

兵法谋略 与商战谋略



BINGFA MOULUE YU SHANGZHAN MOULUE

内 容 提 要

本书作者张志祥少将既经历了30多年军旅生涯,又有丰富的生产经营管理经验。本书将我国古今兵法谋略与现代市场竞争相结合,列举成百个生动的故事和中外商战实例,从正反两面说明怎样汲取兵法谋略的智慧,在商战中以智取胜,出奇制胜,以弱胜强,以小的投入取得大的效益。经济工作者、企业干部、个体经营者、退伍转业军人及下岗待业人员,从本书中将会得到许多市场竞争中的开拓之计和防身之术。

图书在版编目(CIP)数据

兵法谋略与商战谋略/张志祥编著.-北京:金盾出版社,1998.2

ISBN 7-5082-0580-4

I.兵… II.张… III.商业经营-谋略 IV.F715

金盾出版社出版、总发行

北京太平路5号(地铁万寿路站往南)

邮政编码:100036 电话:68214039 68218137

传真:68214032 电挂:0234

北京3209工厂印刷

各地新华书店经销

开本:850×1168 1/32 印张:7.5 字数:150千字

1998年2月第1版 1998年2月第1次印刷

印数:1—7000册 定价:14.50元

(凡购买金盾出版社的图书,如有缺页、
倒页、脱页者,本社发行部负责调换)

作者简介

张志祥,1942年2月生,山东省济南市人,山东师范大学中文系、北京经济函授大学、中央党校进修班毕业。历任中国人民解放军总后勤部生产管理部副部长、军事医学科学院副院长,少将军衔,重庆大学客座教授,北京兵法经营管理学校名誉校长,四环医药保健集团总经理,中国工业经济协会、中国质量管理协会、中国保健食品协会等社团常务理事、副会长。主要著作有:《中国军旅企业家》、《军队生产经营》、《孙子兵法与经营艺术》、《中国企业文化研究》等。

前 言

兵法谋略,即进行战争的计谋、韬略,它是几千年来无数军人用鲜血和生命换来的战争经验的总结,是军事谋略家理性思维智慧的结晶,是将帅们指挥战争的战略战术,是军事科学的重要组成部分。

兵法谋略在战争中的重要作用是不言而喻的。《孙子兵法》提出“多算胜,少算不胜”。“算”,就是谋划、谋略。“运筹帷幄之中,决胜千里之外”。在一定的条件下,谋略的成败决定战争的胜负,灵活机动的战略战术是克敌制胜的法宝。《孙子兵法》对将帅的要求有五条,谓之“五德”,即:智、信、仁、勇、严。放在第一位的就是“智”。智,就是要有智慧、计谋。战争是流血的政治,是最尖锐激烈、最复杂多变的生死对抗,人们在对它投入最先进的技术的同时,也倾注了最高智慧。战争既是军事实力的对抗,又是兵法谋略的较量。在战争中稳操胜券的是强者,更是智者。

讲究谋略,以智取胜,这是我国军事科学的突出特点和优点。中华民族历史悠久,五千年文明光辉灿烂,兵书经典卷帙浩繁,谋略智慧博大精深。从《孙子兵法》到毛泽东军事思想是我们取之不尽、用之不竭的智慧宝库。

众多的兵书战策不仅指导了中国历史上千百次威武雄壮、有声有色的战争活剧,而且培养造就了一大批叱咤风云的将帅。这些精明的军事谋略家能察常人之不能察,见常人之不能见,谋常人之不能谋,站在战略全局的高度,运用自己的谋略,驾驭战争,争取胜利。

商战如兵战。商战也需要谋略;商战谋略在许多方面可以借鉴兵法谋略。古人说,兵法谋略可以为王者之师。其实,兵法谋略也可以为经营者之师。古今中外许多有识之士,学习借鉴兵法谋略从事生产经营,取得了惊人的成绩。司马迁在《史记·货殖列传》中,就引用了战国时大商人白圭的话说:“治生产,犹伊尹、吕尚之谋,孙、吴用兵,商鞅行法是也。”伊尹是商汤的宰相,吕尚即姜子牙,是周武王的国师,都是开国元勋,极有谋略。孙是孙子,春秋时著名军事家;吴是吴起,战国名将,都善用兵。白圭认为,搞生产经营,如打仗用兵一样。可见商战如同兵战,它们有许多共同点和相似之处,兵法谋略和商战谋略是一脉相通的。

