第一节 中小企业现状分析	(259)
第二节 中小企业战略选择	(263)
第三节 中小企业战略实施与控制	(272)
第四节 中小企业危机管理	(280)
后 记	(299)

第一章

战略导论

本章重点介绍战略与谋略的关系、战略的基本要点、战略策划与战略管理的联系与区别等。

打仗没有机动灵活的战术不行，但没有高人一筹的战略更不行，正可谓“运筹帷幄之中，决胜千里之外”。商战是看不见的战线、不流血的战争，也必须遵循正确的战略战术。

第一节 战略与谋略

战略原为军事用语，古代称之为韬略。战略就是作战的计谋，是“作战指挥的艺术”。《辞海》对战略一词的定义是：“军事名词，指对战争全局的筹划和指挥。它依据敌对双方的军事、政治、经济、文化、地理等因素，照顾战争全局的各方面，规定军事力量的准备和运用。”如今，战略已经成为一种广义概念，凡对组织具有全局性或重大影响的计划和措施均被冠以战略，因而战略被广泛应用于各个领域和层次，如国家战略、区域战略、经济战略、文化战略、企业战略、营销战略、品牌战略等。

一、战略与谋略的关系

研究战略从谋略入手，有助于对战略实质的理解和把握。一方面西方有大量成熟的战略管理理论，这些理论从不同角度揭示了组织变革和发展的基本规律；另一方面中国谋略中饱含着大量的战略思想，这种思想深刻而简约。中国谋略是东方特有的文化现象，谋略藏于兵法，在中国浩瀚的谋略文献中，《孙子兵法》可谓战略思想的代表，《三国演义》无愧为战略实践的杰作。除《孙子兵法》外，《孙臆兵法》、《吴子》、《尉缭子》、《鬼谷子》以及《三十六计》等兵学著作，都是谋略的经典之作。

战略是什么？战略与谋略有何关系？《三十六计》中的“暗渡陈仓”颇能说明这个问题。

公元前 207 年，刘邦率军先攻入秦朝都城咸阳，轰轰烈烈的秦朝从此覆灭。随后，项羽率军进入咸阳。按约定谁先进入咸阳谁就是天下王者，但项羽依仗自己强大的武力号令天下，自封为西楚霸王，封刘邦为汉王，又分别封秦朝降将章邯、司马欣、董翳为雍王、塞王和翟王，共同统治关中，以抵御刘邦入秦，关中也因此被成为“三秦”。

刘邦愤愤不平，但兵微将寡，只得忍气吞声，率部退驻项羽给他的封地汉中。为了麻痹项羽，刘邦退走时采用谋士张良的建议，将汉中通往关中的栈道全部烧毁，表示自己永远不再返回关中。

其实，刘邦一天也没忘记一定要击败项羽，最终夺得天下。公元前 206 年，已逐步强大起来的刘邦，派大将军韩信出兵东征。韩信为了蒙骗敌人，出征之前派了许多士兵大张旗鼓地修复已被烧毁的栈道，摆出要从原路杀回的架势。蜿蜒于秦岭山区的栈道全长 250 公里，架设于悬崖峭壁和泥沼之中，要将其全部修复，谈何容易，没有几年的时间是不可能的。关中守军闻讯，觉得为时尚早，等到汉军修通栈道后再发动进攻也不晚。于是，一面密切关注汉军修复栈道的进展情况，一面从容调兵遣将，并在各个关口要塞加强防范，阻挡汉军进犯。

韩信一看，明修栈道的行动果然奏效，敌军的注意力和主力都被引诱

到了栈道一线。于是韩信立即派大军从一条小路迂回到了陈仓（今陕西宝鸡县东），发动突然袭击，守军将领章邯仓促应战，结果大败。韩信趁势平定了三秦，为后来刘邦统一中原迈出了决定性的一步。

暗渡陈仓是脍炙人口的谋略故事，也是杰出的战略范例。战略是对长远的谋划，要有明确的方向、行动路线和相应的策略不是短期或即刻可以实现的事情，暗渡陈仓完全符合这样的要求。可见，谋略中有战略，战略中有谋略，二者有着密不可分的内在联系。

