

商务竞争三十六计

商务竞争三十六计

商务竞争三十六计

# 商务竞争 三十六计

周俊全 主编  
广西人民出版社

案例精选



# 商务竞争 三十六计

## 案例精选

主 编：周俊全

副主编：谢锡庆

编 委：汪慧君 丁贵根 赛 超 张 静

屠石金 张玉琴 江 筠 胡洪生

插 画：郑辛遥

广西人民出版社

---

(桂)新登字 01 号

## 商务竞争三十六计

周俊全 主编

---

|                  |                   |
|------------------|-------------------|
| 广西人民出版社出版        | 广西新华书店发行          |
| (邮政编码:530021)    | 广西区计委印刷厂印刷        |
| 南宁市河堤路 14 号)     | 1998 年 4 月第 1 版   |
| 850×1168 1/32 开本 | 1998 年 4 月第 1 次印刷 |
| 7.625 印张 184 千字  | 印数 1-6000 册       |

---

ISBN 7-219-03670-1/F·390 定价: 11.50 元

---

# 前言

这是介评商用三十六计实例的第四本书。付梓之前想对读者最先说的心理话,仍采用前三本书的方式和盘托出,亦即坦率回答因何写、如何写、写得如何三个问题。

## 先说因何写

商品经济既要日益完善的运行机制,又需不断培育的市场,时下已成为国人的一种共识。但商品经济还需渐趋成熟的消费者,目前似乎尚未被各界认同。且看,商贾不是动辄自诩“引导消费”、“领导流行”吗?报章不也在瞄准消费者的钱囊,手把手地指点商贾如何广告、怎样推销吗?

其实,自诩也罢,指点也罢,免不了急功近利的浅薄浮躁,离不开消费者的未趋成熟。倘若消费者的消费动机和行为多以理智、慎重、精明为主导,则受利益驱使的商贾就是赚钱心切,也不敢妄自为师;而以广告收益为重的报章即使珍惜财源,也不便厚商贾而薄消费者。或可由此推断:消费者的成熟,是商品经济的至关要素,惟

此机制才能日臻完善,市场才可发育壮大,竞争才会公平有序。

此非武断,试看一个反证的实例。北京出了个专买假货领罚金的王海,不轨商贾斥其为刁民的言辞可以见诸报端,但卖假货的奸商却未见媒介直呼其名仅以某商厦代之,何亲何疏显而易见。然而迄今假货不绝,打之又来,仍是有目共睹。究其原因,打击的重点在假不在奸,尚将奸商示之以众,则假货纵然不能灭绝,至少降到最低程度。故而从保护消费者利益的角度看,王海之举当视为市场啄木鸟在捉害虫。试想啄木鸟一多,奸商何以以售其奸?由此想到,介评商务竞争实例,最宜置之消费者利益的透镜之下,让消费者由表及里地识得商贾的营销技法与谋略,将口袋里的钱花得高明花得精明,使之非但不再盲目地接受商贾的引导消费,并能清醒地指导商贾行销,当为笔耕之动因矣。

## 再说如何写

笔者身为普通消费者,就该站在消费者立场上,举陈海内外商贾运用三十六计所兴起的市场需求变幻,剖析商贾选计之精要、用计之奇巧、趋向利益目标之诡秘,尽求消费公众知彼、从容消费,是为本书要旨。

以合理消费、适度消费的眼光,展析商贾筹划、实施竞争计谋的完整过程,介评典型个案,是为本书主干。因之商贾的背景、面临的难题、择取竞争谋略的依据、用计之细要及所获效果虽在铺陈之列,但宜详则详、宜约则约,尤重商贾斗智斗谋精彩片断与施计机巧的揭示,以期增添消费者抗衡冲动消费、下意识消费的预应力。

给消费者以鉴别商贾竞争技法的依据,日后遇上即生似曾相识的警觉,是为本书评介个案的标准。缘此所录个案对竞争氛围的纷繁复杂、企业的声誉优劣、人物个性的怪僻特异、决策的奸诈阴谋、实施的光怪陆离、成败的诀窍症结等等,尽皆不拒,盖予存照,

惟以可给消费者启迪为是。

### 最后交待写得如何

所言恰与前几本书说过的大致相同,原不属“重要讲话”不必专此布达。但为了避免引导新读者去买前书之嫌,还望老读者鉴察不能惜言的苦衷,允许笔者摘抄如下:

