

商战 36 计



陈纪元著

能源出版社出版

连环计
苦肉计
反间计
空城计
激将法
美人计
借尸还魂
指桑骂槐
无中生有
趁火打劫
借刀杀人
瞒天过海

商战 36 计

陈纪元著

能源出版社出版

商战 95 计

陈纪元 著

能源出版社出版、发行

遂宁市印刷厂印刷

开本 32开 印张4.75 字数100千字

1989年1月 第1版 第1次印刷

ISBN7-80018-086-7/F·9 定价2.00元

封面设计：陈建华

责任编辑：郭芳

目 录

- 瞒天过海..... (1)
- 一箭双雕..... (3)
- 借刀杀人..... (6)
- 以逸待劳..... (8)
- 趁火打劫..... (11)
- 声东击西..... (13)
- 无中生有..... (15)
- 暗渡陈仓..... (17)
- 指桑骂槐..... (19)
- 借尸还魂..... (22)
- 顺手牵羊..... (25)
- 明知故昧..... (27)
- 调虎离山..... (30)
- 欲擒故纵..... (32)
- 釜底抽薪..... (35)
- 打草惊蛇..... (37)
- 先发制人..... (39)
- 落井下石..... (42)
- 虚张声势..... (45)
- 反客为主..... (47)

金蝉脱壳.....	(50)
移尸嫁祸.....	(52)
杀鸡儆猴.....	(54)
偷龙转凤.....	(57)
擒贼擒主.....	(59)
拐猪吃虎.....	(62)
过桥抽板.....	(65)
李代桃僵.....	(68)
抛砖引玉.....	(71)
美人计.....	(74)
激将法.....	(77)
空城计.....	(80)
反间计.....	(83)
苦肉计.....	(86)
连环计.....	(89)
走.....	(92)

附 录

近出口商、请与美元分居.....	(95)
误把杭州当汴州.....	(102)
触龙说赵太后.....	(112)
存货增加与囤积居奇.....	(121)
商标对话录.....	(124)
冠洋姓行销.....	(129)
解开出口观念.....	(131)

● ○ 瞒天过海

前年春夏之际，牛奶销售渐入旺季，某大食品公司亦透过报纸、电视等广告媒介，大力吹嘘其自营牧场所生产制造

的铝箔包牛奶。

众牛奶公司在惊慌新竞争对手带来的预期压力之余，当时民生报忽然揭开内幕，将整个牛奶序幕战带至最高潮。而该牛奶公司亦因其“瞒天过海”策略之败，导致整个行销计划、财务投资受到严重打击。当然，该牛奶序幕战亦如昙花一现，众牛奶公司有惊无恐。

原来是该食品公司在各种广告媒体上，以省属某一牧场为背景，影射此为其所有，结果遭致报纸的追查，揭发这一企图“瞒天过海”的阴谋。

又有某一专营钟表出口的公司，在其制作的目录上，以特殊的暗房技巧，将公司名称复合在台湾大学校总区学生生活活动中心的侧面墙上，以代表其厂房。

这种“瞒天过海”的作法，不要说是国外进口商，就连国内出口商皆易被其蒙在鼓里。伴随着国民教育水平的提

高，一般广告的被接受性将更形趋下。尤其是那些单刀直入式的利诱广告文案，更易形成消费者心理自卫性的抗拒。

近来保护消费者权益甚嚣尘上，加诸各种新闻媒体的引导与批判陆续登场，同时政府有关部门对广告宣传手段的注意，利用“吹擂”为出发点的“瞒天过海”计策已很难奏效，而且又需冒东窗事发，百劫不复的风险。

台北亦有一家建设公司，因使用“瞒天过海”的诈骗伎俩，遭致购屋者的民事控诉，最后付出一笔相当的赔偿费。

原来该建设公司在预售房屋时，所用的建筑蓝图竟与实际坪数有“暧昧的出入”，待购买户迁入后，发觉其花钱买来的阳台竟不归自己使用，因而有“现状买卖”之讼发生。

近来房地产交易在通货膨胀声浪中热络异常，建筑公司与贩卖代理商大行其道，宣传手法亦大为翻新。“五千元买一坪”似的广告文案满天飞，许多消费者不明就里，纷纷前往咨询，结果乘兴而去，败兴而归。原来是头期款每坪先缴五千元。

