

实用商战谋略

SHIYONG SHANGZHAN MOULUE



卫星 晓维 编著



蓝天出版社

实用商战谋略

卫星 晓维 编著

蓝天出版社

(京)新登字 126 号

图书在版编目(CIP)数据

实用商战谋略/卫星编著. —北京:蓝天出版社,
1995.1

ISBN 7-80081-566-8

I. 实…

Ⅱ. 卫…

Ⅲ. 市场经营学

Ⅳ. F713.5

蓝天出版社出版发行

(北京复兴路14号)

(邮政编码:100843)

电话:6784244 6788133

新华书店经销

兵器工业出版社印刷 印刷

787×1092毫米 32开本 6印张 120千字

1995年1月第1版 1995年1月第1次印刷

印数 1—10000

定价:4.80元

〔前言〕

商场如战场 竞争靠谋略

中国古代的兵书，是一座伟大的宝库，其中尤以《孙子兵法》影响更为深远。《孙子兵法》是我国也是世界上最古老、最著名的军事理论著作。它成书于公元前五世纪春秋末期。作者孙武总结了当时地主阶级军事斗争的治军思想原则、作战经验，揭示了战争的客观规律，提出了一系列广博精深、观点严谨的战略、战术思想，其中所包含的谋略思想和领导艺术，不仅对当时的军事斗争具有重要指导意义，而且被广泛地应用于政治、经济、外交等领域，对后人产生巨大影响。其阐述的战略战术，不仅指导了中国历史上千百次有声有色的战争，培育了众多的著名将帅，而且早在一千多年前就流传到国外，并逐渐被译成各种文字，成为国外许多著名军事人物爱不释手和极力推崇的著作。

进入二十世纪以来，许多国家特别是亚洲一些国家的企业家和商人，借鉴《孙子兵法》中的战略战术，成功地运用于企业的经营管理和经商实践的“商战”中，使《孙子兵法》在现代商战中同样起到了指导作用，被称之为现代商战的“必读之书”。日本有的企业家认为：孙子兵法是“最高的经营教科书”，“没有哪一本书能象它一样为我们提供如此丰

富的经营管理思想”。据报道,在日本,不但搞军事和国防的人把《孙子兵法》看作必读教材,甚至在日本最狂热的棒球场上,运动员对《孙子兵法》中的警句也能脱口而出。一名叫大桥武夫的日本企业家还著了一本《用兵法经营》的书,详细阐述如何用兵法经商。他的公司按照兵法理论指导经营,效率大大提高,业务飞跃发展。大桥武夫认为,采用它的这种理论经营企业,比美国式的企业经营方式更为合理,更为有效。日本著名学者家村山孚先生曾说:“日本企业家为了使企业生存与发展,使用了两根支柱,或者叫轮子。在生产经营景气时,使用美国现代管理这根支柱,这个轮子;在企业生产不景气的情况下,就要依靠中国的古代思想,特别是孙子的思想这根支柱,这个轮子。”第二次世界大战后,作为战败国的日本企业界,在学习西方先进技术和管理经验的基础上,结合本国的实际,逐渐形成了一套独特的所谓“日本管理模式”,对于日本的经济起飞带来了巨大效益,使日本的经济实力迅速赶上并超过西方的一些资本主义国家,跃居现在经济强国的前茅。

80年代以来,世界经济理论和管理学界开始注意研究、学习日本的管理方式,力图“破译”出日本后来居上、出奇制胜的秘诀。而日本却潜心研究中国古老文化,从《孙子兵法》、《三国演义》、《论语》古代典籍中吸取营养,甚至出现了“中国文化热”。日本一家大公司为了加强经营管理,把公司所属的中层以上干部组织起来,举办学习班,一月一期,轮训学习《孙子兵法》,并要求学员根据《孙子兵法》所阐述的思想研究如何把它具体应用到自己的企业管理中去,制定好本企业的发展策略。现在,世界上已经有越来越多的企

业家认识到,所谓“日本管理模式”的核心内容,就是吸收、融合、借鉴了大量《孙子兵法》等中国古籍的管理思想和战略战术以及中国古老文化中所蕴藏着的丰富现代管理思想。因此,现在世界许多国家,特别是“儒教文化圈”内的亚洲一些国家,都出现了学习研究《孙子兵法》热。

