

学校的理想装备

电子图书·学校专集

校园网上的最佳资源

毛泽东兵法与商战韬略



以少击众，以劣势对优势而获胜。都是先以自己局部的优势和主动，向着敌人局部的劣势和被动，一战而胜，再及其余，各个击破，全局因而转成了优势，转成了主动。

——《毛泽东选集》第二卷第 458 页

抗日战争打了八年，抗美援朝打了三年，我们有以少胜多。以弱胜强的传统。

——《邓小平文选》第三卷 326 页

毛泽东军事学说，是以人民的弱小武装战胜其现代装备之强大敌人的军事学说。

——《刘伯承军事文选》第 476 页

毛泽东的战略是弱者战胜强者的战略。

——日本现代军事理论评论家·小山内宏

前 言

——从毛泽东兵法谋略中吸取当代商战成功的点金术

商场如战场，竞争似战争。

今日商战乃智谋之战，商海沉浮贵在经营韬略，商战成功重在运筹决策。

被誉为“世界兵学圣典”的孙子兵法，已被国内外管理学家，企业家当作经营谋略的点子库，被深挖细找。然而，中华民族的贡献何止一部孙子兵法。毛泽东兵法不仅是在中国革命战争军事对抗中，运筹计谋方略的思维规律理论武库，是中国革命战争以巧制胜，以小的代价换取大的利益的历史经验总结，也是当代企业经营管理、商界市场竞争获胜的法宝。

毛泽东虽然没有兵法谋略的专著问世，但他领导中国革命战争的伟大实践，他关于战争、战略和战术问题的著作、报告、讲话，以及大量的关于战争指挥的电报、信件，都有不少与军事谋略有关的论述和精辟的见解。他丰富的战争指挥实践，事实上已经形成了一套完整的毛泽东兵法。

当代商战中，企业与企业之间的竞争，是一场没有硝烟的特殊经济“战争”。在这场竞争中，消费者在选择市场，竞争各方在争夺市场。每一个企业都将面临着来自各方面的竞争和挑战，竞争是非常错综复杂的，特别是市场经济体制的确立，改革的深入和对外开放力度的加大，企业之间的竞争不仅主要表现为国内市场的竞争，还要参与国际市场的竞争。我们同资本家做生意，引进国外先进技术和资金为我们服务的过程中，既要防止上当，还要使我们在与外商竞争中取胜，让我国的商品占领国际市场，就要研究和确定我们的计谋策略。实践还告诉我们，企业在经营活动中所作出的战略决策正确与否，谋略水平的高低，直接关系到企业的成败。对企业领导者的现代化管理水平，特别是决策水平提出了更高的要求。这样，研究和运用毛泽东谋略，提高我国企业管理、市场营销水平将是一条重要途径。

把毛泽东兵法中的谋略，运用到当代商战中来，内容十分丰富。主要包括，战争观和市场竞争观，军队建设与企业管理，人民战争与民主管理决策，军事战略与经营战略，战役战术与竞争艺术，军事决策与市场决策，将帅之道与企业领导，治军励士与员工激励、用人技巧等方面。柴宇球同志编著的《毛泽东大智谋》一书中，共列举了毛泽东创造的奇谋达190个之多。这些奇谋大部分都可供当代商战用谋借鉴。毛泽东在实施审时度势，明察敌情、谋势造势、示形谋目、奇正相依、以柔克刚、权衡利弊、驰骋纵横等军事谋略中那种独具匠心，都能在当代商战中得到充分的展示。只有认真学习，下功夫研究才能把握，才能在商战中运用自如，有所收益。

石玉亮同志指出，当今运用毛泽东兵法指导企业市场竞争至少有三个有利因素；其一是毛泽东兵法是我们这个时代的产物，更加接近我们这个时代。它的许多原则，特别是它的科学性可以为企业经营者提供一个科学的思维方式，毛泽东兵法中提出的许多著名论断和原则，如在战略上藐视敌人，在战术上重视敌人；集中兵力，各个击破；知己知彼，百战不殆等适应于市场竞争中的任何一个领域，是必须遵循的。其二是由于毛泽东兵法是在中国革命以小胜大，以弱胜强的过程中形成的，以谋取胜的思想内容十分丰富。对于指导总体上处于弱势的企业参与国内外市场竞争更具有现实性、可行性和针对性。其三是毛泽东兵法是我党我军集体智慧的结晶，是更多人亲身经历的

事情。不仅老一辈的无产阶级革命家非常珍惜它，而且在全国人民当中早已深入人心，现代企业经营者更会感到得心应手，是轻车熟路。特别是国内外不少企业家已经进行实践，并且取得了成功。

从毛泽东兵法学习商战谋略，决不等于照搬照抄。谋贵创造，世界上没有完全相同的两种事物，成就千件事，会有千条计。事物无不随着地点、时间、环境、条件的变化而变化，谋略的运用永不会简单地重复。商战中的用谋，就是要从毛泽东谋略中受到启发，融汇贯通，举一反三，有所创造、有所发明。不讲时间、条件、对象照搬原有成功计谋，只能落得谋尽计穷，“败走麦城”的结局。商战中的情况千变万化，只有把毛泽东兵法中的辩证法学到手，不断创新，才能使自己立于不败之地。

毛泽东兵法与商战有没有内在联系？用毛泽东兵法剖析现代商战，能否为这场不流血的战争揭开新的一页？带着这个问题，我们找来了许多商战案例，用毛泽东兵法中的某一谋略进行破译，结果，我们惊奇地发现，毛泽东兵法的精华无不涵盖了现代商战的各个领域。

编著木书的目的，主要不是对毛泽东兵法本身和企业经营管理进行理论性和学术性探讨，而是为广大参与市场竞争的厂长、经理、私营企业家板和个体经营者提供一把用毛泽东谋略解决商战中各种难题的钥匙，本书的一个最大特点。是不强调理论的系统性、完整性，而是采用“案例”分析的方法，注重实用性、运用性，以便企业家们能够用最省的时间，急用先学、对号入座，找到一条适合本企业实际情况的经营谋略，去解决商战中面临的各种棘手问题。基于这种考虑，木书对每条谋略，均分五个层次进行了论述：【毛泽东名论】，选辑了毛泽东有关的著名论述；【浅析】，是对毛泽东谋略思想及运用方法进行剖析；【兵战实例】，再现了毛泽东等老一辈革命家用兵如神的谋略胆识与风采；【商战点语】，从商战双方的需要出发，本着“兵”为“商”用的精神，画龙点睛地对该条谋略在商战中的使用范围、条件、目的、用谋方法、方式、手段等进行了论述；【商战赢家范例】，则对商战中或以弱胜强，或反败为胜，或用谋得当成为胜利者的用谋技巧进行描述。

本书在撰写过程中，运用了大量的历史资料，参考了当代学者的研究成果，特向有关作者表示由衷的谢意。由于笔者水平有限，加上毛泽东谋略博大精深，当代商战千变万化，因而书中一些观点的提出，史实的论证，商战资料的占有等，疏虞之处在所难免，恳请读者不吝批评指正。

编著者
一九九六年一月

毛泽东兵法与商战韬略

第一篇 审时度势

审时度势，简单来说就是审察战机，忖度形势。商战中的审时度势，是参与商战的企业家基于对客观形势的准确判断而采取及时恰当处置方法的一种才能。它既包括对市场竞争形势的客观分析与正确判断，又包括恰当地把握时机、驾驶机遇，作出正确处理的能力。善于审时度势，是对每位参与市场竞争者的起码要求。

善于审度时势，是古往今来高明军事谋略家共同的特征。规模巨大、斗争复杂、艰苦卓绝的中国革命战争，对战争指导者的审时度势能力提出了很高的要求。毛泽东同志适应这一历史要求，在审时度势，驾驭历史机遇方面表现了非凡的才能，为我们留下了可供借鉴的无数事例和宝贵的精神遗产。

本篇内容包括：市场调查，科学决策；认清形势，调整自身；适销对路，产品领先；顺应市场，变换策略；抓住时机，发展自己共五条商战韬略。

1. 调查研究 实事求是

- 兵战计谋/不唯心，不唯书，只唯是
- 商战韬略/市场调查，科学决策

【毛泽东名论】

在中国革命长期的实践中，毛泽东十分注重实事求是和调查研究。毛泽东有句名言：“没有调查就没有发言权。”（《毛泽东选集》第118页）他在《改造我们的学习》一文中，曾论述道：“‘实事’就是客观存在着的一切事物，‘是’就是客观事物的内部联系，即规律性，‘求’就是我们去研究。我们要从国内外、省内外、县内外、区内外实际情况出发，从其中引出其固有的而不是臆造的规律性，即找出周围事变的内部联系，作为我们的向导。而要做到这样，就须不凭主观想像，不凭一时的热情，不凭死的书本，而凭客观存在的事实，详细地占有材料，在马克思列宁主义一般原理的指导下，从这些材料中引出正确的结论。这种结论，不是甲乙丙丁的现象罗列，也不是夸夸其谈的滥调文章，而是科学的结论。这种态度，有实事求是之意，无哗众取宠之心。这种态度，就是党性的表现，就是理论和实际统一的马克思列宁主义作风，这是一个共产党员起码应该具备的态度”。（《毛泽东选集》第3卷第801页）

“如果计划和情况不符合，或者不完全符合，就必须依照新的认识，构成新的判断，定下新的决心，把已有计划加以改变，使之适合于新的情况”。（《毛泽东选集》第164页）

【浅 析】

注重实践，注重调查研究，实事求是，是毛泽东思想的灵魂所在，也是他谋略决策的突出特点，中国的革命和建设是前所未有的创举，有着自己的特点，不可能从马列的著作或他人的经验中找到现成的答案。毛泽东善于从当时当地的实际情况出发，根据全局利益的需要，借鉴他人的经验和书本知识，具体问题具体分析，勇于开拓，善于创新，因而更快更好地把握了中国革命和建设的客观规律，进而作出更加符合客观实际的谋略决策。这一点连西方的有识之士也有口皆碑，称赞毛泽东，“是一切战略家中最重实效，最主张批判地接受经验的一个”。

毛泽东为了更准确、更严密地进行谋略决策，他不但重视定性分析，而且重视和尽可能地运用定量分析，对各种情况进行精确的计算，做到“胸中有数”。他对解放战争进程的预见和战略反攻、战略决战等众多谋略决策的作出，就是通过对敌我双方力量变化的正确计算而得到的。

【兵战实例】

没有调查就没有发言权

凡事注重实事求是，调查研究是毛泽东重要的工作方法之一，也是他正确谋略的活水源头，

红军长征到达陕北以后，一位干部从外地来到陕北洛川，他对当地情况根本不熟悉，对红军在陕甘宁边区的经济政策也不了解，第二天就下命令要

取消一切苛捐杂税。毛泽东问他：一切苛捐杂税你都取消了，究竟有那几种苛捐，那几种杂税？问得这位同志答不上话来。毛泽东的提问，是批评这位同志不了解实际情况，又没有进行调查，因而就没有发言权。1930年5月，为了正确制定在农村对待富农的政策和在城镇中对待小商业者的政策，毛泽东到寻乌进行了20多天的实地调查，基本上弄清了当地的情况，但他经过反复思考，感到还有不少似是而非的问题，需要进一步研究。于是他和县委书记古柏商量，召开有50多人参加的总结调查会，共同探讨问题。在会上，毛泽东说：“我来寻乌调查了近20天，承蒙诸位先生的指点，使我获得了很多闻所未闻的知识。今天请大家来核对材料，叫做集思广益。”毛泽东把没有把握或者不够清楚的问题，一一提了出来，让大家议论，广泛证询大家的意见。这次调查会开了两天，集中了大家的好意见，后来写成了著名的《寻乌调查》。

毛泽东反对“左”倾教条主义者不顾中国社会的实际情况与中国革命的特点，把马列主义教条化，把共产国际决议与苏联经验神圣化，开口闭口总是“拿本本来”的作法，为此，他写了《反对本本主义》一文。毛泽东明确提出：“马克思主义的‘本本’是要学习的，但是必须同我国的实际情况相结合。我们需要‘本本’，但是一定要纠正脱离实际情况的本本主义。”他特别指出了研究的作用，说：“中国革命斗争的胜利要靠中国同志了解中国情况”，“没有调查就没有发言权”。

【商战点语】

现代市场经济管理的核心是决策。经营者面对复杂的市场发展态势进行科学的决策，主要是靠对市场进行调查，实事求是地分析现代市场瞬息万变的情景，进而提出自己的发展方略。

调查市场，是为了实事求是的掌握市场动态，从而捕捉市场机遇，最终为决策服务。商场上有这样一句话：“掌握了市场，即掌握了企业的命运”。

一个经营者要提高自己的预见力，分析力，就必须对市场进行调查，掌握第一手资料。搞好市场调查对进行科学预测、制定策略、改善经营、提高效益都具有十分重要的作用。

【商战赢家范例】

调查市场，有的放矢

江苏无锡洗衣机厂一生产的小天鹅牌全自动洗衣机，在全国市场占有率达50%以上，在大中城市商场占有率高达72%。“小天鹅”何以在异常激烈的市场竞争中独领风骚？用句通俗形象的话作比喻，则是“瞅准兔子再撒鹰”，他们一是注意从现代化的新闻媒介——报纸、电视、广播中捕捉信息，掌握“兔子”行踪。二是深入“兔穴”，调查研究，挖掘消费市场中的“潜在信息”，寻找尚未出洞的“兔子”。无锡洗衣机厂注重市场调查和预测，通过对全国各地销售各种洗衣机数量的统计，及时加强在北京、武汉等城市的销售力量，开展了“买洗衣机就买全自动，买全自动就买‘小天鹅’”的宣传活动，收到良好效果，月度资金回笼突破1500万元大关。三是科学论证，合理筛选。对已发现的“兔子”不要急于的撒“鹰”，需要耐心的观察一番，看看是否在别人的“捕猎”范围之内，切忌一轰而起，一拥而上。四要引导消费，培育市场，让“鹰”有自由翱翔的宽阔天地，捕捉到更多的“兔子”。

面对现实，求是为本

企业如何在激烈的市场竞争中求得生存发展？格尔木市钾镁厂在“四无”困境中，依靠“四自”的建厂方针，仅用五年时间，便成为全市工交系统的重点支柱企业。在 1987 年建厂初期，仅有 8 名职工。他们在无厂一房、无设备、无资金和技术从员短缺的情况下，用了万元启动资金，开始组建机构、开采盐田，制订和实施了“工人自己招，资金自己筹，产品自己销，盈亏自己包”的建厂方针闯市场，获得了明显效果。这“四自”方针的具体内容是：人才紧张自己招。该厂采用“公开招聘，择优录用，竞争上岗”的办法，聘用了 18 名技术精、业务强的专业人才。招收青工，送到大专院校学习盐化专业，同时厂里在生产岗位上还直接培养了一批过硬的技术人才，这些都力企业的滚动发展蓄集了“动力源”。资金紧缺自己筹。针对这个问题，该厂按照“互惠互利，扬氏避短”的原则，以“补偿贸易”的形式引进资金，在短期内保证两条生产线建成投产见效，促进市场向综合化、规模化的方向发展。销售市场自己找。以补偿贸易形式抵还部分产品的同时，积极开拓市场，先后在山东、广东、河南等省市建立了销售点，不但使产品挤进了国内沿海市场，且产品打入了日本等国际市场，为企业的发展注入了活力。企业盈亏自己包。针对国内市场产品紧俏的情况，该厂抓住机遇，不断扩大生产规模，狠抓产品质量。使企业真正成为格尔木市工交系统的重点“龙头”企业。

格尔木市钾镁厂走的就是这样一条面对现实，实事求是的路。他们成功的经验在于实事求是地科学地确定目标并寻求达到目标的途径。

2. 把握脉搏 顺应潮流

- 兵战计谋/认清时局，兵不虚发
 - 商战韬略/认清形势，调整自身
-

【毛泽东名论】

《毛泽东选集》第512页道：“秋收暴动的发展，是解决农民的土地问题，这是谁都不能否认。但要发动暴动，单靠农民的力量是不行的，必须有军事的帮助。有一两团兵力，否则终归于失败。暴动的发展是要夺取政权，没有兵力的护卫或去夺取，这是自欺的话。我们党从前的错误，就是忽略了军事，”现在应以百分之六十的精力注意军事运动，实行在枪杆子上夺取政权，建设政权。”进而，毛泽东提出了：“每个共产党员都应懂得这个真理：‘枪杆子里面出政权’”。

【浅 析】

任何人在虑谋施谋时必须搞清自己所处的时代，只有搞清这个历史背景，顺从历史的发展方向，才能避免犯历史性、时代性的错误。从谋略学的角度来看，一个人、一个团体，在虑谋施谋时需要把握时代的脉搏，经常进行形势分析和估计，根据科学分析提出斗争任务，制定战略。清人陈澹然曾说：“自古不谋万世者，不足得一时；不谋全局者，不足得一域。”意思是说：不考虑长远利益的就不能策划好眼前的问题，不考虑全局利益的就不能策划好局部的问题。而毛泽东确实是位通过分析对全局提出任务和对策的无产阶级战略家、谋略家。

【兵战实例】

拿起革命的枪

中国共产党自一九二一年成立后，直至参加北伐战争的五六年时间里，对枪杆子的作用是认识不足的。那时，不懂得武装斗争对于中国革命的极端重要性，没有认真准备战争和组织军队，没有注重军事战略和战术的研究，在北伐过程中，忽视了军队的争取，片面着重于民众运动。其结果，1927年“四·一二”，蒋介石在上海屠杀共产党人，国民党一反动，一切民众运动都塌了台，轰轰烈烈的大革命夭折了。

毛泽东在“八七”会议之后受党中央的委托，以中央特派员的身份，赶赴湖南，组织领导湖南秋收起义。但是，当时整个革命形势已开始趋向低潮，敌强我弱，加上起义军某些指挥员缺乏经验和警惕，措施不力，第四团中的旧军队在进攻平江时临阵叛变，以致起义先后受挫。9月19日，毛泽东在文家市集合了受挫后的起义部队，召开了前委会议，分析了当时敌大我小，敌强我弱的形势，攻占长沙这一中心城市已不可能，决定改变原来攻打长沙的计划，向罗霄山脉中段的井冈山进军。建立农村革命根据地。

历时一个多月，辗转作战，终于将红旗插上了井冈山，开创了工农武装割据的新局面。

毛泽东站在全局的角度，认识到大革命失败后，中国共产党所面临的任务，提出了农村包围城市、武装夺取政权的任务，使中国共产党看到胜利的曙光，在以后的革命斗争中，毛泽东在认清时局，认清形势方面更是表现出

战略家所独到的、犀利的眼光。如 1937 年 11 月，毛泽东在延安曾作《上海太原失陷以后抗日战争的形势和任务》的报告。首先，他正确地分析了当时中国抗战的形势是“处在片面抗战到全面抗战的过渡期中”。接着他指出“在党内在全国均需反对投降主义”的任务。1945 年 8 月，毛泽东在延安干部会议上曾作《抗日战争胜利后的时局和我们的方针》的报告。他科学地分析了抗日战争胜利后中国政治的基本形势，认为中国仍然有成为一个新中国或旧中国的两种命运、两个前途。以蒋介石为代表的中国大地主大资产阶级，要从人民手中夺取抗日胜利的果实，要使中国仍旧成为大地主、大资产阶级专政的半殖民地半封建的国家。代表无产阶级大众利益的中国共产党，一方面要争取和平，又要对蒋介石发动内战作充分的准备。正是由于毛泽东科学地、正确地认清了时局，适时地提出了方针、政策，和国民党反动派针锋相对的斗争，在全国人民的共同努力下，经过四年斗争，终于战胜了国民党反动派，建立了新中国。

【商战点语】

经营者要认识时代、认清时局，自觉地注意使自己的虑谋施谋指导思想符合这个时代的要求。

一个精明的企业经营者总是非常注意正确认识经营环境所发生的变化，掌握经营环境变化的基本特征，适时进行经营战略的调整。

正如，战场上毛泽东认识到枪杆子里出政权，才有了中国革命史的辉煌。而在今天的市场上，谁先意识到用现代市场意识去搏击商海，谁就能在强手如林的商海中独占鳌头。

企业实施战略经营同军事上的战略决策一样，也必须从客观物质力量出发，从国情出发。如在企业经营管理上，国外有许多科学的经营管理理论和先进的经营管理方法值得我们认真研究和借鉴。但是，不能盲目地照搬照抄，而必须结合中国的国情和客观实际，汲取其精华，剔除其糟粕，为我所用，才能逐步建立和形成具有中国特色的社会主义企业经营管理理论体系。否则，不结合中国的国情，不考虑我国企业的技术设备、资金和人员素质等因素，则往往是事倍功半，使先进的经营管理方法不能发挥应有的作用。

【商战赢家范例】

慎思明辨财源滚滚来

商界奇人牟其中，在 1992 年曾一度成为中国大陆的新闻热点，因为他与他领导的南德集团创造了一个经济奇迹。1992 年初，经南德集团之手胜利完成了与前苏联两国贸易史上最大的一次单项易货贸易——用 500 个火车皮及各类轻工机电产品换回前苏联 10 架“图—154 型”飞机，交易额高达二亿四千万瑞士法郎，从而使南德集团完成了长达三年的“飞天计划”。

这宗贸易成功之后，牟其中有一段广为人知的精辟自述：“造飞机我不如古比雪夫飞机厂厂长，办航空我不如川航公司经理，做轻纺、罐头产品我不如国内那 300 家企业厂长。但是，古比雪夫厂长不清楚有 1 亿人口的四川航空公司没有一架干线飞机，川航公司的经理不清楚怎样才能弄到廉价的大飞机，那些积压着大量服装、食品的厂长们不清楚莫斯科人排队的艰难——而这些我都知道，”其实，这话里正包括着他那“99 度加 1 度”的南德经营灵魂。

提起做飞机生意，对当时的牟其中来说，这是一个难度非常大的项目。

因为他的南德公司既没有外贸权也没有金融权，正是凭着他和全体员工全力以赴、间接而进，以迂为直的办事方略，克服了种种技术上、操作上的难点。他们选择这个项目前，就仔细地分析研究过；前苏联有强大的重工业基础，自然资源丰富。因经济发展不平衡，一部分工业产品的价格远远低于其价值。但人民日用消费品严重匮乏。而我国的情况正好相反，人均自然资源相对贫乏，能源、交通问题严重，因市场疲软，销售渠道不畅，致使大量轻工机电产品积压。两国在经济贸易上具有相当大的互补性。若有人在中间牵线搭桥，定能完成大笔交易。在此基础上，他们认为前苏联飞机性能良好，售价低廉（如图 154 型飞机只有美国相同水平飞机售价的四分之一），而已因在西方没有适航权，缺乏世界市场。分析研究之后，最后才决定做飞机生意。经过种种努力，飞机生意终于做成了，取得了巨大的效益，有 1 亿人口却没有 1 架干线飞机的川航有了四架干线飞机，开辟了 18 条航线，300 家产品严重积压，濒临破产的企业起死回生，贷款的银行把沉睡的现金变成了可观的利息收入；地方财政得到了宝贵的税收：前苏联古比雪夫飞机厂得到了他们想要的轻工机电产品；当然，南德公司也获得了相应的巨额利润。真可谓皆大欢喜。

牟其中做飞机生意的成功，除了他的智慧之光外，最重要的是他的经营策略对头。当南德公司、川航、300 家企业、银行，飞机制造厂用无数张合同联结在一起的时候，还得与工商、税务、银行、铁路、外贸等单位协商。这期间，他们走的不是直线，因为走直线用不了三年。但他们认准了这笔生意，认准了中国的国情，认准了前苏联的国情，知道中国市场上需要什么，前苏联市场上需要什么，从而认准了这桩规模空前的补偿大买卖，才敢大胆运用迂回战术，寻找战机，改变了自身后，然后才伺机获得原来不可能得到的利益。

3. 审时度势 避实就虚

- 兵战计谋/乘虚而入，站稳脚跟
- 商战韬略/适销对路，产品领先

【毛泽东名论】

《毛泽东选集》第462页道：“古人所为‘运用之妙，存乎一心’，这个‘妙’，我们叫做灵活性，这是聪明指挥员的出产品。灵活不是妄动，妄动是应该拒绝的。灵活，是聪明的指挥员，基于客观情况，‘审时度势’（这个势，包括敌势、我势、地势等项）而采取及时的和恰当的处置方法的一种才能，即所谓运用之妙。基于这种运用之妙，外线的速决的进攻战就能较多地取得胜利，就能转变敌我优劣形势，就能实现我对于敌的主动权，就能实现压倒敌人而击破之，而最后胜利就属于我们了”。

【浅 析】

俗话说：“识时务者为俊杰。”正确地把握现实，审时度势是高明的谋略家所共有的特征，是军事统帅驾驭战争的最高层次上的指挥艺术。审时度势，主要是指行动前必须周密地分析敌我双方的各种条件，以决定作战大计，它是确定奇谋方略的基础。

审时度势要有一个发展变化的观念，时变而法移；要能把握矛盾分析法，以发现和争取有利于自己的格局，还要有科学的观点和准确的判断力，能透过现实看到本质，找到带规律性的东西。毛泽东之所以胸有成竹地提出：“星星之火，可以燎原”，就是因为他看到，中国革命在当时的环境下，不仅能够存在，而且能够得到长足发展并且取得最后的胜利。

战争指导者要善于审时度势，发现敌人的弱点，避开敌人的锋芒，才能乘虚而入，站稳脚跟。

【兵战实例】

万木霜天红烂漫

1927年春夏之后，在中国上空笼罩着一片乌云，蒋介石国民党叛变了革命。从1927年至1928年上半年，蒋介石残杀了30余万共产党人和革命群众，中国革命跌落低潮。

以南昌起义为起点，中国共产党发动了百余次武装起义，但不久大都被国民党镇压。好不容易建立起几块农村革命根据地，也遭到蒋介石的反复围剿。

在这种形势下，共产党和红军内有些人产生了悲观情绪，提出了“红旗到底能打多久”的疑问。

红旗到底能打多久？“不回答这个问题，革命就不能前进一步”。毛泽东清醒地看到这一点。

毛泽东不愧是一个杰出的战略家。他以其高超的马列主义理论水平和对中国革命的深刻认识，审时度势，高瞻远瞩，正确地回答了关系到中国革命能否存在和发展的重大问题。

毛泽东说：中国是一个受许多帝国主义间接统治的半殖民地半封建的大国，政治经济发展的不平衡，造成了白色政权间的长期分裂和战争，这就给

革命力量的存在和发展造成了空隙。而且中国是一个大国，国土辽阔，“东方不亮西方亮，黑了南方有北方”，革命力量不愁没有回旋的余地。另一方面，大革命失败后，引起中国革命的基本矛盾，一个也没有解决，而且日益激化。因此，农村革命根据地不但能够长期存在，而且能够随着全国革命形势的发展而日益发展。他还认为，中国革命能够发展的另一重要条件，是共产党与红军的存在和有力量。

毛泽东还独创性地指出：中国革命要取得成功，必须走农村包围城市，武装夺取政权的道路。

毛泽东胸有成竹地宣告：星星之火，可以燎原。中国革命不仅能够存在，而且必须得到发展并取得最后的胜利。

毛泽东的远见卓识比起他的同代人要高出一筹。他的上述理论主张，使他的战友和同胞们看到了希望，增强了信心。中国革命航船正是沿着毛泽东所指明的航向乘风破浪，绕过一个个暗滩险滩，到达了胜利的彼岸。

红旗插到井冈山

井冈山革命根据地是经过十分艰苦的斗争逐步发展起来的。红军到达边界时，党的组织已全部被敌人破坏，群众革命情绪受到严重挫伤。在非常困难的条件下，毛泽东首先恢复和建立边界各级地方党组织，还领导红军展开游击战争，充分发动群众，打土豪，分田地，进行土地革命，建立工农政权，带领边界军民发扬艰苦奋斗、自力更生精神，办红军医院，自己熬硝盐、种棉花、上山采药，实行正确的工商业政策，开办圩场，繁荣根据地经济。这样，根据地的红军和人民，依靠自己的力量，采用种种办法打破了敌人的反革命经济封锁，渡过了艰难岁月，赢得了创建红色政权的胜利。

在毛泽东的正确领导下，一支完全服务于人民革命斗争和根据地建设的人民军队成长发展起来。红军中严格实行党代表制度和“支部建在连上”的原则；发展大批工农战士入党；支持实行民主制度；加强部队的阶级教育和文化知识教育。在井冈山斗争初期，毛泽东宣布了三项纪律（行动听指挥，不拿群众一点东西，打土豪要归公），六项注意（上门板，捆铺草，说话和气，买卖公平，借东西要还，损坏东西要赔），这是红军政治工作的重要内容，对于正确处理军队的内部关系和团结人民起了很大作用。1927年底，毛泽东又规定了红军的三大任务，即打仗消灭敌人；打土豪筹款子；宣传群众，组织群众，武装群众，帮助群众建立革命政权。随着群众武装、地方武装的不断扩大，从而创立了正规红军、地方赤卫队和工农暴动队三结合的武装力量体制，开展了真正的人民游击战争。1928年4月，朱德、毛泽东会师后，又适应当时情况，提出了“敌进我退；敌驻我扰，敌疲我打，敌退我追”十六字诀。这样，就初步形成了人民军队建设的基本原则和人民游击战争的基本战略战术，为日益发展的武装割据局面创造了必要的条件。

创建井冈山革命根据地是把革命的退却和革命的进攻结合起来的最好典范。它创立了边界农村革命根据地，点燃了创建红色政权的星星之火，为中国革命开辟了农村包围城市，武装夺取政权的崭新道路。它是中国新民主主义革命史上的伟大创举。

【商战点语】

在军事谋略中，“虚”与“实”是一个永恒的话题。同样，在企业经营

管理中，市场及其企业产品在市场上的占有率、产品的开发等等项目对一个经营者来说，也存在着“实”与“虚”的辩证关系。经营者乘“虚”而入，占领未知市场、稳固市场；开发出新产品，抢先一“招”，占领市场，然后逐步提高占有率，都是经营者可采取的方法之一。

【商战赢家范例】

鲁冠球的眼光

杭州万向节总厂创业之初是一个具有 7 名职工、4000 元家底、以修理农具为主的“铁匠铺”。经过多年卧薪苦斗，这家乡村小厂现已成为年产值达 5800 万元，年创税 1500 万元、年出口创汇 300 万美元的企业。1990 年 8 月，该厂在全国一千多万个乡镇企业中第一个通过了国家一级企业的考评。从当年的“铁匠铺”，到今天的国家一级企业，它走过的路是弯弯曲曲的，但它毕竟成功了，其成功的根本原因就是：厂长鲁冠球善于捕捉市场信息，使自己的产品适应市场的需求。因为产品跟上了市场的变化，所以能在市场上站稳脚跟，创利创汇也就在预料之中了。

1979 年，正当全国能源紧张，大批汽车被封存，万向节制造厂家纷纷转产之际，鲁冠球却逆流而上，转产万向节。当时，有许多人不理解鲁冠球的行为，鲁冠球却是信心十足。全国有 300 多万辆汽车，每年至少要消耗 300 多万套万向节，我们这么大个国家，交通运输业肯定要有大发展，国内汽车生产随着人民生活水平的提高，会逐渐发展，进口汽车也会增多的。当然他的信心是经过反复的调查、研究得来的。半年之后，杭州万向节制造厂研制成 16 种规格的进口车万向节，在国内汽车配件市场上崭露头角。1984 年，美国锐勒公司的总裁、副总裁、总工程师，慕名而来，对产品作了严格检验后惊奇地发现，这个工厂制造的产品，不仅能与他们的产品相匹敌，而且磨损强度还要高出一筹。兴奋之余，随即签订了一项协议：从 1985 年起 5 年之内，由杭州万向节厂每年向锐勒公司提供不少于 20 万套的“钱潮”牌万向节：杭州万向节厂走上了腾飞之路。

4. 贵在实践 完善方案

- 兵战计谋/虚心纳谏，完善谋划
- 商战韬略/顺应市场，变换策略

【毛泽东名论】

《毛泽东选集》第164页中阐述到：“当执行某一计划时，从开始执行起，到战局终终止，这是又一个认识情况的过程，即实行的过程。此时，第一个过程中的东西是否符合于实况，需要重新加以检查。如果计划和情况不符合，或者不完全符合，就必须依照新的认识，构成新的判断，定下新的决心，把已定计划加以改变，使之适合于新的情况，部分地改变的事差不多每一作战都是有的，全部地改变的事也是间或有的。鲁莽家不知改变，或不愿改变，只是一味盲于，结果又非碰壁不可。”

“由于战争所特有的不确定性，实现计划性于战争，较之实现计划性于别的事业，是要困难得多的。然而，‘凡事预则立，不预则废’，没有事先的计划和准备，就不能获得战争的胜利”。“有些人基于战争的流动性，就从根本上否认战争计划或战争方针之相对固定性，说这样的计划或方针是‘机械’的东西。这种意见是错误的”。（《毛泽东选集》合订本

【浅 析】

毛泽东在指导中国革命战争中十分重视兵贵定谋的军事思想。他认为战争既是力量的竞赛，也是双方作战方针、计划及主观能动性的竞赛。他曾说：“指挥员的正确部署来源于正确的决心，正确的决心来源于正确的判断，正确的判断来源于周到和必要的侦察，和对于各种侦察材料的联贯起来的思索，指挥员使用一切可能和必要的侦察手段，将侦察得来的敌方情况的各种材料加以去粗取精、去伪存真、由此及彼、由表及里的思索，然后将自己方面的情况加上去，研究双方的对比和相互的关系，因而构成判断，定下决心，作出计划——这是军事家在作出每一个战略、战役和战斗的计划之前的一个整个的认识情况的过程。粗心大意的军事家，不去这样做，把军事计划建立在一厢情愿的基础之上，这种计划是空想的，不符合于实际的。鲁莽的专凭热情的军事家之所以不免于受敌人的欺骗，受敌人表面或片面的情况的引诱，受自己部下不负责任的无真知的见的建议的鼓动，因而不免于碰壁，就是因为不知道或不愿知道任何军事计划，是应该建立于必要的侦察和敌我情况及其相互关系的周密思索的基础之上的缘故。”

但是，战场情况千变万化，任何一个优秀的指挥员的认识都是有限的。智者千虑，必有一失。如同事实上的常胜将军并不存在一样，任何多谋善断的军事家都不可能算无遗策。而聪明的指挥员就在于实施计谋的过程中，如果发现计谋与情况不符或不完全相符，就应该从实际情况出发，修改计谋，而不拘泥于原定的计谋中。毛泽东在制定作战计划时，他不仅能够抓住战略全局，多方考察，而且善于发挥集体领导的作用，吸取各方面的意见，以使作战计划日臻完善。在发现计划与实际不符时，他又能虚怀若谷，善于纳谏，修改计划，以保证战争的胜利。

【兵战实例】

粟裕上谏守苏中

在中国革命战争史上，粟裕作为中国人民解放军的高级将领，曾多次上谏毛泽东主席，提出自己与中央决策的不同看法。最为著名的有两次，第一次是中央计划让他带领华东野战军出江南，实行外线作战，打击敌人，他却陈述意见，灵活用兵，取得了苏中七战七捷的辉煌胜利。第二次，中央计划让他率华东野战军一部渡过长江，他谏议毛泽东考虑在中原打一大仗，三个纵队不能过江的相反意见。中央听取了建议，经深思熟虑，促成了后来打淮海战役的战略决策。

毛泽东给各战区首长的电报中，表彰苏中部队及其指挥员：“战无不胜，士气甚高；缴获甚多，故装备优良；凭借解放区作战，故补充便利；加上指挥正确，既灵活又勇敢，故能取得伟大胜利”。

【商战点语】

记得普鲁士军事理论家克劳塞维茨，把战争比作是“一条真正的变色龙”。想象当今异常激烈的市场竞争，可以这样说，当今的商战也是一条实实在在的变色龙，企业领导人不能碰运气，侥幸参与商战，而一定要深谋远虑，并且能够根据变幻莫测的市场改变、完善自己的经营战略。

尤其是要想在国际商战中立于不败之地，谋划就要在以下基础上进行：
①要确保量力而行；②要清醒地考虑自己的经济能力、经济环境；③在心理上，要培养自己的风险意识；④要尽量熟知国际惯例和市场经济经营技巧。企业经营者能在此基础上深谋远虑，周密思考，并不断完善自己的经营计划，在市场经济的角逐中才能击败竞争对手，使自己如愿以偿。

【商战赢家范例】

立足长远 不断完善

石家庄水泵厂是国内最大的杂质泵和潜水泵制造厂，产品有 13 个系列 113 个品种，各方面在全国都居于领先地位，但厂领导始终保持用战略的眼光来对待企业经营中的问题，进入 80 年代以来，该厂在对企业外部环境和内部条件分析的基础上，既考虑国家的经济政策和市场需求，又充分考虑企业的优势，扬长避短，在水泵行业激烈竞争的形势下，形成了适合本企业发展的产品结构。进入 90 年代以来，这个厂的产品不仅在国内处于领先地位，而且在国际上也处于先进水平。他们进行产品战略调整中认识到：从宏观上，我国目前能源紧张，国家要求淘汰低效率、高能耗的老产品。从近几年市场需求情况看，该厂的老产品如 4PS、6PH、4PH 虽然还畅销，经济效益也好，但已经处于成熟期。因此如果绝对增加老产品的产量，可能会出现供大于求，产品有滞销的可能。从企业内部条件来看，由于生产能力所限，绝对增加产量困难很大，因此老产品很难发展。外部环境要求发展新产品，加速老产品的更新步伐，尽快形成“以节能、高效、长寿命”的产品为主的产品结构，这是未来企业产品的发展方向。该厂领导适时调整了经营战略，从国外引进最先进的水泵生产技术，生产出了 8/6E—AH、10/88T—AH、100D—L 型渣浆泵。产品以效率高、耗能低、适用范围广的优势迅速占领国际和国内市场。由原来的以老为主，以老养新的经营战略，逐步转移到以新为主，以新代老的经营战略上来，使这个厂在国内外激烈的市场竞争中站稳了脚跟。

5. 把握机遇及时决策

- 兵战计谋/捕捉战机，重创敌人
 - 商战韬略/抓住时机，发展自己
-

【毛泽东名论】

《毛泽东选集》合订本第 96 页中指出：“现在虽只有一点点小小的力量，但是它的发展是很快的。它在中国的环境里不仅是具备了发展的可能性，简直是具备了发展的必然性”。这里不难看出，毛泽东已看到了中国革命发展的时机已经成熟，而且充满信心。关于时机，他也曾说：“善观风色和善择时机的聪明是不容易的，惟有虚心研究，勤于考察和思索的人们可以获得。（毛泽东《抗日游击战争的战略问题》）

【浅 析】

发展的观点是辩证法的基本观点。发展的原则，是毛泽东制定的人民军队建军的一个重要原则。红军时期，毛泽东就为之制定了“扩大地方赤卫队、地方红军到扩大主力红军”的发展原则，抗日战争时期，他指出“为了胜利地进行今天的抗日战争，扩大和巩固八路军、新四军和一切我党所领导的游击队，是非常重要的。”解放战争时期，毛泽东又指出：“为应付长期战争（各地应处处从长期战争着眼）今后必须有计划地扩兵，保证主力军经常满员，并大量训练军事干部。”全国解放后，毛泽东又及时指出：“在英勇的经过了考验的人民解放军的基础上，我们的人民武装力量必须保存和发展起来。我们将不但有一个强大的陆军，而且有一个强大的空军和一个强大的海军”。可见，毛泽东始终能够提出不同时期我军抓住机遇，发展我军的原则，是我军最终战胜蒋介石，夺取全国胜利的法宝。

【兵战实例】

在战争中求发展

在中国革命战争的进程中，我军有过三次比较大的发展机遇和进程。第一次是随着党认识到必须用革命的武器对付反革命的血腥时，自 1927 年 8 月 1 日南昌起义始，全国各地开展了不同规模的武装起义，建立起了大小规模不同的红色革命根据地，革命力量得到空前发展，到 1934 年底，中央主力红军已达 30 万人，可由于“左倾”机会主义先是以拒敌于国门之外的阵地战、后来“叫化子打狗，边打边走”的第五次反围剿的失败，红军主力损失了 90%，并被迫进行了二万五千里长征。第二次是“西安事变”后，国共两党再次携手合作，达成共同抗日的协定，我中央主力红军改编为八路军、新四军，开赴抗日前线，建立起了抗日民主根据地，在八年抗战中，我英勇的八路军、新四军既要打击日伪军的疯狂进攻、围剿、扫荡，又要对付国民党的反共浪潮，并在战争中发展了自己。期间，毛泽东提出了“为了胜利地进行今天的抗日战争，扩大和巩固八路军、新四军和一切我党所领导的游击队，是非常重要的”抗日战争我军发展的方针，到 1945 年，我军已成为抗日战场上的主力。毛泽东在 1945 年 4 月 24 日中国共产党的第七次全国代表大会上，作的报告这样讲：“我们的军队已发展到 91 万人，乡村中不脱离生产的民兵发展到了 220 万人以上。不管现在我们的正式军队比起国民党现存的军队来（包

括中央系和地方系)在数量上要小得多,但是按其所抗击的日军和伪军的数量及其所担负的战场的广大来说,按其战斗力来说,按其有广大的人民配合作战来说,按其政治质量及其内部统一团结等情况来说,它已经成了中国抗日战争的主力军。”“在侵华日军 40 个师团 58 万人中,解放区战场抗击的是 22 个半师团, 32 万人,占了 56%:国民党战场抗击的,不过十七个半师团, 26 万人,仅占 44%。”到抗日战争结束时,我八路军、新四军先后和华北、华中、华南建立了十九个巩固的解放区,总面积达 95 万平方公里,人口 9550 万人。

在中国共产党第七次代表大会上,毛泽东提出了一个口号:“壮大人民力量。”并提出实行军事战略的转变,变游击军为正规军,变游击战为正规战。“削弱日伪,发展我军,缩小敌占区,扩大解放区”。在 1945 年 8 月 9 日,毛泽东发表《对日寇的最后一战》的声明。他指出,由于苏联宣布对日作战,中国抗日战争已处在最后阶段。“在这种情况下,中国人民的一切抗日力量应举行全国规模的反攻”。“八路军、新四军及其他人民军队,应在一切可能的条件下,对于一切不愿投降的侵略者及其走狗实行广泛的进攻;歼灭这些敌人的力量,夺取其武器和资财,猛烈地扩大解放区,缩小沦陷区。必须放手组织武装工作队,成百队成千队地深入敌后之敌后,组织人民,破坏敌人的交通线,配合正规军作战。必须放手发动沦陷区千百万群众,立即组织地下党军,准备武装起义,配合从外部进攻的部队,消灭敌人。”

8 月 10 日和 11 日,八路军总司令朱德发布关于受降和对日展开全面反攻等七道命令,要求各共区抗日武装部队向其附近伪、日军送出通牒,限他们于一定的时间缴械投降。如遇日、伪军拒降,即应予以坚决消灭,各共区抗日部队进入日、伪侵占的城镇要塞后,由部队司令员实施军事管制。

抗日战争结束后,我军同蒋军相比,仍处于敌强我弱的态势,毛泽东针对这一现实情况,提出了“退出城市和交通干线,占领广大的农村,建立巩固的根据地”的方针,指挥我军以消灭敌人有生力量为主,来发展我军。如在抗日战争结束后,东北成了真空,我军则抓住有利时机,在华北等抗日根据地紧急抽调二十万八路军、新四军和地方干部开赴东北建立巩固的东北根据地。蒋介石当然不甘心把东北让给我军,用美国的飞机、军舰向东北运送了 48 万国民党军。毛泽东审时度势,提出了“让开大路、占领两厢”的建立东北根据地的策略。毛泽东曾下令东北解放军迅速在西满、东满、北满划分军区 and 军分区,将军队划分为野战军和地方军。将正规军队的相当部分,分散到各军分区去,从事发动群众、消灭土匪、建立政权、组织游击队、民兵和自卫军,以便稳固地方,配合野战军,粉碎国民党的进攻。结果,到 1948 年,大决战前夕,我军在东北拥有正规军 70 万人,另外有地方武装 33 万,为我军发动辽沈战役在兵力上取得了优势,超过了敌人。在其它根据地,我军坚持了“针锋相对,寸土不让”的方针,先后粉碎了敌人的全面进攻和重点进攻,并在战争中壮大了自己。

到了 1948 年,全国政治、军事继续朝着有利于我而不利于敌的方向发展。在军事上,经过两年的战争,我军在各战场已歼敌 264 万人,使敌军的总兵力由 430 万降到 365 万,能够投入第一线作战的仅有由 174 万人组成的五个战略集团,并已被我分割,迫使国民党放弃重点进攻而实施全面防御,1948 年春又被迫转入分区防御。在政治上。国民党的统治区人民反饥饿、反迫害、反内战和反对美国帝国主义干涉中国内政的斗争蓬勃发展,使蒋介石

政府陷入空前的孤立境地，人民革命统一战线得到进一步巩固和扩大。而我军经过两年的作战，已由 120 万人激增到 280 万人，其中正规军 149 万人，军政素质经过新式整军运动之后而进一步提高。而且，随着战争的深入发展，解放区的面积进一步扩大，到 1948 年 6 月，解放区的面积已占全国总面积的 24.5%，人口已达一亿六千万，占全国总人口的 35.3%，根据战争形势的发展，日益壮大的我军已占有优势，毛泽东高瞻远瞩，把握机遇，布署发动了辽沈、淮海、平津三大战役，为全中国解放打下了坚实的基础。

【商战点语】

市场经济明显不同于计划经济就是对于所有参与竞争的企业来说，不带任何倾向性，而是机会均等的。这就要求经营者要在当今市场变幻莫测的条件下，面对许多稍纵即逝的发展机会，分析自己的经营环境诸因素，从而寻找自己的发展机会，驾驭机遇、把握机遇、利用机遇，达到取胜的目的。相反经营者若不善于抓住机遇，进行果断的经营决策，往往会贻误战机，甚至带来致命的危害。

处在现在这样一个开放式的大系统之中，受市场经济所要求的整个社会环境进行信息对流和能量交换的影响，经营者只有抓住机遇，抓住市场变化中一次次转瞬即逝的机会，才能使自己的企业在竞争中始终处于有利地位，得到长足的发展。

【商战赢家范例】

掌握时机，无往不胜

1951 年 9 月，日本首相吉田茂访美，签订了日美“安全条约”。辛格浩立即抓住机会，将能吹出泡泡的新型口香糖命名为“和平口香糖”，并大肆进行广告宣传。此举迎合了战后人民的心理，首次独占市场鳌头。

后来，他又注意到美国西部电影开始风靡日本，便又推出新色装的“牛仔口香糖”，又一次领导了时髦青年的“新潮流”。

紧接着，辛格浩又利用美国科学界发明的用叶绿素治疗烧伤一事引起的轰动，及时推出“叶绿素口香糖”。在广告宣传下，人们似乎觉得一块“叶绿素”口香糖，虽不会减少火灾，但会多一分安全感。这种联想又一次和消费者的心理合拍了，无疑，也获得了成功。

1955 年 11 月，日本电视首次开播。辛格浩不失时机，掀起了“评选乐天小姐”的热潮。一时间，“乐天口香糖寻找美女”的传闻变得家喻户晓，使得“乐天”又一次名声大振。

1956 年，日本第一支南极考察队赴南极考察，辛格浩又瞅准了机会，当即决定把一批特制口香糖，免费赠送探险队，成为新闻界的热门话题，探险队回来后，又带回了“乐天口香糖在摄氏零下 50 度也不变质”的客观证明，又成为其它品牌无法匹敌的“吹牛”材料。

到了 60 年代，乐天公司的促销技艺已达到炉火纯青的地步。配合广告攻势，他们又搞了“一千万日元奖票大特卖”营业推广活动。买几块口香糖，即使得不到奖，也不至于折大本，但万一……在这种心理驱使下；无论大小商店，只要销售“乐天”口香糖，无不人头攒动，水泄不通。结果，该公司当月销售额发疯般地往上窜。然而，辛格浩并不见好就收，他在不断革新品种的同时，永远休止地推出促销新花样。辛格浩被尊为“大王”，“乐天”也深入人心，利润自不待言。

在风云变幻的商海竞争中，一旦时机到来，就必须当机立断，作战如此，行商如此，为人处世皆是如此。

第二篇 明察敌情

不知民情难为相，不知敌情难为将，不知竞争对手情况，商战难免不失败。定计之先，先要料敌。料，亦即审度、衡量、分析对方的优劣得失，研究对方的力量、将谋、政治形势以及经济科技等发展情况，判断竞争对手的行动可能和行动计划等。商战中的料敌是企业家在市场竞争中审时的递进谋划，是具体计划、计谋、决心下定之前的必要判断、思考。

对于市场竞争中的双方来讲，料敌主要是对商战对手的动机、企图、将士心理，思维变化规律的分析判断。在市场竞争中，竞争双方的行动都是按照自己预先的动机、企图进行排演。市场竞争一般分两步走，第一步在双方领导者、策划者的头脑，先进行无形的较量；第二步才是在具体的空间场合，进行力量的比赛。对抗胜负虽然表现在这种力量比赛的结果，但实际上在双方的无形较量中早已分晓。商战中料敌，主要是指在同竞争对手进行无形较量中，首先识破他们的企图等，为进一步找到制胜之道创造前提条件。善胜敌者，胜于无形，包含着料事如神的精妙思考。

“知己知彼，百战不殆”。被人们称为料事如神的毛泽东同志，对于这个命题十分赏识。他在自己的著作中多次引用。1951年5月又亲笔题写了“知己知彼、百战百胜”。毛泽东同志在极其复杂多变的战争环境中正确预见未来的秘诀，是他把唯物辩证法运用于料敌。其料敌的造诣，达到了炉火纯青的境界。

料敌中的推断分析方法主要有：以现占隐，以己度敌，反观而求，平衡推导，观往验来，察迹映物，投石问路，顺藤摸瓜，量池测水，按脉诊病，举一反三，察言观色，去伪存真等。

本篇内容包括：正确推理，科学预见；计划经营，精打细算；明察对手，主动竞争；注重信息，科学决策；明访暗察，科学对策；严守机密，常存戒心共六条商战韬略。

6. 科学预测 料敌如神

- 兵战计谋/凡事预则立，不预则废
- 商战韬略/正确推理，科学预见

【毛泽东名论】

《毛泽东选集》第2卷第492页中道：“中国由劣势到平衡到优势，日本由优势到平衡到劣势，中国由防御到相持到反攻，日本由进攻到保守到退却——这就是中日战争的过程，中日战争发展的必然趋势”。

【浅 析】

纵观中国革命战争的发展史，毛泽东同志在几十年中国革命战争的实践中，之所以能够取得举世瞩目的胜利，一个十分重要的因素，就在于他不仅有把马克思主义普遍真理同中国革命的具体实践结合起来的卓越才能，而且还在于他具有战略家和谋略家的高瞻远瞩，远见卓识，料事如神的科学预见能力。在中国革命战争发展到每一个关键时刻，他都能及时正确地预见到战争发展的变化趋势，为中国革命战争指明方向。他始终能把政治家敏锐洞察力与军事家料敌应变的果敢才能高度地统一起来。他不单独就军事论军事，就战争论战争，而是从政治斗争、时代特点的高度入手，站在时代的制高点上预见战争。

始终能够坚持把战争的过去、现在和未来作为一个前后内在联系的发展过程来研究，在认识战争的历史的基础上，从现实出发，洞察战争的未来；始终能够运用现象与本质内在联系的辩证法推断战争的发展趋势。

古人云：凡事预则立，不预则废。定计之先，需要料敌。军事家只有料敌如神，才能用兵如神。

【兵战实例】

中国何处去

抗战胜利后，全国人民欢欣鼓舞，庆祝着自己的胜利。1945年8月28日，毛泽东由延安飞赴重庆，与蒋介石进行和平谈判，经过艰难的几个回合，国共双方终于签定“双十协定”，宣布“坚决避免内战”、“以和平民主团结为基础”、“建设独立自由和富强的新中国”。实际上，谈判只是蒋介石发动内战的一个美丽的幌子，他秘密调兵遣将，并重印早年编写的《剿匪手本》，密令部属认真拜读，并于9月20日，发给各战区司令官一份密电：“目前与共党谈判，乃系窥测其要求与目的，以拖延时间，缓和国际视线，使国军抓紧时机，迅速收复沦陷区中心城市。待国军控制所有战略点，交通线，将寇军完全受降后，再以有利之优越军事形势与奸党作具体谈判。彼如不能在军令政令统一原则下屈服，即以土匪清剿之”。毛泽东则以革命的两手反对反革命的两手，他一面坐下和平谈判，竭力争取国际舆论，一面厉兵秣马，准备内战。在飞重庆的前两天，毛泽东起草了一份《中共中央关于同国民党过行和平谈判的通知》，说：“我军力量强大，有来犯者，只要好打，我党必定站在自卫立场上坚决彻底干净全部消灭之”。

面对如此复杂的国内形势，国共两党的矛盾斗争将会出现什么局面，中国往何处去，如何认识蒋介石这位国民党的代表人物？毛泽东早就做过专门

研究并发表过高论：“国民党怎么样？看它的过去，就知道它的现在，看它的过去和现在，就可以知道它的将来。这个党过去打过整整十年的反革命内战。中国大地主大资产阶级的政治代表蒋介石，大家都知道，是一个极端残忍和极端阴险的家伙。他的政策是袖手旁观，等待胜利，保存实力，准备内战。果然胜利被等来了，这位委员长现在要下山了。……现在他要下山了，要下山来抢夺抗战胜利的果实了。”他又说：“蒋介石是怎样上台的？是靠北伐战争，靠第一次国共合作，靠那时候人民还没有摸清他的底细，还拥护他。他上了台，非但不感谢人民，还把人民一个巴掌打了下去，把人民推入了十年内战的血海，这段历史同志们都已知道的。这一次抗日战争，中国人民又保卫了他。现在抗战胜利了，日本投降了，他绝不会感谢人民，相反地，翻一翻 1927 年的老帐，还想照样来干”。针对国民党、蒋介石过去，推知现在；再针对现在，毛泽东代表人民制定了“针锋相对，寸土必争”的方针。

果然不出毛泽东的所料，《双十协定》的墨迹未干，蒋介石就凭借手中 430 万大军和先进的美械装备，盛气凌人，叫嚣“三个月内消灭共产党，消灭解放军”，国民党在山西上党地区就大打出手，解放战争全面爆发。

【商战点语】

参与现代商战，企业需要有自己的战略经营方针。比如，一种新产品、新项目的设立和研制，一个新市场的开拓，往往需要企业经营者的深思熟虑，科学预见，长计划短安排，做好充分准备，才能在激烈的市场竞争中立于不败之地。

在社会主义市场经济体制下，对于一个企业来说，经营环境是复杂多变的。市场竞争的复杂性和多变性，会使得经济活动中出现一些令经营者预想不到的现象，使人真伪难分。这也更需要企业经营者能够象毛泽东同志那样，善于透过现象看本质，来把握经济发展的未来。

【商战赢家范例】

扬州商场的超前意识

1990 年以来，全国市场疲软，许多人一筹莫展，对市场一片怨言。但是，扬州商场却从人才上、财力上作了充足的准备，抓住机遇，大发其财。当时，琴岛一利勃海尔电冰箱在市场上非常走俏，商场为了与生产厂家疏通关系，便四处出动，了解信息。当他们得知该厂为了占领南方市场，新创出 161 日型“小王子”牌冰箱，并派出重兵，在南方各大中型商场中寻找合作伙伴。扬州商场立即主动与其联系，并多次“派出去，请进来”，增进了解，沟通感情，终于争取到了定点销售。由于预见了市场情况，又作了充分的准备，扬州商场一年销售冰箱数就达到了该厂本规格产品年产总数的 8%。同时，由于引进了“琴岛一利勃海尔”冰箱，在扬州市场上引起了很大的反响，曾一度出现了顾客凌晨三点排队争购的现象。电冰箱的旺销又带热了其他家电商品的销售，使扬州商场家电部的销售利润直线上升，1991 年提前 3 个月完成了全年销售利润的计划。

市场疲软刚刚过去，全国的巨奖销售活动又蔓延到扬州。由于商场的管理人员早有预见，商场主动出击。于是，他们从 91 年 8 月 28 日起在全市率先推出 10 万元巨奖酬宾销售活动，激发了消费者的购物热情，日销额平均增加 10 万元。待同行们也开展这一活动时，扬州商场早已从增销部分中全部收回了巨额奖金，并已开始额外盈利。

科学预测自市场来

石家庄市绒织厂是一个以生产灯芯绒布为主的小型纺织厂。进入 80 年代以来，灯芯绒布在我国沿海和大部分地区已不再流行，逐渐被其他的纺织品所代替，销路不好。在这种现象面前，许多生产灯芯绒布的企业错误地认为，灯芯绒布将被淘汰，因而纷纷卖掉设备转产。而石家庄市绒织厂在这种现象面前却不盲从，他们组织力量对国际国内市场进行调查，在大量的市场调查得知：（1）在我国新疆地区和独联体国家却视灯芯绒布为高档消费品，一些有身份的人都喜欢用这种布料做衣服；（2）由于这种产品多年花色品种单调，（仅有黑、红、兰几种颜色），沿海地区和多数大中城市的消费者需要的是花色品种。为此，他们断定灯芯绒布不仅不会被淘汰，而且还有发展潜力，关键是目标市场的选择和增加花色品种。于是，他们不但没有转产，而且还更新了设备，进行了技术改造，并在增加花色品种和提高产品质量上下功夫，很快在新疆找到了销路，并打入了独联体市场，在沿海地区的销量也迅速增加。企业不仅摆脱了困境，而且为国家赚取了大量外汇，经济效益大幅度提高。原来已经转产的企业看到市场的变化，再想生产灯芯绒布也已经晚了。

7.先算多算 周密筹划

- 兵战计谋/夫战者，多算胜，少算不胜
- 商战韬略/十划经营，精打细算

【毛泽东名论】

《毛泽东选集》第206页中道：“退却阶段必须算计到反攻阶段，反攻阶段时必须计算到进攻阶段，进攻阶段时须计算到退却阶段。没有这种计算，来傅于眼前的利害，就是失败之道”。

徐向前元帅在《历史的回顾》中也曾说：“规定任务，必须权衡主客观条件，从实际出发，有一定的限度。‘看菜吃饭，量体裁衣’的道理就在这里。只看到主观需要的一面，忽视了客观可能的一面，硬要部队去承担无力承担的任务，是不会有好结果的。”

【浅 析】

毛泽东历来主张不打无准备之仗，不打无把握之仗的用兵思想，其实质还在于一个“算”字，可以这样理解，无准备是“算计不到”，无把握是“少于计算”。

带兵打仗要求指挥员“先胜”，就是战前先要“算”，要有正确的战略、战术，周密而切合实际的作战计划和作战准备。正确的战略战术和周密而切合实际的作战计划，不是人们头脑里空想出来的，而是根据准确无误的军事情报、科学地分析（智算）敌我的军事实力对比，做到知彼知己而制定出来的。

掐指一算，便知分晓；“眉头一皱，计上心来”。战争客观要求指挥员、参谋人员要正确算计。

【兵战实例】

神机妙算渡金沙

金沙江，位于长江上游，其两岸悬崖峭壁，形势异常险要。1935年4月下旬，红军分三路从贵州向云南进军，一路留在乌江北岸牵制敌人的九军团，他们胜利完成后进入云南，占领宣威、合泽渡过了金沙江。另外两路是红军的主力，沿路翻山涉水，攻城拔寨直逼昆明，准备渡过金沙江，以便摆脱后边的敌人。

毛泽东、周恩来亲自领导和组织了红军的渡江行动。为了保证渡江的胜利，毛泽东、周恩来仔细分析了形势：红军直逼昆明，云南军阀龙云一下子慌子手脚，因为他的主力部队全部东调增援贵阳，深怕红军乘机抄了他的老家，他一面向蒋介石呼救求援，一面调动各地民团增援昆明，此时的蒋介石则一面急忙调军队增援昆明，并亲自赶到昆明督战，一面派飞机在金沙江一线侦察红军的行踪。毛、周两人经过深思熟虑，认为此时敌人的兵力已被调动，敌人也已被迷惑，云南境内兵力空虚，我们渡江的时机已经成熟。于是，两人下令红军向西北方向的金沙江急进，准备过江。

