

学校的理想装备

电子图书·学校专集

校园网上的最佳资源

经济韬略

 **eBOOK**
网络资源 非卖品

前言

以最小的费用取得最大的的效用是经济之要旨。使生产活动符合经济的要求是经济界人士孜孜以求的目标。经济问题不仅牵涉到技术，还牵涉到天时、地利、人和等诸多因素。尤其是在变幻莫测的市场风云中，实现经济的要求就如同一场永无休止的战争。在日趋激烈的商战中，用心、斗智、出奇、弄巧以达到经济之目的日趋流行。一次咨询，可以救活一家工厂；一条妙计，可以赢得一场谈判；一帧广告，可以开拓一方市场；一则良策，可以实现一本万利；一番谋划，可以成就一项事业；一位谋士，可以运筹于帷幄之中，决胜于千里之外……在各国注重综合国力竞争的当代世界，谋略之于经济，比它对于军事、政治、外交，一点也不显得逊色，甚至更为重要！学习研究、概括提炼、灵活运用经济韬略是家庭、企业、政府决策人士在市场经济中纵横捭阖、竞争致胜的前提。

本书把散藏于中外古今各类书籍中的经济谋略事例加以收集，概括提炼成 200 余年经济谋略，编在第一部分智囊库中。智囊库如同古代谋士的锦囊，打开它，就可以找到你所需要的良策妙计。智囊库中的良策妙计是历代谋略名家在一些著述中提出的，所以本书分别介绍了经济谋略名家和名著。一些经济谋略的反复运用已上升为一般理论，为了使读者更好地掌握和运用经济谋略，本书选择了一些和经济谋略密切相关的词条，全方位多角度地概述了经济谋略的基本理论。

经济谋略是一门理论性和实践性极强的学问，由于编者受功力和实践所限，肯定会有疏漏和舛错，敬请读者不吝赐教！

编 者

1994 年 2 月于南京

序

陈显泗

人类用智慧创造了发达的物质文明，也用智慧创造了与之相匹配的精神文化，明确地说，人类用智慧创造了历史，推动了社会的发展和进步。这是就整体而言。稍作探究，人们就会发现，只有当智慧转化为正确的途径、方法时，方能促进社会的发展和进步，亦才有光辉灿烂的历史出现于世。所谓正确的途径和方法，我们可在一定意义上称之为计谋策略，也即谋略。智慧和谋略是两个内涵有异但又联系紧密的概念。“足智多谋”正确地反映出两者的关系。但把“足智”变为“多谋”需要有一个转化的过程，人们有意识地努力是促使其转化的前提。在智慧转化为谋略并运用于实践获取其效益时，智慧的价值才能得以实现，缺乏智慧，便无谋略可言。智慧与谋略是息息相关，密不可分的。

《智谋百科》以“智谋”命名，意在把互为依存的两者同时加以强调，突出两者不可分割的因果关系，显示出与大量的“谋略”类书籍的区别。智者，及聪明、智慧之谓也；谋者，实指计策、计谋，略作演绎，即为谋略。有智慧力因，才有谋略为果。有人说，谋略是智慧的结晶，正确地概括了两者的内在联系，是颇为确切的。

古往今来，人们都喜欢用谋，以“谋士”为荣，崇拜善于用谋的“谋士”，如诸葛孔明等。但实际上，并非所有人都能成为如孔明一类的人物，善谋者有之，但更多的人却与此称号无缘。顶多是玩点“小聪明”，可正是这“小聪明”道出了上述的差异：聪明即“智”，极聪明者可成为“谋士”之类，聪明小者只能玩些雕虫小技。明白了这个道理，可促使那些乐于用谋而又难于用好谋的人增长智慧，而不能坐等“计上心来”。智慧来源于知识，人的聪明程度即智慧的高低与知识的多少成正比，丰富的知识在一定条件下会使人变得聪明，成为智者，如同只有当智慧转化为谋略时智慧才显出价值一样，在知识转化为智慧时才有其意义。欲获取知识就要学习，在实践中学习，也要从书本中学，即读书。我们奉献给读者的正是有益于足智广谋，切合实用的工具书。

“百科”的划分是由智谋本身涉及的范围和特质决定的。作为智慧与谋略相融台的智谋，是多层次、多样式和多功能的，可从不同视角进行划分。有关于全局的，也有关于局部的；有主动性的，亦有防御性的；有广义的，还有狭义的。在古代，人们往往从某一个领域，比如军事出发，用自己的智慧来提炼适用于该领域的谋略。这是狭义的。随着社会的发展，社会生活日益丰富多彩，谋略自然要向社会生活的各个领域拓展，形成为各个领域自身的谋略，于是便出现了广义的谋略。广义的谋略包括军事、政治、外交、侦察、审讯、经济、公共关系、教育、体育……等各个领域的奇谋妙策，几乎囊括了所有社会活动形态。智谋的这种广泛的几乎无所不包的特质，决定了本书“百科”的安排和设计。在“百科”之下，我们将从包罗万象的社会生活里选择与当今人类社会生活关系最密切的一些领域进行智谋的总结和提炼，每一个领域为一“科”，成一卷。在这个“科”内将汇集精彩纷呈、内容丰富、广泛适用的智谋，每一卷将冠以体现该领域特色的名称，遂有了《军事智囊》、《政治智谋》、《经济韬略》、《公关魔方》、《司法妙计》各卷，形成为系列。

谋略肇始于军事，最初它本身就是一个军事术语。《吴子兵法·图国第一》称：“谋者，所以远害就利也。”讲的是用兵打仗的事。我国用谋的历史可以追溯到夏朝，历史十分悠久。《左传·哀公元年》即有“使女艾谍浇”的记载，清人朱逢甲在《间书》中称：“用间始于夏王少康，使女艾间浇。”国王少康把一个名叫女艾的人派到浇去进行间谍活动，当然是一种用谋行为。在阶级、国家产生之后，统治者力争夺权力，战争频繁发生。谋略作为统治者克敌制胜的指导思想，应运而生，且随着在接连不断的战争实践中的积累和沉淀，军事谋略极大地丰富起来，历经夏、商、周，特别是春秋战国，在我国军事史上，出现了军事谋略辉煌灿烂的时代。作为人类智慧结晶的谋略，决不会把自己的功能长期局限于一个领域，它的潜能促使它向人类社会生活的其它领域渗透。继军事之后，扩展到政治领域及在古代社会作为政治领域分支的外交、司法等部门。政治领域是谋略运用的极为广阔的场所，在把政治活动作为统治者以及由他们掌握的国家的主要活动的古代社会尤为如此。政治活动是一种极为复杂的人类行为，政治领域层面更为纷繁复杂，进行政治活动如同带兵打仗，需要高度集中人类的智慧。军事谋略向政治领域延伸便是顺乎自然，不可避免。在重政治即维护统治者权力的前提下，谋略运用扩及于外交、司法、为人处事等各个分支，造成了应用政治谋略的盛世。进入近代以后，经济活动逐渐成为人类活动的主体，人们围绕着经济的发展而进行多种多样的活动，这时，谋略又逐渐广泛运用于经济领域及与经济有关的一切活动。当谋略扩及于经济时，它使有了更为广阔的活动市场，有了更为理想的发挥其功能的园地。在人类历史上，谋略的发展，以军事、政治、经济为其三大支柱，分别以军事、政治、经济为其主体分为三个阶段，在各个阶段，围绕着该阶段的主体，及于与该主体有关的各层面，形成主体突出，主次分明，层次清晰的谋略群。

当今我们处于以经济为主体，为促进经济发展而运用谋略的阶段。谋略服务于经济，也达于与经济发展有关的一切领域，比如政治、外交、司法、公共关系、教育、科技、体育……。这些领域的活动无一不为经济建设这个主体服务。由于现代生活的绚丽多彩，谋略的运用亦百花齐放、光辉灿烂，在谋略发展史上达到了超过前代任何时候的巅峰。为谋求经济的发展，各国竞相从人类智慧中提炼出适用的谋略。这里面，既有现代经济活动实践的总结，也有从前代智慧宝库中的继承，特别是对滋生谋略的军事谋略的借鉴和发挥真可谓达到了空前成熟的地步。他们把古代军事谋略赋予现代经济的意义，使之在新的领域发挥出不可估量的作用。《孙子兵法》是我国古代一部著名的军事著作，虽然它讲的是用兵打仗之道，但其中蕴含的谋略对现代企业家和商人同样有用。现代的商人和企业家要有战将服的谋略。任何一位出色的企业家都应当是通晓经济竞争技巧的智勇双全的人物。《孙子兵法》有利于铸造这样的人物，因而受到世界各国，尤其是东亚、日本、东南亚各国经济界的特别关注。南朝鲜著名作家郑飞石为该国的企业家写出了《孙子兵法演义》一书，供他们阅读。作家从现代企业家斗智斗勇的需要出发，用春秋战国时期丰富多采的政治、军事、外交斗争故事来全面阐述孙子兵法的丰富思想，通篇闪烁着孙子兵注智慧之光，现代企业家可从中吮吸他们所需要的滋养。正因为如此，该书极为畅销，100万部很快告罄！接着，香港、台湾迅即有中文版发行，销势亦看好。此种效应的出现表明了经济发展与谋略的密切关系，以及人们渴求将谋略运用于经济发展的强烈愿望。这也是谋略

用于经济发展的一个突出而典型的事例。

在以经济建设为中心的今天，我们推出“智谋百科系列”，意在对我国现代化建设能起到促进的作用，使学术研究直接为经济建设服务。

本“系列”是军内外众多同志集体劳作的成果。他们之中，有长期从事于学术研究的专家，也有在理论园地辛勤耕耘的理论工作者，还有在第一线拼搏具有丰富实践经验的实干家，虽然他们跨越几个省市，但为着完成一项共同的任务，实现一个共同的心愿——用自己的知识为经济建设服务而聚集在一起协同一致地进行工作。时无分寒暑，人无分老少，地无分东西，体无分强弱，大家都心甘情愿，无悔无怨。此种敬业的精神，令人敬佩，更令人感动！在本“系列”书成付梓之时我写下这些话，以表达我的感激之情。

人类智慧的开掘是无止境的，前人已经做了很多，从而促进了人类的进步、社会的发展；今人又在前人已开通的道路上，以前人无可比拟的广度和深度向前掘进；后人将以更新的思维，更加现代化的手段向智慧的宝库进军，获取超越任何前人的成果，推动社会向更高、更进步的阶段迈进。

在智慧的土壤中发掘智慧的宝藏，是一项受到全世界普遍重视的巨大工程，从业者甚众。我们只是一批开掘者，凭着我们的勤勉敬业，完成了这部书的编写。如果有益的话，将由社会共享；要是还有瑕疵，则是我们的责任。我们企望广大读者指出其不足，批评其谬误，从而促使这套书更臻完善，更有效地为提高人们的物质和文化水平服务。

仅以此奉献给各行各业的读者。

一九九四年五月稿

经济韬略

智囊库

一、未战庙算

审时度势 面对复杂多变的生产经营活动，经营者以高瞻远瞩的战略眼光和灵活精明的分析头脑，仔细研究当前局势，正确预计发展趋势，根据具体情况和事物发展规律，及时而恰当地定夺经营决策、推出经营举措的谋略。

1981年3月，上海空调机厂厂长童阿根得到报告，当年空调机的计划定货只有400台，仅仅相当于前一年产量的3.3%。面对这种情况，全厂上上下下都急得不可开交，唯独厂长本人不以为然。他冷静地从而方面进行分析：一是现在天气尚未转热，空调处于销售低谷，订货少并不奇怪，待到天气渐热，情况就会变化，这是空调产品的销售规律；二是国内目前正对某些资金进行暂时控制，企业无钱买空调产品，一旦控制松动，情况即可改观。童厂长据此认为，订货少只是暂时现象，空调机销售高峰必定会出现，于是作出了仍按原计划生产的经营决策。三个月之后，果然不出所料，空调机定货量骤增，空调机生产非但没有压缩，反而超出了原生产计划。

1981年12月，纯涤纶面料销售量下跌，国家控制生产，海关限制进口，正在此时，浙江海盐衬衫总厂厂长步鑫生接到一个新疆打来的长途电话，请求他们帮助销售十几万米印花纯涤纶布。步鑫生到乌鲁木齐看货后，立即叫对方以快件发运回厂，并且又从其它地方进了同样布料十几万米。这一着棋令许多人大为不解，认为步鑫生背上了一个大包袱。其实，步鑫生早已分析了市场动态和顾客心理，认为这种似透明又不透明的面料，正适合当时妇女消费者比较开明又不愿太露的心理，是制作衬衣的上好面料。事实果然如此，这些布料加工制成衬衫在各地面市后，竟引起轰动，消费者纷纷排队购买。

台湾美吾发公司出品的v₀₅美发用品，属于高档产品。在该产品推出之初，公司以人力推销为主，广告宣传为辅，着力在大的美容院、美发店，找有专门知识的人去推销，后来，台湾经济发展，国民收入大幅度增加，大部分居民已能购得起v₀₅，此时美吾发公司立即随环境变化而调整推销策略、转而以广告促销为主，人员推销为辅。推销策略的变化，适应了形势的发展，大大提高了该产品的市场占有率。

巧借东风 顺应经济大气候，利用外界机遇一举实现企业经营谋略。巧借东风的关键在于形成“万事俱备”之势，把握“东风来临”之时。

40年代中期，瑞典的肉类和蔬菜等食品罐头工业才刚刚起步，罐头工厂不仅数量少，而且规模小。然而，瑞典AB电镀金属公司的规划人员经过研究认为，食品罐头工业在未来15年中一定会迅猛发展起来，此乃大势所趋，根据这个预测，该公司集中力量埋头苦干，进行金属包装材料的研制和生产，形成相当的竞争实力。果然，50年代中期，食品罐头工业蓬勃兴盛的“东风”来临。AB电镀金属公司立即抓住这个机遇，凭借自身优势，生产出大量罐头金属包装材料，使公司业务得到迅速发展。

1930年初，身为纽约市市长的罗斯福正在竞选美国总统，且呼声日高。当罗斯福逐步走向总统宝座的时候，哈默则以其商人的精明从罗斯福的竞选演说中得出判断：一旦罗斯福当选为总统，禁酒令将被废除。而禁酒令的废除必然引起对啤酒、威士忌酒需求的急剧上升，届时就少不了数量可观的酒桶。哈默抓住这个时机，立即向苏联订购了几船制作木桶的白橡木板、并在纽约码头设立了一个临时性的桶板加工厂。万事俱备了，当废除禁酒令的“东

风”一到，哈默组织生产的酒桶也就滚滚而出，而且很快被抢购一空。哈默因此获得很好的经济效益。

础润张伞 捕捉事件发生前的征兆，把握和充分利用机遇，从而取得成功的经营谋略。月晕而风，础润而雨，事有必至，理有固然。在市场经济的海洋中游泳，必须具备敏锐的观察能力，预见事物的发展方向，采取正确的超前的决策。

阿奈特·鲁是法国著名的女企业家，她的经营诀窍是及时把握需求动向，以最快的速度推出顺应潮流的新产品。1964年，年仅22岁的阿奈特·鲁继承了父业，主持贝纳多船厂的经营。当时，她根据大量信息预见到游艇热潮即将来临。于是，阿奈特·鲁在她哥哥的协助下，开始建造一艘捕鱼和游览两用船。1965年，她在为贝纳多船厂举办的第一次水上用具展览会上展出了两用船。展览一开始，就有三位先生看中这种设计新颖的两用船，一下子订购了100条。在以后的几天里，阿奈特·鲁就得到了6个月的订单，阿奈特·鲁认为，“最理想的方法是在顾客意识到自己未来的口味之前就推出新产品”。为此，阿奈特·鲁建立了一个组织严密的销售网，通过这些销售网接触顾客，同顾客保持密切的联系，并定期集会，研究顾客的变化，预测游艇驾驶员的需求，然后用图纸和新产品把它体现出来。贝纳多船厂正是准确地把握了顾客的需求动向，所以能不断地推出受顾客欢迎的新型游艇，使企业焕发出勃勃生机。

第二次世界大战结束后，希腊船王奥纳西所以惊人的预见力认识到，世界经济必然会有一个史诗般的发展时期，而经济的大发展又必然会大大刺激能源，尤其是石油的发展，由此又必然会使石油的运费猛涨。根据上述判断，奥纳西斯立即投入巨额资金，建造油轮。战前，奥纳西斯拥有的油船总吨位只有

1万吨，到1960年已发展到10万吨；到1975年，已拥有油轮45艘，其中有15艘是20万吨级以上的超级油轮。油船成为奥纳西斯最大的摇钱树。

70年代，国际商业机器公司（IBM）几乎垄断了全美电脑，世界上40%的电脑由这家公司生产。在如此强大的竞争对手面前，刚刚创业的苹果电脑公司要想发展是十分困难的。然而，美国的一些投资商却把巨额资金投到了这个名不见经传的小公司中。究其原因，是因为这些投资商认为：不要多久，美国电脑业将发生一系列重大变革，家庭电脑和个人电脑的需求量将会骤然增加，而苹果电脑公司的产品正好适合电脑业发展的这一趋势。果然，只是几年光景，一股个人电脑旋风把苹果电脑公司推上了个人电脑业的顶峰。随后，苹果电脑公司的股票价格猛升，那些掌握苹果电脑公司大笔原始股票的投资商因此而大赚一笔。

见微知萌 语出《韩非子·说林上》：“圣人见微以知萌，见端已知未，故见象箸而怖，知天下不足也。”捕捉别人所未见的、处于萌芽状态的信息，科学地预测其前景，并果断开发新产品，打入市场，使企业在竞争中保持优势、得到发展的谋略。企业要成功地运用这一谋略，就必须善于捕捉一些看起来无关紧要的信息，善于对市场进行科学分析、预测，并迅速采取措施发展壮大自己。

几年前，美国政府为了保护自然环境和生态平衡，明令禁止捕捞和出售巨蟹，酷爱吃蟹肉的美国公民无不感到忧虑万分。

信息触角极灵敏的日本商人却从中分析出美国市场必然会出现一个蟹肉

消费空缺，于是在保密状态下组织营养食品专家进行技术攻关，用新鲜鱼肉、蛋清等普通原料制成了可与真蟹肉媲美的人造蟹肉。这种人造蟹肉的色泽、口味几乎达到以假乱真的水平，而且价格比真蟹肉便宜 10 倍。人造蟹肉打入美国市场后，深受顾客欢迎，产品供不应求。

1987 年上半年，我国曾公布了当年 9 月 23 日将发生日全蚀的消息；随后，卫生部门在报纸、广播上告诫人们不宜用肉眼进行直接观察，以免损伤视力。沈阳的一家小工厂的领导将这两条信息一综合，创造性的灵感使他意识到有一个潜在的、巨大的市场。他立即组织力量，着手生产简便、实用、价廉的“日食观察卡”并申请了国家专利。新产品投入市场后大受欢迎，仅在上海市，日食前的销售量就已经突破了 50 万张。

化纤的原料切片是乙二醇经过加工而形成的，目前只有少数国家能生产乙二醇，其中美国的产量占三分之二以上。1989 年春，海南化工厂厂长卢劲松在报上得知美国一家生产乙二醇的化工厂发生爆炸，他马上意识到这是切片涨价的警钟，随即委托在美国的有关人员帮助核实情况，反馈的信息证明是一家重要的化工厂发生爆炸，毫无疑问，原有的供求关系已经被打破，乙二醇的价格将会猛涨，并会很快带动切片的价格上涨。卢厂长经过深思熟虑以后，果断作出决定，趁目前切片价格还很平稳时，从香港市场购进 4000 多吨。一个月后，切片价格每吨骤涨 1000 多元，为此，企业获得了较大的经济效益。

见风使舵 正确预测市场需求的发展趋势，及时研制开发适销对路的产品的一种经营谋略。实现这一谋略要求市场预测准，产品开发快，走在竞争者的前面。

美国阿玛德·哈默博士是美国的亿万富翁。他成功的奥秘就是善于捕捉市场动向。他 20 岁时接管了父亲陷入困境的一家小医药公司。不久，他发现有一种瓶装的姜汁酊特别畅销，原因是当时美国禁酒，大众很需要合法而又有刺激性的饮料。因此，这种用来做药的姜汁酊便成了酒的代用品。他瞅准了这个市场，将原来只有 20 人的工厂扩充到 1500 人，全力生产这种产品，仍供不应求。于是，他派人到世界各产姜地，将当年和隔年出产的姜的期货部收来，一举垄断了姜的来源，使别人无法与之竞争。从而创造了他的第一笔财富。1925 年，他发现苏联居然不能自制铅笔，完全依赖从德国进口，一支铅笔在苏联的售价较美国贵十倍以上。哈默又看准了这个机会。当时，他从未生产过铅笔，也丝毫不了解生产铅笔的技术。那时，铅笔生产技术几乎被德国垄断。但是，他大胆向苏联政府提出，允许他在苏联投资生产铅笔。经过曲折的谈判，苏联政府终于同意给他为期十年的生产权，条件是必须在一年内投产，并要他交五万美元作为担保，如误期则予没收。哈默立即用高薪从德国雇到精通此艺的技师，并且迅速购买了生产设备。结果，仅半年时间就生产出第一支铅笔。这家铅笔厂在以后的十年里是供应全苏铅笔的唯一工厂，他的名字“哈默”印在每一支铅笔上，成为苏联家喻户晓的人物。

江苏淮阴市驾驶室厂原来产品销路差，企业岌岌可危。1991 年，他们了解到一条信息，近年来，我国草坪面积每年以 50% 以上的速度激增，而国内草坪机关键部件不过关，国外草坪机又不适合中国草坪。因此，体育、园林、宾馆、学校等单位大伤脑筋。这个厂抓住机遇，旋即到有关科研机构向专家请教，集资贷款研制开发草坪机。1992 年初，一种适应我国各种草势、地势的 9 档阔幅 9G—53 型草坪割草机终于呱呱坠地，产品获新产品金牛奖，畅销

全国，雄踞全国同行业之首。

杭州市家电公司原来是一家只能生产小五金、小电器的厂家。1987年，他们经过市场预测，发现冷柜市场潜力很大，于是，立即转产冷柜。他们向日本专家咨询，从日本、意大利、美国引进钣金、真空成型、发泡、喷粉等关键设备和技术，还专门设立了冷柜研究所，一举生产出质量、式样可与国际同类产品媲美的冷柜。打开了全国28个省市、自治区的市场，在同行业中首屈一指。

以变应变 企业自觉地调整生产经营方式和方向，研制开发新产品，以适应市场环境不断变化的经营谋略。企业经营环境处于发展变动之中，商品市场环境更是日新月异，市场无常势，无论是生产企业。还是商业企业，唯有不断调节自身的各种因素，使其符合市场变化趋势，才能长盛不衰，不断发展。流水不腐，户枢不蠹，企业生产经营，也是如此。

世界最大百货公司之一的美国梅西百货公司在总结自己的经营之道时说：“变化，是我们梅西百货公司的生命。”该公司正是从不断变化中求得生存和发展的。当罗兰·梅西在纽约创建公司时，宣传口号是：用现款买便宜货。顾客们受到极大引诱，潮水般涌向梅西公司。后来，顾客中拥有银行存款的人增多，希望买东西记帐，以免除付现款的麻烦。根据这一变化，该公司于1901年成立梅西银行，并创立了信用卡制度，大受顾客欢迎。到1939年，梅西公司的竞争对手采取了向顾客提供分期付款的策略，抢走了梅西公司许多生意，为适应这一变化，梅西公司又推出“用时再付”的推销方式，即顾客可以先取出试用一段时间，如果决定买下，然后再给18个月的时间分期付完货款。到1960年，美国社会进入信用卡时代，那些习惯于一个月付一次帐单的顾客，对梅西公司的旧购物方式逐渐失去兴趣。梅西公司1960年8月，又宣布了公司新的购物方式：顾客可凭信用卡在梅西公司购物，在收到帐单后10天内付钱，不征服务

费用。延期付款，只需先付1/5的数目，而后分期慢慢付，公司只略征服务费。结果，公司的生意又节节上升。

天津手表厂自1983年以来，产量扶摇直上，产品畅销国内外，诀窍也在于能够适应市场的迅速变化。80年代前，我国手表以清一色的男式为主。进入80年代，人们生活方式多样化，女表受到妇女们欢迎，天津手表厂闻风而动，于1982年开始由男表转产女表，到1984年，产女表500多万只，占全厂总产量93.7%。在估计女表将达到市场饱和程度时，天津手表厂又调整生产方式，将少品种、大批量生产转变为多品种、少批量生产，满足了顾客对各款式手表的要求，随着生活水平的提高，人们对手表的需求从低档转向高中档。天津手表厂又迅速决策，转而以生产高中档手表为主，如原来的半钢表变为全钢表，同时还有镀金、仿金、日历、双历等各种类型手表纷纷投入市场。天津手表厂出产品畅销而饮誉海内外。

因风吹火 利用外部有利条件，顺势而行，从而以较为经济的手段获取事业较大发展的经营谋略。该谋略成功之要诀在于势与行的结合，即客观条件及规律与主观积极努力的有机结合。

1982年下半年，广东湛江家电工业公司由于出口指标被砍，企业库存积压电饭煲12万只，面临倒闭的危险。怎么办？停产或转产的代价都很大，更难解眼前危机。如何才能找到一条使企业摆脱困境、重新崛起的便捷途径呢？恰在此时，公司经理从其信息网中获得一条信息：湖南省召开以电代柴会议。

这实在是天赐良机，一旦以电代柴决议被贯彻执行，市场上就会需要大量电饭煲。公司根据这条信息立即作出决定，抓住眼前宝贵的机遇，积极努力，将出口电饭煲转向国内市场。于是公司派出由经理率领的一支精干队伍，奔赴湖南省以电代柴会议。经洽谈，公司不仅在会上与湖南省有关部门签订了销售电饭煲合同，而且获得又一条重要信息：中央决定在全国搞 100 个电气化试点县，每年需要电饭煲、电炊具达 1000 万套。综合分析有关信息之后，湛江家电工业公司决定借助有利时机与条件，再接再厉，趋势让生产经营活动上新台阶。结果，该公司不仅库存货物告罄，而且产品猛增 7 倍仍供不应求，促进了公司的事业大大发展。

前几年，湖南邵阳无线电二厂产品积压，面临停产。在此关键时刻，该厂从有关部门了解到：国家交通部很快将颁布汽车、机动车进城一律使用低音喇叭的规定。他们立即根据这一信息作出决策，转产汽车低音喇叭。在有关部门的协作下，该厂迅速组织攻关研制，在较短时间里将新产品研制成功，投入生产，并销售到国内十几个省市，第一年产值就达 108.8 万元，第二年增至 120 万元，扭转了企业的困难局面。

狡兔三窟 企业投资于多种行业，实行多角化经营，以分散市场风险的一种经营谋略。在商品经济的发展过程中，市场呈周期性波动，每一行业受经济波动影响的程度均有所不同。另外，企业在同行业中的竞争地位也经常改变。因此，现代大中型企业都采取多角化经营的谋略。

沈阳木兰电子集团 5 年前从沈阳太原街上的两个柜台起家，通过滚雪球的办法，从少到多，由小到大，创办了赫赫有名的大型集体企业。以前，他们只经营收录机一个品种，以后逐步发展到上千种家电、电子科技产品。进而扩展到家电维修、建材装修、服装等行业，还大胆在海南岛、珠海等地搞大规模房地产开发和旅游业，在深圳开办工厂、组装电子产品，又成立了木兰高级专业学校和木兰艺术团。1992 年，木兰集团开始攀登新高峰，加速“三城一村”建设。即：兴建全国最大的电子产品经销地“沈阳电子城”；兴建多功能、高水平的大型娱乐场所和购物中心“七彩城”，兴建专营装饰品的“装饰城”。开发海南岛“桂林洋度假村”。

珠海群星实业股份公司在一片瘦水荒滩上，沿沧海开桑田、建乐园，兴办了以“住海边、吃海鲜、玩水面”旅游度假为特色的“白藤湖农民度假村”，吸引了全国各地 58 个企事业单位在此投资，吸引了天南海北的旅游者。在白藤湖一派兴旺之时，他们又将目光盯住了珠海西区名叫“东咀”的荒凉海滩。用 3 年时间，开辟出工业开发区“金海岸”，吸引投资达 12 亿元。国家科委批准的高科技开发区首期工程动工，48 个大项目上马，等于造了一个“澳门半岛”。继“金海岸”之后，他们又挥师北上，发现“白洋淀”具有可观的开发优势。“白洋淀”位于大华北的“金三角”，距首都北京仅 120 公里，交通便利，景色迷人，资源丰富，盛产淡水鱼，水中有芦苇，地下有煤碳，摄氏 80 度的温泉地热水区域达 4 平方公里，可以“以地生财，以水生财”，同时发展度假、旅游、地产、科技、水产、造纸。于是，他们大张旗鼓筹建“白洋淀温泉城”，吸引外资 1 亿多元。

巧知情报 对众所周知的信息资料加以分析判断，从而获取别人秘密的经营谋略。各个国家、地区、企业都有自己的经济、技术秘密，这些秘密一旦被竞争对手获得，将使自己处于不利地位。但有时这些秘密会在公开的报刊资料上露出一些蛛丝马迹，聪明的对手抓住这些线索，细加分析，就能得

知自己所要的情报。

1948年美国为加快飞机叶片的加工速度，提出搞数控机床的设想。麻省理工学院受空军委托进行设计研制，防备森严。1952年，这一消息传到日本，日本人千方百计想弄到它的情报，摸清它的奥秘。当时，日本科研人员发现美国出版的《科学》杂志上刊登一张异样机床照片，马上深入研究分析，在放大镜下仔细揣摩，不仅确证了它就是数控机床，连工作原理部分都分析出来了。最后，他们通过麻省理工学院的一个日本留学生弄到一本数控机床说明书，由此掌握了全部技术细节情报，甚至还发现美国设计中的缺点。后来，日本自己研制数控机床，从研制到投产仅用6个月的时间。这一成功使日本机床工业跨入了一个新阶段。

60年代，我国刚刚建设大庆油田，当时是保密的，国内大都不知它的地址，可日本人却得知了。他们靠的就是零零星星搜集到的关于大庆的公开资料。日本人看到中国画报封面上王铁人的照片，身穿大棉袄，冒着鹅毛大雪的场面，他们说这可能是在东三省靠北边，否则不会下这么大的雪。当他们看到《人民日报》一篇报道，说王进喜到了马家窑，说了一声，好大的油海啊，我们要把中国石油落后的帽子扔到太平洋里去。由此他们又知道马家窑是大庆的中心。地址找到了，什么时候出油呢？他们也算准了。1964年王进喜出席了第三届全国人民代表大会，日本人说肯定出油了，不出油王进喜当不了人民代表。接着，他们又根据《人民日报》上一幅钻塔的照片，从钻台上手柄的架式推算出油井的直径是多大，再根据油井直径和国务院的政府工作报告来套算，把全国石油产量减去原来的石油产量，就是大庆的石油产量。在此基础上，他们很快设计出适合中国情况的石油设备。等我国向世界各国征求设计时，日本人已准备好了，很快谈判成功，赚了我們一大笔钱。

未战庙算 语出《孙子兵法》：“夫未战而庙算胜者，得算多也，未战而庙算不胜者，得算少也。”研究和预测市场趋向据以确定经营方向的谋略思想。市场供求瞬息万变，但总有规律可循，趋势可察。因此，企业在进入市场前，必须对相关的消费倾向、生产趋势以及市场变化进行分析和预测，以此作为企业经营决策的依据，盲目经营肯定要吃亏的。“凡事预则立，不预则废”，说的就是这个道理。

第一次世界大战接近尾声时，美国著名企业家哈默还在经营一家名不见经传的制药厂。当时许多药厂认为，由于军方和政府取消了合同，制药业将会出现萧条。哈默却独具慧眼，预见战争一旦结束，随着战时药品供给制的取消，公众中一定会掀起购买药品的热潮。因此，当其它药厂大批裁员、解雇化学师和药剂师时，哈默却在增加人员和扩大药房，想方设法从国外进口药材。形势的发展证实了哈默的预见，他抓住了机遇，药品生意越做越兴隆。

香港巨富李嘉诚的成功之道主要是他善于“未战而庙算”——预测。他曾预测，随着生活水平的提高，人们将更多地用花来美化环境。但养花要有一定的空间，不仅费时费工，品种也受到限制；而塑胶制成的塑料花必将受到人们的欢迎。他立即到塑胶花的创始地意大利进行现场考察，回香港后便集中精力筹备生产。由于预测准确，长江塑胶厂精心制作的塑胶花一生产出来便畅销市场；由于比意大利的产品便宜一半，也受到欧美进口商的欢迎。李嘉诚创办的长江塑胶厂因此成为当时世界上规模最大的塑胶厂，29岁的李嘉诚被誉为“塑胶花大王”。

济南钟表厂了解到，随着人民生活水平的提高，钟表已不再单单作为计

时的工具，而更多的是作为装饰品；钟表行业发展的关键因素已从计时的准确性转移到外观的多样化上。该厂认清了这一转变，及时开发满足顾客特殊需要的、外表美观的各类钟表，产品深得顾客的青睐。

国营乐山饲料厂拟定将其优质饲料产品打入沿海市场的战略，他们看到，我国海南省有 100 多万橡胶工人，兴办养鸡场是满足工人生活需要的一个重要方面，饲料市场有很大潜力。因此，他们通过乐山市粮食局议价公司在海南开设的窗口大力宣传，使饲料产品有了销路。海南的工人吃鸡，鸡吃饲料，饲料的消耗促进乐山饲料工业的发展。这种因果联系的预测使乐山饲料厂终于打进了海南市场。

高瞻远瞩 涉及企业命运的关键时刻，企业决策者从企业长远发展的目标和利益出发，作出超前决策的一种谋略。企业决策者要进行充分的市场调查研究，从长计议，开发一些目前尚未畅销但日后必定流行的新产品，以推动企业的发展。

日本家用电器公司生产的咖啡壶在市场上遇到有力挑战，许多人认为市场上出售的是 10 分钟煮好一壶的咖啡壶，公司应该生产一种只需 7 分钟的咖啡壶。公司的顾问大前经过调查后力排众议，他认为人们选择咖啡壶时关心的并不是 10 分钟或 7 分钟，而是保持咖啡可口的味道，当前市场上的咖啡壶没有考虑水的质量、咖啡豆的碾碎时间和均匀程度这些影响咖啡味道的因素。所以，他主张生产一种新型的咖啡壶——有内部净水装置和碾碎装置，用户只需把咖啡豆和水倒入壶中，其它作业就可自动完成，煮出的咖啡异常可口。由于大前顾问的高瞻远瞩，日本家用电器公司顺利地完成了产品结构的更新换代，这种新型咖啡壶很快风靡世界市场。

1984 年，过去生产坦克的拥有 8000 多职工的湖南江麓机械厂面临着军转民的问题。当时的“汽车热”几乎是全国机械行业的一种“传染病”，厂里很多同志建议搞汽车。张厂长和他的谋士们经过精确计算，认为搞汽车花钱多、效益低，又无竞争优势、我国人均占有的公路里程比印度还低，随着汽车工业的加速发展，公路的兴建和改造势在必行，筑路机械也将成为抢手货，而且以前生产筑路机械的厂家甚少，力量薄弱，市场潜力巨大。因此，厂务会上全厂统一了思想，决定生产先进的全液压振动式压路机。产品投放市场后畅销不衰，他们并没有满足，不断调查市场信息，不断超前决策，生产具有世界先进水平的压路机、路面铣刨机、摊铺机及清扫机等系列产品，名声大振，许多省市的公路交通部门还亲自我上门来。厂领导的高瞻远瞩，使该厂 1984—1988 年的民品产值平均每年递增 42%。

虑远无忧 企业生产销售旺盛时就考虑畅销产品即将面临的挑战和滞销的压力，立足于市场，着眼于未来，超前研制，开发未来适用的新产品，以求得在竞争中的优势的谋略。“虑远无忧”，关键在于企业决策者不要陶醉于一时的成功，而是时时有一种忧患意识，善于研究、分析市场动态，通过畅销产品看到被淘汰的危险，看到产品的发展方向，从而产生加速开发新产品的危机感，推动企业进一步发展。

日立公司的中央研究所曾派一位很有才华的研究人员专程去美国研究猫眼睛，当时很多人不理解，但几年后，对猫眼睛的研究导致了识图机器人的研制成功。“人无远虑，必有近忧。”早在 1942 年，日立公司就率先建立了有相当规模的中央研究所，总经理在成立大会上提出既要研究今天生产需要的技术，也要研究明天生产需要的技术，更要研究 10 年、20 年后生产需

要的技术。公司在产品极为畅销时就投入资金和科研人员研制新一代的替换产品，在二战后的电子工业和原子能利用迅速扩大的新潮流中，公司能不失时机地向新领域进军。在其他公司出现经营困难时，日立公司却取得了惊人的发展。

在国内外名牌电视机竞争日趋激烈的形势面前，杭州电视机厂的领导充分发挥全厂 951 名专业技术人员的作用，实行了“生产一代、研制一代、构思一代”的新产品滚动开发的战略，源源不断地向社会推出各种技术先进、功能齐全的新产品，14 个月就开发、研制了 17 种新产品，平均不到 25 天就有一种新产品问世，使杭州电视机厂赢得了市场。1991 年第一季度该厂实现利税增加一倍多。虑远无忧，该厂又在研制 53 厘米、71 厘米大屏幕彩电，构想开发 CCD 插像系统、可视电话、图文电视等新产品，以保持产品畅销不衰。

苏州电扇总厂十分重视新产品的开发，从 1983 年起，该厂每隔一年就向市场推出新一代产品，1983 年的外观豪华的灯扇两用落地扇；1985 年的能间隙运转模拟自然风的系列电子风扇；1987 年的全功能、多通道、遥控、音乐报时、风量任选的高级电脑风扇和款式流行、具有时代感的长城电扇；被消费者誉为“电扇王”。该厂产品风靡市场，一直供不应求，然而厂领导清醒地认识到，随着消费水平的提高，电扇更新周期大大缩短了。该厂从长计议，对任何畅销产品，经过第一年成长、第二年铺开，第三年收缩、第四年决不再生产，代之以新产品进行产销循环。1988 年起，平均每只新品从开发到出样仅为 5 个月，使长城电扇始终保持较强的竞争力。

乘虚而入 起竞争对手空虚没有准备的时候突然进击、以奇制胜的经营谋略。市场竞争的成败既取决于对手之间力量的强弱，又取决于竞争双方谋略的正误。在对手无暇他顾或力量衰微之际，主动抢占市场，即可获得成功。

山东威海地毯一厂早就想把地毯打进德国市场，但一直没有成功，德国的地毯市场主要由著名的地毯生产国伊朗占领。1980 年，伊朗和伊拉克发生了战争，由于伊朗不少织毯工人上前线，影响了出口地毯的数量。于是该厂抓紧时间，生产了仿伊朗的波斯地毯，并立即不失时机地打进了德国市场。

继“西服热”之后，又陆续出现了礼帽热、领带热。可是一入夏，当人们将一些毛料西服送去干洗时，却往往要吃洗衣店的闭门羹，其实，有些西服只是局部有些油污，无奈穿着者自己不能洗涤，只能望洋兴叹。这是一个做生意的好机会。沈阳矿冶研究所看准这一市场空白点，立即研制出一种干洗剂，并派人专程到北京去推销他们生产的“干洗净”。开始，人们半信半疑，一位顾客当场试验，用棉花沾一点“干洗净”一擦，呢子帽上的油迹全无。好灵光！顾客忽拉一下子排起了长龙。短短几天之内，仅北京的西单商场、东风市场就销出近 10 万瓶。

借机生机 寻找、利用机遇，发展和壮大自己的经营谋略。企业总是处在一定的经营环境中，明智的企业决策者，能够头脑冷静地分析各方面情况，寻到能“借”之“机”，为自身发展创造新的机会。

1990 年，市场疲软，河南南阳油漆化工厂年产 1000 吨油漆，面临让利销售的选择，如让利 8%，将亏损 2%。但厂长认为：油漆难销，原材料市场会同样萎缩，如降价能刺激销售量增长，保证生产开足马力，就可降低成本，转亏损为盈利，企业果断决策，使疲软的市场带来源源不断的机遇。天津某

厂急于推销原材料，答应包销同值的涤纶醇酸漆。许昌一制桶厂，为得到定货合同，以打开本地市场为条件，至6月，企业不仅未出现亏损，反而盈利3%。后来又采取先付款后提货则优惠4%的措施。至此，该厂油漆价格低于市场同类产品的20%，但全年涤纶漆产量升至3800吨，赢利189万元。

长城铝业公司所属郑州铝厂1987年以来，年年超额完成销售计划和利税计划，该厂指令性计划占80%左右，企业自销产品比较少，营销工作回旋余地不大。然而厂里动脑筋，想办法，在国内市场与国际市场的融通上大做文章，做活了生意。1987年，市场上铝价上升，郑州铝厂的氧化铝供不应求。厂里采取集中批售计划外产品的办法，走价格的上限，形成了利润高峰，全厂提前一个月完成了全年利税计划。1988年，国内铝锭由于限价，每吨只能卖6700元，而香港市场却高达2300美元（折合人民币13800元人民币）。该厂闻讯后，果断而迅速地向香港出售1200吨铝锭，一下赚了1120万元。1991年国外氧化铝价格猛跌，并大量涌进国门，给国内本来就疲软的铝市场，又增添了疲软。面临产品严重积压的局面，7月上旬，该厂召开首次产品交易会，邀请全国67家用户参加。会上宣布，议价氧化铝由原来每吨2000元，降为1790元，如现款交易，每吨售价为1750元。产品竞争力一下子高过了洋货，很快把积压产品销售一空，全年销售收入和实现利税达到历史最高水平。

反弹琵琶 应用逆向思维，打破常规，从相反的顺序入手，寻求改进企业经营策略。企业生产、经营通常有一定的顺序和规律，但这些顺序和规律不是绝对的、一成不变的，墨守成规，不越雷池半步，有时未必能取得好的效果，因为企业所处的市场环境是由多种因素构成的，这些因素又处在不断变化之中。在特定的情况下，有些企业采取似乎违背常规的做法，反而能收到按常规难以收到的奇效。

解放前，我国最大的毛线厂——东亚毛纺厂在推销抵羊牌毛线产品时，采取反弹琵琶策略取得了成功。通常，企业是在产品销出后再提供各种售后服务。而东亚毛纺厂则反其道而行之，针对当时毛衣编织还不普及，一般家庭妇女都不会编织技术而影响毛线销路的情况，首先在天津专门开办一个编织技术义务传授班，各阶层妇女均可自愿报名，免费学习。这个传授班向学员讲授棒针、钩针、手织机三种技法，还经常创造新奇花样，并改良国外各种编织图案。据不完全统计，每年约有数百人从编织班毕业，该厂坚持办班十几年，培养了一支推销毛线的义务宣传员，扩大了抵羊牌毛线的销路。

50年代初，日本汽车的销售量还很小，为了挖掘社会上对汽车的潜在需求，资金才10亿日元的丰田汽车工业公司销售公司，竟投资4.2亿日元开办了东方规模最大的日本汽车学校，这一举动被不少人认为是有悖于常规的反常行为，受到公司内外的尖锐批评。但该公司的经营专家神谷正太郎却认为，“就和生产必须先投资一样，销售也要先投资。如果只是全力挖掘当前社会的需求，企业马上就会走上绝路，如果考虑到5年、10年后的长远情况，即使牺牲眼前利益，也在所不惜。”事实证明，神谷的见解是正确的，汽车学校培养的驾驶人员和销售人员既懂技术，又懂销售业务，成为活跃在推销第一线的得力骨干，大大促进了汽车销售。

一箭双雕 语出《北史·长孙晟传》：“尝有二雕飞而争肉，（摄图）因以箭两只与晟，请射取之，晟驰往，遇雕相攫，遂一发双页焉。”使用一种手段达到两个目的的经济谋略。其关键在于找出两种目的之间的联系，把

握手段运用的尺度。

日本鹿儿岛首屈一指的有元观光饭店旁，有一大片光秃秃的土山，老板想广植花树来美化饭店的环境，但因人力难雇、费

有高昂，一直未能如愿。该店经理西村灵机一动，通过媒体刊出如下广告：“亲爱的旅客：您如有意留下永久性的纪念，请在我们的山上，种植一株新婚或旅行纪念树！”前来投宿的旅客平时为公害所苦，为生意奔波，对绿野的花草特别喜爱，他们立即掀起一股植树种草的热潮。不到数年，昔日光秃秃的土山一片葱绿，气象万千，有元观光饭店通过一则广告即使秃山成为绿山，又收到“纪念植树费”共千万日元，扣除树的种苗成本后净赚六百万日元。

日本大食品公司崎阳轩在销售方面的绝招是“烧卖贺年片”。贺年片在日本是每逢新年家家户户都少不了的礼品，崎阳轩的老板想出的办法是：崎阳轩制作的每张贺年片可换15只烧卖。虽然价格比一般贺年片贵一些。但顾客还是十分满意，大受欢迎。这样，既扩大了销售额，又起了流动广告的作用。

日本东京的手冢兴产公司董事长手冢国利开发成功垃圾压缩机后，他用收集来的垃圾，加上自制的焦油混掺在垃圾里，然后用压缩机压缩，垃圾就会变得像砖一样固定，这可以卖给土木工程以及建筑业者作为填海、填土的材料。同时，该公司在收购垃圾时，各机关、工厂、家庭还得支付一笔清洁费。现在，跟该公司约定定期清扫的公司有三百多家，每家每个月的清洁费是三千至一万日元不等。

别出心裁 经营者发挥创造性思维，用独到的构思，筹划生产经营活动，使之独创一格，与众不同，从而取得经营成功的谋略。别出心裁的产品和服务能激发并满足人们求新求异的心理以及具体的物质需求，同时达到经营成功的目的。

日本太阳工业公司董事长能村龙太郎在东京新建分行时，独出心裁，把十层大楼的外壁巧妙地建成断崖绝壁，辟为“断崖攀登练习场”，收费供人们攀登。这座遍植花树密布苔藤的断崖，巍然耸立在车水马龙的东京市内，逸趣横生。当这座世界首创的人工断崖一完工，立即如磁铁一般，吸引来众多喜爱登山的年轻人和看热闹的人群，从而使得能村龙太郎生意兴隆，获益可观。

经营大阪有田观光饭店的宇野先生经过调查得知，一般前来温泉乡的旅客，所希望的就是既能欣赏大自然的水光山色，又能痛痛快快地洗上温泉澡。洞悉旅客的欲望之后，宇野先生匠心独具，设计了温泉缆车，将十个空中温泉浴池连接起来，吊在饭店上方山峰两百公尺高的缆绳上，让它上下飞奔，旅客在缆车里，一面怡然自得地泡着温泉在碧空飘飞，一面尽情饱览美如仙境的自然景观。温泉缆车的韵味和情调，的确令人飘飘欲仙。有田饭店的创举令人向往，吸引了各地的游客，使饭店的营业额直线上升。

触类旁通 语出《周易·系辞上》：“引而伸之，触类而长之，天下之能事毕矣。”从一些偶然现象、偶然事件中发现一般规律，然后相应地引入经济领域，并创造性地加以运用，从而使经营取得成功的谋略。

台湾一位20岁的青年，听说了一个因同名而误传名片的事情后，引起他的思考。何不把当事人的照片印在名片上呢？于是，他筹办了一家名片公司，以将照片印在名片上为特色，果然这种有照片的名片很受欢迎，这位青年也

因此赚了一笔钱。

菊花开放，上海南京路上的几家理发店就组织名师观赏，一位特级理发师在一盆名叫“金螃蟹”的菊花前注视良久，若有所思。这种菊花花型饱满充实，花瓣流向弧型清晰，用于男式发型是比较好的。而“稻谷丰收”这株菊，线条飘洒、细腻、流畅，用于制造女青年直线条的发型很不错。由花型触类旁通，这位理发师创造出新的发型。

1951年，威尔逊离家去华盛顿度假，当时美国公路两旁的旅馆大都是破旧的木板房，不仅房价昂贵、拥挤不堪，而且夜里还时常受到臭虫的袭击。这种令人不快的旅馆，引起了威尔逊的思考。他敏锐地意识到：战后经济发展很快，人们的收入普遍增加，旅游热必将迅速到来，届时大家都希望住进价廉而舒适的旅馆。威尔逊从银行借了30万美元，在进入孟菲斯市的要道边上，兴建了第一个现代化汽车旅馆，取名“假日旅馆”。此后30多年中，假日旅馆在美国乃至世界各地如雨后春笋般涌现。威尔逊创办的假日旅馆所属的旅馆遍布五大洲40多个国家，共有1700家之多。

打草惊蛇 语出宋代郑文宝《南唐近事》：“王鲁为当涂宰，颇以资严为务，会部民连状诉主簿贪贿于县尹。鲁乃判曰：‘汝虽打草，吾已蛇惊。’为好事者口实焉。”搜集市场信息，了解消费需求和消费者对本企业产品的反映，以便适应和引导消费者需求的经营谋略。打草惊蛇在军事上是促使敌人暴露，以便聚而歼之的计谋。借用于市场竞争，指企业在向市场进军之前，要摸清消费者的需求趋势，设法把将要投放市场的产品推到消费者面前，惊动消费者，征求消费者的意见，引起消费者对本企业产品的兴趣和注意，从而为企业确定向市场进军的突破口提供决策依据。

我国农村实行家庭联产承包责任制之初，不少农民到浙江买牛。浙江永康拖拉机厂得悉后，立即派人实地考察，发现由于买牛难、牛价高、养牛麻烦等问题的存在，广大农民迫切需要小巧、省钱并能代替牛作业的农业机械。于是他们组织攻关，

研制出一种3—5马力的小型手扶拖拉机。随后，他们多次到南方各省区征询对企业产品的意见，并在不同条件下对不同作业项目进行试验，从而不断改进设计，提高质量。一种适合南方水田作业的工农—3型小手扶拖拉机终于成批生产并投放市场。农民高兴地称赞说：“价格相当一条牛，效率胜过牛两头，没有机耕路，两人抬着走。”

云南化工配件厂受到上海有色金属焊接厂开展外协活动的启发，也想在云南开展有色金属焊接对外服务。他们为了解这方面的行情，采用了打草惊蛇的谋略：登出广告，宣布愿意洽谈有色金属件焊接、制作业务。广告如同火力侦察，很快引起反响，许多企业纷纷登门洽谈。于是，该厂迅速拍板组建有色金属焊接车间，正式对外开展服务。这个仅22人的车间，1980年当年就获纯利润7万元，1981年又盈利10万元。

1982年，新华金笔厂在《青年报》上刊登了一条《“永生”征求意见启事》的消息，请用户对“永生”、“新华”、“幸福”金笔提出宝贵意见。短短几行字引起极大反响。广大消费者从经营管理到产品质量等各方面，提了许多建设性意见和批评。持续半个多月的征求意见活动，使该厂及时得到消费者对产品意见的信息反馈，为经营决策提供了充分的依据，并因此赢得了新一代消费者和广阔的市场。

著名的美国柯达公司在研制开发新产品中，要多次进行市场调查，不断

完善新产品，最后才正式推向市场。例如碟式相机的研制，首先由市场开拓部根据市场调查，提出新产品的构想，设计出理想的相机模型和定量的报告，在生产部门造出样机后，立即进行第二次市场调查，检查样机与消费者的期望还有何差距，再加以改进。然后进入第三次市场调查，将改进的样机交消费音使用。在得到大多数消费者的肯定和欢迎之后，才将结果上报总公司，经过批准后交工厂试产。试制产品先交市场开拓部门进一步调查：新产品有何优缺点？适合那些人用？市场潜在消费量有多大？订什么样的价格才适合多数家庭购买？等等。调查清楚后，确定价格，才正式打出柯达牌号投产，推向市场。

抛砖引玉 语出宋代道原《景德传灯录·卷十·赵州东院从谏禅师》：“比来抛砖引玉，却引得个瞎子。”企业以招标方式取得市场竞争有利地位的经营策略。钓鱼须用诱饵，引玉先得抛砖。抛砖引玉在市场竞争中的运用，一般有两种形式：一是招标销售，即公开宣布销售的品种、质量、规格、数量、开标时间，但不规定价格。由客户主动出价，相互竞争，企业则可从中选择最优的条件销售；二是招标采购，即企业将所要购买的产品或技术要求公开，不规定价格，让卖方出价，争相向自己推销商品，企业从中择优采购。

1983年，中国纺织品进出口总公司在出口梭织服装的配额贸易中，采用招标销售方式销售，中标数量占投放量的73%，成交额8488万美元，成交价格达到历史最高水平，平均每打卖价比正常配额方案高11.48美元，共增收外汇1229万美元。

邯郸第一瓷厂是著名的磁州窑中最大的企业，过去曾向国内外提供大量的产品。1981年以来，该厂由于品种单一，造型陈旧，致使产品积压，月月亏损。1984年5月，这个厂实行设计招标，将厂内陶瓷产品的造型、花面、花色、包装、装潢设计公开出来，吸引厂内外设计人员修改、评议，重新设计，投标者的设计一旦采用，即给予优厚的报酬。该厂用陈旧设计之“砖”，引来优美设计之“玉”，仅3个月时间，就收到了135件设计作品，按优秀的方案设计，不到半年时间，便生产出各类产品60余万件，价值130多万元。这些产品投放市场后大受欢迎，企业因此打开了销路，也甩掉了多年亏损的帽子。

沿波讨源 语出《文选·陆机（文赋）》：“或沿波而讨源。”从分析市场消费结构、消费特点入手，找到商品与消费者之间的供需联系，准确地把握消费需求和消费趋势，不失时机地开发出试销对路的新产品的谋略。企业要时刻掌握市场动态，分析市场行情，开发出消费者真正需要的产品。

几年前，日本居民兴起一股散步热潮，各种层次、合个年龄段的散步大军随处可见。但是当时市场上只有运动鞋，散步者经常抱怨鞋穿着不舒服。日本首屈一指的制鞋公司——阿希斯公司得知这一情况后，立即决定生产一种散步型运动鞋。负责研制的中村首先从研究脚型开始，经常请朋友、同事脱鞋亮脚；回家后他让家里人光着脚走路，自己在一旁观察。中村还加入散步者的行列，和他们一起郊游、散步，了解他们行走的感觉、产生疲劳的时间和其它各种特点。终于，中村研制出了适合在各种路面行走，穿着舒适的散步型运动鞋。这种新产品不但空前畅销，而且大大推动了日本的散步热潮。

法国毕克公司专门生产各种有线电话，国内市场竞争激烈，因而该公司销路平干，经营状况很不理想。毕克经理观察到打电话的人通常要找笔作通话记录，忘带纸笔的人不得不先暂停电话去拿记录用具。该公司于是推出了

一种带有活页记录本和圆珠笔的电话附加装置，式样精巧典雅，并将毕克公司的商标印在装置的醒目位置上，与电话机配套推向市场。果然，新产品上市后大受用户欢迎，不到一个月，公司积压的有线电话机就销售一空。

一举两得 语出《东观汉记·耿翫传》：“吾得临淄，即西安孤，必覆亡矣。所谓一举而两得者也。”通过一项决策或行为，同时能带来两方面利益的谋略。决策者在运用这一谋略时，要充分认识到这项决策或行为带来的各种结果，事先预防不利因素的出现，同时要尽量发挥有利因素的积极影响，来扩大企业声誉和取得最佳效益。

索尼公司用 56 亿美元买下了美国哥伦比亚电影公司和唱片公司，开始进军好莱坞。这笔交易给索尼公司带来一举两得的效应：一方面，索尼公司于 4 年前研制成的 8 毫米一体化摄影设备，包括便携式的录像机和放映机，由于消费者一时难以适应而销售不动，这笔交易为该产品进入美国和欧洲市场打开了缺口；另一方面，索尼公司进入好莱坞获得了大量的影片、音乐财富后，给公司进入有线电视和卫星传播设施这两个新兴领域创造了良好的条件。

湖北黄石发电厂每年排放粉煤灰 14.3 万吨，已堆积 200 多万吨，淤塞了黄石风景湖 3000 多亩精养鱼池，占地 1000 多亩。科技人员利用取之不尽的页岩资源和粉煤灰作原料，研制成功了页岩粉煤灰砖，一座年产 5000 万块砖的黄石页岩砖厂点火试产成功，这不仅挽救了这个濒临倒闭的乡镇企业，而且每年要耗用粉煤灰 7 万多吨，较好地解决了粉煤灰的排放问题，收到了一举两得的经济效益和社会效益。

趁火打劫 《三十六计》之一。原意指趁人家失火时去抢人家东西，比喻在人危难之时趁机捞一把。这里指在市场竞争中，趁竞争对手处于危机之中，低价收购其财产或股份，就势取利的经营谋略。优胜劣汰是市场竞争的规律，因此，“趁火打劫”并不全是坏事。

美国福特汽车公司多少年来一直想称霸世界豪华轿车市场，但不能如愿。英国美洲虎汽车公司在研究开发新型高档车方面有独特的优势。1988 年，该公司劳资关系恶化，生产成本上升，利润大减。11 月 1 日英国贸工部突然宣布放弃在该公司的决定性股份——“黄金股份”，福特公司抓住这一天赐良机，“趁火打劫”，24 小时后就宣布以 16 亿英镑的价格收购美洲虎汽车公司，一举实现多年夙愿。

举世闻名的希腊船王奥纳西斯，在 1929 年的经济大危机面前，没有像许多人那样误认为世界末日即将来临，而是坚信危机后的复苏。他断定：谁要是今天趁便宜购进，到不久的将来定可以大受其益。奥纳西斯果断地抛弃了烟草生意，以非常低廉的价格买了 6 艘轮船，踏进了被人们认为不景气的航海业。大危机后，奥纳西斯崛起为一代船王。

1983 年 4 月，香港的光大实业公司成立不久，公司董事长王光英获得一份重要情报：南美智利一家铜矿倒闭，矿主在矿山倒闭前订购了美国的“道奇”、西德的“奔驰”等各种型号的大吨位载重车、翻斗车共计 1500 辆，全部是未曾启用的新车。为了偿还债务，矿主决定将这批新车折价拍卖。王光英当机立断，立即组织采购人员出国谈判。利用对方已经丧失讨价还价主动权的困境，大获全胜，使 7 吨以上、30 吨以下的载重车，以原价 38% 的低价成交，节省外汇 2500 万美元。

远见卓识 通过信息判断和推理，发现有利于企业生产经营的机遇，并

果断决策而获取经营成功的谋略。一个人生活在社会中，每天要接受大量信息，尤其是一些新闻媒介报道的政治、经济、文化、体育、卫生等方面的信息，每个人获得的机会是均等的。但是，每人对信息运用的能力却有无壤之别。同样一条信息，有人得知后便抛到脑后，有人却如获至宝，利用机会大发其财。杰出的企业家往往具有敏锐的洞察力，高瞻远瞩，因而具有通常人不具有的远见卓识。

1875年初春的一天，美国正默尔肉类加工公司的老板在报纸上看到一条短消息：墨西哥最近发现了疑是瘟疫的病例。这一消息夹杂在五花八门的新闻中间，很不起眼。但亚默尔却像发现新大陆一样，兴奋地跳了起来。他马上联想到，如果墨西哥真的发生了瘟疫，一定会从加州或德州边境传染到美国来，这两个州是美国的畜牧业基地，一旦发生瘟疫，肉类供应肯定会成问题，肉价将猛涨。亚默尔马上派自己的医生去墨西哥实地调查，调查证实了报纸上的消息。亚默尔立即集中全部资金购买加州和德州的肉牛和生猪，并及时赶运到美国东部。果然瘟疫很快从墨西哥蔓延到美国西部的几个州，美国政府下令，严禁一切吃的东西从这几个州外运。于是美国国内肉类奇缺，价格暴涨。亚默尔及时把他所囤积的肉牛和生猪高价抛出，短短几个月就净赚了900万美元。

新加坡“玻璃大王”陈家和年轻时在一家玻璃店当学徒，他不仅工作上吃苦耐劳，在学习上也很勤奋，特别喜欢研究杂志上刊载的建筑物照片。一天，他在照片上看到欧美许多大城市，一座座高楼大厦的玻璃窗户在阳光下光芒四射，立刻悟到玻璃安装工程的灿烂远景。60年代，正是扩大城市建设的“大新加坡建设计划”推行之时，陈家和毅然辞去月薪70元新币的学徒工作，和一位专做楼宇装修生意的老板合作，开始承接玻璃安装业务。1962年，陈家和挂出“和兴镜庄玻璃工程公司”的牌子，两年后改名为“和兴玻璃工程有限公司”。到1983年，陈家和的事业已具规模，公司进一步发展为“和兴投资控股有限公司”。“大新加坡建设计划”实施10多年，新加坡已是“玻璃丛林”密布。在此期间，陈家和也逐渐建立了自己的玻璃王国。据统计，新加坡高楼大厦的门、窗、商品陈列橱窗的玻璃，有80%以上都是陈家和的“和兴玻璃工程有限公司”承接安装的。

1910年，丰田自动纺织机械公司的创始人丰田佐吉赴美国考察。此时正是美国汽车工业蓬勃兴起的时期。福特汽车公司推出的T型车独占了美国的汽车市场。丰田佐吉通过在美国的4个月考察，以其发明家的灵感，看到了汽车工业发展的巨大势头。回日本后，丰田佐吉宣布：“今后是汽车的时代啦！”决走把自己的事业由纺织机械转向汽车，1933年丰田纺织机械公司的汽车分支机构正式成立。1935年11月，丰田汽车便出现在世人面前。

欲取姑与 语出《周书》：“将欲败之，必姑辅之；将欲取之，必姑与之。”企业为了拓展生产经营领域，求得长远的和更大的利益而暂时放弃眼前小利的一种经营策略。要做到这一点，必须放眼长远，同时对企业自身实力有一个正确的认识。

雀巢公司为了将系列低卡路里冷冻食品之一的“瘦熟肉”打入西欧市场，不惜花高价从加拿大进口大部分原料，且还要支付高额关税。原料之一的加利福尼亚式的花茎甘蓝，在欧洲市场根本买不到，雀巢公司便雇请农民在西班牙种植。公司经理毛舍尔表示，为了使“瘦熟肉”在大西洋彼岸立足，公司宁愿经受4年严重亏损。1985年，“瘦熟肉”进入欧洲第一站——英国市

场，正合英国人的口味，尽管价格较贵，还是大受欢迎。1989年销售额达1亿美元，利润相当可观。雀巢公司现已拥有英国冷冻食品市场的33%，在欧洲其他市场销售也不错。

山东龙口化工厂生产的“群青”颜料在国内市场上供不应求，价格保持在每吨4900元左右。1981年该厂经过论证后决定以每吨4200元的价格为外商提供“群青”颜料，虽然工厂受点损失，但使“群青”跻身于国际市场。1984年，国际市场情况发生变化，该厂如要继续出口，必须大大杀价。津、沪等地几家大型国营化工厂因经不起这强大的冲击波，纷纷停止出口“群青”。面对国际市场英、日等“群青”生产强国，龙口化工厂在周密思考之后，咬咬牙将出口价降到每吨3600元；同时该厂致力于内部革新挖潜来降低成本、增加产量，成为全国独家“群青”创汇企业。1985年，国外一些“群青”生产公司或倒闭或转产，龙口化工厂终于在国际市场上站稳了脚跟。不久，“群青”价格开始回升，到1987年已达每吨4700元，该厂的出口量也达1000吨，并且前景看好。

江苏常熟不锈钢制品厂生产的不锈钢制品属现代高档生活用品，在欧美已开始流行，但在国内家用器皿市场中刚刚崭露头角，目前国内销售需求仅为企业生产能力的70%，而且还将负担近30万元的固定费用；如果企业开拓国际市场，虽然能充分利用企业生产能力，但利簿，每套734混合漆比内销低2.46元。该厂领导权衡利弊，决定眼前让利，花钱买机遇，创造美好前景。该厂采用现代化的生产工艺和管理方式，产品质量不断提高，30%的出口产品在技术、工艺、材料、管理上的四大优势，有力地带动了70%的内销产品的生产，使企业赢得了宝贵的发展时机和行业中的领先地位。

美国著名企业家维克多·凯姆在35年的企业经营生涯中，积累了许多宝贵经验，其中重要的一条就是欲取先予。凯姆少时初学经商，祖父给他5元钱买来100瓶可乐出售，他看到在炎炎夏日里，有些人因掏不出5分硬币而喝不到饮料，就把货物折本出售，最后只得到4元钱。第一次做生意未能赚钱，但他赢得了许多顾客的好感。后来他偶然做起小买卖，许多人都蜂拥而来，争相购买。这成为他经营上的起步点。从此，他始终把握“欲取先予”这个诀窍，付出的代价与所得相比，毕竟是微不足道的。

后发制人 语出《荀子·议兵》：“后之发，先之至，此用兵之要术也。”当竞争对手率先推出新产品并呈现无比广阔的前景时，企业在竞争对手的竞争品中获得灵感，借鉴别人的构思，加上自己的技术，开发出性能、质量和价格更适合消费者需求的新产品，以此来争夺市场、击败竞争对手的策略。“后发制人”的关键在于要掌握大量的市场信息和有一支强劲的科研队伍以及掌握产品开发的“时间差”。

日本雅马哈公司决定生产三角钢琴和萨克斯管之前，对世界畅销品作了认真、全面地分析。雅马哈公司认为德国的钢琴相当流行，但有两点不足之处：一是价格昂贵；二是机械部分过于敏感，而这一点影响了钢琴的使用寿命，一般仅为15年左右。雅马哈公司改进了钢琴的机械部分，售价仅为德国钢琴的一半，并提供了近50年的质量保证期，由此，公司赢得50%的欧洲市场。公司从反馈的信息中得知演奏者在演奏萨克斯管时，附属支撑架的角度容易使手臂产生疲劳感。于是公司很快改变了支撑架的角度，以此来改善演奏者手臂的位置。雅马哈公司的萨克斯管击败了所有的竞争对手，昂首进入世界乐器市场。

藿香正气水是一种具有悠久历史的传统中药，目前国内有十多家制药厂在生产该药品，市场竞争十分激烈。天津达仁堂药厂通过大量的市场调查后发现，藿香正气水疗效相当显著，为居家旅游之必备品，只是口感辛辣苦涩，患者服用较为艰难。于是该厂将藿香正气水改造为浓缩软胶囊制剂，既保持了原有的疗效，又克服了不良的口感，进入市场后深受欢迎。

日产汽车公司试制成功大众车“SANI”后，立即花大钱展开推销大宣传，并获得极大成功，看到日产汽车公司成功，最高兴的是丰田汽车公司。因为日产公司的大宣传已掀起了国民对汽车的兴趣，使之形成了一股洪流，丰田汽车公司可以充分研究日产公司“SANI”的优点和缺点以扬长避短。这样丰田汽车公司虽然迟了一步，但是却不费工夫地制造出比“SANI”性能更好的大众汽车“卡露罗”，“卡露罗”汽车上市后，取得了比日产公司更好的收益。可见跟在别人后面走路是最稳当、最安全的经营手段之一，但千万要及时着手，不可太迟。

暗渡陈仓 语出《史记·高祖本纪》。元无名氏《气英布》第一折：“孤象用韩信之计，明修栈道，暗渡陈仓，攻定三秦，劫取五国。”表面上对某一项活动无动于衷，而暗中加紧进行的经营谋略。在市场竞争中，要想取胜必须讲究策略。经营者不应把自己的行动、目的全暴露于对手面前，要将它们隐藏在自己一般的习惯性的表面现象中，这样才能达到蒙骗对手，出“庸”获胜的目的。

从1975年开始，日本许多汽车公司探索生产具有“清洁，无噪音和安全”为特点的“限制废气型”汽车。“丰田”在这方面起步较晚，但是，他们看准了这种车前途无量，表面上虽不动声色，还竭力宣扬这种车实在难搞，自己无能为力，而暗中却倾其全力进行突击性的试验和生产。到1978年，在其他公司尚处于小批量生产时，“丰田”却一下子销出了几十万辆，而且在质量和性能上还处于领先水平，令竞争对手措手不及，丰田汽车公司的经济效益因而大增。

1953—1957年是日本黑白电视机的导入期，各电视机生产厂家竞相上马，松下电器公司表面上按兵不动，却悄悄地干着两件事：一是对刚刚生产出来的各厂家电视机进行具体分析，找优点寻不足，并收集用户反映，研究改进方案；二是积蓄力量，准备投资兴建新厂，为即将来临的黑白电视机成长期做准备。果然，到1957年，日本的黑白电视机进入了成长期，这时松下电器公司的技术、资金、力量已经全部准备好，他们立即投入生产，大批投放市场，产销两旺，质量领先，数量充足，公司大获其利。

美国摩城的一家从事药物实验的公司开办了一些诊所，专门治疗胃溃疡。为了吸引更多的胃溃疡患者，他们想出了付钱给病人的怪招。当那些胃溃疡患者看了这些诊所所作的电视广告后，很快到诊所里接受全面检查。如果被确认为胃溃疡患者，不但不须付给检查费用，而且还可以免费服用一种试验性药物，甚至每次到这里接受检查治疗，还可以获得25美元的报酬。这些诊所通过给胃溃疡患者诊治，可以获得大量可靠的医疗研究资料和数据，并可利用这些数据和资料来争取让食品与药物管理局批准他们的新产品。而药物实验室每试验一种新的药物，就可以获得500万美元的收入。这正是这些诊所“暗渡陈仓”的秘密。

出奇制胜 语出《孙子兵法》：“凡战者，以正合，以奇胜。故善出奇者，无穷如天地，不竭如江河。”企业以新奇的手段或提供独特的服务叹

引消费者的经营谋略。出奇制胜，必须见众人之所未见，能众人之所未能，即所谓有“绝招”。这如同战场上的新式武器，谁有“绝招”，谁就最有可能获得市场竞争的胜利。

云南化工配件厂 1982 年抽出一支队伍出厂承接机电设备安装任务，在与云南龙陵县糖厂洽谈时，糖厂对配件厂搞安装缺乏信任感，以致合同迟迟不能签订，于是化配厂谈判人员主动提出：如果安装不能保质保量保证按期榨糖，该厂甘愿罚款，每推迟 1 天，罚款 1 万元；4 天以后每天以 2 万元累计。这一招如一阵急风，很快吹散对方心头的疑云，合同当即签订。结果，提前 5 天竣工，一次试车成功，双方满意。

日本西铁城钟表商为了在澳大利亚打开市场，提高手表的知名度，竟出人意料地采用直升飞机空投的方式，从高空把手表扔下来，落到指定的厂场上，谁拾到就送给谁。这一招果然引起轰动，成千上万名观众拥到广场，看着一只只手表从天而降，着地后居然完好无恙，于是消息不胫而走，西铁城的名声也随之传开了。

以前，有一家酒厂的厂商准备推出一种“三星”牌白兰地酒，便在报纸上刊登了一则征联启事。上联是：“五月桃花天”。征集下联，入选者将得到一笔优厚的报酬。一时间，人们互相传播，竟相对应，最后的答案是早已定好了的：“三星白兰地。”结果这种酒老幼皆知，上市后人们纷纷争购，产品很快销售一空。

第二次世界大战期间，美国有家火柴厂为推销自己生产的火柴，别出心裁地设计了一种“火烧希特勒”火柴。火柴盒的贴面是一幅希特勒漫画像，擦火柴的磷片涂在人像的臂部，擦一次火柴仿佛火烧希特勒一次。由于当时人们都非常痛恨希特勒，使用这种火柴似乎也可解人们的心头之恨，因此大家争相购买，使这种火柴一时成了热门货。

美国的布朗小姐是一位胖人。她想，由于时代的变化，现在胖人不少。在这个讲究感觉、自尊心极易受伤害的现代社会，肯定有不少胖人为买衣服而烦恼。于是她贷款开了一家服装店，专以胖人为服务对象。她略施小计，解决了胖人极为敏感的问题，首先请了许多胖人来当销售员，胖人为胖人服务，在心理上容易取得平衡，增加了沟通的机会；二是取消服装型号大、中、小以及加大、特大的叫法，以玫瑰、百合、康乃馨等花卉的名称代表不同的号数。这几招非常有效，胖人往往一次光顾便买下自己想要的衣服。布朗小姐不但因此增加了自己的顾客，还增加了一大批义务宣传员，使得她的小店名声大振，财源广进。

绝地求生 在企业经济与技术实力不足而难与同行企业竞争的情况下，当机立断，另辟蹊径，求得生存发展的谋略。企业在生产经营中并不是一帆风顺的，尤其是中小企业，在激烈的市场竞争中常会处于产品滞销、企业亏损的困难境地。面对众多竞争强手，应避免正面交战，主动灵活的撤退，争取转机。看准新的门路，及时转产，将会使企业出现柳暗花明的前景。

日本电产公司创业于 1973 年，当初只是一个仅有 2000 万日元资本和 3 个人的小企业，主要生产普通交流电机。在第一次石油危机中，市场竞争加剧，该公司在安川电机、富士电机等大企业的压迫下几无生路，面临绝境。公司经理永守重信意识到：以大量消耗能源为基础的旧式发电机前景暗淡，自己的公司小，与大公司在这种老产品的竞争中很难取胜，而目前计算机的发展方兴未艾、前途灿烂。于是他果断决定自己公司立即转而研制计算机用

精密马达，并且战胜了风险，使企业绝路逢生，迅速发展。他们生产的目前世界上最先进的计算机终端装置所用的磁盘驱动精密马达，国内市场占有率高达 85%，国际市场占有率也高达 65%。

北京服装厂是一个只有百余人的集体企业，产品曾一度滞销积压，资金无法周转，生产几乎处于瘫痪状态。厂领导从市场调查中发现，服装行业强手如林，竞争激烈，本厂的生产设备和技术力量薄弱，难以与其他服装厂抗衡，如继续生产服装，势必走向绝境。于是，他们根据市场情况和本厂条件，转产以手工操作为主、大企业不愿意生产的酒心巧克力。产品拿到市场试销，订户蜂拥而至。当月投产，当月盈利，企业起死回生，转危为安。

转危为安 在企业形象受到破坏时，采取各种公关手段维护企业形象扭转危机的经营谋略。企业在经营活动中有时或是由于企业工作失误，或是外界产生误会而使企业形象受到损害，产生危机。根据不同情况，企业要采取有力的措施维护信誉，重新恢复企业良好形象。

美国约翰逊公司生产的泰洛纳止痛镇静胶囊在芝加哥一度发生了服用后致死的恶性事件，引起消费者的恐慌。该公司的公关人员为此立即采取了一系列可能的步骤以表明公司对公众利益的关注和重视，虽然药物化验否定了药厂污染的可能性，但他们仍然决定收回整批药物，为此他们花了大量经费，及时通知 45 万个医院、批发商，并在报刊上公开进行报导，同时撤销了所有在电视中的广告，此外，他们还每天安排回答公众和新闻记者的询问，让公众了解事态的发展。最后，在查明是捣乱者的恶作剧后，公司又悬赏 10 万美元缉拿罪犯，由于公关人员的努力，泰洛纳镇静药很快在国内外恢复了信誉。

上海电梯厂是有 30 多年历史的企业，拥有先进的进口设备，产品质量接近国际先进水平，曾在国际上获得伊斯兰贸易大奖。1986 年，由于安装在仙霞宾馆的电梯多次发生故障，这个企业受到报纸的点名批评。这给上海电梯厂的形象和声誉带来严重影响，后经过调查核实：电梯故障是由于某电梯安装队安装质量低劣，宾馆消防龙头失灵，电控设备二次浸水使电器元件受到严重影响造成的，责任完全不在电梯厂。尽管如此，厂领导和工程技术人员仍到用户单位，认真听取对产品质量的意见，并对电梯进行检查、维修。同时，他们还抓住这一典型事件，狠抓售后服务，抽调 80 名技术骨干充实安装队伍，并在市区建立了电梯维修保养服务，向客户实行 24 小时服务。为此，报纸改批评为表扬，很快消除了误解，挽回了影响，重新赢得了信誉。

随机应变 语出《旧唐书·郭孝恪传》，“孝恪于青城宫进策太宗曰：‘世充日月迫，力尽计穷，悬首面缚，翘足可待。建德远来助虐，粮运阻绝，此是天丧之时。请固武牢，屯军汜水，随机应变，则易为克殄。’太宗然其计。”迅速果断地改变或调整产品结构或营销策略，以适应市场变化的经营谋略。市场瞬息万变，企业必须能够敏锐地预见到这种将会出现的变化并及时采取对策，才能立于不败之地。

第二次世界大战结束后，战败国日本经济遭到毁灭性破坏。本田宗一郎创立的“东海精机公司”惨淡经营，陷入困境。他果断地将公司拱手相让给丰田公司，当时，日本粮食缺乏，城市居民光靠政府每月供给的一点定量粮食难以果腹。于是，城市的每一个家庭都不得不到黑市或农村购买高价粮食。频繁的人员流动，不发达的交通，雪上加霜，日本平野少而山地丘陵多，道路崎岖不平，骑自行车长途买粮更让人困苦不堪。本田宗一郎马上开动脑筋，廉价购进战争期间留下的陆军无线电通信机，把小马达略加改造，用暖壶作

油箱，再安装到自行车上，制造出价廉实用的“机器脚踏车”，一炮打响，立即成为日本市场上的抢手货。本田宗一郎及时创立了日本技术研究所，研制出 50CC 双缸 A 型自行车用辅助马达，这就是本田摩托车发动机原型。经过艰辛的努力，本田工业公司的摩托车风靡全球。本田宗一郎又集中全力发展汽车制造技术，研制出“N360 型”家用小轿车，一举压倒群雄，成为排名在丰田、日产之后的第三大企业。

第二次世界大战中，美国可口可乐公司的产品销路锐减，一时前景暗淡。公司前董事长伍德鲁夫听说在国外作战的美军又热又渴，居然异想天开地登入国防部大门推销产品，又邀请军人家属、国会议员、社会名流和记者赴宴。席间，大讲美军在菲律宾丛林作战是如何热、如何渴一类的话，把可口可乐的作用与枪炮弹药相提并论。舆论不胫而走，逼迫国防部同意将可口可乐列入军需物资。战后，可口可乐销量又急剧下降，伍德鲁夫又采取向海外转让一定的技术、出售制造权、搞联合企业等战略，使可口可乐畅销 206 个国家和地区，从海外获取利润占其总利润的 60% 以上。

上海市黄浦区五金修配商店，原来为居民配钥匙、换锅底。进入 80 年代后，人们消费观念变了，光顾修配站的人越来越少。1990 年，每天营业额不满 200 元。这时，他们得到一条有价值的市场信息：社会上使用银箱的人越来越多，仅上海市大约有 100 万只。除此，还有一大批私人拥有的“考克箱”。据说，平均每天有几十只银箱，由于故障或钥匙丢失而无法开启。于是，他们建立了一支开启银箱的“轻骑队”，只要接到用户电话，便登门服务。两年来，共开启银箱 7000 多只，成功率 100%。1991 年人均创利 3 万多元。

起步不凡 在高起点上发展壮大企业的经营策略。万事开头难，企业在开始发展的起步阶段，在经过广泛市场调查的前提下，选准起点，勇担风险，超前决策，才能先声夺人，实现跳跃式的发展。

宜兴市菲达化工厂 3 年前还是一家悄无声息的乡办厂，3 年后已是全国氨基蒽醌产量最大的厂家，并被瑞士山得士跨国公司誉为“产品质量中国第一”的厂家。菲达厂跳跃式向前发展，主要得益于超越常规决策，敢于冒风险高额投入。他们瞄准国内外市场十分走俏的 1-氨基蒽醌，下决心一次性投入 300 万元。他们的“痴胆大”，由于有根有据，得到了各级领导和部门的支持。该厂在专家的帮助下，采用国际先进的清化法，改造了国内传统的生产工艺流程，提高了质量，降低了消耗，使每吨成本由 5.5 万元下降至 4.5 万元，并减少了污染，提高了产品收得率和产品质量。为了抢占同行竞争的制高点，该厂把市场紧缺、科技含量高的产品作为开发的主攻方向，先后攻下了 FB 分散红、溴氨酸等产品，得到美国、韩国、台湾、香港等用户的认可，当年就创汇 120 万美元。高起点的发展，使菲达厂效益一年翻一番，1992 年实现产值 5200 万元，利税超过 1000 万元。

创办仅仅半年的江苏省武进县鑫德丽多彩涂料厂，一跃成为全国最大的多彩涂料生产企业，产值由起步时的 20 万元猛增到 2000 万元。该厂前身是一家砖瓦厂，1992 年 10 月，该厂经过市场调查，大胆决定生产国际上 90 年代刚刚兴起的高档内墙、外墙多彩涂料。在南京、上海、北京等高校和科研机构的协助下，在国内率先生产出鑫德丽牌高档多彩花纹内墙涂料，填补了这一领域的国内空白。这种花纹优雅、色彩丰富、立体感强、能一次喷涂的新型涂料，质量超过了日本 JISK—5667 国际标准。目前，该厂的产品已占领了全国 60% 的内墙涂料市场。

位于长江三角洲上的顾山村大队支部书记王德元，告别农民传统的乡镇企业思维方式，眼光盯上了世界高新科技的大市场。1991年春，他听说香港君基工程有限公司的梁润基先生有意在内地寻求生产笔记本型便携式微机的合作伙伴，便派人星夜赶赴广州与梁先生洽谈，冒着巨大的风险签订了立项意向书。他们共同在9600平方米的农田上建起了现代化的厂房，大胆投资数百万美元，从美国、荷兰、日本和瑞士引进整套世界上最先进的电脑生产设备，不惜以年薪15000美元的高酬聘请外籍专家，并借用国内科研单位、大专院校的技术力量，在短短的一年内形成了自己的技术管理队伍。目前，这家成立不久的利浦公司在国内首家生产成功386SL笔记本型电脑，而且全部产品返销国际市场，1992年实现销售收入1650万美元。

以假乱真 以有利的并非现实的假证据为己所用，从而达到经营目的的谋略，经济活动中需要运用各种信息，其中包括虚假的信息，卓越的企业家能够运用各种信息为自己的经营目标服务，实现自己的目的。

1970年，韩国巨富郑周永投资创建蔚山造船厂，要造100万吨级的超大型油轮。对于造船业来说，郑周永是一个地地道道的门外汉，不仅如此，外商也没有人相信韩国的造船厂有建造大船的能力。因而蔚山造船厂一直得不到订货单。怎么办？郑周永绞尽脑汁，苦思冥想，终于想出了一个高招。他从一大堆发黄的旧钞票中，挑出一张500元的纸币，纸币上印有15世纪朝鲜民族英雄李舜臣发明的龟甲船，其状极易使人想起现代的油轮。实际上，龟甲船是古代的一种运兵船，李舜臣曾使用这种船大败日本人，粉碎了丰臣秀吉的侵略。郑周永怀揣这张旧钞，四处游说，宣称朝鲜在400多年前就已具有了造船的能力，目前完全胜任建造现代化大型油轮的能力。经郑周永以旧纸币为证据的游说，一些外商果然信以为真，很快提出两张各为26万吨级油轮的订单。订单到手后，郑周永立即率领造船厂全体员工连续奋战，终于使两艘油轮按期竣工，证明了蔚山造船厂的造船能力。

小道消息 制造虚假信息并利用一定途径传播从而达到特定目的的谋略。市场上的生产者、消费者非常重视信息，经营者倘能选择合适的人、合适的途径传布信不信由你的小道消息，常能收到意想不到的效果。

有一次，京城货品滞销，铜钱缺乏。官府掌钱的人报告给宰相秦桧。秦桧笑着答道，这还不简单。他命人去召文思院的官中，一本正经他说：“刚才接到皇上圣旨，准备改变硬币的形式。你们文思院可铸一缗（一千钱）样钱进呈。现在流通的硬币要废除。这件事你们必须在明日中午完成。”文思院的官员听了连连点头称是，立即回去召集工匠赶制新钱。官家大户听说此事后，赶紧将贮存的铜钱抛出去，用它们买粮食、买金银。一时间，市场繁荣，铜钱随处可见。而样钱上呈一事则不了了之。

令狐楚新到兖州作知府。兖州一带刚刚闹过多年不遇的旱灾，人民生活艰难，米价高得惊人。迎接他的代表拜见后，令狐楚一开始就问米价现在是多少，州里有几个仓库，仓库里有多少粮食。然后当着众官员屈指而算，自言自语，“从前，半价是这么贵，如果几个仓库全部打开济民，拿出这么多米，我们定价出售，就可救灾，挽回现在紧张的局面，度过饥荒”。左右侍从偷听到令狐楚的话后，立即将此话传到城中。富人大户为了避免损失，争先恐后地抛售囤积的粮食，米价迅速就得到了稳定。

求同化异 强调与客户利益的一致性，化解与客户之间的分歧，从而使经营取得成功的谋略。交易活动的双方要想取得交易的成功，在讨论交易的

谈话过程中千万不要首先谈论分歧，而应该强调共同点，从别人的角度看问题，并努力使对方说“是”这样才能取得收益。

约瑟夫·艾利森是美国威斯汀豪斯电气公司的推销代理。在艾利森负责的区域内有一家工厂需要发动机，然而，艾利森的前任花了10年时间也没有向这家公司推销出一台发动机。艾利森意志坚定，经过连续3年的登门拜访，终于感动了这家工厂，购买了一些威斯汀豪斯的发动机。3个星期以后，艾利森又去拜访，期望获得更多的订货。但是，刚敲开总工程师的办公室，他就听到了令人震惊的话：“艾利森，我不能再向你购买发动机了。”“为什么？我们的发动机一向被证明性能良好。”艾利森很自信他说。“因为你们的发动机升温太高，我都不能用手触摸。”总工程师反驳道。这时，艾利森并没有和工程师争辩，而是用和缓的语调说：“我完全同意你的意见，如果这些发动机升温太高，你当然就不应该买它们。全国电器制造商协会规定了标准热度，你应该买运行温度不超过这个标准的发动机，对不对？”“是的”。工程师说了第一个“是”。“我记得电器制造商协会规定的发动机温度可以比室温高72华氏度，是吗？”艾利森以请教的口气问。“是。”工程师说，“你们的发动机远远超过这一温度。”对于这家公司的这种态度，艾利森未作任何争辩，只是轻描淡写他说：“厂房温度有多高？”“大约75华氏度。”工程师答道。听了工程师的回答，艾利森进一步说：“老总，如果厂房温度是75度，然后再加上72度，总度数是147华氏度，如果你的手放在147华氏度的热水水笼头下，你的手不就会被烫伤了吗？”这时，工程师意识到自己错了。接着这位总工程师和经理通了一会儿电话，又向艾利森订了一笔价值约3.5万美元的货。

撤身而退 在商业谈判中，以退出谈判胁迫对方作出让步的谋略。在商业谈判中，有时、双方条件相当，谈判很快成功。而有时，甲方要价太高，条件苛刻，使乙方难于接受。此时，如果无休止地纠缠下去，势必闹得更僵而毫无结果。但乙方中止谈判，撤身而退，则可另辟新径，找到解决僵局的办法。撤身而退，一方面可以结束谈判中无休止的纠缠，让双方都能冷静地考虑问题；另一方面，让条件苛刻的对方感到如不答应对方的条件，就会有破裂的危险，为了自身的利益，而接受对方的条件。

日本松下公司早在1937年左右即与荷兰菲利浦公司有往来，后来因第二次世界大战而中断联系。1951年，松下公司为发展电子事业，主动提出与菲利浦公司洽谈合作事宜。开始，菲利浦公司开出的条件是认股30%，由松下公司付技术指导酬金6%，松下公司认为，接受对方的技术指导，付与报酬金是可以的。但以日方而言，合资公司建立后，经营管理方面的事务工作全部由松下公司出面，那么也应付给松下公司“经营指导酬金”。松下公司的条件提出后，菲利浦公司方面大感惊讶，因为第二次世界大战后，日本是战败国，处于国力十分贫乏的非常时期，松下公司竟然在谈判中与菲利浦公司处于对等地位，这当然是菲利浦方面所不能容忍的。因此，谈判一开始，就陷入了僵局。松下公司方面负责谈判的高桥君，毫不妥协，在高压下撤身而退，以表示松下公司“宁为玉碎，不为瓦全”的态度。这样一来，菲利浦公司着慌了，因为与松下公司合作，他们可以得到很多好处，另外，他们还害怕松下公司去寻找别的伙伴而把他们给撇下。结果，菲利浦公司不得不作出让步，谈判圆满成功。日本松下公司付给荷兰菲利浦公司的技术酬金降为1.5%，而菲利浦公司则付给松下公司经营指导费3%。到了1967年契约期满，

重新签约时，则改为各 3%，两公司处于对等地位。

二、生产运筹

跟随超越 追踪先进企业的首创产品或技术，并针对其弱点进行攻关、革新、超越，从而尽快为企业赢得在新高度上的发展机会的经营谋略。

录像机技术由日本索尼公司首先发明，索尼公司的“贝塔马克斯”牌录像机在市场上取得了最初的领先地位。日本松下电器公司通过对录像机市场的详细调查，了解到消费者欢迎放映时间能更长的录像机。于是，松下公司就在“贝塔马克斯”录像机的基础上，设计出能满足消费者需要的容量更大、体积更小、性能更可靠。价格也较便宜的录像机系列。结果，松下的乐声和RCA两个牌子的录像机压倒了对方，产品占领了日本录像机市场的三分之二。

改革开放以来，可口可乐等一批外国软饮料通过合资生严等途径，逐步进入我国市场，并带动了我国饮料工业的发展。河北省运动保健饮料研究开发中心搜集各国可乐进行研究分析，在博采各国可乐饮料之长的基础上，研制出新型饮料——维力。这种饮料不仅酸甜适度，清爽可口，而且有助于消除疲劳。1980年，“维力”以高于美国可口可乐2.75倍的价格进入国际市场，被国外人士称为魔水。

第二次世界大战前，德国造的“罗来”牌照相机独霸市场。战后，日本堪农照像机公司勇敢地向“罗来”牌照相机的霸主地位提出了挑战。堪农照相机公司用了两年时间，研究成功形态跟“罗来”相似的照相机。堪农照相机公司在取得初步成功后，又宣称：“跟人家争霸天下的第一步是，先做出跟最高水准商品一样的高级品，做成功后就能跟它排在同一条线上一比高低了。我们再过几年就要把‘罗来’赶过去，做出比它性能更好的照相机。”果不其然，在70年代前后，“堪农”击败了“罗来”，成为世界上最优秀的照相机。原来处于领先地位的“罗来”照相机则不得不限在“堪农”的后面紧追不舍。

借“古”生财 依靠或重视名胜古迹，引发人们思古之幽情。从而取得经营成功的谋略。对于那些历史文化名城或拥有著名历史传说的地方来讲，古迹不是包袱，而是财富，应该想方设法加以利用。

湖南常德桃花源，因东晋大文学家陶渊明所写的《桃花源记》而闻名于世。此处千百年来时兴时废的景观，近年来得到了大规模的修复开发。1992年3月，常德市举办了首届桃花源游园会，同时还举办了陶渊明学术研究会、国际茶文化研讨会。海内外万余名宾客满怀寻桃问仙的美好心境投入了桃花源的怀抱。十里桃花颌首而立，千里秦村与现代气息相映成趣，向人们勾勒出一幅动人的桃花源里可耕田的图画。此次游园会收获甚丰：商品成交总额达9.18亿元，引进外资项目57个，资金1.66亿元，技术成果转让47项。

不朽名著《红楼梦》十河北正定“荣宁街” = 1000万元。几年前，国内影视界依据曹雪芹的《红楼梦》和吴承恩的《西游记》相继推出电视连续剧《红楼梦》和《西游记》，引得亿万人发“思古之幽情。”河北省正定县抓住这一契机修建了“荣国府”、“荣宁街”、“西游记宫”，取得了显著的经济效益。1990年中外游客达406万人，旅游总收入达1052万元。1991年仅门票收入就达1000万元。

“黄帝城”——今河北省涿鹿县矾山镇附近，是古代黄帝和炎帝战而联合、黄帝战蚩尤的地方。多少年来人们只当作古迹研究，没有取得什么经济

效益。近几年来，涿鹿县通过分析论证，已作出以黄帝城、阪泉古遗迹为中心的全面开发计划，建成寻租、观光游览区。近日，该县将与一外地单位联合投资开发黄帝城旅游区，形成以旅游带动经济起飞的特色。

借“名”生财 借助名人之名气和人们崇尚名流的心理，在商品生产及其宣传中烙上名人印记，将人们对名人的关注延伸至与名人有关的商品之上，从而赢得众多消费者、发财致富的营销谋略。

贝利从 1956 年 9 月加入巴西桑托斯足球队起，东征西剿、南征北战，驰骋在绿茵场达 21 年之久。21 年间共踢球 1361 场，进球 1281 个，成为享誉全球、名闻遐迩的“球王”。当“球王”征服了各国球迷们的心；在“臣民”中享有无上权威的时候，巴西企业界的一些善于经营的企业家们也盯上了贝利。他们认为，利用“贝利”作为商标，一定会财源滚滚。经过一番运筹策划，贝利经营和参预的有限公司在巴西诞生了。这家公司把贝利的名字、签字、照片、电影镜头、声音、特定的贝利商标等在巴西工业产权协会登记注册，非经同意，不得使用。凡要使用，必须经该公司许可，签订台约，按条件付给费用。从巴西国内到国外，化妆品、电子玩具、食品、体育用品等行业，使用贝利商标的范围越来越大，贝利经营和参预有限公司的生意也越来越兴隆。

法国的足球名将普拉蒂尼在 1981 年法国队对荷兰队的一场球赛中一脚定乾坤，因此名声大振，连续几年被评为欧洲的“足球先生”，成为著名的球星。于是以“普拉蒂尼”为名字的服装公司应运而生。普拉蒂尼自己设计的服装投政市场后，球迷们争先恐后地购买，一举获得成功。从此，10 号普拉蒂尼奔驰在绿茵场上，“10 号普拉蒂尼”则奔忙在服装市场上。第一批服装销售收入就高达 1400 万法郎。

绰号为“魔术师”的美国篮球明星约翰逊虽然患上艾滋病，但球迷们对他的崇敬有增无减。约翰逊的代理人借此推出一系列宣传活动，结果，球迷们为了表达对约翰逊的一份情意，纷纷到约翰逊开设的体育用品商店购物，使得该体育用品商店生意空前红火。

我国乒乓球队员名扬天下，曾多次在国际大赛中占尽风光。这给我国的乒乓球器材进入国际市场提供了极好的机会。孕育和造就了这么多乒乓球冠军的乒乓球王国，必定有第一流的生产乒乓球、球拍、球网、球台等器材的工厂，这是顺理成章的分析。如果能抓住当初有利时机，开展多种营销活动，真是前途无量。令人惋惜的是，国内乒乓球器材工厂未能这样做，而日本客商却抓住了时机。日本尼塔库厂在 37 届世界乒乓球锦标赛刚刚落下帷幕之际，利用大赛余热，派出大量销售人员去瑞典，与瑞典乒协达成协议，让其运动员穿上特制广告服，不失时机地推广尼塔库牌乒乓球器材。效果是显著的，日本尼塔库牌乒乓球销量比中国红双喜牌多出 30 多倍。相比之下，尽管我国的红双喜牌乒乓球质量很好，也早被国际乒联列为国际比赛用球，而且深受各国运动员喜爱，但由于未能“借名生财”搞促销，国际销量在相当长时间内徘徊不前。

借台唱戏 借助于外部的有利条件和机遇，以独特的宣传、促销手段，增加企业的知名度和产品的声誉的一种经营谋略。实现这一谋略，既要善于抓住时机“借准台”，又要能够“唱好戏”。

1992 年 8 月，内蒙古那达慕大会开幕的第一天，当成千上万的人涌向展览大厅时，突然，广场上响起欢快、嘹亮的唢呐声。只见三十小伙子身披大

红条幅，摇头晃脑地吹唢呐，几个姑娘手舞彩扇边唱边跳，人们都被吸引过来，这时，一个汉子走进圈子中，边散发印有汉、英、俄、蒙四种文字的产品说明，边现场操作表演小型农业机械。原来，这是内蒙古包头市农牧机械厂借“那达慕大会”这个“台”，演了场棋高一招的促销戏。大会第一天，这个不起眼的乡镇小企业实现成交额 31 万元，抢了头彩。

1984 年江苏高淳陶瓷厂欲借“广交会”这个台，将拳头产品打入国际市场。不料，开幕一星期之久，展台前冷冷清清，竟没拿到一张外商订单。他们变“守株待兔”为主动出击。当又一批中东客商到会，进入展厅时，他们一边介绍自己的产品，一边将咖啡杯举过头顶，掷落在地。杯子落在地上蹦了几蹦，依然完好无损。此举吸引了中东客商，他们捧着咖啡杯赞不绝口。一下子便订了 190 万件购货合同，爆了个大冷门。

1984 年，在举世瞩目的第 23 届奥运会上，我国体育健儿成绩非凡，举国为之振奋。这时，北京一家个体印字店老板，摸准了人们急切需要表露兴奋之情的心理，大胆购进了一大批滞销的针织背心、毛巾衫、晴纶衫、运动衫等，突击印上“女排胜利纪念衫”、“奥运会衫”等字样和奥运图案，投入市场后，人们争相抢购，供不应求。这不失为借奥运会体育之名，唱商业戏的范例。

借地生财 经济主体冲破地域限制，利用其它地方的经济条件壮大经济实力的谋略，一地的经济资源总是有限的，经济主体要想发展自己，必须在资源配置的过程中打破地域限制，在更大的范围内优化资源配置。只有这样，才能使其它地方的资源成为壮大自己经济实力的条件。

四川省城建综合开发公司在搞好本省业务的同时，破除盆地意识，积极开拓沿海市场，借地生财。自 1987 年起，该公司组建了海南公司、金源房地产发展公司、惠州实业发展公司和深圳旭光实业公司等企业。1991 年全公司完成开发工作量 4703.25 万元，比上一年增长了 57.8%，实施开发项目 27 个，面积达到 110035 平方米，比 1990 年增长 73.1%，实现利润 248 万元，成为全国房地产业的佼佼者。

浙江温州和宁波的一些企业利用侨乡优势把自己的产品通过海外华侨的商店出售，并由他们出面与当地同行的外国人打交道，搞互通有无的商贸合作，从而使许多中国工业消费品、工艺品登上了国外的大雅之堂，扩大了产品出口量。目前，温州、宁波等地的外贸进出口产品有三分之一左右是利用华侨的关系实现的。

曾服务于松下电器公司的青年桂一郎欲赤手空拳闯天下，在 24 岁时辞去待遇优厚的公司职业；做起“借用繁华店面前的空地当店铺”的生意。他与 15 家每天客人川流不息的商店订约，租他们的店前空地，卖玩具、化妆品，装饰品等货物。他把商品装上移动的手推车，在一家商店前大卖两天，然后再轮流移动到别处销售。这种流动生意可以任意挑选最繁华的地方，随时部门庭若市，同时改变了固定店铺的枯燥、单调、无变化的特点，让人产生了耳目一新的感觉，由此滋生出购买欲。桂一郎的这种借地销售的方法，使他一年获利五百多万元。

借鸡生蛋 借用别人的资金扩大自己企业的经营，从中获取利润的经营谋略。企业要迅速发展壮大，仅靠自己积累资金是不够的。当出现企业发展的机遇时，企业不应被自有资金不足所困，要敢于负债、扩大经营，用别人的“鸡”为自己来生“蛋”。

1945年抗战接近胜利，爱国航业家卢作孚感到非常兴奋，认为抗战胜利后，民族航运业必将有一个大发展，他雄心勃勃，准备从内河航运向海洋航运发展，同列强航运竞争。实现这一理想，需要筹集庞大的资金，卢作孚决定借用外资造船。他向加拿大的几家银行共借款19275万加元，同时，向加拿大两家造船厂订造了9艘新型轮船，到建国前夕，陆续建成驶回。起初，孔宋财团指使招商局竭力遏制卢作孚的民生公司向海洋发展，后来由于招商局忙于内战军运，无暇他顾，卢作孚乘机崛起，向海洋航运迈进。海洋航线伸展到海防、曼谷、雅加达、新加坡、加尔各答和日本、菲律宾的一些港口，成为远东航业界一支新军。

美国可口可乐公司的前任董事长伍德鲁夫是位保守的金融家，他一生最厌恶借债。他的谨慎战略使可口可乐公司在经济大萧条中免遭灭顶之灾，但也使这个公司长期得不到发展，不能进入美国特大公司之林。后来，戈苏塔担任了公司董事长的职务，一改前任作风，看准方向，大举借债。他接手时，可口可乐公司资本中长期债务不到2%，接手后，戈苏塔把长期债务猛增到资本的18%，这种举动使同行们大惊失色。戈苏塔用这些资金来改建可口可乐公司的瓶装设备，并大胆投资于哥伦比亚影片公司。这种负债经营的策略使可口可乐公司迅速发展，公司的利润一下子增长20%，股票价格也开始上涨。

借刀杀人 借他人之力提高自己，进而击败竞争对手的经营谋略。借刀杀人的原意是诱导盟友杀敌，以保存自己的实力。

1945年日本战败以后，吉田忠雄在他老家黑邬办起了拉链工厂。当时日本国内拉链质量很差，却供不应求。有一次在生意场上，美国人给吉田看了美国生产的优质拉链，使吉田心头顿时一亮：倘若把美国生产拉链的机器与日本的劳力结合起来，可以用较美国低得多的成本生产出同美国货一样好的拉链。于是吉田1948年从美国购进4台制造拉链的旧机器，他不以搬用美国机器为满足，又试用各种不同的合金材料制作拉链，这在当时的世界上是首创。大量质优价廉的拉链终于源源不断地从古田工厂里生产出来，不到两年，吉田的拉链就巩固了它在日本市场的地位。四十多年来，吉田工业公司有了突飞猛进的发展。目前，该公司生产的拉链占日本总产量的90%，占全世界总产量的35%，年销售量达20多亿美元，成了名副其实的“拉链王国”。

早在1954年，瑞士钟表工程师马克思·赫泰尔就在实验室里研究石英钟表技术，他曾向瑞士当局写下一份报告，说机械表已到了极限，而石英技术方兴未艾。对此，瑞士当局根本不予理睬，却引起日本企业的极大兴趣。他们广泛收集和购买瑞士人的研究成果和情报资料，组织力量在此基础上进行新的开发和研制。结果一种用石英振荡作为时源，用微型电池作为动源的全新钟表技术公布于世，并立即吸引了数以千万计的消费者。1978年一年间，日本钟表企业一连打垮瑞士178家钟表商，爬上世界钟表大王的宝座，领导钟表技术新潮流。

靠山吃山 开发利用本地的优势资源或独特的自然、社会条件，创造出较好经济收益的谋略。各地的资源禀赋不一，自然条件、社会条件各有差异，在发展经济的过程中，应找出适合本地特点、发挥本地长处的产业和行业，并全力发展它们，只有这样才能发挥优势，加快经济发展。

位于二郎山下的四川省天全县利用优势资源，走出了一条“以林养水、以水办电、以电兴工、以工促农”的治穷之路。他们从本县多石山、耕地少

的实际情况出发，首先大力发展林业，使森林覆盖率达到 33%，木材蓄积量为 1800 万立方米。在此基础上成立了林工商联合企业，把育苗、造林、护林、采伐、加工、运输、销售等融为一体，实行“一把斧头”的政策，把经济效益、社会效益、生态效益密切结合起来了。10 年间，全县共造林 15.6 万亩，森林保存面积为前 30 年的 30 倍，代林 1.8 万亩。同时，他们针对林木生长期长、见效慢的特点，力求把“长”与“短”结合起来，积极发展见效快的小水电，至 1991 年底，全县已建成电站 52 个，总装机容量 12700 千瓦，成为首批“全国 100 个农村初级电气化县”之一。林业发展积累资金，电力发展提供动力，极大地促进了全县各行业的发展。

美国盐湖城地处内陆，四周是沙漠，群山和荒原，但由于此地是摩门教的大本营所在地，拥有众多的语言专家，因而令人赞叹的经济奇迹也就出现在这荒漠中。摩门教数十年来，每年皆派出数千名青年到海外传教，这些传教士上任以前须接受派驻区语言的训练，赴任后一般要在当地生活两年以上，因此外语说得极好，返乡后，他们自然成了语言瑰宝。这一方面为许多国际性公司或组织在此开设分支机构带来方便，另一方面也促使盐湖城的本地公司利用语言优势争相开办海外据点。例如翻译公司 ALPNET 就在海外设立了 22 家分公司，以 250 名员工创造了 2600 万美元的收益。伴随语言中心的出现，盐湖城也逐渐发展成为科技中心，其电脑辅助翻译行业十分兴旺，为当地人提供了许多就业机会。

采菊东篱 语出陶渊明诗“采菊东篱下，悠然见南山”。开发和提供那些处在“东篱”之下而又为人们所需要的产品和服务项目，从而取得经营成功的谋略。在现代广阔的市场中，存在很多不被人们注意或一些大企业不屑于生产经营的产品或服务项目，消费者很需要，市场又是缺口，如果企业处处留心，善钻冷门、缺口，把这类产品或服务项目开发出来，既能满足多种多样的消费者需求，又能避开激烈的市场竞争，稳操胜券。

美国著名的约翰逊黑人化妆品制造公司经理约翰逊是以经营冷门产品起家的。他起初是一家公司的推销员，后来，决定自己办公司。当时，美国黑人化妆品市场几乎是一片空白，即使有一些产品也都是白人黑人通用的。人们认为这一行业市场大小，没有发展前途，不愿将资金投入这一冷门。约翰逊通过调查研究和大量资料的分析之后，认为美国黑人的民权运动必然会高涨，种族歧视将有所消除，黑人经济状况将会好转。爱美是人的天性，黑人也不例外，随着经济状况的好转，黑人化妆品市场前途无量。他还认为，做冷门生意，没有竞争对手，只要把精力全部用于开拓市场就行了，不必担心别人抢生意。他从 500 余元的资本起家，经过短短几年时间的努力，约翰逊黑人化妆品公司得到了很大的发展，不久，黑人民权运动高涨，他的产品极为畅销，公司迅速扩大，成为美国最大的黑人化妆品公司。

汽车经过长途跋涉，汽车司机往往口干舌燥，想喝水而没有水，许多司机深感烦恼而又无可奈何。北京市红星汽车装具厂当机立断，抓住这个冷门，立即设计出小型汽车用的暖瓶架，并迅速组织生产，大受用户和司机们的欢迎。很快，同行其他厂家一哄而上，抢着生产这种产品。红星厂则立即改进花色品种，根据有的老司机爱喝茶，年青司机爱喝汽水的点，设计生产了双气压暖瓶架，配置小茶叶盒，一边用来泡茶，另一边用来盛汽水，这种产品又大受司机青睐，以后他们又推出汽车饮水装置系列产品，在同行业的挑战面前，牢牢地站稳了脚跟。这个仅 17 人的小厂，靠钻冷门起家，年产值高

达百万元。厂长说：我们的产品并不难做，一看就透，可以说是“窗户纸”工业，赚的就是人家还没有想到的“专利费”。

小小的瓶盖，价值只有分把钱，是个不为人们注意的小玩意，顺手开瓶就丢了，需要量大，制作也简单。某乡搭起个 300 平米的车间。组织起 20 名职工，从大工厂买来薄铁皮下脚料和设备。办起了瓶盖加工厂，每年产值十几万元，利润在 7 万元左右。

声东击西 语出《淮南子·兵略训》：“故用兵之道，示之以弱而迎之以刚，示之以弱而乘之以强，为之以款而应之以张，将欲西而示之以东……”造成假象迷惑对手，乘对手失去警惕时实现自己目的的经营谋略。市场竞争中的双方有如两军对垒，如果一方要“击西”，表面上却给对手以“击东”的假象，当对手对“西”失去警惕时，另一方很容易达到自己的真正目的。

1968 年，日本决定发展摩托车，在内部已经确定了进口技术和培养人才，走主要靠自己力量来发展摩托车的道路。为了获得有关技术情报，他们从全国各地小厂里选出 200 多名有经验的工程技术人员到世界各国搜集情报。每到一个工厂，就向厂主说，“我们日本要发展摩托车，有可能请你设计，也可能向贵厂订购产品。不过，请你先介绍一下贵厂摩托车的优点，并让我把样品带回去，我再说服我的上司。”这些厂商十分高兴，毫无保留地把最先进的东西告诉了他们，有的还让日本人参观车间、实验室。日本人把所见所闻详细记录下来，还买了样品带回去。这样，一年内他们走访了 80 多个工厂，弄回 100 多辆样车。他们把样车逐一解剖研究，集中其优点，重新设计，并建立了自己的新厂。1972 年，一种耐用、轻便、省油、便宜的摩托车问世了。等到国外厂商醒悟时，已经追悔莫及。

山东有个乡办陶瓷厂，为酒厂生产包装瓶，1988 年每只定价 2 元，在准备签订 1989 年合同时，陶瓷厂考虑到原材料涨价等因素：准备向酒厂提出调高酒瓶价格，但又怕酒厂不接受。经过一番谋划，陶瓷厂向酒厂展开了攻势：“由于国家抽紧银根，控制信贷，以及物价上涨等原因，我厂流动资金严重不足。希望贵厂能预付 1989 年的 1/3 货款。否则，生产难以保证。耽误了供瓶计划，将给贵厂生产带来影响。”酒厂当然不愿一下子支付大笔的预付款。经过数嘉商谈，最后陶瓷厂做出了“让步”：不支付预付款，只好考虑适当提高酒瓶价格。结果，陶瓷厂如愿以偿。

小林一三董事长在大阪创设阪急百货店后，命令其秘书前去大阪市内所有的食堂吃咖喱饭。秘书吃遍大阪市内的咖喱饭之后，就把其中味道最好最可口的报告给董事长，小林听后立即把那家卖咖喱饭的食堂请来百货店内营业，再把咖喱饭的售价降低四成，其中两成由小林补贴。当物美价廉的咖喱饭在阪急百货店内应市后，顾客从四面八方象潮水般涌来，饭店常常像沙丁鱼罐头一样爆满。食客在大吃大喝前总少不了到店内的其他柜台上买些商品，因此，自小林董事长在店内开设咖喱饭饭店之后，百货店的销售额一下增加了 6 倍多。

标新立异 语出《世说新语·文学》：“卓然标新理于二家之表。立异义于众贤之外。”企业根据市场需求，刻意研制，开发那些新奇、“冷门”产品，以满足消费者口味来促进企业发展的一种谋略。企业要发展，从根本上说是走创新之路，善于推出新颖、奇特和市场“冷门”的产品，这对于消费者是很具有吸引力的。

1954 年前，松下熨斗事业部就发明了日本第一台熨斗，以后不断改进，

新产品层出不穷，然而到了 80 年代，随着电器市场高度饱和，电熨斗也进入滞销行列，如何才能使电熨斗生产再现生机，开发出新的畅销产品，事业部长岩见宪一别出心裁，认为如果能研制出没有电线的熨斗，一定会受到家庭主妇的欢迎。于是事业部马上成立了攻关小组，他们把主妇们熨烫衣物的过程拍摄成录像，分析研究其动作的规律。结果他们发现，主妇们并非总是拿着熨斗熨衣物，而是多次把熨斗竖立在一边，调整好衣物再熨，据测算，竖立熨斗时间每次平均为 8 秒。岩见宪一决定采用蓄电的办法代替熨斗的电线，并设计一种蓄电槽，每次熨衣后可将熨斗放入槽内蓄电，8 秒钟即能蓄足。槽内还装有自动断电系统，十分安全。新型蓄电熨斗成为当年最抢手的家电产品。

1946 年索尼公司成立之初，公司的宗旨上就赫然写着：“公司绝对不搞抄袭仿造，而专选他人甚至以后都不易搞成的商品。”与一般的日本企业相反，索尼公司首先投资于开发研究。几十年来，索尼公司就是在标新立异的思想指导下实现产品优化的。1950 年，公司首创手提式磁带录音机；1955 年首创晶体管收音机；1960 年首创晶体管电视机……一连串的首创产品出现在市场上，受到消费者的极大欢迎。也使索尼公司遐迩闻名，当初这个仅有 500 美元、十几个人成立的东京通讯工业株式会社，在短短 30 年间就迅速成长为日本最大的电子设备制造企业，创造了一个“索尼神话”。

日本有一家专卖手帕的“夫妻店”，多年来生意一直很不错。不料有一年附近建了一个超级市场，那里手帕品种多、花色新，眼看着“夫妻店”生意日趋清淡。一天店主忽然来了灵感，针对近些年来旅游者渐渐增多和他们很需要地图导游的情况，赶紧向厂家订购一批印有当地交通地图和风景导游图的手帕，并广为宣传。这一招果然灵验，不少外国游客闻讯后纷纷赶来购买，这家“夫妻店”从此又生意兴隆起来。

推陈出新 在原有产品的基础上，不断研制开发出适合市场需求的新产品，以拓宽产品的功能覆盖范围，增强市场竞争力的经营谋略。关键是新产品的开发要适销对路，具有较强的生命力。

英特尔公司是美国最大的计算机芯片制造厂家，世界上几乎所有的计算机都必需的一种芯片——动态存取存储器就是该公司发明的。面对世界计算机行业激烈的竞争，英特尔公司实行一种全新的产品开发战略，即产品交替开发。在一个时期内，同时研制两代新产品，达到每两年推出一代全新产品。目前，市场上最新的英特尔 486 芯片每秒运行 5000 万次，即将推出的 586 芯片每秒运算 1 亿次，计划于 1995 年间问世的 786 芯片每秒运算 2.5 亿次。英特尔公司每年投入新品开发的资金占营业收入的 30% 左右，居世界同行业之冠，快速的产品开发，令竞争者望尘莫及。

日本京樽食品株式会社是个横跨五大洲，由 550 多家分公司组成的食品王国，它成功的经验在于拥有一支庞大的产品开发队伍，每年推出的新产品不亚于 1000 种。

江西南昌江中制药厂是一所只有 300 多人的校办企业。走进厂门，看到的是国内一流的实施电脑管理的制剂大楼和现代化的无菌车间。谁也不会相信，8 年前，它竟是一个厂房破烂、奄奄一息、帐上仅 800 元钱的衰败小厂。这个厂起死回生的奥妙就是善于开发新药品。1985 年，他们抛掉十年一贯制的老产品，瞄准儿童保健饮品这个极有市场潜力的产品，贷款开发了具有 80 年代先进水平的儿童营养饮料“宝宝康”。“鸡胚宝宝素”。结果，一炮打

响，产品畅销 36 个省、市、自治区。1991 年，当传统保健药“草珊瑚含片”沉寂数年，锋芒未露时，他们敏锐地看出这一产品具有疗效独特、适久耐服、潜力很大的特点，毅然贷款开发。结果，“草珊瑚含片”走俏大江南北，称雄国内市场，连中央广播电台也把它作为播音员的护嗓专用保健品。1987 年，他们了解到中国科学院生物物理研究所正在研制从蚯蚓体内提取一种蛋白酶，治疗血栓性疾病的待效药——博洛克后，在科研尚未成功的情况下，冒着风险相继拿出 200 多万元资金，与这个研究所共同开发。该药研制成功后，由江中制药厂独家生产，一投入市场就受到欢迎。

