

市场竞争

谋略



姚 晟 编著

中国经济出版社

SHICHANG JINGZHENG MOULUE

市场竞争谋略

姚 晟 编著

中国经济出版社

(京)新登字 079 号

图书在版编目(CIP)数据

市场竞争谋略/姚晟编著.-北京:中国经济出版社

1994

ISBN 7-5017-000010

I. 市场… II. 姚… III. 企业-市场经营学 N. ①F270②F713.5

中国版本图书馆 CIP 数据核字(94)第 03600 号

责任编辑:魏 民

封面设计:侯 明

市场竞争谋略

姚 晟 编著

*

中国经济出版社出版发行

(北京市百万庄北街3号)

各地新华书店经销

新乐印刷厂印刷

*

787×1092毫米 1/32 9.25印张 210千字

1994年12月第1版 1994年12月第1次印刷

印数:1—6000

ISBN 7-5017-3119-5/F·2222

定价:6.80元

前 言

现代市场,竞争强度愈来愈烈,范围愈来愈广,复杂程度愈来愈高。企业在市场营销过程中,无时无刻不面临着潜在的危机和严峻的挑战。但在这种危机和挑战之中,也蕴藏着取胜的机遇。企业如何才能摆脱危机,迎接挑战,抓住机遇,赢得竞争,走向成功之路,是当前现代企业经营者需要深入探讨的一个重要问题。

本书遵循理论与实际相结合的原则,从实用的角度出发,借鉴古往今来的胜战计策和中外企业的成功经验,阐述了市场营销方面的 40 种谋略,愿能为现代企业搞好市场营销提供有益的帮助。为增强本书的可读性,在写作中穿插了许多饶有趣味的故事,使之既可作为专业性读物,又可作为消遣性读物,奉献给读者。

在此书的写作过程中,承蒙康红仲小姐帮助进行了大量的资料搜集和整理工作,借此方寸之地,特致以诚挚的感谢。承蒙海生、王琳、康政帮助原稿打印,一并表示感谢。

由于本人的水平有限,此书难免存在不足之处,恳请广大读者不吝赐教。

作 者

1994 年 3 月 13 日

目 录

第一篇	经营决策谋略	(1)
1.	运筹帷幄.....	(2)
2.	知己知彼	(10)
3.	瞒天过海	(18)
4.	神机妙算	(28)
5.	当机立断	(37)
6.	标新立异	(45)
第二篇	市场竞争谋略	(54)
7.	以质胜敌	(55)
8.	信誉为本	(64)
9.	以廉制胜	(71)
10.	百金买名.....	(79)
11.	先发制人.....	(86)
12.	以变应变.....	(91)
13.	出其不意.....	(96)
14.	合纵连横	(102)
15.	活以致胜	(111)
16.	借花献佛	(118)
第三篇	产品开发谋略	(125)
17.	推陈出新	(126)
18.	另辟蹊径	(131)
19.	独树一帜	(135)

20.	适时出击	(140)
21.	狡兔三窟	(145)
22.	改头换面	(150)
23.	力挽狂澜	(154)
24.	雁过留声	(159)
25.	金玉其外	(165)
第四篇	市场营销谋略	(171)
26.	先义后利	(172)
27.	投其所好	(179)
28.	四面出击	(189)
29.	不拘一格	(197)
30.	机关算尽	(206)
31.	利而诱之	(214)
32.	奇货可居	(222)
第五篇	产品促销谋略	(230)
33.	广而告之	(231)
34.	先胜后战	(238)
35.	别出心裁	(246)
36.	推而广之	(253)
37.	循循善诱	(261)
38.	暗渡陈仓	(268)
39.	兵无常势	(275)
40.	精诚所至	(282)

第一篇

经营决策谋略

企业的兴衰在于经营
经营的成败在于决策
决策的正误在于经营者
若你想成为一名卓越的企业家
那么你就必须精通
经营决策的谋略

1. 运筹帷幄

历史的车轮刚刚驶进 20 世纪 90 年代，一个独裁者的错误决策，导致一场不该发生的战争，也导演了他的国家和人民的一场浩劫和悲剧。

1990 年 8 月 2 日凌晨两点整，伊拉克最高决策人被称霸中东、控制海湾石油的野心烧得无可抑制，经过蓄谋已久的运筹，终于作出最后决策，断然下达了侵占科威特的命令。顷刻间，10 万大军、1000 多辆坦克、200 多架飞机，在夜幕的掩护下，浩浩荡荡地跨越边境，势不可挡地杀入石油王国科威特。当灼热的阳光照亮侵略者的铁蹄时，整个科威特已遭沦陷。

