

商
谋
经
典

预谋

谋生于预 业毁于随

想做好生意，就要有锐利的眼光，并对经营有着独特的操作手法——被别人否定的事情，经过精确运筹往往能够化腐朽为神奇。拥有明辨与远见对一个商人的成功至关重要。



张易◎编 著

天下无谋第二辑





天下无谋·第二辑

预谋

谋生于
常川大字山书
藏书章
业盟于随



图书在版编目 (CIP) 数据

预谋：功成于预，业毁于随/张易编著. —呼和浩特：远方出版社，2009. 12

(天下无谋·第2辑)

ISBN 978 - 7 - 80723 - 465 - 4

I. ①预… II. ①张… III. ①商业经营 - 谋略 - 通俗读物

IV. ①F715 - 49

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2009) 第 211042 号

天下无谋·第2辑——预谋：功成于预，业毁于随

作 者 张 易

责任编辑 云高娃

装帧设计 水木阁

出版发行 远方出版社

社 址 呼和浩特市乌兰察布东路 666 号

电 话 0471 - 4919981 (发行部)

邮 编 010010

经 销 新华书店

印 刷 北京嘉业印刷厂

开 本 787 × 1092 1/16

字 数 2000 千字

印 张 130

版 次 2010 年 1 月第 1 版

印 次 2010 年 1 月第 1 次印刷

印 数 1 - 10000 册

标准书号 ISBN 978 - 7 - 80723 - 465 - 4

定 价 (全 10 册) 298. 00 元

远方版图书，版权所有，侵权必究。

经商大谋略

(代序)

在过去的三十年里，我们伟大的祖国在改革开放的大方向指引下，国民收入成倍增长，国际影响与日俱增，这得益于政策的英明，也得力于广大人民的努力耕耘和聪明才智。在世界经济的大潮中，我们正在迎头赶上，在商业经营的模式上，我们也正在逐步完善和提高。

商业经营过程中必然要有战略战术的设计实施，每一步骤都是左右成败的智慧与关键。在商业对垒中怎样做到步步为营、稳健成长？怎样才能取得全盘的胜利、创造出丰厚的财富以致造福一方？这是每一位商人孜孜不怠地追求的崇高目标。

商场如战场。商场中往往充满了残酷激烈的竞争，有机密精细的预测，有出乎意料的奇谋，有驾驭时势的才干，有吸贤纳士的胸怀，有创造独特的勇气，有广结人脉的准备，有和气生财的气度……这是能让我们在商业竞争中占据有利态势的卓越能力。

本着为商业经营人士培养这些卓越能力提供一点帮助的想法，我们策划编著了这套丛书——“天下无谋系列”的第二辑——经商谋略。本辑分十册，列举了商业经营中的十个重要方面，借古今中外数千条的商战实例，论述、分析各种经商的智慧、计谋，分门别类、归纳整理，合集成册，分别为。

《预谋》——从商业预测的角度入手，论述在商业经营中预测和计划的重要性。想做好生意，就要有锐利的眼光，并在经营管理过程中有着独特的手法——即使是被别人否定的事情，经过精确运筹也可能化腐朽为神奇。

《时谋》——阐述经商的时机，以及如何抓住机遇、利用机遇。机遇对每个人都是一样的，成功者在机遇到来时，能表现出准确的判断力、坚定的信念与果敢的行为。

《奇谋》——论述商战中的奇谋妙计。所谓“一招鲜，天下先”，出奇制胜，才能在高手林立的商战中成为名利兼得的“黑马”。

《才谋》——论述如何在商战中识别人才和高效使用人才。得人才者，

方能得商业竞争大势。为德才兼备的人提供施展才华的舞台，赐之长袖、必善舞之，这是吸贤纳才的重要因素。

《名谋》——阐述商业经营中的宣传战略和品牌功效。所谓“好风凭借力，送我上青云”。品牌的宣传与商品的魅力在这个时代得到充分彰显，口碑相传与广告效应在成功商人的眼中是一个企业成长所必备的基础。

《势谋》——论述在商业经营中如何布势、用势、借势等。力量没有大小之分，只有暂时达到或达不到之别。成功的商人往往能通过培养宏大的气势和制订正确的战略来击败强劲的竞争对手。

