

张天元 主编

商海竞争艺术

SHANG HAI JING ZHENG YI SHU



商海竞争艺术

主 编 张天元

副主编 李 毛 薛庄民 李中勋

赵留根 李青云 王俊林

李彦恒 张本立 李景波

中国财政经济出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

商海竞争艺术/张天元主编. —北京:中国财政经济出版社,
1995. 7

ISBN 7-5005-2839-6

I. 商… I. 张… II. 商业经营-经营决策-艺术 IV.
F715

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (95) 第 06684 号

中国财政经济出版社出版

社址: 北京东城大街佛寺东街 8 号 邮政编码: 100010

北京通县西定安印刷厂印刷 各地新华书店经销

787×1092 毫米 32 开 12.25 印张 250 000 字

1995 年 12 月第 1 版 1995 年 12 月北京第 1 次印刷

印数: 1—5600 定价: 13.00 元

ISBN 7-5005-2839-6/F·2690

(图书出现印装问题, 本社负责调换)

序 言

、 恰逢当前我国社会主义市场经济体制开始运行之际，或者说在经济竞争日趋国际化的形势下，作者撰写了《商海竞争艺术》一书。

《商海竞争艺术》试图以创新、务实、典雅的姿容，跻身于经商丛书之林，为企业家或竞争者提供向导和武器。

建立社会主义市场经济体制，促进商品经济的发展，必须培养和造就一批生气勃勃的企业家队伍。可以说，社会主义市场经济体制建设进程的瓶颈和关节点，既不是资源和设备，也不是劳动和技术，而是能否造就一批科学意义上的企业家或竞争指挥者。现代企业家或竞争者，既是商品经济发展的产物，又是促进商品经济发展的动力。正是企业家或竞争者推动了市场与企业两者的互

动，在二者之间架起了桥梁。企业家阶层作为商品经济运行的主体和市场经济运行的轴心，承担着全部市场结构的重压。在现代经济中，从某种意义上讲，企业家阶层的经营管理能力，又成为促进经济和社会进步的决定性力量。然而，企业家或竞争者的成长，不仅是一个实践过程，而且是一个学习过程。在这一过程中，企业家或竞争者不仅需要拼搏和奋争，更需要借鉴和学习先进的经验和理论，学习那些富于创造意义的竞争中的方法与艺术。基于这种认识和历史的渴望，作者才大胆尝试，将《商海竞争艺术》呈献于读者面前。

当代商战，不仅是在本国市场范围内进行，而且还是在世界市场范围内进行，竞争对手不只一方，而是多方、甚至是对手如林；竞争又大都是以高科技为武器，而高科技发展非常迅速。因之，当代商战之复杂和变幻莫测甚至超过军事战争，没有诸葛亮随机应变之智，则难于在激烈的市场竞争中站稳脚跟以争取胜利，如果象马谡那样拘泥于不知应变，那必然会栽筋斗。可以说，今日商战之争，实际上是由“心战”取代了过去的“兵战”。而所谓“心战”，通俗一点讲就是“斗心眼”。“斗心眼”，实质上即是斗识斗胆，斗智斗法。一句话：斗竞争艺术。

一个企业家或竞争者，不但要熟谙各种领导和经营管理方法、原则和规律，同时也要讲究竞争艺术，依靠丰富的知识、经验、机智和创造力，运用高度纯熟精细的技巧来灵活多变地解决竞争实践活动中复杂多变的问题。竞争艺术是企业家或竞争者自身的素质、才能、经验、知识等因素基础上形成的非规范的经验性和创造性的竞争技能。企业家或竞争

者，只有掌握了这门竞争制胜艺术，才能在商海竞争的大舞台上，导演出威武雄壮的活剧来。

有鉴于此，作者根据企业家或竞争者和工商业者竞争制胜的需要，紧紧贴近市场竞争实际，从不同角度、不同侧面、不同层次，较为系统地论述了经济竞争中的各种不同类型的部分方法和艺术，力求使本书成为最为实用的经营竞争艺术大全。

当然，对于企业家或竞争者以及广大工商业者并非济世经典、灵丹妙药。但是本书作为专门从方法和艺术角度论述商品竞争制胜艺术的著作，或许能为经济理论工作者和实际工作者提供一点提示。本书的作者，能够为此书贡献出自己微薄的力量，也是一种十分有益的而光荣的劳作。

