

学校的理想装备

电子图书·学校专集

校园网上的最佳资源

商用兵法——管理实践精略



商用兵法

人民中国出版社

## 管理精英宣言

我是不会选择去做一个普通的人。如果我能够做到的话，我有权成为一个不寻常的人。我寻找机会，但我不寻求安宁。我不希望在国家的照顾下成为一名有保障的市民，那将被人瞧不起而使我痛苦不堪。

我要做有意义的冒险。我要梦想，我要创造，我要失败，我更要成功。

我绝不用人格来换取施舍；我宁愿向生活挑战，而不愿过有保证的生活；宁愿要达到目标时的激动，而不愿要乌托邦式毫无生气的平静。我不会拿我的自由去与慈善作交易，也不会拿我的尊严去与发给乞丐的食物作交易。我决不会在任何一位大师的面前发抖，也不会为任何恐吓所屈服。

我的天性是挺胸直立，骄傲而无所畏惧，勇敢地面对这个世界。所有的这一切都是一位企业家所必备的。

## 商用兵法——管理实战韬略

## 谋攻韬略

不谋全局者，不足谋一域。

用谋略的方式，不经血战而屈服敌人，获致最完整的战果，也就是在不伤丝毫的情况下，取得全胜，是用兵的最高境界。

近代兵学家李德·哈得在阐述其“大战略”思想时，曾有这样的话：“尽管战斗是一种物质上的行为。可是其指导却是一种心理上的程序，战略愈高明，则愈容易把握有利机会，而只需付出最低的成本。”

在商品市场角逐的决斗中，智慧的花朵开放在竞争最激烈、风险最大的地方。在企业家的身上，谋与勇相映成辉。如果说无勇之谋，是难以实现的幻影，那么，无谋之勇，充其量不过是匹夫之勇、鲁莽的代名词，最终总要被碰得头破血流。

孙武虽然从英雄创造历史的思想出发，过高地估计了“谋攻”的作用，但他提出的“夺其志”、“夺其心”、“以迂为直”等观点，确实反映了战争的一般指导规律，有着很高的军事谋略水准。在经济竞争愈演愈烈的今天，这些观点仍然放射着璀璨夺目的光彩，是企业家保存自己、战胜对手、不断发展壮大的法宝。

## 运筹帷幄

指导战争的上策，是以谋略胜敌。《孙子兵法》（谋攻篇）说：“故上兵伐谋，其次伐交，再次伐兵。”兵以诈立，多谋者胜，这是军事斗争的普遍规律。而企业竞争也同样面临代谋的问题，这个道理是不言而喻的。企业间竞争单从整体上说，伐谋必须以企业实力做后盾，又和市场上的行销活动紧密相联。批判的武器不能代替武器的批判，物质的力量还得用物质来摧毁。但在某些条件下，精神力量可以改变物质力量的形态。企业家谋略运用得当，常可以不用“武力”而使对方屈服。

伐谋的目的，在于求得无形和有形的胜利，它包含有广阔的内容，如运筹、计划、攻略、手段的配合，以及适情、顺势、适事、适机、适时的用兵等。对于企业竞争来讲，这就要求企业的经营指挥组织中，必须分工有专门运筹帷幄、出谋划策的智囊人物。

加强智力投资是伐谋的根本途径。人才的数量和品质是取得竞争优势的关键。“谋”是人脑的产物，只有具备大批不同层次、不同专业的谋士，才能使企业充满活力。

在商业社会中，“策谋”正是能力的根源，也是活动的要素。孙武所主张的“上兵伐谋”，即是在企业开战前，应先察知对方的策略，而诉诸适当的对应手段，一击中中的，才是最佳的战术。如何在开战前，策动适当的情报战，应是每个经营者必学的课题。

在现代企业中，由于科学技术的发展，经营主管知识老化日益严重。而现代管理学又需要社会学、心理学、经济学、管理学、会计学、行销学、法律学、贸易学、广告学与未来学等多方面学问。企业中的一两个主要领导者全懂这些学科几乎是不可能的。另一方面，现代企业生产经营管理错综复杂，瞬息万变，时间性很强，绝非一个领导者靠点子或想出锦囊妙计，以权威式领导作风，或靠简单的少数服从多数方式处理得当的。不管他是外行还是内行，不管他智力高低，在企业经营决策中的重大问题上，都显得力不从心。

俗话说：“智者千虑，必有一失。”这就要求企业主要领导者必须学会运用“外脑”，即发挥由各方面专家组成的智囊团的作用，形成决策群，利用这样一个参谋组织帮助企业经营者进行经营管理决策。在现代化企业管理中参谋组织决策，已成为必要的决策程序，这也是管理现代化的重要指标之一。

由此看来，企业的经营者要避免决策的盲目性，增强决策的科学性，必须重视智囊团的作用和建设，通过智囊团的调查研究，在掌握大量资讯并经过科学论证的基础上，给企业经营者提供“望远镜”和“显微镜”，使他们望得远、看得清，更自觉地按客观规律办事。

按日本的说法，设置参谋体制的目的在于“加强最高层的功能”。具体说，“是对最高经营层的意图决断及指挥的职能发挥辅导作用”。就我国企业现状讲，参谋单位的任务应是运用现代科学知识和手段，为经营管理者提供咨询和资讯，协助主管和主管单位作出决策。

## 把握全局

“自古不谋万世者，不足谋一时；不谋全局者，不足谋一域。”意思是说，自古以来不考虑长远利益的，就不能策划好当前的问题，不考虑全局的利益，就不能策划好局部的问题。远谋才有好韬略。企业家应有战略头脑，能置身于泰山极顶观察局势，不被一叶障目，不计一时得失。

现代企业是一个复杂的大系统，和对外的开放系统，从内部看，其经营要素有人、财、物、技术、资讯等，其经营环节包括生产、供应、销售；从外部看，它要服从于市场需求，考虑竞争对手，而这些又要受政治、经济、技术、文化、自然等众多因素的影响，因此，现代企业的整体综合性加强，辐射半径延长。这就要求战略经营必须体现整体意识、宏观意识，甚至全球意识；既要有全局性，又要有层次性；既要高瞻远瞩，统筹兼顾，全方位进行思考，防止顾此失彼，出现遗漏；又要分清不同层次，区别轻重缓急。《孙子兵法》中提出“经五事”、“校七计”，就是全面地看待问题；而“五事”、“七计”以“道”为首，又呈现了战略思考的层次性。

全局是由多个不同层次的局部所组成。全局制约局部，而局部又影响全局。在局部和全局发生冲突时，要能果断地舍弃局部，以抓住重点，保证全局；在局部可能导致全局失败时，又要高度重视局部，步步落实。美国的汽车业所以被日本击败，就是因为美国汽车业忽视了能源这个因素对汽车消费的影响。石油危机已经来临时，美国有些汽车厂还在闭门造车，坚持生产耗油量大的大型轿车。正所谓“千里之差，兴自毫端。”经营的历史上也不乏弃车保帅的成功例子。美国刮胡刀大王吉利，曾经兼营一段计算机、电子表等电子产品，结果不仅在这些方面敌不过竞争对手，而且影响了原有产品的经营。他从挫折中认识到，转向生产电子产品是吃力不讨好，便毅然割爱，回到自己熟悉的业务上，仍然重点经营刮胡刀和美容用品，重新夺回了经营的主动权。

战略在企业的竞争中，占有十分重要的地位。美国企业家认为，制定战略是企业经营者工作中极为光辉灿烂的一部分。美国《战略计划》一书的作者斯坦纳曾指出，过去的企业管理一般把重点放在日常管理上，现在的企业管理则多把重点放在战略管理上，重点之所以转移，是因为企业所处内外环境发生了急剧的变化。为了适应这些内外条件和变化，企业必须适时提出新的战略和策略。战略的重要性还表现在，如果战略目标选错了，措施越有力，企业的经营效果可能越坏；反之，有了正确的战略，即使目前经营状况不佳，也会逐渐好转。

以瑞士和日本的手表竞争为例，我们就可以充分认识这一点。瑞士号称“钟表王国”，在第二次世界大战前，全世界十分之九的手表都产自瑞士，70年代中期，降为占全世界的四成，到了1974年至1979年，产量已从8499万只降为6000万只，178家手表厂关闭，全瑞士手表从业人员从8万人减为5万人，瑞士手表业的不幸，就是在于未来发展方向上，也就是在战略目标选择上错了。具体说，就输在轻视电子表这一着棋上。其实，电子表在瑞士的出现并不算晚，早在1969年瑞士手表研究中心就设计出了第一只石英电子表。但是，瑞士人处处看不起这只“丑小鸭”。他们自恃在传统的机械表上的巨大优势，认为电子表并不代表新产品的方向，只不过是昙花一现的“玩具商品”，拒绝了以这种产品调整产业结构。这样，新的电子计时技术在他

们眼皮底下悄然而又神速地发展着，并出现了一个电子表时代。瑞士表商发现这一点时，神秘的日本人已经借电子表扶摇直上了。

日本人早就分析了与瑞士竞争的优势和劣势，认清自己的劣势、是精密机械工业的基础不如对方，于是确定了发展石英电子表的正确战略方向，并把自己电子工业的优势动用到手表工业中去，向瑞士发动了一次新的“珍珠港事件”式的袭击，并在国际市场上节节领先。而瑞士表商，吞下了战略错误的苦果。他们没有及时建立起自己的电子工业，因而在这场手表大战中，无法与日本人较量，铸成了无可挽回的败局，其中欧米茄和天梭两家公司，在3年内就损失了2700万美元（这几乎等于他们的全部投资），陷入濒临破产的边缘。

既然战略问题在竞争中是如此重要，那么应该怎样制定企业竞争战略呢？制定企业竞争经营战略，首先要弄清构成企业战略的要素。这主要是：

（一）谁是消费者？

（二）企业如何满足竞争需要和为消费者服务？

（三）谁是竞争者？

（四）企业如何与对手竞争或在什么基础上竞争？

（五）谁是联盟者？谁是企业可以利用的外部力量？

（六）企业如何通过联盟来增强自己的竞争力？如何利用天时、地利、人和？

（七）企业如何正确评估自己，扬长避短发挥优势？如何不断提高企业自身的素质？

世界经济突飞猛进，使得全球经济活动频率加快；产品更新更快，使得商品生命周期缩短。这一切，无疑会促使竞争加剧。这种形势下，企业经营者就不能走在市场后面，不能等市场供求关系发生变化后，再作反应。而必须预测经济发展的趋势，走在市场供需变化的前头，拟订出独创的、超越其他竞争者的设想，并把这种设想形成自己企业的战略，才能争取主动，才能在市场上发现其他竞争者还没来得及发现的机会。

企业经营者的工作已不单纯是指导。今天，主要是安排明天。“明者远见于未萌，而知者避危于无形。”高明的人远见卓识，防患于未然。在市场竞争中，为了有计划地开展工作，在竞争中获胜，最重要的是制定好长远目标，长远计划。人无远虑，必有近忧。同时要在长远计划指导下，订好短期计划。古人说：“小器速成，大器晚成。”对人来说如此，对企业又何尝不是！现代企业的经营者，应当是具有远见卓识的管理者。只有远见卓识，才会不失方向，才能在商场争雄称霸，立于不败之地。

现实是未来的基础，而未来是现实的发展，现实是立足点和出发点，而未来是着眼点和目标点。一个企业在制定自己的战略方案时，只有立足现实，着眼未来，才能有所创新，才能适应内外环境的变化和发展，从而长期保持主动和领先，把握和赢得未来。因此，战略经营要呈现出未来意识和超越意识，树立“明天即今天”的观念。诸葛亮的隆中决策，创下了后蜀数十年江山，所以，人们称赞是“一对足千秋”。

深谋远虑首先要用长远观念观察问题。春秋时代的商人计然，曾提出“旱则资舟，水则资车”的原则，就是强调不要只看眼前，而要看得远一些。日本八百伴跨国百货集团的社长和田一夫，在1969年专访巴西圣保罗市，在大街小巷中仔细观察巴西人的生活实况，并特别到巴西最大的马赛百货公司购



物，这家百货公司是法国人开的，结果在对待顾客的态度上不尽理想，因此引发和田一夫到巴西开设百货公司的念头，他认为以良好的服务，获取市场的利益，在巴西设立百货公司，可以提高公司的获利，解决日本八百伴总公司的困境。几经说服公司干部，克服一切困难，终于在巴西开办了最大的百货公司，奠定海外投资的基础。今天八百伴百货集团已在整个太平洋广大区域上，形成了跨国企业。可见“谋长远”是贯通古今的经营原则。

除了长远观察问题以外，深谋远虑还必须做出长期安排。日本日立公司的总经理小平曾要求公司的研究人员：“请你们在进行研究时，要考虑到十年、二十年以后的情况。”也就是说，要研究十年、二十年内的新技术，提前考虑十年、二十年的新产品，以使公司的产品始终处于技术领先的优势。年复一年，经过二十来年的努力，日立公司终于在世界市场称雄。

## 以迂为直

兵者，诡道也。诡道，诡奇的方法。历史告诉我们，人间事循迂回间接的途径，往往才真正是事半功多，四两拨千斤方便之门。

欲制造出胜利的条件，必须使用迂直之计，考虑如何将不利变为有利。

孙武说：“先知迂直之计者胜。”故意迂回绕道，并用小利引诱迟滞敌人，就能收到比敌人出动后而先到达双方必争之军事要地的效果。这就叫“以迂为直”的计谋。

直径近，曲径远，这是普通常识。但是，在两军相争的战场上，远和近既是一定的空间概念，又和具体的时间概念相联。部队运动距离远，花费时间长；运动距离近，花费时间短。然而，兵无地不强，地无兵不险。远和近一旦与对方兵力部署的虚实相结合，矛盾的双方就会各向其相反的方向转变。远而虚者，易进易行，行动快，费时少，成了实际上的近；近而实者，难进难行，行动慢，费时多，成了实际上的远。

英国军事理论家李德·哈得在他所著的《间接路线战略》一书中指出，在战略上，最漫长的迂回道路，常常是达到目的的最短途径。他说：“所谓间接性，常常是物理性的，却一定也是心理性的，从战略来说，最远和最弯曲的路线，常常也是一条真正的捷径。”所以间接路线，却避开敌人所自然期待的进攻路线或目标，在攻击发起之前，首先使敌人丧失平衡。这个论点，可以说是从广义上对以迂为直所作的解释。目标在东而先行西，欲要进而先退，这是以迂为直在时间方式上的表现。

企业竞争中，同样充满着曲中有直，直中有曲的事。比如为了筹算定计，制订短期、中期甚至长远经营计划，企业需要动用大量人员、资金，尽可能汇集有关资料，这是一种为了实现经营目标而进行的曲折、迂回的工作。这种工作不是以原定计划为圆心，没完没了地在封闭式圆圈中兜圈子，而是通过一系列措施，使认识不断上升，使计划不断完善的运动，这种工作做得越认真，有效决策的成功率越高。又如，企业在产品行销活动中，有时会遇到消费者退货，显然这是企业的挫折。然而，聪明的管理者对消费者的退货总是保持热情服务、包退包换的态度。因为他们懂得曲中有直，坏事可变好事；处理失当，失去的将不止是一个顾客，而是企业的信誉。所以经营者总是努力采取积极的补救措施，给消费者以合理的利益，使消费者“不满”变成“满意”，变企业的迂曲为直。

在经营实践中，古代商人、现代企业家创造了不少运用迂直之计的好经验。图德拉原是委内瑞拉的一位自学成才的工程师，他想做石油生意，可是他既无石油界的老关系，又无雄厚的资金。于是，他采取了迂回的办法，他先从一位朋友处打听到阿根廷需要购买 2000 万美元的丁烷，并且又知道阿根廷的牛肉过剩，接着他飞到西班牙，那里的造船厂正为没有人订货面发愁，他告诉西班牙人：“如果你们向我买 2000 万美元的牛肉，我就在你们造船厂订购一艘造价 2000 万美元的超级油轮。”西班牙人愉快地接受了他的建议。这样，他就把阿根廷的牛肉转手卖给了西班牙。最后，图德拉又找到一家石油公司，以购买对方 2000 万美元的丁烷为交换条件，让石油公司租用他在西班牙建造的超级油轮。就这样，图德拉凭着迂回的艺术，单枪匹马闯入了石油运输业行列，开始了前途远大的经营。

美国贝尔电话公司前总裁费尔，是位知迂直之计的企业家。由于他的远

见卓识，使得贝尔电话公司成为世界上最具规模、成长最快的民营企业。费尔在担任该公司总裁的 20 年内，成功地做出了四项关系到贝尔公司生存发展，并使它能在种种风险中飞速成长的正确决策。这四项决策是：

- (一) 提出所谓“贝尔公司以服务为目的”的口号。
- (二) 实行所谓的“公众管理”。
- (三) 建立贝尔研究所。
- (四) 开创一个大众资金市场。

费尔的这四项决策，都不是解决当前需要的“对症下药”，而是着眼于未来的创造性的大决策。这些决策和当时众所周知的看法大相径庭，引起人们的极大议论，费尔本人甚至遭到贝尔公司董事会的解聘。然而，若干年后，费尔的四项大决策，实际上正好对付贝尔公司遭到的特殊困难，使贝尔公司获得了惊人的成功。

当时，能否向消费者提供最佳服务，成了企业能否继续发展的重要问题，而费尔提出的“以服务为目的”的口号，以及为此制定的提高服务质量，衡量服务程度的措施，使贝尔公司能顺应时代要求；当时，美国发出了将电话公司收归国营的警报，费尔提出的公众管理，力求确保公众利益，使贝尔公司得以继续生存，当时，由于科学技术飞跃进步，电讯事业获得了大发展，费尔建立的贝尔研究所，最先发展的通讯技术成了种种科学技术新发展的先驱；当时，资金市场从 20 年代的投机市场转向所谓“莎莉姑妈”的中产阶级的主妇市场，费尔市场的大众资金市场正投合了“莎莉姑妈”的意愿；担不起风险，有保证的股息，享有资金增值，可避免通货膨胀的威胁，从而保证了贝尔公司在近 50 年来，享有充裕的资金来源。

在我们炎黄子孙中，也不乏一些杰出的企业家，他们有曲中见直的远大眼光，克服困难的无畏胆略，逆境中求生、求发展的高超经营艺术，被誉为“橡胶大王”的陈嘉庚就是其中的佼佼者。在本世纪初，30 岁的陈嘉庚在新加坡开始了他的创业生涯，最早经营的是罐头厂。有一天，他从一个英国官员那里，听到英国一家公司在新加坡高价收买橡胶园的消息，便以一个企业家的敏锐眼光，一眼看到这项事业的广阔前景，立刻转而投资经营橡胶园。到了 20 年代初，他已有橡胶园 5000 英亩。这时，一个巨大的逆浪向他冲击而来，由于种植橡胶本小利大，英商、日商纷纷拥来。一时间，橡胶园遍布南洋，产量大幅度增加，市场供过于求，价格开始下跌。陈嘉庚的橡胶厂也发生亏损和部分停产。

在不利的形势下，陈嘉庚并不退缩，而是通过仔细的分析，从满天的阴霾中看到无限的光明。他认为，橡胶用途之广无与伦比，20 世纪将是橡胶的时代，眼前的生产过剩和利润减少只是暂时的。而且，南洋一带的橡胶业是英国政府的重要税收来源，英国殖民者决不会坐忍橡胶价格继续下跌。于是，陈嘉庚做出一个大胆的决策，就在人们纷纷出卖橡胶园、橡胶厂的时候，他决定把愿意出让的橡胶厂立即承接过来。他到马来西亚等地，花了 30 多万元买下 9 个橡胶厂，又花了 10 多万元扩充这些橡胶厂的设备，自己原有的橡胶厂也都进行了修整和扩充，同时，他看到熟胶制造多为英商独占，而自己的橡胶园只能提供橡胶原料，便又投资 10 万元扩大橡胶熟品的制造厂。

不出陈嘉庚所料，1922 年 11 月，英国政府强制限令橡胶生产，胶价开始回升，橡胶业恢复了生机。陈嘉庚的冒险扩充获得了巨大的成功。随后，他再接再厉，进一步扩大生产，组织橡胶托拉斯，在世界许多地方开设推销

商店。就这样，到 1925 年底，陈氏公司成为南洋最大的联合企业公司、该公司生产的“钟”牌橡胶制品畅销全球。仅 1925 年一年，就获利 800 万元，资产总值至 1500 万元。陈嘉庚奠定了其事业的基础，成了南洋一千万华侨公认的领袖。

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，是一种“山路不通走水路，水路不通走新路”的变通思想。当然，在现实生活中，绝大多数人往往只有眼前的“短”，而看不到最后所费时间的“长”。在竞争中急功近利，结果，恰好是欲速则不达，知迂直之计者胜。经营者能曲中见直，直中见曲，为企业生产经营活动“权轻重”、“计迂直”，就为发展企业打下了基础。但认识危机仅仅是解决危机的开始，使危机转为生机，变迁曲为近直才是目的。转机要有一定的条件，经营者的责任就是创造条件，促成事物向有利方向发展。谁能掌握转机需要的具体条件，适时创造这种条件，谁就能变迁曲为近直，转危机为生机。

总之，市场机器的链条是相同而又相制约的。聪明的竞争者，都会从广泛的联系中寻求制胜之策。换句话说，竞争者要在市场上创造奇迹，他的决策思考切勿“直线思考”和“惯性思考”，不能只从当面或当前的威胁考虑对策，而要善于从相反中求相成。

## 难得者时

做生意最重要的就是巧妙的掌握时机。有“中国经营之神”美誉的陶朱公，在民间流传的“陶朱公商训”第十则就说：“能知机，售贮随时，可称名哲。”

明代兵法大家揭暄在他传世名著《兵经百篇》（速篇）中说：“有智而迟，人将先计，见而不决，人将先发；发而不敏，人将先收，难得者时，易失者机，迅而行之，速哉！”意思是说，发现战机而犹豫不决，敌人就会先发制我；我虽先发而行动不够快，敌人就会先收其利。难得的是时间，易失的是机会，行动一定要迅速。

《吴子兵法》（治兵篇）提到：“用兵之害，犹豫紧大，三军之灾，生于狐疑。”在战争中，把握战机，毫不犹豫地扑向敌人，往往是取胜的重要条件。公元前48年，恺撒与庞培决战，开始互相僵持不下，恺撒后来就是利用了庞培的部队转移阵地，开始拆帐篷的瞬间，指挥部队从侧边猛攻，大败庞培。

作战要讲时机，竞争也要讲时机。机不可失，时不再来，所以，买卖要随时，拖延则机宜失。台湾有一家公司把握商机推广天然花粉，结果名噪一时。里根在担任美国总统期间，他的女儿透露：“20年来，父亲冰箱里的花粉从未间断过，他喜欢每天下午4点吃一次天然花粉食品，长期如此。”

这则新闻，帮了保灵公司的大忙，因为他们正在为如何将天然花粉食品“保灵蜜”推销给消费者，而伤透脑筋。不久，又有消息传来：“据里根的助理说：里根总统在健康问题上有自己的秘诀，那就是吃花粉，运动多，睡眠足。”

抓住有利时机，利用这些新闻，这家保灵公司大做广告。果然，不久之后全世界都了解这位美国历史上年岁最大的总统之所以精力充沛是因为常服花粉。于是保灵的花粉食品很快占领了大部分市场，进而跻身国际市场，成为国际流行的健康食品。保灵公司抓住了机会，里根的健康新闻变成了该公司成功诀窍。

拿破仑曾经讲过：“欧洲一些著名人物之所以成为伟人，不是因为他们获得进去的机会，而是因为他们伟大的人物，善于控制幸运。利用良机对于庸才来说，都是一个秘密，而这正是比一般水准高出一筹之人的主要力量所在。”拿破仑的这些话，说出了成功和失败与时机的联系。社会的发展和经济的发展都离不开由无数随机事件组织成的统计规律。不错，机会带有很大的偶然性。但是我们应该知道，偶然是必然性的补充和表现，必然性通过偶然来开辟道路。所以，在竞争中，企业家都必然会不断地与“随机性的问题”打交道，与偶然性打交道，也就是说，会与各种机会打交道。因此，处理好各种偶然性问题，把握好时机，这是一个企业家在竞争中取胜的必备基本功。一个企业经营者处理偶然性、随机性的能力越强，其把握时机处理问题的艺术就越高。

经营者注意市场机会的研究，没有机会创造机会而一举成功的例子很多。如日本东京西武百货公司池袋店，是设在地下铁道上面的九层大楼，这里有两个有利条件，一是交通方便，二是文化发达。该店就充分利用这里的有利环境的机会，接二连三地举办各种展览，吸引各种有兴趣的人前往参观，虽然办展览耗资巨大，但他们也在所不惜。如1982年7月下旬，池袋店就同

时举办我国的故宫文物和范曾的书画两个展览，仅故宫文物租借费一项，就付出2亿日元，保险费、包装运费、广告费等都花费巨大。然而，就是这两个展览会，先后吸引了30万观众，参观的人饿了、渴了，总要吃、喝，临回去时顺便买一些东西，也是常有的事。而池袋店很大，吃穿用及文化体育用品、电子仪表仪器、医药卫生用品，甚至钓鱼用品都应有尽有，因此营业额大大增加。平常该店营业额一天为7~8亿日元，展览会期间，营业额每天增至15亿日元。

古代军事家说过，行军布阵，敌我双方都会，但取胜的关键在于“运用之妙，存乎一心”。用现代话说，就是要动脑筋，随机应变，运筹帷幄，以巧服胜。

当今国际商品市场竞争虽然十分激烈，却不乏“现成的”或“未开发”的机会。可以说机会的“潜力”是很大的。对于每个竞争者来说，机会都是均等的，关键在于发现和创造。等待机会是下策。企业在不断加强产品自身竞争能力的同时，深入细致地研究分析竞争对手彼此的优缺点，不断寻找和发现“现在”的机会，挖掘机会的“潜力”，创造新的机会，就能使自己在激烈竞争中立于不败之地。

机不可失，时不再来。企业经营者要使企业在竞争中立于不败之地，在竞争中获利，一定要在研究市场资讯上，把握商机，一举成功。《商用兵法——管理实战韬略》

## 妙算韬略

运筹帷幄之中，决胜千里之外。

古代帝王或朝廷举兵作战，常在庙堂里举行会议，谋划作战大计，预计战争胜负，才有“庙算”（也称为“庙略”、“庙策”）的说法。“老臣帷幄算，元宰庙堂机。”《孙子兵法》（计篇）：“夫未战而庙算胜者，得算多也。”庙算等于今日的最高决策会议，也可以说是企业的战略规划。

企业竞争实质是庙算能力的较量。竞争之前，庙算胜人，有利条件多；庙算乏人，有利条件少；如无庙算，就不会有胜利条件。由此可见、庙算之于竞争，是何等重要了。

庙算中的力，在市场竞争中具体表现为一定数量关系（资金、设备、人力、营业额等）和空间形式（生产组织、物流过程、产品类型等）。企业经营者进行庙算，就是充分认识各种因素，分析这些因素能否转化及转化的条件，再根据有利自己的原则去利用或转化这些因素，做出获胜的决策。古代“运筹帷幄之中，决胜千里之外”，就是这个意思。从这个意义上理解，庙算也可叫“妙算”了。

## 知彼知己

掐指一算，便知分晓；“眉头一皱，计上心来”。古典小说中这些描写军事智囊的妙语，虽然带有几分神话色彩，但有一点可以肯定：决胜之策，在于运筹：高敌之着，以计为先。市场竞争中充满着未知数，也会暴露出许多已知数。经营者的判断艺术，就是通过已知求未知；指挥官的欺敌方略，在于示形虚数，深隐实数。

《孙子兵法》（谋攻篇）：“知彼知己，百战不殆；不知彼而知己，一胜一负；不知彼不知己，每战必败。”就是说，既了解敌人又了解自己，经历百战都不会危险；不了解敌人而只了解自己，胜负的机会各占一半；既不了解敌人又不了解自己，每次作战一定失败。孙武用简明的语言阐述了指挥官了解敌我双方情况的重要性，以及这种了解与战争胜负的关联，从而揭示了心中有数，才能正确决策这一指导战争的普遍规律。这一规律，不仅为古今中外军事家所推崇，而且它作为一种谋略原则，已被广泛地运用于政治、经济等领域。“知彼知己，百战不殆”，事实上已成为许多企业家经营企业的座右铭，更是经营决策的信条。

在企业竞争中，何为彼？何为己？所谓的彼，包括企业经营环境的各种要素，和企业内部向外发出的种种信息，在各方面所引起的反应。前者如竞争对手的各种资料，以及与竞争相关的有关国家和地区的政治、经济、市场、行销渠道等情况；后者如广告和行销活动所引起的反应。所谓己，主要指企业自身的实力和企业内部在执行经营决策、组织生产过程中产生的种种信息。企业实力包括企业产品的优缺点、产品的生命周期、市场占有率，以及企业现有资源和可获资源的总量，企业管理水准、经营能力、组织效率等。

在现代管理中，知彼知己指了解和控制。外部信息在企业管理信息系统中由两种不同流向的信息组成：一种是资讯，即所谓的情报，是企业外部经营环境的各种要素。这种信息流通是外部向内流，它对于企业确立经营目标，制定经营计划具有长期的意义。一种是企业的通讯信息，即从企业流向外部的经营环境的各种信息，如广告及行销活动等。这种信息虽然是由企业控制发出的，但是为了有效地制定经营策略，设定经营目标，安排经营计划，必须了解这些信息在各个方面所引起的反应，即掌握回馈信息，这是知彼的一个重要组成部分。所谓企业内部的信息流，是指资讯传入企业后，与内部产生的信息汇集在一起，共同流向企业管理者的过程。企业内部的信息流，不仅在管理者与被管理者、上级与下级之间垂直流动，而且在各部门之间平行流动，控制企业的信息流，是知己的重要工作。

揭喧在《兵经百篇》（知篇）告诉我们，“知兵”不能凭藉“臆测”、“识悟”，他认为应该从“通”、“谋”、“侦”、“乡”四方面着手，才是实际可行的。以现代商战来说，这“四知”就是：

- （一）通：知道对手的策略，就知道如何破坏其计谋。
- （二）谋：知道竞争对手的虚实，就知道如何乘机。
- （三）侦：知道竞争对手的动静出没，就知道如何乘机。
- （四）乡：知道通路远近险易，就知道如何行动。

经营者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，和对于各种侦察材料的连贯起来的思索。经营者用一切可能的和必要的侦察手段，将侦察得来的竞争对手的情



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去，研究双方的对比和相互关系，因而构成判断，下定决心，作出计划。制订企业经营方针和计划，要知彼知己，未战先算。只有这样才能心中有数，制订出正确的方针和计划。

综上所述。可以看出知彼知己在不同范畴、不同条件下，彼和己的具体对象和具体内容是各不相同的。就企业经营竞争而言，在制定经营计划时，企业为主体，外部环境为客体，彼与己从企业的内和外划分；在与竞争对手较量的过程中，我为己，对手则为彼：在处理人际关系时，管理者自身为主体，上级、下级、同级均为客体，这时的己是我，彼则是他人。制订经营计划、设立经营目标、安排生产计划时，对于彼和己，应该区别不同范畴、不同条件下的具体对象和具体内容来了解。只有这样才能防止片面而周全。

知彼知己，也就是现代企业所做的环境评估与环境分析，是战略规划过程中很重要的一环。企业的高层主管以及他们的规划参谋人员，必须要时时注意到产业中的动态，以了解环境中潜在的机会和威胁。经理人员必须搜集环境资料，以决定环境中哪些因素会给企业当前的目标和策略带来威胁，以及决定环境中有哪些机会，会使企业能借着调整策略，来更完美地制定企业的目标。

日本向美国出口机械产品，就是典型的知彼知己而获胜的例子。美国为了限制进口，保护本国工业，曾作了一项法律规定：当美国政府采购人员发出采购招标后，收到的美国制造商的商品报价单，则此价在法律上得到承认；收到外国公司的报价单，一律无条件地提高 50%，以此增加美国政府采购人员选择本国产品的机会。在美国法律中，“本国商品”的定义是指“一件商品，美国制造的零件所含的价值，必须在这一商品总价值的一半以上。”日本公司马上做出了非常妙的一着：生产一种具有 20 种零件的商品，他们在本国生产 19 件，缺少的那一件在美国市场上购买最贵的，然后运回日本装配，再送到美国销售。这样，一方面最大限度地利用了本国的零件和劳力；另一方面，那“一”个美国零件，因为贵，则又在这个商品的价值比率上占一半以上，从而在美国法律定义上，这个商品可以作为美国国内的商品，而直接和美国公司竞争。这样，日本公司的产品就攻进了美国市场。

#### 先算多算

多算是周密的计划；少算是疏漏的计划。胜负是敌我双方优劣对比，有神化的战功，无侥幸胜败。

《孙子兵法》（计篇）中曾指出：“夫未战而庙算胜者，得算多也。未战而庙算不胜者，得算少也。多算胜，少算不胜，而况于不算乎？吾以此观之，知胜岁矣！”孙武的论述明确地指出了定计、用计必须注意的几个问题：

#### 一、要先算、多算

所谓先算、多算，就是作决策一定要事先周密思考，深谋远虑。对竞争可能出现的情况做出各种估计，好的、不好的等等，都要考虑到，并分别提出几种不同的决策。

#### 二、得算要多

算就是筹划的意思，指胜利的条件。得算多，要求控制较多的得胜条件，以我之优势对敌之劣势，决策时打有把握之仗，不孤注一掷，不感情用事。

#### 三、六十算以上为多算

一个善于决策的人，不是对事情有了百分之百的把握再去决策。决策总

是带有一定事实上风险的。事情都清楚了才去决策，算不上决策，这样的“决策”谁都能做。要知道，条件完全具备之际，往往是最佳机会消失之时，一味追求完善，就会坐失良机。古人说：“六十算以上为多算，六十算以下为少算。”因此，有六成以上的把握，就应当敢于决策，应该有信心去行动，从某些意义讲，风险和利益的大小是成正比的。风险大，成功了，得到的利益也越大。利益就是对人们所承担的风险的补偿，一点风险都不敢冒的决策，绝不能算为高明的、卓有成效的决策。当然，不经任何“算计”的冒险是不值得提倡的。

企业经营者必须密切注意敌我之间形势发展，不断修订自己的策略，才能立于不败之地。也就是说，企业经营者要分析企业在物力上、财力上、创意上、以及其他各方面的资源，以决定企业的重要长处何在并充分利用外界环境所带来的机会，及应付外界环境所带来的威胁。

企业经营者需要一份检查表或一个观念架构，列举出各种层面和因素，才能进行策略优劣势的评估。一份完整的评估表可能要包括几千个项目，葛立克在《企业决策与策略规划》一书中，归纳出一些重要的因素：

#### 一、行销方面

(一) 竞争结构与市场占有率：企业在其总市场或各重要子市场中已有多少市场占有率？

(二) 行销研究系统的效率与效能。

(三) 产品组合：产品和劳务的品质。

(四) 产品（劳务）线：产品线的完整性、新产品的领导地位、主要产品所处的生命周期阶段。

(五) 行销通路的效率及效能、地理涵盖的广狭（包括国际市场）。

(六) 定价策略。

(七) 推销员的效率与效能：与重要客户的关系、订单来源是否过分集中？

(八) 广告的效果：广告是否建立了企业的产品及品牌形象？是否建立了顾客的忠诚？

(九) 促销与包装的效率与效能。

(十) 售后服务的效率与效能。

(十一) 行销政策评估的效率与效能。

#### 二、生产与作业方面

(一) 原料成本。

(二) 原料来源（是否不虞匮乏？）

(三) 宏观控制制度的效率与效能。

(四) 设备的效率及效能：生产力如何？在目前的市场要求情况下，机器设备是否过度使用或有部分闲置的现象？

(五) 生产程序的一贯化作业程度。

(六) 管理情报系统的效率与效能。

(七) 生产设备与办公设备使用的效率与效能。

(八) 工厂与办公室的地理位置。

(九) 作业程序的效率与效能：生产设计、制程排定、产出及品质管制。

(十) 与竞争者生产总成本的比较。

(十一) 研究发展部门的效率与效能：包括基本与应用方面的研究。

(十二) 专利权或其他类似法律上对产品、生产过程等的保障。

### 三、财务与会计方面

- (一) 由于股价或股利政策所造成资金成本的高低。
- (二) 资本结构、财务杠杆的程度，以及继续吸收资金的潜能。
- (三) 与企业主或股东的关系。
- (四) 税务上是否享有优惠。
- (五) 是否由于所需资金过巨，限制了其他厂商进入本产业。
- (六) 财务计划的效率与效能、资本预算的程序。
- (七) 会计制度在成本、预算、决算、利润策划等方面的效率与效能。

### 四、人事与管理方面

- (一) 员工与管理人员的素质。
- (二) 相对的劳工成本。
- (三) 与工会的关系。
- (四) 人事政策的效率与效能：用人、评估、升迁、训练、待遇与福利。
- (五) 企业的地位与印象。
- (六) 组织结构与组织气候的效能。
- (七) 在产业中，本企业的相对规模。
- (八) 策略规划体系。
- (九) 企业过去达成目标与否的记录：一致性如何？比起其他相似的企业如何？
- (十) 对政府及管制机构的影响力大小。
- (十一) 高层主管在各功能性领域中的经验：是否训练了接班人？高层主管之间的团队合作情形如何？

以上是从公司内外资源作优劣势评估，另外还须就计划方案的优劣势提出问题进行验证，以下列举的问题可供参考：

#### 一、本项策略是否配合环境情势？

- (一) 你的策略，是否能配合贵公司所处的环境？
- (二) 你的策略，是否能为贵公司主要构成成员所接受？
- (三) 请问你是否确实已对你的竞争同业的情况，作过诚挚而正确的评估？你有没有轻敌，对竞争同业的评估偏低？
- (四) 你的策略，是否可能使你的地位沦于脆弱，受到某一位主要客户的摆布？
- (五) 你是否步入了“为计划而计划”的陷阱？
- (六) 你的策略，是否步某一强有力的竞争对手的后尘？
- (七) 你的策略，是否专为针对某一强有力的竞争对手？
- (八) 你的市场占有率（目前及未来）是否够大，足以维系有力地位，且仍能产生满意的利润？
- (九) 假如你的策略在于提高市场占有率，请问是否可能受到公司法、公平交易法的影响，而遭受有关单位的制裁？
- (十) 你的策略是否合法？

#### 二、本项策略是否能配合你的内部政策？是否能配合贵公司的管理风格（企业文化）？是否能配合经营哲学？是否能配合各项作业程序？

- (一) 你的策略，是否贵公司所有有关人员认同和了解？
- (二) 你的策略，是否能配合贵公司的内在优势、目标和政策？

(三) 你的策略, 倘经分解为若干次级策略, 则各项次级策略间是否存在适当的相互关联?

