

《给失败者丛书》

●王长远 编著

FANBAI
WEI
SHENG

商战起死回生

反败为胜

FANBAI WEISHENG — SHANGZHAN QISHUIHENG

SHANGZHAN
QISHUIHENG
SHANGZHAN
QISHUIHENG
SHANGZHAN
QISHUIHENG
SHANGZHAN
QISHUIHENG
SHANGZHAN
QISHUIHENG
SHANGZHAN
QISHUIHENG



中国经济出版社

图书在版编目(CIP)数据

反败为胜/王长远编著. —北京:中国经济出版社,1999.1

(给失败者丛书)

ISBN 7—5017—4562—5

I. 反… II. 王… III. 商业企业—经济管理—经验 IV. F715

中国版本图书馆 CIP 数据核字(98)第 29312 号

责任编辑:杨 岗 (68319286)

封面设计:白长江

反 败 为 胜
——商战起死回生
王长远 编著

*

中国经济出版社出版发行

(北京市百万庄北街3号)

邮编:100037

各地新华书店经销

北京渤海印刷厂印刷

*

开本:850×1168毫米 1/32 14.375印张 370千字

1999年1月第1版 1999年1月第1次印刷

印数:01—5 000

ISBN 7—5017—4562—5/F·3358

定价:24.50元

内 容 提 要

这是一本研究商战反败为胜的谋略的专著。失败是伴随世界商战活动的一种客观存在。本书从研究其特点及规律出发，以丰富多采的商战事例为素材，融汇吸收当代商战战术和经营理念，凝炼成百条商战、智渡难关方略。每条谋略既有真实生动的事例，又独辟蹊径，慧眼独具地进行了精辟的议论，发出了独到的见解。这些议论都是对战胜失败谋略理论的总结，无疑将会使您通过具体事例谋略理论，上升到一个新的认识高度。本书融生动的叙述和细致的分析于一体，给人以深刻启示。

本书风格独特，语言生动形象，立意高远，哲理深入浅出，尤其是操作性强，是工商企业家、私营企业老板、个体工商户不可多得的读物。

把困难想得多一点，预作筹谋，有好处。这个难关是一定要渡过去的，也完全有条件有能力渡过去。

——江泽民

我所关心的是人类生活中的各种问题和困难。这乃是我愿意借助于正确和健全的理智思考来加以改进的。

——培根

方法是一种不可抗拒的力量。

——黑格尔

经商的最高境界是艺术。

——牟其中

败棋有败着，败仗有败斗。

——侯荔江

一个成功者，必定是伴随着失败走起来的。如果一个人一帆风顺，总是成功的话，那么也就没有什么可推崇的。从这个意义上说，能够力挽狂澜于即倒，能够越战越勇，越挫越奋的人，才是真正的英雄。

——王志纲

失败珍言

(代引子)

王长远

这套丛书是写给商战中失败者的，想力求从一个新的角度全面探索战胜失败、反败为胜的规律。为此，笔者总结、提炼出一套失败格言，权作“给失败者丛书”引言。也期望读者深谙其意，运用自如，从中受到启迪，走向成功之路。

一、失败警示

1. 失败是一场大火，它能焚毁盲目与虚荣。
2. 失败是一根导火索，它引发人智慧的火花，从中受到启迪。
3. 失败是一面镜子，它展现真伪，帮人自审，促人奋进！
4. 失败是一部透视机，它暴露瑕疵，显示庐山真面目，让人茅塞顿开，耳目一新。
5. 失败是一座警钟，它令人幡然悔悟，回首自省。
6. 失败是一块警示牌，它告诫人们此路不通，另辟溪径，提高应变能力。
7. 失败是一杯苦酒，苦中有甜，激励新生，吃一暂，长一智，因祸得福。
8. 失败是一付清醒剂，它能使您发烧的头脑冷静。
9. 失败是一位师长，它以严酷的现实告诫人们，应尊重客观规律，不要自以为是。
10. 失败是成功的助产婆，人生转折往往会始于失败；失败乃成功之母，失败中孕育着成功！

