

学校的理想装备

电子图书·学校专集

校园网上的最佳资源

商用经典谋略



前 言

群雄竞逐，战情汹涌，兵行险着，纵横捭阖……本书所展现的这一幅幅波澜壮阔、动人心魄的场面，并非是硝烟弥漫、战火连天的战场，而是现代经济大舞台上演的商业竞争。在这里，只有智慧的角逐，谋略的较量。

现代商战不仅是实力的较量，更是智谋的较量。纵观满纸风云的商战史，无论是资金雄厚，还是白手起家，最后能力挫群雄，称王争霸的胜利者，无不是在竞争中善于运用智谋的结果。

我们东方的邻国日本，便是一个很好的例证。日本企业界十分注重寻求竞争中获胜的智慧和韬略，早在 60 年代，他们就发现了中国古代兵法的价值，把中国的《孙子兵法》奉为商战的最高教科书，并成功地将古代兵法活用于商业竞争之中。日本之所以能在二战的废墟上迅速崛起，一跃而成为世界的超级经济大国，其成功的奥秘就在于此。

中国是古代兵法的发源地，作为炎黄子孙，没有任何理由将这笔无比珍贵的智慧遗产束之高阁，尘封于库。因此，很有必要将其进行挖掘和整理，让这株古老的智慧奇范在今天中国的现代化经济建设中重放异彩。

为此，我们借鉴古代兵法的精华，从竞争、经营、管理、情报等方面，具体分析了现代商战近百个具有代表性的案例，融合、提炼出 88 个经典计谋，将其编纂成书。书中各计独立成篇，史论结合，并以生动活泼的故事形式来表现，将实用性、知识性和趣味性融为一体，使读者能够真切地领略竞争各方临阵交锋，运筹帷幄以克敌制胜的来龙去脉。

最后，衷心希望本书能成为广大读者的成功阶梯，助其顺利登上光辉的顶峰。

经典谋略

正攻篇

第一计合纵抗强

香江龙虎斗

——香港华资与英资的收购大战

香江“巨无霸”——崛起的“黄色巨龙”——层层设防——“连环船”的漏洞——小试牛刀——硝烟再起——最后的较量

奇计赏析

“合纵抗强”，是战国时期公孙衍和苏秦发起并实施的外交谋略。这一谋略使燕、赵、韩、魏、齐、楚等六国维持百年之久。

这一谋略，起于公元前333年，秦国经商鞅变法，国势日盛，成为战国七雄中实力最强的国家。中原各国已无力单独抵抗秦国入侵。公元前324年，公孙衍提出“五国相王”，合纵抗秦。其后，能言善辩的谋略家苏秦，根据当时六国都是畏惧强秦的战略形势，开始了合纵六国以抗强秦的谋略。

苏秦先后到韩、魏、齐、楚，根据各国在整个战略全局中所处的地位，分别晓以利害，终于使六国愿意联合起来，同心协力抗秦，各国派使节在洹水开会，结成合纵抗秦之盟，即合众弱以攻一强。

苏秦“台纵”之谋，在当时的确是六国抵抗强秦的上策，但由于六国利害关系各不同，各国又多以一己之利考虑自己的外交政策，加上秦国以各种手段从中破坏，致使这一谋略未能坚持，“合纵”以利结，又以利散，六国不知从大局出发，从全局考虑，最终被秦所灭。但这并不是说，这一谋略有何不当，而恰恰说明了六国没有很好地坚持运用这一谋略。

在各个弱小势力共同面临一个强敌的情况下，避免被大国吞食的最好谋略就是“合纵抗强”，这是被历史所证明了的。

在现代商战中，竞争的各方实力参差不齐，有声名显赫、实力雄厚的大财团，它们属于“强”的一方；而更多的中小企业其财力人力均有限，属于较弱的一方。这些实力较弱的企业为了免遭“弱肉强食”的结局，往往会以各种方式联合起来，以群体的实力来与“强敌”抗衡，从而达到保护自己的目的。

但是，仅仅是运用“合纵抗强”的谋略来保护自己，未免过于消极被动，还容易被“强”方分化瓦解，各个击破。在竞争日趋激烈的商战中，人们又创造性地赋予这一谋略新的内涵，“合纵”一方不再总是处于守势，而巨还能抓住“强”方的弱点和失误，集中群体的优势兵力，主动出击，最终战胜强敌。

本世纪70~80年代，在香港这个经济大舞台上所上演的一幕幕华资财团与英资财团的龙争虎斗，就充分地体现了“合纵抗强”这一新的内涵。

自鸦片战争后，香港就成了英国的殖民地，其经济命脉曾长期被怡和、太古、会德丰、和记黄埔四大英资财团所控制。

从70年代起，以李嘉诚、包玉刚为代表的新兴华资财团形成“合纵”一方，联手与英资财团抗衡，他们抓住机遇，多谋善断，主动出击，通过一系列令人眼花缭乱而惊心动魄的收购大战，大大削弱了英资财团的实力，造就

