

(京)新登字 052 号

兵法谋略与企业竞争

中国企协古代管理思想研究会 编

虞祖尧 沈恒泽 主编

企业管理出版社 出版

(社址:北京市海淀区紫竹院南路 17 号)

*

新华书店北京发行所发行

河北华兴印刷厂印刷

*

850×1168 毫米 32 开 11.125 印张 303 千字

1994 年 2 月第 1 版 1994 年 2 月第 1 次印刷

印数: 2500 册

定价: 12.00 元

ISBN 7-80001-307-3 F · 308

目 录

代序：运用古代兵法谋略，提高企业竞争能力	沈恒泽
导论：九十年代的国际市场与企业战略	潘承烈

第一篇 中国古代兵法是一个极为珍贵的谋略库

古为今用，兵法谋略的精华何在	(16)
学习《孙子》四论，搞活企业经营	(26)
论儒、道、法管理思想一体化	(37)
论《孙子》“君命有所不受”思想的管理理论价值	(43)
《孙臆兵法》和它的竞争之道	(56)
《吴起兵法》对提高企业竞争能力的现实意义	(63)
试论鬼谷思想的继承和弘扬	(71)
《韩非子·亡征》篇的竞争谋略思想	(76)
诸葛亮的谋略思想	(82)
古代军事家的从严治军思想	(88)
古代兵法与现代企业管理：应用与限制	(95)

第二篇 研究兵法谋略 面向市场竞争

市场经济与经营谋略	(98)
略论市场上的“全胜”竞争	(106)
学用古兵法，依法治厂新	(114)
靠兵法经营，苏州交行发展壮大	(121)
实践古代兵法谋略的轨迹	(126)

在市场经济中运用《孙子兵法》	(134)
“合于利而动，不合于利而止”	(142)
“声色”之变，不可胜“听”“观”	(148)
从《孙子》的知行观谈起	(152)

第三篇 运用兵法谋略 增强企业竞争能力

《孙子兵法》是竞争取胜的法宝	(156)
古代兵法与现代企业竞争	(164)
运用攻心谋略，在市场竞争中取胜	(174)
企业竞争中的柔胜策略	(183)
诡道与企业竞争	(193)
古为今用见成效，增添活力立新功	(200)
浅谈兵法知识在企业的运用	(207)
“运筹帷幄，决胜千里”	(212)
试谈《孙子兵法》的竞争思想	(215)
“不战而屈人之兵”与企业公关艺术	(218)

第四篇 确立经营战略 实现企业全胜地位

吸取兵法谋略，强化企业竞争战略	(225)
用《孙子》的战略眼光，看中国沿海发展战略	(235)
运用《孙子》之谋，把陕西企业推向世界	(242)
运用《孙子兵法》，制定地方钢铁企业发展战略	(255)
《孙子兵法》与经营战略	(264)
运用《孙子兵法》，制定实施企业发展战略	(270)
企业战略与《孙子》军事战略思想	(275)
运用兵法谋略，指导企业营销策略	(282)
诸葛亮谋略与企业经营管理	(286)

第五篇 择人任势 所向无敌

“择人而任势”是提高企业竞争力的关键	(291)
领悟兵法要旨，发挥人的作用	(300)
市场争人才，人才夺市场	(310)
“得人”思想与企业管理	(316)
以人才为中心，提高企业竞争力	(320)
择人任势，如转木石	(327)
运用兵法中的人才思想，为现代企业竞争服务	(337)
兵非益多	(343)
运用中国古代管理思想，开发人力资源	(345)
后记	(350)

