

SUCCESS INSTEAD OF FAILURE

翻 盘



企业英雄怎样反败为胜

董 磊 ■ 编著

困难这枚硬币的另一面上刻着机遇
商场无情，胜负难料
但即使是火焰山，也有人能够越过
本书讲述的是那些伟大的企业英雄们
如何面对逆境，运筹帷幄，化被动为主动
并最终创造不世业绩的故事

中国发展出版社



SUCCESS INSTEAD OF FAILURE

翻 盘

企业英雄怎样反败为胜

董 磊 编著

中国发展出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

翻盘：企业英雄怎样反败为胜/董磊编著. —北京：
中国发展出版社，2004. 10
ISBN 7-80087-762-0

I. 翻... II. 董... III. 企业管理—通俗读物
IV. F270—49

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2004) 第 098341 号

书 名：翻盘：企业英雄怎样反败为胜
著作责任者：董磊 编著
出版发行：中国发展出版社
(北京市西城区百万庄大街 16 号 8 层 100037)
标准书号：ISBN 7-80087-762-0 / F·463
经 销 者：各地新华书店
印 刷 者：北京书林印刷厂
开 本：850×1168mm 1/32
印 张：9.5
字 数：160 千字
版 次：2004 年 10 月第 1 版
印 次：2004 年 10 月第 1 次印刷
定 价：16.00 元

联系电话：(010) 68990630 68990692
购书热线：(010) 68990682 68990686
网 址：<http://www.developress.com.cn>
电子邮件：fazhan@drc.gov.cn

版权所有·翻印必究

本社图书若有缺页、倒页，请向发行部调换

序 言

在激烈的市场竞争中，一些企业破产倒闭，一些职工下岗，有的企业危机四起，有的企业步入困境。处在逆境之中的企业，怎样才能不失时机地创造出新的商机，这是企业家们十分关心的难点问题。董磊把他编著的《翻盘——企业英雄怎样反败为胜》书稿清样送给我，读了以后，感到一种由衷的喜悦。这本书抓住了企业发展中的这个热点问题，既有理论上的深刻性，又注重了实践上的可操作性。我乐意为它作序，向经济界特别是企业界的朋友推荐。

处在逆境中的企业家对待商机，有三种态度：第一



种态度：坐等商机，守株待兔。信奉：“机遇可遇不可求”，这是下策。第二种态度是寻找商机。对市场提供的现有机遇，及时发现，及时抓住，这是中策。第三种态度：创造机遇，创造市场，这是上策。

中国有句俗语，叫做“时势造英雄”，可是今天，我们却需要英雄创造时势。西方流行这样的名言：“弱者等待机会，强者创造机会。”而莎士比亚说得更为具体：“聪明人会抓住每一次机会，更聪明的人会不断创造新的机会”。美国钢铁大王卡耐基一语中的：“机会是自己努力创造的，任何人都有机会，只是有些人不善于创造机会罢了。”

商机创造难，逆商创造更难。

无商不艰，逆创商机更艰。

怎样才能有效地、不失时机地逆创商机？本书从三个思维视角出发，梳理出逆商创造的思路与技巧。综观全书，我觉得有三个特点。

一是新颖。作者以独特的视角和创新的思维，为人们提供了逆创商机的新思路和新途径。据我所知，这是我国第一本全面、系统阐述逆商创造的书。

二是有用。全书内容丰富，全方位、多角度地解答了逆创商机中遇到的各种具体问题，容量大，实用性强。本书不仅对一个企业创造市场机遇有现实指导意



义，而且对一个地区、一个市县、一个乡镇的市场发展有一定的指导意义。

三是好看。该书融理论、知识、趣味为一体，深入浅出、简明扼要，讲究实效。每条思路，均有一个寓意深刻，诙谐明快的标题，极富有感染力，增强了本书的可读性。

逆商创造是企业发展中的一个新课题，还需不断探索。作者的这种拓荒精神，颇堪嘉许，故特为之序。

钟朋荣

2004年11月2日



前言

处 在逆境下的企业，怎样才能不失时机地创造出新的商机？这是企业家们十分关心的话题。

所谓“逆境商机”，是指在挫折、误区、衰落、低迷、困境、危机等逆境的情况下，运用智慧和技巧，创造出新的市场机遇。

处在逆境状态下的企业，要想获得超常成功，就要善于创造商机。同样身处危机的漩涡之中，有的企业挥洒自如，终于化险为夷；有的企业则步履艰难，一蹶不振，坐以待毙。究其原因，前者勤于思考，掌握逆境中创造商机的技巧，而后者则是没有注意到逆



