

# 企业大战 谋略宝库

主 编 文 洁 张荫寰 徐 伟



© 国际文化出版公司

QI YE DA ZHAN MOU LUE BAO KU

(京)新登字 173 号

**企业大战谋略宝库**

文洁、张荫寰、徐 伟 主编

© 国际文化出版公司 出版

吉林省新华书店发行

长春市文艺印刷厂印刷

787×1092 毫米 32 开本 20 印张 450 千字

1993 年 9 月第 1 版 1993 年 9 月第 1 次印刷

ISBN 7-80049-976-6/F·73 定价:14.90 元

## 内 容 简 介

本书以现代商品经济运行和国际大营销活动的基本规律为理论基础,从企业竞争致富谋略和实施技巧的角度入手,以中外著名企业经营各个环节的成功案例为主要内容,博采众长,全面系统,排忧解难,是企业在激烈竞争中获得成功的谋略宝库。

本书理论与实践相结合,每一条谋略实例都力争做到要言不繁,切中要害,而且新颖、实用,富有典型意义。在案例叙述中夹有指导性文字,帮助读者理解与运用。

本书正文部分十三篇,囊括了企业竞争致富所需要的方方面面的谋略案例,其中还包括企业如何运用法律武器保护自己的权宜,以及从经营失败的教训中进行反思总结从而汲取反面经验等新领域,这些探讨对企业的健康发展是会有所裨益的。本书的附录部分经过严格的筛选,编就了企业所常用的各种法规,实用性强,省去了到处翻检之烦忧。

本书是大中小企业各级干部提高经营能力的工具书,是所有致力于学习和研究企业致富、提高经济效益的宝贵资料,是有关院校教学的重要参考书。

---

## 编撰者名单

主 编

文 洁 张荫寰 徐 伟

撰稿者

|     |     |     |
|-----|-----|-----|
| 张荫寰 | 徐 伟 | 王凤麒 |
| 刁显红 | 孙秋斌 | 冯海波 |
| 安 祺 | 陈劲伟 | 李志宏 |
| 李秋珊 | 段俊英 | 张振华 |
| 郑红宇 | 刘国庆 | 刘绍刚 |
| 吴一凡 | 吴虹贤 | 文 洁 |

## 目 录

|                           |       |
|---------------------------|-------|
| 一、企业经营策略篇.....            | (1)   |
| 第一章 经营策略——企业的灵魂.....      | (5)   |
| 二、企业人事篇 .....             | (36)  |
| 第二章 人尽其才——企业家用人之道 .....   | (41)  |
| 第三章 培养、爱护、以人为本的企业之风 ..... | (61)  |
| 三、预测决策篇 .....             | (80)  |
| 第四章 纵观全局得一城 .....         | (84)  |
| 第五章 知己知彼二分法.....          | (103) |
| 第六章 运筹帷幄操胜券.....          | (119) |
| 四、市场营销篇.....              | (136) |
| 第七章 理想的“全球化”战略.....       | (140) |
| 第八章 审时度势，产销两旺.....        | (156) |
| 第九章 因势利导，促产促销.....        | (171) |
| 五、价格策略篇.....              | (185) |
| 第十章 惊心动魄的价格战.....         | (191) |
| 第十一章 色彩斑斓的定价术.....        | (210) |
| 六、生产经营组织篇.....            | (233) |
| 第十二章 眼睛向内——朝管理要效益.....    | (237) |

|                        |       |
|------------------------|-------|
| 第十三章 适应需要——调整生产结构····· | (253) |
| 七、产品质量篇·····           | (265) |
| 第十四章 精益求精——提高产品质量····· | (269) |
| 第十五章 开拓前进——创名牌产品·····  | (292) |
| 八、广告宣传篇·····           | (302) |
| 第十六章 广告宣传是企业大战的力炮····· | (307) |
| 第十七章 出神入化的广告技艺·····    | (325) |
| 九、优质服务篇·····           | (350) |
| 第十八章 待客如上帝，信誉布如海·····  | (354) |
| 第十九章 服务比销售更重要·····     | (370) |
| 十、法律运用篇·····           | (390) |
| 第二十章 依法经营·····         | (396) |
| 第二十一章 保护权益·····        | (414) |
| 十一、公共关系篇·····          | (433) |
| 第二十二章 诚实是最好的公共关系·····  | (437) |
| 第二十三章 培养友谊，广结朋友·····   | (455) |
| 十二、失误教训篇·····          | (474) |
| 第二十四章 失败是成功之母·····     | (479) |
| 十三、附录 重要经济法规·····      | (512) |