运用古代兵法谋略，提高 企业竞争能力

（代 序）

沈恒泽

研究和运用我国古代兵法的谋略思想，提高企业竞争能力，对当前我国建立和发展社会主义市场经济具有重要现实意义。自邓小平同志视察南方发表重要谈话和党的十四大以来，我国又一次掀起了改革开放大潮，经济建设出现了蓬勃发展的新局面。现在全国国有企业，特别是大中型企业都在转换经营机制，纷纷进入市场，通过市场机制的调节作用，促使企业增强活力，提高经营效益。企业进入市场后，面临复杂多变、充满风险的环境，再像过去那样依赖于政府，习惯于“等靠要”已不行了；必须参加竞争，迎接挑战，寻求机会，不断提高自身的竞争能力和应变能力，才能求得生存和发展，否则只能关门破产被淘汰。因此在新的形势下，如何学会市场竞争，扬长避短，趋利避害，赢得优势，就成为企业兴衰存亡的关键，也是摆在当前企业领导面前的一门新的学问。市场竞争是“与人相对而争利，天下之至难也”。（《十一家注孙子·张预》）它不仅是实力的搏斗，更是智谋的较量；说到底，竞争就是斗智。所以，企业要立足于市场，其领导必须换脑筋，变观念，懂战略，会决策，通晓经营谋略。

市场与战场、竞争与战争二者既有差别又有相通之处。我国商界鼻祖、战国时代的白圭就说过：“吾治生产，犹伊尹、吕尚之谋，孙吴用兵，商鞅行法”。可见运用兵家思想于经营，在我国二千多年

前早已有之。如今，国内外工商企业家借鉴中国古代兵法于经营管理和市场竞争的事例，更是屡见不鲜，而且成效显著。

我国古代兵法中的谋略思想，是古代兵书宝库中的一颗明珠。古代兵书浩如烟海，丰富多彩的奇谋韬略处处可见。《孙子兵法》强调：“上兵伐谋”。诸葛亮的《治军第九》认为：“夫治兵之道，先定其谋，然后乃施其事。”北宋许洞在其所著兵书《虎铃经》中也指出：“用兵之要，以谋为本。”可见，“谋略”在战争中的重要地位和作用。我国古代谋略思想，是古人斗智用谋经验的结晶，富于深刻的哲理性。它至今有助于开阔人们的思路，启迪人们的智慧，不仅对今天的现代化战争而且对当今激烈的市场竞争都有其积极的指导意义，足见其强大的生命力。日本著名的企业咨询专家大前研一对《孙子兵法》的谋略思想，怀有十分深切的感受。他说：“我作为企业参谋，长年从事国内外著名企业的咨询业务，但我从未见过哪本书能像《孙子》一样为我们提供如此丰富的经营管理思想。这本谈论战略的书籍是用极其精炼的语言写成的，里面有着取之不尽的战略思想，每回读它，我都会涌出无限的想像力。”它是一本“最高的经营教科书”。

现在，我国正在建设社会主义市场经济，迫切需要谋求市场竞争之道，就我们身边的古代兵法及其谋略思想，就大有用武之地。我们一定要在改革开放的大潮中抓住这个主题，精心研究，古为今用，做好这篇文章。

在我国古代兵书中，诸如谋攻、庙算、励士、诡道、用奇、应变、用间等谋略思想、谋略原则和用谋方法，不胜枚举。现联系当前的市场竞争，择其要者略述于后。

一、未战先算，以计为首

《孙子·计篇》说：“夫未战而庙算胜者，得算多也。未战而庙算不胜者，得算少也。”《孙子·谋攻篇》还说：“知彼知己者，百战不殆”。《百战奇略·计战》也说：“未战之时，先料将之贤愚，敌之

强弱，兵之众寡，地之险易，粮之虚实。计料已审，然后出兵，无有不胜。”这都启示我们，企业要在市场竞争中取胜，必须知彼知己，先谋后战，而且务求先算、多算，深谋远虑，搞好战略决策。怎样制定经营战略？应分析国内外市场特点，着重研究竞争中“彼”、“己”双方五个方面的情况，即有关政策法规，用户需求，企业自身，同行对手，以及大环境的变化。在分析综合的基础上，才能制定出有利于驾驭市场、又切实可行的经营战略。

