

第一套 胜战计



郑辛遥

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合，不露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。然而拼力造出的 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，然后再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

般地谋划之后，媒人开始为“转换意见”而走动。

“你知道，请一个人撮合联营谈判是很明智的。如果进展顺利，功劳归于决策者；假如卡壳，可以把责任推给代理人，另想办法。”柴振一次和罗哲谈论通用与本田联营告吹时，如是说。

“你说的有道理，当初与本田谈判时，要是有你这个媒人在场，事情可能不一样。你是我的顾问，请帮我物色新的合作对象。”罗哲有些焦虑地说。柴振点头称是，心想首次意见转换业已得逞。

领命之后柴振飞回日本，伺机与丰田公司接上头。一次午餐时他与丰田的贸易总裁同桌，顺便谈起通用公司早先与本田公司洽谈合作的失败，并用漫不经心的口吻说道：“通用公司现在似乎想与你们丰田合作。”“是吗？”丰田的贸易总裁问道，接着说起与福特公司的痛苦恋程，最后叹道：“福特公司太难缠！假如通用公司真想与我们合作，我想丰田先生会中意的。”柴振的二次意见转换也得逞。

“丰田公司愿意跟你合作。”柴振飞抵美国，见到罗哲就说。“太好了！请你这个大媒人尽早安排我们的约会！”罗哲急切地说。

柴振将第一次约见安排在 1981 年圣诞前夕，让双方在通用公司总部会面，他自己却不露面。

首次会面如期举行，通用由总裁罗哲与副手约翰出场，丰田由外销部总裁卡托赴约。卡托 40 年前曾是通用驻东京办事处的雇员，为炫耀这段光荣史，他虽带翻译却偏用英语交谈。结果他那瘪脚的英语叫罗哲、约翰根本听不懂。不过会谈的气氛倒也友好、热烈。

会见后约翰打电话告诉在日本的柴振：“一点正事也没谈，什么进展都未发生。我们听不懂卡托老头说些什么。”柴振赶紧边安慰边打气地说：“哦，别着急。我看开头很顺利，卡托很热情，才会对你们说那番话。这表明丰田公司热心跟你们合作，正是个好兆头！请放心，后面的事情由我联络。”柴振放下电话不久，罗哲

来电召见。柴振当日飞往底特律，罗哲劈头就说：“咳，我非常高兴！我们在加州有个分厂可以作为联营的投资，让日本人去生产轻型汽车。请你再积极一点，尽力促成好姻缘！”

柴振要的就是罗哲这句话！新郎不起劲，叫媒人如何卖力说合呢？他飞回日本即向丰田总裁透出信息：“通用公司认为与丰田合作是天公作美。我这个联络人以为，丰田如果利用通用的厂房、设备生产自己的汽车，不仅可省下大笔投资，还能使产品尽早面市。若丰田有意于此，联络人可代为奔走。”丰田先生接到消息认为正合心意，立即考查柴振的代理人资格，获得“资信可靠”的证明后通知柴振：“同意代为联络，请安排第二次会见。”媒人的第三次意见转换又得逞了。

柴振由替一家保媒变作为两家说亲，便把二次约见安排成引导通用公司国际业务部正副总裁考察丰田公司、会见丰田总裁。谁知在美国人考察时出了大纰漏：日本人怕被摸走底细，惟恐防之不严，美国人怕不见真佛，惟恐看之不细，结果双方大吵起来，甚至拔出拳脚。柴振赶忙劝止，立即会见丰田：“总裁先生，‘管理的丰田’是不会被一次考察就失去奥秘的。让美国人看到丰田的成功真谛，正是利用他们去说服董事会的有力凭借。我想，开诚布公、热情接待是您的本意，不该看成美国人的要求。可惜这一点未被您的下属理解、贯彻。”

“呵，误会，全是误会。”丰田说罢，立即设宴款待通用公司代表，苦心抚慰美国情绪，解释误会由来，表明切望合作成功意愿，并通知部下：满足通用公司要求，想看什么都行，想要什么资料都给。此后，通用公司代表看到丰田车生产全过程，获得统计数据后激动不已，当即认为与能干的丰田人合作是求之不得的。