# 一、企业经营策略篇

张振华

经营策略是本世纪 50 年代至 60 年代由发达资本主义国家的企业管理者，在科学技术、社会经济和市场竞争的推动下，在总结经营实践经验的基础上建立起来的。时至今日，在这些国家中，经营策略已成为许多成功企业的重要财富。正如有人指出的那样，企业经营已进入“策略制胜”的时代。

现代企业生活在一个激烈动荡、复杂多变的环境中。科学技术的发展推动了工业生产的大发展，商品供应已超过消费者的需求。企业之间争夺市场、争夺消费者的竞争日趋加剧。在这种情况下，企业为了生存和发展，必须从长计议，用现代经营策略、经营手段来分析企业所处的外部环境，依据自身的经营条件规划出企业未来的发展方向。由于经济策略事关企业的兴衰成败，因而倍受经营者的欢迎。

在我国，随着经济体制改革和企业管理“转轨变型”的发展，有的企业已经认识到经营策略的重要性，开始运用经营策略来指导和推动企业的发展，并取得了相当可观的成效。但是，还有一部分企业的领导缺乏明确的策略观念，在企业内部还没有完善的经营策略的管理工作，企业的生产经营活动还没有一个可以遵循的经营策略。这反映出对经营策略的

重要性认识不足。因此，提高对经营策略的重要性的认识，是当前推行经营策略的十分重要的工作。

经营策略主要反映四个方面的内容：

第一，经营领域。策略首先要为企业寻找经营领域，这是企业的经营方向问题。任何一个企业都必须首先明确自己的经营方向，每一个企业都有自己特殊的经营领域。确定企业所要经营的领域，可使企业集中优势兵力从事特定的经营活动。

确定经营领域的方法，一是寻求适合企业实力的有利经营领域。所选择的经营活动能给企业带来较大的增长和较多的利润，使企业的实力超过竞争对手。二是寻求多处有利的经营领域。企业不仅把自己的经营活动局限于单个经营领域，而且发展多个经营领域，这样可以取得更大的效益。

经营领域不是固定不变的，当市场性质、市场竞争情况、商品寿命周期等发生变动时，经营领域也要随时调整。

第二，差别优势。即与竞争对手相比而具有的相对经营优势。为了确保在既定的经营领域内有所作为，企业必须创造自己在该领域的经营优势，否则，企业将被竞争对手挤出这个经营领域。因此，企业要根据实际情况选择重点，发挥某些方面的优势。因为差别优势是相对的，因而是可变的。随着环境的变化，也要及时调整差别优势。

第三，策略行动。经营策略必须要付诸实施，否则，再好的策略也只能是“空中楼阁”，没有任何价值。策略行动以经营目标为准绳。首先要确定主要步骤，确定哪些是关键环节，通常指能获得差别优势的环节。其次，要确定好其它步骤的次序和行动时间。策略步骤具有相当的灵活性，有时甚

至会使主要环节推迟进行。企业根据情况，在不改变总策略的前提下，对具体策略步骤作适当的变动。

第四，目标成果。策略实施后期望达到的结果，应与企业经营目标保持一致。除了经营目标所规定的成果外，还应该为企业的发展速度和企业规模作出规划。

制定企业经营策略，在指导思想上要有远见、科学、求新的观点。企业家要高瞻远瞩，从长计议，制定出富有远见的策略规划。这样，才经得起时间的考验，保证企业的稳步发展；经营策略的制定要符合客观经济规律的要求，符合人类社会发​​展规律的要求，经营策略的制定要运用现代科学方法和手段，使经营策略更切实可行；为了保持企业经营活力，在制定企业经营策略时必须注意求新，即寻求新的经营领域，寻求新的经营优势等。

制定企业经营策略，首先，应当有必要的组织准备。根据企业经营活动的要求，在企业内部应设专门从事策略规划的部门，指定专人负责这项工作。其次，培养人才，组织力量，做好企业经济策略的制定工作。第三，分析影响企业经营环境的因素，为制定经营策略提供依据。分析企业经营环境的目的，是为了经过分析及早发现经营机会和经营威胁，以便制定相应的对策。分析的重点，集中在对未来有长远的影响力的一些因素上面。

先对一般环境的主要因素作以分析。政治的、社会的、消费者的、市场竞争等因素，都是企业未来发展的基本制约力量。分析时要结合外部环境的变化对各种因素造成的影响。比如，国家为了发展生产力，在政策方面作了一系列的调整，从而给企业经营带来有利的机会。经营者必须充分认识和利用