升级换代 及时开发新产品，提高产品规格档次，不断占领市场的经营谋略。现代节奏的加快，使消费者的需求变化迅速。升级换代的关键就是变被动迎合市场为主动出击市场，积极开展科技攻关和开发新产品，以满足已经出现的或即将萌生的市场需求。

世界上第一批可装在口袋里的晶体管收音机由索尼公司创产之后，该公司更加注重电子产品的研制开发。1960 年，首创晶体管电视机；1962 年，首创微型电视机；1965 年，首次制成盒式录音机；1968 年，首创单枪三束彩色电视机；1973 年，在世界上最早制成大角度（122 度，20 寸）彩色电视机。一连串的新产品出现，受到了消费者的欢迎，索尼公司蜚声遐迩。上万种规格的电子产品，销售到世界 180 多个国家和地区，在日本电子行业中，位列第六。

日本一家专业化生产和经营婴儿尿布的公司为了满足消费者的要求，不断对产品进行改革，创名牌产品。该公司的第一代产品是一层布料做成的尿布，适用性差，既不美观，又没有男女和大小尺寸之分。第二代产品在外观上做了一些改进，除了一层布料的尿布外，将外面一层搞成一个小短裤，有松紧带，有尺寸大小的区别，还可以从颜色上分辨男女婴儿。但尿布的吸水透气问题仍没有完全解决。在此基础上，他们研制了第三代产品，把尿布改成三层，最里层是棉、毛、尼龙的混合织物。既能透气，又能吸水，外层是一条漂亮的小短裤。该公司的尿布现在已发展到近百个品种。目前，他们正在 30 多个国家数百种尿布样品的基础上，继续设计新产品。

温州塑料五厂是从温州塑料厂分出来的一个小厂，在一次全省喷雾器评比中，该厂生产的塑料喷雾器受到冷遇。回厂后经过研究分析，该厂确定对塑料喷雾器进行改造。他们收集了省内十种不同式样、不同品种的喷雾器样品，取长补短，改进的重点放在塑料原料配方上，添加抗紫外线剂，同时改进桶盖设计，增加罗纹使桶盖盖合紧密，正式形成 S16 型塑料喷雾器，当年扭亏为盈。初步打开销路后，该厂根据用户反映，不断改进。如用户反映“蝴蝶扣”用两眼不牢固，即改为三眼；用户反映“汽室”支架太小，即加大加厚。改进后的 S16 型喷雾器，一上市就供不应求，成为“抢手货”。

本世纪 60 年代，日本国内有十家电子公司参加电子台式计算器的竞争，卡西欧一马当先。1965 年，他们首先研制成功了 001 型晶体管计算器，把日本的计算器行业引进到半导体时代。1966 年，又将更新型的“卡西欧 101”型投放市场，从而以绝对优势占领市场。1972 年，又研制成功超小型，巩固了在电子计算器技术领域的领先地位。该公司并未因此松口气，他们开始开拓以家庭主妇、学生、小职员为“需要层”的“人手一只”的小型廉价品，价格低于 1.5 万日元，投放市场，倍受欢迎。接着他们又开发了“迷你卡式”、“函数计算器”、“太阳能计算器”等产品。一步也未停的更新老产品，开

发新产品的活动，推动着卡西欧大步前进。卡西欧在经营中的名言是：“开发即经营。”

改容易貌 语出《庄子·德充符》：“‘吾与夫子游十九年，而未尝知吾兀者也。今子与我游于形骸之内，而子索我于形骸之外，不亦过乎？’子产蹴然改容更貌，曰‘子无乃称。’”改变产品的款式、颜色等形式，使老产品旧貌换新颜，激起消费者对其重新认识，以适应消费者需求的谋略。

1952年前后，世界各国的电扇都是黑色的，设计呆板，形态笨重，给人以灰暗沉重的感觉，电扇普遍滞销。从业员工达七万九千人的日本东芝电气公司也因电扇滞销，积压大量电扇材料无法处理。公司上下坐困愁城，不知如何是好。一天，一位职员向石板董事长建议，“随着物资的丰富，商品有由实用走向美观的趋势。社会在改变，我们应该以变应变。如果我们把电扇的色彩改为漂亮悦目的水色，形态也改得优美一点，那么不仅可以提高商品本身的价值，也可以美化市内环境。”石板董事长非常赞赏这位职员的建议，立即命令设计部门研究。翌年夏天，水色电扇问世。该电扇色泽宜人、形态优美、令人清新悦目，一上市就被争购一空，几十个月内就销出几十万台。从此，各种款式的彩色电扇取代了黑色电扇。

1927年，美国W·A·马里逊试制成真空电子管式石英钟，但它的体积却有衣柜那么大，所以瑞士表在世界的销售量仍高居不下。为了压倒瑞士，日本第二精工舍经过10年的探索。终于研制成适用于手表的集成电路，在1970年将缩小了的石英钟——精工牌石英表投放市场，改变了人们对原有石英钟的印象。第二精工舍赶在了瑞士之前，成为钟表世界的强者。

在美国，过去汽水都是玻璃瓶装，外出携带不便，且有爆破之虞，因而为铝罐所代替；近年来更为宝特瓶所代替。由于包装变化，增加了不同地点、场所的使用机会，也相对增加了销售量。

画龙点睛 唐·张彦远《历代名画记》：“金陵安乐寺白龙不点眼睛，每云：‘点睛即飞去。’人以为妄诞，固请点之，须臾雷电破壁，两龙乘云腾去上天，二龙未点眼者见在。”对产品关键部位进行改造，使产品因之突出，在市场上占据优势地位的经济谋略。运用此谋略首先是要找出所谓的关键部位，进而对之进行合理改造。

福州皮件厂过去生产的家用人造革皮箱，虽然牢固耐用，但销路并不景气。厂里根据市场信息反馈，在精致的皮箱上绘制具有民族风格的龙凤图和双喜等，增添喜气色彩，因而深受各地消费者青睐。

酒井公司是日本一家专做布制动物玩具的小企业，他们缝制的是一种可爱的尖嘴狗，但在激烈的竞争中，该公司横遭排挤，奄奄待毙。在困境中，雇主酒井正明号召职工每天加班讨论改革方案。在提出的方案中有一条引起了大家的注意，“无论哪家做的尖嘴狗都没有舌头，而狗在伸出红舌头的时候是最可爱的，让我们来缝制带舌头的狗吧。”于是大家立即按照这个方案试制起来。经过反复琢磨试制，他们终于做成了一种用“锥子开孔，在狗嘴上安红塑料管做舌头”的带舌头尖嘴狗。“带舌头的尖嘴狗”这一小发明很快成为受人欢迎的畅销品，同时也使酒井公司摆脱困境，稳步发展。

未雨绸缪 语出《诗经·豳风·鸛》：“追天之未阴雨，彻彼桑土，绸缪牖户。”原意是天还没有下雨，先把门窗绑牢，比喻事先做好准备。在发展顺利之时，做好准备，以应付可能出现的各种困境的经营谋略。市场风云瞬息万变，新技术不断出现，新产品不断推出，今天处于领先的企业，明天

可能被后来者超过。所以，当企业处于顺境时，企业家要居安思危，治而不忘乱，时时想着明天，走一步看三步。这样，企业才能在市场竞争中站稳脚跟，长盛不衰。

贵阳矿山机械厂生产的液压挖掘机，质量优良，荣获国家银质奖章，畅销全国，供不应求，然而这个厂并不安于现状，而是时时想着明天，主动为自己的产品找客户。他们经常举办产品订货会、产品质量鉴定会和经营服务专题座谈会，邀请全国各省市和各行业的代表来厂参观样机，自选订货和提出意见与要求。通过这些活动，进一步提高了企业产品的声誉，使工厂的生产活动与市场需求紧密联系在一起。

1983年，具有100多年历史的德律风根电器公司宣告半破产。而这家公司1982年还是前联邦德国20家最大的企业之一，年营业额达130多万马克。它失败的原因在于安于守成，停滞不前。在70年代后半期，家用电器市场开始发生了很大变化，一方面发达国家对这类产品的需求趋于饱和，另一方面，许多发展中国家已能大量生产，而贫穷国家生活水平远未达到电器化的程度。但是，以生产家用电器为主的德律风根公司却未能预见到这些发展变化，也忽视了电子技术发展的新方向，没有及时转向高精尖的电子产品。到70年代末80年代初，该公司产品开始大量滞销，虽多方设法摆脱困境，终因为时太晚不得不宣布半破产。

以快制胜 抓住战机，提高效率，用高速度击败竞争对手赢得客户的经营谋略。对于企业来说，时间就是金钱，效率就是生命。抢先一步，可能会胜利，落后一步，就可能遭淘汰。因而，无论是开发新产品、利用新技术，还是购货、推销产品、提供服务，都要尽可能提高效率。在很多场合，快便是制胜的法宝。著名的美国麦克唐纳快餐店，1955年创业时只是一个小店，如今在美国50个州、世界31个国家和地区设有7500多家分店，年营业额高达80多亿美元，人称为“麦克唐纳”帝国。其获得成功的重要经验之一就是快制胜。这家快餐店实行“自我服务”的营业方式，所有食物都盛放在纸盒和纸杯内，由顾客自行取走。营业员身兼数职，顾客倍感方便，只要排一次队就能领到食物，为了减少顾客逗留时间，店中不设公用电话和投币式自动唱机之类的装置，到这里来闲逛和占据座位消磨时间的人很少，餐桌的周转率由此而大大提高。

我国天津技术改革办公室果断抢买“能达普”摩托车生产线也是靠以快制胜的。“能达普”厂是前联邦德国生产摩托车有60年历史的老厂，技术先进，产品质量优良，饮誉国内外，但近年来，由于日本摩托车倾销欧洲，加之该厂经营失误，连年亏损，导致破产出卖。1984年9月，正在前联邦德国考察的天津技改办主任丁焕彩闻讯，立即向该厂留下购买该厂、但需回国后确定的意向。天津市领导经研究做出了购买该厂的决定，并于10月12日通知德方。谁知伊朗商人抢先与能达普厂一签订了购厂合同。合同规定伊方交款时间是10月24日下午3点。天津市领导讨论了这一事件，认为虽然伊朗抢先签了合同，但能否按时付款尚属悬案。于是，10月22日又迅速派人去前联邦德国。由于伊朗没能及时付款，“能达普”厂的债权人又限定该厂必须在10月30日前还债。在这种情况下，能达普厂决定把该厂卖给我方，我方于10月25日在伊朗人手中“抢”回了这个厂的摩托车生产线，买价比伊朗的出价还要低。

1983年春季广交会上，一位美国商人随手拿起一只长毛绒小狗玩具，要

求照样复制和定货。我方外销员表示一个月后可提供样品。美商遗憾他说：“来不及了，我明天回国。”上海锦华工艺厂厂长得知这一消息，立即找到该外商，要求承接这批生意。当晚，这位厂长和助手们在旅馆里干了一个通宵，次日上午10点，厂长带着3只标准的样品，准时出现在美商面前。美商赞不绝口，当即签订了6000打玩具小狗的购买合同。此后两年，这位美商又向锦华工艺厂购买了10万打玩具，成了该厂的一位大主顾。

以长攻短 以生产或经营上的优势向市场提供受欢迎的产品或服务的经营战略，也称市场进攻战略。企业在市场竞争中要取得主动进攻的胜利，必须了解广大消费者的需求，必须能够使企业的优势得以充分发挥；只有把市场的需要和企业的优势有机地结合在一起，才有获取成功的把握。

江西丰城县石江乡，1983年根据本地盛产生姜的特点，发挥本地生姜产量多、质量好的优势，办起了姜片出口加工厂，既解决了本地卖姜难的问题，又增加了收入。生姜年产量由过去的25吨增加到460吨，全乡仅生姜一项，平均每户就增加收入168元。石江乡成功的原因，在于他们瞄准国际市场，以本地盛产生姜之长，攻国际市场需求之短。

鄂西北山区有座狮子山，山上的石头奇形怪状，质地松软。当地农民用钢钎、锤子开凿下来，送到城里去卖，6元钱一吨，一年收入15000元。后来农民们发现，城里人用这种石头垒成假山，一吨可得工艺费七、八十元，于是他们也学着垒假山，一吨石头从6元提高到80元。他们又去北京考察，发现山上产的沙积石1公斤竟值好几元钱，眼界打开了，这些农民更加珍惜乡土资源，他们研制的“电子超声喷雾盆景”，每盆卖260元，既保护了资源，发挥了优势，又赚了大钱。

拾遗补缺 语出汉代司马迁《报任少卿书》：“次之又不能拾遗补阙，招贤进能。”瞄准市场竞争产生的空隙及时开拓市场的经营战略，也称空隙战略。在激烈的市场竞争中，往往会出现一些被竞争者忽视或不屑一顾甚至视而不见的市场空隙。因此，避开强手竞争的领地，及时捕捉和填补市场空隙，企业获得的将是代价较小却同样广阔的市场。

江苏沙洲县欧桥村村办针织、毛料、服装行业，在1984年采取“品种要多，批量要少”的对策。他们避开强大竞争对手之实，击大厂不愿生产小批量、多品种产品之虚，改大批量生产为每台单机作战方式，想方设法满足顾客多方面的需要。有一次，新疆一个供销员携带一块进口的三色涤纶联系业务，苏州、上海等地的大厂嫌工艺较复杂且批量小（仅500米）而不愿生产。欧桥村村办企业满足了他的要求，仅一周就交了货。该企业在市场空隙中“游刃有余”，取得良好的经济效益。

苏南一家橡胶厂，厂长有一天在报纸上看到，要提高我国足球水平，必须从娃娃抓起。他顿受启发，认为这是一块尚未被人注意的市场面。于是该厂开发了一种专供儿童使用的足球，起名“贝贝”足球。这既为儿童办了一件好事，又为本厂的发展开辟了一块新的天地。

香港人收入较高，没有人愿意于修鞋这个看起来既不体面又劳累紧张的行当。一位年轻人却一头扎了进去。他先学习修鞋技术，然后在地铁附近摆摊设点。没过多久，使有余力雇请帮手；数年之后，当电视台采访他时，他已成为拥有七、八个分店的大老板了。

60年代中期，“富士”彩色胶卷的市场占有率越来越高，而在50年代占彩卷市场销售量一半多的樱花公司则节节败退。樱花公司在调查中发现，

购买彩卷的顾客对价格越来越计较。彩卷冲印处报告说，业余摄影者使用 20 张的胶卷时，总是设法多拍几张。这就是樱花公司的机会，它立即推出一种 24 张的彩卷，售价与 20 张的彩卷相同。由于多增加几张的成本极为有限，而销售量却大大增加，该公司一举扭转了颓势。

攀龙附凤 语出《汉书·叙传下》：“攀龙附凤，并乘天衢。”与著名的公司或外商拉上关系，依靠他们的资金和声誉来实现自己经营目标的策略。企业在兴办初期，由于资金、名气、力量等种种因素，往往很难扩大市场。如果能和大的公司企业建立关系，攀成亲戚，依靠他们的名望，就能达到广开销路的目的。攀龙附凤，本意虽贬，仍不失是一个企业经营的好策略。

南通县兴东镇黄金村办的绣衣时装集团公司，拥有“巧丽”，“艺玲”，“海棠花”等部优国优等名牌产品，曾在国际博览会上获金奖，誉扬海外。这个公司创办初期，产品销路并不广。于是他们以自己的产品为依托，大力和美、日、港商建立关系，大胆利用他们的资金和名望，把产品销往美、日等国。日本“丸红”、“两田”两家株式会社在这里设立车间，提供最新的成套设备，产品全部销往日本。这个公司和港商合资了大兴服装公司，和美商合资了爱兴服装公司，利用外商的力量，产品全部销往香港、美国。现在，绣衣时装集团内 12 个紧密型成员企业中，有 7 个和外商攀上“亲戚”关系。1991 年，绣衣出口创汇近 2000 万美元，人均创汇达 1 万美元以上。1992 年 1 至 2 月又比上年同期增长一倍。

这几年，意大利服装界征服了世界，班妮蒂服装公司则是意大利最大的服装公司。公司创建之时，对店址的选择非常成功。他们把易造声势和商业效果作为选址的关键，对于青年人经常去逛的风景地附近，以及名望甚高的大型百货公司内部自然就成了他们选址的最适当目标。如伦敦的专业店，就开设在热闹的商业街牛津街和勃浪波东路。纽约的班妮蒂分店，则选在五马路的中央公园附近，他们往往一看准选址的目标就租地开设分店，这样做出于两方面的考虑，一是借江放筏，力争速度追上游；二是利用他们的声誉提高自己，迅速占领市场。巧妙利用大店和风景点在公众中的声望，来谋求自己的锦绣前程，这就是班妮蒂有效而迅速占领市场的诀窍。

徐州糖果冷饮厂于 1992 年夏季，利用当地人特别是青年崇尚外烟的心理，适时推出“555”牌系列冷饮、“长健”牌系列冷饮和“万宝路”牌系列冷饮，据该厂副厂长介绍：现在青年人以抽一包外烟为时尚，一包外烟七八元钱，而吃一支“万宝路”牌冰棒，既满足了他们崇尚外烟的心理，又只需五角钱。就这样，由于外烟效应，使这三个系列的冷饮供不应求。

附骥名扬 原指附着在千里马的尾巴上，比喻仰仗别人而成名。汉代王褒《四子讲德论》中，有“附骥尾则涉千里”之句。企业通过参与各种社会活动，扩大影响，提高产品知名度的谋

球王贝利 1981 年创办贝利体育贸易公司，其宗旨是“以贸易养体育，以体育促贸易”。该公司 1992 年用 100 万美元向巴西足联购下了 1993 年世界杯预赛巴西队四场比赛的转播权，并表示愿出巨资聘请名教练对巴西队做技术指导，此外贝利公司打算出资组办 1992 年 8 月在巴西举行的国际足球比赛等，足球迷称赞说：“贝利公司推动了足球运动，而足球比赛又为贝利公司扬了名。”

1984 年洛杉矶奥运会的圣火还未熊熊燃烧，美国三大电视公司：哥伦比亚广播公司（CBS），美国全国广播公司（NBC）、美国广播公司（ABC）就为

转播权展开一场角逐。最终 ABC 抢得以 2.5 亿美元买下了洛杉矶奥运会的转播权。时至今日，ABC 还在津津乐道，是他们把那届精妙绝伦的开、闭幕式送到世界各地。ABC 不仅因此声名大振，广告收入源源不断，一举双得。1992 年第 25 届奥运会的转播权又在美国和西班牙人中开始谈判，最终 NBC 以创纪录的 4.01 亿美元成交，别以为美国人好像让西班牙“宰”了，其实这支金饭碗仍端在精通商道的美国人手中，因为广告商们自动会有数不尽的金钱往里送。

奥运转播费逐年上涨得惊人，可广告商们却“大方”得出奇。别以为广告商傻，其实这正是他们大智之处，因为在哪一时间能像奥运会，让几亿人观看到一听饮料或一把刮胡刀的广告。第 25 届奥运会 163 家公司共赞助 5.942 亿美元。根据亚特兰大 1993—1996 年度的销售计划，国际奥委会可望筹得 3 亿美元的巨资，预计将创历史最高记录。亚特兰大正张网等待更大的鱼儿自投罗网，虽然跻身亚特兰大奥运会赞助商行列，要付出跳楼出血的大价钱，但香饵诱人，到时仍不愁没有收获。

创新策略 以产品的创新为手段，不断开拓新的市场的经营策略。创新策略要求企业在经营中求新、求快、求变，以不断推出新的产品获取市场竞争的制高点。实行创新策略不仅有助于企业提高市场占有率，取得丰厚的利润；而且由于创新产品上市，几乎没有竞争者，因而订价可以偏高，在短期内可获得超额利润。

我国某城市有一家街道小厂，开始生产的产品是当时市场上还没有的塑皮铁芯衣架，由于以塑代木，成本低廉，干净结实，很受消费者欢迎。不少工厂眼见这种产品有利可图，便接踵而至。该厂立即掉转船头，投产塑料“飞碟”。这种产品一上市，很快在青少年中掀起一股“飞碟热”。这又惹来不少竞争对手。而当别的厂家又一哄而起的时候，该厂又及时转产“魔方”……由于该厂的产品不断翻新，又善于把握时机，所以总是抢到“头市”，始终立于市场的制高点。

美国杜邦公司能够位于今日世界化学王国之尊，主要在于他们不懈的科研努力和不断开发新产品。目前，杜邦公司每年研究费用高达 1.1 亿美元。公司拥有 4,000 多名研究人员，每年要研究出 1000 种以上的新奇化合物，等于每天有 2—3 件新产品出笼，而且每月至少选出一种新产品使之商业化。美国“时代杂志”因此称杜邦公司为“现代的炼金魔术师”。

上海鸿翔公司是一家有 70 多年历史的名牌服装店，素有“女服之王”的美称。20 年代末，欧美女子盛行短裙，鸿翔试加模仿，将传统的旗袍款式改短，几近膝盖，且宽袖改成窄袖。这样一改，跑跳自如，很受女学生欢迎，符合当时女性解放的时代气息。时新一阵，鸿翔又将旗袍高度下垂，袖长也恢复适中。1932 年鸿翔又设计出新型的旗袍，腰身极窄，显示出女性的曲线美，生意也随之兴旺。就这样，鸿翔旗袍服式几乎每隔一两年总要变革一次，式样不断翻新。宋庆龄曾亲笔为鸿翔题写了八个字：“推陈出新，妙手天成。”

放水养鱼 政府通过减免税收等手段让利给企业发展生产，培植财源，从而促进社会经济发展的一种经济谋略。

1987 年，黄石市针对企业“债台高筑、步履艰难”的现象，解放思想，一改过去“只顾聚财，不顾生财”的做法，提出“放水养鱼，培植财源”的思路。一是保全市财政收入按一定比例逐年稳定增长；二是把政策的投入与效益的产出挂起钩来，实现多产多留，给企业以后劲；三是突出重点产品和

重点企业，把水放给那些改造任务重、有发展前途的税利大户。根据上述思路，黄石市选了22家重点骨干企业推行“三包、一奖，超额全留，欠额自补，四年不变，一厂一法”的承包经营责任制。结果，黄石市的财政收入不但没有减少，反而以每月8%的速度稳定增长，同时，随着企业留利的增长，企业还贷和用于发展生产的基金也相应增长，从而把增强企业发展后劲的目的真正落到了实处。

1992年，江苏省南京市税务部门努力为企业转换经营机制创造良好环境，他们大胆提出“税收要就松不就紧，就宽不就严，就低不就高”的“三就三不就”原则。将20项政策性减免权以及涉外税收管理权和固定资产投资方向调节税审核权下放到区、县和工业局，又推出支持企业转换经营机制等配套税收政策124条，使一向抓得紧紧的税权出现了松动。“三就三不就”原则的实行，使企业有了一定程度的活力，据统计，1992年1—7月，南京市完成工商税比上年同期增长了11.32%，基本上与全市工业生产保持同步增长。釜底抽薪语出东汉董卓《上何进书》：“臣闻扬汤止沸，莫若去薪。”意为把柴火从锅底抽掉，从根本上解决问题。在市场竞争和日常管理中，抓住问题症结，从根本上解决问题的经营谋略。用于企业生产经营，此策略是指在市场竞争中，制服对手的根本方法是断其后路，迫使对手就范；对企业日常管理中出现的问题，必须找出问题的根源，并对症下药。解决问题有两种方法，一是治标，二是治本。釜底抽薪即治本。治本在竞争中能获全胜，在管理中能防止类似问题再发生。治本，必须找出本之所在，寻本求源是此策略的首要条件。

1961年，哈默的石油公司在奥克西钻通了加利福尼亚州的第二个最大的天然气田，几个月后，在附近又钻出一个蕴藏量非常丰富的天然气田。哈默赶到太平洋煤气与电力公司，准备同这家公司签订为期20年的天然气出售合同，没想到却遭拒绝，因为他们最近已耗巨资从加拿大的艾伯塔到旧金山湾区准备修建一条天然气管道，大量天然气从加拿大通过管道可以输来。哈默得知该情况，立即前往太平洋煤气与电力公司的天然气买主——洛杉矶市，向该市的议员们说，他计划修筑一系列天然气管道，将以比太平洋煤气与电力公司和其他任何投标者更为便宜的价格供应天然气，以满足洛杉矶的需要，而且工期也将比太平洋煤气与电力公司缩短，议员们一听便动了心，准备接受哈默的计划，而放弃太平洋煤气与电力公司的天然气。太平洋煤气与电力公司知道这一消息后，十分紧张，马上找到哈默，表示愿意接受哈默的天然气。哈默借机提出了一系列有利于他的条件，太平洋煤气与电力公司不敢提出异议，只得同哈默签订合同。

日本著名企业家、丰田公司副总经理大野耐一曾总结他发现和解决问题的秘诀：凡事要问“五个为什么”。有一次，生产线上有台机器老是停转，经多次维修后仍不见效。大野耐一就问：“为什么机器停了？”工人答：“因为超过了负荷，保险丝就断了。”大野耐一又问：“为什么超负荷呢？”答：“因为轴承的润滑不够。”接着问：“为什么润滑不够？”再答：“因为润滑泵吸不上油来。”再问：“为什么吸不上油来？”答：“因为油泵轴磨损，松动了。”至此，大野耐一还不罢休，继续问：“为什么磨损了呢？”答：“因为没有安装过滤器，混进了铁屑等杂质。”于是大野耐一要工人给油泵安上了过滤器，终于使生产线恢复正常。

借力制胜 借助外力来弥补企业自身力量的不足从而强化竞争优势的

经营策略。在市场竞争中，每个企业的竞争实力都是有限的，高明的企业家应该在“借”字上多动脑筋。企业间在技术、生产、资金、销售、人才等方面的联合，都能增强竞争实力。

嘉兴航空箱厂 1988 年开始生产密码航空箱，5 年间就使产品覆盖 29 个省、区的主要大中城市，生产和销售跃居全国同行业第一。他们的成功在于一个“借”字。首先，该厂借别人设备上自己的产品。1987 年，新任厂长徐福伟通过市场调查，发现密码航空箱行情看好，决定开发产品。生产航空箱，如果要引进全套生产设备，至少要投资 400 万元，这对一个原来生产工艺品零配件的“小穷亏”企业来说，困难很大。徐福伟借兄弟厂的设备，请他们帮助加工铝型材、轧花板等，自己则集中力量搞箱框成型和组装，这样一来，只花了十多万元的投资，三个月时间就形成了月产 2000 只航空箱的能力，并以质量好、价格优而赢得信誉。其次，该厂借他人渠道“流”自己的产品。徐福伟凭借产品优势，与上海、北京的 5 家皮件厂和中国五矿进出口公司等 8 个单位实行联营联销，借这些单位的销售渠道把自己的产品打进北京、上海和广州等大中城市，销售网点从 100 多家扩大到现在的 500 多家，年销售量从 1989 年的 5.5 万只猛增到 10 万只以上。联销单位也因此扩大了销售额，都乐于此举。

全国轻工系统 500 家最佳经济效益企业之一的高沟酒厂原来产品仅限于本地销售。1992 年，他们与商业部“认亲结缘”，利用中国糖业酒类总公司在国内外拥有的 500 多个营销机构，走上优势互补之路。“联姻”之后，中国糖业酒类总公司为高沟酒厂在国内外进行了广泛的广告促销宣传，为企业提供更多的市场经济信息，并将高沟特曲列入 1993 年度全国名优酒调拨计划。自 1993 年 1 月起，来自全国各地的购货电函纷至沓来，客商蜂拥而至，日销量高达 200 余吨，春节期间，每天成品酒缺口达 100 吨。高沟酒厂根据商业部门提供的信息，不失时机改变了一些陈旧的包装装潢，开发了高沟酒杯酒，46 度大曲，优质大曲等新产品投放市场，并组织力量开展质量攻关，使高沟系列酒全部达到国家优级标准。

多业并举 通过多种经营拓展企业生路的经营策略。企业在抓好本业的基础上，以市场为导向，以效益为中心，努力把触角向其他产业延伸，建立多功能、多元化的经营体系，到更广阔的领域里开拓，减少单业经营造成的风险，从而全方位提高经营能力。

亳州古井酒厂是我国著名的白酒厂，它酿造的古井贡酒是中国名酒，企业的经济效益十分可观，已连续三次进入“500 家最大工业企业”排行榜。但是，他们并没有因此陶醉，头脑依然十分清醒。他们知道，随着国民素质的不断提高，白酒的发展越来越受到限制，如何利用白酒产业积累的雄厚资金谋求对外发展，是古井酒厂面临的一个很大问题。1991 年，该厂确立了“科技立厂、多角发展、复合经营、综合发展”的长远发展战略。1992 年，正式成立了“安徽古井实业集团”，集团所属的亳州古井大酒店、古井包装材料厂、古井饲料厂、黑河古井贸易公司、合肥新鑫股份有限公司、合肥希迪高技术公司等企业相继建立，并已取得了效益。

四川峨眉山盐化工业股份有限公司在盐业市场产大于销，盐业企业纷纷亏损的形势下，1992 年创利税 3000 多万元，比上一年增长 32%。这主要得益于该公司调整产业、产品结构，形成了一业为主，多元化、多层次发展的格局。这个公司先后开发出药用、营养系列盐产品和畜牧用系列营养舔砖，

同时，以盐和盐卤为原料，开发出烧碱、纯碱、氯化氨、复合肥等化工产品。他们还发展了水泥、新型涂料等建材产品，在海口、珠海、北海等地进行房地产开发，并引进成套设备和技术，与外商合资开发具有广泛用途的台成树脂系列产品和高起点的制革系列产品。多一个支撑点，多一分调控力，多业并举促进了峨眉山盐化公司的兴旺发展。

体大思精 经过深思熟虑，制定大规模生产经营决策，取得大幅度经济效益的谋略。其关键在于把握市场变化时机，着眼长远，精细规划，以大投入获得大产出，切忌只顾眼前利益、缩手缩脚。

扬州通运集装箱有限公司，原为一家九易厂牌也未走出困境的老厂，新厂长上任后，看准国际上正处在新一轮海运集装箱发展的黄金时期，大胆组建了一个总投资 1002 万美元的中外合资企业，从韩国引进先进的全新集装箱生产线，高薪聘请台、港等地专家任职，严格产品的质量管理，还在旧金山、汉堡、香港、台北等地建立迅速有效的信息网络和销售渠道，从而在激烈的国际市场竞争中站稳脚跟并崭露头角。

韬晦之计 指暂时避开市场竞争焦点，不动声色地开发新产品，研制新项目，等待时机成熟后将产品推向市场，从而一举占领市场的谋略，运用它时一定要注意静心沉气，把力气花在提高产品在未来市场的竞争力上。

年方三十七八岁的比尔·盖茨，如今已是美国富豪中的首富，1992 年其个人资产突破 70 亿美元，然而，在他创业之初，却煞费了一番苦心。在他的计算机微型软件公司初创之时，计算机行业把软件开发视为“小儿科”，竞相争夺硬件市场。盖茨经过仔细考虑、严密论证，看到了微电脑进入寻常百姓家后软件应用的广阔前景，不与其他公司争夺热门。他力排众议，组织攻关，几年之后，就差不多垄断了美国的计算机软件市场。等到其他公司吃后悔药时，盖茨的腰包早已鼓鼓囊囊了。

前两年，杭州电机总厂产品销路不畅，1991 年 2 月，两位常年在外面跑供销的供销员带回信息，说某厂要订购一种特殊要求的电动葫芦。对于具有一定生产规模的厂家，对于有特殊技术要求的单个产品一般不生产。但该厂却爽快地答应了，没多久就把产品交给了用户。他们认为，要看准大路产品的市场。也不能忽视特殊产品，这也是一个形势看好的大市场。以后，该厂形成了这样的宗旨：只要用户需要、再难再烦的产品也照做不误。正是因为从小处着眼，从细处着眼，看准长远、抓住不放，该厂效益直线上升。目前已能生产特殊规格的产品 20 多种，不仅为许多用户解决了困难，也拓宽了企业的销售渠道。

步步领先 企业根据消费趋势，不断推出新产品，始终比竞争对手领先一步抢占市场，占据有利地位的一种谋略，运用这一谋略，要求产品新奇、服务周到、信息灵通、以快促销，这样才能在竞争中立于不败之地。

天津斯普自行车公司在狠抓产品质量的同时，下大力气进行新产品开发。该公司随时掌握国内外市场信息，不断提高市场预测能力，使新产品开发达到“生产一代，储备一代，研制一代，规划一代”，步步走在国内同行的前面，该公司的新产品常常成为其他企业效仿的对象。1988 年 2 月，该公司生产的一种款式新颖、色彩艳丽的自行车，出现在几十年一贯制的黑色自行车王国里，成为中国自行车升级换代的报春使者。1989 年，该公司 660 毫米和 610 毫米两个系列便双双荣获中国自行车行业当时最高奖——国家质量银质奖。该公司陆续推出“公主车”、“皇后车”、山地车、旅游平等流行

产品。斯普瑞克牌自行车已达到 6 个系列 80 多个品种，开发速度达到平均每个月有 4 个以上新产品问世。该公司以全新的“小批量、多品种、品种变化快”的生产方式走在国内自行车行业的前列。

美国惠普公司是世界上最大的电子测量仪器制造商和重要的电子计算机、医疗器械生产者。该公司意识到：电子工业作为当代最有发展前途的技术密集型工业，只有保持技术领先地位，不断开发新产品，企业才有出路。因此，该公司投入大量的人力、物力和财力用于新产品开发。该公司总部的研究所下设物理研究中心、电子研究中心和技术研究中心；另有 38 个产品分部的研究室。正是由于惠普公司不遗余力地进行新产品的研究和开发，才使得该公司不断向市场推出新产品，始终在同行中保持领先地位。他们先后研制了世界第一个发光二极管、第一台袖珍科学计算器……，惠普公司因此获得了突飞猛进的发展，销售额从 1950 年的不到 200 万美元增加到 1989 年的 119 亿美元，跻身于世界电子行业大公司的行列。

日本索尼公司的纲领“索尼之魂”中，第一句话就是“索尼是开拓者，永远向着那未知的世界探索，朝气蓬勃，充满青春的气息”。公司创立之时，率先推出了日本第一代磁带录音机，此后又有晶体管收音机、全晶体管小型电视机等产品问世。索尼公司独创的新产品如雨后春笋，频频领先于同行问世，赢得了先驱者的美称。为了保持技术领先和更有效、更迅速地进行技术开发，索尼公司每月召开一次有公司全体首脑和各部部长们参加的研究开发报告会，每次会议讨论五至六项重要的开发计划；每年召开一次科学技术博览会。索尼公司步步领先的意识使他们在激烈的市场竞争中游刃有余、灵活自如。

独树一帜 企业在生产经营中开创新路、自成一家的一种谋略。企业经营，最忌讳的是看到某种产品销路好，便不考虑企业自身的技术、设备条件和市场动向，盲目地一哄而上。独树一帜，就是要充分发挥企业自身的优势，去开拓新的市场。

保温瓶胆银装素裹，一百多年来没有变化。南京东方玻璃总厂潜心钻研金胆课题，终于获得成功，一举冲破了西方人设计的几乎不可逾越的界限，丰富多彩的色瓶使银瓶一统天下的局面成为历史；并且，这项技术使瓶胆从熔制到成型不含一点有毒物质，既消除了砷对大气的污染，也消除了砷化物残留玻璃对人体的后患。该厂的成功，使他们成为全国同行 43 家企业中唯一生产金胆的企业。被消费者称为保温、保健、保命的金胆，一经上市便畅销不衰；同时企业还摆脱了假冒伪劣产品的困扰。

越来越多的美国店主在布置店面时，绞尽脑汁要以个性来突出商店的特色。在芝加哥，一家儿童鞋店被装修成儿童火车站样式，店内的坐椅外形像火车车厢，坐椅下安有车轮，“火车头”装饰得更为漂亮，可以让孩子们钻进去当驾驶员；商店地毯的图案也配合设计了火车轨道，旁边还竖有红绿信号灯。这种新奇的设计，不但深受儿童欢迎，也吸引了成年人。

哈尔滨市有一家小无线电厂，以生产低档收音机为主，1984 年前后，全国各地的无线电厂纷纷转产高档的收音机、录音机和收录两用机，而该厂根据自身的实力，并不急于去“赶时髦”。该厂看到中、高档的收录机市场竞争激烈，而低档收音机尽管利益低，许多厂家不愿生产，存在着广阔的市场。于是该厂坚持生产小型收音机，并开发出古色古香的旧式木壳收音机。由于市场上独此一家，加上产品质量保证，价格便宜，销售量达到历史最高

水平。

别具只眼 企业人独特的角度出发，运用异乎寻常的思路，开发出大量具有个性化特点的新产品的一种谋略，企业通过富有特色的个性经营方式，在市场竞争中独树一帜，因而能博得消费者的青睐，促进企业发展。

诺尔马纳·戴纳的商号一度陷入窘境，戴纳患了严重的失眠症。他曾尝试过各种催眠的办法，但都没有什么明显的效果。后来他请教了许多曾经患过失眠症的人，得到了一个诀窍，并发现了催眠这一新的消费需求。他很快地研制并生产出一种催眠床垫，投放到市场后深受广大失眠患者的欢迎，销路十分广阔。该企业致力于“睡眠工业”产品的开发，从此摆脱了困境，步步兴盛。

广东潮州的一家胸罩厂，善于在普通的产品上赋予新的特殊功能。该厂为了满足不同的消费需求，开发出不同功能的胸罩系列产品。从保健的角度出发，开发出电子测温胸罩、稀土磁疗胸罩、中药药物胸罩、电子量血压胸罩等产品；从健美的角度出发，开发出“记忆”形状胸罩、按摩胸罩等产品；从计划生育角度出发，开发出电子闪光避孕胸罩等等新产品系列。这些新产品各具特殊的功能，深受消费者的喜爱。

无锡织袜总厂根据消费者认为透明袜不结实的心态，开发了新产品“对对袜”。每套“对对袜”配4只，规格、花色均相同，破1只换第3只，再破一只换第4只，4只袜子当作3双来穿。产品一经问世，立即受到消费者的青睐，市场销路久畅不衰。

孔雀开屏 企业通过开发系列产品、提供系列服务而整体性地占领市场的谋略，孔雀开屏的关键在于完整、齐全、配套。一个品种的产品销路不畅的损失能在其他畅销产品那儿得到补偿。当然这种多路出击要根据企业的实力和规模以及企业的科研能力而定。

西安宝石轴承厂在1984年曾一度面临亏损的边缘。1985年，打破行业界线开发新产品——“太阳牌”锅巴，使该厂发生巨变，经济效益成倍增长。随着该厂信誉的提高，市场的扩大，供需矛盾十分突出。该厂就扩大生产联营厂家，采取全民、集体、个体一起上的多层次联营方式，扩大生产能力。经过不断研制，该厂生产出多种品味的锅巴，开发出营养丰富的菠萝豆、方便面、花色糕点和全国独家经营的高蛋白米粉，形成了以“太阳牌”系列食品为主，以宝石轴承和珠宝为辅的三大产品，使企业获得了广阔的回旋余地，增强了市场竞争能力，为打入国际市场奠定了基础，该厂的产值、利税等也大幅度增长。

江苏泰县第三机械厂主要生产“西西牌”石油液化气钢瓶，由于质量较高，15公斤钢瓶夺得了部优、省优，顺利地进入市场。该厂立即开发系列产品，生产10公斤、50公斤、2.5公斤、5公斤等规格的产品，满足不同消费者的需求。这些产品稳稳地占领市场后，该厂又积极开发别的新产品，如剑杆织机、扫路车等，一上市便成为抢手货。同时，该厂还生产石油机械产品、印刷机械产品、包装机械产品等等。在市场上这一种产品滞销，另一种产品就顶上去，该厂利用“孔雀开屏”的优势，企业日渐兴旺，1992年实现利税600多万元。

江苏丰县三环实业公司根据本公司规模小，转产快的特点，结合随着人们消费水平不断提高而出现的各种不同消费需求的变化趋势，果断地提出变“金鸡独立”为“孔雀开屏”，开发新产品作为企业的发展方向的经营指导

思想，从 1985 年以来，产品不断翻新，由最初只生产革人低档沙发发展到生产双人、三人和折叠式沙发以及高档次沙发，形成了可以生产价值 140—1700 元一套的低、中、高档次 10 多个系列、80 多个品种的生产能力，适应了市场上各种不同层次消费者的需求。

因势利导企业根据市场出现的各种情况加以有目的地宣传，引导，从而使这些情况向着有利于自身的方向发展的一种谋略。运用这一谋略，要求企业能迅速及时地掌握市场信息，同时对市场动向作出对自己有利或有害的判断，根据趋利避害的原则，对市场动向通过诸如广告宣传等途径进行消费引导，从而达到利益最大化。

一天，一大群飞鸽偶然栖落在美国联合碳化钙公司总部大楼的一间空房内，鸽粪、羽毛一片狼藉。公司顾问一面命令紧闭门窗，一面电告“动物保护委员会”及新闻界：公司将发生一件有趣而有意义的鸽子保护事件。在以后的三天中，从小心翼翼捕捉第一只鸽子到最后一只鸽子受到“保护”，电视台作了有声有色的现场新闻报道。该公司经理还不失时机，借这场“鸽子事件”频频在镜头前借题发挥，着力宣传公司的宗旨，创造出该企业出众的公益形象，使更多的人爱屋及鸟，结果该公司的产品从此畅销不衰。

几年前，新加坡的一家织造厂失火，大火几乎吞噬了工厂的一切。当人们在废墟上清理遗物时，意外地发现在众多的保险柜中，只有广州产的“骆驼”牌保险柜经受住了烈火的考验，赢得了“万无一失”的美誉。广州的这家企业便以此为契机，在当地和其他地方广而告之，大张旗鼓地宣传，加上新加坡新闻媒介的报道，一举奠定了“骆驼牌”保险柜在南洋各地的名牌地位。

独辟蹊径自己开辟一条路，以生产和经营名、特、优、新产品求得高效益的谋略。其要害是使得企业在激烈的市场竞争中，扬长避短，化解劣势，不贪大求全，积极创造优势和特色。

北京西单购物中心的水果专柜一开始设了 9 个柜台，主要经营苹果、梨等大路水果，但生意很不景气，日销售额仅为 4000 元左右。为了扭转局面，他们大胆提出水果只卖“一口鲜”的经营策略，当机立断砍掉了 5 个柜台，只留下 4 个柜台经营水果，但品种却有了质的变化。除了保留优质苹果、柑桔等少数品种外，大量增加了速冻杨梅、荔枝、猕猴桃、灵琴果等几十个中外名贵水果品种，一下子成为全市经营南鲜水果品种最全的商场，顾客因此大增。另外，由于采用了空运小包装进货，损耗大为降低，毛利率上升了 6%，日销售额最高达 8000 元。

上海冠生园食品总厂以生产大白兔奶糖、鲜蜂皇浆等拳头产品而效益一直很好。但他们仍在不断开发名优特新产品上下功夫，从而获得更大利益。1990 年圣诞节前夕，他们推出了“小红靴”高级礼糖。该产品一改过去传统的盒式、袋式包装，而采用了一个形似圣诞老人穿的靴子，把各种优质糖果装入靴内及靴帮上方透明塑袋中，配以漂亮的绸带，白色人造毛、金色标签，小五角星，成了一件既是商品又可以陈设的礼品。1990 年“首届全国轻工业产品博览会”开幕的第一天，“小红靴”，就赢得了北京市民的青睐，中央领导同志也加以肯定、赞扬。前后三批运至北京，短时间内均被抢购一空，被博览会评为最受欢迎的轻工产品之一。“小红靴”畅销的原因就在于它在国内尚无首例，没有第二个可比的产品。内外质量可靠，奇货独居，价格可以定得高一些，这样反而可以满足消费者求新、求异和求声望的心理。

台湾有一个贸易拓展团，获悉美国无制伞工厂，也无修伞工匠，人们用伞一般使用二三次就扔掉了。于是台湾制伞商设计了一种伞，它不强调坚固耐用，却在颜色、花样、价格合理上做文章，结果，适合了美国人的消费特点、消费习惯、消费需求，在美国很快走了红运。

困难见巧想方设法解决经济活动中遇到的难题，从而取得最佳经济效益的谋略。企业在经济活动中常常会遇到各种难题而陷入窘境，而企业遇到难题之时，正是产生顺境时不可能产生的智慧和创意的极好时机，如果能以紧张的心情对待难题，克服难题，可能会使经营的事业跃上一个新台阶。

进入60年代中期以后，轿车已成为日本的大众化交通工具。但是由于当时汽车引擎的生产技术不先进，汽车发动的噪音过大，成为一大公害。随着大城市轿车数量的激增，汽车噪音的公害问题日益严重，引起了社会舆论的强烈不满。根据汽车引起的公害，本田公司以开发低公害汽车作为主攻方向，并花费大量人力财力潜心进行研究。1972年，本田公司终于成功地研制出低公害汽车引擎，第一次达到美国马斯金反公害法案的要求。翌年，本田公司将这种汽车引擎用于轿车生产，确立了自己在汽车生产技术上的领先地位，产品畅销不衰。此后不久，世界著名的汽车生产厂如丰田，福特等公司纷纷登门求艺，谈判转让低公害汽车引擎的生产技术。从此，本田公司确立了自己在汽车技术上的权威地位，1991年本田汽车公司仅在北美的销售量就超过100万辆。

一天，在日内瓦大学学习的法国人塞尔日·克拉斯尼昂斯基丢失了钥匙，望着门上的锁束手无策，这时，他脑海里突然冒过一个念头，要是能快速配钥匙该多好啊！从此以后，克拉斯尼昂斯基入魔似地琢磨起钥匙来。1963年在他毕业前夕，他创办了比利时吉斯公司。1968年，他开设了第一家生产制钥匙机的工厂，取得了吉斯商标专利证。吉斯商标在比利时成为家喻户晓的名牌，他也开始发家。1972年，他在欧洲各国创办了快速配钥匙公司；1973年，他的吉斯牌快速配钥匙机打进日本市场；1979年，他在美国开设子公司。目前，吉斯产品正在日益占领世界市场。

逆流而上利用人们的逆反心理，采取和当时潮流相逆的行为方式取得经营成功的谋略。人们的思维方式，往往习惯于正面观察，顺向思考，而忽视反面求异，逆向探索。因此，在经济活动中准确判断，顺势而反，常常能取得意外的成功。

在美国，有一位收藏家名叫诺曼·沃特。他看到众收藏家为收购名贵物品而不惜千金，于是灵机一动，心想为什么不收藏一些劣画呢？沃特收购劣画有两个标准：一是名家的“失常之作”；二是价格低于5美元的无名人士的画。没多久，他便收藏了200多幅劣画。1974年，沃特在报纸上登出广告举办首届劣画大展，目的是让青年人在比较中学会鉴别，从而发现好画和名画的真正价值。出乎人们的意料，劣画大展开幕之后，观众争先恐后参观，盛况空前。

1967年6月，中东战争爆发后，东西方之间的海上门户苏伊士运河一度被关闭。日本和西方各国在中东购买的石油只好绕过好望角运回，这种长途运输导致对油船的需求大幅度增加，世界各大航运公司纷纷大批购进油船，挤进石油运输业，赢得巨额利润，一时成为世界航运业的热门话题。而挪威耶伯生船运公司的拥有人阿特勒·耶伯生面对世界上经营油船的热潮则反其道而行之，他宣布卖掉公司的三条油船，退出石油运输的竞争热潮。许多人

对此大惑不解，还有人认为耶伯生年轻无知。面对人们的种种议论，耶伯生淡然置之。他利用卖掉油船得到的资金购进了几艘散装船，与一些大企业签订了运输钢铁产品和原材料的长期合同。1973年，中东再次爆发战争，为抵制美国等西方国家对以色列的支持，阿拉伯产油国纷纷提高油价。油价的大幅度上升，使许多石油消费国望而却步，大幅度削减石油需要量。与此同时，北海和阿拉斯加石油的开采成功，也改变了石油运输的路线。这两个原因的共同作用，使油轮的需求量锐减，许多油船闲置，各大油船公司在新情况下进退维谷，一筹莫展，有的甚至处于崩溃状态。而耶伯生船运公司凭借其与工业部门签订的那些长期合同，运输散装货物，赢利稳步上升，不仅安然度过航运业的衰退时期，而且逐步积累起资本，使公司不断发展。

1979年，全国能源紧张，大批汽车被封存，万向节需求量急剧减少，万向节制造厂家纷纷转产。此时还在搞农机修理（兼产万向节）的社办企业负责人鲁冠球却认为：“全国有300多万辆汽车，每年至少要消耗300万套万向节。我们这么大的国家，交通运输业肯定要大发展，国内汽车生产总是要发展的，进口汽车也会增加。”据此判断，鲁冠球毅然决定转产万向节。半年之后，该厂研制成16种规格”的进口车万向节，在国内汽车配件市场上崭露头角。1984年，美国某公司的总裁、副总裁、总工程师慕名而来，他们对该厂产品作了严格检验后发现，这个厂的万向节质量竟可和他们的产品相匹敌，某些方面还高出一筹。惊奇之余，这家美国公司随即和杭州万向节厂签订一项协议，从1985年起的5年之内，由杭州万向节厂每年向美国锐勒公司提供不少于20万套“钱潮牌”万向节。

乘时乘势趁着机会、时势，成就一番事业的谋略。市场风云的变幻，市场供求的余缺，需求结构的变化，经常会形成拓展业务的机会和时势。企业家应该密切注意市场形势的变化，捕捉市场机会，乘势而上，成就一番事业。

中国厦门土畜产进出口公司趁欧美风行健美、减肥之机，针对世界减肥茶市场上的名牌产品的弱点，研制成色香味俱佳，减肥功效显著的鹭江牌保健减肥茶，不仅把某国的名牌减肥茶挤出港澳市场，还打入了北美、西欧和日本的减肥茶市场，为我国赚取了大量外汇。

60年代的日本，国民经济高速发展，生活方式日趋欧化。田中造纸公司总经理田中治助通过对市场现状及其发展趋势的分析，认为纸餐巾将由目前的奢侈品变成日后的日用品。根据此判断，田中治助立即从国外进口有关设备，抢先生产纸餐巾等高档纸制品。经过几年的努力，这个百余人的小厂竟成就了一家大企业，雄踞日本的纸餐巾市场。

法国的地中海俱乐部，最初仅仅是一个很小的体育和海底运动爱好者的协会，然而在20年之后，它却发展成为一个业务遍及五大洲的经营旅游和度假的跨国公司，号称“太阳帝国”。这个公司成功的奥秘就在于乘时乘势。公司总裁特里加诺利用自己在世界各地的导游，及时掌握各种时髦的新玩艺儿，当瑜伽兴起时，地中海俱乐部就教他们的游客学瑜伽；当训练班变得时髦时，他们就组织起网球、高尔夫球、骑术等各种训练班；当大家想减肥的时候，俱乐部便在法国的维特尔开设健身中心；当电脑之风兴起时，他们就把手在意大利西西里岛的度假村信息中心对旅客开放。地中海俱乐部追赶世界新潮流，并趁势而上，千方百计为顾客提供最新的时髦享受，终于吸引了成千上万的国际旅客，取得了极大的成功。

1972年，国际市场上原油价格猛涨，引起了各方人士的关注。面对国际石油市场的这种状况，美国人弗里德曼凭着对形势的正确判断和一股闯劲，买下一家仅有15名职工的小型机械厂，果断地生产石油机械设备。果然不出弗里德曼所料，许多国家因石油价格上涨而减少石油进口，转而自找门路采油，竞相争购采油设备。这时，弗里德曼乘势创办的石油设备公司借风获利，年营业额从200万美元激增到7000万美元。

别出机杼解决经济难题不循常规，另辟蹊径的谋略。经济问题的产生各有原因，解决经济问题的办法亦多种多样，聪明的人应广开思路，寻找解决经济问题的最佳方法。

宋神宗熙宁年间，浙江闹了旱灾又闹蝗灾，粮食短缺严重，市场米价飞涨，此时正在越州当知州的赵抃面临的首要难题就是稳定粮价。当时，各州都采用行政干预办法，张贴布告禁止商人抬高米价。然而，赵抃却没有这样做，他反其道而行之，在通衢大道上张贴布告，让有米的人可以加价卖出。鼓励加价的措施一出台，各地的米商纷至沓来，大米的供给迅速增加，米价不但没有上涨，反而逐渐下降。稳定粮价的难题通过允许加价售卖的措施实现了。

至和年中，起居舍人母提请求废除陕西铁钱。朝廷虽然没有接受，但消息却不胫而走。平民百姓以为朝廷迟早会废除铁钱，便争先恐后地拿出铁钱去买东西，以免到时候铁钱作废。消费者希望出手铁钱，而销售者也不愿意握有铁钱，所以市场流通出现混乱。许多商人纷纷关闭店门。这时有人主张发布命令，禁止关闭店门。而文彦博却认为，禁止只会使人们更加疑惑，从而引起更大的骚动，唯一的办法是，让官府出面做买卖，只收铁钱不收铜钱。于是，他命人召来丝绢行业的商人，让他们卖丝绢时说，“凡买丝绢者一定要用铁钱，铜钱不收。”这个措施一出，人们知道铁钱不会作废，市场便又恢复了稳定。

美国伊利诺斯州的阿尔格姆殡仪馆看到死者的家属办完丧事后，情绪比较压抑，就别出心裁地在殡仪馆内搞起了游乐性的副业，兼营小型室内高尔夫球场等游乐项目。这些副业项目开张后，使得死者的家属在办完丧事后，能通过游乐项目转移一下注意力，平缓一下紧张的情绪，结果大受欢迎。仅此一项副业就为殡仪馆招徕了不少生意。

“绝活”生财形成自己企业的经营绝招或操作绝技，并以此扩大影响取得经营成功的谋略。俗话说：一招鲜，吃遍天。企业有没有自己的拿手绝活，直接关系到企业经营的绩效。要想取得经营成功，企业必须千方百计苦练内功，形成自己独具特色的拳头产品。

辽宁省沈阳市有家“鹿鸣春”饭店，他们经营的豪华宴席曾在几个月内就赚取2万多美元。这些外汇是接待日本、美国、英国、德国等国客人2500人次的收入。“鹿鸣春”之所以能叫座，是因为该店特级厨师王甫亭等一批行家里手具有烹饪“飞挺鸡”、“三联虾”的拿手绝活。一次，辽宁省人民政府在“鹿鸣春”宴请日本客人，正当笑话喧哗，宾主情趣盎然之际，餐厅大门敞开，四名服务员双手捧上四大盘制作精美的佳肴，盘中雪山透迤，青松挺立，为四座造型优美、生动逼真的富士山风光。席间顿时一片欢腾，日本友人欣喜若狂，连忙放下手中的餐具，拿起照相机，抢拍这餐桌上的“富士山”。正是靠这些拿手绝活，“鹿鸣春”闻名遐迩，则源茂盛。

传说明朝隆庆年间，兵部尚书郭忠臬回到故乡山东省亲，从老家福山带

回一位名厨到京师，适逢穆宗皇帝为宠妃做寿，宴请文武百官，郭尚书就推荐这位福山厨师主持御宴。名厨果然深孚众望，菜肴精美，满朝文武赞口不绝，开怀畅饮，一醉方休。穆宗皇帝至翌日日上三竿方醒，对福山菜肴赞誉不止。数年后，那位厨师告老还乡。一日穆宗皇帝龙体欠安，不思饮食，单念那位福山名厨所做的“糟溜鱼片”。皇后娘娘随即派半副銮驾到福山降旨，将那位名厨和其两名徒弟召进宫廷。此后那厨师的家乡被后人称为“銮驾庄”，福山菜也成为鲁菜的主要风味。福山菜之所以闻名就在于它的地方特色。福山城北八里便是黄海，福山菜的选料主要靠当地出产的味美罕见的海产品，因而形成了清鲜、脆嫩、原汤原味的一家特长。正是靠这一特色，使得外地人到了烟台常说：“要想吃好饭，围着福山转。”

北京的同仁堂药店和燕京饭店合办了一家北京同仁堂御膳厅，餐厅本着“食助药威，药借食力”的道理，把宫廷御膳秘方和饭店精湛的烹调技艺结合起来，其食品制作后，见药而无药味，既是美味佳肴，又有防病治病之效能。同仁堂御膳厅经营有杜仲海参、太子烩乌龙、鹿茸鲍鱼、荔枝乌鸡片，杜仲莲子梅花肉等 50 多种菜肴。如枸杞红曲鸭这道菜，选用著名的宁夏特产枸杞做药料，有滋补肝肾的功效，配上鸭肉，增强了固髓健骨、润肺补虚的作用。正是这招药膳，使许多老弱病残、外宾华侨都慕名前往，生意十分兴隆。

独家新闻利用信息的垄断，取得经营成功的谋略。在经济活动中，快速掌握信息，并据此作出正确决策，是经营成功的主要因素之一。通过适当渠道抢在他人前面掌握独家新闻，并采取正确方式运用独家新闻，是企业家克敌制胜的法宝。

1815 年的滑铁卢之战，是大英帝国和拿破仑帝国之间的一场你死我活的决斗。伴随着这场军事厮杀，伦敦金融市场的中枢机构——皇帝股票交易所里也在进行着另一场厮杀。人们一方面倾听着战役的最新进展，一方面注意着统一公债的行情变化。伦敦商业银行的奈森·罗斯柴尔德先生在金融界影响很大，享有“能预见行情的大师”的雅号，他在股票交易所买进或卖出统一公债的举动受到人们的特别关注。奈森·罗斯柴尔德为了尽快了解到欧洲大陆上战争的进展情况，雇佣了专职的飞毛腿信使，还在多佛海峡配备了专门传送这方面消息的快速帆船。当 6 月 19 日晚上拿破仑的失败已成定局时，飞毛腿信使火速把消息传递给奈森，比政府的快报还快。由于在此之前传来的是英军在战斗中失利消息，统一公债的价格正在下跌。此时，如果人们得知英军已经转败为胜的最新消息，便会涌进交易所大量抢购统一公债。因此，奈森像往常一样，在交易所大厅的一根石柱旁装出一副已经得知英军战况不佳的神态，并开始抛售统一公债。注意奈森举动的人们接着抛售统一公债，一时间，统一公债的价格大幅度跌落。然而，当统一公债的价格刚一跌入最低点，奈森突然停止了抛售转而开始大批买进。当大家都得到英军取得胜利的信息时，奈森已用最低价格把一大批统一公债捞到了手，发了一笔大财。

班门弄斧与强手竞争，力争后来居上的竞争谋略。在经济活动中，各行各业均有强手形成“班门”，后来者要想居上，就必须以强手为赶超对象，敢于和强手竞争，只有这样才能跻身于强手之列。

1985 年前后，欧美变色眼镜大量涌入我国，赶时髦的青年人都以带进口变色眼镜为时尚。在严峻的市场形势面前，湖北华光器材厂并没有退缩，他们以美国康宁公司、原联邦德国肖特厂的世界名牌为赶超目标，研制“伙伴”

牌高级系列变色镜，迎战舶来品。经过反复试验，他们终于获得了成功。经国家有关部门鉴定：“华光镜片在着色、复明率等方面，与康宁公司的产品一致，着色还高过一筹；同肖特厂产品比，复明速度显然快得多。”这样，华光器材厂的产品不仅在国内市场上站稳了脚跟，还挤进了国际市场。

日本生产的“洋马”牌柴油机曾是国际市场上最畅销的柴油机，但中国的常州柴油机厂却不畏名厂，以“洋马”牌柴油机作为赶超对象。他们在赶超日本“洋马”的基础上，不断地从国外购进最新的柴油机样机，解剖研究其结构、性能，并与本厂产品逐项逐件地进行对比，研究本厂产品改进提高的措施。经过数年的不懈努力，常州柴油机厂的东风牌柴油机终于跻身于世界名牌柴油机之列。目前，常州柴油机厂的产品远销世界许多国家和地区，并在多次国际投标中获胜，创汇率逐年增加。就连原来瞧不起该厂产品，曾以各种方式婉言谢绝常州柴油机厂厂长、总工程师登门的日本洋马公司，也不得不承认常州柴油机厂产品的某些质量指标已超过日本同类产品。日本洋马公司还多次派员到常州柴油机厂寻求、商谈合作事宜，甚至主动邀请常州柴油机厂厂长访问洋马公司。

美国泰隆公司的拉链制造工艺曾独领拉链业风骚多年，号称“拉链大王”，各国的同行难以竞争。然而，日本吉田工业公司则敢于班门弄斧。他们悉心研究泰隆公司拉链制造工艺，寻找这种制造工艺及其产品的短处，将针对泰隆公司拉链制造工艺及产品的短处加以改进。在优质产品的配合下，吉田工业公司以削价竟销等手法，和泰隆公司在东南亚市场上展开了较量，最终击败了对手，吉田工业公司在取得东南亚市场的控制权之后，又乘胜前进，和泰隆公司在美国本土进行激烈的竞争。拉链业的龙虎斗，促使整个行业的技术水平不断提高，产品由金属拉链发展成为尼龙拉链，同时也使吉田工业公司发展成为拥有几十家海外分厂的“拉链大王”。

妙用天时巧妙地利用于气情报进行商业服务的经营谋略。各气象情报公司，从政府气象部门无偿获得天气情报，包括气温、降水量、风向、风速、日照等气象数据，然后参照过去的气象资料，进行加工，编制出有一定特色的天气预报——它已不同于气象部门发布的天气预报——向特定的顾客出售。这种把天气预报作为一种商品出售的天气预报业已在日本十分盛行。

日本气象协会（非政府机关）与神奈川县茅崎市皇冠超级市场共同开发了名叫“第二天来店顾客人数预测体系”的软件。皇冠超级市场的店长每天下午3时向各营业部主任传达第二天的天气预报，例如，“明天下午4时起降雨，最高气温为26摄氏度。”各营业部就据此估算第二天来超级市场的顾客人数，决定进货的种类与数量。譬如食品部“预料来店顾客1830人，要进牛奶190瓶，面包125公斤”。这家市场采用这个体系后，解决了卖剩下而造成浪费的问题，商店始终能够向顾客提供新鲜的商品、生意特别好。据这家超级市场的总经理村越说，软件系统所估计的顾客人数误差不超过1%。现在，日本气象协会已把“第二天来店顾客人数预测体系”软件公开出售，价格为38万日元。

东京电力公司测算，盛夏炎暑，气温每上升一摄氏度，它所管辖的区域的用电量就增加125万千瓦小时，这家电力公司根据当天，第二天、一个星期的天气预报来估测电力需求，制订供电计划，做到“有计划生产，减少浪费，降低成本，增加收益”。它还搜集一个月乃至一季度的中长期天气预报，作为制定供电计划的参考。

日本一些啤酒厂经过计算，认为气温每上升一摄氏度，啤酒日销售量就增加 200 万瓶。它们据此安排日生产计划，而不盲目追求所谓增产效益。日本气象协会对气温与饮料销售的关系进行调查得出结论：“气温达到 22 摄氏度，啤酒消费增加，气温升至 25 摄氏度，清凉饮料消费增加，到 27 摄氏度时，冰淇淋销量大增。”

夏季，棒球场主需要了解当天、第二天、一个星期乃至一个月的傍晚是否降雨，是否有雷雨，据以安排拥有大量球迷的棒球比赛，所以只购买所谓局部天气预报，其详细资料的价格为一个月 50 万日元左右。

日本还有专门为个人提供天气预报的业务，它以收费低廉赢得顾客。像三泽公司实行会员制，会员若想外出旅游或者去打高尔夫球，只要给这家公司的电子计算机中心打个电话，就可以解到他要去的地方的当天、第二天或一个星期后的天气预报；凭会员卡咨询 50 次才付费 1200 日元，极其便宜，因此十分受欢迎。

机住“不满” 抓住对一件物品或一件事的不满情绪，设法解决这不满情绪，把不满变为有价值的创意的谋略。《燃烧你的不满》一书认为：“不满是我们的活力源泉，是发展与发明的原动力。”企业员工倘能抓住不满，深究引起不满的原因，并设法加以解决，那定能发明出新产品来。

日本狮王牙刷公司的职员加藤信三，每天一清早就起床，他感觉睡眠不足，头晕目眩，但是为了赶上班，闭着眼睛也得匆匆忙忙地洗脸、刷牙，有一次，刷牙时牙龈出了血，这已经不是第一次出血了，他感到万分不快，不禁破口大骂，“真是混蛋……”然而加藤并没有向不快屈服，而是干劲十足地设法解决这种不快。他罗列了一些解决牙龈出血的方法，如牙刷改用较柔软的毛；使用前将牙刷泡在温水里，使它变柔软些，多用一些牙膏等。后来他灵机一动，想到“牙刷毛的顶端是不是像针一样尖呢？”他用放大镜一看，发现牙刷毛顶端是四角形的。于是加藤再进一步动脑筋：“把牙刷毛的顶端磨成圆形，那么用起来一定不会再出血了”。他经过试验发现这项创意很有价值，于是就向公司提了出来，公司也欣然采用，后来牙刷顶端就全部改成圆形，改型后的狮王牌牙刷销路极佳，不仅在众多牙刷中独占鳌头，而且一直销售了数十年而不衰。

1895 年夏季的某日，齐雷兹道到波士顿市去出差。和往常一样，他住宿在常驻的馆子里。翌晨，他比平常迟了一点起床，正匆匆忙忙地用刀子刮胡子。此时，旅馆的人大声喊道：“齐雷兹道先生，再过 5 分钟火车就要开了。”齐雷兹道一听越发紧张，一不小心把嘴上划了个大口子。他十分来人，但又马上平静下来。他一边用手纸擦血，一边暗暗想到，“这种刮胡刀不太理想，容易割伤面部，倘能发明一种不会割伤皮肤的刀子，我想一定会大受欢迎。”齐雷兹道自此之后苦心钻研一种使用方便、价格便宜的刮胡刀。经过千辛万苦的研究之后，终于发明了现在大家每天都用的安全刀片。

1948 年秋天，马斯楚跟朋友们一道去登山。中午他们在草地上准备吃午餐时，马斯楚感觉到臀部有被刺痛的感觉。他知道他的裤子被草籽缠住了，但也并未介意，而是不耐烦的把草籽一个个取下来。然而，他拼命摘除，还没有除掉一半。“真是烦人……”他叹了口气，不再摘裤子上的草籽了。回家后，他把残留在裤子上的草籽取下来，用放大镜仔细观察。他发现草籽被许多刺掩盖着，这使他产生了浓厚的兴趣，同时又引起他的灵感，“能不能运用这种小刺代替钮扣和别针呢？”为此他大动脑筋，孜孜不倦地进行试验，

终于在半年之后，做成了一种合上就不容易分开的布。试制品做成后，马斯楚将它命名为 VEIKUIO，申请了专利，并和一家织布公司合作制造。据估计。马斯楚发明的 VEIKUIO 所赚的钱已超过 3 亿美元。

三、经营之道

由小及大从小生意起步，慢慢发展成为大公司的创业谋略。任何一件事的成功，都是从小处着手，从基础开始，一步一步向上发展的。先做小生意，倾尽全力去做，积累自己的经验和实力，小生意成功后，再进一步做大生意。

日本水泥大王、浅野水泥公司创建者浅野总一郎 23 岁时走出故乡富士山，来到东京找工作。他在身无分文的情况下，捡了一些桶、盆，在路旁摆起卖水的摊子。“来、来，来，清凉的甜水，每杯一分钱。”浅野使出浑身的解数大声叫唤，第一天终于挣得 6 角 7 分钱。卖了两年水，浅野赚了一笔钱，靠这笔钱，他开始经营煤炭零售店，然后又在横滨市设置 63 处日本最初的公共厕所，收集粪便卖钱。靠厕所赚来的钱他又创办了水泥公司，发展到今日，浅野创办的水泥公司已成为日本最大的水泥公司。

德国计算机大王尼克斯多夫 40 多年前只是一个穷学生。1951 年受雇于一家计算机公司，业余时间在大学里攻读物理学和企业经济学。60 年代，他看准了世界电子计算机业发展的趋势，尽管他当时一无资本，二无厂房设备，仍然想着筹办自己的计算机生产企业。恰在这时，一家发电厂急需一种计算机，并愿意顶付 3 万马克佣金。尼克斯多夫冒险接受了这项研制任务，山川了发电厂的一间地下室开始了他的风险创业。在他完成第一批定货后，又瞄准中小企业普遍急需的小型电子计算机进行研制。1965 年，在前联邦德国汉诺威博览会上，尼克斯多夫电子计算机公司第一次展出了独家生产的小型电子计算机。事后，尼克斯多夫不断研究创新，终于发展成为德国的著名厂家，尼克斯多夫这位从地下室里钻出来的风险企业家成为德国最富有的大企业家之一。

世界闻名的摩托车大王本田宗一郎和电器业大玉松下幸之助都津津乐道于他们由小及大的创业经。一次，本田对松下说：“先有一个小目标，向它挑战。把它解决之后，再集中全力向大一点的目标挑战，然后再向新目标展开激烈的攻击，这样苦苦搏斗数十年，从山脚一步一步坚实地攀登，不知何时，我就成为全世界的摩托车大王了。”松下说：“我也是勤勤恳恳地从小生意做起，才能奠定现在的基础，我常对员工们说：想从事发明，必须先从小发明入手，想做大事必须从小事做起。”本田宗一郎和松下幸之助这两位出身贫寒，只受过小学教育，在日本最成功、最受爱戴的大企业家、他们的创业观几乎完全相同。他们都是从小工人做起，经过持久不懈的努力，才成就了自己的大事业。

顺藤而进以一项事业为起点，根据该事业发展走势以及与其他事业之间的联系，适时把握新事业的生长点，推动原有事业不断向新的相关事业发展的经营谋略。

日本旭化成工业公司由制造合成氨起步。为了使氨得以综合利用，公司开发硫氨、火药、人造丝等产品。生产人造丝需要使用大量的碱，而在碱的生产过程中产生出大量副产品——氧气。为了推进公司事业的发展，该公司又从综合利用氯气入手，建立起食品工业部门。食品工业部门的第一个产品是化学调味品“旭味”牌谷氨酸钠味精。味精的获利使得旭化成工业公司进一步染指冷冻肉丸、冷冻牛排等食品行业。1960 年，旭化成工业公司将生产味精的办法改为发酵法，而发酵技术则为该公司带来顺势发展的新的契机，

于是，医药工业也在该公司发展起来了……目前，旭化成工业公司已成为日本首屈一指的综合化学企业。

美国有家专门从事婚礼服务的社会公司，经营者在构思公司业务、谋划公司发展之时，本着系统思考的原则，采取顺藤而进的战术，变传统的分门别类的单项服务为系统的一条龙服务，大大扩展了经营活动的范围，拓宽了事业发展之路。为了开拓市场，该公司设立了专门的调查机构，从各种渠道了解青年人的恋爱信息，并制成档案，以便随时进行动态分析。当得知两个青年人准备结婚时，公司就会迅速派人同其联系，介绍公司的服务项目，询问是否需要提供服务。如果对方愿意接受服务，则婚前的一切准备工作，从定做婚礼服装、拍摄结婚照，直至制作和发送请柬、预约婚礼场所等，全由服务公司一手承个餐盘和一副刀叉，餐盘上印有新人的结婚照，作为永恒纪念。新婚夫妇外出旅游度蜜月时，服务公司又根据新人的要求布置新房，包括购置家用电器、生活用具等等。一待新婚夫妇蜜月归来，便能坐享其成。蜜月结束后，服务公司的服务还在继续……目前这家公司拥有众多用户，不少用户签定了几年乃至几十年的合同，成为美国最大的服务公司之一。

由此及彼从一些事物的研究中得到启发，研制出与之在某个（些）方面有共同点或相似点的新产品的开发谋略。企业在运用“由此及彼”的策略时，要立足于市场需求，借助于较强的科研力量来实现，并要注意时效性。

每到冬季，美国皮革商人巴察经常到纽芬兰沿岸凿冰钓鱼。每次钓上来的鱼放在冰面上就立刻冻了起来。巴察把吃不完剩下的鱼带回住处，久而久之，他发现如果鱼身上的冰不融解，即使经过好几天，鱼的味道也不会改变。他进一步试验肉和蔬菜的冰冻保鲜情况，最终取得了跟冷冻鱼一样的结果。后来他又楔而不舍地反复试验，进一步得知食物冰冻的速度和方法不同，会使冰冻后的食品的味道和新鲜程度发生少许差异；如果冰冻得不适宜，也会使食物失去原有的味道和新鲜度。最后，巴察终于研究成功不会失去原味和新鲜度的“食物冰冻保鲜法”，并于1923年申请了专利。

北京日化三厂的张工程师了解到，为滋养皮肤，有人用牛奶洗浴；在日常生活中，母亲给婴儿哺乳时，总把外溢的乳汁轻轻抹到婴儿脸上，人们为什么要这么做？老张跑遍了北京各大图书馆，查阅了大量的国内外资料，终于解开了这个谜，牛奶和人乳中都含有一种改善皮肤营养机制的关键成分，有明显的抗皱防衰老的作用。他很快设计了以牛奶中有效成分为主体的各种抗皱美容方案，经科学筛选和可靠性验证，确定了最佳方柔，试制后很快批量生产，这就是著名的奥琪抗皱美容霜，以其安全可靠的质量、显著的效用成为当代化妆品群体中的佼佼者，很快就畅销国内外。

某机械工程师对穿山甲的生活习性很感兴趣，他认真细致的观察了穿山甲的长相结构，结果发现它与土壤直接接触的鼻子尖端有一个个小的分散的突出点，作为机械专家的他突然来了灵感，他采用穿山甲式的多点接触的鼻端结构设计出一种阻力很小、耗用动力较少，能较快耕地、不沾土而又耐磨损的机械耕犁，投放到农村市场大受欢迎，并很快就风靡东南亚各国。

修旧利废精心修理旧物，充分利用废物，从而使经营取得成功的一种谋略。充分运用先进的科学技术，将一些看似无用的和对环境造成危害的工业、生活排弃物改造成有用物质，是一项利国利民的经济活动。企业要有较强的社会责任感，努力进行修旧利废，造福社会。

日本每年丢弃的废汽车轮胎约为4000万只。为了利用这些废轮胎，日本

有一家水泥公司研制出一种高温分解装置，在水泥窑中把破碎的轮胎分解成碳、硫和金属，排出的热量可以用于水泥生产，该公司的这一做法成功地使废轮胎中 80%左右的物质得到了再循环，节约了大量的能源和原材料，水泥产量也大幅度提高。

湖北福乐食品厂利用本地丰富的玉米资源进行深加工，提取淀粉、玉米油，生产豆乳粉等产品，每年加工玉米 5000 吨，但加工中排出的废液——黄浆约有 1600 吨，只能作为廉价的饲料、倾入猪槽。经湖北省科委化验，黄浆中蛋白质含量竟高达 40%，如用科学方法处理可提取蛋白发泡粉。福乐食品厂在省科委指导下购进设备，加强科技攻关，2 个月就试产蛋自发泡粉 18、8 吨，每吨 5000 元，增加产值 10 万元。黄浆在科学技术点化下，摇身一变，身价百倍，由槽中食成了宴上珍。

杭州市物资再生利用公司承担了杭州市的厂矿企业排泄的“工业垃圾”的回收、运输、加工再生、变废为宝的任务。该公司认真贯彻“先利用后回炉”的方针，凡是可以经过加工直接利用的，决不作为回炉料。十一年来，该公司回收量以年均 9.24% 的速度递增，累计回收利用废金属资源 62.9 万吨，加工成钢材相当于浙江省最大的冶金企业——杭州钢铁厂两年的产量，为国家节约铁矿石 189 万吨，节约标准煤 82 万吨。

山东龙口华龙资源开发总公司经理姚建斌，看到山东龙口发电厂粉煤灰没有出路，茫茫灰场不断扩大；又了解到全国每年因生产传统的粘土砖要吞掉大约一个县的土地，于是他发誓要向废料要效益，变废为宝，创出新型的建筑材料。经过四年的反复试验，粉煤灰蒸养砖终于诞生了。一座年产 3 个系列 100 万块各种型号粉煤灰砖的砖厂投产后，又建一座年产 4 万吨的粉煤灰砌体水泥厂。这个粉煤灰工程节省的土地，可使龙口电厂的粉煤灰场延长使用 10 年到 15 年；使龙华资源开发总公司生产效益年年翻番，年创产值突破 3000 万元。

因小成大通过经营小商品或商品的小批量，最终做成大买卖的经营谋略。商品不论大小，只要有市场，小商品照样成大路货，小生意能成大买卖。企业成功的关键不在于商品的大小，而在于它是否占领了市场。

张家港市合兴乡的沙州纺织印染公司，去年外贸收购额突破 1 亿元大关。出口的印花、染色布连接起来近 4 万公里。该厂接到的外贸订单，绝大多数是小批量，每只花型往往在 1 万米以下，小的才 2000 米，还要配上三、四种颜色。面对小批量订串，该厂照接不误。他们乐炒“小锅菜”，却打开了大市场。现在它的产品打进了日本、法国、德国、加拿大、香港等 50 多个国家和地区，和江苏、上海、北京、湖南等许多省市建立了牢固的业务关系。

尼西奇股份公司是日本福冈市的一家只有 700 多人的企业，该公司的主要产品是尿垫。他们认为，尿垫虽然是小产品，却有大市场。日本每年大约出生 250 万个婴儿，如果每个婴儿每年用两条，全国年需 500 万条。如果把目光政向国外，市场就更大了。小商品，大企业不屑一顾，小企业如能抓住良机，独辟蹊径，定会有所作为。于是，公司作出了专门生产尿垫的经营决策。经过几十年的努力，终于使尼西奇尿垫在日本与丰田汽车、东芝彩电一样出名。公司生产的尿垫远销西欧、非洲、大洋洲、美洲。公司已成为世界上最大的尿布专业生产厂家，年销售额高达 70 亿日元。

以小制大小企业以其在市场竞争中拥有的某种优势与大企业抗衡，以至击败大企业的经营谋略。在市场中角逐的企业都拥有自己的领域和优势，

俗话说：船大吃水深，船小好掉头。小企业拥有产品成本低、反应灵活、行动迅速、专业化程度高等优势，如果经营得当，也一样可以打破由大企业控制某一行业的状况。

有一家小公司叫康达，只有 8 名工程技术人员，却为美国原子能委员会制造过世界上最大的电脑。这项工程是康达与电脑业巨霸 IBM 公司竞争时，以价格低廉的优势而取胜获得的。IBM 公司是电脑市场的开拓先锋，它除了销售电脑软硬件之外，还要投放大笔资金用于引导客户如何使用和维修电脑，结果价格高昂，行销费用要高出制造费用一倍。而康达公司能够制造出与 IBM 公司完全相同的产品，价格却便宜 40%。因为他不必投资到教育和服务工作上，这些已由 IBM 公司代劳了。他们只集中生产某几种规格的电脑，故可降低生产成本和固定的杂项开支。康达公司生产并销售许多与 IBM 公司直接竞争的电脑，把 IBM 的市场吃掉不少。IBM 曾以很大的努力给予反击，甚至运用杀价竞争的方法，但始终未能抢回原子能委员会的订单。

70 年代美国罐头制造业发展缓慢。在 85 家厂商的激烈竞争中，一家小企业——“国民”罐头公司却出乎意料地飞快发展起来。面对大公司纷纷向本行业以外找出路，大搞多种经营的兼并，“国民”公司反其道而行之，把一些同本行经营无关的、赔钱的企业卖出去，使公司本身显得更为灵活精干，并集中精力于罐头的开发经营上。当时，把罐头包装从“三片式”改为“两片式”是一大进步。可是大企业规慎大、设备更新花费甚巨，因而改革包装的积极性不高。“国民”公司则在改革包装上大做文章，下足本钱，大搞特搞这个项目的研究，终于首先把“两片式”罐头研制成功，使之成为夺取饮料罐头市场的强有力武器。公司因此获得迅速发展，10 年间财富由 1.8 亿美元增加到 10 亿美元。

“小气”生财从点滴小事入手，增加收入，节省开支，以谋取良好经济收益的管理谋略。企业生产经营活动是一个包含众多环节的过程，任何一个环节上都存在着增收节支的潜力。企业领导和全体职工如果能从小处着眼，在增收节支上“小家子气”，定能取得良好的经济效益。

以小吃豆皮名扬中外的武汉老通城酒楼，资产数以万计，可是这家酒楼却有不少“小气”事。在案橱房里，厨师将用过的各种金属或玻璃罐头瓶、塑料袋、甲鱼壳等分门别类放在固定的地方，由店里统一处理；在餐厅和雅座，服务员在宴毕的整理过程中，亦要将酒类包装盒、酒瓶以及剩余饭菜分别搜集起来；就连洗碗洗锅的废水也要精心处理，将浮油撇起卖给化工厂做原料，将柑水卖给农民做饲料……就是这些“小气”事，老通城酒楼每年增收 6 万多元。

在世界汽车工业中位居第二的日本丰田汽车公司，是一个非常小气的大企业，小气事比比皆是。这家公司的职员领用文具用品不仅数额有限，而且以旧换新。铅笔须用到最后一段后套上圆珠笔套再用；圆珠笔芯以旧换新；笔记用纸正面用完后再用反面作便条，所有工作用品严格实行以旧换新，水龙头用完水即刻拧紧，不用的灯一律关掉……正是从这些区区小事入手，丰田公司形成了独特的管理经验，事业不断发展。

一天，有几位教师到美国金融大王毛鲁岸家中募捐。这几位教师一到，正在看书的毛鲁岸起身相迎，客人还未坐定，毛鲁岸便把插在烛台上的两支蜡烛熄掉了 1 支。老师们目睹这一情景，心想此人如此小气，募捐看来是没希望了。然而，出乎教师们意料的是，当说明来意之后，这位金融大王一口

答应捐资 200 万美元。连一根蜡烛都不舍得的人为何如此慷慨呢？一位老师忍不住开口问道：“请问，我们刚来的时候，先生为什么要熄掉一根蜡烛呢？”这位金融大王哈哈大笑，说：“看书是需要两根蜡烛的，然而，跟你们谈话就不需要两根，所以……”

因时制宜语出《淮南子·汜论训》：“器械者，因时变而制宜适也。”《晋书·刘颂传》：“所遇不同，故当因时制宜，以尽事适今。”以不同时期的市场需求为导向，迅速将适销对路的产品推向市场的一种经营谋略。实施这种经营谋略的关键是“快”。即：市场预测快、产品设计生产快、投放市场快。

意大利福懋 TL 投资有限公司是生产服装、皮鞋等产品的厂家，它随时从世界时装中心的流行变幻中汲取灵感。每推出一种时装前，都要花费数月时间进行市场调研、预测。1992 年，他们预测到上海秋冬女鞋将由浅口（露脚背）转为深口（覆盖整个脚背），而市面上这样的产品价格适中者极少。同时，中国制革和染色工艺落后。经过分析，他们看准了自己的优势和市场最佳突破口，迅速设计生产出一批深口鞋面、色彩独特，又不失雅致的女鞋，率先摆上了货架。他们又了解到上海市场皮衣畅销，但受到制革工艺的限制，多为光面，而且色泽单调，通常只制成冬装。于是，他们又推出色调丰富、质地多样、轻软时装化的春秋皮装，上市后热销不衰。

日本一年中有各种各样的节日，如：情人节、儿童节、母亲节、父亲节等。每逢节日，各家商号都进行专门布置，造成一种购物气氛，用“造节效应”来刺激消费。高岛屋商场在父亲节来临前悬挂各种醒目标语，如：“你给父亲准备了什么？”“给爸爸一份爱”等。节日礼品专柜上精致实用的男士用品令人爱不释手、再加上精美的包装和写有各种贺词敬言的节日卡，这情景、这气氛，这效果都强烈地刺激着人们的购买欲望。

因异制宜根据不同地区、不同时代、不同人情等各个相异的条件制造相应需要的产品，占领市场。投顾客所好，这是企业经营的最基本条件。各不相同的市场条件，要求经营者必须多调查多分析，一成不变必定要失败。

1979 年，日本和西欧为争夺我国的电视机市场进行过激烈的交战，结果日本告捷，其实欧洲的电视机也很好，为啥到了中国不听话？关键在于他们未掌握中国国情。由于我国电压不稳，“欧机”一来就水上不服，出现“多瑙河之彼”，而日本电视机厂商则将原来的 110 伏改为 220 伏并加装稳压器，在上海、北京等地设立维修服务部，并根据中国频道少的特点，通过削减产品的多余功能来降低成本，使订价仅略高于中国国产电视机。正由于日本电视机在产品、分销地点、促销方式和价格政策上都较欧机更适合中国国情，因而发了一笔大财。

我国出口的“白象牌”电池在美国市场上 3 年无人问津，其原因不是电池本身的质量问题，而是白象在美国人心中是一个累赘无用、令人生厌的东西。

麦克唐纳为了使其产品被各国人民广为接受，在各国分店的装饰和建筑式样上，往往都要体现当地风格。它在瑞士的连锁店就采用了几世纪前的建筑风格，而在巴西的连锁店则以大理石结构为主。为了适应穆斯林教徒的宗教习俗，公司规定卖给穆斯林地区的牛肉饼都要加以特殊处理，以适应穆斯林的风俗习惯。

山东威海地毯厂自 1983 年以来，利用出国考查和外商来华洽谈业务的机

会了解各国各民族的宗教信仰和消费水平，掌握不同地区不同民族的爱好和忌讳，初步总结出世界五大地毯市场的不同特点：“日本喜爱新，欧洲喜爱古，中东色彩古，北美不古也不土，香港市场传统味足。”根据这些特点，工厂组织技术人员对色毯进行更新，色线品种由过去的 300 种增加到 600 多种，生产的各种地毯也深受外商的欢迎。

各得其宜客观上使企业自身和相关各方都获得相应利益，共同发展的谋略。在运用这一谋略时，应以不损害国家、集体和人民的利益为准则，坚持平等互利，共同发展。

日本三菱集团和德国奔驰集团经过磋商，决定两大集团将在各领域进行全面合作。奔驰集团想借助于三菱集团的技术和资金，发展自己的弱项，以便在汽车、飞机、宇航和电子等多领域建立起强大的产业群，为即将出现的欧洲统一大市场的激烈竞争奠定势压群雄的有利地位，同时也可以打入日本市场。三菱集团也是未雨绸缪，企图借多领域合作的手段，为打入统一欧洲市场预伏下奇兵，造成你中有我、我中有你的既成事实。

美国的 GE（通用电气）公司决定退出计算机领域，霍尼威尔公司立即收买了 GE 的计算机部。GE 认为，它无法保证现有的原子能、喷气发动机、广播设备和计算机等四大领域生产所需的全部周转资金，于是决定放弃后两类，以便对前两类进行集中投资、全力经营；而霍尼威尔公司认为自己脱离计算机领域是无法生存的，如果把 GE 公司的计算机部接受过来，则不论市场占有率还是经营规模都会扩大，还能增加产品品种系列。于是在这项交易中双方一拍即合，GE 公司得到了急需的资金；而霍尼威尔公司作为计算机厂家，则是进一步增强了实力，提高了经营效益。

江苏泰兴苏中农药化工厂是一家以生产除草剂系列为主的乡办厂，该厂需要浙江某厂生产的除草醚原粉作为自己生产除草剂的原料，但是浙江某厂生产除草醚原粉所需要的主要原料——对硝基氯化苯又日趋紧张。于是苏中农药厂想方设法替对方采购对硝基氯化苯，这样既解决了对方的难题，又保证了除草醚原粉的稳定供应，解决了自身的原料来源，可谓是各取所需，共同发展。

反主为客生产经营者站在消费者的角度，以解决产品使用中出现的为题为目的，从而调节生产、改善经营的谋略。改变生产经营的传统思维定势，反过来充当产品的购买者和使用者，善于从中发现不足，并反馈于生产经营、迅速加以解决。

日本三洋电机公司的新产品“双门冰箱”是这样开发出来的：该公司的技术员大川进一郎有一次在家中听太太讲：“要从冷冻室取出冰块时，把外面的大门一打开，冰箱里的冷气就向外流散，我觉得很可惜。”大川回到公司后，就根据太太的“提示”，把冰箱由单门改为双门，这种使用方便、效率高的双门冰箱一上市就畅销不衰。

具有百年历史的美国西尔斯·洛巴克公司一直是世界上最大的商业零售公司，其成功的经营术之一就是，采购人员要以消费者的家庭成员自居，设身为顾客着想。各个采购部的经理及采购人员和供给厂家保持每周甚至每天的联系，并要求厂家按消费者的要求及市场动向提供高质量的货物。因此，在全世界商业界，西尔斯公司享有“永恒的订货单的制造者”之美称。

日本廉价大批发商中年一直采用处处为“消费者着想”的经营谋略。他先跟零售店接洽，问他们所要的数量和他们的希望购入价，把订货的零售店

所需要数量统计起来，然后再和工厂联系商讨。中内这种跟一般批发商相反的经商法遵循消费者第一的原则，使零售店和一般大众对他产生好感，受到了热烈的欢迎。

反容为主到别的国家办企业，以增强产品竞争力的经营谋略。通常，当产品输入国外时由于税收、运输等费用要计入产品价格，这将会降低产品的竞争能力。而直接到别的国家、地区开办企业，变客人为主人，既减少了税收、运输等费用，还可以利用当地资源、设备或廉价劳动力，产品竞争力也大大增

第二次世界大战结束后，随着大批驻外美军的回国，可口可乐在海外的“义务推销员”也“解甲归田”了。国内与百事可乐竞争激烈，可口可乐公司必须靠自己力量另辟蹊径，董事长伍德鲁夫又拿出了新招，利用当地人力、物力、财力，开拓可口可乐的国外市场，即他的所谓“当地主义”。主要原则是：在当地设公司，所有员工都用当地人，钱由当地人筹措，除了可口可乐那“秘密配方”浓缩汁外，一切设备、材料、运输、销售等都是由当地人自制自办，总公司统一负责方针、人员培训以及提供技术服务。据战后 25 年统计，除了在美国本土上的发展和收入外，可口可乐靠批发仅占饮料重量的 0.31% 的原料，每年的经营总额就高达 9.79 亿美元，纯利接近 1.5 亿美元。伍德鲁夫被公认为是世界头号“软饮料大王”，他终于实现了“让全世界人都喝可口可乐”的愿望。

日本吉田兴业会社生产的拉链年销售额 9.16 亿美元，占有日本拉链市场的 90% 以上，美国拉链市场的 35% 以上。人称“世界拉链王国”。“会社”的创办人和总经理吉田忠雄开始创业时，就把发展国外市场作为主要战略。1951 年，“会社”成立不满 3 年，他便出国考察。1959 年，在印度、印尼和新西兰等国建立了拉链工厂，成为日本第一个积极向海外进军的制造商。吉田忠雄认为，在国外设厂生产拉链，可以充分利用海外的廉价劳动力，就地生产，就地销售，不仅可以大大降低产品成本和运费，还可以绕过当地国家的关税壁垒，减少甚至消除贸易摩擦。在国外开设的工厂虽然有时规模很小，但却为“会社”树立了价廉物美的形象。吉田忠雄在国外经营中还贯彻“向当地人让利，让当地人参与经营”的方针，使当地人从中受益，这就避免了许多国家政府的压力，减少了许多麻烦。由于吉田忠雄的努力，他的事业得到了许多国家政府的支持。目前，“会社”在 45 个国家中设有 50 多家拉链工厂，雇佣 9000 多名外籍工人。

主随客便根据客户的需要，生产出适销对路的产品；并随着市场供求变动情况，不断调整产品结构，从而保证产品始终畅销的一种谋略。企业要经常从顾客那儿得到信息反馈，密切注意市场动态，使自己的产品始终能符合市场的需求。

随着 20 年代的经济繁荣，美国通用汽车公司向市场提供了高级轿车。到了 30 年代，资本主义国家出现了经济危机，顾客需要低价汽车，公司顺应了这种趋势。50 年代，顾客购买力明显提高，要求汽车向豪华装饰型发展，于是公司又大量生产豪华轿车，然则到 50 年代末，消费者的爱好急剧地发生变化，由喜爱大型车转向小型车，公司察觉到这一变化，于 1959 年推出了“考贝尔”等小型车。这种小型车原是为招揽俭朴的顾客而设计的，可当顾客对其装饰和附件提出新的要求时，公司便在小型车上装上了高级轿车的内饰和装备，深受顾客青睐。当 1973 年的石油危机冲击全球时，公司又研制出低能

耗、轻量的新型小轿车来满足顾客的需要。通用汽车公司正是这样“为所有的人生产轿车”，从而能跻身于竞争异常激烈的世界汽车市场。

史泰琳公司是美国一家专门生产手工工具的企业，经常按照客户的需求改进产品设计。该公司生产的一种锯子，质优价廉，可在西欧市场销路不很理想。该公司经过调查后发现，英国人喜欢锯齿坚硬锋利的木柄产品；而法国人首先选择塑料把柄，对锯齿锋利程度稍差则不会计较。史泰琳公司有鉴于此，设计了许多样品到销售市场征求用户意见，最终确定了一种锯齿坚硬锋利、塑料把柄的新型锯子，能更好地适合英、法两国用户的要求，该公司的海外销售额也因此而持续增长。

浙江某厂生产的一种烟灰缸质地优良，造型美观，在国际市场上十分畅销，但不久却遭冷遇。该厂经调查后发现，原因是国外的公寓中普遍使用壁挂电扇，而这种烟灰缸底浅，电扇一开，烟灰便随风外扬，家庭主妇怨声不绝。为此该厂立即试制成功一种容积大、底深的烟灰缸，在国外试销，客商和用户均爱不释手。出乎意料的是没几年这种产品销量又大幅度下降。经调查发现，国外许多家庭的壁挂电扇换成了空调，家庭主妇又嫌这种底深的烟灰缸清洗不方便。于是该厂又针对这一情况作了革新，使产品又一次打入了国际市场。

有的放矢以有特色的产品和服务满足人们特定需要的经营谋略。市场如同战场，市场需要就是靶子，产品则是箭。在商品经济条件下，企业经营成功的首要条件是其生产的产品适合市场的需要。只有满足市场要求的商品才能占有市场，取得收益。

1840年，德国青年利惠·史特劳斯移居正在兴起“淘金热”的美国西部。他在向矿工兜售服装的过程中，经常听到矿工抱怨普通衣服既不耐穿，又不方便。为了迎合矿工对衣服追求廉价、耐穿、方便的需要，史特劳斯以当时市场上滞销的帆布作衣料，制作了一批裤子向矿工推销。这种帆布裤子深受矿工的喜爱，一上市就被抢购一空。事后，史特劳斯又进一步研究矿工们的需求，对裤子不断改良。针对帆布裤穿着不太舒适的缺点，他将裤料改为蓝色劳动布，使裤子既耐穿，又舒适；针对裤子后袋常因放置工具而脱落的缺点，他用合金制成钮扣，将裤袋铆在裤子上，并在裤子后袋部镶上一块印有利惠·史特劳斯公司的标志。这种裤子就是后来风靡全球的牛仔裤。利惠·史特劳斯公司的营业额也逐年猛增，达数十亿美元之巨。

无锡自行车厂以自己颇具特色的长征牌自行车满足了农村消费者对自行车的需要。随着我国商品生产的发展，农民骑车上街出售农副产品、购买工业品，骑车下巴干农活，骑车短途跑买卖……他们对自行车的质量有特定的要求——能载重，耐颠簸，经摔打。针对农民对自行车质量的特定要求，无锡自行车厂设计了长征牌载重自行车，符合了农民的需要，深受广大农民的喜爱。

左右逢源语出《孟子·离娄下》：“资之深，则取之左右逢其原(源)”。企业在产品生产和市场开发上实行多品种、多渠道、多领域的方针，以提高企业应变能力的多角化经营战略。多角化经营不仅可以充分利用企业的人、财、物、时间、信息等资源，以最佳的资源组合最大限度地开拓市场，而且还可以使企业在市场发生变化时随机应变、左右逢源，避免或减少风险损失。

台湾统一企业公司在台湾食品业中居主导地位，该公司实施多角化经营，主要是投资与本产品有关的经营项目，如面粉加工后的副产品麸皮可制

造饲料，或将面粉加工制成速食品（方便面、面包等）。公司没有畜产部，养猪、养鸡等所需饲料均由自己的饲料厂供应。速食品需要的油脂、面粉、酱油、鸡汁等，也由公司直接生产。该公司经营产品包括食油、面粉、乳类、酱油、畜牧、饲料等 10 多种。这种多角化经营，不仅可以消耗公司本身生产的原料，还可以节省推销、广告、交际、包装、运输、税金等费用，使成本大大降低，增强了市场的竞争能力。

“雅马哈”原本是一种木工机械的型号，如今却成了行销世界各地、驰名遐迹的日本乐器的代名词。“雅马哈”风靡全球的秘密在于它实行了“以乐器为主，多角经营”的方针。它的 70% 的产品是乐器，同时还生产家具、室内设备、体育运动器材、合金制品以及摩托车等产品。该公司的三大支柱：一是制造与销售，二是音乐普及活动，三是兴办旅游事业，音乐普及活动是“雅马哈”走向世界的“跳板”。从 60 年代初开始，有法人资格的“雅马哈”音乐振兴会在日本各地开办“雅马哈”音乐辅导班，目前日本国内辅导班已有 9, 500 个。学员 62 万人。他们还打着“音乐无国界”的旗帜，将其扩展到日本以外的地区，现已在世界 30 多个国家的 250 个城市设有 500 个辅导班，拥有学员 300 万人。此外，每年还举办以“雅马哈”命名的歌咏演奏比赛会、世界民谣节活动等。音乐普及活动以及其它的产品经营项目使“雅马哈”登上了世界的“舞台”。

举一反三开始以一个品种或一种规格的产品打开市场大门，创出牌子，然后在此基础上开发扩展出一系列的相关产品，形成一个“名牌家族”的经营谋略。“举一反三”的关键在于“创牌子”，在市场上树立起一个信誉卓著的商标，这是企业极其宝贵的无形资产。“举一”获得成功，“反三”也就轻而易举。

广东太阳神集团有限公司开始只生产滋补营养品“太阳神口服液”，他们在销售产品的过程中高度重视“太阳神”口服液的宣传，在很短的时间内使“太阳神”商标誉满神州，他们不失时机地连续推出“太阳神矿泉水”、“太阳神朱古力奶”、“太阳神饮料”等产品，形成一个信誉卓著的“太阳神家族”。该公司 1988 年成立时，年产值仅 400 多万元。3 年后，年产值已达 8.5 亿元。

瑞士雀巢集团凯那工厂是瑞士巧克力的摇篮。17 至 18 世纪时，这家工厂的创始人老凯那一次在民间集市上尝到了意大利巧克力，发现这是既可口又能充饥的“上帝的食品”。于是，他离家 4 载去意大利学艺，回国后创办了瑞士第一家巧克力作坊。当时，意大利巧克力已占领了瑞士市场。老凯那和他的后代们不断改进配方，起初在可可浆中加进牛奶、绿豆面、扁豆粉，又将脱脂的可可油按比例掺入，后来，又加入香草、桂皮、油料、干果。终于创出了脆而不硬、甜而不腻的“凯那”名牌巧克力。经过几代人的努力，开发出奶油、酒汁、牛轧、太妃、夹心等 2500 余种巧克力系列产品，使“凯那”成为金字招牌。

江阴市顾山镇的“红豆树”名闻中外，这里诞生了一家在中国服装模特儿生产行业中独领风骚的江阴市工艺美术厂。1985 年，这个厂把传统的石膏制模，改为国际最先进的乳膏制模，创立了“红豆”牌服装模特。他们把握了西欧、北美、非洲、日本市场的不同风格要求，研制出 8 个系列 200 多个品种的服装模特，又推出电脑遥感声控模特。同时，抓住超级市场兴起的机遇，适时开发出不锈钢、镀铬、喷塑三个系列的 100 多个品种的“红豆”服

装陈列货架和柜台，使产品畅销海内外。

多角经营采用产品多样化，用户多样化和作业多样化的经营方式，以减少市场竞争的风险，使企业处于不败之地的谋略。生产的产品不局限于一种或几种，而是大力开发其他产品；产品销售给不同的非固定的用户，工厂不必太大，生产实行多元化，这样即使某种产品、某些用户、某一分厂发生问题，但绝不会太影响整个工厂的经济效益。

美国爱丝生电器公司，在产品多样化上，生产小型电器工业品、小型机械和机械零件，规定公司所产的 200 多种产品，每类产品的数量不得超过总销售量的 10%，这样如果某一产品销路不好，影响不会很大。在用户多样化上，把产品销售给不同的用户，每一用户占有的销售额只占总销售额的 10% 上下，这样可以避免因用户变化而损失市场。在作业多样化上，公司规定工厂不要搞得太大，实行专业化生产，工厂规模尽量保持在 500—800 人左右。由于这“三化”，公司经营结构转移灵活，有较好的应变能力。

我国福建的闽东电机公司由一个只有几百人的山区小厂发展到有 8 个工厂，13 个销售网点的经济实体。他们针对客户要求，多品种、小批量、多规格，开展多角经营。目前，全公司可以生产发电机、电动机、柴油机、分马力电机、家用电器五大类商品。200 多个规格，120 多个品种。不少产品荣获金质奖，在国内外用户中信誉较好。多角经营，使闽东电机公司活力长存。

量力而行依据本企业的实力状况和外部环境条件，研制开发产品的一种经营谋略。

山东省汶上县郭楼制锨厂是一家乡镇企业，只占天时不占地利，只占人和而不具备高、精、尖技术。他们选择了大多数人看不上眼的钢锨。钢锨制作工艺相对简单，又是农村多数家庭必不可少的工具。他们从苏联进口以优质中碳钢为基身的废弃道轨做原料，引进开坯机、温淬火线等国内先进设备，逐步完善了轧钢、落料、成型、抛光等 23 道工序的 3 条流水生产线，生产出“神剑牌”钢锨。他们又从安徽买进质坚量轻的白圆木做锨柄，开发出农锨、煤锨、尖锨、方锨等 4 个系列、12 个型号的“飞燕牌”钢锨。它们冲出国门，走向世界，销往美、日等 16 个国家。

甘肃天元防腐保鲜公司开发出具有世界先进水平的八大系列、十五种防腐保鲜系列产品，走俏全国，国家科委将这一高新技术列入“八五”星火计划推广项目。谁也想不到，这家公司的前身竟是天水师专的校办工厂，当时只有几间破房，几十名职工，仅靠一个小卖部维持发工资，他们依托大专院校科技人才济济的优势，瞄准高、新、优、尖的技术产品，作为腾飞的翅膀。他们捕捉到一条重要信息：我国有数万家食品和饮料生产基地，有 10 多万个瓜果蔬菜生产基地，每年对防腐保鲜剂需求量很大，而目前我国还不能生产这种新型防腐剂，每年要花上亿元外汇从美国进口。他们又了解到，我国科研工作者已研制出国际上处于领先地位的“富马酸二甲酯”防腐防霉生产技术，但一直束之高阁。无人问津。于是，他们果断引进这项技术专利，半年左右，便成功生产出“霉天敌”。其防腐保鲜效果比日本、美国产品高 2—6 倍。1990 年参加了在泰国曼谷举行的中国高、新、名、优产品展览会。

甘当配角在企业竞争力或实力较弱的情况下，加入有发展前途的大企业集团或开拓“冷缺产品”市场的一种经营谋略。只有甘当配角，企业才能求得生存和发展。

德国有一家奇特的“怪缺商店”，专门出售其它大百货公司或大商店里没有的东西。如：六个手指头的手套；缺一只袖子的上装；少一条腿的裤子；腿部缺残者假肢上的泡沫软垫；驼背者需要的睡床；缺脚人的单只袜子、鞋子等。除生活日用品外，还有怪缺食品，如：无盐或含盐的食品；某种禁忌食物的代用品等，都可以在这里随意挑选购买。这家商店还设立了顾客要货登记本，为顾客代为设计、制造各种各样的怪缺商品。

半球泵业有限公司面对激烈的竞争局面，采取扬长避短钻“空档”的经营方针。他们从一封广西农民的来信中受到启迪，经过调查，发现农村实行联产承包责任制后，微型水泵市场需求潜力很大。于是，他们依托大专院校的科研力量，迅速开发出重量不列八公斤的“水龙牌”微型潜水泵。它小型轻便，不但适用于个体农民，还可广泛用于工业、矿山、船舶、建筑、地上管道及旅社等小型排灌领域，畅销全国各地。1991年，他们又发现，城市高层住户的增加，需要有一种增压泵来解决自来水压力不够的问题。于是，设计、开发了家用增压泵。投放市场后一举成功，持续旺销。

开源节流语出《荀子·富国》：“故明主必谨养其和，节其流，开其源，而时斟酌焉。”发展生产、增加收入，节约开支、增加盈利的经营谋略。

1987年，无锡第一棉纺织厂根据“开源节流”原则，制订经营责任制方案。其主要开源措施，一是增产增收。改造气流纺、提高日产量，每年增产气流纺纱544吨，增加利润33万元；提高棉纱单产量，全年增产棉纱200吨，增利20万元，提高棉布单产量，全年增产布160万米，增利16万元。二是向外投资和横向联营。向“新联”投资，每年分红100万元；与后序织厂、印染厂合作等项，每年收益190万元。三是搞活经营，提出向出口产品要效益。其“节流”措施是“三减三保十节约”：减少非计划用工，精简管理机构，控制病事假人员。保运转一线人员。减少车间、科室管理费用，压缩招待费、会务费，控制差旅费。保职工医疗等福利费用；减少呆滞物资积压。保纺三扩锭等重大技术改造费用。节约一团棉、一根纱、一寸布、一度电、一滴水、一滴油、一公斤汽、一只筒管、一只袋皮、一个劳动工时，由于强化企业管理，实施配套改革，无锡第一棉纺厂经济效益明显提高，当年双增双节创效益200多万元。

中国石化总公司坚持“增产与节约并重，把节约放在首位”的开源节流方针，以节约求增产，以节约求效益，取得显著成果。从1983年到1991年，总公司万元产值综合能耗由5.58吨标油降到3.77吨标油，平均每年降低5.7%。相当节油1000万吨，实物节约价值约50亿元人民币。炼油单位能量因数耗能从18.56千克标油/吨·因数降到15.01千克标油/吨·因数，平均每年递减2.69%。1991年大化肥行业纯氨综合能耗，全系统平均为1635千克标油/吨，10套乙烯装置平均燃动能耗为1026.6千克标油/吨，均为历史最好水平。中国石化总公司系统能够取得如此显著的节能效果，一靠技术改造，二靠优化用能，三靠强化管理。10年来，总公司坚持把搞好以节能降耗为主要内容的技术改造作为一项战略任务来抓。在石油化工生产装置中，重点抓了主要耗能装置和主要耗能设备的技术改造。

变废为宝开动脑筋发现废物某一方面使用价值并进行适度加工，使之成为市场上的畅销品，从而以较少投入换取较大经济收益的经营谋略。

日本酒悦食品会社的创立者山崎理左卫门，利用别人在丰年祭丢弃在河里的生菜，切碎做酱菜，赚了大钱。明治时代，山崎理左卫门的子孙在先辈

的基础上将酱菜的口味加以改进，创造了世界名牌“神什汁”牌罐头，又赚了大钱。近年来，会社又利用别人舍弃的坚硬而不适食用的昆布苔，制成了人人喜爱的酱菜行销日本，再次赚了大钱。

银座食品的董事长新保平治，利用别人丢弃不食的鲑鱼头，苦下功夫研究对其加工的技术，终于变废为宝，制成一道令人垂涎的美味佳肴。他将鲑鱼头泡在酒和醋中，再加入柠檬汁、白糖、辣椒除去腥味，最后拌以蔬菜调制，装瓶出售。这道佳肴的形态和色泽，可以使食客联想起在寒冷的北海道海面，蛙鱼探出头来在冰山旁跳跃的风景，其风味也令食客赞不绝口，因而一投放市场便大受欢迎，畅销日本全国。新保董事长也在变废为宝的同时变成了腰缠万贯的富豪。

美国历经百年风化严重的自由女神像翻新以后，现场有 900 吨废料难以处理。当时有一位名叫斯塔克的人承包了这一苦差事，他对废料进行分类处理，巧妙地把废铜皮铸成纪念币，把废铅、废铝制成纪念尺，把水泥碎块、朽木装在玲珑透明的小盒子里作为有意义的纪念品供入选购。这么一来，那些一文不值、难以处置的垃圾顿时身价百倍，斯塔克也由此大获其利。

筑巢引鸟改善区域投资环境，积极引进外来资金的经营谋略。兴办企业必须有良好的投资环境，要吸引资金，必须首先建设好交通、电力、通讯等基础设施。“巢”筑好了，乐于投资的“鸟”自然会纷至沓来。

四川宜宾地区把交通运输建设作为经济发展的先行官，成效显著。该区等级公路里程已由 1984 年的 18% 提高到 50% 以上，全区 97% 的乡通了公路，10 个县市中已有 5 个有了通往地区行署所在地的水泥路，基本上形成了以宜宾市为核心，辐射 9 个县和环绕主要旅游区、资源地的公路网。几条干线公路共 853 公里，其中高级和次高级路面占 61%，打通了 18 个进出区口，交通业的发展促进了宜宾经济的全面发展，为引进外来资金奠定了物质基础。

有 600 多年历史的河南辉县百泉药材交流大会，自 1980 年恢复以来，每年春季全国各省、市的药商都要来这里进行交易，与会人员迅速增加到 2.4 万人、成交额达 15 亿元。1991 年，辉县市在百泉湖东南角新修了一座占地 5 万平方米、有 400 多间双层展室楼房、6000 多个摊点的药都市场。今年，该市又决定在百泉湖旁建设一座药都。全部建成后，将是一个集种植、加工、经销、科研于一体的、占地 4 平方公里的药材市场。届时，将发挥本地有 1700 多种中药材的优势，促进药材事业的发展。

中国和韩国建交，给位于鸭绿江畔的东北边陲重镇集安市带来了千载难逢的发展机遇。为了吸引海内外资金，集安市新建的面积达 3.4 万平方米的仿古商贸街即将竣工。1993 年将开通万门程控电话，可宜拔世界各地。集安电力供应充足，境内有云峰、渭源两大电站。公路改造已达三级下限，铁路交通便利，有望成为吉林和全国面向东北亚的新窗口。优越的投资环境正吸引着广大海内外客商。

土洋结合将传统工艺和现代技术结合起来运用，从而取得经营成功的谋略。把传统行业与现代科技相融合，传统设备与新型设备相结合，能同时发挥现代科技和传统工艺、新设备和老设备的双重作用，形成杂交优势，从而使传统的行业，老的工厂变得生机勃勃。

江苏洋河酒厂，历史悠久，传统工艺的科学性很强。但同时也有有的做法不适应现代生产的要求，如酿酒工艺长期沿用的是鼻闻口尝手摸的原始手

段。为解决这一老大难问题，该厂专门成立研究所，组织一支年轻精干的科技队伍进行攻关，他们采用微机时时温湿度等综合控制，使以上两道工序合格率达 99% 以上。低度大曲酒的生产，过去在冬季低温条件下难以进行，他们设计安装了一条低度酒冷炼生产线，克服了这一局限。他们又运用一系列新技术大大缩短了生产周期，效益大幅度上升。现代科技与传统工艺的成功嫁接，使洋河这个百年老厂充满生机与活力。92 年初，洋河大曲系列在美国纽约举行的首届国际酒产品博览会上，一举夺得金牌。

日本有一个日立海岸工厂，生产汽轮机叶片。该厂的历史较长，生产经营很有特点，厂内既有精良的设备和现代化的厂房，又有超期服役的古董设备和陈旧的厂房。在生产工艺上，他们不盲目追求先进，而是通过经济分析，怎么合算就怎么做。生产的汽轮机叶片，因品种规格多，批量较小，至今仍用机械切削加工，而不用精锻。他们提出用 50 年代的设备、生产 90 年代的产品，他们使新老设备、土洋技术都发挥了最大的作用。

慧眼识宝发现和使用未被开发或被搁置的产品而获得巨大收益的谋略。作为“宝”的产品一定是具有独特的使用价值和开发潜力的，发现“宝物”并抓住良机大胆开发，收获必丰，此计关键在于开发者对于新事物的留心和对产品的预测能力。

魔方原是一位匈牙利数学家发明的，但使魔方畅销全球的却是一位美国数学家。一次，这位美国人到匈牙利数学家家中作客，发现了桌子上放着的魔方设计图纸，他一眼看出其中的“油水”，认为这东西可以成为在全世界畅销的玩具，便把它带回美国，进行技术咨询，经过确认，他用 5 万美元向原发明者买下专利，在美国组织了一家生产魔方的公司，通过各种宣传工具大作广告。果然不出所料，这位美国数学家为此赚了几千万美元。

1982 年，北京塑料四厂经营人员到香港洽谈生意，无意中发现了那里的塑料封口膜生产设备效率高，产品质量好，还发现了一种轻巧实用的塑料冷饮吸管机。他们立即买下这两台机器，通过对样机的消化改进，生产出性能优于样机的设备。上市后，使过去量少、质次的腊纸冷饮吸管彻底被淘汰，产品行销全国 29 个省市自治区。

1982 年，浙江永嘉县桥头镇的一位弹棉工在苏州附近一家纽扣厂的废料堆里发现了不少丢弃的纽扣，令人眼花缭乱的色彩和别致的造型吸引了他，出于好奇心，弹棉工捡了一些带回去贩卖，设想到生意不错。于是这位弹棉工和这家纽扣厂联系专营批发生意，使得人均耕地只有两分多一点的小镇每天销售 820 多万粒纽扣，年销 30 多亿粒。

汽车业初兴时期，美国车几乎都是折篷式。到了 70 年代，空调设备抵销了折篷车敞篷露天的优越性，折篷车逐渐退出了美国汽车业的舞台。1974 年 4 月 21 日，底特律市市长甚至为美国最后一辆折篷车举行了告别仪式。然而到了 80 年代，美国克莱斯勒公司总经理亚柯卡以自己的经验和见识，摸清了汽车造型“高岸为谷、深谷为陵”的变化规律，窥测到了美国人想重新敞篷兜风的时尚趋向，遂于 1981 年先声夺人，对原先的折篷车进行改良，于 1982 年隆重推出“遁奇 400”型折篷车。果然不出所料，这种车上市后大受欢迎，当年销售 2.4 万辆。

