

SHANG ZHAN TAOLUE SHANG ZHAN TAOLUE

古兵法今用 ——
商战韬略
200

■ 王长远 陈兆祥 李俊民 编著 ■



■ 中国经济出版社 ■

古兵法今用——

商战韬略200

王长远 陈兆祥 李俊民 编著

Jm126/12



中国经济出版社

(京)新登字079号

责任编辑：杨 岗

封面设计：高书精

古兵法今用——

商战韬略200

王长远 陈兆祥 李俊民 编著

中国经济出版社出版发行

(北京市百万庄北街3号)

各地新华书店经销

北京三工印刷厂印刷

787×1092毫米 1/32 9.25 印张 210千字

1994年2月第1版

1994年2月第1次印刷

印数：01—20000

ISBN 7—5017—0435—X/Z·121

定价：7.40元

前 言

韬略，即权谋、谋略。就是运筹定计。也就是事前根据了解、掌握的各种情况，分析、测算，制订出一个或几个方案以备实施。成语“运筹帷幄之中”就是讲此。韬略的关键在于“韬”，即利用有利条件，克服不利因素，以利于实施时能顺利解决各种难题，实现既定目标。

商战韬略是参加经济活动的企业和个人，根据企业(个人)的内部条件和外部环境，采取有效的步骤并通过有效途径，达到取得最佳效益的目标。换句话说，就是指参与竞争的各方势力为了实现各自的优胜目的而采取的战略策略。这是智慧的竞争，是企业全面水平、综合素质的较量。包括产品数量、质量、价格和销售策略、经营谋略等各方面。这种竞争，表面上是力(企业实力)，实际上是智的竞争。在某种意义上，斗智比斗力更重要。军事斗争史上，一条妙计，可以挫败敌人的千军万马，一位良将，可以调动对手，扭转危局。在经济竞争中，强手林立，许多企业家白手起家，使企业从小到大，从一文不名发展到无人不晓，从微不足道发展到势大财雄，莫不与他们高人一筹的智慧、谋略有关。因此说，智慧上市，韬略值大钱。北京的何阳，一个点子值万金，道理就在这里。

在经济大潮汹涌澎湃的今天，企业家学习、掌握商战韬略，已经是社会的共识。因为责任所系，他们必须能够审时度势，立足现实，预测未来，运筹决策，出奇制胜。

唯如此，才能使企业在激烈的竞争中立于不败之地，永续长存，不断发展。这里要指出的是，除企业家以外，每一个走向社会的人，无论是工人、农民、知识分子，还是机关干部、学校教员、文艺工作者，都应当对商战韬略有所了解。因为社会主义市场经济新体制已经确立，市场经济意识日益深入人心，每一个人，几乎无时不和经济打交道，何况，汹涌而来的经济潮，不定哪会儿就把哪个人裹挟进去。机会与风险同在，不成为站立潮头的弄潮儿，就可能被呛得爬不起来，被远远甩在社会潮流的后面。

商场如战场。这里虽没有血和火，但无时无刻不充满了智与慧、勇与胆的较量，其风诡云谲、瞬息万变、纷繁复杂、真假难分的局面，仅凭个人在日常工作和生活中了解的那一鳞半爪、半生不熟的经济常识来驾驭，无疑是痴人说梦，被卖了还帮着数钱哩。当前和今后一个相当长的时期内，全世界的主旋律都是发展经济，而我国重返CATT（《国际关贸总协定》）又迫在眉睫，那时候的国内国际经济活动，更是令人眼花缭乱，目不暇接，不趁现在抓紧时机学一点商战知识，到时岂不悔之晚矣！

经济竞争是一门科学，它反映了最一般的竞争规律，因此带有普遍的适应性和长久的生命力。就学习和运用而言，商战韬略并不是玄妙莫测的东西，也不是阴谋家施展的权术、旧小说中的神机妙算。它一是和现代管理科学、决策科学紧密结合，二是注意从方法论的角度进行探讨。阅读和运用时，要因人、因地、因时心领神会，随时变化；触类旁通，举一反三；有所创造，有所发展，以不断发展和丰富我国的经营学、竞争学和谋略学等经济新学科。

本书依据国内外有关经济理论，大量采撷经济活动实

例，编纂出谋攻4方略、算计5窍门、用奇8秘诀、诡道7妙术、权变4诀窍、应变25招、洽谈45技、斗智36计、竞争29忌、反骗18绝、除危19策等，共计200条计策，供广大有志于经济活动中一展身手之士参考。

