

商务决策三十六计

商务决策三十六计

商务决策三十六计

商务决策 三十六计

周俊全 主编
广西人民出版社

案例精选



中国财经出版社

中国财经出版社

中国财经出版社

商务决策 三十六计

张维先 著
广东人民出版社

中国财经出版社



商务决策 三十六计

案例精选

主 编：周俊全

副主编：谢锡庆 屠石金

编 委：张静 丁贵根 汪慧君
赛超 张玉琴 胡洪生

插 图：郑辛遥

广西人民出版社

(桂)新登字 01 号

商务决策三十六计

周俊全 主编

广西人民出版社出版

(邮政编码:530021)

南宁市河堤路 14 号)

850 毫米×1168 毫米 1/32

9 印张 216 千字

广西新华书店发行

广西地质印刷厂印刷

2000 年 5 月 第 1 版

2000 年 5 月 第 1 次印刷

ISBN 7-219-03733-3/F·449

定价:14.00 元

前 言

这是商用三十六计系列的第四本书，也是最具写作难度的一本书。在它杀青之际，日历已翻到了1999年。

新的一年，预示着人类社会即将步入更显“机遇与风险共存”的21世纪。缘此，国际实业界在关注亚洲金融风暴余波的同时，深切预感到下一世纪全球市场竞争大潮的波澜壮阔、骇浪惊涛；各国经济界清醒地意识到下一世纪是以知识经济为主导的新世纪，谁都无可避免地面临生存与发展的“世纪性挑战”。美国将纺织、服装、汽车等产业加速向发展中国家转移，日本将造船业转给了巴西，欧洲以经济一体化进程的加快向美日两个经济大国叫阵，以及“欧元”赶在新年伊始启动等战略举措，即是先兆。总之，夯实基础、强化自身优势、昂首挺立于世界市场，挖掘潜能、独辟蹊径、脱颖而出于全球市场，已是寰宇工商业界的共识。

然而，全球经济界的一切作为，总离不开决策，不管是战略的、战役的，还是战术的决策，都得合乎科学性。但仅有科学是不够的，还必须讲究谋略，若从“商战一如兵战”的意义上考

察，更能看出择取得当计谋方略进行运筹决策的至关重要。此刻将本书奉献给读者或许是适时的，似可对读者说说这本书因何写、如何写与写得如何的心里话。

先说因何写

构思之初，笔者想到面对 21 世纪挑战的中国企业界，宜在尽力扩大内需的同时，更应准备着随时都能大步跨入国际市场，尤需为在国际贸易的硕大舞台上推出中国的著名企业、驰名商标、世界级品牌，精心培养造就能跻身谋略家之列的决策者。

经济体制改革之际，开放、引进是必不可少的，但开放、引进终究是为了使中国经济自立于世界，并最终有利于把中国货推向世界、打入国际市场。当然，要把中国货推出去、打出去，尤需科学的发达、经济的发展、国力的强盛，但也亟须世界级的谋略家型的经营决策者群体，更少不了可与欧美、日本及南亚“经济强人”匹敌的大陆经济精英。彼能为之，吾何不能为之？

21 世纪是知识创新时代；也是产生富有创新知识与知识创新能力的决策大师的时代。中国企业界在世界竞争大潮的搏击中，需要、应该、并且可以涌现出一批能感受时代节奏，吸收创新价值，酝酿迸发创意，并将创意化为现实的决策大师。因为，文明古国为此备下了得天独厚的沃土。

泱泱华夏，悠悠五千载文明，积淀了东方古典谋略，孕育了人类智慧结晶，更为炎黄子孙典藏着惟华夏独有的洋洋大观的兵书韬略集丛。个中见于记载者三千多种、保存至今者千余种，被寰宇学术界、思想界公认为含英咀华者，诸如《六韬》、《孙子兵法》、《司马兵法》、《吴子》、《尉繚子》、《战国策》、《黄石公三略》、《李卫公问对》、《武经总要》、《武备志》和《三十六计》。这许多博大精深的华夏谋略瑰宝，早就使洋商倾慕不已，中国商

