

周 辉 编著

管理精英文库

商用兵法

——管理实践韬略



人民中国出版社

管理精英文库

74

商用兵法

——管理实战韬略

周 辉 编著

人民中国 出版社

责任编辑:董恩博 赵向标

版式设计:周 侃 金 宁

封面设计:CI 出版策划中心

图书在版编目(CIP)数据

商用兵法:管理实战韬略/周辉编著.

北京:人民中国出版社,1998.1

(管理精英文库;74/李罗力等主编)

ISBN 7-80065-608-X

I. 商… II. 周… III. 商业经营—谋略 N. F715

中国版本图书馆 CIP 数据核字(97)第 29408 号

· 管理精英文库 ·

李罗力 董晓阳 邓荣霖 主编

商用兵法:管理实战韬略

周辉 编著

人民中国出版社出版

(北京车公庄大街 3 号)

北京市朝阳区仰山印刷厂印刷

850×1168 毫米 1/32 开 8.5 印张 200 千字

1998 年 3 月第一版 1998 年 3 月第一次印刷

印数:1—5000 册

ISBN 7-80065-608-X/Z · 087

全书定价:2580.00 元(共 100 册)

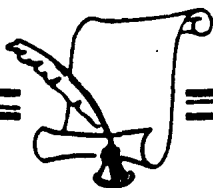
管理精英宣言

我是不会选择去做一个普通的人。
如果我能够做到的话，我有权成为一个不寻常的人。我寻找机会，但我不寻求安宁。我不希望在国家的照顾下成为一名有保障的市民，那将被人瞧不起而使我痛苦不堪。

我要做有意义的冒险。我要梦想，我要创造，我要失败，我更要成功。

我绝不用人格来换取施舍；我宁愿向生活挑战，而宁愿过有保证的生活；宁愿要达到目标时的激动，而宁愿要乌托邦式毫无生气的平静。我不会拿我的自由去与慈善作交易，也不会拿我的尊严去与发给乞丐的食物作交易。我决不会在任何一位大师的面前发抖，也不会为任何恐吓所屈服。

我的天性是挺胸直立，骄傲而无所畏惧，勇敢地面对这个世界。所有的这一切都是一位企业家所必备的。



目 录

谋攻韬略

- ☐ 运筹帷幄 (4)
- ☐ 把握全局 (6)
- ☐ 以迂为直 (12)
- ☐ 难得者时 (18)

妙算韬略

- ☐ 知彼知己 (25)
- ☐ 先知敌情 (38)
- ☐ 全力开拓 (45)
- ☐ 因利而动 (50)

权变韬略

- ☐ 权变制胜 (58)
- ☐ 见机而行 (68)
- ☐ 临机处置 (70)
- ☐ 把握商机 (74)

奇谋韬略

- ☐ 混战之计 (81)
- ☐ 并战之计 (90)
- ☐ 败战之计 (97)

决策实战技巧

- ☐ 披荆觅路 (108)
- ☐ 避实就虚 (110)
- ☐ 集思定夺 (113)
- ☐ 田忌赛马 (117)
- ☐ 绝地求生 (121)
- ☐ 化险为夷 (124)

韬略实战技巧

- ☐ 独上高楼 (132)
- ☐ 效法超越 (136)
- ☐ 单刀赴会 (139)
- ☐ 十面出击 (143)
- ☐ 相濡以沫 (145)

产品谋略实战技巧

- ☐ 推陈出新 (157)
- ☐ 以玉比珉 (154)

- ☐ 分合相机 (158) ☐ 反客为主 (161)
- ☐ 出奇制胜 (163)
- ☐ 本固枝荣 (167)

行销谋略实战技巧

- ☐ 形先夺人 (176)
- ☐ 以麦换机 (179)
- ☐ 三角定势 (184)
- ☐ 割须换袍 (189)
- ☐ 买椟还珠 (192)
- ☐ 卖马赠缨 (196)

定策实战实例

- ☐ 李维公司点纱成金 (203)
- ☐ 奥纳西斯乘间击瑕 (206)
- ☐ 吉列公司的不断进取 (207)
- ☐ 山东龙口化工厂的知难而进 (210)
- ☐ 戈苏塔大胆假权负债经营 (213)

经营实战实例

- ☐ 日丰田汽车不战而胜 美某航空公司反客为主 (217)
- ☐ 杜邦公司冒最小风险谋取最大利润 (218)
- ☐ 荷兰飞利浦公司的眼睛始终盯住国外 (220)
- ☐ 吉尼斯的经营秘诀 (222)

销售实战实例

- ☐ 妙丽集团“赔五倍”的经销术 (227)
- ☐ 美国国际商用机器公司乔·吉拉德的情感推销术 (229)
- ☐ 伦纳德的四步曲销售法 (231)
- ☐ 瑞典卡隆门公司的无限期保护营销术 (232)
- ☐ 美国柯达公司允许仿造促销术 (234)
- ☐ 独具匠心的广告 理察发大财 (235)
- ☐ 开拓市场广告术 日本欢喜欧美愁 (236)
- ☐ 事故广告标新立异 波音公司获利非浅 (239)

