

经营谋略探秘

何剑锋 著

百法

经营

百法



东方出版社

国家需要经营

一个家庭需要经营

一个人要完成人生目标

也需要经营

只要人类生存和活动的地方

就会有经营

——松下幸之助

前 言

我不是一个企业家，更谈不上成功。

我不是一个经营者，更谈不到经验。

我也不是一个企业经营管理的研究学者，所以也同样谈不到研究成果。

编写这本书的直接动因是1995年的春天，中共辽宁省委提出要在全省范围内开展“加快进入市场经济轨道”大讨论。作为一名宣传干部，我受命在一次培训班上进行辅导，在准备讲稿《典型成功企业的经营谋略及对我们的启示》过程中，我接触了大量有关介绍成功企业家的文章，又拜读了许多古今中外成功的企业经营者的传记作品，我对他们一生的传奇经历，经营管理中的成功经验由衷地敬佩。

在他们身上有“运筹帷幄之中，决胜千里之外”的卓越胆识，有“谈笑间胡虏烟灰殆尽”的大将风度，有把不可能变为可能，把犹豫变成坚定，把退却变成果敢，把腐朽化为神奇的精神，这些都是难以用价值来衡量的宝贵财富。

商海是无情的，激烈的竞争每时每刻都在进行着残酷的淘汰。商战，不仅是资本的较量、产品的较量，更是人的胆识、智慧、谋略、思想的较量。

古今中外，任何一个成功的企业家都在他的商业实践中留下了足以令世人震惊的大手笔。这些叱咤风云的企业英豪，他们有

的一生坎坷,有的历尽艰辛,有的聪明睿智,有的平步青云,但是无论是谁,他们在经营上都有一个个生动的故事,宝贵的经验,传奇的经历。他们在创业过程中展示给我们的是激动人心的人生拼搏,在企业竞争中所展现出来的是惊心动魄的激烈争战,在走向成功道路上所表现出的是坚毅、果敢、卓越的胆识和超乎常人的经营才能,所有这一切令人无比赞叹,令人感慨万千,令人振奋不已,令人跃马扬鞭。

于是,我产生了一个小小的心愿,把他们的经验介绍给人们,介绍给那些渴望成功的企业厂长、经理们,介绍给那些有志于献身中国企业界的青年朋友们,介绍给那些有志于成为中国的经营之神、中国的管理之神、中国的推销之神的人们。使这些经验作为他们大展宏图、奋发向上的动力。

受《兵经百篇》的启发,在编写过程中以一〇〇篇为一卷,遂成商战百计、经营百法、营销百策三卷。每计、每法、每策都自成一体,独立成篇,试图给人以启迪。由于本人水平有限,在编写过程中缺点错误一定在所难免,望广大读者批评指正。

愿企业界的朋友们,有志于献身中国企业界的年轻的朋友们,在商战中,攻无不克,战无不胜。

愿每一位有幸读到本书的读者朋友们,事业有成,如日中天。

何剑锋

1997.2

目 录

前 言

第一法	独树一帜	(1)
第二法	无为不为	(4)
第三法	机巧善断	(7)
第四法	互补经营	(10)
第五法	严格管理	(13)
第六法	塑造灵魂	(16)
第七法	崇真求实	(19)
第八法	沙里淘金	(22)
第九法	善用强者	(25)
第十法	深谋远虑	(28)
第十一法	力争全胜	(31)
第十二法	唯才是举	(34)
第十三法	抓住机遇	(37)
第十四法	精打细算	(40)
第十五法	春风化雨	(43)
第十六法	物质激励	(46)
第十七法	政通人和	(49)
第十八法	洞烛先机	(52)

第十九法	熔古铸今	(55)
第二十法	捕捉信息	(58)
第二十一法	集腋成裘	(61)
第二十二法	永保生机	(64)
第二十三法	哀兵必胜	(67)
第二十四法	推陈出新	(70)
第二十五法	练好内功	(73)
第二十六法	创造名牌	(76)
第二十七法	以身作则	(79)
第二十八法	恩威并重	(82)
第二十九法	规模经营	(85)
第三十法	众志成城	(88)
第三十一法	乘势而上	(91)
第三十二法	掌握主动	(94)
第三十三法	心战为上	(96)
第三十四法	亲临现场	(98)
第三十五法	宁静致远	(101)
第三十六法	破石琢玉	(104)
第三十七法	开放经营	(108)
第三十八法	科技兴企	(111)
第三十九法	拾遗补缺	(114)
第四十法	留有余地	(117)
第四十一法	义利并重	(120)