伊拉克吞并科威特 5 天后，美国总统布什，出于同伊拉克争夺海湾石油控制权，毁灭萨达姆称雄中东的野心，维护美国的霸主地位，决定采取“沙漠盾牌”行动。短短的几个月中间，把 43 万美国兵、2000 多辆坦克、2400 架飞机、120 艘军舰部署到海湾。1991 年 1 月 17 日凌晨两点，布什总统在白宫发出了“沙漠风暴”行动指令，一场举世瞩目的海湾战争爆发了。

当然，伊拉克不是美国的对手。在美国强大的军事实力和高科技武器的毁灭性打击下，伊拉克招架不住，狼狈败北。战争仅仅持续了 262 个小时，就以伊拉克的失败而宣告结束。萨达姆侵占科威特的这一重大决策，非但没有达到预期的目的，反而付出了伤亡 10 万军民和损失 2000 多亿美元的惨重代价，使战后的国家满目疮痍，一片衰败。国民怨声载道，生活水平一下子倒退 30 年。

中国有句古话：一言可以兴邦，一言可以丧邦。其义，决不是指平民百姓说一句话可以兴邦丧邦，而是指国家统治者在重大

国事问题上所作出决策的那一句话，既可以使国家兴盛，也可以使国家衰亡。伊拉克的最高决策人萨达姆侵占科威特这一错误决策，所导致的一场非正义战争，给他的国家和人民带来的沉重灾难，就是一个最好的说明。

古往今来，国家最高决策人的决策，总是与国家枯荣兴衰息息相关。对于一个国家如此，对于一个企业也是如此。在商品经济条件下，市场犹如战场，作为企业最高决策人的企业经营者，他的决策正确与否，对于经营的成败和企业的兴衰同样起着决定性的作用。错误的决策带给企业和职工会是一场灾难。

美国 DBFU 公司，原是一家生产农业机械的中型企业，在与众多同类企业的长期搏击中，虽然不能说是“生意兴隆通四海”，倒也算得上“财源茂盛”。然而，公司总裁维拉克立是一个极有进取心和成就感的人，从不满足于现状，总思盼着能有更大的作为。作为一个企业家，这不能不说是一种优秀的品质。但是，仅有这种优秀品质，而缺乏很高的决策素质，还不能称得上一个杰出的企业家。

50 年代初期，朝鲜战争爆发，世界军火市场陡然兴旺起来。该公司总裁维拉克立被生产经营坦克的高额利润所诱惑，在没有对市场环境条件及其发展变化动态进行充分的调查研究和科学分析预测的情况下，就贸然作出转产坦克的经营决策。

维拉克立总裁一声令下，全公司上下整个动员起来，向银行借贷了 9000 万美元，倾尽公司的全部人力、财力、物力，投入到生产坦克之中。当他的公司竭尽全力把坦克生产线建成投产，朝鲜战争已宣告结束，武器市场由旺转衰，坦克销售一落千丈。DBFU 公司生产的坦克，一辆接着一辆地开下生产线，但无法开进市场，更无法开到战场，不得不开进仓库积压下来。就这样，一个曾经是生意兴隆，颇具实力的企业，顿时陷入困境。由于无力

偿还银行巨额贷款，被迫宣告破产倒闭。全公司 2678 名职工失去职业，流落街头。总经理维拉克立在枪声中自杀身亡，以结束自己生命承担了决策失误的责任。

在企业一切失误当中，最可怕的莫过于决策的失误。决策失误所造成的后果，往往是不堪设想的，所带来的损失常常也是不可挽回的。全球企业界有这样一句行话：企业兴衰的关键在于经营，经营成败的关键在于决策。“运筹帷幄之中，决胜千里之外”，这句形容古代军事家们善于决策的成语，也形象地揭示了正确的决策是克敌致胜的关键环节。这些都说明了决策的重要地位和作用。

所以，从古至今，人们对决策始终予以高度的重视和强烈的关注。历史上流传的田忌与齐王赛马，诸葛亮三气周瑜，收姜维，擒孟获，辅助刘备力争三分天下，都是非凡决策的出色范例。然而，古之决策，多数属于政治和军事领域，没有形成系统的理论和专门的学科。在全世界范围内，最早把决策这个概念引入企业管理理论的，是本世纪 30 年代美国学者巴纳德和斯特恩，而管理决策理论作为一门新兴的学科，直到 50 年代初才真正创立并流行起来。

