

企业竞争36计

兼论企业管理一百题

李孟秋著



中山大学出版社



中财 B0011210

企业竞争36计

兼论企业管理一百题

李孟秋 著

CD153/18

中央财经大学图书馆藏书章

总号 406J22

书号

中山大学出版社

企业竞争36计

兼论企业管理一百题

李孟秋 著

责任编辑：杨晓光 封面设计：陈廷通

●
中山大学出版社出版发行

广东省新华书店经销

从化印刷厂印刷

787×1092毫米 32开本 6.875印张 15万字

1992年12月第1版 1992年12月第1次印刷

印数：20000册

●
登记证号(粤)第11号

ISBN7—306—00588—X/F·84

定价：3.80元

序

· 曹牧野

中华文化博大精深，举世公认。如何适应我国现代化建设的
要求，注入新时代的精神，使之古为今用，似未引起国人的重视。1991年8月20日新加坡《联合早报》发表署名文章，论及此事，并提出善意的批评与建议，我认为是对的。

李孟秋同志的文集《企业竞争36计》的出版，可说是独具匠心、独辟蹊径，给经济论坛带来一股清新的空气。

作者原是在军队中工作的青年干部，近年转业到地方，不仅很快熟悉地方情况，而且利用他在军队中学到的军事知识，联系经济建设实际，运用中国古籍中的兵法谋略，阐述企业管理的及营销策略等方面的“智谋”，写成系列短文，在《粤港信息报》上刊发，为弘扬中华优秀传统文化做了一件好事，这是难能可贵的。不论是对待西方文化或是对待自己的传统文化，都应采取正确的态度，取其精华，去其糟粕，才能做到洋为中用、古为今用。李孟秋同志显然是采取了这样的做法，这也是我们倡导弘扬中国文化的应有之义。

这个文集，据我看来，有两大特点，一是文章（指组成这个文集的每一篇文章）短小，主题突出。一篇文章着重阐述某一主题思想，观点鲜明，并能做到深入浅出的解释。二是联系当前中国的实际，主要是经济工作的实际，申述经济工作、营销活动中必须注意的方法策略，有的着重总结营销

方面的成功经验，有的则结合经济工作中存在的问题，针对时弊，有的放矢，言之有物，给人以有益的启迪。兵法36计，经过如此运用之后，转化为企业竞争36计，这样对待中国传统文化就不是简单的“诠释”，而是巧妙的活学活用。

李孟秋同志的“企业竞争”等系列文章在《粤港信息报》上刊发之后，据说受到众多企业家和基层工作者的欢迎，这一方面反映了我国人民包括广大劳动者对自己民族文化的热爱，另方面也反映了这个文集体现了活学活用的特点。当然，这个文集也有不足之处，某些文章在联系实际、阐释企业管理或营销智谋时，有重复之处；兼之某些论述亦较一般。

博大精深、源远流长的中国文化，犹如一座宝山，有待更多的人去研究、开掘。作者正在继续从事这一有重大意义的研究工作，撰写弘扬中国文化的系列文章。我想，奋发向上的作者通过进一步掌握经济管理、营销方法的科学知识以及更深入细致的调查研究，定将获得更加欣喜的科研成果。

目 录

序 曹牧野 (1)

上篇 企业竞争36计

第一套 胜战计

- 第一计 瞒天过海 (4)
- 第二计 围魏救赵 (5)
- 第三计 借刀杀人 (6)
- 第四计 以逸待劳 (8)
- 第五计 趁火打劫 (9)
- 第六计 声东击西 (10)

第二套 敌战计

- 第七计 无中生有 (14)
- 第八计 暗渡陈仓 (15)
- 第九计 隔岸观火 (16)
- 第十计 笑里藏刀 (17)
- 第十一计 李代桃僵 (18)
- 第十二计 顺手牵羊 (19)

第三套 攻战计

- 第十三计 打草惊蛇 (22)
- 第十四计 借尸还魂 (23)
- 第十五计 调虎离山 (25)