罗哲听了汇报、看了数据，尽管心中不悦，也只能承认通用公司不如丰田公司，虽然觉得双方以平等的身份联姻有失体面，但

不能放弃吸收成功经验的机会，于是通知柴振安排下一步行动。

柴振见先后几次意见转换均已生效，就请人传话给丰田：“现在该是双方家长直接见面的时候了。至于联营对丰田公司的益处，代理人将作为自己的看法奉劝罗哲，莫作要挟。”丰田先生立刻派人回话：“同意代理人的筹划，乐意赴美拜会通用公司总裁。”

柴振得讯即刻会见罗哲说：“请你邀请丰田先生来访。我认为联营可以减少美国人的反日情绪，缓解美国贸易保护主义对丰田的不利影响，让日本人了解美国企业的经营管理和处置劳资关系的方法等。从表面上看这是日方的需求，但实质上却是通用公司的优势目标，它可以使你在满足对方愿望时，实现自己的全球市场战略。所以，我如果是你的话，就不把这些作为要挟对方的条件。”此番意见转换终于说动了罗哲，于是——

1982年3月，纽约一个古老而鲜为人知的私人俱乐部里，美国最大汽车公司总裁与日本最大汽车总裁会见了。在开车送丰田赴约的路上，柴振说：“请丰田先生作好心理准备，罗哲是个奇怪的人。他有时可能是世界上最冷酷的人，遇上他就像下地狱一样。”丰田笑道：“不奇怪，大公司的主管都是刚柔相济的人，我有时也是很严厉的，你听说过‘冷酷无情的丰田’吗？”

会谈在晚餐中进行。食品极为可口、双方显得轻松自然。罗哲既健谈又风趣，像个世界上最友善的人；丰田既大度又从容，好像是世界上最温和的人；双方都在委婉地表达自己的看法，但说的却是对方想要听的话。其实两位大佬所说的内容都被柴振做过天衣无缝的转换！结果两大公司在酒宴上宣告订婚，罗哲与丰田不仅谈成生意，还建起私人感情。

1983年3月，通用与丰田的合作项目——年产20万辆的新联合汽车制造公司正式开工。丰田投入1亿美元现金和技术，出任联合公司总裁、主管；通用投入1亿美元的加州分厂设备和5000名即将失业的工人，享用新型车品牌“雪佛兰新星”，并在通

用公司雪佛莱销售网行销。柴振在喜滋滋地收进 800 多万美元辛苦费后笑道：“这个媒，包得对！”

[点评]

商务咨询在很大程度上显出调适企业公关的功底。尤其撮合意见相悖、戒备森严的两强，最宜选用阴阳转化的谋略。但所用谋略不宜在背时秘处行施，最好隐于公开事物之中，利用双方备周则意怠、常见则不疑的心态，巧妙化解、转换各方的论点、论据。柴振的精乖之处就在于，干起此事如羚羊挂角，无迹可寻。

第二计 围魏救赵

[题注]

共敌不如分敌；

敌阳不如敌阴。

[译析]

进攻集中强大的对手，不如使之分散减弱以后再出击；攻击对手的强硬部位，不如突刺其松软之处。

商战犹似治水，躲避对手的锋芒，即如疏导洪流；突击对手的薄弱环节，就似筑堰塞堵细流。一疏一塞若此，或能围住厄遇，拯救既定或预想目标。

共敌不如分敌 史密斯妙医贝卡特公司沉痾

贝卡特线材制造总公司是比利时著名企业，创建于 1880 年。缔造者贝卡特出身佛兰芒的望族，在近一个世纪的惨淡经营中，逐渐使业务跨出国界、洲界，相继在北美、拉美和远东的许多国家开办独资或合资企业。以往创业的艰辛、守业的艰难，使卡贝特家族百年来恪守一条祖训：公司所有权不允许族外人染指，至于外国人就更无需遑论。

长久以来，贝卡特只把北美当做总公司及各国分公司产品的重要出口市场，仅仅在 1960 年于芝加哥开设一个货栈，权作出口产品的集散地，而对美国市场不屑一顾。后来实在抵挡不住美国市场巨大潜力的诱惑，终于想在美国安营扎寨，渐次在 1974 年后于乔治州建钢丝厂、内华达州建筐具厂、阿肯色州建农用线材厂。