我们期望本书能给正在和准备到经济大潮中搏击的人士以有效的启发和帮助。愿一切有志开拓的企业家、实业家，凭借市场竞争的大舞台，运用韬略与技巧，导演出一幕幕有声有色、威武雄壮的好戏来。

目 录

第一章	上兵伐谋——谋攻4方略	(1)
1—1	借用外脑方略	(1)
1—2	深谋远计方略	(4)
1—3	以迂为直方略	(8)
1—4	抓住机遇方略	(14)
第二章	运筹帷幄——妙算5窍门	(19)
2—1	正确算计法	(19)
2—2	先算多算法	(23)
2—3	先知敌情法	(27)
2—4	并兵向敌法	(33)
2—5	趋利避害法	(37)
第三章	出奇制胜——用奇8秘诀	(39)
3—1	出其不意要诀	(40)
3—2	出奇以绝要诀	(41)
3—3	出奇无穷要诀	(45)
3—4	避实击虚要诀	(49)
3—5	以快取胜要诀	(52)
3—6	先发制人要诀	(57)
3—7	后发制人要诀	(58)
3—8	奇正相生要诀	(60)
第四章	兵无常形——诡道7妙术	(65)
4—1	用而示之不用法	(66)

4—2	能而示之不能法·····	(67)
4—3	远而示之近法·····	(68)
4—4	卑而骄之法·····	(68)
4—5	虚则实之法·····	(69)
4—6	诱而克敌法·····	(69)
4—7	间谍刺探法·····	(71)
第五章	践墨随敌——权变4诀窍 ·····	(77)
5—1	君命不受法·····	(78)
5—2	苛利社稷法·····	(83)
5—3	临机处置法·····	(84)
5—4	践墨随敌法·····	(87)
第六章	审时度势——应变25招 ·····	(90)
6—1	战略变·····	(92)
6—2	决策变·····	(95)
6—3	经营变·····	(101)
6—4	销售变·····	(105)
6—5	巧增应变力·····	(108)
第七章	以智取胜——洽谈45技 ·····	(113)
7—1	进取策·····	(115)
7—2	讨价还价策·····	(133)
7—3	退让策·····	(145)
第八章	巧于谋略——斗智36计 ·····	(164)
8—1	胜战计·····	(165)
8—2	敌战计·····	(172)
8—3	攻战计·····	(176)
8—4	混战计·····	(180)
8—5	并战计·····	(185)

8—6	败战计·····	(189)
第九章	前车之鉴——竞争29忌·····	(195)
9—1	导入期忌·····	(196)
9—2	成长期忌·····	(202)
9—3	成熟期忌·····	(208)
9—4	进攻期忌·····	(212)
9—5	失利期忌·····	(217)
第十章	骗局破解——反骗18术·····	(222)
10—1	生意场上识骗术·····	(223)
10—2	语言文字破骗术·····	(234)
10—3	弥补弱点解骗术·····	(243)
10—4	生意场上防骗术·····	(247)
第十一章	绝处求生——除危19策·····	(254)
11—1	危机预测策略·····	(254)
11—2	危机控制策略·····	(262)
11—3	危机消除法·····	(273)
11—4	转败为胜法·····	(278)

第一章 上兵伐谋

——谋攻4方略

指导战争的上策，是以谋略胜敌。《孙子曰：“故上兵伐谋，其次伐交，其次伐兵”。兵以诈立，多谋者胜，这是军事斗争的普遍规律。商战竞争也同样有个伐谋的问题，这个道理是不言而喻的。

兵贵精、将贵谋，堪为兵家名言。在企业家的身上，谋与勇相映成辉。因为在商品市场角逐的决斗中，智慧的花朵开放在竞争最激烈、风险性最大的地方。

孙子提出的“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平。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。

企业间竞争单从整体上说，“伐谋”必须以企业实力为后盾，又和市场上的销售行动紧密相联。批判的武装不能代替武器的批判，物质的力量还得用物质来摧毁。但在一定的条件下，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。

1—1 借用外脑方略

“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、适势、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机构中，必须分工有专门运筹帷幄，出谋划策的“智囊”人物。

锦州有一家中日合资的卫生用品厂，生产一次性筷子，产品全部返销日本。但售价太低，厂子几乎没有什么利，而合资方式是补偿贸易，产品不卖日本还不行。该厂长找到北京和洋公司的经理何阳问计，何阳给他出了一个绝妙的点子：在筷子上印上字，从星期一到星期日，再加印一些“母亲节”、“情人节”之类的祝福筷，结果，成本几乎没增加，价格却从原来的每箱90元提高到300元。这样一种简单的借用外脑工作方式，就能使一个企业陡然获利几十万、几百万甚至上千万。