了香港新的经济格局。

当今，羽翼丰满的华资财团再也不用仰人鼻息，看洋财阀的脸色行事。他们可以随心所欲地在商海中自由遨游，纵横捭阖。

这里需要特别指出的是，香港的华资和英资之间的激烈争斗，不仅仅是两大经济势力的较量，而是一场民族之间的大较量，一场关系到香港今后前途的大较量。

众所周知，1997年7月1日，中国政府将恢复对香港行使主权，这意味着香港这块土地将重新由中国人自己来管理。这样，华人经济力量的崛起，掌握住香港的经济命脉，其意义就更加重大和深远了。

它向全世界昭示：中国人有能力也一定能管理好和建设好香港，让这颗“东方之珠”放射出更加瑰丽璀璨的光芒。

在这里，还要说几句题外的话。

编者将此文列于本书之首，旨在希望中国的企业家能够从中汲取成功的经验，树立起民族的自信心，发愤图强，锐意进取，不断增强自身的实力，到国际经济大舞台上与那些不可一世的“东洋霸”、“西洋霸”决战争雄，一较高低！

香江“巨无霸”

在香港中区那密如丛林的摩天大厦中，有一幢高耸入云的大楼格外引人注目，这幢圆形窗户大楼傲然面对着风光旖旎的维多利亚海湾，它就是香港著名的怡和大厦，大厦的二顶层，就是香港最大历史最悠久的企业集团——怡和财团。

怡和财团于1832年在广州创立，1842年因政治背景关系迁移来港。自此与香港结下不解之缘，是香港经济的重要支柱。

在相当长的一个时期里，香港的经济命脉一直被英资财团牢牢控制着。在当时，势单力薄的华资企业要想与这些高傲的财雄势大的盎格鲁—撒克逊人较量，被认为是蚍蜉撼树，不自量力。

人们现在仍记忆犹新，1965年香港发生了银行挤提风暴，英资财团趁火打劫，弱肉强食，一口气吞掉许多华资银行的1/2。

而在这些英资财团中，怡和堪称无人可敌的“巨无霸”。曾几何时，这只“巨无霸”只要轻轻跺几下脚，整个香港就会为之颤动。

然而，在本世纪70年代，怡和财团犯了一个致命的错误。统治这个“王国”的凯瑟克家族对香港的前途信心渺茫，他抽出巨资组成一支庞大的兵团进军海外。

这支“兵团”以迅雷不及掩耳之势收购了夏威夷及菲律宾的戴维斯糖厂、中东的TTI石油、南非的莱明斯综合企业和英国的怡仁置业。

不幸的是这一连串的战役多以失败告终，海外兵团损失惨重。

80年代初，凯瑟克家族痛定思痛，将其投资策略作了个180度的转变，大举投资香港。

似乎命运有意戏弄凯瑟克家族，偏偏在这时又遇上中英香港前途谈判及地产暴跌之时，怡和财团由此而债台高筑，只得变卖资产度日。

流水落花春去也。

怡和这只“巨无霸”已经失去昔日雄风，渐显老态了。

崛起的“黄色巨龙”

世事悠悠，白云苍狗。

本世纪 70 年代，香港商界涌现出一批华人俊杰。正当怡和等英资财团大举进军海外时，这批俊杰所领导的华资财团却脱颖而出，趁机低价购入大量地皮，积极发展物业。华人资本迅速膨胀，华资财团不断壮大。

一条雄姿英发、生气勃勃的“黄色巨龙”在香港的经济大舞台上崛起了。

1977 年 4 月，李嘉诚的长江实业集团宣布成功拥有香港中区希尔顿酒店，打破了英资门禁森严、唯我独尊的局面，并且拉开了华资收购外资的序幕。

自此，在香港这块弹丸之地，上演了一幕幕精彩纷呈、扣人心弦的华资与英资争夺的收购战。

1979 年，李嘉诚又从汇丰银行手中夺得英资四大财团之一和记黄埔集团控制权。

1980 年，船王包玉刚从怡和财团手中夺得九龙仓控制权……

华资财团步步进击，摧城掠寨；英资财团节节败退，弃甲丢盔。

仅数年时间，原来由英资控制的和记黄埔、香港电灯、九龙仓、会德丰等，先后落入华资手中。进入 80 年代，华资财团已经十分强盛。反观英资财团，原来控制香港经济的四大财团，已被华资财团吞并其二。双方的实力对比发生逆转。

