



# 孙子兵法

管理中的

活学活用国学经典，揭示管理真谛  
CEO领悟统帅之道的案头必备

易发久 孟昭春 汪中求 吴甘霖

联袂推荐

黄川 著

10年总结的经营管理实战指导全书  
现代企业家的智慧宝库  
经典案例+经典巨作=现代商业管理的价值



机械工业出版社  
China Machine Press



10年总结的经营管理实战指导全书

系统再现经典案例

整体把握孙子兵法对现代商业与管理的价值

企业管理者的“充电器”

扩大利润空间的“方法库”

活学活用国学经典，揭示管理真谛  
CEO领悟统帅之道的案头必备

# 管理中的 孙子兵法

黄川 著



机械工业出版社  
China Machine Press

如何赢得竞争，是管理者每天要面对的重要问题，而解决这个问题的最好方法全在本书中。

本书以《孙子兵法》为基础，结合大量有说服力的商业案例讲解管理之道，是CEO领悟统帅之道的案头必备。如沃尔沃载货汽车公司亚洲区副总裁吴瑜章说的“市场就是战场，不懂市场战争学的企业家，不可能带领企业在长期的市场竞争中取得最终的胜利。不懂孙子兵法的企业家，不可能是真正的成功者”。本书将成为管理者的“充电器”和获取经济利益的“方法库”。

### 图书在版编目 (CIP) 数据

管理中的孙子兵法 / 黄川著. —北京：机械工业出版社，2011.11

ISBN 978-7-111-36470-2

I. ①管… II. ①黄… III. ①孙子兵法—应用—企业管理 IV. ①F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2011) 第 234538 号

机械工业出版社 (北京市百万庄大街 22 号 邮政编码 100037)

策划编辑：任淑杰 责任编辑：任淑杰 刘 学

责任校对：侯 灵 责任印制：杨 曦

北京双青印刷厂印刷

2012 年 1 月第 1 版 · 第 1 次印刷

170mm × 242mm · 20 印张 · 1 插页 · 325 千字

标准书号：ISBN 978-7-111-36470-2

定价：48.00 元

凡购本书，如有缺页、倒页、脱页，由本社发行部调换

电话服务

网络服务

社 服 务 中 心：(010) 88361066

门 户 网：http://www.cmpbook.com

销 售 一 部：(010) 68326294

教 材 网：http://www.cmpedu.com

销 售 二 部：(010) 88379649

封 面 无 防 伪 标 均 为 盗 版

读 者 购 书 热 线：(010) 88379203

# 序 言

## 管理者为什么要学习 《孙子兵法》

百年沧桑，斗转星移，伟大的中国再一次站到世界的前方。当困惑的西方人从东方的古老文明中惊奇地发现自身出路的时候，我们迎来了前所未有的东西方文明的融合。

在新的环境下，竞争从资源、知识提升到商业领袖意识思维的竞争，经济的较量前所未有地提升到文化根基层面，无论我们是东方人还是西方人，我们需要一种更深层次的智慧和更高的思维意识。

面对这种趋势，我们更为迫切地开始从华夏文明的源头中寻找，掀起久被尘封的文化根基，在对比、碰撞中，开启与生俱来的智慧。

《孙子兵法》作为华夏文化的代表，蕴含了丰富的东方式哲学智慧。时至今日我们仍然惊叹《孙子兵法》中的辩证思想，及其太极思维的博大精深。

《孙子兵法》涵盖穹宇，曲成商业万象，用东方文化全面阐释了当代西方的管理、战略、资本运作、联盟合作、市场营销等诸多商业理念。

在商业时代，竞争已经不再单纯是资源的竞争、知识的竞争，而是思维智慧的竞争。我们对《孙子兵法》的领悟不仅仅在于知识，更在于掌握孙子兵法中的东方思维方式的精髓。

通过将东方思维与西方商业理念的对比，进行前所未有的思维碰撞，并在这种东西方文化的对比、碰撞中，多角度地激发我们的商业思维及创造模式，从而更深层次地领悟新商业时代的驾驭之道。

《富爸爸投资指南》说：“真正的财富是一种思维方式，而不是存在银行里的钱。”同样道理，学习《孙子兵法》最重要的就在于学习其思维方法，而不能仅仅停留在字词句意的理解上。通过掌握其战略思维、辩证思维和基本原则，融会贯通十三篇，综合分析和深刻理解其思想观点，取其精华，得其神韵，从中寻求有益于我们驰骋商场、竞争制胜的启示。



如此经典之作，乃中华之瑰宝，令外国人崇拜无比，甚至顶礼膜拜。但某些国人却对此熟视无睹，知之甚少，实在可惜。鄙人愿竭尽全力，传播中华文明，开启生命智慧。让世界为中国喝彩，让中华文明走向世界。“雄关漫道真如铁，而今迈步从头越”。

在学习研究《孙子兵法》的过程中，本人从国内著名的兵法专家处深受启发，在此对其表示感谢，感谢他们为《孙子兵法》的普及作出的贡献。同时，本书得以出版，也非常感谢我所有学员的鼓励和支持，正是因为他们给了我无穷的动力。最后，谢谢所有帮助过我、支持我的朋友！

黄川  
中国·苏州

# 目录

## CONTENTS

### 序言 管理者为什么要学习《孙子兵法》

## 第一章 预知成败，从战略开始

一、最成功的策略是未战先胜	3
案例：勇敢的选择	3
二、没有充分的调查就没有正确的决策	5
案例：严谨的调查	5
三、道是一种企业文化	8
案例：无法复制的企业文化	9
四、把握企业运营规律，巧用 SWOT 分析法	11
案例：SWOT 分析	12
五、定位是企业战略的核心	14
案例：风光变成财富	14
六、经理人的素质要求：智、信、仁、勇、严	21
案例：优秀的经理人	22
七、没有规矩，不成方圆	23
案例：制度造就人才	23
八、企业持续成长的原动力——成长力	25
案例：制胜法则	25
九、对员工最大的激励就是让他们有成就感	28
十、管理最本质的内涵是制度	30
案例：制度高于一切	30
十一、管理是一场博弈	32
案例：酒香也怕巷子深	32
十二、控制了思维等于掌握了资源	34
案例：以弱胜强	35



十三、攻其不备，出其不意 .....	36
案例：出其不意获高薪 .....	36
十四、超前意识把握未来方向 .....	38
案例：起死回生的决策 .....	39
本章心得 成功始于战略 .....	41

## 第二章 胜利只偏爱那些有充分准备的人

一、商场如战场，成本计算不可回避 .....	45
案例：成本的压力 .....	45
二、时间是稀有资源，如果管理不好，那么什么也管不好 .....	47
案例：速战速决 .....	47
三、没有夕阳的产业，只有夕阳的心态 .....	49
案例：保持清醒的头脑 .....	49
四、最聪明的经营者用他人的钱为自己赚钞票 .....	51
案例：“因粮于敌”之道 .....	52
五、盲目扩张，自取灭亡 .....	53
案例：盲目扩张的结局 .....	53
六、因地制宜，就地取材 .....	55
案例：从不做鞋的鞋业公司 .....	55
七、荣誉感比金钱更重要 .....	57
案例：有效的激励 .....	58
八、快鱼吃慢鱼的时代已经来临 .....	59
案例：时间的价值 .....	59
九、千军易得，一将难求 .....	61
案例：人才的价值 .....	61
本章心得 速战速决 .....	63

## 第三章 人才的数量和品质是争夺竞争优势的关键

一、竞争的最高境界——不战而胜 .....	67
案例：不战而屈人之兵 .....	68



<b>二、企业制胜的法宝——谋略</b> .....	69
案例：谋略决定结果 .....	70
<b>三、用最小的代价取得最大的成果</b> .....	71
案例：智取美国市场 .....	71
<b>四、寻找市场的盲点，入无人之境</b> .....	73
案例：围歼对手 .....	73
<b>五、没有一流的人才无法造就一流的企业</b> .....	75
案例：企业成功源于一流人才 .....	76
<b>六、高明的管理者领导员工的思维，不高明的管理者</b>	
看管员工的行为 .....	77
案例：人才第一 .....	78
<b>七、识时务者为俊杰</b> .....	79
案例：身先士卒的魅力 .....	79
<b>八、知己知彼，百战不殆</b> .....	81
案例：成功源于知己知彼 .....	81
<b>本章心得 谋事在人</b> .....	83

## 第四章 在变化中找准自己的坐标

<b>一、战略的出发点是先立于不败之地</b> .....	87
案例：猪鬃之战 .....	88
<b>二、充分利用对手的失误</b> .....	89
案例：三角战略 .....	90
<b>三、真正的成功是获得别人意想不到的胜利</b> .....	92
案例：塑胶大王 .....	93
<b>四、实力才是硬道理</b> .....	94
案例：销售奇迹 .....	95
<b>五、修道保法，兴旺发达</b> .....	96
案例：修道保法 .....	97
<b>六、懂“称胜”之道，化解生存危机</b> .....	98
案例：“称胜”之道 .....	99



七、四两拨千斤，小企业如何以弱胜强 .....	100
案例：四两拨千斤 .....	101
本章心得 竞争基础是根本 .....	102

## 第五章 善于借势者更容易成功

一、善于管理者，总会在奇正变化之间抓住机会 .....	107
案例：治众如治寡 .....	108
二、人无我有，人有我优，人优我多，人多我转 .....	109
案例：出奇制胜 .....	110
三、只有“变”和“奇”，才能使企业保持生机和活力 .....	111
案例：奇招夺回阵地 .....	111
四、营销造势，商业竞争必不可少的手段 .....	112
案例：风靡一时的魔方 .....	113
案例：高空赠表 .....	113
五、你可以拒绝进步，但你的竞争对手不会 .....	115
案例：惊人的衰败 .....	115
六、让消费者在体验中消费，在消费中享受 .....	117
案例：化危机为转机 .....	117
七、人的长处，才是一种真正的机会 .....	121
案例：善将兵，更要善将将 .....	122
八、懂得创造和利用有利的态势是制胜的关键 .....	123
案例：借势营销名声大振 .....	123
本章心得 机动灵活 .....	125

## 第六章 突破点从对手的弱点中寻找

一、顾客不是上帝，而是我们帮助的对象 .....	129
案例：导游巧用兵法卖活玉 .....	130
二、行动力的根源：追求快乐，逃离痛苦 .....	131
案例：一切以顾客为中心 .....	131



<b>三、独辟蹊径，永远做市场的领跑者</b>	133
案例：细分市场 独具特色	133
<b>四、竞争就是要发挥自己的优势</b>	135
案例：称弱成就行业老二	135
<b>五、从对手的弱点中寻找突破点</b>	137
案例：攻其必救	137
<b>六、瞄准客户需求，寻找潜在的细分市场</b>	139
案例：形人而我无形	140
<b>七、不做昙花一现的企业</b>	141
案例：扩张之苦	141
<b>八、商机只青睐有准备的头脑</b>	143
案例：村里最富裕的人	143
<b>九、市场不明朗时先投石问路，再决定下一步的行动</b>	145
案例：火力侦察	146
<b>十、忘怀过去，力求突破，才能不断产生灵活的经营策略</b>	147
案例：蓝色巨人的长盛不衰	148
<b>十一、打得赢就打，打不赢就走</b>	149
案例：尿布大王	149
<b>十二、与你结合最完美的战略才是最好的</b>	151
案例：滞销与畅销	152
<b>本章心得 有创新才有未来</b>	153

## 第七章 狹路相逢勇者胜，成功需要胆识

<b>一、除非你肯接受错误，否则你将不可能有任何创新、突破</b>	157
案例：意外的失败	158
案例：迂回经营	158
<b>二、该快的时候不快是错误，不该快的时候快了也是错误</b>	160
案例：居高临下，步步为营	161
<b>三、投其所好是赢得市场的关键</b>	162
案例：毯子里的商机	162



四、冷静观察才是上策	164
案例：以不变应万变	164
五、研究消费者心理是企业的必修课	166
案例：心理策略	166
六、对手士气正旺时，避开；对手低迷时，进攻	168
案例：养精蓄锐 一举成名	169
七、不要冒险和强大的竞争对手硬拼，而是要找出对手的弱点	170
案例：可乐之战	170
本章心得 竞争之道	172

## 第八章 思维的灵活性在于随机应变

一、没有希望的市场，要赶快撤退，另辟蹊径	175
案例：先生存后发展	176
二、没有一成不变的经营模式，也没有万试万灵的经营法则	177
案例：地有所不争	178
三、祸兮福所倚，福兮祸所伏	179
案例：在危机中成长	180
四、每个细节都可能让你成功也可能让你失败	181
案例：因“险”得“福”	181
五、经营企业，最忌讳的是面对困难，不思解决之道	183
案例：塑胶大王的经营之道	184
本章心得 面对变化	185

## 第九章 爱员工要掌握分寸 严格要求要讲究科学

一、这个世界并不缺少商机，而是缺少发现	189
案例：垃圾炼金	190
二、竞争优势是动态的，可好也可坏	191
案例：动态的竞争优势	192



三、危机就是危险 + 机会	193
案例：保健品奇迹的坠落	194
四、永远不要低估你的竞争对手	196
案例：不要低估任何对手	197
五、从表象中看到本质，从细微的变化中识别真实的信息	198
案例：见微知著	199
六、辨别对手真实意图，才不会被对手牵制	201
案例：骗你没商量	202
七、细节决定成败	204
案例：销售员的妙计	204
八、卓越的公司不是人最多，而是效率最高	206
案例：快速把握商机是关键	206
九、软管理和硬管理两手抓，两手都要硬	208
案例：蓝色巨人管理之道	209
本章心得 企业文武之道	210

## 第十章 做任何事情都要顺从自然， 因地制宜，按客观规律办事

一、抢占先机，把盲点变成制高点	215
案例：盲点商机	215
二、无法对抗时，寻找新的市场突破点	217
案例：侧面出击	217
三、在失败中寻找成功	218
案例：贩卖“落后”	219
四、明智的管理者善借前车之鉴，避免不必要的损失	220
案例：败于管理失控	222
五、扬长避短，选择有利于竞争的市场环境	223
案例：从优点变成缺点	224
六、运筹帷幄，善于运用战略思维	225
案例：运筹帷幄 创造奇迹	226



七、爱员工，企业才会被员工所爱	227
案例：“视卒如婴”的待人之道	228
八、谋略的基础是先知和全知	229
案例：绝妙的谈判	230
本章心得 知人善任	231

## 第十一章 没有退路，你只能勇往直前

一、地形和环境越熟悉，就越能有效地应付各种不同的情形	235
案例：沙尘暴里寻商机	236
二、合于利而动，不合于利而止	238
案例：根据市场调整战略	239
三、果断选择是成功的关键	240
案例：本哈之战	240
四、个人与企业是一种共存共荣的关系	242
五、管理的原理是相通的，隔行不隔理	245
案例：领袖的魅力	246
六、管理者的素质决定着企业的兴衰成败	247
案例：公平的管理原则	248
七、21世纪，没有危机感是最大的危机	249
案例：蓝色巨人的衰落	250
八、灵活性和多样性将成为企业竞争的主要武器	251
案例：转型才是出路	252
九、先冷静思考，后迅速行动	254
案例：做了别人的嫁衣	254
本章心得 没有退路 赢得出路	256

## 第十二章 智者当借力而行 人脉就是钱脉

一、握有铁营盘，不怕流水兵	259
案例：“铁营盘”的魅力	259



二、管理者既要会观“天时”，又要会巧借“东风”	261
案例：借灾难发财	261
三、管理不能固守一种策略和模式，会变通才有出路	263
案例：灵活多变 起死回生	263
四、面对危机，你准备好了吗	265
五、君子之道，善假于物也	268
案例：活用兵法助谈判	268
六、维护胜利果实与取得胜利同样重要	270
案例：昙花一现的中国民营企业	270
七、战略是一个高度理性的决策过程，不允许有任何的感情色彩干扰	272
案例：失去理智的董事长	273
本章心得 巧借东风 扶摇直上	274

## 第十三章 获得信息等于获得商机

一、为了更大的利益，企业或个人前期的投入是有必要的	279
案例：最大产业间谍案	279
二、信息是企业管理决策之本	281
案例：窃听牙齿	282
三、信息就是效益	283
案例：景泰蓝技术被盗	284
四、善用当地的人力资源，扫平前进障碍	285
案例：铁矿石谈判失败	285
五、最危险的人就隐藏在你身边	286
案例：家贼难防	286
六、将计就计，避免更大的损失	287
案例：活用反间计	288
七、在一条路走不通时，应该去探索另一种方法	289
案例：传播假情报 获得主动权	289



八、巧妙的手段是获取信息的关键	290
案例：设计师的粗心	290
九、保密措施体现在每个细节上	292
案例：一条弄脏的领带	292
十、正确的情报才有正确的决策	294
案例：情报“失误”	294
十一、谁获得的资讯越丰富，谁获得成功的机会就越大	296
案例：翻阅11年的报纸	296
十二、着眼全局，局部突破	298
十三、好的人才是超值的、免费的	299
案例：招聘巧用间	300
本章心得 重视信息	301
附录：了解对手情报的18种方法	303

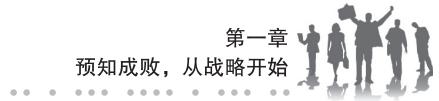
# 第一章

## 预知成败，从战略开始

先计后战是用兵的基本原则，作战必先有成熟的计划，然后才能付诸实施。商场如战场，企业如何在市场竞争这样一个没有硝烟的战场中取得胜利，并且付出最小的代价，本章将根据《孙子兵法》未战先算的基本原则，详细地分析竞争的本质，深刻地认识、理解竞争。如果你不能深刻地理解你的行业，那么你就不要轻易涉足。企业竞争在很大程度上是关于幸存者的游戏，因此每一个企业经营者都要像战略家一样去慎重地对待你的企业竞争。







## 一、最成功的策略是未战先胜

孙子曰：“兵者，国之大事，死生之地，存亡之道，不可不察也。”意思是说，战争是国家的大事，关系到军队的生死，国家的存亡，是需要慎重、周密地观察、分析、研究的。

战争是非常重大的事情，孙子担心人们未经深思熟虑而开战。所以孙子在首篇中便开宗明义表明了自己对战争的基本态度：非常慎重、非常认真、非常严肃。因为战争是国家的大事，关系着人民的生死和国家的兴亡。这种重战、慎战的思想是可贵的，它对后世（国内外）的影响很大。

仅一个“察”字，孙子告诉我们计划对战争是多么的重要，计划是否完善，就决定了战争的胜负。

企业经营何尝不是如此？每一个重大决策都存在着风险，胜者为王，败者为寇，决策成败直接影响到企业的兴衰。因此经营者在每次决策前，首先要确认决策的成败是否会关系到企业的兴衰，事先要妥善评估，如资金有问题，产品是否符合市场需要，有无强劲对手，销售渠道是否畅通，价格获利、广告、宣传、服务等情况是否已经了解清楚？待分析妥当，预计有把握时，再着手进行投资或引进技术设备，这一切都需要有计划地进行。

没有一个企业在成立的时候就认为自己会倒闭，但事实上 90% 的企业是要倒闭的。中国民营企业的寿命大概是 2.9 年，中关村的企业生存在 8 年以上的是 3%。企业经营者首先要深刻理解你的行业，如果你不能深刻地理解行业的话，那你就不要轻易涉足。企业竞争在很大程度上是关于幸存者的游戏，因此每一个企业经营者都要像战略家一样去慎重地对待你的企业竞争。

我们可以从丰田喜一郎成功开创丰田之路看出企业家在做决策时的谨慎态度。

### 案例： 勇敢的选择

日本丰田公司的创办人丰田喜一郎，原本应该继承其父亲的产业，进入



纺织工业，因为他父亲是著名的纺织机制造商，但他却选择了汽车制造业。

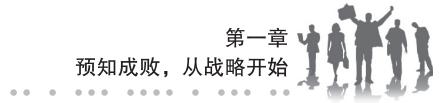
丰田喜一郎“干汽车”是从零开始。他做的第一件事，就是到世界各国去考察。1929年和1930年，喜一郎的足迹遍及西方各大城市，德国的奔驰汽车公司，美国的福特汽车公司都给他留下了极深刻的印象。

两年的考察不仅开阔了喜一郎的眼界，使他清楚地看到了日本汽车制造工业与西方发达国家汽车制造工业的差距，更使他看到了汽车工业的巨大前景，使他坚信一个光辉的“汽车时代”必将来临，从而坚定了他开拓汽车制造工业道路的信心。

1938年11月，丰田汽车厂正式投产。10年后，丰田牌小轿车实现了批量生产。

如今丰田汽车公司汽车年产量超过了300万辆，占世界汽车生产总数的十分之一，无论你走到哪里，几乎每个国家都可以看到“丰田”车在路上奔驰。

丰田喜一郎成功了，他的成功源于其勇敢的选择、缜密的思索、科学的工作态度——丰田之路是一条勇敢者之路！哲学家奥里欧斯说过，“我们的生活是由我们的计划造成的。”计划上的超前，必然带来行动上的超前，个人发展如此，企业发展更是如此。在市场竞争激烈的今天，每一名企业管理者都应该有超前的战略意识，博学善思，像战略家一样认真、谨慎地对待每个决策。



## 二、没有充分的调查就没有正确的决策

孙子曰：“故经之以五事，校之以计而索其情：一曰道，二曰天，三曰地，四曰将，五曰法。”意思是说，必须通过敌我双方五个方面的分析，七种情况的比较，得到详情，来预测战争胜负的可能性。一是道，二是天，三是地，四是将，五是法。

在这里，孙子探讨了决定战争胜负的基本条件，五事、七计就是探讨的首要条件。孙子认为其是分析、判断战争胜负的基本因素。要详细剖析五个基本因素，还要从七计中去推断。根据五事七计进行综合判断，就可以知道谁具备了胜利的条件，判明谁胜谁负了。

在市场竞争日渐激烈，竞争意识日益被人们重视的今天，我们需要对战略环境进行认真分析。经营者在评估每个项目时，对竞争双方的相对实力必须要仔细计算比较。怎样比较呢？我们可以借鉴孙子兵法的“五事”准则。即指道、天、地、将、法这五项企业生存发展的基本要素。国外许多企业和个人，在衡量一个项目的可行性或是否要采取某项行动时，很喜欢用孙子的“五事”来测评。他们把此作为一个万能标准，对孙子佩服得五体投地。而国内许多企业经营者对此却知之甚少，盲目去学习外国人，到头来发现学到的还是我们自己的东西。

“五事”准则告诉我们：开展一个项目前要注重调查。一名优秀的管理者，在组织决策前，最要紧的工作就是调查。没有充分的调查，就没有正确的决策；没有正确的决策，组织就不可能走向成功。这二者的关系是不言而喻的。我们可以通过米勒啤酒崛起的案例来理解调查的重要性。

### 案例： 严谨的调查

20世纪60年代，米勒啤酒在美国啤酒行业排名第八位，市场份额不足一成，与知名品牌百威相比，差距甚远。为了提升公司在行业内的位置，他



们进行了大量的严谨的市场调查。市场调查结果显示：按照啤酒饮用者的酒量特征对市场进行区分，市场可分为轻度饮用者市场和重度饮用者市场；前者人数虽多，但饮用量却只有后者的1/8。这个结果使米勒公司的高层感到非常兴奋，他们想：如果这些重度饮用者喝的都是米勒的啤酒，那他们的利润将会多大？

随后米勒公司又做了深入的调查，并且发现重度饮用者有以下特征：多是蓝领阶层，每天看电视三个小时以上，爱好体育运动。米勒公司决定把目标市场定在重度使用者身上，果断决定对米勒的海雷夫牌啤酒进行重新定位和包装，改变宣传策略，加大宣传力度。

随后他们在电视台特约了一个“米勒天地”的栏目，打出“你有多少时间，我们就有多少啤酒”的广告。广告画面中出现的都是些激动人心的场面：船员们神情专注地在迷雾中驾驶轮船，年轻人骑着摩托冲下陡坡，钻井工人奋力止住井喷等。结果，米勒的重新定位战略取得了很大的成功。到了1978年，米勒啤酒年销售达2000万箱，仅次于AB公司的百威啤酒，在美国名列第二。

米勒公司的成功在于做了严谨的调查，才有准确的定位，从而得出正确的决策。企业经营管理者在做决策时，不能光靠感觉，单凭经验，有时候，感觉不可靠，经验只能说明过去的情况，并不能解决未来所有的问题。就像本书的出版一样，前期需要做大量的市场调查，需要了解同类产品的定位、价格、销售情况等，了解的信息越多，该书的定位就越准确，这样才能确保本书的成功推广。

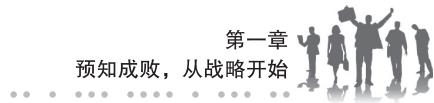
为了能让调查卓有成效，我们需要在实际的调查中遵循以下几个原则：

1. 问题与实践相结合。调查前，明确调查目标，带着问题边调查、边研究，再调查、再研究。调查是发现问题，更是寻找问题产生的根源。

2. 要获得被调查者的支持。调查时一定要向被调查者解释清楚调查的目的，要解决什么问题，以便取得理解和支持。调查时，要做好原始记录，整理要及时，越快越好，这有利于发现问题；然后归类整理，方便下次使用。

3. 要倾听不同人的意见。调查时，应该听取担当不同角色又处于不同地位的人的意见，这样能够丰富调查信息内容。调查者不要在调查中表明自己的态度，以免影响被调查者对事实的陈述。

4. 对被调查者反映的信息要辩证对待。决策者要始终保持清醒的头脑、坚定的立场，运用敏锐的思维和正确的鉴别力面对现实，善待是非。决策者对是非要善于辨析，不可盲目轻信。



5. 把握中心，突出重点。决策者要善于运用矛盾分析的方法，明确各种矛盾之间的相互关系及其对事物发展的作用；明确哪一种矛盾起主导、决定作用，规定和影响着其他矛盾的存在和发展。

6. 把握全局，细致入微。决策者的调查研究，不只是直接对全面情况进行综合性的调查研究，也有一些对具体情况、具体工作的调研。这对决策者把握全局是不可缺少的。

7. “解剖麻雀”，点面结合。“解剖麻雀”法是从一般到个别，再从个别到一般的工作方法，也是决策者在调查研究过程中运用较多的一种方法。决策者进行调查研究，要注意解剖典型，就是从具有某种共性的总体事物中，选取一个或若干个有代表性的单位作为对象而进行调查研究。



### 三、道是一种企业文化

孙子曰：“道者，令民于上同意也，可以与之死，可以与之生，而不畏危；”意思是说，所谓“道”，就是使民众与君主的目标相同，意志统一，可以同生共死，而不畏惧危险。

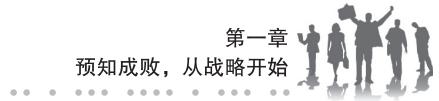
在成功的五个基本要素（道、天、地、将、法）中，道的力量最大。可以让人视死如归，毫不含糊。道，是一种信仰，是一种使命，是一种力量。可以让许多不相干的人凝聚在一起，形成一种强大的团队力量。智者有道，同时还要有技术掌控局面，主要就是同化、弱化与智化。“同化”即孙子此处说的“同意”，指上下意志相同；“弱化”指削弱手下与对方；“智化”指启动己方的智慧。

当今社会，小成功靠个人，大成功靠团队，伟大的成功，靠有信仰的团队。从经营管理的角度来看，道可以理解为企业的战略目标或使命，把企业的生存、发展与员工的生存、发展紧密联系在一起，使员工有强烈的归属感和成就感，真正实现以人为本的最高境界。这也是对所谓“己欲立而立人，己欲达而达人”领悟的良好注释。古语云：得道多助，失道寡助。得道者，得天下。

道，还是一种具有力量的梦想，许多优秀的企业家和卓越的成功者都是梦想家，而且是造梦高手，梦想的力量让许多追梦者和追随者围绕在他们的身边，道，让他们更具有个人魅力。

道，也是一种企业文化。好的企业一般都有好的企业文化，好的企业文化造就了优秀的企业。“一流的企业是企业文化管人、二流的企业是企业制度管人、三流的企业是人管人”。企业文化之所以重要，一方面是因为文化是生活中持续改变的力量，其创造的价值无法估计。如同一枚硬币的两个方面，当企业创造了一个组织和群体的时候就创造了文化。而文化又决定了组织和群体的价值观以及在此价值观之下的组织行为。

企业文化最终目的都是使个人与团队或者企业拥有“共同愿景”，而



“共同愿景”不仅反映了员工的物质需求，也反映了精神方面的追求，它还可以通过相同的利益、相同的情感和相同的理想将企业的员工结成“同甘共苦”、“荣辱与共”、“齐心协力”的一个整体，从而通过利用条件和巧妙的力量组合，改变力量在特定时空中的对比，由劣势转为优势，最终取得胜利。

## 企业文化是什么

企业文化是所有团队成员共享并传承给新成员的一套价值观、共同愿景、使命及思维方式。它代表了组织中被广泛接受的思维方式、道德观念和行为准则。

物质资源终会枯竭，只有精神力量生生不息。建设企业文化是为了实现蒙牛的使命，统一蒙牛人的思想、观念、态度、行为和价值观的导向。

企业文化的功能能够使员工凝聚在一起，引导大家认同公司的目标，并把自己的人生追求与公司的目标相结合；培训员工理解公司的政策；调节个人与个人、个人与团队、个人与公司之间的相互利益关系。

——《蒙牛企业文化手册》

## 蒙牛有个非常精辟的总结：98% 法则

品牌的 98% 是文化，经营的 98% 是人性。

资源的 98% 是整合，矛盾的 98% 是误会。

我们可以从海尔集团的崛起得到印证：

## 案例：无法复制的企业文化

1984 年，青岛冰箱厂（海尔前身）由于经营不善，早已摇摇欲坠，人心涣散，如同一盘散沙。此时海尔的新任厂长认为要改变现状，实现崛起，必须从关心员工开始。

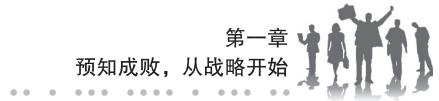
为了解决员工上下班交通困难问题，新厂长当即买了一辆大客车接送员工上下班。这对当时的工人来说，算是极高的待遇了。临近春节，为了让员工们在年前能及时领到工资，新厂长四处向朋友借钱，同时又给每个员工发了 5 斤鱼。新厂长接手青岛冰箱厂后第四年，厂里买了 15 套住房，这是建厂三十多年来头一回啊，全厂上下都等着看新厂长怎么分。结果，新厂长把房都分给了厂里的一线老员工。在海尔，车间里工人们吹的是空调，而新厂长吹的却是电扇。



为了能及时地帮助每一个生活上有困难的员工，海尔还特意设置了专门的救助体系和由员工组成的救助队。员工有了困难，只要根据厂里设立的《排忧解难本》的提示，填一张求助卡，或者打个电话，就能马上得到救助队的帮助。对此，新厂长是这样说的：“想让员工热爱企业的首要条件是企业先热爱员工。所以，我们为员工排忧解难，要真正能解决他们的问题，而不仅仅是流于形式。而且我们要把这件事做久做好。如果所有的海尔员工都毫不吝啬地热爱海尔，就再没有什么能够阻挡海尔的崛起！”

也就是海尔这种时刻心系员工的举动感染了所有的员工，并最终获得了员工的忠心和忠诚。每一名海尔人都愿以海尔为家，推动海尔创造了一个又一个的辉煌。

任何一个企业如果能长久持续地发展都不是偶然，必定是其企业文化在起作用。海尔之所以能成为世界 500 强，成为民族工业的骄傲，与其卓越的企业文化是分不开的。技术我们可以复制，但文化是无法复制的，只能借鉴。新厂长说过，海尔的每个角落都可以让你参观，但海尔的精神你是学不来的。因为每个企业的文化都与其创办人或精神领袖的个性特征、人格魅力、独特的思想紧密相连，从开始就注定要影响这个企业。从某种意义上讲，企业文化也就是领导者文化。



## 四、把握企业运营规律，巧用 SWOT 分析法

孙子曰：“天者，阴阳、寒暑、时制也。”意思是说，所谓“天”，就是指昼夜阴晴、寒冬酷暑、春夏秋冬。“天”为企业发展的客观环境，涉及所属国的政策、法规，涉及企业的竞争环境和战略形势。用兵者要知天。意思是顺天时，因时制宜。

就现代战略而言，“天时”是指战略形势和战略时机。战略时机就是战略形势变化中在某一段出现的对自己最为有利的形势，这一有利时机的出现可能是由于关键条件发生了变化，或竞争对手发生了重大的战略失误。因此，我们必须抓住这个稍纵即逝的战略时机，使我们的战略发生决定性的转机，从而迅速达成战略目标，如果没有抓住就有可能失去战略的主动权，那么失败也会随之而来。

从经营管理来看，就是要抓住市场机遇，顺应市场的变化，特别是对消费者偏好的变化要敏感。企业不仅要适应和利用自然环境的变化，还要适应和利用经济景气周期、产品生命周期、企业生命周期等经济规律，适应和影响政府的政策，创造环境。

孙子的这种思想与我们现在使用的 SWOT 分析法简直不谋而合。在现代的战略管理和规划中，SWOT 分析是一个众所周知的诊断工具。SWOT 指的是摸清对手相对于自己的强处（Strengths）和弱点（Weakness），并掌握企业在这样的环境下，有什么机会（Opportunities）和威胁（Threats）。现在看来，SWOT 分析法根源应该来自《孙子兵法》。

下面简要说明一下成功应用 SWOT 分析法的简单规则：

- 进行 SWOT 分析的时候必须对公司的优势与劣势有客观的认识；
- 进行 SWOT 分析的时候必须区分公司的现状与前景；
- 进行 SWOT 分析的时候必须考虑全面；
- 进行 SWOT 分析的时候必须与竞争对手进行比较，比如优于或是劣于你的竞争对手；



- 保持 SWOT 分析法的简洁化，避免复杂化与过度分析；
- SWOT 分析法因人而异。

一旦使用 SWOT 分析法决定了关键问题，也就确定是市场营销的目标。SWOT 分析法可与 PEST 分析法 (PEST analysis) 和波特五力分析法 (Porter's Five-Forces analysis) 等工具一起使用。市场营销课程的学生之所以热衷于 SWOT 分析法是因为它的易学性与易用性。

### 案例： SWOT 分析

海尔集团是世界第四大白色家电制造商，也是中国电子信息百强企业之首。旗下拥有 240 多家法人单位，在全球 30 多个国家建立本土化的设计中心、制造基地和贸易公司，全球员工总数超过五万人，重点发展科技、工业、贸易、金融四大支柱产业，2005 年，海尔全球营业额实现 1 039 亿元。下面是有关海尔的 SWOT 分析：

#### 优势：

海尔有 9 种产品在中国市场位居行业之首，3 种产品在世界市场占有率居行业前三位，在智能家居集成、网络家电、数字化、大规模集成电路、新材料等技术领域处于世界领先水平。目前，海尔累计申请专利 6 189 项（其中发明专利 819 项），拥有软件著作权 589 项。

海尔的优势还包括：企业文化的长期熏陶；员工的素质相对较高；多年规范化管理相当好的基础。

#### 劣势：

海尔这些年发展得实在是太快了，以至于它的供应商和分销商都跟不上它的步伐，进而导致外部的信息化一直处于两难境地，采购和分销成本的降低仍然难以彻底实现。外部环境的不配套、不同步是导致海尔外部信息化不成功的重要原因，这也许是海尔始料未及的。

#### 机会：

优秀的企业文化在海尔迅速发展的过程中起着至关重要的作用，海尔要想取得长足的发展，必须继续贯彻执行其独特的文化。同时要握住时代脉搏，与时俱进，加强科技创新，实现企业信息化。海尔未来的发展方向主要依靠三个转移。一是内部组织结构的转移；二是国内市场转向国际市场，不是指产品出口，而是要海外建厂、办公司；三是要从制造业转向服务业，做到前端设计，后端服务。



### 威胁：

面对海尔的信息化，国内的竞争对手都在虎视眈眈地盯着海尔外部信息化的建设，自身也加紧内部信息化的推进，这就是海尔所面临的威胁。海尔外部信息化的停滞不前，也给国内的信息化产业当头一棒；一旦外部信息化的时机成熟，海尔竞争对手们外部信息化也会很快地成长起来。

任何一个企业在发展过程中总会面临这样或者那样的问题。我们要防微杜渐。面对新的全球化竞争条件，海尔确立全球化品牌战略、启动“创造资源、美誉全球”的企业精神和“人单合一、速决速胜”的工作作风，挑战自我、挑战明天，为创出中国人自己的世界名牌而持续创新！



## 五、定位是企业战略的核心

孙子曰：“地者，远近、险易、广狭、死生也。”意思是说，所谓“地”，就是指路途的远近、地势的险阻、平坦与否，战场的广阔、狭窄，是死地还是生地等地理条件。“地”是企业赖以生存的具体竞争环境和开展的具体业务。而企业业务的开展直接与市场范围、大小，竞争的激烈的程度，产品的生命周期相关。

企业经营要知地利，因地制宜。熟悉和掌握市场需求、市场容量、市场竞争的变化情况，根据自身的情况选择经营策略，企业的战略一般三条通行方法：成本领先、差别化和集中化。

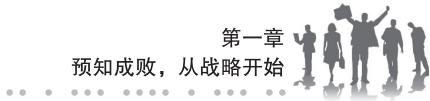
我们平时谈论的都是低层次的“地”，是看得见的，还有高层次的、看不见的“地”。叫定位，更准确地说是市场竞争中的游戏规则。定位说起来简单，“地”那么大，你的位置在哪里？

企业战略的关键是建立企业短期或者长期的竞争优势，即企业的战略高度在于如何建立比较竞争优势，并不仅仅是简单的定位，还应包括支撑“定位”的一系列经营活动。如果没有一系列的经营活动，战略只不过是空中楼阁，因此，战略首先应该是一个系统，是现代企业建立短期或长期比较竞争优势的系列方案，以及为实施方案而进行的一系列经营活动。现实中汗牛充栋的信息让人头晕目眩，到处是动态性复杂关联的问题，如不进行系统性、整体性的战略性规划，就有可能迷失在复杂变化的局面中。

我们可以通过下面的案例看看如何通过定位将风光变成财富的：

### 案例： 风光变成财富

20世纪60年代的日本，工业迅速发展，人民生活水平不断提高，旅游业开始活跃。看到这种形势，蒲木感到搞旅游业比他搞的林业更有前途，因此执意担任了浦岛观光公司的总经理。蒲木既看到了旅游业的发展前景，也注



意到来此的观光客都有在这里歇息一晚的要求。当时的日本人民生活水平刚刚改善，游客们只希望有个休息的房间就满意了。于是，他当机立断，增设旅馆房间，别的旅馆设十间屋的地方，他开设了十五间，及时满足了游客的要求，赢得了游客的认可并获得了更多的经济效益。

看到越来越多外国游客，浦木认为，如果仍旧请他们住西洋式旅馆，肯定会感到乏味；在家习惯穿和服的日本客人，也不愿睡床。通过分析，他决定把饭店建成“和洋折中”饭店。那就是：形式上是西洋的，内容却是日本式的，有榻榻米，有浴衣。这种旅馆风格果然大受欢迎。随着生意日益兴隆，浦木逐渐把浦岛饭店扩大到东京晴海、三重县二见、川汤温泉、串本町四个地方，拥有职工500人，全年可接待游客80万人，营业额高达60亿日元。浦木本人也因此博得“关西饭店王”的雅号，在日本家喻户晓。

美丽风光并不能产生财富，只有使它和旅游业结合起来，才能产生无尽的财富。其实，在我们身边到处都充满着资源和商机，但很多人看不到，更多的人是不知如何利用。世界上本来没有垃圾，只是放错了地方而已。放对了地方，它就是一种资源，可以变废为宝。所以，找准位置非常重要，垃圾都可以变成财富。管理者的责任就是把合适的人才放到适合的位置上，让其潜能可以得到最大限度的开发。其实，天下没有无用之人，关键是谁来用，放在哪里用。

## ■ 关于定位

定位是指确定某一事物在一定环境中的位置，如产品在市场中定位、人物在组织中的定位、物品在某一地理位置的定位等。

定位的本意为“确定品牌在顾客心目中的位置”，它指出营销和商业战争并不发生在任何的街道和商店，而是发生在顾客的心目中，顾客心目是竞争的终极战场。定位提出以来，逐渐成为营销领域的工业标准，并成为战略的关键来源。竞争大师麦克·波特在《竞争论》中承认，其战略思想动力来自于定位。

2001年，定位被美国营销协会评为“有史以来对美国营销影响最大的观念”。

### 定位的前提

在“信息爆炸”的社会里，消费者只能接受有限的信息。消费者心中都有个最小努力法则——痛恨复杂，喜欢简单。现有产品在顾客心目中都有一



定的位置，这与服务的提供者在与消费者长期的交易中所拥有的地位，是其他人很难取代的。也就是说，消费者对品牌的印象不会轻易改变。定位的基本原则不是去创造某种新奇的或与众不同的东西，而是去操纵人们心中原本的想法，去打开联想之结，目的是要在顾客心目中占据有利的地位。唯其如此，方能在市场上赢得有利的竞争地位。

一般说来，企业在营销中的失策表现为两大类：一是在市场逐渐成熟后，如果企业不能及时构思新的定位，从而使其陷入困境。二是随着企业不断扩张和进行多元化角逐，而使消费者对产品的印象越来越模糊。

定位的真谛就是“攻心为上”，消费者的心灵才是营销的终极战场。

从广告传播的角度来看定位，它不是要琢磨产品，而容易改变的是消费者的“心”。

要抓住消费者的心，必须了解他们的思考模式，这是进行定位的前提。《新定位》一书列出了消费者的五大思考模式，以帮助企业占领消费者心目中的位置。

模式一：消费者只能接收有限的信息。在大量的信息中，消费者会按照个人的经验、喜好、兴趣选择能引起其兴趣的产品种类和品牌。例如，杭州娃哈哈的成功就是由于产品定位准确，而广告定位更是让人过目不忘，一首人人熟知的儿歌，引起了儿童与家长的共鸣。

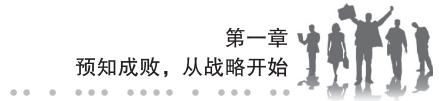
模式二：消费者喜欢简单，讨厌复杂。在各种媒体广告的狂轰滥炸下，消费者最需要简单明了的信息。广告传播信息简化的诀窍，就是不要长篇大论，而是集中力量将一个重点清楚地打入消费者心中，突破人们痛恨复杂的心理屏障。

模式三：消费者缺乏安全感。为了免除花冤枉钱或被朋友批评的危险，大部分都喜欢买跟别人一样的东西。而广告定位传达给消费者简单而又易引起兴趣的信息，正好使自己的品牌易于在消费者中传播。

模式四：消费者对品牌的印象不会轻易改变。也许他们对新品牌有新鲜感，较能引人注目，但是消费者还真能记住那些熟悉的品牌。

模式五：消费者的想法容易失去焦点。一些企业盲目地追求多元化、品牌多元性，但是却使消费者模糊了原有的品牌印象，使消费者失去了对其注意的焦点，让别的品牌乘虚而入。

所以，企业在定位中一定要掌握好这些原则：消费者接受信息的容量是有限的，广告宣传“简单”就是美，一旦形成的定位很难在短时间内消除，盲目的品牌延伸会摧毁自己在消费者心目中的既有定位。所以，无论是产品



定位，还是广告定位都一定要慎之又慎。

### 市场定位的步骤

市场定位的关键是确定自己产品独特的竞争优势。

竞争优势有两种基本类型：一是价格竞争优势，同等情况下低成本制胜。二是偏好竞争优势，特色的产品可以满足客户个性化的需求。因此，可以通过以下三大步骤来完成企业的市场定位：

#### 1) 分析目标市场的现状，确认本企业潜在的竞争优势

可以通过下面三个问题把握和确定自己潜在的竞争优势：一是竞争对手产品定位如何？二是目标市场上顾客欲望满足程度如何以及确实还需要什么？三是针对竞争者的市场定位和潜在顾客的真正需要的利益要求企业应该及能够做什么？

#### 2) 准确选择竞争优势，对目标市场初步定位

通过与竞争者各方面实力相比较，选择自己的竞争优势。比较的指标越完整，竞争优势的选择就越准确。通过分析、比较企业与竞争者在经营管理、技术开发、采购、生产、市场营销、财务和产品七个方面的强项和弱项，从中选出最适合本企业的优势项目，初步确定企业在目标市场上所处的位置。

#### 3) 显示独特的竞争优势和重新定位

通过一系列的宣传促销活动，将其独特的竞争优势准确传播给潜在顾客，并在顾客心目中留下深刻印象。首先让目标顾客了解、知道、熟悉、认同、喜欢和偏爱本企业的市场定位，在顾客心目中建立与该定位相一致的形象。其次，企业通过各种努力强化目标顾客形象，保持目标顾客的了解，稳定目标顾客的态度、加深目标顾客的感情来巩固与市场相一致的形象。最后注意目标顾客对其市场定位理解出现的偏差或由于企业市场定位宣传上的失误而造成的目标顾客模糊、混乱和误会，及时纠正与市场定位不一致的形象。

企业的产品在市场上定位即使很恰当，但在下列情况下，还应考虑重新定位：

(1) 竞争者推出的新产品定位在本企业产品附近，侵占了本企业产品的部分市场，使本企业产品的市场占有率下降。

(2) 消费者的需求或偏好发生了变化，使本企业产品销售量骤减。

重新定位是指企业为已在某市场销售的产品重新确定某种形象，以改变消费者原有的认识，争取有利的市场地位的活动。

重新定位对于企业适应市场环境、调整市场营销战略是必不可少的，可以视为企业的战略转移。重新定位可能导致产品的名称、价格、包装和品牌



的更改，也可能导致产品用途和功能上的变动，企业必须考虑定位转移的成本和新定位的收益问题。

### ■ 定位类型及方法

#### 1. 心智定位

- (1) 占领思想比占领市场更重要。
- (2) 营销的关键不是市场战而是认知战。
- (3) 与其第一个进入市场，不如第一个进入消费者的大脑。

#### 2. 客户群定位

客户群定位核心关键

- (1) 服务什么人决定你是什么人。
- (2) 走两边，不走中间。两端是利润，中间是沼泽。
- (3) 不能全部兼顾让所有的客户都成为你的客户。

#### 3. 价格定位

高价等于高品质，低价等于低品质。不买便宜，占便宜。

价格定位的 6 大黄金法则：附加值定价、差异化定价、化整为零定价、高开低走定价、特价定价、捆绑定价。

#### 4. 包装定位

包装定位的 5 大黄金法则：

- (1) 一秒钟法则。
- (2) 主题法则。
- (3) 色彩法则。
- (4) 附加值法则。
- (5) 功能法则。

#### 5. 渠道定位

创新渠道网络

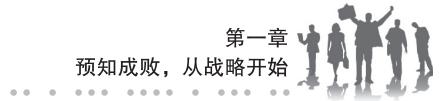
IBM 渠道，成就了微软。

Intel Inside 计划成就霸权品牌。

薇姿一绝：销售渠道——药房。

#### 6. 功能定位

任何人都不需要产品，他们只需要好处、结果和解决方案。



例如：王老吉、白加黑、南孚等品牌的功能定位。

## 7. 情感定位

只有当一个产品或者服务与消费者产生情感共鸣、燃起情感对话的火花时，这种产品或者服务才有资格成为一个品牌。

情感定位的核心关键：

- (1) 追求快乐。
- (2) 逃离痛苦。

## 8. 故事定位

品牌等于品质乘以传播的速度。

故事定位的 5 个关键和编创品牌故事的方式，包括时间、地点、人物、事件、结果。

## 9. 产地定位

国内外企业产品的产地定位，形成品牌影响力。

葡萄酒 = 法国 钟表 = 瑞士 陶瓷 = 景德镇 丝绸、茶叶、中药 = 中国

## 10. 口号定位

品牌口号是企业宣传的核心竞争力。

品牌口号也是企业参与竞争的软武器。

口号定位的 6 大黄金法则：

- (1) 功能的口号定位。
- (2) 直接诉求口号定位。
- (3) 喜欢此品牌理由。
- (4) 表述企业理念口号定位。
- (5) 消费者产生共鸣。
- (6) 俗语、歇后语口号定位。

## 11. 竞争对手定位

不能区别于对手的品牌只能叫产品。一旦你不能聚焦在你的特长上或没有特性，就是最弱的品牌。如果区分不开，就是雷同，雷同就会死亡。要做到：人无我有，人有我优，人优我新，人新我转。

竞争对手定位的四大策略

- (1) 确认自己要在哪一个领域成为品牌。
- (2) 找到同行业的主导品牌。



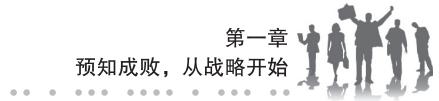
- (3) 分析竞争对手的优点与核心优势。
- (4) 分析优点背后的缺点，然后给予代替。

## 12. 角色定位

企业管理的成功之道在于：让专业的人做专业的事。

领导者必备的两种能力：

- (1) 行销（品牌战略——赢在品牌）。
- (2) 整合（品牌战术——胜在整合）。



## 六、经理人的素质要求：智、信、仁、勇、严

孙子曰：“将者，智、信、仁、勇、严也。”意思是说，所谓“将”，就是指将帅足智多谋，奖赏有信，对部下真心关爱，勇敢果断，军纪严明。

孙子明确地把“智”放在“五德”之首，体现出“孙武尚智”的思想。用智谋成就智者，智者是智谋之父，智者大于智谋。值得注意的是，对于任何一位将领来说，五德（智、信、仁、勇、严）之才既不是天生的，也不是一蹴而就的，需要不断学习、不断修炼，才能不断提高，特别是五德之首的智力才能更是如此。

在这里借用孙子的“将者，智、信、仁、勇、严也”来阐述对于今天的经理人的素质要求，因为这五点依然有很高的参考价值。

“智”就是指智慧，一位优秀的经理人必须具有超人的智慧，渊博的知识。优秀经理人的智慧体现在他的远见卓识上，他比别人看得远，能够准确预测和善于把握机会。还应具备高于常人的理性能力，面对竞争对手和市场机会时的冷静和克制，果断勇敢。

“信”就是信义。一名优秀的经理人必须有坚定的理想追求和言行一致的德行。拿破仑说过“不想当将军的士兵不是一个好士兵”。没有信念的管理者绝不可能成为优秀的领导。

“仁”是指道德，将领是指具有深层道德修养和温文尔雅的儒将。“仁”实际上就是经理人的个人品质。一个优秀的经理人只有通过道德的影响力获得部属心悦诚服的信任，才能与下属之间形成一种自然的沟通和自然包容的心态，形成一种无形的内在凝聚力。

“勇”是指胆识。一是具有创新精神和开拓胆识，敢想敢干，想常人不敢想，做常人不敢做。二是敢于冒险越挫越勇。但这种冒险不是盲目的冒险，是理性的冒险，是建立在“敏锐洞察”和“全观大局”基础上的冒险。

“严”是指严谨的作风。一名优秀的经理人不仅要执法严明，而且对事业要“一丝不苟”，追求高标准。



“千军易得，一将难求”，大量的事实说明许多重大的危机和濒临绝望的险情，都是由于优秀将领处置得当，成功化解危机，转败为胜。

### 案例：优秀的经理人

“雅芳”一个美容化妆品品牌，是100多年前由一位美国男子创立的，也是目前美国国内三大直销企业之一。

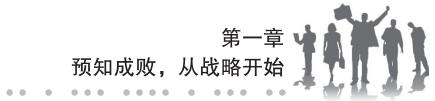
1999年，对美国经济来说，出现了有史以来最大的繁荣，然而雅芳的股票却一落千丈，公司的运营走入低谷。许多商家都不愿意销售雅芳的产品，产品销售量也急剧下降，产品似乎与时代脱节了。雅芳董事会成员安娜·摩尔回忆说：“当时确实有那种疑问，雅芳的时代难道已经过去了吗？”事实证明，情况并不会这样糟下去。就在当年的11月，钟彬娴，一位华裔女CEO接手了雅芳。

1958年，钟彬娴生于加拿大多伦多，毕业于普林斯顿大学语言学专业。在刚上任的短短20个月时间里，钟彬娴的举措令所有人大吃一惊。1999年12月，在她上任四个星期后的一次分析讨论会上，推出一项“翻身”计划。要开拓全新的市场领域，开发一鸣惊人的产品。

最让人吃惊的是，她不但没有放弃表面上看来已经过时的直销销售模式，而且同时提出通过零售点销售雅芳产品——这是在雅芳115年的历史中从未有过的。

同时，她还实施了一项新的计划，即雅芳的销售代表可以找下家，雇用新的销售代表，并可以得到下家的部分销售收入，但是同时必须付出更多的汗水和辛苦。通过这种方式，仅一个季度，雅芳的销售代表总数就增长了将近10%。

从上面的案例中我们可以看出，优秀的经理人在企业遇到困境时起着至关重要的作用。关键时刻是一个检验人才的机会，我们可以从管理者解决实际问题的过程和结果上，看出其对待问题的态度，以及分析问题、解决问题的能力，同时也可以作为日后晋升的一个重要参考。



## 七、没有规矩，不成方圆

孙子曰：“法者，曲制、官道、主用也。”意思是说，所谓“法”，就是指组织结构，责权划分，人员编制，管理制度，资源保障，物资调配。

用兵者要知法。将帅要了解军队的组织编制及组织运行方式，一支没有经过严格演练、严密组织的军队，只是一群乌合之众，根本不能打仗。首先需要对他们进行训练，训练场上多流汗，战场上就少流血。还要有一套周密完整的思想教育与赏罚升迁制度，让战斗力发挥到最高点，并乐于为将帅所用。打仗不仅是打战略、打战术、打人、更是打钱，尤其财政是战争最重要的基础。没有经济基础，哪怕训练再好，战术再精，将领再佳，天时加地利都没用，因为没有人能饿着肚子拼命。企业的经营管理就是要规划设计企业的组织运作方式、指挥系统，明确岗位职责与分工、激励与惩罚，使物流畅通。

对于企业而言，如果没有制度，将会毫无公正可言，最终会使企业毫无战斗力。公正机制是企业管理的基础。尊重员工，根据他们对企业的贡献大小来进行表扬、奖励、晋升，绝不以资历或其他相关因素来评判。制度能够为建立公正的氛围提供保障。企业要制度化管理，而非人为地管理，制度一旦制订下来就要严格执行，组织中的任何人都必须受制度的约束，尤其是管理者，自己更要严格遵守，这样才能发挥制度的作用。制度不仅仅让员工的行为有了底线规范，更让管理变得简单、公正。因此，要做好制度的建立者，更要做好制度的守护者与执行者。只有这样，制度才能在促进公正方面发挥最大效用，才能使组织因为足够公正而具有强大的凝聚力，为企业的公正原则保驾护航。

### 案例：制度造就人才

索尼董事长盛田昭夫多年来一直保持着一个习惯：定期走进员工餐厅与



职工一起就餐、聊天，以培养员工的合作意识和他们的良好关系。

有一天，盛田昭夫同往常一样在餐厅吃饭，但他突然发现一位年轻职工郁郁寡欢，闷头吃饭。于是，盛田昭夫就主动坐在这名员工对面，与他攀谈。

几杯酒下肚之后，这位员工终于敞开心扉：

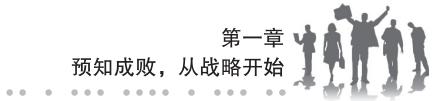
“我毕业于东京大学，有一份待遇十分优厚的工作。进入索尼之前，我对索尼公司崇拜地发狂。当时，我认为进入索尼，是我一生最佳的选择。但是，现在才发现，我不是为索尼工作，而是在为课长干活。坦率地说，我这个课长是个无能之辈，更可悲的是，我所有的行动与建议都要由课长批准。我自己的一些小发明与改进，在课长眼里却成了‘癞蛤蟆想吃天鹅肉’，对我来说，这名课长就是索尼。我十分泄气，心灰意冷。这就是索尼？这就是我崇拜的索尼？我居然放弃了那份优厚的工作来这种地方！”

这番话令盛田昭夫十分震惊，他想，类似的问题在公司内部员工中恐怕不少，管理者应该关心他们的苦恼，了解他们的处境，不能阻止他们的上进之路，于是产生了改革人事管理制度的想法。

随后，盛田昭夫对内部招聘制度进行了改革，在每周一次的内部小报上刊登各部门的“求人广告”，员工可以自由而秘密地前去应聘，他们的上司无权阻止。另外，索尼原则上每隔两年就为员工调换一次工作，特别是对于那些精力旺盛，干劲十足的人才，不是让他们被动地等待工作，而是主动地给他们施展才能的机会。

自从实行了招聘改革之后，有能力的人才大多数都能找到自己中意的岗位，而且人力资源部门可以很容易地发现那些“流出”人才的上司所存在的问题。

邓小平曾经说过：“好的制度可以让坏人变好，不好的制度可以让好人变坏。”良好的制度对人才的培养至关重要。作为企业的管理者，如果经常看到员工在同一个“地方摔跤”，应该意识到：是制度有问题，而不是人有问题。应该完善制度，而不是去修理人。最好的制度就是让员工没有犯错的机会。



## 八、企业持续成长的原动力——成长力

孙子曰：“凡此五者，将莫不闻，知之者胜，不知之者不胜。”意思是说，凡属这五方面的情况，将帅都不能不知道，了解并掌握这些情况的就能胜利，不了解这些情况的就不能胜利。

孙子强调战略决策必须认真权衡，必须从五个方面来分析战争的胜负。因为这五个方面是判断战争胜负的基本条件，也是战争策略中不能不考虑的因素。

孙子兵法“道、天、地、将、法”的战略思想，从经营管理来看，要求企业经营者从目标一致性、因时制宜、因地制宜、用人决策、组织设计、职责分工、物流设计方面系统地策划，孙子兵法的军事思想从另外一个层面诠释了竞争对抗性活动的智慧，同样对企业商战具有参考价值。

作为一个经营管理者，如果想让自己的管理卓有成效，必须要懂“道、天、地、将、法”。如果想让自己的经营能够保持长久的发展，必须灵活运用这一经营法则。持续的成长必须有持续的动力，成长力就是持续成长的原动力。成长力是指企业持续取得“获利型营收成长”的能力。企业的成长不只是包括销售额的增长、市场份额的扩大、员工人数的增加等，更重要的是要“获利成长”。成长是一种创造性的行动。成长能串联起企业内的各个不同部分，协调一致地提升企业价值。

宜家在全球运营战略的成功得益于其遵循了“道、天、地、将、法”的经营法则。

### 案例：制胜法则

“提供种类繁多，美观实用，老百姓买得起的家居用品”是宜家（IKEA）一直奉行的商业理念。低价成了它的核心竞争力。其创始人坎普拉德在遗嘱中曾提到：“要不遗余力地维持低价，与我们的对手保持明显的价格差异是绝



对不必要的，在所有领域，我们都要一直成为价格最公道的”，那么它是如何做到“价廉又物美”的呢？一是通过整合全球供应链，扩展全球采购资源，在67个国家有2300个供应商。可获得长期的订单以及宜家提供的技术支持，设备租赁。同时，宜家也将获得专有订单及最低的价格；二是宜家的设计团队与其供应商密切协作，共同致力于优化制造流程及降低成本。宜家可展出多达10000余件各式各样、物美价廉的产品；三是绝大多数产品采用的是“可拆装”的模块化产品。标准化的产品满足了规模生产，大大提高了效率，降低了生产成本，也降低了库存成本。同时消费者可选择自行回家安装，得到是亲手布置家居的愉悦感和幸福感。宜家不像是一个简单的零售商，更像是一个把顾客和供应商连在一起的组织者。

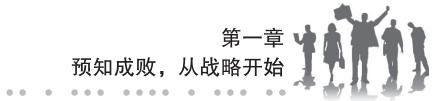
宜家第二个核心理念是承载并保持着“瑞典风格”，宜家的商标色是蓝和黄，与瑞典国旗的颜色一样。它的产品，很多会起一个瑞典名字，并且它的命名规则是：沙发、软椅和桌子等大多以瑞典地名命名；浴室用品则用河流、湖泊的名字；布料和窗帘基本上都用女孩名；椅子和书桌则用男孩名。

宜家第三个重要理念是，宜家不仅仅是销售产品，更是在销售一种生活方式。宜家商场内免费的儿童设施和富有情调的小餐厅，被消费者称为“最完美的消费目的地”。

“二战”结束后，百废待兴，人民对于价廉物美的家居用品需求旺盛，宜家就是在这个时候应运而生。1973年，全球化浪潮的来临加快了宜家全球扩张的进程，随后在67个国家拥有2300个供应商，采购和生产全球化。从1974年到2005年，宜家已经从拥有10家店铺的一家公司，扩大到在34个国家拥有251家店铺，达到市场全球化，并且提高了自身竞争力的企业。

宜家倡导“用眼睛”深入全面的调查研究，并对本地化策略作出适当调整。1985年，宜家进入美国，不巧遇到了经济萧条的大环境，而且在销售过程中也出现了重重困难，例如顾客只逛不买、后进模仿者云集。然而宜家不屈不挠，坚持自己的核心理念，最终获得了在美国市场的大发展。通过调查，美国人喜欢大号的床，喜欢带有可以放毛衣内裤的抽屉，喜欢可以放大盘子的厨房柜。宜家根据需求对产品进行改良，满足消费者的需求。美国人不喜欢排队，则增加售货台，并且将家具本地化生产的比例由15%提高到45%，以降低成本。

1943年17岁的坎普拉德创办了宜家。他奉行“节约、简朴和精打细算”这句古老的信条，被誉为“瑞典最勤奋、最节约的人”。他善于观察、思考，在任何时候都能找到商机。坎普拉德倡导平等、反官僚、信任员工的直觉、



建立扁平化的组织，以利于快速决策。宜家定期举行反官僚作风研讨。（将）

宜家一直没有上市，也在一定程度上规避了股票市场的风险。宜家除了直接并购，还采用了特许经营的模式。一直坚持由自己亲自设计所有产品并拥有其专利，每年有 100 多名设计师在夜以继日地疯狂工作以保证“全部的产品、全部的专利”。所以对于宜家而言，绝不会有存在所谓的“上游制造商”的压力，也没有任何一家制造商能对他进行所谓的“分销链管理”。从某种意义上讲，宜家是一家既进行渠道经营又进行产品经营并且能取得成功的机构。

宜家虽然在全球运营得很成功，但仍然面临着许多挑战。如果想长久地发展下去，就不能忽视下面的问题。首先，在文化内涵上，如何既保持原有文化内涵，又适度本地化，其本源的瑞典风格与本地文化如何折中？例如在中国市场，如果一味追求北欧木材、瑞典设计，就无法给中国消费者带来真正低价格的实惠。宜家要在这个问题上找到一个平衡点；其次，随着公司的发展，系统变得更加复杂，决策效率开始低下，成本意识逐渐淡化。宜家应当始终追求扁平化、有效的组织。并且应该加大全球化人才的培养，使决策更加科学和有效，不应只停留在依靠传奇人物和经验主义；最后，在越来越复杂和庞大的全球供应链当中，质量如何有效地控制？宜家应该建立一套全球质量保证体系，使得每一个工序，都有标准的质量保障。使得宜家始终保持价廉、物美。



## 九、对员工最大的激励就是让他们有成就感

孙子曰：“故校之以计而索其情。曰：主孰有道？将孰有能？天地孰得？法令孰行？兵众孰强？士卒孰练？赏罚孰明？吾以此知胜负矣。”意思是说，要通过敌我双方情况的比较，来预测战争的胜负。即是说，哪一方君主更贤明？哪一方将帅更有才能？哪一方天时地利？哪一方法令能贯彻执行？哪一方武器装备精良？哪一方兵卒训练有素？哪一方赏罚严明？我根据以上七个方面就可以判断谁胜谁负了。

在团队管理中，从上述七种情况中反问，得知团队情况。团队有目标认同吗？管理者具备强的领导力吗？熟悉环境、掌握规律吗？做事有章法可循吗？团队具有强的执行力吗？对从事的职务熟练吗？是否有明确的激励机制？通过这些问题的答案就可以了解团队的竞争力了。