在现代企业中，由于科学技术的发展，管理干部知识老化日益严重。而现代管理学又需要社会学、心理学、数学、管理会计学、市场学、法律学、贸易学、科学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，而且企业内产供销、人财物管理中的大量信息不断产生、传递、贮存和处理，绝非一个领导靠“拍脑门”想出“锦囊妙计”，以家长式领导作风或靠简单的“少数服从多数”方式能处理得当的。不管他是外行还是内行，不管他智力高下，在企业经营决策中的重大问题上都会显得力不从心。俗话讲：“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“集体科学大脑”的作用，形成“决策群”，利用这样一个参谋组织帮

助辅佐企业领导进行经营管理决策。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，这也是领导现代化的重要标志之一。

由此看来，企业的领导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，在掌握大量情况并经过科学论证的基础上，给企业的领导者提供“望远镜”和“显微镜”，使领导者望得远、看得清，更自觉地按客观规律办事。

按日本的说法，设置参谋体制目的在于“加强最高层的职能”。具体说，“是对最高经营层的意图决断及指挥的职能起辅助作用”。就我国企业现状讲，参谋机构的任务应是运用现代科学知识和手段，为领导提供咨询和信息，协助主要领导和领导机构作出决策。为发挥此项作用，其职责应为：

1. 收集企业内部和外部有关经营管理的情况，供领导参考，以保证决策质量。“内部情况”包括企业内生产、销售、财务、人事、质量、技术、研究开发等积累企业管理自有资料和新情况；“外部情况”包括市场、竞争者、协作厂及政治、经济、法律、科技等方面资料。

2. 协助企业主要领导和领导机构，对企业经营方针目标、经营项目、开发工程及体制改革等重大问题进行科学分析和决策，并帮助有关职能部门组织计划和实施。

3. 对决策、计划、指令执行贯彻情况进行追踪“审查活动”，修正指令并反映执行情况，把执行后信息反馈给决策提出部门或领导者。

4. 向企业领导者和领导机构成员提供必要的现代化管理知识和管理典型经验，对有益文章进行检索和简编。

1—2 深谋远计方略

“自古不谋万世者，不足谋一时；不谋全局者，不足谋一域。”（《寤言：迁都建藩议》）意思是说，自古以来不考虑长远利益的，就不能够策划好当前的问题，不考虑全局的利益，就不能策划好局部的问题。远谋方有深韬略。企业家应具有战略头脑，能置身于泰山极顶观察局势，不被一叶障目，不计一时得失。

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，制定战略是高级经理们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的变化，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，也会逐步好转。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90%的手表都产自瑞士。70年代中期，降为占全世界40%，到了1974~1979年，产量已从8499万只降为6000万只，178家手表厂关闭，全国手表从业人员从8万减为5万。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，瑞士人却处处看不起这只

“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“玩艺商品”，拒绝了以这种产品调整产业结构。然而，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。当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，只得吞下战略错误的苦果。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，其中奥米茄和天梭两家公司，在三年时间中就损失了2700万美元（这几乎等于它们的全部投资），陷入濒临破产的边缘。

日本汽车自70年代起大量涌入美国，到1980年时已经使美国汽车工业蒙受严重经济损失。导致一些相关的工业失业率猛增。美国国会日益受到压力，要求限制日本出口。日本人清楚地看到这一情况，为避免冲突激化，1981年5月，日本主动采取了决定性步骤，防止美国国会强行限制日本的汽车出口，通产省声明，日本自愿限制对美国的汽车出口。当时，这一措施在日本曾引起轩然大波，很多人指责筹划这一政策的通产省次相，导致了他的引退。但是，这一政策却称得上深谋远虑，使日本最终掌握了主动权。试想，如果通产省只是坐待美国国会采取制裁措施，最终吃亏的，当然只能是日本。而日本自觉地加以制裁，却保住

了日本在美国的汽车市场，并给通产省在日后的谈判获得更多的活动余地。

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：（1）谁是用戶？（2）企业如何满足竞争需要和为用户服务？（3）谁是竞争者？（4）企业如何与对手竞争或在什么基础上竞争？（5）谁是联合者，谁是企业可以利用的外部力量？（6）企业如何通过联合来增强自己的竞争力？如何利用天时、地利、人和，为我所用？（7）企业如何正确估计自己、扬长避短、发挥优势？如何不断提高企业自身的素质？

