

于学彬 著

逆向思维看“商战策略”<sup>③</sup>

——“商战策略”中的利弊得失

逆向思维看世界丛书

③



A1020867

头朝上，脚朝下，

结果是这样……

头朝下，脚朝上，

结果是那样……



中国经济出版社  
www.economyph.com

图书在版编目 ( CIP ) 数据

逆向思维看“商战策略” / 于学彬 著. —北京: 中国经济出版社, 2002.10

(逆向思维看世界丛书: 3)

ISBN 7-5017-5658-9

I. 逆... II. 于... III. 商业经营 -- 经营决策 IV. F715

中国版本图书馆数据核字 (2002) 第 040108 号

逆向思维看世界丛书之三

逆向思维看“商战策略”——“商战策略”中的利弊得失

于学彬 著

责任编辑: 苏耀彬

个人主页: <http://fbshts.top263.net>

电子信箱: [cephs@public.bta.net.cn](mailto:cephs@public.bta.net.cn)

联系电话: 010-6835-4197

传真电话: 010-6835-9421

平面设计: 侯 茗

联系电话: 010-6831-9283

出版发行: 中国经济出版社

地址: 北京市百万庄北街 2 号

邮政编码: 100037

各地新华书店经销

三河市欣欣印刷有限公司印刷

开本: 大 32

印张: 9.25

字数: 190 千字

2002 年 10 月第 1 版

2002 年 10 月第 1 次印刷

印数: 5000 册

ISBN 7-5017-5658-9/F·4537

定价: 19.80 元

逆向思维看世界丛书

③

## 总序

人类要想不断地创新，就需要不断地获取新的知识。那么，新知识从哪里来呢？一般来说，新知识主要有两个来源：一个来源是对未知领域的认识，另一个来源是对已知领域的再认识。而对已知领域的再认识又主要有三个方向：一是向更加深入的方向探寻，我们称之为正向思维；二是向四周的方向探寻，我们称之为横向思维；三是向相反的方向探寻，我们称之为逆向思维。

正像人们已经习惯了头朝上，脚朝下走路一样，人们也已经习惯了正向思维。当然，正向思维作为人类的一种主要思维方式，具有不可替代的作用，但是，要想全面、深入地认识这个复杂而多样的世界，就需要使用同样复杂而多样的思维方式，其中包括逆向思维方式。逆向思维虽不是一种常规的思维方式，却也是我们获取新知识的一个重要途径。

我们之所以要提倡逆向思维，主要是因为这种思维常常被人们所忽视。而忽视逆向思维的人，很容易被惯常的思维定势所左右，容易人云亦云，唯书唯上，因而缺少创新意识和创新能力。为此，我策划了这套“逆向思维看世界丛书”，以引起大家对逆向思维的兴趣。

这套“逆向思维看世界丛书”努力突出两个特点：一是尽量使看问题的角度多一些，二是尽量使所看的事物广一些。因此，书中对某些传统观念所提出的不同看法，主要是为了满足这个特点，并非有意标新立异。另外，这套丛书，想告诉大家的主要是思维的方式，而不是思维的结果。因此，丛书中所提出的一些看法，不一定是成熟的。恳请朋友们不吝赐教。

这套丛书已完成三部，具体书目如下：

- 1 逆向思维看“名言警句”
- 2 逆向思维看《三国演义》
- 3 逆向思维看“商战策略”

现在，先将这三本书献给大家，权当投石问路。如果朋友们有兴趣，我愿意与大家一起在这块土地上继续开拓。

这套丛书得到了出版社的领导以及编辑们的大力支持和帮助，在此谨致谢意。

于学彬

2002年5月1日

## 前 言

随着市场经济的不断深入发展，企业间的竞争越来越激烈和复杂。人们对“商场如战场”的认识和理解也更加具体，更加深刻了。在这样的形势下，企业家们已逐步改变过去那种只知“埋头苦干”，甘愿与世无争的传统观念，普遍开始重视运用经营策略来提高自己的竞争能力。因此，参加竞争的各方，为了使自已能够永远立于不败之地，在不遗余力地发展自身实力的同时，都努力学习和研究经营策略，并千方百计地把所掌握的经营策略运用于自己的经营实践活动中。有相当多的企业，由于策略谋划准确，运用得当，达到了预期的目的，获得了事业上的成功。这些对企业今后进一步研究策略和使用策略，无疑会产生积极地推动作用。