境中创造商机还有方法与谋略。无数突破逆境的企业和企业家的实践，说明了一个道理，逆创商机，可以使你在风险中化险为夷，在低迷中化腐朽为神奇，在逆境中转逆为顺，在走投无路时柳暗花明，在破产垮台之前，起死回生。

逆创商机包括两个方面。第一是指在逆境情况下，运用智慧创造出商机来，第二是指在逆境中开拓思路，用逆向思维的方式来创造商机。被历代商人称为师祖的“陶朱公”范蠡，提出了“水则资车，旱则资舟”的经商方略，这是与“紧跟时髦”相逆的“待乏法”。在市场竞争中，企业家如果总是用惯性思维，按一般逻辑行事，很容易使思路闭塞，思维僵化，难以有所创造，难以开拓进取，甚至当出现各种良好时机的时候，常常会“山穷水尽疑无路”，坐失良机。因此，要在逆境中创造出新商机，获得超常成功，就必须扬弃或超越求同思维，强化求异思维，反其道而行之。优秀的企业家应该具备逆向思维能力和突破传统的勇气，使企业在逆境中，将不利条件变为有利条件，将缺点变为潜在动力，出其不意地使自己由劣势变为优势，在常人以为不可能的事情中抓住机会，创造出辉煌。

那么，怎样在逆境中创造商机呢？



一是在转换过程中创造商机。包括经营与管理的起点、空间、终点中创造；从大的、整体环境的变化中创造；从事物发生阶段性变化的时候创造；从事物发生了大的质的飞跃时创造。

二是在结构中创造商机。首先，在结构变化中创造，结构一变，事物内部各种元素、成分之间的关系就要变，而且是各种各样的变。它们之间的结合方式要变，结合状态要变，力量对比也要变。只要我们把视线放在新的关系点即联结点，放在出现的真空带上，由我们来建立这个新的联系点，由我们来填补这个真空带，商机就在我手上了，其次，在矛盾、关系的激化点上创造。我们日常所说的难点、热点和焦点，就是矛盾、关系的激化点，它们往往发生在事物的敏感部位。这些将要或已经激化的“点”，就正在或将要改变事物的结构。它们或者在局部上，某个方面上，或者在全局上、全方位上改变着事物。这是我们观察事态变化的切入点，通过它们了解事物的阶段性质变，或根本性质变，以便从中发现并利用已经或将要出现的商机。再次，在结构中的优势因素和薄弱因素上创造。一般来说，我们对自身优势的利用都是不足的，都受到自我认识、自我意识的局限，缺乏应有的自信力。也受到环境、活动范围的局限，缺少应





该具有的拓展力。只要在优势上再向前跨进一步，商机便会随之而来。同样，克服自身弱点，把自己的瓶颈因素解决掉，眼前便会别有天地，商机便会展现。

三是在外部环境中创造商机。事物内部和外部已经有了新的沟通，有了新的契合点，这是十分可贵的。这些契合点就是新的商机。它们会给事物带来新的无序或新的有序，但它们却可能是外部事物渗透进内部的，将要改变内部事物的始点；也可能是内部与外部相联系，并向外部发展的起点。就如我们思想上与外部的沟通点，行为上与外部的联系点。整个外部环境变了，商机便会大量出现。变化就是商机，变化越大，商机越多。其实，此时不管你愿不愿意，环境都会改变我们自身；只不过是往好的方向改变，还是往坏的方向改变。所以，我们只能迎接这种变化，把契机抓在自己手里。