希望自己有深谋远虑的本领，希望自己真正掌握竞争艺术，无论是对市场竞争刚刚涉足的年轻者，还是对市场竞争涉足久深的中年者或年长者，都是梦寐以求的。愿《商海竞争艺术》使您“梦想成真”，并伴随您在商海大战中创造辉煌！

路俊福

1995年4月

第一章 竞争艺术概述	(1)
第一节 竞争艺术含义	(2)
第二节 竞争艺术的特征	(3)
第三节 研究竞争艺术的特殊 意义	(7)
第二章 竞争中的巧“避”艺术	(9)
第一节 巧“避”艺术概述	(9)
第二节 巧“避”艺术的运作	(14)
第三节 巧避艺术的禁忌	(21)
第三章 竞争中的应变艺术	(23)
第一节 应变艺术概述	(23)
第二节 应变艺术的运作	(32)
第三节 应变艺术的禁忌	(35)
第四章 竞争中的善知艺术	(38)
第一节 善知艺术概念	(38)
第二节 善知艺术的运作	(43)

第三节 善知艺术的禁忌	(51)
第五章 竞争中的奇正艺术	(54)
第一节 奇正艺术概述	(54)
第二节 奇正艺术的运作	(60)
第三节 奇正艺术的禁忌	(70)
第六章 竞争中的妙算艺术	(72)
第一节 妙算艺术概述	(72)
第二节 妙算艺术的运作	(80)
第三节 妙算艺术的禁忌	(91)
第七章 竞争中的投机艺术	(94)
第一节 投机艺术概述	(95)
第二节 投机艺术的运作	(101)
第三节 投机艺术的禁忌	(106)
第八章 竞争中的攻守艺术	(111)
第一节 进攻艺术概述	(111)
第二节 守势艺术概述	(118)
第三节 坚持攻守艺术的统一	(123)
第四节 攻守艺术的禁忌	(124)
第九章 竞争中的“逆反”艺术	(127)
第一节 逆反艺术概述	(127)
第二节 逆反艺术的运作	(133)
第三节 逆反艺术的禁忌	(140)
第十章 竞争中的气胜艺术	(142)
第一节 气胜艺术概述	(143)
第二节 气胜艺术的运作	(148)

第三节	气胜艺术的禁忌·····	(152)
第十一章	竞争中的“钻夹缝”艺术·····	(155)
第一节	钻夹缝艺术概述·····	(156)
第二节	“钻夹缝”艺术的运作·····	(162)
第三节	钻夹缝艺术的禁忌·····	(168)
第十二章	竞争中的跟超艺术·····	(170)
第一节	跟超艺术概述·····	(170)
第二节	跟超艺术的运作·····	(172)
第三节	跟超艺术的禁忌·····	(176)
第十三章	竞争中的先发后发艺术·····	(181)
第一节	先发艺术概述·····	(181)
第二节	后发艺术概述·····	(187)
第三节	坚持先发与后发的统一·····	(192)
第四节	先发与后发的禁忌·····	(193)
第十四章	竞争中的夷胜艺术·····	(195)
第一节	夷胜艺术概述·····	(195)
第二节	夷胜艺术的运作·····	(200)
第三节	夷胜艺术的禁忌·····	(209)
第十五章	竞争中的用间艺术·····	(212)
第一节	用间艺术概述·····	(212)
第二节	用间艺术的运作·····	(218)
第三节	用间艺术的禁忌·····	(226)
第十六章	竞争中的防骗艺术·····	(228)
第一节	防骗艺术概述·····	(228)
第二节	防骗艺术的运作·····	(237)

第三节	防骗艺术的禁忌·····	(248)
第十七章	竞争中的“以小胜大”艺术·····	(250)
第一节	以小胜大艺术概述·····	(250)
第二节	以小胜大艺术的运作·····	(254)
第三节	以小胜大艺术的禁忌·····	(257)
第十八章	竞争中的积优艺术·····	(259)
第一节	积优艺术的概述·····	(259)
第二节	积优艺术的运作·····	(265)
第三节	积优艺术的禁忌·····	(267)
第十九章	竞争中的善借艺术·····	(269)
第一节	善借艺术概述·····	(269)
第二节	善借艺术的运作·····	(276)
第三节	善借艺术的禁忌·····	(287)
第二十章	竞争中的任势艺术·····	(289)
第一节	任势艺术概述·····	(289)
第二节	任势艺术的运作·····	(296)
第三节	任势艺术的禁忌·····	(300)
第二十一章	竞争中的刚柔艺术·····	(303)
第一节	刚柔艺术概述·····	(303)
第二节	刚柔艺术的运作·····	(328)
第三节	刚柔艺术的禁忌·····	(331)
第二十二章	竞争中的用人艺术·····	(334)
第一节	用人艺术概述·····	(334)
第二节	用人艺术的运作·····	(341)
第三节	用人艺术的禁忌·····	(349)

