

1 围魏救赵

· 典 出

《史记·孙子吴起列传》

“魏伐赵，赵急，请救于齐……齐威王乃以田忌为将，而孙子为师，居辎车中，坐为计谋。田忌欲引兵之赵，孙子曰：‘今梁、赵相攻，轻兵锐卒必竭于外，老弱罢于内。君不若引兵疾走大梁，据其街路，冲其方虚，彼必释赵而自救。是我一举解赵之围而收弊于魏也。’田忌从之，魏果去邯郸，与齐战于桂陵，大破梁军。”

围魏救赵原意是指，为了解赵国之难，围攻魏国的都城大梁，而不是直接出兵邯郸，避实就虚，进而达到救赵的目的。围魏救赵是一种攻敌致胜的有效途径。现代社会商场如战场，竞争越来越激烈，每一次失败都可能使自己遭受巨大的损失。要想在竞争中占据主动，以最小的

代价取得自己想要的结果，就必须避免与对手正面竞争，采取“围魏”的办法取得“救赵”的目的。围魏救赵在商战谋略中是十分高明的一招，只要能巧妙地运用，必定能使你在商战中屹立不倒。



柯达与富士之争

在世界胶卷市场上，柯达（Kodak）与富士（Fuji）的竞争十分激烈。富士起先对柯达的一举一动密切注意，最后一举争取到奥运会的赞助权，从而占尽先机。

柯达是美国国内最大的照相机及照相器材、设备的生产公司，胶卷的销售占该公司营销总额的65%。在长达20多年的时间里，柯达一直在日本销售着自己的胶卷，但是销售量却比世界上任何一个国家都低，其主要原因就是来自富士和樱花——占据日本市场绝大部分份额的两家公司的竞争。

为了改变这种状况，柯达公司在日本市场上投入了巨额的资金。在地毯式的广告轰炸和大幅降价等一系列措施的推动下，柯达终于打开了日本市场。富士面对对手这种强烈的攻击，并没有像其他公司那样也跟风降价，而是打起了在洛杉矶举办的奥运会的主意。富士公司决定不和柯达在日本市场“火拼”，而是想办法威胁柯达在美国本土的市场，打乱其阵角，进而收复失地。

由于洛杉矶奥运会的组织者规定在同一行业内只选一家企业作赞助厂家，富士公司认为这正是大挫柯达锐气的大好时机。

富士公司按兵不动，细心观察柯达在奥运赞助权上的态度。不久富士公司发现柯达太傲慢了，他们自信地认为，依仗柯达在全世界的信誉，洛杉矶奥运会专用胶卷赞助商非它莫属，甚至认为，凭着柯达旺盛的销路，花400万美元在奥运会上做广告有点不值。这正是富士公司想看到的，富士于是倾尽全力，力争能得到奥运会赞助权。富士认为它的产品一旦成为奥运会的专用产品，就等于向全世界证明了富士公司的实力，

从而威胁柯达在美国本土的市场份额。最后，富士公司终于以 700 万美元得到了赞助权。

一得到赞助权，富士公司马上倾全力生产印有“奥运会专有胶卷”字样的新胶卷几十万个，送往世界各地。富士还采取了一系列的措施，给人们留下了这样的印象：富士就在身边，富士的服务尽善尽美。

柯达闻讯后，不得不收缩日本市场，拨出远比 400 万赞助费多得多的 1000 万美元大做广告，开展声势浩大的宣传攻势，企图收复丢失的市场阵地。然而富士公司牢牢把握了主动权。一招“围魏救赵”不但使富士公司收回了丢失的日本市场，而且在全世界范围内树立起了富士品牌。

典故二

范旭东智斗“碱王”

1918 年，中国第一个制碱企业——永利制碱公司在范旭东的努力下诞生了。经过多次的尝试，1920 年，永利制碱公司终于生产出优质的“红三角”牌纯碱，并很快行销海内外。

这时，作为“世界碱王”的英国卜内门公司可不舒服了，它像一头狮子一样，绝对不允许别人从自己嘴里夺食，更何况是黄皮肤黑头发的中国人。于是卜内门公司花巨资抢占世界各地市场，想把“红三角”扼杀在摇篮之中。范旭东冷静地分析了敌我双方的形势以后，深深感觉到不应和敌人硬碰硬，最后决定将“红三角”插向日本市场，以解国内市场之危。