晚近数年，企业竞争愈形白热化，为了刺激消费者的购买欲，使出浑身解数自不待言。但若以夸张不实的广告或浮华无据的推销技巧来欺上瞒下，恐怕消费者眼睛愈来愈雪亮，纵然得逞一时，亦难逃千秋公论。

广告文案愈是推陈出新，消费者的“广告免疫力”愈强，相形之下，若行销决策单位欲钻研于广告的动荡力，势必要花费相对的时间与精力，而其效果如何，仍然未定。然而反璞归真的宣传文案虽嫌平凡笨拙，但给消费者耳目一新的真实感，不见得就不是目前行销宣传策略较突破、较具动荡力之佳作。

● ○ 一箭双雕

黑松饮料公司在去夏终于推出属于年轻人市场的“绿洲”罐装果汁。这一记攻势除了具有产品继承及填补产品线空缺的双重目的外，另外的一项功能应是可提高其制罐机械产能的运用。

黑松汽水在六十三年秋，与百事可乐的华年达系列产品发生十年来台湾行销史上最激烈的市场争夺战。虽然，据调查黑松汽水会被华年达挖掉了一亿五千元左右的市场，但黑松终亦因“一箭双雕”策略的成功，而夺回了被侵入的地盘。

“想起汽水，就想起了黑松”，黑松在台湾汽水界的名号几乎已被类化。话说八年前，黑松在整个台湾汽水饮料界约占六亿左右的市场，其他尚有台丰、七喜、双喜、白梅等，共构成约有九亿元的市场胃纳。

这么大的一块沃土，由黑松独享泰斗，自然引起饮料界非汽水厂商的覬覦，百事可乐乃首先发难，以“时髦消费行为”为导引，依序推出葡萄、橘子、苹果、柠檬等汽水，企

图以色调的淡化来软化消费者对汽水即黑松忠诚度。

但因百事可乐在消费者未完全认同色调的差异时，便推出几与黑松汽水相同的柠檬汽水，以至于功败垂成。二方面黑松当局有感于经营的压力，乃加速推出其复品牌——吉利果，希望挽回被华年达侵占的市场，同时亦希望能建立少年人的市场，以继承黑松的中上年纪市场。

当时在年龄区隔的市场里，可口可乐、百事可乐、荣冠可乐几是年轻人市场的三大支柱；亦即可乐独步于年轻人市场，几无黑松或汽水类插足的余地。为了不使黑松随着年龄的逐渐增长而丧失市场优势，把吉利果定位于少年人市场自有黑松当局独到之见解。

在吉利果推出初期，一切的行销作业皆独立于黑松之外，事实证明这是黑松此次“一箭双雕”策略成功最主要因素之一。

鉴于吉利果的成功，黑松当局乃于去夏再推出“绿洲”罐装果汁，并以年轻人为诉求对象。可惜的是去夏气候多变，而且罐装果汁在纸盒包果汁两年来的围攻下，已有式微的现象。所以绿洲果汁在今夏势必将有一番苦战，而此次的苦战可能对黑松当局而言，是一项行销荣誉的挑战。

进可攻、退可守是行销攻击策略中“一箭双雕”的最高原则。无可讳言的，不论吉利果或绿洲，依靠黑松为后援，通力在年龄区隔上一气呵成，未始不是使黑松“松柏长青”的一条终南捷径。

但是绿洲所面临的市场不但与吉利果迥异，而且更加复杂。同时绿洲是以黑松名义直接推出，其所负的荣誉责任甚于吉利果。因此，今夏绿洲的策略最好能摒除“驾轻就熟”的观

念，使三个产品能同时辉映于市场。

附记：饮料业真是诡谲多变，本文刊登后又有下列变化。

- 一、隶属于辅导会的荣冠可乐终在今年四月间，宣布停工。
- 二、以喷效及英伦口香糖为背景的金车饮料亦正以密集的广告，及良好的行销组合进击饮料界，今夏必有一番好戏。
- 三、黑松当局已增加吉利果的年轻人诉求。