贾焉有不去开发利用之理？

尤其《三十六计》，既因集历代兵书韬略之大成而被诡道行家传习久远，又因假《易经》之阴阳嬗变，推演奇正、刚柔、主客、攻防、劳逸的相反相克、相辅相成而被谋略家拿去一用。缘此，亚洲的豪商推崇三十六计的变化多端、诡谲奇譎、光怪陆离、不可捉摸；欧美的巨富钟情三十六计的数中有术、术中有数、机不可设、设则不中。然而推崇也罢，钟情也罢，本意则乃“师华治华”，亦即在与中国人争夺世界市场、与各国争夺中国市场上有所收获。比如曾名列全球第一富豪的日本西武集团老板堤义明，自幼喜好中国古代兵书战策，后用之商战屡试不爽，位居日本乃至世界富豪之尊时，却是抚今追昔地感叹道：“中国古代圣贤的智慧博大精深，对现代人学习或变通运用的好处真是太多！”“可是中国人，尤其是企业界的中国人，并不十分重视祖先的遗产，没有几个华人企业家或企业主管人，会一生不停地阅读和思索古代贤人的著作。”不知中国的企业界是否读过这段话，也不知中国企业家作何反响，但只要其中的相当一部分人被堤义明言中，那么，为之汗颜的就该不仅是企业界了！这就成了笔者撰写本书的主要动因。

再说如何写

市场竞争说到底头脑的竞争，亦即企业间酝酿、构思、选择、研判、确定营销大政方针及其实施策略、技巧的全方位对阵，或者说是企业智慧谋略综合水准的较量。因之，剖陈中外商贾源自三十六计的决策所激起的云水风雷，揭示尔曹择取所需计谋之缜密、实施决策之机巧、趋向决策目标之诡譎，是为本书要旨；展现海内外企业运筹抉择的知先、算先、胜先，实践抉择的求新、求异、求奇是为本书主干；研判豪商巨贾“先谋后事者

昌，先事后谋者亡”，验证决策是企业竞争的灵魂、盛衰兴亡的先导，是为本书个案编纂的标准。

然而商务决策包含着崇尚智慧与注重能力的风格之别，注重能力者爱与对手掰手腕，常把决策目标定在一伸手就能得利上；崇尚智慧者爱与对手斗心计，多将决策目标指向攻心为上，兵不血刃。本书编撰则对斗智与角力的相异抉择不持偏见，也不厚此薄彼，谨以经验之珍贵、教训之深刻为原则，兼而收之。

商务决策还存在着东西方空灵与实证的流派之分。现代西方实业家很器重哈佛大学商学院（HBS）工商管理硕士（MBA）课程的实证决策理论，尤其顶尖企业的决策者（大多是MBA毕业生）习惯在选择竞争谋略之际，首先仔细考察“不可控因素”，诸如竞争环境、企业资源、社会期待等不受决策者主观意志制约的因素；继而重点考察“可变因素”，诸如营销方针、产品开发方针、人力资源、组织行为、企业结构、企业目标等可管理因素；至于激发灵感、催化奇思妙想则不免失之罅漏了。HBS的MBA学派将此称做“决策模型”或“决策技巧”。现代东方经济界对之虽也适时引进，但更倾心于奇谋妙策的运筹、绝措精举的择定。特别是“东亚儒家文化圈”中的日本、韩国、新加坡、台湾、香港等经济发达国家和地区之商贾，颇爱不断拓宽想象空间，重实践、重调研，强调“重数不重理”、“遽数之不能终其物”，认为拘泥于陈例、死理、教条，无以兑现决策目标。此外，东方商界精英信奉决策的选计用计顺乎自然，谨遵“机不可设，设则不中”之要义，力避刻意强求，生搬硬套，削足适履。既然东西方商贾的决策已是流派纷呈，本书编撰就当尽皆不拒、盖予存照，惟求给读者启迪为是。

最后说说写得如何

这里要说的并非对本书的自我评价，只是要回答这本书是啥模样。

直取事态发展的时间顺序为纵轴，展现企业主管择取妙计，做出重大决策的全过程。因之，企业的背景、所处的竞争态势、面对的难题、决策者的身世阅历、所做决策的依据、实施决策的概要，以及所获结果，皆在叙述之列。布局谋篇力求详略得当，以期腾出笔墨勾勒商贾殚精竭虑运筹抉择的横截面，剖解强手之间斗智斗谋的精彩片断。

