



商战艺术丛书

芮明杰 主编

由小变大

—— 企业成长诀窍

罗殿军 孙一民 著

广东教育出版社

总 序

市场竞争就是商战。

商战中虽然没有硝烟、没有枪炮、没有流血，却依然是一种你死我活的争斗。一些原来不可一世的大公司、大企业突然间被收购、被拍卖，宣告破产；一些原来不起眼的小公司、小商号忽然暴发起来，成为市场上叱咤风云的角色。一切都似乎不可理解，然而商战依然有其自身的规律。

商战中有机会。机会是客观存在的，但对于每个公司、商家来说却要看你能不能敏锐地发现它、抓住它。不是有许多人抱怨机会过去了，或没有抓住机会吗？事实上机会始终存在，这个机会过去了，还会产生新的机会。然而要能发现机会、抓住机会却又与你本人的素质、知识、能力有关。

商战中有规律。在市场经济中竞争不可避免，有限的一块市场，大家都想挤进去分一杯羹，都想多吃一点，争斗就不可避免。问题在究竟是把别人全赶跑一个人独享，还是暂时维持这个圈子里的人共享？究竟怎么把人家赶跑？怎样把握好争斗的节奏？一个商场之中的人特别是希望有所作为的人，必须了解这些问题的结论，掌握商战中的规律。

商战中有方法。现代商战中各种新式武器频出，犹如战争一般，凡武器领先者往往占了很大的优势，故要搞点

新式武器，这是一方面。另一方面，假如一个商海中人不认识有哪些武器哪怕是旧武器，更不会使用它，那么此位先生的“下海”风险太大，就好比一个赤手空拳又无一点武功的人去对付那些武装到牙齿的敌人，只有勇气但可能是去送死。

本套丛书就是想就商战中的机会、规律、方法等诸方面为读者们提供一个较为详尽的、最新的、可操作性的描述，虽不敢说读了这些书保证“功力”大增，赚钱的技能有大发展，但至少可说的是这套丛书将给你一个商战方面的全貌，让你知道和掌握商战的规律、策略、手段和方法，从而不至于闭着眼睛瞎摸。本套丛书并不叙述深奥理论，希望读者们仅在茶余饭后轻轻松松一读便有大的收获。

不看不知道，商战真奇妙。

芮明杰

1996年6月于复旦园

目 录

引子.....	(1)
一、审时度势	
——把握发展大局.....	(2)
生死攸关——企业经营战略.....	(3)
因势利导——选好企业发展战略	(12)
独辟蹊径——通过兼并求发展	(13)
二、耳聪目明	
——捕捉有用信息	(18)
把握先机——企业信息情报	(19)
各显神通——信息情报的收集	(27)
尽取精华——信息情报的加工	(33)
三、乘风展翅	
——决胜市场方略	(43)
领先一步——抓住市场机会	(44)
乘隙而入——市场机会的选择	(49)
独具匠心——新产品的开发	(55)
四、刻意创新	
——追求卓越之路	(59)
明察时局——保持活力的奥秘	(60)
更新换代——产品的创新	(63)
保持后劲——技术与管理创新	(72)

五、多谋善断

- 寻找更优的决策 (78)
- 殊途同归——现代企业决策 (79)
- 精益求精——决策程序的优化 (86)
- 多算多胜——提高决策方法 (91)

六、上下齐心

- 提高领导能力 (100)
- 居安思危——企业家的风险意识 (101)
- 专心致志——企业家的敬业精神 (105)
- 通权达变——企业家的竞争意识 (107)
- 长袖善舞——企业家的组织指挥才能 (109)
- 众志成城——企业家的用人之道 (116)
- 人尽其才——企业家的激励方法 (123)

七、突破逆境

- 分散企业风险 (132)
- 昨是今非——无处不在的风险 (133)
- 明确主次——风险种类划分 (136)
- 分散风险——一样与多样的方法 (138)

八、群雄逐鹿

- 企业竞争战略选择 (149)
- 见缝插针——市场进入战略 (151)
- 步步为营——市场扩展战略 (154)
- 坚守待变——市场维持战略 (162)