第二十三章 竞争中的调停艺术	(355)
第一节 调停艺术概述.....	(355)
第二节 调停艺术的运作.....	(360)
第三节 调停艺术的禁忌.....	(364)
第二十四章 竞争中的企业形象艺术	(366)
第一节 企业形象艺术概述.....	(366)
第二节 企业形象艺术的运作.....	(371)
第三节 企业形象艺术的禁忌.....	(378)
后记	(380)

第一章 竞争艺术概述

你想在大市场竞争的海洋里夺取金牌吗？说它难也不难。说它难，言其充满险滩暗礁，稍有闪失，便会触礁，遭受淹没之灾；说它不难，言其只要具备竞争艺术，巧绕急流，善避暗礁，即可达到胜利的彼岸，成为金牌得主。

当今的商海大竞争，竞争双方都希图“运筹于企业之中，称雄于市场之上”，战胜对手，独领风骚。可以说，市场竞争，在很大程度上表现为斗识斗胆、斗智斗勇、斗术斗技，一言以蔽之：斗智赛谋。胸有妙计，高敌一筹，则能以少胜多，以劣胜优，有时甚至能“不战而屈人之兵”。由此观之，掌握和谙熟竞争艺术的何等重要！

第一节 竞争艺术含义

艺术，本意是用语言、动作、线条、色彩、音响等不同手段构成形象以反映社会生活，并表达作家、艺术家的思想感情的一种意识形态。现在，“艺术”一词已经广泛地借用，如斗争艺术、军事艺术、领导艺术、竞争艺术，等等。

什么是竞争艺术？目前具体的表述还不多见。我们认为，所谓竞争艺术，就是在一定经验基础上，灵活运用一定知识，针对竞争中的各种变量因素，进行创造性的非模式化的竞争技能和技巧的总和。可以这样说，竞争艺术是理论和实践的巧妙结合，是原则和创造的辩证统一，是科学和灵活的高度和谐。

竞争艺术，同音乐、绘画、戏剧、舞蹈等艺术形式一样，也可称得上是一种独立的艺术类别。所不同的是艺术家创造的是一个优秀动人的艺术品；企业家要塑造的是一个光彩照人的现代企业形象。一个企业家或竞争者要唱出商品竞争时代的强音，描绘出生机勃勃的瑰丽画卷，就需要“企业艺术家”倾注全部心血和感情，运用独特的艺术手段来创造。对竞争艺术的理解似应包括以下几点：

1. 竞争艺术着重研究的是竞争者如何在商海竞争实践中创造性地运用广博知识和丰富经验去解决问题的智慧；

2. 竞争艺术具体研究企业竞争者在竞争活动中如何有效地发挥主观能动作用，采用灵活的技巧和方法；

3. 竞争艺术来源于经验，但又高于经验，它是经验的归纳和总结，但未上升为完整的科学理论体系，更不能作为定量来表述，它介于经验与科学之间；

4. 竞争艺术不是竞争技术，如提高产品质量，利用现代化手段等，这是企业竞争的技术问题，而不是企业竞争的艺术。

第二节 竞争艺术的特征

竞争艺术是一个十分广阔的领域，具有丰富的内容和多样的形式，如企业当中：决策的艺术，运用政策的艺术，领导指挥艺术，指挥协调的艺术，运筹时间的艺术，知己知彼的艺术，预测未来的艺术，演讲艺术，激励、制裁的艺术，调解纠纷的艺术，广告宣传的艺术，谈判、周旋的艺术，等等。