博采众长巧集众家之长以形成自己特色的经营谋略。吸收消化别人所长，可形成自己的绝招。在协作条件下长短相济，发挥各自所长，也是此计的一个内容。

本田摩托车的创业人本田宗一郎在 1947 年开始研制摩托车时，雄居世界摩托车市场的是美国的“哈雷”、德国的“神达普”和英国的“大炮”。为博采众长、扬长避短，本田带人考察了美、英、法、意、德等摩托车生产先进厂家，并买回许多摩托车进行“破坏性”的反求工程研究，全面系统地掌握了竞争对手产品的性能、特点与不足之处，并在 1958 年生产出第一辆新式的 C—100 型“超级小狼”摩托车。该车集各名牌产品之长，避各名牌产品之短，很快就畅销世界。

我国有三大著名烧鸡，即山东德州扒鸡、安徽符离集烧鸡和河南道口烧鸡。徐州侉子烧鸡的经营者刘培义学习祖传经营“德州扒鸡”的经验，集三大著名烧鸡的长处，创出了具有自己独特风味的烧鸡。他吸取了德州扒鸡的熟烂、脱骨、肉质松软的特点和符离集烧鸡清香、色泽鲜艳之长，生产时采取道口烧鸡的传统工艺，制作时沿用传统的技巧，又独创了上色、油炸等方法，成为徐州的著名特产。

苏州实行市管县新体制后，广泛发展城乡经济联合企业。苏州起重机厂生产的铲车，质量高、销路畅。但由于受厂房、场地限制，一度老产品上不快，新产品上不去。1983 年将铲车车架、车厢等 24 种零配件交给吴县、常熟等地的 15 家具乡工厂生产后，年产量即由 140 台增至 220 台，主体厂也有了精力开发起重机、巷道堆垛机等新品，收到了脱者上新、脱小上大、脱辅上主的效果。

创立于 1930 年的常州大成纺织印染公司，由 40 万元资金起家，到解放时达 3000 余万元资金，之所以能迅速发展，与公司经理刘国钧善于博采众长有密切关系。创办工厂时，刘国钧曾三次到日本、欧美等国考察，取欧美国家管理、技术之长，结合本企业的条件，实行改革。他经常研究外国名牌产品在质量与规格上的特点，细心揣摩。如英商怡和纱厂在我国各地畅销的条子漂布，有部分花色不受欢迎，大成公司即制造“英雄”、“征东”两种牌号的条子漂布，避免了不受欢迎的花色，极受消费者欢迎。刘国钧在经营大纶布厂时，曾为浆纱质量不能过关，亲自扮成小工，进入英商怡和纺织厂实地操作，学习浆纱技术，被外籍工头发觉，几遭毒打，幸经工人掩护，方才逃出。

江苏吴县电扇厂取众家所长，改进产品，占领上海市场，也很具典型意义。1982 年，吴县电扇厂产品“骆驼”牌电扇刚进入上海市场时，其貌不扬、销路一般。厂长亲自到上海来听意见，消费者的结论是“牌子”不如“华生”响，式样不如“雪花”多，造型不如“海鸥”美。于是厂长连夜回厂组织技术人员攻关，决心集众家之长赶上去。仅仅一个多星期，经过重新“梳妆打扮”的“骆驼”，又回到上海滩，在炎热的夏季刮起了一阵风。行家认为，论造型至少与“华生”不相上下，论质量也不次于“华生”，而价格却比“华生”低 15%—20%，销路因而大畅，被誉为“小骆驼”闯进大上海。

吃一看二找三厂商在现实经营状况尚好的情况下，放眼未来，预测今后消费发展的趋势，积极开发与之相适应的新技术和新产品，做到生产一代、贮备一代、开发一代，使生产、销售和研究滚动式梯次前进，从而确保企业长胜不衰。

辽宁昌阁县专业户李某最初饲养产蛋鸡，很快成为村里的万元户，正当他的养鸡业红红火火时，他发现不能老跟在别人后面跑，得搞新品种，开新路子。他通过调查研究得知被称为产蛋之王的“康贝尔鸭”是我国新近引进

的英国良种鸭，在农村还很少见，于是他到黑龙江花了7000元买回185只种鸭。一年以后，他的雏鸭运销河南、江苏等地，为他赢得颇丰的收入。正当鸭热升温之际，李某又开始饲养“产蛋王”黑谷鹅，待到康贝尔鸭“落坡”时，他的黑谷鹅又成了“金凤凰”。

天津市某玻璃厂过去是以生产日用玻璃器皿为主的小厂，年产值长期徘徊在40万元左右。为了摆脱被动局面，1980年厂领导决定发展各类民用灯具，他们没有受当时市场流行的乔其纱灯罩方形台灯的影响，而是研制出了新型玻璃灯罩圆球台灯，因其造型别致、价格便宜立即受到了消费者的欢迎。该厂没有满足于此，1982年又推出第二代洒花点玻璃圆球台灯，以后陆续推出了第三代红绿内瓜纹套料圆球台灯、第四代稀土着色圆球台灯，从而使市场的主动权牢牢掌握在自己手中，企业长胜不衰。

精工简料精减产品的工时，节约产品的原材料，达到省工省料、巧工夺料，提高产品在市场上竞争能力的一种经济谋略。“精工简料”是以确保产品质量为前提的，以先进技术和工艺为基础的社会主义经营道德和谋略的统一体。此计是反“偷工减料”的计意，以阴谋战略取胜。

孔雀牌14英寸分立元件电视机，用国产显像管，元器件总数为332只，结构为塑木外壳，内部为金属架，紧固件多，主印制板垂直底面，另有电源基板。如此，不光元器件多，调试点也多，1985年材料成本为276.55元。后施“精工简料”之计，改进设计，推出孔雀牌14英寸东芝TA集成机，两块TA集成电路，国产显像管，用声表面滤波器，元器件降为224只，结构为全塑壳，内部无金属架，无电源基板。这样改进结果，元器件少，调试点少，功能齐全，抗干扰性能好，材料成本降为271.34元。以后又精益求精，不断改进，推出飞利浦TDA集成机，两块TDA集成电路，国产显像管，用声表面滤波器，元器件又降为181只，调试点也更少，功能更齐全，材料成本降为264.95元。

生产刮胡刀片及其他卫生用品的美国吉利公司从不忽视对成本的控制。从设计到成品出厂的每个环节都制定了详细的控制成本计划，严格执行。每个刀片成本下降的指标，是按1/10美分计算的，每年就能增加200万美元利润。吉利公司的产品在世界市场上以“精良、便宜、耐用”著称，该公司也从一个个体户发展成为世界跨国公司。

70年代中期，美国最便宜的电子表标价也在125美元左右。在这种情况下，卢伯克工厂对电子表的生产做了如下调整：1.简化设计；2.重新装配生产线；3.减少工厂产品存货。由于从生产到销售的各个环节都降低了成本，电子表单价一下子降到20美元，几乎吓坏了所有的竞争者，该厂也因而获得了高额利润。

精益求精语出《论语·学而》：“《诗》云：‘如切如磋，如琢如磨。’其斯之谓与？”朱熹注：“言治骨角者，既切之而复磋之；治玉石者，既琢之而复磨之，治之已精，而益求其精也。”保持产品的高质量，让消费者彻底放心，从而获得最佳经济效益和社会效益的经营谋略。

合肥洗衣机总厂认为99.9%的合格率还不够，允许0.1%的产品缺陷，对消费者就是100%的不合格，必须实行“零缺陷生产。”该厂提出了消灭0.1%的生产缺陷，不出二等品的质量目标，制定了“谁砸了企业的牌子就砸谁的饭碗”的严格的奖惩制度。1990年该厂注塑车间因更换生产原料，洗衣机注塑件连体桶有583只出现缩瘪，有的职工认为这不影响外观质量，可

以装配，但质检科最终行使了质量否决权，17万元的损失不仅维护了总厂的综合效益，也增强了职工零缺陷生产意识。合肥洗衣机厂的“零缺陷生产哲学”已经渗透到生产各个环节。近两年该厂生产的洗衣机始终保持100%的一等品。

巴基斯坦的赛义格圆珠笔公司是1987年成立的一个新厂，该厂在生产的重要环节遵循了严格的质量管理制度。圆珠笔最关键的部件是包括笔珠在内的笔尖部分，其镶嵌笔珠的内缘径差必须保持在0.002mm以内，对此，工厂采用抛光后定时抽样，在显微镜下进行微观检验。由于产品经受了严格的质量检验，所以该产品既可在45℃以上的高温环境中使用，也可在-15℃的低温环境中使用，产品性能好，得到公认。

对质量要求精益求精，这就是有106年历史的奔驰汽车的奔驰之路。从产品的检验、工艺的设计、样本的试制、试验直至投入批量生产、销售、维修，精益求精，质量第一的原则始终如一。该公司有一个从上到下的质量保证监督网，不合格的零件坚决不用，单一个引擎就要经过42道检验。一百多年来，“豪华、新颖、优质”成为奔驰车的标志，“奔驰—600”高级轿车成为各国家元首的交通工具。

麦当劳卖什么？麦当劳每开设一家新餐厅之前必定花费很长的时间小心评估当地的资源，并与当地的供应商建立联系，向他们转让技术，以确保今后生产出来的汉堡包从各个方面达到麦当劳的国际标准。麦当劳的食品有一套规格，单是牛肉就必须保证有17%—21%的肥肉，还要经过40多项质量控制检查才能过关。炸薯条也是麦当劳的拳头产品，因此对土豆的大小、含糖量的多少都有严格要求。仅是为了在中国培育出麦当劳标准的土豆，麦当劳的专家们在中国花了8年时间。这就是一个普通汉堡包所包含的深层含义。

深度加工采用新的工艺、技术，提高产品质量，优化产品造型，以高质新型赢得市场，从高附加值中获取高额收益的谋略。

北京印染厂因原材料平均涨价34%，1990年前两个月亏损273万元。在调查中他们发现市场上的大路货已供过于求，而技术较高的高附加值产品则具有广阔的前景。他们立即组织新产品开发网络，与一些高等院校和科研院所联姻，并同扭亏为盈。他们首先用纯涤纶布为原料，采用先进的涂层工艺，制成了具有防燃、防水、遮阳等功能的各种色彩的牛津纺涂层遮阳布，做成遮阳伞、幕、篷等投放到首都街道和露天广场，成为广大消费者的抢手货。此后，他们开发出20多种高附加值产品，这些产品的平均利润比以前提高了5倍多，企业在3个月内走上了复兴之路。

北京电讯工具的传统产品是低档价廉的电讯工具钳，虽然其产量的60%用于出口，但盈利较少。在经营过程中，北京电讯工具厂发现国际市场上需求量大、价格高的中高档电讯钳在国内还是空白，于是他们迅速组织科技力量进行技术攻关，很快拿出了符合国际标准的新产品圆腮尖嘴钳，投放到美国市场以后供不应求。

日本生产照相机的尼康公司每年从上海大量进口海鸥照相机，然后在国内将海鸥扣机的镜头卸下，重新组装到尼康公司生产的外型优美、质量较高的机体上，粉饰一番，便出日到世界各国，这样既降低了生产成本，又提高了相机的档次，为公司赢得了高收入。

师夷长技学习借鉴国外先进的技术和管理经验，搞好企业经营管理的

谋略。

1992年一季度，苏州机床电器厂产品销往25个国家和地区，外贸额比去年同期增长88%，达1710万元。他们主要是靠取洋人之长，走自己企业发展之路。模具是制造电器的关键，过去国内企业缺乏开精密模具的能力，到国外去开，每套要花100多万美元，而且受制于人。厂里研究决定，不惜代价引进国外的这一技术。他们投入1400多万元，引进日本程控线切割机，四轴连动电火花机和美国摩尔程控指标磨床，建立起国内最先进的精密模具制造中心。每开一套模具只需几个月的时间，大大节省了外汇。靠学习外国的长处，全厂每年新产品率达到50%。根据机电部公布的数据可知，1991年该厂工业产值、销售收入、利税总额、人均利税额、全员劳动生产率、资金利税率、定额流动资金周转期7项指标均居全国第一。

1991年6月，在合资企业弘奕鞋业有限公司当了二年副总经理的李青担任了南京万里皮鞋厂的厂长。这时，万里皮鞋厂帐面没有一分钱，仓库里没有一寸可用的材料，成品没有，订单没有，新产品没有……车间一半停产，一半半停产，企业亏损达599.5万元。经反复研究，李青决定学习西方企业的管理经验，大胆引进合资企业机制，将原来的28个科室6个车间改为九部一委，科室职能由指挥型转为业务型，管理人员由115人压缩为71人，成为了生产部。在用人上实行全员聘用制，部门职工双向选择，落聘人员转为厂里待业人员。分配上生产人员取消原有工资、奖金、补贴，实行全额计件工资，干多少拿多少，非生产人员实行5岗10级岗位职能工资。改革初始，压力重重，但李青顶住压力。利用西方企业管理体制的优点，万里厂的劳动效率比过去提高了3倍，销售利润增长2倍，92年7月就赢利100多万。

锦上添花在企业一帆风顺或已创出名牌后，不满足现状，继续开拓新的市场领域或开发新产品的一种营销谋略。在市场竞争条件下，企业若要保持兴旺发达，就必须持续不断地进取。“不进则退”是一条铁的法则。

四川省成都双流花园蔬菜食品厂，根据本地蔬菜资源丰富，人民群众对蔬菜营养日益重视的情况，与西南农业大学合作研制出填补我国国内空白、营养丰富的一代新品——“维博”蔬菜汁，深受消费者欢迎，获得显著经济效益，曾夺得全国首届食品饮料精品海南博览会金奖。该厂并不以此满足，1992年，又与香港岷江有限公司合资成立了“中外合资成都岷江维博食品有限公司”。筹建一万亩无公害蔬菜基地，并投资1300万元引进先进设备和全密封生产线，开发多风味、多品种的营养蔬菜液。

江苏扬州牛皮糖厂是全国唯一生产牛皮糖的专业厂。它生产的传统产品“绿叶牌”牛皮糖闻名遐迩，号称“扬州一绝”。尽管产品供不应求，但他们仍把提高质量放在首位。芝麻在霉雨季节容易生虫，他们从改进传统工艺流程入手，经过一年多反复试验，终于获得成功。不仅彻底杀死芝麻里的虫卵，保证牛皮糖霉雨季节不生虫，而且使芝麻的外观更美，品质更优。该厂还优化原料，选用芜湖、黄梅、苏北等地的芝麻，要求新鲜优质，颗粒饱满，还要经过泡、淘、冲、过滤、去皮、炒等道工序，顺应消费者不愿吃甜的特点，研制了新配方，降低含糖量，增加天然香料。根据季节气候特点，天热设法减少水分，增大糖量；天冷设法增加水分，减少糖量，保证一年四季牛皮糖都一样。这样，“绿叶牌”牛皮糖声誉鹊起，质量、产量、销售量在全国同行中独占鳌头。

冷门空档经营者利用冷门市场，投其所需的产品开发策略。由于生产

条件和消费水平的不同，国际市场有需求，但一些国家由于种种原因没有生产的产品，企业根据自身特点和优势，寻找缝隙、抓冷门、填补空缺，生意肯定会兴旺不衰。

日本一企业试图打入美国复印机市场，而美国的通用复印机市场早已强手林立。日本企业通过仔细的市场调查，发现美国一些中小企业买不起普通复印机，而小型低廉的复印机在美国却没有厂家生产，日本企业得到这一信息之后，很快占领了美国小机型普通复印机市场。

河北省衡水市箱包厂以首次生产“喜鸾”牌樟木防虫衣箱而闻名全国。但从1989年下半年起，国内销售不畅，他们便打起了出口创汇的主意。当时国际市场樟木箱包大量涌现，靠固有产品打出去为时已晚。他们从外贸单位了解到国际流行的皮制公文箱销势见衰，那么搞革制公文箱行不行呢？经过反复试制和论证，革制公文箱比皮制公文箱花色品种多，价格低廉，适合于中低档消费者。这个项目上马后。该厂成为河北乃至全国革制公文箱外贸出口的第一家。

拟形再造把已存在的某种模型运用于新产品制造的经营策略。这些模型往往原就对消费者有较强吸引力或因有独特之处很受消费者喜爱，因而取之于新品再造能获可观收益。

一次，美国曼尔登公司的一位信息员从芝加哥去旧金山，途中看到车上一位女郎穿的一种绣金线的圣诞节礼服使同车女士露出羡慕的目光，信息员立刻感到美国将会有许多妇女喜欢这种服装。于是，他礼貌地请求为女郎拍一张服装照片，并很快通过加急传真电报将此信息传回公司，圣诞节前三天，一万套圣诞节金线女郎礼服就在曼尔登公司的铺面上销售，仅两三天便全部销完。

1984年春天，在一条由武汉开往上海的轮船上，沙州县大新毛纺织厂的两位经营人员，突然看到一位姑娘穿着式样别致的立领春装衫，他俩当即画了下来，回到厂里，稍加改进，马上投产，结果产品一推出，大受消费者欢迎，订货者络绎不绝。

1981年夏，江苏某服装厂设计室主任郑淑芬在看了印度电视大蓬车之后，联想到拉丁美洲各国不少印第安人从事游牧生活，于是灵机一动，便设计出“大蓬车”、“印第安人”和“山水画”三种男衬衫。色彩取自中国敦煌壁画，又用传统国画与苏绣相结合的新工艺，产品既有工笔画特点、又有刺绣点饰。1983年古巴贸易代表团看到这三种衬衫的样品后，马上订了5万件。

勇于创新积极进取并大胆开拓创新，使企业在市场上立于不败之地的谋略。市场风云变幻，企业必须适应顾客需求，时刻注意改进产品，把握未来市场变化和发展的趋势，不断创新，做到生产一代、研究一代、构思一代。只有这样，才能在竞争中取得主动权。

美国3M公司几十年来始终保持着勇于创新的精神，不断增强竞争优势。它突出的一条措施就是鼓励职工搞发明创造，并在发明的基础上创业。公司规定，允许公司里任何一个人在每周的工作日中用16%的时间去做自己想做的与产品有关的任何事情。当职员提出开发新产品的设想后，由公司组建的科学家专业小组进行评审，每个通过评审的项目将得到5万美元的拨款，并组成专门的试制小组，使产品形成一定的销售量。1988年，该公司的产品目录上有6万种产品，年销售额达106亿美元，其中32%来自近5年的新产品。

“今日的探索创造着明天的产品。”这是世界化学工业的大集团、德国的赫希斯特公司的一句名言。该公司的化工技术研究中心是欧洲规模最大和最现代化的研究机构。公司把基础研究与产品开发紧密结合起来，使科研成果迅速转化为新的生产力。在研究和应用技术部门工作的人占公司总人数的10%，其中的1500人是很有声望的科学家。这支雄厚的技术力量，促进了公司的迅速发展。现在赫希斯特公司有30%的产品是10年前不曾有的新产品。他们每年都将销售总额的4%投入开发新产品，使公司的产品在未来市场上保持领先地位和发挥决定性的影响作用。

金城造纸厂是目前我国最大的书刊印刷纸生产基地。为使企业再上新台阶，该厂十分重视技术创新，抢占技术和产品的制高点。早在1979年，该厂开始进行酸法苇浆胶印书刊纸的试制工作。然而，用草浆特别是酸法苇浆生产出胶印书刊纸张，在我国还没有先例。经受了试制的连续失败和挫折，该厂终于在1986年试制成功了。一条“高浓打浆，低浓疏解，加化学助剂”的新工艺路线打通了。抢占了该项工艺技术的制高点。1991年，金城造纸总厂生产的酸法苇浆胶印书刊纸张，获得了这个项目的国家最高荣誉——金质奖章，并被国家指定为再版《毛泽东选集》的专用纸张。该厂的产值和利税也连年递增，排名于全国500家重点企业之列。

日新月异语出《礼记·大学》：“苟日新，日日新，又日新。”清吴趸人《痛史·原叙》：“教授之术，亦采法列强，教科之书，日新月异。”不断推出超前开发的新产品的经营谋略。任何人都无法长久地控制市场，企业应居安思危，积极开发适销对路的新产品，使企业在市场竞争中领先一步，胜人一筹。

深圳中华自行车总公司，在我国自行车市场疲软的情况下，勇于开拓创新，使几十年模样不变的自行车，在深圳中华自行车公司开发、演变、生产出了2550个花色、品种和规格的自行车。仅1990年一年开发试制就达1012种，每天都有新设计，两天出现一个新车型。中华自行车总公司成为中国第一、世界第二大自行车出口厂家，年创汇1亿多美元。

中外合资金利美领带丝绸有限公司坚持以设计领先赢得市场。该公司生产的“金神”、“金箭”牌领带至今已开发了600多种款式，最近，公司又出新招，每月设计、推出五至六个新品种，由于款式适应市场需要，订单源源不断，产品远销西欧、中东等十几个国家及地区。

在美国、日本、中国乃至全世界的家用电子游戏机市场中，日本任天堂公司的占有率高达80%。任天堂之所以能崛起，主要是由于它在开发新产品上永无止境。该公司认为，成功的经营绝不能因赶市场热潮而心存侥幸，只有时刻感到芒刺在背，在市场未冷时及早考虑冷却时的后果，才能求得生存。任天堂从制造日本花纸牌、洋式扑克牌、塑胶纸牌、室内娱乐器、光线枪，一直到生产家庭电子游戏机，始终占据了主动。1983年7月，任天堂制造的家庭电子游戏机正式推出，一举风靡全日本的电子玩具市场，1985年，随着“超级玛利欧兄弟”的游戏机软件降临人间，家庭电子游戏机成为超级畅销产品。“玛利欧”在美国儿童中受欢迎的程度远在米老鼠之上。1988年，当新一代“七龙珠”游戏软件上市时，据说日本警方为避免学童缺席率过高，特地要求把销售日期定在星期天，其在消费者中的魅力，由此可见一斑。正是由于任天堂的积极进取，产品日新月异，该公司的营业额从1975年的74亿日元猛增到今年3月的4500亿日元，几年间增长了60倍，而任天堂的全

部员工不足 800 名，使得任天堂雄踞于全日本获利最丰企业的峰巅。

按需定质根据顾客的需求制订产品质量标准的经营谋略。产品质量是具体的，并非质量越高越好。因为产品的质量通常与价格成正比例关系，片面追求产品的高质量，必然会提高成本，影响产品的竞争力。可行的策略是按需定质，在产品质量符合顾客需要的前提下，努力降低成本，提高产品竞争力。

我国台湾有一个贸易拓展团，把 2 万多打的雨伞销往美国，这批雨伞的质量并不高，用几次就报废了，但在市场上却很畅销。原来，美国人外出多半坐轿车，只是在交通不便时，才需要步行，因此，用伞机会较少。美国无制伞工厂，也无修伞工匠，美国人用伞一般使用二三次就扔掉了。台湾制伞商就根据美国雨伞市场这个特点，设计出了这样一种“低劣”产品来，它不强调雨伞坚固，却在颜色、花样、价格合理上做文章。价格一般是二三美元一把，它投合了美国人的消费特点、消费习惯和消费需求，于是，这种“劣”质伞占了美国进口伞销售量的 60%，销售金额达 2000 万美元。

我国大陆在为进出口商品制订质量标准时有这方面的教训：由于出口食品的标准同进口国比，订得过高或不合乎国际标准，造成了经济上的损失。如出口清蒸猪肉罐头，前苏联国家标准规定，脂肪不高于 35%，但我国轻工业部在 1985 年与苏联签订的供货合同中却修订为 9.5% 到 25%，这就意味着做罐头的瘦肉率至少增加了 10%。又如，我国向日本出口冻春卷，日本进口卫生检验标准只规定两项：细菌数和大肠菌群，而我国标准却规定为四项。再如天津生产的琥珀核桃仁罐头，是干装食品，没有容器污染问题，但生产厂家却套搬马口铁罐污染指标，自己禁锢自己，受无谓损失。

横向联合依据生产要素间存在的内在经济联系，经济主体在自愿互利的基础上通过一定的形式联合起来共同发挥优势的谋略。横向联合必须注意按客观规律办事、坚持实事求是的原则，认真进行可行性论证，使联合建立在可靠的客观联系基础之上。

河北深泽县城关镇散热器材厂，过去由于缺乏先进的技术和设备，生产的产品质量低、价格高，无销路，且无力从事新领域的开拓，企业长期陷入困境。1984 年，他们与兵器工业部第六设计院建立起科研生产联合体——水暖器材联合开发公司，协议规定院方提供技术和关键设备，厂方负责试制生产，双方共同投资，收益六四分成，共负盈亏，院方派出 5 名科技人员进厂，加强了工厂的技术力量，仅用 6 个月就完成设备改造任务，新一代散热器日产量迅速翻番，院方还把一项科研成果用于新产品表面处理，既降低了成本，又提高了产品竞争能力，使设计院和企业都取得了较好的经济效益。

济南市郊长清汽车修理厂与国营济南塑料一厂联营，汽车修理厂提供厂地、人员，塑料一厂提供设备、原料、技术，两家通力合作，只用了 48 天就建成了济南塑料一厂长清分厂。投产后，利润大幅度增加，长清汽车修理厂和塑料一厂都从联合企业中得到了益处。

二战后，日本丰田汽车公司不断扩大企业规模，同时加强了与其他企业的联合和协作。到 80 年代初期，与丰田公司具有从属关系的联合企业有 214 家，包括其它形式的联合厂，该公司共有直接联合企业 450 家，其联合协作生产的零部件占总件数的 60% 左右，保证了企业的大批量生产和产品成本的降低。

爱惜羽毛明李贽《初谭集·父子四》：“陛下爱其骨肉，臣敢惜其羽

毛。”像鸟鲁爱惜羽毛那般珍视企业自身的声誉，坚持信誉为本的原则，始终如一地向消费言提供与企业声誉相称的优质产品和服务，从而赢得事业顺利发展的经营谋略。

“雷允上”是与同仁堂齐名的老药店，素有“北有同仁堂、南有雷允上”之称。上海雷允上药店始创至今已有近3个世纪的历史，世纪沧桑，然而它的金字招牌却始终受到人们的推崇。“雷允上”经久不衰的奥秘就在于以信誉打天下。该药店的创始人雷允上及其子孙认为：做药材生意性命攸关，非同儿戏，绝不能见利忘义。他们把质量作为企业安身立命之本，始终恪守以质获利的经营准则。一次，雷允上药店购进珍珠次货，被验货人员发觉后，不但全部退货，而且作为当时企业负责人之一的雷盘如也引咎辞职。雷氏六世族人雷滋蕃在上海升的一家药铺由于经营失当而濒临破产，当时的雷允上的经理，六世孙雷理卿念雷滋蕃是族人，便将其药铺全部购进，不料发现盘进的丸、散、药材均不合格。雷允上素来自惜羽毛，信誉至上，于是雷理卿命人将盘进的丸、散、药材全部装船，倾入大海。此举在当年的上海滩曾轰动一时，雷允上的声誉也由此陡增。

黑龙江省8511农场完达山食品厂被誉为兴凯湖畔升起的一颗新星。它生产的完达山牌全脂速溶甜奶粉、蜂蜜蛋白奶糖、可可麦乳精等早已厂为人知，为厂大顾客所喜爱。它的产品已拥有4枚银质奖章，9个省级优秀产品，12个部优产品。事业兴盛靠的是信誉，而信誉靠的是企业全体员工的自觉珍视。有一次糖果车间检修设备，发现搅拌机上一只豆粒大的滚珠不见了，显然，它混进了糖果里。为了对消费者负责，也为了维护企业的声誉，他们把当天生产并已包装好的56箱奶糖全部运到职工医院做透视检查，终于在第十七箱的一颗奶糖中找到了这只滚珠。

亡羊补牢语出《战国策·楚策四》：“亡羊而补牢，未为迟也。”企业出现失误后，及时发现，进行纠正和补救，以挽回企业信誉和市场的一种谋略。亡羊补牢的关键在于企业及时作出各种积极的反映，一方面努力使损失减少到最低限度；另一方面尽量维护企业原来的声誉和取得原有用户的谅解、信任，扩大企业影响。

一位美国游客在日本大阪的一家家用电器公司买了一套组合音响，回到住处后发现漏装了配件，本打算第二天前去交涉。不料次日情早，公司副经理亲自前来道歉，向这位美国游客解释了失误的原因和发现问题后公司所采取的一系列补救措施，然后亲自递上漏装的配件。原来公司发现顾客遗失的配件后，经理立即派人连夜到大阪各旅馆查询，未得到消息；后根据顾客留下的一张名片，给他在纽约的父母挂了长途电话，最后弄清了这位美国游客在大阪探亲期间的住址。这家公司的举动见报后，信誉大增。公司收入也因此而增加。

美国一家零部件供应公司好不容易争取到为著名的日本丰田汽车公司提供一种刹车的摩擦材料的业务，但是这批材料运抵日本后，日方竟发现有20%的材料不合格，很不满意，提出要取消合同。这家美国公司得知情况后非常重视，特地派出一个由四名高级工程师组成的检查小组，一到丰田公司就换上工作服，进了车间，只用了24小时就把那些不合格的材料全部挑了出来，效率之高令日本同行大为吃惊。美方用实际行动表明了他们对于批评的重视，并赢得了信誉，终于保住了合同。

全美最著名的销售集团西尔斯—罗巴克公司在50年代成为顾客信用革

命的先锋。从那以后，它开始从顶峰上衰退下来，因为它忽视了未来销售的浪潮，全国标记的折扣商品。早在 80 年代初，公司首脑察觉到有点问题，但他对症状作了错误的诊断，选择了明确反对折扣商品的做法，结果公司在全国市场占有率从 18% 下降到 13%，其对手轻易地占了优势。幸而公司在 1985 年及时纠正了错误做法，“每日低价”政策使西尔斯—罗巴克公司重新步入时代主流，公司还推出“发现”信用卡，每年可吸引 2—3 亿美元。西尔斯—罗巴克公司亡羊补牢，及时顺应了消费潮流，终于重新赢得了广阔的市场。

践墨随敌企业适应市场变化而灵活应变的经营策略。原意是要根据敌情的变化，及时改变战略战术。面对市场行情的各种变化，企业要见微知著，及时、灵活地采取有针对性的应变措施，才能处变不惊，制胜如神。

北魏时期首都洛阳的巨富刘宝，在全国各州郡的通衢要会处，都建造了一所住宅，饲养十匹好马，给自己往来囤货、运输和掌握商情动态创造有利条件。因而，他能及时掌握各地市场上各类商品的供求状况和重要商品粮食、食盐的价格变化，灵活地调节经营的品种，把当地的便宜商品运到紧俏地区去卖高价，贱买贵卖，并及时调整经营，周转快，盈利大，发了大财。人们形容他的财富足以和汉文帝赐予铜山的邓通相匹敌。

石家庄市人民商场建立市场预测机制，定期开展预测分析。1992 年他们在对市场预测的基础上，提出了“小变、三上、两调整”的方略，即：变被动跟随消费市场为引导市场消费，变滞后经营为超前经营，变被动适应市场为主动创造市场，变大而全为大而精；上名优、上系列、上质量；调整经营结构、调整经营布局。果断地对 11 个商品部的低档疲销商品进行压缩，扩大或增加新的俏销商品，使全场形成了 21 个特色专柜，促进了销售和效益的提高。

无锡县柴油机厂生产的 S195 柴油机虽然荣获国家颁发的金质奖章，但销售却不景气，产品大量积压。经过调查，该厂发现，金牌产品虽然符合部颁标准，但因马力小、跑得慢、装货少而不受农民欢迎。厂领导意识到：工厂要振兴，企业要发展，一切工作都要围绕市场转，产品首先要服从市场，人们常说用户是“上帝”，那么“上帝”的标准就应该是产品的标准。厂里决定在金牌产品 S195 柴油机上“动刀”，很快组织科技人员修改了设计标准，增加了马力，并进行了多种变形品种的设计和生。由于不断根据市场的需要生产，该厂产品出现了供不应求的趋势。1992 年产值达 3 亿元，实现利税达 2000 万元。

望梅止渴提出有魅力的目标，引导员工齐心协力为之奋斗的谋略。企业家要引发职工的工作意愿，首要一条是树立的目标必须充满魅力。由于有魅力的目标具有一种特殊的吸引力，自然会引起职工的兴趣和关注，激发起达到目标的意愿。

1954 年日本经济萧条时，本田技研工业公司拟定了“不景气时期的紧急对策”，呼吁全体职工从每一个渠道紧缩开支，杜绝浪费。那时，连每个月装工资的纸袋都要回收，反复使用。就在这山穷水尽之时，本田社长在公司大会上，宣布了一个惊人的消息，“本公司要训练出世界第一流的选手，骑上本田牌摩托车，参加国际长途锦标赛”。国际长途锦标赛又称“技术的奥林匹克运动会”，对摩托车制造厂来说，是对产品质量的综合性考验，涉及的学科包括热力学、流体力学、机械学和原子工艺学。资金匮乏、实力虚弱的本田技研决心拿出过得硬的摩托车，与世界名厂较量，实在是一个远大目

标，但本田氏自此全神贯注，甚至牺牲了节假日，天天为新型摩托车的设计而奔波。本田氏不达目的誓不罢休的决心感动了全公司的员工，他们朝着这个目标全力以赴。1960年，本田牌摩托车终于在国际长途锦标赛中夺得团体冠军，本田的产品就此打进了国际市场，销售一直看好。

日本经营超级市场的大荣公司在成立之初，仅有职工13人，实在微不足道，而如今已成为日本名列前茅的大公司。大荣公司的当家人中内功社长，一直有着一个梦想：不以全国零售业之冠为满足，而要成为世界超级市场之王；为此，大荣公司有个宏伟的发展计划——“彩虹作战策略”。它以东京为中心，东南三十公里，西北五十公里内的地区作为今后的发展区域，逐步设置超级市场，供应各种消费品，这个布局犹如彩虹一般，呈半圆形向外扩展，因此称作“彩虹作战策略”。该公司的设想是以每30万人就有一家超级市场的比率，发展业务，扩大销售网。树立宏伟的目标，编织绚丽的梦，从而点燃职工奔向目标的意愿之火，这就是大荣公司的经营谋略之一。

名扬四海的松下电器产品有今日的地位，是与松下幸之助先生的“250年远朗规划”分不开的。1937年松下幸之助先生在创业一周年紀念日上向全体员工宣布，松下电器要在250年后生产出大量价廉物美的生活用品，其多其快犹如源源而来的自来水，价格之便宜几乎和免费相等。他把这个远期规划分为十个阶段，又把第一阶段的25年细分为3期：第一期10年为建设期，第二期10年为活动期、第三期5年是为社会服务期。……第一期的计划十分详细、明确，令人信服，越往后期的计划就越大纲化。为了使全体职工共同追求这个目标，松下幸之助认真实行第一期的工作。随着计划步步落实，职工的信心渐渐增强，极大地调动了职工的积极性，松下电器株式会社终于打进国际市场，产品行销全球。

化祸为福企业经营活动出现重大意外时，积极寻觅其中的有利因素并及时宣传、挽回声誉的经营策略。“天有不测风云”，企业在市场经营中，由于种种偶然性的原因，难免会出现意外事故，给用户带来损失，或严重影响企业声誉。在这种情况下，企业应正视事故，冷静分析，在找到事故原因的基础上，注意发掘蕴含在消极不利因素中的有利因素，并不失时机地进行令人信服的宣传，从而达到化祸为福的积极效果。

1988年4月27日，美国阿哈罗航空公司一架波音737客机从檀香山起飞后不久，突然一声巨响，飞机前舱顶盖被掀开直径足有6米的大洞。驾驶员将飞机安全降落在附近机场后发现，机上除一名空中小姐在爆炸时被气流从舱顶掀出而殉职外，89名乘客无一伤亡，安全无恙。事故发生后，波音公司一反常规，利用这次空难事故大肆进行广告宣传。他们向社会公众说明的理由是，这次事故主要是因为飞机太旧，金属疲劳所致。这架飞机已飞行20年，起落9万多次，大大超过了保险系数。如此残旧的飞机都能使乘客无一伤亡，难道不正说明波音公司的飞机质量十分可靠吗？如此这般，波音公司因祸得福，公司形象不仅没有受到丝毫损害，反而赢得了更为广阔的市场。事故后订货猛增。国际租赁金融集团向该公司订购了100架波音737飞机，美国航空公司订购了30架。仅5月份一个月的订货量就比第一季度高出近一倍，达70亿美元。

1959年11月9日的感恩节前夕，美国卫生教育部长突然宣布：克兰梅致癌。克兰梅是一种深红色酸果，它是感恩节餐桌上必备的传统果品，也是海洋浪花公司的主要经营项目。此消息宣布后，报纸、电台、电视台等新闻

媒介及时作了报道，致使克兰梅的销售量直线下降，公司面临倒闭危险。海洋浪花公司副总裁史蒂文斯在纽约 BBDS 广告公司公关部门的指导下，立即发动了一场反击性宣传。他们召开记者招待会，安排电视台专访节目，通过新闻媒介宣布克兰梅是纯净的。同时，致函美国总统艾森豪威尔，向法院提出起诉，控告卫生教育部长，要求索赔一亿美元。继又分别邀请竞选美国总统的尼克松和肯尼迪品尝克兰梅果，并用电视屏幕映出。9 天以后，法院开庭，当场化验。结果，海洋浪花公司胜诉，纠正了公众对产品形象的误解，维护了企业利益并进一步扩大了公司知名度，不仅使公司免于破产，而且大大提高了产品的销售额。

以退为进以一时的退让或利益受损为手段获得顾客信任、维护企业信誉的经营谋略。商业信用是企业从事经营活动至关重要的准则，企业在市场活动中难免有失当之处。当出现过失时，企业应不惜眼前利益的一时受损，及时挽回影响，以争取顾客，维护本企业的信誉，这样才能在市场竞争中始终立于不败之地。

旧中国的丹华火柴厂因其火柴的质量规格始终如一而享有盛誉。在第一次世界大战期间，由于原料缺乏，一次，丹华厂使用精制过的土硝（ KNO_3 ）制造火柴，开始质量还不错，后来发货到绥远，并经过一个夏天，发现有的火柴划不着火。丹华厂闻讯后派人查实，把几十箱火柴当众烧掉，同时换发新货并补偿杂费。又有一次，因火柴用胶的货源发生困难，改用胶粉，发火也很好，但经过一段时间，有的代销点也发现有划不着火的。丹华厂查实后，又一次当众销毁并给予赔偿。丹华厂虽然不断地公开自毁产品，但销售量却与日俱增，信誉反而不断提一位女顾客在天津中原公司买了一块衣料，并精心做了一身套装。没想到衣服做成后才发现有的一处非常碍眼的残疵。她抱着“试试看”的心理，找到中原公司，满怀怨气地指责一番，出乎她意料之外的是，中原公司的态度十分热情周到，不但按原价退还了她的衣料款，而且还为她安排重新制作并代付了辅料衬里费和加工费，令这位女顾客感动不已。原来，中原公司在同行业中率先制定了保护消费者利益的若干制度。其中规定：凡在该公司购买的耐用消费品，均可先试用、试看；顾客对所购商品如不满意，公司保证予以退换。以后发展为顾客在全国各地任一商场购买的商品，只要规格、价格、厂家、牌号等与中原公司所售商品一致，均可持发票到公司退换。中原公司实行这种“以退为进”的经营策略，仅两年时间就使日客流量由 3—4 万人次上升到 7—8 万人次，销售额每年递增 18.6%，利润递增 12.8%。

世界最大体育用品厂商之一的爱迪达公司，非常重视企业的信誉。1970 年，在墨西哥世界杯足球赛上，西德名将乌韦·赛勒尔跟腱受伤，爱迪达公司闻悉此事，立即为他特制了一双球鞋，使他很快就重返运动场。在西班牙世界杯足球赛上，原苏联中锋奥列格·布洛辛抱怨脚上的爱迪达鞋穿着不舒适，在场的爱迪达公司的代表当即描下脚样，当天飞回爱迪达公司总部，连夜赶制了一双合脚的球鞋送去。尽管爱迪达公司坚持质量第一，重视保持信誉，但仍难免因生产失误而造成产品的缺陷。对此，爱迪达公司从不掩饰，也不敷衍搪塞，而是老实地承认不足，以实际行动重新赢得信誉。1948 年，第 14 届奥运会在伦敦举行。在 7 月 29 日的马拉松决赛中，比利时选手阿尔贝·斯马达一路遥遥领先，不料跑到半程时，脚上穿的爱迪达鞋破裂，且裂缝不断扩大，眼看到手的金牌不幸落入他人之手。这一丑闻很快传遍世

界各地，使爱迪达公司信誉扫地。爱迪达公司决定不惜血本挽回影响。对这一批流散世界各地的跑鞋，一律按价回收，并向有关商人赔偿由此造成的一切经济损失。同时，爱迪达公司狠抓质量管理，很快地又在公众中重新确立了信誉，在体育界赢得了好评。

对症下药针对企业的具体情况，采取有效措施提高经济效益的经营策略。企业在生产经营中，经常会遇到各种各样的困难和问题，企业领导要切实找准病症，采取有效措施加以克服和解决，才能使企业蓬勃发展。

三年前，因产品质量不合格，上海市海岛加油机械厂生产的海岛牌加油机械库存积压上千台，还被一些地方的技术监督部门列为劣质产品，明令禁止销售。新上任的厂长沈坤复根据用户意见，狠抓产品的升级换代和产品质量。他组织攻关小组试制出了 JB90—I 型加油机。这种加油机不仅外观漂亮，停电时也可以使用，并且故障率低。这种加油机一推上市场，便深受用户欢迎。为了树立职工的质量意识，他们制定了 100 多条质量管理的规章制度，并且认真实行奖罚。同时，不断进行人员培训，使该厂的企业管理人员、生产骨干和年轻工人理论知识和实际工作能力都有较大的提高，保证了新型加油机质量的稳定。1992 年，该厂计划生产 6000 台加油机，但用户订货却达一万多台，打了一个漂亮的翻身仗。

安阳彩色显像管玻壳公司一段时间曾经管理不严，劳动纪律松懈，上班期间有人随意脱岗，扎堆聊天，产品质量难以保证，情况最糟时，公司一天只生产 48 枚合格玻屏，还不到正常产量的千分之三。日方专家断言：“用不了三个月，这个厂就会关门。”公司领导为了扭转这一局面，潜心研究国内外成功的管理经验，虚心向上海永新、北京松下等“三资”企业请教，终于悟出一个真谛，现代管理的核心是人，没有人的思维方式和行为方式的现代化，就不可能有企业管理的现代化。于是结合内部深化改革，他们以推行全员劳动合同制和推行人的行为规范化和科学化为主线，在公司掀起了以改造人为目的的攻坚战。人人签可劳动合同，从劳动纪律、工艺纪律、经济责任、设备安全和环境卫生等五个方面，区别不同岗位制定出严格细致的行为规范。谁愿意接受就留下，不愿接受请“走人”。经过一段时期的严格管理，各种各样违反劳动纪律、工艺纪律的现象日趋减少，令行禁止，守“法”敬业开始由强制行为转化为广大员工的自觉行动，企业面貌也随之焕然一新。1991 年，公司的平均月产量只有 12 万套，综合良品率仅力 19%，到 1992 年下半年已猛增至 30 万套和 45%，主要指标均达到或超过了日方设计的标准。

1990 年在弹簧软床垫行业全国分等统检中，宁夏银川市篷布沙发厂生产的“五宝”床垫经国家家具质量监督检测中心检测未能达标，被原轻工业部列力暂不推荐产品，中央电视台在 1991 年元旦文艺晚会中向全国插播报道了这一系消息。一时间，厂内几部电话全被要求退货的客户所占。新调整的厂领导班子没有就此消沉，而是决心发奋努力去获取再生。他们主动派专人上北京到中国家具协会汇报工作，寻求帮助和支持。协会派出了技术服务组的专家到该厂帮助整改，他们从建章建制入手，制定了从原材料进厂到产成品出厂的各工序的工艺标准近于条，集中培训全厂职工授课 1000 多人次，对原来的工艺进行了全面的改造，帮助选定了国内质量最佳的原材料供应厂家，使床垫质量得以迅速提高，1991 年 4 月达到了国家 A 级产品质量等级，实现了质的飞跃。“五宝”床垫终于结束了其不光彩的过去，迎来了春天。

巧发奇中企业根据市场的供求状况，适时地推出适合消费口味的产品，并以产品的新、奇而取胜的一种谋略。这一谋略的关键在于决策者能根据市场信息的反馈，及时掌握消费动向并能巧妙地作出正确的判断。

近年来，美国人一到周末便成群地涌向郊外、旷野、山林进行远足和露营，但野炊用的木炭一抓两手黑，肮脏不便携带。日本钏路市饭岛宏一从中看到了一个潜在的大市场，他经过一番实验后，终于找到一种制洁净炭的妙法：先把普通木炭碾成粉，再用粘合剂把它们粘成鸡蛋般大小，由于粘合剂很坚固，表面的粉末不会脱落。饭岛宏一把这种洁净炭用相当漂亮的包装进行装饰，售价高出普通木炭数倍。产品一进入美国市场，便成为抢手货，给饭岛宏一带来了巨大利润。

日本大正七年，日本电池株式会社由于制不出优质蓄电池板上用的“涂敷用铅粉”，曾派出一名技师去西德鸠多尔公司商谈购买此项技术，没想到对方索价4亿日元。日本电他株式会社决心自己研制。经过一段时间探索，公司技术员干脆用孩子们吹肥皂泡的办法，给油桶装上管子，向放在里面的铅块吹空气，并使铅块之间碰撞、摩擦，充分地与空气中的氧气化合。这一奇特的构思，使实验的结果比以往的出粉量一下子增加了18倍，这项技术远远超过了西德鸠多尔公司的技术。此后，日本电池株式会社便发展成为一家令人羡慕的名扬世界的大公司。

某年。日本发明了一种名叫“永久发香金属”的产品，制造方法并不复杂，仅仅是在真空条件下，在铁粉中加入天然香精，再把这种铁粉压缩成型，便告完工，用这种制造方法可制出表带、项链及西服的钮扣等，它们总是不断地散发出香气，给人带来永久的愉悦。这项奇货可居的产品不仅轰动了日本国内，也吸引大批外国客商前来订货。

化整为零不改变企业所有权性质，将原有的一级所有和一类法人的管理形式改变为多级控制的方式和多种法人的形式，并各自独立经营的谋略。其关键是改变原有经营方式的单一死板、雍肿低效状况，下放经营权。

日本“国铁”原来是百分之百由国家出资的企业。改革后，“国铁”被分为法人形式出现的12个企业单位。每个单位都是独立核算的经济实体，自主经营，自负盈亏，但依然保持着国家对企业的所有权，并且进一步扩大了国家控制企业的范围，如由“国铁”分离出来的7个客货运输公司，又分别出资成立和控制了数十家乃至上百家原来不属于“国铁”的民间公司或其它公司。“国铁”化整为零后，形成了各自独立经营、相互竞争的局面，当分成了6家铁路客运公司后，6家公司之间，以及与其他民间客运公司之间展开了竞争。为此，它们降低了票价，改善了服务，增建了自动检票装置，扩建了车站和候车室，裁减职员3万多人，大大改善了经营，提高了效率。

1993年3月的最后一天，人称“南海舰队”的万宝电器集团。将自己的骨干企业——万宝冰箱厂联合五羊电扇厂，组建成具有独立法人地位的万宝电器工业公司，使之走向市场，自1992年初至今，“万宝”陆续将经营自主权下放给下属十几个骨干企业，专业公司、工厂成为具有法人地位、自负盈亏、自主经营的相对独立的实体，集团只负责投资、规划等宏观控制。与此同时，还实行了经济风险承包。这一举动，对在80年代末90年代初出现了大滑坡的万宝电器集团来说，无疑是一个腾飞的起点。调整后的电塑厂从1992年8月到10月，两个月产品销售量超过一季度的总和，冰箱厂也积极改进技术，推出了新一代具有竞争实力的“万宝”冰箱。

雪中送炭在别的企业面临困境时，主动在信息、决策、管理等多方面提供尽可能的帮助，同时也考虑到自身发展的经营谋略。其着眼点不能只盯在自身利益上，因为只有在满足他人利益要求的基础上自身利益才可能具备满足的条件。运用它的关键是要把握为别人提供帮助的时机。

郴州市西街商场注重抓信息，一次采购员从广东东莞市传来信息：该市某自行车配件经营部积压几十万条自行车轮胎，并附有价格、品种规格。西街商场时刻记着这条信息，到处打听自行车轮胎求购单位，后来在一次订货会上，得知不少单位想买自行车轮胎，就立刻发函至东莞，货主喜出望外，愁容顿减。立即联系汽车装货，第二天晚上积压轮胎就售空。货主感激西街商场挽救了他的企业，商场也因提供信息，一下子净赚6万元。

扬州市白玉兰日化公司原只有借租来的几间简易厂房，而且产品都是大路货。去年，该企业与台湾两家美容化妆公司达成协议，联合开发具有奇效的神阙油与蟒宝油等名贵系列化妆品，可必需的生产大楼由于缺少资金而无力筹建，合资项目因此搁了浅。没有贷款指标的消息传到了泰兴市建设银行。泰兴建行敢为人先，在全省系统率先以租赁的形式帮助该公司建起1580平方米的全封闭高标准厂房。在建楼过程中，行长多次与设计人员磋商，对原设计方案作了三次修改，不仅外观、构造、功能更加合理，而且为企业节省资金30万元。

1992年底，正是针织绒市场十分走俏的季节，各纺织厂全是满负荷运转。节骨眼上，江苏建湖县纺织三厂收到了一封佳木斯染色厂的求援信。信中说，我们想购10吨涤纶三角丝，但因工序复杂，找了十几个大厂，都碰了一鼻子灰，听说你厂对客户很讲交情，我们抱一线希望冒昧相求……。对于这家从未打交道的客户，厂里犯了难，答应客户的要求，不但要专门配料、配班、调人，而且要影响两个班的产量，少产针织绒3吨多，更为担心的是如果对方不按期付款将是更大的损失。但是，凭着厂里“信誉无价”的办厂宗旨，建湖纺织三厂给佳木斯的货如期发出了。过了一段时间，佳木斯染色厂如数付款；时隔数月，佳木斯染色厂的大批业务源源不断送上门来。

工商联手即生产厂家和经销点实行对口联系，使双方互惠互利的谋略。厂家通过商业部门及时得到市场最新信息，商业部门通过厂家调整产品而得到适销对路的产品，就可以使工商双方都得到发展。实施这条谋略的关键在于厂商之间要建立定期联系。

中外合资镇江亚大日化有限公司依靠商家获信息、抓机遇，开发新品畅销国外市场，这家合资企业同27个省、市258家公司百货站建立联销业务关系。他们合作推销产品，合作收集、反映信息，由亚大公司负责印制化妆品产品的意见征询卡，由商家负责分发、回收、集中。去年来，各地商家反馈的信息为近年来消费者追求高档、天然和有治疗功能，该公司立刻根据这一信息，引进国外的先进配方和工艺技术，立即投政市场，销路很好，凡从该公司进货的百货商店也获得较好的效益。

淮阴拖拉机集团公司设备修造厂在转换经营机制的过程中，不坐、不等、不靠，通过在各地销售点的调查研究后决定加速开发科技含量高、市场缺门的产品。厂里针对国内许多农机厂因缺少各种组合、专用机床，产品的档次难以大幅度提高的情况，及时为常州柴油机厂等10多家工厂提供了50多套的专用机床和流水线，使这些企业生产的柴油机质量明显提高。之后，上海、浙江、湖南、辽宁等10多个省市的电机厂纷纷要求购买这种组合机床，

通过这种方法，该厂逐步在市场竞争中站稳了脚跟。

若干年前，美国的奎克麦片公司为了使一种猫食能适合不同国家的需要，采用了许多名称和包装，经过一段实践，这家公司的推销商伊丽莎白·哈林顿反馈的信息是，一种名称或一种包装只对一个国家有效，当不同名称或不同包装的同样产品进入另一个国家后，要站稳脚还需一段很长时间，这样做不但费钱，而且效益不好。她说：“如果从纯粹的销售观点出发，只有一种明确的形象会有大得多的影响力，奎克麦片在哪里都是一个样。”公司立即根据反馈信息及时改变产品包装，设计出统一的包装、规定了统一的名称。从此以后，在世界各国，都可以买到奎克麦片。

实至名归企业通过为用户提供高质量的产品和服务而树立良好信誉的经营策略。在销售商品时。企业要在价格、质量和服务各方面对消费者负责，不能倾一时之销而置其他于不顾。只有充分尊重消费者权益，才能赢得人们的信任，从而站稳市场。

美国的“博士伦”来到中国已有五年，他们在中国隐型眼镜市场中，占有率高达80%以上，其成功的秘诀之一就是强烈的销售责任感。他们不论对方许以多高的买价，坚持不批发大户和个体户，而只面对条件具备的医院和眼镜商店，而且经营这些隐型眼镜的医院和眼镜店，其验光师必须经过北京公司亲自培训才能上岗，售后还有免费复查服务，对来复查者还赠送小礼品，复查次数越多，礼品价格就越高。

全球最大的快餐集团“麦当劳”公司，坚守不渝的四项销售原则就是：质量高、服务好、整齐清洁、物有所值。因此，麦当劳的每种制成品都必须经过一连串严格的质量检验，保证在送到餐厅时仍是新鲜的。仅牛肉食品，就要经过40多项质量检验。汉堡包上柜10分钟未售出就要处理，不能再卖。

浙江好来西服饰有限公司，近日为在北京售出的四万件（套）成衣中的六例质量问题，以公开登报，走访消费者等形式郑重地向消费者道歉。公司的道歉广告说：“尽管这六件衬衣，对好来西而言，是万分之一的疵漏，但对消费者而言，却是百分之百的遗憾。”公司还向这六位消费者各赠送了一件价值120元的好来西衬衣。好来西把消费者权益具体到了质量之上，狠下功夫，真抓实干。1991年6月，公司为了消除衬衫上的几根线头，毅然下令400多名一线工人全线停产两个月，支付30万元工本费将待发的万件衬衫全部返工。此次公司在京公开道歉，又为企业界作出了尊重消费者权益的表率，赢得了声誉。谋事以诚以诚为本，平等相待，以信誉为重的经营谋略。经济交往是双方互相提供服务的过程，这个过程有赖于交易双方的诚心诚意。最重要的是如何使顾客感到高兴，以何种方法才能使顾客放心，感到满足。如果企业在经营活动中具有诚意，便能在经济活动中赢得信誉，赢得金钱。

埃及著名企业家奥斯曼在1942年开始他的承包商生涯时，第一次承包的是合同金仅为3埃磅的小店铺面，虽然生意很小，但奥斯曼煞费苦心，毫不马虎，设计出来的铺面使店主十分满意。正是靠“诚”，他的承包公司在50年代初已获纯利5.4万美元。50年代后，海湾地区大量发现和开采石油，各王室相继加快国内建设步伐。奥斯曼迅速把眼光转向海湾地区，在沙特阿拉伯承包工程。他以低投标、高质量、讲信誉的标准来完成承包合同，使沙特阿拉伯王室非常满意，影响不断扩大。几年后，奥斯曼公司先后在科威特、约旦、苏丹等国家建立了分公司，成为中东地区著名的大建筑承包商。1960年，奥斯曼公司承包了世界上著名的阿斯旺高坝工程。气温高、设备陈旧，

地质构造复杂，给建筑带来重重困难。但奥斯曼公司充分调动公司职工的积极性，想方设法完成阿斯旺高坝工程。特别是在建造阿斯旺工程期间，奥斯曼公司被收归国有，公司每年只能收取利润的 4%，但奥斯曼并未记恨，始终如一地为建成阿斯旺高坝而努力，由此得到了埃及人民和纳赛尔总统的盛赞。正是由于公司讲信誉，讲质量，诚心诚意为顾客服务，因此，奥斯曼公司影响进一步扩大，成为驰名中东的大建筑承包商。

朝鲜战争期间，正当韩国实业家郑周永在建设行业中崭露头角之时，意外的打击无情地降临到他的头上。那是 1953 年，郑周永的现代土建社承包了一座大桥的建造。由于战时物价上涨，开工不到两年，工程费总额竟比签约承包时高出了 7 倍。在这严峻的时刻，有人劝阻郑周永及时停工、以免遭受进一步的损失。而郑周永却认为，金钱损失事小，维护信誉事大。于是毅然决定：为了保住现代土建社的信誉，宁可赔本甚至破产也要按时完成工程。结果，现代土建社付出了巨大的代价，终于按时完工，交付使用。现代土建社的这次吃亏经历为其树立了恪守信用的形象，赢得了人们的信任，生意一个接一个找上门来。不久，现代土建社投标承包了当时韩国的四大建设项目，相继承建了汉江大桥第一、二、三期工程。这些工程不仅使郑周永的“现代建设”赚得了丰厚的利润，而且压倒了同行对手，一跃成为韩国建筑行业的霸主。

背水一战将自己置于没有退路的境地，激发起拼命精神的经营谋略。企业家不管是在经营顺境或逆境中，都可以自加压力，将自己置于没有退路的境地，然后奋发努力，取得成功。

1929 年，日本埼玉县秩父水泥公司计划购置大型发电用透平，各公司之间立即展开了激烈的竞争。上光敏夫所在的石川岛造船所当时正在进行经营转向，决心由船用透平转向搞陆上透平，感到这正是一个向社会显示技术力量的大好机会，便也毅然参加了这个竞争。然而当时日本发电厂使用的发电用透平，基本上是以美国通用电器公司为主的外国厂家的产品，因此对石川岛公司根本不屑一顾。这大大刺激了上光敏夫的心。他亲自走访秩父水泥总公司，反复向该公司的经营负责人强调石川岛公司的技术是优秀的，生产的透平的机械性能决不亚于进口设备。秩父水泥总公司的一位负责人在听了上光敏夫的说明后，半开玩笑地问：“万一发现该公司的货有缺点，透平可以退货吗？”上光敏夫思考了一下说“当然可以退货！”这在当时风行“出门不认货”的企业界来说，是不得了的事情，实际上就把石川岛公司置于背水一战之地。“当然可以退货”这一保证使石川岛公司赢得了秩父水泥总公司的订货。此后，上光敏夫和公司全体员工上下一心，竭尽全力，攻克难关，终于完成了秩父水泥总公司的订货。1929 年 5 月，秩父水泥总公司订货的发电用透平安装完毕，运转结果表明还比外国产品好，这个信息很快传遍日本列岛。从 1930 年起，透平订货纷至沓来，石川岛公司博得了透平的石川岛的美誉。

1891 年，时任法国炸药总公司总经理的巴布由于他任农业部长期间卷入一件关系到法国国家利益的事件，受到新闻界的揭露，引起全国的震惊。法国炸药总公司是瑞典炸药大王诺贝尔的台柱企业，因而巴布的被揭露，也使诺贝尔面临创业以来最严峻的考验。由于巴布的曝光，公司一大批高级职员受牵连而遭审查。同时，通过这件事发现公司的帐目混乱不堪。尤为严重的是，巴布任总经理期间出于投机目的而做的一笔甘油生意也宣告失败。随着

案件调查的不断深入，法国炸药总公司逐渐陷入停滞状态，面临破产。一旦破产，随之而来的必然是诺贝尔整个工业集团的崩溃。此时的诺贝尔已经年近花甲，身体和精神状态都很糟，没人指望他能在此关头力挽狂澜了。因为如果他试图挽回败局，将投入巨大的资金，一旦失败将意味着他倾家荡产。然而，经过一段时间深思和周到的调查，诺贝尔作出了令众人大吃一惊的决定。他决心在此生死存亡关头作最后一搏。首先他改组了公司的组织管理机构，解雇了几乎全部重要职员，选拔了一批忠诚、能干的人担任要职。然后，他四处奔波，筹集了一笔巨款资金，冒极大风险买下公司大部分股份，清洗掉行动不力的股东。最后采取一些果断措施稳住公司的阵脚。等待时机东山再起。经过诺贝尔的顽强拼搏，法国炸药总公司终于度过了严重危机，他的工业集团也依然蓬勃地生存发展。

以惠取之施以小惠而赚取大利的一种经营谋略。经济交往活动由“付出”和“获得”双方组成。人在从他人处得到金钱、货物时会觉得高兴；在给予别人或使别人高兴时，自己也会感到喜悦。给予者在体会这种喜悦时，也能使自己得到更大的好处。

明朝翰林学士严讷在城中建造新居，地基已经量好，只是有座民房插在新屠房址内而使建筑格局不协调。主持新居建设的人去和民房主人商量，打算买下这座民宅，可是这座房子的主人死活不答应。主持人非常气愤，回来禀报严讷，请严讷出面惩治。严讷听后淡淡一笑，吩咐只管先去建造其他方面的房子，于是工程便开了工。开工后，严讷命工程中每天所需的酒腐全部到经营酒腐生意的那座民房主人那儿购买，并且预先交款。那家夫妇俩因此每天忙得不亦乐乎，还招人帮工。不久，这家酒腐作坊工徒越用越多，钱也越赚越多。生意的兴隆和财富的增多使现有的房子显得狭小难容。再加上感激严讷的扶助之恩，这座民宅的主人惭愧当初自己与严讷的一番抵触，便把这座房子的房契献给了严讷。严讷命人在邻近之处买了间比原房稍大些的房子送给了原房主人，以作为回报，那人非常高兴，几天内便腾出了旧房，搬进了新居。

唐代崇贤人窦公在京城内有一块空地，与大宦官的地段相邻。这位大宦官非常看重这块地，一直想得到它。窦公知道后，将这块仅值五六百缗的地献给了这位大宦官，却根本没有提出价钱。在讨得宦官十分喜欢之后，窦公借故说自己打算去江淮，希望得到几封给神策军中的护军（由宦官担任）的信。那宦官便替他写了信。窦公借这位大宦官的信总共获利于缗，从而使他经营的事业迅速得以发展。

东市有空地一片，地势低洼且经常积水，一般人根本看不上眼。唐代崇贤人窦公却别具慧眼，他以低廉的价钱将地买下，然后让女佣人带着蒸饼盘在那块空地上逗儿童玩耍，如果哪个孩子扔砖瓦泥块击中空地上的一个目标，就奖给他一个蒸饼。附近的孩重受蒸饼引诱都跑来争相扔砖瓦土块，这样就把那块洼地填平了大半。窦公接着又用好土铺垫，在这块地上盖起了一个客店，专门留波斯客商居住，每天就能获利一缗。

前联邦德国阿迪达斯制鞋公司，每生产出一种新样品，首先送著名运动员试穿。除此之外，该公司还对穿阿迪达斯运动鞋取得优异成绩的运动员给予重奖。据说，世界网球明星伊凡伦德尔每年从该公司得到酬金达 50 万美元之巨。阿迪达斯制鞋公司虽然在这方面破费了一些，但是却使得阿迪达斯家喻户晓，使公司的营业额直线上升，盈利甚丰。

借题发挥假借某事为题，大力拓展相关业务的经营谋略。社会活动为经济活动提供了许多可借之题，企业家应该及时利用这些可惜之题，使自己的经营活动变成一场场威武雄壮的话剧。

四年一次的奥运会，一直是商界大做文章的可借之题。1988年的奥运会，轮到原南朝鲜的商界来大做文章。南朝鲜商界出手不凡，以“汉城国际玩具大展”、“汉城国际文具大展”、“汉城国际礼品大展”的方式，大搞产品促销，吸引各国旅游者和客商，结果获得了空前的收益。

哈雷彗星经76年遨游，于1986年三四月间“重返”地球看望久别的人类朋友，这为各国商界提供了一个极为难得的市场机会。有关人士认为，哈雷彗星回归而带来的生意将超过四年一度的奥运会，甚至连全球瞩目的英国王子查尔斯和公主戴安娜婚礼所掀起的推销产品热也无法与之相比。它将超越国界、意识形态、年龄和性别界限，掀起一股“哈雷”产品热。巴西的两个年轻广告专家早在1984年就以“哈雷”牌商标进行注册，据此生产的哈雷牌背心、哈雷牌图像笔记本和哈雷牌大象玩具等400种产品，在国际市场上利用哈雷彗星回归这件事大赚了一笔。

1965年的一天，加拿大议会通过决议，将“枫叶旗”定为加拿大的国旗，而在加拿大议会通过决议之前，日本、台湾的一些厂商已经获得了此项信息。日本、台湾的这些厂商认为这是一个极好的拓展业务的机会，他们抢先生产了带有枫叶旗标志的各种玩具，赶制了一批枫叶小国旗。结果，在加拿大议会通过有关国旗的决议之后三天，这批玩具和小国旗就在加拿大市面出现。生产这些玩具和小国旗的日本、台湾厂商大获其利。

跬步千里坚持不懈，不断前进，最终达到目的的经营谋略。要想成就一项事业，必须要有耐力，脚踏实地地努力，不断前进，巧滚雪球，才能积小胜为大胜，取得最终胜利。

古时候，当梵授王在波罗奈治理国家的时候，有个小商人具有天生的经营本领。有一天，他在街上捡到一只老鼠，便决定用它作为资本来做买卖。他把老鼠送到一家药店，得到一枚钱。他用这枚小钱换来一点糖浆，然后稀释成糖水，将糖水送给一群制作花环的花匠们喝，换回一些鲜花。他将鲜花卖掉，积聚起8个铜币。在一个风雨交加的暴风雨天气过后，他又以打扫御花园为条件获得御花园中的残枝败叶。他将扫集起来残枝败叶卖给急需柴火的皇家陶工，得到16枚铜币和水罐等五种餐具。在这位小商人拥有24枚铜币之后，他又在离城不远的地方设置了一个水缸，供应500个割草工饮水，和割草工结下了情谊。后来他又结识了一位陆路商人和一位水路商人。当他从陆路商人处得知次日有一位贩马人带500匹马进城的信息后，这位小商人伙同割草工垄断了草的出售，结果用500捆草从马贩子处赚得1000枚铜币。当几天后他从水路商人处获得一条大船将进港的信息后，他又略施小计，订下了全船货物，批发给其余商人，又净赚了一大笔。就这样，这位小商人以一只老鼠为资本，不断积累，巧滚雪球，最终成为远近闻名、富甲一方的巨商。

扶风地区名叫窦义的小伙子，其伯父是工部尚书，在嘉令坊有供记祖宗的庙院。一天，窦义得到伯父送的一双鞋子，他将这双鞋卖掉，得到5两银子，用其中的一些银子买了两把铁锹。五月初，长安城榆树荚遍地，窦义收集了五斗多榆树荚。接着他向伯父借用庙院修练学业，获准后利用空闲时间开垦空地，种上收集来的榆树荚。到了秋天，小树苗密密匝匝地长到一尺来

高。到了第二年，窦义间掉大密的树苗，留下枝条多而直的树苗。他将间下来的树苗做成囤子晒干捆绑起来，共有 100 多束。在秋雨连绵之际，每束卖 10 多个铜钱。到了第三年，他再选榆树中长得比较稠密的用斧子砍去，又做成 200 多束囤子，卖了不少钱，到了第五年，窦义选择高大的树做椽子，卖了 100 多根，获利三四万铜钱。后来他又以每日三块饼的价钱雇佣穷苦人家的孩子为他拣槐树籽，积累几大车槐树籽，接着他又让小孩拣破麻鞋，三双破麻鞋换一双新麻鞋，收集起一大堆破麻鞋。他又从西市买回几石油靛，在里巷门外买那些堆弃的碎瓦片。然后他招雇日工，用锉碓锉碎麻鞋，用石嘴碓粉碎瓦片，掺进槐树籽和油靛，春烂搅拌，制成长三尺以下、直径三寸粗的东西，把它垛起来，共有一万多条，起名法烛。建中初年六月，京城下大雨，大街小巷车辆无法通行，郊区的柴禾运不进城里来。这时候，窦义便取出法烛来卖，每条一百文。这种法烛比柴禾还好烧，深受居民欢迎。在这桩买卖中，窦义又得到许多利润。就这样一点一滴地积累，窦义终成为富豪。

上楼去梯设下圈套，诱对方上当的经营谋略。在市场经济中，西方资本家在和我国企业的经济交往中，经常设下圈套诱使我方上当，束手就范，对此我们应加以注意。

德国人梅里特兄弟移居美国时，定居在密沙比。他们艰苦创业，逐步积攒起一笔钱。后来，他们无意中发现密沙比是一个蕴藏丰富的铁矿区，便悄悄地收购地产，成立了铁矿公司。而晚来一步的洛克菲勒虽然对铁矿区垂涎三尺，但毫无办法，只好待机而动。1873 年，美国发生经济危机，市面银根告紧，梅里特兄弟陷入了窘境。正在这时，本地牧师劳埃德造访梅里特兄弟，闲谈之中劳埃德得知梅里特兄弟的困难，愿意帮助梅里特兄弟。他说：“我有一位大财主朋友，看在我的面上，他可以借给你们一笔巨款。”梅里特兄弟听到这个消息，如久旱逢甘霖，欣喜万分。牧师让他们拿出笔墨，立了一张字据：“今有梅里特兄弟借到考尔贷款 42 万整，利息 3 厘，空口无凭，特立此为证”。梅里特兄弟念了字据，觉得一切无误，高兴地在字据上签了字。过了不到半年，劳埃德牧师又来到梅里特家。一进门劳埃德牧师就严肃他说：“我的那位朋友是洛克菲勒，他早上来了一个电报，要求马上索回借款 42 万元整。”梅里特兄弟早把借来的 42 万元钱花在矿产上，根本无法拿出钱来还帐。两兄弟被逼到了法庭上。在法庭上，原告律师说：“那借据上写得非常清楚，借的是考尔贷款。”接着便引经据典，指出考尔贷款是贷款人随时可以索回的贷款。根据美国法律，借款者或者立即还款，或者宣布破产，两者必居其一。梅里特兄弟是德国移民，英语都说得不太流利，如何知道什么叫考尔贷款。当初签字据时，只知们钱要付利息，根本没有想到字据上有陷阱，至此，他们恍然大悟，但已经太迟了。没有办法，梅里特兄弟只好宣布破产，将矿产卖给洛克菲勒，作价 52 万元。就这样，洛克菲勒在美国经济危机时，精心设计了一个圈套，诱使梅里特兄弟上了高屋，当时机成熟时抽去了下楼的梯子，迫使梅里特兄弟乖乖就范。

牵线搭桥沟通生产者之间、消费者之间、生产者和消费者之间的联系，以取得最佳经济效益的谋略。各地的自然禀赋不一样，各个市场主体拥有的生产要素也不一样，能够供给的和迫切需求的产品也不一样，因此，就需要培育市场这个纽带，就需要在需求方和供给方之间牵线搭桥。

浙江省温岭县镇海乡，地处平原，水网交错，近几年来农民纷纷造船搞运输。水上运输业的发展使船舶交易活动日益兴旺起来，有人想买船，有人

想卖船，有人想卖小船买大船，有人想买船拆船再造船卖船。但由于没有船舶交易场所，买船难，卖船也难，农民应荣夫、应夏生、林万川、应夏明四人合资，经主管部门批准，在永安港港口寺前桥江一带开办了船舶交易市场。市场请了内行作评价员，对船只评价定级，在买卖双方间穿针引线，很受船主欢迎。1985年正月开市，本县以及邻近的椒江、黄岩、临海、三门等县市的船主们纷至沓来，船市办得红红火火。

辽宁省法库县叶茂台乡叶茂台村运销户韩玉山，跨市、跨县组织了城市摊贩和农村专业户联办产运销互助组，衔接了产销，创造了一种新的农副产品流通形式。正当壮年的韩五山看到农副产品的流通渠道很不畅，就组织了本乡和彩武县六家养鸡大户，同沈阳市大西菜行的三个鸡蛋摊贩联办起一个产运销互助组。仅一年多时间，这个互助组就组织进城鲜蛋20多万斤，使参加互助组的专业户都成为小有名气的万元户。这个互助组之所以能站稳脚跟，主要是因为产品找到了可靠的输出渠道，贩卖者找到了稳定可靠的货源，运货者找到了固定而充足的托运货主，各自相得益彰。

移花接木取人之长，补己之短，从而实现经营成功的谋略。在错综复杂的市场竞争中，企业家应广开思路，将一切能够改进管理、提高质量、扩大营销的好“花”嫁接到自己的企业和产品上来，实现企业的经营目标。

英国作家柯南道尔虽已去世多年，但他在侦探小说中创造的人物形象福尔摩斯仍“活”在人间，这位神探的住址——伦敦贝克街221—B号经常收到福尔摩斯崇拜者寄来的大批信件。伦敦一家公司看中了贝克街221—B号这块风水宝地，借这个地址办了个汽水厂，产品以“221—B”命名，商标印有福尔摩斯侧面像，结果大获成功。当地人反映，喝了这种汽水，觉得自己更机灵了。也许正是在人们崇拜福尔摩斯的心理作用下，“221—B”汽水的销售量越来越大。

在某地一家“夜排挡”中，有一个排挡的招牌是“正宗热狗，北方风味”。“热狗”，hotdog的直译，地道的洋食品名，即夹肉面包。何以正宗的热狗会有北方风味？一名记者在好奇之余进行了一番考察研究，乃发现这家排挡的正宗热狗是用面粉现烙一张山东煎饼，打上一个鸡蛋，再抹上薄薄的辣酱，包一根油条卷成煎饼卷。这种煎饼卷乃是河北、山东等地地道的民间小吃，而这北方地道的小吃冠之以“热狗”的洋名，竟登上了大雅之堂，地位陡升。可见这位摊挡老板的移花接木之功。

孤注一掷看准时机，使出全部力量作最后一搏的经营谋略。企业经营永远充满着风险和机遇，当企业面临有利机遇时，要有敢于冒险的勇气和决断。只有这样，才能谋求更大发展或度过难关。

美国麦考密克公司的创始人w·麦考密克，是个性格豪放，江湖气十足的经营者，逐渐落伍于时代，公司搞得很不景气，以致陷入裁员减薪的境地。正在此时，w·麦考密克生病去世，其外甥C·麦考密克继任公司经理一职。新经理上任伊始，就召集全体职工，宣布和前任截然相反的措施：“自本月起，薪水增加10%，工作时间适当缩短。本公司生死存亡的重任落在诸位的肩上，我希望大家同舟共济，协力度过眼前的困难时期。”这是一项大胆的决策，似乎带有孤注一掷的性质，他把公司的命运押在全体职工能否向危机挑战上，面面相觑的职工转而对C·麦考密克的新政表示由衷感谢，因而士气大振，全公司上下一致，一年内就扭亏为盈了。

19世纪60年代初期，美国的铁路还处于铁的时代，铁路及桥梁事故时

有发生。卡内基在铁路上任职，觉察到这是一个有待解决的大问题。一天，卡内基在报上看到的一则消息称，欧洲的贝色麦发明了一种炼钢法，使钢的大规模生产成为可能。卡内基马上意识到铁的时代即将终结，钢的时代已经开始，谁能捷足先登必将前程无量。考虑到自己的财力有限，他马上与弟弟商量，要把他们的全部资本抽出来投资办钢厂，而且要借一笔款子。缺少气魄的弟弟以为哥哥精神出了问题，认为不能把所有鸡蛋放在一个篮子里，卡内基则说：“我看准了，钢取代铁势在必行，先下手为强，肯定可以发大财，它值得我们下一大赌注”。卡内基钢厂兴办起来以后，一直一帆风顺。钢厂的最初资本只有100万元，但不久每年利润就达到200万元，后又激增到500万元，1000万元，红火得令人眼红。到1890年，年利润已达4000万元。卡内基看准时机，倾其所有资本发展钢铁业，终于获得圆满成功。

喧宾夺主利用东道主特有的有利条件击败外来竞争者的经济谋略。有时，在市场竞争中，外来竞争者能够凭借强大的经济实力，喧宾夺主，占据市场的主导地位。作为东道主的本地企业要击败竞争者，必须扬长避短，充分利用自身特有的天时、地利、人和的优势来克敌制胜。

鸦片战争后，列强争先恐后地涌到中国来掠夺资源，霸占市场。“强盗”、“三炮台”等牌子的外国烟也打入中国市场。由于卷烟有一股香味，又便于携带，人们逐渐习惯了。于是英、美烟草商人乘机在上海开办了烟厂。看到这种情况，华侨实业家简照南、简王阶十分愤慨，他们决心创办中华民族自己的卷烟事业。1903年，简氏兄弟在香港开办了广东南洋烟草公司，生产具有民族特点的香烟，向英、美烟草公司挑战。国产香烟一问世，便受到广大群众的热烈欢迎。英、美烟草公司妄图挤垮南洋烟草公司，他们向香港当局控告，说中国人是仿制英、美香烟，触犯了专利权。香港当局强行判决把南洋烟草公司的一批香烟焚毁。帝国主义的迫害，激起了简氏兄弟的义愤，他们于1909年初重整旗鼓，把企业正式改名为广东南洋兄弟烟草公司，响高地提出：“中国人请吸中国烟”的口号。并本着“振兴国货、换回权利”的原则，提高产品质量，使国产烟行销全国各地。外国烟商为了打击中国烟草工业，又使出新花招，大量仿制中国烟低价出售，败坏中国烟名声。简氏兄弟针锋相对，在烟盒上标明“振兴国货”四字，送到北京国货展览会上陈列，并把国产香烟免费送给各界同胞，请社会评定。他们还把英、美烟草商人倾轧他们公司的事实通过报纸公诸于世，使全国人民很快明白了事实真相，人们开始以各种形式声援南洋兄弟烟草公司。1925年“五卅”惨案发生后，上海的英、美烟厂工人罢工，许多工人都进了南洋公司。在全国抵制洋货的浪潮中，南洋公司的库存也销售一空。从此，南洋公司在国内深深地扎下了根，本世纪30年代，上海有位著名的实业家，名叫姚思伟，他创办了“环球手帕厂”，人称“手帕大王”。当时，洋货充斥中国市场，手帕也不例外。姚思伟在他生产的环球手帕立足稳定后，决心与进口手帕争一高下，打垮进口手帕。为此，他展开了宣传攻势。一是利用各种关系，请来各大百货公司的经理，请他们推销国产优质提花手帕，这样，许多大百货公司的橱窗里就陈列出花色品种齐全的环球厂手帕。二是招待新闻界，请求为他的产品扩大宣传，为振兴国货助一臂之力。三是请著名越剧演员在电台演出广告节目，宣传这种手帕的优点和特色。三炮齐发，果然奏效，环球手帕声威大振，很快把进口的洋手帕压了下去。后来，环球手帕乘胜追击，又将产品打入国际市场。在洋货倾销中国的30年代，环球厂生产的手帕不仅占领了国内市场，

而且远销国外，成为当时中国对外贸易的一大奇观。

小有可为利用小产品、小发明、小创造使企业获利的经营谋略。现代商品经济，不仅是巨型公司和现代化高技术产品的天下，企业不在大小，产品的档次不在高低，只要经营者善于从纷繁的消费行为中，发现消费需求，小产品、小发明、小创造同样可使企业成功。

第二次世界大战结束后，随着经济的恢复和发展，日本的印刷业逐渐兴旺起来，纸张的需求量与日俱增。一家只有几十名工人的小企业——田中造纸工业股份有限公司的总经理田中治助敏锐地洞察到这种变化趋势。在当时造纸行业竞争异常激烈的情况下，他根据自己的力量，针对印刷业发展需要，研究生产出了印刷用的“美浓型纸”的新产品，并专门成立了推销的子公司，宣传产品的性能和质量以及独具的特点，很快赢得了用户的赞许和大量订货。60年代后期，日本经济进入了“起飞”时期，田中治助经理预感到：经济的发展，必然会引起生活方式的急剧变化，过去那种只供少数人用的“纸餐巾”将成为大众化的用品。基于这种估计，他果断地从西德引进两台最新式的生产餐巾的机器。1968年到1969年，日本大阪举行万国博览会期间，各大饭店、餐厅都需要大量的纸餐巾，加之日本人生活方式越来越欧化，纸餐巾的需求量猛增。此时，该公司先人一步推出了自己的“艺术纸餐巾”的新产品，很快就占领了市场，并畅销日本。现在该公司的主要产品印刷用纸和高级餐巾纸在日本市场上的占有率分别为80%和50%，年营业额达13亿日元之多。

驰名世界的日本松下电器公司，它的前身是一个只有5名工人的小作坊。当时的作坊主松下幸之助仅靠六、七平方米的工场制造电灯单插座灯头为生。他从实践中发现，如果能生产出双插座灯头那肯定会给人们带来很大的方便。于是他拿出多年积蓄的97美元着手这方面的发明创造。经过多次试验，终于发明了双插座电灯插头。由于新式电灯插头还具有安全、便宜的好处，拿到市场后，大受消费者欢迎，很快就卖出去一万个。松下为自己的小发明申请了专利，并由此奠定了松下电器公司发展的基础。这个小发明对松下的启发很大。日后他越发注意在极力平常的方面的创新活动，日本大正初期，自行车灯用的都是蜡烛光，行走时易被风吹灭。为了解决这个问题，他研制出了用小灯泡和干电池代替蜡烛的“松下灯”，一下子就售出了10万个。由于这种小发明接连不断，松下的小作坊摇身一变成为现在的大松下公司。

我国古时，一些富贵人无聊至极，在广州吃够、在苏州穿够、在杭州玩够、最后选个柳州的棺材了此一身，故有“吃在广州、穿在苏州、玩在杭州、死在柳州”的俗谚，随着我国改革开放的发展，柳州人又发起了棺材财，所不同的是，棺材不是用于丧葬，而是作为玩具。港澳同胞中流传着这样一句话：棺材棺材，升官发财。柳州人了解到这一习俗，便把生财的点子出在本地久负盛名的棺材上。他们用上好的楠木、樟木、杉木制成精致小巧的棺材，小的才拇指大，两元多一具，大的约有10厘米，一具10元多。海外侨胞和港澳同胞来到这里，第一件事就是购买小棺材，一挑一大堆，带回去作为礼物送人，既经济简便，又颇受欢迎。柳州人由此开辟了一条可观的财源。

见缝插针寻求市场需求空隙，并依据市场需求生产相应产品填补空隙的经营谋略。在激烈的市场竞争中，并不是所有消费者的需求都得到了充分满足，加果是那样的话，生产就不可能再发展，事实上，任何一类市场，都存在很多消费需求得不到满足的空隙，善于发现空隙，见缝插针，企业就能

取得可观的经济效益。

英国企鹅出版公司是最著名的出版公司之一，它是由文伦在 1935 年创办的。当时艾伦 32 岁，想独自开创事业，但他所有积蓄不过 100 英镑，一天文伦在火车站等车时，想买本书消磨时间，但他发现当时欧洲的书籍都是羊皮面精装的，价格昂贵，买的人很少，艾伦也不例外，只好对着书发呆。这时，他的脑海中产生了专门出版价格低廉、内容严肃的平装书的想法。回家以后，艾伦便带着仅有的 100 英镑出入于各出版社，商量出版平装书。他的第一个计划是重版 10 种包括海明威《永别了，武器》在内的书，封面只搞平装，不搞精装，每本定价 6 便士，仅为原来精装本的 1/12，相当于当时 10 支普通香烟的钱。艾伦的这一计划受到不少出版商的冷遇和讥讽，但最终找到一家出版社承担这一业务。艾伦还采纳了一位女秘书的意见，用企鹅作为所出的书的标志。第一批平装书问世后，获得出乎意料的成功，由于只花 6 便士就能欣赏到名家的作品，人们争相购买，100 万册书在几个月内就销售一空。

美国吉利安全剃刀公司是专门生产剃须刀片的专业公司，它的产品在美国市场上占统治地位，在世界市场上也有重要影响。剃须刀历来是男人的专用产品，但在 80 年代，吉利公司在市场调查中发现，美国的一些妇女也在购买使用剃须刀，因为在炎热的夏季和正式的晚会上，妇女通常着裙子和无袖的晚礼服、一些妇女胳膊和腿上的汗毛以及腋毛较重，暴露出来很不雅观，所以要用剃须刀刮去。但是剃须刀是专为男人剃须设计的，妇女使用时并不适用，甚至会刮破皮肤。吉利公司认为这是具有很大潜力的市场，专门组织设计人员根据妇女的需求研制了专供妇女使用的剃须刀，产品投放市场后，大做广告，推销其产品，受到了广大妇女的欢迎，为公司创造了丰厚的利润。

1983 年无锡无线电五厂厂长在东北开会时，发现本厂产品在当地销路不大。一打听，原来这里五号电池供应困难，因而本厂的袖珍收音机也难以打开销路。他想，国内搞了几百种款式的袖珍机，但没有使用一号电池的，如能搞出这样的新产品，一定会受到边远农村的欢迎。回厂后，这个厂长就组织人马干了起来。不到两个月，就拿出了咏梅 834 这种新产品。由于造型别致，附带耳机，整机的全部性能都达到较高标准。而售价只有 10.90 元，很受用户欢迎。1983 年春季广交会上，孟加拉国客商一次就订购五万台。香港春雪公司也签订了购货合同，并在香港报纸上为咏梅 834 机做广告，称赞这个产品开创了国内袖珍机的新形象。

忍小谋大在生意谈判中牺牲局部的、小的利益，以谋求整体的、大的利益的谋略。生意谈判的目的是要最大限度地谋求自身利益。要实现这一目的，有时必须作出一定的让步，否则将一无所获。在局部作出必要的让步，可以取信于对方，使对方甘愿接受你的条件，从而可使你获得更大的利益。即只有“忍小”，才能“谋大”，小不忍则乱大谋。

英国友尼利福公司总经理柯尔在企业经营中，有一个基本信条，即“不拘束于体面，而以相互利益”为前提。依照这个信条，他在企业经营、生意谈判中常采取退让策略，在一定情况下，甘愿妥协退步，以赢得时机发展，而结果，却还是退了一步，进了两步。友尼利福公司在非洲东海岸早就设有大规模的友那蒂特非洲子公司，从业人员达到 14 万，这里有丰富的肥皂原料，并适合于栽培食用油料落花生，是友尼利福的一块宝地，是公司的主要财源之一。第二次世界大战结束后，非洲各地的独立运动如火如荼，结果，

友尼利福的这些肥沃的落花生栽培地，一块块被非洲国家没收，这就使友尼利福公司面临着极大的危机。这时，经验丰富的总经理柯尔亲自来到非洲，找那些旧友办理交涉，针对当时非洲民族解放运动日益高涨的实际情况，柯尔对友那蒂特非洲子公司发出6条指令：第一，非洲各地所有友那蒂特非洲公司系统的首席经理人员，迅速启用非洲人；第二，原来非洲人与白人在薪水上的差异，立即取消，采取同工同酬的办法；第三，为了培养非洲人的干部，在尼日利亚设立经营干部养成所；第四，应采取与所在国互利互惠的政策；第五，以退步寻找生存之道；第六，不可拘束于体面问题，应以创造最大利益为要务。上述六条，似乎是妥协退让，示弱于人的下策，但后来的事实证明，柯尔不仅没有受到任何损失，反而获得了极大的利益。柯尔在与加纳政府交涉中，为了表示尊重对方的利益，主动把自己的栽培地提供给加纳政府，这就获得了加纳政府的好感，后来，加纳政府为了报答他，指定友尼利福公司为加纳政府食用油料的买卖代理人，这就使柯尔在加纳独占食用油料的经营权；在与几内亚政府的交涉中，柯尔表示要自行撤出公司，这种坦诚的态度反而使几内亚受到感动，因而愿意挽留柯尔的公司，希望它继续存在下去，除此之外，柯尔在非洲各地都采用了退让的策略，也获得了不同程度的利益。这样，在非洲独立运动的高潮中，友尼利福公司在实质上没有受到任何影响，平安地度过了这一难关，而且还获得了一定的利益。

金石为开意志坚定、执着追求，最终感动客户做成生意的谋略。从事任何经济活动都会遇到困难，甚至受到客户的冷遇。而要想成就事业，就必须有耐心和勇气，有不成功就不罢休的毅力。

若干年前，大阪市的日本能媒化学工业公司是一家只有5个员工的制造卫生球的小厂。当时卫生球的需要量非常可观，然而生产卫生球的原料非常难买，只有富士、八幡、日本钢管三家公司有这种原料供应，中小企业要想从这三家大公司得到生产卫生球的原料简直是痴人做梦。由于原料不足常使生产陷于停顿的能媒化学工业公司的老板八名泰造认为，不能束手待毙，而应该主动向他们求教。只要有诚意，总会创造新机会的。于是，他把富士制铁公司作为进攻目标，并朝思暮想进攻的方法。一个小商人要见大公司的董事长是很难的，托人说情又缺乏活动费。经过思考，八谷鼓起勇气写信给富士制铁公司的董事长。他断断续续寄了30多封信。但一封封都如泥牛入海，杳无信息。8月后的一天，八谷从报纸上看到了富士制铁公司永野董事长将来大阪的消息。他想：“永野来大阪之后，去旅馆见他是很难的。最好能在火车上见面，这样就不会被拒于千里之外，亦可增加亲切感。”这样，八谷立即买了前往名古屋的火车票，在火车站等候永野所搭乘的火车。八谷上了永野所乘的人车之后，根据报纸上所登的永野的照片立即到一等车厢找永野董事长。“您是富士制铁公司的永野董事长吧？我是经营大阪能媒公司的八谷泰造，我想跟你谈谈，所以特地从大阪赶来。以前也寄给您几封信……。”最初，永野对这位勇往直前的小商人有些吃惊。但刚谈几句话就觉得八谷相当爽朗、风趣，其后他俩谈得十分愉快。当火车快到大阪市时，永野还热情地邀请八谷随时到东京去玩。数天后，八谷在东京再次和永野见面，并提出了自己的要求，永野对八谷印象不错，且已产生了友情，因此就满口答应了。此后，八谷时来运转，发展惊人。不久他的公司就进入石油、化学药品、合成树脂等领域，成为日本的一流大企业。

岛村产业公司及九芳物产公司董事长岛村芳雄在创业之初做纸袋生意时

受到了资金问题的困扰，他决定硬着头皮到各银行试一试。一到银行，他就对纸袋的使用前景、纸袋绳索制作的技巧以及纸袋事业的展望等说得口子舌燥，但每一家银行听后都反应冷淡，甚至有的银行以对待疯子的态度来对待他。而岛村认为：“我每天前去走动拜访，总有一天他们会改变主意的。”于是他把三井银行作为目标，连续不断地进行拜访。然而他的热心在三井银行也没有得到同情，起初态度比较冷淡的职员们，过了几天对他蔑视有加，后来终于耐不住而大发脾气，一看到他就以怒目相视。有时他一来，大家就发出一阵哄笑来取笑他，有时干脆把他赶出去。可是，皇天不负苦心人、前后经过3个月，到了第69天时，对方竟被他煞费苦心、百折不挠的精神所感动，答应贷给他100万日元。当朋友和熟人知道他获得100万日元贷款后，纷纷过来帮忙，有的出资10万，有的贷款20万，就这样很快就筹集了200万日元的资金，开始了绳索创业，后来终于成为日本国的著名企业。

四、成事在人

百年树人语出《管子·权修》：“一年之计，莫如树谷；十年之计，莫如树木；终身之计，莫如树人。”企业从长远发展考虑，为提高职工、科技人员和管理人员的文化、科技和管理素质，根据生产经营的需要进行职业性教育的一种谋略。企业竞争力的强弱，既取决于企业中的部分人才，又取决于企业的全体员工，企业要抓好职工队伍、科技人才和经营管理人才的培养，体现“全员培训、终身育人”的思想，提高企业的整体素质。

中日合资北京松下彩色显像管有限公司十分强调人的作用，总经理提醒各级，“一个事业的成败在于人，一个企业在制造产品之前必须制造人才，”他要求各级干部必须把一半精力放在做人的工作上，一是培养职工的企业精神，即工业报国、实事求是、改革发展、友好合作、光明正大，团结一致、奋发向上、礼貌谦让、自觉守纪和服务奉献等 10 大精神。每周一，全厂职工集会升国旗、唱公司歌，激发职工凝聚力。二是融洽与职工的感情，并通过制度加以实施。职工生日、结婚、生孩子，领导亲临现场道喜送礼。同时公司重视对职工行为规范教育，颁布了 39 条《职工行为准则》；公司还严格执行考核制度，成为公司评定职工业绩和升级、奖励的重要措施。三是重视职工教育，定期举行技术学习班，输送技术能手到高校进修。该厂的这些措施，极大地激发了职工的奉献精神。1989 年 7 月投产以来产量大幅度上升，产品合格率达 93% 以上。

广州白天鹅宾馆开始基建时，有关部门就和一所中学联合办起了广州市首家旅游职业中学，1984 年又建立宾馆培训中心，对员工实行系列化、分层次培训，培养管理人员的管理意识和服务人员的服务意识；他们还不惜邀请国内外专家、学者进行讲学，或派人到国外和港澳地区学习。宾馆对主管（班组长）培训也相当严格，规定凡要提升为主管的，先呈报名单，经总经理同意后由培训中心进行入职前培训，考试合格后由总经理下任命书。如今白天鹅宾馆以独特的造型、优美的环境和优质的管理、服务，博得各方宾客的好评，成为有资格加入世界超一流酒店组织的第一家中国宾馆。

浙江上虞风机风冷设备总厂建厂以来，陆续招进大批农村青年，由于文化低，对掌握技术、提高质量完全不能胜任。厂领导抽出大笔资金办起职工学校，按文化基础的状况分别编入初、高中班，并设一个专业技术培训班，进行系统文化教育。条件稍好后，厂里还通过录像对职工进行全面质量管理和标准化教育，用图片、书刊、报告会等对职工进行中国近代史教育；厂里还把文化技术的学习成绩和工资、奖金、晋升等挂钩。对于那些对企业发展可能起重大作用的人才进行重点培训，从 1980 年起，他们向上海交大付协作费 20 万元，使 31 名青工取得大学单科结业证书，并保送 13 名青年到大专院校深造。该厂的智力投资取得丰硕成果，生产的 152 个品种规格的风机 6 次获省和上海市重大科技成果奖，多次被评为优秀产品，畅销国内外。

以人为本把加强对员工的培养训练作为振兴企业根本措施的谋略。在生产诸要素中，人是最重要的。人的能力的高低优劣对于企业的生存发展具有重大影响。尽可能有组织地对企业员工实施培养训练，尽快地提高他们的能力已成为搞好企业的关键所在。

当退伍军人王遂舟接下郑州亚细亚商场这副担子时，他就敏锐地意识到：经营如同打仗，要有一支过硬的队伍。他将 1400 名员工“先军训、后上

岗”，于是，员工培训在某部教导队拉开帷幕。3个半月的军事训练后，职工们变了；走路精神抖擞，说话彬彬有礼。开业之初，王遂舟腾出一个办公楼层，成立商场教导队——“亚细亚职工学校”，分批进行培训，职工缺哪方面的知识，就学哪方面的知识。职工学校对职工进行“练笑”训练，学员们对着镜子一练就是四五十分钟，一丝不苟，认认真真……

美国麦当劳快餐店出售的汉堡包已走遍世界。麦当劳的成功秘诀是 QSC 三个英文字母，即品质、服务和清洁的英文简称。麦当劳公司为了使一切事物都整齐划一，合乎标准，特意开设了一所“汉堡包大学”，要求每一个麦当劳公司的牌照持有人和餐厅经理都要到伊利诺州“汉堡包大学”参加为期 10 天的培训。修读完课程的人，可以获得汉堡包学士的名衔。虽然“大学”上课时间很短，但进修内容却相当多，学生所学的东西包括如何擦洗炉架、填写帐本等餐厅的所有的细致工作。有些学员因课程繁重，半夜还在复习功课。

山东浪潮电子信息产业集团公司认为生产力诸要素中，人是最重要的因素，对广大职工，浪潮采取了“晓之以理，律之以法，施之以利，导之以行”的方针，对管理干部制订了“职级分离”政策，对原来的行政级别只在档案里承认，调出时按其介绍，而内部使用则打破工人、干部的界限，看其实际工作能力，对技术人员则采取“评聘分开”，即对有真才实学，但学历、资历评不上相应职位的青年人，集团按相应职称内部聘用，享受同等待遇。这样每个人都有了平等竞争的机会。

养贤纳士招纳和依靠人才使企业在竞争中赢得优势的谋略。企业之间的竞争，归根到底是人才的竞争。人才是企业腾飞的前提。企业拥有了众多的人才，也就取得了在竞争中获胜的法宝。

百事公司创业数十年，事业不断发展，生意越做越红火，可谓百事亨通，财源滚滚。一些人纷纷登门求教，询问百事公司在激烈的竞争中站稳脚跟、大显身手的秘诀。百事公司总经理卡洛威向慕名而来者伸出三个指头。众人不解其意，卡洛威便解释说，百事公司是靠 3P 起家的。3p 即英文“people, People, People”（人，人，人）。卡洛威说，除此之外，没有比它更重要的东西。

首钢为实现 1995 年进入世界 500 家大企业行列的目标，在制定的“跨国经营十项方略”中，把人才战略摆到了头等重要的位置。为了更多地获得国际、国内的高级专业技术人才，首钢制定了优厚的吸引人才的政策并成立专门的引进人才的机构，设立“引进智力办公室”和“留学回国人员工作站”。为吸引前苏联的技术专家，首钢专门在莫斯科设立了一个引进联络处，目前有 2000 多人或以信函方式，或以面谈方式表达了来首钢的意愿。现已有一些专家落户首钢，开始了工作。

日本索尼公司总裁盛田昭夫在《日本造》一书中指出：“日本公司的成功之道并无任何秘诀和不可与外人言传的公式。不是理论，不是计划，也不是政府政策，而是人，只有人才能使企业获得成功。”

选贤任能选拔有杰出才能的人担任企业管理人员和技术骨干，改进企业经营管理，提高技术水平的管理谋略。一个企业生产经营能否取得成功，关键在于人才。企业需要多方面的人才，既要有精干谋略、善于管理的经营人才，又要有精通技术、善于开发新产品的技术专家，还需要销售人才、广告人才等等。人才的选拔，可以从企业外部聘请，也可以内部挖掘和培养。

有了人才，还必须善于使用，使其充分发挥作用。

美国阿普尔计算机公司是该行业中的后起之秀。28 岁的公司创始人斯蒂芬·乔布及前总经理麦克·马库拉均擅长于计算机技术，但组织销售能力较差。针对这一弱点，公司不惜以年薪加奖金达 200 万美元的重金改聘约翰·施库利担任总经理。施库利原是美国百事可乐公司的总经理，精通销售学。由于他采取了一套严格有效的管理方法，曾使百事可乐公司在几年之内缩小了它同可口可乐公司之间的差距。施库利在受聘前，用了三个月时间分别同该公司的每位经理仔细交谈，全面掌握情况。他一上任就提出了公司发展的战略计划。英国《经济学家》杂志认为，阿普尔公司聘请高级管理人员任新经理，标志着该企业进入了成年时期。

新中国成立前，猪鬃大王古耕虞经营企业时，特别注意搜罗人才，培养人才，大胆地开放股权与外姓，他宣布企业是社会上的事业，不是姓古的能独占的。他认为，谁能担任董事长和总经理，要选贤任能，不要只有姓古的才能当。所以，当时公司的领导层中，姓古的不过几个人。大多数经理、助理都是从外面聘请的。后来，古耕虞搜罗国内人才不足，还请了 10 个美国人、几个德国人充当技术顾问。由于古耕虞坚持选贤任能，他的事业呈现出一派兴旺气象。

中国化学工业的先驱范旭东在筹建永利制碱公司时，就注意选拔人才。1921 年，范旭东委派陈调甫赴美国考察，并托他就近物色人才。陈将在纽约认识的化学家侯德榜举荐给范旭东。公司初开工时，毛病百出，生产迟迟不能正常进行，股东们意见纷纷，要求撤换技师侯德榜。范旭东力排众议，支持侯德榜工作。经过一段时间奋战，侯德榜终于取得了成功，后来，以侯德榜为首的技术人员突破技术上的难关，建立了联合生产纯碱古氯化铵的新工艺流程后，范旭东在厂务会议上亲自提议，命名这一制碱工艺为“侯氏制碱法”。侯德榜为企业的发展作出了突出的贡献。

楚材晋用语出《左传·襄公二十六年》：（声子对曰）“晋卿不如楚，其大夫则贤，皆卿材也。如杞、梓、皮革，自楚往也。虽楚有材，晋实用之。”后来用楚材晋用比喻一国的人才被别国使用。即启用它国人才为自己国家经济发展服务的谋略。在当代，启用他国人才已成为各国和企业取人之长的重要手段。该谋略的关键在于为别国人才创造发挥才能的机会；在志同道合、精诚团结的基础上互惠互利。

1984 年 10 月，武汉市机械工业管理局根据职工代表大会的提议，聘请德国退休者专家威尔纳·格里希为武汉柴油机厂的厂长。这是我国国营企业聘请的第一位洋厂长。格里希上任后，着手进行机构改革和分配制度改革，实行真正的按劳取酬，确定职工工资由基本工资、岗位工资、奖金组成，同时狠抓技术进步，提高产品质量，增强职工“爱厂如家”的意识。经过两年多的洋人管理，武汉柴油机厂的产量提高了一倍多，产品开始进入国际市场，更主要的是厂里的软环境得到了极大改善，劳动纪律加强了，工作效率提高了，职工的紧迫感、质量意识逐步树立起来了。

香港著名实业家李嘉诚积极启用洋人作自己的助手。充分发挥他们筹谋献计的作用，同时借此提高李氏和他的跨国公司的国际地位。其中长江实业、和记黄埔副主席麦理恩，和黄董事会总经理马世民是深受李嘉诚重用的两位洋人，被外界称之为李氏的“左膀右臂”，他们把本国的管理经验、经营之道运用到新的公司，为公司带来了巨大的经济效益。

二战以后，美国政府和私人企业都非常重视对流入美国的外国科技人才的使用，并制定合理的移民政策，招贤纳士，对美国经济的繁荣起到了重要作用。据统计，到 80 年代初，移居美国的科学家和工程师总数达到 30 万人以上，在 1946—1983 年期间，美国共有 127 位科学家获得物理、化学，生理医学三个项目的诺贝尔奖，其中 40% 是移居美国的科学家。如今，在美国，一些重要工业部门的大公司、大企业中外籍技术人员占 50% 以上，他们为美国创造出 27% 的财富。

知人善任语出汉班彪《王命论》：“盖在高祖，其兴也有五：一曰帝尧苗裔，二曰体貌多奇异，三曰神武有征应，四曰宽明而仁恕，五曰知人善任使。”了解和信任下属，充分发挥下属作用的经营谋略。作为企业领导人，必须了解下属的不同特点，善于调动下属的积极性，这样才能使企业获取不竭的动力源泉，形成众志成城、欣欣向荣的局面。

泰国中华总商会会董，拥有十大行号的南洋华商界蛟龙颜开臣深知，企业兴衰，人的因素第一。他成功的秘诀就是调动手下人的积极性和创造性，慧眼识英才，放手使用人才。他和助手们经常召开对话会，开会时，颜先提出方案的初步设想，接着助手们各抒己见，研究行情，分析发展势头，互相切磋，互相诘难，充分体现了唯才是举、群策群力的民主精神，最后由颜拍板，至于平时社交活动和企业日常工作，他都放手交给高级职员去处理。

“国际联合电脑公司”于 1976 年创立时只有 4 名成员，十多年来，它已发展成为世界电脑软件市场称雄第二位的跨国性企业。公司主席兼行政总监王嘉廉总结自己的经验时说：“一家成功的公司需要全体职工的协助，而职员们需要在一个毫无压力和心境畅快的环境下工作，才能发挥最大的工作效益。”与许多家族式企业不同，“联合电脑”的大部分决策，不是由王本人做出，而是通过其完整的系统，由一班能干而忠心的职员直接做出。

河南新乡机床厂厂长罗建平一上任，就提出“在职必尽责，无功便是过”。一些成绩平平者被免职，一批思想解放、敢想敢干的人被委以重任。一位曾因情况下明，误告过罗建平一状的职工，被提为生产处副处长。“老倔筋”蔡上举，当上能源办公室主任不久，即以凌厉的作风堵漏查窃，使“从严治厂”得以落实。两位得不到重用而心情抑郁、已经退居二线的技术人员，分别重新聘为厂副总工程师和产品开发处长，成了厂里的技术中坚。

尊贤使能尊重、信任本企业职工并充分授权的经营谋略。企业要在激烈的竞争中站稳脚跟，打开局面，首先必须创造一个能够吸引人才、稳定员工队伍的内部环境，并建立起一套有效的激励机制，充分发挥职工的积极性和创造性，从而稳步走上成功之路。

“尊重、信任、授权”，是美国著名女企业家珊蒂·柯吉格的用人之道。她在 1972 年以两千美元创办了 ASK 系统公司，原只想在持家之余兼公司业务，后来 ASK 竟发展为全球 10 大软件公司之一，公司的 55 个据点遍布全球。珊蒂·柯吉格的成功关键在于她的用人之道。她认为：权利的定义是令员工有自信，不是命令员工去做这做那，而是让员工自觉自愿地去全力做这做那，她说：“企业的成功，就看你有多少优秀人才，这些人的聪明才智发挥得如何。”正是由于她的成功的用人之道，珊蒂·柯吉格取得了辉煌的业绩，成为 1991 年最受瞩目的 25 位高级主管之一，被企业界誉为硅谷女杰。

吉林化学工业公司有机合成厂的领导，放手让一位操纵工人对引进的一套外国装置多次进行改造，虽有失误、挫折，但终于使这套装置更符合厂情，

操作起来得心应手。当外国专家到厂访问，看到这套装置的先进性得到进一步发挥时，赞不绝口，并把它作为“中国专利”用重金买了回去。

美国麦肯锡顾问公司对美国 80 家服务性企业进行过一次调查研究，结果发现 80 家企业中，企业内部全体职工具有共识的明确信念的，只有 18 家。这 18 家都是大胆放手让职工做该做的事的企业，因而经营成效相当显著。而其余的 62 家则不然，经营成效也参差不齐。该顾问公司由此归纳出一项“万能的成功秘诀”——企业成功之道在于明确列出企业的价值体系和人人引以为荣的事项，并放手让职工将其变为行动。

惜才发财借助科技人才的智力优势，研制新产品，打开销售市场的经营谋略，今天的市场竞争，不仅仅是产品的竞争，更重要的是人才的竞争。谁能优先获得高质量人才，谁就掌握了开发产品的主动权，从而掌握占领市场的主动权。

河南省焦作市山阳区百问房乡干部转变观念，大胆引进技术人员，请外地人来卒村建厂。有一个工程师被请来建了一个兴阳化工厂，村里对他极为器重，掏出 7 万元给他买了一辆小面包车，又为他家安装了一部电话。聘请来的技术人才经过辛勤劳动，先后建成了山阳化工建材厂、兴阳化工厂等 5 个厂，生产的云台山牌治水灵、钢玉粉等都是技术含量较高的产品，销路很好。这 5 个厂每年可为村里创产值 1000 多万元，全村人均收入可增长 30%。

湖北省仙桃市农药厂打开门迎科技，通过与华中师范大学农药研究所进行科技合作，结成了厂校联合体。由华中师范大学开发的该厂主导产品——水胺硫磷返销广东、广西等地，被农民称为“神水”，产品供不应求。从而使这个濒临倒闭的小厂一跃跨入全国农药行业三十强，跻身于省二百家重点企业之列。

自我管理赋予职工决策、创新的自由，由职工参与企业管理的谋略。经营好一个企业，决不是几个人能独立完成的。要职工进行自我管理，必须保证不断提高职工素质，包括工作能力、创造性、技术文化水平、纪律等。

美国斯大农农产品公司的一家分厂专用玉米加工糖浆，他们根据生产、维修、质量管理等不同业务的要求和轮换班次的需要，把全厂职工划分为 16 个小组，各由一个专抓生产线的组长和一个负责培训、召集讨论会、作生产记录的组长负责，厂长只制定生产进程和要求，小组自行安排组内人员的工作和奖惩。该厂废除每周五天 40 小时工作制，改为职工以组为单位轮换。实行这些制度后，设备利用率达到设计标准的 115%，成本大幅度降低，生产效率大大提高。

美国狄俄蒙纤维制品公司是一家仅有三百余名工人的小厂，专门生产鸡蛋包装盒。该公司有一个执行自我管理的“百人俱乐部”，代表全厂职工，职权包括记录工人的表现，对出勤率高、安全生产、有建树的工人颁发奖金、奖品。“百人俱乐部”成立一年，生产率提高 3.4%，上下级冲突减少 73%，为公司节约开支 160 多万美元。

美国桑伯格制袜公司因规模不断扩大，使得保持产品声誉成了至关重要的问题。公司老板采取产量、质量要求落实到人，实行自我管理的办法，由工人组织起一个个自由结合的“质量圈”，切磋技术，交流意见。工长虽然有记录工人表现的任务，但何为优，何为劣，标准则由质量圈来决定，一年后，公司产品的一等品率达到 99.3%，大大超出同行业水平，销售额比上一年增长了 50%。

同舟共济语出《孙子·九地》，“夫吴人与越人相恶也，当其同舟而济，遇风，其相救也，如左手。”致力于在企业中建立一种“大家庭”氛围，使职工与企业同兴衰、共命运的管理谋略。实施这种谋略的根本在于：要把每一个职工部真正当作企业的主人。

日本电气公司熊本制造厂有一段时期，受到产品质量问题的困扰，全厂上下同舟共济，齐攻难关。令人费解的是无论怎样努力，质量提高的幅度都有限，让厂长和全体员工大伤脑筋。有一天，厂里一位18岁的女工在距工厂不远的铁路道口前等候列车驶过，当列车驶过时，她感到脚下有明显的震动。突然想到：这种震动会不会给工厂的产品带来不良影响？上班后，每当列车驶过，她都停下手里的活，捕捉震动的感觉，但并没有丝毫感觉。然而她想：虽然没有明显震动感觉，但对机器会不会产生影响呢？她把自己的担心告诉班长，班长又告诉厂长，厂长凭借丰富的经验，立即断定，列车驶过的震动是造成产品质量问题的原因。于是他们着手在铁路和工厂之间挖了一条深沟，灌满水，奇迹出现了，产品质量合格率大幅度提高。

湖北省武汉市无线电元件厂是国家电子元件生产的重点企业之一。曾为我国的人造卫星、地下核试验、核潜艇的研制和生产作出了贡献。80年代中期，产品滞销，企业陷入困境。全厂员工都当产品义务推销员，人人上街做买卖，还争先恐后出谋划策。他们发现市场上驱蚊器很俏，而驱蚊器的元件，PIC发热体正是本厂生产的，可人家买去组装成驱蚊器后，价格翻了几番。于是，便建议厂里开发驱蚊器。冬天快到了，又建议厂里开发“冬天宝”（即手炉）。仅驱蚊器和冬天宝两项产品，当年就为企业增加销售收入80万元。

丰田汽车公司的有关工厂基本上都集中在爱知县的三河地区，公司领导层中的高级经理人员和相当大的一部分职工，都是三河地方人。他们自称是“三河忠诚集团”。公司为联络感情，建立了各式各样的团体，培养“三河地缘集团”、“三河血缘集团”和“团结精神”。凡举行运动会、夏令营、旅游时，从总经理到各级负责人和员工一起活动，同乐共庆。通过这些活动，培养全体员工“全力以赴为公司工作”，以及“以身在丰田为荣”

的“企业精神”。通过这些活动培养起来的企业精神，大大增强了丰田汽车公司全体职工的内聚力，在困难时，形成了“守城”的“忠诚集团”；在发展时，会无比坚强地向世界第一冲锋。

同心断金语出《周易·系辞上》：“二人同心，其利断金；同心之言，其臭如兰。”企业领导和全体职工同心同德、团结一致去努力实现企业发展战略目标的经营谋略。经济竞争犹如军事竞争，指挥员只有以身作则，同战斗员荣辱与共，才能无往而不胜。高明的经营者，无不身先士卒，率先垂范，从而使全体职工能豁出个人的一切去为企业求生存，争发展、谋兴旺。

名扬四海的日本企业家吉田忠雄把一个濒临倒闭的小店发展成为遍及世界40多个国家的拉链跨国公司，他的成功秘诀在于以“人”为管理核心，提倡“五起哲学”，即领导与工人“一起工作，一起学习，一起高兴，一起伤心，一起做出牺牲”，使管理渗透到这“五起”之中。领导与职工互相理解，互相尊重，缩短心理差距，无论什么管理制度、规定、标准的贯彻都能变成大家的自觉行动。

美国麦道公司相信，有了雇员的第一等的劳动精神才会有第一流的产品。为充分调动职工的积极性，该公司专门成立了“谈心部”做人的思想工作。

作。他们认为，一个人难免有不愉快的时候，这就会使工作受到影响，有个地方谈谈心，“发泄”出来，情绪好了，工作积极性也就高了。麦道公司的“施政纲领”都与工人见面，有关企业前途、工人利益的重大决策都事先与工会领导谈判。制度上虽然有开除工人的条款，但这个公司成立几十年，从未开除过一名工人。可见，麦道公司不但注重生产经营管理，更重视企业内部的团结齐心。

集思广益集中众人的智慧，以便使生产经营取得更大效益的经营谋略。在现代经营和管理活动中，充分发挥每一个员工的智慧和创造力，使企业得到更高的经济效益已成为一种普遍的风尚，并正在向经济活动的各个领域延伸。

日本松下电器公司积极鼓励职工提供建设性的建议。每年职工提出的建议约达 66 万条，其中约 10% 被采用。这种方法降低了产品成本，提高了产品质量，提高了工作效率，同时激发了职工的士气。例如，该公司的一位矮小、纤弱的女职工浓原的工作是把中周调频匣装进调谐器内。这项工作颇费力气，浓原便设想发明一种工具来节省体力。为此，1975 年她提出了 120 个提案，有 60 个被接受，这一年她获得的提案奖金累计超过 100 美元，同时改进后的装配方法使浓原和公司都大获收益。松下公司不仅在生产领域实行提案奖金制度，而且鼓励流通领域的职工就生产、流通、管理提出建议，从而使全公司形成了一个积极有效的职工建议网。

芬兰罗生连木材土木工程公司，自 1970 年以来，以各种方式鼓励职工提出对公司的各项改革建议，为了使职工参与公司事务，公司成立了由职工选举产生的 18 人合作委员会，它可以讨论除工资外的各种事务。在合作委员会的各项活动计划中，最成功的是建议制度。该公司当时制造的冷藏库、电冰箱、洗碗机每年总共只有六万台，职工们提出了增产洗碗机的各种具体办法。一年后仅洗碗机的年产量就增至十万台。到 1974 年，公司的销售量比 1971 年增加了三倍多。公司还允许工人们编制自己的壁报，发表各种建议、意见、抱怨等，这既缓解了职工的情绪，也收集了有利公司发展的建议，使公司保持长盛不衰。

众志成城语出《国语·周语下》：“故谚曰：‘众心成城，众口铄金’”。培养职工对企业的感情，使全体职工和睦一致，同心协力，共同振兴企业的管理谋略。企业的生产经营任务，归根到底要由每个职工来完成。对职工，可以用严格的规章制度、赏罚分明的奖惩措施来督促其完成生产任务。但这些手段还不足以充分发挥企业职工的积极性、创造性。众志成城策略是从培养职工对企业的感情、忠心入手，使职工以厂为家，自觉自愿地为企业效力。调动了全体职工的积极性，大家各显其能，企业自然兴旺发达。