附录 成功企业经验荟萃 (165)

引 子

在公元前 3 世纪，罗马还是一个奴隶制的小城邦国家。但它只用了不到 200 年的时间，就成为横跨欧、亚、非三洲的大帝国。后人分析其繁荣发达的秘密，其中很重要的一点，就是罗马的管理水平高于其它国家。到了现代，管理的作用更为明显。第二次世界大战中战败的日本，国民财富的 42% 毁于战火，一半的城市建筑和工业生产设备遭到破坏，大多数人衣衫褴褛，饥寒交迫。可是今天，日本已成为仅次于美国的世界第二经济大国。总结这一经济发展奇迹，日本人自己也认为，他们成功的秘诀在于抓了管理这一关键环节。人们常说，商场如战场，在这场没有硝烟的战争中，企业必须接受市场的严厉裁决。“打天下难、坐天下更难”。每年有数以万计的企业诞生，也有众多的企业倒闭。在市场经济的大潮中，多数企业只是昙花一现，真正能够独领风骚的可以说是凤毛麟角。如果问你通用电气公司、美国电报电话公司、金洁公司等声名显赫的企业巨子的平均寿命有多长，你也许很难相信答案是 40 年。

正如产品有导入期、成长期、成熟期和衰退期的生命周期一样，企业的诞生发展也有由小变大，由盛转衰的生命周期，这种客观存在的现象和大量的事实，促使人们去探索，企业成功的诀窍究竟在哪里？

一、审时度势

——把握发展大局

三国时期，曾在北方称雄一时的袁绍没有统一中国；西北部的马腾、韩遂，汉中的张鲁等许多地方军事集团也没有什么作为，没成什么气候。赤壁大战后，魏、蜀、吴三国相持的战略格局形成。在这三大军事集团长期激烈的角逐中，西蜀打着恢复汉室的旗号，诸葛亮六出祁山，姜维九伐中原，都未能有大的突破；东吴久占江东，虎踞龙盘，但无半点进取；唯有北方的魏晋集团最终完成了统一天下的大业。

魏晋取得成功的诀窍何在？总的来说，魏晋集团坚持先弱后强的战略方针，是其发展壮大的保证。

赤壁大战前，曹操起兵参加十八路诸侯讨伐董卓之战，后来将汉献帝接到自己的军中，占领许昌，建立起中央政府，“挟天子以令诸侯”，在政治上夺得主动权。随后，曹操以由近及远先弱后强的攻击战略指导思想，先后击败和收归了陶谦、张绣、吕布等诸侯势力。接着又集中力量于官渡，铲除了北方势力最强大的袁绍军事集团，并乘胜北征乌桓，完成了统一北方的大业。曹操在取得一系列胜利之后，思想上产生了骄傲轻敌的情绪，曾一度放弃先弱后

强的指导战略，企图一举消灭孙权、刘备两个军事集团，结果大败于赤壁。赤壁受挫后，曹操再次坚持了先弱后强的指导战略，先后消除了西部的马超和韩遂等势力，巩固和扩大了自己的势力范围。刘备夺取汉中后，诸葛亮六出祁山，姜维九伐中原，此时期曹魏在军事上采取了持久作战，积极抗击的策略。后来魏晋军队在军事上继续坚持先弱后强，各个击破的指导战略，平西蜀，灭东吴，终于统一了天下。

在魏、蜀、吴纵横捭阖，龙争虎斗，相互兼并的军事斗争中，魏晋靠的是战略取胜。同样，在企业经营管理，发展壮大过程中，战略选择也是极其重要的。

生死攸关——企业经营战略

企业经营战略，是经营者在市场经济条件下，为谋求企业长期的稳定和发展，在分析研究外部环境和内部条件的基础上，对企业的经营方向、目标、方针和行动计划作出长远的、系统的、全局的谋划。能否正确地制定经营战略，事关企业的兴衰成败。

