

先谋后事者昌，先事后谋者亡，四十六位商界老总谋略学案例读本

大谋局

苍狼
黄轩 著

D CANG LANG HUANG XUAN ZHU
DA MOU JU

黄鸣 / 先谋后战 / 世界太阳王
苗圩 / 衢地合交 / 中国截重车王
高孝德 / 因敌制胜 / 中国葡萄酒王
王纪年 / 晦迹韬光 / 电力装备之王
柳传志 / 用众务易 / 中国IT霸主
范现国 / 树上开花 / 中国方便面王
张瑞敏 / 独占鳌头 / 中国家电王
倪润峰 / 因利治权 / 中国电视王
张新 / 止戈为武 / 中国电力工业巨人

.....

大谋局

仓狼黄轩著

DA MOU JU
CANG LANG HUANG XUAN ZHU



中国档案出版社

责任编辑/刘 琛

封面设计/垦 垦

图书在版编目(CIP)数据

大谋局/苍狼,黄轩著. —北京:中国
档案出版社,2002.12

ISBN 7-80166-280-6

I. 大… II. ①苍…②黄… III. 企业管理 - 经验
- 中国 IV. F279.23

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2002)第 092142 号

出版/中国档案出版社(北京市西城区丰盛胡同 21 号)

发行/全国新华书店经销

印刷/北京兆成印刷责任有限公司

规格/787×1092 1/16 印张/27 字数/45 万字

版次/2003 年 1 月第 1 版 2003 年 1 月第 1 次印刷

ISBN 7-80166-280-6/F·18 定价:38.00 元

目 录

代序一：新经济时代的谋略智业 /1/

代序二：睁大战略之眼 先谋后事者昌 /5/

第一：黄鸣谋略 先谋后战 打出漂亮之牌



商战必须要有充分的预期测算，必须要有深刻而实际
的战略谋略。战略谋略不等于理想，必须要有支点、突破口、
作用力。黄鸣的创业实践证明：先谋必胜。

【题引】策划六大谋略 /9/

谋略品牌：做世界太阳能第一品牌 /10/

再谋技术：突兀定式，引领潮流 /13/

三谋市场：做大商势 /15/

四谋精神：赢得“太阳王”之誉 /17/

五谋思想：“出世”与“入世”之奥妙 /19/

六谋观念：批判“加工厂”意识 /21/

第二：苗圩谋略 衢地合交 强化自己的实力



对于有势力、有前景的同行企业，必须在竞争前就建
立合纵的关系，形成同一利益集团，以便对抗严峻的未来
商战。苗圩的实践证明：要在当代商战中立于不败之地，
应“衢地合交”。