虽然“决策”一词古而有之，但“决策”一词的确切含义却众说纷纭，未出一衷，相持不下。有的说，决策就是决定。有的说，决策就是选择。也有的说，决策就是领导“拍板”，当官的说了算。目前，有据可查的决策概念就达 67 种之多。尽管，我们不能认为哪种见解更为准确，但是我们决不能把决策的概念简单化。因为，决策是一门科学，如果把它简单化，就有可能导致决策的失误。

我国十分贫困的大别山区，有家老百姓集资兴办的乡镇企业，选当地首屈一指的一位精明人当厂长。然而，由于这位精明人不

懂决策，或者说把决策简单化，以至造成经营决策的失误，使一个原本不错的企业毁之一旦，将众多老百姓的血汗钱付之东流。

事情的经过是这样的，这家企业本是生产制造农机配件的，虽然利润甚微，倒也能勉强维持经营。有一日，厂里来了一个外地经销商，声称大别山区盛产的板栗在广东市场上非常畅销，能赚400%的利润，希望能与该厂联合做往广东贩卖板栗的生意，由该厂出资30万元，负责在当地收购50万公斤板栗，然后发运到广东，由他在广东负责市场销售，利润双方七三分成，该厂拿七成，他拿三成。这位“精明的”厂长，听到有这么大的利润可赚，顿时心血来潮，当即就要拍板。呆在一旁的秘书慌忙抢前一步，对其耳语道：“厂长，这件事属于企业重大问题决策，一定要慎重处置，三思而后行，千万草率不得。我看还是先组织几个人好好研究一下，提出几个方案，然后再召开厂领导班子会议商定。”其实，这位秘书的建议是与企业经营决策的一般要求相符合的。但是，这位“精明的”厂长却不以为然地说：“什么研究不研究的，企业重大问题还不是我说了算，别人少参与。少说话，也少耽误时间，这件事就这么决定了。”

事情倒是这样定了，悲剧也就这样酿成了。这位“精明的”厂长把企业的所有资金包括流动资金聚集起来，好不容易凑够30万元，收购了50万公斤板栗。当他如约把板栗发运到广东之后，他的板栗，他的合伙人，连同他渴望的巨额利润，从此“泥牛入海无消息”。万般无奈之际，他亲自率领一班人马，前往广东查寻数月，花费资金30000多元，最后总算查明，原来那经销商是一个十足的骗子。大别山的板栗一到广东，便被其脱手转卖，然后携款潜逃，匿无踪影。这家小小的乡镇企业一下子损失30万元，搞得倾家荡产，一败涂地。诚然，酿成这一悲剧的原因，在于这位精明的厂长并不精明，因他根本不懂什么是经营决策，所以由他

酿成一场悲剧也不奇怪。

事实告诉人们，决策是一门科学，而且是一门综合性、应用性很强的科学。当然，不能要求每一个企业家，同时又是一个决策理论学家。假如这样，也未免太苛刻了。但是，每一个企业家必须了解企业决策的一般理论，掌握决策的基本方法。这一点，恐怕是作为一个企业家的最起码的要求。

决策，对于企业来说，最重要的是经营决策。所谓经营决策，就是指企业在生产经营活动中，为实现预定的经营目标，或者为解决经营活动中遇到的重大问题，在对企业经营要素和经营环境进行分析的基础上，先提出具体的决策目标，再拟定若干个可以相互代替的行动方案，然后从中选择一个最佳方案，并加以实施的一系列活动过程。

从经营决策的定义中，可以看出其包含的内容，主要有这样四个方面：一是经营决策必须有一个明确的目标，为达到这个目标而决策；二是经营决策是建立在对各种相关情报信息占有基础之上的，是有准确依据的决策；三是经营决策是从两个以上方案中，选取一个最优方案的过程；四是经营决策必须付诸实施。

经营决策，是企业各项决策的重要组成部分，它决定着企业的管理成效，特别是在企业的市场营销过程中居于核心地位。对于一个企业来说，如果经营决策正确，可以产生良好的管理效果和营销效果。即使是意外的情况下，管理效果和营销效果不是太好，最低限度也不会出现无效经营。假如，经营决策不当或失误，则管理效率越高，企业的损失就会越大。因此说，经营决策是企业市场营销成败的关键，对企业的经济效益起着决定性的作用。所以，对于经营决策，每一个企业都必须引起重视。如果忽视这一点，就可能造成经营决策上的失误，给企业带来竞争上的失利。