二、失败万象

1. 最可喜的失败是败中取胜，成功前的假败。
2. 最可敬的失败是败而不馁，精神不败。
3. 最可笑的失败是不承认失败。
4. 最可悲的失败是自甘失败。
5. 最可怕的失败是稀里糊涂的失败。
6. 最可恶的失败是出卖灵魂的屈膝苟安的失败。
7. 最不可容忍的失败是重蹈覆辙的重复失败。
8. 最不可饶恕的失败是自以为是知错不改的失败。
9. 最可为人理解的失败是探索中的失败。
10. 最可珍惜的失败是走向成功的失败。

三、失败的原由

1. 目标不对是失败的种子。
2. 决策失误是失败的前提。
3. 素质低下是失败的基础。
4. 用人不当是失败的根本。
5. 骄傲自满是失败的根源。
6. 阻塞言路是失败的前奏。
7. 自卑自弃是失败的关键。
8. 失去监督是失败的外因。
9. 贪图钱财是失败的祸根。
10. 奢侈腐败是失败的土壤。

四、失败戒忌

1. 戒害怕失败，放弃竞争。
2. 戒失去恒心，半途而废。
3. 戒自暴自弃，悲观失望。

4. 戒丧失理智，不择手段。
5. 戒智尽法穷，遇难而退。
6. 戒怨天忧人，不作自省。
7. 戒竭泽而渔，急功近利。
8. 戒失去支援，孤军作战。
9. 戒违背规律，盲目冒险。
10. 戒反应迟钝，重蹈覆辙。

五、战胜失败

1. 自强是战胜失败的根本。
2. 用人是战胜失败的关键。
3. 团结是战胜失败的纽带。
4. 善战是战胜失败的基础。
5. 坚韧是战胜失败的灵魂。
6. 立志是战胜失败的核心。
7. 雪耻是战胜失败的动力。
8. 谋略是战胜失败的要诀。
9. 退却是战胜失败的加油站。
10. 借力是战胜失败的助产士。

六、反败为胜

1. 最有力的反败为胜，是不甘失败，奋发图强。
2. 最明智的反败为胜，是幡然悔悟，吃一堑长一智。
3. 最伟大的反败为胜，是以少胜多，以弱胜强。
4. 最高明的反败为胜，是不入误区，不犯禁忌。
5. 最科学的反败为胜，是巧用谋略，出奇制胜。
6. 最可靠的转败为胜，是超越自我，战胜自我。
7. 最保险的转败为胜，是把握规律，牢记挫折。
8. 最聪明的转败为胜，是把他人的失败变为自己的财富，作

为成功的起点。

9. 最少投资的转败为胜，是借力借势，因势利导。
10. 最大收获的转败为胜，是对方反戈，不战而胜。

七、不败之道

1. 谦虚是不败的挚友。
2. 善败是不败的阶梯。
3. 机遇是不败的伴娘。
4. 志气是不败的支柱。
5. 勇气是不败的保证。
6. 胆识是不败的资本。
7. 理智是不败的良方。
8. 专横是不败的大敌。
9. 居安思危是不败的防线。
10. 前车之鉴是不败的老师。

人们喜欢那些“马到成功”的佼佼者，更崇敬那些危难之中“挽狂澜于即起，扶大厦于将倾”的英雄。

苍海横流，方显英雄本色；逆境突破，当代强者的追求。借鉴他人失败教训，掌握反败智谋，勇敢地面对失败，征服失败，这是这套丛书给予您的启示。

谨以此丛书献给今日的输家、败者，明日的赢家、胜者。

前 言

没有常胜的将军，没有常打胜仗的厂长、经理，没有永恒的霸业，没有不落的太阳，没有不变的赢输。

在市场竞争中，没有哪个企业家敢夸口，他不会失败。无论是农业企业，还是制造业、服务业企业；无论是劳动密集型企业，还是技术密集型企业；无论是传统企业，还是高技术的现代化企业，都可能破产、倒闭。无论是规模庞大、实力雄厚的大型企业，还是中小型企业；无论是超越国界的跨国企业，还是专门面向海外经营的企业和立足国内市场的企业，都可能陷入困境。无论是曾经“战功赫赫”的老字号企业，还是正当“生命旺季”的企业和“初出茅庐”的“小字辈”企业，都可能遭遇危机。亿万富豪和一文不名的穷人，同样都有穷困和危难的时候。