这些在英资夹缝中生长起来的华资财团敢于与财雄势大的英资财团抗衡，并取得一次又一次的胜利，除了他们自身的实力和善于抓住机遇外，很重要的一点就是他们能够同仇敌汽，联手抗强。其中，最典型的例子就是震惊香江的“九龙仓战役”。

两位华资巨子李嘉诚和包玉刚配合默契，奇招迭出，终于成功地从怡和这只老狐狸手中夺走了“九龙仓”这块风水宝地。

这次战役取得胜利的关键就是李嘉诚和包玉刚成功地运用了“合纵抗英”的谋略。

80 年代后期，华资集团又联合上演了一出声势浩大的收购战。

以华资“龙头”李嘉诚为首的一批实力雄厚的华资财团磨刀霍霍、虎视眈眈地盯着怡和财团这只垂老的“巨无霸”，准备砍下它那肥得流油的“大腿”——置地公司。

层层设防

在“怡和王国”中，置地公司的地位非比寻常，它拥有香港商业金融中心一环的贵重物产，可算是香港地产皇冠上的明珠。

怡和财团的主席兼任置地公司的主席，组成了实力庞大的怡置系。

凯瑟克家族十分清楚，若怡和失去置地，就如同失去股肱，在香港将会寸步难行。

怡和财团决不会让他人染指置地公司。

1983 年，怡和主席纽比坚下台，西门·凯瑟克接任。新官登场后，便作出一系列大刀阔斧的举措，大举出售资产，以图减债力挽狂澜。除了海外业

务“一刀切”外，置地所属的港灯公司和电话公司的股份，分别先后卖给李嘉诚的和记黄埔和英国大东电报局。

怡和财团集中精兵良将，决心死守置地公司这座城池。

“连环船”的漏洞

西门·凯瑟克非等闲之辈。当他认真地推敲了怡置系的相互结构后，不禁倒吸一口冷气。

原来，在80年代初，为了巩固控制权，怡和与置地开始实行互控，怡和控股及怡和证券公司控制置地四成股权，然后再利用置地控制怡和控股四成股权的办法，造成“连环船”，互持对方控制股权，使外强难越雷池半步。

不过，这种“连环船”就像三国时期“赤壁大战”中曹操的“连环船”一样，也有其致命的缺陷。

因为在1984年间，怡和及置地元气大伤，股价低贱，其中以怡和市值较低，总市值不过是30亿元左右，而其控制的置地，资产值却达100亿元以上。因此，当时便有传闻谓华资财团图谋收购怡和，以达最终控制置地的目的。

在“连环船”的结构下，置地虽也持有怡和四成股权，然而实际上可能达不到保卫怡和之效。怡置双方互控涉及利益关系，当收购战爆发时，提出收购的财团，可以向法庭申请禁制令，禁止置地行使持有怡和股份的投票权，从而不费吹灰之力便破解了怡置的连环结构防线，凯瑟克家族很可能由此而丧失百年祖业——怡和的控制权。

