

商务公关 三十六计

案例精选

周俊全 周富浩 主 编



广西人民出版社

商务公关 三十六计

案例精选

主 编：周俊全 周富浩
副主编：谢锡庆 梁 建 周 刚
编 委：汪慧君 卢 嘉 赛 超
丁贵根 王建德 汪 筠
陈其宏

广西人民出版社

(桂)新登字 01 号

责任编辑 张 平

责任校对 蔡素琴

商务公关三十六计

案 例 精 选

主编 周俊全 周富浩

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

8.125 印张 194 千字

广西新华书店发行

广西大学印刷厂印刷

1996 年 10 月第 1 版

1996 年 10 月第 1 次印刷

印数 1—6000 册

ISBN 7-219-03409-1/F·355

定价:15.00 元

XALP4105

97
F715
338

前言

“前言”是作者想最先说的话。笔者以为，先对读者和盘托出因何写、怎样写、写得如何，或许是最重要的。因为每当出书之际，耳畔总会响起鲁迅先生的话音，其谓某些读者是“掏出带着体温的钱买书的”。时下国力不强，此类读者依然所在多有，作者倘使良知未泯，面对他们能不剖陈心迹、坦诚交待吗？如若缠夹不清、语焉不详，聊以“水平有限，舛误难免”、“下一本是最子的”搪塞，其虽忝为作者之列，却只是个无行文人，也不该有文矣。扯远了，还是先回答因何写吧。

企业本是各种社会关系的总和，仅凭产品及服务立足社会，构造祥和的公共关系、塑造美好的企业形象、凝铸优异的产品声誉，乃为商贾立业、立世之本。然商贾的才智有高下之分，见识有深浅之别，胆魄有刚懦之差，气度有强弱之异。个中高瞻远瞩、刚毅果决者孜孜以求企业“让人爱”，急功近利、浅薄懦弱者蝇营苟苟产品“让人买”。乍一看“让人爱”与“让人买”仅为一字之差，但却内隐着儒商与市侩的素质优劣，外显了精湛公关运筹与粗俗促销伎俩的本质区别。前者于潜移默化中让人爱屋及乌，触发惠

C

390236

顾动机；后者在开口见喉咙时或可诱人于一时，却无以激活持续消费行为。故而环球远见卓识的富商大贾，甘愿把功夫用在让人爱上，终不忘企业公众形象的优化。个中道理颇耐国内企业界寻味。

优化公众形象是高深层次的智识型运作，能使企业延续以往、顺应当今、谋算久远，可握其枢机者有赖五项智能：其一，调查公众的社会需求走向及发展变化趋势，辨明与之相关的舆情民意，研制对策及实施途径与步骤；其二，宣传企业的大政方针、经营原则、行销规范，回答质询、澄清事实、检讨失误，纠正舛谬；其三，强化人际交往、调适心理相容、提高企业知名度，投身公益事业、促成善的循环、增添企业美誉度；其四，妙筹公关谈判，阐明企业目标、承担的义务、享有的权利，与相关各方诚意寻求利益分配的临界点；其五，巧设公关广告，以新颖隽永的创意触发公众的理解、信任、悦纳与互动。凡此种种，绝非雕虫小技，但企业欲在竞争中求得生存发展，主管者是不能不费心习研的。

然而不只于此，五项优化企业形象的智能，既应互为光明、相映成辉，又需融为一体、凝成合力。个中关键在于运筹谋略、实施计策的匠心独具。不然，企业体察舆情民意则难“心有灵犀一点通”，传递信息则难“天光云影共徘徊”，与公众交往难显“化作春泥更护花”，参与公关谈判则难“相见一笑泯恩仇”，布出公关广告则难“浓妆淡抹总相宜”。这五种境界既是企业谋略水准的体现，又源自企业的文化底蕴与渊藪。

缘此，西方有学者相继指出：国际间的经济较量，20世纪在于人才的竞争，21世纪在于文化的竞争；随着世界文化重心的东移，中国的古典智慧和谋略将日益显出独有的魅力。斯见深邃，斯言不谬。当今东西方经济强人、豪商巨富，少有忽视华夏之邦的孙子兵法、三国谋略和三十六计的。他们尤其推崇三十六计的“数中有术，术中有数，阴阳变现，机在其中”，钟情三十六计的

