

SHANGZHANSANSHILIUJI
SHILIJINGXUAN

周俊全 葛仲伦 周 刚

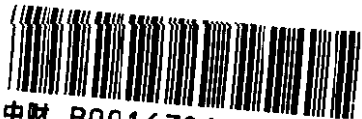
河北人民出版社

商战

36计

——
实例精选





中财 B0016706

商战36计——实例精选

周俊全 葛仲伦 周 刚

C025/02

中央财经学院图书馆藏书

总号 415270

书号 F714.7

河北人民出版社

冀新登字001号

商战36计——实例精选

周俊全 葛仲伦 周 刚

河北人民出版社出版发行（石家庄市城乡街44号）

邯郸地区印刷厂印刷 各地新华书店经销

850×1168毫米 1/32 9.75印张 335000字 1993年8月第1版

1993年8月第1次印刷 印数：1—10,000 定价：6.80元

ISBN 7-202-01377-0/F·147

（版权所有 翻印必究）

前言

——回答三个问题

一、为什么写这本书？

改革开放，国门洞开，“打入占世界 1/4 人口的大陆市场”、“赚中国人的钱”，使海外工商巨子殚精竭虑，纷至沓来。中国人现已明白，当今世界任何一国的市场都是闭锁不住的，再精明的民族也挡不住“肥水流进旁人田”，钱总是要被别人赚走的。但问题在于不能光被别人赚自己，不能老重复“被人家卖了，还帮着人家数钱”的傻事，应该公平交易，有钱大家赚。否则，既愧对后辈子孙，又无颜去见祖先。

踏进国门来的外商难免鱼龙混杂：愿平等待我者有之，愿互通有无者有之，大智大勇、远图近谋者有之，大奸大雄、巧取豪夺者有之，瞒上掖下、陷人截货者有之，欺哄骗诈、鸡鸣狗盗者有之。即便中国国内市场又何尝不是如此呢？因而对内对外，妄自尊大或妄自菲薄、蒙昧无知或懵懂慙慙者皆会吃亏上当。唯头脑清醒、智足多谋、韬略盈胸，才可能在错综复杂、成败盛衰决于瞬息的竞争大潮中出奇制

胜。在危机四伏、狂澜既倒的厄遇中安然脱险，免遭失陷败落，亦即中国人能赚也会赚钱，不管人民币还是日元、美金、英镑、法郎……

市场经济是一门科学，也是一种艺术，并非资本主义的专利。它揭示着社会大生产的共同规律，反映了人类生产实践中积淀的共同文明，对它感知得迟，投身得慢，吃亏的还是自己。市场经济只欢迎弄潮儿，竞争永远是存优汰劣，何曾对弱者报以同情的微笑？竞争不如人，便靠请求行政保护和“政策倾斜”度日子能不坐吃山空吗？

值得咱们中国人注意的是，近年来韩国、东南亚及西方经济的“七国峰”再次兴起中国古典智慧研究热，从孙子兵法、三国谋略、历代兵书到36计，上下几千载，凡机智、奇想、妙算、巧思，尽在习研揣摩之列。其“师华而治华”的竞争用意可谓不言自明，而且西方实业家向来把商场认作战场，他们的信条是：战斗必须使用计谋，任何计谋都以利己为前提，必要时还得损人，求达目的不择手段。我们与他们打交道总是知己知彼为好。否则被人家“斩”了一刀还要被骂作“冲头”的。何况奇计、妙策、胜算、韬略本是华夏智慧之光的聚集，若出口转内销之后再去付学费，丢弃金饭碗讨饭，实在是不肖了。

二、怎样写这本书？

“三十六计，走为上计”最早见于《南史》，流传至今已有1500多年。但除了“走为上”，其余各计究竟是什么，历代典籍没有明确记载，直到清朝的洪门会编出“三十六着”的“洪门哲学”，后人才对三十六计的名目有了概念。然而人们对它说法不一：有说它包括“增兵减灶、十面埋伏、诱敌深入、虚张声势、疑兵计”，有说它应以“无中生有、打草惊蛇、假痴不癫、上屋抽梯、树上开花”代之，本书取后说详列应用实例。因为“秘本兵法”对后说各计皆有史文注释，有案可查，而且“秘本兵法”