保持团队有持续的竞争力，让员工有成就感至关重要。调查结果表明：比收入和晋升及工作环境更重要的是员工的成就感。成就感来源于老板给员工分配任务并关注他的成就，及时给予表扬认可，但表扬的同时又不能忽略他的失误。如果表扬了不该表扬的，反而会让他轻视。

德鲁克说：“对员工最大的激励就是帮助他们获得业绩，只有业绩才能让他获得成就感。不是加薪，不是晋升，不是奖励，那只是结果而已。”

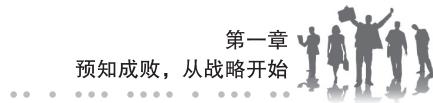
### 激励方法：比钱更重要更有效的员工激励

#### 1. 企业文化

对一个组织来说，没有什么比理清使命、描绘愿景、做出规划，更能激励员工。而且这个使命、愿景一定是和员工相联系，是员工愿意接受的。使命是企业的灵魂，使命文化能让人兴奋、产生动力、爆发能量。有了文化、有了使命大家才知道聚在一起要干什么，这才是一个团队，而不是团伙。

#### 2. 取得业绩

团队要有业绩，让大家有在市场竞争中获胜的体验，员工就会更振奋，



更有激情。个人要有业绩，支持员工个人不断取得新的业绩，他们就越来越会觉得自己的价值，谁不想有用、重要。当你对员工说：这件事如果让别人做，不可能做得这么好！这句话就等于给他涨一级工资，称为精神薪酬。

### 3. 尊重信任

任何人都需要尊重和信任。比尔·盖茨读书时成绩不好，他母亲总是说，你不会比别人差！轻度弱智的阿甘在珍妮的鼓励下，挑战压力，认真坚持，最终取得成功。士为知己者死，信任本身可以为员工输入巨大的动力，让他们迸发出惊人的潜力。给钱只能消除不满，尊重信任才是高付出的诱因。

### 4. 能够成长

一位知名企业家曾说过：如果一个员工进入我公司三年，没有什么进步，说明我不称职。企业必须让员工成长，人们为什么交学费也要上学校，而有的企业给工资都没人愿去，因为你不能让员工成长。

许多企业总认为这些东西是虚的，不如钱管用，所以，不甚用心。其实，世界上真正优秀的团队，没有一个是靠金钱打造的，用金钱维系的关系，反而十分冷漠和靠不住。高薪聘请来的人才，有几个是和企业同心的？



## 十、管理最本质的内涵是制度

孙子曰：“将听吾计，用之必胜，留之；将不听吾计，用之必败，去之。”意思是说，将领愿意遵从我的计划，任用他必然会带来胜利，我就留下他；不遵从我的计划，任用他必然会失败，我就辞退他。

在孙子的眼里，军队纪律必须严明，军人必须服从命令，听从指挥，只有这样，才能获胜。没有严明的纪律，军队就是一盘散沙，毫无战斗力可言。

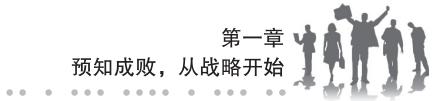
企业的兴旺发展，靠的是团队的力量。倘若内部不同心，必然使更多的资源浪费于内耗中。一个员工如果不服从上级，无论他多有才能，对企业也是弊大于利。一个企业的长久兴旺，靠的是完善的制度，而不是一两个人。一个不重视公司制度建设的管理者，不可能是一个好的管理者。有位企业家说：“有没有完善的制度，对一个企业来说，不是好和坏之分，而是成与败之别。没有制度是一定要败的。”

在竞争激烈的商战中，制度才是克敌制胜的根本之道。对于任何企业管理者而言，要创一番大业，成一代企业家，一定要多琢磨一下那句老话“无规矩，不成方圆”，一定要“完善制度和标准”，锻造企业制胜的“秘密武器”。

### 案例：制度高于一切

美国哈佛大学之所以能从一个地方小学院发展成为世界顶级学府，就在于哈佛人始终相信他们长期以来在管理上所坚定不移的信仰与毫不动摇的执行理念：法理第一，制度高于一切。

据记载，哈佛学院一直把当年牧师遗赠的250本书珍藏在哈佛楼里的一个图书馆内，并规定学生只能在馆内阅读，不能携出馆外。1764年的一个深夜，一场大火烧毁了哈佛楼，所有的书籍因此化作灰烬。但在此之前，一名学生碰巧把哈佛牧师捐赠的一册名为《基督教针对魔鬼、世俗与肉欲的战



争》的书带出了图书馆，他打算看完后再还回来。

第二天，当这位学生听到哈佛楼遭遇大火的消息后，很快意识到，他从图书馆里携出的那本书已是牧师捐赠的250本书中唯一存世的一本了，当然，转眼间这本书也就成了世间价值连城的珍品。但经过一番思想斗争后，这位学生还是找到了当时的校长霍里厄克，并把书还给了学校。这件事的结果既是特殊的，也是意味深长的。校长收下了书，并对这位学生表示了最衷心的感谢，不过校长随后即下令将这位学生开除出校，理由是这名学生违反了校规。

这样对待这位无私的学生似乎有些不近情理，并且还回的这本书是哈佛牧师所捐赠的书籍中唯一存世的一本，也是世间绝品，价值不可估量。然而，哈佛有哈佛的理念，而且哈佛的理念不能有丝毫的偏离：法理第一，制度高于一切。这是他们永远的理念，是他们永远的行事态度，也正是他们永远的成功保障。让校规看守哈佛的一切比道理看守哈佛更安全有效，让制度管理哈佛比让人来管理哈佛更可靠。

可见，管理最本质的内涵是制度。制度和标准就是竞争力。制度的根本意义在于为每个员工创造一个公平竞争的环境。确保员工在制度面前一律平等，按照制度的要求进行工作，在制度允许的范围内努力促进企业效益和个人利益最大化，从而使各个团队在良好的竞争氛围中实现绩效的快速提升。企业管理者一定要善于把制度引发的竞争乐趣引入管理工作中去，让团队中的每一个人对工作保持激情，信心百倍地投入工作。



## 十一、管理是一场博弈

孙子曰：“计利以听，乃为之势，以佐其外。势者，因利而制权也。”意思是说，听从了有利于克敌制胜的计策，还要创造一种态势，作为协助我们军事行动的外部条件。势，就是按照我方建立优势、掌握战争主动权的需要，根据具体情况采取不同的相应措施。

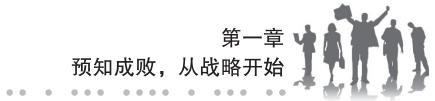
为什么势佐其外，是因为势是因人、因时、因地、因利等各种不同条件，不断权衡变化、灵活应用而产生的。

管理即博弈，主要是一种制约的问题。孙子说“因利而制权”，指找出各方面的利益所在，就能想办法进行权利制约。其核心在于根据商情，以变应变，顺应市场，抢占先机。简单地讲，主要是处理好两大关系：一是项目选择、产品开发与市场需求的关系；二是市场条件和经营方式的关系。具体讲，就要善于预见经济发展前景和市场需求，根据不同时期、不同地区、不同企业的具体情况，正确选择项目、开发产品和经营方式。山西某知名酒厂就是以变应变，在变化中取得了长足发展的一个例子。

### 案例：酒香也怕巷子深

20世纪80年代初，山西某知名酒厂领导层认为“酒香不怕巷子深”，自家生产的酒牌子早已打响，不用再做改进，只需坐等收利便可，于是仍保留着单一的包装、过高的度数、老旧的封盖方式等特点。正是自居的思想导致了该酒厂发展缓慢。而当时，国外的名酒已纷纷朝低度化、高档化、品种多样化发展，国内也有多个知名酒厂开始降低酒度，如茅台、五粮液等，都降为50多度，该酒厂却依然只做65°的高度酒。渐渐地，消费者对毫无创新的酒失去了兴趣，该酒厂库存量日益增多，这时该酒厂领导层开始意识到问题的严重性。

于是他们做了大量的市场调查之后发现：只有物美价廉的产品才是消费



者所需要的。但时代不断变迁，人们心中对于“物美”的定义也会随之产生变化。如果只顾因循守旧，不能推陈出新，产品就会被消费者抛弃，被市场踢出局。

该酒厂的领导对市场有了新的认识后，马上制定了新的发展方案：在产品质量上依旧要保持原有的高品质；产品种类要采取多样化策略；包装也要有新的突破。经过多年持续不断地努力，该酒厂在保留原有酒度数之外，还增加了60°、52°、48°、38°等不同度数的酒，另外又开发出中等度数的系列酒，而且还有低等度数的酒。在包装上，该酒厂不再只做单一的玻璃瓶装，还推出了精美的陶瓷瓶装，并且以高级宾馆的中外贵宾为目标消费群，设计了一套具有中国韵味的高档瓷瓶，里面装着十年以上的53°老窖酒，同时把外包装盒也做得格外精美，更具有吸引力。

正是由于这一系列的革新，才使得这家酒厂重获新生，有了长足的发展。当今社会，管理是一场博弈，是存在于管理者与员工之间的博弈，营销也是一种博弈，是商家与顾客之间的博弈，如果你胜了，你就能赢得顾客的认可，否则，顾客会离你而去。顾客其实是没有忠诚度的，如果对手的产品质量比你好，又比你便宜，他肯定会投入对手的怀抱。他们喜欢你是因为你能给他们带来好处或快乐。你只有不断地满足他，他才能持续地喜欢你。管理也是如此，员工得不到满足，他也会离开你。当然最好的是相互满足。



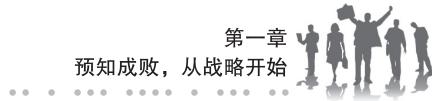
## 十二、控制了思维等于掌握了资源

孙子曰：“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。”意思是说，用兵是一种诡诈的行为。所以，能打而装作不能打，要打而装作不要打，要向近处而装作向远处，要向远处而装作向近处。

诡道其实是辩证地使用正道。正人君子也有不正常的手段，否则无以应对异常的局面。战争事关生死存亡，往往胜者为王，不择手段，更无道德可言（战争的本身就不道德）。作战时都在想方设法地用假象迷惑敌人以取得胜利。如果我们制定了一个好的计谋，就要营造一种实施计谋的氛围，以便帮助计谋得顺利实现，这个氛围就有点难度，既不能让敌人识破，也不能让与计谋无关的自己人弄明白。同时还要创造一种围绕胜利为宗旨的权谋。把敌人搞得头昏眼花，最重要的目的就是要：破坏他的思考逻辑，错乱他的行事准则，扰乱他的运行节奏。

很多人认为《孙子兵法》是讲诡道的，不诚信的。从战略角度理解它实际是一种战略误敌，在战略家看来，控制资源重要，但不是最重要的，最重要的是控制思维，如果我能控制你的思维，你的资源都是我的，所以，高明的战略家可以影响你的思维。在战略家的眼里，实力不是你有多少资源、多大规模，关键是你的理念、思维的影响力。那么如何控制对方思维呢？有很多要求，其中有一个要求，就是能够让对方对你产生一种有利的、错误的判断，而且受你控制的一种误判。这个是一种战略理解的诡道，这种诡道、误判怎么就能形成呢？对方的思维怎么能够被你控制呢？这就出来一个重要的战略概念，叫战略示形，这个示形在《孙子兵法》里面强调的比较多，通过一种巧妙的试行控制对方的思维，让对方产生误判，这是对诡道的基本理解。

在商业竞争中，“利而诱之”的方法经常被商业经营者采用，对顾客或商品经销者给以小利，从而扩大商品销路，获取丰厚利润。我们经常看到有的商场打出“清仓”、“拆房”、“跳楼价”、“大出血”等口号，以迎合顾客贪图便宜的心理，引诱他们前来选购；有的商场则以大抽奖、优惠券、旅游



等名目招揽顾客，诱使他们购买货物。企业为了自己的生存和发展，有时也不得不采用一些军事谋略来迷惑对手，抢占市场。否则，将自己的一切情况暴露给对手，或者任意听从对手的摆布，到头来，也只有被对手挤垮的下场。我们可以从下面的案例中更好地体会诡道在商业竞争中的妙用。

### 案例：以弱胜强

美国有一家小型的清洁剂生产公司引起了行业老大宝洁公司的格外注意，因为这家小型公司有一款名为“配方 409”的清洁喷雾剂十分畅销，一时间抢夺了清洁剂市场上一大块“蛋糕”。这让宝洁寝食难安。宝洁公司不能再容忍这家小公司越演越烈的掠夺攻势，于是决定采取行动，要“一举歼灭”这家公司。宝洁迅速推出一系列高品质的新产品，并以哈佛大本营的哈佛市为重点营销地，想用这种前后夹击的方法，把这家小公司打得再无翻身之力。

然而，这家小公司采取的应对策略却非常出人意料。他们首先在哈佛市停止了一切宣传和营销活动，并把其主打产品“配方 409”全部撤下货架，似乎准备要退出市场了。宝洁内部听到这个消息，欢欣鼓舞。他们没有想到对手如此不堪一击，轻而易举地就被打败了。

然而出乎所有人的意料，这家小公司很快就发起了全面反攻。首先，它抛弃了“配方 409”原本的小瓶包装方式，改而采用大瓶包装，并且还进一步提高了大瓶产品的性价比。这样一来，原本消费者买一小瓶产品只能使用一个月，现在却增加到了半年，就省去了频繁购买的麻烦。接着，这家小公司又不惜血本大做广告，全面宣传大瓶“配方 409”的特点：“质量更优、价格更优惠、用起来更方便！”原本人们就相当信赖“配方 409”的品质，现在听到新包装的产品增加这么多优点，于是对其更加青睐，也正因为如此这家小公司的销售业绩一路猛涨。而宝洁公司的产品却得不到消费者的青睐，对“配方 409”没有丝毫冲击。等宝洁公司缓过神来，这家小公司早就确立了自己在同行业里更稳固的形象与地位。

这家小公司就是利用诡道迷惑了宝洁，以退为进，一举夺回了市场。在竞争中，当你得意的时候，要格外小心，有时候事情不像你想象得那么简单。尤其是你刚进攻，对手就自动败下来了，小心有诈。千万不要被短暂的胜利冲昏了头脑，否则，败得会很惨。一个经营者或管理者永远要记住两句话，会让你终身受用，这两句话就是：“一切都会过去”、“事情没有那么简单”。



## 十三、攻其不备，出其不意

孙子曰：“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。”意思是说，对方贪利就用利益诱惑他，对方混乱就趁机攻取他，对方强大就要防备他，对方暴躁易怒就可以撩拨他怒而失去理智，对方自卑而谨慎就使他骄傲自大，对方体力充沛就使其劳累，对方内部亲密团结就挑拨离间，要攻打对方没有防备的地方，在对方没有料到的时机发动进攻。这些都是军事家克敌制胜的诀窍，不可预先传泄于人也。

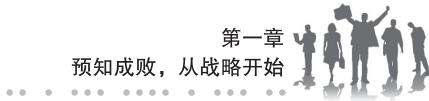
在这里，孙子提到“诡道十二法”，主要是强调“变”的重要性，在战场上，只有不断地求变，才能取得先机。《孙子兵法》也并非万能，只有掌握恰当的时机和条件，果断出击，才能取得胜利。孙子之所以厉害就在于他知道这十二招有局限性。就进一步提出他的绝招：攻其不备，出其不意。其精髓在于隐藏自己的动机和目的，迷惑敌人。待敌进入圈套，一举歼灭。

在激烈的商业竞争中，如果企业想立于不败之地，必须通过分析确定自己在市场中所处的地位，针对强弱不同的竞争对手，采取不同的策略，以求在市场中赢得一席之地。面对不同的形势，企业经营者需要灵活多变，“出其不意”来占据优势。核心就是一个“奇”字，即捕捉对方的思想弱点，利用对方的思维惯性，抓住对方防备的“死角”，巧妙用兵，出奇制胜。

除了选择出其不意、攻其不备，还有就是结合点。这需要独特的眼光和智慧。你不会想到牛肉干和网游之间会有关系，但却是有人搭建出了两者的关系。把牛肉干广告植入网游中，卖牛肉干的帮网游卖网卡，这样的结合就是双赢。任何事物之间都有结合点，关键是如何发现如何思考。

### 案例：出其不意获高薪

在四川的一个农村，有一个年轻人非常与众不同，别人采建筑石头卖给



工地，他却采花盆观赏的石头，并且能高价卖出去，赚的钱比别人多。当石头采完以后，别人都种果树，他却种柳条树，你卖水果，我卖柳条编筐，他的思路总是和别人不一样。村子里修一条通到城里的路，老百姓拿着山货到城里卖钱，他就在村边上修了一道墙，墙上涂了白粉，他把墙租给了广告商，然后坐在墙边上数钱了。日本商人听到了他的故事，想以年薪5百万元高薪聘请他。有一天，日本商人去到村里去看这个年轻人，发现他正在和另外一个年轻人在打架，为什么呢？因为他开了一家服装店，对面的年轻人也开了一家服装店，卖同样的服装，他卖十块，对面卖八块，他就着急了，打了起来。日本人一看这个小伙子没有什么了不起的，没有他们想象的那么好，就走了。结果他的助手就得到了另外一个消息，晚上告诉他的老板：其实这两家店都是他开的，这叫出奇制胜，于是日本商人高薪把他聘走了。

该年轻人正是因为每次眼光独特，不走寻常路，才能轻松获得更多的财富。如果大家都挤到一条路上来，这条路迟早会变成绝路。如果你走的是一条没人走的路，那也许是一条奇特的路，一条通往财富的路。

在管理的路上，如果你发现目前的管理方式不能解决眼前的问题，不妨去尝试一些不曾用过的方式。如果不尝试，你永远不知道能做什么，做成什么。这些都需要管理者不断地学习进步，反省，觉悟。



## 十四、超前意识把握未来方向

孙子曰：“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，而况于无算乎！吾以此观之，胜负见矣。”意思是说，在未战之前，经过周密的分析、比较、谋划，如果结论是我方占据的有利条件多，有八九成的胜利把握；或者如果结论是我方占据的有利条件少，只有六七成的胜利把握，则只有前一种情况在实战时才可能取胜。如果在战前干脆就不做周密的分析、比较，或分析、比较的结论是我方只有五成以下的胜利把握，那在实战中就不可能获胜。

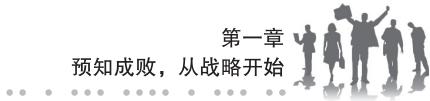
孙子在这里主要是强调用兵之道，即粮草未动，计划先行。开战前，就可以从“五事”，“七计”等方面来评估双方的实力，判断强弱。前期准备越充分，胜利的把握就越大。不打无准备之仗。

决策者一定要事先周密思考，深谋远虑。经营者每次决策，如投资建厂、开分公司、推出新产品等，若能对销路、对手、成本等有可能出现的情况做出各种评估，包括好的、不好的等，都要考虑到，并分别提出几种不同的决策。如未细加规划与分析，赶风潮，盲目地经营，则会招致失败，甚至还会遭受破产倒闭的厄运。一个善于决策的人，不是对事情有了百分之百的把握后再去决策。决策总是带有一定风险的，等大家都想清楚了弄明白了再去决策，不仅风险没有了，同时机会也没有了。

企业的决策就是为未来的发展作准备，这就需要决策者要具有超前意识。超前意识是一种以将来可能出现的状况对现实进行弹性调整的意识。它可以帮助我们对前景进行预测性思考，可以使我们调整现实事物的发展方向，从而帮助我们制定正确的计划和目标并实施正确的决策。

管理大师德鲁克说：“战略规划并不涉及未来的决定，它所涉及的只是目前决策的未来性。决策只发生在目前，但目前的决策在决定着未来的走向。”

从大众公司浴火重生的案例中，也许我们可以更好地理解决策对未来的影响。



## 案例：起死回生的决策

大众公司曾一度严重亏损，负债累累，同时产品大量积压，资金周转不灵，可以说正面临着破产的窘境。为了找出经营失败的原因，新上任的总经理施米克尔仔细地分析了企业内外部环境后得出结论：公司在顺境时缺乏对企业未来发展的规划，只知道发展单一的产品形式，一味地生产甲壳虫式小汽车，同时对美国的出口市场过度依赖。由于本国货币不断升值致使成本增加，其出口贸易遭遇到严重打击，再加上市场对甲壳虫式小汽车需求量的下降，导致大众汽车走到了破产的边缘。

施米克尔通过对世界燃料涨价趋势的预测，以及对竞争对手的实力和优势的分析，认为：研制符合市场潮流的新型汽车是公司的出路，因此必须集中火力全速进行开发；同时，为了确保大众汽车在美国市场上同美国汽车和日本汽车的竞争优势，要降低汽车制造成本，最有效的方法就是在美国建造一座大众公司的制造厂。

很快，大众汽车公司接连推出了一系列的车型：高尔夫型、西罗科型、奥迪50型、波罗型……这些新一代的车型迅速热销，并占据了大众汽车公司88%的销售额。尤其是有着技术精湛、样式时髦、操作便捷及省油等优点的高尔夫型，更是广受消费者欢迎。

大众汽车公司之所以能涅槃重生，主要得益于施米克尔对形势的准确分析，以及对作战计划的周密部署。

可见，一个正确的决策是多么的重要，可以让一个企业起死回生，如果是一系列正确的决策，那将给企业带来持续的辉煌。

一个优秀的企业家，必须要具备“大智”、“大勇”的能力，所谓“大智”，是指有学有识，能够认识把握事物运动、变化与发展的规律，而且能够运用这些规律去正确地预测未来，作出科学的决策。商业中的机会往往稍纵即逝，如果没有很好的“决策”能力，是很难在激烈的市场竞争中站稳脚跟的。

成功的企业都是相似的，失败的企业原因则各有不同，但有一点是相同的，企业的成败多数是因为战略的成败。

《孙子兵法》实际上是站在一定的战略高度上对战争利弊得失进行分析，经营企业同样需要战略。

### ■ 什么是企业的战略

通过有效地组合企业内部资源和能力，在变化的环境中确定企业的发展



方向和经营范围，从而获得竞争优势的总体谋划。

◎战略就是企业去做一件正确的事，并努力把正确的事情做好。

◎如果没有竞争对手，就没有必要制订战略。制订战略的唯一目的是使公司尽可能有效地比竞争对手占有持久的优势。

◎对于没有战略的企业来说，就像是在险恶气候中飞行的飞机，始终在气流中颠簸，在暴风雨中飞行，最后很可能迷失方向，即使飞机不坠毁，也有耗尽燃料之虞。如果没有一个发展战略对企业未来作出明确方向指导，不管企业的规模多大，地位多稳，却将在新技术革命的浪潮和经济的大变革中丧失生存条件。

——托夫勒

◎企业经营，就像战争一样，如果公司的主要战略正确，即使有战术性错误，也能获得成功。

——罗伯特 E. 伍德

### ◎什么是战略？

研究带全局性的战争指导规律是战略学的任务；研究带局部性的战争指导规律是战术学的任务。战略的持久战，战役和战术的速决战，这是一件事的两个方面。战略上的有规则、有定向；战役、战术上的不规则、无定向。

——毛泽东，选自《中国革命战争的战略问题》。

### 战略的本质：

战略是一套计划。

战略是一种经营模式。

战略是组织内部的人普遍接受的看法。

战略是对局势的一种评估。

战略是一种想法、概念、灵感。

### 企业战略从何而来

◎从“不要会打仗，只要会打圈”到“敌进我退；敌驻我扰；敌疲我打；敌退我追”游击战里操胜券“大步进退；诱敌深入；集中兵力；各自击破”运动战中歼敌人。

在认识过程中，战术决定战略；在实践过程中，战略决定战术。

——毛泽东，选自《毛委员教导我们用兵作战》。

◎抓战略主要抓两点，一是抓主动权，二是抓战略方向。失去了主动权，就等于被打败。

——毛泽东，选自《中国革命的战略问题》。



本章心得

## 成功始于战略

兵法需要常读常悟，每次都会有不同的感触，也许是心境不同，也许是经历了不同吧，正像一位知名企业家在说禅悟时说“三十年前看山是山，看水是水，后来看山不像山，看水不像水，三十年后看山还是山，看水还是水”，只有自己有所经历有所感悟，才能有不同的意境。在企业发展过程中，“死生、存亡”不是危言耸听，因为我们看到太多的企业在一夜间消失，真的“兵败如山倒”……

在企业的运行过程中，有多少人又对自己企业的“死生、存亡”做了深刻的分析，对企业的发展做过系统的“决策”呢？那么我们现在要弄明白的是，一个企业的发展过程中首先要做什么样的必要的工作，不要总是在做救火的工作，一个企业的壮大不是偶然，更加不可能是巧合，他是一个长期“休养生息”的过程……

那么到底是什么在决定着企业的未来呢？绝对不是口号，绝对不是墙上的标语，而是“道、天、地、将、法”。员工认同企业，上下团结一致，齐心协力，以公司的发展壮大为荣，共同克服一切困难。顺应社会发展需要，满足老百姓的需求，诚实守信、合法经营、严格自律，制定统一标准，严格执行。

企业要有正确的、长期的战略规划，确定长期的战略发展方向；借助必要的战术手段来确保战略目标的实现，而实现战略目标的核心要素就人才，人才的数量和品质将决定了企业能走多远，走多久。

其实，这一切的一切都源于企业最初的战略，成功的企业都是因为有成功战略，而成功的战略必须通过正确的执行才能达成预期目标。



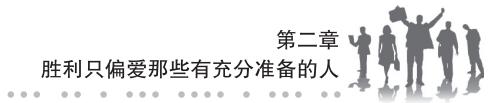
## 第二章

# 胜利只偏爱那些有充分准备的人

孙子非常重视战前的准备，趋利避害，尽可能以最小的代价获得战争的胜利。孙子还提出了两个重要的战略思想：速战速决和因粮于敌。同样，商场如战场，总是以最小的成本换取最大的利益，时间也是一种成本，节省时间就等于节省成本。战争的目的是取得胜利，不是像雕刻一样，讲究精美艺术。现在的社会，总是以结果为导向，谁能在最短的时间取得最大的利益就是赢家。







## 一、商场如战场，成本计算不可回避

孙子曰：“凡用兵之法，驰车千驷，革车千乘，带甲十万，千里馈粮。则内外之费，宾客之用，胶漆之材，车甲之奉，日费千金，然后十万之师举矣。”意思是说，凡兴师作战的通常规律是，要动用轻型战车千辆，重型兵车千辆，军队十万，还要千里运粮。那么前方后方的费用，招待外交使节、策士的费用，物资的供应，车辆盔甲的保养补充，每天耗资巨大，按照这样的标准准备后十万军队才能出动。

战争不仅是智谋的较量，更多的是比经济实力。大炮一响，黄金万两。战争开销巨大，没有足够的实力，不要轻易开启战争。一旦开战，资金的消耗是惊人的，而且没完没了。如果实力不够，注定要失败，国家会因战争而贫穷。所以，孙子并没有回避战争成本的计算，他对车马费、伙食费、医疗保险费、外交补贴等，都考虑得很清楚。开始一场大规模战争，需要一个强大的后勤集团做后盾。只有在强大的后盾保障下，军队才有精力全力以赴作战。

孙子对战争有着深刻的理解，而且是站在经济角度、跨学科领域理解战争的。他指出了战争是本经济账，战争的性质就是经济，打仗打的就是金钱。孙子的高明之处就在于指出了战争的本质是经济，世界上所有的军事著作中，孙子是第一个指明战争经济性质的。

孙子的伟大就在于第一次把经济后勤开销也算到战争中。我发现现在有许多管理者其实不专业，只知道业务不知道费用。只知道一个人的工资成本，却不知道福利保险、办公消耗、房租水电……原来一切都是无形的费用。

客观地计算成本，为企业的运行做出有计划地安排和预期，是在打有准备的战争。

### 案例：成本的压力

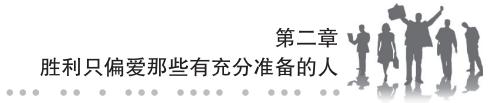
中国香港有一家卫星电视台开播之初，曾出现过繁荣的景象，也有过高



潮时期。但不久之后，该电视台的收入只占到投入资金的20%。也就是说，每个月有80%的成本需要补贴，高达一两千万港币。电视台犹如吸金黑洞，投资砸进去，连个泡都没冒一下就消失了。如果持续下去，该电视台资金都会被这个前期投资仅占总资产不足5%的“怪物”全部吸进去。

开播第三年的时候，融资已经很困难了，这时候已经累计亏损超过两亿港币。迫于资金的压力，该卫星电视台只好被卖给了内地一家传媒集团。

商场如战场，成本计算不可回避。与计算成本相比，控制成本更重要。即使实力再强，假如不能有效地控制成本，摊子铺得越大，捉襟见肘的几率就越大。一个企业只有不断地提升自身的核心竞争力，才能应对不断变化的竞争环境。



## 二、时间是稀有资源，如果管理不好，那么什么也管不好

孙子曰：“其用战也胜，久则顿兵挫锐，攻城则力屈，久暴师则国用不足。夫顿兵挫锐，屈力殚货，则诸侯乘其弊而起，虽有智者，不能善其后矣。”意思是说，用这样庞大的军队去作战，就要求速胜。旷日持久就会使军队疲惫，锐气受挫，攻城就会使战斗力耗尽；军队长期在外作战，就会使国家的财政发生困难。如果军队疲惫、锐气挫伤、实力耗尽、国家经济枯竭，那么诸侯列国就会乘此危机发起进攻，到那时即使有智谋高超的人，也无法挽回危机局面了。

前面提到十万之师出动之前就有这么大的花费；一旦开战，就不仅是吓人的账单而已了。战争拖久了，就会内外交困，国力严重损耗；所以，一旦开打，就必须打胜，而且得速胜。

现代商业竞争，讲究的是速度和效率，而这两者都与时间有关。可见时间对商业同样重要。管理大师彼得·德鲁克认为：“时间是稀有资源，如果管理不好，那么什么也管不好。”特别是在瞬息万变的商场中，如果你的行动稍有迟缓，那么就可能使自己陷入不利的境况，并造成巨大的损失。因此在商战中，速战思想也得到无数企业的重视。如果企业想立于不败之地，那么只有对市场环境的变化做出快速反应，及时应对，快速出招。

雷士照明的速战速决就创造了照明行业的一个奇迹。

### 案例：速战速决

雷士，被认为是照明行业的奇迹。从贴牌谋生到自主品牌，直至2006年实现销售额人民币15亿元，成为真正的业内龙头，雷士总共用了不到10年的时间。

2007年雷士的销售目标是30亿元！业内开始惊呼，“雷士速度”又将



重现！

在市场混乱的照明行业，雷士的发展速度可以称为奇迹。但迅速发展的背后，是雷士高层管理者对这个市场的清晰认识和深刻了解。这种速度，也是他们预料之内的事情。

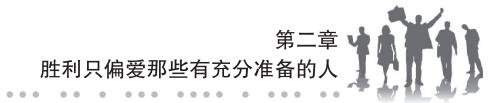
雷士从一开始便走了一条与众不同的道路，无论是放弃 OEM 还是利用专卖店模式扩大品牌效应，都在企业的规划当中。这对于许多专心等订单的 OEM 企业而言，可望而不可及。

在外人看来，雷士的表面充满了光鲜，然而，背后的曲折也许只有他们的高层最为清楚。2000 年的召回风波和 2005 年年底的股权震荡都曾经让吴长江困惑过，然而雷士没有因此而倒下。

现在的雷士，已经学会了在各方面提前化解可能出现的危机。无论是技术上还是管理上，都迅速向国际靠拢，尽可能地避免出现低级失误；而打造国际名牌的决心，使企业能够放宽视野，不局限于眼前的“小利”而能顾全大局；同时业内领先的技术，让雷士能够从容整合上下游资源，不但把一个贴牌企业做成了品牌企业，而且开始向上游企业下 OEM 订单。这也正是雷士核心竞争力：战略、团队、资源整合。

如今，雷士已经成为了照明行业的标志性企业，其成功的营销之道在于：

- (1) “先定目标，再建工厂”，将“打造行业知名品牌”的口号贯穿到企业战略目标的拟定与规划之中。
- (2) 在业内率先开创“品牌专卖”模式，并很快成功复制到大江南北。
- (3) 勇敢地推行“产品召回”制度，赔了小钱却赚回了大声誉！
- (4) 推行塑造“差异化品牌形象”的举措而获益匪浅，曾先后成功地打出了“商用照明”和“光环境专家”的旗号。
- (5) 设立“区域运营中心”，通过下放销售权力，来提升市场的运作水平，提高市场的响应速度，一举收到了“奇效”。这点，和家电行业的成功者——“格力电器”有异曲同工之妙！



### 三、没有夕阳的产业，只有夕阳的心态

孙子曰：“故兵闻拙速，未睹巧之久也。夫兵久而国利者，未之有也。故不尽知用兵之害者，则不能尽知用兵之利也。”意思是说，在军事上，只听说指挥虽拙但求速胜的情况，而没有见过为讲究指挥工巧而求持久的现象。战争久拖不决而对国家有利的情形，从来不曾有的。所以，不完全了解用兵弊端的人，也无法完全了解用兵的益处。

即使是今天，战争的消耗也极大。哥伦比亚大学的两个教授曾经做过一个报告，认为美国在伊拉克战争中将要花费两万亿美元，这就意味着每一个美国人要为此掏出 6000 美元。这样的消耗对于一般的国家，根本就是难以承受的。而且战争消耗有个特点，一旦打起来的话，战争消耗是无法控制的，战争的升级会成为一种恶性竞争的黑洞。

商场如战场，总是以最小的成本换取最大的利益，时间也是一种成本，节省时间就等于节省成本。战争的目的是取得胜利。现在的社会，总是以结果为导向，谁能在最短的时间取得最大的利益谁就是赢家。一个人行动果断，是因为目标明确，知道扬长避短。

在商界里，没有不挣钱的生意，只有不会经营的人；没有夕阳的产业，只有夕阳的心态。只要拥有积极的心态，就没有夕阳的产业。在做好市场分析和调查的基础上，任何产业都是一座宝藏，都蕴藏着极大的财富。现在已经处在知识经济社会，知识经济社会下的商业环境，对企业的应变能力、反应能力、开创能力都提出了更高的要求。商业规则已经发生了变化，从以前的“大鱼吃小鱼”已演变为“快鱼吃慢鱼”，只有比对手更为细致地分析市场，才可能成为最终的赢家，才可能在别人不重视的地带发现黄金。

要想成为最终的赢家，保持清醒的头脑比什么都重要。

#### 案例：保持清醒的头脑

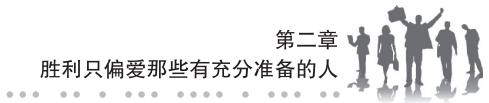
别人曾经问李嘉诚，那么多的企业家跟你同时代，为什么那么多的企业



家都最后不见了踪影，而你却越做越大呢？李嘉诚说了一句话：“因为我有一种节制的热情，每一位企业家都有一种热情，但是我知道什么时候该停下来。”舒马赫是世界上最好的F1赛车车手，得过7次世界冠军，有人问他：“你认为赛车最重要的技术是什么呢？”舒马赫回答：“是制动”。

中国的企业，尤其民营企业家，一定要在两个方面保证自己头脑要清楚。一是法律上要保守，二是财务上要保守。西安海星集团的老总荣海说过一句话：“民营企业家，一定要学会低估自己的能力，越是在顺利的时候，越要把握住这一条，因为竞争充满了风险。”孙子讲：“不尽知用兵之害者，则不能尽知用兵之利”。所以，要先知害后知利，先把巨大的风险把握清楚，利才是实实在在的利。

美国前总统罗斯福说过：“我们从来没有像现在这样清醒，我们唯一感到害怕的，就是我们自己。”老子说：“胜人者有力，自胜者强”。很多时候，我们的失败并不是输于别人，而是输于自己，是自己打败了自己。如果做人做事你能做到能收能放，能进能出，拿得起放得下，见好就收，不过分贪婪，你就不会轻易失败。因此，作为一个企业管理者，我们时刻要保持着清醒的头脑。



## 四、最聪明的经营者用他人的钱为自己赚钞票

孙子曰：“善用兵者，役不再籍，粮不三载，取用于国，因粮于敌，故军食可足也。”意思是说，善于用兵打仗的人，兵员不再次征集，粮草不多次运输；武器装备由国内提供，粮食给养在敌国补充，这样，军队的粮草供应就充足了。

孙子提出了“因粮于敌”的军事思想，说明经济对于战争的重要性。打仗实际上就是在烧钱。在过去交通十分落后的情况下，远途运输不仅劳民伤财，而且还会消耗国力，并且存在巨大的危机；因为一旦粮道被敌人断绝，那么局势就非常危险。孙子提出的“因粮于敌”思想，就是为了解决战略物资的一个妙方，取之于敌，以战养战。

“因粮于敌”在商战中也是一种重要的策略。很多精明的企业家最善于借助他人的力量“以战养战”，以此来实现自己的目标。特别对于实力较弱的小企业或小公司来说，如果能灵活掌握“因粮于敌”的技巧，借助外力，实现自己的经营计划，往往就能事半功倍。

一个有智慧的人，懂得“拿来主义”，懂得借势，懂得整合身边的资源。没钱可以用别人的钱：用国家的钱，找政策支持；用建筑商的钱，找人垫资；用银行的钱，按揭支付；经营企业更要深知此道，因地制宜，就地取材。2500年前，孙武就知道，粮食、衣物等后勤支持资源可以从敌人敌国那里得到，以战养战。

现在看来，孙子绝对是个融资高手。

当今社会，会融资的人，注定会成为社会的强者。阿里巴巴之所以有今天的辉煌，就是因为马云很会融资。1999年10月30日，马云与软银公司老总孙正义见面，马云刚讲了6分钟自己公司的目标，孙正义就决定为阿里巴巴公司投资2000万美元。后来有人问孙正义为什么这么快就决定这么大的一笔投资，他说：“马云的执著感染了我。一说话，人就像燃起了大火，我相信他能让我的投资有很好的回报。”正是因为孙正义投入的那一大笔钱，让阿里



巴巴迅速地成长起来。

阿迪达斯正是利用“因粮于敌”的策略完成了其在全球的推广之路。

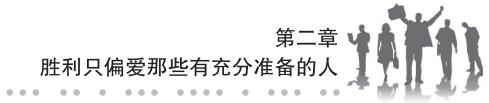
### 案例：“因粮于敌”之道

阿迪达斯，是世界上最大的体育用品公司，总公司位于德国的一个偏僻小镇内。阿迪达斯公司有4万名员工，它的子公司遍布世界各个国家和地区。足球鞋是阿迪达斯的传统产品，尽管这家公司经营着各类体育用品，但每年25万双足球鞋的产量奠定了其不可撼动的主流产品地位。

1936年的柏林奥运会，为阿迪达斯的创始人阿迪·达斯勒兄弟俩的制鞋厂提供了又一次腾飞的机会。在奥运会之前，兄弟俩发明了短跑运动员专用的钉子鞋。多方打探参赛选手的情况之后，兄弟俩无偿地将钉子鞋送给短跑夺冠选手——美国名将欧文斯试穿。这是一次伟大的尝试，用体育明星来打造品牌是一个双赢的战略。穿上钉鞋的欧文斯在比赛中将四枚金牌收入囊中，当然，其战靴也同时一举成名。无数订单如雪片般向阿迪鞋厂飞来，阿迪鞋厂也顺势扩展成为阿迪达斯公司。

老阿迪的这种宣传手法屡试不爽。在1954年的瑞士足球世界杯中，联邦德国队与匈牙利队在雨后的泥泞赛场上相遇。匈牙利队员比赛时踉踉跄跄，而德国队却凭借阿迪达斯的最新球鞋在场上健步如飞，并一举夺得德国第一座世界冠军奖杯。阿迪达斯公司也因此名声大振。

在今天，虽然已经到处可见这种明星与名牌强强合作的战略手法，但就当时而言，这是一个低成本高效率的新颖营销策略。同时，这是一个“因粮于敌”的典型案例。我发现，很多精明的经营者很会用别人的钱为自己赚钞票。其实，大部分穷人不是缺少钱，而是缺少思想，缺少发现财富的眼睛。《穷爸爸富爸爸》说，穷人之所以穷是因为穷人养成了穷人的习惯，用穷人的思考模式来思考问题；富人之所以富，是因为富人养成了富人的习惯，用富人的思考模式思考问题。



## 五、盲目扩张，自取灭亡

孙子曰：“国之贫于师者运输，运输则百姓贫。近于师者贵卖，贵卖则百姓财竭，财竭则急于丘役。力屈、财殚，中原内虚于家。百姓之费，十去其七；公家之费，破军罢马，甲胄矢弩，戟楯蔽橹，丘牛大车，十去其六。”意思是说，国家之所以会因为战争而贫穷，就是由于远道运输。远道运输，百姓就会贫穷。靠近军队集结的地方，物价就会飞涨。物价飞涨就会使百姓资财枯竭。财产枯竭就必然导致加重赋役。军力耗尽，财富枯竭，国内家家空虚，百姓的财产要耗去十分之七；国家的资财，也由于车辆损坏，马匹疲病，盔甲、箭弩、戟盾、蔽橹以及运输用的兵牛、大车的征集、补充而损失十分之六。

孙子在这里告诉我们，一个国家因战争而贫穷的原因。前方战争无休止地消耗着，百姓远距离地不断运输军需物资，大量的物资被战争消耗，民间的物质就会匮乏，百姓生活陷入困难，国内不会稳定，很多情况下会发生动乱。一个国家就会在这种不断折腾中消亡。所以，孙子在前面提出了解决方案，“取用于国，因粮于敌”，提倡“以战养战”。

在当今的商业竞争中，一个企业如果想扩张，不可盲目。一定要先衡量自身企业内部、外部条件是否成熟，尤其是远距离扩张，甚至跨国经营，另外要评估过程中的成本与风险。如果资金跟不上，企业经营就会进退两难。如果管理跟不上，内部就会发生混乱，甚至垮台。

格兰特就是因为盲目扩张而最终破产的。

### 案例：盲目扩张的结局

格兰特是美国一家著名的日常用品零售公司。该公司的创始人威廉·格兰特白手起家，由小本经营起步，发展成为美国屈指可数的大企业，有过一段辉煌的历史。但是，经过70年左右的经营历程后，由于公司的决策者在经



营目标选择上失误，使该公司由盛转衰，最后以倒闭而告终。

威廉·格兰特 19 岁时就显示他独特的经营才华，掌管了波士顿公司的一家鞋店，随后他拿出了自己的全部资本在林思市投资 10 000 美元开设了第一家日用品零售店。两年后他在美国一些城市开设了格兰特连锁店，使其销售收入不断增加。到 20 世纪 60 年代，年销售收入近 10 亿美元，成为美国知名大企业。

在零售业竞争十分激烈的情况下，格兰特认真研究了定价策略后，将其经营的日用品价格策略定位在 25 美分，这样的价格定位吸引了百货公司和廉价商店的顾客，所以，格兰特公司的业务迅速发展，连锁店开设到上百家，格兰特公司的发展速度也远远超过了当时的行业老大西尔斯公司，8 年后，格兰特新开办的商店是原来的两倍。

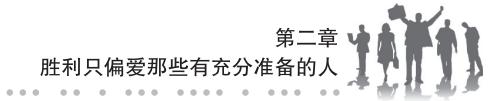
然而，由于盲目发展，到了 1973 年 11 月，格兰特公司的连锁店猛增到 82 500 家，是 10 年前的 1 000 多倍，利润只有 3.7%，这在各零售商中是最低的。这一年全年营业额达 18 亿美元，但利润却只有 8 400 万美元，降低了 78%，这是该公司历史上最低的一次。更糟的是，其长期债务由 3 500 万美元增到 2.22 亿美元，短期债务则增至 4.5 亿美元。

格兰特公司的销售额并没有随着分店的增多而扩大，相反，每家分店的平均销售额却急剧下降，连年入不敷出，格兰特公司在 143 家银行的债务达 7 亿美元，债台高筑，公司信誉急剧下降。在资不抵债的时候，格兰特公司在 1975 年 10 月只好按联邦破产法提出破产申请。不久该公司倒闭，8 万员工因此而失业。成为美国有史以来第二大破产公司，也是零售业最大的破产公司。

企业制定和实施规模经营战略时，必须在正确的战略思想指导下有计划、有步骤地进行。从实际出发，具体问题要具体分析。制定目标一定要根据实际情况，才能避免在决策中犯唯心主义错误，用科学的态度和方法进行决策。格兰特虽然达到了规模化的目的，却形成不了规模优势，反而会力不从心，无法驾驭这种扩张了的规模，成为规模扩张的牺牲品。

企业规模化发展时一定要以确保经营特色与企业形象或品牌形象为基础，规模化应服从企业形象或品牌形象的维护与提高的要求与需要。良好的企业形象或品牌形象以及鲜明的经营特色也有利于促进规模化发展，两者是互相促进的，决不能主次颠倒。

格兰特公司由于忽视了对市场容量及竞争情况的分析，盲目追求规模膨胀，掉进负债经营的陷阱，模糊了自己的经营目标，盲目扩张，只能是自取灭亡。



## 六、因地制宜，就地取材

孙子曰：“故智将务食于敌，食敌一钟，当吾二十钟；烹杆一石，当吾二十石。”意思是说，明智的将帅务求取粮于敌国。消耗敌国粮食一钟，相当于从本国运送二十钟；消费敌国草料一石，相当于从本国运送 20 石。

古代由于交通不发达，运输粮草实际上是一个巨大的工程，不但耗资不菲，而且还必须派兵保护粮道，这不仅造成巨大的经济负担，而且还会分散兵力。针对这个现象，孙武强调“智将务食于敌”，因此历代的军事家都注重从敌人那里获取粮食。这样做不但可以减轻本国的经济负担，缓解运输的压力，而且能在一定程度上削弱敌国的实力。

智者，善于敌为我用。中国共产党领导的军队从工农红军时期的小米加步枪到解放战争时期装备与国民党军比较接近，就是“因粮于敌”的最好典例。

在孙子看来，作战要讲究成本，就地取材是降低成本的好方法。商战也是如此，许多外资企业进驻发展中国家，就是采用“务食于敌”的战略。这些外来的企业根本不会从本国输入人力和物资，都是就地取材，利用当地的原料、人力、厂房等生产加工，而成品则就地销售。如此一来，不仅可以减少关税，而且也减少了运输费用，节约了人力成本。这些都可以降低产品成本，提高市场竞争力。除了就地取材外，不断创新也是降低成本的最有效的方法。一场技术革新将会大幅度地降低产品成本，生产组织效率的变化也会带来成本的变化。通过创新，使企业各项资源得到更为充分的利用，企业产品因成本降低而具有价格优势，企业拥有了更为强大的市场竞争力。

耐克公司从不做鞋，但耐克鞋畅销全球。

### 案例： 从不做鞋的鞋业公司

让人不可思议的是，世界上最大的运动鞋供应商耐克鞋业公司，无论从



公司总裁还是到 7800 名普通员工中，几乎没有一个人会做鞋。

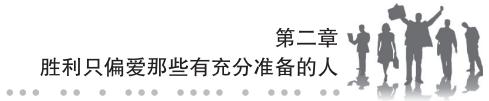
耐克鞋业公司没有自己的鞋业加工厂，也没有一个做鞋的工人，不购置生产鞋的生产设备，就连最新设计的“样鞋”都不是由公司自己生产的。他们把全部精力投入到销售和产品设计方面。

耐克鞋业公司经营的鞋是从哪里来的呢？原来，耐克鞋业公司的所有人员都不在自己的办公室固定工作，而总是游历千山万水，其足迹踏遍世界各地，马不停蹄地在世界各地寻找耐克鞋业公司的运动鞋承包商。往往是一个国家的合作协议刚刚达成，耐克公司的经理又带着各种文件飞往另一个国家或另一个城市，寻找那些成本较低，品质有可靠保证、交货期及时的鞋业生产厂家。若制造成本上升，耐克鞋业公司便立即停止订货，不再给对方订单，而与另一家伙伴开展合作业务。过去的 15 年中，耐克鞋业公司共终止了与 20 家生产承包商的合作协议，并且新发展了 35 家合作伙伴。目前，全世界有 50 多家工厂为耐克公司生产运动鞋。

耐克鞋业公司主要的工作是开发设计鞋的新式样。至于产品品质及产品的交货日期，则由生产厂家按照与公司达成的有关协议严格执行。对厂房、生产设备以及产品生产方式等其他项目，公司一概不予过问，也不加以干涉。

耐克公司在世界各地总共有 1000 种样式，平均每年推出 100 个新样式，“耐克”的产量，每年超过 9000 万双。

经验丰富的企业家善于与他人合作，利用别人为自己服务。有道是：最聪明的经营者用他人的钱为自己赚钞票。耐克公司之所以利用其他鞋厂为自己生产鞋子，主要是为了节省生产而必须购置的场地及生产设备还有生产管理等诸多费用开支。其实，像耐克公司这样只管设计和销售，而产品由外加工的模式的企业，在我们身边不少见，只不过一个是有响当当的品牌“耐克”，而另一个是在追逐市场短期蝇头小利的无名小卒，根本原因就在于它没有自己的品牌。



## 七、荣誉感比金钱更重要

孙子曰：“故杀敌者，怒也；取敌之利者，货也。故车战，得车十乘已上，赏其先得者，而更其旌旗，车杂而乘之，卒善而养之，是谓胜敌而益强。”意思是说，要使军队勇敢杀敌，就要激励部队同仇敌忾的士气；要使军队夺取敌人的物质，就要用财物作奖励。所以，在车战中，凡缴获战车10辆以上的，就奖励最先夺得战车的人，并且换上我军的旗帜，混合编入我军的战车队列之中，对于俘虏，要优待并保证供给。这就是所谓越战胜敌人，自己就越是增强自己。

带兵打仗，懂得激励自己的部下，让士兵舍生忘死、奋勇杀敌，才是高明的将帅。孙子在这里提出了用“怒”和“货”来激发士兵的战斗力，敢于冒死去缴获敌人的物资。优秀的将帅不仅善于激发士兵对敌人的仇恨，让他们在战场上勇往直前，而且还善于利用敌人的物质，奖罚分明。另外，孙子还主张善待俘虏，对它们要“善而养之”，不仅可以用精神的感召来消除它们的敌对情绪，而且还可以充分利用这些人，壮大我们的队伍。

古人云：“一鼓作气，再而衰，三而竭。”组织团队开始某项活动，如果想取得最佳效果，一定要先鼓舞团队士气，确保员工的最佳状态，因为状态决定效果。比如开早会时，一定要帮助团队成员调整他们的工作状态，对一天的工作效率都非常重要。我过去曾经在一家公司工作过，它们有着非常好的早会文化，早会第一件事就是集体唱歌，唱励志歌曲，然后跳舞，跳激情舞。所以每天每个人都在一种激情的状态下开始了一天的工作。

关于物质奖励，对团队有突出贡献的人，一定给予奖励，而且，大贡献大奖励，还要当众奖励和表扬，增加个人的荣誉感。对于新加入团队的成员，一定要优待他们，让他们有一种归属感，能迅速融入团队。作为团队管理者，要善于建设优秀的团队文化，增加团队的凝聚力和战斗力。

人的潜力是无穷无尽的，作为企业管理者，关键在于如何激发员工的潜在工作能力，并合理地为公司提供有效服务。在“激励”的这一方法中，奖



励和惩罚均是有效的手段，重点在于针对不同对象的性情，需求，进而采取不同的方法。奖励，可振奋员工士气，增强企业内部凝聚力；惩罚，可加大员工的危机感，使之背水一战，置之死地而后生，哀兵必胜之理。

激励企业内部活力最好的方法并不只是简单的物质方面，还包括精神方面的，如表扬，希望等各种心理需求，关键是要能把握员工心理，切中需求要害。

惠普公司的“戴帽子工程”就是很好地把握了员工心理，取得了良好的效果。

### 案例：有效的激励

在商业竞争中，经营者只有使员工们斗志昂扬，才能在竞争中取得胜利，才能获取最大的利益。而要想激发员工的积极性，就需要给予他们适当的奖励。被称为全球IT行业中最具创新性的惠普公司，非常重视培养员工的创造性，并以“戴帽子工程”鼓励员工创新。

如果一位员工萌生了一个创意，惠普管理者会为他戴上一顶“热情的帽子”，意思是“请继续思考！”并认真地倾听她的想法。

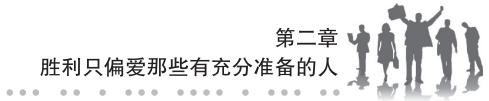
当这名员工的创意逐步完善，管理者会给他戴上一顶“询问的帽子”，并对他进行仔细地询问，以评估该创意能否给公司带来利益。

当确认此创意确实可行后，管理者会为该员工戴上“决定的帽子”，并为他提供创意所需的资金和设备。

当这个创意的实施为公司带来切实的利益后，公司立即为其带上“奖励的帽子”。

“戴帽子工程”激励着惠普员工们不停地创新、创造，并使他们以此为荣。

其实每个人身体里都蕴藏着巨大的潜能，自我创新就是个不断开发潜能的过程。一旦每个员工的潜能都得到最大释放，就能为公司带来最大的利益。惠普公司深谙此道，以本身就创造性十足的方法对员工进行鼓励，使得员工不断为公司作出贡献，从而促进了自己的发展。



## 八、快鱼吃慢鱼的时代已经来临

孙子曰：“故兵贵胜，不贵久。”孙子在这里强调了速战速决的重要性。速战速决能使我方拥有初战的锐势和主导战争的优势，从而占据先机；而敌方面对我方的快速出击，常常会感到束手无策。

前面我们提到过战争的代价很高，后果也很严重，所以，不打则已，一打就要打胜；想打胜就要用诡道，出其不意，攻其无备，以怒杀敌，以货取利，以达到最高战略原则的胜敌而益强目标。总之，战争的基本原则就是：胜利摆中间，久战放两边。

在现代商战中，时间就是金钱，时间就是生命。只要稍不留神，你就可能被对手超过，因而损失大量的市场和商机。如果一种新产品要投入市场，那么就必须要“快”、要“早”。我们都记得第一个进入太空的宇航员，却不记得第二个是谁。同样的道理，如果你慢了半拍，那么就很有可能失去第一的位置，进而被对手击败。当今社会，不仅是大鱼吃小鱼了，更多是快鱼吃慢鱼。

在商业竞争中，我们都知道：机遇虽然只是给予有准备的人，但有准备的人很多，机遇肯定只给予第一个到达的人。对企业来讲，竞争的核心问题是速度的竞争。比尔·盖茨在其《未来时速》一书中描述：“在未来的10年中，企业的变化会超过它在过去50年的总变化。如果说80年代是注重质量的年代，90年代是注重再设计的年代，那么21世纪的头10年就是注重速度的时代，是企业本身迅速改造的年代，是信息渠道改变消费者的生活方式和企业期望的年代。”

比拼速度，其实就是比拼时间的利用效率。时间是一种不可再生的稀缺资源，所以在商业活动中只有充分重视时间，才有可能把握稍纵即逝的商机。

### 案例：时间的价值

1998年，全国的乳品市场格局已基本稳定。由于保鲜问题得不到解决，



整个乳品市场发展缓慢。随后由于人民生活水平不断提高，饮食结构也随之发生了很大的变化，鲜奶的需求每年以几何级数的速度增长。国内某知名乳制品企业创始人看到了这种市场需求，带着筹到的1000万元杀入乳品行业，并做出了果断决定，发展奶制品的保鲜技术。恰逢这个时候，国外生产的保鲜产品“利乐”进入中国市场，用利乐包装纸进行包装，可以使原来只能保鲜6个小时的鲜奶制品延长至保鲜6个月。6个小时对6个月，一个原本只能在当地销售的产品有望行銷全国了。

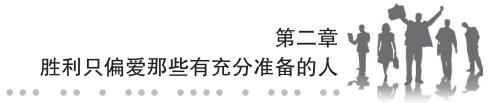
该企业抓住这一契机，把“来自草原的鲜奶”送到了全国的消费者手中，其财富以每年10亿元的速度增长。据有关数据统计，由于伊利、蒙牛和光明等全国性企业的兴起，使中国乳品行业进一步集中。中国乳品市场基本成为一个寡头市场，后来者基本上没有进入的机会。

该企业的创始人不仅具有非常敏锐的市场眼光，而且能及时有效地把握市场先机，果断地采取行动，所以才有了今天的成功。试想如果当初他犹豫一下，没有采取及时行动，也就不会有今天的成就了。

当今商业社会最值钱的可能就是速度了，因为成功的速度取决于做事的速度。速度竞争有以下优势：为企业赢得宝贵的时间；带给企业更大的现金流；提高企业的赢利能力及抢占更多的市场份额。速度决定了企业的竞争能力。

现代企业的竞争，就是速度的竞争。大家都在追求速度，只有比竞争对手更快的速度，企业才能获得真正的价值和额外利润。

市场行情瞬息万变，稍有迟疑，就会被他人捷足先登。兵贵神速，收集和利用信息，生产和经营，开发新产品，开辟市场要快，占领新市场也要快。只有善于捕捉信息并且迅速利用信息的人，才能把赚取巨额利润的机会变成现实。



## 九、千军易得，一将难求

孙子曰：“故知兵之将，民之司命。国家安危之主也。”意思是说，懂得用兵之道的将帅，是民众命运的掌握者，是国家安危的主宰者。

孙子在《孙子兵法》中多次提到良将，古语说，“千军易得，一将难求”，实际上就是说良将对千军的重要性。尤其是一个带兵打仗的将帅，指挥着千军万马，如果不懽兵法，不仅关系到士兵的生命，还关系到国家和人民的安危，严重的甚至国破家亡。一个优秀的将领不仅要懂得带兵，而且还要懂得周密地谋划，用最小的代价取得最大的胜利。

因此，能认识战争本质（有害、有利）、战争的原则（贵胜不贵久）、战胜的方法（诡道致敌）、最高战略目标（胜敌而益强）的将领，才是人民生命财产的保障，国家安危的主导者。

对于现代商战而言，企业领导者在管理用人方面的能力也是至关重要的。只有善于管理、懂得选才的领导者，才能最大限度地调动整个团队的战斗力，从而带领企业摆脱困境，走向繁荣。如果企业的高层不能懂得这个道理，那么这个企业必将一盘散沙，日暮途穷。

同时，一个精通市场运作的管理人员对企业的发展来说是至关重要的，他不仅能通过正确的市场决策将企业带上高速发展的道路，还能影响一个企业的经营理念、管理思想甚至企业文化。可见，企业拥有优秀的管理人才，和军队拥有良将同样重要。

### 案例： 人才的价值

20世纪80年代初，曾是世界第六大石油公司的英国石油公司，由于运营不善，陷入连年亏损的窘境。公司为了扭转局势，经过一番讨论后决定推选一名公司内部人士作为新任总裁。最后，已为公司工作了近20年的沃尔特斯被委以重任。



沃尔特斯毕业于伯明翰大学商学专业。他头脑机敏，学识渊博，洞察力极强，勇敢果断，正直无私。

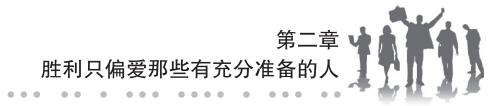
通过对公司问题的整体分析，沃尔特斯决定裁减掉一部分员工，并砍掉一些亏损严重的分公司。紧接着，这样的决策引起了员工聚众闹事。沃尔特斯亲自到员工中间，倾听他们的想法，并一一为其做思想工作，最后平息了事态。

随后，另外一个炼油厂也将被砍掉，沃尔特斯向2000多名员工坦诚地讲述了公司所遭遇的困境，以及不得不关闭该厂的原因。他诚恳的态度感动了所有的员工，赢得了大家的谅解。在当时那个经济大萧条时代，沃尔特斯能如此顺利地完成极具敏感性的“关厂裁员”的整改工作，简直是个奇迹。

沃尔特斯的“大将”风范也在他驾驭手下“谋臣”和“将军”时显露无遗。英国石油公司共拥有十几万名员工，每个分公司的经理各自握有大权，但他们缺乏大局观和全局意识。于是沃尔特斯向下宣称：“经理只是我在各企业派的一个代表而已，我可以随时换人！”与此同时，只要哪个分公司的经理工作不力，就会被沃尔特斯立马换下，再补上一个业绩突出的新人。这使得各个分公司的经理时刻具有危机感，只能更认真地为公司效力。

沃尔特斯说过：“我的行为在很大程度上取决于我的信念——军队和企业有很大的相似之处，将军和总裁所起的作用也大致相同。”英国石油公司在沃尔特斯的领导下，成功走出重重困境，重新走向繁荣。

一个优秀的经理人可以挽救一个企业，尤其要带领众多员工从困境中走出来，勇敢果断的做事风格尤为重要，还需要卓越的沟通能力和危机处理能力。



本章心得

## 速战速决

在激烈的市场竞争中，如何才能做到用最小的代价取得最大的经济效益？最好的办法就是速战速决。

企业每一次的市场竞争，都会伴随着大量的人力、物力、财力的消耗。如果双方陷入长期对峙状态，势必会影响企业的正常生产和经营，并且在这个过程中，各种消耗也是惊人的。在一定程度上会导致企业实力削弱，乃至元气大伤！

为了赢得最终的胜利，企业需要不断地加大投入，来占据竞争的制高点。这样无疑会加大企业内部的管理负担和经济负担。

由于竞争结果的不确定性，漫长的过程中会出现员工对企业发展信心逐步丧失，安全感减弱，凝聚力不断衰减，内部不安定因素不断增加等现象；由于竞争，生产成本增加、利润空间减小，势必会影响企业的健康发展和社会形象。

善于市场竞争的企业，必定会抓住并充分利用对手的弱点，最大限度地发挥自身优势；善于竞争的企业，必定会运用一切可能运用的但不损害社会利益的方法，尽管有些方法看起来很笨拙很不巧妙，但只要能够以最小的代价、最短的时间来赢得竞争的胜利，就是最有效的方法。

市场竞争是不能避免也无法避免的。企业只有做好充分的人力、物力、财力上的准备，及时有效抓住有利时机，以最迅捷的方法在最短的时间内取得竞争胜利。只有这样，企业才能有效地降低竞争成本、减少竞争风险，最大化的获取竞争胜利所带来的成果，为企业更好的发展、壮大积累实力。



## 第三章

# 人才的数量和品质是 争夺竞争优势的关键

在商业社会中，“策谋”正是能力的根源，也是活动的要素。孙武主张“上兵伐谋”，即在企业竞争前，应先察知对方的策略，而采取适当的对应手段，一击中的，才是最佳的战术。如何在竞争前，做好适当的策划，用计谋战胜对手，应是每个经营者的必修课程。







## 一、竞争的最高境界——不战而胜

孙子曰：“凡用兵之法，全国为上，破国次之；全军为上，破军次之；全旅为上，破旅次之；全卒为上，破卒次之；全伍为上，破伍次之。是故百战百胜，非善之善者也；不战而屈人之兵，善之善者也。”意思是说，一般的战争指导法则是：使敌人举国降服是上策，用武力击破敌国就次一等；使敌人全军降服是上策，击败敌军就次一等；使敌人全旅降服是上策，击破敌旅就次一等；使敌人全卒降服是上策，击破敌卒就次一等；使敌人全伍降服是上策，击破敌伍就次一等。所以，百战百胜，算不上是最高明的；不通过交战就降服全体敌人，才是最高明的。

孙子在这里并没有赋予“战术”最高的地位，他提出了全胜的战略思想——“不战而屈人之兵”。其实战争的最终目的是从敌人身上获取利益，使自己更强大，但战争必定要付出沉重的代价；因此孙子提出了他的“不战而屈人之兵”的主张，他认为兵不血刃而取得胜利是最高的境界，即采用高超的谋略，不费敌我一兵一卒，就能迫使敌人投降的方法。在双方都没有损失的情况下，把你的变成我的；因为不战，我方没有损失，对手也获得保全；因为没有损失，就越有能力支付投降支票，我方能要得更多。这就达到“胜敌而益强”的战略最高目标了。

这里谈到的“不战而屈人之兵”是战争的最高境界，也是《孙子兵法》的核心思想。在企业的竞争中也是如此，一味地拼价格、拼成本是愚蠢的，也是对资源的浪费。就像现在很多代工厂，没有自己的品牌，只能在“红海”里拼价格，拼成本。这样的企业是没有前景的。