(四) 你的策略, 有无与公司其他策略相互冲突的地方?

(五) 你的策略, 是否确能利用贵公司的优势? 是否确能避免贵公司的重大弱点?

(六) 贵公司的组织结构, 是否与你的策略能够配合?

(七) 你的策略, 是否能配合贵公司高层管理者及其他主要人员的价值?

三、就贵公司的资源而言, 本项策略是否恰当?

(一) 贵公司是否有足够的资金, 或是否能取得所需的资金, 以便你的策略得以圆满执行?

(二) 贵公司将资金分配于本项策略后, 请问对贵公司的财务将产生什么影响? 有些别的什么计划, 可能因本项策略的执行而无法获得所需经费? 本项策略的资金、财务策略方面是否能获接受?

(三) 你的策略, 是否能配合贵公司工厂的现有产能和未来产能?

(四) 为执行本项策略, 有关主管人员是否均已承诺?

四、本项策略执行的风险, 是否在可接受的程度内?

(一) 你的策略, 是否已作过必要的风险分析? 例如投资报酬率、感受性分析及公司承担风险的能力和意愿等?

(二) 你的策略, 其风险程度是否能与潜在利润的高低平衡? 是否能与贵公司的资源和未来远景配合?

(三) 你的策略, 是否使贵公司的资金冻结得太多? 是否使贵公司管理阶层束缚得太甚?

(四) 在未来潜在的环境变动情势下, 你的策略执行时的投资回收时间, 是否能为贵公司接受?

(五) 你的策略, 是否与贵公司目前的产品及市场差距太远?

五、本项策略是否配合产品生命周期的阶段? 是否配合贵公司的市场优势及市场吸引力的情势?

(一) 在贵公司的市场优势及市场吸引力巨阵中, 本项策略对于目前及未来的地位是否适当?

(二) 本项策略, 是否能配合有关产品的生命周期阶段?

(三) 执行本项策略, 是否有对产品及市场的改变过于剧烈的情势?

(四) 你的策略, 是否研制一项新产品, 供应一个新市场? 如果是, 那么请问你有没有对该项策略的执行所需的条件, 做过审慎的衡量?

(五) 你的策略, 是否配合某项市场的利益, 为其他公司所未曾接触? 这项利益能否维持足够的时间, 使贵公司得以收回资金且有适当的盈余?

六、本项策略的执行时机是否恰当?

就市场情况及竞争情势而言, 本项策略的执行时机是否恰当?

七、关于本项策略, 是否尚有其他应予考虑的重要事项?

(一) 大体而言, 本项策略的执行, 是否能兼有效率及效果?

(二) 有哪些因素影响本项策略的成功, 对那些主要影响因素, 你是否做过适当的评估?

(三) 你的策略, 是以某些假设为基础, 那些假设是否符合实际?

(四) 本项策略是否做过必要的验证? 例如以过去的趋势、当前的趋势及未来的可能趋势为标准, 将本项策略做一验证?

(五)除上述各项问题外,本项策略的评估还有别的什么应考虑的问题?

被视为现代决策科学的代表人物赛蒙认为:“决策包含了三个主要涵义:决策机会的寻找,可行行为方案的发现,从多个方案中选择一个的活动。”而决策者“就是在实行选择的那一刻,能通过十字路口,选择一条他应走的路的人。”

世界航运巨子包玉刚出生于浙江省宁波,他于1949年初到达香港,他父亲包光龙希望他从事房地产生意,但包玉刚认为,房子只能收租金,而且容易被人夺去。反之,船务是经济、政治的奇异的混合体,是可动产。他说:“船务是世界性的业务,资产可以移动,随时可以移到世界各地去。而且,船务牵涉范围甚广,财务、科技、保险、经济、政治、贸易,几乎无所不包,是一项重大的挑战。”经过多方评估,1955年37岁时,他毅然决定转营航运业,由一条旧货船“金安号”起家,到了1975年,他已是世界船王之首。

在竞争中算在人先,常能占据主动,因此作为经营管理者应对市场可能出现的情况作出各种估计,有利的、不利的,都应考虑到,并分别提出几种不同的对策,这样才能随时保持主动。

## 先知敌情

《孙子兵法》（用间篇）说：“明君贤将，所以动而胜人，成功出于众者，先知也；先知者，不可取于鬼神，不可象于事，不可验于度，必取于人，知敌之情者也。”《黄石公三略》也说：“用兵之要，必先察敌情。”这虽然讲的是打仗，但这个“先知敌情”的原则同样适合于企业竞争。

企业之间的竞争，首先必须以情报输入为先导，没有情报可以说是寸步难行。因为如果情况不明，决策者就等于是瞎子、聋子，是无法做好决策的。任何一个企业，如果及时掌握了准确而又足够的情报，它能够站得高，看得远，在竞争中取得主动权。如今，竞争情报的搜集，已成为经营者制定正确决策、赢取顾客的法宝。

掌握敌情可以深入了解敌我态势，拟定有效策略，以便制敌机先。情报是资源，情报是财富。情报是企业竞争必不可少的依据。要竞争有术，首先要决策有术。而要决策有术，就一定要有可靠的情报。实践证明，经营者最难的不是做决策，而是掌握合适的情报。情况一旦清楚，作决策就是顺理成章的事了。所以，企业进行决策时必须“知彼”。由于“彼”——企业外部经营环境的各种因素——极大地影响着企业经营方针和目标的决策及实施，因此，睁大眼睛看行情，竖起耳朵听动静，多方设法了解环境，掌握市场和竞争对手的情况，成为经营成功企业决策的关键。对于情报，要求真、全、快，即准确、全面、及时，只有这样，才能使情报产生巨大的经济效益。

企业要从竞争中获利，要“知”些什么呢？概括而言，就“己”来说，是本公司的人、财、物、技术及其组合情况；对于“彼”来说，除了对方的竞争实务外，还有其竞争的态势（如产品的市场占有率、知名度、行销走势等）、竞争的策略等。还需要知道国家的政策、法令、市场需求的状况、消费趋势等等。

日本新力公司大贺则尾在1982年9月5日接任总裁时说：“作为一家公司的总裁，我在做出任何一项决定之前，一定要尽量掌握世界政治、经济情况，并且一定要把这些情况加以消化，明白它们的动向。”因为他有这种先知敌情、制胜如神的认识，随时掌握世界政经动态，难怪新力公司的发展会令世人咋舌。

企业经营者要知敌情，也就是要知彼，要获得有关外界环境的资料，可以应用三种可能的方式（或技巧）：

### 一、情报搜集

企业高级主管往往经由口头的和书面的方式，获得有关外界环境的情报。所谓口头的情报，是指听来的消息，这种方法可能是非正式的，也可能是正式的，正式的口头情报往往是在会议中所听到的。口头情报的来源有：

- （一）广播、电视等媒体。
- （二）企业中的其他员工，包括当事人的下属、同事和上司。
- （三）外界其他企业，包括：
  - （1）客户。
  - （2）行销渠道中的人士，如批发商、零售商及推销员。
  - （3）供应商。
  - （4）竞争厂商及其员工。
  - （5）金融界人士。

(6) 管理顾问。

(7) 政府或学术机构的座谈会。

至于书面的情报，是指阅读得来的消息。这些书面情报的来源有：

(一) 报纸、杂志。

(二) 专业书籍。

(三) 学术机构的研究论文或报告。

(四) 产业调查报告。

(五) 征信调查报告。

(六) 商会刊物与名录。

(七) 政府机关的出版品。

(八) 采购指南。

## 二、产业间谍

产业间谍的运用，主要在搜集有关竞争者或潜在竞争者的资料。企业高层主管(或高层主管暗中指使下的中级经理)雇用人员来窃取产业中的机密。所雇用的间谍可能是竞争者的员工，或是竞争者的供应商或客户，也可能是“专业”的产业间谍。

## 三、预测模式

第三种技巧是正式的预测模式。预测的对象可以是在任何与公司未来前途有关的事项：技术、人口、市场，以及其他各种因素。

在今日高度竞争的商场，对急于开创业务机会的企业而言，如何搜集合乎企业经营目的的情报，并加以整理、分析、评估，已成为竞争与生存的必要条件。尤其是经营者，为了组织的活性化，更必须亲自参与情报系统的计划、设计及执行，以求组织的健全发展，并求在知敌上掌握先机。

谈到收集情报以及知敌而胜敌，莫过于日本综合商社了。综合商社的情报网分布全世界各地，全天候 24 小时运作，数量庞大的情报量是日本商人战胜世界各地决策的利器。日本九大商社每日搜集的情报量，如果用一整张《纽约时报》为单位，每一天从全球各地搜集的情报，足足有 6000 版以上的《纽约时报》的情报量。这种搜集情报的能力，已超过日本政府机构以及各种通讯社，难怪日本商人料敌、胜敌，“不战而屈人之兵”，不费一枪一弹，已成为世界的经济强国。

你的公司设有“敌情部门”(你要另外取名字也可以)吗?商场如战场，你必须全盘掌握竞争对手的情报，洞悉敌人的企图、部署、目标、策略和缺点。用兵打仗如果没有敌人的正确情报，无法对状况下判断，就好像瞎子打仗；同样地，在商场的竞争中，公司要生存，就必须全盘掌握敌情。

话虽如此，放眼今天的商场，真能做到留心收集竞争对手资讯，充分掌握敌情的，却是寥寥无几。绝大多数公司都是误打误撞，如果侥幸取胜，就像瞎猫碰到死耗子，不知道每个企业都要求“敌情部门”的道理；

当然，我讲的不是 CIA(美国“中央情报局”)的游戏，但事实上，如果每位员工能对竞争者提高警觉，那也和中情局的运作方式相去不远。

“敌情部门”的成员必须包括专职的成员，或兼有其他职务的主管。工作重点包括掌握竞争对手的优势、劣势、策略和意图，同时了解我方的资产和作战能力。

一切准备就绪后，公司就可以免受敌人突袭之苦。60 年代，哈罗尔推出“配方 409”，进入喷射式清洁剂市场，到了 1976 年，哈罗尔几乎占有喷射

式清洁剂一半的市场。哈罗尔的成功引起宝碱公司眼红，意图分食市场大饼，打算推出名为“惊奇”的产品，以介入市场。宝碱决定在丹佛市先行试销，哈罗尔知道这个消息后，就立即停止一切广告和促销活动，并不再主动补货。哈罗尔用空城计诱敌果然奏效，“惊奇”的试销反应十分良好。

趁着宝碱忙着筹备“惊奇”上市活动的空档。哈罗尔就把16盎司装和半磅装的“配方409”，合并以1.48元的促销价出售。同时，哈罗尔以大量广告推广这项削价促销活动，结果因为促销成功，消费者大量采购，造成市场的饱和。等到宝碱开始发动行销攻势，正式推出“惊奇”时，市场容量所剩无几。唯一的购买者是新使用者，但需求量有限。结果宝碱推出“惊奇”的行动一败涂地，黯然退出喷射式清洁剂市场。

所以，“敌情部门”不只是消极的防御，还能帮助公司缔造胜利。约翰·葛拉布是洁木营造公司的负责人，他时常问公司客户——一些建筑公司、竞争对手的缺点是什么。他得到的答案往往是卡车破旧、工人态度不好，而且粗心大意，时常一脚把泥巴踩进屋里。

为了争取一桩大宗生意，葛拉布于是买了一部新卡车，并且整理得非常干净，每位领班都穿夹克、打领带，员工则温文有礼，在进入客户屋子以前，会先用护垫把地毯盖起来。两年内，该公司的平均营业额从20万美元跳升到100万，增加了4倍之多。

哈佛大学教授麦可·波特建议，搜集对手情报时，应着重四方面：

（一）目标：对手对你的动作反应如何？是优游自在、焦虑还是警觉？

（二）假设：找出竞争者对他们自己、对经济局势、对业界其他公司的看法。这点可以显示出对手做决策时考虑的基准点是什么。

（三）策略：他们打算维持现有的地位，还是向市场上的竞争者挑战？作出应对的方法。

（四）能力：衡量竞争者的优缺点，包括产品、渠道、行销、研究、成本、财务、生产设备和管理能力。这类资讯可以激发你防守和进攻的机会。

不用担心从哪里着手，事实上你已经拥有很好的情报网络。公司销售部门已和公司以外的世界维持很好的关系。只要教导他们如何取得、过滤、衡量他们得自供应商或客户的资料即可。此外，你还可以和对手已离职或被开除的主管谈谈。当然，如果你买了竞争者的股票，所有公司情况和股东报告自然会源源不绝寄至你的手上来。

最后，维持公司竞争力最好的方式之一，是模拟“企业作战游戏”：由“敌情部门”模拟攻击公司的方式，再拟定对应策略。

意大利有句俗语说得好：“即使敌人像只老鼠，也要把它当做大狮子。”



## 全力开拓

一项好的决策，由于贯彻不力而功亏一篑，这是很可惜的。管理者在经营决策过程中，未战先算，知彼知己，因敌制胜，因利而动，经营方向定了，经营目标选择了，是否就可说筹算、定计、用计过程结束了？没有。经营者的责任不仅要为企业决策经营目标，制定经营计划，而且还必须就实现计划的行动事先作出一系列决定。这类决定姑且称之为企业行动计划或行动方案。

行动计划应包括如下内容：实现经营计划的程序，力量使用的安排，为保证实施计划，企业上下各层次必须遵守的法规，为各下属单位制定的具体目标，为实现目标拟采取的技术组织措施等等。企业通过制定行动计划，明确企业力量的投向、数量、使用方法和品质要求等，明确为实现企业经营目标和经营计划，该做些什么、如何去做、由谁来做。所谓企业力量的投向，是企业的各种资源——人力、财务、物力（包括设备、技术、资讯等）的投向，用在何处、数量多少，各要素的比例关系如何等。

正确而有效地使用企业力量的方法和要求很多。《孙子兵法》（九地篇）说：“为兵之事，在于顺详敌之意，并敌一向。千里杀将，此谓巧能成事者也。”这句话是说，用兵打仗，要集中兵力，攻敌一个方面，长驱千里，擒杀敌将，这就是所谓巧妙能做大事。五个指头轮番敲打，不如握紧拳头一击；一万个人轮番进攻，不如一百个人同时动手。这就是“并兵向敌”。在企业竞争中，如何理解和使用并兵向敌法呢？

### 一、抓住目标，力拼而行。

《十一家注孙子·杜牧》说：“若已见隙有可攻之势，则须并兵专力，明向敌人。虽千里之外，亦可擒其将也。”这句话是说，选准了对方向隙薄弱处的目标，就要果断集中优势兵力，打歼灭战。并力而行是打仗的一个原则，用到企业管理中，可用一句通俗的话表达，即看准的事就要全力去干。日本丰田汽车公司的创始人丰田宗一郎有句口头禅：“事情一旦决定下来，就要一泻千里地干下去。”

日本松下电器公司生产制造的录像机雄霸世界，主要归功于日本冈山的松下电器厂全体员工。厂长中田正雄是录像机的研究、开发及制造的功劳者，但面临1973年世界能源危机，最赚钱的冈山厂竟然闲置，不得已只好替松下电器其他厂做工。当时新力公司曾向松下公司提议，请冈山厂替新力公司制造小带录像机，遭中田正雄与全厂员工拒绝，因为他们知道小带终会被淘汰，因此夜以继日研究更理想的新式录像机。

1977年3月，松下电器公司答应了美国RCA公司的要求，短期内发明新式的四小时长的录像机，卖给RCA公司去应付美国市场的需求，当时新力公司的小带录像机，可录两小时。结果用了三个月时间，松下电器公司在冈山厂中田正雄厂长带领下，推出四小时录影带的新产品，在款式、操作、画质等方面，均远超过新力公司的产品，在市场争夺战中，一夜之间扭转了战局，挫折了同行的锐气，掌握了市场的主导权。新力公司的首脑们，只好承认输了一着，大叹“奇迹、奇迹”了。

松下电器公司这一仗打得十分漂亮，追究起来，证实在谋略、远见及创造力多方面，松下电器公司的确领先一筹。但这何尝不是中田正雄厂长及全厂员工“并力向敌，千里杀将”的具体战果呢？

## 二、选定突破口，用兵于主攻方向

企业资源是有限的，要使用有限资源去满足市场需求，获取最佳经济效益，经营者不能不相机实行集中力量于主攻方向。主攻方向在哪里？要把握主攻方向，首先需要澄清企业经营目标与企业的主攻方向这两个不同概念。企业经营目标是企业某些时期所要达到的目的，它包括企业将向市场提供何种产品，期望从市场获取什么，获得多少。而企业主攻方向的目标确定后，执行计划时为了保证计划实现，企业主要力量用在哪里，由于各企业所处环境和内部条件不尽相同，影响和决定企业经营计划成功的原因不同。因而，各企业行动计划的主攻方向不会完全一致，甚至会完全不同。

日本著名的跨国百货集团八百伴百货公司，创办人和田一夫于1969年到巴西访问，发现巴西的百货公司服务态度欠佳，可以利用日本百货公司进步的经营理念及良好的服务品质，攻占巴西百货市场，因此，说服公司员工及批发商、银行支持到巴西开设百货公司。1970年4月，员工及眷属20多人抵达巴西，开创时期，人手不足，职员们的妻子也全力投入筹备工作，他们任劳任怨，士气高昂，经过八个月的努力，开幕后果然一炮而红。当时八百伴百货公司在日本面临经济不景气，生存困难，但因为创办者的高瞻远瞩，及全体员工协同一致，不但突破困境，还顺利拓展海外市场，奠定了跨国集团的基础。

## 三、诱敌使趋法

《十一家注孙子·贾林》说：“能以利诱敌人，使一向趋之，则我虽远千里，亦可擒杀敌将。”在企业经营竞争中，我们权且称它为“诱敌使趋法”，诱发消费者购买本公司的产品。在人类文明发展史上，无数天才去发明、创造，满足、诱发了人们新的需要，这说明，人们生产竞争、科学实验不能单纯地停留在满足人们一般需要上，应该研究生产新产品，去繁荣市场、发展市场、调动市场。企业使用这种方法，不是奢想，而是可以实现和应该争取实现的，这样对企业经营极为有利。对诱敌使趋法的通俗解释，是从零开始，创造新产品，创造市场，创造需求。必须指出，凡是在创造新产品、创造市场、创造需求上表现良好的企业，都是经过认真调查研究，在技术上、经济上经过可行性研究后，再集中人力、物力、资金、设备、技术并力而行，而获得成功的。他们在为社会发展，为人类生活水准的提高做出卓越贡献的同时，也发展了自己。所以有人说，唯有能创新的企业才能生存于瞬息万变的时代。

日本人藉着有名的品管圈和其他员工参与的活动，使员工的创造力发挥得淋漓尽致，例如本田汽车公司每两年举办一次创作比赛，各地的员工分别组队参加，利用指定的材料来设计并且制造他们的发明。这样做的目的之一，是想找出解决工程问题的新办法，另一个目的是想激励员工多方面思考，并且让他们觉得创新很好玩。本田汽车公司这种时时寻求突破，念兹在兹要求创新的理念，使得公司无往不利，奠定了汽车王国的基础。

## 因利而动

企业经营者每天都要面对竞争，无不各尽所能，一方面注意竞争对手的行动，一方面做好各种准备，企业发挥本身优点，在竞争市场上获得最大的市场占有率，或是赚取足够的利润。

企业经营者为“利润”而全力以赴，这是天经地义的事，但企业获利也要讲求策略和技巧，才不至于血本无归。

《孙子兵法》（九变篇）说：“智者之虑，必杂于利害。杂于利而务可信也；杂于害而患可解也。”意思是说，聪明的将帅思考问题，必须兼顾到利害两个方面，在不利的情况下要看到有利条件，才能提高胜利信心；在顺利情况下要看到不利的因素，才能解除可能发生的祸害。这里，孙武是主张在利思害，在害思利，趋利避害，胜利地指导战争。

何守法著的《投笔肤谈》提出：“是以善用兵者，违其灾而乘其利。”即是说，善于用兵的人，避开不利的条件，利用有利的条件。揭暄《兵经百篇》（利篇）也说：“行兵用智，须相其利。”对企业经营策略的选择也是这样，必须先有衡量和评价标准，再按标准进行选择。借鉴《孙子兵法》管理企业，衡量企业经营战略优势，评价执行计划成败的标准是什么？是“利”，是企业经营战略中反映出来的未来利益，是计划实施后可望获取的经济效益。

孙武也是讲利的。《孙子兵法》中讲的利是两种情况，一是敌我交战中利害的利，一是军需、运输耗资得失的利。前者如《九地篇》中说：“用兵者，合于利而动，不合于利而止。”（火攻篇）中说：“非利不动，非得不用。”这些话表明同一意思，用兵打仗有利于我则与之交战，不利于我则不交战。后者如（作战篇）中说的：“日费千金，举十万师”、“兵贵胜，不贵久”，就有着利害得失的问题。孙武讲的利害得失，用在企业经营管理中，就是经济效益问题，是投入与产出所费与所得的关系问题。

孙武讲的：“因利而动，因得而用”、“有利则动，无利则止”、“非见利不起事”、“非得其利不用其计”等思想，也应该成为企业管理的行动准则之一。以尽可能得“利”作为经营决策的一个目标，突出“利”，强调“得”，讲求经济效益。

在竞争中，要进行经营决策，同样也必须考虑到利与害、得与失。世界上，没有绝对的最优方案，诺贝尔经济奖得主赛蒙认为，只有满意决策。有得，就有失。要攻下堡垒，就要做出牺牲。利与害，怎样分析？“两害相权取其轻，两利相权取其重。”

事事都如意，那当然是最好不过。可惜，世界上的事物却往往不能尽如人意，这就有个权衡与分析的问题。在竞争中，经济的利与害、得与失更是互相交融，鱼与熊掌不能兼得。思考问题时加以利害，加以权衡，恐怕这更能在现实的经济竞争中掌握主动权。

1982年是美国钢铁工业严重衰退的一年，其产量比1981年减少40.1%。美国七大钢铁公司亏损总额，一年内就高达16亿美元。1980年在全世界大钢厂排名第七的伯利恒钢铁公司，因1982年严重亏损，不得不在年底宣布永久关闭两个分厂。

比伯利恒钢铁公司更严重的灾难，落在麦克罗斯厂身上，该厂在一季之内就损失了一个钢铁厂。

谭仲英于 1964 年建立起自己的第一家钢材公司，他接二连三地买下了许多破产的公司，使其事业得到了迅速地发展。到 1981 年，他在美国的大小企业就有二十多个。他的经营之道就是“在葬礼时买下公司，在婚礼时卖出公司”。很多人对他花大笔钱把病人膏肓的工厂买下来，感到高深莫测，难以理解。也有人把他的举动称为“喜欢冒险的赌博”。谭仲英一个劲地埋头做生意，而且拒不接受新闻界的采访，使人们对他知之甚少。但不管怎么说，谭仲英就是以这种“冒险”的方式，从一个推销员发展到拥有资产超过 10 亿美元的企业家，这不能说不是他“冒险”的代价。

商场如战场。战场上没有常胜将军，商场上也没有完全不冒险的生意。真正懂得生意经的人认为，谭仲英在事业上的成就，不管其中冒险的成分有多少，但在那胆大的作风背后，必有心细的策划。

在谭氏工业发展的纪录上，他的确是一位擅于乘人之危，收购倒闭公司的能手。然而他竟能经营得手，使业务转危为安之后，又以高价卖出，再向更大的工厂投资。总之，他的这种拿得起放得下的经营作风，也就是有胆量去买别人无法维持的关门公司，也舍得在自己经营下起死回生，业务获利的情况下脱手售出，而在这每次的进出之间，就不知包含了多少精打细算了。

现在每个企业的经营管理者，都面临着新产品的预测问题，每一件新产品进入市场，都是一次风险与机会的抉择。决定生产就要冒风险，而不冒风险就可能失去机会。但是，承担风险不是不切实际的蛮干，在大胆果断的行动背后都必有深谋远虑，必有细心的筹划和安排。

## 权变韬略

善战者，不战而屈人之兵

经营策略的谋划，在变迁快速、动乱不安的社会环境中，不断地给经营者带来新的机会和威胁，这些机会与威胁，除了来自于经济本身之外，也脱离不了文化、政治及技术方面的影响。企业的经营者，面对着未来许多不可知的变数，知变、应变、求变的经营观念，已经是达成企业目标使命不可或缺的认识。

权变的观念，对企业的行销尤其重要，不管销售的是产品或服务，都有诉求的特定顾客和市场，不但受一般因素影响，也因特定因素而产生不同的变化。当前国内企业努力朝国际化迈进，所面临的变化，扩大为国内及国际两种，小自社会动乱，大至国际情势，皆足以影响企业的发展，所以，如何在一个充满变数的环境中，实现永续经营的目标，已成当今企业的重要课题。

中国兵家所揭示的权变哲学，强调在知变、通变、应变之外，还要能制变，并将这种权变能力建立在具体的策略上，而这个权变哲学的应用，正能满足企业因应各种经营变化的需求。

· 兵家的权变思想相当丰富，其中最具代表性的是《孙子兵法》，通观《孙子兵法》，权变思想在全书中贯穿始终。

其指导作战的目标为：

第一步：永立于不败之地。

第二步：知彼知己，百战不殆。

第三步：决胜于千里之外。

第四步：善战者不战，不战而屈人之兵。

这些也是权变的最高要求。

除用于商场行销，兵家权变哲学也可运用于企业组织的决策、领导、生产及人事方面的规划与策略的制订，但基本上仍以行销方面为主。实际上，广义的兵家的哲学除《孙子兵法》外，还包括纵横之术，这一套哲学正符合跨国化时代的需求，也可使兵家权变思想有更大的发挥空间，所以，今天的企业不应只把它当成是商战哲学，而应视之为解决问题、改善现况的策略哲学。

## 权变制胜

“权变”，本意是因时因事而变通，也就是权宜应变，或灵活变化、因应不穷。

孙武在《计篇》中说：“计利以听，乃为之势，以佐其外。势者，因利而制权也。”这话的主要意思是，计算利害得失，采取我的计谋，就可以造成有利的态势，作为外在辅助条件。所谓有利态势，就是根据“利”的原则，灵活机动，掌握因敌制胜的权变本领。商场竞争，要精通权变，以权变制胜。在市场竞争中，任何企业的经营者，必须根据竞争中的客观环境和主观可能，适时地选择最恰当、有效的办法。

权变哲学，或者权变方法论，认为要根据组织所处的内外条件随机应变，没有什么一成不变、普遍适用的“最好的”管理理论和方法，即否认存在着普遍适用于所有环境的管理原则。这是70年代在美国兴起的管理学理论中的一种流派，是当代领导哲学、管理哲学发展的新趋势。

权变管理理论注重在实际的管理过程中，寻求事物的本质，主张因人、因事、因时空、因环境、因目标需要、因国情而对管理采用不同方法，做到对症下药。现代的社会、企业、组织，其重要特征是，多数活动都是通过人透过组织来完成的，任何工作的完成，都是一个群体共同努力的结果。以往那层层臃肿的官僚机构，繁琐的组织结构，守株待兔、萧规曹随、闭关锁国、自给自足经营方式，必然要在现代化高效率的要求下被淘汰。全球经济的成长，商品的日益过剩，竞争愈演愈烈，通讯的高度发展，电脑的广泛应用，生产技术的迅速创新，使组织规模愈来愈大。企业经营者想要达到目标，已经不再取决于个人手中的权力有多大，而是必须依靠一个训练有素的良好组织，去实施有效的管理工作，这就是权变方法论产生的背景。

其实早在2400多年前，兵法大家孙武已有权变思想。《孙子兵法》中有《九变篇》，强调用兵打仗要千变万化，也就是说，攻防及配备行军等必须因着各种情况而实施，绝不可拘于一端。好比昨日所用的方法，今天未必适用，在别的地方是良法，在此地未必奏效，不可食古不化。孙武说：“故将通于九变之利者，知用兵矣。将不通于九变之利者，虽知地形，不能得地之利矣。治兵不知九变之术，虽知地利，不能得人之用矣。”（《九变篇》）意思是说，所以为将，能通晓各种权变的益处，可以算是懂得用兵了。如将帅不了解各种权变的益处，虽然知道地形情况，但是不能获得地形利用的效果。治理军旅如不明了各种权变方式，虽然知道地形利用的效果，但是不能发挥军旅的效用。

中国古代还有许多权变思想及无数的历史事实说明，平等互利策略一旦脱离了实际，那么就要导致事业的失败。

《列子》里有一段孔子的故事，说明且列举了权变思想：

“或问于孔子曰：‘颜渊何人也？’曰：‘仁人也，丘不如也。’

‘子贡何人也？’曰：‘辩人也，丘弗如也。’

‘子路何人也？’曰：‘勇人也，丘弗如也。’

客曰：‘三子者皆贤于夫子，而为夫子服役，何也？’孔子曰：‘丘能仁且忍，说话且拙，勇且怯。以三子之能，易丘之道，弗为也。’

孔子知所设施之矣。有高才洁行，无知明以设施之，则与愚而无操者同一实也。”（《仲尼篇》）

有人问孔子说：“颜渊是什么样的人？”孔子回答说：“颜渊是爱人的人，我孔丘不如他。”

又问道：“子贡是什么样的人？”孔子答道：“子贡是有口才的人，我孔丘不如他。”

又问道：“子路是什么样的人？”孔子说：“子路是勇敢的人。我孔丘不如他。”

客人于是质问说：“他们三个人都比您老先生贤，而他们都为您奔走效劳，这是为什么呢？”孔子说：“我孔丘能爱人又能残忍，既有口才又言语钝拙，既能勇敢又能胆怯。拿他们三人的才能，换我孔丘的本领，我是不换的。”

孔子是知道随机应变处理问题的人。一个人有超人的才能，品行廉洁，但缺乏明智而随机应变处理问题的本领，那就和愚蠢而无操行的人实质上是相同的。

这段文字所说故事是否真有其事已不可考，但这个故事说明一个道理，为人处世也应该灵活。孔子提出“仁”，“仁”就是爱人，但不能一味爱人，该“忍”的时候也应该“忍”。该“勇”的时候“勇”，该“怯”的时候要“怯”。有的场合需要“辩”，有的场合则需要表现出“拙”。孔子认为，不能灵活处世，不能根据实际情况处理问题，则是愚蠢，这是有道理的。

集法家大成的韩非借了一个故事，说明权变思想，他说：

“圣人不可期修古，不法常古，论世之事，因为之备。宋人有耕田者，田中有株，兔走触株，折颈而死，因释其耒而守株，冀复得兔，兔不可复得，而身为宋国笑。今欲以先王之政治当世之官，皆守株之类也。”

韩非的意思是说，圣人不照搬古法，不死守陈规，而是根据当前社会的实际情况，制定相应的政治措施。宋国有个人在一次耕田的时候，看见一只兔子奔跑时撞到树，碰断了脖子死了。从此他便放下手中的农具不干活，守在树边，希望再碰到死兔子。他当然不可能再得到兔子了，这件事却成了宋国的一个笑话。今天假使谁还要用古代先生的那套办法来治理现在的老百姓，那就像守株待兔的那个人一样愚蠢可笑。

这段话说明：人类社会是不断发展变化的，一代胜过一代，因而“圣人不可期修古，不法常古，论世之事，因为之备”，必须根据不同时代的不同特点，制定相应的政治措施，绝不能因循守旧，一切率由旧章。

吕不韦的《吕氏春秋》也举了一段故事为例，说明不通晓事物的变化，没有合乎实际的决策，绝不会收到预期的效果：

“荆人欲袭宋，使人先表河水。河水暴益，荆人弗知，循表而夜涉，溺死者千有余人，军惊而坏都舍。向其先表之时，可导也；今水已变而益多矣，荆人尚犹循表而导之，此其所以败也。令世之主法先王之法也，有似于此。”

楚国人想袭击宋国，先派人在河水可以渡人的地方设立标志。不料河水突然上涨，楚国人不知这种情况，夜里循着标志渡河，淹死的人有一千多个。士兵惊惶失措，混乱得象城市的房屋倒塌下来一样。在他们早先设立标志的时候，本来可以从这里渡河。现在水情已经发生了变化，水涨得多了，楚国人还是沿着没涨水时的标志渡河，这就是他们失败的原因啊！现在世界上那些主张沿用古代圣王治国的方法，来治理今天的国家的说法，同这个很相似。

明智的人必须通变，当权者必须根据不同的情况治国。楚人与此相反，他们不了解河水的上涨情况，夜里仍旧按照河里没有涨水时设立的标志渡

河，所以溺死千人，打了个大败仗。

这则寓言所含的哲理是深刻的，它告诉世人，因循守旧、教条主义、活人照死人所说的清规戒律去办事是治国的大敌。

揭暄也非常注重权变之法，他在《兵经百篇》里详细论述了变化之道，他说：

“事幻于不定，亦幻于有定，以常行者而变之，复以常变者而变之，变乃无穷。可行则再，再即穷，以其拟变不变也。不可行则变，变即再，以其识变而复变也。万云一气，千波一浪，是此也，非此也。”

