

ZUOSHENG YI

J I U Z H E J I Z H A O

做生意

就这几招

下

小投入赚大钱者，高明也
兵不血刃，而获大利乃生意人最高境界

金算子◎著



三等做法以钱赚钱
二等做法权钱赚钱
一等做法用招赚钱

“兵不在多，而在精”，做生意的招数不在多，而在管用
掌握好书中管用的“绝招”，定能岁岁有盈，轻松赚钱

内蒙古文化出版社

做生意

就这几招

(下)

小投入赚大钱者，高明也
兵不血刃，而获大利乃生意人最高境界

金算子 著

内蒙古文化出版社

四、速乘其利，抢先一步者胜

孙武强调作战制胜的真谛——“攻其无备，出其不意”，也就是要先发制人，把迅雷不及掩耳之势，使敌人应付无策作为根本。所以，孙武在他所著的兵法首篇就说：“兵者，诡道也。故能而示之不能，用而示之不用，近而示之远，远而示之近。利而诱之，乱而取之，实而备之，强而避之，怒而挠之，卑而骄之，佚而劳之，亲而离之，攻其无备，出其不意，此兵家之胜，不可先传也。”（《孙子兵法·计篇》）姜太公在《太公兵法》里也说“兵胜之术，密察敌人之机，而速乘其利，复疾击其不意。”（《兵道篇》）就是强调先发制人，掌握主动，用奇袭、突击、偷袭、闪击的战术制人，以免因被动而制于人。

《兵经百字》开章明义就强调“先”的重要，他说：“兵有先天、有先机、有先手、有先声。师之所动而使敌谋沮抑，能先声也。居人己之所必争，而每早占一筹，能先手也。不倚薄击决利，而预布其胜谋，能先机也。于无争之争，以不战弭战，当未然而寝消之，是云先天。先为最，先天之用尤为最，能用先者，能运全经矣！”能掌握并善用这个“先”，就能运用全部《兵经百字》的诀窍了。换句话说，作战掌握了先天、先机、先手、先声，就掌握了制胜关键。

商场竞争，也要掌握“先”，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、稳住



市场。现代商战中，占领市场，赢利获益的基本方法，就是要善于以快制胜。在以时间和速度作为市场竞争主要手段的竞争中，谁能抢先一步收集信息，抢先一步更新产品，抢先一步投入市场，谁就能快速获利，从而在激烈的市场竞争中，保持主动。

1、一场闪电战赚回 2500 万美元

总部设在香港的光大实业公司董事长王光英，是一位著名的爱国实业家，他凭着那善于捕捉信息的敏锐双眼，成功地利用一条信息打了一场漂亮的“闪电战”，赚回 2500 万美元，被海内外的人们传为佳话。

有一天，这位实业家从有关资料中获悉了这样一条既引人注目而又“模糊不清”的信息：有一批二手汽车出售，但所售汽车的型号、数量、价格、产地等却没有说清。为了能够进一步完整准确地把握这条信息，他马上派公司业务人员立即对这一信息线索实施跟踪追击，采取顺藤摸瓜的战术，尽快搞清有关情况。几天后，他便收到了关于这一信息的最新报告：在南美智利，一家铜矿新近倒闭，矿主在此之前，已订购了美国“道奇”牌、西德“奔驰”牌各种类型大吨位载重车、翻斗车共计 1500 辆，而且全部是清一色的新车。为了偿还债务，矿主决定将这批车折价拍卖。

就在王光英收到这一信息之时，他同时还获悉：香港、智利和世界其它许多地方也都得到了这一信息。他敏锐地意识到，这条信息的价值——1500 辆折价拍卖的名牌新车所能赚取的利润。为了抢在对手之前做成此笔生意，他当即决定发动一场“闪电战”，快速组建了一支有业务人员和技术人员参加

的采购小分队，并大胆地赋予他们以“将在外，君命有所不受”的临时处置权，即把拍板成交的大权交给采购小分队。

采购小分队受命后，乘飞机火速赶到南美智利，对一辆辆汽车认真进行现场验货。在确认质量令人满意后，又经过一番紧张的斗智斗勇，反复地议价磋商，最后终于达成了协议：1500 辆 7 吨以上、30 吨以下的载重汽车，由智利铜矿主以原价的 38% 低价全部卖给中国光大实业公司。至此，这个公司一下就赚回了 2500 万美元。