二、不战而胜，全胜之谋

“全胜”是孙武谋略思想的核心，是谋攻的根本宗旨和最高境界。所谓“全胜”思想，就是：自己在不付出代价的情况下，使利益得到实现；敌军在不遭破坏的情况下，完整地屈从于我。《孙子·谋攻篇》说：“故上兵伐谋，其次伐交，其次伐兵，其下攻城”。善战者“必以全争于天下，故兵不顿而利可全”，“不战而屈人之兵，善之善者也。”姜尚《六韬·军势》也认为“全胜无计，大兵无创”，“善胜敌者，胜于无形，上战无与战”。讲的都是兵不接刃而迫敌降服的“全胜”之谋。“全胜”思想对当今企业在市场进行“全胜”竞争有直接指导意义。“全胜竞争”是一种全新的思路，它不同于一般的市场竞争：一是不以彻底打败竞争对手，使之退出市场为目的，而是通过“伐谋”、“伐交”，使之按本企业要求进行改组，成为自己的力量，扩大自己的市场；二是能有效地抑制潜在竞争对手进入本产品市场；三是主要着眼于未来竞争格局的变化，因而是一种战略竞争（当然也力求战役上、战术上的“全胜”）；四是不过多依靠不得已的降价等手段，而靠质量、信誉、服务等长胜之道。因此，实施“全胜”竞争要求企业领导具有全新的经营观念和较高的战略意识，对企业实行战略管理。

三、以柔制刚，刚柔并济

贵柔思想来源于《老子》。老子主张柔胜，他认为：“柔胜刚，弱

胜强”。《三十六计》也强调：“困敌之势，不以战；损刚益柔”。“柔”，莫过于水，但滴水可以穿石。可见，柔者有弹性，有韧度，随势变形，适应性强，具有渐进不衰的渗透力。兵家以水喻兵，言其无常势、常形，可持而不懈，随情而变。许多制胜之道寓于柔性之中。所以柔胜思想作为一种谋略，就是要顺应矛盾双方相互转化规律，以柔弱之道获取胜利，注重以少胜多，以弱胜强，以患为利，以迂为直，持久待敌，后起制胜；强调因时、因地、因势制宜。也可以说，柔胜是一种软胜、谋胜、巧胜，是长久的战略性胜利。因此，在激烈的市场竞争中，企业领导应当树立柔胜思想，善于随机应变，实行弹性管理，以最小的代价获取最大利益。例如，在经营上富于灵活性，不固守一种产品、一个市场方向，而重视新产品的多向开发和梯级开发，既能大批量生产又能小批量、多品种生产，经营规模具有可伸缩性；在企业内部管理体制和组织机构上，注重集中管理与适当分权相结合；设备上注重通用性与专用性相结合；商品定价上注重可变动性；结算方式上注重多样性等等。这些都属于企业管理中的柔术。

然而市场竞争复杂多变，企业竞争能力取决于多种因素，不能只有一手，仅用柔性策略，应当因“敌”而变，宜柔则柔，宜刚则刚，刚柔并济，文武兼施。正如吴起在《论将》中所说的，“兼刚柔者，兵之事也”。这应当也适用于市场竞争。

四、谋交结合，合纵连横

孙武所说的“伐谋”、“伐交”，二者的战略目标都是为了“不战而屈人之兵”，以最小代价取胜。伐谋与伐交是紧紧相联的，其实采用外交手段也是一种谋略，属谋略的范畴。孙武在《九地》篇中指出：“是故不知诸侯之谋者，不能预交”，足以说明“谋”与“交”的内在联系。讲伐交，往往离不开纵横之术。如通过外交活动，联合友军，孤立敌军，战而胜之；或联弱攻强，或随强攻弱。总之，借别人力量，达到自己目的。《三十六计》中的“引友杀敌，不自出

力”，以“借刀杀人”，就是一种纵横之术。当我国企业在进入市场、走向世界的竞争中，采用合纵连横谋略极为需要，也大有可为。现代企业的成功取决于企业内外一系列要素的合理组合，没有不是借助多方力量而能奏效的。高明的企业家就在于他善于谋交结合，运用纵横之术，借他人力量，集局部优势为整体优势，从而胜人一筹，求得发展。改革开放以来，我国此类的成功事例举不胜举。例如，在互利基础上组织各类企业集团和联合体，向国内国外集资，任用代理商，组织多种形式的合作等等。

