

国际商战三十六术

何培德 著

企业管理者丛书
企业管理出版社出版

企 业 管 理 者 丛 书

国 际 商 战 三 十 六 术

何 培 德 著

企 业 管 理 出 版 社

国际商战三十六计

何培德 著

出版：企业管理出版社	787×1092毫米32开
发行：新华书店北京发行所	5印张 103千字
经售：全国各地新华书店	1989年5月 第一版
印刷：机械工业出版社印刷厂	1989年5月 第一次印刷
	印数 00,001 20,000册

ISBN 7-80001-090-2/F·031

定价：1.90元

主 编 俞绍成

副主编 (以姓氏笔划为序)

马庆国 王光铸 王学斌

编 委 (以姓氏笔划为序)

马庆国 王同煦 王光铸 王学斌

史景星 刘宏泉 陈 溪 苏中模

余凯成 周 勋 杨洪涛 项浙学

俞绍成 樊光鼎

编 者 的 话

现代企业管理的理论和方法大量引进我国已有八、九年的历史了，而且还在不断地引进着。这些精神产品一经引进我们这块土地后，与我们固有的管理思想、方法和技巧，以至古代的管理思想相互接触、渗透、融合，在新旧体制交替的大背景下，经过实践的过滤，被消化、被吸收、被应用；同时又引起新的思考。对于善于适应形势，善于学习的人们，在改革的实践中，得心应手地创造出管理的业绩，而仍然依恋于旧体制的人们则有待于观念的更新。

成功或者失败并不足过多地计较，重要的是勤于思考，勇于探索，在反复实践中逐渐寻求出一套适合于中国特色的管理理论和方法。

“企业管理者丛书”试图对我国企业管理进行一些探索，从土的和洋的，过去和现在的，理论和实践的对比和结合中去探索，并做为改革洪流中的一涓细流奉献给读者，以求有所补益。敬希企业界，学术界以及广大读者给予批评指正。

1988年12月

目 录

总论	1
1. “缓步徐行静不哗” 驭势术	1
2. “手把红旗旗不湿” 弄潮术	6
3. “长空万里任浮沉” 奇胜术	9
4. “熔古铸今，巧嵌精雕” 造形术	13
第一篇 实力较量	17
5. “一树独先天下春” 前导术	17
6. “欲与天公试比高” 硬拳术	22
7. “剪裁妙处非刀尺” 鼎新术	26
8. “会当凌绝顶，一览众山小” 制高术	30
9. 花红胜火 水绿如蓝 扬长术	34
10. 神奇的传说 严峻的现实 补天术	38
11. 慧眼辟蹊径 赫赫独超群 爆冷术	42
12. “春江水暖鸭先知” 趁热术	46
13. 且看樱红芭绿时 模仿术	49
14. 景美食也美 游子不思归 迷魂术	54
第二篇 市场角逐	59
15. “草枯鹰眼疾，雪尽马蹄轻” 开拓术	59
16. “弄石临溪坐，寻花绕寺行” 挖潜术	64
17. “信手拈来尽可惊” 借风术	68
18. 富有戏剧性的争夺 先登术	72
19. 看破机关心亦醉 后上术	76

20. “循环”环环皆“归给” 予取术	80
21. “山色浅深随夕照” 应变术	84
22. 钻一觅二心想三 钻缝术	88
23. 莫道奇闻出海外 绣鼻术	92
24. “好风凭借力，送我上青云” 联手术	96
25. 魔女妖男愧不如 分身术	100
第三篇 “帝王”裁决	105
26. 淡妆浓抹须相宜 美容术	105
27. “动人春色不须多” 点睛术	109
28. “梧桐引得凤凰来” 飞腾术	113
29. 笑脸·秋波·衷肠 广告术	118
30. “此时无声胜有声” 扬名术	122
31. “战俘”“歌手”论成败 攻心术	126
32. “天上取样人间织” 投好术	130
33. 暖风熏得顾客醉 吸引术	135
34. 财富来回滚 但看舌尖功 洽谈术	139
35. 帝王·总统·推销员 推销术	143
36. 戏蝶时时舞 娇莺恰恰啼 回头术	148

