

商战诸葛之三十五计

马金山摇李玉平摇马文婷摇著

中国经济出版社

序摇言

艾摇丰

摇摇尽管很忙,我还是把中国冶金报记者马金山写的《商战诸葛之三十五计》这本书从头至尾地看了一遍。倒不完全是为了写序言,也不完全因为书中的主人公李裕荣是我熟悉的朋友,主要还是因为书的内容对我有吸引力。

一个人的身上有这样多的故事可写,而且这些故事又含有如此深刻的寓意,着实不容易。所以,我想,称李裕荣同志为“商战诸葛”,既不为虚,也不为过。

阅读本书之后,我有如下几层感想要说一说。

第一层,我想到,我们应该像李裕荣那样,潜心地学习和把握市场竞争的规律和技巧。我认为,企业管理是科学加艺术。科学者,有规律可循;技巧者,有艺术可言。直接运用于商战者的营销战略和策略,是企业经营管理战略的重要组成部分,自然也是科学和艺术的化合物。

由于本书主题是商战中的谋略,所以更多谈的是艺术和技巧方面。

在中国的传统文化中,有一种对商业的轻视和贬低的偏向。“无商不奸”已成了通行的说法,人们干脆就把从事商业的人称为“奸商”。其实,市场经济的核心是市场竞争,在市场竞争中要取得胜利,没有一定的计谋是不行的。把市场竞争的计谋和策略统统看成是“奸诈”,把自己变成一个傻头傻脑的家伙,在

市场竞争中总是扮演失败的角色,恐怕并不能获得“高尚”的赞誉。在建设社会主义市场经济的今天,我们的企业不仅要参与国内市场竞争,还要参与国际市场竞争,这就需要研究市场竞争的谋略了。因此,我们可以说,有没有成熟的市场竞争谋略,这是一个企业是否成熟的标志之一,也是企业经营者是否成熟的标志之一。针对中国目前的情况,提倡花更多的精力来研究这个问题,应该是当务之急。

第二层,我认为,在阅读本书的时候,在借鉴主人公的谋略的时候,切不可忘记这些谋略得以实施的基础条件。李裕荣所在的武汉钢铁公司是一个好企业,它在各个方面为营销人员提供了比较好的基础条件,这样就使得李裕荣可以利用这些条件,主动地参与市场竞争。比如他总结的“以快取胜,以诚取胜,以优取胜,以稳取胜,以新取胜,以惠取胜,以专取胜,以合取胜,以奇取胜,以侍取胜”的十大取胜策略,如果没有企业自身坚实的管理作为基础,大部分都是很难实施的。

提出这个问题的意义,不是想否定商战谋略的重要,而是在于提醒人们,要把商战谋略的把握和企业整个经营管理的改进结合起来。而许多企业管理的改进,是要从商战的需要出发的——企业管理如何,要看它是否适应商战的需要,是否提高了自己的市场竞争能力。这也可以看成是“枝叶”对“树根”的反哺。由此必须重新估价营销人员在一个企业中的地位和作用。直接参与商战的营销人员,他们的任务决不只是卖东西,还要把市场的信息——包括直接信息和深层信息,反馈给企业,对企业整个的经营管理战略给予影响。不然,人们常说的“以市场为导向”,大半就成了空话。

第三层,我认为在阅读此书的时候,还应该把握好市场竞争

规律和市场竞争技巧之间的关系。市场经济的基本规律并不是高深莫测的。价值规律、供求规律、利润最大化规律,恐怕是市场经济最基本的规律。而市场竞争规律正是在市场经济规律基础上形成的,或者说前者是后者在市场竞争中的反映。李裕荣之所以把市场竞争的技巧运用得那么好,就是因为他把握住了市场经济的规律和市场竞争的规律,并把它们用活了。

从当前我国市场竞争的情况看,人们还远远没有吃透这中间的规律性的东西。价格大战,成了我国经济生活中普遍的现象。而过度的价格竞争成了人们苦恼的事情,许多企业因此而效益下降。

