

554

7.1.1
8.6.1

商场大赢家

经营应变三十策

吴要人 著

武汉大学出版社

图书在版编目(CIP)数据

商场大赢家:经营应变三十策/吴要人著. —武汉:武汉大学出版社, 2002. 4

ISBN 7-307-03402-6

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

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2002)第 004798 号

责任编辑:赵继准 责任校对:张 昕 版式设计:支 笛

出版:武汉大学出版社 (430072 武昌 珞珈山)

(电子邮件:wdp4@whu.edu.cn 网址:www.wdp.whu.edu.cn)

发行:新华书店湖北发行所

印刷:湖北省荆州市今印印务有限公司

开本:850×1168 1/32 印张:5 字数:127 千字

版次:2002 年 4 月第 1 版 2002 年 4 月第 1 次印刷

ISBN 7-307-03402-6/F·719 定价:7.00 元

版权所有,不得翻印;凡购买我社的图书,如有缺页、倒页、脱页等质量问题,请与当地图书销售部门联系调换。

前 言

物竞天择，适者生存。在当今瞬息万变的商业社会里，天有不测风云，人有旦夕祸福。我们所生存的环境，也是异常复杂、变化无常的。尤其是在科学发达的今天，已采用电脑来从事商业运作，再不是从前那样一把算盘、一支笔的时代了！激烈的市场竞争，将使社会演变的节奏急剧加快，许多新的发明、新的创造所带来的新产品、新需求，令我们目不暇接。市场的变化也像宇宙流星一样，今日还有竞争力的产品，一转眼便成为明日黄花。

在这日新月异的动态社会，要想把握住商机、驾驭好市场，求生存，求发展，若没有一定的应变能力，没有适应市场变化的新招、奇招，就很难达到理想的彼岸，甚至一败涂地，令你悔恨终生。

有人说，市场经营全在于人的本性，只要你毫不懈怠，一心一意地去做，总是可以成功的。其实这话只说对了一半，那就是“勤劳生财”。然而，复杂的市场环境，并不提倡你的一味踏实、一味勤劳，也不会让你因循守旧、按部就班地一步步干下去，它会不断地把各种风险推到你的面前，如果你不能随机应变，把大风险化为小风险，把小风险化为无风险，你就有被市场风险吞噬的危险，你的踏实、你的勤劳也就化为乌有了。

所以，当市场经营从劳工多而生产力低的传统行销转变为劳工少而生产力高的现代行销时，为适应这种变化了的情况，为适应生存，每一个经营者就必须要有强烈的应变意识，要有非凡的应变智慧和技巧。

俗话说：“魔高一尺，道高一丈。”这个“魔”，就是“不断变化的情况”；这个“道”，就是“应变的智慧和技巧”。

中国古代的孙子云：“故将通于九变之利者，知用兵矣；将不通于九变之利者，虽知地形，不能得地之利矣。治兵不知九变之术，虽知不利，不能得人之用矣。”这段话，用在商业经营上，意思就是说：具有一定应变能力的人，才能适应市场不断变化的情况，知道采取何种应变手段去做生意；没有一点应变能力的人，虽然也知道一些生意经，却很难适应瞬息万变的市場，而无法获得胜利，成为赢家。

所以，应变技巧是顺应社会变化，求生存、求发展的一门高深学问。只要掌握了这门学问，就能处变不惊、应付自如，甚至可以化解危机、起死回生，永远立于不败之地。其原因如下：

1. 有了应变的智慧，就会有一双洞烛机先的眼光，在市场的胚胎中看到它的萌芽、看到它的发展、看到它的本质，从而采取对策，先声夺人。而不至于事到临头，措手不及；更不会目光短浅，急功近利。

2. 有了应变的技巧，不仅可以灵机一动，计上心来，而且还能出奇不意，以谋制胜。

3. 有了应变的技巧，就可以在遭遇对手暗算或突然变故时，将计就计，做到动静互制，虚实互补，以变应变，变而不乱。正所谓“兵无常势，水无常形”，必须因形势突变而变，方能取胜。

4. 有了应变的技巧，才可以不断提高谋略水准，做到应变适时，应变适度，不至于仓促应付，变极而乱，或者画蛇添足，弄巧成拙。古语云：“物极必反。”如果你在突变的形势面前不考虑时间、场合、程度等诸要素，应之过急，变之过度，便会贵极反贱，贱极反贵，黑白颠倒，真假错位，适得其反。