第四十二法	勇于开拓	(123)
第四十三法	多种经营	(126)
第四十四法	卖珠带椽	(129)
第四十五法	相信直觉	(132)
第四十六法	未雨绸缪	(135)
第四十七法	冲破极限	(138)
第四十八法	巧用外脑	(141)
第四十九法	香饵悬鱼	(144)
第五十法	抢先一步	(147)
第五十一法	同甘共苦	(150)
第五十二法	绝处求生	(153)
第五十三法	同舟共济	(156)
第五十四法	树立权威	(159)
第五十五法	定位要高	(162)
第五十六法	开源节流	(165)
第五十七法	倚玉雕玉	(168)
第五十八法	自增压力	(171)
第五十九法	重视员工	(174)
第六十法	在商言商	(177)
第六十一法	趁热打铁	(180)
第六十二法	夯实基础	(183)
第六十三法	选贤任能	(186)
第六十四法	以变应变	(189)

第六十五法	侧面竞争	(192)
第六十六法	吴起吮疽	(195)
第六十七法	博采众长	(198)
第六十八法	量力而行	(200)
第六十九法	见缝插针	(203)
第七十法	止于至善	(206)
第七十一法	运筹帷幄	(209)
第七十二法	慧眼识珠	(212)
第七十三法	纵横捭阖	(215)
第七十四法	不断创新	(218)
第七十五法	自胜者强	(221)
第七十六法	亡羊补牢	(224)
第七十七法	因势善变	(227)
第七十八法	变废为宝	(230)
第七十九法	进军北极	(233)
第八十法	精益求精	(236)
第八十一法	自强不息	(239)
第八十二法	脚踏实地	(242)
第八十三法	立足全局	(245)
第八十四法	以弱胜强	(248)
第八十五法	效益管理	(251)
第八十六法	塑造形象	(254)
第八十七法	人尽其才	(257)

第八十八法	当机立断	(260)
第八十九法	示假隐真	(263)
第九十法	水涨船高	(266)
第九十一法	降低成本	(268)
第九十二法	质量管理	(271)
第九十三法	抓住关键	(274)
第九十四法	反败为胜	(277)
第九十五法	舍末求本	(280)
第九十六法	以力打力	(283)
第九十七法	敢冒风险	(286)
第九十八法	人无我有	(289)
第九十九法	下放权力	(292)
第一〇〇法	法无常法	(295)

第一法 独树一帜

与别人同样地考虑,制造同样的产品,比他人更多地销售商品是十分困难的。因此,与众不同的经营方针和经营特色是极为重要的。

——大山梅雄

加拿大“鱼皮大王”科恩说:“我就是要做别人说我做不成的事。”事实上,别人都说做不成的事,不是难以成功,就是风险太大,甚至于得不偿失。而常人都认为不行的行业恰恰就是独一无二的行业,虽然有风险,但往往最容易获得成功。

在一般人看来,把鱼皮变成时髦的商品无论如何也是难以想象的,甚至被认为是天方夜谭。但是科恩却不这样看,他认为,经营必须具有自己的特色,必须独树一帜,否则难以成功。他认真分析了世界的皮革市场,了解到当今世界已有 3500 个硝制厂家和 6000 余家皮革产品生产者。要想在这个领域有所作为,就必须另辟蹊径,独树一帜。给人们提供一种新的皮制品——即鱼皮制品。显然鱼皮制品是整个世界制革业中的一种具有垄断性质的产品,这种与众不同的产品在敌手如云、竞争激烈的领域里必然具有绝对的优势,进而垄断整个世界市场。就这样,科恩以每磅 20 美分至 30 美分的价格购买鳕鱼、大马哈鱼,进行为期 8 天的复杂加工后,皱巴巴、腥刺刺的鱼皮就变成挺刮刮、光闪闪的皮革。以每张 7 美元的价格出售,竟然供不应求。现在,他已拥有能生产 30 种鱼皮制品的设备,成为世界著名的鱼皮大王。

