

商战制胜术

——为了生存，需要超越



丁茂战 著

经济管理出版社

内 容 提 要

物竞天择，优胜劣汰，自然如此，社会生活领域亦如此；战争如此，竞争亦如此！为了生存，需要优势。本书不但告诉你制造绝对优势的窍门，而且告诉你寻找相对优势的途径。

本书首篇以《孙子兵法》、毛泽东的制胜术和海湾战争为典型案例，进行剖析研究，力图告诉读者战争实践中是如何实现劣势变优势、优势更优势的。第二篇转入商战领域，首先指出征服“上帝”来不得半点虚假，只能靠质量、价格、服务、包装、广告宣传等综合形成的绝对优势方能制胜。既要征服“上帝”，还要击败对手。第三篇告诉读者如何从劣势中寻找优势，如何保持和发展已经获得的优势。优势的源头在哪里呢？本书最后指出，技术、人才、信息是取之不尽的源泉。

前 言

研究战争问题，我们不能忽视一个基本的事实，那就是在具体的战争实践过程中，对抗双方谁占有优势谁就将取得胜利，并且这种相对占有的优势越大，自己在赢得战争胜利的同时所付出的代价就将越小。

因此，正如毛泽东所说，“战争是力量的竞赛”。战争过程中对抗的双方总是力图最大限度地发挥出由将士勇敢精神、武器的效能及战略战术等诸因素形成的战争能力，并且总是千方百计地去追求劣势变优势、优势更优势的目标，特别是处于劣势的军队，总是企图变战略劣势为战术优势、变战役劣势为战斗优势。

《孙子兵法》是不朽的军事杰作、举世公认的兵家圣典，并且已被广泛运用于其他各种竞争领域。日本麦肯齐公司董事长、著名经济评论家大前沿一说：“经过长时间的思索和调查，我终于找到了一本教科书，这就是《孙子兵法》”。《孙子兵法》是中国最早的军事理论专著，从它诞生到现在，已经2500多年。它的重要价值，早已为国际学术界所公认，历来被誉为“兵经”、“百代谈兵之祖”、“世界古代第一兵书”，堪称举世无双的“兵学圣典”。《孙子兵法》先后被译成日、法、英、德、俄、捷等多种文字，受到世界军事家、政治家、外交家和经济学家的高度重视。日本前东洋精密工业公司董事长、经营评论家大桥武夫，在企业面临倒闭之际，惊喜地发

现《孙子兵法》有助于经营，便将其应用到实践中去，很快使企业起死回生，步入坦途。大桥的经验之谈《用兵书指导经营》一书，引起经营界的巨大反响，成为1962年日本的畅销书。几十年来，大桥为企业作了上千次专题演讲，并在此基础上，写出了30多本有关应用兵法经营的书，后来又编写了一部长达10卷的《兵法经营全书》。《孙子兵法》渐渐在东瀛生根，成为日本经营者们经营管理的法宝。作者将《孙子兵法》的一百零五条编成一百零五张卡片归类研究，建立在这样研究的基础上，作者认为《孙子兵法》通篇贯穿了一条鲜明的主线，这就是如何造势、如何造出高于对手的势。

海湾战争，一方是世界头号霸权主义及其追随者的其他西方发达资本主义国家等形成的集团；另一方则是独此一家的欠发达的伊拉克，双方力量的悬殊是不言而喻的，美国获胜也是毋庸置疑的。但是，布什政府的目标不仅仅是将伊拉克赶出科威特，他们要以最小代价来实现其不可一世的世界警察的心理满足。“奇迹”果真出现了，历时42天的海湾战争，多国部队仅付出了126条生命。本书首先告诉读者，以美国为首的多国部队是如何“用牛刀宰鸡还嫌不过瘾”的，多国部队是如何使自己优势更优势的。

本书对《孙子兵法》、毛泽东的制胜术和海湾战争战略特征作为典型案例进行剖析研究，目的是告诉读者只有优势方可制胜，战争实践过程中任一决策的推出都要以造势为原则，要把劣势转变成优势，并使优势更优势。

商场如战场，竞争如战争，不，竞争比战争更艰难！

战争是对抗双方实力的较量，战争中最直接的目的就是通过争取对敌优势，将对手赶出战场的某一领地（地域、空域、海域），实现对这一领地的控制权。

竞争是对抗双方实力的较量，竞争最直接的目的就是通过争取对对手的优势，将对手赶出市场某一领域，实现对该市场的垄断、控制。

战争中对抗双方争夺的领地是死的东西，而竞争中对抗双方争夺的市场却是由消费者组成的，是由有思想的人组成的，因而，竞争的胜利不但要表现为击败对手，而且要表现为征服消费者。