【题引】抗强与攻弱 /29/

谋略突破：“多层次”的管理框架 /31/

谋略合交：“六只火箭” /32/

谋略转折：扩大市场份额 /34/

谋略经历：经营历史造就著名企业 /36/

第三：王国春谋略 **倚玉雕玉** 把产业做稳做大



要成为行业霸主，必须倚靠强大而具特色的品牌，以此为支点，细心雕琢自己的企业产品。王国春“倚玉雕玉”实践，是一条通向业界霸主必由之路。

【题引】雕“玉”大师的技能 /41/

谋略强势：建“制”树“形”立“本” /43/

谋略文化：培养“五粮液人” /45/

谋略战术：制定品牌规划 /46/

谋略变化：坏事可以转化为好事 /49/

第四：刘维志谋略 **群策群力** 惟创新者才有出路



统帅的艺术在于和比自己有才的人一起共事，利用集体的才智，才能实现自己的霸业。刘维志“群策群力”谋略运用，显现一个企业家的人格魅力和管理技艺。

【题引】大多数人富有创造性的头脑 /55/

谋略创新：磨炼冒险的胆量。 /55/

第五：朱保国谋略 **未雨绸缪** 为前途而焦虑



“饱带干粮晴带伞”，这是世人熟知的俗语。而高明的当代商界精英，应高瞻远瞩，筹划于前，行动于后，防患于未然。朱保国的实践恰恰印证了这句话。

【题引】大胆选择保健品 /61/

谋略霸势：打开市场缺口 /61/

第六：高孝德谋略 因敌之策 锤炼中国人的品牌

诚信是企业“因敌制胜”谋略和核心价值观的基础，企业只有“因敌制胜”，构筑一个好的核心价值观，才会拥有大的核心竞争力，构建“好的核心价值观”。



【题引】心中的愿望 /67/

谋略乾坤：身在市场风云中 /68/

谋略目标：“王朝”品牌 /70/

谋略跳跃：从第一次到第二次 /72/

谋略变革：甩响三鞭 /73/

谋略战术：推行五化 /74/

谋略思考：六个基本观点 /76/

第七：王纪年谋略 晦迹韬光 向市场的广度和深度进军

企业始终存在着复杂性，太多的显露，会招来竞争对手的关注和应对，不声张地用技巧管理好企业，悄悄地占领市场制高点，从而实现人生理想，是商界统帅的最明智的战略战术。继电器之父王纪年的管理实践，也许给了管理者最好的启迪。



【题引】拓宽人的观念 /85/

谋略变化：改革许继 /86/

谋略启动：提升许继 /88/

谋略精神：融合的力量 /90/

第八：王启发谋略 因地制宜 激活运营机制

自然条件、地理条件是企业制胜的重要因素，商界精英应充分利用地利，考虑地理因素，把握地利条件，制定出合时



宜的企业的发展战略。王启发没有挤向都市的新经济里，而是利用了农村廉价的土地和劳动力，利用农村广袤的市场需求，制定了一系列正确的企业发展战略，并获得成功，这充分显示出“因地制宜”谋略的魅力。

【题引】思想的组合 /97/

谋略一：生命运营 /97/

谋略二：资本运营 /99/

谋略三：品牌运营 /100/

谋略四：思想运营 /100/

第九：鲁冠球谋略 悬权而动 扩展区域经济

“悬权而动”的精要就是权衡形势，相机而动。争取主动权，对于当代商界精英来讲，就要把市场脉搏，捕捉战机，制定出适合时遇的战略，有意识地去争取市场主动权。



【题引】打造人生品牌 /105/

谋略市场：编织区域经济之网 /105/

谋略发展：紧紧抓住机会 /106/

第十：柳传志谋略 用众务易 打磨中国企业的“传奇”

当企业拥有大量的技术人才，拥有深厚的经济实力，就不宜向市场前景小、发展前景弱的行业进军，相反应当把战略定位在市场恢宏的高新产业。在当代市场就是创业布阵所选择的地形，选择好利于自身发展的、内涵深远辽阔的市场。如此企业才有可能在商战中立于不败之地，从而飞跃发展。



【题引】被誉为“亚洲之星” /111/

谋略一：寻觅“易地” /111/

谋略二：意高远 /113/

谋略三：进军网络 /114/

谋略四：下放权力 /116/

第十一：朱德坤谋略 择人任势 赢得市场份额

“择人”和“任势”是一个问题的两个方面。统兵商战，不“择人”则不知如何用人不“择人”则不知将之优劣。知对手之情，方能正确“任势”；知将之优劣，方知部署之妥否。因而，“择人任势”实际上是求得全胜的大谋略，是商战统御艺术不可忽视的大问题。



【题引】策略家的姿态 /121/

谋略一：选择 /121/

谋略二：租售 /123/

谋略三：联合 /124/

谋略四：巧借外力 /125/

谋略五：发挥合力的作用 /127/

第十二：陈荣珍谋略 得主专制 大力提倡能人经济

面对激烈的市场竞争必须要统帅专一，将贵专谋，不能受制于人和形式，不能决策在九重之中，即便有约于人，也应掌握战略决策的主导权，像陈荣珍一样要牢牢不让控股权，牢牢不让统帅责任，从而决胜于纷乱的市场，可谓是统帅之道。



【题引】“中国第一洗衣男人” /133/

谋略一：能人经济 /134/

谋略二：零缺陷与资本积累 /136/

谋略三：“老九不能走” /139/

第十三：范现国谋略 树上开花 推动企业飞跃

面对强大的竞争对手，必须借助天时、地利，部署对手难以相信的阵式，变劣势为优势。像范现国利用农村广阔天地，在消费力相对薄弱的农村消费人群中，部署了对手难以置信的营销网络，并获得了巨大的利益，成为当代商战非常典型的实战教程。



