

商战谋略案例全鉴

甘 生 主编

* * * * *

新疆大学出版社出版

(乌鲁木齐市胜利路 14 号 邮编 830046)

中国人民解放军四二二九工厂印刷

各地新华书店经销

787×1092 16 开 65 印张 2100 千字
1993 年 12 月第 1 版 1993 年 12 月第 1 次印刷
印数:1—1000 册 定价:98 元

ISBN7—5631—0378—1/F·21

顾问: 杜润生 袁宝华 厉以宁 肖灼基

李宗正 方生

主编: 甘生

主要编撰者(排名不分先后)

张永诚	卢晓华	王宁	罗慧兰	钱婷
王力	颜伯勤	陈兆祥	吕薇	吕禾
胡衍	丁谷	傅弘	向佐初	段绍福
王慧芳	杨光	陈博	孙福喜	高明
张毅	马华衍	孔干	郭贞安	武更彬
姚琼	朱继圣	凌其峻	杨天受	李静山
王平	李飞	周克西	邹清波	宋小敏
陈天佑	侯荔江	李非	马宏	朱胜龙
杨先举	李文普	照明	杨玄仁	余惕军
王双	林汉雄	王伟军	李突	喻学山
刁慧泽	蒋涛	阎锋刚	王文治	金鹰
刘金瓯	陈纪元	肖易	丁长江	孙远刚
张继成	萧富峰	何茂春	王琳	师晓霞
刘颖	项波	史鸿海	张保林	刘伯庸
杜正海	蔡体桢	张新胜	姜卫华	詹万生
南东风	王奇民	刘夕海	黄秉华	张永诚

前言

天翻地覆，人间正道是沧桑；蓦然回首，我们已经走过一段曲折的历程，而将足迹深深镌印在历史的深层——

在那“割资本主义尾巴”的年代，商品经济萎缩凋蔽，人们的思想也拘囚铜蔽，很少认识到社会主义经济中存在竞争的客观必然性。当时，一场又一场的政治运动在灾难深重的土地上如火如荼地反复演历，有的只是阶级斗争的火药味，而经济竞争则仿佛与中国主义的建设事业无缘……

恶梦醒来是早晨。“文革”结束后，中国共产党将自己的工作重心转移到了经济建设上来，并拨乱反正，积极肃清“极左”思潮的流毒。尽管当时的舆论宣传工具都反复强调由于商品经济的性质不同和价值规律作用的形式不同，社会主义竞争同资本主义竞争的性质和作用不会完全相同，但是，对于长期以来阶级斗争这根弦绷得很紧的中国老百姓来说，其心理上所引发的震撼是不可低估的。

“文革”结束后全面展开的改革开放使人们封闭的思想之窗蓦然洞开，使僵硬的经济体制焕发生机。960万平方公里的大地上，到处是涌动热浪，从城市到乡村，从工厂到矿山，从机关到营房，到处是滚滚春雷，到处是澎湃潮声。商品经济的浪潮无所顾忌地冲击着社会的各个领域、各个环节。在市场经济大潮的裹袭下，人们不再安于平庸、淡漠，而是积极地去适应和争取，主动地寻找自己的方位和价值。

随着市场竞争的日益激烈，经济大战在全国各地此起彼伏，层出迭现。

——棉花收购大战。

——早在3500年前，郑州即以商朝古都闻名于世，相传中国“商人”这个名字就起源于郑州。自古以来，郑州就是兵家必争之地，战事频仍。如今，风雨骤变，龙争虎斗，郑州的亚细亚商场、商业大厦、商城大厦、华联商厦、市百货大楼、紫荆山百货大楼犹如六驾马车并驾齐驱，逐鹿中原，展开了一场现代化的大商战。商贾如云汇郑州，古老的兵家之地成了现代的商家必争之地。

——1992年11月5日，正逢原阳古庙会。原阳县黄河大厦和黑龙江省哈尔滨友谊化妆品厂联合举行有奖销售，届时将雇用飞机在空中散发奖券和实物，并作超低空飞行表演。闲暇的农民为这古庙会所吸引，更为这飞机超低空飞行表演所诱惑，一大早就从四面八方涌来。上午10时许，黄河大厦门前已水泄不通。但是，谁也没料到，就在人们直勾着两眼，翘首等待飞机到来时，一场灾难悄悄地袭来。10时40分左右，当被雇用的一架军用直升飞机徐徐飞来，在从东向南转弯时，机尾突然撞在黄河大厦上边的铁柱上，飞机被撞成了两截，当场爆炸，33个冤魂随着浓烟逝去，成为商战的牺牲品。

——广州，是座历史悠久的“商都”。为了吸引更多的消费者，广州的商家们争先恐后地也在改革开放以来拿起了“重奖促销”的武器，并且奖金数额日见攀升，从十万元、三十万元到八十万元、一百万元，奖品阵容也越来越鼎盛，由热水器、电冰箱、空调到乐声画王彩电、奥迪小汽车、两室一厅豪华住宅……。在激烈的商战中，商家们用市场机制这支神奇的彩笔，描绘出了一幅广州商业兴旺发达的“清明上河图”。此外，一些外资商业企业也相继在广州安营扎寨，投身于扣人心弦的竞争行列

之中。

——徐州，素有五省通衢之称，在目前市区的主要干道十里淮海路上，商代潮头经久不息，各大商场各显其能，无不意欲争坐鳌头，紧锣密鼓地搞起了商战帷幕。

.....

