

成功智慧文库
金手指点子库

商战计谋

大智慧

李志敏
编

内蒙古人民出版社



成功智慧文库 金手指点子库

第十二卷

商战计谋大智慧

李志敏 主编

内蒙古人民出版社

目 录

第一编 经营决策金点子	/ 1 /
拓宽领域 节约成本	/ 3 /
独辟蹊径 开拓市场	/ 4 /
三角经营 增势造势	/ 4 /
先行麻痹 然后痛击	/ 6 /
心理战术 攻无不克	/ 9 /
小处着眼 大处着手	/ 11 /
烧冷灶	/ 12 /
小鱼钓大鱼	/ 14 /
文商合一 财源滚滚	/ 15 /
树立文化大旗 永保海尔精神	/ 18 /
“松下精神”创辉煌	/ 21 /
与强敌合作	/ 23 /
建立家族利益共同体	/ 25 /
抓住机会 垄断经营	/ 27 /
导入 CI 打造形象	/ 31 /
戒欺务真	/ 35 /
抓质量求生存	/ 38 /
质量为重 服务并行	/ 39 /



巧用爱国情 克莱斯勒对垒日本车	/ 42 /
超越传统逻辑	/ 43 /
250 个设想加一个行动	/ 45 /
科技革新	/ 48 /
改天换地获生机	/ 49 /
科技创新	/ 51 /
创造商机 新奇取胜	/ 53 /
勇于创新 标新立异	/ 54 /
勇开先河 始成巨人	/ 56 /
误策盲动 名牌丢命	/ 59 /
借势造势	/ 61 /
借势行善 救人救己	/ 62 /
开发石英表	/ 64 /
巧退竞争者	/ 66 /

第二编 企业策划金点子 / 69 /

用慈善改变企业形象	/ 71 /
自暴家丑 以诚换心	/ 73 /
创造“美的”企业形象	/ 74 /
招牌上镶“金”	/ 77 /
福利赞助 引发企业后劲	/ 78 /
靠“绿化”救活旅店	/ 81 /
为名牌“雪耻”	/ 82 /
以品牌信誉代替盲目扩张	/ 83 /
名牌效应	/ 85 /
用“名牌承诺”	/ 88 /

多品牌战略	/ 90 /
创造“大名牌”	/ 91 /
顺势谋利	/ 93 /
乡村旅游	/ 94 /
拓展思维 成功策划	/ 95 /
逆向策划	/ 97 /
出卖“命名权”	/ 98 /
设计竞赛 “野马”出炉	/ 100 /
棺材的妙用	/ 101 /
深挖产品潜力	/ 102 /
面对挑战 果断决策	/ 103 /
借变化找机缘	/ 108 /
资金不足 服务来补	/ 110 /
强中自有强中手	/ 115 /
智购巧并 勇创未来	/ 117 /
如履薄冰 锐意进取	/ 119 /
仔细研究 迎难而上	/ 121 /
避其锋芒 以逸待劳	/ 123 /
认定商机 反道而行	/ 135 /
善于适时决策	/ 137 /
技术第一 顾客至上	/ 140 /
 第三编 捕捉商机金点子	 / 143 /
不露声色 善“捕”善用	/ 145 /
毫无声息 积小成大	/ 146 /
捕风捉影 做“情报财阀”	/ 149 /



杜邦公司的“千里眼”	/ 150 /
信息灵通 黄金万两	/ 152 /
于无声处惊风雷	/ 153 /
四处打探 八面打听	/ 154 /
见人所不见	/ 156 /
巧用信息	/ 157 /
哈曼的超人“眼力”	/ 158 /
“点水为金”的小伙子	/ 159 /
顺藤摸瓜	/ 166 /
控制“源头”	/ 167 /
利用国际化市场信息系统	/ 168 /
抓住机遇	/ 170 /
借“小势”成“大势”	/ 172 /
借机生财	/ 173 /
追赶“熊猫热”	/ 175 /
适应需要销洋酒	/ 176 /
微软借树乘凉	/ 178 /
借“日”生辉	/ 179 /
抓住机遇 索尼崛起	/ 181 /
敢为人先	/ 183 /
抢占先机	/ 185 /
借机创汇	/ 186 /
巧换口味	/ 187 /
机遇是找来的	/ 189 /
借机增势 白手起家	/ 191 /
借机谋战征“财富”	/ 193 /