第十六计	欲擒姑纵		(26)
第十七计	抛砖引玉		(27)
第十八计	擒贼擒王		(29)

第四套 混战计

第十九计	釜底抽薪		(32)
第二十计	混水摸鱼		(33)
第二十一计	金蝉脱壳		(34)
第二十二计	关门捉贼		(35)
第二十三计	远交近攻		(36)
第二十四计	假道伐虢		(37)

第五套 并战计

第二十五计	偷梁换柱		(40)
第二十六计	指桑骂槐		(41)
第二十七计	假痴不癫		(42)
第二十八计	上屋抽梯		(44)
第二十九计	树上开花		(45)
第三十计	反客为主		(47)

第六套 败战计

第三十一计	美人计		(50)
第三十二计	空城计		(51)
第三十三计	反间计		(52)
第三十四计	苦肉计		(53)
第三十五计	连环计		(55)
第三十六计	走为上		(56)

下篇 企业管理一百题

一、经营决策

超前决策 掌握主动	(62)
规划未来 迎接挑战	(63)
按照国际标准发展生产	(64)
改善投资“软”环境	(66)
进一步改善投资环境	(67)

二、企业精神

企业精神——凝聚职工的“磁场”	(72)
建立企业利益共同体	(74)
应重视建立企业的合力机制	(75)
发挥企业的群体效益	(76)
迎难而上者胜	(77)
发动群众能解难	(78)
“凝聚力”使厂长化险为夷	(79)
应该增强职工的参与意识	(80)
增强职工的归属感	(81)

三、生产管理

在科学管理上下功夫	(84)
优化——增强企业活力的“法宝”	(85)
企业须优化生产要素组合	(87)
产品开发贵在超前	(88)

树立“名牌意识”	(89)
质量, 市场的“通行证”	(90)
质量——企业的生命	(92)
靠免检班组把第一关	(93)
施肥何惜动血本	(94)
停产企业如何走出困境	(95)
为富余人员换“饭碗”	(96)
“导向企业”多多益善	(98)
莫让设备空寂寞	(99)
档案——企业管理的好帮手	(100)

四、经营谋略

逐鹿海外 称雄世界	(102)
经营者要增强应变能力	(103)
把目光转向市场	(104)
拨开迷雾觅真“情”	(105)
新机换旧机——高招	(106)
“官梳名篦”巨变的启迪	(107)
“三顾茅庐”与“危机感”	(108)
借“梯”上高楼	(109)
踏破门槛攀高亲	(110)
好个“脚踏几条船”！	(112)
商有远虑 方无近忧	(113)
以诚为本 以优取胜	(114)
强化联结的纽带	(115)
树立垄断市场的专利意识	(116)
“魔方热”的启示	(117)

谈谈企业兼并的形式	(118)
-----------------	---------

五、治厂方法

要依法治厂	(124)
严格劳动纪律	(125)
把软号召变为硬指标	(126)
在改善企业“小气候”上下功夫	(128)
一枝一叶总关情	(129)
赞“关心小组”	(130)
值得厂长们仿效的“习惯”	(131)
职工菜谱上厂长办公桌有感	(132)
企业设“揭丑奖”好	(133)
谈借鉴“三资”企业的管理经验	(134)

六、营销手段

让科技人员介入销售	(138)
发掘商品的潜在功能	(139)
合理构成商品梯次	(140)
市场的多层次大有生意经	(141)
值得借鉴的同行议价制度	(142)
突破单环节供销的旧框子	(143)
推行“订货代理人”制度好	(144)
贵上极则反贱	(145)
从一万三千张贺卡谈起	(146)
公众形象是无形的“推销员”	(147)
“佛靠金装”的联想	(148)
“狗猛酒酸”与“光膀开店”	(150)

服装花样的明星效应	(151)
因人而异	(152)
货物摆放有学问	(153)
巧妙的形象宣传	(154)