古代的兵法谋略与现代的商场竞争,乍一看,这是属于两个截然不同的较量领域,风马牛不相及。但只要仔细研究,就会发现,它们有着许多共同点和相似之处,正如有人所概括的那样:“商场如战场”。这主要表现在:

首先,企业竞争同军事作战一样,都是对抗性活动,参加的任何一方都是以击败对手,保存自己,获取最大利益为目的。在现代商战中,虽然不见战场上的刀光剑影和硝烟弥漫,却也每每拚得个彼胜此衰,你死我活。战争上的胜负,决定着敌我双方的存亡;而市场竞争的胜负,直接关连着企业的生死兴衰。在竞争中,如果你稍有疏忽,动作稍慢一拍,那么你的优势位置就将被他人取代;如果你的新产品开发攻关不下,别人抢先发明了,你的产品就将被挤出市场;如果你的产品未能及时改进,别人抢先更新换代了,你的产品就将被淘汰,并且没有商量。正因为如此,有人说,商场即战场,竞争即战争。在现代高度发达的市场经济社会,企业与企业之间的竞争,是一场不宣而战的特殊的经济“战争”。而这样的战争较之战场更为残酷。因为,这儿没有俘虏,不容许你举起白旗“投降”;你不进,则退;你不胜,则衰。

其次,企业竞争同军事作战一样,都需要有良好的组织管理与严格的制度,都需要有正确的战略、战术。战场上的胜利有赖于一支训练有素、组织严密、上令下行的队伍,有

赖于制定一套克敌制胜的战略、战术。同样,企业竞争的成败,取决于企业是否有一批训练精良、有知识、有技能、有吃苦和献身精神的员工,取决于企业内部是否具有严格的管理制度、有秩序的生产活动和精干的组织结构,取决于是否有一套正确的企业决策和营销战略战术。高素质的人才,良好的管理,正确的营销战略战术,这些是关系到企业生死存亡与发展的保障和决定因素。

第三,企业竞争同军事作战一样,归根到底是人与人之间的竞争。世界上所有的事,都是由人来具体操纵、具体管理和经办的。日本一位著名企业家曾说过:“没有沉不了的船,没有倒闭不了的企业。一切取决于人的努力。”“千军易找,一将难求”。战场和商场的胜负,领导者的素养和才华至关重要。很难想象,一个庸庸碌碌、目光短浅的企业家能指挥企业在激烈的市场竞争中出奇制胜获取成功。“得人者昌,失人者亡”。这无论对于市场,还是对于战场,都是一句至理名言。

第四,企业竞争同军事作战一样,不仅是实力的较量,而且是智慧的抗衡。在实力与智力的较量中,智慧往往显得更为重要。军事上有以弱胜强、以小吃大的事例,商战中也不乏从无到有、从小到大的情形,其中的关键点就是以智取胜。“用兵之道,以计为首”。如何以最小的牺牲,保护自己,获取最大的成功,这是战场指挥员必须始终考虑的问题,同样如何以最小的成本,获取最大的利润,也是企业家永远在解的数学题。

第五,企业竞争同军事作战一样,资源与信息的作用是不容忽视的。天时、地利、人和,这成功的三大要素,都同资

源和信息有关连。作战要充分利用一切对己有利的条件,因地设阵、因人设阵,同样,资源对企业来说,犹如人与粮食的关系,不可一日无,不可一餐少。至于信息,从古至今都为决策者格外恩宠,古有“知己知彼,百战不殆”,今有“信息是企业的生命”。离开了资源,企业犹如无本之木、无源之水;离开了信息,企业就如同掉进了黑洞,失去了耳目,变成了聋子和瞎子。

