

商家必备 百战百胜

当代 商界百战奇略

● 李俊民
● 张学峰 编著
● 王 力



当代商界百战奇略

李俊民

张学峰 编著

王 力

《京》新登字079号

责任编辑：杨 岗

封面设计：白长江

版式设计：张爱华

当代商界百战奇略

李俊民 张学峰 王 力 编著

•

中国经济出版社出版发行

（北京市百万庄北街3号）

各地新华书店经销

北京渤海印刷厂印刷

•

787×1092毫米 1/32 12.8125印张 290千字

1994年5月第1版 1994年5月第1次印刷

印数：01—6000

ISBN 7-5017-2715-5/F·1902

定价：9.85元

内 容 简 介

商海驰骋，谋略为先。在扑朔迷离的商战中，怎样施计用谋，争胜称雄，这是商家十分关心的问题。本书以专门介绍商战原则和战法为特色，将我国古兵法名著《百战奇法》的原理具体运用到商战之中。从信息战、资源战、广告战、商标战等 236 个商战实例分析入手，提供了计战、谋战、强战、弱战、养战、败战等 100 个商战具体谋略战法。全书分审时、料敌、造势、示形、奇正、柔胜、权衡、纵横、励士、将道十篇，用古兵法原文、浅析、商战点语、商家箴言的形式，对 100 个商战战法进行了点睛式的评析，具有实用性、可读性和可操作性。

无论是有志于涉足商海的尝试者，还是已在奋力搏杀、各显神通的商海精英；无论是个体经营的老板，还是国营大中型企业经理、厂长，只要你熟用百战奇略，就会充满智慧，在复杂多变的商战搏击中应付自如，稳操胜券，百战百胜。

前 言

——写给商海弄潮人

随着党的十四大的召开和《中共中央关于建立社会主义市场经济体制若干问题的决定》的发表，以转换企业经营机制，加快改革开放步伐，发展市场经济为主旋律的春风，迅即吹遍神州大地。市场经济意识开始深入人心，市场经济大潮更加猛烈地拍打着中国这块热土。人们发现，那些先富起来的地区和人们，绝大部分是从经商起步的。于是经商热升温，公与公，公与私，私与私，企业与企业间的商战风起云涌。目前，重返GATT（关贸总协定）实现我国经济与世界经济的对接已为期不远。“复关”对我们而言，则意味着要面临一个更广阔、更复杂、更激烈的一统二战场，一场国际间的新一轮商战将会更为壮观。

近些年来，随着市场竞争的日益激烈，商战不断升级。先是在原材料市场上，接踵而至的“羊毛大战”、“蚕茧大战”、“棉花大战”、“烟叶大战”、“生铁大战”、“钢材大战”、“生猪大战”，继而在商品销售市场上，又连续发生“电冰箱大战”、“彩电大战”、“空调大战”、“家具大战”、“啤酒大战”、“化妆品大战”、“挂历大战”、“月饼大战”。伴随而来的“商标战”、“公关战”、“形象战”、“广告战”、“信息战”、“成本战”、“资金战”、“人才战”、“三角讨债战”、“炒股战”、“储蓄战”、“环境战”、“巨奖战”等经营手段之战更是此起彼伏，愈演愈烈。这些五花八门的商战令人眼花缭乱。正所谓

举国上下，商战狼烟四起、烽火连天。

市场如同战场，有市场就有竞争，市场竞争是一种没有硝烟的战斗。这种战斗，是心机、权变、手腕的立体表演，也是企业家的勇与胆、智与谋、艺与技的较量。两军相遇智者胜。有智有胆有谋有技者，便可富甲一方，而有勇无谋的莽汉，无计无术的愚人，即使资本雄厚，到头来也可能以失败而告终。

商战必有赢家和输家，谁不想在商场角逐中获胜，谁不想成为商战中的强者。怎样才能在商战中获胜，怎样才能成为商战中的强者。靠运气的盲目斗士可能会获得一两个战役的胜利，但不可能长久，最终等待着他的仍然是失败的命运。而要成为“常胜将军”，就要认真研究商战谋略。

