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】

防备至极易生松解麻痹情绪，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，

此为试读,需要完整PDF请访问: www.ertongbook.com

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

此为试读，需要完整PDF请访问：www.ertongbook.com

出租,每年坐收租金 5000 万港元。这幢大厦与英资“置地公司”的康乐大厦相对，郭氏在设计时却要求其高出康乐大厦 1 英尺,以示华资实力不菲。如此一来，消费者对新鸿基信心倍增，放胆投入资金,以期拥有自己的新屋。郭德胜筹得资金,即在新界建造“新城市广场”,其有亚洲最大音乐喷泉,且电影院、娱乐场、餐馆等配套齐全，引得在港最大日资百货公司“八百伴”欣然迁入。

自 1972 年后的 20 多年间,“阴在阳之内,不在阳之对”的战法尽使郭氏财团获得超常发展，其新鸿基公司 1972 年时注册资金 3 亿,纯利润 500 万元,至 1992 年则拥资 240 亿元,增长 80 倍,纯利润剧升为 30 多亿元,增长 60 多倍，总体实力已超出许多经营有年的英资财团，不仅跻身香港十大上市公司前列，并跃居香港十大财阀之首,致使港岛媒介评论道:“如此佳绩,非郭德胜之决策功夫,平庸之辈焉可实现!”

【点评】

搏击市场，商贾无不隐蔽竞争秘计。然秘计隐之何处？隐于背时暗处，则是“愚俗之举”，实难行之有效；若利用或设置最公开的场合以隐匿秘计，悄然行之，则对手察觉也为时晚矣。郭德胜氏熟谙此道，其维多利亚中心、新鸿基中心、荃湾中心和新城市广场四大标志性工程的建成，皆得益于公开场合的瞒天及在对手麻痹懈怠中的伺机潜航。

第二计　围魏救赵

【题注】

共敌不如分敌；

敌阳不如敌阴。

【译析】

全力攻击集中强大之敌，不如先使之分散削弱；突击对手的强硬部位，不如袭取对手的松软之处。

商务竞争一如搏击洪峰大潮，躲避对手的锋芒，即似疏导洪流；袭击对手的薄弱环节，就如筑堰截流。分而治之，弱肉强食如斯者，盖为围困对手，救助竞争之动机目标耶。美国全国广播公司(NBC)为争购 2000 年奥运会电视转播权而发动的震惊全球的“奇袭战”，就为此计要义作了生动的注释。

敌阳不如敌阴　NBC 巧取 2000 年奥运转播权

“收视率”是西方电视传媒的“灵通宝玉”——其若向上行走，广告收入便水涨船高;反之则就“大河缺水小河干”,甚至使盈利随之打漂。因而，美国三大广播公司为了拼争高收视率，无不绞尽脑汁推出各类“黄金节目”。其中之一是世界重大体育比赛的实况转播,而奥运会的转播更成为三大传媒较量实力,斗智、斗勇、斗谋的最强动机目标。

其间最会“做秀”的是 NBC 公司，甚至想把转播奥运会当做自己的“拳头产品”。它不惜耗资 4.09 亿美元买下 1992 年巴塞罗那奥运会转播权；尽管为之亏损约 1 亿美元,但仍以 4.56 亿美元的

高价再次买断 1996 年亚特兰大奥运会转播权；虽然 2004 年、2008 年两届奥运会还八字未见一撇，谁也无法确定由哪个国家承办，而 NBC 仍抢先买下“报道权”。这一系列霸气如虹的举动直叫美国同行既羡慕又嫉妒，有的甚至嘲笑它“把历届奥运会转播权当成自己盘中的羊排，嘴里嚼着一块，眼中盯着一块，心里还巴不得再叉上一块”。其实这“再叉上一块”系指 2000 年悉尼奥运会转播权，NBC 公司必欲志在必得！如此咄咄逼人，怎不惹恼各路竞争对手？

首当其冲的是美国广播公司（ABC）。屡屡争夺奥运会转播权，却是屡战屡败。它费尽九牛二虎之力，终于争下 1995 年哥德堡世界田径锦标赛的转播权，总算给自己找回一点面子，还由此增强了借机拼抢 2000 年悉尼奥运会转播权的信心。因为世锦赛举办之时，不仅国际田联的官员要到场观看，而且国际奥委会的首脑以及悉尼组委会官员也将出席，那时，ABC 公司尽可利用田径转播之便而“就汤下面”，竭力疏通有关各方，给自己凭添一股竞争优势。

