

奇思妙想
商战

Qisi Miaoxiang hua
Shangzhan



李松杨 郭德安
关三强 王家强
邵雪梅



奇思妙想

话

商战

东北
社

东北
社

8
715
22

社

社

gbei
ing
ue
CHubanshe

图书在版编目(CIP)数据

奇思妙想话商战/李松杨 编著.-大连:东北财经大学出版社,1998.2

ISBN 7-81004-250-3

I. 奇… II. 李… III. 商业经营-方法 IV. F715

中国版本图书馆 CIP 数据核字(97)第 23651 号

东北财经大学出版社出版

(大连市黑石礁尖山街 217 号 邮政编码 116025)

大连海事大学印刷厂印刷 东北财经大学出版社发行

开本:850×1168 毫米 1/32 字数:206 千字 印张:10 3/4

印数:1—5 000 册

1998 年 2 月第 1 版

1998 年 2 月第 1 次印刷

责任编辑:邵雪梅

责任校对:杜 笑

封面设计:吴 伟

定价:16.00 元

前言

在形形色色的商战中,在市场经济的大潮中,各种竞争、各种交易……统统都登上了激烈角逐的大舞台。其中包括国家与国家之间的领土买卖,企业家与企业家之间的剧烈竞争等等。这里不乏有荣誉与屈辱,鲜花与稗草,欢歌与泪水……而这一切的一切都离不开文化积淀与生活磨炼结合而成的一种精神财富,其中蕴含着政治谋略、经济运作手段和商战者奋力拼搏的毅力。

商海边上,很多人都在尝试。有的成功,有的失败,为什么结果不一样呢?这就看你是否具有商战经验。本书引证了世界上著名的大企业家商战实例,内容新颖、生动、发人深省。目前,有些商战者尤其是大学生,理论与实际脱节,通过商战实例可使这些人更能领悟商战,更有效地应付各种各样复杂的商战。

该书编著者以实用为宗旨,从理论密切联系实际,原理与业务紧密结合的角度出发,以新世纪商战为背景,结合外国、古代战术,较系统地介绍了企业家商战实例,商

海沉浮技巧,妙策谋略,能言善辩以理服人,商战中的谈判艺术,商战者应具备的素质与能力,西方商战及信息战略等。

本书既可做大中专教材,又可成为企业家、经理,以及刚刚涉入商海的老板们的工具书。它可面向各种文化层次的读者,帮助人们了解商战,指导人们在商海中沉浮,以成为年青人的好朋友,经理们的好助手。一部书就是一步智慧的阶梯,但愿本书能使读者思维产生新的飞跃,顺着阶梯去采摘生活中璀璨耀眼的光环。

我们在本书的编写中,引证、摘录了有关书籍中的大量资料和例证,在此谨向这些作者和编辑致以最诚挚的谢意。

参加本书编写的人员有:郭德安(第一、第二章)、李松杨(第三、第四章)、关兰馨(第五章)、邵雪梅(第六章)、王家强(第七章),最后,由李松杨、郭德安编纂定稿。

由于时间和水平有限,书中的不足之处恳请读者批评指正。

编著者

1997年10月

目 录

前言

第一章 企业家商战实例 1

第一节 西欧企业逆境公关妙策 1

第二节 企业奇高经营策略 40

第三节 高效的经营特色 61

第四节 与众不同的经营 84

第二章 商海沉浮技巧 88

第一节 选准目标,大胆出击 88

第二节 巧妙周旋,实施“暗示” 91

第三节 深思熟虑,敢于进取 93

第四节	广开门路,聘请大学生 卖童装	94
第五节	不赶潮流	97
第六节	反败为胜	101
第七节	占领市场,善于经营	106
第三章	妙策谋略	112
第一节	出奇制胜	112
第二节	有备无患的谋略思想	123
第三节	创造和谈气氛	127
第四章	能言善辩,以理服人	139
第一节	谈古论今	139
第二节	以退为进,不攻自破	145
第三节	利用心理战术	159
第四节	掌握商谈的逻辑性 和科学性	178
第五章	商战中的谈判艺术	196
第一节	人格与品性的魅力	196
第二节	重视双方感情、意见 的沟通	199