从产品(和服务)参与竞争的角度看,市场竞争可以分为三个档次。第一个档次是“价格竞争”,简言之,就是靠低廉的价格占领市场,打败对手。但这种占领是只在价格低的情况下的占领。第二个档次是“质量竞争”,简言之,是靠上好的质量取信于消费者。这种占领则是在信誉上的占领。要比价格的占领更久远。第三个档次是“创新竞争”,简言之,这是靠新产品新工艺的竞争。这种竞争在一定的时期内会得到别人得不到的市场,也会得到相应的“垄断价格”,从而大大提高自己的利润率。一般地说,价格竞争是比较低档次的竞争。虽然这种竞争会永远存在。做到这点很容易,降价就是了。而质量竞争和创新竞争就不是要做就能够做到的,提高质量和形成开发能力,不是一朝一夕更不是一句话的事情。我们有理由认为,今天的中国的许多企业,还没有学会在这三个档次上全面地进行市场竞争,只是沉溺在价格竞争一个档次上进行过度的激战。如果展望国际市场上的竞争,就更需要提高我们企业的竞争档次了。

从企业自身的发展和市场竞争的关系看,市场竞争也可以

分为三个档次,第一个档次是“规模竞争”,看谁的规模搞得大,谁便更能获得规模效益。在许多行业没有规模简直是无法生存的。第二个档次是“品牌竞争”,看谁的牌子响,谁就可以更多利用名牌的优势,充分发挥名牌的开拓力、内蓄力、扩张力的功效。第三个档次是人才竞争。任何市场竞争都不是一劳永逸的,任何竞争方式和策略都离不开人的操作。好主意操作坏了,也不是很少见的东西。在人类社会进入“知识经济”的时代,人才的问题就更加重要了。

第四层,此书清楚地告诉我们,商战谋略是建立在综合的深厚的文化基础之上的。要把握和运用这些谋略,特别是创造性地运用和把握以至自己创造某些谋略,没有综合的深厚的文化功底是不行的。从书中描述和阐述的李裕荣的这些谋略中,我们看到了我国古代传统文化的内涵,也看了世界西方现代文化的内涵,看到了经济学的内涵,也看到了社会学、文学、哲学的内涵,看到了计谋即智慧的内涵,也看到了道德即品质的内涵。可以说,商战谋略是在人类整个文化基础上建立和发展的,它的建立和发展又丰富了人类的文化,它是人类文化的有机组成部分。

第五层,也是最后一层,我想应该归结到我国企业家队伍——也有人称为“企业家阶层”的形成和发展。企业家的生产,即企业家的造就,成为最尖锐的问题,不仅如此,企业家的再生产,即企业家的继承和发展,更成了尖锐的问题。在中国,企业家的形成机制和延续机制,都还远远没有形成。为此我们要做出极大的努力。人们说,在现代社会,在当今的中国,最稀缺的资源是企业家。由上面几个层次的分析,我们已经可以理解企业家之所以稀缺的原因,其实原因还远不止这些。有人说,企业家是天生的,有些人再培养也不能成为企业家。如果我们同意

这种论点的话 ,那么是不是可以补充一句 :天生的禀赋也是需要后天开发的。这种开发当然包括别人的开发和自我开发。商战诸葛李裕荣可能更多的是自我开发。

由此我们必须深入地思考这样几个问题 :

我们在发现企业家资源方面做得如何 ?

我们在培育企业家资源方面做得如何 ?

我们在利用企业家资源方面做得如何 ?

我们在保护企业家资源方面做得如何 ?

总之 ,我想应该好好地读一读《商战诸葛之三十五计》这本书 ,它不仅给我们许多实用的东西 ,更能够引起我们多方面的深入思考。

(艾丰为我国著名记者、新闻理论家、经济学家、原《经济日报》总编。本序言发表于 1994 年 11 月 15 日《中国冶金报》第 9 版)

第一章摇坐镇销售部

摇摇政策和策略是党的生命。各级领导同志务必充分注意,万万不可粗心大意。

——毛泽东

在市场营销策略这个竞争力“软件”上,中国企业最需要“补课”。今年夏天,一位德国记者在调查了中国市场上企业广告营销状况后得出结论:在跨国公司精细老到的营销攻势面前,中国企业几乎谈不上什么营销策略。