纵观近年国内外企业发展史，无论是资金雄厚，还是白手起家，能称雄争霸的企业，无不是在商场上正确使用谋略的结果，（有的可能是不自觉的，但实践结果只能更证实中国古代军事谋略的科学性），而无法生存的企业恰恰失于此道。进入市场经济的当代企业家，最需要具备能适应商战特点的谋略。好“谋略”运用得法，常常成为救活亏损企业的良药，提高中小企业知名度的“金装”，帮助大企业渡过危机的“救命稻草”。可以说，“谋略”在许多时候是商战致胜的“王牌”。兵家以诈而立，企业以争而存，无不在筹谋斗智之中。商战是“智慧的大较量”。商战有谋，以谋求胜，市场多变，谋在其中。

北宋末叶出世的《百战奇法》一书，是我国古代分条论述作战原则和战法的兵书。它在前人论兵的基础上，以百种作战类型研究谋略，总结出了许多可资后人借鉴的宝贵经验。从其产生以来，就为兵家所重视和推崇。这部在我国兵

学发展史上对后世颇有影响的重要兵书的可贵之处，是它对孙子思想的发展。它所蕴含的辩证法规律，不仅仅有益于商战争之致胜，而且可以广泛地扩大到经济生活的诸多领域，特别是它在商战中的地位和作用，愈来愈令世人瞩目。从“百战奇法”中学习取胜之道，对提高商战谋略水平，无疑是非常必要的。

本书借鉴古兵法“百战奇法”谋略，从审时、料敌、造势、示形、奇正、柔胜、权衡、纵横、励士、将道等十个方面，具体分析了当代市场竞争中的236个战例，融合、提炼了100个可行的谋略战法。各战既相对独立成章，又相互关联，史论结合。每条战法，均分为〔兵战原文〕、〔译文〕〔商战点语〕、〔商战实例〕、〔商家箴言〕五个层次进行论述。“兵战原文”中，凡没有题注的，均选自《百战奇法》一书。在译文之后的“商战点语”中，从商战双方各方面的情况（包括政治的、经济的、地理的等）需要出发，本着“古为今用”，“兵”为“商”用的精神，画龙点睛地对该条谋略在商战中使用范围、条件、目的、用谋的方法、方式、手段等进行了论述。这种“商战点语”，有的可能很牵强，有的可能同兵战原义相去很远，甚至有的相悖谬。我们认为，如果过分强调原书作者的本意，而失去了很多新意，实在可惜。再则，《百战奇法》也应在我们这一代人的手中发扬光大。“商战实例”是从国内外众多商界战略中选出有代表性的引用。需要说明的是，本书所论及的商战，不仅仅是两家相争的狭义商战，而是更为广泛意义上的商战——使自己的产品打入市场，扩大市场占有率，赢得更大的利润、人才竞争等等。这样做可能更具有实用性和可操作性。以产品为军队，以市场为战场，由顾客来裁决的商战已成为当代商战的主旋律。“商家箴言”，则为企业家们提供思索的方

法、解决问题的思路和衷心的劝勉。商贾们可以触类旁通，举一反三，创造出更多的新谋略。

分观百条谋略战法，给企业经营者百种智慧灵感的启迪，并在商战实践中不断发展、完善。

统观百条谋略战法，诸战法之间都有一定的内在联系，互相交叉、渗透、连结、相辅而相成。

商战中的善战者，无论是初涉商界的新秀，还是智勇双全的精英，都可以在这里找到所需的东西，都可以借鉴业已形成的战法，或兼用，或套用，或连用，领会各种战法的精髓，从自己所处的实际出发，予以创造性的发挥。

本书编写过程中，参考和借鉴了有关方面的研究著作、文章及资料，由于篇幅所限，未能一一列出篇名，在此，谨向原作者们表示由衷的感谢！

谨以此书献给搏击商海的精英。

作者

1993年12月

目 录

前言

第一篇 审时度势	(1)
1. 慎思明辨，左右逢源	
计战——深谋远虑	(2)
2. 机遇就是成功	
势战——见机而行	(7)
3. 知人者慧，知己者明	
攻战——知彼可攻	(11)
4. 一条路走到黑的人找不到光明	
杂战——双向思维	(13)
5. 小荷才露尖尖角，早有蜻蜓在上头	
先战——先发制人	(18)
6. 雏凤清于老凤声	
后战——后发制人	(21)
7. 吃一拿二眼观三，行情不对早转弯	
风战——善摸行情	(25)
8. 巧艸公使八面风	
雪战——巧用天象	(30)
9. 防人之心不可无	
备战——常备不懈	(34)
10. 夜半行船看航灯	
导战——向导指路	(37)