因此，惟有提高应变能力，掌握应变技巧，才能面对机遇，及时把握；面对成功，及时抓住；面对危机，及时化解；面对失败，及时清醒。

其实，一个人的生存和发展，一个公司的生存和发展，都是不断应变的结果。当今世界，变幻莫测，这是摆在我们面前的无法回避的问题。如何去适应这个变幻莫测的世界，其答案只有两个字——应变。应变才是破解这道难题的一把金钥匙。

目 录

前言	1
要有一双洞烛机先的眼光	3
当避则避，欲进先退	9
要知己，也要知人	15
胜不骄，败不馁	21
透过事物现象看本质	27
要学会趋利避害	34
要学会逆向思维	39
以其人之道，还治其人之身	45
出其不意，灵活多变	50
严守秘密，警惕隔墙有耳	56
随机应变，巧挽危局	61
两利相衡取其重，两弊相衡取其轻	67
学会应付人际关系	72
诱以小利，取其大利	75
要善于把握自我表现的应变术	80
在应酬中注意应变	84
在沟通中注意应变	90
学会以测谎术对付谎言	95
既要大权独揽，也要小权分散	98
看什么菩萨打什么卦	102
处事冷静，沉着应变	107

示弱隐强，迷惑对手·····	113
力争主动先下手·····	118
你变我不变，以不变应万变·····	122
应变要有度，莫耍小聪明·····	127
喜之不过，怒之有度，切勿喜怒无常·····	131
居安思危，未雨绸缪·····	135
要牢记“成由勤俭败由奢”的古训·····	139
既不轻贱，也不傲贵·····	144
切忌消极应变，有害社会·····	148

经营应变三十策



要有一双洞烛机先的眼光

古语云：“预则立，不预则废。”所谓“预”，就是“预测”。此话的意思是，凡事有预测，才能有所准备；有准备，才能及时采取应变措施，不至于临时慌乱，手足无措，这就是洞烛机先的眼光。我们有了一双洞烛机先的眼光，就能抓住时机，从容应变，化害为利。

传说，从前有一位行人，从一户人家门前经过，看到这户人家的烟囱是直立着的，上面又没有避盖，旁边还堆放着大堆大堆的干燥柴禾，便预感到，如果刮起大风来，烟囱里冒出的火星一定会溅落到柴禾堆上，就很可能引发火灾。于是，他根据自己的预测，建议这户主人把烟囱改一下，并将烟囱旁的柴禾堆挪开，以免引起火灾，造成损失。主人听了点点头表示应允，心里却暗自发笑，认为自家烟囱已砌了半年多了，柴禾堆也早就堆放在那里，一直平安无事，何必多此一举。自然，主人也就不会采取任何防范措施了。

事隔不久，果然一场大风引发了火灾，这户人家的房屋被烧毁，财物遭受了很大的损失。主人想起那位过路行人的劝告，追悔莫及。

这件事说明，那位过路行人的建议，是有先见之明的。他根据直立烟囱冒火星和柴禾堆靠近烟囱的事实进行分析和判断，才建议主人预先采取应变措施。然而，主人却没有这种预测眼光，当然也就不会采取应变措施，故而造成家毁财空的严重后果。

*

商业经营更要有一双洞烛机先的眼光，要经常不断地对市场形势进行预测，从而采取相应的应变措施，世界上许多富商巨贾都是这方面的好手。

美国微软公司的创造者比尔·盖茨 (Bill Gates)，在个人电脑软件方面的巨大成就，使他的身价在 1996 年就高达 180 亿美元，这要归功于他具有一双洞烛机先的眼光和非凡的预测应变能力。

比尔·盖茨，1955 年出生在西雅图一个律师家庭，父亲是律师，母亲是教师。良好的家庭环境养成他勤奋好学的习惯。在读中学时，他就对一台电传打字机甚感兴趣，后来又很快迷上了电脑，并有深入的研究。中学毕业后，比尔·盖茨考入哈佛大学，对电脑的研究更执着了。他有位同学名叫艾伦，也是一位电脑爱好者，二人趣味相投，决心在电脑上干一番事业。