——王若竹等《九五开局第一年》

兵者,诡道也。故能而示之不能,用而示之不用,近而示之远,远而示之近,利而诱之,乱而取之,实而备之,强而避之,怒而挠之,卑而骄之,佚而劳之,亲而离之。攻其无备,出其不意。此兵家之胜,不可先传也。

——《孙子兵法·始计篇》

物竞天择,优胜劣汰,适者生存。

——[英]达尔文

摇摇1983年缘月 5日 ,李裕荣从武钢基建计划处处长之位奉调坐镇销售部 ,时年 源岁。

当他跨进这座褐色的 源层大楼时 ,销售部的职工们无不仔细打量这位新来的部长——不胖不瘦 ,身材中等 ;烫得笔挺的工作服 ,外加咖啡色的皮鞋 “ 一脚蹬 ” ;三七开的大分头 ,发黑且梳烫齐整 ;饱满的天庭 ,浓黑的剑眉 ,一对睿智的眼睛 ,外加络腮胡子被刮得铁青。浑身上下 ,透出坚毅、果敢和机灵——这就是新来的部长 ,一个拥有企业经济管理和工企自动化等三张文凭的知识分子 ,一个华中理工大学工商管理专业兼职副教授。

作为武钢销售部部长 ,他调控着由商品资本转换为货币资本的转换器 ,俨然一位驾驭着战场风云的火线指挥官。

李裕荣明白 ,马克思把商品转化为货币的过程视为“ 商品的惊险的跳跃 ” ,并指出 : “ 这个跳跃如果不成功 ,摔坏的不是商品 ,但一定是商品所有者。 ”

李裕荣更明白 ,商场形同战场 ,经营就是较量。在这没有硝烟的战场上 ,失败者和成功者流出的都是心血。

作为一个火线指挥官 ,在这商品经济的没有硝烟的战场上 ,他决心以其良苦的用心 ,灵活的策略 ,为武钢这种效益的转换与增值 ,导演出一幕幕有声有色的活剧……

第一节摇中军帐前摇处变不惊 ,反向制约

经营管理并非顺应环境 ,而是改变环境的创造性行为。

——[日]系统研究中心总经理摇片方善治

战术就是在决定点上使用兵力的艺术 ,其目的就是要使他们在决定的时机、决定的地点上 发生决定性的作用。

——[瑞士]军事家摇约米尼《战争艺术》

没有创造性的头脑只能发现有错误的答案。只有具有创造性的头脑 ,才能认出有错误的提问。

——杰伊

缘月中旬的一天 ,销售部的几十名职工全部集中在会议室里 ,听中央文件的传达 ,也是新任部长第一次与部分职工见面。

见面就要说话。这个时候说话 ,也往往是不带太多内容的客套话 ,气氛是友好而热烈的。

然而 ,话还没有讲完 ,就有人冷不丁地劈头提问 :“李部长 ,向您报告一个问题。我们与某用户签订了供货合同。按合同规定 ,我们向用户发了一半钢材。但却运错了地方 ,本该发往南方的货 ,却运到北方去了。用户以延误了时机失去了他们的贸易机会 ,又以钢材有锈蚀为由 ,不仅拒付货款还提出抗议和索赔。同时 ,用户要求我们将还未发运的一半钢材 ,按原定的品种、数量、质量 ,在指定的时间运到指定的地点。要是再发钢材 ,前面的货款还未收到 ,要是不发钢材 ,则是我们违约 ,又需赔付违约金。请问 ,后半部分钢材该发还是不该发 ?”

问题的结果虽然可以用简单的“该发”还是“不该发”来回答 ,但问题的原因却是一团乱麻 ,不是一下子能理得清楚的。作为一个领导 ,无论如何不能“情况不明决心大 ,心中无数办法多”。因此 ,对这个问题 ,怎么说都不好答复。

这是一个刁钻的问题 ,一个带刺的酸果。如果拒不回答 ,等于在众人面前默认自己的无能 ,无异于出了一次洋相 ,使在场职工认为新来的部长是个窝囊废。如果硬着头皮回答 ,肯定和否定都根据不足。贸然回答 ,不仅给职工一个处理问题草率的印象 ,而是据此办理而出的新问题 ,都得由新部长负全权责任。因为提问者是在大庭广众之中请示新部长的 ,新部长是在众目睽睽之下拍板的。任何一点小小的过失 ,不仅会影响新部长的威信 ,更会给武钢带来无可挽回的损失。

