

“下海”捞钱大系列

出奇制胜

——商战策略种种

之四

杨军利 焦学宁



西北工业大学出版社

(陕)新登字 009 号

【内容简介】 商战的战略目标十分重要,要达到战略目标需要策略。商战策略集中了商家的最高智慧。它需要商家以高度的机敏应对各种不确定情况,达到最佳效果。策略不同于一般的战略原则和经营原则,并且常常出人意料,但策略决不是旁门左道,不是巫术,不是完全不可把握。本书以应用为目标,对商战中经常出现的一些主要策略作了一些实证分析,提出了各种策略应用的条件、过程和效果,企图对商家提供尽可能直接的帮助。全书分:技术策略、产品策略、市场进攻策略、市场保护策略、价格策略、组织策略、企业形象策略等。

“下海”捞钱大系列之四

出奇制胜

——商战策略种种

杨军利 焦学宁 编 著

责任编辑 李 珂

*

© 1993 西北工业大学出版社出版发行

(西安市友谊西路 127 号 邮编 710072)

全国各地新华书店经销

西安雁塔区第二印刷厂印刷

ISBN 7-5612-0548-1/F·38

*

开本 787×1092 毫米 1/32 5.5 印张 116 千字

1993 年 7 月第 1 版 1993 年 7 月第 1 次印刷

印数: 1—5 000 册

全套四册 定价: 14 元 (每册 3.50 元)

前 言

一片绿叶，引发人们向往森林；一朵浪花，撩拨人们憧憬大海。邓小平同志的南巡讲话，终于使中国经济的航船，在20世纪的最后一个年代驶进了市场经济的大海。

海洋里，有风浪、有暗礁，潮涨潮落，涛声不绝。市场上，有拼搏、有升腾，昨去今来并非如梦。

一大批不甘贫穷、不甘寂寞、不甘约束，追求富裕、追求开拓、追求人生价值的中国人，或是辞职“下海”，或是干起第二职业。理智的，透过市场的喧闹，望见远天的瑰丽；盲目的，虽然也想发财，却苦于找不到门路。为了让理智的愈发显得成熟，为了让盲目的抓住机遇，打开财路，才有了却老同学们一次又一次恳请，还想，结识一批又一批新的朋友，于是几位同仁匆匆操劳，向您真诚献上这套丛书。

《先发制人——市场预测与决策》将揭示科学的决策能使您财源茂盛，错误的决策则使您陷入被动，濒临险境。全书分：市场调查是“下海”的第一步，先发制人、披挂上阵、恰如其分，警钟等五章，把决策中的深奥理论通俗化，寓精言妙语于娓娓动听的故事之中，并从无数决策失误的案例中向朋友们昭示一条真理“一着不慎、满盘皆输；一着占先，全盘皆活。”

《不战而胜——谈判艺术》将告诉您：现实生活本是一张

硕大的谈判桌，不管喜欢不喜欢，您都是参与者。有关各方为了各自的利益而坐在一起，用最少的付出，赢得最大的满足，在分歧中求生存，特别是“谈判的策略和技巧”两章中，阐述了怒、悲、喜、愧各有所用，陷阱圈套时隐时现，如何才能纵横捭阖、潇洒自如、以弱胜强。

《投其所好——实用推销方法》强调的是可操作性，使您一看即懂、一读就会。示范推销法，抛砖引玉推销法，偷梁换柱推销法、吉祥语推销法、白送推销法，错觉推销法，赠3买4推销法等会使您得到新的启示，并附有欧洲唯一的推销专家戈德曼的推销四公式。

《出奇制胜——商战策略种种》以应用为目标，论述的是如何以高度的机敏应付各种不确定情况，达到最佳效果。进而对商战中经常出现的主要策略作了一些实证分析，并提出了各种策略应用的条件及过程和效果。

不论是已“下海”的朋友，还是准备“下海”的朋友，或者是希望“下海”的朋友，翻阅此书，都将有助您“直挂云帆济沧海”。

作 者

1993年1月

市场呼唤策略

——序《出奇制胜》

围棋讲究手序，同样的形状，手序正黑杀白，手序错则白杀黑。桥牌也是顺序的艺术，一手好牌，牌序打错则必宕。拿破仑在谈到自己对战争的理解时这样写道：“战争是利用时间和空间的艺术。我对于后者不如对前者那样珍惜，空间是可以重新得到的，而时间则永远失去了”。战争是军事力量的较量，这位伟大的军事家却没有提到军力，而把它高度抽象为利用时间和空间的艺术。因为，选择恰当的时间，恰当的地点，调集恰当的兵力发起攻击比仅仅拥有强大的兵力对战争的取胜更重要。什么时间打出强牌，