所录个案皆为既成事实，其时间、地域、机遇及制约要素盖属特定，企业精选妙计做出决策的经过与结局已是历史。故而斯之行状举措，极少有可重复性，或者说几乎没有“克隆”的必要。其之倘有些许价值的话，仅在于激活人们的发散型思维，以便从不同侧面、不同角度感悟三十六计的“其道多端”、“变化万端”，不失“对战之策也，大将之要略也”。

惟着墨于企业择取计谋做出决策的细故，谨望与 MBA 教科书的“决策模型”、HBS 教程的“决策树”图式相区别，这不仅为节省篇幅、适合国内读者口味，还为略去枯燥乏味的统计数据、报表材料，以期陈述决策之曲折，析评实施之精微，披露胜负得失之原委矣。

本书打磨成这副模样，读者诸公肯接受否？

周俊全

1999 年元月

目 录

第一套 胜战计

第一计 瞒天过海

阴在阳内 史考特广销“美国梦” (3)

第二计 围魏救赵

围一救十 “高路华”直取巴蜀 (11)

第三计 借刀杀人

借竿跳跃 海因茨摘德国电脑之最 (17)

第四计 以逸待劳

以稳制躁 “奇美”夺全球 ABS 之冠 (24)

第五计 趁火打劫

就势取利 洛克菲勒建成“美孚”基业 (31)

第六计 声东击西

示柔应刚 AT&T 决意收购 TCI (38)

第二套 敌战计

第七计 无中生有

以假成真 《读者文摘》声震全球 (49)

第八计 暗渡陈仓

益动而巽 “康师傅”走红大陆 (57)

第九计 隔岸观火

伺机以动 保罗首创摩托罗拉伟业 (63)

第十计 笑里藏刀

信而安之 IBM 起于“叫卖小贩” (71)

第十一计 李代桃僵

损阴益阳 希尔顿终圆旅店帝王梦 (79)

第十二计 顺手牵羊

微隙必乘 上海百事荣膺行业第三 (89)

第三套 攻战计

第十三计 打草惊蛇

鉴察虚实 “苏泊尔”讨回清白 (97)

第十四计 借尸还魂

借不能用者 野狼摩托风靡台湾 (104)

第十五计 调虎离山

往蹇来返 纽豪斯跻身美国传媒巨头 (111)

第十六计 欲擒故纵

先予后取 芭比食金不息 (120)

第十七计 抛砖引玉

类以诱之 麦金塔成为市场宠儿 (127)

第十八计 擒贼擒王

摧坚夺魁 太太口服液独树一帜…………… (134)

第四套 混战计

第十九计 釜底抽薪

尽削其势 绿丹兰统筹名牌战略…………… (141)

第二十计 混水摸鱼

乘其阴乱 美国烟草外销走旺…………… (147)

第二十一计 金蝉脱壳

存形完势 谢建隆一度称雄印尼商界…………… (154)

第二十二计 关门捉贼

困而剥之 美罗大厦租售独好…………… (161)

第二十三计 远交近攻

利以近取 宝钢挤占管线钢市场…………… (168)

第二十四计 假道伐虢

以援假道 比尔拉拥印度第二财团…………… (174)

第五套 并战计

第二十五计 偷梁换柱

更新配置 郝夫门罗氏翹楚全球医疗器械市场…………… (185)

第二十六计 指桑骂槐

警以诱之 默多克称雄美国传媒…………… (191)

第二十七计 假痴不癫

屯蓄云雷 三阳摩托跃居台湾第一…………… (202)

第二十八计 上屋抽梯

假之以便 “百德瓦”迫使“百威”改头换面…………… (208)

第二十九计 树上开花

借局布势 碧桂园楼盘起死回生…………… (215)

第三十计 反客为主

循序渐进 阳光广告助半球电器重返浙江…………… (222)

第六套 败战计

第三十一计 美人计

伐其情 古今内衣公司聘靓女做代言人…………… (229)

第三十二计 空城计

虚者虚之 时代华纳公司在危难中崛起…………… (237)

第三十三计 反间计

比之自内 “好又多”智擒商战鼯鼠…………… (249)

第三十四计 苦肉计

顺以巽之 格兰仕做大微波炉市场…………… (255)