显然 ,在这个场合 ,提这个烫手的问题 ,表明提问者既是一种试探 ,更是一种挑战。

临来之前 ,他对销售部的情况就略有所闻。常言道 ,行大压客 ,客大压行。武钢作为特大型国有企业 ,全国能与之并驾齐驱的也仅有几家企业。而对一般的用户来说 ,武钢就是个庞然大物 ,是需要仰视才能看清面目的。作为武钢窗口的销售人员 ,长期看惯了用户的谦恭 ,不少人养成了以老来自居的不良意识。加上在以短缺经济为特征的计划经济向市场经济转化的变革时代 ,钢材仍然是俏货 ,皇帝的女儿不愁嫁。握有销售钢材之权的职员 ,在用户的笑脸和求助声中 ,往往感觉自己成了分粥赈灾的救世主 ,用户都成了领粥度日的饥民 ,从而在部分职工中滋长了一些骄气和傲气。更有甚者 ,有时甚至出现了有的职工骂科长、有的科长骂处长而无人应声的状况 ,个别人甚至因经济犯罪进了监狱。尽管有此思想准备 ,但李裕荣却没有想到 ,这个时候 ,这个地方 ,会有人送来这么一种“见面礼”。

几个副部长为他捏一把汗。一些善良的群众瞪大眼睛注视着事态发展。还有几个职工嘴角挂着冷笑等着看戏。整个会议大厅悄无声息。

李裕荣从容镇定。作为当了十几年厂长的他,熟知“人上一百形形色色”的道理,什么样的人他都见过。这个问题,虽在意料之外,却在情理之中。

怎么办?是回答还是拒答。回答该怎么答?几秒钟之内,这些问题在他脑海里转了几个来回。他淡然一笑,开口说:“这个问题提得很好,说明你时时处处都在考虑工作上的事情,这种积极性应该给予一定的表扬。但是你仅仅提出问题是远远不够的。作为科室的工作人员,同时是参谋,应该在提出问题的同时,拿出处理建议来。光提问不参谋,是没有完整地履行职能。你们和我的关系,不是提出问题和回答问题的关系。我跟你们是领导和被领导的关系,是决策者与执行者的关系。你是参谋,提出建议。我是领导,由我来拍板。今后,你还可以提问题,但更要提建议。朝鲜不是有部电影叫《摘苹果的时候》么?你们可能看过。其中有个摩托车班长,他的办法是,谁提出问题,就要谁拿出处理意见。希望明天上班,你把处理问题的建议拿出来,到办公室向我汇报。”

全场鸦雀无声。一席话,使难题迎刃而解。有人所估摸的会出现在新部长面前的尴尬局面,顿时化解了。

处变不惊,反向制约。李裕荣的威信“腾”地高涨。

事后,有人对李裕荣的过去作了一番了解。后来传出话来:这位部长是技术人员出身,干过宣传科长和党委书记,二十几岁就当上了副处长,有口才,有政治头脑;当过经济研究所所长、基建计划处处长,有经济头脑;当过厂长,有管理头脑和指挥能力。可不能小瞧他!

第二节 摇热处理 摇杀鸡儆猴 敲山震虎

《尉缭子·兵教上》曰：“战胜在乎立威，立威在乎戮力，戮力在乎正罚。”公正的处罚，可使大家齐心协力，焕发高昂的士气。

——何培德《商战谋略》

孙子曰：“约束不明，申令不熟，将之罪也；既已明而不如法者，吏士之罪也。”乃欲斩左右队长。吴王从台上观，见且斩爱姬，大骇。趣使使下令曰：“寡人已知将军能用兵矣。寡人非此二姬，食不甘味，愿勿斩也。”孙子曰：“臣既已受命为将，将在军，君命有所不受。”遂斩队长二人以徇。用其次为队长，于是复鼓之。妇人左右前后跪起皆中规矩绳墨，无敢出声。