11.快刀斩乱麻

泽战——果断处事…………… (40)

第二篇 明察敌情…………… (44)

12.料敌如神胜千里

预战——事预则立…………… (45)

13.心如明镜，成竹在胸

知战——知彼知己…………… (47)

14.遇事三思而后行

轻战——详审敌情…………… (51)

15.如临深渊，如履薄冰

重战——效益至上…………… (55)

16.大丈夫慧眼识风云

变战——以变制胜…………… (59)

17.搜尽奇峰打草稿

斥战——虞待不虞…………… (63)

18.师出无名者败

好战——师出有名…………… (65)

19.于无声处听惊雷

忘战——居安思危…………… (69)

第三篇 布阵造势…………… (74)

20.排山倒海荡尘埃

求战——求之于势…………… (75)

21.“好风凭借力，送我上青云”

合战——联合经营…………… (79)

22.小船水里好调头

分战——化大为小…………… (82)

23.机不可失，时不再来

进战——见可则进·····	(86)
24.能上能下为俊杰	
退战——以退为进·····	(89)
25.神出鬼没隐其身	
游战——游击战术·····	(92)
26.耳畔常有风雷鸣	
伏战——聚精会神·····	(101)
27.要走捷径找岔路	
迂战——迂回进攻·····	(106)
28.乱中取胜走捷径	
乱战——乱而取之·····	(110)
第四篇 示形碍目 ·····	(115)
29.美酒佳肴藏杀机	
饵战——诱饵勿食·····	(116)
30.身在庐山中，不识真面目	
形战——假形诱战·····	(120)
31.假做真时真亦假	
远战——远而示近·····	(122)
32.真做假时假也真	
近战——近而示远·····	(126)
33.韬光养晦，宁静致远	
强战——强而示弱·····	(130)
34.空城之计退敌军	
弱战——弱而示强·····	(132)
35.溺水而亡多会游	
卑战——骄敌制胜·····	(135)
36.善放长线钓大鱼	

利战——以利诱敌·····	(138)
第五篇 奇正相依 ·····	(143)
37.运筹帷幄，决胜千里	
谋战——上兵伐谋·····	(144)
38.风景这边独好	
奇战——出奇制胜·····	(149)
39.不积细流，无以成江河	
正战——步步为营·····	(152)
40.醉翁之意不在酒	
声战——声东击西·····	(155)
41.运用之妙，存乎一心	
心战——攻心为上·····	(157)
42.太虚幻境入歧途	
疑战——设置疑阵·····	(163)
43.龙倚大海鱼靠水	
争战——争占地利·····	(167)
44.情人眼里出西施	
腐战——投其所好·····	(170)
45.砍树容易推山难	
水战——半济而击·····	(174)
46.抓住空档好变速	
劫战——乘隙进攻·····	(178)
47.他山之石，可以攻玉	
借战——借力制胜·····	(181)
48.人贵有自知之明	
守战——严守伺机·····	(186)
49.无限风光在险峰	

山战——抢占优势·····	(189)
50.关门捉贼瓮中鳖	
封战——围敌攻之·····	(192)
51.伤其一指，不如断其一指	
饱战——以饱待机·····	(195)
52.人凭土地虎凭山	
地战——巧战地利·····	(198)
第六篇 以柔克刚 ·····	(203)
53.抢先占领制高点	
主战——争取主动·····	(204)
54.防患于未然	
实战——备战备荒·····	(207)
55.相逢何必曾相识	
虚战——以实代虚·····	(211)
56.相逢一笑泯恩仇	
依战——化敌为友·····	(214)
57.尺有所短，寸有所长	
饥战——取长补短·····	(219)
58.勿以己小而不为	
寡战——以小胜大·····	(224)
59.事隔三日当有变	
缓战——伺机而动·····	(226)
60.红花还得绿叶扶	
交战——巧用借力·····	(229)
61.智勇双全，百战百胜	
诈战——以智取胜·····	(233)
62.一言既出，驷马难追	