1975 年元月，《大众电子》杂志介绍了新墨西哥州的 MITS 公司新生产的一种迷你电脑，叫“阿尔塔 8800”，是以星球大战影片中的星球命名的，售价 400 美元。它没有当今电脑的显示器和键盘，只有开关控制板和明灭灯号，必须将它接上一部电传打字机才能使用。尽管如此，它毕竟是世界上第一台上市的微电脑。

比尔·盖茨和艾伦谈过以后，十分兴奋，并得出一项结论：若没有可用的语言，“阿尔塔 8800”就不可能成为实用的产品。由于他们二人精通 Basic 电脑语言，并做过无数次实验，决心攻克电脑语言。于是，比尔·盖茨一边上课，一边为“阿尔塔 8800”编写语言程序。经过一个多月的努力，终于编写出第一个电脑语言程序。于是比尔·盖茨和艾伦立即写信给发明“阿尔塔 8800”的工程师罗伯兹 (Ed Roberts)，宣布他们已为“阿尔塔 8800”编写出语言程序。罗伯兹半信半疑，请他们带上语言程序去相见。

令罗伯兹大为惊喜的是，此语言程序输入迷你电脑后，打字机竟然打出了一个全新的电脑软件。于是罗伯兹当下就决定使用比尔·盖茨和艾伦的 Basic 语言程序。

此时，比尔·盖茨预测到个人电脑时代即将来临，并由此推断：操作系统和应用软件的重要性绝不亚于硬件。于是，他决定从哈佛大学退学，专心在软件研究上一显身手。1975 年夏天，他便和艾伦合伙，创立了微软公司。因为他在 Basic 语言早期发展过程中贡献较大，所以，他一人就占有公司 60% 的股权。比尔·盖茨的微软公司发展得很快，在与 MITS 签约后，又取得了使用与销售 Basic 语言程序的授权，第一年就赚进 1.6 万美元。

然而，比尔·盖茨并没有就此躺在胜利的安乐椅上享受。他的非凡眼光，不仅看到个人电脑行业的无限潜力，而且也清醒地预测到，随着电脑市场的发展，一些高功能和高效率的迷你电脑必将不断问世，届时，“阿尔塔 8800”必然面临被淘汰的危险。

但是他认为不管是大公司还是小公司，也不管是大电脑还是小电脑，同样都需要一个“大脑”（作业系统），都需要软件来支持。于是，他更加致力于各种软件的研制和开发。

果然，不出比尔·盖茨所料，1977 年 8 月，坦迪（Tandy Corporation）新推出一种 TRS-80 电脑，具有显示屏幕及输入键盘，定价为 599 美元，性能超越了“阿尔塔 8800”电脑，占有了相当广大的市场。正好，比尔·盖茨把他们微软公司的 Basic 语言软件推销给坦迪，装在 TRS-80 上，仅这笔交易，微软公司一年的销售额就高达 136 万美元。

更令人不可思议的是，1980 年，具有年营业额 300 亿美元的大公司蓝色巨人 IBM 也找上年营业额不足 400 万美元的小公司微软，请比尔·盖茨为其提供 MS-DOS 电脑软件。

此时，比尔·盖茨又预见到，先进的蓝色巨人 IBM 电脑装上了 MS-DOS 软件，必然会像 TRS-80 淘汰“阿尔塔 8800”一样，淘汰掉 TRS-80。这又是天赐的良机，他又可以在 MS-DOS 软件

发展上大捞一笔。

于是,比尔·盖茨迅速采取应变策略。他一方面建立全球销售网,另一方面继续改进 MS-DOS,使其降低成本,以利各个大小公司广泛接受。结果,微软的 MS-DOS 成了产业的标准,市场占有率达到 80%,销售额直线上升,由 1981 年的 1 600 万美元,上升到 1984 年的 9 700 万美元,将近一亿美元。后来,由于 Windows(视窗)软件的开发成功,到了 1989 年,比尔·盖茨的微软公司之业绩又猛增到 11.83 亿美元,成了电脑软件的霸主。

比尔·盖茨的成功,可以归结为两点:

一是有一双洞烛机先的眼光。在尚不成熟的“阿尔塔 8800”问世时,他就预测到个人电脑时代即将来临,并由此推断出作业系统和应用软件有十分广阔的发展前途,因而潜心研究,开发出 Basic 语言、86-DOS 和改进后的 MS-DOS 等一系列电脑软件,从而占领了世界软件市场。

