

# 书名 私营公司策略

## 【版权页情况】

出版社：地震出版社

书号：ISBN 7—5028—6832—F

版次：2004年10月第一版

署名：钟南海/编著

电子版定价：5.00元

## 目 录

### 第一章 私营公司怎样进行有效的投资理财

任何一个公司都想用最少的钱，办最大事。对于千辛万苦筹措来的资金，私营公司怎样才能低投入高产出呢？怎样才能向有关赚大钱的项目投资，达到获取高额利润的目的呢？这就要求决策者在投资前谨慎再谨慎。

- 一、投资是一把双刃剑
- 二、影响投资的因素主要有哪些
- 三、用最少的钱办最大的事
- 四、分析风险，趋利避害
- 五、不要吊死一棵树上
- 六、如何处理“追加投资”
- 七、如何选择合适的投资方向
- 八、个人投资，三思而后行
- 九、走出投资理财的心理误区
- 十、管理能力测试

### 第二章 私营公司的竞争谋略

过去，公司为了赚钱，总是想独霸市场，一心想着挤垮同行。他们在处理与同行的关系上，多是互相诋毁，互相攻击，互相欺骗。不仅信奉“同行是冤家”，而且坚持“三十六行，行行相护”。如今，现代社会的公司，虽然也提倡竞争，鼓励竞争，但竞争的目的是为了相互推动，相互促进，共同提高，一齐发展。

- 一、知己知彼方能百战不殆
- 二、别把同行当冤家
- 三、以己之长克彼之短
- 四、审时度势，抓住机会
- 五、有孔没孔都要钻
- 六、怎样应对“后起之秀”
- 七、靠品牌博得信赖

八、打造品牌的策略

九、竞争能力测试

### 第三章 私营公司必备的法律常识

俗话说，君子爱财，取之有道。就是在今天的商场，私营公司面临着的是社会主义市场经济体制，在寻求发家致富赚钱发财的过程中，同样需要有一条正规的道路，那就是在法律约束下合理合法地经营。

- 一、不给对方以可乘之机
- 二、提防搬起石头砸自己的脚
- 三、切莫损公肥私
- 四、堂堂正正做生意
- 五、千万别惹上官司
- 六、如何与员工签订劳动合同
- 七、解除劳动合同的技巧
- 八、不轻信口头担保
- 九、订立合同时应该注意哪些事项
- 十、私营公司如何有效解决合同纠纷
- 十一、自我控制能力测试

### 第四章 私营公司如何打营销战

“用户是公司的上帝”，公司若没有了用户，产品销售不出去，那么公司也就不能生存。单就此一点来说，私营公司必须紧密联系用户，私营公司比大型公司更直接面对用户，和用户的关系到如何，对私营公司的生存和发展也就更为重要。

- 一、建立自己的营销体系
- 二、善于处理多层次关系
- 三、如何网住“客户”
- 四、抓住消费心理进行营销
- 五、善于听顾客的抱怨
- 六、投入适当的广告费用
- 七、尝试与大公司谈生意
- 八、怎样建立长期业务关系
- 九、架好促销这座桥梁
- 十、表达能力测试

### 第五章 私营公司怎样寻找合伙之路

私营公司要想做大，不能单打独斗，要有可靠的合伙人，才能走向规模化经营。特别是

在现代社会，规模化发展是一个公司上新台阶的重要标志。一个不能联手经营的公司，永远只能是个“小虾米”，终有一天会被大鱼吃掉。

- 一、选准合伙对象
- 二、同道更要同心
- 三、别给合作乱点“鸳鸯谱”
- 四、朋友归朋友，规矩归规矩
- 五、寻找合作人的诀窍
- 六、合作能力测试

## 第六章 私营公司要时刻不忘创新

如果私营公司不懂得创新，等于自己把自己推向绝路，更说不上做大的问题了。道理很简单，你不变，别人变，等于你越来越落后；，最终会被淘汰掉。

- 一、要有比竞争更快的革新意识
- 二、怎样激发创新火花
- 三、多一点个性化
- 四、借他山之石
- 五、创新就要敢于冒险
- 六、善于引流“源头活水”
- 七、开发“金点子”
- 八、创新能力测试

## 正文

### 第一章 私营公司怎样进行有效的投资理财

任何一个公司都想用最少的钱，办最大事。对于千辛万苦筹措来的资金，私营公司怎样才能低投入高产出呢？怎样才能向有关赚大钱的项目投资，达到获取高额利润的目的呢？这就要求决策者在投资前谨慎再谨慎。

#### 一、投资是一把双刃剑

公司如果有闲置资金就应当用来进行投资，这可以说是一种生财之道。但这决不意味着这笔资金投出去就一定能赚钱，因为任何一项投资都必然存在着一定的风险。对这个问题，我们可以从以下几个方面来进行分析。首先让我们来看一下公司投资尤其是固定资产投资所具有的主要特点：

##### 1、内容复杂

固定资产投资所改变的是公司从事生产经营活动的物质基础，直接决定着公司今后的资源配置状况及其生产内容、结构和能力，对公司的经济效益将产生长期影响。所以，在开展投资活动时，您可不能草率，必须科学决策。这包括广泛地开展调查研究，大量地搜集与处

理各种信息，运用各种技术方法进行预测、规模、技术、投资形式、组织管理等一系列复杂问题。投资的复杂性，还直观地体现在其实施过程中，投资一般都伴随着大量资源的消耗，伴随着建筑安装活动和一系列复杂问题。可以说，一项投资就是一个复杂的系统工程。

## 2、持续时间长

投资的复杂性，自然就决定了投资过程的长期性。进行科学严密的决策需要时间，处理多元而复杂的内外部经济关系也需要时间；进行投资项目的施工生产活动同样需要时间，凡此等等，都使得投资不可能在短期内完成。

## 3、消耗的资源品种多、数量大

固定资产投资之所以事关公司生存和发展，其中一个重要原因就是它的高消耗性。从人力上看，进行一项固定资产投资，需要占用、耗费比其他经济活动多得多的劳动力和劳动时间；从物力上看，固定资产投资所需耗用的生产资料远比其他经济活动多，所投入物资的品种、规格也更为多样化；从财力上看，在整个投资过程中，公司必须逐期、不断地投入大量货币资金，而直至项目完工投产前，它们只是被占用却不能周转。此外，投资对信息、管理等资源要素的运用也更为集中和广泛。总之，没有足够的资源，公司将无力从事固定资产投资。

## 4、风险高

相对其他经济活动而言，着眼于资本扩张的投资风险更大。一方面，从理论上讲，投资的收益目标是预期的，而预期毕竟不等于现实，因而便存在着不能兑现的可能；另一方面，由于投资过程较长，实施中难免出现某些事先无法预料的干扰因素，因而容易妨碍既定目标的实现。具体地说，可能导致一项投资失败的风险因素主要包括以下几种：