在新的经济形势下，很多企业不得不考虑企业未来的经营模式。成功的企业会在红海中扩展现有的产业边界，创造出尚未开发的市场空间，形成无人竞争的蓝海。走“蓝海战略”才是企业发展持久之道。孙子兵法提倡全胜的战略思想，蓝海战略提倡独辟蹊径，是一种价值的创新。由 OEM（靠代工）到 ODM（靠设计）再到 OBM（靠品牌），这也许是很多代工厂未来的发



展之路。

尽量避免用恶性竞争来打压竞争对手，这样很有可能是双输，对彼此没有任何的好处。利用自身的优势，让产品深入人心，让对手无法抗拒，才是正确的经营之道。

### 案例：不战而屈人之兵

微软在中国打击盗版就是采用了“不战而屈人之兵”的策略，迫使国产的通用系统软件、支撑软件和应用软件不断出现萎缩的趋势。

作为操作视窗软件的垄断者，如果以强势的形象打击盗版，必然会引起整个行业的“敌对”，因此，微软在中国先故意放纵盗版，然后在适当的时机再打击盗版：一方面通过盗版打击国产的正版软件，被认为是中国软件企业中最有实力与微软对抗的金山公司，面对盗版的巨大压力，最终还是将发展重点转向了网络游戏软件。因为网络游戏软件的收入主要是来源于用户玩游戏时的付费，而不是软件本身的销售，因此不存在盗版问题；另一方面，微软反盗版战略从法律诉讼转移到了行政申诉，对使用盗版软件的企业和用户要求巨额索赔。

随后微软就开始向网吧发难了：正式向浙江杭州的网吧业主们发出公开信，要求在规定时间内使用正版软件，否则将会索赔。同时打击盗版使微软获利匪浅，以网吧为例，一个有100台电脑规模的网吧，购买正版软件就需要28900元。据了解，全国仅正规网吧就拥有350万台以上的电脑，而根据调查，这些电脑基本上都使用着盗版的Windows软件。而且，与其他行业不同的是，受到消费者使用习惯以及此类软件兼容性等问题的制约，网吧基本上不可能选择采用Linux操作系统，选择Windows几乎无法避免。仅此一项，微软的潜在收入就有10亿元之多。

微软在中国打击盗版的战略，就是采用了“不战而胜”的策略，关键在于抓住了主动权和控制权，可放可收，取得了非凡的效果。



## 二、企业制胜的法宝——谋略

孙子曰：“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。修橹轡，具器械，三月而后成；距闥，又三月而后已。将不胜其忿而蚁附之，杀士卒三分之一，而城不拔者，此攻之灾也。”意思是说，用兵的上策是用谋略战胜敌人，其次是挫败敌人的外交联盟，再次就是直接与敌人交战，击败敌人的军队，下策就是攻打敌人的城池。选择攻城的做法实属不得已。制造攻城的大盾和四轮大车，准备攻城的器械，费时数月才能完成；而构筑用于攻城的土山，又要花费几个月才能完工。如果主将难以克制愤怒与焦躁的情绪而强迫驱使士兵像蚂蚁一样去爬梯攻城，结果士兵损失了三分之一而城池却未能攻克，这就是攻城带来的灾难。

在这里，孙子再次将“谋略”放到了一个制高点，用谋略战胜敌人，才是上上策。我们都知道战争的目的就是让敌人屈服，而孙子则强调以智取胜比凭借武力取胜要高明得多。因为以智取胜，既可以减少代价，又有利于保存实力；凭借武力取胜，即使战术再高明，损失也避免不了。但最高的境界，恰恰也是最难的，从古至今，能够通过“伐谋”不战而胜的例子其实屈指可数。所以孙子又提出了一个谋略——“伐交”。如果大规模的战争，往往不是两个国家之间的争斗，敌我双方都有盟国。在这种情况下，分化瓦解敌国盟军，同时巩固我方的联盟，那么也可以达到不战而屈人之兵的效果。如果“伐交”也不能解决问题，那就只能在战场上分胜负了。

在企业的竞争中，不仅是经济实力的较量，同时也是智慧的碰撞。企业通过“伐谋”获得成功，通过计策战胜对手，既可保存实力，又能占领市场，这才是上策。而很多同类产品之间的“价格血拼”，其实是下策，两败俱伤的例子也是屡见不鲜。其实企业完全可以通过“伐谋”、“伐交”而获得成功，更重要的是不断地创新，不断地开发新技术、新产品、新市场……并且也可以通过联合与分工合作，实现双赢。竞争的最高境界不是消灭对手，而是合作，是双赢。双赢恰恰是孙子军事思想的精髓。分众传媒和聚众传媒



本是竞争对手，可是分众传媒采取了全胜战略，不愿意与其竞争下去，于是直接并购，强强联合，不仅少了一个竞争对手，而且多了一个合作伙伴。这样企业减少了障碍，前进的步伐加快，实力也大大增强。因此，无论是战场还是商场，谋略始终是不可或缺的制胜法宝。

战后的日本工业之所以迅速发展，与日本善于使用谋略是分不开的。

### 案例：谋略决定结果

当绝大多数中国人还不知道大庆油田在哪的时候，日本人却已对大庆油田了如指掌。

日本人首先从《中国画报》刊登的“铁人”王进喜的大幅照片上推断出大庆油田在东北三省偏北处，因为相片上的王进喜身穿大棉袄，背景是遍地积雪。接着，他们又从另一幅肩扛人推的照片，推断出油田离铁路线不远。他们从《人民日报》的一篇报道中看到一段话，王进喜到了马家窑，说了一声：“好大的油田啊，我们要把中国石油落后的帽子扔到太平洋里去！”据此，日本人判断，大庆油田的中心就在马家窑。

日本人还依据《人民日报》一幅铁塔照片和《人民日报》刊登的国务院政府工作报告准确地推算出大庆油田油井的直径大小和大庆油田的产量。有了如此多的准确情报，日本人迅速设计出适合大庆油田开发用的石油设备。当我国政府向世界各国征求开采大庆油田的设计方案时，日本人一举中标。

企业间的竞争其实是谋略的较量，谋略的高低就决定了竞争的结果。做任何事情，首先要明确目的，目的将决定谋略和行动。日本人目的很明确，就是想把石油设备卖给中国，运用了一些谋略，准确判断，果断行动，达到了预期目标。



### 三、用最小的代价取得最大的成果

孙子曰：“故善用兵者，屈人之兵而非战也；拔人之城而非攻也；毁人之国而非久也；必以全争于天下。故兵不顿而利可全，此谋攻之法也。”意思是说，善于用兵打仗的人，是使敌军屈服而不依靠直接交战；夺取敌人的城堡而不依靠硬攻，摧毁敌人的国家而不需要旷日久战。一定要用全胜的战略争胜于天下，这样，军队不用疲惫受挫而胜利却可完满地取得，这就是以计谋攻取敌人的法则。

古代伟大的兵家田穰苴说过：“上谋不斗。”最好的胜敌方法是不用拳头，而是用脑子。同样的，夺取敌人的城池，最高明的做法，当然也不是靠硬拼，而是用计谋。

很多所谓“计谋”，其实未必是计谋，而是形势使然。问题是，形势本身并不明显；但高明的人，一眼就看出来，于是顺形造势，顺势张势，因而水到渠成。

“毁人之国，而非久也。”毁有两个意义，一是毁灭，二是弱化。孙子是主张全胜的战略大家，若是把敌国毁灭了，就不可能从敌国取得利益；胜敌而不能国益强，违反了孙子的全胜战略观。所以，毁在这里的意思应是弱化：弱化什么呢？弱化敌国的战力，才有机会胜敌。

在争夺市场的竞争中，要重视运用孙子全胜的战略思想。即不使用大量消耗我方财力、物力、人力和时间的硬打方式，以免两败俱伤，尤其要避免陷入那种久攻不克的大小经济泥潭。而要采取谋攻的方式，依据具体情况，灵活使用各种巧妙的策略，造成迅速迫使竞争对手屈服和退让的经济势态，以尽可能小的代价争取商战的圆满胜利。要实施这种以最小的代价取得最大胜利的全胜战略目标，就得有伐谋和成交的高明经营手段。

#### 案例：智取美国市场

20世纪60年代中期，日本丰田公司通过调查后发现，美国人对汽车的



要求更趋实用化，他们喜欢脚部活动的空间大、操作简便、行驶平稳，维护费用低的汽车。因此，更倾向于购买停靠方便，转变灵活，消耗低，维修方便的小型轿车。而美国汽车制造商恰恰忽视了美国人的这一需求趋向，继续生产大型豪华轿车，在消费者中引起逆反心理。日本丰田公司便抓住了这个机会，设计制造了大量小巧灵活，性能高，油耗低，价格廉的小型轿车，一举打入美国市场。同时展开声势浩大的广告宣传，提供良好的售后服务，一举击败了美国对手，摘取了美国小型汽车市场销售的桂冠。

占据全球进口量六分之一的美国市场，一直是世界各国想要争夺的最重要的市场。要打入美国市场，需要智取，不可强攻。若硬攻的话极可能会消耗巨大而又达不到目的。日本最初基本避开了美国市场这个强大的堡垒，先占领亚洲市场，然后是亚非拉各国市场，这就是争取全胜的战略。到后来日本经济技术实力较为雄厚了，也没到美国市场硬攻，而是抓住美国市场的某些空子钻了进去，进而扩大战果，这也是全胜战略之应用。

丰田汽车善于抓住时机，运用谋略，以最小的代价巧占了美国汽车市场。低成本策略将会成为未来很长一段时间的重要营销策略。技术固然重要，但谁如果能用最低的成本把最先进的技术推向市场，他将成为市场的强者。管理也是如此，用最低的管理成本，达到最好的效率或效果，那他将是一个卓有成效的管理者。



## 四、寻找市场的盲点，入无人之境

孙子曰：“故用兵之法，十则围之，五则攻之，倍则分之，敌则能战之，少则能逃之，不若则能避之。故小敌之坚，大敌之擒也。”意思是说，用兵的方法，有十倍于敌人的兵力就包围他，有五倍于敌人的兵力就进攻他，比敌人兵力少，就要善于摆脱敌人，实力比敌人弱，就要避免与敌人交战。所以，弱小的军队如果只知硬拼坚守，就会成为强大敌人的俘虏。

在这里，孙子告诉我们要先分析敌我实力，然后采取不同的行动策略。一方面，孙子主张在占有绝对优势兵力的情况下，采取进攻的策略，集中自己的优势兵力，给弱小的敌人致命的打击。另一方面，孙子反对在自己的军队还弱小的情况下与敌人硬拼，要避其锋芒，保持自己的实力。总之，要审时度势，根据不同的情况采取不同的战略战术。孙子的这个战略，并不能用数学去机械地运用，并非要五倍于敌人的兵力才能进攻，而是必须根据战场的实际情况随机应变，这样才不会陷入教条。

在企业经营战略中，实力强大的企业，可以利用自己雄厚的资金、技术、人才等多方面的优势，不断地开拓市场，然后选择“围攻”或“各个击破”。对他人实行打击的同时，也要做好全面的防守准备，将自己的产品或企业打造得天衣无缝，让对方既无法招架，也无法还击；而实力弱小的公司，则要寻找市场的盲点，扬长避短，集中自己的优势，在局部市场上做文章，避免与大企业正面交锋，进而生存下来。

在现代商战中，“十则围之”这种战术相当常见，其中最好的例子要数微软“歼灭”网景浏览器一战。

### 案例：围歼对手

网景公司开发的 Netscape 浏览器曾经非常流行，几乎占据了市场的主导地位。发展势头强劲，想要争夺具有浏览器霸主地位的微软公司的市场，微



微软当然不会坐视不管。微软于是投入了上亿资金，以及大量的人力和物力把互联网浏览器捆绑在微软的 Windows 操作系统中，然后免费给客户进行安装。随后又迅速地夺回来市场份额。而网景自然承受不了微软的如此打压，在微软的步步紧逼下连连败退，最后濒临破产，只能把公司转让给了其他公司。微软又在浏览器市场上恢复了霸主地位。

对于企业来说，财力、资源等综合竞争力就是自己的兵力。如果说你远远强于对手，那么就要以最快最猛的攻势消灭对方，以除后患。管理也是如此，处理任何一个问题，最好第一次就把它处理干净，第一次就把事情做对，这样既提高了效率，又能减少日后的种种麻烦。



## 五、没有一流的人才无法造就一流的企业

孙子曰：“夫将者，国之辅也。辅周则国必强，辅隙则国必弱。”意思是说，将帅是国君的助手，辅助周密，国家就强盛，辅助的谋臣有缺陷，国家就一定会衰弱。

孙子非常重视将帅的作用以及选将用将问题。他把国家比作战车，而把将帅比作车体两边起固定和牵引作用的辅木。认为辅木与车体结合越周密，整个战车越牢固。反之，如果辅木与车体之间有缝隙，整个战车就容易散架。同理，将帅对国家尽心尽力，国家必然强盛，而将帅对国家三心二意，则国家必然衰弱。“故知兵之将，生民之司命，国家安危之主也。”正因为将帅与国家安危息息相关，孙子提出一个“择将”的问题，要求“择人而任势”。强大的军事实力和优势的作战态势，如果不是由优秀的将领来指挥，可能将一事无成，甚至会失败。

在弱肉强食的世界中，军事力量是国家安全最重要的基础；反过来说，国力强者，军力必强。而军力强的最重要关键，就是好将帅；有好将帅把关护国，则强敌不敢窥伺。反之，则身陷危境，任人宰割。姜太公有句话，最能印证这个论点：“得士者昌，失士者亡。”因此，孙子提出了一个要求：国君在选将任帅时，一定要十分谨慎；将帅不仅关系到战争的胜负，而且还掌握着国家的安危。所以，只有具备优秀的作战能力的人，才有资格带兵打仗。

管理企业与治理军队一样，“置将不善，一败涂地。”所以，但凡兴旺发达的企业都十分重视杰出人才，作为企业的执行经理或部门经理，以及各级主管。

中国企业与世界 500 强企业最大的差距就在于人才，即人力资源开发和管理方面。首先是用人观念和人员入口控制方面的差距。用人观方面的差距主要表现在管理者对优秀人才的嫉妒和排斥。世界 500 强的管理者在招收人才时大多数强调要吸纳优秀人才，善于使用比自己更出色的人才。微软就明



确提出：“寻找比我们更出色的人才”。美国钢铁大王卡内基的墓碑上刻着以下话语：“这里躺着一个会使用比他更有本领的人们来为他服务的人”。我国很多企业的领导者往往没有这种肚量，他们遇到比自己出色的人才就会产生危机感和排斥心理，结果是企业的人才水平以企业领导者的水平为上限，无法汇集一流的人才。没有一流的人才，自然无法造就一流的企业。

我们看到一流的企业，大多是因为其卓越的管理，而卓越的管理又依赖于一流的人才。

### 案例：企业成功源于一流人才

“你可以把 IBM 的机器设备、厂房全烧掉，但只要留下 IBM 的员工，几年之后我可以再造就一个世界级的 IBM”。可见人才在推动企业自主创新、科技进步和提升企业核心竞争力方面的重要推动作用，“一流的企业”一定要有“一流的人才”，而“一流的人才”才能打造“一流的企业”。

企业以人为本，企业的持续发展离不开人才这一源源不断的鲜血血液。企业的人才战略，无疑是企业保持创新、可持续发展的原动力之一。

说到人才，从企业的“企”字就能看出人才和企业的紧密联系，“企”字是上下结构，“企”无“人”则“止”。企业以人为本，企业的持续发展离不开人才这一源源不断的鲜血血液。企业的人才战略，无疑是企业保持创新、可持续发展的原动力之一。

对于一个企业来说，人才是企业最宝贵的资产。一个优秀的领导者，懂得如何制定战略计划，并能确保计划和策略得以有效实施。而当今企业间的竞争，实际上就是人才的竞争。人才支持和决定着企业能够不断向前发展。不过，企业需要发展强大，只有企业领导者一个人的力量是不够的，精明的企业领导者善于发挥全体员工的力量，鼓励他们多提建议和意见，从而了解公司发展中的得和失，进而指导企业的顺利发展，故好的领导者须能纳谏用人。



## 六、高明的管理者领导员工的思维， 不高明的管理者看管员工的行为

孙子曰：“故君之所以患于军者三：不知军之不可以进而谓之进，不知军之不可以退而谓之退，是谓縻军；不知三军之事而同三军之政，则军士惑矣；不知三军之权，而同三军之任，则军士疑矣。三军既惑且疑，则诸侯之难至矣。是谓乱军引胜。”意思是说，国君对军队的危害有三种：不知道军队不可以前进而下令前进，不知道军队不可以后退而下令后退，这叫做束缚军队；不知道军队的战守之事、内部事务而同理三军之政，将士们会无所适从；不知道军队战略战术的权宜变化，却干预军队的指挥，将士就会疑虑。军队既无所适从，又疑虑重重，诸侯就会趁机兴兵作难。这就是自乱其军，错失胜机。

军队征战时，形势千变万化，安危之间，呼吸成变，决非远在后方的君王所可知、所可以预见的。所以，古代的贤君在任用大将时，总会殷殷叮嘱：“朝廷的事，有我维持；军务的事，你说了就算，该怎么办就怎么办！”以表达“将在外，君命有所不受”的充分授权之意。反过来说，如果任命了大将，却又“将在外，君又有所令”；将领认为该守时，君王却下攻击令；将领认为该攻时，君王却下撤退令；造成君与将不同调，一定出大纰漏。

孙子认为，国君统帅不必事必躬亲，独揽大权，要相信将领，进行目标管理。他指出了国君干涉将领工作的三种常见现象。把将帅当作木偶，一举一动都要受国君的控制，在这种情况下将帅是无法有所作为的。孙子认识到，作为国君或主帅，领导下属一定要讲究艺术，用将而不制将，在把握大方向和基本原则的前提下放手让他们尽显神通。所以他主张：“将能而君不御”、“君命有所不受”。

刘邦称赞韩信善于统兵作战，韩信则恭维刘邦虽不善于“将兵”，但善于“将将”。刘邦作为中国历史上第一位布衣皇帝，其创业过程中没有皇权、兵权、财权之类的资本可依重，只有依重各类人才。在天下大定之后，他曾在洛阳南宫的庆功宴上感慨地道出了这一奥秘：“夫运筹策帷帐之中，决胜于



千里之外，吾不如子房；镇国家，抚百姓，给餽饷，不绝粮道，吾不如萧何；连百万之军，战必胜，攻必取，吾不如韩信。此三者，皆人杰也，吾能用之，此吾所以取天下也。项羽有一范增而不能用，此其所以为我擒也。”

在企业管理中，大家一直在提倡“用人不疑，疑人不用”的用人原则。如果一位经营者把一项任务交给了其管理者，那么就不能任意干涉具体业务，更不要过多地关注其员工的每个行为。如果每天关注太多细节，干涉太多，自己累，员工也累。管理者被束缚得太多，无法发挥其作用，企业效益肯定不好。高明的管理者是领导员工的思维，不高明的领导者才看管员工的行为。抓关键点，不是每个点都抓。信任他，授权给他，适当关注过程，方向不对时帮助他及时调整。同时，记住：相信就是一种力量，授权不等于弃权，授出的是任务，责任要自己承担。

### 案例：人才第一

韩国三星集团董事长李秉哲一直坚持“人才第一”的经营理念，也是他选人的一个重要依据。“三星商会”开业不久，李秉哲大胆聘用声誉不佳且一直没有找到工作的李舜根，并把期票的发行、印章的管理等几乎所有的日常业务都交给了李舜根管理。如此重要的决定，让其他管理人员很担心。但李秉哲却认为，怀着疑心用人就不能发挥人才的长处。后来的事实证明，李舜根的确是个能干且可靠的人，他没有辜负李秉哲的信任，对推动“三星商会”的迅速发展发挥了重大作用。这也反映了一个企业家阅人无数后的独特眼光。

其实，领导者和管理者区别就在于：领导者的主要责任是选择正确的人做正确的事情，而管理者就是把事情做正确。

刘邦因善用子房、萧何、韩信而取天下，确实堪称高手。企业家要想开辟一块天地，成就一番事业，最好也要有点善于将将的本领。当然，所谓“将将”，主要是指如何领导下属或搞好人力资源管理的问题。聪明的企业家往往对刘邦的将将艺术早已心领神会，并善于结合当代中外先进的管理经验，古今结合，融入于自己的工作之中。



## 七、识时务者为俊杰

孙子曰：“故知胜有五：知可以战与不可以战者胜，识众寡之用者胜，上下同欲者胜，以虞待不虞者胜，将能而君不御者胜。此五者，知胜之道也。”意思是说，预见胜利有五个方面：能准确判断仗能打或不能打的，胜；知道根据敌我双方兵力的多少采取对策者，胜；全国上下，全军上下，意愿一致、同心协力的，胜；以有充分准备来对付毫无准备的，胜；主将精通军事、精于权变，君主又不加干预的，胜。以上就是预见胜利的方法。

孙子在这里列举五种取得胜利的先见之明。只要在战前注意观察敌我双方的情况，那么完全可以推断出哪方占有优势。同时，孙子指出，在自己具备胜利条件的情况下出兵，才有获胜的把握。他认为要从分析战争的形势、用兵的方法、军队的士气、我军的准备情况和优秀将帅的指挥权五个方面分析战况，才能预知胜利。

在竞争激烈的商战中，要战胜对手，同样需要分析上述五个方面。所谓分析战争的形式，就是要掌握市场的动向，对比同行业企业的优劣；所谓用兵之法，就是要采取正确的经营策略；所谓军队的士气，就是要尽可能地激发员工的潜力；所谓备战，就是要为经营策略的执行做好充分的准备；所谓指挥权，就是经营者要具备良好的经营素质。这五点就是取得胜利不可或缺的条件。另外，如果企业的实力并不雄厚，受到规模、资金的限制，那么要想在市场中站稳脚跟，就要认真地分析客观条件，选择能充分发挥自身优势的市场，进行专业化生产，采用“小而精”的战略。这也是“识众寡之用者胜”的精妙之处。

善于管理企业的美国企业家艾柯卡有一条国际知名的管理原则，叫“同等牺牲”。

### 案例：身先士卒的魅力

克莱斯勒公司是美国第三大汽车公司，20世纪80年代，公司由于经营



不善，濒临破产，艾柯卡临危受命接任该公司 CEO。为了证明自己能与所有公司员工同甘共苦，艾柯卡做出了惊人的决定：在克莱斯勒公司实现盈利之前，他每年只领取 1 美元的工资，也就是放弃他原有的 36 万美元的年薪。随后，他规定，所有的高级职员的薪金消减 10%，同时取消公司人员购买股票的优惠政策。最后经过与工会和谈，达成将工人每小时工资减少 2 美元的协议，这就等于每个工人同意在 19 个月内少拿 1 万美元的工资。工人们愿意放弃这么多利益，主要是因为艾柯卡身先士卒的表率作用。

上任后的艾柯卡每天深入车间，检查调访，倾听工人们的心声。同时他还让工会的负责人参与公司董事会议，共同决策公司的大小事宜。他称这样做是为了和公司上下结盟。艾柯卡说：“只要大家站在同一战线，做到同甘共苦，我们就能忍受巨大的痛苦，一座大山都能被我们夷平，这就是‘同等牺牲’原则。”

三年后，世界性的石油危机爆发，汽车企业频频垮台，美国经济严重衰退，然而，克莱斯勒公司却逆势而起，扭亏为盈。1984 年一年盈利近 3 亿美元，更让人佩服的是，克莱斯勒公司还比预期提前 7 年偿还了 12 亿美元的政府担保贷款。工人们感激地说：“艾柯卡把我们从地狱领到了天堂。”

“同等牺牲”原则就是领导身先士卒，以身作则，起到表率的作用。这样的领导才具有魅力，这样的团队才具有执行力。很多企业执行力差的原因就是领导不带头，说一套做一套，言行不一，甚至带头破坏制度。上级的言行举止，沟通方式，做事态度等都会影响甚至传递给下属。俗话说：上梁不正下梁歪。如果上梁正，下梁不令则正。



## 八、知己知彼，百战不殆

孙子曰：“知己知彼，百战不殆；不知彼而知己，一胜一负；不知彼不知己，每战必败。”意思是说，了解敌方也了解自己，每一次战斗都不会有危险；不了解对方但了解自己，胜负的几率各半；既不了解对方又不了解自己，每战必败。

“知己知彼，百战不殆”言简意赅，世人皆知。孙子在这里再次强调了了解战况的重要性，首先要做到知彼：要了解敌人的兵力，摸清敌军的兵器部署、作战方案、进攻路线、时间、地点、主帅等基本情况，然后再制定克敌之策；其次，是知己，也就是要充分地了解自己的状况。只有了解双方的情况，才会有十足的把握对付敌人。如果仅仅是了解自己，面对敌人的情况不甚明了，那么胜利就难以预测。如果对双方都不了解，那肯定事多吉少。

“知己知彼，百战不殆”既包括了对敌我双方各种客观条件的了解，和对战争的指导规律与作战原则的认识，还揭示了掌握和了解敌方情况与战争胜负的关系。这八个字不仅是历代兵家必须遵循的谋略原则，也已成为科学的真理。

企业在制定目标时，不能主观臆断，要对自身的资源有清醒地了解，同时总结分析自己的优势和劣势，并对竞争环境有着清醒地认知，对市场需求有准确的判断。知彼知己，也就是现代企业所做的环境评估与环境分析，是策略规划过程中很重要的一环。企业的高层主管以及规划参谋人员，必须要时刻注意市场上及产业中的动态，以了解环境中潜在的机会和威胁。管理人员必须搜集环境资料，以决定环境中哪些因素会给企业当前的目标和策略带来威胁，以及决定环境中有哪些机会，从而使企业适当调整策略，来更完善地达到企业的目标。

古井集团就是在知己知彼情况下，果断地采取相应的竞争策略，扬名海外。

### 案例：成功源于知己知彼

20世纪80年代，国家放宽名酒的价格限制。这无疑对一些知名酒厂来



说是个升价的大好机会，而当时的“古井”还不是名酒。但“古井”也抓住了这个好的发展机会。古井集团派出众多业务员去调查同行们在这项新政策下的举措，得知其他酒厂纷纷都在涨价，古井贡酒便决定采用相反的价格策略——降价。“古井”把自己传统的 65 度酒降为 55 度，随之再把价格下调 60%。“低度”对应着“低价”，却更好地适应了顾客的购买需求。所以古井贡酒一上市便广受消费者欢迎，销售额大幅攀升。而等到其他酒厂争相模仿时，古井贡酒已经打出了名气，占领了市场。

为了鼓励更多的经销商经销古井贡酒，古井集团大胆向销售商家承诺，如果销售商家在经销古井贡酒时亏损，古井集团愿意承担一部分损失。当年，果然有一家商家由于各种原因出现了亏损，古井集团二话不说拿出 180 多万做出赔偿。经营商家们见此，便纷纷上门要求订货，古井贡酒的销量又上升了一个大台阶。

如今的古井贡酒早已位居中国白酒王国三甲，并且扬名海外。

古井先做到了知己知彼，稳固了自己的市场，然后又出奇制胜，确立了在白酒行业的地位。



### 本章心得

## 谋事在人

孙子主张的“上兵伐谋”，即在企业竞争前，先察知对方的策略，而采取适当的对应手段，一击中的，才是最佳的战术。如何在竞争前，做好适当的策划，应是每个经营者必修的课程。

当今的商业竞争已经不是单一知识的竞争，而是一个综合素质的竞争。一个优秀的管理者需要社会学、心理学、经济学、管理学、会计学、行销学、法律学、贸易学、广告学与未来学等多方面学问。企业中的主要领导不可能全懂这些学科，再加上现代企业生产经营管理错综复杂，瞬息万变，时间紧迫，绝不是一个管理者就能解决所有问题。不管他是外行还是内行，不管他智力高低，在企业经营决策中的重大问题上，都将显得力不从心。

所以，企业的重要决策者必须学会借用“外脑”，发挥由各方面专家组的智囊团的作用，形成决策群，利用这样一个智囊团帮助企业经营者进行经营管理决策。

避免决策的盲目性，增强决策的科学性，企业经营者必须重视智囊团的作用和建设，加大智力投入，在掌握大量资讯并经过科学论证的基础上，给企业经营者提供“望远镜”和“显微镜”，使他们望得远、看得清，更自觉地按照客观规律办事。

目前，已经有些企业在内部设置“参谋组织”，通过他们对最高经营层的意图决断及指挥的职能发挥辅导作用。参谋组织的主要任务就是运用现代科学知识和手段，为经营管理者提供咨询和资讯，协助管理者作出正确的决策。他们的主要职责是：

1. 收集企业内外部有价值的经营管理资讯，供管理者参考，以保证决策



质量。

2. 协助企业高层管理者，对企业经营的重大问题，进行科学分析和决策，监督相关计划的实施和执行情况。
3. 对目标的执行情况进行追踪研究，把执行的情况反馈给决策者，以便能对目标进行及时修正和调整。
4. 整理相关管理知识和管理案例，与管理者分享，帮助管理者成长进步。

## 第四章

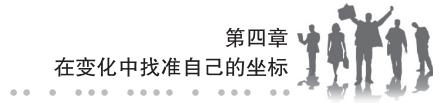
# 在变化中找准自己的坐标

军事实力是军队综合战斗力的具体表现，也是战争的物质基础。在军事斗争中，奇谋妙计固然占有举足轻重的位置，但从根本上讲，强大的军事实力才是真正决定战争胜败天平上的砝码。不仅“伐兵”、“攻城”离不开一定的军事实力的巧妙运用，就是“伐谋”、“伐交”也必须要以雄厚的军事实力为后盾。

战争也好，竞争也罢，强胜弱败是普遍的规律。作为战略家，一定要把握住自己，在事先确定的对抗点上形成绝对的优势，才能取胜，否则不可能取胜，这是取胜原理核心中的核心。







## 一、战略的出发点是先立于不败之地

孙子曰：“昔之善战者，先为不可胜，以待敌之可胜。不可胜在己，可胜在敌。故善战者，能为不可胜，不能使敌之可胜。故曰：胜可知，而不可为。”意思是说，以前善于用兵作战的人，总是首先创造自己不可战胜的条件，并等待可以战胜敌人的机会。使自己不被战胜，其主动权掌握在自己手中；敌人能否被战胜，在于敌人是否给我们以可乘之机。所以说：善于用兵打仗的人，能够做到自己不会被敌人战胜，而不能做到使敌人必定被我所胜。所以说：胜利可以预见，但不可强求。

既然敌我力量对比对战争胜负结果具有关键性的意义，孙子便提出了在军队作战中要努力确保自己先立于不败之地，“先为不可胜”、“不可胜在己”，做到“胜兵先胜而后求战”，在此基础上，则要积极寻求和利用敌人的可乘之机，即所谓“以待敌之可胜”、“不失敌之败也”，一旦时机成熟，便果断采取行动，乘隙蹈虚，以压倒的优势，给予敌人以致命的打击，唯有如此，才能真正成为战争胜负的主宰。

认识军事实力在战争中的重要地位和作用，并不等于顺理成章拥有了强大的军事实力，更不意味着能淋漓尽致地运用和发挥自己的实力。孙子认为发展军事实力也有一个突出重点的问题，就是要抓关键，要选择好突破口，这叫做“有所为，有所不为。”而要正确选择突破口，核心问题是要对战略大势明了于心，要有超前意识。如果想长久立于不败之地，唯一要做的就是不断地积累实力，等待时机。就像一个人对明天迷茫的时候，最好的准备就是把今天过好。

在竞争日益激烈的今天，要想使自己的企业立足下来，成为最终的强者，必须根据外界环境的变化随机应变，创造不被对手战胜的条件：有先进的工艺、高质量的产品、低廉的价格、热闹的地段、方便的交通、舒适的环境、礼貌待人的氛围、热情周到的售后服务等。有了这些条件，其他商家就无法与之竞争，从而雄踞于商业界，成为商业竞争中的强者。这就需要我们的企



业要不断地革新，增强自己的竞争力，掌握竞争的主动权，保持常胜。

## 案例：猪鬃之战

新中国成立前，作为中国的三大猪鬃集散中心的四川，工业并不发达。当时猪鬃主要是销往英国和美国市场。古耕虞，一个有名的四川猪鬃商人，与英国商人保持着长期稳固的贸易关系，一直是四川猪鬃行业的霸主。

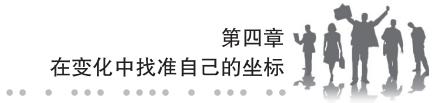
后来有一个叫朱文熊的人，仗着自己强大的后台，财大气粗，妄图抢走古耕虞的猪鬃生意。他要求古耕虞交出市场，古耕虞当然不会答应。于是朱文熊便抬高收购价格，想要收走全部猪鬃，把古耕虞挤出局的同时垄断市场。

古耕虞知道硬拼不行，但又必须想出办法打败朱文熊，否则自己以后绝对不可能再有立足之地。凭着对四川猪鬃行情的了解，他想到了一条妙计。

“朱文熊要收猪鬃，便让他收个够。”古耕虞把自己手中的次等猪鬃全部出手，以高价卖给朱文熊。朱文熊对猪鬃了解甚少，哪里分得清好坏，因此收到次等货也全然不知。而古耕虞此时又把自己手中最好的猪鬃以低价卖给了英国人。英国人把朱文熊与古耕虞的货一比较，孰好孰坏立刻一目了然。英国人当然不会让自己吃亏，他们立刻要求朱文熊退货，事情甚至闹到中国驻英公使馆。朱文熊这下傻了眼，猪鬃只有国外这一块市场，要是给英国人退了货，他留着这些猪鬃一点用处都没有。他被逼得走投无路，只好低声下气地来求古耕虞出面调解。古耕虞的条件有一个，就是朱文熊必须从此不再染指猪鬃买卖。朱文熊无奈也只能答应了。

通过协商，朱文熊向英国人赔了一大笔钱，然后灰溜溜地卷铺盖离开了四川。从那以后，古耕虞又重新成了四川猪鬃市场的霸主。

古耕虞善于发现对手的弱点和漏洞，将计就计，使自己立于不败之地，进而掌握了主动权。然后，集中自己的优势力量一举击败对手。



## 二、充分利用对手的失误

孙子曰：“不可胜者，守也；可胜者，攻也。守则不足，攻则有余。善守者，藏于九地之下；善攻者，动于九天之上。故能自保而全胜也。”意思是说，要想不被敌人战胜，在于防守严密；想要战胜敌人，在于进攻得当。实行防御，是由于兵力不足；采取进攻，是因为兵力有余。善于防守的人，隐蔽自己的兵力如同深藏于地下；善于进攻的人，展开自己的兵力就像从天而降。所以既能保全自己，又能夺取胜利。

孙子在这里论述了“善攻”和“善守”的原则。“攻”要“动于九天之上”，要突然、迅猛、出其不意，在敌人措手不及的情况下，猛力攻打；而“守”则要“藏于九地之下”，要选好藏身的地点，以等待时机的来临。攻其实是为了寻找敌人的弱点，乘虚而入；而守则是以静制动，等待进攻的时机。可见攻守其实并不矛盾，而是相辅相成的。

一般地说，受种种主客观条件的制约，在临战之前，双方的力量对比尽管有强弱之别，但并非是一成不变的，所以作为战争指挥者，根据战场情势的变化，采取相宜的攻守策略，主动灵活地打击敌人，顺利实现敌我军事实力对比的转化。

只有在攻守问题上真正做到因敌变化，随机处置，才算是完全掌握了灵活机动的指挥艺术之精髓。这时候无论是实施进攻，还是进行防御，都可以得心应手，从容自如，无往而不胜，“故能自保而全胜”。孙子认为，这乃是正确运用军事实力的重要途径，能够进入用兵的理想境界：“战胜不忒”、“所措必胜”。

在现代商战中，一个企业的经营者也必须根据资金、技术、设备、竞争环境等条件，而采用不同的战术。进攻时，企业要迅速抓住商机，果断出击，在对手猝不及防之时，让自己的商品占领市场；而防守则要求企业严守自己的一切商业机密，伺机而动，时机成熟后转动为静，给予对手致命打击。



## 案例：三角战略

日本有一位商人在大阪买了一间只有8平方米的小平房开药店。开业后生意一直不好，甚至连吃饭都成问题。有一天，他读到《孙子兵法》并从中得到启示：一个据点容易受到包围而消灭。

他认为：“如果数家小店联合起来，保持着密切地联络，以三角形或四角形，就是采取包围体制，把消费者包围起来，使别的药商无法来围攻，这样可以控制较大的生意面，一定能在药品销售界中脱颖而出。”

“把现在的小店作为起点，以全力攻下大阪府，把它作为扩展的棋盘，然后再向全国进攻。”大计订好，他就豪迈地向目标迈进，格外努力经营。不久，他收买或租下能够相互支援的小店改装为药局。看他如此无视药局的外表，只热衷于改装小店，大阪市药局老板们都嘲笑他。不久，几家小店的三角策略逐渐发挥了令人吃惊的威力。

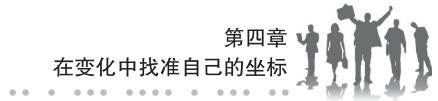
他的A、B、C三店，A店一做宣传，就等于B、C店也在做宣传。三店合起来可一起进货，这样进货量就多，进货成本就可以降低。A店如果一部分药品缺货，电话一打给附近的B店或C店，立刻就能得到补充支援。由此给人以三家连锁药店药品充足的印象。事实上，他们是相互通融，联合作战，攻守一体，任何一家小店都可以说是一家无所不备的药局了。就这样，经过三十多年的艰苦奋斗，他的连锁店如雨后春笋般地在日本各地出现，“自保而全胜”的谋略使他的生意越做越大了。

连锁企业的分店规模，实质上反映的是投入产出关系。即在既定的投入（包括固定资产、经营商品品种、数量、劳动力等）下追求使用价值的实物或服务产出最大化。判断一个分店是否达到经济规模，主要是看它的投资规模和产出规模。

### ■ 连锁企业做强、做大规模的对策

没有明显的数据可以说明，达到经济规模要求的企业比那些没有达到经济规模的企业具有更高的盈利能力。更多的数据只是表明，在同样的规模平台之上的企业具有不同的盈利能力。企业的最终追求目标是利润率，并非经济规模。因此，连锁企业不应只是进行分店扩张，而应靠自己的知识积累、管理积累、品牌积累进行扩张。

1. 科学认识连锁规模扩张的内涵，真正实现规模优势。我国零售企业早



已进入微利时代，连锁企业要在低利状态下生存和发展，必须在降低成本和经营费用上下苦功。没有低成本作为基础，低价格战略无疑是无源之水。只有商家把降低成本所获得的利益与消费者共享，才能实现商家与消费者的“双赢”。为此，商业企业只有在资金、管理、信息等方面发挥较大的整合优势，保持企业规模扩张与自身经营管理能力相匹配。即市场决定扩张规模，能力决定扩张速度，确保对扩张企业实施良好的经营和有效的管理。

2. 重视分店的盈利能力。在企业的发展过程中，要处理好分店增长速度、规模扩张与公司规模扩张的关系。过快的增长进度与规模扩张都是不切合实际的。这一点很多企业没有认识到，在没有找到恰当的扩张路径的时候，就一味地追求分店规模扩张，结果其盈利能力不能得到保证，实际上浪费了资金和人力、物力，使企业经济效益全面下滑。所以，连锁企业应在分店盈利能力不断增长的前提下，适度追求公司规模扩张；在找到可靠、有效的扩张路径的前提下，追求规模效益。长期来看，分店的盈利能力要比规模扩张更为重要。

3. 通过资产重组、并购，构建大企业集团。从国际经验来看，一个行业集中度的提高，主要基于市场的并购和重组。国内连锁企业必须走规模化、集团化的道路，通过跨区域发展的加盟、兼并、收购等扩张方式，以大企业集团的优势将一些散、小、效益低的企业通过加盟、委托管理、兼并、收购等方式，“吸引”到自己“阵地”上来，大企业集团通过输出品牌和管理，迅速实现了连锁公司低成本的市场扩张，商业信誉、管理技术、商业采购配送等无形资产得以充分发挥，并且借助于小企业的自愿加盟，改善公司的资本结构，完善企业法人的治理结构，也使小企业的网点、职工等有形资源得到合理的利用。

4. 按标准化、一体化和专业化的要求进行连锁规模扩张。连锁经营与一般单体企业的不同之处，在于它可以把所有的连锁分店在店名、店貌、商品和服务等方面实现标准化，做到统一店名、统一店貌、提供统一的商品和服务；同时实现商品采购、配送、批发、零售的一体化，将所有的商业基本活动都纳入到连锁体系之中。做到统一采购、统一配送，这就可以大大提高企业组织化程度，同时购销职能的分离是连锁经营的一大优势，它可以实现连锁总部与门店专业化的分工。



### 三、真正的成功是获得别人意想不到的胜利

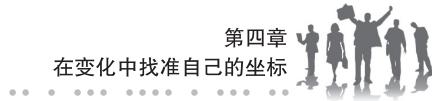
孙子曰：“见胜不过众人之所知，非善之善者也；战胜而天下曰善，非善之善者也。故举秋毫不为多力，见日月不为明目，闻雷霆不为聪耳。古之所谓善战者，胜于易胜者也。故善战者之胜也，无智名，无用功，故其战胜不忒。不忒者，其所措必胜，胜已败者也。”意思说，预见胜利不超过一般人的见识，不是高明中最高明的；经过激战取得胜利，天下人都说好，也不是高明中最高明的。能看得见日月不算明，能听得见雷声算不上耳灵一样。古时候所谓善于指挥作战的人，都是战胜容易战胜的敌人。

所以，善于指挥打仗的人所取得的胜利，既不显出智慧的名声，也不表现为勇武的战功。他们取得胜利是不会有差错的。之所以没有差错，是因为他的作战措施是建立在确有把握的基础上，能战胜已处于失败地位的敌人。

古代所谓很会打仗的人，他们之所以获胜，是因为充分掌握了胜利的契机，才能轻松取胜的。这种轻易获胜的战役，表面上看平淡无奇，显现不出智慧的威名，也看不到凶猛的攻击战力。孙子在这里强调并不是名声，因为一个有智慧的将领在打仗的时候，是不会让敌人察觉到自己的高明。如果你要设伏兵，进行突袭，但你的意图却被敌人看穿了，那这种高明毫无意义。这里所指的“无智名，无勇功”其实是指将“智名”和“勇功”隐藏起来，装糊涂，不露杀机，实则暗中策划，伺机进攻，这种“大智若愚”的智慧，实际上是在麻痹敌人，让其放松警惕，这样我们就可以出其不意取得胜利。

所谓“胜于易胜”，说起来简单，其实不容易；因为不但要能知己知彼，还要能在对手兵形未现时，就能见形趁势。也就是说，在两军尚未正式开战前，就能把对手的弱点摸透，再以自己的强点针对对手的弱点猛击；因为事前经过精准的计算，所以表面上看起来，似乎平平无奇，好像是幸运获胜一般，其实不然。

真正的成功是获得别人意想不到的胜利，对企业经营者来说，要想出奇制胜，需要胆识。卓越的胆识是一个优秀的企业家必备的基本素质，也是企



业家获得卓越成就的基础和条件。个人的成长和事业的发展靠的就是胆识，没有胆识，事业就会停滞不前。胆识不仅决定了目标的高度，也决定了成就的高度。记得有位名人说过，一个人追求的目标越高，对社会的贡献就越大。竞争对手基本条件很好，一般人看不到对手的毛病，我们看出来了；对手没毛病，我们能帮他制造毛病：甚至一般人认为稳输的仗，我们却打赢了，而且大胜，这才叫真正懂得用兵之道的人。

古之所谓善战者，胜于易胜者也。王永庆将其恰如其分的用到了他的处世与经商上，成了声名日隆的“塑胶大王”。

### 案例： 塑胶大王

王永庆善于“投其所好”满足顾客的需要。15岁开了一家米店，他走访农户，亲自推销自己的米，同时收集人家用米的情况并主动提供诸如淘出陈米，清洗米缸的服务，真诚地付出终于有了回报，王永庆的米店生意兴隆。抗日战争胜利后，王永庆发现建筑业在台湾有着广阔的发展前景，他又投其所好，转而进行木材经营，但是随着经营木材的商家越来越多，竞争也变得十分激烈。王永庆毅然放弃木材业而选择了塑胶业，在经过深入细致的市场调查后，于1954年，创办了台湾岛上第一家塑胶公司。孙子兵法说，先为不可胜。王永庆根据消费者的需求，扩大生产，降低成本，以适应消费者的经济承受力。王永庆又成功了，成为一代塑胶大王。

高明的经营者往往独具慧眼，考虑周详，懂得避开市场的焦点，独辟蹊径，研制新产品，探索独特的经营模式，一旦时机成熟，其推出的产品或模式一定会一鸣惊人，正如苹果公司推出的iPhone、iPod系列产品一样，畅销全球，所向无敌。



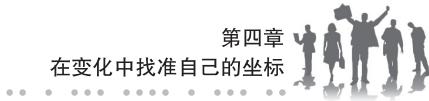
## 四、实力才是硬道理

孙子曰：“故善战者，立于不败之地，而不失敌之败也。是故胜兵先胜而后求战，败兵先战而后求胜。”意思是说，善于指挥打仗的人，总是确保自己立于不败之地，同时又不放过任何可以击败敌人的机会。因此，胜利的军队总是先创造获胜的条件，而后才与敌军决战。失败的军队，却总是先和敌人交战，而后企求侥幸获胜。

孙子一直主张不打无准备之仗，因为竞争是残酷的，不相信眼泪，不同情弱者，只承认结果。胜者益强，败者出局。如果准备不充分，就不要草率行动，很有可能凶多吉少，有去无回。在前面我们也分析过，实力充足时，可以进攻；实力不足时，可以防守。最起码可以立于不败。有的人喜欢碰运气，而运气又可遇不可求。可能因为一次运气成功了，也有可能因为下一次运气不佳而失败了。要想获得持续的运气，不是运气本身在起作用，而是与你的准备和努力有关，你越努力，你的运气就会越好。记住：实力才是硬道理。

在现代商战中，其实竞争也是一种有准备的较量，任何盲目的行动都会造成不可挽回的损失。一个成功的企业，一方面要保持现有的市场，使自己立于不败之地；另一方面，还要看准时机迅速出击，开拓新的市场。“慎战”要求企业要谨慎行事，但并不意味着画地为牢，只要时机成熟，就要果断出击。

现在的社会很多人显得有些浮躁，总是急功近利，急于求成，但是欲速则不达，多数以失败而告终。就像许多中小民营企业，不是一下子就能变成大企业，甚至成为知名企业。首先，是立足，活下来，因为中国的民营企业平均寿命是2.9年，活下来就成功了一半；其次，稳定自己的市场，立于不败之地，稳中求变，稳中求发展。只要不断地积累实力，一旦时机出现，便可以迅速占领更多的市场；最后，你必须对自己从事的行业非常了解，能做出准确的判断，“经之以五事，校之以七计”，知己知彼，才能百战不殆。



## 案例：销售奇迹

一个名叫罗克巴的 28 岁的青年通过调查发现：美国的一些家庭因孩子不在身边感到无趣，离婚家庭中的孩子经常感到孤独寂寞，缺少精神上的依靠。如果能设计一些独特的布娃娃，一定能受到这些大人和孩子们的欢迎。而美国厂商看准了消费者的这一心态，认为这种布娃娃一定能在市场上热销。于是美国厂商马上联系罗克巴，买下其设计专利，并把布料运送到中国香港让工厂昼夜赶工制作，赶到圣诞节前把这批布娃娃空运回美国。结果，10 万个布制的洋娃娃很快销售一空。

为了让布娃娃更受欢迎，设计者更是费尽心思。称这种布娃娃“椰菜娃娃”，赋予布娃娃“人”的意义，购买者要“领养”而不是“购买”，在签署“领养证”之后，要保证好好照顾她。这就像领养孩子一样，购买者会对洋娃娃感觉很亲切。

让人不可思议的是，人们几乎找不到两个完全一样的洋娃娃，这是因为设计者利用电脑程序设计出变化多种多样的组合，使得每个洋娃娃都不重样。布娃娃被赋予了“个性”，这样就更加牢牢地抓住了消费者的心。因为美国厂家在销售前做了充分巧妙的准备，这种布娃娃一经投放市场，立即引起了轰动。这些布娃娃非常昂贵，购买一个需要花费 150 美元，而有设计者亲手签名的售价还要更高，高达 3 000 美元一个。但尽管如此，美国人仍是把布娃娃抢购一空。这种布娃娃的营销无疑创造了世界销售史上的奇迹。

神奇的“椰菜娃娃”之所以能够创造世界销售史上的奇迹，在于其独特的营销战略，赋予商品特殊的意义，消费者像领养孩子一样感觉非常亲切。每个商品都是独一无二的，被赋予了“个性”，牢牢地抓住了消费者的心。而这一切绝非运气，与充分的准备和运营公司的实力有关。



## 五、修道保法，兴旺发达

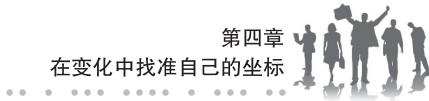
孙子曰：“善用兵者，修道而保法，故能为胜败之政。”意思是说，善于用兵的人，必须修明政治，确保法制，从而能掌握战争胜负的决定权。

孙子在文中多次提到“道”，并强调道的重要性。所谓“道”，就是道德。有道德、讲信义就能赢得民众的信任。孙子解释“道”说：“道者，令民与上同意也。”（《计篇》）在比较战争双方取胜的条件时，他又提出要观察“主孰有道”（《计篇》）。在孙子看来，“道”就是使民众与君主同心一意：“有道”就是取得民众的支持和拥护；不过，在这里“道”可以理解为国家的制度，所谓“修道”就是要采用正确的政治措施，使国力增强，社会稳定，君民同心，有了这样的后盾支持，士兵才能发挥出强大的战斗力。“保法”是指军队纪律一定要严明，奖罚分明，激励并警示士兵约束自己的行为。没有规矩不成方圆，伟大的团队几乎都是靠严密的制度在管理，避免更大个人言行对团队的影响。

在商业竞争中同样要“修道”，其目的是为了取得消费者的信任和欢心。商业竞争中“修道”，就是要建立良好的商业道德，以质优价廉的商品供应消费者；不断开发新的商品，以满足消费者的需要；热情接待顾客，细致介绍商品，耐心选择商品，并提供完善的售后服务；杜绝以次充好、缺斤少两、偷工减料、假冒名牌、暴利斩客等欺诈行为的发生。这样，一个企业、一个商场或一个商店就会在消费者中树立良好的形象和信誉，顾客便喜欢到那里去购物，这个商业单位自然就兴旺发达，长盛不衰。

商业竞争中的“保法”应该包括两方面：一方面商业机构内部要建立健全管理机制，各部门分工细致、职责明确，货物进出都有明细的账目，绝不允许有贪污、盗窃的现象发生；另一方面商业机构要遵守国家的法律，绝不能偷税漏税、欺骗顾客，发生违法乱纪的行为，要获取合法的利润。

在商业活动中，因“修道保法”而兴旺发达的商业企业不计其数，格兰仕的成功就得益于此。



## 案例：修道保法

格兰仕总裁梁庆德说过这样一句话：“我们虽然没有能力使人们富裕起来，但会竭尽全力使广大消费者辛勤的劳动成果更富有价值。”格兰仕言行一致，在诚信和服务的“修道”上，不浮夸，不作假，踏踏实实，把贵族化的产品微波炉的价格硬是降了下来，从几千元降到几百元，使之成为平民产品，真正为国人做了一件好事。

“君子爱财，取之有道。”格兰仕建立了良好的商业道德，以质优价廉的商品供应消费者；不断开发新产品，以满足消费者的需要；热情接待顾客，为其提供完善的售后服务；讲究诚信，反对欺诈。格兰仕在“修道”方面堪称表率。

格兰仕执行总裁梁昭贤在总结格兰仕 26 年的成功之道时，归结为“简单 + 勤奋”。

格兰仕的扁平化管理制度，便是管理简单化的一个很好注脚。

扁平化管理，格兰仕内部称之为分裂繁殖制度。通过师带徒、结对子，新员工能够很好地适应工作环境，工作也可以很快上手，而且，那些程序化、规范化、流程化的事情，也能得到高效处理。采用师徒制，可以有效消除人与人之间的隔阂与戒备心理，让员工感受到大家庭的温暖，心往一处想，劲往一处使。同时，扁平化管理也有利于快速培养人才，为企业高速扩张打下良好的基础。

更为重要的是，扁平化管理确保了格兰仕管理架构的简单化。格兰仕的管理链条只有三层，而管理人员所占比例不超过 0.8%。这就避免了官僚作风，确保各项工作都能高效率进行。所以，格兰仕说：“法者，管理简单化也。”

如果一个企业善于做到“修道而保法”，就会在日益激烈的竞争中树立良好的信誉，赢得消费者的青睐，使顾客盈门，效益倍增；反之，如果该企业信誉不好，违法乱纪，以伪劣商品欺诈顾客，像前一时期社会上盛行的非法传销活动那样，使许多人上当受骗，则不仅会受到消费者的唾弃，舆论的谴责，严重的还会受到国家工商管理部门的取缔和制裁，这是十分危险的。“修道保法”铸和谐。



## 六、懂“称胜”之道，化解生存危机

孙子曰：“一曰度，二曰量，三曰数，四曰称，五曰胜。地生度，度生量，量生数，数生称，称生胜。”意思是说，用兵之法：一是度，即估算土地的面积；二是量，即推算物资资源的容量；三是数，即统计兵源的数量；四是称，即比较双方的军事综合实力；五是胜，即得出胜负的判断。土地面积的大小决定物力、人力资源的容量，资源的容量决定可投入部队的数目，部队的数目决定双方兵力的强弱，双方兵力的强弱得出胜负的概率。

在孙子的战略哲学中，奇招异谋诚然重要，甚至是主导战局、全面获胜的关键；但不管多厉害的谋略兵道，一定要建立在良好基本条件的基础上。这些基本条件就是：度、量、数、称、胜。这五个环节相互联系，一环扣一环，形成一种必然的逻辑关系。各个环节之间相互协调，保持一定比例，才能促进国力不断强大。

有了广大的幅员，就可以孕育充沛的物质条件；有好的物质条件，就可以招募勇士，严格训练，以充实战备。在基本战力上领先对手，让自己先立于不败之地；若能再加上上等将才，以军队的基本优势，配合最佳的用兵之道，就可以战胜攻取，无往而不利了。

反过来说，如果幅员小、物资少、兵员弱、基本条件远不如人，则再好的谋略运用恐怕也发挥不出来。这一点，也正是孙子所有兵法中最重要的基础。

孙子认为这种“度、量、数、称、胜”五个方面依次相生、层层递进，链条式的因果关系，具有法则的性质。所以要增强自己的军事实力，就必须使自己的主观愿望符合这种客观的规则，紧紧围绕这个因果关系来从事自己的军事实力建设。

将“度、量、数、称、胜”引用到现代企业竞争之中，我们会发现，企业的发展过程，也应该以“称胜”为指导方针，量力而行，根据企业拥有的资金、技术、人才等具体条件，来确定企业的发展规划。如果好高骛远，自



不量力，不但会给企业带来许多不利影响，甚至会导致失败。

### 案例：“称胜”之道

日本商人和田一夫开了一间名叫“八佰伴蔬果店”的小超市，经营范围以伊豆半岛为中心，包括静冈县和神奈川县西部。在当时，日本的零售业鱼龙混杂，而且很多国际性的连锁店也在极力抢占市场，和田一夫经过分析，知道自己的连锁店难以与强敌竞争。所以他决定先到国外发展，巩固基础，增强实力。于是，“八佰伴”先后在巴西、新加坡等地设立分店，年营业额高达2.5亿美元。依靠雄厚的国外资本，八佰伴日益壮大，成了全球零售业的一枝奇葩。

和田一夫正是懂得“称胜”的道理，当面对强大的竞争对手时，为避免与之正面交锋，另辟蹊径，从而化解了生存的危机。



## 七、四两拨千斤，小企业如何以弱胜强

孙子曰：“故胜兵若以镒称铢，败兵若以铢称镒。胜者之战民也，若决积水于千仞之溪者，形也。”意思是说，获胜的军队对于失败的一方就如同用“镒”来称“铢”，具有绝对优势，而失败的军队对于获胜的一方就如同用“铢”来称“镒”，具有绝对劣势。胜利者在指挥打仗的时候，就像积水从千仞高的山涧冲决而出，势不可挡，这就是强大军事实力的表现。

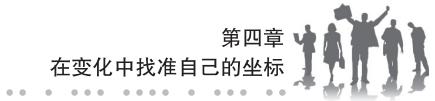
孙子在这里论述了“优势”和“劣势”的问题。在战争中，如何发挥自身优势，扬长避短，以压倒性的气势战胜敌人，其实是一种将帅指挥的艺术。

而造成镒和铢的强烈对比的重要原因，就是前文所提到的度、量、数、称、胜；如果这五项基本条件优势越明显，就越笃定胜利。就好像狮子和兔子的对决一样，而胜兵就是狮子，败兵就是兔子；或者更数据化一点地说，是五百七十六人对决一人。在开打之前，就已经知道何者全胜，何者败北了！

有了上述的绝对性优势之后，胜利就如囊中物一般；而胜利者之所以狂胜、全胜，是因为凭借着强大的基本力量主导战势。就像决开八百丈高的积水般，其势之猛、其劲之锐，沛然莫之能御，而这都是以绝佳的优势条件为基础，积累而成的啊！

在企业经营中，企业同样需要善于利用自身的优势，以排山倒海的气势占领市场。很多中小企业在成立之初，都会面临着与实力企业同台竞争的局面。要想立足下来，不被“大鱼吃小鱼”，首先要立足下来，然后发挥自己的优势，同时寻找对手的漏洞。抓住时机，以不可阻挡的气势战胜对手并非不可能，“四两拨千斤”的商业奇迹每天都在发生。

美国因图特公司如面对强势的微软公司发展自己的产业，坚持自己的主张和优势力，坚持产品差异化战略和集中经营战略并举，保持稳健的发展态势，并最终占据较多的市场占有率。



## 案例：四两拨千斤

年销售额仅有1900万美元因图特公司的产业仅限于财务软件市场，比较单一，但集中性很强。1993占据了60%的市场占有率，而年销售额超过8个亿微软公司主要在其他领域软件的占有市场份额较大，产业结构比较复杂，1989年曾提出要收购兼并因图特公司，被因图特公司否决。从规模和整体产业来讲，很明显就可以看出两个公司的优劣势，微软公司占绝对的主导地位。

因图特避免直接与微软有垄断地位的产业发生正面的竞争，当时微软公司关注的是计算机操作系统的开发与推广，因图特公司发现市场的缝隙，抓住了微软公司的垄断忽视，抢先进入。两家公司在产品的细分市场的规模，成长速度，获利能力、竞争强度等方面有较大的差别，因图特公司发现并抢先进入家用财务软件市场，在进入时采用侧翼进攻的策略较差异化策略，以减少垄断者的注意。因为因图特公司注意到自在产品方面的差异性，不会直接构成对强有力的竞争对手威胁，并且又有这方面特殊需求的客户，因图特公司采取低调的发展经营策略。

因图特为了在小小的市场里赢得一席之地，做了大量的广告宣传，集中主要的力量推广并发展自己认定的财务软件领域。并把财务软件领域做到了市场的顶尖位置，这一点是因图特集中的大量的人力、财力、物力等资源，充分发挥各自的力量，实现企业的跨越式发展。

因图特的集中经营战略有利于经营目标的集中，管理上简单方便，可以集中使用企业的人、财、物等资源。并有条件深入地钻研以至于精通有关的专门技术，熟悉产品市场，用户及同行业竞争方面的情况，提高企业的实力，争得产品及市场优势。有利于产业的高度专业化，可以达到规模经济效益，降低成本，增加收益。

我们可以从中得到如下启示：1. 中小企业产品的特征要与强大的竞争者区别开来，中小企业要在垄断者的市场缝隙中取得生存空间。2. 中小企业要集中有限资源，全力以赴地投入到该狭窄的目标市场领域中，在狭窄的市场领域中必须要做到最强，并求得资源使用效率最大化。3. 在市场竞争中，中小企业要构筑和巩固防御避免因挑战者的介入使企业发展受到冲击。4. 中小企业尽量避免与垄断者正面交锋，直到成为细分市场的最强者。



## 竞争基础是根本

真正善于作战的人，总是先做到不被敌人战胜，然后再去寻找时机战胜敌人，这是战争的最重要的法则。

商场如战场，那些曾经辉煌一时的企业，在一夜之间土崩瓦解，其主要原因是基础不牢，扩张的速度太快，管理团队、现金流等各方面都跟不上，结果只能是崩盘。要想做一个伟大的企业，一定要从实际出发，实事求是，有计划地进行发展。

一个企业可以在一夜之间轰然倒地却不可能在一夜之间就迅速做大做强，真正牢固的企业一定是经过多年的累积和几代企业家的共同努力。这是很重要的一条原则，也是一种战略的眼光。

如何才能控制竞争的进程使自己立于不败之地呢？首先要做好自己的事情，不给对手任何可乘之机。其次，等待时机，寻找对手的漏洞。如果对手没有犯错误，那就想方设法给他制造犯错的机会。

不可胜是一种实力，可胜在敌就是一种机会。在实力和机会之间，要取得平衡，如果把握不好机会很容易变成陷阱，实力不够就可能让自己掉下去。

很多根基牢固的企业平时波动不大，往往一些波动起伏比较大的企业，是因为其战略基础存在问题，像沃尔玛这样的企业之所以能横扫天下而没有对手，一个重要原因是它拥有超强的供应链以及对这种供应链管理能力。

那些真正能够基业常青的企业，一定是在战略层面的管理上做得无懈可击，用战略管理代替了机会主义的管理，这也是能够掌握自己命运的根本所在。

“先胜”是《孙子兵法》的一个重要核心理念，任何伟大的战略家都有



一个共同的特点就是当他要发起决战的时候，一定有充分的把握。战略的价值就在于形成了必胜之势。因此，把战略对抗点前移，胜于无形！

取胜的关键在于要有预见性的眼光和策略，而不是形成不可逆转的态势以后，再去解决。所以，危机管理最好的、最高的层次就是没有危机。作为企业家，一定要在预防体制上多做准备。这就涉及企业奖惩体制，在论功行赏的时候，往往会奖赏那些战功卓著的战将，而忽视了那些在默默无闻中把危机化于无形的无名英雄，但恰恰是这些无名英雄构成了企业牢不可破的基础。所以，在确立激励机制时，一定要格外注意这一点，这是管理的一个很高境界。

战争也好，竞争也罢，强胜弱败是普遍的规律。作为战略家，一定要把握住自己，在事先确定的对抗点上形成绝对的优势，才能取胜，否则不可能取胜，这是取胜原理核心中的核心。

这并不意味着不能以弱胜强，即使在全局上处于劣势，但是也可以在关键的局部上形成优势。所以，不管资源有多少，规模大小，同样可以在细分市场上形成不可战胜的优势。



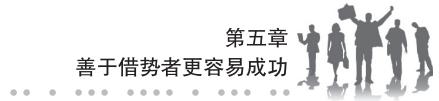
## 第五章

# 善于借势者更容易成功

“势”是中国战略思想中的一个重要范畴。要想掌握中国战略思想的精华，不能不洞悉这个字的深刻内涵。借势看似比较容易，人人都可以借，但如何才能借得对，借得准却不是那么简单。“好风凭借力，送我上青天。”不管是企业还是个人，如果你找到了自己的“好风”，自然也能上“青天”。那种只靠自己的力量达到成功的观念早该扔掉了。那么如何使你的力量得到最大限度地发挥？我们将在本章中找到答案。







## 一、善于管理者，总会在奇正变化之间抓住机会

孙子曰：“凡治众如治寡，分数是也；斗众如斗寡，形名是也；三军之众，可使必受敌而无败者，奇正是也；兵之所加，如以碆投卵者，虚实是也。”意思是说，一般而言，管理大部队如同管理小部队一样，这是军队的组织编制问题；指挥人数多的部队像指挥人数少的军队一样，这是指挥号令的问题。整个部队遭受到敌人的进攻，而没有溃败，这属于“奇正”的战术变化问题；对敌军所实施的打击，如同以石击卵一样，这属于“避实就虚”原则的正确运用问题。