孙武告诉我们：“将通于九变之利者，知用兵矣。”揭暄把“变”的秘诀说出来了。商场瞬息万变，利可能变为不利，不利也可能变利，但不管战况定与不定，常行与常变，经营者必须掌握时机，对准目标，就像巡航导弹，击中目标而后已，如此才能迎接商场上一波波翻云覆雨的变化。

谋略的运用，不能拘泥于旧法，而贵乎用“新”。所有已知、已见、已用的旧方法，可以参考研究，但因为今昔情势不同，不能刻板地仿用、套用，即不能完全用死方法，应该由已知、已见、已用的旧方法中，创造出更有效的方法。

谋略的运用，不能拘泥于一法，而贵乎用“活”。一事而预设多种解决方案，可行则继续采用，不可行则从中寻找解决方案，行不当则改，总使进退自如、左右逢源，攻守妥适，因情而变其法，用之于不穷。

谋略的运用，不能拘泥于常法，而贵乎用“奇”。以逆为顺，以害为利，反用人之所忌，反用人之所诫，人常用此，我故用彼，以常行者变而用之，突出奇兵，出敌之意表，击敌之不意，所谓反见为奇，以奇争胜。

经营者如果墨守成规，故步自封，死抱规章制度，或死守理论，死用图表、公式，不能因应环境变化，知变、应变、求变，不知通权达变，必尝败果。

瑞典的北欧航空公司总裁卡尔森，这位全世界最年轻的航空公司总裁，就是一个深悉通权达变奥妙的经营者，他曾经整顿过三个垂危的公司，从亏损累累的窘境中转危为安，他对这三个事业所用的策略都不同，说明了所有策略必须因时、因地、因市场情况而变化。

卡尔森整顿的第一个公司是平安旅行社，当时他年方 32 岁，他在 1974 年 6 月出任总裁，属下有 14000 名员工，正值石油危机，机票价格节节上升，旅客不再利用包租方式来从事旅游活动，结果平安旅行社业绩下滑，处于亏损状态。

当时，旅行社与航空公司订约，在旅游地点设立服务部门，以及安排各项旅游活动，但是旅行社利润不多，如果公司在行程、旅游方面的安排上愈花钱，边际效益就愈少，而赔钱机会就愈大。也就是说，投资愈少，风险就愈小。

处在这种不景气的情况下，大多数经营者都会设法降低服务水准，以减少成本，但这样做只会使收益更少，甚至会造成严重问题。卡尔森并没有太多的选择，他的做法也是降低成本，但没有降低服务品质。当时平安旅行社一共有 21 万名顾客。其中有 4 万名顾客的旅游计划，对公司而言并不赚钱，卡尔森决定放弃这 4 万名顾客的生意，全力服务那 17 万名顾客。

这样做虽然使成本降低不少，但公司可以重新调整组织结构，使它更富弹性，能够服务得更好。结果公司以更灵活的组织承揽到客户，这样一来，



公司终于脱困，并开始出现盈余。卡尔森在担任平安旅行社总裁的头一年，公司就达到了有史以来最高的利润。

1978年，卡尔森接任灵恩航空公司总裁的职位，开始整顿这家糟得不能再糟的公司。当年他36岁，是世界上最年轻的航空公司总裁。

卡尔森上任第一大，就召集全体员工发表演说，向员工描绘公司远景，他表示他不是凭一己之力来整顿公司，而是要全体员工都承担整顿公司的责任。他采用的是充分授权，而不是扮演事事独断独行的决策者。

他制定策略教导员工，并且激励他们努力达成目标。当时他拟定的整顿企业策略，共有四个重点：第一个重点是善用公司的固定资产，不使设备闲置，让闲置的飞机出去载客，而且载更多的乘客。第二个重点是尽量提高服务水准，让灵恩航空公司成为全世界最好的航空公司。第三个重点是让更多的组织成员分担实际的经营责任，也就是“公司兴亡，人人有责”。第四个重点是提高行政效率，追求更多的利润。他又大胆地大幅降低票价招徕顾客。

结果，第一年公司的收入由8400万美元增至10500万美元。在没有增加一名人手及未添购一架飞机的情形下，旅客人数增加了44%。到了第二年，也就是1980年，公司已转危为安。

卡尔森在1980年接管北欧航空公司，这是他整顿的第三家公司。

当时北欧航空公司已连续亏损两年，赤字达2000万美元，几乎将公司从前17年来的累积盈余全部赔光。许多人以为他会重施故技，像他在灵恩航空公司一样大幅降低票价，或像在平安旅行社一样节约开支。但这次他面临的状况不同，在平安旅行社时面临的是市场需求下跌，所以他采取降低成本来对付，尽量从现有的顾客身上赚取利润。至于在灵恩航空公司，由于成本固定，因此他只好以降低票价及增加飞航班次，使收入大幅提升。

卡尔森收拾北欧航空公司烂摊子，面临的情况不同，他需要不同的解决办法。由于北欧航空公司的营运成本已压得很低，不能采用降低成本的策略。摆脱困境只有想尽办法提高营业额。

他首先向董事会提出增资计划，这个计划包含147个专案，其中较重要的有：不误点计划，全面改进哥本哈根的交通，为公司12000名员工开设训练课程，提供最佳的马丁尼酒。

他确定目标：为商界人士提供最佳服务，凡是与此目标无关的预算一律删除，并使公文流程缩短。

卡尔森取消头等舱，创立“欧陆客舱”，只需付相当于经济舱的全票票价，即可享受相当满意的服务。公司全力推广“欧陆客舱”。

结果公司上下全体一致努力，第一年的收入就增加8000万美元。当时全球各国航空公司总亏损高达20亿美元，北欧航空公司竟一枝独秀，令人刮目相看。结果1983年8月出版的《财星》杂志，即根据一项广泛地调查，评定该公司为全世界最佳的商务旅客航空公司。

从卡尔森处理的三家公司，我们可以得出一个结论：经营者如能掌握市场变化轨迹，能识变也能应变，不拘泥一法，才

能在诡谲多变的商场取胜。

## 见机而行

《孙子兵法》（九变篇）说到：“君命有所不受。”所谓君命有所不受，就是说，对国君的命令有时可以不执行。孙武所阐明的是，将帅应针对状况，随机应变。这句话一样可以用到商场竞争。

“君命有所不受”与“将能而君不御”，是孙武论述如何处理上下关系的两条原则。“将能而君不御”，是讲管理者协调与下属冲突的原则方法，目的是为了发挥下属的主观机动性和创造力，把事情办得更好。“君命有所不受”，是管理者处理自身和上级冲突时，在特殊情况下的一种指导原则。“君”，在这里主要是指上级主管单位和上级主管。

在战场上，国家元首的命令有时可以不接受，因战场情况瞬息万变，战机稍纵即逝；如果君命不适于战机，战场指挥官为争取决定性的胜利，为利国利民，可随机应变而独断处置。所以，君命不受的前提是为了争取有利战机。

将领能通晓情况利弊得失中千变万化之利，而趋利避害，通变运用，导敌争于胜利之途，才是真正知兵，才能用兵。

将在外，君命有所不受，这条军事行动指导原则，在历史上成全过多少英雄，也曾使多少不识时务，对全局不了解、自作聪明、自行其事的，或为他人所妒嫉而为上级不赏识的人送命。在企业经营管理中，尤其是竞争决策过程中，君命有所不受的原则有着十分重要的意义。

“见义而行不待命”，是《十一家注孙子》中张预对孙武的话“君命有所不受”的一种注释。义者，事之宜。见义而行不待，就是说，从实际出发，只要行动合乎一定标准，能最有效实行实现预期的目标，就不必先经上司批准而后采取行动。尤其在竞争激烈的商场上，机会转瞬即逝，更应该随时抓住机会，适时处理。

通用食品公司是全美国食品业界第三位，世界第五大食品企业。曾经有一次，外汇不足的巴西政府，希望抛售一批旧咖啡豆，刚好通用食品咖啡部门的主任乔治·罗宾逊，与巴西财政部长共进午餐、在 20 分钟之内完成 6000 万美元的交易。乔治·罗宾逊事先丝毫未与公司上级主管请示或联络过，但因为这笔生意对通用食品公司有利，因而专断独行，先斩后奏，使公司获利甚丰。

在古代，“利于君”，也就是对国家有利的，将帅可以根据情况变化而自行处理；在现代，企业经营者的任务是“利于公司”，对公司有利的，必须临机处置，见义而行，君命不受。

管理，是为了更有效地实现目标。一个目标的实现，可以通过多种途径，采取若干方法去获得；而在多种途径、若干方法中，必定有一种是较好的途径、较好的方法。虽然管理者不必也不可能对每件事情去推测、分析它的全部选择方案，但对事关全局的决策，争取有多一种选择方案和多几种处理方法是应该的。这样，才有可能采取最有效的方法去达成目标。善于选择是优秀的管理者发挥主观能动性和创造力的标志。

为了实现某个目标，上级在下达任务的同时，可能同时给你下达若干指示或指令，而这些指示、指令又属于实现该目标的具体方式、方法。在执行上级指示、指令的过程中，根据实际情况，假如你所选择的方案或者你将采用的方法，较上级指示、指令更有利于目标的实现，这时你应该向上级报告

你的方案、方法。如果事情紧急，必要时你可以考虑“先斩后奏”、或“边斩边奏”，自行其是。

## 临机处置

明初谋略家刘伯温所著《百战奇略》（变战）中说：“兵家之法，要在应变，好在知兵。举动必先料敌，乱无变动，则待之；乘其有变，随而应之。”战场态势，如流水行云，经常会变化无穷。所以，必须临机处置，以变应变。

社会环境变化多端，未来的改变也很难臆测，“变”是危机的根源，但是危机中有“危”，也同时有“机”。如果不能妥善管理和驭“变”，则将面临“危”；如果由于平常的训练有素，而使一个组织能驾驭“变”，就是一种转“机”。

没有变，就没有机会。竞争环境中的变，有人会被淘汰，有人能找着机会。企业经营者若能使自己的公司经常保持高度的警觉性，知道如何去变，这就是危机意识；能够驾驭变，这就是由“危”转“机”。这种公司则将永保立于不败之地。

如果公司的经营者不善变化，凡事拖延，必将备感辛苦，而且缺乏效果。只有寻求变化，洞察先机，善于驾驭的经营者，才能在瞬息万变中抓住机会，获得成功。

企业面临多变的时代，要想成功，则经营者需要在变的方面提高警觉，保持警觉，而且有效加以驾驭。利用这个“变”，把“危机”变为“契机”。

成功没有秘诀，不想在激烈的竞争中被淘汰，便应在应变技巧上下功夫。一旦发生变动，可以反应敏捷，马上认清变动原因，采取有效的应变措施。

无论多么有远见的经营者，都不可能把未来竞争的细节描写清楚。所以，制胜之法“不可先洁”；妙算之策，不是包打胜仗的保证。置身于商场竞争中，能随机应变，才是用谋取术之本。

在商场竞争中，市场状况瞬息万变，要“知彼”，就必须像曹操那样：“料敌在心，察机在目。”时时掌握市场动态的变化，做到以变应变。天下没有久销不滞的商品，没有久红不衰的名牌。因此，企业要发展，就必须在多变的形势下，采取正确的策略。

世界闻名的美国克莱斯勒汽车公司，是仅次于通用汽车公司和福特汽车公司的第三大汽车公司。在1979年9个月中，却亏损了7亿美元。这个灾难之所以降临，可以说该公司不是失之于经济实力和技术力量薄弱，而是败于没有研究当时竞争的变化趋势，仍然抱残守缺。竞争中的高低之分，往往不单凭实力而在资讯的掌握和运用。1973年，全球性的石油危机，严重冲击了依赖能源的汽车工业。当时，美国所有的汽车公司都受到了冲击。石油价格上涨，令一贯用油挥霍无度的美国人，也不得不精打细算起来，改变那种阔少似的派头，开始逐步使用耗油量小的小型汽车。通用和福特两家汽车公司吸取教训，随机应变，针对美国人消费心理的变化，从生产豪华型的小汽车转到省油的小汽车上。而克莱斯勒公司不察行情，一意孤行，认为使用豪华型的小汽车是美国人的本色。结果，在1978年，世界石油危机再度出现的时候，豪华型小汽车的销售量大大下降，该公司存货堆积如山，每天损失200万美元，公司面临破产的危机，董事长不得不引咎辞职。后来聘请了福特汽车公司前总裁艾科卡来力挽狂澜，并向美国政府申请15亿美元的贷款，才勉强度过了难关。

所以，要知彼知己、掌握资讯，就不能不注意事态的变化，切忌老眼光看新事物，刻舟求剑，故步自封，满足于一时一役的胜利，看不见危机的端

倪，这样的经营者，没有一个不碰钉子的。制定企业竞争战略计划，固然可以“运筹帷幄之中”，但“决胜千里之外”还要靠第一线指挥官机动性的发挥。这就必须从客观实际出发，敢于断机行事，无论“途有所不由，地有所不争”，还是“军有所不击”，诸如此类的一切应变之策，都与“君命有所不受”有关，没有这一条就谈不上临机应变。那种不顾客观状况的变化而机械执行上级指示的做法，无异于对抗上级的命令。

孙武的“权诈之兵”很大部分是讲机动灵活，讲知变善变之道。孙武讲的九变就是多变的意思。对胜负安危影响不大的地方，刚占领又将要丢失的地方，就不要争夺。城有所不攻，地有所不争，都是强调指挥官应根据发展变化了的实际情况，灵活准确或及时地进攻目标。

产品销售与市场，是企业间竞争的直接目的。但目前条件不成熟，就坚决不争。争还是不争，要从总体战略出发，不为眼前困难或利益所惑。

用兵讲求地利，商场竞争亦然。这是因为世界任何地方的政治和经济的发展，是永远不会平衡的，所以，各地的生产条件、生产水准、消费习惯等，都有很大的差别，从而导致各种产品在各地的供需关系都不一样。同时，由于各种交通条件和资讯沟通条件都有很大不同，资讯、技术、消费倾向等的流动，由开发国家流向开发中国家，就有一个“时间差”和“空间差”。从商场竞争的角度来看，上述各地的这种发展的不平衡，带来许多新的机会和生意。在商场竞争中，某一产品在某一地区竞争已十分激烈，甚至无法插足，这时，就可以考虑“地有所不争”，转移“阵地”，另谋发展。

## 把握商机

《孙子兵法》（虚实篇）说：“水因地而制流，兵因敌而制胜。故兵无常势，水无常形；能因敌变化而取胜者，谓之神。”所谓因敌制胜，就是根据变化了的敌情制订或修订计划。就企业经营来说，则要依据外部环境的变化，特别是市场态势和竞争对手情况的变化，灵活地制订经营计划。因敌制胜的问题，在企业经营管理中，是十分重要的问题。当前市场变化多端，企业竞争激烈，企业能否顺应这种变化而动，成为企业能否生存发展的关键所在。

《十一家注孙子》梅尧臣说：用兵“举动必践法度，而随敌屈伸，因利以作战。”王哲说：“践兵法如绳墨，然后可以顺敌决胜。”践墨随敌的法则是企业在多变的环境中求生存、争发展的有效法则。践是履行、实践的意思；墨是规矩、法度的意思。践墨是木工绳墨定向，所谓践墨随敌，是说选择作战方向，制定作战方针，直到实施作战计划，都应随敌变化，因敌行止。

1981年，苹果公司在个人电脑上确立了几乎压倒性的占有率，IBM决定打入个人电脑市场，分食市场大饼。IBM公司组成了个人电脑设计、生产、销售的独立部队，这支部队取名为“进入系统”。IBM公司所采取的战术是，依循苹果公司成功的发展轨迹，如法炮制。拥有雄厚资金和大批人才的IBM，事事样样都学苹果公司，“你能做的，不管是什么，我都会做得更好。”它建立了与苹果公司简直一模一样的行销网。首先，IBM和美国电脑经销商——全美国最大的连锁店“电脑世界”订立合同。苹果公司的经销商支援计划，IBM也依样画葫芦。教育顾客的技巧，它也照样抄袭，全盘接受，并着手训练计划，准备展开全面行销战。

唯一不同的是，为了争取时间，快把产品推出市场，IBM没有仿效苹果公司，也没有采用IBM通常采取的做法，决定把软件程序委托“微软公司”代制。结果IBM照章仿效苹果公司的策略，获得显而易见的成功，迫使苹果公司的股票行情下跌。

成功的行销策略，不只是仿效竞争者，还要依据市场的需要，也就是顾客的需要，研析竞争态势，制定合宜的行销策略。为了掌握竞争优势及扩大市场占有率，首先必须了解目标市场的特性。

一般经营者在这方面常犯的错误是，假定市场只有单一特性，而以类似的行销方法对准所有的顾客，事实上，并非所有的顾客都会具有相同的采购基础。一般来说，特定的产品或服务的市场，是由许多不同需要的顾客所组成，所以针对区隔市场或顾客需要，应当应用不同的行销策略。

如果一家公司比竞争者更能发掘特定顾客的需要，这家公司便等于在区隔市场上，赢得竞争优势。因此，竞争态势的关键因素是：区隔出具有相同购买习性的市场，这可以经过以下两项步骤加以完成：

第一，依据顾客的需要加以分类。

例如，判定以下几点：

（一）顾客的需要。

（二）产品的应用性。

（三）使用者的特质。

（四）必要的后勤支援活动，诸如售后服务、配销系统以及专业知识等。

其次，应进一步区分顾客究竟是如何做成采购决策？

例如，考虑以下几点：

（一）谁做采购决策？

（二）谁会影响这项决策？

（三）顾客决定购买时考虑的优先顺序：价格、服务、产品、品质，以及推销员的影响力。

凡是使用者需要及购买形态相同的顾客，可归纳为同一市场区隔，然后制定独特的行销策略，开发特定的区隔市场。一旦发掘特定的区隔市场以后，经营者便可选定竞争方式。

应变的法则是企业经营者以变应变、机动管理的有效法则，应当深刻领会其奥秘，加以灵活运用。

## 《商用失法——管理实战韬略》

### 奇谋韬略

混战、并战、败战，奇谋夺先机

### 混战之计

#### 一、釜底抽薪

原文：不敌其力，而消其势，兑下乾上之象。

今译：两军对垒，不直接抗击它的锋芒，而是削弱它的气势，从根本上减削它的战斗力，用以柔克刚的办法制服它。

“釜底抽薪”和“扬汤止沸”是同义语，意义却不同。“扬汤止沸”是指在事情发生后，设法使它缓和，防止继续恶化，这是一个暂救一时的治标办法；而“釜底抽薪”则是预防事件爆发或爆发后能寻求一个彻底整顿挽救的方法，可以说是一种治本的办法。因此后人将其语意修正为“与其扬汤止沸，莫如釜底抽薪”。

烧开水时，釜中装水，点燃薪柴，这虽是理所当然，但火势强烈，水则激烈沸腾。“薪”是火力之源，火势的能量。亦即釜水沸腾，最重要的是“薪”，是中心、根源，只要抽掉薪柴，水即不会沸腾。

换句话说，如想削减敌力，则先攻主力，除去中心，问题将可迎刃而解。所以，只要看清问题的焦点，以采取相应措施，则一切问题都可以解决，亦即斩草必须除根的道理。

双方对垒本是明争暗斗的战争，明争是军事上的事，暗斗却要计算到对方的背后，假如找到对方的弱点，从他的背后下手，使对方在不知不觉之间中计，除掉收兵之外，没有第二个办法。也就是说，“釜底抽薪”之计是一种拖敌人后腿的招数。这招若是用得对，可以处处时制对方，直到敌人举手投降为止。

“釜底抽薪”原本就是一种阴谋，不论是在任何情况下运用，可以说 100%有效，只要能够用得对的地方，用这一套，虽不能说保证有效，但 99%可以达到目的，因为这一计策是彻底解决问题的方法。只要权益被人侵犯，都可以用“釜底抽薪”之计，夺回自己的权益。

“釜底抽薪”之计就是彻底瓦解敌人的斗志手段，本来敌人像涨足了气的皮球，经过“釜底抽薪”之后，敌人便泄了气，只好垂头丧气地铩羽而归。

1970年11月，日本大荣公司推出一种普通13型彩色电视机，售价是59800日元，但是日立公司也发售同型的彩色电视机，却要109000日元，大荣这种超低价位，在市场造成轰动，使其他家电业者蒙受极大的打击。因为他严重地破坏了家电的价格水准，引起其他家电业者的围攻。

大荣推出的电视机并不是自己生产的，而是委托王冠公司制造的。当然，这是项秘密，如果让同行知道了，一定会联合采取抵制行动。但是，纸包不住火，这个秘密被同行得知，使出“釜底抽薪”之计，威胁王冠公司，否则拒绝提供零件，使王冠无法继续生产电视机，王冠只好屈服，要求大荣提高售价，按照市面上的售价来销售。

大荣原来的用意是要打破现在市面上一般的价格，提供消费者便宜的电



视机，但是在其他业者“釜底抽薪”的策略下，不得不低头，只好是把电视机售价提高到同行的标准。

## 二、浑水摸鱼

原文：乘其阴乱，利其弱而无主，随，以向晦入宴息。

今译：乘敌人内部发生混乱，利用它力量虚弱而没有主见，使它顺从我，像人随天时而作息一样习惯、自然。

“浑水摸鱼”之计，是利用混乱时机，争取自己利益。搅浑了水，才能得所要的利益，才能使英雄施展抱负，这正是“养乱为功”的办法，和“趁火打劫”一样，不乱就无机可趁。

从古至今，凡是英雄人物，都喜欢浑水里的生活，原因是浑水里有鱼可摸，只要他肯下手，绝对不会徒劳，此乃是“时势造英雄”也；设若他遇到的是清澈见底的碧水清溪，那就只有等水浑了再摸鱼，要不然就是自己动手，先把水搅浑了之后，再下手摸鱼，此乃是“英雄造时势”也。古来英雄豪杰，想要成大功、立大业，处乱世时成功的机会总是比太平盛世要来得多，因为天下大乱，才可以利用时势造英雄。而他们能称霸称王，正是善于在乱世之中“浑水摸鱼”所致。

商场竞争也用得着“浑水摸鱼”，尤其在社会变迁、政权解体，或是纷乱之际，慧眼独具、手腕灵活的商人就有了浑水摸鱼的机会，或政商勾结，上下联手，一夜之间顿成巨富者，比比皆是。如果趁着经济动荡不安时，只要眼光独到，长袖善舞，从事任何投资，都能一本万利，坐享其成。

有些饮料公司以糖浆和色素假充果汁，或以稀释果汁，标榜纯果汁，或以自来水假冒矿泉水，这种公然公开的“浑水摸鱼”，竟使奸商谋取巨利。

## 三、金蝉脱壳

原文：存其形，完其势，友不疑，敌不动。巽而止蛊。

今译：保存阵地的原形，造成还在原地防守的气势，使友国不怀疑，敌人也不敢贸然进犯。在敌人迷惑不解时，隐蔽地转移主力。

“金蝉脱壳”是想法寻找退路，躲过危险逼迫的意思。虽然蝉的蜕皮是当然，不足为奇，但其语背后，另有更深的意义在内。本计并不是单纯的欺瞒敌人，逃之夭夭，而是一种分身术的最高明脱逃方法。

夏蝉脱壳时，外表不变，内部却完全消失无踪。鸡蛋也是如此，虽然由外表几乎看不出，内部却在不知不觉中成体、生毛、长啄，并在顷刻间破壳而诞生。如此不变其外形，巧妙脱身、撤退方法，即是“金蝉脱壳”。

壳本是保护身体的一层外衣。在有壳的情况下，可以遮风避雨，也可以躲灾避难，不论是大自然界的生物，或是人类的生存，大都是跟壳相依为命的，但是，那壳不论是在谁的身上，一旦不能发挥保护作用，反而成为一种负担，就得赶快地甩掉它，“脱壳”就是一个微妙的技巧方法。

“金蝉脱壳”之计，是“走为上计”中的一种走的方式，是在危急存亡的关头，用伪装、掩蔽或欺骗的方式，死里求活的脱身之计，也是冒险侥幸的闯关行为。如果此计施行得顺利，就可脱离虎口，如果此计不成、只有自认倒霉。因为在施此计时，已是形势万分危急了，本身处于极端不利的地位，既不能进又不能退，只好挺而走险，先脱出重围，再找东山再起机会。

企业危机经营的策略中，“金蝉脱壳”是脱胎换骨、改头换面、东山再起、反败为胜、扭转乾坤最佳之计。日本企业面临日元升值的压力，以及能源危机，纷纷采取危机经营的对策，为了救亡图存，“金蝉脱壳”是他们最

常采用的计谋。企业采用“金蝉脱壳”之计，方式有进行海外投资、多角化经营、出售工厂或停止生产、裁减人员、提高研究发展经费，“留得青山在，不怕没柴烧”，只要暂时得以脱身，就不怕没有再起的机会。

#### 四、关门捉贼

原文：小敌困之。剥，不利有攸往。

今译：对弱小的敌人，要包围起来歼灭。零散小股敌人，虽然势单力薄，但行动自由，诡诈难防，因而不利于急追远赶。

追贼时，先断绝他的后路，然后完全包围，一举可擒，这才是上策。所谓关起门来捉贼，并不是害怕贼人逃走，而是恐怕逃脱的贼人会被别人利用。还有，逃走的敌人不可穷追，这是为了避免陷入敌人的诱敌之计。对于贼人突然来袭，要把他看成是神出鬼没的敌人，也就是把他看作有疲劳我方的意图。反之，不关城门而东追西追，则贼人终会设法逃走。脱逃的贼，往往心有不甘，而会勾结其他贼人，再度来袭。如果关紧城门，使其放弃逃逸之心，则必会降服。所以，断其后路，而后一举歼灭，才是上上之策。

《孙子兵法》励士篇说：“今使一死贼，伏于旷野，千人追之，莫不泉视狼顾，何者？恐其暴起害己也。是以一人投命，足惧千夫。”在追捕盗贼的时候，如果注意到还有脱逃机会的话，他就会发狂似的拼命死斗。因此，如果断绝了他的退路，就非要把他逮住不可。这也就是围住弱小的敌人之后，就必须把他们歼灭。如果不这样做，一旦逃走之后，就无法收拾。

如果有少数的敌人奇袭部队突入城内的时候，首先要把城门关起来，使其无路可逃，成为进入大笼的样子，慢慢地加以捕捉呢？还是非要杀死不可呢？若对手感到“绝对跑不掉”的话，就会沮丧泄气，因而投降，否则想到必死无疑，因而会拼死抵抗，假如拖延时间再攻的话，就会举手投降。这是因为不担心逃脱的问题，我方不去计较时间，缓慢地加以处置，沉着应付才是高招。绝对不可使其逃出城外，逃出城外的敌人一定会待机而返，再度攻击。逃出城外的敌人不可深追。由于城外并非我方的势力所及，容易陷入圈套，受敌人的伏击。

观光旅游业所流行的“包办旅行”，如从另一角度来看，也可以说是“关门捉贼”的应用策略。许多旅客因为语言不通，或对旅游地陌生，因而由旅行社组团，集中处理。旅行社将游客的运费、旅馆费、餐费、参观费、小费等集中收取，并予以折扣优待，旅行社将旅客的一切行动掌握，使其不得动弹、摆脱，更合乎旅客的安全需求与便利需求，于是旅客一批批像粽子似地被送到国外观光旅游。这确是“关门捉贼”成功的例子。

#### 五、远交近攻

原文：形禁势格，利从近取，害以远隔。上火下泽。

今译：军事目标受到地理条件限制时，利于先攻取就近的敌人，不利于越过近敌去攻取远隔的敌国。对于远隔的敌人，虽然和我们有着对立的政治主张，也可以和它取得暂时的联合，以利于各个击破。

《东莱博议》子园逃归里有两句话：“谋于涂者不若谋于邻，谋于邻者不若谋于家，非愚而近智也。爰浅者其虑略，爰深者其虑详。理也，和势也。”意思就是说，把问题问路人不如去问邻居，拿问题请教邻居又不若请教自己家里的人，并不是远方人愚笨，近处的人聪明，道理如此，形势是这样的。

俗语有：“远亲不如近邻。”亲戚住得远，虽然休戚相关，还不如邻居可以守望相助，因为居住靠得近，天天可相见，自然会有关照之情。但是，

在“远交近攻”用计方面，刚好和以上所说的相反。

远交是为近攻在铺路，因为如想近攻，就必须孤立对方，使能够援助对方的盟友，作为自己的盟友，孤立对方，就是增添己方的助力，削弱对方的助力，然后，即可肆无忌惮地伸出攻击的手。所以，远交即是近攻的基础。

远交是有益无害的措施，不论如何，被远交的一方已是自己的盟友，即使他不愿为自己助力，至少也会保持中立，保持中立也不坏，是留待将来收拾残局的一着闲棋。

古人倡议的“远交近攻”策略，的确妙用无穷，加以对方的强弱形势而言，就是“强交弱攻”。比自己强的，跟他保持良好的关系，各个击破那些比自己弱小的，逐渐壮大自己，培养自己的实力，扩充自己的威势。

在商场竞争中，“远交”是以联盟的形式呈现。联盟策略常被用来保持市场的均势，控制影响力的范围，保护厂商利益，阻碍潜在的竞争者，或是攻击或防御市场地位。对传统工业如汽车、农机、钢铁、轮胎的厂商而言，寻找联盟的目的，在于活用剩余的产能；而对高科技产业的厂商而言，寻求联盟的目的，在于向新市场突破。

在60年代中期，飞利浦公司使出“远交近攻”策略，擒服了竞争对手歌兰蒂公司。飞利浦与歌兰蒂在欧洲推出互相竞争且不可共容的卡式音响系统，飞利浦采取主动攻击，广泛地把技术授权给那些将来在唱盘及录音机方面，可能成为竞争者的其他电子消费产品制造商，歌兰蒂并未将其技术授权，在飞利浦卡式系统普及之后，成为产业的标准，歌兰蒂不得不争取飞利浦系统的授权，以免被淘汰。

#### 六、假途伐虢

原文：两敌之间，政协以势。困，有言不信。

今译：处在敌我两个大国中间的小国，敌方胁迫屈服时，我方要立刻出兵援救，借机把军事力量扩展进去。对这种处于困境的国家，只空谈支援而无实际行动，那就不会取得它的信任。

“假途伐虢”之计，是借人道路，伐人之国的意思，即先借他人力量，再吞并他的主力，是侵略的计谋，这种计策跟“近攻”有所关联。

“假途伐虢”是春秋时代的典故，晋国不但伐了远方的虢，回师之际也伐了借路的虞，是用于“近攻”的最好谋略。因为《孙子兵法》有“攻其不备，出其不意”的说法。如要攻人不备，最好的办法就是告诉对方，借其道路攻打别的国家，只要哄得对方深信不疑，让军队走进去，只要大批军队进入对方的土地后，掉转炮口，打它个措手不及，一举灭了对方的国家，扩展自己的版图。满清入关，灭了明朝，就是“假途伐虢”最有名的例子。

行使“假途伐虢”之计，最好是保持高度机密，而且要让对方不知不觉受到蒙骗，此计和“瞒天过海”不同，“瞒天过海”只在于骗过对方闯关而过，“假途伐虢”却在于骗过对方后实施攻击，强占对方的地盘，对方一旦受到蒙骗，就是攻击的开始，出其不意，一举而占领了对方的地盘，等对方发现，为时已晚，毫无补救的办法，只有叫苦连天的份儿。

## 并战之计

### 一、偷梁换柱

原文：频更其阵，抽其劲旅，待其自败，而后乘之。曳其轮也。

今译：多次变动它的阵容，暗中抽换它的主力，等待它自趋失败，然后乘机控制或吞并它。这就像拖住了大车的轮子，也就控制了大国的运行一样。

“偷梁换柱”之计，与“偷天换日”、“偷龙转凤”有异曲同工之妙，重点都在一个“偷”字。不论任何事情，涉及“偷”字，就绝不是正正当当的、要是以正当手段获得，就不能叫做“偷”。

章回小说《官场现形记》描写了一个盗卖安徽省矿权的官名叫尹子崇，靠着老丈人的势力，把全省的矿权全部卖了200万两银子，他的老丈人就是清朝的徐大军机。购买矿权的是洋人，洋人不相信尹子崇有这个权力可以出卖全省的矿权，一定要徐大军机在合约上签字。尹子崇也没有把握叫他的老丈人在合约上签字，便勾结他的小舅子，再串通一个和尚，到时候让老丈人到庙里去逛，然后由和尚介绍外国王爷，就是那购买矿权的洋人。相见之后，就在一处吃饭，席间，不说购买矿权签合约的事，却说洋人喜欢徐大军机的字，请徐大军机签名留念，徐大军机不疑有他，就在洋人拿出的洋纸上签名，这张洋纸上布满了洋字，洋人找了一个空白地方让徐大军机签名，他签过一份，再签一份，说是带回国做纪念品，办完了签字手续，洋人欣然告辞而去。安徽省的矿权，就在几个人的“偷梁换柱”妙计之下，拱手让给了洋人。

凡是欺上瞒下的事情，或是盗弄政权，可以说是“偷梁换柱”；利用卑鄙手段，把真品换成次品，拿假货冒充，欺骗别人，也是“偷梁换柱”。

从道德观点而论，“偷梁换柱”是见不得天日的九流手段，但兵不厌诈，为达目的，可以不择手段。

### 二、指桑骂槐

原文：大凌小者，警以诱之。刚中而应，行险而顺。

今译：强大慑服弱小的。要用警告的办法诱导他。适当的强硬，可以得到拥护；使用果敢手段，可以使人敬服。

“指桑骂槐”，也就是一般俗语所说“指着和尚骂秃驴”的意思相同，是迂回揭人短处，达到内心泄忿。这是对和自己有关，而又不能不骂的人，但又在不便公开骂的环境里，要排泄胸中的愤懑，借着一件事物或无中生有的事，转弯抹角地骂，表面上骂的是事物，骨子里是骂人。

这种方法也是一种骂人的艺术。骂人，有文骂和武骂两种，大抵笔底风云，唇枪舌剑的属于文骂；拍台击桌，怒目瞪眉的则属武骂，而“指桑骂槐”的又是文骂中的武骂。它不作正面的冲突，而是旁敲侧击的方式，介于批评与谩骂之间，其态度没有批评那种冷静，也不像漫骂那般泼辣；就算是骂，也骂得很高明，不是直接指名道姓的尖酸刻薄话，纵使会令人听了咬牙切齿，却又抓不到反击的把柄。

“指桑骂槐”的方法，有皮里阳秋、话中有话、意在言外、借古讥今、明褒暗贬、绵里藏针，最常见于比较性的广告中，拐弯抹角，点到为止，可以使尴尬场面艺术化。

### 三、假痴不癫

原文：宁伪作不知不为，不伪作假知妄为。静不露机，云雷屯也。

今译：宁可装作糊涂而不行动，不可冒充聪明而轻举妄动。暗中筹划而

不露声色，就像雷电在冬季蓄而未发一样。

“假痴不癫”是“大智若愚”的同义语。外表好像茫然无知，其实什么都很清楚。假装痴傻，实际上是判断时机，或是伺机而动。

《孙子兵法》形篇说：“古之所谓善战者，胜于易胜者也。故善战者之胜也，无智名，无勇功。”战机未成熟的时候，只是待机，装成痴呆的样子。如果心粗气傲地采取行动，不只是暴露战机，而且错误的行动会招致人疑惑。因此，装傻的人可取胜，轻举妄动的人必定失败。

老子《道德经》第四十五章说：“大巧若拙，大智若愚。”《孙子兵法》九地篇说：“将军之事，静以幽，正以治，能愚士卒之耳目，使之无知。”表面上装聋作哑，装痴卖傻，貌似碌碌无为，庸懦混生，内心却明如镜，清如水，藏机不露，以退为进。这是欺骗、麻痹敌人，后发制人的一种计谋。

