

商战谋略巨贾谈

——信条篇

金异 编著



民族出版社

商战谋略巨贾谈

——信条篇

丰 君 编著

民族出版社

(京)新登字 154 号

商战谋略巨贾谈

——信条篇

民族出版社出版发行 各地新华书店经销

冶金胶印厂印刷

开本:787×1092 毫米1/32印张:6.5 字数:13.4千字

1993年9月第1版

1993年9月北京第1次印刷

印数:0001—5000册 定价:4.80元

ISBN7-105-02002-4/F·52

(汉 31)

信 条 篇

一位成功的企业家，贵于有一副清醒的头脑，在任何情况下都敢于正视自己，正视自己管理企业的不足和弱点，勇于向自己挑战、敢冒风险、不向失败低头，坚持不懈，赢得成功。

目 录

第一章	生意场上只有一枚金牌	1
	对手让你跑得更快 超越他们,别无选择	
第二章	忍者神龟的启示.....	22
	凡事就怕“认真”二字 破釜沉舟与背水一战	
第三章	人生能有几回博.....	40
	在否定——自我中飞升 天将降大任于斯必先苦其心志	
第四章	曙光在前头.....	78
	再往前踏一步,球就进了 千万不要半途而废	
第五章	大将风度:千呼万唤始出来	99
	静苦处子,动如脱兔 让职员向我看齐	
第六章	莫斯科不相信眼泪	171
	不入虎穴,焉得虎仔 不怕一万,只怕万一	

第 一 章

生意场上只有一枚金牌

竞争致胜

——阿尔伯特·斯迪尔

在软饮料工业,20年前,美国可乐公司就占据了75%的市场,而百事可乐公司只勉强占据了15%的市场,居第二位。其余的公司只占有剩余的10%的饮料市场。在当时,百事可乐瓶装饮料经营价格在软饮料市场最低。

当阿尔伯特·斯迪尔于1950年初接管百事可乐瓶装饮料公司时,他做出了一个不在可口可乐的势力范围竞争的战略决策,尤其不在可口可乐产地竞争,而是建立地区市场和老年人饮料市场。在实施他的企业家决策的过程中,阿尔伯特·斯迪尔果断地把其力量集中到其它方面,并继而建立起自己特有的优势。他废弃了公司创办时提出的陈旧而不景气的口号“五分镍币买二瓶饮料”,并成功地使其产品打入年轻人市场。百事可乐的形象成为青年一代的象征,斯迪尔还选中了26个主要行销目标,以此来提高其主要信誉。由于这些主要战略战术的制定,他创立了许多资产过百万的分店,并把百事可乐的市场占有率提高为30%以上。

竞争可以使企业不断开发新技术,新产品和改善经营管理,但如果一家企业占领了大部分的市场,外部竞争减弱,可能会使企业走向保守和僵化。

——山本太郎

“日本的精工”集团系列大企业,共有上百家在日本钟表界独占鳌头,其市场占有率约达到百分之七十,几乎没有哪个其他集团能与之竞争。没有压力的企业会出现固步自封,不图创新的倾向,精工决定开展自我竞争。多年来,为了使手表的精确度更高,外形更深、更轻、更美观,“精工”下属的四家大企业展开激烈的竞争,相互推动,相互促进,相互交流,各家都生产出颇具特色的产品。竞争大大增强,扩大了精工表的知名度和优良的企业形象。例如:“諏访精工舍”曾发明石英电子表、大大提高手表精确度,第二精工舍不甘落后,研制出了世界最薄的坤表,在两者的推动下,“服部精工”集中力量发明了液晶显示手表。

在商品经济条件下,企业面临着激烈的市场竞争。市场情况复杂,瞬息万变,这就要求企业家不断研究新情况,解决新问题,开发新产品,适应市场的变化和用户的需要,否则就会在竞争中失败。