深算、精妙、诡谲与幽默，争相用诸市场竞争，见之合同谈判，施于公关调适。诸如此类，尽使三十六计翹楚欧洲，辉映日本，彪柄美国，风靡“东亚儒家文化圈”中的韩国、新加坡，甚至在十分注重保护母体文化的法国，举世闻名的《费加罗报》也耐不住载文称许三十六计是“诡道的迷宫，一部小百科全书”，提请各界注意研读——“所有领域的领导人，从企业家到政治家和统帅，都会从中发现对自己很有好处”。呜呼！海外对三十六计如此趋之若鹜，国人焉可弃之如敝帚哉！

环顾全球商界，将三十六计用之公共关系领域者，大致分为两类：或是择取某计施于企业公共关系的适衡；或是在策动公关举措中实施某计。当然，两者盖为趋向企业的特定营销目标，因而他们并不忌讳损人利己、左道旁门的厚非与指责，谨记刚柔、奇正、攻防、虚实、真伪、清浊的推演转化，企求商务公关有术，以术制胜；更不忘在变幻公关态势中机隐其间，希冀审势相机、料势施计、善谋变略、切中要义。由此铸成的正反实例、成败个案可谓曲折生动、比比皆是，今择其要者辨析介评，或不失它山之石的效用。

况且，抢占中国大市场、赚11亿中国人的钱，已是海外实业界的最优势动机。他们懂得对文明古国需“入境问俗”，知道祭起“师华治华”之旗最易布出堂堂之阵，明白若以华夏古典智慧再塑西方现代公关技艺，对付大陆商贾可棋高一着，技高一筹。此非妄测，交学费、买教训、负增长、资产流失等类细故，早已在各地报章均可见到，虽然还没有形成主旋律，但国内商界若是数典忘祖、蒙昧无知，懵懂颛顼、有勇无谋者依然绵延不绝，则被外人瞒上掖下、鱼目混珠、欺蒙骗诈、巧取豪夺的劣绩就无以降到最低程度了。因之剖析个中典型实例的利弊得失，也许是必要的和及时的。

该说怎么写了。

举陈海内外商贾应用三十六计于市场竞争、兴起彼此公共关系态势的变幻，介评其用计之精要、实施之奇巧、趋向预计目标之情状，触发联想、引出启迪是为本书要旨。

按企业策划、实施公关举措的过程，铺陈典型个案是为本书主干。因之企业所处背景、面临难题、择取公关计谋的依据、用计的经过及产生的效应，皆在陈述之列。只是宜约则约、宜详则详，唯着重揭示谋略的运筹、最佳方案的选择及运作中的精彩片断，力求凸现公关计谋的高深层次与智识含量。

开卷有益，给读者以可供操作的“抓手”、用诸鉴别的依据，是为本书介评个案的标准。故而人物个性怪僻特异、竞争氛围纷繁复杂、企业规模大小、声誉好坏优劣、决策之诡诈阴毒、实施之光怪陆离、成功的隐秘、失败的症结等等，尽皆不拒。只要经验宝贵、教训深刻、运筹有方、决策有据、行施有序、终极有果，盖予兼收并蓄，一视同仁。缘此，美国80年代最佳公关案例本书收之，同期最差个案也不弃置，即使世界著名大企业的公关行状、名不见经传小商号的一招之鲜，抑或扭曲的公关、公关的误区盲点等，同样录为存照。

每计一则案例是为本书体例。全书36篇，每篇先列计名，以便应用者对号入座。计名之后以秘本兵法的“题注”揭示该计之兵战本义。再后是“译析”，扼要指出本计用于商务公关的要诀。其后是正文，末尾缀以“点评”，昭示用计成败得失的因由。

最后要交代写得如何。本书是好是差，行家会予评定，读者自有公论，毋庸笔者推销自我感觉，浪费纸墨。唯应禀明的是，这本书写成什么样子——

所选个案皆乃木已成舟的事实。其产生的时间、地域、环境、机遇及制约因素均属特定，其选计经过、用计功力和所获效益都已成为历史，可重复性极少。因之某些用计失当的企业字号、当事人姓名就显得并不十分重要了，故而可隐者姑且隐去，算是与