当 ABC 公司在打如意算盘之时，另外两个竞争对手也没闲着。哥伦比亚广播公司（CBS）忙着为备战而四处打探摸底，急欲抹去榜上无名的耻辱；福克斯电视网（FOX）则更是磨刀霍霍，其号称美国电视业“一大枭雄”的默多克老板，抢在悉尼奥运电视传播招标期（1995 年 9 月）的 5 个多月前就先声夺人地宣称：“将用 10 亿美元独家买断全球电视转播权。”这个数是上届奥运转播价的近 2 倍，顿使 CBS 公司眼镜大跌，逼得连连亏空的 NBC 公司要么认输，要么铤而走险，承担更大亏损！默多克为与国际奥委会尽快达成协议，率先秘密报价 7.01 亿美元欲买断悉尼奥运的全美转播权。然而不知何故，NBC 公司偏巧此刻紧接着报价 7.15 亿美元购买全美转播权，竟以“微不足道的 1400 万美元让对手吃瘪”。对此《纽约时报》曾暗示，FOX 的报价被泄露给了 NBC，但国际奥委会立即否认，并申明与 NBC 之间并无违规行为。国际奥委会的这一举动，对四马分肥的 NBC、ABC、CBS、FOX 仿佛都是一针强心剂，

使之为争夺悉尼奥运转播权而抖擞精神，不待扬鞭自奋蹄。

就在竞争日趋白热化之际，世界田径锦标赛于 1995 年 8 月 3 日在瑞典的哥德堡揭幕。国际奥委会官员、世界田联官员、悉尼组委会官员下榻在该市的喜来登饭店，赛事的新闻中心也设在喜来登饭店，ABC 公司的转播组一住进喜来登便忙不迭地与各方接触，话虽从转播世界田径赛说起，但转来转去总是归到悉尼奥运会的转播权上。紧随其上的 FOX 总裁默多克，一面对国际奥委会官员重申购买转播权的坚定信心，一面同意对 10 亿美元的基价可以“适当上调”。继之而来的 CBS 公司虽然眼红 FOX 的财大气粗，不免有些望而怯步，但还想通过洽谈制造一个低价买下转播权的奇迹。而国际奥委会对三家公司走马灯似的商谈，来者不拒，姑且听之，乐得待价而沽，一切等 9 月份招标时再说。

其实，哥德堡喜来登饭店内的交易意向频繁，早在 NBC 公司首脑的预料之中。他们认为尽管对手很多，但大体上可分为两类：一是卖方，即决定奥运会转播权出让的机构；二是买方，即争夺转播权的各家广播公司。对此双方若两路出兵、左右开弓同时实施打击，实际上是不分轻重缓急地把各类对手放在一锅煮，弄不好反倒有可能去促成对手们直接、间接的联合；与其这样，不如先置一方于不顾，集中精力攻克另一方。那么，在什么方向上发起突击呢？NBC 公司首脑认为主攻对象应是卖方！然而卖方亦非铁板一块，乃由三大部分组成：一为国际奥委会，其最终听命于主席萨马兰奇；二为奥委会电视转播权谈判委员会，其决定权在庞德主任；三为悉尼组委会，其由佩姆博顿主席当家。NBC 公司认为，虽然如此三足鼎立，缺一不可，但萨马兰奇的态度则是举足轻重的；换句话说，要夺下 2000 年奥运会电视转播权，必须对卖方的三大组成实施分而治之、取其首要围而攻之的妙策，以求萨马兰奇主席对 NBC 的举措怦然心动，并为之对相关机构释放一言九鼎的巨大影响力。如此这般的一番筹谋之后 NBC 公司决定当即作出决策。

此为试读，需要完整PDF请访问：www.ertongbook.com

1995 年 8 月 2 日上午,纽约的 NBC 公司总部会议室里，董事们正襟危坐，仅对一个议题“是否以适当的高价购买悉尼奥运会电视转播权”进行表决。结果自然是一致通过。散会后总裁鲍勃·赖特召见体育部主任迪克·埃博索尔，一则确定适当的高价究竟是多少钱，二则选择报价策略。两人很快拟定转播价——总计以 12.7 亿美元,一揽子买断 2000 年悉尼夏季奥运会转播权和 2002 年盐湖城冬季奥运会全美转播权。这个价位虽高出 FOX 默多克的 10 亿美元报价，但外带盐湖冬奥会转播权，赖特与埃博索尔都觉是值得的,于是立即向 NBC 的母公司通用电器公司董事会主席威尔奇报告,请求及早答复。威尔奇此刻尽管在国外度假,却仅隔 20 分钟就拍来复电“:同意。”赖特和埃博索尔迅即择定“以分敌对共敌、以暗中斡旋代替明火执杖”作为竞争电视转播权的报价策略。

1995 年 8 月 3 日，哥德堡的世界田径锦标赛正热火朝天地进行。埃博索尔下了飞机，悄然走进喜来登饭店的后门，直奔萨马兰奇的套房，生怕被别人看见。他，不想更不愿使自己的到来和离去，被别人注意，引起对手的猜忌。