#### 四、上屋抽梯

原文：假之以便，唆之使前，断其援应，陷之死地。遇毒，位不当也。

今译：故意暴露破绽，给敌人方便条件，引诱对方深入我方，然后切断对方的前应和后援，使对方陷入我方预设的陷阱。这就如《易经》噬嗑卦中说的，咬坚硬的东西而伤了牙齿一样，敌人为贪求不应得的利益，必招致后患。

“上屋抽梯”是让人进入圈套，然后让其受制，是一种整人的策略。说得明白点，也就是说做好了陷阱让别人去钻，别人进入陷阱之后，便堵塞了他的退路，使他进退维谷。

使用“上屋抽梯”之计，是一种欺诈的手段，让别人沿着扶梯爬上屋顶，自己却在下面把梯子拿掉，爬上屋顶的人除了冒着九死一生往下跳之外，没有别的办法。

本计的重要关键是，以微小利益来引诱敌人上当。所以，必先展示可用之“梯”，否则不易成功。这不只是兵法中常用，在日常生活中，误入楼上后被拆掉楼梯，陷入进退维谷之地也颇常见。例如，以稳赚不赔的企业，诱人投资，并言明短期间给予高额利息，或暗中勾结金融机构做不正当融资，等到出资、融资完成后，便说经商失败，暂不还息，并请对方再给予融资，被害者为防损失扩大，于是再给贷款，这无异自掘坟墓，也就是本计所说，已上了楼而无法下楼的例子。

其次，是以“上屋抽梯”的计谋，来对付不利于己的人，以夺取实权。例如将某人“架空”，或明升暗降，而夺取他的实权，这便是逼其上楼，抽掉其梯的计策。

#### 五、树上开花

原文：借局布势，力小势大。鸿渐于陆，其羽可用为仪也。

今译：借其他局面布成有利的阵势，虽然兵力弱小，但阵容显得强大。鸿雁高飞，横空列阵，凭着羽毛丰满的双翼助长气势。

本来不开花的树也可以让它开花。把漂亮的人造花装饰在树枝上的话，粗心的客人是不会注意到的。以巧妙逼真的手法，配合整体的运作，使美丽的花瓣，从树枝上洒落在地面的情景，会大放异彩。把精锐的部队配置在友军旁，可以壮大军势，威吓敌人。

“树上开花”之计，是造成对方幻觉，诱其走进死巷，等到对方发觉，为时已晚。“树上开花”之计，好像是“无中生有”，却跟“无中生有”不尽相同，原因是“无中生有”凭空造谣，“树上开花”却是造成一种影像，

这种影像在人的心目中是有些可能的情形，于是随着该一影像行动，刚好中计。

自古以来，斗智的行动，往往在一瞬间形成，立刻付诸实施，而能够万无一失，以“树上开花”之计而论，瞬间形成的都能生效。

百货公司或是零售商店，在商品滞销的时候，常常利用折扣战来推销货物。不过，并不是指全面打折的方式，而是选择一部分货品，确实地削价出售，来吸引顾客上门，因而带动了所有商品的促销。这就相当于军队之中，有先锋部队和一般部队的区分一样，削价的商品相当于先锋部队。这就是“树上开花”的实例。

## 六、反客为主

原文：乘隙插足，扼其主机，渐之进也。

今译：如果有了间隙，就要马上趁机掌握敌人的首脑或要害，巧妙而顺序的渐进最为重要。

“反客为主”之计，就是利用劣势反扑，挽回被动主攻。它的同义词是“喧宾夺主”。“喧宾夺主”的解释，单看“喧”及“夺”字，就大概可知是什么事了。其意即是，宾客本处于被支配的地位，一切要受主人的摆布，这是礼貌上的不成文原则；若是反过来，客人居然居于支配地位，做了主人，要主人听客人的命令，那就是主权旁落，坦白地说，就是主权被夺，主人反做了傀儡，而客人反做了控制环境的主人，此即谓“喧宾夺主”。

“反客为主”是争取主动地位，以往被控制的，如今一下争取主动，敌我双方的形势立刻改变，也就因此而控制对方，使对方受到自己的压抑。在双方竞争中是最高的原则，能主动就能控制大局，被动则始终任人摆布。在敌众我寡或者敌优我劣的情势中，争取主动是必要的，因为掌握主动就意味着掌握了胜利的关键。

“反客为主”，换句话说，就是反控制。争取主动，也就是占上风，能占上风，才可以为所欲为。在双方竞争中，主与客的分别在于主动与被动之间。总之，能控制别人的就是主，被控制的一方就是客，能在被控制的情况下争取到主动控制别人，就是“反客为主”。

不论具有多大才能的“客”，都不能立即转为“主”，必须审时度势，伺机行动，要经过以下的步骤：（一）首先争取客位；（二）找出主人的弱点；（三）开始行动；（四）掌握大权；（五）变成主人；（六）巩固权力。最重要的一点，在居于客位，也就是处于被动的时候，千万不可轻举妄动，必须隐忍自动，等待时机。许多成功的企业家，大都经过这种过程。

但是，如果“主者”贤明，以“客”为“客”，先发制人，自无“反客为主”。反之“客”者才能优于“主”时，才有成主的可能，若是在机智、灵敏的经营者之下，即便策反也将在实现阴谋之前，反被摘除、利用、并驱逐门外。

兵法中有所谓以少胜多，以寡击众，以弱制强。商战之中，四两拨千斤，小鱼吃大鱼的事，也屡见不鲜。成败的关键在于能不能化被动为主动，只要能争取到主动，反客为主，就已抢得先机，成功在望。

## 败战之计

### 一、美人计

原文：兵强者，攻其将智者，伐其情。将弱兵颓，其势自萎。利用御寇，顺相保也。

今译：对兵力强大的敌人，要去制服它的将帅；对足智多谋的将帅，设法腐蚀他的斗志。将帅的斗志衰退，兵卒的士气消沉，部队就失去了战斗力。利用敌人的弱点，进行控制和分化瓦解工作，我就可以顺势保存实力。

“美人计”，就是利用美丽的女人，对付凶顽的敌人。

女人，是一个美丽的动物，美女又是美丽中的美丽，虽然不善于提枪杀敌，难以力胜，但能“巧笑倩兮”，一笑倾城，再笑倾国，又工于媚取。那怕是铜墙铁壁，要塞堡垒，三军无法攻破、束手无策的，只要美女柳腰款摆，媚眼勾魂，保管烟消云散，弃械投降。俗语说：“炮弹不如肉弹，拳头难敌枕头”，又说：“英雄难过美人关”，可见裙带的魔力，远超过武力。

英国温莎公爵，不爱江山爱美人，只要美人在抱，连大英帝国都可以不要了。日本的伊藤博文就说过：“醉卧美人膝，醒握天下权”，赤裸裸地指明了英雄的气短。

使用“美人计”，绝不会受时间限制，正所谓“衽席为战场，脂粉作甲冑，盼睐是枪矛，鬻笑胜弓刀。”男人是孙悟空，女人是如来佛，孙悟空的本领再大也逃不出如来佛的掌心，男人再强，女人都有办法把他摆平。

“艳色天下重”是放诸四海而皆准，百世而不变的铁律，所以，用美人为饵来达到某种目的，无论古今中外，可谓无坚不摧，无往不利。

不论政治斗争、商场竞争，或是国际间谍战，美人都是最常被使用的武器。尤其是现代大众传播事业十分发达，各种传播媒体，以及五花八门的商品，竞相以美色为诱饵，这是现代版的“美人计”。

加拿大有一家香烟厂商，促销香烟，为了打开市场，迅速提高知名度，在闹市布置了一个精美的橱窗，厂商请美女躺在里面，她的四周堆满了香烟，美女对来往行人或巧笑倩兮，或搔首弄姿，或嗲声哀求：“请大家救救我，如果不把香烟卖完，我就不能出去。”围观的男人为了英雄救美，纷纷解囊，堆积如山的香烟很快就卖完了，而该品牌的香烟在“美人计”的推波助澜下，一夕之间成为加拿大著名品牌，创下了5天销售100万包的世界纪录。

### 二、空城计

原文：虚者虚之，疑中生疑；刚柔之际，奇而复奇。

今译：兵力空虚再故意显示出不加防守的样子，使敌人难以揣摩；在敌众我寡的情况下，这种用兵之法显得更加奇妙。

用兵之道就是虚虚实实，本无固定的方式。没有准备的时候，就以毫无准备的姿态显现。自从诸葛亮使用此计以来，不少人都运用这种计谋。

使用本计时，敌方中计则已，否则，万一失败即难逃全军覆没的厄运，是生死的一大赌注，不可不慎。

施行“空城计”有两种情况：一种是情况突发，已经没有准备之余暇，被迫而故布疑阵，迷惑敌方耳目，希图其临时缩手，然后再加以布置，杀敌致胜，这是消极的方法。另一种是诱敌深入，在内有埋伏，外有强兵的情势下，聚敌人而歼之，这是积极的方法。

据史书的记载，使用过此计的历史人物，有北齐的祖逖，唐朝的张守

而最早运用者是郑国大夫叔詹。诸葛亮的“空城计”之所以盛传，是因为《三国演义》写得生动、通俗，逐渐深入民间，变成妇孺皆知的故事。

美国有一家绿巨人罐头食品公司，以生产玉米及豌豆罐头而闻名，推出市场时委托广告公司代为企划整体广告策略，最后决定以身披绿叶的巨人为诉求重点：绿色代表健康，巨人代表强壮的体魄。由于形象突出，销售量节节上升。

因为市场需求出乎意料的繁盛，绿巨人食品公司的库存量不够，于是广告公司设计了“脸红的绿巨人”图案，以脸红的绿巨人在电视广告上向消费者致歉，对白是“很抱歉，因为产品供不应求，我们感到难为情。”因为广告表现深受消费者好评，使绿巨人食品公司安然渡过市场真空阶段，建立了绿巨人食品公司称雄市场的基础。

### 三、反间计

原文：疑中之疑。比之自内，不自失也。

今译：在疑阵中再布疑阵。顺势利用敌人作内应，以取得胜利，我方则不受半点损害。“反间计”就是把对方的间谍收买过来，作为自己所用，反过来收集对方的情报。

用间古代就有，本是出于《孙子兵法》用间篇，用间本是一门大学问，非聪明绝顶的人，不能用间。从古至今，间谍在政治、军事甚至经济方面，均占有很重要的地位，尤其是反间，实在是一门大学问。

1982年，日本三菱公司与日立公司18名员工，被联邦调查局控诉，阴谋窃取IBM电脑公司的机密，事情经报刊揭露，引起世人瞩目。

两家公司主要想窃取IBM公司3081K电脑的设计，经联邦调查局知悉，运用“反间计”，伪装开设一家假的顾问公司，“请君入瓮”。原来日本请美国培恩公司的总裁培里为顾问，负责收集情报，结果培里密报联邦调查局，联邦调查局就设立葛来玛顾问公司为圈套，后来培里把葛来玛介绍给日立公司。1982年6月，联邦调查局干员，逮捕了前去拿情报的职员，并加以起诉，后经美、日两国协商，日立公司认错，罚款一万美元了事。日本人就是栽在“反间”手上的。

### 四、苦肉计

原文：人不自害，受害必真；假真真假，间以得行。童蒙之吉，顺以巽也。

今译：一般常理，人是不会伤害自己的，如果遭受伤害，必然是真实情况。我能以假作真，并使敌人信而不疑，离间计谋就能实现。要使敌从而不疑，必须掌握敌人弱点进行欺弄，假戏真做，使敌人信以为真。就像利用儿童的天真幼稚，顺着他欺逗，把他骗得团团转。

“苦肉计”是利用自己痛苦，博取他人信任。在所有计策中此计最苦，凡是施行此计的人，必须要备受其苦，残自己的血肉之躯，争取敌人同情，以此接近敌人，然后再实行主要企图。如果不把身体豁出去，很难有所作为。

“苦肉计”是专为另一个目的而做的，如反间、分化、行刺，都跟接近对方有关，为了接近对方，使对方不疑，最好的办法就争取对方的同情，要对方同情，莫过于“苦肉计”。

日本千代田生命株式会社，曾推出“寡妇大进击”，以寡妇来拉保险，是成功而漂亮的“苦肉计”。

千代田生命株式会社在强敌环伺的人寿保险市场，为突破业绩，使出奇



招，聘用大批的寡妇，并施以“寡妇拉保险”的训练，面对顾客时，推销的辞令是：假如我的丈夫在生前投保人寿险，现在我也不这样抛头露面，为了生活，刮风下雨还要挨家挨户推销保险。言下之意是：如果你再不投保，我可要三餐不继了。不但如此，还告诉顾客有关她丈夫死后生活的艰辛，与独力养家的困境。

千代田生命株式会社利用“未亡人”的苦境，博取顾客同情，听了令人心酸。尤其是那些身为人妻者，更是在这种恐惧性诉求下，纷纷投保人寿险。结果这种“苦肉计”使得千代田生命株式会社的业绩，连续数月都以40%左右增长。

### 五、连环计

原文：将多兵众，不可以敌，使其自累，以杀其势。在师中吉，承天宠也。

今译：敌人兵力强大，切不可和它硬拚，应当运用谋略，使他们自相牵制，借以削弱其力量。将帅能巧妙地运用计谋。克敌制胜就像有天神相助一样。

作战求胜，并不只是控制先机就够了，掌握先机之后，必须后继有力，接二连三地打击敌人才行。所以，运用谋略也须两个以上的计谋并用，或是连续地运用，直到获胜为止。

“连环计”是指环环相连、计计相扣之意，亦即圈套中还有圈套，计谋中还有计谋。层层圈套和串串计谋，构成天衣无缝、无懈可击的连环巧计，若缺一环则动全局，缺一计则弃前功。使用“连环计”，不论在政治权力的斗争或商场的竞争中，都是高难度的谋略。除非有准确的眼光、敏锐的判断和超人一等的智慧，布局周密完整，才不会百密一疏、功亏一篑。但是，“连环计”是一种安全的竞争策略，只要设法挑起天下大乱，就可以坐收渔人之利。

施行“连环计”的工具俯拾即得，凡是能打动人七情六欲的，都可以列入工具的范围之内，例如金钱、美人、权势，或者是喜怒哀乐都可以运用，只是运用之妙，存乎一心。

### 六、走为上计

原文：全师避敌。左次无咎，未失常也。

今译：敌我力量悬殊过大，或处于不利情况下，全军退却，避敌待机，这种以退为进、转劣为优的指挥方法，是正确的用兵原则。

所谓“三十六计，走为上策”，即是“三十六计”的精髓所在。

面对压倒性优势的敌人，我方却毫无招架之力时，有三条路可行：一是降服，次为讲和，最后则逃走。降服是全败，讲和是半败，逃走则未败。这未败是保存实力，是求生存的一种手段，掌握着来日的胜利转机。

日本“企业重整王”坪内寿夫，能享有盛名，是深懂“退却之妙”的缘故。

在企业经营中，最重要的是退却。有不少企业因未能适时退却，而陷入泥淖中，惨遭套牢。如何光荣退却，妥善处理，然后步入重建之路，经营者不可遗忘。试看世界历史，如拿破仑及许多名将、智将都因未能适时退却，以致一倒不起而终了。

所谓庸将就是不知进退，只是匹夫之勇。必要时采取“走”策，可有两点益处，第一，虽没有获胜，但也并无失败；第二，保持战力，可以准备下

次再战，转败为胜并非梦想。

在实施经营退却的时候，必须慎重其事，洞察情势，不可错过时机，并且确立退却的目标，反攻的时候也要有步骤，公司内外的关系者都要取得谅解，以防止动摇。

## 《商用兵法—管理实战韬略》

### 决策实战技巧

一个企业是在开放的自由竞争条件下生存的，不像鲁滨逊在孤岛上独立经营。

决策，是经营者最重要的工作，却也是最困难的任务，即使是最优秀的经营者，有时仍不免做出不明智的决策。其实，经营管理工作的本质，只有几个字：及时做好正确的决定。成功的事业要靠一次又一次应用正确的判断，来解决商场上棘手的难题。由此可知，及时又正确的决策对每一个经营者来说，是何等的重要了！

决策讲求“运筹帷幄之中，决胜千里之外”，这正如兵法家所说：“计者，兵之上也。”只有未战先计，做出正确的决策，才能指挥前方作战取胜。孙武曾经指出，在运筹时要对“五事七计”作认真的比较，分析敌我双方的政治、天时、地利、将帅、法制等五个方面的情势（即谓五事）；从七个方面（即七计）分析敌我双方优劣的条件，诸如：那一方君主开明？那一方的法令能贯彻执行？那一方的武器装备精良：那一方的兵卒训练有素？那一方的赏罚严明？能做到知彼知己，则百战不殆。

刘伯温的《百战奇略·计战篇》说：“凡用兵之道，以计为首。”企业经营之道，也是以计为首。正确的决策，可以事半功倍或转亏为盈。决策失误是最大的错误，有时甚至造成不可挽救的损失。寻求决策准确性，要从低资讯量决策转为高资讯量的决策；从专断决策转为民主化决策；从迟缓决策转为及时决策；从模糊试行决策转为精确可行决策。研究企业的发展战略，制订最佳的经营目标，指导经营计划的实施，是企业经营者的首要职责。

## 披荆觅路

披荆问经营之路，在于透过繁冗的市场行情和企业的内外环境，巧获资讯，疑而叩实，做出决策。决策就是在荆棘丛中，把纷纭变幻的资讯，理出头绪，寻觅方向。具体到某一决策来说，要在调查研究各种资讯基础上，根据实际来分析可能，提出明确的决策目标；发现、探索和拟定各种可能的备选方案；从多种方案中选出最佳的可行方案。资讯是决策之源，“叩实”是决策的关键。

一个企业，是在开放自由竞争的条件下经营生产的，不像鲁滨逊在孤岛上独立经营。企业要生存发展，不仅要考虑其内部环境条件，也要研究各种外部环境条件。

企业发展，有时以内因为主，有时又以外因为主。所以，企业经营的核心在于根据企业内外的主客观因素进行决策。决策的基础是收集和回馈企业环境的各种准确数据和资料。这就要循用“反间计”、“打草惊蛇”之法，掌握各种商情资讯。

要善于收集分析国内外商情、科技、金融、同行的资讯及国家的政策和计划，要钻研各种研究报告，浏览各类报刊杂志，建立信息反馈和情报来源渠道，汇集于资讯中心，加以去伪存真，由表及里的分析工作，才能为决策提供科学依据。

问题是，就算经过去伪存真，资讯还是多得消化不完，最重要的是，经营者在浩瀚的资讯洋流中，应该避免被过多的资讯所淹没。这正如绩效工程顾问公司创始人季尔伯特所说的：“每天，成堆的资料涌到我们的办公桌上，就像一堆稻草一样，而且每一根稻草指的方向都不一样。至于资讯，则像一根针一样。它只有一个针头，只指向一个方向。”

如何将资料转变成有用的资讯？首先，要找出公司面临的重大问题，也就是说，照目前趋势推估，这些问题将会变成什么样子。如果目前的情况和将来希望达成的情形不同，两者有差距，就是经营者要努力的地方了。策略规划专家称这种努力为“差异分析”。经营者可以根据差异分析，针对市场、产品、顾客、员工、财务、科技和公关，进行检验与分析。

经营者不可能独自一人，或根据某一部门提供的资料，找出公司目前所有的问题。这些问题极可能与好几个领域有关。因此，问题诊断这件事绝不可偷懒，不能只交给一位专家或外部顾问去负责。

其次，是评估外部环境。应该找出现有环境中，那些因素会对公司产生重大的影响？什么时候环境会产生重大的改变、趋势或事件？它们与前面所找出来的问题有什么关联？如果现在没有关联，将来什么时候会发生关联？

接下来，可以列出重要课题。这些重要课题，大致有以下三项特色：一、凡是重要课题，不仅影响单一部门，而是对整个公司都会产生影响。二、此一影响通常既深且远。三、重要课题所根据的资讯，是重大事件的延长，而不是新闻媒体炒作出来的。

有了重要课题的清单，可以分门别类。首先，可以依据重要性顺序排列；或分为“必须做”，与“重要但不紧急”两类；或分为“机会”与“威胁”两类。此时，应将分门别类的重要课题，列为年度计划、行动方案及绩效目标。

披荆觅路，察而后动，间或边察边动。但要明察秋毫，察得及时，修正

错误，动得正确，这叫动态序贯决策。根据信息占有情况和决策业务分类要求，果断的确定性决策和序贯决策相结合，时效性和科学性就兼而有之了。

## 避实就虚

《孙子兵法》（虚实篇）说：“夫兵形象水，水之形避高而趋下，兵之形避实而击虚，水因地而制流，兵因敌而制胜。”孙武形象地把用兵方略比作流水，事实正是这样，作战有点像水运动的规律，避开高处而向下奔流。用兵应根据敌情，避开敌人坚固的地方而攻击其弱点，水因地势而决定它的流向，用兵要根据敌情去决定取胜的计策。

“避实就虚”和“避重就轻”的涵义相当，是为了保存实力，不和敌人锋锐相交，另辟蹊径或战场，以求败部复活或反败为胜。在本身的实力不如对手时，既无力与对手正面对抗，又不甘于俯首称臣或束手就范时，最佳的战略就是采取避实就虚。

两强相斗谁能避开对手的强点而攻击其弱点，谁就取得了主动权。因此，历代兵家都十分注重避实就虚的策略，并且竭力掩饰自己的弱点，发扬自己的长处。

经营决策要像用兵那样，避实就虚，要了解市场的缝隙和边缘，要分析商品、市场，探索未来科技发展的趋势。经营者的智慧，在于利用市场机遇就虚，注视市场变化，“人弃我取，人取我予，人争我避”。

在商场上竞争，有时候不能像战场上那样避开“敌人”，但是，可以根据自己的特点，采用以己之长击“敌”之短的战术，做到“敌”无我有，“敌”有我优。瑞士的钟表制造业历史悠久，产品质地精良，种类繁多，在国际市场上长期称霸，是举世公认的“钟表王国”。瑞士生产的钟表原来全是机械表，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，这种电子表较机械表准确，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，取而代之的是日本石英电子表。瑞士的钟表公司纷纷破产倒闭，这才引起了人们的震撼。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有2.5毫米，瑞士人用灵巧的双手又把手表的厚度降到不足一毫米，使世界同业望尘莫及。

经过十年的艰苦奋斗，瑞士又夺回了钟表业的王冠，为了保住这顶王冠，瑞士的制表商竭力抬高瑞士表的威望，发挥瑞士工匠特有的精湛技艺，不断使机械手表锦上添花。1986年，他们利用阿尔卑斯山花岗岩的优美色彩和纹理，研制出举世无双、绚丽斑斓的岩石手表，既含有石器时代的古朴，又显示当代的浪漫，因而受到人们喜爱，并且把钟表制造技术提高到别人难以超越的标准。

精明的经营者，明察虚实，决策进退，固为要计；善于变虚为实，变实为虚，更是高招。所以，经营者对市场必须有一个充分策略：避市场饱和之实，探市场潜在之虚；避竞争对手占领之实，击对手未涉及之虚。

## 集思定夺

集众思，广众益。“三个臭皮匠，胜过一个诸葛亮。”定夺之前集智广益。在复杂的商业竞争中，重大经营业务项目的决策，涉及的因素众多，要确定一个正确的经营方针和经营计划，单凭个人智慧，难臻完善。应善用专家，集合众人智慧，寻求可行性方案的损益值，择定最佳的方案，由经营者最终决策。多谋善断集思定夺，是经营者决策的谋略。

由各行各业专家组成的智囊团，以他们的足智多谋，在企业的决策中，扮演了现代的军师角色。专门智囊组织的形成，与军事和战争有相当关系。1806年，普鲁士的军事家创建了参谋本部体制，力图使军事决策从一种靠智囊的艺术，提升为一门科学。现代智囊团的兴起，渊源于1948年美国空军创建的兰德公司，到了1974年，智囊团在美国开始流行。

现代智囊团制度不仅广泛应用于各行各业，甚至形成一种新兴行业，这种新兴行业，即顾问咨询业的发展程度和社会作用，被视为衡量一个国家总体发展水平的重要尺度。

这种现代军师可以发挥以下功能：

### 一、提供决策方案

现代社会每前进一步，都要涉及到政治、经济、法律、科技、环境等众多的领域。因此，制定每一项政策都必须依靠多方面的专家，运用社会科学、自然科学及其他方面的知识，通过科学分析，制定出可供选择的方案、策略和方法，智囊团正是担当这一任务。

### 二、提供预测结果

在激烈竞争的现代社会里，一切都处于瞬息万变之中，必须依靠科学预测，才不至于失误。智囊团进行的预测和评价有很大效益，据估计，通过预测得到的效益，是预测费用的50倍。

### 三、提供项目研究

智囊团受企业有关部门的委托，对生产、行销和技术的可行性进行研究和评估，提出建议方案，其研究成果直接影响决策者的判断。

当决策课题重大，范围广阔时，个人决策常会感到思虑不周密、知识不足，求诸专家的创造力必不可少。可以借助多种经验、各方面知识、不同背景的众人智慧，互相启迪补充，多方咨询研究，共同瞻远虑近，以弥补经营者个人才智、经验、精力的局限。

个人决策，难免局限；集体决策，集思广益。凡事不议无数，议而有术，不可不议，决胜千里。尤其市场竞争，涉及的学科很广，需要的知识很多，不论多么聪明、博学的经营者，也不能应付自如。应当建立智囊团，并切实发挥领导集体的智慧和作用。切勿专断独裁，一个人说了就算。

美国著名的福特汽车公司创始人亨利·福特，从1899年起曾两次创办底特律汽车公司和福特汽车公司，都失败了。后来，他找到詹姆斯·库慈恩斯这个专家担任经理，第三次办起了福特汽车公司。库慈恩斯采取了三项重大措施：一、首先进行市场预测。他认为只有价廉才能多销，定出了一辆汽车850美元的奋斗目标。二、采用流水作业法。他认为要价廉，必须像当时的军事工业那样流水作业大量生产。为此，他聘请了一位机械天才沃尔特·弗兰斯和两位设计师，建立了世界上第一条汽车流水生产线，使生产时效由过去的12小时28分钟生产一辆提高到9分钟生产一辆车。三、建立销售网。

到 1912 年已有 7000 家同行从事销售福特汽车，使价廉耐用的黑色 T 型车扬名全世界，福特一下子成为著名的汽车大王。

胜利冲昏了亨利·福特的头脑，他在 1915 年辞退了库慈恩斯，实行他个人独裁。他的经营完全违背了经济规律，第一次世界大战后福特汽车公司走下坡了，通用汽车公司却迎头赶上。老福特看到情形不妙，被迫在 1927 年改型，生产 A 型汽车，仍无法挽回颓势。他的家长式领导已造成全公司管理的极度混乱，他甚至胡吹他的公司“没有组织，没有专门的职责，没有权力的转让……也没有什么代表会议。”家长式的领导必然任人唯亲，在公司里担任高级职员五百多人中，竟没有一名大学毕业生。机器厂房陈旧，无人过问技术更新；财务报表像百货店里的帐簿一样原始；公司没有预决算，连早已死亡的员工也列在薪资表上……这样。到 1945 年，福特汽车公司每月亏损 400 多万美元，濒临破产。事情发展到这一步，老福特不得不在同年 9 月让位给他的孙子福特二世。

福特二世受过全面的高等教育，他上台以后，立即重金礼聘管理人才，任用原通用汽车公司副总裁欧内斯特·布里奇负责全面领导。布里奇又将几个通用汽车公司高级管理人员路易士·克鲁索等人带来，并不拘一格地用了十几个“神童”（包括后来任世界银行行长的罗伯特·麦克纳马拉）。新的领导集体进行了一系列的制度改革，当年就改变面貌，虽然只赚了 2000 美元，但毕竟扭转了多年亏损的局面。

此后，经过几年努力终于使福特汽车公司在营业额方面成为美国第二大汽车公司。可是，孙子重犯爷爷的毛病，1960 年他对布里奇说：“我已经毕业了”。随即辞退了布里奇。

60 年代是企业智慧团兴起的时候，通用汽车公司及时建立了自己的专家智囊团，而福特汽车公司直到 1969 年才被迫成立了顾问团。它的总裁卡勒德威尔说：“我们再不创新的话，就无法活下去了。”



## 田忌赛马

在竞争决策上，要做到“不战而屈人之兵”。战国时代齐威王邀大臣田忌赛马。双方都有上、中、下三匹马，但田忌的马不如齐威王的马。开始时，双方都用同等级的马比赛，结果，田忌三战三败。后来孙臆为田忌策划：以下等马对齐威王的上等马，以上等马对齐威王的中等马，以中等马对齐威王的下等马。结果二胜一负。同样的马匹，由于排列组合不同，便转败为胜。此胜不是马之力，而是谋之效。经营者与同行竞争，犹如田忌赛马，要制胜竞争对手，应遵循排列组合规律，纵观全局，扬长避短，存利去弊，掌握那些既是影响全局的关键点，又是对手的弱点之处，选择最优的策略，必能以奇效取胜。

博弈式的决策目标非常明确，选择同行中最有实力的对手，做为竞争目标，不断谋攻，使自己的企业能力争上游；已经处于领先地位的企业，在竞争中也要继续谋攻，免落中游。

战胜对手从何处着手？必须不断地收集对手的经营策略，各项业务的数据和情况资料，及时与自己的企业比较。本着《孙子兵法·计篇》“五事七计”分析法：研究彼我双方管理部门领导的方针政策目标，其英明之处何在？研究彼我双方主管和技术人员的德才素质，何方高明？其高明之处何在？研究彼我双方所处的地理位置及其政治经济资源条件、产品行销市场竞争条件，何方比较有利？有利之处何在？研究彼我双方的经营管理素质，其规章制度、企业文化，何方更为优良？赏罚的执行如何？研究彼我双方的技术水准，何方为好？培训工作如何？研究彼我双方生产技术、各种资源（资金、物力、人力、技术资讯等），何方坚实？其长处何在？研究彼我双方产品的品种、款式、技术、品质、价格政策和开发能力，何方占有优势？其优势何在？凡此种种，经营者应该了如指掌，知己知彼。从而权衡对比，击竞争对手之虚，选择其弱点为突破口，进行奇袭突破。对于彼强我弱之处，应以有效策略增强我方实力，不与对手硬拼。以谋杀其势，转我弱为强；或者变换阵地，在此地守而往彼地攻。

1980年初期，影碟的开发在技术上来看，已臻成熟。与录像机比较，无论是声音或影像的品质、使用的方便程度，都有过之而无不及。但是在消费市场上，却在两方面失利。

### 一、时机：

影碟系统虽然在1980年初期达到了大众化的要求，品质高、价格合理，但是卡式录像机已经抢先一步，在市场上立足。

### 二、影碟系统：

在声音和画面效果上，虽然优于卡式录像机，却有一点不及之处，观众无法利用影碟自己录制电视节目，所有的影碟都必须在工厂制作。

在功能上差了一着，在市场上失去先机，而价格和软件上（预录的影碟内容）又无法出奇制胜，影碟一开始便遭到艰苦的局面。

在1980年初期，投入影碟市场的电子企业，除了美国无线电公司、日本胜利、飞利浦与MCA这些先驱之外，还有新力、先锋、国际商用机器、松下等等，一时之间，群雄并起。其中最积极的是美国无线电公司，不但大笔投资开发软硬件，并且展开了一连串的促销攻势。

不幸的是，市场的反应并不热烈。美国无线电公司在产品推出两年之后

(1983年),被迫将其“接触型”的影碟系统的售价由500美元降到295美元,却仍然未能挽回颓势。目前影碟市场上,还剩下“高影视密度”机型与镭射系统力拼,其他机型已先后遭到淘汰的命运。但就是如此,影碟的命运仍然难以乐观。

1984年,美国地区卖出了22.5万余台影碟机,但是同时期卖出的录像机总数超过七百万台。同年4月,美国无线电公司在投下两亿美元(也有资料显示不超过2.8亿元)的资本之后,终于放弃努力,宣布退出影碟的市场,剩下先锋公司继续为它的镭射影碟系统奋斗。

美国无线电公司的总裁布拉德绍曾经公开宣称:“影碟是科技上的成功,也是商业上的失败。”经过周详的市场分析与事前策划,为什么科技上的成功,会在商场上落得如此结局?美国《商业周刊》的编辑认为,美国无线电公司没有能够及时把握市场的变化,是挫败的主要原因:“……电子用品变化的速度令人目不暇及。……要成功,一个公司必须要有谨慎的目标。了解每项科技产品的限度,而每当有任何发展足以影响开发中的产品时,要迅速重新评估大局,万一不再合乎需要,就是再了不起的科技,也得立刻放弃。”

事后的分析显示,如果美国无线电公司能够提早几年,在1977年就向市场进攻,或许还有机会与日本的录像机平分秋色。可是它失掉了这个时机,一直等到大势已去,才开始采取行动。

未能掌握时机之外,美国无线电公司在行销策略上最大的错误,是没有真正认清影碟的长处。“企业界想要一个新的科技产品去做老差事。”一位新力公司的市场部门主管这样形容影碟的遭遇。影碟的长处之一,是可以随时找到观众想看的画面。但是如果买影碟的目的是要看电影,这项长处就显得毫无意义了。“看电影的时候,为什么会需要停下来找什么画面呢?一口气看完不是很好吗?”这位新力的行销部门主管说,很多推销员在向顾客解释影碟系统的优点时,都会碰上这样的问题。相对地,录像机可录可放的长处,却是影碟所没有的。在这样一场以“下驷对上驷”的战争中,影碟会败下阵来,也就不足为奇了。

## 绝地求生

“全军退却，避敌待机，以退为进，转劣为优。”这是战略转移法，在作战中处于不利的形势下，要避免与敌人决战，采取以退为进，创造战机，以利再战。

经营者要审时度势，在经营失利时，应临机应变地做出突破性决策，打得赢就打，打不赢就走。“夕阳企业”求生之谋，在于针对市场推陈出新的产品。对亏损的公司，衰退期产品，施以“走为上”策，逐步撤退转向。高明的经营者总是乘势而行，因利而动，犹如兵家“善战者，胜于易胜者也。”

对处于逆境下的企业，如产品滞销，经营亏损时，不能气馁，决不绝望。应该奋力前进，究其原委，另辟蹊径。此时要“走为上”策，在“山穷水尽疑无路”的状况，做出“柳暗花明又一村”突破性决策来，争取经营转机。关于产品，中上企业宜先兵出击，集中一点，力争生产边缘产品、夹缝产品。开发新产品应以“先”、“快”为主，以抢占市场之缝隙。

关于市场需求，应作具体分析。不同的顾客，对同一类商品，并不都是追求高级时髦的货色。一些商品，某些地区销路不好或淘汰的商品，有时可能成为其他地区的畅销货。例如，中国国内老式的双铃带环的齿轮闹钟，30年代古式的电话单机，或是一些老旧商品，在国内已是淘汰货，在美国市场上却曾有抢购风潮。这是什么原因？在复古怀旧的情怀下，美国部分消费者，为了获得心理上的满足，以拥有陈年古董类的东西为荣耀，不是为了实用，而是为了装饰，为了娱乐。这可称之为复古市场。这类复古商品正是绝地求生的例子。

以贸易、金融中介起家，一向在日本产业结构中居火车头地位的综合商社，曾为日本今日的经济规模做出不可忽视的贡献，却在历经多年利润持续下跌与结构转换的动荡期后，纷纷脱胎换骨。

以往，各大综合商社凭借其高度整合力与强大的情报网，能够从制造业进口原料、输出产品中赚取大笔转手费，然而，经历两次石油危机之后，面临经济不景气及在日圆升值的压力下，生存空间缩小，面对贸易环境的巨变，寻思因应之道。80年代以后，日本政府开放金融自由化政策，过去以低利向银行取得融资转贷给中小企业以获取利差的商社，又断了一条重要的财路。

被迫步下高原期的日本综合商社，已深感唯有改变过去的经营方式，重新评估事业范围，开创风险性事业领域，才能再创企业生机。基于这样的危机意识，各大商社纷纷绝地求生，不约而同地展开企业转型行动，利用商社本身既有的优势，积极介入情报资讯事业、新服务业、金融事业、开发新媒体、经手或从事企业购并，在动荡中改造体制，再创生机，展现日本综合商社的新霸业。