周恩来是渡江的总指挥，他一方面协助毛泽东制定红军进军、渡江的路线，一方面派遣突击队，抢占绞车渡渡口，当突击队过江后；他又派出一支部队沿金沙江北岸西进，迅速到达龙街渡口，阻击沿昆明经川康大道向北追

击的敌人，掩护大部队过江，同时下令一军团火速赶到绞车渡渡江。

在当地群众的帮助下，红军在渡口附近找到七只小船，因为船小水急，加上时间紧迫，红军渡江日夜不停。夜晚，两岸燃起照明的熊熊火光，把江面映得通红。红军就靠这七条小船，经七天七夜，全部安全地渡过了金沙江，过江后，便把江边的渡船全部烧毁。当敌人发现赶到时，红军早已远走高飞。

从此，红军跳出了几十万敌人围追堵截的圈子，取得了战略转移中具有决定意义的胜利，由于毛泽东的神机妙算，红军终于转危为安，变被动为主动，为胜利完成二万五千里长征奠定了基础。

【商战点语】

对于经营者来说，要上马某个项目，就要事先做好可行性研究，究竟这个项目是不是必要的、可行的、产品有没有销路、原材料有没有保证、设备是不是先进的、后勤工作是否有保障、能否招到素质好的员工、竞争者的行情如何、消费者的消费能力如何、成本效益和盈利情况、项目回收期等等，都要事先详细的计算，从多种方案中选择最佳决策。稍有不慎，轻则亏本，重则破产倒闭。

当然，“算”完之后也要冒一定的风险。

经营者如有百分之六十的把握就要敢于拍板决策。风险越大，成功后获取的利益也就越大。一点风险都不敢冒的决策，不是高明的决策。但不经任何“算计”的决策是决不能干的。经营者在决策前“打算盘”，算细帐，不应只停留在算“明帐”、“帐内帐”上，而且要善于算“暗帐”、“帐外帐”。经营者只有“善算”、“巧算”、“妙算”，才能在竞争中技高一筹，战胜对手。

【商战赢家范例】

赞助出效益

被称为“中国魔水”的健力宝，如今在中国家喻户晓。它不光名气大，经济效益更令人吃惊：从1984年开始投入大规模生产，到1991年，健力宝总投资4000多万元，而它的产出，不但已收回全部投资，而且累计创造了近5个亿的资产总值，上缴国家近5亿元税金，还向社会公益事业、体育事业提供了上千万元的各种赞助。经济效益上令人叹服的原因，则是健力宝公司总经理李经纬的经营韬略。他深谋远虑，先算多算，在赞助上搞了“三级跳”。

第一跳：1984年美国洛杉矶奥运会上，健力宝以实物赞助的形式，作为中国体育代表团的首选专用饮料，在世界体坛上亮相，从而获得国外一些新闻媒介捧出的“中国魔水”的美称。这一举动，使这个原本只有几百万元产值的小酒厂，产品在国内供不应求，很快引进了两条全自动化生产线，产值一下子上升到5000万元，跃入了现代化大企业的行列。

第二跳：以250万元的赞助，换取了1987年在广州举行的第6届全运会的“运动饮料专用权”。此后，年销售额一下就从当年的1亿元增长到3亿元，并出口到9个国家和地区。

第三跳：1990年北京亚运会召开，要不要再给予赞助？亚运会究竟能开出个什么样儿来？当时众说纷纭。还是李经纬，大胆拍板，一下就敲定了600万元的赞助。正为亚运会费心劳神的张百发自然是连连夸奖，可当地各界却颇有微词——“钱太多了没处花是不是？”李经纬索性一不做，二不休，又为亚运会火炬接力赞助260万元。满耳的责言并没有阻止李经纬的决策，

他自有他的大谋大略。亚运会终于获得空前成功，而健力宝的效益也终于又一次腾空起飞。

有人说李经纬走的是“钱换钱、名换名”的路子，其实，只有真正的企业家才会懂得商品牌子的价值，如何为商品开一张过硬的“通行证”，这不是突发奇想，而是一套经营战略。

8.知己知彼 百战百胜

- 兵战计谋/心如明镜，百战不殆
- 商战韬路/明察对手，主动竞争

【毛泽东名论】

毛泽东在《中国革命战争的战略问题》中指出：“中国古代大军事学家孙武子书上‘知己知彼，百战不殆’这句话，是包括学习和使用两个阶段说的，包括从认识客观实际中的发展规律，并按照这些规律去决定自己行动克服当前敌人而说的；我们不要看轻这句话。”

“指挥者对敌、我、民情及地形要熟悉。了解敌人的一般情形是容易的，了解具体情况就不容易，了解我情也是如此”。（《陕北九个月作战的基本总结》）

“孙子论军事说：‘知己知彼，百战不殆’。他说的是作战的双方。唐朝人魏徵说过：‘兼听则明，偏信则暗。’也懂得片面性不对。可是我们的同志看问题，往往带片面性，这样的人就往往碰钉子。”（毛泽东《矛盾论》）

【浅 析】

毛泽东的超人之处，就在于他善于根据敌我双方不同的兵力、武器装备和战场条件等因素，科学地加以分析、判断和预测，从而做出正确的战略决策，为我军赢得各个历史阶段战争的胜利创造了条件。

知己知彼之所以重要，在于它是正确估计敌我双方力量的关键，是探索战争客观规律的基础，是判定战略、战役和战术原则的主要依据。因此要想在战争中立于不败之地，就必须在知己知彼上下功夫。

【兵战实例】

“论持久战”

1937年7月7日，伴随着北京西郊芦沟桥隆隆的炮声，日本帝国主义发动了全面的侵华战争。一年零三个月后，中国半壁河山沦于日寇铁蹄之下。

“日本太强大了，中国战必败，再战必亡”。以国民党汪精卫为代表的一些人如是说。

与之相反，国民党中另一部分人则受1938年3月血战台儿庄，歼灭日军万余人之鼓舞，认为日本也没有什么了不起，中国能够迅速打败日本。

就在“亡国论”和“速胜论”甚嚣尘上之时，毛泽东一语惊人：“抗日战争是持久的，最后胜利属于中国”。历史的发展雄辩地证实了毛泽东的英明预见。

毛泽东不是神，可他的预见却神乎其神，其奥妙之一，在于毛泽东知己知彼。

毛泽东的以下论述充分表明了这一点。他认为，中日双方存在着相互矛盾的四个基本点：

一是敌强我弱：日本是帝国主义强国，中国是半殖民地半封建的弱国。当时日本年产钢580万吨，拥有作战飞机4000多架，海军舰艇126.8万吨；而中国的钢产量只有9万吨，作战飞机305架，海军舰艇5.6万吨。日本在军事、经济力量等方面占有明显的优势，所以速胜是不可能的。

二是敌退步，我进步：日本侵华是退步的、非正义的、野蛮的侵略战争；而中国人民所进行的是进步的、正义的民族的反侵略战争。

三是敌小国，我大国：日本地小，领土面积仅 37 万多平方公里，物少、人少、兵少，当时仅 7000 余万人口，100 多万军队，因此，经不起长期战争的消耗；中国是大国，当时领土面积相当于整个欧州的面积，资源丰富，人多兵多，能够坚持较长期的战争。

四是敌寡助，我多助：日本是失道寡助，只有德、意法西斯与其狼狈为奸；中国是得道多助，苏联以及全世界热爱和平的人民都站在中国人民一边。

这四个因素告诉人们：敌强我弱，决定了日本能够在中国横行一时，中国的抗日战争将是一个艰苦的持久战，不可能速胜。然而，由于敌小我大，敌退步，我进步，敌寡助，我多助的特点，又注定了日本侵略者不可能在中国横行到底，必然要遭到失败；中国决不会灭亡，必然要取得最后的胜利。

【商战点语】

每个企业都有不同的情况和特点，不仅不同行业的企业有各自不同的特点，而且即使同一行业的企业，也在规模、人员、技术条件等内部因素方面存在着很大的差异。因而，正确的战略决策是不可能脱离本企业的实际来进行。

同样，一个经营者欲想在市场较量中取胜，也必须充分地了解竞争对手，使战略决策有的放矢。如果在制定经营战略的过程中，缺乏对竞争对手的了解，或掌握的是一些片面的、虚假的情报信息，就必然导致决策的盲目性。

现代企业，正处在一个信息时代。不仅要知道本企业 and 同行的技术水平、生产能力，更重要的是要洞察经营的外部环境，以便判断正确的经营方向，从而掌握经营主动权。

【商战赢家范例】

王建华市场逞“凶”

企业经营者决策前，只有看看以往的经历，判定将来的发展，考虑过去的情况，了解现在的形势，才可以有把握地决定自己应当如何行动，才能在市场竞争中获胜。在有关资料上刊摘这样一个事例就是很好的佐证。

1986 年，在常州市潞城乡有一荣一衰两家企业：潘振新的新河发电设备附件厂欣欣向荣，王建华的潞城电器厂一片冷清。潘在一次发言中说他生产的补偿导线是替代进口产品，至少有 5—10 年的生命力，如果谁愿上这个产品他将给予支持。王建华知己知彼决心一试。恰逢军转民技术力量雄厚的机电部 201 所寻找合作伙伴，王一提出，201 所立即拍板投资 80 万元，从北京派出三名高工驻厂联合开发补偿导线。

王建华制定了相应的战略对策，绕开潘振新在上海华东一带的“根据地”，到外地开辟新的战场。潘心中焦急，也立即派人向外地市场进攻。王不甘示弱，转战深入敌后向华东渗透。短兵相接，一场商战由此打响。

价格上——你低我更低。一家正与某大电厂谈判 300 多万元供货合同，另一家立即低价插入，你低我更低，针锋相对。一场无声的价格战最后打成平局，用户同时从两家进货，价格跌至 260 万元的保本水平。

服务上——你优我更优。你信守合同，我送货到家；你听取用户意见，我逐户登门拜访。1989 年春夏之交，山东一用户急需一批导线，但由于学潮运货受阻，王干脆派出 6 名彪形大汉，肩挑背扛把 400 公斤导线如期送到

用户手中。

质量上——你高我更高。一家通过市级鉴定，另一家报请省级鉴定，最后双双报到国家级，一个是农业部部优，一个是机电部部优。

产量上——你翻番我也翻番。一个起点高，一个势头猛。1986年，潘的产值86万元，王15万元；第二年，潘翻了一番多，王翻了三番多；第四年，双双跨过千万元大关，又一个平局。

但是对于国家就不是平局了，这两个3年前加起来产值才100万的小企业，1989年上缴利润竟双双超过200万，潞城补偿导线一举占领全国新电厂市场的80%，不仅给国家节约了外汇，还漂洋过海，进军国际市场。

试想，不知彼，不知己，不明了敌情，王建华能从“冷清”走向“繁荣”，与潘振新打成平局吗？

9. 多方收集 慎思明辨

- 兵战计谋/去粗取精，去伪存真
- 商战韬略/注重信息，科学决策

【毛泽东名论】

毛泽东在《实践论》中道：“要完全地反映整个事物，反映事物的本质，反映事物的内部规律性，就必须经过思考作用，再将丰富的感觉材料加以去粗取精、去伪存真、由此及彼、由表及里的改造制作上下功夫”。

“指挥员的正确部署来源于正确的决心，正确的决心来源于正确的判断；正确的判断来源于周到的和必要的侦察，和对各种侦察材料的联贯起来的思索。指挥员用一切和必要的侦察手段，将侦察得来的敌方情况和各种材料加以去粗取精、去伪存真、由此及彼、由表及里的思索，然后将自己方面的情况加上，研究双方的对比和相互关系，因而构成判断，定下决心，作出计划——这是军事家在作出每一个战略、战役或战斗的计划之前的一个整个的认识情况的过程”。（《毛泽东选集》第2版第1卷）

【浅 析】

在漫长的中国革命战争历史上，毛泽东同志不仅注重知己知彼，了解各方面的情报和信息，而且更加注意科学地认识和分析这些情报和信息，善于综合、联想、判断，从而作出正确的战略决策。当然，战争的计划或方针必须根据情况的变化和战争的流动而适时加以变化或修改，这也是科学完整地认识事物必不可少的环节。

【兵战实例】

敌人书报成“向导”

1929年初，当毛泽东率领红军向赣南、闽西进军时，急需判明尾追的敌人和瑞金城内敌人的动向，以制定下一步作战计划。在当时没有健全、有力的情报系统的情况下，于是决定派宋裕带领一个连到瑞金县城“抢”报纸，弄到一批《国民日报》、《中央日报》和广东、上海、福建、江西的地方报纸，经过分析，印证了关于敌人的实力、动向和企图。他同朱德、陈毅商量后，决定利用大柏地以南10公里左右的麻子坳山高坡陡，竹茂林密，谷地两头窄，中间宽，易于隐蔽埋伏的有利地形，把死命追赶红军的敌人透入“口袋”阵，速战速决。结果这一仗打得特别漂亮，歼敌两个整团，活捉匪团长肖放平、钟桓，俘敌800余人，缴获枪械800余件，这就是著名的大柏地之战。粉碎了湘赣反动派对井冈山革命根据地的所谓“会剿”。

1935年秋，红军长征突破甘南的天险腊子口，翻越岷山，9月18日，占领哈达铺。毛泽东亲自率领的中央红军一、三军团，原计划要经过甘肃东北，以游击战争打通国际通道，在接近苏联的地区建立根据地。现在占领了哈达铺，怎么办呢？红军指向何方？真是个重大的战略问题。

毛泽东9月21日下午到达哈达铺，不顾长途跋涉的疲劳，找到所有弄到手的报纸，聂荣臻、叶剑英也派通讯员送来报纸，各中央其他同志一起进行翻阅，查找信息，发现《晋阳日报》报道，陕北有红军5万余人。《大公报》也报道关于陕北，甚至陕南农村“赤化”问题，还报道陕北红军占领着延安、

延长、保安、安塞等县城。从而了解到，陕北确是和敌人周旋的好地方，又是刘志丹的根据地，红军的力量还不小；还知道了徐海东的二十五军也在这里。他们所建立的根据地，是红军长征后唯一的一块完整保存下来的根据地。毛泽东认为，陕北地域辽阔，群众生活艰苦，又是穷乡僻壤，还有几万红军，是中央红军长征落脚的好地方。

于是毛泽东与周恩来、彭德怀等研究，作出重大而英明的决策，改变初衷，到陕北去！并立即召开干部会议，他说：“我们要北上。目前日本帝国主义侵略中国，我们要北上抗日，首先到陕北去。到陕北只有七百里了，那里有刘志丹的红军，那里就是我们的目的地。我们现在改称陕北支队，由彭德怀同志任司令员，我兼任政委。”红军改编，继续北上，10月19日，抵达陕北革命根据地吴起镇，与陕北红军会师，胜利结束了长征。

【商战点语】

信息，是现代商战取胜的至关重要的因素。由于市场需求量受到各种因素的影响，如购买力、文化程度等变化因素，所以变化也快。经营者调查市场，分析信息进行决策，一定要注意研究各种市场动态；并考虑相应的对策，使调查不仅可靠准确而且可行。

当代商战首先就是信息战，谁能准确、及时地获取信息，谁就有较大的优势进入和占领国际市场；谁就能获得超前的预测、经济形势比较科学的展望，谁就能使企业合乎政府的经济韬略。

【商战赢家范例】

信息比财富更贵重

1987年元月，河南安阳市糖业烟酒公司经理高永贵，根据东北甜菜大面积遭洪水浸淹、广东甘蔗受台风灾害严重、国家外汇紧缺，决定大幅度减少食糖进口，而全国食糖市场供大于求，竞相低价倾销二年了，每吨白糖批发价由国家定价1390元下降到1250元左右等情况，苦苦思索，反复测算，最后决定立即从广东、广西购进2万吨白糖。

当同行们还在犹豫之中，高永贵和他的助手们已购进了24000多吨白糖。4月全国食糖市场价格果然大幅度回升，公司仅此一举获毛利300多万元。

1990年11月国务院调高计划内食糖价格之后，市场发生了巨变，出现了价格严重倒挂，每吨计划内白糖调拨价为2630元，每吨计划外价格却逐渐降为2500元、2400元、2300元、2200元……于是，食糖大战四起，各地企业纷纷跑到糖产区购买，然后又以每吨比计划内食糖低100多元倾销。“多渠道”堵死了“主渠道”，迫使许多国营公司降价赔钱销售。全国各地经营食糖都严重亏损，有的企业亏损达数百万元。

高永贵拍板，多购销计划外价格便宜的食糖，薄利广销，以其利润弥补了经销国家计划内调拨食糖的亏损，而且，他还积极与糖厂谈判随行就市适当调低了计划内调拨食糖价格，巧解了1991年困境。

11月中旬，食糖价格实行单轨，由于全国食糖市场供大于求，食糖价格直线下跌。高永贵又带领业务人员赴广西、广东考察，每两天与公司用电话联系一次，询问河南市场动态，11月中旬至12月中旬一个月内，河南食糖市场价格每吨下浮了300元。他们在“两广”糖产区以每吨1979元订货2000吨的合同书立即注销了，避免亏损70多万元。

10. 明了敌情 巧于用间

- 兵战计谋/知彼——无所不用间
- 商战韬略/明访暗察，科学对策

【毛泽东名论】

毛泽东同志为第一次全国部队情报工作会议题词是：“知己知彼，百战百胜”。他在《中国革命战争的战略问题》中也曾阐述道：“中国古代军事学家孙武子书上‘知己知彼，百战不殆’这句话，是包括学习和使用两个阶段而说的，包括从认识客观实际中的发展规律，并按照这些规律去决定自己行动克服当前敌人而说的；我们不要看轻这名话。”

【浅 析】

毛泽东在军事战略决策中，十分注意获取并搜集战争对手、战场环境等各种因素的情报，作为科学决策的重要依据。他认为，为了夺取战争的胜利，最主要的是要通过一切手段获得敌人的情况（当然最主要的是用间了）。另外，他还十分重视从各个方面、不同侧面了解敌人的情况。我军成长的历史上，有许多深入虎穴、深入敌后、机智勇敢的侦察员，有时他们打入敌人内部，出色地搜集到敌人的机密情报，为我军指挥员正确决策提供了保证。在中国战争中有许多重要的战略决策，都是建立在对作战对手详尽了解的基础之上，从而做到有的放矢，百战不殆。

【兵战实例】

钱壮飞智救中央

钱壮飞是一位富有传奇色彩的中共党员。他曾打进国民党的最高特务机关——中统，曾机智巧妙地躲开敌人搜捕，屡次送情报给中共中央，也曾担任军委二局副局长的重任，为建立红军无线电军用事业作出重大贡献，虽然他刚满40岁就在长征途中第二次南渡乌江时光荣牺牲，但直至解放以后，周恩来还念念不忘：要是没有钱壮飞，他和许多领导人早已不在人世了。

大革命失败了，钱壮飞根据党中央、周恩来的指示，深入虎穴，打入了中统，担任该组织调查科科长徐恩曾的机要秘书。徐恩曾对钱壮飞十分信任，公函、私信任其代拆代办，只有一样不放手，即少数高级官员用的密码本总是带在身上。来了密电，徐恩曾总是亲自翻译，不漏出丝毫痕迹。钱壮飞想：得不到密码本，许多重要机密就得不到。一次，钱壮飞利用徐恩曾的家庭纠纷巧妙地拿到密码本，掌握了密码。

从此以后，不管徐恩曾是否亲自翻译密电，只要涉及共产党，钱壮飞便有一个译稿，送到地下党手里。在蒋介石向红军发动的三次军事“围剿”中，钱壮飞都及时地将这些重要的军事行动情报，秘密转送到周恩来手中。这对粉碎敌人的“围剿”起了重大作用。

1931年4月25日晚，恰好是星期六，徐恩曾照例离开南京到上海去度周末。钱壮飞正在办公室读书，晚十时，电台接连收到武汉来的加急密电。钱壮飞译出密电一看，顿时震惊：顾顺章叛变了！

顾顺章原是中共中央政治局委员、中央情报保卫机关具体工作负责人。他叛变后，出卖了武汉地下党和红二军团十几位同志，他还向国民党献计，

如能到南京，三天之内可将上海的中共中央机关一网打尽，并报告徐恩曾身边有共产党要注意等等。

情况十万火急，钱壮飞决定当晚就把情报送出去。他还想到另一种可能：会不会是国民党用计试探他？若中了计，将丢失一个极其重要的战斗岗位。然而，如果这一切是真的，那么我党中央机关就会被破坏，无数同志就会倒入血泊之中。他最后下了决心，宁可信其有，不可信其无。于是，他不顾个人危险，火速赶往上海报信。国民党特务也立即向上海拍发特急密电，严令封锁上海北火车站，搜查钱壮飞。钱壮飞机智地在真如车站提前下车，直达市区，向周恩来作了汇报。周恩来在陈云等协助下，机智果断地采取了一系列应急措施，切断了顾顺章所知道的一切线索。当天晚上，就将中央机关安全转移，通知一些同志连夜搬家，躲开敌人魔爪。徐恩曾、顾顺章追踪到上海，直扑周恩来住所，赶到地下印刷厂，又到钱壮飞家中，但都处处扑空。

就这样，钱壮飞充分运用自己的机智，利用自己所处的有利地位不断地获取机密情报，靠这些情报，钱壮飞救了党中央。

【商战点语】

现代商战中，尤其是国际商战之中，工业间谍到处存在已不是什么秘密，而被许多人推崇为参与竞争的必要手段。

目前，世界上面临着日新月异的开放格局，伴随着高技术产品的不断问世，工商企业生存竞争中，用间活动日趋“高级”。就其发展进程看，有两种发展趋势：其一：对信息的争夺日趋激烈。信息争夺的激化，折射了产品中所含的物质与信息比，也可表达为材料与知识之比，后者日重于前者。也就是说，凭信息和知识可生产出低耗、高质的产品，其中的投入与产出比可达几十倍、上百倍。与此相应，信息在企业中的地位也与日俱增。在经济信息时代，信息已成为比资金、物质更为重要的资产。其二：争夺信息的手法日趋公开化。一些经济大国的大企业，已在高层领导中设置“信息主管”的职位，开发、处理、运用信息资源已成为企业日常活动的重要组成部分。

面对这种发展趋势，国际上一些大企业除了利用已有的情报机构收集情报以外，多采用一些合法的、被允许的方法在国际商战中猎取信息情报。他们的情报机构常采用的秘密用间方法有：

(1) 潜伏刺探或暗中重金收买——用以了解竞争对手的各种重要情报资料。

(2) 利用色情、诱使对方上圈套，以抓住对方把柄，迫使对方就范。

(3) 采用苦肉计，打入竞争对手内部以获取情报。

(4) 采用金钱进行贿赂，或精心准备抓住竞争对手某要害职员把柄加以要挟，帮助你、掩护你潜伏下来，或迫使你为他提供情报。

(5) 迷惑竞争对手，造成竞争对手之间的错觉；凭空捏造，栽脏陷害；制造竞争对手之间的矛盾，让他们自相残杀，然后趁火打劫，就势取胜。

他们会采用公开允许的方法有：

(1) 剖析法：工商企业不断购卖竞争对手陆续推出的新产品，对其进行分析、检验，研究其性能及设计、工艺上的变化，进而谋划对策。

(2) 贴近法：工商企业让自己的专家与竞争对手的专家混在一起或合作研究一些问题，或者在对方设立“子公司”。

(3) 剪辑法：工商企业可以成立自己的“剪报公司”，订阅世界各地出版的报刊杂志，剪报后用电子计算机进行整理、分析，为企业提供服务。

(4) 呼吸法：公开发表信息，终因尽人皆知，价值有限，要力求寻觅那些尚未公开，即尚未凝固于报刊上的信息。这类信息象空气似地充塞于国际性学会、展览会、联谊会等社交场合，供与会人士漫不经心地交谈或针锋相对的论争中自由呼吸。

(5) 观察法：交谈、论争中获得的信息，也有其局限性，易引起对方的警觉而有所保留。所以，在某些情况下，观察比“呼吸”更为有效。

(6) 调查法：在某些情况下，与其转弯抹角地观察，不如直截了当地调查。

(7) 淘金法：查看竞争对手丢弃的垃圾有时比正面市场调查更有效。从竞争对手的垃圾中，淘出“金灿灿”的宝贝来。

【商拨赢家范例】

无孔不入的幽灵

1973 年，前苏联放风说打算挑选一家美国飞机制造公司，为其建造一个喷气式客机制造厂。为此，美国飞机三大制造商——波音、洛克希德、麦克康纳闻讯后，都想抢这笔生意。波音公司为了第一个抢到生意，同意让 20 名前苏联专家到飞机厂参观、考察。前苏联专家仔细地进行了一番“考察”，满意地走了。谁知，这些专家一走便杳无音信。

后来，美国人发现苏联利用波音飞机公司的技术自己设计制造了伊柳式巨型喷气运输机。波音公司感到纳闷，因为，公司进行了严密的保密措施，从未向对方提供任何资料。

原来，“考察”波音公司的专家穿的是一种特制的鞋，其鞋底能切削并吸住飞机部件上的金属屑。正是借助这丁点金属屑，苏联专家分析研制了波音公司的合金材料，从而成功研制出了新式飞机。

1979 年 9 月，美国一家公司的技术代表团来华，应邀到我一家机械厂参观。原计划只参观 100 分钟，观看部分项目，但由于厂方急于签订合同，便让他们参观了一整天。美国人边看边问，边拍照边录像，不费吹灰之力便将该厂的整个生产过程和正在实验的项目了解得一清二楚。参观结束后，当我方提出技术合作时，美方直言不讳他说：“我们不希望再培养出一个竞争对手！”

浙江 A 公司生产出一种新型的建筑材料，为该公司赢得了市场，他们将此视为看家本领，谢绝任何外人进入车间。B 公司获悉此事后，由总工程师出马扮成装卸工，经亲友介绍来做临时搬运工。这位总工和 A 公司工人打成一片，一月后就可随便出入车间，技术弄到手后就称病回家。有天，A 公司一位职员去 B 厂联系业务，发现坐在总工程师办公室的主人竟是那位装卸工，赶紧向领导汇报，但为时已晚。

11.兵贵机密 严守不泄

- 兵战计谋/军机贵于密而败于泄
- 商战韬略/严守机密，常存戒心

【毛泽东名论】

毛泽东在《论抗日游击战争的基本战术——袭击》中道：“必须保持袭击计划的秘密。袭击敌人虽有好的计划，若此计划一旦被敌人知道了，则不但一钱不值，还有遭受损失的危险。所以袭击计划之严守秘密是最要紧的。……应该注意下列事项：（1）袭击计划不应全部告知部下，只告部下以应知之事或分段告之（如在出发前，行军中以及到达目的地以后）；（2）对驻地人民及所请向导，均不应使其知道游击袭击的企图；（3）可能时，在出发时先向假方向走一段路然后折转向袭击目的前进，这在敌人耳目众多之时可采用之”。

“必须十分注意保守秘密，九分半不行，九分九也不行，非十分不可。”

【浅 析】

在中国革命战争的进程中，毛泽东历来重视保守军事机密。他在 1940 年给中央军委机要处的题词中，曾写下“保守机密、慎之又慎”的话。他在总结土地革命战争时期反“围剿”战争经验时，就明确提出要在战争准备阶段清除政治异己分子，以防止失、泄军事机密。要求在对群众进行政治动员时，防止泄露军事机密，他在关于我军的政治工作中曾强调，锄奸保卫和保密工作，为巩固部队所专设，是反间斗争所必须，务必特别注意。

军事行动特别是战争行动，关系作战成败、部队乃至国家安危，因而，始终是敌方间谍所刺探的对象和目标。对军机大事任何微小的不慎，或发生失泄军事机密的事件，部可能招致严重的损失。因为军事行动特别是作战行动一旦被对方掌握，那就危险临头了。

【兵战实例】

小布设伏何未成

1930 年，蒋介石调集 10 万兵力，开始了第一次“围剿”。

敌人气势汹汹，妄图依靠兵力、武器的绝对优势速战速决，因而急于寻找红军的主力作战。但我红一方面军遵照毛泽东制定的“诱敌深入，后发制人”的方针，就是不与敌人交战，几次使敌人扑空。12 月 1 日，红军主力已全部集结于宁都县的黄岗、小布地区，养精蓄锐，待机破敌。

12 月 24 日，红军总司令部发现敌谭道源五十师于午前 11 时到达源头、上潮、芦峰岭一线，有继续入侵小布之势，当即由总司令朱德、政治委员毛泽东签发了红字第十九号命令，决定“明（二十五）日先歼灭来犯小布之敌”。

但是，由于小布地区肃清反革命分子的工作未做彻底，潜伏在当地的一个反革命分子发现红军在此设伏，便化装潜出，向敌人通风报信。源头谭道源部正从阵地向小布前进，谭道源接到这个反革命分子的告密，立即命令部队撤回，红军在那里一连等了两天，就是等不到狡猾的谭道源，只得撤回来，另待战机。此后，红军同根据地党政机关一道，加强了纯洁内部、肃清反革命的工作，保证了红军的行动秘密不被敌人掌握，从而诱敌成功，连续在龙

岗、东韶设伏歼敌，打破了敌人对苏区的第一次反革命“围剿”。

【商战点语】

西方一位颇有威望的经济学家曾说：实业界的间谍活动不是什么道德问题，而是竞争手段。经济间谍的出现，就警告每一位企业经营者，既要善于收集和捕捉情报信息，又要学会妥善保护自己的机密。

企业间用间与反间是现代企业必须重视的问题。就拿开发一项新产品来说，对各种技术资料企业必须严格保密和加强管理，防止泄密，否则，就会陷入被动而失去竞争优势。

面对着无处不存在幽灵般的商探在刺探他人的技术绝招的竞争环境；而对着谁掌握了技术绝招，与此相关的产品谁就可以雄踞甚至垄断市场；“保密防谍，人人有责”，就成为经营决策者把握的重要原则。

【商战赢家范例】

神秘的“T-X”

谁敢堪称“世界第一饮料？”这非美国可口可乐莫属。在激烈竞争的国际市场上，可口可乐独占了美国1/3的汽水饮料市场，在全世界的140多个国家和地区也大有市场，畅销不衰，每天销售量逾3亿罐（瓶）。从这些数字上看，可口可乐荣登“世界第一饮料”的宝座是当之无愧的。

而伴随着“世界第一饮料”诞生的，令全世界都感到神秘的“T-X”香精配方，可谓是其百年来垄断着国际市场、独占鳌头的“头等功臣”。说它神秘，根本原因就在于他那“T-X”香精配方技术保密甚严，说它严能严到什么程度？据说，可口可乐刚问世时，公司只有经理和技术负责人知道配方的秘密。他俩将配方一分为二，各自保存一种叫做T-X的香精配方，然后出售给生产厂家。为了防止泄密，两人外出旅行甚至不准乘同一架飞机或列车，就这样，他们还怕泄密，后来又把这个绝密配方保存到乔治亚信托公司的一个保险库里。至今全美国知道这个密方的也不过10人。就这几个人，也只能凭脑子记忆，不准用任何形式把它记下来。正是这样，可口可乐保住了配方之密，从而保住了生产诀窍的秘密，也就保住了日后同其它对手竞争中走向成功之密，同时也保住了财富来源之密。

中国人的遗憾

1982年，在巴黎、香港的工艺品市场上，突然出现了大批标明“MADE IN JAPAN”的景泰蓝工艺品。由于日本的设备先进，工艺上逼真的模仿比中国传统工艺制造的景泰蓝还要地道，给我国一支独秀的景泰蓝工艺品在国际市场上树起了强大的竞争对手。景泰蓝工艺作为中华民族独有的千年绝技，是老祖宗留给我们的传家之宝，日本人对此梦寐以求，曾派出间谍千方百计获取这方面的技术秘密，但搞了多年都没有成功。后来，日本某厂收买了一个华裔日人，赋予他到中国偷景泰蓝制作工艺的任务。那个华侨到中国以“代理商”的身份，要求参观景泰蓝的制作过程。接待部门替他作了安排，厂方除了殷勤接待这位归国华侨“代理商”外，还让他参观工厂，而他把工艺制作过程从头至尾拍了照片，窃取了该项技术秘密。

改革开放初期，由于我国一些企业的技术工艺保密性不强，甚至有些企业经营者认为人家来自于先进发达的西方国家，对于一些“外国客人”的要

求，不加分析，导致许多外国公司打着参观的旗号盗窃了许多我国生产领域的先进技术。如我国上海某企业的“英雄”牌金笔，开缝，检验和磨尖三道工序一次完成。使用的笔套抛光结构简单，操作方便，抛光色泽自然，暗中有亮，匀称美观，是国际市场的抢手货。为此，世界著名的“派克”公司派代表团来我国参观。我国的有关接待人员竟无丝毫保密观念，代表团参观时，详细地拍摄了整个工艺流程。正因为缺乏保密观念，实际上也就是把价值十几万美元的技术专利拱手让给了人家。

某市化工助剂厂生产的优质产品——“胱胺酸”，日本人垂涎三尺，他们先后三次派人到该厂参观、学习、拍照、座谈，用各种办法将产品的生产工艺技术搞到手，这一切都未引起我方的注意，尔后利用我们的工艺技术改进他们的产品，使其很快打入国际市场，而我国的产品却在外国成为滞销产品，每年大约损失 300 多万美元。

第三篇 谋势造势

所谓造势，就是指市场竞争中的局中人，在双方竞争实力和所占领市场政治、地理等条件的基础上，通过自身努力，积极谋求和占据那些能增强自身能量的空间位置，主动地创造一种有利于己不利于对手的市场环境、格局和态势。造势的目的是使自己的力量增殖，并争取和保持市场上的主动权和自由权。也就是说，谋者是利用“势”之道，达到“任势取胜”之途。

对抗不是双方实际力量的直接简单撞击，而是转化为势能之后的功效比赛。力量在运用中要改变其形态，由于对抗双方力量布势不同，由此所拥有的能级就不同。其规律一般是：高位势制约低位势；外势制约内势；联网势制约星点势；一向势制约多向势；轴承势制约板块势；“要穴势”制约“线势”和“面势”。

毛泽东善于造势，其运筹造势谋略思维的中心问题是：如何使劣势装备的弱小的我军，能占据有利于生存发展的环境，能使自己的力量增殖，能在战略防御的不利态势中创造有利的态势，并始终在战略上造成有利于我的态势，彻底消灭敌人。毛泽东造势谋略艺术主要体现：一是从敌优我劣出发，造“先为不可胜”之势，即在保证自己利益不会丧失的基础上，去争取更多的利益。二是运用优胜劣败规律，造战役战斗我优敌劣之势，即以局部的优势和主动，向敌人局部劣势和被动一战而胜。三是着眼整体效益，造全局协调之势。

本篇内容包括：慎思明辨，先谋后战；创造条件，改善环境；自尊自强，敢于竞争；全方位多无化经营；情有独钟，取悦顾客；集思广益，民主管理；保质争优，开创名牌；开门大吉，顺风千里；专利产品，称雄市场共九条商战韬略。

12. 深谋远虑 全局为上

- 兵点计谋/纵观全局，善谋胜势
- 商战韬略/慎思明辨，先谋后战

【毛泽东名论】

《毛泽东选集》第160页道：“说到全局和局部的关系，不但战略和战役的关系如此，战役和战斗的关系也是如此。师的动作和团、营的动作的关系、连的动作与排、班动作的关系，就是实例。任何一级的首长，应当把自己注意的中心，放在哪些对于他所指挥的全局说来最重要最有决定意义的问题和动作上，而不应当放在其他的问题或动作上”。“指挥全局的人，最要紧的，是把自己的注意力摆在照顾战争的全局上面”，“这种全局性的东西，眼睛看不见，只能用心思去想才能懂得，不用心思去想，就不会懂得。”

【浅 析】

一个政党的领袖，一个军队的统帅，他的成败，绝不在于做成功某项事业，打赢某一战役，而在于在历史的关键时刻，作出切合历史与战争规律的决策，把革命逐步引向胜利。毛泽东就是一位能在历史关头作出英明决断的伟大领袖和军事统帅。他在领导和指挥中国革命战争的全部过程中，大至决胜全局震惊中外的大决战，小至每一个具体的战役、战斗，他都是胸怀全局，进行整体谋划，使人民军队由小到大，由弱到强，最终战胜了国内外强大的敌人，夺取了革命战争的最后胜利。

【兵战实例】

千里挺进大别山

1947年6月，刘邓大军强渡黄河，千里跃进大别山，揭开了中国人民解放军战略进攻的序幕。这是一个伟大的历史转折点。在这一转折中，毛泽东纵观全局，运筹帷幄，显示出了高超的指挥谋略。

为了实现夺取中原、实行反攻的战略计划，毛泽东作了“三军配合，两翼钳制”的周密部署。三军配合是：刘邓率大军中央突破，直趋大别山；陈毅、粟裕率华北野战军主力为左后一军，挺进苏鲁豫皖地区；陈赓、谢富治率两个纵队为右后一军，自晋南强渡黄河，挺进豫西。这样，三军在长江、淮河、黄河、汉水之间布成“品”字形阵势，互为犄角，逐鹿中原。两翼钳制是：陕北、山东的解放军主动出击敌人，拖住蒋军的后腿，以利南下三路大军。

毛泽东还考虑到挺进大别山是一种远离根据地、深入敌后、任务艰巨、情况复杂的作战，因此，对挺进大别山的前途做了三种估计：第一，付出了代价站不住脚，转回来；第二，付出了代价站不稳脚，在周围打游击；第三，付出了代价站稳了脚。从而使我军有了从坏处着想，向好的方向努力的心理准备。

6月30日夜，刘邓12万大军在鲁西南长达150公里的地段上，突破黄河天险，开始了史无前例的战略进攻。

大军突破黄河天险后，向为堵截而来的蒋军发起了鲁西南战役，经过28天的激烈连续作战，歼灭敌人5.6万余人，打通了跃进大别山的通道。

蒋介石不甘心这一失败，亲自坐镇开封，急调 30 个旅的庞大兵力，分 5 路对刘邓大军实行分路合击，甚至准备了更毒辣的一手，在开封附近掘开黄河堤坎，水淹解放军。

毛泽东权衡整个战局，命令刘邓大军趁敌人包围圈将拢未拢之际，甩开敌人，以半月行程直趋大别山。8 月 3 日，刘邓大军以锐不可挡之势，兵分三路向南疾驰，先后胜利地跨越了陇海路、黄泛区、沙河、涡河、洪河、淮河等障碍，粉碎了蒋军数十万人的前堵后追，于 8 月 27 日进入大别山区。与此同时，我军其它各路部队也按计划展开行动。

刘邓大军进攻大别山后，立即开展起重建大别山革命根据地的斗争，到 1948 年 3 月，先后歼敌 10 万多人，建立了 33 个县的新解放区。我军终于在大别山站住了脚，实现了毛泽东提出的最好前途。

【商战点语】

现代企业领导者，必须做到两点：第一：要谋全局，即高屋建瓴，统筹谋划，全方位地思考，防止顾此失彼，又要区别不同层次，分清轻缓急，把握有度。第二，要谋长远。在制定企业的战略决策时，既立足现实，又着眼未来；既从现实出发，又有未来意识和超越意识，使企业不断适应环境变化，处于主动和领先地位，把握和赢得未来。

企业经营者在制定经营战略规划时，要突出本厂产品的特色，以奇制胜。在经营方式上，要坚持走工艺专业化的道路，打破现行产品专业化和行业界限，发挥本企业的优势。在产品开发上，要坚持以填补空白为主，保证产品的独特性和领先地位，不与同类产品搞类同竞争。在经营策略上，企业经营者一般应突出某一策略，以形成自己的经营特色。

为使其得到实现，还必须具有符合这种经营战略规划的管理方式。企业经营者要善于找到这种结合点，把有特色的经营战略同高效率的管理方式结合起来，以实现既定的经营战略规划。

【商战赢家范例】

经营有谋的农民企业家

无锡农民企业家许福民，他在经营中坚持未战先谋，谋而后战的原则，取得了一连串的胜利。许福民在开办河培养殖场时，他利用生物链良性循环的原理，办了奶牛场、养鸭场，牛粪、鸭粪流入鱼塘，为浮游生物提供孳生的条件，浮游虫物正是鱼类理想的饵料。他养鱼采用立体式，水的上层养青鱼，中下层养鲫鱼，充分利用了水面，比养单一鱼种产量高出两倍多。联合国粮农组织专家来这里考察，认为这是亚太地区的最佳模式。许福民养鸭子也与众不同，一只鸭仅值几元钱，养产蛋鸭一只可收入 30 元，再把鸭蛋加工成皮蛋，一只蛋鸭又可增收几十元钱。出售鸭子价钱便宜，许福民想到北京的烤鸭很赚钱，就和同事们商量办个烤鸭店。北京烤鸭以肥著称，河培养殖场的英国“樱桃谷”良种鸭，正符合人们爱吃瘦肉的需要。于是，他们就在无锡闹市中办了“无锡烤鸭馆”。开张之后，三十几桌经常坐无虚席，开业十个月，营业额高达 400 万元。烤鸭每只平均 25 元，比活鸭高出几倍。鸭子的内脏、肥肝还能远销国外，换取外汇。

1987 年 6 月，许福民到澳大利亚考察，获悉有位印度老板急于低价出售一个农牧场，许福民经过一番调查，请示无锡市领导批准，这个拥有 6 万亩土地面积、6 栋别墅的农场，转眼变成了太湖农场。农场位于维多利亚河畔，

条件十分优越，5 万亩牧场， 1000 亩菜地， 2000 亩果园，一派兴旺景象，许福民计划重点办好养羊业，把牧场办成无锡市的毛纺业原料基地，又一个谋后而战的好计划正在付诸于行动。

13. 善战多胜 求之于势

- 兵战计谋/造势取胜，兵家之长
- 商战福略/创造条件，改善环境

【毛泽东名论】

毛泽东在其《论持久战》中道：“动员了全国的老百姓，就造成了陷敌于灭顶之灾的汪洋大海，造成了弥补武器等等缺陷的补救条件，造成了克服一切战争困难的前提。”在其《集中优势兵力，各个歼灭敌人》中道：“应集中绝对优势兵力，即集中六倍、五倍、四倍于敌，至少也是三倍于敌的兵力，并集中全部或大部的炮兵，从敌军诸阵地中，选择较弱的一点（不是两点），猛烈地攻击之，务期必克”。

“以少击众，以劣势对优势而获胜。都是先以自己局部的优势和主动。向着敌人局部的劣势和被动，一战而胜，再及其余，各个击破，全局因而转成了优势，转成了主动”。（《毛泽东选集》合订本第78页）

【浅 析】

造势在毛泽东军事谋略中占有重要的位置，可以说，其一切谋略思维活动都要围绕“势”作文章。在指导中国革命战争的实践中，毛泽东不仅重视造势，而且善于谋势，把造势的活剧演得有声有色。毛泽东运筹造势谋略思维的中心问题是：如何使劣势装备的弱小的我军，能占据有利于生存发展的环境，能使自己的力量增殖，能在战略防御的不利态势中创造有利的态势、并始终在战略上造成有利于我的态势，彻底歼灭敌人。毛泽东认为，战略、战役、战术上都有一个造势问题，而战略、战役尤其需要造势。

毛泽东指导中国革命战争中，主要从以下几个方面谋势造势。其一，从敌优我劣出发，造“先为不可胜”之势。其二，适用优胜劣败规律，造战役战斗我优敌劣之势。其三，着眼整体效益，造全局协调之势。另外，毛泽东在战争中十分重视政治宣传，制造态势。他认为，政治宣传，政治思想工作，是战胜敌人的非常重要手段。革命战争的实践告诉我们，当我们的党、我们的高级指挥员把某项战斗任务的正确性、科学性以及它与群众利益、国家利益乃至参与者的利益关系说清，把如何进行这项工作说清，把进退成败的后果说清，大家统一认识后，就会形成一种群体的心理态势，思想倾向、情绪倾斜。在这种“势”的情况下，就会出现振臂一挥，群情激奋，以排山倒海之势奔向预定目标。革命政治工作是一切革命军队的生命线与灵魂，在一定意义上也是制造革命的有利态势。

【兵战实例】

制造一势

毛泽东在领导中国革命中，是非常注重统一战线工作的。从谋略的角度看，是非常重视造势工作的。大革命时期，他在《中国社会各阶级的分析》中指出：“可知一切勾结帝国主义的军阀、官僚、买办阶级、大地主阶级以及附属于他们的一部分反动知识界，是我们的敌人。工业无产阶级是我们革命的领导力量。一切半无产阶级、小资产阶级，是我们接近的朋友。那动摇不定的中产阶级，其右翼可能是我们的敌人，其左翼可能是我们的朋友，

但我们要时常提防他们，不要让他们扰乱了我们的阵线”。在抗日战争初期，他又进一步论述和研究了统一战线问题。他认为在半殖民地、半封建社会的中国，革命的敌人是十分强大的，不但有帝国主义，而且有封建主义及其代理人，他们纠集在一起，使反革命力量暂时还大于革命力量。要打倒日本帝国主义和中国反革命势力的事业，不是一两天可以成功的，必须准备花费长久的时间，不是少一点力量可以成功的，必须积聚雄厚的力量”（《毛泽东选集》一卷本，第138页）。这种革命的长期性和复杂性，要求我们党要适应情况，改变策略，建立广泛的抗日民族统一战线。中国革命胜利的实践证明毛泽东的这一思想是正确的，证明了科学的造势工作的重要性。

【商战点语】

企业经营者要做到经营中有势乘势，无势造势，固势利导，才能不失时机地打赢商战。

为了企业的生存发展，经营者必须从以下几个方面着手取得良好的“兵势”。其一：雄厚的资金优势。资金是企业生命的血液，资金雄厚，能经受市场变化的考验。中小企业的资金没有大企业的雄厚，自然不能产生巨大的“兵势”，但中小企业可以利用灵活性大，容易调整这个特点适应情况的变化。其二：领先的科学技术。使用先进的科学技术，在同行业中居于领先地位，就能够以势压人。其三：团结向上，勇于拼搏的企业主人翁精神。一个企业中全体职工的精神状态，如同军队中的“士气”一样。士气宏大，锐不可当。其四：巨大的宣传优势。企业的宣传，特别是企业形象，会影响企业产品的信誉。一些企业花高额资金进行旷日持久的广告宣传，正是为了使企业产品的形象深入顾客心目之中。在广告宣传的同时还可利用捐助福利企业，借助报刊、广播、电视、体育运动会等媒介。

【商战赢家范例】

巧用广告造声势

派克笔被称为“世界第一笔”，它于1889年申请专利，至今已100余年，现在年销售量已达5500万支自来水笔，3200万支圆珠笔及替换笔芯，300万瓶墨水，产品销至120个国家和地区。派克笔公司除了坚持质量第一外，还利用一切机会创造公司的巨大声势。1945年欧洲盟军总司令艾森豪威尔在法国签署第二次世界大战结束协约时用的是特制派克笔，笔上有四颗纯金星，代表艾森豪威尔四星级上将军衔。1945年太平洋盟军总司令麦克阿瑟也用派克笔签署了日本投降受降书。1972年尼克松访华时，赠给毛主席的就是一对特制派克笔。1984年11月，美国“发现者”号飞行太空时，携带了派克笔，“发现者”号返回地球时，这支笔顿时身价倍增。1987年12月8日，里根与戈尔巴乔夫在冰岛签署“关于消除中程导弹”协议时，用的也是派克笔。派克笔正是抓住了这些历史大特写的镜头，才使自己的产品赢得了世界顾客，深深地为世界扎了根。

可口可乐公司为了宣传一种新研制的能减肥的可口可乐，于1988年公司出巨资租用电台城音乐厅，举办了一个有世界名流参加的4000人盛大聚会，狂欢4个小时，同时，在世界各地的分公司也举行了类似的小型促销活动。据初步估计，可口可乐公司为此支付的广告费用达5000万美元，可口可乐的广告被译成40多种文字，不断出现在各地的电视、报刊杂志和公共场所。由此看来，可口可乐虽已风靡全球，但它仍十分重视造成极大的声势，使自己

的产品更加深入人心。

智创轰动效应

深圳一家玩具小厂。1985 年只有 30 人，资金 25 万元。为了扩大宣传面，该厂不惜花重金在各大报纸上刊登这样一则消息：

“你为本厂提供一条好建议，提供一条批评意见，即可获得该厂特别奖 1000 元。”于是关注这家玩具小厂的家长逐渐多了起来，更重要的是吸引了一大批儿童顾客，因为他们的选择最能说明问题的症结。结果，这家小厂开始收到众多的批评和建议意见，从而改进了产品性能，增添了花色品种。单是这一项，工厂就花去了 20 万元。

于是，该厂又在报纸上刊登了一则广告：

“20 万元也买不了你赤诚的心。”

由此一下形成轰动效应，订单如雪片般飞来。制造轰动效应需要金钱，更重要的是需要智慧。

14.敢于斗争 敢于胜利

- 兵战计谋/藐视敌人，壮我军威
 - 商战韬略/自尊自强，敢于竞争
-

【毛泽东名论】

毛泽东同志《在中共中央政治局武昌会议上的讲话》中阐述道：“同世界一切事物无不具有两重性（即对立统一规律）一样，帝国主义和一切反动派也有两重性，他们既是真老虎又是纸老虎。……从本质上看，从长期看，必须如实地把帝国主义和一切反动派，都看成纸老虎。从这点上，建立我们的战略思想。另一方面，他们又是活的真老虎，他们会吃人的。从这点上，建立我们的策略思想和战术思想。”

“对美国军队，如果不接触它，就会怕它。我们跟它打了33个月，把他的底摸熟了。美帝国主义并不可怕，就是那么一回事。”（《毛泽东选集》第5卷第103页）

【浅 析】

“在战略上藐视敌人，在战术上重视敌人”的理论，是毛泽东将马克思主义用于中国革命实际，认真研究中国革命战争的特点和规律，并从实践中不断总结提高，提出的具有根本指导意义的科学理论。这个理论武装了中国人民，成为指导中国人民革命战争取得不断胜利的作战原则。藐视和重视是辩证的统一，是相辅相成的。它既是宏观的规律，但更需主观的把握。如果在战略上不藐视敌人，只看到敌人暂时强大的一面，看不到敌人本质上虚弱的一面，被敌人吓倒了，不敢与敌人斗争，那就根本谈不到战术上的重视了。又如果在具体的战役战斗上，在具体的问题上不重视敌人，只看到敌人本质上虚弱的一面，看不到敌人暂时还有力量的一面，而骄傲轻敌，不认真对待，那就在具体作战中要吃败仗的。在吃了一些败仗后，战局就会更加处于被动，甚至由轻敌变为惧敌，在战略上也就不敢藐视敌人了。

【兵战实例】

一切反动派都是纸老虎

毛泽东一生中最不怕洋鬼子，不仅不怕英国佬，更不怕美国佬，他说一切反动派都是“纸老虎”，这是他战略上的看法。可到战场上，尤其是我志愿军雄赳赳、气昂昂地跨过鸭绿江后，他要求彭老总和一切指挥员确实要重视敌人。

出征前，毛泽东同彭德怀在中南海彻夜长谈，面授机宜：“我军入朝后，在元山、平壤线以北大块山区打开朝鲜的根据地，并以该线以北，德川、宁远公路线以南地区构筑两道至三道防线。第一个时期只打防御战，歼灭小股敌人。如敌来攻，则在阵地前面分割歼灭之。待我军装备训练完毕、空中和地上均对敌具有压倒的优势条件后，再配合朝鲜人民军举行反攻，歼灭美国侵略军。”

1950年10月19日，我志愿军雄赳赳地跨过鸭绿江之后，亲美南韩军已攻占北朝鲜首都平壤，并迅速越过志愿军预定的防线。面对战争局势的转变，毛泽东审时度势，当机立断，指示彭德怀：放弃原定计划，改取从运动中歼

敌，并且力争此次战役的完满胜利；力争在敌机炸扰下仍能保持旺盛的士气，进行有力的作战；力争在敌人从美国或他处增调兵力到朝鲜以前，多歼灭几部分敌人的兵力，使其增补赶不上损失。总之，“应在稳当可靠的基础上，争取一切可能的胜利”。在作战的战略战术上，毛泽东指出韩战能否胜利，主要取决以下三点：其一：目前正在部署的战役，是否能利用敌人完全没有料到的突然性，全歼两个三个甚至四个南朝鲜师，此战如果是一个大胜仗，则敌人将重新部署，在现有兵力的条件下，敌人将立即处于被动地位。否则形势将改为于敌有利；其二：敌人飞机杀伤我之人员、妨碍我之活动究竟有多大，我军利用夜间行军作战的熟练程度如何，能否在敌人大量飞机威胁下进行有利的作战；其三：美国是否再增兵朝鲜（如五至十个师），或在美增兵之前，我军能否在运动战中及打孤立据点的作战中歼灭几个美国师及几个南朝鲜师。

在毛泽东正确的战略、战术的指导下，英勇善战的志愿军首战便取得了胜利，歼敌 1.5 万余人，粉碎了敌人感恩节占领全朝鲜的企图，将敌人从鸭绿江边赶到了清川江以南，初步稳定了朝鲜战局，并取得了同美军作战的初步经验，为尔后作战创造了有利的条件。初战的胜利，主要是志愿兵的各级指挥员完全遵守毛泽东的部署，在战术上重视敌人，打敌人于措手不及的结果。

【商战点语】

大批的乡镇企业和私营企业，由于历史的原因，开始筹建时，大都有决策水平低、设备落后、管理不善、信息不灵、产品质量差、能耗物耗高、经营行为不规范、三废治理差、经济效益低等问题，这种企业要同国营大中型企业竞争，实力显然不足，在全国经济过热时，这些企业也可能发展存在，但一遇大的经济风浪，就会危在旦夕，如果没有正确的战略观，战术观，就可能败下阵来。这一现实就要求这些企业在战略上敢于藐视困难、增强信心，振奋精神，采取一系列对策，在战术上采取灵活多变的策略，重视对手，才能使自己的企业得到持久、稳定、健康的发展。

【商战赢家范例】

“亚细亚”的诀窍

在中原的大地上，屹然矗立起了一个经营史上的丰碑，那就是郑州亚细亚。懂行的人看看每到晚上中央电视台新闻联播之后那段黄金时间里以秒计酬的亚细亚的广告，也许就能了解一下亚细亚的风采、亚细亚的经营策略、亚细亚的竞争思路。这个刚刚诞生的股份制企业，是怎样在战略上敢同拥有雄厚实力的国营大中型商业企业一展风采，又怎样从战术上一比高低的？难怪郑州市有那么几家国营老店也败下阵来。商城大厦是郑州老牌的国营企业，重新整修后拥有营业面积 10 000 余平方米。他们想凭借国营企业几十年形成的购销渠道、雄厚实力、充足货源在商战中取胜。1989 年整修后，决定迎国庆 10 月 1 日正式开业，9 月 1 日试营业。试营业也没有采用亚细亚开业时那样“火爆”闹腾的形式，想以薄利多销、稳打稳扎的策略争取消费者，完全没有把股份制企业亚细亚商场的成功当回事。结果，商城大厦试营业的第一天，突然发现刚开业不到半年的亚细亚又变了个样，像个刚出花轿的新娘，里外粉饰一新。商场外安彩灯，插彩旗，放气球，西门口还搭了个大戏台。亚细亚艺术团和时装表演队在上面眼花缭乱地摆动着，演唱着；商场大

厅举办鲜花展，过路人能看到亚细亚两米高的大横幅，上书“所见商品九五折”，鞭炮比商城放的更长更响……，以致使顾客都搞懵了，今天到底是商城大厦开业，还是亚细亚开业？结果亚细亚张灯结彩，喜气洋洋的气氛吸引了大批顾客。相比之下商城大厦的生意却没那么火爆。这种场面让商场人始料未及，尴尬不堪。加之，此后亚细亚派人跟着顾客混进商城，用小本抄商品价格，用对讲机向本部老板报告商品价格，在价格上做文章，几乎把商城大厦卖得很好的“新飞”冰箱挤跨。

后来，郑州五大国营商业联合起来同亚细亚竞争，亚细亚看到国营企业在体制上存在的问题，以自己独立自主的优势与其竞争。首先制定了“升华——1990”亚细亚发展战略，并采取一系列重大举措，争取人心，吸引顾客。例如：向“二七纪念塔致敬”，终生赡养二七老工人；每天上班前的升旗仪式，同天安门前国旗班搞“军民共建”等等，使亚细亚在商城如林的中原大地，站稳了脚跟。

15. 多手准备 多种经营

- 兵战计谋/不打无准备之仗
- 商战韬略/全方位多元化经营

【毛泽东名论】

毛泽东在《论持久战》中道：“优势而无准备，不是真正的优势，也没有主动。懂得这一点，劣势而有准备之军，常可对敌举行不意的攻势，把优势者打败”。

“不打无准备之仗，不打无把握之仗，每战都应力求有准备，力求在敌我力量对比下有胜利的把握”。（毛泽东《目前形势和我们的任务》）

“向着最坏的一种可能性作准备是完全必要的，但不是抛弃好的可能性，而正是为着争取好的可能性并使之变为现实性的一个条件。这次我们充分地准备着对付国民党的破裂，就使国民党不敢轻于破裂了”。（《毛泽东选集》）

【浅 析】

在中国革命战争的进程中，毛泽东的作战运筹，历来注重充分准备，多手准备。到了战场上，他总要求下级指挥员充分准备最坏的可能性出现，努力争取最好的可能性实现，这也是毛泽东作战运筹的特色之一。

什么叫有准备？主要是“五行”的掌握分析、判断，从而立下正确的决心，拟定作战计划；区分任务，部署兵力，组织协同和各种障碍；部队的休整训练及深入的思想政治动员；组织地方武装力量的配合，民众的支援等。有把握，主要是指具备了战胜敌人的各种条件，如好打的敌人，人民、地形、天候等条件对我有利，我军集中了优势兵力，做了充分准备，敌军失误，我军作战方法巧妙，以及乘敌不备，出其不意等等。不过，战争中的情况是千变万化的，必须按照不同的情况灵机处置。有时在局部看来，虽已有了充分准备，确有胜利把握，但在全局来讲，局部的胜利对全局不利，这时就不能急于打；有时全局需要马上打，在局部没有准备好时，也要坚决出击，边打边准备，夺取作战胜利。

【兵战实例】

防患未然

1948年9月，解放战争进入第三年，战争形势朝着更加有利于我而不利子敌的方向发展。此时，蒋介石不得不将“全面防御”改为“重点防御”。当时济南是敌人在山东的最后一个战略要点，是蒋介石藉以支持华北、华东残局的战略要地之一，由国民党第二绥区王耀武所属11万余人据守，同时敌人还在徐州集结了3个兵团23个旅的重兵集团，准备随时北援济南。

根据战局的发展，毛泽东指示华东野战军于8、9月攻克济南，然后全力南下作战。8月26日，毛泽东与中央军委电告华东野战军：“‘攻济打援’战役必须预先估计有三种可能：（一）在援敌距离济南尚远之时攻克济南；

（二）在援敌距离已近之时攻克济南；（三）在援敌距离已近之时尚未攻克济南。你们应首先争取第一种，其次争取第二种，又其次应有办法对付第三种。”同时要求“在第三种情况出现时，你们不但在兵力上，而且在弹药上

和粮秣上均有办法战胜敌人。”8月28日，毛泽东、中央军委又电示华东野战军：“战役关系甚大”，“战役计划应以能对付最坏情况”即以“在援敌距离已近之时尚未攻克济南”为根本出发点，而不应以（一）（二）两种情况为根本出发点。其目的是要求华东野战军防患未然，从最坏可能出发，努力争取最好的现实。