什么时间打出弱牌，便是策略来解决的问题。中国人自古对策略不乏高见，“以计伐敌，一当万”、“百战百胜，非善之善者，不战而屈人之兵，善之善者也”。便是经验凝成的珠玑之言。所以说，战争是军事力量的较量，更是军事谋略的较量。

对我们的厂长、经理来说，一般都经过正规教育或业余学习，均掌握了一定的现代管理科学知识。但是，有的成功地使企业保持很高的赢利，有的则遗憾地让企业连年亏损。失败是如何产生的呢？是因为没有把学到的知识运用到实践中去吗？实际上并不是或者并不完全是，经营不善的厂长、经理有时正是那些兢兢业业，一丝不苟地把学到的知识都运用到实践中去的人，但他们忘记了管理是一门创造性艺术，必须十分策略地、有取有舍、有选择地运用它，才能在动荡的、不确定的市场经济竞争环境中立足取胜。比如，质量第一是商战取胜的要则，然而，有时则不一定要在这方面用很多力量。技术创新的作用在当代日益突出，但在有的情况下，晚一些推出创新技术，收获会更大，早几天则可能赔本。成功的结果就在于能否出奇制胜，也就是如何策略地、创造性地灵活运用那些书本上的管理条文。

市场呼唤策略。

人们常把商业竞争比作军事竞争，是因为商业竞争环境具有与军事战场同样的复杂性和易变性。从产品经济到商品经济，从计划经济到市场经济，一切已经发生巨大变化，还将继续变化下去。我们不仅需要具有系统管理知识，掌握实际管理技术的管理人才，更需要能够迅速适应变化，在动荡的市场上抓住机会，制造机会，创造性地实施策略化管理的经营鬼才。

本书的青年作者杨军利等经过数年潜心研究，分析一些经营大师的成功杰作，整理出了在企业经营管理过程中从技术开发、产品生产到价格竞争中的一系列计策谋略。这些策略破除了人们习惯性的定向思维，超越于一般传统管理原则，是对传统管理原则的延伸和创新，也是商业竞争中那些超级管理者的智慧集粹。我向大家推荐这本新作，相信《出奇制胜》定能对我们富有责任感的厂长、经理以及已经下海和准备下海的同仁有所裨益。

编写这样既包括定形学科又包括新兴学科，既注重“新、奇、活”的针对性又保持“条理、系统、规范”的完整性的书籍，实非易事，难免有不妥之处和疏漏。望作者注意吸纳读者意见，使其日臻完善。

吴宣文
1993 年元旦

“下海”捞钱大系列编委会

主编	魏宽勇	邢 斌
编委	杨军利	张振远
	焦学宁	焦士英
	高小凌	蔡 蓓

目 录

第一章 导言	1
一、策略	1
二、商战策略	4
三、策略管理与经营管理 ...	6
第二章 恰当时地放出你手 中的箭	
——商战技术策略 ...	8
一、最传统的技术策略： 技术超前	12
二、第二位的专利：技术 突破	19
三、王者的霸道行径：技 术追杀	23
四、勇敢地向自己开火： 技术自杀	28
第三章 以数量还是以 质量取胜	
——商战产品策略...	33
一、做出恰当的选择是前 提	33
二、产品质量线	36
三、产品策略	37

四、影响质量点选择主要因素	38
第四章 策略家的天堂	
——商战价格策略	43
一、一般价格策略	45
二、特别价格策略	59
第五章 寻找空隙 巧避风头	
——中小企业生存策略	69
一、中小企业的概念	69
二、投降经常是上策	72
三、走别人不愿走的路	80
四、开发潜在市场	93
第六章 审时度势 见机行事	
——三个市场时期商战策略	110
一、不同市场时期需要采取不同策略	110
二、导入成长期策略	112
三、成熟期策略	126
四、衰退期策略	137
第七章 避实击虚 有轻有重	
——商战攻击策略	149
一、攻击程序	150
二、市场渗透策略	151
三、特别攻击策略	156

第一章 导言

一、策 略

《吕氏春秋》：“策，谋也”，谋者，“咨事之难易为谋”（毛诗故训传）。策，简也。古代考试以问题书之于策，令应举者作答，称为策问。宋以后的策取士成为科举制度的重要内容。“会试，取策论，词赋、经义”（《金史，章宗纪三》）。

“略，经略法度”（《左传·杜预注》）《荀子·非相》中还有“略，谓举其大纲”的注解，可见，略乃策之经要。

之所以作这样一些繁杂、乏味的考证，无非想要对策略这个人们经常使用以致不用去考虑其含义的词汇进行更精确一些的解释。《辞海》对策略的定义是“计策谋略”。计策谋略又

是什么呢?“计谋策略”。深奥无比，却是毫无意义的同义循环。当然，这是由《辞海》的体例决定的，它不是给小学生看的。《现代汉语辞典》对策略的解释是最通俗易懂的解释：“根据形势发展而制定的行动方针和斗争方式。”这一定义无可非议，但通俗是通俗了，却失去了策略的精要之处。