一见到萨马兰奇，埃博索尔就开门见山地报价 12.7 亿美元，要求秘密达成交易。萨马兰奇主席被震惊了——价格是亚特兰大奥运转播价的近 3 倍！埃博索尔继而用不容置疑的语气说道：“NBC 公司是强大的，不仅已经买下 90 年代历届奥运会的电视转播权,还将购买 2000 年以后各届奥运会电视转播权。本公司这次所以开出如此高价，坦率地说，是想把各路对手的竞争可能‘迅速扼杀在摇篮里’！”埃博索尔略微停顿一会儿，转用强硬口吻说道：“董事会只给了我 48 小时，若得不到你们的明确答复,NBC 将撤回秘密报价，改用较低的价格参与 9 月份的转播权正式投标。请主席阁下注意，若 NBC 带头用低价投标，势必拉动总体投标价的下移。到时候不管哪家广播公司中标，但招标方总要蒙受经济损失。所以，请您提醒有权出让转播权的各方，务必关注 12.7 亿美元的

‘有效报价期’。”

NBC 公司报价的‘过时不候”,不免使萨翁犹豫起来,只得有所保留地说道：“贵公司的报价是值得考虑的，但在未与奥运会电视转播权谈判委员会主任庞德协商之前，我无法独自作出决定。庞德现正在加拿大的蒙特利尔，您是否愿意再飞一次加拿大？”

耽误一分钟就增加一分泄密的可能性，埃博索尔转身奔向机场。他于当地时间 9 时 15 分飞抵蒙特利尔机场，9 时 45 分，走进庞德的办公室。庞德笑脸相迎，坦诚说道“：刚接完萨马兰奇主席的电话，我将尊重他的决定。现在请允许我与悉尼奥运组委会主席佩姆博顿先生通话。”

埃博索尔靠在沙发上，喝着咖啡，看着对方联络。悉尼此刻是清晨 4 点，电话铃声就在佩姆博顿的床边响起。于是，哥德堡、蒙特利尔、悉尼三地的长途电话连成了一线，萨马兰奇、庞德、佩姆博顿三巨头则频频商谈。时间一分钟一分钟地流逝，埃博索尔心里却似十五个吊桶打水七上八下，40 分钟后庞德终于放下电话，埃博索尔急忙起身问道：“你们同意本公司的报价吗？”庞德笑吟吟地答道：“佩姆博顿和我都同意萨马兰奇主席的意见，请您现在就飞回哥德堡，与国际奥委会共同起草协议。”

埃博索尔飞回哥德堡已是傍晚时分，第二次从后门走进喜来登饭店，见到萨翁便说“：今晚我们分头准备合同文本，明天上午再协商，签字。”埃氏说罢走进预订的套房，即向赖特总裁报告交易的进展情况。赖特认为最好当晚就签好合同，既然事已至此，他只好表示道贺，但一再叮嘱“：明天，你必须赶在规定的 48 小时之前，坐到谈判桌前，给对方以压力，不使对方有变。”

合同顺利签署了，这是迄今奥运史上最大一笔转播权交易，国际奥委会旋即向传媒公布此项合同，并宣告“取消 1995 年 9 月电视转播权招标活动”。消息传出，ABC、CBS、FOX 三大竞争者大呼“震惊”多家广告公司表示‘担忧”各体育市场咨询公司的酸葡萄

心理溢于言表——“奥运会已不再使人热血沸腾了”；赖特则不无得意地声称“竞争兵贵神速，一秒值千金”；庞德却说：“得利最大的是悉尼组委会，它将从转播费中获益 7 亿美元，可抵筹办经费的一半。”

【点评】

商务竞争，利益目标可称之“赵”，影响、制约利益目标的各种因素可称之“魏”，不围魏则难以救赵。然而围魏救赵之时需谨记分而治之、避强取弱的要义。NBC 公司奇袭悉尼奥运转播权之战，被世界商界视为经典布之报端，盖与深策妙算密不可分耶。

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，诱友击敌能减少损失。此乃变化《损》卦的“损下益上”为“损上益下”,所获得的“于我有利”的启示。

本计尽为借力制敌张目。竞争，尤其国际间竞争，“己所难措，假手于人”是万不可少的。因之，缔结良好商务氛围，以推崇敬重之态促友鼎力相助是一法；假本国或国际商贸法规、贯例或权要以争胜又是一法。然而，东方商贾爱用前者；西方实业家乐取后者；这也许是东西方文化的差异之一吧。且看轰动国际投资界五大著名案例的首案——