华东野战军根据毛泽东的指示，决定以7个纵队攻城，以9个纵队打援，如援兵不来，则增强攻城力量。9月16日，济南战役打响，17日至20日解决敌城外防御阵地和外围据点，23日向济南发起了总攻，援敌未敢轻动24日将敌全部消灭，王耀武被俘。此战役严重打击了蒋介石“重点防御”的计划，为我军的战略决战创造了有利条件。

【商战点语】

纽约房地产大王朗普说：“多考虑消极因素。我做生意很保守，总作最坏估计。如果你对最坏的情况有所打算，如果你在逆境中仍能生存，那么在顺利的时候一切都好办了”。

守势经营，防败有备是一种战术。然而在现代日益激烈的商战中，更多的经营者都是采用开发新产品，开拓新市场，适应全方位多元化的经营战略，大打“有备无患”之战，使企业得以在激烈的市场中始终保持主动地位，“即使这个篮子的鸡蛋打破了，另一个篮子还有鸡蛋”，足以保证企业的效益稳定增长。

全方位多元化经营是一种协同战略，企业实行多品种、多规格、多花色生产；在服务对象上考虑到多用户；在销售业务上考虑到多渠道。这样，“有备无患”，“东方不亮西方亮”，企业经营风险适当分散，能在激烈的市场竞争中有较大的回旋余地，不至于在一棵树上吊死。

【商战赢家范例】

多元化经营

广东健力宝集团有限公司原本只生产饮料，随着产品销路看好，逐渐形成规模后，便经营与饮料生产有关的制罐、印刷等行业，这些行业组建入集团，不仅降低了产品的成本，更重要的是产品形成了一条龙生产线，使大批量生产成为现实，给健力宝集团插上了金翅膀。健力宝集团还利用自己在运动员中的优势，利用明星效应，把体操王子、奥运会三块金牌获得者李宁聘入集团，建起了“李宁”服装公司，涉足于服装行业。健力宝集团广结善纳成了南粤大地上一艘“航空母舰”。

有备不败

近年来国际航运业困难重重，然而原联邦德国的汉沙航空公司却事业兴隆，蒸蒸日上，成为国际上经营最有效的航空公司之一。“汉沙”的策略就在于改变以往单一经营为多元化经营。除了正常的航运业务外，其触角伸向了各个领域。首先是兼营维修，该公司每年要为世界各国的航空公司维修50多架飞机，培训各种专业人员；其次是兼营制造，从飞机上的座椅、座垫，到旅途中欣赏音乐用的耳机、餐具，凡与航运有关的产品它都制造。另外，它还兼营旅游，仅沙公司兴建了许多旅馆、游乐场，甚至还有自己的旅游专线、专车、专机。类似这样多元化经营，在西方世界俯拾皆是。

如在日本，松下电器公司是著名的家用电器商，但现在正在生产大型集成电路和精密陶瓷；丰田不仅制造各种汽车，还生产各种预制房屋，继而经营房地产；精工集团除继续大力提高在钟表商业中的地位外，还跻身于机械、电脑、半导体行业，把经营的触角伸向一切可以伸向的领域，索尼公司的经营范围也逐步由电子产品扩展到保险业务及体育用品。日本许多综合商社的业务活动都是包罗万象，甚至到国外合资开发石油、森林资源或从事香蕉种植等。

16. 兵家之道 攻心为上

- 兵战计谋/围而不打，隔而不围
- 商战韬略/情有独钟，取悦顾客

【毛泽东名论】

毛泽东在《关于平津战役的作战方针》中指出：平津前线人民军队在一定时间内的“基本原则是围而不打（例如对张家口、新保安），有的则是隔而不围（即只作战略包围，隔断诸敌联系，而不作战役包围，例如对平、津、通州），以待部署完成之后各个歼敌”。（《毛泽东选集》第1257页）

【浅 析】

“攻心为上，攻城为下；心战为上，兵战为下”的谋略思想，一直为历代兵家所推崇。在中国革命战争中，毛泽东也非常重视对这一谋略思想的运用，对敌军坚持军事打击和政治瓦解相结合，收到了很好的效果。

纵观中国革命战争史，就不难看出，毛泽东在指挥我军作战中，一贯主张利用反革命内部的每一冲突，从积极方面扩大他们内部的裂痕，推动敌人内部矛盾的爆发，与敌营垒中可能与我们合作的成份或今天还不是我们的主要敌人，建立暂时的联盟去反对主要敌人。毛泽东特别注意“进行公开的广大的政治宣传和政治攻势”，来扩大敌人内部矛盾。

毛泽东善于攻心，其作用可见一斑。

【兵战实例】

和平解放北平

1948年11月，大决战首战辽沈战役刚刚结束，第二大战役淮海战役打的正酣，毛泽东随即又发动了第三大战役——平津战役，出其不意地对华北敌人实施战略包围，此时，国民党华北守敌傅作义集团成了惊弓之鸟，毛泽东和中央军委看到北平“不战而屈他人之兵”的形势已经到来，更觉得这是一次难得的机会。

毛泽东调集了我东北野战军、华北野战军的两个兵团及地方部队共一百多万人的强大兵力，对华北守敌形成了大军压境之势。

北平是我国的文化古都，为使这座千年的文化古城能完好无损地回到人民手中，并使北平二百万人的生命财产免遭损伤，毛泽东和中央军委对华北之敌采取了军事打击和政治争取双管齐下的方针，一方面做好抑制华北之敌就地消灭的充分准备，一方面通过各种渠道与傅作义进行谈判，争取和平解放北平。

傅作义凭借着手中还掌握着50万军队，起初与我软磨硬抗，他一面固守北平并打算在万不得已时西逃或南撤，一面在谈判中讨价还价，心存观望。

为了打掉傅作义的幻想，我军先后解放了新保安和石家庄，并坚决彻底地消灭了拒不投降的天津守敌。至此，傅作义南逃无路，西撤不成，完全陷入了孤立之中。

1月16日，我平津前线以司令员林彪、政治委员罗荣桓的名义，向傅作义发出了最后通牒，要他限期将部队开出城外，否则，我将象对天津顽敌一样全歼不贷。在我强大的军事压力和各种条件的作用下，傅作义始明大义，

于1月20日接受毛泽东发表的“11项和平条件”，率北平守军25万人全部开出城外，接受我军和平改编。至此，北平宣告和平解放，我“不战而屈人之兵”的目标得以圆满实现。

【商战点语】

商战之攻心，其实质就是掌握消费者的购买心理，去取悦顾客。现代心理学研究证明，虽然人心难测，各有各的特点，但仍有一些共同点：如好奇心、自尊心、虚荣心等都是人皆有之。企业经营者可以利用这些共同的心理，来进行“攻心”活动。

在商品的销售活动中，企业经营者，有些广告的制作完全可以利用人们的好奇心、自尊心、虚荣心等。有人预测，不久的将来，社会将进入“感性消费时代”。所谓“感性消费”，就是指消费者购买商品，是为了一种感情上的渴求，或是一种心理上的认同。这就要求企业经营者，在生产、销售过程中注意与消费者感情沟通，以达到促销的目的。

企业经营者如果在商战中，能够正确地掌握顾客的心理，采取适当的心理价格策略，在产品销售中往往会起到意想不到的作用。

可以这样说，只要经营者把握消费者心理变化及其规律，统筹企业的经营决策和市场竞销策略，就能打一场漂亮的“攻心战”。而在商品销售过程中，购买心理存在着以下几个环节：注意力→购买兴趣→购买欲望→购买行为，这些是“攻心”的要领。

【商战赢家范例】

“好奇心”招来众顾客

在泰国首都曼谷有家酒吧的主人，在自己门口放着一个巨型酒桶，外面写着醒目的大字“不准偷看！”许多过往行人十分好奇，偏偏要看个究竟。那知道，只要把头探进桶里，便可闻到一股清醇芬香的酒味，还可看到桶底酒中隐显的“本店美酒与众不同，请享用”字样，不少大叫“上当”的人，在嫣然一笑之后，却因酒瘾顿上，也都进店试饮几杯，“酒吧”的生意可想而知。

在香港，一天突然一群人围在一家专营胶粘剂的商店门口，原来该店推出一种最新的“强力万能胶水”，为了使这种胶水被人们所了解，这家店主人用该胶把一枚价值数千元的金币贴在墙上，并宣布谁能用手把这块金币掰下来，金币便归其所有。一时，该店门庭若市，登场一试者不乏其人。然而许多习武的“壮士”费了九牛二虎之力，却只能“望钱兴叹”，徒劳无功。有位自称“力拔千钧”的气功师，专程前来“牛刀小试”，结果也空手而归。于是，这种胶水的良好性能名声远扬，商店做了一笔大生意。

怕吃亏——“定心丸”

“成功者都能抓住消费者怕吃亏的心理”是香港人写在《生意经》上的一句话，它启迪了无数企业经营厂长走向了成功之路。

河南参药厂的王厂长就从中受到很大启发。他想，我是生产药品的，我的消费者怕什么呢？如果能让消费者放心吃我的药，我是不是就能成功呢？于是，他跑到长春，召开了一个大型新闻发布会，详细介绍了本厂生产的“降糖舒”治疗糖尿病的效用，并宣布：患者服用三个疗程后，如无效，凭购药

发票和医院证明，可以退款。此招一出，神了，参药厂库存的 40 万盒“降糖舒”一下子销光了。有没有要求退款的呢？有！王厂长说话算数，患者服药效果不佳可能有各种原因，但只要有医院证明，吃了参药厂的“降糖舒”没管事，就退款。最后，“降糖舒”成了“参药厂”的拳头产品而畅销不衰。

后来，他们又创出“风湿圣药”保险的新招。凡是服用了参药厂生产的“风湿圣药”未见疗效者，可凭购药发票及医院证明，向该厂所在地的保险公司索赔。有保险公司赔付，患者不是就更加放心了吗？9 月底办的保险，到年底，“风湿”“圣药”销了 400 万元。付保险公司的款是 2.4 万元，占销售额的千分之六，索赔的人还不满十个，保险公司也合算。王厂长又成功了，而成功的背后，却闪烁着王厂长善抓消费者心态的智慧之光。

17.军民一人 天下归心

- 兵战计谋/寻求源泉，组织力量
 - 商战韬略/集思广益，民主管理
-

【毛泽东名论】

毛泽东在《论持久战》中道：“战争伟力之最深厚根源，存在于民众之中”。

“要打好仗，不光要干部齐心，还要战士齐心”“群众齐心了，一切事情就好办了”，（《毛泽东选集》第213页）

“蒋介石虽有美国援助，但是人心不顺，士气不高……，我们虽无外国援助，但是人心归向，士气高涨，……，因此，我们是能够战胜蒋介石的”。（《毛泽东选集》第1083页）

“蒋介石军事力量的优势，只是暂时的现象，只是临时起作用的因素；美帝国主义的援助，也只是临时起作用的因素……，人心的向背，则是经常起作用的因素，而在这方面，人民解放军则占着优势”。（《毛泽东选集》第1142页）

【浅 析】

陈毅元帅有过这样一句精辟的论述，“淮海战役的胜利，是人民群众用小车推出来的。”可见，人民，只有人民，才是战争力量最深厚的源泉。毛泽东兵民是胜利之本的谋略思想关键在于毛泽东认识到了战争伟力深存于民众之中，首先在于“民心”“兵心”的倾向，可以改变战争力量的强弱对比。毛泽东认为，战争是力量的比赛。但战争力量的对比不只是经济力和军力的对比，而且是人力和人心的对比，军力和经济力是人去掌握的。因此，人力和人心，特别是人心的向背，往往能决定战争的胜负。其次，战争伟力深存于民众之中，还在于人民群众中蕴藏了巨大的革命力量。毛泽东认为，只要克服了民众的无组织状态，广泛地动员了全国的老百姓，就可以造成陷敌于灭顶之灾的汪洋大海，造成弥补武器等缺陷的补救条件，造成克服一切战争困难的前提。上述这些是毛泽东同志在领导中国革命战争的伟大实践中创立的并具有中国特色的人民战争的理论。毛泽东的人民战争思想的基本特点和主要内容是：革命战争在中国共产党的领导下，一切为了人民群众的利益，坚决地相信和依靠人民群众，充分动员、组织和武装人民群众，实行彻底的人民战争。

【兵战实例】

群众力量大无边

抗日战争时期，晋察冀北岳区的妇女，组织起来参加各种抗日救国斗争。其一、二、四分区，在1938年的半年内就做军装77500件，军鞋12万双，袜子2.7万双，手套1.1万副，子弹袋3000条。全区1938年至1942年，妇女慰劳子弟兵的粮食27万斤，钱1万元。唐县1941年2月间，出现12个送郎、送哥参军的事。1938年至1942年，三个县的妇女动员丈夫、儿子上前线的达，952人。唐县王各庄一天查出32个奸细，该县妇女一个月破坏敌电线30里、交通30里。妇女还参加战场抬担架，各村建立秘密情报网，保

证抗日通讯等工作。在辽沈、淮海、平津三大战役期间，据不完全统计，各地支前民工达 539 万人，担架 10 多万副，大车 38 万辆，牲畜 100 多万头，运粮食 95 亿斤。在辽沈战役中，被命名为“支前模范县”的北镇县，全县 74 300 多个劳动力，参加支前工作就达 74 200 多人次。淮海战役中，民工出动小车 410 900 万辆，挑子 42 000 多副，运送粮食 5 亿多斤，弹药物资 330 多万吨。上述这一串串数字表明，毛泽东把人民群众是历史的创造者运用于研究战争，并创造出“兵民是胜利之本”的战略和指导思想，符合了中国的国情，也成了人民军队以弱胜强，在于民众的拥护和支持的根本原因。

“黄洋界上炮声隆”

1928 年 8 月中旬，毛泽东率领三十一团两个营兵力，在永新、莲花、茶陵三角地带集结，准备下一步行动。这时，突然得到我军二十九团在湖南失利的消息，毛泽东当即决定，由他率领三十一团第三营到桂东去迎接战败的二十八团，命令第一营坚守井冈山。敌人得知消息之后，奔袭井冈山，营长陈毅安急忙率领两个连队跨过山峰，到达位于井冈山北面的黄洋界，黄洋界海拔一千三百多米，山峰之间，如万丈深谷，极为险峻，且只有一条荆棘丛生的小路，可谓是易守难攻。八月三十日，敌人用一个师的兵力，向黄洋界发动进攻，由于敌仰我俯，草丛里又插上了竹钉，敌人只能一个一个缓慢匍匐行进，每一个兵又要保持一定距离才能射击。因此，敌虽以一个师人马偷袭黄洋界，可是由于地形限制，使用在火线上的最多只是一个营。我两个连的兵力进入阵地后，又加固了工事，做了许多单兵掩体，还拣了些石块，必要时作投掷用。我前沿壕堑是第一个连的一个排，其余二排作第二梯队。第三连除向茅坪派出一个排警戒外，其余全部在阵地休息待命，敌人鱼贯式队形进攻无效，便用机枪射击掩护，然而低射妨碍它的士兵前进，高射则子弹在空中呼啸，无明确的射击目标。我则弹无虚发，敌人仗着人多，中午便换了进攻部队，攻击也更猛些。但他们一连发起多次进攻，却未能通过小山梁的一个隘路，有的竹钉刺脚板，好似触了电，跑也不行，爬也不行，哭的哭，喊的喊，有的刺破肚皮，有的刺破身手，任凭长官怎么督促，敌人就是无法接近我前沿阵地。象这样的竹钉防线，不只在黄洋界有，在八面山上，在鹿寨底下，也布署了，以加强防御力量。事实证明，这种防线在井冈山地区特殊的地理环境中是十分有效的。下午 4 时许，我红军战士把南昌起义部队留在茨坪修械厂修理的八二迫击炮抬来了一门，放置在营指挥阵地附近，向敌人发射了三发炮弹，其中一发正落在敌指挥阵地爆炸了。敌人原以为我主力部队不在山上，听见我隆隆的炮声后，又以为我主力部队回到了山上，直吓得魂飞魄散。“黄洋界上炮声隆，报道敌人宵遁”。夜间，敌人乘云雾弥漫，我无法下山追击之际，溜回酃县去了，困在宁冈新城之敌，则不敢越雷池一步。此次战斗敌人死伤 300 余人，而我红军仅伤数人，创造了以少胜多、以弱胜强的著名战例。

9 月 26 日，毛泽东、朱德率红军主力回到井冈山。当毛泽东得知我井冈山以两连兵力，按照他的指示，坚守井冈山，打退了十倍于我之敌的进攻时，非常高兴，挥笔写下了《西江月·井冈山》这首光辉词章。词中写道：“山上旌旗在望，山头鼓角相闻。敌军围困万千重，我自岿然不动。早已森严壁垒，更加众志成城。黄洋界上炮声隆，报道敌军宵遁”。尔后他在 11 月写给

中共中央的报告（即《井冈山的斗争》）中说：“八月三十日敌湘赣两军各一部乘我军欲归未归之际，攻击井冈山，我守军不足一营，凭险抵抗，将敌击溃，保存了这个根据地”。

【商战点语】

相信和依靠人民群众，充分动员、组织和武装人民群众的思想是毛泽东人民战争的精髓，也是我们各项工作取得胜利的法宝。在社会主义条件下，职工群众是企业的真正主人，他们有权而且必须参加企业管理。因此，企业实行厂长经理负责制以后，如何充分发挥社会主义制度的优越性，全心全意地依靠工人阶级办企业，实现工人群众参与、监督、管理企业的民主权力，创造宽松、和谐的企业环境，充分调动职工群众积极性，是企业领导者的一项重要任务。

民主管理是厂长正确决策的基础，通过民主管理，可以发挥职工群众参与企业重大决策的积极性。大家献计献策、集思广益，可以补充和完善厂长经理决策的内容，使厂长的决策内容建立在职工群众充分理解和支持的基础上，从而避免决策失误，保障科学决策得到有效的贯彻执行。不仅如此，民主管理更是社会化大生产发展的必然要求。现代企业随着生产技术装备日益复杂化，劳动分工越来越细，协作联系越来越紧密，只靠少数管理人员进行强制的、约束性的管理是不能达到提高劳动生产率的目的。

【商战赢家范例】

“三心”换“三力”

1984年，石家庄市华新包装厂因种种原因，人心涣散，管理混乱，企业濒临倒闭。领导班子重新调整后，以身作则，依靠群众，用“三心”换“三力”。即：为人师表，公心换来感召力；政策感动，团结一心换来向心力；发扬民主，关心职工生活换来企业的凝聚力。为了取得群众的信任，领导首先为自己定下几条守则，严于律己，廉洁奉公，让全厂职工监督。同时，建立健全了党、政、工、团等各个职能部门，设立了职工代表大会和联席会议制度，主动交换思想，主动报告工作，主动征求意见，取得各个职能部门的支持，在关心职工生活，解决职工后顾之忧的同时，创造使广大职工对所有重大决策都能充分发表意见的民主气氛，及时向职工介绍党和上级的决策、主张，通报企业的重大情况和解决重要问题的方案，让职工对重大决策充分发表意见。厂领导从关心人、尊重人、理解人、爱护人、研究人的个性出发，开展细致的思想政治工作，调动了全厂职工的积极性，使企业克服了资金短缺、能源紧张、市场疲软的重重困难，增加了效益，四年迈了四大步，一年一个新台阶，成为全区的明星企业。

艾柯卡的起死回生术

美国第三大汽车公司克莱斯勒汽车公司，八十年代初再度陷入困境，业务锐减，成本过高，公司奄奄一息。董事长艾柯卡依靠全体员工对工厂进行大手术，一方面对有关部门进行彻底改组，另一方面在全公司大张旗鼓地开展节约运动，并召开一系列沟通经理人员和车间工人的大会，让全公司的职工都来议论降低成本的事，他要求公司2000名高级经理人员，拿出工资的十分之一作抵押，如果公司顺利地完第一期削减10亿美元开支的目标，公司

就给他们高于抵押工资一倍的奖金，结果第一期削减目标按期完成，艾柯卡也履行了他的奖金诺言。昔日，克莱斯勒公司的经理人员动辄吩咐手下人做各种各样可行性的风险分析。一份报告常常周转 9 个委员会，花钱多，效率低。现在经理人员各负其责，许多事权力下放，公司取消了大量的咨询人员，裁减了几千白领工人，只保留那些有特殊技能的人，使新产品开发成本明显降低，LH 系列中型轿车 X，原定开发成本 20 亿美元，后来只用 15 亿美元。冷汽机润滑油标准过高，无实际意义，经改进更换适用的润滑油，节约成本 210 万美元；零件改小包装，仓库安装传送带，节约工时 87%，每年还可多盈利 1 亿美元；一位 26 岁的计算机程序员使公司砍掉 1000 万页的多余报告，每年节约 30 万美元等等；由于全体员工的努力，公司的成本终于降了下来。

18.精兵强将 名牌战略

- 兵战计谋/不战则已，战则必胜
- 商战韬略/保质争优，开创名牌

【毛泽东名论】

《毛泽东选集》第220页曾论述道：“歼灭敌，则对任何人都立即起重大影响。对于人，伤其十指不如断其一指；对于敌，击溃十个师不如歼灭一个师。”毛泽东曾强调指出：“在理论上和实际上，无论如何也应提倡主力军在一切有利场合努力地执行歼灭战”。（《毛泽东选集》第2卷第502页）“全歼，在敌则士气沮丧，人心不振；在我则士气高涨，人心振奋”。（《毛泽东选集》第4卷第1198页）

【浅 析】

任何战争的目的，都是为了保存自己，消灭敌人。而战争的进程和结局，归根结蒂取决于敌我双方有生力量的消长，因此，歼灭敌是双方决一胜负的有效手段，只是实际情况不同，歼灭战的规模和程度也就不同。

毛泽东1928年在红军初创时期就提出的“不战则已，战则必胜”的作战原则，其实就是打歼灭战的谋略思想。

打歼灭战，防止打击溃战、消耗战，是克敌制胜的最佳效果，也是根除后患的可靠保证。小的歼灭战，是逐步消灭敌人有生力量，积小胜为大胜，而大规模的歼灭战，则往往能够受到牵动全局，迅速改变战略格局的成效。正因为这样，毛泽东“集中优势兵力，打歼灭战”的作战原则和方法，在中国人民军队中已是“有口皆碑”。

【兵战实例】

直罗镇全歼敌一师

红军长征胜利到达陕北，毛泽东首先拟定了一个大的歼灭战计划，这就是直罗镇战役。

直罗镇位于葫芦河中段，两边是高山，中间是狭道，距敌后方较远，是较理想的突袭歼敌阵地。11月20日早晨，敌西路先头109师，在飞机掩护下，沿葫芦河东进。红军在阎家村北山之警戒部队且战且退，诱敌至预定作战的直罗镇。敌后续部队111师主力和106师也到达黑水寺。

红一方面军首长迅速抓住战机，于11月20日晚下达命令，按预定部署，红一军团从北向南，红十五军团从南向北，拂晓前包围直罗镇之敌，展开突然的猛烈袭击，敌军立即陷入混乱，指挥机构瘫痪，敌军被夹在两山之间的一条川沟里。经激战，歼敌109师师部及两个多团，红军攻占直罗镇。随即留下少部围歼残敌，以主力打援，并在击退援敌途中，于张家湾地区又歼敌106师一个团，其余敌军退至大自镇。被围的109师残部在突围中被红军歼灭，并活捉敌师长牛元峰。这时红军主力又回师东进，准备歼敌117师。在我东进途中，敌117师退回富县。至此，战役胜利结束。

【商战点语】

现代人的消费心理在急剧变化，在崇尚名牌的消费者看来，多花点钱，买个称心还是值得的。所谓称心，除了使用上的满意外，还有心理上的满足

——显富、示贵。就说我国吧，颇有一些在改革开放中先富起来的人，好以“玩名牌”的方式向别人耀富、显能；一些玩不起名牌，但好攀比、逞能的人，也好用一、二件名牌来点缀门面：至于那些“发烧友”，凭着咬牙、跺脚的横劲，买下标价相当于数月工资的一双鞋或一条裙，也是屡见不鲜的。例如在八十年代末的“电风扇大战”中，兴起的 800 余家电风扇厂，如今仅剩 100 余家，这些幸存者，大都是全国性和地区性的名牌产品。也就是说，非名牌产品，在中国市场已无立锥之地了。所以当今的市场条件下，对那些拥有相当竞争实力的企业来说，与其不断竞变，以变制变，不如独创名牌，以“不变”制变！

商场上有这样一个通行的理论，名牌是企业的金字招牌，是市场的通行证。的确，因为名牌是信誉的象征，因而名牌是畅销的保证。谁拥有名牌，谁就能货畅如流，财源滚滚；就能够在激烈的市场竞争中占尽优势，稳操胜券。也正因为名牌产品在市场上如此重要，许多企业才竞相创造属于自己的名牌产品。产品出名了，牌子打响了，企业经营者更要有处逸而犹劳的战备状态，狠下功夫千方百计保护它。经营者要善于抓住两个环节保护好自己的名牌：一个是商标注册，一个是防止假冒。

【商战赢家范例】

保名牌，“抵羊”不联营

生产“抵羊牌”纯毛毛线的天津东亚毛纺厂，他们生产的毛线，多年来一直享誉海内外，产品的一等品率，一直居全国同行业之首。前几年，由于经济过热，盲目抢购、集团购买等因素的影响，纯毛毛线在市场上极为抢手。当时，许多乡镇企业纷纷找到该厂，要求有偿使用“抵羊”这块名牌。厂领导认为，“抵羊”牌子一旦扩散，就难免鱼龙混杂，毁了名牌。于是，他们毫不犹豫地谢绝了十几家乡镇企业的要求。最终，他们以自己的名牌和信誉，长期占据着市场。

创名牌占领市场

美国的三大汽车公司之一——福特汽车公司在创立之初，就清醒地认识到，要想比其他汽车厂商捷足先登，必须创立自己的名牌产品。早在 1879 年，住在曼切斯特市的乔治谢尔登就着手试验内燃机。13 年以后的 1893 年，福特引进欧洲人的发明，并加以改良，制造了自行设计的汽车。其后，又不断改进产品设计，建立连续生产线，成本大幅度降低，福特汽车的特点开始形成了。到 20 世纪初，福特汽车长驱直入国际市场，并获得良好的声誉。福特汽车成了名牌汽车，1932 年，前苏联为建立自己的汽车工业从国外引进产品和生产技术时，在 100 多种汽车样本中选型定型，最后选中了福特 A 型。当时，国际上专家们认为，前苏联在吸收西方技术方面是相当精明的。福特汽车占领了汽车市场后，西德的“奔驰”，日本的“丰田”等名牌汽车也相继出现。福特公司认为，在这种情况下，必须比别人领先一步，才能获得超额利润。于是动手改进技术，首先把节油——开车人最大的心愿——放在首位。1979 年因石油短缺和油价上升，在美国和国际汽车市场销售量下降的时候，福特 80 型汽车于 8 月份上市，以其它汽车所不具备的耐用、舒适特别是节油的特点，销量大增，一时竟使美国汽车工业的生产率提高 5%。

19. 首战告捷 壮威壮胆

- 兵战计谋/首战求稳，打则必胜
- 商战韬略/开门大吉，顺风千里

【毛泽东名论】

《毛泽东选集》合订本第204页中说道：“第一次至第五次围剿时期我军作战的经验；证明处于防御地位的红军，欲打破强大的‘进剿’军，反攻的第一个战斗，关系非常之大。第一个战斗的胜败给予极大的影响于全局，乃至一直影响到最后一个战斗”。进而他要求：“初战的计划必须是全战役的有机的序幕。”并指出：“必须打胜；必须照顾全战役计划；必须照顾下一个战略阶段，这是反攻开始，即打第一仗时，不可忘记的三个原则。”（《毛泽东选集》第206页）

【浅 析】

在军事学上，所谓的初战，是指战略防御或战略进攻开始时的第一仗，又称序战。慎重初战，客观上要求指挥员必须精心组织、周密部署，不可轻战，战则必胜，并能为以后的作战全盘考虑创造条件。毛泽东在领导中国革命战争中自己能够身体力行并严格要求各级指挥员坚持这一重要军事原则。我军优秀指挥员，中国人民解放军大将粟裕说：慎重初战，这对指挥员来说是一条具有丰富内容的原则。从下战役决心到组织战役实施的全过程，甚至在指挥某些细节，都必须贯彻慎重的原则，以确保关键性战役的胜利。

在战场上，首战告捷，就可打乱敌人的战役布署，破坏敌方的作战意图，挫敌锐势，鼓我士气，摸索经验，为以后的战役战斗取得胜利打下良好的基础。所以说，初战必胜，是取得战役胜利的重要条件。当然，战役已经开始，初战如没有把握，宁可持重待机，也不宜仓促进行，而必须静观待变，另寻战机才能取得胜利。初战必须是全战役计划的有机序幕，战役初战的胜利，必须有利于全战役计划的执行和完成。否则，即使初战获胜，不但不能对全战役产生积极的影响，反而起不良的作用。初战必须照顾下一个战略阶段，防御时不顾反攻，反攻时不顾进攻，仍未尽到战略指挥员的责任。另外，毛泽东也十分主张初战口一定要张的小一些，指挥员不能贪心太大，不要一口想吃成个大胖子，否则会适得其反。

【兵战实例】

首战黄伯韬

正当辽沈战役方兴未艾之时，毛泽东抓住有利时机，又立即部署了中国人民解放军战争中三个有决定意义的最大战役之一——淮海战役。

当时，由于我解放军在全国各个战场的节节胜利，蒋介石在中原不得不采取以退为守的战略，把部队龟缩成几团，采取一点两线的布署，60万重兵密集排列，妄图守住中原、屏障南京。敌人兵力密集，便于机动和迅速增援，若要攻歼其任何一部，必须首先拦得住援兵，以赢得时间，保持主动。

针对战局迅速发展，敌军主力都向徐州集中这一局势，毛泽东审时度势，决定“本战役第一阶段的重心，是集中兵力歼灭黄伯韬兵团，完成中间突破”。那么，为什么要选择首歼黄伯韬呢？因为其一打掉了黄伯韬就切断了敌人的

海上通道，为我军第二、第三阶段分批歼敌，创造了有利的条件；其二首歼黄伯韬兵团，可以使山东和苏北两解放区连成一片，统一动用该两区的人力、物力支援战争，必要时还可经苏北南下，直逼长江下游，威胁敌人的心脏南京和上海，这样，就可既照顾了淮海战役本身，又兼顾了下一战略阶段的作战。

我华东野战军遵照毛泽东“中间突破”的方针，根据“攻济打援”的原则，完成了集中兵力歼灭黄伯韬兵团的部署。总前委也相应调整部署，由陈毅、邓小平直接指挥中野4个纵队出宿县，截断宿蚌路；华野两个纵队于萧县地区从南面向黄口、徐州线攻击，以便与宿县中野部队联结，如果徐州敌人向南退却，就集中6个纵队将他们歼灭。华野以3个纵队由北向南，1个纵队由南向北，以全力向李弥兵团攻击，控制徐州运河车站间的铁路，运河以东的主力则歼灭黄伯韬兵团。这样，就把蒋介石的兵力割裂开来，然后集中优势兵力，各个歼灭。并占领徐州。

华野与中野主力，根据毛泽东的意图，以迅雷不及掩耳的速度，从徐州东、南、西、北几个方向同时发动攻击，华野13个纵队从山东境内齐头向南挺进，横扫陇海铁路北侧300里宽广地区的敌军阵地，苏北兵团3个纵队则由徐州东南向西北攻击。几个晚上将敌人分割成互不联系的好几块，黄伯韬兵团被我包围。黄伯韬不敢应战，仓惶西逃，企图靠拢徐州。

经过三天冲击，逃敌被我歼灭近两万人。黄伯韬部逃过运河西岸，准备继续西逃。殊不料徐州的去路已被我山东兵团截断，而我追击部队迅速渡过运河。终于在11月11日这一天，将黄伯韬所率几万逃兵前堵后追，全部包围在徐州以东的碾庄地区。随即，我军对敌的碾庄攻坚战打响了，拉开了淮海首战总攻序幕。首战黄伯韬，我华东野战军经过17天运动战和阵地战，蒋介石嫡系的第七兵团黄伯韬部4个军及其指挥下的第九绥靖区1个军，共10个师，约近10万人，全部覆灭。

在两大野战军的密切配合下，淮海战役第一阶段作战胜利了。

初战既败，徐州守敌惊恐万分，为预防重蹈黄伯韬的覆辙，迅速将邱清泉、李弥、孙元良3个兵团紧缩徐州，加强防御，不敢轻举妄动。南线李延年兵团遭到我严重打击后，唯恐被歼，迟迟不敢北进。而这时，黄维兵团已进入我中原野战军预设的“口袋”中了。

【商战点语】

如同打仗一样，商战也要“慎重初战”。开始的第一仗，最好是选择那些投资较少，所需人力、物力较少、见效又快的项目，不赔即可，能赚更好，这是明智可行的。切忌好高骛远，“眼大肚子小”。无论初战是一个什么战斗，客观上都存在缺乏经验、力量不足或对市场行情、对竞争对手缺乏透彻了解的问题。第一次行动所牵涉的人力、资金不太多时，才易于做出必要的调整。如果选择风险较大、投入较多，把握较小的项目作为突破口，万一失败，连本都赔进去，要想重整旗鼓、东山再起就困难多了，况且开脚就摔个大跤还会打击自己的信心。第一笔生意做成了，企业以此为契机，可以逐渐积累起资本、经验和实力，更重要的是增加了竞争取胜的信心，鼓舞了员工的士气。所以，为确保初战打得响、打得胜，企业应起步坚稳，从小到大、从弱到强，一步一个脚印，脚踏实地走下去。

【商战赢家范例】

大碗茶起家

你听过著名歌唱家李谷一的《前门情思——大碗茶》吗？这首曲子优美的歌也许会唤起许多人的情思和回忆。北京人恐怕更不会忘记，80年代初，前门楼子底下，有一个20多名待业青年组成的卖茶棚子。时过境迁，这支队伍在尹盛喜同志的带领下，到80年代后期，已发展成拥有四五百名职工、20多个营业点，经营百货、服装、家用电器、特种工艺、水产、饮食等近千种商品、资产六、七百万元，每年营业额五、六千万元。盈利二、三百万元的综合性中型商业企业。

大碗茶是一个本小利薄的买卖。大栅栏公司的总经理尹盛喜正是看中了茶摊小的优点：资金需要不多，国家和私人投资都不需太多，而且茶摊也特别活，了解的信息多。所以，尹盛喜从小处着手，他不怕企业小，资金少，只要眼光远，魄力大，什么行业都是能赚钱的。

1979年，领导决定让尹盛喜带领20多名待业青年出去自谋生路。当时，一无资金，二无技术，三无门路，怎么办？前门楼子下，摩肩接踵的外地旅客渴得饮用路边消防龙头的生水一事使他受到很大启发：摆个茶摊，卖大碗茶不正是外地客急需的吗。他借了1000块钱，摆起了向过往行人供应茶水的大碗茶摊，同时，又兼做些其它的小买卖。大栅栏贸易公司的“原始积累”，就是靠这二分钱一碗的大碗茶，一碗一碗地积攒下来的。

大碗茶的摊子小，但它却特别活，善于利用开放的商品市场，打“麻雀战”，机动灵活，薄利多销，聚少成多。大栅栏贸易公司从前门到八达岭，从北京到深圳，哪里有买卖，就到哪里设点；顾客需要什么，他们就卖什么。这样，既受到顾客欢迎，资金周转又快。他们在官商统得过死，尾大不掉的国营企业的缝隙间，不但生存下来了，而且“游刃有余”，把“弱小”的弱势，变成“灵活”的优势。凡年的功夫，在国家和私人没有投资的情况下，这个小茶摊就发展成为一个中等规模的商业企业，这真是一个奇迹！这样神奇的增值速度，就连雄心勃勃的资本家看了，也暗暗称奇。

20. 百尺竿头 更进一步

- 兵战计谋/宜将剩勇追穷寇
- 商战韬略/专利产品，称雄市场

【毛泽东名论】

《毛泽东军事文选》中写道：“国民党政权被我们基本打倒了。基本地打倒国民党，不等于全部地打倒国民党，中国尚有许多敌军等待我们去歼灭，尚有许多地区等待我们去占领、去工作。轻敌的观念无论何时是不应该有的，我们决不要使胜利冲昏了自己的头脑。”

“奋勇前进，逮捕一切怙恶不悛的战争罪犯。不管他们逃至何处，均须辑拿归案，依法惩办”。（毛泽东《向全国进军的命令》）

【浅 析】

“钟山风雨起苍黄，百万雄狮过大江，虎踞龙盘今胜昔，天翻地覆慨而慷。宜将剩勇追穷寇，不可沽名学霸王。天若有情天亦老，人间正道是沧桑”。这是毛泽东壮丽的诗篇《七律·人民解放军占领南京》。1949年初，举世瞩目的三大战役结束之后，我人民解放军兵势正盛，紧接着毛泽东识破敌人“假和谈，真备战”，试图划江而沽的阴谋，并针对性地分析了当时民主党派和知识界中，确有一些人主张“和谈”，“划江而沽”，造成“南北朝”，极力使革命就此止步的局面。毛泽东审时度势，向人民解放军发布了向全国进军的命令，紧接着百万雄狮过大江，人民解放军乘勇解放了南京、上海、杭州、南昌、武汉等江南广大地区。毛泽东的“宜将剩勇追穷寇”的军事战略思想，旨在中国两种命运的大决战中，必须将革命进行到底，必须坚决、彻底、干净、全部地消灭一切反动势力，直到最后胜利。

我国古代兵家孙子在其《孙子兵法·军事篇》中的用兵八则中曾提出“穷寇勿追”，历史上许多兵家赞成孙武的这个观点，但是现代伟大的军事家毛泽东同志，却敢于提出与之相反的原则“宜将剩勇追穷寇”，应该敢于打歼灭战的思想，并以“不可沽名学霸王”的历史教训告诫人们，这是毛泽东军事思想的重大发展。

【兵战实例】

百万雄狮过大江

1949年，三大战役的胜利，人民解放军彻底地消灭了国民党军队在东北、华北、华东、中原的主要力量，人民解放军士气正旺，长江以北基本控制在人民解放军手中。蒋介石提出和平谈判，实则以退为进。我一方面揭露国民党“和谈阴谋”，一方面提出和谈条件，同时做好解放全中国的准备。毛泽东作了如下部署：第二、第三野战军全部二十四军的一百万人的兵力，加上第四野战军一部，由刘伯承、陈毅、邓小平、粟裕、谭震林组成的总前委统一领导，在长江下游渡江作战，夺取南京、上海、杭州，围歼对方主力于南京、镇江、芜湖间的三角地区。

刘伯承、陈毅、邓小平等人根据毛泽东指示，决定以第三野战军第八、第十两兵团八个军共三十五万人，组成东集团，主力在张黄港至三江营间实施渡江；以第三野战军第七、第九两兵团七个军共三十万人，组成中集团，

在裕溪口至机阳间渡江。渡江后两集团迅速东西对进，实行钳形突击，力求在长兴、宜兴地区封闭包围口，围歼芜湖、南京、镇江地区之敌军主力，并继续向杭州、上海方向进攻。以第二野战军第三、第四、第五三个兵团九个军共三十五万人，组成西集团，在机阳至望江间渡江，以一部直出浙赣路，截断敌东西两集团的联系，主力迅速东进，担任攻占芜湖、南京的任务。第四野战军先遣兵团及中原军区部队在西集团指挥下，位于武汉正面，牵制白崇禧集团，配合主力的作战行动。

1949年4月21日，国民党政府拒绝在和平协定上签字。第二天毛泽东、朱德即发布了《向全国进军的命令》。命令各野战军、各游击队“奋勇前进，坚决、彻底、干净、全部地歼灭中国境内一切敢于抵抗的国民党反动派，解放全国人民，保卫中国领土主权的独立和完整”。我军早已做好准备，命令一下，百万雄狮过大江，国民党所依靠的长江天堑防御工事，很快被摧毁。4月23日，南京解放，5月23日解放杭州，5月22日解放南昌，5月27日解放上海，5月16、17日解放武汉。渡江战役仅用一个多月时间，便告结束。共歼灭敌人43万，为解放南方奠定了基础。此后，我军分别向南方各地挺进，以席卷之势，很快把国民党军赶下大海。这段时间战争情况，确能体现毛泽东“穷寇必追”的谋略思想和气概。

【商战点语】

在现代商战中，经营者都渴望自己企业的产品在市场的占有率节节攀升，成为独占鳌头的强者。但垄断市场不是一件容易的事，因为要在敌手如云、竞争激烈的领域里赢得绝对优势，不论是财雄势大的强者，还是机遇独得的幸运者，皆因相互掣肘时，力量抵消而难以如愿。只有别出心裁，开发垄断性产品，在某一方面独树一帜，方能遂愿。德国出口的众多产品，约有25%是他们所特有的，以至可随意提高卖价。日本开发的垄断性产品，一旦发现有人随后而赶，立即另辟蹊径，与后追随者拉开距离。在国际市场竞争中，德国、日本正是凭借这些垄断性产品而赢得巨额外贸顺差的。

面对当今的激烈市场竞争，开发垄断性产品，不仅是最有力，最有效的垄断，还在客观上促进社会的长足进步。所以不论是从国际市场竞争的需要上看，还是从有利于社会进步上看，我们社会主义国家及其企业都应当以极大的努力开发垄断性产品。

要想开发垄断性产品，从而独霸市场，把专利技术引向企业，进行生产是一条有效途径。在当今专利技术市场群雄逐鹿的国际环境中，谁拥有专利技术，谁就能在激烈的竞争中处于独霸占有优势。如日本的东芝、日立、丰田等大公司，为了保护公司自己的知识产权和经济利益，使本企业的产品垄断国际市场，年申请国外专利往往超过万项，这些公司拥有专利权多达几万至十几万项。企业是实施专利技术的重要基地，直接面对国内外市场，经营者应当高度重视专利工作，充分利用专利法保护自身的权益，把专利技术的实施列入技术改造、新产品试制、技术引进等计划中，以开发出自己的能够垄断市场的专利产品，去称霸市场。

【商战赢家范例】

垄断技术的奥妙

瑞士一位研究生研制成功了一支电子笔和一套辅助设备，可以用来修正遥感卫星所拍摄的照片，这一发明引起了世界各国的重视。美国一家大公司

立即派人到瑞士，将这位研究生及其发明买下，回到美国后，这家公司立即将这一发明投入生产，并申请了生产专利。

某大学物理教授，研制出一种经久耐用、不易烧断的钨丝。美国一灯泡厂得知这一消息后，立即将这一发明买下，并与发明者签约：未经该公司许可，不得声张。原来该公司价值上亿美元的灯泡还未出售，新产品一旦出现，该灯泡厂的损失将不堪设想。隔段时间，待他们的灯泡销得差不多时，他们便将这一发明投入生产并公布于众。

20 世纪 40 年代，美国一家小厂的厂长威尔逊，看准了知识爆炸的信息时代各类信息事业对新技术的渴求，使用重金聘请专家潜心研究，发明了新式复印机。他立即申请并获得了这一发明专利后，便组织塞罗克斯公司大量生产，然后，把成本只有 2400 美元的新式复印机，以 29 500 美元出售，利润远远超出法律允许的范围，被当局禁止出售。这下，正合威尔逊的心意，因为，新式复印机在当时还没有第二家，他正好可以合法向各大公司开展出租服务。尽管塞罗斯公司一再扩大生产，新式复印机依然供不应求，威尔逊租赁新式复印机所得利润，比合法出售产品所得利润还要高数倍。短短一年，威尔逊便成了当时美国屈指可数的亿万富翁，并被人们推为“复印机大王”。

第四篇 示形惑敌

示形是讲欺敌，即出示假形；隐其真形，以假象掩盖真象，以枝节的、次要的“过场”冲淡主要的“剧情”，给对方造成一种虚幻的错觉，使敌人难以料定本意。这种有计划、有目的地制造种种假象，以造成敌人的错觉。示形目的，一是配合造势；起到威慑作用，“不战而屈人之兵”。二是诱敌就范；三是隐藏自己的企图，即在进攻行动中，为了不让敌人弄清我之攻击目标、攻击方向，而采取引诱敌人注意力的示形。

毛泽东等老一辈革命家在革命战争实践中，根据敌人的心理特征进行示形惑敌，牢牢地牵住敌人的牛鼻子，叫它向东就向东，叫它向西就向西，使其乖乖听我调劝，就我所范，令世人称赞不已。在当代商战中，认真研究毛泽东兵法中“示形惑敌”的战略战术，运用其高超的谋略艺术，对战胜对手，赢得市场优势，将大有裨益。

示形可分为战术示形，战役示形和战略示形。在一定意义上说，示形是一种“取信于敌”的伪装艺术。因此，要掌握好以下六条原则：一是动静相映；二是反示意向；三是顺详敌意；四是合情从势；五是虚实相兼；六是正反随人。

示形主要是针对人这个分析判断情况的主体，要把“琢磨”对手这个“活人”，作为研究问题的出发点和归宿点。示形能否成功，关键在于个“巧”字。商战中要能牵着对手的鼻子，使其乖乖听我调动，就我所范，应注意三点：一是摸准竞争对手心理因势利导。只有紧紧抓住对手的心理特征即企图欲望、思维方式等，才能达到造成错觉，而导致其错误行动的目的。二是善于示形而又无常形。只会按常规示形欺敌，那就很难“取信于敌”。示形要成功，就要善于灵活示形，不拘一格，变幻莫测，真真假假，虚虚实实，使对手难以判断出我真实意图。三是勇于创造调敌新法，除娴熟运用诸如虚则实之，实则虚之等示形调敌谋略外，还应结合商战实际，创造示形调敌的谋略新法。

本篇内容包括：制造假形，迷惑对方；弃小取大，避害求利；警钟长鸣，谨防受骗；示弱骄敌，卑而骄之；弱而示强，创造形象共五条商战韬略。

21. 声东击西 兵无常形

- 兵战计谋/灵活示形，不拘一格
- 商战韬略/制造假象，迷惑对方

【毛泽东名论】

《毛泽东选集》合订本第459页中毛泽东指出：“错觉和不意，可以丧失优势和主动。因而有计划地造成敌人的错觉，给以不意的攻击，是造成优势和夺取主动的方法，而且是重要方法。”“在优越的民众条件具备，足以封锁消息时，采用各种欺骗敌人的方法，常能有效地陷敌于判断错误和行动错误的苦境，因而丧失其优势和主动，‘兵不厌诈’，就是指的这种事情。”

【浅 析】

毛泽东兵法，许多内容继承了我国历代军事家的一些著名思想。像“声东击西”这一战法毛泽东在其《论持久战》中作为造成敌人错觉方法之一，广为提倡，并将其发展为含有许多新内容的战略战术。毛泽东在每次运用时都有其特点，常常使敌人摸不清红军“声”的那个“东”，“击”的那个“西”，结果总是上当受骗。战场上的情况是错综复杂、千变万化的，战争指导者只有统观全局、驾驭战争的发展变化，审时度势，因敌制变，灵活用兵才能稳操胜券。而一个指挥员要灵活用兵，“声东击西”不失为一良策。

【兵战实例】

四渡赤水

1935年1月遵义会议后，中央红军在毛泽东、周恩来、朱德等率领下，自遵义移师北上，准备渡过长江进入四川，会合红四方面军。1月29日，红军一渡赤水河，进入川南；蒋介石急忙抽调兵力在川、黔边境布防，并封锁长江，防止中央红军与红四方面军会合。敌薛岳兵团和贵州王家烈的部队也从贵州向川南追击，云南龙云也派孙渡率其主力向毕节、镇雄地区急进，企图截击中央红军。毛泽东当机立断，决定暂缓过江，并根据贵州境内敌人虚弱的情况，指挥红军突然掉过头来，二渡赤水，出敌不备，再克遵义，歼灭贵州军阀王家烈八个团。蒋介石坐立不安，急调两个师从乌江南岸远道赶来增援，同红军在遵义地区西南老鸦山附近展开激战。这次战斗，红军在遵义地区共歼灭和击溃敌人二个师八个团。

红军重占遵义后，蒋介石急忙从重庆飞往贵阳调整部署，妄图围歼红军于遵义地区。为了进一步调动敌人，摆脱敌人，毛泽东率领中央红军自遵义西进，第三次渡过了赤水河，再向川南挺进。蒋介石以为红军又要北渡长江，急调薛岳兵团和四川、贵州等省的部队，在四川、贵州、云南边境大修碉堡工事，构筑封锁线，设置包围圈，想在长江以南围歼红军。中央红军把敌人的兵力吸引到四川南部、贵州北部一带后，突然又转过头来，从川南重返贵州第四次渡过赤水河，把敌人的主力全部抛向后边，并使敌人的碉堡群置于无用武之地。

这时，中央红军除留红九军团在乌江以北牵制敌人外，大部分红军主力都迅速地渡过了乌江，向贵阳方向挺进。毛泽东布置了巧妙的阵势，用一支小部队向东装作东进湖南与红二、六军团会合的姿态，迷惑敌人，而主力部

队则迅速向南移动，逼近贵阳城。当时，蒋介石正在贵阳督战，贵城城内兵力空虚，他急得丧魂落魄，惊慌万状。他一方面害怕红军东去和二、四军团会合，一方面又害怕中央红军围攻贵阳。其实，红军既不要占贵阳，也不东去湖南，而是要经过云南迅速渡金沙江北上。所以，毛泽东在布置这次行动时说：只要把滇军调出来，就是胜利。敌人果然按照毛泽东的指挥行动。蒋介石一面急调云南龙云的三个旅到贵阳“保驾”，一面又急忙命令薛岳兵团和湖南部队东去余庆、石阡等地布置防线，阻止中央红军与红军二、六军团会合。这时，红一军团包围了贵阳东南的龙里城，虚张声势，迷惑敌人，其余的主力部队则迅速穿过湘黔公路，向云南方向疾进，同驰援贵阳的云南龙云部队正好背道而行。

由于云南龙云的主力部队已东调增援贵阳去了，云南境内十分空虚。中央红军进入云南，龙云深怕红军要抄掉他的老窝，忙调动各地民团救援昆明。其实，红军并不真要占领昆明，而是进一步调动和迷惑敌人，所以趁敌人空虚之际，中央红军突然向西北方向的金沙江急进。先遣部队迅速控制了金沙江边的渡口，先后搜获了7只小船，经7天7夜，全部红军不漏一人一马，安然地渡过了长江天险。当敌人发现赶到江边时，红军已经远走高飞。从此，红军跳出了几十万敌人围追堵截的圈子，取得了战略转移中具有决定意义的胜利。

【商战点语】

参与现代市场竞争，经营者用计的目的在于消除自身所面临的障碍，减少自我损失，怎样才能做到，需要经营者做的是要设法分散对方力量，迷惑其视听，才可乘虚而入，达到预期目标。

商场上，经营者运用声东击西之策，可在产品推销和业务谈判等方面施展。经营者运用此计，关键在于要善于运用“声东”之手段，巧妙地隐蔽自己的真实意图，达到“击西”之目的，使自己获利。

【商战赢家范例】

“可乐”大战不休

美国有两大著名的可乐公司，即百事可乐和可口可乐，八十多年来，双方战火不断，但时常平分秋色。虽然百事可乐广告宣传力量强大，但可口可乐依仗牌子老和那神秘的配方，使较量难分上下。

为了对付百事可乐，可口可乐公司的决策人经过反复磋商，决定采用声东击西之法。他们在全国各地报纸上大登广告，“可口可乐公司正从市场上撤回他们的老牌产品，并从即日起，将新研制的产品推出，取名‘新可口可乐’”。果然，从第二天起，所有的可口可乐均被收回，各大市场货架上所陈列的都是新可口可乐。然而，喝惯了老牌可口可乐的顾客纷纷打电话给可口可乐公司亚特兰大总部，要求恢复老配方。这一举动，可乐坏了百事可乐公司，他趁机大做广告，并在各大报纸大作文章：“可口可乐公司快跨台了，他们生产的新可口可乐销量大减以后就是百事可乐的天下了等等。”并且抓住时机，组织力量，大批量生产。如此几个月过后，可口可乐却突然从报纸上、电视、电台中播出：“为了尊重顾客，同意恢复老牌可口可乐的生产。同时保持新可口可乐，用以满足年青的消费者。”这一来，百事可乐生产出来的百事可乐销量大减，产品积压严重，资金周转困难，损失惨重。可口可乐利用声东击西的策略，不仅击败了老对手——百事可乐，而且取得了可观

的经济效益。

醉翁之意不在酒

有一次，在某个国际贸易洽谈会上，我国解放牌汽车与日本某大公司的汽车价格竞争激烈。说句心里话，无论是质量还是性能，我国的解放牌汽车不如日本的好。于是，我方参会人员使用了声东击西的市场竞争策略。面对当时双方都为了招待生意，一再降价的态势，我方把价格降到了成本以下，日本公司满以为自己实力雄厚，也冒险把价格降到了成本以下，企图独霸国际载重汽车市场。这时，我国外贸部门抓住这个机会，委托×国×公司全部购进了日本的汽车。等到这大批的汽车运到我国口岸，日本的汽车公司才明白了我方的企图，上了我方外贸人员声东击西的当，但这时木已成舟，悔之晚矣。

22. 舍轻取重 顺详敌意

- 兵战计谋/权衡利弊，趋利避害
- 商战韬略/弃小取大，避害求利

【毛泽东名论】

“战争目的中，消灭敌人是主要的，保存自己是第二位的，因为只有大量的消灭敌人才能有效地保存自己。”（《毛泽东选集》第450页、

“关于丧失土地的问题常有这样的情形，就是只有丧失才能不丧失……不在一部分人民家中一时地打烂些坛坛罐罐，就在全体人民中长期地打烂坛坛罐罐。”（毛泽东《在中国革命战争的战略问题》）

“只要我军能够将敌军有生力量大量地歼灭了，就有可能恢复失地，并夺取新的地方”。（《毛泽东选集》第1095—1096页）

【浅 析】

毛泽东曾这样精辟地论述过：存人失地，人地皆存；存地失人，人地皆失。他在指导中国革命战争的实践中，始终把权衡利弊趋利避害作为军事决策的基本原则。他一贯强调战争胜负“决定的因素是人不是物”，并以唯物辩证法的基本观点阐述了人与武器、人与物等的辩证关系，揭示了人在战争中的决定作用，批驳了战争中的“唯武器论”和“唯意志论”，在尊重客观现实的基础上，充分地发挥主观能动性，趋利避害，抓住机会，扬长制胜，化不利因素为有利因素，从而作出科学、正确的军事决策，使我军夺得了革命战争的节节胜利。

【兵战实例】

延安城里“唱空城”

1947年3月，蒋介石集结了三十四四个旅二十三万人的兵力，准备向陕甘宁革命根据地发动所谓的重点进攻。其中的首要目标是当时党中央和毛泽东所在地延安。

当时，毛泽东指出，如果以劣势兵力固守延安，最后延安必将失守，因为当时敌军十倍于我。如果主动放弃延安，同敌人周旋，就如同把一条绳索套在了它的脖子上，最后不仅会收复延安，还会进而解放南京、上海。事实果然证明了毛泽东的预见。我军撤离延安，转战陕北，利用地利人和，巧妙地隐蔽自己；不断地打击敌人，敌军虽数倍于我，但由于人生地疏，后勤供给又很困难，结果连连失利。经过青化砭、羊马河、蟠龙等战役，我军屡歼敌军，活捉敌旅长李纪云、李昆冈、代旅长麦宋禹，歼敌1.3万余人，把西北国民党军主力拖在陕北战场上，保证人民解放军顺利转入战略反攻。就在我军撤离延安后的一年多一点的时间内，我军重新收复了延安。再过一年，解放了南京、上海。

当时，许多人对放弃延安大惑不解，很不愿意。毛泽东耐心说明撤走的必要。他说：“我们在延安住了十年，挖了窑洞，种了小米，指挥全国革命，全中国全世界都知道有个延安，不能不保，但又不可死保”。他反复说明，作战不在于一城一地的得失，主要是消灭敌人的有生力量。

毛泽东又说：“敌人有二十三万人，我们才两万多。两万多人要消灭二

十三万人，是很困难的。要战胜敌人，要有正确的作战方针。”

【商战点语】

在商场上，利和害不仅相互掺杂，而已往往相互转化，福祸相因，这就构成了经营的风险性。若取其利，必有其害，百利而无一害的事业几乎是不存在的。在利害俱在的情况下，经营管理者忧虑重重，却步不前，是无法开拓前进的。明智的经营者考虑问题，总是兼顾到利和害两个方面。在有利的情况下考虑到不利的方面，事情就可以顺利进行；在不利的情况下考虑到有利的方面，祸患就可以解除。企业经营者应借鉴毛泽东辩证地分析利害两个方面的观点，避免思想上的片面性，在经营中权衡利弊，以达到趋利而避害的目的。比如进行定量、定性分析，使人们清楚地看到利与害的比例和发展趋势，以作出明智的抉择。

【商战赢家范例】

抛砖引玉的柯达公司

美国柯达公司设计了一种“自动式”像机，只需你对准景物，然后按下快门就行了，使照像变得非常简单，又加上价格低廉，所以轰动了世界，很快在 27 个国家打开了市场。

“柯达公司”为了开发这个新产品，曾经耗费了巨资，成功之后本该利用独家生产的优势，大大地赚上一笔。但是出人意料的是，柯达公司竟然宣布放弃专利权，所有厂商都可仿制，人人都对此大惑不解。

后来人们才明白，无论你使用的是那家生产的这种照相机，都要使用质量优良的柯达胶卷，人们手中持有的照相机越多，柯达胶卷的销售量就越大，所获得的利益会远远地超过放开自动相机专利而带来的损失。

“一汽方式”

长春第一汽车厂生产的“解放”牌汽车，曾经是全国人民感到骄傲，引以自豪的。但是由于 30 年来没有换型，无论是外型还是功能，都渐渐地失去了它青年时代的魅力。进入 80 年代，当外国汽车潮水般地涌进中国的城市和农村，一汽对换型改造更是朝思暮想，问题就在于怎样去做。当时，四家外国汽车企业代表分别对一汽进行考察，提出的方案都是全盘引进，预算资金是 23 亿元。面对这个巨大数额的资金，一汽的同志们进行分析比较，认识到引进是必要的，但是“全盘子引进”既不符合国情，也不符合厂情，无法实现。他们对引进确定了以下原则：能引进软件，就不引进硬件；能引进单台关键设备，就不引进全套设备；能同国外联合设计，就不搞单独委托国外设计；能几家联合引进，就不搞独家引进，做到既把先进的技术引进来，消化、吸收，又节省外汇，同时也锻炼自己的技术队伍。在换型改造过程中，一汽共引进了 14 项技术项目，设备 359 台，仅占新增设备的 4.7%。比如，改造铸造厂的热风除尘冲天炉，若从国外引进全套设备，需要购买冲天炉、燃烧室、热交换器、除尘器、控制仪表等。经过与外商反复商量，只引进其中关键部件热交换器和控制仪表。热交换器需要 3 个，他们只买 1 个，另外 2 个由自己仿造，并且采取与外国联合设计的形式，分工合作，技术上由对方负责。结果，这项庞大的工程只花了 40 万美元，就达到了国际先进水平。

23. 假形惑敌 兵以诈立

- 兵战计谋/兵不厌诈，善策多惕
- 商战韬略/警钟长鸣，谨防受骗

【毛泽东名论】

《毛泽东选集》合订本第459、460页中道：“有计划地造成敌人的错觉，给敌以不意的攻击，是造成优势和夺取主动的方法，而且是重要的方法。错觉是什么呢？八公山上，草木皆兵，是错觉的一例”。

“我们不是宋襄公，不要那种蠢猪式的仁人道德。”（《毛泽东选集》合订本第460页）

【浅 析】

示形惑敌是指有计划、有目的地制造种种假象，以造成敌人的错觉，其目的是隐蔽自己的企图，配合造势，迫敌就范。

兵不厌诈是想尽一切办法迷惑敌人，是军事斗争的一个最基本的特性。不过，诈不是简单的欺骗，而是指军事指挥员运用谋略诱敌入彀。诡诈之术，小至于战术范围，大至于战略范围，皆可使用。可以这样说，不会用诈，就难以创造出克敌制胜的奇迹。不会用诈就等于把自己的军队变成一堆死物。战争史上，众多被称为军事艺术杰作的战例，几乎无一不充满诡诈之术。