除了以上四点外，兵法谋略思想还很多，如审时度势，正合奇胜，兵贵神速，以镒称铢，虚实并用，等等。对当前提高企业竞争能力都值得借鉴。这里就不一一论述了。

五、重视人才，择人任势

《孙膑兵法》说：“间天地之间，莫贵于人。”两军相争，其背后是智谋之争，实质是人才之争。我国企业进入市场、走向世界以后，争人才、抢人才，人才问题将越来越成为市场竞争的焦点，特别是今后国际市场竞争更趋激烈，“最重要的生产要素将不再是自然资源、资本或劳动力，而是知识”（美国彼德·德鲁克：《后资本主义社会》），知识将成为最重要的竞争手段。因此，尊重知识，尊重人才，善于培养、吸引和使用人才，无疑是当今世界市场竞争最大的谋略。

古代兵书都十分强调将帅和人才的重要作用。孙武在《作战篇》中说：“知兵之将，民之‘司命’，国家安危之主也”。姜尚在《龙韬》中也说：“得贤将者兵强国昌，不得贤将者，兵弱国亡”。为此，对将帅（指挥员）的素养要求很高。孙武的标准是“将者，智、信、仁、勇、严也”。（见《计篇》）《十一家注孙子·张预》则明确提出：“五德皆备，然后可以为大将”。企业领导人犹如军队指挥员，他们的素养和作用直接关系到企业驾驭市场的能力，关系着企业的命运。对此，古代兵书中的“择人而任势”思想很值得借鉴，它有

助于提高企业领导人的素养和谋略水平，增强竞争能力。孙武在《势篇》中说：“故善战者，求之于势，不责于人，故能择人而任势”。所谓“择人而任势”，就是要求指挥人员重视选用人才，利用形势，捕捉战机，充分发挥人的自觉能动性，去创造一种“如转园石于千仞之山者”那样不可抵挡的战势，一举取胜于敌。企业的指挥员在市场上组织作战，也应学会“择人而任势”的本领，懂得用人之道，善于审时度势，抓住机遇，创造优势，以“谋势”、“造势”的竞争艺术，掌握市场的主动权。

提高企业竞争力，除了要充分发挥企业领导人的作用以外，应当十分重视调动广大职工的积极性，提高职工的素质，从根本上增强企业活力。在这方面，古代兵法中叫作“治军”，也有很多论述可以借鉴。列举三点：

一是治气，要昂扬士气。《尉缭子·战威》指出：“民之所战者，气也。气实则斗，气夺则走”。要提高士气就得“治气”，既“令之以文”，又“齐之以武”（《孙子·行军篇》），即一手抓思想教育，明之以理；一手抓法制建设，律之以纪。

二是习艺，要训练武艺。孙武在比较敌对双方条件的“校七计”中就有一条：“士卒孰练”；《吴子兵法》也认为“故用兵之法，教戒为先”。《登坛必究·教兵》指出：“练兵之法，莫先练心”；《正气堂集·兵略对》则进一步指出：“练兵之法，练胆为先，练胆之法，练艺为先”。足见古代兵法都强调练兵，通过训练提高部队战斗力。这对现代企业来说，尤为重要。企业面对激烈的竞争和新技术革命挑战，迫切要求培训人才、开发人才，提高人的技能和素质，充分挖掘人的潜力。

三是励士，要讲求人和。孙臧把“得众”、“左右和”作为用兵取胜五个条件中的两个条件。《尉缭子·武议》认为“天时不如地利，地利不如人和。古之圣人，谨人事而已”。要做到人和，就是像诸葛亮所说的，对士卒要“接之以礼，励之以信”。（《将苑·励士》）既讲仁爱礼义，又令出必行、取信于人，以此激励部队，做到“上下

同欲”，齐心协力，英勇杀敌。治厂也要重视励士。对职工要尊重、理解、关心他们，全心全意依靠他们，同时又要赏罚必信、严格纪律，从而把职工的积极性充分调动起来，形成良好的人际关系，使企业内部出现团结奋进的氛围，增强企业的凝聚力，激发企业的活力。