但是，在经营策略的宣传和运用过程中，也出现了一些偏颇。有些人由于不能正确认识和使用经营策略，结果事与愿违，弄巧成拙。不但给企业造成一定的损失，也给策略运用带来了消极的影响。这种现象不能不引起我们的注意。

例如，有人认为，经营策略是万能的，可以包打天下，包治百病。无论遇到什么事情都企图单纯通过“策略”来解决。结果，为了找到“锦囊妙计”，而陷于不能自拔的“冥思苦想之中”，而忽视了具体实在的基础工作。有人认为，策略的运用是无条件的，可以随心所欲。所以在施用策略的时候，不去考虑所处的时间、地点及主客观的条件。对别人的成功经验照抄照搬，依样画葫芦。结果差之毫厘，谬之千里。别人过河成功，自己却被淹死。也有人认为，策略方式是固定不变的。把策略方式公式化，而不知变通，常常是书上怎么写，别人怎么说，自己就怎么用，不敢有半点走样，唯恐自己所用的不是正宗货色。结果虽满腹良策，却找不到用武之地，或为

了施用策略而削足适履。还有人习惯于把问题绝对化,常常不适当地强调某一方面,而忽略另一方面。如讲价格时,认为只有“廉”才能取胜等。这样容易给人造成“自古华山一条路”的错觉,结果会把一些企业引入歧途。

策略认识和运用中的偏颇表现虽不止这些,但仅从所举的几种有代表性的情况中,不难发现他们共同的病因,这就是缺少唯物辩证法。其实施用经营策略过程的本身,也同样需要讲究策略。这种策略中的策略,其基础和核心就是辩证法:无论处理什么问题,特别是看待和处理象经营策略这样的问题,更应讲究辩证法。只有这样,才能使策略用得其所,恰到好处,事半功倍。

经营策略中的辩证法,或称经营策略中的策略,是一个新的课题,同时又是当前经营实践中迫切需要解决的课题。它具有很重要的现实意义,为了作好这块引玉之砖,本书努力突出如下特点:

第一,所选择的题目一般是在经营过程中普遍而常见的问题。例如,市场目标,企业规模,产品策略,价格策略,促销策略等等。这些是各企业在经营中不可避免,却又经常困惑的问题。另外,这些问题多年来在我们的观念中已形成某些固定的模式,而这些观念中的模式又直接影响人们的行为模式。

第二,尽量选择为大家所熟悉的案例。本书在探讨每个问题之前,先用两个典型的案例引出问题。因这样的案例大家早已确信不疑,可以增加说服力。例如,人们不但对李嘉诚和阿·哈默的经营方式方法非常了解,而且对这两位企业界的精英也心悦诚服。所以,可以收到“桃李虽无言,花下自成蹊”的效果。另外,将两个大家熟知而矛盾又对立的案例放在一起,容易引起人们的兴趣,更容易从中受到启示。读者自然而然发出“我怎么没想到”的慨叹。

第三,对各种经营策略不偏不倚。本书重点探讨处在同一统一体中的两种对立的经营策略的抉择。所以就必然涉及对每种策略的评价问题。其实世界上没有十全十美的东西,每一种策略也都存在着利和弊。因此策略本身无所谓优和劣,关键就看你用在什么地

方，以及如何使用。用得好则利大于弊，用得不好当然就弊大于利。所以本书在评价每一策略时，既充分地说明其有利的一面，又客观地介绍其弊的一面，同时又特别强调其使用条件。这样，人们才能在铲土的时候，能选择到“锹”，在刨地的时候能选择到“镐”，而不至拿错了工具。

第四，突出重点，不求完美。本书在评价每一经营策略的时候，虽然尽力从这一策略的好处，实施方式方法，使用条件、使用中的注意事项及容易产生的副作用等多角度、多层面上加以探讨，但总是难免挂一漏万。另外，采用一题一议的结构，内容很不系统。所以本书无力追求完美，只能点到为止。