第三节	谈判时应掌握的要点	219
-----	-----------------	-----

第六章 商战者应具备的素质

与能力	256
-----------	-----

第一节	未来企业家的素质	256
-----	----------------	-----

第二节	良好的心理素质	275
-----	---------------	-----

第三节	博大精深的知识能力体系	278
-----	-------------------	-----

第四节	重视人才培养	286
-----	--------------	-----

第七章 西方商战及信息战略

289

第一节	美国商战	289
-----	------------	-----

第二节	商战中的专利战	299
-----	---------------	-----

第三节	信息战略	302
-----	------------	-----

参考文献	334
------------	-----

第一章

企业家商战实例

旅店大王希尔顿说过,每个人都会面临困境,是什么力量促使人们面对困难,不气馁,一次一次地尝试,不断努力工作直到成功呢?那就是生命的热忱和决不服输的意志。只有这样,只有把全部的热忱投入到生命的一切上面,学习、工作、生活,生命中源源不断的力量才能奔涌而出,勉励我们不断前进。这就是说,我们要把整个生命都灌注于事业上,把事业和生命融成一体。因而,在一系列的商战中,有的发财,有的破产。尤其在市场经济的激烈竞争中,有的公司之所以能率先冲出困境,是因为他们注意研究消费市场的变化,追随时代潮流不断改进产品,才使滞销货成为抢手货,真可谓:“动脑筋赚大钱”。

第一节 西欧企业逆境公关妙策

以英、法、德、意等为代表的西欧国家经历了第二次世界大战的劫难,又遭受了经济危机的侵袭,曾一度处于困境。正因为他们运用了企业逆境策略,才使他们从困

惑、跌落的峡谷中跃居举世瞩目的地位。其妙策分述如下：

一、抓住关键，改革机构，研制开发新产品

由于第一、第二次世界大战的打击，使英国工业总产值几乎削弱了一半，许多企业的经济停滞，产品流通受到阻塞，导致经营繁琐、低效。英国罗斯路易斯汽车公司也处在产品销售困难、经济危机重重的情况之下。公司面临两种选择：一是继续生产汽车，二是研制开发新产品，逐步取代汽车产业。

公司总裁狄尼克·皮尔逊毅然选择了后者。他认为科研与新产品开发是企业生死存亡的关键。在企业面临进退两难的关键时刻，必须抓住两点：一是选择有竞争力的产品，二是研制开发新产品。他分析了民航飞机既是高科技的产物，又是未来交通业发展的一个趋向，于是他把突破口定在民用航空引擎上。自从决定进军航空引擎市场之后，公司在这方面的业务逐步发展，资金日益雄厚。紧接着，他又推陈出新，开始研制各种新产品。他们首先，投入大量科研经费，加强科学研究。其次，完善科研制度，整顿科研队伍，重金聘用人才。公司先后对光能、电讯、照明、计测器、电脑等课题进行攻关，主要产品有民用、生产、交通等用品，畅销欧洲各国和美国。

到20世纪70年代初，罗斯路易斯汽车公司的资金总额中，汽车产值占了不到10%，而航空引擎和新产品则达到82%，占整个公司利润的96%。这简直是一种脱胎换

骨式的剧烈转变。这种转变使罗斯路易斯公司不仅在航空引擎方面跃居世界第二位,而且各产业也达到了事业的顶峰。

第一,改革机构,建立严格的规章制度。

英国劳埃德保险公司由于机构庞杂,人员很多,企业内部的贪污和舞弊行为很严重。仅劳埃德企业联合组织的一员——豪顿经纪公司,发现的一起惊人的贪污案件:贪污数额竟高达5 000多万美元。据统计整个劳埃德公司,近15年来像这样贪污、舞弊及被保险商和经济人以各种无法查究的手段窃取的数额超过了5亿美元。这些案件被揭露后,劳埃德保险公司开始整顿内部。