质量实战实例

- ☐ 真材实料 杭州锦缎被誉为东方艺术之花 (243)
- ☐ 奔驰汽车“质量保到家”的质量观 (244)
- ☐ 台湾声宝公司“物美胜价廉”的质量战略 (246)
- ☐ 劳力士靠质量战略称霸市场 (247)
- ☐ 莱芜特殊钢厂靠“精品战略”创效益 (248)

《商用兵法——管理实战韬略》

谋攻韬略



不谋全局者，不足谋一域。

用谋略的方式,不经血战而屈服敌人,获致最完整的战果,也就是在不伤丝毫的情况下,取得全胜,是用兵的最高境界。

近代兵学家李德·哈得在阐述其“大战略”思想时,曾有这样的话:“尽管战斗是一种物质上的行为。可是其指导却是一种心理上的程序,战略愈高明,则愈容易把握有利机会,而只需付出最低的成本。”

在商品市场角逐的决斗中,智慧的花朵开放在竞争最激烈、风险最大的地方。在企业家的身上,谋与勇相映成辉。如果说无勇之谋,是难以实现的幻影,那么,无谋之勇,充其量不过是匹夫之勇、鲁莽的代名词,最终总要被碰得头破血流。

孙武虽然从英雄创造历史的思想出发,过高地估计了“谋攻”的作用,但他提出的“夺其志”、“夺其心”、“以迂为直”等观点,确实反映了战争的一般指导规律,有着很高的军事谋略水准。在经济竞争愈演愈烈的今天,这些观点仍然放射着璀璨夺目的光彩,是企业家保存自己、战胜对手、不断发展壮大的法宝。

运筹帷幄

指导战争的上策,是以谋略胜敌。《孙子兵法》(谋攻篇)说:“故上兵伐谋,其次伐交,再次伐兵。”兵以诈立,多谋者胜,这是军事斗争的普遍规律。而企业竞争也同样面临伐谋的问题,这个道理是不言而喻的。企业间竞争单从整体上说,伐谋必须以企业实力做后盾,又和市场上的营销活动紧密相联。批判的武器不能代替武器的批判,物质的力量还得用物质来摧毁。但在某些条件下,精神力量可以改变物质力量的形态。企业家谋略运用得当,常可以不用“武力”而使对方屈服。

伐谋的目的,在于求得无形和有形的胜利,它包含有广阔的内容,如运筹、计划、攻略、手段的配合,以及适情、顺势、适事、适机、适时的用兵等。对于企业竞争来讲,这就要求企业的经营指挥组织中,必须分工有专门运筹帷幄、出谋划策的智囊人物。

加强智力投资是伐谋的根本途径。人才的数量和品质是取得竞争优势的关键。“谋”是人脑的产物,只有具备大批不同层次、不同专业的谋士,才能使企业充满活力。

在商业社会中,“策谋”正是能力的根源,也是活动的要素。孙武所主张的“上兵伐谋”,即是在企业开战前,应先察知对方的策略,而诉诸适当的对应手段,一击中的,才是最佳的战术。如何在开战前,策动适当的情报战,应是每个经营者必学的课题。

在现代企业中,由于科学技术的发展,经营主管知识老化日益严重。而现代管理学又需要社会学、心理学、经济学、管理学、会计学、行销学、法律学、贸易学、广告学与未来学等多方面学问。企业中的一两个主要领导者全懂这些学科几乎是不可能的。另一方面,现代企业生产经营管理错综复杂,瞬息万变,时间性很强,绝非一个领导者靠点子或想出锦囊妙计,以权威式领导作风,或靠简单的少数服从多数方式处理得当的。不管他是外行还是内行,不管他智力高低,在企业经营决策中的重大问题上,都显得力不从心。

俗话说:“智者千虑,必有一失。”这就要求企业主要领导者必须学会运用“外脑”,即发挥由各方面专家组成的智囊团的作用,形成决策群,利用这样一个参谋组织帮助企业经营者进行经营管理决策。在现代化企业管理中参谋组织决策,已成为必要的决策程序,这也是管理现代化的重要指标之一。

由此看来,企业的经营者要避免决策的盲目性,增强决策的科学性,必须重视智囊团的作用和建设,通过智囊团的调查研究,在掌握大量资讯并经过科学论证的基础上,给企业经营

者提供“望远镜”和“显微镜”，使他们望得远、看得清，更自觉地按客观规律办事。

按日本的说法，设置参谋体制的目的在于“加强最高层的功能”。具体说，“是对最高经营层的意图决断及指挥的职能发挥辅导作用”。就我国企业现状讲，参谋单位的任务应是运用现代科学知识和手段，为经营管理者提供咨询和资讯，协助主管和主管单位作出决策。

