



畅销全球的经典商业兵法！
百家知名企业联袂推荐！

决胜

——商战谋略全揭秘

宗坤/编著



CONQUER

PUTTING ALL THE TELLTALE COUNSEL

**21世纪最具影响力的企业竞争策略！
企业主管不可或缺的商战兵法大全！**

知识经济时代的报酬递增法则◇低成本特攻战力的养成——品牌成本控制
重点进攻的商场应用◇商业竞争中的奇袭战略

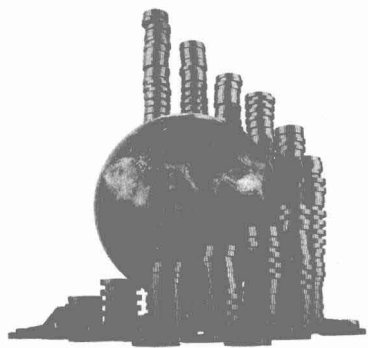
吉林出版集团

北方妇女儿童出版社

决胜

——商战谋略全揭秘

宗坤/编著



CONQUER

图书在版编目(CIP)数据

决胜 : 商战谋略全揭秘 / 宗坤编著. — 长春 : 北方妇女儿童出版社, 2011.7

ISBN 978-7-5385-5762-6

I. ①决… II. ①宗… III. ①商业经营—谋略—通俗读物
IV. ①F715-49

中国版本图书馆CIP数据核字(2011)第146452号

书 名: 决胜 : 商战谋略全揭秘

编 著: 宗 坤

出 版 人: 李文学

责任编辑: 陈晓东

装帧设计: 周凤人

开 本: 710mm×1000mm 1/16

字 数: 180千字

印 张: 16

版 次: 2012年1月第1版

印 次: 2012年1月第1次印刷

出 版: 吉林出版集团 北方妇女儿童出版社

发 行: 全国新华书店

地 址: 长春市人民大街 4646 号

邮 编: 130021

电 话: 总编办 0431-85644803 0431-88028517

网 址: <http://www.bfs.cn>

印 刷: 郑州市毛庄印刷厂

书 号: ISBN 978-7-5385-5762-6

定 价: 29.80元

版权所有侵权必究举报电话 0431-85644803

如发现印装质量问题, 请联系调换

本书的主旨不仅是传授策略分析所用的新技术，而且是让所有希望在激烈的竞争中立足取得成就的企业主管，在进行市场争夺战时，更要考虑有关策略方面的基本问题，以及如何运用各种经典战役所揭示的各种军事原则来赢得商战。

二十世纪的商业竞争，已经不再是简单的实力的硬碰硬，企业策略成为其中一项能够决定胜负的重要因素。在市场上屡受挫折的企业，与竞争者比较一下，其策略的制定、执行必定有所不当。不论企业的规模有多大，或科技水准有多高，在市场上还是有被竞争者超越的可能。例如世界最大的汽车制造商通用公司，就在美国市场上与日本企业集团的争夺战中败下阵来。

如同在战场上没有常胜将军一样，任何一家企业都难免会出现决策的失误。这种失误，轻则损失财力物力，重则很有可能导致企业的破产和倒闭。但是遗憾的是，在当前的市场竞争中，依然有些企业对策略处于一个盲目的状态，有勇无谋或者逞匹夫之勇。因此他们所遭遇的后果便不难预料了。

在可以预见的时间内，世界的经济状况不可能再回到市场经济初期那种物价持续稳定的岁月。因此，企业必须判断

形势，能不能生存以及发展完全依靠于能够从对手手中抢占多大的市场份额、如何保护自己不受到恶性攻击以及如何遏制对手的有效侵略。长久以来，企业之间一直是相互竞争的，但是在当前这种环境中，我们最需要具备的是能够反映市场的正确策略。

纵观八十年代以来国内外企业的发展，可以得到有力的证明。不管是资金雄厚，还是白手起家，能够称雄争霸者，无不是在商场上正确使用军事谋略的结果。所以，今天企业最需要具备的就是能够适应商业特性的兵法策略。

本书以古今战争史的战略得失，印证近日企业的策略成败，在介绍美、欧、日等经济强国，将军事战略战术运用于企业经营策略和市场竞争的最新的宝贵经验的基础上，告诉企业主管，在进行商场争夺战时，所考虑的有关企业策略方面的基本问题，以及如何运用各种军事策略原则，来赢得一场漂亮的商战。

书中既有如何选择竞争对手最薄弱的环节而致其死地的技巧，又有怎样集中优势资源作强大的正面攻击，以抢夺市场的战略；既有通过侧翼定位来确保市场的防御措施，更有巧用攻心策略，不战而屈人之兵的遏制方法……实为企业主管不可或缺的商战兵法大全。