日本丰田汽车公司为达到最大限度地发挥人的创造能力，首先重视对职工的“教育”，协调劳资关系。“教育”的主要目的是让职工在思想上“爱丰田”、“忠于丰田”，做一个“努力、诚实、谦虚”的“丰田人”，并且要求每个成员从思想上认识到做一名丰田职工的“光荣”和“自豪”。其次，从物质上鼓励职工。在丰田市建了一座体育运动中心，在工作之余，公司把成千上万的职工聚集在这里游泳、消遣，给职工造成一种愉快的环境，对职工购物、住房给予特殊照顾，把八成新和半新的小车廉价卖给职工，并且还发给无息购车的专用贷款等等。这些措施对企业的生产经营都带来了良好的效果。

我国的海盐衬衫总厂每年 11 月 6 日举行厂庆，全厂职工高唱厂歌，举行文艺联欢，使广大职工激起当一名该厂职工的光荣感、自豪感。在修建厂房时，注意了绿化和环境美化，使职工在优美的环境中工作有一种舒适感。每逢春节放假，厂里用汽车送职工回家，厂长、副厂长和文工团在厂门口敲锣打鼓欢送，春节后第一天开工，厂里敲锣打鼓放鞭炮，厂长、副厂长到厂门口迎接工人回厂生产。厂里还对职工实行“四庆贺”：凡是职工结婚、生孩子、子女上学、本人退休，都分别给予关心和特别照顾。这些活动增强了职工以厂为家的思想，使职工在厂有温暖感，爱厂如家。

武汉锅炉厂平时职工过生日时，厂里派人送去象征性的贺礼；逢年过节，厂领导纷纷到下属和曾闹过别扭的职工家里登门致贺，共叙家常，消除隔阂。一位政工干部说：“靠这份情感，我们创造了全厂心齐气顺的局势。”1985 年冬季的一天，下了一场大雪，道上冰天雪地，行走十分困难。全体领导早早起床，分别到离厂较远的汉口、汉阳各主要车站去接职工们上班。这一天，全厂 3000 多工人竟无一人迟到。

借尸还魂语出《元曲选·岳伯川 铁拐李 四》：“多亏了吕洞宾师父救了我，着我还魂，被你烧了我的尸骸，着我借东关里青眼老李屠的儿子小李屠的尸首，借尸还魂”。借用他人之力为我所用的经营谋略。借尸还魂的原意是比喻已经死亡的东西，又借助另一种形式复活。用于市场竞争取其积极的意义，在市场竞争中，凡是有助于提高企业竞争能力的技术、物质、信誉，都是可“借”之“尸”。善于借用他人之力为我所用，是市场竞争的艺术，也是进行市场竞争的基本功。

日本产品在当个世界具有很强的竞争力，但其创造产品的科学技术绝大多数都是从国外引进的，即借用的。有人戏称美国企业是“兔型”企业，日本企业是“龟型”企业。美国企业的产品，往往是一次大的科学技术发明和革新带来产品的更新，这固然具有竞争力；但每次大的科学技术变革的间隔是较长的，正如兔子每向前跳跃一次都要积蓄力量，有一定间隔一样。而日本企业则善于借用他人的科学技术和工艺，稍加改进就能超过别人。这与发生一次科技革命相比较，就容易多了，犹同乌龟，总在不断前进。借他人技术又超越他人，这正是日本经济迅速腾飞的成功经验。

1989 年，日本索尼公司花费 34 亿美元巨资买下美国哥伦比亚影片公司，并以 2.7 亿美元重主聘用好莱坞久负盛名的电影制片人彼得·古伯和哥恩·彼得斯经营这家公司。此举颇具深意。索尼一向注重技术领先，但公司规模小，销售方面远比大公司逊色，技术领先的优势难以充分发挥。故早有打算找一家可充分体现其长处公司传播名声，替它敲开顾客之门。而美国影业时下风头最劲，几乎全世界都在播放好莱坞影片。闻名遐迩的哥伦比亚影片公司正是索尼梦寐以求的“还魂”之“尸”。

联邦德国“时装大王”瓦伦蒂诺的时装都有大写的 V 字作标记，挂衣架上的衣服，凡饰有大写 V 字商标的就畅销。于是世界各地的制造商也争着用瓦伦蒂诺名字的第一个字母 V 字标在他们的产品上。例如，有一家瓷砖公司，他们的瓷砖看起来和寻常的花卉瓷砖一样，但因为有大写 V 字，所以卖的是好价钱。瓦伦蒂诺把他的 V 字卖给了总共 72 家厂商，其中有台布织造厂、伞厂、腰带厂、领带厂、内衣织造厂等等。这个 V 字商标使那些厂商的产品销售量猛增。与此同时，瓦伦蒂诺也得到从交易额中获利 10% 的好处。

它石攻玉语出《诗经·小雅·鹤鸣》：“它山之石，可以攻玉。”指

借用企业外部的人才、技术、资金等生产要素，实现企业经营目标的谋略。在生产经营中，一个企业的力量是有限的，往往难以满足企业竞争和发展的需要。借用企业外部的各种力量，充分调动能够为我所用的积极因素，是增强企业竞争力、加快发展自己的重要策略。具体方法如引入产品专利和技术、聘请管理或技术顾问、联合开发产品、贷款、合资、合作经营等等，根据企业的实际情况，采取不同的方法，都能取得好的效

购买实验室技术，是日本索尼公司生产半导体收音机的巧妙手段。当年美国搞成了一个晶体管，成品率只有5%，但索尼认为，这个发明大有前途，于是花了一大笔钱把这项专利买了进来，当时索尼公司正在研究另一种技术，已经花了20多亿美元，而且即将投产，但公司负责人宁肯让原计划下马，也决心把晶体管收音机搞上去。新的研制终于成功，成品率大大提高，对日本半导体工业的形成及整个电子工业的发展产生了重大影响。后来日本的半导体收音机畅销全世界，美国也不能与之抗衡。

要善于利用人家的优势，必须要对这种优势了如指掌。美国阿姆卡冶金公司数年前就计划推进制造节能变压器铁芯的新型低铁省电磁钢片，为了确保新产品如期投入市场，该公司通过已获得的情报，不仅了解到日本钢厂也有意研制这种新产品，而且准备采用最先进的激光处理技术。阿姆卡冶金公司便与这家厂合作，结果比计划提前半年研究成功超低铁省电磁钢片。

福特汽车公司刚开始需要12.5小时才能装配一台T型车，福特认为太慢，决心加以改进，但苦无良策，终日郁郁寡欢。福特在其夫人的劝告下，决定休息几日。夫妻俩制定了为期一周的旅行计划，并顺便到其他工厂考察运输材料的生产过程。福特夫妇参观的第一家工厂是罐头厂，这个厂生产线很长，整块的猪肉经切碎、蒸煮、装罐等一系列工序，整个输送过程全用滑轮，不用人力，迅速而简便。福特从罐头厂的材料输送过程悟出了改进汽车装配线的办法。他立即打道回厂，召集技术人员设计了装配汽车的输送带，建立了一种新的生产线。这一改进使装配速度大为提高，一辆T型车的装配时间由原来的12.5小时降为83分钟，大大加快了T型车的普及。

合璧中西充分利用国内外先进的技术和设备为本企业服务的经营谋略。企业应放眼世界，博采众长，引进、吸收各种先进的科学技术和装备，为我所用，补己之短，提高企业的竞争实力。

由南开大学电脑技术研究所几位教授创办的津科电子有限公司，在产品开发上，紧紧盯住国际上正在试制中的元器件，实行“并行开发”，保证自己的产品能够与国外产品同步投入市场。1989年美国CNT公司组织技术人员着手研制ASIC芯片。对这种芯片的性能、特点和适应范围等内容，CNT公司提前对外做了介绍。津科的科技人员根据所掌握的技术指标，立即进行手提式386计算机的开发。当ASIC开发成功投入市场时，津科的手提386计算机也完成了开发，并立即用上CNT公司的人SIC芯片而进入了市场。这种个人用手提式计算机由于其独特的作用和先进的性能，在国际市场上十分走俏。

80年代中期，长沙汽车电器厂根据市场信息，认为只有生产出具有先进技术水平、与轿车电器能配上套的零部件，企业才有出路。1985年，经经贸部批准，该厂引进了德国博世公司以桑塔纳轿车电器为主的起动机、发电机、分电器三个系列的软件技术，组织翻译了近百万字的有关资料，开办德语培训班，并派遣三十五名工程技术人员去博世公司培训。经过努力，长电厂生

产的起动机、发电机、分电器、点火线圈已力上海桑塔纳轿车全配上套，1990年提供配套产品2万多台；为广州标致汽车公司提供配套产品1600多台。为斯太尔、康明斯提供产品3600多台，还为一汽克莱斯勒提供了工装样品。长汽厂成了汽车零部件行业的小巨人。

为建成世界第一流的跨国公司，跻身世界10大钢铁企业行业，首钢积极向海外扩展业务，利用国外的技术，设备和原料来加快企业的发展。1992年10月，首钢总公司与香港长江实业（集团）有限公司及加拿大怡东集团，联合收购了香港东荣钢铁集团有限公司。接着，首钢又向成为跨国公司的方向迈出两大步：11月2日宣布购买了美国加利福尼亚钢铁工业公司第二转炉炼钢厂全部厂房设备，准备将其拆迁、修改并安装在山东济宁地区，从而大大缩短了齐鲁千万吨级钢铁基地的建设周期，这是自1870年以来美国最大的华人工程项目。1992年12月4日，购买秘鲁铁矿公司全部资产合同换文仪式在利马举行，秘鲁丰富的铁矿将为首钢的继续发展准备充足的原料。

一戒千金在事关企业前途命运的关键问题上，形成严格的戒律，从而使经营取得成功的谋略。经济生活中，往往有一些很关键的环节或事情，它在现实中表现出来时可能以不足道，但任其发展就会危及企业的生存，因此在这种虽小但很关键的问题上必须牢牢把关，使企业的经营不出现大的危险，而且关键的方面抓住，必然带动其他方面的提高，经营就一定会获得成功。

治理整顿期间，三角债困扰着许多企业。然而江苏镇江羊毛衫二厂却没有陷入其中，60多万元自有流动资金周转灵活。产销两旺。究其原因，原来该厂有一条好戒律。厂里规定，无论是谁到厂里进货，不带支票或现金一律不发货。厂家优质适销产品使许多经营单位合近求远，带着现金、支票上门购货。1991年，这个厂产值为345万元，销售达346万元，资金回笼率100%。

对服装行业来说，生产的产品内藏断针是最为忌讳的事，江苏丹阳西服厂青年厂长陈凤九不断探索，创造了“断针档案管理法。”定下了一条好戒律，他将每根针编上号码，工人凭卡取针，记上号码，若换针时，不仅针的号码要相符，还必须交一根完整的断针。没有旧针、完整的断针或针与号码不符决不允许换取新针，这样使发出去的针与收回的针数量一根不差，避免了过去发针心中无数，断针“尸首分高”的现象。这条戒律确保了产品质量，增加了外商的信任感，厂里出口的产品全部免受检验。

精兵简政减少机关行政人员或个别机构以促进管理高效率的谋略。人少、兵精，这是先进的管理必需的基础条件，与它并行的必须是人员配置的科学化。

国际商用机器公司的管理部门严格执行班子成员的3年轮换制，班子的领导成员从来不为“职业科室人员”所把持，而是从第一线的优秀工作人员中抽调上来。这些人深知机构臃肿的害处。想到自己3年后将重返基层第一线，因此决不搞形式主义的臃肿机构。

江苏省江南仪表厂原有11个科室，由于“各自为战”，互不通气，工作效率不高。1986年，该厂把原来的科室全部撤销，在“精简、效能、统一”的方针指导下，重建四个办公室。把原来生产、计划、供应、销售等四个科的职能归并建成全面计划管理办公室；把原来统计、劳动工资、财务3科的职能归并建成全面经济核算办公室；把原来工艺、质量两科归并建成全面质

量管理办公室；把共青团、工会，政工、宣传等归并建成全员教育培训办公室。实行“组合办公、四全管理”。实行上述办法后，不仅精简了科室人员，减少了办公用房，节省了办公经费，而且大大地提高了工作效率。

沈阳电线电缆公司是一个经济联合体，有6个专业性企业，1.3万名职工。该公司机关有8位工作人员，从事着一室（办公室）三组（规划组、生产协作组、咨询组）的工作。8名工作人员既有明确分工，又有互相合作，而且又都身兼数职，一人顶几人用。机关唯一的守门员，既是文书，又兼打字、接待、收发报刊、发放办公用品等工作。一位工程师，既任办公室主任，又兼管公司的调研、综合生产情况。

以奖代罚用奖励先进取代惩罚后进和失误，以激励职工努力工作的经营谋略。在企业管理中，过多采用惩罚手段，往往会造成人际关系紧张，职工抵触情绪增强，不利于提高企业效率。而多采用奖励手段，既能调动职工的进取心，鼓励其努力工作，又能形成较融洽的人际关系，有利于企业内部同舟共济，上下一致，共同提高企业效率。

英国一家食品公司对女工们经常摔坏餐具的事大伤脑筋。为了杜绝此类事故再发生，公司决定采取加重惩罚手段——增加罚金。但是执行的效果与主人的意愿恰恰相反，摔坏餐具的现象更加严重了。公司经理不解其中缘故，便请来心理学家。心理学家来到公司，经过一段时间的观察和研究，发现餐具损坏最多的时间是在每天工作最繁忙的时刻，他认为，这是因为女工们担心完不成工作超额而慌乱所致。在这时增加罚金会更加重他们的焦虑程度，使之过分紧张，因此出现了上述现象。找出问题后，他建议取消加重惩罚，并合理调整工作定额，对完成定额而又不损坏餐具的女工进行奖励。采取上述措施后，摔坏餐具的事情大大减少。

辽宁省新金县杨树房服装厂的“女老板”李桂莲认为：“重罚只能使工人达到低标准，重奖才能鼓励工人奔向高水平。”1982年7月，工厂停产一周“大练兵”，结业考试后，对成绩在80分以上的，发给奖金10元，90分以上的，每个晋升一级工资。平时，提一条合理化建议，如被采纳，奖20元，完成技术攻关一项，奖30元，等等。以奖为主，调动了职工的积极性，服装生产由低档到高档，由内销到外销。该厂向美国、日本、西德等7个国家和地区出口服装达38种款式，百万件之多，无一索赔，无一返修，无一拖期，件件过硬。

一体同心企业主要领导人配合默契，共同一心的谋略。企业主要领导人是否团结一致，配合默契，直接关系到企业经营目标的实现。经营绩效好的企业必然有一个好的领导核心。

本田被称为日本战后最杰出的企业家之一，被认为是自主独立、开拓精神和发挥创造性的实践者。他十分重视与人的交往，尽管他自己有不足之处，但得到了自己的搭档藤泽武夫的默契配合。藤泽补了本田的台，因而使本田作为现代企业家的感觉能力的广度和深度得到充分的体现。技术的本田和经营的藤泽两个搭档犹如本田车的两个轮子一样，意气相投，度过了一次又一次危机，对公司的成长发展作出了重大贡献。本田透露说：“我冲在前头跑得快，但往往是瞻前不顾后，藤泽武夫总是起着殿后的作用。”本田技研工业之所以能成为世界摩托车企业的秘密之一，可以说正在于本田总经理和藤泽副总经理一对好搭档，两人默契配合，相互取长补短。

1961年11月驹井就任日立制作所总经理后，桥本真吉由专务提升为副

总经理。两人同年出生，都是 1925 年东京大学工学部电气工业科毕业，并且毕业后同时进入日立制作所。一般人看来，这二人爱闹摩擦，不但在表面上如此，其背后似乎也有些令人莫测的小动作。其实桥本的真正想法并非如此，他说：“我当副总经理已经到了顶，因此，我要尽力扮演一个总经理‘妻子’（内当家）的角色。”在经营干部定期例会上，桥本往往抢先发言，挑起争论，结果导致各方议论，大家踊跃发言，发现问题，就与专务、常条董事们一起认真研究。驹井总经理往往在认真听取众人无拘无束地自由发表意见时，能够抓住问题的要害，从而作出决断。驹井日后曾感慨地说：“我当总经理期间，桥本君给予我莫大的帮助，他能使大家充分发表我平时听不到的意见。这些年来，我当总经理，感觉工作还算顺利，真多亏了他啊。”

因材施教根据职工的才能安排工作，使各自长处得到充分发挥的谋略。企业单位的员工有各种各样的类型，有各自的长处和短处，企业家要想成就自己的事业就必须培养人才，根据每个员工的特点，尽量安排最能发挥其长处的工作，使每个员工的长处和潜能得到最大限度的发挥。

唐德宗时，大臣韩滉主管江浙一带的军政事务。凡是韩滉网罗的宾客和幕僚，都能根据他们各自的才干和具体情况，恰当地予以任用。有一次，韩滉的一位老朋友儿子来投奔他。这个人没有什么本事，参加宴会时，自始至终正襟危坐，跟邻座连一句话都不说。韩滉便让他跟随自己行军打仗，派他负责看守军中的仓库。这个人上任后，每天从早到晚默默地端坐在仓库门口，一动也不动。官兵们看他如此负责，便再也不敢随便出入仓库了。

南唐广陵人徐铉以其学识渊博、见多识广、通达古今而闻名于北宋朝廷。有一次恰好江南派徐铉来纳贡，照例要由朝廷派员去作押件使。满朝文武都因为自己的辩才不如徐铉而生怕中选，宰相赵普也不知究竟选谁为好，就去向宋太祖请示。太祖说：“你暂且退下，朕亲自来选择。”不一会，宦官通知殿前司听旨，要他写出十个不识字的殿中侍者的名字送来，殿前司写好后，宦官将名单送给太祖，太祖御笔一挥，随便点了其中一个人的名字，并说：“这个人就可以。”这使在朝的官员都大吃一惊。赵普也不敢再去请示，就催促那人赶快动身。那位殿中侍者不知为什么派他去做使臣，又得不到任何解释，只好前去执行命令，一上船，徐铉就滔滔不绝地说，周围的人都为他的伶牙俐齿而惊讶。那位侍者当然无言以对，只一个劲点头称是。徐铉不了解他的深浅，愈发喋喋不休，极力与他交谈。一连几天，侍者却不与徐铉论辩，徐铉说得口干舌燥，疲惫不堪，再也不吭声了。

日本松下电器株式会社人才济济，事业兴旺，其原因就在于该公司独特的用人方式。松下幸之助认为：如果我两只眼睛只盯着职工的缺点，不但设法放手用人，还得时时担心他会不会失败，这样，企业的经营就会趋于低潮，更谈不上事业的发展了。好在我一向只看重职工的优点和才能，用人的时候就从好处着眼，让某人担任这个职务一定会发挥效用，让某人当主任定能胜任，让某人做经理必然会成功。

一树百获语出《管子·权修》：“一树一获者，谷也；一树十获者，木也；一树百获者，人也。”企业力提高其整体素质、求得长远发展而对广大员工进行科学技术和管理等职业教育的一种谋略。现代意义上的竞争是人才的竞争，企业只有花费一定的物力、财力对其员工进行培训、提高他们的素质，才能使他们成为熟练的技术工人，发挥现代化生产设备的最大效益，使企业在激烈的市场竞争中长久地立于不败之地。

江苏吴江绣衣厂为能在市场竞争中立住脚跟，每年拿出数十万元的经费，采取“送出去、请进来”的方法培养技术人才，先后输送了29人进苏州丝绸工学院、省服装培训班学习，并聘请专业教师在厂里办起了40多人单科大专班和职工培训基地。厂里还定期对技术人员进行考核定级，合格者晋升工资，如今，该厂的产品以新颖的设计和优异的质量赢得国内外客商的青睐，在第54届国际服装博览会上，该厂设计的“公主衫”绣服荣获设计一等奖，在国际市场上享有较高声誉。

日本富士通株式会社是日本最大的电脑公司，该公司十分重视人才培养，每年拨出20亿日元的教育经费，用于培训各级技术和管理人员。富士通公司的员工都是高中或大学毕业生，从新进公司人员的教育开始，随着工龄的增长，结合工作实际和管理才能的发展，该公司形成了一套完整的教育训练体系。干部人员的研修，重点培养其计划能力、指导能力、服务知识、成本意识和调查分析能力；新任管理人员，首先要接受两周的“管理人员基础研修”，研究国际化、组织活性化、技术创新、事业策略管理等课题，然后再接受另一阶段的“管理人员专门研修”。该公司虽然教育费用昂贵，换来的却是人员素质的提高和向心力的增强。近20年来，公司的营业额增长了28倍，人才培养成为公司成功的重要因素之一。

选才方略企业选拔人才的谋略。人是企业生产经营中最重要的因素。企业竞争归根到底是人的竞争，没有合格的人才，企业就难以生存和发展，很多经营成功的企业都非常重视选拔和任用人才，尤其注重研究和实行恰当的选人程序和方式，务求选贤任能，人尽其才。

美国汽车装配工厂的各层领导人大多精明强干，这得益于他们有一套科学的招贤选才程序和方法。这一方法包括八个方面：一是初选。企业需要那一类领导干部和管理人员，首先由企业人事部门张贴布告公布。有兴趣的职工可“毛遂自荐”，向人事部门递交任职申请书，并阐明能胜任这个职务的理由。为了便于全面了解，申请人提供的情况越详细、越准确、越有说服力越好。二是复选。由申请人所在岗位的直接领导人对其工作提出评语。三是平衡。人事部门根据申请人的“自述”和其他直接领导人的评语，提出初选名单；同时对被淘汰的申请人提供帮助，使之在不久的将来能够成为合格的应聘者。四是面谈。由几个业务领导人和人事领导干部组成选拔委员会，以面谈的方式来考察获得初选资格的职工，并根据每次面谈所获分数的高低决定对该职工的取舍。五是训练。面谈评分达到标准的职工，才有受训的资格。训练内容包括，熟悉工厂总的情况，在有关业务科室接受业务指导。六是实习。训练结束后，根据工作需要和学员的志趣到有关部门、工厂和车间实习，由富有经验的基层领导负责指导和协助。七是课堂实习和案例实践。组织学员学习管理理论知识和有关法规（如安全法、劳工法等）以及各种技术装备原理。然后根据授课内容分别组织专题案例实践。八是考评。上述各个步骤完毕，由领导者对候选人的为人秉性、判断能力、理论水平、机智程度、思想观念、工作质量、领导能力、服务态度等进行综合评价。再由接收候选人单位所在的人事部门复查，正式确定选用。以这种独到的方式推选出的人才，在各自的工作岗位上，都能忠实而又全面地履行自己的职责，成为企业名符其实的中坚，不少人还逐步步入了企业高层领导者的行列。

日本住友银行是日本13家城市银行中实力比较雄厚的商业银行，每个职工创造的纯利在日本金融界居于首位。他们成功的诀窍在于善于选拔和任用

有能力、有实绩的人才。住友银行每年都要招收两批新职员（大学毕业生和高中毕业生）。在招考时，银行不是单纯地行考试成绩，而是看每个人的潜在能力和知识面。该行在东京和大阪各有一座规模较大、设备齐全的研究所，专门培训在职人员，并规定职员每两年轮训一次。大批年轻人经过培训和实习工作锻炼后，有潜力的人不断涌现。这时，银行就大胆提拔、使用这些年轻人。住友银行要求每个职员一年搞一次申报，对一年来的工作情况进行自我评定，并提出今后的要求和志愿，主管的部长或分行的行长对此进行审定，评出分数，以此作为对职工使用和晋升的主要依据。银行的人员在总行和分行间是经常流动的，一般是三五年就要调换一次，也可以辞退。他们认为这样可以培养职工熟悉全面业务，从中发现各方面的专门人才，合理使用和最大限度地发挥每一个人的才能。

礼贤下士企业管理阶层关怀、尊重下层管理人员和职工的用人方略。一个企业的领导要能受到部属的敬重，秘诀就在于他对部属的关怀、尊重。

三洋电机株式会社的创始人井植岁男一向以真诚待人。凡熟悉他的人称赞说，像他那样能被任何人亲近的真可谓凤毛麟角。孩提时的玩伴、同僚、部属、司机、饭店女招待……无论是谁，只要和他交谈过一句话，都对他怀有一种亲近感。当然，井植岁男也遇到过困境。1958年，三洋电机成立了工会，劳资之间不断发生摩擦，他曾受董事会之托代表资方与工会谈判。工会对资方的答复稍有不满意便组织示威游行和罢工，公司的生产受到了影响，看到这种情况，井植对自己信奉的处世哲学未免产生一些动摇。好在他的诚意在任何场合都始终如一，经过反复协商，最后这场纠纷还是顺利解决了。井植以诚待人、礼贤下士的信念和作为，使公司多次转危为安，一跃而为全日本数一数二的大企业。

华尔连锁商店是美国第四大零售店，拥有员工2万多人。1970年，该公司销售额达16亿美元，连锁店店面从18家扩展到330家。公司创办人华顿是华尔连锁商店庞大网络取得成功的关键人物。他成功的秘诀是：“我们关怀我们的员工。”华顿从1962年起，每年都要访视每个连锁店。在他的带动下，公司的经理们把大多数时间都花在华尔连锁店里，经理办公室经常空无一人，办公总部简直像个无人仓库。华顿常说：“最重要的是走进店里听同事们说话”。他把公司的员工一律称为“同事”。有一次，华顿晚间到一家通宵营业的面包店买了4打甜圈饼，清晨两点半来到批货中心，站在货运甲板上和工人聊天，并根据那里的工作条件决定安装两个淋浴棚子，使员工深深体会到老板对他们的关怀。还有一次，华顿乘飞机到得克萨斯州的蒙特皮雷森镇，停机之后，他告诉飞机驾驶员到100英里之外的路上等他。然后他拦住一辆华尔连锁店的卡车。在卡车上他和司机一路聊天，问寒问暖，关怀备至。华顿注重人性，关心同事，创造让人开心、自尊自信、积极参与的环境，结果收到了投桃报李之效，整个公司因此而大大收益。

卡内基幼年的时候，饲养许多兔子，朋友到处去割青草给兔子吃，他就给兔子取小朋友的名字。这样小朋友就格外有劲地去割草了。日后卡内基成为公司老板，他合并了很多公司。合并他人的公司后，为了表示对这些被合并者的敬意，他便继续使用被合并公司的名称。这样，被合并公司的管理人员和员工就自动地产生出跟他们同心协力的热诚了。他运用礼遇部属、恭谨待人的秘诀，使自己这个对钢铁一窍不通的门外汉，成为名闻全球的钢铁大王。

五、广告促销

邹纓齐紫利用领导者或知名人士的喜好以及一般人崇尚、仿效名流的心理，生产经营某种适销对路的消费品并使之流行于市的谋略。据《韩非子·外储说左上》载：“齐桓公好服紫，一国尽服紫。”“邹君好服长纓，左右皆服长纓，纓甚贵。邹君患之，问左右。左右曰：‘君好服，百姓亦多服，是以贵。’君因先自断其纓而出，国中皆不服长纓。”可见，效仿名流自古以来就是人们一种比较普遍的心态和行为，聪明的经营者利用这一点大做文章，筹划生产经营活动，定能取得良好的经济收益。

天津服装十九厂生产的高级恤衫，1979年首次打入美国市场，经销商仅订货4000打。一次，美国总统穿用了这种恤衫。经销商以此为契机，大做广告，使这种恤衫声誉鹊起，身价陡增，销售量扶摇直上。1980年订货量增至3万打，1981年又增加到7.4万打。

江苏常熟针织厂看到电视剧《血疑》中男主角光夫穿的毛线衫很美观，就趁电视剧在观众中引起强烈反响、剧中主角在观众心中留下深刻印象之际，突击研制成功“光夫衫”，产品投放市场后，销路看好。

河北青龙县皮毛厂从电视剧《少帅传奇》中少帅张学良戴的那顶帽子上受到启发，很快组织生产出“少帅帽”。张学良将军久已闻名，而银屏上的张少帅又是那般英武潇洒，故而“少帅帽”投放市场后大受欢迎。“少帅帽”使一度萧条冷落的青龙县皮毛厂门庭若市，生意兴隆。

借咸开路借名牌产品的声望销售自己企业产品的经营谋略。当一种新产品问世、或产品进入一个新的市场时，消费者

由于不了解这种产品，一下子难以接受。巧妙地利用消费者熟悉的名牌产品的影响，可以使产品迅速被消费者接受，打开市场销路。

50年代末，美国黑人化妆品市场被弗雷化妆品公司独占。

当时这个公司一名推销员乔治·约翰逊自立门户创建了只有500元资产，3名职工的约翰逊黑人化妆品公司。他清楚地知道他当时无力把弗雷化妆品公司打垮，就集中力量生产一种粉质化妆膏。经过认真思考，他打出广告说：当你用过弗雷公司的化妆品后，再擦上一点约翰逊的粉质膏，将会收到意想不到的效果。同事们对这种“依附式”宣传不满，说他替弗雷公司宣传。约翰逊说：“就因为他们的名气大，我才这样做。在黑人社会中弗雷公司的化妆品享有盛名，我们的产品能和它一同出现，实际是抬高了我们产品的身价。”这一招果然很灵，消费者很自然地接受了他们的产品，市场占有率迅速扩大。接着他又生产了一系列新产品，经过短短几年努力，约翰逊生产的化妆品便将弗雷公司的大部分产品挤出了化妆品市场。

日本丰田汽车公司刚开始生产汽车时，引进美国先进设备和工艺，大量装配美国“福特”和“通用”两大名牌汽车公司的引擎，连车架也用他们的，借用名牌产品之誉提高丰田汽车的身价。后来，丰田公司逐渐实行差别化战略，依据市场变化制造了省油的小型号汽车，打进美国市场，名声大振。

我国北京的天坛牌衬衫，准备进入英国市场，这种牌子虽在国内有一定声誉，但对英国消费者却是一个陌生的产品，如果采用英国消费者熟悉的本地销售商的商标，无疑更有利于产品销售。于是，他们先借用英国著名的零销店的商标进行销售，很快使天坛衬衫在英国打开了销路。经过一段时期后，他们又树立了原属于自己的“天坛”的牌子。

借冕播誉借名人之“冕”，以新闻传播媒介为手段，提高产品声誉和身价的经营谋略。借冕播誉的实现，关键在于使用产品的名人的知名度，以及传播媒介宣传的得力与否。

1984年，美国总统里根访华。长城饭店公共关系部通过各种渠道成功地获得在长城饭店承办美国总统访华答谢宴会的资格。长城饭店对美方租用的场地优惠收费，条件是美方在转播词中提到长城饭店。“这是在中国长城饭店实况转播的……”美国总统访华答谢宴会的实况转播使国内外数亿观众、听众一睹长城饭店的雄姿和风采。长城饭店不仅做成了生意，而已转眼间声誉大增，名扬四海。

1936年柏林奥运会时，德国爱迪达公司刚发明了短跑运动员的钉子鞋，公司预料美国黑人短跑名将欧文斯极有希望取得金牌，便把钉子鞋送给欧文斯穿。结果，穿着爱迪达跑鞋的欧文斯一连夺了4枚金牌。爱迪达公司就大张旗鼓地宣传，结果使爱迪达公司的新跑鞋声誉大增，开始畅销世界各地。

张裕酿酒公司为了扩大“张裕”的影响，经常邀请各界名人来公司参观，品尝佳酿。1918年8月，孙中山参观了张裕酿酒公司，题写了“品重醴泉”4个字，赞扬张裕的葡萄美酒，也赞扬张裕公司创始人张弼士振兴祖国实业的高尚行为。后来，康有为也应邀前来参观。康有为在品尝了张裕酒以后，挥笔写下了“浅饮张裕葡萄酒，移植丰台芍药花，更复法华写新句，欣于所遇即为家”的著名诗句。由于这些名人的宣传，张裕酒的声誉日高。

第一印象通过确立顾客首次接触商品和服务的良好的感知印象来调动顾客消费动机的经营谋略。要想使消费者对商品注意，心须使商品的特性强烈地印在消费者脑中，而第一印象往往是顾客感受最深的。

天津亨得利钟表眼镜商店，是以钟表出奇的准而享誉四海的。该店每进一批货，都逐个作质量鉴定，并由最好的师傅把关。顾客一踏进亨得利钟表店，无不被琳琅满目的钟表所吸引，再一看更令人咋舌：无论墙上挂的，玻璃柜里放的，每一只钟表的指针都走在相同的位置上，分秒不差。准，这是亨得利钟表店的同行都希望做到而又未能做到的绝招。

美国的餐馆业非常注重第一印象，事业成功的餐馆的停车场服务员都把罗尔斯牌、梅塞德斯牌、卡地地位牌和大陆牌的豪华汽车停在最显眼的地方，顾客一走进大门就会看到它们。这并不是有钱人给的小费多，而是老板知道：好的形象使饭菜有销路、他希望告诉公众：我们满足的是识货会吃的人，我们的饭菜备办得很精美。

世界旅馆业大王希尔顿时刻挂在心里并作为改进工作的三个准则是：最初的12英尺、由12个字组成的第一句话以及最初的12英寸。他说：“你走到离顾客12英尺的地方，你所穿的衣服和你的举动就会受到顾客的关注。他就从你的头顶看到你的脚距，从你的外表来判断你的为人，由你的外表来推测你是怎样一个人。然后听你最初的由12个字组成的言语，就是从你启齿的第一句话来进一步判断你，了解你。同时你也以你所讲的第一句话的用词、语调、声音来对顾客表露出你的个性以及你的为人。其后是最初的12英寸。你跟顾客的距离逼近了，彼此之间相距12英寸，就要对话时，顾客就从你的身体、呼吸以及头发、服装、表情来更进一步地了解你的为人、嗜好等等。”尽人皆知，经营者提供的商品和服务给予消费者的第一印象是非常重要的，它往往会对消费者产生重大影响。

人靠衣装用设计独特、包装精巧的产品外观和包装来满足消费者的美

感需要的谋略。关键是要适时把握消费者的审美心态，了解消费者对产品的外观需求。

前几年，我国名贵的吉林参由于不注重包装，像萝卜干一样包包扎扎，包装用木箱或纸箱，每箱 25 公斤，不但卖不了好价钱，而且外商还怀疑是不是人参。现在采用小包装，内有木盒，外罩玻璃，装饰雅致大方，售价比过去成倍增加。

某糖果厂生产的柑粉夹心水果糖，色、香、味都属上乘，获国家银质奖。但由于他们采用的包装袋未能赶上时代潮流，结果这种名牌水果糖出口到香港市场，每袋售价仅 6 元港币。香港客商仅仅更换了符合时代潮流的小包装后，每袋售价就达 13 港币，并进入了各大商店和超级市场。

崎阳轩食品公司在日本同行业中首屈一指。该公司生产的“烧卖”独具特色，其中“葫芦儿”烧卖尤为著名。在烧卖盒饭的正中，端坐着一位葫芦形的小娃娃，一副令人发笑的滑稽相。小娃娃是个酱油瓶，日本著名画家横山隆为小娃娃画了四十八种不同表情的脸谱。饭盒里还有一张“葫芦儿漫游全国”的故事说明，顾客有看、有玩、有吃。目前，崎阳轩已能生产十多种各具风格的盒饭，如“花筐盒饭”、“汽笛盒饭”等。

妙用谐音利用商标名称、数字的谐音扩大企业产品和企业影响的经营谋略。谐音往往会使人产生一定的联想。在给商标取名时，选用一些数字时，恰当地利用谐音，能够使产品或企业在消费者中留下深刻印象。

上海产家用“蝴蝶”牌缝纫机是名牌货。它的机头印贴有“蝴蝶”商标，脚架造型是一只展翅飞翔的蝴蝶。不知底细的人，以为蝴蝶翩翩，只是取其彩羽飘逸之美。其实不然，解放前，“蝴蝶”牌缝纫机是中国民族资本家与帝国主义经济竞争和斗争的产物。上海方言“蝴蝶”即“无敌”，取其谐音，就是为了抵制洋货。

在我国曾经家喻户晓的“抵羊牌”毛线，是解放前天津东亚毛呢纺织股份有限公司创出的名牌产品。该厂生产的毛线以双羊抵角为商标，取名“抵羊牌”，既反映了羊毛制品的特点，又含谐音“抵洋”，即抵制洋货之意。构思巧妙，正好迎合了当时举国上下抵洋抗日的群众爱国心理。再加上是“国人资本，国人制造”，因此，一经问世，备受顾客欢迎。全国各大城市的商店争相订购，产品供不应求。

1925 年，座落在上海滩的第一家洗衣店——正章洗衣洋行为了赢得生意，店老板吴锦章在电话号码上煞费苦心。他在报纸上登出征集电话号码的广告，并声明对中彩者给予重赏。几天后，在雪片般飞来的应征电话号码中，他选中了“83315”这个号码。用上海话叫起来就是“勿洗洗要污”。这个谐音电话号码与本店业务很自然地联系起来，成为一条绝妙的广告，成了当时上海街谈巷议的趣闻。这个电话号码对正章洗衣洋行在经营中招徕顾客起了重要作用。

货卖一张废中国的一句商业谚语，指注重商品外观质量，讲究包装装潢的营销策略。商品的包装装潢不仅是增加商品附加值的重要环节，而且直接关系到商品的销路和卖价。尤其在当今的国际市场上，包装装潢已经成为商品竟销的一个重要手段。

美国杜邦化学公司提出的“杜邦定律”认为，有 63% 的消费者是根据商品包装和装潢进行购买决策的，重视包装要像重视产品本身一样，否则，尽管产品质量较好，也难以吸引顾客。

日本广岛一家“万国制针公司”，用别致的包装打开了产品销路。10多年前，制针市场需求量下降，为了在市场上站住脚，他们一方面创新产品，另一方面改变单调的黑纸包装为许多新颖的式样，有圆的、长方的，有的像花篮、有的像贺年片，针的排列有圆型、扇型，富于艺术性。采用新包装后，他们的产品一度成了家庭主妇、女学生之间互赠的礼品，市场对针的需求量增大。这种包装的针在国外也很快打开了销路，该公司70%以上的产品供出口。

我国曾向英国出口的18头莲花茶具，原包装只是光身瓦楞纸盒，给顾客的印象是寒酸、陈旧，而且不知为何物，售价自然很低。伦敦一家百货商店对购进的18头莲花茶具进行再包装。他们为每套茶具加制了一个精美的包装，上面印有彩色实物照片，套在原包装外面。经过一番“打扮”，售价从我国出口价每套1.7英镑，一下子提到8.99英镑，并且销路大开。

前些年我国出口的熊猫玩具，采用塑料包装，一袋一只，用绳子系着，每只只卖六七十分。以后根据国外的消费水平和习惯，对包装作了改进；用竹片制成一个盒子，上面刻有花纹图案，外贴一块透明纸，使人一眼就能看到熊猫的憨态。结果，每只售价提高了9倍，并成为国际市场上的畅销品。

40多年前，市场上的商品大部用报纸或白色纸包装。美国一位贫困的工人约瑟夫在百无聊赖之际，忽然闪现出一个念头：如果商品用鲜艳悦目的彩色纸张包装，定能产生新颖美观的效果，又可满足顾客视觉上的享受，还能刺激顾客的购买欲，而且商品本身价值也将因此提高；如果再印上商店、厂商的名号作为广告，将是一举数得！他立即将这一想法付诸实行，历经千辛万苦之后，终于办起了生产商品包装纸的公司。目前，这家包装公司是世界上规模最大、利润最高的包装企业；这位当年靠包装纸发家的青年，如今成了拥有700亿美元私产的富翁。

法国莱雅集团的五百种化妆品，绝大部分是在超级市场上出售的，由顾客自己从货架子上挑选。因此，莱雅集团的经理们说，他们特别重视商品包装的两个方面：一是包装要吸引人，让顾客从货架子旁边走过时，能留意到它，想把它从货架子上拿下来看看；二是因为无人售货，产品的说明一定要让顾客一看就懂，看了就能使用。莱雅集团的包装费占成本的15%到20%。

更名换姓通过更换企业名称或产品商标来提高知名度和美誉度，从而促进企业生产、销售的一种谋略。企业或产品的名称是一种标志，许多消费者只购买某企业的产品或某商标的产品，同时很忌讳企业名称或产品商标中包含任何不吉利的因素。

索尼公司前身是东京电讯工程公司，读起来太拗口，译成英语后又过于累赘，不宜作为标记印在产品上。后一度试用过“东京电报电话公司”，因与一家美国公司同名而放弃了。公司创始人盛田昭夫和井深大决定为公司易名。他们认为新名字要有双重作用，既是公司的名称，又是产品的牌号，这样无需为公众熟悉两个名字而支付双重广告费。当时日本人把机灵的年轻人和聪明的小男孩称为“索尼”（sonny），这个词读音很清晰响亮，适合做广告的名字。但是日语受外来语影响极大，sonny会被读成sohnee，意思是“丢钱”，这会对产品推销产生不利影响。盛田灵机一动，去掉一个字母，改成sony，它在任何国家的语言中都是“索尼”，没有其他意义，不会引起误解，且易读易记，并且包含了sonny的意思。1957年第一只袖珍式晶体管收音机使用了“索尼”新牌号，1958年1月，“东京电讯工程公司”正式

改名为“索尼公司”，从此，索尼便走向了世界。

日本最大的方便面生产企业——日清食品公司研制成“纸杯方便面”，为了便于在美国市场推销，公司给“纸杯方便面”起了个英文名字“杯面条”（cup noodle）。在美国人的饮食生活中，“noodle”一词是指“空心面”或“鸡蛋面”，为了能让美国人看懂意思，该公司给“纸杯方便面”又起了个别称“杯中热午餐”（Hot lunch in cup），后来公司发现美国人很爱喝汤，常把“纸杯方便面”当作面条的快速汤来喝，于是灵机一动，把该公司的别称改为“美味赛过汤”。目前，“美味赛过汤”已风靡全美，仅在加利福尼亚州经营“纸杯方便面”的饮食店就已达3000家以上。

“一名惊人” 用产品的名字这种特殊的包装吸引消费者的谋略。产品的名称可代表该产品的一部分特征，如用途、历史影响、象征意义等，充分研究与产品有关的地理、历史、人情等诸多因素，运用于商品名称，可“一名惊人”，吸引顾客。

法国著名的化妆品“莱雅”就有金子的意思，顾客听到莱雅，就会想到像金子一样贵重的东西。香奈尔香水的生产厂商配制的一种男性香水的牌子法文含意是“孤芳自赏”，这是因为据调查，全球83%的女性描述男人的最突出特点是以自我为中心，它的香味正可以衬托出事业有成的男人的气质。这种牌子的香水一上市，果然被那些自信而成功的男士所钟爱。

江苏无锡太湖针织制衣总厂是一家与香港合资的公司，他们创立的“红豆”商标已在新加坡、马来西亚等国注册。“红豆”代表相思，因而年轻的情侣喜欢用“红豆”衫馈赠；海外的华人看到“红豆”感到故乡的亲切；日本人对王维的诗较熟悉，使得取源于“红豆生南国”之诗的“红豆衫”在日本也非常走俏。

北京一家服装厂生产的衬衫，原牌名“云追月”市场销量不大，他们灵机一动，面料款式丝毫未变，改名为“拿破仑”，销售额骤增，原因是消费者对“洋名”字颇有好感，觉得洋货质量好。

个性广告利用充分表现本企业产品特点的广告促销的经营谋略。为了扩大企业声誉，企业应推出自己精美而又富有个性特色的广告宣传，不可人云亦云，落入俗套。

日本有家“知音”化妆品公司，生产出新产品去斑灵。为了在国内众多同行业的竞争中迅速打开销路，他们别出心裁、不惜巨资在日本知名度很高的几大报社和电视台上做了这样的广告：第一无，几大报纸和电视台都亮出一个大“？”号，弄得人们不知怎样回事。第二天，他们在报纸上推出“你脸上有雀斑吗？”引发患者对下文的关心。第三天，广告正式推出主题：“知音公司的去斑灵化妆品，是你根除雀斑的好知音。”结果广告一出，产品即迅速打开了销路。

美国的威尔福简易房屋公司生产的拼板房屋，是先在工厂中预先制好房屋的各个板块，再运到现场迅速装配而成的。其实它的各个板件，都是严格按照标准制造的，十分坚固耐用，和普通建筑物并无两样，但它总给人以下牢固的感觉，所以销路一直不好。威尔福公司经过一番思考，在报纸上做了一幅不同寻常的广告。广告的画面是一只庞大的大象，它的脚踏着拼板房屋的屋顶，而房屋却稳如泰山，安然无恙。广告の説明词中醒目地写道：“大象踩过也不会倾塌的威尔福拼板房屋。”这起广告在消费者中引起了巨大反响，使该公司的销售额在当月就猛增了三倍。

擒贼擒王通过对有影响的消费者的引导和服务，影响整体消费者的经营谋略。一般说来，消费者对进入市场的新产品有一个逐步认识过程，而消费者对产品的确认又是相互影响的。因此，抓住有影响的消费者和对本企业产品有举足轻重作用的市场，由此产生消费群体效应，这是企业提高产品知名度，迅速占领市场的重要营销手段。

有一位暨南大学毕业的学生，回香港后从事领带的经营。他同游世界各地，集各式领带优点之大成，设计了一种新型领带。为了引导消费者，他向英国女王赠送了 10 条领带。在一次大典上，女王系上他赠送的领带出现在公众面前。他借此机会大肆宣传，打开了领带的销路。这位学生由此成为巨富。

中国化工进出口公司同上海医药公司联合研制出主治脱发的“上药牌”920 营养发水。由于疗效显著，受到前联邦德国总理的青睐，有一次，这位总理在赴美与里根总统会谈的旅途中随身带了 4 瓶药水。这一秘密被随行记者发现并作了报道。920 营养发水的出口量因此大幅度上升。

美国的可口可乐如今行销全世界，但是刚投政市场时却很少有人问津，作了大量的广告也无济于事。后来公司想了一个办法，在一次奥运会上，将可口可乐无偿地提供给运动员们作为饮料。这一招使可口可乐名声大振。人们开始购买可口可乐，感到味道确实不错。许多人把喝茶的习惯慢慢地改为喝可口可乐。这个公司因此发了大财。

独具匠心以新奇的构思和独特的方式进行广告宣传的营销策略。广告宣传是企业重要的促销手段。市场竞争首先表现为广告竞争。而一幅设计新颖、独具匠心的广告，往往给企业创名牌、树厂誉带来极其深远的影响。

几十年前，上海梁新记牙刷店有幅广告画，画的是一个人正用九牛二虎之力拿着钳子拔牙刷上的毛，画面一侧写着“一毛不拔”四个字。由于这幅广告画妙趣横生，引人注目，使梁新记牙刷一毛不拔的盛名不胫而走。

正章洗衣洋行是 1925 年上海开设的第一家洗衣店。老板吴锦章很懂广告宣传。他别出心裁地在洋行门口挂一件特大号西服，从三层楼的阳台上挂下来，一直延伸到底层柜台窗户的上方，惹得过往行人驻足观看。洗衣不用水，在当时是件稀罕事。吴老板就把一台干洗机成在临街的店堂里，让人们隔着玻璃观赏洗衣师的操作表演，“干洗机”成了正章的活广告。

美国一家厂商决定把一种名为“超级三号胶”的强胶粘液打入法国市场。巴黎的奥希尔维和马瑟广告公司的设计师们费尽心机，决心以险制胜。他们向一个人的鞋底点上 4 滴“超级三号胶”，然后把这个人倒粘在天花板上保持 10 秒钟。一切都有公证人现场监督。广告播出后 6 个月，这种胶粘液售出 50 万支。1983 年的总销售量达到 600 万支。

借云升天充分应用公关手段，塑造企业良好形象的经营谋略。企业要善于把握机会，通过各种渠道，利用各种大众传播媒介，让顾客和社会公众认识企业，了解企业的产品和服务，使顾客对企业产生信任感和依赖感，从而搞好企业营销，提高企业的经济效益。

青岛制药厂是全国医药行业 88 家重点企业之一。80 年代中期，这个厂生产的磺胺类药物在国际市场上颇负盛名。他们与沈阳药学院开展科技联姻，经过四年努力，研制出了国际上治疗胃及十二指肠溃疡的特效药——法莫替丁。为了尽快占据市场，这个厂的销售人员加强公关，在短短的两年时间内，足迹踏遍了全国 28 个省市，召开了 200 多次宣传会、推广会、学术讨论会。同时，该厂还贷款 200 万元，为新药做广告宣传，并聘请篮坛名将穆

铁柱为名誉厂长，提高本厂的知名度。通过不懈的公关努力，法莫替丁在较短的时间内就打开了市场，青岛制药厂的各种产品都十分畅销。

泸州老窖酒厂生产的泸州老窖在 1992 年一举夺得六枚国际金牌，从而成为获国际金牌最多的中国名酒，但这个企业的领导没有陶醉在成就之中，深知商战无情，不进则退，十分重视提高企业的知名度。当西昌卫星发射中心准备在澳星发射场开展广告业务的消息传来后，泸州老窖酒厂当即加入“广告争夺战”的行列。泸州老窖的巨型彩色广告在举世瞩目的发射塔架上一展风采，取得了“站在巨人的肩膀上宣传自己”的良好效果。

90 年代初，一种新型医药保健品——延生护宝液在沈阳飞龙公司诞生，它以独特的魅力倾倒了沈阳人，仅仅两年时间，飞龙公司就一跃成为辽宁肯医药行业创利第一大户。在市场上，企业要想获得生存和发展，不但要有优质的产品，还要树立企业的良好形象。飞龙公司精于此道，它是辽宁企业界参与社会活动多的企业之一。1992 年，公司成立了沈阳飞龙少年民族交响乐团，实现了老音乐家以民族乐器演奏世界名曲的梦想；公司还组建了辽宁延生艺术团，其大型话剧《金色的黄昏》荣获东三省话剧节最高奖；公司为澳星发射人员无条件提供 10 万元奖金，并作为中华航天航空奖励基金会的发起人之一，积极参加 1991 和 1992 年世界科技与和平周活动，荣获和平使者称号。1992 年公司投资一百万元成立了辽宁畅棋中医药奖励基金会，用利息奖励辽宁从事中医药科研、教育，生产、管理的有功人员。公司还多次举办飞龙之夏，飞龙之夜，延生护宝杯大奖赛，为沈阳市民提供了良好的文化艺术享受。通过这些公关活动，飞龙公司树立了良好的企业形象，扩大了知名度，建立了与消费者之间良好的信赖关系，为实现公司的市场发展目标打下了坚实的基础。

巧名引客为自己所生产的商品起一个响当当的名字，从而吸引顾客扩大销路的谋略。在市场经济体制下，一种商品有没有一个吸引顾客的名字直接关系到商品的销路。大凡世界名牌商品除了其内在质量之外，都有一个叫得响的名字。

美国汽车业巨子艾柯卡任福特汽车公司副总经理时年仅 36 岁。当时美国经济增长很快，中产阶级家庭收入稳步增加。这些中产阶级的成员多为有能力、有信心、向往自由的青年人。艾柯卡看准了中产阶级的特点，决心推出新型汽车刺激这批以青年人为主的中产阶级的购买力。艾柯卡深知汽车商标的重要，对新车型的命名煞费苦心。他通过对这批青年人心理特点和行为方式的分析，联想到在广阔原野上自由驰骋的野马。于是，他当机立断，将新型车命名为“野马”。1963 年，“野马”车问世以后，果然一鸣惊人。第一年销售量就达到 40 万辆以上，打破了福特汽车公司有史以来的年销售记录。野马汽车的风行引出了一大批冠之“野马”名称的商品，一时间，野马热风行全美。由于艾柯卡的出色表现，亨利·福特第二任命他为福特汽车公司总经理。

日本阿托搬家中心总经理寺田千代乃原先惨淡经营运输业，后来她放弃常年萧条的运输业，创办搬家专业公司。当时，许多运输企业也纷纷插足搬家这一行业。如何开始公司的工作，战胜潜在的竞争对手？乃是寺田千代乃朝思暮想的问题。寺田千代乃既是企业家，也是家庭主妇。她想到：如果自己搬家，肯定会通过电话号码簿查找搬家公司的电话号码。通过对电话簿的分析，寺田千代乃发现，日本的电话簿按行业分类，行业内的企业

排序以日语字母为序。如果企业的第一个日语发音字母为“阿”，则排在前面；在同是“阿”字开头的企业中，再按第二个字母“托”的顺序排列。她想要是把自己的企业取名为“阿托”，肯定会排在首位。于是，寺田千代乃决定将自己的搬家公司取名为阿托，并花钱在电话局注册，把公司的商号和电话登在电话簿上。这样，准备搬家的用户在查阅搬家公司的电话号码时，首先就会发现名列行业首位的“阿托搬家中心”。如今阿托搬家中心已在该行业中独占鳌头，取得极大成功。

企业形象创造崇高、优美的企业形象，借以扩大企业影响，取得经营成功的谋略，企业形象，对于内部企业管理来讲，表现为巨大的凝聚力。良好的企业形象可以吸引全体职工团结一致，为企业的利益共同奋斗。企业形象，对于外部市场竞争来讲，表现为强大的竞争力。良好的企业形象，可以对顾客产生强有力的吸引，有助于市场营销。企业要想在激烈的市场竞争中稳操胜券，就必须着力塑造自己的形象。

日本日产汽车公司从1983年起，所有出厂车辆都挂公司名称“日产”牌子，原有的牌子“达特桑”一律停用。日产公司改换汽车牌子只是统一企业形象计划中的措施之一。该公司还把公司所属的店招牌以及信纸、名片乃至职工制服全部标准化。日产公司认为，统一企业形象不仅有助于提高该公司在世界汽车市场的占有额，还有助于提高公司在各方面的声誉。

日本伊藤洋货堂的领导要求店员，不仅在店内而且在店外都要注意形象。职工在暑期休假时接到通知：“放假期间，可自由登山、游泳，但不可过分晒太阳，更不可把脸晒黑或脱皮，这将使你的顾客感到不悦。”由地铁车站到伊藤洋货堂总店，步行约需10分钟。但洋货堂总经理则要求职工：“上下班途中，不许把外衣搭在肩头上；如需脱下上衣，只准搭在胳膊上，不然，有损洋货堂的形象。”此外，诸如“不准吃请”、“不准阅读低级刊物”之类的“清规戒律”几乎是每天“朝礼”上的“必修课”。

1980年时，江苏省江南仪表厂内杂草丛生一片荒凉。东一个土堆。西一个水坑，厂区的西北角还有座破土窑，土窑边是一片原来烧砖瓦被挖掉上的泥潭。这种场景与人们头脑中的仪表厂形象几乎是南辕北辙。新任厂长袁勤生发动全体职工大搞义务劳动，彻底改变厂容厂貌，全体职工在工余时间用一条扁担两只筐挑土平整土地，填平坑坑洼洼，种花种草，美化了厂区环境。他们在旧土窑的窑顶上建了个凉亭。对下面窑洞进行了装修，建成冬暖夏凉的会议室“取名为“延安窑洞”，对窑边的一片泥潭进行挖掘平整，用水泥制品厂的断楼板搭了座九曲桥，放上水，养了鱼。经过几年奋战，江南仪表厂已经成为“春有鱼、夏有荫、秋有果、冬有青”的花园工厂，被誉为“江南一枝花”。她的厂容厂貌还以巨幅照片刊登在《人民日报》海外版上，向海外朋友显示了江南仪表厂美好的企业形象，同时也为江南仪表厂赢得了大量的订货单。

形象竞争企业通过各种途径来树立企业和产品的形象，以增加竞争力的一种谋略。运用这一谋略，必须是以市场调查和优质的产品为基础，以周密的策划为前提，以最新的创意为目标，还要辅之以高明的营销手段。

中美天津史克公司深深懂得在公众心中树立良好的企业和产品形象的重要性，该公司不借人力、物力和财力，利用各种传播媒介，向公众传递企业信息，让公众了解企业的目标。1988年，公司在刚刚投产的情况下，毅然赞助电视连续剧《末代皇帝》的播放，利用这部电视剧把产品肠虫清推向市场。

1991年，我国华东地区发生特大水灾，史克公司立刻奉献出自己的一片爱心，向灾区捐赠100万元以帮助灾民重建家园，同时又捐赠了价值达100万元的优质产品——史克肠虫情，由此，便扩大了企业和产品的知名度。

上海梅林食品集团下属的古梅食品厂，不久前开发了一种新饮料。由于上海人有早晨听新闻的习惯，企业决定利用电台作为产品信息传递的媒体。于是上海电台在清晨向公众发布了一则新闻：今天，上海梅林食品集团的古梅食品厂，将投放3万瓶“梅林”优质系列饮料，公开征求对饮料的意见。如此大规模的赠饮活动，在上海有史以来还是第一次，自然引起社会公众的关注和兴趣。果然，市民们便涌向淮海路的18家食品商店，争先恐后地排队领取饮料，然后细细品味，认真填写产品意见征询表。一连数天，“梅林饮料”成了上海市民街头巷尾、茶余饭后议论的公众话题，赔钱买消费者的意见，“梅林饮料”时刻将质量和消费者放在第一位的企业形象，在消费者心中油然而起，企业因而获得了较大成功。

美国一家最大的百货公司——纽约梅瑞公司的店堂里设置了一个咨询服务亭，给顾客提供的咨询服务很有特色。如果顾客没有在梅瑞公司买到想要的商品，它会指引顾客去别的有这种商品的商店去购买，也就是说，该公司会给自己由竞争对手拉顾客。梅瑞公司这一做法，除了为满足顾客的需要，招揽更多的顾客外，主要还是向竞争对手表示一种友好，以便协调竞争关系，改善竞争环境。梅瑞公司这一做法不但获得了广大顾客的普遍好感，同时也争取到许多竞争对手的合作，避免了同行的排斥和暗算。梅瑞公司这一出众的企业形象使企业经营获利，得了巨大的成功。

北京联想集团公司，在产品畅销的情况下，发现有200台已经出厂的机器有问题。尽管这批机器已发到各省市，公司还是立即派出5路人马，在用户尚未发现到的时候，主动把机器调整好，使用户始终坚信联想集团公司产品质量好，从此订货单一直追加。

立身扬名企业通过扩大自身的知名度，使自身在社会上享有一定声誉，从而扩大营销的一种谋略。立身扬名的关键在于企业要有适销对路的拳头产品，通过广告、赞助等各种形式宣传和扩大企业及产品的声誉，从而起到一种“名牌”效应。

法国“派克”笔生产商，在1943年第二次世界大战处于最艰难的阶段，赠送给盟军欧洲战区总司令艾森豪威尔将军一支镶有四颗用纯金制作成的将星“派克”金笔，以赞扬艾森豪威尔在欧洲战场上所取得的成就。两年以后，艾氏在法国用这支“派克”金笔签署了第二次世界大战的和约。从此，法国的“派克”金笔在世界便享有了盛誉。

西安的黄河彩色电视机厂原是一家军工企业，实行“军转民”后，该厂生产的“黄河牌”彩电虽然质量不错，但由于名气不大而很长时间不能在市场上占有一席之地。1987年，该厂得知将在西安举办国际女排邀请赛，便提供80万元的赞助，举办了“黄河杯”国际女排邀请赛。此举使得“黄河”在一时间家喻户晓，扬名海内外。从此，“黄河牌”彩电便走向全国、走向了世界。

法国的皮尔·卡丹的领带是世界名牌，上海领带厂便千方百计地争取皮尔·卡丹领带的加工业务。这不仅使上海领带厂获取了高额利润，而且还从加工业务中吸取了先进的工艺技术，提高了产品质量和产品档次。上海领带厂通过扩大知名度稳固地占领了相当广阔的市场。

江苏金湖县有机化工厂十分重视借用户之口宣传自己的产品“84”消毒液，提高“84”的知名度。全厂的供销员到经销单位和广大用户中去进行面对面宣传，再让用户通过使用去宣传；该厂收到用户来电来函都一一回复，既解答了用户提出的问题，又请用户代厂宣传“84”，对于成绩显著者还给予适当的报酬。随着“84”消毒液的知名度不断提高，该厂也取得了显著的经济效益。

六、市场角逐

入境问禁避开消费区各种禁忌的产品开发、推销策略。企业在开发、推销产品时，要注意了解消费区公众的社会文化环境，如民情风俗、生活习惯、语言文字甚至忌讳等等，使自己的企业形象、产品形象符合外地公众的心理需求和文化背景。

第二次世界大战之后，法国的“雅皮”打字机进入美国市场，尽管产品质量优良，价格便宜，但销售时即惨遭冷落。“雅皮”制造商百思不得其解，经调查，方知问题出在命名上。原来，“雅皮”（JAPY）这个名称的发音，与“日本”（JAPAN）的发音十分相似。而日本在二战中偷袭珍珠港，使美国人恨之入骨。结果，城门失火，殃及池鱼。美国人对日本的仇视，殃及到了法国的“雅皮”打字机上。后来，该公司改变了产品名称，这种打字机才顺利打入美国的市场。

我国某外贸单位曾用“芳芳”牌作为商标，向美国推销唇膏。结果这种唇膏不但滞销，而且印象恶劣。因为，汉语拼音的“FangFang”，在当地语言中意为恶狼、毒蛇的牙齿。

有一种叫“NOVA”的小汽车，在美国的销售量很大，而在拉丁美洲的国家，销售情况并不好。原来，“NoVA”在英语中是个女人的名字，到了西班牙语中，“NOVA”的意思变成了“开不动”。拉丁美洲国家大量使用西班牙文，见了以“开不动”为牌子的车，还有谁愿意去买呢！

英国制作的巧克力糖，价格便宜且包装非常漂亮，在本国是种极为畅销的产品。然而日本商人买来一试销，结果很不理想，调查之后才知道滞销的原因，是因为它的包装距药房出售的痔疮外用用药包装相同。

入境问俗根据不同的消费地区特有的风俗习惯和消费心理开发适销对路产品的经营谋略。企业在调查研究不同国家和地区的不同情况，充分把握其特点的基础之上，生产出适销产品，向该地市场进军，这样才能保证卜驱直入，稳操胜券。

在阿拉伯国家，虔诚的穆斯林每日祈祷。穆斯林祈祷的一大特点是祈祷者一定要面向圣城麦加。比科时地毯商范德维格聪明地将扁平的“指南叶”嵌入祈祷地毯。“指南针”指的不是正南正北，而是麦加。这样，伊斯兰教徒不管走到哪里，只要把地毯往地上一铺，麦加方向立刻便能准确找到。这种“指南针”和地毯相结合的新产品一推出，在穆斯林居住的地方，立即成了抢手货。

日本商人设计了一只会“说话”的闹钟，钟内装好一盘录好的磁带和收音装置，到时，闹钟就会用阿拉伯语告诉主人去作祷告。穆斯林教徒每天要做五次祷告，这一产品深受他们欢迎。

《韩非子·说林上》有这样一个故事：鲁国有一对夫妻，男的会做麻鞋，女的善织生绢，俩人凭着这般手艺，准备去越国谋生。有位好心人告诉他们：“你们去越国很可能成为穷光蛋。道理很简单，鞋是穿在脚上的，但越国人却喜欢光着脚走路；生绢是用来做帽子的，而越国人习惯于披长发，不戴帽子。你们虽有精巧的技艺却派不上用场，哪有不受穷的道理呢？”

步步为营先将产品占领一定市场试销，然后根据反馈的信息不断对产品进行改进，以适应消费者的口味，再以稳定的市场为基础，逐步将产品扩散和占领周围市场的一种谋略。“步步为营”的优点在于稳扎稳打，能进能

退，风险较小。它要求企业认真对待信息反馈，及时调整产品，不失时机地向更广大的市场推进。

70年代初，丰田汽车公司为了挤进美国市场，选择了最精良的小轿车从美国西部海岸登陆，在那儿了解美国市场的特点。在竞争异常激烈的加利福尼亚等地，丰田公司以无与伦比的优质服务，以低于美国轿车 20%、西欧轿车 15%的价格与竞争者抗衡。一旦站稳脚跟，丰田公司又连续开发多品种、低耗能、高质量的轿车，向美国其他地区挺进。几年后，丰田汽车便席卷了全美汽车市场。

日本龟田万酱油株式会社先将“万”字牌酱油打入美国夏威夷市场和西部沿岸市场，在那里广泛搜集消费者意见，了解美国人的消费口味、需求特征和购买行为，并据此改进产品和服务。然后，该公司以美国西部为立足点，一步一步向东部、北部和南部扩展。后来该公司又将酒类、蕃茄汁、果子酱、饮料等，——推向美国市场。目前，该公司产品在美国市场有极高的占有率。

1952年，23岁的美籍华人蔡志勇进入经营互惠基金的忠诚管理及研究公司工作。通过在这家公司14年的工作，蔡志勇积累了推销互惠基金的丰富经验，被赞美为“拥有点物成金法术的人”。1965年，蔡志勇辞去忠诚管理及研究公司的职位，并把他拥有这家公司的股票卖给这家公司，得了220万美元。他利用这笔款子的一部分，于同年创立了自己的经营互惠基金业务的蔡氏管理与研究公司。1966年，蔡志勇以3000美元的代价，把他拥有90%股权的蔡氏管理与研究公司传给了美国最大保险公司之一的芝加哥的GNA财务公司，他也在这家财务公司任职。1973年，他插足华尔街，成立自己的证券公司——蔡氏公司，亲自主管业务，逐渐成为美国公共机构证券经纪生意中的新巨头。1978年，经营有术的蔡志勇，以220万美元的代价，收购了联合麦迪逊公司的控制股权，担任这家公司的董事会主席兼总裁。1982年4月，蔡志勇把联合麦迪逊公司卖给美国容器公司。反过来，他又收购了美国容器公司的股票66.9813万股，此举使他成为该公司中最大的股票持有人，并登上这家公司副总裁的宝座，成为董事会成员。在蔡志勇的指导之下，公司业务迅速发展并日趋多样化，营业额和利润均大大增加。目前，蔡志勇已成为美籍华人中大名鼎鼎的经济强人。

得陇望蜀在企业经营获得初步成功后，继续开发新的产品系列，占领更广阔的市场领域的一种经营谋略。在市场日益细分化的现代社会中，一个企业若要获得巨大的成功与发展，就不能采取单一的市场定位，而要不断地开拓新的市场领域，扩大行业市场占有率。

华斯达制衣玩具有限公司创建初期，产品销路不好，他们看准了传统服装“茄克”在国内服装市场流行的趋势，确定了明确的市场定位。相继开发了手感细腻、质地柔软、色泽明快、适应不同年龄层次消费的新型产品。在设计上，赋传统以新意，使茄克衫时装化。对青年人的服装，着力于款式新颖、色彩鲜艳、花色多样；对中老年服装，立足于穿着宽松、端庄大方，因而产品供不应求。他们不满足于单一的品种结构，紧跟群众生活消费水平逐步提高的时代步伐，向高档服装进军，生产了高档仿皮、电脑绣花、皮革装饰等高雅、美观的新款服装。

自古以来，“蓝宝石”高雅纯洁的风韵，忠诚坚贞的品格，吉祥幸福的内涵，构成了独具一格的美好意蕴和永恒形象。国际宝石学界将结婚45周年定为“蓝宝石”婚。深圳市珠宝城蓝宝石钟表有限公司在国内手表市场对手

林立、危机四伏、市场疲软的情况下，通过市场调查，发现中国制造的手表还徘徊在中低档坐标系上，高档表情一色是舶来品。于是，他们选准了用蓝宝石装饰的中高档手表，并进行细分，陆续推出淑女系列、名将系列、永恒情侣系列、外交家系列等 40 余款，还将推出我国第一款女装金表“女神系列金表”：使蓝宝石手表成为中国最高档的保值名牌表。

以前，我国没有饲料工业，散养户大都以“一青一绿加米糠”喂养禽畜。80 年代后，饲料工业如雨后春笋般发展。进口饲料也蜂拥而入。在内挤外压的竞争态势下，南京饲料加工厂聘请科研人员开发饲料品，引入美国罗代公司的维生素添加剂生产出质优价廉的“三益牌”鸡饲料，畅销江苏省，90 年代，他们根据南方人喜欢吃鸭子的习惯，又瞄准鸭饲料市场。立即研制开发，将试喂、试养的几组数据交专家筛选。经专家选定的配方生产的饲料，使每只肉鸭的成本比原来降低 0.5 元，产品投放市场后销量逐步上升。

人弃我取在别人已经舍弃的产品上刻意经营，从而获取利润的谋略。别人舍弃的未必都已无利可图，有的是未发现其中之利，有的是置小利于不顾。有远见卓识的企业家可以把被舍弃的“利”重新挖掘出来，或积小利为大利，创造良好的经济效益。

美国旧金山以东有一块德士古石油公司曾经钻探过而一无所获的地方，著名企业家哈默对此地很感兴趣。他把当过石油公司工程师的温根教授请来，温根又推荐了熟悉钻探业务的里德和青年地质学家泰茨沃思，哈默仔细倾听了他们的看法。泰茨沃思认为德士古未经深钻就匆忙放弃是错误的，他主张就在德士古已经钻到 5600 英尺的枯井处，再深钻下去。哈默支持了他的主张，当钻到 8600 英尺的深度时，深部的天然气直冲高空。从此，哈默的西方石油公司就拥有这个价值二亿美元的气田，一跃成为加利福尼亚州第二十大天然气公司。1966 年，哈默在利比亚得到了两块租借地。一块四周都产油的油井，几家公司曾认为这里已无希望而放弃了；另一块地，英比尔石油公司曾耗资数百万美元，只打了若干“干孔”。西方石油公司就在这里干起来了，开始很不顺利，耗资 500 万美元只打了几个“干孔”。董事们开始动摇了，哈默努力说服了董事们，终于打出一口油井，以后又陆续开出了另外八口油井，产量高，油质好，公司获利很大。

安徽芜湖市裕溪针织厂原来是一家亏损企业。在激烈的市场竞争中，该厂认真调查分析市场，发现很多厂家为追求高额利润，不愿生产低档利少的纯棉纱袜等产品，一些低档传统产品在全国各地市场严重短缺。根据市场需求信息，该厂专门安排生产农村市场需求的传统棉衫裤、棉纱袜等。这些“过时”产品投放市场后，深受农村消费者欢迎。在 1986 年南宁全国针织品订货会上，各省争相订货，订货量大大超过该厂生产能力。该厂由多年亏损一跃成为盈利企业。

捕风捉影敏捷地捕捉市场信息，抢先占领市场的经营谋略。信息是决策的依据。有价值的信息，对企业来说就是一次机会，谁最敏感，善于获取信息，谁就容易取得成功。成功的企业家大多善于捕风捉影，抓住机会，发展自己。

被称为世界“假发大王”的富豪刘文汉，就是靠餐桌上一句话获得信息而发家的。1958 年，刘文汉到美国旅行。一天，他到一家餐馆同两位美国商人共进午餐。当谈到什么新行业可以在美国大行其道时，其中一个商人说了一句“假发”。刘文汉听了眼睛一亮，言者无意，听者有心，刘文汉很快判

断出“假发”可以大做一番买卖。刘文汉经过一番调查，果然发现一个戴假发的热潮正在美国掀起。他回到香港，立即创办了假发工厂，从此，假发制造业为他开创了一个史无前例的黄金时代。

1982年初的一天，昆明市南坝食品厂的技术副厂长，偶然听见几个同事议论外地一种葵花子很好吃。他立刻联想到当地许多商店无人问津的葵花子，要是经过加工肯定好卖。他买来两斤，寻思怎样加工才招人喜欢。平时人们嗑生葵花子，嫌谈而无味，不愿多吃：嗑炒的，又嫌它燥火，不敢多吃。如何使加工好的瓜子且有“多味而不燥，好吃又健身”的特点呢？厂里的试验小组选用了多种生津止渴、去寒解毒的中药加香料配制佐料，经过反复摸索，最后试制了一种别具一格的“多味瓜子”，试产20吨，很快销完。积压的葵花子变成了俏货。

香港人生意经的精髓之一是“灵”，即对市场情况，商品信息、顾客心理、时代潮流了如指掌。他们把看报、浏览电视广告、上茶馆聊天视为发财的机遇。一家报纸娱乐版刊登一则西方人玩“魔方”的消息，香港人看后灵机一动，马上去欧洲搞来一个样品，并以最快的速度仿造，很快占领了香港市场。与此同时，又把同样的样品送到印尼，又很快打开了印尼市场。

反逆行权以违反常规的办法进行生产和销售活动，从中获取效益的谋略。很明显，运用此计要有敏锐的眼光和准确的估计及相当的勇气，否则与常规不符可能一败涂地。

美国的一家中国饭店过去一向销售“幸运饼”，每个饼里都有一条类似“祝您健康”的祝词，开始尚有新鲜之感，日久则令人生厌。后来，一位叫海莉的广告商，别出心裁地办了一家专门生产销售“不幸饼”的工厂，只是把饼里那套传统的祝词改成诙谐之语，或令人兴奋，或使人捧腹，或使人瞠目，或使人尴尬。这样，寻趣的食客纷至沓来，海莉一跃而为富翁。

瑞士一家表店门庭冷落，很不景气。一天，店主贴了一张这样的广告：“本店的一批手表，不太准确，24小时慢24秒，望君看准择表。”广告贴出后；这个表店一下门庭若市，生意兴隆，销出了库存积压的大部分手表。

逢俏莫起逢滞莫丢我国一句古老的生意经。现指在市场竞争中，不盲目仿效，始终保持自己产品特色的经营方针。一种产品在市场上确立了名牌地位之后，必然会招来许多竞争对手。在这种情况下，企业应保持清醒头脑，“任凭风浪起，稳坐钓鱼船”，坚持自己的产品特色，保持自己的独特风格；如果随波逐流、步人后尘，非但不能在竞争中求得发展，反而可能失去大批的老主顾。

美国“象牙”牌肥皂是有100多年历史的老产品，它以纯净、温和、无刺激性等优点而著称，一直是美国市场上的畅销货。70年代初，美国的肥皂市场刮起一阵“奇香异味热”，直接威胁着“象牙”牌肥皂的名牌地位。“象牙”牌肥皂的经营者在一家广告公司的协助下，制订了“以我之长，攻人之短”的经营方案，大力宣传它这个百年老牌品质不变，宣传这种产品的功效在于使皮肤保持健康；还引用医生们的诊断，说明保持皮肤的健康，不在于接触许多新奇的香料，而在于饮食适当、合理作息，并经常用肥皂擦身，用水冲洗等。结果，“象牙”牌肥皂恢复了自己的声誉，此后的营业额一直稳步上升。

有个时期，我国社会上兴起一股“化纤”热。常州灯芯绒印染厂也办起了一条锦纶丝生产线。锦纶丝生产出来了，但传统产品灯芯绒的生产却受到

很大限制。这件事使他们认识到，不抓特色而去搞热门，产品是没有生命力的。以后的几年里，该厂通过几项重大的工艺改革，逐步形成一套我国独特的灯芯绒加工工艺，使绒毛更加柔软，绒面更加平滑。特别是采用顺毛加工法生产的“荷花灯舞”牌什色灯芯绒，呈现出一片被外商称为“神秘之光”的色彩，在国际市场上享有很高的声誉。他们加工的仿毛绒类、双面双色类、仿编法类等品种，在国际市场上也独树一帜，十分畅销。

近年来，尽管各种营养汁、矿泉水等饮料不断应市，令人目不暇接，但久负盛名的北京大腕茶，仍以其清澈、爽口、色香味俱佳的传统特色独领风骚，深受茶客和游人的青睐。

假痴不颠外表故作愚笨，伺机获利的经营谋略。假痴即装聋作哑，忍受轻蔑，不动声色；不颠即不轻狂浮躁，不冒失乱动，坚守不出。在经营活动中，有些精明干练的人藏而不露，给人以反应迟钝的“痴”状，利用对手轻视疏忽之际，屡屡达到自己的目的。最后吃亏的倒是那些自恃聪明的“明白人”。

日本的B公司与美国S公司进行过一场许可证贸易谈判。谈判一开始，美方代表就滔滔不绝介绍情况，日方代表则一言

不发，埋头记录。美方代表讲完后，征求日方意见。日方代表却目光迷惘地说：“我们不明白。”“哪里不明白？”“全不明白，请允许我们回去研究一下。”于是第一轮谈判即告结束。六个星期后，日本B公司又派另一代表团来谈。他们好像根本不知道上次谈判的情况，美方代表只好耐心再介绍一遍情况。日方代表故伎重演，仍旧以“完全不明白，回去研究一下”为借口，结束第二轮谈判。一晃过去半年，日方仍无消息，S公司的人莫名其妙，大骂日本人无诚意。正当美国人焦躁不安的时候，日本B公司的代表团突然飞抵美国，在美国人毫无准备的情况下，抛出最后方案，并以闪电般速度同美国人讨论全部细节，使美方措手不及，最后不得不同日本人达成一个明显对日方有利的协议。

英国有一家弟兄二人开的杂货店，门面虽然不大，但获利极丰。两人采用的主要方法是“假痴不颠”。通常，弟兄二人一人在里面不露面，另一人在外面照看门面。每当有顾客来买东西时，在外面的一人故意装着不知道商品的价格，大声问里面的兄弟。里面的人报出了价格如“一双鞋子15英镑。”外面的顾客也听清楚了，但照看门面的这一位兄弟故意装作听错了似地向顾客说：“一双鞋子12英镑。”顾客听了自然十分高兴，顾不上还价和仔细察看商品，买了就走。其实鞋子价格就是12英镑或不到12英镑。兄弟二人利用这种手法经常得手，而顾客还自以为聪明占了便宜。

探骊得珠冒巨大风险，抓住经营机遇从而获巨额利润的谋略。在现代经营活动中，风险与利润在一股情况下成正比，只有敢于冒大风险才能取得较大的经济收益。运用此谋略的关键是对所从事的活动要有深入细致的了解，分析其有利和不利因素，然后大胆实践。

无锡无线电厂在1987年下半年增本减利因素大幅度上涨的重压下，作出了将梅花“313”型机芯降价9.4%的决策。这项决策意味着企业要冒直接损失数百万元的风险。当时厂内外许多人对此难以理解。厂领导们在全国录音机机芯生产厂急剧增加、产量呈上升趋势的关键时刻，凭借生产批量最大、性能最好、信誉最佳等有利条件，果断降价，抢先占领了更为广阔的销售市场。与此同时，他们狠抓技术改造，降低生产成本。仅用半年时间就弥补了

降价的损失，并为企业带来了蓬勃生机。

1953年，日本索尼公司的副总经理盛田昭夫花费巨资向美国西方电子公司购买了晶体管的生产专利，并准备在世界上首批生产晶体管收音机。当时生产晶体管的合格率仅为5%，这项决策具有巨大的风险。世人对盛田昭夫的决策很不理解，许多技术人员也坚决反对。而盛田昭夫坚信晶体管在电子业的广泛应用前景，力排众议，将生产晶体管收音机的决策付诸实施，在晶体管专利的基础上，经过精心研究，反复试验，终于将晶体管的合格品率提高到95%，并成功地开发了世界上最早的晶体管收音机。大风险终于带来了大利，从此，索尼公司一步步走向成功。

抗日战争期间，香港汇丰银行发行的并在香港流通的纸币是所谓的“老票”。香港沦陷后，汇丰银行被迫发行“新票”。随着抗战即将结束，港币“新票”的行情一跌再跌，“老票”、“新票”之间的差价越来越大。谁都想把新票早日脱手，免得成为一文不值的废纸。而企业家王宽诚则另有一番见识。他认为，英国政府为了香港的前途不会对新票撒手不管，于是，他倾其所有，并多方集资，暗中大量收购新票。果然不出所料，汇丰银行为维持信用起见，依法受理港币“新票”，并与港币旧票面值等量兑换。通过此项经营活动，王宽诚的资产增殖约5倍，奠定了日后成为香港大企业家的基础。

特色经营依靠企业的特色取胜的经营谋略。在激烈的市场竞争中，企业要扬长避短，积极创造和发挥自身的特色，才能在市场上大显身手，独领风骚。

“吃在中国，味在四川。”川菜的风味有口皆碑。但在北京许多标着“正宗川味”的餐馆里，其味或开始“入乡随俗”，或取“中庸之道”，以迎台北京人畏惧麻辣的饮食习惯。重庆钢铁公司与北京崇文区联营的豆花饭庄坚持以不变应万变，让消费者的口味跟着饭庄走。为保证川菜不变味，不串味，饭庄从成都请来20多名川菜烹饪高手，从川味火锅发源地重庆请来调料高手调配火锅底料。饭庄做菜的主要原料、辅料都从四川采购。在饭庄的内部装饰上，也着力突出川味，使顾客居中就餐便能概览川情民风。巴山蜀水乡情乡韵的饮食氛围与川菜交相辉映，使得饭庄整日顾客盈门。豆花饭庄凭着特色经营，已跻身全国大中型饮食行业五十强之列。

1992年春节前夕，正当所谓的“全市最低价”喊得震天响之时，地处杭州繁华地带的天香楼大酒家，却在门前贴上了“酱鸭全市最高价5元一斤”的醒目广告。这则广告尽管没有直接点明“天香楼”酱鸭在杭州首屈一指，但其特色独具，质量上乘的意思已经不言而喻了。因此，围观广告的市民和外地游客在惊愕、议论片刻之后便竞相购买这“全市最高价”的酱鸭。

用夏变夷语出《孟子·滕文公上》：“吾闻用夏变夷者，未闻变于夷者也。”夏，诸夏，古代中原地区周王朝的分封的各诸侯国；夷，指中原地区以外的各族。用某一国家、某一地区的消费习惯影响另一国家、另一地区的消费习惯，从而打开某种消费品市场的谋略。这种消费习惯必须是健康、科学的。借助于广告宣传是极为重要的一点。

纳豆是日本的传统食品，吃纳豆的人主要聚集在日本的东部。20世纪50年代末，日本人的生活节奏加快，年轻人对老年人在热饭上加纳豆的吃法感到不可理解，纳豆消费有缩小的危险。御龟纳豆老铺总经理决定在电视节目中中大张旗鼓地宣传纳豆是天然食品，经常吃纳豆可以增强体质，同时又在超级市场散发名为《纳豆菜谱》的小册子，宣传纳豆的新吃法，出色的宣传为

御龟纳豆老铺的产品打开了新的销路，其中销售量增加得最快的是日本的中部和关西地区。

本世纪初，两家现代制鞋企业的推销员，先后到斐济列岛推销布胶鞋，当时岛上居民都是“赤脚大仙”，不知鞋为何物。甲推销员认为此岛鞋无销路，知难而退；乙推销员则认为此岛目前虽无人穿鞋，但只要努力，前景可观。他留在岛上后，察觉到岛上人喜猎尚武，于是就在一些很醒目的地方画了几幅大广告画，画面是岛上的人腰围豹皮，足蹬武靴，脚踏死虎，威风凛凛。岛民一看此画，觉得穿鞋很是英武，就打听此物在什么地方出售。乙推销员立即电告公司，将首批胶鞋运到该岛，终于使布胶鞋在岛民足下盛行起来，乙销售员所在的公司也就占领了这个市场。

1971年，日本最大的“方便面”制造企业——日清食品公司刚研制出形式和质量均属上乘的“纸杯方便面”，便准备投放到美国市场。但美国人喜欢吃快餐店的汉堡包，根本不会吃面条、更不会用筷子。公司总经理安藤百福经过一系列的市场调查，决定把面条做得比原来的短，用吃西餐的叉子就可以把面条拨到嘴里去；同时，纸杯上的商标和使用说明书全部采用英文，便于在美国市场上销售和推广。随着时间的推移，“纸杯方便面”逐渐为美国人所接受，到70年代末，已占美国方便面市场的50%以上，年销售额近5000万美元。

以旧换新将消费者的旧商品折价收购，让消费者补足与新品的差价，购买新品，从而打开商品销路的营销谋略。消费者手头往往有用旧或坏损的消费品，留之无用，弃之可惜。针对消费者这一心理，企业开展以旧换新，则可扩大产品销路，加快商品流通。

上海手表厂是我国手表行业的佼佼者。80年代初，由于手表调价，市场竞争日趋激烈。1984年5月，该厂手表积压数量高达60万只，面对这种形势，该厂除大力研制小型女表和簿型男表等新品种外，决定改变销售方式以打开销路。他们分析：全国带表人口中，每四人就有一块上海表，加之我国人均收入不高，买进口表比重不大，上海表仍占有优势。基于这种分析，该厂决定采取“以旧换新，补足差价”的办法，来吸引原有的消费者，巩固市场占有率。消费者以本厂原产的半钢、全钢和日历表换新表，分别折价为15元、16元、17元。这一策略使该厂产品打开了销路，扭转了手表滞销的被动局面。

天津建丽机械厂是生产推上机的老厂，在产品滞销的情况下，提出以旧机换新机，使产品重新打开了销路。他们的具体做法是：用户拿一台已丧失功能的任何型号的旧推土机，只要付出一笔费用，就换回一台全新的福山—100型推土机。这种经营方式对用户十分具有吸引力，而且旧的机器大修后，再用较低的价格出售，同样可以受到用户的欢迎。以旧换新的销售策略，使天津建丽机械厂利润大幅度回升。

1989年下半年开始，洗衣机市场疲软，三乐洗衣机在厦门的销售前景笼罩着一片阴影。这时三乐电气公司所属厦门华宁电子有限公司，对厦门洗衣机的使用和购买状况作了深入的调查，发现用户感到对废旧品的处理很棘手，无人收购，扔掉又可惜。于是他们在厦门果断地独家推出洗衣机的以旧换新，旧的、坏的洗衣机加上一定数量的修理费均可以换到一台全新的三乐洗衣机。这种方法大受用户欢迎，企业利润、产品销售额直线上升。1991年1日至11月，该公司售出的三乐洗衣机有64%是被以旧换新的方式买走

的，该产品在厦门的销售量应居同类产品的前茅，约占 25%。

馈乏战术企业采取使一部分消费者在一定时间内买不到所需的消费品，以此来激起消费者更强烈的消费欲望，达到进一步多销和久销目的的谋略。馈乏战术的关键在于企业有高质量和独具特色的商品，掌握消费者心理，恰当地调动消费者的消费欲望。

美国的希尔兰奇是一家著名的珠宝公司，该公司的各类黄金首饰、珍珠项链，均以纯度高、制作精美而成为上层富贵人家和国内外客商争相购买的尤物。该公司成功地运用“馈乏战术”，将其产品销量控制在目标市场范围内，以保持在市场销售中的紧俏地位。为了防止一些不法商人趁机盗用自己的名声坑害顾客，该公司设立了专门的销售点，并制作了“希尔兰奇”保修专用卡。不少顾客宁可等上一年半载也要买希尔兰奇公司的产品。该公司在世界商品舞台上兴旺发达百余年而盛名不衰。

美国俄勒冈州的波特兰市有一家名为“两人果”的餐馆，这里只设一张两人用餐桌供应午餐。从周二到周五营业，每天只接待两位顾客，从无例外，包括餐后的甜食和饮料，每人约消费 25 美元。许多顾客都喜欢这里环境幽雅，特别是用餐时间不

受限制，往往一顿饭可以吃上四五个小时；加上该餐馆菜肴配制非常精心，口味极仔，这使得这家餐馆生意一直兴隆，以至于到那儿进餐必须提前几个月去预订。

维顿公司是法国最著名的经销皮箱的大公司，但他们仅在巴黎和尼斯合设一家商店，在国外的分店也控制在 27 家，并严格控制销售量，人为地制造供不应求的紧张状况，以“吊”顾客的“胃口”。有一位日本顾客，三天上门十多次，每次提出要买 50 只手提箱，但售货员每次均声称说店里库存不多，只能卖给他两只。这个公司通过“馈乏战术”，在销售上获得了很大成功。

先下手为强企业用新产品、新的经营方式抢先占领市场，取得有利地位，以便在竞争中保持优势和主动权的一种谋略。企业要用好这条策略，必须要有自己的优势产品和灵敏的信息网络。

美国比科公司开发出一种新型的剃须刀，准备半年后形成一定生产规模，打入市场。正当公司为销售做各项准备工作时，却意外地获悉其竞争对手吉列刀片公司准备在近期把 G 牌保安刀片推入市场的消息。这是一个激烈的竞争市场，谁的产品先进入市场，谁就有可能占据市场的主动和优势。比科公司当即采取紧急措施，发动全公司员工日夜开工，提前半年安装好生产线并调试完毕，生产出第一批刀片。在这场竞争中，比科公司由于捷足先登，获得了很大成功。

60 年代，日本的土居公司在与同行的竞争中，率先在全国各大城市开展了 7 小时洗印彩色照片的业务，顾客随便什么时候把底片送来，7 个小时后就可以取到彩照，而当时一般彩扩公司需要 4 天才能冲洗好。土居公司与众不同的经营方法，把彩扩由 4 天缩短为 7 个小时，做到当天交清，在众多的竞争者中脱颖而出。

解放前，商务书局打算影印《康熙字典》，他们计算了一下，如果能卖掉 1 万册，每本定价 2.5 元，除去成本 1.5 元，每册净赚 1 元，1 万册能获利 1 万元。这时世界书局知道了这条信息，他们看准了市场潜力，决定与商务书局争夺市场，于是抢先一步影印了 5 万册《康熙字典》。由于印数多，

使字典的成本降到每册 1 元，他们把售价定为 1.5 元，比商务书局推出的便宜整整 1 元，在销售中自然占了上风。

趁风行船充分利用市场出现的各种机会销售产品的经营谋略。市场需求处于不断变化之中，年首岁末、节日、假日，往往对商品的需求会形成高潮；一些影响较大的社会事件和政治事件，也会产生销售良机。企业充分利用各种机会，促进销售，是商业企业成功的一个重要方面。

日本年中的“中元”节和年末的“岁暮”节是传统的两大节日，送礼已成习俗。这时日本大多数企业每年进行两次分红，普通职工手中有余钱，加上此时正是季节性商品换季的时候，所以，日本商界每年都要进行两次“商战”。战期一到，各家商店忙得不可开交，挖空心思在店内外精心布置，商业广告、口号到处都是。商店橱窗主要用来展示最流行、最时髦的新花色品种。商店和店铺前的临时售货摊，则用来抛售那些滞销品、积压品、过时货。一些大商货店则组织专项展销会和季节性商品的“一扫大会”，即把仓库里的商品清扫减价大甩卖。大小商店都独出心裁地设计礼品盒，高、中、低档俱全，一年一个样，适合各种身份和经济条件的顾客的需要。在商战中，由于价格优惠，时机有利，不少商店销售额骤增。

每年从农历 10 月起至第二年 3 月，是香港酒楼生意的旺季。这段时间，不仅无风无雨，天气凉爽，而且节日比较集中，这就成为青年男女结婚办喜事的佳期。为了争取嫁娶者登门，各酒楼纷纷施展计谋，招徕顾客。如有的以不加价宴席招徕顾客，实行汽水、啤酒比市价便宜的办法；也有的派旅游车免费接送客人；或免费提供新婚礼服、化妆品、花车以及结婚蛋糕……而最惹人注目的是有的酒楼提出承办多项服务，包括宴席的费用预算，布置结婚喜堂，聘请专人代写喜呈，代租花车，专人指导新人的婚礼仪式等。谁家的酒楼施展的花招高人一筹，谁家酒楼便生意兴隆。

1972 年秋季中日恢复邦交之后，日本出现了一股“熊猫热”，到上野生动物园观看我国赠送的大熊猫的游人络绎不绝，不少厂商利用这种“热”及时地开发出了熊猫玩具等商品。

1981 年，英国王子结婚，凡是印有王子和王妃照片的糖盒都非常畅销，并且比一般糖盒贵两三成。

易地生财把某地滞销过剩的产品销往需求这种产品的地方，利用两地价差而获取丰厚利润的经营谋略。产品滞销积压往往只是局部现象，在此地滞销，到别地可能畅销。商品市场广阔，各地消费需求差异很大，只要掌握信息，把握时机，就能变滞销为畅销，点石成金。

我国清代名著《镜花缘》一书里，记叙了许多耐人寻味的生意经，书中主要人物林之洋就是一位深谙生意之道的明白人。有一次，位居宰辅的吴乐兄弟赐一批土特产给林之洋船上的水手们，众位禁不住拿出一部分品尝，都觉味道欠佳，有的顺手抛入海中。林之洋暗自盘算后，托人出面以低价向水手们收购土特产，以后贩运到异地出售，却十分畅销，林之洋由此获得一笔可观的收入。

福州第八塑料厂是生产碗碟、水桶等日用塑料制品的工厂。近年来，由于塑料工业迅速发展，塑料产品在市场上竞争日趋激烈，一度时期，该厂产品大量积压，陷入半停产状态。厂领导认真分析市场情况，认为虽然在城市塑料制品市场趋于饱和，但广大农村对塑料制品的需求不断增加，具有很大潜力。他们决定把目标放到农村，增加了农村推销员，主动送货上门，直接

与农村商业、供销部门建立产销挂钩点，并根据农村需要投产新品种。结果产品由滞变畅，销路大开。

顺手牵羊以小生意带动大买卖的连带销售策略。顺手牵羊在兵战中是一个“伺隙捣虚”、创造和捕捉战机的谋略。在商品营销中，企业以商品的规格品种齐全招徕顾客，且不以小商品利小而下为，以致“做活小生意，带动大买卖”，便是顺手牵羊策略的具体运用。

南京市太平商场针对市内一些大商店逐渐缩小商品经营的行情，决定以搞活小生意作为自己的特色，吸引顾客，促进其他商品销售。他们特意将小百货专柜设在营业大厅的醒目位置，配备各色品种的小商品 1000 多个，其中 1 分钱起售的就有 39 个，大大方便了群众。经营小商品虽然利很微薄，但因品种齐全，却能招徕大批顾客，带动其他生意。例如，有一位老大妈来买针线，发现邻近柜台有哈尔滨产的高档马海毛毛毯，当即掏出 300 多元买了两条，并高兴地向其他顾客介绍该产品的优点。

北京西直门外有一家商店，经营小商品不嫌利小，不厌其烦，即便一两分钱的生意也做得认认真真。该店还开展一项免费服务：凡在该店买红纸的，免费代剪“囍”字。剪纸师傅一面为顾客剪字，一面介绍各种礼品。结果往往是一张红纸的生意。促成了几百元甚至上千元的交易。

先胜后战语本《孙子兵法》：“昔之善战者，先为不可胜，以待敌之可胜。”先创造取胜的条件进而夺取市场竞争胜利的经营谋略。市场竞争不是随意的行动，而是有准备的较量，是按客观规律办事。它要求竞争者具有冷静的头脑，不为一时的冲动而贸然行动；要求决策前有周密的计划和安排，不致事到临头而手足无措。只有准备充分，条件成熟，才能夺取市场竞争的胜利。

旧中国有一猪鬃大王，名叫古耕虞。他在经营猪鬃的生涯中积累了丰富的经验，熟悉行情，自信胜券在握。1949 年夏天，香港市场猪鬃积压。外商趁机联合压价，致使价格猛跌。古耕虞分析了市场行情，认为自己有较大把握迫使外商就范。于是他出资数百万美元将香港市场上的猪鬃一购而空，并给国内各鬃行贷款 100 多万美元，约定都不向外商出售猪鬃。果然不出古耕虞所料，时隔不久，外商因买不到猪鬃而焦急万分。此时，古耕虞等果断抛出猪鬃，价格暴涨 50%，从外商手中赚了一大笔钱。

1984 年因摩托车大量进口，全国近百家摩托车厂同时跌入“低谷”。济南轻骑摩托车总厂调查分析后认为，由于受进口车的冲击，此时如果继续生产，可能滞销，给工厂带来危机；如果引进先进设备，发展具有 80 年代世界水平的精良产品，企业有可能在竞争中翻身。于是他们在摩托车工业界一片惊慌之中，果断决策：从日本铃木公司引进 K 系列摩托车生产设备，进行大规模技术改造。通过努力奋斗，轻骑厂的产品发展到 5 个系列、16 个品种，终于从低谷走向发展。

放线钓鱼下计一时之利益得失，从长计议，以谋取长远的更多盈利的经营策略，搞经营，就得有盈利，但经营的盈亏、赚蚀，有时用小算盘是计算不了的，只有用大算盘才能算清楚。因此，为了长远的更多的盈利，有时就得放弃眼前的盈利，甚至做点赔本生意。

螃蟹肉质鲜美、营养丰富，是国内外市场上的畅销产品，人工养殖螃蟹无疑有利可图。可是，螃蟹是两栖动物，行迹不受界域限制，蟹苗投放后，往往出现“一家放养千家捕，投苗人家一场空”的局面。因此，一些地方和

部门认为花钱放养蟹苗是一桩赔本的买卖。湖北省有关部门却不以为然。1978年他们拿出35000千元作为放蟹苗的投资，实行“国家投苗——社队（个人）捕捞——国家收购”的方针，积极发展螃蟹养殖业。结果，次年秋天，国营商业部门共收购成蟹250万斤，其中提供出口的近200吨，社队和个人共收益120多万元，商业部门获利20多万元，外贸部门换汇100多万美元。

美国加州萨克拉门多有位叫FDT的青年专门从事家庭用品的邮购业务。他在一流的妇女杂志上刊载他的“1元商品广告”，所登的都是有名的大厂商的产品。这些商品的进货价格大都是1美元，约有20%的商品进货价格超过了1美元。所以，广告一登出来，订货单就像雪片一样飞来。FDT在向顾客邮寄商品时，再附带邮去20种3美元以上、100美元以下的商品目录和图解说明，还有一张空白汇款单。这样，虽然卖一美元商品有些亏损，但是他以小金额的亏损来买大量顾客的“安全感”和“信用”。顾客就不会在疑虑的心情之下向他买较昂贵的东西了。而昂贵的商品不仅可以弥补一美元商品的亏损，而且可以获得较多的利润。FDT运用这种经商法，仅仅四年功夫就使FDT通信贩卖公司的营业额超过5000万美元。

捷足先得语出《史记·淮阴侯列传》：“秦失其鹿，天下共逐之，于是高才疾足者，先得焉。”以敏捷的行动抢先占领市场，从而获得较大市场份额的经营策略。市场竞争激烈，要想取胜，厂家必须抢先一步，抢占科技制高点，大力开发高质量新式样的产品。

近年来针织产品竞争激烈，市场疲软，许多企业亏损，无锡针织总厂却生意红火。1990年夏天，他们领先一步开发时装T恤面料，后又参照国际流行款式精心设计，采用电脑印花、定位印花、烫塑印花和满幅印花等多种工艺，推动了“双兔”牌时装T恤卡维衫（女装）和卡西衫（男装），大受欢迎。同时，该厂还推出丝光中律衫、海滨衫、依西衫、广告衫等7大类150多个品种的新面料时装T恤，在市场中独领风骚，T恤行业中首屈一指。1992年销售收入突破亿元大关，成为中国时装T恤大王。

这几年糖果行业普遍疲软，扬州五一食品总厂却以独家产品“五”字牌糖果风靡市场。1989年下半年，走俏一时的夹心糖骤然滞销，他们综合研究各种市场信息后决定上马高档次、多风味、低甜度的“司考奇”系列糖果。近一年的研制，奶香浓郁、口感细腻，营养丰富的中国“四味糖果”终于诞生，在1991年9月郑州供货会上引起轰动。现在该厂又瞄准了具有90年代世界先进水平的脆皮糖。以捷足先登的新产品，扬州五一食品总厂已称雄糖果业。

后来居上语出《史记·汲黯列传》：“陛下用群臣如积薪耳，后来者居上。”原指资格浅的新贵反居资格老的旧臣之上。这里指寻求其他企业产品的不足，通过改进，推出更完善的产品占领市场，击败竞争对手的经营谋略。任何产品都不是完美无缺的，都有缺点和不足，而这些缺点和不足往往是在产品投放市场，经过消费者的使用后，才会充分地暴露出来。发现缺点、加以改进，是后来企业战胜先行企业的重要法宝。

美国惠普电脑公司绝少在市场上第一个推出新产品，当竞争对手的新产品上市后，惠普电脑公司就会发动大批工程师去对购买新产品的客户做服务性的拜访，频频探听他们对该产品的使用意见，如他们喜欢产品的哪些特色、性能，哪些是他们所不喜欢的。这些工程师把用户的意见带回公司，进行总结、研究，然后根据用户的意见，对新产品进行改造。不久，他们就生产出

更符合顾客要求的新产品来。于是，惠普公司的产品就以绝对优势压倒了那些竞争厂家的新产品，做到了后来者居上。

50年代有个叫鬼冢嘉八郎的日本人，得知体育运动要大发展，便想从生产运动鞋上发家致富。但他一无资金，二无生产设备，无法与已有的厂家竞争，只好另谋良策。他走访了许多优秀的篮球运动员，与他们一起打球，终于亲身验证了篮球鞋的缺点：容易打滑，止步不稳，影响投篮的准确性。鬼冢嘉八郎决定从克服这一缺点入手，创出新产品。他昼思夜想，最终从鱿鱼触足长着一个吸盘上受到启发，决定把平底改成凹凸底，以防止打滑。试验一举成功，鬼冢的新型球鞋排挤了所有7家的同类产品，人们争相购买。

以一奉百限制产品数量而保证销售盈利的经营策略。运用此计或要不断出新出奇，或为见好就收，或以名牌信誉保证价格优势。数量少，求购者多，产品便占据了市场主动权。

上海兰棠皮鞋店有条规定，一种式样的皮鞋最多只做两双，不做第三双，该店副经理张殿安，一有空就逛马路、看橱窗、摸行情、人有我不多，人无我独有，以新取胜。兰棠设计师所设计的鞋型双双各异，一年四季变幻不息，每年都要列出800种新产品。他们的橱窗每星期都要换三四次新花样，对顾客有相当大的吸引力。皮鞋领导时代潮流，迎合顾客求新求美心理，成了兰棠经营的一大特色。

在法国，一瓶普通的葡萄酒只卖三法郎，而巴尔通和盖斯迫尔公司生产的葡萄酒，最便宜的也要八九十法郎一瓶。他们价格居高不下的原因是什么呢？这个公司的销售经理说：“我们的名牌酒所用的优质葡萄，在波尔多地区产量有限，我们能力追求产量而降低了酒的质量，否则、名牌声誉受损，价格也会跌下来，”他们算帐的逻辑是：卖十瓶酒能赚一百法郎，为什么要卖二十瓶赚一百法郎呢？名牌，卖的是牌子，顾客买的也是牌子。

金蝉脱壳以改变产品的外观形式开拓产品销路的经营谋略。金蝉脱壳的本意是存其壳，去其质。作为经营谋略则反其意而用之：去其壳，存其质。当市场上的商品不受欢迎或遇到同行阻碍时，企业应考虑在商品包装、商标、加工等方面做文章，力求使原有的产品以崭新的面目出现在消费者面前，以增强对消费者的吸引力。

电视机自问世以来，其基本功能并无多大变化。但生产厂家在几年之内，不断地在款式、造型设计或附加功能上略施小计，使人们对电视机有“日新月异”之感。如遥控电视机，不过给人们带来一些方便，却使人们产生这种电视机已升级换代的全新感觉。家用电冰箱的基本设计亦无多大变化，并未出现革新性进步，但是，单门、双门、三门以及门中有门的电冰箱相继出现，使人颇具新鲜感；一些新型电冰箱，其控制电钮由原先在冰箱门内改为在门外，也使人感到与众不同。

安徽省蚌埠市属山县，年产山芋近7亿斤，随着人民群众消费水平的提高，即使一再降价，也很少有人问津。近年来，他们决心改变山芋的消费形象，把山芋加工成淀粉、葡萄糖、果糖、维生素C等40余种食品和食品添加剂，还用山芋干生产的果糖制成多种饮料，年产5000多吨。结果不仅销路好，而且山芋的价格比过去提高了6倍多。

削峰平谷现代企业家探索出的一种控制风险投资、追求长期稳定的经营发展战略。这一战略有意避开眼下隆起的利润高峰，不求急功近利，而是从长计议，寻求长期的经营目标和效果。稳中求利，是这一战略的突出特点。

“世界船王”包玉刚实行低租益长租期的战略，使他不止一次地在风险和危机中稳渡难关。60年代初，包玉刚计划将其租船业务扩展到英美石油公司。当时他买了四艘不大的油轮，找到一家石油公司，对方提出要压低租价，包玉刚痛快地满足了他们的要求，因为租期长达4—5年，租价虽低却并不吃亏。又有一次，一家石油公司表示需要一艘两三万吨的燃料船，包玉刚马上买来并低价租给他们，这家公司十分满意，由于包玉刚办事爽快、租金低、船又保养得好，所以很快打开了门户，在西方石油公司里赢得了很高的信誉。他所领导的环球航运集团，早在1981年就拥有大型巨轮210艘，总吨位2100万吨，超过美苏国家所同船队的总吨位，居世界航运企业之冠。

德国的汉莎航空公司是欧洲最大的航空公司。50年代至60年代中期，汉莎公司曾被激烈的行业竞争、不适当的风险投资以及因喷气式飞机的问世而更换设备的多重袭击弄得焦头烂额，连年亏损。为摆脱困境，公司经理提出发展现代技术、控制风险投资、实现利润稳定上升的稳中求利的发展战略。为此，公司一方面筹措资金，抓紧时间更新飞机，以增加竞争能力，并做到没有把握的投资绝对不做；另一方面组织力量，疏通各条新开设的航线。1959年开始，汉莎公司新开辟了以法兰克福、卡拉奇、曼谷为开端的一系列远东航线，每年客流量达20万人。仅此一项收入就超过11亿马克。这种稳中求利的措施，使公司终于扭亏为盈。

先赔后赚以“牺牲”一部分利益获取更大收益的经营谋略。厂家在充分把握市场信息的前提下，深谋妙算，为了在市场竞争中获得更大利益，先付出一定的代价；貌似赔本，实则大赚。

日本的富士通计算机公司为了争夺广岛市水道局的一桩计算机软件设计生意，以近似免费设计的标价投标取胜，看似大大赔本，实际上计算机软件都和硬件配套相关，客户只要使用了富士通公司的软件，也就必须购买其硬件，而该工程所需购买的硬件总计达上亿日元。再说，客户如果使用了富士通公司的计算机，就很可能成为该公司的长期客户。

1945年，美国一家小厂的厂长威尔逊，看准了蓬勃发展的各类信息事业对新技术的渴求，重金聘请专家，潜心研究，发明了新式复印机。威尔逊获得了专利，并组织塞罗克斯公司进行生产。本来，威尔逊完全可以凭出售这一代新产品大发其财，但他却采取了一项独特的做法，把成本只有2400美元的新产品定价为29500美元出售，其利润远远超过了法律所允许的范围，被有关当局禁止出售。威尔逊被人们指责为贪得无厌，罪有应得。其实，这只是威尔逊的策略而已。标价如此之高，当然卖不出去或根本不准出售，这正是威尔逊要达到的目的。因为这样一来，开展新式复印机租赁服务就完全合法化了。由于这种复印机在当时是独一无二的，效果极佳，其出租服务倍受欢迎，而租赁的利润收入比出售产品高数十倍，威尔逊本人也一跃而成为“复印机大王”。

曲径通幽企业独辟蹊径利用各种手段推销产品的谋略。为了推销本企业产品，厂家应想方设法，旁敲侧击，迂回前进，避开“拦路虎”，打开局面，抢占市场。

河北省衡水市特种工艺厂主要生产内画异烟壶，产品全部出口。近年来出口形势日趋严峻，而随着我国对外开放的深入发展，来华旅游、讲学、留学和工作的外宾日渐增多。这个厂因势利导，抓住这一内销创汇的机会，主动调整产品结构，由过去多生产高档鼻烟壶，改为主要生产低档产品，

并在北京琉璃厂、北京饭店、国际饭店、深圳、广州等地设点经销，使 70% 的产品通过内销而实现创汇。

1979 年，中国政府宣布允许旅客携带电视机进口。日立、松下、东芝、三洋等公司看中了中国市场的广阔前景，迅速设立了中国线路电视机生产线，但当时中国大陆的外商广告极少，许多广告媒体尚难以提供可利用的机会。于是，日本企业选择香港各大电视台和报纸展开广告攻势，通过香港媒体影响内地市场。因为香港许多人同内地联系密切，大部有亲友在内地，而且《大公报》、《文汇报》等报纸还可以正式带入内地。假如这些报纸被带到内地，那么内地的读者将会是第一批购买者。同时，日本企业还在香港展开公关攻势。一时间，香港媒体纷纷开办内地特刊、内地信息特别节目、“如何选购电视机”专稿、“电与声”专版等等，其中每个项目都有日本企业提供的有关电视机方面的资料或得到日本企业的赞助。通过这些强有力的“跳板广告”宣传，扩大了日本电视机企业的影响，树立了产品的名牌形象。

广州白云山制药厂在大兴安岭遭受特大火灾时，捐赠了许多治疗烧伤的药品运往当地救灾，这一捐助义举通过电视台、电台和报纸等媒介的广泛传播、使该厂在赢得人们赞誉的同时，也收到了来自全国各地的大量产品订单。

兵贵神速积极捕捉市场信息，一到时机成熟便迅速占领市场的以快取胜的营销策略。市场也是战场，看准机会，还得行动迅速。产品的构思、筛选、投产要快；产品的上市、交货要快；产品的变价要快；产品落后时撤转也要快。实践证明，谁搞在前头，谁就获得了主动。就能控制竞争战场中的制高点。

1979 年，前联邦德国的捷成洋行和汉斯·克公司合伙包销 3000 吨中国核桃，按合同规定圣诞节前交其中的 2000 吨。运送核桃的中国货船因种种原因，11 月底才到。事不凑巧又赶上星期五，这艘船又不得不等到下周才能卸货，并且卸一船货还要用 6 天时间，而为尼古拉斯节供应的核桃 12 月 4 日前就要上柜台。这样，中国核桃赶不上应市供应，这一市场空缺被美国核桃补上去了。货船晚到几天，错过一年的销售季节，还连累了客户。可见，慢走一步多么被动。

北京焊切工具厂是一家只有 200 多职工的集体小厂，但却以消息灵通、行动快速著称，不仅因此迅速在国内市场巩固了地位，而且还将自己的产品打入了国际市场。1979 年初，日本一家厂商要购买一批焊炬和割炬，同行的许多工厂都想做这笔生意。机械公司最后决定，谁先拿出合格的样品，谁就去同日商谈判。北焊全厂职工放弃休假，连续加班，终于最先拿出优质样品，取得同日商直接谈判的权利。

1979 年 9 月 29 日，福建闽侯工艺厂厂长万冠华从一位刚回厂的供销员那儿得悉，目前进口的镀金项链很畅销。万厂长分析，现在人们的思想比较开放，越来越讲究仪表美，需要各种装饰品，而市场上售卖的都是进口货，国内可能还没有开始组织生产。于是他马上安排几个人连夜加班，做出 100 条样品，从中选出 37 条，赶在 10 月 3 日召开全国旅游内销工作会议之前带到了贵阳。结果，会议期间的订货 20 多万元。不久，又在另外两个专业会上接受订货 50 多万元。前后仅仅半年时间，仅项链一项产品，就做成了 80 万元的生意。

1992 年 2 月，首钢一家公司发现越南对钢材需求量很大，马上向北京市打报告，准备在越南办十销售点，建立直接贸易关系。报告在上边转了 3 个

月才批下来，等到他们组团去越南考察时，日本、韩国及西欧的一些钢铁厂早已打进去了，结果是“起了个大早，赶了个晚集”。

围魏救赵主动制造于己有利的市场机会，借以摆脱困境的经营谋略。围魏救赵是一种制造战机的兵法。企业在市场竞争中，往往会出现产品滞销的情况。此时应通过努力，主动制造市场机会。制造市场机会的关键是争取顾客。只有分析顾客心理，投顾客所好，使之对本企业产品产生需求欲望，才会出现销售上的转机。

紫色的棉被，曾经在日本大为流行。造成紫色棉被大为流行的是一家棉被厂的老板岗村。他曾听一位图书馆馆长说过，德川年间，有一个孝子送了一套紫色的棉被给他病弱的双亲，老人一睡在儿子赠送的棉被上，没多久就奇迹般地恢复了健康。岗村无法证实也无须证实此事，便随意编造一段史实加以宣传。不久，他所生产的紫色棉被大为畅销，竟然无法应付纷至沓来的订货单。

有一年冬天，美国冰类食品大量回积，造成冰商资金周转失灵的危机，一位冰商在四处奔走时因看到一张马戏团的海报而激起灵感，认为推销有望。他与马戏团联系，在剧场入口处给观众赠送炒热的豌豆仁。演出休息和结束时，人们吃完豌豆仁，正感到口干舌燥，一见冰棒、冰淇淋，便纷纷购买，一连5天，这位冰商将全部冰类陈货推销完毕。

1934年宁波新河头有一家鸿兴饭店。饭店姜老板为改变生意的不景气，就买通航船老大，让他做义务宣传员，说鸿兴饭店出售绍兴酒，价格比市上便宜一半。乡下人贪便宜，买酒的果然多了，生意也慢慢好了起来；可是这毕竟不是长久之计，酒要从绍兴运来，每遇缺酒时，吃饭的人就没有了。于是姜老板又想了一个花招：只要旅客吃饭，每人白送一斤黄酒，不会喝酒的可以给别人喝，但不准带回去。这一招果然灵验，许多会喝酒的人都到他店里来吃饭了。鸿兴饭店的生意因此也兴旺起来。

解放前，中国永利碱厂掌握了国际垄断组织封锁了半个多世纪的制碱法，垄断组织先是震惊恼怒，继而想方设法挤垮“永利”，英国的卜内门公司就是典型代表。这家公司财大势雄，它们先提出在技术和资金上与“永利”合作，继而想收买“永利”内部的人盗窃情报，但均以失败告终。该公司还不服输，不惜重金搞减价竞争，妄图在市场上挤垮“永利”。“永利”公司得知卜内门公司的纯碱在日本销售市场占有很大比重，于是，通过日本“三井”公司在日本以极低价格代销永利纯碱，迫使卜内门公司的产品也不得不随着降价。扰乱了该公司在日本的市场，击中了它的要害。只得主动找“永利”讲和，声明今后在中国市场决不再搞降价竟销，并协议由卜内门公司作为“永利”在日本的代理商，付给“永利”35万银元作保证。1937年5月，“永利”又与卜内门公司签订了在我国按比例分销的协定，规定“永利”占55%，卜内门占45%。

30年代，卢作孚创办了民生公司经营航运业务，打破了外国轮船公司垄断长江航运的局面。外国公司立即联合起来，企图把民生公司扼杀至死，他们仗恃财力雄厚，采取大幅度降价的办法，以期拖垮民生公司。由沪运渝一件棉纱原运价是25元，他们一下降为2元；100斤药材原运价6元，降为1.2元。这样低的运费连买燃料也不够，一家外国公司对重庆至宜昌的旅客还每人赠送一把雨伞。面对挑战，卢作孚坚定沉着，采取有力对策，一面改善经营管理，提高服务质量；一面宣传发扬爱国主义思想。他利用30年代初