人类文明的进程抵达 20 世纪 90 年代，经济领域里的自由竞争已是大势所趋。你要想生存和发展下去，就必须使你的产品或服务让消费者接受，只有他接受，他才会给你所需要的利润。但接受与否不是由你硬性决定的，而是由他说了算。以最小付出获得最大满足，这是人类行为的共有规律，问题是你能否顺应这一消费规律，能否更让消费者实现这一满足。从这个角度看，一个企业的生死权无疑掌握在消费者手中，对企业来说消费者就是上帝。建立在对“上帝”心理分析的基础上，本书指出应从质量、价格、服务、包装、广告宣传等方面造出征服“上帝”的绝对优势。

有势、有实力就能征服“上帝”吗？不见得，因为你的对手也在挖空心思、想方设法去造这样的势。本书阐明了寻找击败对手相对优势的方略。

造势、找势，势的源头在哪里？

当今时代是技术竞争的时代、人才竞争的时代、信息竞争的时代，只有技术、人才、信息才是取之不尽、用之不竭的财富。本书最后一篇不但告诉你势源的“材料”是什么，而且告诉你如何运用这些“材料”，使其成为不尽的“势源”。

中华民族的兴衰存亡最终取决于经济发展，经济工作是中国压倒一切的中心。中共“十四大”把建立社会主义市场经济

经济作为我国经济体制改革的目标，以推动中国经济加速发展为目的的优胜劣汰的商品经济大潮正在中华大地翻滚。为弄潮者呐喊加油，以科学和实用争取读者，追求尽可能高的社会效益是本书作者的最高宗旨。

本书形成过程中选择和参考了前辈和同仁的大量资料和研究成果，这些有的在书后作了注明，有的没有注明，作者在此一并表示深深的谢意。

目 录

启示篇 战争告诉我们什么

一、孙武子告诉我们什么	(3)
1.1 从自身管理着手,增大势的绝对值	(4)
1.2 以奇制胜,扩大势的相对值	(13)
1.3 开辟第二战场,减低对手的势	(17)
1.4 还要善于利用环境	(19)
二、走向胜利的毛泽东	(23)
2.1 “如果力量超过敌人,那就不是防御”	(23)
2.2 “战争是力量的竞赛”,打不赢就跑	(26)
2.3 说不重视武器,这委屈了毛泽东	(42)
三、用牛刀宰鸡还嫌不过瘾——美国海湾大战略	(52)
3.1 宰鸡前先把牛刀磨得锋利	(52)
3.2 窒息伊拉克,削弱伊军力量	(59)
3.3 在最省力而又最致命的地方下刀	(63)

征服“上帝”篇 壮大自身优势

四、质量——生命的永恒主题	(81)
---------------------	------

4.1	生命在呼唤·····	(81)
4.2	善有善报、恶有恶报,不是不报,是时候未到···	(85)
4.3	众说纷纭话质量,各抒己见析原因·····	(95)
4.4	推崇一种质量管理技术·····	(99)
五、划上完美句号是为了写好新的篇章 ·····		(103)
5.1	服务经济的时代已经来临·····	(103)
5.2	它山之石·····	(107)
5.3	服务的理论·····	(114)
六、价格还要便宜 ·····		(119)
6.1	“一分利吃利,三分利吃本”·····	(119)
6.2	寻找质、价、利三者的最佳结合部·····	(123)
6.3	挖空心思降成本·····	(126)
6.4	“上帝”也有反常时·····	(135)
七、追求形式和内容的完美统一 ·····		(138)
7.1	一个牌子值好几个亿,信不信由你·····	(138)
7.2	谨防暗流——假冒商标在行动·····	(140)
7.3	商标理论和娃哈哈的战略·····	(143)
7.4	“三分长相七分打扮”·····	(149)
八、“耍嘴皮也是功夫” ·····		(152)
8.1	今日广告潮·····	(152)
8.2	“是骡子是马拉出去遛遛”·····	(157)
8.3	借名扬名通四海·····	(159)
8.4	理论是怎么说的·····	(165)

击败对手篇 攫取相对优势

九、该硬拼的时候就要硬拼	(171)
9.1 猴子也有战胜大象的时候	(171)
9.2 与狼共舞	(178)
9.3 “合纵连横”联手打天下	(181)
9.4 借名扬名,以伊制伊	(186)
9.5 是敌手更是伙伴,损人利己不足取	(190)
十、该躲的时候就要躲	(192)
10.1 挺进“零点区”	(192)
10.2 大路不走走小路,专“钻空档”	(198)
十一、灵活 善变 创新 抢时	(204)
11.1 美国人叹道:我们又整整落后了一代人	(204)
11.2 兵无常势,水无常形,以变应变	(208)
11.3 时间是金钱,速度可造势	(214)
十二、步步为营 稳扎稳打	(217)
12.1 要有守的功夫	(217)
12.2 固守是为了立足,但立足是为了发展	(220)
12.3 不败方略	(222)