当时日本的三菱和三井两大财团都想在商界执牛耳，相互间竞争非常激烈。三菱已有自己的碱厂，而三井却没有，只能依赖进口，而这正是范旭东希望看到的。于是他与三井协商，委托三井在日本以低于卜内门的价格代销永利产的红三角牌纯碱。占卜内门在日本销量 10% 的红三角纯碱，宛如一支奇兵通过三井财团遍布全日本的庞大销售网，向卜

内门在日本的碱市场发起了猛烈的进攻。

卜内门为了保住日本市场，不得不随之降价。但由于卜内门在日本的销售量远远大于永利碱，因此这一降价使它元气大伤。结果卜内门首尾难顾，权衡利弊，发现保住日本市场远比在中国进攻永利重要得多。因此，卜内门通过在华经理李德利向永利表示，愿意停止在中国市场的碱价倾轧，希望永利在日本地也相应停止行动。

范旭东趁机提出条件，规定永利在中国市场销售量为 55%，卜内门则不得超过 45%，并且要求卜内门今后在中国市场上的碱价如有变动，必须事先征得永利同意。李德利无奈做出了承诺。

昔日趾高气扬、不可一世的“世界碱王”，终于不得不在范旭东面前低下了头。而这就是“围魏救赵”的又一壮举。

2 以逸待劳

· 典 出

《孙子·军争篇》

“以近待远 以逸待劳 以饱待饥 此治力者也。”意思是在军事战争中，不应该与敌人争锋相对，而应该采取守势，养精蓄锐，等待敌人疲劳后再果断出击，从而加大取胜的把握。

现代企业之间竞争越来越激烈，若是把“以逸待劳”应用到商战中，就是要避免与对手的正面缠斗，养精蓄锐等对手的经济情况或者外部环境出现不利的因素，财力匮乏之时，然后作出全力一击，定能打一场必胜之仗。



福特以逸待劳胜对手

福特家族是美国汽车工业的创造者和奠基人，在创业过程中，不知道克服了多少艰难和挫折，才有了今天这样的成就。

20世纪20年代初，福特家族面临又一次打击，汽车销量急剧下降，当时正值美国汽车工业全面起飞的时期，各大公司纷纷推出色彩明快鲜艳的汽车，深受广大消费者喜爱，因而非常畅销。惟有福特还是那种黑色的T型车，严肃而又呆板，逐渐被人们冷落。

福特公司的员工见销量大减，黑色福特车已逐渐成为消费者的“弃妇”，心急如焚，纷纷向福特进言，希望能赶快推出多种颜色的福特车，这样才能够参与激烈的市场竞争。但是福特却像什么事情也没有发生一样笑了笑，不无幽默地说：“我看我们的黑色车比彩色车更耐旧一些。”

事实上福特早就在暗中设计新车，并且购买废船拆卸后炼钢，这样可以大大降低新车的成本。福特觉得现在赶制新车，并投入到市场竞争中去，太不划算，那样可能会在激烈的市场中损失惨重。他要等待时机，等待自己的新车更完美一些，等待新车市场的竞争由激烈转入困战，再一击致胜。

为了使新车一推出便能产生轰动效果，1927年5月，福特突然宣布生产T型车的工厂全部停工。消息一出，举世震惊，除了几个主管领导外，谁也摸不清福特打的是什么算盘。这一情况引起新闻界的极大兴趣，报上经常刊登出有关福特的新闻，对福特的一举一动都非常在意，这也助长了人们的好奇心。而福特想要的正是这种效果。

终于时机来了，各大厂家推出的彩色车因为激烈的竞争利润逐渐降低，而且不得不采取的大手笔的竞争措施又进一步使他们财力困乏，无法在车的质量和外观上做出大的改进，消费者已经对它们毫无兴趣了。这时福特正式向外宣布，新的A型汽车将于12月上市。这一消息比宣布工厂停工引起的震动还大。终于新的A型车一炮打响，艳压群芳，不但色彩华丽、典雅轻便，而且价格低廉，终于促成了福特公司的第二次飞跃。



卡内基智斗摩根

19世纪末，美国的经济命脉由三大巨头主宰着：石油大王约翰·洛克菲勒的标准石油公司垄断了石油业，安德鲁·卡内基独步钢铁业，而J·P·摩根则控制了一家大银行和铁路王国。