信战——取信于民	(237)
63.蛇打七寸狠打腰	
避战——避锐击惰	(242)
64.心急吃不了热豆腐	
耗战——拖延耗敌	(245)
65.十个楞的不如一个不要命的	
穷战——穷寇勿追	(249)
第七篇 权衡利弊	(254)
66.“欲穷千里目，更上一层楼”	
谷战——削峰平谷	(255)
67.射人射马，擒贼擒王	
阻战——攻其要害	(259)
68.“民”以食为天	
粮战——取粮于敌	(263)
69.好汉不提当年勇	
胜战——胜战不骄	(266)
70.于细微处见精神	
易战——小处着手	(269)
71.能饶人处且饶人	
围战——适度进取	(273)
72.理智是赢家本钱	
安战——坐等良机	(277)
第八篇 驰骋纵横	(281)
73.把握先机出神兵	
速战——兵贵神速	(282)
74.先下手为强，后下手遭殃	
客战——先入为主	(285)

- 75.信息比财富更贵重
 间战——广搜信息…………… (289)
- 76.快人一拍定乾坤
 劳战——先敌战领…………… (300)
- 77.砍一斧子震百枝
 必战——攻其必救…………… (303)
- 78.浪急在船下，山高在脚下
 生战——敢于拼搏…………… (307)
- 79.棉里藏针最难防
 和战——假谈真打…………… (312)
- 80.生意须防窝里斗
 离战——亲而离之…………… (316)
- 第九篇 激励“士卒” …………… (321)**
- 81.养兵千日，用在一时
 养战——养精蓄锐…………… (322)
- 82.重赏之下有勇夫
 赏战——重赏功臣…………… (325)
- 83.水清沙洁，官贤弊绝
 罚战——治业从严…………… (330)
- 84.叱咤风云生，精神同飞舞
 气战——一鼓作气…………… (333)
- 85.败棋出迷有胜招
 败战——败中取胜…………… (337)
- 86.三军可夺帅，匹夫不可夺志
 怒战——激励壮威…………… (341)
- 87.人是万物之灵
 挑战——催人奋进…………… (344)

88. 兵置死地而后生
死战——背水一战…………… (348)
89. 两军相遇勇者胜
危战——临危不惧…………… (352)
- 第十篇 为将之道…………… (356)
90. 磨刀不误砍柴工
教战——培训员工…………… (357)
91. 好钢用在刀刃上
选战——知人善任…………… (361)
92. 天生我才必有用
料战——视能授权…………… (365)
93. 试玉要烧三日满
逐战——善辨真伪…………… (369)
94. 爱心方可换知心
爱战——广施恩惠…………… (373)
95. 苦瓜苦藤一条根
难战——同甘共苦…………… (376)
96. 纸上得来终觉浅，绝知此事要躬行
网战——注重实践…………… (380)
97. 不以规矩不成方圆
威战——健全法规…………… (383)
98. 军令已出如山倒
畏战——杀一儆百…………… (386)
99. 万紫千红方为春
御战——人负其责…………… (390)
100. 吃饭穿衣看家当
众战——实事求是…………… (395)

第一篇 审时度势

机不可失，时不再来。乘机遇先审时。所谓审时，即对形势、时局、环境等进行分析，商战中凡属宏大的构想、战略行动的发起，都要依据对时局、环境的分析而定。现代企业是一个适应开放式大系统，它要和整个社会环境进行信息对流和能量交换。而企业的内外环境是处在不断变化之中的。商界的赢家们，必须在决策前尽可能多地将多方面的信息，进行系统分析，对内外环境进行深入细致的动态研究。这就是审时度势。善于审时度势，是对每位参与市场竞争者起码的要求。在复杂的商战环境中，清晰透彻的形势分析与环境洞察，是确定奇谋方略的基石。

这里讲的“时”，主要包括时代、时局（形势）、格局、时势、时机。审时的目的，一是确定本行业市场竞争坐标系，本企业在市场竞争中所处的方位和立足点，以便有一个总的价值尺度；二是明确市场竞争局势在动荡变化中所形成的新的关系网，明确目前的主要威胁来自何方；三是进行竞争双方力量对比，以便于把握最有利的战略时机；四是看到潜在威胁，预先确定好应变之策；五是认清发展趋势，因势利导，关照好下一个发展阶段。

一切正确的战略、谋略的制定，都与科学的时局、环境分析密切相关。商战要把握好认识时代、看清时局、明确格