二是有高超的应变能力。他能在个人电脑市场启动、发展、成熟的各个关键时期从容应变,把自己的软件发展层次和品质不断地推向高峰。比如在 IBM 宣布推出个人电脑时,比尔·盖茨的微软已在进行 MS-DOS 的第二步工作;当 MS-DOS 成本较高时,他又在改进 MS-DOS 上下了大功夫,结果使 MS-DOS 的成本大幅度降低,而为电脑市场的大小公司所广泛接受。实际上,比尔·盖茨是以成功的微软产品,迫使新兴的电脑工业按照他所设计的标准来发展。

*

美国的收割机发明人麦科米克,也是一位具有敏锐眼光且很有耐性的商人。他创造了收割机的生产事业,并运用在农业上,使之成为一种畅销而实用的商品,受到美国及各国农民的青睐。

麦科米克的父亲名叫罗伯特,本是一位富有的农民,在美国弗吉尼亚州肥沃的胡桃林地区拥有数百英亩的土地。

当时正是 19 世纪初期，农民收割农作物仍沿用祖先的老办法，将成熟的麦子一刀刀地割下，再捆成一束一束，运到场地上去脱粒。农民们都盼望有一种新机器能代替笨重的收割劳作。年仅 21 岁的麦科米克看在眼里，想在心上。他和父亲罗伯特共同苦心研究，终于发明了收割机，在自己的土地上应用，解除了农民们收割的劳苦。

当时，美国 70% 的劳动力都用在农耕上，一英亩麦田要三个人花一整天的时间才能收割完毕。而用麦科米克发明的收割机，只要两个人操作，一天就可以收割麦田十英亩，是人工收割的 15 倍。

由此，麦科米克不仅看到了收割机的农用价值，还敏锐地预测到它的商业前景，他不仅要用收割机去收割自己的数百英亩土地，还要用它去市场上赚大钱。

他征得一位名叫泰勒的朋友同意，将自己发明的收割机开进泰勒的场地，进行收割示范，实际上是做推销广告。围观的人很多，在一口气收割了六英亩的麦地后，大家赞不绝口，甚至有人出十余万美元购买。可是，麦科米克仅此一台，还需要作广泛的展示，无法供货。

1834 年，年仅 25 岁的麦科米克，付了 30 美元的专利申请费，得到了由美国第七任总统杰克逊签字的专利证。此后，麦科米克又对收割机进行改良，先后在弗吉尼亚州以每台 110 美元的价格卖掉了九台；到 1943 年，共出售了 50 余台收割机。

由于当时交通不便，远途运输费用较高，麦科米克便别出心裁地在著名的《威格》半周刊上刊登了一则广告，声言：“由于本人无法满足各地顾客对收割机的需求，特征求合伙制造商，或出卖专利权。”结果，很快引起了各地经销商的注意，都表示愿意合作。麦科米克选择位于纽约州布洛港的贝费公司为合伙人，又先后制造和出售了 370 余台收割机；又与芝加哥制造商葛华合作，生产出售了 500 台收割机，实现了他赚大钱的梦想。

在收割机市场日益扩大、订货单如雪片般飞来的形势下，麦科米克并没有被胜利冲昏了头脑，他明白，美国的农业大都集中在西部，收割机市场潜力很大，如果不把他的制造厂从弗吉尼亚迁到芝加哥，去建造生产收割机的大工厂，西部的大市场就将失去。

于是，1849年，麦科米克在芝加哥河畔建起了占地近8 000平方英尺的大工厂，招收员工130余名，年产收割机1 500余台。

此后的十年间，他的收割机产量由1 500台上升到5 000余台，而生产成本则由56美元下降到46美元。由于物美价廉，麦科米克公司的收割机很受美国农民的欢迎，到了1860年，美国西部70%以上的小麦都用机械收割。麦科米克公司成为美国一大企业，成为世界知名的收割机公司，麦科米克也成为百万富翁了！

*

上述比尔·盖茨和麦科米克的成功，都充分说明了“预则立，不预则废”的道理。

一个有志于企业经营的人，首先需要有一双洞烛机先的慧眼，需要具有根据市场行情采取应变措施的能力。

比尔·盖茨就是因为看到个人电脑的市场潜力，才致力于电脑软件的开发和制造；又看到“阿尔塔 8800”面临淘汰，才在Basic语言程序基础上，积极研制出MS-DOS等更高级的软件，才赢得蓝色巨人IBM等大公司的市场，成为电脑软件霸主。

