

商场必胜丛书

经营妙策

〔台〕张觉明 著



策

经营妙策

经营妙策
经营妙策

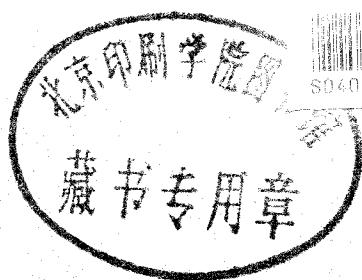


85-5/135 133011

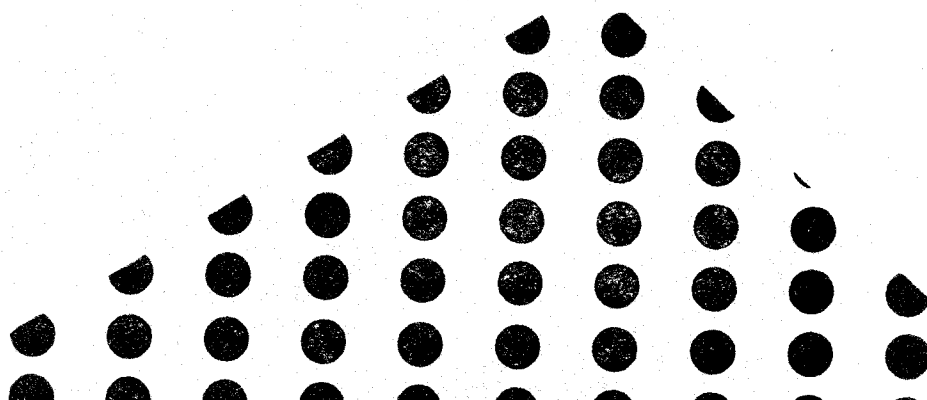
商场必胜丛书

经营妙策

〔台〕张觉明 著



S060311X



(京)新登字083号

图书在版编目(CIP)数据

经营妙策/张觉明著.-北京:中国青年出版社,

1995.5

(商场必胜丛书)

ISBN 7-5006-1747-X

I.经… II.张… III.兵法-应用-商业经营-市场营销学 IV.F713.5

中国版本图书馆CIP数据核字(95)第11028号

中国青年出版社出版 发行

社址:北京东四12条21号 邮政编码:100708

北京市房山区印刷厂印刷 新华书店经销

850×1168 1/32 6印张 2插页 91千字

1995年5月北京第1版 1995年5月北京第1次印刷

印数1—5,000册 定价7.00元

序

许 之 喜

任何一种行业，有人成功，也有人失败。在两者之间，还有既不算成功，也不算失败的幸存者。有了他们的充数滥竽，才得成行成市。否则，在失败者都退出行列之后，岂不让少数的成功者分割，甚至垄断市场吗？站在消费者的立场来说，还是有其存在价值。然而，站在经营者的立场，失败退出，黯然归淘汰之列，固然是不幸这尤；幸存尚滥竽充数于行列者，如能检讨得失，改善经营，摆脱桎梏，终能开创新局，迈向成功，该是何等可喜的结局。

王国维在《人间词话》中说的“人生三境界”，移到经营学来说，从选择行业的“独上高楼，望尽天涯路”，到“衣带渐宽终不悔，为伊消得人憔悴”的艰苦经营，终于突破困境，迈入“蓦然回首，那人却在，灯火阑珊处”的成功境界。这个过程，经营一种事业与整个人生的苦尽甘来的境界，从根本上是没有什么差异的。

如果说：成功的人是完全由自己掌握机会和经营有术而致，这句话勉励青年人是可以的；然实际的人生，还是靠一点运气促成的。但必须指出，所谓运气，是个人能力所控

DN40 / 11

制不及的突发演变,不是思虑不周的结果。由此可见,不管成功与失败,主要因素或者多数成因,还是靠自己掌握机会和经营有术所致。前者包括选择机缘、制定决策和应变;后者包括所有正常性的经营布置与手段,而两者必须配合得宜,做到前后呼应,才能达到预期的效果;也就是从善选行业,开业经营,以至在持续经营中,掌握市场一切正常的或变数的操作,慎谋能断,终底于成。

我在商场滥竽 1/4 世纪。在商场来说,可谓“走过从前”的人,如果让我再走一次,必然避免许多错误。这是经验的可贵。但是,时空的变动,新的资讯和经营观念也都在变;个人的决策智慧与经营的经验固然重要,惟“他山之石,可以攻错”,也还是十分重要的。