中国人的反帝爱国情绪，组织“重庆抗日救援大会”，联合各民众团体召开“收回内河航运权大会”，发出“中国人不搭外国船，中国用不装外国货”的号召。各界人士对民生公司的这些爱国行动，无不热情支持，纷纷自觉不坐外国船，不将货物交外轮载运。由于广大民众的支持，一致对外，外轮的种种竞争手段宣告失败，它们自己倒陷入生意清淡的困境。

奇货可居囤积珍奇的商品，等待时机高价出售的营销谋略。运用此计的关键是发现珍奇的商品，通过囤积筹手段造成短缺。

1970年，法籍华裔企业家成之凡女士偶然发现巴黎市场正在出售一种银制发卡，制作年代是1900年，成之凡立即意识到这种发卡的时间价值，于是派人把这种发卡统统买回来。3年之后，有人也发现这种发卡的价值，但找遍巴黎已没有货了，统统被成女士囤积起来了。成女士说：“这种稀缺的东西，要以古董的价格买卖了。”

及锋而试语出《汉书·高帝纪上》：“吏卒皆山东之人，日夜企而望归，及其锋而用之，可以有大功。”原指趁着士气正高，及时作战。后泛指抓住有利时机，及时行动。企业抓住市场有利时机快速作出反应的经营策略。众强相争，快者取胜，企业应建立适应市场的快速反应机制，看准市场，快速动作，才能在竞争中不落人后。

江苏省扬中县三垦造漆厂几年前还是一家生产经营困难、产品积压的小厂，而现在该厂的产值却以每四个月翻一番的惊人速度递增，1992年产值突破亿元，关键就在于该厂紧紧盯住市场变化，快速作出反应。我国表面涂料生产一直处于落后状态，随着国民经济的发展，越来越多的企业开始重视产品的外观要求。该厂及时取得最新的科技信息，认为聚氨脂涂料在涂料工业中发展较快，它具有多方面的优点，很受国内机械制造行业的欢迎，在国内外具有潜在的大市场。该厂在上海涂料研究所和清华大学等单位的支持下，迅速研制成功并批量生产出S04—7170聚氨脂仿瓷涂料系列产品。这种涂料具有优良的物理和化学性能，常温固化，可在摄氏—40至120度范围内施工，不受空气温度的影响，领先于美国的杜邦漆和日本的关西漆等产品，在市场上十分畅销，三星造漆厂一跃而成为行业新星。

作为西药制剂专业厂家的北京市曙光制药厂，所获利润的97%来自新产品，三年开发二十九种新药，使该厂活力大增。1992年初，该厂经广泛调研了解到，目前国际上应用较广的抗菌药环丙沙星，在我国只有几家药厂能生产片剂，因剂型单一，国内尚未使该药品大规模投放市场。厂长刘友皋决定立即投入资金和科研力量，进行盐酸环丙沙星胶囊的开发。1992年10，这一国家级新药开发成功。它是广普高效抗菌药，对人体呼吸

道、肠道、皮肤软组织。泌尿系统等感染疾病有明显疗效。该药刚问世，就深受医疗单位和患者的欢迎，企业也取得可观的经济效益。

中外合资苏州东南电器有限公司瞄准千家万户家庭生活现代化的新需求，快速高效地开发功能新颖、实用方便的小型家用电器产品，近半年来连续推出10种新家电产品，去年新产品销售额5000万元，实现利税500多万元。这家不足300人的小厂，针对目前国内市场大件耐用电器渐趋饱和、小家电产品需求渐旺的趋势，想方设法增强技术力量，快捷便利地应用现代科技的最新成果，开发高精尖、符合国际市场潮流的新产品。该公司开发的“斯加取暖器”在南方市场一炮打响后，去年又推出可蒸鸡渔糕点、煮汤或作暖锅用的多功能蒸食器，它方便快捷，只需三分钟便可蒸熟一只鸡，投放市场

后在南方各地一销而空。最近，该公司又独家推出电热烘干衣架，它体积小，便于携带，一件洗好的衣服只需 15 分钟左右便可烘干，产品在苏沪市场一亮相便供不应求。

故布疑阵制造假象掩饰自己，迷惑对方，麻痹对方，从而实现自己经营目标的谋略。经济活动中充满着激烈的竞争，竞争双方都会千方百计地刺探对方的虚实，并据此制定自己的经营策略。如果将自己的意图、战略周知于天下，在竞争中就会处于劣势。成功的企业家总是会想方设法隐蔽自己的意图，并尽可能地制造假象迷惑对手。

日本 DC 公司经理山本村佑与一家美国公司谈一桩生意，美国这家公司初步了解到 DC 公司正面临着破产的威胁，就想用最低价格买下 DC 公司的产品，DC 公司如果不卖，其资金就无法周转；而 DC 公司如果以最低价格将产品卖给美方，就会元气大伤，一蹶不振。当时，DC 公司经理山本村佑内心非常矛盾，但他表面上仍然非常镇静，并安排下一个疑阵。当美国公司提出以最低价格购买产品时，他却叫来助手向他到韩国的机票是否已准备好，如果准备好了他就明天就飞往韩国谈一笔更大的生意，表现出他对美国公司这桩生意没啥兴趣，成不成都无所谓的态度。美国公司的谈判代表对山本村佑的这种淡漠超然的态度是丈二和尚摸不着头脑，立即打直线电话报告公司总裁。因为当时这家美国公司也急需这种产品，总裁还是让谈判代表按原价买下了这些产品。山本村佑高超的谈判艺术挽救了面临困境的 DC 公司。

三井和三菱都是日本国实力雄厚的大财团。在一次业务竞争中三井遭到了严重打击，产品全部积压，资金不能周转。这时三井还有一项技术革新为外人所不知。在讨论解救危机对策的董事会上，不少董事提出要以这项技术革新的转让来和三菱做最后的较量，并把现有产品以大大低于三菱公司产品的价格出卖，以争得喘息的机会。三井的董事长没有采纳这些董事的意见，而是决定利用三菱公司不可一世的狂做时机，宣布三井公司停止营业，大量裁减人员。同时还告知新闻界三井公司将改变经营性质。三菱公司认为三井已经垮台，从而放心地以独家垄断经营的基础，大大提高产品的价格。就在三菱公司得意忘形的时候，三井公司正集中全力把新技术应用到产品上来。两个月后，三井公司新技术转产试验取得成功，大批新产品涌入市场，成为全日本的抢手货，而且价格还略低于三菱公司的产品价格。几乎在一周之内，三菱公司的产品出现了全面滞销的现象，只好承认在这项产品上竞争失败。

蜚声全球的英国硬壳虫乐队在其早期打不开局面，其唱片也一直挤不进全国畅销片的目录。这个乐队的经纪人布赖恩·艾泼斯坦独具慧眼，看到了硬壳虫乐队的潜力，决意改变这种萧条的状况。他把一批代理人派往各个编制唱片目录的城市。这些人到达各个城市之后，在规定的同一时间里到处购买硬壳虫乐队的唱片，并故意到已售缺的商店三番五次地催问下一批唱片的到货时间，同时还向电台、电视台询问该唱片邮购商店的地址。大量从各地购来的唱片，又经文泼斯但自己的唱片商店再转手批发和零售出去，从而伪造出硬壳虫乐队唱片十分走俏的繁荣假象。经过这样几个月的来回循环折腾，硬壳虫乐队的声望腾腾而起，这种音乐变成了英国的流行乐。不仅如此，硬壳虫热还飘洋过海，迅速传遍西方世界，成为一种世界性的流行乐，影响了整整一代人，甚至使英国在数年之内能借此项收入平衡国际收支。

门面揽客通过装修门面招徕顾客的谋略。设计独特的店面，能引起顾客的关注；寓意深刻的店面，能引起顾客的联想；整洁明快的店面，能刺激

起顾客的购买欲望。现代企业家总是把门面装修看作是树立企业形象，提高竞争能力的重要手段。

北京某单位和烟台某单位联营一家饭店，地点选在燕京八景之一的“蓟门烟树”附近，经营的项目主要是山东正宗海鲜佳肴，饭店取名“独一处”，“独一处”的店面布置有一种沿海渔家情调：两窗一门均用一丈多的海草装饰，海草倒垂，秋风阵阵，在古老的“蓟门烟树”飘然一种渔家气氛；用砖砌的门扇上，各雕一位栩栩如生的艄公行船图，艄公的酒葫芦清晰可见，使人产生一种饮酒的快感；跨过门槛，在一缀有五颜六色贝壳的墙壁下，置放一老式条案，摆着一艘作工精细的海船模型，还有木桨、鱼网和打鱼工具，顾客虽未吃鱼，仿佛海风轻柔，鲜鱼乱跳，让人产生一种品鱼的欲望。“独一处”以精巧的店面布局招徕了大批顾客，因而闻名遐迩，生意兴隆。

原捷克斯洛伐克的一座山下有一座奇特的建筑物，远远望去，但见 30 多个巨型啤酒桶叠在一起，走近一看，又见桶壁上五颜六色的窗子，形状也同啤酒桶一样。原来，这是一家造型独特的啤酒厂大楼。

美国许多公司都非常注意总部大楼的设计和建设，美国钢铁公司和铝公司总部大楼的建设装潢分别是用钢铁和铝制成的，它们力图使自己的总部大楼体现出本公司的特点，并给顾客以强烈的印象。美国联合石油公司的标志只有“76”两个数字。1776 年是美国《独立宣言》颁布的一年，人们看到“76”，就会产生该公司具有独立精神的联想。

北京电冰箱厂建造的“雪花牌电冰箱服务中心”，外部全部采用冰箱外壳拼装，呈高达 15 米的“巨型冰箱”；上部是一个直径 6 米的分子结构模型，用不锈钢制作。人们漫步街头，看到“服务中心”外部设计的新颖造型，马上就会领会到北京电冰箱厂决心运用现代科学技术建造世界第一流电冰箱的气魄。“雪花牌电冰箱服务中心”的外部造型设计在消费者心目中树立了良好的企业形象。

香饵诱鱼通过优惠的条件吸引顾客，最后做成大生意的谋略。在市场竞争中，许多厂家通常采用种种优惠条件来吸引顾客，诱使顾客于不知不觉之中上钩，成为自己的客户。

只有 30 多人的江苏江计电脑技术联合开发公司在经营中采取钓鱼战术，他们的香饵是“两免二低”。“两免”，一是免费开办电脑技术应用培训班，仅 1990 年一年，该公司就投入 2、2 万元为省财税系统和社会各界办班 14 期，提高了企业的知名度；二是无偿为政府经济职能部门和企业开发管理技术软件，给公司钓来潜在的经济效益。如 1990 年为南京市税务局开发了“税收征管系统”，后得到认可，并在全市上百个税务所推广应用，仅此一项就为公司赢得 180 万元的收入。”二低”是指设备维修和产品售价低廉、合理。某部队打印机坏了一个小规模的门电路，一家维修铺收费 400 元，后来这个电路又坏了，找到“江计”公司维修，收费仅 20 元。此后，这个部队所有的计算机设备的故障均到“江计”公司来修。“两免二低”的香饵为江计公司诱来许多大鱼。

北京国兴电子技术公司销售部有其一套销售秘诀：除了一般商店都有的“实行三包，代办托运”之类程序化的服务之外，商店规定，大件的组合音响，顾客可以拆散零买，喜欢音箱就买音箱，喜欢唱机就买唱机，决不勉强。对于这种特殊的销售方式，顾客非常感兴趣。有些顾客经常光顾该店，选择购买可以拆零供应的商品。在园兴公司设立特约销售点的广州曙光无线电厂

对他们的服务同样叫好，自从它成为珠江音响的北京代理商后，拆零供应更是为它带来了大批生意。

咀强不如货硬中国流传的一句商业谚语。现指企业以优质产品的展示作为促销手段的经营谋略。产品质量是企业的立身之本。企业为扩大市场销路，纵然有多种宣传途径和促销手段，但归根到底还在于是否拥有一流的产品。优质的产品，本身就是最有力的促销手段。

日本井观公司与C厂闹过摩擦，以致10年不相往来，一天，C厂的一位推销员面见井观公司的高级主管。主管毫不客气地告诉对方：“我们已经有10年不用贵厂的沙子了。”推销员一声不响，把一张报纸摊在地下。只见他从皮包里取出一小袋沙子，突然往下一倒，办公室里立刻尘土飞扬。主管被呛得连连咳嗽，非常气愤。推销员说：“这是贵公司现在使用的沙子，是我刚从你们工地取来的。”接着，他在地上又铺了一张报纸，倒出一袋C厂生产的沙子，却未见有飞扬的尘土。推销员说：“现在你井观公司因沙子而引起的工程质量问题是有目共睹的。我们厂经过10年的不断革新，现在沙子的质量已远远超过你们公司使用的沙子的质量。”当面比较产品质量，终于使井观公司的大门又向C厂打开了。

我国某山区产“过山鸟”蛇，用以泡酒，对治疗“风湿病”有独特的功效。由于社会上时常出现“江湖佬”卖假药欺骗消费者的情况，使蛇酒的销路大受影响。为此，蛇酒厂决定采取当众泡酒的办法，以“真”和“实”消除消费者心中的疑云。他们收购了几十条生猛的“过山鸟”蛇，利用赶场人多的机会，张贴“海报”，当着众人的面杀蛇，并配以十几种地道药材，现场泡制药酒，当众密封酒坛，请公证人到时监督蛇酒的销售。这一招正合人意，顾客纷纷预约订购。他们照此方法跑了一个又一个城镇，泡制了一批又一批蛇酒。次年，他们按合同在各城镇，由公证人到场监督，当众验封开坛，公开出售蛇酒。结果，每次都抢购一空。许多顾客服用这种酒后，疗效显著。他们除继续上门购买外，还一传十，十传百，成了蛇酒的义务宣传员。从此，“蛇酒”各声大振，销路迅速打开。

江西余江工艺雕刻厂是一家集体所有制企业，但却以过得硬的产品质量而蜚声海外。有一年，一家日本客商同时购进了余江雕刻厂和南朝鲜一家厂商的佛龛。其中南朝鲜的产品因包装不严，损坏了几个部件。日本客商居心叵测，企图把这一损失转嫁给余江雕刻厂。他对余雕的厂长说：“你们的产品很糟糕，运到日本后散了架，断了梁。”厂长二话没说，请这位客商在包装库随意挑选两只装好佛龛正待启程的木箱，然后让工人把木箱放置在2米多高的地方，向下猛地一推……连续3次将木箱推下后，再把木箱拿到客商面前。木箱虽然因强震而折裂有缝，但箱内佛龛依然完好无损。日本客商无言以对。余江工艺雕刻厂以优质的产品赢得了国外厂商的盛誉。

沈阳有一家平纹地毯厂，该厂生产的地毯质地好，经久耐用。但是怎样使消费者产生信任感呢？这个厂想出的办法令人耳目一新。一天，漂亮厚实的地毯铺在沈阳火车站门口，人们以为有贵宾要来，纷纷驻足围观。过了很久，贵宾没有来。围观的人群在地毯上来往走动，也逐渐走散开了。几天后市里传出消息：沈阳平纹地毯厂的地毯放在火车站门口，经7万人踩踏后完好无损，此后，该厂的地毯定货革纷至沓来，地毯一批又一批地飞进了消费者的居室、会议室，飞进了招待所、饭店、宾馆，成了商店里的畅销货、抢手货。

动之以情利用或营造能动顾客情感的氛围，从而激发其购买欲望的经营谋略。人的需要是多层次的。人们在满足基本生活需要之后，对商品的需求，往往更多地表现为更高层次的精神方面的需要。因此，企业如能把握人们日常生活中的各种动机，顺应时代的潮流，唤起人们在购物中潜藏的精神需求心理，就能在产品开拓、市场销售方面更胜人一筹。

1984年，我国选手跨过太平洋，以崭新的精神风貌出现在美国洛杉矶奥运会上，并以优异的成绩、精彩的表演引起了全世界的关注。电波传送着奥运会一个个扣人心弦的比赛场面、一条条为国夺得金牌的喜讯，使我国亿万人民激动万分。这种感情也反映到人们的消费行为上。北京有一家个体户开的印字店，下失时机地作出决策，购进一批滞销的针织背心、毛巾衫、晴纶衫等，印上诸如“女排胜利纪念”、“奥运会”等字样和时髦的图案投入市场，消费者争相购买，所有运动衣衫很快销售一空。

“战争狂人”希特勒发动的侵略战争，给人类带来了巨大的灾难，遭到全世界爱好和平人民的唾弃和憎恨。二次大战期间，美国有一家专门生产经营火柴的企业，因战争使商品滞销，工厂面临倒闭的危险。该企业老板于是广招良士出谋划策，最后采用了一条改进装潢的方案，他们利用人们仇恨希特勒的心理，经精心设计，将火柴盒封面的画改为希特勒的漫画像，把磷涂在漫画像的手臂上。消费者购买这种装潢的火柴后，每划一次火柴，就火烧了一次“希特勒”。这对于爱好和平的人来说，十分痛快解恨。不出所料，封面改进后的火柴，立即成了市场上的热门商品。

前几年，美国人抢购扁脸娃娃玩具达到近于疯狂的程度。这个“扁脸娃娃”是用碎布做成的，容貌丑陋。聪明的制造商赋予它以人情味，将布娃娃视同孩子一样对待，宣扬是被遗弃的、丢在椰菜田里的孩子。扁脸娃娃的形象和“遭遇”，正好迎合了消费者对遗弃孩子的同情心和亲切感，反映了当今美国和西方世界独身人数增加、生育率下降而希望领养子女的社会现象，从而使这种布娃娃的销售热达到空前的程度。

南京工艺礼品商店通过调查，了解到红极一时的“节日、生日贺卡”热开始消退，同时发现造型新颖、富有情趣的小礼品却深受众多消费者的青睐。于是，当各式各样的小工艺品出现在商店的橱窗柜台里时，立刻一改过去的冷情场面，顾客对琳琅满目的小礼品爱不释手，争相购买。玩具米老鼠和唐老鸭造型生动、逗人发噱，吸引着天真烂漫的孩子；高傲的白雪公主、鸳鸯戏水，成了少女们的宠物；古色古香的紫砂壶则颇受中老年顾客的垂青；还有那活泼可爱的小水晶小狗、小巧别致的音乐酒车、随风摇曳的小风铃以及飘逸出优美乐曲的八音盒等，会给人带来美好的回忆和无边的遐想。情趣商品能很快掀起销售热的奥秘，是这一份份新颖别致的小礼品富于情趣，它能力送礼者表达感情，也能给人们以遐想，使人感到世界充满愉快和温馨。

树上开花营造购物气氛以招徕顾客的经营谋略。语出清代无名氏《三十六计》“树上开花”。军事上指以虚声张势慑服敌人的兵法。在市场销售活动中，企业如能在购物环境方面动些脑筋，通过大造声势，装点气氛来表达自己的情绪，并以此沟通与消费者之间的情感联系，往往会收到意想不到的效果。

上海向阳儿童商店地处繁华的南京路上，其门面、气势、销售额自然无法与大公司、大商场相比，但它硬是以自己独特的经营方式与这些大公司相抗衡。“向阳”商店地处南京路西段，而热闹区在南京路东段。“向阳”商

店为了把孩子们吸引过来，就在商店门前借弹丸之地办起了一个街头儿童乐园。乐园招引了一群群孩子，他们在家长的带领下，在欢快活泼的音乐伴奏下坐翘翘板，玩滑梯，荡秋千，逛“向阳”。同时，商店以独特新颖的商品包装、细心周到的服务，对小顾客以及小顾客背后的大顾客施以经营风格的影响，终使“向阳”门庭若市。向阳商店通过办乐园，营造了一个孩子们所喜爱的购物环境，从而形成了南京路上独特的一角。

从纽约市第5大道开始流行的所谓“步行者天国”。已经远渡重洋来到日本，在日本各大都市大为流行。“步行者天国”就是限定一个商业最繁华的区域，禁止汽车、摩托车通行，让行人安步当车，悠闲地买东西。拿东京银座一区来说，现在每天在该处街上行走的人比以前增加了大约40万。各商店的老板们自然不会放过这么多的“上帝”，他们绞尽脑汁，竞相推出招徕顾客的新花招。目前大行其道的吸引顾客的招数有：把盆景花木陈列在店头，再在花木上养许多会鸣叫的虫类，使顾客置身干鸟语花香之中，产生一进店就不愿离去的感受；把养金鱼的橡皮制水池摆在店头，供客人观赏；在店内设置麻将桌，让客人自由打麻将，以造成热闹的气氛；设新闻阅览室，供客人自由阅览；免费提供果汁等饮料；给客人小礼物；在店内举行模特儿时时装展览会以及表演会；店员一律穿浴衣；举办摸彩等富有刺激性的活动。各商店的渲染方式各异，令人觉得新鲜而有趣，销售额也与日俱增。

日本横滨市有一家叫做“有马食堂”的餐馆。这家食堂平凡无比，但它终日门庭若市，生意极为兴隆。从外观看，这家食堂无特殊之处，甚至馆内的陈设比普通餐馆还显得寒酸。但它有个诱人的地方，就是每当顾客带着自己的孩子前来用餐时，餐馆就送给小孩一个画着生动的动物画的纸制围裙。孩子们因为可以把这一可爱有趣的围裙带回家，因此不情愿进别的餐馆，即便进来后没有座位也耐心等待。这种纸制围裙成本低廉，只值30日元，却使孩子们欣喜若狂，增添了店里热闹愉快的气氛。

东京的四谷浴室曾经征求客人们的希望。征求结果得知，客人希望“在沐浴后身心都很舒畅，这时如果能够在屋顶纳凉聊天，欣赏街市风光，就再好不过了”。不多时，该浴室10楼屋顶上就出现了露台和几座凉亭。露台各角落设置了开满鲜花的小花园，花园里有一座喷水装置。凉亭四周种满了玫瑰花、桂花，散溢出阵阵花香。浴客们可悠闲地坐在高处，从那儿欣赏市景，置身于仙境般的氛围里，沐浴着春晖夕阳，这对于过着枯燥无味日常生活的人来说，无疑是十分迷人的。自从有了屋顶花园，这家浴室每天都暴满。

市场扩展策略立足现有的产品，寻求新的顾客或新的需要以拓展市场的策略。它与市场渗透策略的区别在于：市场渗透策略是向市场的深度方面发展，而市场扩展策略是向市场的广度方面发展。市场扩展主要是着力于开拓新的需要。它有两个方向：一是寻求新的消费者；二是向旧消费者开拓新需要。

日本曾有一家公司生产巧克力糖片，全都是以儿童为销售对象。后来，日本一家最大的制果公司——森永制果公司，为了开拓新需求，制出一种叫“高王冠”的大块巧克力糖片，定价70日元，向成人市场推销。随后，另一家大制果公司——明治制果公司以“阿尔发巧克力”为牌名，也制出两种大块巧克力糖片，一种定价为60日元，另一种为40日元。这样做十分巧妙：一方面用以对抗森永制果公司生产的每片70日元的“高土冠巧克力”。另一方面又同时开拓了三种类型的新市场，即：每块40日元的“阿尔发巧克力”，

其目标顾客是十二三岁的初中学生；每块 60 日元的“阿尔发巧克力”则面向十七八岁的高中学生；将两块(60 日元 + 40 日元 = 100 日元)合在一起包装，正好是大人用的一次份量，其目标顾客就是成年人。

时钟未发明以前人们所爱用的沙漏，现在已成为古董，它的用途只限于玩具方面，社会需要量很小。以制造沙漏为生计的西村金助也因此好几年无利可得。就在他唉声叹气的时候，随手翻到一本书，里面写道：“马匹虽然丧失了运输的功能，但是又以高娱乐价值的面目出现，”他顿时高兴得跳了起来：是啊！我应找出沙漏的新用途，它对人们的生活总会有益的。经过几天的冥思苦想，一个构思终于浮现在他的脑海，“做个限时 3 分钟沙漏，在 3 分钟内，沙漏上面的沙就会完全落到下面来，然后把它装在电话机旁边。这样打长途电话时就不会超出 3 分钟，电话费也可以有效地控制了。”这个东西的设计非常简单：把沙漏两端嵌上一个精致的小木板，再接上一条铜链，然后用螺丝钉钉在电话机旁边就行了。不打电话时也可以作为装饰品，看它点点滴滴地落下来也很有一番情趣，关心电话费支出的人很多，这个小玩意可以有效地控制通话时间，其售价又十分便宜。因此一上市，销路就很好，平均每月售出 3 万个。这项新制品得到意外的大收获，使西村金助的创新意愿大增，对发掘老产品的新用途更是乐此不疲。

在全国黑白电视机大量积压的情况下，沈阳电视机制造联合公司生产的“百花”牌和“沈阳”牌黑白电视机却由“滞”变“畅”，在不到一个月的时间里就售出 17, 000 多台，将库存积压产品销售一空。这家公司采用的就是把销售对象由城镇转向农村的市场扩展策略。1986 年，这家公司生产的黑白电视机库存最多时达 2.3 万台。公司为此派出人员对城乡市场进行调查，了解到，黑白电视机在大中城市和近郊基本上处于饱和状态；而远郊普及率不到 30%，一般乡村普及率在 10% 左右，偏僻农村甚至不到 5%。大多数农民需要质优价廉的黑白电视机。在市场调查的基础上，该公司决定把销售重点转向农村，迅速组织货源下乡，在很短的时间内，使滞销的“百花”盛开在广大农民的家里。

白兰地酒在日本价格昂贵，销售量不大。一般家庭买回一瓶酒，往往是慢慢地喝，仔细地品尝，一瓶酒要喝上一个月。为了增加白兰地酒的销售量，有的酒商想出让消费者在白兰地酒中掺合果汁的调酒方法，极力宣扬这种调酒方法口味好，有利于身体健康。这种调酒方法流行后，消费者居然能把一瓶价值 3 万日元的白兰地酒在一个晚上喝光，大大增加了对白兰地酒的消费频率和消费量。销售白兰地的酒商因此获利甚丰。

南场渗透策略以现在的产品，按原有的用途，在同一性质的市场上进行市场推广的策略。它是在产品及产品用途不变的条件下，在原市场内增加原有产品的普及率，扩大市场份额，向市场的深度方面进军，一些企业、厂家对市场渗透的效能往往不太重视，即在市场渗透工作尚未彻底完成，或稍感销路不畅，就轻易地转产，考虑改变产品设计。这正如宴会上，一道菜未吃上几口，便端下去，换上另一道菜。这对于企业是一个损失，也是十分可惜的事。市场渗透的主要途径，是通过各种方式发掘和培养用户对产品的潜在需要。这是一项虽然艰苦细致但却带有战略意义的措施。

1950 年，处于初创阶段的索尼公司在对市场状况进行调查的基础上，研制出一种手提式磁带录音机。这种新产品体积小，携带方便，价格也便宜。但上市后销路不佳。面对产品滞销的现实，索尼公司的创始人之一盛田昭大

打破当时企业产品通常由贸易公司包销的传统作法，亲自到日本的中小学校作示范表演，向教师们讲解录音机的使用方法，极其生动地宣传录音机对提高教学质量，尤其是提高语言教学质量的好处。经过一年半的努力，索尼公司在广大用户中培养了对新产品的需求。日本有三分之一的小学购置了这种录音机，4万多所学校的大部分也都先后成了索尼公司的主顾，进而银行、办公室、大学和广播电台都争相购买录音机。索尼公司的录音机成了人们工作和生活的热门货。

日本名古屋任蝶公司的技术部门苦心研制出一种面包盒子。这是一个像百叶窗一样可以上下开关的盒子。技术部门对产品销售很自信，计划每年生产2万只。可是，事与愿违，没过多久，这种面包盒子在仓库就堆积如山。老板对此心急如焚，他找来一位销售行家。销售行家考虑了一下，说：“请借给我1000只盒子，让我试试看。”事隔两个月，面包盒子的订货单似雪片般飞来，令厂家应接不暇。显然，这是那位销售行家立下的汗马功劳。他拿着面包盒子走访了一家又一家旅馆，向旅馆介绍说，“请把这种面包盒子放在会客室的冰箱上，把原先用白布盖着的瓶子和杯子放在盒内，这样就不用每天换白布了。过两星期我再来，如不适用我就带回去。”盒子试用的结果是，两星期后，售出950只。推销行家进而向所有旅馆推广他的盒子。每家旅馆至少有30套房间，如果都使用，卖出的数量就相当可观了。不仅如此，它还会产生连锁反应，因为旅客来自全国各地，旅客发现它的好处，销售的闸门就会彻底打开，使面包盒子出现在千家万户的冰箱上。如今，几乎每个家庭都有两三个这样的面包盒子。这一渗透战术的成功，使仓库中积压的产品一扫而光，同产量由2万只增加到20万只，仍然供不应求。

某国“皇冠牌”香烟的推销者看到富裕的阿拉伯海湾国家的香烟价格高，决心将自己的产品打入进去。但是，不仅世界各种名牌香烟早已涌进那里，而且海湾国家均有“禁止吸烟”的明令。鉴于此，他们因势利导，在大街小巷到处张贴“禁止吸烟”的宣传画，同时十分巧妙地在“禁止吸烟”的大字标题下加上一行不醒目的小字：皇冠牌香烟也不例外，这样的宣传一下子引起吸烟者的注意：为什么要特别标明皇冠牌香烟也在禁止之列呢？皇冠牌究竟有何不同之处呢？于是购买皇冠牌香烟的狂潮在海湾国家迅速掀起。

味精是日本近代著名的四大发明之一。但当时却没有敢投资生产。铃木认为，味精终究会受到人类的青睐。于是，他把从制造尿素赚来的几百万元全部投资进去。可惜的是，味精生产出来后很少有人问津。因为当时人们还弄不清这东西到底是药粉还是胡椒粉，甚至有人把它当作化妆品。所以，味精销售自然受阻。铃木味精公司的处境十分困难。面对如此窘境，铃木毫不灰心，亲自爬山涉水开拓销路，他沿途摆摊设点，敲锣打鼓吸引顾客，一小包一小包地推销。为了打开在泰国的销路，他花费了三年时间，走遍泰国71个县中的69个县。靠着非凡的努力，10年之后，终于使味精成为世界性的调味品。铃木味精公司也成长为一家实力雄厚的大公司。

尊客为帝把顾客当作上帝，为其提供优质服务的经营谋略。企业经营成功与否，最终要看它的产品有没有市场。而市场的占有，销路的通畅关键在于企业要掌握顾客，顾客是企业生存的根本。除了产品的质量、价格因素外，优质服务也是掌握顾客的重要环节。只有把顾客看成是上帝，为顾客提供优质服务，企业才能兴旺发达。

美国克罗克经营的麦克唐纳快餐店饮誉美国，克罗克的一个重要经营决

窍就是顾客第一，时时处处，千方百计为顾客着想。美国人有在周末或节日休假时带孩子外出游玩的习惯，而且对孩子的生日也极为重视，总要为孩子举行宴会或聚餐晚会。针对这一需要，克罗克动了不少脑筋，他让麦克唐纳的每一间分店都成为吸引孩子的地方。分店专门设置有儿童游乐园，供孩子边吃边玩。游乐园里播放快餐店用重金聘来的美国著名小丑演出拍成的电视节目，小丑们的精彩表演使孩子们非常开心，流连忘返。因此，每当星期六、星期天全家聚餐时，孩子们就要父母亲带他们到麦克唐纳快餐店看专题电视。在快餐店里，孩子们在儿童游乐园玩，父母亲则可以隔着大玻璃窗注视孩子的安全，不会因孩子的干扰而不能静心用餐。快餐店在这两天还特备全家聚餐的食谱，不断推出新式菜。这样，每逢星期六、星期天，快餐店总是顾客盈门，热闹非常。麦克唐纳快餐店还专门为孩子举办生日庆祝会，吃什么、花多少钱，由家长决定，一切游乐服务均由快餐店的侍应生负责。小主人和小来宾吃够玩腻，尽兴而归，父母们也尽情享受，清闲自在，既省心，又为孩子庆祝了生日。

旧上海有一家永安公司，以经营百货著称，老板郭乐的经营宗旨是：在商品的花色品种上迎合市场的需要，在售货方式上千方百计使顾客满意。商场把“顾客永远是对的”作为每个营业员必须恪守的准则。为了拉住一批常客，公司实行了这样一些服务方式：一是把为重点顾客送货上门定为一条制度，使得一些富翁成了永安公司的老主顾。二是公司鼓励营业员争取顾客的信任。密切与顾客的关系。对那些“拉”得住顾客的营业员特别器重，不借酬以重薪和高额奖金。三是公司针对有钱人喜欢讲排场、比阔气、爱虚荣的心理，采取一种凭“折子”购货的赊销方式。顾客到永安公司来购物，不用付现款，只需要到存折上记上帐，到时候总付，这样既方便，又有面子，很受上层社会欢迎。四是争取一般市民顾客，以“大减价”、“发礼券”、“赠实物”等办法把一般市民顾客吸引到商店里来。如此四策，使永安公司的顾客都能满意而归。整个商场成天挤得水泄不通，生意格外兴隆。

美国有一个推销汽车的推销员乔·吉拉德连续11年成为世界上销出新小汽车和卡车最多的人，月销售量达1.3万辆。他的成功经验就是“压倒一切的服务，尤其是售后服务”。乔·吉拉德能做到每月向购买他的产品的顾客寄去邮件，使购买他的汽车的顾客永远不会忘记他。日本的许多商店老板经常这样提醒店员：“你们的工资不是老板付的，是顾客付的。”老板要求店员把顾客当作上帝来对待，尽最大努力来满足顾客的各种需求，以赢得更多的顾客。

乡情作伐利用人们对故乡的感情密切企业与客户的关系，以拓展营销渠道的经营谋略。通常，身处异域他乡的人对自己的故乡都有一种特殊的情感，听到乡音，看到家乡的产品都倍感亲切。利用人们的这一心理，宣传产品，联络感情，能够收到其他方式所达不到的效果。

有一个叫徐商的中国人在叙利亚最大的城市阿勒颇市办完公事，忽然想起要替友人买几块手表，他推开一家钟表店的玻璃大门，未待开口。店员马上起身相迎。店主问明来意之后，马上陪笑说：“本人受雇只管修理业务，店主有要事外出，片刻即回，请客稍候。”言毕，他走近柜台，在录音机卡座里放入一盒磁带，喇叭里随即传出一支优雅悦耳的中文歌曲。徐商本想告辞，忽然在异国店铺里听到乡音，好不惊喜，于是驻足谛听起来。该店常有外国顾客光顾，他们身居叙利亚难免思念故乡亲人，因此店里备有一些各国名曲，

供客人享用，在这种气氛里生意起做越好。半小时后，店主归来，徐商买了表。一曲乡音促成了一桩买卖。

青岛啤酒在国内久负盛名，但长期以来在香港和东南亚啤酒市场上，却一直打不开销路，处于垄断地位的基本上是菲律宾、英国和德国的啤酒。论质量青岛啤酒与它们不相上下，但是，人家在产品装潢设计上新颖漂亮，都是听式罐装，便于携带和保管。而青岛啤酒则是老式瓶装，笨重易碎，不利于存放。在这种情况下，青岛啤酒厂针对港澳同胞和东南亚侨胞热爱祖国的山山水水，希望喝一杯祖国的清泉水以及人们害怕水质污染，认为饮泉水有利于身体健康的心理，在制作产品广告时，突出宣传青岛啤酒是用盼山泉水做的。“美不美，家乡水”，崂山泉水使青岛啤酒具有了一般商品无法具有的吸引力，它能勾起海外侨胞和港澳同胞的思乡之情，喝着青岛啤酒会感到格外亲切，好像回到了日夜思念的故乡。这一优势，外国啤酒是无法匹敌的。就这样，青岛啤酒的销路转滞为畅，迅速覆盖了香港和东南亚的啤酒市场。

80年代初期，香港化妆品市场出现了一件新闻：我国江苏省生产的“芭蕾”珍珠霜，销售量打破了香港市场的历史记录。“芭蕾”之所以在香港化妆品市场走红，其重要原因之一就是调动了经销商的积极性，“芭蕾”珍珠霜要进入香港市场，需要通过中间商建立销售网点，找一位积极肯干的经销商是极为重要的。江苏省在香港物色的经销商是苏州人，并且还有亲属住在苏州，这位经销商本人多次表示，要为家乡做点事，为国家经济建设出力。此人在香港商界有一定的实力和地位，虽然他原来是粮商，并不经营化妆品，但出于乡土之情，有经营“芭蕾”的积极性。这位经销商根据他从商多年的经验和香港市场的实际情况，积极参与产品的设计、试制和投产的全过程，并花了150万港元在香港报刊上做广告，以至“芭蕾”还未到港之前，人们就引颈而望，经过经销商经营，“芭蕾”上市后一个月，在香港已设立了130个经销商点，形成了庞大的经销网。

赠券招客利用赠购物优惠券招徕顾客，扩大销售的营销谋略。在市场竞争中，价格竞争始终是最重要的手段。同样质量的商品，消费者总是选择价格最低的购买。商业企业选择顾客集中购货的节假日，向顾客赠一些购物优惠券，能够吸引顾客趋利前来购物，扩大销售额，增加利润。

在美国，星期五下班以后，人们纷纷到商店采购商品，准备度过周末。在周末的前一天，许多商店在报纸上刊登减价广告和赠券。这种赠券通常用虚线框印，消费者如对赠券所说的商品感兴趣，可以剪下来。持赠券前往购买商品，可获优惠价格，发行赠券是美国商家的一种有效的招徕顾客方法，它实际上起到了心理广告的作用。在讲究商业竞争的社会里，能吸引众多的顾客上门就是很好的宣传。赠券上的东西也许亏了一些，可是顾客上门后，其他商品销售量也会增加，其利润收入足以弥补减价销售的损失，商店的名声和招牌也会留在消费者的脑海里，这正是赠券优惠销售的奥秘所在。

1993年大年三十晚上，北京菜市口百货商场里还是人流不断，摩肩接踵，当晚就创下了118万元的历史上最高的日销额记录。大年初一，龙潭庙会门口，只见成群结队的游人逛罢庙会，径直登上菜市口百货市场的免费专线车前去购物。原来，当人们花3元钱买一张龙潭庙会的门票时，上面写着几行与庙会风马牛不相及的短文，大年三十至初十，沿虚线剪下此票，可到菜市口百货商场购物，部分商品优惠5—30%。下面还印着由龙潭庙会到“菜百”的路线图。这是“菜百”经理们想出来的招客妙着。1992年7月，他们

得知鸡年的龙潭庙会是第十届，便暗下决心，要利用举办庙会的机会做个“大广告”。他们花了2.6万元承印了庙会121万张门票，票的左端印上“菜百”的站名和优惠卡，背面印上动情之语：“菜市口百货商场全体员工，向首都人民致以节日问候！”从腊月二十三到正月初六，商场共收回优惠购物卡22万余张，销售额达786万元。

草船借箭借别人的名气、资金、技术、设备为自己开辟道路，避免产品进入市场时遭受挫折和失败，为产品打入市场提供捷径的谋略。这一谋略一般为企业初入市场时所用。

湖北沔阳县彭场镇合成材料厂从武汉购回生产树脂的成套设备，但由于不懂技术而无法安装投产，半年亏损4万多元。于是，该厂和北京师范大学取得联系，花5千元买回技术资料，在专家的指导下，只花了一个月，就把全套设备安装完毕，使企业摆脱了困境。

江苏宜兴县紫砂工艺二厂通过咨询，掌握了紫砂工艺品生产批量小、品种多、变化快的特点，对产、供、销实行滚动控制；对所有规格的产品，用直方图测算控制，通过因果分析图找原因，采取改进措施，使产品甲级品率提高8.86%，成品率大幅度提高，全年获净利10万元。

松下公司的产品刚进入美国市场时，产品由摩托罗拉代销，打后者的牌子，70年代末，松下公司才开始打自己的牌子，反戈一击，反而抢走了摩托罗拉公司的电视机生意。夏普公司通过美国商人销售私人用计算器、小型计算机、企业和政府机关用的计算机网络系统，一直用美国公司的商标，从1979年开始，夏普公司才用自己的商标在美国市场上独立销售计算机系列产品。

额外附加企业在推销商品时，额外赠送给消费者另外的小商品或提供某种服务，从而达到促销目的的一种谋略。在商品推销时让消费者感受到意外收获的惊喜，能使消费者产生好感，留下深刻的印象，达到经营者意料之中的收益。尽管有些破费，但成效却很显著，这就是额外附加的魅力。

美国加利福尼亚州有一家玩具店在推销玩具时成功地运用了额外附加推销术：对那些买玩具的顾客，赠送两条鲜活的小金鱼。商店在柜台边放置一个大水槽，里面放养着许多可爱的小金鱼，并准备了小网兜和玻璃罐，让小朋友自己动手捞起看中的小金鱼，装进玻璃罐，带回家去。这一招深受小朋友的喜爱，大人们也颇感兴趣，前往该玩具店购物的家长和孩子们日益增多，销量因此大增。

台湾台北市有一家享有盛誉的美容院，原是规模很小的家庭式美容店。该店为了扩展生意，想了一个好主意，购买了一架能立即冲洗出彩色相片的相机，凡是上门的顾客，在美容完毕以后，免费为顾客拍一张照片，以记下这个美丽的时刻，并把照片让顾客带走。这么一来，这家美容店便名噪一时，门庭若市，生意大为兴隆。

美国康涅狄格州的一家餐厅与众不同的经营术吸引了许多顾客，该餐厅鼓励顾客在餐桌上读书、看报，甚至还免费赠书。该餐厅目前收藏了两万余册图书，成为康涅狄格州最大的私人图书馆，自从实行向顾客赠书以来，该餐厅营业额上升了40%。尽管该餐厅的饭菜是一流的，但很多食客却醉翁之意不在酒，而是看中了他的书。

美国的一家公司有位推销员叫吉拉特，每年推销的产品总是比同行多出三四倍。原来他的成功秘诀在于每年向客户寄生日卡。每个客户在生日前一两天收到一份祝贺的卡片，虽不是很值钱，但感到惊喜。在工作紧张、生活

忙碌的现代生活节奏里，忘记别人的生日甚至是自己的生日也有可能，而一位推销员能时刻记得顾客的生日，时间一长，会使客户产生一种温暖感，这便会给商品推销带来一定好处。

先我着鞭企业用优势产品，比竞争对于抢先一步占领市场以争取主动的一种谋略。运用这一谋略就在于“快”字，先下手为强。

中英合资的北方重型汽车有限公司要为其生产的 80 吨载重汽车配容量为 600 公斤的燃油箱，以替代进口。听到这个消息，许多厂家赶来，陈述自己的技术力量和设备优势，争得不可开交。而内蒙古包头市农牧机械厂问清了产品的技术要求，搜集了技术资料后，立即返回厂里，连夜组织技术人员设计、生产。当几家工厂还在“纸上谈兵”时，包头农牧机械厂请北方公司到该厂一看，庞大的油箱已奇迹般地摆在了车间里。漂亮的外观，完全符合要求的质量，使北方公司当场拍板，确定该厂为公司的油箱定点生产厂。”先声夺人”使该厂在竞争中赢得了胜利。

浙江省绍兴县双梅乡丝绸厂厂长虞得水，有一次出差，在看电影《西安事变》时，偶然听到一些青年对电影中“将军黄”服装很是欣赏，便立即打电话到厂里，要厂里生产类似布料。当他得知陕西有一家企业也在开发同类产品时，便飞回厂里组织技术人员加班加点，仅在第三天就拿出样品，第七天就批量生产。产品先人一步抢占了西安、兰州等市场，数月内，仅此一项就盈利 26 万多元。

大连金州纺织厂为了适应现代市场的竞争需要，于 1991 年建立了新的快速反应机制，扩建了信息中心，在日本、马来西亚、美国、新加坡和香港建立了 17 个信息点，每年收集信息 1000 多条。1991 年 5 月底，该厂获悉一位港商急需一种高档纱，质量要求 10 万米不得超过 4 个纱疵（国优标准是 40 个），每吨价格比同类产品高 3500 元左右。该厂从研究、试制样品到开辟出一系月产 20 吨纱的生产线，前后仅仅为一同的时间，远远地把国内其他厂家甩在后面。港商非常满意。金州纺织厂领先一步打入了国际市场，给企业带来了效益和活力。

见兔放鹰企业选择最佳时机迅速进行新产品开发或产品营销，以求得最大利润的一种谋略。运用这一谋略需要企业有灵敏的市场信息网；决策者要根据市场动态把握消费趋势，迅速而果断地作出决策。

在 60 年代中期，生产万宝路牌香烟的美国菲利普·莫里斯公司预测到了有滤嘴香烟崛起的新趋势，就大胆地推出有滤嘴的万宝路新品种，再配上独特的硬盒包装，这使得万宝路牌香烟成为美国最畅销的品牌。后来鉴于社会的消费潮流日趋多样化，菲利普·莫里斯公司又及时推出系列性产品，如薄荷口味烟、100S 烟、万宝路淡烟等品种，营销范围日益扩大，由于公司能及时掌握市场动态，不断根据消费者口味推出新产品，使该公司在美国烟草行业的排名由第六位而跃居首位。

过去，对木质家具、家用电器、陶瓷、塑料制品以及玻璃的去污，市场上一直没有合适的产品供应。河北省邯郸市的一家乡镇企业看准时机，利用某高等学校的最新科研成果，及时推出了“万洁灵”和“护丽素”两种新产品，前者是擦玻璃的专用清洁剂，后者主要用于各种家具以及车船飞机去污上光，并且有杀菌、消毒之功效，结果产品一上市就供不应求。

四川省邛崃酒厂在经过详细的国内外市场调查后，预测到我国烈性酒出口会日渐势微。他们又从美国客商那里了解到国际市场急需饮料酒。邛崃酒

厂立即抓住了这个时机，组织技术力量进行攻关。不久，该厂用茶酒作原料，迅速地研制出“文君茶酒”饮料，四个月后便出现在中国厂交会上，随即被美商全部抢订包销。后来，该厂又与日本、澳大利亚等国签订了长期购货合同，当年生产的500吨“文君茶酒”全部畅销国际市场，为该厂顺利加入国际竞争奠定了基础。

接触服务企业通过加强销售人员与顾客的接触，使彼此熟悉而建立感情，从而达到促销和久销目的的一种营销谋略。接

触服务的中心是强调人际关系在商品销售中的作用。企业处处为顾客着想，在浓郁的商业气氛中体现人情温暖，从而得到顾客的好感与支持，使第一次登门的顾客成为永久的主顾。

日本佐贺县有一家“主妇商店”，当顾客来商店购买商品后，就可以从服务员那里得到一张精致的盖章卡片，顾客购买的次数越多，得到的卡片也越多。当把卡片收集到一定数量时，顾客就可用卡片到“主妇商店”换取礼品。“主妇商店”通过这个办法加强售货员与顾客的接触，融洽关系、增进感情。“主妇商店”的接触服务使它在经营上获得了极大的成功，从一家小商店发展到拥有30多家分店的大商店，营业额每年都在160亿日元以上。

国外有家小钟表店，开业时实行了一项服务：凡到店里买东西的顾客，从店里找回的都是从银行里兑换回的新钞票，该店几十年来始终恪守这一原则。顾客因为找回的都是新钞票，而且是整齐地放在小碟子上由售货员双手捧出来而感受到人情温暖，并为之深深地感动，登门的顾客便多了起来。

国外有家“T”妇女用品商店，从不放弃任何一次机会向顾客了解情况。顾客需要的商品而店里暂时缺货时，商店总会千方百计到别处把顾客需要的商品采购回来，再接顾客留下的地址给她们送去。这种接触服务使商店与顾客建立了深厚的感情，以致于许多光顾这家商店的主妇说：“无论要买什么东西，只要拜托‘T’店，就绝对不会有问题。”于是，“T”妇女用品商店便拥有了一大批长期的顾客，生意也越来越兴旺了。

随时制宜企业根据市场供求状况和消费者的好恶，灵活地制定产品价格，从而扩大销售的一种谋略。企业要充分利用市场上商品供求的时间差异、地域差异、产品差异等，灵活地制定价格，以赢得更广阔的市场。

日本富士公司生产的一种富士40—105毫米全程可调变焦自动智能相机，在东京市场上普遍标价为3.98万日元，但名古屋市的最低价仅为2.98万日元。从富士公司的立场上考虑，东京地区外国游客多，消费水平高，卖价可适当定高些；名古屋等外地价格便宜些，使国内消费者感到实惠，增加了销售量。这一灵活定价的策略使公司赢得了较大的利益。

日本神户的一些超级市场，每晚6时过后至关门前，管理人员依次在某些食用期将到的食品及不宜保留的蔬菜上贴上标签，降价出售。后面跟着的顾客会蜂涌而至但很文明地一拿而光，日本人为了节约，习惯于天天去超级市场，而超级市场根据实际需要，灵活地制定价格，一方面使一些顾客只花市场标价的二分之一或三分之二的价钱购买到所需要的商品；另一方面也可以使一些积压产品能脱销，减少商场的损失。

日本的服装初上柜台时标价很高，以后则逐步下跌。东京某商场一种非常时髦的女式全毛裙子，5月底标价为5800日元，到9月份换季时，最后剩下的两条单价仅为1000日元。其他商场也一样，8月中旬一过，就纷纷贴出夏装降价的广告；9月下旬，削价风便席卷全国。很多商场在原已压得较低

的价格上再对折出卖。商场就是采用这一灵活的价格把存货转移到普通消费者手里。

幽默经营企业运用幽默的方式，在激烈的竞争中体现出一种轻松、愉快、令人过目不忘的气氛，从而扩大销售的一种谋略。运用这一谋略，往往能在轻松诙谐的喜剧效果中出奇不意地获胜。

英国伦敦有一家名不见经传的小饭店，该店设计了一个构思巧妙的广告：“本店饮食卫生无与伦比——汤菜中任何时刻都见不到一根毛发！”原来该店的全体员工一律谢顶。许多顾客到这家饭店用餐，看着那些光头进进出出，送往迎来、实在忍俊不禁。于是，该店终于在激烈的竞争中脱颖而出，终日门庭若市。

一次，在东京街头的一家商店前，只见几个衣着鲜艳的年轻小姐，围着一辆新型轿车，时而唱歌，时而又说又笑，还钻进轿车做出各种各样驾驶动作，活跃风趣，吸引不少人围观。待许多人挤进去一看，原来是这家商店在推销新型轿车。等围观的人试探性地提出一些问题，那几位推销小姐便给予详细、耐心地讲解。该商店运用这种幽默的推销术，成功地销售了数目可观的小轿车。

尸蟻求伸企业牺牲部分眼前利益，暂时避开与强劲的对手直接交锋，以退为进。重新占领市场，求得长远发展的一种营销谋略。运用尺蠖求伸的谋略，需要决策者有长远的眼光，不为小利所动，选准时机把自己的产品推向市场并占领市场。

第二次世界大战后，美国三家汽车公司——通用、福特、克莱斯勒，在美国的汽车市场展开了激烈的角逐：50年代后，西德和日车的汽车也进入了美国市场。面对国内外强劲的竞争对于，克莱斯勒公司几乎濒临倒闭，为了生存，克莱斯勒公司开始调整，关闭了20家工厂，裁减了上千名工人和管理人员。公司暂时后退，不在美国销售市场与其他公司竞争，而是加强人力、物力、财力，重新获取新的竞争实力。经过一番艰辛的探索，公司研制出一种新型的K型小轿车和另一种小型旅行车，又一次稳固地占领了市场，使得克莱斯勒公司比以往任何时候都强大。

中国国际海运集装箱股份有限公司(简称CIMC)以300万美元起家，10年后的今天，注册资本已增加到1000万美元，位居1991年度深圳100家最大工业企业，排名第15位，并连续两年获得全国外商投资双优企业称号，尤其让CIMC员工感到自豪的是，1990年以来，CIMC开始大步跨进国际市场，其进展速度之快引起国际航运业的注目。然而，早在1986年9月，由于受到国际航运业萧条、用箱量急剧下降的重创，CIMC也曾一度濒临倒闭。经过一番艰苦的市场调查和反复研究，CIMC决策层决定暂时关闭集装箱生产线，转产钢结构产品。同时寻找时机，以图东山再起。事实证明，CIMC当时的选择是明智的。在接下来一年里，CIMC以自己优质合格的产品及良好的服务，赢得了客户。

按图索骥企业根据市场反馈的信息所提供的线索，来推测消费者的偏好，从而相应地开发出新产品或进行商品销售的一种谋略。运用这一谋略的关键在于企业须善于捕捉瞬息万变的信息，挖掘这些信息隐含着的深层次的消费需求变化趋势，从而及时地把适销对路的产品推向市场，在市场竞争中立于不败之地。

1991年4月，国家调整计划粮油价格，食油从每公斤1.54元调到4.16

元，许多油厂因此断定，议价油肯定会水涨船高，于是各油厂大量屯积，企图涨价时赚一笔。江苏江都油脂化工厂的决策者却从市场信息中得出这样的结论：目前进口油价格只有3.80元，如果议价油价格过高，势必难销；加上新菜籽很快要上市，城乡居民家庭存油又多，油的市场价格在短期内不会有大的抬高。于是该厂通知所有的客户，按原市场价格出售食油，不到10天即售出50万公斤。该厂的库存油刚刚售完，市场油价就接二连三地下跌，其他油厂只好纷纷降价竞销。江都油脂化工厂不但将100多万元货款及时回笼，而且仅价格差价就盈利10万余元。

1992年初，有新闻透露：油菜种植面积较1991年扩大，且长势喜人。不少油厂准备用低价收进高质量的菜籽。江都油脂化工厂却特别冷静，他们派人到油菜区去察看实情，发现虽然种植面积扩大，但长势并不算好。该厂迅速向银行借贷了500多万元，又使200多万元的自有资金立刻到位。菜籽一上市，该厂就向产区发出收购信息，几乎每天都有几十辆卡车送菜籽上门，最多一天收购达70万公斤。等到不少油厂发觉原料吃紧，加紧争购时，江都油脂化工厂的1万吨菜籽已全部进库，且先收购比后收购每吨少50元。由于该厂善于捕捉稍纵即逝的市场信息，并能迅速准确地作出判断，因而在市场竞争中掌握了主动权。1991年，江苏南通电子专用设备厂领导在德国柏林参观一个厨房设备商场时，立即联想到国内厨房设备的开发。该厂发现国内城市和农村的厨房设备都处于更新阶段，大量的现代厨房设备的需求必然推动厨房设备制造行业的兴起，而生产液化气罐、脱排油烟机、不锈钢水甲等厨房设备又需要高效高性能的薄板拉伸压机。进口拉伸压机，价格大贵，而国内生产薄板拉伸压机的大厂都忙于把市场的重点放在汽车行业上，不屑于厨房设备这些小型产品的生产。该厂立即组织科技人员攻关，迅速地抢占了这广阔的市场。

连锁反应企业通过把具有相互联系的商品系列化，配套化而促进商品销售的一种谋略。

日本有一家“碑文骨”商店，商品摆设很有特色。该店把许多商品分门别类地组合在一起，把洗涤剂摆在电熨斗、晾具边上，构成“洗涤用品”专柜；另外还设立了厨房用品专柜、沐浴用品专柜、趣味性娱乐性用品专柜等。该店还特地在四楼设立男子生活用品专卖楼，把电动剃须刀、男性化妆品、帽子等放在一起销售。组成这种系列商品进行销售，可以使顾客买起东西来更方便，还使商品之间构成了一种微妙的连锁关系，“牵一发而动全身”，使消费者在买这件商品同时，又在考虑买那件。“碑文骨”就这样日益兴盛起来。

日本有一家大型商场，建造了4万平方米的二层楼建筑物，营业面积只有1.4万平方米，而大部分用来作游泳池、室内滚木球场等，许多人在这里娱乐的同时，又顺带光顾这家商场买点东西。把商场和娱乐设施配套使用，使消费者在心情愉快的情况下采购东西，久而久之，他们就成了这家商场的主顾。

苏州市第一百货商店，当他们发现布匹的销量始终很低时，便推出了一种措施：聘请一位高级裁剪师傅在布匹柜台一端增设裁剪专柜，并规定凡在本店购买布匹的顾客，可在本店免费裁剪，承做费仅收50%。这位师傅技艺精湛，做出的衣服合身得体、新颖大方。从此，该店门庭若市，当月的布匹销售额跃为原来的300%以上。

七、价格魔方

高价诱客利用人们的慕名心理、好奇心理，对某种商品定出异乎寻常的高价，从而达到吸引顾客来店，购置其他商品的销售谋略。

日本东京的一家咖啡屋，隆重推出 5000 日元一杯的咖啡。这个价格就连一掷千金的日本富豪也大惊失色，可它偏偏对不少人有种神秘的吸引力。咖啡屋里的每杯咖啡均由名师当场精制，味道独特可口。咖啡屋装潢豪华，身着古代皇宫服装的女侍把顾客当成帝王侍侯。消息传开后，好奇的顾客蜂拥而至，往日冷冷清清的店堂顿时顾客盈门，虽然 5000 日元一杯咖啡，居然也有人品尝。更为重要的是，店里经营的一百日元一杯的果汁、汽水的销售量直线上升，使该咖啡屋收入大增。

珠海九州城里有只定价 3000 多元港币的打火机，价格之高令人咋舌。然而，正是这只名为“星球大战”的打火机，吸引了许多慕名前来一睹其“风采”的顾客。尽管长朋参观者济济，欲购者寥寥，然而醉翁之意不在酒，经营者高价诱客主要还不在于销售高价商品本身，而是以诱使顾客进店，购买其他商品为目的。给果，专门前来观看那只高价打火机的顾客不但对“星球大战”旁边 3 元港币一只的打火机购买踊跃，而且顺带购买了许多其他商品。

薄利多销以单位商品的薄利为手段，借以扩大商品销售量的一种经营谋略。中国有一句商业谚语，叫作“三分毛利吃饱饭，七分毛利饿死人”。所谓“三分毛利”，说的是利要薄一点，利薄可以多销，故能积薄利为厚利，积小利为大利；反之，死死盯住“七分毛利”不放，商品价格自然昂贵，这不仅会使消费者望而却步，无人问津，而且还会占压资金，多花费用，甚至还可能赔本。

哈尔滨市香庆饭店地处偏僻的街道，服务对象大多是普通职工和进城的农民。价格稳中有降，是他们赢得顾客的诀窍。早些年，该店出售的五香花生米最初按牌价每公斤卖 3.4 元，毛利率 30%，每天只卖十几公斤，营业额 50 多元，毛利 15 元左右。经过几次调价，以后每公斤降列 3 元，毛利率只有 28%，可每天能卖 100 多斤，营业额 150 多元，毛利 40 多元，比先前提高一倍多。香庆饭店的饭菜不仅价廉，而且物美。2 两一个的馒头，他们比别家饭店的个大、面白、好吃；同样一盘菜，比别的饭店量多、可口。正因为香庆饭店确立了自己的经营宗旨，不以利小而不为，因而在竞争中独占鳌头。近年来，虽然周围新增了 20 多家同行，但顾客依然有增无减，其中回头客占到 70%。

河南省焦作市有个挂牌“马记同豫兴烧鸡”的个体烧鸡摊。这个烧鸡摊除了烧鸡质量好、经营诚实不欺骗顾客以外，很重要的一条就是坚持薄利多销，以廉取胜。他对独生子女和农村五保老人还实行优惠价格。逢年过节，俏货卖高价，而他却不但不涨价，反倒降价。用他的话来说，就是让大家欢度节日。1984 年中秋节，由于他实行优惠价格，一天就卖出烧鸡 400 只，收入近千元，虽然每斤烧鸡少两角，但售出数量比同行高出近 10 倍，利润也大大超过同行。

法国最大的零售商爱德华·莱克勒的生意经很简单：你想销售成功，那么就让你的商品售价低于你的同行。莱克勒 1949 年开了第一家减价商店，把酒、汽油、饼干等一系列商品以低于其他商店四分之一的价格出售。顾客对此很满意，但周围商人纷纷劝说工厂和批发商削减对莱克勒的供货，一些大

百货商店也以大幅度降价为手段企图挤垮莱克勒。莱克勒依然我行我素，他不断变化经营品种，从服装到百货无所不包，并一概减价 30% 出售，如今，莱克勒的商号已扩大到 450 多家，所有分店的利润幅度一直保持着不高于 14 %。

水落船低在保证产品质量的基础上，尽力降低产品成本，以低于竞争对手的产品价格击败竞争对手的竞争谋略。在市场竞争中，价格竞争是重要手段。同样质量的产品，谁的价格低，谁就能吸引消费者。然而要降低价格而不亏本，必须要努力降低生产成本。成本“水”落，价格之“舟”才能下降。

70 年代来，日本精工钟表制造公司取代了瑞士厂商，成为世界上最薄型手表的制造商，瑞士 ETA 公司最有权威的董事托马克发誓要重振瑞士手表的雄风。首先，他推出了当时世界上最薄的表——2 毫米的协合超薄型表。接着，又把这一新技术应用于生产廉价表。1983 年推出了 swATCH 表，这种塑胶面的表吸取了超薄表的一步性装配做法，生产成本低廉，表只有 51 个零件，而其他牌号的石英表有 100 多个零件，并采用机器人装配，耗费劳动极少。售出价格只在 25 至 35 美元之间，并采用长短针指示，电池可连用 3 年，还外带一个备用电池。这种表还可戴着下水游泳，是全防水的。它一经问世，就大受欢迎，供不应求。一度滞销的瑞士手表，重新活跃起来。

上海长虹灯具厂接到一个公司灯具服务部的 20 万只订货，但订货者附有一个条件：每只灯的出厂价必须从 15 元降低到 13 元。按当时的成本核算，这就意味着每生产一只灯不仅不能赚钱，而且要倒贴 2 元，20 万只则要亏损 40 万元。于是，全厂背水一战，组织技术力量，运用价值工程原理，在产品设计上，对各零部件的使用和排列组合严格把关，反复调整生产工艺流程，最后把每只灯的成本降低了 3 元。这笔生意不仅避免了 40 万元的亏损，而且净赚 20 万元。

比较定价通过对价格需求弹性的研究和市场调查，在低价多销或高价少销之间进行比较，选定对企业最有利的价格作为销售价格的一种营销策略。一般情况下，对需求弹性较大，市场竞争较激烈的商品，低价多销；对需求弹性较小，市场竞争不激烈的商品，高价少销。

1982 年前，常州电子仪器厂生产军品和工业用电子测量仪器两类产品，销售量每况愈下。这个厂从报纸上了解到：我国的教育重点要抓好基础教育。于是从中受到启发。觉得在中小学音乐教学中，以电子琴取代老式风琴是一个必然的发展趋势。为此，他们到学校、商店、幼儿园、文艺团体进行走访调查，了解到用户迫切需要一种音色优于风琴，便于携带和维修的乐器。因此，决定开发电子琴产品。当时，国内电子琴价格均在 200 元以上，国外进口电子琴价格更昂贵。这个厂决定采取薄利多销的营销策略，确定电子琴最终售价每台不超过 200 元。由于价格满足了用户的期望，受到用户欢迎。1985 年，JDQ—49 电子琴被江苏省经委推荐为全国优秀妇女、儿童用品，打入了国际市场。

唐山市自行车总厂在国内自行车市场竞争异常激烈的情况下，了解到农村对自行车需求量很大，潜在购买力高，农民迫切需要坚固耐用能驮货的加重自行车。当时，国内还没有这样的专门生产厂家。有些大厂虽然生产加重车，但批量很小。加重车堪称“冷门”。于是，这个厂瞅准时机，转产“燕山牌”28 加重车。他们针对农村消费水平较低的特点，实行廉价政策，着眼

于“薄利多销”。每辆车出厂价 113.5 元，市场零售价 144 元。这个价格除“红旗”自行车外，在全国是最低的。廉价销售适合农民的口味，市场扩大，销售额上升。

自从 1979 年元旦中国放宽家用电器和手表等耐用消费品进口后，各国厂家、商人就各出奇谋，倾全力打入中国市场。“日立”厂家以往同中国贸易往来较密切，熟悉中国的情况。因此，重视中国一般靠薪金谋生的阶层，以价格低廉为突破口，在很短的时间内，组织一批中国线路电视机应市。“日立”根据中国一些省电力供应不足，电压极不稳定的特殊情况，制作出自动稳压范围广、耗电量低的电视机，受到中国用户的欢迎。“日立”还专门针对中国广东省气候潮湿的特点，制作防潮性能强的电视机。同时，对中国展开声势浩大的广告攻势，一举占领了中国市场。“日立”牌电视成了中国家喻户晓的名牌。

取脂定价又称撇取定价。英文原意是把牛奶上面的那层奶油撇出来。它是在新产品初上市时，把价格定得较高，尽可能在产品生命周期的初期就获取较高收益的一种营销谋略。这种谋略一般适用于一种革新产品，或在既没有类似的代用品，而且需求弹性小或无需求弹性的情况。

中国航空航天部下属企业飞亚达公司，凭借高科技优势，以创世界名牌表为目标，采用取脂定价策略，犹如一匹骏马突然出现，纵横南北，攻城掠地。在短短的几年时间里，创造了全国市场千元以上高档表销售中 70% 的占有率。其永不磨损的“欧陆风情”表曾在“香港 91 世界钟表博览会”上，以 103 美元单价出口瑞士，创造了中国手表出口最高单价纪录。估计在国外商店售价可达 500 美元以上。每年有上百万只手表出口到欧美等 16 个国家和地区，占中国手表出口总量的 70% 以上。“飞亚达”已成为中国国家级礼品，江泽民总书记和深圳市委书记李灏都曾将此表赠送给外国国家元首。

需求导向定价以成本为基础，增加一部分加价作为定价，其加价额度随市场需求而变化的一种营销谋略。当市场需求较大时，加价额度较多；当市场需求较小时，加价额度较少。这种营销谋略需要随时对经济状况和市场需求作出估计、判断，在技术上具有一定的难度。

河南省汝阳“杜康”酒厂进军国际市场，远销 59 个国家和地区。他们通过对国际市场的调查，不断推出适合当地消费者需求的新产品，如：日本人喜欢龟，就生产龟型酒瓶的“杜康”酒；欧美国家不喜欢烈性酒，就进行吸附渗滤处理，减轻酒的暴烈口味；东南亚喜欢龙凤，就将酒的商标设计成龙凤呈祥的图案。他们在销售价格上采取“先低廉，后昂贵”的策略。刚进入市场时，以物美价廉吸引消费者，当产品在当地走俏后，逐步提高售价。在英国每瓶售价 27 英镑，在台湾每瓶售价 800 元新台币，获取了丰厚的收益。

竞争导向定价以竞争对手的价格为基础来考虑制定自己产品价格的一种营销谋略。一般有三种形式，即：低于、高于或按竞争者同等价格出售。美国爱荷华州首府得梅因有两家超级商场，彼此价格竞争异常激烈。一家是慕尔名牌店，一家是专门经营家电产品的 BB 商场。有一次，这两家商店同时经销一种日产机器。BB 商场标价 800 美元，慕尔商店标价 900 美元。当慕尔商店得知自己的标价高于 BB 商店后，立即降价销售。BB 商场又出高招，给予购买此种机器的消费者三条优惠条件：一、把保修期从生产厂规定的半年延长到一年。二、可延期半年付款。三、附送价值 50 美元的零配件。BB 商店在竞争中获胜。

南京电力变压器厂在同行业中是个“小不点”，然而，它却成了同行业注目的焦点。1990年起，变压器销售由盛转衰，市场严重疲软。在这种危急情势下，该厂制定了“开发新品，降低售价”的营销策略。短短两年时间里，自行设计投产10多个新产品，形成10个系列125个品种的规模。他们用发展的眼光看待河南、安徽等较贫穷地区的客户，亏本生意照样做。1990年以来，共拿出70万元补贴这些地区的客户，牢牢栓住了客户

的心。由于产品质量和价格上有竞争力，实现了“巩固发展内地，重点占领沿海，大力开发西北，争取覆盖全国”的雄心壮志。安徽亳州古井酒厂近年来在风云变幻的白酒市场叱咤风云，竟坐上了第三把交椅。古井贡酒是第一至第五届国家名酒。

但名气并不大。1988年名酒价格放开后，该厂面对众多名酒“大搏斗”的严峻形势，为提高市场竞争力，连下两步妙棋。第一步，“降价销售”，把传统的65度古井贡酒降到55度，价格随之下降60%，适应了国民消费能力。待其他酒厂效法此举时，“古井”早已抢占了大片市场。第二步：“保值销售”。商业单位经销古井贡酒如亏损则由古井酒厂承担，这一下解除了商界后顾之忧，纷纷前来订货。年底一次性补偿187万元，实现了许诺，令商界朋友大力信赖，巩固了“古井”的市场。

习惯导向定价对市场上销售已久，产品寿命周期处于成熟期时形成习惯价格或便宜价格的产品，按照消费者习惯的价格定价的一种营销谋略。利用这种谋略，需要努力降低生产成本或采取薄利多销的办法。

古老名酒“状元红”产自河南上蔡，始于明末清初，至今已有300余年历史。“状元红”内在质地优良，用中药材浸制，酒度适中，酒色红润晶莹。1979年上蔡酒厂恢复生产“状元红”。1981年“状元红”进军上海。原以为古老名酒上市，定会旗开得胜，不料由于与其他类酒相比，价格过高，人们不愿问津。上蔡酒厂仔细调查分析了上海市场，取得了瓶酒购买者的信息资料。据调查：青年是瓶酒最大的顾客，一般用于送礼，价格心理倾向于中档酒。针对市场需求，上蔡厂一方面更新产品包装，选用长口径仿“白兰地”样式和仿古瓷瓶式，由光瓶改为精美盒装。另一方面，采用习惯定价策略：一斤半盒装酒零售价5.5元，拆盒零售4.5元；一斤盒装酒为3.3元，拆盒零售2.9元。这样，“状元红”与纯补酒相比，每瓶低廉3至4元，与一般白酒对照，则反高出1至2元。上市后，出现了竞相争购的盛况，“状元红”终于在上海“走红”。

英国泰姆士雨衣公司在英国雨衣市场中占有较大份额，然而，它的产品在美国只有少数几家专业商店经销，销售量很小。1970年，这家公司委托“多国商业调查公司”研究美国雨衣市场，以便制定打入美国市场的计划，经调查，从消费者购买雨衣的价格中分析，无论按收入水平，按年龄分组或按教育水平分组，居于20—70美元价格的雨衣最畅销。于是，泰姆士公司决定按美国雨衣市场的习惯价格定价，一举获得成功。

位于美国东部沿海的电器有限公司是小型器械的生产者兼销售者。该公司以生产、销售数字钟、自动刮刀、头发干燥器、家用搅拌器等产品为特色。1983年，该公司决定打入欧洲市场的英国、法国、西德等国家，他们将目标消费者划定为中等收入家庭和中下等收入家庭，其产品均按当地同类产品价格来定价。这样，使本地消费者乐于接受，很快便在市场站住脚。

目标导向定价将产品成本加上预期目标利润而制定产品价格的一种营

销谋略。采用这种谋略时，应考虑竞争因素和市场需求弹性的影响。

江苏泗洪酒厂在白酒市场角逐中，采用独具特色的“目标销售”策略，针对不同地区的消费水平和饮酒习惯，开发生产出“分金亭”系列酒。如“分金亭酿”专为福建沿海渔民设计，饮后驱湿祛寒，价格低廉；“二代一级分金亭特酿”在扬州尤俏，味醇甘甜，高档精美，成为扬州饭店的宴席佳饮；根据俄罗斯居民饮酒习惯，出口分金亭低档酒。“目标销售”使泗洪酒厂实现超常规、大跨度、跳跃式发展，昔日作坊式的小白酒厂，如今一跃成为中国饮料五强之一、国内液态白酒生产最大厂家。“分金亭系列酒”从中国金牌跃为国际金牌。

浙江海宁县民政制革皮件厂，1989年创出名牌“雪豹皮衣”。经过调查，他们确定了“中档”市场定位，销售对象为大众工薪阶层。首先，选择中国最大的商业城市上海作为突破口，在繁华的金陵中路开设了“上海雪豹皮革行”，还别出心裁地举办了“1989雪豹明星大汇演文艺晚会”，规定观众可持票九五折购买皮衣。明星效应加实惠，顿时轰动上海。在服装业疲软的情况下，“雪豹热”席卷上海，成了爱挑剔的上海人的抢手货。“雪豹”进入千家万户，当年产值达1.4亿元，创利税近千万元。

巧测市场用巧妙的方法预测市场，获取准确市场信息的经营谋略。掌握准确的市场信息是正确决策的基础。在进行市场预测时，要根据产品的特点确定预测市场方法，方法越巧妙，越科学，获得的信息越准确。

美国沃尔弗林环球股份公司生产的“安静的小狗”牌猪皮便鞋在市场上很有声誉。这家公司早期并不生产猪皮便鞋，后来由于猪皮来源丰富，经过染色加工后光泽美观，他们便准备改产这种猪皮便鞋。但是这种新产品会受到消费者青睐吗？他们心中无数。于是，他们想了一个方法，把100双便鞋送给100位顾客试穿，经过8周的试穿以后，便通知顾客说：“公司准备收回鞋子，不过，顾客想留下也行，但每双必须付款5美元。”结果大多数顾客都愿意留下。公司并不是真的要收回那5美元的鞋款，目的是获得信息。这个信息表明，顾客是欢迎猪皮便鞋的，而且愿意支付每双5美元或更高的价钱。公司据此决定使猪皮便鞋投入成批生产，很快占领了市场。

每年夏季全日本的高等学校要在甲子园球场举办一次大学生棒球赛。观众看棒球赛一般都携带晶体管收音机入场。经营干电他的日本松下公司于电池事业部就抓住这个机会宣传产品并进行市场调查。他们公司的推销人员在球场入口处，为进场时带着松下电池的观众以旧换新，免费更换电池。结果发现，在看球赛的球迷们携带的收音机中，用松下电池的占67%。就这样，松下公司干电池事业部在消费者不知不党的过程中获得了松下电池市场占有率的一项数据。

市场细分按不同消费者的购买欲望和需求划分消费集团，并以相应的商品来满足之，从而获得经营成功的谋略。其关键是正确地划分消费集团以及提供相应的商品。

战后初期，日本是钟表的主要进口国。国外厂商虽然垄断了日本的钟表市场，却忽视了低价表市场。针对钟表市场的这种情况，日本服部公司避免和国外钟表厂商的正面冲突，选择低价表市场作为自己的目标市场。该公司将其生产的精工手表的价格限制在65至350美元之间，希冀充分占领低价表市场。随着精工表在低价表市场站稳脚跟之后，服部公司又逐步向中、高价格表市场扩张。该公司通过降低成本、提高质量和价格优势，逐步占领了日

本的手表市场，只留下一块价格最为昂贵的小市场给瑞士厂商。

河南省上蔡状元红酒厂为打开上海市场，在上海市烟酒公司和黄浦区烟酒公司密切配合下，对地处上海繁华商业中心、有代表性的四家糖果食品店和一家酒店进行抽样调查：按购买年龄细分，老年占 8%、中年 28%、青年 64%；按购买目的细分，自饮 37%、送礼 52%、外流 11%；按购买能力细分，每瓶两元以下 32%、二到五元 40%、五至八元 26%、八元以上 2%。按照以上情况，他们把青年作为主要销售对象，并根据青年和其他顾客的需求，对酒的质量、外观、价格都做了调整和改进。1984 年上海订货量达 150 余吨，“状元红”终于闯进上海。

市场区隔化策略根据消费者购买行为的差异性，将消费者总体市场划为若干个细分市场，并通过选择和确定目标市场，有的放矢地采取整套营销手段的经营策略。这种策略主要是在产品进入饱和期，再用包罗万象、大一统的市场已寸步难行时采用。区隔化策略的关键，在于必须找出确切的市场目标，并按照不同的市场目标进行区隔。

20 世纪初，美国福特汽车公司注意到，市场上有 95% 的劳动阶层和农民，很需汽车，但买不起。于是福特公司便把低收入阶层区分出来作为目标市场，设计出一种 4 个汽缸、20 马力的低价实用的 T 型汽车。公司首先采用生产线，大幅度降低成本，猛压售价，引起市场大量需求。1914 年年生产 248000 辆。1921 年在美国汽车市场上的占有率达到 56%。福特公司以成功的市场区隔化策略，从 1911—1926 年一直保持美国汽车工业的霸主地位。

1920 年以后，美国人民收入水平提高，对汽车的嗜好日趋复杂。美国通用汽车公司慧眼识势，认真分析顾客对汽车需求的变化，区隔出许多小市场，以生产不同类型的汽车，供应不同阶层、不同嗜好的消费者。如向富豪供应“卡迪莱克”，向中等富裕的人供应“奥尔兹莫比尔”，向低收入阶层供应“雪佛莱”。其中，低档的“雪佛莱”车虽然价格比 T 型车略贵，（但性能及外观均能投合低收入消费者的喜好。于是美国劳动阶层及农民纷纷放弃 T 型车，改乘“雪佛莱”。仅 1925 年一年，通用汽车公司就销出“雪佛莱”汽车达 48 万辆之多。

1982 年初，全国糖果食品的销售量大幅度下降。天津利民食品厂为扭转产品严重滞销的局面，由厂长带队搞市场调查。调查中发现，东北的一些林区、矿区的工人爱吃巧克力，但讲究实惠，喜欢散装的；而北京、上海和南方的一些大中城市喜欢包装精致、造型新颖的巧克力制品；一般农村地区，则对硬糖、奶糖的需求量较大。于是，他们根据不同地区、不同时节、不同消费者在消费上的差异性，有针对地生产出不同种类和不同包装的巧克力，如孕妇巧克力、运动员强化巧克力、老人舒心朱古力豆等；在外包装上，做到包装玩具化、食品形象化、系列化。由于天津利民食品厂市场区隔合理、目标市场明确，糖果销量大幅度增长，并外销日本、美国和港澳市场。

产品定位策略企业在选定目标市场营销方案后，拟在某一个或几个细分市场推出具有特色的产品，以确定其在消费者心中地位的经营策略。产品定位的实质是使产品在消费者的心目中树立某种形象。企业要在市场竞争中站稳脚跟，不仅要创造富有特色的产品实体，而且要根据特定消费者的心理特征，通过各种宣传手段塑造与众不同的特殊形象。

福建闽东电机公司以东南亚别墅用户为目标市场，设计推出 ST 系列三相发电机。这种发电机电力负荷较大，符合当地用户与汽车发动机配套的特殊

要求，表面光洁度高，外壳漆上玫瑰红、翡翠绿、孔雀蓝等鲜艳色彩，深受别墅用户喜欢。公司大力宣传产品的这些特色，在目标顾客中形成突出的形象，因而在香港市场获得极高的占有率。

法国有一家制药厂，生产出一种具有松弛肌肉和解热镇痛效能的药品。该厂针对不同的用户作不同内容的宣传：法国人饮酒过量者多，便宣传这种药品可以帮助酒后恢复体力；英美人最怕感冒，便说明此药治疗头疼脑热颇灵；芬兰滑雪运动盛行，便强调该药有助于消除疲劳；意大利胃病患者较多，便又再三解释药品的止痛功能。因此，这种本身并不复杂的药品在不同市场上获得最适宜的形象，广销许多国家。

美国一家洗衣机生产企业，其产品原先专供工业洗衣机（如自动洗衣店）使用。后来决定要打入消费者家庭，于是就强调这种家用洗衣机具有工业用洗衣机的优点，如寿命长、容量大、清洗力强等。结果大受家庭主妇的欢迎，从而给人们树立了这家企业生产的家用洗衣机的功能非别家可比的印象。

渗透定价将产品价格定得较低，从而有利于渗入市场扩大销售量的定价策略。渗透定价由于利润少而使许多企业不愿参与竞争，故又称“利进来法”。它较之撇油定价有积极的竞争性，适合于潜在市场很大、竞争对手容易进入市场的情况下采用。新产品采用这一策略，可迅速打开市场销路；而老产品则可延长其产品的生命周期。“采用渗透定价，一般要在较长时间内才能收回本利。此举对于树立信誉，争取顾客，占领市场，逐步渗透，有相当功效。

解放前，冠生园不仅要与国内资力雄厚的同行较量，而且还要同许多外商抗衡。那时，在上海以及全国各大城市，英、美、法、荷等国的舶来品糖果和其他商品充斥市场。在这种情况下，冠生园决定以经济对付经济的办法同外商进行竞争。他们仿制外商的“麦根太妃糖”，成功以后取名“奶油太妃糖”，并把售价定力每磅1元，比“麦根太妃糖”便宜0.20元，以后又降为每磅0.85元，给外商以沉重打击。“奶油太妃糖”由于价廉物美，很快渗入市场，成为十分畅销的著名产品。

横滨的石目一郎在大型廉价市场的门口租了个店铺，经营青果生意。谁也没有料到，石目一郎的小店不仅没有被廉价市场挤垮，反而吃掉了廉价市场的成千上万的顾客。要夺走廉价市场的顾客，商品售价就必须比廉价市场便宜才行。一般青果店的利润是30%，廉价市场是20%，而石目君的利润平均只有10%。利润虽不多，但每天可卖100万日元，利润也相当可观。石目的店铺面积并不大，每天进一次货无法应付像洪水般涌来的顾客，于是石目便在早晨和下午各进一次青果。每次卸货就在顾客面前开箱，出售新鲜的青果。忙得不可开支的石目一郎说：“我们的青果便宜又新鲜，真正达到了价廉物美的要求，所以很受顾客欢迎。为了节省时间，我们不计量售卖，而是以每包最少100日元做为起点来出售的。”以渗透价格法与大商场竞争，这就是石目一郎成功的奥秘。

如果别人在服装款式、造型上已经占了“新”，还能不能与之竞争？还能不能取胜？上海人立服装店以自己的经营实践作出了肯定的回答。有一个时期，市面上男式长袖两用衫风行。可是这种两用衫的用料——克罗丁却很缺俏且价格高昂。如果人立服装店参与生产这种耐用衫的竞争，既面临用料短缺的困难，又很难取得优势。怎么办？必须另辟蹊径，在“廉”字上下功夫。他们到外贸仓库查访，发现了一批积压的涤棉灯芯绒条，颜色虽浅，但

厚实挺括，完全可以替代克罗丁作为两用衫的用料，且造型可能还会更别致些。他们算了一笔帐：用克罗丁做两用衫，每件开价 20 多元，而用灯芯绒条，每件开价仅 16 元。相比之下，价格更便宜。因此，该店决定用灯芯绒制做两用衫，上市后，果然受到消费者特别是年轻人的欢迎，上万件产品很快就销售一空。

单一价格商业企业将所售商品统一定为一种价格以招徕顾客的价格策略。这一策略根据人们对价格感受的心理错觉制定价格，使消费者产生“便宜感”和联想，从而激发消费者的购买欲望。

美国有一家商店名叫“九十九仙”。店里所有货物无论大小、贵贱，售价一律为 99 美分。这个店每天拿出 10 部彩色电视机，售价自然也是 99 美分。该店老板大卫·高特打出一部彩电 99 美分的招牌，一下子就把顾客抓住了，使消费者形成一种联想：既然电视机都那么便宜，其他东西也不会贵。在消费者心目中，这家商店树立了美好的形象，因而光顾者蜂拥而至，络绎不绝。“九十九仙”商店开张仅 4 天，所有货物便被抢购一空。一个月内，该店虽因出售 300 部彩电亏损了 2.3 万美元，然而却使合有利润的其他货物大部分销出，盈亏相抵，仍有可观的盈利收入。如今“九十九仙”商店已经发展成为有许多分店、资本十分雄厚的大企业了。

1984 年，美国南部出现一家服装店，它以一种全新的销售方式引起人们的注意。这家商店有一条简单的广告：“每件售价一律 6 美元”。店内陈列的商品，无论是紧身裤、内裤，还是毛线衣、衬衫，包括销售税在内，统统是 6 美元一件。6 美元在美国也就是看一场电影的价格。到 1987 年底，这家服装店凭借“6 美元效应”，已发展成为拥有 100 家分店的大型连锁企业，年零售总额达 400 多万美元。

对于企业来说，最大的烦恼莫过于产品积压了。可是美国的霍尔斯却是从专销积压商品而发家的。如今，霍尔斯公司拥有 6000 多家分公司，被称为世界上最大的多样化百货商店。霍尔斯的成功在于他经营的独到之处。他把人家卖不掉的剩余商品，如衬衣、袜子、帽子、皮带、手提包等等，收集起来，自己开了一家叫做“五分美金之家”的商店。“五分美金之家”的商品全部是卖剩下没人要的商品，且不管原先定价是 10 美金还是 5 美分，不分高低优劣，一律挂上售价 5 美分的牌子。结果，积压的商品变成了畅销货。霍尔斯以较低的价格收购滞销品，却以较高的价格卖出，他因此发了大财，成了亿万富翁。

在伦敦的贝克大街上，有一家名叫“马科斯潘塞”的现代化超级市场。1986 年，它以营业额 40 亿英镑而雄居英国各大商店之首，以每周接待 1400 多万顾客而创世界客流量的最高纪录，以出口成绩卓著而两次荣获“女王出口奖”。谁也不会想到，这么有名气的一家大企业竟是由一个名叫米歇尔·马科斯的俄国难民靠 5 个英镑起家的。1882 年，马科斯为了糊口向别人借来 5 英镑，在利兹市场上摆了一个经销各类小商品的货摊。他所卖的备类小商品，无论大小，都是一个便士。这种独特的经营方式吸引了大批顾客。很快，他的货摊增加到 8 个。不久又与潘塞合伙建立了一个“马科斯潘塞有限公司”，成为名震英伦三岛的大商业集团。该公司特别讲究产品质量，他们所卖的产品从进货到出售要经过几次严格检查，不符合标准，宁肯销毁也不出售，如人腿肉和各种水果，在 7 天内卖不出去就从货架上换下来。统一且便宜的标价给顾客新奇、方便的感觉，而严格的质量检查又给顾客以安全感。

这是米歇尔·马科斯之所以兴旺发达的两个主要原因。

八、营销技巧

善解人意商业企业通过了解消费者心理而扩大销售额的谋略。消费者进商店有不同的心理，如何抓住消费者的心理，顺势而上，直接关系到消费者的购买行为。倘若商业企业职工能洞悉消费者的心理，其生意必然兴旺发达。

美国百货店大王瓦那美卡认为，生意的本质就是找客人所需求的东西，然后让客人知道他们可从你所给的东西中满足他们的需求。一般来说，他们想得到的是健康、金钱、名声，漂亮的外表以及舒服、快乐。他们想做的是想表现自己，想满足好奇心、虚荣心，想做一名成功者等。想要节省的是他们的时间、金钱、劳力等。想减轻的是他们的不愉快、不安、危险、烦恼等等。生意是满足这些基本需求的事业，是利人利己的事。

香港妙丽集团有一个经营诀窍叫“唔平赔五倍”，意思是：如果妙丽经营的商品不比其他商店便宜，愿赔差价的五倍。妙丽集团了解到顾客购物时都有这样的心理，考虑哪家商店价格最便宜。于是就针对顾客心理，想出了“唔平赔五倍”这一招。其实，“唔平赔五倍”仅是一项宣传措施，目的是使顾客放心：到妙丽买东西不必担心在价格上吃亏上当。妙丽之所以敢于亮出这一招，是由于它摸准了顾客买东西只是为了便宜，而不是为了得到赔偿的心理。更何况，妙丽集团对赔偿的实施还订有严格的限制条件。

1973年7月，东京银座的绅士西装店“日本GOOD”推出了一种叫“打一折”的经营方式，具体做法如下：先定出打折销售期间。第1天9折，第2天打8折，第3天第4天打7折，第5天第6天打6折，第7天第8天打5折，第9天第10天打4折，第11天第12天打3折，第13天第14天打2折，最后两天打1折。顾客只要在这些打折销售期间选定自己喜欢的日子去买就行。如果你想以最便宜的价钱购买，那么你就在最后的那两天去买，但是你想买的东西不一定会留在最后的那两天。据“日本GOOD”的经验：前两天来的客人并不多，来的也只是看看，一会儿就走了，第三天开始就有一群一群的客人光临，第五天客人就像潮水般拥来抢购，以后就连日爆满。这种推销方法的妙处就在于有效地抓住了客人的购买心理。一般人都希望在打二折三折的时候买他们所要的东西，然而你所要的东西并没有保证都会留在最后一天。因此，一般的客人是前两天先去看一下，确定想买的东西。然而等到打7折的时候，就开始焦躁起来，怕自己所要买的东西被别人早一步买去，失去了大好机会，因此，一般顾客在打七折的时候去买想要的东西，顶多在打六折的时候就会产生不能再等下去的心理。1974年又有六家商店参加了打一折销售的行列。

推己及人经营者设身处地为消费者着想。采取改进商品设计、降低价格、改进服务等迎合消费者愿望的方式，从而占领市场的经营谋略。在激烈的市场竞争中，经营者主动“易位”，以经营对象的身份推度众人所想所求，往往能开拓视野，获得事业发展的崭新思路，使生产经营活动更切近消费者的需要，使产品赢得众多的消费者。

世界百货店大王瓦那美卡在当童工时手头很拮据。一次，他到百货店买东西，对要买的商品不满意，就放弃了购买的愿望，但是，百货店的店员态度恶劣，气势汹汹，使瓦那美卡被逼买下了不愿买的东西。此后，年轻的瓦那美卡又接二连三地遇到类似的事。自那时起，瓦那美卡就发誓，“如果我

开商店的话，一定要做到任意让顾客看东西，绝不勉强顾客买，不中意的东西买回后可以随时退换。商道就是人道，我要做个商人的表率。”在瓦那美卡开了一个小商店之后，就实施他的理想。在顾客购货时充当顾客的参谋，做顾客的服务员，设身处地为消费者着想。瓦那美卡的做法果真神通广大，博得了广大消费者的信赖，生意越做越大。经过几十年的不懈努力，他由一个小商店主成为世界百货店大王了。他创造的残次品退还制度、低定价制度已经成为全世界公认的经商法。晚年的瓦那美卡在总结自己的经商秘诀时说：“你想一个人独占利益，利益就会跟你告别，远离你而去；如果你想把利益分给别人，不可思议地利益就会心甘情愿地找上你。为大众做生意，利多不多不必计较，甘愿为大众效劳，大众就会对你产生好感，你就会受到热烈的欢迎。你不想发财也自然非发财不可，你不仅发了财，而且过着比别人快乐、光彩的日子。这就是最聪明，最上乘的商业策略，也是我致富的秘诀。”

知心能胜了解消费者的心理和需求，使产品的设计和改进行更符合消费者需要的经营谋略。产品最终要给消费者使用，谁的产品最方便、实用，必然受到消费者的欢迎。企业要了解消费者的要求，做消费者的知心人，这样设计出的产品才能有竞争力。

日本一家铝制品厂，针对水壶在倒开水时容易掉盖以致烫伤人的缺点，在壶的提手后部增设一个小挡片，卡着壶盖。炊事进行中打开又湿又热的锅盖无处放置，既怕烫坏或弄湿其他物品，又怕被油污弄脏。为了解决这个难题，在双耳锅的把手一端巧妙地增加了一个正好与锅盖边缘相吻合的缺口，打开的锅盖可以就近卡在缺口上。还有勺、铲停用时无处安身，他们就在双耳锅的另一个把手上开个放勺、铲的缺口。这些小改革并没增加多少成本，但由于方便了消费者，产品销路大开。

日本松下电器公司的产品开发小组由不同年龄、爱好的女性组成。她们进行广泛的市场调查，结果发现有很多年轻女性，每天都要洗涤内衣裤。但受旧观念影响，又不愿将这些内衣晾在室外。针对这一情况，松下公司开发出一种价格便宜的小型烘干机，可供这些女性们烘干内衣等用。产品问世后十分走俏。

1982年11月召开的我国小食品交易会，各地生产的糖水桔子罐头普遍滞销，而重庆罐头食品厂生产的易开玻璃瓶装糖水桔子罐头却供不应求。四川100多家厂家的生意，80%以上被重庆罐头食品厂抢走了。奥秘在于他们生产的玻璃瓶装糖水罐头上配有一把小小的钥匙，只要将钥匙插入瓶盖的舌头，再轻轻一卷，瓶盖就打开了。既方便，又不会弄破玻璃瓶口，混进玻璃渣。这种罐头，老人、小孩也都能打开，不像别处的罐头好吃不好开。这一点小小的改进，就改变了产品的命运，滞销品变成了畅销品。

服务促销企业通过提供系统优质的服务来促进产品销售的经营谋略。企业通过改善购物环境，为消费者提供舒适便利的购物条件来提高企业信誉，吸引顾客。

顾客带着孩子在商场购货不方便，尤其是怀抱孩子的顾客，不便试衣和选购商品。新开业的北京城乡贸易中心为了方便顾客，专门在商场二楼设置了婴儿游乐室，请来两位老师，并配备了大彩电、小桌、小椅及各种各样的玩具。这样，带孩子的顾客可以寄托孩子，放心地买东西了。

最近开业的台北几家大公司，在各楼都设有“咖啡座”，其目的是太太逛商场时，让不爱逛的先生们有个地方休息。这个主意，受到男女顾客的普

遍欢迎。因此，自设咖啡座以来，生意一直兴隆，连那些以前不爱陪太太上街逛商场的先生们，也乐于前往了。

香港一些规模较大的化妆品公司，都备有精致的美容小册子、在介绍自己产品的同时，也讲述美容之道，或举办为期几天的美容培训班和讲座，借以招徕顾客。

美国一些餐馆，把顾客吃剩的菜肴，给以妥善包装，并放入一个大牛皮纸包装袋里，连最后一道鱼翅汤，也用塑料盒装好放进袋内，并替顾客送到车上。

忍辱负重语出《三国志·吴志·陆逊传》：“国家所以屈诸君使相承望者，以仆有尺寸可称，能忍辱负重故也。”商业服务业职工在与顾客发生矛盾时主动承担责任，从而为企业提高信誉的经营谋略。信誉是企业的生命，没有信誉，企业也就没有存在和发展的余地。商业服务业职工天天与顾客打交道，难免发生各种矛盾，是化解矛盾，还是激化矛盾，直接关系到企业的信誉。职工如果在与顾客发生矛盾时主动承担责任，帮助顾客解决问题，一定会赢得顾客的信赖，提高企业的信誉。

郑州亚细亚百货公司总经理王遂舟参照军队条例，规定上岗统一着装，淡妆打扮，不准戴耳环，不准吃葱蒜，并严格规定不准与顾客争执，顾客永远正确。一次，一位顾客因不愿要找给的一角旧钱而发生争执，事后顾客得知营业员受到开除留用的处分后，内疚地与营业员抱头痛哭，转而向经理求情……

济南无桥区工商银行下辖 17 个储蓄所，全区 12 万户居民，业务量大，给服务工作带来一定难度，特别是一些顾客因对银行制度缺乏了解，在办理挂失、查询等业务时，对储蓄员工作横加指责。为提高服务质量，不让为维护银行信誉委屈求全的同志吃亏，该行 1992 年初专门设立“委屈奖”。一位顾客来到北坦储蓄所办理存款手续时，误将 1100 元现金当作 1200 元存款，还怒气冲冲地责难。该所小王耐心地解释，并帮助她回忆存款前的细节。根据小王的表现，这家银行给予他物质奖励。目前已有六人获此奖。

上海开开百货公司一次削价出售一批卖价仅 0.5 元的丝袜，有位顾客买后赚两只袜子有色差，要求退货。营业员认为袜子本因包括色差在内的疵病才削价，拒绝退货。总经理闻讯后，铁面无情地扣罚了二位当事人奖金共 250 元，相当于 500 双袜价。他认为，既然顾客对商品不满意可退换是本店的制度，就不能因销售的是削价商品而走样。

以诚取胜企业通过诚心诚意的服务而在市场竞争中取胜的经营谋略。企业只有处处为顾客着想，热忱地提供一流的服务，才能使企业声誉鹊起，受到顾客的青睐，从而赢得市场。

日本京都的南桂出租汽车公司，“诚心”二字是其营业宗旨，价格公道，服务极佳。公司规定每个司机应做到：1. 客人上车就打招呼，说声“谢谢”；2. 通报自己的姓名；3. 向乘客确认目的地，待乘客说明之后再叮问一句：“是某某地方吧”；4. 抵达目的地后说声“谢谢”，并在乘客下车前询问“有没有什么东西落在车上？”公司规定：司机如果没有做到以上四点，乘客有权拒付车费。公司还把这些内容印成广告张贴在每部出租车上。这样坚持做下来，乘客给予极佳的赞许，公司的事业蒸蒸日上。

瑞典一家航空公司曾经发生过一件事，一位外国客商急急忙忙赶到机场搭乘这家航空公司的早班飞机，临上机时才发现自己来回的双程机票忘在了

旅馆里，急得他团团转。按常规办事，此人一定搭不上这次航班了。但是，这家航空公司的柜台小姐问明情况，核查售票情况后，一面发给这位客商一张临时登机证，让他先办理登机手续，一面请旅馆帮助取来机票，结果，机票在飞机起飞前送到了机场，这位客商不仅顺利地搭上了早班飞机，而且不用为返程担忧。这件事一传十，十传百，该公司的名声大振，不到两年时间就扭亏为盈，获利达 2000 万美元，并被评为了 1984 年度欧洲最佳航空公司。

安徽轮胎厂一直把百分之百地履行合同作为树立企业形象和产品信誉的首要工作。1990 年 1 月份，海湾战争爆发，按国际贸易惯例，如推迟交货，属不可抗拒的原因，厂方不承担责任。但该厂考虑到此时正是中东市场急需轮胎的时候，也正是树立企业形象的最好时机，故坚持按期发货。为了慎重，他们保了战争险。承担运输的外籍货轮，绕道红海，将价值 60 万美元的轮胎准时交到外商手中，受到客户的热情称赞。该厂的“开元”牌轮胎因此在中东地区声誉倍增，1991 年出口创汇 1014 万美元。

诱导需求采取多种方式表现产品的优点，诱导消费者产生购买欲望的营销谋略。只有让顾客完全了解商品的用途与特点，东西才能卖出去。如果不了解，顾客对一些产品就产生不了需求，厂家在推销产品时，必须根据顾客的心理，以各种方式介绍自己产品的优点与特点，诱导顾客产生购买欲望。

山东莱芜市酒厂，先后派了数位推销员到本省德州、菏泽地区推销白酒，都没有打开销路。后来有位推销员看到这样一种现象，顾客总是看一看、闻一闻就走，他从顾客这种又看又闻而不买的举动中意识到顾客对他们的白酒还不了解。于是他们去一些偏远不通车的山区，悬挂起一个“不买不要紧，请君尝一尝”的招牌。于是，顾客你来喝一盅，我来尝一口，都觉得味道纯正，价格又便宜，这样一传十，十传百，产生了对该酒的需求。争相购买，产品马上打开了销路。

陕西省渭北秦椒加工厂生产的华原牌辣椒制品开始仅在陕西境内有点名气，他们决定把牌子推到全国去。他们带了一部分产品参加在石家庄举行的全国糖酒产品定货会，但一直无人问津，情急之中，该厂推销人员给每张餐桌上都放了瓶“油泼辣椒”，并将瓶盖旋开，于是浓郁的香气，鲜亮的色泽，麻辣宜人的口感，赢得了与会者的交口称赞，订货量大增。现在他们的辣椒制品，已发展到油泼辣椒、油炸秦椒、乳酸辣椒等 4 个系列 22 个品种，并有川味、秦味、海味、花生味、五香味、咖啡味等 10 多种不同的香味，从而填补了我国辣椒制品的一些空白，为我国原椒加工与出口走出了一条新路子。

关门捉贼激发购买欲望，引导和争取消费者的经营谋略。有关部门分析，顾客进门购物有三种类型：一是抱有明确购买目的计划型；二是看到商品以后才想起购买的想起型；三是暂时并不需要却凭一时冲动而购买的冲动型。关门捉贼，就是要以品种齐全、服务周到招揽顾客，并设法促成顾客的冲动购买，不致让顾客空手而归。

广州南方大厦为了使顾客能购买到如意的商品，使出了不少新招：一是提供舒适的环境。营业楼 1—4 层有自动电梯供顾客上下，每层都设有休息处。安放了座椅，还有茶水、冷饮、小食品供应，使顾客有宾至如归之感。二是设产品专柜，为顾客提供特殊规格的产品。三是服务到家。南方大厦对本店售出的大件商品，全部免费送货，还开展合理退货、预约购货、赊销商品、维修到家等多种服务。四是高价收买意见，对给大厦工作提出合理化建议的顾客给予奖励。以上新招，使顾客只要踏进大厦之门，就不会空手而归。

资料分析表明，随着收入水平和消费水平的提高，顾客购物的冲动现象越来越显著。为诱发顾客的冲动性购物，国外的一些商店各出奇招：岛式陈列——商品摆在通道旁，围成圆柱体、小岛状，让顾客伸手可及，于不经意之中买下这种商品；削价甩卖——将削价幅度不等的商品堆放一起，使顾客产生捡了便宜货的感觉，大量购买；买一送一——将大小不等的同类商品一起摆出，卖大的，送小的，由于口号简洁动人，被吸引者也不在少数。这些促销手段，使“冲动型购物”现象大为增加。

便民经商在经商中为顾客提供额外的服务，以此来吸引顾客，扩大经营的谋略。顾客在购货、享受服务时，有时往往希望能得到额外的服务，如免费停车、打电话、包装商品、代为邮寄、送货等等。如果商业企业在出售商品、提供服务时，能够想顾客所想，急顾客所急，为顾客提供力所能及的便民服务，必然使大量顾客趋利而至人从而使企业兴旺发达。

美国达拉斯市场中心为同其他市场中心竞争，采取了为买主提供多方面的服务和方便的措施：市场中心设置旅行社、银行、邮局、运输公司、进出口机构、关税代办机构、外国观光者服务处等，为买者提供旅行服务。交易会期间，还设临时性旅馆和饭店介绍处，免费提供交通车辆，并组织专题讲座，介绍经营技巧，增加买主对经济发展情况和其他商品知识的了解。此外，公司经常教育职工对买主说话要客气，行动要礼貌。公司提供的免费交通车每到一站驾驶员就下来为买主开车门，不管男女老少，驾驶员都要在车门旁照顾他们下车，使买主深受感动。

在日本，如果你开车去加油站加油，那里的工作人员除了加油外，还会帮你擦擦车窗和清理车内烟灰缸。在同业间竞争激烈的情况下，这种份外服务已成为许多部门赢得和稳定顾客的一个重要手段。例如银行的外勤人员为了拉几笔存款，在他们的手提包里总装着各种资料，从《纳税指南》、《不动产交易手册》到介绍对象用的照片、各处结婚场地的介绍等等，因为他们如果不能及时回答、解决顾客提出的各种问题和要求，就会影响开拓和稳定顾客。

湖南省平江县城关镇城关旅社 1984 年 7 月开业，开业后生意一直兴隆。这个山区旅社的最大特点就是提供经济信息和优质服务招徕顾客。平江县地处山区，经济信息闭塞，前来投宿的旅客，大多是工商企业的采购、推销员，他们来到这个陌生的地方，要得到一个信息，做成一笔买卖，往往要花很多时间和精力。店主决定以传递经济信息，沟通购销渠道为旅店经营方向。店主设计了“商品供需情况登记簿”，由顾客自己填写，他再分类整理，免费向顾客提供咨询服务。因此，购销人员都愿意到这家旅社投宿，使这家旅社经常爆满。

回头生意企业通过物美价廉的商品和良好的服务方式来扩大市场占有率，提高企业知名度和美誉度，吸引用户再次光顾，由此打开销路、加速企业发展的谋略。企业要以市场作为首要目标，企业的一线在市场。诚恳的服务能提高企业的信誉和对用户的吸引力，从而占领市场。

1990 年下半年，香港联豪电子有限公司与湖南郴州玻璃厂取得联系，要求该厂提供 5 毫米和 3 毫米两种规格的白色浮法玻璃，其中 3 毫米的要 10 万平方米。当时该厂只能生产 5 毫米的玻璃，厂长唐清生觉得与外商建立联系很不容易，便爽快答应了联豪公司的要求。该厂没现货，便贴钱从广东买了货供给联豪公司。联豪公司知道这一情况深力感激，当即又向该厂订货 5

毫米玻璃，而且一订就是半年，从第二年5月份起，每月要货13个车皮，总金额达500多万元。

有一家国营大漂染厂急需2公斤活性染料，跑了好几家染料经营单位，都因量小而采购不到，后来只好到绍兴市化工染料公司求援。虽然这笔生意批量小，利润也少得可怜，但该公司仍像对待大生意一样立即组织货源，并按时送货上门，这使对方十分感激。从此，这家国营大漂染厂成了绍兴市化工染料公司的常客，购销量逐渐增多，仅1991年就成交30多万元的染料生意。

1990年1月，一家上土耳其客商拿着“一个月内交付5个品种、6种颜色的1500辆自行车”的订单，跑了国内几家大自行车厂，但没有哪家厂敢接这项业务。当天津斯普自行车公司得知这一情况后，立刻找到那位客商，接下了这张很有份量的订单。该公司动员全体员工加班加点，仅用了不到20天就保质保量地完成了任务。这位土耳其客商很满意，不久又来到斯普自行车公司，再次订货2700辆，成了国际市场的回头客。

美国曾有一项消费者调查资料指出，对商品不满的顾客中，打电话来抱怨的只有4%，换句话说，有96%的人不会将怨言表达出来。但是，却从此不再到让他产生怨言的经销商店买东西，并且向九至十位好友抱怨。经过这种反宣传，经销商店将自绝于这些潜在消费者。针对这项调查成果，台湾一家电器行王老板采取了加强售后服务，争取回头生意的销售策略。这家电器行在家电产品售出后，隔天一定打电话询问产品是否有问题，操作上是否还有不甚明了的地方？此时多半的消费者会对老板的热心负责感到心里暖暖的，因此也就顺便提出不满或操作上的一些问题，王老板趁机解释，甚至上门再指导一番，这样往往能化解消费者一些因误会而产生的怨言。一同之后，这位老板还会再打电话，再度关心所销售产品的使用情况。经过老板这两次主动而热心的“电话服务”后，消费者已被老板的诚意所笼络，下次购买家用电器一定会重返该店，这一笔笔回头生意使这家电器行生意蒸蒸日上。

服务至上以优质服务促进营销的经营谋略。周到、耐心、高档次的服务对消费者具有极强的吸引力，是参与市场竞争的一把利器。

奔驰汽车公司非常重视产品的优质服务。这个公司在前联邦德国有1244个维修站，工作人员达5.6万人，公路上平均不到25公里就可找到一个奔驰维修点；在国外171个国家有3800个维修站。在换机油时，如发现某个零部件有损耗，维修站会主动打电话通知车主征求是否需要更换的意见；如果车子在途中发现故障，开车人员只要向就近的维修站打个电话，维修站就会派人来修理或把车子拉回修理。优质服务为奔驰公司带来了巨大的经济效益。

麦克唐纳快餐店坚持多年的sQC经营方针，即服务周到、品质优良、地方清洁，首先是快速，每个服务员身兼数职，照管好收银机、开票供应食品，所有食物都事先盛在纸盒或纸杯内，顾客只需排一次队，就能取到他所需要的食物；另外，为方便大批远途行人，他们又在高速公路两旁开设分店，在距店十米远的地方装上通话器，上标醒目的食品名称和价格，行人驱车经过时，只消打开车窗门，向通话器报上所需食品，车开到店侧小窗口，便可一手交钱，一手交货。

国际商用机器公司专门选用表现优异的业务人员担任公司助理，在这些助理任职的三年内，他们只负责一项工作：对任何顾客的意见，务必在24小时内作出圆满的答复。有一次该公司制造的主机在一家工厂出了故障，公

司助理在几小时内就派出 8 名专家前去检修，其中竟有 4 位来自欧洲，一位来自加拿大，还有一位来自拉丁美洲。该公司副总经理认为：“拿取定货单其实是最容易的步骤，售后的服务才是真正关键所在。

以玉比珉以质量优异的产品击败同类产品，从而扩大市场占有率的竞争谋略。玉胜珉一筹，同共产品互现竞争，如果其他条件相同，质优者胜。产品质量是企业的生命。不重视产品质量，贪图眼前利益，必然断送企业的前程；重视质量，千方百计创出名牌，形成企业的拳头产品，则会使企业长盛不衰。产·品质量始于研制设计，形成于生产过程，完善在售后服务，自始至终都必须坚持质量第一的思想，严格管理，才能创出名牌优质产品。

70 年代到 80 年代初，世界各国经济不景气，汽车滞销。前联邦德国的奔驰汽车却一枝独秀，成了国际市场上的俏货，奥秘在于它以质取胜。奔驰汽车每年只生产 44 万辆，最高售价达每辆 33 万美元，样式并不新颖，可是买主却不嫌其价昂贵，因为它耐用、舒适、安全，买一辆奔驰汽车可以用 15 年不出大毛病，奔驰汽车工厂自 1926 年正式建厂以来，即以保质作为它的信条。每个零件都要经过严格检验，连油漆稍有划痕，都要返工。它设有安全部，每车要用 100 辆崭新的汽车以时速 35 英里去冲撞坚固的混凝土厚墙，以试验前座的安全性。现在已达到使奔驰牌汽车的司机在遇到猛烈冲撞时，能保证 75% 的生命安全。经过数十年消费者的比较鉴别，奔驰建立了国际信誉，使它保持畅销不衰。

杭州万向节厂厂长、农民企业家鲁冠球把他们厂生产的钱潮牌万向节推向世界市场，成功的秘密就是“抓质量求生存，靠信誉闯天下”。他有三着棋下得很高明。第一着，1980 年，鲁召集手下生产、技术人员 30 人。要他们把前几年生产销售出去的 3 万套不合格的万向节从全国各地“背”回来，以守质量信用。第二着，把从全国各地“背”回来的有毛病的产品作为不合格品展览，并冠以“废品现场会”的牌子示众，最后下令把所有“展览品”拉到废品收购店。第三着，鲁发动全厂职工开展“企业靠什么占领市场”的讨论，使全厂职工都树立质量意识。通过狠抓质量，使产品工序合格率从 85.5% 提高到 98.8%，废品率从 24.5% 下降到 3%，有 6 个产品获部颁优质产品证书，并被浙江省汽车工业公司批准为免检产品，成为全国 20 多家万向节厂中产量最高、品种最多、成本最低、质量最好的企业。美国商人和企业家也纷纷向该企业订货，在不长时间里，该企业与美国几家公司签订了供货 13 万套万向节的合同。

投其所好摸清顾客需求心理，千方百计满足顾客需要的经营谋略。顾客是企业的上帝，企业只有不断适应顾客的要求，才能始终处于有利地位。

北京市民几乎都是双职工，所以在外就餐是常事。吃饭讲究的人和那些带着恋人的年轻人对露天饮食摊不屑一顾。外国投资者投其所好，纷纷开办装饰华丽、服务周到的快餐店。在王府井，美国的麦当劳汉堡包快餐店最近开业。日本的牛肉盖浇饭吉野屋也在北京开设了一家分店。在此之前，还有日本人开的拉面店和烧鸡串等。这些外国快餐店每天顾客盈门，生意兴隆，在北京掀起了快餐热。

短短 10 年，新加坡航空公司已发展成为与 40 多个国家 68 个城市通航的大型航空公司。他们成功的秘诀在于投顾客所好，提供让顾客满意的服务。乘客们刚坐定飞机，空中小姐已面带微笑把热气腾腾的消毒小汗巾递到手里，请赶时间的乘客擦一把脸，消除一下疲劳，在收回汗巾时，提醒乘客放

正座椅的位置，系好安全带。与此同时，电视屏幕上括放着乘机安全常识、救生衣和氧气罩的使用方法，空中小姐手托一沓报纸依次分发，动作之麻利，令人叹服。与班机时刻表一分不差，巨型喷气客机平稳地滑出停机坪，冲向蓝天。机上负责供应符合乘客民族习惯的特殊饭菜，甚至可以为怀抱婴儿的乘客提供小摇篮。新航公司还特别雇用来自 10 个国家的姑娘，以便更好接待来自五大洲不会讲英语的旅客。

和气生财和颜悦色，以真诚热情的服务吸引顾客，从而使企业财源兴旺的经营谋略。企业能否获利，最终取决于市场销售情况，而市场的主体是顾客，只有赢得顾客，才能占领市场。要赢得顾客，首先要尊重顾客，并为顾客提供高质量的服务，使顾客感到是回到家中，倍感温暖，来了就留下难以忘怀的良好印象，产生下次再来的愿望，这样企业必然兴旺发达。

美国“旅馆大王”希尔顿在开拓他的旅馆经营生涯时，他母亲曾对他说：“除了对顾客诚实之外，还要想办法使每一个住进希尔顿旅馆的人住过了还想再来，你要想出一种简单、容易、不花本钱而行之久远的办法去吸引顾客，这样旅馆才有前途。”希尔顿根据母亲的忠告和切身的感受，创立了微笑服务的经营策略。每天，他对营业员的第一句话是：“你对顾客微笑了没有？”他要求每个员工不论如何辛劳，都要对顾客投以微笑，即使在旅馆业务受到经济萧条的严重影响时，他也经常提醒职工脸上始终保持微笑。因此，在经济危机中纷纷倒闭后幸存的 20% 的旅馆中，只有希尔顿旅馆服务员的脸上带着微笑。结果，经济萧条刚过，希尔顿旅馆就率先进入新的繁荣时代。

北京隆乾服装店位于北京宣武西街，并非闹市区，可是新开张就门庭若市，顾客盈门。这个店的营业员一个个说话文雅，举止大方，使顾客感到来这里买不买都受尊重。当顾客走近柜台，表示想买一件衣服时，营业员就会取出衣服，笑容可掬地介绍衣服面料的名称、质地和设计的特点。价格较高的，有人觉得贵了点，他会告诉顾客这件衣服质量好在那里，做工细在何处。有的顾客怕便宜没好货，他就解释清楚，裁这种式样的衣服省料、工效高，或者是由于用工厂成批加工的余料，成本低，顾客了解原因，买了既称心，也放心。他们不仅熟悉商品性能，而且不断研究顾客心理，探索出一些规律来。

与人方便才好卖钱这是我国一句古老的生意经。现指以方便消费者力出发点，刻意设计和不断改进商品包装的销售策略。销售包装直接与消费者见面，它同人们的日常生活息息相关。因此，像日用工业品、食品之类的包装，一定要周密设计，充分考虑到消费者使用上的便利，这已成为目前国际市场上销售包装的发展趋势。

美国“赫希”牌罐装可可粉是名牌货。但它的经营者发现，它的高身窄口的罐装包装具有三大缺陷：一是可可粉快用完时，罐底和罐角部位的余粉很难取出用尽；二是罐口窄，大羹匙或定量羹匙难以伸入罐内；三是罐口边缘冲切下善，易割破手指。这些缺陷已引起消费者的不良反应。赫希食品公司在对比了几个改进方案后，确定新的包装改为矮身宽口，并将罐的边缘卷成安全边。这样，不但克服了旧包装的缺陷，而且由于罐重心下移，使罐头堆叠时不易倒塌，也给零售商带来了方便。