2、闪电奇兵三天占市场

70 年代中期，台湾的香皂市场风平浪静。几家大的香皂厂家稳稳地分割了市场的大部分，其它 100 多种品牌也都在市场上谋得了生存的地位。谁知此时忽然杀来一支奇兵！众商家都感到忽然来了一个新的竞争对手，带着强劲的销售攻势，大块地吞噬自己的市场。人们手忙脚乱，力求稳住阵脚，但都没有用，许多香皂悄然退出了市场。

这支奇兵在短短的三天内占领了全台湾所有商场、零售店，一跃而为人人皆知的名牌。这是什么香皂？它策划了什么点子？

这种香皂叫白兰香皂，它的生产者是台湾国联工业公司，它的点子策划者是台湾国和传播公司。早在国联公司准备生产白兰香皂时，他们就开始了策划：国联公司多年来生产洗衣粉，没有生产过香皂。如今打算上马投产，能不能够取得效果呢？他们请国和传播公司协助做一番详细的市场调查，研讨能不能生产上市。当时是 1973 年下半年，香皂市场正值旺季。预计到 1974 年上半年，市场会呈现饱和状态，竞争将十分激





烈，各种销路都将陷于难以开展的困境。此时，国联正赶上热潮的尾巴，所以是否生产香皂，还需谨慎考虑。

国和传播公司首先调查了一般消费者对各家同类产品的商标认识，发现人们对国联工业公司的商标保持良好的企业印象。他们又比较了市场上 100 多种香皂的销售状况，发现：香皂品牌虽多，但真正具备强有力销售组织的却很少。当时知名度很高的香皂已有多种。但就市场占有率而言，每家都没有超过 20%。它们都拥有各自的实力，割据了市场，奠定了相当的销售基础。如果国联公司逼迫他们让出自己的市场，不经过激烈的竞争，是绝对不可能的。调查还显示出：消费者对其它香皂的质量有种种批评。国联认为，自己有力量适应消费者的需求，有能力参加竞争，取得领先的市场地位。于是他们下决心生产。

国和传播公司就立即进行商品策划、研究。他们又做了几次调查：用什么香味最好？应该做成什么形状？应该用什么样的包装？取一个什么样的好名字？怎样确定商品质量？售价定为多少最容易畅销？很快，他们找到了答案：

香味，决定采用大多数消费者乐意接受的幽香味，配方力求单纯。配方复杂了，会使人闻了有种郁闷的感觉，许多人不喜欢这种味。

形状，决定采用枕头型，两端再圆一些，力求使用时容易握在手中，减少和水平面的接触点，便于保持干燥。

包装，力求在商店里和其它同类产品一起陈列时，能产生突出的感觉。

质量，决定要胜过同类产品，即使因此多缴些税（质量

高，货物税也高，因为所用原料高级）也在所不惜，这是决定竞争能力的重要因素。

名称，仍用国联公司“白兰洗衣粉”的“白兰”二字。因为白兰洗衣粉在市场上已占有领先地位，知名度较高。并且这个名称容易争取到消费的好感，也便于记忆。

售价方面的决定是：销售初期，价格定得和各种名牌一样，这样利于提高自己的等级，不能降价求售。

做完这些准备工作后，国联与国和公司接着研究销售通路、销售对象等等，又把样品分送各阶层人士试用……他们做得非常细致，心中完全有数。

他们开始商定的上市日期是1974年的4月1日，但当时的市场情况不佳，正是1973年下半年就预测到的饱和状态，各家的香皂都很难再扩展自己的销售份额了。各个经销店和各消费者都有存货。有些香皂甚至到了用减价来推销的地步。于是，他们决定出奇制胜，不用常规的市场打法，改用“闪电战术”。他们就延至6月上市，因为这时有一个实施闪电计划的绝好机会——端午节。

同行们见他们久久未推出白兰香皂，且防备松懈，大都想：“他们暂时是上不了市的了。”