张觉明兄送来《经营妙策》手稿,使我这个商场“提前退役”的“荣民”,重温过去旧梦,倒令我有耳目一新的感受。有许多原是我走过的路,可谓经验之谈,除深得我心之外,就是他能引经据典,娓娓道来。撷取前人的智慧与经验,原就是人类文明史的主要记录。《经营妙策》有之。因此,有商场经验的人读,不但解颐,还可攻错。这是本书的价值。更贵贵的,它很有系统地在学理上分析如何慎选行业,怎样开始经营,正常与应变操作的各种策略,对一个没有商场经验的人来说,就更有参考的价值了。

序

骆 明 哲

张觉明先生是一位多产作家，我同他认识的时间不算太长，但拜读他的作品却不少，而且获益良多。

“温文儒雅，亲和力很强”是我第一次见到觉明兄的印象；经过一段时间的交往，并且仔细看过他写的几本书之后，便有了更深一层的认识。深深觉得他真是才智过人、思维细密、头脑冷静、文笔犀利，创作能力尤其惊人！

我在新闻传播界服务 30 余年，编过报纸，也主编过经贸方面的杂志。很荣幸地在《经营妙策》这本书尚未付梓问世之前，便已从头到尾阅读过一遍。我的感想是，这本书具有前瞻性及实用性，而且把理论与实务相结合，非常难能可贵。经营商业的人读了这本书，在商场上会更为得心应手，左右逢源；一般社会大众读了这本书，在思想观念上可以得到新的启示，开创个人事业前途必将大有裨益！

自 序

妙策，巧计、奇谋也。很接近兵圣孙武所论之诡道。

商场竞争，如战场角逐。兵家以诡道而胜，企业家因妙策以存。兵家、企业家均须斗智赛谋、施计用策求全胜。

当代科技腾飞，日新月异；资讯氾滥，知识爆炸；到了“千崖竞秀，万壑争流”的境地。古今中外各种行业，无时无刻不在优存与劣汰的竞赛中。有的衰亡，有的成长，冒进有成，或迂回而达。其进中必动，动中有变，变又推进；而变中有同，同中有异，异则差，差又变。经营者如何运筹帷幄，以奇谋妙策取胜，这就是经营术。

竞争是市场的本质；要竞争就要讲究经营妙策。市场在不断流变，变就是不变的原则。因此，企业经营常以变应变。变就是权谋术数，是经营者必要的手段。

《经营妙策》采古代兵书《三十六计》格式，按照经营企业的要素和主要活动内容，灵活变化，提炼决策、战略、产品、差别、机遇、激励、公关、行销等篇，每篇下设六策，从总体上有机地组合了企业经营诸方面的谋略。章章有谋，节节论策，以谋为本；章章有变，节节有变，使古为今用，

推陈出新。

盼读者能慎思明辨，举一反三，掌握原则，使《经营妙策》成为称雄商场的最佳案头军师。

目 录

第一篇 决 策	1
1 披荆觅路	2
2 避实就虚	5
3 集思定夺	7
4 田忌赛马.....	11
5 绝地求生.....	16
6 化险为夷.....	19
第二篇 战 略	23
1 独上高楼.....	24
2 跟随超越.....	28
3 单刀赴会.....	31
4 十面出击.....	34
5 审势布阵.....	36
6 相濡以沫.....	40
第三篇 产 品	44
1 推陈出新.....	45
2 以玉比珉.....	48

3	分合相机	52
4	反客为主	55
5	出奇制胜	57
6	本固枝荣	60
第四篇 差 别		64
1	齐观分解	65
2	入境问俗	68
3	削峰平谷	71
4	倚玉雕玉	74
5	止戈为武	77
6	降本求洁	81
第五篇 机 遇		85
1	践墨逐本	87
2	舍金求玉	90
3	础润张伞	94
4	反弹琵琶	97
5	匡救一簣	101
6	将顺东风	104
第六篇 激 励		109
1	步步登高	110
2	调弱稳强	114
3	容瑕索瑜	117
4	沉默参与	121
5	义无反顾	124
6	引澜入池	129