人为善吧。

为着墨于运筹公关谋略之机枢，执实施计谋之牛耳，思古典智慧之精微，抚当今商务公关之要义，本书参考了中外报章典籍所录史料，唯求所述个案真实可信。然笔者力鲜能薄、智低识浅，对史料的辨析择取必有疏漏，亟盼读者不吝指正。至于一些统计数据、报表材料，若非定量分析之需则显乏味枯燥，为不浪费读者的时间，本书也予略去。虽然商贾筹划公关谋略时，它还是必不可少的。

时下国内学界对三十六计仍有争议，褒之者称其为实用性策略，贬之者斥其为诡道，仁智之见，莫衷一是。对此笔者不敢妄加评论，谨叙述应用实例、介评原委、提供借鉴耳。

本书写成这个模样，不知读者肯予接纳否？

作者

1996年5月

目 录

第一章 商务公关策划的基本理论	(1)
第一节 策划与公关策划的涵义.....	(1)
第二节 商务公关策划的性质与作用	(10)
第三节 商务公关策划的类型与原则	(23)
第二章 商务公关策划的一般程序	(35)
第一节 商务公关策划的先遣阶段	(35)
第二节 商务公关策划的核心阶段	(46)
第三节 商务公关策划的后续阶段	(60)
第三章 商务公关策划的基本方法	(68)
第一节 个体思维策划法	(68)
第二节 集思广益策划法	(77)
第三节 几种具体的策划思路	(82)
第四节 策划者智力的开发、训练与应用.....	(87)
第四章 商务公关战略策划	(97)
第一节 商务公关战略策划概述	(97)
第二节 商务公关战略策划的原则.....	(105)
第三节 商务公关战略策划的过程.....	(111)
第五章 商务公关信息传播策划	(123)
第一节 商务公关新闻策划.....	(123)
第二节 商务公关广告策划.....	(145)
第六章 商务公关双向信息交流策划	(162)
第一节 商务谈判活动策划.....	(162)

第二节	公众座谈活动策划·····	(176)
第三节	领导交往活动策划·····	(188)
第七章	商务公关专题活动策划·····	(201)
第一节	商务公关调查活动策划·····	(201)
第二节	商品展销活动策划·····	(209)
第三节	纪念庆典活动策划·····	(216)
第四节	文化娱乐活动策划·····	(224)
第五节	社会公益活动策划·····	(230)
第八章	商务公关危机处理策划·····	(240)
第一节	商务公关危机及其处理概述·····	(240)
第二节	商务公关危机处理程序策划·····	(248)
第三节	商务公关危机处理策略策划·····	(258)
第九章	商务公关策划中的 CI 策划 ·····	(274)
第一节	CI 的基本内容 ·····	(274)
第二节	商务组织导入 CI 的纲领策划 ·····	(286)
第三节	商务组织导入 CI 的程序策划 ·····	(299)
主要参考文献·····		(317)
后 记·····		(319)

第十八计 擒贼擒王

- 摧坚夺魁 “神州”、“万家乐”争霸热水器市场
..... (112)

第四套 混战计

第十九计 釜底抽薪

- 削其气势 Nestle 苦渡灭顶之灾..... (121)

第二十计 混水摸鱼

- 乘其阴乱 大连国营“的士”亮起蓝灯..... (129)

第二十一计 金蝉脱壳

- 用人以诱之 IBM 固守电脑市场控制权 (135)

第二十二计 关门捉贼

- 困而剥之 “银胆”尽显“金胆”原形..... (141)

第二十三计 远交近攻

- 利以近取 本田车飞驰全球..... (147)

第二十四计 假道伐虢

- 假势弄奸 卑劣者昭然被揭..... (155)

第五套 并战计

第二十五计 偷梁换柱

- 频更阵容 阿兰—埃德蒙皮鞋拼争世界第一..... (163)

第二十六计 指桑骂槐

- 警以诱之 电视记者掀翻通用公司总裁..... (170)

第二十七计 假痴不癫

- 屯聚云雷 贾尼尼拼争全美第一银行家..... (179)