商场即如战场,竞争即如战争,那么将兵法谋略用来指导经商,似乎就不难被人接受了。因为,企业的竞争和军事作战两者的背后,都是一个共同的目的,即如何求得自身的生存和发展,两者的战略战术理论也不可避免地在较高层次上出现相互借鉴和相互应用,具有共同的指导意义。当今的企业竞争,商场之战几乎是无处不有,无处不在。要想在激烈的企业竞争和残酷的商场之战中,保存自己,发展自己,不被击倒,关键是要看你是否具有计高一筹的谋略和击败他人的奇招异数。这也迫使企业家和经营者把军事谋略的兵法,更多地运用于无硝烟的战争——商战之中。

因此,十分有必要将中华民族悠久历史文化遗产的瑰宝,很好地进行挖掘和整理,吸取营养,为今天的现代化建设所用。认真学习和研究中国古老的中国兵学圣典中所论述的用兵之道和克敌制胜的谋略,会从中领悟到诸多有益的启示,吸取营养,丰富和发展现代商战的招数和谋略,指导我们在市场经济的商战中纵横驰骋,稳操胜券。摆在读者面前的《实用商战谋略》这本书,就是我们奉献给崛起的新一代企业家和市场经济“海洋”中的弄潮儿、勇士的一份礼物。

古为今用,军为商用。欲草船借箭,仅表拳拳之心。

目 录

前 言	(1)
-----------	-----

一、企业决策谋略

1. 上兵伐谋 未战先算	(3)
2. 知己知彼 百战不殆	(9)
3. 居安思危 有备无患	(17)
4. 兵贵神速 先发制人	(21)

二、企业技术开发谋略

1. 迂直之计 后发先至	(29)
2. 正合奇胜 独辟蹊径	(35)
3. 兵非益多 贵在精悍	(45)
4. 避实击虚 拾遗补缺	(50)

三、企业产品营销谋略

1. 出其不意 攻其不备	(62)
2. 兵无常势 灵活多变	(69)
3. 故作姿态 兵不厌诈	(77)
4. 夺气攻心 反客为主	(84)

四、企业形象塑造谋略

1. 誉从信来 以信取胜 (93)
2. 货真价实 以诚取信 (101)
3. 因人之情 攻心为上 (106)
4. 同心同德 使人可阵 (115)

五、企业文化建设谋略

1. 上下同欲 协同一致 (122)
2. 群策群力 通志于众 (130)
3. 人为至上 贵在人和 (135)
4. 刚柔相济 出新制胜 (144)

六、企业用人谋略

1. 广纳贤才 知人善任 (155)
2. 视卒如婴 奖一劝百 (162)
3. 用人不疑 将在自专 (168)
4. 公平正直 采言纳谏 (172)

上兵伐谋

孙子兵法

企业决策谋略

“战略”一词起源于军事学,是同“战役”、“战术”相对而言的概念。后来它被广泛应用于政治、经济、外交、科技、文化等社会的各个领域,其涵义就演变成为泛指重大的全局性的、规律性的谋划。战略决策,是指导、决定全局的计划和策略。决策正确与否,关系到全局的成败。军事作战中,战术上的错误可以纠正,而战略决策上的失误则往往难以改变,足以使许多常胜将军一败涂地,“一失足成千古恨”,难以翻身。商战亦如此。战略决策对路,企业就兴旺发达;决策失误,企业的资本和实力再雄厚,也不可避免地要在商战中失利、甚至破产。因此,在现代企业经营管理中,战略决策已为人们越来越重视。1992年8月18日,曾以创办了世界上第一家文字处理电脑而闻名世界的美国电脑大王——王安公司,却正式宣布申请美国联邦破产保护。这件事震动了整个美国企业界。是什么原因造成这样局面的呢?战略决

策失误。1975年,王安公司研制成功了世界上第一台具有编辑、检索功能的文字处理机,开始了计算机进入办公领域的革命。到1978年,王安电脑公司已有30亿美元的收益记录,在“世界财富五百”中名列第146位,全球雇员达3.15万人。但是,商场竞争,变化神速。正当王安公司大发展的时候,美国另一家电脑公司——IBM公司,继王安电脑之后,开拓了一个比办公室更大的市场——家庭。该公司研制的家庭电脑,价格便宜,使用方便,功能齐全,产品上市后,迅速占领了广大的市场。在这个关键时期,王安在决策上出现战略性失误:他无视已受到用户普遍关注的计算机系统之间的兼容问题,尤其是没有及时解决与已成为主流机的IBM—PC机系列的兼容问题,而是继续采取封闭式技术路线来发展文字处理系统。他未能预见到价格低廉、而功能齐全的私人微型电脑会如此迅速地取代他公司生产的单功能文字处理机和较大的微型电脑。80年代中期,王安因病住院,其子王列出任公司总裁。王列经营不善,公司开始亏损。王安病愈出院后,虽然采取了一些补救措施,但没有改变发展战略,以致无法挽回败局,在激烈的商战竞争中连连失守,最后不得不申请破产保护。