商战，造就一代风流。

商战，滋生着诱人的阳光雨露。

看一段市场争夺史，犹如读一部武侠书，双方斗智斗勇，激烈搏杀，令人惊心动魄。

透过中国大地上酣战正道的商战浓焰薄雾，我们陷入深沉的思索：

有人说，商场就是战场，竞争就是战争。台湾营销学专家陈生民则撰文指出：“商战，顾名思义指的是商场竞争。然而，值得我们深思的是，为何以‘战争’一词来取代‘竞争’？这是为了突显商场竞争的激烈？还是为了夸张竞争词汇，以达到刺激销售的作用呢？事实上，自从大量探讨‘商场如战场’的文章和书籍问世以来，我们习惯以‘正面攻击’‘区域防御’‘侧翼攻击’‘围堵’等军事性术语取代过去行销人员所熟悉的‘消费者行为分析’‘市场占有率’‘通路策略’等字眼，予以喧宾夺主的印象，果真如此，商战就没有独立探讨的意义。商场竞争，可以类比为战争，但，其实不是战争。军事战争的目的，通常在于防御外侮或征服敌人，而商战的目的，表面上看是在控制市场，但其实是在符合顾客的需求，以赢得顾客的心。商战的真谛并不在于血流五步、横尸遍野，也不在于你死我活、不能共存。可是目前坊间翻译的商战文章、丛书，在引述西方兵圣克劳塞维兹《战争论》的说法时，我总深以为忧”。在陈生民先生看来，这中间最大的误区就在于，行销人员认为只要盯着他的竞争者、分析他的竞争者、打败他的竞争者，就能占有市场，而撇开了消费者的需求，但有趣的是，当企业把它的焦点只放在竞争者，而不是消费者时，往往就是衰退的开始。

• 在这里，陈生民先生揭橥了商战与军事战争的差异性，不过如果我们对商战的历史加以考察，就能够深悟其中的蕴义所在。可以说，商战是血泊中诞生的名词。曾几何时，葡萄牙、西班牙、尼德兰、英国和法国，争夺殖民地和市场，在世界各地展开过无休止的厮杀。刀光剑影，血肉横飞，财富易主，弹冠相庆。这种融市场争雄于战场争霸之中的战争，一直延续到18世纪，以英国获得最后胜利而告终，史称商战。

这就是带有血腥味的商战。

这就是用炮、用枪、用刀剑开拓市场的罪恶商战。

1840年，推销阿芙蓉的炮声，震碎了中华天朝上国不可战胜的神话，歌舞升平的盛世景象终于雨打风吹飘零去。从此，中国运动重重，民族被置于可生可死、可剥可削、可奴可主、可瘠可肥的境地。狂风怒号，飙发凌厉。神州大地开始面临一场猛烈而苦涩的世纪风的洗礼、一场血与火的洗礼。

伴随着文明与野蛮、先进与落后的大移位，人们首先痛切地感到的是“兵工文化”方面的落后，于是而有“购铁舰、建炮台、造枪械、制水雷、设海军、操陆阵、讲求战事不遗余力”之举。然而，“兵战”——即与西方列强“决一战”的根本前提是“强兵”。这不仅要求有近代化的武器，而且要求有能适应近代战争的人。尽管洋务派在这方面做了一些努力，但一败于法国、再败于日本的严酷事实，有力地说明了“兵战”并不足以抵御外侮，自古以来强兵之道都不是孤立的，它只有同整个社会政治经济文化有机地结合起来才能显示出其固有的威力，才能达到真正的兵强境界。郑观应这位近代改良主义者似乎比其他人更早地感知到这个逻辑，率先提出了“习兵战不如习商战”的主张。郑观应在《盛世危言》中这样说到兵之并吞祸人易觉，商之掎克蔽国无形，因此，自强的根本应该放在商战上。利用自己的经济力量与外国资本主义进行“商战”，不仅可以“杜塞漏卮”、“稍分洋人之利”，导国于富强之域，而且可使“兵战”有切实可靠的物质基础。

“商战”几乎是中国早期改良派的一致呼声，王韬、马建忠、薛福成、郑观应、陈炽等人都是从不同角度不同侧面阐发了这一抵御外侮的方略，它在一定程度上批判了“重农抑商”的传统经济观念，体现了重商主义的某种倾向。“商战为本，兵战为末”的思想的激荡与高扬，不仅体现了“兵战”、“商战”的相互嬗替，而且也体现了人们对近代工业文明认识的提高，即由原来所认为的“各国之强皆源于兵”到“各国之强皆源于商”的质的飞跃。早期改良主义者看见了外国资本主义国家以商品输出的手段来掠夺，决不是“讲求战事”所能抵御得住的。这种痛切的感受和认识，使他们把目光和心思从兵战转移到“商战”上来。与西方的重商主义不同，早期改良派已经认识到“商战”的胜负与否，并不取决于商业本身，而取决于“工艺之巧拙”。应该说，“商战”思潮相对于“兵战”思潮来说是个进步，具有更多的现实可行性和历史合理性，是中国近代史上对外国资本主义经济挑战的积极回应。

时代在前进。

社会在发展。

在风起云涌的反殖民主义浪潮的冲击、涤荡下，商战即“兵战”的时代一去不复返。特别是第二次世界大战之后，殖民主义早已日薄西山，帝国主义也不能为所欲为，暴戾恣睢地强人买卖，英、美等资本主义发达国家纷纷高举自由贸易的旗帜，通过资本输出、商品倾销、跨国经营、关税壁垒等和平方式进行现代商战。换句话说，当今的商场，“兵战”已经失灵，只有“心战”一途。尽管如此，市场与战场仍有极大的相似性，企业竞争行为与军事作战行动有许多共同点，这表现为：