总 论

分观三十六术，每一术都是一定历史条件的产物，并在商战的实践中不断发展、完善。

统观三十六术，诸术之间都有一定的内在联系，互相交叉、渗透、连结，相辅而相成。

那么，如何清晰地表述它们的关系呢？

国际商战，是一种以产品为军队、市场为战场，由顾客来裁决的战争。与此相应，其战术也可归纳为三个方面：实力较量；市场角逐；“帝王”裁决^①。除此之外，一些难以分属于某一方面的战术，合在一起，统称为总论。

总论所含四术，可概括为八个字：远见卓识，智取信服。也就是说，欲在国际商战中争当强者，必须具备：远大的眼光，非凡的胆识，超人的谋略，卓著的信誉。四者兼备，浑然一体，龙行虎步，所向披靡。

1. “缓步徐行静不哗”

驭 势 术

当今的国际商战，虽起伏连绵，互相交叉，每到年底，诸参战者都会坐下来冷静地回顾、总结一年来的战绩。届

^① 企业界普遍认为：“顾客即帝王”。

时，透过一座座办公楼的窗玻璃，可窥见企业界的种种悲喜剧：有腾空而起，踌躇满志的；有一落千丈，走投无路的；有历经坎坷，时来运转的；有横遭飞祸，一蹶不振的等等。对此，有的衷心感谢“上帝保佑”，有的愤而诅咒“命运捉弄”，有的暗自庆幸“机遇独得”，有的苦思冥想仍不得其解。其实，凡此种种，皆出于同一个原由。如若不信，可以日本家用缝纫机制造业的一次分化为例进行论证：

日本的家用缝纫机制造业，由“力卡”、“兄弟”、“蛇目”三分鼎足，势均力敌。对手之间的竞争，进入七十年代后日趋严峻：从消费方面看，随着生活水平的提高，主妇们对缝纫机开始冷落，有被挤出“家庭大件”之势；从竞争方面看，又增添一个外来的竞争者——中国台湾的廉价中、低档产品。为此，诸对手各谋对策：“蛇目”开发高档电脑缝纫机；“兄弟”发展办公室自动化需用的电脑系统；“力卡”自恃质优，依然故我。分道扬镳后，“蛇目”、“兄弟”站住了，“力卡”走上了一条既无力与“蛇目”相匹敌、又难以同台湾相竞争的绝路，终于在1984年宣告破产。

综观三者的成败，虽与“上帝”、“命运”无关，全在于自己的抉择、奋斗，但也不可否认，在“冥冥之中”似有一种外在的力量在起作用。就说“力卡”吧，自恃质优，至少表明该企业在昔日的竞争中，产品质量确有一定的优势；据此扬长，与对手作新的较量，其竞争力亦必有所增。具有如此实力，竟落到这种下场，不正显示“外在力量”的存在并起很大的作用吗？那么，它究竟是什么呢？对“力卡”的失败作进一步的分析，就可识其真面目。“力卡”所恃之“优”，实际上只局限于昔日，在电脑进入家庭之今日，已相形见绌。

“力卡”据此所做的努力，与时代潮流相悖，如南辕北辙。这一切，皆由于“力卡”不谙市场变化所致。市场之变，虽变化无穷，却有其总的趋势。市场变化的趋势，不以某个个人的意志为转移，“顺者昌，逆者亡”。这对企业而言，确是一种具有威慑性的“外在力量”！究“蛇目”、“兄弟”与“力卡”的分化，盖出于此。由此寻求国际商战中种种悲、喜剧的原由，洞若观火。

市场变化的趋势，虽不可抗御，却可驾驭，即驭势。翻翻《孙子兵法·势篇》中所说的“善战者，求之于势”，实际上就是指驭势——驾驭战场变化的局势。不论是战场之势，还是市场之势，都象烈马那样，只为善驭者所驭。当今国际商战中的风云人物，皆是驭势有术的高手。他们在变化莫测的市场上练就的驭势术，可与草原上的一流驭手媲美！请看：

乘时乘势。六十年代的日本，经济高速发展，生活日趋欧化。据此观察市场发展趋势，田中造纸公司总经理田中治助意识到：纸餐巾将由奢侈品变成日用品。他决心乘着时势做一番事业，进口设备，抢先生产。经过几年努力，这个百余人的小企业，竟然雄踞日本的纸餐巾、纸型纸市场。