精明过人的凯瑟克洞察出怡置连环结构的致命弱点，为此而苦思补救良策，但一直也未能找到圆满的解决方法。

为此，西门·凯瑟克心急如焚，他知道李嘉诚、郑裕彤、李兆基等人皆非平庸之辈，一旦让他们抓住“连环船”的致命之处，怡和的江山便岌岌可危了。

金蝉脱壳

1986年，西门·凯瑟克特地从美国邀请投资银行家鲍维恩加盟，委以重组怡置系结构的重任，以确保怡和的控制权。

鲍维恩深谙运筹之道，在美国有“金融智多星”之称。他甫一上任，便加紧策划治和及置地的“脱钩”计划。

1986年10月，置地公司宣布将全资附属公司“牛奶国际”分拆上市，紧接着又如法炮制，将另一家全资附属公司“文华东方”分拆上市。

1987年2月，凯瑟克宣布成立怡和策略（简称怡策），由怡和策略直接控制置地公司，牛奶国际公司及东方文华公司的股权，而置地原持有的怡和股权，则改由怡策持有。

经过此番大改组，怡和与置地两家公司7年的互控关系结束，改变为怡和与怡策互控。

鲍维恩运用“金蝉脱壳”的妙计，使凯瑟克家族的大本营化险为夷，固若金汤。有意觊觎置地控制权者，只有直接打置地的主意了。

小试牛刀

重组后的怡置系结构，并未能阻止雄心勃勃的华资收购置地公司的步伐。

1987年8月。长江实业集团豪华的办公室。

长江实业集团主席李嘉诚、新世界集团主席郑裕彤、恒基兆业集团主席李兆基和中国国际信托投资公司总裁荣智健等华资巨头聚集一起。

李嘉诚将心中酝酿已久的计划向大家展露出来：把在债务中苦苦挣扎的置地公司彻底收购过来，证明华人资本无坚不摧的实力。

李嘉诚这番话正合其他三个巨头之意，他们当即表示赞同，决定联手向怡和宣战，将置地公司“收编”至华资财团的旗下。

这次秘密会议开得十分成功。

1987年股灾前数月，香港股市如日方中，牛气冲天，人们炒股票正炒得如痴如醉。

李嘉诚、郑裕彤、李兆基、荣智健四大巨头，决定利用当时的高市价，筹集巨额资金向“置地”下手。

以李嘉诚为首的华资财团，在吸纳了部分置地公司股票后，公开宣布：愿意以每股17港元的价格全面收购置地，从而拉开了这场收购战的帷幕。

对此，西门·凯瑟克心中十分惊恐，表面上虽装出一副囤积居奇的样子，声称：“大门总是敞开的，问题在于价格。”背地里却到处挪借资金组织反收购。

其后，素有股坛“狙击手”之称的刘銮雄兄弟控制的华人置业，以近24亿港元购入置地所持有的铜锣湾皇室大厦。此后，华人置业以减债为由，宣布大供股30亿港元，引起市场一片哗然！不过圈中人士一致认为，华人置业此举乃“醉翁之意不在酒”，野心勃勃的刘氏兄弟将置地作为下一个狙击目标。

有消息传出，刘氏兄弟曾与怡和主席西门·凯瑟克讲价，提出以每股高出市价六七成的价格向怡和集团收购其所持的26%置地股权。但是，凯瑟克还是以对方出价低为由，断然拒绝其收购建议。

正当华资财团与怡和财团讨价还价、闹得不可开交的时候，一场世界性的大股灾骤然而至，双方谈判戛然而止。

10月19日，香港股市指数暴跌420多点，被迫停市4日。复市后，又继续下跌至1100多点。

市场笼罩着一片愁云惨雾，香港各业纷纷“自扫门前雪”，华资财团抢救本身股票犹恐不及，哪有闲情理会收购置地的事情。

一场突如其来的股灾，暂时平息了这场收购大战的烽火。

硝烟再起

幸运的是，这场股灾并没给香港带来经济衰退，相反，由于利率不断调低反而刺激了房地产价格的节节上扬。香港股市素以房地产马首是瞻，房地产好景，股市也渐渐恢复元气。

半年后，经过一番休养生息的华资财团，再度擂响收购置地的鼙鼓。

1988年4月初，李嘉诚在广生行的周年股东大会后，首次向报界披露长江实业集团持有置地的股份。

李嘉诚向外泄露“军机”，不啻向西门·凯瑟克发出挑战的信号。

同年4月底，市场又传出华资大户拟致函置地公司，要求在6月6日的周年股东大会上，增加一项委任新世界集团主席和恒基兆业集团主席李兆基为置地公司董事的议案。为此，置地股价剧升至8.9港元。

面对来势汹汹的华资财团，怡和财团不甘示弱，以攻为守。

4月28日。抬策与其控制的文华东方发表联合声明，由文华东方按每股4.15港元的价格，发行10%新股给怡策，使怡策所持的文华东方股权，由略低于35%增至41%。

由于怡策持有文华东方的股权超过35%的收购触发点，按照股市惯例，怡策应向文华东方公司的少数股东提出全面收购建议。但由于收购价4.15元，比文华东方的资产净值6元有相当距离，因此，这些股东对怡策的收购建议反应冷淡。

这正中怡策下怀，它毋须动用大量资金，而使所持的文华东方股权轻易越过收购触发点，今后在加强对文华东方控制权上更为灵活。

这条计策无疑是“智多星”鲍维思的杰作。它可以收到“一石二鸟”的效果：一来怡策可增持置地股权；二来华资财团所持的置地股权便被稀释了。

最后的较量

鲍维思的诡计，使局势倏忽急变。

华资财团担心置地公司“依样画葫芦”，发行新股给怡策，这样将会陷华资财团于异常被动的境地。

4月28日的晚上，李嘉诚等人召开紧急会议，讨论应急措施。为防止置地公司稀释华资财团手中的股份，会议最后决定采取“快刀斩乱麻”的方式，尽快结束战斗。

5月4日下午6时，香港股市收市以后，李嘉诚等华资巨头和怡和财团主席西门·凯瑟克和鲍维思等人进行谈判。

谈判刚开始就已硝烟弥漫，剑拔弩张，众人的表情看来都是决斗的势态。

李嘉诚开门见山：“西门·凯瑟克先生，我们四家财团已经决定，以每股12元的价格，购买怡策手中25.3%的置地股权。”