其一，企业竞争同军事作战一样，都是对抗性活动，参加的任何一方都想击败对手或保卫自己，以获得有利地位。普鲁士军事家、《战争论》的作者克劳塞维兹曾说过：“战争和商业活动相同，都是人类社会利益冲突的一种表现形式。”市场竞争虽然没有战场上的刀光剑影、枪林弹雨，但其参与各方对抗的激烈程度，其实较之战场有过之而无我不及。市场竞争的胜负与企业的生死祸福至为攸关。市场竞争的胜利，预示着企业的兴旺与发展；市场竞争的失败，则往往意味着企业的衰败乃至破产。

其二，企业竞争同军事作战一样，都需要有良好的组织与管理，都需要有正确的战略与战术。战场的胜利，有赖于一支管理得法、组织严密的部队，有赖于一套扬我方之长击敌方之短的战略、战术。同样，企业在市场竞争中的胜利，是精干的组织机构、有效的管理制度贯彻企业正确的战略决策和营销战术的结果。无论在战场还是市场上，要稳操胜券，良好的组织、管理与正确的战略、战术，两者是缺一不可的。

其三，企业竞争同军事作战一样，领导者的见识、能力与部属的素质对能否取胜有重大影响。归根到底，市场竞争和战场竞争，都是人的竞争。中国古代有一句名言：“得人者昌，失人则亡”，这对于市场竞争和战场竞争都同样适应。

其四，企业竞争和军事作战一样，资源与信息的作用是至关重要的因素。“兵马未动，粮草先行”这句俗话，生动地反映出物资供应对于军事作战的重要性。企业的竞争同样存在着“粮草”问题，这就是原材料、能源和设备的供应。如果原材料、能源和设备得到充足合理的供应，那么，企业在市场竞争中就会象一支粮草匮乏的军队，人饥马乏，无法发挥应有的战斗力。至于信息暗者败，信息明者胜，这在市场上如同战场上一样，皆为不刊之论。内部信息，在军队中是指士气、官兵的情绪、对战争的认识、官兵关系、各级将领的关系等等，对企业而言则包括职工内部的要求和愿望、工作的积极性、同一层次之间与不同层次之间职工的关系等等。内部信息同军队战力和企业竞争力息息相关，必须保持内部信息沟通渠道的畅通，做到上情及时下达，下情及时上达。外界信息包括气候、地理环境等自然信息和政治、经济、文化、军事等社会信息，尤其是竞争对手的信息，更是举足轻重，怠懈不得。

总而言之,企业竞争同军事作战一样,都是实力与智慧的较量。从某种意义上说,斗智更为重要。在实战中,若缺乏智慧的指导,只恃暴虐冯河之勇,则与莽夫无异。

物竞无择,适者生存。市场竞争与战争角逐,具有源远流长的“血缘”关系。当今的市场竞争,虽然不再诉诸武力,但用武之窍则被倍加运用。兵家以诈而立,企业以争而存,无不在筹谋斗智之中。

这是一个需要谋略,又产生谋略的时代。

谋略之于商战,其为用大焉哉!

古往今来,无论一个国家的经济建设,抑或个体经济、集团经济的兴旺,无不依赖经济谋略的正确。西方一些战略家早就预言,第三次世界大战不是象一次、二次世界大战那样,在陆地上进行血与火的拼杀,军事实力的强盛在作战中起决定作用。而未来的战争,是整个国家力量的整体较量,是实力战,也是信息战、科技战、教育战、经济战。美国的杰克·安德森和戴尔·尼阿塔在《华盛顿邮报》刊文鲜明指出:“第三次世界大战可能是一场经济战。”而在这场表面稳定而内在剧烈的持久的经济战中,美国正走向失败,其主要对手是日本。日本人运用巧妙的经济谋略,诸如,为了明天以牺牲今天为代价,赢得以明天为代价实行着昨天政策的美国,以大量的经济投资,造成美国经济困境得到缓解的假象,使美国人“只想外国人借款,不想进行改革,不愿勒紧裤带”,上上下下失去机遇,“劳动大军变得懒惰”。日本的投资者现在已为美国的预算提供了30%的资金,这个比例正在不断增加,以此作武器,就可牢牢控制华盛顿,一旦不听使唤做出有悖于日本的事情来,日本就可以通过损失的价值,而造成美国不可自拔的经济危机,用经济战取得军事力量所无法取代的作用。回顾二次大战失败之后的日本,经济处于崩溃边缘,国土狭小,资源贫乏,然而,不到30年时间,却一跃成为仅次于美国的经济和科技发达的国家。之所以如此,就是因为国家善于采纳高明的安邦治国之策。用日本人自己的话来说,就是得益于智。二次世界大战刚刚结束时,日本的有识之士根据本国经济基础和资源以及世界经济形势提出所谓的“贸易立国”的国策,从而迎来了日本所谓的“第二次远航”。在科技方面针对经济形势落后的特点,适时采用了引进外国先进科学技术的“吸取”战略,在借鉴、消化的基础上寻求创新。进入80年代,面对新的技术革命挑战,日本制定了“科学立国”的国策,并在科学技术上相应地制定了“自立创新”战略,力求实现所谓“第三次远航”。这些战略都有力地推动着日本经济的腾飞。

每一个族都是从历史长河中走来的,都在创造自己的光辉的历史同时,也建造了自己的智慧宝库。中华民族历史悠久,传统文化恢宏博大,兵家经典卷帙浩繁,《孙子兵法》天下独尊,《三十六计》余韵流泽也早已越出国界,成为世界优秀文化财富的一部分。目前,国外的企业家们正贪婪地吮吸着我国古代兵法谋略中的精神营养,把这些兵法谋略所指点的制胜之术有效地转化为生财之道,美国著名管理学家乔治(C. S. George)说过:“你若想成为管理人才,必须读《孙子兵法》。”正是基于这样的认识,美国哈佛大学商学院和日本的许多大公司都把《孙子兵法》作为培训企业经理和中层以上管理人员的必读教材。尤其是二战后的日本,虽然弃武从商,但仍不忘研读兵法,竟从中国的《孙子兵法》、《三国演义》中悟得许多致胜诀窍,以汽车、家电等为枪炮,不断“入侵”美国本土;一直轻视日本的美国人,猛然意识到这是“经济珍珠港”之后,但已使无数机遇失之交臂。尽管唯有智才才能够出神入化、得心应手地施谋运计,但谋略对商战胜负的重要性却是贤愚皆知的,因此我们没有再喋喋不休的必要了。