第一编

经营决策金点子





能够在商场上立足的老板，必须首先明辨盛衰之道，精通成败之数，精审治乱之势，练达用舍之宜，然后方能做到面临复杂的局面而不迷惑，遇到疑难的问题而能决断。要真正成为企业经营的决策者，不做到这些，是不够资格的。





拓宽领域 节约成本

对一般企业而言，开发一个新产品，一切都要从零开始，投资大、费时长、见效慢不说，成功率相对来讲也比较低。对于一般企业的经济实力而言，只有开发一条路可走吗？

苏州市的部分轻工企业则通过对原来产品的改造，千方百计增加其功能，拓宽其使用领域，开发变型派生产品，取得了事半功倍的效果。

苏州时钟总厂是以生产石英电子钟为主的专业工厂。该厂1990年上半年生产的16万只“天灵”牌电子钟都积压在仓库里，企业的资金周转相当困难。厂子在这种情况下集中力量对现有产品进行了大胆的革新改造，在电子钟的基础上引入光导纤维工艺。或加上景泰蓝装饰，或增加抽拉式功能，还有的把钟表改得更薄、更具装饰性，一下子开发出60多种变型派生产品，使产品在市场上的竞争力大大增强，下半年销售额达两千多万元，是上半年的两倍多。

苏州春花吸尘器厂在市场疲软的情况下，也全力以赴地开发变型派生产品。他们根据一般的吸尘器只能吸尘，不能吸水的情况，开发出了干湿两用吸尘器，新产品投入市场后颇受许多家庭青睐，在很短的时间内被一扫而光。

据估算，在原来产品的基础上开发变型派生产品所耗费的资金、时间只有从零开始开发一种新产品的1/3，而成功率是后者的3倍以上。



独辟蹊径 开拓市场

美国国际收割机公司的创始人麦考密科，在继承了父亲留下的一笔遗产后，创立了一家专门生产收割机的公司。

公司开业的头几年，不管麦考密科如何努力工作，生意总是十分萧条，不见起色。这不仅使他血本无归，而且背上了沉重的债务。

失败使麦考密科对自己的经营进行了全面的剖析。他认为自己生产的收割机并不比其他厂家生产的同类产品差，可是在推销上技不如人。于是，决定独辟蹊径，推出了“保证赔偿”的新推销方法：凡购买麦考密科公司收割机的人在头两年的使用过程中，如果因非人为因素发生了故障、事故，公司不仅像其他厂家一样免费维修，而且因机器损坏，耽误了收割，由此造成的损失全部由麦考密科的公司负责赔偿。这一办法一经推出，引起了使用收割机客户的强烈好奇，也迎合了他们的侥幸心理。用户们愿意试一试买麦考密科公司的收割机，结果发现该公司的收割机质量过硬。于是，大家纷纷购买，扭转了麦考密科公司的亏损局面，使之起死回生。

三角经营 增势造势

日本有家医药公司，共有 1327 家医药分店，经理是通口



浚夫。公司初创时，通口浚夫在京阪铁路沿线的京桥、干林、林云三地分别开设了三个小药店，但经营很不景气，再干下去就有可能破产。

有一天，通口浚夫看到几个小学生把手伸进三角尺的圆洞里，不停地旋转着玩。他心里一亮，不由得站起身来，两眼紧盯着三角尺，联想到了数学上三角形的稳定性和军事上三足鼎立的说法，顿觉心胸开朗。