(1) 政策风险。即由于国有宏观经济政策变化而对公司投资所造成的始料不及的负面影响。投资对国民经济产生的影响显著而持久，是左右总供求均衡的基本因素之一，因此，在现代经济生活中，政府对投资的政策干预程度普遍较强。这种干预必然会对公司的投资产生影响。

(2) 市场风险。确定一项投资的预期收益水平，主要依据是决策阶段的国内外市场状况及基于当时背景所估测的市场变化趋势，同时兼顾诸如消费者心理、通货膨胀趋势等其他一些经济因素。由于投资的实施过程较长，在这一过程中，市场供求及其他一些经济因素完全可能发生意想不到的变化。例如，项目建成投产时，同类产品的供给数量已大大增加，销售竞争加剧；或者出现了某种替代产品、消费者消费倾向变化，导致该项目所产产品需求量锐减，价格大跌，无法达到预期效益。一般来说，经济运行中市场机制的作用越突出，竞争越激烈，或者经济总体发展的稳定性越差，公司投资越要充分考虑市场风险要素。

(3) 技术风险。在当代，科技进步的速度日益加快，某种生产技术及某种技术内容的资产体系往往在投资决策阶段还是先进的，等到投资建设期结束时即已相对落后了，从而导致投资的预期收益目标不能实现，这是一种意义上的技术风险；另一方面，一项新技术成果由于尚未经过批量生产，特别是尚未经市场检验，其成熟性、可行性很难完全肯定，因而围绕其运用而进行的投资同样可能失败，这又构成另一种意义上的技术风险。

(4) 自然及其他意外风险。自然环境的变化，意外事故的突发，也可能妨碍投资收益目标的正常实现。例如，拟建一个耗水量较大、对水质要求较高的生产投资项目，倘若在未来生产过程中，所在地水资源锐减或被严重污染，则其预期生产能力与收益目标便无法达到。

除了以上客观因素之外，由于决策者素质较低或者态度不够严肃，或者实施过程中组织管理松懈紊乱等，都可能导致投资失败。

## 5、对外部协作的依赖性大

公司的资本性投资尤其是固定资产投资中的大量工作，需要由外部经济组织来具体完成。例如，公司的投资决策论证，一般需由专业的投资咨询机构进行；工程勘察设计，需委

托专门的勘察设计单位实施；公司向社会筹集投资资金，需由证券公司或其他信托机构代办；施工应由专业的建筑安装公司完成；如此等等。总之，在整个投资过程中，如果缺乏这种广泛的外部协作与支持，投资项目就不可能顺利完成。

## 二、影响投资的因素主要有哪些

投资与公司的命运紧密相连，是决定公司兴衰存亡的关键。如何把握左右公司投资的因素，是确保投资成功的重要一环。影响公司投资的因素很多，其中下面几个因素的作用尤为突出：

### 1、市场需求动态

各种商品的供求状况和发展趋势都会通过市场反映出来。公司在进行某项投资之前，首先应该对此项投资所产产品的市场供求状况进行预测。只有市场上有足够大的容量，产品能顺利销售出去，才能进行投资。

### 2、预期收益水平

投资的根本目的在于取得满意的回报。预期收益水平对公司投资的回收速度及投资收益有着直接而重大的影响。预期收益水平只有高于同行业的基本收益率或资金的市场利率，公司投资才有效益。

### 3、技术进步

事实上，投资常常就是出于技术进步的需要而进行的。当某一行业的技术进步速度加快时，其内部的投资机会便会大大增加，从而引起该行业内厂商投资水平相应提高。在这种情况下，公司即便仅仅出于维持生存着想，也会产生投资要求。当然，技术进步对公司投资需求水平的影响，并不仅仅限于其所发生的行业内部，由于各个产业部门之间存着密切的相关性，它们互以对方的产品作为供求对象，所以，某一产业领域中技术进步的加快，往往会带动其他产业领域的投资水平提高。总之，只要社会生产的技术变革速度加快，无论这种变革是全面性的还是结构性的，都会推动公司的投资需求扩大。

### 4、投资环境

认真分析投资环境，是做好投资决策的基本前提。对公司投资具有明显影响的环境因素主要有以下几个方面：

(1) 政治形势。主要包括政局是否稳定，有无战争或发生战争的风险，有无重大政策变化等。要预测好政治形势，必须注重了解国家的有关政策、方针、法律、规定、规划等。

(2) 经济形势。主要包括经济发展水平、经济增长的稳定性、劳动生产率、国家经济结构和国家产业政策等。经济形势常常决定着公司投资的类型和规模。

(3) 文化状况。主要指不同地区居民受教育的程度、宗教、风俗习惯等。公司投资时，必须要考虑是否符合该地区的社会规范。

(4) 相关资源。原材料、燃料等各种资源对公司来说，如同食物对人的生存一样重要。公司在投资之前，必须对所需资源的供应状况、供应价格做出准确测算。

(5) 相关优惠政策。指与特定投资项目有关的税收、进出口许可、市场购销等方面的优惠。

(6) 投资地区的软硬件环境。公司在投资之前，还应对投资地区的地理环境、基础设施状况和相关的软件环境进行全面考察。

### 5、投资者的决策能力

投资者的决策能力是指投资者根据生产经营环境和公司经营实力，从不同的投资方案中择定公司发展方向和战略目标的能力。

### 6、投资风险

在公司投资中，风险的大小常常起着决定性作用。投资的风险性是不能准确测定的，否则也就谈不上风险了。不过，对不同投资内容的风险做大致的估测，则是可以做到的。由于投资风险随着投资过程的延长而相应增大，所以投资期越长的项目对风险的分析测算便越重要。

## 7、融资操作

作为公司最为重要的投资决策者，您必须对公司投资所面临的风险以及影响这些风险的各种相关因素有一个全面而深刻的认识。否则，一旦操作失误，这把双刃剑将会给您以及您所在的公司带来巨大的损失。

## 三、用最少的钱办最大的事

任何一个私营公司都想用最少的钱，办最大的事。对于千辛万苦筹措来的资金，私营公司怎样才能低投入高产呢？怎样才能向有关赚大钱的项目投资，达到获取高额利润的目的呢？这就要求决策者在投资前谨慎再谨慎。

首先要进行投资战略分析，也就是要分析投资谋划赚大钱的想法。

举个例子来说，假设一家现金充足的保险公司，想设个商业电视台。这家保险公司的谋划是保持在其行业中最高的销售能力，降低生产消耗，节约消耗，该公司几乎不做广告。虽然电视台对其它公司而言是一种有利的投资，但电视台对保险公司无所谓，比较其它可能的投资来说，如购买计算机而使保险记录和索赔程序自动化，或者发展新产品以增加销售能力等就更适宜得多。由此看来，对于保险公司，建立和购买电视台是不划算的。