一般说来,人们在三种意义上使用“谋略”一词:第一种为狭义谋略,指诡诈,此为对抗性互动活动的一个决策原则;第二种为本义谋略,指互动活动的全部决策原则,第三种为广义谋略,指互动活动的全部决策原则以及程度原则。古代谋略绝大多数属于经验直观型谋略,这类型的谋略并不是按照严格的逻辑推理,依靠一定的程序与步骤作出来的,因而是一种非程序的、非规范性的谋略。非程

序性的谋略带有较多的随机性,这种随机性依谋略者个人经验、阅历、观察等因素来进行判断,其高明度如何、成功率大小,完全依谋略者综合判断来把握。程序性的谋略,尽管谋略者个人的经验、阅历等因素并不排除,并起到一定的作用,但这种谋略并不完全地或主要地依赖于经验和阅历,它是在科学理论的指导之下,依严格的逻辑推理而得出来的。尽管这种“程序”要费一定的时间,浪费一定的精力,似乎有点“麻烦”,但它却能减少谋略的错误,保障了谋略的择优性。因而,现代社会中,较为重要的谋略运筹和谋略抉择的程序性要求大大的提高,由非程序性谋略转为程序性谋略是历史的必然趋势。

尽管谋略可以分为宏图大略、中观韬略和雕虫小技,从时间观念上来考察,则既有深谋远虑的妙计,也有为了在较短时间内应付某种情况而采取的权宜之计,还有在应急情况下采取的随机应变的对策,但是,作为一种社会行为的谋略活动所遵循的一般原则都是大致相同的。谋略活通常所遵循的原则主要有:(一)利益原则,即无利不谋。利益形式的多样性决定了利益竞争的复杂性,也就决定了谋略的复杂性。无利不用脑,无益不设谋,无利可言也就无谋可言。(二)变化原则。《孙子兵法》曾精辟地指出:“能因敌变化而取胜者,谓之神。”时移则势,势异则情变,情变则法不同。无论作战还是经商,随机应变都是最基本的原则之一。(三)整体原则。离开了整体原则去谋划整体,其结果必然是局部、眼前获益,整体、长远受损。(四)周密原则。周密是相对的,不周密是绝对的,于不周密中求周密,才能立于不败之地。(五)慎重原则。所设之谋,有成功把握方可实施,这既是设谋者遵循的原则,也是设谋者追求的目标和境界。(六)奇胜原则,即奇正相生,以奇制胜。唐代军事家李靖说得好:“善用兵者,无不正,无不奇,使敌莫测,故正也胜,奇也胜。”

诚然,智与谋仍有一定距离,前人的智慧只有转化为实用的计谋才有意义,但我们应该看到,识多才能智广,足智方能多谋,学识上孤陋寡闻,智力上平平庸庸,是决不可能想出什么奇谋妙计的。在斗智斗勇的商战中,经营者不能不学习和借鉴前人成功的经验和失败的教训,否则势必走弯路、犯错误,甚至于饮弹落马。由于商战是一种对抗性、激烈性、残酷性都较强的实践活动,所以商战的善战者,必须既要勤敏好学,借鉴业已成形的战术,又不能食古不化,加以简单的生硬的照搬照套,东施效颦,邯郸学步,而应该领会各种战术的精髓,从自己所处的实际出发,给予创造性地运用、发挥。下棋,千古无同局。设计,万事不同谋。谋略,无不讲创造。创造是谋略的生命与灵的所在。这是因为,经验思维和公理思维都具有相对性和局限性。经验思维容易导致机械反映论;公理思维容易导致教条主义,只有创造性思维才是谋略思维中美丽的“皇后”。为了使经营者丰富自己的“谋略库”我们认为,将古今中外所有商战的精彩案例荟萃一帙,一方面由事入理,以深沉老道的论述可以使人们悟其三昧;另一方面也可以具有单纯抽象理论分析所不具备的提高人们分析、模仿、引申、发挥功能的作用,从而经济有效地弥补实践的不足和学习的片面性。

在科学发展史上,采用案例法进行研究可谓由来已久。医学领域的医案的研究,在中西医学均古重要的地位;在法学领域内,判例的研究也历来受到重视,特别在英美法系中,最高法院的判例甚至具有不成文法的作用;在教育教学领域内,案例教学已普及和扩展到教学研究中。总起来看,当今案例研究不但发生了量变,即它的应用范围越来越广,而且也发生了质变,即从个别案例的研究上升到案例的理论基础(案例哲学)、基本特征、功能作用和应用方法论的全面研究。可以说,人们对案例的研究,从感性认识阶段已经升华到了理性认识阶段,正形成为一门新兴的学科。本世纪20年代初,美国哈佛大学的管理学院形成了案例教学法,到50年后更为流行,纽约大学、哥伦比亚大学、斯坦福大学也对经营活动案例的研究颇为致力。究其原因,这是由于在本世纪初,随着企业规模越来越大,面临的环境与形势也越来越复杂多变,企业经营管理者们的成败显然已不仅取决于管理原则的掌握,更为重要的是取决于经营管理者是否具有审时度势、把握战机、权衡应变、果断决策的工作能