三个点直线排列，很容易被外力阻断；若三个点呈三足鼎立之势，点和点连接起来，就能守住中间的三角部位。这纯属军事上的战略战术问题。然而，它竟能启发这位日本商人创造出了三角经营法。

通口浚夫迅速跑回家，打开了这个地区的地图，发现自己开的这三家药店正好分布在一条直线上。他想：“我的三家药店经营不景气的原因就在于这种分布只能使过路人买药。如果把这三家药店的分布改成三角形的话，就可以将一块地方包围起来。不仅过路的行人，而且在三角形内居住的人都会来买我的药，而不会去其他地方。”

通口浚夫想好了，说干就干。他首先丢掉了原来三点中间的那个林云药店，然后又在德庵开了一家药店。这样，分店还是三家，只不过稍稍调整了地理位置，将以前的直线分布改为三角阵式。只此一改，经营状况果然立即改观。“三角经营法”也由此成为通口浚夫的经营“专利”。



先行麻糖 然后暴击

清朝末年，清政府要求各地商会认报京票。在福州，卢俊辉坐在会首的位置上，理应率先认报，以身作则，带动其余。但他不愿吃亏，目光在老板们当中搜寻，希望找个软柿子捏，让他认第一笔数目。通常情况下，第一个报数者起点不能低，否则其余难以出口，故吃亏显而易见。卢俊辉忽然发现胡雪岩在人群中。于是，他对胡雪岩拱手，要求胡雪岩认报 20 万京票。

胡雪岩哭笑不得，分号不足 10 万存银，怎能认报 20 万？到时不能兑现，必罹欺诳朝廷大罪，胡雪岩已处危难之际也只好应承，但心头难解一结呀！

胡雪岩苦苦思索对付之策。他到福州开阜康分号，原本扩大业务，吸收福州资本，染指地方经济。不料开张伊始，就遭这记闷棍，危及到阜康根本。胡雪岩做生意，一贯主张与人为善、和气生财，并无挤兑同行、置人于死地之意。谁知卢俊辉不晓得天高地厚，张牙舞爪扑来，只好被迫应战，寻找胜着。打蛇须打七寸。胡雪岩暗忖：若只是图个站稳脚跟，略施小计，给元昌盛一点厉害，让它知难而退，占个平手，并不难办到。但他以多年钱庄经历深知，一旦对方扼住自己喉头，要置自己于死地，便不能轻饶对方，反击必须沉重有力，条求击中要害，将对方打得趴下，再无翻身之日。卢俊辉既然胆大包天，敢在老虎头上拔毛，那么就该自食其果，彻底垮台，最终让他乖乖把门面拱手相让，阜康乘机取而代之，世人谓之



“打码头”，才是最终目的。

这念头，胡雪岩本来并不明晰，在卢俊辉的发难下，愈见清楚，迫在眉睫，非实现不可。虽然手段不免狠毒，在商场上，只有胜利和失败之分，别无选择，胡雪岩必须为保护阜康的信用而拼力反扑。

只用了半个时辰，胡雪岩便想好了全部策略，对付卢俊辉这样的毛头小子，他自信胜券在握，并非太难。

胡雪岩急于要弄明白“元昌盛”钱庄现在的本钱究竟有多大？发出的银票有多少？两者之间的差额如何？这是钱庄的机密。知己知彼，百战不殆。胡雪岩决心弄到对方机密，再作打算。

胡雪岩亲自出马，像老练猎手，明察暗访，寻找猎物。

“元昌盛”伙计赵德贵，近来心绪烦乱、愁眉不展。他赌运奇差，连连告负，已欠债累累、一身赌账。而这一切，都是可恶的卢俊辉造成的。赵德贵恨死了他。

于是胡氏巧妙利用赵德贵打听对手内情，几天后，对手的情况胡雪岩了如指掌。卢俊辉执掌钱庄大权后，一反前任稳健作风，大量开出银票以获厚利。“元昌盛”现有存银 50 万两，却开出近百万两银票，空头银票多出 40 万，这是十分危险的经营方式。倘若发生挤兑现象，存户们把全部银票拿到柜上兑现，“元昌盛”立刻就要倒闭破产。幸而“元昌盛”牌子硬，没有人会怀疑它的支付能力，便永远不会发生同时挤兑的现象。卢俊辉正是基于此，把赌注押在钱庄的信用上，而出此大胆举措。