战略与谋略的区别是，战略本身就是谋略，是一种意在长远的谋划，但谋略并不完全等同于战略，有相当多的谋略主要是化解当前困局的一种技巧和应变，这些技巧和应变往往又是各类战术所常用的方式方法。所以，意在长远的谋略更接近于战略。从这个意义来说，战略的源头是中国的谋略，西方对战略的贡献是将其体系化、学科化。

二、孙子的杰出智慧

孙子即孙武，在中国家喻户晓，是与孔子同时代的杰出思想家。孙子出生在齐国的一个军事世家，由于内乱，孙子背井离乡，来到南方的吴国。在这里他结识了从楚国来的伍子胥，二人十分投机。伍子胥原是楚国大臣，因父兄遭到楚平王杀害而逃到了吴国，他立志要为父兄报仇。公元前515年，在伍子胥的帮助下，吴国公子光发动政变，自立为王，是为阖闾。

阖闾胸怀大志，上台执政后，任用贤才，发展生产，不苛重赋，因而深得民心。这时，伍子胥向吴王阖闾竭力推荐孙子，起初吴王并不相信孙子的才干，甚至不肯接见。公元前516年，吴王召见孙子，孙子向吴王推荐自己所写的《孙子兵法》十三篇，吴王每看一篇都拍案叫绝。可是那毕竟是“纸上谈兵”，因此吴王决定让孙子拿实例验证一下他的兵法理论。

于是，吴王随即召宫中宫女180人，交与孙子演练。孙子将宫女编成两队，并任命吴王的两个宠姬分别担任两队队长。然后命令她们开始准备训练，事先孙子耐心为她们讲解了训练规则，可是他三令五申，宫女们不

但不认真听从号令，反而大笑不止，尤其是吴王的那两个宠姬，身为队长却不能以身作则，几次重申军令，不见效果，孙子下令斩杀她俩。吴王见孙子要斩杀他的两个爱姬，在看台上慌作一团，连忙传令说，他已经明白了孙子的用兵之法，希望孙子不要斩杀她们。但孙子却说：将在外，君命有所不受。于是，毫不留情地杀了那两个宠姬。孙子再号令时，全体宫女像换了人似的，个个精神抖擞，队伍整齐划一。孙子将训练好的“队伍”交给吴王，对他说现在即使让这支队伍赴汤蹈火，她们也会在所不辞。此时吴王完全被折服了，深知孙子不但善于纸上谈兵，而且用兵如神。

后来，孙子与伍子胥共同辅佐阖闾治理国家，又为吴王制定进攻楚国的作战计划。二人共同提出疲楚的战略，用这种方法来疲惫楚军，消耗楚国的实力。同时还想方设法拉拢楚国的敌国唐、蔡等小国，为其从侧面攻击楚国创造了条件。公元前 506 年，吴国攻打楚国的时机已经成熟，孙子与伍子胥为吴王策划了一条出乎楚国意料之外的进军路线，吴王的军队直插汉水，进抵楚国腹地。经过几次交战，吴军最终占领了楚国国都郢城，楚国从此衰亡。

攻破楚国之后，吴王北威齐晋，南服越人，显名诸侯，以一隅之地而称霸。孙子在其中起了重要作用。

孙子所著《孙子兵法》又称《孙武兵法》，是中国古代最伟大的一部兵书，也是现存最早的一部兵书。《孙子兵法》约成书于春秋战国之交，全书 5900 余字，共十三篇。全书以谋略为经线，以战争的进程为纬线，系统地论述了战争观、战略战术、军队建设、军事地利与地形、军事预测、军事后勤、军事哲学等基本问题。其各篇的主要思想是：