另外，本书中的有些东西都是自己的一孔之见，难免有不妥之处，希望广大朋友及有关专家，特别是企业家们批评指正。

于学彬

2002年5月18日于秦皇岛市迎秋里

## 目 录

<b>第1章 奇点和正点</b>	
一、微笑旅馆与监狱旅馆的启示 .....	1
二、正点和奇点的辩证法 .....	3
<b>第2章 贵点和廉点</b>	
一、珠宝店与商场的启示 .....	11
二、贵点与廉点的辩证法 .....	14
<b>第3章 进点和退点</b>	
一、三洋公司与日立公司的启示 .....	26
二、进点和退点的辩证法 .....	29
<b>第4章 广点与狭点</b>	
一、制药公司与食品公司的启示 .....	40
二、广点和狭点的辩证法 .....	42
<b>第5章 实点和虚点</b>	
一、茅台酒与法国酒的启示 .....	56
二、实点和虚点的辩证法 .....	57
<b>第6章 快点和慢点</b>	
一、猴邮票与国库券的启示 .....	67
二、快点和慢点的辩证法 .....	69
<b>第7章 险点和稳点</b>	
一、冒险买船与长期租船的启示 .....	82
二、稳点和险点的辩证法 .....	84



<b>第 8 章 广点和专点</b>	
一、蜡烛与时装的启示 .....	95
二、广点与专点的辩证法 .....	98
<b>第 9 章 直点和迂点</b>	
一、古玩与石油的启示 .....	110
二、直点和迂点的辩证法 .....	114
<b>第 10 章 争点和让点</b>	
一、汽车与计算机的启示 .....	123
二、争点和让点的辩证法 .....	126
<b>第 11 章 多点和少点</b>	
一、跑车和可乐的启示 .....	139
二、多点和少点的辩证法 .....	141
<b>第 12 章 大点和小点</b>	
一、豪门啤酒和原料棉花的启示 .....	153
二、大点和小点的辩证法 .....	157
<b>第 13 章 智点和信点</b>	
一、疤苹果和口香糖的启示 .....	167
二、信点与智点的辩证法 .....	169
<b>第 14 章 顺点和逆点</b>	
一、卖水和卖包的启示 .....	178
二、顺点和逆点的辩证法 .....	181
<b>第 15 章 早点和迟点</b>	
一、哈雷商标和呼拉圈的启示 .....	192
二、早点和迟点的辩证法 .....	194
<b>第 16 章 精点和粗点</b>	
一、高级手表和简易雨伞的启示 .....	207

二、精点和粗点的辩证法 .....	209
<b>第 17 章 新点和老点</b>	
一、同仁堂中药和蓝吉列刀片的启示 .....	220
二、老点和新点的辩证法 .....	222
<b>第 18 章 予点和取点</b>	
一、祖传膏药和珠海西区的启示 .....	237
二、取点和予点的辩证法 .....	240
<b>第 19 章 活点和死点</b>	
一、霍英东和鲍洛奇的启示 .....	252
二、活点和死点的辩证法 .....	255
<b>第 20 章 圆点和方点</b>	
一、奥运筹资与空运餐具的启示 .....	268
二、圆点和方点的辩证法 .....	270

## 奇点和正点

### 一、微笑旅馆与监狱旅馆的启示

#### 1. 微笑旅馆把客人当上帝

美

国人希尔顿从1919年创办他的第一家旅馆开始，到1976年的时候，已经开办了70家高级旅馆，他的旅馆几乎遍布世界各地的大城市。

其实，希尔顿在将近60年的经营旅馆的经营生涯，并不总是一帆风顺的。期间经历了很多的风风雨雨，有时甚至是大风大浪。那么，希尔顿是怎样渡过难关的呢？

让人想不到的是，希尔顿并没有什么奇谋妙计，帮助他渡过一次又一次难关的诀窍，原来只是再平常不过的“微笑服务”。

希尔顿曾一再对他的员工们说：“我请各位记住，万万不可把心里的愁云摆在脸上。无论旅馆本身的遭遇的困难如何，希尔顿旅馆服务员脸上微笑永远是属于顾客的。”

由于希尔顿旅馆的员工们，总是带着真诚的微笑为顾客提供热情周到的服务，无论什么时候都能给顾客们带来“宾至如归”的感觉，因此，顾客们都愿意到他这里来投宿。

靠着对顾客的“真诚微笑”，他才能在别人的旅馆纷纷倒闭的情况下，坚持下来，最终成为世界上著名的旅馆大王。

## 2. 监狱旅馆把客人当囚犯

有位美国人来到罗德岛上游玩，偶然发现这里有一座古老的监狱。由于这座监狱被高墙电网围得密不透风，显得十分神秘；又由于它已经长时间废弃不用，又显得更加恐怖，让人见了不禁毛骨悚然。