日本的汽车工业在 80 年代初，一举打进美国和西欧市场，取得了举世瞩目的成功，这绝非偶然，而是日本汽车工业在战略研究上的成功。早在 70 年代初，日本的汽车工业部门就预测世界将面临能源危机，于是着手研究节能型汽车。经过大约 10 年的艰苦奋斗，终于试制成功节能型汽车。80 年代初世界果然出现了能源危机，在美国排队加油的现象令人触目惊心，于是日本出产的节能型小汽车广泛

受到欢迎，一举打进美国和西欧市场，700 万辆小型轿车被一抢而空。与此同时，美国的克莱斯勒汽车公司的大型小轿车和消遣性车辆在市场上都遭到了惊人的“浩劫”。该公司一向是大型小轿车和消遣性车辆的领袖，而“浩劫”一开始，这些庞大的“油老虎”最先成为牺牲品，产品严重滞销，公司濒临倒闭。这主要是该公司对于能源危机毫无准备，实际上是战略研究上的重大失误所导致的失败。

无独有偶。瑞士一向被世界公认为钟表王国，但是近年来，日本的手表工业却异军突起，特别是石英表和首饰型手表已大量打进国际市场，对瑞士表造成了严重的威胁，这是日本手表行业在经营战略上的一次重大成功。石英表并非日本发明，但它们看到了市场的巨大潜力，于是利用微电子技术的优势，大力开发石英表并不断扩大市场占有率，直至达到垄断的地位。同时，他们从战略上改变了消费者的观念，把手表不仅当作一种计时工具，而是当作一种美化、装饰的能计时的首饰，这种消费导向，使人们要经常更换手表，就像更换手饰一样，从而不断地扩大了销售市场。

1. 企业成长战略。这一战略是指企业运用各种经营计谋和策略，在市场竞争中发挥自己的优势，使企业取得发展。在市场经济条件下，市场变化大，变化快，经营的风险也越来越大。明智的企业必须深谋远虑，运用智慧与谋略，才能在激烈的市场竞争中站稳脚跟。

港商钟普洋是一名环球信差。敦豪国际有限公司是他经营的王国，他的环球业务网遍布世界各地，全球 1000 多个城市都有敦豪公司，雇员员工超过 1.2 万名。但十几年前，他在香港创立敦豪国际有限公司时，只有 5000 美元资

本，一名女秘书和一间设备简陋的办公室。而今，他成功地控制着世界邮件速递业务。他的环球信差业务一年为他带来 12.9 亿美元的收入。

钟普洋采取了一套独特的经营策略，不仅手续简易，收费低廉，使客户不必为办理一大块繁杂的航空运输关税手续而担心，还建立起一个完整且又能全面控制的单一业务网。为了以最快的速度将客户的邮件送到目的地，敦豪的雇员常常以飞机搭客的身份携带客户委托的重要文件。他们还不断地说服航空公司管理人员，使其认识到敦豪事实上是他们最大与最重要的客户；他们还根据不同的航空飞行时间表，为不同行业的客户推行不同的服务，训练一批客户关系员，定期访问每一个客户，听取他们的投诉与意见，同时向新上任的公司总裁解释敦豪所提供的服务与利益。

钟普洋就是通过这样精益求精的经营策略，使敦豪成为世界首屈一指的邮件快递服务公司。

2. 企业发展的战略和策略。企业发展的战略和策略，主要是研究企业在复杂多变的客观环境中，如何使自己不断地得到成长和发展。企业成长的一般战略，主要有三种类型。

(1) 坚持战略。也叫维持战略。这是指企业在一定时期内对产品、技术、市场等方面采取维持现状的一种战略。这种战略，一般适用于外部环境和内部条件比较稳定的企业。他们在经营中既没有突出的优势，也没有明显的不利因素，在一定时间内无法考虑发展，因而通过维持现状，积极地创造发展的条件。