造势篇 势的源头在哪里

十三、一手抓技术	(229)
----------------	-------

13.1	技术的力量·····	(229)
13.2	科技争夺战·····	(233)
13.3	经验之谈·····	(240)
十四、一手抓人才	·····	(248)
14.1	兴国之魂·····	(248)
14.2	立厂之本·····	(253)
14.3	上下同欲,启动良方 ·····	(260)
14.4	人格的力量·····	(269)
十五、还要抓信息	·····	(273)
15.1	今日经济间谍战·····	(273)
15.2	信息,无价的财富 ·····	(284)
15.3	信息的搜集和加工·····	(288)
15.4	“知彼知己”还不够·····	(290)
主要参考文献	·····	(297)

启示篇

战争告诉我们什么

一、孙武子告诉我们什么

关于战争问题，孙子说：“非利不动，非得不用，非危不战”，即不是有利不行动，不是能胜不用兵，不是危迫不作战。很显然，这就是孙子的战争有利原则。根据这一原则，孙子提出战争中最理想的结果是“不战而屈人之兵”。孙子说，“凡用兵之法，全国为上，破国次之；全军为上，破军次之”，“是故百战百胜，非善之善者也；不战而屈人之兵，善之善者也”。“故善用兵者，屈人之兵而非战也，拔人之城而非攻也，毁人之国而非久也，必以全争于天下，故用兵不顿，而利可全”。自己几乎没有付出任何代价而获得了胜利，当然这是最理想的上策了。

怎样才能实现这一最理想的目标呢？虽然孙子强调“上兵伐谋，其次伐交，其次伐兵，其下攻城”的谋略思想，但是孙子始终把握住了“势”的问题、把握住了优势的问题。孙子认为，靠计谋取胜必须以实力做后盾、必须以优势做后盾，同时用计也是为了在实力的基础上获得更多的相对优势。孙子说：“威加于敌，其城可拔，其国可蹙”，也就是说只要有强大的优势，便可不战而拔敌人的城堡，毁灭敌人的国都。因此，为了获得“不战而屈人之兵”的理想战果，必须造就强大的对敌优势。

究竟什么是势、什么是优势呢？对此，孙子也作了形象化的比喻。孙子说：“激水之疾，至于漂石者，势也”，“胜者

之战民也，若决积水于千仞之溪者”，“如转圆石于千仞之山者，势也”。也就是说，能冲走石头的湍急奔流的水有势；从八百丈高处决开的溪水有势。明显，势是能量、力量的象征，正如孙子所说，从力量对比上看，胜利的军队，就像用“镬称铢”，失败的军队就像用“铢称镬”。

“不战而屈人之兵”是孙子战争观中的最高利益原则，以“镬称铢”的对敌优势是实现这一原则的唯一途径，《孙子兵法》通篇体现了造势的思想。

1.1 从自身管理着手，增大势的绝对值

一支部队训练有素、装备精良，那么人们就会说这是一支有战斗力的部队。但是这支部队究竟有没有战斗力，最终的检验标准不是看他是否训练有素和是否装备精良，而是看它在血与火的战场上的表现，看它在具体的战争实践中真正发挥出多大的战斗力。但是谁都明白，一支装备很差，平时训练也很不够的，即一看就知道这支部队不会有战斗力，像这样一支部队在战时也不可能有战斗力。反过来，平时训练有素且装备精良的部队在战场上就一定能发挥出较高水平的战斗力吗？这也不一定。这就说明，要战时取胜，首先必须平时训练有素，其次是在战场上发挥得好。为了便于研究，我们不妨把由平时训练、建设所形成的战斗力叫绝对战斗力，而在战时所发挥出的战斗力叫有效战斗力。很显然，有效战斗力是由绝对战斗力转化而来的，如果我们设定绝对战斗力为 W ，转化的有效系数为 K ，则有效战斗力的值就为 KW 。

作为一个单位、一支部队、一个企业，如何保证自己在战争、竞争中不致失败，显然第一个需要解决的矛盾就是自身有没有绝对实力参加竞争，保证自己有一定绝对实力，是

参与竞争的前提和基础。大概也只因如此,《孙子兵法》用了很大的篇幅来论证这一问题。在他的首篇比较双方优劣的“五经”中就有“三经”是部队内部的管理和建设问题。孙子主要从管理目标、管理者、管理方法、管理体制等方面来论述内部建设问题的。

“团结就是胜利”