《人物志》：“术谋之人，以思漠为度，故能成策略之奇”，“术谋之人能成策略之奇而不识尊法之良”，可见，策略并不是普通的行动方针和斗争方式。单纯以行动方针和斗争方式来涵释策略过于浮泛，外延太大，是不够精确的。行动方针和斗争方式同样可以是战略、计划、方案、指导、运筹、管理。这些经常与策略共同使用的概念无不包含有行动、方针和斗争方式的意谓，都是意指有目的地实现某种目标，获取某种结果，争得胜利的方式、方法。但策略与战略、计划、方案有着巨大的不同。

战略，对一个组织行动来说，是首要的，普遍性的，持久重要的行动方向和计划。

计划，是为达到某种目的所拟定的行动方案。

方案，组织行动的内容、步骤、方式。

策略，行动过程中所采取的巧妙手段。

策略与其他行动方针相比有以下特征：

1) 灵活性。有人把策略高度概括为“环境的函数”。意指策略具有操作环境稍有变动，即能随之调整变动的高度灵活性。战略是持久重要的行动方向和计划，其特点在持久性和一致性。而策略则不顾计划和方案的约束，只要能够最迅速、最节约地达到目的，可以也应该灵活机动地进行调整。作为行动过程中服务于目的的手段，只有因应形势、环境的变动采取相应对策，才能处理好目的、环境、手段的关系。

坚持战略的一致性以保证行动不会偏离方向，坚持策略的灵活性，以便抓住任何可能出现的机会，利用一切可能利用的力量，以提高行动的有效性，只有如此，才能诞生出制敌取胜的上佳之策。故有“善计者，因敌而生”的兵家告诫。（《兵家百言·智·篇·生》）

2) 奇异性。策略是诞生于兵家较量，不生即死之地的存亡之道。《后汉书·袁绍传》有道“幕府广罗英俊叶暇录用，故逐兴操参咨策略”。在较量之所无论何时何地都有一些常识训则，尊法正道，如果行动的手段就是这些双方都熟知的正道尊法，就不会有军事家，也不会有术谋之人，军争也就是实力的消耗。术谋之士之所以为幕府广罗在于其以思漠为度能成奇策，能献出超越常规、背离尊法正道的奇异之策。正是策略的奇异上升、出乎对手的意料才能起到“以计伐敌，一当万”（《晋书·羊祜杜预列传》）的效果，将军之争由实力拼耗转变为策略之争。作为上佳之策的妙计妙策无不以奇异为前提方能成奇妙之策，也正因此才能有“凡战者，以正合，以奇胜”的孙子箴言。（《孙子兵法·势篇》）

3) 预谋性。策略不是简单的灵机一动的妙想，而是有计划、有步骤、有预谋地达到目的一组策略方阵，是术谋之士的“妙算”之策。作为策略允许作出牺牲，让出小利，而这正是策略之所在。预谋是成策略之道的前提，刚而示柔，让出小利，作出局部牺牲，利而诱之卑而骄之，是为了麻痹、松懈、骄纵对手，以收攻其不备，取得决定性胜利之效。正是策略的预谋性，才有“策，谋也”，这是对策略的最高注解。

根据以上关于策略的几个特性的分析以及其与其他行动指导的比较，我们可以为策略下出一个更周详、更完备的定

义：策略是组织或个体根据所处环境有预谋地、灵活机动地区别采用各种可能的手段，以便最节约、最迅速地实现组织或个体既定目标的一种艺术。

二、商战策略

竞争如战争，商场即战场。日本野村综合研究所向企业家们指出了当今世界竞争的这样一个特征：“从某种意义上说，世界正处于一个一方收益引起另一方相应损失的时代”，这就是说，商业竞争除以往所具有的与军事竞争相似的复杂、多变、不确定等性质之外，其对抗性更强了，更类似于军事竞争。军事竞争所处的是一个你死我活的高度对抗环境，以往的商业竞争由于市场开发的不充分，虽然也存在商家之间的对抗性竞争，但是以开发市场为目的，共同对付顾客的竞争情况占着很大比重。因为饼子还可以做的更大一些，你和我也能得。进入当代，经济活动一方面越来越大地受到资源的限制，另一方面市场已经基本开发出来，没有太大潜力供进一步挖掘，饼子已经没法做的更大一些了，商业竞争已经更多地成为如何从这块饼子上分去一块，市场份额的意义更重要，你得我必失的对抗性竞争更加突出，商业竞争和军事竞争更加相似，商业组织同军事组织一样，需要更多地将竞争转向竞争者对手，通过对同业者的打击来获取市场份额，从对手的失败中获得自己的生存，在这种情况下，指向对手的策略理论越来越普遍地被运用到商业竞争中。