在企业经营中，“分数”是指企业的管理体制和市场的运作模式；“形名”是指指挥控制、监控体制；“奇正”是指出奇制胜；“虚实”指以虚击实。“分数”和“形名”指出了战略达成的基本条件，“奇正”和“虚实”指出了战略达成的最基本的竞争原则。战略达成的基本条件是企业赖以生存的基础，只有生存才能谈得上发展。并不是所有的企业都需要战略，只有发展到一定规模的企业，在取得生存的基础上对未来发展有迫切追求的企业才需要战略。

如果要确定达成某个战略目标，必须把战略的基本条件和基本竞争原则首先考虑进去。要达到这样的战略目标，首先要检查我们企业内部的管理制度是否完善，市场运作模式能否支撑整个目标战略的分解，有无一套适合于本企业的监控和反馈流程，执行能力是否强大？如果我们管理和指挥一个企业像管理一个人，就能达到思想和行动高度统一。外遇到强敌时，不仅要出其不意，还能根据竞争对手的虚实，进行市场攻击。

在管理时，战略与战术相互配合和谐，就能使企业出奇制胜。战略是正，战术是奇。善于管理的企业能把正奇的变化运用得莫测无穷。奇与正的相互依存，相互转化，无始无终，永不止息，永不枯竭。善于管理者，总会在奇正变化之间抓住机会。

一个公司的管理者，尤其是规模较大的公司管理者，也要懂得“治众如治寡”。即使你的职权能够管理整个公司，但是个人精力和能力毕竟有限，不



用事无巨细地一一过问，只要掌握好各个中层管理者就好，这样才能实现整个公司的科学管理。

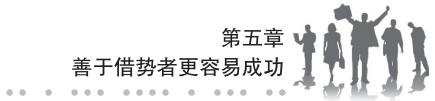
### 案例：治众如治寡

松下幸之助曾说：“作为一个大企业管理者，只需监督好各个部分的负责人即可，再由这些负责人去管理更下层的员工。企业主管看到普通员工，唯一需要说的话就是‘谢谢’，并点头微笑，以示对员工为企业努力工作的感激。”正是由于松下幸之助这种管理方式，才使得松下公司的业绩遥遥领先。

而福特三世则相反。刚上台时，还能选贤任能，并让他们各自拥有合适的职权。他还摒弃了原来的“集权制”，把公司分成几个部门，把权力下放给各个部门的负责人。但当公司发展壮大之后，福特三世开始独断专行起来，无法接纳别人的意见。他把同自己“理念不合”的诺森·李·艾柯卡等优秀的管理者一一辞退，并一手掌握公司所有事务。不久，福特公司的营业额开始逐年下降。

直到后来另外任用了才华卓越的唐纳尔·德·彼得逊，才使得福特公司重新发展兴旺起来。

许多的高层管理者刚上任时，还比较谦虚，任人唯贤，随后便会被胜利冲昏头脑，听不进好的建议，像福特三世一样独断专行，势必会阻碍公司的正常发展。很多伟大的公司之所以能取得持续的辉煌，就在于它们有很好的决策体系，是系统在管理公司，靠的是集体智慧，受个人影响较小。企业经营的最高境界就是：组织缺少任何一个人都可以正常运转。



## 二、人无我有，人有我优，人优我多，人多我转

孙子曰：“凡战者，以正合，以奇胜。故善出奇者，无穷如天地，不竭如江海。终而复始，日月是也；死而复生，四时是也。声不过五，五声之变，不可胜听也；色不过五，五色之变，不可胜观也；味不过五，五味之变，不可胜尝也。”意思是说，大凡作战，一般都是以正兵当敌，用奇兵取胜。所以善于出奇兵制胜的将帅，其战法变化就像天地那样变化无穷，像江河那样永不枯竭。周而复始，像日月的运行一样，死而复生，像四季更替一般。声乐不过五种，然而五种声音变化，却会产生出听之不尽的声调来；颜色不过五种，而五种颜色的变化就看不尽，组合非常多；味道不过五种，然而五种味道的变化无穷无尽。

孙子的奇正思想，被后人概括为出奇制胜，先正后奇，以正御敌，以奇击虚，正面钳制，侧后进攻，出其不意，攻其不备，出奇匿伏，因势用奇等韬略原则。

战术无非奇正两途，然而由奇正而推演、产生的奇谋妙策，则无穷无尽。

在商业竞争中，一般的常规方法也是难以奏效的，只有“善于出奇”，方法变化多端，无穷无尽，才能吸引顾客，把商品尽快销售出去。我们经常听到的一句话：“人无我有，人有我优，人优我多，人多我转。”这就是一种“奇正”策略。电视剧《亮剑》中李云龙就是一个喜欢“剑走偏锋”的人，不喜欢按常规出牌，所以，几乎每次都能打胜仗。对一个企业来说，奇正变化，意味着创新，无论是新产品开发、广告宣传或行销手段，都要求出奇、出新。不断地创新才是企业具有持久竞争力的原动力，也是一个民族进步发达的灵魂。

对于企业和个人，其实我们周围都充斥着各种资源，有许多都没有得到充分的利用，结果被浪费了。21世纪，一个管理者必备的技能就是要学会整合，对有限的资源，进行重组，拆分，简单化（去除其中不合理的因素），链接。创新，其实也不难，会整合就是创新。包括现在的广告宣传、新产品



开发、营销模式，其实都是按照一定的原理，包装、结构调整、借势才产生了奇特的效果。

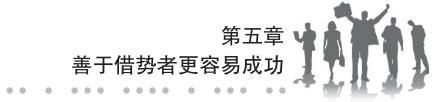
商业竞争中的“善出奇”，方式多种多样，手段变幻无穷，正如孙子所说：“无穷如天地，不竭如江河。”只要“善出奇”而吸引顾客，就能使生意兴隆，财源大开。

### 案例：出奇制胜

现在的茅台酒家喻户晓，扬名海外。然而谁也不曾想到，在1915年的巴拿马万国博览会上，茅台酒却遭遇冷落。茅台酒产自贵州，味香醇正，在中国久负盛名，然而在“万马”接连几天，几乎无人问津，眼看着闭展的日子就要到了，却没有任何收获。

趁一群外国人从邻近的展室出来之际，贵州商人突发奇想双手捧酒，故意失手将酒瓶摔在了地上，刹那间，香味弥漫。外国人驻足，连连称赞，茅台酒从此走出了国门。

在企业经营中就是这样，很多时候都需要你用出奇的广告，来推销自己，因为酒香也怕巷子深。



### 三、只有“变”和“奇”，才能使企业保持生机和活力

孙子曰：“战势不过奇正，奇正之变，不可胜穷也。奇正相生，如循环之无端，孰能穷之？”意思是说，作战的战术阵势，不过“奇”、“正”两种，然而奇、正的变化则无穷无尽。“奇”、“正”相互变化，就像顺着圆环旋转一样，无头无尾，谁能穷尽它呢？

孙子阐述了奇正范畴的内在联系，奇与正不可分割，而是互相依存，互相转化，如同圆环旋转，无始无终。孙子的这一思想，在实质上，是指奇可变为正，正可变为奇。变奇为正，化正为奇，临敌运变，循环不穷。

有限性加无限性，就会无穷无尽。

商业市场可谓千变万化，一种新产品在投入市场之初，有可能会获得很高的利润；但随着同类产品的不断涌现，一是会挤占市场，二是技术的改进会使得新产品相形见绌。如果新产品不得已才改进，那么注定会被后来者淘汰。一个精明的经营者，总能透过市场的层层迷雾，察觉微妙的变化，捕捉市场信息，抓住市场机会，不断创新。在瞬息万变的市场中，只有“变”和“奇”，才能使企业保持生机和活力。

#### 案例：奇招夺回阵地

20世纪60年代，占有绝对市场优势的美国吉利公司被竞争对手威克森公司推出的一种不锈钢刀片打了个措手不及，其市场份额逐渐萎缩。随后，威克森公司又推出了一种黏合型剃刀，这时吉利公司方才如梦初醒，开始制订反攻计划。吉利首先推出世界上最早的双刃剃刀，之后又开发了双刃刮胡刀，接着又推出了“好消息”牌刮胡刀，这是一种可自由使用的刮胡刀。吉利公司把“奇”运用于新产品的开发上，不断增加产品品种，推陈出新，正是这种“奇”招，抢回了丢失的阵地，更加稳定地巩固了自己的市场。

在商业竞争日益激烈的今天，变化每天都在发生，你可以拒绝变化，但你的竞争对手不会。这个世界唯一不变的就是变。



## 四、营销造势，商业竞争必不可少的手段

孙子曰：“激水之疾，至于漂石者，势也；鸷鸟之疾，至于毁折者，节也。是故善战者，其势险，其节短。势如扩弩，节如发机。”意思是说，湍急的流水迅猛地奔流，以致能把石块漂移，这就是由于水势强大的缘故；雄鹰迅飞猛击，以致能捕杀鸟兽，这是由于节奏恰当的关系。所以善于指挥作战的人，进攻时态势险峻，掌握的行动节奏是短促而猛烈的。险峻的形态就像张满的弓弩，急促的节奏就像触发弩机把箭突然射出。

孙子在这里提出来两个制胜的关键——“势”与“节”。急速奔腾的大洪流，之所以能漂流巨石，除了速度很快之外，还必须有强大的推动力，这种推动力就是“势”。

势在孙子兵法中，是最重要的核心概念。势最直接的意思就是力量，而且是极为强大的力量，强大到万物莫当；就因为势太厉害了，所以，孙子主张以“势”胜敌。

问题是，势是怎样来的呢？

修道保法，先建立基本实力，先为不可胜。

诡道欺敌，让对手现兵形，弱化对手，以待敌之可胜。

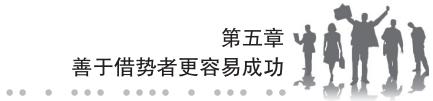
奇正相生，奇兵与正兵交互运用，让对手不知何所守，不知何以攻，再出其不意，攻其无备。

势一旦形成，不管对手原来有多强，也都会像激流中的石头一般，被顺势漂起。

猛禽攻击猎物时，把握好了速度和节奏，才能一击致命。在战争中，要利用态势、掌握节奏、控制距离、抓住稍纵即逝的战机，以快捷、凌厉的态势击溃敌人。

为什么势之后还要有节呢？这就是孙子高人一筹的地方，也是作为人类史上最伟大的战略宗师的关键所在。

势本身就是致敌死命的力量了，但孙子看到利用节可以将势的能量彻底



爆发，这等于将势的力量加倍放大，双保险加双保证，不全胜致敌，根本不可能。

孙子认为创造和利用态势，合理部署兵力，就能使自己的实力得以充分发挥。而指挥作战的将领，要善于创造势不可挡的态势，利用短促的节奏战胜敌人。

商场如战场，企业在发展壮大时，也必须掌握“势”与“节”。不但要密切关注市场变化，抓住拓展业务的机会，创造发展的态势，而且还要以快捷的势攻击竞争对手。只有在变幻莫测的商战中乘“势”而上，快速反应，才能立于不败之地。

### 案例：风靡一时的魔方

一位有经济头脑的美国数学家花了5万美元从一位匈牙利数学家那里买来了魔方的设计专利，并在美国开了家魔方生产公司。随后，他又为魔方做了大量的宣传和广告，他肯定地说：“魔方肯定会畅销全球。”

果然，魔方一上市就风靡全球。美国数学家从中大赚了一笔，但他却说：“这东西只能风靡一时。”正像他所预料的一样，没几年，魔方市场饱和，其他魔方生产厂家因为亏损纷纷倒闭。而这位美国数学家因预料到这一切早早转投了其他行业，丝毫没有受影响。

正是因为这位美国数学家知道“势险节短”，所以他果断地决定投产魔方，为自己赚得了几千万美元；也是由于同样的原因，他在市场饱和前迅速转移，保住了之前的胜利果实。

在营销的手段上，成功的商人自然有他独特之处。不得不让人折服，当年日本西铁城手表为了占领中国香港市场就曾成功地上演了一场造势的谋略。

### 案例：高空赠表

一天，一架标有“西铁城公司”字样的直升机在中国香港闹市区的一个广场上盘旋，只听刷刷两声响，两幅巨大标语从舷门滚落而下。一幅是“用我西铁城手表，绝对无烦恼。”另一幅是：百米高空赠手表，一看就知好不好。

紧接着，金灿灿，亮晶晶，白花花的各式各样的西铁城手表从飞机上投掷下来，人们争相接着，唯恐得不到免费手表。绝大多数手表都被人们接住

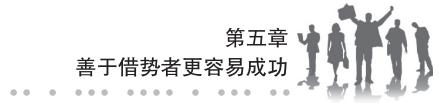


了，偶尔也有掉在地上的，还没等人看清摔坏没摔坏，就被人迅速捡了起来，赶紧揣到口袋里。

人们其实就在期待着这一天，因为西铁城公司在广告上说，如果谁捡到摔坏的手表就可以领到十倍价值的现款。

然而让人们惊奇的是，几乎没看到被摔坏的手表。中国香港市民被西铁城公司第二天公布的千分之零点八的数字惊呆了：质量真好！仅此一举，西铁城手表誉满中国香港，并迅速波及中国大陆市场。

市场营销的本质不是产品的竞争，而是认知的竞争：某种产品在消费者心目中“是什么”远远重要过其实际上“是什么”——这就决定了企业之间最高层面的竞争不是产品功能的竞争，而是消费者认知的竞争。所以公共关系主导的营销造势在其中体现出强大的作用：以卓越的新闻策划以及良好的沟通手段，让社会公众全方位地了解企业，了解品牌背后的人、企业、文化和故事，促成他们对品牌由认识而了解，由了解而无限忠诚，品牌以得人心而得天下。



## 五、你可以拒绝进步，但你的竞争对手不会

孙子曰：“纷纷纭纭，斗乱而不可乱也；浑浑沌沌，形圆而不可败也。乱生于治，怯生于勇，弱生于强。治乱，数也；勇怯，势也；强弱，形也。”意思是说，旌旗纷乱，人马混杂，在混乱状态中作战要使军队整齐不乱；在浑浑沌沌，迷迷蒙蒙的复杂形势下作战，必须把部队部署得周密，保持态势不至失败。向敌诈示混乱，是由于我方编制严整。向敌诈示怯懦，必须是我方具备勇敢的素质。向敌诈示弱小，必须是由于我方拥有强大的兵力。严整或混乱，是由组织编制的好坏决定的；勇敢或怯懦，是由作战态势优劣所造成的。强大或弱小，是由双方实力大小的对比所显现的。

孙子认为“治”与“乱”、“力”与“劫”、“强”与“弱”并非恒定的，两者在一定条件下可以相互转化。战场始终处于不断地变化之中，在作战时，必须留意战场形势的变化，采取相应的措施，把握胜利的机会。我们都知道作战时士气非常重要，如果士兵有高昂的士气，那么就可以最大限度地发挥战斗力，而低下的士气，则可能让部队损失惨重。然而士气的高低是可以相互转化的，正如混乱可以转化为严整，怯懦可以转化为勇敢，弱小的态势可以转化为强大的态势。自古兵家都十分重视激励士兵的士气，发挥他们最强的战斗力，在战争中取得主动。

在现代商战中，不存在永远的胜利者。特别在高科技高速发展的现代社会，企业必须不断创新，使自己的产品、服务、管理等各方面都跟上时代的潮流；否则，任何一个实力强大的企业，都会因为停滞不前而被市场淘汰。企业实力的强弱永远都是相对的，所谓“十年河东，十年河西”，今天你是强者，明天就很可能被人超越。因此时时刻刻都要不断进步，不放松前进的步伐才是企业发展的上策。

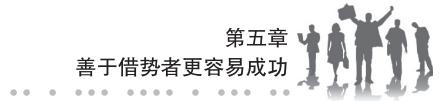
### 案例：惊人的衰败

王安公司因为不断地创新和推陈出新，事业蒸蒸日上。在鼎盛时期，年



收入达 30 亿美元，在美国《幸福》杂志所排列的 500 家大企业中名列 146 位，在世界各地雇用了 3.15 万员工，足以和当时的蓝色巨人 IBM 相媲美。但晚年的王安失去了蓬勃向上的进取精神，在经营上故步自封，判断力趋向迟钝，以惊人的速度衰败，最终无力回天只好申请破产。

王安公司盛极而衰，在商业社会里是一个很普遍的现象。我们很少看到经营超过 100 年的公司，大多数公司都是以崩盘而告终。与其说是企业的宿命论，倒不如说是人性的弱点所致。开创一个公司时，创始人往往怀着一种使命感在不断进取，取得了无数的辉煌。一旦这种使命感没了，企业精神就没了，企业的末日也不远了。



## 六、让消费者在体验中消费，在消费中享受

孙子曰：“故善动敌者，形之，敌必从之；予之，敌必取之。以利动之，以卒待之。”意思是说，所谓善于调动敌人的将帅，以假象迷惑敌人，敌人就会听从调动；以小利诱惑敌人，敌人就会前来夺取，以小利调动敌人，以伏兵待机击破敌人。

孙子在这里提出来“诱敌”的战术。为了能在战争中取得优势，给予敌人军心涣散，逃兵众多的假象，让敌人作出错误判断，落入我方圈套。所以优秀的将帅善于利用心理战术，凭借各种因素调动敌人。

在强敌进攻面前，在战略、战役上有计划地放弃一些地方，引诱敌人进至预定地区予以歼灭的作战方法。这可使敌人增加消耗，疲劳沮丧，分散兵力，发生过失，陷于不利态势；便于自己利用有利条件，集中优势兵力，各个歼灭敌人。

在现代营销中，越来越多的企业学会运用这种心理战术，开始分析消费者心理，采取积极有效的诱导方式，为顾客提供足够的利益，也可采用这种“示形”的方法，充分显示商品的功能和优点，使人羡慕不已而产生购买的欲望，从而打开商品的销路。

商业上的“示形”的方法很多，例如电风扇，顾客最喜欢其耐用，风量大，工作时无噪声。江苏省南京市“蝙蝠”牌电扇厂把其产品放到南京新街口百货商场的橱窗里，让它日夜不停地转动、扇风，旁边还贴出一道醒目的标题：“从某年某月某日某时起，该电扇昼夜连续运转，请计算一下至今已有多少小时？”这个橱窗吸引了许多围观者，人们纷纷称赞这种电扇质量过硬，销售额也随之上升。

有时候“以利动之”可以化解公关危机。

### 案例：化危机为转机

在一家四星级酒店，有一位女房客在厕所里看到一只老鼠，受到惊吓。



这个消息很快被传开了，这对这家本来就门可罗雀的饭店来说简直是个致命的打击。饭店老板连忙召集所有员工商量对策，有一名员工说：“既然这事已经传出去了，想要隐瞒肯定是不行了。我们不如将计就计，让这件事越闹越大好了。”接着他想出一个让在场的所有人都称赞的妙招。

于是，饭店打出这样的广告：各位房客，为了使您在本店住得更为开心，本店特意养了两只金毛鼠作为吉祥物。如果您有幸看到它们，可以获1000美元的奖励。如果您抓到了它们，可获得5000美元的奖励。

果然，广告一出，饭店里的客人沸腾了，他们处处留心，希望能抓住那两只“吉祥物”。而更有一些好奇者纷纷从远处赶来投宿，希望自己能成为幸运儿。但所有人都一无所获。其实，饭店哪有什么金毛鼠，就是当初那只小老鼠也早被饭店抓走了。于是当初的传言再也无人相信了，而且这家四星饭店却因此事知名度大增，顿时门庭若市。

饭店以奖金吸引顾客，不仅解决了自己的公关危机，还获得更大的收益，这个例子正好说明了“以利动之，以卒待之”的妙用。

“示形”“利之”反映在现代商业中，实际上是一种新型的营销模式，叫体验营销。该模式在商业活动中已经被广泛使用，取得了非凡的商业效果。下面根据《体验营销》理论，来给大家分享一下体验营销的特点及运用。

### ■ 体验营销

体验营销是指企业通过让目标顾客观摩、聆听、尝试、试用等方式，使其亲身体验企业提供的产品或服务，让顾客实际感知产品或服务的品质或性能，从而促使顾客认知、喜好并购买的一种营销方式。这种方式以满足消费者的体验需求为目标，以服务产品为平台，以有形产品为载体，生产、经营高质量产品，拉近企业和消费者之间的距离。

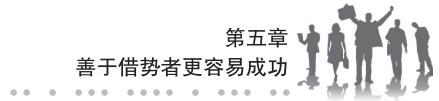
### ■ 体验营销的操作步骤

#### 1. 识别目标客户

识别目标客户就是要针对目标顾客提供购前体验，明确顾客范围，降低成本。同时还要对目标顾客进行细分，对不同类型的顾客提供不同方式、不同水平的体验。在运作方法上要注意信息由内向外传递的拓展性。

#### 2. 认识目标顾客

认识目标顾客就要深入了解目标顾客的特点、需求，知道他们担心、顾



虑什么。企业必须通过市场调查来获取有关信息，并对信息进行筛选、分析，真正了解顾客的需求与顾虑，以便有针对性地提供相应的体验手段，来满足他们的需求，打消他们的顾虑。

### 3. 从目标顾客的角度出发，为其提供体验

要清楚顾客的利益点和顾虑点在什么地方，根据其利益点和顾虑点决定在体验式销售过程中重点展示哪些部分。

### 4. 确定体验的具体参数

要确定产品的卖点在哪里，顾客从中体验并进行评价。譬如理发，可以把后面的头发修得整齐，发型与脸型是否相符等作为体验的参数，这样在顾客体验后，就容易从这几个方面对产品（或服务）的好坏形成一个判断。

### 5. 让目标对象进行体验

在这个阶段，企业应该预先准备好让顾客体验的产品或设计好让顾客体验的服务，并确定好便于达到目标对象的渠道，以便目标对象进行体验活动。

### 6. 进行评价与控制

企业在实行体验式营销后，还要对前期的运作进行评估。评估总结要从以下几方面入手：效果如何；顾客是否满意；是否让顾客的风险得到了提前释放；风险释放后是否转移到了企业自身，转移了多少；企业能否承受。通过这些方面的审查和判断，企业可以了解前期的执行情况，并可重新修正运作的方式与流程，以便进入下一轮的运作。

## ■ 体验营销的八种实施模式

体验营销的目的在于促进产品销售，通过研究消费者状况，利用传统文化、现代科技、艺术和大自然等手段来增加产品的体验内涵，在给消费者心灵带来强烈的震撼时促成销售。体验营销主要有以下八种实施模式：

### 1. 节日模式

每个民族都有自己的传统节日，传统的节日观念对人们的消费行为起着无形的影响。这些节日在丰富人们精神生活的同时，也深刻影响着消费行为的变化。随着我国的节假日不断增多，出现了新的消费现象——“假日消费”，企业如能把握好商机便可大大增加产品的销售量。

### 2. 感情模式

感情模式通过寻找消费活动中导致消费者情感变化的因素，掌握消费态



度形成规律以及有效的营销心理方法，以激发消费者积极的情感，促进营销活动顺利进行。

### 3. 文化模式

利用一种传统文化或一种现代文化，使企业的商品及服务与消费者的消费心理形成一种社会文化气氛，从而有效地影响消费者的消费观念，进而促使消费者自觉地接近与文化相关的商品或服务，促进消费行为的发生，甚至形成一种消费习惯和传统。

### 4. 美化模式

由于每个消费者的生活环境与背景不同，对于美的要求也不同，这种不同的要求也反映在消费行为中。

人们在消费行为中求美的动机主要有两种表现：一是商品能为消费者创造出美和美感；二是商品本身存在客观的美的价值。这类商品能给消费者带来美的享受和愉悦，使消费者体验到了美感，满足了对美的需要。

### 5. 服务模式

对企业来说，优越的服务模式，可以征服广大消费者的心，取得他们的信任，同样也可以使产品的销售量大增。

### 6. 环境模式

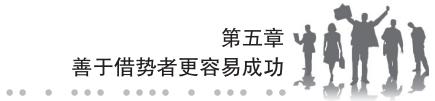
消费者在感觉良好的听、看、嗅过程中，容易产生喜欢的特殊感觉。因此，良好的购物环境，不但迎合了现代人文化消费的需求，也提高了商品与服务的外在质量和主观质量，还使商品与服务的形象更加完美。

### 7. 个性模式

为了满足消费者个性化需求，企业开辟出一条富有创意的双向沟通的销售渠道。在掌握消费者忠诚度之余，满足了消费大众参与的成就感，同时也增进了产品的销售。

### 8. 多元化经营模式

现代销售场所不仅装饰豪华，环境舒适典雅，设有现代化设备，而且集购物、娱乐、休闲为一体，使消费者在购物过程中也可娱乐休息。同时也使消费者自然而然地进行了心理调节，从而还能创造更多的销售机会。



## 七、人的长处，才是一种真正的机会

孙子曰：“故善战者，求之于势，不责于人，故能择人而任势。”意思是说，善于用兵打仗的人，总是努力创造有利的态势，而不对部属求全责备，所以他能够选择人才去利用和创造有利的态势。

孙子在这里强调了创造并利用形势和选择人才的问题。孙子认为要创造对我方有利的“势”，才能取得胜利。然而战争中的“势”是如何判断和把握的呢？选择适当的人才，是创造和利用有利态势的关键。在战争中，领导者若能择人任势，就会取得战争中的主动权和胜利优势。

求势的根本出发点是“取势”，即在充分利用把握势态的发展变化中，以势酿势，实现克敌制胜的战略目的。而要能够“取势”，则必须先做到“识势”。所谓“识势”，有两层内含：一方面是对形势的发展和趋向变化，要有超前认识的目光和谋断能力；另一方面，是对自己是否具有取势的条件和实力（主要是是否拥有可以委任并能担当重任的核心能力人才），要有清醒的认识。不能“识之于势”，也就难以“取之于势”，因此，“识势”是“求势”的前提条件。正因为如此，世人把识时务者称为俊杰之才。但是，一个统帅者他虽有“识势”的战略远见，身边也有能够担任重任的人才，他却不能充分使用，最后还是会落入“失势”的惨败境地。

在如今的知识经济时代，企业间的竞争就是人才的竞争，所以如何选择好人才，用好人才是企业能否持续发展的关键。在商业竞争中只有选择优秀的管理人才和营销人员，才能决策有方，提高效益。“任势”就是利用形势，如在战争中占领制高点，利用水流、风向，选择有利时机出击等。除了“任势”外，还要“造势”。在商业竞争中也要“任势”和“造势”，才能借势发力，迅速发展。

一个人往往在某一方面有突出的才干，而最适于某项特定的工作，扬其所长，用其所能，可成人才；抑其所长，用其所短，则成庸才。没有十全十美的人才，都会有优点和缺点，领导者常常对引人注目的缺点看得多，听得



多，乃至将其缺点与优势的个数相加减，用他的缺点去打擅长点，结果得出人才价值的负值。殊不知，一个人最大的长处在数量上可能只有一个，但其产生的价值效益却可大得无可估量。

管理学家德鲁克有一句名言：“人的长处，才是一种真正的机会。”大凡高明的领导者无不深明其意：要以人的长处的运用为机会——善于识察人的长处，择人任势，就能不失时机地赢得事业的成功。这正是今天企业的领导者需要学习汲取的用人之道。

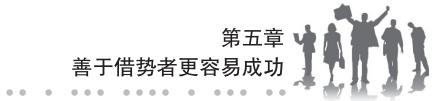
### 案例： 善将兵， 更要善将将

格兰仕刚开始涉足微波炉行业时，困难重重，格兰仕必须聚拢一批微波炉行业的专家、行家，才能顺利转型。总裁梁庆德看到问题之所在，五上上海，用真诚感动了上海无线电十八厂的几位工程师。现在身为格兰仕副总裁的陆荣发回首往事，依然感动不已。陆荣发一到格兰仕，正赶上要从日本引进一条价值1000多万美元的微波炉生产线，而整个引进谈判过程一直是由他全权负责的。梁庆德“疑人不用、用人不疑”的风格，高度凝聚了管理层的战斗力，建立了一支同心同德、冲锋陷阵的坚强队伍。

汉王刘邦曾问韩信自己能领多少兵，韩信说：“陛下不过能将10万。”刘邦说：“于君何如？”韩信回答说：“臣多多而益善耳。”刘邦笑说：“多多益善，何为我擒？”韩信说：“陛下不能将兵，而善将将，此乃信之所以为陛下擒也。”格兰仕有这么一个核心团队，不仅“善将兵”，而且“善将将”，格兰仕才能释放出巨大的能量。

格兰仕作为一家制造企业，是如何调动这两万多人的积极性的呢？这不能不提格兰仕的企业文化建设。在格兰仕，有工会、妇联、团支部等传统社团组织，也有足球俱乐部、时装协会、摄影协会、篮球协会、书画协会、文学创作社等十几个“民间团体”。这些组织或“民间团体”，按照各自的兴趣和爱好，利用工余或节假日，开展丰富多彩的活动，使团队具有极强的凝聚力。

格兰仕是一个讲感情和真情的企业，而人最需要的也正是这些，这也就是格兰仕能够打造卓越团队的原因。商业竞争中“择人而任势”，选拔优秀的管理干部和营销人员，利用各种机会和采取多样方法，造成强劲的势头，就一定能提高经营效益，使企业迅速发展。



## 八、懂得创造和利用有利的态势是制胜的关键

孙子曰：“任势者，其战人也，如转木石。木石之性，安则静，危则动，方则止，圆则行。故善战人之势，如转圆石于千仞之山者，势也。”意思是说，善于创造有利“势”的将领，指挥部队作战就像转动木头和石头。木石的特性是处于平坦地势上是静止的，处于陡峭的斜坡上就滚动，方的容易静止，圆的容易滚动。所以，善于指挥打仗的人所造就的“势”，就像让圆石从极高极陡的山上滚下来一样，势不可挡，威力无比，这就是所谓的“势”。

孙子一直强调，要想夺取战争的胜利，必须要擅长造势，因势利导，懂得创造和利用有利的态势是制胜的关键。“势”是一个国家经济实力的表现、使用和发挥。在有利的态势下作战，军队才能发挥更大的战斗力。同时，孙子又对指挥作战的将领提出了要求，那就是必须“造势”和“任势”，而造势又必须对战术和战场情况有清醒地认识。有的放矢，触类旁通，排兵布阵，势不可挡。

在激烈的市场竞争中，经营管理者要善于创造和利用有利态势，以先进科学的管理制度和卓越的经营战略，创造更有利的经营态势，透过准确的市场预测市场供求变化，把握消费者心理，抓住市场机会，保持在市场中的领先地位。

### 案例：借势营销名声大振

蒙牛确实是一个充满传奇故事的企业。开创前三年，蒙牛平均每天超越一个同类企业；开创满六年，其销售额增长200倍，投资收益率大于5000%；未满八年，就成为世界同行的领头人。在短短的几年时间里，从无到有，从小地方的无名私企到影响整个乳制品行业的首屈一指企业，蒙牛人确实是令人惊叹。

蒙牛为什么能够在几千家乳品企业的残酷竞争中脱颖而出？蒙牛的一出



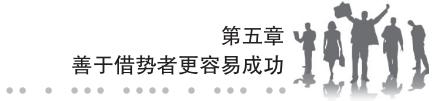
出借势营销是如何上演的呢？蒙牛借势营销可以分为三个阶段。

第一阶段：借势。首先，蒙牛提出了“先建市场，后建工厂”借势营销战略，把有限的资金用于市场的推广中，然后把全国的工厂变成自己的加工车间。然后利用自己在冰淇淋和奶制品行业的工作经验，以及对市场、行业的了解，为这些企业引进了最好的设备、最好的奶源，同时，还带去了新的管理模式。其次，在雪糕包装上打出“为民族工业争气，向伊利学习”的口号。甘当老二麻痹对手。

第二个阶段：蓄势。首先，蒙牛公司携手伊利共创中国乳都，不仅巧妙地扩大了自己的知名度，更打消了伊利的戒心。其次，与3家著名的国际金融投资公司摩根士丹利、鼎辉、英联合作，借势国际资本武装自己，提高自己在国际上的影响。随后，赞助申奥显身手，提升了蒙牛的品牌形象。另外，利用“非典”事件，捐款捐奶让消费者对蒙牛品牌产生认同感。事后证明，蒙牛的品牌形象在历经“非典”之后确实得到了大幅度提升。

第三个阶段：造势。借助“神舟五号”，打出“蒙牛牛奶，强壮中国人”和“蒙牛牛奶，航天员专用牛奶”的口号，赚足了社会公众的眼球。其次，蒙牛以3.1亿元的巨额投入成为央视标王，广告效应带动销售额猛增。最后，蒙牛借势超女，再一次唱响全国。

蒙牛的成功并非偶然，是因为蒙牛善于借势、造势，抓住一切可以利用的时机，见缝插针，灵活运用，不断地提升企业形象和知名度。当然在这个过程中，作为蒙牛的精神领袖牛根生起着至关重要的作用。关键在于他打造了一个卓越的团队，各项战略措施都能准确无误地执行，执行力就是战斗力，执行到位并且卓有成效。



本章心得

## 机动灵活

在企业管理过程中，设计出一个合理有效的组织结构，对企业的快速发展非常重要。

首先这个组织结构要机动灵活，可以根据战略需要自如调整，但前提是必须根据实际情况。

不管企业人数多少，管理的原理是一样的，都可以做到机动灵活自如。这是因为有一个合理的组织结构和人员编制以及很强的执行力。

情况的变化一般转瞬即逝，而这一瞬间也就是我们处理事情的最佳时机。因为万物发生变化之机，正是其内部功能紊乱之时，成功者正是那些善于抓住时机大胆出击者。

战略与战术的相互配合和谐，能使企业出奇制胜。战略是正，战术是奇。善于管理的企业能把正奇的变化运用得莫测无穷。奇与正的相互依存，相互转化，无始无终，永不止息，永不枯竭。善于管理者，总会在奇正变化之间抓住机会。所以，企业管理者必须一方面开动自己的创新思想，为企业以后的发展做出尽量全面的规划；而另一方面则必须具备超凡的社会适应能力，能够根据不同的变化迅速做出适合的方案，正所谓“时异则备变矣。”

企业组织建设的严整与混乱，取决于企业的组织纪律是否严明。通过军事化训练提升员工对组织纪律的遵守度，通过培训调动员工工作的主动性，还有工作态度方面的奖惩措施与制度落实。企业的强弱，不是在于企业规模的大小，而在于企业的经济实力与盈利能力。

顾客喜欢“小利”，就用“小利”吸引他们的忠诚。顾客喜欢“新奇”，



就用“新奇”去刺激他们的忠诚。客户们喜欢“优质”，就要用“优质”去调动他们的忠诚。以顾客需求为中心，不断地满足顾客的个性化需求。优秀的管理者，总能够把适宜的人才放在适宜的位置，去做适宜的工作任务，去驾驭形势和完美地完成工作任务。

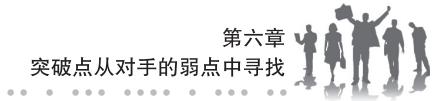
## 第六章

# 突破点从对手的弱点中寻找

兵法中历来主张避实击虚，虚实原则的根本是牢牢掌握战场的主动权，使敌军受制于我。敏锐的市场洞察力必不可少，这就要求经营者要不断积累丰富的经验与资料，把握住市场的最新动向，了解并不断挖掘消费者的潜在需求，这样才可有机会在红海中划出一片蓝海。







## 一、顾客不是上帝，而是我们帮助的对象

孙子曰：“凡先处战地而待敌者佚，后处战地而趋战者劳。故善战者，致人而不致于人。”意思是说，大凡先期到达战地等待敌军的部队就精力充沛、主动安逸，而后到达战地匆忙投入战斗的部队就被动劳累。所以，善战者善于调动敌人而决不为敌人所调动。

在这里，孙子提出了争取战争主动权的思想，“致人而不致于人”。这一点也是战争中最重要的，没有主动权，就会陷入被动、消极防御，甚至处处挨打的境地。主动是克敌制胜的关键，有了主动权，我们就可以先发制人。甚至只要比敌人多一点点优势，我们就可以占据主动。然而，任何事情都不是绝对的，要想在战争中占据主动权，还必须对具体情况做周密的分析，从实际出发，灵活运用，设法劳敌累敌。“致人而不致于人”就是我控制你不被你控制，我左右你不被你左右，我主导你而不被你所主导，这就是一个主动权的问题。

在经营管理中，一定要精心把你上下游的产业链做一个梳理，首先，你要找出你的致人点在哪儿，你的受致点在哪儿，什么叫致人点？就是你说了算，别人求你的；什么叫受致点，就是你说了不算，你求别人的。找出来以后，你在战略运作当中，要有意识地强化你的致人点，弱化你的受致点，这样做可以减少你在经营中的障碍；其次，当你不得不受制于人的时候，只要记住毛泽东的八个字，你就会迅速由被动转为主动。“你打你的，我打我的”，你有你的打法，我有我的打法，你有你的规则，我有我的规则，我不一定按照正常的程序出牌，也不会配合你出牌。

大家都说顾客就是上帝，把顾客侍候好了我就赢了、发财了，这句话不完全对，因为你和顾客之间也有一个致人和受制于人的关系，不能像上帝和乞丐一样，地位的差距不可能有很好地合作。顾客其实不是上帝，而是我们帮助的对象。销售产品给他，要让他感觉我们是在帮助他。所以聪明的高明的企业家在商战中不是盲目地迎合顾客，而是主动地引导顾客，不是盲目地



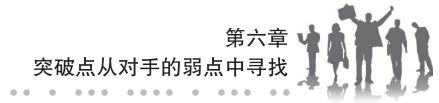
适应市场，而是主动地塑造市场。

还有，什么叫受制于人？就是我求你时，我受制于你，但是你来求我时，你被我所制，我主动。真正的高手他在求你的时候，他会巧妙地变化这个关系，变成你来求他，我看了很多商业案例，太厉害了，本来是求人家，向人家借钱，还得让人家谢谢。本来是卖给人家产品，还得让人家说是缘分。

### 案例：导游巧用兵法卖活玉

有一个旅行团去陕西看兵马俑，当时一个20多岁的小导游，领着旅行团在半路上休息，讲故事，胳膊上有一个玉镯，小导游说白玉有两种，一种是死玉，一种是活玉，活玉可以往人身上输送微量元素，白玉的纹路会发生微妙的变化，讲的是如醉如痴，形势就出现了，团里很多的女同志开始请求小导游帮忙：“小导游，你能不能带我们去买活玉啊？我们不知道，你给我们指点指点，我们买一些回去送人。”小导游回答得很坚决：“不行，我们这个地方管理很严格，一旦发现卖玉的和我们导游的发生什么关系，我将被重罚”。游客很快就说：“没问题小导游，你只要带我们找到活玉，你罚的钱我们替你交上。”小导游：“好，既然这样，我带你们去，但都别吭声。”进了一个商场，告诉团员他们到123号，都是活玉，大家蜂拥而至买活玉。其实，这个小导游跟那个老板在旁边偷着乐呢。如果小导游要说我带你们买玉吧，肯定没戏，结果导游编了一个故事，把游客的兴趣调动起来了。

这个案例告诉我们什么是主动权。掌握主动权，顺风顺水，事半功倍。反之，被动地去做，只能事倍功半。不顺风顺水时，也别着急，等一等，或者变换变换，总是会出现局面的。同样，在管理中，如果掌握了主动权，做事的效率就会大大提高，执行力就会大大增强，这当然与管理者沟通的水平有很大关系。



## 二、行动力的根源：追求快乐，逃离痛苦

孙子曰：“能使敌人自至者，利之也；能使敌人不得至者，害之也。故佚能劳之，饱能饥之，安能动之。”意思是说，能使敌人自动来到我预设地点的，是用小利引诱的缘故；能使敌人不到我预设地点的，则是因为设置重重困难阻挠的缘故。所以，敌若休整良好，设法使之疲劳；敌若粮草充足，就设法使之饥饿；敌若驻扎安稳，就设法使之移动。

趋利避害是人的天性，也是人类延续生命最大的动力。所以，所有的人际互动，利是最佳驱动剂，也是最佳调和剂。利，其实是一种可以给人带来快乐的因素，而害，是一种让人痛苦的因素，人的天性就是追求快乐，逃离痛苦，这也是行动力的根源。当你想让另外一个人随己之意而动时，许之或诱之以利，绝大多数都能成功。同理可推，战争最大的目的就是以战求利，若能在未战之前就让对手有利可图，对手就很自然地随利而动，因而在不自觉中进入自己罗网或受自己掌控。因为利益的诱惑太大了，一般人根本无法抗拒，利益越大，诱惑性越强。当一个人被诱惑得越深时，就越会失去戒心，于是给了敌人可乘之机而导致失败。

要想在竞争中获得胜利，企业首先要考虑消费者的利益，获得他们的认可，这不仅需要商家提供高品质的产品，还要有让消费者满意的服务，甚至提供一些超值的附加值服务。比如买房送装修，商场购物抽大奖，买车送保险等活动都是利用了人们利益驱动的心理。

### 案例：一切以顾客为中心

大荣公司原来是日本的一家小商店，现在已经成为日本最大的百货公司。这主要得益于它的经营理念：一切以顾客为中心。

大荣公司始终相信，凡是消费者所需要的商品，只要做到物美价廉、供货及时，一定会得到消费者欢迎。其中，最重要的一点就是满足消费者对价

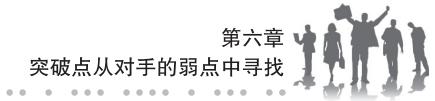


格的要求。于是他们打破了进货价格加上利润和其他管理费作为零售价格的传统观念，在深入调查消费者需要哪些商品的基础上，着重了解消费者认为合适并可以接受的价格，以此为采购和进货的基础。因此，商店确定了“1、7、3”原则，即商店经营毛利润率为10%，经费率仅为7%，纯利润率为3%。从这个原则可以看出，商店的经营盈利率是相当低的。但是由于赢得了广大消费者的欢迎，商品出售很快，销售量很大，资金周转也很快，所以商店的利润还是相当可观的。

与此同时，在经营过程中，大荣公司把所经营的商品整理归类，按合理的计划和适宜的方法进行批发和零售。以衬衫为例，其他商店基本上是统一样式分为大、中、小三种规格，不同规格具有不同价格，而大荣公司则不同，他们和生产厂方协调一致，确定一个消费者满意、产销双方又有利可图的采购价格，深受消费者的欢迎，销售量扩大，销售额剧增。

另外，大荣集团全面推行符合CS（顾客满意）精神的“人性化”经营战略，在消费者心目中树立起美好的形象，生意声誉日隆。1995年，营业额高达250亿美元，成为全亚洲第一百货公司。

大荣公司之所以如此成功就在于一切以顾客的利益为中心，以顾客的需求为己任，时刻在为顾客着想。这样的公司想不成功都很难。大凡有智慧的企业家，都是先成功地把事情做好，利益也就会随之而来。



### 三、独辟蹊径，永远做市场的领跑者

孙子曰：“出其所必趋，趋其所不意。行千里而不劳者，行于无人之地也；攻而必取者，攻其所不守也。守而必固者，守其所不攻也。故善攻者，敌不知其所守；善守者，敌不知其所攻。微乎微乎，至于无形；神乎神乎，至于无声，故能为敌之司命。”意思是说，要出击敌人无法施救的地方，要奔袭敌人未曾预料之处。进军千里而不疲惫，是因为走在敌军无人抵抗或无力抵抗的地区，如入无人之境；进攻就一定会获胜，是因为攻击的是敌人疏于防守的地方。防守一定稳固，是因为守住了敌人一定会进攻的地方。所以善于进攻的，能做到使敌方不知道在哪防守，不知道怎样防守；而善于防守的，使敌人不知道从哪进攻，不知怎样进攻。真微妙啊，微妙得看不见形迹；真神秘啊，神秘到听不到声息。正因如此，所以才能成为敌人命运的主宰者。

孙子认为作战时，带兵的将领一定要根据实际情况，正确判断战争的形势。如果能进攻，那么就必须采取一切手段，打乱敌人的防守计划；如果要防守，那么就想办法让敌人无从下手。通过各种手段迷惑敌人，使敌人难以找到确切的战场和攻击方向，从而能使我方掌握主动，处于有利地位。运用战术的奇妙之处，就在于无声无息，让敌人无法察觉我方的意图，这样才能出其不意，赢取胜利。

在现代商战中，无论是市场的进攻者，还是防御者，都可以通过不断创新或者寻找未被占领的市场，使自己处于不断“运动”的状态，让竞争对手摸不清自己的意图，然后借此机会，严守或扩大自己的市场占有率。

#### 案例：细分市场 独具特色

国内有一家地板企业，另辟蹊径，走个性渠道建设，将细分市场做得极其出色。坚持走精品路线，先后开辟了豪宅大板、实木地热地板的先河。

当同行们都转向了实木多层或强化地板时，这家企业却坚持走实木路线。



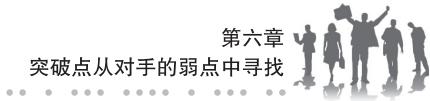
领军研发是该企业一个独特关键词。该企业的创始人曾是一位严谨的科技工作者，素来崇尚创新。个人严谨带动企业严谨，始终把品质放在第一位，不断创新生产工艺与产品功能，完美融合产品自身生命力与品牌价值。

实木地板的工艺要求相当严格。不同于强化和复合，实木质软易变形，稍控制不当即影响产品的形象和功能。该企业有全国最大的烘干窑，相对来说，自己烘干对于技术指标的要求可以控制得更严。

正是因为拥有技术的优势，该企业在2007年推出“地热系列”，开创了实木地热地板先河。从早期很多消费者对其的怀疑，到现在很多消费者主动推荐其产品，该企业的“地热系列”经受住了市场的考验。

实木地板用作地暖，至今还有不少消费者认为是天方夜谭，那么该企业是如果做到的呢？是因其长期以来对于地热采暖的关注和研究，终于于2007年获得两项关键技术专利，即“隐蔽缝技术”和“免龙骨粘扣直铺技术”。

案例中的这家企业因为独辟蹊径，开创了实木地热地板先河。在现代商业竞争中，普通的产品很容易被遗忘，甚至被淘汰，唯有具有特色的产品，才会引起消费者的注意。创新，是企业发展的唯一出路。管理也是如此，随着社会的发展，传统意义上管理已经不能应付现在员工的管理。人员的素质在不断提升，过去那种粗暴式的管理已经过时了，现在的员工，选择的机会更多，没有过去那种就业压力，他们需要的是更多的公平和尊重。



## 四、竞争就是要发挥自己的优势

孙子曰：“进而不可御者，冲其虚也；退而不可追者，速而不可及也。”意思是说，进攻时，敌人无法抵御，那是攻击了敌人兵力空虚的地方；撤退时，敌人无法追击，那是行动迅速敌人无法追上。

避实击虚是孙子兵法中一贯的主张。这里的冲其虚，不能只从战场上看，而是从扩大层面来理解；如果在战场上碰到强手，占不了便宜时，不妨换个攻击的角度；不但可以避免流血冲突，而且效果更好、更佳。

在商业竞争中，当我们遇到强大对手时，我们要尽量避免以弱对强，要集中我们的力量以强对弱，就像新中国成立前，国民党的兵力主要集中在城市，而共产党的力量主要分散在农村，所以，毛泽东果断采取了农村包围城市的战略，击虚避实，最终赢得了胜利。那么现在同样许多知名品牌的消费者主要集中在城市，而农村是个巨大的潜力市场，不妨从“新农村”开始向“城镇化”进军。注意开拓市场，动作一定要快，也许大家都在盯着这块市场，强占先机，让竞争对手永远赶不上。

选择适合公司进攻的目标市场切入，避免和大厂商正面冲突。

当市场迈入成熟化时，整个市场就是呈现“实”的状态，此时若能转实为虚，新的商品才有生存空间。即商品必须反应消费者的需求，并挑起他们的购买欲。

在行销战争里，采取“截长补短”，避开对手之长，针对对手弱点攻击。

### 案例：称弱成就行业老二

艾维斯在美国租车业里一直处在落后的位置，远远落在业界巨人赫兹之后，并且该公司长期处于亏损状态。直到后来采取一系列的广告策略，才让公司扭亏为盈。

广告一：在租车业中，艾维斯只是第二位，那您为什么要租用我们的车



呢？因为我们倍加努力……

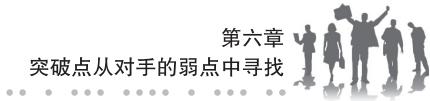
广告二：当你只是第二位时，你必须不懈努力，否则……（广告的画面为一只小鱼在前面奋力往前游，一只大鱼张大嘴在后面紧追不舍）

广告三：如果您在艾维斯车上发现烟蒂，请您抱怨，这样做对我们有好处。

广告四：试试艾维斯吧！在我们这里排队等候的人比较少。

正是因为艾维斯敢于承认自己的弱小，承认自己实力和规模等不如竞争对手，承认自己是不如赫兹的行业老二，艾维斯才真正开始盈利。第一年它赚了120万美元，第二年260万美元，第三年500万美元，最终艾维斯真的坐上了行业老二的位置。

艾维斯的成功，在于其直陈自己弱小的真诚，以及谦虚、上进和努力的精神感动了消费者。在消费者心目中根本没有一个明确的第二位。艾维斯借由抢先在消费者心目中建立起老二的地位，再加上一般人“同情弱者”的心态，使它得以在众敌之中脱颖而出，创造出空前的佳绩。



## 五、从对手的弱点中寻找突破点

孙子曰：“故我欲战，敌虽高垒深沟，不得不与我战者，攻其所必救也；我不欲战，画地而守之，敌不得与我战者，乖其所之也。”意思是说，我军要交战，敌人就算垒高墙挖深沟，也不得不出来与我军交战，是因为我军攻击了它非救不可的要害之处；我军不想与敌军交战，虽然只是在地上画出界限权作防守，敌人也无法与我军交战，原因是我已设法改变了敌军进攻的方向。

在深入敌境作战的条件下，要遵循打败坚壁不战之敌的指导原则。凡是深入敌国境内作战，对于那些固守坚城不与我决战的敌人，应当采取“攻其必救”的原则，迫使敌人脱离坚城与我决战，我就可以打败敌人。只有攻敌所必救之处，才能调动坚壁不战之敌脱离固垒于运动中聚而歼之。因此，“攻其必救”的原则，在古代战争中是常为兵家所采用的调动敌人、歼灭敌人的正确作战原则。

现代社会，市场状况风云变化，应争取主动权，攻击对方要害，改变对方的优势条件，使自己化被动为主动，方能获得成功。学会分析竞争对手的优势，去影响或改变其优势，建立自己的优势。最重要的一点，就是利用对手的劣势削弱或拖垮其优势。比如从一个企业的上游企业和下游企业着手，破坏其供应链。但要记住要在法律允许的范围内发挥。另外，为了不受竞争对手牵制，我们可以“虚张声势”、“声东击西”、“瞒天过海”、“暗度陈仓”、“连环计”，让对手一直处在被动，找不准我们的方向。

### 案例：攻其必救

中国第一个制碱企业——永利制碱公司，是由民族资本家范旭东在1918年创建的。当时世界大战刚刚爆发，列强忙于战争，无暇顾及碱生意，输入中国的“洋碱”大幅度减少，碱市场出现了相对真空的时期。

曾一度独占中国碱市场的英国卜内门公司在战后急忙重返中国市场，却



发现了新的竞争对手，卜内门老板大为恼火。决心要挤垮永利。于是卜内门从国内调来一大批纯碱，以原价40%的低价在中国市场上倾销。

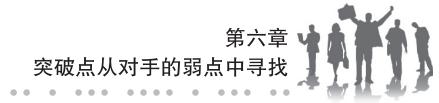
永利当然不是烧碱巨头卜内门的对手，处在生死存亡的紧要关头，范旭东突然想起卜内门公司在远东的最大市场是日本。既然卜内门在国内对永利围追堵截，永利何不迂回到日本从背后反击呢？

范旭东很快与日本三井财团达成协议，在日本以低于卜内门的价格代销永利产的“红三角牌”纯碱。宛如一支奇兵通过三井财团遍布全日本的庞大销售网，向卜内门在日本的烧碱市场发起了进攻。很快日本碱价大跌，使得卜内门措手不及。为了保住日本市场，卜内门不得不随之降价。

卜内门的碱在日本的销售量远远大于在中国的销售量，这一降价使其元气大伤。永利碱在日本的销售量没有超过卜内门的10%，价格却比卜内门在中国的低价还高一些，损失相对甚微。

卜内门在中国虽处于优势，在日本却穷于应付永利的不断挑战，处于极不利的地位。权衡利弊，卜内门发现保住日本市场比在中国进攻永利重要得多，只好表示愿意停止在中国市场上的碱价倾销，希望永利在日本也停止相应的行动。就这样，卜内门的扼杀性进攻被范旭东“攻其必救”的策略粉碎，以惨败而告终。

永利打败卜内门，是采取了“攻其必救”的策略，抓住了对手的漏洞，给予致命的打击。当我们面对强大对手时，要尽量避免正面对决，要从对手的弱点中去寻找突破点。



## 六、瞄准客户需求，寻找潜在的细分市场

孙子曰：“故形人而我无形，则我专而敌分。我专为一，敌分为十，是以十攻其一也，则我众而敌寡。能以众击寡者，则吾之所与战者约矣。吾所与战之地不可知，不可知，则敌所备者多，敌所备者多，则吾所与战者寡矣。”意思是说，使敌军处于暴露状态而我军处于隐蔽状态，这样我军兵力就可以集中而敌军兵力就不得不分散。我方兵力既可集中在一起，而敌人的兵力又分散到各处，这样，就可以十倍的兵力去攻击敌人，从而形成我众敌寡的有利态势。我既做到以众击寡，那么同我作战的敌人就难于有所作为了。我与敌交战的地方，事先不可使敌人知道；敌人不知道，防备的地方就多；防备的地方多，那么同我作战的敌人就少了。

打败敌人最好的方法，就是以我的最强点攻打敌人的最弱点。问题是敌人不会把自己的弱点告诉你，甚至当他连自己的弱点都搞不清楚时，高明的兵家就要想办法让蛰伏不动的敌人动起来，再从动作中寻找弱点，伺机以攻之。

在商战中，只有专注才能发展，尤其在实力不足时，集中力量于一个领域，比分散实力于不同领域会有更大的发展。为了减少前进路上的阻力，我们可以低调行动，隐藏实力，时刻关注竞争对手的动向，一定会找到突破点。如果很难找到，怎么办？可以创造机会，甚至“无中生有”，让其就范。同样，如果对手在向我方挑拨时，要沉住气，避免轻易进入别人的圈套，最好不予理睬，发展才是硬道理。

对企业而言，对市场进行细分，发现市场空白点和新的商机，从而为自己赢得发展空间。市场细分是指营销者通过市场调研，依据消费者的需要和欲望、购买行为和购买习惯等方面的差异，把某一产品的市场整体划分为若干消费群的市场分类过程。每一个消费群就是一个细分市场，每一个细分市场都是具有类似需求倾向的消费者构成的群体。因此，企业需要做的就是瞄准用户需求，挖掘新的市场机会。寻找潜在的细分市场，可以从以下几个问



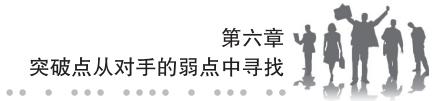
题着手：是否存在顾客需求但是目前市场上仍然没有的产品；改进的产品能否实现附加的功能；是否能将服务和产品整合出售。

### 案例：形人而我无形

20世纪70年代，日本经济一片萧条，失业率不断升高，消费者的购买力也随之下降，导致商品的严重滞销。再加上通货膨胀，几个月来货币贬值了10%，于是许多商店规定：1万日元只能买9千元的商品。如此一来，商品积压更加严重。

而当时的三越百货店却采用了另外一种策略，公告用1万日元能在该店购买价值1万1千元的商品。这样一来，让消费者有便宜10%的感觉，于是纷纷光顾三越百货店。正是由于这个销售方法，三越百货当月的销售额立即比上个月多增了2亿日元，并没有因让利太多而吃亏，反而大赚了一笔。

三越百货店正是运用了“形人而我无形”的方法，使自己渡过了难关。



## 七、不做昙花一现的企业

孙子曰：“故备前则后寡，备后则前寡；备左则右寡，备右则左寡；无所不备，则无所不寡。寡者，备人者也；众者，使人备己者也。”意思是说，防备前面，则后面兵力不足，防备后面，则前面兵力不足；防备左方，则右方兵力不足，防备右方，则左方兵力不足；所有的地方都防备，则所有的地方都兵力不足。兵力不足，全是因为分兵防御敌人；兵力充足，是由于迫使敌人分兵防御我。

在这里，孙子主张要善于分散敌人的兵力，让其处处布防，这样敌人的兵力就分散了，我方可以集中优势兵力，将敌各个击破。与此同时，我们还要学会隐蔽自己的兵力，让敌人无法判断我方优势兵力在何位置，从而让敌人多方设防，分散其兵力，如此一来，无论敌人兵力再多，也无法与我优势兵力抗衡，抓住时机，一一将其消灭。

在商业竞争中，企业管理者应该把主要精力放在自己的优势上，发挥自己的长处，而不是掩饰自己的短处。对于企业不擅长的领域，尽量避免投入太多，因为要从“不擅长”进步到“胜任”，所花费的精力要远多于从“优秀”到“卓越”。

在企业经营的过程中，尽量避免过度地扩张，同一时间推出过多商品，资源就会过于分散，实力自然会下降。即使硬实力能跟得上，但软实力未必能跟得上，短时间内不一定能找到那么多适合的人才。虽然有时我们能看到“四两拨千斤”的商业奇迹，但更多看到的是“蛇吞象”的消亡。

企业和个人的发展讲究的是持久之道，不是昙花一现。多少曾经辉煌一时的企业，早已消失了，被人们所遗忘。曾经红遍大江南北的歌星慢慢淡出了人们的视野。

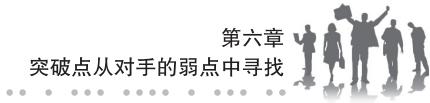
### 案例：扩张之苦

国内有一家著名的企业叫夏新，在鼎盛时期，曾经红极一时。当时夏新



的手机十分畅销，销售量一直名列前茅。有了前期的成功，夏新开始迅速地扩张，业务涉及 IT 和房地产等各个领域。在厦门，随处可见“夏新”的足迹：饭店、商店使用的夏新液晶电视，路边有夏新酒店和夏新社区，甚至路边警讯牌上一角也打上了“夏新电子股份有限公司”的字样；然而，由于扩张，导致资金出现了一些问题。2008 年，夏新的三季财报显示，1~9 月净亏损 4.65 亿元，负债总额高达 27.3 亿元，而公司资产总额仅为 20.3 亿元。

夏新的扩张告诉我们，在加快发展速度的同时，要巩固已取得的成果。一味求快，没有考虑自身潜在的问题，那么失败的来临也是迟早的问题。



## 八、商机只青睐有准备的头脑

孙子曰：“故知战之地，知战之日，则可千里而会战；不知战之地，不知战日，则左不能救右，右不能救左，前不能救后，后不能救前，何况远者数十里，近者数里乎？以吾度之，越人之兵虽多，亦奚益于胜哉？故曰：胜可为也。敌虽众，可使无斗。”意思是说，既预知与敌人交战的地点，又预知交战的时间，即使行军千里也可以与敌人交战；不能预知与敌人交战的地点，又不能预知交战的时间，仓促遇敌，就会左军不能救右军，右军不能救左军，前军不能救后军，后军不能救前军，何况远的相距十里，近的也有好几里呢。依我对吴国所作的分析，越国虽然兵多，但对他的胜利又有什么帮助呢？所以说：胜利是可以创造的，敌人虽然兵多，我却可以使敌人无法有效地参加战斗。

孙子在这里提出“胜可为”的作战原则，即在作战中发挥将领的主观能动性，使形势朝我方有利的方面转移。优秀的将帅可以根据战场的形势，分析敌我双方的情况，预知交战的时间、地点，并明白应该在何时、何地交战才能掌握主动，获得胜利。因此，胜利是可以争取的，只要具备一定的客观条件，发挥主观能动性，因势利导，就能夺取胜利。

在变化无常的商场，只要按照“胜可为”的原则，发挥人的主观能动性，预测市场动态，及早做好准备，当机会来临时，才不会贻误商机。商机只青睐有准备的头脑。

要做出正确的决策，你必须具有超人的智慧、丰富的经验及掌握翔实的信息。决策速度要快、效率要高。这就要求你提早准备，多方考虑，尽快开始。

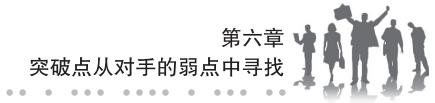
### 案例：村里最富裕的人

有一个并不富裕的小山村，祖祖辈辈都以种粮为生，没有其他收入。后



来，许多人开山取石，把石头砸成石子运到路边，卖给城里修路的人。卖石子比种粮食收入高，这些卖石子的人比仍然坚持种粮的人收入多了，生活水平提高了。可是，村里有一位青年人与众不同，他在山上寻找一些奇形怪状的石头运到杭州，卖给城里的花鸟商人。三年后，这位卖奇石的青年人成了村里第一个盖起瓦房的人。后来，为了保护环境，政府不允许开山取石了，于是村里的许多人转种果树，这个山村成了果园。因为这里的水果果汁浓、果肉脆、酸甜适中，销路很好。于是，来了许多水果商人，把堆积如山的水果成筐地运往上海，然后再发往韩国和日本。而那位卖奇石到杭州的青年人却种上了编筐用的柳条树，然后用柳条编筐卖。几年后，这位青年人成了村里第一个在城里买房子的人。

上面这个事例说了三种人：第一种人穷也不知道思变，只有生存能力，没有发展能力，结果依然不富裕；第二种人知道穷则思变，有常规发展能力，结果比第一种人富裕了；第三种人与众不同，有超常发展能力，结果成了村里最富裕的人。在管理中，我们也会发现类似三种人：第一种人只知道上班下班，吃饭睡觉，不去想别的事情，结果平平淡淡；第二种人在上班的同时，还会兼职做些副业，既可以增加收入，又可以增长见识；第三种人不满足现状，自己创业，敢闯敢做，成了有钱人。



## 九、市场不明朗时先投石问路，再决定下一步的行动

孙子曰：“故策之而知得失之计，作之而知动静之理，形之而知死生之地，角之而知有余不足之处。”意思是说，通过仔细分析可以判断敌人作战计划的优劣得失；通过挑动敌人，可以了解敌方的活动规律；通过“示形”，可以弄清地形是否对敌有利；通过试探性进攻，可以探明敌方兵力布置的强弱多寡。

如何才能实际把握住战局中的虚虚实实呢？孙子进而提出了判断虚实的四种方法：

（1）策之：通过筹算，来分析敌人作战计划的优劣。名为“分析判断法”。用于商战则是分析市场环境，作为产品推出与否的依据；判断竞争对手可能采取的行动，作为行销攻守策略的模拟参考。

（2）作之：通过挑动敌军，来了解敌人的活动规律。叫做“火力侦察法”。把它用于商战，新产品推出之前，通过广告测试或产品试销，以探知消费者的反应及购买意向。

（3）形之：通过佯动示形，来掌握敌人地形道路情况。名为“示形诱导法”。用于商战则是利用免费散发样品、广告、产品新闻发布会等渠道，宣传新产品上市的信息，吸引顾客重视。

（4）角之：通过战斗侦察，来了解敌人兵力部署的强弱。名为“交手较量法”。用于商战则是在产品广告测试之后，再进一步，直接上市试销，与竞争者展开小规模的较量，通过较量，即可了解对手可能会采取的相应措施，并由此推估正式上市的市场占有率。

在现代商战中，形势瞬息万变，我们同样需要通过“策划”“挑动”“示形”“交锋”来了解市场状况。比如许多厂商在正式投入市场之前，往往要采用“投石问路”的策略，试销新产品，以试探行情，征求消费者的意见，为新产品上市打好基础。可两军对垒，经商者必须善于分析市场动向、预测



需求的变化，根据市场的动态来制定战略战术。

大多数企业研发新产品，必须先经过可行性分析，分析结果为可行后再进行试产。而后，公司要把试产的新品投入市场一段时间，查看市场的反应，这个过程被称为“试销”。一旦试销成功，公司才会进行批量生产。