独树一帜,开发垄断性产品已经越来越被人们所重视,在德国

出品的众多产品中,约有25%的产品是他们自己所独有的。正由于如此,他们的产品才在市场竞争中处于有利地位,以获取高额的利润。日本人也把开发独树一帜的垄断性产品作为市场竞争的重要手段,一旦发现有人随后跟上就立即另辟蹊径,与后随者拉开距离,使自己永远在市场竞争中占据优势地位。当前,在国际市场的激烈竞争中,德国、日本正是凭借这些垄断性的产品使其赢得了巨大的贸易顺差。

对于任何胸有宏图的中小企业来说,要想在竞争中站稳脚跟,迅速崛起,就要以开发具有突破性的产品为主要手段,使自己的产品在科学技术上具有垄断性,以获得较好的经济效益。比如,瑞士雷达表的价格比普通表高一二十倍,仍然有许多人购买。其根本原因就在于这一产品的设计独到,具有市场垄断性。我国研制的章光“101毛发再生精”也是具有垄断性的产品。正因为如此,才在世界上引起轰动,世界各地许多毛发稀落而苦恼的人们纷纷来北京就医,或者托人千方百计地购买“101毛发再生精”。使“101毛发再生精”风靡整个世界。

中国光大实业公司董事长王光英在谈到该公司的经营业务宗旨时说:“人人做不了的,我要做,人人都能做的,我何必去抢。”王光英说的不和别人抢生意,意思是在各自所处的领域里,独树一帜,别具一格。只有这样才能在市场竞争中的某个区域独步一时。

在经营中,要使自己的商品具有垄断性就要进行独创性的开发,如中国的蚕丝、高岭土、草药等为世界稀有,由此发展起来的丝绸业、陶瓷业、中草药业等在国际市场上就极具垄断性。各个企业都可以在本国、本地区、本单位具有特色的基础上开发出具有个性的商品。

随着人类社会的发展,个性需求的增长,商品个性化的前景将无限广阔。在商品开发过程中,企业家们一定要顺应这种发展,开发出更多的独具垄断性的商品。当然我们也要清醒地认识到,在科学技术高度发展、商品竞争非常激烈的今天,任何企业对商品的

垄断都难以维持长久，只能独步一时，在日本饮料市场上，一度风行的豆乳仅一二年时间就被乳清所取代。可见当任何一种垄断性产品垄断之时，正是竞争者蜂起反垄断之时，所以不要迷恋一时的独步，而要不断开创出新的垄断性产品，以维护、发展既成的局面。

独树一帜的经营之法可以说是世界上许多著名企业家获得成功的重要经验，是商家的不传之秘。北京肯德基家乡鸡餐厅是中美合资的企业，肯德基家乡鸡味道鲜美，独具风味，很受群众欢迎，但肯德基炸出来两小时内最好吃，超过两小时味道就变了。因此肯德基家乡鸡的经营者长期形成了一个独树一帜的成文的规定。即在鸡炸出两个小时后，若不能卖出去就一律扔掉。有人觉得把好端端的鸡扔掉太可惜，建议把超过两小时的鸡廉价出售，或内部处理。但美方老板不同意，他认为经营之道决定任何产品必须保证质量第一，而出售廉价鸡会影响肯德基家乡鸡的声誉和企业的信誉，内部处理会助长职工的不正之风。他的这种独特的经营之道使其企业风靡全球。

某国有一个动物园一度门庭冷落，游客稀少。困境之中，有一位工作人员想出一个别具一格的办法。“人兽反观”，即把所有的动物放出笼，游人乘车于园中进行观赏。于是游人奇特地看到了撒散于园中的鸟兽，犹如置身于大自然广阔动物世界里，使人大开眼界，感慨万分。这一招果然灵验，该动物园从此绝处逢生，游人络绎不绝。