雄心勃勃的摩根，一心想主宰全美的钢铁公司，于是在1898年，他毅然发动了对卡内基“钢铁王国”的进攻。他先是花2亿美元合并了美国中西部的一大批中小型钢铁公司，成立了联邦钢铁公司。随后，又令摩根集团旗下的全部铁路，一起取消向卡内基钢铁公司订购铁轨及各种材料，以遏制卡内基钢铁公司的发展。

面对这些卡内基表现出惊人的平静。他知道自己对手是美国最大的金融巨头，正面迎敌，会使自己焦头烂额。最后他决定与摩根合并，但必须让摩根付出惨痛代价。于是，卡内基并没有出手反击，而是以一种要退隐的姿态，扬言要把钢铁、焦炭以及其他有关的制铁企业股票全部卖给莫尔邦。他知道以莫尔邦的经济实力根本就无法筹措出3.2亿美元的资金来，这样做的目的只有一个就是混乱摩根的视线。

果然，与莫尔邦的谈判无果而散。事后，卡内基又找到洛克菲勒，当然谈判又流产了。而这时，摩根已经坐不住了，他可不想让其他人买走卡内基的钢铁公司。于是公开扬言，花再大的代价也要收购卡内基钢铁公司。

卡内基见摩根中计，立刻见台阶就下，派人告诉摩根：“如果是时价的1.5倍，我就卖！而且只要新公司的公司债券，不要股票。”这个条件实在让人难以接受，但被卡内基迷昏了头的摩根已是骑虎难下，只好答应。这样一来，卡内基的资产一下从当时的2亿美元升到4亿美元，几乎翻了一倍。多年之后，摩根不得不承认，收购卡内基钢铁公司是他一生最大的败笔。

3 工欲善其事，必先利其器

· 典 出

《论语》

“工欲善其事 必先利其器”意思是想要把事情办好，就得先使工具锋利起来。

在高速发展的信息社会，新技术不断涌现，知识竞争越来越激烈，很多企业由于疏于对员工进行培训，最终使得员工或管理人员因知识陈旧而不能胜任工作，企业因为管理理念落后而影响管理效果，最终导致了竞争的失败。

“工欲善其事，必先利其器”用在企业管理上，就是要培养优秀的人才，进行人力资源投资，从而实现持续发展。

事典一

邵逸夫开设培养班

自从邵逸夫的《江山与美人》在香港一炮打红之后，国产影片已经在香港真正站稳脚跟。随着国产片的热浪一浪高过一浪，邵逸夫感到只有拍出大量好的国产片才能满足观众的需求。但是公司已经是心有余而力不足了。因为要大量制片，就需要更多的剧本，更多的演员。邵逸夫发现，能够找到好的人才承接新任务不容易，于是决定设立培养班，自己培养人才。

当时，邵氏影城每年计划出品 42 部影片，约占全港影片的一半。“工欲善其事，必先利其器”，为了挖掘和培养人才，邵逸夫举办了“南国演员训练班”，培养了大批新人。像李菁、何莉莉、郑佩佩、井莉、秦洋、方盈、李丽丽、王明、岳华、罗烈等电影界中坚分子都是在邵氏影城中培养出来的。

有了人才，邵逸夫便如虎添翼，一路乘风破浪，赢得巨大的成功，终于建成了自己的“邵氏王国”。

事典二

三星——人才的宝库

李秉哲在近 50 年的时间里，历尽风雨坎坷而不倒，把“三星”从一个小本经营的贸易商行发展成为一个拥有 24 个大企业的国际性大财团，在很大程度上就得益于他曾经说过的一句话：“我把自己一生 80% 的时间都用在育人选贤上了。”谁也不敢否认三星的成功得益于对人才的培养和运用，因为这是一个事实。

为了培养人才，李秉哲特地办了一个三星训练中心。训练中心里

悬挂着李秉哲亲笔题写的“人才第一”匾额。每次召开三星集团所属企业首脑会议时，他都要强调：“三星的人都要是精英，只要集合所有精英力量，才能发挥最大的作用。”