这时，有个同行的人开玩笑地说：“真不知关押在这里犯人是个什么滋味？”说者无心，听者有意，这句话使这位美国人突发了一种奇想，他想要把这座监狱改造成“监狱旅馆”，让那些好奇的人们亲身尝一尝“蹲监狱的滋味”。

他毫不犹豫地花钱买下了这座监狱，将监狱原有的所有设施都保留下来，只进行了一下简单的整修，于是这座“监狱旅馆”就开始正式营业了。

他的这座旅馆，除了每天要收 125 美元的高额费用之外，其他的一切规矩都与真正的监狱一模一样。例如，旅客进来后一律要穿黑白相间囚服，要一律使用囚犯的用具，还要按照“入狱时间”和“释放时间”入住和退宿等等。

“监狱旅馆”开业以后，生意一直非常兴隆，有时需要提前几个月才能预订到房间。其中大部分人都是从很远的地方，专程前来体验囚徒生活的。

## 二、正点和奇点的辩证法

# 微

笑旅馆和监狱旅馆所经营的都是旅店服务业，并且都获得了极大的成功，但是，他们的经营方式方法却大不相同。微笑旅馆吸引客人的招法是热情的服务，而监狱旅馆吸引客人的招法则是新奇的创意。

为使顾客感到舒适方便而提供热情周到的服务，是大家所普遍采用的常规方法，因此称之为“正法”；为满足顾客的好奇心而创出某些新奇的服务形式和内容，可以收到出人意料的效果，因此称之为“奇法”。

有人主张在经营中要用正法，反对使用奇法；有人在经营中偏爱使用奇法，不愿使用正法。这是把两种方法对立起来的一种错误观念。既然正法和奇法都有成功的事例，就说明这两种方法都有可取之处。下面我们就分别来分析一下这两种方法的利弊。

### 1. 改善常规服务，以优见长

所谓正法，是指在企业经营过程中，通过积极坚持或改进那些为人们所普遍使用的常规手段，使自己的服务质量超过竞争对手，从而获得相对优势的一种经营方法。

在提倡不断创新的今天，常规的经营方法或原则是否都过时了呢？

随着形势的不发展变化，确实有很多落后的经营理念以及经营方式需要更新。但是，也确实有很多最为基本的经营原则及经营方法仍然没有过时，并且永远具有不可替代的作用。

例如，微笑服务虽然是一个平常得近乎原始的经营方

式，但是这种经营方式却普遍适用并且永远有效。为什么呢？因为我们的服务对象是人，而每个人都希望得到别人的尊重，这是人的一种最基本的心理需要。因此，只要人的这种最基本的心理需要不变，微笑服务就永远行之有效。

日本的一家麦当劳汉堡店，把微笑服务称为“瞬间催眠术”。他们认为，当服务人员面带微笑，十分谦诚地向顾客说一声“谢谢您”的时候，顾客立即就会情不自禁地产生出一种莫名其妙的优越感，并且因此而飘飘然起来。在这种类似于催眠的状态下，顾客往往会失去判断力和自我控制的能力，这时，无论服务员向他推荐什么饮料和食品，他们都会以“上帝”的身份欣然接受的。

大量的实践证明，那些针对顾客心理的常规服务方式，只要用得恰到好处，都可以收到意想不到的效果。例如，有位卖糖果的女孩，名叫艾丽莎，尽管她长得并不漂亮，也不善言词，但顾客们有时宁愿排队等候，也愿意让她来给自己称糖果。有人好奇地问她：“你与同伴们在同一个柜台，卖同样的东西，为什么顾客特别喜欢找你来称糖果呢？”艾丽莎说：“别人称糖果时，总是先把秤盘装满，然后再大把大把地往下拿；而我只是在秤盘里先装一点点，然后再大把大把地往上加。虽然我们给顾客的份量完全一样，但是顾客的心理感受却大不相同。”

怎样才能提高常规服务的质量呢？

(1) 要树立服务意识。商家的经营目的当然是为了赚“钱”，但是商家与强盗、乞丐的“赚钱”方式有本质的不同：强盗靠“抢夺”来获取钱财的；乞丐靠“讨要”来获

取钱财，而商家则通过为顾客提供商品及服务来获取钱财。商家可以不把服务当作自己的最终目的，但是，商家必须把服务当作自己的头等大事，否则，就会失去存在的基础和前提。

(2) 要端正服务态度。这里所说的“端正”，就是要做得恰到好处，或者说要做得“无过无不及”。就以“热情”来说吧，对顾客的态度冷淡了当然不行，但是，如果对顾客“热情”得过分了也并非妥当。例如，有些营业员为了达到推销商品的目的，总是“不厌其烦”地向顾客介绍自己的商品，有时甚至寸步不离，紧追不舍，吓得顾客避之唯恐不及，这样的结果就适得其反了。