谁知道，国联与国和对内却积极布置：准备销货、准备广告轰炸，要争取在竞争对手毫无戒备之时，攻占他们的市场，把他们打了个手忙脚乱。

端午节到了，到处一片欢庆喜乐的气氛，各公司都放假欢度节日，天下一副太平景象。而国联、国和公司却展开了大战。正值端午这几天下大雨，他们默默而迅速地进行着销





货工作。仅用了三天时间，就将白兰香皂直接分送到了全台湾每一个零售商店、各大商场，陈列在突出位置。这一步，一般公司要一个多月。

各位竞争对手过完节日，忽然惊讶地发现，几乎一夜之间，市场上普遍出现了白兰香皂，纷纷感到“奇兵突出”、“来得太快了”。即使立即采取市场保护措施，也已迟了。

五、“欲擒故纵”，让市场带点“饥饿感”可以速成

“欲擒故纵”，让市场带点“饥饿感”，使消费者感到商品是紧俏的，这自然会激发消费者的购买欲望。紧俏有时是真实的，有时是生意人人为造成的。问题的关键在于推销者制造紧俏的方式要巧妙，易于诱惑消费者上钩。只要巧妙运用，此招也可以达成速成的目的。

清朝嘉庆年间，有个名叫“五百包子”的小吃摊，每天只卖 500 个包子，卖完就收摊，多一个也不卖。每天不到半天就卖光了，去晚的人就吃不着了，只好等第二天再来买。

一天，有个读书人问摊主：“你的包子这么好卖，为什么每天不多卖些呢？”

摊主回答说：“当你酒足饭饱撑得直打饱嗝时，再上来美味佳肴，你还想不想吃？”

读书人恍然大悟，深有感慨地说：“你说得一点也不错，如果金子像石头那样多，堆积如山，伸手可得，有谁还去捡呢？金子只有隐藏在沙子里，人们才会争先恐后地寻找。”

如果这位老板每天敞开卖，时间长了恐怕 100 个也卖不出去，他的这种“欲擒故纵”之术，有意制造缺者为贵的做法，使他的生意始终兴盛不衰。

意大利有一家专售首批新产品的市场，即莱尔市场。在这个市场上，你会看到每当一个新产品上市，就会出现顾客蜂拥而至，争相抢购的场面。原来这家市场对任何一种新产品，都是只售一次，售完为止，不再第二次进货。有些新产品，顾客很喜欢，抢到手，喜上眉梢，没抢到手的，不无遗憾，要求市场再进一次货，可得到的总是令人遗憾的回答：很抱歉，本市场只售首批，卖完为止，不再进货，就是抢手货也是如此。对这样的回答与做法，许多顾客难以理解并在闲谈中不断地向别人诉说。可令人感兴趣的是：就是这些“不理解的顾客”、“听人诉说”的顾客却经常光顾莱尔市场，见到喜欢的产品，当机立断，决不优柔寡断，这使莱尔市场的销售不断创造出新纪录，出现盛况空前的局面。莱尔市场就是抢手货也决不进第二次的“欲擒故纵”、“忍痛割爱”之高招，它留给顾客的不是遗憾，而是强烈的印象——莱尔市场出售的都是最新的产品。要想购买新产品，就到莱尔市场去买，遇到中意的产品，要当机立断，不要犹豫，否则在这个市场就再也买不到了。莱尔市场正是由此而成为享誉国内外的专业市场。

还有一例，经营皮箱的法国路易·维顿公司在巴黎和尼斯各设一家商店，在国外也只设有 27 家，为了使商品能够快速销售，他们采用“欲擒故纵”之谋，严格控制销售量，人为的制造供不应求的紧张局面。有一天，一位日本客人，8 天上





做生意

就这几招

ZUO SHENG YI JIU ZHE JI ZHAO

门10多次，每次都提出要买50只手提箱。但售货员都说库存有限，每次只能卖给他两只。因为该公司的原则是：无论客户要货量多大，多么紧迫，也不为之所动。这样就给消费者制造了一种紧俏心理。见到有限的商品，本来对购买还犹豫不决的顾客也会当机立断，以防错过良机，这种人为制造短缺的销售战术，使该店获得了销售上的巨大成功。

我国也有一家商店，购进了一批洗衣机，刚开始把购进的20多台洗衣机全摆在门外，好几天过去了，只卖出去一台，他们经过一番运筹，采用了限量销售的战术，把大部分洗衣机搬到库里，门口只摆几台甚至一台（门口还挂着“样品”的牌子）结果三天内洗衣机竟奇迹般的全部被抢购一空。