——郑焕明

看看别人,想想自己:如何走向辉煌之路?如何走向成功之路?你就会产生一种共鸣,甚至跃跃欲试,这

时,你就在“感觉”中真正找到自己了。

——唐纳·克利福

“办企业是一种竞争,而任何高级的复杂的竞争,几乎都只是智力的竞赛。企业管理的秘诀,就在于领悟这样一句企业管理悖论:你越是认为自己干得很好,就越有理由要担忧,你对自己的成就、对从前的成果、对自己”正确的提议越是自鸣得意,你就越不会有出息。

——马克·麦考马克

“人无远虑,必有近忧。”企业也是如此,特别是在市场竞争方面,更应忧近图远。韩国汽车业开拓国际市场获得很大的成功,1990年出口汽车35万辆,进入世界前10位。但他们有随时被挤出市场的“近忧”,并把它化为雄心勃勃的“图远”另辟蹊径,研制成最高时速为60公里,最大行程为70公里的电动汽车,于1991年11月21日宣布“独自研制成功”;决定在1995年投资1.2万亿韩国元,扩建海外研究所和提高零部件的国产化率,并建立大规模的汽车零部件生产基地;决定在2000年使汽车产量达到320万辆,成为世界第五位的汽车生产地区。韩国汽车业拓展国际汽车市场的心态、谋略,对其他国家、特别是发展中国家不无借鉴意义。

在我的商业生涯中,我一直很感谢我的竞争对手,不管他们是比我强还是弱,我始终都非常感激他

们,因为他们都使我跑得更快,更努力。

——唐纳德·肯杜尔

例如,作为百事可乐公司的总裁,他一直把竞争视为个人发展和公司前进的动力,他认为,正是由于激烈的竞争,使百事可乐公司能健康发展。在工厂的现代化、职工训练、改进制度和生产线的扩大过程中,竞争起了不可低估的作用。在培养公司的接班人时,唐纳德都注重训练接班人的竞争意识,训练他们如何在竞争中求生存,在竞争中超过竞争对手。

天要下雨了,人们漫不经心地撑开雨伞,对于这种自然而然的心理活动,对于这种纯朴的表现,我们每天熟视无睹。可是,正是在这种纯朴而自然的心态中,才能捕捉事物的本来面貌,才能把具有伟大力量的东西学到手。

当我们摆脱一切事物的束缚和局限,以一种轻松自得的心情,反省这个社会和自己所从事的工作时,一个人应当做的事,就自然而然地、清晰地呈现在我们面前。

——松下幸之助

竞争并非资本力的竞争,而应该是事业本身的竞争,也就是以品质和价钱来竞争。如果廉价是由于用心或发明,而不是关心赤字的出血服务,对社会而言是一种进步;就象轿子变成汽车,汽车变成飞机,对社会的益处是相当大的。但是只依靠资本所持有的力量

来行事,就成了没有一样对社会有正面价值的有害竞争。

——松下幸之助

商品交易过程中的竞争,给每个商品生产者和销售者施以一种拼命向上、奋力追赶的压力,从而努力改善经营管理,提高产品和服务质量,以更好地满足消费者的需要。这样一种竞争,只会越争越兴旺,忧心忡忡是没必要的。

——艾·里斯·杰·特劳特

我经常告诫公司的职员们,一定要设法适应市场的飞快变化,将竞争引向有利于自己的方面。因为不管人们喜不喜欢,变化是绝对的,是永恒的,试图改变它,阻止它,或减缓它的速度,都是徒劳的。正是这一变化,给企业界带来无数机会,也给职工们带来巨大压力,生产部门的工人要不断熟悉新工艺,新作业;销售部门的职员要不断掌握以前从未接触过的新商品的各种知识。否则,新商品,新型号的诞生和流通便会在他们手中中断。

企业竞争是带着‘风’与‘雨’的。遇事能做出准确无误的判断,并能及时稳妥地敏捷应变处理,就需要“韬略九洲”的经营“谋道”,“迎风博击”的经营“技巧”。因为任何一个企业都不是孤立地存在的,是处于