市场、商品必然有机可乘，所以，经营者时运不济之时，或面临不景气时期，不必怨天尤人，弄清原委，积极寻觅机遇。内销转外销，外销转内销，内外调剂；本行转他业，彼业转另行，哪里有生机向哪里转，则可摆脱危机的命运。在本行技术与各行各业交叉的边缘，拾遗补阙，本着开发既具有新活力，又有大众化市场的商品决策的战略，可开辟一系列溪径，使之曲径通幽，别有洞天。只有不断调整转机，不断适应市场，使商品不断更新，企业才能获得不断发展。

有的企业，病入膏肓，千疮百孔，负债累累，到了破产境地。十有八九

是因管理不良、经营方式混乱、商品滞销、技术陈旧、人心涣散、士气不振造成。依靠旧的一套，已经无法使企业复生，小改小革无济于事。此时，必须大刀阔斧，另起炉灶，更换主管，改弦易辙，实施崭新的经营谋略。总之，只有大力改革，采用多种有效谋略，才有可能使困难的企业起死回生，走上康庄的大道。

以生产咖啡壶、烤面包机、电熨斗等外销小家电产品的灿坤企业公司，在遭逢经济不景气时，以“绝地求生”的策略，使公司顺利度过难关，转危为安，并改变企业体质，成为对外贸易的绩优厂商。

1982年左右，世界能源危机，欧市货币大幅贬值，区域贸易壁垒的气氛高涨，面对欧洲突如其来的反倾销气息，使得产品100%以外销为主的灿坤企业，生意顿时清淡，营业额萎缩了八成以上，更严重的是，由于没有订单，公司的员工上班时，几乎无事可做，公司陷入绝境。

为使企业得以生存，又不愿眼见好不容易培养出来的员工因不景气遭到失业的待遇，总经理吴灿坤毅然决然接受企业管理顾问公司的建议，将部分行政阶层的员工外借给从事其他行业的公司一年，来解决不景气时，企业面临裁员或减薪的尴尬。同时接受企管专员的建议，关闭新加坡、马来西亚、伦敦等国外办事处。至于留下来的研发部门员工，也没有闲着，吴灿坤特地聘请日本著名的产品设计师，针对留下来的员工进行教育训练。如此，经过了约一年的时间，灿坤企业才走出困境，转危为安，为企业界树立了“绝路逢生”的典范。

## 化险为夷

决策最重要的是捉住时机，“趋时若猛兽，鹜之发”，将决策行动比做猛虎扑食，雄鹰搏兔。在生产经营中，谁赢得时间，谁就赢得空间，就赢得主动，就赢得胜利。然而在激烈的市场竞争中，要完全准确地掌握时机是不可能的。有时错失时机，正确的决策也可酿成错误。所以非凭胆识进行冒险不可。经营者有时不得不唱“空城计”，然而重要的是胸中自有化险谋略，能洞察风险的相关因素，权衡利害，把握时机，不断地追踪决策，及时避错取正，把风险因素化为有利因素。

决策成效见之于未来，无不暗含风险。利从成本生，夷从风险来。决断于风起青萍之末，是决策者敏锐所在。对于明知含有风险因素的业务，权衡得失，有利可图，或者先失后得，仍要铤而走险，真所谓“空城计有时不得不唱”。

IBM 虽然是大型电脑的制造厂商，但是因为其他厂商出售可与 IBM 相容的电脑，使得 IBM 在竞争中不断失利，最主要的竞争者亚米达推出既便宜速度又快的电脑，吸引了不少买主，IBM 乃于 1982 年同一系列新型电脑，来削弱亚米达的优势，这些电脑比亚米达的功能更好，而且改善后的冷却系统，使亚米达在成本及速度方面无法再占优势。由于 IBM 的新式电脑功能优越，减低了顾客购买其他电脑的需要，而且亚米达的业务，专门针对 IBM 无法照顾到的市场，因此 IBM 这一着棋，使得亚米达业绩深受影响，IBM 扩大产品及服务范围的战略，终于化险为夷，使竞争者的声势大为减弱。

在快速变迁的环境中，新产品发展的时效，已经成为企业赢得竞争优势的关键，而现代企业竞争的规则之一，就是快速推出新产品。当然，只讲究速度是不够的，如果决策错误，选择了错误的技术或产品，前途仍然不乐观。

许多企业同时面临新产品延迟推出的机会成本与同错误产品的风险，这需要经营者睿智的判断。但是，严重的问题是，仍有许多经营者根本不了解此一状况。以至于在竞争压力下，只是根据惯例与直觉作决策，而不会采用权变式的新产品发展策略，往往尝到失败的苦果。

事实上，现代企业的新产品发展策略，应该根据推出新产品的机会成本与进入风险的相对重要性来决定。譬如，在经营者了解市场需求与竞争者策略时，新产品发展策略就必须与市场需求不明确、技术发展不明朗，或竞争者不期然地推出新产品时机不同。

以 IBM 开发个人电脑为例，该公司预期个人电脑市场，将以每年 60% 的增长率增长，而这个原本由苹果电脑所占有的市场，已逐渐侵蚀 IBM 传统的商用电脑市场。因此，如果 IBM 延迟推出个人电脑的话，它的市场霸主地位将遭受威胁。换句话说，新产品推出延迟的机会成本很高，而 1000 万美元的开发成本，相对于 IBM 180 亿美元的资产来说，只不过是九牛一毛。此外，由于市场需求以及生产的技术都已经明朗化了，因此，产品的开发风险很低。

反之，波音公司开发波音 767 的情况就完全不同。虽然波音 727 势必要淘汰，可是市场时机尚未明朗，新产品上市的时间也不急迫；换句话说，新产品推出延迟的机会成本不高，而波音 767 的开发成本对波音公司来说，是一笔相当庞大的数目，而技术的发展与市场的偏好都还不清楚，因此，新产品的进入风险颇高。

风险型决策是经营者常遇到的一种情况，凡属开拓性的新经营事业，无

不带有风险性，风险和利益是相辅相成的，往往会成正比例发展。如果风险小，许多人都会去追求这种机会，利益均分也就不会大而持久。如果风险大，许多人就会望而却步，所以能有独占鳌头的机会，得到的利益也就大些。在这个意义上讲，有风险才有利益。

风险型决策，是对决策者素质的检验。凡是十拿九稳的事，也就无须决策。然而，冒点风险在于“化”，要把风险化成效益，决不能盲目行动。要在客观条件限度内，主动地争取经营的胜利。勇气和胆略要建立在客观实际的科学分析上，顺应客观规律，加上主观努力，就能从风险中获得利益。

## 《商用兵法—管理实战韬略》

### 韬略实战技巧

一个企业管理者，仅仅能处理日常事务已远远不够，更重要的是应有管理企业的战略思想。

企业在一定时期内，用以不断发展、不断取得经营效益的经营方针和经营方式的筹划和计谋，谓之企业的经营战略。

现代企业已进入战略制胜的阶段。一个企业的管理者，仅仅能处理日常事务已远远不够，更重要的应是有管理企业的战略思想，选择明确目标并制订出相应的措施。

不同企业在不同时期、地点，不同外部条件和不同竞争环境中，所采取的经营战略应是不同的。没有战略，也就没有经营。经营离不开战略，战略是经营的核心。经营的一切活动，都是围绕战略展开的。每个企业都应该在不同的起跑线上，考虑自己的经营行动。

富国富厂富民，为企业经营的总目标。开拓型的企业家，并非全靠经营决策，还需以实力作后盾，经营者不能超越客观条件许可的限度，来求得盈利。而必须在客观条件许可之内，运用资源获致成功。

企业家活动的舞台，必须建筑在市场和企业实力的客观条件许可之上。然后，凭借着这个舞台，纵横驰骋，可以导演出许多有声有色、精彩动魄的戏剧来。经营舞台，市场是前提条件，企业是后台根基。企业家的战略眼光，应放在企业的素质、后劲、人才方面，永葆企业青春，才能适应未来潜在市场，在竞争中取胜。

对企业综合治理、增强素质，发展战略，共策可择要采用：独上高楼、跟随超越、单刀赴会、十面出击、相濡以沫等。

## 独上高楼

企业之间的竞争，往往最终表现为产品和市场的竞争，选对最新产品或冷门产品，针对市场加以开发，以市场上前所未有的产品或行业，抢先行销，占领市场的“制高点”，掌握经营主动权，使自身处于无竞争对手之地，是一进攻型战略之计，所以称为“独上高楼”。

商场竞争要争取先机，配合天时、地利、人和，掌握主动，抢在竞争对手之前，进入市场，占有市场，稳定市场。《孙子兵法》（虚实篇）说：“凡先处战地而待敌者佚，后处战地面趋战者劳。”强调作战要主动，要从容地以逸待劳。先选择占领有利的地形，并完成一切准备而待敌者，则安暇且不费力。如果对手已占有利的战地，我方后到达战场，慌慌张张，赶着作战，就辛苦多了。所以，主动摆好阵势，“能使敌人自至者，利也。”

美国有个名叫亨利·佛斯特的人，他原是个普通兽医。正当他失业在家，穷困潦倒之际，获得了科学家经常为实验用的老鼠带有细菌而大伤脑筋的消息，他便立即培养无菌鼠，顿获巨利。1984年，他销售无菌鼠的收入就达2970万美元。佛斯特的发迹，实际上就是“独上高楼”的结果，正如他本人所说：“我只是做了别人没有想到要做的事，而这又是社会之所缺。”

满足市场的需求，率先提供一流产品，即可获得“独上高楼”的成功。日本新力公司创办于1946年，起初的经营地点设在东京一家被燃烧弹击中过的百货商店里，工作人员只有20人，资本额也不过527美元，然而今天的新力公司，已今非昔比。新力公司目前所生产的不同型号的影音设备已有一万多种，行销网遍布全球。究其成功的奥秘，就在于成为“电晶体先驱者”和“新潮流创始者”（摧带式立体声系统）。

新力公司的创始人井深大和盛田昭夫，在开始就立志于“率领时代新潮流”，把新技术与生产结合起来，创造崭新的生活日用和消费品。一次偶然的机会，井深大在日本广播公司看见一台美国制的录音机，他便抢先买下了专利权，很快生产出日本的第一台录音机。1952年，美国研制成功电晶体，井深大敏锐地预感到这是一个很有前途的产品，便立即飞往美国进一步考察了解，果断地用25000美元买下了这项专利，回国数周后他便生产出了新力公司第一支晶体管。当时，日本的许多电器公司正热衷于生产电子管，而新力公司已经用晶体管代替了老式的电子管，使产品大为畅销。

井深大并未满足于现况，后来其他厂家也转向生产晶体管时，他又集中公司的技术人员不断研究改进，不久便成批地生产出世界上第一批袖珍电晶体收音机。井深大用“新力”称呼他的产品，“新力”在拉丁文中是“小宝宝”的意思。通过从买进技术到改进创新，井深大的“小宝宝”在1960年2月，以开拓者的姿态活蹦乱跳进入了美国市场。到1983年，新力公司又生产出一系列“世界第一”的产品。它的调频电晶体收音机、五英寸全电晶体电视、办公室用计算机、彩色电视机、录放影机、袖珍立体声收音机等创新产品风靡美国市场。新力的率先产品就是这样接踵不断，以迅雷不及掩耳之势独占着市场的制高点。

每一次新力公司推出一种新产品，由于深受消费者喜爱，迅速攻占市场，总是很快就有仿制品上市，但是“独上高楼”的策略，使新力公司遥遥领先同业，享誉全球，是第一家推翻了过去日本是庸品制造国形象的公司。

用并不高明的技术，向别人还没有注意到的市场需要开发，力争赶在大



企业前面试制出新的产品，这是中小企业或新行业“独上高楼”的制胜策略。多年前，日本出现的以智慧为资本，以设计为商品的“头脑公司”，现在已发展成为一个独立的新行业。这种“头脑公司”的创始人，就是发明“学习机”的佐佐木明。

在日本，要想在社会上找到一个好职业，就要有著名大学的学历，这需从小学那天起就作准备。所以，不知有多少父母为了子女的学习操心，用于子女教育的费用在家庭开支中占有相当可观的比例。佐佐木明等人就首先从这里动脑筋，研制专门供中小學生用的“学习机”，配上小学四、五、六年级的数学、英语、国语的软体，至少可以使用几年，比请家庭教师或上补习学校方便、实惠。学生自己操纵“学习机”，既不受时间的限制，又可根据需要反复地学习。“学习机”的问世，使佐佐木明的微型系统科学技术公司名声大振，独占鳌头。

“独上高楼”的实质是以攻取胜，以奇制胜，抢先取胜，能做独家生意。“独上高楼，望尽天涯路。”企业只有登市场经营的“高楼”，抢先占产品行销的“制高点”，才能尽收市场风云变幻于眼底，一览行销信息之无余。施此策需要企业具有较强的新产品开发能力，能承担风险，并承受万一失败可能带来的损失。坚持做到：你无我有，你有我优。施策者要有敏锐的眼光和开拓的胆识，关键在于选对科技发展的“制高点”，看到市场需求的新动向、新层次，果断决策，一举成功。

作战时对战场的控制非常重要，须以战略战术的眼光经营战场，虽然先到达战场可以主宰战场而获得主动，但是战场部署，如果没有针对敌情状况，采取合乎战略战术原则的措施，不但不能主动制人，恐怕反而会受制敌人，重演“马谡失街亭”的悲剧。

控制“制高点”之后，要切忌高枕无忧，万事大吉。因为新产品畅销之后，优缺点均随之暴露于世，将成为众矢之的。攻之无争孕有争，尚需再接再厉，继续攀登，才能保持竞争优势，永立“高楼”之上。

## 效法超越

《荀子》（劝学篇）说：“吾尝终日而思矣，不如须臾之所学也；吾尝跋而望矣，不如登高之博见也。登高而招，臂非加长也，而见者远；顺风而呼，声非加疾也，而闻者彰。假舆马者，非利足也，而致千里，假舟楫者，非能水也，而绝江河。君子生非异也，善假于物也。”这段话告诉我们：善于利用和借助外界条件，是达到事半功倍目的最有效途径。“效法超越”则体现了上述宗旨，它以跟随为前导，以超越为目标，先虚怀纳之或潜心学之，后取而代之或战而胜之。

在 60 年代初期，每当通用汽车公司的新型车上市，福特汽车公司便立即采购，并在十天之内把新车解体，对其零件逐个清洗、称重，按功能排列在固定的展示板上，然后与自己的产品对照，分别进行零件技术及成本分析，从而找出应变策略，以超越对方。

事实上，任何产品稍有价值上的变动，都是设计制造者耗费大量心血的结晶。从这个角度来看，“快”孕育着“慢”，单纯求“快”，适得其反；从“慢”入手，应运生“快”。因为任何新产品都不可能一开始就一锤定音，完美无瑕。“效法超越”就是力避竞争对手锋芒，潜心于静观默学、巧取他人之长，善于假借各种条件，为我所用，以达到慢中求快、后来居上的目的。亦即我方对市场上刚刚出现或出现不久的新产品，努力加以仿制并作局部改进，以更好品质、更高水准的同类产品，紧跟着对手进入市场，并与对手竞争。

日本松下电器公司便是运用此策并获得成功的典型范例。松下一开始就不打算发明新技术，不当技术的先驱者，而做技术的追随者，迄今为止，也很少发明新产品，却总是低价生产，广为行销。主要原因就在于该公司建立了 13 个拥有最新技术的生产研究室，专门分析竞争对手的新产品，发现不足之处，就从中找出如何改进的方法，设法做得更好，使产品品质和性能更致完善。例如，录影机技术是日本新力公司首先发明的，该公司 BETA 规格录影机在市场上取得了最初的领先地位。松下公司通过市场调查，获悉消费者希望的是可以录放更长时间的录放影机。于是，松下公司就在 BETA 录影机的基础上，设计出能满足市场需求，不仅录放时间长久而且小巧的录放影机，其性能高度可靠，价格也比 BETA 低 15%。结果松下的 VHS 录放影机，不只攻占日本市场，更风靡了全球。

中国也有这一类的例子，如河北省运动保健饮料研究开发中心，博采各国可乐之长，研制成功的超高级饮料——“维力”饮料，不仅酸甜适宜，清爽可口，而且有助于消除疲劳。

1986 年以高于美国可口可乐 2.75 倍的价格进入国际市场，被国外称为“魔水”。

“效法超越”最大的好处，是可以大大地缩短新产品的研制周期，降低研制费用。据国外报载，日本在 1945 年至 1970 年，引进国外技术花费了 60 亿美元，而这些技术的原来研究费高达 2000 亿美元，这表明日本付出的代价不到原来研究费的 1/30。掌握这些技术一般只用 2~3 年，而原来的研究时间一般为 12~15 年，也就是说日本利用的时间只相当于原来的 15%~25%。“先引进，后改进，不发明”，已成为日本一些企业的主要战略。据对 1700 个企业的调查，其产品改良费用占技术开发的 78%。

明末清初兵法大家揭暄子的传世名作《兵经百篇》，其中（借篇）说得好：“古之言借者，外授四裔，内约与国，乞师以求助耳。着对垒设谋，彼此互角，而有借法，乃巧。盖艰于力则借敌之力，不能诛则借敌之刃，甚至无财而借敌之财，无物而借敌之物，解将军而借敌之将军，不可智谋而借敌之智谋。吾欲为者诱敌役，则敌力借矣，吾欲者诡敌歼则吾刃借矣。抚其所有，则为借敌之财物，令彼自斗，则为借敌之军将。翻彼著为我著，其计成吾计，则为借敌之智谋。不必亲行，坐有其事，已所难措，假手于人。敌为我资，而不见德，我驱之役，注令俱泯。甚且以敌借敌，借敌之借，使敌不知而终为我借，使敌既知而不得不为我借则借法巧矣。”揭暄谈到借敌之财、借敌之物、借敌之将、借敌之谋，可使我方坐收实利。而其中最巧妙的是，敌人已知道我方在借，又不得不为我方所借，真可谓“哑巴吃黄连，有苦难言”。

“效法超越”可说是“取之于彼而胜于彼”、“使敌不知而终为我借”的巧借之术，其核心在于生产技术的更完善。因此，我方需要较高的素质，有实力雄厚的开发部门。这样才能对新技术或新产品，在仿制的基础上进行追踪式创新：追他人首创产品之踪，创后续产品之新。注意要在创新改进上作文章，而不能简单地照搬和抄袭，不然，就会“画虎不成反类犬”，不但不能超越，反而落伍了。

## 单刀赴会

《三国演义》中，美髯公关羽凛然正气，单刀赴会，震慑群将，千百年来成为脍炙人口的美谈。在企业施用“单刀赴会”之策，是指经营者有意对企业的产品“砍枝去叶”，集中向单一产品或零件发展，形成主力产品，以高效率、大产量、低成本，大幅度提高市场占有率，获得最大经济效益。

世界“尿布大王”尼西奇公司的发迹就是“单刀赴会”成功的实例。尼西奇公司在日本九州福冈县，1922年创业以来，一直以生产和行销婴儿尿片扬名于世。第二次世界大战结束时，这家公司只有员工230多人，生产雨衣、游泳帽、玩具、尿布等产品，销量不大，经营很不稳定。

战后的日本，经过经济复兴，国民经济开始好转，人民的生活水准日益提高，生活逐渐发生变化。有一次，尼西奇的董事长多川博在考虑公司经营方向的时候，看到一份日本人口普查的报告，得知日本每年大约出生250万个婴儿。他想，现在人们生活方式都在变化，如果每个婴儿用两块尿布，一年就需要500万块，这是一个相当大的市场。如果把眼光放到国外，市场就更大了，而生产尿布，正是尼西奇公司的专长。于是，多川博决心放弃尿布以外的产品，把尼西奇变成专门生产行销尿布的公司，集中力量，创立品牌。

多川博做出这一决策之后，尼西奇公司为了满足日本战后生育高峰，而带来的对婴儿尿布的需求，集中力量大力发展婴儿尿布的市场，不断研制新材料，开发新样式，在激烈的竞争中站稳了脚跟。其他服装公司虽然也生产尿布，但没有尼西奇公司来得专业，因此，在市场竞争中纷纷败北。尼西奇公司成为日本最大的尿片公司，占有了2/3的尿片市场。

尼西奇的经营者们认为，中小企业的人力、物力、财力、技术都有限，如果什么都想卖，到头来势必什么也卖不成。只有扬长避短，另辟蹊径，走专业化才有出路。婴儿尿片虽然是个小商品，却是民众生活中不可缺少的东西，只要根据消费者的需要提供，任何小商品都可以变成获利良好畅销货，尼西奇公司走的正是这条路。它沿着专业化方向发展，经过几十年努力，尼西奇的婴儿尿片现在已是蜚声国际的商品。日本几乎所有的大百货公司、超级市场，儿童用品商店里，都陈列着尼西奇的产品。

现在，尼西奇公司虽只有员工700多人，资本额一亿日元，但是，它的年营业额高达70亿日元。这个资本、人员都很有限的企业，不仅是日本的“尿布大王”，而且是世界上最大的尿片专业公司。在欧洲、美、苏联、大洋洲及非洲市场上，都出现大量尼西奇公司生产的尿片，而且每年的销售量以20%的速度成长。

国内有许多中小企业专门生产种种零组件，尤其电脑的零组件，其产量之大，占世界第一位，品质之佳，足以和欧美大厂比美。其中的诀窍就是那些看来不起眼的小企业，发挥了“单刀赴会”的优点，形成了自己擅长的领域。

施用“单刀赴会”的要点是“单”，正因其“单”，所以，一些势单力薄的小企业，能凝聚微少的人力、物力、财务，形成相对优势，往往可以收到爆发式的成效。一根铁针，重量虽小，但针尖处所施的压力超过一辆汽车所施的压力。道理很简单，因为铁针的锋芒集中于一点，汽车的力量却分散了。与其分散有限的精力，勉强维持的多角化经营，容易被竞争对手一一击破，不如聚力量于一点，经营单一的主力产品，以密集式的发展策略，建立

起巩固的市场经营堡垒，收到针尖压力效力。宁精勿杂，宁专勿多，应是中小企业在市场竞争的夹缝中求生存的良策之一。

“单刀赴会，长驱直入”，在决策时除了应考虑产品专业化外，还应考虑零件专业化和技术专业化等。随着生产专业化和协力生产的发展，一些专业化中小企业已经成为大企业零件加工基地和地区经济的支柱。例如，日本机床工业有 43 家服务的大企业，直接与它协力的中等企业有 1013 家，而为这 1013 家小企业服务的又有 10869 家。美国中小机械制造业六成以上是生产零组件。“只要能大量生产，大量销售，哪怕是极便宜的东西，都有可观的利润可赚。”这已成为决策“单刀赴会”的基本思想。当然，任何事物都有利有弊，施用此策，必然导致企业经营稳定程度下降，因而可能招致较大的经营风险。但是，风险正是迫使在竞争中勇于进取的动力。只要看准方向，不断进取，扬长避短，积极发挥中小企业相对优势，创立品牌，提高产品知名度就能在竞争中转劣势为优势，使企业立于不败之地。

## 十面出击

“兵不止出于一路，计必出于万全。”楚汉之争的垓下之战，汉军十面埋伏，紧密包围，使西楚霸王项羽自刎乌江，楚军全军覆灭，就是十面出击的著名战例。

企业经营中施用此策，是产品的多角化经营战略，是企业稳定立足，以全概偏，以众取胜，主动出击，稳扎稳打，保持不败局面的策略之一。

由于市场瞬息万变，有时一夜之间，热门货可能无人问津，畅销品变成滞销货，给企业带来难以承担的风险。这对于大型专业化企业来说，尤为可怕。为了避免这种大起大落的波动，提高经营稳定程度，通常可用“十面出击”之策。施用此策，要求经营者不把企业的希望、成败都寄托在一种产品，而采取多样化、多角化经营的复合，不要把所有的鸡蛋都放在一个篮子里。尽管施用此策增加了组织生产的复杂性，却可以分散经营风险，避免企业因为某一产品的崩溃而元气大伤，使企业在生产市场竞争中，始终保持旺盛的生机，增强适应能力。其次，还可以注入新生力量，发展新的技术，拓展新的利基，形成新的竞争优势。

力促产品多样化，摆脱经营僵化，提高企业应变能力，已成为当今世界各国大企业经营的新动向。以日本为例，举凡大的公司，像西武、丰田、东芝、松下、三菱等无不是生产着几十大部类，上千种乃至上万种规格型号的多系列产品，它们甚至开办超级市场，经营银行为实行生产、流通、金融一体化的复合经营方式。国内的一些集团大企业，也通过“十面出击”，实现多角化经营，获得了显著成效。

施用此策的重点是为了提高经营的稳定程度，减少经营中的风险。所谓“天高海阔地域广，东方不亮西方亮”，即是如此。经营稳定程度是由企业每种产品的平均销售额占全部产品销售额的比重来表示的。显然，在销售总额不变的情况下，企业生产的品种越多，每个品种的平均销售额越少，在销售总额中占的比重就越小，经营稳定程度就越高，所承担的经营风险也越小；反之，经营稳定程度则低，风险则大。

“十面出击”一般可分为三种阵式：一是“垂直十面出击”，即开发的新产品和企业原有的产品属于同一个产品领域，与原生产条件无关。如原来经营成衣业，进而涉足服装批发乃至百货零售，退而囊括染整、纺纱乃至植棉。二是“水平十面出击”，即开拓与原行业邻近行业，新产品与原产品的结构，原理相似，能够利用原有部分生产条件和资源，如成衣兼鞋帽，纺纱兼织布，饮料兼食品等，向多角化经营方向发展。三是“综合十面出击”，即开发的新产品与原产品或原生产条件都不相同，向多种领域扩展。“十面出击”的生产方式与新、老市场相结合后，可采用市场渗透战略，市场开拓战略，产品构成战略，多角化战略，拓展市场。

此策一般可在技术力量比较雄厚的大中型企业中施用。经营者可根据市场的频繁变化，对自己的产品随时做出收缩、保持、扩展和开发的决策。以不变应万变。决策时要围绕产品、市场、企业三要素综合权衡，量力而行，既要考虑已有的条件，又不要错过有希望的事业，选择最佳产品组合。

当然，“十面出击”也要突出重点，量力而行，国外管理学者总结出一个“八二原则”，认为在重大问题上，常常是80%的难度集中在20%的组成部分上；80%的有效性集中在20%的目标上。不顾人力物力财力，贸然进行

多角化经营，容易失败。决策者应对其战略进行全面分析，尤其注意对市场、生产和财务、投资的可行性分析等，切不可盲目从事。

## 相濡以沫

产品是企业的生命，产品开发是企业经营战略的核心，开发新产品不仅能满足社会需要，而且是提高企业应变能力、竞争能力的重要途径。但是，一些中小企业由于技术能力、资金能力不足等原因，使部分企业产品开发有困难，企业缺乏自己的主导产品。生产的产品结构基本上处于三种形式：一是小量的产销路不佳的老产品，二是小量生产老产品的同时，还为大、中型企业生产零件，三是完全为其他厂家生产零件。

这些企业由于受许多因素的影响，所以产品结构稳定性很差，摆在企业面前的一个重大课题是：对赖以生存的产品，如何进行组合，做出最佳选择。优势互补之策对此可以做出有效的决策。

《庄子》（大宗师）说：“泉涸，鱼相与处于陆，相濡以沫，不若相忘于江湖。”濡：沾湿；沫，唾沫。互相用唾沫沾湿对方。比喻同在困难处境中用微薄力量互相救助。令人欣慰的是这种生物界的互滋互补现象，在企业的不同产品组合上，也会产生同样的效应。这种把盈利产品和亏损产品巧妙组合，共同分摊固定费用的谋略，谓之“相濡以沫”。精明的经营者，不仅要青睐获利高的产品，而且还要重视无利或亏损产品，盈亏产品只有融于一体，相辅相成，才能保持整体获利水准的不断提高。

施此策，决策者必须对企业的内部条件和外部环境进行综合评估，在综合评估的基础上，通过定性分析和定量计算，才能准确地做出各种产品之间最优组合的决策。

临界收益法是完成这一决策的有效的定量方法。临界收益等于产品销售收入减去产品成本中的变动费用。由临界收益可推导出临界收益率，它等于临界收益与销售收入二者之比。

现假定有 A、B、C、D 四种产品，总固定费用 50 万美元，选择企业的产品结构的方法：有关资料如下表（表一）：第一步，计算各产品的临界收益第二步，组合产品结构，计算利润。见下表（表三）：

第三步，调整产品结构。

由（表一）可知，A 是获利水准较高的产品，D 是获利水准较低的产品，B、C 属中等。在各个产品所占市场不能扩大的情况下，四个品种效益虽然相差悬殊，但是，也只有在四个品种兼收并蓄的情况下，才能收到相映成趣、相得益彰的效力。由（表三）可知，四个品种同时生产，企业总体获利 14 万美元。如果认为 D 产品微利而不生产，则不仅 D 产品失去了获利机会，而且，它所分摊的那部分固定成本，也得由其余三个品种分摊，企业总体获利只有 6 万美元了。反之，如果认为 A 产品获利水准高，独树一帜，在 A 产品生产量受市场需求限制又难以扩大的情况下，只能导致企业亏损，亏损额 20 万美元。亏损的原因显然是出于 A 产品独承了四个品种分摊的全部固定成本。

由此可见，无论是获利产品，或者是亏损产品，既不能一概收容，又不能盲目排斥，只有站在全局的角度上，综合权衡，有机组合，才能使诸种产品融合一体，相濡以沫，进入最佳状态，收到最好效果。

古希腊哲学家赫拉克利特有句名言：人不能两次踏入同一条河流。企业经营者在不断变化的环境中独具慧眼，先知先行，为同行之所未想，为对手之所不能，出奇无穷，使竞争实力日益增强。



## 《商用兵法—管理实战韬略》

### 产品谋略实战技巧

企业经营者在不断变化的环境中独具慧眼，先知先行，为同行之所未想，为对手之所不能，出奇无穷，使竞争实力日益增强。

产品是经营的实体，关系着企业的生命。企业不在大小，唯新产品则灵。经营者应根据社会需求、发展、顾客意见来开发产品。人类享用商品的欲望无止境，开发必须适应顾客需求并不断研究改良品质。首先，产品使用价值要超过市场上同类产品。其次，产品形状、轻重、款式等要满足市场新颖时髦符合潮流，提高竞争能力。再就是在维持、提高产品功能的前提下，改进结构和系统，改善原料及技术方法，提高生产力，降低成本达到增加效益的目的。

## 推陈出新

企业吐故纳新的生机所在是产品的汰旧换新和产品品质以优取胜。企业必须不断开发新产品，用自己更新的产品继续占领市场，保护自己在与其他企业竞争中，始终保持优势。产品开发，一是改进老产品，指其品质的完善或提高，这叫推陈；二是开发新产品，指扩展和增加新品种，出新。汰旧换新要快、好，创造出新、奇、特。按照产品所处生命周期的不同阶段，应采取“引入期短、成长期快、成熟期改、衰退期转”的更新延长策略。

俗话说：“一招鲜，吃遍天。”在同类产品的激烈竞争中，努力创造独树一帜的产品特色，以打入市场赢得顾客，做为一种竞争策略，历来被中外精明的企业家所称道和运用。从瑞士的手表到日本的丰田汽车等，无不如此。对企业来说，技术有独到之处，产品能独具匠心，则是依赖生存的基础。而要如此，则必须在技术及品质方面有所突破。有的可以利用得天独厚的原料加以精心设计和创造，有的应保持传统上的习惯，有的应打破窠臼，彻底改弦更张，大胆创新设计，有的需要锦上添花。一个销售成功的商品，不可能在所有的问题上突破，但必须有相异于竞争对手的东西，要有自己独特鲜明的特色。正是这种特色，不断地开发市场，占有市场，吸引更多的顾客。

产品为竞争实体。为了吸引顾客，产品的品种、款式、功能要不断汰旧换新，不断推出具有崭新使用价值的新品种，做到新品种层出不穷，始终能适应新的潮流。改进、革新老旧产品，驾轻就熟比较容易，这是推陈策略。开发新产品的出新策略，可以有创造发明和购买专利革新两种计策。前者耗资巨大，周转期较长，技术实力要强，对大企业来说比较适合；后者反之，开发时间短，投资较少，小企业采用较适合。就是日本松下公司等一些企业，也采取“不发明、只改进”的策略，向外国直接购买适用的专利，再加以某些改进，提高品质，进一步降低生产成本。这样，能够很快推出新产品，具有很强的竞争力。

根据对消费者分析，富有竞争力的产品类型归类如下：

- 一、吉利兆头型产品能使人图个吉利，有好运气的预兆，产生幸福感。
- 二、保健安全型产品力求没有潜在污染和危害身心健康因素，有益于人体健康。
- 三、欢乐舒适型产品能陶冶人的心情，使人欢心愉快，使用有舒适感。
- 四、多种功能型产品不但有娱乐功能，而且有怡神益智的功能。在某方面的功能力求齐全。
- 五、组合便捷型产品要有节约能源、节省材料、款式新颖、结构便捷、使用简易方便等特点。
- 六、立体感受型在造型、视听效果等方面，都具立体感，犹如身临其境。
- 七、仿质感型产品外观、触感、色香味等，都与自然物质一样。
- 八、系列系统型某种产品发展成一系列同类产品，单台单机组合成系统产品，兼容性很强。
- 九、流行款式型产品包装、色彩、外型，符合人们心理、生理需求的协调和自然色彩。
- 十、特殊需要型满足各行各业、各种人的生活需要。
- 十一、富丽华贵型向高品质发展，以高贵、豪华、高科技取胜。
- 十二、时髦新奇型无论在造型、功能、使用价值方面，都有新的突破和

特色。

出新产品，可从上列类型展开，不断进行开发，以联想创意和实际调查相结合，或以一种类型，或结合数种类型，持续推陈出新。出新要快，否则贻误时机，即使新产品也会变成旧货，失去竞争优势。

成功的企业都非常留心“创新”这个问题，能否创新便成为衡量企业生存能力的标准之一。管理大师彼得·杜拉克使用“不创新就是死亡”的警告来指出创新的重要性，值得每一个经营者留意。

## 以玉比珉

玉是指一种质地细致而光泽的矿物；珉，是似玉的美石。荀子说，尽管珉石经过雕塑，但还是不如玉那样洁白美丽。企业家应有以玉比珉的意识，以品质取胜，使自己的产品在市场上都成为“玉”。但要获得最佳品质：一靠品质意识，二靠基础工作，三靠设计进步，四靠技术水准，五靠顾客和社会监督。产品的品质，要在设计中建立，生产中形成，服务中显示，以顾客满意为标准。保证产品安全、可靠。忽视品质，无异于自取灭亡。

汤姆·彼德斯在《乱中求胜》一书中大力强调品质与顾客的重要性，他认为有价值的顾客才会重视品质，并认为未来消费者的不确定性逐渐增加。

品味需求正朝四个方向变化：

- 一、品质意识逐渐觉醒。
- 二、双薪家庭导致新的需求。
- 三、高收入者需要多样性与高品味。
- 四、对产品的需求已由单纯的需要变成个人化的品味需求。

事实上这四个方向已成今日市场的主流，它隐含着各种商品生命周期的缩短，企业必须有能力于短期内开发符合顾客需求的新产品，否则无法在商场立足。

以玉比珉开发就是实施品质策略。所谓品质策略，是指企业用以发展产品品质的一套工作计划，在规划此项工作时，必须先对“品质”一词赋予适当的定义，使企业员工产生共识，才能产生共同的行动，达到预期的目标。从策略观点而言，所谓可定义为“符合顾客需要”，也就是说，能满足顾客需求条件的产品或服务，就代表了“好品质”。

