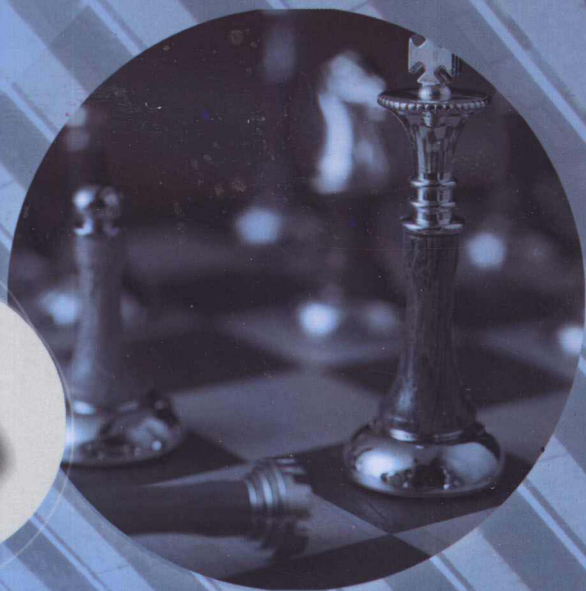


商海纵横文丛



精商运筹商海

周德田 编著

36 计

中国物资出版社

商海纵横文丛

F715-
Z73

精商运筹商海 36 计

周德田 编著

中国物资出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

精商运筹商海 36 计/周德田编著. —北京: 中国物资出版社,
2003. 1

(商海纵横文丛; 1)

ISBN 7-5047-1932-3

I. 精... II. 周... III. 商业经营-谋略
IV. F715

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2002) 第 098510 号

责任编辑 衣 薇

封面设计 彩奇风

责任印制 方鹏远

责任校对 寇俊玲

中国物资出版社出版发行

网址: <http://www.clph.com.cn>

社址: 北京市西城区月坛北街 25 号

电话: (010) 68392746 邮编: 100834

全国新华书店经销

天津市宏瑞印刷有限公司印刷

开本: 850 × 1168mm 1/32 印张: 14.875 字数: 370 千字

2003 年 1 月第 1 版 2003 年 1 月第 1 次印刷

书号: ISBN 7-5047-1932-3/F·0700

定价: 22.00 元

(图书出现印装质量问题, 本社负责调换)

目 录

第一篇 战略决策：登高揽月

第1计 深谋远虑，放眼全局 [2]

● 计谋精解

市场搏击可谓兵无常势，战无常法。经营若顺势得法，惟凭审时度势，统领全局，从远运谋，从长设计。纵观全局态势之消长变化，洞悉宏观潮流之涨落走向。遇阻则战略转移，逢机则跳跃发展。不可急功近利，不要短期行为，以小退求大进，以微损求大盈。有此谋划，经营断无败之理。

● 理论透析

△ 战略谋划是企业经营的根本

● 案例及评析

△ 联想集团：谋划全球，走向世界

● 商海侠语

第 2 计 把握时势，超前决策

[13]

● 计谋精解

商战成功，时也，势也。顺时应势，逢时趁势，方可与时俱进，因势利导。当今市场，瞬息万变，经营者更须预谋策略，超前应变，时动我动，势变我变，先人一步，抢占先机。“兵未动而谋先至”，是争战者之常规，也是争胜者之常理。纵观商战谋略，有人借此而一举成名，有人逆此而折戟沉沙，经营者当引以为鉴。

● 理论透析

△ 超前决策是企业成功的保证

● 案例及评析

△ 长江公司：高瞻远瞩终为王

● 商海侠语

第 3 计 合纵连横，企业联盟

[24]

● 计谋精解

合纵连横即内结外联。从“内”讲，积聚全部优势，攻其薄弱环节，从“外”讲，广结同道联盟，取其整体突破。这是战略决策之大手笔，也是商战经营之大谋划。今日商场，任何人以独闯江湖而独步武林已不现实。“千里走单骑”势必遭市场大潮汪洋灭顶。结盟同行，优势互补，共谋发展，不失为当代经营智慧

中最有希望的选择。

● 理论透析

△ 组建企业联盟是企业超速发展的秘诀

● 案例及评析

△ 美菱公司：内结外联，招商引资

● 商海侠语

第4计 冒险决策，风光无限

[36]

● 计谋精解

武林中高手对决，久战不取时，常有人剑走偏锋，险中取胜，于豪气中笑傲江湖。现代商战中机遇总与风险结伴，大利往往跟随大险。也常有经营大师以超人的勇气和胆识迎难而上，于险峰中得风光无限。但冒险不同犯险，谋而后动与莽撞行事有着天壤之别。险中取胜的成功者，有胆还须有识，有谋胜过有勇。