假手于人　瓦伦泰因海地索赔得逞

纽约商人查尔斯·C·瓦伦泰因既是瓦伦泰因石油化工公司的总经理和独资股东，又是利比利亚化学制品运输公司的所有人与总经理，还是一家燃料公司的惟一老板，因而被纽约州石油化工界视为“孤独者”。然而这个孤独者并不满足于充当小国之君,还想在国际投资的竞争中扩充实力，他看中了海地的石油。

1962 年 8 月 8 日，瓦伦泰因飞抵海地首都太子港，拜会军政府工商部长德辛诺和财经部长博伊尔，洽谈投资石油开采和提炼

项目。经几轮艰苦谈判，海地政府与瓦伦泰因公司于 1962 年 8 月 22 日达成有效期 10 年的“特许合同”的所有协议。该合同主要条款为六项：

——瓦伦泰因投资 400 万美元(300 万设备、100 万资金)建造南美海地石油与炼油公司，其国籍为海地，由瓦伦泰因独自经营。

——海地军政府特许南美海地石油与炼油公司有勘探石油及其一切自然派生物的首位优先取舍权，有建立炼油厂和石油化工厂的排他性独占特权。

——海地军政府免除南美海地石油与炼油公司的一切捐税与关税；在该公司的炼油厂投产之日，军政府不再把原油和石油产品的进出口权赋予其他人，海地所需石油产品皆取之该公司；在合同期的前 5 年，海地军政府对其他石油商征收高额关税，以维护南美海地石油与炼油公司的特许权。

——瓦伦泰因为保证合同的履行，存入大通曼哈顿 50 万美元作抵押，若在合同生效后 24 个月内未建成炼油厂，抵押存款即为海地政府的损失赔偿。若瓦伦泰因的投资在 1962 年 10 月 1 日前未获得美国国际开发署签发的风险保证合同，即美国政府的国际投资机构若不承担海地投资的政治风险，则抵押存款将退给瓦伦泰因。

——海地共和国将促使瓦伦泰因从美国国际开发署获得投资不遭受战争、征用、货币禁兑等风险的保证，以实现预期的投资效益。

——海地军政府与瓦伦泰因对投资收益的协调、分配，将受双方后续协议的约束，如有争议应向美国或国际仲裁机构申请仲裁。

特许合同签署的当天,海地军政府电告美国政府“:基于 1953 年 4 月 2 日两国政府签订的投资保证协定，海地军政府同意批准瓦伦泰因的投资项目,并望美国政府批准此项投资为合法。”见此，瓦伦泰因当即存进抵押款，并向国际开发署递交申请，要求与之签

订“投资风险保证合同”。瓦氏知道,国际开发署自成立日起共签发保证合同 1500 份,金额高达 25 亿美元;涉及海地的有 24 件,金额 2000 多万美元，果真出现风险事故的竟有 14 起；故而在海地投资,不获得风险保证合同,简直是玩火！

孰料情势偏是不很美妙，国际开发署对瓦伦泰因的投资仅在程序上承认是合法的，但对风险却不予保证，只是发给一封“弃权公函”，亦即如有不测，投资人自行承担。瓦伦泰因不由凉了半截，恰在此时海地总统签下一份命令“批准瓦伦泰因的投资。”并将其刊于官方报纸《导报》的显著位置。这使瓦氏顿时陷入进退维谷的尴尬境地——合同在海地业已生效,不认真履行是不行的;美国官方机构不愿给予风险保证，使将要注入的大笔资金前景难卜！骑虎难下的瓦伦泰因只得三箭齐发：一面继续与国际开发署交涉风险担保合同的签署；一面向大通曼哈顿银行收回抵押存款；同时开始在海地的投资动作。

1963 年 2月初，瓦氏宣布在太子港创办南美海地石油与炼油公司，承接特许合同权。2 月 14 日《导报》随即公布授权创办公司的“总统令”,海地军政府显然要催促瓦伦泰因加大投资力度。被逼无奈的瓦氏只得征购土地、添置炼油设备、培训工人,但对勘探、开采石油的投资大头却迟迟不肯动作，惟待国际开发署对投资保证合同的签发。岂料海地军政府对瓦氏的动作迟缓，开始是不满意，继而啧有烦言,最后竟发出通牒“必须在 1965 年以前建成炼油厂，使投资项目得以实质性运转。”这简直是不容分说地把瓦伦泰因吊在火上烤！

度日如年的瓦氏总算在 1964 年 5 月 13 日接到国际开发署的投资保证合同，立即胼手胝足地筹齐 400 万美元,一心赶在海地军政府最后通牒的期限内建成炼油厂。做好各项准备，瓦氏随即有条不紊地部署实施，眼见一切就绪竣工不成问题，瓦氏即率建筑工程师于 1964 年 10 月 29 日飞抵太子港监工。他礼节性地拜会美国驻

此为试读,需要完整PDF请访问: www.ertongbook.com