第二,成立监督检查机构。

首先,公司下达命令将情节严重的数十名主管人员撤换,对保险商和联合组织的一些经纪人采取刑事诉讼;其次,加强财务管理,设立帐目监督网络;最后,通过新的规定和补充章程,用严明的分工代替不正常的“关系网”,以及对保密制度、责任制度、偿付能力的严格验定,通过具有革新精神的内部规章制度等等,以此来杜绝滥用职权的恶习。

经过深入的改革,劳埃德保险公司业务蒸蒸日上,现今已成为世界保险业之牛耳。它是世界上信誉最高、名气最大、资金最雄厚、利润最多的保险公司之一。据有关资料显示:企业每年流通保险金额为2 670亿美元,保险费数额达60亿美元。

二、逆境中奋起

20 世纪 80 年代初期,企业倒闭之风席卷着西方世界,与此同时,在日本、西欧以及一些第三世界国家也刮起了一股企业倒闭之风。

就在企业倒闭之风甚嚣尘上的时候,巴西席梅拉·雅各布商业及工业有限公司总裁席梅拉·雅各布指出,企业的破产倒闭,是由于市场销售不旺及工厂生产萧条造成的。他还进一步说明:“经济不景气,企业破产在所难免,但是公司经营不善,问题多半出在营业部门。”雅各布是一位能在工商企业低潮中使一些濒临破产的公司起死回生的能手,他的高明之处就在于能够敏锐地洞察经济环境,善于捕捉市场信息的变化,从而整顿和增强公司的应变能力的。费尼西亚信用公司就是专门从事收购那些业务不振、财力不足而奄奄一息的公司,然后对其进行整顿,使之脱胎换骨,扭亏为盈。雅各布运用他回天有术的独到手法,10 年中救活了 8 家公司,迄今为止还没有一例失败。

费尼西亚集团最初只不过是巴西圣保罗市的一家布商行,刚开始营业时,雅各布只是用一些剩余资金做点借贷生意,后来慢慢摸出一些商业、金融、信贷的门道,渐渐赚了点钱。后来,他索性接手于当时业务萧条,负债累累的杜钦食品圣保罗公司的饼干制造工厂,不久便开始盈利,仅 1981 年就赚进 30 多万美元。整顿杜钦公司积累了一些经验,更加信心十足地陆续收购了其他几家摇摇欲

坠的公司,同时不断地扩展原有的企业。如今,费尼西亚集团已拥有 17 家公司,万余名员工,营业项目包括食品加工、建筑、金融贷款、养牛业等等。总结雅各布的经营致胜战略,主要有以下 3 条:

(一)合理使用员工,压低收购价格

雅各布一旦决定收购某家公司,做的第一件事就是告诉该公司原有的全体员工安心工作,不要担心有人会被解雇。他说:“我们决不把下层员工全部赶走,我们将尽力争取他们和我们共同进退,只有对少数工作不负责任的员工,我们才慢慢把他们淘汰掉,也只有那些不可救药的部门,才及时换用我们的人做经理,重新掌管一切业务。”另一方面,该公司还非常重视如何安排内部外迁的问题,同时也经常考虑让工作能力强的人薪金高人一等,靠这种办法笼络干部,使他们长久为公司效力。至于买进,雅各布接管公司的一贯手法,就是在开始接触的时候,先把公司的价格压到最低限度,然后才开始进一步协商细节。他说过,之所以这样做,是因为他通常把事态设想得糟糕到不能再糟糕了,才下手买进。

(二)简化经营项目,减少存货数量

雅各布每收购一个公司后,就着手整顿业务部门。他在谈到最近收购的一家素食品公司时指出,我们首先召集所有与业务有直接关系的人员开会,请他们把带来的工作资料、表格、文件等逐一说给我们听,详述怎样运用这些东西经营业务,然后大家一起研究,看看哪些工作实在浪费金钱,可以剔除不要。他又指出,业务部门经常