特别对于处于劣势一方来说，实施“示形惑敌”“兵不厌诈”的谋略，不仅能够摆脱困境，而且可以争取主动，打败敌人。在具体实施这些谋略时，对于指挥员来说重要的还在于隐蔽自己的企图、部署、行动。隐蔽的越巧妙，欺诈越能奏效。在长期敌强我弱形势下指挥战争的毛泽东，不仅深谙兵不厌诈之道，在战争实践中还不断结合作战对象、斗争形势的变化，对这一谋略思想进行概括和发展。为指挥我军从弱变强，最后打败蒋家王朝创造了许多成功的战例。

【兵战实例】

巧渡金沙江

1935年4月下旬，红军分三路从贵州向云南进军：一路是留在乌江北岸牵制敌人的九军团，他们胜利地完成任后进入云南，占领宣威、会泽，渡过了金沙江。另外两路是红军的主力，沿路翻山涉水，攻城拔寨，直逼昆明。云南军阀龙云一下子慌了手脚，因其主力部队全部东调增援贵阳，云南境内空虚，深怕红军乘机抄掉他的老家，他一面向蒋介石呼救求援，一面命孙渡率部回援，同时调各地民团增援昆明。其实，毛泽东并不真要红军占领昆明，而是为了迷惑敌人，虚晃一枪，突然向西北方向的金沙江急进，准备渡过金沙江，以便摆脱敌人。

金沙江属长江上游，蜿蜒穿流在四川、云南两省边界的深山狭谷之间，江面宽阔，水流湍急，惊涛拍岸，令人胆寒，两岸悬崖峭壁，形势异常险要。红军如果不能迅速过江，就有被敌人压在深谷中歼灭的危险。

这时，蒋介石急调薛岳率第一、第二、第四等纵队向昆明赶来，但红军虚晃一枪，忽然向西北方向前进。至此，蒋介石才恍然大悟，判明红军渡金沙江北上。于是，他急命薛岳督师跟踪追击，企图歼红军于金沙江以南地区。

他还密电龙云、川军刘文辉，令其扼守金沙江各渡口。4月29日，中央红军分左、中、右路纵队连夜向金沙江前进。左纵队一军团进抵龙街渡口时，发现这里江面宽阔，又无渡船，敌机反复轰炸，架起的桥又被洪水冲击，难以渡过。但为了吸引、迷惑敌人，红军继续摆出渡江的姿态。右纵队红三军团乘势进至皎西、杉乐，抢占皎平渡，控制了渡口一带。

为迅速渡江，中央军委派总参谋长刘伯承直接指挥陈赓、宋任穷率领的干部团首先渡江。在船工的帮助下，红军找到了七条小船，并利用俘虏兵，诱捕了敌人的哨兵，避开敌区公所和保安队。红十三团在洪口渡虚张声势，引诱敌人，保证主力从皎平渡渡江，其他部队也相继从树节、盐井坪等地渡过了金沙江。中央红军佯攻昆明，引诱敌人，继则掉头向西北，调动敌人，然后以小部分兵力在龙街、洪门一带虚张声势，迷惑敌人，从而保证了主力部队从皎平渡安全过江。当敌人赶到江边时，红军已经无踪无影了。

【商战点语】

诓骗和撒谎在资本主义社会的交易所里是常见的事，在国际竞争舞台上，它的表现丰富多彩。

但在商战中，尤其是国际商战中，形形色色的骗子，其心怀鬼胎，行踪诡秘，破绽甚多，不难觉察。要防止受骗，就要在以下几个经营环节上狠下功夫。①慎重考察资信。国际贸易，皆以资金作经济后盾、信誉为道德保证，资信不佳，非骗即诈，务必警惕；②慎重签订合同。合同在国际贸易中具有至高无上的权威，一旦发生争端，据此进行仲裁，正因如此，骗子们竭力在合同中设置种种圈套，经营者在谈判签约时，要严格把好合同条款关，杜绝一切漏洞，以防上当受骗；③警惕途中变故。在履约过程中，制造种种借口，一再恳求变动而行骗，是国际骗子的惯伎，企业经营者要清醒地认识到改变条款，意味着要出问题，切莫轻易苟同；④及时监察动向。在运输途中发生变故是常有的事，国际贸易中的海事诈骗就是一种。企业经营者如作为买方，就更应小心，在国际贸易中最好在货物装船时派人按合同规定逐项检查；在货船起航时，要不断查询其方位，以防患于未然；⑤严格把审单据。放款或发货前的单据审查，是防骗的最后防线，企业经营者必须一丝不苟，凡属伪造的单据，必有破绽，不难发现。企业经营者只要采取以上几项得力措施，就可在竞争中减少失误，防止受骗。

【商战赢家范例】

苍蝇不叮无缝蛋

1985年7月中旬，广州酷热难当，连日来，有百余人从全国各地云集黄埔码头提货，手里都持有单据，单据上的印章（深圳市南湖工贸市场）等手续齐全，但是竟无一到货。“货物在那里呢？”提货的人们百思不得其解，纷纷赶到广州，直奔该商场的经理室。等到“卖”“买”双方一会面，都惊得目瞪口呆，方知上当受骗，顿足叹惜不已。原来站在提货人面前的“卖方代表”——南湖工贸市场经理，已于一个月前以每月6000元管理费把商场承包给一个姓谢的港商。此人承包后，用手中的便利条件，假冒商场的公章、转帐支票和帐号，以提供廉价的钢材、手表、电视机为诱饵，四处招徕买主，一些贪利的采购员纷纷上钩，并且分别预付此港商30%的定金，此港商骗得700万元人民币后，即携款潜逃。

作为一个不太知名的企业，部渴望能够名扬四海。就在1987年间，西班

牙的国际商业杂志社，给我国的一些企业发来通知，领取“国际优质服务和质量奖”。凡接到通知的企业无不欢天喜地，但就在他们筹措外汇、打点行装时，读到《国际商报》的一则文章，披露“这家杂志社就是专门靠发此奖而牟利的，”“其实这种奖既无影响，也没有什么意义”。由于发现的早，这些企业没有受什么损失，然而，国外的企业，上这家杂志社当的就不少了。

昆明无线电厂为了购买所用的先进纽扣电池生产设备，云南电子工业局局长、昆明无线电厂厂长特意去香港作了为期 10 天的“考察”，最后与香港东洋电子公司以 20 万美元的高价成交，但买得的竟是一套由内地生产、被用旧了的设备。

24. 谦虚谨慎 力戒骄奢

- 兵战计谋/满招损、谦受益
- 商战韬略/示弱骄敌，卑而骄之

【毛泽东名论】

毛泽东曾多次告诫他的下属们：“稳步前进，不骄不躁，以求全胜”。（毛泽东《再有一年左右时间即可从根本上打倒国民党》）“虚心使人进步，骄傲使人落后，我们永远记住这个真理”。（毛泽东《中国共产党第八次全国代表大会开幕词》）

【浅 析】

“骄兵必败”，此乃千古遗训。古往今来，多少名将之舟，皆倾覆于骄傲轻敌的险潭之中。如庞涓因骄命丧马陵、刘邦因骄受困白登，关羽因骄败走麦城、符坚因骄兵败淝水……。

骄兵之所以失败，原因就在于过高地估计自己的力量，过低的估计对方的力量，头脑发热，麻痹大意，有恃无恐。战则冒进，守则驰备。这样，势必为敌所乘，导致丧军败旅。

在战场上，对敌人采取示弱骄敌人之略，对己则必须防骄防躁。大凡将骄，多因修养未成。为此，平日要十分注意加强自己的修养，谦虚谨慎，防骄破满，兵台勿傲，得胜勿狂，卑辞善辨，忠言善纳，时刻保持清醒的头脑。

【兵战实例】

“御林军”的覆灭

1947年3月，蒋介石在向解放区发动全面进攻失败后，改为向陕北和山东二个解放区作重点进攻。他把张灵甫这张王牌投进了山东战场。

张灵甫，毕业于保定军校四期步兵科。他为人骄狂暴躁，常视拿破仑、希特勒为崇拜的偶像。蒋介石特别器重他，让他担任整编七十四师的师长，他更是神气活现，不可一世，自吹“有七十四师，就有国民党，”并发誓“二年之内不消灭共产党，死无葬身之地。”这次受命来山东，更是目空一切，狂妄之极。

也难怪张灵甫这样自吹自擂，骄傲自满，整编七十四师是蒋介石嫡系的五大主力之一。它原是蒋的“御林军”、南京卫戍部队，后经美国军事顾问的特种训练，才改装成为第一个全部美式装备的精锐美械师。1947年8月调出南京，作为进攻解放区的主力。它是蒋介石打内战的主要资本，屡次受到蒋介石的传令嘉奖。因此，七十四师被国民党吹得神乎其神，什么“七十四师装备最精良，”“中央军只有七十四师能战，”“有七十四师，就可以统一全中国”等等，蒋介石把它看成一张王牌。

在这种情况下，陈毅、粟裕领导的华东野战军，根据战场情况和中央军委的指示，决定投其所好，进一步示弱骄敌，敌人越是骄傲自满，我们取胜的可能性就越大。于是，我们的主力再后退一步，集结在莱芜、新泰以东，待机歼敌。

蒋介石得知后，以为解放军怯战而退，便立即命令几十万国民党军队展开全面进攻，企图一举歼灭我华东野战军主力。

我主力后撤，国民党各部开始北犯，其中以张灵甫的气焰最为嚣张。张灵甫自恃装备精良，战斗力强，又被蒋介石多次嘉奖冲昏了头脑，严厉催赶下属加紧北犯，这样，它与左右两翼的部队之间出现了空隙。

陈毅、粟裕及时捕捉住战机，果断决定：歼灭七十四师。我华东野战军以 5 个纵队 16 个师，采取中间突破的方法，将敌整编七十四师围困于孟良崮地区，以 4 个纵队 11 个师分别阻击和钳制其他各路敌军。

整编七十四师被包围后，蒋介石刚愎自用，不以为然，认为该师战斗力强，地形有利，且与左右邻部队靠近，不仅没有危险，且是一次“千载难逢”的与共军作战的良机，因此，督令七十四师坚守阵地，吸住我军主力，同时急调靠近七十四师的 10 个整编师，向蒙阴、青驼寺集结，企图内外夹击，与共军决一雌雄。

陈毅、粟裕一方面要求增援部队坚决阻止住敌之援兵，一方面指挥我主攻部队向被困的整编七十四师展开猛烈攻击。

5 月 15 日下午一时，陈毅发出总攻令，我军各主攻部队从四面八方向 74 师展开多路突攻，战斗十分激烈。几乎每一阵地都反复争夺，白刃相见。在解放军连续不断的猛攻下，整编七十四师渐渐不支。张灵甫曾先后三次企图突围，但均未成功，最后被压缩在孟良崮等几个山头上。战至 16 日下午 5 时，我军打到了七十四师指挥所门前，张灵甫企图逃跑被乱枪击毙。

这一仗，我军共歼敌 3.2 万余人。蒋介石“御林军”的覆灭，给国民党内部以极大的震惊。

【商战点语】

参与现代市场竞争，采用卑而骄之的谋略战胜对手，也应防止自己轻敌。对莫名其妙地称赞自己或对方的谦卑言辞（交谈、宣传等），都要有戒心，头脑要保持清醒，谨防上当。

企业法人、经营者因骄傲自大，容不得人才，特别是比自己高明的人才的现象在市场竞争中常常发生。这种现象是每一位想在商战中获胜的经营者必须克服的。有自知之明，特别是知道自己的弱点、缺点，能虚心听取别人的意见，并使别人敢于对自己讲真话，以及能够择善而从和从善如流，这是企业家最难得、最可贵的，也是最需要的素养和品质。

【商战赢家范例】

夏普骄敌占领市场

1962 年，英国隆姆洛克公司和美国威尔公司几乎同时宣布了一项新发明——电子计算机。这个发明当时没有引起美国企业界人士的重视。美国电动机机械式计算机公司中一些人思想保守，不少技术权威毕生从事该项研究和改进，使这类产品一度发展到高峰。这些自豪的成就就使他们目光骄傲迟钝起来，加上威尔公司和其他一些公司发展电子计算机技术中遇到很大的困难，使其他公司确信电子计算机没什么前途了。而日本夏普公司以卑词厚礼引进美国计算器样机，于 1964 年仿制成功，同年 9 月开始向世界各地推销。3 年后，他们采用 MOS 大规模集成电路及数字管，性能有很大改进，价格降低一半，一时间占领了市场。到 1971 年，日货占美国市场的 80%。

日本公司的飞跃发展，惊醒了美国企业家，1971 年美国公司发展单片电路采用二极管显示，再度夺得电子计算器优势。夏普公司迎头赶上，集中力量在美国技术的基础上，1973 年推出“单板电子计算器”，把集成电路

键盘和液晶显示都制在钠玻璃基片上，打了一个漂亮的反击。经过 11 年几个回合的反复较量，优势几度易手，而夏晋公司不断吸收外国技术，不断创新，保持了技术上的领先地位。本世纪 70 年代，在世界市场电子计算器总销量中日本约占 50%。

25. 以弱示强 空城之计

- 兵战计谋/兵有深机，虚虚实实
 - 商战韬略/弱而示强，创造形象
-

【毛泽东名论】

毛泽东《论持久战》中道：“有计划地造成敌人的错觉，给以不意的攻击，是造成优势和夺取主动的方法，而且是重要的方法。……我们要把敌人的眼睛和耳朵尽可能地封住，使他们变成聋子和瞎子，要把他们指挥员的心尽可能弄乱些，使他们变成疯子，用以争取自己的胜利”。

【浅 析】

以弱示强，蛊惑敌人，导演空城计，是示形惑敌军事谋略中的一种。以毛泽东为首的老一辈无产阶级革命家在革命战争实践中，根据敌人的心理特征进行示形惑敌，牢牢地牵住敌人牛鼻子，就我所范，令世人赞叹不已。

【兵战实例】

毛泽东导演“空城计”

1948 年秋，解放战争已经进行了 3 年，人民解放军从战略防御转入战略反攻，蒋介石损兵折将，节节败退。晋察冀野战军在华北地区纵横驰骋，连续发起正太、清沧、保北等战役，乘势转入战略反攻，使傅作义集团面临困境。但蒋介石不甘心失败，亲飞北平，与傅作义商讨华北及东北的战事。蒋介石要傅作义组织一支奇兵，乘中共中央所在地河北平山西柏坡兵力空虚之机，进行一次突然袭击，妄图搞掉我最高首脑机关。

当时，我华北地区地下党的特工工作很有成绩，不仅傅作义的身边有我党的耳目，甚至傅作义的子女有的也加入了中国共产党。蒋介石、傅作义奔袭西柏坡的计划也被我华北局城市工作部了解得一清二楚：傅作义决定派第 4 骑兵师第 2 骑兵旅在保定秘密集结，准备偷袭西柏坡；另派第 94 军和第 101 军的一个师向保定前进；第 35 军由张家口移至满城一带待命，以随时策应其骑兵部队的奔袭行动，时间是 10 月 28 日拂晓开始行动。

当时，西柏坡只有负责保卫党中央的一个团及部分地方武装，敌我兵力悬殊，情况万分紧急。但是，毛泽东、周恩来等领导同志得到这一情况后，表现异常镇静。他们经过商量，决定采用“弱而示强”的谋略，导演一场空城计，挫败蒋、傅的阴谋。决定让华北第三纵队立即行动，抄近路迎击敌人，并将沿途地方武装、民兵、群众动员起来，随时准备打击偷袭西柏坡的国民党军。为了应付敌人提前行动而出现突变情况，毛泽东决定在我增援之主力未到达前，先通过广播电台把蒋、傅的阴谋向全国广播，让傅作义官兵知道，我们对他的偷袭计划早已了若指掌，而且早已准备，严阵以待，这样做，敌军必然会大大泄气，或许就会自动放弃偷袭计划。为此，毛泽东亲自草拟了一篇新闻稿，由电台向全国广播，10 月 26 日，蒋介石在北平圆恩寺住地听到新华社广播，气得暴跳如雷，下令傅作义立即追查泄露军事机密的人。蒋介石决心孤注一掷，命傅作义按原计划执行。蒋认为，其骑兵部队已在保定集结完毕，而人民解放军从平绥线南下，至少需三五天时间，共军主力还未赶到，他的骑兵部队行动迅速，即可一举摧毁中央首脑机关，实现他的美梦。

这时傅作义虽也料到这次偷袭很少有成功的希望，但蒋介石在北平督令，只好让部下按原计划执行。

驻保定的敌第 94 军军长郑挺锋负责这次偷袭计划的直接指挥，他听到新华社的新闻广播后，惊得目瞪口呆，急忙向傅作义发电询问：共军已知道我们的偷袭计划，是否还按原定计划出击。傅作义慑于蒋介石的命令，回电说：总统面谕，按原计划执行。郑挺锋接到了傅作义的回电，暗自思量：偷袭要出其不意，攻其不备，现在人民解放军已经知道我们的计划，一定有了准备，按原计划执行，成功的希望很小，他 also 知道老蒋的手腕，如果抗命，必会大祸临头，无奈，只得硬着头皮，按照蒋、傅的命令行事。

10 月 28 日，郑挺锋指挥第 94 军、第 101 师一个师约 4 万余人由保定南下，向石家庄方向进攻。10 月 29 日，敌进占望都；30 日进至唐河南岸定县城北时，被人民解放军华北第 3 纵队截住，激战一日，蒋军伤亡 500 余人。事有凑巧，这天郑挺锋的胞弟、国民党第 92 军军长郑挺笈，在东北大虎山战斗中兵败被俘，郑挺锋闻讯心惊肉跳，哪有心思再战，便向傅作义请假，以“探母病危”为由，脱离部队，溜之大吉。主将一定，部下无心再战，也遂即撤回北平。担任前锋的敌骑兵第 12 旅在唐河一带遭到我地方武装的迎头痛击，损失一个团，前进不得。后续部队第 4 骑兵师师长刘春芳接到傅作义的密令，知道前锋兵败，无心恋战，加之人民解放军第 3 纵队一部经强行军出现在完县附近时，便急急忙忙向完县撤退。蒋介石挖空心思制造的奔袭西柏坡的阴谋，就这样被毛泽东运用“弱而示强”的计谋挫败了。

【商战点语】

在现代市场上，每一个企业的经济实力是不相同的。然而，在激烈的竞争角逐中，经济实力的强弱并不是决定胜利的唯一条件，经济实力弱者未必会失败，那些实力雄厚者也未必一定能胜利。人财物仅仅是生产经营的条件，而要真正地在激烈的市场竞争中取胜，关键是要善于用谋。尤其是实力虚弱者要与实力雄厚者较量，单凭实力上的硬拼，不会有好的结果，但是如果熊认真研究毛泽东兵法中“弱而示强”的谋略，并加以灵活运用，就会收到意想不到的效果。

【商战赢家范例】

神奇配方 409

相对于美国家用产品之王宝碱公司来说，哈勒尔公司实在是微不足道。然而哈勒尔公司的主管意识到，在一定需求量的市场中，弱者也有生存、发展的机会，即使这个市场已被几大公司所瓜分。弱者要扩大市场，首先要进攻别人已占领的市场，把对手分割，各个击破。强者虽然是市场的占领者，但它相对处于防守地位，是在明处，必然有弱点可寻。

哈勒尔公司针对宝碱公司在喷液清洁剂市场上的较薄弱区域，购买了“配方 409”的喷液剂专卖权，大力推出。宝碱公司当然不示弱，为了保持优势推出了“新奇”喷液清洁剂。哈勒尔公司得悉宝碱公司选择了丹佛市作为“新奇”的试销市场，哈勒尔的策略是，在一开始并不把“配方 409”从商店中直接撤走，而是停止供货，造成市面上“配方 409”无货可供的假象，使宝碱公司确信，只要继续大量推出“新奇”将能保持优势，彻底控制市场。哈勒尔公司却领先一步，把 16 盎司装和半磅装的“配方 409”一同以 1.48 元的优惠价出售，使对手认为这是因竞争压力而削价倾销。实际上这一策略使

绝大部分消费者一次购足了约半年的用量，半年内不再光顾市场。当宝碱公司的“新奇”大量上市时，面对的当然是滞销的局面，宝碱公司的高级主管在假象上树立起来的信心又被另一种假象彻底摧毁，最后只能从这一市场上撤了出来。

李嘉诚智胜洋行

弱而示强是摆脱敌人、转移或撤退，完成特殊任务的一种分身之法。香港富商李嘉诚在与怡和银行较量的商战中，就成功地运用了此法，从而奠定了他走向香港超级富翁的坚实基础。

李嘉诚是香港 70 年代崛起的地产商，他几乎把港九的每一块土地、每一幢房屋都思量过了。在他所特有的“挖墙角”的绝技的配合下，他终于掌握了一项重要的绝密情报：英国在香港最大的英资怡和银行，虽然是九龙仓有限股份公司的大东家，但实际上他占的股份还不到 20%，这说明怡和在九龙仓的基础薄弱。李嘉诚获得这一信息后，当即决定：分散吸进九仓股票。从 1978 年起，他悄悄地分散户名，吸进 18% 的股份。由于大量吸进股份，使每股 10 港元飞速上涨到 30 港元，引起怡和洋行的警觉。李的偷袭被迫转入阵地战。两军对垒，李的实力大大弱于怡和洋行，硬拼实难取胜。在此时，李若继续吃进，怡和洋行必然会高价回收九仓股票，它财大气粗，李必将惨败。李嘉诚不愧是一流商贾，他决定以退为进，化险为夷。他想采用弱而示强之计，而采用这一计最关键是要寻找一个代替自己向怡和作战的人，将全部股票全部卖给他。思来谋去，他找到了财大气粗的世界船王包玉刚，经过一次短暂而又神秘的会晤之后，李将手中的 2000 万股票全部转卖给包玉刚，包将帮李从江丰银行中承购英资和记黄浦股票 9000 万股。自李嘉诚被怡和洋行发现偷袭后，李便洗手不干了，使怡和误认为自己已化险为夷。而包玉刚接上来吃进九仓股票，怡和又误认为有人盲目从李，顺势抢购而已，还讥笑他们自找倒霉，料定九仓股票不久便会下跌，等怡和发现九仓股票持续上涨而不回落，值得警惕时，包玉刚已大刀阔斧，仅用一个季度的时间便吸收了另外 1000 万股，占有 30% 的九仓股份了。时值 1979 年初，股票价格已达 50 港元，怡和洋行方知上当，心急如焚，立即研究对策，准备出高价回收九仓股票，再行决战，然大势已去，悔之晚矣。再说李嘉诚，他抽身而退后，瞄准了另一战场，当时在港的头号英资和记是怡和洋行，第三号是英资和记洋行。李的实力虽不敌怡和洋行，但想夺和记银行却很有可能。此时，包玉刚又将手中的 9000 万股黄浦股份有限公司的股票偷偷转手卖给李嘉诚，从而使李如虎添翼，一举战胜和记银行。从上述例子可以看出，李嘉诚的实力虽较弱小，但他利用包玉刚的强大力量，弱而示强，同包玉刚联手作战，不仅战胜了强大的怡和洋行，而且顺手牵羊，把和记银行也兼并了过来，一举数得，可谓神机妙算了。

第五篇 出奇制胜

毛泽东同志善用奇兵，在敌人疏于戒备或料想不到的地方、时间、地点，实施突然袭击，出其不意地歼灭敌人，取得革命战争的胜利。它在军事上闪耀着的不灭的光辉，同样可以照亮今天的市场竞争之路。现代商战不仅是一场实力之战，更是一场高智能指导下的谋略之战。

谋贵用奇，奇由正生。正是指用兵常法，反映着市场竞争的一般规律。奇即对手意料不到的行动。奇是指用兵的变法，反映着市场竞争指导的特殊规律。具体他讲了先出为正，后出为奇；正面强攻为正，侧翼偷袭为奇；明战为正，暗攻为奇；常规战法为正，特殊战法为奇；堂堂之阵为正，运动游击为奇……奇正相互对立，又相互联系，正兵合战，出奇制胜，二者相映生辉。

谋略思考的重心应放在出奇用变上，从灵活变通中去把握，主要应从以下几点把握：一是正合奇胜。没有“以正合”，“以奇胜”是难以实现的；二是战术策略出奇。如乘敌之弊用奇，利用不虞之途用奇，利用不虞之时用奇，借造常用器出奇等。三是技术出奇。这是科学家与企业家的共同杰作；四是以“方术”出奇。即以各种各样的巧妙方法出奇；五是奇正相生。正奇是可以转化的，要活用奇正之术，变化奇正之法。

企业家在市场竞争中，需要根据出奇制胜的一般规律去灵活思考。其原则，一是攻其不备，出其不意；二是避实捣虚，形格势禁；三是避其锐气，击其惰归；四是弱守强攻，怯防勇战；五是用少务险，用众务易；六是并敌一向，活用分合；七是扬长击短，扬短抑长；八是兵贵神速，缓兵待机。

本篇内容包括，敢于独创，突出特色；人无我有，人有我优，人优我廉，人廉我转；光阴似箭，一刻千金；利用优势，竞争取胜；多方觅寻，潜在市场；抢先一步，敢为天下先；巧避锋芒，间接竞争；伺机竞争，后来者胜；弱则蓄锐，强则竞争；因地制宜，随机调整共十条商战韬略。

26. 奇正相生 以奇制胜

- 兵战计谋/出其不意，攻其不备
- 商战韬略/敢于独创，突出特色

【毛泽东名论】

《毛泽东选集》中说：“什么是不意，就是无准备。优势而无准备，不是真正的优势，也没有主动。懂得这一点，劣势而无准备之军，常可对敌举行不意的攻势，把优势者打败。我们说运动之敌好打，就是因为敌在不意即在无准备中。这两件事——造成敌人的错觉和出其不意的攻击，即是从战争的不确实性给予敌人，而给自己以尽可能大的确实性，用以争取我之优势和主动，争取我之胜利，要做到这些，先决的条件是优越的民众组织。”

【浅 析】

毛泽东在中国革命战争的实践中，创造性地发展了出其不意、攻其不备的谋略思想。他认为，灵活地使用兵力，是战争指挥的中心任务，是争取战争主动权的重要方法。而要灵活地使用兵力，其主要方法是出其不意、攻其不备。为此，要采取种种手段，欺敌诈敌，造成敌人的错觉，然后给以不意的攻击。

现代战争中出其不意、攻其不备的谋略：如诱敌深入，逼敌人分散兵力；声东击西，使敌人判断错误；广泛袭击，弄得敌人草木皆兵，寸步难行。

其次要迅速行动，这样，一可避免暴露自己的意图，二可在对手省悟之前便给予重重的打击。要做到行动迅速，应使部队保持高度的机动性。

【兵战实例】

苏中大捷

粟裕是我军一个著名的军事指挥家，他不仅熟知兵法，通晓谋略，而且还具有高超的指挥艺术，在指挥战争时，他并不拘泥于书本知识和现成的经验，而是从实际出发，什么时候好打就什么时候打，什么地方的敌人好消灭就在那里打，那种战法有效就用那种战法。他所指挥的如南战斗、宣泰战斗，更是机动灵活地运用了出其不意、攻其不备的用兵法则。

1946年，国民党发动全面内战，我军实行战略防御，在内线歼敌。在苏中战场，国民党第一绥靖区司令官李默庵指挥十五个旅约十二万人，企图攻占如皋、海安，巩固其沿江一线阵地，尔后沿（南）通（赣）榆公路北犯，策应由徐蚌地区东进的敌人会攻淮，并预定于7月15日发起进攻。苏中我军领导人粟裕等为争取时机，打乱敌人进攻部署，创造尔后歼敌的有利条件，决定发起泰兴、宣家堡战斗，求歼敌第十九旅。该敌是美械装备，美国教官训练的部队，抗日战争后期曾作为远征军到缅甸作战，战斗力较强。我军一改常规、常法，不是采用诱敌深入的战法，也不采用拣弱的打的常规，而是主动出击，在我军前部地区摆开战场，求歼这股美械化蒋军。7月13日，华中野战军主力第一、第六师以五倍于敌的兵力分别向宣家堡、泰兴守敌第十九旅发起攻击，经激烈战斗，歼该敌两个团及旅属山炮营共三千余人。粟裕后来回忆说：“首战打这个强敌是否没有根据？不，这个部队有一个很大的弱点就是骄傲，他们做梦也不会想到我军敢于主动向他们攻击，并且到他们

的进攻出发地去打，我们定将收到出其不意、攻其不备的奇效”。（《栗裕战争回忆录》第 368 页）

宣泰战斗结束后，毛泽东指示华野我军准备在南线连续作战。此时，李默庵自恃兵力雄厚，又估计我军宣泰一战伤亡必大，便急调第四十九师从如皋，第六十五师从黄桥，第八十三师从泰州，企图三面夹击我军。为了打好第二仗，栗裕、谭震林决定舍近求远，以主力作远距离运动，直插进犯如皋的第四十九师侧后，出其不意地发起攻击。确定攻击目标后，华野首长命第一师全部和第六师大部转兵东进；并用汽艇急运第七纵队一个团先期赶回如皋，协同如皋我军守城。同时设置疑兵，继续围歼泰兴城，给敌以我军主力还在泰兴的错觉，引诱如东之敌放胆进犯。7 月 17 日晚，我攻击部队在连续两昼夜激战后，又急行军一百余里，于 18 日晚分别将敌第四十九师包围于如皋东南鬼头街、田肚里和宋家桥、杨花桥地区，经 19 日、20 日两日激战，歼灭该师师部及第二十六旅全部、第七十九旅大部约一万余人。

【商战点语】

商家也可用出其不意、攻其不备的竞争思路，去战胜对手。在企业竞争史上，大凡善于出奇制胜的企业家，都不拘泥常规。所以，他们能够在异常复杂的竞争中，抓住那些最关键、最本质之点，来考虑自己的行动决策；处于进退维谷之际，依然能发挥创造思维。

市场上需要某种产品或服务，别人尚未想到你先想到，别人尚未看到你先看到，别人看不上眼的事，你能抓住不放，悟出头绪，有所创新；别人尚未行动，你捷足先登，成果先出。这样做，在生产经营活动中，就能收到以奇制胜的效果。在五光十色的商品市场中，把握市场竞争的动态变化，认真分析，筛选市场信息，择善而从；集诸家之萃，扬独家所长，创造出形态新颖、质地优良、实惠多用的产品，填补市场空白，以智取胜。

【商战赢家范例】

今日售货，他年还钱

1988 年新春，古都洛阳一条偏僻的小街上，有一家小百货店，爆出了轰动全市的奇招，很不起眼的门市部前挂着一道红布大横幅，赫然写着“今日售货，他年还钱！购买服装 50 元，6 年退还全部货款，实惠你得，风险我担”。人们觉得新鲜又有些不解，上前询问，经理高晓歌热情作答：顾客只要在我们店买 50 元钱的服装，商店一年还款 15%，3 年还款 50%，6 年退完，顾客可任选一种退款期限。

这一招出奇制胜，果然不同凡响。人们潮水般地涌进了这家平时冷冷清清的商店，看热闹的、买服装的、探情况的……柜台挤塌了两节，售货员喊哑了嗓子，晚上一结帐，营业额突破一万元，比平时提高 4.4 倍。

这样经营不等于买东西不要钱吗？既给顾客货又给退款，商店图什么？人们似乎不可思议，商界同行也认为风险太大。然而，高经理的帐算得与众不同，令人称奇。当时该店积压服装 50 万元，服装市场日新月异，最致命的就是赶不上潮流，积压。压一年，如果按削价 20% 计算就要损失 10 万元。另外 50 万资金还要付息 4 万元，一共是 14 万元。如果 50 万元按年周转 8 次算，可做成 400 万元的生意，6% 的利润就是 24 万元，一反一正就是 38 万元，这对一个百货店来说，简直是天文数字了。高晓歌认为只要调查商情，勤进勤销，灵活多样，完全可以化险为夷。

27. 机动灵活 游击战术

- 兵战计谋/敌进我退，敌驻我扰，
敌疲我打，敌退我追。
- 商战韬略/人无我有，人有我优，
人优我廉，人廉我转。

【毛泽东名论】

毛泽东在《星星之火，可以燎原》中道：“我们的战术就是游击战术。大要说来就是‘分兵以发动群众，集中以应付敌人。’‘敌进我退，敌驻我扰，敌疲我打，敌退我追。’‘固定区域的割据，用波浪式的推进政策。强敌跟追，用盘旋式的打圈子政策’，‘很短的时间，很好的方法，发动很大的群众’。这种战术正如打网，要随时打开，又要随时收拢。打开以争取群众，收拢以应付敌人。三年以来，都是用的这种战术”。

“游击战争本来是分散的，所以称其为普遍的游击战，且在许多任务，例如扰乱、钳制、破坏和做群众工作等等，都以分散兵力为原则；然而就一个游击部队或游击兵团，当着执行消灭敌人的任务，尤其是为着打破敌人的进攻而努力时，就仍须集中其主要的兵力。‘集中大力，打敌小部’，仍然是游击战争战场作战的原则之一”。（《毛泽东选集》第378页）

“游击战争的根据地，是战争赖以执行自己的战略任务，达到保存和发展自己，消灭和驱逐敌人之目的战略基地。没有这种战略基地，一切战略任务的执行和战争目的的实现就失去了依托”。（《毛泽东选集》第387页）

【浅 析】

游击战争是相对于正规战争而言的，它是一种比正规战争具有更大主动性、灵活性、进攻性、速决性和流动性的、以劣胜优、以弱胜强的群众战争形式。

在毛泽东领导的中国革命战争的伟大实践中，采用游击战争的时间最长、规模最大、成效最显著、经验最丰富、影响也最广泛。他不仅能够辩证地吸收古今中外的经验教训，而且从中国革命的实际出发，冲破历代兵家只从战术范围运用游击战的历史，首次将游击战争提高到战略地位，创立了一整套进行游击战争的理论 and 战略战术，指导中国人民创造了人类战争史上奇迹。

毛泽东关于游击战的论述主要包括以下四个方面：其一，游击战争的条件和优势。条件为 1.地理条件，要有回旋余地；2.群众条件；3.领导条件。优势在于：1.缩小敌军的占领地；2.扩大我军的根据地；3.防御阶段，配合正面作战，拖住敌人；4.相持阶段，坚持敌后根据地，利于正面整军；5.反攻阶段，配合正面，恢复失地；6.最迅速、最有效地扩大军队；7.最普遍地发展共产党，每个农村都可以组织支部；8.最普遍地发展民众运动，全体敌后人民，除了敌人据点以外，都可以组织起来；9.最普遍地建立抗日民主政权；10.最普遍地发展抗日文化教育；11.最普遍地改善人民生活；12.最便于瓦解敌人的军队；13.最普遍地持久地影响全国的人心，振奋全国的士气；14.最普遍地推动友军友党进步；15.适合敌强我弱的条件，使自己少受损失，多打胜仗；16.适合敌小我大的条件，使敌人多受损失，少打胜

仗； 17.最有效、最迅速地创造出大批的领导干部； 18. 最便于解决给养问题，游击战争的十八利，是适应当时战争形势，优于其他作战形式的独特表现，是游击战争的优势。其二：游击战争的军事指导原则。指导原则为保存自己，消灭敌人。具体要求为：1.发展自己；2.“敌进我退，敌驻我扰，敌疲我打，敌退我追”的游击战术，即著名的“十六字诀”；3.集中大力，打敌小部。其三：游击战争的六个战略问题，1.主动性、灵活性和计划性；2.和正规战争相配合；3.建立根据地；4.战略防御和战略进攻；5.向运动战发展；6.指挥关系。其四：游击战的作战要求。游击战争是在敌后，敌优我劣、敌众我寡的情势下进行的群众武装斗争。1.打为主；2.走为上；3.袭击战；4.神秘莫测；5.渔人撒网。

毛泽东领导中国人民利用游击战术从胜利走向胜利，同样他的思想也照耀世界被压迫人民的民族解放，越南人民最终赶走强大于自己的美军，古巴人民能最终夺取政权，都充分表现了游击战争的威力。西德的《军事与经济》杂志 1965 年载文指出：“毛泽东的游击战略在全球取得胜利，这种胜利已有效地改变了世界面貌”。可见，游击战战术，对弱者而言，不仅仅只是图存的权宜之计，而且还是制强致胜的长远战略。

【兵战实例】

井冈山上游击术

1927 年秋至 1929 年底前后，在全中国 12 个省 130 个县的广大地区，中国共产党英勇地领导了一百多起较大的武装起义。但大部分起义均遭到挫折和失败。血的教训，迫使共产党人从中觉醒，重新探索中国人民革命战争的特点、规律与正确作战方法。1927 年 9 月，毛泽东领导湘赣秋收起义遭受挫折之后，率领起义部队上了井冈山，利用当时军阀混战的有利时机，趁周围敌人薄弱之际，积极向四周开展游击战争，创建了中国革命的第一个农村革命根据地——井冈山根据地，成为中国革命胜利发展的起点。关于当时的情况，杜修经 1928 年 6 月 15 日记述为：“以宁冈为大本营，分派部队向各处去游击，平均九天一次战斗。”1927 年 11 月中旬，工农革命军第 1 团 1 营由宁冈西进，击溃茶陵靖卫团，占茶陵县城。12 月底，敌一个团来犯，革命军拼力据守一天多，伤亡较大，撤回宁冈。1928 年 1 月初，毛泽东亲率第 1 团由宁冈向南发展，在大坑击溃敌靖卫团一部，占遂川县城。随后，敌以优势兵力攻遂川，革命军实行敌进我退，主动返回宁冈。同期，万安县的农民自卫军；也争取围攻城镇，袭击小敌，敌进我退等作战方式，同敌进行了多次较大的战斗。当月，毛泽东在遂川县城主持工农革命军前委和遂、万两县委联席会议，批评了茶陵扼守，造成消耗的打法，赞扬了万安县委在领导农民暴动和反击敌人围攻时，采取的“坚壁清野、敌未我退，敌走我追、敌驻我扰，敌少我攻”的二十字军事策略。他还细心研究井冈山“山大王”朱聋子造反几十年，反动政府军捉不到他的经验“不要会打仗，只要会打圈”，提出“红军不但要会打圈，而且要会打仗。”同年 2 月 18 日，他指挥 1、2 两团和部分赤卫队；利用进占宁冈县新城之敌一个营态势孤立，思想麻痹之机，发起突然进攻，数小时全歼守敌，俘敌 300 人，打破了敌人对井冈山根据地的第一次“进剿”。4 月，朱德、陈毅率部到井冈山与毛泽东率领的部队会师。红军继续采用灵活机动的游击战术，于 5 月上旬在遂川县的五斗江歼敌一个多营，乘胜追击又歼其一部，占领永新城，打破了敌人的第二次“进

剿”。5月中旬，在永新县的草市拗歼敌一个团，乘敌不备，第二次攻占永新城，再歼敌一个营，粉碎了敌人的第三次“进剿”。毛泽东朱德及时总结这些作战的经验，提出了红军的游击战术。正如1936年12月在《中国革命战争的战略问题中》所述：“从1928年5月开始，适应当时情况的带着朴素性质的游击战争基本原则，已经产生出来了，那就是所谓‘敌进我退，敌驻我扰，敌疲我打，敌退我追：的十六字诀。”后来，毛泽东运用十六字诀的游击作战经验，又取得了粉碎湘、赣两省敌人对井冈山根据地发动的三次“会剿”的胜利，以及1929年粉碎赣、闽、粤三省敌人对闽西根据地发动的两次“会剿”的胜利。红军在井冈山、赣南和闽西的三年作战史证明，“十六字诀”是“渔人撒网”的战术的主体，也是毛泽东等老一辈创立的战略战术理论和作战方法体系的第一块基石。

【商战点语】

在现代商战中，企业的经营者采用游击战术，可以使自己的“小”公司在同大企业争霸的地盘里大显神威；可以积极地骚扰竞争者，以增加市场占有率的方式，来使竞争者就范；可以使缺乏国际竞争的企业，在走向国际市场竞争中积极主动地利用自己的优势占领市场。面对弱小企业来说，最大的优势就是它能够从最快的决策对市场作出反应，船小好掉头。

在现代商战中，许多大中型企业集团的经营者也采用游击战术作为自己的攻击策略。尤其是在国际商战中，一些较大的国际集团公司；从不强攻力夺，而是游击巧取，寻其因有三：①强中更有强中手，国际商战，人才云集，强手林立；②强者之争，如两虎相斗，非死即伤，纵有所得，未必偿失；③游而击之，轻取巧得，何乐不为。可见，在商战中，游击战不只使弱者抗强图存，也可使强者制敌争霸。

【商战赢家范例】

新十六字诀

当今国际商战中运用的新十六字诀，很有一些游击战味。

第一诀，人无我有。

中国的假发业之父刘文汉1958年去美国考察商贸业务，在请两位美国商人共进午餐时，偶然之中听一位商人说假发套成了抢手货，不知什么原因许多人争着买，但生产厂家却不多。说者无心，听者有意。刘文汉对美国市场的假发供应情况作了一番详尽的调查，同时又调查了香港市场，发现：由于美国社会的动荡不安，戴假发是一种时髦，但假发业在美国却难以发展，依赖进口的状况无法改变，而香港的劳动力便宜，税收低。综合美国和香港的情况，刘文汉找到能功巧匠，投资创建了香港第一家现代化的假发制造工厂，生产的假发因其质量优，价格适中，刚一上市便被抢购一空，刘文汉抓住时机，迅速扩大生产能力，赢得了厚利。

当前电子行业竞争十分激烈，收录机的市场曾一度很不景气，而以生产“燕舞”牌收录机闻名的盐城无线电总厂经营有方，根据市场消费者的普遍需求，产品花样不断翻新，相继率先开发出“迪斯科音箱发光收录机”等多种独一无二的新产品，以双卡、快录、多音调、电脑选曲等多种功能而成为畅销货。

第二诀：人有我优。

60年代，美国有40多家复印机制造厂商其功用各有特点，如用红外线

的方法、染色的方法、照相的方法等等，这些都是湿式复印法，也就是利用感光体的作用，再用特别的复印纸张，经过液体药水处理而成，使用上颇为不便。这时，“全录公司”推出不用药水液体来处理，也不用特别感光纸的新产品，自然很受欢迎。这种干式复印机，是利用静电的性质，文字或图像都能在三秒里很迅速、很鲜明地复印出来。虽然机器售价高出很多，但由于品质超群，因而在市场上很畅销。

当前，科学技术高度发达，复印机成为日常办公用品，但其体积大，移动困难，不便于携带。美国一家企业了解到这一信息，就推出一种超小型袖珍复印机，重不足1磅，可随身携带，相形见绌。

中国济南钟表厂生产的“康巴丝”石英钟，以年误差不超过11秒，精确度比机械表高300倍之优，风行中东、北美和东南亚的28个国家和地区。

第三诀，人优我廉。

霍华斯原是纽约州一家衣料杂货店的店员，他站柜台时发现：卖不出去的商品，只要一挂上“定价五美分”的标签，不用多久就会全部脱手。这个现象启发他的灵感，他计划购进一批廉价小商品，然后开办一个“5美分”之家，将过去以10美分或5美分出售的商品，一律定价5美分。“5美分之家”开门大吉，获得出人意料的成功，所有的商品在开业第一天便销售一空。从此他的事业一发而不可收。10年后，他已拥有这类商店25家，有的是“5美分商店”，有的是“10美分商店”，店中所售的商品均定价5美分或10美分。这些商店以鲜明的特色，吸引着大批顾客，生意极为兴隆，每年的营业额都突破了百万美元的大关。

某地女式领结衫，一度各家服装店都出售，但售价大都在10元多一点。“新新服装店”根据同类商品顾客求廉的要求，经过严格核算，将价格定在10元以下，尽管比别家售价只差几角几分钱，但一上市便赢得了顾客，每天购者盈门，生意十分兴隆，不到半个月便销售了万余件，等到别的商店也把价钱拉下来的时候，他们库存的商品已经销得差不多了。最后结算，虽然每件衣裳少赚了几角几分钱，但算总帐这笔交易比别家还是多赚了钱。

第四诀，人廉我转。

许多经营者都有这样的经验，一种产品投放市场，消费者有一个选择、接受和放弃的过程，厂商则有一个亏损（或微利），大量盈利、衰落到转产的过程，这就是产品的生命期。它可以分为四个阶段，各阶段应分别采取不同的市场活动策略。这四个阶段即为：产品开始投放市场阶段，也叫产品“介绍期”；产品销售增长阶段，又叫“成长期”；产品成熟阶段；产品衰落期。当产品处于成熟期时，市场上往往会出现许多相同的产品，有的就会超过自己的产品质量而出现人廉我贵的情况，这时就要想到“人廉我转”之路。1988年4月，地处山区的“晋城市农机修造厂”像一个大病初愈的病人恢复元气的时候，厂里的决策人意识到：农修厂仅靠修修配配、缝缝补补是远远适应不了商品经济的发展要求的，要翻身，就要上新项目。他们走“科技兴厂、战略转移”的道路，立即建起一个以厂长为中心的“技术开发智囊团”，仅用250天就成功地完成了两项科研成果，七个技改项目，通过采用成套技术工艺购买的“移植”方式和引进关键技术的“嫁接”方式，开发出了国际稀土“硅铁合金”、特种稀土“钙镁硅铁合金”新产品，以全部靠自身力量求得生产大力发展的“播种”方式，使得企业的生产能力由1988年的350吨上升到目前的5000吨，增长了13倍。农修厂的产品远销日本、新加坡、美国

及东欧国家，广受欢迎。

28. 神兵天降 速战速决

- 兵战计谋/兵贵神速，以快制胜
- 商战韬略/光阴似箭，一刻千金

【毛泽东名论】

毛泽东在《中国革命战争的战略问题》中说：“战略的持久战，战役和战斗的速决战，这是一个事的两个方面。这是国内战争的两个同时并重的原则，也可以适用于反对帝国主义的战争”。“在战役和战斗上面争取速决，古今中外都是相同的。在战争问题上，古今中外也都无不要求速度快，旷日持久总认为不利”。

“游击队作战，要求集中更多的兵力，采取秘密和神速的行动，出其不意地袭击敌人，很快地解决战斗，而要力戒消极防御，力戒拖延”。（《毛泽东选集》第二卷）

【浅 析】

毛泽东在领导中国革命战争中，一向主张速决战。战争是活力的对抗。对抗的双方，无时不在变化。战胜对方也有个是否抓住具体目标和速度问题。因为，对方也在寻找机会打击我们。这就会出现比速度的问题，“在同等条件下，谁动作快，谁就有胜利的可能”。所以说，兵贵神速，为兵法要策，它要求的是快速用兵。正象刘伯承元帅所说的，快能生巧，快能长利；快能争取主动，快能制敌死地。快速用兵，指挥上要果断决策，切忌优柔寡断，狐疑不决；部队要有快速机动能力，在集结、行动、攻击上都要有高速度。我军在快速用兵的同时，还要注意迟滞敌人的速度。敌人速度慢了，就等于我之速度快了。

【兵战实例】

红军飞夺泸定桥

1935年3月，中央红军长征先遣队，抵达大渡河南岸的安顺场渡口。这曾是70多年前太平天国将领石达开率军渡河未成而遭全军覆灭的地方。蒋介石得意忘形地叫嚣：“让共军做第二个石达开”。

但是，蒋的预言没有实现，红军组织了十七名勇士强渡大渡河，占领了渡口阵地，然后利用唯一的一只渡船进行抢渡。此时，蒋介石也正急令重兵追堵。红军船少人多，若都在此渡河，必然费时太久。为了迅速渡过河去，军委决定抢夺安顺场北面的泸定桥。

红四团接到命令后沿着河西岸向泸定桥进发。这时敌人两个旅的援兵也在河东岸向泸定桥急进。5月28日早上，红四团接到上级命令：“29日早晨夺下泸定桥！”当时红四团距泸定桥还有240里，可时间只有20多个小时了。他们决心抢在敌人前面到达泸定桥。红军一路翻山越岭，沿途击破敌人的多次拦阻。天黑后，我军发现了对岸增援之敌点着火把赶路，于是红军索性也点着火把急进。敌人看到这边的火把便高喊：“哪一部分的？”红军高声答话：“碰上红军撤下来的”。敌人丝毫不怀疑。于是两支队伍像两条火龙，隔着大渡河向泸定桥方向而去。大约走了近30里路，下起大雨，火把被浇灭了，敌人只好停下来宿营，而红四团却摸着黑冒雨继续前进。就这样，他们

一天强行军 240 里，终于赶到敌人之前于 5 月 29 清晨赶到泸定桥。

泸定桥跨于河水湍急、两岸高山的大渡河上，长 100 多米。由 13 条铁链组成。桥对岸是泸定城，守城之敌有两个团。他们妄图凭借这天险阻止红军前进。下午 4 时，由红四团第一营二排组成的 22 名勇士突击队，在连长廖大珠的率领下，冒着敌人密集的枪弹，攀上铁索奋不顾身地向对岸冲去。经过激烈战斗，一举攻占了左岸桥头堡，夺取了泸定桥，为中央红军的北上打通了又一条路线。红军主力通过泸定桥源源不断地渡过了天堑大渡河。

【商战点语】

现代社会的飞速发展，使各种经济活动日新月异地变化。经营者必须适应时代的高速度、高节奏，才不致从竞争的飞车上跌落下来。不论你有多少宏伟的规划，也不论你有多少雄厚的资本和得天独厚的条件，如果你不知道珍惜时间，就会失去机会，失去优势。时间对于军队来说就是胜利，就是生命；对于商人和企业家来说，就是金钱，就是股份。

“快”字当头，捷足先登，在现代商战中表现为：快速收集信息、传递信息，快速更新产品，快速周转货物，快速投放市场。这是取得成功的主要因素。

在转产或推出新产品时，更应快速组织生产、快速广告宣传，快速投放市场、快速占领市场。

【商战赢家范例】

皮扎饼公司的承诺

美国多米诺皮扎饼公司的经营诀窍是：“半小时内把货送到”。汤姆——莫纳汉靠送货快捷建起了一个生产 10 亿美元的皮扎饼王国。这位 44 岁的企业家现在领导着世界最大的皮扎饼送货业公司——多米诺皮扎饼公司。去年，该公司在 2500 家零售店中卖出了价值 10.08 亿美元的皮扎饼，销售额比前一年上升 373%，收入高达 5.39 亿美元。在顾客订货后半小时内就要把货送到，这就是说莫纳汉的皮扎饼店始终处于紧张状态。常常一大早当订货的电话一挂上，皮扎饼就被送进烤箱，同时送货的司机迅速奔向装满热气腾腾的皮扎饼的汽车。正如莫纳汉说：你必须分秒必争，在送货这一行中容不得拖延。如果你不能及时把货送到，那么一切都完了。

农民厂长的时间观

王学忠是河北省某县一家刚刚起步的乡办服装厂的厂长。1989 年春节，王学忠的一家美国客商要其在短期里拿出一批西装样品，否则就转向别国订货。为此，王学忠打破农民过大年不干活的习俗，迅速通知服装厂职工立刻回厂上班。他知道：这个机会是来之不易的，年可以不过，但错过这个机会，就等于丢掉了大批的经济效益。经过紧张的研制，3 天之后，一批质量上乘的精品制成了，美商见货后爱不释手，不住地称赞，同时也为王学忠高质量高效率竖起了大拇指，于是，当场拍板签订了一万多套西服合同。就这样，王学忠利用时间差，打了一个漂亮的速决仗，仅用 3 天时间，就敲开了国际市场的大门。

江静波是北方一家肉食品加工厂的厂长，他善于从各种报纸和电视、电

台的报道中捕捉信息。当他得知两伊战争不断升级，立即预感到战争定会影响中东国家对国际市场肉类的供应量，还敏锐地意识到这个大好时机是很短暂的。于是，他立即从四面八方组织货源，利用食品加工厂现有的技术、人才，迅速生产一大批牛肉、马肉罐头，并想方设法打入国际市场。情况果然不出所料，当那些西欧、中欧国家得不到原与中东国家签订合同的罐头货源时，便纷纷购买中国罐头。于是，这个不起眼的肉食加工厂，因为反应快，动作也快，获得了巨大利润。

29. 发挥优势 扬长制胜

- 兵战计谋/以我之长，击敌之短
 - 商战韬略/利用优势，竞争取胜
-

【毛泽东名论】

《毛泽东选集》第一卷第191页中阐明红军反“围剿”获胜的主要原因在于红军发挥了以下优势，“（一）积极援助红军的人民；（二）有利于作战的阵地；（三）红军主力的全部集中；（四）发现敌人的薄弱部分；（五）使敌人疲劳沮丧；（六）使敌人发生过失”。

毛泽东又在《论持久战》中说道：“我要优势和主动，敌人也要这个，从这点上看，战争就是两军指挥员以军力财力等项物质基础作地盘，互争优势和主动的主观能力竞争。”并警告指挥员“错觉和不意，可以丧失优势和主动。”

【浅 析】

毛泽东是善于运用以我之长，击敌之短的伟大无产阶级军事家。他关于既要会打圈圈，又要会打仗的论点，就是以我之长、击敌之短谋略思想的再现。

战场上交战双方的“长”、“短”都是具体的、客观的。化敌之长为短，变己之短为长，不能靠主观愿望，而是要靠科学的运筹。因此，在扬我之长、击敌之短中，经过筹策运谋，转换战怯，使长短易势，从而打败敌军，就成为实施这一谋略的重要内容。

毛泽东在总结红军反“围剿”斗争的历史经验时，深刻地阐述了红军在“反围剿”作战时，总是从白区退却到革命根据地来，以根据地为依托，诱敌深入，巩固、创造和发展我军的长处和优势，造成敌人的过失和短处，然后在条件成熟时，适时转入反击。

【兵战实例】

“井冈山打圈圈”

毛泽东领导秋收起义部队到达井冈山后，部队不过千把人；朱毛会师后成立红四军，也不过三千余人。面对湘赣两省的强大敌人，毛泽东上山后就从群众中了解到，井冈山原来有个叫朱孔阳的山大王，由于他对井冈山地形、气候、村落、群众都比较熟悉，敌人一来，他就在山里打圈，所以官府拿他毫无办法。朱孔阳曾对人说：在井冈山不用会打仗，只要会打圈圈就行。毛泽东认为：国民党军人多势众，武器又好，这是他的长处；但井冈山地势险峻，树林茂密，气候多变，敌人对此不熟悉，这又是它们的短处。红军人数少，装备差，这是我军的短处；但我军熟悉井冈山地区的地形、气候，能够摆脱敌人，这又是我军的长处。特别是红军是工农子弟兵，群众支持我们，这是我们较之于敌人的最大长处。毛泽东对干部战士们说：“打圈是为了扬长避短，摆脱敌人的追击；而打仗是为了吃掉敌人、战胜敌人，以我之长、击敌之短。所以我们要把山大王的办法改造一下，就是既要会打圈，又要会打仗。敌人来了后，我们先“退避三舍”，牵着他们兜几个圈子，把它肥的拖瘦，瘦的拖垮；把它们的弱点、短处暴露出来，然后选择弱敌，把它吃掉。”

1928年5月，蒋介石调来湘赣两省10余团的兵力，自吉安向永新推进，企图分进合击，攻占井冈山根据地。毛泽东和朱德经过对敌情的分析，判明敌人的意图，命令红军撤出永新城，集结宁冈地区待命。敌占永新后，对地形、民情均不熟悉，不敢冒然行动。于是，红军从宁冈向西佯攻，引诱不知虚实的赣敌杨池生、杨如轩部向西深入。红军牵着敌人转了一个大圈后，突然回师直扑宁冈，占领了七溪岭有利地形。经6月23日一天激战，干净利落地歼敌一个团，击溃两个团，又乘势穷追四十余里，缴枪千余枝，取得了龙源口大捷的胜利，并再次攻占了永新城。毛泽东以红军之长，击敌之短，巧于用兵，“不费红军三分力，打败江西两只羊（杨）”。

【商战点语】

获利是经营者参与现代商战的根本目的。有利于自己的事干，不利于自己的事则不干，“趋利”是现代企业决策追求实惠的原则。这一原则告诉我们，处于竞争优势的企业在决策中应首先抓住有利时机，主动出击，使优势变成竞争取胜的手段。当然，对于处于竞争劣势的企业来说，若想在竞争中取胜，则必须寻求局部或相对的优势，以长击短，以实击虚。

值得提醒经营者的是，企业还必须持久地保持和发展自己的优势。这是把握和运用“趋利”原则的客观需要。因为处于优势的企业往往是众之矢的，随时会受到竞争者无情的挑战。所以必须始终保持高度的警惕，防止竞争对手的渗透，不断保持和发展自己的优势。

【商战赢家范例】

钟表王国的绝招

瑞士的钟表制造业历史悠久，产品质地精良，品种繁多，在国际市场上，长期保持最大销量的地位，瑞士是举世公认的“钟表王国”。它生产的手表原来全是机械表。随着电子工业的发展，日本率先把电子技术应用于钟表，生产出石英电子手表，这种表较机械表更为准确，而且价廉物美。电子手表一出现在市场上，便立刻受到顾客的青睐，几乎是在一夜之间，瑞士手表便失去钟表业的霸主地位，取而代之的日本石英电子表。瑞士的钟表公司纷纷破产关闭，这才引起了人们的震动。瑞士毕竟是钟表大国，钟表制造业的人才济济。当时世界上的手表都在减少厚度，日本电子表的厚度仅仅2.5毫米，瑞士人用灵巧的双手又把金表的厚度降到1毫米，使世界上的同行们望尘莫及。经过十年的艰苦奋斗，瑞士又夺回了钟表业的桂冠。为了保住这顶王冠，瑞士的制造商们极力提高瑞士表的威望，发挥瑞士工人特有的精湛技艺，不断使机械手表锦上添花。1986年，他们采用阿尔卑斯山花岗岩的优美色彩和纹理，研制出举世无双、色彩斑斓的岩石手表，既含有石器时代的古朴，又显示当代的浪漫，因而受到人们的喜爱，并且把钟表制造技术提高到难以逾越的高度。

小企业的“生命力”

1970年，三菱汽车株式会社从三菱重工中分立出来。当时，日本的汽车市场早已被丰田、日产等实力强大的大公司牢牢控制着，特别是四轮乘用车，丰田、日产等公司的优势是绝对不可与之争雄的。但这些汽车公司在长车、大型巴士和迷你小轿车方面则显出不足。三菱公司抓住这一点，把研究开发

和生产的重点放在长车、大型巴士和迷你小轿车方面，获得了巨大的成功。如今三菱公司的各种长车和观光巴士跑遍全世界，迷你小轿车在国内外部很受欢迎，仅十年多一点时间，三菱即跻身于世界第一流大汽车的生产行列之中，其中迷尔小轿车成了丰产、日产也难以匹敌的产品。

30. 避强击弱 避众击寡

- 兵战计谋/舍难择易，拣弱的打
- 商战韬略/多方觅寻，潜在市场

【毛泽东名论】

《毛泽东军事文选》中道：“先打弱的，后打强的，你打你的，我打我的（各打各的）政策，亦即完全主动作战政策。”

“弱军对于强军作战的再一个必要条件，就是拣弱的打。”（《毛泽东选集》）

【浅 析】

毛泽东提出的拣弱的打，这是因为虚弱之敌好打，易于打胜。歼灭了弱敌，强敌才会被削弱，并逐步转变为弱敌，为下一步歼敌创造了条件。虚敌、弱敌一般表现为兵力较少、装备较差，战斗力较弱；处于运动中和立足未稳；脱离主力，兵力分散，突出孤立；麻痹疏忽，守备薄弱；遭受打击而士气沮丧，或处于不利地位等等。后来，随着中国革命战争进程的发展。毛泽东准确他说：“要完全不被敌之动作所迷惑，选择敌之薄弱部分主动地歼击之”。他还把这种“先打弱的，后打强的”原则，称之为“完全主动作战政策”。