力,终而使经济理论与经济实践有机结合的案例研究应运而生。

历史赋予人们机遇和挑战,也等待着人们的回答。

海风阵阵;商潮滚滚。经济市场迅猛发展,刺激了人们从商欲望。动物本能趋利避害,人类生活逐富鄙穷。在这个发财就可以成为英雄的时代,人们不再留恋身上那件束缚手脚的儒袍、官服、中山装,以及贫穷的老棉袄,不再往公文纸上划那个“等因奉此”的圈,也不愿再等别人为自己绚丽的生命描那个冷漠的圈;市场上传来的每一个信息,都牵动着人们的神经;走,下海去,到商场上拼搏一翻去……

一队队人奔向惊涛裂岸的市场汪洋大海,奔向载沉载浮的商战戎马生涯。

尽管商战中一些魑魅魍魉的巧取豪夺令人触目心惊,但他们依然义无反顾,潇洒地赔,骄傲地赚。生命在闪光中现出灿烂,价值用汗水、坚毅、智慧和胆识所铸就。

商战的硝烟充盈四合,改革深化的现实必将使全民经商的潮流呈现出层次分明、渠道纵横的分流趋势。当打开未来之门后,我们将看不到昔日“草莽”们的席位,而满目是高朋满座的时代精英们洋溢着自信和活力的历史的笑容。

真理具有极大的时间跨度。

我们不顾自我学识的渺小,将这部《商战谋略案例全鉴》向那些在商疆披坚执锐、纵横驰骋的斗士们贡献菲薄之力、提供制胜之道。

目 录

一、投资融资策略	(1)
二、产品定位策略	(125)
(一)市场细分化策略	
(二)产品命名策略	
三、工商企业经营策略	(153)
(一)工商企业总体战略	
(二)经营多角化策略	
四、工商企业管理策略	(273)
五、市场销售竞争策略	(299)
(一)拉式促销策略	
(二)推式促销策略	
六、新产品开发策略	(481)
(一)领先型开发战略	
(二)追随型开发战略	
(三)替代型开发战略	
(四)惰性型开发战略	
(五)混合型开发战略	
七、销售渠道选择策略	(575)
(一)广泛的销售渠道策略	
(二)选择性销售渠道策略	
(三)独家专营的销售渠道策略	
八、产品定价策略	(607)
(一)需求弹性定价策略	
(二)心理定价策略	
(三)折扣定价策略	

(四)差别定价策略

九、情报信息竞争策略 (667)

(一)情报信息收集策略

(二)获得竞争对手情报策略

(三)情报研究策略

十、广告竞争策略 (685)

(一)根据产品寿命周期运用不同策略

1. 开拓性广告策略

2. 劝导性广告策略

3. 提醒性广告策略

(二)根据广告的目的要求运用不同策略

1. 以目标市场为重点的策略

2. 以产品特性为重点的策略

3. 以观念为重点的策略

(三)根据实施广告的时间运用秒同策略

1. 集中性时间策略

2. 均衡性时间策略

3. 季节性时间策略

4. 节假日时间策略

(四)根据媒体的特点运用不同策略

1. 看的媒体策略

2. 听的媒体策略

十一、公共关系策略 (831)

(一)塑造企业形象策略

(二)公关宣传策略

(三)企业内部公众沟通策略

(四)逆境处理策略

十二、谈判策略 (923)

十三、间谍战策略 (953)

(一)因间策略

(二)内间策略

(三)生间策略

(四)死间策略

(五)离间策略

(六)反间策略

十四、人才竞争策略..... (1007)

(一)人才开发与培训战略

(二)人才使用战略

(三)人教条战略的组织实施

十五、CI 系统战略 (1031)

第一章 投资融资策略

案例 1—1 级差利润

B 在 T 国,成立了房地产公司之后,他一边熟悉当地房地产法规、政策,一边不辞辛苦地看各处的房子,他明白任何商品积累资本最快、最富有增值财富的还在流通领域,尤其房地产这个不动产的增值性更明显。B 在看中了 T 国的某交易大厦后,认为地点极佳,有升值的潜力,若购进伺机卖出,便可大赚一笔,可惜另一华侨捷足先登,以 418 万美元购得,B 便有意请那华侨吃饭,一方面叙故国情,一方面夸他眼光独到,并流露出将来若想卖时请先转卖给 B 的意思。半年后,此华侨表示愿意将交易大厦以 538 万美元转售于 B,此华侨赚了 120 万美元。B 没讲价,但提了个小条件,只要对方把所赚的 120 万美元借给他,借款期 5 年,年息 6 厘便成交,那华侨答应了。这是 B“暗渡陈仓,伺机转售”的攻心战。实际上是先付了本,背着利息这个轻包袱,打一场房地产交易淘金战。也可以说是 B 有“兜里装着一块钱,会做一百元生意”的本事。果然,不出 B 所料,刚“买”了交易大厦后,周围地价猛然陡涨。一位日本的大地产商愿出 2260 万美金要求 B 转让,B 当机立断,拍板成交,这笔生意他赚了 1700 多万美金。

B 说,要想成功,首先要熟悉你所在城市的每个角落,不辞辛苦,考察每一块地的潜力、房屋的价格。做到广收信息,心中有数。其次要洞悉市场商情,随时准备出应出的收购价格和要抛的楼宇价格,在流通领域,打差价仗,赚取级差利润。其诀窍是:

