

MORE BIGGER AND More Stronger

献给创业家、企业主、管理者的经商智慧书
小商得利，大商得道，得道者得天下之利

中小企业 做大做强的 商道真经

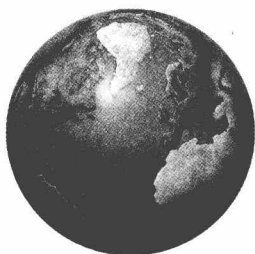


靳会永◎编著

解读顶尖商人秘而不宣的管理思想 启示中小企业做大做强的经营智慧

中小企业 做大做强的 商道真经

靳会永◎编著



图书在版编目(CIP)数据

中小企业做大做强的商道真经 / 靳会永编著. —北京: 企业管理出版社, 2009.7

ISBN 978-7-80255-179-4

I. 中… II. 靳… III. 商业经营—通俗读物 IV. F715-49

中国版本图书馆CIP数据核字(2009)第068973号

书 名: 中小企业做大做强的商道真经

作 者: 靳会永

责任编辑: 萍 艳

书 号: ISBN 978-7-80255-179-4

出版发行: 企业管理出版社

地 址: 北京市海淀区紫竹院南路17号 邮编: 100048

网 址: <http://www.emph.cn>

电 话: 出版部: 68414643 发行部: 68414644 编辑部: 68428387

电子信箱: 80147@sina.com zbs@emph.cn

印 刷: 河北固安保利达印务有限公司

经 销: 新华书店

规 格: 720毫米×1000毫米 16开 17印张 240千字

印 次: 2009年7月第1版 2009年7月第1次印刷

印 数: 1-5000册

定 价: 32.00元

版权所有 翻印必究·印装有误 负责调换

商道即人道

——代前言

医有医道；师有师道；盗亦有道；商，自然也有其道。

同样是做生意，有些人精通商道，生意做得既大又好，而有些人做生意总是失败或者没法永续经营，这就是不通商道，心中没有商业准则。

那么，商道到底是什么？

中国著名红顶商人胡雪岩有一句经商名言：“商道即人道。”这显然是有一定道理的。一个人做人人都做不好，怎么能做好生意？

一个成功的企业家，应该具备这样的商业道德。首先，他的企业文化应该是以人为本，才尽其用；其次，他能够真诚地为投资者、经营者和消费者着想，为他们提供精致的服务；在竞争方面，他强调公平竞争，推崇“以德服人”的行销方式。唯有如此，企业才能达到经营的至高境界。

自古经商讲究“和为贵”、“和气生财”，这个“和”是“君子爱财，取之有道”。这个“爱”不是贪婪和奸诈，而是坚持做人的原则，站在彼此信赖的基础上，将彼此的共同利益进行合理的分配。而“取”则是在保证彼此共同利益的原则下，获得应该获得的酬劳。现代市场经济条件下的商业活动，本身就是一种责任与义务、法律与职业的结合。“和”是一种方式和手段，“取”是一种策略和技巧，成功的商业活动都是策略和技巧、方式和手段的完美融合。

在熙熙攘攘的商场上，到底哪种精神才是商道的内核？就像一千个读者心中有一千个哈姆雷特一样，有人说，商场亦是竞技场；有人给作了校正，商场简直就是拳击场。若仔细思之，确实有些道理：在竞技场上，讲究智慧的较量，抑或是技巧的搏杀；在拳击场上，则强调出拳要力道猛、角度刁、速度快、准确性高；商场上似乎均有类似特征，只是后一说比前一说更残

酷、更血腥一些。

无论怎么理解，人尽其才、驾驭市场、顺应规律、游刃有余才是商道的至高境界。

小商得利，大商得道，得道者得天下之利。商道是历代商人在商业生涯中不断累积的智慧，是最好的无形资产，是打开事业成功之门的钥匙。

本书所论商道，是从商业竞争的角度来谈的，是商业智慧、经营能力的融合，是新锐的洞见、淡定的心态与高超的技巧的融合。它足以导引一种经营思路，启迪一种思维方式。

淘尽黄沙始见金。商场正如一条不息的川流，江面的波澜与涟漪，或许更能吸引眼球，但真正负重致远，却还在深层厚处。中华五千年深厚的文化积淀，永远是中国商人的精神和文化土壤，更成为中国商人取之不尽、用之不竭的思想智慧及生命之源。

中国商道的“根”，永远在中国。

各国之商道，亦复如是（正如本书所举的许多外国案例一样，都不过是中国式商道的应用而已）。

赢商千年，道行天下。古人说，得道者多助，失道者寡助。今人说，有道的商家必将通向成功，无道的商家必将导向失败。有道者能变不利为有利、化腐朽为神奇。

本书将中国的传统文化和经商之道有机地结合起来，精心挑选和编辑整理各种案例，并进行画龙点睛的评点，通俗易懂，不失为一本难得的商业智慧书。有志于成功的商人，可以从中学习、感悟经商之道，进而肩负起“以商载道”的历史重任。