本书选个案皆为既成事实,其时间、地域、环境、机遇及制约因素盖属特定,商贾用计的经过、功力及所得结局已是历史,故而个案的情节可重复性极小,只是虑及沿用老法、重演故伎的翻新花样仍会延绵不绝,因之在所述情节的相关之处,特意点明。

为着墨于运筹谋略之枢机,披露实施计谋之所执牛耳,触发读者以思古典智慧之精微、抚当今商务竞争之要义,本书参考了中外报章典籍所录史料,惟求剖析剖评之个案真实可信。至于枯燥乏味的统计数据、报表材料,非为定量分析所用则本书略而不提。

国内学界眼下对三十六计依然褒贬不一,莫衷一是。笔者无意辨析个中孰是孰非,为消费者计只关注三十六计仍被广泛应用的现实,仅择其要者陈述曲折,析评原委。

本书弄成此等模样,不知读者肯否接纳。

作 者

1998年2月成于沪上宋公园茶室

# 目 录

## 第一套 胜战计

### 第一计 瞒天过海

阴在阳内 郭德胜练就香港地产巨无霸功夫 ..... (1)

### 第二计 围魏救赵

敌阳不如敌阴 NBC 巧取 2000 年奥运转播权 ..... (9)

### 第三计 借刀杀人

假手于人 瓦伦泰因海地索赔得逞 ..... (15)

### 第四计 以逸待劳

以静制动 西夫创世界销售最快百货公司 ..... (22)

### 第五计 趁火打劫

批亢捣虚 王永庆跻身世界富豪 ..... (27)

### 第六计 声东击西

言义取利 林绍良创家私 70 亿美元 ..... (33)

## 第二套 敌战计

### 第七计 无中生有

变幻虚实 台商筹资左右逢源 ..... (41)

### 第八计 暗渡陈仓

益动而巽 李文正排名印尼二号钱王 ..... (46)

### 第九计 隔岸观火

豫顺以动 佩珀拼争美国饮料第三 ..... (52)

### 第十计 笑里藏刀

阴以图之 罗伯特智取英国兼并之王 ..... (59)

### 第十一计 李代桃僵

损阴益阳 上海超市“零分利”挑战“一分利” ..... (67)

### 第十二计 顺手牵羊

微隙必乘 俄国人一毛换九牛 ..... (73)

## 第三套 攻战计

### 第十三计 打草惊蛇

察而后动 德国车畅销美国市场 ..... (81)

### 第十四计 借尸还魂

人弃我取 何鸿燊终圆发财梦 ..... (85)

### 第十五计 调虎离山

往蹇来返 土光营造东芝电器世界 ..... (91)

### 第十六计 欲擒故纵

散而后擒 大宇集团进账 60 亿美元 ..... (97)

### 第十七计 抛砖引玉

类以诱之 白兰一枝独秀 ..... (102)



## 第十八计 擒贼擒王

摧坚夺魁 国产彩电四巨头交火竞价战…………… (107)

## 第四套 混战计

### 第十九计 釜底抽薪

尽削其势 ITT 争得智利投资效益 …………… (115)

### 第二十计 混水摸鱼

乘其阴乱 密尔肯发行风险债券…………… (122)

### 第二十一计 金蝉脱壳

巽而不止 列维尔收回投资 130 万美元…………… (128)

### 第二十二计 关门捉贼

困而剥之 华宝、春兰初降经纬公司 …………… (136)

### 第二十三计 远交近攻

利以近取 金利来日晴财源来…………… (144)

### 第二十四计 假道伐虢

伐强兼弱 韩国三星集团实行第一主义…………… (149)

## 第五套 并战计

### 第二十五计 偷梁换柱

抽其劲旅 TSR 全美无敌手 …………… (157)

### 第二十六计 指桑骂槐

刚中而应 台湾味精力战日本味之素…………… (162)

### 第二十七计 假痴不癫

静不露机 郑裕彤树起三座丰碑…………… (171)

### 第二十八计 上屋抽梯

假之以便 石油商格蒂富居全球第一…………… (175)

## **第二十九计 树上开花**

借局布势 上大营养配膳公司得风气之先…………… (181)

## **第三十计 反客为主**

扼其主机 鳄鱼湖风正一帆悬…………… (188)

# **第六套 败战计**

## **第三十一计 美人计**

伐其情 凯林顿巧用王妃效应…………… (195)

## **第三十二计 空城计**

虚者虚之 詹姆斯·林用别人的钱发财…………… (199)