第三十五计 连环计

两计扣用 上海日立三载脱颖而出…………… (263)

第三十六计 走为上

全师避敌 思科公司跻身世界“五百强”…………… (272)

第一套 胜战计



得宠的傻瓜总是“聪明”的。

本套六计称之胜战计，乃古兵法所云：“未战而先胜矣。”其之如是，除战前已具制胜之优势外，兵家亟须制胜妙策的运筹及实施方案之择取，亦即作出合乎实际的决策。

商贾搏击市场可谓兵无常势，惟赖审时度势，“因敌制胜”。因敌者，鉴察彼此态势之消长变化也；制胜者，抉择本套所含欺之、分之、假借、伺机、利用、趋势之六计应用也。毋庸讳言，斯乃高智识含量之决策，若非统领全局、以长计议之胸襟气度，焉能望其项背耶？

第一计 瞒天过海

【题注】

备周则意怠，常见则不疑。

阴在阳之内，不在阳之对。

太阴，太阳。

【译析】

防备至极易生松懈麻痹情绪，习以为常就不起疑心。密谋潜于公开事物之内，不与公开的事物对抗。暴露到极点的事态，最宜隐藏机密。

商务决策应用本计的要旨，尽在精心构造公开场合，从容利用既成事实，不露痕迹地趋向隐蔽目标。其因，公开场合通常易使对手常见不疑；既成事实最利隐藏竞争意图；二者兼得则不露声色地“瞒天”及乘隙潜行的“过海”之决策，宜生鬼斧神工之效矣。

阴在阳内 史考特广销“美国梦”

史考特·摩格曾是美国哥伦比亚电影公司、21世纪福克斯电影公司、ABC广播公司的市场推广执行人，自诩专长是“广告和销售”。然而如此阅历与专长却迟迟未使史考特一圆发财梦，经营自己的实业，成为名声卓著的企业家、银行家、金融家或富商大贾。说白了，史考特未竟的发财梦就是“老板梦”。在美国，做着各种各样发财梦的人比比皆是，但他们对梦的理解远不如史考特深邃独到，他们对白日做梦更不如史考特振振有词。而且，

他们中间没有一个像史考特那样，惟靠策划梦、推销梦最终实现自己的发财梦的。

梦在史考特眼中就似中国古代贤哲说的“食、色、性也”，谁也少不了，谁也都能做。但美国人才是世界上最喜欢做梦的国民，无不天真地以为自己想要什么，只要尽了力量去做，就能获得酬劳。这种美国式的梦，当初美国人在建设新美洲时就发生了，此后无数人圆了又梦，梦了再圆，最能概括“美国梦”的，就是刻在肯尼迪宇航中心大门上的金字：“只要我们能梦想的，我们就能实现。”缘此史考特坚信，梦想不是空想、幻想，而是科学幻想，可以成真。因而他公开强调：梦想虽是虚构的东西，但可以策划，从虚构出发，加上正当的理由，添上漂亮的文化包装，正大光明地去做，就能创造出事实。专家、学者们还把这一过程称做“决策及其实施”。虚构的梦想在商战中随处可见，庞大的迪斯尼乐园、娇小的米老鼠储蓄罐，无不是对虚构的梦想进行策划的结果。如此强调，史考特仍嫌不够，进而理直气壮地指出：“有人把对虚构的策划称做欺骗是错误的，而应称之为艺术，其实质在于用一连串装饰性礼仪包装日常生活，创造出丰富而令人愉快的东西文化价值、精神价值，这难道不能算作艺术吗？当然，对虚构的策划是在制造一种琢磨过的游戏，但它不失为将文明注入日常生活的一种作为，不失为一种创造性的智力投入。”而且，史考特把这番话挂在嘴边，有机会就说，颇有语不惊人死不休之势。史考特为什么竭力为策划虚构的梦想辩解呢？原来，他处心积虑地要兑现自己的发财梦。

自80年代初，他用了整整10年去筹划一个美国梦——“拥有一片美国”，即让消费者在美国50个州都拥有一平方英寸土地之后浮想联翩，仿佛自己拥有了美国。史考特筹划这个梦，起因于10岁那年，一群孩子做互换礼物的游戏，史考特换得的礼物是阿拉斯加州的一小块土地的产权证书。阿拉斯加在他幼小的心