由于改革所带来的未来潜在需要,以便全力开发新的领域,开拓新的市场,在策略上保持优势地位。

同时,企业应充分分析改革的总体形势和发展趋势。特别是管理体制中的财政、税收、银行、价格、工资等方面的变化动向,这些都是国家从宏观角度作为经济杠杆控制微观经济活动的因素,企业从这方面的分析中可以了解未来企业的活动范围和程度。

企业制定经营策略,应以环境因素的分析为重点,分析经营中如何抗衡竞争对手。在竞争中发挥优势,如何扩大联合的力量,增强行业联合组织内各成员企业的竞争地位。通过经营环境分析提出各种未来的经营机会。

企业还必须在对外界经营环境作了详尽分析后,对企业本身的经营条件和能力进行实事求是的分析。开展这种分析主要是了解自身在经营中利用有利机会和风险的反应能力。具体分析企业经营、管理、财务等方面对有利机会和各种风险能否作出有效反应。然后,从具备发展条件的策略设想中制定出若干个有发展能力的经营策略方案。

经营策略是为经营目标、成果服务的。随着社会环境、市场环境的改变,随着时间、地点的推移,不能象刻舟求剑一样,用同一种策略去套变化了的形势,而要不断进行蜕变。

经营策略必须适应这些变化而进行。经营策略蜕变的形式多种多样,但总的趋势是两个:一是不断维持并增强策略的适应性;二是不断增强策略的针对性。

增强策略的适应性,一是说,面对变化了的经营环境和经营条件,要及时调整策略,适应变化的需要。二是说,经营策略不是被动的适应,而是主动的适应。

增强经营策略的针对性，是指提高经营策略的准确性问题。要增强经营策略的针对性，就必须具体问题具体分析，看准了问题再动手，“一把钥匙开一把锁”。

## 第一章 经营策略——企业的灵魂

### 1. 1 诱鱼上钩——瞒天过海之计

日本有一家专门生产尿布的公司，开张之初，尽管公司花了大量的精力去宣传该产品的优点，尽管该产品本身的质量也可以说是尽善尽美，可是任你怎么宣传，这家公司的尿布仍是无人问津。该公司经理多川博先生经过冥思苦想，想出了一个“鬼点子”。一时间门庭若市，几排长长的队伍引起了众多行人的好奇。“这是在买什么？”这样就造成了一种抢购的气氛，于是引来了“从众型”的买主。随着产品的不断销售，人人逐渐认识到了这种尿布的优势性，尿布的销路迅速打开了，买尿布的人越来越多。后来这家公司生产的尿布竟然行销世界各地，多川博也成了闻名世界的“尿布大王”。

其实，多川博在这里运用了“瞒天过海”之计，那些抢购者是他手下的职员伪装的，顾客在这些“购买者”的引诱下，自然就成了上钩的鱼。

看到这里，也许有人认为这是在搞欺骗。不可否认，“瞒天过海”是以“欺”和“诈”为核心的计谋。但就计谋本身而言，无所谓美丑善恶之分，它们仅仅是工具，是手段。只有把它们与动机、对象联系起来，从社会道德观念上进行分

析，才能判断其善恶、好坏、正邪。多川博先生的骗术之所以没有受到非议，就是因为他不是以欺诈为目的，让顾客上当，而是以之为手段，从而达到销售尿布的目的，使顾客最终喜欢上这种产品。

## 1. 2 入乡随俗——投其所好之计

日本商人很会做生意，日本生产的方便面成功地打进美国市场，就是运用了“投其所好”的妙计。美国市场调查机构认为，美国没有吃热汤面的习惯，因而方便面在美国不能发展。而生产方便面的日本日清公司总经理安藤却认真分析了美国人的心理，发现美国人的饮食习惯也在发生变化，主要表现在减肥的生理需要和心理需要上，而低卡路里的方便面正好能满足这种需要。日清公司对其所生产的方便面进行了“入乡随俗”的改革，把面条切得很短，以便于用叉子，把汤的味道做得合乎美国人的口味。他们又把方便面命名为“杯面”，还加了个副名：“装在杯里的热牛奶”。后来他们又发现美国人把纸杯面作为一种带面条的“快餐汤”食用，日清公司又将副名改为“远远胜于汤”。日清公司所采取的上述几项措施都是从投其所好的角度出发，迎合了美国人的爱好和需要，因此才使日产方便面打进了美国市场，赢得了可观的经济效益。