在你得我也得，可以共存共荣的非灵活商业竞争中，企

业的竞争活动可以简单地指向市场、指向顾客，企业家只要熟知经营管理理论，严格地按照经营管理学教科书的要求做好应该做的事情，便可以使企业兴旺发达，成为一个成功的企业家，创办出优秀的企业。但在你得我必失，无法共存共荣、高度对抗的灵活商业竞争中，企业仅仅照顾好自己的顾客是不够的，它还必须照顾好对手，索尼公司为了顾客，为了自己，不断创新，平均每两年就推出一项在电子产业引起革命性变动的新技术，获得了“最富有创新精神”的美名，松下公司却把目光更多地盯在索尼公司身上，等到技术稳定了、市场成长起来了，抡起拣来的技术对索尼公司兜头一棒，抢先占有了市场。对手在竞争中的地位越来越重要，使竞争环境变得越来越复杂，越来越不确定，越来越难以把握，越来越残酷。因为竞争对手是主动的竞争环境，它的竞争行动会使竞争环境更加动荡，更加出乎意料，抛开竞争对手，单纯指向市场，以自我的经营管理为核心的竞争活动越来越狭窄而难以应付动荡复杂的竞争环境，只有更充分考虑对手因素，更策略、更灵活地看待商业经营活动，才能较好地处理环境、企业、对手的关系，用最节约、最有效的手段实现企业目标。超越一般经营管理的商业经营的技巧性、艺术性作用更大，要求也更高，策略以其因应环境的动荡的灵活性，背离尊法正道，出乎对手意料的奇异性和略施小计，令对手上当不知所以然的预谋性以及其综合运用的高超艺术性成为对付这种充满了敌意，更加复杂的竞争环境的上佳之策。

套用我们对策略的诠释，可以对商战策略给定这样一个定义：商战策略走商家根据自身力量和环境、对手情况，有预谋地综合采用各种可能的竞争手段，以求稳妥，高度地击

败对手，获取市场份额的艺术。

三、策略管理与经营管理

为更好地说明策略，更明确地指出策略在商战中的地位，特别是为了清楚地表明本书使用策略这一概念的准确含义，有必要对策略管理和经营管理作一些比较。

根据以上对商战策略的定义可以将策略管理定义为：“选择、运用、商业竞争手段的过程。”

经营管理其最普通的定义为：对有限资源进行合理配置，推动企业组织高效运转，提高企业运用资源的能力，以争取利润最大化的过程。

策略管理和经营管理相比较有以下特征：

1) 策略管理属于经营管理。经营管理从根本上说是争取利润最大化的过程，策略管理则是实现企业组织目标的手段方阵。策略管理必须服从经营管理的利润最大化这一企业组织的使命性为目标。从这个意义上，策略管理属于经营管理的一部分。

2) 策略管理更具有对抗性。经营管理虽然也要求充分考虑环境因素，寻求企业内部条件与环境的协调和一致，但经营管理基本上属于组织导向和消费者导向的企业管理活动，主要指向企业组织自身和消费者市场，策略管理则更多地考虑竞争对手，属于竞争者导向的管理活动。它要求回避对手的优势，发现、制造对手的弱点，以击败对手来获取市场份额，争取企业利润最大化。

3) 策略管理超越经营管理

经营管理是企业管理的尊法正道。企业自身发展、企业组织运转和普通市场环境虽然也在不断变动，但具有一定的规律性和稳定性。据此，可以总结出一套企业经营管理的原则。由于经营管理活动主要是从组织自身出发考虑问题，这些原则对经营管理活动通常是十分有效的。全面质量管理、零库存管理、零交货管理、技术研究程序管理等等管理原则，在企业主动的自身组织行为管理过程中可以发挥十分有效的作用。作为策略管理目标的竞争对手具有高度的主动性、创造性和不确定性。为了应付这个具有创造性的竞争对手，以稳定性为前提的经营管理原则对策略来说是不够的，只有以至少是同样的创造性，突破一般经营管理原则，突破尊法正道，才能成策略之奇，才能克敌制胜。突破经营管理原则的创造性管理是策略管理的一个显著特征。

英国著名管理学家，《当代管理学》杂志总编辑罗伯特·系勒有句名言：“商战无法则，只有事实告诉你哪里是失败者的坟墓，哪里是成功者的得意之作。”在当今，一方收益必然引起另一方损失的对抗性竞争益加激烈的竞争环境中，企业仅仅做好自己应该做的事情已经远远不够了，已经有无数个恪守经营大道的企业被淘汰出来。只有用高度的创造性竞争，更具有智慧之光的策略性竞争才是以应付同样具有创造性的竞争对手，才能在商业战场这块生死之地求得生存。