六、先发制人，获利多多

“先发制人”不仅在军事上是一个有效策略，而且在市场竞争中更是争取主动权的法宝。在市场经济条件下，企业之间的竞争愈演愈烈。在日益激烈的市场竞争中，生意人容不得半点“温良恭俭让”。生意人要打击竞争对手和免遭其他对手的打击，一个很好的选择便是先发制人，趁对手未加防备或准备不足时，抢先动手，争得先发之利。如果该先不先，让其他人捷足先登，那就后悔莫及了。

先发制人是生意人图霸市场最有效、最经济的手段，中外成功的生意人无不给予高度重视。他们认为，先发制人在战场上是“天下之至权，兵家之上策”。在商战中同样也是

如此。先发制人的好处有两个方面：一是争取充分的时间和企业形象率先进入消费者心中等有利的竞争条件，先立于不败之地，二是可以震撼竞争对手在该领域里图霸主宰权的锐气，达到行动的突然性，打破竞争对手的企图。

先发制人的策略突出一个“先”字。在市场争夺战中，与“先”字有关的计谋数不胜数。“捷足先登”指的是自家企业的新产品首先进入销售市场，抢先进入用户手中，“先声夺人”讲的是通过电视、广播、报纸等新闻手段在舆论上先张扬自己的声势以压倒对方；“智者先告状”讲的是企业在促销自家的产品过程中，通过巧妙、隐蔽的方法抢先向消费者披露其他企业产品的缺陷和短处，如此等等。

先发制人的核心问题是保证首战必捷。因而生意人在向竞争对手发动进攻前应做好充分的准备，实施强大的首次进攻，一举消灭竞争对手，或者说使对方失去还手的可能，从而在竞争初期就取得决定性的胜利。

先发制人要求在时间允许的范围内适时而发，使竞争对手猝不及防，被动挨打。战机不到而发，会导致负面影响，如暴露企业的目标等等。当然，错过良机，也是不行的。良机已过，即使先发也达不到制人的目的。

通俗地说，先发制人就是抢先一步。商战的胜败，往往是抢先一步或落后一步之差。日本人在钟表业上率先采用石英技术而战胜钟表王国瑞士就是其中最突出的例子。用石英计时是瑞士人首创的，但瑞士钟表业看不到这一新技术的发展前景，没有给予高度重视，因此石英钟表发展相当缓慢。相反，日本人则看准了钟表行业的发展趋向，即必然从机械





表时代走向石英电子表时代。于是，日本人就加速研究石英钟表的技术，70年代，装有微型电池的日本石英钟表极大地冲击了传统的机械表市场。日本之所以能把钟表王国瑞士击跨，就在于正确运用了“先发制人”的策略。

识在人前，走在人前。要有先发制人的行动，就必须要有先发制人的观念。能先发制人的营销专家，必识胆双全：谋识先于他人，方能走在他人前面。如果有谋识而无胆量，做事谨小慎微，缩手缩脚，纵使谋识先于他人，也不敢勇为天下先，而必然会落在他人之后。

在现实中，同类的产品，抢先一步是热门货、时髦货，慢一步便成了冷门货、滞销货。这是因为市场容量有限。先到好卖，后到难销，自在情理之中。即使两种产品在质地、价格等方面皆无差别，先投入的易占领市场，后进入的则困难重重。把已在市场上站稳脚跟的企业挤出去，其难度之大是可想而知的。当代商战，科学技术日新月异，稍为落后就会被竞争对手抛在后面，要想在市场争夺战中取胜，就必须始终运用先发制人的策略。

在企业经营管理中，用兵神速的指导原则，作用于企业活动的全过程：在经营决策阶段，情报的获得要准要快，又准又快的情报信息比黄金还昂贵，善选择和果断取舍是成功的关键。在生产管理阶段，资金有效投入要快，新产品投产要快，产品产出要快。生产周期短，就可以节约资金的占用量，降低生产成本，产品的竞争力就强。在产品销售、市场竞争阶段，产品产出后投入市场要快，产品售出后货款回笼要快，这样就能加快企业资金的周转——加快企业“血液循