《人谋》——论述商业经营中人际关系和人脉建设的重要性。人脉为金，一个成功的商人必定也是成功的人际关系高手。能够得到大家帮助的人，不是天下无敌，而是天下皆朋友。

《独谋》——论述商业经营中的创新手法或独特的商品。独一无二、创造经营出一片利润的绿洲，是商业创新思维后的结果。卓越的经营正是寻找无二宝藏的勇者。

《和谋》——论述商战中的进退攻守，以及在商业竞争中妥协与让步。“和为贵”，贵在矛盾来时有原则的退让，贵在顺利时弃骄戒躁寻求更大拓展的空间。一个“和”字也是验证一个经营者眼光是否远大的试金石。

《德谋》——经商之道亦是为人之道，在商业经营中一个人品德的高下决定了他的事业的发展高度。一个优秀的经营者历练成为一个卓越的大商人，往往都是品德和气度起着至关重要的作用。

本辑“经商谋略”系列，基本收录了有较大影响的古今中外知名商业案例，力求用精简的论述、经典的事例、智慧的语言，多层次、多方位、多角度地阐述了商业经营的一些技巧和策略，希望能给商业经营者一点启发一点帮助，能为读者朋友的商业大厦添一块砖加一片瓦……

需要说明的是，我们不能把“经商谋略”简单地理解成经商的阴谋、计谋，更不能把谋划、预测当成“算计”商业对手的“利器”。不正确的态度和观念，不仅会给社会带来了极大的内耗，还会本末倒置，把本来属于“术”的计谋，当成了属于“道”的智慧。要知道，再好的计谋也要符合法律的约束和人性的要求——不起贪人之欲，莫有害人之心。无论是经商还是为人处世，我们首先要提高自己的道德修养，然后才讲究智谋。如果颠倒了这个顺序，就只能算是小聪明，是成不了什么大事的。

目录

CONTENTS

经商大谋略(代序) / 1

商情预测是第一步

做一个项目前要预算,开店前要做市场调查,所有这些工作都是商情预测。如果不经合理的预测,结果无法想象。

预测是指企业制订战略规划、生产安排、销售计划,是管理计划的重要依据,是企业管理中最重要的一环,也是企业工作的龙头。准确的预测可以提高企业的竞争力。

-
- 把握“时尚”的脉搏 / 3
 - 顺时应运,把握机遇 / 10
 - 快人一步,抢占先机 / 17
 - 炼就识金的慧眼 / 23
 - “趁火打劫”,加速脚步 / 28

看好“潜景”是门大学问

这个世界缺少的不是财富,而是发现财富的眼光。你必须睁大双眼,用心来捕捉。市场人人都在看,人人都在找,要看出新意,不大容易。倒过来看市场,思路一变天地宽,视角不同就会有些新发现;谁的视角独特谁就可能抓到好镜头。“潜景”是门大学问。

- 眼光独到,敢于挑战 / 37
- 果断取舍,超前眼光拓新途 / 45
- 看好“潜景”,着眼长远 / 48
- 慧眼独具,敢打敢拼抓商机 / 56
- 等待时机,更要及时出手 / 61
- 智者善抓机遇,圣者创造机遇 / 66
- 抓住时机,敢想敢干 / 68
- 同时局脉搏共振 / 72

理性地分析是必备行囊

凡事预则立,不预则废。我们在实际工作中要对未来的生产经营情况做到心中有数,就需要通过分析来进行比较规范的生产约束,使各项工作在满足生产经营要求的情况下集约化进行。通过理性地分析,在实际工作中加以改进。

资本说了算 / 81

有预算,才有信心	/ 85
情报、信息乃经商之宝	/ 91
信息是经商之“宝”	/ 101
敏锐的目光,细致地观察	/ 111
总结经验,做好评估	/ 119
调查归纳,制订计划	/ 125

预测必有风险

商业风险越是难以预计,市场和公众对这种预测的需求就越是强烈。风险可以模糊地预感,但不能精确地测算。但是有风险的业务才有前途,如果没有风险,很稳当的生意,大家都蜂拥而上,也分不到多少甜头。