● 理论透析

△ 风险与机遇共存

● 案例及评析

△ 现代集团：冒险谱写的汽车发展史

● 商海侠语

第二篇 资本运营：力拨千钧

第 5 计 企业收购，扩张资本

[50]

● 计谋精解

武林有招徒，经营有收购，两者异曲同工，都是为了更大、更强。

收购是交易，也是扩张。企业收购是在现代企业制度前提下的明确产权、改组入市的经营战略。或以控股控制，或以收买支配，或以股东吸收，或以产权交易。收购企业凭实力说话，靠双方自愿，图利益最大，促结构优化。经营谋划，以此为大。

● 理论透析

△ 企业收购的策略与技巧

● 案例及评析

△ CA 集团：大量收购，为我所用

● 商海侠语

第6计 兼并经营，规模发展

[63]

● 计谋精解

比武有输赢，竞争分胜负。当市场最终裁决了企业的生死去留时，兼并就出现了。兼并经营以调整产业结构为手段，为实现规模发展为目的，产权有偿让渡，资产实现一体化，以强带弱，以大帮小，以盈扶亏，整合优良资产，改组落后机制。兼并是市场竞争的必然结果，更是现代企业生存的重要方式。

● 理论透析

△ 兼并原则和程序

● 案例及评析

△ 一汽公司：兼并为王

● 商海侠语

第7计 资产重组，激发活力

[72]

● 计谋精解

经营贵在谋划。资产重组之谋在于以四两拨千斤，运资本于整合，以小搏大，以巧胜蛮。重组讲究的是内家功夫，如太极推手，化解债务重负；如连绵不绝，剥离不良资产；如内功发力，激发企业活力；如借力使力，促成新机制面市。这一番功夫，准备要周，运气要足，出手要果断，收势要利落，非内力精纯者，很难漂亮施展，圆满收尾。

● 理论透析

△ 实施企业资产重组的策略

● 案例及评析

△ 华源集团：以重组实现跳跃式发展

● 商海侠语

第 8 计 金融资本经营，以钱生钱 [83]

● 计谋精解

功夫最妙者善“以彼之道还彼之身”，经营最妙者善借力使力，以钱生钱。经营金融资本，面对的是高收益又高风险的市场，需运筹谋划，更需胆大心细。估计不足也许血本无归，稍有闪失也许负债累累。行此招最大的风险是社会动荡，最大的敌人是盲干蛮干，最佳的选择是分散风险，最终的目的是增值资本，使收益最大化。

● 理论透析

△ 金融资本经营的策略技巧

● 案例及评析

△ 孔菲德：玩股市于掌中

● 商海侠语

第三篇 经营创新：独辟蹊径

第9计 虚拟经营，以虚胜实

[96]

● 计谋精解

剑术的化境便是虚中有实，实中含虚，以无招胜有招。知识经济中企业经营最时尚的创新形式当是网络时代的新宠：虚拟经营。虚拟经营虽形虚而情实，虚则实之；虽店虚而货实，虚实兼顾。网上“传声入密”，网上交易结算，虽虚为数字，虚为模拟，但干实事、卖实物、赚实钱。虚拟出实效，出形象，岂不是以虚胜实？！

● 理论透析

△ 虚拟企业的经营策略

● 案例及评析

△ 戴尔公司：拥抱变化中网络经济

● 商海侠语

第 10 计 知本经营，智力淘金

[113]

● 计谋精解

以知识为资本，经营凭才谋利。以智力作投资，淘金以智取胜。知本经营，靠组织、靠管理、靠市场决策、靠技术含量，运乎于领先于人的创新能力，止乎于知识价值的成果实现。不惟书、不盲从，瞄准市场需求，实现经济效益。知本经营，变儒生为老板，将知识化财富，是新经济中的新招法、新潮流。

● 理论透析

△ 知本经营：新经济时代的经营新模式

● 案例及评析

△ 微软公司：知本创业，“视窗”露峥嵘

● 商海侠语

第 11 计 控股经营，制度创新

[124]

● 计谋精解

超速发展企业的方法多样，但经营者首选的最佳扩张途径便是控股经营，即控股公司对子公司或收购对象的资本合作方式。控股要有优势经营才有意义。所以，须先有控股权，后使决策权，负责财务、监控管理，母子一体，目标如一。这种经营方式的独特优势是，常以小搏大，善优化组合，可层层控制，利益迅速扩张，从而使发展更有希望，使企业更具活力。

● 理论透析

△ 控股经营

● 案例及评析

△ 大众公司：在股份化进程中迅速扩张

● 商海侠语

第 12 计 特许经营，“克隆”致胜 [140]