李秉哲把培养人才作为企业之本，非常重视员工教育。20世纪60年代他设立了三星文化财团，不久又以相当于在汉城重建一所大学的代价接收了因资金困难而无法经营下去的大邱大学；到1976年又接收了成均馆大学，并对此进行了改革和扩建；还新建了东邦研修所和三星综合研修院。它们是三星培养人才的基地。

李秉哲很喜欢引用‘十年树木 百年树人’这句格言来比喻人才的重要和培养人才的艰巨性。因为他很明白，在现代社会中，所谓的企业竞争，实质就是人才的竞争，谁拥有杰出的人才，谁就能在激烈的商战中屹立不倒。

4 李代桃僵

· 典 出 ·

《乐府诗集·鸡鸣篇》

“桃生露井上，李树生桃旁。虫来啮桃根，李树代桃僵。树木身相代，兄弟还相忘？”本意是指兄弟要像桃李共患难一样相互帮助，相互友爱。用在军事上则指在敌我双方势均力敌，或者敌优我劣的情况下，用小的代价，换取大的胜利。这是一种“舍车保帅”的战术。

在竞争激烈的商业舞台上，企业经常陷入困难的境地，比如要建立起良好的企业形象就必须投入大笔资金，要保全市场份额就必须在对方推出替代产品之前自己取代自己的产品。在鱼和熊掌不能兼得的情况下，只能“两利相权取其重，两害相权取其轻”，顾大局，看长远，保大利。



英特尔花巨资保品牌

1994 年是英特尔公司发展史上最为灾难性的一年，这全都应当归咎于 1993 年推出的“奔腾”芯片。

自英特尔成立以来，一直在竞争中求发展。公司高层认为，只有快速地创造出新产品，才能保住公司的市场份额。于是 1993 年，英特尔推出了最新的“奔腾”处理器，一下子就销遍全球。但是噩运也随之而来，1993 年 2 月，美国国际商用机器（IBM）公司宣布，由于“奔腾”芯片在进行浮点运算时出错的概率高达 $1/24$ ，该公司决定停止出售使用“奔腾”芯片的计算机。紧接着，广大用户的投诉信如雪片般飞过来，英特尔的品牌遭受到了巨大的威胁。

英特尔当时销往全球各地的“奔腾”芯片约有 500 万台左右，如果全部回收更换，大约要损失 20 亿美元。如果不采取有效措施，那么就会严重损坏自己的品牌。这样一来，康柏电脑公司及 IBM 等大主顾就会产生不信任，而一些竞争对手如 AMD、NexGen 及 Cyrix 等公司就会伺机攻击，英特尔只有死路一条。

两害相权取其轻，英特尔面对这种情况决定接受消费者的要求，为每一位购买“奔腾”计算机芯片的客户免费更换芯片，并保证对芯片的终身维修服务。虽然这次事件使英特尔受到了巨大损失，但却挽回了自己的商品信誉，在以后的经营中，才有远利可图。



保业姆经营有道

美国保业姆瓷器公司的老板是一位中年妇人，但是她的经营之道却令许多人自叹不如。她极善于运用舍弃小的利益来获取高额回报的计

谋，使保业姆瓷器公司兴隆旺盛，蒸蒸日上。

保业姆瓷器公司有三条生产流水线。一条是高级线，生产高档艺术瓷品，供富豪之家摆设和收藏之用；一条是中级线，生产中档瓷具，供有中高收入的中层人士欣赏把玩；一条是低级线，生产低档的普通家用瓷器。根据市场销售情况分析，生产这三档不同产品的结果是：高级线赔本，低级线微利，中级线赚钱。

有人因此奉劝女老板，既然高级线赔本，低级线也无利可图，不如把这两条生产线去掉，集中财力把中级线扩大规模，就可以获得最大的利润。可是女老板却不这么想，她认为一个公司能不能打入市场、占有市场，关键在于知名度。如果公司生产的高档艺术瓷品能够为人赏识，甚至被陈列在国家的博物馆里，著称于世，那么就能拥有巨大的知名度。这样一来，中档产品和低档产品也会因此而更加畅销，必定能够获得更大的利润。于是，她坚持以高档产品创名牌，以低档产品育人才，保留了这两条生产线。

后来的市场反应证明，随着保业姆瓷器公司的知名度不断提高，不仅中档产品订货量大增，就连高、低档产品也是供不应求，因而成为美国首屈一指的瓷业大王，其产品更远销世界各地。