面临的重大问题,就是找不到明确的销售对象,我们于是就帮助他们选择一些适当的顾客和生意,然后要他们自己视实际情况挑选最确切的目标,全力开展工作。雅各布认为,在业务部门工作的人往往只为他们自己着想,很难叫他们了解为什么要简化经营产品项目和减少存货的数量;他们只知道把顾客的要求带回公司,压制其他部门,降低售价。他常常亲自向业务部门的负责人示范,为的是提高他们的工作效率。他往往在新公司交接的头一个月里,与业务部门的基层销售人员一起办公。对此,他说:“如果说某些事根本办不到,我就和他们一起看看到底是怎么一回事。像这样追踪检验非常有利,因为负责销售的人知道我会一步步地核对,因此,他们就小心翼翼,不再重蹈覆辙。同时,我自己也尽可能把整个公司的作业系统弄得一清二楚。这样做,对于想要发展一套新的营业方法非常有用。”一旦业务部门的业务工作有了起色,雅各布就要求公司里的其他部门,全力配合业务部门开展推销工作。他要公司里所有部门,共同确认一个信念:只有公司里各个部门协同一致,支持业务部门开展工作,产品才有办法脱手。除了生产部门本身以外,生产部门和财务部门的经理都要参加研习业务方面的知识,以熟悉销售工作的内容。他指出,每一个月,我们都要召集公司各部门的人参加一项集会,进而要求大家集思广益,各抒己见,共谋解救之道。

(三)训练员工独立工作能力

雅各布善于把他自己从商业金融公司得到的经验广

泛运用于他的各企业。在财务管理上,该集团下属的 650 个财务人员在支付现金帐款时,恪守节制之道,严格控制在销售额的 2% 上下。各单位的财务经理,在管事之前都要接受一个时期的专职训练,其中包括 600 课时的学习,通过 10 次工作能力和知识的测验,雅各布说:“如果要我买进一家业务经营已上轨道,而且又在赚钱的公司,或许我不要花那么多心血去整顿,经营起来可能更得心应手,但是我绝对不可能从它的业务中赚得现在这样多的钱。”实际工作中,雅各布尽量不撤换原有的员工,而从费尼西亚集团派一些经验丰富的员工和原有的要员一起工作,从旁边指导和协助新进公司的要员,以帮助他们提高独立的工作能力。

三、具有战略眼光的远见

世界上一些优秀企业家的过人之处往往在于慧眼独识的敏感和远见,而这种具有战略眼光的远见正是企业生存发展的关键。在科学技术迅速发展,市场迅速变化的现代社会,尤为如此。

“凡事预则立,不预则废。”率先把收音机、电视机送入美国人家庭的大卫·萨纳福就是具有先见之明的典范。20 世纪初,萨纳福在马克尼公司当无线电报务员,那时,无线电的用途仅限于一些特殊的范围,与一般百姓的家庭生活还很遥远。一天,他上班时收到了泰坦神号邮船沉没的消息,这使他敏感地认识到,无线电技术普及的时代就要到来,于是,他立下了“使无线电广播大众化”的宏

愿。受第一次世界大战的影响,这一愿望直到战后才逐步实现。他改进发射机,发展收音机,并组织了国家广播公司,从此,美国的无线电广播事业进入了一个崭新的时期。

然而,不是人人都有这种远见,当萨纳福提出研制小型收音机时,当时几乎所有的技术人员都表示反对,他们说:“这是不可能的,把收音机缩小到能随意搬来搬去,甚至提在手上满街跑,这简直是幻想。”“我们的公司要有大的发展,就一定要做到这一步!”萨纳福寸步不让,“当年,无线电波能在空中传播,被多数人认为是幻想,我们要创办一种事业,必须在不可能中求可能,我认为,我们的优秀研究人员,没有办不到的事,只是先要做到一件事,那就是把‘不可能’三个字从脑袋里去掉!”