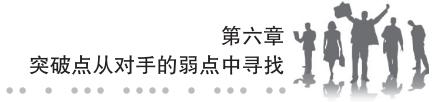
### 案例：火力侦察

美国第三大汽车公司克莱斯勒公司，曾连续四年亏损，濒临破产。该公司的李·艾柯卡是位“营销天才”，他打算推出一款新型的敞篷汽车，使公司走出困境。但对于敞篷车到底能有多大市场，受欢迎程度又有多少，李·艾柯卡的心里也没底。

由于当时人们没有见过什么敞篷车，所以当李·艾柯卡试驾一辆试产车出现在公路上时，立即引起了许多人的注目，更有多辆汽车尾随其后。开了没多久，李·艾柯卡的车就被几辆加速包围过来的高级轿车逼得停在了路边。车主们纷纷下车围在李·艾柯卡的敞篷车四周，边打量车，边向李·艾柯卡抛出种种问题。李·艾柯卡一一回答了他们的问题，同时心里暗自偷笑。在接下来几天的“视察”过程中，也都出现了相同的情景。李·艾柯卡心中已经有了答案。

很快，克莱斯勒公司宣布正式投产“男爵”敞篷小汽车。汽车还没面世，克莱斯勒公司就已经接到大批的订单。当年，“男爵”敞篷车的销量达到23 000辆，是原先估计数量的7倍。

李·艾柯卡这种预先“视察”市场的策略，正是一种“投石问路”之法：先探听市场虚实，再决定下一步的行动。最后，克莱斯勒公司凭借“男爵”敞篷车的畅销，重新实现了盈利，再次腾飞。



## 十、忘怀过去，力求突破，才能不断产生灵活的经营策略

孙子曰：“故形兵之极，至于无形。无形，则深间不能窥，智者不能谋。因形而错胜于众，众不能知；人皆知我所以胜之形，而莫知吾所以制胜之形。故其战胜不复，而应形于无穷。”意思是说，示形诱敌的方法运用得极其巧妙时，一点破绽也没有。到这种境地，即使隐藏再深的间谍也不能探明我的虚实，智慧高超的敌人也想不出对付我的办法。是因为根据具体情况灵活运用示形原则而取胜，所以，即使将此胜利摆在众人面前，众人也不知其中之奥秘。人们可以看到我军战胜敌人的事实，但却不知我军之所以战胜敌人的道理究竟在哪里。每一次作战胜利，都不重复以前的方法，而是适应不同的敌情，变化无穷。

在这里，孙子提出了“战胜不复”的军事思想，也就是每一次胜利都不能简单地照搬一种方法，而要根据不同的形式灵活用兵。需要因形制胜，因形取胜，这要求将帅不能固守陈规，拘泥于某一形式。作战的方法多种多样，这次用一种作战方法获得成功，但下次未必适用。因此，应该根据战场的具体情况，制定相应的作战方案，根据不同的敌人采取不同的措施，灵活机动，“因形”“应形”来作出正确的判断。

从市场营销的角度来看，就是别人用过的成功方法，你不一定能够重复的！如果你能准确把握对手的心理状态，可以灵活变通，这个思路叫做战胜不复。企业唯有忘怀过去成功的经验，力求突破，才能不断产生灵活的经营策略，征服商场劲敌，若一味地沉湎于过去，只会陷入骄兵必败的局面。

现在有一种说法叫“符号经济”，什么叫符号？实际上现在我注意到老百姓买东西不像过去那样了，买的看着好像是产品，实际上现在买的是一个符号，买的是一个感觉，买的是一个尊贵，耐克鞋的实用价值也就是十分之一，本来十块钱卖成一百块了，剩下的90%卖的就是符号、卖的就是文化、卖的就是感觉。



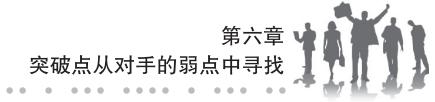
很多人外出旅行，都喜欢买名牌，其实实用价值很小，但是大家为什么要买这个牌子？就是买一种符号。现在大家真正关注使用价值微乎其微了，更多关注的是内在的无形的符号价值。所以，我们现在在市场上，你做一个产品，真正除了把它造结实、造好看了，同时要给这种产品的内在赋予一种文化内涵，让这种产品内部形成一个故事，让它增加一些符号功能，身价百倍。这个杯子没故事就是一个杯子钱，但是你要编一个故事，说这个杯子是乾隆当年摸过的，这个杯子就不得了，原来紫砂壶不值钱，后来一个电视剧上演以后，紫砂壶一下就身价百倍。

### 案例：蓝色巨人的长盛不衰

IBM 的长盛不衰，主要得益于“不断自我更新”。从它的创始人老托马斯·沃森到它的后继者罗·郭士纳都非常注重自我更新。CEO 郭士纳曾经对员工说：“公司要生存、发展、壮大，不应当徒劳地怀念公司的过去，把过去的片断变成偶像，而应当对周围的世界及其变化做出积极的反应。”他一直在努力改变 IBM 原有的企业文化，改变员工的行为方式，让员工不断地自我更新，从而树立 IBM “不断自我更新”的新企业文化。

郭士纳认为，市场的本身是极具活力的，它千变万化，不断推陈出新，如果有任何阻碍了公司的发展，那么就必须想办法去改变它。他还认为，新时代必须随时准备迎接变化，并且要有紧迫感，愿意在必要时马上做出改变，否则在未来迅猛变化的计算机产业中就不可能跟上潮流并取得成功。他的这些思想和经营理念深刻地影响着员工的行为。有很多 IBM 的雇员还成了郭士纳规划的 IBM 的股东，他们给了郭士纳大力的支持。也许数字本身可以说明问题。自从郭士纳成为首席执行官后，股东总收益年增长速度竟达到 47%。从 1993 年的重组到 1998 年年底，IBM 市场价值增长了 1460 亿美元。

商场没有一成不变的竞争规则。IBM 的经久不衰是因为它始终不断自我更新，面对日新月异的电子市场，它总是以“形于无穷”的变化去应对市场的千变万化，所以它始终走在了世界的前列。



## 十一、打得赢就打，打不赢就走

孙子曰：“夫兵形象水，水之形避高而趋下，兵之形，避实而击虚。水因地而制流，兵因敌而制胜。”意思是说，用兵的规律就像流水的属性，是避开高处而流向低处；作战的规律是避开敌人的坚实之处，攻击敌人的弱点。水因地形的高低而制约流向，作战则根据不同的敌情而制定取胜的策略。

孙子在这里论述了“因敌而制胜”的军事原则，指出作战者如果善于运用计谋，用兵出神入化，才是最高明的。毛泽东有一句话，形象地说明了避实击虚的意思，“打得赢就打，打不赢就走”，打得赢就打，就是虚；打不赢了，硬的，就走。避实就虚，此言非常精妙。当自己处于劣势，要学会保存实力，切忌硬拼。集中自己的优势去攻击敌人的弱势。

当今市场需求五花八门，同一市场，竞争对手形形色色，有强有弱，但每一个竞争对手都有长处和短处，即便是强大的竞争对手，也绝不是无懈可击的。因为任何企业不管规模有多大，实力有多强，都不可能满足市场上的一切需要。所以，企业要用有限的资源去适应无限的市场需求，去对付形形色色的竞争对手，去争取更大的发展，必须采取选择性策略。而“避实击虚”正是指导企业经营时选择产品和服务，去对付竞争对手有效的策略。

### 案例：尿布大王

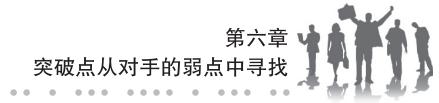
被誉为“尿布大王”的日本尼西奇公司，其尿布销量占国际市场总量的三分之一。就在几年前，它还是一个生产雨衣的小厂，效益不好，濒临倒闭。因为其董事长多川博不甘失败，冥思苦想，意外地看到一篇报道，说日本每年有250多万婴儿出生，他认为这是一个很好的商机，决定生产尿布。而且当时的日本尿布厂不多，而且都成不了什么大气候，因为一般人是不屑于专产尿布这种小东西的。多川博认为，尿布虽小，但关系到千家万户，是消费者不可缺少的商品，只要下决心把它经营好，就绝对有出路。于是，经过认



真地分析、策划，多川博决心重整旗鼓，将工厂转变成了一个专门从事尿布生产的专业化公司。

婴儿使用的尿布竟然成了一本万利的大买卖，人们也许根本没想到，尿布一年的营业额能达到70亿日元以上。多川博先生能够及时地根据婴儿出生报道发现蕴藏的商机，并果断地由橡胶制品转产尿布。

企业在选择经营方向时，特别要注意避市场饱和之实，击市场空缺之虚；避竞争对手优势之实，击竞争对手劣势之虚，只有这样，才能避免被动，占据主动，处于有利的地位，在市场竞争中成为胜利者。



## 十二、与你结合最完美的战略才是最好的

孙子曰：“故兵无常势，水无常形。能因敌变化而取胜者，谓之神。故五行无常胜，四时无常位，日有短长，月有死生。”意思是说，用兵作战，既无一成不变的战场态势，也无一定的作战方式，能根据敌情变化而取胜的，才叫做用兵如神。“五行”相生相克，没有哪一个固定是胜者；“四时”推移代谢，也没有哪一个固定不变。白天有长有短，月亮则有圆有缺。

孙子认为“兵无常势，水无常形”，打仗用兵没有固定的模式，就像流水会根据地势而改变形态一样，虚虚实实，真真假假，这就是“兵无常势”之计。

孙子为什么把五行、四季、太阳、月亮和用兵之道联系在一起？最主要的原因是强调兵法、兵势的灵活变化。不同的时空、不同的敌人、不同的阵势……要用不同的方法应对，不管对手有多强，总会有弱点，不管对手的气势有多盛，总会有转虚的时候。没有任何军队能永远持续强盛而不衰，就像日、月有起有落。就算对手再强，也能找到克制的方法，就好像五行会相生相克，四季会有循环变化一样。

孙子在这里要强调的一点就是：用兵之道，就是因人制宜，因利制权，顺势借势，灵活变化而已。

企业战略，千万别追求那种模式化，我们很多企业请一个咨询公司，弄十个模块一套，那非死不可，为什么？每个企业和每个企业的情况不一样，水之形，到了你的企业是这种形，到了那个企业是那种形，天下没有相同的树叶，这是哲学家说的，天下也没有相同的战略，什么样的战略最好？和你企业结合最完美的战略最好，这个战略不是出自于别人，是出自于自己，可能你的战略拿出来和市场的标准战略模式套，套不上，什么都不是，但是它最有价值，毛泽东说打仗不拘一格，什么模式？只要能打赢就是最好的战略。商战是什么模式？也不是套你的模块，只要和我结合得最好，只要能够盈利，就是最好的战略。



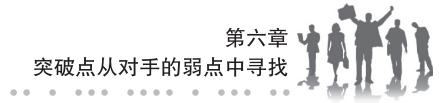
## 案例：滞销与畅销

国内有一家专做出口烟灰缸的企业，其产品一直畅销海外。其经营秘诀是：主随客变，以变应变。

该企业的烟灰缸不仅质量一流，而且造型雅观，所以深受海外客户的喜爱。但曾有一段时间不知什么原因销量突然出现暴跌，后来经过调查发现，国外最近正流行使用壁挂电扇，由于其烟灰缸缸底较浅，电风扇总把里面的烟灰吹得四处飞扬，顾客连连叫苦。于是该企业立即赶制了另一种缸底深而且体型较大的烟灰缸，投放国外市场后，其销售业绩果然回升了。

没过几年，该企业的烟灰缸又一次出现了滞销。“难道是市场饱和了？”后又经过调查发现：原来国外经济发展迅速，大多数家庭早已把当初的壁挂电风扇换成了空调。现在主妇们觉得这种缸底深、体积大的烟灰缸太难清洗，所以不愿意再用。工厂针对这一新问题，再一次地调整产品，推出了小巧别致的新型烟灰缸。正如预料的一样，该产品再次受到顾客欢迎。

市场是瞬息万变的，经营者应依据市场变化灵活采取对策。不断根据市场需求，推出新产品，占领更多市场，支撑企业不断向前发展。



### 本章心得

## 有创新才有未来

在激烈的商战中如何才能掌握竞争的主动权——敏锐的市场洞察力必不可少，这就要求经营者要不断积累丰富的经验与资讯，把握住市场最新动向，了解并不断挖掘消费者的潜在需求，这样才可有机会在红海中划出一片蓝海。

如何才能嗅出市场的变化，光靠一班子人坐在办公室苦思冥想是不行的，很多创意营销点子来源于一线资讯。如果想了解市场，深入销售第一线才是根本。只有在获得市场第一手资料的前提下才能进一步进行分析挖掘。

在商战中不能固守成规，千篇一律。没有一种模式适合所有企业，见招拆招才是最重要的，就如我们中国特色社会主义道路一样，有创新才有将来。

在一个个经济热点中，由于人们的从众心理，盲目跟风，但市场容量是有限的，大家一拥而上，往往造成经济泡沫，结果绝大部分的投资者都赚不到钱，反而会亏本。你不是第一个发现金矿的，就不会掘到第一桶金，也许你永远挖不到金子，因为挖金子的人太多了。大量的事实证明，许多时候，业内跟风不是一条成功之路，业外跟风也无可取之处。回报再丰厚的项目，随着蜂拥而上的人群，也会很快失去魅力；再平常的项目，只要率先被市场所认可，也会形成滚滚财源。

“换一个思路想问题”，也许就能在经济热点中柳暗花明，另辟蹊径。这就是经济学上所谓的“搭便车”现象，即自己不费创新成本，便可分享他人的创业利润。在市场过热时，避开热点寻良机，开发相邻产业，利用经济热点所扩大的市场容量，赚取额外的利润。



做事情要有自己的想法，要敢于在没有路的地方开辟出一条新路来。开辟新路既需要有一定的勇气，也需要有创新精神。要创新，首先必须改变自己的思维方式，在前一条路走不通的时候，换个角度看问题，从习以为常的事物中发现新的路径。

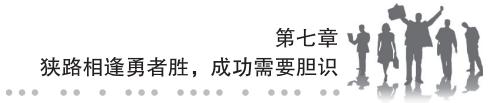
## 第七章

# 狭路相逢勇者胜，成功需要胆识

如何变不利条件为有利条件，总结战争规律，探索出在战争中夺取制胜条件的基本方法，孙子提出“用兵之法”的八条原则。商场如战场，在企业运营管理的过程中要遇到很多曲折弯路才能顺利达到目标。直接的方法会让竞争者一下就知晓本企业的真实意图，有时迂回曲折地进行计划，反而能让竞争者摸不着头脑。







## 一、除非你肯接受错误，否则你将不可能有任何创新、突破

孙子曰：“凡用兵之法，将受命于君，合军聚众，交和而舍，莫难于军争。军争之难者，以迂为直，以患为利。故迂其途，而诱之以利，后人发，先人至，此知迂直之计者也。”意思是说，用兵打仗的一般规律：从主将接受国君的命令开始，经过征集民众组织军队到与敌人对垒而处，没有比与敌人争夺先机之利、掌握战争主动权更为困难的了。“军争”中最困难的地方就在于以迂回进军的方式实现更快到达预定战场的目的，把看似不利的条件变为有利的条件。所以，要采取表面绕远的行军路线去迷惑敌人，并用小利去引诱敌人。这样，即使在敌人之后出发，也能比敌人提前到达战地，这就是以迂为直的策略原则的掌握运用了。

孙子认为：在曲折、困难、不利的作战情况下，换一种思维模式和方法，甚至是退缩或忍让，不失为一种好的选择。这样往往能使自己摆脱困境，反过来争得先利和主动，赢得胜利。这就是逆向思维方式，“以迂为直”的策略，孙子强调在战争中“后人发，先人至”的思想，也就是变不利为有利。在战争中，如果能够抢占有利的地势，掌握有利的战机，就能形成有利于我方的作战形势。这就要求将帅要善于分析形势，敢于打破常规，出奇制胜。

现代商业竞争中，这种以迂为直的方式体现了创新的思维，也就是说，企业在进行创新的过程中，不要害怕陷入困境而不敢行动。失败是企业创新路上的必经之痛。在企业创新的过程中，成功和失败就像一枚硬币的两面，崇尚成功，同时也要容忍失败。创新过程中的失败也是无形的财富的累积过程。

一个积极创新、追求成功的企业，最大的特色就是能容忍失败。强生公司的信条之一是：“你必须愿意接受失败。”艾默森公司的奈特也强调：“你需要有承担失败的能力。除非你肯接受错误，否则你不可能有任何创新、突破。”对失败的容忍已成为许多杰出公司的精神内涵之一。容忍失败不是放纵失败，而是要从中总结经验教训、分析问题，从失败中再进行创新，甚至也



有可能在失败中获得意外的成功。

与成功不同的是，失败不能够被拒绝，而且不可能不受注意。但是它们很少被看做是机遇的征兆。当然，许多失败都是失误，是贪婪、愚昧、盲目追求或是设计、执行不得力的结果。但是，如果经过精心设计、规划及小心执行后仍然失败，那么这种失败常常反映了隐藏的变化，以及随之而来的机遇。

### 案例：意外的失败

20世纪70年代，美国通货膨胀相当严重，尤其是房价比任何东西涨得都快。于是美国有一家建筑商推出了小户型而又便宜的“基础房”。

然而，却没有人买。后来该公司调查发现，年轻人非常清楚“基础房”不是他们真正所需要的，尽管他们完全有能力购买。他们担心“基础房”转卖时，不能卖一个好价钱。“基础房”非但不是他们以后购买“真正房屋”的跳板，反而会成为实现他们真正的购屋需要的严重障碍。

针对顾客这种心理，这家公司制订出了一套换房子计划：在五年至七年內，顾客可以将第一间房子卖给公司，然后再向公司购买第二间更大更舒适的房子。这套计划几乎没有风险。结果证实，购买第一间房子的人源源不断，并持续了很长时间。

正是从“意外的失败”中获得了创意，使一家微不足道的小公司在五年后分公司遍布美国七大城市，并在各大城市排名第一。

当面对“意外的失败”时，管理者通常倾向于室内的研究和分析，但这种闭门造车的方式往往是错误的。创新的价值在于走出去，听听客户怎么说，看看市场怎么样。我们应当从“意外的失败”中汲取不竭的创新动力。

英国军事理论家利德尔·哈特在《间接路线战略》一书中指出：在战略上，最漫长的迂回道路，常常是达到目的最短途径。他说：“所谓间接性，常常是物理性的，却一定也是心理性的，从战略来说，最远最弯曲的路线，常常也是一条真正的捷径。”在企业竞争中，也同样充满着曲中有直，直中有曲的情况。以间接路线代替直接路线，正与儒家“欲速则不达，见小利则大事不成”，以及老子“以退为进，以柔为刚”的道理相同。这种“负负得正”的精髓，若能灵活运用于商场经营，其威势必将非同小可。

### 案例：迂回经营

有个名叫图德拉的工程师想做石油生意，虽然一无关系，二无资金，但



他信息灵通，思路敏捷，行动果敢，这就使他掌握了“命运之舟”，有迂回前进，驶向目的地的可能。

图德拉先来到阿根廷。了解到当地牛肉生产过剩，但石油制品比较紧缺，他就同有关贸易公司洽谈业务。

“我愿意购买2000万美元的牛肉。”图德拉说，“条件是，你们向我购进2000万美元的丁烷。”

因为图德拉知道阿根廷正需要2000万美元的丁烷。所以正是投其所好，双方的买卖意向很顺利地确定了下来。

他接着又来到西班牙，对一个造船厂提出：“我愿意向贵厂订购一艘2000万美元的超级油轮。”

那家造船厂正在为没有人订货而发愁，当然非常欢迎。图德拉话头一转，“条件是，你们购买我2000万美元的阿根廷牛肉。”

牛肉是西班牙居民的日常消费品，况且阿根廷正是世界各地牛肉的主要供应基地，造船厂何乐而不为呢？于是双方又签订了一项买卖意向书。

图德拉又去中东地区找到一家石油公司提出：“我愿购买2000万美元的丁烷。”

石油公司见有大笔生意可做，当然非常愿意。图德拉又话锋一转：“条件是你们的石油必须包租我在西班牙建造的超级油轮运输。”在产地，石油价格是比较低廉的，贵就贵在运输费上，难也就难在找不到运输工具，所以石油公司也满口答应，彼此又签订了一份意向书。

三个意向书变成了一个行动，由于图德拉的周旋，阿根廷、西班牙、中东国家都取得了自己需要的东西，又出售了自己亟待销售的产品，图德拉也从中获取了巨额利润，细细算起来，这项利润实质上是以运输费顶替了油轮的造价，三笔生意全部完成后，这艘油轮就归他所有，有了油轮就可以大做石油生意，终于使他如愿以偿。

以迂为直的经营策略还体现为通过一个或数个中介共同获益的曲折过程而最终做成生意。有时生意不能在双方之间直接做成，要通过多方面的接触，把各个有兴趣的方面彼此联合起来，就能做成一笔大生意。

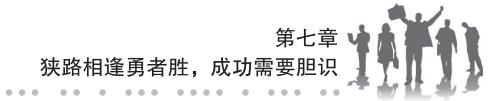


## 二、该快的时候不快是错误， 不该快的时候快了也是错误

孙子曰：“故军争为利，军争为危。举军而争利则不及，委军而争利则辎重捐。是故卷甲而趋，日夜不处，倍道兼行，百里而争利，则擒三将军，劲者先，疲者后，其法十一而至；五十里而争利，则蹶上将军，其法半至；三十里而争利，则三分之二至。是故军无辎重则亡，无粮食则亡，无委积则亡。”意思是说，“军争”是为了有利，但“军争”也有危险。带着全部辎重去争利，就会影响行军速度，不能先敌到达战地；丢下辎重轻装去争利，装备辎重就会损失；卷甲急进，白天黑夜不休息地行军，奔跑百里去争利，则三军的将领有可能会被俘获。健壮的士兵能够先到战场，疲惫的士兵必然落后，只有十分之一的人马如期到达；强行军五十里去争利，先头部队的主将必然受挫，而军士一般仅有一半能如期到达；强行军三十里去争利，一般只有三分之二的人马如期到达。因此，部队没有辎重就会失败，没有粮食供应就不能生存，没有战备物资储备就难以为继。

孙子在这里揭示了战争对后方供应的依赖性。辎重、粮食、物资主要是靠生产经营而来，春秋战国时期，越国的范蠡提倡经商，齐国的管仲兴办盐业，而到了汉朝，晁错大力发展盐铁，刘邦苦心经营汉中，而诸葛亮也在蜀国发展生产……这些都是为军队准备充足的物质供应，以保障战争的胜利的体现；从另一方面而言，破坏敌方的物质基础，也是保障我方胜利的重要因素之一。有时候，打仗拼的就是经济实力，哪一国实力雄厚，那么谁就是最后的赢家。如果缺少物资，到最后只能坐以待毙。如果双方物资都比较充足，那么就要想办法消耗敌方的物资，以便在战场上取得有利的地位。如果我方缺乏物资，就要想办法补充。如果不能补充，则要想办法速战速决，不能被持久战拖垮。一旦敌人物资紧缺，那么我方就要抓住这个优势，消耗敌人的力量，以一定的攻势，让敌人无还手之力。

从经营的角度讲，“无辎重则亡，无粮食则亡，无委积则亡”这里提到



的三亡，从反面说明一个不争的事实：经济实力对企业发展的重要性。实力强大的公司通常喜欢利用他们雄厚的资金、先进的设备、充足的原料和能源供应，让对手望而却步，在竞争中快速获胜。纵观世界 500 强企业，无不是从单一到多元化经营，而实现多元化最快的方法就是通过企业并购或重组，这些都需要强大的经济实力。当然，我们也要有清醒的认识，该快的时候不快是错误，不该快的时候快了也是错误，把握时机，量力而行。

### 案例：居高临下，步步为营

海尔最早只生产冰箱，年利润只有 8 千万元。在发展的过程中，海尔意识到经济全球化的趋势已经出现，必须走多元化，走品牌战略。克服重重困难，终于把海尔工业园建成了。

随后，兼并了国内 18 家家电企业，并用海尔的企业文化成功地激活了红星家电这条休克鱼。海尔坚持不吃“死鱼”，只吃“休克鱼”。海尔 CEO 说：“我们的国情决定了中国的企业搞兼并重组不可能照搬国外的模式。由于体制的原因，小鱼不觉其小，慢鱼不觉其慢，各有所倚，自得其乐，缺乏兼并重组的积极性、主动性。所以大鱼不可能吃小鱼，也不可能吃慢鱼，更不能吃鲨鱼。活鱼不会让你吃，吃死鱼你会闹肚子，因此只有吃休克鱼”。他还对休克鱼作出了解释，休克鱼的肌体没有腐烂，比喻企业的硬件很好；而鱼正处于休克状态，比喻企业的思想、观念有问题，导致企业停滞不前。这种企业一旦被注入新的管理思想，有一套行之有效的管理办法，很快就能够被激活起来。因此，海尔看重的不是兼并对象现有的资产，而是潜在的市场、潜在的活力和潜在的效益。

紧接着，海尔坚持“走出去”战略，攻克了欧洲最难进入的法国市场，随后又在美国南卡罗来纳州建厂，在纽约建立海尔工贸大厦等，一系列扩展计划都在有计划地进行着。

如今的海尔已在全球建立了 29 个制造基地，8 个综合研发中心，19 个海外贸易公司，员工总数超过 6 万人，2008 年海尔集团实现全球营业额 1190 亿元。

海尔文化激活了休克鱼，也使海尔文化得到了延伸发展。这种独特的发展方式，成功地增强了企业的实力，巩固了企业的核心竞争力。海尔的核心竞争力正在这些休克鱼的体内持续发展，为企业规模扩大、实力增强提供了无穷的动力。



### 三、投其所好是赢得市场的关键

孙子曰：“故不知诸侯之谋者，不能豫交；不知山林、险阻、沮泽之形者，不能行军；不用乡导者，不能得地利。故兵以诈立，以利动，以分合为变者也。”意思是说，不了解列国诸侯的战略意图，就不能与之结交；不熟悉山林、险阻和沼泽等地理情况，就不能行军；不用向导，就不能得地形之利。所以，用兵作战是以诈谋权术为其策略基础、以是否有利为行动原则，并以具体情况的变化灵活掌握兵力分散或集中为原则的。

所谓“兵不厌诈”，是战争中的一个重要的战略思想和战术原则。“诈”在心理学上就是制造错觉，通过假象混淆视听，扰乱敌方的心志，以迷惑敌人，使其上当受骗，松懈对自己的防备，抓住有利时机，达到克敌制胜的目的。孙子认为在战争中要把握主动，争取胜利，就要善于利用巧妙的变化，虚虚实实，真真假假，采用各种计谋，使敌人难以理解我方行动的真正意图，然后出奇制胜，取得胜利。

在商业经营中，如与人投资合作但不了解合作对象的底细，这种合作必然得失败。同样，产品进入某一地区，要在该地区争取顾客，打开销路，必须了解当地风俗民情、消费习惯和兴趣爱好，从不同地域、不同民族民俗差别入手，投其所好，经营具有特定功能的产品，这样才能占有优势。随着商场竞争的激烈，各大企业也非常重视以智取胜。现代企业也往往通过“战术”迷惑对手，在对手疏于防范之际出手。商家如果想在短期内取得出奇制胜的效果，则可以采取一些故弄玄虚的手段，让竞争对手摸不透、看不清自己的战略意图，以达到震撼性的效果。这样一来，便可以迅速抢占市场。

#### 案例： 躺子里的商机

比利时商人范德维是一位商业奇才，他善于发现商机，从中获取了极大的财富。



首先，范德维发现，在阿拉伯国家，所有穆斯林每天都要朝着麦加的方向祈祷，无论在家里还是出门在外，从不间断。于是他把嵌有指向伊斯兰教的“圣地”麦加的指针的地毯卖给了阿拉伯人。有了这种地毯，穆斯林教徒只要把它往地上一铺，就能随时随地祈祷。这个新颖又方便的东西一经推出，就被穆斯林抢购一空。

还有，范德维发现，在非洲所有的政府部门都要挂上元首的照片。但非洲气候湿热，通常这些照片没挂多久就发黄变形，得常常更换。于是范德维就想到把元首头像制成壁毯，这样不仅美观耐用，而且制作成本也不高。范德维制作了很多非洲元首的头像壁毯，销量都非常好。范德维很早就收回了成本，接下来只是等着钞票不断地进账了。

正是由于范德维清楚地了解这两个地方风俗民情，才抓住了这两个连当地人都没看出的商机，最后获得成功。



## 四、冷静观察才是上策

孙子曰：“故其疾如风，其徐如林，侵掠如火，不动如山，难知如阴，动如雷震。掠乡分众，廓地分利。悬权而动，先知迂直之计者胜，此军争之法也。”意思是说，它动作神速，有如飙风之疾；而舒缓行进，其行列齐肃则如林木之森然有序；其侵袭掠扰，有如烈火之猛，不可遏止；而其屯兵固守，则如山岳之固，不可动摇。其深密藏形，有如阴霾弥漫，莫辨辰象；而驱兵接仗，则如霆雷之威，触之者折。抄掠乡野，要分飨部众；而开土拓境，则需分兵扼守。总之，要权衡利害得失，然后再采取相应行动。事先懂得正确运用变迁远为近直的策略者就能胜利，这就是军争所应遵循的原则。

“故其疾如风，其徐如林，侵掠如火，不动如山”，这大概是《孙子兵法》最广为人知的带兵策略。从古至今，无数将帅都将这条策略视为行军的准则，在变化无穷的战场上，如何指挥军队显得尤为重要。如果要有所行动，那么就要快，以速度取胜；如果要防守，就要坚如磐石，稳扎稳打；如果要偷袭敌军，就不能暴露我军的行踪。可攻可守，可战可退，在战场上游刃有余。另外，孙子还强调了“迂直之计”的重要性。在战争中，无论采取哪种战略，都要看形势，权衡利弊，采取果断的行动。

在商业竞争中，高明的决策者往往懂得如何制订计划、设定目标。产品投入市场必须注意时机，就好比战场上的士兵何时攻击敌人一样。假如同行业的产品已经捷足先登，那么就不要急于和对手打价格战，拼个你死我活，冷静观察才是上策；而且一旦找到对手的弱点，就毫不犹豫地出击，给对手致命一击。如果想让自己的产品畅销不衰，必须用各种巧妙的手段诱导消费者的购买欲望。

### 案例：以不变应万变

著名的白花油企业是个有着 60 多年历史的老品牌，在中国香港可谓家喻户晓。



户晓。

白花油是个祖传秘方，这种药对肚痛、感冒鼻塞、蚊虫叮咬等有神奇疗效。它的配方也很简单，主要是薄荷脑、冬绿油、桉叶油、薰衣草和樟脑等天然香料。秘方的主人一开始只是配制了自己留用，也时常赠送一些亲戚朋友。谁知这些人用后都觉得特好，后来竟纷纷上门讨要。该秘方的主人突然灵光一现：“既然这么多人都觉得好，我何不制作了出售呢？”于是他专心做起了白花油生意。

首先就遇到了产品宣传方面的问题，因为秘方主人并没有太多的钱在报纸杂志上大肆地刊登广告。后来他想到，可以自己张贴广告。于是他连同几个合作伙伴跑遍了中国香港各个角落，在所到之处都贴上了白花油的宣传单。他们还专门制作很多铸有“白花油”字样的铁皮商标，把它们钉在各个显眼的地方，甚至还钉到了人流量巨大的载客船上，每次只需付给船主极少的费用。这些成本低廉却行之有效的宣传方法，为“白花油”迅速打开了知名度，公司也很快发展起来。

后来，白花油公司因为参加中国香港一场义卖活动，并摘得慈善冠军的桂冠，使公司声名更加远播，白花油销量也大幅攀升。再后来，白花油公司还成立了一个中国香港白花油慈善会，承诺凡是该会的会员，只要每个月坚持买一瓶白花油，在其寿终之后，他的遗产继承人就能领取一笔可观的帛金。此举一出，人们纷纷加入慈善会，争相购买白花油，同时白花油公司也赢得了很好的声誉。

另外，白花油产品却始终维持着当初的样子，成分和包装都不曾改变，这种“以不变应万变”的策略，赢得了消费者的认同感。

白花油公司正是以出众的产品功效，独特的宣传手法，以及这种“以不变应万变”的经营策略，长久地在中国香港市场上立于不败之地。



## 五、研究消费者心理是企业的必修课

孙子曰：“《军政》曰：‘言不相闻，故为金鼓；视不相见，故为旌旗。’夫金鼓旌旗者，所以一人之耳目也。人既专一，则勇者不得独进，怯者不得独退，此用众之法也。故夜战多金鼓，昼战多旌旗，所以变人之耳目也。三军可夺气，将军可夺心。”意思是说，在战斗中用语言指挥听不见，所以就设置了金鼓；用动作指挥看不见，所以就设置了旌旗。夜战多用金鼓，昼战多用旌旗。金鼓、旌旗的设置，是为了统一全军号令便于指挥。全军部众既能统一听从号令指挥。那么，勇敢的人就不能单独前进，怯弱的人也不能单独后退，这就是指挥部众作战的一般原则。对于敌人的军队，可以使其士气低落；对于敌军的将帅，可以使其决心动摇。

在这里，孙子引出了“心理战”的概念，打仗的双方实际上是一场“博弈”。面对敌人的百万雄师，该如何取胜呢？如果敌人士气旺盛，那么就不能硬拼，最好的办法就是挫败敌人的士气；如果敌人的将领信心十足，那么最好的办法就是动摇将领的决心。这才是克敌制胜的关键。拿破仑曾说过：“一支军队的实力，四分之三是由士气构成的。”可见战争不仅仅是武力的比拼，更是士气和军心的较量。一个军心涣散的部队毫无战斗力可言，而一个犹豫不决的将领，又怎么能够让自己的军队发挥最大的战斗力呢？因此，要善于利用各种心理攻势，对敌人施加压力、降低士气、动摇军心，使敌人丧失战斗力。

经营企业像打仗一样，需要统一指挥，使人们有序地进行生产和生活，向着统一的目标前进。如果一个企业规章制度健全，指挥得当，就会有很强的执行力。善用“心理策略”，建立良好的企业形象，取得消费者的信任，才能赢得市场。

### 案例：心理策略

新中国成立前，国内有一家名为协大祥的商店，它制定的店员规范可谓



是“严、周、全”，相当有名。

这套规范奖罚分明，主要条款有三点：

(1) 奖励早开市。协大祥商店的开店时间，根据二十四节气变化、立春、立夏、立秋及冬至时各有不同。若店员在开店前半小时起床，奖洋一角；迟一小时起床的，罚洋一角；伪签到的，罚洋五角；不签到的或托人代签的双方各罚一元。

(2) 奖励忙月。生意分为淡旺季，为使店员在旺季也就是忙月满出勤少请假，协大祥商店规定在忙月少准假，且请假多扣工资。反之，在闲月则多准假少扣工资。如果闲月事务突然增多，会给店员增加一倍的工资。

(3) 奖励高工作量。为调动员工的工作积极性，协大祥商店给薪酬要比同行高出许多。同时，如果店员一人能干几人的活，可多领奖金，奖金最多可高于原工资的2倍以上。店员的工资也与营业额相挂钩。

另外，协大祥商店还专门设有“人事稽查员”，负责监督店员的行为。所有店员工作时间外出必须一一登记；携带东西出店，必须经过检查才能放行；如果辱骂顾客，扣除工资或直接开除；搬运货物必须轻拿轻放，违者罚洋四角，如若损坏货物更处重罚；包庇违反店规之人，包庇者与违反者同处。

协大祥商店正是因为有了这些规范、严明、细致的管理条例，经营活动井然有序，生意蒸蒸日上，远近闻名。

如今，研究消费者的心理，已经成了所有企业的必修课，假如你的产品没有得到消费者的认可，那么就算技术再先进，也难以在市场中立足。最大限度地迎合消费者的需求，才是企业打造产品的准则。这一切都需要内部有严格的管理，才能得以实现。



## 六、对手士气正旺时,避开;对手低迷时,进攻

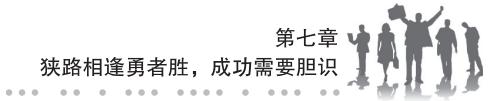
孙子曰：“是故朝气锐，昼气惰，暮气归。故善用兵者，避其锐气，击其惰归，此治气者也。以治待乱，以静待哗，此治心者也。以近待远，以逸待劳，以饱待饥，此治力者也。无邀正正之旗，勿击堂堂之陈，此治变者也。”意思是说，军队初战，士气锐盛，继而懈怠，最后衰竭。所以，善于用兵打仗的人，总是避开敌人初来时的锐气，待其士气懈怠和衰竭之时再行攻击。这是掌握军队士气变化的一般规律。

用自己的严谨对付敌人的混乱，用自己的冷静对待敌人的浮躁，这是掌握将帅心理的一般规律。用自己的部队接近的战场来对付远道而来的敌人，用自己的部队的安逸休整来对付疲于奔命的敌人，用自己部队的充足粮饷来对付饥饿不堪的敌人，这是把握军队战斗力的秘诀，不要去拦击旗帜整齐的敌人。不要去进攻阵容雄壮的敌人。这是掌握灵活机变的原则。

在这里，孙子提出了“善于用兵者”的基本素养和“制胜之道”的方法。胜兵之道，在于打击敌人三军士卒的气势、勇气，挫折敌军将帅的心理素质。

战争如果不讲策略，让将士与敌人硬拼，那么即便是指挥得当也免不了损兵折将。所以，作为一个优秀的将帅，首先要考虑的是如何寻找敌人的弱点，发挥自己的强势，特别忌讳以弱攻强。所谓“避其锋芒”，就是要避开敌人的强势，如果敌人士气正旺，那么就要想办法打击敌人的士气。在敌军士气低迷的时候出兵，用我军的强势打击敌人的弱势，那么必定会取得胜利。

“避其锐气，击其惰归”也是市场营销策略的集中表现。企业的产品如果要投入市场，那么必须认真分析竞争对手的情况，例如，对手的产品究竟有什么长处和弱点，然后，针对这一情况，改善自己的产品，抢占还未被对手占领的市场。企业的经营者如果也有“以治待乱”的计策，那么就可以趁竞争对手懈怠或力量薄弱的时候出击，抢占市场。



## 案例：养精蓄锐 一举成名

20世纪20年代初，众多汽车公司为了满足不同消费者的喜好，纷纷开发出了色彩鲜艳明快的各种车型，都获得了很好的市场反响。而福特公司却毫无动静，依旧只生产单一的黑色福特车，因此销量逐步下滑。

这时，面对外界的种种压力，福特仍然坚持黑色。后来福特公司内部员工也忍不住告诉亨利·福特：“外面都在传言我们公司要倒闭了！”而亨利·福特则神秘地笑着说：“传吧，谣言再多些才好呢！”

1927年5月，福特突然宣布旗下T型车将全部停产，这个重磅消息瞬间传遍了整个美国，它似乎更加印证了福特即将倒闭的传闻。但奇怪的是，生产T型车的工厂都停工了，却没有任何人被解雇。敏感的新闻媒体立刻抓住了这一机会，各种关于福特的传闻与猜测频频出现在各大报纸的头条之上。

很快，亨利·福特见所有人的目光都被牢牢吸引过来了，于是他宣布：新的A型汽车将于年底面市。这个消息的宣布比当初T型车停产的消息更加轰动，所有人都开始翘首期盼新车型的面市。当年12月，具备了华丽色彩、典雅线条以及低廉价格的福特A型车如约而至，一时间销售场面火爆空前。而福特公司也因此实现了再一次的腾飞。

当各大公司纷纷调整产品，改变汽车色彩和外形的时候，亨利·福特明白，这时候若只是简单地跟风，根本引起不了多大的市场反响；采用以逸待劳的妙计，先选择养精蓄锐，等其他公司都偃旗息鼓之后再发起进攻，不仅可以事半功倍，同时还能赚足消费者的好奇心，大大促进销量。在这一点上他可谓老谋深算。



## 七、不要冒险和强大的竞争对手硬拼， 而是要找出对手的弱点

孙子曰：“故用兵之法，高陵勿向，背丘勿逆，佯北勿从，锐卒勿攻，饵兵勿食，归师勿遏，围师必阙，穷寇勿迫，此用兵之法也。”意思是说，用兵打仗的一般法则是：如果敌人占领了山地，就不要仰攻；敌人背靠高地就不要正面迎击，敌人假装败退就不要跟踪追击，同时也不要攻击敌人士气旺盛的军队，不要理睬敌人的诱兵，对正在退回本国途中的军队不要正面交锋，包围敌人时要留有缺口，对陷入绝境的敌人不要过分逼迫。这些都是用兵的法则。

如果敌人占领了高地，那么强攻就会损失惨重；如果敌人背靠山丘，进攻就会激发敌军的战斗力；如果敌人诈败，追赶就会中埋伏；如果敌人士气很旺，交战就很难取胜；如果贪图小利，就有可能造成巨大损失；如果和撤回本国的敌人交战，士气上就处于劣势；包围敌人时留出缺口，目的就是引诱敌人走入自己的圈套，以便更好地歼敌；不能逼迫处于绝境的敌人，就是担心他们会奋力拼杀，给我军带来不必要的损失。这八条定律，历来都是将领们带兵打仗所尊奉的法宝。坚持八大原则的目的，就是让统帅在指挥战斗时能辨清形势，认清敌人用兵的方法，可以针对不同敌情，采取不同的措施，克敌制胜。

在商业竞争中，经营者也需要认清形势，懂得“锐卒勿攻”的道理，不要冒险和强大的竞争对手硬拼财力、物力和人力，而是要找出竞争者的弱点，发起进攻，才能一举成功。

### 案例：可乐之战

百事可乐成立之初，无力与可口可乐相争，他们不是以硬碰硬，而是采用了迂回战术，他们发现可口可乐发展至今，无论以其配方，经营规则还是



从他的外包装上，几乎没有变化，针对这一点，“百事”改变了包装，推销出一种新型的双份装饮料。由于其量多价廉再加上新颖的包装，可口可乐一时招架不住，只好大幅度调价。

“百事”初战告捷。随后，百事又推行适合大众消费的，价格定位合理的华年汽水，“百事”的市场占有率日增，深受广大较低层消费者的喜爱。避实击虚，奇思妙想，奇招胜出，百事可乐终于可以与“可口可乐”共同成为饮料王国中的王牌。

兵家讲求“以奇胜”，在商业经营中也是如此，只有推陈出新，独树一帜才能出奇制胜。



## 竞争之道

在企业竞争中，想直截了当地达到企业的目标是不现实的，过程中必然要经历弯路曲折才能顺利完成目标。太直接了会让竞争者一下子就知道了我们的真实意图，有时迂回曲折，反而让竞争者摸不着头脑。

在商业中，利用向导或者熟悉商业规则的人，就能使企业少走弯路。所以，企业竞争要靠诡计与谋略取胜。要靠是否有利于企业而决定行动，要靠环境与具体情况的变化而分散与集中各种资源，巧妙合理利用资源。企业把握时机就要迅速行动。

在管理中，为了避免沟通上的误解和误会，以及信息传递的失败，管理者在安排执行任务时，尽量以书面形式，准确传达、正确执行。在执行的过程中，想方设法激励员工提高效率和效果，尽量避开竞争对手的锐气，等竞争对手员工们的士气衰竭或者松懈疲惫时进行竞争攻击。不要攻占已经占据先天优势的竞争者。不要去攻击有良好的利益相关者支持与广泛的社会资源的企业。不要进攻假装失败，假装欠缺还击能力的企业。不要进攻士气旺盛的企业。不要去贪图竞争者企业给予的小利益。不要去阻击缩小业务范围与关闭非主营业务的竞争对手企业。包围竞争对手要留有余地。不要过于逼迫已陷入绝境的竞争对手企业。这些做法，都是最基本的企业竞争之道。

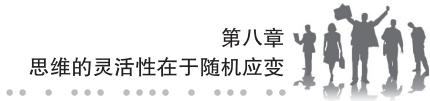
## 第八章

# 思维的灵活性在于随机应变

中国战略特别关注“变”字，在“变”中将自己掌握的各种战略方法灵活组合起来，在“变”中将对手的弱点暴露出来，在“变”中形成一种有利于自己战略平衡，在“变”中寻找出奇制胜的良策。“变”，是战略运筹的灵魂。“变”，是战略指导中永恒不变的一个原则。商场如战场，瞬息万变，如何应对变化的情况？如何在变化中把握商机？







## 一、没有希望的市场，要赶快撤退，另辟蹊径

孙子曰：“凡用兵之法，将受命于君，合军聚合。圮地无舍，衢地交合，绝地无留，围地则谋，死地则战。途有所不由，军有所不击，城有所不攻，地有所不争，君命有所不受。”意思是说，用兵的原则，将接受国君的命令，召集人马组建军队。在难于通行之地不要驻扎，在四通八达的交通要道要与四邻结交，在难以生存的地区不要停留，要赶快通过，在四周有险阻容易被包围的地区要精于谋划，误入死地则须誓死作战。有的道路不要走，有些军队不要攻，有些城池不要占，有些地域不要争，君主的某些命令也可以不听从。

战争如同风向一样，时刻在变化着，将帅用兵时，一定要“因地”“因情”“因势”，灵活机动地处理问题，不要照搬兵法，故步自封。在面对五种情况（“圮地”“衢地”“绝地”“围地”“死地”）时，必须采取相应的对策。同时，孙子认为任何事情都要从全局考虑，对于那些无关大局的局部目标，要坚决地“不由”“不击”“不攻”“不争”。总之，慎重而灵活地排兵布阵，才能保证我军立于不败之地。

孙子之所以这样提，是让我们在做任何事情之前要先明事理，不明事理做的事有时看起来是对的，也许当前对自己和公司也是有利的，但长远地看是弊大于利。如今的商业竞争过度地强调利益最大化，而忽略了其中的潜在因素，这样积累数年却毁于一旦。现实管理中，不是每个领导者都具有慧眼，不是每个领导者都能看到事情的本质，作为中层或基础的管理者，我们就更弱了，但成功的管理者不是仅仅是聪明、有技巧，更重要的是具有长远的眼光。不是说如今时代不同了我们才需要具有长远的眼光，孙子在2500年前就提出了这一论点，那我们作为管理者，又有何理由不想办法提升自己的眼光呢？而眼光的提升需要我们不断地学习成功的企业或个人、检讨自己的失败，并从中总结经验教训。

在企业竞争中，如果你处于不利地位，那么你只有用奇谋给自己解围，



否则，坐以待毙，只能被困死。在无法把握商机，失去竞争主动权时，能否及时地撤退显得尤为重要。对于经营者来说，没有希望的市场，要赶快撤退，另辟蹊径；不能去争夺已被别人占领的市场，以避免不必要的损失。

## 案例：先生存后发展

20世纪60年代，在台湾，“利台”的洗衣粉一直很畅销。但后来由于宝洁公司的进入，利台公司抵挡不住其强烈攻势，面临着一个艰难选择——对宝洁公司战还是不战？战，不是对手；不战，如何保存实力？利台公司最后决定与其他公司合并，等以后储存了足够实力再一举收回被宝洁抢走的市场。

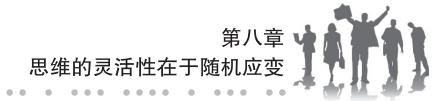
过了几年，卷土重来的时机已经成熟，于是，原利台公司的业务经理洪老典联合其他股东创办了“国联”工业股份有限公司，亲自挂帅做总经理。并立誓说：“只许成功，不许失败。”

为了能收回丢失的市场，洪老典采取了军事化管理，并规定，公司全体员工每早七点半必须集合，高唱“国联之歌”，接着做完操才开始正式上班。这一招果然奏效，所有员工都斗志昂扬，时刻保持着紧张状态，犹如即将冲锋陷阵的士兵。而洪老典自己更是一马当先，以身作则，起到了良好的带头作用。

随着国联的业务不断扩展，台湾岛内原先设立的八个经销商已经满足不了国联的需求。于是洪老典撤掉经销商，直接在岛内各地设立了多个业务管理部，负责公司产品的销售工作。这一招果然有效，产品销量大幅度提高。

“国联”以锐不可当的气势快速发展壮大，销量也节节攀升，只用了1年多就完成了先前定下的“5年内卖完3000万磅洗衣粉”的目标。在“国联”公司的步步紧逼下，宝洁连连败退，市场份额已被“国联”夺走大半。最后宝洁终于支撑不住，把旗下的景美工厂和“汰渍洗衣粉”的品牌使用权转让给了日本花王公司。

面对实力强大的竞争对手，先立于不败之地，保存实力是关键。留得青山在，不愁无柴烧。积累实力，机会总会有的。在这一过程中，也是在考验管理者的能力和智慧。俗话说：君子报仇十年不晚。尤其是高层管理者，要沉着冷静，不可草率应战。



## 二、没有一成不变的经营模式， 也没有万试万灵的经营法则

孙子曰：“故将通于九变之地利者，知用兵矣；将不通九变之利者，虽知地形，不能得地之利矣；治兵不知九变之术，虽知五利，不能得人之用矣。”意思是说，将帅若能精通上述各种应变策略的运用及其产生的不利，就算懂得如何用兵了。将帅若不精通这些策略的运用及其产生的不利后果，即使了解地形，也不能充分发挥地理条件的有利作用。用兵作战，若不懂得如何运用上述各种应变策略的方法，虽然知道这五个“有所不”所带来的好处，也不能充分发挥军队的战斗力。

“九变”即是变幻无穷的意思。运用在战场上，“九变”就是要求将领可以制定灵活机动的作战策略，要根据特定的地形和敌情，采取特定的战略。孙子之所以强调“九变”的重要性，正是基于战场的变化多端，任何书本的教条，都不可以生搬硬套。哪怕是制定好的绝妙计策，也还要根据战场上的形势灵活地调整，要因势而变，不能墨守成规。只有真正懂得“九变”，才能在战场上游刃有余，百战百胜。

变化是各种竞争的常态。其实多数人对“变”有共同的认知，只是境界不同而已。如果领导者懂得在任何时候都因环境而利用天时地利人和，才是真正掌握管理了。这里再次印证了开篇孙子提到的道、天、地、将、法。灵活应变，在不利环境中有效运用道、天、地、将、法，这将是战争、商场与管理界中通用的唯一的制胜法则。企业的经营没有一成不变的模式，也没有万试万灵的经营法则。这就要求经营者要善于审时度势，从市场实际情况出发，千方百计地掌握有价值的信息，领悟变化，发现问题，在变化中适应变化，制定最好的决策。另外，市场的机遇虽然一直存在，但关键在于企业能否发现机会、把握机会，并选定正确的战略。而不懂得随机应变的企业，即便抓住机会，也很难取得成功。最重要的一点就是：企业经营者时刻要有忧患意识。

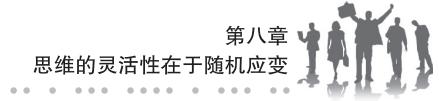


## 案例：地有所不争

有着三百年历史的日本三越百货公司的销售规则非常具有开创性，其创始人三井更是一位有商业头脑的生意人。那时候的布料店的普遍经营手法是：把布匹送到顾客家中任其挑选，顾客买下布料后也不用立即结账，而是等到中元节或是岁末再一次结清。而三越则是把所有布料统一明码标价，绝不讲价，顾客上门选购，选中布料后需立即支付现金。这种销售方式在现在看来是再正常不过了，而在当时可算得上是一大创举。传统的销售方式由于需要耗费极大的人力、时间、回款的周期也很长，从而产生了高昂的成本。这些成本通通被转嫁到顾客身上，因此只有有钱人和身份地位高的人才消费得起这些布料。而三越的销售方法降低了成本，使得布料价格也随之降低，因而马上就受到了大众的欢迎。

为了满足更多顾客的需要，三越后来又废除了布料以整匹卖的老规矩，改以零售；同时店里还设有为顾客量体裁衣的工人，如果客人着急，还可现场为其赶制衣服。因此，三越愈发受到人们的追捧，生意蒸蒸日上。发展到后来，三井还做起了布料批发生意，同时开了一家钱庄，办理汇款等业务。

经营有道的三井有自己的原则，就是绝不做买空卖空的生意，绝不向公家借钱。这也是孙子兵法中的“地有所不争”“途有所不由”的谋略体现。三井家后面几代的继承人也都坚持了三井高利的这两个做生意的原则，再加上他们也同三井高利一样，深谙“九变”之利，懂得迎合市场需求，适时改变自己的经营策略，使家族事业不断发展壮大，打造了一个三百年企业。



### 三、祸兮福所倚，福兮祸所伏

孙子曰：“是故智者之虑，必杂于利害。杂于利而务可信也，杂于害而患可解也。是故屈诸侯者以害，役诸侯者以业，趋诸侯者以利。”意思是说，明智的将帅思考问题，必须同时兼顾利和害两个方面。在不利的情况下充分考虑到有利的条件，事情便可以顺利进行；在顺利的情况下充分考虑到不利因素，祸患才能预先排除。所以，要用各国诸侯最厌恶的事情去伤害它，迫使它屈服；要用各国诸侯感到危险的事情去困扰它，迫使它听从我们的驱使；用小利去引诱各国诸侯，而使其疲于奔走。

“趋利避害”是将帅指挥作战应该遵守的重要原则。将帅需要从利和害这两个方面来分析问题、权衡得失。任何一个计策，都有“利”和“害”两个方面，哪怕是再成功的策略，也可能包含不利的因素。所以一定要充分认识到二者的关系，所谓“杂于利害”，就是指在有利的条件下，要看到不利的因素；在不利的情况下，要善于把握有利因素。战斗的指挥者要有全局意识，要能认清利害之间的关系，趋利避害，防患于未然。

在市场竞争中，利与弊也是相辅相成的，所谓“祸兮福所倚，福兮祸所伏”。对情势的把握，管理者必须认真细致地分析，对有利的条件和不利的条件要有清醒的认识。对有利的条件，管理者要善于发现其中的隐患，不要盲目乐观；在不利的环境中，管理者要从不利的条件中发现有利的因素，并因势利导，向有利的方向发展，保持企业中乐观向上的气氛。稳定人心，发挥号召力，是领导作用的发挥，是其职责所在。

“华为裁员 10%”——这是 2008 年 9 月中旬出现在许多媒体上的一则新闻，在这个新闻背景下重读 2001 年春天深圳华为总裁任正非在华为科级以上干部大会上所作的《2001 十大管理工作要点》讲话，颇有一种苍凉之感，这篇堪称肺腑之言的讲话以《华为的冬天》之题在各大企业管理者中间广泛传播，至今还是回味无穷，虽然这味道中更多的是苦涩。



## 案例：在危机中成长

春华秋实，寒来暑往，四季更替。冬天是肯定要来的，任正非恳切地告诉他的员工：“谁有棉衣，谁就活下来了！”企业家对市场清醒冷静的判断是企业度过长冬的前提条件，无论这种寒冷是局部的还是全局的，是暂时的还是致命的。

“华为的危机，以及萎缩、破产是一定会来到的。”——这是任正非痛苦的清醒意识。

“微软离破产永远只有 18 个月。”——这是比尔·盖茨紧迫的危机感。

“只有偏执狂才能生存。”——这是英特尔的格鲁夫内省后的感触。

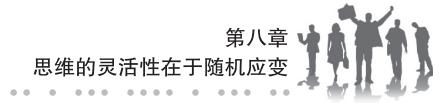
张瑞敏感觉“每天的心情都是如履薄冰，如临深渊。”

柳传志坦言：“你一打盹，对手的机会就来了。”

世界五百强企业中，能坚持做上十年的企业为数不多，在市场竞争激烈的现代社会，企业家心中强烈的危机感是无可名状的。或许正是因为有了这种危机感，有了这种冷静的冬天意识，他们才能带领企业渡过一个又一个难关，让企业生存得久一点，再久一点。如果说将企业做大做强是在创造一种辉煌，那么最大限度地延长企业的生存周期则是在创造一种文化。创建一块老招牌需要几代人的努力，做百年企业同样如此，贯通其中的是一种不变的文化和制度。

时代在变、市场在变，不变的就是其中的文化灵魂和制度精粹，当然不可缺的还有一个天才的核心人物，正如韦尔奇之于通用电气。企业在市场的生存期更多地取决于是否有一套对市场的灵活应变机制，是否有一套有效的权力传承与制衡体系，是否有一套人性化的企业文化，除此之外，别无他途。

经营一家企业不难，经营好一家企业就不简单了，必须时时刻刻有危机感，发现危机，塑造危机，改变危机，在危急中寻找机遇，在机会中寻求创新和改变，在改变中锤炼自己的核心竞争力，在竞争中分享成功的喜悦。



## 四、每个细节都可能让你成功也可能让你失败

孙子曰：“故用兵之法，无恃其不来，恃吾有以待之；无恃其不攻，恃吾有所不可攻也。”意思是说，用兵打仗的一般法则是：不要侥幸指望敌人不来袭我，而要依靠自己随时应付敌来的充分准备；不要侥幸指望敌人不来攻我，而要依靠自己有着使敌人不敢攻我的强大实力。

“不打无准备之仗”，一切都在准备当中。如果敌人没来进攻，就疏于防备，那么势必会埋下祸根。因此“有以待”“有所不可攻”才显得尤为重要，任何时候，都不要把希望寄托在敌人“不来”或“不攻”上面，而应该有充分的准备，防患于未然。这是孙子提出的一种积极备战的思想，无论你何时来，我都可以从容应付。进攻有策略，防守同样有讲究。孙子历来都主张积极防御，哪怕专攻为守，都要考虑到每一个细节，坚决不给敌人有可乘之机。

在管理中，我们如果有良好的准备和应变的能力，就不怕困难、挫折和问题。有了系统的管理就不怕因管理不当而导致企业问题重重。时刻准备着，扬长避短，灵活运用。在商场中没有永远的赢家，因此要想在竞争中始终保持优势，那么就必须不断增强自己的实力，防止被竞争对手抓住把柄。例如，有许多处于行业领导地位的企业，为巩固既有的地位，经常不断开发新产品和服务，来加强自己的地位；换一个角度来思考，处于劣势的企业为了突破困境，一定要千方百计地寻找对手的弱点。记得有人说过，是石头都有缝，是人都有弱点，同样，每个企业都有其劣势。企业成功的关键在于如何发挥优势，如何隐藏劣势。

### 案例：因“险”得“福”

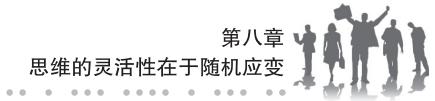
1988年4月27日，一架波音737客机升空后不久，突然，只听见一声巨响，飞机前舱盖被掀开一个大洞，直径长达6米，一名空姐当场被甩出机外。驾驶员立即把飞机紧急降落在一个临近机场上，出乎所有人意料的是：除了



那名被甩出的空姐，机上其他人员都平安无事。

后来事故鉴定结果表明，这场空难是由于飞机老旧，金属疲劳引起的。波音公司借机宣传：这架飞机飞行已超过 20 年，起落九万多次，按照技术规定早该退休。但它在如此老旧的情况下，虽然出了事故，却能保住机上绝大多数人员的生命，这是对波音飞机优秀质量的绝佳证明。波音公司借此调查结果透过各种媒体大肆宣传这场空难，让更多的人知道了波音飞机质量绝对可靠。随后，波音公司接到了更多的订单，仅波音 737 飞机就被两家大公司订购了 130 架。仅仅一个月内，波音公司的交易额就达到了 70 亿美元。

波音公司本来面对的是一场公关危机，但它却巧妙地把危机转变成了一次正面的宣传，可以说是因“险”得“福”。但波音公司之所以能够如此“幸运”，完全是因为它对自己生产的每架飞机的质量都进行了严格把关，这才使得它在危机到来时也能转危为安。



## 五、经营企业，最忌讳的是面对困难， 不思解决之道

孙子曰：“故将有五危，必死，可杀也；必生，可虏也；忿速，可侮也；廉洁，可辱也；爱民，可烦也。凡此五者，将之过也，用兵之灾也。覆军杀将，必以五危，不可不察也。”意思是说，将帅有五个致命的弱点：只知硬拼，就有被杀的危险；贪生怕死，就有被掳的危险；刚忿急躁，就有被轻侮的危险；清廉自好，就有被污辱的危险；宽仁爱民，就有被烦扰的危险。以上五点，是将帅的过失，也是用兵的要害。军队覆没和将帅被杀，都由上述“五危”引起，是不可不给予充分重视的。

在这里，孙子列出了将领的五种致命缺陷，即有勇无谋、贪生怕死、急躁易怒、太爱面子、过分爱民如子。这些弱点，在战争斗争中都可能被敌人所用、所困、所攻、所杀。中国古典哲学认为，凡事皆有度。在这里，孙子突出强调的就是为将之“度”。

孙子这里说的可杀也，也是针对这种头脑简单的，只知道死打硬拼的将领，敌人可以进一步激怒他，让他更加过分地勇猛冲杀，陷入重围，陷入伏击。这也就是提示我们，但凡决策，但凡执行，需要斗智和斗力结合起来，用计用谋和勇敢冲杀两者兼而有之，千万别一根筋。

作为一个管理者，如果过于强势，就可能被人排挤出公司；过于追求享受，就可能碌碌无为影响公司；过于急躁，就可能被他人利用而使公司和自己都受伤；过于好名好利，就容易被他人利用使公司和个人都蒙受损失；过于热爱平和，就可能在压力和变动中无法生存下去。任何一家公司里都会有这样的人，如果一个公司或一个组织里，这样的人能团结互补，那公司将是铜墙铁壁，但如果目标不同，各为私利，将是自己和公司的极大悲哀。经营企业，最忌讳的是面对困难，不思解决之道，而一味地硬拼，则企业之大害也。

台湾“经营之神”王永庆是靠经营米店起家的，凭借自己的胆识，他创



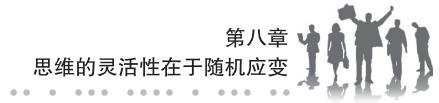
办了台湾第一家塑胶公司，并最终一步步发展成为台湾的塑胶大王。

### 案例：塑胶大王的经营之道

20世纪50年代，台湾准备发展当地塑胶工业。经过一番考察后发现，日本塑胶产业已经相当发达，并且已经占领了中国台湾市场，于是，当地政府就放弃了发展计划。王永庆得知了这个消息，虽然他对塑胶工业知之甚少，但他认为台湾有发展塑胶产业的先天优势——大量氯气，他相信塑胶市场在台湾具有美好的前景。于是，在1954年，王永庆不顾外界的压力，依然和几个商业伙伴创办了台湾第一家塑胶公司。

刚开始生产，王永庆的塑胶公司就遇到了问题，其生产的产品超过了市场的正常需求量，因此大量的产品都卖不出去。公司的其他股东见势头不对，纷纷要求退股。王永庆一咬牙买下了所有股权。接着，他决定进一步增加产量，这样以来成本就会降低，售价也会随之降低，他希望以此来吸引海外的客户。谁知，由于日本的塑胶质量上乘，价格低廉，王永庆的塑胶产品根本没有什么竞争力。眼看仓库里产品越堆越多，王永庆心急如焚。最后经过深思熟虑，王永庆决定创建塑胶加工厂，更新设备。这样两厂互补，立刻产生了巨大优势。从此王永庆独占了台湾塑胶市场，后来成了台湾首富。

王永庆在公司最初面临困境时，没有仔细思考造成困境的根本原因，只是一味降价“死拼”，结果不但没有缓解困境，反而造成进一步的亏损，使问题变得更为严重；事情发展到最后，王永庆冷静思考困境的根源——产业链问题才得以解决，并因此使企业的发展走上了一个新的台阶。由此可见，在现代商海中打拼，勇而无谋是绝不可取的，只有勇谋兼具方成大事。



### 本章心得

## 面对变化

情况是在不断地变化，要使自己的思想适应新的情况，就得学习。

——毛泽东

这个世界唯一不变的真理就是一切都在变。每时每刻、每个人，每件事物都在不同程度地发生着变化。变化已经成了各种事物的常态。不管你愿意不愿意，喜欢不喜欢，它都在变，既然这一切都在变化，那么我们如何来适应瞬时变化的形势和环境呢？