既反射出大谋略家的睿智，又荟萃了小人物的真知，便于读者领会、借鉴。

三十六计分为六套，每套各含六计。本书先简介每套计的精要，再将各计题注译成白话并提示在商战中的用法，然后详举各国富商大贾运用各计驰骋商场的风云变幻。简介、提示谨想方便初次接触三十六计的读者产生联想、触类旁通、举一反三，并在市场竞争中灵巧地行计定谋。

本书以商战实例为主干，精选海内外突出企业的突出事例，展示谋略、魄力兼备的企业家的竞争才干和经营诀窍。只要经验可贵或教训深刻，不问企业规模大小，一视同仁；既收世界大公司的难题，又收小商号的开拓技巧；既收国内市场的扩大，又收国际市场的占领；既收消费产品的伸延，又收金融服务的推进；既注意企业环境的复杂纷繁，又注意人物个性的千差万别。只求开卷有益，不问隐秘、机智、惊险、诡诈尽皆蓄纳，一计一个故事，独自叙述成篇。

实例不抽象罗列成败经过，只扼要铺陈企业和主要人物所遇难题的背景、分析问题的步骤和解决问题的决策过程，但着重介绍企业及主脑对奇计良策的策划和最佳实施手段的选择。当然，对同一难题可以使用不同的计谋和手段，而不同的计谋手段也会各有长短，尽可见仁见智。但本书实例却是已经发生过的事件，时间、环境、难题和机遇都是特定的，所以既注意介绍主人公用了什么计策，又注重反映主人公运用计策的艺术功力，暗示死搬硬套没有绝对的保险，甚至弄巧成拙、作法自毙。俗话说“贼公计，状元才。”连做贼的都知道用计，企业家更当运筹帷幄，“看得到，熬得住，把得牢，做得彻。”本书力求这样来写企业家。

三、这本书写得怎样？

行家定有评判，读者更有公论，无需赘述自我感觉。仅说一

点爬格子之初的希冀：不以题材平常、粗制滥收充数，不以枯燥乏味的统计数字和材料报表浪费读者时间，仅述握商战之琴键、操取胜之枢机的佳例，以思古兵法之精微，抚今商战之奇谋，启迪心智。但希冀是希冀，现实是现实，两者之间或许可以通过抛砖引玉来沟通，但愿这本书能成为引玉之砖。

目 录

第一套 胜 战 计

- [2] 一、瞒天过海
- [2] 借名店商标 海宁“狮虎豹”皮草雄居上海
- [4] 假独营合同 美国“虎飞”自行车风行市场
- [6] 二、围魏救赵
- [7] 分治东洋、西洋 吴舜文当上“汽车皇后”
- [12] 抵挡丰田、福特 宗一郎成为“本田国王”
- [18] 三、借刀杀人
- [18] 仗贵人相助 蔡氏列世界第八富豪
- [23] 靠同乡帮忙 李氏排名印尼2号钱王
- [27] 四、以逸待劳
- [28] 损刚益柔 索赔57亿日元
- [33] 不变应变 成交70亿美钞
- [37] 五、趁火打劫
- [37] 趁势出击 “乖乖”独领食品之先
- [39] 就势取利 “声宝”称雄台湾家电
- [42] 六、声东击西
- [42] 言义取利 林绍良富居世界前列
- [46] 名进实出 索尼货穿越欧美关卡

第二套 敌 战 计

- [53] 七、无中生有
[53] 精心制作假象 英国佬获利十万英镑
[55] 妙思虚实变换 台湾人聚集百万资金
[58] 八、暗渡陈仓
[59] 渲染“鸽子事件” 联合碳化钙公司名噪一时
[60] 传播“总统要闻” 中国五星级饭店声振海外
[63] 九、隔岸观火
[64] 阳乖序乱 詹姆士张开并吞之口
[70] 阴以待逆 固特异痛击替罪之羊
[76] 十、笑里藏刀
[77] 刚中柔外 罗伯特制服英国金融家
[84] 微笑之间 阿奈特成为法国女强人
[87] 十一、李代桃僵
[88] 一则奇特启示 留住八方游客
[89] 一种新异构思 赢来巨万财富
[93] 十二、顺手牵羊
[93] 不择细流 李嘉诚领香港超级富豪之最
[97] 不弃微隙 蒋震独得东南亚注塑机大王