因势利导。日本日清食品公司的“纸杯方便面”，于七十年代初进入美国市场。美国人没有吃热汤面的习惯，能有销路吗？结果销路之好，出人意外：销量每年几乎增长一倍，销售额1979年高达4500万美元。究其原因，似应归结于因势利导。该公司经理安藤百福通过调查、分析，从“没有习惯”中看到了“正待改变”的势态：美国是“快速食品”的发源地，他们有食用“快速食品”的习惯；所谓的“没有习

惯”，实在是美国的快餐店固守旧习，不供应热汤面。根据潜在势态进行引导——把方便面做得既有东方特色、又合美国人的胃口，才大获成功。

借势发挥。在意大利，一种进口鱼子酱得宠于家庭主妇，诸公司竞相进货，唯独利蒂斯姆朗公司无动于衷。原来他们从顾客对鱼子酱的选择越来越严格的“细节”中，觉察到此货好景不长，就悄悄地开发一种既有鱼子酱味、又独具特色的新产品——三味虾子鱼肉酱。此品一登市，迅即取代原来的鱼子酱。类似这样的借势（优势、败势及优、败互转之势）发挥，伺机取代，在国际商战中屡见不鲜。

挽势度难。1973年的石油危机，使资本主义世界产生了长达十年之久的经济衰退，但也有善于挽势度难者，台湾的长荣海运股份有限公司就是其中的一个。该公司董事长张荣发，早在危机降临之前就有所察，毅然把公司所有的透平机船改为柴油机船，提高燃料效能，节省油费达30%，从而使企业减少冲击，仍保持其发展势头。

退当其势。香港的假发制造业，是应美国的“假发热”发展起来的，到1970年，其外销总值达十亿港元之巨。就在这个时候，香港假发业的开拓者刘文汉，退居澳大利亚，开创新的事业。不久，美国的“假发热”消退，香港的假发制造厂家纷纷倒闭，早见端倪、急流勇退的刘文汉，则在“隔岸观火”。

综观诸驭手驾驭市场之势，纵横驰骋于市场上的种种表现，不难看出：此术久已面世，就象有草原和骏马就有驭手的驭术一样。驭势术，随着市场竞争的出现而诞生，并在市场竞争的磨砺中日趋完善。此术虽有“乘”、“导”、“借”、“挽”、

“退”诸式，但其要领大体相似，可概括为如下两点。

一、识势。“风烟下瞰中原尽，形势遥从万里来^①。”可见“势”有来有去，细心分析构成市场发展趋势诸要素之来去，就不难识势。(一)分析本行业的变动状况。随着科学技术的飞速发展，诸行业在社会生活中所占有的位置不断发生变化，有的还会被新兴行业所替代。对此，要有清醒的认识。(二)分析总的市场趋势。它由各行业的市场趋势汇成，又制约着各行业的市场变动。举纲张目，有助于看准本行业的市场趋势。(三)分析对手的动向。市场的发展趋势，虽是客观的，但人们对它的反映总带有不同程度的主观色彩，由此作出的对策，更是大相径庭。借鉴诸对手的动向，可从不同角度上深化市场趋势的认识。(四)分析自己的状况。对比企业的今昔产、销状况，可判断企业所处的势态。把诸方面的分析与本行业的市场调查综合起来，其发展趋势清晰可见。

二、对策。根据市场发展趋势及企业所处的势态，拟定经营战略：或以开拓者的姿态向前进击，为进攻型；或调整内部结构，削减过剩的生产能力，伺机而起，为防御型；或在调整的基础上，根据本企业的条件和可能，发展一些与企业有关联、有希望的生产，为攻防型。不论何种战略，都要立足当前，展望未来。

“眼中形势胸中策，缓步徐行静不哗。”把这两个要领有机地结合起来，就能进入宋朝大将宗泽在《早发》诗中所描写的意境。善驭势者，都有这种大将风度。

^① [清]毛如瑜：《登北岳》。

2. “手把红旗旗不湿”

弄 潮 术

在遥远的东方，泛起一条银线似的白浪，越来越粗，似玉带横贯江面；越来越响，似闷雷隆隆作声；越来越高，似瀑布自天而降。农历八月十八日那天，若有幸到浙江海宁盐官镇，就能看到举世闻名的钱塘潮。“弄潮儿向涛头立，手把红旗旗不湿^①。”观潮吟诗，想象昔日“弄潮儿”的雄姿壮举，别有一番情趣。