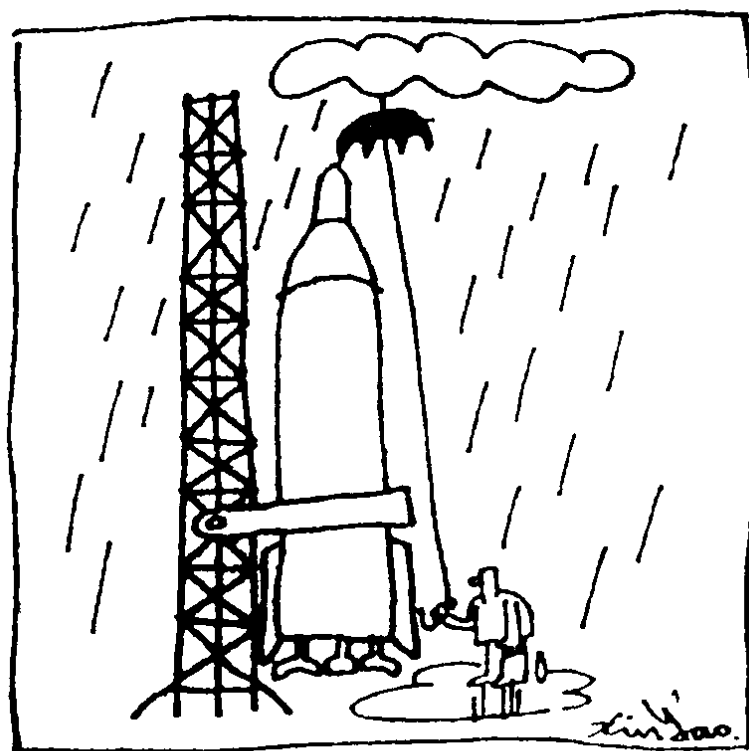
第二十八计 上屋抽梯

- 唆之使前 沙松冰箱祸起爆炸得福爆炸…………… (187)
- 第二十九计 树上开花**
- 借局布势 大江美名天际流…………… (194)
- 第三十计 反客为主**
- 循序渐进 卢州老窖大展国际金牌风采…………… (201)

第六套 败战计

- 第三十一计 美人计**
- 伐其情 鲁姬压酒唤客尝…………… (209)
- 第三十二计 空城计**
- 疑中生疑 特朗普智建赌城最大游乐场…………… (214)
- 第三十三计 反间计**
- 比之自内 波尔巧取科威特石油开采权…………… (222)
- 第三十四计 苦肉计**
- 自责自罚 三联公司声震齐鲁…………… (228)
- 第三十五计 连环计**
- 使其自累 《藏金屋》争夺《花花公子》读者
 …………… (234)
- 第三十六计 走为上**
- 避之勿疑 唐纳德一桩房产交易获利亿元…………… (242)

第一套 胜战计



郑辛逸

本套六计称之胜战，盖谓战前初具制胜优势，先有求胜方案与实施把握，即古兵法家所云：“未战而先胜”。

商务公关应用本套计谋，宜以“兵无常势”为主导，审时度势，因敌而制胜。因敌者，谋算对手的态势消长变化，区分其为防备周全、集中强大、情况分明，还是初陷困境、危机四伏、指挥无度，或是兼而有之。制胜者，实施欺之、分之、假借、伺机、趋势、利用等不同策略也。当然，因敌、制胜皆需将重心植根在彼此公共关系的基点上。

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。

太阳，太阴。

〔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，不与公开事物对抗。暴露到极点，隐藏机密最宜。

商务公关应用本计，要义在于充分利用最公开的场所，不留痕迹地实现隐秘目标。因为，公开暴露的东西既利于暗藏意图而“瞒天”，又便于乘隙潜行而“过海”。且看高手的运用之妙——

阴在阳之内 柴振巧缔通用、丰田姻缘

柴振是台湾人，自日本“帝大”毕业后以咨询为业，于不惑之年当上日本一家咨询公司副总裁。他头脑灵活、巧舌如簧，既为用户“吃掉对手”出谋划策，更长于牵线搭桥、撮合企业联手，故被日本产业界戏称“商场媒婆”。柴振含笑以对，半推半就地说道：“身为男子，说媒有之。全无变性之念，忝为‘月下老’足矣。况且而今商贾动辄老拳相对，忘却商场还是情场，益显月老牵线保媒、缔结花烛之急需耶。”日本实业界对其情场之说不以为然，但美国人觉得有道理，进入70年代末，通用汽车公司为拓宽日本市场就特意延聘柴振为商务顾问。

