

化逆势为顺势的策略完全攻略本

The Strategy Bible

商务圣经系列 之

策略圣经



台湾 邱义城 著

终极赢家策略

管理大师策略	企业生存策略	反败为胜策略
竞争优势策略	管理组织策略	全球化策略
连锁经营策略	逆势行銷策略	个人生涯策略



中国商务出版社

商务圣经系列

策 略 圣 经

台湾 邱义城 著

中国商务出版社

图书在版编目(CIP)数据

策略圣经/邱义城著. —北京:中国商务出版社,
2004.2

(商务圣经系列)

ISBN 7-80181-197-6

I. 策... II. 邱... III. 企业管理 IV. ①F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2003)第 125364 号

版权出让方: ©商业周刊出版股份有限公司

版权代理: 天津版权代理公司

著作权合同登记号

图字: 01-2003-7646

商务圣经系列

策 略 圣 经

台湾 邱义城 著

中国商务出版社出版

(原中国对外经济贸易出版社)

(北京市安定门外大街东后巷 28 号)

邮政编码: 100710

电话: 010-64269744(编辑室)

010-64220120(发行二部)

网址: www.cctpress.com

Email: cctpress@cctpress.com

新华书店北京发行所发行

中国农业出版社印刷厂印刷

880×1230 毫米 32 开本

10.25 印张 266 千字

2004 年 4 月第 1 版

2004 年 4 月第 1 次印刷

印数: 5000 册

ISBN 7-80181-197-6

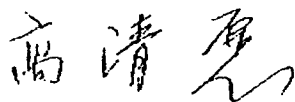
F. 673

定价: 25.00 元

推荐者的话

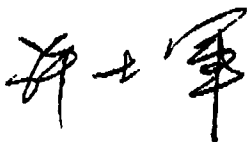
作战讲究战略，企业生存讲究策略。精良的策略不仅使企业立于不败，还可以稳居执牛耳之境。邱义城先生的力作《策略圣经》让你在企业战役中所向披靡。

统一企业集团总裁



依“商场如战场”的说法，一位成功的企业经营者，有如一位骁勇善战的将军，攻城掠地，保卫疆土，令人钦佩，但在我国传统中，如果他是一位“儒将”，更将赢得人们的景仰。这好比是一位成功的企业经营者，能够将他历经严酷考验的思虑和心得，用文字记载下来，成为无数读者可共享的智慧和资产。邱义城先生似乎也是这么一位商场上的儒将，现在他再一次将他结合理论与实战经验所获的结晶，让我们分享，值得我们好好品尝和珍惜。

高雄银行董事长



〈出版序〉

看得懂、用得着的策略

这是一个麻烦的现代社会！

每一个人都喜欢用一些听起来有学问的流行词语，以表示自己的程度、水准不同。而“策略”两个字就是那常用的词语。在企业经营的领域，到处充斥着“策略”；做广告的，表现学问，要说我精研“广告策略”；做公关的最高级，谈的是“公关策略”；公司总经理手下各部门分工设职，没事可管，就管“经营策略”；一国的政客们，例行事务管不好，贪污盛行，天灾人祸不断，就只好找洋和尚来谈“国家发展策略”，殊不知老百姓早已期待变天！

这是一个不谈“策略”就赶不上时代、就没什么水准的社会！

而到底什么是“策略”呢？国外的管理大师波特，趋势大师杜拉克等人谈过，而台湾地区也有本土策略大师司徒达贤等在 MBA 课程中教过。可是为什么这个充斥着“策略”的社会，还有这么多人老是在“策略”面犯错呢？

结论很简单，管理大师们学问博大精深、并且老是用强行翻译成中文的学术语言教课，以至于学生们无法领悟策略的“宫墙之美，百官之富”。在无法真正深化的结果之下，当然只能谈“策略”、无法用“策略”了！

兹举一个“策略”的笑话：

一个大型集团企业的第二代，新成立营造公司，介入公共工程界抢线，结果弄得乌烟瘴气，线没抢到，还赔上

形象！

他犯了致命的策略错误：其一，公共工程充斥着流氓，黑道黑白道，要不就是早期进入的老业内，穿着西装的有钱世家，怎能做这种事呢？其二，真要做这种事，也要具有凶悍、无所不用其极的特性，而这位第二代，一向温和、胆小、保守，结果当然是“人为刀俎、我为鱼肉”了。