提高企业竞争能力，是当前我国改革开放深化过程中提出的一个人们普遍关心的重要课题。努力挖掘、研究和运用我国古代兵法中谋略思想的精华，有助于增强我们的智谋，提高我们的竞争艺术，更好地为繁荣我国社会主义市场经济服务。这本《兵法谋略与企业竞争》的出版，就是有关这个问题的探索，希望广大读者能从中得到启迪，有所收益。

（工作单位：国家体改委经济管理研究所）

九十年代的国际市场 与企业战略

(导 论)

潘承烈

90年代是我国实现第二步战略目标,把工农业总产值再翻一番的主要时期。广大企业在这一个新的形势和任务面前,只有更好地了解 and 面向市场,在市场竞争中增强活力和提高竞争能力,才能得到生存和发展。如何增强活力和提高竞争能力呢?不论有无涉外任务的企业,都应该积极、认真地去了解国际市场的情况与发展趋向,才能从更高的起点着眼去规划企业的未来,以便提高企业的经营管理水平与经营者的素质,从而增强企业活力和提高企业竞争能力。

一、90年代的国际市场

从总的趋势看,90年代上半期,世界经济的前景比预期的要暗淡一些,这是因为西方工业化国家还处于缓慢的复苏阶段。新技术革命的影响也将在深度和广度上进一步扩大。因此,国际竞争将进一步加剧,这些都将使90年代的国际市场呈现以下一些特点:

1. 全球经济一体化与区域

经济集团化将进一步发展

自80年代以来,世界经济的发展,随着新技术革命的深入和竞争的加剧,要在国际竞争中占有一席之地并取得主动地位,必须在掌握运用最新科技成果的基础上,使物质资源与人才资源得到最大限度的利用,才能取得最佳经济效益。正是基于这一点,当前世界

经济正沿着两个方向发展：一个是全球一体化，一个是区域集团化。后者发展尤为明显和迅速。

关税及贸易总协定(GATT)正是适应全球经济一体化这一客观要求，由其缔约国为国际贸易与国际合作共同商订的规则与协定，以规范全球性的经济活动。其目的是促进全球贸易更合理、公正地发展与交流，制止地区性的贸易保护主义。涉及到进入国际市场的有关组织和规定很多，我国企业要进入国际市场并取得成功，就必须透彻地了解其各项规定与要求，并对我们自己原来的一套规定、标准、做法和水平加以改进和提高，使之与国际上的标准和要求接轨，使我们能更快地登上国际水平的新台阶。全球经济一体化的趋势，在90年代还将继续有所发展，需要我们密切注意这一可能影响全局的变化。

但与此同时，自80年代以来，区域集团化作为全球经济发展中的一种独特现象，也正在更大范围内以更快的速度前进着，这是国际经济越来越多极化的明证，也是我们走向国际市场又一个不能不加以注意和研究的趋向。

在这一趋向中最引人注目的是，到1992年底，欧洲共同体(EC)12国将形成欧洲统一大市场，据欧共体一个委员会的研究报告指出，统一大市场的建立，将使欧共体国家的国民生产总值增长4.5%，创造180万个就业机会，并使物价下降6%。

美国、加拿大、墨西哥三国正在积极准备建立北美自由贸易区，以便与联合起来的欧洲相抗衡。在拉丁美洲，除上述墨西哥参加北美自由贸易区外，安第斯条约国，包括玻利维亚、哥伦比亚、厄瓜多尔、秘鲁、委内瑞拉最近签订了自由贸易协定，组成有9000万人口的统一市场，形成安第斯地区自由贸易区，并准备在1995年年底前建立安第斯地区共同市场。在北非，1988年，由阿尔及利亚、摩洛哥、突尼斯等三国与利比亚、毛里塔尼亚组成马格里布联盟，其主旨在于对付欧共体的统一市场。在中亚，伊朗、巴基斯坦和土耳其三国早于1985年创立了经济合作组织(ECO)。1992年2月16日