(2) 撤退战略。这是指企业在一定时期内缩小规模，或

者是压缩生产和取消某些产品生产的一种战略。采用这一策略，可以使企业腾出厂房、设备、人员、资金去寻找新的出路。美国第三大汽车公司——克莱斯勒公司，以生产大号汽车而著称于世界。1987年，阿拉伯国家再次使用“石油武器”时，费油的大号车没有销路，9个月亏损7亿美元，董事长辞职，董事会立即聘请了被福特汽车公司辞退了的总裁艾柯卡来振兴企业。艾柯卡上任之时就曾成功地运用了撤退战略。他从调查研究入手，一方面缩小生产规模，另一方面大刀阔斧的进行整顿，辞掉了35个副总裁中的32个，尔后又从福特公司请来一些退休的理财专家和管理人员。仅1980年，就关闭了52个工厂中的16个，裁减了业务素质低的职员1550名，节省开支6亿美元。到1982年，在累计亏损35亿美元的基础上，终于盈利1.7亿美元。美国国会见到克莱斯勒公司有了复兴的条件，答应贷款15亿美元，在此之后，艾柯卡宣布自己的工资减少10%，请求管理人员都减薪10%，动员工人也拿出钱来，帮他渡过难关。1983年，公司盈利9亿多美元，1984年盈利17.7亿美元，成为福特公司的强大竞争对手。随着克莱斯勒公司奇迹般的起死回生，艾柯卡成为美国家喻户晓的传奇人物。

(3) 发展战略。这是指现有企业积极地扩大经营规模，或者是通过竞争推动企业之间的联合，以促进企业不断发展的一种策略。其具体形式有三种。

第一，企业在实施发展策略时，可以运用密集型发展策略，即通过积极扩大经营规模和生产能力，不断提高市场占有率和销售增长率，促使企业不断发展；或努力改进老产品、开发新产品、发展新品种，提高产品质量；或在

原有市场的基础上去寻找和开拓新的市场，进一步扩大产品销售，从而促使企业继续成长和发展。

杜邦公司是当今世界上最大的化学公司，它是最先研制出尼龙而发迹的。在其公司发展的历史上，有相当长一段时间，他们的产品用途仅限于军需品和炸药，市场需求面非常狭小，公司难以生存和发展。直到 1920 年，公司老板才认识到了公司产品的单一化使得销售覆盖面积太窄，尤其是随着战争的结束，军需品和炸药的市场越来越小，公司将陷入困境。因此，他毅然决定，要将企业的触角向外延伸，开辟新的市场，以增加企业的竞争力。在老板的授意下，公司开始研制新的产品，经过 8 年的努力，终于在实验室里研制出了纤维。又经过 10 年的实验和验证，最终发现了尼龙的制造方法。尼龙一上市，就很快吸引了消费者和厂商，迅速地占领了市场，杜邦也由此变成了世界著名的大公司。在这里，杜邦的成功主要在于开发了新的产品。

在日本，中小企业不仅数量多，而且在经济发展中所起的作用也大。二战后，有些中小企业成功了，发展成为世界一流的企业，有些却落伍了，被历史无情地淘汰。人们在总结其兴衰的奥秘时发现，那些成功的中小企业常常是采用的密集型发展策略。

日本一家专门经营和服面料的中小企业，其产品在全国非常畅销，成为日本名牌产品。这些产品使该企业在日本和服面料市场上确立了绝对优势地位。但是，在经济迅速发展过程中，随着人们收入的增加以及价值观念的变化，日本国内出现了模仿欧美的倾向，在衣着方面开始向西服发展。该企业的面料质量虽好，销量却在下降。针对这种

情况，公司决定用新产品来巩固和开发这一市场。他们重新设计新式和服图案，并开发出手织和服，然后组织生产并通过原来的销售网络进行广泛宣传。不久，这种造型新颖、设计别致、穿着舒适的和服畅销全国，给企业带来新的生机。

俗话说“船小好调头”，但船小不能总调头。进行密集化经营的企业一旦同用户建立起信誉关系后，决不能轻易地丢掉这些用户，而是要利用自己在市场上的地位、信誉或商标，不断地推出新产品，对已占领的市场进行更进一步的开发，牢牢地掌握自己的市场。市场的巩固反过来又为企业的发展奠定了坚实的基础。