## **第三十三计 反间计**

比之自内 西奥多布下香饵钓鳌鱼…………… (206)

## **第三十四计 苦肉计**

真假牺牲打 柯达行销全球…………… (212)

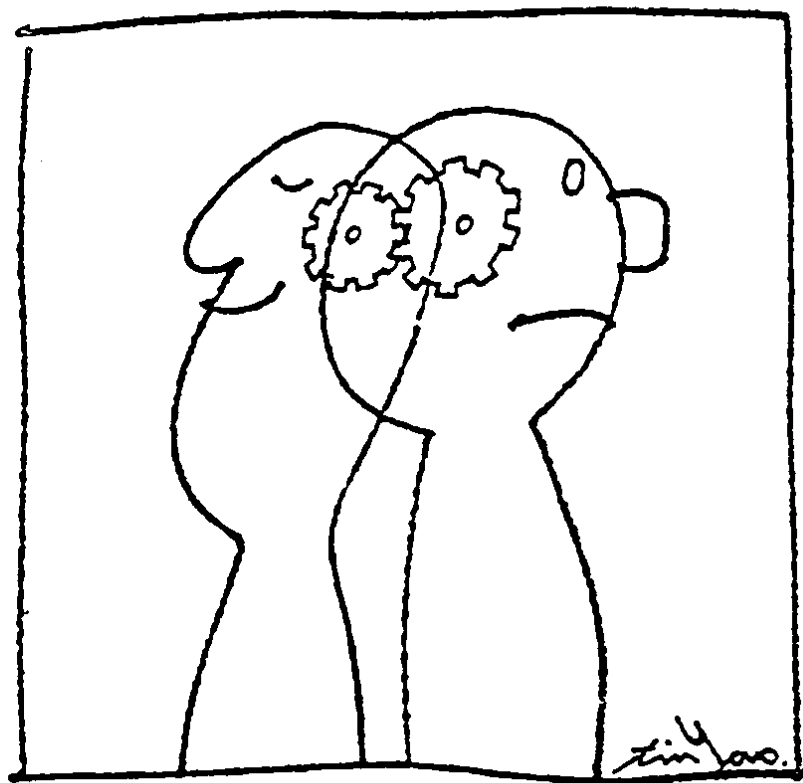
## **第三十五计 连环计**

双管齐下 蔡万霖富居世界第八…………… (219)

## **第三十六计 走为上**

一走再走 和田一夫创环太平洋企业…………… (225)

# 第一套 胜战计



这个世界上的较量，其实是人的头脑在较量。

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。”

商务竞争应用本套计谋，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统领全局、从长计议的基点上。

## 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，隐藏机密最适宜。

商务竞争应用本计，要旨尽在设置或利用最公开的场合，不露痕迹地趋向隐蔽目标。公开场合通常使对手见而不疑，既利于实施掩蔽竞争意图的“瞒天”，又便于乘隙潜行的“过海”。是计运筹之道凝于机巧，且看香港地产巨子动作——

## 阴在阳内 郭德胜练就香港地产巨无霸功夫

曾几何时，海内外报刊一提及香港富豪，言必称李嘉诚、郑裕彤、包玉刚、霍英东等财团，鲜有推重郭德胜产业者。究其根由，不外依据港岛《联合早报》1979年的“香港十大财阀”排名榜。岂知1991年该排行榜顺序即有变化，郭氏财团渐由第七升为第五，延至1993年，郭氏遥领香港十大财阀之首！各类传媒又忙不迭地披载：“郭氏资产仅‘新鸿基’之一部亦逾200亿港元，超出李嘉诚‘长江实业’144亿港元1/3强！”“郭氏在美国还有数十亿美元物业，其实力堪称傲视港岛群雄耳！”正当媒介猛炒郭氏财富几许之际，

搏击商战者则不禁对郭德胜的经营之道、竞争技法必欲深察细究哉。

郭氏生于鱼米之乡的广东中川石岐，略受私塾教育便随父南闯北上学做洋货批发，父子俩把生意从广州做到上海。日军侵华，郭家逃难至澳门，开了家“信发百货商行”聊以糊口。其后郭德胜移至香港上环，开出一间不起眼的“鸿易合记”杂货店。港人称这类小店为“土多”，但郭氏的“土多”却有两点与众不同，一是什么生意都做，诸如华洋杂货、工业原料、小宗房产等等不一而足；二是诚恳待客，既招徕附近居民又吸引各路客商，以至南洋的商贩也慕名而至。小店尽管生意红火，但郭氏志不在此，仅把它当做寻求发展的权宜之计，几经摸索，他终于把生意的伸延点定在进出口贸易上。