胡雪岩暗暗叫好：“真乃天助我也！”他估计了自己的力量，目前尚有 70 万现银的头寸可调，只要设法收集“元昌盛”70 万银票，便掌握了对手的命运，扼住了卢俊辉的咽喉。



只要高兴，随时用劲一勒，对方便呜呼哀哉！

胡雪岩立即行动，调集头寸，收购“元昌盛”银票，一切有条不紊，暗中进行。而卢俊辉尚蒙在鼓中，全然无知觉。

“元昌盛”的银票尚未收集够数，卢俊辉又作出一项加速自己破产的蠢举。他不知道胡雪岩正在囤积自己的银票，反而见存户少有兑现，钱庄存银白白放在库中未免可惜，便取出20万两现银，筹办开设一家赌场。致使“元昌盛”库中能兑现的银子仅30来万，只够应对日常业务，达到十分危险的程度。

赵德贵及时送来消息，令胡雪岩大喜过望。他数数手中掌握的“元昌盛”银票，已有50万两之多，凭着这些银票，可以轻而易举击败对手，令卢俊辉败走麦城。为了看看猎物在倒闭之前模样，胡雪岩趁卢俊辉举办30大寿之际，备办厚礼，新自登门致贺。卢俊辉以为胡雪岩拱手称臣，并不防备，两人以礼相待，说些热络中听的话语，频频举杯，喝了不少陈年花雕。

没过两天，“元昌盛”柜上，忽然来了一批主顾，手持银票，要求提现银，一天之中，顾客提走20万库银。卢俊辉听伙计报告，以为偶然现象，并不在意。谁知第二天，更多的顾客蜂拥而至，纷纷挥舞手中银票提现。没等卢俊辉反应过来，库银已提取一空。

挤兑现象在“元昌盛”这家老钱庄门前发生了！

卢俊辉明白事态严重，连忙向同行各家钱庄告贷，请求援手支撑局面。但他平常少年得志，飞扬跋扈惯了，人缘极差，大家只是袖手旁观看热闹，并无行动。更有人嫉恨他人财两得，发迹太易，巴不得他垮下去。

“元昌盛”门前闹哄哄一片，不能兑现的顾客骂声不绝，



义愤填膺。卢俊辉叫伙计关了店门，缩头乌龟一般不敢露面。眼看事情将要闹大，官府已派人来钱庄弹压，声言庄主若不拿出银子平息民愤，将按律治罪，抄家拍卖。意味着老板流放，妻儿拍卖为奴，家破人亡。

卢俊辉思前想后，惟有把店门抵押给他人，钱庄易主，才可免祸。但同行钱庄老板谁也不愿多事，只隔岸观火，作壁上仙人。这当口，胡雪岩翩然而至，他同卢俊辉谈妥，以接收“元昌盛”银票为条件，接管钱庄铺面。并当场向顾客宣布：凡“元昌盛”银票，均可以阜康分号兑现，决不拖欠分毫。持银票的顾客大多系胡雪岩有意安排而来，听他此说，一哄而散。一场风波，顿时云开雾散。