萨纳福成功了,由此他就任美国无线电公司(RCA)总经理,这只是事业的开始。上任不久,正赶上美国经济大萧条。在经济危机的大风暴中,在引导公司渡过难关的同时,又积极着眼于未来,开始研制新产品,在生意极度萎缩的情况下,毅然决定将 RCA 所能动用的全部资金都投入电视机的研制之中,以期这种“用看代替听”的机器能将该公司带入一个全新的境界。这种远见和魄力实在是少见的。至于说电视机,这个名词最初还是在饭桌上从儿子口中听说的。1926年,爱达荷州一位名叫哈罗霍斯的少年,在埋头研究电视机的故事,当时被人们当神话一样的传说。萨纳福是这样知道的:

“爸爸,什么叫电视机?”6岁的儿子问道。

“电视机?”萨纳福对这个爱发问的儿子时常感到头痛,“是你自己创造的名词吧,我可从来没听说过。”

“不是,有人说,哈罗霍斯正在研究它,这个小孩可了不起了!”

“是吗?有什么了不起,你说说?”

“他们说,可以把人送到很远很远的地方去。”

萨纳福对儿子的认真忍俊不禁:“那和轮船、飞机有什么不同?”

“完全不同。”儿子着急了,“他们说,人坐在家里不动,别人在很远很远的地方就可以看到他。”

“什么人告诉你的?”

“老师说的,他们说那种机器人可以把人和东西送到每一个角落。”

萨纳福惊呆了,自言自语地说:“真是了不起的设想,图像再加上声音,如能传播出去……”他找到了孩子的老师,得知,哈罗霍斯正为电视机的专利权和齐瓦金博士打官司,所以消息才传了出来。于是,萨纳福又找到齐瓦金,才明白那孩子发明的是电视发射机的原理,而他争的是摄像管的专利权。从这件事情上,萨纳福马上意识到电视机广阔的发展前景,热切地聘请齐瓦金合作开展这项研究,并要求马上就开始工作。

萨纳福决策致力于发展电视机的研究,遭到公司高级人员的一致反对,他们不同意在不景气的时候再进行风险投资。只有萨纳福明白,时间就是胜利,胜负之分,仅在于谁快谁慢。后来,由于第二次世界大战的爆发,公

司转产军品,萨纳福本人入了伍,电视机的生产被搁置了下来。服役期间,他设计了一套无线电广播计划,用于开展战时宣传,闻名的“美国之音”就这样诞生了。战争结束后,萨纳福一回到 RCA,马上下令研制彩色电视机,他敏锐地觉察到,彩色电视机取代黑白电视机的日子即将到来。在花了近 1 亿美元的研制费后,彩色电视机研制成功,又一个幻想实现了,事实让反对他的人哑口无言。远见和自信,这就是萨纳福的超人之处,也是 RCA 公司节节胜利,立于不败之地的保证。此外,还有人说他成功,是靠他有预测的决断力,以及他懂得如何运用发明家,人们称他是“发明家的发明家”。

四、即使 1 美元也要赚

被誉为美国土木建筑大王的比达·吉威特所经营的吉威特公司,经营的内容鲜为外人所知,因为他在回答访问者的提问时往往这样说:“即使公司非常著名,它所承建的工程不见得就能相对地增加,有关本公司的经营内容,无可奉告。”因此,外人虽然知道他经营着 38 家公司,也是吉威特财团的老板,可是有关他的各种详情,仍然令人无法捉摸,即使想加以说明介绍,也是很不可能的。尽管如此,这位土木建筑业大王,不仅称霸建筑业界,而且在煤矿、畜牧、保险、出版、电视公司,甚至新闻界,也广泛地大展鸿图,获得了巨大的利益。

身为大企业家的吉威特,其成功的秘诀就在于他那独特的经营哲学,即“倘若可以多赚 1 美元,只要有这种