第二法

无为不为

人有不为也，而后可以有为。

摘自《孟子》

无为不为是治国的最高境界；是竞争的最高境界，同时也是经营管理的最高境界。

中国古代特别推崇和提倡无为而治，尧帝就是其中之一。相传一次尧帝出巡时遇见一位老人，一边耕田一边唱歌，日出而作，日落而息，掘井止渴，耕种充饥，天高皇帝远，我自得安闲。尧听后觉得高兴，黎民安居乐业说明他的“无为而治”的政治措施收到了实际效果。尧帝认为，当政的人应“无为而治”，帝王无所作为，放任百姓自然生存，人民就能得到幸福安康的生活，天下安康太平，作帝王的虽然无为，实际上收到了无不为之效果。

把无为不为思想用于战争，则是“走无城、攻无垒、战无阵、刃游于空”。达到无战而牵制住敌人的目的。把这一思想应用到现代企业管理中，就意味着主管要放开胆量，放开手脚，让下属发挥积极性、主动性和创造精神。这样才能收到更好的效果。当然，“无为”并不是完全不管，放任自流，而是制定正确的大方针、大原则。建立切合实际的规章制度，大的管住管好，小的放开放活，放手让雇员主动工作，只有这样才能在经营管理中纵横捭阖，左右逢源，应付裕如，成就一番事业。

在管理上采取无为不为的谋略的企业很多。如日本吉田工业公司经理吉田忠雄提出的“使整个工厂变成研究所，使两万名职工都成为发明家”的思想。日本丰田汽车公司实行的鼓励员工提出

合理化建议的经营方法等等，都是实施无为不为经营方法的典型企业。而在这方面最具典型意义的企业是美国通用电器公司。这家企业是美国的巨型企业，1991年其销售额高达600多亿美元，足以与一个小国家的国民生产总值相匹敌。如何管理好这样一个跨国的、多领域的企业呢？董事长杰克·韦尔奇认为，关键在于“解放”中层管理人员，更多地授权给他们，而自己只处于“提纲挈领”的地位。韦尔奇刚上任时，公司的机构庞大，调度不灵，他着力进行了整顿，裁减了冗员，精简了机构，取消了不少不必要的会议，这就大大地提高了办事效率。

美国百事可乐公司的总裁韦思·卡洛威的管理要诀之一就是采取放手让人干的管理方式。卡洛威给管理人员许多自由权，鼓励他们创新和灵活经营，而自己的职责主要限于实现雄心勃勃的财务目标。百事可乐公司在这种独特的经营办法管理下，使其成为世界饮食界的巨头。

在企业经营中不以单纯追求利润为目的，不断扩大和发展生产也是对无为不为思想的活用。日本经营之神松下幸之助有一句著名的名言，他说：“产业界人士的使命是消除贫困，是将整个社会从贫困中拯救出来，并使之富强……松下电器的真正使命是通过不断发展生产，为社会创造无尽的财富。”他认为，在经营中如果只是一味地追求金钱和利润而忽略了人的创造、人的精神、理想、道德在经营中巨大的潜在力量，那就背离了发展生产的根本。无论是经营产品，还是管理员工，都是一样的。他还认为企业的经营是一个神灵的事业。他首要的使命是消除贫困、增加财富，生产、生产、再生产，增加生产才是产业人员的真正使命，而商店和工厂等繁荣只能是第二位的。

他认为利润是社会给企业的合理报偿，但决不是生产目的，利润大小是衡量企业对社会贡献大小，或者有无完成企业使命的尺标。正是在这一经营思想的指导下，松下制定了一系列的公司管理措施，无论是对员工管理，还是对新产品的开发，都令人意想不

到而又获得成功。

一般人认为,企业经营的目的就是牟取暴利。但是,松下却不这样。比如新型产品止动插头和双向插座推向市场时,价格仅是同类产品的70%左右,深受用户欢迎,迅速占领市场,虽然没有牟取暴利,但利润却相当可观。接着松下又推出一种新型产品——新式自行车用电池灯,经过促销,其产品很快从大阪扩展到全国,月销售超过2000多个,价格也同样相当低廉。