采用密集化战略的另一重要途径在于市场开发。关东空调产业位于日本埼玉县大宫市，是一家有 100 余名职工，专门从事办公室、娱乐场所和家庭用空调设备的设计、安装和维修的中小企业。自 70 年代后半期成立以来，8 年时间在关东地区的市场占有率由原来的 2% 提高到 52%，1985 年销售额达到 1 亿日元，成为市场开发战略的楷模。公司经理北川悦男提出适应新时代潮流的“经营理念”：“我们虽然是销售各种空调，但我们并不是仅仅销售空调器本身，而是向用户提供空调系统，通过这一系统为用户创造一个舒适的生活环境。”公司重视对销售人员的培训，使企业成为“北川学校”，同时在目标市场内广泛地设立销售网点，使企业迅速发展。

取得成功以后，关东空调产业提出进一步密集化经营肉食品的冷冻，原子能发电站和精密仪器实验室用空调设备发展，此外，还提出了空调设备高级化的目标，即今后的空调不仅能调节温度，而且还能保持屋内空气新鲜。用

北川的话来说：“空调产业今后会出现飞跃的发展，不仅产品在更新，而且需求也在不断更新。”所有这些为企业的发展壮大提供了更广泛的机会。

第二，一体化发展策略。这是指企业充分利用自己在产品、技术、市场上的优势，根据物质流动的方向，使企业不断地向深度和广度发展的一种策略。

我国汽车行业的工业总产值和利润的 $1/3$ 一来自“二汽”集团（即东风汽车集团）。 $1/3$ 不是一个简单的比例数字，而是该集团历经多年发展和横向经济联合所取得的可喜成就。

1986 年，“二汽”集团成立，它彻底打破了“一个厂、一条线、一种车”的“小而全”的原有生产格局，并通过专业化协作，逐步实现多品种、系列化、一体化的社会大生产格局。联合突出了优势。如 3 吨轻型车的联合试制以“二汽”骨干企业为核心，专业分工明确，由郑州汽车厂负责生产车身、车架、车箱和总装，湖南汽车车轿厂负责生产车桥，云南内燃机厂负责生产发动机等，大大加快了试制进程，仅 7 个月就生产出了 3 台样车投入道路试验。这在我国汽车生产史上是没有先例的。联合有利于技术改造。“二汽”集团为此创造了条件。如贵州汽车厂原生产的“乌江牌”载重车，有 8 种车型，而在 22 年中累计产量仅 547 辆，质次价高，生产一台赔一台，企业濒临破产。联合后，“乌江”牌整车停产，专业化协作生产东风 6100 型发动机，并分出一个汽车改装厂，至此，联合一体化使贵州汽车厂青春焕发。联合生产、生产一体化促进了生产要素合理配置，提高了企业经济效益。

一体化经营分为水平一体化和纵向一体化两种。水平

一体化指生产和技术相类似的企业联合起来，扩大生产规模，共同开发，共同生产，发挥人、物、财的规模优势。在日本这种战略策略选择比较普遍。既有为了与大企业竞争而进行的联合市场开发，也有为了节约投资的资金联合；既有为了缩短技术开发周期以及弥补中小企业技术力量不足的技术协作、新产品开发协作，也有为了解决经营上的某一难题而进行的信息交流，还有为了改善环境、促进企业发展的共济事业。联合的方式也多种多样，它不仅包括中小企业之间的联合，还包括中小企业与大企业、中小企业与大学及民间研究机构的联合，这种联合既有长期稳定的，也有临时松散的。水平一体化创造了巨大的社会生产的自然力，促进了企业自身的发展。

纵向一体化指把供应、生产、销售、分配各个环节的企业联合起来，由企业自己承担投入产出转化的全过程，使上下游环节更加协调，提高整体竞争能力和发展能力。

纵向一体化涉及到如下的问题：应该自销，还是代销产品？应该制造，还是外购所卖出的产品？如果制造，是只装配买来的零部件还是生产这些零部件？是制造还是购买零部件所需的原材料？是否生产制造原材料所需的材料（如量具等）？根据上下游关系的方向性，纵向一体化又可以分为前向一体化和后向一体化。