我国出口的精制盐，过去多半是 50 公斤的大包装，售价为每吨 70 美元。客商购买后还要追加一笔费用，将大包装改为小包装，才能投入市场。后来改进了包装。在 1979 年的秋季广交会上，我方把一种 800 克乳白塑料瓶装的

精制盐投放市场，外商竞相购买，5000 箱现货被抢购一空，售价从每吨 70 美元提高到 320 美元，比先前多赚取了 3 倍以上的外汇。

有心处处是生意这是我国一句古老的生意经。现指出售商品或劳务时，在使用价值上令顾客满意，在价格为顾客精打细算，故而扩大销售量的一种经营方针。处处是生意，关键在有心二字，即要想顾客之所想，急顾客之所急，这样，才能赢得顾客的信任和青睐。

相传 200 多年前，北京城里有一家小酒馆，虽买卖不大，但一年到头营业，从不关门休息。有一年除夕之夜，几个无家可归的穷汉正围着炉子喝酒，门外又进来一位酒客，坐下来要酒要菜。这位酒客问掌柜：“你这铺子什么字号？”掌柜答：“买卖小，没有用牌。”那酒客说：“全城店干都关了门，只有你一家做生意，你就叫‘都一处’吧。”几天后，当几个太监给这家无名小店送来一块虎头匾时，掌柜才知道那位酒客原来是私访的乾隆皇帝。打这以后，这家无名小店就取名“都一处”，在北京城颇有点名气。

前联邦德国旅游业的一些经营者，发现不少初来乍到的游客或外国人常常会迷路。为了解除旅客迷路的困扰，许多旅馆向旅客出售一种“向导火柴”，火柴盒上印着旅馆所在地的独特标志和说明。迷了路的旅客可借助这种火柴顺利地返回自己的住处。一盒火柴价值无几，却为旅客解决了大问题，也给这些旅馆带来了兴旺的客源。

南京一家只有 30 平方米钠面的沙发店开张，一季度下来，销售额竟达到 12.8 万元。其经营诀窍是卖散件沙发，将沙发的内在结构“亮相”，从而消释了顾客怕沙发掺假的疑虑。

日本名古屋有一家中国面馆，他们力一般消费者着想，在一碗价值 300 日元的汤面的行情上大做文章。面馆定价：星期一，一碗“中华面”待价 185 日元；星期二，全部面点多加份量，售价 200 日元；星期三，各种饭类用大碗装；星期四，买一份菜，米饭管饱；星期五，面条大碗装；星期六，酒、啤酒大减价。此外，每月 14、15、16 日三天的面条一律特价 150 日元（日本企业发薪金多在每月的 20 日），以照顾靠领薪水过日子的职员。这些做法大获低收入阶层的好评，生意也自然越做越兴旺。

以特取胜以有特色的商品或有特色的服务取得经营成功的谋略。经营者要想在激烈的竞争中获胜，必须使生产的产品和经营方式带有自己的特色，依据我有人无的这种特色，吸引消费者，从而在经营中获胜。

坐落在南京三条巷的扬州市农副产品经营部是由扬州郊区几位农民经办的。他们认识到，要想在省城站住脚，必须立足扬州“根据地”，着眼南京大市场，求土不求洋，把经营部办成推销扬州土特名优产品的一个窗口。他们选择经营的商品有：驰名中外的扬州酱菜，享誉全国的维扬糕点，畅销市场的平山绿茶，获得国家银质奖的瘦西湖啤酒，还有家禽、鱼、蛋及各类鲜货，以及扬州产长毛绒拖鞋、手工编织帽等日用工艺品。由于鲜明的扬州特色，这个经营部已与南京 200 多个单位建立了常年供货关系，生意越做越兴旺，创办 6 年来其经销扬州农副产品逾万吨，营业额达 1800 万元，获利 150 多万元。

日本大阪中有一个全市皆知，烹饪技艺超群的“料理屋”（饭店）——徐园，市民们称之为“北京料理”。它以古色古香的中国传统风格、地地道道的北京风味，吸引着广大侨胞和日本友人。大厅门口，门上装饰着中国民族风格的日案，一对威武石狮蹲在门的两旁。餐厅内部，正面墙上嵌着一个

一米见方、金黄色的“囍”字，圆柱上盘绕着飞龙。主要餐厅都是以中国的著名都市命名，如北京厅、南京厅、苏州厅等，厅内布置也相应地充满各地方色彩，悬挂的字画也是中国画，又张贴着中国各地的名胜古迹彩照，厅内陈列中国的各种工艺品。一切都好像在中国一样。在大阪的中国工作人员、远离祖国多年的华侨，都定期在此品尝中国菜，体验回家的感觉。许多日本顾客带着子女来此聚餐、也是一种模拟式“观光”、“旅游”。到徐园的客人不但吃到北京菜，喝到中国酒，还有一种丰收感的精神享受，因此，新老顾客盈门，车如流水马如龙。

微笑效应以面带微笑的工作方式促进工作效率的经营谋略。”微笑具有强大的凝聚力和激励作用，微笑可有效地影响人们的心理活动，使对方增强信任，乐于合作。

美国阿米尔公司在厂里到处张贴告示，上面写着“倘若你看到有谁脸无笑容，那就请对他报以微笑吧”，“要是人们心情不愉快，那将一事无成”，这位总经理还用大量时间骑车巡视工厂，主动和部属打招呼，开玩笑，听建议，促膝谈心。结果，该公司在一段时间内虽没有追加任何投资，生产效率却提高了80%。

声名显赫全球的希尔顿旅馆主公司董事长希尔顿要求其员工，不论如何辛苦也必须对旅客保持笑容。50多年里，他到各地分店视察业务时对各级人员问的最多的一句话必定是“今天对客人微笑了没有？”即使在经济危机中一度负债50万美元的时期，他也告诫员工：“万万不可把我们心里的愁云摆在脸上。”希尔顿旅馆以微笑冠于全球，旅馆规模也居于世界前列。从1919年到1976年，希尔顿旅馆从一家扩展到70家，遍布世界五大洲的大城市。

詹蒂·乔索大学毕业后在雅加达开了一家意大利式饭馆；耗资100万美元。一开张便成为雅加达最红火的饭馆，其成功秘诀问在呢？“微笑”，詹蒂不假思索地回答。他说：“笑，要笑得自然，笑得甜美。”的确，詹蒂本人的笑就十分迷人，嘴微张、白齿微露，一边一个酒窝，这样的笑，詹蒂每天要保持12小时。

以诚招客以竭诚周到的服务赢得顾客好感，为企业以后销售产品，扩大经营创造条件的谋略。在市场竞争中，一些有远见的企业往往不为眼前利益所动，千方百计为顾客着想，甚至吃亏也在所不惜。这种诚心诚意为顾客服务的精能够树立企业的良好形象，为企业带来长久的利益。

日本北海道一家商店以诚待客，深受顾客赞扬。一位台湾旅行者到日本北海道旅游，发现那里的海产品质优价廉，就在这家商店买了一些海产加工品，准备带回台湾。已经包装好算了帐，店员无意中听到顾客说一星期后退台，马上收口货品迟钱，说明这些产品过一个星期就腐败不能吃，一再向顾客道歉。使得这位台湾游客十分感动。

以制造飞机闻名于世的美国波音公司，不仅飞机质地精良受人喜爱，优质的服务也让人称道。有一次，阿拉斯加航空公司急需特殊降落装置，好让飞机降落在泥泞的临时跑道上。波音公司知道后，毫不迟疑地立即送去，为阿拉斯加航空公司解决了燃眉之急。1978年12月，意大利航空公司一架客机坠毁。急需一架替代客机。他们给波音公司董事长提出一项特殊要求。立即送一架波音727客机。当时订购这种飞机，至少要等上两年。但是波音公司特殊情况特殊处理，在供货表上重新安排一下，这样，意大利航空公司在1个月之内就得到了飞机。意大利航空公司非常感激，作为回报，意航六个

月后取消了购买道格拉斯公司飞机的原定计划，向波音公司订购了9架波音747超大型客机，价值高达5.75亿美元，在旧中国，中国旅行社是上海银行的附设服务企业，其业务范围很广，也很繁琐，包括为顾客代购车船票、预定舱位、照料行李、发行旅行支票、办理各地名胜的集体游览等。上海银行为此投入了大量资金、人力、物力。中国旅行社开办后，经营发展很快，但却连年亏损，因而银行内有人主张停办。但总经理陈光甫不同意，他认为旅行社虽无“近利”，却有“远功”可图，这就是通过优良的服务，广泛的联系，以博得社会各界好感，其“盈余”是难以用金钱来估量的。结果旅行社名噪全国，也使上海银行信誉大增。上海银行通过中国旅行社的社会影响和同各阶层人士的联系，得到不少存放款及保管、委托等业务的利益。

揭短取信实事求是地向消费者说明自己产品存在的不足，取信于消费者，让消费者根据自己需要购买商品，从而获得经营成功的谋略。大多数的商品宣传都是竭力宣扬自己。产品的长处，有的企业为了推销产品，甚至夸大其词，欺骗消费者，而对自己产品的短处则讳莫如深，避而不谈。但实际效果是，越是把产品讲得完美无缺、尽善尽美，越难以取得顾客的信任。尤其是上过虚假宣传当的消费者，对于不切实际的宣传更加反感。有些企业针对顾客这一心理，实事求是地向顾客介绍产品，既讲长处，又讲不足，反而能够获顾客的信任。

在日本，“美津浓”公司的体育用品享有盛名，每年销售额达40亿日元，产品远销世界各地。美津浓公司销售的运动衣口袋里，都附有一张纸条，纸条上这样写着：“这件运动衣在日本是用最优秀的染料，用最优秀的技术染色。但我们仍觉遗憾的是茶色的染色还没有达到完全不褪色的程度，还是会稍微褪色的。”这种不欺骗人的诚实做法赢得了顾客的信赖，使这家公司的产品畅销不衰。据粗略统计，在日本的各种运动场所，至少一半以上的人穿的是美津浓公司生产的运动服装。

日本有一家钟表店要推销一种新牌子的手表，在门口贴出了这样一张广告：“这种手表走时不甚准确，每天要慢24秒，请购买时注意。”这则广告一出，顿时引起了人们注意，使这个本来无人问津的陌生货，一下子热销起来。这则广告成功的奥秘在于诚实，符合顾客希望听到真实宣传的要求。

掖县建村机械厂原是生产农机具的小厂。1984年他们看到大理石成为建筑材料的热门货，使转产大理石的成套设备。开始，用户对产品不了解，订货者少，造成产品积压。针对这种情况，他们果断采取有一说一，有二说二的做法，在向用户介绍产品优点的同时，详细介绍产品的缺点，产品说明书上将该产品与全国几个同行业产品相比较的优缺点作了详细说明。这样一来，用户心中有数，订货者大量增加，1984年获利达107万元。

60年代，美国有一家刀片公司，他们在宣传自己的产品时这样写道：“本公司的刀片锋利无比，但极易生锈。只要你使用后擦拭干净，保它锋利如初。”广告打出后，产品竟然很快在市场上打开了销路。顾客并不因他们说出了产品的短处而不敢问津；相反，正是从他们说长且道短的广告宣传中看到了产品的长处。

以色列人根据顾客的习惯、喜好、需求选择产品或服务环境的色彩，用色彩取悦顾客，扩大产品销路和改善服务质量的经营谋略。不同的国家和地区对色彩有不同的爱好和禁忌，不同的季节、不同的环境，色彩也会产生截然不同的效果，针对不同消费者的消费心理，选择他们喜爱的色彩，是扩

大经营和服务的有效策略。

我国闽乐电机厂生产的专供出口的电机，相当一部分是供东南亚国家的居民家庭使用的。居民们对家电产品的色彩大有讲究。最初，闽东电机厂根据我国人民的传统喜好，选用了红色。但这种颜色的电机在东南亚市场却大受冷遇。许多人说，救火车是大红色，在赤日炎炎的夏天，红色会使人更觉暑酷和烦躁。于是，他们改用机械产品通用的银灰色，但泰国人不喜欢。原来泰国认为，银灰色就象锡箔纸，不吉利。后来，他们经过调查，发现蓝色为大多数人所喜爱，就用孔雀蓝做产品外观颜色，电机产品在泰国销路大开。针对印尼人的爱好，产品选用了翡翠色。出口欧洲的电机，选用了欧洲人喜爱的玫瑰色，产品投放市场后，都很快打开了销路。

日本有一家旅馆根据不同季节变更房间设施的色调，也收到了良好的效果。在寒冷的冬季，房间内的窗帘、沙发套、地毯、床上用品选用紫红、深黄等暖色调，使旅客一进房间就有温暖感；在炎热的夏季，则选用白色、淡蓝等冷色，使旅客有凉爽感。色彩的变化，使旅客倍感舒适，生意十分兴隆。

不同的国家，对不同颜色也有不同禁忌。在上土耳其，茄花色代表凶兆之物，在公共场所，一般都禁止使用这种颜色。日本人忌讳绿色，认为绿色象征不详之兆。比利时人则把蓝色作为不吉利的标志。我国人认为白色显得色调高雅清爽，而非洲的摩洛哥人却说白色为贫困的象征。产品进入国际市场，只有通晓各国禁忌，才不会受冷遇。

妙用好奇利用消费者的好奇心理进行广告宣传，刺激消费者的购买和消费欲望，从而取得经营成功的谋略。从消费心理角度看，好奇之心，人皆有之。一旦激起人们的好奇心，人们就欲罢不能，越奇越有吸引力，利用这一心理，企业可以实现宣传产品、刺激消费的目的。

泰国首都曼谷有家酒吧的主人，在门口放着一个巨型酒桶，外面写着醒目大字：“不许偷看！”许多过往行人十分好奇，偏偏要看个究竟。那知道，只要把头探进桶里，便可闻到一股清醇芳香的酒味，还可看到桶底酒中隐显着的“本店美酒与众不同，请享用”的字样，不少大叫“上当”的人，在一笑之后，酒瘾顿上，也都进店试饮几杯。酒吧生意因此十分兴隆。

香港一家专营胶粘剂的商店，推出一种最新的“强力万能胶水”，为使这种胶水被人们了解，这家店主人用胶水把一枚价值数千元的金市粘贴在墙上，并广而告之：谁能手把这枚金币掰下来，金币便归谁所有。一时该店门庭若市，观者如云，登场一试者甚多。然而习武的“壮士”费尽九牛二虎之力，却只能“望钱兴叹”。有位自诩“力拔千钧”的气功师，专程前来，结果也空手而归。于是，这种胶水的良好性能声名远扬，商店做了一笔笔大生意。

1931年，梅兰芳在北平唱戏出了名。上海丹桂戏院的老板聘请梅兰芳到上海献艺。这是梅兰芳首次去上海演出，上海人不了解梅兰芳。戏院老板为了自己的利益，为梅兰芳做广告。他买下了一家大报头版的整个广告版面，登出广告全部内容，上写三个赫然大字“梅兰芳”，而且运用这种方式一连刊登三天。一石激起千层浪，上海人迷惑了：“梅兰芳何许人？”“是不是要出大新闻？”人们四处打听，连刊登广告的那家报馆也被问过了，答复不是一无所知就是无可奉告。直到第四天，在“梅兰芳”三个大字下面，写下了几行小字：京剧名旦：假坐丹桂第一大戏院演出《彩楼配》、《玉堂春》、《武家坡》。大字的诱惑，小字的吸引，使人们产生了一睹为快的心理要求。

人们竞相前去争看“芳容”，再由于梅兰芳技艺高超，第一场演出就赢得“满堂彩”，此后，场场爆满，威震沪城。戏院老板大发其财。

以质取信重视产品质量和商业服务质量，极大地提高产品合格率和顾客满意率，降低次品率和顾客意见率，从而赢得信誉，在同行业竞争中立于不败之地。其关键就在于生产经营和服务部门是否在提高产品适用度、耐用度和达到顾客最佳满意度上下功夫。

在美国，人们把质量管理当作一门科学来研究，但工厂的具体质量管理远不如日本工厂严格。日本三洋公司在美国瓦利克工厂的管理人员极度重视产品质量的态度一开始就使美国职工大吃一惊。在他们看来，日方管理人员似乎把生产率看成是提高质量水平的副产品，令人费解。管理者竹冈说：“我们想尽一切办法，让职工认识质量的重要性，只有改进质量，公司才能免于破产。”他们反复说服瓦利克工厂的美国人，5%的返修率是不合理的。一千件产品只有一件次品，次品率是1/1000，但对购买这件次品的用户来说，不是1/1000，而是1000/1000。他们对原装备线全部更新，安装了齐全的质量检查仪器和试验设备，道道工序严格把关。三洋公司的管理以质量为本，治厂先治本。优胜的质量使产品在消费者中赢得了信誉，也提高了美国职工的信心。

开设在巴黎玛德琳广场的“富香”食品商店，貌不惊人，却总是“门前车马为云屯”，关键在于他们懂得以质量力经营之捷径。从进货开始就把好第一道关，认真对待每一个新品种及每一家新的供应单位，对质量好坏、能否按时交货、包装外观及牢固程度都极为重视，毫不含糊，绝不让低劣的或变质变味的商品入库。至于有些讲究味道的食品，还要取些实样，登门请巴黎餐厅学校的专家品尝鉴定。该店还教育店员，要注重仪表、讲究礼貌、一视同仁。总经理博利在总结“富香”食杂店经营成功的秘诀时说，“我们出售的并不是食品和杂货，而是质量。”

信誉至上在产销活动中以优良的信誉吸引顾客或合作者的策略。据调查，如果顾客对产品或服务不满意，绝大多数人不会直接向厂方（或店方）抱怨，但65%的人将不再涉足该厂（店）并会向10个以上的亲友传播此处“恶名”。

上海食品二店在每天无数笔生意中，时时维护顾客利益，做到斤两准足，买卖公平，被命名为“物价信得过商店”，他们在你量食品时，连纸袋重量也要扣除掉。该店认真地算了一笔帐，十万只纸袋就近千斤，把这算在消费者头上，就会损害消费者的利益，绝不能干。

一位顾客在德国一个彩扩点冲印胶卷，发现有一张底片的画面被裁掉了一窄条，不免有些遗憾，老板当即赔了他一个新彩卷，并连说“对不起”。第二天，老板又打电话向他道歉，并将那个不称职的工作人员解雇。

法国莱雅化妆品集团从下把广告做在前面，总是货先上市，然后才做广告，为的是避免顾客看到广告而买不到货，免“失信于人”之嫌。

欲擒故纵 《三十六计》之一。用于企业销售，指暂时不满足消费者的需求，待消费者的消费欲望被激起后再更多地销售产品的销售策略，消费者心理通常是越难得到，越想消费。利用这一心理，先“纵”，吊起胃已再达到“擒”的目的。

1985年4月，可口可乐公司突然宣布要改变沿用近百年之久的老配方，而采用刚刚研制成功的新配方，并声称要以新配方再创可口可乐在世界饮料

业中的新记录。尽管该公司用了3年时间，耗资500万美元，进行了20余万人次的口味调查和饮用试验，但当新配方的可口可乐推出后，却引起了市场的轩然大波。公司每天收到无数封抗议信件和多达1500次以上的电话抗议。有的还为此举行了示威抗议。这一情景使可口可乐公司的竞争对手百事可乐公司的老板十分高兴，趁机大做广告，显示自己的胜利。但正在此时，可口可乐公司的董事长又突然宣布，为了尊重老顾客的意见，公司决定恢复老配方可口可乐的生产，并改名为“古典可口可乐”。同时考虑消费者的新需要，新配方的可口可乐也同时生产。消息一传出，美国各地的可乐爱好者为之雀跃，新老顾客竞相购买。一时新老可乐销售量比往年同期上升8%，公司利润大大增加，而百事可乐公司却大受冷淡。

1981年，浙江省海盐衬衫总厂向市场推出一种黑牡丹女衬衫。根据市场预测，这种衬衫投放10万件，市场就会饱和。于是该厂采取了欲擒故纵的策略，第一次投放市场时只推出8万件，使预测数中的2万人得不到满足。得不到满足的消费者到处寻访求购，造成了这种衬衫紧俏难买的印象，因而使更多的消费者想买到这种衬衫。海盐衬衫总厂抓住时机，又生产20万件投放市场，很快销售一空。

示范促销通过示范表演证明新产品的优良品质和特殊使用价值，从而扩大销售的营销谋略。一种新产品出来后，尽管有广告宣传，但消费者往往还是有疑问，这时厂家就要寻找机会进行现场表演，为用户试验新产品的性能，介绍其优点，以及如何正确使用、保养和维修等。通过示范表演可以使用户了解产品的性能，认可产品的质量。从而大大促进产品的销售。冬天天冷，戴眼镜的人从室外进入室内镜片上会蒙上一层雾气，十分不便。德国有关企业生产了一种去雾剂，每涂擦一次，可以半日有效。但消费者表示怀疑。因此在不少商店里，售货员备一把电壶，见有戴眼镜的顾客便请他一试，售货员先用水蒸汽一喷，再抹上去雾剂，揩净后，再喷雾，镜片仍然明亮不蒙雾，顾客也就放心了。

前联邦德国奔驰公司经常邀请某些顾客参观新产品的试验工作和试车场，让顾客乘坐由试车员驾驶的各种新型汽车，体验该产品的性能。公司还别出心裁地培训顾客，教会他们如何正确使用、保养和维修新购的汽车，公司还通过接待机构，接待许多来自国内外的顾客，参观汽车的表演，主要车间的流水线，使顾客留下奔驰车质量是世界第一流的印象。

1982年夏，上海市第一百货商店进了一批玻璃刻花酒具，六只高脚杯一套，造型美观，质量上乘。然而，这批酒具上柜后，居民反应冷淡。后来，几位营业员想了个直接示形的办法，他们在酒杯中盛上水，加入几滴红墨水，这样一来，原来白色的酒具被映衬得晶莹动人，一下子吸引了众多的顾客，每天的销售量直线上升。

眼见为实让顾客亲眼见到企业产品的实地试验，以证实产品优良的性能和一流的质量，从而在顾客中树立企业产品良好形象的营销谋略。铺天盖地的广告，完美无缺的宣传词语，并不能完全取信于顾客。要使企业产品真正在消费者心目中留下深刻印象。最好的方法莫过于让顾客亲眼目睹使用产品的各种试验，一旦成功，就会给顾客留下难以忘却的印象。

1865年3月，瑞典著名科学家诺贝尔在汉堡建立“诺贝尔”公司生产炸药。起初，人们对他的产品存有恐惧心理，不敢使用。为了消除人们的恐惧心理，诺贝尔采用了一种特殊的广告方式——到施工现场进行爆炸示范。1866

年，诺贝尔带了炸药和他发明的雷管来到英国北威尔士的一个采石场。他指挥助手钻好洞眼，安放好炸药和雷管，然后通知所有的人远离爆炸点。一会儿，一声巨响，一阵浓烟冲天而起，硝烟过后，工人们和矿主都围了上来，只见巨大的岩石被炸成一块一块的，开采极为方便。人们也看到，炸药只要注意操作，是安全的，这一现场试验，使许多矿主认识到炸药的用处，消除了顾虑，纷纷向他购买。后来，他又在美国和欧洲其他地方作了同样的现场爆炸示范。

日本丰田汽车公司曾在美国轿车面前一败涂地，甚至连国内头号轿车出口大王的宝座也被夺走。对此，丰田公司制定了全力改进光环车的战略。一年之后，推出了以中产阶级为对象的“光环牌”1500型高级轿车，投入竞争行列。新车性能虽然大为改进，但由于第一代光环车名声不佳，投放市场后，销路仍不好。为了扭转人们“光环牌车不坚固”的印象，公司拍摄了对光环车进行破坏性试验的广告片。在《空中飞车——光环》的拍摄中，设计了这样一个镜头：高速行驶的光环车，在一瞬间腾空而达三米高，悬空飞行二十多米，着地后仍照常高速行驶。这一广告片播出后，获得了巨大成功，产品销路大增。光环牌为丰田公司再次夺回了日本轿车出口大王的宝座。

在1915年巴拿马万国博览会上，我国的茅台酒因为装潢土气受到冷遇，很少有人问津。商人灵机一动，故意摔破一瓶，顿时香气四溢，使参观者倾倒。茅台酒从此名声大振。沈阳平纹地毯厂为了宣传产品，把一块色彩鲜艳的花腈纶地毯铺在沈阳站检票口地面上，过往旅客踏上时都要细细看上一眼。当七万多人踏过后，当场洗涤，洗后地毯质地完好如初。这引起人们浓厚的兴趣，纷纷打听产品的厂家和价格。厂家当场介绍，它是腈纶制品，与羊毛地毯相比，不仅价格低廉，而且防潮隔音，质地柔软，轻巧耐用，易于清洗，花色鲜艳，家庭铺设，一般可用十年以上。群众耳闻目睹，纷纷前去购买。

以蚓投鱼语出《隋书·薛道衡传》：“陈使傅縡聘齐，以道衡兼主客郎接对之。縡赠诗五十韵，道衡和之，南北称美。魏收曰：‘傅縡所谓以蚓投鱼耳。’”给顾客一些“好处”以吸引顾客而自己做更大生意的经营谋略。利与市相连，利与民相依，因此，把握消费者的好利心理，放出些小利，实际上能赚更大的实利。

重庆七星岩日用化工厂试销新生产的液体鞋油，采用了一种别开生面的方法，他们在重庆街头竖起一块“先擦后买”的牌子，一边出售液体鞋油，一边大喊“擦皮鞋不要钱，买不买随便。”这使不少路过行人忍不住在自己皮鞋上涂一点液体油，当场用绒布揩几下，铮亮的皮鞋使行人信服，随即就决定买上一管。

美国柯达公司为夺取巴塞罗那奥运会的独家赞助权，对顾客施以如下便利：凡购买柯达胶卷者，柯达公司均免费冲洗并赠予与购买数相同的胶卷。前来采访的各国记者数以万计，如此经营，看似亏本，但争得奥运会独家赞助权，这笔亏了的钱等于做了一个极大、极高明的广告。

日本在二次大战后，采取低廉价格把商品大量推销出去，在顾客心目中形成“日本货便宜”的观念，因而日本货拥有广阔市场。正由于市场的取得，一个强大的工业生产能力和同时建立起来了。日本正是“以蚓投鱼”，暂时少赚一点，但扩大了出口市场，做了一笔又一笔更大的生意。

现任岛村产业公司及丸芳物产公司董事的岛村芳雄开始创业时独创“原

价销售商法”，拓展生意，扩大影响，终于取得巨大成功。岛村芳雄开始做绳索生意时，先将麻绳厂生产的每条45厘米长的麻绳以五角钱的价格大量买进，然后按原价转卖给东京一带的纸袋工厂。这种完全无利润反而赔本的生意做了一年之后，“岛村的绳索确实便宜”的名声远扬，绳索订单从各地源源而来。接着，岛村拿着购物收据前去订货客户处诉说：“到现在为止，我没赚你们一分钱，如果这样让我继续为你服务的话，我便只有破产这子路可走了。”客户为岛村的诚实做法所感动，心甘情愿地把交货价格提高到5角5分钱。与此同时，岛村又找麻绳厂的厂商商洽：“您卖给我绳子每条5角钱，我一直照原价卖给别人的，因此才得到现在这么多的订货，如果这样无利而赔本的生意让我继续下去的话，那只有等关门倒闭了。”经过商谈，麻绳厂也答应供应给他的麻绳每条只收4角5分钱。这样，岛村每条绳子就可赚1角钱，按当时的日交货量100万条计算，每天的利润量就有100万日元。创业仅仅两年，岛村就成为名满天下的企业家。

变包为保厂家对其售出的产品变实行“包修、包换、包退”为实行产品保险服务的一种营销策略。在产品销售竞争中，特别是企业产品由卖方市场变为买方市场后，企业能否为顾客提供令人满意和放心的售后服务，是树立企业形象、提高产品信誉的关键。实行产品保险服务，可谓是让顾客吃了“定心丸”，同时对厂家也是一种约束，将会促进产品质量的提高。

美国的美泰公司是一家生产洗衣机等产品的公司。它的广告上有一行醒目的文字：“运行10年，保无故障。”该公司支付一笔保险金，将保险单连同产品一同交给顾客，写明“10年之内产品发生非使用不当造成的故障，则由保险公司向顾客支付约为产品一倍的赔偿金。”这一保证对顾客有极大的吸引力，因为即使商品真正出现问题，个人是不会有损失的。

广东顺德震环电器厂在广东率先实行产品保险服务，为其产品漏电保护开关投保，规定一旦出现产品质量问题引起的人身伤亡或财产损失，则由保险公司支付保险金。此举得到消费者的普遍好评，产品销售量大大增加。

防盗有术采取特殊防范措施，防止企业在销售产品中被盗而遭受损失的经营谋略。为了方便顾客购货，一些商店、商场采取了让顾客进入柜台，自己选货的销售方式。采取这种销售方式，扩大了销售额，增加了企业利润。但是，另一方面，一些不法之徒顺手牵羊也使企业头痛。为避免无谓损失，一些企业采取了特殊的防范措施，既不损害顾客自尊心，又能防盗。

一天，在德国科隆一家超级市场，正当人们熙熙攘攘进出之际，突然警铃大作。大家一下都愣住了，一个正要出门的中年妇女，脸唰地一下红了，口里喃喃说：“我该在那里付款呢？”边说边退了回去。她一离开警戒线，铃声嘎然而止。整个过程，市场的便衣门卫都没有露面，一阵刺耳的铃声，就把盗窃者吓了回去。原来，这家商场采用电磁监视的办法，每件商品上均录有特别的磁性记号，顾客付款后即被收款员消除。如你不付款，则无论你将商品藏在何处，都休想蒙混过关。至于磁性记号到底录在商品的什么地方，则是各商店的机密。

欧洲一家商场也屡为商品失窃而烦恼，尽管采取多种措施但仍收效甚微。后来，这家商场无意中发现，如果商场当天抓获了一个偷盗者，往往几天之内商场很少再有商品被偷。于是，商场老板心生一计，经常派人装成小偷，在商场偷东西时，当场被商场治安人员抓获，在众目睽睽之下，交出货物，并处以罚款。这种杀一儆百的做法对企图偷盗者起到了很强的震慑作用，

加上顾客广泛议论、传播，使这家商场防盗戒备森严而出了名，小偷光顾次数大大减少，见财起意的人也不敢轻易下手。商场虽然要支付给雇来的“小偷”一笔可观的费用，但因被偷而造成的损失大大下降。

因地制宜语出汉赵晔《吴越春秋·阖闾内传》：“夫筑城郭，立仓库，因地制宜，岂有天气之数以及威邻国者乎？”根据各地具体情况，采取适当营销手段的谋略。由于社会的、历史的、文化的原因，消费者的消费习惯和消费结构呈现出明显的地域特征。了解各地市场的具体情况，采取适当的营销手段对于企业具有十分重要的意义。

杜康是中国名酒之一，远渡重洋到东瀛后受到了热烈欢迎。厂家为了使中国酒、中国的酒文化为外国顾客所接受，他们采取了“入乡随俗”的一系列经销方式。日本人喜欢龟，他们就把酒瓶做成龟的模样，突出长寿吉祥的象征，东南亚喜欢龙，他们就把酒的标鉴设计成龙凤呈祥图案。他们还设计出不同的礼品包装，使产品的风味、颜色、形状、包装符合各国消费者的心理需要，受到极大欢迎。一时，日本出现了“杜康热”，人们纷纷争购此酒，许多日本顾客爱屋及乌，饭后竟把空酒瓶作为纪念品。

风靡北京的亚都牌超声波加湿器在天津市场受到了冷遇。北京亚都环境科技公司请来专家调查后得知：“亚都”在天津缺乏公共关系活动。亚都开始了解天津：他们借阅了描写天津市民生活的通俗读物来了解天津的生活，派人赴当地收看天津的电视节目，组成调查小组赴天津各主要商场了解天津的购物情形，借来天津市发行量占前十位的报纸，比较它们的发行范围、广告价格、周期、风格……一个方案提出来了。他们选在1991年11月15日、16日两天在天津发行量大的几家报纸刊登“亚都向天津市民有偿请教”的广告。15日是天津统一供暖的日子，在这一天提出干燥、湿度这样一些概念，容易得到人们的理解；16日是周末家人们团聚的日子，亚都是什么自然需要一家人商议一下。此后，亚都在四个星期日派公关人员赴天津，在各大商场展开咨询，并在12月6日将1200多名来信的消费者名单在天津《今晚报》上逐一登出，这个作法在全国广告业当属首创。12月8日，亚都在天津国际商场举行公开咨询活动，全体科技人员抵达天津面对面回答消费者的问题。两次统计表明，1991年11月15日至1992年1月15日，亚都超声波加湿器两个月在天津市场的销量达4000台，相当于过去3年销售总和的10倍。

反其道而行之，以反常的推销手段招徕顾客的经营策略。在市场上，消费者总是想买到价廉物美，称心如意的商品。厂商如能把握这一心理，反其意而用之，往往会给消费者以强烈的刺激反应，激发其新奇感和好奇心，从而达到吸引和招徕顾客的良好效果。当然，这种推销手段的运用，其立足点仍然是价廉物美的商品，否则，顾客就会高兴而至，败兴而去，招致这一手段运用的失败和企业信誉的丧失。

河北省某县有一年桃子大量上市时，街面上“甜桃！”“甜桃！”的叫卖声此伏彼起，不绝于耳。突然，耳边传来“酸桃！”“酸桃！”的叫卖声，循声望去，是一位年过半百的老汉在吆喝着。他的果摊上摆成的桃子个大色鲜、黄里透红，摊前已围了不少人。老汉说道：“酸不酸，尝一尝就知道了，先尝后买，保不上当。”一位顾客拿起一个桃子，咬了一口说：“哟，真甜，一点不酸！”顾客们一见此情，纷纷购买。再看其他桃摊，尽管卖桃人一声高似一声地喊着“甜桃”，却很少有人问津。

做广告，多是宣传自己的商品以招徕顾客，然而，成都春熙路上有家商

店做的却是一则把顾客推出门的广告，成都眼镜厂的销售橱窗里，各色眼镜琳琅满目，同时又赫然竖立着一幅醒目的广告，“幼儿不宜戴有色眼镜。”文中说明幼儿常戴有色眼镜，会造成畏光、流泪、近视等损坏视力的后果。这则广告，显然是把那些想给自己孩子配一副有色眼镜的买主给推出了门外。其实，这则广告同时也向顾客传递了另一个信息：这家商店并不单纯以赚钱为目的，而是站在顾客立场上为顾客着想的，这样的商店出售的眼镜质量一定不错。于是，成年人要买眼镜，都愿意到这家商店来选购。成都眼镜厂推出少量的幼儿顾客，却招来了大批的成人顾客，生意越做越好。

一家锁厂为了挤进市场，打开销路，在销售门市部前挂一大招牌，上面写道：“在这里善偷者不为贼。如果你能不用钥匙打开各个木箱上的锁，里面的东西便是你的礼物。”木箱内分别装有彩电、录像机等大小各色的礼物，并在木箱外一一标明。招牌挂出后，意欲一展“偷技”的人不少，围观看热闹的人更是熙熙攘攘，络绎不绝。结果，没有人能得到箱内的礼物，而该厂锁的销售量却直线上升。

帮人帮己企业通过热心帮助用户，从而提高企业信誉的经营策略。在市场竞争中，企业要急顾客之所急，想顾客之所想，才能提高企业信誉，扩大产品销售，使企业兴旺发达。

深圳市伟达建材商场地处较偏僻的白沙岭长城大厦，商场靠特色服务求生存、争发展。无论顾客在商场购买什么商品，一律送货上门，而且顾客要求什么时候送到，就什么时候送到，顾客要送到哪里，就送到哪里，大小生意一个样。此举在顾客心中树起了良好的形象，创出了自己的特色，在竞争激烈的深圳市场上站住了脚。

沧州物资工贸集团总经理王克川常挂在嘴边的一句话是“要想人帮己，先得己帮人”。1990年，沧州市车辆厂产品突然畅销，为了扩大再生产，找到物贸集团要求以每吨高出市场价50元的价格供应钢材。王克川觉得对该厂理应“扶上马送一程”，而不能趁机“宰一刀”，当场拍板以每吨低于市场价20至30元的价格满足了对方的要求。沧州地区机床厂转产电梯以后，原材料十分紧张，集团责成专人四处求援，为之调来2700吨导轨钢。对于外向型企业的要求，工贸集团更是高度重视。一次，韩集冲压件厂在春季广交会上与美国、巴基斯坦签订了出口1300吨弯头的合同，但对方要求的材质、规格国内不常用，厂家无法安排生产。工贸集团派人七赴天津寻找货源，感动了无缝管厂，破例提前安排生产，保证了冲压件厂出口任务的顺利完成。帮人帮己，受到帮助的企业生产发展了，也给工贸集团带来了丰厚的利润。到去年底，这家曾一度负债90多万元的企业，已拥有固定资产3000余万元，主要经济指标列全国同行业首位。

湖南造漆厂从国外引进汽车漆的先进生产技术，开发成功了高质量的汽车专用油漆系列产品。为了打开市场，该厂狠抓服务促销。在一次会议上，长春第一汽车制造厂得知湖南造漆厂的汽车漆质量很好，购进试用，非常满意。但长春到长沙相距数千公里，用户担心远水难救近火。为了解决运输矛盾，湖南造漆厂坚持送货上门，独辟蹊径对用户实行运输费补贴。1992年该厂又投入巨资新增六台箱式保温车，不论是逢年过节，还是酷暑严夏、冰天雪地，都想方设法把产品送到用户手中。在用户告急、运输车辆告急的情况下，该厂不惜血本，空运送货。去年，他们就三次将汽车漆空运到长春第一汽车制造厂。在激烈的竞争中，金钱有价，信誉无价。他们这样做，解除了

用户的担心，用有限的钱赢得了无限的市场，该厂的利润以年均 20% 以上速度递增，连续两年被评为全国 500 家经济效益最佳工业企业之一。

还款销售法商品出售后几年内将商品原价款的全部或部分退还给顾客的促销方法，还款销售有利于处理积压商品，同时又是解决资金不足的一种较好的融资方式。

河北省邯郸商场由于盲目进货，造成价值 30 万元的商品积压 3 年以上。堆放在狭小库房里的商品，有的已经朽烂变质，再持续下去，商品将全部赔光。商场曾试图降价销售，但很少有人问津，因为在消费者看来，便宜没好货，好货不便宜。后来，商场贴出告示：凡在本店购买价值 500 元的商品，5 年后可以得到 500 元的退款；300 元的商品，3 年后可得退款 300 元；……。结果不到一个月的时间，价值 21 万元的库存商品告罄。积压多年的商品资金终于转化为货币资金，重新投入了周转流通。

1988 年 10 月，湖北省二轻贸易中心为处理滞销商品，采取了“今日售出，他年还款”的竞销策略。规定凡在该贸易中心“他年还款”销售专柜购买商品者，由公证机关开出公证书及退款凭证，退款期限有三种：满一年者，退款 15%；满两年者，退款 30%；满六年者，退款 100%。三种期限，顾客可任选其一。整个销售活动从 9 月 25 日至 10 月 31 日，共售出 121 万元的平、滞销商品。主要品种如收录机 744 台，电炒锅 404 个，电子琴 70 台，洗衣机 646 台，自行车 321 辆，照相机 280 架。还款销售活动开展期间，新闻单位争相报道，群众广为转告，大大提高了企业的知名度。二轻贸易中心不仅推销了滞销商品，还因此带动了其他平销商品的销售。

看人说“法”根据顾客的不同特点，采用不同的劝说方法，从而实现推销目的的营销谋略。善于抓住人心的推销员，总是设法站在对方的立场上，针对对方最关心的事，表示出自己的兴趣，达到劝说对方购买自己产品的目的。

阿姆谢尔是纽约的一个水暖设备商人。纽约布鲁克林区有一自来水管工，生意一直很好。但这位水暖工十分嫉妒大公司，不愿买阿姆谢尔公司的水暖设备。阿姆谢尔作过多次努力，但一直未能如愿，甚至遭到这位水暖工的无礼对待。阿姆谢尔遇到这种情况并不气馁，转而采用一个新策略。这次，阿姆谢尔来到水管工的办公室，不等对方讲话就说：“今天我什么也不想卖给您。我来的目的是向您请教。您能否允许耽误您一分钟呢？”“好吧，”水管工说“什么事？”阿姆谢尔说：“我的公司想在长岛新开一店，很少人像您一样熟悉这个地方，我来是向您请教值不值得这样做？”阿姆谢尔的询问使水管工受宠若惊，一个大公司负责人向他征求意见，这可是第一回，水管工忙请阿姆谢尔坐下，冲上咖啡，他们非常投机地谈了很长时间，奠定了两人友谊的基础。此后，这位水管工成为阿姆谢尔公司的忠实用户。

某电子计算机制造公司的一位推销员，在外出推销时总是口若悬河地夸奖产品的性能和服务宗旨，虽然使出浑身解数，但效果并不理想。这位推销员反复思考，才悟出了“说服”的真谛在于看人说“法”。从此以后，他彻底改变了推销方法，与顾客见面时，不再“王婆卖瓜，自卖自夸”，而是先问对方：“贵公司目前最关心的是什么问题？贵商号目前还为什么事而感到烦恼？贵厂下一步的打算是什么？”这位推销员采用发问的方式启发顾客讲话，然后专心倾听，细加品尝。有一次，他在一家公司向供销科长提出上述问题，对方答道：“我们公司最伤脑筋的事是如何减少存货，提高效率。”

推销员回来后，就找本公司的专家一起来研究如何利用电子计算机解决对方的难题。他根据专家的意见整理出可行的方案，再去走访那家公司的供销科长，一面出示资料，一面说明电子计算机在减少存货、提高效率方面的作用。这回推销犹如雪里送炭，对方非常高兴，一下子做成了一宗大生意。

某国有一位棒球运动员一向鄙视保险业，过去有几位推销员向他宣传过投保的好处，但说的都是老调，诸如“参加保险，可以使您后顾之忧！”等等，结果都遭到这位棒球运动员的“封杀”，败兴而归。而某保险公司的一位推销员却与众不同，他先对客户的情况作了一番调查，然后上门拜访。话题是从与对方休戚相关的棒球比赛开始的，推销员听了一时，突然发问：“你对贵队的另一位球手利里夫评价如何？”对方立即回答：“正是有了利里夫，我才能放开手投球。万一我的竞技状态不佳，还有他可以压阵呢。”推销员抓住这个机会，话锋一转：“您的太太和两个孩子依靠的就是您。天有不测风云，人有旦夕祸福，万一您遭不测，我们就能及时帮他一下，这样，您平常可以放心比赛，无须担忧了。保险对您的家庭来说，就像利里夫对您一样重要，一样能压阵。”经推销员一番指点，这位一向鄙视保险业的棒球运动员怦然心动，当场决定参加保险。

制造时尚率先生产出新产品或新款色，并利用名人效应，请名人使用，以此形成时尚，从而达到扩大销售的营销谋略。人们在消费商品时有一种从众心理，喜欢赶时髦。因而几乎每年都有新的时尚，都有新的商品流行。商品生产者和经营者不仅要会赶时尚，而且更为重要的是要制造时尚。

东晋的丞相王导，是位非常善于处理政事的能臣。在刚刚南渡建立东晋时，国库空虚，除了几千匹白练之外，几乎没有什么值钱的东西。王导看到朝廷财政如此困难，心中非常着急。为了筹集财政经费，他准备卖掉那几千匹白练。但是白练在市场上并不畅销，价格也低贱，即使全部卖出去，也换不了多少钱。后来，王丞相心生一计，命人从库中取出几匹白练，找来几位朝中德高望重的贤臣，每人用白练制成一件衣服穿起来。读书人和其他官员见到朝中德高望重的贤臣穿这样的衣服，便竞相效仿。一时间白练价格飞涨，半匹白练便可卖得一两金子。这时，丞相王导命主管官吏将库存的几千匹白练尽数抛出，赚得了一大笔收入，改善了朝廷的财政状况。

东晋的谢安因文而名，谓之名士。有一次，他的一位同乡被罢官免职，返回故里前去拜访谢安。谢安问及同乡回家的路费筹集好了没有，同乡愁肠百结，告诉谢安他只有五万把蒲扇。蒲扇不是什么好东西，市场上不见得畅销，卖也得卖很长时间，何况也不贵，要是按正常方式去卖的话，这位同乡恐怕难以筹集起路费，行程就要羁留了。而谢安又不可能全部买下5万把蒲扇。谢安并没有按通常的思路思考问题，而是向同乡要了把蒲扇，到处串门。人们看到谢安手执蒲扇，潇洒地走村串户，先是附庸风雅之辈，后是平常百姓，争相模仿。蒲扇成了市场上的畅销商品，谢安的同乡不仅把扇子卖了出去，还从蒲扇价格的上扬中大赚了一笔。

妇女的孕服一直为时装界所忽视，而伦敦的一家时装公司却慧眼独具，着力开发，并取得了成功。这家公司别出心裁地设计了一件底色鲜红夹着黑白色的孕妇服，并赠给当时正在怀孕的王妃戴安娜。当电视里播出戴安娜身着这件孕妇服去观看足球的新闻后，英国怀孕的妇女争相效尤。这种款色的孕妇服转眼之间成为英国服装市场上的畅销品。消息传到法国，巴黎的巴隆时装公司也做起了过去从不问津的孕服生意。孕服生意现在成为许多时装公

司的一个重要内容。

投桃报李为了得到客户的“李”，而投之以“桃”的营销谋略。要想招揽顾客，必须洞悉顾客心里所欲之物，倘能根据顾客的欲望投之以“桃”，必能获得顾客“李”的回报。

纳弗尔是费城一家煤矿的经理。煤矿周围有一家庞大的联号商店。这家联号商店每年需要大量的煤，却一直不到煤矿来买。纳弗尔冥思苦想，终生投桃报李之计。他指使手下的人搞了一次以“联号商店的扩展是国内商业的巨大不幸”为题的演讲会。这次演讲会影响很大。纳弗尔亲自登台为联号商店辩护，然后在第一个回合后便败下阵来。事后，他直接找到联号商店的总经理，首先谈了辩论的情况，然后说，“我很想在辩论会上获胜，但除了您，我还想不到谁能给我提供真实情况。如果您能帮助我，我会很感激的。”联号商店经理十分热情地提供了许多见解及数据。两人谈了很长时间，十分投机。当纳弗尔离开时，商店经理亲自送行，祝他辩论成功，并说：“请在春季到我这里来吧，我想同您签订供煤合同。”就这样，纳弗尔以他对商店事业很感兴趣的“桃”，打动了联号商店经理的心，最终取得了供煤合同这只“李”。

纽约有一家面包公司，公司经理是亨利·D·迪巴诺。迪巴诺的面包公司远近驰名，面包十分畅销，然而，该公司附近的一家大饭店却一直不与理会。迪巴诺决心把自己公司的面包打进这家大饭店。然而开始的数次努力都未能奏效。后来，迪巴诺通过情报人员得知这家饭店的经理是美国饭店协会的会员，非常热心饭店协会的事。了解到这些情况后，迪巴诺便详细地查阅了饭店协会的资料。第二天便去拜访饭店经理，双方以协会为话题，谈得十分投机。尤其是饭店经理，两眼放光，恰似伯牙遇到了钟子期。几天以后，饭店的采购部门给迪巴诺来电，要他把面包样品和价格表送去。就这样，迪巴诺的面包公司的产品打进了这家大饭店。

引导销售引导消费者的消费意识，从而达到有效地销售产品的谋略。不同的消费者有不同的需要，经商者要想取得经营成功就必须善于引导顾客。特别是在新产品面世时，更应该注意引导消费潮流。

古时候有一位叫张五的商贩出去卖杏，见一位老太太前来买杏，他就放开嗓门大声叫唤：“我的杏个个都是上等的大甜杏。”老太太听明白后说：“我儿媳妇要吃酸的，不酸不买。”一会儿又来一位老头，张五大喊：“我的杏个个都是上等的大酸杏。”老者失望地说：“酸的我不能吃。”等到一位小伙子来买杏时，张五又喊：“我的杏个个都是上等不甜不酸的杏。”小伙子说：“不甜不酸的杏没味道。”结果张五的买卖一笔没做成。

日本索尼公司于1950年研制成功第一代录音机。当时索尼公司的创始人盛田昭夫认为录音机这种新产品送到顾客面前，让他们看，让他们听，那么订单就会像雪片一样飞来。可是事实恰恰相反，由于日本人对磁带录音机非常陌生，虽然他们感到磁带录音机挺有意思，但舍不得从钱包里掏出钱来购买，推销工作花了九牛二虎之力，仍然打不开局面。为此，盛田昭夫食不甘味，寝不安席，他朝思暮想的问题是，怎样使磁带录音机给人们带来欢乐、享受、教益和启发呢？一次，一位政府高级官员到盛田昭夫家作客，无意间谈及几乎所有政府部门都缺乏速记员等专业人才，这给盛田昭夫以极大启发。第二天，盛田昭夫人速带了磁带录音机到法院上门推销，引导速记员使用录音机，结果大获成功。接着盛田昭夫又把推销重点放到学校。当时日本

还在美军占领之下，学习英语非常热门。而学习英语不但需要看、写，而且更重要的是会说和听。当时英语教师非常紧缺，而磁带录音机的功能恰好可以起到半个英语教师的作用。学生光用录音机听录音磁带，然后再利用录音机反复练习，就可以弥补外语教师紧缺的难题。录音机在学校外语教学中的成功示范使用。使录音机的使用很快扩展到全国的所有学校。经过一次又一次的引导销售，索尼公司的磁带录音机迅速打开了市场，成为市场上的抢手货。

反馈式行销根据顾客反馈的需求信息来提供商品和服务的行销术。传统的行销术一般都是广告、海报等单向宣传企业的产品和服务以及通过企业人员的内部管理来树立良好的企业形象从而达到吸引顾客的目的，这种行销术的基本点是让顾客适应产品和服务。近年来，兴起了所谓的反馈式行销，它由一套信息反馈网络，把企业和顾客联系起来。这一系统不断把顾客的需求信息反馈到企业，企业再据此提供相应的产品和服务。它改变了顾客适应产品的模式，变成了企业主动适应顾客不断变化的需要。

苹果公司的 Macintosh 计算机被认为是引起一场革命的机器。在举行首展式几个月以前，苹果公司就把样机送给 100 多位有影响的美国人，供他们使用和发表意见。它同 100 家第三方软件供应商签约，由他们预先设想这种计算机操作简便的使用方案。它还培训了 4000 多名商号的推销员，向工业界的内部人士和分析家提供了全天的操作表演。苹果公司从这个网络中得到两个好处：经过培训的支持者可以理直气壮地向报界赞扬这种产品，而购买了这种计算机的消费者则可以告诉公司需要在哪些方面进行改进。同消费者的对话和新闻媒介的赞扬远远超过任何促销广告所能起的作用。

家庭推销以组织家庭聚会的方式推销产品的销售策略。在商店，售货员要同时接待很多顾客，没有足够时间一一回答顾客问题；售货员受业务知识和柜台销售条件的限制，难以让顾客详尽了解所购商品。因此，顾客往往难下购买决心，家庭推销可以克服上述缺陷，打消顾客各种疑虑，促进产品销售。

一位美国推销员在比利时布鲁塞尔推销厨房用品采用家庭推销会的方式十分成功。推销会由一位热情好客的家庭主妇组织，参加者都是她事前约请的一些熟识的主妇。会上播放着悠扬悦耳的古曲乐曲，女宾客们轻言交谈、聊天。女主人把一件件厨房用品陈列在会客室正中的桌子上。推销员指着这些陈列品边介绍，边作示范表演：“这个饭盒通电 10 分钟便可烧熟三个人的饭。”边说边往盒内放米加水；“这个双层塑料碗可保暖两小时以上。”随手把热水倒入碗中。随后，又用新的配方、新的器具表演做“布丁”……产品——介绍后，推销员宣布要进行一次小测验，内容都与家庭主妇们的日常工作与生活密切相关。测验完毕，推销员则按照各人的得分情况，送给每个人小塑料勺、儿童小玩具等奖品。然后，推销员让大家记下刚才他教做的“布丁”的配方，同时让大家品尝他做的布丁，主妇们连声称好。有几位主妇当场就买下了做布丁的用具。于是，交易正式开始，每个人都或多或少地选购了这位推销员的商品，卖者高兴，买者舒心，女主人也得到了推销员付给的佣金，大家皆大欢喜。

夏露丽公司是在日本当地以家庭聚会示范方式售卖女性内衣、胸罩、鞋袜等商品而闻名的公司。其售卖方式是，以家庭聚会邀集亲朋好友，进行试穿、试用，并加以推荐介绍，这是针对女性到百货公司或专门店购买内衣、

胸罩，易生羞怯心理而设计的售卖方式。这种家庭聚会示范售卖方式，可以自由试穿，且在很好的气氛下决定购买，所以十分受妇女消费者的欢迎。该公司为了发展这种售卖方式，还采取了以下措施：凡是在聚会售卖中，购买商品在 1 万日元以上的顾客，即有资格成为会员。成为会员的人在下次购买商品时，可以享受 25% 的折扣。目前该公司在日本国内共有 130 万名会员。会员在三个月内年售卖该公司货物 40 万日元以上，且举办过 20 次家庭聚会售卖者，即可成为公司的特约店。目前全国特约店已达 2 万多家。如果特约店在六个月内，售卖成绩达到 300 万日元以上，并举办 50 次以上的家庭聚会销售，还可以升为代理店，代理店的会员必须经过公司的甄别，其中包括工作态度、商品知识等的测验。若成为代理店，商品进货可有 60% 的折扣，进货价格为特约店的一半。该公司现有 820 家代理店，其中 220 家成立公司组织，会员 99% 均为女性。该公司的出色经营，使其营业额不断增长，利润稳步增加。

陈列计精心陈列商品，以吸引顾客购买的销售谋略。商店能否吸引顾客，商品陈列是重要因素，商品搞好陈列，目的是让顾客看得清楚，便于挑选，通过刺激顾客的视觉，引起顾客的购买欲望。商品陈列科学、合理，能够吸引顾客，促进销售。

德国赫尔蒂公司是波恩市颇有影响的大商店之一，多年来，营业额一直保持上升势头，近年来达到数亿马克。该店生意兴隆、长盛不衰的诀窍之一是精心布置橱窗。这个公司配备有专门布置橱窗的工艺师 6 人，每年布置橱窗的费用占营业收入的 1/6。橱窗内陈列的实物、品种齐全、以时令和时髦的流行商品为主，定期更换，每陈列一次突出一个中心。橱窗的效果可谓“立竿见影”，一些时间紧迫、心情焦虑的顾客，只要在橱窗前稍事浏览，便可知该店是否备有自己所要的商品。许多逛街散心的顾客，也禁不住橱窗内那些应有所有的陈列品和那五光十色、以景衬物的美的艺术的吸引，在橱窗前流连忘返，往往会进店去买上一件或几件称心的物品。

日本大荣公司 1975 年销售额名列全国第一。该公司在商品陈列方面有独特的做法，它改变了过去的做法，而实行“按不同用途和不同顾客对象进行商品陈列”的做法。以电器制品为例，在一般商店里，电器制品都集中陈列在一个地方。但在大荣公司所属的一家商店里却分开陈列在各个楼面上。洗衣机和电冰箱陈列在家庭生活用品的楼面；电视机和立体声收音机、录音机陈列在趣味性和娱乐性的用品楼面上；而妇女使用的电吹风、卷发器虽然也是电器制品，却和妇女用的杂货一起，陈列在妇女用品楼面上。再如日用品、洗涤剂、去污粉、沐浴剂等，过去由于这些商品是药房销售的商品，所以摆在药房，化妆品铺面。在大荣公司的商店里，洗涤剂陈列在家庭生活用品楼面上，和熨衣台、晾东西的用具类一起，作为洗涤用品构成一组商品，去污粉是作为卫生间的沐浴用品，也陈列在这里，同过去分属杂货类的竹帘、洗桶等作为沐浴用品集中陈列。也就是说，大荣公司的商店不是电气店、药店、五金店、杂货店的简单集合体，而是妇女用品商店、男子用品商店等专项商店的集合体，这样陈列商品，是为了方便顾客和提高销售效率。现在顾客在一层楼就能买到全部所需商品，而过去则要走遍各个楼面。

上海鸿翔公司是一家制作服装的名牌老店，为了招徕顾客，店堂陈列布置十分考究。接待室里。陈列着章华毛纺厂的各种呢绒货样，还有裘皮、紫貂皮、水獭皮、狐皮、山猫皮、山羊皮等，都是名贵的高档货品。此外，还

陈列着各种款式典雅的高贵豪华的大衣、茄克、护手圈、围领等，室内特建了一个玻璃水池，里面养一只水獭。这只小动物窜上翻下，十分活泼，供人观赏，惹人喜欢。但更重要的是要告诉顾客，一袭水獭裘，要用几只才能集成，其贵重不言自喻。二楼试样间富丽堂皇，布置别具一格。前后装有落地大玻璃镜，四周装有 10 只灯泡，齐放光华，大有舞台气派。冬天电炉暖气融融，夏天电扇凉风习习。试穿新衣时，前后左右看得一清二楚，顾客对镜自赏，无不称心如意。富丽高雅的陈列是该店经营的诀窍之一。

九、其他

喊价要狠在商务谈判中，卖主喊价较高或买主出价较低，从而造成有利结果的策略。一般说来，商务谈判中往往有这样三种情况：（1）如果买主出价较低，则往往能以较低的价格成交；（2）倘若卖主喊价较高，也往往能以较高的价格成交；（3）喊价狠的卖主，如果能恰当地坚持，往往也能以较为有利的价格成交。大量资料证明，当卖主喊价较高时，买主往往不得不水涨船高地提高原先拟定的价钱；当买主出价较低时，卖主也会水落船低地降低原先的报价。喊价要狠，让步要慢。同时运用这个方法在谈判一开始时削弱对方的信心，并趁机考验对方的实力和立场。喊价要狠，但千万不要过分，否则将会失去交易。喊价要狠可以为谈判争取到商榷的机会，从而使交易以有利的价格进行。

从容不迫商务谈判中以各种方式取得思考时间，从而取得有利结果的策略。在商务谈判中切忌因被迫而匆促作出决定，而要避免这种情况，必须以各种方式获取充分的思考时间，取得思考时间的方法有：在回答问题以前，让对方把问题先说清楚；预先安排好一个打岔的机会；上洗手间；突然感到口渴或肚子饿；临时替换谈判小组的成员；借口搜集费时，不立即提出有支持作用的证据或文件；以不知道为托词，以争取时间来了解内情；以一时找不到专家顾问为理由来争取时间；让对方埋首研究你所提供的一大堆资料；请第三者居中翻译或解释，而这个预先选定的第三者能在任何情况下使事情进行的速度放慢。在谈判过程中遇到难以解决的问题时，可以不时地休会，同时另外召集己方人员商讨对策；先派一个活跃者，进行有关的沟通协调工作……有了充分的时间思考，就能使谈判进行得从容不迫。

吹毛求疵在商务谈判中买主通过过分挑剔来和卖方讨价还价的谋略。任何商品都不是完美无缺的，总会在材料、工艺、质量、包装、功能、外观等方面存在不足。在商务谈判中，买主应抓住卖方产品的某些不足，虚张声势地再三挑剔，并随之提出一大堆问题和要求，从而达到下列目的：使卖主把卖价降低；增大和卖主讨价还价的余地；使卖方了解买方的精明，减少报价中的水份。大量的事实证明，在商务谈判中，如果买方要求愈高愈严，则谈判的结果愈好。

期限策略在商贸活动中，卖主或买主通过确定最后期限促使买主购买或卖主售卖的策略。卖主运用限期策略促使买主决

定购买的方法有：×月×日价格就要上涨了；这个大优惠只在×天内有效；大拍卖将于×月×日截止；存货不多，欲购从速；

大拍卖结束在即，欲购从速；如果你不在×月×日以前给我们订单，我们将无法在×月×日前交货；生产这项货物，整整需要8个星期的时间；唯有立刻订货，才能确保买到你所需要的货物；如果我们明天收不到货款，这项货物就无法为你保留了。

买主运用期限策略刺激卖主完成交易的方法有：×月×日之后我们就没钱购买了；在明天以前，我需要知道一个确定的价钱；

我们要在星期三之前完成定货；如果你不同意，明天我就要找别的卖主商谈了；我方不接受×月×日以后的估价单；请你把钱全部估出来，明天就把估价单给我；星期×之后，我就不一定会买了；这宗买卖要经过我们老板批准，可是他明天就要到欧洲去考察了；这是我们的生产计划，假如你不能

如期完成，我只好另请高明；我星期一要去度假一个礼拜；我们公司明天就要开会，你究竟接不接受这个价格呢？最后期限迫使买卖双方快速地作出决定，做成交易。

让步战术商务谈判中以退为进谋略的具体运用。让步战术的运用包括以下要点：谈判开始时先替自己留下讨价还价的余地，如果你是卖主，喊价要高些；如果你是买主，出价要低些；先让对方先表明所有的要求，而隐藏住你自己的要求；尽量诱使对方在重要问题上先让步，而自己仅仅在较小的问题上非常谨慎地作出小的让步；不要让步太快，或者作过多的让步，晚点让步比较好些；同等级的让步是不必要的；不作无谓的让步，每次让步都要从对方那儿获得某些益处；“这件事我会考虑一下”的说法也是一种让步；不要掉以轻心，记住每个让步都包含着你的利润，关系着你的目标。

让步模式根据运用让步战术的实践归纳出来的理想模式。其内容包括，开价较低的买主，通常也能以较低的价格买入；如果买主一次就做大笔金额的让步，会因此引起卖主对价格的坚持，所以买主在让步时必须步步为营；愿意以较低价出售的卖主，通常就会以较低的价格卖出；一次只做少许让步的人，结果也较有利；在重要问题上先让步的人，一般来说都会失败；如果把己方的预算告诉对方，往往能使对方快速地作出决定或协定；太快便完成交易，一般来说对于谈判的任何一方都不利；一次就作较大让步的人，通常都会失败。

审度欲选在经济活动中根据具体情况具体运用经济谋略的策略。任何策略的运用都有条件，此时适用的策略，彼时不一定运用；过去适用的策略，现在不一定适用；现在适用的策略，将来不一定适用；对一些人适用的策略，对另一些人不一定适用；在一地区适用的策略，对另一地区不一定适用。所以，除非已经仔细地分析过所处形势、发展趋势，否则不要轻易使用任何一种策略。在应用策略的过程中，也必须审时度势，弹性运用，经常保持清醒的头脑。每逢客观条件变化，应提醒自己：需要不需要变换策略？能不能在原有策略中融入新的策略？对交易对手的策略采取什么策略应付等等。策略和策略的部署是相辅构成的，必须谨慎地选择策略，谨慎地运用策略。

车轮战术在商务谈判中通过更换谈判代表来打破谈判僵局，从而达到己方目的的策略。在谈判陷入僵局时，买方或卖方均可以通过更换谈判代表来打破僵局。一般说来，这种策略比较有利于新换上来的谈判者，而不利于未更换谈判代表的一方。新的谈判者可以抹煞己方以前谈判中所作的让步，重新开始讨论，或更换讨论的话题；而未更换谈判代表的一方却仍在努力使新的谈判对手熟悉过去所争论和所协定的东西，并急于揣摸新的谈判对手的态度。更换谈判对手可以加强己方在谈判中的地位，扭转谈判僵局，对实现己方的预期目标有利。

反车轮战术商务谈判中针对谈判对手的车轮战术而采用的战术。当谈判对手在商务谈判中采用车轮战术的时候，未更换谈判对手的一方可采用以下手段进行应付：不必重复已做过的结论；在新对手否认前任谈判代表的协定时，要耐心等待其回心转意；采用某种方式使谈判搁浅，迫使原先的谈判对手再回到谈判桌上来；做好对方更换谈判者的心理准备；在新的谈判对于否认过去的协定时，也可以借此理由否认自己曾经许过的诺言；利用新谈判对手可能会提出的建议和让步；和新谈判对手进行私下接触。

谈判原则商务谈判中应该把握的一些基本原则。企业经理要想在谈判

中处于主动地位，就必须学会控制谈判。一般说来，控制商务谈判的一般原则有：预先安排好说话的顺序；选定所要征询的专家；规定所要使用的证据和文件；在何时提出问题；向何人提出问题；由谁来提出问题；事先安排好打岔的机会；录音并且做会议记录；规定某位仲裁者；规定某些安全措施，向大众宣布某些规定；要有休息和吃饭的时间；恐吓和惩罚的规定；预先安插电话；选定谈判地点；排定谈判者的地位；如何暂停讨论；列出上述的程序；利用权威来解决某些事情；适时更换谈判小组成员。这些谈判原则的掌握将会帮助企业经理在谈判过程中游刃有余，取得谈判的成功。

松下经营商略 30 条被誉为经营之神的松下幸之助在《金字招牌生意经》一书中，根据自己的经营管理经验，总结了松下经营商略 30 条。这 30 条是松下幸之助经营之道的精华，现辑录如下：（1）生意是为社会大众作贡献的服务，因此，利润是它应得到的合理报酬。（2）不可一直盯着顾客，不可纠缠罗嗦。（3）地点的好坏，比商店的大小更重要；商品的好坏，又比地点的好坏更重要。（4）商品排列得井然有序，不见得生意就好，反倒是杂乱无章的小店，常有顾客登门。（5）把交易的对象都看成自己的亲人。是否能得到顾客的支持，决定商店的兴衰。（6）销售前的奉承，不如售后的服务。这是“制造”永久顾客的不二法门，（7）要把顾客的责备，当作神佛的话。不论是责备什么，都要欣然接受。（8）不必忧虑资金的缺乏，该忧虑的是信用不足。（9）采购要稳定、简化。（10）只花 1 元钱的顾客，比花 100 元的顾客，对生意的兴隆更具有根本性的影响力。（11）不要强迫推销，不是卖顾客喜欢的东西，而是卖对顾客有用的东西。（12）要多周转资金，100 元的资金周转 10 次，就变成了 1000 元。（13）遇见顾客前来退换货物时，态度要比原先出售时更要和气。（14）当着顾客的面斥责店员，或夫妻吵架，是赶走顾客的“妙方”。（15）出售好商品是件善事，为好商品作宣传更是件善事。（16）要有这样坚定的自信和责任感：“如果我不从事这种销售，社会就不能圆满活动。”（17）对批发商要亲切，有正当的要求，就要不客气地原原本本说出来。（18）即使赠品只是一张纸，顾客也是高兴的。如果没有赠品，就赠送“笑容”。（19）既要雇店员为自己工作，就要在待遇、福利方面订立合理的制度（20）要不断创新。美化商品的陈列，也是吸引顾客登门的秘诀之一。（21）浪费一张纸，也会使商品价格上涨。（22）商品售完缺货，等于是怠慢顾客，也是商店要不得的疏忽。这时，应郑重道歉，并说：“我们会尽快补寄到府上。”要留下顾客的地址。（23）严守不二价。减价反而会起混乱和不愉快，有损信用。（24）儿童是福神。对携带小孩为顾客，或被派来购物的小孩，要特别照顾。（25）经常思考今日的损益，要养成不算出今天的损益就不睡觉的习惯。（26）要得到顾客的信誉和夸奖：“只要是这家店卖的，就是好的。”（27）推销员一定要随身携带一两件商品及广告、说明书。（28）要精神饱满地工作，使店里充满生气活力，顾客自然会聚集过来。（29）每天的报纸广告至少要看一遍。不知道顾客订购的新产品是什么，是商人的耻辱。（30）商人没有所谓景气不景气。无论情况如何，非赚钱不可。

商业礼貌 24 条在市场经济条件下，顾客是上帝。商业企业要想取得经营成功，必须教育员工尊重顾客，为顾客提供优质服务。台湾工商管理界人士根据长时间的研究和实践，总结出商业礼貌 24 条，现摘编如下：待客时态度亲切诚恳，且面带微笑；不论顾客年轻岁长、衣着面貌，不论采购主额大

小，均一视同仁，诚挚服务；不厌其烦地为顾客提供所需服务，使顾客感到满意；对参观询问而未购买货物的顾客，热情接待，促使其再度光临；切忌与顾客发生争辩。冲突，遇有误会或纠纷应婉转解释；对顾客的建议表示诚挚的谢意，可接受的尽快采用，有困难的则表示向上级反映；商品宣传实事求是，切忌虚伪宣传；以设计、品质、款色及良好服务态度等取胜于同行，避免恶性削价竞销；遇无顾客所需产品时，应不吝介绍其他行号；对精密或较复杂的新产品应附详细说明书，外销商品应附外文，最好是当地文字的说明书；保证货品品质，在一定期限内准予退换；加强售后服务；切勿恶意中伤同行，以保持本公司行号的良好风格；服务人员服装整洁，视公司性质，尽可能穿着制服；原则上先来先服务，但在特殊情况下可因事制宜；根据公平原则提供服务，绝不厚此薄彼；切忌在顾客面前交头接耳，更不可对顾客长相、衣着等评头论足；耐心听取顾客说话，切勿随意打断，确有必要打断时应说“对不起”；在和顾客交谈时尽量多用“请”、“谢谢”等礼貌敬语，送客时则说“再见”、“欢迎再来”等；接待顾客时切记“发薪水的是顾客，而非老板”；待客时，心理上应有“顾客的满意是我们的成功”、“要使顾客高高兴兴进来，快快乐乐出去”等服务观念；接听顾客电话询问时，语调亲切和蔼，并首先报出自己公司名称及向对方问好，随即请教名称及其需要，结束通话时应礼貌道谢；对顾客书面或电报询购事项，除有特殊原因外应尽快答复；当工作特别忙碌时，公司业务主管应抽调其他人员临时协助，以免因某项业务忙碌对顾客照顾不周，而发生不礼貌事情；等等。

货架内容分析法据台湾《工商时报》报道，在行销实务上拥有丰富经验的詹炳发先生积其多年经验，提出了“货架内容分析法”，其基本内容概略如下：（1）摆在黄金陈列位置的商品，必定是商品力最强的商品。（2）商品是摆在主动线上？副动线上？还是摆在死角？（3）放在冷藏柜内的商品，是摆在右边？还是左边？是摆在外排呢？还是内排？摆在右边、外排的商品，商品力当然较强。（4）陈列空间的大小。占据较大陈列空间的商品，当然吸引力要强。（5）观察商品价格和陈列空间、位置的变化，可以判断商品目前所处的生命周期的变化。（6）从助成物的大小与摆设位置观察。如果张贴的助成物很多，且位置不错，则可判定此一商品的吸引力正旺。（7）从同类商品的各不同品牌的相对位置与所占空间大小的变化，可以推测各品牌商品力的演变情形。

企业生存发展“四争”法在市场经济条件下，企业要想生存发展，必须奋力拼搏，勇于在四个方面展开竞争。其一是争价格。在非独占性市场上，如果你的价格便宜，你的市场占有率自然就大，然而，市场占有率固然重要，但如果做的是蚀本生意，结果就必然危及企业的生存。所以，企业争价格，争的是合理价格，争的是消费者愿意接受、企业也能获得正当利润的互利价格。其二是争品质。消费者是上帝，企业必须站在客户的立场上来探索产品的品质要求，提供使用对象所乐于接收的产品品质。其三是争时效。时间就是效益，就是金钱。丧失时效的商品就是丧失使用价值的次品或废品。其四是争服务。服务可分为售前服务和售后服务两大类。售前服务能增加消费者对产品性能、特点和使用的认识，增强消费者的信心，同时可以使消费者掌握正确使用方法而降低日后的维修成本；售后服务，可以进一步密切企业和客户间的联系，解除消费者购买商品的后顾之忧。

杜绝浪费七要点降低成本就可以增加盈利。而降低成本的重要方法之

一是杜绝浪费，一些成功的企业家根据自己的经验总结出杜绝浪费的七个重要方面：一是公司最高主管有厉行节约的良好风范，并严格要求所属员工厉行节约。二是设定标准和制度。产品规格、用料定额、制造工时、人工费用、采购量、供货量、制造秩序等均需一一设定标准。每个人该做什么事，应负何种职责等均需一一规范。三是明确规定企业运作目标，周密详细地拟定实施计划，以妥善利用企业资源。四是在做好计划后编制预算，使每一项企业活动能用金额来表达。五是加强对员工勤俭节约的养成训练。六是专人负责执行、协调与检核，以期使计划的执行得到协调，减少失误。七是褒奖节约绩效明显的单位和员工，批评甚至处罚浪费资源的单位和员工。在企业生产经营活动中，倘能抓住这七个要点，定能减少浪费，降低成本，增加盈利。

企业经营七大原则企业要想生存发展必须了解一些基本原则。一些企业管理学家根据台湾实业界成功的例证总结出企业经营的七大原则：一是，减掉税捐和通货膨胀后的剩余才是真正的盈利。二是，善于牺牲享受来投资价值会上涨的项目，从而使企业资产得到最大运用。三是，“把你所有的蛋都摆在同一个篮子里，然后看紧篮子”。投资该有分散的时刻，也该有集中的时刻。在刚起步经商或从事实业时，应找出一个好的投资项目，投入你的全部身心和金钱，背水一战力求成功。即使你失败了，也取得了宝贵经验，四是，追求财富的企业和企业家要永远处于攻势，不要屈于守势。五是，聪明地运用借贷，可以在最短的时间内迅速致富。但一旦企业达到了某项目标，借贷就要相当谨慎地使用。六是会赚钱的投资一定具有两个特征——有力、稳定。有力是指投资能快速增长；稳定是指投资必须持续性成长。应该在众多投资机会中选择那些有力而稳定的投资。七是，经理权必须紧紧控制。决策权旁落代理人是十分危险的。

理财三分法理财的目的是生财。为了实现理财的目的，就必须避免风险，趋于盈利。一般说来，金钱流通与导致获利有三方面的特性。一是安全性（风险性）。在投资或储蓄生利的时候，安全性是绝对的首要考虑。钱流向安全的地方、低风险的地方。二是收益性（增殖性）。在进行营利行为时，“获利最大化”是最关键的考虑。钱流向可增殖、能获利的地方。三是变现性（流通性）。现金是一般等价物，因此，在累积财富时，必须注意在需要时能否还原为现金。黄金、银行存单、债券等容易脱手换成现金。珠宝、房地产等变现性就较差。习惯上，善理财者普遍把手上的财富大致等分成三份：1/3 保存现金，存放在利息高、信誉好的金融机构帐户中，作为紧急之用；1/3 用来购买房屋、土地等不动产，房屋的购置优于土地；1/3 用做财务性投资，购买可靠、获利性高的股票、公司债券、政府短期债券等。了解金钱三性和理财三分原则，是理财致富的基本知识。

提高工人生产力 21 条工人是生产过程中的能动要素，充分发挥工人的主动性、积极性和创造性，是提高劳动生产力的根本途径。管理学家根据国内外厂商的成功经验，归纳出提高工人生产力的 21 条经验：礼遇工人，切忌对工人颐指气使；器重工人的才干，推崇他们所做的工作，鼓舞他们的工作情绪；确知一个工人一天的标准工作量；避免强迫工人过度工作；用标准工作量衡量工人的工作，让每一个工人了解厂方对他的期望；让每一个工人了解如何适应环境；当工人的工作量增加或超过标准时，适时地奖励他们；当工人的工作量落后时，启发他们，鼓励他们；当某人的工作量未达到标准，你的鼓励又不生效时，迅速采取惩戒的行动；严密安排工人的交接班；防范

惰性和不守纪律风气的发生和蔓延；预先周密计划该分配的工作，使全体员工安于所事，不致发生劳逸不均的失调情形；不断改进工作方法；对工人进行在职训练；选贤能者作为储备人才；征求员工关于提高生产力的建议，予建议者以应得的荣誉，请工人保守工厂内部情形的秘密，并预先告诉工人各种转变对他们可能发生的影响和原因；交付新工作时，对于承办的工人表示信任；培养工人对技能的荣誉感；让全体员工打成一片，愉快合作。

海外厂商开发新产品的 5 种策略商场如战场，在激烈竞争的条件下，如何保证不断地推出新产品，已成为海外厂商越来越关注的策略问题。海外的生产企业常用的策略有 5 种：（1）合并策略。把两种以上的产品功能、效用合并在一项产品上。运用功能合并策略开发新产品，可使产品增加附加价值，这是目前国际市场上产品竞争的常用手段，特别在开发日用品方面更为多见。例如，西方妇女喜戴项链和手镯，厂商们就制成可以长短伸缩的项链，伸长可做为项链，缩短则变为手镯，以一物二用吸收顾客；在收录机上加装时钟或其他饰物；海外市场有一种多功能日用小工具，形状像一把剪刀，可以剪布、裁纸、夹核桃、起瓶盖、拧螺丝等，配之以合适的皮套，挂在腰间，成为旅游和日常生活的必备品。（2）形象策略。使消费者认为该种产品的效能，其价值要大于产品的价格，从而感到购买这种产品是值得的、合算的。例如，国际市场上出现一种磁性项链，厂商在宣传中说这种磁性项链可以治疗关节炎、风湿症，从而在消费者心目中建立起尽管磁性项链价格高出一项项链数倍，但却非常值得的产品形象。（3）奇特策略。利用并适应消费者喜好新奇、特殊的心理，创造产品的新用途、新功效、新式样以及新鲜、奇特的色彩、感受等。日本一家企业生产出一种款式新颖的音乐手套，戴上这种手套，把两手交叉在一起时，就会听到一曲流行音乐，令人感到新奇。国际市场上出现一种能消除烟尘的烟灰缸，只要将烟往上一放，内藏的超静式马达就会起动，通过耐燃性过滤器的作用，消除烟的灰尘和气味，达到净化室内空气的目的。这种烟灰缸尤其受到不吸烟而饱受烟薰的人们的喜爱。（4）节便策略。“节”是指节省能源，“便”是指产品结构简单，使用方便，操作容易。广为流行的全自动照相机，无须调整光圈、距离，俗称“傻瓜照相机”，对广大不熟悉照相机的消费者来说，使用非常方便。英国制造商生产出一种供聋子或有听力障碍的人使用的“振荡闹钟”。这种闹钟引出一根游丝与一只盘状的小塑料盒相连。使用者把小盒子放在枕边或褥下，当到达指定时间时，小盒内的马达就会使一个小圆盘发生振荡，从而唤醒熟睡的人。（5）差异策略。生产具有不同款式、容量、尺寸、造型、包装、颜色等的新式产品，目的在于扩大消费者对同一产品的选择范围。在国际市场上，除了专门适用于中、青年或者年人的休闲装外，一种老少咸宜的休闲装也倍受欢迎。为了便于消除锅盘内较硬的粘着物，海外市场生产出一种清洗炊具用的刷子，其柄端制作成能除掉锅盘上附着物的扁头，这一细微的改进和差异，使家庭主妇感到十分方便。以上五种开发新产品的策略，对于开发生活日用品，尤为适用。如果将这些策略综合考虑、交叉运用，则效果更佳。

新产品失败的 20 条原因不断开发新产品，是企业在激烈的竞争中争取市场、求存取胜的重要手段。但是，新产品或新的服务要成功地打入市场并拓展市场，又并非易事。海外一项研究报告表明：消费性的新产品失败率约为 40%，工业性的新产品失败率约为 20%，新的服务项目的失败率约为 20%。有关专家据此分析新产品失败的主要原因是：缺乏产品差异化利益，

即新产品较之旧产品，不具有足以吸引消费者的差别；对消费者的需求了解不深入、不彻底；未能通过各种方式与途径，使消费者充分认识和了解新产品；市场竞争太激烈；新产品投放市场的时机把握不好；所发展的新产品并非市场所需；市场测试工作进行得不确实，或根本未进行；对产品生命周期的预期过长，以致投资尚未完全回收，产品已进入衰退阶段；从产品设计到批量上市的整个规划活动中存在考虑不周甚至失败的环节；新产品的开发与企业目标、企业形象不相符合；企业内部协调不好；对新产品的开发与规划不够积极果断，处于“半推半就”状态；企业难以承受开发新产品的成本；以“生产导向”的观念发展新产品，而不注重“行销导向”；开发新产品的实际进度总是落后于预想的方案；“行销组合”搭配不善；销售通路配合不善；新产品的获利水平不足以支持后续产品的发展工作；遭受到政府部门或其他控制权力部门的限制和压力；遭到来自社会舆论的压力。

推销人员应遵守的 10 项原则推销人员在推销活动中的言谈举止实际上是在塑造和代表着企业在消费者心目中的形象，因而直接关系到企业的市场地位问题。推销人员欲保持良好的素质修养和职业形象，应遵守以下基本原则：（1）要有自信心。推销要把产品、服务或构想介绍给用户，因此，必须对自己，对自己的企业，对自己所推销的产品、服务或构想必须具有充分的信心。（2）信用与诚实。诚实地告诉客户，你的产品优点在哪里，短处是什么，既不夸大也不掩饰，就可以在客户心目中建立起你的信用。这种信用和诚实，可以使好的商品相得益彰。（3）不要承诺自己做不到的事。须知：客户不但会记得推销人员所做的承诺，同时也急切地期待推销人员实现诺言。（4）要有服务的热忱。推销人员的职责就是提供服务。推销人员在拜访客户时，不要光想着如何把商品推销出去了事，首先要怀着服务的热情，随时准备提供最佳的服务，这样才能引起客户的兴趣，（5）要尊重顾客。海外一些行销专家提出，人是两种人格特征的结合体，即真正的自我和别人心目中的自我。推销人员必须注重顾客的第二种人格特征。即使顾客是在说谎，你也要让他觉得你认为他是诚实的。（6）尊重用户的抱怨。用户的抱怨是向推销人员提供消除用户不满的线索：而提出合理抱怨的用户，等于再次给你一个服务的机会。因此，倾听和尊重用户的抱怨，侍之以宽容大度的态度，千万忽视不得。（7）勇于认错改错。推销人员在推销过程中如有不当之处，应勇于认错，及时改进，不可强词夺理，须知：你强辩得胜之时，也是你丢掉销售之日。（8）谦逊可亲。自作聪明或逢迎谄媚，会使客户产生反感，而谦逊可亲的姿态，能使客户本人产生优越感，从而提高产品和劳务的价值。（9）幽默。推销人员的幽默，可以轻松气氛，化解误会，以便更好地同用户沟通观点。但要注意，如果必须有人充作幽默笑话的对象，那以，这个对象就应是推销人员自己，而不是购买者。（10）不要伤害竞争者。指名道姓地批评竞争者及其产品，不仅有悖于竞争规则，而且极易引起顾客对你的反感和对竞争者的同情。你应凭着你的商品、你的服务、你的信用和热忱等，来超越你的竞争者。

推销商品的 14 条技巧推销活动是推销人员和用户之间相互交流信息的过程。如何将所售产品的购买信息流畅、清晰地传导给用户，使用户由此产生购买的欲望，这是推销人员必须具备的技能。美国管理顾问专家威廉·拉舍尔和海外一些行销学专业人士归纳出关于销售业务人员向客户推销时应采用的技巧，实际运用后效果颇佳。主要有以下 14 条：（1）要给客户非常

良好的“第一印象”。推销人员的开场白应该能够引人注目，让客户觉得你很有信心，这就为以后的说明点燃了生气。(2)强调产品或服务给顾客带来的好处。顾客常常对产品给他带来什么好处比对产品功能、内部结构更感兴趣。(3)每次访问客户都把所有的销售重点讲出来。据调查，业务人员失掉业务机会的多数原因，是没有把全部重点逐一说明清楚。(4)你的说明要非常有条理。对销售重点的说明，要有语言上的精心安排并熟记在心；说明时，要巧妙地穿针引线，适时地从一个重点转到另一个重点。(5)要预先估计到可能遭到对方拒绝的原因，在销售说明中预先解释。如果你主动提出客户可能提出的问题，说明你心中有数，充满自信；如果由客户先提出来，你会居于被动地位，似乎你是有意回避这些问题。(6)让客户看比说给他听更有效。人们的视觉印象强于听觉印象几十倍。用户通过目睹有趣味、有内容的展示，能够更快、更明确地了解你的产品和销售重点，同时也能记忆持久、印象深刻。(7)让顾客试用。让顾客亲自操作、试用或独自发表见解，会激发起他们的兴趣和满足感，从而引起他们的购买欲望。(8)多用“你”而非“我”。客户在洽谈中大都只注意你能给他带来什么利益和好处，能提供什么服务。在谈话中，你要注意和客户站在同一边，让他感到你确实是在为他着想，(9)要引发客户的“好奇心”。例如，你一面示范，一面说明，当客户的好奇心达到高点时，再详细说明产品的独特之处。(10)你对产品处置的态度和对产品的介绍方式同样重要。要让客户感到你对产品非常珍爱。常常看到一些推销人员对待自己推销的产品，粗手粗脚，一副无所谓的样子，这样，无形中等于降低了你的产品价值。(11)以问话方式了解客户对你的说明的理解程度。在询问试探中，力求引导客户，让他们说：“是这样”，“您说得对”。(12)集中最有利点，作简短结束。经验证明，这样做，使客户最感兴趣的一点会在客户全部记忆中所占的比重大大增加，甚至使客户认为这一点是最重要的。(13)促使客户作出购买决定。销售说明结束后，应适时要求客户购买，否则客户就会把销售说明当作耳边风。特别是在客户处于可买不可买的犹豫状态时，敦促客户购买，常常获得成功。(14)销售语言十忌：销售重点的说明缺乏合理的次序；信口开河，漫无目的；画蛇添足，节外生枝；罗嗦重复，语言乏味；口齿不清，语法不通；颠三倒四，语义不详；“噢”、“啊”、“这个”等类令人难受的口头语太多；声音平淡，如和尚念经；说不到点子上，客户关心的事被忽略；谈话中违反基本推销原则。

倾听术销售人员的大量工作，是在行销过程中与用户或顾客进行言语上的交流。交谈中。如何倾听对方的讲话，对于销售人员是十分重要的，也是一门颇有讲究的艺术。因为你可以让用户感到你对他的尊重，可以获得对方的信任，更可以从谈话中获得你所要掌握的情报，从而调整你的谈判要点和策略。倾听对方的讲话，大致应注意以下四个要点：(1)“倾听”包括与用户的对谈、观念的交流、自由选择话题和情报的交换。能够保持与用户对谈的状态，就会给对方感觉到你相当尊重他。(2)非语言的肢体动作，如注视对方，根据谈话的内容适时变化脸部的表情等，会让对方感觉你对他的谈话非常有兴趣。用户对你表达兴趣的肢体动作和脸部表情，是相当敏感的。(3)设法让对方知道，他说得相当清楚，而且你也完全了解他的意思。即便他说的只是非常简单的常识，或者所说内容你早已获悉，也不要流露出任何不在意的神态。(4)交谈中用户会出现以下现象：用户不再讲话；不安地耍弄着手中的笔或其他物品；在桌上乱写乱画；左顾右盼，漫不经心；频繁地

看表。这表明用户已听不进任何话并对谈话感到厌倦了。

行销研究的 5 项准则行销研究是行销计划的基石和必要条件。只有有了正确的行销研究，才能制定正确的行销计划并使之不流于空泛，为此，行销人员必须懂得行销研究的 5 项准则：（1）谁是你的目标消费群？即你的产品销售对象是哪些人。对于消费者属于何种年龄、职业、收入、性别，他们具有何种消费特征，他们有何喜恶，购买动机是什么等等，都要有科学的分析。即使你的产品对每个人都适合，也要确定哪些是主要消费者，哪些是一般消费者。（2）顾客的需要是什么？同一种产品，对于不同类型、不同阶层的人来说，会有不同的消费利益。企业应针对不同的消费者和不同的市场，认真分析消费者的消费利益，真正掌握顾客的需要是什么。（3）竞争者提供给顾客的是什么？若竞争者提供的产品和你所提供的产品之间具有替代关系，则要切实掌握竞争者的产品替代情况，以有助于确定自己的产品或服务在消费者心目中某一独特的位置。一般说来，企业最好不要和竞争对手“硬碰硬”，尤其是竞争对于拥有较大市场份额时，更不要去“顶牛”。应努力做到“人无我有，人有我新，人取我予”。（4）我能够给顾客什么？在当今商品市场大都实行市场区隔策略的情况下，企业的市场行销决策，应该在产品设计之前就根据顾客的特定需要而定，只有这样，产品才能顺利地导入市场。即使你的产品和竞争者的产品相似，如果你能在市场上主动出击、通过宣传手段强调你的产品所具有的某些特点，也能让消费者相信只有你的产品才能满足他们的某一特定需要。（5）顾客认为我提供给他们的是什么？必须懂得：顾客所接受的往往与你想达到的并不总是一致的。因此，产品售后的跟踪调查和行销前的规划同样重要。如果企业开发新的产品并企图改变自己的品牌形象，就更应该注意通过各种方式对消费者进行引导，让消费者转变对你现有产品的接受印象。

综论

一、体制模式

中央集权模式本世纪 20 年代末 30 年代初，苏联在斯大林领导下建立和实行的中央集权式计划经济体制。这个模式的主要特点是：（1）除消费和就业范围的个人选择外，几乎所有的经济决策都集中在中央；计划方案的等级统治性质和组织结构的垂直划分，企业之间的联系来自中央的垂直决定。（2）决策是通过行政的、较为刻板的计划指令自上而下传达的。（3）实物形式的计划占优势，物资平衡是基本的计划方法。（4）在政府方面，货币起着被动作用，市场机制受到抑制。中央集权模式的优点是：集中决策所具有的高度选择性，即国家能够在较短时期内将有限的资源集中投放到国民经济急需发展的部门和地区，以促进经济调整 and 高速增长。它适合于产业结构简单、经济信息量小以及以粗放经营为特征的社会主义工业化初期阶段，因而在革命胜利后的初期对促进生产力发展起过重要作用。但这种模式存在着严重缺陷，主要表现在：国家集中过多，统得过死；企业缺乏自我发展、自我约束的内在动力和外部条件；以指令性计划作为资源配置的唯一手段导致效率低下。随着生产社会化和社会分工的发展，企业之间经济联系的复杂化，尤其是随着经济的发展，由粗放经营为主转向集约经营为主，这种模式越来越不能适应生产力发展的需要。以市场取向为特征的经济体制改革，客观上已成为社会主义国家经济发展的必然趋势。

战时共产主义也称“军事共产主义”。1918—1920 年苏维埃俄国实行的一项战时经济政策。1918 年夏季，国际帝国主义同俄国国内反动势力相勾结，发动了 14 国对苏维埃政权的武装干涉。战争给共和国带来了巨大的灾难，武装干涉者切断了苏维埃政府最主要的粮食、原料和燃料来源，造成严重饥荒，工矿企业停工停产，城乡资本主义势力猖獗。为适应当时的形势，以列宁为首的俄共（布）中央宣布整个社会经济生活和文化政治生活转入战时轨道，实行战时共产主义政策。主要措施有：（1）对工业企业一律实行国有化，并由苏维埃政权实行严格的监督。国民经济管理高度集中，国家对工矿企业实行实物供给制，生产资料由国家无偿供应，产品全部交给国家，由国家直接分配。（2）日用消费品实行配售制度（有一部分免费供应），禁止私人贸易。实行余粮收集制，把农民的余粮全部征收到国家手中，由政府垄断粮食贸易。（3）实行普及于一切阶级的劳动义务制，贯彻“不劳动者不得食”的原则。上述措施，对最大限度地动员社会资源，赢得战争胜利，保卫苏维埃政权，起了重大作用。在执行这些措施的过程中，俄共（布）曾考虑，在这个基础上按共产主义原则来调整国家的生产和分配，取代商业。但很快发现这是行不通的。1921 年以后，战时共产主义政策结束，开始向新经济政策过渡。

新经济政策 1921 年起，苏维埃俄国实行的旨在一个农民占优势的国家里通过迂回的方法建设社会主义的经济政策。为区别于 1918—1920 年“战时共产主义”政策而得名。其宗旨是在无产阶级掌握国家经济命脉的条件下，利用商品货币关系与市场，恢复发展工业和农业，建立城乡之间的经济联系，大力发展苏维埃商业。通过市场竞争，限制、排挤和最终消灭资本主义经济，采取的主要措施有：以实物税（粮食税）代替剩余粮收集制，允许农民自由支配税后剩下的余粮；放弃消灭货币、商品的主张，实行商品的自由流动，允许农民进行自由贸易并开放集市；提出租让制度，实行国家资本主义；引

导农民走合作化的道路；在分配制度上，变平均主义的实物分配制为工资制，按劳动的熟练程度划分工资等级。新经济政策的推行，重新建立了工农业之间正常的经济联系，巩固了工农联盟，促进了生产力的发展，为在苏联实行社会主义工业化和农业集体化，从资本主义向社会主义过渡奠定了可靠的基础。新经济政策的各项基本原则在社会主义建设时期具有普遍的意义。

兰格模式 波兰经济学家奥斯卡·兰格在 30 年代中期西方经济学界关于计划经济问题的论战中提出的社会主义经济模式，亦即计划模拟市场模式。兰格模式的要点是：实行生产资料公有制，同时保留小私有工业；实行计划经济，但这种计划经济不是“自然经济”，而是商品经济，存在消费品和劳动市场；生产资料价格由中央机构通过“试错法”来决定（即所谓“计算价格”），由此模拟和不断接近均衡价格；中央规定专用于投资的国民收入所占比例部分；生产和分配格局决定于消费者偏好，不存在中央施加的影响。兰格提出，公有制和计划化同市场机制相结合的形式主要表现在用计划体制来履行市场的某些职能，以确保竞争市场的均衡条件得以实现，即用“间接计算”来代替“直接计算”。为此，必须实行两条原则：一是“经理原则”，即中央计划当局责成企业在决策时，必须选择使平均成本最小的生产要素组合方式和以边际成本等于产品价格作为决定产量的标准，这实际上是要求企业作为完全竞争条件下的商品生产者行事；二是“参数控制”，即市场价格（包括自由价格和计算价格）是既定的，企业只是市场价格的接受者，这是实现企业“经理原则”的客观均衡条件。这样，在存在消费品和劳动市场以及生产资料模拟市场的条件下，当企业按“经理原则”实行自主决策时，中央计划当局就可以根据各种产品的供求状况调整价格，以便实际价格不断逼近均衡价格，从而解决社会主义公有制和计划经济条件下的资源合理配置问题。兰格模式为社会主义经济理论的丰富和发展作出了开创性的贡献。首先，它提出社会主义条件下的资源配置应当通过直接的或模拟的市场机制来解决，而不是按计划者的偏好任意地解决。其次，兰格把社会主义条件下的经济计算问题提到十分重要的地位，并试图证明用一整套“间接计算”方法代替“直接计算”的可行性和有效性。再次，兰格模式提出了进行“间接计算”的两个基本条件——“经理原则”和“参数控制”，这实际上昭示了社会主义经济体制改革所必须解决的改造企业制度和用经济手段管理经济这两项基本任务。兰格模式也存在理论上的局限性和实践上的不可操作性，但为社会主义经济改革在理论上提供了重要的参考。

利别尔曼建议 60 年代苏联改革学派的代表人物、经济学家利别尔曼为改革传统的高度集中的计划体制而提出的计划机制理论。包括两个方面内容，即计划管理的内容和计划制定的方法。其中，计划制定的方法反映了他在计划和市场问题上的独到见解。利别尔曼建议把计划的制定分为两个过程：第一过程是中央计划的制定。中央计划部门先用变量和逐步逼近的方法制定出最优的国民经济物资平衡表，在此基础上再制定出用价值形式表示的控制数字。这些控制指标不是精确的生产计划指令，而是作为企业制定具体计划的“指向针”。第二过程是企业具体生产计划的制定。企业根据中央计划部门下达的控制数字，明确自己产品的生产和销售要保证的下限，在保证下限的基础上，把价值形式的指导性计划给以具体化，并用合同的形式确定下来，因此，各种横向的经济合同才是企业真正执行的生产计划。计划制定的上述两个过程纵横交织：第一过程是按生产部门纵向制定计划，第二过程

是按企业之间供销关系横向制定计划；纵向计划是主干，横向计划是躯体；国家纵向计划靠企业横向计划实现，企业横向计划要服从国家纵向计划的要求；国家计划体现综合平衡原则，企业计划体现经济核算原则。这就是利别尔曼建议的核心思想。利别尔曼建议在社会主义计划调节问题上突破了苏联长期实行的高度集中计划模式，大大开拓了社会主义计划管理的思路。但在当时条件的限制下，他对市场及市场机制的调节作用问题没能给予充分的注意；他的思想仍停留在计划管理方法的改善上，未能深入到从社会主义商品经济学的角度揭示国民经济运行的调控和管理问题，因而未能展开分析计划机制和市场机制的关系问题。

布鲁斯模式 波兰经济学家弗拉基米尔·布鲁斯在他的“三层次决策”理论基础上提出的社会主义经济的分权模式，即“导入市场机制的计划经济运行模式”。布鲁斯首先把社会主义社会的各种经济决策简化为三个层次：第一层次是涉及国家整体发展的宏观决策；第二层次是企业经常性经济活动的决策；第三层次是家庭或个人在消费结构和职业选择方面的决策。根据这三个层次经济活动的决策主体的不同组合，布鲁斯进一步把社会主义经济体制区分为4种模式，即军事共产主义模式、集权模式、分权模式和社会主义模式。布鲁斯认为其中引入市场机制的中央计划经济的分权模式是在理论上比较正确并可供选择的模式。这一模式的主要特点是：部门和企业经济决策的集中化让位于经济决策的多层次化，从而形成中央和企业两级决策体制；废除强制性的指标计划和等级从属的计划结构，企业具有自主的计划，其经营状况取决于获取利润的多少；货币在国营经济中起积极作用，价格的形成既受计划指导又具有较大的灵活性，能适应变化着的经济条件；国内价格与国际价格已经建立了联系；非国营经济变得更加自主和更加面向市场，私人企业能够正常地经营，家庭对消费品市场和劳动市场发挥更大的影响。布鲁斯认为，分权模式的优点主要表现在：一方面给企业活动以自由，另一方面国家通过各种参数（包括市场信号和计划信号）对企业经济活动以及整个国民经济实行有效地控制和管理。布鲁斯模式的贡献在于：“三层次决策”理论为社会主义经济体制改革提供了一个模式分析的框架，具有重要的方法论意义；克服了兰格模式中忽视宏观决策的缺陷，强调并论证了中央级宏观决策和管理在整个经济运行机制中的决定作用；这一模式的中心思想是尝试寻找能够兼顾“有高度选择性的集中”和“有高度自由性的分散”的均衡点，即探索计划调节和市场调节恰当结合的方式，这为社会主义的经济体制改革提供了富有启发性的思路。布鲁斯模式仍未摆脱以计划作为资源配置基本方式的思维框架，因而难以避免把计划调节和市场调节理想化的缺陷。

考斯塔模式 前捷克斯洛伐克经济学家吉里·考斯塔在60年代捷克斯洛伐克经济体制改革方案的基础上设计的经济改革目标模式，即“计划——市场模式”。这一模式包括三个相互联系的基本要素：（1）国民经济的控制计划。控制计划是一种“指示性”或“方向性”计划。在这种控制计划下，企业有权独立制定生产计划；中央除了对关系国计民生的重要部门和产品下达指令性指标外，只对企业下达提供数据信息的指示性计划，不具有强制性。（2）经济调节手段的运用。国家运用货币和信贷政策、预算政策、税收政策、工资政策、价格政策等经济调节手段，诱导企业的经济活动，使企业活动与预先的计划目标相一致，从而使经济政策与分权计划通过计划调节的市场机制有机地结合起来。（3）发挥市场机制的调节功能。考斯塔把市场机制的

基本要素概括为五个方面：一是个人在消费与职业上有选择自由；二是企业独立决定生产项目与投入要素，同时国家通过经济调节手段对企业投资范围有所限制；三是实行市场价格，但在改革的过渡阶段，固定价格、限额价格在一定范围内是必需的；四是物质刺激，包括工资对于工人的刺激和利润对于企业家的刺激，但工资和收入差别不能过大；五是鼓励竞争，竞争有利于促进企业降低成本、提高产品质量，也有利于消费者。总的来看，是要在一个合理的范围内积极引入市场机制。考斯塔模式的特点是理论与实际联系紧密，具有很强的实在性。考斯塔主张国家对重要部门实行计划控制，其他部门则由市场机制调节。实行计划与市场相结合的模式，这是他比较分析东欧各国的改革实践得出的结论，对社会主义国家市场取向的改革理论作出了重要贡献。

锡克模式 前捷克斯洛伐克经济学家奥塔·锡克设想的社会主义分权决策模式，亦即“有调节的市场经济”模式。锡克对社会主义计划和市场问题的认识颇具特色。他认为，在微观经济领域，社会主义依靠市场可以比依靠指令性计划更好地实现微观平衡；而在宏观经济中，社会主义必须通过宏观收入分配计划来避免宏观紊乱。也就是宏观经济由宏观分配计划控制和协调，微观经济则在分配计划的框架内由市场调节，从而实现计划与市场的有机结合。据此，锡克提出“有调节的市场经济”模式的基本框架，这就是：在市场机制充分发挥作用的基础上，国家通过计划调节收入，收入形成需求，需求调节供给，从而达到整个国民经济的均衡增长。这一模式与兰格、布鲁斯模式相比，有两个显著特点：一是全面实行间接参数调节。锡克认为，直接的参数控制（如价格由国家确定）不可能解决微观经济活动主体之间的利益矛盾，“最后必然合乎逻辑地导致某种行政的、非经济的体制”。他主张用对收入分配的调节来影响价格即间接参数控制，“实行与市场一致的经济政策”。二是给企业以投资权。他认为，计划的目的是满足需要，只要需求能指导投资，就没有必要由其他力量来干预。这两个特点集中反映了锡克模式的基本特征。在诸多分权模式中，锡克模式是在理论分析上较为深入透彻、富有说服力的一种模式，也是在市场取向改革方面较彻底的模式。从宏观管理的角度看，这一模式提供了两点有益的启示：第一，实行必要的和适度的计划控制。计划的有效性并不在于什么都控制，而在于对宏观经济中的主要比例关系、经济增长和宏观平衡中的各种关键性机制进行强有力的控制。抓住这些关键环节，就能控制整个经济发展的全局。影响全局的关键性机制，就是国民收入的分配。第二，计划调节应是对市场机制的非抑制制约。计划的实施也不应限制市场的发展，而应起诱导作用。如果计划的实施与市场机制相抵触，计划的作用就难以发挥；如果把市场机制中重要的和关键性的机制用计划来代替（如统一定价），就会肢解市场。这样，虽然可以在某个方面克服市场的不足，但却影响整个市场机制的正常作用，由此带来的弊端常常比由于市场某一方面不足造成的损失更大。这已为东欧国家经济改革的实践所证明。

科尔奈模式 匈牙利经济学家亚诺什·科尔奈提出的有宏观控制的市场协调模式。科尔奈根据资源配置基本方式的不同，首先把经济运行的协调机制分力行政协调（I）和市场协调（II）两大类。行政协调以纵向的信息流动和行政手段起主导作用为基础；市场协调则以横向的信息流动和平等的市场力量占主导地位为特征。继而，科尔奈又把每一类经济协调机制分别区分

为两种形态。在行政协调机制下，一种是直接的行政协调体制（IA）。其特征是：行政机构对企业下达具体的指令性投入产出指标，国家直接用行政手段参与企业的经济活动，企业完全依赖上级政府。另一种是间接的行政协调机制（IB）。其特征是：行政机构不再下达指令，而是借助行政权力迫使企业作出大体符合上级要求的投入产出决策；企业的盈利不完全取决于市场，在很大程度上依赖于同上级讨价还价的能力；行政控制价格水平和干预定价过程；工资由国家直接控制；投资决策权主要由国家掌握等等。在IB体制中，企业具有双重依赖性，既纵向依赖上级权力机构，又横向依赖市场的力量。市场协调机制也可以有两种不同的体制模式。一种是无控制的或自由的市场协调体制（IA），其特征是：完全取消行政指令性控制，但没有宏观管理和调控体系，经济运行完全受市场机制的自发调节和引导。另一种是有宏观控制的市场协调体制（IB）。其特征是：社会中心不再主要依靠行政手段，也不再通过对微观经济的频繁干预来控制经济运行，而是借助于统一的和规范的宏观约束手段或经济参数进行管理；企业的预算约束是硬的，其经营活动主要受市场约束。科尔奈认为，社会主义国家的经济体制改革，应进一步扩大市场机制的调节功能，由IB或IA体制向IB体制，即向有宏观控制的市场协调体制过渡。科尔奈关于经济体制模式的划分和选择，对于正确认识社会主义经济改革中计划与市场的关系，坚持市场取向的改革思路，具有重要的方法论意义。

西伯利亚学派的计划理论 前苏联80年代主张激进改革的经济学派——“西伯利亚学派”提出的与市场相结合的计划理论。西伯利亚学派认为，商品货币关系是“社会主义所固有的”，是计划经济的必然属性，应当根据它在社会主义制度下所固有的新内容充分加以利用。在这一认识的基础上，他们提出了新的计划经济理论，主要有：（1）强调中央计划的指导性。国民经济计划不应当是各部门计划综合后的产物，而只是出发点；它只能指导而不能代替具体的生产计划。（2）在企业生产上，用市场形式的计划代替行政指令性计划。（3）在物资技术供应上，取消传统的生产资料计划调拨方式，代之以供需双方直接联系和批发贸易的市场方式。总之，新的计划体制是同市场活动相结合的计划体制。一方面，中央计划从国民经济全局出发，对一些重大比例关系进行集中管理，计划的重点在于协调各地区各部门之间的比例；另一方面，企业计划采用合同和订货形式，根据市场的供求制定。西伯利亚学派进一步认为，计划和市场的具体结合点在企业；要建立新的计划机制，必须使企业成为独立的商品生产者。因此，他们主张：（1）扩大企业自主权，包括生产计划权、部分产品价格制定权和留利分配权。（2）根本改变国家与企业的财政关系，企业实行自负盈亏。（3）国家和上级部门管理企业以经济手段为主。（4）长期亏损而不见好转的企业要给予破产。西伯利亚学派的上述思想，是对前苏联传统计划经济理论的重大突破，并成为戈尔巴乔夫经济体制改革的重要指导思想 and 理论原则。但是，他们对社会主义市场问题的认识还只停留在把市场机制作为计划机制的补充和在计划管理中引入市场形式的程度上。这成为西伯利亚学派改革理论中的一个明显缺陷。

混合经济理论 西方新古典综合派经济学家提出的一种经济理论，即认为现代资本主义经济是由公共经济部门和私有经济部门组成的，因而是一种私人经济活动与政府经济活动同时并存的混合经济。新古典综合派认为，资本主义的历史发展在20世纪以前，基本上是一种纯粹的私人经济；20

世纪 30 年代以后，随着政府对经济所起作用日益加强，资本主义逐步普遍过渡到混合经济阶段。在混合经济阶段，私有经济和公共经济交织在一起，共同组织生产和消费，共同支配一国的经济活动。在经济活动受市场和价格机制支配的基础上，政府通过制定各种经济政策和措施对经济实行调节和控制，如保证人们的基本福利、维持健康的经济增长、实行充分就业和稳定物价等等。这样既保持了私有经济由市场作用带来的效率，又由于公共经济的作用而保持和扩大了稳定与平等。他们认为，混合经济的出现，改变了西方国家的经济制度，使市场决定和政府决定、个人自由和社会责任、个人福利和社会福利有机地结合起来，保证了充分就业，促进了经济的稳定与增长，是人道主义加效率的稳定制度。混合经济理论在一定程度上反映了当代资本主义经济运行制度出现的新变化，也反映了社会化大生产和商品经济运行中带有共同性的规律。它为社会主义国家的经济改革和发展，提供了一条可资借鉴的思路。

市场社会主义模式 对本世纪 50 年代由南斯拉夫建立起来的经济管理体制形式的理论概括，故又称南斯拉夫模式。其特征是：强调社会自治，把市场当作“证明某人的劳动是否为社会需要成为社会承认的唯一仲裁者”，国家只提供纲要性的中、长期发展计划供地区和企业参考，但保留协调社会经济活动的监督权；以经济政策和经济立法为主要的协调手段；企业与各级政府脱钩，由企业职工自己决定经理选聘，决定生产和发展计划，决定工资收入。在这种模式下，不同层次的经济活动的决策是分散的，这种模式的关键是把扩大再生产的责任转交给具有自治性质的企业，国家预算不包括用于投资的主要资金积累，扩大再生产的投资由企业自己解决。这种模式的优点是能够充分发挥地方和企业的积极性。企业对降低成本、提高劳动生产率、开发新产品、使用新技术等关切度较高，从而有利于提高企业的微观经济效益。这种模式的缺陷主要是宏观经济效益不高，表现为积累率偏低，存在着较高的失业率，经济缺乏全面的协调。

社会主义市场经济理论 前联邦德国弗莱堡学派提出的经济理论，即主张尽可能地让市场力量自行调节全国的经济活动，而在市场机制难以发挥作用的方面，由政府进行必要的干预。弗莱堡学派认为，“社会主义市场经济”是一种既非资本主义又非社会主义的特走形式的经济。在这种经济体制下，私有财产得到保障，自由竞争原则受到尊重，资源的配置和收入的分配都通过市场经济来进行；而国家则对市场经济起着两方面的重要补充作用：一是维护自由竞争原则，反对垄断，二是运用所掌握的部分国民收入，协助市场经济的稳定。他们认为，国家的作用是为私人企业家的经营提供一个稳定的平等竞争的经济环境。为此，国家有责任维持通货的稳定，货币调节政策是必不可少的；国家有责任发展交通、运输、人才训练和服务部门等私人企业家不便或不愿经营的事业；国家有责任实行某种程度的收入再分配，使社会上的贫富悬殊不致过大，从而维护社会的安定；国家有责任举办某些福利措施，使人们的生活得到保障，而不致重走资本主义的“不人道”的老路；最后，国家也有必要制定某种计划来指导、安排长期的经济活动，以弥补私人企业家的考虑不周和自由市场经济的不足。弗莱堡学派的理论及其政策主张，是战后联邦德国经济发展的基本模式。撇开其私有制性质，这一理论对于社会主义国家经济改革所要解决的计划和市场的结合、转变国家管理经济的职能以及加强有效的宏观管理等问题，都具有重要的借鉴作用。

社会主义市场经济 社会主义条件下以市场作为资源配置的基础性方式和主要手段的经济。中国共产党第十四次代表大会提出的我国经济体制改革的目标模式。市场经济的一般特征是：企业能够自主决策、自主经营、自负盈亏，是市场的法人主体；各种产品、服务、货币以及包括资本、劳动在内的生产要素，能够依据价格成本的有利性自由流动，其供给与需求自由适应，形成均衡价格；通过价格等灵敏的市场信号和优胜劣汰的竞争机制，对企业形成经常的动力和压力，使资源得到有效配置，最大限度地满足各种社会需求；政府对经济实行间接的宏观调控，以克服市场自身的弱点和消极方面，实现国民经济长期稳定的发展。社会主义市场经济是同社会主义基本制度结合在一起的。在所有制结构上，以公有制经济为主体，个体经济、私营经济、外资经济为补充，多种经济成分长期共同发展；国有企业通过平等竞争发挥主导作用。在分配制度上，以按劳分配为主体，其他分配方式为补充，兼顾效率与公平，逐步实现共同富裕。在宏观调控上，社会主义国家能够把人民的当前利益和长远利益、局部利益和整体利益结合起来，更好地发挥计划和市场两种手段的长处，促进经济更好更快地发展。我国现阶段市场经济的情况是：企业没有完全成为市场主体，国有大中型企业和农村的很大部分还没有在经济深层与市场相联系；生产要素市场滞后，价格信号失真，要素不能自由流动；行政手段与市场功能在许多方面发生摩擦；统一市场与行政区域市场并存；对市场机制的宏观调控很不成熟，政府间接控制难以实现；与国际市场联系程度较低。在我国，建立社会主义市场经济体制，要认真抓好几个相互联系的重要环节：一是转换国有企业特别是大中型企业的经营机制，把企业推向市场；二是加快市场体系的培育，建立起以市场形成价格为主的价格机制；三是深化分配制度和保障制度的改革；四是加快政府职能由直接控制向间接控制的转变。

二、发展战略

传统的发展战略 第二次世界大战结束后至 60 年代发展中国家普遍实行的发展战略，通常被称作传统的发展战略，它的形成与战后出现的发展经济学有密切联系。战后，第三世界许多殖民地、半殖民地国家需要有一种与这一新形势相适应的经济理论，以便与这些新独立的国家保持经济联系，将其纳入资本主义经济发展的轨道，发展战略的观念就这样开始引入经济领域。传统的发展战略有许多不同的模式，其中比较有代表性的模式有：

(1) 按部就班发展战略。模仿英美等发达国家工业化道路的战略模式，先使农业国变为工业国。其特点是具有盲目性和保守性。(2) 赶超发展战略。以发达国家为对象，试图赶上并超过发达国家的战略模式。它把高速增长国民生产总值，在经济上赶上并超过发达国家作为发展战略目标；把迅速实现工业化，迅速实现高积累作为主要战略措施；把国民生产总值或国民收入增长率作为衡量战略实施的标准。其特征是重工轻农，忽视其他经济结构的发展，强调“两高一低”，即高积累、高投资、低消费。(3) 起飞发展战略。这是一种以提高生产投资、发展制造业、保持社会的稳定，从而实现经济起飞的战略模式，其特征是，强调大量吸引外资，排除低储蓄率、低投资率所造成的起飞的重大障碍。(4) 进口替代发展战略。指替代进口制成品的战略模式。其基本特征是强调发展本国的制造业。传统的发展战略的共同特征是：以国民生产总值的增长为主要目标，以工业化为主要内容，以求得国家的富裕和民族经济的发展。实行的结果，在不同程度上推动了社会经济的发展，提高了人均国民收入，有些国家和地区进入了中等国家行列。但由于片面追求国民生产总值的增长，忽视人民福利，积累率过高，过多发展重工业，从而导致经济比例失调、消费品不足、贫富悬殊、债台高筑、环境恶化等弊病。由于这种发展战略不理想，遂在 60 年代以后逐步被放弃。