策略的重要在于它往往事关成败，一错往往穷一辈子之力无法挽回，至于什么是“策略”呢？简言之，就是“选择对的事做”（Do the Right Things），而不只是“把事情做对”（Do Things Right）。

举例而言：在菜市场摆地摊，海报用的是“广告金像奖”的得奖作品；对一群饥饿的人，大谈明天会更好的国家策略；在公司资金不足时，还大幅扩张，让一个个性保守，墨守成规的人，去开拓新市场……这些案例，所做的事都没错，错的是运用的时间、场合、对象不对，这些往往都是策略面的思考。

因此，掌舵的人如何选择“对的事”去做是策略（或称战略），然后再用对的方法，把事情做好，则是技术面的事（或称战术）。

策略往往还有其他特质。例如：策略通常谈的是“明天”的事，是“远虑”，远虑是消除近忧最基本的方法之一。策略也往往谈的是方向，到底往哪里去，才能到达极乐世界？策略更是一种选择，在足以亡羊的歧路中，预见能找到宝藏的正确途径的选择……

策略的重要，更在于它是人人可用，人人需要的思

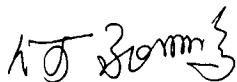
考。一个人决定未来的生涯方向是策略；一个销售员决定用什么样的语言与准客户对话，也是策略；一个人选择什么样的结婚对象，也是策略……谈策略不是大老板、CEO的专利，这是一个人人都需要策略、了解策略的时代。

当然策略用得最多的还是组织与高级主管们，他们除了饱读海内外策略管理大师们的著作外，更需要一本“看得懂、用得着”，可以即学即用的《策略圣经》。

在家电业竞争激烈的战国时代，由邱义城先生创立的电子公司，成长于家电专业店式微、量贩店大举入侵的变动年代，最后成为台湾地区最权威的电子（脑）产品通路系统，其间的关键来自长期担任总经理职位的邱义城先生，他带领该公司从草莽走过歧路，成为通路大亨。他所写的《总经理学》等书，更成为中小企业主管们必读之作，如果要在管理学大师们之外，另写一本强调实战、实用的策略著作，邱先生是最佳人选。

这本《策略圣经》秉持了过去商周出版一系列管理类圣经书籍的特质，替所有的读者解读策略，希望读者们能免于技术面成功，而策略面失败，最后仍难免一败涂地的悲剧。

我们期待商周出版的书籍对所有努力工作者会真正有用。



(本文作者为商业周刊出版公司发行人)

〈作者序〉

策略是竞争时代中的 制胜利器

随着 21 世纪时代即将来临，一场爆发力十足的竞争气势正在全球逐渐发酵着。在环境日趋混沌，市场竞争的质与量不断增加的影响下，21 世纪的来临，对于身处于 21 世纪门内的我们来说，将是一项极大的挑战。尤其面对过去的经验法则与游戏规则都已不再适用的诡计时代，“兵来将挡、水来土淹”的土法炼钢法非但无法解决问题，甚至可能在众多事物的交互影响下，引发更大的困难。因此，随着多元化竞争时代的来临，唯有探究策略的真义，以策略引导未来，才能从容优雅的迎接崭新的 21 世纪。

然而，策略的精义究竟为何？随着通讯革命时代的到来，拨云见日的致胜先机又为何？在高度竞争化的环境中，又该如何取得竞争优势呢？事实上，策略的精义即在于运用有限的资源，极大化机会、极小化威胁，为组织乃至个人争取最大的利益。因此，在本书当中，我将个人多年来从事策略规划方面的实战经验与中外策略理论结合，提供给读者参考。除此之外，在每一章节中，本人亦将提供读者一个主要策略，再从此一策略中衍生出生存、致胜的 Principle——法则。

一直以来，坊间许多策略的相关书籍主要都只是在谈“伐谋”。所谓“伐谋”，是指静态的计谋，亦即是观念及

2 策略圣经

思想面层次的东西。然而，在面对生死存亡交战之际，面对没有游戏规则的游戏，墨守成规、以不变应万变的方式再也不足以应付激烈的竞争，唯有依对手攻势适时出招，才能确保生存、赢得最后的胜利。有鉴于此，本书并不单只侧重理论或思想，而是兼顾“伐谋”与“伐攻”，以思想面及行动面、哲学与执行的完整架构来铺陈全书，期望能给予读者全新的领悟。