因此,可以毫不夸张地说,今日企业成败的关键,已主要不是资本和技术方面的问题,而是有关战略和政策方面的决策问题。如果决策正确,企业就兴旺发达;如果决策失误,企业的资本再雄厚,技术再先进,也会在市场竞争中失利,甚至破产倒闭。决策,尤其经营决策,已成为现代企业管理的核心。企业如何才能制定正确的战略和决策,兵法谋略

在这方面可以给你提供借鉴。

一、上兵伐谋 未战先算

《孙子兵法·谋攻篇》在谈到决策时指出：“是故百战百胜，非善之善者也；不战而屈人之兵，善之善者也。故上兵伐谋，其次伐交，其次伐兵，其下攻城。攻城之法为不得已。”这就是说，要论百战百胜还不算高明中最高明的，不战而使敌人屈服，才是最高明的。所以用兵的上策是以谋略制胜，其次是通过外交手段取胜，再次是使用武力战胜敌人，最下策是攻城，攻城的办法是不得已而为之的。

现代商战，已不仅仅是实力的竞争，同时也是智力和智慧的竞争。一个企业从无到有，从小到大，其中关键是一个字：“谋”。“用兵之道，以计为首”。现代商战，同样如此。河南平顶山金达电子厂，原是一座不起眼的生产报警器的小企业，全厂只有员工 300 多人。可是近年来他们开发生产的金达石英钟在钟表业比较发达的美国、日本和西欧等地都有销路，木雕工艺家具在港台和东南亚地区也备受青睐，名声日盛。究其兴旺发达的原因是什么呢？主要是企业的领导人富有远见的战略思想，使企业在商战众多的竞争对手中，没有败下阵来。当石英钟行业红红火火，许多企业跃跃欲试的时候，他们没有盲目随大流，而是审时度势，未战先谋，在冷静地分析国内外市场的发展趋向后，他们发现，“老外”们需要石英钟，已不主要是为了看时间，除了报时功能外，更主要的是用于室内装饰。于是他们决定迅速组织厂内

外力量,瞄准国外市场的需求搞设计,很快推出了一批古典式的、现代工艺品式的各种各样的石英钟,当年就出口美国、日本、意大利等国。在此之后,又继续开发出了“音乐打点”石英钟等一系列走俏产品。在成绩面前金达厂并不满足,他们经过认真分析认为,“音乐打点”虽然新颖可人,但它一天24小时都打点也烦人。于是,金达厂便开发出“光控打点”石英钟,即有光亮时才打点报时,晚上熄灯后其自然不再骚扰人们的美梦。可是万一梦中醒来想看时间,又不想开灯怎么办呢?于是他们又研制出了“声控照明”钟。你只需空喊一声或拍一下巴掌,钟面闪闪小灯便会自动亮上5秒钟。另外,这个厂生产的家具也是非常走俏。他们发现现代家具市场变化很快,真可谓“日新月异”,不少家具生产厂家和个体生产者纷纷追求时尚,弃“旧”逐“新”。金达厂没有轻率随大流,而是进行了认真的市场分析,他们发现,现代家具虽然新潮,但是缺乏古典家具高贵、典雅的特点;中国是一个文化古国,历史悠久,开发古典家具,赋予现代色彩,会别有一番风格。于是他们决定生产古色古香的木雕家具,把传统文化和现代手法很好统一起来,产品一上市,立即在国内外家具市场备受顾客喜爱,产品供不应求。“人无我有,人有我优,人优我廉,人强我转”,这已被越来越多的企业家所认识,并用来制定企业发展的谋略方针。