平衡增长战略 发展中国家的一项使所有经济部门协调一致地增长的发展战略，与“不平衡增长战略”相对。平衡增长战略的提出以罗森斯坦—罗丹、纳克斯、刘易斯等人为代表，主张采取各部门齐头并进，平衡发展的方式。罗森斯坦—罗丹认为，发展中国家的企业家经常因收入低、国内市场狭小而不愿投资。为解决这一困难，必须建立各产业间相互补充的系统，同时建立适当的基础设施。“互补关系在一定程度上使得一切工业都变成基本的”，因此“一个发展计划要想获得成功，必须投入最低水平的资源”，这样才能打破战后发展中国家长期停滞的困境，平衡增长要求进行一系列的投资。在这种战略决定下，新生产设备所生产的商品必须是消费者所需要的，而扩大的工业生产所需的生产要素必须是可得到的。平衡增长战略的目的，是把各部门中发生妨碍生产的隘道和存货积压的问题减到最低限度，它通常要求中央政府作出某种规划，以确保某些必要工程有人承担。

不平衡增长战略 与“平衡增长战略”相对，是发展中国家实行的不同经济部门以不同速度增长的发展战略。这一战略主要存在于第二次世界大战后，以 H·w·辛格、A·o·赫尔希曼和 w·罗斯托为代表，他们认为，发展中国家的经济发展，是从过去发展结果开始的，由于过去的发展是不平衡的，为使失去的平衡得以恢复，应该采取不平衡发展的方式。与主张平衡增长的经济学家观点相对，他们认为，整个经济发展过程最初总是由少数企业和部门发展为主导，再带动其他部门发展；同时，由于目前发展中国家资

金有限，人才缺乏，也不可能百废俱兴，只有有重点地利用有限的资源，才能收到较好的经济效果。他们提出，投资应该集中于那些前向联动（即鼓励后面几个生产阶级的投资）和后向联动（即促进前面几个生产阶段的投资）量最大的工业部门，由于投资不均衡可以对非战略性产业部门产生刺激并带来压力，所以同均衡投资相比，投资长期不均衡可以提高增长率。

出口主导战略 进口替代战略的对称，又称外向发展战略。是发展中国家实行的优先发展出口产品的生产，以带动其他经济部门的发展战略。其基本原则是以发展出口产品为动力，积极吸收外国资本和技术，充分利用本国生产资源，生产在国际上有竞争能力的工业制成品，以推动整个国民经济的迅速增长。一些发展中国家认为，自己在资本规模和效率上都低于发达国家，走重化工业的进口替代之路，只能使成本提高，占用大量资本，对整个经济反而不利，因而采取出口主导战略：也有一些发展中国家在实施进口替代战略中暴露出不可避免的矛盾，影响了经济的发展而转向出口主导战略。实施出口主导战略的国家利用自身廉价劳动力的优势，积极引进外国资本和技术，进口国外廉价的原料和能源，发展劳动密集型的加工装配工业，通过出口带动经济的增长，缓和国际收支的严重压力。为了促进出口工业的发展，政府当局也在汇率、税制和信用上给予出口工业较多的优惠和支持。实行出口主导战略的国家有二战后初期的丹麦、挪威，50年代中期以后的日本及60年代以后的新加坡、巴西、阿根廷、墨西哥、菲律宾、南斯拉夫等。出口主导战略的实施，对推动一些发展中国家和地区对外贸易和国民经济的增长，起了积极作用。但由于出口主导型国家和世界经济关系密切，在世界经济危机时期，也容易成为发达国家转嫁危机的对象。

进口替代战略 又称内向发展战略，出口主导战略的对称。是发展中国家实行的通过建立和发展本国的制造业和其他工业，用本国产品替代原先进口商品，以带动经济增长的发展战略。第二次世界大战以后，发展中国家为实现国家的工业化，一般都是以实施进口替代战略开始的。进口替代战略的实施一般分为三个阶段：（1）生产简易的消费品如毛巾，火柴之类。由于资本、技术要求不高，可大量吸收劳动力，并利用广大国内市场，收效显著；（2）转向生产耐用消费品，如钟表、电扇、自行车等。这对资本、技术、设备的要求较高，一般需要进口品种繁多的机械设备和中间产品，增加了进口需要；（3）实现对机械设备、中间产品的进口替代。但很少国家能大规模进入这一阶段，往往在第二阶段后就转向出口主导的外向战略。进口替代战略的实施。对发展中国家建立自己的民族工业，促进经济增长，改变改革一畸形的经济结构，起了积极的作用。

外引内联 我国1980年提出的一项沿海城市经济工作的战略方针。其基本内容是：沿海地区特别是沿海城市，一方面要向国际市场，发展对外贸易，引进国外先进科学技术，加强国际间经济合作和技术交流；另一方面，又要同内地进行有效的经济技术联合与协作，带动内地共同繁荣。当今世界，在科技革命和社会化大生产日益深入发展的条件下，要想加快经济发展，必须充分利用现有国际分工和世界市场，加强国际间经济技术交流，而沿海城市的优势条件，使得它理所当然地担负了对外经济联系的重任。与此同时，沿海地区若不与内地实行“内联”，就得不到广大内陆地区的支持，也无法完成带动全国经济发展的历史责任，因而，只有妥善处理“外引”与“内联”二者的关系，“外引内联”的战略方针才能坚持正确的方向。

现代化经济发展战略 本世纪六七十年代发达国家所采取的以人为中心,以生活质量、尊严和自由为主要目标的发展战略。其主要模式有:(1)均衡发展战略。它规定了最低限度的三个目标:第一,生活质量目标。它包括绝对贫困的消灭和其他阶层生活水平的提高;收入分配趋向平等;就业面扩大;教育、保健、文化服务的性质和质量的改善。第二,尊严目标。指人与人之间、团体与团体之间、国家与国家之间以及地区与地区之间相互尊重,并通过经济发展而有所增进。第三,自由目标,指人的依赖性的下降与选择性的提高,意味着人能够摆脱对外界的依赖,摆脱内部其他人和制度的奴役。(2)联合赶超战略。这是以欧洲共同体为轴心,把成员国的人力、物力、财力联合在一起,发挥西欧技术、经济潜力的发展战略。它以技术领先和提高经济竞争力为目标,着眼于改变西欧在经济增长、经济复苏能力、信息技术、经济竞争等方面的落后面貌,力求在总体上赶上并超过美国、日本。(3)技术立国战略、日本 80 年代以来所采取的发展战略。旨在通过大力发展科学技术,克服“资源小国”的脆弱性,建立更明显的工业技术优势,以确定其“技术大国”的地位。

技术立国战略 本世纪 80 年代日本所采用的,通过大力发展科学技术来壮大国民经济实力的经济发展战略。日本经济审议会在 1981 年设立了长期展望委员会,就日本的发展战略进行了长达一年的研究。128 名专家参与这项研究工作,提出了长远发展战略研究报告。1983 年,日本内阁会议通过了《80 年代经济社会的展望和方针》,确立了日本发展战略的目标是通过技术立国,克服“资源小国”的脆弱性;发展经济,建立更明显的工业技术优势,以确立其“技术大国”的地位。技术立国包括下列几方面内容:(1)把电子新技术、计算机软件技术、替代能源的大规模体系化技术和服务体系化技术作为发展的重点。(2)加强基础科学、生命科学、新能源科学技术、宇宙和海洋科学技术等方面的研究。(3)大规模增加技术开发研究的投资,把日本用来开发研究的经费,从 1978 年占国民生产总值的 1.7% 分别提高到 1985 年的 2.5% 和 1990 年的 3%。(4)形成以“高技术密集型”为主的商品结构,使出口商品多样化、市场分散化,扩大资本输出和技术输出,推行“技术立国”战略,其发展趋势是国际化、信息化、中速化和高技术化。所谓国际化,即依赖国外的资源、能源、粮食,从事大规模、专业化的工业生产,使产品的销售国际化,实现量的不断扩大和质的不断提高。所谓信息化,即依靠第三资源——信息,弥补第一、二资源的不足,包括大力发展电子工业和微电子工业等信息产业产品;普遍建立信息系统辅助设计和辅助生产;改进经营管理和流通销售,使经济领域信息化。所谓中速化,即日本经济的“中增长”或“温和增长”。所谓高技术化,即利用高级技术来辅助、管理生产,从事各种经济活动;也包括高技术产品的生产、销售或高技术本身的转让。日本采取“技术立国”战略将在本世纪末完成从经济大国过渡到技术经济大国。

社会主义初级阶段经济发展战略 中国共产党关于在社会主义初级阶段把中国落后的经济发展为社会主义现代化经济的总体构想。这一战略的总目标,是要在中国实现工业化和生产的商品化、社会化和现代化。实现这一战略目标战略部署大体分三步走。第一步,实现国民生产总值比 1980 年翻一番,解决人民的温饱问题。这个任务已经基本实现。第二步,到本世纪末,使国民生产总值再增长一倍,人民生活达到小康水平。第三步,到下个世纪中叶,人均国民生产总值达到中等发达国家水平,人民生活比较富裕,基本

实现现代化。现在，最重要的是走好第二步。完成了第二步的任务，中国现代化建设将取得新的巨大进展：社会经济效益、劳动生产率和产品质量明显提高，国民生产总值和主要工农业产品产量大幅度增长，人均国民生产总值在世界上所占位次明显上升。工业主要领域在技术方面大体接近经济发达国家 70 年代或 80 年代初的水平，农业和其他产业部门的技术水平也将有较大提高。城镇和绝大部分农村普及初中教育，大城中基本普及高中和相当于高中的职业技术教育。人民群众将能过上比较殷实的小康生活。中国的现代化战略是在中国共产党十一届三中全会以来实行的路线、方针、政策的基础上提出来的，它有着广泛的社会基础，是促进中华民族腾飞的一个宏伟蓝图。

地区经济发展战略 指某一个或某一类型的地区在校长时期里经济发展的目标及其实现的基本途径。相对国家总体发展战略而言，这是一种局部的发展战略。制定地区经济发展战略的主要原则有：从本地区的实际情况出发，扬长避短，充分发挥本地区的经济优势；符合国家总体发展战略的要求，合理兼顾国家和地区的关系；实行全方位开放的方针，广泛开展国内外多种形式的经济技术联合和协作，充分利用外部条件弥补自身的不足。我国在“七五”计划期间，为贯彻“对外开放、对内搞活”的方针，将全国划分为东部、中部和西部三大经济地区。处理好这三大地区相互间的关系，是一个关系着我国社会主义现代化建设的全局性的重要的战略问题。东部地区包括辽、京、津、冀、沪、鲁、苏、浙、闽、粤、桂等 11 个省、市、自治区。其经济发展重点是：加强传统工业和现有企业的技术改造，大力开拓新兴产业，发展知识技术密集型产业和高档消费品工业。使产品向高、精、尖方向发展；加快经济特区、沿海开放城市和经济开放区的建设；重点改造上海、天津、沈阳、大连等老工业城市，同时积极利用外资，引进先进技术和关键设备。对黑、吉、晋、蒙、皖、赣、豫、鄂、湘等中部地区的 9 个省、自治区，发展战略的重点是加快能源、原材料工业的建设，同时大力发展农业。川、滇、黔、藏、陕、甘、青、宁、新等西部 9 个省、自治区，则应大力发展农、林、牧业以及交通运输业，有计划地重点开放能源、矿产资源，同时要因地制宜地发展加工工业。科学的合理的地区经济发展战略，是引导和促进地区经济迅速发展的重要前提，也是实现国家总体发展战略的根本保证。

沿海地区发展战略 我国东部沿海地区实施的外向型经济发展战略。我国的沿海地区具有自然地理条件优越、经济技术基础较好、劳动力资源丰富等多方面的优势，但也存在着自然资源相对贫乏、原材料和能源短缺以及建设资金不足等问题。我国中部和西部地区虽然有各种较为丰富的自然资源，但由于我国人口多，人均占有资源有限，广大西部地区目前尚不具备大规模开发的条件，因此，沿海地区的发展如单纯依赖国内有限的资源和资金是极为困难的。上述国情决定了发展外向型经济是我国沿海地区发展的必然选择。这一战略要点是：（1）集中力量发展为出口创汇服务的劳动密集型产业以及劳动密集型与知识密集型相结合的产业，以此带动其他产业的相应发展。（2）大力发展外商直接投资企业，鼓励外商兴办独资企业，以利于解决我国资金不足的困难，以及学习国外的先进技术和管理经验。（3）加强进料加工出口，实行“两头在外”，大进大出，以妥善解决沿海与内地争原料、争市场的矛盾。（4）加强和扩大与中、西部地区的经济联合、支持内地的开发和建设，使我国的东、中、西三个部分能够互相结合、互相促进、共同发展，并逐步形成和发展全国全方位的对外开放格局。

边远地区发展战略 我国西部边远地区经济发展的长期战略目标以及实现这个目标的战略重点和方针政策。西部边远地区，一是自然地理位置边远，二是地区经济技术水平比较落后，交通不便，文化教育不发达。边远地区的经济发展战略，必须根据本地区的经济技术的实际条件，本着因地制宜的原则，努力发展农林牧渔业、交通运输业和地方工业，并有步骤地对能源、矿产资源进行区域性开发，积极做好进一步开发的准备，为了实现这个目标，必须认真贯彻落实党和国家帮助边远地区改变面貌的各项政策，采取有效措施增强边远地区的内在活力，使这些地区经济、文化、教育、卫生等事业得到进一步发展，使这些地区人民群众还没有解决的温饱问题，逐步得到解决。

沿海城市发展战略 沿海城市根据自身的特点和国家总体发展战略的要求制定的发展战略。开放沿海城市，是我国实行对外开放政策的一个重大步骤。1984年4月，国务院决定开放大连、秦皇岛、天津、烟台、青岛、连云港、南通、上海、宁波、温州、福州、广州、湛江、北海14个沿海城市；1985年3月又批准营口市为第15个沿海开放城市。根据国家总体发展的要求，这些沿海城市主要实行外向型发展战略。其要点包括：（1）积极引进和利用国外的资源、资金、技术和管理经验，逐步打入国际市场；（2）以出口创汇产品为“龙头”，组织生产的专业化分工和协作，积极调整产品结构和产业结构，加快沿海城市自身的现代化建设；（3）积极发展与内地的经济技术协作，在资金、技术、人才、管理经验等方面支援内地，逐步形成以沿海城市为依托的合理的经济网络，带动周围地区以至全国的现代化建设。由于各个沿海城市具有不同的特点和经济上的优势，因此，每个沿海城市应根据上述总的原则，从自身的实际情况出发，因地制宜地制定出符合本市具体情况的经济发展战略，以便更有效地指导本市的经济发展。

企业发展战略 指导、决定企业长远发展的计划和策略。企业发展战略关系到企业的前途和命运，它包括：（1）产品开发战略。根据企业自身条件和市场需求，选择适宜产品的战略。一般有三种类型，一是集中化战略。对某些社会需求比较稳定的产品，集中优势创名牌；在包装、结构、功能等方面不断发展系列化产品。二是分散化战略。投资于多行业或开发不同类型的产品，以分散经营风险。三是定位化战略。根据消费者的不同需要和不同消费水平、专门针对某一二个消费层次的需求生产产品。（2）市场开发战略。通过分析影响市场的可控制因素和不可控制因素，使产品进入市场，不断开拓新的市场领域的战略。市场开发从根本上说，要靠本企业的市场信誉。同时，也要采取适宜的促销策略。（3）技术开发战略。主要是瞄准国内外同类先进产品，大力引进国外先进技术，不断地对老产品更新换代；重视新产品的开发、储备，做到生产一代，试制一代，研究一代，开发一代，构思一代；把重点放在提高产品的质量、节约能源和综合利用资源上；重视软技术的吸收、消化、发展；在生产中采用新技术、新工艺、新材料、新设备。（4）人才开发战略。着重抓好五个环节：一是重视职工培训和继续工程教育；二是合理使用人才，最大限度地发挥他们的聪明才智；三是注重人才结构，使之发挥最佳效应；四是加强考核，建立激励机制；五是实行科学合理的人员流动政策，建立适应企业发展的人事制度。（5）资源开发战略。主要抓住两个环节：一是掌握好资源投入的时机，处理好技术进步与投入资源的关系；二是认清市场需求，根据需求分配各种资源。（6）管理开发战略。即逐步采用

适合本企业生产特点的现代管理方法，做到既要经营管理科学化，又要经营管理民主化。制定企业发展战略要综合考虑企业的内外部条件，形成一个科学的、系统的、长期的计划。

三、发展计划

道奇计划 第二次世界大战以后，美国占领军当局为稳定日本经济、严格平衡预算，抑制通货膨胀而制订的计划。1949年由占领军财政顾问、美国底特律银行总裁道奇提出，故名。战后的日本经济一片混乱，财政赤字惊人，通货膨胀加剧。1948年12月，美国政府对驻美军司令部提出，要采取缩减财政开支、加强征税、严格控制资金贷款、稳定工资、加强物价管制和外汇管制等9项经济原则。道奇根据上述原则，拟定了实施计划。其主要内容是：（1）编制超均衡预算，对1949年财政预算原方案大加修改，增加税收，压缩开支，形成1,569亿日元的预算盈余；同时停止复兴金融库发行债券和新贷款。（2）设立美国对日援助回头资金特别帐户，把美援日物资出售所得的款项单独记帐，并明确其用途，以利于货币的稳定、出口的发展和经济的复兴。（3）实行1美元兑换360日元的单一汇率，把日本经济纳入以美国为首的西方经济体系。道奇计划的实施产生了巨大的经济效果。它制止了严重的通货膨胀，使物价迅速得到稳定；废除了统制经济，开始了向市场经济过渡；加强了国际竞争能力；企业经营管理逐步得到改善。道奇计划为战后日本经济的顺利发展铺平了道路，在战后日本经济史上具有极其重要的意义。

舒曼计划 1950年5月法国外长舒曼提出的联合经营法国和联邦德国等欧洲国家的煤钢工业，并将它们置于一个超国家机构管理之下的计划。战后欧洲经济相对削弱，遂出现欧洲联合的倾向。根据舒曼的建议，法国、前联邦德国、意大利、荷兰、比利时、卢森堡6国政府于1951年4月，在巴黎签订有效期为50年的《建立欧洲煤钢共同体条约》。条约规定：逐步取消成员国之间煤钢产品的进出口关税和限额，成立煤钢共同市场，通过控制投资、产品价格、原料分配、企业的兴办与合并等措施，调节共同体成员国的煤钢生产。条约自1952年7月25日生效，同年8月建立了具有超国家性质的“高级机构”。1953年2月取消了成员国之间煤和铁矿砂的贸易关税，同年5月实现了钢铁自由贸易。1954年底成员国间基本形成煤钢共同市场。舒曼计划的实验，为欧洲的联合与欧洲经济共同体的成立奠定了基础。1967年7月，欧洲煤钢共同体与欧洲经济共同体和欧洲原子能共同体合并为主要机构，统称欧洲共同体。

曼斯霍尔特计划 由欧洲经济共同体执委会副主席曼斯霍尔特起草的关于欧洲经济共同体为改革农业结构而制订的十年计划。60年代后期，共同体内一些农产品开始出现大量过剩，各地区农业发展不平衡现象有所加剧。为改进共同体的农业结构，这一计划提出：到1980年将农场的平均规模由当时的12公顷扩大到20—120公顷；减少500万公顷农业用地；通过转业和提前退休，将1,000万左右的农业人口减少一半。根据这一计划，理事会在70年代陆续发布了一系列关于农业结构改革的原则、指令和措施。主要有：（1）提供优惠贷款和其它便利，资助具备条件的农场扩大规模和实现现代化；（2）对愿意出让或出租农场的农民，奖励其提前退休或提供转业机会；（3）对山区和边远地区提供直接援助；（4）改善农产品的加工和销售条件。各成员国政府、地方当局或农场进行上述方面的工作，可从农业基主的指导部分获得占费用25%的资助。上述措施实行后，共同体农业结构发生了一些变化，较突出的是农业在业人口大幅度减少，但由于资金有限，

且多为比较富裕的地区和农场获得，共同体内农业发展不平衡的状况改变不大。

贝克计划 美国原财政部长詹姆斯·贝克于1985年10月9日在世界银行与国际货币基金组织的汉城年会上提出的关于解决发展中国家债务问题的建议，即“美国关于发展中国家持续增长的计划”。因贝克本人曾多次加以说明，国际上通称“贝克计划”。70年代以来，发展中国家经济增长速度下降，外债负担加重，致使大多数发展中国家处于经济萎缩状态。在这种情况下，贝克提出了旨在缓和南北矛盾，解决发展中国家经济困难的发展计划。主要内容是：（1）要求发展中国家进行全面的宏观经济调整，以便降低通货膨胀率，实现国际收支的平衡。为此，要加强私有部门在国民经济中的作用，减少政府对经济的干预；通过税制改革、劳动市场改革和国内金融市场的有效利用，实现国内储蓄的流动，并提高投资效率；实行“市场开放”和贸易自由化措施，鼓励外国直接投资和资本流入并减少出口补贴；实行“完好的财政与货币政策”，努力减少债务国的财政赤字，降低通货膨胀率并增加就业。（2）为发展中国家提供一定数额的贷款，以促进经济的增长和偿债能力。贝克计划提出以国际货币基金组织为中心，由多边发展银行和地区发展银行在3年内向15个严重债务国增加90亿美元的新贷款；由国际货币基金组织从信托基金中拨出27亿美元，专门提供给低收入债务国；由私人商业银行在3年内向15个债务国增加200亿美元的贷款，以支持这些国家的经济调整和偿债需要。贝克计划的提出和实施，有利于促进发展中国家的经济发展，在一定程度上缓和了发展中国家的债务危机。

特里芬计划 又称“储备集中计划”。美国耶鲁大学教授罗伯特·特里芬提出的关于改组和扩大国际货币基金组织的方案。特里芬认为世界货币问题的焦点是国际清偿能力和世界货币储备增长的不足。他主张将国际货币基金组织扩大成进出口基金组织，成员国将其持有的全部外汇和20%的黄金存入该基金组织，成员国的国际储备则主要由这种存款组成。各成员国债权、债务的结算，可通过其在进出口基金组织存款帐户上的转帐进行。该基金组织可通过对成员国的贷款来增加其存款总额，从而增加国际储备和国际清偿能力。为避免通货膨胀，主张将存款的年增长率控制在3—5%以内。按照特里芬计划，该基金组织将成为中央银行的中央银行。它可以调节国际储备量，以满足国际社会对国际清偿能力的需要。由于“怀特计划”的实施和美国政府的干预，这一计划未被采纳。

克鲁扎多计划 巴西1986年2月28日宣布实施的一项旨在解决通货膨胀问题的计划。其主要内容有：（1）冻结物价。政府同时宣布约500种主要消费品的价格。（2）冻结工资。冻结之前对工资进行调整，普遍在前6个月平均工资的水平上提高8%。建立工资自升机制，规定当消费品价格指数上升到20%时，工资自动增加。（3）改革币制。发行新货币“克鲁扎多”代替旧币“克鲁赛罗”，规定1克鲁扎多兑换1000克鲁赛罗。（4）控制汇率。尽管法律中对汇率没有什么规定，但政府暗示汇率为13.84克鲁扎多兑换1美元。该计划实施之前，巴西的通货膨胀和物价形势极为严峻。通货膨胀从1973年开始，1980年突破100%，1983年达到211%，1985年上涨到360%；批发物价从1980年1月到1982年2月上升42119%。克鲁扎多计划实施后取得立竿见影的经济效果。最初的6个月中，年通货膨胀率由600%降到20%，国内生产总值持续增长，同时也促进了出口的增长，经济

形势大为好转。

国民收入倍增计划 日本政府制订的 1961—1970 年发展国民经济计划，计划要求在 10 年内国民生产总值年平均增长率达到 7·2%，国民收入增加 1 倍，实现充分就业。具体措施有：（1）充实社会资本，在经济高速发展与工业结构现代化过程中，充分考虑中小企业的作用与发展；（2）提高重工业和化学工业在产业中的比重，加强农业的现代化、水利化、化肥化，逐步推进机械化；（3）提高国民教育水平，培养人才，重视科学技术的发展与引进；（4）重视对外贸易，加强加工出口工业发展，促进国际经济合作。国民收入倍增计划是战后日本经济发展中最著名、影响最大的一项计划。经过 10 年的努力，这个计划所列的各项主要经济指标都超额完成了。如国民生产总值年增长率达到 10.9%，工矿业生产年增长率达到 13.8%（原计划指标 10·5%）。国民收入倍增计划的实施，对于加速日本经济的起飞，促进日本经济的发展起了重要的作用。

第三次全国综合开发计划 日本内阁会议于 1977 年 11 月通过的全国国土合理利用计划。日本先后在 1962 年和 1969 年两次制订了全国综合开发计划，但都是从生产着眼，大力发展重化工业，结果造成严重的公害，使 40% 以上的人口集中于三大都市，而有的地区人口过稀。进入 70 年代以后，由于世界石油和粮食危机，经济增长率下降，使原先的国土利用计划无法继续执行。在这种情况下，日本着手制订第三次全国综合开发计划。计划期为 1976—1985 年，并展望到 2000 年。计划设想以国土资源有限为约束条件，调整人与自然的的关系，制止人口和工业向大都市集中；建立新的生活圈，实现全国土地利用的平衡化，创建一个文明生活的综合环境。计划的主要内容有：开发、保护土地水源等环境；配备住宅、医疗、处理废物等生活环境的设施；重新调整工业布局；确保能源、粮食的供应；进一步完善综合交通及通讯体系。

现代化和装备计划 法国政府实行的宏观经济计划。属指导性计划，是法国政府调节社会经济的重要形式之一。法国政府从 1947 年以来先后制订了九个计划。各个计划的目标和重点根据形势和需要确定。如第一个计划（1947—1953 年）的主要目标是实现经济复兴，重点是优先发展煤、电、运输等基础部门。第六个计划（1971—1975 年）强调平衡，重点发展农产品和食品、机器制造、化学以及电子技术、信息处理和电信等工业部门。第九个计划（1984—1988 年）开始改称为“经济、社会和文化发展计划”。计划的决策机构为中央计划化委员会；规划机构有计划总署；协调机构有现代化委员会；咨询机构为经济和社会委员会；审议机构为议会。计划在总理和决策机构的领导下，由计划总署组织协调机构制定，征询咨询机构意见后由审议机构批准。计划主要通过国家预算、税收、信贷、价格、货币、收入等政策手段，以引导和影响企业的生产和投资活动，使之符合计划规定的目标。

经济复兴计划 美国前总统里根提出的振兴美国经济的计划。二战以后，美国依靠在战争中膨胀起来的经济实力，登上了资本主义世界的霸主地位。但到了 70 年代，美国经济陷入严重的“滞胀”状态，1973—1975 年、1979—1982 年连续发生两次严重的经济危机。与此同时，日本和西德经济出现了跳跃式的迅速发展。为了重振美国经济，里根在 1981 年 2 月 18 日就任美国总统时，向国会提出了他的“经济复兴计划”。主要内容有：大规模减税；削减政府开支；取消或修订过去政府为企业活动制定的规章制度；紧缩

货币供应量。里根试图通过减税增加企业利润，刺激投资，从而促进经济的发展；通过削减政府开支，实现预算平衡，抑制通货膨胀。里根经济复兴计划的政策主张，是以“供应学派”的理论为依据的，它表明美国政府从 30 年代罗斯福“新政”以来一贯实行的刺激需求的政策为刺激供给的政策所取代。里根经济复兴计划的实施，促进了美国经济的恢复和发展，出现了从 1983 年到 1988 年 6 月经济持续增长的情形。但是，美国的财政赤字和外贸逆差仍未得到解决。

“863”计划 我国为赶超世界科学技术水平而提出的高技术研究发展计划。1983 年 3 月，美国提出了“战略防御倡议”，即“星球大战”计划；在这之后，欧洲发达国家提出了“尤里卡”计划；日本提出“科学技术立国”计划；欧共体还提出“信息技术研究和发展战略”计划等等。这些计划旨在动员本国、本地区的力量，以发展高科技为先锋，全面带动综合国力的增长，以便在新的技术革命面前抢占世界竞争的“制高点”。常年奋斗在高科技前沿的王大珩、王淦昌、杨嘉墀、陈芳允等 4 位老学部委员，敏感地看到了世界新技术革命的严重挑战，此时若不跟踪而上，我国与发达国家的距离可能拉大。于是，他们紧急聚首合计，联名给邓小平同志写了一封“建议书”，呼吁根据我国实际，积极发展自己的高技术，并就各个领域的问题，提出了一些具体设想。1986 年 3 月 5 日，邓小平同志作了赞同和急切催办的批示。接着，经过 200 多位专家的全面论证和反复修改，后经中央政治局和国务院批准，一项具有深远意义的《高技术研究发展纲要》就在中国历史上诞生了。这个纲要，就是人们习惯上称呼的“863 计划”。经过 5 年时间的努力，“863 计划”初战告捷，在生物、航天、信息、激光、自动化、能源、新材料等七大领域，结出了累累硕果。1991 年 4 月 22 日，全国“863 计划”工作会议开幕，邓小平同志为大会题词：“发展高技术，实现产业化”。

星火计划 由我国国家科委于 1985 年制定的科技开发计划。计划中的开发项目是对中小企业，特别是对乡镇企业有示范和推广意义的“短、平、快”项目，即商品化周期短，与中小企业的技术设备、技术水平相适应，获得经济效益快的项目。其标准是：（1）要立足于国内外市场的需要；（2）必须是先进适用的技术，主要是国内的先进科技成果，（3）必须有技术和资源优势；（4）经济效益显著；（5）有示范意义，能够大面积推广，所研制、开发的技术，应当是“小、专、现、高”，即小型的、专业化的、现代化的和高效益的技术；决不能搞“小、土、低”的项目。6 年多来，星火计划的实施，收到了显著的经济效益和社会效益。

丰收计划 我国党和政府确定的一项争取农业丰收的计划。这一计划主要包括政策鼓励、农药、化肥、燃料等生产资料的保障供应，对农业基本建设的集中投资和全国大力支援农业，以及农业科学与技术的普及与推广等。目的是通过农业“丰收计划”的实施，大幅度增产增食，以保证国家经济建设和城乡居民对粮食的需求；同时，促使农民在夺取大丰收的过程中取得更大的经济效益，并增强农业长期、持续发展的后劲。

火炬计划 由我国国家科委组织实施的一项以推进高技术、新技术成果产业化、发展高技术、新技术产业为宗旨的计划，于 1988 年 7 月正式启动。“火炬计划”是我国正在实行的 6 项主要全国性、综合性的科技计划之一。它与“丰收计划”、“星火计划”并行实施，各有侧重，互为补充，构成一个覆盖高技术及传统技术的全领域的科技体系，是改革开放时期新的科技战

略决策和实施管理的重要措施,是 90 年代推动我国科技进步的有力工具。“火炬计划”的实施,有赖于吸引各方面包括智力、产力、财力、政策上的广泛投入。

东北亚开发计划 联合国开发计划署于 1991 年 10 月向新闻界公布的开发东北亚的计划。该计划的蓝图是:在联合国开发计划署的赞助下,将在中、朝、俄三国交界的图们江三角洲地区,用 20 年时间投资 300 亿美元,兴建一个多国经济技术合作开发区。开发计划分两个阶段进行:第一阶段在中国延边的珲春、朝鲜的罗津港和俄罗斯的波谢特港建立起面积达 1,000 平方公里的小三角跨国经济特区;第二阶段将其面积扩大到 10,000 平方公里,形成从延边的延吉市到朝鲜的清津港和俄罗斯的海参崴(符拉迪沃斯托克)的大三角跨国经济特区,变成免税航运和加工区。根据这项计划,在该地区将建立起基础工业、加工工业、轻工业、辅助工业等 4 个工业部门和大型基础设施系统。这项庞大计划使中国、蒙古、朝鲜和韩国联合在一起,并根据联合国开发图们江地区的计划而进行合作。目前,东北亚 6 国(中国、俄罗斯、朝鲜、韩国、蒙古、日本)已组成图们江地区开发项目管理委员会,并设立三个工作小组处理有关的法律、机构、贸易、投资、技术和基础设施等问题。中国已批准珲春为边境开放城市,将实施与沿海开发城市相同的优惠政策,使之变为北方的“深圳”。图们江三角洲的开发是东北亚各国在国际社会的支持下进行国际经济合作的一次有益尝试。

四、一般理论

政策分析 亦称政策评价或方案分析，即对政策可能产生或实际产生的后果进行数量分析与评价研究，以选取可相互替代的不同政策或为修改、制订政策提供建议。政策分析是经济系统分析的一个必要组成部分，特别是社会主义国家，政策对国民经济发展的指导作用非常明显，社会主义现代化建设日益要求在传统的政策研究基础上利用现代方法对社会经济政策进行数量的、经济的、应用的研究，在事先或事后分析和评价各种政策、措施、法令等在国民经济范围内将会造成或已造成的后果和影响。政策分析有长期和短期之分。长期的政策分析与经济成长的最优形态的政策目标有关；短期的政策分析与经济发展的稳定、均衡的政策目标有关。政策分析有三种形式：一是运用各种经济数学模型特别是经济计量模型对不同的经济政策进行评价和模拟；二是采用一般的数量分析和经验研究的方法；三是组织和协调不同学科的专业人员，对某些公共政策和现行的社会法令、规章制度等，进行多学科、跨学科的实验性研究。运用分析评价经济政策的各种数量方法，有助于了解各种经济政策的影响及其发生影响的机制和途径。

投入产出分析 分析社会经济系统内部投入与产出间数量关系的原理和方法。所谓投入，是指各部门为了从事经济活动，必须购进中间产品（原料或半成品）和资本设备，还要雇佣劳动力和支付税款；所谓产出，是指各个部门生产产品和提供劳务的数量及其去向。运用投入产出分析方法的目的是为了解分析和研究国民经济各部门之间相互联系、产业关联、运用部门联系表和矩阵代数，从分析一个经济系统内部各单位之间的投入——产出关系入手，进而揭示出它们之间各种复杂的经济数量关系，如计划的综合平衡、经济活动的分析、预测经济发展趋势等等，这是一种现代计划管理技术方法。它是以均衡理论为基础，以最终产品为目标，从经济系统的整体出发，分析各个部门之间产品流入与输出的数量关系，以确定达到平衡状态的条件。投入产出理论，首先是由美国经济学家瓦西里·列昂惕夫于1936年提出来的，但开始未得到充分的利用。第二次世界大战期间，美国决定生产5万架飞机，当时只考虑到造飞机需要大量铝材，没有考虑到电解铝需要大量的铜材，因而没有准备足够的铜材，使计划失去平衡。为了炼铝，只好用银代替，造成大量损失。以后，美国才开始重视这一技术，并取得显著的成效。目前，投入产出法已被世界上一百多个国家和地区广泛运用。除了用于部门之间的经济平衡、经济预测，还可用于分析技术革新对国民经济的影响，研究工资、利润、税率的变动对价格的影响以及就业与投资的关系；也可用于企业内部的生产平衡关系分析等。进行投入产出分析时的主要分析工具是投入产出表。

市场体系 各类市场的有机统一体。包括消费资料市场、生产资料市场、金融市场、劳务市场、技术市场、信息市场、房地产市场；此外还包括旅游市场、娱乐市场、文化市场、运输市场，邮电市场等等。市场体系是由各类专业市场组成的完整体系。各专业市场均有其特殊功能，它们相互依存、相互制约，共同作用于社会经济，任何一个部分或环节的缺损，都可能引起整个经济活动的阻滞和混乱。在整个市场体系中，消费资料市场和生产资料是决定和影响其它市场的主体和基础，其它市场则是在这两个市场的基础上发展起来的。市场体系通过市场机制发挥作用，具体表现为各专业市场通过

竞争、价格、供给和需求等要素的相互作用、相互制约，带动整个国民经济的运行。我国现有的市场是一个不完整的市场，市场机制的发挥带有极大的局限性。我国社会主义经济改革的目标，是要建立和完善社会主义市场经济体制。因此，完善市场体系是发展社会主义商品经济和建立社会主义市场经济体制的客观要求。完整的市场体系包括两个方面：一是要有各类专业市场的完整配套；二是各类专业市场内部要完整统一。随着我国经济体制改革的深入，各类专业市场将逐步开放和发育起来，形成比较完善的社会主义市场经济体系。

市场机制 市场有机体内部的各个要素在市场交换活动中建立的相互制约和影响的内在有机的联系形式。它包括相互联系和相互作用的价格机制、利率机制、工资机制、竞争机制、供求机制和风险机制。市场机制的共同特性主要有：一是关联性，即市场机制任何一方面的作用都将引起其它方面的连锁反应；二是利益制约性，即市场机制的作用直接与每个经济主体的利益相联结；三是迂回性和时滞性，即市场机制的作用过程和效果不是直接的，而是迂回和曲折的，所反映的供应状况有时是滞后的。市场机制是价值规律发生作用的形式。它能刺激商品生产者和经营者努力改进技术，降低劳动消耗，提高经营管理水平；能有效地调节生产、流通、分配以及国民经济各部门之间的发展比例；造成一种开放的环境，推动劳动者素质的提高、社会交往的发展和人类文明的进步。市场机制的作用也会导致一定程度的盲目性，造成社会财富的浪费和破坏；会引起某种经济混乱和社会动荡。因此，在发挥市场机制对资源配置起基础性作用的前提下，要加强国家的宏观调控，更好地发挥计划和市场两种手段的长处，使市场机制的作用与预期的社会经济发展目标趋向一致。

市场秩序 市场自身及国家运用经济的、行政的、法律的手段来维护市场活动而形成的买卖双方的正常关系。其基本内容是：（1）市场进出秩序。这是指市场主体和市场客体进入或退出市场的行为应符合有关制度和章程的规定，包括对经营主体的资格审查、经营范围的划定等内容。（2）市场竞争秩序。是指市场主体之间平等地交换商品，平等地参与各种市场的竞争，依法制止和惩治强买强卖、封锁市场、欺行霸市、囤积居奇等破坏竞争秩序的行为。（3）市场交易秩序。这是从事市场经营活动所应遵循的规范，在交易方式上，要求交易公开化、交易货币化、信用票据化、交易规范化；在交易行为上，要求公开交易、互惠互利；在交易价格上，要求合理定价，兼顾国家、集体、个人三者的利益。建立健全市场秩序，对形成统一有序的市场，尽快实现社会资源的优化配置，促进社会主义市场经济体制的建立，具有重要的现实意义。

市场管理 国家为了维护市场机制的正常运行而用行政力量对市场进行的干预活动。市场管理是商品经济存在与发展的产物。系统严密的市场管理是随着资本主义的兴起、市场商品流通和商业的空前发展而逐渐形成的。在社会主义社会，仍然存在着商品经济，市场机制是经济运行的基本机制，因此同样需要有市场管理来保护社会主义商品生产和流通的正常进行。现代市场管理所包括的内容主要有：（1）取缔违法交易，保护合法贸易；（2）实行企业登记，确定企业的法人地位，保护合法经营；（3）管理经济合同，监督合同执行，保护经济当事人的正当权益；（4）注册和管理商标，取缔侵犯或假冒商标的行为，保护商标专用权；（5）管理食品卫生和药物，以

保证人们的身体健康和生命安全；（6）管理集市、交易市场、贸易中心、交易所等集中交易场所的经济秩序，以保证交易的正常进行；（7）管理外地采购和外地推销，以维持所在地的市场秩序，保证地区贸易的正常进行等等。社会主义条件下的市场管理，是要通过管理好社会主义统一市场、活跃和发展商品流通，达到促进生产、保障供给、繁荣经济、巩固社会主义公有制的目的。中国现阶段市场管理的总原则是，“活而不死，管而不乱”。

市预测 在市场调查的基础上，依据一定的理论原则和科学方法，运用各种信息和资料，对影响未来市场供求关系诸因素进行分析，以预见和测算未来一定时期内市场商品需求与供给的变化及其趋势的过程。市场预测主要有需求预测、供给预测、流通预测、价格预测和国际市场预测。具体可从三方面进行：（1）市场商品需求预测。即通过对商品销售状况和影响市场需求诸因素的分析，预测未来市场商品需求量及需求结构的发展变化趋势。（2）商品供给预测。即分析影响市场供给的各种因素，测算各类产品的生产能力、产量和产品结构以及产品升级换代的潜力，考察商品供给与商品需求的适应程度。（3）市场商品供求状况的预测。市场预测方法有两大类：一是以经验分析为主的定性预测，二是以数学分析为主的定量预测。常用的具体预测方法有：典型调查法、专家预测法、主观概率法、经验估计法、集合意见法、历史类推法、相关因素分析法、订货法，还有时间序列法、回归法等等。市场预测的作用主要表现在：（1）消费需求总是处在不断变化之中，认真开展市场预测，掌握消费需要变化的规律性，才能使产品适销对路，更好地满足消费者多种多样的需要。（2）在宏观经济方面，是国家制订国民经济计划的重要依据；在微观经济方面，是企业制订计划和经营决策的基本前提。（3）通过市场预测，使企业的生产计划和经营决策适应市场需要的发展趋势，从而提高商品的适销率以及销售服务的有效率，有利于提高企业的经济效益。（4）搞好国际市场行情的预测，是提高产品在国际市场上的适应性和竞争能力的基础。

市场调查 依据一定的理论原则和科学方法，有目的地、系统地对市场商品供求关系的历史和现状，进行资料收集、整理和分析的过程。市场调查为市场预测和经营决策提供确切的情报资料，因而是市场预测和经营决策的基础。市场调查主要有两部分内容：一是市场商品需求调查。主要了解市场商品需求的数量、结构，产品市场寿命周期，对新产品的需要，以及与此有关的消费者的收入水平、人口数量和构成，商品价格水平，消费者购买行为，政治文化等一系列影响市场商品需求的因素。二是市场商品供给调查。主要是对同类企业的数量、分布，各企业的生产规模、可提供产品的数量、发展新产品的动向，产品的质量、成本，价格以及产品销售渠道等方面的调查。市场调查在市场经营活动中具有重要作用。它有利于正确认识社会经济形势和市场供求状况，为科学地进行市场预测和决策、正确地制订计划创造前提条件；有利于按照社会需要组织生产和供应；有利于新产品的开发；有利于企业改善经营管理，提高经济效益；有利于产品进入国际市场。

市场营销 使商品或劳务从生产者到达消费者或使用者所进行的一切贸易活动。市场营销活动要求企业根据市场环境的变化和特点，针对本企业的目标市场，采取适当的策略组合，以争取达到本企业条件所允许的最大市场份额和经济效益。按我国的情况，市场营销一般有五大支柱，即五项策略组合：（1）产品策略。包括品种、质量、规格、商标、产品的整顿和开发、

产品的市场周期策略等。（2）分配策略。包括产品的销售渠道、产品的储存和运输。（3）价格策略。包括确定商品的基价，不同商品的比价，同种商品的差价、折价、削价等。（4）促销策略。包括广告、包装、装潢、人员推销、展销、公共关系和售后服务等。（5）销售管理。包括市场研究、计划和决策管理。原材料采购、财务管理、人员管理等。要有效地运用市场营销组合，必须树立整体组合观念。产品策略是组合的核心，促销策略、分配策略是组合的手段，价格策略是组合的杠杆，而销售管理则起统帅作用。企业营销策略的选择必须服务于市场。市场营销为市场需求服务，又反馈市场需求的信息，据此不断调整市场营销策略。

“三资”企业 中外合资经营企业、中外合作经营企业和外商独资经营企业的合称。中外合资经营企业是中国有关经济组织同外国投资者在中国境内以合资方式举办的合营企业。这种企业均为股权式的有限责任公司，是独立的法人；参与合营的各方，按其各自的投资额，对本企业的债务承担责任，并按其注册资本的比例，分享利润和分担风险及亏损；合营的各方，既可用现金投资，也可用建筑物、机器设备、工业产权、专有技术、场地使用权等作价投资；企业设立董事会，其职权按照本企业章程的规定，决定企业的一切重大问题；董事会下设经营管理部门，由合营各方分别委派正副总经理，负责企业的日常经营管理工作。中外合作经营企业又称契约式的合营企业，它是对合资经营企业这种形式加以灵活运用的一种变通形式。它在法律地位与组织形式上与中外合资经营企业基本相同，但在具体做法上有以下特点：（1）开办时中方一般以土地使用权投资，外方则以实物或现金投资。（2）不以货币计算与确定合营各方的投资比例和股权比例，各方义务、权利和利润分配份额等，由各方协商一致后写进合同。（3）企业亏损一般由外方承担，并以其投入的资金为限。（4）合同期满或提前解散时的剩余财产，均无偿归属于中方，而不在合营各方之间进行分配。外商独资经营企业是依照我国法律在中国境内设立的全部资本由外国投资者投资的企业（不包括外国的企业或其它经济组织在中国境内的分支机构）。其特点是：（1）除土地外，企业的全部投资为外国投资者所私有，没有中国投资者参股。（2）独立经营，没有中方参与经营管理。（3）自负盈亏。经营收入除依章纳税外，完全归投资者所有和支配。举办“三资”企业是利用外资的重要形式，是我国社会主义公有制经济的必要和有益的补充，有利于促进我国社会生产力的发展。

卡特尔 生产同类商品的资本主义企业，为垄断商品销售市场、获得高额垄断利润，在划分商品市场、商定商品质量、价格等方面达成协议而形成的一种垄断联合。参加卡特尔的企业在生产上、销售上、财务上和法律上都保持各自的独立性。违背协定，要受罚款、撤销享受专利等处罚。卡特尔的类型主要有：规定销售价格的卡特尔；规定销售条件的卡特尔；规定销售范围的卡特尔；规定产量的卡特尔；分配利润的卡特尔等等。卡特尔是按企业实力缔造的协定，随着经济发展不平衡引起的企业力量对比的变化，协定便按情况重订。参加者为了争取有利的销售市场和扩大产销限额，相互进行着剧烈的竞争，也常使协定瓦解。卡特尔最初出现在欧洲大陆，特别是在德国盛行一时，其它国家也普遍存在。随着垄断资本的活动超越国界，各国大垄断组织之间在激烈的竞争中建立国际卡特尔，成为国际垄断同盟的一种重要形式。

辛迪加 生产同类产品的若干大企业，通过签订共同销售商品和采购原料的协定而建立的垄断组织，他们旨在通过对某种商品市场的独占，抬高销售价或压低收购价格，保持获取高额垄断利润。参加辛迪加的企业，在生产和法律上保持独立，但在商业上已失去独立性，产品销售和原料购买都山辛迪加的总办事处统一经营。由于参加者已脱离了与市场的直接联系，一旦退出了辛迪加，在购销上就会遇到极大的困难。因此，辛迪加是比卡特尔更具有稳定性的垄断组织，但辛迪加内部各企业之间在销售份额和原料分配上也存在着矛盾，并常使协定瓦解。辛迪加在 20 世纪初流行于西欧，特别是德国。在国际市场上，不同国家的同类企业，也往往组成国际辛迪加。

托拉斯 由许多生产同类商品或在生产上有密切关系的企业为垄断某些商品的产销，以获取高额利润而组成的大垄断企业。托拉斯本身就是一个独立的企业组织，参加者在生产、商业和法律上完全丧失其独立性，而由托拉斯的董事会掌管所属全部企业的生产、销售和财务活动。原来的企业主成为托拉斯的股东，按照股权的多少分得利润。托拉斯主要有两种类型。一种是以金融控制为基础的托拉斯，参加者保持形式上的独立，实际上完全从属于总公司。这种总公司实为持股公司，托拉斯的大股东通过掌握足以对整个企业组织进行控制的股票额来实行金融控制。另一种是以企业完全合并为基础的托拉斯，这种类型的托拉斯的总公司是直接掌握产销的业务公司。托拉斯是比卡特尔和辛迪加更为稳定的垄断组织形式。独立企业的所有者或股份公司在加入托拉斯后，即丧失其原有的独立性而成为托拉斯的股东。每一参加者只有通过拥有大量股票来取得对托拉斯的控制权，也只有通过出售股票来退出托拉斯。在托拉斯内部，存在着争夺股票控制权的激烈斗争。托拉斯是资本积聚和生产集中高度发展的产物。美国是托拉斯最发达的国家。第一次世界大战以后，托拉斯组织在德国、英国以及西欧其官一些国家也得到迅速发展。

康采恩 以最大的垄断企业为核心，在主融控制的基础上，把许多不同经济部门的企业，联合起来而组成的企业集团。康采恩由董事会领导，参加者保持形式上的独立性。但由于为首的大银行或大工业公司掌握了股票控制额，因而实际上已完全受核心企业所控制。核心企业通过“参与制”，可以支配比自身资本大几倍甚至几十倍的资本，从而加强自己的垄断实力，扩大垄断范围，获取高额垄断利润。康采恩是垄断组织的高级形式，它出现的历史，稍晚于卡特尔、辛迪加、托拉斯。它的形成突出地表现了帝国主义时代工业垄断资本和银行垄断资本融合为金融资本和金融寡头，从而实现全面统治的特征。

混合联合许多相互间无直接业务联系的企业联合在一起，实行或部分实行混合多样化经营的大型集团企业。它同“康采恩”的主要区别是：康采恩所控制的企业，有的是合并而来的，有的则是自己建立的，而混合联合的各企业全部是合并而来的；康采恩所属各企业在法律上是独立的，不受康采恩的直接领导和管理，而混合联合企业则由总公司直接领导和指挥；康采恩的各企业之间多少存在着职能上的联系，混合联合各企业之间只存在着财务上的联系，生产和职能上并无联系。混合联合公司在第二次世界大战后，在部门危机加深和新的科技革命的条件下，得到了广泛的发展，并具有普遍性。这是在高度垄断的基础上，生产和资本进一步集中的一种新形式。随着我国现代两品经济的日益发展，也出现了一些经济混合联合的公司。这种混合联

合公司的出现，不仅推动了我国生产的发展，而且促进了经济体制的改革，因而具有极大的优越性和强大的生命力。

多边贸易又称多角贸易。三个或三个以上国家，通过协议在多边结算的基础上所进行的贸易。一般来讲，多边贸易由下列情况引起：两国之间进行贸易时，彼此供应的商品不对路或价值不相当，以致进出口不平衡，外汇支付有困难，需要第三国或更多的国家共同磋商，达成协议，建立3国贸易或多国贸易，以使彼此间的进出口基本平衡。例如，有甲、乙、丙三国，甲对乙出超1,000万英镑，乙对丙出超1,000万英镑，丙对甲出超1,000万英镑。从双边贸易的角度看，各国都有1,000万英镑的出超和入超，任何两国之间均不能保持贸易平衡。而通过签定三角贸易协定，相互以共出超抵补入超，则三国的贸易收支都能得到平衡。有时为了减少支付上的困难，常常几国达成协议，通过某一国际清算机构统一进行贸易和其他项目的清算，参加国之间的贸易差额和其他国际收支差额，可以冲销。多边贸易有利于促进国际间经济的交往和发展。

消费者主权“生产者主权”的对称。流行于西方经济学著作中关于消费者和生产者之间关系的一种概念，即指消费者在决定某个经济体系所生产商品的类型和数量上所起的决定性作用。由于消费是生产的最终目的，因而生产者生产什么，生产多少，最终要取决于消费者的意愿和偏好。当消费者把这种意愿和偏好通过市场传达给生产者，生产者就必须听从消费者的旨意来组织生产，提供消费者所需要的商品。在整个经济活动中，决策的主动权是在消费者手中。消费者主权的行使手段是“货币选票”（利用货币来购买商品）。以货币选票形式体现的市场及其变化，总会直接或间接地导致生产格局的相应变化。例如，当消费者的货币选票较多地投向某些商品，以至引起这些商品的市场需求扩大，则这些商品的产量便会趁有新的利润潜力之机而相应地扩大起来；反之，若货币选票不足，则会使某些商品的产量或是收缩，或是进一步改善质量以争取货币支持。总之，消费者越是对商品进行挑剔，生产者就越要设法满足消费者的需要，以便吸取更多的“选票”。为此，西方经济学家主张，要促进社会资源的有效配置，要使消费者双方各自都能得到最大满足，在经济关系中应把承认消费者主权，尊重货币选票的选择意向，作为了个重要的条件和原则。

生产者主权“消费者主权”的对称。是指作为生产者的大公司在经济体系中决定生产商品的类型、数量和消费行为上所起的决定性作用。生产者主权概念是由美国经济学家加尔布雷思针对消费者主权概念提出的。他认为，消费者主权存在于以往的社会中，在现代资本主义条件下情况恰好颠倒过来：大公司作为生产者自行设计产品，自行安排生产，自行规定价格，然后通过庞大的广告网、通讯网和推销机构向消费者进行“劝说”，竭力设法让消费者按照生产者提供的商品品种、规格、价格来购买。加尔布雷思还认为，消费者的需要有“自然需要”和“心理需要”之分。“消费者主权”基本上是建立在满足人的“自然需要”基础上，它适应于商品供应不丰裕和消费者收入水平还较低的阶段；“生产者主权”基本上是建立在人的“心理需要”的基础上，它适应于商品供应已较丰裕和消费者收入水平已较高的阶段。在他看来，生产者主权是损害消费者利益的。一方面，消费者的欲望是被人人为地“制造”出来的，于是消费者成了生产者摆布的对象，实际上成了傀儡；另一方面，消费者在生产者面前软弱无力，既抵抗不住产品“诱惑”，又无

法拒绝生产者规定的价格，只得按企业所操纵的价格来购买，企业则由此得到大量的利润。

比较成本说李嘉图提出的依照生产成本相对差别而实行国际分工的一种自由贸易理论。他和亚当·斯密一样，主张国际分工和自由贸易。但斯密是从生产成本的绝对差别出发，认为各国应生产自己在生产上占绝对优势、成本比别国少的商品。李嘉图则从生产成本的相对差别出发，认为一个国家的某种商品只要在生产上有相对优势，成本相对少些，仍可通过国际贸易获得节省劳动的好处。他举例说：假设葡萄牙生产一定数量的葡萄酒只需 80 人的一年劳动，生产一定数量的毛呢只需 90 人的一年劳动；而英国生产同样数量的葡萄酒和毛呢则分别需要 120 人和 100 人的一年劳动。按照比较成本原则，葡萄牙只应专门生产酒以换毛呢（等于用 80 人一年劳动的产品换回 90 人一年劳动的产品），英国只应专门生产毛呢以换酒（等于用 100 人一年劳动的产品换回 120 人一年劳动的产品），彼此都可得到利益。李嘉图的比较成本说是对斯密的国际分工论的发展和修正。他认为，斯密以绝对成本的差别作为国际分工的条件，其实是以国家间资本、劳动能完全自由转移为前提；而在资本、劳动不能在国际间自由转移的现实情况下，比较成本的差别就应该足以构成国际贸易的充分条件。李嘉图的“比较成本说”被后来的资产阶级经济学家推崇为古典学派的成熟的国际贸易理论。

合理预期论 20 世纪 70 年代初在美国形成的资产阶级经济学理论。主要倡导者是美国芝加哥大学的 R·E·卢卡斯、明尼苏达大学的 T·J·萨金特和 N·华莱士。合理预期论者的理论有两个假定的前提：（1）每个经济行为主体对未来事件的预期是合乎理性的；（2）只要让市场机制充分发挥作用，在每一种产品和每一种生产要素的市场上终究会各有一个价格使它们各自的供求处于均衡状态。据此，合理预期论者认为政府干预调节经济的活动越少越好。他们主张：（1）政府应该放弃实行相机抉择的财政金融政策，并设法消除货币供应量、政府开支水平这类它所控制的变量的不规则变动。因为，政府的相机抉择如果是一种有规律的和持续不变的行为方式，那么，符合理性的行为主体就可以预料到这些政策及其影响，并同时作出反应以抵消所预测到的政策结果。这样，上述政策就不会对经济产生实际影响。此外，政府也应避免采取那些不规则的政策措施。尽管这种突如其来的政策会由于行为主体的预期失误而产生一时的效果，但同时会增加产量和就业的波动，最终反而会导致经济的不稳定。（2）政府应该把财政金融政策的目标放在防止或减少通货膨胀而不是失业上。因为政府的这些政策虽然不能对产量、就业以及其它“实际”变量产生影响，但却对一般物价水平等“名义”变量具有规律性的效果。因此，政府应该把最理想的一般物价水平作为唯一的政策目标。合理预期理论的出现，对于西方经济学家在宏观经济学领域内重视对预期因素的分析产生了重要的影响，对于宏观调控机制的完善和对政策实施效应的分析也具有现实意义。

价值分析 通过分析产品的功能和成本间的关系，以求用最低的生产成本获得所需功能的有组织的活动。1947 年由美国通用电气工程师迈尔斯创立。迈尔斯认为，产品的价值、功能与成本之间有如下关系， $价值 = 功能 / 成本$ 。即产品的价值取决于功能与费用的比值，比值越大，则价值越大；比值越小，价值越小。价值是产品功能与成本的综合反映。根据上述关系，提高产品价值，有以下途径：在成本不变的条件下，通过改进产品，增加功能，

提高价值；在功能相同的条件下，努力降低生产成本，提高产品价值；提高产品功能的同时，降低产品成本，使产品价值提高；在提高功能的同时，增加了成本支出，但成本支出增加幅度小于功能提高幅度，仍可增加产品价值。要提高企业产品价值，应先进行价值分析，步骤如下：（1）选择对象，一般选择价值低的产品或零部件，即质量低、成本高的产品或零部件，以利提高其价值。（2）收集情报，包括科研设计、工艺制造、生产协作、原材料和能源消耗、市场动态、使用和维修等有关情报。（3）功能分析，产品需要有那些基本功能、外观功能或辅助功能，分析怎样用最少的成本达到某项功能。（4）提出对现行设计、工艺、材料等方面改造的各种方案，并对各种方案进行成本估计和技术上可能性的评价，选择最优方案，作出技术经济验证。（5）效果评价，对方案实施后的经济效果进行评价，计算经济效益。

ABC 分析法又称帕累托分析法。根据事物在价值或技术方面的主要特征，进行分类排队，分清轻重主次，分别确定管理方式的一种分析方法。因为该方法通常把分析对象分为 ABC 三类，故称 ABC 分析法。起源于意大利经济学家帕累托对人口问题的研究，后来推广使用，成为企业进行重点管理的基础方法。以物资管理为例，采用 ABC 分析法，能在保证生产需要的前提下，使库存物资存量最低，占用资金最少。首先，收集有关库存物品的大量数据进行统计、分析；然后把库存物资按品种、数量及占用资金数量的大小划分为 ABC 三类。其中 A 类物资品种数量少，但占用资金最多；B 类品种数量较多，占用资金数量中等；C 类品种数量很多，但占用资金数量少；最后，确定对不同类别的物资采取不同的管理方法。对 A 类物资投入较大力量精心管理，按品种，甚至按规格控制，将库存压缩到最低水平；对 B 类物资按经营方针调节库存水平，按大类品种控制；对 C 类物资按总主额控制，可集中大量订货，以较高的库存来节省订货费用。采用 ABC 分析法，一般将分析对象分为三类，但也可根据不同性质的对象，分为两类或三类以上。除了用于物资管理，ABC 分析法还广泛应用于生产管理、销售管理、时间管理等方面，经济效益显著。

产品生命周期一种产品从它问世进入市场到它被淘汰退出市场为止，所经历的时间称为产品生命周期。它一般包括投入、成长、成熟、衰退四个阶段。在不同的阶段，产品需求量也不同。一般说来，在新产品刚投入市场时，其效能未能被消费者充分认识，因而市场需求量增加缓慢。而当它的效能得到消费者的认识并受到好评时，销售量的增长就非常迅速，这时产品就进入成长阶段。在成熟阶段，市场需求又趋于稳定，而且市场需求或迟或早地达到最高点，以后便逐步下降。在衰退阶段，市场需求急剧减少，产品逐渐被淘汰，并被新产品所代替。在产品生命周期的不同阶段，企业应采取不同的经营策略。在产品的投入和成长阶段，对具有发展前途的产品取培育策略，不断追加投资用于产品改进、广告、推销、增加生产设备和流动资金，不应期望这种产品在短期内获得利润。对处于成熟期的产品采取保持策略，为维持产品在市场上的竞争优势，要有必要的投资，让该产品为企业提供稳定的利润。对处于衰退期的产品采取收获策略，停止用于广告和发展的大部分投资，同时采用各种办法推销存货，在产品生命同期结束以前，最大限度地收回利润。此外，企业要做好新产品的升级换代工作，新老产品互相衔接，使企业避免因产品生命周期的变化而出现起落。

需求弹性 英国著名经济学家 A·马歇尔在分析价格和供给的关系时提出的一个概念，它与供给弹性相

对应，是指因价格变动或收入变动而引起的需求的相应变动率。需求弹性分为需求价格弹性和需求收入弹性，一般来说价格的变动与商品的需求量成负数比，而收入的变动与商品的需求量成正数比。用公式表示：

需求价格弹性 = - 需求变动量 / 价格变动量 × 价格 / 需求量
需求收入弹性 = 需求变动量 / 收入变动量 × 收入 / 需求量
通常说来，粮食、油、盐等生活必需品，其需求弹性较小；奢侈品或高价商品，其需求弹性较大。需求弹性的概念建立在边际效用价值论的基础之上，由于需求弹性特别是需求收入弹性回避了收入分配的阶级差异，因而在理论上存在严重缺陷。但是需求弹性作为一种分析工具和方法，对于我们社会主义制度下制定价格政策、收入政策以及调节商品货币流通，仍然具有重要的借鉴意义。

供给弹性英国著名经济学家 A·马歇尔在分析价格和供给的关系时提出的一个概念。它与需求弹性相对应，用来衡量商品供给量对价格变动的反应程度，即衡量商品价格一定比率的上升或下降所引起的供给量增加或减少的比率，通常二者为正比数。用公式表示：

供给弹性 = 供给变动量 / 价格变动量 × 价格 / 供给量
供给量商品供给量对价格变动的反应，就短期来说，比较明显，但就长期说来，情况比较复杂。价格上升时，在长期内一般可以通过扩大生产规模来增加供给量。但对那些需要大型设备而且这些设备已充分利用的工业部门以及资金密集型商品来说，就不易迅速扩大生产规模来增加供给量，其供给弹性就小；而对那些工具简单的手制品，就可迅速大量地增加它们的供给量，其供给弹性就大。供给弹性虽然是资本主义社会用以分析价格和供给关系时提出的，但社会主义国家为了满足人民生活需要，相应地调整有关生产部门的供给量和生产量，也有必要运用供给弹性进行分析，特别是对外贸易产品和出口工业，为了赚取外汇，扩大国际市场，更是如此。

工业区位理论 区位经济学中关于工业活动的区域位置的理论，包括微观方面厂址选择的理论和宏观方面工业布局的理论。主要代表人物有德国经济学家韦伯、廖施和瑞典经济学家俄林。韦伯从生产成本角度研究厂址选择问题。他认为，为了降低运输成本，在使用“地方性原料”且加工过程中损害程度较大的情况下，工厂应设在原料产地附近；如果损害程度很小，或者使用“遍布性原料”。（即到处都可以得到的原料），工厂则应设在产品销售市场附近；如果工资较低的新址所增加的运输成本大于所能节省的工资成本，则不应改变厂址；反之则应把厂址迁到工资较低的新区。俄林研究一般工业区位的确定问题，强调原料产地、工业区位和销售市场三者之间的相互依存关系，他认为，利息率和工资水平的地区差异是与资本和劳动力在各个地区的配置状况、资本和劳动力不能自由流动直接联系的。这种地区差异既是确定工业区位的前提，同时也是有一定的工业区位形成之后带来的结果。工业区位的移动表明生产要素在各地区的重新配置，是均衡关系变动的结果。廖施用利润原则说明工业区位趋势。他认为，近代工业区位是按产品需求量的大小逐步形成的。每一个新出现的工业区都离不开周围的消费者。周围居民越多，分布越稠密，消费量越大，对工业生产就越有利，工业区就越能得到发展。20世纪下半叶以来，一些经济学家又进一步指出，工业区位问题从宏观经济角度考察，实际上是经济增长或区域经济发展问题，因而作为经济增长首要条件的资本形成率也就成为新工业区形成的首要条件。他们认为，为了发展区域经济，在本地资本供给不足的情况下，有必要引入资本；在本

地对资本需求不足的情况下，则应设法增加对投资的吸引力。他们还认为，从长期发展看，资本形成速度较慢的地区，由于缺少足够的投资和工作岗位，即使劳动力供给充足，实际工资率较低，也不可能成为有希望的工业区；而资本形成速度较快的地区，由于劳动密集型产业能较快地转向资本密集型产业，因而即使劳动力供给不足，实际工资率较高，仍有可能成为工业持续高速增长的地区，上述工业区位理论，对于各国的地区经济发展和工业生产力的合理布局，都有重要的参考价值。

X 理论—Y 理论 研究管理思想与人性假设的关系的理论。由美国麻省理工学院教授道格拉斯·麦格雷戈 1957 年首先提出。她把传统管理理论称为 X 理论。他认为，传统管理理论是建立在人性的错误假设上的。其假设是：人生性懒惰，不愿负责；习惯守旧，反对改革；缺乏理性，容易受外界影响。因此传统管理理论主张要严格控制人的种种行为，纠正不适宜行为；只注重人的生理需要和安全需要的满足，把金钱作为主要激励手段，惩罚作为主要管制手段；制订严格的规章制度，保证组织目标的实现。他把对人性作出相反假设的新管理理论称为 Y 理论。Y 理论的假设是：人生性勤劳，愿意主动承担责任；人追求欲望满足的需要，与组织需要并不矛盾，产生抵触、采取消极态度是由于组织的压力造成的；人能够实行自我指挥和自我控制，自我实现需要的满足是最重要的报酬。因此，Y 理论主张，给人安排具有吸引力和富有意义的工作，以充分发挥个人智慧，实现组织目标；重视人的基本特征和五种基本需要，使人在实现组织目标过程中获得自尊和自我实现需要的满足；鼓励人参与自身目标和组织目标的制定，不仅适用奖惩，还应运用启发和引导，使职工自觉完成任务。运用 Y 理论管理企业，能使管理人员和职工之间形成一种互相帮助、互相支持的关系，提高管理效率。

五、政策措施

投资包干责任制建设单位对国家计划确定的建设项目按建设规模、投资总额、建设工期、工程质量和材料消耗包干，实行责权利相结合的经营管理责任制。实行投资包干责任制，是提高基本建设经济效益的重要保证，是解决长期以来存在的工期长、消耗高、浪费大的问题的一种重要性措施。根据建设项目的特点和条件，投资包干可采用建设单位对项目主管部门包干、工程承包公司接受项目主管部门或建设单位的委托实行包干、下级主管部门对上级主管部门实行包干等不同形式。建设项目总承包单位一般实行“五包”：包投资、包工期、包质量、包主要材料用量、包形成综合生产能力。在签订包干协议或合同时，建设项目主管部门则提供“五保”：保建设资金，保设备、材料，保外部配套条件，保生产定员配套，保工业项目投料试车所需的原料、燃料供应等。建设项目总承包单位在包干投资总额范围内，有权根据工程进度对单项工程的资金使用进行统筹安排，不受年度限制。工程项目完工后节余的投资，包干单位可全部留用或按此比例留成。“包”、“保”双方有履行协议或合同，造成的损失由责任方负责，需要增加的投资和其他费用国家不再承担。给国家造成重大损失的，要追究失职人的法律责任。推行建设项目投资包干责任制，由于责权利的紧密结合，可以调动各方面的积极性，加快施工进度，提高工程质量，降低工程造价，早出效益，出好效益。

投入产出总承包我国国有企业实行经营承包责任制的一种形式。其主要内容有：确定技术改造需要投入的资金总额，根据技改任务需要的周期确定承包期；根据投入资金总额及前几年上交利税情况，结合考虑企业目前的盈利状况和承包周期中企业发展及生产能力发挥等因素。确定承包上交基数和递增比例；确定企业在承包期内资产保值、增殖目标；确定企业在承包期内项目竣工、归还贷款、投产进度、生产能力等目标；给予企业一些配套的优惠政策等。投入产出总承包的特点是突出技术改造，实行利税总包，包死上缴基数。它有利于形成企业的激励机制、增强企业的自我积累能力和克服短期行为，是目

前我国经营承包责任制中一种较为完善的形式。

利润留成 亦称“利润提成”或“利润分成”。社会主义国营企业在完成国家规定的经济指标的条件下，在企业实现的利润中，按国家核定的比例留给企业自己支配的部分。它是社会主义国家管理企业的经济手段之一，是社会主义经济核算制的一个重要组成部分。我国在 1958 年曾实行过利润留成制度，1962 年因国民经济调整而停止实行，1979 年之后试行并逐步推广。

实现利润留成制，能够适当扩大企业的经营管理自主权，有利于加强企业的经济责任，有利于把国家、集体（企业）和职工个人的利益较好地结合起来，从而有利于调动企业、职工的积极性，主动性。我国采用的利润留成办法主要有三种类型：全额留成、超额留成、基数留成加超额因成。由于企业的劳动生产率不仅取决于职工的劳动与经济管理水平，而且还取决于设备、资源等客观条件，因此在实行利润留成制度时，还要有其它条件相配合，如改革和调整价格制度、税收制度、物资供应制度等。

岗位技能工资制以劳动技能、劳动责任、劳动强度和劳动车件等基本劳动要素的评价为依据，以岗位工资和技能工资为主要内容，根据职工实际

劳动贡献（劳动质量和数量）的大小，确定劳动报酬的一种工资制度。它以国际劳工组织会议提出的《日内瓦范本》中所归纳的诸种劳动要素为测评依据，是企业内部分配制度的一项重大改革。岗位技能工资制通过对各类岗位、职位的劳动技能、劳动责任、劳动强度、劳动条件等基本劳动要素的测评，将劳动差别定量化，在正确区分劳动差别和对职工实际劳动贡献进行考核的基础上，贯彻落实按劳分配的原则，目的是指导企业建立一个符合各自特点的搞好内部分配的良好运行机制。从广义上讲，凡是以四项基本劳动要素评价为依据，合理、正确区分劳动差别，并充分体现劳动贡献的工资分配制度，都属于岗位技能工资制的范畴。逐步实行岗位技能工资制应坚持以下几个原则：坚持积极而又稳妥的原则；坚持自主、自愿的原则，不搞一刀切；坚持以提高经济效益为中心的原则，走改革——效益——增长的良性循环之路；坚持综合配套改革的原则，应与劳动制度、社会保险制度、职工培训制度以及房改等改革相配套，避免单项夹进；坚持全心全意依靠工人阶级的原则和不断完善的原则，工资改革方案要提交职代会讨论通过，每一步改革都要充分发挥广大职工的作用，并不断总结经验，加以完善。

租赁制 前苏联新经济政策时期出现的一种国家资本主义形式，亦称“租借制”。由国家把一部分国有的暂时无力经营的中小企业或林地等租借给本国资本家经营，利用他们的经济技术力量和管理经验，尽快地恢复和发展生产，使国家掌握更多的工业品与农民相交换，巩固工农联盟。当时租借的企业都是中小企业，产值在整个国民经济中所占的比重较小。随着苏联社会主义国营大工业的迅速发展，租借制逐渐被取消。我国改革开放以来，也采用了租赁制的形式。对于那些亏损、微利的中小型国营、集体企业，根据两权分离的原则，将它们出租或转租给个人或集体去经营。在租赁过程中，所有者把企业作为商品出租或让渡给承租者，承租者则把企业作为商品来经营和使用。所有者出租或让渡的是生产经营权，而不是所有权，这是生产经营方式的变化，而不是所有权的改变。

股份制 以入股的方式把分散的生产要素集中起来，实行统一经营、自负盈亏、按股分红的一种经济组织形式。其基本特点是股份公司由股东出资，实行资本股份化，股金票据化；按股派息分红，全体股东承担经营风险；票据商品化，股份可以自由买卖转让。股份制在其发展史上，经历了从无限责任制向有限责任制的转变和完善过程。无限责任制规定，当企业破产清偿时，股东除用股本抵偿公司债务外，还须用个人财产按入股份额负担公司剩余债务。有限责任制，取有限公司和股份有限公司两种形式，它规定，股东承担公司责任以出资额为限，对超出股款的公司债务不负有清偿责任。股份制是商品经济发展的必然产物。马克思曾指出，资本主义的股份制企业是“作为私人财产的资本在资本主义生产方式本身范围内的扬弃”，“应当被看作是资本主义生产方式转化为联合的生产方式的过渡形式。”（《资本论》第三卷，493页、498页）在我国改革开放大潮中，股份制已成为搞活社会主义经济的一种新颖而重要的形式，它的作用表现在：既可以解决某些企业生产资金或建设资金的不足，又可以吸收社会各方面闲散资金用于生产；对发展横向经济联合，促进全社会生产资料、劳动力、技术等生产要素的横向流动和重新组台，起到积极的作用；有利于政企职责分离，使企业成为真正的商品生产者；由于职工购买本企业的股票，会促进职工关心和改进企业生产经营活动，形成增强企业活力的经营机制。

经济特区一个国家或地区为了吸引外资、引进技术和扩展对外贸易而设置的实行特殊政策的区域。目前，它包括自由港、自由贸易区、关税自由区、出口加工区、出口特区、工业自由区、投资筹金区、外国贸易区，科学公园区等多种形式。第二次世界大战以后，特别是 60 年代以来，在发展中国家中，出口加工区大批涌现，活跃了这些国家的经济生活。从 1979 年以来，我国对外开放，首先将广东的深圳市、珠海市、汕头市和福建省的厦门市确定为经济特区，后又把海南省作为全国最大的经济特区。国家对这些经济特区规定，经济发展的资金以利用外资为主；经济活动主要靠市场调节，对前来投资的客商在税收、土地使用费和出入境管理诸方面给予特殊的优惠和方便；较之其他地区有更多、更大的经济活动自主权。我国建设这些经济特区的主要目的在于引进外资，引进技术和设备，以开办工厂、商业和旅游等服务设施，吸取外国的经济管理经验；扩大出口贸易和就业机会，赚取外汇，促进国内经济发展。这些经济特区，一般地理位置比较优越，水陆交通运输方便，劳动力、水、土地和动力等资源较为充足，基础设施较好，同时又邻近国际性工商业城市和金融中心，并往往以经济发达的侨乡为依托。

利润中心制 为加强企业基层部门的责任感和进一步降低企业生产成本而采取的一种经济核算制度。它要求把企业的下属部门分成许多个相对独立的小企业，每个小企业部独自进行经济核算，实行自负盈亏，形成一个小的利润中心。各利润中心在企业中实行严密的内部订价制度。根据这种制度，当一个利润中心需要另一个利润中心的产品和服务时，要依据内部价格进行购买，这种内部价格或按市场价格制定，或按成本价格制定。利润中心制促使供应部门和使用部门更有效地利用企业的资金、零部件和原材料，使各利润中心产生一种与整个企业一样的以盈利为中心的责任感，从而有利于企业内部经营机制的完善。

弹性预算一种区别于传统的固定预算的新预算方法。其基本原理是：一个企业的各项经济活动费用的预算支出并不是固定不变的，应该随着经济活动业务量的变化按一定的比例自动调整。这种预算方法使预算管理工作与实际经营活动紧密结合，有利于提高预算工作对实际情况变动的适应能力。这种预算首先在美国和西欧应运而生。其特点：按照成本与业务量变化的依存关系，把成本分为固定成本、变动成本和混合成本（即它的一部分属于固定成本，另一部分属于变动成本）；根据三种成本与业务量之间的关系，编制弹性成本预算和弹性利润预算，用以控制成本，提高利润。其编制步骤为：（1）选择业务量的计量单位，使之能够反映生产经营活动的水平并能进行综合计算；（2）确定业务量适用范围，即在这一范围内，固定成本不会变动，而变动成本与业务量成比例变动；（3）确定各项费用与业务量变动的关系，划分为固定成本、变动成本、混合成本，并计算各项费用；（4）用一定方式编制弹性成本预算。

零基预算 是从 60 年代开始出现的一种预算制度。其基本原理是，在制定预算时，不是在原来的基础上修修补补，而是以零为基础重新开始按程序做新的预算。“零基”一词表示政府或企业应该在每年（或每两年）对旧的计划、预算按程序一步一步地从头开始重新审查。这样就能打破旧的预算的束缚，完全按照新的预测和战略计划方案进行安排。零基预算制度既是一种审核全部预算的程序，又是一种思考方法。编制零基预算一般要经过如下程序：由基层单位就某项单独的业务制定出正式的预算方案和按各种不同支

出标准制定出备用方案组成“一揽子决策方案”，然后计算出各种方案的成本和收益，并根据轻重缓急排列出各种方案的先后次序；各部门将预算总表和先后次序表呈送总公司（或政府），总公司（或政府）根据先后次序表对生产要素进行分配。零基预算的优点是能够精确地计算各项新计划的成本和收益，能够灵活地应用于企业的某一部门或某一种活动从而使计划富有弹性，能够训练和教育管理人员。但是，由于零基预算需花费很多时间和精力，它的应用还不很普遍。

保税区 亦称保税仓库区，国外称之为“自由港”或“自由出口加工区”。一般是由海关设置的，或经海关批准注册的特定地区和特定仓库。设立保税区的目的主要是为拓展转口、过境贸易和加工出口，以及开展为贸易服务的加工整理、包装、运输、仓储和商业展出等业务，从而进一步促进改革开放，推动外向型经济的发展。我国先后批准设立了天津港保税区、上海外高桥保税区、深圳沙头角保税区，福口保税区、大连保税区、广州保税区等。保税区内享有一系列优惠政策。1992年3月9日，我国第一个开放度最大的保税区——上海外高桥保税区投入运营。在这个保税区内享有以下特别优惠政策：外国商品存入可以暂时不交进口税，如果再出口（转口）也下文出口税，只有将其转移到输入国内市场销售，才需缴纳关税；在区内与国外之间的货物进口、出口可免许可证；国内外企业可以在区内设立贸易机构，从事转口贸易和为区内企业代理进出口业务；区内实行现汇管理；企业外汇金额留成；区内企业按国际惯例办事；区内各种保税仓库、保税工厂之间的货品可以买卖，并通过保税生产资料市场与非保税区企业进行交易。

来料加工利用国外厂商提供的原料进行生产，收取加工费用的一种贸易方式。其内容是：国外厂商提供全部或部分原料、辅料或零部件，由加工国的企业按照双方商定的规格、式样和牌号，进行加工或装配；产品制成后，运交国外厂商自行销售；加工国的有关企业按照双方商定的标准收取加工费用。来料加工的方式很多，主要有以下几种：（1）由订货商人提供一部分原材料、辅助材料等，进口时不付款，加工制成品出口交货时，在货款中扣除来料价款。（2）由订货商人提供加工出口商品所需的一切原料、材料、辅助料、配件、包装材料等，另一方只给其加工，收取加工费。（3）出口的某种机械产品中，有个别关键部件技术不过关，外商可提供部件装入整机内，整机即可出口，部件货款在整机货款中扣除。在改革开放中，积极开展来料加工业务，可以充分利用我国的人力资源和生产设备潜力，扩大劳动就业，增加外汇收入；也有利于提高我国的生产技术水平和经营管理水平，提高出口产品的质量和市场竞争能力，促进工业和对外贸易的发展。

来样加工 由买方提供成品的样品等，卖方用本地生产的原材料，按要求加工为成品后运交给买方的一种业务。来样加工是一种凭“样品”的买卖，样品是交货品质的唯一依据，卖方所交货物必须和样品一致。来样加工商品往往采用买方的定牌商标或中性包装，商品由买方负责销售。买方提供的来样通常有三种情况：一是仅提供实样。二是在提供实样的基础上，还提出对商品的具体品质、规格要求。三是在提供实样和对商品的具体要求的基础上，还要提供必要的说明书、图纸和技术资料等。在发展我国国民经济建设中，开展对外商的来样加工业务，可以充分利用我国的人力资源和生产设备潜力，扩大劳动就业，增加外汇收入。在国际市场竞争激烈，商品花式、品种流行时间短、翻新快的情况下，扩展来样加工业务，对推动我国出口贸易的

发展，有着积极的作用。

补偿贸易 在信贷基础上买进外国的机器、设备、生产技术等，用投产后的产品或其它商品和劳务清偿贷款的一种贸易方式，它的最显著的特点是贸易与信贷相结合，贸易与生产相结合，以及进口与出口相结合。目前，国际间常见的补偿贸易按买方偿还贷款的方式不同，可分为三种类型：（1）回购型。卖方提供设备，由买方用这种进口设备制造的产品来偿付货款；（2）互购型，卖方提供设备后，双方共商，用愿接受的等值的其它产品或劳务来偿付；（3）加工费补偿型，卖方提供设备、装配线、部件、元件等、由买方装配成成品交还卖方，对卖方所提供的设备等贷款，用加工费分期支付。补偿贸易对解决进口国外汇支付能力薄弱的困难和打开产品销路，解决出口国产品、资本过剩问题和获得原材料等急需商品的稳定供应，都起到了较好的作用。我国改革开放以来，为了利用外资，引进国外先进技术，推动出口贸易的发展，也积极采用补偿贸易的方式。

“九查”之术 美国麻省理工学院斯坦利·里奇提出的企业领导人定期检查企业日常工作的九项指标。即：一查订购生产资料耗费的时间，以发现供货商是否有违约拖拉现象，避免因供货方的失误而蒙受损失；二查积压的产品订单，企业积压订单会招来买主不快，甚至迟货；三查产品从成交到交货或完成合同的时间，产品周期短，表明企业履约及时，推迟交货既得罪了用户，又加大了本企业生产费用；四查质询次数，外单位来函电请求企业提供情况的次数，是衡量公司的广告、推销和推销业务水平的重要尺度，质询次数多表明企业和产品的知名度高，一旦人少问津，就要考虑加强广告和宣传工作；五查订单数量，订单猛增，要立即想办法扩大生产和加快生产，反之，要分析具体情况，看是由于行业性的萧条，还是产品不为用户喜爱或了解；六查转换率（成交次数和质询次数的比率），如果因质询次数增加而造成转换率的下降，就要预防在质询次数减少时订单减少，如果转换率上升而订单的数量保持不变或减少，说明企业推销工作不力；七查流动资金量，流动资金不足，要采取措施缩短产品周期，减少资金占压，清理应收款项，流动资金富裕，就要安排扩大生产；八查费用支出额，企业支出应随销售额同步增长，如果销售额增长而支出不变或下降，表明情况良好，反之，若出现销售额不变或下降而支出增长，就要整顿支出，采取紧缩措施；九查应收款项，根据拖欠货款发生时间的长短督促下级及时催款或催货。“九查”之术可以通过收集有关数据，绘制成简明的图表，每同定期由企业领导人过目，以便把握全局，正确决策。

固定汇率制 一国货币对另一国货币在“国际货币基金组织”规定的一定幅度内波动的汇率制度。二次大战后，美国成为世界上最大的债权国，拥有资本主义世界黄金储备总额的一半以上。为了建立以美元为中心的资本主义世界货币体系，美国利用《国际货币基金协定》，使其他资本主义国家实行固定汇率。基金组织规定：会员国的货币平价一律以一定数量的黄金或美元来表示，而黄金与美元的比价是 1944 年 7 月在布雷顿森林会议上规定的 1 盎司黄金等于 35.0875 美元；会员国货币与美元的法定汇率不经基金组织同意，不得改变；即期外汇交易不得超过和低于平价的 1%；会员国如需变更货币平价，必须事先通知黄金组织，变动幅度超过 10%，还须得到基金组织的同意。这种固定汇率制，实际上是把其他资本主义国家的货币汇率固定于美元，使美元成为世界货币，因而从一开始就充满着美国和其他资本主义各

国之间的矛盾和斗争。60年代以后，美元危机不断发生，自由市场的黄金价格远远超过美国政府规定的官价。1971年8月，美国政府宣布停止以美元兑换黄金，同年12月和1973年2月又被迫两次宣布美元贬值。至此，战后以美元为中心的固定汇率制就成为历史的陈迹，而代之以有管理的浮动汇率制。

浮动汇率制与固定汇率制相对应，指一国货币对另一国货币在外汇市场上根据供求关系自由波动的汇率制度。美国经济学家M·弗里德曼为使国内经济不受国际收支严重失衡的损害而一直主张实行的一种汇率制度。弗里德曼认为：（1）各国货币（纸币）的价值是随着国内经济情况的变化而变化的，各国货币之间的比价也应该是不断变化的。人为地把它们固定下来，势必造成货币升值的国家吃亏，货币贬值的国家占便宜，妨碍货币升值国家国内重要目标的实现。浮动汇率则是一种自动机制，它能保护国内经济，使之下受国际收支严重失衡的损害。（2）固定汇率容易刺激各国增发货币，其结果，首先会在本国引起通货膨胀，然后还会将通货膨胀“输出”到其他国家。实现浮动汇率制，就可以避免或减缓这种情况发生。（3）浮动汇率不一定就是不稳定汇率，因为汇率不稳定不过是整个经济结构不稳定的症状。如果企图用行政办法强制实行固定汇率，那就不仅不能从根本上医治这种病症，反而会使汇率的调整更加困难。70年代以后，欧洲美元泛滥，加之美国严重的通货膨胀与国际收支状况恶化，引起美元危机和国际金融市场的混乱。美国被迫于1971年12月和1973年2月两次宣布美元贬值。于是，各国货币无法维持对美元的固定汇率，纷纷实行自由浮动。弗里德曼所主张的浮动汇率制付诸实践。实行浮动汇率制会带来汇率的剧烈波动，这种情况会助长外汇投机，有时还不利于国际贸易的正常进行。

收入政策 一种管理工资和物价的政策，旨在抑制物价的过速上涨，保持经济的稳定发展。在实践中，荷兰、瑞典、英国都实行过这一政策，美国在二次大战期间与越南战争后期都曾实行过工资物价的管理政策。本世纪70年代美国新古典综合派的代表詹姆斯·托宾也提出了收入政策。收入政策可采取各种不同的形式。形式之一，可由工会和企业自愿协定，共同遵守限制工资增长率。如工会与企业议定工资问题时，恪守政府规定的工资增长率不超过劳动生产率的增长率这一界限。本世纪60年代，美国曾根据1945—1960年间生产率平均增长速度确定工资与物价每年可增长3.2%。形式之二，由政府采取冻结工资与物价的硬性措施。形式之三，利用税收政策限制工资的增长，对违犯者课以重税。

倾斜政策 又称倾斜生产方式。第二次世界大战结束以后，日本的经济学家有泽广乙向日本首相吉田提出的一种产业政策。它的基本含义是：当国家经济资源极其有限，而对资源需求又十分强烈时，中央政府通过对有限经济资源的有效集中和对资源配置的必要干预，把宝贵资源优先分配到关系国计民生的重点产业中去，促使这些产业率先增长。与此同时，通过重点产业供给能力的提高，带动其它产业的增长，最终实现产业结构和国民经济的良性循环。吉田首相采纳了有泽广乙的主张，在生产和投资方面突出支持钢铁和煤炭工业，并为保证重点产业发展，相应制定了果断有效的政府干预措施。经过3年左右的努力，使日本的钢铁、煤炭、机电生产明显好转，渡过了恶性通货膨胀、经济全面崩溃、重要物资极度短缺的难关。日本的经验证明。这种倾斜政策，对于国民经济的恢复和经济结构的调整具有强有力的作

用。

赤字财政政策 政府支出大于政府税收的财政政策，是凯恩斯主义为解决有效需求不足而提出的政策主张。凯恩斯主义认为，现代资本主义经济的问题在于有效需求不足，为此必须放弃财政收支平衡的旧观念，使财政收支服从于维持经济稳定和充分就业的需要。他们认为，如果政府支出大于税收，即有财政赤字，国民收入的扩张力量就会大于国民收入的收缩力量，国民收入就会增加；而且赤字越大，扩张性力量就越强，对总需求的刺激就越有力，国民收入增加就越多。依据这种分析，凯恩斯主义主张政府发行公债扩大政府支出，实行赤字政策。因为公债的债务人是国家、债权人是公民，二者根本利益相一致，所以国家欠公众的债如同欠自己的一样，没什么关系，只要政府不跨台，公债就不会给民众带来危险；另外，政府债务总额又要与国民收入保持一定比例，经济繁荣时，债务总额减少，萧条时增加。由于发行公债目的在于调节经济，解决失业和萧条等经济问题，因此只要克服了萧条，公债发行也就减少或中止了，这样公债不会无限扩大。这就是西方宏观经济政策中的“公债哲学”。由于赤字财政简便易行，对于刺激投资和消费需求也有一定作用，因而在西方国家中被广泛采用。

价格支持方案 美国政府从本世纪 20 年代后期以来采取的一项干预农业的重要政策。其主要内容是，政府对玉米、小麦、棉花、烟草、大米、花生等主要农产品实行价格补贴，以保证农场主的固定利润。具体作法是使某些农产品价格和工业品价格的比率固定在 90%。当农产品价格低于一定工业产品比价时，政府给予价格差额补贴。经过补贴后的农产品价格高于美国市场价格，也高于国际市场价格。1973 年美国政府制定了《农业和消费者保护法》，从法律上肯定了实行价格支持的做法。以后政府每年公布各种主要农产品的“目标价格”，如果市场价格低于目标价格，政府便给予差额补贴。1976 年起，“目标价格”不再固定，改为随生产费用增加而提高补贴。价格支持方案在形式上主要采取由商品信贷公司对滞销农产品按规定价格实行抵押贷款，但实际上在不少情况下是按高于市场的价格收购农产品，保证了农业生产持续稳定的发展。

外贸顺差政策 凯恩斯主义关于通过国家干预，扩大出口，限制进口，有效解决就业和危机的对外贸易政策，凯恩斯的这一主张是以增加“有效需求”为出发点的。他认为，国际贸易自动平衡的理论忽略了这一过程对于一个国家的经济，特别是对于一个国家的收入和就业水平可能引起的有利或不利的影 响。如果对外贸易逆差，黄金外流，那么引起物价下跌并招致国内经济活动的收缩，加深经济危机，国内就业量减少；贸易顺差则相反。在一国国内已没有使有效需求提高的余地的情况下，解决就业和危机的办法就是扩大输出商品贸易，保持外贸顺差。这样，才能给一国带来黄金，扩大国内支付手段，同时引起的物价上涨和低利息率都将刺激投资的扩大。凯恩斯并说明，当国内资源未充分利用即未达到充分就业时，对外投资不但不会减少国内投资和有效需求，还可导致出口贸易增加，使国内经济活跃，国民收入迅速增长。凯恩斯的追随者进一步指出，一个国家越是扩大出口、限制进口，对增加本国国民收入的作用就越大。因此，他们都主张国家干预，反对自由贸易，实行外贸顺差政策。凯恩斯主义的这一政策对现代资本主义国家的对外政策产生了广泛的影响，但这一政策的实行又使那些外贸逆差的国家蒙受了较大的经济损失。

刺激供给政策 美国供给学派的政策主张，以 A·B·拉弗、R·A·孟德尔等为主要支持者。他们认为，美国当前经济存在的问题不在于需求方面的原因，而在于供给方面的原因。造成供给不足是由于凯恩斯主义人为地刺激需求的结果，因此唯有刺激供给，才能解决美国经济中的问题。他们提出的刺激供给的措施主要有：（1）减税。特别是降低边际税率，可以激发人们生产积极性，鼓励企业投资，从而提高劳动生产率。随着产量增长，税收量也会增加。（2）削减政府的社会支出，政府支出或多或少会起着阻碍社会生产的作用。公共支出中有些是浪费资源，有些效率很低，失业保险津贴会增加自愿失业的人数；福利补助也会滋长人们的依赖性。因此，政府应停止不必需的社会保险和福利计划，降低津贴和补助金额，严格限制领受条件。（3）放宽对企业的管制，减少企业负担，发挥市场机制的作用。（4）稳定货币价值，消除人们的通货膨胀心理，并使其乐意选择生产性投资，而下做投机性买卖，同时还可以保证财政政策正常发挥作用。刺激供给政策的论点和主张对西方经济思想产生了很大的影响。西方学者普遍承认过去完全忽视供给方面是不恰当的；政府有关法律条例确实给企业造成巨大负担，应注意发挥市场机制的作用。供给学派的有些观点也受到了批评，如全面削减社会福利支出、减税以及过份地减少政府干预会损害社会利益等等。

宏观经济政策的微观化 西方新古典综合派在 20 世纪 70 年代提出的一种政策主张，即政府针对个别市场和个别部门的具体情况而制定的区别对待的政策。该学派认为，宏观经济政策的微观化，是为了采用多种政策来达到多项政策目标，以微观财政政策为例，如果政府增税是为了促进经济增长，就应当增加那些可以减少消费支出的税，以便提高储蓄率，腾出资金用于投资；如果为了防止通货膨胀的加剧，就应当增加那些可以减少投资支出的税，以免过多投资造成过多的需求。从政府支出看，为了促进经济增长，应扩大与增加生产能力有关的研究和发展项目的支出；而以防止失业率为目的的政府支出，主要应把支出用于提供更多的工作岗位有关的方面，以及扩大维持较多就业人数的政府购买。微观货币政策的运用亦然。单独调整消费信贷的数量和利率，可以调节市场需求量，而不致于影响企业投资，从而不致于直接影响经济增长率；单独调整投资信贷的数量和利率，则既能达到刺激或限制投资的目的，又可以避免引起整个金融市场的动荡。宏观经济政策的微观化，反映了资本主义国家对经济活动控制程度的加强和控制方式的变化。从控制范围上看，这一政策主张体现了国家宏观管理向微观领域的渗透；从控制形态上看，则体现了国家由总量管理进一步向结构管理的发展。这时社会主义国家实行市场经济以后如何解决宏观调控的有效性问题的借鉴作用。

负所得税方案 政府规定某种收入保障数额，再根据个人实际收入多少，按比例给以补助的方案。现代货币主义的一项政策主张。凯恩斯主义宣扬“福利国家”理论，主张对低收入者发给差额补助金，以维持其最低生活水平。货币主义的代表人物、美国经济学家 M·弗里德曼反对这种福利制度。他认为，高经济效率来自自由竞争，给低收入者发放固定的差额补助，不利于激发他们的进取心，有损于自由竞争，从而有损于经济效率。为了既能提高效率又能消除贫困，他建议用负所得税方案代替现行的社会救济制度，负所得税的计算方法是：

负所得税 = 最低收入保证数额 - (实际收入 × 负所得税例如，假定最低

收入保障数额为 1500 美元，负所得税率为 50%，则实际收入在 3000 美元以下低收入者所得到的负所得税及个人可支配收入情况见下表：

个人 实际收入	负所得税	个人可 支配收入
1500	$1500 - 0 = 1500$	1500
2000	$1500 - (1000 \times 50\%) = 1000$	2000
	$1500 - (1500 \times 50\%) = 750$	3000
		2250
	$1500 - (2000 \times 50\%) = 500$	
		1500 -
	$(3000 \times 50\%) = 0$	3000

从表中看出，收入不同的人可以得到不同的负所得税，由此形成的个人可支配收入也是不同的。现代货币主义认为，这样可以鼓励人们的工作积极性，纠正一些人宁可闲着不干活、坐收补助金的依赖思想，有助于提高社会的经济效率。

公开市场业务在公开市场上，通过中央银行买进或卖出政府债券以调节货币供应量的一种货币政策措施。具体作法是：在需求不足的经济萧条时期，中央银行在公开市场向公众（包括企业和个人）买进政府债券，把货币投放市场。公众出售债券后将货币存入商业银行，于是商业银行的存款增加。银行创造货币的作用导致商业银行的存贷款总额成倍增加，货币供应量上升，利息率下降，从而引起总需求的扩大。同时，买进政府债券还会引起债券价格上升，从而使利息率下降。在需求过度的通货膨胀时期，中央银行卖出政府债券，使货币回笼。由于政府债券的购买者是用银行存款支付的，这就使商业银行存款减少，并促其减少放款或收回贷款，从而货币供应量下降，利息率上升，总需求缩小。同时，政府债券的卖出又导致债券价格下跌，这会进一步引起利息率上升。公开市场业务是政府实行宏观货币政策的重要手段之一。它与其它货币政策手段的区别在于，是由政府直接进入市场从事证券买卖。因此，公开市场业务要以证券市场的完善与发达作为前提条件。

六、策略手段

内外并重 根据对止业外部环境和本身条件的分析，确定企业发展方向，制定生产计划的方法。规划是企业发展的依据，规划是否得法，事关企业的成功。要制定切实可行的规划，规划人员必须内外并重，即同时运用“由外向内”和“由内向外”的方法。“由外向内”，就是通过市场调研掌握企业外部环境的变化，确定人们今后一段时间内对产品和服务的需求，据此规划企业的经营战略。在市场上，顾客的某些需求是显而易知的，而有些需求则隐晦难知，甚至顾客自己也不知道他需求什么样的新产品和新服务。在这种情况下，企业的经营策略主要是“创造顾客”。规划人员必须凭借他对市场情况和流行风尚敏锐的感受力。通常，影响人们需求的外部因素主要有，经济因素，如物价涨落、某种资源的增加或缺乏等；社会因素，如传统观念的改变、社会价值系统的变化等；生产技术因素和政府政策因素。“由内向外”，就是从研究企业本身情况，主要包括：企业自身的技术和产品优势；企业资源状况；企业自身的不足等等。只有明确企业的现有能力和潜力，才能确定企业的发展目标及适应外在环境的途径。两种方法是相辅相成的，规划人员必须同时运用这两种方法使下列三个因素合为一体：市场未来的需求，环境和时机的限制，企业的技术和资源，才能制定出内外并重的规划。

以产定销企业根据产品有无生产以及生产多少来决定经营的商品品种、数量和质量的策略原则。这种策略是在“卖方市场”即有利于卖方而不利于买方的市场格局下提出并加以实施的。在卖方市场上，商品匮乏，供不应求，商品只要生产出来就不愁没有销路。这时的企业家不重视销售，只注重生产，采用“以生产力中心”的营理方式，这种“生产型”的企业的指导思想就是“以产定销”。在“以产定销”策略原则下，工业企业的人、财、物主要集中在采购原材料发展生产上，商业企业的人、财、物力主要集中在落实货源、采购和运输商品上，工商企业根据市场上不同商品的短缺程度、价格水平和现有的技术水平、生产能力，优先生产和销售能取得最大利润的商品。随着产量增长、企业增多、生产发展，“以产定销”逐渐被新的指导思想所代替。

市场导入期销售策略 新产品刚投政市场时，为迅速开拓市场而采取的一种销售策略。新产品刚投放市场，产品结构和工艺均未完全定型，生产能力也未形成，用户对产品性能还不了解，销路尚未打开。因此，应实施的基本策略是：采取赠送、试用、折扣销售等方式，积极搜集对新产品的反映，争取尽快改进、定型。同时，搞好市场试销，大力开展广告宣传活动，疏通销售渠道，根据市场情况，灵活采用促销策略和价格策略。市场导入期大体上有四种策略组合：（1）双高策略。以高价格和高促销把产品投入市场。通过大量的广告宣传推销活动，达到迅速提高产品知名度、占领市场的目的。价格高、获利多，可迅速回收投资。采取这一策略的条件是：产品具有较大需求；同类产品竞争激烈；产品明显优于市场上现有的同类产品，确能给人以新颖独特、别开生面的新鲜感，以诱发消费者的购买欲望。（2）选择性渗透策略。以高价格、低促销进入市场。采用这一策略的条件是：产品市场规模小或市场供不应求；市场竞争不激烈；价格弹性不大；消费者选择余地很小。（3）密集性渗透策略。以低价格、高促销将产品投入某一特定市场。采取这一策略的条件是：产品市场规模大；市场竞争激烈；价格弹性较大。（4）

双低策略。低价格、低促销将产品投入市场。低促销可节省销售费用，降低产品成本，保证企业获得必要的利润。采取这种策略的条件是：产品知名度较高；市场规模较大；竞争者较少；价格弹性较大；替代产品较多。市场导入期销售策略关系到新产品能否在市场上站稳脚跟，新产品开发能否成功。

市场成长期销售策略 根据产品在成长期具有的特点而采取的销售策略。成长期是指市场产品的销售量迅速增长的阶段，其特点是：新产品逐步为用户所熟悉与欢迎，需求扩大，产品基本定型，具备了大批量生产的条件，分销渠道也已畅通，有利的销售局面已经打开；同时，竞争者逐步加入，仿制品、代用品也相继出现。这一时期可供使用的销售策略有：（1）扩展购买新产品的市场，如扩大推销渠道。扩大推销范围，适时降价，充分供应等；（2）强调本企业的商标和产品特点，如获取商标专用权，强化产品特色的宣传，以取得消费者进一步信赖；（3）改进产品结构，改良产品质量，增强市场竞争能力；（4）加强与销售渠道的联系，巩固销售渠道的地位。在产品成长期，企业面临高市场占有率与高利润的抉择。上述策略，虽会增加一定的成本和促销费用，但从长远的发展来看，由于进一步占领市场并巩固了企业在市场的地位，企业取得了更大的利益，因而这些支出是台算的。

市场饱和期销售策略根据产品在其成熟期（饱和期）的特点而采取的销售策略。产品成熟期是指市场产品销售量仍然很大，但销售增长速度开始减慢，直到销售量稳定在一定水平上。这一时期的市场特征是：产品销售量和利润总额达到最高峰，但增长速度很慢，市场产品供需趋于饱和状态，市场竞争更趋激烈。这一阶段时间较长，可采用的销售策略有：（1）从广度和深度上进一步开辟新市场或扩充原有市场，转换发展方向，引导和创造新的消费方式；（2）积极收集信息，进一步进行产品改革，如提高耐用性及性能改良、型态改良，产品呈差异化、多样化；（3）在市场销售组合手段方面进行改革，如降低价格，改进包装，扩大分配路线，采用新广告等。总之，产品进入成熟期以后，由于企业生产该类产品的专用机械、专业生产线已经定型，适应性差，转产十分困难，因而经营者应积极考虑采用新的策略，以维持企业的生存。

市场衰退期销售策略根据产品在市场衰退期的特点而采取的销售策略。衰退期是产品生命周期的最后阶段，其特点是产品的需求量和销售量开始下降，市场上出现替代的新产品，原产品变为不受欢迎的老产品而陷入被淘汰的境地。这一时期，企业必须实事求是地对一系列工作作出必要的决策，并采取灵活的方式为企业寻找新的出路。可采取的销售策略有：（1）不必仓促丢掉老产品，应充分利用新老产品交替阶段顾客使用老产品的习惯，有计划地减产、转产，或将产品转让给别的企业生产。（2）忍痛“割爱”，放弃衰退产品，这一过程要求审时度势：首先，决走衰退产品退出市场的时机。过早淘汰，企业不能收回应有投资；延误时机，又会造成种种损失。可利用其他企业退出市场之际，接纳余留的顾客，暂时增加销售量；也可早期退出市场，避免亏损。其次，决定放弃产品的方式。果断迅速退出可尽快摆脱衰退期带来的不利影响；渐退可使物资和生产能力有条不紊地转移，并可适当保留一部分零件及服务项目，保证出售后部分产品的预期使用寿命。（3）积极开发新产品，为企业寻找新的出路。实行衰退期市场销售策略，关键在于一个“转”字和一个“创”字。以迟为进，以新代旧，可使新老产品的交接班顺利进行，保持和扩大市场的占有率。

竞争战略企业为求得生存和发展而制定的全局性的经营方针和决策。企业经营管理的成效大小最终表现为企业的产品是否具有竞争力。努力生产适应市场需求的产品，降低成本，以物美价廉的产品争取顾客，提高市场占有率，这是制定企业竞争战略的总原则。围绕这一原则，竞争战略可分为三种基本类型：其一，低成本战略。在保证产品质量的前提下，千方百计降低成本，使之低于竞争对手的成本，从而在竞争中获胜。要降低成本，应扩大产量，取得规模经济效益和提高市场占有率。实践证明，产品达到一定的产量规模和市场占有率后，成本能大幅度下降。同时要厉行节约，开展技术革新，以降低单位产品成本。其二，产品差异战略。即生产其他企业所没有的独特产品，形成独家经营的市场。产品差异包括技术、功能、服务等方面的差异。产品确实优于其它企业，才能取得高额利润。其三，集中优势，重点攻关战略。即将经营目标集中于整个市场的某一部分，局部建立自己的产品在成本或产品差异上的优势地位。某一部分可以是特定种类的顾客，也可以是某种用途的产品，还可以是某一特定地区。三种战略，各有长短，企业要审时度势，采取切合实际的竞争战略，才能立于不败之地。

商标策略企业使用商标的方法和手段。常用的商标策略有：其一，借用商标策略，借用中间商的商标出售产品。国外一些规模较大的中间商通常有自己的商标，中间商用自己的商标，可以更容易地控制商品价格和生产厂家。顾客购买商品时，如不具备充分的商品知识，很大程度上是看商标，有名气的商标能使顾客产生信任感。企业推销新产品时，或企业知名度不高，适宜采取借用商标策略。当没有中间商商标可用时，则可选择商誉较好的商店销售产品。其二，个别商标策略，根据企业所生产的不同品种产品，采用不同的商标，用户可以从不同的商标中，区别这些产品的品种，型号。这种策略的长处是当企业个别产品出现问题时，不致于影响企业其他产品信誉。这一策略可引伸为扩展商标策略，即在个别商标基础上加以扩展，表示该产品的不断改进，或表示该产品的不同功能、规格等。其三，统一商标策略，全部产品都使用同一个商标。长处是节省商标的设计费用、广告宣传费用，有利于解除顾客对新产品的不信任感，壮大企业声势。采取这一策略的前提条件是这种商标已经在市场上赢得一定声誉；采用统一商标的产品要具有相同的质量水平。

包装策略利用包装促进商品销售的手段和方法。包装不但具有保护商品和方便流通的功能，同时也具有促进销售的作用。常用的包装策略有：其一，统一包装，产品信誉高的企业所生产的各类产品，在包装的形式、图案和色彩等方面可采用同一形式，有利于降低包装费用，打开新产品销路。但质量悬殊的不同类产品，不宜用此策略。其二，成套包装，将企业生产的有关联的产品配套，置于同一包装中，既方便顾客，又扩大销售。其三，复用包装，商品用完后，包装还可退还生产经营企业或能为顾客移作它用。其四，附赠品包装，在包装内附赠物品以吸引顾客，如在香烟、糖果盒内附赠连环图画、人物照片等。正确运用包装策略，是扩大销售的有效手段。运用上述包装策略，还要注意遵循以下原则：表里如一，商品的质量尽可能和包装质量一致，质量优良的产品要求有美观精致的包装。入乡随俗，零散商品的一次包装量、包装的外型和色彩设计要符合消费者的偏好、习惯。方便流通，既能保护商品，又便于运输、销售。

价格策略为实现企业经营战略目标所采取的制定价格的方法和手段。

主要有以下几种策略：其一，渗透价格策略，又叫低价销售策略，即将价格定得较低，达到短期内渗入市场，扩大市场占有率的定价方法。通常用于日常生活用品类的新产品，由于同类产品多，价格伸缩性大，顾客选择性也大。新产品压低价格，配合强劲的广告宣传，可以迅速占领市场。其二，撇油价格策略，又叫高价销售策略，即将价格定得大大高于正常价格，短期内谋取厚利的定价方法。适用于那些质量上乘、性能优良、市场紧俏的新产品。随着生产能力的扩大和竞争者的插足，价格会逐步降下来。其三，满意价格策略，又叫中间价销售策略，即将价格定得介于高价和低价之间的定价方法。适用于具有一定商业信誉的企业给新产品定价。由于价格适中，市场风险小，可以在一定时期内收回试制费用并获得适当利润。顾客有能力购买，推销商便于推销，达到各方面满意。其四，折扣与馈赠策略，即对既定价格打一定折扣，或附赠产品。其中包括数量折扣，根据购买数量及金额给予一定的折扣；交易折扣，企业根据各中间商在市场销售中作用大小而给予的折扣；现金折扣，对预购商品提前付款者给予的折扣；推广津贴，企业对中间商或零售商提供的促销活动的报酬等等。

市场挑战者战略某一行业中处于第二、第三或第四位的企业为同市场领袖企业开展竞争所确定的基本方针和重大决策。市场挑战者战略主要有：其一，低价战略，以比市场领袖企业更低的价格出售同质量的产品，争取顾客，扩大市场占有率。但要确信市场领袖企业不会发动价格战实施报复。其二，名牌产品战略，努力创造出一种质量更高而且价格也更高的新产品，把低价的同类产品挤出市场。其三，产品扩散战略，紧随在市场领袖企业后面，创造出大量不同种类的产品，满足不同消费者群的需要，吸引并控制顾客。其四，产品创新战略，不断创造新产品威胁领袖企业的市场地位。其五，改善服务战略，通过开展新的服务和提高服务质量的方法，与领袖企业争夺市场份额。其六，流通渠道创新战略，通过发展新的流通渠道，扩大本企业的市场份额。其七，降低成本战略，通过降低成本，以扩张性的低价占领市场。以上战略，体现了三种策略思想：一是利用自己的局部优势，同领袖企业正面对抗，直接进攻。二是寻找领袖企业的疏忽和漏洞，攻其不备，扩大自己势力。三是大鱼吃小鱼，迂回进攻，吃掉比自己弱的竞争者，扩充实力，伺机取得市场领袖地位。

市场领袖战略 市场占有率最大的公司在市场竞争中为实现既定目标所确定的基本方针和重大决策。在竞争中，市场领袖企业的总目标是竭力维护其领袖地位。这个总目标又可分为三个小目标：其一，扩大整个市场规模。由于市场领袖的市场占有率最大，所以受益最大。实现这一目标的策略有：一是发动广告宣传，更多地吸引产品的使用者；二是发现和扩大现有产品的新用途，开拓新的市场；三是提供完善的服务，鼓励用户更多地使用该产品。其二，保护现有的市场占有率。主要策略有：一是创新策略，努力开展技术革新，降低生产成本，开发新产品，以保持其优势；二是筑垒策略，即使产品定价更为合理，同时用一个商标生产系列化产品，尽量满足市场上的不同需求，不给竞争对手留下可乘之机；三是正面对抗策略，当受到竞争对于扩张的挑战时，作出迅速、直接的反应，利用其实力、影响，发起推销战、价格战击败对手；四是骚扰策略，这是最卑劣的策略，方法是对原料供应商、推销商施加压力，阻止他们为竞争对手提供原料、推销产品，或采取中伤竞争对手、挖墙脚等手段，把竞争对手搞得不得安宁，直至跨台。其三，扩大

市场占有率。市场占有率越高，资本利润率越高。但这种战略只运用于市场占有率为 50% 以下的企业，如果超过 50%，再提高市场占有率，边际成本剧增，效益下降，同时还会激起竞争者更加猛烈的反抗，得不偿失。

新产品开发策略 生产企业开发新产品的手段和方法。开发新产品是增强企业竞争力的重要环节。主要策略有：其一，“拿来主义”策略，即采取购买技术专利或许可证的方法，利用别人的研究成果，引进先进技术进行仿制生产。这一策略可使企业节省研究和开发资金，迅速提高技术水平。其二，渐进发展策略，即运用现有技术能力，在原来技术基础上，对产品逐步改进，提高其性能、质量，从而构成系列变型产品。这一策略的开发费用少，成本低；系列产品共用零部件多，维修方便，受用户欢迎；可以利用原有技术设备，节省投资。其三，紧跟策略，即跟在先进企业后面，模仿生产国内外的同类新产品。采取这一策略风险小，容易开发成功，开发资金少，可分享早期进入市场的利益。其四，创新策略，即采用新技术、新结构、新材料研制出创新型的产品。实施这一策略，要花费大量人力、物力和财力及时间，风险也较大。但对一些大企业来说，要维持其技术领先的地位，必须要有创新。创新的成功，能使企业获得重大的经济效益和发展效益。

中小企业技术创新策略 中小企业改进、革新技术所采取的方法和手段。在市场竞争中，中小企业要站稳脚跟，必须不断推进技术进步，提高劳动生产率。中小企业由于人力、物力、财力薄弱，选择正确的技术创新策略尤为重要。中小企业的技术创新策略主要有：其一，避实就虚，独辟蹊径。技术一旦发展到接近成熟阶段，则大规模的产销常是致胜的关键。而在这方面，中小企业与大企业竞争缺乏优势。因此，中小企业应力求避开技术成熟领域，进入技术变动大的领域寻求机会。其二，市场导向，降低风险。中小企业经济实力弱，难以承受技术创新失败的损失。因此，技术创新应从市场需求出发，优先开发能密切配合市场需求的技术。决定开发项目前，要请教研究机构或专家，弄清计划是否可行。其三，集中资源重点攻关。在某一阶段内，选择重点，集中人力、物力打歼灭战，力求速战速决。其四，重视科研，培养人才。技术创新必须要有高度技术密集的人力资源作为依托，中小企业要注重培养人才，并给人才发挥其作用提供良好的工作环境。其五，决策迅速，机动应变。市场需求不断变化，技术发展日新月异，中小企业技术创新要抓住战机，迅速决策。当情况发生变化时，要及时应变。

无缺点管理指依靠每一个职工的细心和注意，将工作上可能发生的缺点或缺陷减少到零为目标的企业管理策略。无缺点管理是美国佛罗里达州的马丁公司奥兰分公司在 1962 年制造潘兴导弹时首先创造并运用的。1963 年通用电气公司将这种管理方法推广运用到整个公司的各个部门，效果显著，此后逐步普及。无缺点管理要求每一个职工具有“不发生错误”的决心，在其职责范围内尽可能做到无缺点；与此同时，要求每一个职工积极提出“消除错误原因”的建议，消除导致错误及缺点的各种主客观原因，从而保证产品质量的可靠性，降低成本，严格遵守交货期，使用户得到最大的满足。无缺点管理强调事先防止缺点的产生；强调每一位职工在提高产品质量中所负的责任；强调改变职工的工作态度，在思想上杜绝“错误难免”的观念，充分发挥职工的潜在能力；强调尊重第一线工人，加强企业内部上下级之间、同级之间的意见交流；强调根据实际工作成绩表扬、奖励职工，不断进行激励等。

中小企业销售策略 中小企业力实现企业经营战略目标,在产品销售中采取的方法和手段。中小企业常用的销售策略有:其一,全员销售,从经理到每个职工都参与、配合企业销售产品,还可以鼓励职工发动亲朋好友帮助推销,或利用老客户进行连锁推销。其二,瞄准目标销售,有针对性地向选择出来的顾客推销产品,从竞争对手那里挖走顾客。具体方法是通过电话调查、邮寄调查表,现场记录顾客购物情况等各种途径,查询出哪类顾客经常购买竞争对手的产品,然后给筛选出来的顾客赠送本企业的样品或购物优惠券,促使他们使用本企业的产品。其三,上门销售,是寻找新顾客、稳住老顾客的有效手段。其四,合并销售,把关联密切的产品配套销售,减少顾客多次购买的麻烦,如销售面包配上奶油、销售咖啡配上方糖等,产品与名牌产品一起合并销售,有利于提高本企业产品的信誉。其五,诱导销售,推销人员包括经销代理人在销售产品时,亲自操作示范,显示产品的优良性能,邀请顾客到工厂参观,到客户家去表演,在商店开设示范专柜等。销售策略能否成功,关键在观点上要变销售为服务,一切为顾客着想,尽量为顾客提供方便周到的服务。通过为顾客服务,让顾客了解本企业的产品,树立企业的信誉,赢得顾客。