毛泽东提出的“拣弱的打”的作战原则要求指战员把握以下四点，一是首先搞清敌我情况，明确敌人谁力强，谁为弱，根据敌我情况，确定打那个弱敌更好。二是打弱敌不是为了击溃而应力求全歼。以此减少敌之有生力量，扩大我战果。三是把此战役与进攻其他各敌（包括弱敌和强敌）联合起来。不能孤立地考虑本战斗（战役），这样才能达到战役（战斗）的全部目的。四是打弱敌之时，还应注意其他敌人的援助问题，应想办法使敌无援或虽有援我亦有办法对付之。

【兵战实例】

“牛刀杀鸡”

定陶战役是晋冀鲁豫野战军主力在战略内线进行的一次运动战战役。1946年6月底，蒋介石在完成了他的向解放区进攻军事部署之后，公然撕毁国共两党停战协议，对解放区发动了全面进攻。企图钳击和消灭人民解放军晋冀鲁豫解放区4个主力纵队于陇海路以北的定陶、曹县地区，并引黄河水入故道，分割解放区，控制鲁西南，然后出漳河，打通平汉路，消灭晋冀鲁豫区人民解放军主力。

根据蒋军部署，8月29日，毛泽东和中央军委在给刘伯承、邓小平并告陈毅的电报中指出：“孙震令第3师（两个旅）、47师（两个旅）先肃清定陶以南之张庄等地，尔后再攻定陶。……望令我主力在一星期内休整完毕，俟第3师两个旅进至适当位置时，集中全力歼灭其一个旅，尔后相机再歼其一个旅，该师系中央军，如能歼灭，影响必大。”根据这一指示，刘伯承、邓小平等将郑州和徐州的两敌作了比较研究后认为，东路徐州之敌虽少于郑州之敌，却全是蒋介石的嫡系部队，拥有美式装备，战斗力强，西路郑州之敌虽多，是进攻的主力，但战斗力不强，是两敌中的弱敌，如粉碎了西路敌人的进攻，则徐州、郑州两敌的钳形攻势便可自行瓦解。所以主力打郑州方

向敌人，应为战役主攻方向。而在郑州之敌中，整编 41 师、47 师、55 师、68 师，都不是蒋之嫡系部队，战斗力较弱，唯整编第 3 师为蒋之嫡系部队，战斗力较强，但却有许多内在的弱点：一是骄傲轻敌，行动易发生过失是“弱”；二是与其他“杂牌军”矛盾较深，如遭打击，“杂牌军”不会积极增援也是“弱”；三是该师刚刚从中原战场仓卒调来，情况不明，地形不熟，部队疲劳，驻足未稳，又显示出“弱”；另外，该师与同向定陶地区进攻的整编第 47 师相距约 15—20 华里间隔，使我分割围歼，又是“弱”点。这些决定了整编第 3 师这支战斗力较强的敌军，反成了郑州诸敌中的弱点、弱敌。经过由此及彼、由表及里的仔细分析判断，找准了弱点、弱敌，掌握了整个战役可能的发展趋势，从而定下了以小部钳制徐州之敌，主力先打郑州之敌，郑州之敌中又先集中优势兵力，从打整编第 3 师入手，实施整个定陶战役的正确决心。经过周密计划和部署，9 月 2 日，徐州出动之敌被刘、邓兵力钳制在城武以东地区，距郑州方向进攻之敌 200 公里。郑州敌整编第 41、50、68 师，分别被地方武装阻滞于东明西南和曹县西南地区。9 月 3 日，刘、邓以少数兵力，巧妙地诱使敌整编第 3 师按计划的时间、路线进入预设战场大黄集地区。当夜 23 时，我军集中兵力，采取“猛虎掏心”战术，将整编第 3 师分割包围，首先重点攻击第 20 旅，经两天激战，至 6 日中午，于秦寨、白茅地区全歼敌整编第 3 师师部及其两个旅，战役胜利结束。

此役历时 5 天，共歼敌军四个旅（内含整编第 47 师两个旅），1.7 万多人，粉碎了郑、徐两敌的钳形攻势。

【商战点语】

任何一个企业，处在同等竞争水平下，竞争对手之间不管是技术水平，产品质量还是经济实力方面，都有高低强弱之分。实力弱的企业如果硬碰硬地面对市场，去跟实力雄厚的企业竞争，很可能要败阵转产。因此，在经营方略上，的确需要避强击弱、舍难打易。而这一方略的实施，就要求经营者在经营管理过程中，要善于了解市场的缝隙和边缘，分析产品的品种、档次、价格和销势，探索未来技术和工艺发展的趋势，乘市场之虚而进。

【商战赢家范例】

“丰田”进攻“底特律”

美国是世界上独一无二的汽车第一生产大国和第一消费大国，底特律的“汽车城”闻名天下，它不仅垄断国内汽车市场，也称霸世界市场。而日本，汽车工业起步晚，但是，它成功地运用“避强击弱”的销售战略，使自己的汽车工业从无到有，从弱到强，战胜了美国公司，占有了一个又一个市场。

日本最为著名的汽车公司“丰田”公司初进美国市场时就是这样。它先在有经销商代理的地区推销，占领这些市场后，再向四周辐射，以至占领整个市场。它开始将重点放在美国西海岸的洛杉矶、旧金山、波特兰及西雅图，在这些地区建立起先头阵地后，开始向美国腹地发动进攻。1965 年，丰田公司在美国仅销售汽车 288 辆，但到 1938 年，它在美国市场上的销量增到 50 万辆。

日本公司在生产品种上，也不直接与美国对抗，也是采用“避强击弱”的策略。60 年代初，日本公司在市场调查中发现，美国公司都在全力研制生产大型豪华的汽车，过去美国人确实偏爱这类汽车，但汽车终究是一类交通工具，由于美国汽车越来越多，人们感到用大型汽车耗油多不合算，因此，

美国人的消费观念也在悄悄地变化，又喜欢购买价廉、耐用、耗油少、维修方便的小汽车。于是，丰田公司瞄准美国公司这一空档，生产了一批美国式小汽车，受到顾客欢迎，一举打开销路，接着，各种日本小汽车相继涌入美国市场。这时，底特律还是忙于生产新式大轿车，对于来自日本的攻势既没有防御，也没有阻击或迎战，结果，失掉了一个又一个市场，处境很难。

依靠科技 避强击弱

闻喜县选煤成套设备公司总经理杨德信先生，从三人租赁一间小平房起家，依靠科技，在市场开拓上避强打弱，敢为人先，在企业发展中艰苦创业；转换机制，在管理策略上外引内联，使自己的企业从小到大，走向成功。

杨德信先生有一本自己的生意经：“全国生产大中型选煤机的厂家不少于 1000 家，这些厂实力雄厚，技术力量强，我们不是对手。小企业何以能占领市场，稳操券？唯一的出路是依靠科技，避强打弱。”

在杨德信起家之始，他冷静地分析过当时的洗煤机市场。他认为，多年来我国使用的洗煤机大都是 50 年代前苏联产品，洗煤效率低，分选效果差。1986 年，他在考察洗煤、炼焦项目中，第一个提出将国外最先进的模块式、中介式大型洗煤机缩制成小型洗煤的设想。前进的目标找准了，他也下定了决心，于是破釜沉舟地干了起来。他卖掉了自己苦心经营的化工厂，出资请专家为他设计了世界上第一台最小的跳汰机——CT2.5M2 筛侧空气室跳汰机。第二年，他不要国家一分钱，凭一套图纸、组织三个人，租赁一间平房，联系天津鼓风机厂和防煤机厂等 10 个厂家和国家选煤设计院主建起闻县选煤成套设备联合公司。制造选煤机械是一种全新的事业，这种洗煤工艺配套产品多，技术要求高。他用他的聪明才智，一边组织协调工矿设备，煤机配件生产，一边跑市场，抓信息，签订销售合同，当年推出三台套跳汰机，完成产值 18 万元，实现利润 2.7 万元。1988 年，他紧紧抓住中小型企业煤炭深加工的空档和机遇，生产出 34 台套洗煤设备，完成产值 180 万元，实现利润 20.7 万元。

功夫不负有心人，杨德信初涉商海的成功，固然可喜，但他却冷静地分析着市场，认为自己是一个二轻系统的小企业，要想在市场大潮挺风浪，必须依靠科技进步，把煤机生产中最新的技术，注入到自己企业之中，以求占稳市场。于是，他抓住市场空档，从国营大企业看不起的小型机械入手，打了一场漂亮的市场开拓仗。

从 1989 年，他便着手于依靠科技进步，避强打弱的市场开拓策略。他带领科研攻关人员跑北京、上平顶山，找矿大，走济南，先后研制开发出 10 大类近 60 个品种规格的选煤机械。这些设备，设计先进，结构合理，分选科学，使用方便，洗煤指标高。性能达到或超过国家标准，并以明显的科学性，实用性，先进性和成套性集于一身的特点，受到客户的青睐。其中：CT2.5M2 跳汰机获国家专利和山西省科技进步三等奖，第五届全国科技成果发明铜牌奖，还代表国家科委赴加拿大参加了国际新产品博览会。CI3.82 三端特纸灰精煤跳汰机被山西省确定为重大科技攻关项目，填补了国内一项空白。CT4M2 多功能跳汰机填补了冶金选矿一项空白，92 年在新加坡国际新产品、新技术展览会上获国际金狮奖。CT3.2M2 跳汰机获 93 美国纽约世界科技产品博览会“金奖”。

高科技产品的开发和应用，使这家公司很快赢得了市场。现在全国只要有煤的地方，就有他们的洗煤机，几年来，这个公司向社会提供的 700 台套洗煤机产生的社会效益累计达 50 亿元以上，而用这些洗煤机设备建起 500 余家洗煤厂给国家节约投资达 20 亿元以上。

瞄准国际市场，开拓国际市场，把产品打出门，走向世界，这是杨德信先生的新目标。1994 年年初，他闻知东南亚国家需求中小型煤机的信息，便紧紧抓住这个机遇。公司先与印度尼西亚客商签订了供货合同。94 年冬，CT8M2CT10M' 跳汰机发货印尼，并一次试车成功。印尼客商对该企业的产品质量大加赞赏，又来京与他们签订了供货合同。现在，洗煤机不仅在印尼叫响，并在国际市场产生了轰动。去年以来，美国、加拿大、越南、土耳其、波兰、俄罗斯等国家的专家、客商先后来这家公司进行考察，签订意向。世界煤协副主席，波兰选煤设计院院长在考察该公司时，对其产品给予了很高评价。

31. 主动出击 先发制人

- 兵战计谋/我众敌寡，先下手为强
- 商战韬略/抢先一步，敢为天下先

【毛泽东名论】

毛泽东在其《论持久战》中阐述道：“战争的双方，都力争主动，力避被动。”“主动是和战争力量的优势不能分离的，而被动则和战争力量的劣势分不开。战争力量的优势或劣势，是主动和被动的客观基础。”

【浅 析】

毛泽东对人发制人的谋略思想非常重视，他认为，在长期敌强我弱的形势下，因为反动势力的雄厚，革命势力是逐渐生长的，这就规定了战争的持久性。在这上面性急是要吃亏的，在这上面提倡“速决”是不正确的，因此，从战略上讲，不能实施先发制人的谋略。而“战役和战斗的原则与此相反，不是持久而是速决。在战役和战斗方面争取速决，古今中外都是相同的”，即都采用先发制人的谋略，以求得速战速决。毛泽东的论点是完全正确的。可以这样说，谁掌握了先发制人的诀窍，谁就能掌握战争的主动权。

【兵战实例】

彭德怀先发制人

中国人民志愿军于1950年10月中下旬相继入朝后，以美国为首的联合国军和南朝鲜军继续疯狂的分兵冒进。25日，进到博川、云山、咸兴等地，先头部队已占古场洞并继续向鸭绿江边推进。彭德怀根据这一情况，决定利用战役上的突然性，在运动中歼敌一部，以便使我军在交战开始即取得先机之利，掌握战役的主动权。于是，以两个师在黄草岭、赴战岭地区进行防御，钳制东线敌人，以主力5个军另一个师于西线，在运动中歼灭敌人。志愿军一部首先在云山以北的朝阳洞和温井西北的两水洞歼灭南朝鲜军一个营和一个炮兵中队。接着，志愿军主力分别向温井、云山、宁边、熙川地区及古场洞之敌发起猛攻，11月2日，攻克云山。与此同时，实施战役迂回的部队开至价川以北院里地区，威胁敌之侧翼。在此情况下，迫西线之敌于3日全线撤退。5日，志愿军第一次战役胜利结束。此役，志愿军在东西两线共歼敌1.5万余人，粉碎了以美国为首的“联合国军”感恩节前占领全朝鲜的企图，将其从鸭绿江边打回清川以南，初步稳定了朝鲜战局。

我军人朝前，根据初次出国作战，情况不明，人地两生，装备落后，以及对敌情需要一定判断等情况。曾决定入朝后第一个时期只打防御点，歼灭小股敌人。我军人朝后，发现敌人分兵冒进甚速，我军组织防御已不可能，而敌人尚未发觉我军人朝，于是，毛泽东和中央军委决定改变原来计划，以一部兵力阻击东线之敌，集中主力于西线，先发制敌，夺取先机之利，掌握了战役的主动权。这样做，不仅稳定了朝鲜战局，使我军站稳脚跟，而且取得了同美军作战的初步经验，增强了指战员争取抗美援朝胜利的信心，也为尔后作战创造了条件。

【商战点语】

由于我国企业长期以来计划经济模式管理，因此而形成产品经济模式和

官商经营作风，使很多企业面对目前面临的市场经济很不适应。一则企业内部人员缺乏灵敏的市场触觉，不能把握变幻无穷的市场动态，决策时犹豫不决，决策之后又办事拖拉；二则由于企业的“婆婆”多，“庙还没拆完”，要左请示、右汇报，一个决策要经过没完没了的讨论研究和批准。这就是横躺在我国企业经营者面前的拦路虎，有时眼睁睁着痛失有利时机，反让人家捷足先登。

企业要想在竞争中取胜，就需要打破这种传统的思维方式，树立起谁把产品第一个推向市场，谁就能获得一份超前的利润，使企业焕发出勃勃生机；谁有强烈的超前意识，眼光紧盯着日新月异的市场发展趋势，谁就可以不失时机地开发出新的产品，使企业在市场上立于不败之地。

【商战赢家范例】

抢先一步竞争术

中苏贸易、中越贸易还未展开之时，南方工贸海南事业公司就看准时机，大踏步进入边贸市场。在海南房地产市场出现低潮，房地产公司驻足观望时，他们审时度势，毅然在海口海甸岛东部购地 160 亩，建造 16 幢住宅楼，被评为海口市“最受欢迎的别墅”。后洋浦开发几经波折，中外客商犹豫不决时，他们又看准时机，投入大量人力和资金，合作在洋浦开发区内及外围征地 2 平方公里，进行开发前的准备。

在出口贸易上，他们先人一步敢做大生意，常常从大连整船出口货物，每宗创汇几百万美元。在创建实体上，他们先上实实在在的大项目。1992 年，他们以自己的出口渠道为依托，兴建中外合资的锦纶帘子布厂和锦纶丝厂，总投资 3.5 亿元，占地 250 亩，设计规模年产帘子布、工业丝各 7000 吨，60% 用于出口，是海南八·五重点项目。1993 年又推出了总建筑面积达 306576 平米、投资 3 亿人民币的“兴发（那达）开发区”项目。

1988 年初，这家公司由广州军区的 30 名转业官兵，以 30 万元起家，从军营驶向市场。对于立足海南未稳的中外企业，“先以急兵击之”，使其措手不及，这样，迅速在海南大市场上占有一席之地，经过 4 年奋战，已发展成拥有数亿资产，6 家联营公司和多个实体企业的综合性集团，连年创汇超过千万美元。

32. 养精蓄锐 东山再起

- 兵战计谋/围城打援，攻其不救
- 商战韬略/巧避锋芒，间接竞争

【毛泽东名论】

毛泽东在《1946年10月24日给冀东军区和冀热辽军区的电报》中阐述道：“作战方针，应着重歼灭敌有生力量，然后敌占各据点自然容易为我收复。为实行此方针，应采取围城打援办法。围城之目的不在于得城，而在打援。集中七、八倍于敌之兵力（例如集中四五个团打敌援兵一个至二个营），每次事前均有充分准备，不乱打，打则必胜。打时需用包围迂回，以期尽歼。”

【浅 析】

毛泽东在领导中国革命战争的进程中始终注意对攻其必救，围城打援这一谋略思想的研究和发展，在抗日战争后期和解放战争期间，我军在许多战场上采取了围城打援的方法。其总的精神是“攻敌所必救，消灭其救者，攻敌所必退，消灭其退者”。他要求广大指战员，在实施这一精神时必须着力把握以下五个战略要点：其一：攻敌所必救（也包括攻敌所必退）。其二：正确选择打援战场。其三：少兵吸敌，重兵打援，围城打援，围城是手段，打援是目的。其四：“打时需用包围迂回，以期尽歼”。上述也就是围城打援五要旨。另外，在战场上采用围城打援，要特别注意隐蔽企图，不使敌识破我之意图。再则，围城打援，要紧之处还在于配合。围城要围其要地，才能诱来援军；攻要攻得适度，让敌人感到危险而告急，但又不使其绝望，这样才能引诱敌人来援。打援部队要根据围城战斗的发展，采取坚决，果断的行动，一举击灭援敌。在较大规模作战中，围城打援常常不只围城和打援这两个战场，因而相互间紧密配合，协同作战，就显得尤为重要。

【兵战实例】

神头岭战斗

1938年2月中旬，已占太原的日军又集结3万余人的兵力，向晋南、晋西进犯，先后占领长治、临汾、风陵渡等重要城镇，并继续向晋西黄河各渡口进犯。为钳制敌军，并策应115师、120师保卫河防的作战，中共中央军委和毛泽东命令129师集中部分主力于晋东南的武乡、襄垣地区，寻机歼敌，破坏敌人的后方补给线。

横贯太行山脉的邯（郸）、长（治）公路，是由晋东南通向晋西南的交通要道，沿途各县均有敌军驻守，其分布是：涉县有敌108师团400余人；黎城有敌步骑兵1000余人，系108师团的一个下属分支，且系其重要兵站基地；潞城有敌108、16师团2000余人。八路军129师根据敌一处受袭，他处必出援的规律，决必对黎城实施强袭，吸引潞城之敌出援，于中途歼灭之。黎、潞两城相距较近，有浊漳河相隔，便于断敌交通，公路两侧有国民党军队溃逃前修筑的沟堑工事可资利用，便于我军设伏。具体部署是：以385旅769团强袭黎城并阻击涉县援敌；以386旅（辖771团、772团、补充团）设伏于潞河村至微子镇之间，重点在神头岭公路两侧地区。

3月15日晚，129师各部进入设伏区。16日晨4时，769团第1

营按预定计划突入黎城，与敌展开激战。潞城之敌闻讯，立即出动 1500 余人向黎城增援。1 营完成诱敌出援任务后，旋即撤出黎城，该团主力在黎城东北阻击涉县及援之敌。771 团特务连于战斗打响后迅速将浊漳河上的赵店木桥焚毁，切断黎城与潞城之间通路。8 时 30 分，潞城援敌先头部队汽车 2 辆及少数部队，通过神头岭，被阻于浊漳河边。9 时，援敌主力抵达神头岭附近，稍事集结，并派骑兵向设伏地区侦察搜索，由于设伏部队沉着，伪装严密，敌未发现。9 时 30 分，敌继续向黎城方向前进。当敌行军纵队完全进入我设伏地区后，各部队按统一信号同时出击，771 团截敌之头，772 团 3 营断敌之尾，772 团主力与补充团从公路两侧向敌突击，将敌切成数段，展开激战。敌顿时建制溃乱，失去指挥，仓卒间不能应战，大部当即被歼；一部逃窜至神头岭内凭借民房抵抗。战斗至 11 时半，敌除百余人由于设伏部队未及时断其退路逃出圈外，其余全部被歼。被阻于浊漳河南岸之敌先头部队亦被 771 团消灭。13 时，潞城之敌又乘两辆汽车来援，被 722 团 7 连消灭在神兴岭西南。14 时，敌又乘 7 辆汽车来援，被我炮兵击毁 3 辆其余回窜潞城。

当神头岭围歼战正激烈进行时，黎城之敌向神头岭方向增援，但在浊漳河北岸遭 771 团特务连阻击，且木桥被毁，无法通过。该敌在炮火掩护下抢修桥梁，未及修好，神头岭围歼战已经结束，援敌撤回黎城。

此次战斗，共毙伤俘敌 1500 余人，毙伤和缴获骡马 600 余匹，缴获长短枪 800 余支，给日军以沉重的打击。我方仅伤亡 240 余人，围城打援收到了预期效果。

【商战点语】

企业经营者运用上述兵战之计于企业经营管理中，应善于避开来势凶猛强大的竞争对手象浪潮般的冲击，避害趋利，千万不可“碰硬”，一哄而上拼消耗。同时，还要静观市场态势，捕捉机会，及时打出自己的产品，后发制人，夺魁取胜。在实际操作上，可以从以下两个方面入手：其一是在经营方向上，避开热销产品，预测市场需求趋势，钻空档，走冷门；二是在新产品开发上，找出消费者之间的需求差异，捕捉新产品的开发目标，以自己的优势去满足各种特殊市场的需要。

“攻其必救、围城打援”之计，运用于现代商战，是在敌强我弱形势下的最优策略。此计重在“救”字，核心是“目标转移法”。这也是经营者摆脱困境、绝路逢生的最佳方法。在企业经营竞争中，“目标转移法”也是竞争致胜的法宝。

【商战赢家范例】

“永利”打败“卜内门”

中国第一家制碱公司——永利公司成立后，一直控制中国制碱业的国际垄断组织先是大为震惊，继而想方设法要挤垮永利公司。英国的卜内门公司是当时世界上最大的化工公司之一，财大势雄。该公司决定不惜重金在中国市场上搞削价竞争（减到原销售价的 40%），试图在市场上挤垮永利公司。

此时，永利公司的技术负责人侯德榜先生了解到日本的“三井”和“三菱”两个垄断组织正在搞纯碱销售竞争，“三菱”处于有利地位，“三井”处于下风。于是他极力促使实业家范旭东先生给“三井”公司提出建议，让其代销永利公司的纯碱。此建议得到同意后，永利公司就以极低的价格在日

本销售纯碱。这样一来，迫使原来在日本大有市场的卜内门公司的产品也不得不随之降价，扰乱了该公司在日本的市场，一举击中了卜内门公司的要害。

几次大的竞争，卜内门公司没有把水利公司搞垮，无奈只得讲和，声明今后在中国市场决不再搞降价竞销，并决定作永利公司在日本的经销代理商，付给水利公司 35 万银元作保证。永利公司以攻其必救，击中要害的价格策略战胜了对手。

“咸豌豆”救“冰淇淋”

有一个冬天，美国冰类食品的销售势头见涨，于是人们大量需要冰棍、冰淇淋的说法逐渐传播开去。

本来就跃跃欲试的冰商们以为机会到了，高速度、大批量地生产了冰棍、冰淇淋。

谁知道，人的口味都是变化无穷。冰商生产出来的冰凉之物，没能温暖消费者的心，惨了，门可罗雀。

其中一位冰商四处奔走，想方设法推出陈货，但都八方碰壁。在回家的路上，猛然间看见了一张马戏团的海报，一时灵性大发，推销商品有望了。

于是，他马不停蹄地与马戏团联系，在剧场入口处给观众送炒热的“咸豌豆”。人们边看马戏边吃豌豆自然是一件舒心的事哟，既饱眼福，又饱口福！

在演出休息时，突然冒出了一群买冰淇淋、冰棒的小孩。人们刚刚吃完精心炒热的“咸豌豆”，正感到喉咙干的直冒火，一见“冰凉凉、清爽爽”的好东西，那还不是老鼠跌到了米桶里——求之不得！

一连 5 天，这位冰商将商品全部推销给了看马戏的戏迷们。

美国冰商，先是实心实意送豌豆，燥其热，紧接着雷厉风行，卖冰棍，降其温。

这一卖一送，就显出了这位美国冰商似平地风雷般推销滞货的过人之处。

33. 避敌锋芒 后发制人

- 兵战计谋/后发待衰，乘势取胜
- 商战韬略/伺机竞争，后来者胜

【毛泽东名论】

《毛泽东选集》第1卷第210页中阐述道：“敌我强弱悬殊，我们在保存军力待机破敌的原则下，才主张向根据地退却，主张诱敌深入，因为只有这样做才能造成或发现利于反攻的条件。”并且强调道：“必须敌情、地形、人民等条件，都利于我，不利于敌，确有把握而后动手，否则宁可退让，持重待机”。（毛泽东《中国革命战争的战略问题》）

【浅 析】

“后发制人”的军事谋略是指在不利的情况下，先让敌人一步，使自己处在有回旋余地的地位，待敌方暴露弱点，再进行反击，战而胜之。

人们都知道，我们的人民军队自诞生之日起，就面临着与强大的敌人作战。如何取胜，毛泽东认为，弱军战胜强军最有效的策略是采取“后发制人”。

在我方处于不利的情况下，力避与强敌决战，以便赢得时间，或退却、或转移、或佯动、或奇袭，奇正相济，欺敌诈敌，在争取到的时间里，掌握主动权，相机制敌，毛泽东从中国革命战争的实际出发，不断总结经验，提出了在敌强我弱的形势下实施后发制人谋略的主要条件，如切实掌握敌情我情；选择好打之敌，选择良好的战场，我军准备充分，不失有利战机，集中优势兵力采取包围、迂回战术，以及指挥正确等等。离开这些条件，后发制人是不可能取得胜利的。

【兵战实例】

十万坪伏击战

1934年10月，红二、六军团会师后，在贺龙、任弼时的指挥下，进入湘西牵制敌人，策应中央红军北上。11月上旬，国民党第三十四师在师长周燮卿的指挥下向永顺扑来。红二、六军团以弱示敌，诱其追击，以便选择战场，歼灭敌人。为了诈敌、欺敌，红军在给群众留下一部份银元后，烧毁了永顺城的猛洞河桥，沿途丢下斗笠、铁锅、水壶等，有的铁锅里还盛着没有“来得及”吃的苞谷饭。第二天，敌军追至永顺，看到红军沿途零乱抛撒的东西，周曼卿误认为红军懦弱怯战，仓惶撤退，急令龚仁杰、周其冒、皮德培3个旅兼程追击。这时，红二、六军团主力已经按照贺龙的指挥，隐蔽、埋伏于离永顺城90余里的龙家以北的十万坪地区。这里高山峻岭，山势奇险，林木茂盛，是个理想的设伏战场，红二、六军团主力隐蔽于大道两侧树丛中，抓紧休整，等待命令。16日下午2时许，周曼卿主力进入伏击圈，贺龙一声令下，战士们一跃而起向敌人猛扑过去，在一阵枪声喊杀声中，打得敌人晕头转向，四散溃逃，一举歼敌两个旅大部，缴获枪支2000余，俘敌旅参谋长以下2000余人。

【商战点语】

在社会主义市场经济体制下，企业的建立，产品的问世都有先后之别，不可能在同一起跑线上同一时间内进行，这就启迪经营者完全可以用后发制

人的谋略思想来指导自己的经营管理。当然，在激烈的市场竞争中，抢先行动，先发制人早已为许多经营者所推崇，但也有一些经营者，通过后发制人，取得了事业的成功。后发制人有三大优点：①有充裕的运筹时间；②有先发制人者经验可借鉴；③可以学习他人，减少曲折。正基于这些优点，后发制人可以从容地发现对手的破绽或弱点，从容实施反击。

人们在比较了先发制人和后发制人在商战中的得失后发现：①先发制人，因抢先一步，风险迭起，如有失误，不堪设想；后发制人，前车可鉴，相机而行，较为稳妥；②先发制人，因抢先一步，步履艰难，历尽坎坷，才有成就；后发制人，顺势而进，如乘东风，可望轻取；③先发制人，因抢先一步，投入较多，往往力不从心，不敢问津；后发制人，有所依托，扬长避短，颇为实惠。这里并不意味着作者褒“后”贬“先”，在激烈的市场竞争中，当“先”则“先”。以“后”制“先”，实乃非常之举。一般情况下，在以弱抗强，无力竞“先”，处势不利，难以为先的情况下，才使用“后发制人”之略。

【商战赢家范例】

视困境为机遇的人

1989、1990 两年国家银根紧缩，市场销售普遍不旺，加上开放中崛起的沿海制药业已先期取得了市场优势，后来的西安杨森产品刚刚上市就面临着此种困境，不少人捏把汗，而杨森人并未坐叹自己生不逢时，而是视困境为增强竞争力的机遇，凭借产品质量高、品种全、剂型全的优势，信心百倍地走向市场。

他们紧紧抓住医、药相连这根线，打出了让每个中国医生了解西安杨森的产品这一口号，后发制人，为自己开拓了进入市场的道路。结合医药市场的特点，借鉴西方营销策略，形成了一套独具特色的三角形宣传模式：位于顶端的是医药界名流权威组成的杨森科学委员会，对公司的科研、产品、管理进行高层次的指导（名流的介入远非商业广告可比）。三角形的中间部分是有处方权的中青年医生，他们对药品有自主选择权。再通过大众传媒进行广泛宣传，吸引广大消费者便构成了三角形厚重坚实的底部。这套宣传模式兼及社会不同层次，影响面之广为一般形式所不及，为树立公司形象，提高企业知名度发挥了积极有效的作用。1991 年底，在武汉举办的全国医药订货会上，形象大振的杨森公司一次订货就达 1500 万元。

杨森对产品宣传所给予的重视从下列数字可见一斑：仅 1990 年一年，举办大型产品宣传会 51 次，与会者达 6400 多人；召开小型医院座谈会 115 次，共有 7400 人参加；1990 年花费广告费 500 万，销售收入 1.89 亿。从长久战略考虑，公司招聘了一批具有专业知识懂医药经营的技术销售人才，他们娴熟的业务技能，丰富的医药知识，彬彬有礼的谈吐举止，赢得了信任也赢得了市场。

34. 攻防结合 克敌制胜

- 兵战计谋/攻是守之机，守是攻之策
 - 商战韬略/弱则蓄锐，强则竞争
-

【毛泽东名论】

毛泽东在《中国革命战争中的战略问题》中道：“积极防御。又叫攻势防御，又叫决战防御。消极防御，又叫专守防御，又叫单纯防御。消极防御实际上是假防御，只有积极防御才是真防御，才是为了进攻和反攻的防御”。

“进攻，是直接为了消灭敌人的，同时也是为了保存自己，因为如不消灭敌人，则自己将被消灭。防御，是直接为了保存自己的，但同时也是辅助进攻或准备转入进攻的一种手段。”（《毛泽东选集》合订本）

“革命和革命战争是进攻的，但是也有防御和后退——这种说法才是完全正确的。为了进攻而防御，为了前进而后退，为了向正面而向侧面，为了走直路而走弯路，是许多事物在发展过程中所有可避免的现象，何况军事运动。……1931年至1934年的“左倾”机会主义，机械地反对使用军事防御的手段，不过是一种非常幼稚的思想”。（《毛泽东选集》）

【浅 析】

中国革命战争的发展史说明，积极防御是弱军制强敌的基本作战原则，是中国革命战争总的战略方针，它对各个战争时机都是适应的。当然，积极防御的战略方针，在不同的战争时期或阶段，由于敌我情况和作战任务不同，还需要指挥员，有不同内容的具体作战方针和作战原则。积极防御并非不进攻，毛泽东认为防御和进攻是对立的统一，是相互依存不可分割的，进攻总是以防御的存在为前提，防御也总是以进攻的存在为前提，离开对方，自己也就不存在；进攻与防御是相互渗透的，进攻中包含了保存自己的作用，防御中也包含了消灭敌人的作用，防御必然要对进攻进行还击，而进攻的必然在防御敌人的还击；进攻与防御是相互对立的，敌我双方，一方进攻，一方防御，本为对立，进攻与防御各自具有不同的特点和利弊，进攻之利往往是防御之弊，防御之利往往是进攻之弊；进攻与防御是相互转化的，攻防的地位并不是永恒不变的，在一定条件下，二者可以相互转化。在战场上，只有辩证地看待防御和进攻，才能采取积极防御措施。

对毛泽东的积极防御的军事思想，需要理解和掌握以下四点，①积极防御是一个战略的方针。要从本质上区分积极防御和消极防御。②积极防御的基本精神，是“保存军力、转入反攻”的辩证统一，非此就不是积极防御，甚至滑入消极防御。③积极防御要重视人民和根据地因素。积极防御的战略退却要造成由防御转入反攻的条件。其中最要紧的是人民条件和阵地条件。④积极防御的理论，揭示了中国革命战争的指导规律，也是以弱制强的人民革命战争取胜的规律。

【兵战实例】

麻雀战

1943年9月，一千七百多名日寇占领了离河北曲阳县尖地角村不远的立台、武家湾、范家庄。尖地角村是一个只有十七户人家的小村庄，村党支部

书记兼民兵队长李殿冰和另外三个民兵就曾采用“麻雀战”的战法打得敌人闻风丧胆，最后只好撤出了山区。他们在敌人占领村庄的当晚就到武家湾、范家庄之间袭扰敌人。鬼子以为被我主力部队包围了，两个村的敌人一齐向中间地带对攻起来。而民兵们早已撤离，而敌人却对打了一夜。

第二天，鬼子进攻尖地角村，民兵们又用地雷杀伤五十多名敌人。鬼子恼羞成怒，出动大批人马把民兵包围起来，但民兵们熟悉地形，行动迅速，抄小路转移到了寺沟东岭。一上岭，就看见沟底下有一大队鬼子正朝中左村开来，民兵们一阵射击，又打死了十八个鬼子。鬼子以为碰上了八路军，背着尸体，丢下抢来的东西，仓惶逃走了。

敌人开始搜山，被民兵打死三个，却搜不到民兵的踪影，只好撤出中左、口头村，准备返回范家庄。民兵又在半路上袭击敌人，打死日军指挥官和翻译各一人。等敌人定过神来，民兵们早已无影无踪了。

【商战点语】

参与现代市场竞争，经营者为了占有市场，占有资源，占有人才等等，在经营中避免不了处理防御和反攻这一客观存在的问题。一般来说，实力强大的企业应主要采取防御性战略，实力弱小的企业主要采取进攻战略。

作为一个企业，究竟用进攻还是用防御来参与市场竞争，经营者应具体问题具体分析。不过，企业在竞争中采用进攻型战略或防御性战略的目的是是一致的，都是为了获取盈利，占领市场，击败对手。进攻型战略与防御性战略辩证统一的灵活运用，是企业从被动中争取主动、化劣势为优势的有效方法。所以，无论企业大小强弱，无论主张采取什么战略策略，都不可忘记攻中有守，方不失手；守中有攻，终不被动；攻防结合，胜利在握的道理。

【商战赢家范例】

“乐凯”的攻守观

中国的乐凯胶卷靠着价格低兼的优势，在全国的销售量中，三分天下有其一，雄居国产彩色胶卷销售的榜首。然而，中国一旦“复关”，柯达、富士等彩卷的进口关税要从现在的120%降到50%、30%或更低，乐凯仅有的价格优势或许就不存在了。在挑战与压力面前，被动地防守并不能换来企业的生存，乐凯已经并且正在走出一条积极防御、主动进击，攻防并举的道路。从防御方面，乐凯认真分析并明确了影响企业成败的关键因素，面对挑战他们针锋相对。首先，他们从自身做起，切实加强企业管理和技术进步，向管理要效益，不断地挖潜降耗。他们在严把质量关的同时，不断降低成本，X光胶片每平方米耗银量从13.6克降至6.5克，又继续降至5.04克，达到了国际先进水平，乐凯的目标是三年内依靠技术进步使成本下降20%。他们组建集团以增强国际竞争能力，第一胶片厂（保定）、第二胶片厂（南阳）与感光材料技术开发中心（沈阳）已经正式合并，三艘船铸成一只巨舰，组成乐凯胶片公司。这样，不仅巩固、提高了他们的市场地位，而且积极创造条件，具备了与国外企业一争高低的实力。在进攻方面，他们击市场空缺之“虚”，不断开发新品种，继BR100问世之后，三层感光乳剂的金乐牌GBR100也随即问世。彩色相纸、彩色负片、录音录像带，也不断有新品种问世。他们还与南京528厂达成协定，合资生产彩色扩印机，配套成龙，全面出击。他们算了一笔帐，美国人均年消费彩卷已达2.8个，中国只有其1/56，不到0.05个，中国的胶卷市场，潜力在农村。“复关”后，外国胶卷将首先瞄准

并占领大中城市市场，而农村才是洋货鞭长莫及之地。所以，他们已着手从河北省做起，在每个县搞乐凯彩扩点，并与广播电视系统联办摄影培训班，培养摄影专业户，引导农村消费，开辟农村市场。乐凯灵活、巧妙地运用进攻型战略，他们考虑到再发达的国家，消费也是多层次的，而柯达、富士等名牌并不能满足所有层次消费者的需要，这就给乐凯留下空档。于是他们便采取“你打进来，我打出去”的战略，把乐凯打入了富士、柯达的“后院”，在美国、日本、德国等地销售量已达 300 万卷。乐凯又与俄罗斯、乌克兰等国签约，他们要进军独联体，开辟新战场。在这一系列的攻防战役中，乐凯的质量、服务、技术，信誉、实力都会有大幅度的提高，到那时，他们将会实施全方位的战略反攻，夺取被“洋货”占领的我国市场，并且争夺国际市场。可以设想，乐凯的拼搏，会造就出与柯达、富士齐名的国家级企业并享誉全世界。

35. 拊背击敌 驾轻就熟

- 兵战计谋/主客相符，相机行事
- 商战韬略/因地制宜，随机调整

【毛泽东名论】

毛泽东在《论抗日游击战争的基本战术——袭击》中阐述道：“袭击的基本原则，就是要有秘密而周详的计划，迅速而突然地动作。”

【浅 析】

毛泽东在指导中国革命战争的进程中，十分重视我军指挥员采用近战、夜战，其谋略思想主要体现在柑背击敌上。所谓拊背击敌，就是突然、神速、勇猛的行动，突然贴上敌背，使之无法回顾，陷于被动，然后将其击溃和歼灭。在战场上，拊背击敌的运用能否成功，首要的问题在于是否拊的上，即部队要突然出现在敌人的背后，近贴其背，使其意欲反身之时，就打他个措手不及。其次，拊背击敌，也是一种欺诈之术，需要示形、用假，使敌在无备、不意中受到攻击，这一点就需要指挥员有勇有谋，以惊人的胆略来取胜。从战机上讲，拊背击敌是主张近战歼敌，近距离攻击的；可随着先进的科学技术运用于武器、装备、军队的机动性强，武器的射程远，杀伤力大，从而使拊背击敌的谋略演变为在大的战役上，抄敌后路，端掉其老巢，使远离后方之敌进退失据的一种特殊战法。我军的成长史是以弱胜强的战斗史，在敌强我弱的形势下，人民解放军为了弥补武器装备不足的缺陷，就要设法扬长避短，在战役上调动敌人，在战术上实行近战法乘虚捣隙，就近歼敌。这样，可以避免敌人的优势，发扬我军的优势，即使敌人火力强，有大炮助战，有空军支援，但因我方与敌距离近，其优势也无法发挥。同时，拊背击敌，靠近冲击，距离近，时间短，一跃而进，不仅能够达到突然袭击的目的，打敌措手不及，而且可以避免我军伤亡，保存有生力量。为达到近战歼敌的目的，常常需要利用夜间与敌人交战。夜战的特点是敌我双方视线受阻，难以发挥火力的优势。但由于我军装备、武器不如敌人，又长于近战，因而夜战是利于我而不利敌的战法。

【兵战实例】

创造条件，拊背击敌

1946年11月，刘邓率部取得鄆城战役胜利后，挥师豫北，以寻找战机，歼灭敌人的有生力量。当时，国民党王散久，刘汝明、孙震三个集团分别据于冀、鲁、豫边界地区。根据敌情分析，认为王散久集团战斗力较强，刘汝明部虽然战斗力较弱，但与我交锋受挫，已成惊弓之鸟，不易捕捉，相比这下，孙震部兵力较弱，部署分散，易于我军纵深突入，突然打击。于是，刘邓决定先打孙震集团。

按照刘邓首长的指示，主攻部队轻装前进，用棉布包扎马蹄，以免弄出声响，惊扰敌人，暴露我军的意图。主攻部队奉命后，撇开敌前卫警戒点，置第一线守敌于不顾，星夜奔袭，从敌接合部象尖刀般插入敌纵深上官村、邵耳寨、朱楼一带，秘密接近敌背后和两翼，突然发起攻击，守敌未料到前卫警戒和第一线还“安然无恙”，背后突出奇兵，一时惊慌失措，仓促应战。

我军主攻部队敢于近战，发起多次猛烈攻击，在歼敌保安第十二纵队后，趁夜暗突入邵耳寨、上官村，抵上其背，两面夹击，拂晓前即全歼第一百零四旅全部和第一百二十五旅大部。刘伯承曾对这次战斗作过形象地描述：“我们不理会那些伸出来的手，从他们的手边擦过，穿过他们的小据点，一下子抱住他的腰，猛虎掏心地打到朱楼、邵耳寨、上官村，一下子消灭了他们的旅部和纵队部，俘虏了旅长杨显明、副旅长李克源、队长何冠三。”刘邓用兵如神，出奇兵长途奔袭，从背后抱住敌人的腰，可谓对拊背击敌谋略的妙用。

夜袭阳明堡

红军改编为八路军后，刘伯承率一二九师全体官兵奔赴山西抗日最前线。到达前线后，为了打击日寇的疯狂进攻，他对属下制定了三条作战原则：一、师部一般地确定任务，具体打法由各级指挥充分发挥主观能动性，机断行事，根据敌情自行灵活作战；二、行军途中可打则打；三、为了不误战机和保守秘密，各团有自行决定权，可以打完仗后再向师部报告。师部命令七六九团由陈锡联率领绕向敌后，挺进原平东北山地，准备伺机侧击南犯敌人的后方。

陈锡联到达指定地区后，发现代县、阳明堡、崞县等地均驻有日军，并以阳明堡机场为其前进机场，集中了大批飞机，轮番出动，配合步兵对忻口的国民党军作战。当时，由于国民党军队的不抵抗和作战无力，日军麻痹大意，后方戒备相当松懈，虽然阳明堡镇上驻有香月师团的一个联队，但飞机场里只有大约 200 人的守卫部队。七六九团陈锡联团长了解到这个情况后，决心抓住有利战机，利用夜暗袭击敌机场，炸毁敌机，打击敌人。10 月 19 日晚，该团十一连悄悄潜入机场，一直摸到距敌机三十来米的地方，敌人还未察觉，一阵手榴弹爆炸声，敌机迅即起火燃烧。等到敌人增援时，我军已完成预定任务，撤出了战斗。这次战斗，仅一个小时，击毁敌机二十四架，毙伤敌一百余人，消灭了日军在晋北地区的一支空中突击力量。

【商战点语】

企业的性质不同，规模不同，存在的优势也不相同。综合一个企业的优势所在可从几个方面去考虑。其一，雄厚的资金优势。中小企业的资金没有大企业的雄厚，但中小企业可以利用灵活性大，容易调整这个特点适应情况的变化，它就是中小企业的优势所在。其二，领先的科学技术或传统而富有魅力的工艺配方。其三，团结向上，勇于拼搏的企业主人精神。其四，巨大的宣传优势。

从以上不完全的归纳来看一个企业在哪些方面存在优势，对于经营者制定自己的经营方略很重要。找准了自己的优势，经营者就可在规划时突出自己的特点，以奇制胜。如，在经营方式上，要坚持走工艺专业化的道路，打破现行产品专业化和行业的界限，发挥本厂的优势。在产品开发上，要坚持以填补空白为主，保证产品的独特性和领先地位，不与同类产品竞争。在经营策略上，诸如以快制胜、审时度势、以变制胜、趋利避害、以长制胜等均可使用，一般突出某一策略，同时适当用好其它部分，以形成自己的优势。

【商战赢家范例】

因长设事

解放军某部的家属工厂是个一百多人的集体企业，其职工主要是随军的干部家属。在电器产品抢手的八十年代中期，该厂组建，并瞄准了电风扇这项产品。尽管部队派了可靠的管理人员和技术人员，但由于职工的文化程度太低，技术素质太差，而且都是人到中年，接受能力较低，结果是劳动生产率低，产品不合格率高，工艺水平差，最后到了连工资也发不出去的地步。

在工厂濒临倒闭的时候，厂领导认真研究了失败的原因，发现由于职工技术和文化素质太低，接受培训的能力又太差，所以根本就不适合搞电器产品。但这些职工大都来自农村，身体好，吃苦耐劳精神的，于是他们决定把“电器厂”改为“食品和冷饮厂”。因为这一地区高温季节长，冷饮需求量大。而且，在高温季节坚持连续生产是很苦很累的事情，所以，该地区冷饮厂不多。他们投资一百万建起冷库和制冷车间。由于冷饮需求高，订户络绎不绝，所以，在高温四十度的炎热期，需要职工昼夜倒班工作。在这样恶劣的气候下，工人们居然干劲十足，没人叫苦，没人请病假，他们还说：“活越多越高兴。”结果一个夏季，工厂就赚回了全部投资。在此后的几年中，工厂的经营常盛不衰，每年的夏季，人均创利税都超过万元。

第六篇 以柔克刚

柔道谋略是老子最早提出的，他认为，“柔胜刚，弱胜强。”如滴水能穿石，水很弱，但坚持下去能穿石。柔，软而韧，貌似弱小，却内蕴生机，棉里藏针，具有随势变形，适应环境的能力强，富有弹性、抗压的韧度好和具有渐进不衰的浸透力等特点。

市场竞争用谋，以柔克刚是上策。柔胜是最经济、最廉价的取胜之道。特别是在竞争双方力量相比，我处于弱小劣势地位，对手处于强大优势地位的情况下，走柔胜之路是高明之举。

以柔克刚，以弱胜强是毛泽东兵法的核心和灵魂。正如日本现代军事理论评论家小山内宏所指出：“毛泽东的战略是弱者战胜强者的战略。”中国的革命战争面对的是力量强大的敌人。毛泽东同志领导的中国人民革命斗争的历史，就是一部以劣势装备战胜敌人的优势装备，以弱小军队战胜强大反革命军队的历史。这一谋略对企业市场竞争具有特殊的指导意义。

柔胜讲优劣转化的规律。柔胜的用谋规律主要有以下几点：一是不企图靠一两次冲突力搏就改变敌优我劣的局势，而是积极创造消耗对手的条件，在非直接冲突的过程中逐步造成双方力量彼消我长的趋势；二是养精之时隐其锋；三是一切现实的努力都是为未来铺平制胜的道路，暂时的退却包含着日后的进取，开始的让步孕育着获得一个最有利、最理想的结局；四是目的是一定的，手段则可以灵活改变，为实现既定目标，有时则可以远离来的道路行走，不断放大选择的视野，决不死守在一个阵地上；五是力避最大危机的出现，同时又有应付最大危机到来时如何生存的准备；六是不争一时之得失，必争对机运的捕捉与利用，赢得机运就赢得一切，失掉机运就失去一切；七是最好是在双方的力量尚未接触时，让对方从我新的战略策略设计中，已失去企图赢得对抗的信心。

本篇内容包括：独劈新径，百折不回；有张有弛，灵活经营；投其所好，谋之于身；分权管理，责任到人；薄利多销，积小为大；利用对手，充实自己；缓和拖延，伺机出战；善抓大事，狠抓关键；全方位占领区域市场；改革旧制，大胆放权；凝聚合力，各个击破共计十一条商战韬略。

36. 艰难曲折 玉汝于成

- 兵战计谋/以迂为直，迂回进攻
- 商战韬略/独劈新径，百折不回

【毛泽东名论】

毛泽东在其《实践论》中论述道：“人们经过失败之后，也就从失败取得教训，改正自己的思想使之适合于外界的规律性，人们就能变失败为胜利，所谓‘失败是成功之母’，‘吃一堑长一智’，就是这个道理”。

“失败是成功之母。失败如果没有好处，为什么是成功之母？错误犯得太多了，一定要反过来。这是马克思主义‘物极必反’，错误成了堆，光明就会到来。”（毛泽东《我们党的一些历史经验》）

【浅 析】

中国共产党领导的革命战争，敌我力量对比异常悬殊，这决定了中国革命战争通向胜利的道路是异常艰难曲折的。毛泽东认为，这种战争的一个特点，是“围剿”与“反围剿”，包围与反包围的长期反复。在这种情况下，敌人必然处于战略上外线的主动地位，而我军处于内线的被动地位，怎样从根本上扭转这种态势，变被动为主动？毛泽东的这种变内线为外线的道路选择，从战略上讲，走的正是一种“迂”的道路，但对于中国革命敌强我弱的特殊情况而言，却不失为一种达到战争目的的科学抉择。

作为一名成功的指挥员，在战场上不仅要懂得曲中有直，直中有曲，善解迂直之理，而且要能够以迂为直，迂回发展。毛泽东为中国革命战争创造的武装斗争策略，其基本精神是：在敌强我弱的中国革命战争中，党和军队不能企图通过不停顿的进攻而速胜，而必须通过农村包围城市逐步占领国土空间，通过积极防御逐步歼灭敌人，通过战略的持久作战去实现战争目的，这一斗争策略正是从以迂为直、迂回发展的基础上发展起来的。

【兵战实例】

巧迂回 粉碎围剿

蒋介石第二次“围剿”惨遭失败后，仍不死心，再次纠集 30 万重兵，自任总司令，对中央革命根据地进行第三次“围剿”。面对当时敌强我弱的情况，红军在毛泽东亲自指挥下，采取了“避敌主力，打其虚弱”的方针和“迂回战术”，大胆穿插于敌人重兵之间，一周之内，连续三战，三战皆捷。敌军始终扑朔迷离，不知我军主力之所在。

起初，红一方面军在毛泽东、朱德指挥下，以主力从闽西等地区出发，绕道千里回到赣南兴国一带集结。敌人进入中央苏区二十余日，一直找不到红军主力决战。7 月底，敌人发觉红军主力又回到兴国地区，判断红军有西渡赣江的可能，于是分路向西南急进，妄图压迫红军于赣江边而消灭之。7 月 31 日，一方面军总部得到情报，各路敌军正向西南急进，其右侧后富田、陂头、新安一带仅有三个团防守，由富田往东的敌后方联络线上的防守力量也比较薄弱。于是决定以红军主力迂回敌人侧后，由高兴圩隐蔽北移，首先求得突破富田一点，然后由西向东，向敌人后方联络线上横扫过去，置深入

赣南苏区的敌主力于无用之地，待敌发觉，其主力回头向北时，我军再乘敌疲惫，寻机打其虚弱者。7月31日晚，红军主力开始向富田开进，当进至石陂以北地区时，发现敌第二路进击军两个师已先我到达富田，毛泽东、朱德判断敌人已发觉我军企图，随即改变计划，率领红军主力部队于8月4日折返高兴圩地区，另寻战机。此时，国民党军主力已逼进兴国城附近。红一方面军以一部兵力将敌向万安、良口牵引主力于5日夜从兴国、崇贤敌之空隙东进，并于7日歼孤立之敌第四十七师一个旅十一个营于莲塘，随后又歼敌第五十四师师部及两个旅，11日攻克黄肢，歼其孤立无援之敌第八师约4个团。蒋介石发觉红军主力东移，从8月9日起令其所有向南主力掉头向东开进。但敌在崇山峻岭中来回奔波已达两个月，受尽苏区军民的不断袭扰及坚壁清野的困苦，疲惫不堪，士气沮丧。红军则以一部向东安方向行动，牵引敌人，主力返兴国隐蔽休整。为进一步调动疲惫之敌，于9月初进至兴国，万安一带均村、茶园岗地区休整待机。及至蒋军发觉再向西进时，红军已休整半月有余，国民党军则饥疲沮丧，无能为力，蒋介石被迫下令撤退。敌军由强变弱，我军士气高涨，毛泽东、朱德当机立断，趁其退却之机，于9月7日在老营盘歼其一个旅，在高兴圩对其第六十师、第六十一师以沉重打击。9月15日，又在方面岭歼其炮兵团和一个步兵营。至此，第三次反“围剿”作战胜利结束，我军歼敌三万余人，缴获大批武器装备。

【商战点语】

参与现代市场竞争，企业往往要受资金、技术、人才等条件的限制，有时不可能一下子直接达到目的，而要通过迂回战术，寻找战机，改变自身状况，改变与市场需求之间的矛盾，改变与对手之间的力量对比。以迂为直的对策思想，实际上是一种把长远和当前结合在一起考虑的思想，只有眼前的“短”而看不到最后所费时间的“短”，在竞争中急功近利，结果，恰好是欲速则不达。管理者的责任就是创造条件，促成事物向有利方向发展。谁能抓住矛盾转化所需要的具体条件，适时创造这种条件，谁就能变迂曲为直近，转患害为便利。

【商战赢家范例】

谈僵了绕个圈

广东玻璃厂厂长率团与美国欧文斯公司就引进先进的浮法玻璃生产线一事进行谈判。双方在部分引进还是全部引进的问题上陷入僵局，我方的部分引进方案，美方无法接受。

这时，我方的首席代表，虽然心急如焚，但还是冷静地分析了形势。他巧妙地改变了战术，由直接讨论变为迂回说服。他赞扬了欧文斯公司的一流技术，一流设备，一流产品，表达了对欧文斯公司的帮助的真诚希望。同时，又指出对意大利、荷兰等几个国家的代表团正同我国北方省份的玻璃厂谈判引进生产线事宜的现实。恳切分析谈判失败将给双方，尤其是欧文斯公司方面带来的巨大损失。他承认我方的确存在资金困难，不能全部引进的问题，但恳切希望美国同事们理解和原谅，并希望今天的努力成为将来合作的基础。这段话，诚恳而又如实地称赞了美国的欧文斯公司，解除了对方心理上的对抗。对双方利益的中肯分析更是通情达理。面对这种情况，美方也很有趣，经过一场迂回战，僵局终于迎刃而解。协议迅速签订了，并为我国节约了好几百万美元的外汇。当然，使用迂回法的时候，要做到心中有数，不能

信口开河，无论怎样迂回，都不要离开讨论的主旋律。

高永贵的迂回术

1989年，由于国家政策关系，国家名酒逐渐滞销。为了促进销售，名酒厂一再降价出售，但库存积压仍急剧上升。这时，河南安阳糖酒公司在自己库存积压严重的情况下，一反常态，率先购买大量名酒，为酒厂排忧解难。

国酒茅台，酒中珍品，从前茅台酒完全由副食品公司调拨，供货寥寥无几。1990年春节刚过，高永贵派人带上《市场报》、《消费时报》、《中国消费者报》等报道安阳市糖业烟酒公司与8家名优酒厂联营联销名酒的消息，赴茅台酒厂搞公关。酒厂领导看完报纸欣喜若狂，决定以最低出厂价每瓶茅台酒57.30元，比从省公司购货便宜20元。1990年茅台酒厂优惠供给茅台酒1320箱，使这个公司盈利30多万元。

3月，茅台酒厂，郎酒厂技术改造工程急需大量资金，两家名酒厂领导向公司求援，高永贵分析了市场趋势，慷慨援助两家名酒厂各200万元，从1991年1月份起分期分批用酒偿还。两家名酒厂大喜过望。随后，又以同样的借贷形式分别支援四川全兴酒厂200万元，江苏双沟酒厂50万元。

1990年后半年，全国名酒市场供不应求，公司优惠购到大批名酒，1990年销售330吨，1991年销售229吨，名酒销售量占全国地市级糖烟酒公司第一名。

37. 以退为进 走为上计

- 兵战计谋/打得赢就打，打不赢就走
 - 商战韬略/有张有弛，灵活经营
-

【毛泽东名论】

《毛泽东选集》中阐述道：“在许多情况下，‘走’是必须的”。“但是不限于这一种方法，往往在敌人十分起劲，自己十分困难的时候，正是敌人开始不利，自己开始有利的时候”。“有利的情况和主动的恢复，产生于‘再坚持一下’的努力之中”，可见，“走是脱离被动、恢复主动的主要方法”。

“天下没有只承认打不承认走的军事家，不过不如我们走的这么厉害罢了。对于我们，走路的时间通常多于作战的时间，平均每月打得一个大仗就算是好的。一切的‘走’都是为着‘打’，我们的一切战略战役方针都是建立在‘打’的一个基本点上”。

【浅 析】

我军创始人，十大元帅之一的徐向前曾说：“在敌强我弱的条件下，我军主要靠什么作战形式去争取主动、消灭敌人呢？不是靠别的，靠的是运动战。‘打得赢就打，打不赢就走’，诱敌深入，声东击西，‘肥的拖瘦，瘦的拖死’，出敌不意，飘忽击敌，等等。这是我们的拿手好戏，是变被动为主动，以寡击众，以弱胜强的重要法宝”。徐帅的这段话是他对毛泽东策略的“打得赢就打，打不赢就走”的运动战的通俗的概括。

“应走不走，反受制时”，这方面的教训实在太多了。红军第五次反“围剿”时，左倾冒险主义者一味“御敌于国门之外”，结果遭到重大损失。不过需要告诫指挥员的是，如何走，怎样走，都需要随机应变，现代条件下，军队机动能力、反应能力、获取情报能力都大大提高，能否定脱是一个很重要的问题。毛泽东在指挥我军的伟大实践中，就曾指出在以下四种情况下，我军可不打而走：第一是当面的敌人多了不好打；第二是当面敌人虽不多，但它和邻边敌人十分密接，也有时不好打；第三，一般地说来，凡不孤立而占有十分巩固阵地之敌都不好打；第四是打而不能解决战斗时，不好再继续打。

【兵战实例】

中原突围战

1946年6月，蒋介石以重兵围攻我中原解放区，挑起了中国近代史上空前规模的全面大内战。蒋介石撕去和平的面纱，下了一道密令调遣30万的兵力，计划在48小时内消灭李先念的主力。

当时，我中原解放军只有兵力6万人，面临多达30万的敌人和解放区周围层层构筑的工事，多达6千多个的碉堡群，我军如果硬打硬拼，其结果是可想可知的。在这种情况下，李先念根据党中央“生存第一、胜利第一”的指示，决定以走为上，率军突围。

为使突围成功，李先念采取了以下几项措施：出敌不意，向西突围；巧施疑兵，迷惑敌人；神速行动，甩开追敌。

蒋介石原估计，我军可能向东北方向突围，与山东的解放军会合，于是，蒋介石在其他方向尤其在西面的平汉铁路，更是布以层层重兵。为了达到出敌不意，我军选择了与敌人估计正好相反的方向，主力向西突围，突围前几天，李先念命令皮定钧率领中原解放军第一旅 7000 多人向东突围，用以迷惑敌人。于是，皮定钧布置军队故意在东北前沿阵地上繁忙地加固工事，并不断频繁地调动部队，佯装主力要向东转移，主力突围开始后，他们又在极端困难的情况下，向东袭击蒋军的封锁线，吸引敌人的注意力。

6 月 26 日晚，我军主力分三路开始突围。为了隐蔽我军的行动，当晚李先念还故意在宣化店安排军调部三方代表看戏，制造一片热闹气氛，以隐蔽我军的突围行动。我军突围开始后，各部队趁黑夜，秘密、迅速地按事先侦察的路线前进，7 月 1 日，我军突破了敌人的严密封锁，全部越过了平汉铁路。蒋介石发现后，急忙调其主力对我军进行追击、截击、堵击。我军则以每日 180 里的速度前进，很快将敌人甩在了后面，分别到达陕甘、陕甘宁两个根据地，与此同时，东线的皮定钧部也经过一个多月的艰苦作战，跋涉千里，然后抵达苏皖解放区。

中原部队的胜利突围，是一次成功的战略转移，它牵制了国民党的大量兵力，从战略上配合了其它地区解放军的作战。蒋介石想吃掉李先念，结果自己却赔进了 5000 人。

【商战点语】

在市场上处于劣势的企业经营者面对激烈竞争的市场，应冷静、客观地分析形势，当发现企业实力不及对手时，千万不可硬拼，应果断实行退却，并积极主动地调整自己的经营方向和产品结构，寻找新的市场，使企业摆脱潜伏的危机。