第七篇 公 关	133
1 拆篱睦邻	135
2 育蝶扬花	138
3 揭短自限	141
4 吴越同舟	145
5 借冕播誉	148
6 投桃报李	157
第八篇 行 销	161
1 形先夺人	162
2 以麦换机	165
3 三角定势	170
4 割须换袍	174
5 买椟还珠	177
6 鬻马馈婴	180

第一篇

决 策

决策,是经营者最重要的工作,却也是最困难的任务,即使是最优秀的经营者,有时仍不免做出不明智的决策。其实,经营管理工作的本质,只有几个字:及时做好正确的决定。成功的事业要靠一次又一次应用正确的判断,来解决市场上棘手的难题。由此可知,及时又正确的决策对每一个经营者来说,是何等的重要了!

决策讲求“运筹帷幄之中,决胜千里之外”,这正如兵法家所说:“计者,兵之上也。”只有未战先计,做出正确的决

策,才能指挥前方作战取胜。孙武曾经指出,在运筹时要对“五事七计”做认真的比较,分析敌我双方的政治、天时、地利、将帅、法制等五个方面的情势(即谓五事);从七个方面(即七计)分析敌我双方优劣的条件,诸如:哪一方君主开明?哪一方的法令能贯彻执行?哪一方的武器装备精良;哪一方的兵卒训练有素?哪一方的赏罚严明?能做到知彼知己,则百战不殆。

刘伯温的《百战奇略·计战篇》说:“凡用兵之道,以计为首。”企业经营之道,也是以计为首。正确的决策,可以事半功倍或转亏为盈。决策失误是最大的错误,有时甚至造成不可挽救的损失。寻求最大的决策准确性,要从低资讯量决策转为高资讯量的决策;从专断决策转为民主化决策;从迟缓决策转为及时决策;从模糊试行决策转为精确可行决策。研究企业的发展战略,制订最佳的经营目标,指导经营计划的实施,是企业经营者的首要职责。

用心筹算之策,择要有:披荆觅路、避实就虚、集思定夺、田忌赛马、绝地求生、化险为夷等六策。

1 披荆觅路

披荆问经营之路,在于透过繁冗的市场行情和企业的内外环境,巧获资讯,疑而叩实,做出决策。决策就是在荆棘丛中,把纷纭变幻的资讯,理出头绪,寻觅方向。具体到某一决策来说,要在调查研究各种资讯基础上,根据实际来分析

可能,提出明确的决策目标;发现、探索和拟定各种可能的备选方案;从多种方案中选出最佳的可行方案。资讯是决策之源,“叩实”是决策的关键。

一个企业,是在开放自由竞争的条件下经营生产的,不像鲁滨逊在孤岛上独立经营。企业要图生存发展,不仅要考虑其内部环境条件,也要研究各种外部环境条件。

企业发展,有时以内因为主,有时又以外因为主。所以,企业经营的核心在于根据企业内外的主客观因素进行决策。决策的基础是搜集和回馈企业环境的各种准确数据和资料。这就要循用“反间计”意、“打草惊蛇”之法,掌握各种商情资讯。

要善于汇集分析国内外商情、科技、金融、同行的资讯及国家的政策和计划,要钻研各种研究报告,浏览各类报刊杂志,建立资讯回馈和情报流通管道,汇集于资讯中心,加以去芜存菁,由表及里的分析工作,才能为决策提供科学依据。

问题是,就算经过去芜存菁,资讯还是多得消化不完,最重要的是,经营者在浩瀚的资讯洋流中,应该避免被过多的资讯所淹没。这正如绩效工程顾问公司创始人季尔伯特所说的:“每天,成堆的资料涌到我们的办公桌上,就像一堆稻草一样,而且每一根稻草指的方向都不一样。至于资讯,则像一根针一样。它只有一个针头,只指向一个方向。”

如何将资料转变成有用的资讯?首先,要找出公司面临的重大问题,也就是说,照目前的趋势推估,这些问题将会变成什么样子。如果目前的情况和将来希望达成的情形不

同,两者之间的差距,就是经营者要努力的地方了。策略规划专家称这种努力为“差异分析”。经营者可以根据差异分析,针对市场、产品、顾客、员工、财务、科技和公关,进行讨论与分析。

经营者不可能独自一人,或根据某一部门提供的资料,找出公司目前所有的问题。这些问题极可能与好几个领域有关。因此,问题诊断这件事绝不可偷懒,不能只交给一位专家或外部顾问去负责。

其次,是评估外部环境。应该找出现有环境中,哪些因素会对公司产生重大的影响?什么时候环境会产生重大的改变、趋势或事件?它们与前面所找出来的问题有什么关联?如果现在没有关联,将来什么时候会发生关联?