市场经济是竞争的经济,既是经济实力的竞争,又是经营谋略的竞争。经营谋略的优劣,对于参与竞争的各方,都是生死攸关的大事。自然界物竞天择,适者生存;市场竞争优胜劣汰,“成王败寇”。企业要在国内外激烈的市场竞争中力搏群雄,稳操胜券,必须从兵法谋略中汲取智慧和营养。

兵法谋略用于商战贵在从实际出发,因时、因地、因事、因人制宜。商战与兵战有共性,但更有特性,不能生

搬硬套,照葫芦画瓢。在商战中借鉴兵法谋略,要以辩证唯物主义和历史唯物主义的立场、观点和方法去借鉴,以打开思路,启迪智慧。本书主要从这个层次上来阐述,并列举在具体操作中的中外实例作进一步说明。

本书与拙作《孙子兵法与经营艺术》是兄弟篇。《孙子兵法与经营艺术》出版后,受到广大读者的欢迎和鼓励。编者言犹未尽,续编本书以谢读者。这两本书都是编者学习兵法谋略的粗浅体会,是多年经营管理经验的初步总结,是调查研究、搜集整理资料的点滴成果。初稿曾在中国人民解放军企业管理干部学院以及国防大学、重庆大学多次试讲,得到了许多专家、教授和企业家们的指教。

建立社会主义市场经济,迫切需要培养一支职业化的高素质的优秀企业家队伍。谨以此书献给有志于运用兵法谋略取得成功的企业界的同行们,献给即将从军营走向商场的战友们。希望这本小册子能在您成长为企业家的道路上助您一臂之力。

十分感谢中央军委委员、总后勤部部长王克上将,总后勤部政委周坤仁中将为本书题词,这也是对企业界朋友们和军营战友们的鼓励和鞭策。

张志祥

1997年9月

目 录

上篇 军事战略与商战战略

概论	(1)
一、“成功出于众者,先知也” ——以信息情报为战略先导	(9)
二、“以歼灭敌人有生力量为主要目标” ——以争取顾客为战略着眼点	(19)
三、着力于拳头部队的建设与使用 ——以优质名牌产品为战略着力点	(30)
四、依托科技优势取得军事优势 ——以“科技兴企”为战略支撑	(41)
五、集中优势兵力,各个歼灭敌人 ——以集团发展战略形成群体优势	(49)
六、“合纵连横”争天下 ——以招商引资战略取得助力	(64)
七、从严治军出战斗力 ——以管理求效益	(74)
八、发挥人的因素 ——实施“以人为本”的发展战略	(82)
下篇 《三十六计》与商战计谋	
关于《三十六计》	(95)

总说	(99)
第一套 胜战计	(101)
第一计 瞒天过海	(102)
第二计 围魏救赵	(106)
第三计 借刀杀人	(109)
第四计 以逸待劳	(113)
第五计 趁火打劫	(117)
第六计 声东击西	(121)
第二套 敌战计	(124)
第七计 无中生有	(125)
第八计 暗渡陈仓	(128)
第九计 隔岸观火	(130)
第十计 笑里藏刀	(133)
第十一计 李代桃僵	(137)
第十二计 顺手牵羊	(140)
第三套 攻战计	(143)
第十三计 打草惊蛇	(144)
第十四计 借尸还魂	(146)
第十五计 调虎离山	(150)
第十六计 欲擒姑纵	(153)
第十七计 抛砖引玉	(156)
第十八计 擒贼擒王	(159)
第四套 混战计	(162)
第十九计 釜底抽薪	(163)
第二十计 混水摸鱼	(167)