可见，精明的商人绝不打无目的之仗，绝不打无准备之仗，一切经营都要根据对市场的预测来采取应变措施。

特别是当今资讯万变的时代，市场需要变化得相当快，如果不能像麦科米克那样对收割机市场走向和大趋势作出预测和判断，不及时将工厂从弗吉尼亚迁往芝加哥，从事大量生产，恐怕也很难占有美国西部的大市场，而成为名扬世界的国际收割机大公司，其梦想的百万富翁，恐怕也只是梦想了！

当避则避，欲进先退

这里所说的“避”和“退”，其实是同一个意思，就是“退避”。退避是为了前进，是一种应变之策。

古语云：“敌势全胜，我不能战，则必降，必和，必走。降则全败，和则半败，走则未败。未败者，胜之转机也。”这一段话的意思是，当敌方占据制胜的优势时，我方不能战胜它，则只有三条路可供选择：一是投降，二是求和，三是撤退。三者中，投降是彻底失败，求和也是一半失败，只有撤退不算失败，因为撤退可以重整力量，转败为胜。

英国有一家经销皮革的奥斯卡丽公司，在英格兰和巴黎十分有名，许多皮革生产厂商都依赖这家公司为他们推销产品，尤其是一些东南亚皮革制造商，都想从这家公司打开欧美皮革市场的销路，奥斯卡丽公司因而声名远播。

然而，奥斯卡丽公司的总裁密托斯朗是一位十分精明的商人，不仅城府极深，而且经营手法老练，在与客商的洽谈中总是站在优势的地位，一而再地杀价，不少客商都败在他的手下，甚至血本无归。

有一位名叫汤姆斯的经纪人，受一位印尼皮革制造商之托，带着一批皮革样品到设在巴黎的奥斯卡丽公司推销。公司总裁密托斯朗看过样品后，十分高兴，认为这些鞋款式新颖，品质上乘，在巴黎市场一定大有销路，于是热情地与汤姆斯洽谈。一开始，他就以推销此鞋非我莫属的居高临下之势，在签订合约的时候，大杀其价，并盘算着等到货物运来之后，他还要把价格杀到

最低限度，不仅要使对方无利可图，还要蚀掉老本。

面对强劲的对手，汤姆斯知道，如果以强对强，以硬碰硬，此生意不仅做不成，还亏了来去的车马费，不如暂退一步，答应密托斯朗的条件，满足他的欲望，于是双方签下了各自都能接受的合约。这一下可把密托斯朗麻痹住了，错误地认为汤姆斯只不过是一个商战新手，很好对付。

在汤姆斯把货物运抵奥斯卡丽公司后，密托斯朗故伎重演，又一次提出了杀价的要求。此时的汤姆斯有合约在手，便一反常态，不仅勇敢地驳回了密托斯朗的无理要求，还向当地法院提起诉讼，要按已签订的合约比照新的市场价格向密托斯朗索赔。密托斯朗败诉，终于偷鸡不成蚀把米，不得不按照汤姆斯的新报价接受了这批货物。

汤姆斯先退后进，最终取得了胜利。

*

美国罗斯福总统欲进先退，以极少的代价迫使法国和哥伦比亚出让巴拿马运河使用权的故事更为有趣。

原来，19世纪末，法国有一家大公司与哥伦比亚政府签订了一个开凿巴拿马境内一条连通大西洋和太平洋的大运河的合约，取得了这条大运河的开凿权和使用权。在此之前，美国早就想揽下这个工程，因迟迟未下手，被法国夺去，懊恼莫及。

主持这一巨大工程的总工程师名叫雷赛布，曾因成功地开凿苏伊士运河而声名大噪，他自认为拿下巴拿马运河的工程不成问题。然而，在开工之后却出了问题，主要是工程进度缓慢，且资金短缺，甚至做不下去了。在这种窘困的形势下，法国这家公司无奈，只好派出代表前往美国，寻找资助，并愿意以1亿美元的价格转让从哥伦比亚取得的巴拿马运河的开凿权和使用权。

美国当局人士听说此事，虽然喜出望外，但却不动声色，主要是想杀一杀这1亿美元的转让费用。时任美国总统的罗斯福故