目前，各个国家都投入很大精力发展经济，使得整个世界经济活动频率加快；产品更新加快，使得商品寿命周期缩短。这一切，无疑会促使竞争加剧。这种形势下，企业经营者就不能走在市场后面，不能等市场供求关系发生变化后，再作反应。而必须预测经济发展的趋势，走在市场供需变化的前头，拟订出独创的、超过其他竞争者的设想，并把这种设想形成自己企业的战略，才能争取主动，才能在市场上发现其他竞争者还没有来得及发现的机会。

企业的领导者，他的工作已不单纯的是指导。今天所做的，主要是安排明天。“明者远见未萌，而知者避危于无形”。高明的人远见卓识，防患于未然。在市场竞争中，为了有计划地开展工作，在竞争中获胜，最重要的是制定好长远目标，长远计划。同时要在长远计划指导下，订好短期计划。古人说：“小器速成，大器晚成”。于人如此，于企业竞争亦如此。现代工业企业的管理者，应是远见卓识的管理者。只有远见卓识，才会不失方向，才能在经济竞争

中防患于未然，立于不败之地。

在大浪淘沙般的市场竞争的激流中，企业是生存发展，还是被淘汰倒闭，胜与败的决定因素，就看企业的领导者能否深谋远虑地作出战略决策，灵活机动地采取有效的对策。企业领导者必须居安思危，居旺思淡，深谋远虑。而要深谋远虑必须处理好四个方面的关系：

一、企业微观经济效益与国家宏观效益的关系

企业只有以最大限度地满足社会需要为根本宗旨，才能实现企业的利益。也就是说企业必须根据国家总政策的指导下，遵循客观经济规律，以市场的需要为出发点和归宿来制定经济发展战略，才能使企业在竞争中经受风雨，迎接挑战，求得生存和发展。

二、企业眼前利益与长远利益的关系

盈利作为企业经济效益的一个指标，应该努力去争取，但不是唯一的目标。作为企业领导者，保证企业永续长存、不断发展，才是最根本的目标。当企业的技术改造、产品开发、人才开发等长期发展目标与眼前经济利益发生矛盾时，应该理智地分析问题，妥善加以处理。作为企业领导者来说，应具有战略眼光，把视野放在“明天”上。近期抓效益，长远抓发展，使企业有后劲，有长劲。

三、企业局部利益与社会整体利益的关系

企业产品是为用户生产的，满足社会需要与企业获得利益是一个问题的两个方面。企业应以产品优质、服务优良来适应、满足社会的需要，同时才能获得利益。现代企业领导者应权衡这两个方面。

四、企业敢于竞争与善于让步的关系

市场竞争，实质上是各个企业对“利益”的一种求索。

在市场竞争中，就要看到对手是谁。国际贸易与国内贸易企业的获利原则是不一样的，竞争的目的也不一样。在国内，企业间的竞争应立足于促进科学技术、经营管理的发展与进步，利用自己的优势搞新技术、新产品开发，创造出更新颖、更适宜于市场需求的产品，是在根本目标和利益一致基础上竞争。而在国际市场上的竞争中创立采取克敌制胜的办法，以压倒对方的优势来赢得胜利。这种国际间的竞争，实质上是民族生存发展之争，国家的威望之争，社会主义制度与资本主义制度之争。要争出社会主义企业的志气、水平来，争出我们国家的国威来。

1—3 以迂为直方略

孙子说：“先知迂直之计者胜。”故意迂回绕道，并用小利引诱迟滞敌人，就能收到比敌人后出动而先到达双方必争之军事要地的效果。这就叫“以迂为直”的计谋。

直径近，曲径远，这是普遍常识。但是，在两军相争的战场上，远和近既是一定的空间概念，又和具体的时间概念相联。部队运动距离远，花费时间长，运动距离近，花费时间短。然而，兵无地不强，地无兵不险。远和近一旦与对方兵力部署的虚实相结合，矛盾的双方就会各向其相反的方面转变。远而虚者，易近易行，行动快，费时少，成了实际上的近；近而实者，难进难行，行动慢，费时多，成了实际上的远。

军事对抗的双方，都在设法阻碍和破坏对方的计划和行动。因此，任何军队要达到自己的目的，都必须做迂回运动，在敌人的思维判断中造成“折射幻觉”，而不能直来直去地行动，使对方一眼看清你的虚实和企图。