环”，保证企业健康地发展。所以，速度是企业生命力的反映，竞争力强、经营比较成功的生意人一般都是善于快速“用兵”的高手。南京塑料包装容器厂厂长在火车上听到“中国金鱼苗出口空运死亡率高达50%”的消息后，马上组织技术人员试制鱼苗箱，并在半年内投入市场，结果爆了冷门，企业效益大增。再如，某服装厂的一位师傅在天津举办的某国服装设备展览会上看到一台立体蒸汽烫衣机，乘其20多秒钟的维修时间，这位师傅将蒸汽烫衣机内部的结构全部看去，回厂后仅用了两个多月的时间就仿制出一台性能甚佳、深受市场欢迎的机器。

相反，企业在商业活动中行动迟缓则常常遭致失败。美国吉列公司就因迟迟没有把自己的新产品——不锈钢刀片投入市场，结果被竞争者抢先一步而遭到重大损失。在美国《幸福》杂志所列的500家最大工业公司的利润中，吉列排名老四。高级蓝色刀片是吉列刀片的核心产品，也是创利最大的产品，这种刀片是经过五年的试制才成功的，于1960年正式投入市场，仅在1962年就获利1500万美元，占公司利润的三分之一多。不过这种刀片是用碳素钢制造的，虽薄而锋利，但非常不耐用。这时，吉列公司已研制出不锈钢刀片，但担心过早投入市场，会不利于高级蓝色刀片的销售，因而在不锈钢刀片的生产、销售上行动迟缓，结果其竞争对手希克公司和珀森纳公司利用这一机会，迅速地将不锈钢刀片投入市场，很快树立了良好的企业形象，利润不断增加，市场占有率比例不断扩大。相反，吉列公司在1962—1966年间停滞不前，1966年的利润比1962年下降了30%。这个例





子生动地说明，在当今激烈的商品竞争中，一个企业即使已经取得了产品的垄断地位，也不能高枕无忧，而必须密切注视市场动态，迅速开发并推出更新换代产品，自始至终把“快速用兵，先发制人”的谋略贯穿于企业的整个生产经营过程，这样才能巩固自己取得的市场地位。吉列公司反其道而行之，虽研制出新产品，但在向市场推销过程中行动迟疑缓慢，结果被人抢先一步，而自遭失败。

七、先处战地而待敌者佚，先满足客户需要者胜

“抢占制高点”，这是一个军事术语。无论是一个战役也好，还是局部的一场战斗也罢，敌我双方，只要是谁先抢占了制高点，谁就赢得战场上的主动权。电影《南征北战》中，我军和敌军同时抢占“摩天岭”，我军仅先于敌军几步登上了“摩天岭”，却赢得了那场战斗的胜利。

如今，许多军事“招法儿”都被应用到商海之中。商场如战场，谁先“抢占了制高点”那么，谁就能在商海中立于不败之地。

《孙子兵法·虚实篇》中讲：“凡先处战地而待敌者佚，后处战地而趋战者劳。”生意人为了在竞争中取胜，都会研究新技术，开发新产品，而且这些研究和开发常常是并行的。竞争的现实反复表明，谁先研究成功，谁先运用于实际，谁先满足市场需要，谁就是该项技术和产品的主控者；同类、同质、同价产品，谁先把它投入市场——先处战地，

谁就能控制市场的“制高点”，取得主动。其他企业要重新争这个制高点，需花几十倍的力量。这种情况借用孙武的话说，前者就是“待敌者佚”，后者就是“趋战者劳”，或者用另一种军事术语可说是“我能制敌，而敌不能制我”。所以，在生产经营竞争中，时间的抢先意味着对市场某段时间的垄断。尤其是专利产品，其占有的时空优势更为明显。

先后战地，不仅是最有效的进攻，也是最有效的防御。世界上许多取得商战胜利的案例都说明，进入市场的迟快，对产品畅销与否有决定性作用。同类的产品，抢先一步进入市场是热门货，迟到一步则变成冷门货。即使是一样的尖端产品，先投入的易于占领市场，后投入的则难。如想将已占据市场的竞争对手挤掉，除非有质更优价更廉的产品。所以，“逐鹿”市场的，不是进行的质量战，就是进行价格战，用更优质或更廉价的产品先发制人。当代商战，由于科技日新月异，稍微落后就会被人远远抛在后面，要想取胜，必须始终采取兵贵神速、以快制快的战略。因此，许多跨国公司都在竞相研制最新产品，处在 20 世纪末期，已忙于设计、研制 21 世纪的产品了。