其二要进行投资经济分析，也就是分析经营管理中经济预测。

投资经济分析的方法，是预计出该项目在其有效期的现金流量，与目前完成项目的成本对照。在这个比较中，比较复杂的是，一个项目新产品的所有现金流量，包括将来很多期的现金流量，都必须转化为现金，来抵消流通中的时间价值。

第三，要弄清楚怎样才能是合理的运用资金。首先要明确钱和钱目两个概念：钱是公司提供的长期资金，高级管理人员必须在钱的基础上确定他们所需的该项目的钱比率。他们所认为的最合适的负债与流动资金的比例，就是钱目。

钱目是一个判断预计数，在理论上财务杠杆的目标数，也是在考虑该行业的风险水平、公司经营战略的风险、同类公司的财务杠杆大小、当债务到期偿还时所需的管理技巧，以及所有者对风险的偏好或厌恶的程度。

当公司的欠钱数额增加时，对所有者来说因为税金对利息费用的低减作用，公司的资金价值仍会增加。但同时由于利息费用扩大了公司破产的风险，公司本身价值又会下降，在萧条经济中，一家举借大量债务的公司，会因为其债权人有权对其抵押行使取消其抵押品赎回权而无法继续经营。

一些稳定的行业中的公司，比如公用事业公司等，多偏重于在其钱目中常常使该资本的流动资金比重常常并不一样，目标资本结构仅是一个目标，它被作为计划怎样和何时筹资的一个标准点，当然也是怎样赚钱的出发点。

第四，要考虑怎样确定加权平均资本成本，在建立钱目之前，确定加权平均资本成本很有必要。加权平均资本成本，从理论上讲，就是投资者期望公司赚取平均报酬率。实际上，它就是公司筹措一元钱支出的成本。如果公司使用借款筹集资金，就是假设公司保持钱目中，在该钱和流动钱比例不变的前提下，再筹措一元钱所需的成本。

第五，要考虑用资金成本来做投资决策。目前，我们回过头来讨论进行投资决策的问题，即需将某一项目的预期现金流量，出现为现在的价值，其在计算中要使用加权平均资本成本公式。这种做法称为出现现金流量分析法。

由此可见，假如未来现金流量的现值，未超过项目总成本的现值，则将现值为负数，那么该项目不能产生一定达到满足投资者期望的报酬率，其筹集资金所花费的代价将超过其所赚取的收益。与此相反，这些现金流量的现值大于该项目成本的现值，则净现值为正数，那么该项投资所产生的报酬即能满足的投资者的经济欲望进行科学的投资。

## 四、分析风险，趋利避害

投资总是伴随着风险的，这是投资的“铁律”之一。那么到底什么是风险呢？用通俗的话来讲，就是指在未来会造成亏损的可能性。具体分析，影响投资的价值风险有以下几类：

### （1）本金损失的风险

不论是因市场因素或经营优劣，只要会损失本金，就有这类风险。

### （2）收益损失的风险

是指投资无法带来预期的收益，如租金收不到或无法分配到股利等类型的风险。

### （3）通货膨胀风险

也称购买力风险。物价上涨风险。在通货膨胀的情况下，实际收益率会受到影响。例如一项投资的收益率为12%，但是如果通货膨胀是8%，那么起初收益率仅为4%，假如银行存款利率为7%的话，则真实收益率为负。持有现金所受损失更大。

### （4）经营风险

经营风险主要指股票和公司债券，发行公司在其营运的过程中，会发生一些不确定的变化或发生一些不确定的损失，使得公司的股票价值或债券价值受到影响。

### （5）拒付风险

也称偿还风险，在发行债券的公司或发行股票的公司发生破产或其他无法清偿的原因，使得投资本金部分或全部受损的风险。

### （6）利率风险

利率本身不是固定的，随着市场上资金供求的变化而变化，时高时低，在投资的时候，要利用利率变化获益，而不是在利率变化时受损。比如说购买债券，应选择在利率高的时候买进，利率低的时候卖出。同样，股票价值的高低亦与利率成反比。

### （7）汇率风险

汇率将由市场决定，汇率就会或高或低，汇率的变化对人民币价值和股票市场股份以及其他金融商品价格都有影响。

风险性与流动性一样，视资产的不同而各异，并且获利性与风险性之间成正比关系。高收益伴随高风险，因此，“想要赢得钱，就要赔得起！”

如何才能作好风险管理，在降低投资风险的同时，获得更高的报酬呢？下面就是投资风险的一般策略。

#### （1）分散风险。

（2）长用性投资。投资，特别是股票投资，长期持有的风险比较小。

（3）远离目前热门的投资标的。

（4）切勿听信小道消息。

## 五、不要吊死一棵树上

不管哪项投资，总存在着波动性，有时情况好，而有时情况差。这样，如果你选择大部分的资产投入一种投资中，你可能因押对了宝而赢得了极高的报酬，但你损失惨重与血本无归的可能性也不比它小。但是，假如你决定分散你的投资，你所投资的种类越多，你获利的

可能性越大。分散投资的基本原理就是在风险与报酬间作一适度的取舍。比如有一项投资组合包含了 10 种股票，每种股票的期望报酬率介于 10%—20% 之间。若投资者愿意冒较大的风险时，那么，他可能将所有资金投入报酬率为 20% 的股票上，此时他获取 20% 的报酬率的概率是很低的；但如果他分散投资，他将以较大的概率获取 15% 的报酬率。如此便达到了降低风险的效果。它将鸡蛋分散放在不同的篮子里一样，即使一个篮子打赢了，还可保有其余的蛋，讲述的是同一个道理。

分散投资标的，就是增加投资的种类，例如购买股票时，不要只买一种股票，而是将投资金额分开，同时购买各种股票。投资资金比较大时，不要只投资在单一的投资标的，除了股票外，房地产、黄金、艺术品等都应分散投资。分散投资标的之所以具有降低风险的效果，就是凭借各投资标的间不具有完全齐涨齐跌的特性，即使是齐涨或齐跌，其幅度也不会相同。所以，当几种投资组成一个投资组合时，其组合的投资报酬是个别投资的加权平均，因此几个高报酬的组合在一起，仍能维持高报酬。但其组合的风险却因为个别投资间涨跌的作用，而相互抵消部分风险，因而能降低整个投资组合不确定与不稳定的风险。随着投资组合中投资种类的增加，投资组合的风险也随着下降，这就是为什么分散投资、增加投资种类，可以降低风险的道理。

组合中各投资标的齐涨齐跌的现象愈不明显，或是报酬率呈现相反走势的现象，则其分散风险的效果愈好。尽量选择价格走势与原有投资组合相反的投资标的，例如，黄金就是个分散风险的好标的。从过去黄金价格波动的情况看，它是个风险相当高的投资，但是黄金价格的走势和股价走势不是正相关，恰恰相反，当通常股价在下跌时，黄金价格有上涨的倾向，尤其是遇上国际间重大事故，如战争、政变、通货膨胀时，导致股价大跌，黄金价格反而上涨，所以它是个分散风险的好标的。若将此原则延伸至股票投资，为了达到较好的分散效果，最好选择不同产业的股票。因为共同的经济环境会对同行业或相邻行业的公司带来相同的影响，只有不同行业、不相关的公司才有可能此损彼益。即使有不测风云，也会“东方不亮西方亮”，不至于“全军覆没”。