第一篇《计篇》，主要论述战争中谋划和研究的重要性。提出了“五事”、“七计”、“攻其无备，出其不意”等军事原则。

第二篇《作战篇》，主要论述军事物资与战争的关系，提出了“因粮于敌”的作战思想。

第三篇《谋攻篇》，主要论述“伐谋”的战略思想，揭示了“知己知彼，百战不殆”的著名作战规律。

第四篇《形篇》，主要论述军事实力的重要性，提出了如何主动抓住时机，创造制胜的条件。

第五篇《势篇》，主要论述军事态势和作战的指挥问题，提出了著名的“正合奇胜”思想。

第六篇《虚实篇》，主要论述为何和怎样“避实击虚”，提出了著名的“兵无常势，水无常形”的作战辩证思想。

第七篇《军争篇》，主要论述如何把握战争主动权的问题，提出了“兵以诈立”、“以迂为直”的军事策略。

第八篇《九变篇》，主要论述根据具体情况，灵活运用军事原则，提出了将帅“五危”的作战禁忌。

第十篇《地形篇》，主要论述作战中要利用有利地形的原则，提出了天时和地利同等重要的作战思想。

第十一篇《九地篇》，主要论述在九种不同作战地形情况下用兵的原则，提出了突袭作战的军事思想。

第十二篇《火攻篇》，主要论述实施火攻的条件和方法，提出“五火之变”的应对原则。

第十三篇《用间篇》，主要论述使用间谍的战略意义，总结各种间谍的使用方法，强调间谍和情报的重要性。

可见，《孙子兵法》的思想已有相当的体系性，其最根本的特点，是从哲理的层面来观察战争现象，探讨和揭示战争的一般规律，提出了一系列指导战争的具体方法。其谋略智慧最为突出的是，善于分析和阐述敌我双方之间错综复杂的诸多矛盾，如敌与我的矛盾、众与寡的矛盾、奇与正的矛盾、虚与实的矛盾、利与害的矛盾、攻与防的矛盾、迂与直的矛盾、死与生的矛盾等，可以说，没有哪本经典著作能够在短短几千言中，透彻分析如此众多、如此复杂的各种矛盾。

三、《孙子兵法》的战略思想

《孙子兵法》是世界上第一部战略经典著作。原美国国防大学战略研

究所所长约翰·柯林斯在《大战略》一书中写道：“孙子是古代第一个形成战略思想的伟大人物。”

在《孙子兵法》中，战略思想贯穿全文，它对现代战略思想的形成和战略理论的发展起到了不可估量的作用。如果从企业战略的角度来考察，可以毫不夸张地说，《孙子兵法》具有企业战略的完整性、系统性和实用意义。《孙子兵法》中既包含对长期规划和经营方针的总体要求，对组织内外环境的分析和研究，也包含了对战略的策划、制定和具体实施，特别是在“谋”与“计”的阐述上，比西方企业战略管理理论更深刻、更简约、更具思想性。

概括起来，《孙子兵法》的战略思想主要体现在以下几个方面：

1. 五事七计的战略思想

(1) 战略研究是执政者的头等大事。孙子曰：兵者，国之大事，死生之地，存亡之道，不可不察也（计篇）。

(2) 决定战争胜利的因素是“五事”：道——政治上要取得民众认同和拥护（企业价值观）；天——天时气候（外部环境）；地——战场地形地势（市场特点）；将——智、信、仁、勇、严（管理者的素质）；法——组织编制、规章制度、物资供应（组织结构、绩效与物流）。

(3) 了解“五事”的方法是“七计”：主孰有道？——哪一方君主政治清明？将孰有能？——哪一方将帅更有才能？天地孰得？——哪一方得天时占地利？法令孰行？——哪一方法令能够贯彻执行？兵众孰强？——哪一方武器装备精良、战斗力更强？士卒孰练？——哪一方士卒训练有素？赏罚孰明？——哪一方赏罚严明？从以上七个方面，反复计算比较敌我双方的优势和劣势，考虑到利与害，再慎重做出战略决策。这与美国战略管理学家安德鲁斯、安索夫等提出的战略规划、战略分析方法（SWTO分析法和波士顿矩阵）的原理极为相似。

2. 速战速决的战略思想

(1) 经济是军事行动的主要制约因素。孙子曰：凡用兵之法，驰车千驷，革车千乘，带甲十万，千里馈粮，则内外之费，宾客之用，胶漆之

材，车甲之奉，日费千金，然后十万之师举矣（作战篇）。战争不仅是智慧的角逐，更是综合国力的较量。由于战争的耗费很大，只有做好充分准备后，采取主动进攻、速战速决的战略，才对国家比较有利。