- 【题引】一条“华龙” /145/
谋略一：让华龙长大 /145/
谋略二：“农村包围城市” /147/
谋略三：守诚信 /149/
谋略四：依赖于内力 /151/
谋略五：塑造价值 30 亿的品牌 /152/

第十四：展万金谋略 降本求利 最大限度地占有市场

“降本求利”的实质是在保证或优化产品基本功能的前提下，配备必要的辅助功能，舍弃多余的过剩功能，从而达到降低成本，增强产品市场适销力的目的。“降本求利”是要从提高产品的整体价值出发，追求功能与成本的最佳组合。企业决策者，要着眼于对产品的功能分析，明确哪些是必要功能，哪些是多余功能，通过削减过剩功能和改进不足功能，使产品结构更加合理，通过对产品的内部改进，最终实现产品成本最低而功能最大，以满足用户需要的目标。从而赢得外部市场。



- 【题引】他的名字和“一汽金杯”一起传播四方 /157/
谋略一：“人生只有两个字——奋斗” /158/
谋略二：“勇者制胜法宝就是把困难一个个减掉” /159/

谋略三：成本管理减法公式：价格 - 成本 = 利润 /160/

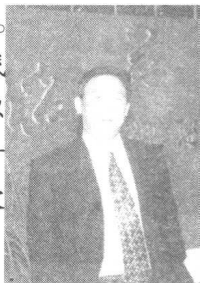
谋略四：质量减法工程：100 - 1 = 0 /161/

谋略五：产品开发减法战略：“倒计时” /162/

谋略六：减法营销战术：目标 - 失败 = 成功 /162/

第十五：蔡宏柱谋略 **正合奇胜** 多种思维的穿透力

在商战战略目的上，“以正合”服务于“以奇胜”。就手段而言，明于“正”而暗于“奇”，二者是“伐谋”与“伐兵”的结合。市场没有永恒的格局，所以有要想做立市场者，不妨学习一下蔡宏柱的“正合奇胜”之谋略，以“求变、求实、求新”指精神，突破传统、锐意创新，逐步实现自己的战略目标。



【题引】支点与突破口 /167/

谋略一：理想定位 /167/

谋略二：“正合”管理定位 /169/

谋略三：“正合”意识定位 /170/

谋略四：“奇特”营销战略定位 /171/

谋略五：“奇胜”的人文思想定位 /172/

第十六：杨贤足谋略 **抛砖引玉** 打开一条市场通道

要想让企业伫立市场，也许不是自己的能力所能达到的，必须依赖于他人的帮助。但如何能使别人帮助自己，首要的条件就是自己要有抛出去的“砖”，以此来吸引同样兴趣的外人帮助，从而实现自己的战略目标，抛砖引玉谋略内涵在于“抛砖”是前提，而“引玉”是目的。



【题引】中国联通 /179/

谋略一：资本为“玉” /179/

谋略二：打造 CDMA，5 年要挣 4000 亿 /182/

谋略三：建设一流电信企业 /183/

谋略四：引“玉”为了保“玉” /185/

第十七：郑永刚谋略 因敌制胜 稳稳获得胜券

当代的商战，说白了就是信息之战，谁掌握了信息，知己知彼，就能根据敌人的动向和情景而决定自己的战略，或联合、或战斗、或避之。有了这些对策，就能在激烈的市场竞争中立于不败之地。所以市场之变，是商界精英制定商战战略最重要的因素之一。



【题引】确定角色 /191/

谋略：市场上永远存在对手 /191/

第十八：洪理芳谋略 折冲樽俎 崛起与冲向

企业要伫立市场而不倒，不可忽视外交艺术，而外交的成功基础还是企业的实力。所以在完善产品、企业制度、人才资源等谋略载体的创新时，企业家应巧妙地贯穿外交艺术，也许一些市场主动权是在宴席等外交场合的谈笑中完成的。



【题引】飞彩世界 /197/

谋略：自强与突破 /197/

第十九：黄国辉谋略 先声夺人 敢为天下先

敢为天下先，这是当代成就企业家的一种魄力，也是企业家应遵循的智谋之一。中国有句老话：“先下手为强，后下手遭殃”，在市场竞争中，这句话依然有其道理，创业和市场竞争都必须抓住机遇，抢占先机，如果跟风或犹豫不决，就会被动，就会失去机遇，所以在认定是正确方向之后，应果断行动，赶在竞争对手之前占领制高点。