在实际投资中，并不是投资种类越多越好。据经验统计，在投资组合里，投资标的增加一种，风险就减少一些，但随标的的增多，其降低风险的能力越来越低。当达到一定量时，减少风险的能量就很少了，这时为减少一点点风险而增加投资标的可能得不偿失，因为随着标的的增多，支付的精力和销售佣金等方面的费用都相应增加。所以，进行投资组合要把握一个“量”的问题。同时，投资组合并不是投资元素的任意堆积（如一些由高级债券所形成的投资组合的意义并不大），而应是各类风险的投资的恰当组合，也就是说还要把握一个“质”的问题。你最理想的投资组合体的标准是收益与风险相匹配，使你在适合的风险下获得最大限度的收益。

不要只顾着分散风险，必须要衡量分散风险产生的效果，能否涵盖管理所付出的成本。随着投资种类的增长，风险固然下降，相对的管理成本却因而上升，因为要同时掌握多种资产的动向并非易事。

分散原则不仅运用于分散投资标的，也适用于分散投资时机。譬如你得到一大笔可供投资的资金，那么不要全额在同一时间点投入，而是分成数份，在不同的时点，分别投入。由于各投资市场的行情经常发生变化，且有时候很难掌握。因此，投资组合体里的各投资元素的投资时间应该叉开，而不应在同一时间全部投入。整个投资组合的投资应根据实际情况分几年完成，且要耐心缓慢地投入，以缓冲市场风险、经济环境风险。

当然，分散投资并不是风险消除器。最佳的投资组合也只能消除特异性风险（即不同公司、不同的投资工具所带来的风险），而不能消除经济环境方面的风险。风险管理的目的不是完全消除风险，只是了解风险、降低风险、驾驭风险。

## 六、如何处理“追加投资”

每个私营公司老板都要很严肃地对待这个问题。

在公司的投资行为中，每位老板都会碰到这种进退两难的境地：预算资金已按计划投入，再追加投资，还感觉看不到希望；不投资，又有些舍不得已投入的部分。

初始选定一个项目时，老板往往做了大量的前期准备工作：分析前景，作可行性研究，筹资，编制计划，决策，往往都是一拍脑门就决定一个投资项目。可投资进行了一半，往往因各种原因会出现这样那样的困难：被投资产业不再被看好；投资地出现意想不到的自然灾害，战乱及疾病；资金供给不足；投资中出现难以克服的技术难题。

作为老板你面对要么追加投资！要么不再追加作出决定就此了结。

这个决定的作出，前提是建立在严密的和确切的实际考察基础之上的，它有时会很大程度上依赖于老板个人的主观判断，但无论如何，你都要在决策前做充分的准备工作。

你应做的准备：

- (1) 找出使投资中止的具体原因；
- (2) 分析产生该原因的深刻背景；
- (3) 若追加投资，会产生哪些收益；
- (4) 若放弃投资，损失会有多大；
- (5) 测算继续追加投资，成功的概率；
- (6) 预计继续追加投资时，所需资金总额；
- (7) 资金来源是否有着落；
- (8) 考虑若追加投资后，会不会产生新问题；

在细细考虑了以上几方面以后，最痛苦最漫长的过程莫过于决策过程了。在下定决心的前一秒钟，老板们似乎还在摇摆不定：该投呢，还是不该投？

你千万不要在这个问题上犹豫不定，你必须有你确信的的理由说服你自己服从这个决定。最关键最核心的一点是，你必须能准确的判断你所投资的项目。若这个项目依然有较好的市场前景，并且自身拥有开发能力，同时周边环境容许，那你千万不要为一时资金供给不足而轻易放弃；相反的情况，若这个项目前景看淡或自身无开发能力或周边环境不容许，不管你已投入多少，你要坚决地割肉，就此放手，千万不要有某种幻想。

这时的判断往往是不理性的，大多数时候要依赖老板个人的直觉与经验。但无论如何，在做追加投资决策时，你必须保持头脑的清醒和必要的谨慎，考虑问题，一定要细致而周到。应坚持的原则：

(1) 效益性原则。追加投资必须能为公司带来超过投资或成本的经济效益，同时会对公司整体经济效益产生有利的影响。

(2) 安全性原则。追加投资必须能够按期收回本金和应得的投资收益。要全面考虑被投资项目的行业特点，发展前景，财务效果及经营获利能力。

(3) 流动性原则。确保追加的投资具备必要的变现能力，千万不把资金套牢。

(4) 整体性原则。追加投资必须服从于公司的整体战略，有利于公司长期稳定发展。

说得极端一点，追加投资决策时，有时类似于赌博。老板们很难利用现有信息，作出自己100%确信的决策，他们不敢肯定自己决定的事情就是正确的，运气是他们通常相信的东西。

## 七、如何选择合适的投资方向

投资理财要有合适的方向，各种投资方向，哪些适合你？你又该选择哪些？放眼国内国

际金融市场，投资可分为多类，每类中又有许多种，各种不同的投资，其流动性、获利性、风险性各不一样，主要有如下几种：

### **1、股市——投资、投机两相宜**

股票投资需要一定的知识，需要一定的财务分析能力，更需要一定的资金实力。一般而言，没有上万元的资金，很难在股市上立足。

长远来看，股市投资往往是长线投资才能获利，而长线投资获利则首先必须选好股票，并不见得选择任何一种股票都能长线获利。那么，长线投资要选哪些股票呢？我们认为以下几点可作参考：

(1) 该股票代表上市公司所处的行业。若该上市公司属于朝阳工业，前途一般比较好，行业发展空间广阔，未来的业绩提升有保障。但若该上市公司处于夕阳工业，不管其现在业绩如何好，由于其行业背景发展前景的不乐观，长线投资的前景是暗淡的。

(2) 该公司本身的素质起关键作用。这些素质就包含公司的管理制度、财务指标、公司领导层的市场营销能力等等，这些都是直接涉及该公司投资价值高低的方面。投资者需要全面、深入、细致分析，对于资金大的投资者甚至需要进行现场调研才能全面摸清这些情况，以便作出长线投资的决策。

(3) 该公司的成长性对长线投资的获利能力起决定作用。我们以沪市的东大阿派为例。几年前该公司每股盈利仅几分，但由于公司成长性良好，几乎每年都能以 100% 以上的速度发展，其各项指标也能始终处于良好的状态，所以，尽管该公司分红送股时都是以比较大的比例实施，但分红送股不但没有稀释该公司的每股盈利，相反其盈利能力还稳中有升，其市盈率比其他股票市盈率高一些也就毫不奇怪了。