其实，观潮未必去盐官，弄潮自有当代人。在杭州的近郊——萧山县，就有“潮”可观。在此“弄潮”的一位高手——杭州万向节厂厂长鲁冠球，身手更为不凡。请看：1979年，正当全国能源紧张，大批汽车被封存，万向节制造厂家纷纷转产之际，当时还在搞农机修理（兼产万向节）的社办企业负责人鲁冠球，竟逆流而上，转产万向节。半年之后，该厂就研制成功16种规格的产品，在国内汽车配件市场崭露头角。1984年10月，美国锐勒公司的总裁、副总裁、总工程师慕名而来，惊奇地发现这家中国农民办的工厂，产品质量竟能与他们的产品相匹敌，磨损强度还高出一筹，当即签订一项协议：从1985年起的5年之内，由杭州万向节厂每年向锐勒公司提供不少于20万套“钱潮牌”万向节。鲁冠球所“弄”的“潮”，波及全国，其声势远胜于钱塘潮。鲁冠球的“弄潮”，不仅“旗不湿”，还腾空而起，把“旗”插到万向节

^① [宋]潘阆：《忆余杭》。

国际市场上，其功夫远胜于昔日的“弄潮儿”。象鲁冠球这样的“当代弄潮儿”，在当今的企业界里不乏其人！

当然，不论是鲁冠球还是其他的“弄潮儿”，他们所“弄”的“潮”，都是企业界的经营风潮。他们在“弄潮”时所承担的风险，当称之为“经营风险”。在社会主义条件下，虽没有资本主义那种“经营风险”，却无法排除商品生产一般所固有的“经营风险”。搞商品生产，必定有一个把商品转换为货币的过程。马克思把这个过程叫做“商品的惊险的跳跃”，并指出“这个跳跃如果不成功，摔坏的不是商品，但一定是商品所有者^①”。这种“经营风险”，日益为人所识，是个严峻的客观存在。特别是对外贸易，其风险更大。然而，市场机会与“经营风险”总是相伴随着的，想要抓时机，就得担风险。放眼国内外，大凡卓有成就的企业家，无一不是善于冒险的“弄潮”高手。他们在变幻莫测的经营浪潮中炼就的弄潮术，观者无不为之叹服。

浪里滚。香港船王包玉刚在创业时，仅买了一条旧货船。不久，他用这条船作抵押，借钱买了第二条船；然后又用第二条船作抵押，借钱买了第三条船。就这样，他冒着“负债经营”的风险，在白浪翻滚的大洋里越滚越大。1978年，包玉刚的船队总吨位达1800万吨，超过美国或苏联国家所属的船队总吨位，居世界航运之冠。

涡中钻。南朝鲜大字公司主席金字春，善于伺机收买破产企业，然后“妙手回春”，大获其利。南朝鲜当局给他出了一道难题：请他买下一家官办的、债台高筑（负债15500万美元）的重型机械公司。面对这个凶多吉少的经营漩涡，他

① 《马克思恩格斯全集》第23卷第124页。

勇敢地“钻”了进去，仅用一年时间，就使它反亏为盈。1983年，该公司的营业额达37 500万美元。

凌空跃。欧洲最大的电器公司——荷兰飞利浦公司，原是个个人不过十、濒临破产的小灯泡厂。年仅21岁的安东·飞利浦，在危难中掌管经营权后，就以“跳出狭小的荷兰，把产品打入地广人稠的俄国”的决策，立即从俄国抓来了五万个灯泡的订单。正是这种“海阔凭鱼跃”的闯劲，使企业在跨国经营的风浪中凌空而起。

随潮涨。新加坡丰隆集团主席郭芳枫，善于凭借时代赋予的有利条件运筹帷幄：在第二次世界大战后，经营战争剩余物资；在经济发展时期，经营房地产、建筑材料。随着经营浪潮的涨落，郭芳枫“涨”为名列第二的世界银行家。