“不可能，”老奸巨猾的凯瑟克立即反击，“必须每股17元，这正是去年10月股灾前你们所愿意支付的价钱。而事实上，股灾后置地的资产及租金均没有下跌。”

李嘉诚等人指出：按照商业惯例，只要收购方提出的价格高出对方市价的2至4成就可以生效，更何况现在提出的价格高出市价4成有余呢？

西门·凯瑟克等人无言以对，但仍强硬地坚持17元一股的价格。

双方针锋相对，寸利不让，会谈一度陷入僵局。

最后，李嘉诚使出“杀手锏”，他拿出事先拟好的文件出示给对方，警告说：

“西门·凯瑟克先生，我很遗憾地告诉你，如果这次再谈不拢，明天上午四大财团将宣布以每股12元的价格全面收购置地。”

色厉内荏的凯瑟克马上软了下来，他要求暂停，急忙召集手下磋商。

最后，唯恐事态扩大的抬和财团迫于华资财团的压力，决定用议价购入四大财团手中持有的置地股份。

在价格问题上，双方又经过一番激烈的讨价还价，最终在深夜达成协议：怡策以每股 8.95 港元（比当日股市收市价高 5 分），购回四大财团所持的 8.2% 置地股权。

此时，西门·凯瑟克又节外生枝地提出一项附带条件：华资财团 7 年内不得染指怡和系股份。

俗话说，穷寇勿追。眼见怡和财团这只屠弱的“病虎”已被逼入窄街穷巷之中，再给它 7 年时间也不会有多大作为。

于是，华资一方便让步同意。

一场可能是香港有史以来最大规模最激烈的商业收购战，就在这个宁静的夜幕下偃旗息鼓了。

5 月 6 日，怡和、怡策及置地三家公司宣布停牌。同时，怡策宣布以每股 8.95 港元购入长江实业、新世界、恒基兆业及中信公司所持的置地股份。由此，怡策所控制的置地股份，由 25.3% 增至 33%，控制权可谓相当稳固。

至此，西门·凯瑟克总算搬去久压心头的大石，他的家族苦守多年的一座危城—置地公司终告解围，情策也以 18.34 亿港元的代价，换来安享 7 年的“太平”日子。

然而七年之后，怡和财团还能继续高枕无忧、稳守江山么？

第二计 连横攻弱

一技独秀的红蔷薇

——美孚石油公司的垄断史

意外的灾难——天赐良机——背受暗箭——恶毒的阴谋——唯一的胜利者——夺取匹兹堡——吞并大油田——终圆霸主梦

奇计赏析

“连横攻弱”，这是与“合纵抗强”相对的一种外交战略。谋略家张仪针对公孙衍和苏秦推行的合纵谋略，极力倡导连横，拆散六国合纵。凭借秦国强大的武力不断扩张，迫使六国相继屈服。

连横以攻众弱的谋略思想，在当时，为推动中国由分裂走向统一起了相当重要的作用，这种谋略的成功，很重要的因素在于，秦国为始终推行这一战略，不惜运用政治，军事手段，对六国进行欺骗、拉拢，威胁、利诱，最后各个击破，建立了中国第一个封建专制王朝。

两千多年后，在太平洋另一边的北美大陆上，一代产业枭雄洛克菲勒又成功地运用中国这一古老的战略，导演了一场惊天地泣鬼神的石油大战。

洛克菲勒创建美孚石油公司时，炼油工业区—克利夫兰的其它石油公司多如牛毛，为了垄断当地的炼油生产，牟取暴利，他与控制石油运输的铁路公司秘密结盟，通过运费折扣、贿赂银行等手段，先后吞并了20多家中小企业。

继而又将矛头指向昔日的铁路盟友，一举取得了美国东岸地区的石油运输控制权。

然后再进军产油区，用重利作饵，诱骗产油业主上钩，将其纳入自己的势力范围。

1879年后，洛克菲勒又运用拉拢、欺骗、利诱等手段，掌握了美国石油工业垄断组织的大权，遂成为一代霸主。

可以说，在现代商战中运用“连横攻弱”这一谋略最为成功者，非洛克菲勒莫属。

意外的灾难

1870年1月10日，约翰·洛克菲勒创建了美孚石油公司，开始去实现其庞大的石油垄断霸业。

野心勃勃的洛克菲勒暗暗发誓：要称霸克利夫兰，买下匹兹堡，控制东部，垄断整个美国的石油工业！

然而，一场意想不到的大灾难，使这只贪婪的大章鱼缩回了刚伸出去的腕足。

是年7月19日，欧洲爆发了普法战争，普鲁士的铁血首相俾斯麦主动挑起的这场战事，除了使欧洲战场上血流成河之外，由于战火的蔓延也造成了欧美市场的普遍不景气。海上运输基本瘫痪，美国石油业的出口只好中断。