企业发展有无战略,有无谋略,对企业的发展至关重要。《孙子兵法·计谋篇》曰:“夫未战而庙算胜者,得算多也。未战而庙算不胜者,得算少也。多算胜,少算不胜,而况于不算乎;吾以此观之,知胜负矣。”这个“庙算”,就是指古

人在用兵前,在祖庙里举行仪式、筹划计策、制定决策。孙子认为,开战之前,在庙堂中计划,预计可以打胜仗的,是因为策划周密,胜利条件多;未开战之前预计不能取胜的,是因为计算不周,得胜条件不充分。计算周密,胜利条件多的,就可能取胜;计算不周,得胜条件少,就不可能胜敌,何况根本不计算,哪有获胜的条件呢! 孙子还谈到了定计、用计必须要注意的几个问题,对于企业商战的谋略同样具有指导意义。孙子讲,定计要先算、多算,决策前也一定要进行广泛的调查,周密的思考,对可能出现的情况都要有所设想,并要分别提出几种不同的对策,做到有备无患,而不能仓促上阵。“得算要多”,指胜利的条件要控制得多。作出的决策一定要有获胜的把握,以我方的优势和强项去投入战斗,要打有把握之战,切不可感情用事,孤注一掷。但也不是说,非要等到对胜利有百分之百的把握以后才去决策。决策是要有一定的风险的,只有百分之百的把握才决策,往往最佳机会就将消失。正因为如此:“六十算以上为多算,六十算以下为少算。”所以,当有百分之六十的把握时就应敢于决策。在商战中,企业所冒的风险和获得的利益一般是成比例的,一点风险都不冒,决不能算作高明的决策。同时不经任何“算计”而去冒险的行为,也是蛮干。这就要求决策时,要勇于突破传统的思维方式的束缚,勇于异军突起,要有“敢为天下先”的勇气。美国的吉列公司,是世界著名的生产安全刮胡刀刀片和刀架的公司。1901年,“吉列公司”的产品一问世,就以它的方便、舒适、安全,大受欢迎。到了1920年,世界上已有2000万人使用吉列刮胡刀片。进入70年代,吉列公司

的销售额已经达到 20 亿美元,成为著名的跨国公司。然而吉列公司的领导者并没有满足已经取得的成绩,而是想方设法继续拓展市场。他们突破传统观念,采用逆向思维的方式,在 1974 年,大胆地为广大妇女推出了“刮胡刀”。这一决策看似荒谬,却是建立在坚实可靠的基础上的。在此前一年,吉列公司进行了周密的市场调查,发现在美国 8360 万 30 岁以上的妇女中,有 6490 万人为了保持美好的形象,要定期刮除腿部的汗毛和腋毛。这些妇女中,除去使用电动刮胡刀和脱毛剂外,有 2300 多万人主要靠购买各种男用刮胡刀来承担此项工作,一年在这上面的费用高达 7500 万美元。相比之下,美国妇女一年花在眉毛和眼影上的钱仅有 6300 万美元,染发剂 5900 万美元,染眉剂 5500 万美元。毫无疑问,这是一个极有潜力的市场,谁能将男用刮胡刀略加改进,使之成为专供妇女使用的“刮毛器”,谁就能赢得“芳心”,赚足大钱。于是吉列公司精心为妇女设计了新产品,实际上这种新产品与男用刮胡刀并没有什么两样,只是针对妇女的特点,在刀架和把柄上加以改造。刀架选用了色彩鲜艳的塑料,并将握柄改为弧形,以利于妇女使用,在握柄上印压了一朵雏菊图形。这样一来,新产品立即显示出了女性的特点。吉列公司选择了“不伤玉腿”的口号,作为行销这种产品的广告用语,还采取了在电影院免费赠送等一系列促销手段。结果,雏菊刮胡刀一炮打响,迅速畅销全美国,吉列公司也因此大发利市。“小马驹”是韩国现代汽车公司生产的一种汽车名字。该公司为打开其销路,在经营决策和销售上采取了“五管”齐下的战略策略。一是目标大众,价格便