愿天下商人皆能安住于商道，天才、地才、人才三才和合，财源滚滚！



目录

第一卷 凭时空得胜

商道1

以先胜——谁先抓住机会，谁就能赢 /002

商道2

以快胜——比别人快一步以抢占资源 /006

商道3

以机胜——抓住有“利”可图的一切机会 /010

商道4

以观胜——掌握竞争对手的矛盾，静观其变 /013

商道5

以关胜——关门捉贼，给以痛击 /017

商道6

以死胜——在绝境中显出新的生机 /023

商道7

以脱胜——及时抽身，该撤退时就撤退 /029

商道8

以溜胜——留得青山在，不怕没柴烧 /036

第二卷 凭借调取胜

商道1

借尸胜——哪里跌倒哪里爬起来 /042



中小企业做大做强商道真经

zhōng xiǎo qī yē zuò dà zuò qiáng de shāng dào zhēn jīng

商道2

借题胜——借对方的论题发挥，使其容易接受 /046

商道3

借光胜——他山之石，可以攻玉 /051

商道4

借谍胜——依靠情报了解市场，瞄准需求 /055

商道5

以调胜——制造假象迷惑对手，使其退出有利环境 /058

商道6

以抽胜——上屋抽梯，诱人向前而断其后 /062

商道7

以舍胜——小舍小得，大舍大得，不舍不得 /069

商道8

以诚胜——以诚取信，先有诚意后有生意 /074

第三卷 凭善变获胜

商道1

变通胜——在多变善变中出奇制胜 /082

商道2

预备胜——不能一条路走到底 /087

商道3

奇正胜——以正合，以奇胜 /091

商道4

捏造胜——让对手以假为真 /095

商道5

假象胜——“似我者死”，善出奇，多创新 /100

商道6

转化胜——失之东隅，收之桑榆 /103



商道7

以迂胜——“围魏救赵”，选择另一个突破点 /108

商道8

以震胜——打草惊蛇，探测虚实 /113

第四卷 凭迷惑制胜

商道1

假借胜——假途伐虢，一箭三雕 /118

商道2

实虚胜——像水一样柔弱无形 /124

商道3

利诱胜——“抛砖引玉”，以小利谋大利 /127

商道4

欺骗胜——瞒天过海，暗中行动 /133

商道5

蒙蔽胜——虚张声势，令对方刮目相看 /140

商道6

炒蛋胜——混水摸鱼，乱中谋利 /147

商道7

以馈胜——投桃报李，放长线钓大鱼 /151

第五卷 凭诡诈策胜

商道1

以诈胜——以诡诈为道 /158

商道2

微笑胜——人无笑脸莫开店 /165



中小企业做大做强商道真经

zhōng xiǎo qī yē zuò dà zuò qiáng de shāng dào zhēn jīng

商道3

投好胜——顺着他人的兴趣发展 /171

商道4

擒纵胜——天下没有免费的午餐 /176

商道5

调包胜——偷梁换柱，以宝钗换黛玉 /180

商道6

暗箭胜——明枪易挡，暗箭难防 /183

商道7

苦肉胜——梅花香自苦寒来 /187

商道8

暗渡胜——取胜于敌人的大意 /191

第六卷 凭对攻争胜

商道1

毒攻胜——以其人之道，还治其人之身 /198

商道2

反客胜——变被动为主动，争取掌握主动权 /201

商道3

劫乱胜——趁“机”壮大发展自己 /205

商道4

跟随胜——甘当老二，站在巨人肩膀上想问题 /211

商道5

蛙跳胜——避实就虚，填补空白 /215

商道6

柔道胜——避开与强者硬碰硬的较量 /219

商道7

逸劳胜——“牵着”对方的鼻子走 /222



商道8

恩威胜——萝卜加大棒，刚柔相济 /226

第七卷 凭瓦解谋胜

商道1

用间胜——知彼知己，百战不殆 /234

商道2

抽薪胜——从根本入手，抓住胜负关键 /237

商道3

斩首胜——擒贼先擒王，打蛇打七寸 /243

商道4

合分胜——术业有专攻 /245

商道5

错觉胜——醉翁之意不在酒 /248

商道6

反间胜——谎言千遍成真理 /252

商道7

集腋胜——顺手牵羊，积小利为大利 /255

商道8

攻分胜——以十挡一，远交近攻 /260

第一卷 凭时空得胜





商道 /

以先胜——谁先抓住机会，谁就能赢

先发制人，后发制于人。意思是说，先动手就能制服对方，后动手就要被对方制服。拿破仑所向披靡，威名远扬，他有一句名言：“我的军队之所以打胜仗，就是因为比敌人早到5分钟。”打仗早到五分钟会抢占有利地形，从而获取全胜。”商场如战场，经商中比别人早几天抓住商机，就会成为胜利者。步别人的后尘，即使不失败，也很难挣到大钱。