但贝卡特家族并不把这三家新厂视为嫡系，只当做总公司及各国公司线材出口的一种补充，并且专派比利时人坐镇，以防领导失控、大权旁落。

美国三家新厂开业之初，生意倒也过得去。贝卡特家族以为有钱可赚，当即决定扩充阿肯色州农用线材厂，于是委派显要人物到美国作实地市场调查、预测。然而家族企业的显贵做事往往有四种通病：养尊处优、趾高气扬、肤皮潦草、刚愎自用。果然，显要们下车伊始，竟得出颇为乐观的结论：美国的线材市场看好，尤其是农用带刺钢线需求量更大，若就地生产销售，则可近水楼台，稳获重利！结论一出，贝卡特家族便追加投资、添置先进设备，于 1975 年将原来的工厂改建为美国贝卡特钢丝公司。一俟老厂新开之日，贝卡特家族的各位大员纷纷飞洋跨海莅临道贺，他们又是剪彩致辞，又是视察指导，那股喜庆劲仿佛美国的马路是用钱铺成的，只等着弯腰去捡似的。

孰料，乐观的市场预测，只是心造的幻影。带刺钢线虽然一度在美国抢手，但主要不是供农场、牧场的围栏之需，而是出于越战的国防订单。1975 年越战停止，军方定单锐减，贝卡特钢丝公司的产品销路随之阻滞。显然，是对市场只知其一，不知其二的错误决策，使新生的公司变成一只苦蝉，“出土春已逝，展翅死将临”。然而决策的失误不仅于此，还有对竞争对手的惘然无知。其实美国的钢丝业强手如林，个中树大根深者更是所在多有，他们这些地头蛇绝不允许外来户，即使是强龙前来置喙分得一杯残羹的。而且尤为致命的是，贝卡特家族虽然远在比利时，根本不了解美国稍纵即逝的市场信息，但还是死死把住美国钢丝公司的决策与经营，规定它的产品不能销往美国的东、西海岸各州和加拿大，只能在美国的中部地区啃硬骨头。即便如此，比利时总公司对美国钢丝公司的日常事务仍要遥控指挥，而指挥者却是优柔寡断、朝令夕改，把错误归咎于下属。其结果使阿肯色钢丝厂开

工三年亏损三年，厂长被撤换了三次，以致把贝卡特在北美各国的全部盈利全都填进这个无底洞。

美国的钢丝公司成了亏损的无底之穴，该怎么办？收摊子吧，贝卡特家族欲罢不能，因为那涉及到佛兰芒望族的声誉，关系着享誉“欧洲绅士”的面子；派人去整顿吧，家族却又选不出挽狂澜于即倒的高手。情急之下，贝卡特家族万般无奈地破了不让外人大权独揽的祖训，把视线投注于美国的企业管理名家菲利普·史密斯身上——他是冶金工程专家，后因长于管理而崭露头角，1967 年曾受命濒于破产的匹茨堡市柯波威尔德钢铁公司。接任总裁之后，他迅速使公司起死回生声威重振，其后他的管理才干屡受考验，终于在美国获得“医痾妙手”的美称。

竟有欧洲绅士移樽就教，史密斯自然求之不得。但他知道：目空一切的比利时老板不到万不得已是不肯松手放权的；对他这个美国人既不佩服也不信任，如果让他接手钢丝公司，必定使他在掣肘、猜疑的夹缝中孤身奋战，而这绝不利于根治企业的沉痾；另外，比利时的贝卡特总公司势必把美国公司视为下属，在市场份额的分配上以大压小、以强凌弱，这也不利于企业的扭亏增盈；还有美国同行那咄咄逼人的竞争攻势，正好在制造麻烦方面与比利时老板及总公司遥相呼应，形成倚角之势。

史密斯深入分析上述负面的内外关系之后意识到，要想拯救美国钢丝公司，只能采取共敌不如分敌的公关策略，首先得围住比利时老板与总公司一方，堵住他们插手管理、干预决策的渠道；然后再转过身来全力以赴地面对美国竞争对手，构造出奇制胜的方略。大政方针一经确定，史密斯当即向比利时老板表示：愿意接受这份富有挑战性的工作，但先决条件是：“必须授予全权，本人只对董事会负责，不隶属于总公司。”贝卡特家族虽然十分不情愿，为了挽救行将就木的美国公司只得勉强答应，但有一个“保留授权”的条件——短期内必须使公司盈亏增盈。就这样，双方

于 1979 年秋达成协议。

解除了后顾之忧，史密斯仔细研究市场态势和竞争对手营销状况，一求避开对手的锋芒，不与对手的强项一拼高下；二求搜寻到市场的空缺、对手的松软部位，以便握紧拳头，突然出击，迅速取胜。经对农业市场的家禽业、家畜业、谷物业对围栏材料的全面需求调查之后，史密斯发现钢丝公司的五种产品中只有高强度野外用钢丝与带刺普通钢丝（刺线）是适销对路产品。然而生产高强度野外用钢丝的强手更多，几乎瓜分了高盈利市场，再要与之抗争势必万难。