美国克莱斯勒汽车公司，是仅次于通用和福特汽车公司的大

型跨国企业，也是数十年来叱咤世界汽车市场的风云企业。然而，人们万万没有想到，在1979年这家著名企业突然出现了高达7亿美元的亏损，创造了美国建国史上汽车行业亏损之最。据最后的调查分析表明，造成这次灾难性亏损的原因，就是该公司在经营决策上出现严重失误。

1973年，世界范围内爆发的石油危机，严重冲击了美国的汽车制造业，再加上日本制造的轻型节能小轿车大量涌入美国市场，与美国汽车制造厂商展开激烈的竞争。同时，美国消费者出于节省开支的需要，纷纷把购买力转向节能小轿车。面对这一形势，通用和福特两家汽车公司的决策人物，审时度势，随机应变，果断作出决策，逐渐减少耗能高的大型豪华小轿车的生产，转向大力开发生产经营小型轻便轿车。然而，克莱勒斯公司首脑人物的决策，却是一如既往地继续生产高耗能的小轿车。结果，在与来自国外的日本对手和来自国内的通用、福特两大强敌的市场竞争中败下阵来，产品大量积压，库存逐月激增，每天亏损高达200万美元，最终陷入濒临破产的境地。后来，闻名世界的企业家亚柯卡出任公司总裁之后，通过作出一系列正确的决策，才使这个著名的汽车公司起死回生。

经营决策作为有关企业全局性重大问题的决策，决定着企业的发展方向，规定着企业的其它活动，关系着企业的前途和命运，因此在企业管理中具有重要的地位和作用。经营决策包括的内容比较广泛，其主要有：一是企业的经营目标、经营方针、经营思想、经营策略、经营计划、经营组织等经营战略方面的决策；二是企业的技术进步、技术改造、设备更新、新产品开发、新市场开拓等企业发展方面的决策；三是企业的产品定价、销售计划、销售组织、产品促销、产品推销、销售服务等市场销售方面的决策。

企业经营决策按照不同的角度，可划分为不同的类型。其主

要包括有：战略决策和战术决策；高层决策、中层决策和基层决策；程序性决策和非程序性决策；计量决策和非计量决策；确定型决策和风险型决策等。经营决策，在大多数的情况下，是由企业的最高层及其高级管理人员作出的。所以讲，一个称职的企业高层管理人员，首先必须具备较高的经营决策水平和能力。否则，就很难作出正确而有效的经营决策，当然也很难带领企业走向成功之路。

企业经营决策的方法，也是多种多样的。其主要包括：经验判断决策法、专家论证决策法、损益值决策法、后悔值决策法、决策树决策法、量本利分析决策法、函数极值决策法、线性规划决策法和价值工程决策法等等。企业可以根据经营决策的不同具体问题，选择相应的决策方法，以确保经营决策的正确性。假如，决策的方法选择不当，有时候也可能对经营决策的效果产生极为不利的影响。

企业经营决策是一个提出问题、分析问题和解决问题的逻辑过程，因此必须遵循科学而严密的程序。这一点，也是保证决策正确而有效的前提条件之一。企业经营决策所应遵循的程序，主要可分如下几个步骤：

第一，明确经营问题，确定经营目标。这是经营决策的第一个步骤，也就是对企业外部环境和内部条件进行调查研究，认真分析企业的优势和劣势，同时找出企业经营实际效果与预期效果之间的差距，在此基础上明确经营问题，并根据客观需要与可能，确定经营目标，同时要尽可能地使经营目标明确化、具体化和定量化。

第二，拟定各种可行方案。所谓可行方案，就是指能够解决经营问题、保证决策目标实现、具备实施条件的方案。拟定各种可行方案的过程，也是分析研究各种解决预定经营问题和实现预

定经营目标的具体方法及其措施的过程。在这一过程中，应充分发挥群体的智慧和经验，发扬实事求是与勇于创新相结合的精神，精心设计各种方案，认真探讨并确定方案实施所必须具备的条件和所必须采取的措施，预测方案实施之后所将产生的效果。另外，还必须注意的是，拟定的可行方案应具备两个以上，以便进行优选。

第三，评价和优选方案。评价和优选方案，是对拟定的所有备选的可行方案进行全面评价，从中选出一个最佳方案的过程。经营决策的成功与否，关键取决于所选定的方案，是否属于最优化的方案。因此，在评价和选择方案的过程中，要以决策目标及其具体化的指标为标准，采取适当的优化方法，对备选方案进行评价和选择。同时，要认真估计环境条件变化和方案执行中将会出现的问题及其后果，要善于听取各方面的意见，特别是善于听取反对意见，以便克服决策上的主观性和片面性，防止可能出现的决策失误。