先发制人的策略包括两个方面：

其一是通过先发，抢占市场先机，使自己在竞争中处于主导地位；同时，通过先发壮大的自身力量，为后进者设置了市场壁垒。

其二，使品牌的边际效应最大化。通俗地说，便是确定名分。古代老皇帝驾崩之后，新皇帝登基的第一件事，就是通过接受群臣的朝拜，确立君臣名分，同时昭告天下，新皇继位了，这样，便名正言顺了。兄弟诸王纵使有天大的本事，也得俯首称臣。按照国外的说法，这其实是一种马太效应，通过抢占先机，确定行业名分，在市场上，可以很轻易地获得消费者的认同。



当今的市场以先取胜。谁先研发出新产品，谁先满足需求，谁先抢占市场，谁就能在市场角逐中掌握主动；同类、同质、同价产品，谁先把它投放到市场，谁就能控制市场制高点，其他企业若想拿下这制高点，就得花几倍、几十倍的力气，投入几倍、几十倍的费用。

还有人说，现代商业竞争不是大鱼吃小鱼，而是快鱼吃慢鱼。研究表明：从生产到将产品送到消费者手中，有效过程用去的时间不到实际花费时间的50%，其余绝大部分的时间都没有增值，这些无效时间正好为时间战略提供了挖潜的广阔空间。成功的抢先对于竞争对手来说具有不可模仿性和不可抗拒性，自然就能赚钱。

美国战略规划研究所的统计的数据显示，在500个成熟的行业中，第一个进入市场的企业的平均市场占有率是29%，早期跟进的企业的平均市场占有率是21%，而其余平均占有率是15%。天下万物，道理一致，这数据也证实了中国的一句话：“第一个是天才，第二个是人才，第三个是庸才，第四个是蠢才。”

【商道案例】

“康师傅”大红大紫

1991年底，台湾顶新集团把目光偷偷瞄准了大陆的方便面市场。当时，大陆的方便面历史已有十多年，仅北京一地，就有六十多条方便面生产线，源源不断地向市场输送了一包包廉价快食面。但这些不同的厂家、不同生产线生产出来的快食面，牌子众多，品质低下，包装简陋，又不注重宣传，十几年如一日就一个模样、一个调子。顶新看准了大陆方便食品这个群龙无首的空档，决心打一场方便面大战。

1992年初，顶新的首脑们既忙碌又紧张，因为他们已得知不少港台商人在打京津的方便面市场的主意，其中包括统一集团。特别是像统一这样有实力的集团，如果先在京津打开市场，那么，顶新将难与之抗衡。因此，顶新的念头就是：抢先一步上市！并投入了大量的资金，期望在牌子制作、广告宣传、



产品质量、包装及营销等诸方面、各环节开足马力，一鼓作气，大打出手，既令众多对手望风却步，又使自己迅速占领市场。

几个月后，一种名叫“康师傅”的方便面面市了，康师傅快食面品质精良、汤料香浓，杯装面和袋装面一应俱全。与此同时，在报刊上、电视上，“康师傅”的广告铺天盖地，宣传最火热的时候平均每天仅在电视上就出现百次。如此“狂轰滥炸”之后，顶新集团的名声不胫而走。京城迅即刮起了一场购买康师傅的方便面热。据顶新国际集团副董事长魏应行描绘当时火爆的场面：每天清晨，天津顶新公司的门前就排起汽车长龙，有的客户甚至是在公司门口席地而卧连夜等待发货。

在京城一炮打响后，顶新集团立即挥师四面出击，大举占领全国市场，到1994年上半年，顶新集团总投资规模超过了3亿美元，企业达到12家，遍布北京、济南、上海、广州等地，日产方便面达30万包。