各不相同的错综复杂的环境中,需要有自己的‘个性’特色,从谋道的策略上得生产经营之道,运用经营规律取胜之道,用经营技巧取胜之道。

——庄德荣

一个精明的企业家,在企业创建时,应该准确地判断“迎”与“博”的取向,注意争环境,占有市场,求得生存发展。谋略的实质,在于“取道”,了解掌握企业所处的环境,敢于和善于“迎”着激烈的竞争的“风雨”拼搏。山西九洲风雨衣厂创建于困难、机遇并存的 1988 年。当时山西有 70% 以上的服装企业已处于停产半停产滑坡状态。他们带着如何振兴山西服装的战略问题,进行了多方面的走访、调查,了解到 80% 以上的服装产品是外省产品,表明本省的服装行业产品落后,没有占领市场,经过认真细致的分析,认为山西服装行业还是大有潜力可挖的。于是,确定了创办服装厂的经营思想和方针。经过两年半的努力,由“白手”起家现已成为中外合资企业,产品花色品种发展到 460 种,固定资产 300 万元,总产值达近千万元。

有很多人生活苟且,毫无竞争之心,最后终于抑郁以终。对这类人,我只感到悲哀。打从做生意以来,我一直很感激竞争对手。这些人有的比我强,有的比我差;但不论其行与不行,他们虽使我跑得更累,但也跑得更快。

——唐纳·肯杜尔

事实上,脚踏实地的竞争,最足以保障企业的生存。由于竞争,我们工厂更为现代化,员工受到更多的训练,生产线也随之扩大;因为,竞争比荣耀、野心、利益更能推动一个公司的业务。

市场给人的机会是均等的,每个人都是一个竞争者,非此即彼,你死我活,但是,如果能互相联手,共同前进,前途不可限量。

——哈森夫斯基

美国 IBM(国际商业机器公司)和“APPLE”计算机公司的名字几乎家喻户晓,长期以来,在计算机工业领域,这两家公司一直维持着极为激烈的竞争。竞争无异于是一场战争。由于两家公司的产品互不通用,互相保密,使得客户不得不作出非此即彼的选择。

随着计算机工业的不断发展,迫使这两家公司领导决策阶层不得不重新考虑自己的对策。他们都各自遇到难以逾越的障碍,市场份额都有所下降,元气大伤。于是,他们决定握手言和,重振昔日雄风,联合投资一项高级通用计算机的软件控制系统,开发功能更新更复杂也更为精确的新一代计算机,产品以两家公司的名义推向市场。这是计算机领域各力量的重新分配,将有着巨大的影响力和潜能。

在国际商战中,也经常用军事战争中的战术,所谓没有硝烟的战争,有时会达到分化和削弱对手的竞

争力量的目的,瓦解对方不战而胜。

——霍尔姆德

英法曾联合试制一种新式的“协和”式战斗机,由于他们技术力量比美国雄厚,成本较美国为低,对美国飞机在欧洲市场有强有力的威胁。于是,美国千方百计的拉拢英国,破坏了协和式飞机的进一步试制和生产,从而维护了本国飞机在西欧的大量市场。

五十年代,美国的电子产品开始崛起,产品大批量的进入日本,冲击日本的本国市场,日本著名的索尼公司于是扩大技术力量,改进了电子产品,反而打进了美国市场,迫使美国退出在日本市场的垄断地位,维护了本国的民族利益。

针对每一产业,制定一套包含产品优势或成本优势的完整策略。采取明确对策来对付竞争者的策略,进一步直捣主要竞争对手的家园。

——路易士

任何一个企业为了生存和获得成功,必须勇敢地投入到竞争的行列中去。

——L·B·林

把企业的竞争当作真刀真枪的决斗也是必要的;真刀真枪的决斗只许赢,不许输,输了脑袋就没有了。

这个要求，虽然苛刻了一点，但是，要作一个成功的经营者，就必须往这个目标努力。同时，也要在激烈的竞争中找出乐趣，好象玩赌博的游戏，紧张，刺激，却乐趣无穷。

——松下幸之助

在商场上竞争，所考虑的，不是如何把对手打倒，因为打倒一个，还会再来一个。应该考虑竞争的结果，对我们有多少利益，彼此做生意的目的，是为了赚钱求发展，并没有深仇大恨，犯不着来个两败俱伤，更犯不着为面子问题去大动干戈。