第二十一计	金蝉脱壳	(169)
第二十二计	关门捉贼	(171)
第二十三计	远交近攻	(174)
第二十四计	假道伐虢	(178)
第五套	并战计	(180)
第二十五计	偷梁换柱	(181)
第二十六计	指桑骂槐	(185)
第二十七计	假痴不癫	(189)
第二十八计	上屋抽梯	(192)
第二十九计	树上开花	(195)
第三十计	反客为主	(198)
第六套	败战计	(202)
第三十一计	美人计	(203)
第三十二计	空城计	(207)
第三十三计	反间计	(211)
第三十四计	苦肉计	(214)
第三十五计	连环计	(217)
第三十六计	走为上计	(220)

概 论

古今中外,每一个优秀的军事家都是战略家。同样,每一个卓越的企业家也都是战略家。要想在现代商战中立于不败之地,取得市场竞争的胜利,一个优秀的企业家必须具备战略家的眼光和谋略,才能高瞻远瞩,高屋建瓴,所向披靡。

“战略”这个词现在已广泛地应用于军事、政治、经济等社会的各个领域。从广义来说,战略是重大的、带全局性的或决定全局的谋划。具体说来,战略具有下列三个本质特征:

一是全局性。战略问题是研究全局的指导规律的东西,而不是局部性的问题。例如,三国时诸葛亮为刘备制定的“占领荆益,东联孙吴,北拒曹魏,统一中国”的“隆中对”;毛泽东在抗日战争中提出的“基本的是游击战,但不放松有利条件下的运动战”;邓小平制定的“一国两制”、“改革、开放”等都是着眼全局,指导全局的成功战略。不同的只是有的是政治战略,有的是军事战略,有的还包括经济战略。一个企业要取得长足的发展,在市场竞争中立于不败之地,就必须从国内外市场的全局出发,结合自身的条件,制定并推行正确的企业发展战略,即确定企业发展目标、道路,选定打入市场的突破口,解决好企业在市场的定向、定位等重大问题,这是关系到企业全局、决定企业兴衰的头等大事。所谓战略眼光,首先就是全

局眼光，“不谋全局者，不足谋一域”，“只有全局在胸，才能投下一着好棋”。这是每一个企业家必须牢记的信条；如果“只见树木，不见森林”，就必然碰壁。但是，全局又是由它的各个局部构成的。有些局部的好坏，对于全局并不发生重大的影响，而有些局部的成败，对全局来说却是有决定意义的。所以，照顾各个局部之间的关系，着力解决对全局有决定意义的关键性的局部问题，也是战略指导的重要任务。

二是长期性。战略既是全局的谋划，又是长远的谋划。它要管一个较长的时期，比起那些只在短期内起作用的活动和措施来说，具有更深远的意义。“凡事预则立，不预则废”，“不谋万世者，不足谋一时”。立足当前，放眼未来，处理好当前和未来的关系，是战略考虑的紧要之点。战略眼光就是长远眼光，超前意识，而不是只顾眼前，不顾长远。毛泽东提出抗日战争持久战的三个阶段，邓小平提出的基本实现现代化的“三步走”设想，都是有远见卓识的战略规划的典范。江泽民同志在十五大提出的下世纪五十年的战略发展目标更是鼓舞人心。有战略头脑的企业家，总是善于预测与本企业相关的大、小环境，近期及长远发展变化，今后可能出现的机遇、可能遭遇的挑战，从而制订出长远对策。有的事情尽管从眼前看是有利的，但从长远看是有害的。例如，看见彩电、冰箱、VCD一时好销，就一哄而上，造成滞销，不得不下马；看见别人经营房地产赚了大钱，就追赶房地产热潮，结果大批商品房卖不出去，积压大量资金。这种“一窝蜂”现