七、技术改造

依靠科技立厂	(156)
要增强技术改造的紧迫感	(157)
技改——要瞄准潜在市场	(158)
利用微机技术改造传统产业	(159)
搭好技术商品化之桥	(161)
应重视引进的二次开发	(162)
要敢于对“洋”设备开刀	(163)
让洋“鸡”吃土料下洋“蛋”	(164)

八、财务管理

确立总会计师在企业中的地位	(168)
严格控制企业费用支出	(169)
实行厂内银行核算制	(170)

九、环境保护

坚持生产与环保并重	(174)
企业承包勿忘保护环境	(175)
层层承包治“三废”	(176)
技改应与治污并举	(177)
制订综合利用的激励措施	(179)
环保“军令状”	(180)

十、承包经营

共保合同的运行机制好	(184)
大中含小 化大为小	(185)
管理水平与承包效益	(187)
强化生产秩序的良方	(188)
找出不足 以利再战	(189)
承包风险由谁来承担?	(190)
集团企业推行“净资产抵押承包”好	(191)

十一、乡镇企业

合理布局乡镇企业	(194)
乡镇企业管理水平亟待提高	(195)
乡镇企业要提高质量意识	(196)
改善乡镇企业的外部环境	(197)
从“铁匠铺”到一级企业的启示	(199)

十二、私营企业

私营企业：要加强引导和管理	(202)
后记	(205)

上 篇

企业竞争36计

第一套 胜战计

第一计 胜战计：“瞒天过海”

备周则意怠，常见则不疑。阴在阳之内，不在阳之对。太阳、太阴。

原意：认为防备十分周到就容易麻痹轻敌，平时看惯了的往往就不再怀疑了。阴谋隐藏在公开的事态中，而不是与公开的形式相排斥。非常公开的东西，往往掩盖着非常秘密的东西。

此计在军事上，主要用于隐蔽战略企图，麻痹敌方，达到攻其不备之目的。企业经营者运用此计，就是要善于隐蔽自己的经营意图，以深刻而敏锐的洞察力审时度势，周密筹划，果断而准确地作出营销决策，从而拓展市场，争取主动。

国家级名酒有10多种，安徽亳州古井酒厂生产的古井贡酒是国家名酒之一。多少年来，这批国家名酒一直是不愁嫁的皇帝女儿，许多名酒厂都采取“守株待兔”式的经营。但当名酒价格放开，销售从顶峰开始跌落，国家为了保证必要的税收，实行名酒纳税基金制，各厂对此“束手无策”时，古井酒厂的贡酒却仍然供不应求，产销两旺。何故？该厂便是采取了“瞒天过海”的战略。早在名酒畅销时，他们放下名酒厂的架子，由厂长带着供销人员走出厂门，足迹遍及大江

南北，在积极推销产品的同时，建立起一条条与商业企业互利互惠的销售渠道，一个个“古井酒家”、“古井酒厂特约经销处”悄悄地出现在全国各地，预先牢牢地占领了销售阵地，掌握了销售的主动权，在疲软的名酒市场上独领风骚。

第二计 胜战计：“围魏救赵”

共敌不如分敌；敌阳不如敌阴。

原意：打集中的强敌，不如把它调动分散以后再打；先派兵出击，不如等待战机，抓住敌人的弱点后再歼之。

企业经营者运用此计时，应善于避开来势凶猛强大的竞争对手象浪涛般的冲击，避害趋利，千万不可“碰硬”，一哄而上拼消耗。同时，还要静观市场态势，捕捉机会，及时打出自己的产品，后发制人，夺魁取胜。在实际操作上，可从以下两方面入手：

一是在经营方向上，避开热销产品，预测市场需求趋势，钻空档，走冷门。如苏州有线电厂不为市场上收录机、电视机一时畅销所动，既保留本厂纵横交换机这一传统产品，又避开邮电系统占领的市场，开发军用、矿区、旅游、民航等末端市场，仅1985年就赢得了产销10万门的好势头。