这种以顾客需求导向的品质定义，已经流行于许多国际性大型企业之中。国内外著名的企业如全录通用器材、国际电报电话公司、国际商业机器公司等，都已列为具备此新品质观念的代表公司，他们都能主动接触顾客，致力于持续不断的内部经营体质的改善，使产品与服务的品质能更上一层楼。

从国内外企业所实施的品质策略，可以归纳出五个原则：

第一个原则：重视顾客

顾客是指接受你的产品或服务的人，他们存在企业内部与外部，以制造工厂为例，内部顾客是指下一制程的工作人员，外部顾客是指使用成品的最终使用者，符合需求不但要经常，而且要精确无误，毫不马虎。重视顾客是从顾客的心理去了解顾客的真正需求，再从两方面展开，首先是产品方面，由顾客的需求转换成产品或服务的品质特性，再展开到机能零件的服务项目，以及制造工程要素或服务过程要素，使得产品或服务的品质真正符合顾客的需求。其次则在组织中形成品质的职能或业务工作，做系统性的细部展开，经由组织中各部门的运作，确保顾客的需求获得满足。

第二个原则：建立衡量基准

管理措施要以事实作为衡量基准。如何掌握事实可从三方面着手：

- 一、外部：建立顾客满意程度标准；
- 二、内部：以符合产品或服务水准衡量；
- 三、整体：以品质成本衡量品质。

在做法上要以预防的手段防止不良品的发生，而不是以检验为手段，剔

除不良品。采取管理者与作业员分工的制度，前者负责消除导致不良的一般原因，例如用料不良、机器精度不准等，只要加强管理措施就可消除。后者负责消除特殊的失效原因，此类原因只有切身参与的工作人员才能明其究竟。

#### 第三个原则：员工参与

最接近工作的人，最了解问题的症结及其可能的解决方案，所以必须要求员工参与品质改进的活动，由于员工的水准不一，要他们参与之前，必须予以适当的训练，使他们熟练各种发掘问题的工具。问题改善的成果要相互交流观摩，以扩大成效。对员工的建议案要立即处理，若他们需要资讯用以追查重要品质问题时，也要尽量协助。要鼓励员工多提意见，品质改进的提案愈多，品质改进的计划也愈多，才表示真正的成功。

#### 第四个原则：表扬奖励

经营者应当让员工知道公司期望是什么？他们才会全力以赴的达成。奖励以团体为对象较佳，可以增进团队意识，但若某特定个人表现十分突出时，也可予以精神或物质上的奖励、但需以表现成熟的品质活动，且有具体成效者为限。日本企业在这方面做得十分积极，值得国人仿效。

#### 第五个原则：集体训练

每个人都要接受品质技术训练。品质技术训练应用范围甚广，无论生产或行政业务的改善都可采用，例如因果分析、小团体讨论、统计分析法等。除了基本技术之外，一般的产品管理论、人际关系与沟通技巧等，也不可少。针对不同对象分别设计适当课程，训练之后要立即应用在工作上，以落实训练成果。

美国电话电报公司的资深品质经理魏济博士特别强调，必须把品质做好，否则会彼淘汰。他说：“要建立品质管理循环系统，使之不断地循环运作，使品质完美。”品质永无休止的竞赛，而透过公平的竞赛，品质得以不断的提升，使人类的生活更为幸福。

## 分合相机

“兵之胜负，不在众寡，而在分合。”（《兵录》）应分散用兵而不分散，部队会陷于累赘。作战受牵制，成为糜军。应集中兵力而不集中，会成为孤军。这就是用兵奥妙的所在。对产品的生产应窥测市场的变化，巧用分合之道。整机产品按专业分工制造，既减少资金压力又提高生产力，能快速占领市场，这是“分兵”之效。不使零件成为“孤军”，应走技术组合之路，则是“聚军”。多种零件组合，技法多样，新品繁多，能开发延伸市场的宽度和深度。

该分则分，该聚则聚，产品组合或分解，均能增值翻新，情同用兵，开发之巧妙在于视情而用分合之策。使用分合之策最高明的是日本企业界，他们的中心工厂与卫星（或协力）工厂制度，就是运用分合策略而成功的例子。

工业成长呈现着许多变化，在发展之初，许多相关小企业因为当时环境，没有配合主要工业发展，因此，许多零件唯有自行生产，但随着工业的进步，许多相关工业逐渐出现而且成长，又渐渐形成精细的分工。中心工厂与卫星工厂唇齿相依，中心工厂靠卫星工厂一提供材料、零件，卫星工厂也有赖于中心工厂的配合。如此构成了一整个产业集团。

汽车工业是一综合工业，需要许多不同的零件和材料，无法完全靠本身生产零件，所以要依靠卫星工厂供应。素有汽车王国美誉的美国，在日本汽车的大肆销美打击下，生产量由一年一千多万辆而大幅降低。究其原因，美日两国在中心和卫星工厂的关系上有不同的结构。美国的中心工厂和卫星工厂很少有长期而密切的关系，日本则不同，日本汽车零件生产占国民所得比例极高，而且形成以中心工厂为中心的整个集团，双方关系非常紧密。由丰田、日产的形态可充分证明。日本的中心工厂和卫星工厂合作无间，对用什么材料、买什么材料、用什么机器、工作的流程、生产方法是否产生浪费……都非常注意，而且严格控制。卫星工厂更换一名工作人员、模具……也要告诉中心工厂，以防品质因此不良。在双方密切合作下，每一零件的品质都得以严格控制，因此所生产出来的整辆汽车是绝对的高品质。

零库存管理是分合策略的极致，这一方面日本丰田汽车是始作俑者。日本的中心工厂为了降低库存压力，增进资金周转，要求零库存以减低成本，而卫星工厂则要随时能供应中心工厂所需要的零件，按时把零件送到生产线上。日本的中心工厂对会产生成本的工作，一概不做，他们仓库，提早送来的零件拒收，绝对的及时送达，卫星工厂要自行控制好，与中心工厂严密配合。

此外，卫星工厂还要在技术上加强，要比中心工厂还要强大。日本的一些卫星工厂就是如此。日本有一家生产帮浦的卫星工厂，致力研究发明，申请专利，所售产品比别家又好又便宜，几乎所有中心工厂都采用其产品。欧洲的零件工厂也是生产专利品，专门卖给大的汽车中心工厂。可知并非生产零件就注定不能成为大厂，关键却是在能否建立技术、生产品质佳的产品。卫星工厂要不断地吸收新技术，懂得协调中心工厂帮助自己，或请中心工厂安排赴国外参观访问，在观念和技术上增进。

分合策略，广泛来说：在微电脑技术的应用上，“技术复合化”是成就最多、效益最高的一项开发产品策略。一是微电脑技术与其他不同领域技术的复合，形成机械电子、医学电子、光学电子、生物电子等技术，由此可获

得一种前所未有的崭新功能的新产品。例如录音机，不光有收录播放功能，还增加了连续收录、编辑等功能。新技术复合化的电子手表，不仅能计时，附加有计算、信息、娱乐、通信、翻译等功能。以及其他技术复合性的电视机、录放影机、医疗器材等。二是硬体技术和软体技术的复合，例如附有电脑的录放影机、电视机、传真机等，以及电脑控制的全自动洗衣机和电冰箱、石英手表等，此类产品由软体技术产生的功能，价值远比硬体技术为高。三是电脑技术的系统发展与现有技术复合，使传统技术得到革新。例如汽车生产过程自动化，机器人操作的各项工艺设备和生产技术设备等。

以上这些，就产品制造和组合销售而言。总之，要提高竞争力，需采用分合策略，中心工厂与卫星工厂要密切合作，在品质上、价格上、交货时间上、研究开发上、工作分配上，各方面配合好，既能复合，也能分解，视情变计，前途无量。

## 反客为主

“较量主客之势，则有变客为主，变主为客之术。”（《李卫公问对》卷中）从战争来说，要掌握攻防的时机，于被动变为主动，争取战争的主动权。形势不利时，甘居“客位”，扩充实力；形在为有利时，则要进行决战，争取“主位”。对生产经营来说，企业和顾客应互易其位，顾客是“帝王”，是“主人”，而企业是“客人”。客随主便，经营者应从顾客的立场出发，从顾客的需要考虑，为顾客的利益着想。随顾客的需要开发产品，这是服务业甚至所有产业的经营通则。

反客为主，就是利用劣势反扑，换回被动主攻。用现代的话来说，就是反控制。以往被控制的，如今一下争取主动，敌我双方的形态改变，也就因此而控制对方，使对方受到自己的压抑。在双方的竞争中是最高原则，能主动就能控制全局，在敌众我寡或敌优我劣的情势中，争取主动是必要的，因为掌握主动，就掌握胜利的关键。争取主动也就是占上风，能占上风的，才可以为所欲为。在双方竞争中，主与客的分别在于主动与被动之间。总而言之，能控制别人的就是主，被控制的一方就是客，能在被控制的环境下争取到主动控制别人，就是反客为主。

《韩非子》（备内）所言：“舆人成舆，则欲人之富贵；匠人成棺，则欲人之夭死也。非舆人仁而匠人贼也，人不贵则舆不售，人不死则棺不买。”用现代的话说：人富有了要买车，人死了要买棺材殡葬，这是顾客的需要。造车的人和木工师傅就要满足他们的欲求，因此，现代企业家，应视不同的消费和他们的心理，开发顾客喜好的产品。世上男女老少，各阶层人士，各种职业的人员，他们对商品的需求心理不同，欣赏习惯、兴趣爱好也各有所异。悉心研究，投其所好是开发产品的重要策略。

行反客为主之谋，主客互相易位才能变被动为主动。闻名世界的日本汽车在坦桑尼亚滞销，原来坦桑尼亚的汽车是靠右行的，日商很快发现这一情况，即将汽车的方向盘，在制造时由右调左，便于驾驶在超车时观察前面公路上情况，适应坦桑尼亚的交通法规要求。这是反客为主的经营胜利。英国的汽车，方向盘的位置也不适合中国大陆靠右行驶交通规则的要求，所以在中国大陆就不畅销。日商能反客为主，所以无往不利，英商未能及时反客为主，以致产品虽好，却不畅销。

主随客便是竞争中占上风的谋略。客便，除了满足顾客自行提出的要求外，更重要的，经营者要能明察顾客要求于秋毫之末，揣摩其心理，满足在顾客提出之前，这才是真主动。



## 出奇制胜

古希腊哲学家赫拉克利特有句名言：“人不能两次踏入同一条河流。”意思是说：河水在不停地流动，当人们第二次踏入同样的河流时，接触到的已经不是原来的水流，而是变化了的新水流。要出奇，要创新，也就是说在不断地变化的环境中，处理情况的办法也要随之而变化，用别人没有想到的“招”、“法”取胜他人。

出奇制胜的力量在于创造性的思维。创造性的思维能创造出非同一般的招法，获得非比寻常的效果。最平常最基本的东西只要进行认真的思考，利用它，改变它，就会产生千奇百态、无穷无尽的新生事物。《孙子兵法》（势篇）说：“故善出奇者，无穷如天地，不竭如江河……声不过五，五声之变，不可胜捉也；味不过五，五味之变，不可胜尝也；战势不过奇正，奇正之变，不可胜穷也。”它形象地告诉人们：“应变出奇没有穷竭。”新奇的东西来源于一般物质。能者之出奇，在于他之所为比别人更绝、更妙、更好。

出奇制胜就是作战时用奇兵奇计，出敌不意，战胜敌人，获取胜利。高明的经营者都独具慧眼，在生产经营中，先知先行，为同行之所未想，为对手之所不能，出奇无穷，使竞争实力日益增强。

1937年，美国人卡尔逊发明了静电印刷术。纽约州一个小的哈雷相纸公司独具慧眼，看准该发明将有不可限量的前途，它能摒弃刻写蜡纸和油墨污手的落后办公作业，大大提高办公效率。该公司投资500美元，研制复印机。当时因资金关系曾与大公司合资研制，可是别的公司认为此种机器不会有市场。哈雷公司却不踌躇，反而置破产风险于不顾，坚持研制十年，终于投入市场第一台普通纸自动化全录914型复印机。往后，不断改进原机，机型变得小巧，复印速度提高，复印成本则降低，不断推出技术出奇的复印机。至1984年，复印机的营业额，25年来从零陡增到240亿美元，1900年有1000亿美元的巨大市场。这样，用尽资财的哈雷全录公司，从60年代起开始获利，财源滚滚涌来，成为拥有10亿美元资产的跨国公司。全录的经营，就是出奇制胜的典型例子。

在企业经营管理中，有些经营者不是以奇制胜，努力创新，而是跟在别人后头跑，市场上那种产品热门、畅销，他们就仿制那种产品。这样做，省时省力，但在市场相对稳定情况下，虽然风险小，但获利不大。在剧烈变动时期，这种拾人牙慧，步人后尘的经营方针，很可能使企业“赔了夫人又折兵”，人财物投进去，还没获利就被三振出局。齐白石有句名言：“像我者死！”告诫他人别仿效要创新。任何事物都有两面性，能以奇制胜，当然好，运用得巧，用得对，可获大利；但考虑不周，运用不好，奇兵不奇，反会弄巧成拙。

大抵用兵皆有奇正。在经营管理中，如果把守常之法视为正，把创新发展视为奇，奇正就要运用得当，该正则正，该奇则奇，并使奇正得体。奇正相生使常法与创新相辅相成发挥作用。因奇有两种可能性：比如某种新产品进入，有可能获得突出的成功，也可能彻底失败，所以，经营者采用新产品出奇制胜，不能不慎之又慎。

根据美国尖端科技协会最近发表最新科技成果预测报告，以及日本电机工业会的研究报告，科技发展将出现如下突破。显示了企业的出奇突击方向：

一、电脑控制机器人，能为伤残人设计、制造、安装、移植人体各部分

的“零件”（四肢、臀部、膝盖等）。机器人的智能素质大大提高，功能增加。

二、光纤技术发展应用，未来电视不仅是多功能和数位化，而且接收信息范围大为扩大，可收看数以百计的环球电视节目。

三、陶瓷取代金属材料，已有陶瓷剪刀问世。未来的汽车引擎将由陶瓷制作，其优点是结构简单、重量轻、经济可靠。将会出现陶瓷在工业上的普遍应用。

四、将有新塑料取代木材和金属建筑材料，它硬度强、重量轻、价格低。

五、利用太阳能和核能，制造新火箭，加速太空技术发展。

六、家庭电器化和资讯化，基于镭射、静电技术的音频、视频和电脑组合，包括各式先进家用电器，将信息、娱乐、安全、生活使用和管理，融于一体的有机高效系统。

遵循以上方向，用奇兵侦察，如果开发有望，则应集中人力、财力、物力进行奇袭。“出奇”不能“生怪”，不能忘记企业的基础、条件和特点，财务资源能否支持？生产技术、行销通路、管理经验能否适应？否则，因求奇图胜而脱离实际，失去各种条件的支撑，“奇”将转“险”，败下阵来，得不偿失。再则，以“奇”出“绝”，要密切注意市场环境的变化，一着不慎，“奇”将转“正”，绝招终会被多数人所掌握，绝招变通则。所以，出奇必须领先同行一步，始终能棋高一着，才能制胜对手。

## 本固枝荣

《追求卓越》及《日不落企业》的作者，在探讨美国和英国杰出企业成功的秘诀时，不约而同地提出了“固守根本”的原则，也就是做内行的事。他们研究的结果，大公司垮台常常是因为误入歧途，贸然实施多元化经营。尽管经营者都自以为他们知道公司的方向，他们却往往脱离根本太远，而全盘皆输。

成功的公司几乎都相信成功来自于把自己擅长的事做好，唯有让顾客明白这家公司是做什么、才能靠公司名字打出强有力的品牌。

经营企业在重要方向上主攻，须有侧翼助攻，敌后抄袭相协同，才能全胜在握。一业为主，多元经营。前者为主，后者为辅。本固才能枝荣，枝荣有助于本固，实行以主带副，以副助主，对于持久经营企业，增强市场竞争力量具有重大作用。

购并是近年来流行的投资风潮，但是企业界中不乏接到“烫手山芋”的例子。很多被收买或合并的公司，营运情况不如预期，主管们常挂在嘴边的合作效果不但没有实现，公司合并后的结果通常也很悲惨。很多主管在公司被合并后就离去，公司留下个空壳和一些废弃的资产设备，产生不出效益。更重要的是，经营者在收购了其他公司以后，即使是很小的公司，都必须殚精竭虑去管理；相对的，花在原来公司的时间减少了。即使像杜邦公司收买性质相近的大陆石油公司以后，两家公司虽各自独立经营，但为了有效控制大陆石油公司，杜邦的高级主管还是要花几年的时间了解石油业。

此外，购并了新公司后，引导公司发展的一些最重要的价值观念，例如公司对品质、服务、员工及创新等等的要求，以及经营者采用积极实行的方式时，会跟多样化的策略发生冲突。每个公司都有自己的一套价值观，属于自己的企业文化，合并成大企业集团后，要想推行一致的企业文化非常不易。一方面是组织扩展得太大太快，不容易全面推广。一方面是统辖整个企业的经营者，不容易取得员工的信服。例如，由一家机械公司的经营者来告诉百货公司员工，产品应该如何行销，员工是不会心悦诚服的。经营者的可信度，就是建立有关专业的知识以及亲身的参与。没有热切的参与，对业务又不了解，员工当然要怀疑他的经营能力。

多角化是近年来流行的经营策略，美国麦肯锡顾问公司的彼得斯及华特曼在研究中发现，扩充后各行业间结合得非常紧密的组织，经营的成效比较好。其中最成功的，是以一项单一技术发展多样化产品的公司，例如以自贴便笺起家的 3M 公司。其次比较成功的，是扩展出相关行业的公司，例如奇异公司就是由制造发电涡轮机，扩展到制造飞机引擎。

独领风骚三十余年的芭比娃娃，是美宁公司“本固枝荣”策略最显著的例子。芭比娃娃一直是儿童最喜爱的玩偶，可说是玩具世界中的可口可乐、万宝路，一个屹立不倒的品牌。导致芭比娃娃畅销的主要原因是：高低价位都有，人人买得起，还有一大堆的副产品可以选购。产品种类繁多，形成庞大的芭比家族。最便宜的芭比娃娃零售价只有 6 美元，但有钱的顾客可以花 20 美元买时髦的芭比；或者收藏级的芭比娃娃，穿着由名家设计的亮片晚礼服售价高达 120 美元。芭比娃娃每年都推出新造型，已经拥有好几个芭比娃娃的小孩在新造型推出时，还是会去买一个。例如，1991 年亮相的芭比娃娃，所穿着的衣服一碰到冷水就会变化颜色。

小女孩的想法总是会变的，芭比娃娃的造型也随着改变。在 60 年代，芭比是服装模特儿，如今，小孩子向往的是摇滚歌手，芭比和节奏摇滚团体也随着问世。行销专家把芭比形容为“带来希望的娃娃”，也就是说，小孩子把这些娃娃当作自己的偶像，也因此，美宁公司必须掌握流行的趋势。在钻石大受欢迎时，芭比娃娃也穿上貂皮大衣。1979 年推出的爱护动物的芭比，则抱着一只熊猫。1990 年上市的是高峰会议芭比，她对来自 289 个国家的儿童在纽约开会讨论饥荒、世界和平之事，大力表扬。

此外，芭比娃娃历久不衰归功于产品线扩张策略运用得当。芭比可以拥有法拉利跑车、游泳池、健身俱乐部、飞机、冰淇淋店、乡间别墅、滑雪小屋、甚至售价 500 美元的华厦。芭比迷还可携带芭比便当盒上学，睡铺芭比床单，头上卷芭比发卷，背上背芭比背包。美宁公司还打算沾芭比的光，推出化妆品、衣饰及运动鞋。

美国 3—11 岁的女孩当中，有 95% 都拥有芭比娃娃。在 60 年代，美国女孩只有一个芭比娃娃，如今则多达 7 个。芭比娃娃在美国的销售量已进入高峰期，经产业分析师指出，芭比娃娃才开始跨入欧洲、远东市场，业绩可望进一步大幅增长。

虽然有些公司着力发展多样化的产品或行业，可以稳定公司的营运状况，但是随便追求多样化，却会得不偿失。美国研究多样化公司的权威，加州大学洛杉矶分校铁鲁梅特教授指出，成功的公司都是根据自己的主要能力来扩充，他们很少发展新产品或新事业，也不会投资自己不知道该如何管理的行业，他们的多样化策略，是建筑在某些核心技术和力量上。

英国麦金托什博士指出，在美国除了 IBM 及 ITT 等大公司外，大多数公司都是只经营一两个产品系列。这些经营有限产品的公司，在多变的市场环境中，船小好掉头，在水深之处，长篙不如短桨。有限产品的公司，能够灵活应付，可以集中有限力量，形成局部优势，短兵突击，突破一点，取得胜利。

## 《商用兵法—管理实韬略》

### 行销谋略实战技巧

经营者要特别注意发现和占领市场，使企业独辟蹊径地抛开同行，在一片崭新的处女地上，唤起人们新的需求，这样才能卖高价，获厚利。

经营者的中心任务，不是要你的企业生产最大、最好，或是最多的产品，而是要创造和销售能真正满足市场需要的产品，简言之，就是要行销。

行销是满足消费者需要和实现企业经营目标，所以，行销商品的谋略，其核心思想不但是消费者导向，更是竞争导向。行销是便利、加速交易行为的活动，其要旨在于发掘消费者的需要，并令其满足。行销的关键，取决于市场的需要，更具体他说是取决于消费者的需要。总而言之，行销的核心就是如何把产品成功地带入市场，博取消费者欢心。

市场，是波涛汹涌的海洋，市场又是经营者的舞台。企业虽不能控制外部环境的变化，但可以透过调查和预测，掌握它的趋势，采取相应的、不同方式的行销策略。

事实上，不只是具体的、实质的产品可以行销，凡一项服务、一种活动、一种思想，都可以通过行销活动，把它当做产品一样地推销出去，并争取消费者的好感。

行销不但迷人，而且千变万化，从总统大选，到自我推销，到观念的推广，都要求行销。本节各策均从不同角度，带领你进入有趣的行销世界，让你得以登堂入室，了解行销的精髓，并能得心应手，在市场上大展身手。

## 形先夺人

在产品正式进入市场之际，首先将产品形象地公诸于世，以驱使、诱发人们对产品的购买行为，谓之：“形先夺人”。这种人们共睹的“形先”，较之“畅销全球、享誉不衰”的“声先”更具有魅力。

行销通常可采用如下两种达到“形先夺人”的目的。

### 一、破坏性试验

在消费者面前，对推销的产品施加强烈的外力冲击，给人们以坚固耐用的感觉。美国市场上每出三只手表中，就有一只标有“天美时”商标。天美时为何如此风靡？有报道说：“天美时的推销方式完全按照马戏团吸引观众的方式来进行的。”天美时的推销员访问零售店时，把手表猛摔在墙中，或浸入水桶里以证明其防震和防水功能……公司因其所谓的“摔打试验”而享有盛名，。它在做商业广告时，以实况广播，天美时手表被拴在飞奔的马尾上，或从135英尺高处投入水中，或被缚在冲浪板上面和水陆两栖飞机之后，人们可以看到它继续走动不停……

天美时的“摔打试验”广告术，不论在哪里使用，都获得成功。例如，1962年天美时在非洲是一个不知名的品牌，天美时发动了它的宣传战，仅在1972年12月，天美时便在非洲出售了一万只表。接着天美时使用同样的“绝招”进入了法国市场。到60年代中期，天美时已做好准备要吃掉西德市场。无独有偶，日本星辰表钟表商为了在澳大利亚打开市场，提高手表的知名度，竟出人意料地采用直升机空投的方式，从高空把手表扔下来，落在指定的广场上，谁拾到就送给谁。这一招果然引起轰动。成千上万名观众拥到广场，看着一只只手表从天而降，着地后居然完好无恙，于是消息不胫而走，星辰表的名声也随之传开了。

### 二、功能性展销

当年，杰洛西是一名肉商，不过21岁的年纪，因为亏损结束了营业。有一次在家中调制了一些大蒜面包酱送给朋友，竟然引起他生产大蒜面包酱的念头，从此，靠着展示会的销售方法，使他成为加拿大的大蒜王。

1981年初，杰洛西初次在自家厨房里调制了一些大蒜面包酱送给朋友，朋友们觉得味道好极了，建议他当做产品来销售。过了6个月，用自己储蓄的6000美元加上银行借来的同额贷款，杰洛西成立了得利牌食品公司，推出了“加州大蒜”、“大豆奶油”、“罗马干酪”、“香菜”、“薄荷”等各种口味完全手制的面包酱。

他唐突地拜访多伦多各处餐厅，免费提供样品试用，终于让他们购买得利的产品。然而该公司首度重大的突破是在1982年的6月，他们在此时开始供应妈妈餐馆公司全加拿大各地分店每个月12000美元价值的大蒜面包酱。

“内容丰富与大蒜香味是令我们顾客欢迎的原因，”伯灵顿妈妈公司的食品饮料经理马何它说，“而且每次我们要求变化配方，得利都很快做到了。”

其他的顾客则是杰洛西参加多伦多展示场“圣宴”展览会得来的，这是加拿大餐馆与食品服务业最盛大的一次聚会。就靠着一台烤面包机与鲜美的大蒜面包酱，他创造出馥郁香味，令采购商、食品配销商与餐馆业主闻香留步，赞不绝口。“圣宴”让他奠定了胜利的基石。“我们的公司是靠商展起家的，”杰洛西说，“这是小公司在这一行创绩的唯一途径。”

虽然杰洛西没有做广告，但他每年仍持续参加100次左右的商展，每次

的花费约 3500 美元。偶尔他会雇用广告公司，到各大超级市场作样品分发，促销他的产品。他也数度参加安大略农业食品部举办的赴美商务访问团，这种商务旅行其实就是流动性的商展，目的在安排加拿大的食品制造商向美国的采购商、食品配销商与餐厅负责人展示他们的产品。

杰洛西靠着商展，抓住加拿大人口味的变化。“十年前加拿大人的料理是平淡无味的，”他说，“但来自世界各地的外地人不断移民加拿大，他们引进的烹调配方少不了大蒜及其他的一些香料，如今的大蒜，重要性已仅次于盐和胡椒。”在杰洛西全力促销之下，得利牌产品在全加拿大与美国东北部的各地超市、专卖店、餐厅都大受欢迎。

“形先夺人”属于感性推销范畴，对产品形象以“示”为先，以“声喧”为辅。一般无须推销人的大力推销，让产品自己“说话”是它的特性。消费者在看得见、摸得着的情况下，心悦诚服地（或一时冲动地）产生了购买行为。

利润大的产品，不一定是最好的产品，顾客喜爱的产品，才是最好的产品。在顾客导向型的市场竞争中，解除消费者种种疑虑非常重要。“形先夺人”实际上是一种“关键性销售法”，找准、找出人们需求受阻的关键，然后集中地施以形象，无声的排阻释疑，以“实”为声，以“实”夺心，才不失为上策。

## 以麦换机

达成交易是市场行销的目的。能否使产品到达消费者手里，并且使消费者满意，一般情况取决于两方面因素：一是消费者的需要、动机及行为，二是生产者是否采取与之相适应的策略与手段加以促成。“以麦换机”就是在消费者对产品有所需求的前提下，企业通过以物易物的手段，使消费者在资金暂时困难时，也能达成交易的一种促销手段。

美国国际农机公司是收割机制造业的后起之秀。创始人西洛斯·梅考克知道大多数农民没有钱或没有那么多现金，买不起价格昂贵的农业机械，就采取了优质低价和分期付款的措施，受到农民的欢迎。但是，梅考克对公司的业务成长速度仍不满意。

还有没有更好的推销手段？能不能使那些连分期付款都买不起机器的人，也能成为公司的顾客？这是梅考克考虑的问题。他把这一想法和公司其他几位副手谈了，但得到的都是否定的回答：“这怎么可能？他们连分期付款的钱都拿不出来，我们总不能白送吧！”

梅考克觉得他们的结论下得太早、太悲观。事在人为嘛！总应该有解决的办法。但他自己冥思苦想多日，对此也仍是一筹莫展，没有良策。

一件生活小事，竟使他茅塞顿开。有一天，他从公司下班回家，路过一个广场时看到一群孩子在游戏，而且玩得非常起劲。梅考克当时已是近四十岁的人了，由于终日忙于事业，根本顾不上考虑婚姻大事，连个对象也没有。而这些天真可爱的孩子，竟使梅考克不禁童心大发，停住了脚步，饶有兴趣地在一旁观看起来。

这群孩子玩累了，便停下来休息，其中一个较大一点的孩子，从口袋里掏出一个盒子，当众拆开，里面是一包包牛奶糖。只见他拿出一包糖对其他孩子晃了晃说：“这里有十块糖，是我叔叔从纽约带回来的，好吃极了！”

说着，他取出一块放进嘴里起劲地嚼了起来。其他孩子看到他吃得那样津津有味，馋得直流口水。

“我一个人吃不了那么多”，那个大孩子好像摸透了其它人的心理，装模作样地说：“可是我又舍不得白送给你们。我看这样吧！便宜一点卖你们。一毛钱一包，怎么样？”孩子们迫不及待掏钱买糖，只有一个较小的小孩子，哭丧着脸没有反应。

“你不想吃？”大孩子问。

“想吃。可是我只有三分钱，能不能卖给我三块？”

“我不零卖。你回家再要点钱不就可以了吗？”

“可是我爸爸、妈妈都上班去了，家里没人。”

“那你只好看着别人吃了。”大孩子丝毫也不同情。

看着那个小孩噘着小嘴无可奈何的样子，梅考克正想上前给他一毛钱，但就在这时，那个小孩却从口袋里掏出一个小小的塑胶玩具，向那个大孩子提议：“我拿这个跟你换，可以吗？”

那个大孩拿着玩具看了看，笑了，说：“好。”便给小孩一包糖，这样一笔小小的交易就做成了。

看到这里，梅考克兴奋得差一点喊起来，心头的重担一下子卸了下来。以物易物，这种最原始的商品交易手法竟然这么管用。农民虽然手里没有那么多现金，可是他们有粮食，地上还长着麦子啊！梅考克一边想着，一边又



回到公司，等他回到办公室后，一套新的推销办法已经在他脑海中初步形成了：就是农民可以先不付款，把机器拿回去使用，等麦子收割后，再用麦子付款。让那些农民没钱也能使用公司的收割机。

梅考克的促销办法受到大批农民，特别是专靠农产品收入的农民的热烈欢迎。他们争先恐后地找梅考克签订合约，“换”机器。梅考克还把这一办法和分期付款结合起来，仅仅三年大见成效。梅考克的国际农机公司的规模迅速扩大，销量成倍地增长，而且他的产品还进入了国际市场，成为名副其实的**国际农机公司**。

市场营销是指通过交易程序导致满足现实需要或潜在需要的一种综合性活动。人们有了某种需求但又无承付能力，而客观上又存在着可以满足需求条件时，人们便要抉择某种方式来满足自己的需求。而消费者的需要又分现实需要和潜在需求。现实需要表现为消费者对客观存在的产品准备采取的购买行为；潜在需要则表现为因某些原因还不可能及时采取购买行为，或只对未来产品的问世存在期望。企业的经营者为了有效地促成交易，就要善于寻找消费者，进一步了解消费者，分析消费者的需求状态及价值观念，针对不同情况和特点，制定相应的行销策略，以期达成交易后，实现商品的价值与使用价值，使买卖双方都能收益。“以麦换机”的实质就是在消费者无力以现金支付商品的情况下，将商品流通中的媒介—货币，转换为消费者可以接受的“活货币”（与货币等值的实物），以达到消费者对商品购买行为由否定转变为肯定，由暂缓转变为当即，由潜在需求转换为现实需求。是一种促成交易。加强购买力的手段。

“以麦换机”的前提是在消费者对产品感到需要或迫切需要。消费者的过程如下：

感到需要 购买活动 购买决策 使用感受

感到需要是整个购买活动的起点，但感到需要的人并非都购买产品、消费者要在购买前进行一系列的“串连”学习和比较。有些人的需要会逐渐衰退，或因徘徊于“不确定”之中，无法达到“购买”的地步，“以麦换机”只能在消费者进入购买决策阶段前夕，因资金暂时困难的条件下方能奏效。企业的经营者在决策时要充分认识到这一点，切实摸准消费者的心理动态，把握时机。

当然，有时“以麦换机”也可以舒缓产品库存积压的问题。有些家电厂商或汽车厂商，在产品滞销的情况下，为了出清存货，打起了以旧品换新品的主意，或以旧车换新车为诱因，再加上分期付款的优惠办法。由于一时不必拿出太多现金来支付，因此深受消费者欢迎，打开了产品的销路，甚至供不应求。

市场是一个游离不定的动态环境，作为市场交易的手法也必须灵活多变。拘泥于一种交易方式，刻守陈旧的经营观念，即使企业能够生产精美的产品，也可能由于僵化的交易方式使产品滞销。所以，“以麦换机”从广义上来说，就是企业必须采取多种灵活的经营方式以促成交易，保持货畅其流。

## 三角定势

在美国一所大学里，一位教授开课前向大家介绍了一位客人：“这位是汉斯·史密特先生，世界著名的化学家。”然后，史密特先生用德语向学生讲话，声称他正在研究一种新发现的物质性能，特别感兴趣是这种物质的扩散非常快，以至于人们刚刚嗅到它的气味，它就立即消失了。接着他从皮包里拿出一个装有液体的小玻璃管说：“我一打开试管，其中的物质会立即蒸发出来，具有强烈的刺鼻气味，你们很容易嗅到。我要求大家一闻到气味，就立即举手。”他取出码表，打开小玻璃管，随后学生一个接一个，从第一排到最后一排全都举了手。史密特满意地离开了教室。

事后，心理学家向学生揭示了事情的真相：史密特并非化学专家，而是德语课程的一位普通教师，所谓具有强烈刺鼻气味的物质，也只不过是根本没有什么气味的蒸馏水而已。

这个实验，令人信服地证明了宣传者的威信，对改变民众的心理倾向的重大影响。这一实验成果已经引用到现实社会，并被许多精明的企业家所应用。他们认为，对于企业来说，无须说服每一个顾客都接受说服而争购其产品。“周公吐哺，天下归心。”在生产者和消费者之间，企业只要通过媒体宣传加以影响，即可获得消费者对生产者的信任。这就是“三角定势”。

“三角定势”可由以下图解得知：

由上面三图可知，所谓“三角”，即宣传者、消费者、生产者。图中表明在宣传行为发生时，消费者对宣传者，宣传者对生产者（或产品）的态度趋向。加号和减号分别表示肯定定势、否定定势。如果消费者对宣传者信赖，即有肯定定势，而宣传者又宣传生产者（产品）好，则消费者就会产生接受心理倾向，也认为生产者（产品）好，即产生肯定的定势（图一）。如果消费者信赖宣传者，宣传者宣传生产者（产品）不好，消费者即可对生产者（产品）产生否定的定势。（图二）。如果消费者不信赖宣传者，即使宣传者宣传生产者（产品）好，消费者对生产者（产品）也不会产生肯定的定势，而只能产生否定的定势（图三）。

例如在电视广告中，如果推荐的人是个穿白衣的医生，由他所介绍的药品就较能被消费者信赖。如果推荐人是个著名的药学家或药剂师，获得信赖的程度就更大，信息传播的速度也更快，相互转告而进一步扩散的面也更广。

企业要出色地完成产品的销售任务，就要设法使生产者、宣传者、消费者三者发生相互作用，并力求在具有特定心理倾向（定势）的顾客那里，获得较好的宣传效果。但实际结果如何，有赖于宣传者（推销人员或名流、专家）本身的可信度。其间的规律，已为社会心理学和消费行为的研究以及广告心理学所验证。

对产品的推销，人们有一个难以改变的行销习惯，即“老王卖瓜，自卖自夸。”但是，从经营角度来看，企业自我炫耀往往适得其反。因此，“三角定势”的要点是利用名流、专家的公信力，通过人们信赖的媒体，来实现消费者对产品信赖的定势目的。