“投其所好”之计的关键是“好”，“好”就是指人的需要、兴趣和爱好，作为经商者要清楚地了解消费者的“好”，把握住消费者需要什么、喜欢什么、对什么感兴趣，这是经营者做生意能否成功的条件。

### 1. 3 抓住机会——见缝插针之计

机遇，无论对于一个人还是一个经营集团都是至关重要的。当机遇降临时，要抓住它，万万不能迟疑，否则要失之交臂。常言道：“机不可失，时不再来”。

1981年英国王子查尔斯和戴安娜准备耗费10亿英镑，在伦敦举行轰动全世界的婚礼。消息传开，许多厂商都绞尽脑汁，想趁机发一笔横财。糖果厂将王子和王妃的头像印在糖果盒上，纺织厂在床单上设计了庆祝王子婚典的纪念图案。此外还有出售纪念章的，兜售食品的、饮料的。总之，经商者无不想抓住王子婚礼之机给自己捞来巨大的财富。但其中赚钱最多的却是一家经营望远镜、潜望镜的商店。盛典开始时，从白金汉宫到圣保罗教堂，沿途挤满了近百万观众，很多人都为不能清楚地看到这一场面而焦急。正在这时，只见数百名儿童手拿着马粪纸配上玻璃片的简易望远镜、潜望镜一路吆喝而来，人们蜂拥而上，顿时抢购一空。这家商店之所以发了大财，是因为他们抓住了时机，把握住了人们想要目睹豪华婚礼的需求心理，趁机而上，一举成功。很显然，一旦错过了这个一晃而过的机会，他们的商品就不会如此畅销了。

### 1. 4 取于彼而胜于彼——跟随超越之计

取于彼而胜于彼，换句话说，也可叫做“后来者居上”。更标准一点叫法，是“跟随超越”。这一经营谋略，主要特点是追他人首创产品之踪，创自己的后续产品之新，在对他人技术或产品仿制的基础上进行追踪式超越。

如在日本，录像技术是日本索尼公司首先发明的，索尼公司的“贝塔马克斯”牌录像机由于质优价廉在市場上一开始就取得了领先地位。而另一家世界著名的电器公司——松下公司通过调查，发现这种录像机虽然具有很多优点，但就是容量小了些，而且体积过于庞大。于是松下公司就在“贝塔马克斯”录像机的基础上，设计了一种容量大、体积小巧的录像机，而且价格比原来降低 15%。结果，松下的“东声”和“RLA”两个牌子的录像机很快地压倒了对方，几乎占据了日本的整个录像机市场，并在国际市场上走俏。

“跟随超越”的战略能够很好地使用和借用外界条件，取他人之力与智而化为己用，从而达到事半功倍的效果。先虚心纳之，或潜心学之，后取而代之或战而胜之。

使用“跟随超越”之计时，要注意善于创新，在“新”字上作文章；其次要把握时机，缩短产品的生产周期；最后就是要拥有一支雄厚的技术队伍和相应的技术开发部门。

### 1. 5 往自己脸上贴金——名人效应之计

精明的经商者都是善于借助名人来扩大自己的影响，增强自己的信誉。无论是经销服装的、还是经销食品的、只要“请”一些文人、体育明星站在柜台边，保证营业额就会突破常规，这样做早已被许多聪明的商人所熟用，并且屡用不衰。

1986 年 6 月，美国太平洋电话公司在美国最重要的报纸《华尔街日报》上反复登载一则广告，占据该报整版篇幅的是邓小平的巨额特写照片，并配有文字说明，还别出心裁地给邓小平冠以中国分散化经营公司董事长的头衔。这看上去是宣传别人的，但最后，该广告是借邓小平来宣传自己，寥寥

数笔点出了自己的真正意图——“美国太平洋电话公司是从美国电报电话公司独立出来的新公司，恳请老主顾给予充分的合作。”

其实人们总是有这样的心理，名人生活的环境是非凡的地方，与名人有联系的必定是不一般的，所以与名人接近的东西也就成了抢手的东西。当然，利用名人效应不失为妙计，但是也要记住，名人不可乱用，否则就会“偷鸡不成反蚀一把米”。一是事先取得名人的合作，防止诸如侵犯肖像权而付出巨额赔偿的傻事发生；二是商品的质量应有所保证，以免引起众人反感，引火烧身。