你可以从种种“迹象”中判断这个行业有没有前景,切不可对有风险的生意产生退避的思想,那样永远做不成大事。

风险所在,便是厚利所在	/ 131
创新,打造自有品牌	/ 135
未雨绸缪,居安思危	/ 144
先谋后断,稳健经营	/ 154

执行是关键

执行是个常被提起的话题,随着时间的增长,关于执行的话题在脑子里出现的几率越来越大:一家公司,往往不缺制度,不缺流程,但缺实实在在的执行;不缺远景,不缺战略,却缺有效达成分解后近期目标的能力。能不能把制订的规范或者制度严格地实行好,把既定流程不折不扣地执行到位,是决定着公司能不能走稳走好,能不能成功的关键因素。

“光说不练是假把式,光练不说是傻把式”,心动不如行动,说得好不如做得好。

重在执行	/ 165
多谋善断,重在决断	/ 170
说一万句不如行一步	/ 179
想得美不如干得好	/ 186
知己知彼,集思广益	/ 189
深谋远虑,方显大家风范	/ 193
重点制胜	/ 195



商情预测是第一步

做一个项目前要预算，开店前要做市场调查，所有这些工作都是商情预测。如果不经合理的预测，结果无法想象。

预测是指企业制订战略规划、生产安排、销售计划，是管理计划的重要依据，是企业管理中最重要的一环，也是企业工作的龙头。准确的预测提高企业的竞争力。

商
謀



把握“时尚”的脉搏

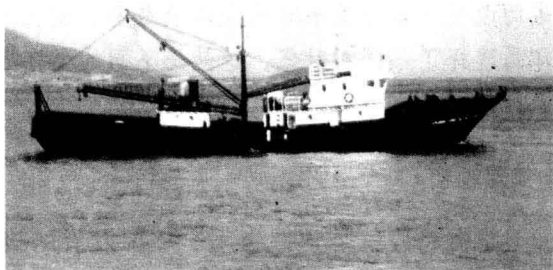
苦难的生活，是我人生最好的历练。

——李嘉诚

捕捉事件发生前的征兆，把握和充分利用机遇，从而取得成功的经营谋略。月晕而风，础润而雨，事有必至，理有固然。在市场经济的海洋中游泳，必须具备敏锐的观察能力，预见事物的发展方向，采取正确的超前决策。

阿奈特·鲁是法国1983年度最佳女企业家，她最大的经营诀窍就是及时把握需求动向，以最快的速度推出顺应潮流的新产品。

1964年，年仅22岁的阿奈特·鲁继承父业，主管贝纳多船厂的经营。当时，她根据大量信息预测游艇热潮即将来临，而当时市面上只有仅仅做捕鱼或者仅仅做游览的船。于是，阿奈特·鲁在哥哥的协助下，开始建造一艘捕鱼和游览的两用船。1965年，她在为贝纳多船厂举办的第一次水上用具展览会上展出了两用船。展览一开始，就有三位老板看中这种设计新颖的两用船，一下子订购了100条。在以后的几天里，阿奈特·鲁就得到了6个月的订单。阿奈特·鲁认为，“最理想的方法是在顾客意识到自己未来的口味之前就推出新产品”。为此，阿奈特·鲁建立了一个组织严密的销售网，通过这些销售网接触顾客，同顾客保持密切的联系，并定期集会，研究顾客的变化，预测游艇驾驶员的需求，然后用图纸和新产品把它体现



·拖网捕虾船

出来。

贝纳多船厂正是准确地把握了顾客的需求动向，所以能不断地推出受顾客欢迎的新型游艇，使企业焕发出勃勃生机。

希腊船王奥纳西斯投入巨额资金建造油轮，就是因为他预测到第二次世界大战结束后，世界经济必然会有一个史诗般的发展时期，而经济的大发展又必然会大大刺激能源，尤其是石油的发展，由此又必然会使石油的运费猛涨。油轮成为奥纳西斯最大的摇钱树。

70年代，国际商业机器公司（IBM）几乎垄断了全美电脑，世界上40%的电脑由这家公司生产。在如此强大的竞争对手面前，刚刚创业的苹果电脑公司要想发展是十分困难的。

然而，美国的一些投资商却把



· IBM 的标识

巨额资金投入了这个名不见经传的小公司。究其缘由，是这些投资商认为：不用多久，美国电脑业将发生一系列重大变革，家庭电脑和个人电脑的需求量将会骤然增加。而苹果电脑公司的产品正好适合电脑业发展的这一趋势。果然，只是几年光景，一股个人电脑旋风袭来，把苹果电脑公司推上了个人电脑业的顶峰。随后，苹果电脑公司的股票价格猛升，那些掌握苹果电脑公司大笔原始股票的投资商因此而大赚一笔。