企业面临着市场的千变万化，竞争的各方所处的地位也在不断的变化。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。商业谈判是经营者参与市场经营管理的一个重要环节。在商业谈判中，有时，双方条件相当，谈判很快成功。而有时，甲方要价太高，条件苛刻，使乙方难以接受。此时，如果无休止地纠缠下去，势必闹得更僵而毫无结果。如果乙方中止谈判，撤身而退，则还有柳暗花明另避蹊径的希望。聪明的经营者在生意谈判中采用退让策略，在一定情况下，可以赢得时机，能得到退一步、进两步的成功。

【商战赢家范例】

“美钢”的多元经营

美国钢铁公司是全美最大的钢铁企业，50 年代钢产量占全国三分之一，居世界第一。60 年代后被日本钢铁公司赶上而名列第二。就是这样一个大企业，由于生产设备老化，管理不善，外国钢铁涌进美国争夺市场等等原因，致使“美钢”的业务困难重重，面临着倒闭的危机。新上任的美钢董事长罗德里克及时调整自己的经营方向，以退为进，寻找新的市场。从 1980 年起，“美钢”关闭了 150 座工厂，减少了 30% 的钢铁生产能力，同时售出了 20 多亿美元的资产，由于手头有了周转资金，他用 50 亿美元收购了一家石油公司。该石油公司每年有 10 亿美元的利润收入，所以在西

方钢铁业不景气浪潮袭击美国时，“美钢”不仅没有倒闭，而且取得了新的发展。在 1984 年赢得 5 亿美元，1985 年一季度营业额为 45 亿美元，石油、天然气收入就占 25 亿美元，获利 3 亿美元。“美钢”开始走上了新生之路。

“供不应求”何以转产？

秦皇岛市轻工机械厂，原是制造啤酒生产设备的专业厂家。1988 年以前，由于啤酒生产行业发展非常迅速，特别是乡镇企业所建的啤酒厂，如雨后春笋，纷纷上马，该厂制造的啤酒生产设备更是供不应求，常常是客户盈门，经济效益非常可观。但在 1988 年，他们作了一次市场调查，发现啤酒已经出现供过于求的现象，他们预感到啤酒行业不会有更大的发展了。于是，他们看准门路，当机立断，以退为进，及时放弃销路仍然不错的啤酒设备生产，马上从国外引进先进设备和技术，转而生产烟草机械设备，并改厂名为烟草机械厂。果然不出所料，国内其它生产啤酒设备的厂家很快出现了滞销，但是秦皇岛市轻工机械厂却一直兴旺不衰。

38. 将欲取之 必先予之

- 兵战计谋/欲取先予，欲擒故纵
- 商战韬略/投其所好，谋之于身

【毛泽东名论】

毛泽东曾说：“部分的暂时的牺牲（不保存），为了全体的永久的保存。”（《毛泽东选集》合订本第450页）“关于丧失土地的问题，常有的情形，就是只有丧失才能不丧失，这是‘将欲取之，必先予之’的原则。如果我们丧失的是土地，而取得的战胜敌人、加恢复土地，再扩大土地，这是赚钱生意”。（毛泽东《中国革命战争的战略问题》）

“战胜蒋介石的作战方针，一般地是运动战，因为若干地方，若干城市的暂时放弃，不但是不可避免的，而且必要的。暂时放弃若干城市若干地方是为了取得最后胜利，否则就不能取得最后胜利。（毛泽东《战胜蒋介石的进攻》）

【浅 析】

1946年，全面内战爆发时，敌我对比，我军处于劣势地位。毛泽东高瞻远瞩，正确分析了形势，提出为了调动敌人、歼灭敌人，不计较一城一地的得失的战略思想，而这种以歼灭敌人有生力量为主的放弃就是为了更牢固、更长久的占领。我军根据毛泽东这一战略思想，沉着应战，并主动放弃了一些城市，这在形式上把一些城市让给了敌人，实则给敌人背上了沉重的包袱，分散、削弱了敌人的机动力量，尔后我军才能集中优势兵力，在大踏步运动中歼灭敌人的有生力量，先后粉碎了敌人的全面进攻和重点进攻，并恢复了很多失地，为战略大反攻创造了条件。

现代人学习并运用这种谋略思想，就要善于用哲学的头脑，辩证的思维，分析擒与纵、取与予的相对立、又相统一的关系。将欲取之，决不予之或放纵了敌人，却没有擒敌的谋略，打仗是不能取胜的。

【兵战实例】

让开大路，占领两厢

1946年全面内战爆发。为了同共产党争夺东北，蒋介石在美国的支持下，从陆、海、空三路把主力运进了东北，当时苏联也将根据《中苏友好同盟条约》，准备将长春铁路（中长铁路）沿线城市交给国民党政府。在东北敌强我弱的形势下，毛泽东明确指示林彪等中央东北领导：“战胜蒋介石的作战方法，一般地是运动战。因此，若干地方、若干城市的暂时放弃，不但是不可避免的，而且是必要的。暂时放弃若干地方若干城市，是为了取得最后的胜利，否则就不能取得最后胜利”，并且准备在东北建立根据地，而“建立这种根据地的地区，现在应当确定不是在国民党已占或将大的大城市和交通干线，这是在现时条件下所作不到的。也不是在国民党占领的大城市和交通干线附近地区内，这是因为国民党既然得了大城市和交通干线，就不会容许我们在其靠的很近的地区建立巩固的根据地。这种地区，我党应当做充分的工作，在军事上建立第一道防线，决不可轻易放弃。但是，这种地区将是两党的游击区，而不是我们巩固的根据地”，我们应该“迅速在东满、

西满、北满划分军区 and 军分区，将军队划分为野战军和地方军。将正规军队的相当部分，分散到各军分区，从事发动群众、消灭土匪，建立政权、组织游击队、民兵和自卫军，以便稳固地方，配合野战军，粉碎国民党的进攻”。毛泽东用了八个字来说明建立东北根据地的策略——让开大路，占领两厢，这实在是个很形象的概括。

为了贯彻毛泽东、中央军委的这一战略思想，东北民主联军一面调整战略部署，逐步撤出了蒋军必占的交通干线和若干大中城市，把这些沉重的“包袱”甩给敌人，而以主力深入农村，清剿土匪，发动群众，壮大自己，一面针对干部战士留恋大城市，不愿意深入农村建立根据地的思想，大作思想工作，使干部战士明白，“让”与“守”，“予”与“夺”，是为了解放战争的全局需要，也是敌强我弱的形势的需要。由于贯彻了毛泽东的“让开大路、占领两厢”的战略思想；东北我军积极主动收缩了兵力，建立了农村根据地，发展壮大主力部队，改变了敌强我弱的态势。这种“先予”、“故纵”，与毛泽东拿“延安”换整个中国的思想一样，是一个伟大的战略决策。这个决策实施的结果是：东北人民解放军从出关时二十余万人，发展到1948年的一百余万人，并于9月，东北人民解放军攻克锦州，解放长春，占领沈阳，然后雄师入关，鏖战天津，解放北平，与其它战场上的人们解放军一道，为打败蒋介石，建立新中国作了重大贡献。

【商战点语】

在商场上，企业经营者们生产出的产品，尤其是直接与消费者见面的产品，一定要投其所好。怎样才能促使消费者由犹豫徘徊的心理变为满心欢喜主动地“掏腰包”？包装精美就是其一。美国杜邦化学公司曾提出著名的“杜邦定律”：有63%的消费者是根据商品的包装装潢进行购买决策的。用新颖的款式、美丽的装潢、优美的图案，来取悦于顾客，以激发他们的购买欲望。这也是“欲取先予”，叫顾客掏出口袋里的钱，先给予他们心理上的满足。

欲取先予，“予”是为了达到“取”之目的，“予”是手段，同三十六计中欲擒故纵一样，以“纵”为手段，以“擒”为目的。其谋略应用于商战，是在掌握了主动权的情况下，决策者既看到顺利的一面，又充分估计到可能遇到的困难，主动创造条件，选择取胜把握较大，容易以相对较小的代价换取大的胜利的一种谋略。可以这样说，在现代商战中，“擒”是目的，是商战的最后胜利。另外如：薄利多销，降价促销，与人分利、于己得利等，也都是欲取先予的办法。

【商战赢家范例】

先予之，再取之

有一次，杭州工艺厂在与美国波尔格苏公司洽谈一笔生意时，美方代表从包里取出一双深色旅游鞋，说：“这是全美最流行的旅游鞋，贵厂能生产吗？”杭州工艺鞋厂代表接过鞋子，审视片刻，回答说：“可以，但原材料由你们提供。”美方答应了，要中方开价，“10元”。美方吃了一惊：“美元？”“不，是人民币”。外商顿时由惊变喜，生意立刻拍板，在场的其他中方人大惑不解，这种鞋在美国市场卖到10~15美元一双，我们要这么低的加工费，岂不是吃了大亏？中方胸有成竹，不露声色地邀请美方参观工厂，到了厂里美商边看边点头，表示满意。厂长随手拿起几只鞋底、鞋帮对美方说：“我厂制作工艺在国内是比较先进的，我们的鞋底、鞋帮比您带来的那只更

柔软、更舒适，对吗？”对方试了试，表示同意。又把美国客人带入总装生产线，取过一只鞋说：“做你们那种鞋最多三十多道工序，我们厂的鞋要 56 道工序。因此，我们的鞋看上去比你们带来的鞋要好，就是造价高了些”。对方附和了一句，“按质论价嘛”。这时，厂长取过那只美国鞋挑剔地说：“如果能全部按我们的工艺流程制作，肯定会比您这种鞋更受消费者欢迎。”美方一听非常高兴，厂长紧接着说：“当然，如果同意我的意见的话，价格需要重新预算。”结果，最终以每双人民币 25 元的价格，做成了这笔生意。

让利“诱”民

某食品厂推出一种锅巴新产品，摆在商店里很久无人问津，工厂百临停产的危险。这时，厂里有人向厂长建议，实行先降价后升价的销售策略，厂长欣然采纳，立刻组织广告宣传，并决定开展大酬宾活动，一律折价销售。第一天九折价，第二天八折价，第三天七折价，第四、五天六折价，第六、七天五折价，第八、九两天四折价，第十天恢复原价。开始时顾客并不多，第三、四天后顾客逐渐增多，以后几天人满为患，争相购买，等到第十天按原价销售，前来购买的人并未减少多少。因为这种新产品味道确实好，人们对它产生了好感。

39.以大分小 化整为零

- 兵战计谋/适度分散，灵活用兵
- 商战韬略/分权管理，责任到人

【毛泽东名论】

用兵是分散，还是集中？毛泽东在《抗日游击战争的战略问题》中明确阐述到：“游击战争的指挥原则；一方面反对绝对的集中主义，同时又反对绝对的分散主义，应该是战略的集中指挥和战役战斗的分散指挥”。“按照情况灵活地分散兵力或集中兵力，是游击战争的主要方法”。为此，朱德元帅总结出了：“以分散隐蔽、灵活转移、寻求敌人之弱点，打破敌人之纵深包围”。“以我之集中，歼灭敌之分散，以我之分散，袭击敌之集中”的作战方针。（朱德《论解放区战场》）

关于分权，调动下属积极性，毛泽东曾说过：“目前要注意的是，应当在巩固中央统一领导的前提下，扩大一点地方的权力，给地方更多的独立性，让地方办更多的事情。”（《毛泽东选集》第五卷第275页）

【浅 析】

在中国革命战争的伟大进程中，化整为零、化零为整的游击战略是毛泽东指挥我军以弱胜强的主要途径之一。毛泽东说：灵活地使用兵力这件事，是战争指挥的中心任务，也是最不容易做好的”。“做这件事需要极大的主观能力，需要克服战争特性中的纷乱、黑暗和不确实性来，方能实现指挥上的灵活性”。（《毛泽东选集》第461页）灵活使用兵力有三个方法：集中、分散和变换。

“化整为零”就是分散使用兵力的谋略。大体上是依下述情况实施的，

（一）因敌取守势，暂时无集中打仗可能，采取对敌实施宽大正面威胁时；
（二）在敌兵力薄弱地，进行普遍的骚扰和破坏；（三）无法打破敌之围攻，为着减少目标脱离敌人时；（四）地形或给养受限制时；（五）在广大地区内进行民众运动时。但不论何种情况，当分散行动时都必须注意：（一）保持较大一部分兵力于适当的机动地区，不要绝对地平均分散，一则便于应付可能事变，一则使分散执行的任务有一个重心；（二）给各分散的部队以明确的任务、行动的地区、行动的时间、集合的地点，联络的方法等”。（《毛泽东选集》第382页）

“化零为整”是集中使用兵力的谋略。“多半是在敌人进攻之时为了消灭敌人而采取的，也有在敌人取守势时，为了消灭某些驻止之敌而采取的。集中兵力并不是绝对的集中，集中主力使用于某一重要的方面，对其他方面则留置或派出部分兵力，为箝制、扰乱、破坏等用，或用作民众运动”。（《毛泽东选集》第382页）

“变换”就是转移兵力。为避开敌人的进攻，保存军力，待机破敌，争取主动，把部队开到他处；或者为了进攻他处的敌人，把部队开到他处；都要运用“变换”之法，都是为了趋利避害。转移兵力的原则是秘密迅速。经常要采取巧妙的方法，去欺骗、引诱和迷惑，常常和其他谋略一起使用。例如声东击西、忽南忽北、即打即离、夜间行动等。

【兵战实例】

主力分散移敌视线

毛泽东早在土地革命时期就曾指出：“打开以争取群众，收拢以应付敌人。……这里所谓‘打开’，就是指近距离的分兵。……至于远距离的分兵，则要在好一点的环境和比较健全的领导机关两个条件之下才有可能。因为分兵的目的，是为了更能争取群众，更能深入土地革命和建立政权，更能扩大红军和地方武装”。至于收拢呢？他认为：“集中了才能消灭大一点的敌人，才能占领城镇。消灭了大一点的敌人，占领了城镇，才能发动大范围的群众，建立几个县联在一块的政权。这样才能耸动远近的视听（所谓扩大政治影响），才能于促进革命高潮发生实际的效力”。（《毛泽东选集》第100页）

1941年，日本帝国主义为将其在中国的占领区变为发动太平洋战争的兵站基地，集中力量对抗日根据地进行反复“扫荡”。10月下旬，日军第12军以多路多梯队分进合击，对沂蒙山区“铁壁合围”，企图一举歼灭在这一地区的中共山东分局、第115师、山东纵队等领导机关和主力部队，摧毁沂蒙山区根据地。为粉碎日伪军的“扫荡”，山东分局和115师以一部兵力留山区坚持作战，主力分散转移，外线打击敌人。日军虽杀伤一些群众，毁坏很多房屋，但多次寻找主力均未达到目的。12月，根据形势发展，山东分局和115师主力一部亦转入山区，多次对日伪军进行袭击。同时游击队、民兵和广大群众积极配合主力部队村自力战，人自为战，主动打击日伪军，终于在12月未迫使日伪军撤走，宣告“扫荡”失败。

【商战点语】

在现代市场上，企业经营者大多喜欢并设法谋取自己的企业日趋庞大，管理集中，因为“船大挺风浪”。但在市场的大海中行船，风云变幻莫测，船大自然有其优势，却失去了“船小好掉头”的优势。

一些资料表明，在国际商战中，西方发达国家随着竞争的加剧和市场需求的多样化，“规模效益”开始失去原来的优势。有一些西方经济学家认为，昔日的“规模效益”已变为“规模惰性”，一些大公司面临着危机。随之而来的变化是西方大企业纷纷采取大中含小、化大为小，在大的集团中划分小的实体的方式变革其原有体制，调整规模。如：目前，美国有几十家大公司正在进行自我改造，逐步将大公司化小；日本大公司的做法是随机应变地采取分权制，使基层部门能反应灵敏、行动快捷、增强活力；而西欧一些大企业则筹划另建分厂，成立分公司，以此来避免企业的“自我膨胀”。我国目前正处在向市场经济体制转变的过渡时期，大中企业正在积极地转换企业经营管理体制，大企业的经营管理者不妨重视和借鉴一下西方大企业的动向，来迎接国际商战的挑战。

【商战赢家范例】

周冠五的包、保、核

周冠五率领首钢人靠承包制赢得大发展：实现利润1978年至1988年均递增20%；生产能力由全国八大钢厂的末席，年产值跃居全国同行业第二、全国第三；实现利税居全国企业之首；（1990年为26.25亿元，是1978年的6.96倍），净产值劳动生产率已达1.33万美元，高于英、法、德的同行企业。

庞大的企业怎样管，周冠五用的是承包制，其基本内容是包、保、核：

所谓包，一是指标体系的承包。即把企业对国家承包的经济责任和企业经营目标，包括利润、成本、质量、消耗等各种经济和技术指标，层层分解和优化，承包到每个单位、每个部门，直到每个人，并且要有数量、时间和工作的具体要求，而且每年都要随着生产发展向上调整。二是技术、业务工作的承包。即把保证承包指标完成的各项技术业务工作和执行规章制度的要求，都按专业做出明确的规定，并按照职责分工承包到每个有关岗位。

所谓保，即把企业内部、部门直到每个人之间的协作关系，包括为确保企业总体效益的提高，上下工序之间，前后左右之间相互协作、主动配合必须做到的，都制订出明确的指标、要求，也作为承包任务落实到每个岗位。

周冠五说：“在分配问题上，留恋‘大锅饭’甘当‘老好人’，是绝对管不好现代企业的。必须坚持不懈地反对平均主义，好人主义，靠健全的、严格的‘包、保、核’才能使按劳分配原则得到贯彻。

所谓核，即对包和保的各项任务，规定出明确的考核标准和考核办法，进行严格考核，并同分配挂钩，做到赏罚严明，按劳分配。这就把职工的责权利统一起来了。

经职工代表大会讨论决定，首钢在贯彻执行规章制度中实行三个百分之百制度，即必须百分之百地执行各项规章制度；违反了规章制度，必须百分之百的登记上报；不管什么原因，无论是否造成损失，都要百分之百地扣除违规违制者当月全部奖金。

分层承包、责任到人

北京市城建公司水电安装分公司根据安装点多面广等特点和承包工作中的经验教训，研究决定实行微型施工作业组法：即各作业组由2至3人组成，职工自由组合，分单元、分项目、分层承包；承包中实行“四定、二比、一验收”，即定任务、定工期、定质量、定安全，比文明施工、比材料节约，定期检查验收。小组单独核算，不论工龄长短，干多少活拿多少钱，按质计价，奖优罚劣。分配制度的改革，冲击了不学技术，不求上进，靠混日子吃饭的部分职工，职工的思想认识和工作态度有了根本的转变。

40.细流成河 累土成山

- 兵战计谋/敌众我寡，敲牛皮糖
- 商战韬略/薄利多销，积小为大

【毛泽东名论】

《毛泽东军事文选》第352页中道：“历次战役证明，我军实行战略或战役性的大迂回，一次包围美军几个师或一个整师，甚至一个整团，都难以达到歼灭的任务。这是因为美军在现时还有颇强的战斗力和自信心。为了打落敌人的这种自信心以达到最后大围歼的目的，似宜每次作战野心不要太大，只要求我军在每一次作战中歼灭美、英、土军1个整营至多2个整营就够了。……这就是说，打英、美军和打伪军不同。打伪军可以实行战略或战役的大包围，打英、美军则在几个月内还不要实行这种大包围，只实行战术的小包围，即每军每次只精心选择敌军1个营或略多一点为对象而全部地包围歼灭之。”

“此种作战，在若干被选定的战术要点上，集中我军优势的兵力火力，采取突然动作，对成排、成连，成营的敌军，给以全部和大部歼灭的打击；然后在敌人向我军举行反击的时机，又在反复作战中给敌以大量的杀伤；然后依情况，对于被我攻克的据点，凡可以守住者固守之，不能守住者放弃之，保持自己的主动，准备以后的反击。此种作战方法，继续实行下去，必能制敌死命，必能迫使敌人采取妥协办法结束朝鲜战争”。（《毛泽东选集》第5卷第7页）

【浅 析】

“敲牛皮糖”是毛泽东在战术上的独到见解，也是集中优势兵力打歼灭战的一个形象化的提法。牛皮糖是湖南乡村用稻米精制的一种粘性很强的传统糖块，一般是几斤或十几斤重一块，糖味很甜，当地群众很喜欢吃，但必须用铁砧一小块一小块地敲下来，才便于吃。1951年，毛泽东用这种敲牛皮糖的方法，启示在抗美援朝前线指挥作战的彭德怀等，创造了痛打美军的“敲牛皮糖”战术。

在朝鲜战场上，彭德怀元帅在具体实施这一战术时，又根据战场上的不同情况，提出了三点具体要求：其一，要敲现代化装备很高的敌人，必须建立一个“敲”敌的立足点。彭德怀等在使用这一战术时，利用第四次战役到第五次战役结束前后，敌人相当疲劳的几个月时间，沿“三八线”逐步完成了坚固的多层纵深坑道工事，使地面工事与地下坑道紧密相连，互为依托，形成了巩固的“敲”敌立足点。其二，打小歼灭战就是“敲牛皮糖”战术的关键点。“敲牛皮糖”，实质上就是打小歼灭战。因此，每次作战所选定的被“敲”之敌，不宜太大，大则难啃，不利速决。一般以班、排、连建制，至多以营建制为宜。然后，运用我之绝对优势兵力、火力，对选定之小建制敌军，四面包围，力求全歼，不使漏网。这样，经过一定时间的小歼灭战积累，我方就可以化小胜为大胜，从而减杀敌方优势，打击敌军士气，动摇敌人军心，最后进到大歼灭战阶段。其三，近战夜战，速战速决。

【兵战实例】

彭德怀与“敲牛皮糖”

侵朝美、英军队，是具有现代化装备的诸兵种合成军队，他们多数参加过第二次世界大战，有较强的战斗力，中、朝军队装备较差，机动能力也较弱，物质运输和供应比较困难，很难大建制地歼灭敌人。如第一次战役，志愿军以6个军拟歼敌3个多师，经止昼夜激战，重创敌3个多师，歼敌1.5万余人，其中全歼最大的单位是一个营。第二次战役，以9个军先企图歼敌数个师，后改为6、7个团；结果虽消灭敌人3.6万人，但全歼最大单位只是1个团。第五次战役，第一、第二阶段作战，企图以15个军歼敌7个师，由于口张的太大，加之供应接济不上等原因，不仅没有打成大歼灭战，反而给自己造成了一些损失。据此，毛泽东电示彭德怀等：“对英美军作战，口不能张得太大，必须采取‘敲牛皮糖’的办法，一点一点地去敲，打小歼灭战。”

从第五次战役结束到朝鲜停战协定签字的两年多时间内，中朝军队贯彻毛泽东的打小歼灭战原则，用“敲牛皮糖”的办法，为配合停战谈判，多次举行反击作战。每战均选择适当的歼击目标（营以下单位），集中绝对优势兵力、火力，发挥近战、夜战特长，速战速决，达成一个小小的歼灭战。1953年夏季战役，第三次反击作战，志愿军与朝鲜人民军在对敌展开的全线性有限目标的进攻中，第一线各军选准敌排、连支援点和个别营防御枢纽部共66个目标，在炮火支援下，集中兵力，依托阵地，突然行动，先后进行77次进攻作战（朝鲜人民军3次），打退敌排以上兵力反扑作战480余次，全歼敌2个营部、10个连、69个排、8个班，大部歼灭敌2个团、1个营、7个连、8个排、5个班，44天共歼敌2.7万余人。打得敌人惊恐万状，士气低落，迫使敌方联军司令克拉克上将于1953年7月27日在停战协议上签字，夺得了抗美援朝的伟大胜利。

【商战点语】

在激烈的市场竞争中，小企业由于资金短缺，技术薄弱，与大中型企业展开竞争往往是难以取胜的。然而，小企业经营者运用智慧，转变劣势也是可能的，如同毛泽东在朝鲜战场上面对现代化程度高的美、英等国联军，采用“敲牛皮糖”的战术一样可以战胜敌人。

【商战赢家范例】

个体户挤掉国营厂

北京有家个体“希望食品厂”，厂主一开始只投入了20元人民币作本钱，自产自销冰糖葫芦。经过两年的努力，办起了果酱厂。同时生产糖葫芦和果酱，半年上交税金4万多元。该厂在竞争中居然挤掉了一家国营大厂的果酱生意，使这家有进口设备和专门技术人员的工厂，一度连工资都开不出。

这家微型小厂之所以能够以小制大，以弱胜强，原因就在于它能象毛泽东在朝鲜战场上对付美英联军那样，采取不同战术，从自己的情况出发，科学管理，巧妙经营。其具体作法是：①滚动式经营。小本薄利加辛勤劳动，这就没有亏损的危险，在经营中通过不断追加再生产投资扩大生产规模，再生产投资的来源是企业自身的利润，这样，小厂就不用为贷款发愁，也不用付给谁利息。②精打细算，质量上乘。“希望食品厂”生产的糖葫芦以质量取胜，一律不用小果和破果，这样的产品当然深受顾客的欢迎。但是，剩下的小果和破果怎么办？用来生产山楂果酱。③热心服务，价廉取胜。该厂管理者即是生产者，因此，既懂生产，又懂行情。对于凡是经销“希望食品厂”

产品者，一律免费赠送玻璃罩子。果酱的用户，只要打个电话，立即派车送货，价格比国营厂还低 1.5%，北京的 10 个糕点厂中在 5 年里有 9 个由长期使用一家国营厂的果酱改用“希望食品厂”的果酱。④科学管理，上下一心。这个厂虽小，但制度健全，规章合理，人人平等，心情舒畅。在这里，多劳多得的原则坚守不误，忙时工人最高月工资可拿到 700 多元。对外地工人，提供住宿，伙食补助每月 10 元，每年有 10 天探亲假，还组织春游。

乡镇企业弱胜强

山东莱州市荣华塑料包装材料厂，是 1988 年 8 月筹建的乡镇企业，厂长杨发祥清醒地分析了市场，认识到要在塑料行业中占有一席之地，和国有大企业竞争，不能靠银行贷款，买设备的老办法。他们聘请国外老板为企业搞国外销售，既能及时提供国外供求信息，又能疏通国际市场渠道，同时也避开了与大企业在国内市场上的死打硬拼。

一个偶然的机会，杨厂长认识了两位国外老板，一位是美籍华人穆林先生——美国塞班珊瑚旅游发展有限公司副董事长，一位是美国某大公司董事满璐小姐。两位老板常年奔波于北美、西欧、东南亚等地做生意，信息灵通，见多识广。杨厂长把这个大胆设想和两位一谈，双方一拍即合，除按月付给两位老板一定佣金外，还按成交额及贡献大小给予丰厚的酬金。

不出一个月，两位老板为该厂揽得第一批买卖，向俄罗斯出口 250 万条塑料编织袋，外销额 475 万元。紧接着，美国、泰国、日本等国的客户接踵而来。1992 年 1 月，经两位国外老板搭桥，他们与美国塞班珊瑚有限公司合资兴建了莱州荣华塑料有限公司，与香港稳建国际有限公司合资成立莱州市制药有限公司，港商返销 70% 产品。由此，杨发祥的塑料包装材料厂由一个很不景气的小乡镇企业一跃成为全国同行中赫赫有名的创利大户。

41. 因粮于敌 以战养战

- 兵战计谋/取之于敌，敌为我用
- 商战韬略/利用对手，充实自己

【毛泽东名论】

毛泽东在《目前的形势和任务》中阐述道：“以俘获敌人的全部武器和大部人员，补充自己。我军人力物力的来源主要在前线。”又说：“主要向敌军和国民党区域求补充，只有一部分向老解放区求补充”。

【浅 析】

毛泽东汲取古代兵法之精华，在指导中国革命的战争中，重视取给于敌，以战养战的谋略思想。他认为这一方略是在敌强我弱的条件下，弱军由小到大，由弱变强，在战争中不断发展壮大，最终打败敌人的重要保障。毛泽东曾称这一方略是“根据十年内战、抗日战争、解放战争初期的经验，在反攻时期提出来的，是马克思主义普遍真理同中国革命战争实践相结合的产物”。

（《毛泽东军事文选》第363页）在革命战争时期，我军的物力、财力乃至人力，相当大的部分取给于敌。那时候，蒋介石就是我军的运输大队长，我们将缴获的武器、辎重补充了部队，将被俘人员加以教育编入革命军队中，不仅加强了步兵，而且还成立了包括炮兵、装甲兵在内的特种部队。这不仅提高了我军的战斗力，而且为坚持长期的革命战争提供了物质的基础。

【兵战实例】

“谁做运输大队长”

1935年11月，红二、六军团在贺龙、任弼时的指挥下，以声东击西的战术，强渡澧水、沅水南下湘中，相继攻占了淑浦、新代等地。红军缴获了敌人银元万余枚，粮食3000多担和大批的食盐。贺龙命令将粮食和食盐发放给贫困群众，并进行广泛的政治宣传，从而发动了群众。据1936年12月19日《二、六军团长征的政治工作总结报告》中说：“广大群众热烈拥护红军，我们在辰溪、淑浦每天分别扩红二百余人，仅两天的工作即可成立游击队；群众热烈起来参加打土豪分东西的斗争……部队的给养得到很大改善，并得到部分服装的补充。一般的战斗员、指挥员在新的情况中表现了生活上、精神上的舒畅与紧张的政治情绪。”在不到十天的时间里，群众得到充分发动，掀起了参加红军的热潮，仅红六军团就扩大了新战士1000多名。

在我军发展历史上，另一个取给于敌，以战养战最典型的例子就是毛泽东直接遥控指挥的保卫延安之战中的蟠龙之役。

1947年春，蒋介石的全面进攻战略受挫，被迫改为向山东、陕北的重点进攻。3月25日，胡宗南部整编第二十七师第三十一旅在青化砭遭我西北野战军伏击，激战一小时，全歼该敌，缴获30万发子弹，抓了两千多名俘虏，活捉了其旅长。但是，西北野战军弹药奇缺，人员补充也很困难的状况仍未得到根本改变。为此，西北野战军定下的作战方针是“每战必胜，粮食、弹药、被服、人员的补充，主要取之于敌人。”青化砭战斗胜利后，我军转向瓦窑堡以西地区隐蔽集结，使敌扑空。敌怕我向西南发展，便集结七个旅分三路向瓦窑堡齐头并进，企图压西北野战军退至绥德、米脂线。为了寻歼敌

人，解决我军在粮食、被服特别是弹药供给上的严重困难，彭德怀命令小部队节节抵抗胡宗南主力，将自己主力乘夜转移，隐蔽集结于蟠龙、永坪、瓦窑堡、清涧之间。我军每个旅抽出一个连，将敌诱至无定河、绥德、米脂线，我主力则抓紧休息了4天。5月2日，我军趁胡宗南主力远在米脂、绥德线，即向胡宗南重要补给点蟠龙发动攻击，一举歼敌第167旅约6000余人，俘敌旅长，缴获了夏季服装4万套，面粉一万余袋，子弹百万余发（这是最宝贵的），医药无数。解决了我军当时严重困难的粮食、衣服、医药问题。等第四天胡宗南部回到蟠龙，兵战基地已一无所有，变为一座空堡。陕北我军三战三捷后，又于5月29日至7月7日先后进行了陇东和三边战役，使陕北形势大为好转。10月11日，毛泽东亲自起草给各军区、各野战军的电报中，介绍了西北战场我军的作战经验，指出陕北“本年荒旱，近数月粮食极端困难。七个月作战未补解放区新兵，补的都是俘虏，即俘即补。”“人员因有俘虏补充，亦比三月开始作战时略有增加”。毛泽东要求对陕北我军的“这一经验，望各首长转知所属，加以研究，对于若干干部似乎认定一定要有定期大休整，要有两三千人一个团的充实的大部队，要有大批民夫、大车随军使用，要有充分的后方粮弹供给，才能打大胜仗，稍有疲劳减员即叫苦连天的思想，转变为一切取给于敌，不靠后方接济，大大减少民夫、大车，节省粮弹，提倡不怕伤亡，连续战斗，善于利用两个战役或战斗之间的空隙进行短时休整（七天十天或半月），善于捕捉战机，经常保持旺盛士气，多打胜仗，每战确保胜利。这后一种思想，必须在各军巩固建立起来，特别是关内各军必须如此。即使有后方接济，亦决不可行依赖之心，必须将重点放在依靠前线，依靠野战军，从前线自己解决问题。不但西北有此经验，各区自己亦必有这种经验，务望总结起来，加深部队教训，争取大反攻胜利”。人民解放军各部队认真贯彻了毛泽东的电报指示精神，对人员补充，贯彻执行即俘、即补、即教、即战的原则，及时补充兵员，保持战役战斗有足够的兵力。在后勤供给方面，各部队发扬艰苦奋斗精神，坚持不依赖后方经济，一切取给于敌的方针原则，为夺取战争胜利提供了物资保障。

【商战点语】

在激烈的市场竞争中，作为企业经营者，必须学会统筹安排，不能因原材料短缺而影响企业的生产。尤其是在开发新产品，引进新技术、新设备之前，必须考虑到，不能因原材料供应而受制于人。

在跨区域经济发展和国际市场的竞争中，企业经营者可采用“困粮于敌”的谋略。当然，这里的“敌”不是竞争对手，而是自己的产品所需要行销的地区和市场。对于一个企业来讲，国际市场的角逐毕竟不同于国内市场，企业经营者为了占领广阔的市场以大量行销产品，借用一些外来力量来生产和推销产品，即“困粮于敌”，有很强的可行性。

更值得一提的是，先进的技术是企业腾飞的必要条件，只有掌握了先进技术，才有能力参与市场竞争，而技术引进，借“鸡”下蛋，是现代商战中技高一筹的高招。

【商战赢家范例】

“小马驹”巧奔加拿大

南朝鲜现代汽车公司靠“困粮于敌”的战略，使自己的“小马驹”这个

默默无闻的汽车牌子，在 1985 年间，突然以鹤立鸡群之势在加拿大市场出现。并以月销 9651 辆的数字一举夺得加拿大市场上销量第一的宝座，引起企业界人士的关注。

“小马驹”除了价格便宜、性能可靠、易于维修、美观宽敞等等，更主要的原因是“现代汽车公司”采取了与加拿大汽车制造行业合作的形式——凡输进该国的小汽车，一律采用当地产轮胎。采用这种方式，既可得到当地有关部门的支持，又与日本等国的汽车全是成品进入该国市场形成了鲜明的对比。因此，“小马驹”在加拿大长驱直入，很快占领了当地的汽车市场。

日商“软着陆”美国市场

久经国际商战的企业经营者大都懂得在异地他乡开设一个分公司或新建一个公司，与收购现成的公司效果就大不一样。新建公司，一切从头做起，还要处理各方面的关系。而收购现成公司，在对收购对象资金、负债及人员素质进行评估后，进行整顿，就可利用原有的销售渠道、人员关系和经验，取得良好效果。

日本有许多公司，在进军美国市场的“战斗”中，就是采用“困粮于敌”的计谋，与他人展开“经济协作”。他们尽量录用所在地人员，还以此来迎合当地的经商传统、消费习惯，取得业务的发展。

“取粮于敌”在国际市场的竞争中，还有一种应用手段，就是企业经营者为达到进入并占领他国市场的目的，采取使用外国商标或由外国公司经销产品的手段。这样既减少了自己分销的困难，又克服了地方贸易保护主义的堡垒。索尼公司初入美国，就是通过美国公司代销他的晶体管收音机。“理光”是美国复印机市场的第一个打入者。开始也是通过美国的“萨文公司”行销其产品的。“雅马哈”电子产品也是如此，起初通过一家美国制造商——“斯托里·克拉克钢琴公司”销售它的钢琴。许多高科技领域的产品也是通过此法打入美国的。“富士通”和“日立”分别通过美国生产者“阿耳赫”和“莫特儿”在美国市场上销售其小型计算机，进而逐步扩大在美国的市场。

42. 彼急我缓 蘑菇拖延

- 兵战计谋/拖敌疲竭，运动歼灭
- 商战韬略/缓和拖延，伺机出战

【毛泽东名论】

毛泽东在《关于西北战场的作战方针》中阐述道：“我之方针是继续过去的办法，同敌在现地区再周旋一时期（一个月左右），目的在使敌达到十分疲劳和十分缺粮之程度，然后寻机歼灭之……如不使敌十分疲劳和完全饿饭，是不能最后获胜的。这种办法叫‘蘑菇’战术，将敌磨得精疲力竭，然后消灭之。”

【浅 析】

毛泽东把在战役战斗过程中利用良好的群众条件、有利的地形和具体的敌我态势、同敌周旋、将敌磨得精疲力竭、然后有把握地加以歼灭的打法，谓之“蘑菇战术”。

1947年3月至5月，他亲自坐镇指挥西北野战军进行的青化砭、羊马河、蟠龙战役，便是“蘑菇”战术的代表作。

【兵战实例】

胡宗南武装大游行

1946年6月，蒋介石向陕甘宁边区发动了全面进攻，企图以压倒优势的兵力，歼灭陕甘宁边区我军，或压迫我军和党中央、解放军总部在黄河以东，然后加以封锁，以便抽调主力控制中原和华北。当时，进攻延安的敌军主力部队为34个旅约23万人，而西北我军主力不过6个旅，约2.5万人。从敌我力量对比上说，蒋系胡宗南部是一只“虎”。1947年3月，胡部进至庆阳、合水地区，继之在洛川、宜川集结，企图寻我军在陕甘宁的主力决战。面对占绝对优势之敌，我军采取“蘑菇战术”，调动敌人。使其离开所占的优势，以便选择时机，打击敌人。为此，我军主动放弃延安，调动敌人北上安塞，选择有利条件歼敌第三十一旅于青化砭。敌第三十一旅被我军歼灭后，吸取了教训，不再盲目冒进，采用正面集团，逐山跃进，稳扎稳进。为了将虎调下山头，达到使虎十分疲劳、十分饥饿的目的，人民解放军不断以小部队吸引敌人，主力转移蟠龙西北地区待机。胡敌在我军“蘑菇战术”的调动下，在陕北团团转，进行了千里“大游行”，所到之处，寻粮不着，饮水中毒，处处扑空，兵力疲惫，给养困难。此时，我军太岳兵团发起强大晋南攻势，直接威胁敌人后方安全，胡敌急于寻找西北野战军决战，我军便在瓦窑堡南侧集结。4月14日，敌第一三五旅沿瓦、蟠大道两侧高地南进。9时许，我新编第四旅主动迎敌后，示假隐真，且战且退，牵着胡敌继续“游行”。我军第二纵队、教导旅、新编第四旅见敌第一三五旅已经精疲力竭，锐气大减，行动迟缓，便将这只“病虎”包围于羊马河以北地区，发起攻击，全歼该旅4700余人，生俘敌旅长麦宗禹，首创歼敌一个整旅的战例。

【商战点语】

通过谈判，签定合同是企业经营者生产经营的重要一环。成功的商业谈判可以使其获取丰厚的利润。但处于弱小方的企业经营者，在商谈场上，常

常会遇到这样一类竞争对手，他们往往骄横跋扈，不屑一顾，锋芒毕露，咄咄逼人，以各种方式表现居高临下，先声夺人的挑战姿态，毫不掩饰地想使谈判围绕着他的轴心转。面对这种谈判对手，企业经营者不妨就采用蘑菇战术，先适合他的胃口，牵他的鼻子。在谈判初始，对对方盛气凌人的种种非礼要求采取回避或虚与委蛇的方针。经过这样的几次拉锯战，就会使这类趾高气扬的谈判者逐渐锐气顿消，企业经营者观察到对手精疲力竭、头昏脑胀的时候，即可迅速出击，反守为攻，亮出自己的观点，敦促对方接受自己的各项条件，取得商战谈判的胜利。

【商战赢家范例】

“闭目养神”谈判术

日本人以精明著称，不论是在谈判场合，还是在生意场上。他们善于出奇制胜，也善于各个击破对手，但他们更善于采用蘑菇战术，拖延时间，消耗对方的人力、财力、精力，趁对方不加防备时，打个措手不及，让对方目瞪口呆，但又无可奈何。

一次，日本的一家公司去美国就一个双方都关心的贸易问题与美国公司进行谈判。美方代表打算速战速决，在短时间达成协议。于是，美方在谈判中滔滔不绝，而日方则是惜语如金，轻易不发一言，只是一个劲地挥笔疾书，记录下了美方代表的全部发言。第一轮谈判就这样结束了，美方一无所获。

六个星期后，日本又派一代表团来美国与美方进行第二次谈判。这批新到的日本人仿佛根本不了解以前讨论过什么，无奈，谈判只好重新开始，美方代表照样滔滔不绝，而日方代表照样一言不发，记下大量笔记后回国了。

又过了六个星期后，日方第三个代表团又来到谈判桌前，于是，谈判活动又照样演了一遍。

第四个、第五个也是如法炮制。

美方公司终于沉不住气了，他们一方面抱怨日方没有诚意，一方面心灰意懒，对谈判的成功所抱的希望简直为零。但就在美方代表毫无思想准备的情况下，日方公司的决策代表团突然来到美国，突然表态，作出决策，弄得美方措手不及，十分被动。而日方则是大获全胜，因为他们正是采用了“拖延战术”。

等到签字那一刻

一次，一位美国商人去日本谈判，为了谈判保险起见，他带了一大堆分析日本人精神及心理的书籍。他到达日本后，受到了日方的热情接待，为他办好了一切该办的手续，让他住在舒适的宾馆中，吃着高级的饭菜，不加戒备的美商认为日本人真是体贴周到，以致于毫不犹豫地掏出回程机票，说明何时离开。至此，日本人已知对方的期限，而美国人还懵然不知日本人的底细。

于是，日本人采用蘑菇战术，来拖延时间，日方安排来客花一个星期的时间游览全国各地，从皇宫到神社，从温泉到各大超级市场，甚至还安排他参加了一个用英语讲解“禅机”的短训班，每天晚上，日本人用丰盛的饭菜招待这位美国商人，以致美商一跪就是4个小时，厌烦透顶却又不得不连声道谢，但是，只要一提出谈判，日方便说不急不急，时间还多着呢。

就这样，时间一天一天过去了。第十二天，谈判终于开始，然而下午安排了高尔夫球，第十三天，谈判还没谈出个眉目，便要出席盛大的欢送宴会，第十四天，谈判再次开始，但是美国人马上就要启程，于是在无可奈何之中，谈判只得在轿车中继续下去，所有的关键条件均在轿车中谈就，谈判的结果也就可想而知了。

谁是赢家，这是不言而喻的。

43. 蛇打七寸 擒贼擒王

- 兵战计谋/善于抓住主要矛盾
- 商战韬略/善抓大事，狠抓关键

【毛泽东名论】

《毛泽东选集》合订本第301页中阐述道：“对于矛盾的各种不平衡情况的研究，对于主要的矛盾和非主要的矛盾、主要的矛盾方面和非主要的矛盾方面的研究，成为革命政党正确地决定其政治上和军事上的战略战术方针的重要方法之一，是一切共产党人都应注意的”。

“任何研究过程，如果是存在着两个以上矛盾的复杂过程的话，就要用全力找出它的主要矛盾。捉住了这个主要矛盾，一切问题就迎刃而解了。”（《毛泽东选集》合订本第297页）

【浅 析】

作为伟大的无产阶级军事家，毛泽东也是位军事辩证法大师。他认为，无论是政治斗争，还是军事斗争，抑或在一般工作中，能否认识、掌握和抓住主要矛盾，是关系到能否制定正确的战略和策略的关键问题。

现代战争中，战争样式发生了根本变化。再加上科学技术日新月异的发展并用于军事，武器装备的进步、更新，作战方式比过去发生了很大变化，擒贼擒王的谋略思想也可理解为打击敌人的指挥机关。即在特定条件下，把握关键，在配合正面战斗中，以奇袭手段捣毁敌人的指挥机关。敌人运筹决策、发号施令的首脑机关一旦被摧毁，整个敌军就会群龙无首，乱成一团。

【兵战实例】

奇袭白虎团

1953年夏季，为促使朝鲜停战的早日实现，中国人民解放军和朝鲜人民军决定在金城前线发起一次强大的反击战役，全歼“白虎团”。

“白虎团”的全称是南朝鲜首都师第一团，因其团旗和各种车辆上都印有白虎图象而得了这个“雅号”，它配备的有装甲兵、炮兵、步兵，武器装备先进，是南朝鲜的王牌部队之一，占领着金城以南、上甘岭以东的突出部，阵地坚固，并有美军五个榴炮营和大量坦克、航空兵的直接支援。要砸碎这块硬骨头，最好的办法是智取。

为了确保这次反击战役的成功，我军决定以一个营的兵力穿插作战，用化装奇袭的手段，插入敌人心脏，打乱敌人部署，歼灭李承晚伪军的精锐——首都师第一团（即白虎团）团部。这个任务交给了第607团侦察排副排长杨育才。

7月13日夜里9时，浓云密布，大雨欲来。我军乘此时机，突然发起进攻。我第二十兵团各部及第九兵团在1000余门火炮支援下，向敌展开了猛烈的攻击，经1小时激战即全部突破敌前沿阵地。我右翼第203师在歼敌一个营后，即向芳通里方向进攻。先头分队12名侦察员在杨育才的带领下，身着李承晚伪军的服装，肩挎美式枪械，沿着事先选择的路线，猛穿插，巧迂回，神不知鬼不觉地摸进了敌人的第一道防线，他们越过数道铁丝网，沿水沟前进，巧妙地绕过了敌人的雷区，直插对方腹地。途中，侦察员抓住了一个掉

队的伪军，经过审问，查明了李伪军的当夜口令。于是，小分队前进中对哨兵的查问对答如流，连闯敌人几道哨卡。在离敌“白虎团”团部还有二、三里地时，又遭到敌人向北开进的增援车队。杨育才率小分队一阵猛打，冲过了公路，向敌团部猛扑过去。敌“白虎团”团部设在二青洞山沟里。小分队赶到后，立即投入战斗准备。杨育才把侦察员分为4组：第一组3人，首先干掉敌警卫排；第二组3人捣毁敌团部指挥机关；第三组2人打掉敌炮兵指挥所；杨育才带领其它几名侦察员从北门打向南门。部署停当，小分队马上行动，战斗很快在各个方向打响了。枪声、爆炸声在“白虎团”指挥机关里响成一片。敌“白虎团”团长、机甲团团团长、榴炮营营长，以及美军军事顾问和其他一些李伪军官一举就歼。由于敌团部被消灭，其部队失去指挥，很快便发生动摇。我迂回支队当即乘机进攻，迅速歼灭了敌团部附近的美第555榴炮营大部 and 乘车增援的李伪军首都机甲团第二营大部，为其他部队的进攻创造了条件。杨育才率领的侦察小分队奇袭“白虎团”，擒贼擒王，猛虎掏心，为夺取金城前线战斗胜利发挥了重大作用。

【商战点语】

在现代企业竞争中，“擒贼擒王”可以理解为抓主要矛盾。如：商战少不了谈判，谈判也是不流血的战争，如果能在谈判中抓住对方的关键人物和核心问题，亦是“擒贼擒王”谋略的应用。

企业的竞争，实质上是人才的竞争，因此，人才的争夺战，已成为各企业家决策中的首要问题，为赢得商战的胜利，必须拥有商战所需要的各种人才，如何得到人才，便是“擒贼”（指商战）“擒王”（指人才）在现代商战中较为普遍运用的谋略了。

企业在新产品开发时，面对强手如林的产品市场，应着力研制生产集众人之长于一身、技冠群雄的王牌产品，以增强产品的适应性和竞争能力。

在销售对象上，应善于抓住主要消费者群，并针对他们的消费心理和需求，改进产品的质量、功能、式样和包装。

另外，擒贼擒王的谋略思想在商战竞争中应用，也表现“打蛇要打七寸”，也就是要抓住竞争对手的要害，进行攻击。或者对手产品定价较高，或者对手产品质量较差，或者对手技术落后等等。

一旦抓住了竞争对手的要害地位，就要集中全力地攻击，不能留给它喘息的机会，更不能不疼不痒地捅他几下，要一举而置对手于死地，让其彻底失败。这如同打蛇一样，若打不着七寸，手法不狠，还会被蛇反咬一口。

【商战赢家范例】

茅台酒的“命根子”

产品质量是企业的命根子。茅台酒厂制定了“以质量保荣誉，以质量保发展，以质量求效益”的经营方针，及时出台了五条保茅台酒质量的决策：注重和坚持茅台酒传统工艺与现代科学管理相结合，继承与创新并重。提出酱香型、浓香型、清香型的划分，得到全国同行业的认定，为全国白酒香型的划分及评酒，勾酒科学化、稳定茅台酒的质量奠定了基础；制定完善茅台酒的标准，为科学指导生产提供了依据；完善质量管理，狠抓一个“严”字，严格执行“三检二评一控制”制度，“三检”即原料进厂一检验制，半成品专职检验员与中心化验室检验制，成品包装质量检验制。“二评”即新酒品评制，出厂酒评质。“一控制”即成品包装前必须由检验中心向酒库车

间签发合格用酒通知书，产品出厂前由包装车间向检验中心分别抽检控制；建立健全产品内控技术标准和各工程操作规程及原辅料内控标准、工艺流程、技术要求等，实现产品规范化控制，将“精心选料，精心制酒、精心勾兑、精心包装”贯彻生产全过程，以保证产品 100%合格。建立厂长领导下的全面质量管理委员会及其领导下的分析控制体系，实现“数据说话，科学管理，预防为主”的方针，加强方针目标管理，每年将厂长提出的方针目标层层展开；实行质量否决权；开展质量审核，建立厂长、车间、个人的岗位质量责任制，把质量指标作为职工奖惩的主要依据，实行按质量论奖，优奖劣罚，与工资奖金紧密挂钩。

医生的秘诀

美国有个培斯莱姆海姆·斯切尔公司，一天，在经理休瓦普的办公室来了一位医生。这位医生声称打算向该公司介绍一件可以使该公司取得划时代发展的秘诀。经理休瓦普当着这位医生的面很不客气地说：“我在这个公司搞了几十年的经营，也没有发现什么秘诀，象你这样的门外汉能有什么秘诀？对不起，我今天很忙，也请你不要浪费给病人治病的时间”。

这位医生说：“给有病的公司开处方，也是我的职责，我对你很可能就是机会之神，您就权当受骗挤出 20 分钟如何？”休瓦斯经理只好耐下性子请他讲出自己的秘诀：“请你按轻重缓急的顺序，依次列出做为一名经理必须要做的六项工作，然后顺次去认真完成，其余的请交给下级去做。”休瓦普很不以为然；“难道这就是你要告诉我的秘诀吗？”医生看出了休瓦普经理的心思，便说：“请你在实际中试一下，如果觉得毫无价值，可以不付钱；如果觉得有效，您可根据对它的相信程度自己看着付钱好了。”说完就告辞了。

休瓦普经理就试着用这个秘诀去改革工作方法，结果取得了令人吃惊的工作成绩，不出几年，公司取得了很大的发展。

这一年的圣诞节，那位医生收到了一分礼物，即一张二万五千美元的支票和一封休瓦普经理亲笔写的感谢信。

44. 关门打狗 瓮中捉鳖

- 兵战计谋/断敌退路，围而歼之
- 商战韬略/全方位占领区域市场

【毛泽东名论】

毛泽东在《目前形势和我们的任务》中写道：“再战集中绝对优势兵力（两倍、三倍、四倍、有时甚至五倍或六倍于敌人的兵力），四面包围敌人，力求全歼，不使漏网。在特殊情况下，则采用给敌人以歼灭性的打击的方法，即集中全力，打敌正面及其一翼或两翼，求达歼灭其一部，击溃其另一部的目的，以便我军能够迅速转移兵力歼灭他部敌军。力求避免打那种得不偿失的，或得失相当的消耗战。”

【浅 析】

从毛泽东的军事思想中可以看到，在战场上应用“关门打狗”的方略，须着力把握三个要点：其一：造成关门之势。如果没有造成关门之势，就谈不上“关门打狗”。这个“势”，就是要在兵力和作战态势上都处于优势，使敌处于我绝对优势的包围中；其二：选准必关之门。这就是要求抓住作战枢纽，明确主攻方向；其三：抓住要点去打。把“狗”关住之后，就要抓住“狗”之要害去打“狗”，把“狗”打死。

【兵战实例】

蒋介石痛失东北

在东北战场上，卫立煌集团军遭到解放军 1947 年夏、秋、冬三次强大攻势打击后，其十四个军四十四个师约 55 万人分别龟缩于长春、沈阳、锦州三个孤立地区。而我东北野战军已发展到 12 个纵队及若干独立师约 70 万人，另有东北军区武装 33 万人，合计 103 万人，在数量上、质量上均占有优势。

对此，毛泽东和中央军委审时度势，当机立断，及时抓住敌人想收缩兵力而尚未收缩、举棋不定之际，发动了辽沈战役，就地全歼东北敌军。

辽沈战役怎么打，这是战役指导的关键。毛泽东纵观全局，经过周密分析，决定先打锦州。这是因为：从局部看，长春孤敌，为我久困，是东北三处最弱之点，但敌却以长春兵力牵制我军，以改善沈阳、徐州之敌的态势。如我攻打长春，沈锦之敌会乘机撤回关内，增加我华北战区的压力。而北宁路是敌人连结关内外最重要的陆上通道，锦州又是这条交通要道上的咽喉，战略地位十分重要。如攻克锦州，就拦腰切断了东北之敌与华北之敌的联系，关闭了东北的大门，这既能对东北之敌形成“瓮中捉鳖、关门打狗”之势，而且可控制北宁路，有利于东北野战军向两翼展开，机动作战，并由此掌握战役主动权，调沈阳、长春之敌来援，歼敌于运动之中。为此，毛泽东和中央军委说服了东北野战军领导人林彪，命令林彪、罗荣桓置长春、沈阳两敌于不顾，主力迅速南下北宁线，攻克锦州。

1948 年 9 月 12 日，东北野战军在林彪、罗荣桓的指挥下，以 5 个纵队以及炮兵、装甲兵、工兵的密切配合和阻援部队的有力保障下，向锦州地区至山海关各点发起了强大攻势，战至 10 月 19 日，我军攻克锦州，歼国民党军第六兵团等部，俘虏东北“剿匪”总司令部中将副司令兼锦州指挥所主任

范汉杰，第六兵团中将司令卢浚泉。锦州既克，北宁铁路被我军切断，封闭了东北国民党军向关内逃窜的道路，也截断了华北傅作义集团向东北增援的通道。处在东北我军久围下的国民党长春守敌，相继起义和投诚。我军攻占锦州，解放长春，沈阳、营口之敌更加惊恐不安，东北我军以南北夹击之势，将东北之敌全部歼灭于关外，胜利地结束了辽沈战役。

【商战点语】

当前，我国蓬勃发展中的第三产业，乡镇企业的联手经营，国营企业的兼并，都是市场竞争中关门捉贼谋略的拓展。他们采用的就是组合成包围体，把消费者包围起来，占领市场，一举实现商战获胜的目的。

捉贼之所以必须关门，目的在于断其退路，四面包围，不使其漏网，一举全歼。商战的“关门捉贼”是指在这个人划定的市场内，应全力以赴，不留空隙，全方位占领市场，不给竞争对手以可乘之机，也不让消费出现空白地带，以点连片，以片带势，形成强大的销售网络，即采取强化广告宣传，建立销售网络，积极展开促销活动，迫使对手退出市场竞争，最终达到控制市场之目的。

当然，市场的界定并非易事，全面占领也各有妙法，企业经营者只能用心体会其中奥妙，方可运用自如。

【商战赢家范例】

三角商法的启迪

曾经有一个时期，在东南亚商界广为流传着一则经营趣闻——三角商法。

名称很特别，作法也很有些古怪，许多人都觉得难以理解。日本商人通口后夫在大阪市开了一个小药局，生意很清淡，只能维持生计，通口为此很苦恼，久久想不出解决的办法。

有一天，他偶然看到一本日本军队进攻大陆的书，书中说，日军前景令人忧虑，那些大大小小的进攻据点多数腹背受敌，随时有被包围消灭的危险。

这本书突然间启发了他的思维，他想军事格局如此，商业竞争也不应例外。如今，自己的一个小店势单力薄，首尾不能相顾，实际处于腹背受敌的局面。如果用几家小店密切联合，形成三角或四边形的包围体，把消费者包围起来，使别的药商无法插足，这样就能形成较大的生意面，连在里面别的药局也受到包围，即使不能消灭它也能压倒它。

这就和围棋一样，孤子很弱，而几颗棋子连起来就有力量，如果能再多几颗就能形成坚固的地盘。

于是，通口决定以现有小店为起点，全力攻下大阪府，作为扩充的棋盘，然后再向全国进攻，他把自己的这一做法通俗形象地称为“关门捉贼”。

经营大计订好，通口开始奋发努力，先后收买或租赁一些小的药店，这些小药店互相支援，形成一体。

大阪市的药局老板见通口这样热衷于小店经营，感到很可笑。通口却毫不理会，越干越起劲。

不久，这些小店便发挥了威力，它们彼此呼应，同心协力，形成一个特定的“包围圈”，包围圈内便是通口的控制市场，既能控制消费，又能控制竞争对手。“三角商法”大获成功。

二十多年来，通口的连锁店如雨后春笋在日本各地出现，形成了规模宏

大的连锁组织，称得上生意兴隆通四海，财源茂盛达三江。

通口雄心勃勃，还要将连锁店增至一千家，进而控制整个药物市场。

许多商家从通口的“三角商法”受到启示，占领市场不能孤军深入，必须形成一个既能保护自己又能控制市场的相对空间和交叉力量，而且一定全方位的出击，一鼓作气，方能“关”上市场之门。

45.用兵在活 用计在果

- 兵战计谋/临机指挥，见可而进
- 商战韬略/改革旧制，大胆放权

【毛泽东名论】

《毛泽东选集》合订本第404、406页中道：“应该集中的不集中，在上者叫做失职，在下者叫做专擅，这是在任何上下级的关系上特别是军事关系上是不许可的。应该分散的不分散，在上者叫做包办，在下者叫做无自动性，这也是在任何上下级关系上特别是游击战争的指挥关系上所不许可的”，同时又告诫道：“一方面反对绝对的集中主义，同时又反对绝对的分散主义，应该是战略的集中指挥和战役战斗的分散指挥。”

“如果是一个集中行动的部队或兵团，其内部指挥关系，适用集中指挥的原则，因为情况是明了的；但是如果该部队或该兵团一旦分散行动，便又适用一般集中、具体分散的原则，因为具体的情况无从明了。”（《毛泽东选集》合订本第406页）

【浅 析】

对于军队的指挥问题，毛泽东要求军事指挥员从战场的实际情况出发，根据部队所担负的战役或战斗任务，正确处理好指挥权的集中和分散的关系。在战争年代里，每当战略方针一经确定，毛泽东总是放手使用和尊重前线指挥员。他不但在作出重大决策时反复征求下级的意见，而且高度重视下级的不同意见，使下级特别是前线指挥员保持独立思考战事的自由。

两军交战，情况千变万化，如果将帅无机断处置、机断指挥的能力和权力，就会贻误战机，铸成大错。尤其是指挥员受命在外，如事事均需左请示、右汇报，就不可能做到因敌制胜仍

随着科学技术的高度发展，现代战争条件下，侦察、观察、通信工具大发展。战争的突然性及其深度、广度远非古代战争所能比，因而战争的指挥，战略、战役的决策和行动必须高度集中统一。借鉴将权贵一、机断指挥这一谋略思想，就是要指挥员在瞬息万变的战场上，做到随机应变，因敌制胜，切忌死板，机械地执行命令。