从古到今，从中到外，人类社会的竞争经验积累和总结，形成了五光十色的艺术宝库，现举例如下：

1. 以谋伐战，以谋制胜——要具备正确的经营思想，深谋远虑，从长计议；

2. 审时度势，以变制胜——提高应变能力，以不变应万变；

3. 攻其不备，出奇制胜——突出经营特点，战略选在良性循环点上，推出缺门新产品，搞出奇特的新成果；

4. 兵贵神速，以快制胜——珍视时间价值，时机价值；

5. 趋利避害，以强制胜——发展优势，以长击短，扬长

避短；

6. 集中兵力，重点制胜——抓住主要矛盾，集中主力于主要战线；

7. 以退为进，迂直制胜——学会螺旋式上升，“退一步，进两步”的战术；

8. 群胆群威，多角制胜——实行多角经营，注意多维思维；

9. 呼风唤雨，借力制胜——善于利用环境，利用他人之术，为我所用；

10. 攻心为上，以气制胜——强调攻心为上，激气为本，上下同欲。

竞争艺术的特点主要是：

一、开创性

竞争艺术相对于竞争科学来讲，是一门“应用学”。竞争，就是要体现竞争者思想活跃，勇于创新，对现成事物不盲从，不人云亦云，不落俗套的能力。竞争艺术是竞争组织或这个组织的领导者的丰富知识、经验、智慧、气质、观念、意志等综合而成的一种出色的技能。也就是说，竞争艺术体现了企业家生机勃勃的创造力，内容丰富多采，形式新颖别致，经常在科学和经验之上激起创造性思维的火花。企业家常常不能按已有的程序和想象实施竞争，而是开动脑筋，灵活机智地处理问题，赋予经验和知识以“活”的灵魂。这就是竞争艺术开创性的含义。没有开创性，就没有竞争艺术。

当然，竞争艺术并不是企业家在商海大战中的特异功能，

也不是个人天生的本领。真正称得上竞争艺术的竞争活动，无一不是立足于一定的客观条件和客观规律之上的。古代“空城计”的实施，现代“重庆谈判”的成功，并不是盲动和冒险，而二者都是领导者对主客观形势和对对方的心理素质、心理活动进行科学分析的结果。科学知识和经验只是企业竞争艺术得以形成的条件和基础，而合乎规律的创造才是企业竞争艺术的本质。

二、实践性

从企业竞争艺术的产生来看，它直接来源于众多企业家或竞争者的实践经验。竞争艺术固然以科学知识为基础或“内核”，但它不是从概念推导、演绎得出来的，而是把科学知识运用于企业竞争实践中显现出来的。从竞争艺术的学习和运用来看，仅仅学习和掌握了领导和管理企业的科学理论远远不够，需要靠企业家在竞争实践中去体会、感受、揣摩。不同的企业家，虽然掌握的科学管理理论大致相同，但竞争水平却有天壤之别。这就是“运用之妙，存乎一心”的功夫。所以，企业竞争艺术只有在具体的实践中才能显示其无穷的魅力，放射出灿烂的光辉。

三、随机性

竞争艺术是表现为一种审时度势，灵活运用自己已有知识、经验，具体分析复杂的竞争态势的综合变通能力。竞争艺术还表现为在不拘泥于旧法，循规蹈矩地去竞争，而是见机即动，达切因应，具有“狐狸”的特性。古语云：“文无定

法”、“法无定规”。竞争艺术同样具有固定不变的方法和技巧，但它在竞争活动中，又确实存在着不成条的方法和艺术，并且对这些方法和艺术运用得恰当与否将直接关系到竞争结果的有效性和可靠性。问题的要旨就在于：艺术千条，相补相济，运用之妙，存乎一心。

四、多样性

竞争的普遍性和变化性，决定了竞争艺术的多样性。竞争艺术的多样性表现为纵向多层次和横向多侧面。纵向的竞争艺术，如宏观的、微观的，战略的、战术的，全局的、局部的；横向的竞争艺术，如待人处事的艺术，协调的艺术，运筹时间的艺术，谈判的艺术等等。

五、适度性

不同的竞争类型，其后果有不同的度的要求。比如，两军作战，这种严酷的竞争当然以杀伤、消灭敌人、保存自己为度；贸易洽谈，互通有无，这种友善竞争应当以双方互利，下次再来为度；体育比赛，双方夺冠，这种维护尊严的竞争，必须以我方夺金牌，他方得铜牌、银牌为度。企业同行业竞争，都想谋求最大利益，但这种同行业之间的竞争，不是非要把对方搞垮，应当以互相促进为度；市场竞争，双方为占有市场都要采取不同手段，但应以不坑害广大消费者为度。又如信息技术竞争，要实行开放，使企业或个人共享信息资源，但应以不泄密为度，如此等等。“过头”者或“不及”者，都是不适度。成功的竞争艺术必须适度。