第一篇

古今兵法三大精义 1

第一章 古今战史三大教训 5

商场争霸战 市场争夺战 5

以战史三大教训为个人战略 12

第二章 兵力和空间的比率 19

敌人俯首称臣——苏军攻克柏林 20

数字的优势 23

规模经济的力量 27

知识经济时代的报酬递增法则	31
兵力对空间比率的重要性	33
取得局部优势	35

第三章 守而必固 履险如夷 41

地势的优势	41
商务保卫战的效力	45
商战防御的层面分析	48
保护侧翼的重要性—海湾战争	53
在商场上捍卫侧翼	55

第四章 特攻战力，所措必胜 57

发展高竞争性核心战斗力	57
高竞争性特攻战力矩阵	59
取得高竞争性核心战斗力的四条蹊径	66
核心能力——以长虹为例	71
高瞻远瞩	73

第五章 低成本特攻战力 81

低成本特攻战力	81
低成本特攻战力的养成——品牌成本控制	83
商场上的低成本竞争案例	88

第六章 差异区分性特攻战力 109

马其顿系统的弱点	109
完美的战斗机器	113
保持差异性	120

第七章 有选择性进攻——战斗力的核心作用 133

挽弓当挽强——集中攻击力的英格兰长弓	133
重点进攻的商场应用	139

第三篇

战斗评估：如何选择战略吧 157

第八章 基本战略抉择 169

运筹帷幄，决胜千里——企业策略	169
战略的综合运用	176
战略推移	191
战略评价与调整——影响战略选择的主要因素	194

第九章 正面战略 197

正面战斗战略	197
后勤系统	212

第十章 奇袭战略 223

攻击性奇袭战斗战略	223
商业竞争中的奇袭战略	234

结语

247

第一篇

古今兵法三大精义

纵观千年战争史，我们可以认识到这样一条准则，那就是兵法的根本在于保存自己，消灭敌人有生力量。具体而言，有这样三条具体的精髓。

●虚虚实实，假假真真，兵不厌诈。

中国古代兵法中，对虚和实的论述是很多的。有的把虚和实，比作阴和阳，意思是虚是阴，实是阳，虚是假的行动，实是真的行动，当然这种比喻是不准确的，是带有某种形而上学观点的。其实，虚也有真的行动，不过，这种行动多数是欺骗行动、佯动；也有故意示虚，示弱的真行动，诱骗敌人，误入圈套。

通常情况下，虚中应有实，才能立于不败之地。若是虚中无实，那就含有冒险性。军事上有“常数”和“变数”，“常数”是指实，“变数”是指虚。在通常情况下，“常数”往往是主导。

然而，要一次取胜，必须格外注意以下几点。

(一)用兵之道，虚中有实，实中有虚，虚虚实实，变化无穷。在通常情况下，以实示虚，以强示弱容易做到，以虚示实，以弱示强则不易；

(二)要使兵法之虚实用得巧妙，熟知敌人指挥官用兵特点非常重要。熟知敌方各方面情况(包括地理形势)，熟知我方各级指挥官之特长，乃能用之得当，否则，很可能演成败局，所谓“画虎不成反类犬也”，故名将慎之；

(三)虚要虚得合理，要虚中有实。首先，居于不败之地，掌握主动，决不可贸然学习诸葛亮的《空城计》虚中之虚的冒险行为；

(四)实中有虚较为好办。但作战行动也要伪装得巧妙、合理，使敌人难



以识破。“将欲取之，必先与之”，诱敌深入才易于达到目的。

(五)虚和实是变化的，是有一定时间性的，双方的变化是游移不定的。因此，具有聪明才智、主动、灵活、胆大、心细的指挥员，才能灵活运用。

●正奇互用，充分准备，出奇制胜。

近代西方一著名军事家在阅读了《中国古代战争史》之后曾经如此评价，“邓艾伐蜀偷渡阴平，是奇中之正，田单火牛阵乃正中之奇。”奇兵和正兵是辩证的统一，是互相变化的，是运用无穷的。正兵可以根据战场情况变化而为奇，奇兵如被敌人发觉就变为正。奇、正是互变的。有的将领就不按原则用兵，如“背水一阵”、“破釜沉舟”反而取胜，有的按原则用兵反而失败。

用兵之道，变化无穷，同样的原则，运用各有巧妙不同。在中国的历史长河中，战争是非常频繁的。有的纷争延续了几百年，有的延续了几十年，上述这些战争性质显然是不同的，战争的方式也大有区别，但是，兵法中的许多原理原则，在这些战争中都有生命力。