象害的是短视症,缺乏战略眼光。至于只顾赚钱不惜污染环境,破坏生态平衡,毁坏良田,贻害子孙后代,则更是没有战略头脑的表现。

三是层次性。一个全局可以看成是一个系统。所谓系统,是具有特定功能的,由互相联系、互相作用的若干要素组成的统一整体。系统是有层次的,有大系统(母系统)、小系统(子系统)。相对应于不同层次的系统,就有不同层次的战略。全国有全国的战略,各个地区、各个部门也分别有各自的战略,一切相对独立的企业也都有它们自己的战略。子系统的战略要服从和服务于母系统的战略。因此,考虑制定下一层次的战略时,应该同上一层次的战略要求相符合,并且从本系统的具体条件出发,既不能相背离,又不能照套照搬。例如,我国的汽车工业无疑是要大发展的,但必须达到相当大的规模,一个企业年产达到几十万辆以上的时候,才能降低成本,取得规模经济效益。因此,对各种类型的汽车生产,全国应有一个专业化分工协作的战略布局。各个地区在制定自己的经济发展战略时,应服从于这个全国的战略布局,并与自身实际结合起来,而不能在汽车生产上搞遍地开花。

实施战略指导是领导者义不容辞的责任。商战的战略指导作用,在古代社会并不显得怎么突出,而在现代社会,却变得越来越重要了。这是现代社会不同于古代社会的特点所决定的。

第一,社会活动越来越复杂。在古代封建社会,占优势的经济是自给自足的小生产,商品生产很不发达,流通

很不受重视。在中国就有“农本商末”之说，士农工商，商排在最后。在这样的条件下，就形成了“生产即经济”的观念，或称小经济观念。这样的小经济活动，尽可以由农民、手工业者以个体的形式分散进行，一般不需要什么战略指导。现代社会已从小生产发展到社会化大生产。社会化大生产下的经济，已不只以生产为单一内容了，而是一个包括市场需求→发展规划→科学研究→技术开发→产品研制→工厂生产→包装运输→批发零售→市场服务（包括技术服务）等环节的复杂的动态大系统。其中每个环节都有它的重要意义，一环脱节，便会导致整个活动的中断；哪个环节薄弱，就会在那里形成经济的“瓶颈”，影响整个经济活动的运行。现代市场经济活动按照其次序一般分为三类产业：农业和矿业类原料开发为第一产业；各类产品加工为第二产业；为这两类产业提供各种服务的是第三产业。现在看来，随着社会生产力的发展和产业结构的变化，特别是科研、教育为先导的精神产品生产行业的崛起，这三类产业的划分方法已不完全符合社会发展的需要。根据马克思关于社会产品分为物质产品和精神产品两大类的理论，应将精神产品生产诸行业从现行内容庞杂的第三产业中分离出来，使之成为一个独立的产业，即 21 世纪的主导产业——第四产业。这四类产业必须协调发展，才能取得优化的社会经济效益。这样，从宏观来说，必须有一个战略规划，以合理的经济结构把市场经济活动有机地组织起来。

从微观上说，必须使作为社会经济细胞的企业具有

充分的活力。企业要有活力,必须成为相对独立的经济实体,能够自主地开展经济活动。因此,现代的大企业已经不只是生产的工厂,而是由市场规划、研究发展、生产(工厂)、销售、服务等五大部分构成的综合体。要安排好如此复杂的经济循环的各个环节,使它们前后衔接,相互配合,合理结合,协调发展,就迫切需要企业以至各级经济领导者从全局出发给予战略指导。

第二,社会活动越来越多变。古代社会,科学与生产脱节,技术(技巧、技艺)的进步凭经验的世代积累,整个社会发展缓慢。只有军事等少数领域变化较大,战略问题才显示出其突出的重要性。这也是“战略”的概念首先从军事学中提出的原因。现代社会,则是科学、技术、生产紧密联系,经济发展迅速,节奏不断加快。其表现:一是从一项科学发现、发明到形成社会生产力的周期越来越短;二是机器设备和工业产品的更新率大大提高;三是科学技术日新月异。近三十年出现的科学技术成果,远远超过了人类历史几千年科技成果的总和。这一切都会使经济、政治、社会生活等各方面的形势急剧变化。因此,任何一个国家、一个地区、一个企业要前进,要发展,都必须估计到这种迅速变化的环境,考虑到本身正面对着各种强有力的竞争对手的挑战。这就迫使各级领导者要具备高瞻远瞩的战略头脑,透过变化莫测的情况,预见事物的发展趋势,以变应变,作出正确的战略决策。谁如果故步自封,因循守旧,满足于“过得去”的现状,而不作长远的战略的考虑,到头来必然要落伍,以至被淘汰,从