当然，长线投资需要注意的方面还很多，在此就不一一论述了。值得注意的是，长线投资的时机把握一般应该选在股市比较低迷时期，这时股市中那些绩优成长股的价值被严重低估，而短线投机者此时可能对这类股票的短线投机没有兴趣，这时候往往是长线投资者出击的大好时机。而当股市极其火爆、成交巨大时，往往是长线投资者逢高出货，而短线投机者大进大出之时，此时进行长线投资是十分不明智的，即使你所选股票有投资价值也大大提升了长线投资的成本，减少了投资的收益。

### **2、期市——风险大，利润也大**

期货市场是一个风险大、利润大的交易场所，一般而言，进期市往往需要比较大的资本，而且需要比较专业的知识。

就我国几个期货市场而言，若没有几十万、上百万以上的资金，进入期货市场永远只是个梦想。但即使有这么多的资金，也不一定能够顺利地进入期市，因为期市需要投资者、经纪公司、期交所三者统一。经纪公司的职能是沟通投资者和期交所之间的关系，帮助投资者进行投资的中介机构；而期交所则是各经纪公司以会员制形式组合在一起进行投资的场所。

之所以把期市定义为高风险、高利润的市场，其中主要原因就是期市运作规则中最重要的一个法则就是“杠杆原理”，即“以小搏大”的意思。简言之，作一比喻，你可以用 100 万元做 1000 万元的生意，若某投资者做多或做空成功后，其获利程度将按杠杆比例放大，但若失败的话，其损失也将按杠杆比例同样放大。所以，期市就这样体现出了其高风险、高利润的特征。

### **3、债券——稳定、可靠的投资渠道**

债券一般指国家或公司发行的，有一定面值的，含一定收益率的证券。在我国，债券有国库券、公司债券、银行债券等类型。国库券是财政部代表中央政府发行的、具有最高权威性的债券，人们谓之“金边债券”，比喻其收益高，安全性好的特点。国库券是一般稳健投资者首选的投资品种，但是公司、银行债券具有高收益的特征，由于公司、银行债券的信用等级一般比国债偏低，只有这样才能吸引足够的投资者购买。

#### 4、房地产投资——极具潜力

虽然 1993 年的房地产热，使许多盲目淘金的房地产经营者身陷重围，严重套牢，但是我们不能否认：房地产投资仍是极具潜力的首选方案之一。投资好地段的烂房子，一般会考虑到拆除重建，它的价值不在房而在地段；而烂地段的好房子，根本很少有人问津，不少人还嫌好房子太贵，使投资人士无法脱手，真是弃之可惜，食之无味，进退两难。如果资金量较大，可以直接投资市区附近的土地，进行土地储备乃至开发。随着当地人口的增长，市中心将向外拓展，地价看涨。

#### 5、其他投资方式

除了以上介绍的几条投资渠道外，还有外汇投资、土地投资、基金投资、钱币卡投资等。作为一个稳健的理财者，应了解自己的个性、条件和需要，审慎地选择，取得风险、流动性与收益三方面的最佳组合。稳健的投资组合应选择安全性与流动性较高的投资和具有较高风险、较低流动性、却具有较高收益及成长潜力的高品质的债券、绩优股。投机性和高风险的工具在你的投资组合中只应占很小比例。

## 八、个人投资，三思而后行

老板手中存有闲置资金，也可以根据自己的兴趣爱好，购买和收藏可以保值和升值的物品，如古董等。但前提是你必须懂行，否则你将为自己“附庸风雅”的行为付出高昂的代价。

#### 1、名酒投资难找买家

收藏名酒是冷门的投资。对于好酒的人而言，一方面品尝名酿，一方面以酒交友，此外，又可用以投资，一举多得。投资名酒的人，当然要对酒类有透彻的认识，有了专业的知识，才能把投资稳住。

#### 2、艺术品买卖要的是懂行

社会繁荣昌盛，人民生活富庶，艺术品方有实际价值，因此投资艺术品的人士，一般对社会稳定具有极大的信心，否则，便不会贸然投下巨款。

一般人以为艺术品属稀有珍贵物品，小本投资者根本不愿涉足其中，其实这只是片面的认识而已。当然，以梵高和毕加索的画来看，所需资金巨大，但一般的艺术品，花费不会太多。

#### 3、珍本书投资只宜放长线

在国外，投资珍本书的人不在少数，珍本书的市场颇佳，但在我国就似乎没有市场。不要为此而气馁，投资者仍可通过小本投资而获较大的利益。

#### 4、古钱币投资需有浓厚的兴趣

每个国家在每个朝代，均有不同的货币流通，其价值就在于那种货币停止流通过后，银行会收回旧币。收藏家或一些市民会把旧货币储起，有的作为留念，有些则是用作投资。

投资古钱币的人，不宜抱着以小博大的心情，以免流于失望。投资于趣味性的项目，必须首先对该项目有着浓厚的兴趣，方易于学习辨别真伪。如果光是想着赚钱，忽略了对该项目的深入钻研，便很容易因买入赝品而招致损失。这不同于股票、黄金、地产的投资，凡涉及古董及艺术品，投资者除付出金钱外，也付出了专门的知识。

#### 5、邮票收藏简便易行

集邮是最普遍的收藏行为。

邮票体积小、收藏方便，也没有太高的投资风险。如果邮票投资者有较可靠的资料，眼光也不错，会有较高的回报率。

尽管投资邮票的回报率不俗，但投资邮票只可作业余活动。一般身兼正职的人士，多凭其集邮的兴趣，进而成为邮票的投资者。也有人凭着锐利的眼光，收购了价值不菲的邮票，

转手后大获一笔，而改为专注于投资邮票，这毕竟是罕见的例子。特别是小本投资者，不宜立刻将投资重点放在邮票上，因为珍贵邮票多是可遇不可求的，刻意追求反而会耗费时间和金钱。

## 九、走出投资理财的心理误区

对一个投资者来说，常易受到下述不良心态的困扰，从而影响投资效果。

### 1、害怕赔钱

有的投资者对已经看好的项目或选好的股票，手里攥着钱就是不敢投，生怕一旦失误血本无归，结果，往往是坐失良机。还有，钱已经投进去了，一旦遇到波折或波动，马上精神紧张，害怕从此一蹶不振。有时，这种害怕或担心甚至发展成为恐惧，这时最容易作出错误判断，导致盲目行动，增加不必要的损失。这种人把得失看得太重，为钱财所累，物质上的得失且不论，精神上的损失是严重的。其结局，最常见的是懊悔，沮丧。