逆境中的商机是诱人的，但商机的获取却也需我们的主观条件。

首先，要敢于突破。只要是有了突破性进展，就有一系列的契机。走在前面的人，机会总是他的。

其次，要善于在事物的结构和关系中发现并变革事物。

再次，要善于做信息方面的工作。信息的收集和





交流，信息的利用和转化，都是大有文章可做的。信息就是商机。

本书从三个思维视角出发，阐述了逆创商机的思路 and 技巧。掌握了这些方法和技巧，就不怕捕捉、挖掘不到商机，就不怕步入不到“柳暗花明又一村”的境界。



目 录

前言	1
----------	---

逆向突破篇

一 临难自拔变环境 ——逆境中的商机突破	3
1 选准突破口	4
2 突破极限	7
3 难点突破	10
4 旱路不通走水路	12



二 返旧还新妙手回春

——逆境中的商机察视 19

1 死灰之中寻火种 20

2 “废品活用”商机多 25

3 返旧还新卷土重来 29

4 起死回生重在行 32

三 化厄运为神奇

——逆境中的商机推理 37

1 “化丑恶为名利” 38

2 “化灾难为财富” 40

3 “化谬误为转机” 45

四 危机之中觅寻机遇

——逆创商机中的危机利用 49

1 危机是获得机遇的新时机 50

2 坏事之中寻商机 56

3 化危机为商机 61

五 顺其自然 应时对景

——逆境中的因势创机 69

1 顺天应人 70

2 顺风而动 71

3 顺手牵羊 76





六	旱则资舟，水则资车	
	——逆创商机中的反向思维	81
1	不循常规反向求导	82
2	反向思维技巧多	88
3	逆变创机思路多	99

转化整合篇

一	掌握规律巧运筹	
	——逆境中的商机演化	107
1	逆境中的商机演变方向	107
2	影响商机演化的因素	111
3	商机演化中的借势反弹	116
二	通权达变机无穷	
	——逆创商机中的机变	121
1	自动割爱自否定	122
2	抢机先变抢主动	126
3	减少曲折后发制人	132
4	紧紧抓住“突变点”	139
三	99°+1°的秘诀	
	——逆境中的商机催生	145
1	有中生奇，以小博大	146





- 2 嗅觉敏锐，慧眼识珠 149
- 3 寻找出一个超级卖点 153
- 4 死马权当活马医 158

四 反其道而行之

——逆创商机中的反向操作 161

- 1 从世界的另一端看看 161
- 2 商机的另一张面孔 163
- 3 反弹琵琶出新招 166

五 因弱抑强劣转优

——逆境中的商机转换 171

- 1 扬长补短，因弱抑强 171
- 2 失望商品再定位 175
- 3 “超级穷人”在放弃中新生 176
- 4 “著名失败者”果断放弃东山再起 180
- 5 会放弃才会选择 182

六 找根杠杆，撬动地球

——逆境中的商机整合 187

- 1 加入到他们中去 187
- 2 找条合适的“大鱼”吃掉自己 190

创新提升篇

一 浮想联翩 触类旁通





——逆创商机中的联想	195
------------------	-----

1 联想思维商机多	196
2 相似接近 类似联想	198
3 一正一反 对比联想	200
4 环环紧扣 连锁联想	202
5 大跨度跳跃联想	204
6 相反联想	206
7 联想创机规律	209

三 点准商机的“穴位”

——逆创商机的关键	211
-----------------	-----

1 纲举目张抓关键	212
2 找到机遇的“穴位”	215
3 以逆境为师靠“关键”	216
4 9个字为什么能节约投资1个亿	220
5 抓住炒作的支撑点	224
6 他把吉祥物卖给了韩国总统	227

三 抓住“瞬间效应”

——逆创商机中的灵感激发	233
--------------------	-----

1 心有灵犀一点通	234
2 突然闪现自发灵感	237



- 3 胡思乱想诱灵感 240
- 4 触发灵感抓“瞬间” 245
- 5 逼发灵感创商机 247

四 换个角度 柳暗花明

——逆创商机中的思维创新 249

- 1 新思维生出新办法 250
- 2 提高创造性思维能力 252
- 3 换个角度视角新 259

五 拯救自己的大脑

——逆创商机中的策划 261

- 1 逆创商机重在策划 262
- 2 逆创商机策划原则与运作 267
- 3 没有创意就没有商机 273
- 4 成为策划高手..... 277