



竞争谋略74策

竞争谋略74策

• 张继成 刘进辉等 编著 • 科学技术文献出版社

JING ZHENG
MOU LUE

竞争谋略74策

C12164/19

主 编 张继成

副主编 刘进辉 刘志阔

燕晓青 张伟力

编 委 (按姓氏笔画为序)

么志义 王东文 王富强

刘宝胜 杨万臣 宋虎成

苏根群 赵 杰 高永利

秦少彬

科学技术文献出版社

(京)新登字130号

内 容 简 介

本书在发掘古代谋略名家和当代经营大师成功之道的基础上,集科学性、趣味性、技巧性、实用性为一体,采取讲典故、谈技巧、析古今中外生动实例的方法,揭示了在竞争中思谋用谋的重要性,解答了如何选谋和怎样用谋的问题,介绍了竞争中常用的谋略、战术和技巧,生动地传授了在宦海、商界中成为强者的74条妙计,读来令人茅塞顿开。其内容涉及企业及个人开展全方位竞争的各个环节和方面,生动活泼,趣味盎然,开阔思路,富有新意。是在竞争中获胜之必备书籍。

本书适合于各类国营、集体、乡镇、个体企业(公司)的厂长、经理、管理人员、营销人员,以及商界、经济、管理部门的各级工作人员阅读,也可供各大专院校经济、管理专业的师生;以及科研院所的研究人员参考。

竞争谋略74策

张继成 刘进辉等 编著

科学技术文献出版社出版

(北京复兴路15号 邮政编码100038)

北京印刷三厂印刷

新华书店北京发行所发行 各地新华书店经售

787×1092毫米 32开本 9.125 印张 197千字

1992年12月第1版 1992年12月第1次印刷

印数: 1—9000 册

社科新书目: 307—138

ISBN 7-5023-1750-3/F·192

定 价: 4.90元

前 言

竞争谋略，对事业的兴衰有着不可低估的作用，已引起世人的普遍关注和研究。

倡导把谋略运用于经济活动，古已有之。据《史记·货殖列传》记载，白圭是战国时期的周人，以善于经商而为“天下治生祖”。白圭就主张，经商治产，要象伊尹、吕尚的用谋，象孙武的用兵，商鞅的变法。

当今世界，随着商品经济的不断发展，企业间的竞争日趋“白热”化。在其面前，有勇无谋者，将会四面碰壁，处处受挫；无勇无谋者，将会趑趄不前，沦为自灭；有勇有谋者，方成大业。可见，企业要谋生存，求发展，就应有自己的奇谋方略，就应有更多善于思谋用谋的企业家。而本书奉献给读者的正是一束关于巧用奇谋的谋略之花。

在竞争中，企业是一支英勇拼搏的军队。为此，依照治军打仗之理，构筑了本书基本框架和内容。第一篇：庙算——谋略运筹，是讲企业在竞争中如何选谋用谋；第二篇：治军——治厂谋略，是谈企业“养兵”、“带兵”之道；第三篇：利器——产品谋略，是说企业应怎样研制、发展和保护自己的竞争“武器”；第四篇：战场——市场谋略，举荐了企业在市场较量中的获胜之策。

本书既吸取了古代谋略名家之精华，也总结了当代一些经营大师的成功之道。全书所收74策，策策独立成章，篇篇

前后贯通，除简明理论介绍外，还附有生动的实例。

本书是一本描述竞争谋略的通俗读物。它坚持科学性、技巧性、趣味性、实用性相统一的原则，采取讲典故、谈技巧、析实例的方法，做到生动活泼，富有新意，以便广大读者于一计一谋中，有所借鉴，开阔思路。

本书所收谋略虽然多是成功之作，但切不可把它看作是各类企业都可服用的“灵丹妙药”。企业只有把别人的经验与自己的实际情况相结合，才能创造出具有自己特色的雄才大略来，从而在竞争中，智勇双全，巧出奇谋，立于不败之地。