【兵战实例】

抓住机遇，果断决策

1946年9月，胡宗南纠集10余万兵力企图打通津浦路，歼我晋南地区的主力。为粉碎敌人的企图，晋冀鲁豫第4纵队在陈赓司令员的率领下，准备在临汾、浮山歼敌一部。为此，我军隐蔽于洪洞东南地区。胡宗南部跟踪20余日，仍未发现我军主力，便命第二十七、第一百六十七旅贸然进入浮山，落入我军包围中，胡宗南第一旅便杀气腾腾的赶去援救。9月22日，敌第一旅先头部队被我歼于官雀村。该旅是美式装备，武器精良，技术水平也较高，胡宗南称该旅是“天下第一旅”。该旅旅长黄正诚曾留学德国，受过法西斯的军事训练，非常狂妄。黄正诚得知我军包围其先头部队第二团时，便亲率第一团及直属队向官雀村驰援。为歼灭该敌，我军以第十三旅阻击浮山西援之敌，第十旅在孝养村进行防御，以第二十九团在太阳村以北待机。敌第一

旅第一团进至陈村附近，向我第十旅发起攻击，遭到我军顽强阻击。这时，坐镇临汾的敌第三十八集团军指挥官董钊亲自赶来督战。我第四纵队司令员陈赓获悉这个情况，立即派第二十九团寻找战机，歼灭董钊的指挥所。9月23日黄昏，黄正诚第一旅直属队及第一团东援受阻，被迫退守陈堰村，我军决定以第三十、第二十八团两面夹击，将其歼灭于陈堰村。这时，董钊率指挥所仓皇逃往临汾后又返回，第二十九团在山坡上发现敌向陈堰村收缩，当即决定乘敌疲惫和立足未稳之时，冲进陈堰村，打他个措手不及。于是，第二十九团团首长一面派人向上级报告，一面命令二营分别从西面、北面向陈堰村冲击，另一营在村西南占领阵地，防敌突围。战斗打响后，我军攻势凌厉，一举突入村内，与敌展开巷战。此后，我第二十八团、第三十团也相继赶到加入战斗。战至拂晓将敌大部歼灭，残敌仍在顽抗。9月24日凌晨，我第十一旅全歼官雀之敌后向北转移，敌第二十七、第一百六十七旅由东南方向前来解围。我第十旅立即组织兵力，加入陈堰村攻击战。清晨6时，陈堰村之敌被我全歼。此后，歼敌2900余人，俘敌中将旅长黄正诚，胡宗南的“天下第一旅”全部覆灭。

【商战点语】

企业领导好比三军主将，是生产经营的直接指挥者，而企业主管部门是企业的上级，如果主管部门不给企业权力，过度干涉企业的生产经营权，就会严重影响企业的经济效益和正常的生产。同样，企业领导也应该学习毛泽东“集中与分散”辩证运用指挥权的思想，正确处理上下级关系。

在市场上，机遇常常是经营者腾飞的转折点。只有抓住机遇，企业经营者的策略才能奏效。作为企业的主管部门，作为企业法人，只有在自己统一的口径之内，充分放权给下属，才能给经营者抓住机遇的机会。因此，现代企业要想率先占领市场，不仅要有寻找机会的意识，认识机会的慧眼，而且还要有把握时机果断决策的能力。

【商战赢家范例】

卡尔森放权赢利术

1981年，41岁的扬·卡尔森出任北欧航联的总经理。两年的时间就扭转了1981年财政年度亏损800万美元的局面，到1982年9月份就创下了收益7100万美元的收获。

在此以前，北欧航联的总经理紧握大权，事事由他把关，每个雇员的录用都得由他批准。公司要增加一名机械师，可能花三个月的时间。客机维修部门的主管，甚至连购买一辆卡车的财权都没有。

卡尔森到职后，把整个公司划分为好多规模不等的“利润包干中心”，并使主管一条航线的经理是个有职有权的独立企业经营者，可以自由决定往返于两大城市之间的班机的时间和航次。

卡尔森还鼓励副经理们：如果能揽到一笔赚钱的好交易，跨出北欧航联的圈子也行。譬如：欧州民航营业部就绕过公司总部，自行将几架飞机租借出去。技术部由于本公司任务不足，四出包揽修理业务。部门层次重迭，有职无权现象绝迹，不仅提高了效率，而且还为公司每年减少了2300万元的行政管理开支。

“请示”未完失良机

几年前，某市一家中医院，发现了一种中药配方能起解酒作用，他们打算按方制成一种饮料，投入市场搞点创收。可是院方领导瞻前顾后，反复讨论和向上级领导请示，足足拖了半年有余，才确定了生产方案，而此时另有一家饮料厂已堂而皇之地登出了销售广告：隆重推出新型健胃解酒的饮料冲剂。院方只好捶胸顿足，慨叹痛失有利时机，反让人捷足先登。

46. 集中兵力 各个歼灭

- 兵战计谋/以十当一，以众击寡
- 商战韬略/凝聚合力，各个击破

【毛泽东名论】

《毛泽东选集》合订本第 1093 页中阐述道：“集中优势兵力，各个歼灭敌人，这一战法的效果是，一能全歼，二能速决。全歼，方能最有效的打击敌军。使敌军被歼一团少一团，被歼一旅少一旅。对于缺乏第二线兵力的敌人，这种战法最为有用。全歼，方能最充分地补充自己，这是我军武器弹药的重要来源。全歼，在敌则士气沮丧，人心不振；在我则士气高涨，人心振奋。”

“先以自己局部的优势和主动，向着敌人局部的劣势和被动，一战而胜，再及其余，各个击敌，全局因而转成了优势，转成了主动。”（《毛泽东选集》合订本第 458 页）

【浅 析】

集中兵力，这是一个普遍性、常识性的道理、原则，以少击众、以弱击强，在战术上是错误的。毛泽东在指导中国革命战争的长期实践中，始终坚持，并反复强调“集中优势兵力，各个歼灭敌人”的军事指导原则。在井冈山时期，毛泽东就指出“红军以集中兵力为原则，赤卫队以分散为原则”。到了 1936 年，毛泽东又把集中兵力明确地作为一条作战根本原则。解放战争开始不久，毛泽东代表中央军委起草了“集中优势兵力，各个歼灭敌人”的作战指示。并指出：“这是战胜蒋介石进攻的主要方法。实行这种方法，就会胜利，违背这种方法就会失败。”

在战场上，敌人是害怕我们集中兵力的。蒋介石就曾深有感触地说过，共军的特长，一是他们数量多，他们常常集中五倍甚至十倍的兵力，来消灭我们一个师或一个团；二是他们行动快。“这个长处是我们大多数的部队所最耽心的、最害怕的。”（台湾国民党中央委员会党史委员会编印《总统蒋公思想言论总集》卷 22 第 391 页）。

【兵战实例】

“活捉张辉瓒”

1930 年 10 月，蒋介石以鲁涤平为总司令，张辉瓒为前线总指挥，先后调集 11 个师另三个旅约 10 万人的兵力，采取“分进合击”作战方针，向中央根据地发动第一次“围剿”。

张辉瓒率领的十八师，兵员充足，装备精良，战斗力强，曾有“铁军”之称。他奉蒋介石、鲁涤平之命，负责前线指挥。但是当张辉瓒率部由永丰向东固方向推进准备同公秉藩师、谭道源师会合攻击东固根据地时候，和公秉藩发生了误会，公秉藩一怒之下，折回富田“休整”去了。张辉瓒孤军深入，不得不实行分兵，留下一个旅看守东固作后方阵地，而他率师部和两个旅 9000 人马于 12 月 29 日到达了龙冈。

次日向东行进，钻进了红军为他们早已准备好的“口袋”。五十二旅刚走到表湖以东的小别大拱桥时，就遭到担任主攻任务的红军的迎头痛击。

敌人陷入重围，仍然垂死挣扎，作困兽之斗，仗打得异常激烈，敌五十二旅实在支持不住了，就向张辉瓒告急，张辉瓒派出一个团增援，又被红军截击，死伤大半。张辉瓒见大势已去，急命五十二旅抢占龙冈西南的万功山，掩护师部向东南方向退却。但是，我红十二军抢先占领了万功山，把敌人压在了山下。

下午，红四军和第三军团的大部分队伍，分别从龙冈西北和东北方向包抄过来，把张辉瓒紧紧地锁在“口袋”里，形成了关门打狗、瓮中捉鳖的形势。

下午4时许，红军指挥所发出了全面攻击的信号，主力部队和地方武装从四面八方冲向敌群，顿时，枪声、炮声、军号声、喊杀声，响成一片，震耳欲聋。红军仅有的一门早先从敌人那里缴获来的大炮，这一次大大地派上了用场。

这一仗，敌前线总指挥张辉瓒被活捉，他率的师部和两旅人马死的死，伤的伤，俘的俘，9000余人，无一漏网。

【商战点语】

经营现代企业，如同指挥员在战场上打仗一样，要战胜对手，就要靠实力，靠优势。因为，身处经济竞争之中，需要有人力、物力、财力。但是任何一个企业所拥有的这些资源是有限的。只有集中主要力量，才能强化自己而取得胜利。

在我国，现在80%以上的企业都是中小型企业，这在发展过程中更应抓住机遇，抓住关键，集中力量，重点突击，在某一局部形成自己的优势，短兵突击，突破一点，也是可以取得胜利的。就拿资金来说，在社会主义市场经济条件下，企业的经营和发展，对于资金的依赖和运用更加突出，有钱可以高薪聘请人才，有钱可以提价争购生产原料，有钱可以引进国外先进生产设备，因此在集中兵力上，重要的是在集中财力上做文章。把资金投放到正在开发而能为市场接受的新产品上，投放到紧俏畅销的产品上，投放到经济效益显著的技术改造上，投放到经济效益比较好的项目上，挤出存储积压的占用资金投放到市场中，周转生利。在某种意义上说，资金运行的速度就是资金增值的速度，集中资金有方，就可取得一本万利之效。

【商战赢家范例】

统一归口，优先保证

兰州炼油厂1982—1984年连续三年被国家经委表彰为“全国工交企业经济效益显著单位。”他们的经济效益好，与他们加强资金管理集中财力办大事有直接关系。首先他们建立了以财务为中心的资金管理体系，设立了内部银行，对全厂各类资金实行“统一归口、逐户核定、分级管理、有偿占用”的管理办法。接着，在全厂组织了资金攻关、资金咨询小组，采取多项有效措施，充分挖掘内部资金潜力，提高资金使用效益。在资金紧张的情况下，千方百计增加科技投资，做到四个优先，即优先保证科研经费；优先保证重大技术改造的资金；优先保证推广应用“四新”所需要的资金；优先保证新产品开发和老产品改造的资金。仅1983—1986年，全厂的科技投资总额就达209万元，平均每年递增31.5%。1984—1987年共开发出33种石油、化工新产品，并且对50余种老产品进行了改造，还有5种机械、仪表新产品通过鉴定。其中，有6项填补了国内空白，7种具有国际先进水平。仅1985—1986

年，投产的新产品就增加新产值约 4000 万余元，增加税金 1100 余万元。1988 年投产的 QC 级汽油、机油，增加效益 1000 余万元。

在资金不足的情况下，他们一方面多渠道地自筹资金，加紧重点项目的改造，力求投资少，见效快。另一方面加强全厂技措管理，把起点放在高水平、高效益上，推行项目和资金负责制、分类管理法和招标与包干等改革措施，确保重点项目的实施。 1985—1987 年全厂技术改造投资达 12232 万元，先后完成 17 项重大技改， 182 项一般技改。 1987 年又获全国企业管理优秀奖。

第七篇 驰骋纵横

凡观天下之事，用天下之力，争霸图强者，概须精于纵横之谋。

何谓纵横？“纵”，就是“合纵”，是指多数弱国合作，共同抗衡一个强国，“横”，就是“连横”，指与一个强国合作，与其它弱国抗衡，各种各样的商战，在大战略的设计上，虽然五花八门，但概莫超出“连横”、“合纵”两大类型。其中的奥秘，在于如何分析敌人，选择朋友，认识结盟。

为了夺取抗日战争的胜利，毛泽东同志成功地建立了抗日统一战线，成为千古佳话。在现代商战中，由于市场垄断渐趋不可能，因而参与竞争的各方利益平衡显得日益重要。合作与抗衡往往成为决策者首当其冲的问题。该与谁合作，怎样合作；与谁抗衡，怎样抗衡，以及合作中如何进行抗衡，抗衡中如何寻求合作？对于这些问题，多是通过“伐交”来实现的。

在充满着对抗势力和利益争夺的国际环境中，外交和军事，都是保全经济利益的手段。在统一战略思想指导下，“伐交”与“伐谋”相互兼容，交相使用，方能赢得战略主动权。如果说“伐交”是市场竞争中企业关系的“明斗”，那么“用间”则属于“暗斗”。二者相互配合，不可或缺。

本篇内容包括：真假虚实，巧妙谈判；合二为一，联合经营；活跃公关，树立形象共五条商战韬略。

47. 双管齐下 谈打结合

- 兵战计谋/针锋相对，以打促谈
- 商战韬略/真假虚实，巧妙谈判

【毛泽东名论】

毛泽东对出朝作战曾提出这样的作战的作战方针：“充分准备持久作战和争取和谈达到结束战争。”（引自《毛泽东大智谋》第588）

【浅 析】

毛泽东提出的边打边谈，以打促谈，从而迫使敌人妥协，最后实现停战的策略，就是伐兵与伐交交互运用的军事思想。这一方略在抗美援朝战争中得到了有声有色的运用。

现代战争证明：在敌我双方势均力敌的情况下进行停战谈判，斗争是十分艰巨的。敌人在谈判桌上如果达不到目的，必然企图依恃其技术装备或其他优势从战场上夺取。从而我方如果在战场上不能取胜，要想在谈判桌上取胜也是不可能的。朝鲜战场上的边打边谈，以打促谈，终于迫使敌人妥协，实行停战，体现了毛泽东提出的军事斗争要服从于政治斗争这一重要原则，也是毛泽东军事思想中的典范之一。

【兵战实例】

板门店谈判

抗美援朝经过八个月的战争，中国人民志愿军与朝鲜人民军一道，歼敌23万余人，并把敌人赶回到“三八线”，便进入了相持阶段。从兵力上看，我军兵力已从入朝时的30万人增至77万人，朝鲜人民军也从11万人增至34万人，而敌军的兵力则从入朝时42万人增至69万余人，英、法也不愿再往朝鲜派兵，敌我兵力对比，我占优势。但从技术装备上看，敌人却占绝对优势。再加上我军机动及后勤供应也有很大困难，白天部队仍无行动自由；敌军则是兵力不足，没有后备力量，他们的后勤供应也是困难重重。在这种情况下，敌军既无兵力长驱直入，也难以突破我军防线；而我军消灭敌人重兵集团也是困难的，逐步消灭敌人有生力量也需要一个过程。因而，1951年6月，美国政府通过联合国秘书长赖伊透露，表示愿意通过停战谈判结束敌对行动。志愿军遵照毛泽东“充分准备持久作战和争取和谈达到结束战争”的指示，使军事斗争与政治斗争双管齐下，打谈结合，以打促谈，也想争取在公平合理的基础上解决朝鲜问题。同年7月，敌我双方进行停战谈判后，战争便出现了一个边打边谈、军事斗争与政治斗争交织进行、伐兵与伐谋紧密结合的局面，其时间之长，为世界战争史上所罕见。

谈判开始不久，美方就以所谓“谋求海空军优势的补偿”为借口，企图将军事分界线划到我方阵地后方，妄图不战而取一万两千平方公里土地。在遭到我方拒绝后，便发出“让炸弹、大炮和机关枪去辩论吧”的叫嚣，企图以军事压力迫我屈服。8月8日，便向我军发起夏季攻势。到9月18日，其夏季攻势被我粉碎后，美方又不得不重新回到谈判桌上来。之后美方又以沿海岛屿不受军事分界线限制为词，企图强占朝鲜北部沿海岛屿。对此，我方予以严词驳斥，并以军事进攻收复了这些岛屿，挫败了美方的无理要求。

1952 年，美方又在战俘遣返问题上进行讹诈，拖延近一年。我方在谈判桌上揭露敌人阴谋的同时，并于 1952 年秋以全线性的战术反击配合了斗争，并胜利地进行了上甘岭防御战役。这样，美方在我军事打击和政治揭露下，又被迫回到谈判桌上来，作出了让步。可是，当停战谈判接近成功，美方又进行阻挠，特别是南朝鲜李承晚集团公然强行拘留我方被俘人员，破坏停战的实现。为此，我方发动了 1953 年夏季攻势，把敌人打得走投无路，美方才被迫于同年 7 月 27 日同朝中方面签订了停战协定。

【商战点语】

商贸谈判是现代商战中一个非常重要的环节。企业要利用谈判这一竞争手段取胜，也必须以实力作后盾。一个企业如果没有实力作保证，缺乏稳固的市场和销售渠道，就不能充分发挥谈判这一竞争手段的抗衡作用。

企业经营者尤其是对外公关人员，要善于掌握和运用毛泽东的凭实力来征服对手的策略、技巧，取得客户的信任、促成双方的合作。要在谈判中显示出自己的实力和有利处境，让对方明白觉得你想做的事情，对他们最有利，使对手明白，加果双方合作不成，彼此都将是很大的损失。

企业在与顾客的交往中，一般的广告宣传都说自己的产品质优价廉。但久而久之会使人们感到厌烦，以致产生怀疑和不信任。作为企业的公关部门，应站在消费者的立场上，设身处地为顾客着想，披露产品存在的问题，陈述利害，这样反而可招来顾客对产品的青睐，扩大市场占有率。

【商战赢家范例】

哈默诡售天然气

美国的亿万富翁哈默到晚年才开始进入石油行业。1961 年，他的石油公司在奥克西钻通了加利福尼亚州的第一个较大的天然气田，几个月后，在附近的布伦特伍德又钻出了第二个蕴藏量非常丰富的天然气田。

哈默抑制不住内心的兴奋，匆匆忙忙赶到太平洋煤气与电力公司，准备与其签定为期 20 年的天然气出售合同。但是太平洋公司却说他们已耗费巨资从加拿大的艾伯塔到旧金山海湾地区准备修建一条天然气管道，大量的天然气可以从加拿大管道输来。这番话对哈默来说，无疑是当头泼了一盆冷水，哈默一时竟不知如何是好，但他毕竟是从事多年经营的老企业家，他想：我何不用“诡道”，表面上不动声色，暗地里却玩用“伎俩”呢？

于是，哈默立即前往洛杉矶市，因为洛杉矶市是太平洋煤气与电力公司的买主、天然气的直接承受单位。他很快找到该市的市议会，陈述自己从拉思罗普修筑一条天然气管道直接到洛杉矶市的计划，并许诺他将比太平洋煤气与电力公司和其它任何投标人更为便宜的价格供应天然气。以满足洛杉矶的需要，而且，由于他将加快修建管道的工程速度，所以也将更快供天然气。议员们一听便动了心，准备放弃太平洋煤气与电力公司的天然气，接受哈默公司的计划。哈默的这一“诡计”确实厉害，太平洋煤气与电力公司得知这一消息后，十分着慌，马上找到哈默，表示愿意接受哈默的天然气，哈默趁此提出了一系列有利于他的条件，太平洋煤气与电力公司无计可施，只得接受了哈默的条件。

48. 统一战线 合纵抗敌

- 兵战计谋/联盟结友，联合行动
- 商战韬略/合二为一，联合经营

【毛泽东名论】

毛泽东在《论持久战》中道：“一个有纪律的，有马克思列宁主义的理论武装的，采取自我批评方法的，联系人民群众的党。一个由这样的党领导的军队，一个由这样的党领导的各革命阶级各革命派别的统一战线。这三件是我们战胜敌人的主要武器。”

“为了打胜帝国主义的反动统治，必须结成广泛的统一战线，必须团结不包括敌人在内的一切可能团结的力量，继续进行艰苦的斗争”。

“在中国革命的曲线运动中，又来了一次四个阶级的统一战线，但是范围更放大了，上层阶级包括很多统治者，中层阶级包括民族资产阶级和小资产阶级，下层阶级包括一切无产者，全国各阶级都成了盟员，坚决地反抗了日本帝国主义”。（《毛泽东选集》第二卷第703页）

“立刻和苏联订立军事政治同盟，紧密地联合这个最可靠最有力量能够帮助中国抗日的国家。争取英、法、美同情我们的抗日，在不丧失领土主权的条件下争取他们的援助。战胜日寇主要靠自己的力量；但外援是不可少的，孤立政策是有利于敌人的。”（《毛泽东选集》第二卷，第347页）

【浅 析】

毛泽东在领导中国革命斗争中，非常注意分清敌友，团结真正的朋友，攻击真正的敌人，非常注意统一战线工作。统一战线的建立，是中国共产党在中国革命中战胜敌人的三大法宝之一。在战场上，没有实力是难以战胜对方的。为了扩大已方的实力，同时减弱对方的实力，就要分化瓦解对方，团结一切可以团结的人，共同对付一切敌人，这样，就能在战争中占据优势，就有战胜敌人的绝对把握。

在中国革命战争进程中，以毛泽东为主的中国共产党的领导人曾三次建立了广泛的统一战线，取得了巨大的成绩。第一次，在大革命时期，中国共产党就提出，为了实现反帝反封建的革命目的，必须组成“民主主义的联合战线。”在抗日战争时期，为了抵抗日本帝国主义的侵略，建立起来了整个中华民族的统一战线。中华人民共和国成立后，毛泽东提出了要把国内外一切积极因素调动起来，为社会主义建设事业服务的问题，首先同苏联结盟，抗美援朝打败了美帝国主义的疯狂进攻。

在实施这一谋略，要求指挥员把握以下四点：一是联合不是无原则的，而是真的朋友，才能联合，当然，朋友与朋友也有区别，但只要不是敌人就应尽量联合。二是联合中也有斗争，同盟者中也有错误，我们应批评他们的错误，肯定他们的优点。三是在联合的基础上共同对敌，努力达到共同目的。四是注意统一战线中的领导权。我们应牢牢掌握领导权，这样才能使斗争不迷失方向。

【兵战实例】

“国共”两次携手

在大革命时期，中国共产党就提出，为了实现反帝反封建的革命目的，必须组成“民主主义的联合战线。”1923年6月中共“三大”决定共产党员以个人身份加入国民党，以此实现国共合作。1924年1月中国国民党“一大”接受了中共提出的反帝反封建的主张，确立联俄、联共，扶助农工三大政策，标志着国共合作正式成立。毛泽东称这个统一战线为“以阶级论，则是无产阶级、农民阶级、城市小资产阶级、资产阶级的统一战线。”“在1924年至1925年，扫荡了广东的反动势力，在1926年至1927年，举行了胜利的北伐战争，占领了长江流域和黄河流域的大部，打败了北洋军阀政府，发动了中国历史上空前广大的人民解放斗争”。在抗日战争时期，为了抵抗日本帝国主义的侵略，建立起来了整个中华民族的统一战线。1935年8月1日中国共产党驻共产国际代表团以中华苏维埃中央政府和中共中央的名义发表《为抗日救国告全国同胞书》，号召“集中一切国力（人力、物力、财力、武力等）去为抗日救国的神圣事业而奋斗。”同年12月，在瓦窑堡召开的中共中央政治局扩大会议，确定了抗日民族统一战线的策略方针。1937年7月以芦沟桥事变为标志的日本全面侵华战争爆发后，中国共产党提出《中共中央为公布国共合作宣言》，9月22日由国民党中央通讯社发表，23日，蒋介石发表实际上承认中国共产党合法地位的谈话，从而宣告了国共两党重新合作和抗日民族统一战线的形成。其后，中央主力红军和原留在根据地打游击的红军合编为八路军、新四军，同国民党军队一样开赴前线，共同打击日寇。

【商战点语】

在商场上，经营者们有时为了达成共同的利益，如维持市场力量的均势，控制影响力的均势、保护厂商的利益等，集合了财务、行销、生产及技术资源为一体，以求达到共同的目的而联合，结成联盟。

联合经营可以产生在市场上拥有强盛的竞争力。这是因为：现代企业竞争，是靠企业的实力进行较量，但企业实力的增强，除了企业自身增加投入，扩大生产能力，提高产品质量外，更需善于联合、借用和引进外来的力量，积极利用一切可以利用的力量，来扩大企业的竞争实力。在现代市场上，企业联合，有同行业、同产品企业之间的联合，也有不同行业、不同产品企业之间的联合；有大企业与大企业联合、也有大企业与小企业，小企业与小企业之间的联合；有本地区之间的联合，也有跨地区、跨国之间的联合。借力有借人力、物力、财力的，也有借科技、影响力的。方式可以多种多样。

在美国实业界经营哲学中有这样一句话：如果你不能战胜对手，就加入到他们中间去，昨天是商场的对手，今天也可成为商场的朋友。

尤其像我国处在社会主义市场经济体制下，既是竞争对手，又是“密切朋友”。同行之间各方很可能都有各自的“拿手好戏”，各有所长。有的表现在技术上，有的表现在人才上，有的表现在设备上等等。倘若能及时地向弱者伸出援助之手，以自身之长补对方之短，这样不但可以增强企业的外界压力，推进自我竞争，而且还可以带动一方经济建设的全面发展，这种方式在我国以前的经营管理中比较常见，有些地方以政府行业名义，经常召开的企业经验交流会当属于此。企业经营者要善于把握住这些时机，在寻求合作中发展自己的企业。

在商战中经营者可利用的联合、联盟有许多形式，主要包括：援权、行销协议、联合行销、联合投资、特许权、私有品牌、买方卖方的联盟、资本联盟、共同标准的联盟、研究的联盟、技术与进入市场的联盟。

【商战赢家范例】

日联盟赶超 IBM

为了在未来的国际竞争中领先，五十年代末，日本雄心勃勃地选定计算机行业为新的战略产业，指定其为优先融资的对象，使该产业能够优先取得低利率的长期贷款，而与此同时，美国的同业厂商在筹措资金上却处于不利地位。

1958 年，日本六家公司：NEC（日本电气）、富士通、日立、东芝、三菱电机、冲电气开始进入新兴的计算机产业，当时，日本计算机生产落后美国三十年。

日本政府允许 IBM 在日本设立独立后子公司，以为日本厂商换取 IBM 技术专利。同时，这六家日本公司不断研究 IBM、分析 IBM，将 IBM 计算机逐一分解，分项研究模仿 IBM，绞尽脑汁。

在日本国内市场，通产省曾发布“购买日货”的政策，以使政府机构、大学科研机构以及各个产业都来订购日本生产的计算机，而且日本政府支配的日本开发银行以及其它银行都以低利率向日本计算机厂商提供信贷，以保证日本公司在国内市场的竞争力。这样一来，IBM 不仅仅与日本电脑厂家对抗，它还要与日本政府竞争。自从六十年代以后，羽翼开始丰满的日本厂商在国内计算机交易的报价上往往都比 IBM 等外国竞争者低 40%，由此不断地将外国厂商赶出日本市场。日本的电子计算机厂家为了向国际市场扩张，首先选定了一些中等开发的国家，因为在那里，以 IBM 为首的美国强大的厂商或者势力较弱，或者尚未染指。例如：雄心勃勃的富士通公司在向国际市场扩张时，它的目标虽然是美国市场，但是它却首先选择了澳大利亚作为其试验市场，因为在那里，竞争较不激烈，且它与欧美发达国家的社会文化相似，所以在那里首次外销电脑。即使发生错误也影响不大。正是有了多年的国外电脑经营经验，富士通在七十年代中期才敢于进犯美国市场。

随着电脑产业的逐渐成熟，以及 1970 年 IBM 推出了 370 系列大型主机，使得日本政府更加重视计算机产业，在通产省的领导下，为了集中日本一切计算机产业的资源，共同对付强大的劲敌 IBM，日本电脑厂商被组成三大战略集团，即：富士能与日立集团，三菱与冲电气集团，NEC 与东芝电器集团。并且，各战略集团都有明确的战略分工，即富士通与日立集团的主要作战方向是开发能与 IBM 兼容的大型计算机主机；三菱与冲电气集团将集中资源于研制较小型的能与 IBM 兼容的电脑；而 NEC 与东芝集团的主攻领域是设计出与 IBM 不同的计算机系统，希冀独树一帜，而三大集团又共同形成一个联盟，试图在国际市场上与 IBM 分庭抗礼。

在合作进行研究时，这三个集团并未成立共同的研究室，相反，研究工作分别在各公司的实验室进行，在经过开会协调之后，把研究成果与对方分享。所有的研究成果最后都送到代表六家计算机公司的研究协会，其基本研究成果可以让每家公司完全分享，再由各公司自行开发出实际的产品，使整个行业都受惠。

日本这六家计算机厂商在国内市场是互相竞争、势不两立的手，但是在国际市场上，特别是在欧美市场上却是密切合作的联盟。因为不合作，单个独立作战，则根本不是 IBM 的对手，每一厂商都是深刻地认识到这一点。计算机战略集团在日本政府的大力协助下，在厂商之间的合作与竞争的共同

努力下，到八十年代中期，日本计算机行业的水平与美国的差距由三十年缩短到了五至四年。

49. 外交造势 先礼后兵

- 兵战计谋/粹阖纵横，伐谋伐交
- 商战韬略/活跃公关，树立形象

【毛泽东名论】

伐谁交谁？《毛泽东选集》第1卷第3页写道：“谁是我们的敌人？谁是我们的朋友？这个问题是革命的首要问题。中国过去一切革命斗争成效甚少，其基本原因就是不能团结真正的朋友，以攻击真正的敌人，革命党是群众的向导，在革命中未有革命党领错了路而不失败的。我们的革命要有不领错路和一定成功的把握，不可不注意团结我们真正的朋友，以攻击我们真正的敌人。我们要分辨真正的敌友，不可不将中国社会各阶级的经济地位及其对于革命的态度，作一个大概的分析。”

【浅 析】

毛泽东十分重视伐交谋略的应用，并结合中国国情加以发展。如他在战争指导中十分注意伸张正义，揭露敌人不可告人的阴谋诡计，以教育人们赢得人力和人心，就是很好的例证。他还十分注意对外宣传造势。抗日战争时期，他要求设立专门机关，系统收集一切敌军暴行，制成具体的文书、报告，宣扬于国外，唤起全世界的注意，起来惩罚日本法西斯。向全国宣布，用以达到提高民族觉悟，达到激发民族自尊心与自信心之目的。1942年皖南事变后，毛泽东严正指出：我们必须坚持尖锐斗争立场，不达我们必要条件决不与之妥协，各地应将解决时局办法十二条广为传播，使社会各界人人知道，造成有利于这一事件解决的社会舆论。解放战争时期，针对蒋介石玩弄两面派手法，毛泽东亲自为新华社撰写了《蒋介石在挑动内战》、《中国人民解放军宣言》等文章，尽数了其滔天罪行，使全世界和中国人民看清了蒋介石的反动面目，造成了有利于我军的政治形势，使反动派逐步陷入了孤立无援的境地。

毛泽东还十分注意宣传我军纪律，及时公布显赫的战绩，用以壮大我军声威。如在红军初创时期，毛泽东就为我军制定了三大纪律六项注意，后进一步完善为三大纪律八项注意，使我军赢得了人民大众和社会各界的信赖和支持。解放战争时期，毛泽东提出了“加强纪律性，革命无不胜”的思想，把纪律性提到了关乎革命胜利的战略角度来教育全党、全军，使我军真正成为仁义之师。与此同时，毛泽东还十分注意在关键的时机公布我军的战绩，以鼓舞人心，打击敌人。

【兵战实例】

重庆谈判，伐谋伐交

1945年8月15日，日本侵略者宣布无条件投降。经历了10年内战和8年抗战的人民渴望建立一个独立、和平、民主、团结的新中国。但蒋介石企图抢占人民抗日战争的胜利果实，继续其国民党一党专政的法西斯统治。于是在美国的支持下，蒋介石以军事进攻和政治欺骗交错使用的反革命两手的策略，积极准备发动内战。但蒋介石慑于国内外要求实现和平民主的强大政治压力，也为了争取军事上部署兵力的时间，便打出“和谈”的幌子，从8

月 14 日至 23 日，三次电邀毛泽东赴重庆直接举行谈判。毛泽东、党中央早已洞察蒋介石和美国当权者玩弄的“假和谈，真内战”的阴谋。也有的人不同意毛泽东前往重庆。毛泽东分析了形势后认为：我们有巩固的解放区和强大的人民武装，有全国人民的支持和拥护，国际形势对我们也有利，蒋介石不能不有所顾忌。从这个形势出发，为了争取和平，推迟和阻止内战的爆发，揭穿敌人“假和平、真内战”的阴谋，教育和争取中间派力量，动员人民群众，我们应该去谈判。在全国人民反对内战、要求和平的形势下，我们不去谈判，就中了蒋介石的诡计，他可以借此诬我方拒绝和平，以便发动战争。经过反复讨论决定，由周恩来等陪同毛泽东赴重庆与蒋介石谈判。

8 月 28 日，毛泽东与周恩来、王若飞等飞赴重庆。经过艰苦斗争，在不损害人民根本利益的原则下，中共方面作出了必要的让步，迫使蒋介石在《国共双方会谈纪要》上签字。毛泽东等亲赴重庆谈判，坚持了和平、民主的原则，博得了国内外进步舆论的称颂，教育和鼓舞了广大人民群众。谈判期间，为了团结国民党统治区的各阶层人士，联合一切可能联合力量，发展广泛的人民民主统一战线，也为了澄清舆论，毛泽东等多次会见各方面人士，举行民主党派和各界人士座谈会，公开阐明中国共产党关于和平、民主、团结的政治主张，从而争取了广大的中间派阶层和民主人士，揭穿了蒋介石的内战阴谋，赢得了全国人民和各民主党派的赞同和支持，壮大了革命力量。《双十协定》虽说还只是纸上的东西，但这个谈判结果使蒋介石承认了和平谈判的方针，假如他冒天下之大不韪而发动内战，国民党政府就在全中国、全世界面前输了理，我党我军就有充分理由采取自卫战争，粉碎蒋介石的进攻。

毛泽东在重庆谈判期间，以其高超的斗争艺术，以谈对谈，针锋相对；要求“人民武装，一支枪，一粒子弹，都要保存，不能交出去。”告诫全党和全军吸收 1927 年党对蒋介石的反革命进攻毫无准备而招致失败的教训，做好精神准备；明确提出。“人民得到的权利，绝不允许轻易丧失，必须用战斗来保卫”。对国民党向解放区的进攻，必须站在自卫的立场上进行坚决回击。毛泽东亲赴重庆谈判及其所确定的方针政策，教育了广大群众，发展了人民民主统一战线，揭穿了美蒋的内战阴谋，粉碎了反革命的两手策略。同时，毛泽东提出的上述方针，及时统一了全党全军的思想，为我军投入保卫抗战胜利果实的斗争，发展中国人民革命的胜利事业奠定了基础。

【商战点语】

现在商场上盛行着一种新的学说，叫企业外交学，社会上也有许多企业在单位内部建立了公共关系部，其目的就在于协调领导层与员工的关系，主要还在于处理企业与外部的关系。以求与外界建立起一种长期的合作关系，树立良好的企业形象。

当今国际间外交活动中，一位国家领导人出访，不仅有外交、服务人员陪同，而且大多有一些大企业、大公司的决策者跟随左右。国家领导人之间所讨论的话题，不仅仅是在外交关系上达成某种默契，也包括一些大的经济合作项目的最终促成。

企业的公共关系部门在经营中开展对外活动，实际上也是一个影响他人的过程。成功的企业外交活动，是通过对外部环境施加影响而达到借助外力的目的，以便在竞争中赢得人力人心。现代企业的竞争主要是围绕争夺市场而展开的。而争夺市场的实质是征服对手，赢得顾客。其法宝就在于同外界包括竞争对手保持稳定、协调的合作关系。

企业公共关系部门对外活动另外一项重要工作内容，便是协调内外部关系树立良好的企业形象。良好的企业形象对于企业来说是一种重要的无形财富，它可以使顾客对企业及其产品产生信任感，进而采取购买行动；可以保留和吸引人才，提高企业的整体素质，可以博取人们的好感，求得社会各界的支持与帮助，从而增强企业在商品经济发展中的竞争能力。

【商战赢家范例】

希腊船王的“闪电外交”

50年代，世界石油的总产量6.5亿吨，而沙特阿拉伯就占了六分之一，且还以每年500~1000万吨的速度增长。西方国家的实业家们都把目光盯上了这大自然赋予人类的巨大财富，试图通过各种途径来争取在沙特阿拉伯的石油开采、运输权。但当时世界上最大的阿美石油公司却垄断着这一切，不给他人以可乘之机，使众多的西方冒险家乘兴而来，扫兴而归。1953年的盛夏，希腊船王奥纳西斯的“克里斯蒂娜”号豪华客轮驶入了麦加的吉达港，他亲自去沙特伯首都利亚得，到王宫内进行了一次密访。他与年迈的国王密谈之后，又与王储阿卜杜勒·阿齐兹作了长谈。外界自然无法得知密谈的内容。当年11月9日，沙特国王去世，其儿子继承了王位。两个月后，一条消息震撼了世界——奥纳西斯与沙特签订了著名的《吉达协定》。当时阿美石油公司与沙特订有明确的垄断开采石油的合同，每采一吨石油给国王相等数目的特许开采费，且用阿美石油公司自己的油舰队运往世界各地。但合同中并没有排除沙特拥有自己的船队从事石油运输。奥纳西斯就利用了这个可乘之隙。《吉达协定》规定，成立“沙特阿拉伯油船海运有限公司”，拥有50万吨的油舰队，全部挂沙特阿拉伯国旗；该公司拥有沙特阿拉伯油田开采的石油运输垄断权；公司的股东是沙特阿拉伯王国和奥纳西斯。奥纳西斯从强劲的对手——阿美石油公司手中夺得运输垄断权的绝招，就是抓住了对手的一个漏洞，以“伐交”借力，壮大了自己，在竞争中转瞬之间由弱变强，以外交攻势确立了自己的主动地位，最终实现了垄断沙特石油运输权的竞争目标。

第八篇 为将励士

谋人者使之弱，谋己者使之强。自古以来，能自强方可胜人。中国革命战争以弱胜强，以小胜大，这与毛泽东同志讲究统御谋略，善于“将将之道”，善于“激励士卒”，不断提高我军自身战斗力有十分重要的关系。

商战中有什么样的首脑，便会带出什么样的竞争团体，将军的水平高抵，是战争胜负的关键，企业家的素质高低，也是商战获胜的关键。为将之道：一是起好表率作用，具有“同甘共苦”的品质；二是善于招贤纳士，巧借外力，善集众智；三是择人任势，使勇者尽力，智者尽谋；四是善纳谏言，超越自我；五是善于学习，学而有谋。毛泽东同志在这方面为我们树立了榜样。

在影响企业竞争力的众多因素中，人的因素是个最活跃的因素。同样的人，其力量功能会随着精神情绪的变化而升降，由此直接影响到企业整个市场竞争的效益。千方百计调动企业员工的积极性，就是要力求这个不定值增值。商战中的竞争集团要想有所作为，就要不断地进行激励士气为内容的精神灌输。通过激励的方式，使人人有乐战之心，献身之志。这样的竞争团体才可称为士气高昂的战斗集体。企业家要经常地调动员工的积极性和创造力，就要掌握激励“士卒”的谋略和技巧。

本篇内容包括：精金百炼，智勇双全；爱才惜才，任人唯贤；厂长经理，将身先人；千人一心，和衷共济；遵纪守法，严格管理；培训员工，提高素质；激人之心，励人之气；沉着处事，力戒偏急；不分亲疏，合理用人共九条商战韬略。

50. 千军易得 一将难求

- 兵战计谋/ 强将手下无弱兵
- 商战韬略/ 精金百炼，智勇双全

【毛泽东名论】

《毛泽东选集》第二卷中道：“我们必须提倡每个抗日战争的指挥员变为勇敢而明智的将军。他们不但有压倒敌人的勇气，而且要有驾驭整个战争变化发展的能力。指挥员在战争的大海中游泳，他们要不使自己沉没，而要使自己坚决地有步骤地达到彼岸。作为战争指导规律的战略战术，就是战争大海中的游泳术。”

“教育首先是干部教育，只有提高干部的军事政治程度，才能使战斗员的军事政治程度真正提高。提高老干部的程度，创造许多的新干部，这是大红军大战争面前的迫切任务。”

【浅 析】

战争是对干部品质最确切可靠的检验，是评定选拔干部的标准。记得许世友将军曾说：“我们过去常说‘强将手下无弱兵’，兵好兵孬看干部。有带头冲的官，就有不怕死的兵。部队好的作风，是靠打仗打出来的，是靠指挥员带出来的”。人在战争中起决定作用，而战争中的人员是以战争的指挥员为中心，指挥员指挥战争的能力高低是决定战争胜负的前提条件。作为一名优秀的军事指挥员，必须要具备良好的个人素质，有驾驭战争变化发展的能力。

在中国革命战争的进程中，我军十分注意军事指挥员要有高的政治素质。每一战争的政治动机，战争性质，战争目的，军事指挥员要特别清楚。要明白是为谁而战，为什么而战。毛泽东特别注重军事指挥员，尤其是高级将领的素质培养，多次提出，军事指挥员要多学习政治理论，掌握马克思主义的立场，观点，要有坚定正确的政治方向，用以指导中国革命走向胜利。毛泽东同志有名的《实践论》、《矛盾论》等著作，就是针对党内、军内一些高级干部政治素质低，由此而产生的教条主义和经验主义，导致 1931 年 1934 年中国革命受到的巨大损失而写的，对提高党内、军内干部的政治素质起到了积极的作用。战争，客观要求军事指挥要懂得作战知识，具备指挥战争的本领和掌握战争发展规律，要善于带兵。正如罗荣桓元帅所说：“一个指挥员部应当有沉着果敢的品质，智勇双全的细嫩的指挥艺术，还要有努力学习的精神，胜利不骄傲，失败不灰心，这是每个指挥员必须具备的特点。”

【兵战实例】

人民军队的缔造者之一“朱德”

朱德作为一名杰出的无产阶级军事家，在几十年的戎马生涯中，协同毛泽东指挥千军万马，所向无敌，他不仅有雄才大略，而且有卓越高超的指挥艺术。其具体表现在以下三个方面：

一、正确处理战争中诸矛盾的关系，积极发挥主观能动性。他说：“无论大兵团或小部队，在进攻中每一动作，都要选定主要突击方向而集中其最大兵力在这一方向来决战”。红军时期，他把集中兵力歼弱敌这一原则用于

实践，连战皆捷。1928年6月，他亲自指挥了龙源口大捷，歼敌1个多团，击溃两个团，粉碎了湘赣敌人的：“会剿”。从1930年底到1933年10月，蒋介石先后对中央革命根据地的红军先后发动了五次“围剿”，朱德和毛泽东一起领导红军，采取避敌主力，集中兵力打弱敌、集中兵力打运动战的作战方针，胜利地粉碎了敌人的四次“围剿”。对日寇作战时期，这一战法也显示了无比的威力。1938年4月，日寇以108师团为主力，出动了万余兵力，分9路向我晋东南根据地分进合击。朱德和彭德怀以一部兵力钳制多路来攻敌人，集中主力击破其一路，歼敌4000余人，连克18座县城。

二、广泛开展游击战争。南昌起义后，朱德是我党最早认识游击战争的战略地位的军事领导人之一，是革命游击战争的卓越开创者和指导者。在井冈山的反“围剿”斗争中，红军灵活地开展游击战争，沉重地打击了敌人。抗日战争时期，他率领八路军三大主力部队从陕北出发，东渡黄河，开赴华北抗日战线。广泛开展游击战争，放手发动群众，建立华北敌后抗日根据地。在日军大举进犯面前，朱德以其非凡的军事指挥才能，统率八路军在游击战中连战连捷，有力地钳制了日寇南犯黄河，保卫了陕甘宁边区，巩固和发展了太行山抗日根据地。

三、从实际出发决定战法，支持实事求是的作战原则，这是朱德用兵的基本特点。他在《论解放区战场》中提出：“有什么枪打什么仗，对什么敌人打什么仗，在什么时间地点打什么时间地点的仗”。这三句话，充分概括了朱德实事求是的军事思想。朱德明确指出：在红军时期，我们“不去谈机械化兵团的战术。”抗日战争时期，面对装备精良的日寇，“游击队万万不要拿肉体与敌人的武器硬拚”，游击队“应当用奇袭的战法去制胜敌人。”解放战争时期，朱德从实际出发决定战法的谋略更是得到了充分体现。1946年6月，蒋介石发动大规模内战，朱德指出，为了消灭敌人的有生力量，必须要放弃一些城市，放下一些包袱。1947年，解放战争的形势发生了历史性的转折，我军由战略防御转入战略进攻，夺取敌人盘踞的大中城市，打歼灭战，成为我军夺取解放战争胜利的关键问题。6月，他在冀中军区干部会上讲了集中兵力在运动中歼敌的战术。随后，他又深入部队，研究和实验了阵地战的进攻战术，提出了“用坑道作业接近堡垒，用炸药爆破，加以炮击，各个摧毁，采取稳打稳推的办法”。战后，他对我攻坚战术进行了总结，形成了连续爆破、坑道作业、对壕作业、集中兵力火器、突破一点、穿插分割等一整套攻坚战术。并在各战场进行了推广，加速了解放战争的胜利进程。1948年8月，解放战争进入战略决战阶段，朱德协助毛泽东运筹帷幄，在决战战场的选择上，他从能控制全局、解决主要矛盾出发，指出：“中原战场是决战的战场，自古以来，谁在中原取得胜利，最后的胜利属于谁的问题就能解决。”三大战役后，国民党的正规军基本上被消灭，朱德协助毛泽东指挥解放大军南下作战，摧毁了蒋家王朝。

作为我党领导的人民军队的主要缔造者之一，朱德亲身经历了人民军队从无到有、从弱到强的发展历程，对军队和人民的解放事业作出了杰出的贡献。特别是在军事方面，积累了丰富的治军经验，对于毛泽东军事思想的形成和发展立下了卓越的功勋。

【商战点语】

我国正处于计划经济体制刚刚打破，市场经济体制发育尚未完全成熟的时期，客观上要求经营者要懂得市场经济知识和市场经济发展规律。学会在

市场经济这个大海中游泳的本领，才能在自主经营、自负盈亏、自我约束、自我发展、优胜劣汰的市场经济中取得好的经济效益。

在日益激烈的市场竞争中，企业经营者欲打赢商战，就要足智多谋，精通管理。企业管理是一种重要的社会资源，它对企业的生存、发展以及整个社会经济发展有着重要的作用。企业经营者要对企业实行管理，就必须具备实行管理的基本功，如决策、计划、组织、协调、指挥、激励、人事、沟通、创新等。如果企业经营者本身不具备一定的管理才能，就不能管理好一个企业。

【商战赢家范例】

巧筑黄金台

河南省金星啤酒厂，1986年还是一幅濒临倒闭的景象，设备陈旧，工艺落后，技术力量薄弱，作坊式的生产。全厂仅有一名技术员，企业累计亏损额34万元。为寻找金星啤酒厂的振兴之路，新上任的厂长张铁山提出了“以提高人的素质为根本，以产品质量为核心，以强化管理为保证，以经济效益为目的”的发展思路，当1987年7月中大中专毕业生分配时，求才若渴的张厂长，不顾天气炎热，骑车从东郊到西郊，往返20多次与有关部门联系，终于引进了一批大中专毕业生，当时有三名已分配到国营企业、事业单位的大学生，被厂长的诚意所感动，毅然放弃了铁饭碗，来到金星啤酒厂。一时间，金星啤酒厂重视人才、为人才提供优良工作环境的美名传开了，热衷于金星的人也一年比一年多，已拥有大中专毕业生120多名，学科涉及企业管理、食品工程、发酵、法律、新闻、公关等20多个专业。拥有各类工程技术人员278人仍占到职工人数的25%，成为河南省大中型企业中拥有大中专毕业生最多的企业之一。从1986年开始，企业先后连续进行了七次大的设备更新改造，严格产品质量管理，不断提高产品质量，实现了产量：产值、利润持续稳定增长。如今，金星啤酒厂已二步一步壮大起来，成为河南食品工业的佼佼者，产品先后荣获省优、部优、国际金奖酒前十名。

美国人推崇的英雄

被美国人推崇的英雄人物李·莱科卡，是一位凭着自己的智慧，在美国乃至世界汽车业取胜的传奇式人物。1970年底，白手起家的莱科卡，终于靠自己的才干爬上了美国最大汽车公司——福特汽车公司的总裁的高位。在他就任总裁的8年时间里，为福特汽车公司净挣了35亿美元的利润，在该公司的历史上留下了最辉煌的业绩。尔后，他来到了一年亏损数亿美元，两万名工人被临时解雇，困难重重，焦头烂额的美国第三大汽车公司——克莱斯勒汽车公司。他大刀阔斧对克莱斯勒公司进行了改革，关闭了20个工厂，两年内裁掉了7.4万名工人，解聘了35名副总裁中的33人，最高管理层各级人员减薪10%。由于措施得力，1983年，克莱斯勒公司提早7年还清了政府贷款，并净赚9亿多美元，在1984年又赚了24亿美元，与同期美国其它汽车公司盈利下降的情况，形成强烈对比。

51.不拘一格 知人善任

- 兵战计谋/选将任将，视能授权
- 商战韬略/爱才惜才，任人唯贤

【毛泽东名论】

毛泽东认为：“政治路线确定之后，干部就是决定的因素。”

【浅 析】

选将任将，量能授职，是作为一个军事最高指挥者首先而必须考虑的问题。因为它关系到战争的胜负、甚至国家的安危。在领导中国革命。战争的实践中，毛泽东十分重视军事指挥员特别是军队高级指挥员的选拔任用。他善于根据斗争的需要，不拘一格地选拔人才，用人所长；善于团结干部，并在复杂的斗争环境中保护人才，在实践中锻炼人才。

作为无产阶级革命家，毛泽东深知正确用人的重要性。他认为：领导者的责任，归结起来，主要是出主意用干部这两件事。他借鉴古代政治家的用人之道，提出德才兼备和任人唯贤的标准。他善于根据政治斗争的需要，识别人才，任用人才，并能用其所长。在这方面，毛泽东有其高超的领导艺术。可以这样说：选将任将，谋在识才，知人善任，不拘一格，构成了毛泽东军事生活的一个基本特点。

用人就要有用人的标准，用人的政策，用人的机制，才能创造出一个良好的用人环境，在中国革命战争的伟大实践中，以毛泽东为代表的中国共产党人，根据马列主义的基本原理，吸取中外兵家的有益经验，创造性地提出了无产阶级任将的一系列原则。通过战争实践的锻炼，涌现了一大批智勇双全的将军和军事领袖，伟大的无产阶级军事家、战略家和理论家毛泽东，是集军事统帅和军事理论家于一身的杰出领袖，以朱德、彭德怀、刘伯承、贺龙、陈毅、罗荣桓、徐向前、聂荣臻、叶剑英等十八元帅十大将都是杰出的将帅代表。毛泽东曾诗赞彭德怀“山高路险沟深，骑兵任你纵横；谁敢横刀立马，唯我彭大将军”。朱德在《祝刘师长五十大寿辰》一文中，称赞站伯承说：“在军事上，伯承同志不但骁勇善战、足智多谋，而且在军事理论上造诣很深，创造很多。他具有仁、智、信、勇、严的军人品质，有古名将风，为国内不可多得的将才。”陈毅说：“粟裕的战役指挥保持常胜纪录，‘是愈出愈奇，愈打愈妙中国人民的革命战争，正是靠了这样一批德才兼备，军事指挥高敌一筹的将军和统帅，才在中国革命战争的伟大舞台上，演出了许多有声有色、威武雄壮的话剧。

【兵战实例】

毛泽东任将粟裕

粟裕，1926年在读师范学校时加入共青团，次年加入中国共产党的。他参加了著名的南昌起义、湖南暴动、井冈山斗争和中央革命根据地第一至第五次反围剿斗争，从一个连队干部锻炼成长为高级指挥员。抗日战争爆发后，刚30岁的粟裕任新四军第二支队副司令员、江南指挥部和苏北指挥部副指挥等，率部转战苏浙战场，屡建奇功。1944年3月，他任新四军第一师师长兼政治委员，指挥车桥战役，歼日伪军近千人，攻克据点10余处，使苏

浙地区的日伪军闻风丧胆。抗日战争胜利后，早在土地革命战争初期就担任闽西工农民主政府主席的老革命家张鼎丞，向中央军委建议任命粟裕为华中军区司令员，张任副司令员。但粟裕认为，他自己更适合集中精力于军事指挥，因而力荐张鼎丞主持全面工作，他任副司令员。党中央采纳了粟裕的建议。1945年9月，粟裕担任了华中军区副司令兼华中野战军司令员。内战爆发后，粟裕下负毛泽东、中央军委的重托，率华中野战军3万余人，与敌李默庵部12万人周旋于苏中，七战七捷，歼敌5万余，其战法之活，用兵之妙，达到出神入化的境地。此后不久，粟裕率部北移，进入了山东，而当时山东军区司令员是他的老上级陈毅。两支大军会合，军事指挥如何行使？1946年10月15日，毛泽东致电陈毅等人：两支大军会合后，在陈毅领导下，大政方针共同决定，战役指挥交粟裕。陈毅向中央呈报第一个战役方案时，毛泽东专门来电查询粟裕行止情况，问方案是否与粟裕共同研究。这充分反映了毛泽东对粟裕的器重，粟裕不负所望，在3个月亲自指挥了宿北、鲁南、荣茺等战役中，大获全胜，歼敌13万余人。同年5月，粟裕协助陈毅指挥孟良岗战役，全歼号称蒋军五大主力之一的张灵甫第74师，迫敌全线溃退。1948年5月，陈毅去中原工作，毛泽东又提出让粟裕任华东野战军司令员兼政治委员，由于粟裕坚辞，才任命他为华东野战军代司令员兼政治委员，统帅40万大军，战豫东，下济南，挥师南下战淮海，屡战屡胜，充分显示其卓越的军事指挥才能。

1947年6月末，刘邓大军、陈粟大军、陈谢兵团相继挺进中原，把战线从黄河推进到长江。蒋介石在中原战场配置80个旅的重兵，妄图将人民解放军从这个地区赶出去，或就地歼灭。同年底，毛泽东指示粟裕率部南渡长江，进一步把战争引向敌人深远的后方，并吸引敌军20至30个旅回防江南，迫使蒋介石改变战略部署，从而改变中原地区的战局。1948年1月，毛泽东致电粟裕，要他准备过江。并要求“熟筹见复”。粟裕经过深思熟虑之后，提出了与毛泽东和中央军委相反的意见。他详细分析了中原地区国民党4个主力军的情况，认为我军欲渡江南，不一定能达到吸引敌主力回防江南。减轻中原我军压力的目的，相反，如果我十万大军过江，则减少了中原我军的力量。他经过一番“熟筹”之后，提出：应利用中原解放区已经逐渐巩固的形势，集中兵力大量歼灭敌人，从而改变整个战局。

毛泽东对粟裕涉及到改变战略部署的意见极为重视。同年5月5日，毛泽东召集中央书记处成员听取了粟裕的汇报，并决定采纳粟裕的建议。显然，粟裕的“有所不受”，是从利军、利民、利党的全局考虑问题的，毛泽东和中央军委虚怀纳言，从善如流，使下级敢于认真、负责地提出相反意见，放开手脚，大胆指挥，实现了荏江北歼灭国民党主力的战略目的。淮海战役的实施与胜利也证明粟裕的战略思想是正确的。

【商战点语】

搞经营，搞企业管理是一个复杂的系统工程，而在这一工程中经营者能不能选用人才，能不能知人善任是很关键的。试想，新技术、新工艺的第一次推广，新产品初上市场开拓局面等等关键工作，经营者不安置信得过，有胜任才能的人去担当，就不能达到预期目的。

对于企业经营者来说，用才必须选才，选才是为了更好的用才，把好钢用在刀刃上。大集团、大公司、大企业的高层次决策人一项重要的职责，就是本部门的人事决策，要知人善任。规模宏大的企业大厦，靠自己一人是支

撑不起的，必须有得力的人才给以协助。“

记得美国钢铁大王卡耐基有句名言：“将我所有的工厂、设备、市场、资金全部夺去，但只要保留我的组织人员、四年之后，我将仍是一个钢铁大王/在这句话的字里行间透出这样上个现代企业管理的哲理——企业经营成败的关键在于用人；如果用人不正确，即使有好的决策也难以付诸实施，而如果用人正确，错误的决策也可以得到及时修正，从而避免重大的经济损失（一个企业靠的是产品”，产品靠的是技术和管理，技术和管理靠的是优秀人才，企业只有在用好人的基础上才能兴旺发达。

选才就存在一个用什么标准、拿什么尺度“量”才的问题。卓有远见的企业经营者择人任事和升迁，都以一个人能做什么为基础，不在于如何减少人的短处，而在于如何发挥人的长处。选择什么样的人最合适，一般应遵循以下几个原则：

实现近期目标——选用具有脚踏实地、埋头苦干精神，果断、干练、有创见，能领会领导意图的人才；

实现中期目标——选择具有一定战略眼光，既能透彻了解本地区、本单位的局部情况，又能看到周围地区的发展形势，有胆有识，敢想敢于的人才。

实现远期目标——选用立志高远、目光远大、具有较强宏观思维能力、能够预测客观事物的发展趋势。同时又具有坚韧不拔、百折不挠的气质，能够广泛团结群众的中青年人才；

办小环境的事——选用熟悉本地区、本单位的情况，具有一定专业知识和业务能力，在群众中享有较高声誉的人才；

办中环境的事——选用不仅熟悉本地区，而且还了解与本地区、本单位有关的纵横系统情况，具有较高专业知识和业务能力，善交际，能够在比较复杂的情况下独立处理问题的高势能人才；

办大环境的事——选用能够看清时代前进方向，有强烈的事业心和责任感，熟悉国内外各个地区、各个层次的不同情况，具有很强的工作能力，懂外语、善交际，能够从容应付各种意想不到的复杂局面的杰出人才。

当然，企业经营者在管理中选择人才使用上述标准并不是一成不变的，遇到具体任务，特殊情况应该适事选人，最大限度地发挥人才的效益。对于关键岗位，一定要选择工作经验丰富、技术熟练的人担当。否则，将会酿成不良后果。

【商战赢家范例】

海口罐头厂的“三套车”

海南省海口罐头厂的工人们公认厂里有三大能人，他们是王光兴、郑子龙、柯兰亭。王光兴是厂里的支柱——一厂之长。他率先在全国实行重奖制度——累计发放奖金 50 万元，挽留和吸引了一大批技术人才，他们八仙过海，各显其能，总共开发出 30 多个罐头新品种，使累计亏损达 718 万元的工厂获得了新生，走出了濒临破产的低谷，并在 1991 年使该厂的税利、产量、产值、全员劳动生产率、出口合格率等 5 项经济指标在全国 20 余家同行业罐头厂中名列第一。郑子龙是该厂的总工程师，他研制出了著名的天然椰子汁，被誉为“世界首创，中国一绝”，为海口罐头厂起死回生奠定了成功的基石，立下了汗马功劳。柯兰亭负责该厂产品的包装设计。在他的努力下，罐头厂一改过去装璜陈旧的落后局面，他先后设计的 40 多种新包装，给消费者留下

很深的印象，其中椰树牌矿泉水还荣获了国际博览会金奖。工人们认为：没有王光兴的科技重奖，郑子龙和柯兰亭的才能不会有用武之地，而没有郑子龙和柯兰亭二人，王光兴也很难有这么大的成绩。三人相互提携，成为推动企业前进的杰出“三套车”。

52. 以身作则 率先垂范、

- 兵战计谋/ 身正无令自行，身不正有令不行
 - 商战韬略/ 厂长经理，将身先人
-

【毛泽东名论】

毛泽东在《为人民服务》中说：“我们的共产党和共产党所领导的八路军、新四军，是革命的队伍。我们这个队伍完全是为着解放人民的，是彻底地为人民的利益工作的。”

【浅 析】

以毛泽东为首的我国老一辈无产阶级革命家，在革命战争年代，常常以身作则，身先士卒，垂范照人，激励战士的杀敌勇气。

“榜样的力量是无穷的。”如果作为一个将帅或领导者能够处处身体力行，那么他们自己的部下，就可以象指挥自己的四肢和大脑一样运用自如。在战场上，我军指挥员亲临前线，不怕牺牲，攻在前头，高喊“跟我来”，战士们也会勇往直前。处处做战士表率，这是我军战无不胜的优良传统。