● 计谋精解

企业发展，无非有两种选择：一是自身积累，一是借势扩张。今天，以招牌名声克隆自己、以技术转让壮大自己的特许经营，就是一种独辟蹊径的经营创新模式。经营有特权，特许有规范，以自身资源与优势进行投资是前所未有的，当然收益也会是空前壮观的。

● 理论透析

△ 打特许经营牌，发展中国企业

● 案例及评析

△ 全聚德：特许店各有各的“味”

● 商海侠语

第 13 计 多角经营，分篮放蛋

[149]

● 计谋精解

变化的时代，变化的市场，“一招鲜，吃遍天”的传统优势已一去不复返。聪明的商家已比狡兔更狡：多元发展，多角经营。不怕西方不亮，不怕此路不通，以多变谋生存，以多元促发展，分散风险，多向发展，已成为现代企业做强做大的必由之路。

● 理论透析

△ 多元化经营理论

● 案例及评析

△ 雷诺公司：不把鸡蛋都放在一个篮子里

● 商海侠语

第四篇 管理创新：拨云寻道

第 14 计 情感管理，换位思考

[162]

● 计谋精解

人非草木，孰能无情。企业管理的至高境界便是以情感人，

寓有情于无情。容纳百川的是海的胸怀，比海更丰富的是人的心灵。给员工以尊重，就是给企业以活力；给员工以理解就是给企业创造效益。无情的制度结合有情的管理，腐败也可化为神奇，这便是企业兴旺的根基。

● 理论透析

△ 情感管理：一种新的管理模式

● 案例及评析

△ 三洋公司：无情制度，有情管理

● 商海侠语

第 15 计 柔性管理，以柔克刚

[177]

● 计谋精解

太刚易折，太柔则靡。柔韧于心，以柔克刚，是八卦太极之奥秘。商海论剑亦是如此，要出奇制胜，必须刚柔相济。柔则和谐，柔则灵活，柔能以弱胜强，待机而发；柔能使企业传奇式崛起，神话般腾飞。柔性管理，可谓管理之高招，企业经营之宝。

● 理论透析

△ 柔性管理：灵活创新的管理模式

● 案例及评析

△ 索尼公司：追求独创性与和谐性的统一

● 商海侠语

第 16 计 权变管理，以变制胜 [191]

● 计谋精解

穷则变，变则通，通则久。市场竞争，可谓风云变幻，商战之途，可谓险象环生，企业要立于不败之地，就必须审时应变，洞察市场，抓住商机。以战略家的眼光，发明家的创造，艺术家的灵感，避实就虚，实施权变管理，以变制胜，获得生机。

● 理论透析

△ 企业权变经营的策略

● 案例及评析

△ 克莱斯勒公司：靠权变走出低谷

● 商海侠语

第 17 计 零缺陷管理，以质取胜 [203]

● 计谋精解

誉从诚中出，利从质中来。产品质量是企业的生命，是名牌的基石。名牌不是吹出来的，是用户用货币这一特殊的选票选出来的。今天的质量就是明天的市场。市场竞争，残酷无情，适者生存，优胜劣汰，产品质量关系企业的生死存亡，关系民族的经济兴衰。消除缺陷，以质取胜，企业才能兴旺发达，产品才能畅

销不衰。

● 理论透析

△ 实施零缺陷管理的策略

● 案例及评析

△ 荣事达集团：由“零缺陷”走向辉煌

● 商海侠语

第 18 计 逆流而上，高价定位 [213]

● 计谋精解

经营理论通常从惯性思维出发。但有时，采用逆向思维来制定企业的经营策略与发展战略，更是会取得意想不到的效果。这种悖于常规，反向思维的方式也能达到甚至会超越经营的目的，这便是“反向”经营之招。当天下商战愈战愈猛，价格大战愈演愈烈之时，逆流而上，高价定位，更是让顾客耳目一新，激发“价高质更优，真货无二价”之想。

● 理论透析

△ 按质论价：名牌产品的高价战略

● 案例及评析

△ 德国奔驰公司：高价定位惊天下

● 商海侠语

第五篇 营销方略：独占首春

第 19 计 网络营销，网尽财富 [224]

● 计谋精解

足不出户，鼠标代步，在家刷卡，网上购物。这便是网络时代市场营销发展的新阶段。鼠标轻轻一点，任何商贾都可与无数潜在用户网上相联，洽谈商务。其互动性、虚拟性、私人性、全球性、永恒性的特点，使传统营销相形见绌。网络营销真正驶入信息高速公路，使企业节省巨额费用，降低产品成本，加速聚敛财富。

● 理论透析

△ 网络营销的运作策略

● 案例及评析

△ 亚马逊公司：用网络叩开财富之门

● 商海侠语