制造还是购买产品的问题，在航空工业中反映得特别突出。例如：波音公司是设计和装配飞机的，它需要发动机、航空设备，降落螺旋桨、零部件及许多设备。按理波音公司应该自己生产，其实不然。波音公司采用“协同作用”的一体化策略，其生产材料的70%是外购的。它这样做只是为了简化生产过程和利用卖主的最先进的主意和技

术。

在出版行业，纵向一体化的差别更加明显。许多书籍出版商不仅自己搞印刷和装订，而且拥有自己的造纸厂和木材产地。他们为了防止印刷价格提高和减少风险，在拥有资金的情况下，多倒回森林沼泽之地，搞从木材到书籍的纵向一体化。

同样，在食品业，冷冻食品公司延伸到了种植自己所需的蔬果水果经营中去。一些广柑汁饮料公司种上了所需的广柑。在禽肉行业，越来越多的企业建立了从遗传设计、雏形生产、科学饲养到自动处理加工程序的纵向一体化。

第三，多样化发展策略。这是指企业打破产品界限和行业界限，向多品种和多种经营发展的策略。

上海市锦江集团成立于1984年，它拥有锦江饭店、和平饭店、上海大厦等一系列高级宾馆和专业配套子公司，如友谊汽车服务公司，振华汽车服务公司、锦江对外服务公司等。锦江集团采用集团多样化的经营策略，利用多种形式同国内外商家合作，博采众长，共谋发展，集团从单纯的经营饭店、汽车服务转成以经营饭店、公寓、办公楼为主体，发展海陆空交通、旅游、印刷、广告、室内装饰、旅馆设备用品、服装洗涤、食品、游乐场、房地产、金融等跨行业、多功能配套成龙的涉外第三产业综合性经济实体。集团在加强对内联合的同时，更注意对外开放、搞活、积极利用外资，与日本、法国、加拿大、香港等国家和地区的商家进行了广泛的经济技术合作，先后以合资、合作、外汇贷款和补偿贸易等方式签订了30多项合同，累计吸引外资3亿多美元，新建了一大批办公楼、超市、饭店、餐厅等。多样化的经营战略使锦江集团获得了良好的经济效益

和社会效益。如锦江集团同香港新鸿基证券有限公司合作建造和经营的联谊大厦自 1985 年开业以来,90%以上的房屋面积被各国外商办事处租用,满足了外国企业来沪从事商务活动的需要。美国著名的明尼苏达矿业制造公司(3M 公司)已生产 5 万多种产品,由透明胶纸,粘合剂、化工用品、涂料、电气产品到第一个仿生人耳等。现在平均每年有 100 多个新品种上市,1986 年销售额为 86 亿多美元。3M 公司的多元化经营使其成为规模庞大,发展迅速的特大型企业。

因势利导——选好企业发展战略

成功的企业经营战略,应当是外部环境、内部条件与战略目标三者动态平衡的结果。企业经营战略是在变化多端的经营环境中,作为一种神奇的力量登上舞台。谁能正确地加以选择利用,谁就能在市场竞争中取得胜利。日本企业的成功正是其在不同时期,能根据企业经营环境的变化,及时地制定不同的经营战略,正确地指导生产经营等各方面的活动。从 50 年代到 60 年代,日本和欧美各国经济处于相对上升阶段,对日本来说,有着相当广阔的国内外市场和其它有利条件。因此,企业主要采取了“先成长、后利益”的经营战略,把企业的成长和发展放在首位,特别重视市场占有率。企业一般通过大量生产来降低产品成本,从而保证以廉价销售来占领市场,形成了“大量生产——大量销售”的经营方式。例如 60 年代后期,丰田、日产等汽车公司以廉价实行“无利出口”,并提供免费保修服