第一、用兵要出奇，就应该变化多端，使敌摸不到我军用兵的规律。孙子说：“兵者，诡道也”，“兵以诈立”，都是力图使敌人如坠五里雾中，直至被歼灭，还不能察觉。

第二、用兵要出奇，奇在出敌意外。在敌人意料不到的方向、地点、时间上用兵，在敌人致命之点上用兵。

第三、要达到出奇的目的，首先要让自己立于不败之地。深谋远虑，胆大心细，计划周密，克服困难，决策行动要快，要坚决、勇敢、沉着迎战。有时，应当有独创的作战方法，临机应变。

第四、奇兵和正兵是互相变化的，奇中有正，正中有奇，是军事上的辩证法。一定要避免绝对化，决不可拘泥于原则条文，要灵活运用。须知，战论、战术没有一条永远万能的制胜之道。

胜而不骄，败而不馁，强而不蛮，以势取胜。

我们所说的势，首先指实力。凡拥有兵力兵器优势装备常能造成有利的兵势；其次则是部队训练素质优良。士气旺盛者，常可占有有利态势；再次则是指挥官足智多谋，善于把握战机。势不是固有的，是靠指挥官的高深的战略战役素养，稳操胜算的指挥艺术，极为丰富的战斗经验，以及在战略战役上的深思熟虑，才能形成的。兵势是由以下几个条件形成的。

第一、兵势是靠指挥员的谋略形成的。“知己知彼，百战不殆”，“攻其不备，出其不意”，“出奇制胜”，“乘敌人之虚”，“攻其所必救”等等，是指挥员必须熟知和牢牢掌握的原则。

第二、造成兵势对我有利者，就是指挥员用兵要力求其势险、其节短。要勇猛、迅速、顽强地作战。

第三、要靠指挥员对战役、战斗的进展审时度势，及时掌握有利战机。

第四、要靠自己部队一定的数量、质量，即实力的优势(全局的优势，是很难做到的，局部的优势应当尽力达成)。

第五、要靠作战地区对我有利的地理形势补充兵力的不足。地形可以限制敌人的行动，地形也可以制敌于死地。反之，用之不当，适得其反。

第一章

商场争霸战 市场争夺战

策略就是区别以及运用各种手段，以实现政策目标的一种艺术。你的策略越高明，则取胜的机会就越多，所花的代价就越小。

——[英]利德尔·哈特

古今战史三大教训

人类有文字记载的文明史，已达数千年之久。期间为争夺生存发展空间，战争极其频繁，数以万计，更是有大量的经典战役成为精妙的策略和计谋的应用典范。回顾这些历史，反思每一次战役的决策和进行过程，对指导今日的商业竞争无疑有着重大的意义。

战争的制胜因素，是在战争中保障克敌制胜的各种条件，主要包括政

治、军事、经济、科技、文化、地理条件和民族尚武传统、统帅才能、战争指导艺术等因素。然而，具体到一次战役，概括起来讲，则大体上是三个方面，一是拥有高效能的“特攻战力”，也就是说优异武器暨战术系统；二是高兵力对空间比率，也就是利用数字上的优势，数大便是美，集中火力即是胜券在握；三是固若金汤的防御位置，也就是说，若其它条件相仿时，守成较武略有利。

●特攻战力

特攻战力也就是硬件装备和软件性能的优越性，武器装备在其中扮演了重要的角色。从古今中外的诸多经典战役的进程来看，一支部队的特攻战力往往会从根本上改变一些关键性局部战役的面貌，从而扭转整个战争的进程。

在军事史上，热兵器时代的来临向世人宣布了武器决定战争时代的来临，同时，善于使用武器、掌握了先进技术的军队（如德国）开始以强者身份出现在世界上。而在中国近代历史上，武器战胜精神的战例也层出不穷。就拿三元里人民抗英的著名事件来说，虽然历史上称为是一次大胜利，但是客观地讲，仍然可以归为武器胜利的一个案例。因为早期英军的毛瑟枪不防水，当大雨使英军的枪不能发射子弹的时候，英军所拥有的武器其实就只是一条棍棒了（枪身），难以抵抗三元里人民的大刀长矛。而一个反面的例子，僧格林沁的二万五千骑兵，抱着虔诚的忠君信念，在必胜和无所畏惧的精神作用下，17路一起狂飙突进敌军，竟然全部阵亡在英军优势炮火下。这十分清楚地说明随着热兵器的广泛应用，武器的决定作用已经开始超越精神的作用了。