先处战地，捷足先登，要靠速度。《孙子兵法·作战篇》讲：“兵贵胜，不贵久。”胜，这是指速度胜。速度所以重要，就是因为速度就是力量。在方向、条件不变的情况下，速度与力量成正比。势速则难御。流水之所以能漂石，靠速度；飞鸟之所以能捕杀鼠兔，靠速度。有速度就可有优势。我强敌弱，速进能胜；敌强我弱，速退能存。在企业经营管理中，兵贵神速的指导原则作用于企业活动的全过程。在经





做生意

就这几招

ZUO SHENG YI JIU ZHE JI ZHAO

营决策阶段，情报获得要准而快，又准又快的情报比黄金还昂贵；生产管理阶段，资金有效投入要快，产品生产要快。生产周期短，生产成本就低，竞争力就强；在产品销售市场竞争阶段，产品生产出来后，投入市场要快，谁迅速谁就能加快资金周转——加快企业“血液循环”。“货不停留利自生”，从而促进企业肌体的新陈代谢，保证企业健康地发展。所以，速度是企业生命力的反映。有效管理的企业一般都是势速难御的企业。

1、先处战地而待敌者佚

天津技术改造办公室一行人在联邦德国访问时，得知德国一家摩托车厂因资不抵债而要出卖的信息。他们以高速度争得时间、主动出击，追踪决策，先处战地，从而打了一场漂亮的商品争夺战。

1984年9月底，天津技术改造办公室的同志正在联邦德国考察。本来，在德国期间，计划安排一项天津自行车工业公司提出的关于引进摩托车生产技术的重点项目。偶然间，从一位来访的德国朋友那里，得到了一条重要消息：位于慕尼黑，已有67年历史、技术先进、产品质量优良、曾十分畅销的联邦德国“能达善”摩托车厂，负债累累，破产在即，准备出卖。于是他们立即直奔慕尼黑。10月7日他们到达后，就参观了能善达厂，在工厂的产品陈列室里，可以看到二次大战中希特勒用来装备摩托化部队的历史产品。战后这家工厂以进步的技术、优良的品质而声誉卓著，产品曾在奥地利、荷兰、比利时、法国等国畅销，风行欧洲。可是，近年来由于日本摩托车工业迅速发展，产品低价倾销欧洲市



场，“能善达”的产品受到激烈的竞争。在应付这个危机时，能善达厂经营失误，财务出现了困难。这个在家庭财产基础上发展起来的企业，背后没有大财团的支持，处在风雨飘摇之中，结果造成连年赤字，负债累累，终于破产。

但是，能善达工厂的技术力量雄厚，德国人讲究品质的传统在这里得到发扬，生产技术和产品品质都很优秀。生产摩托车的设备都很精良，由于厂方急于清偿债务，售价非常便宜。买下这样一座工厂，从天津市实际情况来看，将是十分有利。他们当即向该厂表示：我们想买这个厂，但需回国确定，一星期之内必有回音。与此同时，有消息传来，印度、伊朗等几个国家的商人也获知了信息，正在不断打探能善达厂的情况。显而易见，能善达厂的价值对于开发中国家都具有吸引力，谁得到它，谁就能在摩托车工业的发展中得到好处。然而鹿死谁手，要看那一个能捷足先登。

技改办一行火速回国汇报，第3天，紧急会议在天津市召开，经过审慎分析、研究、商讨，市政府主管决策：购买能善达厂全部的设备和技术。

10月12日，一个电传将结果通知德方。10月17日，天津市政府主管决定：以最快的速度组建一个15人的专家团，赴德国进行全面技术考察，商谈购买事宜。组团出国的各种手续和准备工作压缩在15天内办完，11月2日启程。

然而，遥远的欧洲那边传来电讯，事发突变，情况紧急！

10月19日，从德国传来急电：伊朗的商人抢先一步签署了购买能善达厂的合同。事情发生令人猝不及防，但在这突然