当时，美国运输的车、船仍用煤炭作发动，而照明与燃料的使用都极有限，石油业完全陷入困境。

为了阻止石油价格的急剧下跌，应付目前的困难局面，采油业者自发地组织了“石油生产协会”，并通过停采3个月的第一项决议。

可是决议的墨迹未干，当天夜里就出现了破坏决议的夜猫集团，他们深更半夜进行偷采，表示了对“石油生产协会”的蔑视。没过多久，原油每桶价急跌至3.25元。

这不啻是雪上加霜。

克利夫兰地区的局面更加动荡、混乱和萧条。

天赐良机

面对这种灾难性的局面，就连洛克菲勒那些忠实的伙伴也产生了悲观失望的情绪，担忧他们的事业会不会因此而完蛋。

洛克菲勒却依旧安之若素。这一阵子，他经常是在公司总部的办公室里。

他的办公室陈设十分简陋，惹人注目的唯有悬挂在墙上的欧洲大地图和摆放在桌上的地球仪。

他常常眯起那双令人生畏的小眼睛，凝视着那张大地图，一看就是大半天。地图上钉着红绿两色的箭头，它们分别代表普鲁士军队和法兰西军队。

其实，洛克菲勒的内心也不平静，他一直焦急地期待着战争尽早结束。

这一天终于盼来了。9月2日，色当战役结束，拿破仑三世宣布投降。

洛克菲勒十分兴奋，他喜滋滋地从地图上把代表德军进攻的箭头，移向了繁华的巴黎，喜悦之情溢于言表。

在他身旁的“军师”佛拉格勒，差点以为他的神经出了毛病。

“太好了，佛拉格勒！”洛克菲勒大力拍打着佛拉格勒的肩膀说，“我们发财的好运又要降临了！法国军队惨败投降，欧洲战争即将结束，石油的需求量将会大大增加。这是给我们这些人的最好启示！达尔文的物种起源告诉我们什么？就是弱肉强食。我们现在得趁上帝赐予的不景气，把同行中能挤垮的全部挤垮，然后将其吞并。到时我就是说一不二的霸主，你们都是王侯。那时整个美国的石油利润将全都装进我们的口袋里！”

佛拉格勒第一次听到平日沉默寡言的洛克菲勒连珠炮似的一口气说出了如此的高论，他的情绪也受到感染，变得激动起来，他仿佛看到那源源不断的石油变成了金子流入自己的口袋里。他不得不由衷地佩服面前这位比自己还小8岁的洛克菲勒的睿智和远见。

两人面对着地球仪，将一腔的雄心壮志倾吐。认定从现在开始就马上把握契机，向独霸天下的“石油帝国”的目标前进。

背受暗箭

正当洛克菲勒与佛拉格勒额手称庆之时，却传来一条坏消息。一位叫华特森的人，由范德比尔特提拔，取代了平庸无能的迪贝尔担任了湖滨铁路的董事长。

这次非比寻常的“换马”，无疑是在美孚石油公司的背后捅了一刀。因为在此之前，洛克菲勒曾同迪贝尔达成过秘密的“折扣协议”，根据这个协

议，洛克菲勒的石油公司每天包租铁路 60 辆车皮，而湖滨铁路方面则给予每桶 5 角的优惠。仅这一笔帐，洛克菲勒的石油公司就获得了巨额的运输利润。迪贝尔的下名，也就意味着这一秘密协议将付之东流。

此外，华特森与宾夕法尼亚铁路公司董事长斯科特的关系非同一般。他俩都曾在内战时期担任过陆军助理次长的角色，假如让这两个手腕高明、诡计多端的家伙联合起来，这对于任何对手来说都是个巨大的威胁。

这时候，连见过大世面、多谋善变的佛拉格勒也沉不住气了，他建议马上去见华特森。而洛克菲勒却没同意，他说要等一等，看对方如何动作，然后才待机而动。

越是紧要关头，就越显出洛克菲勒的沉着冷静，处变不乱。这一点连机巧过人的佛拉格勒也自愧不如。

恶毒的阴谋

一天深夜，一位不速之客突然来到纽约的圣尼古拉斯饭店，拜访正在那儿下榻的洛克菲勒。此人便是华特森。

洛克菲勒并不感到突然，一切都在他意料之中，因为他早就通过内线将对方的底细了解的一清二楚。

“洛克菲勒先生，鄙人深夜打扰深表歉意。但我带来了斯科特先生的重要建议。”