商海无情，刚才或许还风平浪静，但转瞬间便波诡云谲。商场中败军之多，那是无法统计的。今天的成功，并不能说明或证明明天不败。一位业内人士曾慨叹：商海之中，百人中或有一人没有亏本，千人中或有一人小有成功，万人中方有较为成功者，十万人中才有商战精英。目前我国国有企业真正有活力的只有三分之一多，三分之二的企业正处于困境或危机之中。

人类生活在一个理想与现实有着很大距离的世界上，危机如同驱不散的幽灵，无时不追随在我们身边。任何一个企业家，在他成长的岁月，都绝不会一帆风顺，危机常常将会不期而到；任何一个企业，在它前进的征程中，也都绝对不会不遇到各种各样的艰难险阻，而时时将会被危机事件包围。面对各种各样的危机，若碰到一个管理上或决策上的失误，或是一种始料不及的灾难，就可能像多米诺骨牌一样，把整个事业搞垮。

所谓“失败”。就是没有达到预期的目标，其概念包括“目标”、预期的“和”“没有达到”。其中“目标”是衡量胜败的标准，而这个标准又与人的主观要求相关联的。商战中的失败，是相对于“成功”而言。本书所使用的“战用力失败”、“反败为胜”概念是广义的，它既包括已经失败而在短期或长期内赢得了胜利；又包括虽然尚未失败却败势已成时赢得了胜利；既包括商战中在某一市场、某一行业，某一领域、某一机遇中失败而又在同一市场中夺取了胜利，又包括在某一市场、某一行业、某一领域中失败后，却在其它市场、行业、领域中找到了更大的补偿。所以商战中凡属于“危中转胜、败中致胜、力挽危机，克难呈祥”一类的重大转折，均为战胜失败、反败为胜。

没有打过胜仗的将帅是无能之辈，没有打过败仗的将帅是平庸之辈，只有那些在失败之中夺取胜利的将帅，才是青史留名之辈。

对于企业来讲，失败是一次机遇，是命运赐予他大显身手的良机。纵观国内外商战史，正是“失败”这个熔炉锻炼了一代代留芳百世的商界精英，商坛奇才。

在失败中磨炼，在成功中继续。逆境厄运对于伟人只是一种催其奋进的力量，挫折、失败对于实业家来讲，只是砥砺其利剑的磨石。出色的企业家也会遭到失败，这失败将会进一步增添他的传奇。

造成企业经营失败的原因很多。有的是因宏观经济环境发生了变化，有的则是政治、社会方面的原因，更多的，则是企业自身的原因造成的致命伤。不过，问题的关键不在于企业是否会陷入经营困境，而在于企业能否摆脱困境。能摆脱困境的企业，可以东山再起、继续发展；相反，不能摆脱困境的企业，则最终必然要被人兼并，或破产、倒闭。

卓越的企业之所以卓越，并不是因为它们从来没有陷入困境，从来没有遇到危机，而是因为它们能不断用谋斗智，摆脱困境、征

服危机，由弱变强，由小到大，而成为千千万万个企业中的佼佼者。

超越逆境，战胜失败，离不开谋略。反败为胜的一条捷径，就是巧用谋略。没有不用谋的商战，商战反败为胜更需用谋斗智。由于信息爆炸带来的危机，使人们冲出了“知识就是力量”的认识界限，意识到智慧比知识更重要，而驾驭智慧的则是能力。人类好象又回到了艺术制胜的时代。牟其中先生曾说：“经商的最高境界是艺术。”处于逆境的实业家在商战活动中，只要巧于用谋，就能弥补条件不足，达到以少胜多，以劣胜优之功效。