顶新集团以迅雷不及掩耳之势，迅速建立起它在中国大陆快食面行业的霸主地位。

国内彩电霸主长虹率先降价

国内彩电霸主长虹在当年的崛起过程中，也得益于先发制人的战略。

20世纪90年代中期，长虹经过前期的发展，已经积累了相当的实力，而当时的行业龙头熊猫、黄河等彩电企业，像一座大山一样横亘在长虹面前。同时，众多的彩电企业也蜂拥而起，各自称雄。长虹在分析了当时形势后认为，彩电价格普遍比较高，这已经成为制约彩电市场进一步发展的阻力，如果能适时降价让利，定能打破行业坚冰，领袖行业群伦。于是，长虹率先在全国范围内大幅度降价，以低价抢占市场。后来，TCL、康佳等纷纷跟进，也成为市场新贵。而老牌彩电熊猫、黄河开始还坚持不降价，等到市场被蚕食而不得已跟着降价时，无奈大势已去。经此一战，长虹奠定了彩电行业的领袖地位。早期参与降价的TCL等企业也实力猛增，而后发的熊猫等老牌企业则是江河日下，日趋衰落。



抢得先机的温州人

有一天，一位温州华侨从美国给他的两位温州商人朋友打来电话：“美国警察总署消息，美国警察要换服装，三十四万人，每人两套，需要一百三十多万幅标章。你们可不可以做？”两个温州人抓紧时机直奔美国，向美国警察总署长阐述意向。美国人认为中国人不可能做出一流标章，两个温州老板不温不火地说：“中国有句古话叫‘耳听为虚，眼见为实’，请你们派两位专员到中国去看一看，费用我们全包。”两位警察署的专员来到温州，温州人当场表演了从投料到成品只需半个小时的过程。几天后美国人带着一百副样品回去了。美国警察总署领导们一看，价格只有本地一半，而且不需要定金，于是就将这笔买卖交给了抢得先机的温州人。联合国维和部队和驻港部队标章的生意，温州人也是通过类似的方式做成的。



商道2

以快胜——比别人快一步以抢占资源

商战中，“闪电战”成为速度的代名词。正如当年风靡一时的蛇口工业园区的口号：“时间就是金钱，效率就是生命”。“闪电战”在商界中的应用主要体现在两个方面：抢夺资源和利用形势！

在竞争激烈的市场竞争中，“兵贵胜，不贵久”的谋略思想，经营者如果能灵活地拿来运用，同样也会益不胜收。

美国咨询调查公司技术产业分析家理查尔·德森说过这样一句话，“世界上有两种企业类型，一种是快的企业，另一种是将要灭亡的企业。”

“闪电战”的成功前提，必须是情报准确、感觉敏锐和行动迅速。在别人还没有反应过来之前，抢占资源，垄断资源，就是独占先机，独断财源！

从市场竞争诸多的成功案例来看，会用“闪电战”的经营者，在其决策中一般都重视把握以下几点：

一是及时了解消费者需求的变化，眼观六路，耳听八方，能准确地掌握瞬息万变的市場信息，为决策奠定基础。



二是具有一定的魄力和谋略，善于洞察市场的动向，敢于拍板，果断决策，在与对手的竞争中灵活地运智用谋，“先胜而后求战”。

三是坚持在“变”中取胜，立足于捷足先登，先人一步，瞄准市场的需求，不断推陈出新，变换产品的花样，改革经营的方法和手段，做到“战胜不复”。

【商道案例】

松下和索尼的BetaMax对VHs之争

日本松下电器公司和索尼公司的那场BetaMax对VHs之争，至今依然是速战速决的商道案例。我们结合现今数字时代录像机规格的主导权之争，重新审视，更能从中学到不少经验。

1969年，索尼公司率先成功研制家用小型录像机，一时成了热门货。

此时家用小型录像机还存在很多问题，在使用上并不是十分方便，索尼公司一直没有停止对家用小型录像机的改进研究。到了1975年4月，索尼公司终于完成了真正的家用VTR录像机的开发工作。而在这个继续开发过程中，索尼公司遇到了关于录像带规格选择的难题，两种录像带规格即BetaMax（Beta制大尺寸磁带录像系统）式和VHs（video Home system，家用录像系统）式两者之间只能择其一。那么究竟选择谁呢？索尼公司自信地认为，只要开发出好的商品，顾客们自然会跟来。所以选择了BetaMax格式的录像带系统。在进一步的研发中，索尼公司又连续攻克了几个难关，到产品真正成熟的时候，BetaMax录像机的录像时间已经能够达到两个小时了，与此时松下公司的VHs不相上下。因而，相比较而言，除了在价格上，BetaMax占尽了优势。

但是当美国吉尼斯公司也选中BetaMax的时候，松下还是感到了急迫性。这已经不是两个品牌的商品之争，而是行业标准之争了。如果RCA（美国无线电公司）再选用BetaMax，那么就会演变成这么一种情况：即使松下能够推出品质上乘、价格低廉的VHs格式家用录像机，却无法播放这两大美国公司的BetaMax音像制品！这样就会使松下在以后的竞争中处于十分被动的地位。