“那好吧，我们都是爽快人，请把你们的方案说出来。”洛克菲勒那张长马脸像钢板似的，丝毫没流出任何表情。

华特森一眼就看出此人城府根深，不可与之过多纠缠，于是和盘端出了斯科特有关铁路大同盟的构想。洛克菲勒很仔细地听着，时刻提防着不让自己一步不慎跌入对手布下的陷阱里。

两人密议了许久，终于达成了铁路大联盟秘密协定：所有运输石油的铁路公司均携手合作，但只与特定的石油业者联盟，对于中小规模的石油业者，则限制其不让加入联盟。

在黑沉沉的夜幕下，一个商战史上最恶毒的阴谋诞生了。

紧接着一直在幕后的斯科特亲自出马，他约见洛克菲勒商议成立一家控股公司——南方改良公司。

斯科特的野心很大，早就凯觐着铁路运输业霸主的主座，但他的面前有两只凶猛无比的拦路虎。他们是范德比尔特和古尔德。范德比尔特控制着纽约的中央铁路，古尔德控制着伊利铁路。这两个巧取豪夺，吃人不吐骨头的恶魔，是当时美国铁路上不可一世的霸主，谁要想从他们手中赚取一点利益，简直是与虎谋皮。

为此斯科特急需找一位合作伙伴来增强自己的实力。最后他选择了洛克菲勒。

深谙韬晦之道的洛克菲勒当然清楚对方的用意，而他也正想利用这个公司来达到自己不可告人的目的。

洛克菲勒提出由他来掌握其他石油企业加入控股公司的审批权。

这个提议并没触犯斯科特的利益，于是他爽快地同意了。

经过一番磋商，这几个勾心斗角的恶魔为了各自的利益在秘密协定上签了名。

根据秘密协定，铁路石油运费提高 32 倍，而参加联盟的石油企业则可获得运费价格一半的折扣。如此一来，没加入的其他中小企业势必要支付昂贵的运费，然后逐渐萎缩被淘汰出石油行业。

这些贪得无厌的芒睿一齐张开血盆大口，扑向那些弱小可怜的猎物。

唯一的胜利者

为了对抗石油运费涨价，石油产地的中小企业在亚吉波多的领导下，组成了“生产者联盟”，实行石油大禁运。

该联盟组织了纠察队，荷枪实弹，日夜巡逻，一旦发现有人私采石油，即严厉打击。

由于洛克菲勒仅允许纽约一家炼油公司加入南方改良公司，引起其他公司的联手反击，“杀死大蟒蛇！”、“埋葬章鱼！”的谴责声此起彼伏，响彻产油区和东海岸。

纽约各大报都对这次事件做了客观报道，并引起了华盛顿政界的关注。形势对铁路大联盟十分不利，华特森的投降，斯科特的退缩，使得“秘密协定”作废，铁路大联盟草草收场。

只有洛克菲勒并不气馁，他认定情况必将出现转机，于是不动声色地干着自己的事。

果不其然，经过 40 天的大封锁，原油被禁绝开采，油库空虚，银根吃紧，炼油业已全面瘫痪，业主们只好向银行申请贷款。但银行早已被洛克菲勒收买了，从银行总裁到各个主要董事都拥有美孚石油公司的股票。

银行不给贷款，一下子卡住了他们的脖子，逼迫他们投入洛克菲勒的怀抱里。四面楚歌中的“生产者联盟”的领袖亚吉波多，也禁不住洛克勒的利诱，终于接受了他的招安。

在一个多月的石油大战中，美孚石油公司吞并了 20 家炼油企业。

洛克菲勒成了唯一的胜利者。

夺取匹兹堡

洛克菲勒将克利夫兰炼油工业区变成自己的囊中之物后，他的下一个吞并目标就是自己昔日的“盟友”斯科特控制的匹兹堡。

1875 年，洛克菲勒把美国石油业的大亨们请到他的别墅里密商，企图恢复原来的联合计划。经过他的鼓动，最后大家达成协约：联合行动，一致对抗采取不予折扣的铁路界。

斯科特为此十分恼火，他马上成立了帝国运输公司，架设了油田到匹兹堡的油管，在新泽西建了贮油槽和仓库，赶造了 5000 吨油轮成立五大湖船队，决心与美孚石油公司决一死战。

洛克菲勒为了削弱对方的实力，巧妙地利用了铁路界巨头们之间的矛盾，与范德比尔特和古尔德两大铁路霸主结成同盟，提高折扣率。同时，减少美孚石油公司的股东分红，将红利转给公司更新设备，引进先进技术，以降低生产成本和增加产量，并加紧向斯科特的势力范围匹兹堡展开倾销战。