人类发明第一辆火车时，它造价又高，跑得又慢，还要铺上铁轨，劳神费力，那时候，火车的效率可能远远不及传统的马车。

但是火车注定是要战胜马车的，这是历史的趋势，并不因为暂时的优劣而改变。也许从当时的经济效益看，稳坐马车更合算，但选择不同的车却是选择了不同的时代，也就是不同的生存方式和不同的前景。

【经典剖析】

掌握趋势就是掌握未来、掌握发展的机会，当一种趋势的苗头出现时，能够把握这种趋势的就是真赢家。



麦当劳现在已经是全球快餐业的“巨无霸”，它的创始人是美国人狄克·麦当劳和迈克·麦当劳兄弟二人，不过一手将它做大的，是另一个叫瑞·克罗克的人。可以说，麦当劳能发展到今天的规模，克罗克功不可没。

1955年，克罗克“遭遇”麦当劳。当时，他只是一个推销奶昔机器的业务员，已经年过50。一次偶然的机会，他发现业务报表上有一家叫麦当劳的餐厅，一口气订购了8台奶昔机器，而一般的店也不过只需要一两台而已，他认定这是一家不一般的店，立刻动身前往。

这一去改变了他一生的轨迹。

到了麦当劳餐厅，那种独特的氛围立刻感染了他。作为推销员，克罗克接触过无数的餐厅，但只有麦当劳，那种独特的快餐风格，立刻让他意识到，这是一个巨大的商机。当时，快餐业在美国只是刚刚崭露头角，虽然麦当劳已经创立了25年，但只是当地一个生意兴隆的餐馆，除了它所在的洛杉矶东部，其他地区还没有人知道它的名字。

克罗克敏锐地意识到，在一个大工业时代，麦当劳这样的快餐店正是潮流所在，何不利用洛杉矶的现成模式，克隆出遍地的麦当劳呢？他立即找到麦当劳兄弟，提出他的扩张计划。麦当劳兄弟起初并不很感兴趣，他们认为就凭着洛杉矶的这一个店，一年已经能够稳赚10万美元，这在当时不是个小数字，他们已经很满足了。经过艰苦的谈判，克罗克才获得条件苛刻的授权，开始在美国各地推销麦当劳连锁店的加盟权。

当年的克罗克已是53岁。他不仅放弃了熟悉的工作，还得自己承担连锁店的作业费和行销费，四处奔波、赚钱又少，刚开始的日子过得很艰苦，妻子也终于离他而去。

损失惨重，但克罗克仍然没有放弃。



· 麦当劳的标志

在他的努力下，6年之后，麦当劳在全美国的连锁店达到200多家，克罗克已经看到了一个快餐帝国的前景。他冒着倾家荡产的风险，向一些学校基金与退休基金借了270万美元，把麦当劳这个商标全部买断，他终于成了麦当劳的主人。从此以后，麦当劳的事业蒸蒸日上，仅仅过了10年，美国的麦当劳连锁店就达到700多家，股票也已上市，成为股神巴菲特长久持有的赚钱机器。

现在，麦当劳的商标价值是253亿美元，谁也不能否认，当年克罗克借钱买断商标，确实是英明之举。

相比较而言，麦当劳兄弟创立了麦当劳，最后却失去了麦当劳，他们可以经营好一个店，却没有战略眼光，看不到未来的趋势，所以经营了25年，一个店还是一个店。直到克罗克的出现，才把麦当劳打造成了一个王国。

【经典剖析】

“识时务者为俊杰”，“时务”就是形势、趋势，就是对事物现在和未来的准确判断。一件事情，重要的不是现在怎样，而是将来它会怎样。看清了它的将来，坚定不移地去做，事业就已经成功了一半。