谋略，即权谋、韬略，也就是运筹定计。韬略的关键在“韬”，即利用有利条件的优势，克服不利因素，以利于实施时能顺利解决各种难题，实现即定目标。战胜失败的韬略，是人类在斗智斗勇中最困难、最复杂，也是最精彩的乐章，本书就是专讲劣势之谋的。兵家以诈而立，企业以争而存。处于逆境的企业，要反败为胜，就要筹谋斗智。好的“韬略”运用得法，常常成为救活企业的“良药”，帮助企业渡过危机的“救命船”。商败后的商贾们反败为胜的出色表演，令经济学家们刮目相看。这说明了商战事实中存在着许多用谋理论和真理的颗粒和萌芽，这需要我们去发现、总结、提炼和催生。破译复杂的商战失败现象的密码，需要智谋，需要形成一种新的方法，从而找到认识问题的最佳切入点。

本书充分占有国内外无数工商企业界人士用重大代价换来的宝贵经验、惨痛教训和商战技巧，融汇当今世界典型的商战术的经营理念，吸收了古今中外哲学家、思想家、军事家、企业家的充满智慧的论述，熔合提炼成100条有反败为胜特色的精辟实用的战胜失败的谋略。作者站在逆境、困难或失败者的立场上，广泛挾取我国谋略宝库闪光点，采集众多学者的新思想，列举了众多商人辛酸的经历和在逆境中奋斗成功的做法，以新的角度，新的思想给予了新的意义。它必然会开人心窍、发人深思，催人奋

进，逼人自省。将给人以信心、勇气、方法、技巧，给人以经验、教训、窍门、思路、智慧。

本书风格独特，语言形象生动，立意高远，哲理深入浅出，尤其注重操作实用。本书将破解难题，喻世明言，对企业家来讲，不失传“道”、授“业”、解“惑”之功效。

败棋有败着，败仗有败斗。本书论述的各条谋略相对独立成章，但又相互关联。各条谋略所辑标题，大部分源于思想性，艺术性已有定评的佳句，加以概括引申加或添加浓缩。力求意象印合，境界融通。每条谋略，均分四个层次进行阐述：〔语引〕选辑了古今中外、各个历史时期的政治家、哲学家、企业家、经济学家、军事家著名论述的经典语录；〔商战成败点析〕是对商战失败后运用这条谋略的范围、条件、目的、方式，画龙点睛地进行剖析。〔摆脱困境案例剖析〕是从国内外众多企业淘漉出来的实例，展示了企业家应用谋略、智渡难关，走出困难的风采。〔反败为胜思路要诀〕对使用该条谋略提出新的思路和防范方法。要诀，遵循有话则长，无话则短，不求面面俱到，重在点化韬略内涵。

谋略千条万句，每条每句都是前人经验的总结，但每一条总结都受到一定时空条件的制约，离开这条件而盲目搬用，就会闹出笑话来。拯救危局，反败为胜的过程是相当困难和复杂的，只有全面谋划，多种措施并举，才能收到理想的成效。如果仅就本书列举许多处于困难或失败之后的处置措施以及运用相应谋略，当成起死回生术，就会受害无穷了。商战是活力的对抗，最容不得教条与死板，一切都要因时、因地、因对手、因已而变。“适用之妙，存乎一心”，战胜失败，反败为胜，最讲活学活用。市场竞争中，失败或困境的企业家们，只有斩断思维的羁绊，才能让智慧的精灵自由地高飞。

本书在编写过程中，参考、借鉴、引用了大量的公开发表的案例、评论等资料，吸收了专家、学者、记者的研究成果。由于资料繁多，加之有些时间久长，已无法考核出处，恕不一一列出，

谨在此向提供了各种资料的同志表示衷心的感谢。由于笔者水平所限，书中疏虞之处在所难免，恳请读者不吝批评指正。

谋事在人为，成事在谋略。愿企业家们熟悉和掌握智渡难关、反败为胜的韬略，遇山开路，过河搭桥，逢凶化吉，走向成功。

编 著 者
一九九八年八月

目 录

引言.....	(1)
前言.....	(1)

一、善败篇

1. 人贵有自知之明	(1)
2. 善败者不亡	(7)
3. 成功因素在失败之中	(10)
4. 乔装打扮潇洒“死一回”	(14)
5. 虽死犹存死而食生	(19)

二、雪耻篇

6. 知耻近乎勇	(33)
7. 忍辱负重成大业	(38)
8. 知错改错大丈夫	(45)
9. 以耻为鉴不懈奋进	(49)