(3) 要改善服务环境。这里所讲的是一种广义的服务环境，既包括自然环境，也包括人工环境；既包括内部环境，也包括外部环境；既包括物质环境，也包括人际环境等等。其实，我们应该把为顾客提供一个良好的环境，看成是一种间接的或者是静态的服务。

(4) 要提高服务能力。提高质量不仅需要有良好的愿望，更需要具备能够真正实现这些愿望的能力。这种能力包括企业在服务方面的投入，也包括员工们的技术及业务水平。一个心有余而力不足的人，无论如何都不能算是一个完全的人。一个企业也是如此。

(5) 要选准好服务方式。有时，服务的方式不同，服务的效果也会不同，因此，要想提高服务质量，也要注意服务方式的选择。一般来说，服务方式本身并无优劣之分，关键在于能否与自己的服务对象相适应。在这里，我们可以从积极的意义上来使用“看人下菜碟”这句话。

为什么说：要“以正合，以奇胜”呢？

《孙子兵法》说：“凡战者，以正合，以奇胜。”意思是大凡作战，一般都是以正兵当敌，以奇兵取胜。也就是说，“正法”的主要作用是“合”，它可以使自己“立于不败之地”；奇法的主要作用是“胜”，可以收到“出其不意，攻其无备”的效果。

为什么“正法”的主要作用是“合”而不是“胜”呢？这样的提法让人一时难以理解。其实，这其中的道理很简单：因为“正法”都是最普遍、最常用的方法，所以，凡是你能想到的，别人也能想到，甚至会比你想得更周到；凡是你能做到的，别人也能做到，甚至会比你做得还出色。因此，你很难在这方面超过别人，然而，为了“不败”，你又绝对不能被别人超过，于是就只能与别人打个平手，也就是与别人相“合”了。

我们还可以借用美国心理学家赫茨伯格的“双因素理论”来进一步说明这个问题。赫茨伯格认为，激发动机的因素有两类：一类叫保健因素，另一类叫激励因素。保健因素可以保证人不生病，但是却不能增强人的健康，例如，刷牙、洗澡、消毒等等；激励因素可以增强人的身体素质，提高人的生存质量，例如，各种健身活动等等。

从吸引顾客的角度来说，大部分的常规方法属于保健因素，是经营策略中的必要条件，而不是充分条件。当然，保健因素与激励因素的划分并不是绝对的，有些因素在此时此地起保健作用，而在彼时彼地则可能起激励作用。



## 2. 不断推出新招，以奇制胜

所谓奇法，就是在经营过程中，通过积极地改革或创新，创造出新奇而又有效的形式和内容，以充分地满足顾客的好奇心理，从而达到吸引顾客的一种经营方法。

那么，在经营过程中，为什么要使用出奇制胜的方法呢？

从某种意义上说，好奇心是我们人类的一种天性。有了好奇心，才促使人类对未知领域不断探索。人类的这种好奇心迁移到了消费活动中，就自然而然地形成了求新、求奇的心理。因此，在消费过程中，消费者们的消费倾向往往会在“好奇心”的影响下，如同鬼使神差一般地趋向特定的消费目标。

由于人们的好奇，会产生一种“优先效应”，就是几种同等的需求，人往往总是首先满足“求新、求奇”的心理。因此，作为一个经营者，必须充分地了解，并且巧妙地利用消费者的这种“好奇心理”，多想一些新招，奇招，这样就可收到事半功倍效果。

监狱旅馆就是一个以奇制胜的主意。监狱本来是一个谁都不愿意去的地方，同时也是一个不能随便去的地方，这就使得监狱成为一个十分神秘的地方。住在监狱里虽然并不舒服，但是却可以满足人们的好奇心理，这大概就是监狱旅馆成功的秘诀吧。

又如，有一家专门经营的牛仔褲的服装店，为了扩大自己商店的知名度，想出了一个别出心裁的主意：他们特制了一条两米长的牛仔褲，挂在商店的门口，并且在旁边立起一块“合适者赠送留念”的牌子。听到了这个消息，