张继成

1991年7月于唐山

目 录

前言

第一篇 庙算——谋略运筹

1. 谋而后战
——竞争用谋 (2)
2. 审势布阵
——竞争方式 (7)
3. 知彼知己
——竞争策略(一) (12)
4. 出奇制胜
——竞争策略(二) (17)
5. 扬长避短
——竞争策略(三) (21)
6. 以迂为直
——竞争策略(四) (24)
7. 避实击虚
——竞争策略(五) (27)
8. 稳扎稳打
——竞争策略(六) (30)
9. 有备无患
——竞争策略(七) (34)
10. 顺势应变

	——竞争策略(八)	(38)
11. 以攻求胜	——竞争战术(一)	(43)
12. 善假于物	——竞争战术(二)	(46)
13. 背水为阵	——竞争战术(三)	(50)
14. 正当防卫	——竞争战术(四)	(54)
15. 丢车保帅	——竞争战术(五)	(58)
16. 以退为进	——竞争战术(六)	(61)
17. 自我攻击	——竞争战术(七)	(65)
18. 知间防间	——竞争战术(八)	(69)
第二篇 治军——治厂谋略		
19. 将相和	——党政关系	(74)
20 上下同欲	——干群关系	(78)
21. 纲举目张	——计划和目标	(82)
22. 快刀斩乱麻	——科学决策	(86)

23. 敢为天下先	
——风险决策	(89)
24. 相生相克	
——冲突决策	(93)
25. 难得糊涂	
——模糊决策	(96)
26. 防患未然	
——决策防范	(99)
27. 统分结合	
——系统管理	(102)
28. 赏罚严明	
——激励原则	(105)
29. 招贤纳士	
——人才开发	(109)
30. 知人善任	
——人才利用	(113)
31. 十年树木	
——人才培养	(117)
32. 锱铢必较	
——理财之道	(121)
33. 远交近结	
——公共关系	(124)
34. 取信于民	
——企业信誉	(127)

第三篇 利器——产品谋略

35. 唱好“三部曲”	
-------------	--

	——产品开发(一)	(133)
36. 领跑	——产品开发(二)	(136)
37. 跟跑	——产品开发(三)	(139)
38. 反弹琵琶	——产品开发(四)	(142)
39. 以一当十	——产品品种	(146)
40. 唯我独尊	——名牌产品	(150)
41. 固本浚源	——技术开发(一)	(154)
42. 巧结良缘	——技术开发(二)	(158)
43. 推陈出新	——技术改造	(162)
44. 借梯上楼	——技术引进	(166)
45. 赏心悦目	——产品名称	(170)
46. 先入为主	——产品商标	(174)
47. 良马配金鞍	——产品包装	(178)
48. 更上一层楼		

——产品质量 (182)

第四篇 战场——市场谋略

49. 明察暗访

——市场调查 (187)

50. 先见之明

——市场预测 (190)

51. 捷足先登

——市场开发(一) (193)

52. 趁热打铁

——市场开发(二) (196)

53. 乘虚而入

——市场开发(三) (199)

54. 偏安一隅

——市场开发(四) (202)

55. 安营扎寨

——市场开发(五) (205)

56. 冲出国门

——市场开发(六) (210)

57. 短、平、快

——市场投放(一) (213)

58. 时间差

——市场投放(二) (217)

59. 投其所好

——市场投放(三) (221)

60. 大路货

——商品品种(一) (224)

61. 专营化	
——商品品种(二)	(227)
62. 精英荟萃	
——商品品种(三)	(231)
63. 以廉取胜	
——商品作价(一)	(235)
64. 鹤立鸡群	
——商品作价(二)	(239)
65. 主随客便	
——商品作价(三)	(244)
66. 笑脸相迎	
——促销方法(一)	(248)
67. 攻心为上	
——促销方法(二)	(251)
68. 薄利多销	
——促销方法(三)	(255)
69. 低价销售	
——促销方法(四)	(258)
70. 化整为零	
——促销方法(五)	(261)
71. 现身说法	
——促销方法(六)	(264)
72. 先声夺人	
——广告艺术	(267)
73. 事在人为	
——营销人员	(271)