首先，要客观地看待变化。世界万物一切都在变化，这也是唯物辩证法原理，运动是绝对的、永恒的，静止是相对的、暂时的。世上的一切都会随时间的推移，发生这样或那样的变化。除了珍惜我们拥有的一切，还要看到变化是残酷的，是不以人的意志为转移的客观规律，要以一颗平常心看待变化，找到事物变化的内在规律，虽然我们不能改变规律，但可以预见和运用规律，做到趋利避害，使企业在和谐中成长。

其次，要积极地预见变化。任何事物的变化，都是一个量变的过程，事先或多或少都会有些蛛丝马迹或征兆，关键的问题是你能否察觉到，提前采取预防措施，绝不能因担心变化带来的恐惧而停滞不前。“与狼共舞”的局面已经来临，在新的竞争对手面前，在新的经营理念和经营方式面前，我们拥有的优势可能将逐步变为弱势，原有的市场可能要有所减少。这就要求管理者必须保持忧患意识，善于发现可能产生的不利变化，经常调查研究，超前思考问题，提高警惕性、敏感性和预见性，使事物朝好的方面发展，在激烈的市场竞争中立于不败之地。

再次，要尽快地适应变化。当问题出现时，要以积极的心态，立即去适



应改变。行动就是力量，不要去抱怨，任何怨言都无济于事。如果不适应变化，就要被淘汰。早变化早主动，迟变化就被动。市场反应的速度决定了企业的命运，只有迅速应对市场，才能成为市场竞争中的佼佼者。现代竞争已不是大鱼吃小鱼，而是快鱼吃慢鱼。因此，在这“快者为王”的时代，速度已成为企业的基本生存法则。

最后，要在学习创新竞争中不断享受变化。享受变化是一种境界，并不是每个人或每个企业都能享受的，需要承担风险，需要持续不懈地在残酷的竞争中学会与命运抗争。保持长期竞争优势和持续生存发展，取决于三个关键因素：学习力、创新力和竞争力。学习力是企业发展之源，创新力是企业成长之基，竞争力是企业制胜之本。谁赢得了发展的主动和领先优势，谁就会在市场竞争中超越对手并长期保持发展优势。要享受变化，就要构建学习型企业，强化企业文化变革，实现管理创新，提高核心竞争能力。

## 第九章

# 爱员工要掌握分寸 严格要求要讲究科学

对于孙子观察问题的方法，如“相敌 32 法”中的由表及里的认识方法，值得我们借鉴；对于孙子“兵非益多”和“令之以文，齐之以武”的用兵治军思想，值得我们汲取。商场如战场，不仅需要战略，更需要战术。本章将告诉你如何恰当地运用战术。







## 一、这个世界并不缺少商机，而是缺少发现

孙子曰：“凡处军、相敌：绝山依谷，视生处高，战隆无登，此处山之军也。绝水必远水；客绝水而来，勿迎之于水内，令半济而击之，利；欲战者，无附于水而迎客；视生处高，无迎水流，此处水上之军也。绝斥泽，惟亟去无留；若交军于斥泽之中，必依水草而背众树，此处斥泽之军也。平陆处易，而右背高，前死后生，此处平陆之军也。凡此四军之利，黄帝之所以胜四帝也。”意思是说，在各种不同地形上行军作战的处置原则和观察判断敌情的方法主要是：通过山地时，要靠近山谷行进，这样既有水草，又可隐蔽；驻军扎营时，要居高向阳，这样既便于生活，又便于观察和瞰制敌人；如果敌人居高不出，不要去仰攻。这就是在山地行军作战时的处置原则。横渡江河后，应远离水流宿营布阵，以免成背水之势；敌人渡河前来进攻，不要在水内迎击敌人，而要令其渡河，待其一半上岸，一半仍在水中之时，发起攻击，这样最为有利；如果想同敌人交战，则不要傍水而阵，以免陷于被动；要居高面阳而处；勿居下游而面迎水流，这是在江河湖汉地带处军的一般方法原则。通过盐碱池沼地带，一定要赶快离去，不要停留；若在此地与敌人遭遇，则需依傍水草、背靠林木而居，这是在盐碱池沼地带处军的一般方法原则。在开阔平原地区，亦须择无坎陷之地而居，将主要侧翼倚托高地，前低后高，这是在平原地带处军的一般方法原则。掌握上述四种处军原则，并充分发挥其作用乃是黄帝之所以战胜周围部族酋长的原因所在。

孙子在这里强调了行军打仗要如何应对不同的地形。每一种地形都有利弊，一定要仔细分析，选择适当的地方安营扎寨。排兵布阵也是一样，根据地形布阵，发挥阵形的优势，才能取得胜利。此外，孙子还提出了“半济而击之”的作战原则。为什么在对方渡河渡到一半时就可以击倒他？而不是刚渡河时，或渡过河时？为什么“半济而击之”容易胜，而不是“始济”或“已济”？就是要诱敌深入，让他走到最危险的地方来实施最有效、最彻底地打击。如果是“始济”，那敌方还有退路。如果是“已济”，那流水之力已失



效。所以要取中，在敌人“半济”时进攻，以便抓住最有利的战机歼灭敌人。

孙子在战争中所说的地形，用在企业中则指企业所在的领域，所从事的行业是什么，企业的竞争对手有哪些，要根据竞争对手以及市场和环境的变化，适时调整自身企业的人、财、物与信息系统，别做内、外脱节的事。还可以有另一个比较约定俗成的表达：市场太早进入不好，太晚进入也不好；找准了市场的切入点，企业就成功了一半。因此，企业管理者得独立冷静地分析企业所处的环境如何，这些环境包括经济环境，社会环境，政治环境等，同时要分析企业的竞争对手目前在行业领域所处的地位，知己知彼，百战不殆，企业才能在竞争中立于不败之地，最终实现企业的目标。

### 案例： 垃圾炼金

和硅谷中的大公司相比，美国帕洛俄托市市政府的财政收入简直微乎其微。为了增加收入，该市政府一直在寻找解决财政困难的万全之策。

直到1979年，政府终于想出了一个妙法。政府派出了大批的管道工到各家公司收集下水道中的污染垃圾，并美其名曰“重整垃圾运动”。对政府的这项活动，各公司非常欢迎，热情地派人帮助管道工们清理下水管道，并答应替市政府负担此项活动的全部费用。

该运动持续了三年。市政府宣称这项“重整垃圾运动”取得了巨大的成功，已从中获得了150万美元的收入。人们听到这个消息大为吃惊。

原来，硅谷的各家电子产品的废料垃圾中含有许多价值千金的稀有金属。市政府在一次例行检查中，发现了其中的奥秘，于是秘密地派人到各大公司探查核实，着手准备来一次“地下大扫荡”。为了不使人疑心，它还为此起了一个美丽动听的名字。就这样，通过对垃圾的焚化处理，提取了大量金、银、铜、锡等金属。市政府分文未投，就解决了自己的财政难题。

罗曼·罗兰说：“这个世界并不缺少美，而是缺少发现。”同样道理，财富也缺少发现，我们为自己一无所有而苦恼时，是不是应该擦亮一下自己的眼睛？用心地去观察生活中的一切。在管理中同样如此，需要管理者有一双发现问题的眼睛。应对工作的异常现象，甚至微小的变化，给予重视。尽量把问题解决在萌芽状态。



## 二、竞争优势是动态的，可好也可坏

孙子曰：“凡军好高而恶下，贵阳而贱阴，养生而处实，军无百疾，是谓必胜。丘陵堤防，必处其阳，而右背之，此兵之利，地之助也。”意思是说，大凡驻军总是喜欢干燥的高地，避开潮湿的洼地；重视向阳之处，避开阴暗之地；靠近水草地区，军需供应充足，将士百病不生，这样就有了胜利的保证。在丘陵堤防行军，必须占领它向阳的一面，并把主要侧翼背靠着它，这些对于用兵是有利的措施，利用地形作为辅助条件。

在这里，孙子提出了军队驻扎的地理位置选择问题。他认为在行军打仗时，军队要选择高地、向阳的地方和物资丰富处驻扎，这样既有利于我军保持有利的地形，无论是进攻还是防守都游刃有余，而且还能保证军粮的供应，既能让将士保持良好的士气，还能够防止疾病的爆发和蔓延。另外，在丘陵地带，也要选择有利的地形，随时提防敌人的偷袭。总而言之，选择地形必须考虑怎样有利于我军，而不能给敌人可乘之机。

孙子所强调的环境对作战的胜败起着很重要的作用，哪怕是细小的方面，企业员工所处的环境对于生产效率的影响，也逐渐被管理者所重视。员工已不是传统意义上的“经纪人”，而是现代管理所谓的“社会人”。正如乔治·埃尔顿·梅奥（George Elton Mayo）在1924年至1933年间进行的著名的“霍桑试验”，实验最开始研究的是工作条件与生产效率之间的关系，包括外部环境影响条件（如照明强度、湿度）以及心理影响因素（如休息间隔、团队压力、工作时间、管理者的领导力）。最终发现这些因素和员工的生产率存在一定的关系，所以在企业管理中，要想使员工发挥出最大的积极性，我们就需要学习孙子在作战中对待士兵所处的环境采取的一些方法。

我们要把自己定位在对我们有利的位置上，而这个“地形”（ground），对军队作战来说既要能防守，又可以进攻，能够灵活利用这个辅助条件。在商业中，我们可以把这个“地形”看做是“竞争优势”，竞争优势是一种特殊的方式，它可以使组织在市场中得到的好处超过它的竞争对手。根据迈克



尔·波特 (Michael Porter) 的竞争优势模型 (Competitive Advantage)，竞争性战略采取进攻性或防守型行动，为企业谋求在行业内的防御地位，从而成功应对各种竞争力量，并为企业赢得超额投资回报。

## 案例： 动态的竞争优势

在全球零售行业，沃尔玛的全球营业额一直都遥遥领先于家乐福数倍。但在中国，这两家的地位却有着明显地逆转。

1995 年家乐福进军中国市场，1996 年沃尔玛也进入了中国。家乐福在很短的时间内就形成了浩大的声势和影响力，仅在上海的营业额就达到了近 30 亿元，可以说业绩骄人；而沃尔玛在 2002 年还处于亏损状态，赤字高达 2.4 亿元，到了 2004 年才开始转亏为盈。为什么这两家零售业巨鳄在中国的销售额有着如此大的差距？

经过调查发现，营业额的差距主要原因在于店址的选择上。家乐福的策略是先占领北京、上海、深圳、天津、沈阳、武汉、重庆等大市场，并且把店铺开在城市中最繁华的地带。而沃尔玛最初却放弃了北京、上海和广州这些特大城市的市场，而选择先在华南地区集中开店，其店址也依照在美国时的模式，选择在了城市近郊。其中最典型的例子要数重庆。家乐福把店铺开在该市最为繁华的解放碑和观音桥地段，而沃尔玛却把店开在了郊区。也许沃尔玛没有考虑到中国私家车普及率要远远低于美国，在美国可以忽视的交通问题在中国却是至关重要，贸然照搬其在美国的经营模式，无疑是搬起石头砸自己的脚。

竞争优势不是静态的，他们是随着所处的竞争环境变化而变化的，在你取得胜利的机会之前，力争建立和保护好你的优势，这种优势可能在今天起作用，也可能在一年以后起作用，但不管什么情况，尽量保持这种优势，因为你不能预见这其中的优势何时会对你有用。并不是所有的优势都是相同的，要懂得区分哪些是短暂的优势，哪些是长久的优势，在商业中，我们不能做一个无差别的利益追求者，总有些利益和需求是我们无法占有和满足的。所以要懂得分析形势和权衡利弊，再作决策。



### 三、危机就是危险 + 机会

孙子曰：“上雨，水沫至，欲涉者，待其定也。凡地有绝涧、天井、天牢、天罗、天陷、天隙，必亟去之，勿近也。吾远之，敌近之；吾迎之，敌背之。军行有险阻、潢井、葭葍、山林、翳荟者，必谨覆索之，此伏奸之所处也。”意思是说，上游下雨，洪水突至，禁止徒步，应等待水流稍平缓以后。凡遇到或通过“绝涧”、“天井”、“天牢”、“天罗”、“天陷”、“天隙”这几种地形，必须迅速离开，不要接近。我们应该远离这些地形，而让敌人去靠近它；军队行动时，如果遇到险峻的隘路、湖沼、水网、芦苇、山林和草木茂盛的地方，必须谨慎地反复搜索，因为这里往往是敌人伏兵或奸细的藏身之处。

孙子所列的这几种地形都属于绝地，进入这些地形的军队一旦遭遇埋伏，就有全军覆没之险。所以，孙子建议凡遇到或通过，必须迅速离开，不要接近。地形的选择，有时候决定了战争的胜负。另外，孙子还强调了“谨复索之”的重要性，如果想要防范敌人，就必须保持高度警惕，仔细勘察驻军周围的环境。

对于企业来说，也有很多不可控因素造成的危机事件，在这种情况下就要求管理者能够“处事不惊”，从容应对危机，而不是贸然决断，因此处理灾害性危机事件，企业应该尽快制定解决方案，从根本上化解危机。从另一个角度来看，我们也可以运用到处理同事或员工的关系上来，在面对紧张冲突时，两方的情绪正如“洪水突至”，此刻若去解决冲突，定会起到反面效果，应等双方情绪“稍平缓以后”再去处理，这样才有助于化解矛盾，解决冲突。

在遇到限制我们行动或选择的这些环境时，组织计划，组织进程会被扰乱，会被阻碍，这时形势对我们来说就非常不利，不是说面对这种形势我们就不能逾越，好的领导者不会“硬着头皮”去突破这些障碍，这样做反而会对组织产生破坏，好的领导者会带领组织迅速远离这些“不利环境”，这些



不利地形还有另外一个特点：就是“进去容易，出来难”，所以在竞争中千万不要把自己置身于这种环境，不管面对多少“诱惑”或“吸引”。

“谨复索之”反映在商战中，就是要求企业的经营者，在准备进军某一市场时，不能疏忽大意。首先，必须对市场环境进行深入调查，了解消费者的需求，再以此为依据，为企业找到进入市场的突破口，这样才能让产品得到消费者的认可。

### 案例：保健品奇迹的坠落

在中国，曾经有一家保健品公司，在短短几年里创造出中国保健品行业的一大奇迹。然而，因为处理危机事件不当，最终导致公司瞬间瓦解。

事情的原委是：从1994年至1996年的短短三年间，该公司销售额从1个多亿跃至80亿元；注册资金从1993年年底的30万元发展到1997年年底拥有净资产48亿元。公司在全国所有大城市、省会城市和绝大部分地级市注册了600个子公司，在县、乡、镇有2000个办事处，吸纳了15万人销售大军。该公司的迅速崛起创造了中国保健品行业史上的纪录，其年销售业绩至今在业内无人可比。然而，天有不测风云，人有旦夕祸福，企业也有随时的危机。1996年6月，湖南常德汉寿县退休老人陈伯顺在喝完该公司口服液后去世，其家属随后向公司提出索赔，此时已是财大气粗、忘乎所以的这家公司对此严词拒绝。遭到拒绝后的陈伯顺家人一张状纸将其告上法院。1998年3月，法院一审宣判该公司败诉。也许是命该倒霉，如同闹了一场大地震一样，墙倒众人推，公司的这件事遭到当时国内20多家媒体的集体轰炸，形势顿时逆转，销售直线下降，到了4月（审判后的第二个月），该公司口服液销售额从上年的月均2亿元下降至几百万元，15万人的营销大军，被迫削减为不足2万人，生产经营陷入空前灾难。据资料介绍，这场官司给该公司造成的直接经济损失达40多亿元，国家税收损失6亿元。到1999年3月，法院终审判决该公司获胜时，这家公司已经陷入全面瘫痪，200多家子公司停业，绝大多数工作站和办事处关闭，销售基本停止。到现在这家公司也没有翻过身来。创造中国保健品奇迹的这家公司，就这样被一场官司给打败了。

那么，是什么原因使这个发展如此迅速的公司，败得如此之快而且又如此之惨呢？

首先，盲目扩张种祸根。过分乐观的态度和盲目扩张的战略，无疑助长了从管理层到普通员工的骄傲自满情绪，也反映出管理层的不成熟。为了实



现自己的理想，公司在明显准备不足的情况下，开始实施全面多元化战略，向医疗、电子、精细化工、生物工程、材料工程、物理电子及化妆品 6 个行业全面渗透，无形中加大了经营的风险。在研究不够的情况下，在全国范围内收购、并购了几十家亏损医药企业，结果给自己背了个大包袱。

其次，管理失控生祸根。公司所崇尚的高度集权的管理体制，部门之间画地为牢，互成壁垒，程序复杂，官僚主义盛行，使企业对市场反应日渐迟钝，工作效率低下。一个企业管理上失控，它做的越大危险越大，造成的后果也就越严重。

再次，文化扭曲出祸端。现代企业经营最重要的是经营人心。该公司仗着财大气粗忽视公众利益，结果树大招风，木秀于林，风必摧之；产品宣传开始出现大量冒用专家名义，夸大其词，诋毁同行，结果麻烦事件频频发生，总部经常被搞得疲于奔命。上面要数字，下面就造假，结果致使管理情报严重失真。

最后，缺乏应对成败局。现代经营危机无处不在，如果处理得当，就能风平浪静，否则，就会大浪滔天，一败涂地。

危机，危机，有危险，必有机遇，关键在于你如何应对。对待危机事件，一是要有危机意识，建立预警机制，及早制定危机预案，不时预演，不能事到临头才着手；二是反应迅速，立即行动。就如应对大地震一样，危机事件其实也是企业的地震，各种可能性随时都会发生，伴随的谣言也会闻风而起，必须迅速动手，与时间赛跑，与谣言赛跑，这样才能取得主动，否则错过有利时机后果不堪设想；三是态度诚恳，有效沟通。处理危机自始至终要保持与媒体、公众打交道，这时的态度会直接决定你处理事件的结局。现在是信息时代，只有及时报道、以疏代堵、正确引导舆论才是唯一有效的做法，要将危机的真实情况、已采取或者将要采取的措施及时告知媒体和公众，对媒体和公众表现出负责的态度，千万不要试图掩盖或想办法堵大家的嘴，想通过隐瞒、掩盖，甚至采取对立的态度处理事态，那只会是欲盖弥彰，把事情搞复杂，引发更多不必要的猜测和谣传。

生于忧患，死于安乐。一个企业在任何时候都应有危机意识，才会在危机真正来临时，及时找到解决问题的方法。



## 四、永远不要低估你的竞争对手

孙子曰：“敌近而静者，恃其险也；远而挑战者，欲人之进也；其所居易者，利也；”意思是说，敌人靠近而保持安静的，是依仗它占领险要地形。敌人离我很远但挑战不休，是想诱使我们前进；敌人之所以驻扎在平坦地方，是因为对它有利。

在这里，孙子通过对敌人的观察，来判断现象背后的真相，了解敌人的真正意图。切记不可草率应战。

当竞争对手对唾手可得的利益表现得无动于衷的时候，这时我们就要保持警惕了，往往那些表现得安静、谦虚、缓慢的现象恰恰是力量强大的，这些领导往往是非常“危险”的，需要引起我们的注意，在我们与他们正面竞争的时候，最好先退一步，收集信息。他们之所以表现得安静，是因为他们想隐藏自己的实力；他们谦虚，是想要隐藏过去的辉煌；他们缓慢，是因为他们在储蓄力量，厚积薄发；他们有耐心，有信心，因为他们占据着有利的形势，但却表现得很低调，来麻痹竞争对手。在商业竞争中，竞争对手们都在尽量收集各自的商业信息，如果我们表现得很高调，很容易引起对手的注意与提防，所以我们要表现得镇定自若，稳中求胜，这才是最佳的策略。

竞争对手之所以引诱你前去，是因为他依仗着环境的优势。他会用小利来吸引你，同时他也会来激怒你，虽然你熟悉所处的环境，也不要接近你的竞争对手，而是要让他们来接近你，智者会对容易获得的利益“反应迟钝”而且不容易被激怒，在做出决策和行动之前会深思熟虑，总之，在竞争的环境中，明智的选择是绝不要低估竞争对手，要把对方设想为有能力的战略家，如果对方无缘无故地给你提供令人心动的机会，或即使对他无利也要来激怒你的时候，无论如何，时刻准备着对手可能发动的进攻，深信你的判断，掌握对手的信息，分析对手的意图，当环境对竞争对手有利的时候，我们就要随时注意对方的任何反常的行为和举动。



## 案例： 不要低估任何对手

在一个明媚的午后，兔子在自己的山洞口享受阳光。一只狐狸走过来：“我要吃了你！”兔子说：“别着急，让我把论文写完再说吧。”“喔？你的论文题目叫什么？”狐狸很好奇地问。“《兔子比狐狸更强大》。”狐狸觉得很有趣：“呵呵呵，小东西，你可真会讲笑话。”兔子闪着大眼睛说：“不信，你跟我来。”狐狸跟着兔子走进了洞内，就再也没有出来。几天后一只狼又来到兔子跟前，恶狠狠地说：“我要吃了你。”兔子照样不急不慢：“请等我把论文写好了，再吃不迟。”狼哈哈大笑：“你还会写论文？”兔子答道：“是的。我的论文就叫《兔子比狼更强大》。”狼舔了舔舌头：“我的小点心，你别笑死我了呀，你居然比我还强大？”“不信，你跟我来。”狼跟着兔子走进洞去，再也没有出来。山洞里边，是一只威风凛凛的、正在打着饱嗝的狮子。

当企业做到一定程度的时候，不少老板就会流露出骄纵之意。他会开始瞧不起那些弱小的对手，就像寓言中的狐狸和狼总是小瞧兔子这个对手，结果却被兔子联合了更加强大的对手打败了。在激烈的市场竞争中，即使再弱的竞争者也都有它的生存之道，所以任何企业都要有适当的危机意识，应该放开眼光去向其他人学习，学会整合资源，不断创新进取。



## 五、从表象中看到本质，从细微的变化中识别真实的信息

孙子曰：“众树动者，来也；众草多障者，疑也；鸟起者，伏也；兽骇者，覆也；尘高而锐者，车来也；卑而广者，徒来也；散而条达者，樵采也；少而往来者，营军也；”意思是说，许多树木摇动，是敌人隐蔽前来；草丛中有许多遮障物，是敌人布下的疑阵。群鸟惊飞，是下面有伏兵；野兽骇奔，是敌人大举突袭。尘埃高起而锐直，是敌人的战车奔驰而来；低矮而广阔，是敌人的步卒正在开来；尘土散漫，时断时续，这是敌人在砍薪伐柴；尘土稀少，而此起彼落，是敌军安营扎寨。

在战争中，无论敌人多么狡猾，多少都会留下点痕迹，就是这点蛛丝马迹，聪明的将领通过分析、推理，可以了解敌人的动向和意图。孙子再一次强调了信息的重要性，尘土疏散飞扬是不能被控制的，通常被人们所忽略，对竞争对手来说，也许这些信息是无足轻重的，但对你来说却很重要，我们可以通过观察来收集数据，好的管理者善于从微小的不同的变化中识别信息，虽然这些信息从表面上来看，没有什么变化。但是有时候竞争对手也会从表象上来迷惑欺骗你的判断，转移你的注意力，往往行动比言辞更具有说服力，措辞谦卑不能说明没有进攻的打算，相反，措辞强硬却有可能在撤退。所以要求我们能够从表象看到本质，从细微的变化中识别真实的信息。

在商业中，我们也不会时刻去关注竞争对手的一举一动，不过，我们可以去识别竞争对手行动产生的影响，好的信息不是来自于对手说些什么，而是他们所做的事产生的结果和影响，具有挑战性的是我们能够发现这些结果和影响，虽然有时它们是无关紧要的，我们之所以对对手所说的有所保留，是因为他们可能想借此分散我们的注意力，这类似于在草丛中有许多遮障物，是想疑惑我们。在竞争中，“说”的话很少与“做”的事相符，所以，在实际上不存在的威胁面前，我们不要轻易改变我们的核心战略，只有在查明了事实后（往往来自于对手的实际行动和行动产生的结果和影响），再去作



决策。

通过识别竞争对手行动产生的影响，来准确地确定竞争对手的方位（定位），问题是聪明的对手擅长隐藏自己行动的影响，实际上他们通过各种手段避免让自己的信息暴露在对方的眼中，但不管他们怎么做，我们都可以根据某些现象来判断他们的行动或他们设下的陷阱，正如孙子所描述的“群鸟惊飞”和“野兽骇奔”一样，我们往往可以通过这些非正常的现象和渠道来获取对手的信息，我们可以通过观察对手周边人的活动或决策来判断对手将要采取的行动，也就是我们在商业中常常所说的：通过外部环境来知晓同行的状况。

佛经上有“一花一世界，一叶一菩提”的说法，正点出“见微知著”的无穷意境。我们知道，万事万物的运动总是有其自身的规律，科学预测就是根据这已知的点点规律来推测事物未来的发展趋势。当然，事物运动和发展出现的周期性规律，特别是经营活动中的周期性规律，后一个周期都不会是前一个周期的简单重复，而是进入一个更高、更完美的层次。

### 案例： 见微知著

当英国伦敦的时装设计师乔安娜·多尼格看到朋友因为要出席重要宴会而没有合适的晚装着急的时候，她很快意识到这是英国社会上很普遍的现象。英国是个很注重表面礼仪的社会，各种社交活动很多，人们参加社交活动，对穿着非常讲究。但大多数人收入不高，买不起华贵的服装，如果付较少的钱，就能在一夜中穿上名贵的时装出席高贵的活动，这的确是件光彩又省钱的事，这成为许多人的共同心愿。她认为这是一个很棒的商机。

于是乔安娜做了大量的调查，更加坚定自己的分析和预测。她决定开展晚礼服租赁业务。随后，买回各种款式的欧美名师设计的晚礼服，每套价值由数百美元到数千美元不等。她租出一夜的租金每套由 75 美元至 300 美元，另加收 200 美元的保证金。

正如她所预料的那样，租赁生意十分兴旺，不少客人都是由朋友介绍来的。

后来，随着业务的不断扩大，乔安娜除了在伦敦开店外，还在美国纽约开了分店。并且经营范围由晚礼服扩展到包括配饰、手袋、首饰以及肥胖者、孕妇用的晚装，还有男士用的服装等一应俱全。她自己也从一名设计师成为一名富豪。

无论多好的晚装，也只能显赫一两次。这样，不但使普通收入的人们忧



愁，连有钱的人们也担心。这些市场消费现象被乔安娜看准了，她“见微知著”确定了一个经营目标，也准确无误地实现了她的决策目标。

预测就是根据已知求未知，依据已知的事物发展运动的规律，预测它的发展变化趋向。规律不能创造，但能够被认识。只要深入调查，尊重市场的客观实际，就能根据现状，确定出企业的未来发展目标。“只要全神贯注地观察某件事物，即使变化再微细，都可一目了然。感受变化是思考的前兆。小的变化之后，必有新的时代接踵而来。”这就是采用“见微知著”方法确定经营目标的精义之所在，企业管理人员对这番话不能不谨记在心。



## 六、辨别对手真实意图，才不会被对手牵制

孙子曰：“辞卑而益备者，进也；辞强而进驱者，退也；轻车先出居其侧者，陈也；无约而请和者，谋也；奔走而陈兵车者，期也；半进半退者，诱也；”意思是说，措辞谦卑，但却在加强战备的，是敌人在准备进攻；措辞强硬而又做出要进攻架势的，则是要准备撤退。轻车先出动，部署在两翼的，是在布列阵势；敌人尚未受挫而来讲和的，是另有阴谋。敌人急速奔走而布列战车的，是在期待同我决战；欲进不进，欲退不退的，是在诱我上钩。

孙子在这里不仅列举了如何观察环境，来判断敌人的动向，而且还可以根据敌人态度，来断定他们的真实意图。与我们前面谈到的措辞强硬却有可能在撤退一样，措辞表现歉意是对手想得到你的好感，而使你不至于积极地去打败他们，在他们得到喘息的机会和恢复精力后，我们就需要花更大的精力去战胜对手，所以我们要识别对手的目的，阻止这样的事情发生，当然这也需要我们依情况而定，如果对手在一般情况下表现歉意，他们可能不需要休息，但如果对手一向傲慢，却突然表现歉意，表明他们可能需要休息，因此在做任何决策之前，我们要识别对手任何细微的变化。

在商业上我们也要注意对手的真实目的，只有真正掌握了对手的信息，我们才能在竞争中取胜。

在商业中我们经常看到，当我们想要获取对方某种能力、技术或资源时，我们通常会用资源去买，而不是自己闭门造车。另外一个原因是对手想先发制人，先占领有利市场位置，并投入大量资源，而不是等着对手进入市场，当然想要这样做也不是容易的，要花很大代价，应对这种形势，我们首先要分析对手想要占领什么市场，如果他有特殊优势，要么去削弱这种优势，要么中和这种优势，不能仅仅是学习对手的做法，当你分析了这种优势，觉得没必要投资或收效很小，如果这样，那就让对手去浪费他自己的资源，而你可以把资源用在其他领域。

当竞争对手表现得半心半意，比如说一会儿前进，一会儿后退，这是对



手想引诱你进入他所设的圈套，我们到底该怎么做来确认对手处于什么状态呢？最好的办法是通过假装要进入他所设的圈套，此时如果对手突然变得有组织有纪律，那说明他们不是真正地撤退，而是想打败你。关键是要通过试探来识别对手的目的，只有这样我们才不会被对手牵制。

### 案例：骗你没商量

杭州有一家公司专营进出口业务，资产达上亿元。在一个圣诞节前夕，该公司精明干练的女业务员孙小姐从杭州另外一家公司王科长那里获悉，美国华森公司急需一批工艺地毯。

经过一番努力，孙小姐在王科长的牵线下终于与华森公司的鲁董事长取得了联系。鲁董说，只要提供的产品规格、数量都符合要求，这笔生意就跟孙小姐的公司做，“这一次，我公司要购 230 万美元的地毯。谈好后，我公司可先付 30 万美元订金。”

商机有了，货在那里？孙小姐动用了种种途径还是找不到适合的产品，哪去找这样的货呢？敬业的孙小姐伤透了脑筋。在一次闲聊中，孙小姐向王科长诉苦，王科长拍拍脑子，说他认识一家公司，这家公司在绍兴上虞，他们刚好有一批真丝地毯工艺，规格、数量都与华森公司要求相符，并且价格低于当时市场销售价。

孙小姐大喜过望，就把这一喜讯向公司作了汇报。她的老板是个精明强干并在商场上浸没数十年的商界老甲鱼，他很仔细地询问孙小姐是如何认识美国公司的，孙小姐抹去了王科长这个重要的中间环节，说是自己以前在做业务时认识这个美国客户的，又询问了其他一些细节，基本认为这个信息比较可靠，于是，老板承诺：如果这次买卖成功，公司给孙小姐提成 100 万元人民币作为奖赏。

孙小姐于是就使尽浑身解数，迫不及待地约上虞这家地毯公司老总章某见面，并顺利地签订了 2000 万左右人民币的购买地毯合同。

有了货源的生产厂家保证，孙小姐所在的公司与华森公司的合约也顺利签订了。按合约，在 11 月 13 日，孙小姐所在的萧山公司收到了华森公司董老板以个人账户方式从中国香港汇来的 30 万美元订金。

第二天，华森公司的“美国地毯专家”飞到萧山，到孙小姐的公司来“验货”。

“这批货大约有 5000 平方米，一个专家一天最多能验 800 平方米，也就是



说，如果要把这批货认真验收完毕，得花上 6 天时间。”萧山区公安分局经侦大队的办案民警说，“这位‘美国专家’只用了 3 个小时，便挥手说 OK 了。”

第四天，萧山这家公司按照合同分三次将 1800 万元人民币汇到了章某所在的上虞公司账户上。

然后这 1800 万便石沉大海。杭州王科长所在的公司、美国华森等角色消失得无影无踪。12 月 15 日，萧山公司向萧山警方报了案。民警即赶往上虞调查，发现章某卖给萧山公司的 1800 多万元的地毯，市场价值为 200 多万元。当然，骗子的结局可想而知。

这种骗术属于比较高级的骗术，骗子利用圈内同行假装在不经意间向其透露外贸求购信息（实际上骗子从认识“猎物”到向猎物“透露信息”已经是煞费苦心），然后又创造另一个“不经意”：透露能提供货源的骗子，这个“托”应该是有厂房、货物，而且他提供的货物的价格是绝对比市场价格低的，同时，为了增强真实性，骗子必须撒一点香饵，付点定金。而且他们深谙外贸业务，具有一定的外贸专业水平，这样骗起来，才会得心应手，使对手乖乖就范，充分了解对方情况，包括要货方、供货方，甚至介绍方，了解的内容越详细越好，包括公司资讯，产品质量，产品市场行情。惟有知己知彼，才能百战不殆。



## 七、细节决定成败

孙子曰：“杖而立者，饥也；汲而先饮者，渴也；见利而不进者，劳也；鸟集者，虚也；夜呼者，恐也；军扰者，将不重也；旌旗动者，乱也；吏怒者，倦也；粟马肉食，军无悬鉢，不返其舍者，穷寇也；谆谆翕翕，徐与人言者，失众也；数赏者，窘也；数罚者，困也；先暴而后畏其众者，不精之至也；来委谢者，欲休息也。兵怒而相迎，久而不合，又不相去，必谨察之。”意思是说，敌兵倚兵器站立，是饥饿的表现；打水的敌兵，自己先喝水，是干渴缺水的表现；敌人见利而不进兵争夺的，是疲劳的表现。敌军营寨上方飞鸟集结，表明是座空营；敌人夜间惊呼，是恐惧不安的表现；敌营惊扰纷乱的，是敌将没有威严的表现。敌旌旗摇动不整齐，是军纪不严队伍混乱的表现；军吏愤怒，是军队疲惫的表现；杀马而食，是军队缺乏粮食的表现；饮具悬置不用，军不归幕而暴露野宿，这就是计穷势极而准备拼死的穷寇了。如果军队不断聚成小的群体，低声地讲话，是拿敌将失去人心的表现。不断犒赏士卒的，是拿敌军没有办法；不断惩罚部属的，是敌人处境困难。先粗暴然后又害怕部下的，是最不精明的将领。派来使者送礼言好的，是敌人想休兵息战。敌人逞怒同我对阵，但久不交锋又不撤退的，必须谨慎地观察他的企图。

在这里，孙子进一步强调“观察敌情”的重要性。两军对峙，了解敌人的动向和军队的整体情况显得尤为重要。虽然我们可以从敌人对待我军的态度上，猜测他们的意图，但要验证这样的猜测，就必须根据真实的情况来判断。这就是“看重细节，倚重事实”的重要性，既要察言观色，又要结合实际。只有了解敌军的意图，才能对症下药，制订出完善的对敌策略。

### 案例： 销售员的妙计

20世纪70年代的石油危机，导致世界石油价格猛涨，汽车销售业陷入



困境。一名日本丰田的销售员，面对犹豫不决的美国顾客时，便对他们说：“现在油价太高，算来算去，还是自行车好，不仅价格便宜，而且又不耗油。上个月，我买了一辆自行车，结果骑到公司后，累得要死，而且下班还要骑回去，这时我才明白轿车必不可少。不过现在油价贵，省油才是关键，所以丰田汽车是最好的选择。”结果丰田汽车的销量不降反增，获得巨额的利润。

本案例中顾客的困境是因为石油价格上涨，导致销量下跌。而丰田的优势就是比同类汽车省油，能为消费者节约一大笔钱。这正好满足了顾客的需求。该销售员善于捕捉细节，投其所好，巧妙地把车卖了出去。



## 八、卓越的公司不是人最多，而是效率最高

孙子曰：“兵非益多也，惟无武进，足以并力、料敌、取人而已。夫惟无虑而易敌者，必擒于人。”意思是说，打仗不在于兵力越多越好，只要不轻敌冒进，并集中兵力、判明敌情，取得部下的信任和支持，也就足够了。那种既无深谋远虑而又轻敌的人，必定会被敌人俘虏。

在这里，孙子提出了“兵非益多”的重要战略原则。一般来说，兵多将广就意味着在战场上占有相当的优势，兵力在很大程度上决定了战争的胜负。然而，并非兵越多取胜的机会就越大，战胜敌人的关键在于将帅能否准确判断敌情，并制订正确的对敌策略。慎战、并力、料敌、取人，是用兵取胜的四个要素。要获得最终的胜利，单纯依靠兵力是不够的，最主要的是靠将帅的谋略。只要制订好了战略，能把握战机，以弱胜强并非不可能。

正如我们在前面所提到的那样，在竞争中胜败并不取决于人员数量的多少，大的公司或组织也不一定总是在竞争中获胜，卓越的企业并没有庞大的机构和冗员，他们所具备的是先进的技术，完善的制度，精致的流程，高效的员工，尤其是员工，不是说数量越多就越好，而在于做事的效率，正如孙子所说的打仗一事，是靠士兵的士气，将领的谋略来取得最后的胜利，而不是靠数量上的优势，纵观现在很多大规模的企业，人员数量很多，但往往会带来官僚制，从而造成企业效率的下降。小规模的组织具有较好的灵活性，能够迅速地对环境作出反应。因此，尽管近年来由于行业合并产生了不少超巨型的公司，但组织的平均规模正在缩小，小型化的公司具有扁平化的、有机的、自由流动性的管理方式来鼓励创业和创新。因此，比起人员的“数量”，我们在企业或组织中要更注重人员的“质量”。

### 案例：快速把握商机是关键

1947年美国的贝尔实验室发明出了晶体管，这对无线电收音机来说，具



有划时代的意义。之前很长一段时间，收音机主要采用的是电子管技术。很多人都意识到了晶体管必定会取代电子管。当时在世界电子行业称雄的有几大公司生产的电子管收音机，无论是在产品样式还是在技术上都远远领先于其他公司，其产品有着很高的市场占有率。所以，他们都始终不肯放弃原有的电子管收音机。

这时的日本索尼公司还是个小公司，甚至都不生产收音机，但它却看准了这个商机，以 25 000 美元这个令人不可思议的低价，从贝尔实验室购买了晶体管技术的使用权，继而开始研发新型的收音机。两年后，索尼公司推出便携式半导体收音机，其重量是市场电子管收音机的五分之一，同时，成本也低了不止一半，在市场上大受欢迎。直到这时，那些电子行业的巨头们才如梦初醒，纷纷转产晶体管式收音机，但已经追不上索尼公司的步伐了。三年后，美国低档收音机市场被索尼公司占领；五年后，全世界的收音机市场都被以索尼为首的日本公司占领，这时的索尼已经遥遥领先于那些行业巨头。

起点低不是问题，关键是进步的速度要快，效率要高。即使基础再好，实力再强，如果对市场的反应比较迟钝，注定会被超越。在今天的商业竞争中，那些伟大卓越的公司，都不是以人数取胜，而是以高效率赢得了自己的地位。



## 九、软管理和硬管理两手抓，两手都要硬

孙子曰：“卒未亲附而罚之，则不服，不服则难用也。卒已亲附而罚不行，则不可用也。故令之以文，齐之以武，是谓必取。令素行以教其民，则民服；令素不行以教其民，则民不服。令素行者，与众相得也。”意思是说，士卒尚未亲近归附就严刑峻法，那么他们就不会心悦诚服；不服就难以用来作战。士卒已经亲近归附，但若仍不厉行军法军纪，那也不可用来作战。所以，要用宽仁使他们思想统一，用军纪军法使他们行动一致，这样就必能取得部下的敬畏和拥戴。平素严格贯彻命令，管教士卒，士卒就能养成服从的习惯；平素从来不严格贯彻命令，管教士卒，士卒就会养成不服从的习惯。平时命令能贯彻执行的，表明将帅同士卒之间相处融洽。

“令之以文，齐之以武”是治理军队的重要原则。要获得部下的拥戴，建立一个牢不可破的团队，用柔的价值来凝聚人，用刚的制度来规范人，用价值与制度来打造你的团队。

文就是文化的东西，价值观念的东西；武就是法规性的，制度性的东西。在孙子看来，这两手一样都不能缺。但是首先要“令之以文”，然后再“齐之以武”。一个团队的建设，一定要先用一种柔的价值观念把大家凝聚到一起，然后再用一种刚的制度来规范。如果没有灵魂，没有凝聚力，就开始规范，往往容易出问题。

“令之以文，齐之以武”这八个字，就是管理最核心的东西，这就是中国哲学。所谓刚柔并济，文武并用，恩威并用，价值和制度并用的意义所在。

孙子所讲的“文”、“武”之道，也就是今天企业的“硬性”和“弹性”管理。企业管理是一个过程，是管理者向被管理者施加影响和控制的过程，管理又是一种艺术。决定这一过程和艺术的本质对象是人，核心是人。对人的管理和协调，既可以借制度约束、纪律监督、直至惩处、强制等手段进行刚性（硬性）管理，也可以依靠感召、启发、诱导和激励、奖惩等方法进行弹性（柔性）管理。科学管理的关键在于它的精确性和规范性，即变放任管



理为规范管理，依靠规章制度、法纪和组织职权进行程式化、有序化的管理。它所强调的是组织管理的战略、体制、结构等硬件，这就是硬管理。软管理是依据员工的思想、组织的共同价值和文化、精神氛围进行的人性化、人格化管理。

现代企业管理进入了这样一个硬管理与软管理有机结合的时代，有效地实现这两者的结合，是管理工作高效益的源泉，也是企业活力的源泉，这是需要我们的企业领导者、企业家认真学习、探索和研究的一个具有重大现实意义的课题。

### 案例：蓝色巨人管理之道

著名的 IBM 公司是一个相当庞大的公司，分公司遍布全球 100 多个城市，旗下共有 25 万名员工，业务范围相当广泛。因为 IBM 的员工拥有着同样的观念和价值观，因此在他们的穿衣打扮、思维方式、行为举止等方面都能看到相似点。但 IBM 也很注重员工独立思考和创新能力的培养，并尊重每一个员工。

为了使每一名员工都能对公司尽忠以及感觉由衷的快乐，IBM 制定了完善的雇用制度。它为每一名员工提供丰厚的报酬、福利以及晋升机会，同时还为员工设立了轻松民主的工作氛围，这使得每一名员工都有归属感和安全感。

为了保证每一名员工的问题都能得到圆满的解决，IBM 为员工提供了完善的投诉制度。同时，公司非常重视员工们提出的意见，IBM 会定期对这些意见进行汇总，还会聘请心理专家对其进行分析调查，最后把意见和分析结果一同传递给管理层。IBM 没有一个绝对的工作标准，它相信并尊重每位员工的工作能力，员工也因此更加竭尽全力地工作以回馈公司，把公司当作自己的家，把公司的目标当作自己的目标。

今天我们对激励本质意义的认识，不在于仅仅把它看做是一般的领导方法和领导艺术，而是关系组织事业兴衰荣枯的根本制度变革，由此决定着组织事业的前途和命运。古往今来，不论是对指挥作战的将帅，还是现代企业的领导者而言，其重要性莫不如此。激励，在当今的领导艺术中闪烁着时代的奇光异彩，蕴涵着精深的科学思想，只有善于学习借鉴和善于开拓创新的企业领导者、企业家才能为企业注入不朽的活力，创造真正属于自己的成功之路。



本章心得

## 企业文武之道

《孙子兵法》中的“文”、“武”之道，也就是今天企业的“软性”和“硬性”管理。软管理以“人”为中心，以激发、调动员工主观能动性为目的，依据员工的思想、特性，用组织共同的价值与文化理念的柔性管理；硬管理是以“事”为中心，以达成组织绩效为目的，依靠职责体系、规章制度的强制管理。

经营好一家企业，软管理和硬管理必不可少，两手都要抓，两手都要硬。一个企业如果想长盛不衰，一定具备独特的企业文化和价值观念。

一个组织或团队是否具有统一的价值观，将决定着企业的活力和生命力。因为它是整个团队成员共同的判断标准和奋斗目标，决定着团队成员的思维方式和行为方式。

要想做到让员工与企业朝同一方向努力，就要将员工的个人发展与企业的发展结合起来，形成一个利益共同体。员工能力的提升带动企业的发展，企业的发展为员工的成长提供更多的机会。

企业可以根据员工的职业兴趣、个人特性、素质能力规划不同的职业发展方向，设计不同的职业发展通道，如管理路线、技术路线、综合路线等。同时，通过完善的培训、辅导计划，切实帮助员工快速成长，实现个人与企业的同步发展。

软管理中最重要的部分就是对员工的激励。通过激励满足员工高层次需要，特别是自我实现的需要和成就感。激励员工，不仅在物质利益方面，更重要的是精神激励。企业可以通过颁发荣誉证书、用员工名字来命名其创造发明等荣誉激励手段；提供比他人更多的外出培训、轮岗锻炼、工作实践等



培训激励手段也具有很好的效果。企业应综合考虑多种激励策略，尤其对核心员工，委以重任、薪酬倾斜、赠送股份等激励政策，对员工施以“无法之赏”，会更好地激发员工的工作热情，收到意想不到的效果。

经营企业仅靠软管理还不行，必须要有硬管理，通过制度来规范员工的行为。作为管理者，最重要的职责就是完善用人管理制度。首先要员工明确岗位职责，知道自己该做什么，不该做什么；规范工作流程，确保员工按照标准化的工作程序开展工作，杜绝员工随心所欲的不规范行为；明确标准要求，达到什么标准才是合格的；对照岗位职责要求及工作标准，员工就能够清楚自己在哪些方面是胜任的，哪些方面还存在差距与不足。其次是构建规范的绩效考核与评价体系，通过对员工工作质量、工作态度、工作方法和工作能力的综合评估，牵动公司员工自觉地遵守各项管理制度，引导员工朝公司期望的方向发展。再次健全完备的员工培训提升计划，对于技能不足、知识欠缺、经验缺乏的员工，制定针对性的提升计划，使其尽快缩短与职位要求之间的差距；对能够独立承担重要业务，技能达到一定水平的员工，给予相应的职位晋升、薪酬调整等激励，而对于发展缓慢、滞后于组织发展水平的人员，予以降职、降等级，甚至淘汰出局。

制度制订好之后，要想发挥作用，必须去执行。现在有些企业制度越来越多，管理却越来越乱。主要原因就是执行不到位，把制度当作摆设。那么，如何才能确保制度的执行呢？正如孙膑所言：“罚者，所以正乱，令民畏上也。”对于无视行政法规、违章乱纪的行为，单凭正向引导、劝诫是远远不够的，“矫枉必须过正”，对于敢于触犯组织最低限的行政法令要求的员工，必须要严管、重罚，给予严厉的惩处以警示他人，必要时果断予以淘汰出局，以保证整个组织的效率。最关键的是领导要以身作则，不能带头破坏。

因此，在管理中对员工既要“爱”，也要“严”；爱要有爱的分寸，严要严得科学。爱与严、文与武、软与硬这些看似对立的字眼，在管理中却是相互依存、相辅相成并且相得益彰的，在现代企业管理中缺一不可。只有实现两者的结合——文武结合、软硬结合，对人才的管理才能达到“争得来，用得活，管得好，留得住”的最佳效果。



## 第十章

# 做任何事情都要顺从自然， 因地制宜，按客观规律办事

孙子在《孙子兵法》中着重指出地形在作战中的重要性和各种地形条件下的作战原则，要求将帅必须从战场实际出发，按战争规律办事，“进不求名，退不避罪，惟人是保”，以克敌制胜。强调将帅要重视对地形的考察和研究。纵观历史，真正的战略家和军事家，都是熟悉地理和地形的专家。经营企业同样如此，也需要有效地利用地形条件，减少失误，避免不必要的损失。







## 一、抢占先机，把盲点变成制高点

孙子曰：“地形有通者、有挂者、有支者、有隘者、有险者、有远者。我可以往，彼可以来，曰通。通形者，先居高阳，利粮道，以战则利。”意思是说，地形有通形、挂形、支形、隘形、险形、远形六种。我军可以去、敌军也可以来的，叫通形。在通形地区，要抢先占领地势高朝阳之处驻扎，并确保粮道畅通。这样再与敌交战就较有利。

孙子认为，在六类地形中，“通行”区域的行军方法是：要占领地势高的位置，并且确保军粮等后勤军需供应畅通无阻，这样便可取得战争的胜利。“通行”一般指交通发达的地带，我们和敌人都可以进入，所以，抢占有利位置就显得十分重要。地形对于作战来说是非常重要的，面对不同的地形，我们所采取的策略也不一样，因为地形也是多种多样的。孙子首先提到的地形就是“通”，在这种环境下对我们有利，我们可以防守，而敌人却不能进入，在这种情况下，我们比竞争对手更具有优势。

在竞争日趋白热化的今天，企业要想在竞争中占据先机，就必须考虑选择一个对手尚未充分准备，或不太感兴趣的盲点。找到了盲点，就等于在“通行”地区占领了向阳的高地。竞争环境是企业生存与发展的外部环境，对企业的发展至关重要。竞争环境的变化不断产生威胁，也不断产生机会。对企业来说，如何检测竞争环境的变化，规避威胁，抓住机会就成为休戚相关的重大问题，任何对环境变化的迟钝与疏忽都会对企业造成严重的甚至是决定性的打击。

### 案例：盲点商机

普林斯是美国的一家制造公司，最初经销各种滑雪用具，但生意一直不是很好。后来，通过市场调查发现，国内暂时还没有一家专门生产大型网球



拍的公司，于是转作网球拍生意。很快普林斯推出了高品质，特大型号的网球拍。果然，这种新颖的网球拍大受欢迎，很快就占领了市场，其市场占有率达30%。

普林斯的成功，主要在于他们运用了“先居高阳，利粮道，以战则利”策略，找到了竞争对手未占据的市场盲点。



## 二、无法对抗时，寻找新的市场突破点

孙子曰：“可以往，难以返，曰挂。挂形者，敌无备，出而胜之；敌若有备，出而不胜，难以返，不利。”意思是说，可以前往而难以返回的，叫挂形。在挂形地区，敌若无备，就迅速出击而战胜它；敌若有备，出击而不能取胜，又难以返回，对我军就不利了。

“易进难退”是挂形地势最显著的特点，在这种地形下发动攻势，如果敌人没有防备，那么我军可以获胜；如果敌军有防备，那么形势就比较复杂，一旦无法战胜敌人，那么就等于没有退路。因此，将帅要随机应变，攻其不备，出其不意，尽量避免在此地势下作战。如果不慎进入此区域，要尽快想办法离开此地。

对于困境，我们很容易陷入却不易走出，当我们的竞争对手没有防备的时候，尽管我们面临的处境困难，我们还是可以进入，然而在对手有所准备的时候，最佳的选择是不要轻易进入，而是要避免无谓的损失，如果在对手准备充分的情况下，贸然前进，那将会面临极高的代价。所以在竞争的过程中，在我们的力量不能与对手抗衡的时候，最好的办法就是暂时的退出或寻找新的市场切入点，这就需要企业经营者要有很好的判断力，对竞争环境有着清醒地认识和正确地评估。

### 案例：侧面出击

美国通用汽车一直以来以生产中档汽车为主，很长一段时期一直主宰着美国汽车市场；但“二战”后，通用汽车公司遭受到两次强有力的冲击：一次是日本人用价格低廉诸如丰田、本田等小型汽车一举打入美国市场；另一次是德国人的奔驰和宝马以其高昂的价格、豪华的设计顺利进入市场。日本人和德国人的成功，正是因为他们绕过通用的防线，在通用没有设防的地方突然袭击。

商业竞争尽量避免正面对抗，除非实力很强。因此，我们可以出其不意，攻其不备，找其最薄弱的环节，作为新的突破点。



### 三、在失败中寻找成功

孙子曰：“我出而不利，彼出而不利，曰支。支形者，敌虽利我，我无出也，引而去之，令敌半出而击之，利。隘形者，我先居之，必盈之以待敌；若敌先居之，盈而勿从，不盈而从之。险形者，我先居之，必居高阳以待敌；若敌先居之，引而去之，勿从也。远形者，势均，难以挑战，战而不利。”意思是说，我方出击不利，敌人出击也不利的，叫支形。在支形地区，敌虽以利诱我，我也不会出击，而率众撤离，待敌人出来一半时再攻击它，这样有利。在“隘”形地域上，我们应该抢先占领，并用重兵封锁隘口，以等待敌人的到来；如果敌人已先占据了隘口，并用重兵把守，我们就不要去进攻；如果敌人没有用重兵据守隘口，那么就可以进攻。在“险”形地域上，如果我军先敌占领，就必须控制开阔向阳的高地，以等待敌人来犯；如果敌人先我占领，就应该率军撤离，不要去攻打它。在远形地区，双方地势均等，不宜先求战，战也不利。

在这里，孙子分析了支形、隘形、险形、远形等地势的共同特点：敌我双方都无法在地形上取得绝对优势。此时将领就要异常谨慎，看清局势，不要轻易出击。在这种势均力敌的情况下，我方想要取得胜利，就要善于利用敌方的弱点，诱敌深入，使敌处于不利的情况下后，伺机进攻。总之，面对类似地形，对敌策略可以总结为“慎战”和“诱敌”，既要谨慎行事，又要出奇制胜。

在商业中，相同行业的企业都想占有最大的“市场份额”，而阻止对方进入自己的领域。“市场份额”是企业的产品在市场上所占份额，也就是企业对市场的控制能力。企业市场份额的不断扩大，可以使企业获得某种形式的垄断，这种垄断既能带来垄断利润又能保持一定的竞争优势。对我们来说，就是要在市场上占有更多的“市场份额”。我们可以通过“兼并”或“分化”竞争对手来获得市场占有率。

在遇到实力强大的竞争对手时，我们要避免用我们的“弱势”与对手的



“优势”进行对抗，很多时候我们的“优势”和“弱势”可能是产品的种类、质量、价格等，或是我们企业的规模、文化、人才等。我们要用我们的“优势”去和力量更强大对手的“弱势”去竞争，这样我们才能在竞争中获胜。

另外，先行动的竞争者的优势不容忽视，也就是我们在经济管理上常说的“竞争优势”。竞争优势的保持是指组织凭借其独特的竞争力，通过模仿或取代竞争对手获得经济价值的能力，根据迈克·波特的竞争优势模型(Competitive Advantage)，竞争性战略采取“进攻性”或“防守型”行动(正如孙子所说的：我军先敌占领，等待敌人来犯；敌人先我占领，率军撤离。)为企业谋求在行业内的防御地位，从而成功应对各种竞争力量，只有这样，企业才可保持持续的“竞争优势”。

### 案例：贩卖“落后”

有一个偏僻的小山村，交通极其不便，村里几十户人家一直以来都只靠着一点点贫瘠的土地艰苦度日，生活极为潦倒。后来有一天，村中一位长者把全村人召集在一起，他说：“我们村子长久以来一直无法摆脱贫困，我们每天都过着原始人一样的生活，真是让人既羞愧又痛心。但我们为何不利用自己的“落后”做做文章呢？现在城市里的那帮人过惯现代化的生活，如果让他们也体会体会原始人的生活，他们一定觉得很新奇。我们干脆就做回原始人，这样肯定能招来大批城里人，我们就可借机大赚一笔了。”全村的人听了这个主意都纷纷叫好。接着，他们真的开始过起了原始人的生活，把房子建在树上，把树叶做成衣服穿在身上……没过多久，就有媒体开始报道这件事——竟然有一个村子的人现在还过着原始人的生活。于是，大批大批的游客慕名而来。这个小村子里的人做起了生意，最终真的富裕起来了。

这就是一个“因地制宜”的绝佳例子。智者可以从废墟中淘到金子，乐观者可以从绝望中找到希望。其实任何事情都有两面性，很多人只能看到不利的一面，其实背面就是有利的一面。在管理中也是如此，怎么把不利因素变成有利优势，值得每个管理者去思考。



## 四、明智的管理者善借前车之鉴， 避免不必要的损失

孙子曰：“凡兵有走者，有弛者，有陷者，有崩者，有乱者，有北者。凡此六者，非天之灾，将之过也。夫势均，以一击十，曰走；卒强吏弱，曰弛；吏强卒弱，曰陷；大吏怒而不服，遇敌怒而自战，将不知其能，曰崩；将弱不严，教道不明，吏卒无常，陈兵纵横，曰乱；将不能料敌，以少合众，以弱击强，兵无选锋，曰北。凡此六者，败之道也，将之至任，不可不察也。”意思是说，军队打仗有“走”、“弛”、“陷”、“崩”、“乱”和“北”六种情况。这六种情况的发生，并非由地理条件造成的祸害，而是由将帅的过失造成的。凡敌我双方地理形势均等，但却要以一击十，这样就必然会弃甲曳兵而逃，这叫“走”；士卒强悍，而将帅懦弱造成的失败，这叫“弛”；将帅强悍，而士卒懦弱造成的溃败，这叫“陷”；副将怨怒不服从指挥，遇到敌人擅自出战，主将又不了解他们能力，因而失败的，叫做“崩”；将帅懦弱缺乏威严，治军没有章法，官兵关系混乱紧张，列兵布阵杂乱无常，因此而致败的，叫做“乱”；将帅不能正确判断敌情，以少击众，以弱击强，作战又没有精锐先锋部队，因而落败的，叫做“北”。以上六种情况，均是导致失败的原因。这是将帅的重大责任之所在，是不可不认真考察研究的。

在这里，孙子全面分析将帅统兵导致军队失利的六种情况：以弱战强、兵强将弱、将强兵弱、军令不行、秩序混乱、判断失误、以少击多。虽然胜败乃兵家常事，但这六种失败均是人为造成的，主要责任在于将领。在战场上，明智的将帅要善于借前车之鉴，并认真分析敌情，才不会导致不必要的损失。

在双方条件相同的情况下，竞争时以少对多而导致失败的，叫做“走”，就是撤退的意思。在这种情况下领导者可以通过加强培训下属，通过严格的纪律来取得最终的胜利。如果下属的能力很强，而领导者缺乏威信，没有能力而造成的失败，我们称为“弛”，在组织中领导者能力的大小至关重要，



即使下属的能力和素质再强，如果没有强有力地领导，企业的战略偏离企业的目标，最终必将会失败。相反，如果领导者能力强大，而下属团队能力参差不齐，也同样不能在竞争中获胜，孙子的这段话给我们揭示了在相同环境，相同形势下，“人”的重要性，不管是领导者，还是普通的员工，对于组织的发展都起着关键的作用，正如人们常说的：“企”业无“人”则“止”。

在企业管理中，领导不了解下属的能力，是因为领导没有花足够的时间去观察和评估自己的下属，同时也缺乏人才的梯队建设，应该根据下属的绩效和能力去提升下属。如果对于目前组织中人员的能力和水平有所怀疑，那么现存的组织架构就有问题了，去雇用和提拔那些有能力和领导力的人员，以防将来那些无能的和情绪化的领导来作公司的决策。德鲁克基金会关于“领导者”的定义：“领导能力是把握组织的使命并动员人们围绕这个使命奋斗的一种能力；领导能力的基本原则是：领导力是怎样做人的艺术，而不是怎样做事的艺术，最后决定领导者的能力是个人的品质和个性。领导者是通过其所领导的员工的努力而成功的。领导者的基本任务是建立一个高度自觉的、高产出的工作团队；领导者们要建立沟通之桥。”

很多领导者怀疑他们的言行是否会影响他们所在的组织，答案是：确实会。下属会不断地去效仿和学习领导者的言行，领导者的一举一动都会影响到组织中成员和组织的发展，当然对于好的言行，领导者起到了“以身作则”的示范作用，不过坏的言行，却会对组织和组织中的成员起到反面的影响。美国前国务卿科林·鲍威尔在谈到“领导”时说：一个领导的乐观和热情的连锁反应是令人敬畏的，而玩世不恭和悲观主义的连锁反应会影响我们，那些经常抱怨和责备他人的领导会引发同事间相同反应。所以领导者在组织和团队中要起到正面的带头作用，要正直可靠，纪律严明。著名的变革大师约翰·科特曾经说过：“领导者必须正直、诚实、顾及他人的感受，并且不把个人或小团体的利益和需要摆在一切衡量标准的首位。否则人们就不会追随他。”在组织中我们是否能够顺利实现我们的目标，领导者起着“关键”作用。

领导者不能正确地审时度势，不能了解竞争对手的情况，也就是说没有有效地收集信息，同时又不能以素质能力和专业技能强的下属团队去与对手竞争，因为此种原因而导致的失败，孙子称为“北”。

在商业竞争中，“领导者决策”对于组织的成败起着非常重要的作用。领导决策是指领导者在领导活动中，为了解决重大的现实问题，通过采用科学的决策方法和技术，从若干个有价值的方案中选择其中一个最佳方案，并



在实施中加以完善和修正，以实现领导目标的活动过程。决策是领导的灵魂，优秀领导人懂得该如何做决策，并结合直觉与专业知识；会做困难的决策，更会做出完善的决策。在当前的商业环境中，常常会有大量信息排山倒海般涌向决策者，如果决策者可以抢在竞争对手之前做出完善决策，就可以取得竞争优势。

## 案例：败于管理失控

曾经价值高达 149.07 亿元的三鹿品牌资产在很短的时间内灰飞烟灭。

反思三鹿毒奶粉事件，我们不难发现，造成三鹿悲剧的，三聚氰胺只是个导火索，而事件背后的运营风险管理失控才是真正的罪魁祸首。

首先，三鹿公司醉心于规模扩张，高层管理人员风险意识淡薄。

河北省一位退休高层领导如此评价田文华：“随着企业的快速扩张，田文华头脑开始发热，出事就出在管理上。”

其次，企业快速增长，管理存在巨大风险。

三鹿集团对贴牌生产的企业监控不严，产品质量风险巨大。贴牌生产，能迅速带来规模的扩张，也给三鹿产品质量控制带来了风险。

再次，危机处理不当导致风险失控。

三鹿并没有对奶粉问题进行公开，而其原奶事业部、销售部、传媒部各自分工，试图通过奶源检查、产品调换、加大品牌广告投放和宣传软文，将“三鹿”、“肾结石”的关联封杀于无形。

而对于经销商，三鹿集团也同样采取了糊弄的手法，对经销商隐瞒事实造成不可挽回的局面。

最后，三鹿集团缺乏足够的协调应对危机的能力。

在危机发生后，面对外界的质疑和媒体的一再质问，仍不将真实情况公布，引发了媒体的继续深挖曝光和曝光后消费者对其不可恢复的消费信心。



## 五、扬长避短，选择有利于竞争的市场环境

孙子曰：“夫地形者，兵之助也。料敌制胜，计险阨，远近，上将之道也。知此而用战者，必胜，不知此而用战者，必败。”意思是说，地形是用兵打仗的辅助条件。正确判断敌情，考察地形险要，计算道路远近，这是高明的将领必须掌握的方法。懂得这些道理并用于指挥作战，就一定能胜利；不了解这些道理去指挥作战，就一定会失败。

在前面我们讨论了由于领导者的“失误”和“地形”的险恶所带来的失败，然而在这段文字中，孙子却转而论述“地形”给领导者所带来的机会和优势，作为领导者，应该主动调查研究周边环境的威胁与机会，以及周边环境和地形的布置。调查程度的深浅完全取决于领导者所采取的行动，随时随地去收集对自己有利和有用的信息。所以孙子认为地形、环境是决定战争胜负的重要因素。而将帅作为战斗的指挥者，首先必须详细考察地形，了解地形的优势和劣势，进而制订正确的作战方针。运用地形的诀窍就在于变不利为有利，扬长避短。如果能因地制宜，活用地形，那么就可以以弱击强，以少胜多。孙子再次强调，一个优秀的将帅想取得胜利，就必须了解这样的作战原则。

在商业中我们同样要去关注我们周边的“竞争环境”，竞争环境是企业生存与发展的外部环境，对企业的发展至关重要。竞争环境的变化不断产生威胁，也不断产生机会。对企业来说，如何检测竞争环境的变化，规避威胁，抓住机会就成为休戚相关的重大问题。企业调查竞争环境，目的是认识市场状况和市场竞争强度，根据本企业的优势，制订正确的竞争策略。通过调查竞争环境，了解竞争对手优势，扬长避短。调查竞争环境，重在认识本企业的市场地位，制订扬长避短的有效策略，取得较高的市场占有率。