通用公司是美国也是全球首屈一指的大企业，年产值在 1000 亿美元以上，其卡车、经济型和豪华型小汽车均占世界市场之最。1978 年，罗哲·史密斯出任通用的董事会主席兼总裁之后霸气如虹，对日本廉价小汽车居然猛烈冲击美国市场恨之入骨、怒火中烧，发誓造出“进口车的克星”，把日本赶回东瀛。不料——

80 年代初，本田利用世界能源危机、美国紧缺石油之际，一举推出轻型省油小汽车，把美国和世界汽车市场搅得风云突变。紧接着丰田、三菱、铃木、马自达等群起效尤，尽将轻型省油车送往美国市场，顿使美国汽车制造业的三巨头个个败下阵来。首当其冲的是通用公司，它在美国汽车市场的份额转瞬减少四分之一！为夺回市场，罗哲斥资近 150 亿美元研制轻型省油车。然而拚力造出的 X 型、J 型车，却成了“有计划地生产过时产品”，被日本车打得落花流水。恼羞成怒的罗哲把宝押在最新的 S 型车上，却万没想到 S 型车造价竟是本田车的 2 倍多，全无竞争力！

连遭惨败的罗哲虽然照样嘴硬，但内心里不得不承认干不过日本人。他于是想暗渡陈仓，欲以联营为名偷得本田工艺技术，造出自家新车之后再吞掉本田，把日本车逐出美国市场。罗哲以为得计，无奈黄粱虽好美梦难成，本田不跟美国人玩这盘棋。它客气地回绝通用公司之后，转手在美国俄亥俄州登记注册，建起本田美国汽车制造厂，向美国汽车制造商挑起杖戈相撞的近战。

罗哲一计不成又生一计，一面与日本的小公司达成协议，让他们替通用生产轻型车；一面收购日本著名汽车公司的股票，以求从中筛选联营对象。几番对比鉴别之后，罗哲心中暗把丰田作为目标，悄悄地等待时机。

正当通用公司向日本人频送秋波、忙于调情之时，福特汽车公司也想与日本人结为秦晋之好，同样把日本最大的汽车公司丰田定为意中人。几经鸿雁传情，双方都表明了合作愿望，于是各作缜密、周详，进可攻、退可守的洽谈准备。

不料双方越是准备得周密，就越把对手当做敌对方，惟恐吃亏上当。而且，福特虽是美国汽车业的老二，但历史最久，创始人声望最高，长期的家族经营还养成一种傲视一切的霸气，根本不把实力远不如自己的丰田放在眼里，全以盛气凌人的态度对待被贬称为“经济动物”的小日本。丰田则对福特爱怕参半，爱的是有望拓宽美国市场、替代本田独领风骚；怕的是被对手摸去底细、偷走看家本领。况且丰田一直享有日本汽车业排行老大的自尊，长期与松下公司并驾齐驱，分领“行销的松下，管理的丰田”之荣耀，向来对同行、对手、伙伴颐指气使、居高临下，被日本商界看作“不是省油的灯”，很难相处。

两个胸有傲气、腹有二志者坐在一起谈情说爱话联姻，结果只能是大吵不断：丰田公司是寸土必争、寸利必夺，福特公司是森严壁垒，寸土寸利不让。双方好不容易在你一拳、我一脚中达成联营意向，但在联营厂的选址、生产何种产品的具体细节上，又是针尖对麦芒顶住不放，最终使谈判破裂，不欢而散。

一旁冷眼相观的柴振霎时兴致骤起，认为通用公司虽有失恋痛楚，但和日本人联姻仍矢志不渝；丰田公司尽管初恋刚黄，却依然钟情于山姆大叔；双方所以孑然一身，盖因缺了青鸟殷勤为探看，少了月老从中协调关系。一想到联营之标的将是几亿美元，若按3%—5%提取咨询费会有数百万美元的收益，柴振决计揽下这件差事。

多年撮合企业联营的经验使柴振看出，通用、丰田的思维倾向都是自以为是、强加于人，要使双方不谈崩，月下老得先将促成联营淡化为企业公共关系调适，然后不落痕迹地使用瞒天过海之法：所谓瞒天，就是暗中把媒人的意见变换为双方的主见，将通用的看法转化为丰田的认为，把丰田的判断转化为通用的认定，使双方都觉得“对方接受了自己的意见”；过海，即在双方都以为自己是胜利者的过程中，达成联营协议，实现咨询效益。如此这