第四，决策的实施和反馈。这是经营决策的最后一个步骤。当最佳方案一经选出，也就是经营决策的最后作出。决策既定，就必须付诸实施。为此，要落实到有关部门，制订实施决策的规划，解决与实施决策有关的问题。在决策实施过程中，建立信息反馈制度，将每一局部过程实施的结果与预期目标进行比较，发现问题，迅速查明原因，采取有力的措施，及时加以改正。同时，还要注意分析和预测下一局部过程中可能会出现的问题，及早采取预防措施，切实保证决策方案的实施和决策目标的实现。

2. 知己知彼

《孙子兵法》上有句至理名言：知己知彼，百战不殆。意思是说洞察敌我双方的情况是所向披靡、战无不胜的先决条件。孙膑创立的这一准则，不仅适应于军事家策划战役，纵横疆场，而且也适应于企业家制定方略，叱咤商场。

企业经营决策必须遵循的首要条件，就是要了解和掌握决策所要求的情报信息。正确的决策取决于多种因素，但决定因素是在决策之前，能否及时掌握全面而准确的信息。信息是决策的依据，是决策的资源。尤其是在科学技术日新月异，国内外市场竞争短兵相接的今日世界，争分夺秒地获取最新最有价值的信息，已成为企业经营者抓住时机、果断决策的前提和基础。没有信息就无法进行科学的决策，信息越准确、完整、及时，决策的依据就越充分，决策的基础就越坚实，决策的成功概率就越大。世界企业管理学界有这样一个共识：取得优良决策的秘诀是“百分之九十的情报信息，加百分之十的明智判断”，可见信息在决策中的重要地位和作用。

我国唐代“梦断美人沉信息，目空长路倚楼台”的诗句问世1000多年后，直到本世纪20年代，“信息”一词才引起人类社会的高度重视。随着时间推移到本世纪40年代，与信息有关的信息论、控制论、系统论和电子计算机技术的相继诞生，信息风暴才开始席卷全球。当岁月进入70年代，伴随着新技术革命浪潮的兴起，而产生的信息革命和信息爆炸，使人类逐渐步入信息化社会，信息成了对人类社会政治、经济及文化生活的各个方面发生重大影响的精灵。借助准确、完整、及时的信息情报进行科学决策，已成为企业经营决策必须普遍遵循的规律。信息之所以有如此巨大

的功能，就在于它既有开创性、可传递性、可贮存性、可加工性，又具有可共享性、可转让性、可再生性和可增殖性；还在于它能诱发企业经营者的决策激情，又能引导企业经营者掌握决策尺度，把握决策时机，提高决策成效。一条有价值的信息伴生的一项正确性的决策，往往可以成就一项事业，可以振兴一家企业。

身不魁伟、貌不惊人的石家庄旅游用布印染厂厂长翟富，却生着一副对信息异常敏感的耳朵。1982年，在一次寻常的会议上，他凭着这副灵敏的耳朵，获悉国家准备上280厘米宽幅装饰用布项目。该项目不仅属于国内空白产品，而且又属于80年代世界消费市场流行的大趋势。翟富抓住这条信息，抢先予以决策，当其它厂家尚无反应之际，已把该项目抓到手中，当“桃红又见一年春”的时候，一匹匹宽幅装饰用布从组建的生产线上，涌潮般的流了出来，继而又如涌潮般地奔涌进西方发达国家市场。在美利坚合众国，他们的一块窗帘卖价高达100美金；在英吉利，他们的一个床罩能卖到上百英镑，仍然十分抢手。一个原本不太起眼的内销厂，一举变成年创汇千万美元的外销富翁。

翟富作为一个成功的经营者，他的高明之处并非是比别人多出三头六臂，而是比别人更重视信息管理，更善于挖掘信息资源，更精于利用信息，使自己的经营决策建立在可靠的信息依据之上，以至创造出超乎他人、不同反响的业绩。翟富的成功还从实践的角度上证实了这样一个真理，信息是无形的财富，是宝贵的资源，只要勘探准信息资源，勤奋地加以挖掘，并有效地运用于企业经营决策的全过程，就能把无形的财富变成有形的财富，推动企业走向腾飞之路。

事实证明，掌握了信息，就等于掌握了正确决策的尚方宝剑，也就等于掌握了经营成功的万能钥匙。如果说，信息是引导正确决策的导航仪；那么，忽视了信息的决策，就如同失去导航仪的