其一,钱要大家赚,让别人尝到“甜头”,否则交易难成,这叫以小利予之以大利取之,只要心中有清清楚楚的底数账。

其二,做生意不能为金钱打官司,为钱骗人说谎不值得,生意不成交情在,做生意看似买卖,实乃人品之诚信,但自己该赚的钱必须赚。

其三,生意的成功离不开真才实学的人才,人才是起决定作用的,有了人才,就会有钱财。人才本身就是财富,重金礼聘真才,用其所才事业才能兴旺。

其四,即使谋事有众多的干将,但决定权一定要留给自己或下属一个有决策能力的人,主意多反误事,当机决断要慎之决策。

其五,不要与下属争功,他们才肯竭尽全力为你办事,细小的家事也不要忘记关心下属,贵在培养他们死心塌地为你卖命。

B 是颇有知名度的房地产商,但他信奉“君子爱财,要取之有道”“君子取财,要用人有术”人生财、财助人。人与财才能兴旺发达,浑然一体。

(作者:赵富林)

案例 1—2 善变术

一家街道办的“制胶厂”,30 来人,倒闭时亏下 5 万元外债,拖欠工人 9 个月工资。一个叫李士兴的人自告奋勇地来了,他奇迹般地使企业起死回生。3 年后,盖着油毡纸的茅屋变成了七层五开间楼房和宽敞的车间。30 来人的小厂变成了 500 多人的中型厂。

李士兴到底有什么“兴厂之道”呢?这个道就在于他善“变”。他能根据市场信息,随机应变,机敏果断。

当刚刚接受烂摊子的时候,他用集资的办法招收了 200 多名工人,买了油毡纸把漏屋蒙起来,暂时解决了厂房问题,又从工人家里借来缝纫机,解决了设备问题。

正当他对制胶厂实施起死回生术时,忽然获得一个准确的市场信息,制胶业市场产品过剩,许多回收复制行业厂家都纷纷下马。李士兴得到这个情报后,脑子里立即就出现了一个“变”字,果断地决定变。“变”也要因地制宜,他考虑了一番后,认为本地区畜牧业兴旺,皮革多,于是选择转产皮革制品。他就地取材,用皮制作自行车座垫、手提包、背包、儿童书包、旅行包等产品,很快占领了市场。债务还清了,工人工资补发了。小本生意获大利,让人羡慕,一些挣扎着的小厂都纷纷来参观。李士兴特敏感,他预感到这些人即将成为竞争对手。于是他立即又想到了“变”。他们厂转产牛皮鞋、皮箱、山羊革茄克衫等。很多工人都来责问厂长:“这么畅销的产品为什么要停止生产?”不久这个问题便让实际情况来作解释了:许多来取经的工厂,见他们的原产品本小利大销售快,回去后争相大批生产,结果市场很快就出现了滞销现象。而这时李士兴的厂却早就转产了,他们的新产品又在市场上吸引了顾客。

皮件厂办得比较顺利,新产品很畅销,可是李士兴想问题就是比常人深一层,他预想到皮革制品有时会出现滞销现象,仅靠一种产品风险大,如果采取“一业为主,多业并举”。那么一种业务不景气时,另外业务可以马上扩大,弥补损失。于是决定再上一种新产品。为了选择新产品,他四处奔走了解市场行情。一张“首届市骡马物资交流大会”的海报吸引了他。本地牛皮资源丰富,皮质又居全国之首。加工牛皮的念头产生了。从市场上他又了解到“黄牛蓝湿皮”在外贸市场上是紧俏商品,于是他立即组织力量,很快就生产出了色泽鲜艳的黄牛蓝湿皮。当年,这一新产品就被一外商看中,当即就与他们厂签订了年供货 5 万张的合同书。由于他们厂的产品质量好,又守信用,所以不久黄牛蓝湿皮就出口到日本、新加坡、印度等亚洲各国。

李士兴善于捕捉信息,每一个信息又会使他产生“变”的念头,于是他们的皮革厂也就不断地创出新产品。一次,一位农村姑娘来到皮件厂,她要买一只结婚用的皮箱。厂里的业务员把她领到制箱车间,那里有准备发到各个城市去的航空模压箱、旅游箱、轻便手提书箱、带轱辘的套箱等各式漂亮的箱子,可姑娘一个都没看中。这个现象立即引起了李士兴对市场信息的敏感性,他意识到了自己厂的产品只适合大城市,不能满足农村的需要。农村是个广大的市场,而自己的厂却没去占领它。应该把产品面向农村。他立即组织力量设计制造出了色彩鲜艳,龙飞凤舞,图案明朗的带着乡土气息的皮箱。这种龙凤皮箱一上市就被抢购一空。很多农村经销店得知这个消息后纷纷前来订货。他们的产品占领了农村市场,产值和利润很快大幅度上升。

开发一个新产品,就能占领一个市场。农村市场刚占领,李士兴又捕捉到一个有价值的信息。他看到一个购货员,穿着一身时髦的西装,可脚上却踏着一双旧布鞋,这身装束很不协调,李士兴不觉上前探问了一下:“您为什么不穿皮鞋?”“脚气严重,没福气穿啊!”这句不易被人注意的话却拨动了企业家那根敏感的神经:对!研制药物皮鞋,防治脚气病。中国人生脚气病的多,这可也是一个规模不小的市场呵!他立即向药材公司和有关科研单位取经、学习,并高薪聘请科研人员研制药物皮鞋。不久试验成功。经过上级科研单位鉴定,防治效果达百分之九十以上。新产品获得了省和国家的科技成果奖。药物皮鞋上市后,四面八方闻讯赶来买鞋的人差点将皮件厂的门挤破了。随机应变的经营方针使皮件厂蒸蒸日上,飞速发展。

(作者:吕薇、吕木)

案例 1—3 迷你型汉堡包

目前,在美国身材健美已成为一种时尚,人人都想使自己变得苗条,害怕发胖。因此很多高营养

的食品被冷落了。含高“卡路里”的汉堡包也遭受冷遇,生意日趋萧条。可是里布曼和里巴克两人却在这种时候办起了一家新的汉堡包食品店,并取得巨大成功,这是什么原因呢?