由于策略所包含的范围非常广泛，因此本书期望以广度及深度并重的方式，为读者架构策略的全貌。从企业到个人、从生存策略、管理策略、竞争优势策略乃至于全球化策略，除了策略核心的陈述之外，笔者更以哲学观念加实务经验交叉运用的方式，来带动整个篇幅。同时，在每一章节中，虽以不同角度切入探讨主题，然而，完美战役来自于每一分资源都发挥到淋漓尽致，所以整合运用策略也是竞争时代中的致胜利器。再者，随着环境竞争日趋白热化，以及十倍速乃至于百倍速时代的来临，上一个小时造就成功的因素，极可能在下一个小时成为竞争及失败的主因。因此，了解策略的精义，掌握各式各样的策略关键点，才能使组织、个人在竞争激烈的战役中立于不败之地。

事实上，了解策略本身并不困难，而成功的秘诀即在于撷取他人的智慧，并将其融会运用于现代诡谲的战役之中，如此才能赶在竞争对手之前洞悉战况、抢得先机，并正确地运用策略，以在竞争时代的考验下，确保生存的稳固基石。

在上苍的眼中，我们每一个人都是非常渺小的，但是这本书如果对读者能有任何贡献，将是我最大的安慰及鼓励。

邱義城

前言

21 世纪是一个颠覆的年代，以不变应万变的态度已无法应付接踵而来的激烈竞争，唯有通过策略的运用才能紧握住每一个转变的契机。

〈前言〉

策略是立足 21 世纪的 生存基石

竞争的年代，诡计世纪浪潮阵阵席卷。无论是政治面、经济面、消费面，一时之间所有的定律、规则在没有任何征兆下突然间全面改写。顿时之间，过去明明屡试不爽或是只要稍微变通就万事 OK 的事，如今非但不再轻而易举，且都失去既有的威力。尤其明明已投入比过去多出数倍之努力或资源，可是似乎再也达不到昔日的水准，甚至有时根本没有任何功效可言。因此，判断决策的“走晶”感（闽南语）乃至失去准头的无奈，成为身处世纪末企业或个人最大的挑战。

深究其因，其实一切的无常与诡谲正符合所谓诡计时代的法则。因为随着竞争时代的来临，在水火并存的矛盾中，过去视为理所当然的事情被推翻，价值观继之瓦解。于是另类当道、不按牌理出牌的情事屡见不鲜，一切重新洗牌卡位。一波波浪潮随着 2000 年倒计时的来临，而突显出世纪末的无力与无助。

身处另类的竞争波涛中，如果只是一味抗拒或是想如鸵鸟般，将头埋入沙堆中，以不变应万变的方式面对未来，那么势必无法应付接踵而来的激烈竞争，最后没顶于未来洪流中。因此，如何在汹涌波涛中寻求生存的立足点就成为把握未来的关键。

尤其对任何已头顶成功殊荣的企业或个人来说，一味执意沉迷于固有的桂冠或是对任何波动视而不见的话，皆可以说是岌岌可危。因为成功与失败犹如刀之两刃，在品尝成功的同时，失败其实也蕴育而生。也就是说，颠覆浪潮起伏之际，昔日成功的要素不仅会产生量变，更会在科技旋风的推波助澜下，爆发质变。影响所及，不但旧有的游戏规则一夕全部作废，甚至前一刻成功的助力，也会在下一刻成为失败的缘由。此种迅变冲击，无论个人或企业都无力更动，更不可能躲避。

尤其此种巨变，除了来自外在环境结构性的改变外，更可能会因为竞争而导致重新洗牌。然而无论是哪一种因素的迁移，变化并不一定是坏事，也不见得是灾难的开端。因为，当变化发生之际，同时也为擅长创新，制变为先的人，开启了另一扇机会之门。