接着便清盘，“元昌盛”房屋家具，小到一根铁钉，俱一一作价。算到后来，卢俊辉只剩一身便服，狼狈滚出庄门。一场富贵梦，终究成黄粱。

胡雪岩则名正言顺，将阜康分号搬进元昌盛旧址。胡雪岩的势力又扩张了一倍。

心理战术 攻无不克

1986年，英国鲁里泰尼市新开业了一家饭馆。这家饭馆环境幽雅，服务热情，价格也合理，只是坐落地点不太好。所以，开业一段时间以来，营业额一直不尽如意。为此，老板决定聘请经理来改变这种状况。录用条件是：经过试用，能在较短时间内使就餐顾客大增者，可一聘三年，受聘期间待遇丰厚。消息传出后，自认为能胜任者纷纷前来报名应试。可是，



一晃几个月过去后，饭馆仍不见什么起色。试用者换了又换，还没有人能得到这一肥缺，老板也对此一筹莫展。

英国的霍尔先生，声称此职务非他莫属，愿意一试身手。他的条件是，如果三个星期后饭馆的营业额没有增长一倍，他分文不取；如果达到这个水平，那么受聘的报酬应为对以前应试者许诺的两倍。老板听后，求之不得，立即答应了霍尔先生的要求。第二天霍尔走马上任，立即采取了一项别出心裁的经营措施，使饭馆的营业额大幅增加，不到两个星期，就大大超过了原来约定的水平。老板又高兴又纳闷：霍尔采用的是什么招术呢？他亲自来到了饭馆的大厅，要看个究竟。他在那里发现：光临饭馆用餐的大都是一对一对的情侣。老板进一步询问其他雇员，才知道了其中的奥秘，从心里佩服霍尔的聪明才干。

原来，霍尔吩咐：凡是有情侣来此就餐，客人一入座，就要热情地递给每位一本非常漂亮的菜单。两本菜单的外表完全一样，但里面的内容有重大区别。给男客人的菜单上标着每种菜和每种酒的实际价格，而给女客人的菜单上的价格要高出许多，但这种情况已在给男客人的菜单上做了说明。男客人一看就明白其中的含义，所以他就出手“大方”，不慌不忙地点着一道又一道的菜，要一杯又一杯的酒或饮料。女客人见男友如此慷慨地招待她，心里自然非常高兴。饭后，男客人单独去结账，然后携爱侣双双皆大欢喜地走出餐馆。

这种用较少钱就能讨得女友欢心的请客方法和地方，很快就在男士们中传开，他们自然都愿意带女友去光顾这个讨人喜欢的用饭去处。当然这种做法并不是长久之计，不过霍尔先生不用等到这种经营方法效果下降，就已经坐稳了经理的位子，开始施展其他的经营手段了。



小处着眼 大处着手

1895年，40岁的金·吉列还是一名四处奔波的推销员，每次出门之前他都要剃胡须整饰仪容，好去推销商品。然而当时的剃须刀用完后，不能磨得很锋利，所以胡须经常刮不干净。有位老板在一次推销活动中对吉列说：要是能发明一种“用完即扔”的产品，顾客就会不断来买，这样就能发财致富了。

偶然的机遇使吉列产生了发明一种新型剃须刀的想法，这种剃须刀能随时更换刀片，为人们节约不少时间。吉列为自己的想法兴奋不已。他辞掉了推销员的职务，到五金店里买了黄铜、带钢、夹钳、锉刀等东西，关起门来埋头苦干。经过几年的努力，吉列终于研制出了能换刀片的剃须刀，从小处着眼的策略使他小有成就。

1901年他和几位朋友集资5000美元，创建了吉列保险剃刀公司。1903年他做成了第一笔买卖，销售了51把剃刀架和168个小刀片。1904年，吉列公司的剃刀架售出9万把，刀片销售量达100多万片。吉列公司获得了巨额利润。

在第一次世界大战期间，吉列公司以特别低的价格卖给前线战士许多剃须刀，虽然当时并没有得到多少利润，但这些战后复员的士兵把吉列剃刀带到了世界各地，为吉列公司做了免费广告宣传，使吉列刀片的销售量大幅度上升。二战爆发后，吉列刀片作为军需品大量运往前线，因而吉列公司的名声便传遍了世界各个角落。