中国有句老话:“取法其上,得乎其中;取法其中,得乎其下。”这里的“法”可解释为对市场的充分了解。只有对市场了如指掌,才能在竞争对手如林的现代市场中站住脚跟;才能在发展几乎到了极限的行业中另辟蹊径。里布曼和里巴克原先都是广告广告公司的职工,负责市场调查业务,因此他俩对市场动态比较了解。他俩都不甘心寄人篱下,都想成为企业家,于是他俩一拍即合,商量办什么企业合适。他们考虑了本身的条件后,决定开设汉堡包饮食店。当时的局势是一方面汉堡包店林立,好地盘都被占尽了;另一方面这种饮食已逐渐被顾客冷落。所以,在一般人的眼里,开这种店已是无利可图的了。可是里布曼和里巴克却认为任何竞争激烈的行业,都有隙可乘,就看竞争者的手腕如何。他们怀着这个信念开始调查汉堡包市场,结果发现一个有趣的现象。众多的汉堡包店为了争取顾客,争相出售大型汉堡包。但另一边是怕胖的顾客,他们常常将吃了一半的汉堡包扔到垃圾箱里,造成很大的浪费。另有一些汉堡包店为了在竞争中生存,相继推出越南口味、以色列口味等外国口味的汉堡包。这种改进虽有一定效果,但生意仍然不理想。通过全面调查,他俩已充分认识到市场的状况,因此他俩胸有成竹地开起了具有自己特色的汉堡包饮食店,其产品与众不同的主要特点是体积比一般的汉堡包小得多,只有大汉堡包的六分之一,称为迷你型汉堡包。使别人意想不到的是他们的小汉堡包极受消费者欢迎,很快成为热销食品。五年后,其它大汉堡包店相继倒闭,而迷你型汉堡包店已扩展成有10家分店的饮食公司。

探究迷你型汉堡包店成功的原因,其实很简单:怕胖的美国人大多采用食物疗法减肥。他们吃大汉堡包常常只吃几口就丢了,造成浪费。再说那么大一个家伙拿在手里,由于有怕胖的心态,所以看了害怕,影响食欲。而吃小汉堡包就不存在这些问题,不会造成浪费,价格又便宜,买的时候,少买几个,食量容易控制。所以小汉堡包受到了消费者的青睐。

(作者:吕藏、吕木)

案例 1—4 靠包装纸起家

十多年前,在日本的一个小镇上有一家只有一间门面的小糖果店。店老板佐佐木本是个建筑工人,因一次工伤事故,摔断了腿,不能再上工地了,只得东借西凑开了家小店来维持一家人的生活。他的小店还卖新鲜鸡蛋和茶叶蛋。当时周围卖蛋的摊点比较多,生意很不好做。他让12岁的女儿去守蛋摊,结果顾客大多都到他的店来买蛋了。他夫人有点不解,佐佐木解释了其中的奥妙。原来他自己因当了多年的建筑工人,手指又粗又大,与鸡蛋相衬,蛋便象是小了;而女儿的手指纤细小巧,与鸡蛋衬托,鸡蛋就显得大些了。这是利用了人们的视觉误差,才招徕鸡蛋生意的。

当时包装糖果、食品的纸基本上是用白纸或报纸来包的。佐佐木想,如果用印有彩色图案的包装纸来包这些食品,定能吸引顾客到他的小店来。于是他去印制了一批图案美妙、色彩鲜艳的纸来作为包装纸。果然他的小店生意异常兴隆起来。这时有几家食品店也纷纷摹仿他的小店,用彩图纸来包装食品。很有心机的佐佐木却又看到了新的机会。他想到,食品纸的这一改革,不久市场上必定会对彩色包装纸有很大的需求量。于是他立即奔走筹款,开设了一家食品包装纸公司,在包装纸上还印上商店、厂商的名号,这又起到了广告的作用。这种彩色包装纸一投放市场,立即受到各食品、百货商店的欢迎,订货单象雪片似的飞来,佐佐木应接不暇,索性关了小食品店,全力投入包装纸公司。不到一年,他就获利百万。

(作者:吕薇、吕禾)

案例 1—5 让钱生出更多的钱

随着商品经济的发展和生活水平的提高,人们的金融意识加强了。“钱如何能生出更多的钱?”已成为大家关心的事。投资者不能盲目行事,必须把握住投资方向,找准投资机会才能获得效益,如果糊里糊涂投资,往往赚不到钱,甚至赔本,丘明是个成功的投资者,下面是他的经验之谈。

激流勇退本是做人处世的哲理,可用在做生意上也颇为合适。做生意不能赶时髦,要见好就收。如五年前丘明从外贸部门得到消息,貂皮价格奇贵,货源又奇缺。于是他赶紧想尽一切办法筹集了一大笔资金,在自己的院子里办起了小型养貂场,还繁殖了许多种貂。到第二年貂皮出售获利甚大,周围的人们也纷纷建起了养貂场。这时,种貂成了俏货、一只种貂的价格是普通貂的三四倍,丘明因出售大量种貂获得了更大的利润。三年后,远近不少地方都办起了养貂场,掀起了养貂高潮,这时他冷静地想到,货太多了就会供过于求,按目前这样发展下去,貂皮会过剩的,做生意应该见好就收。于是他果断地将大小貂都卖掉了。果然,时隔半年,貂皮价格猛跌,很多养貂户亏了本,这时丘明暗自庆幸自己能随着供求关系的变化及时调整投资方向,避免了吃大亏。