——赫盖尔

商场上的问题，不是靠动肝火来解决的，而是靠冷静，沉稳和思考，对想完成的工作要作深入的思考，遇事不可急躁莽撞，因为你辛辛苦苦建立起来的一点点根基，往往会因为思想不够缜密而摧毁，若是使出浑身解数，才能跟对手打个平手，到那时候，自己元气大伤，想求发展也就很难了。如果对方的攻势太猛烈，你迎上去跟他们硬拼的话，一定会吃亏，不如让他自己去显威风。

通常意义上的竞争，指的各企业之间的竞争，而国外的一些企业家，把竞争引入企业内部，竞争之火烧进企业本身，大大提高企业效率和效益。

——休列德

日本的日立公司规定,公司所属的各家分厂都是相对独立的经营单位。在原料和零配件方面,如果公司供给分厂的产品质次价高,分厂有权拒绝接受。并可以从其它公司以至“日立”的竞争对手那里购进。例如:半导体分厂生产的元器件如果不合要求,电视机分厂可以向松下公司购买,反之也同样。

而美国的计算机帕尔德公司也同样规定,生产部门和销售部门是真正平等的经济关系,公司生产的各种类型电子计算机分厂,要把它的产品卖给公司的销售部,但是对于不合市场需求的产品,销售部门有权不予购进。这种做法和日本的“日立”电器公司有异曲同工之妙。

实践证明,这种企业内部的竞争非但不会消耗自身的力量,助长对手力量的增长,反而促进本公司生产效率的提高和技术水平的不断发展。

在限定的销售价格和生产规模的基础上,并且通过限定的技术来达到降低成本和改进质量的目的,这对竞争来说,具有决定意义。

——安井恒则

在任何情况下,谁拥有技术革新,或者至少比它的竞争者占据着技术优势的地位,并能设法通过不断地发展来保持这种优势,谁就能在世界市场上占有主导地位。

——查理斯·H·塔威尔

经济发展到了目前的这个阶段,仅凭刻苦耐劳的美德和往前直冲的热忱,已不足以在竞争激烈的国际市场上再谋进一步发展。

——王永庆

现实正在把企业推进市场竞争的海洋中,而竞争的实质是企业的人才与技术能力的较量,强化企业的开发能力是企业适应社会主义商品经济发展的基本对策。

——陈清泰

要想前进,车轮必须有转轴,而正是紧张残酷的竞争产生必要的能量。

——井深大

要清楚地了解竞争对手在做些什么,不采取某些超过竞争对手的良策就谈不到技术开发。只有做到这一点,才是真正的独到性。

——永守重信

为你最直接的竞争对手做一些长期预测,因为你最直接的对手也许正在制定他自己的长期计划,而且

他所决定的事势必会对你产生影响。因为知己知彼，才能百战不殆。

——A·C·海佐尔

商业竞争是一个持续不断地发展的主动争夺领先地位的过程。你越了解你的对手的实力弱点、习惯、战术等情况，就越能支配他们，甚至占他们的便宜。

——马克·麦考马克

竞争对手调查的目的在于搜集下列各项资料：竞争对手是谁？他们的销售路线怎样？产品有什么特性？市场圈怎样？回扣怎样？生产能力怎样？价格怎样？销售额怎样？对推销的奖励制度怎样？然后将调查所得的答案和自己比较，以找出比对手更合理、更进步和更富有创意的方法来打击对手。

——相田尚作

迅速要有三大要义：决断快，行动快，解决快，三者缺一不可。幸运的时机好比市场上的交易，只要你稍有延误，它就掉价了。

——松下幸之助

在技术革新的竞争日趋激烈的时代，只顾维持现状以求安全的公司，实际上是作茧自缚使自己陷入危