——司马迁《史记·孙子吴起列传》

愿月下旬，销售部某科的青年职工张大江找到李裕荣，要求准公假 5 天，赴华东等地搞市场调查，准备撰写一篇毕业论文。原来此公其时正就读于某大学国际贸易专业的研究生班。他提出了要求，请求李裕荣批准，用公款和公假资助。

李裕荣慨然应允。他一贯爱才，对于正当的学习要求，向来大力支持。他对张大江说：“我支持你这件事。搞市场调查，你不去，我也会派人去，这也是我们的分内工作。这一次就权当是我派你出去的，一给时间，二给差旅费。所到之处要沉到企业和流通领域中去，了解市场行情、供求关系、消费趋势。当然，你的范围还可以扩大一些，如包括当地的经济改革进程等。回来后，写一篇很好的市场调查报告，这也是你的毕业论文。半个月的时间不短也不长，你要抓紧时间，不要游山玩水。同时，注意安

全,早去早回。”

慨然应允加兄长般的嘱咐,使张大江深为感动。他说:“李部长,请您放心,我一定珍惜这次机会,好好调查,决不游山玩水。我可以向您保证。”

然而,几天以后,张大江就把他信誓旦旦的诺言丢到了脑后。

一个多星期后,某科的职工就收到了张大江从外地的来信,信中有此公畅游几处风景点的彩色照片一叠。这个职工正在浏览照片时,恰巧被李裕荣看见,李裕荣便将这些照片全部拿了过来,说:“等我欣赏完了后,再交给张大江。”

半个月过去,张大江回来了。上班第一天,就被李裕荣叫进办公室,要求他出示调查记录。

张大江一听不妙,说:“记录本放在家里,我后天上班时再带来给您。”

李裕荣说:“不行。明天是星期天,有一整天,您可以写满一个记录本。我现在就派人派车,跟你一起去拿过来。”

半个小时后,记录本拿回。李裕荣翻开一看,薄薄的一本软面抄,仅在第一页上写了几行字,其余均是空白。

李裕荣勃然大怒:“整整一个星期,记录内容还不到猪圈个字。这段时间你都跑到哪里去了?”

张大江还想辩解,李裕荣刷地拉开抽屉,取出此公的一叠照片,往桌子上猛地一甩,喝问:“看,你都跑到哪里去了,你搞什么市场调查?!”

张大江顿时呆若木鸡。

李裕荣说:“写毕业论文,按理是个人私事。我成全你,给你公款公假,你却去游山逛水!临走时我嘱咐过你,要你珍惜机

会,不要游山逛水,你也作了保证,却说一套做一套!孙子说:‘约束不明,申令不熟,将之罪也;即已明而不如法者,吏士之罪也。’我没有嘱咐你,是我的过错。我已经嘱咐你,你却没有听,就是你的过错了。”

张大江只好低头认错。

李裕荣说:“你到哪里玩的,要把情况写清楚,同时谈谈你的认识,把情况说清楚。”

星期一上午,张大江交来了情况说明书。

李裕荣召集三个副部长开会。大家讨论处理办法,统一了思想:第一,采取就事论理的方法,把这件事交给职工讨论。每个职工都要对此事表明自己的态度并提出处理建议。第二,开全体职工大会,由张大江说清楚情况。第三,由职工民主管理小组提出处理意见,报部长办公会研究决定。

交全体职工讨论如何处理,这是很厉害的一着棋。因为李裕荣了解到,这个单位一向有人存在抗上心理,以敢于顶撞领导自居,但不敢犯众怒。加之事情一公开,舆论的巨大作用就发挥出来了。同时,每个职工在讨论中也受到了教育。

于是,开大会让其自己讲,然后宣布处理决定。水到渠成,干脆利落,由此产生的影响却很深远。

工作局面基本打开以后,李裕荣便开始了对中层领导班子的调整、选拔、任用。

李裕荣明白,这是一场事关全局的军中谋略。起用什么样的将领,决定着整个队伍的拼战前程,何况武钢已经开始面临严峻的形势。尽管当前武钢的产品的确好销,可在不久的将来,宝钢就会羽翼丰满,形成气候。武钢很可能不是它的竞争对手,更何况在东亚地区,像武钢这类工厂最多、最集中。可想而知,未