（2）战争旷日持久的严重后果。孙子曰：其用战也胜，久则钝兵挫锐，攻城则力屈，久暴师则国用不足。夫钝兵挫锐，屈力殫货，则诸侯乘其弊而起，虽有智者，不能善其后矣。故兵闻拙速，未睹巧之久也。夫兵久而国利者，未之有也。故不尽知用兵之害者，则不能尽知用兵之利也（作战篇）。

在群雄争霸，竞争十分激烈的环境下，战争久拖不决，不仅严重削弱了本国的经济军事实力，并且其他竞争者会乘虚而入，问题会变得更加严重。

（3）战争必须尽可能减少本国的负担。孙子曰：善用兵者，役不再籍，粮不三载，取用于国，因粮于敌，故军食可足也（作战篇）。

第一，不能多次征兵，以免引起老百姓的不满和社会的动荡；

第二，军事装备由国内供给，粮草等其他军事物资要就地就近解决，以减少长途运输的费用，降低战争的经济负担。

所以，最好的战略就是“兵贵速，不贵久”。

3. 不战而胜的战略思想

（1）上兵伐谋。孙子曰：是故百战百胜，非善之善者也；不战而屈人之兵，善之善者也。故上兵伐谋，其次伐交，其次伐兵，其下攻城（谋攻篇）。战争从来都是为政治经济服务，只是达到目的的一种手段，最高明的战略思想是不战而胜，和平崛起。

（2）不战而胜要以强大的军事实力为后盾。孙子曰：故用兵之法，十则围之，五则攻之，倍则战之，敌则能分之，少则能逃之，不若则能避之。故小敌之坚，大敌之擒也（谋攻篇）。没有充分实力，就应造成相对优势或尽可能韬光养晦，避免冲突和战争，否则必为大敌所擒。

（3）修道保法，掌握胜败的主动权。孙子曰：故善战者，立于不败之地，而不失敌之败也。是故胜兵先胜而后求战，败兵先战而后求胜。善用兵者，修道而保法，故能为胜败之政（形篇）。利用韬光养晦，赢得和平

时期，修道保法，励精图治，壮大自己的实力，使自己能立于不败之地。

4. 出奇制胜的战略思想

(1) 诡道与诚信。孙子曰：兵者，诡道也。故能而示之不能，用而示之不用，近而示之远，远而示之近。利而诱之，乱而取之，实而备之，强而避之，怒而挠之，卑而骄之，佚而劳之，亲而离之。攻其无备，出其不意。此兵家之胜，不可先传也（计篇）。诡道与诚信并不矛盾，对自己服务的主体利益相关者和达成的契约要讲诚信；与竞争对手在竞争过程中，除了要遵守公认的游戏规则外，还要严守自己的秘密。讲究竞争的策略，这就是诡道。诡道十二法的核心就是攻其无备，出其不意，打破常规，出奇制胜。出奇就是不断创新。

(2) 避实击虚，因敌制胜。孙子曰：夫兵形象水，水之形，避高而趋下；兵之形，避实而击虚。水因地而制流，兵因敌而制胜。故兵无常势，水无常形，能因敌变化而取胜者，谓之神（虚实篇）。如何出奇，如何创新，要根据竞争对手不断变化的情况而变化，双方都在变化，都想出奇，关键是看谁变得更快、更好。

(3) 以迂为直，以患为利。孙子曰：军争之难者，以迂为直，以患为利。故迂其途，而诱之以利，后人发，先人至，此知迂直之计者也（军争篇）。竞争中任一方都不可能一帆风顺，总会有处在逆境、处在不利的时候，所以将帅一定要懂得迂直之计，变弯道为直路，化不利为有利。

(4) 打破常规，随机应变。孙子曰：途有所不由，军有所不击，城有所不攻，地有所不争，君命有所不受（九变篇）。为什么会有这五个不，就是因为战场上的实际情况总是在变化，按常规能做的不能做了，必须作出变化，这就是权变。古往今来，所有的成功者都不是教条主义，都是根据当时当地的实际情况，实事求是不断改革求变的人。

5. 知彼知己的战略思想

(1) 知胜有五。孙子曰：故知胜有五：知可以战与不可以战者胜，知众寡之用者胜，上下同欲者胜，以虞待不虞者胜，将能而君不御者胜。此五者，知胜之道也（谋攻篇）。