涛头立。近几年来，美国、日本、西欧等国家从事高技术开发的风险企业，竞相涌现。这些企业的创办者，大都是从大公司中“跳槽”出来的具有创业、进取、冒险精神的中青年。这些企业的风险大，成功率低（在美国，仅有十分之一的企业获得成功）。但他们毫不畏惧，奋立于浪涛之上，不断开拓新的技术领域。

综观当代杰出企业家的种种“弄潮”，虽似“八仙过海”，各显其神通，却有一个共同的特点：决非莽撞、冒失，而是理智的冒险。鲁冠球的头脑里装着“全国每年要消耗300万套万向节”这个巨大的数字；包玉刚的眼光洞察世界远洋航运业的发展前景。头脑清醒，目光远大，才能凝成信念，焕发力量，百折不挠地向前奋进。尽管如此，他们在按既定方向奋进时，却非常谨慎。鲁冠球发现1979年前发出的三万套产品不合统一规格时，全部给予报废；包玉刚了解到一个租

船主的底细后，租金再高，也断然拒绝。处事严谨，讲究信誉，才能绕过一个个暗礁，化险为夷，通向胜利的彼岸。

弄潮术的要领，虽可作如上的概括，但从根本上看，还在于知“潮”而“弄”。1916年农历八月，孙中山观钱塘潮后，在当地题字：“当今世界潮流浩浩荡荡，势不可挡，顺之者昌，逆之者亡。”这位伟大的中国革命先行者，正是知当时世界潮流而“先行”的。今日之企业界，正面临着新的技术革命浪潮的冲击，也有一个“顺之者昌，逆之者亡”的抉择。中国的企业家，当以此为鉴，顺潮而上，勇立涛头。

3. “长空万里任浮沉”

奇 胜 术

1985年4月，美国“百事可乐”趁强敌“可口可乐”更换口味配方之机，先后在纽约、香港等地大造“改方是正视现实，向‘百事’看齐”的舆论，组织口味评比，声称喜欢“百事”的占57%。“可口可乐”立即指责对手“误导消费者”，采取措施，还以颜色。激战告一段落，“可口可乐”的声誉反增，公司股票竟升到了12年来的最高点。

同年，英国一家大旅行社向市民宣布：付5英磅，就可到法国地中海海岸圣特罗佩市附近的一个旅游点逍遥10天，其他费用全免。另一个大旅行社为了“抗议”，也主办类似的旅游。“大战”的序幕拉开，市民露宿排队争购，小旅行社愤而疾呼。

在国际市场上，类似这样的广告战、减价战，此伏彼

起，屡见不鲜。究商战的原由，虽有弱者伺机挑战的，更多的则是强者以强凌弱。至于商战的结局，往往是弱肉强食。有鉴于此，国际商战中的弱者，必须面对这样一个严峻的现实：如何与强者周旋？

然而，国际商战的历史告诫弱者：与强者周旋，若仅仅为了生存，将受制于人，穷于应付；唯有着眼于发展，自强不息，才有希望自立于世界企业之林。求生存，图发展，必遭强者的抑制，商战遂起。所以，凡胸有宏图的弱者，对强者的周旋，只是权宜之计，其目标还是为了以弱胜强，甚至取而代之。

以弱胜强，是非常之战，不妨以典型的战例为鉴，探求弱者的胜强之策。在我国的历史上，这类战例举不胜举：“赤壁之战”，5万孙、刘联军把20万曹兵烧得焦头烂额；“淝水之战”，百万前秦兵被8万东晋军追得“草木皆兵”；等等。究以弱胜强的原因，不在力拚，而在智取。“奇谋，乃胜战之窍。”国际商战中的弱者，欲与强者争斗，当出奇制胜。

说奇胜，那个“奇”字往往给人以不可名状的神秘感。

《孙子兵法·势篇》中说：“战势不过正奇”，“以正合，以奇胜”。可见“奇”与“正”是相对而言的，凡超出常识、常法、常规的，皆可称之为奇。“赤壁之战”中的“火攻”，就是超出“水火不相容”的常识和水战的常法、常规而称奇的。事实上只要人的思维突破固有的框架，奇谋就会脱颖而出。当然，要真正形成高人一筹、稳操胜券的奇谋，也非易事。但综观国际商战风云，运筹帷幄、巧出奇谋而制胜者，不乏其人。他们在商战中“合写”的奇胜术，似与《孙子兵法》类似。限于篇幅，仅录几则。