在伊朗首都德黑兰召开了第一次三国首脑会议，由于宗教和文化上的联系，会议正式接纳了前苏联解体后的阿塞拜疆、土库曼和乌兹别克三国为综合组织成员国，另外，吉尔吉斯、哈萨克和塔吉克三国以观察员身份也出席了这次会议，预计他们也将加入该组织。

在东亚，由于各国在民族、文化、宗教、价值观念、市场经验等各方面的差别较大，所以短期内难以像欧洲和北美那样形成一个地区性的较紧密的贸易联盟。但日本作为世界经济大国，预计到 90 年代中期在战略上仍将主导亚洲市场，近年来并力求以其经济实力在东亚地区建立以它为中心的一个个大小不一的经济圈。如东亚经济区，日本海经济圈等。东盟国家则酝酿在今后 15 年内分阶段建立一个东盟自由贸易区。

上述各大洲的这些经济与贸易集团，其内部的紧密程度各不相同，各有一套对其成员国的政策与优惠办法，与集团外的国家在贸易往来上有所区别。因此，与各国进行经贸往来已不只是过去那种两国之间的双边关系，而要考虑到那些集团及其成员国的一些对内对外的规定。我们应该首先了解、熟悉和运用这些规定，扬长避短，权衡利弊，为我所用，可使我们进入国际市场时少走弯路，掌握主动。

2. 鲨鱼吃鲨鱼

企业的兼并，是在商品生产条件下不断产生的现象。这种现象，随着我国改革的深化，已成为大家熟知的事实。乡镇企业每年数以十万计的产生与消亡，大大小小企业集团的组建，客观上都是为了生产力要素的优化配置。

以往的企业兼并，多为成功企业兼并失败的企业，即所谓“大鱼吃小鱼，小鱼吃虾米”。但自 80 年代后期以来，企业兼并出现了新的趋势，就是一些知名的大公司之间实行联合和兼并，实际上这是一种强者与强者的联合，有人把这称为“鲨鱼吃鲨鱼”，目的是在国际市场上形成更强有力的竞争优势，使其他同行进一步相形见绌。例如，瑞士著名的电气公司 BBC 于 1988 年与瑞典的 ASEA 以控股

合并方式组成跨国的 ABB 集团公司,成为目前世界上最大的电气工程集团公司之一;不久前,美国电话电报公司也兼并了历史悠久的国家收银机公司。美国有名的八家大咨询公司经过兼并变为六家等。

企业兼并将进一步发展,“大鱼吃小鱼”,“鲨鱼吃鲨鱼”的局面并存,通过这类国内的和跨国的兼并,形成更大规模和更高层次上的专业化生产与协作,以便形成更强有力的竞争优势,这将是 90 年代国际市场的又一特征。

3. 以知识为重要竞争手段的时代

在信息技术高度发达的时代,知识不像其它有形物质商品,它不受运输或国界的限制,因此谁能最先获取最新的知识,并使之最早转变为商品,谁就将在市场上捷足先登。

为了提高企业经营的经济效益,需要通过生产过程来增加产品的附加价值。以往一般总是靠投入更多的材料、人工来使产品增值,今后的趋势却将是靠投入更新的知识和技术,产品的价值将更多依靠增加它的技术含量、知识含量。大规模集成电路芯片便是一个典型例子,一块芯片的材料费和加工费并不多,但其售价却千百倍于料费、工费的实际成本,主要就是因为投入了高科技成果,而高科技成果的开发需要巨额投资。

正因为如此,在新技术革命的推动下,大至一个国家,在科学技术上不处于领先地位,就无法增强其综合国力,在国际上就不能具有有分量的发言权;小至一个企业,不掌握先进的科技成果,就不会有发展后劲,就不能在市场上具有持久的竞争能力。因此,当前经济发达的工业国家及其企业都十分明确意识到这个道理,在研究开发上不惜工本,例如日本电气公司(NEC)的研究开发支出约占其年营业额的 17%为 6300 亿日元,欧洲的电气工程集团 ABB 公司的研究开发费用每年达 19 亿美元,为其销售总额的 7%。