1979年，天津墨水厂推出一种适合中国书法和水墨画用的高级书画墨汁。为了加强宣传这一新产品，这个厂运用“三角定势”之策，邀请了北京、天津两市30位著名的书画家当场挥毫试墨。书画家们使用这种书画墨汁，无论是狂草还是正楷，无论是山水还是花鸟、人物，无论是工笔还是写意，都

运用自如，运笔流畅，墨色纯正，不皱纸张，宜于表贴，不渗墨迹，效果良好，可谓“淡妆浓抹总相宜”。当场，博佐先生画了一幅国画“松”，画间题词是“此墨可随心所欲，果良品也。”王学仲先生画了一幅“海南景色”，题词“昔游诸名山携文房四宝，负重登山甚艰，今春游海南岛，但携秃笔二支，鸵鸟墨汁一瓶，乃得穷于跻攀挥瀚亦随意之所适，江山助我以形胜，鸵鸟又助之捷便。”著名书法家陈叔亢篆书曰：“墨汁号鸵鸟，香精色亦好，画坛推佳品，画家称珍宝。”

这些称赞，对这家工厂产生莫大的鼓舞和鞭策。之后，厂方把书画家们用墨汁书画的作品汇集成册，精制了一本题为《墨华》的书画集，供消费者欣赏，了解墨汁的性能。凡购买十瓶书画墨汁，即可获赠一册《墨华》。由于书画名家的鉴定和推荐，使这种书画墨汁顿时闻名遐迩，深受消费者欢迎。不但如此，鸵鸟牌书画墨汁宣传的成功，连带地使整个鸵鸟牌系列产品提高了声誉，销售量大大地增加。

“三角定势”生产者的产品优劣是定势成败的前提，宣传者的威信高低是定势成败的关键，两者有机配合就能有效影响消费者的购买倾向。

## 割须换袍

彼得大帝登基时，俄国是一个愚昧落后的国家。他认为，俄国要强盛，必须彻底捣毁禁锢人们思想的枷锁，与旧俄决裂，于是他采取了两项令人震惊的改革。一是勒令人们剪去大胡子。当时俄罗斯人认为，大胡子是信奉东正教和表现男子气概的标志，只有异教徒的下巴才是光溜溜的。彼得却认为，大胡子不但是愚昧，而且不卫生。二是命令所有的男人都穿上十分便捷的匈牙利军装，不得再穿臃肿拖沓的俄罗斯长袍。他认为宽袖拖地的长袍是俄罗斯人懒于战、不好争斗的象征，必须根除。

彼得大帝向旧俄挑战的壮举，虽然遭到许多人的反对，但总归代表了改革的力量，引起了生活方式和生产方式一系列的变革，这种变革使俄国近代工业迅速崛起。彼得的成功，使一些有见识的厂商从另一角度受到启发：变换人们的生活方式将能给企业开拓广大的销售市场。他们把政治手段引入商业战场。“割须换袍”也就成了通过改变人们传统生活方式而开辟产品市场的一种进攻性行销战略。

如果说彼得是在落后国家里，采取了以强制手段对付愚昧的改革行为，并取得成效的话，那么商场的“割须换袍”则很难做到以强烈的手段改变人们的生活习惯。经营者大都根据人们的消费心理趋向，通过引导和诱发等手段，创立一股消费新潮流来达到行销的目的。

宝碱公司产品行销世界 150 年，在 60 年代推出帮宝适免洗尿布，以取代传统的尿布，被许多人推崇为 60 年代的突破性产品。但面对 80 年代环境保护的声浪下，也不得不改弦易辙，以免因每年被弃的 180 亿个免洗尿布，因不可分解的物质长期阻塞垃圾掩埋场。1986 年，宝碱公司跨出环保的第一步，推出高吸收力尿布，面积只有原来的一半大小，所需的原料较原来已大幅地减少。1989 年，宝碱公司又推出“精巧装”，再减少 80% 的包装原料。

宝碱公司将掩埋场的垃圾成分仔细地分析，发现都是有机物，却因埋在地下无法分解，于是他们想到将垃圾化为肥料——腐植土。为了了解 80% 成分为纸的免洗尿布是否可以化为肥料，宝碱公司在明尼苏达州找到一家生产 RECOMP 化肥器材的公司，可将巨量的免洗尿布化为肥料。免洗尿布虽高达 80% 的部分可作化肥，但宝碱公司不以此为满足，正致力于发展可用化肥材料代替其余 20% 的部分，并另外拨款 2000 万美元作为化肥研究基金。1990 年 2 月，宝碱公司散发一份宣传小册子给 3000 万户住家，说明可分解尿布未必能解决垃圾问题。后来又重制《尿布与环境》小册子，详细讨论尿布“从出生到死亡”的每个环节，提出“从环境的角度考虑，布质尿布和纸尿布无明显优劣之分”的结论。

宝碱公司的帮宝适免洗尿布，彻底改变了人们的生活习惯，人们由使用传统的布质尿布，改成使用免洗尿布，甚至连成人也使用免洗尿布，市场成长速度非常惊人。美国的免洗尿布市场总值一年有 35 亿美元，宝碱公司高占 49%，可见宝碱公司“割须换袍”策略成功了。

引导消费的方向，在于市场的潜在需求和零需求。决策“割须换袍”首先要市场的需求结构上及时准确地进行预测。市场的需求结构一般如下表构成：

“割须换袍”就是要在潜在需求和零需求上大作文章，透过诱发引导，促使潜在需求向显在需求转化，或促使零需求向潜在需求转化，控制消费者

的购买欲望和购买决策，实现企业的经营目标。

经营者要特别注意发现和占领零需求市场，使企业独辟蹊径地抛开同业，在一片崭新的处女地上，唤起人们新的需求，这样才能卖高价，获厚利。

历代社会变革往往和生活方式的变革关联。人的消费行为随着社会发展而不断变化，一般多是渐变，突变的较少。“割须换袍”的实质就是促进人们消费行为的速变、大变，以消费行为的速变、大变，带来生产销售的速增、大增。此策成功的关键在于研究、掌握人们生活方式变革的内在规律，从需要和可能上及时准确地预测其发展的方向。

## 买椟还珠

《韩非子》上记载着这样一个故事：有个楚国商人到郑国去卖珍珠，他先用名贵的木材做了一个精美的盒子，把大珍珠放在盒里，一个郑国人被这个金碧辉煌、浓香扑鼻的盒子所吸引，出了高价把它买了回去，而把珍珠送还了那个商人。这就是“买椟还珠”的故事。椟，是木匣子；珠，指的是珍珠。这个故事原意是讽刺郑国人不识珍珠的宝贵。买其椟而还其珠。但也说明产品包装的重要。如果没有精美漂亮的盒子和扑鼻浓香，想必那郑国人也不会过问珍珠的。以古鉴今，我们可以把这种通过包装刺激消费者购买欲望的营销谋略称为“买椟还珠”。

消费者选购商品时，首先看见的是商品的包装，而不是商品本身。由此即联想到，商品包装的作用不仅只是保护产品和便于携带，还有一个十分重要的功能，即“无声推销员”的作用。俗话说：“人靠衣裳马靠鞍”，商品的包装是产品从生产领域到消费领域的“嫁衣”。在消费者决定采取购买行为的关键时，包装又承担着一种最好的直接引导作用。当然，消费者不可能只凭外表的包装判断商品的品质，商品包装却常常影响到消费者购买时的决策，这正像别人的判断经营会受到他人的外表的影响一样。例如，把同样的茶叶或咖啡，分别放入玻璃杯或宜兴砂壶里，让消费者品尝，结果品尝者认为壶里的茶或咖啡，比玻璃杯里茶或咖啡味道好。当然，这是容器给人的印象造成的。这是一种心理功能。

商品包装心理功能是指商品包装对于消费者购买心理所产生的作用。主要功能如下：

一、识别功能即利用新奇包装使消费者在短时间内由众多商品中将其分辨出来，以唤起购买的意向。

二、便利功能即让消费者在购买和使用商品时感到方便。

三、美化功能强烈的艺术性会引起消费者的购买动机。

四、增值功能良好的具有某种象征意义的包装，无形中会使消费者似乎获得了某种名誉、地位和身份。

从消费心理的角度考虑，包装应满足实用方便、安全感、地位及身分感、美感等方面的心理需要。在商品包装设计时，针对不同的消费者，可设计种种不同风格的包装，以适应不同消费者的爱好。

这些风格可概括如下：（一）华丽与朴素（二）浓艳与淡雅（三）奇巧与稚拙（四）清新与古朴（五）壮美与秀丽（六）前卫与复古。

这些不同的风格美，产生不同特点和个性，吸引着消费者。

目前商品包装设计的一个明显趋势是：把商品包装的保护功能与表现商品的形象和广告融为一体。可采取若干种形式来达到目的。这些形式主要有：

一、锦上添花

精美的酒瓶，在瓶颈上佩有精美丝带或缎带...以形、色等手段烘托，给人以丰富多彩的艺术魅力，留下强烈的第一印象。

二、画龙点睛

景德镇瓷器扬名中外，在包装箱上标有“白如玉，明如镜，薄如纸，声如磬。”仅仅十二个字，即简明扼要，精练恰当地把特点表达出来了。透过图案或文字强调其商品品质特征和外貌，给人们以清晰突出的感觉。

三、幽默夸张

北京的长城牌牙刷包装配上一幅“一毛不拔”的漫画，以风趣的艺术手法，达到产品向消费者自我介绍其性能、品质的目的，让顾客难以忘怀。

#### 四、吉庆如意

按照中国习俗和人们的理想愿望，以吉祥如意的图案满足消费者的心理。

1972年，当时的美国总统尼克松访问中国，正在美国国内遍寻出访的礼物。有一家专门生产瓷雕艺术品的公司，叫做保业姆公司，闻讯后主动向尼克松总统赠送了一件包装精细的七公尺长的鹅群瓷雕，受到尼克松总统的青睐，成为出访的礼品。这件瓷雕所以能中选，是由于作者在包装上构思巧妙地作了文章。英文中的瓷器叫CHINA，一件礼物一个CHINA，却代表着双重意义，令世人瞩目。尼克松访问中国后，将此礼物赠给了毛泽东，保业姆公司利用这个机会，大登特登各种广告引起消费者掀起购买该公司产品的热潮。

“佛靠金装，货靠包装。”在市场竞争中，“买椟还珠”的应用目的不是“卖椟”，更不能肆图“还珠”，而是借椟卖珠。因此，在运用此谋略时，既要考虑包装对所有消费者都发挥作用的共同心理因素，也不能忽略消费者之间的需求差异和消费水准的不同层次，同时还要考虑商品的不同价值等因素。既不能单纯追求包装的华丽，弄成“金玉其外败絮其中”，也不能弄成“烂稻草包珍珠”自贬身价。要使包装真正发挥消费者购

买欲望，达成交易的目的。

## 卖马赠纓

市场专家们认为，要推销产品，只有两条路，第一条路是产品特别优异，有许多特点非其他同类产品能比；第二条路是不愿削低价格，以售后服务来争取消费者的信心。第一种方式并不是每个企业都能办到的，但是良好的售后服务很容易做到，而且也是应做的。

美国有一家制造对讲机的公司，到客户那儿做现场推销表演，不料机器发生故障，推销员尴尬之际打电话请公司派员前来修理。十分钟后，技术人员赶到，数分钟后故障排除。推销员正打算继续表演，但客户说：“不用了，我们订货。”因为刚才那幕迅速的服务，已取得了客户的信心。

一个企业，产品销售出去之后，虽然已经获利，但作为一个成功的经营管理者，工作还没有结束。对于已经购买你的产品的消费者，服务的好坏，周到与否，能不能使他们满意，仍然是企业经营成败的重大问题。IBM 行销副总裁罗杰斯说：“争取订单其实是最容易的一个步骤，售后的服务才是真正关键所在。”吉拉德也曾为他的发迹诀窍自豪：“有一件事许多公司没有做到，我却做到了，那就是我坚信销售真正始于售后，并非在货品出售之前。”这种始张地产品销售之宾的行销策略，称之为“卖马赠纓”。

马卖出去之后，并随之把披在马身上的带子赠送给买主。市场行销中的“纓”泛指售后服务，也可以理解为一种精神，代表企业的形象，产品的信誉，即把“满意”送给顾客。

同类产品品质大致相同的情况下，产品之外的服务品质是企业之间竞争的重要因素。“卖马赠纓”旨在通过售后服务，创立企业信誉，以信誉扩大影响，争取顾客，使顾客对商品建立安全感、信任感，诱发其连续购买的欲望和行为，成为永久的顾客。美国的凯特皮纳勒公司是著名的生产推土机和挖土机的公司，它在广告中说：“凡是买了我们产品的人，不管在世界哪一个地方，需要更换零配件，我们保证在 48 小时内送到你们手中，如果送不到，我们的产品就白送你们。”他们说到做到，有时候为了把一个只有 50 美元的零件送到边远地区，不惜用一架直升机，费用竟达 2000 美元。有时候无法按时在 48 小时之内把零件送到顾客手里，就真的按广告说的去做，把产品白送给顾客。由于经营信誉良好，这家公司历经 50 年而不衰。

优美的品质、优美的价格、优美的销售服务等，都使顾客对优美影印机建立信心，而此信心的延长，便是完善的售后服务。林清华董事长说：“优美售出的影印机，就像我们嫁出去的女儿一般。”以嫁女儿的心情来对待每一部机器，其无远弗届的周到服务令人称赞，详细的售后服务有以下两点：

### 一、不叫就到的服务

凡是机器售出后，优美公司对每部影印机负有五年免费维修的责任，维修服务定期巡检。如有故障，更是随叫随到热忱的服务。

### 二、保养重于修护

优美公司动用大批技术人员定期巡检，做保养的工作。不必等到损坏的时候才修理。平时对机器妥善保管，将可避免损耗及故障发生，延长机器的使用寿命，进而替顾客节省了难以估计的精力与财力。

完善的售后服务，使优美影印机赢得顾客的信心，每年创造了令人称羨的成长佳绩。

如果说“卖马”是企业由生产导向到顾客导向，并进而达到竞争导向，



那么“赠纓”就是进一步强化销售行为，有效达成交易，实现企业经营目标的重要手段。其“纓”是联系企业与顾客的纽带。所以，“卖马赠纓”所追求的是善始善终，尽善尽美。只有这样，企业才能把“满意”播在顾客心中，赢得顾客的重复购买。

从表面看，“卖马赠纓”耗费了企业的人力、物力和财力，对局部来说，似乎降低了企业的利润。但是，从全局来说又增加了长期效益，这是其一。其二，产品销出后，企业没有一推了之，而是负责到底，从而进一步取得了顾客信任，树立了企业的形象。从长远来看，为产品打开了销路，其最终结果是，企业的经济效益在向顾客提供喜悦和方便的过程中产生了。

最后，有必要提醒一点：对产品的维修不可过于泛滥，以免顾客认为这种产品必须常常修理。应该学一学一家钟表公司，它的广告是这样：“本公司在世界各地的维修人员闲得无聊。”

## 《商用兵法—管理实战韬略》

### 定策实战实例 李维公司点纱成金

做好市场调查树立牢固的市场观念，按用户需要组织生产是李维公司成功的市场决策。

李维公司的创始人李维·施特劳斯是德国犹太人。他抛弃了国内的职业，追随哥哥到美国做杂货商。19世纪40年代后期，美国加利福尼亚州发现了金矿，掀起了“淘金热”。这给李维·施特劳斯“点纱成金”造成了可贵的机遇。一次，他乘船到旧金山开展业务，带了一些线团之类的小商品和一批帆布供淘金者搭帐篷。下船后巧遇一个淘金的工人。李维·施特劳斯忙迎上去问：“你要帆布搭帐篷吗？”那工人却回答说：“我们这里需要的不是帐篷，而是淘金时穿的耐磨、耐穿的帆布裤子。”李维深受启发，当即请裁缝给那位“淘金者”做了一条帆布裤子。这就是世界上第一条工装裤。如今，这种工装裤已经成了一种世界性服装Levis牛仔裤。

牛仔裤以其坚固、耐久、穿着合适获得了当时西部牛仔和淘金者的喜爱。大量的订单纷至沓来，李维·施特劳斯于1853年成立了牛仔裤公司，以“淘金者”和牛仔为销售对象，大批量生产“淘金工装裤”。为了改进质量，以优质产品应市，他找到了法国涅曼发明的经纱为蓝、纬纱为白的斜纹粗棉布，这种新式面料坚固耐磨、美观大方。李维·施特劳斯还采用内华达州一位叫雅各布·戴维斯裁缝的建议，发明并取得了以钢钉加固裤袋缝口的专利。时至今日，Levis牛仔裤上的钢钉，仍是结实和美观的象征。李维公司已有140年的历史了。当今，李维（Levis）牛仔裤已由最初的工装服发展成为一种时尚服装，行销世界。

在李维公司的发展历程中，始终坚持搞好市场调查，树立牢固的市场观念，按用户需要组织生产的市场决策。根据市场调查和长期积累的经验，李维公司认为，应该把青年人作为目标市场。为满足青年人的需要，李维公司坚持把耐穿、时髦、合体作为开发新产品的主攻方面，力争使自己的产品长期占领青年人市场。近年来，他们了解到许多美国妇女喜欢穿男牛仔裤。根据这种情况，李维公司经过深入调查，设计出适合妇女穿的牛仔裤、便装和裙子，1978年的妇女服装销售情况看好，销售额增加了58%。

为了满足市场需要，李维公司十分重视对消费心理的分析。1974年，为了拓展欧洲市场，研究市场变化趋势，了解消费者爱好，向德国顾客提出了“你们穿李维的牛仔裤，是要价钱低、样式好，还是合身”的问题。调查结果表明，多数首先是要“合身”。于是，公司派专人在德国各大学和工厂进行合身实验，一种颜色的裤子，竟生产出了不同尺寸、不同规格的45种型号，大大拓展了销路。公司还根据市场调查获得的各种有关用户的信息资料，制定出五年计划和第二年度计划。虽然市场竞争相当激烈，但由于李维公司积累了相当丰富的市场调查经验，所制定的生产和销售计划同市场实际销售量只差1%—30%，基本做到了产销统一。

李维公司的销售网遍及世界70多个国家，他们对所属的生产和销售部门实行统一领导。他们认为产销是一个共同体，二者必须由一个上级来决定，工厂和市场之间要建立经常性的情报联系，使工厂的生产和市场的需求保持

统一。为此，公司设立了进行市场调查的专门机构，在国内、外进行市场调查，为公司的决策提供依据。

正确的市场决策，带来了李维公司的大发展。公司在 20 世纪 40 年代末销售额只有 800 万美元，1979 年增加到 20 亿美元，30 年增加了 250 倍。近 20 年来，李维公司已发展成为活跃于世界舞台的跨国企业，公司按地区分为欧洲分部、拉美分部、加拿大分部和亚太分部。各分部分管生产、销售、市场预测等项事宜。李维公司拥有 120 家大型工厂，设存货中心和办事处以及三个分公司：美国李维牛仔裤公司、李维国际公司和 BSE 公司。分公司有规模庞大、设备先进的生产厂 42 家，最大的一家年生产能力达到 1600 万条。1979 年，李维公司在美国国内总销售额达 13.39 亿美元，国外销售盈利超过 20 亿美元，雄居世界 10 大企业之列。

## 奥纳西斯乘间击瑕

闻名于世的希腊船王奥纳西斯是在一场空前经济灾难后才开始发迹成功的。1929年发生在世界范围内的经济危机，把阿根廷经济推入灾难的深渊。海上运输业也在劫难逃，首当其冲。奥纳西斯得知，加拿大国营铁路公司为了渡过危机，准备拍卖产业，其中6艘货船，10年前价值200万美元，如今仅以每艘2万美元的价格拍卖。他像猎鹰发现猎物一样，极为神速地前往加拿大商谈这笔生意。这一反常举止令同行们瞠目结舌，海运业空前萧条，1931年的海运量仅为1928年的35%，老牌海运企业家们避之犹恐不及，奥纳西斯在这样的情况下，投资于海上运输，无异于将钞票白白抛入大海。许多人规劝他，好心的朋友们甚至认为他丧失了理智。他清醒地看到，经济的复苏和高涨终将代替眼前的萧条，危机一旦过去，物价就会从暴跌转为暴涨。如果能趁机买下便宜物，价格回升之后再抛出去，定能赚到可观的利润。海运业虽暂受冲击，也会随着经济的振兴，货物必将重新获得它应有的价值。奥纳西斯谢绝了同事和朋友们善意的劝阻，一意孤行，果断地将这些船只全部买下。

果然不出所料，神奇的机会来临了，经济危机过后，海运业的回升和振兴居各行业前列，奥纳西斯从加拿大购买的那些船只，一夜之间身价陡增。他一跃成为海上霸主，大量财富源源不断地流入腰包，他的资产成几倍、几十倍、几百倍地激增。1945年，他跨入希腊海运巨头的行列。奥纳西斯所以能成功，主要是他有优秀企业家的某种超前判断之素质，这就是经营中有机敏过人，善于抓住空档见缝插针的本领，投资投到了点子上。

在采取这一谋略时，经营者要善于发现市场的“间”、“瑕”，主动出击，不失时机，采取投资行动，迅速生产出适应市场需要的产品来，以取得竞争主动。

## 吉列公司的不断进取

金·堪布·吉列是一个发明家，他把眼睛盯着全世界男人的胡子，发明了剃须刀并投入生产取得成功。

1895年，40岁的吉列是一家公司的推销员，职业的需要使他十分注意仪表的修饰。一天早上当吉列刮胡子的时候，由于刀磨得不好，不仅刮起来费劲，而且还在脸上划了几道口子，懊丧的吉列眼盯着刮胡刀，突然产生了创造新型剃须刀的灵感。于是，他辞去了推销员的职务，专心研制新型剃须刀。新发明的基本要点是：安全保险、使用方便、刀片随时可换。由于没能冲破传统习惯的束缚，新发明的基本构造总是摆脱不掉老式长把剃须刀的局限，尽管他一次又一次的改进设计，其结果却不能令他满意。几年过去了，吉列仍是空怀雄心，希望渺茫。一天，他两眼茫然望着一片刚收割完的田地，一个农民正在用耙子修整田地。吉列看到农民轻松地挥动着耙子，一个崭新的思路出现了：新剃须刀的基本构造应该同这个耙子一样，简单、方便、运用自如。于是，苦苦钻研了8年的吉列终于成功了。

1903年，他创建了吉列保安剃须刀公司，开始批量生产新发明的剃须刀片和刀架。经过潜心经营，又过了8年，吉列保安剃须刀不仅打开了市场，而且还把销量扩展到了整个美国。第一次世界大战的爆发，为吉列公司的发展提供了一个良好时机。吉列对此紧抓不放，他以成本价格把大批保安剃须刀卖给美国政府，美国政府则以士兵应保持军容的整洁，给美国士兵每人发一把保安剃须刀。这样赴欧洲战场作战的美国士兵把保安剃须刀的影响扩展到欧洲和世界其他地方。吉列这种策略表面上一文未赚，实际上却产生了任何广告都难以达到的效果。1917年吉列保安剃须刀总共销售了1.3亿支刀片，是吉列公司初创那一年（1903年）170支的近80万倍。

第二次世界大战时，虽然金·吉列去世，但吉列公司仍沿用第一次世界大战时的做法，把数量巨大的保安剃须刀作为军用品供应给美军，随着美军走遍世界各地。由此，吉列公司获得了战后的巨大发展。吉列公司并未就此止步，在世界经营剃须刀片的企业日益增多，竞争日益激烈的情况下，吉列公司为保护自己的优势地位，坚持产品创新的决策，于1959年推出了新产品——超级蓝色刀片，称为蓝色吉列，深受消费者的欢迎，连续创下了吉列历史上销售新纪录。1962年销售收入达到2.76亿美元，利润4500万美元，市场占有率高达90%，利润率达到了16.4%，尤其令人震惊的是吉列公司以高达40%的投资收益率在当时的500家大企业中名列榜首。到1968年，吉列公司创下了销售保安剃须刀片1110亿支的纪录。

但是，面对世界各国同行业的激烈竞争，吉列想一统天下实在很难。意大利不锈钢刀片研制成功并投放市场，给了吉列公司一个沉重的打击，使他们措手不及。吉列公司在意大利的一统市场一下子被不锈钢刀片抢走了80%。随后不锈钢刀片又进入美国。吉列公司因拿不出和不锈钢刀片抗衡的新产品而节节败退。面对这严峻的竞争，吉列公司并未因此而惊慌失措。而是凭借自己雄厚的实力，继续支持新产品开发决策，迅速组织技术力量，投入大量资金全力开发研制不锈钢刀片。在意大利不锈钢刀片问世一年零六个月后的1963年9月，吉列公司把自己的新产品——吉列不锈钢刀片投放市场，竭力和意大利刀片抗衡。两年后，吉列公司又推出第二代超级吉列不锈钢刀片。并且以新产品为依托，采取大规模广告宣传和降低价格策略，不久

就把意大利刀片赶出了美国市场。

随着社会经济的发展和科学技术的进步，1960 年以后电动剃须刀问世，形成对吉列剃须刀的新威胁。吉列公司采取的对策仍是开发研制新产品，他们研制的“双排刃保安剃须刀”在安全、耐用、价格便宜和能把胡子彻底刮净等方面，具有电动剃须刀不可比拟的优越性，足以和电动剃须刀抗衡。由此可见，新产品开发决策是吉列公司在市场上立于不败之地的保障。

## 山东龙口化工厂的知难而进

山东龙口化工厂是以生产“群青”颜料为主要产品的镇办企业，规模不大，400名职工几乎来自农村。但这批摸惯锄柄的农民，却表现出超常的气魄和远见卓识。他们靠着不同寻常的抉择，使自己的产品销往20多个国家和地区，出口量连续4年居全国同行业榜首。

1979年，龙口化工厂开始生产“群青”颜料，连续两年市场供不应求，价格保持在4900元/吨左右，生产形势看好。就在这时，山东省外贸部门的代表来到该厂同他们商议，是否能以4200元/吨的价格为外商生产出口“群青”颜料。由于这一价格比国内的销售价低了700多元，对一个刚起步的镇办企业来说，确实是一个“两难”选择。生产出口产品，眼下企业要受损失，但如只顾眼前利益，满足于国内市场，又不能使企业有大的发展。但是，客观形势又要求企业必须在鱼和熊掌之间作出抉择。经过深思熟虑，他们认为如果仅看眼前这点利益，生产出口商品的确吃亏了；但从长远看，这能使企业获得更大发展，是个难得的机遇。机遇从来是转瞬即逝的，不容犹豫不决。为了企业的长远利益，他们决定接受出口任务。要在国际市场上争得一席之地，这对龙口化工来说，是一次历史性抉择。就是这一抉择使龙口化工厂跻身国际市场。1982年，全厂出口“群青”颜料316吨，1983年出口375吨，均超额完成了出口任务，两年为国家创汇50万美元。

不久，由于市场情况发生了变化，龙口化工厂又面临新的考验。1984年，由于国家市场价格和国内政策的变化，使龙口化工厂不能再维持原有的出口价格。要继续出口，价格还要大幅度下压。这时，其他出口“群青”的厂家，如天津、上海等国营化工厂企业因受不住市场价格波动的影响，纷纷停止了出口。国际市场上，英国、日本、比利时等“群青”生产强国，拥有强大的优势，所以，国际市场上竞争十分激烈。面对这种情况，龙口化工厂又必须作出新的抉择，是借机退出国际市场转向国内市场，还是知难而进？龙口化工厂毅然选择了后者。他们把“群青”的价格由原来的4200元/吨，降到3600元/吨，以比内销低1300元/吨的价格投入国际市场竞争。

为了挽回“群青”因价格因素给企业带来的损失，全厂致力于内部革新挖潜，降低消耗。改造旧设备、使原料跑失由5%下降到0.5%以下，产品成本每吨降低200元左右，日产量由4吨增加到8吨。事实说明，在竞争中有助于产品质量的提高。“群青”颜料被山东省和农牧渔业部授予优质产品称号，成为全国独家出口“群青”的创汇企业。国际竞争，逼着龙口化工厂不断求取上进，在国际市场上竞争力日趋增强，连日本、比利时等生产“群青”的公司，因抵不住他们的价格冲击，或转产或倒闭。

经过两次抉择，龙口化工厂不但站稳了脚跟，而且实力巨增，生意日隆。加上近几年来国际市场上“群青”价格开始回升，增加到4700元/吨，接近国内价格。他们的“群青”年出口能力扩大到1000吨，比刚开始出口时增加2倍多，获利也相当可观。

## 戈苏塔大胆假权负债经营

美国可口可乐公司的前任董事长伍德拉夫是位极保守的金融家，他一生最厌恶负债，经济大萧条前夕，他刚好偿清公司的全部贷款。一次，得知公司一位主管财务的负责人要以 9.75% 的利息去借 1 亿美元的资金来兴建建筑时，他马上回答说：“撤了他，可口可乐永远不借钱！”他的谨慎战略使可口可乐公司在经济萧条中免遭灭顶之灾，但也因此产生副作用，使这个公司长期得不到发展，不能进入美国特大公司之林。后来，戈苏塔担任了公司董事长的职务，一改前任的作风，看准方向，大举借款。他接手时，可口可乐公司资本中不到 2% 是长期债务，从那以后，戈苏塔把长期债务猛增到资本的 18%，这种举措使同行们大惊失色。戈苏塔用这些资金来改建可口可乐公司的瓶装设备。并大胆投资于哥伦比亚影片公司。他说：“要是看准了兼并对象，我并不怕增加公司的债务负担。”这种不怕负债的勇气使可口可乐公司从困境中解放出来，公司的利润一下子增长 20%，股票也开始上涨。



## 《商用兵法—管理实战韬略》

### 经营实战实例

#### 日丰田汽车不战而胜美某航空公司反客为主

商场中，有些高手善用谋略，不用出招，就可以稳操胜券。

60年代中期，日本丰田公司在对美国汽车市场调查后发现，美国人把汽车作为地位和性别象征的传统倾向正在改变，对汽车的要求更趋实用化，许多人仅仅把汽车看作交通工具而已。美国人喜欢脚部活动的空间大、操作简便、行驶平稳。但同时又希望减少费用。因此，更倾向于购买停靠方便，转变灵活，消耗低，维修方便的小型轿车。而美国汽车制造商恰恰忽视了美国人的这一需求趋向，继续生产大型豪华轿车，在消费者中引起逆反心理。日本丰田公司便利用这一分析，抓住机会，设计制造了大量小巧灵活，性能高，油耗低，价格廉的小型轿车，一举打入美国市场，同时开展售后服务，展开声势浩大的广告宣传，从而击败了美国对手，摘取了美国小型汽车销售的桂冠。

美国一家航空公司准备在纽约建立一座巨大的航空港，要求爱迪生电力公司按优惠价供电。电力公司认为航空公司有求于自己，便企图借机要高价，推说公务委员会不批准，故意拖延时间。航空公司看透了对手的打算。知道他绝不会放过这桩大买卖。于是，便果断中止谈判，并发布消息说：自己建发电厂比靠电力公司供电更合算。电力公司知道后担心失去这个大主顾，只好立即改变态度，反过来托公共事务委员会去替自己说情，表示愿意以优惠价格供电。就这样航空公司未经锋芒毕露的较量，只是略施计谋，便反客为主轻取对手。

此外，市场领导者的产品或服务须推陈出新，不惜以今日之我向昨日之我挑战，宁可以自己的新产品推翻自己的旧产品，自行弥补市场缝隙，也不要让对手有机可乘。

同样地，对于弱势的小牌厂商，若和首家品牌正面对垒，恐怕非死即伤，这时唯有想尽办法切入大公司忽略或放弃的市场。这个市场的利润不够大，大企业看不起眼，小厂商却能在这块区域中，游刃有余，不但避开和大厂商交锋，且能获利，获得不战而胜的战果。

## 杜邦公司冒最小风险谋取最大利润

著名的美国杜邦化学公司创建于 1802 年，距今已有 199 年的历史了。它的创始人爱里迪尔·依涅·杜邦 1802 年创建了第一个生产制造火药的工厂，以此为起点使杜邦公司发展成为当年的营业额为 359.15 亿美元，居世界化学工业企业第一位的企业。

杜邦公司的成功，重要原因之一就是他们始终坚持“利润最大，风险最小”的经营决策。始终谨慎而坚定地保证预定的投资收益率。杜邦公司对投资收益率的考核采取的是一套综合标准。而并非只对企业的经营效果进行评价，具体做法是：首先从整个公司的综合经营效果出发，再加上对各部门的评价，包括对新开发项目的特别评价，确定评价的综合标准。如果一个企业不能达到 10% 的投资收益，不论其他方面有多大的优势，也必须关闭，无一例外。这是杜邦公司绝对不能违反的“法律”和无情的“执法”，也是保证“利润最大”经营决策的具体措施。创业初期，杜邦公司根据这一决策对所有生产火药和炸药的企业做过一次全面考核，结果是因该厂投资效率低于 10% 当即关闭。相反，杜邦公司设在意大利的聚丙烯工厂因获取丰厚的利润放在第一位。

杜邦公司另一个经营决策是“风险最小”，即把安全放在第一位。这主要体现在财务管理上。杜邦公司另一“法律”条文。无论是创立新厂还是老厂进行技术改造和设备更新，必须全部采用公司自己的资金，绝不允许借款或贷款。这些措施是为了确保“风险最小”。杜邦公司在英国、法国、卢森堡、荷兰、瑞士、瑞典、意大利等国建立的工厂，完全是公司自投资金。公司每年要投入的约 1.1 亿美元的科研经费，也是公司全额投资。总之，绝不冒险的经营决策是杜邦公司成功的又一重要原因。到 1966 年，杜邦公司先后在世界 21 个国家建立了 61 个工厂，31 个分公司。1966 年杜邦公司在美国以外的营业额为 5.97 亿美元，1970 年增至 10 亿美元。杜邦公司在世界市场扩展建设之快、效率之高，令全世界各国化工企业赞叹，这不能不说是“利润最大、风险最小”经营决策的成功。

## 荷兰飞利浦公司的眼睛始终盯住国外

“低地之国”荷兰，是欧洲的一个小国，但却有三样东西世界闻名，即风光、鲜花和飞利浦公司。

100年前，飞利浦公司的创始人哈罗德·飞利浦在巴黎看到了爱迪生发明的电灯泡，灵机一动，回到荷兰创办了电灯公司。1912年正式命名为飞利浦电灯制造公司。目前这家公司已由单一生产电灯泡，扩展到生产电池类、家用声光类、家庭及个人生活用具类、专业电子设备类、工业用电子零部件类产品，一度还生产化工、药物产品等十几类，几千种产品。1991年该公司的销售额达到308.6亿美元，排列在世界工业公司的第28位。飞利浦公司在一个小国内是如何生长成一个巨大的公司呢？现任飞利浦公司总裁科尔·库鲁特讲的好：“正因为荷兰是一个小国，所以一开始就把眼睛盯住国外。”正是近百年来坚持这个传统，使飞利浦公司发展成为一个巨大的跨国公司。飞利浦扩展过程大致上经历了四个阶段。20年代，飞利浦公司在国外只建立销售机构，而没有投资建厂。30年代随着资本主义危机的爆发，各国对进口管制更加严厉，飞利浦公司开始在国外投资建厂，以避免进口管制的限制。50年代，飞利浦公司利用欧洲经济共同体成立的好时机，在其他成员国实现生产、研究和销售一体化。这时飞利浦公司的外向战略有了一个质的飞跃，具有了无国界的世界公司的形象。60年代，通过一系列兼并活动，壮大了自己的力量，先后兼并美国固本电子公司，查普尔唱片公司，澳大利亚电子工业公司等。