第三套 攻 战 计

- [102] 十三、打草惊蛇
[102] 疑以叩实 小尿垫做成大生意
[105] 察而后动 大众车年增二十倍
[108] 十四、借尸还魂
[108] 用“无所作为者” 福特祖孙均成“汽车大王”
[112] 求助“不能用者” 克莱斯勒竟然“灰烬重生”

- [114] 十五、调虎离山
 [115] 待天困之 “黑马骑士”皮根斯兼并得利
 [122] 用人诱之 石油大亨哈特雷生存有方
 [127] 十六、欲擒姑纵
 [127] 散而后擒 60亿美元流入大字集团
 [131] 瓦解斗志 74亿资产融入可口可乐
 [136] 十七、抛砖引玉
 [136] 诱之以利 外商各显神通
 [139] 重奖销售 “白兰”一枝独秀
 [143] 十八、擒贼擒王
 [144] 夺其魁首 何鸿燊建起“东方蒙特卡罗”
 [147] 摧其坚锐 土光氏营造“东芝电器世界”

第四套 混战计

- [153] 十九、釜底抽薪
 [153] 削其气势 “金利来”风正一帆悬
 [156] 扼其生源 “鳄鱼湖”日晴财神来
 [160] 二十、混水摸鱼
 [160] 乘其衰乱 金融商吞进广袤森林
 [166] 利其无主 银行家发行风险债券
 [171] 二十一、金蝉脱壳
 [171] 存其形 荷兰商人多赚我23万元
 [175] 完其势 佩珀饮料拼争美国第三
 [181] 二十二、关门捉贼
 [181] 大鱼吃小鱼 三星集团称霸韩国
 [185] 有理困无理 外贸公司力排索赔案
 [189] 二十三、远交近攻
 [189] 利以近取 “古青”商行连连得胜

- [191] 害以远隔 “台塑” 公司频频获利
- [196] 二十四、假道伐虢
- [196] 借父挤叔 李东灿接手韩国高龙集团
- [200] 拉黑抗白 飞行员保住环球航空公司

第五套 井 战 计

- [208] 二十五、偷梁换柱
- [208] 频更阵容 张荣发成为全球“海上之帝”
- [212] 抽其劲旅 TSR公司全美无敌手
- [216] 二十六、指桑骂槐
- [217] 痛斥最高主管 小职员冲破推销禁区
- [219] 抨击港英当局 大富豪首创港人航空业
- [223] 二十七、假痴不癫
- [223] 大智若愚 包玉刚创下海陆两大金元帝国
- [228] 以勤补拙 郑裕彤树起香港三座金色丰碑
- [231] 二十八、上屋抽梯
- [231] 唆之使前 井植薰助“三洋”年进一兆日元
- [236] 假之以便 格蒂开发石油富居世界第一
- [241] 二十九、树上开花
- [241] 有情有意 白兰地酒美国、法国皆畅销
- [243] 亦文亦商 阿部章藏金钱、著作双得手
- [246] 三十、反客为主
- [247] 以内为外 日本商人抢到大宗生意
- [251] 以旧生新 APPLE夺得微机销路

第六套 败 战 计

- [255] 三十一、美人计
- [255] 攻其将 温迪汉堡包两用克拉拉

- [259] 伐其情 苗条霜之战借重女明星
- [263] 三十二、空城计
- [264] 虚则虚之 星神音响于无声处炸惊雷
- [266] 疑中生疑 奸商蜜语甜言行诈骗
- [270] 三十三、反间计
- [270] 明修栈道 美国间谍用品商店开张
- [273] 暗设陷阱 股市情报交易相继暴光
- [278] 三十四、苦肉计
- [278] 飞轮辗压 “苏鹤”跃上青天
- [280] 演牺牲打 “柯达”倾销欧美
- [284] 三十五、连环计
- [284] 谋中藏谋 张大千巧营石涛画
- [288] 计中伏计 陈玉书大卖景泰蓝
- [291] 三十六、走为上
- [292] 人进我退 邵氏影视业勤于奔走
- [295] 避敌待机 希腊船王不开顶风船
- [300] 主要参考资料