把握全局

“自古不谋万世者，不足谋一时；不谋全局者，不足谋一域。”意思是说，自古以来不考虑长远利益的，就不能策划好当前的问题，不考虑全局的利益，就不能策划好局部的问题。远谋才有好韬略。企业家应有战略头脑，能置身于泰山极顶观察局势，不被一叶障目，不计一时得失。

现代企业是一个复杂的大系统，和对外的开放系统，从内部看，其经营要素有人、财、物、技术、资讯等，其经营环节包括生产、供应、销售；从外部看，它要服从于市场需求，考虑竞争对手，而这些又要受政治、经济、技术、文化、自然等众多因素

的影响,因此,现代企业的整体综合性加强,辐射半径延长。这就要求战略经营必须体现整体意识、宏观意识,甚至全球意识;既要有全局性,又要有层次性;既要高瞻远瞩,统筹兼顾,全方位进行思考,防止顾此失彼,出现遗漏;又要分清不同层次,区别轻重缓急。《孙子兵法》中提出“经五事”、“校七计”,就是全面地看待问题;而“五事”、“七计”以“道”为首,又呈现了战略思考的层次性。

全局是由多个不同层次的局部所组成。全局制约局部,而局部又影响全局。在局部和全局发生冲突时,要能果断地舍弃局部,以抓住重点,保证全局;在局部可能导致全局失败时,又要高度重视局部,步步落实。美国的汽车业所以被日本击败,就是因为美国汽车业忽视了能源这个因素对汽车消费的影响。石油危机已经来临时,美国有些汽车厂还在闭门造车,坚持生产耗油量大的大型轿车。正所谓“千里之差,兴自毫端。”经营的历史上也不乏弃车保帅的成功例子。美国刮胡刀大王吉利,曾经兼营一段计算机、电子表等电子产品,结果不仅在这些方面敌不过竞争对手,而且影响了原有产品的经营。他从挫折中认识到,转向生产电子产品是吃力不讨好,便毅然割爱,回到自己熟悉的业务上,仍然重点经营刮胡刀和美容用品,重新夺回了经营的主动权。

战略在企业的竞争中,占有十分重要的地位。美国企业家认为,制定战略是企业经营者工作中极为光辉灿烂的一部

分。美国《战略计划》一书的作者斯坦纳曾指出,过去的企业管理一般把重点放在日常管理上,现在的企业管理则多把重点放在战略管理上,重点之所以转移,是因为企业所处内外环境发生了急剧的变化。为了适应这些内外条件和变化,企业必须适时提出新的战略和策略。战略的重要性还表现在,如果战略目标选错了,措施越有力,企业的经营效果可能越坏;反之,有了正确的战略,即使目前经营状况不佳,也会逐渐好转。

以瑞士和日本的手表竞争为例,我们就可以充分认识这一点。瑞士号称“钟表王国”,在第二次世界大战前,全世界十分之九的手表都产自瑞士,70年代中期,降为占全世界的四成,到了1974年至1979年,产量已从8499万只降为6000万只,178家手表厂关闭,全瑞士手表从业人员从8万人减为5万人,瑞士手表业的不幸,就是在于未来发展方向上,也就是在战略目标选择上错了。具体说,就输在轻视电子表这一着棋上。其实,电子表在瑞士的出现并不算晚,早在1969年瑞士手表研究中心就设计出了第一只石英电子表。但是,瑞士人处处看不起这只“丑小鸭”。他们自恃在传统的机械表上的巨大优势,认为电子表并不代表新产品的方向,只不过是昙花一现的“玩具商品”,拒绝了以这种产品调整产业结构。这样,新的电子计时技术在他们眼皮底下悄然而又神速地发展着,并出现了一个电子表时代。瑞士表商发现这一点时,神秘的日

本人已经借电子表扶摇直上了。

日本人早就分析了与瑞士竞争的优势和劣势,认清自己的劣势,是精密机械工业的基础不如对方,于是确定了发展石英电子表的正确战略方向,并把自己电子工业的优势动用到手表工业中去,向瑞士发动了一次新的“珍珠港事件”式的袭击,并在国际市场上节节领先。而瑞士表商,吞下了战略错误的苦果。他们没有及时建立起自己的电子工业,因而在这场手表大战中,无法与日本人较量,铸成了无可挽回的败局,其中欧米茄和天梭两家公司,在3年内就损失了2700万美元(这几乎等于他们的全部投资),陷入濒临破产的边缘。

既然战略问题在竞争中是如此重要,那么应该怎样制定企业竞争战略呢?制定企业竞争经营战略,首先要弄清构成企业战略的要素。这主要是:

(一)谁是消费者?

(二)企业如何满足竞争需要和为消费者服务?

(三)谁是竞争者?

(四)企业如何与对手竞争或在什么基础上竞争?

(五)谁是联盟者?谁是企业可以利用的外部力量?

(六)企业如何通过联盟来增强自己的竞争力?如何利用天时、地利、人和?

(七)企业如何正确评估自己,扬长避短发挥优势?如何不断提高企业自身的素质?