这种不断追求优质低价的思想,看似是为无为,但实际上由于其产品质优价廉,使松下的收音机的市场占有份额很快超过了其他先行厂家,结果是大有作为,获得了巨大的利润。

第三法 机巧善断

今日的商人，对于一事权衡，一事裁夺，要比法官或是陪审员更直接爽快，现代最需要的是有远大目光和艰苦卓绝奋斗的人。

——卡内基

一个企业的成功需要许多条件，其中一个重要的条件之一就是企业经营者的机巧善断。有时一个决策就可以给企业带来数以万计，甚至亿计的财富。

东南亚的垄断贸易巨子陈查利年轻时是一个水果小贩，他的生意之所以越作越大，是与其改革香蕉的经营方法分不开的。过去传统的运输香蕉方法是利用通风船，船速较低，加上气候炎热，香蕉的香味、品质和质量都发生了很大变化。如遇上风浪，常常成千上百的香蕉倾倒在海中，更多的是由于香蕉变质，购买者认为该公司的香蕉质量差，从而影响了销路。陈查利经过权衡决定用冷藏船运送香蕉。

他的决定受到同行的耻笑，他们认为运香蕉船程仅两三天，而香蕉旺季仅两三个月，冷藏价钱贵，不合算。陈查利力排众议，购买新船，安装了冷藏设备。由于采取了冷藏船，香蕉在运输途中损耗减少到了最低程度，而且冷藏船起到了保持香蕉新鲜和甜美的效果。提高了声誉，售价也跟着提高，补偿了冷藏船运费的支出。后来他又把原来用竹篓装香蕉改为精美的纸箱包装。日本人因为新的包装整齐清洁，愿意付更高的价钱购买。

这两次改革，使陈查利在日本的地位大大提高，牢牢控制了日本的香蕉市场。他的决断可说是机巧善断，亏一头赚多头，终于使

他成为闻名世界的大企业家。经验证明,任何一个成功的企业,每发展前进一步都凝聚着企业经营者的智慧、心机和决断。

香港长江集团从单一经营塑料制品转入房地产业开发,再转入股票市场和企业兼并等各种经营,每一步都是一项新的创造和把握,都是一项重大经营方面的转移和决断,每次都给企业带来重大的飞跃。

1957年长江集团总裁李嘉诚看准时机,毅然转产生塑料花,建成世界上规模最大的塑料花工厂,一举赚取数千万资产。1960年,李嘉诚又决定将大量资金投入房地产和股市,很快成为地产界的巨子。随之将长江塑料厂更名为“长江实业集团”。

李嘉诚的每一次成功都是他全面把握市场机巧善断的结果。这一点在他收购“地王”战役中表现得尤为突出。1977年香港政府决定于1月14日开始在香港旧邮政局地段招标。位于香港中区的地下铁中环和金钟站,是中区最繁华的地段,也是世界上最值钱的地皮之一。如果能在这块享有“地王”之称的地皮竞争中夺标成功并发展物产,不仅能够带来丰厚的利润,而且夺标公司还可由此增强信誉,必将声名大振,为夺标公司日后的发展打下信心与声誉的基础。这一切对于注重公司信誉的李嘉诚来说,具有巨大的诱惑力。但同时参加竞投的也不乏其人,而且都是实力雄厚、财大气粗的巨富大亨。为了取得竞争的胜利,李嘉诚做了充分的准备,他根据已获悉的香港政府坚持用现金购买的信息,采取出售楼宇、发行新股等方式集资数亿港元现金,以打有备之战。同时他也获悉,香港地铁公司与政府已达成有关九龙湾车厂及邮政总局旧址的批地协议,地铁公司必须耗费6亿港元现金用于购地,李嘉诚针对当时地铁公司要用高额贷款筹集现金购地而急需现金回流的情况,提出一个将两个地盘设计成一流的商业中心和写字楼相结合的综合型商业大厦的建议,并主动提出由长城公司提供现金作建筑费,商业大厦出售后的利益由地铁公司和长江实业公司共同分享,地铁公司占51%,长城集团则占49%。经过激烈的竞争,李嘉