而20世纪精确远程大杀伤力武器的出现更是彻底改变了传统战争的面貌。南斯拉夫和伊拉克战争就充分说明了这一点。满怀一腔报国热情的士兵被远在上千公里外的敌人发射的导弹炸死，不但没有听到敌人怒吼的声音，更没有和敌人打过照面。又比如两次伊拉克战争中，有87%的精锐士兵阵亡



于非接触式战斗。以臭名昭著的雏菊剃刀，也就是炸弹之母为例，一颗便能杀灭四平方公里范围内所有有生力量（含地表下1.5米以上）。这种武器成本低、精度高、重量小、杀伤威力巨大，1平方公里范围内绝对灭生。据统计，30枚炸弹就可以荡平整个巴格达。在这个意义上，任何的谋略在不处于同一级别的武器装备差距下都没有任何的实际意义。

再来看经济领域。企业的特攻战力，实际上就是企业的竞争性优势。这种优势，首先以技术领先为核心。三次科技革命之后，在市场的竞争中，新产品层出不穷，凭借着超出想象的技术含量和科技水平迅速的吞噬传统产品市场。要在这种大的背景下建立自身企业的特攻战力，就要在认清自身结构特点的前提下抢夺技术前沿。走的越高，占领的市场份额就越大，企业的安全就越有保障。

企业的特攻战力，还包括高效率的决策管理系统，这是一个企业的灵魂和标志。哲学上讲，在数量相同的情况下，数列之间的排列组合就可能会产生质的变化。当前的市场竞争趋进白热化，随着行业垄断被法律所禁止，企业尤其是跨国大企业之间实力悬殊不再像传统经济社会中那样大，因此，如何在实力相当的竞争对手中获得足够的生存发展空间，一个重要的途径就是建立高效团结的企业管理核心。这种核心的形成，一方面可以保证决策的正确性和科学性，另一方面也可以降低决策成本，以少量而精干的人手确保企业的正常运作，从而能够得以集中优势资源投入竞争，获得胜利。

总之，企业的特攻战力是一个综合系统，需要各个方面的有效协调和改进。奠定在技术进步基础上的竞争性优势，有赖于其他指数的提高。而这一优势一旦确立，在这个稳定而良性系统得保障下将会给企业带来非常可观的利润。

●高兵力对空间的比率

高兵力对空间的比率，是指集中绝对优势兵力，对竞争对手实施致命或者毁灭性打击，从而获得争夺资源或者市场战争的胜利。这是在整体实

力不如对手的情况下以弱胜强，消耗敌方有生力量，以达到四两拨千斤的效果。

在历代军事学的著作中以及世界上最著名的经典战役中，实现高兵力对空间的比率，集中兵力是最被兵家所推崇的重要战略原则。

毛泽东一直将此奉为圭臬，“我们的经验是，分兵几乎没有一次不失败，集中兵力以击小于或等于我或稍大于我之敌，则往往胜利。”早在红军时期，毛泽东就明确地指出：“集中兵力于主要方向，战略上一个拳头打人……反对两个拳头主义……在有强大敌军的条件下，无论自己有多少军队，在一个时间内，主要的使用方向应只有一个，不应有两个。”

而历史学家在研究拿破仑的战争艺术之后普遍认为，之所以能20年在欧洲所向披靡，根本原因在于拿破仑善于集中最强大的力量用在关键性目标上，以决战导致决胜。

在战争学泰斗克劳塞维茨眼里，集中兵力以数量原则为根本。他在对拿破仑战争进行反思后说：“对于近代军事史无偏见的检讨导致下述结论：数量优势是一天比一天变得更具有决定性，所以尽可能集中最大数量的原则，也就被认为比过去任何时代都更为重要。”数量优势是战略和战术中最普遍的胜利原则。拿破仑自己更是深信多兵之旅必胜的格言。此外，克劳塞维茨也补充道，“仅当数量优势大到足以抵消所有其它因素的能力时，它才是决定战斗胜利的最重要因素”。

而当我们做不到数量优势，唯一的办法即是利用我们手中已有的兵力来做巧妙的运用，以求在决定点上产生一种相对优势。所谓相对优势，即在能够决定战争的关键部分上巧妙地集中优势兵力。首先要对于那些点有正确研判，然后开始时就对兵力给予正确方向，并坚定为了重要利益而不惜牺牲次要利益的决心。

在朝鲜战场上，毛泽东曾提出以9倍数的优势兵力歼灭美军。1930年12月30日第一次反围剿的第一仗，便集中4万人打张辉瓒的9000人。在后来的解放战争时，更提出：“集中优势兵力，各个歼灭敌人，是过去3个月歼敌