第一套 胜战计

中国历代谋略家无不认为：“兵无常势、水无常形，因敌而制胜者谓之神。”所谓“因敌”，就是谋算敌手势力的消长变化，弄清他是防备周全、集中强大、情况分明还是初陷困境、危机四伏、指挥无度。“制胜”则是分清敌情后的区别对待，正如本套六计所说：“欺之、分之、假借、伺机、趁势、利用。”

兵战讲究“以诈立，以利动”，商战也强调出其不意、攻其不备，中外经济强人都明了市场竞争无情，善用计谋者胜，胜者兴旺发达，不善用计者败，败者凋蔽萎缩，因而他们潜心研究本套计策的诀窍，以求运用之妙“存乎一心”。

一、瞒天过海

【古兵法题注】备周则意怠，常见则不疑。阴在阳之内，不在阳之对。太阳、太阴。

【译文】自认为防备周密，就容易麻痹、松懈，平时看惯的东西，往往不再生疑。因而密计通常隐蔽在外露事物的内部，并不和公开事物的形式相对抗。所以越是公开的形式，就越能隐藏机密的内容。

【商用要义】面对有充分准备的竞争对手，不施奇谋就无法取胜。而隐秘真情，制造假象的“瞒天”与出其不意、攻其无备的“过海”，正是为了促成“乘隙潜袭”的良机。

借名店商标 海宁“狮虎豹”皮草雄居上海

上海市场历时四年的“皮草大战”，一直是全国同行业关注的中心。几番搏杀，1991年秋终见分晓：上海皮革服装被海宁猛禽皮草斗得落荒而走。主场作战遭此败绩，沪地报界不禁惊诧。上海商界不由慨叹。惊诧、慨叹，集中到一点——“哀其不幸，怒其不争”。

其实，不幸确然，不争未必。上海货是曾争得过荣誉的：中国唯一获国际大赛“莱比锡金奖”殊荣的是上海皮革服装，登“上海市首届皮服装创三优精品赛”榜首的还是上海皮装，人们不禁要问：上海货为什么赛场得意，市场失意？为什么独戴桂冠却敬陪末座？其中一个重要的原因是缺乏拓展市场的妙策，且看原委：

80年代初，百元左右的皮腊装风靡上海，其货色大抵出自本地皮革行业，多冠以金字为首的商标，并在市场上走俏7年。销

路看好，商店自然乐意经营。然而位于寸金之地的大店、老店、名店、特色店却自有主张：不仅要求产品换上商店的字号、商标，并且叫厂家让利。销势正健，生产者哪肯让利？货品抢手，岂容经营者自行更改商标？“不行！”回绝倒是干脆，但却阻断了销路。从此再想挤身“大老名特”的商店一角，是为万难：登门难、见面难、开口难、要价难，话难听、脸难看、事难办、气难受……一连串的难，缠得厂家一愁莫展，举步维艰。然而正是这个难字，却为外地产品打进上海市场创下极好的机遇。因为，上海厂家越觉难，外地厂家越可显身手；上海厂家越是畏难，外地厂家越能迎难而上。这不，浙江省嘉兴地区的县级市海宁，为解难而施展计谋了——

你要更换商标、字号吗？可以。你想多分利吗？可以。借地生财，多让步又何妨，精明的海宁人暗中盘算的是闯进并占领市场，其它的不予计较。于是，在联营、定点供应的名义下，海宁“狮”、“虎”、“豹”皮草源源不断地涌进大上海。沪上店家忙不迭地贴自己的字号商标，堂而皇之地抛向市场，驾轻就熟地打起推销的“短平快”。

一时间，上海最繁华的街道、最大的商行、最著名的店家尽让海宁猛兽皮草奔突其间。销势一路看好，上海店家随之要求提高分成比例，紧接着又层层加码：商品一律自销或代销，自派或另雇营业员，买勿脱背回去，提供流动资金，延期收取货款，给宣传费、劳务费、茶水费、冷饮费、好处费、奖金……上海店家要求越来越高，而海宁厂家则有求必应。他们心想，反正你要价越高，上海厂家就越难染指；你条件越苛刻，上海厂家就越难办到。我不答应，无疑自断财路，而步步退却就能换来了步步挺进。果然，短短两年，狮虎豹逐渐攻下上海皮草市场的80%！加上邻近三县皮草的联手炮制，把个上海皮草挤得几乎没有回旋之地。精乖的上海实业家们到这时才恍然大悟：世界知名大都会的