在企业管理中，领导风格从优点变成缺点的过程，在亨利·福特二世的身上最为典型。



## 案例：从优点变成缺点

福特二世刚刚上任时，年轻气傲，争强好胜。在选择管理人员时，喜欢重用一些他所喜欢而且易于相处的部属，忽视严谨深思的人，以至于那些与他性格不同的人才就难以长期容身。

所以，福特二世周围影响决策的公司管理人员基本上呈单一的领导和管理风格。显然，他并没有认识到不同风格的领导在同一团队中发挥的作用。以至于福特公司后来在经营上一度蒙受重大的损失，其重要原因在于管理人员未能进行思考和反省，从而无法及时而敏感地意识到市场的变化，发现消费者在购买汽车时的心理变化。

其实，福特二世具有果决、坚忍、勇敢等优点，但是极度缺乏弹性与合作精神，因而刚愎自用、一意孤行。在他的领导下，公司竞争力逐渐丧失。

福特二世的领导风格最适宜需要迅速自行决定和果断采取行动的场合，以及需要领导者雷厉风行、以身作则的场合。善用这种领导风格而成为有效的领导者或管理者的事例不胜枚举。同时该风格也有很多缺点，容易造成过于武断的个性形态和过度自恃的自我形象，因此忽略实际担负工作的员工在情感上的需要，常常会在识才用人方面导致失败，决策上的独断专行也是致命伤。福特二世把这种领导风格导向了负面的极端，扬短避长，失败只能是迟早的事情了。



## 六、运筹帷幄，善于运用战略思维

孙子曰：“故战道必胜，主曰无战，必战可也；战道不胜，主曰必战，无战可也。故进不求名，退不避罪，唯人是保，而利合于主，国之宝也。”意思是说，根据战争的规律进行分析，有必胜把握的，即使国君主张不打，坚持打也是可以的；根据战争规律分析，没有必胜把握的，即使国君主张打，不打也是可以的。所以，战不谋求胜利的名声，退不回避失利的罪责，只求保全百姓，符合国君利益，这样的将帅，才是国家的宝贵财富。

孙子强调了作战的又一重要原则——进不求名，退不避罪。一个将帅在判断是否该打仗时，不能完全听从国君的命令，而是从实际情况出发，该打的仗绝不手软，而不该打时则要坚持到底。虽然军队要绝对服从命令，但也应坚持从实际出发，审时度势，因为打仗的最终目的是为了夺取胜利，保全人民的生命，维护国家利益。如果为了功名利禄而打仗，那么只能以失败告终。

战争是实力与智慧的较量，谁的实力强大，善于谋划，谁就能在斗争中把握主动权，占据优势。为此，孙子提出遵循“战道”的思想，所谓“战道”就是战争发展的必然趋势，它是对战场敌情、我情、地情的综合权衡的结果。孙子认为，要在竞争中取胜，必须将谋略建立在遵循“战道”的基础上。要做到遵循“战道”，多谋善断，以智取胜，就必须具备“进不求名，退不避罪，唯人是保，而利合于主”的思想品质。只有具备这种思想品质的将帅，才能称得上是国家的宝贵财富。

在现代的商业竞争中，我们同样会遇到这种情况，在与领导意见相左时，我们要充分展示出自己的方案，让领导充分相信此方案是有利于竞争的。只要是正确的决策，我们就要坚持，如果是错误的决策，我们也要用巧妙的方法说服领导者。

将领可以根据实际情况选择进攻或撤退。首先，最高领导者不像一线领导者那样了解具体的情况。其次，一线领导者已经被授权去作决策和履行他



自己的职责，履行为组织追求最大利益的职责。史蒂芬·柯维说：“每当我有所行动时，我总是让所有的职员都明白，我为何要这么做。而通常，我总是获得他们的理解和支持。”让职员随着你确定的方向前进，而且心甘情愿，坚定不移，最可行的不是靠你的权力、你的命令，而是让职员明白，他们是为了正确的理由而行动。这将使他们获取战胜困难、不断前进的力量。

毛泽东曾指出：“凡事应该用脑筋好好想一想。俗话说：眉头一皱计上心来。就是说多想出智慧。”可见，有了丰富的智谋，做到了“眉头一皱，计上心来”，那就会在任何困难面前找到解决的办法，在各种竞争中无往而不胜。

运筹帷幄，决胜千里，是对军事战略家的赞美。而在如同战场的商业竞争中，指挥竞争的企业家又何尝不是这样。现代营销战是智慧的斗争，胜负有时在战前就已经决定了。

### 案例：运筹帷幄 创造奇迹

国内一家著名电器厂厂长曾说：“我们厂是1991年才诞生的。在我们这样藏龙卧虎的地方。要生存，要发展，就必须走一条自己的路，创造出奇迹来，沿着这个思路去寻找经营突破口。我们产品的开发原则：既要新奇，又要高起点、高附加值的高科技产品。经过从国内到国外、从消费水平到消费趋势、从工业产品到民用产品，对要开发的产品进行了逐一的比较、筛选，最后终于选定了在国内尚无厂家生产，而在国际市场上也仅出现了三五年的新一代熨烫工具——蒸汽电熨烫机。”顺着这个产品选择思路，这家公司在人才、技术、推销、公关等一系列环节上做了各种各样的配合工作，终于使该产品在全国一炮打响，成为市场上的抢手货，而该公司也朝着熨衣机系列化、专业化的生产企业大踏步地迈进。

这家公司的发展充分说明战略思维的重要和基本内容。对一个企业来讲，战略思维首先必须考虑的是企业的核心任务。生产企业的核心任务是核心产品，服务企业的核心任务是核心形象，以核心任务为主来组织生产经营，这样才能使企业真正走上兴旺发达之路。



## 七、爱员工，企业才会被员工所爱

孙子曰：“视卒如婴儿，故可以与之赴深溪；视卒如爱子，故可与之俱死。厚而不能使，爱而不能令，乱而不能治，譬如骄子，不可用也。”意思是说，对待士卒像对待婴儿一样关怀备至，士卒就可以同他共患难，但若一味地厚养而不能使唤，一味地宠爱而不能使他们听从号令指挥，违法乱纪而不能整治，那就如娇生惯养的孩子，不能用来打仗了。

孙子在这里提到两个重要的原则：亲兵和治兵。孙子主张要善待士卒，爱兵如子。他认为，将帅只有以自己爱兵的实际行动去进行感情投资，才能感动全军将士，使他们乐于冒险犯难，出生入死。《孙膑兵法》中云：“间于天地之间，莫贵于人。”毛泽东也指出：“战争的伟力最深厚的根源，存在于民众之中。”可见，要在竞争中取胜，关键的在于人才的争夺，有鉴于此，20世纪80年代，世界管理学界提出了“以人为本”的新的管理方式。“士为知己者死”，人才能否归心于你，主要看你是如何对待人才的。然而，将帅却不能将仁爱变成溺爱，一味地放纵士兵，军队就会失去战斗力。因此将帅在仁爱的同时，也不能缺乏严厉的态度，从严治军，赏罚分明，这样军队上下同仇敌忾，提高军队的战斗力。

在组织中，如果领导能够像家人一样对待自己的下属，下属的忠诚度肯定会很高，会愿意去为组织奉献。所以在组织中，领导和下属的关系非常重要，处理得当，组织会不断向前发展；处理不当，组织会停滞不前，甚至会衰亡。

正如父母不能过度地去溺爱他们的子女一样，在组织中，作为领导者也不能去满足下属的一切要求，有些甚至是危险的或不合理的要求，领导者不能把个人或小团体的利益和需要摆在一切衡量标准的首位，否则人们就不会追随他。在组织中，领导者要靠制度和纪律去管理、去领导，对于违反纪律和制度的员工要惩治，如果对于任何违反制度和价值观的行为采取视而不见的态度，下属会觉得这样做没有什么不妥，并且他们会一直违反下去，这样的组织是不会有任何进步的，当然这要求领导者首先要“以身作则”。正如



《周一清晨的领导课》一书中所说：领导者做任何事情都会产生影响，因为员工们看着呢——他们要靠你来树立“做正确的事”的榜样。忽视问题是在拿自己正直的口碑冒险，你必须维护正直的形象，就好像它是宝贵的领导财富一样，事实上也的确如此。

### 案例：“视卒如婴”的待人之道

著名的 IBM 公司一直把员工当成公司最重要的核心，视员工为最大的财富。通过完善的人事政策和职业保障，使每位员工都能尽情地施展自己的才华。IBM 公司对人事问题投入的精力要远远高于其产品的投入，对每一名员工给予专业的技术培训，并在其工作出现失误时，督促员工自行改正。

IBM 为员工修建娱乐室、俱乐部、图书馆、公园，甚至还有学校。公司的员工在上班时还能免费享受美食，甚至能在上班时间享受淋浴。IBM 公司的创始人华特生每晚都要花一定时间同员工们聚会，他乐于同员工们对话，公司的很多员工都成了他的好朋友，他们之间都有着非常深厚的友谊。IBM 公司之所以取得辉煌的成就，完全离不开它“视卒如婴”的策略。

其实，日本的企业家们最懂得运用“视卒如婴”策略。对待员工像对待家庭成员一样，董事长能记住公司里每一位员工的名字。日本企业多会在员工生日时为其举行生日会，并由董事长亲自赠送礼物；员工结婚、生孩子，总经理一定登门祝贺。

一位美国管理人员考察过日本企业后说：“他们总是在一些小事上体现出对员工的关怀。如果一个厂长手里有 5 张剩余的棒球比赛的门票，他一定会去车间，问问哪名工人愿意去，而不是把票留给高层管理员。”正因为这些看似微小的举动，却使员工感受到了深深的关怀，他们紧紧和企业凝聚在一起，与企业共同进退。很多员工只服务于一个企业，视企业为自己的希望及事业。

管理者与下属之间的密切合作是一切事业成功的基础，一般情况下，主管处于主导地位，要想使下属心悦诚服地配合工作，管理者要放下架子，让自己成为群众中的一员，带头消除因分工和社会地位不同所形成的隔阂。保持与员工的和谐关系是管理者应尽的职责。

国外有远见的企业家从劳资矛盾中悟出了“爱员工，企业才会被员工所爱”的道理，因而采取软管理办法，对员工进行感情投资。法国企业界有句名言：“爱你的员工吧，他会百倍地爱你的企业。”美国惠普公司创立人惠利特说：“惠普公司的传统是设身处地为员工着想，尊重员工。”



## 八、谋略的基础是先知和全知

孙子曰：“知吾卒之可以击，而不知敌之不可击，胜之半也；知敌之可击，而不知吾卒之不可以击，胜之半也；知敌之可击，知吾卒之可以击，而不知地形之不可以战，胜之半也。故知兵者，动而不迷，举而不穷。故曰：知彼知己，胜乃不殆；知天知地，胜乃不穷。”意思是说，只了解自己的部队可以打，而不了解敌人不可以打，取胜的可能只有一半；只知道敌人可以打，而不知道自己部队不能打，胜利也是没有把握的；知道敌人可以打，也知道自己的部队能打，但不知道地形不利于作战，胜利也同样是是没有把握的。所以，懂得用兵的人，行动起来不会迷惑，他的战术变化无穷。所以说：了解对方，也了解自己，克敌制胜就不会出问题；如果再了解天时地利，那么，胜利的取得就有绝对把握了。

孙子始终把“知”看做是战略思想的核心基础，认为只有知才能为战略环境分析提供足够的信息依据。知彼能把握彼之弱点，知己能发挥己之优势。战略准备的充分与否，决定着战略结果。孙子十分强调天时、地利的重要性。战争不仅仅是兵力和战术的较量，而且还受到气候、地形等自然条件的影响；因此，孙子把“天”“地”都纳入战争的制胜要素。将帅不仅要“知彼知己”，还要“知天知地”，只有灵活地运用自然条件，才能稳扎稳打。因此，无论是古代战争还是现代战争，都非常重视气候和地理环境的因素。

当你准备采取行动的时候，要对自己所处的情况，对手的情况，周边环境的变化有充分的了解。所以我们任何行动都是有目的的，有效率的，而不是犹犹豫豫，浪费时间。作为领导者，做任何事，不仅要考虑去击败竞争对手，而是要去决定哪些行动能给我们组织带来最大的利益。例如，虽然我们最终击败了竞争对手，但我们的代价是现在比以前更弱，试问你真的赢得了胜利了吗？很多人认为击败竞争对手是最大的胜利，其实这是毫无意义的，如果最终你没取得任何利益，虽赢犹败。

孙子十分重视谋略的作用，谋略的基础是先知和全知。在企业经营中，其



经营政策和经营策略，就是军事谋略的非军事化。企业开发一个产品，开拓一个市场，可以用实力去拼，也可以用策略去争，但成功企业的经营经验告诉我们，那种拼资本、拼设备、拼原料、拼劳力的做法，投入大于产出，得不偿失。

成功的企业领导者，是在一定实力的基础上，利用有效的策略取胜的，也就是以其智力优势取胜的。所谓智力优势，如《孙子兵法》所说，集中表现在将帅的指挥能力，作为企业领导者，指挥能力是核心能力中的核心。如果一个企业领导者的指挥棒失灵，那么，即使有强大的实力——财力、物力、人力、技术，他应该认识到自己正走上失败之路。

世界上的事都是可知的。先知与全知的基础，是过人的渊博知识和多样能力，以先知取得先胜，以全知赢得全胜，是智力优势的具体表现。企业领导者，要实现其某一目标，完成其某一任务，必须凭借其综合性的学识和综合性的才能，因势利导地把人的能力组合起来。强人之所以为强人，首先在知的方面比一般人强，也就是他的知比一般人先，比一般人全。

### 案例：绝妙的谈判

珠海特区有一家光纤公司与美国 ITT 公司签约了一份合同。根据合同，光纤公司引进的 ITT 型光导纤维成套设备及购买的技术专利达到了当时先进水平，更为引人注目的是把美方的报价压到了 186 万美元。中方谈判员庄女士也因此被港澳商界誉为“谈判女杰”。为了掌握行情，庄女士及同伴先后与 12 家公司进行了试探性谈判。在此基础上选定了 ITT 进行实质性谈判。ITT 代表团的业务能力相当高，特别是主谈员莫尔，谈判几乎不用语言，全用数字，所有计算无一差错。但庄女士及同伴没有表现出任何惶恐和被动，原因在于他们牢牢地掌握了行情，心中有数。掌握行情可以守住阵地，但要突破对方就需要巧妙地运用矛盾。庄女士他们在调查中发现，中国做光纤生意的外商很多，存在一定程度的竞争。于是他们决定利用这种竞争来压价。在确定选择 ITT 为合作伙伴之后，又联系了英国的 STC 公司谈判。这两家公司是兄弟公司，STC 是从 ITT 分出来的，但为了各自的利益，手足相残，形同水火。在一次谈判之后，英国人故意把两页文件遗忘在现场，这是有意留给美国人的，因为该公司一直在同一场所同中方谈判，英国人在文件上把价格压得很低，意在使美国人看后知难而退。美国人不知是计，见到文件后如获至宝，赶忙在价格上让步，结果谈判在开局时就很顺利，很快就同中方成交了。

在这例谈判中，庄女士因为知己知彼，加上巧妙地运用了许多谈判技巧，最终获得了己方最大利益，赢得了谈判。



### 本章心得

## 知人善任

知人善任就是把合适的人才放到合适的位置上。知人和善任紧密相连，不知人，谈不到善任；不善任，知人就没有什么意义了。知人善任的根本意义在于充分发挥人的主观能动性，高效地完成工作。

知人不能凭主观臆断，要深入去了解、检验，透过表面现象观其本质，这是识人的总原则。

首先，管理者可以从人的德、识、才、学，以及气质、性格、兴趣爱好、健康状况、优点和缺点、成绩和错误、长处和短处等多角度全面了解一个人。

有时人们的缺点和优点是联系在一起的，并不能简单地下结论。比如，敢于创新与好出风头，甘当配角与胸无大志，当机立断与主观武断，坚持原则与死奉教条，见机行事与自行其是等。作为管理者，应辩证地看待人的长处、短处或优点、缺点，并从两者的联系中进行区分，力求既知其长，又知其短；短中见长，不求其全。一个进取心强、敢冒风险、敢闯敢做的人，难免有时做事会粗心；一个有魄力、有才干、不怕习惯势力，敢于打破陈规陋习的人，有时会显得骄傲自大，目中无人；一个有毅力、有倔劲、不达目的誓不罢休的人，有时会主观、武断等；没有一个人是十全十美的，如果要求员工没有缺点，样样突出，结果只能是样样不突出的平庸之辈。

其次，还要了解个人的潜力和发展趋势。人的能力、学识、思想、品德，作风等和其他事物一样，也会在实践中不断地发展变化，而绝不是凝固不变的。知人，不仅要了解人的过去、现状，而且要了解其潜力、发展变化的趋势和前途。人与人之间的发展存在着差异。管理者如果能预知个人的发展趋向，尤其是能预测发展的潜力，尽可能地为其发展创造一些必要条件，精心



扶植和培养，人才就会脱颖而出，就可能早出人才和出好人才。

俗话说：“得人者昌，失人者亡。”在竞争中能否取胜，在很大程度上取决于是否善于运用人才。善于用人体现在以下两个方面：

用人唯贤。使用德才兼备的人才，不断开创新局面。用人唯贤就是在用人问题上出于公心，实事求是地使那些不负众望，有知识、有本事的人得到重视和使用。

用人之长，就要用人才的特长和优势，包括尊重人才的爱好，安排其到适合工作的岗位上，做到事得其人，人尽其才，以便充分施展其聪明才智。

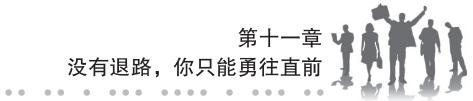
## 第十一章

# 没有退路，你只能勇往直前

如何把握不同战略地形下作战的原则，如何因地制宜，因利乘便，发挥将士的战斗积极性。如何研究不同地形对军队产生的不同心理影响和如何加强军队战斗力的问题。据有关资料反映，孙子的这些思想，对当今世界的国际关系学说产生了极大的影响。孙子的思想，不仅反映了现代地缘政治的实际，而且对当今经济的发展具有巨大的推动作用。本章将告诉我们如何把握战略空间。







## 一、地形和环境越熟悉，就越能有效地应付各种不同的情形

孙子曰：“用兵之法，有散地，有轻地，有争地，有交地，有衢地，有重地，有圮地，有围地，有死地。诸侯自战其地者，为散地；入人之地不深者，为轻地；我得则利，彼得亦利者，为争地；我可以往，彼可以来者，为交地；诸侯之地三属，先至而得天下之众者，为衢地；入人之地深，背城邑多者，为重地；行山林、险阻、沮泽，凡难行之道者，为圮地；所由入者隘，所从归者迂，彼寡可以击吾之众者，为围地；疾战则存，不疾战则亡者，为死地。是故散地则无战，轻地则无止，争地则无攻，交地则无绝，衢地则合交，重地则掠，圮地则行，围地则谋，死地则战。”意思是说，按照用兵的一般法则，战地形势可分为如下九种，即“散地”、“轻地”、“争地”、“交地”、“衢地”、“重地”、“圮地”、“围地”、“死地”。在本国境内与敌作战的，叫散地；进入敌境不远之处作战的，叫轻地；我军占领对我有利，敌军占领也对敌有利的，叫争地；我军可以去，而敌军也可以来的，叫交地；有多国交界，先到就能取得多数诸侯同情支持的，叫衢地；深入敌境，背后城邑已经很多的，叫重地；山高水险、林木茂密、水网纵横，凡难以通行的，叫圮地；进军之路狭隘，回归之路迂远，敌人可以少击众的，叫围地；疾速进战就可以存活，不疾速进战就可能败亡的，叫死地。因此，在散地，不宜与敌作战；进轻地，不宜停留；处争地，不要唐突出击；遇交地，不要断绝联络；逢衢地，则注意结交诸侯；深入重地，则需抢掠粮草；碰上圮地，要迅速通过；陷入围地，要运谋设计以脱困境；若置之死地，那就要奋勇作战以死里求生了。

孙子根据地理位置对作战的影响，把战地分为九大类，并提出处于不同地区的作战原则，以及违背原则的补救方法。将帅必须掌握每一种地形的特点，然后采用相应的策略。这其中，“衢地则合交”更能反映“因地制宜”的灵活性。孙子说处于与别国接壤的地界，就要最大限度地争取盟友，壮大



自己的势力，切忌到处树敌。有了良好的国际环境，那么在进攻时不但可以得到援助，而且没有后顾之忧。

在商业中，我们要了解我们周边所处的环境，环境对于竞争是否能够获胜起着很大的作用。所以，你对地形和环境越是熟悉，你就能越有效地去应付各种不同的情形。

为了获得充足的力量，领导者往往通过防卫来保持自身的力量，所以说占据“争地”就占据了优势，如果整个组织处境不佳，我们就不要去进攻，集中我们的力量去防守，只有我们的力量不断增长，达到能够去进攻的时候，我们再去进攻，在商业竞争中也是一样，我们要不断加强我们自身的力量，这些力量可能是我们产品的质量，也有可能是我们的品牌价值，或者是我们社会声誉，只有这样我们才能与更强的对手竞争。

在商业中，我们竞争的是所谓的“九力模型”即：企业的“品牌力”、“研发力”、“营销力”、“制造力”、“产品力”、“资源力”、“决策力”、“执行力”、“整合力”，这九大竞争力共同构成了“九力分析模型”中的基本要素。在这些竞争力中，我们不能单独去和对手比某一力量的大小，不能断绝这些力量的联系，而是综合各竞争力与对手抗衡，这样我们才能在平等的市场平台上战胜对手。

处于不同的市场环境中，只要我们善于发现，都可以找到商机，海尔就从沙尘暴里找到了商机。

### 案例：沙尘暴里寻商机

近 10 年来，我们北方受沙尘暴的影响越来越大，演变成了“城市灾难”。而海尔集团独具慧眼，在沙尘暴中发现了巨大商机。

正值沙尘暴肆虐北方大地、人们生活饱受沙尘之扰苦不堪言之时，海尔推出了“防沙尘暴 I 代”商用空调，有效地将沙尘暴的危害降低到最小限度，筑起一道健康的防护墙。

据悉，在两周时间内，仅在北京、西安、银川、太原、天津、济南等十几个城市就卖出去了 3700 多套，部分城市甚至出现了产品供不应求、人们争购的局面。

多数人都看到沙尘暴的危害，海尔却看出了商机，根据市场的变化、人们的个性化需求，迅速推出了最受北方地区欢迎的产品——防沙尘暴 I 代商用空调。目前国内生产空调的企业已达数十家，家电企业更是数不胜



数，为什么仅海尔能做到这一点呢？不难看出海尔在反应速度、市场应变能力、个性化产品开发、技术力量的转化方面所具有的强大优势实力。这大概也是海尔今天能发展成为知名的国际化大企业，而其他企业所难以企及的原因所在了。

只要有市场需求就会有相应的产品产生，既然在短期内我国北方地区无法从根本上解决沙尘暴的问题，只有采取种种防御措施，尽可能将沙尘暴给日常生活所带来的负面影响降低到最低程度。海尔“防沙尘暴Ⅰ代”商用空调的应运而生，给处于沙尘之中的人们带来了重新享受清新生活的希望。



## 二、合于利而动，不合于利而止

孙子曰：“所谓古之善用兵者，能使敌人前后不相及，众寡不相恃，贵贱不相救，上下不相收，卒离而不集，兵合而不齐。合于利而动，不合于利而止。敢问：敌众整而将来，待之若何？曰：先夺其所爱，则听矣。”意思是说，从前善于指挥作战的人，能使敌人前后部队不能相互策应，主力和小部队无法相互依靠，官兵之间不能相互救援，上下级之间不能互相联络，士卒散离不能集中，即使凑合一起，也杂乱不整。总之，有利就打，不利则不打。试问：敌人兵员众多且又阵势严整向我发起进攻，那该用什么办法对付它呢？回答是：先夺取敌人所珍爱和依赖的有利条件，那么敌人就听从我们的摆布了。

在这里，孙子提出了“合于利而动，不合于利而止”的重要作战原则。一个优秀的将帅，应该选择对自己有利的时机而发动进攻。不仅要采用各种计谋使敌人力量分散，处于支离破碎的状态，而且要审时度势，根据战争的形势，进退自如，攻守兼备。总的原则就是要让战争形势有利于我方。假如面对有备而来的敌人，同样是以不变应万变，将敌人的优势变为劣势，就可以主导战势的发展。

在竞争中，我们经常会用到的策略是通过瓦解强大的对手来削弱对手的力量，从孙子对这一论点的阐述中我们可以看出，团结与联合的重要性，这在我们的组织中也同样重要，组织中需要团队精神，团队精神是指团队的成员为了实现团队的利益和目标而相互协作、尽心尽力的意愿和作风，它包括团队的凝聚力、合作意识及士气。团队精神强调的是团队成员的紧密合作。要培育这种精神，领导人首先要以身作则，做一个团队精神极强的楷模；其次，在团队培训中加强团队精神的理念教育；最重要的，要将这种理念落实到团队工作的实践中去。一个没有团队精神的人难以成为真正的领导人，一个没有团队精神的队伍是经不起考验的队伍，团队精神是优秀团队的灵魂、成功团队的特质。而擅长管理的团队领导者会努力做到保持团队的凝聚力，



不让竞争对手来分化自己的组织和团队。

“合于利而动，不合于利而止”应用到现代企业经营方面，就是只有符合市场需求、可以盈利的决策才是正确的，才能实行。这是一个公司经营的主旨，是一个企业无往不利的前提。

### 案例：根据市场调整战略

20年前，台湾有一家中小型的电子公司，曾研发了一款专门针对美国市场设计的单片式电话机，打破了美国电话市场被一家公司独霸的局面，也因此使该公司的规模得以快速壮大。但没过多久，这家公司业绩开始衰退，公司马上精简员工，并重新开发了能快速从市场上获利的新产品，继而渡过了难关。之后这家公司开始不断地寻求具有良好市场前景的产品，并逐一淘汰老产品，从而使公司继续保持着勃勃生机。

该公司一直把盈利作为公司经营活动的目标，“合于利而动，不合于利而止”，这同孙子兵法中的策略如出一辙，这个策略也正是该公司得以成功的秘诀。



### 三、果断选择是成功的关键

孙子曰：“兵之情主速，乘人之不及，由不虞之道，攻其所不戒也。”意思是说，用兵之理贵在神速，要乘敌人措手不及的时机，走敌人意料不到的道路，攻击敌人没有戒备的地方。

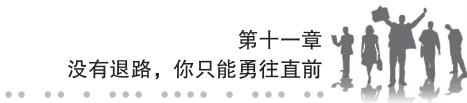
“兵贵神速”，这是孙子反复强调的作战原则。俗话说，时间就是生命，只有争取时间，抓住战机，才能速战速决，歼敌制胜。用兵作战，贵在迅雷不及掩耳，使敌猝不及防。我军出其不意，攻其不备，就能速战速决，一举获胜。因此，孙子一向主张用兵神速，行动要快，行军、攻击都使敌人无法意料，来不及防范。如果不能以速度取胜，那么就很有可能被敌人抓住机会，从而处于被动挨打的地位。

在企业经营管理中，兵贵神速的指导原则适用于企业活动的全过程。在经营决策阶段，情报的获取要准要快，又准又快的情报比黄金还要昂贵，善于选择和果断是成功的关键；在生产管理阶段，资金有效投入要快，新产品投产要快，产品产出要快，生产周期短，生产成本就低，竞争力就强。在产品销售、市场竞争阶段，产品生产出来后，投入市场要快，行销速度就能加快企业资金周转，加快企业“血液循环”，“货不停留利自生”，从而促进企业肌体的新陈代谢，保证企业健康发展。所以速度是企业生命力的反映，有效管理的企业一般都是势速难御的企业。

#### 案例： 本哈之战

20世纪80年代，日本雅马哈公司与本田公司之间发生了一场激烈的商战。

两家同时推出了60多款最新的摩托车车型，结果打了个平手。但在接下来的一年半里，本田接连不断地推出了113款样式新颖、功能齐全的车型；而雅马哈的攻势却越来越慢，前前后后也只推出了37款车型，并且在技术上与本田的产品有着明显的差距。随后雅马哈的产品出现严重滞销，库存产品



堆积如山。最后，雅马哈总裁江口宣布认输，并要求结束这场“本哈大战”。

本田之所以赢，靠的不是疯狂降价策略，也不是漫天的广告攻势，而是它能对消费者需求做出快速的回应，并维持着极快的产品更新速度。

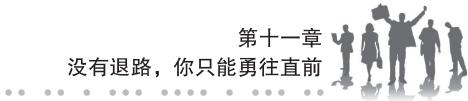
在如今的市场竞争中，要夺得最后的胜利靠的不只是成本控制、质量把关、技术诀窍，更要靠充分利用时间这一战略武器，在竞争中对市场做出快速反应，才能赢得竞争的优势地位。本田打败雅马哈的例子说明的道理不是大公司吃掉小公司，而是动作快的公司吃掉动作慢的公司。



## 四、个人与企业是一种共存共荣的关系

孙子曰：“凡为客之道，深入则专，主人不克；掠于饶野，三军足食。谨养而勿劳，并气积力，运兵计谋，为不可测。投之无所往，死且不北。死焉不得，士人尽力。兵士甚陷则不惧，无所往则固，深入则拘，不得已则斗。是故其兵不修而戒，不求而得，不约而亲，不令而信，禁祥去疑，至死无所以。吾士无余财，非恶货也；无余命，非恶寿也。令发之日，士卒坐者涕沾襟，偃卧者涕交颐，投之无所往，诸、刿之勇也。”意思是说，大凡进入敌国作战的一般规律是：越是深入敌境，将帅们意志专一，敌人就越是不能战胜我军；同时，要在敌人富饶的乡村进行抄掠以保证我军人马给养的补充接济；要切实注意部队的休整而不要劳顿，增强士气，养精蓄锐，部署兵力，巧设计谋，使敌莫测我军虚实及意图。将士兵投向无路可走的绝境，他们就会产生一种纵使战死也不败退的心理；既有这样必死的决心，怎么能得不到将士们的奋力作战呢？士卒深陷危亡之境，就不恐惧；走投无路，就心专志固，不会动摇；深入重地，就心坚志齐聚而不散，迫不得已，就会拼命死战。所以，这样的军队不经调治就会自行戒备；不用要求就会积极完成任务；无约束也能亲和团结；无号令也能服从；禁止占卜迷信，消除士卒的疑虑，他们就是至死也不会败退。我军将士没有多余的钱财，并不是不爱财物；他们拼命战斗，并不是不想长寿百年。当作战命令发布之日，坐着的士卒们泪洒衣襟，仰卧的泪流满面。把他们投到无路可走的绝境，就会像专诸和曹刿那样勇敢杀敌了。

在这里，孙子反复强调如何激发士兵的战斗力。人的心理因素对于采取什么样的行动，怎样利用形势去夺取胜利起着重要的作用。孙子认为出国作战，军队“深则专、浅则散”，“围则御，不得已则斗，过则从”等都是士卒的心理反应。因此，孙子强调作战要利用这种“人情之理”，造成“诸刿之勇”，充分发挥军队个体作战力量；要能“愚士卒之耳目”，使之“齐勇若一”，充分发挥军队整体的作战力。只要善于利用“人情之理”，借助有利的



战略地理形势，就能使军队“刚柔皆得”，从而夺取战争胜利。这一思想对于现代管理者具有重要的借鉴作用。

企业陷于濒临破产时，如果是经营者的问题，企业主管部门或董事会应该果断调换经营者；如果经营者不是占主要原因，经营者就应激励全体职工同心同德，精诚团结，共渡难关，“背水一战”，在“死亡”线上寻求生路，使企业起死回生。对于因产品而“陷之死地”的企业，要认真分析产品竞争力差的原因，是质量问题，就应该狠抓质量；是产品不对路的问题，就应该开发新产品或转产其他产品；是宣传不力的问题，就应该加大广告宣传的力度。只有找准原因，找准突破口，才能转变被动局面。

个人与企业是一种共存共荣的关系。企业要满足个人的需要，同时也应对个人有所要求。个人期望从企业中获得工资、福利、良好的工作环境，满足个人的社会性需求，诸如地位、升迁机会、领导力和成就感。而企业希望个人做到的是：发挥智力、想象力和创造力，担负起权利范围内的一切责任，有效地运用企业资源为企业创造利润，推动企业的发展。领导者宣讲企业目标的目的，就是为了使全体员工接受和容纳，并把它看做是实现个人目标的必由之路。大多数员工都希望企业领导层，对他们讲清企业的发展方向。而领导者一旦帮助他们明确了共同的目标，他们就会激励自己取得难以想象的工作成就。

## ■ 管理心得：表率激励

在经营的过程中，领导者要以身作则，领导者表率激励主要有三个方面的内容。

(1) 品格激励。领导者的品格包括道德、人格、作风等，通过其言行表现出来。优秀的品格会给领导者带来巨大的影响力。企业经营者与职工同甘共苦，员工会与经营者心往一处想，劲往一处使。领导者的高尚品格起着榜样作用，激发人们去效法他。

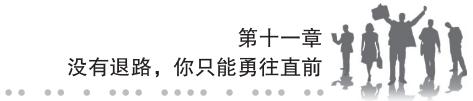
(2) 能力水平激励。领导者的工作能力与水平，决定其是否能够胜任本职工作，也决定其事业能否取得成就。一个有才能的领导，或者经营企业获取高利润，都会使人们对领导者产生敬佩感、信任感。好的领导者，会依靠自己超群的才智产生的吸引力、凝聚力，把下属紧紧团结在一起，从而产生克服一切困难，走向胜利的巨大力量。

(3) 领导者赏识激励。这是激励的最高层次，也是领导激励的最高层次，领导激励优势的集中体现。领导对下属赏识，承认下属的才能，并给予



下属极大的信任，有时把艰巨的工作，放心地交给下属去做，就会在下属中产生极大的动力，鼓舞和驱动着他们去排除困难，想方设法完成工作任务。

另外，领导者还要善于通过确立目标来激励广大员工。正确而且现实，远大而且能够实现的目标，给为之奋斗的人以鼓舞和激励。设置适当目标，能够激发人们的动机，调动人的积极性和创造性。



## 五、管理的原理是相通的，隔行不隔理

孙子曰：“故善用兵者，譬如率然。率然者，常山之蛇也。击其首则尾至，击其尾则首至，击其中则首尾俱至。敢问：兵可使如率然乎？曰：可。夫吴人与越人相恶也，当其同舟共济，遇风，其相救也如左右手。是故方马埋轮，未足恃也；齐勇如一，政之道也；刚柔皆得，地之理也。故善用兵者，携手若使一人，不得已也。”意思是说，善于指挥作战的人，能使部队自我策应如同“率然”蛇一样。“率然”是常山地方的一种蛇，打它的头部，尾巴就来救应；打它的尾，头就来救应；打它的腰，头尾都来救应。试问：可以使军队像“率然”一样吧？回答是：可以。那吴国人和越国人是互相仇视的，但当他们同船渡河而遇上大风时，他们相互救援，就如同人的左右手一样。所以，想用缚住马缰、深埋车轮这种显示死战决心的办法来稳定部队，是靠不住的。要使部队能够齐心协力奋勇作战如同一人，关键在于部队管理教育有方。要使强弱不同的士卒都能发挥作用，在于恰当地利用地形。所以善于用兵的人，能使全军上下携手团结如同一人，这是因为客观形势迫使部队不得不这样。

孙子在这里强调军队的领导艺术。所谓的灵蛇，就是指一支部队，无论部队的哪一方遭到攻击，都会有人来援助。作战其实是两军集体力量的较量，而不是个体之间的争斗。这需要将帅具备驾驭士兵的才能，指挥三军像指挥一个人一样，使各个部队之间能够相互策应、相互配合、相互救援，形成一个有机的整体。

很多大型企业优势明显，规模大、资金雄厚、市场开拓能力强等，然而弱点却是市场适应和应变能力不足。为了分散风险，实施多元化战略，就要借鉴孙子“齐勇若一”的思想。企业在多元化发展过程中，必须注意统一协调，使不同的经济部门成为企业整体优势的一部分，避免因为某一部门或产品的失策而大伤元气。

一个企业如同一个兵团，管理者如同将军，员工好似士兵。要想让企业



在竞争激烈的环境中脱颖而出，管理者的指示便显得尤为重要。如果管理者能使企业上下携手团结一致，则可以使企业在市场竞争中无往不利。

## 案例：领袖的魅力

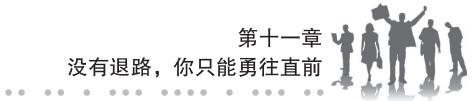
李嘉诚 22 岁创办了长江塑胶厂，开始了创业之路。

创业之初，条件相当艰苦，郊区廉价厂房。由于人手不足，李嘉诚还兼做操作工、技师、设计员、推销员、采购员、会计师、出纳员等；工厂里没有餐桌，李嘉诚和员工一起蹲在地上吃饭；到了晚上休息时，他就直接睡在仓库。员工看到李嘉诚丝毫不像个老板，反而吃苦耐劳，事事一马当先，于是员工们下定决心要跟着他苦干。

这样做了七年，李嘉诚却突然跑到意大利做了一家工厂的工人，原来他是想从那儿学习一项先进的专利技术。上班时，李嘉诚认真观察并学习工艺流程；下班了，他就和技术人员混在一起，并从他们那里得到很多技术指导。后来，李嘉诚带着一身的技术回国，并带回了样品。长江塑胶厂的员工们对李嘉诚这种敢想敢做的精神深感钦佩，工作时也就更加卖力了。不久，长江塑胶厂开始生产塑胶花产品，并在市场上获得了巨大的成功。由此，李嘉诚的工厂坐上了塑胶行业第一把交椅。

李嘉诚凭着自己坚韧、执著的品质，领导着工厂的工人们从最初的困苦一同走到了最后的辉煌。

每个企业都需要这样一位领导，他具有凝聚力，具有带头作用。在企业面临困境时，员工们愿意相信他，把他设立的目标作为自己的目标，大家齐心协力一同奋斗。这样，这个企业一定能走出困境，并迎来最终的辉煌。



## 六、管理者的素质决定着企业的兴衰成败

孙子曰：“将军之事，静以幽，正以治，能愚士卒之耳目，使之无知；易其事，革其谋，使人无识；易其居，迂其途，使人不得虑。帅与之期，如登高而去其梯；帅与之深入诸侯之地，而发其机，焚舟破釜，若驱群羊，驱而往，驱而来，莫知所之。聚三军之众，投之于险，此谓将军之事也。九地之变，屈伸之利，人情之理，不可不察。”意思是说，在指挥军队这件事上，要做到考虑谋略沉着冷静而高深莫测，管理部队公正严明而有条不紊。要能蒙蔽士卒的耳目，使他们对军事行动毫无所知；变更作战部署，改变原定计划，使人无法识破真相；不时变换驻地，故意迂回前进，使人无从推测我方的意图。对部众下达战斗任务，就如同登高而抽去梯子那样让他们后退无路。将帅统率部队深入敌国而发出战斗命令，要像弩机发出的箭一样一往无前。要烧掉舟船，打破锅子，以示死战的决心。对待士卒，要能如驱赶羊群一样，驱过来，赶过去，使他们不知究竟要到哪里去。集结全军官兵，将它们投于险境，这就是统帅指挥作战的要务。对各种不同地理环境条件的处置，对攻防、进退等不同策略原则的正确运用，以及对部众在不同环境条件下的心理变化规律的了解掌握，这些都是将帅所不可不审慎考察研究的。

孙子在这里提出将帅带兵时的注意事项。首先，将帅要临危不乱，并具有远见卓识，要具备“静、幽、正、治”的素养。将帅沉着冷静，士兵才不会慌乱，赏罚分明，才能深得人心。其次，将帅还要善于利用“登高去梯”之计，在指挥作战时，要善于蒙蔽和使用士兵，断绝他们一切退路和希望，从而与敌人决一死战。

成功的企业家和军事家一样，需要养成遇事不乱的作风，拥有足够的胆略和灵活的思维。如果一个企业领导人面对危机，立即表现出焦虑，那么势必会影响士气。在制定正确的市场战略时，也可以适当地运用“登高去梯”之计，既要给员工希望，又要他们有足够的压力。否则企业一旦遇到危机，员工就如一盘散沙，危机就会演变为失败。



大量事实证明，在市场经济条件下，企业的兴衰成败，在很大程度上取决于企业经营管理者的素质。企业是市场的主体，而企业的一切活动首先是通过企业领导者的管理活动来实现的。领导者管理的能力和水平如何，决定着企业的竞争力。

### 案例：公平的管理原则

本田公司在短短的时间内就走出了日本打进国际市场，并取得了骄人的成绩，缔造了一个传奇。而这个传奇的背后，应该归功于本田的创始人本田宗一郎的“公平”管理原则。该管理原则被称为本田管理模式，这个原则在本田公司的各个管理环节中都能得到体现。

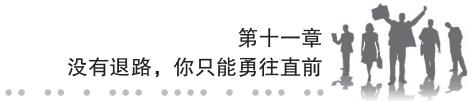
本田宗一郎认为，要想让各类人才融洽相处，并且全力以赴，需要把权力下放给有能力的人，这样才能最大限度地激发他们的工作热情，从而更好地留住人才。公平地分配权力，但这里的公平并不是指平均，如果一味地追求表面的公平，对每个人都给予同等的对待，这反而造成了对能力更优者的不公平。本田以每个员工对公司贡献的多少作为标准，实行多劳多得制，并给予有能力者更多的升值机会。

为了营造一个公平的环境，本田做了一些特殊规定：首先，规定高级干部到了50岁就要把职位让出来，让有实力的年轻人接任。其次，公司高级主管的亲属一概不能进入公司工作。另外，公司的职员间不能以职务称呼彼此，无论是高级主管还是普通职员，见了面一律称对方为“先生”。即使是本田公司的董事也没有特殊待遇，他们并没有自己单独的办公室，共用大办公室。

由于这些公平的管理原则，员工们心甘情愿地为公司卖力，收获与付出相对应，关系相处得很融洽。这些规定自本田刚成立到现在一直在沿用。

正是因为这些管理原则才成就了本田今天的辉煌。本田的快速崛起让人惊叹，本田摩托车世界第一，本田汽车世界前十强，由此可以看出，一个优秀的领导者与一套合适的企业管理模式是何等的重要。

企业管理者的素质决定了企业的命运。一个优秀的管理者懂得经营人性，他会首先考虑到员工的利益和需求，满足了他们，他们才会真正为企业出力。



## 七、21世纪，没有危机感是最大的危机

孙子曰：“凡为客之道，深则专，浅则散。去国越境而师者，绝地也；四达者，衢地也；入深者，重地也；入浅者，轻地也；背固前隘者，围地也；无所往者，死地也。是故散地，吾将一其志；轻地，吾将使之属；争地，吾将趋其后；交地，吾将谨其守；衢地，吾将固其结；重地吾将继其食；圮地，吾将进其通；围地，吾将塞其阙；死地，吾将示之以不活。故兵之情：围则御，不得已则斗，过则从。”意思是说，在敌国境内作战的规律是：深入敌境则军心稳固，浅入敌境则军心容易涣散。进入敌境进行作战的称为绝地；四通八达的地区叫做衢地；进入敌境纵深的地区叫做重地；进入敌境浅的地区叫做轻地；背有险阻前有隘路的地区叫围地；无路可走的地区就是死地。因此，在散地，要统一军队意志；在轻地，要使营阵紧密相连；在争地，要迅速出兵抄到敌人的后面；在交地，就要谨慎防守；在衢地，就要巩固与列国的结盟；入重地，就要保障军粮供应；在圮地，就必须迅速通过；陷入围地，就要堵塞缺口；到了死地，就要显示死战的决心。

前面孙子提到了九地的特点，而在此给出了九地的应对之法。针对散地、轻地、争地、交地、衢地、重地、圮地、围地、死地这九种地形，攻守都要谨慎小心。总的来说，可以归纳为四个方面。第一，将帅一定要让部下团结，保证高昂的士气；第二，要保证后援，有充足的粮草；第三，要加强外交，争取盟友；第四，要尽一切可能调动士兵的积极性。只要掌握了这四项原则，就能以不变应万变，即便是遇到再复杂的地形，也能应对自如。

对企业来说，“九地”其实代表着多变的市场环境。没有哪一个企业，可以永远立于不败之地，俗话说：“三十年河东，三十年河西”。取得了成就，处于领先地位，虽然可以一时傲视群雄，但如果不能根据市场需求而改变策略，那么失败是迟早的事。尤其是现在的商业竞争，瞬息万变，成就一个企业也许需要十几年甚至几十年，一个企业倒闭只需要几个小时。所以，企业要想长久经营下去，时刻都要保持头脑清醒，要有危机感。21世纪，没有



危机感是最大的危机。

大凡企业的发展都有一个成长成熟的过程，但如何把握好这一过程，注重每一个环节，控制好风险影响，增强企业免疫力，构建危机文化，培养员工赶超意识和忧患意识是至关重要的。

有的企业在兴盛时妄自尊大，认为自己的企业或所从事的职业不会受到什么冲击，更不会被市场淘汰，站在方寸之间，夸夸其谈、沾沾自喜，不知天外有天，人外有人，不从大的市场角度研究发展战略，不及时调整产品结构和档次，而是着重于形式主义，盲目扩张，主业不强，副业猛增，热衷于夸大宣传，喜欢搞表面文章；员工不在挖潜内部改造、加强基础管理上下工夫，认为以往形成的东西是一流的，在许多方面因循守旧，故步自封，没有了前进的动力，失去了市场不断激发的活力。这样的企业注定会偃旗息鼓、走向死亡。

其根本原因就是，他们在利润膨胀的同时，缺乏危机意识、在管理上停滞不前，经营者被眼前的利益所蒙蔽，忽视产品质量，轻视企业文化，一味追求企业利益最大化，缺乏全球经济意识，小农经营思想严重，没有可持续发展的思路，这样的企业只能是昙花一现，如流星般一闪而过。

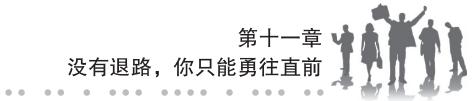
相反，百年不衰的知名企业无不把“危机感”作为激励企业员工和促使企业萌发创新理念的原动力，每分每秒都有被淘汰的思想意识，就连海尔集团总裁张瑞敏都以“始终战战兢兢，日日如履薄冰”自律。

只有在这种气氛之下，企业经营者才能深挖宽广，认真研究自身的发展方向和目标，制定科学管理的发展计划和措施，不断创新思维，加强员工培训，强化科技创新，着力提高自身竞争能力和应对各种风险的防范能力。

## 案例：蓝色巨人的衰落

一直处于行业霸主地位的蓝色巨人 IBM 公司突然发现，自己已经被微软和英特尔这样专注于某一部分的“新公司”超越。1993 年，IBM 新上任的 CEO 郭士纳总结了公司衰败的原因，主要是由于 IBM 的战略方向出现重大问题，公司只注重大型电脑的开发，而错过 PC 的发展机会，放弃了芯片和操作软件的主动权，结果给了微软和英特尔大力发展的机会。就这样微软和英特尔乘机将 IBM 拉下马，成了新一代的霸主。

经营企业如逆水行舟，不进则退。对于企业经营者来说，坐上企业这条船，注定没有回头路，要一直走下去，直到崩盘为止。员工可以跳槽，老板只能跳楼。



## 八、灵活性和多样性将成为企业竞争的主要武器

孙子曰：“是故不知诸侯之谋者，不能预交；不知山林、险阻、沮泽之形者，不能行军；不用乡导者，不能得地利。四五者，不知一，非霸王之兵也。夫霸王之兵，伐大国，则其众不得聚；威加于敌，则其交不得合。是故不争天下之交，不养天下之权，信己之私，威加于敌，故其城可拔，其国可隳。施无法之赏，悬无政之令。犯三军之众，若使一人。犯之以事，勿告以言；犯之以利，勿告以害。投之亡地然后存，陷之死地然后生。夫众陷于害，然后能为胜败。故为兵之事，在于顺详敌之意，并敌一向，千里杀将，此谓巧能成事者也。”意思是说，不了解列国诸侯的战略意向，就不能与它结交；不熟悉山林、险阻、沼泽等地理情况，就不能行军；不用向导，就不能得有利地利。这些情况，如果有一样不知道，就不能算是“王霸之兵”。所谓“王霸之兵”，讨伐大国，能使其惧我而聚拢不起兵众；把兵威加到敌人头上，能使其得不到盟国诸侯的配合策应。所以，即使不争着去与天下诸侯结交，也不在天下诸侯间蓄养自己的权势，为了伸展自己的抱负，只要把兵威加到敌人头上，就可拔取它的城邑，毁灭它的国家。施行超出惯例的奖赏，颁布打破常规的命令，指挥全军部众就像指使一个人一样。只让他们去做具体的事情，而不向他们说明谋略意图；只让他们去承担风险，而不告诉他们可以解脱的办法。把他们投入亡地，他们就会拼命求活；让他们陷入死地，他们就会死里求生。军队陷于危亡的境地，就能在极为不利的情况下充分发挥主观能动作用，从而夺取战争主动权，化害为利，转败为胜。所以，用兵打仗这种事，关键在于谨慎地观察敌人的战略意图，集中兵力于主攻方向，纵千里奔袭，也要擒杀敌将。这就是所谓巧妙用兵，实现克敌制胜的目标。

孙子认为，真正的威武之师，在战争中要先发制人，掌握战争的主动权，一旦起兵，就要打得敌人措手不及，连他们的盟国都不敢援助。集中兵力攻击敌人，是孙子反复强调的作战原则。在战争中，首先要弄清楚敌军真实的



战略意图，然后集中兵力攻击敌人，以取得成功。无论攻或防，都要集中力量打击敌人的要害，这历来是兵家的共同主张。只要掌握了这一原则，就可以千里奔袭，打败敌人，俘虏将帅。

在狼烟滚滚的战场上，即使是力量占绝对优势的一方，在某一局部地区、某一特定天时之下、某一个时刻，它的“优势”也能转化为劣势；反之，即使是人力、物力、财力都完全处于劣势的一方，只要军队的统帅运筹得当，他就可以利用特定的天时、地利和人和在局部上变劣势为优势，从而改变整个战局的形势。关键在于是否能把握住时机，集中兵力，形成局部优势，赢得胜利。

在企业竞争中，如果产品单一、经营项目单调，在竞争中也形不成优势。只有坚持多元经营又有拳头产品、支柱专业，才能在竞争中立于不败之地。因而企业在竞争中，只有抓住那些市场需求量大，有发展前途，赢利水平较高，市场竞争力较强的支柱产品，集中兵力上质量、上批量，才能使企业一业为主，多种经营；一品为主，多品相辅，以主带副，全面发展。

在竞争中要集中兵力，先要明确什么是自己竞争的兵力。比如，一般讲企业竞争的兵力，就是企业本身的人力、财力、物力，以及人财物有机的组合和使用。人是企业的主体，没有懂技术、会管理的专业人才，企业的财就不能尽其效，物就不能尽其用。当然，只有人，没有一定的物质基础和资金周转，企业就转不动，搞不活，而且难以维系。

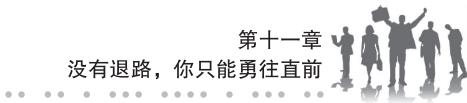
要战胜对手就要靠实力，靠优势。因此，要集中优势兵力，在实践中除了要正确认识自己的优势外，还要充分发挥自己的优势。

发挥优势，利用优势，是取胜的关键，发挥优势既要突出自己的优势，带动全面发展，还要以优补劣，以长补短。

## 案例：转型才是出路

吉利汽车一直以“价廉”取胜于市场。然而，吉利董事长李书福很快发现这条“发家之路”竟逐渐变成了一条死路，吉利有可能会陷入了“价廉—质劣—价更廉—质更劣”的恶性循环，照此发展，“吉利的品牌会死掉，企业也会死掉”。

对吉利来说，这就意味着必须走转型升级这条出路。“抛弃以价格取胜、惯打价格战的战略；转而打技术战、服务战、品牌战。”这无疑是彻底的“自我否定”，李书福的转型决定在吉利内部引起了强烈反响。为此，李书福



不得不亲自找管理层和经销商沟通思想，为他们描绘发展前景、树立信心。

为了不给自己留退路，李书福将原有的设备、模具全部扔掉，连厂房都推平；同时买进全套的现代化设备，包括瑞典的机器人、日本的模具等。同时，吉利还花巨资在全球征集商标设计，对吉利品牌重新定位，重塑品牌形象。

经过一系列的改革，吉利的销量开始回升；2008年年底，吉利新产品已经完全取代了老产品——困境中的吉利在李书福的带领下成功突围！

如果优势不再，并且没有退路，那只有寻找新的出路，否则，就是死路一条。李书福顶住重重压力，坚持转型，为吉利带来了春天。在这个过程中，作为企业的决策者，做决策时一定要果断，不能等到大家都想明白了，同意了再决定。等没有了风险，也就没有了机会。



## 九、先冷静思考，后迅速行动

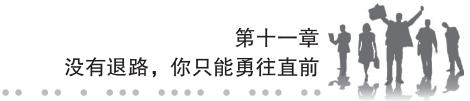
孙子曰：“是故政举之日，夷关折符，无通其使；厉于廊庙之上，以诛其事。敌人开阖，必亟入之，先其所爱，微与之期，践墨随敌，以决战事。是故始如处女，敌人开户；后如脱兔，敌不及拒。”意思是说，作战行动开始之时，就需封锁关口，销毁通行证，不许敌使往来；召集群臣，要在庙堂里反复商讨征战讨伐的计策。敌人一旦有隙可乘，必须采取行动，乘虚而入，并抢先夺取其所仗恃的有利条件，而不必同它约期会战。破除成规，因敌变化，灵活决定自己的作战行动。因此，战前要像女子一样娴静柔弱，诱使敌人放松警惕，门户大开；一旦战争开始，就要像兔子一样，行动迅捷，使敌人措手不及。

孙子强调两国交战，要遵循两个原则：第一，一定不能让敌国的使者进来，严防敌人的间谍前来打探消息，尽一切可能保证军情不外露；第二，要反复商议作战的计划，而且要善于抓住机会，在敌人疏于防备的时候，迅速发动进攻。另外，两军相斗，不可能完全按照定好的作战方案不折不扣地执行。一定要根据敌情灵活运用战略战术，要做到“静如处子，动如脱兔”。先冷静思考，后迅速行动，实际上就是勇敢与魄力相结合的行为表现，也是对有勇无谋的将帅有益的提示。一个企业领导者要做到“始如处女”、“后如脱兔”，就要在决策阶段周密思考，果敢决断，然后在行动阶段勇敢地迅速行动。

在现代商战中，灵活把握市场变化也显得尤为重要。任何计划，在执行的过程中，都有可能受具体情况变化的影响。如果一味照本宣科，那么就有可能导致失败。速度、时间在当今经营创业管理中的作用越来越大，促使我们努力改善方法，在提高效率中创价值，在加快前进速度中争主动，在市场竞争中获得胜利。

### 案例：做了别人的嫁衣

美国杜邦公司曾花了 25 年的时间研制一种透气性合成革，但不幸的是，



在面临困境时，却拱手将成果让给了别人。

根据对市场的预测，杜邦公司认为在1962年市场上将出现皮革严重短缺的现象。而当时能代替皮革的多是不透气的合成皮革，于是杜邦公司早早地开始研制一种性能更优的透气性合成革，期望在未来能先发制人。果然，杜邦公司的透气合成革一上市，在市场上大受欢迎。

让人意想不到的是，没过多久，美国国内和国外的竞争者就相继推出了一种异常柔软的皮革和价廉质优的合成革，很快抢走了杜邦公司的市场。在其产品上市第七年的时候，杜邦公司的亏损额达到了近一亿美元。迫于压力，更多的是无奈，1971年4月，杜邦公司放弃了自己费尽心血研制的透气合成革，把其技术和设备全部卖给了波兰的波利麦克斯·卡普公司。

杜邦公司根本不会想到，这家波兰公司是早有预谋。他们看中了这种皮革与鳄鱼皮极其相似，而价格远比鳄鱼皮低廉的特点，把它买下后用来仿制鳄鱼皮用品，一上市立即受到了市场的欢迎。很快，这家波兰公司又把透气合成革用于制造硅片，也收到非常好的市场反响。这时杜邦公司才如梦方醒，追悔莫及。

本来，杜邦公司懂得预见市场，并出台相应的应对策略是件好事，但它错就错在面对竞争对手的突然出袭，没有灵活应变的能力，只知一味死守，最后丢掉了市场话语权。而相反，杜邦公司之前的竞争对手懂得静观其变，在市场变化时又快速灵活的调整，一下子就扭转了战局；而波兰公司更是瞅准时机，在杜邦公司最为虚弱之时快速进攻，坐享其研究成果，以最少的付出得到了最大的收益。这正是因为他们懂得“始如处女，后如脱兔”的战略，所以才获得了最后的成功。



## 没有退路 赢得出路

正如温室里长不出参天大树一样，在平和的环境中是培养不出旷世奇才的。

许多卓越的成功者，都是被逼出来的。他们在最初是因为没有办法，没有退路，只能向前冲。中国的第一代企业家基本都是这样的，没有办法，走上了创业之路。上了船，没办法，停不下来，只能坚持着。没有回头路，只能往前走。

而大多数人在选择出路时，总是先给自己想好退路。然而，退路多了，退路自然就少了，没有退路，一直向前，出路也就出现了。

有一位经常上山打猎的猎人，每次上山都要绕过一条沟。这条沟不宽也不窄，但深不见底，又蜿蜒很长，要费很多时间才能绕过去，他没有信心又不敢跃过这条沟。那不见底的深谷，万一掉下去就没命了。所以，他天天绕路行走。有一天，猎人射杀一只金钱豹，一枪没打中要害，豹子反扑过来，猎人来不及再给枪上子弹，连忙躲闪。最后被豹子追到这条山沟边。眼看着豹子就要追上来了，猎人顾不得了，眼睛一闭，用力向前一跳，他竟跳了过去，豹子却落入了山沟。

没有退路却能赢得出路。人在危机的关头，没有任何顾虑，全力一搏，反而容易成功。人的潜能是无限的，你不尝试，你永远不知道你能做什么。

## 第十二章

# 智者当借力而行 人脉就是钱脉

孙子指明运用火攻应注意的各种问题以及应采取的灵活策略，主张“非利不动，非得不用，非危不战”的战略原则，提出“主不可以怒而兴师，将不可以愠而致战”的慎战思想。其中，古代借自然之力为我所用的战略思想，仍然有其现实价值，尤其在互联网及各种媒体迅速发展的今天，善于借力、借势，可以帮助我们迅速达到目标。本章将告诉你如何寻找有效的竞争手段。







## 一、握有铁营盘，不怕流水兵

孙子曰：“凡火攻有五：一曰火人，二曰火积，三曰火辐，四曰火库，五曰火队。”意思是说，火攻形式一般有五种，一是火烧敌军人马，二是火烧敌军粮草，三是火烧敌军辎重，四是火烧敌军仓库，五是火烧敌军运输设施。

在这里，孙子提到通过五个方面来破坏敌人的实力，这五个方面也是决定战争胜负的关键要素，破坏其中任何一个，都是对敌人的致命打击。同样，防守也是如此，采取必要的防护措施，使敌人无法破坏我们的实力。就企业而言，“人”指的是个别人才，“队”指的是组织战力，“积”指的是物资、财务，“辐”指的是道路运作（流通），尤其是物流，“库”指的是仓储机能。身为经营者或管理者不妨反躬自省，检讨公司内的这五大资源，是强是弱，不足之处尽量补强，不要被攻破、更不要不攻自破，为敌所乘。

商场如同战场一样，与人竞争要抓住关键要素。无论一个多么强大的组织或团队，只要能摧毁其最核心的要素，尤其是核心人才，那么这个组织或团队就很容易被攻破。同样，要经营好一个企业，把握好几个关键点，建立一个完善的系统（尤其是人才复制系统），其中包括备选方案以及应急方案。综观当今世界一流企业，无一例外都是靠一个强大的系统在支撑，不依赖任何一个人。企业经营的最高境界就是：组织缺少任何一个人都可以正常运转。“铁打的营盘，流水的兵”。军队就是一个强大的组织，每年的人员流动率很高，但并不能影响军队的正常运营。所以，经营企业可以向解放军学习，借鉴其稳固的“铁营盘”及超强的执行力。

### 案例：“铁营盘”的魅力

华谊兄弟电视剧事业部总裁杨善朴曾说：“十年前华谊基本属于砖木结构的房子，撤一个椽子、一块砖都够呛，今天的华谊已经是钢结构了”。

而在杨善朴看来，华谊现在的铁营盘主要是由“团队”和“独特的企业



文化”再加“形成华谊价值的机制”构成的。

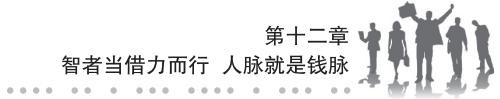
华谊作为一个文化型的企业，最核心的东西不是产品，也不是技术，而是人。每个公司都会面临人才问题，如何找到适合公司发展需要的人才很重要，但如何留住对公司有贡献的人才更为重要。对此，华谊有一套自己的办法，杨善朴把它归功于华谊的企业文化，他总结为八个字：“求新善变，融会贯通。”

杨善朴认为，在华谊最重要的首先是创新，但同时还要善变，有智慧的变，而且是要往好的地方变，华谊是一个很能包容的公司，可以融合很多有自身特色的东西，但需要最后通过梳理，把市场目标统一成一致的。如果是一个真正有才华的人在华谊，那么他只管把自己的才华发挥出来，其他的什么都不用操心，会有专门的人为他准备好。

华谊的今天并不是因为有钱的原因，华谊的核心竞争力就是华谊的团队，是华谊现有人员的集合力量。

今天华谊的团队是经过了当初很多人优胜劣汰及时间经验积累的，到现在还留下来的都是到了精神层面的一种团队，是可以跟别人说我在华谊工作而且以此为荣的人，是真的可以强烈地感受到华谊的企业文化而且以此为动力的人。

“铁打的营盘，流水的兵”，华谊之所以不怕人才流失，是因为已经掌握了如何选拔人才的制度和流程，拥有了能吸引更多各界人才来华谊展现自己能力的良好机制。



## 二、管理者既会观“天时”， 又会巧借“东风”

孙子曰：“行火必有因，烟火必素具。发火有时，起火有日。时者，天之燥也。日者，月在箕、壁、翼、轸也。凡此四宿者，风起之日也。”意思是说，实施火攻必须具备一定的条件，火攻器材必须事先准备就绪。放火要看准天时，起火要选好日子。所谓天时是指气候干燥，日者是指月亮行经“箕”、“壁”、“翼”、“轸”四个星宿位置的时候。月亮经过这四个星宿的时候，就是起风的日子。

孙子提出发起火攻必须要凭借一定的条件，比如易燃的物质、干燥的天气和有利的风向等。无论选择哪种火攻的方式，都要善于利用环境创造的客观条件。

无论开始一个行动还是做出一个决定，都需要把握时机，并且能够整合各种资源，做好充分的准备。知己知彼，才能百战不殆。正如你不会在下雨天点火一样，并不是每天都适合采取行动。为了确保目标的达成，我们要有明确的方向，并善于运用恰当的工具，这样可以事半功倍。“草船借箭”和“火烧赤壁”已经向我们证明了这一行动策略的有效性。另外，环境也会决定你是否要待在原地，还是立即行动。有时候，我们还需要有足够的耐心和能力对变化的世界做出迅速的反应。

## 案例： 借灾难发财

有一天，美国亚摩尔肉食加工公司的老板菲利普·亚摩尔从报纸上看到了一条让他欣喜若狂的新闻：墨西哥发现了瘟疫疑似病例。亚摩尔是个老谋深算的家伙，他知道，如果墨西哥真的发生了瘟疫疫情，与墨西哥接壤的美国加利福尼亚州或得克萨斯州肯定会最先遭受影响。而这两个州又是美国主要的肉食供应基地，到时肉类供应必然受到影响，肉价定然会暴涨。



亚摩尔马上派其私人医生亨利赶往墨西哥调查新闻是否属实。经查实，墨西哥确实发生了严重的瘟疫疫情。亚摩尔当机立断，调用所有资金购买了大批加利福尼亚州和得克萨斯州的牛肉和猪肉，并运往美国东部。