经商是门大学问，可在学问中也有其门道。如果你摸准了这一门道去实践，那么你就会熟悉、了解经商中的自然规律——人类社会中存在的不以人的意志为转移的铁的经济规律。市场只相信规律，任何违背规律的扭曲与错位，都需要规范与矫正。商家如果能够根据经济发展的规律去掌握市场趋势、适应市场需求，便能够提高“胜算”。

商人要掌握市场的趋势，适应市场需求，这是因为商人的目标是市场，是消费者。做生意就要了解行情，定位准确，明白市场至上的道理，供其所需。这样才能把生意做好。

四川某地有三个商人：张甲、王乙、李丙，他们分别在城里开药铺。

张甲的铺子专门经销名贵药材，价格昂贵，而且一成不变，去他那里买药的都是达官显贵。即使是在药材销售的旺季，张甲的药铺门前，仍可



“罗雀”，张甲的日子过得很艰难。

王乙的铺子既经销贵重药材，也经销一般药材。价格适中，他的生意还算可以，日子也比张甲好得多。

李丙的铺子专门经销普通药材，凡是平民百姓要用的，李丙的药铺都有。而且，李丙的药材按等级定价，随行就市。因此，李丙的药铺生意兴隆，长年不衰。李丙本人也很快发了财，成了富翁。

三个商人，三家药铺，三种不同的经销方式，三种截然不同的结局。由此可知，适应市场需求乃是商家成功的保证。

【经典剖析】

生产经营的目的，就是满足人们日益增长的物质文化生活需要。生产经营的商品，必须适应市场的需要，到市场上去参与竞争。商场即战场，谁适应市场供求，谁在竞争中胜人一筹，谁就能获得利益，谁就会取得发展。如果能像范蠡那样把握天时变动的规律，“夏则资皮，冬则资絺，早则资舟，水则资车，以待乏也。”讲求节令，及早预测，捕捉机遇，适应市场的需求，成功就是必然的事了。

不管在古代还是在当今社会，适应市场的需求和发展趋势都是经商者必备的素质。

比如现在最具前途的行业，主要是与健康、教育和女性等有关的行业。

人们对健康概念越来越重视，不再是因为生病才有医疗需求，预防疾病的医学观念已深植人心，从绿色水果的风靡，很多健身俱乐部、养生餐厅的出现就可以看出来，就连饮用水也因强调有益健康而变得十分畅销。

符合教育概念的行业极具赚钱潜力。随着双薪家庭的比例越来越高，望子成龙的心态让父母在教育子女的投资上毫不吝啬，因此造就了儿童文教业市场的基础。而上班族则因为失业率攀升，意识到现在是人求事的时代，为加强竞争力多积极培养第二专长，于是成

人补教业同样商机浮现。

女性经济日渐独立自主，消费力提高，很多产品纷纷以女性为目标市场，现在很多行业客户都以女性为主。另外，专为女性推出的信用卡，也着眼于女性的强大消费力。而且，以往创业老板多为男性，但现在男性与女性想创业的比例大致为一比一，女性创业意愿提高，也是女性概念店经营迅速发展的原因。

这些都是商机。

鲁冠球，万向集团董事局主席，个人资产逾 50 亿元。从他 1969 年带领 6 位农民创办宁围公社农机厂至今已逾 37 年，而他的企业也已从几千元资产的小厂发展成中国最大的汽车零部件企业，年产值过 200 亿元。此外，鲁冠球也将企业适度多元化，在金融、农业等领域也有不小的投资。

鲁冠球的成功之路是从生产汽车万向节开始的。万向节是汽车上的一个重要部件，生产汽车万向节这一决策的提出正体现了他掌握市场趋势、适应市场需求的经营之道。

鲁冠球的农机厂刚开始时生产轴承、石蜡铸钢、喷油嘴等产品。

生产多种产品有利于分散风险，一方面是好事，但同时也分散了企业的技术和力量，无法使企业获得更长远的发展。鲁冠球决定走专业化生产的道路，但把什么作为自己企业的拳头产品倒让鲁冠球颇费心思。恰逢 1979 年，中国能源很紧张，大批汽车因缺乏油料供应被库存起来，汽车工业也出现了暂时萎缩的现象。很多做汽车重要配件的万向节生产厂家纷纷转产，另谋出路。

之所以有如此英明的决策，是因为鲁冠球他算了一笔账：全国有 300 万多辆汽车，每年至少



· 鲁冠球