● ○ 借刀杀人

六十七年四月，台湾洗洁剂市场掀起史无前例的“软硬之争”，台化公司借着行政院卫生署的“刀”大砍所谓硬性洗衣粉厂商，可惜功败垂成。

台塑关系企业的台湾化纤公司于六十六年十月隆重推出“软性洗宝洗衣粉”，但因消费者并不了解软性洗衣粉的益处，故一直无法达到预期的销售目标。于是乃重新拟定广告策略，准备在六十七年四月八日至五月五日再次发动总攻击。

詎料四月四日全台湾各大报相继刊出有关行政院卫生署提倡使用软性洗衣粉，考虑禁止生产硬性洗衣粉的讯息。台化公司之广告策划单位乃“非常巧合”地顺势借用行政院卫生署的这把利刀，大肆宣传“无心之过”，洗衣粉的市场大有完全被席卷的可能。

然而，所谓“硬性洗衣粉”的各厂商果真强硬，即刻联合赴经济部工业局、行政院卫生署陈情，并以公会名义发布启事。最厉害的杀着据说是由销售通路下手，截断软性洗宝

的供输管道，使软性洗宝在最后挣扎下，不得不俯首称臣。

平心而论，软性洗衣粉或许如洗宝所谓无公害，不影响国民健康，所以，如此具有品质优势的产品，在广告文案的处理便不必太尖锐。尤其是“巧合地”借用行政院卫生署的“尚方宝剑”，难免引起消费者与硬性洗衣粉厂商的“臆测”，而导致前揭的“存亡保卫战”。亦即广告策略的安按，除了己身条件的考虑，尚要预测竞争利益群体的反应；一只鸭子纵胜一畚箕蚯蚓，但猛虎难敌猴群亦是事实。

较适用的“借刀杀人”之计应以直接采用欧美等先进国家禁用硬性洗衣粉的资料，做直接、渐进、温和的理性诉求，慢慢地造成消费者心理的恐惧。如多氯联苯案发生，台湾区黄豆（食用油）公会所作的四大例证一样。

因直接借用欧美之资料，亦较易掌握国内消费者追随先进国的心理倾向；同时可以免除消费者对“借刀”时间巧合的疑虑。然而亡羊补牢，犹尚未晚，台化的软性洗宝仍大有可为。

味全公司在这方面有比较成功的策略运用，其借用政府机构所发布的收乳量来强调其用乳纯正与乳品新鲜。而其不卑不亢的广告辞句使其他竞争厂商哑口无言，任其宣传。

广告之效力随着教育水准的提高有成反方向变动的趋势。如何借用客观的事实，不含任何偏颇诉求来衬托出产品的权威性，成了厂商行销最主要的重点。味全食品的手法虽然平庸无奇，但却隐含相当的“杀机”。其能以一国内品牌，在国内消费者崇尚洋货心理旺盛之际，屹立于市场，良有以也。

附记：味全公司的牛奶广告详情，请参阅“指桑骂槐”。

● ○ 以逸待劳

假设田边制药忽然宣布停止“五灯奖”的继续播出，不知结果如何？

田边公司是否考虑过这个问题，外人自然不得而知。

虽然每个星期“五灯奖”要花掉田边公司十二万元的电视制作费，但可以了解的是这个节目十五年来，为田边公司的产品立下相当大的汗马功劳。使田边公司能以逸代劳，不惧其他提神解劳的口服液介入市场，也使其他五灯奖标志的田边药品轻易地在市场行销。

田边俱乐部源于日本琉球广播公司的“田边日曜儿一本”（儿一本有歌唱大会的意思，即英文的hall）节目，于民国五十四年十月十日正式在台湾开播，当时节目为“周末剧场”，由李睿舟主持，每周在台视播出半小时。

“周末剧场”连续播了三年，由于渐给观众“甘露寺老军”之感，于是乃将个人表演改成团体演出，时间延长至一个小时。

到民国五十年八月，因田边当局觉得一整小时的费用负

荷太重，由是将节目改成歌唱比赛，时间缩短为半小时。

于是在六十年十二月正式又将周末剧场改成“歌唱擂台”，没料到此改变大受观众欢迎，乃有扩大比赛内容之议。遂于六十四年一月起，正式以“才艺五灯奖”名称播出。

“一、二、三、四、五、灯亮”、“五度五关奖五万”，这几乎是每位观看“五灯奖”节目观众耳熟能详的开场白，也是当今田边制药不必再花费其他广告费用的主因，消费者长久浸潜于五灯标志的洗礼里，因此对购买的指名以及通路的推荐皆有相当程度的提升。