麦当劳日本亏本保信誉

1968年的一个晚上，麦当劳日本公司里只剩下总裁藤田一个人，他又陷入了沉思。他思考的是麦当劳日本公司接受美国油料公司订制 300 万个刀与叉的合同同年 8 月 1 日在芝加哥交货的事。

藤田组织了几个厂家生产这批刀叉，但这些工厂一再误工，预计 7 月 17 日才能完工。因为从东京海运到美国芝加哥路途遥远，这样，在 8 月 1 日肯定交不了货，误期已是必然。

藤田冥思苦想，毅然决定租用泛美航空公司的波音 707 货运机空运，宁愿遭受损失，花 30 万美元的空运费，也要将货物及时运到，赢

得信誉。

终于货物及时到达，麦当劳日本公司成功地赶在 8 月 1 日之前在芝加哥交货。这一行动很快使麦当劳日本公司在市场中树立了信誉，立时有不少的厂家向藤田订制餐具，给麦当劳日本公司带来了丰厚的利润。

5 居善地，事善能

· 典 出

《道德经》

“居善地，心善渊，与善人，言善信，正善治，事善能，动善时。”意思是住在适合居住的地方，做能够胜任的事，使自己处于一个有利的位置。

“居善地，事善能”用在企业的管理上，就是给产品或营销恰当定位，使企业具有鲜明的特色，跳出同质化竞争。在市场竞争愈趋激烈的今天，给产品或营销进行定位，不仅能够使经营者避开激烈的竞争，而且能够另辟蹊径，取得良好的效益。



金莎定位创新路

“金莎”巧克力刚进入香港时，还不是一个知名品牌。但金莎的服务追求的是高品位，高品质，这样的定位就决定了金莎绝不会在小摊小贩那里出售，而必须选一家有品味的高级代销商，这样才能确定金莎在消费者心中的形象。

而在全港数以千计的商店中，最具霸主地位的是惠康及百佳两大连锁超市场团。但是大连锁集团入店条件十分苛刻，货品必须要有相当的知名度，而且还必须支付高额的推广费用（通常数十万元），以作上市期店内宣传之用。金莎重新审度自己：金莎的品牌还未建立起来又无雄厚的实力，进入大连锁集团实在太难。

那么选择什么样的销售渠道，才能在价格、品质、陈列等方面反映出金莎独特的定位呢？经过一番深思熟虑，金莎选定了屈臣氏集团旗下的连锁西药房作为合作目标。

屈臣氏是以销售高级化妆品、贵重小礼品、配方西药及一些高级日用品为主的连锁集团，服务对象主要是追求高品位、高品质而情愿付出相应高价的高消费阶层。它的形象、经营方针、定位等在一定程度上与金莎有共通的特性。加之该店当时约有 50 家分店 分布于港九各区 自然成为金莎销售的理想场所。

果然，金莎与屈臣氏一拍即合。这样，金莎在非传统的商店以非传统的陈列方式登场，取得非凡的效果，知名度大增。凭借屈臣氏的支持和合作，金莎在短短几年间就形成了销售网络。



摩斯汉堡智斗麦当劳

麦当劳是世界上最大的快餐企业，分店遍布全球各地，很少有竞争

企业能够在它强大的实力下发展起来。但是摩斯汉堡不仅在它的眼皮底下创业，而且越来越壮大，仅在日本就已经超过 1000 家连锁店。它的致胜法宝就是独特的产品定位。

麦当劳素以快捷的服务著称，而且它的店铺总是分布在那些人流量的繁华地段。这样摩斯汉堡就处于不利的地位，它只能利用地点不佳的店铺，以固定的顾客为消费对象展开街头巷尾战。另外，由于摩斯汉堡是亲手制作食物，顾客需要等待一段时间，不能提供像麦当劳那样迅速快捷的服务，这又是一个不利的因素。为了抵消这些不利的因素，摩斯汉堡公司对产品进行了重新定位，开发出适合日本人味觉的食品、完全不同于麦当劳的日式快餐，使摩斯汉堡公司获得了巨大的成功。

摩斯汉堡以其特色产品和特定的顾客群，赢得了经营战略上的胜利，这也正显示了老子“居善地，事善能”管理定位思想的伟大指导意义。