无论是在红军土地革命时期，长征途中，还是在抗日战争、解放战争中，在革命的紧要关头，毛泽东等老一辈无产阶级革命家常常会出现在炮火连天的前沿阵地，指挥战士与敌作战。在第一、二、三、四次反“围剿”中，毛泽东不仅制定了正确的作战方针和战略战术，而且身处前线指挥战斗，取得了四次反“围剿”的伟大胜利。1947年3月，为了战争的需要，为了消灭敌人的有生力量。中央准备撤离延安。撤离时敌军进攻猛烈。为了让部队和群众安全撤离，毛泽东坚。持最后离开延安。许多官兵一听到敌军枪炮声越来越近，心里就发慌，但一听说毛主席还在延安，就马上镇静下来，好象有毛主席在，就什么也不怕。可见高级领导干部在战争中的身先士卒，与战士同生死，共命运，产生的威力是无法用语言表达的。

【兵战实例】

先人后己

1927年隆冬，北风呼啸，大雪纷飞，天气显得比以前更冷了。可是毛泽东仍然只穿几件单衣，披着一条薄薄的旧线毯在办公。司务长拿来一件棉衣送给毛泽东，说：“毛委员，这是发给你的冬衣。”毛泽东问他：是否还有人没有领到？司务长不吭声了。因为他知道，每次给毛泽东送棉衣，毛泽东都坚持别人都穿上了他才穿，而当时条件艰苦，不可能人人都有棉衣。司务长明白这是毛泽东叫他把棉衣送给别的同志。司务长恳求他说：“毛委员，你穿吧！部队靠着你领导啊！”毛泽东说：正因为是我领导，所以不能在别人还没有穿棉衣时自己先穿上。说完他就催着司务长快把衣服送给别的同志。

在红军长征过草地的第七天，也是长征中最艰苦的时候，部队面临严峻的考验，断了几天炊，粒米未沾，个个饿得头昏眼花，毛泽东也只剩下了最后几小块青棵饼，这还是平时吃野菜省下来的。就在这时，毛泽东发现两个战士无声地倒在路边。毛泽东弯下腰，温和而又亲切地拍拍他们：“同志，不能倒下去。”两个战士说，他们已经两天没吃东西了，实在走不动。毛泽

东没说一句话，默默掏出那仅有的几块饼，不顾警卫人员阻止的眼光，把饼送到那两个红军战士手中，然后一字一顿他说，再走一天，就可以出草地了，无论如何要走出去。最后，又让人牵来马，请其中一个最弱的战士骑上去，另一个让人搀着向前走。

【商战点语】

企业管理要重视物的管理，更要重视人的管理，考虑人的因素对企业经济的影响。到了现代社会，人的主观能动性发挥得如何，决定着社会活动目标实现的程度。而企业家本人以身作则，身先士卒的楷模行为，则会对现代企业职工产生巨大的激励作用。

好的经营管理者，会依靠自己超群的才智产生吸引力、凝聚力，把下属紧紧地团结在一起，从而产生克服一切困难，走向胜利的巨大的力量。国外现代管理心理学研究成果还表明，即使工资、奖金、福利等激励因素发挥充分，也只能调动职工积极性的60%，另外40%有待于领导以其超群的行为来调动。可见，这与企业经营者本身具有令人尊敬和佩服的力量有着密切的关系。同样，作为一个企业经营者，面对企业困境，确立了规范性的权力，以良好的品质因素，身体力行，做出表率，使职工产生出自内心的反应，形成一种带有强烈肯定性的遵从心理，成为强大的内趋动力，视公司为自己的“家”，满腔热情地投入企业建设，便形成“百将一心，三军同力”。

现代企业经营者的言行，对企业职工会产生巨大的影响力。记得有位厂长说：“假如你要求职工做到一分，那么自己就要做到十分。否则这一分也会落空”。这充分说明企业经营管理者，特别是高层次的领导决策者的以身作则，身先士卒，吃苦在先，享受在后，会产生极大的感染力和示范效应。这样也就能达到把职工们大小、方向不同的能量，在企业目标下聚成合力，在系统效应下成倍地释放出来的目的。

【商战赢家范例】

将身先人 兵雄天下

河南省冬夏枣茶总公司，其前身是内黄县酿酒总厂。过去，由于经营管理不善等因素，截止90年底累计亏损84万元，工厂处于半停产状态，职工人心涣散。为了改变这种状况，选拔从工人到副厂长的王富安同志担任厂长，组成了新的厂长领导班子。针对现状找差距分析亏损的原因，总结经验教训，根据市场需求及时调整了经营战略，并制定了一系列切合实际的规章管理制度，对全厂职工进行以厂为家，艰苦创业的思想教育，提高全员素质，树立主人翁思想，使全厂上下拧成一股绳，心往一处想，劲往一处使，促进了各项工作开展。厂领导班子成员都有一个共同的想法：既然重任在肩，就要千方百计、想方设法早日扭转亏损局面。为此，他们相互团结，配合默契，不计个人得失，以身作则，任劳任怨，带领职工奋战在一起，为全厂职工做出了表率。在工厂创业阶段，资金较为紧张，为了使大家安心工作，乐于奉献，厂领导一班人早七点上班，晚十点下班，甚至通晓不眠，坚守在生产第一线，而从没有领过加班费和补助。县委、县政府为表彰王富安同志成绩卓著，奖励他一万元，但他分文不取，而把奖金全部用于装修厂办公室，为职工制作工作服。在公司扩建万吨枣茶工程中，总公司常务副经理袁木崎同志把个人的一切置之度外，舍小家而顾大“家”，吃住在工地，严把工程质量，维护施工秩序……使万吨枣茶工程高标准、高质量、提前七个月竣工并投产使用。

在厂领导的表率作用推动下，公司全体职工视公司为自己的“家”，自觉开展劳动竞赛，职工学业务，练技术互相攀比，为每一道工序的安装调试，工作至深夜。为节省资金，购销人员出差住便宜的旅馆，以最低的价格购回优质的设备，还把某些单位给个人的好处费全部交到公司财务上……由于领导以身作则，身先士卒，奋力拼搏，使职工责任心增强，干劲倍增，因此，企业也获得好的经济效益，走出了低谷，实现年利税近四百万元。

树起形象丰碑

济南钢铁总厂 10 年前还是一个亏损严重的破摊子，仅 10 年时间，产值超过 20 亿，销售额突破 40 亿元。如此巨大的变化，是由于有个被誉为“钢人铁马”的厂长马俊才。他来济钢时已年过半百，卷着铺盖，住进了离市区 20 多公里的厂区内一间 12 平方米的斗室，一住就是 7 个月，先后走访接待了厂里数千名干部群众。他向职工发誓，“就是少活 10 年，也要把济钢搞上去。”有一段时间。他劳累过度，先后 7 次被送进医院。可是在病床上，他一边输液一边处理公务。这位喝沂蒙水长大的硬汉子，从踏进济钢厂门的第一天起，就把自己全部身心交给了济钢。10 年来，他没休过星期天、节假日，每天都工作十几个小时，年迈的父母病重垂危时，马俊才实在抽不出太多时间去尽孝子之情。企业工资晋级，大伙公认马俊才贡献最大，应先升级，可马俊才毫不犹豫地让了出来。上级发给他的奖金，他拿出来在厂子弟学校设立了奖学基金。马俊才以身作则的言行，对企业职工是一个无形的巨大激励，职工中主动抢脏活、重活干的多了，不计个人得失讲奉献的多了，关心企业生存提合理化建议的多了，讲团结齐心协力搞生产的热潮高涨，使企业发生了巨大的变化，经济效益大幅度提高，10 年给国家赚回来 10 年前的 21 个济钢。

53.同甘共苦 风雨同舟

- 兵战计谋/官兵一致，上下同心
- 商战韬略/千人一心，和衷共济

【毛泽东名论】

毛泽东在《一九四五的任务》中说：“军队内部的团结，非常之重要，我们八路军、新四军，历来依靠官兵一致，获得了光荣的胜利”。“应在每一部队内部举行拥才爱兵运动，号召干部爱护士兵，同时号召士兵拥护干部，彼此的缺点错误，公开讲明，迅速纠正，这样就能达到很好地团结内部之目的”。

“这个军队有一个很好的内部和外部的团结。在内部——官兵之间，上下级之间，军事工作、政治工作和后勤工作之间；在外部——军民之间，军政之间，我友之间，都是团结一致的”。（毛泽东《论联合政府》）

“部队万众一心，大家想办法，大家出力量，不怕牺牲，克服物质条件的困难，群威群胆，英勇杀敌。这样的军队，将是无敌于天下的。”（毛泽东《评西北大捷兼论解放的新式整军运动》）

【浅 析】

官兵一致原则，是毛泽东等老一辈无产阶级革命家为我军确立和制定的一条重要建军原则，是革命军队高度团结的重要原因，是我们克敌制胜的保证。

为什么在革命队伍中能做到官兵一致？这是因为我军是无产阶级的军队，我军的宗旨就决定了，我军上下是为了共同的革命目标走到一起来的，为人民仍代也是为自己而战，解放人民也即为解放自己。毛泽东在《和英国记者贝特兰的谈话》中阐明了其原因，“这就是在军队中肃清封建主义，废除打骂制度，建立自觉的纪律，实行同甘共苦的生活”。官兵一致在战争年代，尤其是在艰苦环境里，对军队内部的团结起到了至关重要的作用。长征时期，红军的物质生活如此菲薄，战斗如此频繁，仍能坚持不散，除党的作用外，就是靠实行军队内的民主主义，官长不打士兵，官兵待遇平等。士兵有开会发表意见的自由，废除了官兵之间、上下级之间繁锁的礼节和等级森严的制度。经济生活上官兵一视同仁。所以，刚来的俘虏兵，感到红军与白军是截然不同的两个天地，尽管红军的物质生活不如白军，担他们的人格得到了尊重，精神得到了解放。同样一个士兵，在白军中贪生怕死，而到了红军中就勇敢起来。官兵之间相互尊重、相互帮助、相互体贴，又在他们之间产生了亲密无间的兄弟爱，手足亲，从感情上，从个人的恩怨上紧紧地联络起来，所以，即使是赴汤蹈火，他们也会心甘情愿，在所不辞。

榜样的力量是无穷的。在红军长征途中，他们走着世界

上最艰难的路，毛泽东主席把他的马让给了伤病员，自己步行前进。朱德总司令在过草地时亲尝百草，同士兵们一样露营野外，都是爱兵的典范。官兵一致，在客观上要求主将必须与士兵同甘共苦，均劳逸，共安危，以此感化士兵，以达到促使士兵自觉地投入战斗。与士兵同甘苦，可以取信于士兵，以一人之心，争取万人之心，精诚团结，英勇作战。当然，在我军的发展史上，早已确定了我军是人民的子弟兵，这也就必然决定了我军的军官与

士兵之间是同甘共苦、团结一致对敌的。

【兵战实例】

刘伯承雨不张盖

刘伯承元帅是我国的十大元帅之一，他之所以能所向无敌，战无不胜，其关键因素就在于他能深爱士兵，不仅能与士兵同甘共苦，而且身先士卒，冲锋在前，一生身经百战，全身九处负伤。有两次重伤，一次险些丧生。1916年，刘伯承将军在攻打丰都的战斗中身负重伤，他的右腋球被打出来，颅骨被击破，包扎之后，被士兵用竹箩筐抬着他行军；箩筐上下颠簸，左右晃动，他咬着牙，忍着剧疼，一声也不吭，抬他的人无不为之感叹。尤其令人敬佩的是，他到鹤游坪后竟然很快组织召开了阵亡将士追悼会，而且亲自参加。当头包绷带的刘伯承出现在追悼大会会场时，全场惊呆了，每个人无不为了刘伯承爱兵如命的精神所感动，许多将士潜然落泪。1937年9月6日，在八路军一二九师奔赴抗日战场誓师大会上，刘伯承和全体战士一样冒雨站着，警卫员送来了雨衣，他说：“你没见全师的同志都淋着雨？我怎么能穿着雨衣站在大家的前头呢？”过了一会，一位参谋见刘伯承的衣服都被雨水淋透了，忍不住又从背后悄悄地给他被上了雨衣。刘伯承皱起眉头，顺口道：“你知道，‘冬不服裘，雨不张盖’吗？”参谋只得取下了雨衣。这只是刘伯承爱兵如子的两件小事，但连些微小事都能与士兵同甘共苦、生死与共的将军，你能说他不是一个有远见卓识的将军吗？

毛委员与“轿子”

1927年9月24日，毛泽东带领秋收起义部队来到了莲花县的高滩村，在此吃了午饭。当部队开拔时，村里一位烈士的两个孤儿——七牯和八牯，抬着捆了两根竹竿的一只睡椅，气喘吁吁地从后面赶来，来到毛泽东面前，要毛泽东坐上轿子。一个战士高兴地对毛泽东说：“毛委员，人家抬了轿子来，你坐吧！”毛泽东恳切地说道：“革命的路是靠脚板走出来的，还是双脚走好。”他摇了摇头，不坐轿子。

八牯急得满脸绯红，恳切地说：“毛委员，我早就看到你走路有点拐了，还能走吗？”毛泽东爽朗地笑了起来，把脚在地上跺了一下，轻松地说：“这不是好好的嘛！”

旁边的一位战士恳切地对毛泽东说：“毛委员坐……坐上吧！你不坐大家心里难过呀！”七牯兄弟也挡在路上不让毛泽东走，说道：“我们年青人有的是力气，请你快上轿吧！”

毛泽东指指后面，对七牯八牯兄弟说：“好吧，就请你们把‘轿子’抬给伤病员坐吧，他们的腿确实走不得”，说完，毛泽东又大步向前走去。

【商战点语】

现代企业要在竞争中取胜，需要的是厂长（经理）与工人之间，领导者与下属之间建立一种上下和谐的关系。人们往往认为企业的领导者同下属的关系，是命令和执行、指挥和服从、主动与被动的关系。实际上领导者同下属的关系是一个相互作用的双向关系，不仅领导者影响下属的行为，下属同样影响领导者的行为，二者是既对立又统一的关系。只有在对中立求得统一，通过各种途径，实现二者的高度结合，才能把企业办好。

现代管理营销学告诉我们：实现企业领导者与职工同心同力、上下一致

的途径主要有：（1）提高领导者的品行和素质。领导者必须具备超人的品质和素质，方能赢得下属的信赖和尊敬，才能有效地行使领导权。作为一名出色的领导者必须具备事业心强、工作作风好、组织能力强、分析判断决策能力强、自信心强、应变能力强、开拓能力强、政策水平高等品质和素质。

（2）共享信息。领导者要充分利用信息的双向沟通，去达成与职工之间的理解和合作。职工是企业的一员，如果对企业的情况不了解，特别是对与职工切身利益相关的事情毫无所知或知之甚少，就会产生猜疑、烦恼和对抗心理或行为，造成领导者与职工之间的隔阂。所以，企业领导者除企业机密以外的情况，要尽量多让职工知道，如：企业的经营目标、经营措施、经营战略、市场情况、盈亏情况以及企业的改革措施、人员变动、产品开发等。只有让职工了解企业，职工才能关心企业，主动支持和参与企业的各项活动，才能与企业领导者同呼吸、共命运、同舟共济。（3）培养职工对企业的忠诚心。企业是职工的大家庭，职工在企业，除了有安全感、利益感，还应有归属感、成就感和自豪感。要通过对职工进行发展史、企业精神、企业目标和理想、职业道德的教育，培养职工对企业的忠诚心，使企业内部上下左右关系融洽协调，团结一致，齐心协力促进企业发展。（4）尊重职工的主观能动性，尊重职工的主人翁地位，通过民主管理、集体决策、全员经营等充分体现职工在企业的自我价值。（5）关心职工生活，体察职工疾苦，为职工排忧解难，创造良好的工作环境和宽松的生活环境，不断增加职工工资，办好企业福利，让职工集中精力投身于企业的生产。（6）领导者以身作则，率先垂范，往往会取得上述措施起不到的作用，从而使企业内部形成强大的凝聚力和战斗力。

【商战赢家范例】

风雨同舟——“家”人

山东小有名气的博山水泥厂，为凝聚全厂职工的力量，企业经营者除教育职工摆正国家利益和个人利益的关系，提高职工的思想素质，增强其自信心和自豪感以外，千方百计地解决涉及职工切身利益的问题。如他们以高性能的排尘器缚住了“灰龙”，改善了生产环境；职工食堂饭菜花样翻新，减轻了职工家庭锅台上的劳作之苦；单元式家属楼备有液化气、暖气和闭路电视，改善了职工的居住条件，大龄青年结婚就有住房；幼儿入托吃穿由工厂承包；孩子从小学到高中实行免费教育等等，这一切使职工深有感触，“企业领导为职工想的做的都是周到，我们在这里干的顺心干得舒心。”在一次年终慰问会上，厂长傅庆馥向全厂职工和家属深情地说：“各位家属的辛勤劳动，支持了职工的工作，企业发展了，功劳有我们的一半，也有你们的一半，我代表全体职工向你们致谢！”说着，他深深向大家鞠了一躬。“你们承担了全部的家务劳动，我这个厂长对大家照顾不周，向大家道歉，”说着，又深深地向大家鞠了一躬。这话没说完，在场的职工和家属哭了一大半，他们激动地说：“只要厂领导理解我们，我们就是累死也心甘。”正是企业领导和职工之间关系亲密无间，大家齐心协力，共度难关，积极攀登技术，生产高峰，生产技术达到了世界先进水平，产品供不应求，企业劳动生产率和经济效益成倍地增长。

54. 不以规矩 不成方圆

- 兵战计谋/ 加强纪律性，革命无不胜
- 商战韬略/ 遵纪守法，严格管理

【毛泽东名论】

毛泽东《在中央招待留守兵营学习代表时的演讲》中曾说：“军队要有统一领导和纪律，才能战胜敌人；正确的自我批评，对于领导和纪律，不但不会削弱它，而且只会增强它”。在《中共中央关于增强党性的决定》中强调道：“要在全党加强纪律教育，因为统一纪律，是革命胜利的必要条件。”

【浅 析】

毛泽东历来十分重视人民军队的纪律建设，他亲自为之制定了三大纪律八项注意，开创了人民军队纪律建设的新局面。三大纪律八项注意的实行，对于人民军队的革命化建设，对于正确处理军队内部的关系，对于团结人民群众和确立人民军队对待俘虏的正确政策，都起了伟大的作用。

毛泽东同志也十分注意并要求下属严格执行纪律。1937年，毛泽东给陕甘宁边区高等法院院长雷经天的信，就足以表明毛泽东执行纪律的严肃性。信中说：“黄克功过去斗争历史是光荣的，今天处以极刑，我及党中央的同志都是为之惋惜的。但他犯了不容赦免的大罪，以一个共产党员红军干部而有如此卑鄙的、残忍的、失掉党的立场的、失掉革命立场的、失掉人的立场的行为，如为赦免，便无以教育党，无以教育红军，无以教育革命者，并无以教育一个普通的人。因此中央与军委便不得不根据他的罪恶行为，依据党和红军的纪律，处他以极刑。正因为黄克功不同于一个普通人，正因为他是一个多年的共产党员，是一个多年的红军，所以不能不这样办。共产党与红军，对于自己的党员和红军成员不能不执行比较一般平民更加严格的纪律。当此国家危急革命紧张之时，黄克功卑鄙无耻残忍自私至如此程度，他之处死。是他的自己行为决定的。一切共产党员，一切红军指战员，一切革命分子，都要以黄克功为前车之鉴。”可见，“必须提高纪律性，坚决执行命令，执行政策，执行三大纪律八项注意，军民一致，军政一致，官兵一致，全军一致，不允许任何破坏纪律的现象存在”是毛泽东治军方略的一贯要求。

共产党对军队的领导靠的是政治领导，而保证政治领导的基础是执行严格的纪律。正如毛泽东所说：“共产党队伍的发展，思想的统一性，纪律的严格性，共产党对于全国人民的政治领导，就是由执行上述这些条件去实现的。这些条件是保证自己的政治领导的基础，也就是使革命获得彻底胜利而不被同盟者的动摇性所破坏的基础”。（毛泽东《中国共产党在抗日战争时期的任务》）

【兵战实例】

刘伯承治军二、三事

1948年10月7日，刘伯承司令员偕同陈毅、李达由中原军区驻地方城县独树镇，乘车来到中原野战军第四纵队驻地方城县的竹园庄，参加该纵队团以上干部会议。会议开始，他手持花名册一一点名，干部们见状十分诧异，

不禁交头接耳，悄声议论。他严肃地说：“列队点名是军队最基本的科目，连这样的科目也感到惊奇，说明我们的头脑里一点没有正规化的观念。我们很快就要在中原放手大打，形势的发展对部队建设提出了更高的要求。过去那种稀稀拉拉、备自为政的游击习气再也不允许存在了。大兵团作战，更要有严格的组织纪律性，今天首先从到会的团以上干部做起，带动部队的管理教育。干部首先应学习战术，总结经验，教育部队，借以提高战斗力。其次在战斗组织方面，机关于部一定要侦察敌情、地形，不能盲目蛮干，以致处置错误”。这一席正颜厉色的话，使与会干部们觉得，大战即将来临，确实有必要使自己的思想和行动跟上战争的步伐，也充分体现了利伯承元帅从严治军的风范。

解放战争初期，第七纵队第20旅58团团长吴忠在张风集战斗中，发扬大无畏的革命精神，带领1个多连的兵力勇猛地楔入敌军阵地。他在头部负重伤的情况下，坚持指挥战斗，按照上级规定的时间完成任务，为主力歼敌3000多人创造了条件。战后刘伯承特通令嘉奖这位团及其率领的连队，同时把他们中的一些人提拔起来。对于违反纪律者，刘伯承根据错误性质和情节轻重，认真严肃处理，从不姑息迁就。太湖战斗结束后，某旅长擅自离队探亲，严重违反纪律，在部队中造成不良影响。刘伯承对该旅长进行了严肃的批评和耐心的教育，并给予严厉的处分。

【商战点语】

企业生产管理，需要一个稳定、安宁的环境，只有广大职工情绪稳定，才会排除各种疑惑，齐心协力上下一心搞好生产经营。确保企业人心稳定的一个重要条件就是厂纪严明，赏罚有信。

企业欲有良好的经济效益，就需要一套严格的管理制度。企业有严格的纪律，工人的行为有章可循，有纪可守，触犯了规章制度，不管是什么人，都应得到相应的处罚，对工厂有贡献，不管是什么人，都可以得到相应的奖励。做到了这样，企业就可以达到情绪的安定，秩序井然的状况。相反，即使企业的经济效益尚好，但纪律不严格，赏罚不严明，管理松散，其内部情绪也会产生不稳定的现象。传播小道消息、搬弄是非、人心浮动等情况都会发生，从而造成不应有的企业管理混乱局面。

中国是一个重人情而又关系错综复杂的国家，企业经营者要认识到这一现实。企业活动的源泉在于广大职工的积极性、智慧和创造力。一个企业要严格管理，调动起广大职工的积极性，就必须打破人情观念。

企业经营者要贯彻自己的经营决策，发挥下属的整体力量，需要有统一的行动，统一的意志。而这些都需要靠严明的法纪去实现，靠威严的治理手段去巩固，倘若指挥不灵，兵不服将，将不从师，整个组织系统就成了一盘散沙，管理机器就很难保持正常运转，实现管理目标也就成了一句空话。因此，为了建立有序的组织、严明的纪律，卓有远识的企业经营者，都主张从严处理，以教育多数下属遵纪守法，服从指挥。而在现在企业管理上，惩一儆百，典型教育，是企业经营者严明纪律惯用的方法。

【商战赢家范例】

打铁还需自身硬

福日电视机公司是中日首家合资经营企业，是中国电视机生产企业中的一支奇葩。而这家企业治厂之严，也可算首屈一指。有一次，总经理游岩延

在与人交谈中，发生了争吵。事后，按照工厂的精神文明守则，总经理扣下了自己当月的奖金。正因为总经理以身作则自觉遵守公司里的各种规章制度，才使公司的规章制度得以严格执行。另一次，有一位仓库管理员在发放出口电源线插头时，把规格搞错了，按照规定，厂一里扣了这位管理员九个月的奖金。在这个厂里，建立健全了各种岗位责任制，劳动管理规则和精神文明守则。在工厂日常管理中做到了有章可循，违章必究，执章必严。上班铃声一响，无论是车间还是办公室都处于高度紧张状态，看不到叼着香烟到处游逛的“闲人”，也看不到端着茶杯、拿着报纸的“逸士”，干部工人各就各位，工作全神贯注，一丝不苟。福日公司这种良好的厂风，正来自严爱结合、高赏重罚的冶厂之道。

厂纪面前人人平等

饮誉海内外的上海“新苑宾馆”，是在上海饮食行业管理工作中以纪律严明而著称的，“新苑纪律，如铁似钢”流传宾馆内外。

有一次，饮食部有位职员带熟人到餐厅吃饭，通过餐厅服务员私拿了一瓶饮料，又通过厨房人员白取了一碟冷盘。事后，这位当事人按规定被罚款 35 元；提供饮料、冷盘的职工也被各罚 15 元；甚至连餐厅的领班负责人也被罚款 5 元，理由是应负的监督责任不可推卸。

纪律面前人人平等，在“新苑宾馆”，上至经理，下至一般员工无一例外。一次有位分部经理因为夜晚加班，耽误了回家的班车，他违反纪律到客房部留宿，第二天，总经理不顾他这位部下、老同学的面子，责令全宾馆通报，并作出两条处理意见：第一，该经理除作出深刻检查外，按当天客房出租价罚款 73 元；第二，如不愿罚款，请自行引咎辞职，分部经理当即认了罚。

55.严格训练 严格要求

- 兵战计谋/ 用兵之法，教戒为先
- 商战韬略/ 培训员工，提高素质

【毛泽东名论】

《毛泽东军事文选》中道：“严格训练，严格要求，才能打仗”。“与现代化装备相适应的，就是要求部队建设的正规化，就是要求实行统一指挥、统一制度、统一的编制、统一的纪律、统一的训练，就是要求实现诸兵种密切的协同动作。”

“善于利用两个战役之间的间隙，休息和整训部队”。（毛泽东《日前形势和我们的任务》）

【浅 析】

苦练出精兵。一支能在战场上战无不胜的军队，必然是平时训练有素的军队。人是战争中的第一因素或首要因素，是决定战争胜负的关键。武器是战争的重要因素，但不是决定的因素，决定的因素是人不是物。这是毛泽东同志从革命战争的实践中得出来的科学结论。他十分重视对部队官兵的培训。我军通常的训练分军事训练和政治训练。军事训练主要是练杀敌本领，政治训练主要是练杀敌的勇猛精神。打仗要神枪手，要会走，拖不跨，要智勇韧三全。有了勇敢和技术的结合，又有强壮的体力，在正确的指挥下，就不愁打不败敌人。

徐向前元帅曾说：“须知打仗是建筑在练好兵的基础之上的。一个好的教官，必须既会打仗，又善练兵。”要将一个普通老百姓变成一名合格的军人，甚至发展成为指挥员，唯一的途径是训练。几十年来，中国人民解放军从小到大，从弱到强，创造了一整套行之有效的练兵方法，主要有四点。其一：向战争学习。人民战争是群众的战争，常常不是学好了干，而是干起来再学习。其二：战争间隙的整训。毛泽东把“善于利用两个战役之间的间隙，休息和整训部队”作为十大军事原则之一。这是革命战争时期的一种重要的练兵方法。其三，部队中的群众性练兵运动。毛泽东指出：“练兵方法，应开展官教兵、兵教官，兵教兵的群众练兵运动”。实践表明，群众性的练兵运动，带来了思想、技术双丰收。其四：学校培训，主要是培训干部。毛泽东关于军队中党的建设的思想，政治工作是军队生命线的思想，军队建设革命化的思想，依靠军事训练、练兵热潮、创办了专门军事院校实现军队正规化的思想，指导着我军军政素质一步步提高，为夺取全国胜利奠定了坚实的基础。

【兵战实例】

言传身教教育人才

毛泽东很早就致力于党和军队的教育事业。早在大革命时期，他就在广州举办农民运动讲习所，培养农运骨干。他还深入江西安源煤矿，举办工人夜校，培养工运骨干。1929年，毛泽东被排挤出红军领导岗位后，他一边养病，一边搞调查研究，同时还十分关注党的干部的培养教育。1929年10月28日，他致信党中央，报告说：“准党员理论常识太低，须赶急进行教育。

除请中央将党内出版物《布报》，《红旗》，《列宁主义概论》，《俄国革命运动史》等，我们一点都未得到）寄来外，另请购书一批……我们望得书报如饥似渴，务请勿以事小弃置。”中共苏区创建之后，他立即筹建了红军学校，并指出“苏维埃文化建设的中心任务是什么？是厉行全部的义务教育，是发展广泛的社会教育，是努力扫除文盲。是创造大批领导斗争的高级干部。”即使在艰难的长征途中，他也坚持办“随营学校”、“干部团”，这种“马背学校”造就了一大批军政干才。1936年，为了给即将到来的伟大民族解放战争准备大批干部，6月1日在瓦窑堡正式成立了中国人民抗日红军大学，毛泽东亲自兼任学校政委。抗战开始后，众多的志士仁人，热血青年奔向延安，毛泽东又创办了陕北公学、延安鲁迅艺术学院、妇女大学等一系列学校。1938年，这些学校的学生达一万余人。“黄河之滨，集合着一群中华民族优秀的子孙”，毛泽东不但大力办学，而且亲自讲学。他循循善诱，诲人不倦，教农民，教工人，教普通战士。总结概括出简明实用的十大教授法：1.启发式（废止注入式）；2.由近及远；3.由浅入深；4.说话通俗化（新名词要释俗）；5.说话要明白；6.说话要有趣味；7.以姿势助说话；8.后次复习前次的概念；9.要提纲；10.干部班要用讨论式。这实实在在他教学实践的经验之谈。到了陕北之后，他更是经常到学校，到部队，到机关干部中去讲政治、讲军事、讲哲学。我党、我军的一大批杰出英才都是他亲自教出来的。如著名的马克思主义理论家胡乔木、田家英等，都曾长期在毛泽东身边工作、耳提面命、潜移默化、经成大器。难怪陈云同志曾这样说：“从遵义会议到抗日战争胜利，毛泽东一个无可比拟的功绩，是培养了一代人，包括我们在内的以及‘三八式’的一大批干部。现在这些人在全国各个岗位上都担负着重大的责任”。

【商战点语】

重视员工培训，已成为企业管理的重要一环。因为员工的熟练程度，直接影响到企业的劳动生产率。而且，重视对员工的教育培养，可以改善经营管理者范围。一些员工与顾客直接打交道的行业，如饮食行业、销售行业等，都必须仔细挑选和认真培训企业人员，才能使企业树立良好的形象。

日本经济在战后发展异常迅速，最重要的一条就是重视对高级管理人员和全体国民的教育和培训。在日本政府《新长期经济计划》中曾道：“如果现在不提出与经济计划时期的发展相适应的技术人员和技术工人的培养计划，来提高工业技术水平，那么日本的科学技术就势必跟不上日新月异的世界水平，势必在发达国家的经济竞争中掉队。

日本的东芝公司为了使企业面向世界，十分注意培养具有国际经营意识的战略性人才便是一个例证。东芝从1972年开始制定“培养国际性企业人才长期计划”，从组织上推进国际性企业人才的培养。1980年对计划进行大幅度的修改，编制了“充分利用、培养国际性企业人才制度”。

东芝培养国际性企业人才有四种训练：（1）基础训练。通过国内研修（1年）和短期海外体验（3—6个月的国外语言研修），以培训具有最低限度国际性经营意识人才。（2）培养去外国子公司、国外事务所赴任的干部。通过国内研修学习赴任国语言、经营基础知识、地区的研究等。（3）高级培训。通过在国外大学、研究所的进修，对各个部门、各种职能的具体课题进行调研，培养能在国际上发挥作用、得到承认的人才。（4）留学训练。通过留学专攻硕士学位，学习先进技术和专业知识，培养国际性企业所需人

才。

俗话说，磨刀不误砍柴功。企业的成功和巨大的收获来自于对员工训练的高度重视和为此付出巨大代价。经营者要舍得下本钱训练自己的队伍。

【商战赢家范例】

牵好风筝线

长沙市第二纺织印染总厂是纺织行业的一个大厂。在八十年代末，他们从日本和西德引进了世界先进水平的涤纶织染生产线，刚投产就遇到了市场不景气的困扰，以销促产，便成了严峻的现实问题。为此，厂里大胆成立供销处，下设3个科室，150多人，占全厂职工总数的5%。工厂在成都、深圳、兰州等地设立了9个经营部，在北京、上海等地设立了办事处，有70多人被派出工作，让他们施展才能，打开销路。

人员像“风筝”一样放了出去，放好放不好就看手里这根线抓住抓不住。他们通过深入调查摸索出三条行之有效的办法：一是加强教育保素质。工厂根据销售人员的工作特点，加强思想教育。厂处负责人每年要到外地检查多次，既查经营状况，又管思想教育，春节时，70多名驻外销售人员回家过节，厂里在节前后安排4天的教育培训，厂负责人做形势报告，厂法律顾问上法制教育课，有关部门负责人讲业务知识，学习完后进行考试。由于教育得力，大家气顺心齐干劲足，农历正月初十之前，都告别温馨的家庭，踏上各自的旅途。其二是关心体贴保稳定。三是制度公开保平安。由于制度公开、严格，在全部驻外销售人员中，除1人犯有经济错误外，没有发现新问题。

56. 激励将士 唤起军心

- 兵战计谋/劝将不如激将
- 商战韬略/激人之心，励人之气

【毛泽东名论】

毛泽东曾说：“我们的战士是有高度阶级觉悟的，我们不用着‘激将法’，但是我们却要学习诸葛亮善于作宣传鼓动工作，用宣传鼓动提高战士的阶级觉悟、启发大家的革命英雄主义”。（柴宇球《毛泽东大智谋》第919）

【浅 析】

在复杂的军事谋略对抗中，除了实力的抗争，还有心理素质的竞赛。两军作战，指挥员如让感情压倒理智，就会中对方的激将之计，行入迷途。倘若始终保持健康的心理素质，用理智压倒感情，便可摆脱困境，转危为安，甚至反败为胜。因而，一个聪明的指挥员，既要善于运用激将法，又要能识别和应付敌人的激将法。

当然，激将法亦可用于己。目的在于振奋将领、部下、士卒的激情，使革命战士的荣誉感和英雄主义精神爆发出来，变成不可阻挡的力量。1947年6月，人民解放军由战略防御转入战略反攻。由于部队新成份增加，特别是从国民党军中解放出来的士兵成份增多，部队在组织上、思想上、作风上产生了不纯的现象。为了使部队适应形势和作战任务的要求，进一步提高政治觉悟，一些部队结合当时正在进行的土地改革运动和整党运动；相继开展了多种形式的诉苦教育。它运用群众亲身经历的大量生动事实，揭露旧社会和反动统治阶级的罪恶，对比新、旧社会和人民军队与反动军队的不同本质，弄清苦从何来，为谁打仗，把个人的苦同阶级的苦联系起来，把个人报仇雪恨同打败蒋介石、解放全中国联系起来，通过诉旧社会和反动派所给予劳动人民之苦和查阶级、查工作、查斗志，进行思想教育，不仅改造了80万左右从国民党军中解放过来的士兵，而且提高了人民解放军全体干部战士的阶级觉悟和组织纪律性，纯洁了内部，激发了革命斗志，提高了部队的战斗力，为夺取解放战争的胜利发挥了巨大作用。

【兵战实例】

聂荣臻三激阿部规秀

1939年10月下旬，日军阿部规秀中将调张家口两万日伪军，对我北岳区进行“扫荡”。阿部派过村大佐率1000日伪军进占涞源后，以两个步兵中队，一个炮兵中队及部分伪军600余人，由过村亲自率领，路经雁宿崖一带，这里群山耸立，悬崖峭壁，中间只有一条狭窄的河套。据此，晋察冀军区决定在此设伏。11月2日，晋察冀军区第4分区第1、2、3团在八路军120师特务团的配合下，将进至白石口之敌诱至雁宿崖。3日凌晨，我军发起猛烈攻击，激战一日，将包括过村大佐在内的日伪军600余人全歼。

雁宿崖歼敌后，号称“山地战专家”的阿部规秀恼羞成怒，他亲自出马，率1000多日伪军自张家口急驰涞源，企图进行报复“扫荡”。阿部企图诱我军于雁宿崖，以便利用反击，歼八路军主力。我军判明敌之企图后晋察冀军区司令员聂荣臻决定将计就计，集中优势兵力，再打一个歼灭战。我军在白

石口一带阻击敌人，将敌引向银坊，使敌扑空，再次激怒阿部。我军且战且走，与敌若即若离，敌人求战不得，又追不上，气得阿部暴跳如雷，发誓要与八路军主力决战。11月5日，阿部占领银坊，但发现是座空城，于是阿部掉头向东进至营土岭、司各庄一带。而我军立即集结兵力，对敌形成包围之势。当阿部行至黄土岭至上庄之间约2公里长、百米宽的沟里时，被我三面兵力压成一团，经一场激战大败敌军，阿部规秀中将这“名将之花”也被击毙。

八路军雁宿崖歼敌，一激阿部；日伪军银坊扑空，再激阿部。几番激将之术的实施，终于使这个战争狂人失去理智，暴怒狂躁，孤军冒进，将绞索套在了自己的脖子上。

【商战点语】

在现代商战中，尤其是在社会主义市场经济体制下，在法律允许范围里，经营者可以用反激法刺激竞争对手，但更多的是利用正激法鼓励自己的员工。

必须教育职工认识竞争的残酷性和企业生存的危机感，才能激励员工热爱本企业，加倍工作，使员工和经营者拧成一股劲，共同担当竞争的风险。

企业经营者怎样结合自己企业的特点激励员工呢？现代管理心理学的研究表明，任何一个企业的员工不但是经济的人，用以付出劳动取得报酬、养家糊口、改善和提高生活的物质需要，而且他们还是社会的人，需要得到温暖、友爱、尊重、需要丰富的精神生活。这就告诉企业经营者激励员工应该从物质激励和精神激励两个方面入手。

现代经营管理学还告诉我们，对于一个聪明的经营管理者，确实需要精心研究员工的行为动机、目的、人与人的相互关系，以及社会大环境与企业小环境对员工的影响。激励员工的创造力和主动性，着眼于满足员工的需要，使员工在需要的不断满足中对企业产生深厚的感情，从而激发其主人翁的责任感和自觉性，使企业充满生机和活力。

【商战赢家范例】

激出来的凝聚力

1974年，世界大范围内爆发石油危机，在危机的笼罩下，西方资本主义国家普遍处于经济萧条的状况。日立公司和其它公司一样，在经济上遭到很大的损失。面对如此困境，日立公司的经营者们采用“激将法”，复苏了企业。他们对4000名管理干部实行了削减工资的措施，其中董事长、总经理、副总经理减薪15%，高级干部、理事减薪10%，参赞、参事、参事助理减薪7%，让职工暂时回家待命。这是公司自创立以来所采取的最严厉的一次措施，使许多管理人员和职工深深感到企业存我存，企业亡我亡，加深了职工和管理人员的危机感，这项激将措施促进了全公司员工奋发努力，在较短时间内日立公司产生了坚固的凝聚力，使该公司的恢复速度比其它公司快得多。

面对几年来连续“滑坡”的困境，1986年底，安徽省安庆市印染色织厂调整组织了新班子。经过一年时间的努力，这个厂迅速扭亏为盈，走出“低谷”，一跃而成为年利200多万元的富户，新班子采取的办法是在天时、地利同等条件下抓住了“人和”这个决定性的因素。1986年春节前夕为了重振士气，增强职工改变企业面貌的信心，新领导派员慰问全厂退休老工人，

送柴炭两篓，带上薄礼一份，并附上一张有自己签名的拜年信，感谢他们对这个厂的贡献，此举感动了这些老工人。他们自动起来协助厂长做职工思想工作，叮嘱、告诫自己在厂里工作的亲人和朋友，支持厂长的工作，为重振印染色织厂尽心竭力，起到激励员工的极好作用。

安庆市印染色织厂这位新厂长的作法，成功在于企业面临困境，职工人心涣散的情况下，用真挚的感情投资，使人们转“怒”为爱，关键时刻起稳定和激励军心的作用，使企业的员工消除怒气，心平气和地为企业多出力，多流汗。

57. 风吹浪打 稳坐渔船

- 兵战计谋/ 急躁盲动，兵家大忌
- 商战韬略/ 沉着处事，力戒偏急

【毛泽东名论】

《毛泽东选集》合订本第 446 页曾指出：“指导战争的人们不能超越客观条件许可的限度期求战争的胜利。”对主观错误的产生，毛泽东曾分析道：“就是因为战争或战斗的部署和指挥不适合当时当地的情况，主观的指导和客观的实在情况不相符合、不对头，或者叫做没有解决主观和客观之间的矛盾。人办一切事情都难免这种情形，有比较地会办和比较地不会办之分罢了。事情要求比较少地会办，军事上就要求比较地多打胜仗，反面他说，要求比较地少打败仗。这里的关键，就是把主观和客观之间好好地符合起来”。（《毛泽东选集》合订本第 163 页）

【浅 析】

毛泽东同志曾告诫他的下属们：战争历史中有在连战皆捷之后吃了一个败仗以至前功尽弃的，有在吃了许多败仗之后打了一个胜仗因而开展新局面的。他还告诫下属们只有戒骄戒躁，把握战局和时局，才能做到“善胜者不败，善败者不亡”这一古训，取得中国革命的最后胜利。

毛泽东一生中指挥我军在战场上取得了无数次胜利，面对这些他都能保持高度的冷静，及时总结经验，科学地分析指出革命发展中每个阶段的形势、任务及策略，引导中国革命取得最后胜利。他曾说：要求战役指挥员和战术指挥员了解某种程度上的战略上的规律，何以成为必要？因为懂得了全局性的东西，就更会使用局部性的东西，因为局部性的东西是隶属于全局性的东西的。说战略胜利取决于战术胜利的这种意见是错误的，因为这种意见没有看见战争的胜败的主要和首要的问题，是对于全局和各阶段的关照得好或关照得不好。如果全局和各阶段的关照有了重要的缺点或错误，那个战争是一定要失败的。说‘一着不慎，满盘皆输’，乃是说的带全局性的，即对全局有决定意义的一着，而不是那种带局部性的即对全局无决定意义的一着。下棋如此，战争也是如此。因此，做任何事情，都不要因一时一事的成功而得意忘形，这样就会使我们失去对问题的全面判断，乃至在最关键的时候，因采取了不恰当的策略而功亏一篑，前功尽弃。

胜败乃兵家常事。毛泽东认为，暂时的失败是局部性的，一时一事的成败并不决定事物的整体和全部。要善于总结失败的教训，承认暂时的失败和退却，为将来的进攻积蓄力量，准备条件，以退为进。

【兵战实例】

遵义会议的功劳

1933 年，蒋介石调集百万大军，二百架飞机，对红色根据地开始空前未有、声势浩大、震惊全球的第五次大围剿。以博古为代表的中共临时中央否定毛泽东机动作战的经验，竭力在根据地的党和红军中贯彻王明“左”倾冒险主义的错误路线，作出所谓《关于争取革命在一省与数省首先胜的决议》，反对仙否定了第一、二、三次反“围剿”正确作战原则；排斥毛泽东在红军

中的领导地位，由军事冒险主义到军事保守主义，最后变成逃跑主义，用所谓“御敌于国门之外”、“两个拳头打人”、“六路分兵”、“节节防御、处处设防”等单纯防御，消极防御的阵地作战方法，迫使红军与强大的敌人拚消耗，结果，第五次反“围剿”遭到失败，使革命力量损失 90%以上，根据地也丢了，只得被迫长征。

1935 年 1 月，红军强渡乌江，占领遵义。15 日至 17 日，中共中央在遵义召开中央政治局扩大会议，在会上，毛泽东作了重要发言，会议纠正了中央领导错误的军事路线，确立了以毛泽东为代表的新的中央的正确领导。毛泽东正确分析当时敌我力量对比，以及全国军事、政治形势，力排党内、军内因“左”倾错误造成的惊慌失措的逃跑主义，改以运动战为主的作战方针，使红军转危为安，变被动逃跑为主动北上抗日，胜利完成了主无前例、震惊世界的二万五千里长征。

【商战点语】

人们常说：战胜自己要比战胜他人更为艰难。企业经营者都深深了解自己的性格特点，只有在经营管理中克服人固有的失意则清醒、得意即糊涂的劣根性，才能在商战中做到胜不骄、败不馁。

在瞬息万变的市场竞争中，企业经营者要做到既胜若否，就要做到不把阶段性的成功当作资本而满足；而能够在企业产品打开销路，市场逐步扩大，盈利不断增长之时仍能对市场形势作出谨慎、冷静的分析，才能使企业避免危机，长盛不衰。

在企业处于暂时困难的危机之中，经营者要善于稳定“军心”，稳住广大员工的精神支柱，鼓励他们上下团结一心，多方想法，共图良策，共渡难关。

【商战赢家范例】

“三星”老板指挥若定

1973 年，南朝鲜三星公司开始进入家用电器生产行列。而那时美国已有几十年生产家用电器用品的经验了，1976 年三星公司的一位副总裁在美国访问时，对一种既不用电，又不用煤气，而是用微波的炉具产生了极大的兴趣。这位副总裁知道在韩国销售微波炉是很困难的，因为当时只有少数韩国人有经济能力用微波炉。但他立即想到了另一途径——销往国际市场。三星公司每当构思一种新产品时，首先考虑的问题是能否将产品出口，那位副总裁在了解到美国人喜欢方便快速的习惯后，感觉到美国这个世界上最大的市场便是微波炉的一个好去处。于是他返回韩国便立即组织人员设计三星的微波炉。与美国及日本比较，三星公司有自己的优势：便宜的劳动力及工人的敬业精神。1976 年三星公司开始研制微波炉。经过一年的紧张设计，微波炉的雏型出来了。1978 年下半年开始，三星派出销售人员带着样品去推销；未接到多少订单，但三星还是决定设立一条生产线以备有订单来时可以准时交货。三星公司的宗旨之一就是决不让买家长时间等候货品的供给。1979 年中期，当全世界有 500 多万台微波炉售出时，三星公司只生产 1460 台。三星公司见产品在国内由于价格昂贵而无人问津，就把注意力移向国际市场。他们寄出产品说明书并在十几个国家雇用分销商，提出以低价接受小量订货来吸引买主。功夫不负有心人，经过积极稳妥地推进，1980 年，三星公司终于得到了美国最大零售商之一的杰丝彭妮公司数千台的订单，每台售价

299 美元。而当时美国微波炉售价每台 350—400 美元。为了增加信誉进而取得美国市场，三星答应了杰丝彭妮公司的所有要求，从此打开通往国际市场的一条路。目前，三星是世界上最大的微波炉产家之一，仅 1984 年微波炉的产量就达 100 万台，多数进入美国市场。1985 年 5 月，美国通用电器公司公开宣布将停止其在美国生产微波炉的生产线，从那时起，通用电器公司只负责销售及维修微波炉，而三星公司则制造微波炉。

三星公司的经验给人一个启示：任何产品要开拓国际市场，打开销路，除了高质量、低价格外，如何保持内在运作畅通进而与买方建立长期购销关系，力戒偏急，沉着处事，稳妥推进便是另一重要因素了。

58.化敌为友 瓦解敌军

- 兵战计谋/ 宽待俘虏，杀降不祥
- 商战韬略/ 不分亲疏，合理用人

【毛泽东名论】

《毛泽东选集》第2卷第636页中指出：“为要使革命在农村和城市都得到胜利，不破坏敌人用以向人民作斗争的主要的工具，即敌人的军队，也是不可能的。因此，除了战争中消灭敌军以外，瓦解敌军的工作也就成为重要的工作。”“本军对于放下武器的蒋军官兵，一律不杀不辱，愿留者收容，愿去者遣送”。（《毛泽东选集》合订本第1134页）

【浅 析】

在我军的创始、成长到壮大的过程中，毛泽东自始至终坚决反对虐待和杀害俘虏。早在红军初创时期，就实行优待俘虏的政策，1929年，毛泽东制定修改的三大纪律八项注意中就有一条：不搜俘虏腰包。1929年12月，古田会议决议进一步规定了宽待俘虏的政策，对投降及其他俘虏过来的敌军官兵实行革命人道主义，不打、不骂、不杀、不虐待、不搜腰包、受伤治疗，去留自愿。抗日战争时期，毛泽东要求我前线抗战的八路军和新四军对投诚放下武器的俘虏与顽固抵抗的敌军官兵区别开来，把日本军国主义者同侵华日军的一般官兵区别开来，贯彻执行俘虏政策，收到了积极效果。解放战争时期，毛泽东在战争指导中多次阐述并要求前线指挥执行正确的俘虏政策。1947年10月，毛泽东亲自起草了《中国人民解放军宣言》，公布对国民党军政人员采取首恶必办，胁从不问，立功受奖的方针，宣布了“本军对于放下武器的蒋军官兵；一律不杀不辱，愿留者收容，愿去者遣送。”在解放战争期间，配合军事打击，经过包括优待俘虏政策的政治攻势和争取工作，国民党军官兵起义、投诚和接受和平改编的共117.3万余人。其中，在解放战争头两年内，即改造了大约80万从国民党军中解放过来的士兵，使他们成为自觉的人民解放军战士。对投诚、投降和接受改编的国民党高级将领，毛泽东以无产阶级革命家的宽大胸怀，化消极因素为积极因素，对他们作了妥善安置。

坚强有力的军队政治思想工作，是人民军队的生命线，是实现“党指挥枪”的保证。人民军队政治工作的三大原则一官兵一致、军民一致、瓦解敌军，是人民解放军的无产阶级性质和建军宗旨的重要体现。

【兵战实例】

毛泽东善解人意

1935年9月，红军第15军团在甘泉地区发起劳山战役，全歼敌110师师部和两个团，俘虏团长高福源。高福源是张学良手下的一员骁将，曾当过张的卫队长。高福源毕业于东北讲武堂第五期，是北京大学的肄业生，具有强烈的民主意识和正义感，秉性爽直，文化素养高，肯学习，爱思考。他被俘后自恃必死，不料不仅受优待，还让他参观红军驻地，周恩来特别指示，把高福源从瓦窑堡送到甘泉道佐铺红军总部，由负责总部工作的彭德怀亲自做他的工作，给他讲停止内战、共同抗日的道理。这些工作，激发了高福源

的抗日爱国热情。他表示说：“我若回去，一定不辜负红军对我的优待”。博古、李克农等党和红军的领导人也先后接见了高福源，宣传了抗日救国的道理，并报告了毛泽东、周恩来。毛泽东、周恩来同意让高福源回西安。彭德怀为高福源回西安作了安排，并送了 200 块现大洋作路费，并派骑兵把他送到洛川王以哲防线以外。高福源通过王以哲将红军共同抗日的主张及高福源的信密报张学良，张通知高福源即来西安见。高福源见到张学良后，痛哭陈词，报告了红军提出联合抗日的若干政策措施。这些成为张学良决心走联共抗日道路的重要因素。后来，张学良委派高福源再次返回红军驻地，请求红军派出正式代表，与东北军谈判联合抗日问题，高福源返回红军驻地后，毛泽东接见了，并感谢他为民族办了一件大好事。

毛泽东以无产阶级革命家的宽大胸怀，化消极因素为积极因素，对北平和平解放的傅作义官兵均实行既往不咎、宽大处理的政策。对傅作义本人的负荆请罪，毛泽东不仅不咎既往，反而多次在共产党员和群众中替傅作义宣传、解释工作。1949 年 3 月，毛泽东还邀请了傅作义参加检阅人民解放军的仪式。同年 8 月，毛泽东派傅作义去解决绥远问题，让他随身携带一笔巨款，作为绥远国民党部的军响，从而顺利实现了绥远起义。全国解放后，让傅作义担任了中华人民共和国第一任水利部长、国防委员，这又是毛泽东实行优待俘虏、“不杀降”政策取得巨大成果的一个例证。

【商战点语】

在市场经济体制下，自然的竞争法则为优胜劣汰，企业兼并的积极作用已在实践中逐渐显露出来。企业兼并以市场交易的方式，实现了有量资产流动和重组，启动闲置资产，从很大程度上解决了社会主义国家资产有量凝固化带来的效益损失及社会资源难以优化配置这个棘手的问题。同时，促进了生产要素的合理流动，打破了人才的固有框框，促成其合理的流动导向，优化了产业和信贷结构，提高了企业和银行的经济效益，增加了社会有效供给，救活了大批亏损企业。

目前，在我国，企业兼并从规模上分，其形式主要有以下三种。其一：以强并弱。实力雄厚、经济效益好的企业，以其资金、管理和技术等优势，兼并濒临倒闭的企业，使其起死回生。其二：弱弱相并。原来两家均处于劣势的企业，通过“弱弱相并”，互相取长补短，对企业资产有量重新配置调整，以改变其封闭、凝固、僵化的不合理状况，实现企业间生产要素的优化组合和合理流动，由弱变强。其三：小马拉大卒。有的企业，虽然厂小人少，但其生产的产品享有根高的市场占有率，且经济效益十分显著，可通过其兼并同行业的亏损大厂，以达到既扩大规模，又救活一个大厂的目的。

一个准备兼并或已在兼并别的企业的经营管理者，采用什么样的原则、办法，来解决兼并后企业的用人问题，是很关键的。弄不好很容易出问题。只有找准被兼并企业原有管理人员、员工导致企业管理不善的原因，摸清他们的素质底子，制定出能调动起他们积极性的办法，才能使他们在兼并后充分地为企业效力。

【商战赢家范例】

小马拉大车

杭州娃哈哈营养食品厂起家时，是一个小小的校办工厂。随着产品不断升级换代，市场开拓，企业渐渐发展成为 100 多人的小厂高产值高利率户。

别小瞧这个小厂，年产值却高达1亿元，利润2200万元，且产品供不应求，急需扩大规模，厂里曾想铺新摊子，征用土地建厂房，但是又怕，三年翻不了身，白白错过了产品销售的黄金季节。与它相反，杭州罐头厂是一家1500多人的国营中型企业，近年来该厂由于经营机制不活，管理不善，经营十分困难，产品大量积压，连续多年亏损，累计达1700多万元，企业奄奄一息。90年9月4日，娃哈哈兼并了罐头厂，成立了杭州娃哈哈食品集团公司。兼并后，公司对杭罐厂果断地砍了三斧头：一是调整产品结构，停止一切亏损罐头产品生产，转产优势产品娃哈哈营养液，企业可以根据市场需要，围绕提高经济效益，开发适销对路的新产品。二是改革内部分配制度，打破大锅饭，完全实行超定额计奖，完不成定额则倒扣工资，把工人利益与企业效益紧紧捆在一起，调动了职工的生产积极性。三是根据生产需要，合理设置内部机构，自主选拔聘任干部。公司把原两厂53个科室撤并为10个部、2个办，干部由原来的135人减少到76人，精简人员均充实到生产经营第一线。干部不坐铁交椅，全部采用聘任制，视工作业绩一年聘用一次。干部落选下车间，工人应聘即进入领导岗位，打破了干部能上不能下的陈腐观念。兼并后仅仅三个月，公司新增利润100多万元，杭州罐头厂也一举摘掉了亏损的帽子。就这样，娃哈哈这匹“小马”拉着杭罐厂这辆“大车”，在商战中越战越勇，到现在已发展成为全国数一数二的食品工业大集团。

掌舵之道话用人

《商界》杂志曾刊登了“美的号舰长”何享健的事迹。他的创业史的确感人，然而这个乡镇企业的大总裁的用人观，却更能给人以启迪。

何享健的“美的”公司从23个人、5000元资产的小作坊，发展到员工6000人。资产总值23亿的大集团，从一个小镇上的乡镇企业，发展到一举一动都牵动若干人神经的上市公司，走过了一段激越的历史，“舰长”何享健也走过了一段不寻常的路——一个现代企业家的成长之路。

参与现代商战，企业家们都知道人才重要，不少人更意识到人才是企业智慧竞争之本。但真正能抛开一切私心杂念用人的，又有几个？不少乡镇企业发展到了一定阶段后，停滞不前了，成不了大气候，原因就在于乡镇企业家们不善于用人，既爱才又怕才。他们往往摆脱不了“草头王”的习气，就象水泊梁山上的王伦一样，对才学高过自己的不敢引进，生怕人才“功高震主”自己压不住阵脚；同时，对当年一起创业打江山者，不能用理智取代感情，往往无论才能高低，都要坐上一把交椅，以维护乡镇宗族在企业中的绝对权威。

何享健不是王伦，他不安于当“草头王”，他要把“美的”造为一艘大船，去扬帆远航。他清醒地认识到，“美的”要发展为“集团化、多元化、股份化仍国际化”的企业，不能光靠北镇人，也不能光靠顺德人和广东人，要靠全中国甚至全世界的人才。“美的”要走出乡镇企业的樊笼，必须和“山大王”观念彻底决裂。

何享健走的第一步棋就是“杯水释兵权”，当年一起“桃园结义”的23个北镇兄弟，经过20多年的磨炼，有的好学不倦，积累了企业管理的经验，成为了难得的将才，有的则还停留在原来的层次上，不求上进。有一天，何享健把他们召集起来开会。尽管他意识到他的谈话要得罪乡亲、得罪元老们，

十分难以启齿，但他还是硬着头皮说了。

茶话会的气氛相当紧张，何享健的话惊动了所有在场的人。他说，“现代企业不同于聚众结伙、大斗分银、大碗吃肉的绿林山寨。”接着，他分析了现代企业的要求和世界著名企业的成功之道，讲述了国内某大集团公司因搞世袭制而导致破产的悲剧。最后他说：“没什么价钱可讲，不行就得下来。”他指着会议室里摆着的一台电脑说，“你们谁不服气，可以来玩玩这台电脑，会玩，算是过了第一关。还要过五关、斩六将，合格的才能继续留任。”在场的人面面相觑。何享健又说：“大家可以放心，公司在生活上尽可能会照顾你们，‘美的’永远不会忘记我们23个人艰苦创业的光荣史。元老们得到了好的照顾安抚，他们理解了何享健为了企业前途的良苦用心，没有埋怨他忘恩负义。相反，有的人退下来后，仍主动承担起自己力所能及的工作。有的在“美的城”扫街，有的在看管仓库。

“我宁可放弃100万利润的生意，也不放弃一个有能力的人才。”何享健不仅说到了，也做到了。“美的”从全国各地招募进来的有专业技术职称的730人中，光是博士、硕士就40多人。“美的”的管理人员中，竟有九成是“说普通话”的外地人，其中还有两人进7人组成的集团董事会核心领导层。有的高级专业技术人才一来，就当上了高层主管，拿董事级年薪。人才是企业发展的则中之财。决策者“不讲情面凭业绩取人，”希望归附自己的人才越多越好。为此，十分需要有识才慧眼，爱才热忱，思才渴望，容才大度。何享健做到了，所以他的企业之路越走越宽。

主要参考书目

- | | | |
|------|------------------|-------------|
| (1) | 《毛泽东战法》 | (何太由等著) |
| (2) | 《毛泽东大智谋》 | (柴宇球编著) |
| (3) | 《毛泽东兵法与企业竞争艺术》 | (石玉亮主编) |
| (4) | 《毛泽东的军事谋略——制胜之道》 | (宣邨学陵编著) |
| (5) | 《毛泽东兵法》 | (刘济昆著) |
| (6) | 《新编智谋大全》 | (何竹道主编) |
| (7) | 《实用兵法奇谋与方略》 | (程庆中主编) |
| (8) | 《谋略库》 | (柴宇球主编) |
| (9) | 《当代商界百战奇略》 | (王力等编著) |
| (10) | 《工商经营百战奇略》 | (王浩若编著) |
| (11) | 《毛泽东军事艺术》 | (山东大学出版社出版) |
| (12) | 《古今韬略三十六计及续编》 | (李铁编著) |
| (13) | 《毛泽东军事文选》 | |