### 2、贪心求大

一项投资明明可以赚到合理的利润，偏要把它搞成暴利，结果引来许多人一窝蜂似地争夺这个市场，造成局部供大于求，使本来可以到手的合理利润下降，最终大家都无利可图。有人说：“暴利是自杀的政策”，真是一点不假。再有，明明手里的某支股票已经远远高出了买入成本，还是不肯出手，总希望再涨点。突然，大势一变，眼看到手的钱又飞走了不少，马上抛出又不甘心，寄希望于反弹，结果事与愿违，一直跌破了成本价，反倒被套住了，贪心就会走向反面，喜悦每每变成烦恼。这种人应该常常温习“知足常乐”的古训。

### 3、过于自私

当在困难的时候，无利的时候，可以团结奋斗，一旦有了利润，原本应该的各得其所就变成了惟我独占。这种人忘记了一条基本的常识，人人都要独占利益，世界就不能存在了，把利益分给别人一些，自己的路子才能越走越宽。

宁肯大家都干不成，自己也不能吃一点亏，这是一种破坏性很大的不良心态。只有共同做事，共享成果才是最可取的。争则不足，让则有余，如果光顾了争论收获后的分配比例，却放着土地不种庄稼，到头来，大家都会颗粒无收。

在市场经济中，任何清醒的投资理财都是以追求最大利润为目标。在这种机制推动下，社会的物质文明向前发展了，但伴随着也出现了各种各样的问题，需要我们去很好地处理。其中，如何调整自己的心态，使之不断趋于平和，是很重要的。在一个充满了种种不确定因素的环境中，惟有保持一种较为平和的心态，才能帮助你作出明智的判断。

## 十、管理能力测试

**说 明：**

本测试可用来测验你是否具备一定水平的管理能力。本测试由 20 道题组成，每个题目只有一个正确答案，请选择最符合自己实际状况的答案，然后填写到题后的括弧内。

**答案选择标准如下：**

A、非常符合 B、有点符合 C、无法确定 D、不太符合 E、很不符合

**评分标准如下：**

选择答案 A 得 5 分；选择答案 B 得 4 分；选择答案 C 得 3 分；选择答案 D 得 2 分；选择答案 E 得 1 分。得分在 20—40 分：能力差劲；40—60 分：能力一般；60—80 分：能力良好；80—100 分：能力优秀。

- 1、我习惯于行动之前制定计划。( )
- 2、我喜欢听取他人的意见和建议。( )
- 3、我是一个有耐心的人。( )
- 4、我具有良好的克制力。( )
- 5、我习惯临睡前思考明天要做的事。( )
- 6、我不喜欢做细致的工作。( )
- 7、我的个性比较随和。( )
- 8、我有经常记录自己行动的习惯。( )
- 9、我有较高的组织能力。( )
- 10、我喜欢领导他人。( )
- 11、我对自己所拥有的权力很敏感。( )
- 12、我要求自己的每个行为都要有目的。( )
- 13、我的睡眠良好。( )
- 14、我不为自己的长相烦恼。( )
- 15、我喜欢组织他人完成事情，而不是自己亲自去做。( )
- 16、我对工作的成果非常敏感。( )
- 17、我觉得交际能力要比智力更让自己喜欢。( )
- 18、对于当天安排的工作我决不拖延到明天。( )
- 19、在必要的时候，我愿意得到任何人的帮助。( )
- 20、我喜欢与别人一起工作。( )

## 第二章 私营公司的竞争谋略

过去，公司为了赚钱，总是想独霸市场，一心想着挤垮同行。他们在处理与同行的关系上，多是互相诋毁，互相攻击，互相欺骗。不仅信奉“同行是冤家”，而且坚持“三十六行，行行相护”。如今，现代社会的公司，虽然也提倡竞争，鼓励竞争，但竞争的目的是为了相互推动，相互促进，共同提高，一齐发展。

### 一、知己知彼方能百战不殆

俗话说：同行没同利。初涉商场的经营者，当自己打算从事一项行业之前，最好能够事先调查其同行的情况，这是日后掌握时机取得成功的关键之一。而且不能是草率地调查三四家情况就完了，而要至少调查十家以上的情况才行。应该在调查附近同行的同时，也要调查本地的、个别外埠，并且要仔细调查，只有这样做了，才能使日后的经营精打细算，防备同行们所犯的错误，也才能取同行众家之长。

了解同行，就可以得到市场上各种信息，熟悉同行的盈亏，看到自己经营的前途如何，如果对待很近的同行，都不闻不问，带着“卖石灰的见不了卖面的”经商作风，到头来吃亏的还是自己。举一个现实生活中很实在的例子，就不难看出吃亏吃在哪儿。

私营公司在经商前了解同行，往往可以青出于蓝而胜于蓝，取得事半功倍的效果。当然，了解同行也不是那么容易的。一是了解同行是一项艰苦细致的调查工作，不下苦功是达不到目的的；二是它多多少少带点“间谍”侦察同行底细的味道，一旦引起同行的注意，就很难达到预期的目的。既然了解同行不那么容易，所以有时为了了解同行也得付出较大的代价。

一本书上记述了这样一个故事：一个日本商人想办啤酒厂，可为了获取当时最先进的啤

酒生产技术，竟然牺牲了自己一条腿作代价，故事是这样讲的：一名日本大老板在创办啤酒厂前，了解到丹麦的啤酒酿制技术是世界第一。但那时的啤酒厂保密程度很高，相当于军工单位，是不可以随便参观的。当时这个日本大老板，只身来到丹麦一个大啤酒厂，在门外转了三天也没有办法。后来，他看到每天早晚有一部黑色的小轿车进出，他打听到车上坐的正是这家啤酒厂的老板，就趁这家老板开车出来时，故意让汽车压断了自己的一条腿。送进医院后，丹麦老板说：“你异乡客地，很对不起啊！以后怎么办呢？”日本人说：“等我好了后，让我到你的啤酒厂看门，混碗饭吃吧”。老板一听不找麻烦，高兴极了，赶紧说：“你快养伤吧，好了后就给我看大门”。于是，这个日本人养好伤后就当上了这家啤酒厂的门卫。经过三年的观察琢磨，终于全部了解了啤酒厂的设备、原料和工艺。三年之后，扬长而去，回家开了一个颇具规模的啤酒厂。一条大腿，换回一套啤酒工艺。

上面这个故事讲得也许有点玄乎，但却告诉经营者了解同行，尤其是了解同行的那点“真谛”确实是不容易的。当然，对于一个初涉商场的经营者来说，了解同行也许是比较容易的。因为了解同行的过程可以伴随着开业前的市场调查一起搞，而现在的社会市场调查有多种渠道，又可多方位地进行。人们都懂得知己知彼，方能百战百胜的道理，了解同行就在于取得这种效果。经营者了解同行可以从以下方面着手：认清同行，知道竞争的对手是谁；同行生产或销售的所有商品，给自己画出个框框；同行每种产品的价格与特征；同行商品的销售量、市场占有率、成长率；同行商品和厂牌的知名度和信誉度等等。如果经营者确实能从上述各方面了解同行，那就能知己知彼了，否则的话，只能是知己而不知彼，到头来在竞争中落得个百战百负的结果。