剩下的只有刺线，它在强度、柔韧性、防锈力上独具优势：其粗细虽似 15 号钢丝，可是强度超出比它粗壮的 12 号钢丝；它因较细而易于缠绕、捆扎在木桩上；它因镀锌层较厚而不易生锈。显然，刺线的所有这些长处最适合农场、牧场做围栏材料。具有可观的盈利潜因，因之可作扭亏增盈的唯一突破口。

但要把刺线当做营销突破口，还需恰当的出击时机。而美国的农牧场主恪守农业生产习惯，通常在开春时分加固、维修、重建或新建围栏时才购买线材。因此钢丝公司必须在冬季就得抢先制定生产和销售计划，倘若贻误季节，就将失去整整一年的时间。史密斯决定把出击的时机定在 1979 年冬和 1980 年冬。

确定了出击时机，还要选准出击方式。刺线的消费对象是美国中部大平原的农牧民，史密斯便率人调查分析他们的消费心理和购买行为，结果发现：中部农牧民比较保守，不轻信陌生的东西，习惯购买阿姆科钢铁公司的 12 号标准钢丝，认为它比钢丝公司名叫“高柯”的刺线更粗，更结实。农牧民讲究实惠，如果有别的钢丝比 12 号标准钢丝更价廉物美，他们会改变购买习惯；农牧民对围栏用材并无牢固的品牌商标意识，大多对新奇的商标易于注意；农牧民购买线材一般不作计划，凭偶受刺激、随感而发。属于典型的“冲动型”消费者。针对这样的销售氛围，史密斯觉

得，出击方式应是公关手段的联动实施，而在实施中还要避开竞争对手阿姆科钢铁公司的强硬部位，并多在它的虚弱点上下手。

为此，史密斯又把阿姆科置于自己视野之下细细剖析——它具有较稳定的销售渠道、相应的品牌知名度、占有相当的市场份额；因此它忽略产品形象的塑造、企业声誉的宣传以及与批发商、零售商和最终用户等公共关系的进一步改善。然而对手的这些忽略之处正是自己的可乘之机！史密斯决计在这些方面攻击对手的阴弱，实施公关手段的联动。

于是史氏首先设计刺线的品牌形象。他认为“高柯”的品名是西班牙词汇，在拉丁美洲听起来耳顺，在美国东西部也可以被接受，但在中部农村就不耐听了，应该取个美国化的名字。谁知比利时老板并不严守“不干预”的诺言，坚持使用原名，绝不允许更改。史密斯不想一开始就搞僵关系，同意妥协。但他受万宝路香烟用牛仔作品牌象征大收奇效的启示，就给刺线创造了一个牛仔牧民的角色——“丹尼”。史氏让牛仔丹尼骑在马上边放牧边弹唱中部民歌，它的曲调是中部地区妇孺皆知，语气是中部的浓厚乡音，歌词却有 10 段，全是宣传高柯刺线的三大特征，每段都用“高柯刺线就是好”结尾。

正当史密斯为刺线的公关宣传搜索枯肠，比利时总公司的无端干涉、强烈斥责却不请自来——“牛仔丹尼粗俗不堪，成何体统！严重违背贝卡特传统的欧洲绅士风度，必须立即废止！”史氏这次不再妥协，硬邦邦地顶了回去：“我是在美国搞营销！不管你们信不信，美国中部地区的老乡就吃这一套！”为了充分揭示刺线的独特，也为了唱响牛仔丹尼，史密斯决定四管齐下：一是派推销员下乡巡回展示，直接向农、牧场主现身说法；二是邮寄宣传资料；三是在农、牧业普及性期刊登出广告；四是利用农、牧民野外作业，爱在早上五点半、中午十一点半听广播的习惯，毅然买下这两个播段的一分钟，每天播放牛仔丹尼的弹唱。一切准备