74. 不卖商品卖服务

——营销服务 (275)

参考文献 (279)

后记 (280)

第一篇

庙算——谋略运筹

战争的胜负，主要地取决于作战双方的军事、政治、经济、自然诸条件，这是没有问题的。然而不仅仅如此，还决定于作战双方主观指导的能力。

毛泽东《中国革命战争的战略问题》

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，而况于无算乎！

《孙子兵法·计篇》

1. 谋而后战

——竞争用谋

谋，即计谋策略。中国古代又称之为猷、韬略、方略、兵略等。谋略是时代的产物，同一定历史时期的社会生产方式相联系，依赖于社会物质生产、科学技术的发展水平和人的觉悟程度，并为实现谋略制定人员所追求的目标服务。

谋略最早源于战争。中国古代一些较大的部落战争，如传说中的涿鹿之战，以及进入奴隶社会后的许多战争，如夏启伐有扈的甘之战、汤灭夏的鸣条之战、周灭商的牧野之战等，有关战争谋略的创立和运用已具雏形。春秋战国时期，战争日趋频繁，规模不断扩大。作战双方为了获胜，无不先谋而后战，各种作战方略应运而生。晋楚城濮之战，晋军的“退避三舍”、后发制人，吴国破楚入郢之战的“半渡而击”，齐魏桂陵之战的“围魏救赵”等，都是用谋获胜之典例。随着社会经济的发展，谋略已深入到各个领域，如政治谋略、外交谋略、统御谋略等。特别是当今世界，发展经济已成为社会的主题，因此各种经济谋略也相继产生，并发挥着越来越重要的作用。而竞争谋略则是经济谋略中一个重要的组成部分。

竞争谋略即企业在竞争中获胜的计谋策略。它是企业在竞争过程中，在掌握竞争规律的基础上，对企业内外部环境变化与竞争力量消长趋势所作出的对策，是实现企业战略目标的具体方法和措施。目前，我国实行的是在公有制基础上的有计划的商品经济。今后，随着社会主义有计划商品经济

的深入发展，企业的竞争意识越来越强，竞争的范围越来越广，内容越来越多。企业若在竞争中立于不败之地，除了制定建立在科学预测基础之上的长远发展战略外，还要讲究谋略，运用谋略经营，运用谋略竞争，方能把握竞争的主动权，使自己能够居安思危，临绝境而获新生，甚至取得以小胜大，以弱胜强，以寡敌众，“不战而屈人之兵”之奇效。因此，这就需要我们企业的经营者、决策者，不仅是一个优秀的管理者、指挥者，还应是一个自觉的“谋略家”。这种谋略家的作用就在于能够不断地筹划和推出高于竞争对手一筹的计谋与策略，在遵纪守法、严格执行党和国家方针、政策的前提下，实施竞争谋略，实现预定的计划 and 目标，获取自身的经济利益。

谋而后战，中心是“谋”。在这里，“谋”既含计谋策略，又容谋划运筹，但重点讲的是后者，是说作战之前先进行一番谋划再去打仗。在竞争中运用“谋而后战”之谋略则是指：谋划好策略后再与对手进行较量。古代战争有“庙算”之说，本意是指兴师作战前，先在庙堂举行会议，谋划作战大计，预见战争的结局。庙算之妙处，就在于料敌于先，以计为先，运筹帷幄之中，决胜于千里之外。所以，后人又称庙算为妙算。