在商场上了解同行不是一朝一夕的事，而要坚持不断的努力，随时掌握同行的经营变化。另外，也必须广角度地对多数同行加以罚查，并将结果分析归纳，自然就会了解自己所干事业的特征和经营的秘诀。如果经营者能真的对多个同行进行调查了解，就可以具体地看出生意繁荣的同行和生意不振的同行之间的差异，便可以探讨出生意陷入不振的原因，从而引以为诫。

作为私营公司的老板在充分地做过市场调查后，自己就会了解同行，就会心中有数。为以后的成功经营提供保证；若不去搞市场调查，或做调查时马马虎虎，自己就会对同行知之不多，或全然不知，因此也就心中无数，难免在经营中做出错误的决策。因此告诫经营者，不了解同行，最好不要下手。

## 二、别把同行当冤家

生意场上的竞争是非常激烈的，在生意人中间，经常存在一种敏感、微妙的情绪，人们表面上亲亲热热，假如你的生意经营得不怎么样，大家还可以相安无事，但是如果你比其他入强些，这些人就有可能在背后联手，把你搞垮，你千万要小心。即使是你的朋友、合伙人，有时也会被这种嫉妒心理冲昏头脑。嫉妒之心，是人之常见是自私的属性，我们每个人都或多或少具有这种嫉妒之心。在日常的交谈中，“我知道某公司有了麻烦”这类的话总是比“我听说某公司生意很旺”的话多得多，幸灾乐祸的话总比唱赞歌入耳。

正所谓防人之心不可无，害人之心不可有。当嫉妒进入竞争领域的时候会变得极其有害，其危险之处是它使我们只想到自己好——不是通过搞好自己的生意，而是通过搞垮我们的对手。老是希望别人倒霉的人，在生意上一定不是个有进取心的人，很难取得更大的成功。别人垮掉了，除了满足了你自己的自私欲望外，实际上你没有得到任何收益。请记住：你仅仅是个小生意人而已！你并没有足够的力量改变整个市场的格局。

譬如说，你经营的饭店价高质劣服务差，顾客自然都跑到你旁边的饭店去了。假如有那么一天你暗中的咒骂应验了，一场火烧了你旁边的几家饭店，你的营业也一定好不到哪里去，

人们宁可多走几步，到远一点儿的饭店。况且，过不了几个月，你就会发现，你旁边又重新冒起几家饭店，与你一较高低。

那怎么办？你不妨忘掉你的竞争对手是一个人，而把他当做一个统计数字吧，如营业利润、财富积累等，这是一个你要超越的数字。数字比人更具体，更简单，以数字为目标只会激起你的斗志，而不会滋长你的嫉妒。如果你不能在规模和分量上战胜他，那就在质量和用途上击败他吧——那也只是你所要超越的简单数字。

俗语道：“同行如冤家”。其实并非如此。

经营小生意，资金少，难题多，稍有不慎，便会蚀本倒闭。故此，生意人要想维持一定的价格和市场占有率，和竞争对手搏杀不是明智之举，反而是联合在一起，在价格、范围等方面达成一定的默契，才能共享其利，共存共荣，皆大欢喜。

生意人应遵循这样一个原则：只要是有利可图的交易，你赚一百，别人赚一千，对于你来讲也是成功的。这个道理其实很简单，如果你不让别人赚一千，你自己连那一百也赚不到。

如果绞尽脑汁相互拼杀，最后只能是两败俱伤。曾有两间门对门的杂货店，店主为了招揽顾客，相互展开了一场压价大战，把自家商店的商品价格一降再降，斗到兴起，最后竟降到低于进货价格。结果自然是双双关门大吉，真正“停战”了。而顾客呢，开始时还挺踊跃的，经再三减价后，反而驻足不前，门庭日渐冷落。原来，连续的降价，反使顾客以为他们的商品是劣质冒牌货哩！

如果你在竞争中能做到以下几点，你的生意一定比对手兴旺：

(1) 顾客在你的店或厂里没有买到想要的商品时，你能够把他介绍到自己的竞争对手那里去。

(2) 对手的经营发生危机时，你能向他伸出援助之手，而不是乘人之危，落井下石。

(3) 做宣传广告时，不故意贬低对手。

(4) 同行前来参观时，热情接待，任其观看、询问。

(5) 和竞争对手保持融洽的关系，经常上门探访，交流各种经营和商品讯息。

### 三、以己之长克彼之短

俗语说，“初生牛犊不怕虎”。公司在不利的环境中能否适应，把危机变成机会，完全在于公司本身。精明的老板在于了解自己的长处和竞争对手的短处，而平庸的老板畏于自己的短处和对手的长处。

#### 1、竞争就是力量的对抗

公司竞争是公司间基本竞争力量的对比、抗争。公司面临的威胁，或者机会，将主要来自这些力量的对抗过程。

美国著名战略学家波特在其所著的《竞争战略》一书中指出：“一个产业部门的竞争态势取决于五种基本的竞争力量，这五种力量的合力将决定产业最终的利润潜力。”这五种力量是：

(1) 市场的潜在加入者。新加入者会带来新的资源、新的生产能力，其必然会影响公司现有的市场占有率，打破公司间竞争力量的对比。

(2) 公司（产品）之间的竞争激烈程度。

(3) 替代品或服务的竞争压力，如鲜花、工艺品替代糕点。糖果等作为礼品，空调替代电扇等。

(4) 用户或顾客的成交能力。其实质是不同的公司对不同的市场、用户的选择，即市场目标定位。

(5) 供应者的成交能力。即供应商对厂商所需资源的垄断程度，如长虹集团公司对彩

管的集中购买。

“良马能历险，耕田不如牛。”竞争优势是公司在市场竞争中所具有的独特能力。例如，一家通过自己的糖果销售连锁店经销自己的产品的糖果制造商，可能因为糖果销售连锁店的经营不善而连续亏损，此时，该制造商就应卖掉连锁店，充分利用专业化分销网络的优势，在自己的糖果生产、设计上下功夫，生产出美味、价廉的糖果产品。这是扬优避劣的选择。再如，苹果公司的优势表现在许多方面。但它在创业过程中表现出的最大优势是它的创新性。这种创新性绝不仅在于它开发了一个小型计算机，更主要的是它开发了一个尚未被意识到的领域，即创造了计算机小型化、个人化的新概念、新思路。

构造竞争优势，需要对竞争双方力量对比进行了解和分析。通常，公司在结构分析的基础上找出那些决定性的主要力量（潜在的或现实的），并根据力量对比和利益大小，或直接对抗或联合合作，以形成公司的竞争战略。