管理的目标当然应当是使组织获得最大的战斗力,但是孙子的思想明显地倾向于:管理的最直接的目的是“道”,通过“道”的实现来达到获得最大战斗力的目的。

《孙子兵法》首篇中阐述五条决定战争胜负的基本因素即“五经”,其中的第一条就是“道”,在对敌我优势的七个比较即“七计”中,其第一条也是道。什么是道呢?孙子说:“道者,令命与上同意也,故可以与之死,可以与之生,而不畏危。”作为新兴地主阶级代表的孙子,他这里所说的“上”明显是指统治者。在今天,人民群众是国家的主人,战士和将官在政治上是平等的,因此,我们应将其“上”赋予新的内容。在今天,就是要保证全民、全军、全体职工齐心协力,服从国家利益,与企业兴衰共存亡。为此,第一要有正确科学的激励手段和处罚机制;第二要在全体战士或职工中树立崇高的道德情操和确立正确的世界观和人生观;第三要有一个清正廉洁、德才兼备的领导;第四组织系统的结构和组织制度要科学合理。故“修道”,则“能为胜败之政”。

选好“安危之主”

对于内部管理,仅次于“道”,孙子强调“将”的重要。孙子说:“故知兵之将,民之‘司命’,国家安危之主也。”孙子还说:“夫将者,国之辅也,辅周则国必强,辅隙则国必弱。”这告诉我们要把真正代表人民利益、代表集体利益,大公无

私，对集体、对组织有高度责任心的人选拔到领导岗位上，这是用人的政治标准。

关于将帅的素质，孙子还强调具备才智、诚信、仁慈、勇敢、威严等条件。孙子认为，“将军之事：静以幽，正以治”，即是说将帅的处事，应镇静以求深思，严正而有条理。孙子特别提到了将帅的一种难能可贵的品质，他说：“故战道必胜，主日无战，必战可也；战道不胜，主日必战，无可也。故进不求名，退不避罪，唯人是保，而利合于主，国之宝也。”从战争规律上看来必然会胜利的，虽然国君说不打，也可以坚持去打；从战争规律上看来不能打胜仗的，虽然国君说一定要打，也可以不去打。所以战争中，退不避刑罚，只知道保护民众而有利于国君的，孙子认为这般的将帅是国家最宝贵的财产。孙子这一思想至今仍有重大现实意义，我们有很多领导至今仍不能容忍下级开展创造性的工作。

孙子还从因将帅而招致失败的反面情况，说明将帅的重要性和其应有的素质。孙子认为，战争是“国之大事”，将官处事万万不可感情用事，他说：“将有五危：必死，可杀也；必生，可虏也；忿速，可侮也；廉洁，可辱也；爱民，可烦也。凡此五者，将之过也，用民之灾也。覆军杀将，必以五危，不可不察也。”将帅有五种造成失败的缺陷，只知死拼会被杀；贪生怕死会被俘；急躁易怒则经不起刺激；廉洁自爱则忍受不了侮辱；爱护居民，则会因掩护居民而带来麻烦。这五种危险，是将帅的过错，也是用兵的危害，军队覆灭，将帅被杀，都由于这五种危险引起，是不可不警惕的。孙子这里虽然有错误的思想，但提倡理智的精神还是值得认真吸取的。

孙子认为，领导应当成为内行，外行瞎指挥对事业有百

害而无一利，他说：“故君之所以患于军者三：不知军之不可以进而谓之进，不知军之不可以退而谓之退，是为縻军；不知三军之事，而同三军之政者，则军士惑矣；不知三军之同而同三军之任，则军士疑矣。三军既惑且疑，则诸侯之难至矣，是谓乱军引胜。”处理军队事务不利于军队的情况可能有三种：不知军队不可能前进而硬叫它前进，不懂得军队不可以后退而硬叫它后退，这叫做牵制军队；不懂得军队的内部事情而干预军事行政，就会使士兵迷惑；不懂得军事的权变而干预军队的指挥，军队就会怀疑。无疑这种领导和这种领导方法都是要不得的。

孙子说，有六种不是因为天灾，而是因为将帅无能而造成军队失败的情况，这六种情况就是“走、弛、陷、崩、乱、北”。孙子说，凡是双方明显势均力敌，而你却用以一对十的兵力去和对方打，这叫“走”；士兵强横，而将官软弱的叫“弛”；军官横蛮而士兵懦弱的叫“陷”；偏将愤怒而不服从，遇到敌人因心怀不满而擅自带领所属部队单独出战，而将帅又不了解他们干什么去的叫“崩”；将帅懦弱不严，管教不明，官兵没有规矩，出兵列阵时横冲直撞的叫“乱”。孙子说，凡有这六种情况，都是必然要造成失败的。这六种情况都是由领导无能造成的。

情理结合，赏罚并举

关于管理方法，孙子的理论主要集中在如何激发下属的积极性上，其内容突出表现在以下几个方面。

1. 实施奖酬措施，满足士兵需要，特别是要拉开奖酬档次，打破“大锅饭”，根据贡献大小给予不同奖励。孙子说：“故杀敌者怒也；取敌之利者，货也。故车战，得车十乘以上赏其先得者”，即要使军队勇敢杀敌，就要激励部队；要军队