【题引】敢为天下先 /203/

谋略一：敢吃螃蟹 /203/

谋略二：开创企业“导师制” /207/

谋略三：“优势住宅说” /209/

谋略四：筑起中国第一节能住宅 /210/

谋略五：“水泥”加“鼠标” /212/

第二十：王自修谋略 **势险节短**
把不可能的事变成可能

用“势险节短”之谋，先做大量的准备工作，到了紧要关头，一般用精兵，以突然迅猛的行动，突击市场，一下子达成战役战斗企图。从而抢占市场制高点。准备工作是必不可少的，它为集中化、全方位市场拓展创造了有利条件。

**【题引】全靠谋略和激情 /217/**

谋略一：打开成功局面 /217/

谋略二：人品准备 /218/

谋略三：人才准备 /221/

谋略四：质量准备 /223/

谋略五：础润张伞 /224/

谋略六：势险节短 /226/

第二十一：石守恭谋略 **践墨逐本**
选择经营方向

企业经营中实施“践墨逐本”的方略，是按照客观规律追求市场的本质需求，以市场主导需求为导向，以本求利的有效谋略。精明的经营者，应善于对影响市场消费的诸因素进行仔细分析，在诸多需求中，抓住主导需求，践以客观经营之“墨”，逐以市场需求之“本”，牢牢控制经营的主动权。

**【题引】小鸭不小 /231/**

- 谋略一：构思成长 /232/
- 谋略二：抓住转折点 /233/
- 谋略三：超越过去 /234/
- 谋略四：变革精神 /234/
- 谋略五：追求创新 /235/
- 谋略六：惜才用才 /237/
- 谋略七：把握方向 /239/

第二十二：周厚健谋略 先胜而后求战 把握胜率

企业拓展、战略定位应以谋为先，企业统帅的谋略好坏，决定企业发展的成败，所以统帅在制定战略策略时，除了具备良好的分析能力、一定的企业经验，最重要的还必须要获取大量的市场信息，了解竞争对手的战略和所为，以前瞻性的战略眼光做出英明的竞争谋略，以此掌握住竞争的主动权。



【题引】打开人生局面 /245/

谋略：多听，多想，多思，而后群策群力 /245/

第二十三：梁庆德谋略 削峰平谷 看准之后就出手

“削峰平谷”的成功取决于商界统帅自身的超前目光和超脱思维。因为市场运动如汹涌的波浪一样，峰谷相叠，有高潮期，也有低落期。商业经营上的削峰平谷，也要有意避开当前的利润高峰，不求急功近利，从长计议，以峰平谷，寻求长期稳定的经营目标和经营效果。这有点像水库，雨季过去，它又可供旱季之用。“削峰平谷”旨在创造与竞争对手只顾短期盈利行为的差别，立足长远，求得稳定地发展壮大。



【题引】把利润让给消费者 /251/

英雄造势 /251/

格兰仕现象探析 /252/

跻身空调业格兰仕“沙场秋点兵” /254/

追问格兰仕：路还有多远？ /255/

第二十四：张瑞敏谋略 **独占鳌头** 应对市场风云变幻

在商品竞争活动中，谁能独占鳌头，谁就能取得最大的经济效益。独占鳌头的实质是以攻取胜，以奇制胜，抢先取胜。抢先占据产品营销的“制高点”，才能尽收市场风云变幻于眼底，一览流通信息之无余，才能最终战胜竞争对手。



【题引】海尔要创造中国第一 /261/

谋略一：第一管理者 /261/

谋略二：第一扩张者 /263/

谋略三：第一拓荒者 /265/

谋略四：海尔进军金融业 /266/

谋略五：第一自我否定者 /267/

谋略六：第一“广告人” /268/

第二十五：吴炳新谋略 **李代桃僵** 精通变换的手法

以甲取代乙，巧妙地用劣势战胜优势，像孙臬赛马这样的谋略，在今天商战中运用很少，实为遗憾。商战的李代桃僵之谋，关键要求统帅善于测算，长于谋划，为最后的胜利敢于牺牲眼前的胜利。避免毁了李树，也不能保住桃树的悲剧。