1952年，郭氏新开“鸿昌进出口公司”，专营洋货批发，意在开拓南洋市场。此系旧业重操，生意做来自然驾轻就熟，不几年在上环便有“洋杂大王”之誉。与当初奔走沪广不同的是，郭氏此时已届不惑之年，不仅历经坎坷、知多识广、经验丰富、目光敏锐，而且处事果断，行商坐贾皆讲究老谋深算。此刻眼见香港制衣业急速发展，郭氏当即预计成衣配件，尤其拉链的需求定将骤增。他知道日本的Y. K. K 拉链是世界名牌，正竭力把触角伸向南亚各地，一旦与香港百货批发业或配件供应商联手，则鸿昌公司就无法涉足其间，即使想要硬争，怕也不是百货商与配件商的对手。但鸿昌怎能放弃这棵摇钱树？郭氏以为虽不能与竞争者公然作对，却可把意图隐在公开的言谈之内，不妨来个瞒天过海。于是他有意无意声称——能维持现有的洋货批发已很不易，实在无力另作它想，眼下还是“到南洋进货要紧”！其实他悄悄去的是日本，几经奔走、多方努力，尤其摆出多年批发洋货、拥有南洋经销网络的两大优势，终于争得Y. K. K 拉链在港台、东南亚的独家代理权，尽可独霸该地广阔市场！当对手发觉，为时晚矣，他们只能眼红、气恼郭氏每年1000万港元的营业额。

60年代初，尼龙产品在南洋露头，以日本品牌及台湾的“良友”为佳。郭氏认为尼龙必将风靡市场，于是故伎重演，秘而不宣地北上日本、东渡台湾，凭代理 Y. K. K 拉链的成功业绩说动厂商，终于把日本上好品牌与台岛“良友”的独家代理权握在手心。果然，轻盈美观的尼龙产品一在香港上市就成为抢手货，每月销量竟达10万磅以上，使年营业额突破1000万港元。

在香港的生意市场中要有大作为，涉足房地产乃必由之路。郭德胜早先惨淡经营“土多”就已摸索地产营销门径，而今经历了“二十年人事几翻新”，便与好友冯景禧、李兆基联手创立“永业公司”悄然向地产市场渗入。同行只道永业默默无闻，殊不知三位老板个个是好角色：郭德胜闯荡商界多年，老辣精到，俨然是拍板决策的领军人物；冯景禧年富力强，精通财务，擅长证券；李兆基年轻气盛，智足多谋，反应敏捷。三人齐心协力，使掉以轻心者渐渐尝到了“三剑客”的厉害。

郭氏在永业开张伊始即把阴在阳内定为营销策略的基准，只是低价收购旧楼，翻新出售。此法在当时的香港属小地盘交易，对时刻提防强手来犯的大中型地产商而言，早已见怪不怪，常见不疑。岂知郭氏正是利用这个常备则怠的空隙，忽地推出港岛从未有过的“贴花售房”即分期付款的全新招数。消息传开，亟欲有其屋的工薪族当即奉为福音，购买之踊跃顷令永业公司倍收滚动收益、滚动开发奇效。同业在惊诧之余，不得不把郭氏视为智多星对待。

孰料短短5年，郭、冯、李三氏就能各出100万港元，把个小小的永业扩为“新鸿基企业公司”。港岛地产界在对聪明过人的“三剑客”刮目相看之时，提防戒备之心便相伴而生。时值1965年，香港突发空前挤兑狂潮，华资银行首先败下阵来，或被兼并或宣告倒闭，遂令中小企业惨遭灭顶之灾。此祸未了，移民大潮又起，人走楼空频现，任凭地产市场雪上加霜。连遭两劫，地产商大多垂头丧气、心灰意懒，郭氏反倒认为此刻正是实施瞒天过海之计、求得长足发