金贵市场，不该叫海宁厂家的种种让利换去，因小失大，实在不高明！

但话要说回来，海宁皮草所以能瞒天过海，是以质为保证的。据行家断定，制约皮草质量的只是三个要素：生皮质地、制革工艺、款式。上海与海宁的生皮来源相同，皆无左右质地的良方；两地的制革设备、工艺相差无几；上海厂虽可得款式之先，海宁厂则有上海店家联手，信息快翻新也不慢。三方比较，上海货并无明显的优势，而海宁独占优异的销售渠道，这就理所当然地狮吼有势、虎啸有威、豹跳有神，强劲雄壮地占领市场了。只可惜，上海的“金羊”、“金猫”、“金钟”皮装，标识虽是自己的，市场却是别人的。小打小闹，其鸣也弱也哀。

假独营合同 美国“虎飞”自行车风行市场

美国虎飞自行车公司尽占老、大、名、特四字：建于1928年，牌号老；年销量占美国货的40%，金额达2.64亿元，规模大；居美国四大自行车制造商之首位，知名度高；下属YLC公司专营装配和保修，服务网点多达4000已遍及全美，有经营特色。据市场调查，美国现有自行车愈一亿辆，但消费需求依然很大，因为更换率高、速度快，成年人用于体锻和健美，正在与球类和跑步竞争第二位。虎飞公司凭自身实力，藉良好的消费环境，本当安然度日。不料七劫八难接踵而至，危情厄运不请自来。

先是台湾、日本、韩国利用美国进口关税低，大肆推销自产整车，夺下美国整车市场的一半；继而英国、法国、德国倾销零件，又使美自行车无国货可言。外强杀来，首当其冲的自然虎飞，而国内对手又趁势逼于身后：第二大制造商默里公司以凌厉攻势使产销增长速度很快超出虎飞；老三Scrwjnn公司专心致力于运动专车，独占成年人市场；老四则迂回包抄虎飞市场，其它各大公司各以所长，分占市场一席之地。

背腹受敌已是难以抵挡，偏偏又遭到三次致命的重击：销售网被贬，价格被压，产品形象被污。虎飞的销售网是连锁店，对手就依托专营或专业店的六大优势：使车牌知名度高，价格高，使顾客以为质量好，服务好，合乎时尚，提高身价。专营专业商击败连锁之后，还嘲讽它档次低，只能经营低档货。连锁店斗不过对手，却拿虎飞开刀，即使对虎飞最好的车子也压在200美元以下。而其它公司的一般车子在专营店起价就是200美元，若到专业店还高出虎飞60%，弄得虎飞销售金额的市场保有率仅为18%，与销量的40%的市场占有率不成比例。这两次重击的后果是虎飞的产品形象被扭曲——它被视为玩具车，只有入不敷出、地位低下者才愿光顾，由此使骑虎飞的成年人感到难堪窘迫，接着青少年也认为虎飞是不雅之货，只剩下女青少年评价尚好，但随年龄增长而接受度降低。

面对如此严酷的局势，虎飞公司下了破釜沉舟的决心，断然使出瞒天过海之计：与英国罗利公司签订长期独营合同，取得特许证，以唯一代理人的身份在美国生产、销售罗利公司产品；利用商标使用特权给自己产品打上罗利商标。这一妙计是美国其它大公司想不出，想出来也不肯做的。

为救燃眉之急，虎飞先使用罗利商标，迅速获得了招揽顾客，打进对手销售渠道的两大好处。因为，罗利是美国自行车市场第二大商标，给人以“谦谦君子款款骑行在英国林荫小道，悠然自得”的高雅印象，美国成年人正追求这个视觉形象；而且罗利商标的产品主要在美国专营专业商店出售。虎飞借用英国商标迅速打开市场之后，进而利用唯一代理人之便，一面出售罗利公司产品，一面租用生产车间，扩大生产自家产品，以“美国罗利自行车公司”之名，堂堂正正地步入专营专业商店，倾刻之间身价陡增，单价跃居245美元至1400美元之间，虎飞的市场保有率直线上升。