由五灯奖到新五灯奖又回复到五灯奖，其中包含有太多田边当局的心血。其希图以更高水准的节目来培养消费者对田边药品更高层次的信赖度；以及透过各种节目内容的创新，使更多阶层的消费者来接受田边的洗礼。以便达成其“以逸代劳”的目的。

田边药品花费了十五年的心智，推广其以逸代劳策略，至少有下列的主因：

一、公司行销策划人员不必随时为新产品上市或促销活动安排媒体，无形中节省了许多时间与经费。

二、表面上看来，田边制药广告甚少，但以社教综艺活动代替“老王卖瓜”的宣传，使消费者不知不觉地堕入田边的洗礼，达到广告的最高境界。

三、由于一般消费者对药品广告怀有抗拒性，所以广告接触人数 (*Advertising Exposure*) 就很难有显著的上升趋势；但五灯奖属于一种有竞争性的娱乐节目，其广告接触人数亦必随节目高潮、制作优劣及创新性而异动。

由于国内目前的消费品质的逐渐提高，角逐同一市场的厂商亦需随时绞尽脑汁，使出浑身解数。故属专门性消费品的厂商，如化妆品，若能采用类似的活动，相信将亦可赢得应有的市场，同时消费者对品牌的信任亦可长久建立。

● ○ 趁火打劫

永琦百货去年底发生大火，有没有竞争者顺势大作文章？

要趁着竞争厂者“业务午睡”、“组织感冒”，夺取其市场，那企业内部必须有头脑灵敏、消息灵通的人。

创设世界闻名三越百货的三井八郎兵卫，曾利用其毗邻发生大火作文章：“托您们的福，此次的大火中，我们几百万元的布匹皆未受损，为表示我们的谢意，即日起一律三折大优待，敬请早日光临购买，以免向隅。”

民国四十八年，日本发生大水灾，每个家庭的缝纫机都被浸得面目全非。于是日本最畅销的“蛇目牌缝纫机”公司最高当局乃下令各地营业所积极加班，替全日本各家庭作免费修护；遇有人手不足，亦破例准予雇用临时人工支援。

结果整整花了一个月的时间，总共修护了八百四十余万架，而其中才百分之三十五属于蛇目牌产品。

表面上看来蛇目公司可以说是亏本做事，其实这是一个增加消费者认识的大好时机，很容易在消费者心目中建立高

层次的形象。所以，竞争者在蛇目公司的“趁水打劫”行动中，丧失了许多既有市场，亦形成今日蛇目独步日本的基础。

时隔二十年，在六十八年初，台湾的三阳机车亦趁春节各竞争厂家休息之际，利用台美断交激昂的情绪，发动“我爱台湾”运动。台湾各地的三阳机车经销商高挂“春节期间照常服务，任何厂牌一律欢迎”的红布条，并免费赠送机车安全驾驶手册。

三阳机车全省经销商虽然牺牲了中国人最注重的春节假期，但全台湾的机车骑士却给予此次活动最高的评价喝采。

依据机车业的销售经验，每年的年初是最为淡季的，但三阳机车在六十八年的一月销售量竟然高过六十七年的十二月，且二月份又比一月份突出。而且亦创下六十八年上半年度八万七千余辆的全台湾各品牌最高纪录。可见三阳此种牺牲享受的果实有多甜美。

对日本蛇目缝纫车及台湾三阳机车而言，其在市场占有率方面原已高居鳌头，故自其短期利益论，自不须画蛇添足，趁着春节休假及大水灾的祸害做大规模的“服务”。但若从长期发展，缝纫机与机车皆是相当重视售后服务的，尤其是在大水灾与春节期间，而其能紧握此时机“雪中送炭”，难怪其要屹立市场。

趁着毗邻大火，大作文章，大发利市，委实有失厚道。然而喜见的是台湾的三阳与日本的蛇目皆能将“牺牲享受、享受牺牲”的精神贯注于“趁火打劫”的策略中，而且时机又抓得如此精准。善有善报，消费者的心理虽然不易捉摸，但可以确定的是其仍然支持为善的厂商。