就绪，史密斯收拾行囊等来年。

1980年一开春，钢丝公司专攻对手弱点的公关联动便大张旗鼓地展开：那每日播放的牛仔丹尼弹唱使农牧民倍感亲切，就连儿童也学着丹尼的滑稽声调哼起“高柯刺线就是好”，结果使高柯品牌在美国中部地区家喻户晓，无人不知。阿姆科闻听嗤之以鼻，说它是雕虫小技，嘲笑刺线只能圈小马驹，成不了气候。然而不料——史氏紧接着指派推销员手提测试仪，下到农牧场喊一声“不怕不识货，就怕货比货”，立即让农、牧民亲眼目睹细柔的刺线承受的载荷，远远超过粗壮的 12 号钢丝！这一招最利害，立刻使农、牧民无不信服“高柯胜过阿姆科”，纷纷争购刺线。阿姆科开始恼火了，但没有想到——

刺线销路才打开，史密斯便转手刺激零售商、批发商的经营热情。这些商贾原对刺线兴趣不大，更怕抗衡阿姆科形成风险。而史氏调动积极性的办法却是：谁家销出 48 卷高柯，公司就让牛仔丹尼在 10 段弹唱中抽 2 段专唱这一家商店；谁家售出 240 卷高柯，就获奖金 100 美元、10 段丹尼弹唱、免费装运一卡车货物，还有专职推销员一天的“眼见为实”的义务推销。这样一来，零售商、批发商经营高柯的实惠越来越多，积极性也就越来越高。这叫阿姆科气得直跳脚，可他哪里知道还有更绝的呢——

钢丝公司因突击市场的公关攻势全面展开，人手顿显不足，史密斯便集中优势兵力，在地理与时间上作有序安排。美国中部地区幅员辽阔，南北气候悬殊。南方春暖花开，北边则白雪皑皑。史氏就自元月开始，率人依次在德克萨斯州、新墨西哥州、亚利桑那州动作，以后再移向中部地区的南端诸州。总之，随着春风的逐渐北上，史氏的人马便接踵而至，哪里春意盎然忙春活，哪里便有史氏人马安营扎寨，一直干到 1980 年 5 月初，史氏人马已抵达了中部地区的最北端。再往北就是贝卡特总公司的销售禁区，比利老板早规定史密斯不得越雷池一步，他就此打道回府。

此番公关联动战法，尽戳竞争对手阿姆科痛楚，使之稳定的市场份额被夺走，品牌声誉被遮掩，企业形象在农、牧民面前相形见绌，合作伙伴批发商、零售商转投高柯。阿姆科忍无可忍，恼羞成怒，暴跳如雷地扬言：“上法庭控告钢丝公司的‘诽谤罪’！史密斯闻知只是置之一笑，他知道对手不过是虚张声势地恫吓。在计算完盈利和后续订单后，他发现：春季一战不仅实现了公司的扭亏增盈目标，并且为以后长时间的市场扩展打下了坚实的基础。

「点评」

企业各有预期或亟待救助的商务目标，何以使之兑现？调集优势兵力直接扑向目标是一法；围点打援是一法；把对手分而治之，攻其松软薄弱部位又是一法，只是此法商务公关的意味最浓。所需的智识、计谋的层次最高。已成为美国著名企业管理专家的菲利普·史密斯当年就得益于此法，他若不以协议围住顾主，能够“将在外君命有所不受”；倘未用公关联动技法尽击对手痛楚；那么，贝卡特钢丝公司的沉疴便无以救药。

第三计 借刀杀人

[题注]

敌已明，友未定；
引友杀敌，自不出力。
以《损》推演。

[译析]

在敌清友豫之时，诱友击敌可减少损失。此乃变化《损》卦“损下益上”所得“损上益下，于我有利”之论。

本计盖为借刀克敌张目。竞争，尤其国际间竞争，“已所难措，假手于人”不可少。故而营造、倚重良好的公共关系，以敬重、推崇、谦和之态促友鼎力相助，当为商贾择之善策。斯言若何，试看东瀛举措。

假手于人 东洋索尼得宠欧美

索尼（SONY）既是日本一家电器公司的名称指代，又是该公司产品的特定商标。其公司雇员 5 万，分公司数十家，行销 180 多个国家和地区，年产值几百亿美元。其商标乃“可爱的宝宝”之别称，也是 1000 余种音像器材的独有标识。缘此，索尼的缔造者盛田昭夫被大和民族尊为“日本的盛田”，还被欧美商界称作“世界的盛田”，“全球贸易的桥梁”。此公成功妙诀甚多，但个中巧用“借”字，颇耐各国实业界精心习研。

盛田昭夫是爱知县名古屋市一个酿酒商的长子，自幼无意继承祖业，唯对电子技术兴趣最浓。1944 年“帝大”毕业后被征人