目前飞利浦公司又瞄准世界公认难以打入的日本家用电器市场。该公司趁日元升值、出口减少的时机，力争在东南亚市场先站稳脚跟，然后进军日本市场。飞利浦公司一度深受日本公司的冲击，如松下、索尼等公司，吃亏就在于产品不是最新的，技术不是领先的。痛定思痛，飞利浦公司决心在新产品、新技术方面和日本公司一争高低。虽然飞利浦公司生产录音机、录像机等产品，在国际市场还十分畅销，但公司总裁库鲁特并不满足，他说：“电视机这类东西，只能算‘石器时代’

的产品，我们着眼于高清晰电视，数位式录音机等未来产品。”

## 吉尼斯的经营秘诀

102 岁的澳大利亚妇女芒罗成为世界年龄最大的新娘；印度人吉拉尔健美指甲足有 45 厘米长；一位牙买加国人创连续 24 小时单脚跳纪录；中国 12 岁姑娘伏明霞是世界上最年轻的跳水冠军；……这都是 1990 年 10 月 14 日在伦敦出版的《1991 年吉尼斯世界纪录大全》所收录的最新世界纪录。

新世界纪录。

编委们认可纪录的原则是：必须第一！唯一！超乎寻常的技艺。编委们还要花大量的时间审查，分析与记录有关的各种资料，申请者寄送的材料有彩照，从报刊上剪下来的剪报。以及两位独立目击者签名的宣誓书，等等。

具有时代精神。1989 年第 35 版《吉尼斯世界纪录大全》最后一次把暴食暴饮列入大全，现在已不再登载暴食香肠、通心面、牛肉之类的食品纪录了。吉尼斯发言人麦克华特说：

“这些纪录有悖于现时代普遍关注的人类健康的精神。”不过，杂食家的纪录仍保持着。如 1950 年生于法国的米切米·洛蒂托。从 1966 年起，他已吃掉了 10 辆自行车、一辆手推车、7 台电视机、6 支枝形吊灯、一口棺材和一架轻型飞机。

可以给申请人带来幸运财富。纪录一旦被列入大全，不仅可以给申请人带来国际声誉，而且还可为他带来社会地位的晋升和财富。乔纳拉德是位世界最有才华的汽车推销商（一个月推销了 174 辆轿车），在被列入吉尼斯大全后，他辞去了代理商职务，出版了 3 本有关销售术的书。

吉尼斯出版公司每年的营业额高达 1260 万美元，但其办公楼却是普通的二层红砖楼，那里有 40 名雇员，但只有 4 人负责审批申请者寄来的材料。该书已译成 35 种文字，成为全球最畅销书。此书截止 1990 年底已在全世界销售了 6500 万册，堆积的高度相当于 168 座珠穆朗玛峰，创下了出版发行史上最高纪录，也是一项吉尼斯世界纪录。

吉尼斯的畅销秘诀是由于人类具有争强好胜的天性，许多人都拼命去刷新前人的纪录，以求名列大全。因此也使大全的工作人员更加忙碌，因为鉴定之事刻不容缓，随时都有刷新纪录的可能。而且，向大全挑战的人，有逐年增加趋势，这正是人类求新、求变欲望的表现，也是此年鉴创刊以来一直举世风行，长期畅销不衰的秘诀所在。

## 《商用兵法—管理实战韬略》

### 销售实战实例 妙丽集团“赔五倍”的经销术

1955年，刘天就创办香港妙丽集团，自任董事长。初创时，妙丽集团只有6个人，经营品种很少的小百货零售店。经过20多年的努力，妙丽集团发展成为百货批发业为主，兼营百货零售、地产、工业加工、旅馆、学校、游泳业的多业综合集团。经营地域从香港扩展到美国、加拿大、新加坡、日本、大陆的深圳等地。特别是1976年以来，妙丽集团的发展更为迅速，每年都要增加一两个门市部，1984年的营业额近4亿港元。

妙丽集团之所以取得今天这样的成就，主要是靠刘天就那“唔（不）平赔五倍”的竞争妙诀。所谓“唔平赔五倍”，就是妙丽集团出售的商品，如果不比其他商店的价格便宜，他愿按价格的五倍给予赔偿。

刘天就了解到，顾客除了购买小商品之外，一般是首先考虑向类商品中哪家商店售价最便宜。于是，他就紧紧抓住顾客的心理来扩大销售。

他大张旗鼓地以批发价为号召，零售的商品一律按批发价出售，同时他又想出“唔平赔五倍”的口号，把它写成标语到处张贴，写成巨大的横幅挂在商场3楼外面，和商店的大牌号放在一起。

刘天就这一招果然灵验，妙丽集团从此门庭若市，生意兴隆。

为了保证多销以降低成本，刘天就严把进货关。他指导采购部门保证只进那些既适销对路又价廉物美的商品，这样，资金周转快，成本低，积压损耗少。

刘天就还实行了“妙丽会员制度”，以维持老顾客，吸引新顾客。

在妙丽超级市场，你会看到他的商品价签上往往标着会员价和非会员价两种：会员价比非会员价要低些，而且越高档的商品差价越大，比如一套近2000港元的真皮沙发，会员价要便宜400港元。

“妙丽会员制度”规定：对香港常住居民设有长期会员制度，每个人交80港元会费，即可享受1年会员待遇；一个单位中凑足50人集体入会的，每个人每年交50港元会费；对香港上百万的在校学生，会费按以上标准减半；实行一种星期会员制度，每逢星期日，租用多辆公共汽车，从几条线路把顾客接到妙丽商场来，每人只需花5角钱就可获得一天期会员证。

据“测算”，“妙丽”的星期天会员通常维持在1万名左右；而“妙丽”的长期会员，则高达20万人。

刘天就以优惠价为“砖”，却“引”来每年数千万元会员费之“玉”，而这数千万元的资金投入市场的流通域里，又为刘天就引来源源不断的财富。

## 美国国际商用机器公司乔·吉拉德的情感推销术

美国国际商用机器公司拥有最佳销售成功公司的称号。他们的推销员个个都有自己的推销战术。但最有代表性的推销员是乔·吉拉德。他成功的秘诀也是国际商用机器公司成功的秘诀。乔·吉拉德是一个汽车推销员，每年推销出去的产品总量比同行高出二三倍。他在介绍经验时说：“我成功的秘诀在于我认为真正的推销工作开始于商品推销出去之后，买主还没走出我们商店的大门，我的儿子已经把一封感谢信写好了，我每个月都要发出 13000 张明信片。”

购买了吉拉德推销的汽车的顾客每月都会收到他寄的信。信装在一个淡雅朴素的信封里，但信封的大小和颜色每次都各不相同。吉拉德认为，不能让信看起来像个邮寄的宣传品，人们对此已司空见惯，拿起连拆都不拆就扔进废纸篓里去了。而吉拉德写的信一拆开就是“我想念您”的字样，年初信的内容是：“乔·吉拉德祝贺您新年好”，2 月给顾客发出：“在乔治·华盛顿诞辰之际祝你幸福快乐”的贺语，在 3 月发出：“祝圣帕特里克节快乐”的贺信，每个月、每封信都有不同的祝贺、问候语言。有的客户在生日前一两天会收到一份吉拉德寄来的祝贺，惊喜之情可以想象，一位普通的朋友能够记住他们的生日，使客户产生了一种温暖感。顾客也非常喜欢吉拉德的信件，他们经常给吉拉德回信。离开了具体内容，吉拉德的 13000 张卡片，好像是兜售汽车的一个花招，但实际上吉拉德对顾客是倾注了全部心血的。他说：“美国大饭店是与其厨房里做出来的美味佳肴赢得顾客的……而我推销的是汽车，...位顾客从我这里买去一辆汽车时，应当让他心情像在大饭店里吃得酒足饭饱后满意地离开一样。”的确如此，从吉拉德那里买走汽车的顾客，当车出了毛病，回来修理时，都会得到他的热情接待，并使汽车得到最好的修理。吉拉德不考虑推销多少辆汽车，而是强调每卖一辆车，都要做到与顾客推心置腹。正是由于吉拉德良好的售后服务，才使他的汽车推销获得了巨大的成功。

## 伦纳德的四步曲销售法

美国乳品大王斯图·伦纳德成功地经营着世界上最大的乳品超级市场。由于乳制品时效性很强，伦纳德采购运输货物从不用中间商。商店自行采运，货物一到，立刻上架，库存积压很少。由于该店出售的商品既新鲜，品种又多，所以顾客盈门，上架货物很快就可卖掉，换回资金，从而加速了资金周转。生意越做越红火。每星期平均有 10 万人光顾此市场，一周可卖出 75000 只月形面包，一年销售 150 万个蛋卷冰淇淋，22000 吨各种家禽，年销售总额达 1 亿美元，如此高的销售额和销售量，在世界食品行业中首屈一指。也许有人要问伦纳德怎么能保证上架的产品能在短时间内卖到顾客的手里呢？乳品大王说：“创造刺激顾客购买欲望的环境”是我成功销售的秘诀。这种环境是怎样创造出来的呢？

伦纳德创造了著名的“四步曲”销售法

第一步，伦纳德独出心裁地在超级市场门口放上一头活奶牛。奶牛打扮得漂漂亮亮，不时地向顾客摇头摆尾，好似向顾客表示欢迎。这情境使刚要进店的顾客不由自主地由奶牛想到了乳制品。走进市场大门，映入眼帘的是耸立在前厅的一头活灵活现的塑料奶牛。奶牛旁边还站着一位哼着民谣的牧牛机器人。顾客仿佛置身于牛羊成群的海洋中，对奶制品产生了强烈的兴趣，希望从乳产品上得到一种快乐的享受，这是第二步，好戏还在后头呢！第三步，穿过前厅走入售货大厅里，两只活泼可爱的机器狗，每隔 6 分钟唱一首“什么什么真好吃...‘好吃不过乳制品’的逗人歌曲，使顾客产生了强烈购买欲望。三步巧妙的递进安排，使顾客在每一步都得到不同的感受，购买欲望被初步激发了出来。但要真正产生购买行动，还有第四步。当顾客在各式各样的商品中间穿行时，扑鼻而来的是烤面包的阵阵清香和各色果味的奶香，令人馋涎欲滴，这正是伦纳德用味觉进一步激化顾客的购买欲望。在这样的环境中谁能不倾囊相购，一尝为快呢？

## 瑞典卡隆门公司的无限期保护营销术

家用电器结构复杂，价格较贵，因此商店出售家电产品一般都有一定的保修期。这不足为奇，但如果有人告诉你有一家商店售出的保修期没有时间限制，你一定会在惊喜之余选择这家商店去购买。瑞典的卡隆门商店正是这样的一家商店。

卡隆门公司，是一家以经营家用电器为主的公司，虽规模不十分庞大，但年营业额却相当可观。究其原因，是它那“无限期保修”的营销策略，诱惑了顾客。多年来，只要是卡隆门公司出售的商品，只要不到报废的程度，保证永久负责免费修理。就此一招，就深得人心，在顾客的心中树立了在这里购买商品不怕坏了的形象。

1984年的一天，有一位家庭妇女手持一个1957年在该公司购买的电熨斗来到该公司的电器修理部，要求修理。这只电熨斗虽然已用了27年，非常破旧，但公司维修人员遵守该店规则，想尽一切办法终于修好了这只陈旧的电熨斗。这位家庭妇女高高兴兴地回家了。三个月以后这位妇女的电熨斗又坏了。这时她不想再修了，准备买只新的，想到卡隆门信守“无限期保修”的诺言，又跑到该店买了一只新的电熨斗。还有一位先生从卡隆门公司购置了一套家电设备，因使用不当出了毛病，本应送去修理，又拍拆装之过程损坏设备零件，结果，卡隆门公司上门修理，往返多次，从不厌烦。有一次修理中一个维修人员偶然发现这位顾客旁边就有一家电器商店，非常奇怪，就问他为什么不从这里购买，而舍近求远，这位先生说，因为你们是无限期保修啊。

“无限期保修”使卡隆门公司获得了顾客的信赖，名声也越来越大，销量也越来越多。



## 美国柯达公司允许仿造促销术

美国柯达公司被称为做彩色软片的王国。经过 10 年的潜心研究，该公司于 1963 年同时在 27 个国家推出大众化的“袖珍型全自动照相机”。这种相机可以自动摆置，不分层次，老少皆宜。一经上市立刻引起 27 个国家的轰动。同年 2 月 28 日，纽约及欧洲各国的首都，包括贝鲁特、开普顿、吉隆坡、新加坡等世界主要都市同时举办记者招待会，首次公开发表柯达 10 年秘密研究的成果。人们都认为，这下柯达可要发大财了。但出人意料的是，在这次大会上，柯达公司宣布“柯达相机的专利，本公司绝不独占、允许全世界所有厂家仿造”。这可真是大将风度，前无古人，很多人不理解。但很快柯达公司的醉翁之意就显露出来了。自从“袖珍型全自动照相机”问市后，各国厂商纷纷仿造，又由于使用方便，成为人们的抢手货。随着自动化相机进入千家万户，柯达公司的胶卷席卷了全球，照相机市场的扩大带来了柯达胶卷市场的扩大，柯达公司正是通过放弃专利，来扩大照相机市场，最终达到扩大胶卷销售市场的目的。

## 独具匠心的广告理察发大财

您会相信被誉为商业奇才的美国史地广告公司的创办人 26 岁的理察，是利用洗手间做广告而获得巨大成功的吗？这是千真万确的事实。理察自采用洗手间做为广告媒介，张贴广告仅一年的时间就为公司赚得纯利 65 万美元。

理察是怎样想到利用在人们很少想到的洗手间张贴广告来吸引顾客的呢？说来有巧，一天理察在一家餐厅的洗手间，无意之间发现四壁空空如也。这样多浪费空间啊！职业的敏感，使他眼前一亮，这不正是张贴广告的好地方吗？他想，人在洗手间里是心情最轻松、最爱四处张望的时候。这时如果墙上出现一定形式的广告，人们肯定乐于凝神细看，而一个人每次在厕所花费的时间是 10 分钟左右，这就意味着有 10 分钟的面壁时间，广告的内容一定会牢牢记在心目中。想到这里，理察像哥伦布发现了新大陆，高兴的蹦了起来。理察立即行动，他先四处游说，招揽客户，劝说他们把宣传商品的海报张贴到洗手间去。随后理察又亲自跑到各大饭店、酒店、餐厅、夜总会、航空公司、公共服务等部门，请求租借洗手间来张贴商业性广告。租借洗手间，对理察来说是件轻而易举的事。因为那些被租借洗手间单位的人做梦也没想到在这个地方会挣到租金。理察租用到洗手间后，认真构思，设计了各式优美动人、别具风格的广告海报，很受公众的赏识。这使被宣传企业和产品的知名度迅速扩大、也为公司招来了滚滚财源。公司收入增多，还美化了公共环境，为洗手间增辉不少。真是一举数得。每当人们问起理察为什么会想到在洗手间做广告时，理察就会得意而又自豪地说：“我时常研究广告策略，相信若要引起人们的注意，它必须与众不同。”

理察在日常生活中，善于思考，在人们司空见惯而又视而不见的洗手间发掘出生财之道，终于功成名就，成为一名优秀的广告创造者。

## 开拓市场广告术日本欢喜欧美愁

1979年起，我国放宽了对家用电器产品的进口。日本、美国、西欧的家电生产企业，都把目光投向了拥有10亿人口，具有巨大潜力的中国大市场。起初，美国、西欧认为，中国人收入低，政策变化快，短期内对家电产品不会有大量需求。而日本通过对中国市场的调查，得出了与美国西欧同行们大相径庭的结论。他们根据“市场=人口+购买力+购买动机”的原理，认为中国有10亿人口，收入虽低，但中国人勤俭持家，经过多年的储蓄，实际已形成了一定的购买力。中国观众渴望有丰富的文化生活，有着对电视机的需求欲望，所以中国是一个很有潜力的家电市场。而且中国刚实行改革开放，短时期内政策不会改变，开发中国家电市场很有必要。为此，日本家电企业做出了适应中国消费者需求的市场开放战略。

首先将市场培养战略作为打开中国市场的第一步。这一策略的目标就是先让中国人建立起对日本家电产品需求欲望。要达到这样的目的，采取的战略战术就是旷日持久的广告宣传大战。

日本各主要家电公司利用中国引进外国电视剧之机，都争相免费向中央电视台免费赠送《铁臂阿童木》、《尼尔斯骑鹅旅行记》、《排球女将》等电视片同时附有条件，就是在电视剧播映中间插播他们的产品广告。随着每天黄金时间中央电视台和各地方电视台对上述电视剧的连续播映，日立、松下、东芝、索尼等厂家及产品的牌号也深深印在了中国观众的脑海里。同时他们还利用报刊广告牌等其它传播媒介，不惜血本的连续大作广告。日本人深谙营销谋略，这种最初的投入，并不是让消费者立即购买，而是先培养顾客的感情，建立深刻的印象，刺激和培养出对家电产品的需求欲望，从而形成潜在而又可观的市场需求量。

其次是实施市场渗透战略。这里分两步进行，一是利用港澳同胞回国探亲，都要给家里买台家电产品作为礼品的机会，向广东和华南地区渗透，为促使回国同胞能携带日本的家电产品，日本厂商在香港采取了多种广告宣传形式，并在百货公司，专业零售店搞多种促销活动，使回国同胞在香港纷纷购置日本家电带回国内；二是争取我国政府机关、高等院校、社会团体、科研机构的订货，推销高档大规模消费类电子产品。

广告先行再辅之以其它促销手段，使日本电器在大举进军中国之前，就已经在观念上打开了中国人的心理市场。1983年，比日本人预期提早1—2年，上述促销策略就大见其效了。

日本家电产品开始进军中国，大批家电产品的订单像雪片一样从中国的各大城市纷纷飞向日本，日本的原装产品和进口散件在中国市场随处可见。日本家电厂家的职工则日以继夜，马不停蹄地为中国市场赶制产品，中国消费者则昼夜排队争购日本家电产品，这种场面在1985年达到高峰。日本的市场开发战略获得了巨大成功而美国西欧深为自己当初错误的判断而后悔，虽然他们的产品质量也很好，但日本的产品已深入中国人心，人们只认日本产品，美欧家电厂家悔之晚矣。

## 事故广告标新立异波音公司获利非浅

1988年4月27日，几乎全世界的人都从不同的传播媒介中了解到这条新闻：“美国阿哈罗航空公司一架波音737客机从檀香山起飞后不长时间，巨大的爆炸把前舱盖掀起一个足足有6米的大洞，当时客机内的乘客惊恐万分，但驾驶员却临危不惧，沉着冷静地把飞机降落在了附近的机场上，机上除一名空中小姐在爆炸时被气浪从舱顶抛出而以身殉职外，其余86名旅客安然无恙。

对于这次空难事故，人们都以为波音公司会沉默不语，不再加以报道，以免影响公司的声誉，谁都知道家“丑”不可外扬。但波音公司出乎意料的对这次空难事故所出的“丑”广为宣传，他们在广告式的宣传报道中说：“这次事故主要是因为飞机太旧，金属疲劳过度所至，因为这架飞机已经飞行20年之久，共起飞9万次，已大大超过了保险系数。”就是这样地飞机，还能使旅客无一伤亡，由此不是从反面说明了波音公司的飞机质量十分可靠吗？波音公司这样坦诚“亮丑”的报道，使公司的形象不但没受到损伤，反而使其在“亮丑”中建立了更高的商业信誉，在消费者心目中树立了更高的企业形象。

事故后，销量有增无减，各地订单源源不断地飞往波音公司，仅5月份就有美国租赁金融集团向该公司订购了100架波音757飞机，美国航空公司订购了50架双引擎的波音757飞机，联合航空公司订购了30架波音757飞机。谁也不会想到，5月份的订货量竟是第一季度的一倍，达到70亿美元。是这则事故广告，使公司出现了奇迹。

## 《商用兵法—管理或战韬略》

### 质量实战实例

#### 真材实料杭州锦缎被誉为东方艺术之花

提起杭州锦缎，人们会赞叹它那织工精湛、古色古香、富丽堂皇的特色风格。它既可制作高级礼服和戏装，又能装饰中高档日用工业品，因而受到国内外用户的青睐，被誉为“东方艺术之花”。

杭州锦缎之所以受欢迎，原因在于它从选料开始到染丝再到织造，对工艺要求十分严格，道道工序严格把关，一丝不苟。制锦缎的主要原料是工造丝和白厂丝，原料质量直接关系产品质量。因此，杭州锦缎选料很讲究，白厂丝不仅选用等级较高的三A级丝，而且都是“对口丝”（绰丝厂和丝织厂对口供应）。这样做，原料质量性能可以保持稳定，同时，发现问题也容易解决。原料进厂后，他们不直接拿去染色，而是先仔细挑选，把丝中有黄点、霉点和破损污染部分剔除掉，并把不同的批号严格区分开来。染色除了选用高档染料，更注意安排固定单位加工，有专人负责配料，并严格控制炼染时间、水温，并选用特定的助剂，这样染出来的丝既均匀，又肥亮，绚丽夺目，光彩照人。

在织造时生产杭州锦缎的企业都严格做到“四定”，即定人、定机、定产品、定工艺。杭州云棠丝织厂，把织造古香缎的14台机器集中在一个工段里，专门配备经验丰富、技术水平较高的修机工，对固定机台进行修机、保养，使设备完好率接近100%，大大超过了一般标准，从而保证了生产商品的质量。由于前后20多道工序，基本上做到一保到底，不但便于管理，而且对工人熟悉产品性能，掌握操作技巧也很有好处。该厂还设立了车台工艺卡，上面详细注明了设备的性能，产品工艺要求以及织造时的注意事项，工人严格按工艺卡操作，半点也不得马虎。所以，云棠丝织厂织成的古香缎质量特别的好，他们生产的“05人丝古香缎”荣获国家金质奖。

## 奔驰汽车“质量保到家”的质量观

德国的奔驰牌汽车，已有 100 年历史了。1982 年世界经济危机，很多汽车公司受到冲击，奔驰的销售额不但不减反而增加 6.1%，达到 389 亿马克。一辆奔驰车的售价是日本车的两倍以上，最高售价每辆达 34 万美元，而买主却不嫌其价格昂贵，因为它耐用、舒适、安全。它以“最终价格”作后盾，一般顾客都考虑新买汽车使用一段时间后再卖出去值多少钱？这也就是最终价格。一般车的寿命跑 10 万公里，而奔驰车跑满 30 万公里之后，内部机件还是基本完好的，用 15 年以后不会出大毛病。车主如果转让，还可以收回原价 60%，如果打六折，可以马上脱手！优质使奔驰车获得了声誉，成为世界上许多国家元首和知名人士的重要交通工具和接待用的专车。它的广告是这样说的：“如果有人发现我们的奔驰汽车发生故障，被修理车拖走，我们将赠送给您美金 1 万元。”

此外，“奔驰”还有一个完整而方便的服务系统，它包括两个系统网：一是推销服务网，分布在西德各大城市，人们在销售处可以看到各种车的图样，了解车的性能特点，订购时，顾客可以提出自己的特殊要求，如车辆颜色、空调设备、音响设备，乃至保险式车门钥匙等；二是维修服务网，在西德有 1244 个维修站，并在国外 171 个国家设有 3800 个服务站，奔驰车规定每行 7500 公里需换机油一次，每行 15 万公里检修一次，检修速度快，做到当天完成，换机油时，如发现某个部件有损耗，便主动打电话征求车主更换意见，如果途中故障，打个电话就有人来修理。

为用户提供优质产品和售后服务就是“奔驰”长销不衰的原因。它告诫生产企业要想确保产品质量，就应当事先采取措施，以防患于未然，这才是最可靠的质量保证，同时还要提供优质的售后服务，以增强商品的使用价值，提高商品的社会经济效益。

## 台湾声宝公司“物美价廉”的质量战略

台湾声宝公司董事长陈茂榜对产品的质量十分重视。他曾说：“优质就是产品最好的推销员。”这位有着丰富经验的大老板感慨他说过：“再好的气氛与情感也不足以作为交易的基石，没有自己的技术与良好的质量，就永远没有自己的市场。”

陈茂榜还特别表示：“不论内销或外销，产品质量不但要合格，即符合各种检验标准而且要均匀划一，才能称得上是稳定而良好的产品。”“质量合格的第一关就是要通过各种检验。但是，要想产品能够经得起各种考验，实在不是一件容易的事！必须从原材料到成品，从工厂设备到技术都要符合要求，使生产过程中每一个细微处都全合乎标准。”

正因如此，从 1969 年开始，声宝公司就成立了产品质量管理部门。到 1971 年产品由开发设计阶段起到成品出厂，每一个环节都有质量管理人员检查作业情况。并要求每位工作人员对产品质量负责。连陈董事长也亲自出马向顾客进行解说，乃至使人们注意到：陈茂榜怎么上电视为自己的产品做广告。其实，这里有他一套很严肃的理由：“我不是为自己的产品做宣传，而是为声宝产品做保证，向声宝产品顾客负责！”

这个实例说明建立稳固而良好的产品质量及质量管理制度都是老生常谈的问题，也是最难解决的一个重要问题。在市场激烈的竞争中，质量稳定而良好的产品都能争得一席之地。

## 劳力士靠质量战略称霸市场

以坚固耐用而驰誉全世界的瑞士的劳力士牌手表，它的质量是人们信得过的。为了创立这个名牌，花费的工夫也非同小可。单从产品检验这一关来说，就非常精细、严格。

劳力士表全是手工装配的机械表。装配的时候，用一种放大机将主要机件如游丝、平衡轮和摆轮控制器等放大在银幕上，以便装配动作能毫厘无误。装配完成的手表，仍要经过不同的位置、温度和湿度检验。这些检验是在特种环境控制室内进行的。控制室内有定时拍摄各只手表显示时间的照相机，另有一座原子钟，用来比较检验中各表的准确性。所有劳力士公司出厂的手表，在 50 米深的水里能完全防水，其表壳的封装作业是采用自动气压泄露试验的。凡达不到检验标准的表，一律送回返修。功夫不负有心人，名牌的诀窍也就在这里。

可见，名牌产品最主要的是靠货真价实，质量稳定而得名。优质是创名牌的根本，它能使产品“锦上添花”，使商品能在同行业中鹤立鸡群，名扬四海；优质也是消费者产生信任感，产生重复购买欲望的最直接的原因。如果没有稳定的质量做保证，也就没有什么名牌了。



## 莱芜特殊钢厂靠“精品战略”创效益

莱芜特殊钢厂劳动服务公司的经营之道就是这种精益求精的“精品战略”。钢锭模，是炼钢厂烧注钢锭用的模子，小的 665 公斤一个，大的 1000 公斤一个，是典型的“粗老笨重。”但在该公司加工出来，却每一个都成为呱呱叫的精品。用他们生产的钢锭模浇注钢锭，脱模快，周转次数多，消耗低，吨钢耗模要比国家定额低 1~7 公斤。质优自然价高，价高用户也抢。

有个厂把自己生产的钢锭模送到蚌埠金钢钢厂，到厂价才 1270 元/吨，但金光厂不要，宁愿以 1350 元/吨的价格，不远千里，到山沟里的特钢服务公司来拉钢锭模。1989 年 8 月，该公司投资 400 万元的粉末冶金厂投产了，但是，由于设备、工艺、技术落后，生产的海绵铁和铁粉质量差，性能波动大，当年度质量问题损失就达 20 万元。教训买了一个明白：设备不精，产品就不精，产品不精就没有信誉，就必然亏损。于是在资金异常紧张的情况下，他们投资 10 万元对设备进行技术改造。科技进步出精品。他们生产的银灰色铁粉，12 项质量技术指标全部达到和超过国家标准，成为全国唯一的完全用国产设备生产出质量达国标产品的厂家。用他们的铁粉制造的桑塔纳轿车零件性能已优于德国国内生产的配件。精品带来信誉，信誉就带来效益。1990 年 1~7 月，这个厂就扭亏为盈，除还清 70 万元的贷款外，还实现利润 20 万元。精品还要精推销，精服务，这是该公司精益求精的精品战略的一个重要组成部分。用于大型网架工程的螺栓钢球。是特钢厂服务公司的又一精品。但在 1988 年以前却是“养在深闺人未识”，打不开销路。于是，他们实行了一系列“精推销、精服务”的措施。改坐商为行商，厂领导和推销员一起，背起沉甸甸的钢球到处跑，终于打动了一些用户。竭诚满足用户的特殊需要，也是稳定顾客的一招。用户对钢球要求多规格配套，但厂里生产设备只有 65 公斤、400 公斤、75 公斤三台锻锤，他们克服困难，用“小锤打大球”、“大锤打小球”的办法，生产出直径 100—288 厘米、重 7.1~93 公斤的 1 多个规格的钢球，满足用户的不同需求。这个厂深知，为用户负责，就是为企业的信誉负责。一次，20 吨钢球发往徐州网架公司后，厂里发现有 7 个另一种材质的钢球混在里面。厂里马上派人赶到徐州，对 20 吨钢球一个一个地检验。终于找到了那 7 个不同材质的钢球。精诚所至，金石为开，从此，他们的钢球成了网架公司的免检产品。精推销，精服务，不仅提高了企业的知名度，也提高了企业的信誉，同时也赢得了众多的用户。1990 年，这个只 28 名职工的钢球厂，产值突破 100 万元，创利税 25 万元。

## 《管理精英文库》总目

1. 中国商训——传统生意经.....田向东 编著
2. 公司革命——股份制企业的组建与管理.....甘华鸣 编著
3. 至尊制度——成功企业规章制度典范.....李 军 编著
4. 至尊表格——成功企业经典管理表格.....卢建成 编著
5. 管理超市——最新企业管理方法 108.....孙剑华 编著
6. 拍板——企业领导决策方法.....金 宁 编著
7. 统御——管理控制的理论与实践.....史 斌 编著
8. 复眼——企业管理信息系统.....殷浩强 编著
9. 释放能量——企业人力资源管理.....李玲璐 编著
10. 大动脉——企业人事管理基础.....孙宝国 编著
11. 艳阳半边天——女职员管理艺术.....易季鹃 编著
12. 有话好说——管理沟通艺术.....樊景丽 编著
13. 大管家——企业总务管理.....王 培 编著
14. 把握金脉——企业财务管理.....朱梅红 编著
15. 稽核与控制——企业审计手册.....宋 杰 编著
16. 金算盘——经理人会计.....李 莉 编著
17. 盈亏晴雨表——财务报表阅读指南.....左 伊 编著
18. 能挣钱巧开支——企业出纳手册.....卫 文 编著
19. 飞钱——企业票据管理手册.....时闵南 编著
20. 明察秋毫——现代查帐手册.....胥惠媛 编著
21. 财会革命——会计电算化.....郑朝英 编著
22. 无故保险箱——会计错弊防范手册.....刘宗沛 编著
23. 企业航图——高效办公室管理.....廖普祥 编著
24. 成功有约——高效会议手册.....马建国 编著
25. 世纪护照——经理人电脑学习手册.....梁通才 编著
26. 手法革命——管理者工作效率手册.....李子英 编著
27. 流金岁月——时间管理艺术.....王 林 编著
28. 文案高手——企业常用文书范本.....张 红 编著
29. 秩序与高效——生产与作业管理.....赵小辉 编著
30. 生命线——质量管理手册.....刘晓莉 编著
31. 市场直通车——ISO 9000 系列操作指南.....唐 敏 编著
32. 决胜千里——市场营销战略与战术.....宋 均 编著
33. 运筹帷幄——市场营销研究与预测.....郭国庆 编著
34. STP 营销——市场细分、目标市场选择与产品定位.....黄建军 编著
35. 百川入海——分销渠道决策.....张红侠 编著
36. 从封闭走向开放——企业涉外经贸合作实务.....刘慧珠 编著
37. 纵横四海——国际市场营销指南.....蒋维静 编著
38. 点石成金——企业广告实务.....韩 欣 编著
39. 卖手——冠军推销手册.....赵月华 编著
40. 掏心战略——市场购买行为分析.....郭少丽 编著
41. 干戈玉帛——顾客抱怨处理艺术.....戴 超 编著
42. 尖兵——门市经理手册.....浦 洁 编著

43. 商业担保——信用证 ABC.....翁 芹 编著
44. 翻云覆雨——股市赢家战略.....罗锐韧 编著
45. 因形造势——股市明星风采录.....何 斌 编著
46. 分享与分担——员工入股理论与实践.....贾润莲 编著
47. 商战护身符——企业法律实务指南.....杨小燕 编著
- 
48. 神圣职责——企业依法纳税指南.....邓益志 编著
49. 匠心独运——企业权益与合法避税.....刘 洁 编著
50. 签约助手——常用合同参考样本.....唐 涛 编著
51. 帮你订合同——企业签约实务.....梅 燕 编著
52. 钱生钱——企业金融手册.....葛长银 编著
53. 别让你的权力睡着了——公司结构与领导权力...李佩兰 编著
54. 斩断黑手——贪污犯罪的作案手法与查处技巧...韩红旗 编著
55. 睁开第三只眼——常见经济欺诈现象的识别与防范 刘宝万 编著
56. 以人为本——企业劳动保护.....罗 宁 编著
57. 名牌与金牌——商标管理实务.....陈 平 编著
58. 高位竞争——企业形象管理艺术.....赵向标 编著
59. CI 革命——塑造企业个性与美感的法宝.....孙秀梅 编著
60. 蛛丝马迹——企业管理弊病的觉察与诊治.....潘小玲 编著
61. 魔道斗法——成功讨债技巧.....李 玮 编著
62. 火眼金睛——企业问题的发现与解决.....翟胜民 编著
63. 永远的教训——企业经营失败经典案例.....李维平 编著
64. 管理导航——企业目标管理手册.....卫虎娃 编著
65. 浴火重生——企业的破产、收购与兼并.....钟 鸣 编著
66. 开辟主航道——企业经营战略的制订与决策.....李水平 编著
67. 科学决策的工具——管理经济学.....姜 东 编著
68. 团队组织与运转——组织行为学.....莫 莉 编著
69. 点燃心火——员工激励手册.....昌文彬 编著
70. 纵横捭阖——哈佛谈判术.....张 丽 编著
71. 滴水不漏——经理人记事本活用术.....程冶冰 编著
72. 和谐与冲突——儒学与现代管理.....欧阳逸 编著
73. 孙子商法——孙子兵法与商战谋略.....姜瑞清 编著
74. 商用兵法——管理实战韬略.....周 辉 编著
- 
75. 新编一千零一夜——故事中的管理.....朱大明 编著
76. 商用《春秋》——西方管理理论与方法.....杨文士 编著
77. 商用战典——西方兵法与经营谋略.....姬仲鸣 著
78. 商用论语——管理大师经典语录.....李春华 编著
79. 神奇的 PR——商用公关手册.....赵向标 编著
80. 樱花与剑——日本商业智慧.....周 辉 编著
81. 车到山前必有路——丰田公司成功模式.....夏维德 编著
82. 世界的本田——本田公司成功之路.....李亚龙 编著
83. M 的奇迹——麦当劳商法.....杨晖军 编著
84. 经营之神——松下幸之助商法.....周 侃 编著

85. 金钱魔杖——现代犹太商法.....明起伟 编著
86. 放飞的龙——海外华侨成功商法.....郑富英 编著
87. 蛟龙出水——台湾成功企业管理模式.....南国昌 编著
88. 完美人生——管理者身体健康手册.....侯章良 编著
89. 精英风采——管理者形象设计手册.....南兆旭 编著
90. 会当凌绝顶——成功领导典范.....吴 岩 编著
91. 超越巅峰——管理精英行为典范.....胡国红 编著
92. 一代天骄——世界著名企业家成功典范.....尹宝虎 编著
93. 强者风采——现代商用礼仪.....杨晓静 编著
94. 心灵之光——经理人心理健康指南.....王桂香 编著
95. 讨厌的上司——管理者反省手册.....张红慧 编著
96. 新官上任——新任经理人工作指南.....王福奎 编著
97. 长袖善舞——管理者人际关系谋略.....郭瑞蓬 编著
98. 一诺千金——管理者的语言艺术.....李亚萍 编著
99. 漫步地球村——管理者国际交往手册.....梁桂宽 编著
100. 路路通——企业办证指南.....孙建汉 编著