不久后，瘟疫开始传入美国，美国政府下令严禁受感染的几个州的一切食品和牲畜外运。正如亚摩尔所预料的，美国国内肉类顿时紧缺，价格也大幅上涨。他则凭着先前收购的肉类，在短短的时间内，就大赚了900万美元。

在商场中，像亚摩尔这种既能观察“天时”，又能巧借“东风”的人，必然能比别人获得更多更大的财富。

无论什么事情，如果它已经发生了，你没有及时反应，实际上，你已经失去了竞争优势。我们都知道，有的优势换了环境不再是优势了，同样，有的劣势变一下环境却成了优势，优势和劣势随着环境的变化在相互转化。我们要善于根据形势的变化，在这两者之间寻找一个更好的结合点。当形势不明朗时，不要轻举妄动，更不要恐慌，耐心地静观其变。同样，在处理平时工作中的冲突时，不要轻易地行动或发表意见，先听听看，找到问题的关键所在，再行动也不迟。



### 三、管理不能固守一种策略和模式， 会变通才有出路

孙子曰：“凡火攻，必因五火之变而应之：火发于内，则早应之于外；火发而其兵静者，待而勿攻，极其火力，可从而从之，不可从则止。”意思是说，大凡实施火攻，就必须根据上述五种不同火攻方式的灵活运用而派兵配合接应。若在敌人内部放火，就须及早派兵从外边策应；若火已烧起，而敌人仍然保持安静的，要观望等待一下，不要贸然进攻；等火势已尽，再视情况，可以进攻就进攻，不可以进攻就停止。

孙子在这里强调了发动火攻需要注意的事项。火攻只是进攻的一种方式，需要把握进攻的时机，分析敌情，当进则进，不该进时决不能贸然行动，否则会损兵折将。

毛泽东曾经对我军的战略战术作过这样的概括，叫做“你打你的，我打我的，打得赢就打，打不赢就走。”他再三告诫我军指战员，“乞丐与龙王比宝”是要吃亏的，不仅不能战胜敌人，反而有可能将自己的老本也赔光的。因此在战略战术上一定要不拘一格，只要打赢，什么战术都可以使用。你打我时，叫你找不到，打不着；我打你时，却要打得准，打死你。能吃一口就吃一口，吃不到一口时也决不能叫你吃掉我，能小吃就小吃，能大吃时也绝不客气。毛泽东军事思想中的一个重要原则：灵活多变。

#### 案例： 灵活多变 起死回生

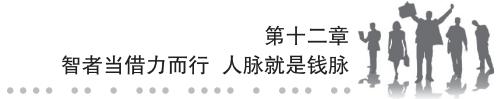
20世纪70年代末，西欧人创造了“魔方”，当中国香港人从报刊上看到西欧人玩“魔方”的消息后，许多厂家都捕捉到了仿制“魔方”填补东方市场空白的机遇，纷纷行动，要派人去西欧考察。这时，民生化学有限公司老板却敏锐地发现为生产“魔方”创造条件也是一个机遇，迅速让他的哥哥将“魔方”的技术资料电传中国香港，大量复制，立即在中国香港的四家电视



台同时播放：“你想生产‘魔方’吗？民生化学有限公司将为你提供全套技术资料。”上百家塑料厂盈门争购。

民生化学有限公司没有与其他厂家竞争生产“魔方”，而是自行其是，你搞你的，我搞我的，独辟蹊径，使一度萧条的企业，一夜之间转衰为兴。

企业面临着的市场千变万化，竞争的各方所处的地位也在不断变化。经营者固守一种策略、一种模式是行不通的，要随时研究市场变化，掌握其中的规律，发现有利于己的因素，找到有利于己的战机。这样，无论本企业在市场竞争中的地位如何，都能找到针对性强的竞争方略，避免失误，立于不败之地。关键是，决策者要明察秋毫，见利而动，机动灵活地指导企业的生产经营活动。



#### 四、面对危机，你准备好了吗

孙子曰：“火可发于外，无待于内，以时发之。火发上风，无攻下风，昼风久，夜风止。凡军必知五火之变，以数守之。”意思是说，也可以从外面放火，而不必等待内应，只要时间合适就行。放火要在上风，不可从下风迎击敌人。白天风刮久了，到夜间就会停下来。大凡指挥军队作战，都必须懂得上述五种火攻形式的灵活运用，一旦发火的时日到来，就施行火攻。

孙子在这里告诫我们火攻要懂得利用风势，如果没有找对防火的位置，不但无法歼灭敌人，还有可能让自己的部队遭受损失。将帅指挥作战，必须掌握火攻的特点，把握发动火攻的时机。

如果白天有风时某个地方起火了，夜晚通常比较安静。风不会在一个地方停留太久。生活中许多事情也类似，风可以随时随地转变方向，没有任何预兆。所以，一个人不要期盼着今天的方案能解决明天的问题。形势随时都有可能发生变化，这就好比花儿的变化，今天绽放的喜悦也会变成凋谢时的绝望。但要记住，正如今天枯败的花儿蕴藏着明天新生的种子，今天的悲伤也预示着明天的欢乐。居安思危，否极泰来，风水轮流转。这也提醒我们时刻要保持着清醒的认识。

## ■ 对策：如何正确地面对危机

在现实的商战中，没有永远一帆风顺的企业，任何一个企业都有遭遇挫折和危机的可能。关键是我们如何正确地面对危机。建立危机预警系统是危机管理的最好办法。作为企业的管理者，应未雨绸缪，树立强烈的危机意识，并且在企业中营造一种“危机”氛围，加强员工培训，使企业所有员工在激烈的市场竞争中时时充满危机感，理解企业有发生种种危机的可能性，并且



训练各级员工在危机来临之后的反应能力以及事件处理能力。

危机战略的制定在很大程度上依赖于其所能获得的信息是否充分，而危机战略能否被正确执行则受制于企业内部是否是一个充分的信息沟通渠道。在现实生活中，大多数企业对于危机往往是亡羊补牢，但其实预防与控制才是成本最低、最简单的方法。对于危机，最重要的是要预防它的发生，并预见可能发生的危机。松下幸之助先生在总结其企业的成功经验时，提出的重要一点就是，长久不懈的危机意识是使组织立于不败之地的基础。

在企业发展过程中，很多危机是不中避免的。但是通过有效地管理却可以降低危机的强度，缩小危机的影响范围，从而使危机造成的损失减小到最低限度。国内外很多成功的企业，都将危机管理作为企业管理的核心内容之一，并且都建立有比较完善的危机管理机制，并在此基础上发展和增强危机管理的能力。危机管理已经成为企业管理的重要一环，并且成为企业的一个普遍的生存和发展法则。

在危机管理的过程中，时常存在一些误区，都是由于一些错误的心理引起的。

首先，存在侥幸心理。由于时间或区域的原因，危机并没有发生在自己的企业里，就认为危机与自己无关，任由事态的发展。

其次，躲避心理。一些企业在危机来临的时刻总是想着如何躲避媒体的采访或曝光。一味地躲避，不敢面对事实，也不配合媒体进行舆论的疏导，这样的做法显然无助于危机的解决，只能让问题变得更严重。企业单方面的逃避并不能避免公众对危机了解的渴望，在信息反馈不足的情况下，公众在愤怒地对企业的这种行为进行抵抗。

再次，推卸责任心理。在企业认为媒体及公众都不知晓事件原委的情况下，一些企业会抱着推卸责任的态度，认为反正这样也无人知晓。这种心态是错误的，纸终究包不住火，推卸责任也许对短期经营有效，但就长远来看，事情终究会被曝光，而企业不但失信于消费者，还失信于媒体。

最后就是隐瞒事实的心理。“家丑不可外扬”这种现象被应用到企业危机管理中则会造成比危机本身更为严重的影响。企业不但继续受到危机的影



响，而且还会出现诚信危机。

总之，危机爆发后，企业一定要积极面对大众，不是推三阻四或者沉默寡言。面对公众的质疑，一定要保持开放心态，不要害怕事情的曝光对企业的不利，要长远考虑，不要在乎短期的利益。要知道纸是包不住火的，任何的遮掩都会阻止危机的顺利解决，都会对品牌的美誉度产生很大的伤害。



## 五、君子之道，善假于物也

孙子曰：“故以火佐攻者明，以水佐攻者强；水可以绝，不可以夺。”意思是说，用火攻辅助军队进攻，效果十分明显；用水来辅助进攻，攻势必能加强。水可以隔断敌军的阵形、联系和运输，但不能焚毁敌人的军需物资。

孙子在这里分析了水和火在作战时的差异，水能够给敌人带来冲击，但并不能像火那样烧伤敌军。火攻之所以备受兵家青睐，就是因为它可以迅速削弱敌人的力量。

21世纪会整合资源的人，将会变成富有的人。古人云，君子之道，善假于物也。即使你现在什么都没有，如果你善于利用天时、地利、人和，也不能阻止你成功。如果形势不允许你犯错，只能孤注一掷。然而，如果你的实力很强大，允许你有犯错的机会，可以从事有风险的商业活动，风险背后都是机会。有时候防守可以阻止进攻，但一味地防守并不安全，仍然需要去开拓新的市场。

### 案例：活用兵法助谈判

内地有一工厂，一直以来都是靠着一位港商提供的原料进行生产，除此之外，没有其他合适的原料供应商。当该内地工厂剩下的原料只能再维持半个月时，就找来了港商，想以一个合适的价格继续向其购买原料。谁料想这个港商仗着自己是该工厂唯一的原料供应商，在商谈过程中极其傲慢，并企图大抬价格，使双方之间的商谈一时间陷入僵局。后来，内地工厂的谈判代表想出一个办法。当港商在谈判中继续咄咄逼人时，该内地谈判代表突然拍案而起，假装一副被逼急了的神态大声斥责对方道：“既然你不是诚心合作，那就算了！我们现在也有一年多的原料库存量，反正你的货本来也没有什么销路。到了一年后我们直接转产就是了，到时候也不用再与你交易。我看你还是请回吧！”港商没料到内地工厂态度会如此强硬，一时间慌了手脚。最后



他觉得抬价肯定是不可能了，于是只得重新坐下来和内地工厂好好商量。最后双方终于以个合理的价格成交，内地工厂如愿以偿，而港商也满意而归。

本案例中以“火佐攻者明”顺利地完成了谈判，给我们一个重要启示：防守和进攻都需要，关键是掌握火候。该你强势时，一定不能软弱，该你软弱的时候一定要软弱。当进则进，当退则退，关键要分析清楚形势。



## 六、维护胜利果实与取得胜利同样重要

孙子曰：“夫战胜攻取，而不修其功者凶，命曰费留。故曰：明主虑之，良将修之。”意思是说，凡打了胜仗，攻取了土地城邑，而不能及时论功行赏的，就必定会有祸患，这种情况叫做：费留。所以说，明智的国君要慎重考虑这个问题，贤良的将帅要严肃地对待这个问题。

孙子强调，打了胜仗，要及时巩固胜利成果，论功行赏，否则，用生命换来的成果就会付诸东流。有攻必赏，激励士兵保持旺盛的斗志。而巩固胜利的战果，则需要考虑攻取城池后的一系列问题，人员如何安置？士兵与当地百姓如何相处？城池如何设防？总之，维护胜利果实与取得胜利同样重要。

我们时常在媒体上看到某些曾经成功的企业家，如同流星一般，一闪而过，再也看不到了。有的甚至走向了另一个极端。这些人都有一个共同特点：没有充分利用自己的成绩，达成了目标，却迷失了方向，自毁前程，实在可惜。十多年来，我一直在研究人性的弱点，发现那些容易迷失自己的人，往往都是那些没有使命感，缺少信仰的人，一切向“钱”看，这些人很容易受外界的影响。真正伟大的成功者，往往是那些完全忘掉了自我，心系天下，有强烈的社会责任感的人，他们的愿望就是希望在有限的人生里能帮助更多的人，为社会和人类多作点贡献。记住：一心想赚大钱的人，永远都赚不到大钱，也走不远，出发点就决定了终点。如果你能把一件简单的事情做到极致，你就成功了，金钱也会随之而来。

### 案例：昙花一现的中国民营企业

中国民营企业的“昙花一现”已为世人公认，三五年的短暂周期是众多民营企业难以摆脱的命运。其中一个重要原因就在于没有巩固好根基，盲目求“大”。

在公司的拓展过程中，有效益的扩大规模是很重要的。不能一味地为寻



求高市场占有率而盲目地扩大规模。在国外，制造业的规模动态已发生了逆转，效益最好的企业并不是规模最大、市场占有率最高的企业。同时兼并、重组的主要目的是通过产业的结构快速调整来增强公司的竞争力而不是盲目的求“大”。

企业间的竞争靠的是技术的创新和产业的升级而不是低价格，有着最高市场占有率的企业并不一定就是最后的赢家。这是因为由于创新经济的发展，同时，这一创造性的毁灭过程也将打破一切企业原来具有的垄断地位。从某种意义上讲，今天无效益盲目扩大规模的行为，就是在为未来制造成本。

中国民营企业短命的另外一个原因是盲目的多元化投资及狂热投机。还有金融领域最近流行的“杠杆收购”的高风险投机行为。

社会的快速发展，也迫使民营企业家必须快速成长。但如果一味地追求快，而忽略了自身的基础，会因为根基不稳而摔倒。孙子一直提倡“知己知彼”，这其中最难的就是能够客观地清楚地认识自己。很多企业的失败，不是被竞争对手打败的，而是自己打败了自己。



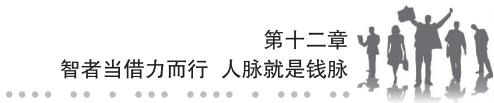
## 七、战略是一个高度理性的决策过程， 不允许有任何的感情色彩干扰

孙子曰：“非利不动，非得不用，非危不战。主不可以怒而兴师，将不可以愠而致战。合于利而动，不合于利而上。怒可以复喜，愠可以复悦；亡国不可以复存，死者不可以复生。故明主慎之，良将警之，此安国全军之道也。”意思是说，没有好处不要行动；没有取胜的把握不要用兵；不到危急关头不要开战。国君不可以一时的怨怒而发动战争，将帅也不可以一时的恼怒而贸然出战。符合国家利益就行动，不符合就停止。怨怒还可以变成喜悦，恼怒也可以变成高兴，但一旦国家亡了，就不能复存，人死了就不能再生。所以，对待战争，明智的国君要慎重，贤良的将帅要警惕，这是安定国家和保全军队的重要原则。

孙子反复强调慎战的原则。如果没有必胜的把握，稳操胜券，或对我方有利，或到了生死存亡的时刻，都不要轻易发动战争；特别是国家领导人和军队的将帅，不可因为一时的愤怒而意气用事，因为战争是残酷的，会让人民遭受苦难和生死离别的折磨，如果战败，后果更是不堪设想。

领导者必须对达成每一个目标的具体计划和工作方法事先做好规划，计划越周密胜算越大。领导者必须要了解：政之所行，在于顺民心，政之所变，在于逆民心。把人放在正确的位置才叫好领导！领导和管理者的区别就是：领导者就是选对人、做对事，管理者则是严格执行把事做对。领导者领导人心，管理者管理事务。所有的公司决定和行为，都要在公司整体运营战略下行事，不可盲目扩张，否则，扩的快死得也快。很多曾经辉煌过的企业，在一夜之间崩盘，都充分地说明了这一点。成功是规划设计出来的，正如兵法所说，决胜千里，运筹帷幄。对一个企业来说，除了创意和营销之外，其他都是成本。没有把握不要乱投资，不如把现有的做大做强，与人竞争不如与人合作。

作为企业的最高决策者，引领整个企业的方向，关系到企业的命运和无



数员工的利益，所以每个决策都需要非常慎重。战略是一个高度理性的决策过程，不允许有任何的感情色彩所干扰。战略不允许失误，允许失误是一种不负责任的体现，但是战略可以调整。企业战略一旦确立，执行者需严格执行，不可因个人喜好擅自更改方向。为此，公司也需要有一套监管机制，避免失控。授权不等于弃权，最后要承担责任的还是授权人。尽管我们都知道，“用人不疑，疑人不用”，其实，这句话不完全正确，用人，用的是这个人的才能，怀疑的是他的人品和道德，是人都有弱点，随时都有可能受到环境和外界的影响，所以，需要对其行为给予关注，及时发现及时更正，确保公司在安全的轨道上运行，员工的利益有所保障。

### 案例：失去理智的董事长

艾柯卡，一位优秀的职业经理人。在推销“野马牌”汽车中取得辉煌的成绩，也表现出了其卓越的才能。1970年，艾柯卡被福特公司聘为总经理。上任后，他不顾董事长亨利·福特的反对，推出一种耗油量底的小型汽车，并且取得了很大的成功，为福特公司赚取35亿美元。但福特却满怀嫉妒，寻找各种理由解雇了艾柯卡，他赶走了为自己立下赫赫战功的总经理，结果却为克莱斯勒公司提供了一个难得的人才。从此，福特公司每况愈下，陷入进退两难的境地。

在企业经营中，如果管理者以情感取代理智，轻率急躁，将会给企业带来不可估量的损失。企业的任何一个策略都必须经过仔细的分析和研究，这要求企业管理者有清醒的头脑和判断力。



## 巧借东风 扶摇直上

火攻需要火和风的配合，对于企业网络营销也是一样的，要善于巧借东风，让最终的推广效果扶摇直上，利益双收。另外，网络营销还需要内部和外部的推广同时进行配合，这样可以更好地制造声势，扩大整体的影响力。

纵观当今一些迅速成功的案例，我们不难发现，他们几乎都是在很好的借力借势下名利双收。比如，阿里巴巴，分众传媒，凡客诚品，西单女孩，旭日阳刚等。网络时代，各种奇迹每天都在发生。多年前，就有专家预测，每个企业或每个人都可能在 15 分钟内成名，也有可能成名 15 分钟。所以，21 世纪，谁能充分地使用网络媒体，他将获得不可思议的收获。

网络营销要善于借势推广。火攻是需要风，风越大火攻效果会越好，对于做网络营销也是一样的，要善于借助外部的载体进行推广，比如商业推广平台、微博推广、媒体链接等，如果能有效地利用这些载体，适时推广，定能事半功倍。

网络营销内部与外部配合。火可以从企业内部点着，也可以从外部点着，如果内外部同时点着，产生的影响将不可思议。对于网络营销的内部产品优化及更新升级，客服和客户的数据的管理，外部的网络广告和媒体推广也是需要同时进行的，如果内外配合在一起协同进行，整个网络营销会产生的效果非同寻常。

网络营销要巩固推广效果。对于网络营销产生的良好效果，则不能停止，要继续进行，对于效果明显的推广需要长期保持和维护，在具体的营销工作中，如果想一直保持良好成绩，需要及时地处理好过程中出现的问题。例如如何对待不正当的竞争，如何对待内部作弊问题等，如不能很好地解决，将



会产生许多法律纠纷，有可能将所有的成果毁于一旦。网络就是一把双刃剑，可以成就你，也可以毁掉你。通过正当的手段，积极进取，合理盈利，才能保持常胜。

作为企业营销管理者，切不要急躁贸然进行决策。营销前要做好相关的调研和分析，制订出详细的市场计划，对于营销效果不明显的减少其广告的投放量，集中优势资源与高效媒体上，对于反击对手，如果没有充分的把握则要量力而行。

对于网络营销来说，达到目标只是第一步，在其后要保持住这个效果继续进行推广提高，需要管理者心态稳定、头脑清醒。



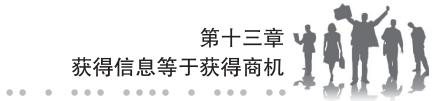
# 第十三章

## 获得信息等于获得商机

在日益激烈的市场竞争中，经济间谍已密布全球，几乎无处不在，无时不有，无孔不入。据统计，经济间谍约占世界间谍总数的 70%~80%，他们往往以旅客、记者、商人、侨民、演员、代表团成员、驻外机构人员的身份在不同的场合出现和活动，主要搜集经济、技术情报，为本国或本公司效劳。在商业竞争中，使用间谍获取市场和对手的情报十分重要，它往往是生意兴衰、竞争胜败的关键。本章将告诉你如何获取重要信息。







## 一、为了更大的利益，企业或个人 前期的投入是有必要的

孙子曰：“凡兴师十万，出征千里，百姓之费，公家之奉，日费千金，内外骚动，急于道路，不得操事者，七十万家。相守数年，以争一日之胜，而爱爵禄百金，不知敌之情者，不仁之至也，非人之将也，非主之佐也，非胜之主也。”意思是说，凡兴兵十万，征战千里，百姓的耗费，国家的开支，每天都要花费千金，前后方动乱不安，民夫和士兵疲惫地在路上奔波，不能从事正常生产的有七十万家。这样相持数年，就是为了决胜于一日，如果吝惜爵禄和金钱，不肯用来重用间谍，以致因为不能掌握敌情而导致失败，那就是不仁到极点了。这种人不配做军队的统帅，算不上国家的辅佐，也不是胜利的主宰。

为了取得一场关键性的胜利，我们必须懂得“舍得”二字，大舍大得，不舍不得。斤斤计较，难成大器。春秋时期，各国为了取得霸主地位，不惜重金收买人心，雇用间谍和刺客的现象，十分普遍，敌中有我，我中有敌。知己知彼，百战不殆。

没有付出怎么会有收获，不劳而获只能是空想，即使得到，也只是侥幸。为了得到更大的利益，企业或个人前期做些投入是有必要的。就拿培训来说，许多人认为培训很贵，其实他们不知道不培训更贵，浪费大量的时间去摸索，当获得经验的时候，人也余生无多了，没有时间去享受了。21世纪，不会学习的人将会变成文盲，学习力就是竞争力。一个企业最大的成本，就是那些没有受过专业训练的员工，每天都在浪费公司资源，又不能创造价值。

### 案例： 最大产业间谍案

1982年6月23日，美国有线电视新闻网（CNN）播放了一段录像，画面中，美国联邦调查局警员押解着双手被铐在背后的6名日本人。美国当局

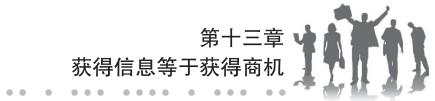


称，这 6 人是日本日立制作所和三菱电机的雇员，他们因“非法获取 IBM 的基本软件和硬件的最新技术情报，并偷运至美国境外”而被逮捕。

日本为了得到技术情报，不惜重金收买相关人员，还收买了一个双面间谍。不幸的是，他们的整个行动都落入了美国联邦调查局（FBI）监控之中。当他们带着窃取的 IBM 公司一份高级技术资料准备回国时，在旧金山国际机场束手就擒。

这起经济间谍事件曝光后，很快就登上了世界各大媒体的头条，被称为“20 世纪最大的产业间谍事件”。针对日本公司的窃密行为，美国舆论惊呼，日本工业间谍对美国“硅谷”的冲击不亚于 40 年前对珍珠港的偷袭，因此称为“新珍珠港事件”。

日本经济在“二战”后之所以飞速发展，其中一个重要原因就是大量使用间谍收集商业情报。日本公司设在美国的办事处，能细致入微地分析美国的立法，掌握他们的行政机构、工业界、金融市场等各方面的情况。而进行国际活动的重要手段之一是用金钱收买，获取商业机密信息，使自己在竞争中处于优势地位。日本有一位成功的商人谈赚钱经验时说：“我的做法来自《孙子兵法》，在战场上最重要的是情报，做生意也是靠情报。根据情报，在市场上抢先一步获得成功。”



## 二、信息是企业管理决策之本

孙子曰：“故明君贤将，所以动而胜人，成功出于众者，先知也。先知者，不可取于鬼神，不可象于事，不可验于度，必取于人，知敌之情者也。”意思是说，英明的君主和贤良的将帅，他们之所以一出兵就能战胜敌人，功业超越普通人，就在于能够预先掌握敌情。要事先了解敌情，不可用求神问鬼的方式来获取；不可拿相似的事情作类比推测来得到；不可用日月星辰运行的位置去作验证。一定要取之于人，从那些熟悉敌情的人口中获取。

在这里，孙子提出了决定战争胜负的一个重要条件：先知。战争开始前，一定要对敌情有所了解。要想真正做到“先知”，就必须重用间谍，通过间谍收集情报。同时，提出“先知”的三个要求：不可取于鬼神，不可像于事，不可验于度。如果一个将帅把占卜和算卦作为预知胜负的方法，那么就是愚蠢的表现。墨守成规是兵家之大忌，任何一种胜利模式都是不可盲目复制的，随机应变才是上策。星象虽有一定道理，但却不能作为判断敌情的根据，否则就有可能一败涂地。

情报必取于人，人力情报仍有其不可替代的地位。

技术的发展并不能完全排斥人力情报的空间，也不能代替人力情报及其作用。正如孙子所说，要真正实现“先知”，则“必取于人，知敌之情者”，除此之外别无捷径。

一方面，不论技术手段多么先进，其发明者和使用者毕竟是人，反映着某种特定的情报理念。如果缺乏情报意识，没有高人一筹的情报理念，在波谲诡秘的情报战中，再先进的技术所获取的也只能是杂乱无章的信息，难以称其为“情报”，更难以将技术手段的优势转化为情报优势。

另一方面，在激烈的情报对抗中，人力情报具有不可替代的作用，能够完成技术手段所不能完成的使命。比如关于敌方战略意图的情报，纯粹依赖技术手段是难以得到的。

情报信息是决策成功的基本依据和重要基础。现代管理学认为，管理的



关键是决策，决策的依据是预测，而预测的依据是信息。在市场竞争这种对抗性较强的社会经济活动中，不管是决策方案的提出，还是决策方案的选择，都必须建立在对顾客需求、市场前景及能源、原材料供应信息或情报的大量占有和正确分析的基础上。决策的质量在很大程度上取决于信息的质量。有的管理者指出，优良决策的秘诀是 90% 的信息加 10% 的正确判断。如果信息不全、不准，只凭主观臆想进行盲目的决策，势必导致失误，造成损失。信息的质量越好，由此产生的决策的质量也就越高。

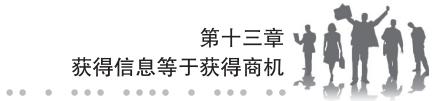
### 案例： 窃听牙齿

20 世纪 70 年代，日本名古屋维尼公司由于长期亏损，欠下 15 亿日元的巨债，但不肯宣布倒闭。目的是为了继续向银行骗取贷款，并在公司账目上作假，试图掩盖其连年亏损的事实。银行接到借贷申请，又检查了该公司的账目，没有发现什么问题，但始终不相信该公司的收支状况。为了查清事实，银行找了一家商业间谍对其进行调查，但也没有调查出什么结果。

后来在该公司总会计师石田榕身上找到了突破口。石田榕因牙疼发作，正四处寻找牙医，间谍就假扮成一名牙医，并亲自上门为其医治。间谍在假装为石田榕检查牙齿的时候，乘机在其牙根里装了一台微型窃听器。靠着每天对石田榕一举一动的监听，间谍很快就掌握了名古屋维尼公司实际的经营情况。

银行得到情报后，马上拒绝了名古屋维尼公司的贷款申请，还停止了以前的贷款。名古屋维尼公司无奈之下不得不宣布破产。

由此可见，了解情报的重要性。而在企业管理中，“情报”就是所谓信息。信息是企业得以立业、创业、拓业的重要支柱，是企业管理者创造企业发展方向，发现目标和发展计划的根本依据。信息是企业管理决策之本，有了快速的信息交流，企业才能在激烈的市场竞争中稳保不败，才能永保经济发展的潮头。所以，企业管理者必须十分重视对信息资源的管理。



### 三、信息就是效益

孙子曰：“故用间有五：有因间，有内间，有反间，有死间，有生间。五间俱起，莫知其道，是谓神纪，人君之宝也。”意思是说，使用间谍有五种方式：即因间、内间、反间、死间、生间。同时使用这五种用间方法，使敌人无法摸清我军的行动规律，这就是使用间谍的神妙莫测，也是克敌制胜的法宝。

那么，通过什么方式和途径可以获得这种信息呢？

一是在生活中可以捕捉。如日本松下电器公司的一位设计员，看到许多男人用刀片刮胡子非常不方便，便尝试设计出简单的电动剃须刀。仅此一项，松下电器公司当年的收入就提高了13%。

二是从市场上捕捉。这种捕捉可在需求之间的裂痕上下工夫，如能及时发现这种裂痕，就是发现了有用的信息。例如，目前，市场上适合青年女子穿的皮鞋也不少，儿童适穿的皮鞋也很多，但适合少女穿的鞋子却很少。如能及时利用这种需求间的断裂，必然会产生效益。而在竞争之中，大多数人都紧跟别人，紧紧抓住那种带有共享性的公开的信息而不作权变，常常使大量的流动资金落入“死坑”，因此也就削减了竞争力。

三是从报刊上捕捉。中国第六届全运会在广州举行前，许多报纸都报道了羊城市民掀起群众性体育热潮的消息。这看似与经济竞争并无关系，然而，香港、上海的企业家却为此引起了极大的兴趣，他们对消费者的消费水平作了分析，认为，体育热必定需要运动服，便立即赶制了一批高档的运动服，投放广州，大受欢迎。

凡竞争者必学会“用间”，因此，在搞好调查研究的同时，也要学会防间，特别是防止一些外商在用间上来削弱我国企业的竞争力。

用间既然是一种获取信息的方法，因此，对如何利用和加工信息应加以重视，否则，付出了代价，却收不到效果。为此，有如下方法：

第一，逻辑方法。即从获得的信息中加以合理推理。



第二，比较法。即对信息加以比较，往往能从中挖掘出有价值的东西。

第三，综合法。即综合各种信息，从中找出共同性的东西。

第四，追溯法。即把大量的孤立的信息加以收集，从中找出联系，以追溯事物的真实情况。

总之，信息就是效益，这已经是一个普遍的共识了。但仅仅能认识到这一点是很不够的，经济领域中的竞争者不是理论家，因此，必须努力将这种认识通过中介转化为效益。

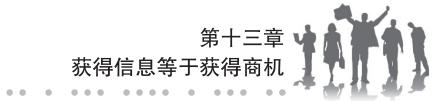
### 案例：景泰蓝技术被盗

我国的景泰蓝技术在国际上享誉极高，日本一个首饰制造商一直想要仿造，但未能如愿。最后，收买了一个华侨，派他来我国窃取景泰蓝的制作技术。该华侨以“代理商”身份出现，要求参观景泰蓝制作过程。厂方殷勤接待了这位“代理商”，并让他到工场参观，让其拍照。就这样，景泰蓝技术被偷走了。不久，日本就生产出了和我们一样的产品，并在国际上与我们的景泰蓝进行竞争。可见，商业间谍防不胜防。

现代社会，市场的竞争也是资讯的竞争，许多企业和公司不惜成本，在世界各地建立起庞大的工商业情报机构，采取各种手段，想方设法窃取、探听竞争对手的商业机密。通过准确的资讯，他们可以寻找和针对对方的弱点，制定相应的策略，发挥自身的优势，击败对方。

商业上使用间谍，如能像孙子所说的那样多间“俱起”，神秘莫测，就可以在竞争中以“先知”而胜过对手。

现代生产力与科学技术的巨大发展，获取情报信息的形式、渠道、方法、手段都更加丰富，“知己知彼”已成为现代企业走向市场，参与竞争的先决条件。尽管今天世界上有了卫星摄影的高超技术，有了监听电讯发射的先进设备和互联网，但在具体的用间和反间手段上，所包含的基本原理不仅在军事上没有过时，而且在市场竞争日趋激烈的今天，商业经济、科学技术以及社会生活其他领域里的间谍活动日益频繁的情况下，我们更需要借鉴孙子用间思想，推进企业管理创新。



## 四、善用当地的人力资源，扫平前进障碍

孙子曰：“因间者，因其乡人而用之。”意思是说，乡（因）间，是指利用敌人的同乡做间谍。因间，主要是利用对方的同乡亲友关系打入对方内部。在市场经济条件下乡间往往以公开合法的身份出现，既可从当地普通人员那里，也可以从公开出版的报刊、电视广播中获取竞争对手和市场消费者的情报信息。

开拓外地或海外市场，要善于利用当地资源，用当地的人，他们比较熟悉当地环境和风土人情，减少我们寻找摸索的时间。在当地找有威望，资深的人当顾问，减少不必要的麻烦，迅速帮你扫平障碍。必要时，用当地人对付当地人。日本人善用此伎俩，抗日战争中，他们利用中国的伪军或土匪来对付八路军，坐山观虎斗，坐收渔利。

### 案例：铁矿石谈判失败

中国成为全球最大铁矿石进口国，这本应使中国在铁矿石谈判之中获得更多的话语权，但情况却是中国铁矿石的海外谈判屡战屡败。“外有魑魅，内有家贼”，是导致这一被动局面屡屡发生的重要原因。内部利益不统一、不团结，从而为商业魑魅的穿行提供了天然的通道。仅其中一名被告收受人民币贿赂就高达7514万余元，而这些幕后交易带来的对中国整个钢铁行业的杀伤力是巨大的。

在巨大的利益面前，很多人是经不住诱惑的。这是人性的普遍的弱点，在商业竞争中，如果你能掌握了人性的弱点，灵活运用，你将掌握竞争的制高点。



## 五、最危险的人就隐藏在你身边

孙子曰：“内间者，因其官人而用之；”意思是说，内间，就是利用敌国的官吏做间谍。

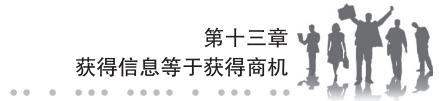
在敌人的官员中有被剥夺了职位的受人景仰的人；有犯了过失而被惩罚的人；有贪财的谄媚者和宠仆；有长期屈居低位而没有得到晋升者；有未得到重要职位者，但其唯一愿望就是利用混乱时期来展现自己的能力的人；有表里不一的人；善变的人；欺诈之人以及总是抱骑墙态度的人。所有这些官员都可以秘密地问候，慷慨地赠给他们金钱和奢侈品（包含美色），以此可与他们结交。然后就可以依靠他们得到他们国家或团队的实际情况，并探知该国或团队针对我方的计划。他们还可以在其君臣（高层管理者）之间制造裂痕，使其君臣不再和睦。

内间，即收买对方官员为间谍，利用他们的有利地位能够得到高度机密的情报。用金钱收买，以色相诱引，以担保出国、留学为名骗取，甚至抓住把柄迫使对方工作人员获取机密情报，这在当国内外商界已被普遍使用。

### 案例：家贼难防

2002年11月8日，瑞典爱立信公司8日宣布，该公司5名职员因涉嫌参与一起间谍案，其中3人已于5日被捕，另有2人被停职。爱立信公司称，这3名被捕的嫌疑犯曾是该公司研发部门的职员，另外2名职员因向间谍嫌疑犯提供信息而“违反了爱立信公司内部安全和保密的规定”，于6日被停职。此案涉及的外国情报人员是一名俄罗斯外交官。

俗话说：“家贼难防”。最了解我们的人，往往是对我们的威胁最大。鉴于此，对于重要机密或信息，知道的人越少越好。即使知道，也不能知道全部的信息，增加信息保密环节。同时，还要做好信息泄露时要采取的预案。



## 六、将计就计，避免更大的损失

孙子曰：“反间者，因其敌间而用之。”意思是说，反间，指的是为我所用的敌人的间谍。

反间，就是使对方的间谍自觉或不自觉地为我所用，从而达到反间的目的。使用反间，其谋略、手段必须高人一筹，能做到你来摸我的底摸不着，而我却能利用你以合法形式在不知不党中摸清对方底细，或传递出我方的假情报，事谓高明。

一般操作间谍战，大都由生间开始，也就是由我方派出间谍，到敌方阵营探求资讯，然后把情报带回来。但生间的操作，因为成本较高、效益较低，所以，难度最大。理由很简单，因为生间是由我方直接派人至敌营，人生地不熟的，接近敌营已经很困难；就算进去了，由于环境生疏，不但掩护身份困难，而且不容易找到着力点。

就是因为生间操作难度高，所以，聪明的孙子才会想到从反间着手。方法是：把敌人潜伏在我方内部的间谍找出来，诱之以利、动之以情、胁之以威，这种做法好处多多。

- (1) 立刻就可获取敌人情报。
  - (2) 敌间回去敌国做情报，没有掩饰身份的问题，没有人生地不熟的问题，完全熟门熟路，比我方的生间方便太多了。
  - (3) 利用反间向敌方传递假情报，效果最好。因为反间本来就是敌方人马，他的任务就是搜集敌情，所以，他回报的情报，敌方原则上会采信。
  - (4) 反间在敌方本身就有自己的人脉，让反间就地取材，代我方找乡间、内间，方便至极。
  - (5) 利用反间自如地来往于敌我双方的优势，让反间把假情报传递给埋伏于敌方内部的死间，让死间以假情报欺敌。
  - (6) 在反间的配合、协助下，使生间完成情报搜索工作，顺利完成任务。
- 当对手派遣间谍来刺探我们的成就得失，我方对其重金贿赂，使其反过



来成为我方的间谍。越是竞争激烈的对手，使用商业间谍的几率就越高，所以，凡决定企业命运的商业机密，不能让知道的人太多，防止泄露。好的策略，执行要快，兵贵神速，不给对方思考的时间。攻其不备，出其不意。当然也可以“声东击西”，“虚虚实实”，让对手永远找不到进攻方向。

### 案例：活用反间计

李强是A公司的总经理，公司创立三年来，凭着其过硬的技术功底和在行业内的一些关系，A公司在市场中已逐渐占据了一席之地。

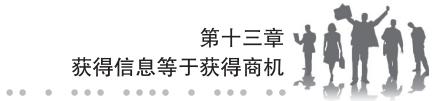
最近接连在几个单子中都是以非常小的差距输给了其最大的竞争对手B公司，几个单子的情形都如出一辙，李强就开始怀疑是不是公司内部有B公司的“内奸”了。

通过观察和调查，李强发现本公司技术经理张超有重大嫌疑。但李强仍然不动声色，一个月后又将张超提升为公司的技术总监，表面上对于张超更加器重和信任了。时间又过了三个月，某市今年最大项目开始竞标了，最后中标的肯定是在A、B两家最有实力的公司间产生。

在公司的项目准备会上，李强宣布由张超全权负责这个项目，包括方案制作以及报价等。不过在私下里李强和公司的副总王华也在制作另一份方案书。在递交标书的头一天晚上，李强和王华请张超一起吃饭，李强和王华轮番劝酒，最后把张超灌醉了。趁着张超熟睡之际，李强打开张超的公文包，取出张超已经封好的标书，揭开封条，把自己做的方案书同张超做的方案书掉了包，然后重新用封条封起来，再放进张超的公文包内。

两周之后，项目开标。这次的结果与前几次完全相反：A公司以很小的价格差距击败了B公司而中标。就在开标人宣布A公司中标时，张超和B公司的人全部呆若木鸡。

作为一个管理者，如果你发现了公司内部有“内奸”，并且给公司造成了损失，首先要淡定，将计就计，采用反间计，把过去的损失弥补回来。千万不要立即爆发，这样损失会更大。



## 七、在一条路走不通时，应该去探索另一种方法

孙子曰：“死间者，为诳事于外，令吾闻知之，而传于敌间也。”意思是说，死间，指故意制造散布假情报，通过我方间谍将假情报传给敌间，诱使敌人上当受骗，一旦真情败露，我方间谍就难免一死。

我方泄露假情报并使我们的间谍得到这些情报。当这些间谍在敌国境内活动时被敌人抓住后，他们肯定会向敌人报告这些假情报。敌人就会相信这些情报，并做出相应的准备。但是，我们的行动肯定不会与之相符，所以敌人会处死这些间谍。

在经济领域中，由于竞争加剧，企业为求生存，有时也会铤而走险，采用各种非常手段，包括使用死间。市场经济中的死间，一般是冒极大的风险，去对方处窃取机密情报的间谍，这类间谍基本使用非法手段，并具有强烈的冒险性，也极易被抓获而遭受惩罚。

### 案例：传播假情报 获得主动权

某工厂要从日本 A 公司引进收音机生产线，在引进过程中双方进行谈判。在谈判开始之后，日本公司坚持要按过去卖给某厂的价格来定价，坚决不让步，谈判进入僵局。我方为了占据主动地位，开始与日本 B 公司频频接触，洽谈相同的项目，并有意将此情报传播，同时通过有关人员向 A 公司传递价格信息，A 公司信以为真，不愿失去这笔交易，很快接受我方提出的价格，这个价格比过去其他厂商引进的价格低 26%。

在一条路走不通的时候，往往应该去探索另一种方法，在本例中，我方通过传递假情报，获取了主动权，从而取得了胜利。



## 八、巧妙的手段是获取信息的关键

孙子曰：“生间者，反报也。”意思是说，生间，指活着带回情报的间谍。

挑选那些聪明、有才干、有智慧的人，他要接近敌国那些与君主和贵族阶层成员有亲密关系的人。因此，他们能够观察出敌人的动向和计划。知道这些真实情况后，返回告诉我们。因此，他们被称为“生间”。这些是能往来传送情报的人。生间必须招募那些外表蠢笨而实际聪明，看起来迟钝但内心坚强的人。他必须机敏、勇敢、能吃苦、充满活力；并能忍受饥饿、寒冷、肮脏以及耻辱。

在竞争中，生间大都以公开合法身份出现，如企业领导人、购销人员、技术人员、旅游观光等形式搜集经济情报，这些人员即可是负有专门任务而派遣出去的专职生间，也可是因事外出兼做情报搜集的兼职生间。日本人使用生间已经获取了许多经济信息情报。景泰蓝是我国传统的出口商品，日本商人派遣一个华侨以在日本为景泰蓝做宣传代销为借口，在参观北京景泰蓝厂时在中方允许的情况下肩扛摄像机拍下全部工艺流程，由此获取机密。生间可称是防不胜防，有时即使你具有极高的保密防间意识也无济于事。

### 案例：设计师的粗心

某服装商店一位设计师，设计出一种式样十分新颖的女式短袖衫。她用一种低档面料，经过几道工序的处理，达到几乎与高档面料可以乱真的效果。这种近似高档面料，式样别致，中档价钱的服装，一摆上柜台试销就被抢购一空。该商店经理为此重奖了设计师，并追加生产数量。一天，这位踌躇满志的设计师无事来到店堂，看着她的作品被人抢购，心中十分得意。此时顾客中一位穿着十分土气的中年妇女连买了两件，并漫不经心地向她问了许多问题。被胜利冲昏头脑的这位设计师毫无警觉，耐心地解答了面料处理工艺过程。事隔一周，整条街都摆满了这种服装，其价格要



比该商场低得多。结果，这家商场的这批服装严重积压。原来，那位土气的中年妇女也是这条街的一个服装厂的设计师，她乔装改扮来这家生意兴隆的服装商店当“间谍”，窃取情报后回去大量生产，把那家商店的生意抢了过去，在竞争中占了上风。

在商业上进行间谍活动窃取情报，巧妙的手段是获取信息的关键。只要肯动脑筋，方法总会有的。保密也是如此，不可大意，增加秘密破解难度，局中设局。



## 九、保密措施体现在每个细节上

孙子曰：“故三军之事，莫亲于间，赏莫厚于间，事莫密于间。”意思是说，在军队中，没有比间谍更亲近的人，没有比间谍更为优厚奖赏的，没有什么事比间谍更为秘密的了。

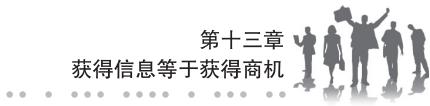
间谍在将帅的大帐中接受命令，所以和将帅最亲密、最接近，这些事情是从口到耳的。有特殊使命的人与其授权人关系非同寻常，因为大家在一条船上，荣辱与共。凡涉及组织绝对机密的人，要重赏重用，不能因一时的小气或冲动，坏了大事。同时，从事间谍工作的人也存在极高的风险，一不小心可能丢掉性命。另外，对于使用间谍的人，要掌控好组织所有的机密，不能让其知道得太多，万一出现意外，应提前想好退路和应急措施。

商场如战场，若以正当的渠道收集商业情报无可厚非，但还是有商家不顾职业道德和法律，安排商业间谍窃取竞争对手的商业机密。

### 案例：一条弄脏的领带

20世纪80年代，日本的一些商业间谍一直想得到法国一家很著名的相机器材厂新型显影剂的配方。他们扮成日本商客去参观该器材厂，照相器材厂的实验室主任接待了他们。主任领着商客们四处参观厂房，最后来到了实验室。商客们不断地提出各种专业性的问题，实验室主任都热情地一一解答，但同时也暗暗观察着这些商客的一举一动。突然，他发现有一位商客在显影液前站住了。只见这名商客弯下腰，假装认真地观察显影液，一刹那的时间，他的领带在溶液里快速地点了一下，随后他又若无其事地直起身来。

就这么一个小小举动引起了实验室主任的注意。当所有人都要走出实验室的当口，一位漂亮的女服务员出现了，只见她拿着一条崭新的领带站在刚才那位“商客”面前，彬彬有礼地说：“先生，刚才我们看到你的领带弄脏了，就给您准备了一条新的，请您换上吧。”



那位“商客”脸上表情有些尴尬地把沾有显影液的领带摘下，递给了女服务员。实验室主任凭着自己的警觉与机智，成功地为工厂守住了机密。

在与商业间谍的斗争中，可谓“道高一尺，魔高一丈”。需要高度的警觉和敏感的机智，在每个细节上都能把关，确保万无一失。



## 十、正确的情报才有正确的决策

孙子曰：“非圣贤不能用间，非仁义不能使间，非微妙不能得间之实。微哉微哉！无所不用间也。间事未发，而先闻者，间与所告者兼死。”意思是说，睿智超群的人才能使用间谍，仁慈慷慨的人才能指使间谍，谋虑精细的人才能得到间谍提供的真实情报。间谍的工作还未开展，已泄露出去，那么间谍和了解内情的人都要处死。

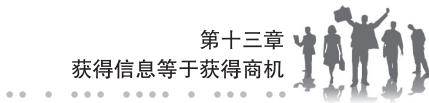
使用间谍首先要判断间谍的性格以确定他是否诚实、可信，是否确实聪明。然后才能使用……在间谍中，有一些人只对获得财富感兴趣并没有获得敌人的真实情况，只是用一些虚假的空话来满足我方的需要。在这种情况下，就需要深刻敏锐的洞察力。判断间谍所说的真伪、分辨其虚实。要防备我方间谍已被敌人利用。

在竞争激烈的商战中，成功地用间也能决定商战的胜利。现代国际关系中，尤其是西方发达国家之间的贸易战非常激烈，谁能掌握对方的商业机密和新技术情报，谁就能在商战中增强自己的实力，从而击中对方的要害之处，在商战中获胜。在企业之间竞争也一样，彼此千方百计地侦探对方的机密，得到一个有价值的情报可以使濒于破产的企业起死回生，相反，足以使一个企业经营失败。对于一个企业的经营活动来说，经济情报和信息是至关重要的。企业成功的活动依据于正确的经济情报和信息，只有掌握了市场和竞争者的经济、技术情况，企业才能有正确的经营对策。

### 案例：情报“失误”

有很多公司在研发新产品时，经常同时研发多组产品，并把它们都密封起来，在最后一刻才会公布最终选用哪一组产品。这使得公司外部和内部的“间谍”都无法提前获知准确的情报，也增加了公司在市场竞争中的胜算。

当然，有些公司也会故意出现“失误”。有一次，互为死敌的 A、B 两家



公司同时在研发一款信息系统。B 公司收买了一名 A 公司高层人员为其提供情报，岂料 A 公司的反间谍部门早已有所察觉，并将这一情况汇报给了 A 公司总裁。于是，总裁故意把错误的情报泄露给了那名高层人员。B 公司拿到情报后按照所谓的“核心程序”进一步研发系统，却被绕了进去，最后也没得到什么结果，而 A 公司因为争取到了时间，研发结束后迅速申请了专利，并成功抢占了市场。

正确决策的基础来自于准确的信息。在使用间谍时，对于获取情报的准确与否，管理者需要把关，不可草率轻信，更不能草率作决策。



## 十一、谁获得的资讯越丰富，谁获得成功的机会就越大

孙子曰：“凡军之所欲击，城之所欲攻，人之所欲杀，必先知其守将、左右、谒者、门者、舍人之姓名，令吾间必索知之。”意思是说，凡是想要攻打的敌方军队，要攻占的敌方城市，要刺杀的敌方人员，都须预先了解其主管将领、左右亲信、负责传达的官员、守门官吏和门客幕僚的姓名，指令我方间谍一定要将这些情况侦察清楚。

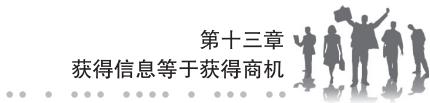
如果想向敌人进攻，必须知道是谁在指挥敌人的军队。敌人的将领是聪明还是蠢笨？知道了其特征，就可以预先采取适当的措施。当汉王派韩信、曹参以及灌婴进攻魏豹时，他问：“谁是魏国的大将？”回答：“柏直”。汉王说：“他乳臭未干，比不上韩信。谁是骑兵的将领？”回答：“冯敬”。汉王说：“他是秦将冯无择的儿子。尽管值得敬佩，但比不上灌婴。谁是步兵的将领？”回答：“项它”。汉王说：“他比不上曹参。我没有什么可担心的了。”

虽然时代在变，但信息的重要性日益突出。谁获得的资讯越丰富，谁获得成功的机会就越大。对自己的竞争对手越了解，赢的把握也就越大。现在通信及互联网如此发达，要想了解竞争对手及高管的背景，相对比较容易。通过对对手的分析、判断，我们可以从中得出一些结论，有助于我们做决策。必要时，可以重金买通内部人士，从而获取信息会方便。

日本人对于商战，十分注重经济信息的收集，信息已成了他们的企业获取利润的四大源泉之一。日本有专门从事搜集信息的产业，其中有家叫“情报开发株式会社”，平均每月向客户提供各种情报、信息达六七十万件。

### 案例：翻阅 11 年的报纸

日本的濑岛龙三是位从战场转到商场的秀才，为了了解世界发展情况的信息，他废寝忘食地翻阅了这 11 年间的日本报纸。进入伊藤忠商社后，为了



解战后各国经济发展的实况，又赴国外考察达半年之久。当能源危机发生时，他亲自掌管公司的能源业务，派遣大量优秀人才到纽约商品交易所及美国石油储存基地新奥尔良去，就地观察及搜集情报，以利其研究及判断原油的交易情况。后来事实证明，伊腾忠商社在这时期中所收到的成效比西方石油业“七姐妹”的操作，还要出类拔萃。

信息产业已经成为当今世界不可缺少的产业，没有资讯，就没有商业。作为企业管理者，重视信息的收集，对企业未来的发展和竞争都非常必要。消息灵通的企业，往往会走在市场的前面。

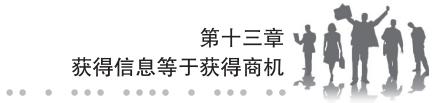


## 十二、着眼全局，局部突破

孙子曰：“必索敌人之间来间我者，因而利之，导而舍之，故反间可得而用也；因是而知之，故乡间、内间可得而使也；因是而知之，故死间为诳事，可使告敌；因是而知之，故生间可使如期。五间之事，主必知之，知之必在于反间，故反间不可不厚也。”意思是说，对于敌人派来刺探我方情报的间谍人员，必须把他们搜查出来，并用重金收买他们，优礼款待他们，引诱开导他们，然后再放他们回去。这样，反间就可以为我所用了。反间既可为我所用，那么，乡间和内间就可为我所用；反间既可为我所用，那么，死间就能将假情报传给敌人；反间既可为我所用，那么，生间也可按规定时间回报敌情。五种间谍的使用，国君都必须了解掌握。了解情况的关键在于使用反间，所以对反间不可不给予优厚的待遇。

反间最了解自己国家的人当中谁是贪婪之人以及官吏中谁对公务漫不经心。对这些人可以利诱使之为我服务。反间，在五间之中，起着关键作用，属于重要核心人物，应该给予更多的优待。《三十六计》中就有一计叫反间计，意思是收买利用敌人的间谍，或使敌人获取虚假情报从而有利于己方的计策。后来引申为使用计谋，离间敌人引起内讧，设法扩大它，从而瓦解、消灭敌人。

如今的信息社会，很多产业间谍依然四处活动，窃取商业机密。如非法获取设计图、配方、技术、发展计划等，这些行为一旦暴露，既不光彩，又不合法，会严重地损坏企业的形象。其实，在不违法的情况下，也可以活用兵法，探听商情。比如，了解对手公司在职或离职的干部员工，从而获得情报（内间、乡间）；派自己公司的员工到对方公司上班，担任间谍工作（生间）；发现竞争对手派人来卧底，收买后为我所用，传假情报回去（反间）；故意令我方派去的间谍身份曝光，当对手对其软硬兼施，或施以小惠，或晓以大义，他却泄露假情报，误导对方（死间）。五间并用，变化无穷，学以致用，得知在心。



## 十三、好的人才是超值的、免费的

孙子曰：“昔殷之兴也，伊挚在夏；周之兴也，吕牙在殷。故惟明君贤将，能以上智为间者，必成大功。此兵之要，三军之所恃而动也。”意思是说，从前殷商的兴起，在于重用了在夏朝为臣的伊尹，他熟悉并了解夏朝的情况；周朝的兴起，是由于周武王重用了了解商朝情况的吕牙。所以，明智的国君，贤能的将帅，能够任用高尚智慧的人充当间谍，就一定能建树大功。这是用兵上的关键步骤，整个军队就是依靠他们提供的情报来决定军事行动的。

当今社会企业间的竞争，实际上是人才的竞争。得人才者，得天下。好的人才实际上是免费的，甚至超值的。企业所付给的报酬与他所为企业创造的价值，只是微乎其微而已。实际上，战胜竞争对手的最好办法就是把对方的核心人才高价挖到自己的组织里为我所用。或离间他们，让他们内部不和。可以不战而屈人之兵。像孙膑就是这样的人才，无论为哪个国家服务，百战百胜，胜雄兵百万。

联想的柳传志说过，小公司做事，大公司做人。这里的“做人”是指培养人才。对于一个快速发展的中小企业，没有更多的时间去培养人才，并且培养人才有风险，最好就是重金聘用最优秀的人才，拿来主义。对于一个已具规模、稳定发展的企业，考虑到组织长期稳定的发展，需要有一个强大有效的人才培养系统，为组织不断培养出优秀的人才。记住：一个组织有多少钱，并不重要，关键是谁在使用它。会使用的1亿可以变10亿，不会用的1亿可能变成10万。

而今领导和管理的方式也发生了很大的变化，一个真正有智慧的领导，敢于使用比自己聪明、能干的人才，帮助他们发挥出最大的能量。下属发挥得越好，意味着领导者的能量越强。每个优秀的人才都是你的眼睛和耳朵，透过他们，可以看到一个更多样的清晰世界。

合适的人才是企业最大的财富，要重用、善用他们。同时，组织尽量要



减少对个人的依赖，打造一个有效的人才复制系统，一个企业经营的最高境界，就是缺少任何一个人，组织都能正常运转。

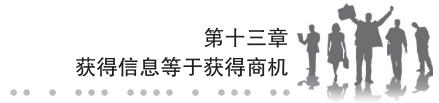
在现代商业竞争中，一些企业取得突破性发展，的确离不开商业间谍的活动。

### 案例：招聘巧用间

一位美国洗涤剂商人为了得到巴黎一家化工厂新型洗涤剂配方，绞尽脑汁，终于想出了一个绝招。他在巴黎的各大报纸上刊登了一则招聘广告：“本公司意欲开拓欧洲市场，特在巴黎开设分公司。现拟招高级化学工程师多名，待遇从优，有意者从速。”广告上还标明了相当诱人的薪金条件。没过多久，他就收到了成百上千份的简历。他欣喜地发现，这些应聘者中就有八名来自那家巴黎化工厂的高级工程师，并且他们都参与了新型洗涤剂的研制工作。于是，这位美国商人以面试为名，分别让这几个工程师前来面谈。几轮交谈下来，美国人不仅掌握了新型洗涤剂的配方，还知道了它的整个生产流程。

不久后，该洗涤剂在美国问世，美国商人也如他预计的一样，大赚了一笔。

该商人就是一個人才，很巧妙地通过招聘的方法获得想要的商业信息。由此可见，只要肯动脑筋，方法总比问题多，而有效的方法则来自优秀的人才。



### 本章心得

## 重视信息

企业如果想做到“知己知彼，百战不殆”，必须重视情报的充分收集和分析，以此为基础，才会有正确的决策。

一个企业如果要想在激烈的竞争中立于不败之地，做到制人而不受制于人，必须重视情报工作，并有意识地建立起一种情报体系。那么该如何做呢？

第一，有意识地建立起一种能够更加准确地、及时地、动态地掌握企业的内部矛盾机制。更大限度地了解自己。随时掌握组织内部矛盾，并把它控制在合理的范围内。这些内部矛盾，包括员工间的团结协作、小帮派、小团体、工作衔接、体制不健全、安全隐患等。合理地去处理这些矛盾，降低企业运营风险。

第二，建立一种对外部信息掌握的机制。掌握的信息越多，应对外界变化的把握就越大。

首先通过一个统一的机构对法律法规的收集，定期更新。其次对供应方和同行业竞争对手的变动要及时掌握，这个掌握可以通过多种渠道来实现，然后对这些信息进行集中，分类、识别、分类归档。

第三，从战略和战术两个方面，建立两条信息渠道，不断地收集、校正信息，供高层决策者参考。防止个别部门信息和业务垄断，也避免因人员变动产生重新收集信息或信息缺失的影响。





## 附录：了解对手情报的 18 种方法

1. 收购对手的垃圾信息。
2. 购买对手的产品并加以剖析。
3. 匿名参观对手的工厂。
4. 在港口或火车站记录对手运货车的数量。
5. 从空中对对手的工厂进行拍照。
6. 分析对手的招工合同。
7. 分析对手的招工广告。
8. 向顾客或经销商询问对手产品的销售情况。
9. 派人参加对手的经营活动。
10. 冒充顾客去讲价。
11. 用假招工的办法接触对手的职工。
12. 派技术人员参加行业会议，向对手的技术人员了解。
13. 收买在对手企业内没有重用的人。
14. 向对手的供应商了解它的产量。
15. 与对手的主要顾客交谈套取情报。
16. 收买对手以前的雇员。
17. 通过咨询人员参观对手的工厂。
18. 收买对手的职工。

# 机工经管读者俱乐部反馈卡

完整填写本反馈卡将可以参加幸运抽奖

每月我们将会抽出 10 位幸运读者, 免费赠送当月新书一本

加入俱乐部, 将会收到我们定期发送的新书信息

获奖名单将公布在 <http://www.Golden-book.com> 及 <http://www.cmpbook.com> 上

## 个人资料

姓名: \_\_\_\_\_

性别: 男 女 年龄: \_\_\_\_\_

E-mail: \_\_\_\_\_

联系电话: \_\_\_\_\_

传真: \_\_\_\_\_

手机: \_\_\_\_\_

就职单位及部门: \_\_\_\_\_

职务: \_\_\_\_\_

通讯地址: \_\_\_\_\_

邮政编码: \_\_\_\_\_

## 单位情况

单位类型:

- 国有企业 私营企业 政府机构 股份制企业  
外资企业(含合资) 集体所有制企业  
其他(请写出) \_\_\_\_\_

单位所属行业:

- 食品/饮料/酿酒 批发/零售/餐饮 旅游/娱乐/饭店  
政府机构 制造业 公用事业  
金融/证券/保险 农业 多元化企业  
信息/互联网服务 房地产/建筑业 咨询业  
电子/通信/邮电 其他(请写出) \_\_\_\_\_

单位规模:

- 500 人以下 500—1000 人 1000—2000 人 2000 人以上

# 关于书籍 评价表

- 您购买的图书书名: \_\_\_\_\_ ISBN: \_\_\_\_\_
- 您是通过何种渠道了解到本书的?  
报刊杂志 电视台电台 书店 别人推荐 其他 \_\_\_\_\_
- 您对本书的评价  

内容	<input type="checkbox"/> 好	<input type="checkbox"/> 一般	<input type="checkbox"/> 较差
编排	<input type="checkbox"/> 易于阅读	<input type="checkbox"/> 一般	<input type="checkbox"/> 不好阅读
封面	<input type="checkbox"/> 好	<input type="checkbox"/> 一般	<input type="checkbox"/> 较差
- 您在何处购买的本书  
书店 网络 机场 超市 其他 \_\_\_\_\_
- 您所关注的图书领域是:  
投资理财 人力资源 销售/营销 财务管理  
管理学与实务 其他 \_\_\_\_\_
- 您愿意以何种方式获得我们相关图书的信息?  
电子邮件 传真 书目 试读本
- 如果您希望我们发送新书信息给您公司的负责人,请注明所推荐人的:  
姓名 \_\_\_\_\_ 职务 \_\_\_\_\_ 电话 \_\_\_\_\_  
地址 \_\_\_\_\_ 邮件 \_\_\_\_\_

感谢合作!请确认我们的联系方式

联系人:胡嘉兴

地址:北京市西城区百万庄大街 22 号机械工业出版社经管分社

邮编:100037

电话:010-88379705

传真:010-68311604

电子邮箱: hjsx872004@yahoo.com.cn

登记表电子版下载请登录:

<http://www.golden-book.com/clubcard.asp> 或 <http://www.golden-book.com>

如方便请赐名片,谢谢!

## 作者简介

黄川，管理硕士

上海乾行管理咨询公司 首席讲师

上海交通大学领商论道项目组 导师

曾被中国企业网特聘为高级讲师，并在知名集团公司、500强跨国公司从事营销和人力资源管理工作。

10年以来，先后和朋友合作创办了“国美教育训练机构”、“凯瑞特企管咨询有限公司”、“非常有效营销策划有限公司”等多家公司，将兵法智慧巧妙地用于企业经营，取得了卓越的效果。

先后服务过的企业有DHL、美标集团、英格索兰、中企动力、影响力集团、精诚科技集团、樱花卫厨、万福阁家具、禧玛诺、佳合纸制品、博明工程、华豪窗饰、誉球模具、哈森鞋业、佳利物流、天运国际物流、励志咨询、金凯包装、安利中国、完美化妆品等200多家企业。

国学研究者，长期致力于国学智慧与管理、国学与人生的研究。主讲课题有：《孙子兵法与企业战略管理》、《道德经与企业文化》、《易经与人生》等。

策划编辑：任淑杰

出版咨询：010-88379708



# 10年总结的经营管理实战指导全书

管理需要方法，做人做事需要悟性，读者可以从本书中悟出许多管理真谛。

——影响力教育训练集团 董事长、畅销书《成功一定有方法》作者 易发久

管理是使有限的资源发挥最大效能的过程，重点在“理”，而不是“管”。作者所提出的管理思想可以帮助我们理清思路。

——畅销书《细节决定成败》作者 汪中求

一个人只要方向对了，然后经过不懈的努力，该有的这一切就会在路上等着你。希望作者不断地把我们国学精髓发扬光大，创新不断。

——畅销书《方法总比问题多》作者 吴甘霖

成交是营销的终极目的，也是企业生存的命脉。营销人员要懂营销战略，本书值得一读。

——著名营销学专家、中国营销学院 副院长 孟昭春

创意可以经营，战略可以规划，本书的战略思想值得大家学习。

——《创意天下》《两岸创意王》节目嘉宾主持人、创意画家、教授 解仑

十年磨一剑，本书从不同的视角，将国学智慧引入人力资源管理中，是很实用的管理技能。

——复旦大学管理学院 党委副书记 姚凯

在公共事业管理中，同样需要国学智慧，本书不仅适用企业管理，在公共管理中也同样适用。

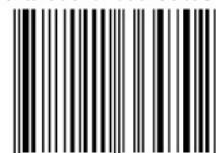
——云南财经大学公共管理学院 副院长 于干千

图书上架建议 企业管理

ISBN 978-7-111-36470-2

地址：北京市百万庄大街22号  
电话服务  
社服中心：(010)88361066  
销售一部：(010)68326294  
销售二部：(010)88379649  
读者购书热线：(010)88379203  
邮政编码：100037  
网络服务  
门户网站：<http://www.cmpbook.com>  
教材网：<http://www.cmpedu.com>  
封面无防伪标均为盗版

ISBN 978-7-111-36470-2



定价：48.00元