妙算与否，其结果大相径庭。赤壁大战之前，诸葛亮受命出使东吴，联吴抗曹。当时，东吴朝野许多人被曹操百万大军压境所吓倒，主降之声甚高。而诸葛亮来后，给东吴朝野掐指细算，曹操的百万大军也就名不符实了：原来曹军主要是由一些军心不稳、战斗力不强的残兵败将组成，而且都是不习水性的“旱鸭子”，加之不服吴楚水土，中暑病倒者

甚多，算来算去，曹军能直接参战的只有一二十万人，根本不抵江东素谙水性的强兵勇将。这样一算，东吴上下顿开茅塞，联合抗战之心遂下。结果，赤壁一战，曹军大败而逃。今天，随着国际形势的发展，经济活动日益繁荣，竞争日趋激烈，“经济大战”不断涌现。诸如“可乐大战”、“啤酒大战”、“羊毛大战”、“烟草大战”、“广告战”、“商标战”等，交战双方不但是经济实力的较量，也是谋略的较量。其中，先算者胜，多谋者胜，已成为一条竞争的普遍规律。

企业决策者要运用谋略经营和竞争，就应首先了解竞争谋略的内容构成。竞争谋略渗透竞争过程的各个方面，因此，其内容也是十分丰富的。按其内部结构来说，可分为竞争策略、竞争战术。竞争战术是实施竞争策略的方法与手段，竞争策略是竞争战术的行动纲领和指南，二者统一于竞争谋略之中。竞争谋略按照竞争方式来划分，则有进攻与防御之策略。按竞争内容归类，又可分为产品竞争策略，市场竞争策略、人才竞争策略、技术竞争策略、国际竞争策略，以及广告、商标服务、公共关系等方面的竞争策略。如按竞争的内外环境来划分，又可分为内部统御策略、外部协调策略等。

企业在竞争中讲究谋略，运用谋略，首先应强化谋略意识。谋略意识不是先天就有的，而是在实践中造就出来的，是在商品经济的战场上锤炼出来的。在我国原有的经济管理体制下，企业生产什么、销售多少，都不由自己决定。企业失去了竞争压力，当然不会产生竞争谋略，也不会具有谋略意识。如今，计划经济引进了市场机制，市场已成为重要的调节手段，企业面临着激烈的市场竞争。因此，不树立谋略

意识，就会受制于人，必将被竞争的大潮击得落花流水。

运用谋略竞争，就要学习谋略，掌握谋略，想方设法获取更多的谋略，以丰富自己的“谋略库”。这里，首先要向前人学习。谋略是人们在长期的社会实践中逐渐积累起来的，是人们在前人成果的基础上，不断丰富和发展起来的。因此，对前人的一切有益的谋略知识都应学习和掌握。我国古代的军事科学著作《孙子兵法》，被历代兵家誉为“兵学圣典”。其中有关谋略的思想，不仅成为中外一些军事家克敌制胜的法宝，而且还被当代一些企业家奉为经营获胜的诀窍。目前，国外不少企业家也十分推崇《孙子兵法》，潜心研究，用以指导企业经营和竞争，取得了巨大成功。我们作为孙子的“故乡”人，更应该有责任、有义务研究好这一祖国的优秀文化遗产，使它在指导企业经营和竞争中获得新的生机。

其次，学习和掌握竞争谋略，还要在自身实践中逐步探索和创造出一些切合自己实际的新的谋略来。石家庄造纸厂就曾根据市场和本厂的具体情况，总结出了自己的“三十六计”、“七十二变”。

最后，学习谋略，运用谋略，关键还在于学习和掌握马克思主义基本原理。马克思主义是我们观察事物、解决事物的世界观和方法论，是我们行动的指南。一些伟大的马克思主义者，不仅是卓越的革命家、政治家，而且还是杰出的谋略家。马克思主义包含着博大精深的内容，其重要组成部分唯物辩证法为谋略之精华。如唯物辩证法关于事物运动的三大规律，关于事物普遍联系的观点，关于事物具有普遍性和特殊性的观点，以及毛泽东思想活的灵魂——实事求是的观