第二,投资不能随大流。1989年彩电、冰箱等一部分货物价格上涨,社会上风传物价将要大幅度上涨,在人们争先恐后卷入抢购大潮中,连大商场里的锅子脸盆都脱销了。这时丘明发现银行存款利率有较大幅度的提高,于是他什么都不买将所有的钱都存入银行。去年投资房地产时,他一次从银行提出一笔可观的钱,其中三分之一竟是银行利息。

第三,要看准投资增值趋势。丘明根据自己的观察和经验,在发现城市,由于土地的稀缺,房地产有增值的趋势,而且风险小。去年他风闻兴兴小区附近要建新火车站,于是立即与妻子商量,从银行提出10万元在兴兴小区买了两套商品房。今年初,新火车站开始动工,原本较偏僻的兴兴小区眼见着将要变成闹市区,因此这儿的商品房价格猛涨,到眼前,他的两套商品房已值15万元了。等车站建成通车后,这两套房子的转让价可能还要翻倍。

(作者:吕薇、吕禾)

案例 1—6 常胜不败

美国职业证券投资者沃伦·布菲特在其35年的投资生涯中,保持了常胜不败的记录。1965年,他只有2000万美元的资金,通过证券投资,他如今已成为美国第二巨富。他被经济学诺贝尔奖获得者布尔·塞姆逊教授称为“投资天才”。

1957年时,他的投资才能已显露,很多人委托他进行投资。在他受委托管理合股人资金的13年中,合股资金每年升值30%以上,大大超过了每年的道·琼斯工业指数,即使在股票不景气时,他的股票仍能大获利润。这令人惊叹不已。

现代金融理论断言市场是“桀骜不驯”的,在这么长的时间里,能经常正确地把握住投资机会,一直保持高收益是不可想象的。布菲特为什么能取得如此巨大的成就?用布菲特的话来说,自我克制、努力工作以及对证券投资本身的兴趣是至关重要的。他认为,习惯势力、以及企望尽快获利的人性弱点是长期投资的敌人。布菲特的成功是因为他有着与一般投资者不同的思路 and 策略。

一般投资者都手持充足的资金,反应灵敏,随时准备进行投资。布菲特却与他们大不一样。他既不购买新发行的国外公司股票,也不去涉足尚未开发的市场,仅仅投资于美国几家著名公司的股票和债券。他也不太涉足远期、择期、掉期业务或换成现金。他也不赞同证券投资分散策略。其资产的85%投资于以下四家公司:华盛顿邮电公司,可口可乐公司,声誉好的保险公司等。这些都是热门股票,他称其为“永远拥有的股票”,不该抛售。

布菲特投资的第二个明显特点是不依赖举债。其公司的债务与资产比率在80年代维持在15%以下。即使通过举债能获得较大的利益,他也不干。

布菲特认为证券投资没有什么秘诀可寻,起作用的是关于价格和价值关系的古老分析方法。运用这种方法,进行基础分析,搜寻那些被大大低估了的证券,然后将大量资金投资于此,坚持不抛出去,经过一段时间(也许是较长的时间),证券的价格会趋向这种证券的内在价值。正确运用这种方法,正确地选择证券品种,再加上耐心,就能在长期投资中获得意想不到的收获。

对于股票品种的选择,布菲特有与众不同的方法。

第一,他不象其他许多投资者那样进行多次买进卖出,因为这样只能富了经纪人和市场操纵者。他一年只作出几次投资决策,投资对象都是他非常熟悉的公司。最理想的投资对象是那些在价格或其他方面获得政府特许权,有正常的现金流通和股东导向管理的公司。这些问题听起来挺简单,真正做到也就不容易了。大多数投资者,有了点现金,就急于投资,也不顾及市场机遇。布菲特认为成功的关键因素是自我克制,他一半以上的净收入归功于为数很少的几次投资决策,整个80年代,他的大部分资金都投资于9种有价证券。

第二,布菲特投资的另一特色更令人惊诧,他长期从事证券套购业务,尤其是在有些企业破产和吞并时进行证券套购活动。在过去几年中,通过证券套购,他至少得到了25%的税前利润。

布菲特的投资风格:低分散性和证券套购,看起来似乎他冒的风险要比市场的平均风险大得多,但布菲特不这样看待。他认为风险概念非常复杂,用支撑现代金融理论的统计方法是无法把握风险概念的。市场总是“高效率”的,当每个投资者都采取了分散投资这个原则时,这种原则就会阻碍投资者的正常思维和活动。

(作者:吕薇、吕禾)

案例 1—7 林克公司吞并战术

美国的林克公司创办人林克在20多年时间里,由3000美元的资本发展到数十亿美元,他的奇迹般的发展史为世人所瞩目。

他的发迹凭着他超人的审时度势之敏锐度和大胆的吞并战术。他开始创业时手头只有卖房子所得的3000元美金,用这些资金,他买了一辆旧卡车,在郊外租了一间既小又简陋的房子作为事务所,开始接受电气工程的委托。后来,通过一整套的收买、并吞其它公司,发展自己的策略,克林公司才发展到如今规模。

克林的吞并战术中,有一个很重要的环节:运用所持股票的优势比率向对方发动攻势。他在确定吞并对象后,便开始计划筹集资金。在具体实施时,他有时直接向对方提出收买要求,有时则收买其股票。他所采取的仍是传统方式,但关键在于他能巧妙、灵活地运用这种方式。他利用长期负债调节资本,同时增加股东的一般利益分配额。他的目标是“以较少的资本,合并较大的实体”。在进行收买或合并时,他注意掌握良好的节奏,因为如果合并进行得太快,会使资金大量流动,所吸收企