【题引】目标与管理 /273/

谋略一：摆脱困境 /273/

谋略二：四个优势 /275/

谋略三：把自己推向营销第一线 /278/

谋略四：踏实做人 /280/

第二十六：杨纪强谋略 破釜沉舟 敢作敢为

市场如战场。面对日趋激烈的竞争、激烈的市场，商界精英必须鼓励员工丢掉幻想，克服恐惧，至死地而后生，只有以破釜沉舟的气魄感染自己的部署，员工才能统一思想，并下定决心，士气大增，和自己一道为达到某一追求而奋不顾身，从而实现商界精英的战略理想。



【题引】不愿沉默下去 /285/

谋略一：抓住时机 /285/

谋略二：“小鱼”吃“大鱼” /288/

谋略三：低成本扩张 /290/

谋略四：进步中有危机 /291/

第二十七：倪润峰谋略 因利治权 掌握商势变化

商界精英在商战中，无不以趋利避害为基本原则。衡量是否有利，摸准市场的脉搏，做出有益的决定，这是商界精英成功的基本条件。当然在布势过程中，应根据有利作战的原则，灵活机动地调动和使用兵力。这就是因利制权的谋略思想。



【题引】中国彩电大王 /297/

谋略一：思维的革命 /298/

谋略二：市场的革命 /299/

谋略三：产品定位的革命 /301/

谋略四：战略化的革命 /303/

第二十八：张朝阳谋略 长袖善舞 善于求新创变

袖子长能为舞蹈增添姿色，本钱多能为商贾提供方便，这是非常普通而又非常正确的道理，在市场经济社会，仍有其广泛的意义。要在商界出人头地，就必须拥有自己独特的经营管理和科研技术的长处，利用自己的优势来雄霸市场。同时也少不了顺风耳、千里眼。及时听到市场信息，正确展望市场趋势……这些，都如同舞蹈者的“长袖”，要舞姿出众，舞者必须要有的“长袖”。



【题引】知本家之一 /311/

谋略一：人生定位 /311/

谋略二：创业知识 /312/

谋略三：舞袖姿态 /313/

谋略四：加长手段 /315/

谋略五：多元组合 /317/

第二十九：杜昌焘谋略 相濡以沫 全在“拼”字上下功夫

相濡以沫这种互滋互补现象，对于社会与企业、企业决策者与企业、企业的不同产品（部件）结合上，会产生良好的效应。精明的企业家，不仅要青睐盈利高的产品，更要重视微利或亏损产品，盈亏融于一体，相辅相成，保持整体盈利水平的不断提高。决策者必须对企业的内部条件和外部环境进行综合评价，在此基础上，通过定性、定量分析，准确地做出各种产品之间最优组合决策。



【题引】与“乐凯”相濡以沫 /321/

谋略一：开始创业 /321/

谋略二：把握商势 /323/

谋略三：扩大市场 /326/

谋略四：应对惠普 /329/

第三十：左宗申谋略 **卧薪尝胆** 从困境中站起来

创业之路是不会一帆风顺的，总会遇到坎坷和失败的屈辱。商界统帅在受到失败或挫折之后，不必气馁，如果能调整战略方式，励精图治，锐意拼搏，卧薪尝胆，把屈辱变成前进的动力，自己走出困境的日子就不会太远了。卧薪尝胆只是为了磨炼自己的意志，而正确地创业定位才是洗刷自己屈辱的关键。



【题引】思考是一种习惯 /333/

谋略一：先呛水后游泳 /333/

谋略二：艰难创业 /334/

谋略三：追梦龙 /336/

第三十一：西北巨商谋略 **不争天下之交** 走出自己的路

在当代商战中，各企业都是以自己的利益为轴心谋划行动，因此必须坚持内因是事物发展变化的核心力量源泉的辩证唯物主义世界观，把胜利建立在自己力量的基点上。联合是短暂的，而利益是永恒的。联合不等于依赖，学习不需要模仿抄袭。只有依靠自己的强大，才能傲立于市场而不被市场所遗弃。



【题引】西北天空 /341/

西北首富——孙广信：开拓经营思路 /341/

“中国神针”——赵步长：经营自己的强项 /343/