### **2、平庸的老板畏于自己的短处和对手的长处**

私营公司“船小好调头”，大公司“船大吃水深”。在大私营公司之间，尽管有规模大小、力量强弱之分，但小有小的优势，大有大的弱势。私营公司决策一般集中于公司老板一人身上。老板命运与公司经营休戚与共。如果战略决策、经营方针稍有失误，便随时会有亡家破产的可能。这是私营公司的劣势，同时也是它的优势所在。大公司资源丰富，人才济济，它承受风险的能力远比私营公司高。这是大公司的优点，也是其致命的弱点。由于市场竞争对公司生存与发展的威胁对大公司来说，要相对小一些，所以，优越的生存环境、庞大而复杂的组织结构、国有的财产关系等，往往会滋生出组织僵化、官僚主义、安于现状、决策程序复杂、缺乏活力和主动精神等一系列大公司病。这一系列大公司病是“船大吃水深”的症结所在。相比之下，私营公司的“弱点”是“船小好掉头”的动力源泉。

不畏于自己的短处，就需要不断发现本公司的最大弱点。如果公司快要倒闭，就要想一想导致亏损的原因是什么，是由于资金问题造成的，还是由于商品缺乏竞争力、销售力、技术力，或是由于公司的综合力量弱造成的。如果市场占有率不高，就要分析影响销售的诸因素。销售额取决于价格和数量，如果提高了价格就会影响数量；原料涨价可以采取控制数量的办法。需要摸清公司弱势是在于价格的差别还是在于数量的差别；价格是有竞争对手的，而数量是可以在公司内部进行调整的，可以通过改变商品的种类来压低价格。

总之，要“看看森林、看看树木”，发现公司最大的弱点是什么，再有的放矢地进行改革创新，使弱势转为强势。

### **3、以己之长克对手之短**

私营公司经营战略简而言之，就是以本公司的优点去攻取对手的弱点，守中有攻。攻中有守；保存自己，消灭敌人。这是私营公司生存的关键，也是它取胜的条件。

要根据公司的性质，即“本公司能做什么”来决定战略目标。靠大量生产低价格、单一产品来竞争的公司是不能制造量少、品种多、价格高的商品，并为其提供服务的。因为它没有制造这种商品的专门技术与工艺。应该以创造“有个性的公司、有价值的经营”作为私营公司的经营目标。如提供食品。业务部门用的和大众用的就有不同，此时就要考虑本公司实际状况或能为谁提供服务的问题。公司不同成长阶段有不同的市场定位选择。高成长的时期，在一个有魅力的市场呆下去就可以。但在低成长时期，就需要进行深入分析，看看本公司能做什么、然后选择适合本公司性质的项目来经营。

## **四、审时度势，抓住机会**

私营公司要想在竞争中取胜，应充分抓住以下几种市场机遇。

### **1、新兴市场中的竞争**

新市场不仅产品是新的，客户是新的，市场环境是新的，营销思路和技巧也很可能是全新的。如何在新市场上营销新产品，大家都没有现成的经验。必须打破过去的老框框，而用新思想和新观念，来策划新产品的营销。在这里，创造性是打开成功之门的钥匙。好在新的市场上，同行很少，竞争开始并不激烈，大家都是新手，都需要探索和研究。这使得我们有可能从容不迫地探寻新的营销路子。

新市场的同行关系，开始时应当是合作优先于竞争。因为市场根本没有开发出来，不存在市场份额不足的问题，没有必要开展无意义的竞争，更没有必要弄得两败俱伤。有头脑的商家应该能认识到这一点，并达成共识与默契。但是，这种平静的局面，不可能永远地持续下去，一旦新市场初具规模，其他商家也逐步卷入时，市场竞争还是不可避免的，而且会逐渐加剧。因此，一个老练的商家，必然会做好迎接新的竞争的心理、物质准备。

尽管切入新市场的商家会有充分的资金准备，但实际的成本开支往往会超过预算。因为，很多商家在做预算时，依据的是以往的经验，而在新市场上，经常会出现一些意料不到的开支。这要求我们一方面尽可能为预算留有充分的余地，另一方面尽量节约开支，特别是那些不很急的开支项目，可以往后推一推。严格的计划开支和成本核算，将是解决初始经营成本过大问题的有效措施。

## 2、成熟市场中的竞争

在一个成熟的市场上，竞争常常十分激烈，几乎所有的竞争手段都会用上。这是因为，在成熟的市场上，早期开拓市场的风险已经过去，利润稳定可靠，市场容易被充分开发出来，市场前景十分明朗，大批竞争对手势必要这时候切入市场。这自然会增加竞争的激烈程度。风平浪静已经过去，真正的竞争才刚刚开始。一个厂家能否站稳脚跟，并不在于早期的开发，而在于这时的竞争实力和策略。

价格竞争是成熟市场上常见的手法。厂商生产成本和经销商营销成本的平均水平，比市场开发初期明显下降了，这使得同行之间有可能通过降低销售价格，来争取顾客。营销成本居高不下的商家，在这样的竞争中，显然是十分不利的。因此，要赢得竞争，必须降低成本至平均水平乃至平均水平以下。但是，我们仍然应当避免在价格竞争中无限制卷人。因为，我们还有其他竞争手段可用，为什么只盯着对商家利益损害极大的价格竞争呢？

与市场的开发期相比，成熟市场的广告费用可能要少一些，但广告的水准和形式却要求更高。开发期侧重于介绍新产品的特性和功能，此时，则要结合产品在消费者手中的使用体验，侧重于宣传产品某些活生生的好处，宣传某种品种独到的优点。广告必须持续进行下去，形式也要不断翻新。

由于厂商和经销商的普遍介入，市场会越来越拥挤，市场竞争会越来越激烈。稍不注意，几家大公司就可能陷入不能自拔的恶性竞争。另一方面，由于大家都面临恶性竞争的威胁，互相之间通过谈判和协商达成某种默契的可能性又更大了。对这种微妙的姿态，大家应该头脑冷静，竞争应当适度，决不意气用事，如果有“和谈”的机会，则不应放过。一个成熟的商家，总是有柔有刚的。

## 3、老市场中的竞争

瑞典有家号称“填空档”的公司，其经营方针就是所谓的“人无我有，人有我专”。该公司专门经营市场上的空档商品，只做独家生意。例如，1984年，瑞典的童帽市场上，硬帽多，软帽少，这年气候又偏冷，可保护耳朵的软帽一时告紧，而这家公司奇迹般地将近50万顶软帽投放市场，结果一抢而空，公司大赚了一笔。公司的市场行情情报十分准确，市场预测很少失误，一旦发现空档，立即组织货源，及时介入，而等到其他投资者也纷至沓来时，该公司又转向其他空档了。所以，它从来没有与其他公司正面交锋过。

瑞典的这家公司当然是一个打游击、填空档的特殊例子，但它的经营方针却能说明一个有普遍意义的道理，即花无百日红，任何市场都不可能长盛不衰，一个成功的老板，应当随