展的天赐良机！他暗中调集资金吸纳地产，于百业萧条中悄然建立起 20 余座大厦。同行闻讯以为天方夜谭，现场一看则望天兴叹，真不知郭氏将获利多少！

1968 年后，香港经济由复苏而渐入高涨阶段，郭德胜预感加工业、制造业将最先高速发展，厂房必将炙手可热。然而港地工业界以往建厂是自己买地托人施工，周期长、耗资多，令中小业主大多可望而不可即。对此，香港地产商素来无动于衷，不思更改，郭氏断定这正是可乘之机，尽把计谋隐于公开的行动之中——当即卖掉 20 余座大厦，得资广建工业大厦。对手见了不以为然，料定如此庞大的厂房绝难售出。孰料此乃郭氏瞒天之策，一俟大楼竣工，他便推出“分层出售、分期付款、分层出租”的过海之法，尽投中小工厂主下怀！郭氏如此一举中的，不仅盈利巨万，而且长期称霸工业楼宇市场。至 1972 年，其售楼总值达 5.6 亿港元，平均每年要做 8000 万的生意。一个注册资金仅 300 万元的公司，若非智谋过人，焉有此等产出！

值此，郭德胜决计在香港地产界作全力以赴的搏击，再施瞒天过海之计，转手把新鸿基改为地产发展股份公司上市发售股票。当时港股正处牛气冲天的疯狂之境，“恒生指数”一涨再涨，股民追逐绩优股之强烈，简直是“只认股票不认钱”。郭氏隐藏在公开行动中的意图有二：一是把注册资金由 300 万港元扩为 3 亿港元，使公司具有头等规模；二是筹资 1 亿港元，以便放手大干一番。谁料股民毅然把 10 亿元投给新鸿基，仿佛它只要开动机器印出股票，就能换成现金买地皮、盖大楼。

有 10 亿港元在手，“三剑客”即按协议分手。因为，尽管香港股市大旺，地产业如日中天，但其他领域也待开拓，三大能人不必窝在一个新鸿基地产的天地里。于是冯景禧自立“新鸿基证券公司”，靠才智与专长，使经手股票买卖达全港总量的 1/5，渐获香港“股市教父”尊号。李兆基则创“永泰建业”，另辟地产蹊径，其后亦登香



港十大财阀排名榜。

郭氏独挑新鸿基大旗，拍板决策更是掷地有声，金口玉言。他用股票的集资继续买下 29 处地盘，即令公司的土地储备增加一倍。郭氏此番购地尽施阴在阳内之术，或低买高卖，或高买高卖，或平卖转高，全叫对手不摸底蕴。如若地盘贱，楼价低，对手担心市场低迷而予弃之，郭氏便行人弃我取之道，用极便宜价钱买地，相机建造工业楼、商用楼、住宅楼，于行情看好时迅速脱手，稳收厚利。其九龙尖沙咀的一处地盘就是这般操作的，买时每平方英尺为 2741 元，其后地价连翻三个斤斗，郭氏即划出一部分出让，成交价却是每平方英尺 1.6 万元！有人问郭氏为何不一并出手？答曰：“看看再说。”倘是市场看好，地价翻番，对手认为购地建楼无多盈利，按兵不动，郭氏就伺机高价置地，建成楼宇后待价而沽，以求高买高卖。铜锣湾有块地皮为美孚分公司所有，售价每平方英尺为 4000 港元，而该地的楼宇价每平方英尺仅 5000 港元。购其建楼，最多进账 5000 万元，但风险极大。旁人惟恐避之不及，郭氏却断然买下，建成豪华的“维多利亚中心”，终使楼宇以每平方英尺 1 万港元出售，结果赚下 2 亿港元，叫对手除了眼热便咂舌称道。

其实，郭氏阴在阳内的营销术还用之消费者。其“荃湾中心”的地皮以低价购入，建成 14 幢商住大厦，形成一个漂亮小区。但郭氏先推出 3 幢平价出售，使购者蜂拥而至，环绕大楼排起长队，蔚为壮观。随着购楼者的心切逐渐升温，郭氏的售价也渐次上升，由开初的每平方英尺 2000 元涨至 5000 元，顷获数亿港元盈利。

香港地产自 1977 年虽步入黄金期，但因经营不善而倒闭的地产商仍所在多有，故使消费者存有戒心，即便对新鸿基也不愿大胆投资。郭氏当即使出阴在阳内的过海功夫，他将“看看再说”的尖沙咀剩余地皮建成由名家设计、气派十足的“帝苑酒家”，但却不卖，只是出租，以作新鸿基资金充足的金字招牌。接着他又在湾仔购地 5 万平方英尺，建造 50 层高的“新鸿基商业中心”，除自用外悉数