### 1. 6 多角化经营战略

50年代初，抽烟会导致癌症或其他多种恶性疾病的说法在美国已得到越来越多的人的承认，烟草公司为此担心烟草业会逐渐走向瘫痪，他们推行了多角化经营战略。

首先，第一触角是不惜重资来加强游说压力，拨款资助进行反对抽烟与癌症有任何关联的医学研究；派遣公共关系兵团到处去反驳“抽烟有害身体”的说法；把许多政客的名单列入重资求援的名单内，希望利用他们的影响来反对吸烟致癌的说法；当时英国拍摄了一部影片，里面的主角罹患癌症，由于演员相貌酷似万宝路牌香烟上的牛仔，烟草业借口其引用了万宝路烟以前的电视广告，威胁要诉诸法律，该片因此被压了下来。第一触角初见成效。接着，烟草业开始多角化经营的主要步骤，开始在其他许多行业上寻求发展。当时许多有名的大公司，如雷诺烟草公司，于1966年购进重庆中国食品公司的控制权，次年又购进巴西欧食品公司，紧接

着于 1969 年吞并庞大的海陆运输公司，不久又吃下坐落于得州的大石油公司“阿米诺”。现在，这家公司不仅提供给你温士顿牌和骆驼牌香烟，也为你提供布丁、夏威夷饮料、糖浆、以及烘焙粉，成为采用多角经营的典型。又如著名的“菲里普·莫里斯烟草公司”，把多角化触角伸到软性饮料和啤酒领域；美国布兰兹公司，购入了富兰克林人寿保险公司；有名的利格特集团到 1982 年，该公司威士忌酒和狗食品销售量已占美国第一位，但却没有一种牌子的香烟进到前 20 名。种种例子，都说明多角经营战略具有相当的优势。

在今天的美国，多角化经营方式被认为是保障一个公司投资报酬率的现代方法，它已在某种程度上成为无可避免的公司策略——借此追逐更佳的报酬率，以保护公司的侧翼。

### 1. 7 置于死地而后生

经商犹如作战，都是在激烈的竞争中发挥自己最大的能力，从而战胜对方，为自己带来物质上或精神上的利益。面临困难的商人理所当然地要“背水一战”，在企业发展顺利时，适时地制造一种危机可以使企业发展长盛不衰。在这方面，国外一些企业的作法值得我们借鉴。

日本日立公司是世界上最大的电器制造公司，其产品遍销世界各地，处于世界电器器材产品的一流水平。但是日立公司在一帆风顺中，仍然人为制造逆境来保持企业危机感。从本世纪 60 年代以来，日立公司的产品销量一直保持持续增长趋势。但日立公司的决策者们敏锐地感到，许多员工和管理人员在顺境中可能会失去开创企业时的那种进取精神和密切合作的精神，于是便采用了一系列“危机”措施来使他们保

持“危机感”。1974年，公司宣布因经营状况不好，有22000多名员工需要减薪，20%的人回家待业一个月，1975年，又对其4000名高级管理人员实行创业以来第一次全面减薪。1974年4月，公司宣布因开工不足，新录用的近千名员工的报到日期推迟20天。当然，这些措施只在公司并未出现真正的危机时采用，确实是“损兵又折将”。但日立公司立志要使自己的企业永远立足于不败之地，使全体员工处于逆境中，从而最大限度地发挥各自的作用。事实上，在“疲软期间”，日立公司的效益非但没有下降，而且产品有所创新，减员也使产品的成本降低，使日立公司在与对手东芝、松下电器器材公司的竞争中遥遥领先。

经商者要学会暗示自己，在经商过程中时时提醒自己，不要太高兴了，或许明天我会赔本的，这种自我暗示可以有效地稳定自己的情绪，激发进取的勇气。经商者还要为员工提供压力，使员工在“危机”下充分调动积极性，当然制造危机要巧妙、适当。而且千万不要在质量上制造“危机”，那样会弄假成真，得不偿失的。

### 1. 8 从竞争走向非竞争

著名的美国吉勒特刮胡刀公司，数十年来都是经营单一产品的公司。于1901年创办该公司的金·C·吉勒特，在公司诞生之日起，就确定该公司的发展战略为最终在全世界组织成一家庞大的公司，使每一位公民都成为股东，借此来革新人类。在他的不懈努力下，公司开始向宏伟战略目标不断迈进，1903年，第一个刮胡刀开始做广告，到该年年底一共售出51副，每副5美元；1904年，该公司取得专利权，生产