日本技术革新谋略 第二次世界大战后初期,日本官方估计,日本科技水平要比欧美落后二三十年。但经过短短几十年的努力,日本科技水平已跨进资本主义发达国家行列。日本技术革新谋略的要点是,其一,依赖外国技术。不但引进技术依赖外国,而且自主开发项目也依赖外国研究成果。其二,对外国技术消化快、改良快、推广快。擅长对引进的技术进行模仿、改良、国产化,迅速推广使用,以取得最大经济效益。如日本首次引进大型火力发电技术和样机后,在生产上立即见效,不到十年,热效率达到世界先进水平。还能把来自各国、条件各异、互不协调的新技术加以消化、改良和协调,组合成一个效率更高的新技术体系。如炼钢技术,先后来自奥地利、美国、前联邦德国、瑞士和前苏联等,日本加以消化、改造、协调,构成了日本式的最先进的炼钢技术。其三,技术革新的重点是发展中等研究,开发技术密集型商品。技术革新的方向一是生产设备大型化,生产批量化,以降低成本,增强产品的竞争力;二是产品小型化,如小型半导体收音机、收录机、照相机、计算器等;三是军用技术民用化,英国的半导体、集成电路等新技术主要用于尖端武器和航天工业,日本则致力于把它发展为民用技术,占领市场。其四,重点发展生产技术,使技术研究成果工业化。日本研究人员57%在企业,32%在大学,10%在政府机构,而欧美研究人员大多集中在研究机构。

名家

中 国

孔丘（前 551—前 479） 春秋时鲁国陬邑（今山东曲阜）人。政治家、教育家，儒家学派创始人。其经济谋略思想主要有：其一，求富之心是一般人的人性，只要求富有道，就乐于躬求，“君子”先义后利，强调从统治阶级的整体利益和根本利益出发，处理局部的、暂时的和个人利益的关系。其二，鼓励直接生产含发展生产，减轻统治阶级的剥削，实现富民，主张“使民以时”，“因民之利而利之”。其三，在分配上，主张“不患寡而患不均”，提出“足食”、“所重，民食、丧、祭”，认为食比丧礼、祭礼重要，要把解决人民最必需的生活资料问题置于为政的首位。其四，在财政上，主张“敛从其薄”，反对财政征课上过分搜刮。其五，在消费上，主张以礼的规定为标准。每个人应根据自己的社会地位来安排自己的消费。富贵者不能太俭。同时，又提出黜奢从俭的原则。主张国家财政开支要节用，“节用而爱人”，其惠民思想成分甚重。

墨翟（约前 468—前 376） 相传鲁国人（一说宋国人）。先秦时期杰出的思想家，墨家学派创始人。其主要经济谋略思想有：其一，重视物质利益，“衣食者，人之生利也”，他首先重视他人之利，反对那些“亏人自利”的行为，主张“有力者疾以助人，有财者勉以分人”。为了增长物质利益，就要发展生产，特别是农业生产。他认为生产的好坏及其发展，决定着社会财富的多寡和人们生活的苦乐。其二，主张“节用”，“去其无用之费”，认为任何奢侈浪费，不仅会使财用不足，而且会加重人民负担，提出“俭节则昌，淫佚则亡”。其三，为了发展生产，必须重视人口增长，只有增加人口，才能解决当时“土地者所有余也，王民所不足也”。其四，主张通过合理的劳动分工，提高劳动效率。认为劳动分工使每个人“各从事其所能”，“譬如筑墙然，能筑者筑，能实壤者实壤，能欣者欣，然后墙成”，劳动效率可以大大提高，有利于发展生产。墨翟的经济谋略思想在秦统一以前十分流行，墨家学派是与儒学并立的两个最重要的学派。

范蠡（生卒年不详） 楚国人。春秋末年辅佐越王勾践，刻苦图强，称霸中国。越灭吴后，范蠡离越游齐，后又辞官至陶，以经商致富，名闻天下。其经济谋略思想主要有：其一，“旱则资舟，水则资车。”他认为，天时变化和物质生产都是有规律可循的，如荒年以后是丰年，丰收以后是歉收。丰年百物落价，荒年百物上涨。因此，人们必须有预见性地做好物资的储存准备工作，然后根据市场需要不失时机地卖出去。其二，掌握物价变动规律，“贱取如珠玉”，“贵出如粪土”。他认为，商品的多寡与供求关系十分密切，“一贵一贱，极易反复”，“贵上极则反贱，贱下极则反贵”。人们必须及时了解信息，当某种商品便宜到适度时，要及时收购，这叫作“贱取如珠玉”：当所存货物上涨到适度时，也不要徘徊观望，而应立即抛售，这叫做“贵出如粪土”，这样就能通过贱买贵卖而致富。其三，“财币欲其行如流水”，他认为商品、货币要不断循环周转，通过多销、快销加速资主流动去获取利润。其四，提出“平余齐物，关市不乏”的治国之道。他认为，谷贱伤农，谷贵抑商，价格过高过低都会影响社会经济和社会安定。为此，他主张由国家吞吐物资的办法去调整价格，在荒年粮价过高时由国家以低于市场的价格出售粮食，在荒年粮价过低时由国家以高于市场的价格收购粮食。通过平余之法以保证市场的物资供应，做到“农末俱利”。

李悝（约前 455—前 395）战国前期的著名政治家，法家的奠基者。曾任魏文侯、武侯的相国，在位时进行了政治、经济和军事等方面的改革活动，取得很大成效，使魏国成为战国初期的强国，其主要经济谋略思想有：农业是人们的衣食之源，如果农业搞不好，吃饭穿衣问题不能解决，“饥寒并至”，人们就不可能“不为奸邪”；农业是积累和国家财政收入的源泉，农伤则国贫；发展农业生产必须禁止“雕文刻镂”（高级手工业品）和“锦绣纂组”等奢侈品生产；提高农民的劳动强度和耕作技术，挖掘生产潜力，增加单位面积的产量；种植粮食要杂种五谷以防灾害，做到“力耕数耘”；实行“取有余以补不足”的平余政策，“使民无伤而农益劝”。李悝的经济谋略思想以及他所推行的经济改革对于维持农业的再生产，调动农民的积极性具有积极意义。

商鞅（约前 390—前 338）卫国（今河南洛阳一带）人。战国时著名的思想家、政治家、改革家。他的经济谋略思想主要体现在他的变法实践中。其一，奖励耕织，生产多的可免得役。其二，合并乡邑为三十一县；废除井田制，准许土地买卖。创立了按丁男征赋的办法，规定一户有两个丁男者必须分居，否则加倍征赋。其三，颁布法定的度量衡器，统一度量衡制。他两次变法，奠定了秦国富强的基础。秦孝公死后，由于变法期间得罪了一些贵族，被诬告谋反而遭车裂。主要著作有《商君书》。

孟轲（约前 372—前 289）鲁国邹（今山东邹县）人。战国时期著名的思想家、政治家、教育家，儒家学派的主要代表。其主要经济谋略思想有：其一，主张“仁政”治国，省刑薄赋，达到“黎民不饥寒”，以缓和阶级矛盾。其二，强调要恢复“井田制”，企图以小农经济的形式把人们紧密地固定在土地上，以建立“出入相友，守望相助，疾病相扶持”的社会关系。其三，对商工之民，主张实行“市廛而不征”、“关市饥而不征”和“泽梁无禁”政策，以吸引他们从事工商业。但又要保证“什一而税”，否则统治阶级必要的礼仪条件就保证不了。其四，在农业税率上，反对采取“校数岁之中以为常”的“贡”法，以为根据若干年的平均数规定出来的税率缺乏灵活性，不能适应各年收成的具体情况，故主张采用助耕公田的方式，以当年公田收入上缴（“助”法）。孟轲的经济思想比孔丘的具体而系统，对后世影响很大。

白圭（约前 370—前 300）战国时周人。曾任梁惠王宰相。擅长经商致富，提出一套经营商业之术，对后世有较大影响。“言天下治生（经商）祖白圭”。其经济谋略思想主要有：其一是，经营商业必须“乐观时变”，实行“人弃我取，人取我与”的原则。在丰年谷价下跌时，收进谷物，出售丝漆等手工业品；在荒年谷价上涨时，出售谷物，收进帛絮等手工业品，其二是薄利多销。他说“欲长钱，取下谷”。经营下谷之类的生活必需品，利润虽薄，但因成交数量大，仍可获得巨利。其三是，以质取胜。他说“长在计，取上种”。质量高的粮食，不致有损耗从而能保证数量。其四是，商人必须具备智、勇、仁、强四个条件。经商应掌握时机，做到“趋之若猛兽鸷鸟之发”，当机立断，及时掌握，不要坐失良机，要像“伊尹、吕尚之谋，孙吴用兵、商鞅行法”那样。

荀况（约前 313—前 238）战国时赵国人。新兴地主阶级思想家。字卿，对人称荀卿或孙卿。曾三次任稷下学派“祭酒”（学派领袖）。著作有《荀子》。其经济谋略思想主要有：其一，主张“义与利者，人之所

两有也”，应该将“义”与“利”统一起来，在满足人们物质利益的同时，加强道德教育。其二，强调农业的重要性，认为富国就必须重视农业，说“故田野县鄙者，财之本也”，要量地立国，度人力而授事，使人人有足够的工作条件和工作量。其三，认为贫富差异的存在是合理的，反对社会财富平均分配。因为物产多寡有差别，而且人们的欲望不齐，平均分配就会引起争乱。其四，主张节用崇俭。他把节俭看作人们和自然斗争的一种手段，认为，人们如能“强本节用”，即使天也不能使其贫穷，反之，如“本荒而用侈”，则天也不能使其富有。对一个国家来说，必须“节用而裕民，而善藏其余”，以从事和扩大未来的生产和消费。其五，要藏富于民。并把这一观点解释为“故王者富民，霸者富上，仅存之国富大夫，亡国富筐篚实府库”。他还提出了一个“节其流，开其源”的财政原则，成为后来理财者的一个重要信条。

韩非（约前 280—前 233） 韩国人。法家思想集大成者。其经济谋略思想主要有：其一，通过劳动力的合理使用增加收入。“不以小功妨大务，不以私欲害人事，丈夫尽于耕农，妇人力于织纴，则入多。”其二，劳动者因地制宜播种五谷，根据家畜生长规律繁殖六畜，能增加收入。“务于畜养之理，察于土地之宜，六畜遂，五谷殖，则入多。”其三，劳动者掌握不同季节的气象变化情况，使农作物能适应气候条件而顺利成长，不发生自然灾害，能增加收入。“举事慎阴阳之和，种树节四时之适，无早晚之失，寒温之灾，则入多。”其四，发展手工业为农业提供高效率的运输工具和劳动工具，使劳动生产率提高，能增加收入。“明于权计，审于地形、舟车、机械之利，用力少，致功大，则入多。”其五，利用贸易和节约支出，增加收入。“利商市关梁之行，能以所有致所无，客商归之，外货留之，俭于财用，节于衣食，宫室器械周于资用，不事玩好，则入多。”

贾谊（前 200—前 168） 洛阳人。西汉时著名思想家、文学家。曾任太中大夫、长沙王太傅、梁怀王太傅等职。其主要经济谋略思想有：其一，主张大力发展农业生产，巩固封建经济基础。他认为“民不足而可治者，自古及今，未之尝闻。”只有发展农业生产，人民丰衣足食，才能治国安天下。要发展农业，必须扭转弃农经商现象，使民“归之农，皆著于本”。其二，储备粮食，积贮财物，以防备自然灾害及其他事故。为了积贮财物，必须反对奢侈浪费，“用之亡度，则物力必屈”。其三，主张由国家垄断制造货币，勿令铜布于天下。认为铜作为制造货币的材料，不能掌握在私人手中，必须由政府控制。这样既可以使采铜铸钱的人返耕于田，又可杜绝“伪钱”。其四，主张国家应通过调节货币平抑物价，“钱轻则以术敛之，重则以术散之”，这样，可以限制富商大贾的操纵，增加国家财政收入。

晁错（约前 205—前 154 年） 颍川（今河南禹县）人。西汉文、景时期杰出的政治家。其主要经济谋略思想有：其一，主张发展农业，重农抑商。认为农业是治国之本，发展农业，生产更多的物质产品，才能富国强兵。要发展农业，必须抑商，因为商人不事生产，坐享其成。而且商人与地方诸侯勾结在一起，破坏西汉王朝的政策法令，影响农业生产发展。其二，为了发展农业生产，应实行“贵粟”的政策。他认为以法律抑商难以达到目的，“今法律贱商人，商人已富矣；尊农夫，农夫已贫贱矣。”因此，必须要“贵粟”，“贵粟”关键在于“以粟为赏罚”，这样，人们为获得爵位和免罪，就会努力发展农业，增加粮食生产；其三，鼓励向边疆移民。认为这不但可以抗击匈奴入侵，而且可以开发边疆，发展生产。为了鼓励移民，还特别注

重要安排好移民的生产和生活，使“民相慕而劝往”，“乐其处而有长居之心。”这一主张为后代封建王朝主张移民戍边的人所称道。

桑弘羊（前 152—前 80 年） 西汉著名财政家，洛阳（今河南洛阳东）人，13 岁任侍中，后被武帝擢用，武帝元狩四年（前 119 年）任大农丞吏、治粟都尉、御史大夫等职。汉武帝时，为了抵御匈奴贵族的侵略，反对屈辱的“和亲”政策，桑弘羊积极参与制定盐铁酒专卖政策，主张有关国家经济命脉的盐铁业须由官营，酒应由政府专卖，铸币权也应归属中央；在流通领域，他认为国家必须掌握大量物资、运输手段和人力，并设立平准、均输机构，控制全国商品的贱买贵卖，即当市场价格低时买进，高时抛出，以平抑物价，抑制官商大富获取巨利。以往由各郡进贡的产品，而京师又不太需要的产品，可运往高价地区销售，以减少各地在义务运输中的浪费，以增加中央财政收入；他曾组织六十万人屯垦，对开发长城以南的农牧业，起到了很大的作用。

司马迁（约前 145 或前 135—前 87）夏阳（今陕西韩城）人。西汉史学家、文学家和思想家。其主要经济谋略思想有：其一，认为人们的一切活动都是为了求利、求富。所谓“天下熙熙，皆为利来；天下壤壤，皆为利往”。主张对老百姓的求利活动实行自由放任的政策：“故善者阻之，其次利导之，其次教诲之，其次整齐之，最下者与之争。”公然表示对汉武帝实行盐铁官营的不满。其二，反对重农抑商思想，认为农工商虞各个经济部门互相联系，缺一不可：“农不出则乏其食，工不出则乏其事，商不出则乏宝绝，虞不出则财匮少，财匮少而山泽不辟矣。”此外，司马迁还论述了农工商各业的利润率问题，比较正确地说明了货币起源于商品交换。司马迁是中国封建社会最彻底的经济自由主义者，他的思想自然得不到封建统治阶级的赏识，但对近代资产阶级维新派有重要的影响。

王莽（前 45—23）字巨君，创建了一个短暂的封建王朝，国号“新”，在位仅 15 年，是历代封建统治者中在较短时期年推行较多经济改革措施的人。其主要经济谋略有：其一，推行王田制，内容是将天下人的私田更名为“王田”，禁止私人买卖。无田农民由国家授予土地。同时，为了防止农业劳动力外流，禁止私人买卖奴婢。推行王田制的目的是反对土地兼并，稳定农业生产。王田制自颁布后遭到各地豪强富户的强烈反抗，三年后自行宣布撤销。其二，实行“六筦”政策。即盐、铁、酒，分别由政府专卖；货币改制；山泽资源在国家管制下由私人经营，政府直接从事货币贷放及管理物价。其中市制改革，由于变动频繁，并在发行新币后即宣布旧币作废，故各次币制改革从未贯彻执行。但其他五项均一直推行到政权崩溃。其三，提出了所谓“市平”的城市经济政策，即随客观情况变化而调整的一种标准价格。主要是为了稳定物价，规定在各种重要商品的市场价格超出“市平”十分之一以上时，政府即照“市平”抛售，以平抑物价。如低于“市平”，即听其自由跌落。如谷帛等重要商品滞销时，政府则按成本收购，以维护生产者利益。王莽经济谋略的特点是非常重视各公私经济活动的成本问题。

刘晏（715—780）曹州南华（今山东东明）人，唐朝中期的理财家。上元元年（760 年）为户部侍郎，充度支、铸钱、盐铁等使。不久罢相，仍领度支盐铁转运租庸使及东都、河南、江淮、山南等道转运租庸盐铁使等职。刘晏受任于国家危难之际，他深知改革漕运，事关唐政权的安危，“三秦之人，待此而饱；六军之众，待此而强。”他组织民工兵丁，疏浚汴水，同时

以重价雇人打造舟船。后又变从前的直运为分段接运，变散装为“囊米而载”，这样，既保漕运安全又减少耗损。刘晏对关系国计民生的盐政也进行改革，他任盐铁使后，先整顿、精减盐政管理机构，后改官运官销为盐场专卖。这样，既保证了国家在盐政上的收入，又满足方便了人民对食盐的需求，得到了“官收厚利而人不知贵”的双重效益。刘晏面对租庸调对农民的残酷剥削，认为“户口滋多，则赋税自广，故其理财以爱民为先”，反对竭泽而渔，杀鸡取蛋，破坏社会生产。为此，他一面废除额外苛征，安定人民生活，大力发展生产；一面根据每年歉收情况，及时适当地减收税赋，以至免征或赈济；另外还采取一些有效措施，进行防灾抗灾。如实行防灾先于或重于救灾原则；救灾的根本在于民众因地制宜地进行生产自救；搞好“常平仓”的储粮备荒工作等。刘晏在管理国民经济中，为稳定物价，使物“常平”，他首先改革通讯制度，做到准确及时地掌握各地经济情况和市场动态，然后主要通过政府掌握的商业经营机构吞吐物资，调剂余缺，“使天下无甚贵贱而物常平”。在诸多物价中，他又十分重视粮价的稳定，采取很有谋略的巧妙办法，适时、适量、价格合理地收购粮食。前后二十年间，刘晏是唐政府财政工作的首脑，他贯彻“以爱民为先”和重视生产的理财方针，采取各种措施，稳定人民生活。就是这样一位才能超群、成绩卓著的理财家，最终被奸相元载的党羽杨炎害死。刘晏虽含冤而死，但他培养的一大批经济管理人才继续在唐政府中担任经济领导工作。他的经济谋略思想对后世产生了重大的影响。

杨炎（727—781）凤翔（今陕西凤翔）人，唐代著名的财政改革家，两税法的倡行人。任宰相期间，主持施行两税法，这次重大的财政改革，对我国封建社会中期以后的财政具有深远的影响。其经济谋略思想大都和两税法有关，择其要者有：首先，对国家财政提出量出为入的原则。他说：“凡百役之费，一钱之敛，先度其数而赋于人，量出制入。”这就在中国历史上第一次提出与量入为出相反的财政原则，并根据这个原则来确定两税的总税额。其次，抛弃原来以人丁为征税标准的租庸调制，主张“人无丁（丁男）、男（中男），以贫富为差。”在此之前，唐代以丁身为本的租庸调制，是根据劳动力的强弱作为衡量纳税农民负担能力的标准，而两税法则以“资产为宗”，即以土地、业产等财富的多寡，按每户的贫富差别进行征课，这项改革使封建人身依附关系有所削弱，顺应了当时经济发展的要求。第三，采用以钱定税的原则。除谷米外，均按田亩计算货币缴纳，顺应了唐代中叶货币经济发展的要求。第四，实施两税法。在两税法实行前，唐代的租税有租、庸、调、户税、地税、青苗钱等多种，还有名目繁多的杂征。两税法把原来的一些主要租赋归并在一起，废除了众多的科敛名目，简化了税制，统一了征收时间，夏税六月纳毕，秋税十一月纳毕，简称为两税法。

陈亮（1143—1194年）婺州永康（今浙江永康县）人。南宋著名的思想家，永康学派创始人。其主要经济谋略思想有：其一，宣扬“事功”，认为功利在人们政治和经济生活中起支配作用，只有让人民“各力其力以业其业，休戚相同，有无相通，无告者得伸”，才能实现天下治平。其二，提出了控制“利欲”的规范，要求帝王“不自纵其欲”，把“好货之心”控制在“民无冻馁”的限度内；官吏不对天子计较利欲，老百姓“不得自徇其欲”，主张按不同等级分配财富。其三，重视发展商业，认为“农商一事”、“商借农而立，农赖商而行”，主张加惠富人大商，以增强国势。其四，主张让各郡县分享一部分财务行政权力，认为郡县财权太轻则无法推动各项政策，

结果各郡县以各种附加税补救财政困难，反而会加重人民负担，提出要“与州赋而纵其自用”。

王安石（1021～1086） 中国宋代政治家。宋神宗熙宁二年（1069年）任参政知事，积极推行变法达七年之久。王安石变法的历史背景是为了解除北方辽、夏政权的军事威胁和北宋政府的财政危机。变法的内容以财政经济的改革为核心，具体措施有：新建立一个财政改革的设计领导机构——制置三司条例司，以摆脱旧的财政领导机关的阻挠；实行均输法，改无偿运送上供物资为有偿运送，并实行“徙贵就贱，用近易远”的原则，以减轻各地尤其是江南地区运输贡品的烦难；颁布青苗法，于农村青黄不接之际对农民进行预购和低利贷放，以减轻农民的负担；实施农田水利法，奖励各地兴修水利和开垦荒地，以促进农业生产，水利工程所需工料，由受益户按户等负担；推行募役法，改官府的差役为募役，凡当役人户，以等第出免役钱，这是对旧的徭役制度的否定，并对一向不承担徭役的官僚大地主们征收助役钱，用作募役费用；实行市易法，在京师设常平市易司，作为官营机构经营收购商品和贷款业物，以打击商人资本的投机活动；推行方田均税法，进行大单位面积的土地丈量，并依肥瘠分土地为五等，以平均土地税的负担。王安石推行新法，确实在短期内扭转了中央财政继支的现象，实现了国用充足的目标，但直接或间接地加重了农民的赋税负担。

张居正（1524—1582） 湖广江陵（今属湖北）人。明代后期著名的政治家。万历初年，神宗年幼，国事由他主持，前后当权十年。其时军政败坏，财政破产，农民起义此起彼伏，危机严重，他以“得盗即斩”的手段加强镇压，并推行一系列经济改革措施：万历六年（1578年）下令清丈土地，清查大地主隐瞒的庄田；三年后，在全国范围内推行一条鞭法，这是我国封建社会赋役史上的一件大事，它改变了历史上赋、役二者平行征收的形式，并役于赋，每亩征粮，促使劳役制逐渐消失；对封建财政，张居正主张节财、省用、量入为出，并通过裁汰冗员，减少开支；他还提出了“厚农而资商”，“厚商而利农”的经济思想。另外，他用名将戚继光等练兵，加强防御鞑靼贵族的攻掠；用潘季驯主持浚治黄淮，都有成效。

黄宗羲（1610—1695） 浙江余姚人。明末清初著名的启蒙思想家。其主要经济谋略思想有：其一，反对传统的以农为本，以工商为末的观点，明确提出“工商皆本”，主张积极发展工商业，振兴经济。他还提出要反对与奢侈习俗以及巫佛迷信相关的一切“不切于民用”的事业。其二，提出授田于民，余田归富民的主张。在赋税制度上，则采取“授田于民，以什一为则；未授之田，以二十一为则”的原则。这一主张反映了农民对土地和减轻负担的要求。其三，对明清之际出现的“银荒”和赋税征银问题，提出了“废金银”的主张，目的是反对赋税征银。同时，还提出了以行钞代银，他认为“银与钞为表里，银之力绌，钞以舒之”，铜钱不能携远，不能满足“商贾”的需要，必须用行钞取而代之。在他提出的货币改革方案中，重点是行钞。主张铸行每文重一钱、不冠年号的足重的铜钱；行钞方案则是一种以铜钱为本的可兑现的行钞制度，反对发行不兑现的纸币。

顾炎武（1613—1682） 江苏昆山人。中国17世纪的进步思想家，明清之际有多方面成就的大学者。《论私租》、《钱粮论》等是他的经济思想代表作。明清两代苏南赋税在全国为最重，地租剥削率也特高。顾炎武对苏南地区土地分配状况、亩产量以及每亩生产费和地租量进行详细调查研究，

提出了减租的主张。顾炎武的减租主张是为了减轻地租剥削对农民简单再生产条件的破坏，以保证地租和国家赋税来源，其主张对保证农业生产力，以及对苏南地区工商业发展非常有利。顾炎武反对田赋征银，主张在商业发达地区改为征钱，商业不发达地区，则一律征收实物。顾炎武的经济思想主张在中国封建社会产生了一定的影响。

王夫之（1619—1692） 湖南衡阳人。明末清初著名的唯物主义哲学家。其主要经济谋略思想有：其一，提出了保护与发展自耕农的土地方案，认为农民应该拥有自己的土地，要解决农民少地问题，应在对田亩课税时区分自耕与佃耕，减轻自耕农负担，加重对佃耕农即地主的赋税，以维护土地私有权。其二，要减轻税赋，提出了“因畝籍以定户口，则户口以制粮税”的原则，即根据现有户籍所载民户产业来定每户税额，长期固定不变，使得“地虽辟而赋不溢”，鼓励农民发展生产。其三，主张重农贵粟和抑末贱金。他说“民之生也，莫重于粟，故劝相其民以务本而遂其生者，莫重于农。商贾者，王者之所必抑。”对当时的银荒与赋税征银问题，反对并役于赋、计亩征银的一条鞭法。还主张广铸铜钱，渐夺白银之权，最后实现废银用钱的目的，并反对发行不兑现的纸币。

龚自珍（1792—1841） 浙江仁和（今杭州）人。清代思想家、文学家，中国近代地主阶级改革派中影响较大的人物。其主要经济谋略思想有：其一，龚自珍认为，财富分配不均是社会动乱不安的根源，并揭露统治阶级愚弄人民群众的所谓“大公无私”及“耻言富”、“耻言利”的说教。提出“不讳私”和“毋耻言富”的观点，公开宣传市民意识追求的“私”和“富”。主张严格按照封建等级制度来分配社会财富。其二，在土地的分配上，主张把封建家法组织与小土地分配制结合起来。他把农业中的全体社会成员分成大宗、小宗、群宗和闲民四个等级。大宗占有土地百亩，小宗和群宗占有土地25亩，闲民作为前3个等级的佃民。他认为这样，既可以清除土地兼并及贫富悬殊现象，又可以利用宗法关系，以维持社会秩序。其三，他主张有限制地开展对外贸易和自铸银币，禁止奢侈品进口，以促进本国的商品生产，维护本国的经济利益。

魏源（1794—1857） 湖南邵阳人。中国近代思想家、史学家。其主要经济谋略思想有：其一，主张“师夷长技以制夷”，建议由清政府设厂并允许沿海商民自行仿造西方的轮船、枪炮以及其他某些新式工业用品，加强海防，抵抗外国侵略。其二，主张靠移民、屯垦的办法增加粮食生产。其三，减轻赋税，提出征税的原则：国家赋税只应该征收富民的一部分收入，而不应该侵害他们的财产本身；同时要减少国家的财政开支。其四，反对窖藏余银，赞成把货币财富尽量投入流通过程。主张听任商民开采银矿，还赞成“仿铸西洋之银钱，兼行古时之五币、贝币”，以抵制外国银币在中国的流通。其五，主张在不妨碍中国主权的情况下，同外国进行贸易。魏源是近代地主阶级改良派的代表人物，他的经济思想比同时代的其他人物更清楚、更全面地反映了近代初期的时代动向，对以后资产阶级改良派的经济思想来说，更是其直接出发点。

王茂荫（1798—1865） 安徽歙县人。清道光、咸丰、同治三个时期，掌管清廷财政、货币大政的主要官员。咸丰元年（1851年）上《条议钞法析》，建议发行由银号出资替政府负兑现责任的丝织钞币，以解决财政困难，被议驳。咸丰四年（1853年），任户部右侍郎兼管钱法堂事务，奏请防止通货膨

胀，反对铸大钱，指出“官能定钱之值，而不能限物之值”，铸大钱必然使物价上涨。次年又针对新发行的不兑现纸币户部官票和大清宝钞的贬值现象，提出兑现主张，受到“严行申饬”而名闻中外（《资本论》第一卷第一篇注（83）曾提到此事）。后调任兵部侍郎。著有《王侍郎奏议》。王茂荫的“以实运虚”的钞币发行原则，对纸币与金属货币之间的联系，已经有了一定的认识，这较前人是一种进步。

洪秀全（1814—1864）广东花县人。太平天国的革命领袖和主要思想家。主要经济谋略有：其一，主张废除土地私有制，均天下田给农民耕种，实行“有田同耕，有饭同吃”。还主张妇女在经济上要享有同男子平等的权利和地位。其二，为了保证太平天国军需，建立了圣库制度，将士兵缴获物“尽缴归天朝圣库”，然后按规定分配。后来又把这个制度扩大到一切财产的处理上，希望实现“天下大家处处平均，人人饱暖”的美好理想。其三，在平等互利、维护国家主权的原则下，同外国进行正当贸易，“和洽中外，通商不禁”，但禁止外国人向中国贩卖毒品。其经济谋略思想充满反封建、反列强侵略的革命精神。

张之洞（1837—1909）直隶（今河北省）南皮人。中国近代史上洋务派重要代表人物之一。张之洞依靠英德等国贷款，先后开办汉阳铁厂、湖北枪炮厂，设立织布、纺纱、缫丝、制麻四局。其经济谋略思想是为洋务活动服务的。他主张“旧学为体，新学为用”，“旧学”即封建君主制度和道统，他虽然办了许多新式工业，但在企业的经营管理上却保持传统的封建主义形式，极力反对发展资本主义的工商业。还提出采取“官督商办”的形式发展新式工业，即由“商民”出钱，朝廷派官僚来对企业进行监督，把持企业大权。他认为，只有这样，才能保障商民的利益。后来因为资产阶级不断要求扩大企业中的商权，他才被迫提出官商分权的主张，同意给予一定范围的“商权”。但由于财政人事大权仍控制在封建官僚手中，商权难以真正落实。

郑观应（1842—1921）广东香山（今中山）人。中国近代改良主义者。曾当过英商宝顺、太古洋行买办。历任上海机器织布局总办、轮船招商局会办、汉阳铁厂和粤汉铁路公司总办等，创办过贸易、航运等企业。郑观应经济思想的中心和主要内容，是他的商战思想，提出以兵战对兵战，以商战对商战的对策。主张设议院、商部，发展机器制造工业，指出“论商务之源，以制造为急，而制造之法，以机器为先”。要求清政府实行护商政策，指出官“朘削”、“遏抑”商是中国商务不能振兴的根本原因，提出了下列一些措施，限制和取消外国侵略者在华的种种特权，包括保护关税，海关不用洋人等措施；要求由国家政权而实行“保商之法”和革除“困商之政”，包括给予专利权、举办商品竞赛会、鼓励组织公司、裁撤厘金、允许商人自由投资、商人造铁路由国家保付利息、商人可举办为议员及发给“称颂功牌”等护商措施。商战思想的实质是要求发展中国自己的资本主义工商业，以抵制外国资本主义的经济侵略。

马建忠（1844—1900）江苏丹徒（今镇江）人。字眉叔。他认为“讲富者以护商为本，求强者以得民心为要”。主张改变我国传统的鄙视经商的封建思想。要发展商业，使物资得以流通。较早地提出了商品流通是使人民致富的途径。他还提出对外通商是“求富之源”，主张改变闭关锁国的状态。认为要发展对外贸易，互通有无，吸收外国的先进技术。要发展新式工业和

农业，改变手工作坊式小工业的落后面貌。在对外贸易中，要争回关税自主权，避免外国商品长驱直入中国，冲击中国的传统工业。他还主张由“商人纠股设立公司”来兴办新式工商业，通过“纠股”将零散的小工商业联合起来，实现一定的规模，来抵抗外国工商业的冲击。他极力反对洋务派的垄断，对民族工商业的发展、壮大寄予无限的希望。马建忠较早地吸收了发这国家发展经济的经验，结合我国当时工商业发展的实际情况，提出了一系列发展中国工商业的主张，对中国经济的发展起到了积极的作用。

张謇（1853—1926）江苏南通人。近代立宪派、资本家。清末状元，后来弃官经商，走上兴办实业的道路。先后创办了大生纱厂等几十企业，形成了一个较大的民族资本集团。张謇的经济谋略思想以“实业救国”为中心。他说，“救国为日前之急，……而其根本则在实业。”实业包括工业、农业和商业，他认为振兴实业，必须以发展新式工业为中心，而在新式工业中又必须以棉纺织业和钢铁业为首，即所谓“棉铁主义”或“棉铁政策”。其理由有三条：一是因为棉铁是基本工业，只有优先发展棉铁业，才能有效地抵制外国经济的侵略；二是可以减少对外贸易入超；三是国家财力有限，发展工业必须有重点，重点就是棉铁。张謇从工业是国民经济中心的观点出发，对农、工、商的关系作了论述。“民生之业农为本，殖生货者也；工次之，资生以成熟者也；商为之绾毂，而以人之利为利，末也。”认为农业之所以是本，因为农业为工业提供原料。张謇的以工立国思想，比早期改良主义者的片面重商思想大大前进了一步。

严复（1854—1921）福建侯官（今福州）人。中国近代启蒙思想家、著名翻译家。他是中国第一个翻译介绍西方思想的人，翻译赫胥黎的《天演论》、亚当·斯密的《原富》、斯宾塞的《群学肄言》等书。严复的经济谋略思想主要体现在他为《原富》的中译本所写的大量按语中。他认为，只有个人自己最能知道自己的利益。欲求“利民”和国家富强，必须予个人经济活动以最大限度的自由，并要实行变法，废止一切妨碍私人资本自由活动的措施；农业和工商业是本和末的关系，农业所以是“本”业，是因为农业生产的一定剩余是工商业独立存在的前提，如果农业生产不能有一定的剩余，则工商各业都将无法存在。又从商品交换的角度来看，如果工商业和交通运输业都不发达，则农产品无法销售，从而就会不利于农业生产的发展；提倡“崇俭”，认为俭是美德、是“宝”，但俭本身并不是目的，提倡俭，是为了把节省下来的财富用来扩大再生产，以增殖更多的财富；消费和积累都受收入的数量制约，只要收入增多了，就可以并且应当适当增加消费。其中，鼓吹经济自由主义，反对洋务派对新式工业的官僚垄断政策，这是中日甲午战争后的资产阶级改良派经济思想的一个有特征性的内容。

康有为（1858—1927）广东南海人。中国近代学者、思想家，戊戌变法运动的领袖。其主要经济谋略有：建立和健全适合资本主义经济发展要求的近代货币信用制度；改革财政，编制国家预算、决算；除发行货币和邮政事业仍由国家统一经营外，其余一切工、矿，商业、交通运输业，包括一向被洋务派视为禁商、绝对不允许私人资本染指的军事工业，都应该“一付于民”和“纵民为之”，听任私人资本家投资经营，并由国家在培养人材、供给技术资料、减轻捐税、颁发专利执照等方面，给予鼓励和帮助。在货币信用制度改革方面，主张设官银行，集中全国现银准备（令全国银号将现银缴存国库），统一全国的纸币发行；以广东省已开铸的银元的式样成色为标

准，在各省普遍铸造银币，并在将来黄金储备较多时，逐渐铸造金元。另外，还主张设立一个拥有制订国家政策、权衡变法大计的权力的机构——制度局，其职权相当于当时的军机处；在制度局外，另设法律、度支（财政）、学校、农、工、商、铁路、邮政、矿物、游会（主管全国社团活动和宗教事务）、陆军、海军等十二局。时当时的“部”、“寺”等中央行政机构“分其事”，以保证变法的进行和成功。但是由于顽固势力的强大和支持变法的社会力量的软弱，这些变法措施没能真正得到推行。

孙中山（1866—1925） 广东香山（今中山县）人。中国近代民主革命领袖。1894年上书李鸿章，提出变法主张，后来领导了推翻清朝统治的辛亥革命，并成为新民主主义革命的积极参与者。孙中山的经济谋略思想主要体现在他的民生主义学说中，即通过平均地权和节制资本，解决土地和资本两个问题，为资本主义发展创造有利条件。平均地权的具体措施是：在民主革命胜利后，土地所有者都必须依法向国家申报自己的土地数量和价格，国家每年按申报价格征收一定比例地价税；在申报以后，土地价格的增长部分则全部归国家所有，国家有权随时按申报价格收买土地。节制资本的基本内容是：对在中国土地上的有垄断性的企业，不管是属于中国人还是属于外国人所有，一律收归国家经营，以防止私人资本操纵国民生计。孙中山还主张，一定要在大力发展工农业生产的基础上解决民生问题，提出了“实业救国”的《实业计划》，想通过大规模引进外国资本、技术，全面开展经济建设，实现中国经济的现代化。

梁启超（1873—1929） 广东新会人。中国近代学者、思想家、戊戌变法运动的主要人物。1890年起师从康有为，主张变法维新，大力宣扬资本主义工业化，明确提出“以工立国”的主张，反映了新兴资产阶级反对清朝廷的“病商”之政，企图为资本主义工商业的发展争取较有利的经济、政治条件。其主要的经济谋略有：由国家实行自由放任政策，听任私人按照土地、物性、人才的所宜，自由兴办对自己有利的事业；用给予专利权、设立商品展览会、改进交通运输之类的办法，来扶助和鼓励资本主义工商业的发展；设立农、工、商各种学校，为发展资本主义经济培养所需要的各种人材；把各种弊政（他举当时中国的盐务、漕运为例）加以整顿，这事实上也含有为资本主义开辟更大活动范围的意义；最后与当时清政府压迫私人资本的各种政策和做法抗争。他还认为，一国的富力以劳动生产力为界，提高劳动生产力的主要手段是在各种生产部门使用机器；鼓吹自由贸易，实行保护关税；在不触动地主阶级土地所有制的前提下，建立租地经营的资本主义农场。

陈嘉庚（1874—1961）爱国华侨领袖、著名实业家、教育家。其经济谋略和经营实践主要有：认为实业和教育互相消长，学战和商战互相促进；第一次明确地提出要同日本等殖民主义国家打一场商战；他积极支持对内捐资兴学，对外削价同外国人抗衡。他的企业面临危机的时候，痛感设立银行、掌握金融的极端重要性。他开办银行，经营橡胶业，开办工厂，能够抓住时机，拼搏一战，往往收到出奇的效益。在《南侨回忆录》中，他对20年代末的经济危机进行了透彻的分析，认为只有战争或共产主义（社会主义），才能消除经济危机。他对新加坡所得税的批评，犀利有力，有关免征劳动者的人息税，征收工厂、商店门牌税的意见，得到广大华侨的热烈拥护。

毛泽东（1893—1976） 湖南湘潭人。中国共产党和中华人民共和国的缔造者之一。其主要经济谋略思想是：党的工作重心从农村转移到城中

后，工作的基本方针是恢复和发展生产；根据自愿互利、典型示范、国家援助的原则把农民引导到互助合作轨道上来，决不能剥夺农民；对资本主义工商业实行利用、限制和改造；要重视同农民联盟和民族资产阶级联盟；正确处理农轻重关系、沿海工业和内地工业关系、经济建设和国防建设关系、中央与地方关系；以农轻重为序安排国民经济计划；主张提高生产建设速度，提出“鼓足干劲，力争上游，多快好省地建设社会主义”的总路线；综合平衡，有计划地发展经济；反对平均主义；正确处理积累和消费的分配关系；提出了人民公社化思想；价值规律既在流通领域，也在生产领域发生作用；客观存在的价值法则是一个伟大的学校，应该利用价值规律为社会主义服务；社会主义商品生产和交换是在公有制基础上进行的，应有一个很大发展。毛泽东的许多经济谋略思想，对今天的社会主义经济建设和改革开放仍具有指导意义。

邓小平（1904— ）四川省广安县人。中国经济体制改革的总设计师。邓小平长期担任党和国家领导人，亲自领导了我国的经济体制改革和社会主义现代化建设，使我国经济建设取得了举世瞩目的成就。其主要经济谋略思想有：其一，社会主义的根本任务是发展生产力，必须要把工作重点转移到社会主义现代化建设上来，要坚持以经济建设为中心。应该把是否有利于生产力的发展，作为衡量我们一切工作的根本的标准。其二，建设社会主义不能照抄、照搬别国的模式，必须把马克思主义的普遍真理同中国的实际结合起来，建设有中国特色的社会主义。其三，从我国的国情出发，提出了我国经济建设的发展战略，即到本世纪末达到小康，到下个世纪中期基本实现现代化。搞经济建设要抓住时机，能快则快一些，力争隔几年上一个台阶。其四，科学技术是第一生产力，要重视科学技术在经济建设中的作用，要尊重知识，尊重人才。其五，要改革束缚生产力发展的旧经济体制，改革也是解放生产力，计划与市场都是经济手段，不是区分经济制度的标志，通过改革，要建立社会主义市场经济体制，其六，要坚持对外开放，发展对外经济关系，积极引进技术，利用外资，加快社会主义现代化建设。其七，在分配政策上要允许一部分地区、一部分企业、一部分人先富起来，影响和带动其他地区、企业和个人，最终实现共同富裕。

陈云（1905— ）江苏青浦（今属上海市）人。第一代中共中央领导集体中长期主管财经的领导人。其主要经济谋略思想有：其一，提出了“主体——补充”模式，即国家经营和集体经营是工商业主体，但附有一定数量的起补充作用的个体经济；计划生产是工农业生产的主体，自由生产是计划生产的补充；国家市场是主体，一定范围内国家领导的自由市场是补充。其二，主张社会主义改造要保留多层次所有制和多种经营方式，对资本主义工商业一面要扶持，一面要限制。其三，适当扩大地方政府和企业主管人员的管理权限，调动地方和企业的积极性。其四，必须处理好农业和工业、轻工业和重工业的比例关系以及部门内部的比例关系。其五，经济建设要与国力相适应，正确处理经济增长与综合平衡关系，为防止经济建设规模超过国力许可，必须使财政收入和银行信贷保持平衡，基本建设规模与财力、物力之间平衡要瞻前顾后。

王永庆（1917— ）台湾经营之神，世界塑胶大王，台北新店直潭人。高小毕业后去米店当学徒，以后自己经营米店兼木材、煤炭生产。1954年与友人合作创办台湾塑胶公司。1965年，创办台湾化学纤维公司，

1980年创办台湾塑料公司企业集团，私人财产达10亿美元以上，成为中国的“石化巨富”。王永庆的经营管理谋略是：其一，独创的管理模式。设立两套不同的管理班子，即总经理室和治安、监督系统（又称“红色警卫”），由他一人领导；其二，巧妙地用人艺术（坚持“能力主义”的用人原则）；其三，永无止境的拓展精神（进行“逆上”式投资，占领经济梯度高的国家）；其四，追求合理化的经营理念（人才、技术、资源、管理均要求合理化）。

包玉刚（1918—1991）浙江镇海人。世界航运巨子，实业家。先后在国民党政府中央信托局、中国工商银行等部门任职，抗战胜利后任上海市银行副总经理。1955年开始航运事业至1974年。在不到20年的时间，包玉刚的船只总吨量已超过希腊船王奥纳西斯和尼亚科斯的总和，登上了“世界船王”的宝座。其经营谋略主要有：其一，稳健求存的经营哲学。包玉刚说，“我既不要耸人听闻的利润数字，也不要市场不景气时，突然有资金周转不灵的威胁。”他把从事了十几年的银行工作经验——“稳健”用于航运业；其二，与金融界保持良好关系的经营策略。包氏认为，办船队需要雄厚的资金，因此，必须和金融界保持良好关系；其三，高度重视精细管理的风格。他说，管好一个企业“一定要制度健全，管理精细”；其四，注重招才、育才。包氏说，“船公司获致成功的两大重要先决条件就是获得使用贷款和够资格的人才”；其五，高度重视政治信息，广交政府要员。包玉刚十分重视保持和各国首脑、要员的友谊，他说，“信息是企业致富之路”。

霍英东（1922— ）广东番禺县人。工商巨子，香港大亨。1945年抗战胜利，和友人合伙做转卖旧设备生意，取得资金，投身航运业、地产业，成为亿万富翁。霍英东在经营谋略上的主要心得是“大胆开拓”和“活心经营”。他说，“一个人要干成一番事业，其中放开眼界，抓紧时机，百折不挠，艰苦创业，占95%的因素。”他的具体做法是：“敢为人之不敢为；能为人之不能为”。早在50年代，他做地产生意时就充分表现了他的“能”。1954年，他筹建了“立信建筑置业公司”，拆旧楼买新楼之际，首创了大楼分层预售的方法，这一项改革，使他生意提高了好几倍，一举打破了香港房地产记录。这就是能为人之不能为而带来的经济效益。

李嘉诚（1928— ）广东潮州人。地产大王，香港首富。22岁时自办“长江塑胶厂”，后改为公司。实行多种经营，投身股市、银行、保险、贸易、航运、教育、房地产等业。他的私人财产达25亿美元之巨，成为香港首富。李嘉诚的经营管理谋略主要是“重信笃行”、“知人善用”、“生活俭朴”、“平易近人”。他总结了五点：要勤力工作；对自己要节俭，但对别人则比较慷慨；求知欲高，要时刻学习对你事业有帮助的任何事物；要创新，不要跟风，要领导时代；十分重视守诺言，建立良好的信誉。

外 国

托马斯·曼（1571—1641） 英国晚期重商主义的最主要代表，贸易差额论的主要倡导者。他认为对外贸易是增加国家财富的首要途径和手段，因而反对限制对外贸易。他认为，出口超过进口是对外贸易应当永远遵守的原则。为了达到这个目的，他主张大力发展本国的工场手工业、农业、渔业和航海业，降低物价和减免出口货税，增加人口和降低工资，以增强本国产品在国际市场上的竞争力量。他主张输出货币发展转运贸易，用货币输出换取更多的货币，反对早期重商主义者禁止货币输出的理论和原则。这一切反映了当时英国大商业资本家的利益，以及扩大殖民地贸易的强烈要求。

布阿吉尔贝尔（1646—1714）法国经济学家，重农学派的创始人。曾任法官和国王路易十四的经理官。其主要经济谋略思想有：其一，反对重商主义，认为流通领域不创造财富，只有农业生产才是财富的源泉，国家必须重视发展农业，才能增加社会财富。其二，市场价格是由“真正价值”决定的，劳动只有按照正确的比例分配于各个产业部门，才能实现“真正价值”，他认为“真正价值”就是劳动时间。其三，反对国家对金银的无限追求，主张取消货币，认为只有在货币能换回生活资料时才是财富。建议用信用货币来代替金属货币，以避免人们贮藏金银作为追求暴利的工具。其四，反对国家干预经济，主张经济自由。提出要废除小麦出口税，奖励粮食输出，而禁止其输入。他的经济谋略思想对后来的重农学派有重要影响。

魁奈（1694—1774）法国资产阶级古典政治经济学家，重农学派创始人。六十岁开始研究经济，1758年发表著名的《经济表》。他把社会分为三个阶级：生产阶级，包括租地农场主和农业工人；土地所有者阶级和不生产阶级，即“不结果实的阶级”，包括工商业中资本家和工人；将农业资本划分为两部分，即“年预付”和“原顶付”，接近于亚当·斯密的流动资本和固定资本，马克思指出这一观点是重农学派的一大功绩；主张发展资本主义大农业，因为资本主义租地农业经营的规模愈大，它所提供的“纯产品”就愈多，从农业中生产出来的财富也就愈多；认为在农业中增加人不如增加投资，因为用于经营农业的资本愈多，农业所需要的人就愈多，这样，农业就更加繁荣，提供的收入就会更多；整顿税收，对于用于补偿生产费用的那部分农产品不宜征税，只能向土地所有者阶级得到的那部分“纯产品”征税；倡导自由贸易，认为只有自由竞争才符合“自然秩序”，同时认为国家的职能在于保护私有制，而不在于干预经济生活。马克思曾评价说：“魁奈第一个把政治经济学建立在它的真正的即资本主义的基础上。”（《马克思恩格斯全集》1972年版第343页）

斯密（1723—1790） 英国资产阶级经济学家，古典政治经济学的杰出代表和理论体系的建立者。其主要经济谋略思想有：其一，认为分工是提高劳动生产率的主要办法，因为分工能提高劳动者熟练程度和技术水平，并容易改进工具和发明新机械。其二，应该把资本集中使用到最主要的用途上，而不平均使用，这个最主要的用途应当是农业，但是其他部门的投入也要保持适当的比例关系。其三，主张自由放任的经济政策。他认为，社会经济活动自然会按照有效需求自行调节，不需要政府干预。一个国家最好的经济政策就是经济自由主义，每个人追求个人利益，就会给整个社会带来共同利益。其三，他认为，各国都应该生产本国最有利的产品进行自由的国际贸

易，这样，各国都能凭借自己的优势发挥出最大的生产力，得到更丰富的产品。他说：“只要甲国有优势，乙国无此优势，乙国向甲国购买，总比自己制造有利。”其五，国家收缴各种赋税，应遵守以下原则：每人都必须按照自己收入比例纳税；纳税额必须是确定的，不能随意变更；各种赋税完纳的日期及方法，须方便纳税者；应防止正税以外苛索人民，增加人民负担。斯密的经济谋略思想至今对资产阶级经济学界仍有影响。

杜尔哥（1727—1781）法国资产阶级古典政治经济学家，重农学派的主要代表人物。他的主要经济谋略思想是：认为资本家是依靠资本，使别人从事劳动，通过垫支而赚取利润，雇佣工人就是“只有双手和辛勤劳动的单纯工人，除了能够把他的劳动出卖给别人以外，一无所有”；在一切劳动的部门，工人的工资都必定是并且实际上也是限于维持他的生活所必需的东西；在分析农业劳动者所创造的“纯产品”成为地租被土地所有者占有时，认为“纯产品”是自然的恩赐物，是由于农业中存在着一种特殊的自然力，使得农业劳动者在劳动中所生产出来的数量。大于为自己再生产劳动力所必需的数量；列举资本的五种使用方法，即买进田产、租用土地、从事工业和制造业生产、经营商业和放债，并认为其中土地所有者的收入最少，因为以这种方式取得收入不需“大量的照料”；土地参加流通成为买卖的对象，所以，一定面积的土地就等于一定数量的货币，一定数量的货币也就等于一定面积的土地。

李嘉图（1772—1823）19世纪初英国资产阶级古典政治经济学的杰出代表和完成者。李嘉图主张自由贸易，提出依照生产成本相对差别而实行国际分工的自由贸易理论，即比较成本理论。他从生产成本的相对差别出发，认为如果两个国家生产力水平不相等，甲国生产任何一种商品的成本均低于乙国，处于绝对优势，而乙国则处于绝对劣势，两国仍然存在着互利的国际分工和贸易的可能。因为两国的劳动生产率差距并不是在任何商品上都是同等的。处于绝对优势的甲国，不必对所有这些商品都生产，只应生产处于最大优势的商品。反之，处于绝对劣势的乙国，也不必对所有这些商品都停止生产，只应停产劣势最大的商品。这样，甲乙两国各自生产比较成本相对有利的商品，通过国际贸易，互相交换，彼此都节省了劳动，也都得到了好处。他举例说，假设葡萄牙生产一定数量的葡萄酒只需80人的一年劳动，生产一定数量的毛呢只需90人的一年劳动；而英国生产同样数量的葡萄酒需要120人的一年劳动，生产同样数量的毛呢需要100人的一年劳动。按照比较成本原则，葡萄牙只应专门生产酒以换毛呢（等于用80人的劳动换回自己要90人的一年劳动才能生产出来的毛呢），英国只应专门生产毛呢以换酒（等于用100人的劳动产品换回自己要120人一年劳动才能生产出来的酒），彼此都可得到利益。

马克思（1818—1883）马克思主义的创始人，无产阶级政治经济学的奠基人。其经济谋略思想主要有：其一，科学地论述了价值规律，即商品的价值量决定于社会必要劳动时间，商品必须按照价值量的原则进行交换。这样，商品生产者要获得更多的利润，必须要改进技术和管理，提高劳动生产率，使自己的个别劳动时间低于社会必要劳动时间。其二，揭示了货币流通规律，流通中所需要的货币量，等于商品价格总额除以货币流通速度。“纸币的发行限于它象征地代表的金（或银）的实际流通的数量”，纸币发行量过大，纸币就会贬值，物价就会上涨。其三，支配资本主义生产的剩余价值

规律，资本家生产剩余价值有两种方法，一种是绝对剩余价值的生产，一种是相对剩余价值的生产。其四，产业资本正常循环的条件是要将产业资本划分为货币资本、生产资本、商品资本三个部分，三个部分必须在空间上并存，在时间上继起。其五，社会资本再生产要顺利进行，社会生产各部门必须保持恰当的比例关系。其六，社会主义社会必须建立生产资料公有制，在生产资料公有制的基础上，取消商品货币关系，由社会有计划地组织生产。其七，社会主义社会应该实行按劳分配，即根据每个社会成员提供劳动的数量和质量分配个人消费品，等量劳动领取等量报酬。马克思主义政治经济学对人类社会产生了巨大而又深远的影响，马克思的经济谋略思想对指导社会主义经济建设仍具有重要意义。

恩格斯（1820—1895）马克思主义的创始人之一。其经济谋略思想主要有：其一，认为资产阶级私有制是建筑在阶级剥削上的生产和产品占有的最后而又最完备的表现，无产阶级要获得彻底解放，必须消灭私有制。其二，在彻底废除私有制以后，由社会全体成员组成的共同联合体将有计划地组织生产力，把生产发展到能够满足全体成员需要的规模。其三，废除资本主义生产方式后，要使人口尽可能地平均分布于全国，使工业生产和农业生产发生密切的内部联系，发展交通改变农村闭塞状态，最终消灭城乡差别。其四，在生产资料公有制为基础的新社会生产中，也必须有权威，这是生产和流通顺利进行的必要条件。其五，工人阶级掌握政权后，决不能像对待大地主所有者那样剥夺小农，而是通过示范和为此提供社会帮助的方法把他们的私人生产和私人占有变为合作社的生产和占有。恩格斯的经济谋略思想对无产阶级解放事业、对社会主义革命和建设具有重要而深远的影响。

福特（1863—1947）美国汽车大王，福特汽车公司创建人。其主要经营谋略有：其一，发明了用装配线生产的方法，即“福特制”或“流水作业法”。具体方法是：在实行标准化的基础上组织大批量生产，以连续不停和日益加速的传送带运转，组织一切作业的机械化和自动化，使工人在整个工作日中都达到很高的劳动强度。同时，由于工人在传送装置上的操作简单，就能广泛使用工资低廉的非熟练工人。这种方法能节省时间，降低成本，使汽车售价为公众所能负担，从而使汽车普及为美国人的交通工具。其二，福特的企业管理目标是降低产品价格，增加销售量，提高生产效益，增加产量以更低的价格出售。如此循环永无停息，从而使福特汽车公司成为美国三大汽车公司之一。其三、福特将大量生产的原则、空前的规模运用到工业中去，为工业生产开辟了新时代，在世界工业史上将永存其地位。

列宁（1870—1924）马克思主义理论家，苏联共产党的创立者。其主要经济谋略思想有：其一，帝国主义阶段资本主义政治和经济发展是不平衡的，社会主义将首先在一些或一个国家、在帝国主义的薄弱环节取得胜利。其二，为了适应和平经济建设的需要，在1921年提出了以粮食税代替余粮收集制和发展国家资本主义的新经济政策。其三，进行社会主义建设，“不是直接依靠热情，而是借助于伟大革命所产生的热情，依靠个人兴趣，依靠从个人利益上的关心，依靠经济核算”。其四，社会主义经济必须保留商品生产和商品交换，商业是千百万农民与大工业之间唯一可能的经济联系。其五，为了振兴工业要利用外国先进技术，列宁还提出了租让制、租借制、合营公司等利用资本家和外国资本的计划。其六，和社会主义公有制相适应，在国民经济管理中必须实行民主集中制，要实行工人监督和工人管理。其七，在

经济落后国家建设社会主义，必须要吸引农民和其他小生产者参加社会主义建设，途径是在自愿互利基础上联合为合作社。而要根本改造小农，必须进行农业的技术改造。

斯大林（1879—1953）伟大的马克思主义者，苏联共产党和国家卓越的领导人。其经济谋略思想主要有：为了保持和巩固工农联盟要容许自由贸易和资本主义在一定范围内发展，在这个基础上大力发展社会主义工业，对农业进行社会主义改造，限制而后消灭资本主义，建成社会主义社会；苏联必须加速实现工业化，建立强大的经济基础，以抵御帝国主义武装干预，巩固工农联盟，工业化的中心是发展重工业，必须优先发展生产资料生产，实现工业化所需积累主要有来自国有化的工业、商业、银行、对外贸易的盈利以及国家财政；根据自愿原则，用说服农民，用事实和经验把农民引上集体经济的轨道，用现代技术装备农业，以满足农民生产上的需要，促进农业集体化的实现；社会主义生产目的是保证最大限度地满足于整个社会正常增长的物质和文化需要，在高度技术基础上使社会主义生产不断增长和不断完善就是达到这一目的的手段；商品生产和交换应作为社会主义国民经济中必要的和极其有用的因素存在，要利用商品生产为社会主义生产事业服务；社会主义企业在生产中必须考虑价值规律的作用；各尽所能，按劳分配是社会主义社会个人消费品分配方式，必须取消劳动工资分配方面的平均主义；不掌握科学就不能领导社会主义建设，技术决定一切，干部决定一切，人才和干部是世界上所有的宝贵资本中最宝贵，最起决定意义的资本；社会主义国家与资本主义国家在经济上互相依赖，社会主义国家必须发展对外经济联系。

凯恩斯（1883—1946）对当代资产阶级经济理论和资本主义国家经济政策最有影响的英国经济学家。主要著作有：《印度的通货与财政》、《货币改革论》、《货币论》、《就业、利息和货币通论》等。在20年代，英国经济处于长期萧条状态，失业十分严重，1929年世界经济危机爆发后，经济更加恶化。资本主义制度面临严重困境，迫使凯恩斯寻求“挽救”资本主义的新药方。他的经济谋略思想主要是：认为自由放任主义不能导致资本主义长期繁荣，国家必须要对资本主义经济进行必要的干预。因为资本主义社会的就业量取决于有效需求，而有效需求的大小又取决于“消费倾向”、“对投资收益的预期”和对货币的“灵活偏好”，由于上述心理因素的作用将造成有效需求不足，因而会出现失业和萧条；危机的爆发主要是由于对投资未来收益缺乏信心引起的。国家要扩大干预经济的权力，以解决有效需求不足的问题。主要措施有：增加公共支出，降低利息率，刺激消费，增加投资，以提高有效需求，实现充分就业。凯恩斯理论在西方经济学界有巨大影响，第二次世界大战后，他的理论是西方主要资本主义国家制定经济政策的主要依据。

松下幸之助（1894—1989）日本著名企业家，日本松下电器产业公司前董事长。目前，公司的规模在日本电器、电子行业中居第二位，松下因此获得“日本电子之父”的美称。松下经营谋略思想主要有：把企业的繁荣与国家的繁荣视为一体，把企业的命运与国家的命运密切相连。所以他认为经营企业的真正使命是依靠物质生产，消除贫困，使人们得到生活的安定和幸福。在公司的具体经营上，他强调经营者必须优先考虑到人们的需要，把消费者利益置于首位，提出“为顾客经营”的口号，把产品的质量作为企

业信誉的根本；充分调动员工的积极性，松下企业是最早采用五天工作制的企业，主张企业家要让员工了解自己的观点和目标。在工资体系方面，废除年功序列制，1966年实行男女工资平等制，另外奖励工人的个人开发，设置较充足的以国语教研室为主的教育设施和工人闲暇活动服务设施，工人一到35岁就有一套自己的住宅；强调市场占有的重要性，经常给隔着一段距离的零售店通融资金，最早引入在零售阶段分月付款销售的办法，最早利用铺面陈列做广告。

王安（1921— ）祖籍江苏昆山。美籍华人、电脑专家、著名企业家。1955年创办王安电脑有限公司，相继在103个国家和地区开设250个分公司，成为著名的跨国公司。1982年公司营业额达10亿美元。王安的经营谋略主要有：其一，重视人才，王安很注意延揽各类人才。在他的公司中，人才济济，相当一部分是三四十年代赴美深造的华裔。其二，不断推出新产品。王安把新产品开发看作是企业的生命，他率先推出世界第一部电脑排版机，第一座电子计分器等产品。不断开发新产品使王安公司在同业中始终处于领先地位。其三，产品物美价廉，新颖齐全，使用方便。其中仅办公室用的电子自动化设备就有50多种。其四，“教育顾客”。凡是惠顾的客人，首先给他们介绍新产品，为他们普及电脑知识，教他们如何使用电脑，他们把这看作是“第一要务”。

盛田昭夫（1921— ）著名企业家，索尼公司总裁。目前，索尼公司已成为日本最大的电子设备制造厂之一，排名第三。盛田昭夫的经营谋略主要有，其一，不拘一格选用人才。盛田反对以学历选用人才，任人唯贤，只要真正有才能的，就敢于提拔任用。其二，引进技术并加以消化创新，索尼公司多次引进美国公司的技术，在此基础上积极创新。形成了自己的“拳头”产品，如袖珍式晶体管收音机、晶体管固体电路电视机等。其三，主张劳资合作，同舟共济。盛田说，在公司里没有什么等级观念，雇员一律穿蓝色工作服。最重要的概念是，本公司是由一群寻求共同利益的人所组成的。平时，索尼公司注重和职工联络感情，协调劳资关系。其四，深入了解市场。盛田每年有三分之一的时间用于在国外考察业务、了解市场，足迹遍及西欧、美国、苏联、巴西等国家。他认为，与顾客联系，是销货的最重要方式。了解市场，包括对目前情况和潜在情况的了解，力求最大限度地掌握国外市场情况的变化。

皮埃丹·卡丹（1922— ）法国著名时装大师，经营奇才。皮埃尔·卡丹的事业，从设计服装到设计汽车、飞机的造型，从开办时装店到经营饭店，遍及全世界，被称为是“卡丹帝国”。其主要经营谋略是：其一，广为开拓市场。法国高级时装本是一个限制极严、顾客有限的特殊行业，卡丹认为，高级时装必须在群众中开辟市场，才能找到出路，因此，他兼营现成服装，扩大了时装市场。其二，倡导转让设计和商标、利润提成的经营方式，这些方法后被广泛采用，给法国时装业注入了新的活力。其三，锐意进取，不断创新。他设计时装敢于突破传统，富于时代感，并把时装设计艺术扩展到设计家具、灯具等工艺品以及飞机和汽车造型，都获得了成功。

李光耀（1923— ）新加坡“经济奇迹”的设计师。其谋略思想主要有：“以多元化经济代替单一经济”，通过强硬的对内政策调整劳资关系，加强对外贸易，实行优待出口和进口替代完成了产业结构调整；1979年实行“第二次工业革命”，确立以制造业为动力，带动整个经济部门向机

械化、自动化、电脑化进军。1990年新加坡按人口平均国民收入达到日本水平。李光耀是东盟国家中执政时间最长、成绩最卓著的国家领导人。他目光远大、深谋远虑、博学多才、能言善辩。

名著

中 国

《国语》 我国最早的国别史。共 21 篇，分别记载周、鲁、齐、晋、郑、楚、吴、越等八国的史事和政治、军事、经济、外交等方面的谋略思想。其中，对财富、货币、劳动等问题的谋略思想作了较为完整的描述。该书体现的经济谋略思想主要有：物质财富是“百物之所生”，“天地之所载”，作为产生物质财富的土地，不应该由封建贵族垄断；“民之大事在农”，农业兴旺，社会财富增殖，人们衣食无虞，就必然安定和协、团结亲睦，国家就会巩固和强大；“子母相权以行”，使轻重两种货币以一定兑换比率同时使用，以适应商品的流通；全社会成员自天子、诸侯、卿大夫、士至庶人和庶人以下的所有人，都要根据各自的地位，从事不同形式的劳动；士、农、工、商四民分业集中居住，很容易形成专业特点，提高劳动生产率。

《论语》儒家经典之一。主要记载孔子和他某些弟子的言行。其经济谋略思想主要有：反对统治者对百姓的无厌搜括，主张“施取其厚，事举其中，敛从其薄”；重视农业生产，将“足食”作为最大的政治；强调培养税源，反对竭泽而渔；主张先发展生产，百姓因生产发展富足了，代表国家的“君”也就富足了；反之，生产不发展以致百姓贫穷，“君”也就不会富足；把改善人们的生活放在施政的首要地位；主张贫富不能过分悬殊，“不患寡而患不均，不患贫而患不安”等等。

《墨子》记述墨家思想言行的书。原有 71 篇，现存 53 篇。书中主要思想是兼爱、非攻，非乐、节用、节葬等。其经济谋略思想主要有：强调“节用”的重要意义与奢侈挥霍的严重危害，告诫人们“俭节则昌，淫佚则亡”；认为“天下兼相爱则治，交相恶则乱”，主张“兼相爱、交相利”，要求人们“视人之国若视其国，视人之家若视其家，视人之身若视其身”；主张“兴天下之利，除天下之害”；认为“节用”能够“兴利”，主张维持较低的生活水平，不浪费财货，就等于增加了产品等。

《管子》托名于管仲的一部论文集。全书今存 76 篇，专论经济问题的有 20 多篇。其经济谋略思想主要有：重视发展农业生产。它强调“辟地”、“强本事”，即发展农业的重要性，认为这是“富民”、“富国”的根本。“仓廩实则知礼节，衣食足则知荣辱”（《牧民》）是贯穿《管子》全书的基本思想，也是它的生产论的出发点；强调农业土地关系问题的重要性。《管子》提出“正地”、“地均”以及“均地分力”的思想（《乘马》），认为合理的土地划分和租税政策，以及农业分散经营，可以使生产者分得其劳动成果，激发生产者的积极性，促进农业的发展；提出由封建国家控制经济命脉的政策主张。《管子》主张由国家掌管盐和铁的流通即“官山海”，主张国家收储或投放粮食与货币以控制粮食等物的价格与流通；提出消费对生产具有反作用的思想。《管子》主张统治阶级“尚俭”，但又认为奢侈消费在某些时候有增加就业的作用；“富者靡之，贫者为之”，《管子》是我国古代经济思想文库中内容极力丰富和颇具理论色彩的论著。

《商君书》系商鞅死后，由其思想信仰者收集他的遗言等，并加以阐发编撰而成。原书共 29 篇，现存 24 篇。该书从战国中后期社会的政治经济形势出发，以富国强兵，巩固和发展封建经济，建立大一统的封建国家为目标，从政治、经济、军事、文化等各个方面，全面阐述了作者的治国方略和改革主张。其经济谋略思想主要有：强调农战是治国的纲要，是国家富强之

本，是成就王业、统一全国的唯一途径；执行农战政策必须做到“利出一孔”：国家的官爵只授与对农战有功绩的人；对努力耕织而增产粟帛的人，给予“复（免除）其身（徭役）”的奖励，而“怠而贫者”则要全家没为官奴婢；每户有两个以上成年男子的必须分家，否则就要加倍征收他们的口赋，以促进小农经济的发展；有余粮上交官府的可以得到官爵；提高粮食价格，鼓励人们从事农业的积极性，将农和战结合起来，做到“入使民属于农，出使民壹于战”；“使商无得祟，农民得余”；“重关市之赋”，加重商人的赋税负担；商人及其奴隶均要服徭役，使“农逸而商劳”；实行高粮价政策抑制商人；规划全国土地，使它和臣民的劳力多寡有协调的比例关系，得到充分开发利用；用“利其田宅”、“复之三世”等办法优待外来移民，招致三晋百姓来秦一心务农。《商君书》中的这些经济谋略思想顺应了社会发展的需要，为确立和发展封建制度提供了重要的思想基础，使秦国自变法之后，“乡邑大治”，一跃而成为后来居上的封建强国。

《孟子》 孟子及其门徒等著，今存七篇，是儒家经典之一。记载了孟子的政治主张及其活动、学术思想及其争论。其经济谋略思想主要有：主张农民应该分得一定数量长久使用的土地；主张通过“助”法强制农民在贵族领主的土地上劳动；实行“井田制”，土地按每一方里为一井，并有田九百亩，当中百亩公田，作为“君子”的世禄，以外八百亩分给“野人”，八家各私百亩；“野人”共同耕种公田，完毕后才能耕种私田，公田收获上缴“君子”，私田出产，属于“野人”；各人从事一种行业，以其所有，易其所无，“通功易事”，发展生产等。孟子生活的时代处在列国诸侯混战最激烈的时代，各国诸侯热衷于征伐混战，孟子的主张被认为迂阔不切实际而得不到采纳。于是，孟子退而与弟子著书，这就是留传到现在的《孟子》。

《荀子》 战国时期赵国荀况著。对春秋战国时期学术思想作了比较全面的总结。其经济谋略思想主要有：国家的贫富不在于客观自然因素，而在于社会原因，在于政治的好坏与经济政策措施是否得宜；富国要在政治制度上确立封建等级和封建生产关系，在上层建筑各个领域实行“礼”和“分”。“礼”要求按照封建等级、伦常关系来决定分配、消费关系，“分”要求对每个人在社会中的等级、地位、本分、职责和服用都有明确规定，不得逾越；实行“尚贤使能”和“赏行罚威”的原则；承认“贫富贵贱”是必然存在的现象，缓和矛盾的办法是反对“聚敛”；士、农、工、商各司其职，国家就能走向大治；提出先给百姓以利，而后取之于民的财税原则；提出“节用裕民，而善臧其余”的纲领，节用裕民的中心思想是开源节流；开源的重点是发展农业生产，节流既主张节省君主和国家的开支，也要求减少不事农业生产的工商业和士大夫人数；社会剩余产品要妥为储备，才可备水旱之灾，发展生产，使百姓富裕起来等。

《韩非子》 战国末年韩非所作，但也有后人加入部分。它集中表达了韩非的治国方略。其经济谋略思想主要有：人口增加和财富多寡的变化是社会历史变动的根本原因；贤明的统治者应该“不期修古，不法常可”，根据社会实际变化，作出相应适当的措施；人生来就是自私自利的，君臣、父子、兄弟、朋友等社会关系都建立在个人利害的基础之上，统治者应根据人的趋利避害的心理，制定赏罚的法令以维持社会秩序；认为“耕战”是国家富强的基础，发展农业而抑制工商业才能增加物质财富；财富的增加并不完全决定于山林泽谷等自然资源的丰饶，还在于人的主观努力，例如辛勤劳

动，不误农时，因地制宜，合理安排，物尽其用，地尽其利，有无相通，生活节俭等等都会增加收入；把战国末年的儒者、纵横家、带剑的侠客、“私门”的党羽、商人和手工业者喻作封建社会中无益农战，有害于经济发展的五种蛀虫等。

《论积贮疏》西汉贾谊针对当时粮食储备严重匮乏的情况，向文帝提出的一篇奏文。文中陈述了积贮的重要性，并提出增加积贮的具体谋略。该书认为，“民不足而可治者，自古及今，未之尝闻”。只有民足才能富安天下，使国家得到治理。“古之治天下，至纤至悉也，故其畜积足恃。”只有凭借充足的粮食储备，才可以细致周密地治理天下。因此，大量增加国家和个人的积贮，是富国强兵、巩固中央政权、抗击匈奴贵族武装骚扰的头等大事，也是预防水旱灾害和其它一切突然事故的重要保证。针对西汉初年由于“背本而趋末”引起的“公私之积，犹可哀痛”的现实，《论积贮疏》认为，必须根本改变“生之者甚少而靡之者甚多”的局面，制止弃农经商，杜绝奢侈浪费，改变“淫侈之俗”，使民“归之农，皆著于本”，以促进农业生产的发展，增加粮食储备。

《论贵粟疏》 汉初著名政治家、“重本抑末”思想的倡导者晁错的代表作，文章把农业的重要性提到了极高的地位。指出它不仅在经济上是百姓资财和国家蓄积的源泉，而且是政治上君主得民的基础，因此，国家必须“务民于农桑”。文章还把重农与贵粟联系在一起。特别强调粟在封建经济中的重要作用，认为它是“王者大用，政之本务”。因此，重农必须贵粟。而贵粟之道，则“在于使民以粟为赏罚”。另外，文章还把商贾和珠玉金银联系起来，企图用贱金玉的办法达到贱商的目的。文章认为，货币能和其他各种商品相交换，“周海内而亡饥寒之患”，完全是“以上用之故也”。并主张只要政府宣布取消货币商品这种特殊的优越地位，就可以达到贱商的目的。这就是晁错的货币名目论。晁错的货币名目论对后来的货币思想发展有着很大的影响。

《限民名田疏》 西汉董仲舒向武帝提出的一篇奏议。西汉文帝以后，土地兼并渐趋激烈，农民和地主阶级的矛盾日益尖锐，董仲舒针对当时贫富悬殊的情况，向武帝提出对私人占田的数量必须加以限制的谋略，从而实现缓和矛盾、治邦安国的目的。奏疏认为，秦自商鞅以后，土地自由买卖，以致“富者田连阡陌，贫者亡立锥之地”。加之政府“又颛（专）川泽之利，管山林之饶”，赋役繁重，农民“或耕豪民之田，见税什五，故贫民常衣牛马之衣，食犬彘之食”，无以聊生。为此，奏疏提出：“古井田法虽难卒行，宜少近古，限民名田，以澹不足，塞并兼之路。”除此之外，奏疏还建议武帝取消盐铁官营，“盐铁皆归于民”；“薄赋敛，省繇役，以宽民力。”

《史记·平准书》《史记》是西汉史学家、文学家和思想家司马迁所著的我国第一部纪传体通史，共130篇，分传记为本纪、世家、列传，以八书记制度沿革，立十表以通史事脉络。记事起于传说的黄帝，迄于武帝，首尾共三千年左右。《平准书》是我国史籍中最早的经济史专门著作，概述了汉初到武帝时期一百多年的财政经济状况，以及政策上的得失和变化。其经济谋略思想主要在于，批评当时的货币远远超过“通农商”的作用，富家蓄贾运用货币投机射利，并兼农人；弃农经商已成为社会风气；而官府实行的又是与民争利的财政经济政策。司马迁认为，当时的货币及财政经济政策将带来严重后果。

《史记·货殖列传》 记述春秋末年到汉初以工商业致富的范蠡、子贡、白圭、猗顿、清、卓氏、程郑、孔氏、邴氏、刀间、师史、任氏、桥桃等人的事迹、言论和社会经济地位，以及这一历史时期工商业的发展。还对当时各地的山川、物产、交通、人口、都市、商业以及风伦习惯等经济地理概况作了论述。《货殖列传》中最值得注意的是关于范蠡、白圭的经营之道的介绍，如范蠡的市场行情预测；市场货物的运输调度；注重价格变动规律；注意货物质量；提高资金的周转率等。白圭的按生产季节筹划销售；减少消耗及费用，降低成本；团结得人才，与下属同甘共苦；以及经营的灵活性和决策的及时性、准确性等。此外，还详细介绍了汉以前的有关货殖的情况，教人怎样致富。《货殖列传》在肯定农业生产占首要地位的前提下，论述了商品经济在社会生活中的重要作用，认为商品经济的发展是满足人们物质欲望的需要，是历史发展的必然趋势。明确指出作为社会道德规范和人们行为规则的“礼”以人们的物质生活条件为基础，“礼生于有而废于无”。因此，要使国家富强、人民生活安定，明智的统治者就必须顺应历史潮流，因势利导、因地制宜地推动社会物质财富生产。各地的自然资源“农而食之，虞而出之，工而成之，商而通之”。为保证人民的衣食之源，治者还要运用政权的力量，调节商品和货币流通以及控制物价。

《盐铁论》西汉桓宽编。记录西汉昭帝时召开的盐铁会议，并加以“推行”和“增广”而成的一部包含很丰富的西汉中叶的经济史料书。全书共 10 卷分 60 篇，自第 1 篇至 41 篇是写盐铁会议的正式辩论，第 42 篇至 59 篇是写会议后的余谈，最后一篇“杂论第 60”是全书的后序。武帝时，为解决因抗击匈奴军事侵扰所造成的财政危机，抑制富商大贾与地方诸侯王对煮盐、冶铁、铸钱等国民经济命脉的控制，采取了盐铁官营、统一铸钱、酒类专卖、均较、平准等一系列干涉政策。这些政策实行后，给西汉王朝带来巨额财政收入，加强了中央政府的经济实力，但也给农业生产和人民生活带来了困难。汉昭帝始元六年二月，朝廷从各地召贤良、文学之士 60 余人来京师，与以御史大夫为首的政府官员议论民生疾苦与治乱之由。会上双方以盐铁为中心，对盐铁官营、酒类专卖、均较、平准等财经政策展开激烈的争论。该书反映了以桑弘羊为代表的主张经济干预的一派和以贤良、文学为代表的主张经济放任的一派的经济谋略思想，桑弘羊认为盐铁官营等政策是保证国家财政收入，防御匈奴、充实边防和军备所必需，同时也是为了排抑富商大贾势力和杜绝豪强兼并之风。贤良、文学则认为盐铁官营是妨害农业、与民争利的陋政，提出山泽无征、刀币无禁等经济放任主张，主张盐、铁、铸钱等事业均应归之于民。《盐铁论》记载了经济干预和经济放任两种经济谋略主张的交锋，为人们保存了西汉中叶丰富的经济思想史料。

《均田疏》 北魏李安世于太和九年提出均田建议的一篇奏疏。李安世上疏提出的均田谋略是中国历史上实行了近三百年之久的均田制的理论基础。西晋自惠帝以后，中原地区经历了百余年战乱，百姓流散，豪强土族之家趁乱大肆兼并土地，直到北魏道武帝拓拔珪于皇始三年（398 年）统一北方，社会才日趋安定。流亡百姓重返家园，遂产生了土地所有权的争讼。由于年代久远，产权难以判断，直接影响到农业生产的发展和国家的财政收入。为平息地权纠纷、抑制豪强兼并和开垦大量无主荒地，李安世提出了实行均田制的谋略。在《均田疏》中，李安世认为井田制是使人们平均占有土地，能够抑制兼并，解决贫富不均问题的理想的土地制度。关于如何实现均

田，《均田疏》认为，井田制难以恢复，但应重新丈量均分土地，审定土地的疆界，从而使确定各家种植的地段有依据；均田要做到“力业相称”，即人力与所耕种的田地亩数相适应，从而使普通老百姓获得生活所需要的资财，使豪强富户没有多余耕地的盈利；至于无主的荒地，则平均分于众百姓；这样家家户户的粮食就可以堆积如山。对于有争讼的土地，《均田疏》提出一个快刀斩乱麻的解决办法：以一定的年限为断，“事久难明，悉属今主”，从而使“虚妄之民，绝望于觊觎；守分之士，永免于凌夺”。北魏孝文帝采纳了李安世的均田建议，于太和九年十月下诏均田。均田制把农民束缚在国有土地上，既使他们拥有谋生手段，又使国家能够增加赋税收入，还能在一定程度上限制豪强兼并，安定社会秩序。均田谋略和均田制在历史上起过积极作用。

《平赋书》 唐代李翱论述轻税主张的著作。唐两税法实行后，虽统一了税制，可是由于藩镇叛乱，战祸连年，为筹措庞大的军费，所征苛杂大于正税，百姓受害与改制前无异。富豪兼并，广占民田，赋敛主要由农民承担。农民忍受不了重税，大量逃亡，结果造成田地荒芜，征税更难。针对上述情况，李翱作《平赋书》提出轻税主张。其经济谋略思想主要有：认为国家危亡的根本原因是“百姓不足”，“百姓不足”的原因在于重敛，主张恢复古代“十一之税”，以使赋税负担比较公平合理；“重敛则人贫，人贫则流者不归而天下之人不来”，其结果是“人日益困，财日益匮”；“轻敛则人乐其生，人乐其生则居者不流而流者日来，则土地无荒，桑拓日繁，尽力耕之，地有余利，人日益富，兵日益强”。李翱还在《平赋书》中从主观愿望出发算了一笔细帐，以展示什一税的美妙图景，但《平赋书》中的计算严重脱离了实际。

《富国策》 北宋思想家李所著的经济著作。共十篇。该书的经济谋略思想主要有：富国不只限于财政收入的增加，而“在乎强本节用，下无不足而上则有余”，在于整个国家经济实力的增强；治国的财用主要由农业部门提供，关键产品是谷米；增加谷米的途径是尽地力和务垦辟，即增加单位面积土地的产量和扩大耕地面积；地力不尽的根本原因在于农民丧失了土地，破坏了劳动力和土地的结合，所以平土在所必行；认为谷“贱则伤农，贵亦伤农。贱则利未，贵亦利未”，为了防止“蓄贾专行而制民命”，必须实行平糶政策；指出当时的平糶法存在“数少”、“道远”、“吏奸”三个弊病，主张增加粮食收购数量、将粮仓设在县一级、选择廉能官吏经办来克服三弊；反对食盐、茶的专卖制度，在盐、茶问题上主张“通商”；反对国家垄断山海之利，主张将“山海之货”让给商人经营。

《钱粮论》 17世纪著名进步思想家顾炎武论田赋问题的代表作。在田赋问题上，文章中主张废止当时已在全面通行的田赋征银的办法。认为田赋征银给广大农民带来极大灾难。“天地之间银不益增而赋则加倍，此必不供数”，这样必然造成谷贱银重。农民为了获得银来缴纳田赋，则“丰年而卖其妻子”。其结果是“谷日贱而民日穷，民日穷而赋日诎，逋欠则年多一年，人丁则岁减一岁”，因而，必须废止田赋征银办法。文章在谈到田赋征收办法时主张“赋必取其之所有”，也就是说，在商业发达地区改为征钱（制钱），商业不发达地区，则一律征收实物，至多可以征收百分之三十的钱。

《钱币刍言》清代王鏊主张发行不兑换纸币的一部著作。19世纪前后，西方资本主义国家对华输入大量鸦片，白银大量外流，银与制钱的比价

出现银贵钱贱的现象。这给人民的生产和生活带来了困难，也使清王朝再次出现财政危机。在这一背景之下，作者经“三十年的积思、旁搜、广询”，著成《钱币刍言》。其经济谋略思想主要有：发行纸币是解决一切社会矛盾的秘方，认为纸币是取之不尽的财富，可以随需要而发，“造百万即百万，造千万即千万，则操不涸之财源”；保证纸币购买力稳定必须注意靠国家的“权势以行之”，必须要“收敛有术”；发行纸币必须做到“足君优先”，由君主“操钱币之权”，以发行纸钞“尽易天下百姓家之银”，使天下之银尽入国库。《钱币刍言》认为，只要实行上述关于纸币的谋略，财政就会充裕，由此就可以官加俸，减田租，轻关税，兴水利，垦荒田。

《天朝田亩制度》 中国历史上第一个农民革命的政纲。内容以上地问题为中心，包括政治、经济、文化、教育、军事等多方面。其经济谋略思想主要有：在土地制度方面，废除封建土地所有制，实行土地公有。一切土地都分配给全体农民耕种。按单位面积产量，把土地分为九等，好坏搭配，不分男女、计口授田，十五岁以下减半。实现“有田同耕，有饭同吃，有衣同穿，有钱同使，无处不均匀，无人不饱暖”的理想。在社会生产方面，“凡天下，树墙下以桑，凡妇蚕绩缝衣裳。凡天下，每家五母鸡，二母彘，无失其时。”“凡二十五家中陶冶木匠等匠，俱用伍长及伍卒为之，农隙治事。”在社会分配和消费方面，建立社会产品公有的圣库制度。“凡二十五家中，设国库一”。农民所生产的一切农副产品，甚至银钱，除维持一定生活外，“余则归国库”。所有婚娶弥月喜事，俱用国库。革命政权统一掌握并运用物资，使“用之有节，以备兵荒”，保证人民群众过着处处平均、人人饱暖的幸福生活。

《资政新篇》 清代太平天国运动时期的一个具有发展资本主义要求的重要文献。刊行于1859年，作者洪仁。该书全面阐述了对太平天国进行政治、经济、文化改革的设想。在经济改革方面，《资政新篇》以英、美、法等国为蓝本，认为这些国家“技艺精巧，国法宏深”，可为太平天国效法。其经济谋略思想主要有：立即兴办新式生产和流通事业，制造火车、轮船，沟通全国各省、郡、县、乡的道路，兴办黄河、江淮的水运；兴办工厂，生产“清奇利便”的器皿；开办矿业；兴银行，办保险，设邮政，办社会福利事业等等；所有企业，均由民办，自行经营；在生产、销售方面实行专利制，奖励发明创造；“准富人请人雇工，不得买奴”，贫者“做工受值”，实行雇佣劳动制；教化无业游民等社会闲散人员从事劳动；闭关自守无益，应和西方国家进行正当的通商贸易，进行经济竞争；允许西方传教士及外国有一技之长者来华传教、传艺，献策。《资政新篇》中的经济改革方案和经济谋略思想本意是把资本主义商品经济制度引入中国，为近代中国经济发展提出了一套符合客观规律的方案。但囿于当时太平天国的种种条件，《资政新篇》的经济谋划终究未能付诸实施。

《续富国策》 近代资产阶级早期改革派思想家陈炽所著的一部经济学专著，1897年刊行。读书分《农书》、《矿书》、《工书》、《商书》四卷，共六十篇。《农书》包括兴修水利、讲求农学、种树、种果、种桑育蚕、种葡萄制酒、种竹造纸、种樟熬樟脑、种茶、种棉、种甘蔗制糖、种烟、种咖啡以及发展畜牧业、渔业等。《矿书》包括研究地质学、开采各种矿产以及伐石、制水泥、制磁器和铸金、银、铜钱等。《工书》包括奖励工业、学习数学、天文学、化学、力学、光学、电学以及发展各工业生产门类等。《商

书》包括各项保护民族工商业政策，发展铁路、轮船、邮电、保险、银行、通用金币和发行商报，开设专业学校等。其经济谋略思想主要有：“商之本在农”，农业为轻工业提供原料，为本国提供出口物资，必须大力讲究农学，提高农业生产技术，发展农业生产；“商之源在矿”，只有大量开采用作币材的金、银、铜等金属，才有经商的资本；“商之体用在工”，振兴商务的前提是发展工业，而商业的作用也在于为工业品的流通服务；改变对商人的态度，成立商部、制定商律，废除厘金，保护关税，鼓励发明创造等；发展机器生产，解决就业问题等。

《实业计划》中国近代资产阶级民主主义革命的先行者孙中山关于中国经济建设问题的著作。其经济谋略思想包括：关于建设重点和实施蓝图。认为近代中国实业发展的关键在于基础设施的建设和生活资料的生产，铁路、道路、运河、港口、市政等方面的建设是“实业之利器”，能源、原材料等部门的生产是“其它种种事业之母”，衣食住行等生活基本需用品的生产也极为重要。据此，《实业计划》向人们展示了一幅规模宏大的建设蓝图。在渤海、东海、南海分别建立三个深水港；以这三大港为中心，在中国北部、东部和南部由沿海至内地整修水道、修筑铁路和公路、开发资源、移民垦荒、发展生产；按中央、东南、西北、东北、高原五大铁路系统修筑铁路 10 万英里；大力发展衣、食、住、行等基本生活资料的生产：开采煤、铁、石油及其它矿藏，建立采矿、冶金等设备制造业。只有这些经济主导部门的发展，才会有整个经济建设的“万端齐发”。关于经营方式，《实业计划》主张国家建设和私人建设并举。它们各其经营的范围是，凡可以由私人经营，或比较适宜于私人经营的，应由私人经营；不能由个人经营或个人独占的，应由国家经营。关于资本来源，《实业计划》认为，必须实行“开放主义”，尤其应利用战后国际资本寻求投资场所的时机，大规模引进外国先进技术和设备，以全面进行中国的实业建设；强调利用外资应以不损害中国主权完整为前提，应根据平等互利的原则与外商签订合同，“发展之权，操之在我则存，操之在人则亡”。《实业计划》是一个宏大的资本主义工业化发展规划，虽未能付诸实行，但其中的谋略思想却为后人留下了一份珍贵的遗产。

《论十大关系》毛泽东于 50 年代中期撰写的具有中国特色的发展经济学著作，该书以我国初步建设经验为基础，以苏联为鉴戒，分析了中国社会主义革命和建设中的经济矛盾，提出了农轻重关系、沿海工业和内地工业的关系、经济建设和国防建设的关系、中央与地方的关系，汉族与少数民族关系、党与非党关系、革命与反革命关系、是非关系、中国和外国关系等十大关系，对中国特色的社会主义发展道路进行了初步探索。其经济谋略思想主要有：适当调整农业、轻工业和重工业三者投资比例，在优先发展生产资料生产的同时，注重用多发展一些农业、轻工业的办法发展重工业；发挥中央和地方两个积极性，在中央统一领导下扩大地方权力，给地方更多独立性，让地方办更多的事情；在保持统一领导下，给工厂一点权力、利益和机动余地，使各生产单位都有一个相对独立性；合理安排积累和消费的适当比例，求得生产和需要之间的平衡；有分析、有批判地学习外国经济、科技中一切真正好的东西，对外国的经验既不一概排斥，又不一概照搬；把国内外一切积极因素调动起来，为社会主义事业服务。《论十大关系》为即将全面展开的大规模的经济建设，从思想理论到方针政策，作了充分的准备。

外 国

《英国得自对外贸易的财富》英国晚期重商主义最杰出的代表人物托马斯·孟 1614 年出版的一部阐述重商主义原则最著名的著作。其经济谋略思想主要有：贸易出超是增加货币财富并使国家富足的通常手段。认为必须从贸易全局来考虑贸易平衡问题，而不拘泥于个别贸易项目上的顺差或逆差，但最终目的是使一国出口商品总值大于进口商品总值。为保证外贸顺差，提出发展航运业和利用殖民地商品作转口贸易，利用财政和关税来保护本国经济的发展，以鼓励商品输出，减少奢侈品进口，尽量多使用本国产品，利用原料或进口原料来发展出口加工业等措施和政策。强调人口和技艺对于财富增加和经济增长的重要性，认为“人数众多和技艺高超的地方，一定是商业繁盛和国家富庶的”，而财富源于“在我们的大自然上加以技艺，在我们的自然资源上施加劳动”。托马斯·孟的著作中包含着许多有价值的东西，在一定程度上孕育着古典政治经济学体系的思想成分和因素。

《献给国王和王后的政治经济学》17 世纪初法国重商主义代表人物安徒安·德·孟克列钦 1615 年发表的经济学著作。在经济学说史上，作者第一次提出“政治经济学”这一术语，取代以往的“经济学”。其经济谋略思想主要有：商业是国家活动的基础，对外贸易是国家财富的源泉，在国际贸易中商人获得利润，如同吸水筒一样汲走别国的财富，以充实本国。而在国内贸易中就不会发生这种情况。因为一国范围内，一人之所得，就是他人之所失，得失相抵。重视货币，称赞货币是军事神经，黄金比铁更有威力，主张通过发展本国工商业，限制外国商人的活动，政府保护和扩大本国的对外贸易如仿效外国建立新型工场手工业，设立公共作坊，改善产品质量，保护国内资源不准外国人勘探，限制奢侈品从外国进口等方法和政策来获取贵金属。孟克列钦的思想处于从早期重商主义向晚期重商主义转化的过渡状况。

《法国详情》又称《法兰西的详情》，法国资产阶级古典政治经济学的创始人和法国重农学派先驱布阿吉尔贝尔 1695 年或 1697 年的经济学著作。布氏认为，“一个国家的政府，就是对于商业和对于农业的善于管理，而这只能在对于详情有全部了解时才能进行”，故取名《法国详情》。其主要谋略思想有：贬低货币的作用，认为货币只是手段和方法，对于生活有用的各种货物才是目的，货币“只不过是消费的奴仆”，统治者的贤明或无能对于国家财富的影响，并不稍减于土地的肥沃程度和自然气候的条件；主张整理税收，使负担公平；发展农业是促进商业和工业发展的根本措施，而整理租税，可以帮助农业发展，并使一切方面都能活跃起来；认为必须使人民富有，才能使国王的收入增加，因而要求恢复人民被破坏了了的收益，国家必须善于管理农、工、商业，批判和制止为了个人利益而破坏公共利益的行为。

《法国详情》是布阿吉尔贝尔最早的经济学著作，书中关心的是法国经济的衰落，提出了一系列改革财政的具体建议，具有一定的谋略价值。

《国富论》原名《国民财富的性质和原因的研究》，18 世纪英国古典政治经济学的代表人物亚当·斯密的代表作。1776 年出版。其主要经济谋略思想有：认为追求个人利益是每个“经济人”进行经济活动的动机和目的，国家干预私人经济活动，只能阻碍经济的发展和国民财富的增长，实行经济自由主义最有利于生产力发展；任何生产部门的劳动都是财富的源泉，提高劳动生产率和增加生产工人的人数是增加国民财富的两种方法。劳动生产率

上最大的增进，是分工的结果，分工使劳动专门化，提高了工人的熟练程度，可免除工人由一种工作转到另一种工作所费的时间，使专门从事某项操作的工人比较容易改进工具和发明机器，从而使一个人能够完成许多人的工作。社会分工和专业化生产使劳动生产率提高，产量增加；增加国民财富，除了加强分工以外，还应增加资本的数量，改善资本的用途，资本主义制度依靠自身力量能够做到这三点，无需国家进行干预；在对外贸易方面赞成完全自由，国际地域分工通过自由贸易使得一个国家的劳动和资本得到最充分和合理的运用，促进各国劳动生产力的发展；国家的义务是保护本国社会的安全，使之不受其他独立社会的暴行与侵略，设立一个严正的司法行政机构，建立并维持某些公共机关和公共工程，国家起一个“守夜人”的作用：政府收入的主要来源是赋税，四大赋税原则是公平、确实、便利和经济。本书是一部重要的经济学著作，对资本主义的发展起了一定的指导作用。

《经济学原理》英国著名的资产阶级经济学家、剑桥学派的创始人阿弗里德·马歇尔最重要的代表作，出版于1890年，彼资产阶级经济学者称为是一部划时代的著作，曾在本世纪初成为西方最流行的经济学教科书。该书兼收并蓄，把供求论、边际效用论、边际生产力论、生产费用论等融合在一起，构成一个完整的经济学体系。其经济谋略思想主要有：引用“自然不能飞跃”的格言，认为人类社会的发展只能是渐进的而不是突变的；从主观心理因素出发，把影响人类行为的动机分为追求“满足”和避免“牺牲”两类，促进或避免人类的某种经济行为，所谓均衡就是以这两种动机的均衡为基础的；提出边际增量分析方法观察经济现象的本质，认为“增量”的关系比“总量”的关系更重要；均衡价格论是马歇尔经济理论的核心和基础，用商品的均衡价格来衡量商品的价值，均衡价格就是需求价格与供给价格相一致的价格，运用均衡价格论，具体论述了国民收入的分配，认为劳动、资本、组织（资本对企业的管理）、土地等因素共同创造国民收入，它们在国民收入中所占的份额取决于它们的均衡价格；提倡自由竞争，反对国家干预，认为只有在自由竞争条件下，才能避免经济危机、使社会各阶层都得到最大的满足。

《工业管理和一般管理》法国经济学家、古典管理学派的创始人法约尔·亨利1916年出版的经济学著作。本书主要经济谋略思想有：其一，法约尔提出了管理的十四条原则，并认为原则不是绝对的，要根据不同条件灵活运用。他指出，权力与责任应该同时具备，有权力就必定要承担责任；指挥必须统一，一个下属人员只能接受一个领导人的指令；对人员的报酬，既要保证公平，又要能奖励有益的努力和激发热情，还要注意不超过合理限度。其二，认为计划工作的明显标志和最有效工具是行动计划，它规定了目标、途径和所采用的手段，制定行动计划应依据企业的资源、所经营业务的性质及重要性和未来趋势三个要素。其三，创建一个组织，不能只是集合一些人，然后分给他们职务，而应该使机构适应于需要，把适当的人放到最能发挥作用的位置上。其四，法约尔指出，在一个企业中，每个部门的工作都应与其它部门步调一致；各部门内的各个所属单位都应精确了解各自职责，相互之间应互相提供协助；计划安排应经常地随情况变动而调整。

《社会主义经济理论》波兰著名经济学家兰格·奥斯卡·利萨德的经济学著作。本书主要经济谋略思想有：其一，社会主义计划经济可以通过模拟市场过程实现资源最优配置。兰格认为，中央计划部门可以采用“试错法”模拟价格形成过程，即由中央计划部门规定一组生产要素价格表，同时监督

企业据此安排生产，如果生产期内出现剩余或短缺，说明价格有误，有必要调整，然后重复上述过程，直至供求趋于平等，最后获得均衡价格，均衡价格确定后，即可实现资源有效配置。其二，社会主义固然有其基本原则，如公有制和计划经济，但在不同的国家可以有不同的发展道路，甚至同一国家的不同发展阶段，也会有不同的“组织形式”。其三，社会主义计划应该而且可以与市场价格机制的某些积极职能（如价格的参数作用、市场的调节作用、竞争和激励作用等）有机地结合起来。其四，社会主义经济应该实行集中管理与分散管理相结合，从总体上讲，应该优先利用经济手段，置行政手段于附属地位。兰格的社会主义经济谋略思想在五十至六十年代对苏联东欧的经济改革有着重要影响。

《经济政策和充分就业》美国经济学家、凯恩斯主义者汉森·阿尔文·哈维所著的经济学著作，1947年出版。本书比较系统、全面地阐述了以充分就业为目标的一系列经济政策，不仅超过了凯恩斯，而且也超过了同时的其他凯恩斯主义者。汉森所提出的一些经济政策被美国和其他资本主义国家广泛地应用于政府干预经济。其主要经济谋略思想有：其一，认为从产业革命到20世纪的几百年中，是资本主义迅速发展时期，但此后由于人口增长速度减缓、可供自由开拓的领土的竭尽、资本物的大量堆积等因素，使投资机会日益枯竭，从而使资本主义陷入长期停滞局面。主张国家用预算资金帮助垄断组织，扩大有效需求，保证充分就业。其二，强调扩大用于公共工程、文教卫生和改善民众的居住条件等类开支的迫切性，认为这样可以为投资的管理提供更大的余地。其三，强调科学技术的重要性，主张政府对科学和技术研究大力支持。其四，提出了控制通货膨胀的具体政策，包括控制物价、调整工资与劳动生产率之间的关系、实施高税率等等。第五，提出了补偿性财政政策，即在经济萧条时期扩大政府支出、降低税率，提高社会总需求；在经济繁荣阶段要缩减政府开支，提高税率，降低社会总需求。其六，提出了保证充分就业的基本政策，包括租税政策、利率政策、工资政策等等。汉森提出的一些经济政策，对宏观经济管理有一定的借鉴意义。

《劳动无限供给条件下的经济发展》美国黑人经济学家、1979年诺贝尔经济学奖金获得者刘易斯·威廉·阿瑟的经济学论文，发表于《曼彻斯特学报》1954年5月号，被认为是发展经济学的奠基石之一，后来为当代经济学家广泛引证。在这篇论文中，刘易斯推导出关于发展中国家应该采取的经济发展战略：其一，主张发展中国家应摆脱对经济发达国家的经济依赖，注意开发国内市场和发展民族工业。其二，强调加强发展中国家之间的经济合作，重视开发发展中国家之间的贸易市场。其三，认为提高农业部门的劳动生产率是发展中国家的根本战略任务，只有完成了这一任务，才能既改善封闭经济中的贸易条件，又能改善开放经济中的国际贸易条件，促进国际经济新秩序的形成。其四，他建议发展中国家应该采取必要的保护贸易制度和正确的对外经济政策。

《来自竞争的繁荣》西德经济学家、新自由主义主要代表艾哈德·路德维希1957年出版的经济学著作。艾哈德曾任巴伐利亚经济部长、德意志联邦共和国经济部长、副首相、首相等职。他的主要贡献是全面系统地阐发了西德新自由主义学派创立的社会市场经济理论，并在经济生活的各个领域全力实践这一理论，对西德经济发展产生了深刻影响。本书提出的经济谋略思想主要有：艾哈德认为，社会市场经济要实现的基本目标是要使愈来愈多的

德国人民走向富裕，要消灭社会上贫富悬殊现象，使绝大多数人享受经济繁荣的果实。“全民繁荣”的目标来自于经济竞争，即自由竞争的市场机制是实现经济繁荣的基本途径。但是，艾哈德认为，市场经济理论所主张的自由竞争的市场机制不同于亚当·斯密时代的自由放任政策，而是辅之以必要的国家调节的市场机制。因此，艾哈德主张以自由经济为主，以国家干预为辅。政府的责任是制定和执行经济政策，在精神上、物质上给私人企业家以指导和支援，而不在于直接干预经济事务。艾哈德还认为，国际自由经济政策是社会主义市场经济理论的一个组成部分，在国际经济往来中，要实现经济自由，坚持自由贸易。实现欧洲经济一体化，应该把重心放在自由的区域经济秩序的建立方面，不应当把欧洲一体化看成一个组织，而应视它为自由经济合作的“功能”，首先致力于发展各国间的经济联系，而下应让政治一体化走在前面。艾哈德提出的新自由主义经济一体化的思想，已成为欧洲经济共同体的理论基础。

《经济发展战略》美国经济学家、发展经济学的先驱赫希曼·艾伯特·奥托的经济学著作，1958年出版。赫希曼曾任哥伦比亚政府国家计划委员会的财政顾问、耶鲁大学经济学教授、哈佛大学教授等职。他提出的“不平衡增长理论”是对发展经济学的重大贡献。本书主要经济谋略思想是：认为增长经济学和平衡增长理论不适用于不发达国家，解决不了不发达国家结构性的经济问题。增长应该是不平衡的，即在不同增长率的产业部门之间，某一部门的增长，常对其他部门的增长产生压力，诱导其他部门的增长。赫希曼对不发达国家的投资战略作了具体构想，提出了“社会间接资本”短缺的战略，认为这样能对发展实现诱导。所谓“社会间接资本”是指对直接生产活动不可缺少的服务。它有四个特点，是许多直接经济活动的基础；由社会公共团体或政府奉办；无法通过进口取得；投资具有技术不可分性和高资本——产出率。他认为，只有“社会间接资本”短缺的战略才适用于现今不发达国家，这种战略强化了投资动机。即使不发达国家进一步发展受制于“社会间接资本”短缺，也不会影响经济增长，因为经济发展本身就是一个动态的不平衡发展过程。他认为，由于不发达国家实行工业化之前，对中间产品的有效需求很小，因此，必须先行发展最终产品生产部门，从而对其他生产部门产生压力和诱导，带动经济发展。

《投入产生经济学》当代著名的美国经济学家沃西里·里昂惕夫的经济著作，1966年出版。里昂惕夫最主要的贡献是创立了投入——产出分析法，1973年因此而获得诺风尔经济学奖。本书采用通俗易懂的语言，阐述了投入产出方法，具体说明了投入产出法的作用。本书出版后，受到政府和企业界的重视，推动了投入产出法的普及和应用。本书主要经济谋略思想是：把一个部门为制造产品所需要的各种生产要素，如土地、劳动、资本，统称为“投入”，而它制造出来的产品称为“产出”。一个部门所需要的投入，很大一部分是其他部门的产出，而本部门的产出又将销售出去作为其他部门的投入。所以，抽象地看，各部门的经济联系就是各种产品循环流转形成的投入——产出关系。各部门的投入产出关系可以用投入产出表来表示，通过计算投入产出系数后，可以根据最终产品需求量预测、规划各部门的生产产量。投入产出法可以用来规划生产，调整结构，估计需求，在国民经济中具有广泛的用途。目前，使用投入产出法研究经济问题的企业和国家越来越多。

《社会主义的计划和市场》前捷克斯洛伐克经济学家和政治活动家锡

克·奥塔的经济学著作，1967年出版。锡克曾任捷政府副总理兼经济部部长，亲自领导了捷克斯洛伐克1968年的经济改革。本书的主要经济谋略思想是：认为在生产力的现有发展阶段，社会主义市场关系是人们相互交换活动的一种必要形式。它有助于更迅速地克服社会劳动内部存在的矛盾，使个人、集体和全社会利益达到协调一致，有助于形成生产、市场和消费之间的协调发展，不利用特殊的市场关系，社会主义经济是不可能实现其发展的。不应当把某种经济上的有根据的管理和一切经济刺激的应用看作是主要危险，而应当把某种片面、行政的、形式上的和官僚主义的管理看作主要危险。他指出，计划方法只有借助于市场关系来解决利益矛盾，才能成为真正科学的方法。

《有效的管理者》美国著名管理学家、经验主义学派最主要的代表人物德鲁克·彼得·费迪南德的代表作之一，1967年出版。其主要经济谋略思想有：其一，作为一个有效的管理者，首要重视的不是诸如制订计划、落实计划、而是找到时间去做这些事。因此，要作好时间记录，大量缩减非生产性的和不必要的工作，使该做的事情做得更快更好。其二，有效的管理者不应把主要精力集中在日常工作上，而要集中在贡献上，以组织目标为重，以全局为重。这是管理有效性的关键，其三，充分发挥人的长处。德鲁克认为，任何人都有弱点，而且不可能完全克服。因此，管理者用人，不能以其弱点为考虑的出发点，而是以他能做什么作为基础。其四，要安排好工作次序，所谓有效的工作次序；应抓住这样两点：重要的事情先做；要专一不二。其五，作出有效的决策。德鲁克认为，决策是管理者的专有任务，管理有效就是决策有效。要着眼于重大的战略性的决策，反对草率决策。决策要尽可能实际，尽可能简单化。

《社会主义经济增长理论导论》波兰经济学家、社会主义经济增长理论的奠基者卡莱茨基·米哈尔的经济学著作，1969年出版，卡莱茨基曾任波兰科学院院士、国家经济委员会副主席。本书主要经济谋略思想是：卡莱茨基在以投资率为核心考察最优增长率的基础上，认为促进经济增长的关键措施在于技术进步，而技术进步有三条基本途径：其一，提高投资系数或资本产出率，其中尤其要重视技术选择。其二，加速折旧与更新，即提高折旧系数，加快旧技术设备废弃、新技术设备重置，可以在国民收入增长之外带来额外的增长。其三，改善现有生产能力利用率，包括合理组织生产过程、完善计划工具和计划经济功能、经济地利用资源等。卡莱茨基还创造了“中央计划的社会主义经济增长模式及其相应的长期计划方法。这个模式的特点有二：一是强调一个重要的基本参数——生产关系；二是重视对投资障碍的分析，反对表现为过高投资率的唯意志论。他认为，“选择计划的正确方案，实际上等于选择国民收入的增

《动态经济学》英国著名经济学家罗伊·弗尔贝·哈罗德1973年出版的经济学著作。哈罗德以创立经济增长理论和增长模型而闻名于世。在本书中，哈罗德全面整理和系统阐述了自己长期致力研究的经济增长理论和模型，论述了资本主义经济长期均衡发展的条件，本书在西方经济学名著中占有突出地位。其主要经济谋略思想是：认为凯恩斯的主要研究范围，局限于宏观静态经济学领域，因而对于指导经济长期均衡增长来说是不够的。为了使经济能够按照一个稳定的增长率持续地、均衡地增长下去，必须要研究稳定状态的经济增长所需具备的条件。哈罗德认为，只有把产量（收入）的增

长率提高到使它所引起的投资恰好能吸收本期的全部储蓄的程度，才能实现经济均衡增长。为了在长时期内保持充分就业的均衡增长，克服和避免长期萧条或通货膨胀，政府应该运用财政政策或货币政策来加以调节。他主张政府最优先的目标是实现充分就业，使生产发展达到潜在的供给能力，为了实现这一目标，政府可以采取扩张性的经济政策。哈罗德反对自由贸易，主张对外贸活动实行国家干预，认为如果放任自由，便会严重损害国内就业水平和经济增长率。

《经济学与公共目标》美国新制度学派最重要的代表人物约翰·肯尼思·加尔布雷思的代表作，1973年出版。其主要经济谋略思想是：他把现代美国社会的经济结构划分为两个系统，即由1200万个小商号构成的市场系统和由1000个大商号构成的计划系统，他认为在计划系统中，商号不再被环境支配，它们能够支配市场，从而造成计划系统目标与公共目标的差异，影响资本主义社会的“稳定与平衡”。因此必须从以下方面进行改革：其一，使经济体系内的权力趋于均等。主要办法是使小工商者组织起来，使他们与计划系统交易时能平等进行、对市场系统中的工会组织予以支持、政府对市场系统提供支援等。其二，使计划系统内部收入趋于均等，应采取措施加强文职员工会、执行累进所得税制等。其三，实行“新社会主义”，减少计划系统对市场系统的剥削，措施是把大型武器公司转为国营公司，政府不再被大公司掌握，改善小企业的地位，重视公共目标等。其四，由政府立法或制订规章约束计划系统行为，使计划系统目标与公共目标趋于一致。其五，控制政府开支，以保证适应公共目标。其六，主张政府实行直接控制工资与物价的政策，消除通货膨胀。其七，使行业间保持协作，以保证各部门的生产协调发展。

《生产管理基础》美国约翰·威利父子公司1975年出版。作者伯法·埃尔伍德·斯潘塞。该书被《哈佛商业评论》推荐为经理人员必读书。伯法是管理科学学派代表人物，在本书中采用科学管理方法，运用数学模型和运筹学技术来分析解决管理问题。其经济谋略思想主要有：其一，通过建立生产系统的模型，运用运筹学、计算机模拟作为系统分析工具，从而作出最佳决策。伯法认为，用计算机来模拟系统将日益普及，对各种类型的生产过程实行数控也将得到推广。其二，用以分析生产系统的方法很多，这些方法各有长处和特点，并非越先进越好，有时对于一特定的情况，可能传统的分析方法更为有效。应根据生产系统的不同情况选用分析方法。其三，生产设计是建立在生产分析基础之上的，其中与成本分析关系尤为密切。生产设计在很大程度上是在各种不同成本费用方案中选择最佳方案。其四，伯法认为，在生产控制中应特别重视数量控制、质量控制和成本控制。数量控制不只是制定生产率，还要考虑实际需求、劳动力和生产率等因素的复杂关系；质量控制包括制定标准、工程设计、生产和使用四个阶段；成本控制要贯穿生产控制全过程。伯法在全书中，把平衡成本始终放在主要地位，认为这是考虑各项因素使成本代价最小，使生产问题得到最优解决的一个重要途径。

《管理学》 美国管理学家孔茨·哈罗德和奥唐奈合著的经济学著作，1955年初版原名《管理原理》，1980年第七版时改为《管理学》。本书是西方企业管理过程学派的代表作之一。作者是世界知名的管理学者及该学派的主要代表人物。其主要经济谋略思想是：其一，认为计划是最基本的管理职能，而计划工作的核心是决策。提高计划工作效率的关键是每个管

理者必须努力创造一种适宜于计划工作的环境。其二，为了使组织更有效地发挥作用，要及时改革组织结构，明确内部关系和职责，正确地授权，避免职权与责任脱节和多头领导现象。其三，强调“人力资本”的重要性，选拔优秀管理者的工作十分重要，人员配备也是一项独立的管理职能。其四，领导职能就是创造并维持一种良好的人际关系，对职工辅之以激励引导，把职工的个人目标和组织目标协调起来，促使职工为企业作出贡献。其五，良好的控制工作必须“量体裁衣”地设计控制方法和信息系统，以便能更切合具体的计划、组织结构和企业特殊需要。大多数控制都是局部性的，管理者必须注意形成全局性的控制，使管理者能够检查整个组织执行计划的进展情况。

《工理论》美国加利福尼亚大学管理教授日裔美籍管理学者威廉·大内 1981 年 4 月出版的一本专著。《工理论》在谋略方面的要点是：其一，企业对职工实行长期的雇佣制，无论发生了什么情况，一般不采取解雇职工的办法。这样，职工看到职业有保障，因而积极关心企业的利益和发展；其二，企业的经营管理采取下情上达方式，即企业作出重大决策时，由生产、销售部门的第一线职工提出建议，然后上级领导进行集中；第三，上下级关系比较融洽，企业处处关心职工，如厂长能叫出职工的名字，为职工的生日开庆祝会，每逢过节送礼，让职工参加决定工作条件的会议等；其四，企业不但要求职工完成生产任务，而且使职工的要求在生产中得到满足，心情愉快，并注意让职工得到多方面工作经验锻炼机会。《工理论》提出后，对西方企业管理有很大影响。

《国际生产与跨国企业》英国经济学家、雷丁大学教授邓宁·约翰著，1981 年出版。邓宁是跨国公司理论研究专家，他所提出的“国际生产折衷理论”是目前研究跨国公司的三大主要流派之一。本书的经济谋略思想主要体现在他提出的国际生产折衷理论中。邓宁认为，一个国家的企业之所以能克服种种风险和附加成本而进行海外投资，是因为海外经济活动能具有更多的“所有权特定优势”，并且还能利用东道国的“区位优势”。区位优势对企业来说是外部的，而所有权特定优势却是内部的。所有权特定优势表现为：海外分支厂商拥有竞争对手无法进入的市场和无法获得的原材料；公司的规模能使其获得规模经济效益；能够从母公司获得低成本的投入、先进的管理经验、技术等等。一个国家的企业要进行海外直接投资，首先应具备这些所有权特定优势，并且必须寻找最佳途径来利用这些优势。区位优势表现为：东道国劳动成本比较低；拥有跨国企业生产所需的原材料或其他资源；存在较大的消费需求或潜在的市场；政治环境、经济环境较好等等。跨国企业充分利用这些条件，能够降低生产成本，开拓市场，增强竞争力。

《经营管理之道》日本著名企业经营管理学家土光敏夫的自述。全书共收集了一百条企业经营管理的方针。土光敏夫在书中结合自己多年从事企业经营管理的实际，从制订企业的规划、明确目标、应付竞争、挑战和培养管理人才、制订和执行企业的规章制度、采纳合理化建议、提高生产效率以及如何当好企业总经理、经理诸方面谈了自己的看法，提出了一系列独具特色的企业经营管理的谋略思想。土光敏夫在《经营管理之道》一书中十分重视发挥人的智力作用，他指出，物资资源有限，脑力资源无限，因此，一个经营者要不得的是精神不振，怠于思考。土光敏夫在书中还强调，作为一

个经营者，要“使人们经常感到人手不足”，“欢迎向总经理挑战”，要珍视业余时间，并强调指出：“负责人就是吃苦的人”。土光敏夫在书中反复强调办企业就得讲效率，如为了使会议开得短暂而有实效，土光敏夫提出了有名的土光型“会议律”——“五提倡”：“开会要提倡争议，提倡各抒己见，提倡全体发言，提倡不超过一小时，提倡站着开会”。他还主张各级管理人员应有效利用时间间隙，随时交流工作情况。土光敏夫的《经营管理之道》是土光敏夫经营思想的部分记录和总结，不仅在日本，而且在世界经济界都有一定影响。