接下来,可以列出重要课题。这些重要课题,大致不脱以下三项特色:一、凡是重要课题,不仅影响单一部门,而是对整个公司都会产生影响。二、此一影响通常既深且远。三、重要课题所根据的资讯,是重大事件的延长,而不是新闻媒体炒作出来的。

有了重要课题的清单,可以分门别类。首先,可以依据重要性顺序排列;或分为“必须做”,与“重要但不紧急”两类;或分为“机会”与“威胁”两类。此时,应将分门别类的重要课题,化为年度计划、行动方案及绩效目标。

披荆觅路,察而后动,间或边察边动。但要明察秋毫,察得及时,修正错误,动得正确,这叫动态序贯决策。根据资讯占有情况和决策业务分类要求,果断的确定性决策和序贯决策相结合,时效性和科学性就兼而有之了。

为了保证决策的时效性和科学性,在搜集、筛选、存用时,必须注意四戒四贵原则:

一、戒误,贵准 唯有准确、可靠的资讯,才有使用价值,可供决策作依据,不准确的资讯有害无益,差之毫厘的资讯,会造成失之千里的错误决策。

二、戒陈,贵新 过时的资讯,市场形势已起变化,等于是 inaccurate 的资讯。只有新的资讯才有意义,决策定案,力求依据最新资讯。

三、戒慢,贵速 时间就是金钱,竞争激烈的市场,瞬息万变,抢先一步就能制胜,落后一刻则机遇全失。

四、戒空,贵用 资讯是宝,贵在应用。空喊资讯重要,却把它束之高阁,不重视应用,则等于零。对资讯,经营者不能犯叶公好龙的毛病。

2 避实就虚

《孙子兵法·虚实篇》说:“夫兵形象水,水之形,避高而趋下;兵之胜,避实而击虚,水因地而制流,兵因敌而制胜。”孙武形象地把用兵方略比作流水,事实正是这样,作战有点像水运动的规律,避开高处而向下奔流。用兵应根据敌情,避开敌人坚固的地方而攻击其弱点,水因地势而决定它的流向,用兵要根据敌情去决定取胜的计策。

“避实就虚”和“避重就轻”的涵义相当,是为了保存实力,不和敌人锋锐相交,另辟蹊径或战场,以求败部复活或

反败为胜。在本身的实力不如对手时，既无力与对手正面对抗，又不甘于俯首称臣或束手就范时，最佳的战略就是采取避实就虚。

两强相斗，谁能避开对手的强点而攻击其弱点，谁就取得了主动权。因此，历代兵家都十分注重避实就虚的策略，并且竭力掩盖自己的弱点，发扬自己的长处。

经营决策要像用兵那样，避实就虚，要了解市场的缝隙和边缘，要分析商品、市场，探索未来科技发展的趋势。经营者的智慧，在于利用市场机遇就虚，注视市场变化，“人弃我取，人取我予，人争我避”。

在商场上竞争，有时候不能像战场上那样避开“敌人”，但是，可以根据自己的特点，采用以己之长击“敌”之短的技术，做到“敌”无我有，“敌”有我优。瑞士的钟表制造业历史悠久，产品质地精良，种类繁多，在国际市场上长期称霸，是举世公认的“钟表王国”。瑞士生产的钟表原来全是机械表，随着电子工业的发展，日本率先把电子技术应用于钟表，生产出石英电子手表，这种电子表较机械表更为准确，而且价廉物美。电子手表一出现在市场上，便立刻受到顾客的青睐，几乎是在一夜之间，瑞士手表便失去钟表业的霸主地位，取而代之的是日本石英电子表。瑞士的钟表公司纷纷破产倒闭，这才引起了人们的震撼。瑞士毕竟是钟表大国，钟表制造业的人才济济。当时世界上的手表都在减少厚度，日本电子表的厚度仅有 2.5 毫米，瑞士人用灵巧的双手又把手表的厚度降到不足 1 毫米，使世上的同业望尘莫及。

经过 10 年的艰苦奋斗，瑞士又夺回了钟表业的王冠，