三、退却篇

10. 惹不起躲得起	(52)
11. 见机而动早放弃	(56)
12. 绝地求生巧转移	(60)
13. 善战者不羞走	(66)
14. 艄公巧使八面风	(69)
15. 转移视线巧分身	(72)
16. 将与取之必先与之	(77)

四、起死篇

17. 坏事可以变好事	(82)
18. 化腐朽为神奇	(85)
19. 着眼“非死”弄清“似死”	(88)

20. 置之死地而后生	(93)
21. 射人射马擒贼擒王	(95)
22. 好风凭借力 送我上青天	(98)
23. 摩不有初，鲜克有终	(105)
24. 霜叶红似二月花	(110)
25. 触类旁通避新路	(116)

五、用奇篇

26. 风景这边独好	(120)
27. 一招鲜，吃遍天	(124)
28. 峰盘三百汲，身入万重云	(132)
29. 醉翁之意不在酒	(138)
30. 江流天地外，山色有无中	(142)
31. 乘其所之巧引导	(147)
32. 以疵见卓，悖理行	(148)
33. 以明隐暗渡难关	(152)
34. 时间就是金钱，兵贵神速从天来	(156)
35. 能患于未然	(161)
36. 坚持到最后就是胜利	(163)
37. 弹起心爱的土琵琶	(165)
38. 反其道而行之	(173)
39. 自揭其短，断尾再生	(179)

六、韬晦篇

40. 巧借闻雷来掩护	(185)
41. 不识庐山真面目	(188)
42. 乱中取胜走捷径	(191)
43. 以此换彼暗调包	(196)
44. 将计就计反其道，其人之道还治其人	(200)
45. 溺水而之多会游	(205)
46. 太虚幻境入歧途	(209)

47. 打肿脸面充胖子	(212)
48. 巧由聪明成糊涂	(215)
49. 假做真时真亦假	(219)
50. 真做假时假也真	(223)
51. 巧引对手真当假	(226)
52. 有备而来露实力	(228)
53. 虚张声势智惑敌	(229)
54. 算敌未算真示假	(231)

七、借力篇

55. 借花扮己亦风流	(234)
56. 信手拈来尽可惊	(240)
57. 好船能使八面风	(246)
58. 一步登天非空想	(249)
59. 总统大名也可借	(254)
60. 好风凭借力，送我上青云	(260)
61. 东风不独 周郎	(264)
62. 恢复生机靠借技	(268)
63. 大树底下好乘凉	(276)

八、用人篇

64. 天生我才必有用	(284)
65. 大浪淘沙得贤才	(290)
66. 慧眼还须破常规	(296)
67. 求贤何妨干呼唤	(299)
68. 生才贵适用	(305)
69. 扬其所长力无穷	(313)
70. 莫以小节误英豪	(316)
71. 大度让贤觅新秀	(323)
72. 万类霜天竞自由	(329)
73. 逼上梁山发其机	(334)

74. 爱心方可换知心	(337)
75. 重赏之下有勇夫	(340)
76. 军令已出如山倒	(344)
77. 恰到好处及时雨	(347)
78. 现场教育当面兑现	(348)
79. 风雨同舟渡险滩	(350)
80. 相逢一笑泯恩仇	(354)
81. 任人唯贤事业兴	(357)

九、励士篇

82. 点燃心中的圣地	(362)
83. 投之亡地而后存	(366)
84. 人总是要有一点精神的	(371)
85. 气可鼓而不可泄	(377)
86. 视民如爱子	(381)
87. 众志成城得天下	(386)
88. 榜样的力量是无穷的	(392)
89. 麦子黄了就是工期	(395)
90. 军无财士不来	(399)
91. 加强纪律性革命无不胜	(401)
92. 除内耗而用众力	(405)
93. 恩威并重并一向	(407)
94. 荣辱与共同心德	(412)

十、自强篇

95. 败不诱过先责己	(417)
96. 解铃还需系铃人	(420)
97. 认识自己是伟大的发现	(425)
98. 打铁先要自身硬	(429)
99. 忠言逆耳利于行	(432)
100. 人贵有自知之明	(434)