因此，与其没顶于颠覆的潮流中，不如自己先颠覆自己，运用创新争取未来的生存空间。换句话说，起伏于颠覆的波涛中，如果掌舵者忽略瞬息万变的风向，未能察觉到昔日顺势的风向如今已转向，等到船只身陷危机时才骇然惊觉，恐怕为时已晚。相反地，如果能随风转舵，将帆转到最有利的风向，迎风而扬，就能在顺势借势中一帆风顺。所以，避免身陷危机的转折点就在于掌握风向，及时调整舵盘。

孔明夜观天象，从而得以借东风，火烧曹操连环船。而对企业或个人来说，要借颠覆浪潮东风的关键就在于“策略”。也就是说，运用策略，从而在即将要发生变化的

关键时刻，制变于先、化变为活、顺风转舵，如此才能紧握住每一转变的契机。因此，用策略引导未来可以说是个人或是企业进军 21 世纪的最佳哲学。

此外就个人而言，策略更是脱颖而出的踏脚石，因为对个人来说，最大最永久的雇主就是自己。因此，通过策略布局来为自己创造把握未来的优势便成了进军 21 世纪的前奏。尤其对与时间竞赛的现代人来说，通过各式策略为自己建构通往成功的捷径更是重要课题。因此，西方有句谚语曾说：“成功是留给能在最恰当时机为自己创造最佳机会与表现的人。”古语也曾说：“水到渠成，则事备矣。”因此，策略对个人进军未来更具有特别的意义。唯有通过策略，一步一脚印架构各式通往成功的沟渠，那么水到渠成之日则不远了。

一波波竞争浪潮阵阵袭击而来，企业或个人都无法逃避。无论变化是来自于科技改造或者是竞争压力，都会导致全面性的结构洗牌。时间，已不再是任何企业或个人成功的铁票。因此，唯有通过策略不断地自我竞争，让变化与竞争成为企业或个人一步步通往成功的阶梯，如此才是立足 21 世纪的生存之机。

目 录

推荐者的话	1
〈出版序〉看得懂、用得着的策略	1
〈作者序〉策略是竞争时代中的制胜利器	1
前 言	3
第一章 了解策略	5
1. 用策略扭转乾坤	3
2. 策略的两大形态	6
3. 制定策略的四大着力点	12
4. 策略管理的重要性	17
第二章 策略哲学观	23
1. 策略的理论基础	25
2. 跨世纪领导论	32
3. 策略兵学说	39
4. 西方军事策略哲理	52
第三章 管理大师经典策略	56
1. 波特策略另类论	59
2. 大前研一另类观	73
第四章 竞争优势策略	82
1. 石破天惊创势论	85
2. 风云际会优势论	91
3. 行销元素因果论	97

2 策略圣经

4. 竞争优势策略案例一：家电产品的策略迷思	107
5. 竞争优势策略案例二：从汽车大战中拉出业绩长红	113
6. 竞争优势策略案例三：将太寿司对服务业的启示	117
7. 竞争优势策略案例四：旗舰店创造的品牌形象	120
8. 竞争优势策略案例五：餐饮业的价格破坏浪潮	123
第五章 企业生存策略	126
1. 贡献策略	129
2. 企业成长策略一：以扩张主动攻击	135
3. 企业成长策略二：转换战场寻找新机会	141
4. 企业成长策略三：借整合重塑企业体质	146
5. 企业成长策略四：多元化经营涉入不同领域	149
6. 企业成长策略五：适当取舍、化冲突为成长动力	152
7. 中小企业赖以生存的弱者行销策略	157
8. 企业生存策略案例一：从月饼大战中杀出重围	165

9. 企业生存策略案例二：另类引诱的魅力	169
10. 企业生存策略案例三：Nike 球鞋的附加价值	173
11. 企业生存策略案例四：百货公司改装的效果	177
第六章 企业致命策略	180
1. 企业致命毒素一：决策者意识形态有误	183
2. 企业致命毒素二：挥霍资源导致经营危机	187
3. 企业致命毒素三：一味套用过去的经验法则	189
4. 企业致命毒素四：一窝蜂盲从抢进	192
5. 企业致命毒素五：错误预估市场潜力	194
6. 企业致命策略三大形态	200
7. 企业致命策略案例：电脑量贩店吃力不讨好	207
第七章 管理组织策略	210
1. 管理组织策略一：目标管理促使企业升级	213
2. 管理组织策略二：动机管理为管理者解套	220