“过得去”变为“过不去”。

现代社会的以上特点,要求领导者必须把战略指导作为首要职责。而在我国,许多领导者过去对于这一点还缺乏足够的认识,这是有其社会历史缘由的。我国曾经历了长达两千多年的以小生产方式为主的封建社会,存在着传统的小经济观念的深刻影响,限制了人们的眼界,使人容易产生只看局部、不看全局,只看当前、不看长远的思维习惯。建国以来,又受到“左”的思想的严重影响,在相当长的时期内对市场经济的重要性缺乏认识,往往把市场经济同资本主义经济混为一谈,总是想方设法用计划经济去限制和排斥市场经济,忽视价值规律和市场的作用,不加分析地排斥竞争。在这种思想指导下,形成了过度集中统一的原材料统配、产品包购包销的僵化体制。一个工业企业,只要完成上级规定的产量、产值指标,尽管产品没人要,留在商业部门的仓库里睡大觉,企业仍发工资、发奖金。处在这种缺乏竞争的状态下,工业企业以至它们的上级主管部门的领导者一般都不需要了解市场需求,不需要考虑企业的经营方向——如何开发新技术,推出适销对路的新产品等,他们只是安安稳稳地靠传统产品过日子。因此,他们的注意力往往主要放在生产管理上,而不是放在产品开发和市场营销上,也就是说,缺乏进行战略思考的习惯和能力。

由于长期以来在这种计划经济体制下工作,有些领导者还对战略研究抱着某种轻视的态度。他们往往认为这种研究是“大而无当”,“不切实际”,只有从事一项项的

具体工作,才算是“务实”。殊不知建国四十多年来的经验表明,具体工作上的差错当然也对我国社会主义建设有影响,但严重妨碍建设进程的,却主要是几次战略上的重大失误。例如,1958年开始的“大跃进”、六七十年代的“三线建设”布局等,更不要说为期十年的所谓“文化大革命”了。这些失误所造成的经济损失,都以千亿元计。至于各地区、各部门、各企业因战略失误而造成的损失也是相当惊人的。不注意战略研究,而只致力于抓一项项的具体工作,这叫做“舍本逐末”。因此,从事战略研究,决不是“大而无当”、“不切实际”,而是最大的“务实”。

党的十一届三中全会以来,我国制定了改革开放的方针,战略问题对于各级领导者就显得更为重要了。今后在经济工作中,要着重抓好体制改革和对外开放这两件大事。经济体制改革的中心环节是搞好企业改革,增强企业活力。为此,就要扩大企业自主权,使企业真正成为相对独立的经济实体,成为自主经营、自负盈亏的社会主义商品生产者和经营者。这就把战略问题严肃地尖锐地摆在每个企业领导者的面前。他们再也不能只管生产,不管经营,只管完成产量产值,不管市场需求了,再也不能靠十年、二十年以至三十年一贯制的老产品吃饭,而要不断开发新技术,推出有市场竞争力的新产品,从战略上规定本企业的目标方向。同时,为了搞活企业和整个国民经济,政企职责要分开。政府不应再包揽许多本来不应由它们管的具体事务,而要集中力量去从事制订经济和社会发展的战略,掌握和运用各种经济调节手段,协

调地区、部门、企业之间的各种经济关系,部署重点工程。这样,各级政府的领导者实行战略指导的责任明显地加重了。另一方面,对外开放又使我们进一步参与国际间的市场经济竞争。我们不仅要“请进来”,即积极利用外资,吸引外商来我国举办合资经营企业、合作经营企业和独资企业,而且要“打出去”,要参加世界贸易组织,要到国外办公司,开拓国外市场。因此,各级领导者都必须扩大眼界,从世界范围来考虑自己系统的各种战略问题。我国当前的“战略热”,正是在上述的背景下出现的。今后,随着体制改革的深入和对外开放的进一步拓展,战略问题必将更多地受到各级领导者的关注。如何从理论和实际的结合上提高战略研究的水平,已是各级领导者和有关研究工作者的刻不容缓的任务。

下面以军事战略为借鉴,对商战中的战略谋划从八个方面展开论述。