由此可见,国家的竞争力,企业的竞争力,归根到底取决于其人民的整体素质,尤其是职工的素质,因此现在各国都把教育,把职工培训放在突出地位。国际上凡是成功的企业,都是在研究开发

和职工培训这两个方面舍得下大力气、花大本钱的。这是保持企业竞争力与后劲的最重要基础。

4. 产品选择的多样化、个性化

由于经济发展与技术进步促使产品日新月异地变化，生产者和经营者面临的竞争越激烈，对于消费者的需求也会研究得越细致，结果使买方市场对产品和服务的要求也变得更高、更苛刻。广大消费者对提高生活的质量产生了更多和更高的要求，不但要生活得好，还要生活得舒适、愉快，并且对美的追求，以及精神生活和文化生活方面更高层次的需求，都会促使各种产品和服务有更广阔、更多样化的发展机会。随着消费者选择的空間不断扩大，个性化趋势也会更加突出起来。

由于产品多样化与个性化的发展，按消费者的特定要求进行生产将是大势所趋。大批量单一品种生产将让位于多品种小批量生产，连过去几十年传统的大量流水线生产的轿车，现在也早已可由订户作出几十种不同的选择。从而，“量体裁衣”的能力将成为企业在市场上取得主动权的重要根据了！

以上列举了90年代国际场所出现的一些新特点，对于我们的企业考虑怎样走向国际市场，寻求新的机遇，将会是有益的。

二、企业战略

面对纷繁复杂而又变幻无常的国内外市场，企业究竟应该采取什么样的对策，来迎接市场的挑战，又抓住市场带来的机遇呢？

制定正确的战略是指导企业经营活动沿着正确方向，发展自己，达到目标的重要前提。所以，制定企业战略对于企业发展具有十分重要的意义，没有一个经过认真细致的研究和科学分析而制定出来的战略作指导，企业就会处于被动地位，谈不上在竞争中求得发展壮大。

《孙子兵法》说：“知彼知己，百胜不殆。”制定企业的经营战略也需了解竞争中的“彼”和“己”，但不同于战争中的彼己只是敌我

双方，在企业经营战略中的彼和己，我认为应包括以下五个方面的情况：

1. 认真研究企业所在地和目标市场的政策与法规

对我国企业来说，不论其所有制如何，都必须严格遵守我国政府所颁发的有关政策法令，认真领会并结合本企业实际情况是制定企业战略的前提，否则就难以保证企业发展能沿着正确方向前进。因为只有这样，企业可以从中看到哪些是允许做的，鼓励做的，哪些是不能做的，有什么机遇，制约又是什么，这样才可界定自己的活动空间，并利用一切有利条件与机会来发展自己。这个原则对于利用国内、国际两个市场都是同样重要的。

此外，我们还应很好了解与研究目标市场的有关规定及所在国的风俗民情，使我们的商品能适应销售地的市场规则以及风俗和习惯。过去很长一段时期内，西方超级市场的货架上很少见到我国出口的商品，其中一个重要原因是我们不了解国外零售市场的销货技术方面的规定，零售商品的包装上没有国际统一使用的“条形码”，就无法进入超级市场的货架。同样，各国各民族的文化，习俗等背景不同，其爱好与禁忌也各有不同，这些因素会对进口商品的商标、颜色等提出特定要求，我们如果不认真加以考虑，就难以使自己占领目标市场的一席之地。

2. 花大力气研究你的用户

花大力气去研究你的用户，这是制定正确的经营战略的基石。

90年代的市场中，同类商品的竞争日趋激烈，因此精心研究用户的需求与其消费心理就成为竞争的焦点而被提到更为突出的位置上来，在对待用户的观点上也应实行观念更新：80年代企业界把用户看作是一个一个的人，而90年代则要把一个一个的人看作用户。这意思是说应该把还没有成为你现实用户的每一个张三、李四看作是你潜在的用户，向他们宣传、诱导、推销你的商品，在更广泛范围内开拓新用户、新市场。1992年元旦，杭州娃哈哈食品集团公司在杭州两家报纸上登出一小幅广告，声明凡持这一剪报即可免费赠