在洛克菲勒的强大攻势下，斯科特再也抵挡不住了，终于竖起白旗向洛克菲勒求和。美孚石油公司用 340 万美元买下斯科特的企业，从此拥有了以

进出口桥头堡著称的新泽西和大型贮油槽，完全控制了整个大西洋沿岸原油及产品的价格，并控制了这一地区的石油运输。

吞并大油田

解决了斯科特之后，这只贪婪的大章鱼又将其长而有力的腕足伸向石油的核心领域—宾夕法尼亚产油区。

当时这里的石油产量已出现严重过剩而致使油价暴跌。然而洛克菲勒却作出一个令人不可思议的决定，以每桶 4.75 美元的高价收购原油。

许多石油中间商闻风而至，推波助澜，一个大规模的开采行动又出现了。生产者联盟近期不准开采新并的限制已被人们丢到九霄云外。

原油业主轻率地签订了合约，肆无忌惮地开采油井，利令智昏的人们根本没注意到合约中美孚石油并没有保证 4.75 元的价格。

美孚石油公司购进 20 万桶原油后，突然宣布中止合约，并作出如下解释：供过于求的状况已打破了历史最高纪录，下周的每桶原油价格只能在 2 美元以下。

原油业主们这才发现钻进了洛克菲勒的圈套，遂停止了持续两周的采油热潮。但为时已晚，等待他们的只有破产这条唯一的路。而这正是洛克菲勒所期待的结果。

维持数年之久的生产者联盟终告土崩瓦解。

正在这时，一家名为埃克森的公司在泰塔斯维尔成立了，创办者正是当年石油大战中的风云人物亚吉波多。

直到这家公司大肆收购同类行业的股票时，人们才如梦方醒，这位昔日的领袖亚吉波多利用自己的威望，将他们引入了洛克菲勒张开的大口袋里，然后将袋口紧紧束紧。

美孚石油公司轻而易举地吞并了已成功地长距离铺设油管的泰塔斯维尔。

完成了炼油区、石油运输和产油地三个战场的垄断竞争后，洛克菲勒终于可以向他更大的目标挺进了一垄断全美国的石油工业。

终圆霸主梦

洛克菲勒有一句名言：“当红色的蔷薇含苞待放时，唯有剪去四周的枝叶，才能在日后一技独秀，绽放成艳丽的花朵。”

1879 年 6 月，正是蔷薇花盛开的时节。

洛克菲勒拿起锋利的剪刀对他手中的“红蔷薇”作最后的修剪……

在美丽迷人的萨拉托加的洛克菲勒的豪华别墅里，美国主要的石油大亨们云集一起，酝酿一个史无前例的大联盟。

酝酿的结果是，成立世界上第一个“托拉斯”石油工业集团。

这是一种最高级的企业垄断集团，它由各个主要的石油企业合并而成，旨在垄断销售市场、争夺原料产地和投资范围，以获取高额垄断利润。参加的企业在生产上、法律上都丧失独立性。

托拉斯的最高权力机关是“受托委员会”，领导权掌握在洛克菲勒和其

他三位石油巨头手里，所有的股东均拥有信托证书，并籍此获取红利。

其后，洛克菲勒先后说服了三位伙伴，并以极优厚的条件暗中进行了股票交换，使美孚石油公司成为大联盟的实际主人。

有恃无恐的洛克菲勒利用其所控制的托管会，以强迫收购，交换股份等手段，先后吞并了近百家中小炼油企业，全面垄断了美国的炼油企业和石油销售。

洛克菲勒在他的不惑之年，终于完成其一统天下的霸业。

他手中的“美孚石油”也成为美国石油工业一枝独秀的红蔷薇。

正攻篇

第三计 纵横捭阖

现代“春秋战国”演义

——香港影视行业大混战

影视会力争宝座——快图美强者称霸——金艺城渔人得利——合纵连横战不断——金柏善打速度战——快图美奇兵反击——坚壁清野成焦土

奇计赏折

“纵横捭阖”之说，出自战国时代。当时，诸国争雄，战事频仍，各国为了自己的利益，为了不使自己在复杂的利益关系中被吃掉，都非常重视研究治国安邦的政治外交方略。于是，形形色色的游使谋士应运而生。他们深入研究各国间的利害冲突，游说各国君王，在政治、军事、外交各方面提出自己的主张。“纵、横、捭、阖”就是这时产生的四种方略。

“纵”即“合纵”；“横”即“连横”。这两个谋略在前面已有详述，故此不必细说。

“捭、阖”，指明暗、开合，作为一种谋略，指分化和拉拢两种手段。

在政治、军事和外交中，或联合或对抗，或分化或拉拢，需依据当时各种利益关系采取和变换不同方式，这是事关社稷安危的谋略艺术。

在错综复杂，竞争激烈的商战中，有时需要弱者的联合，通过联合使其强大，与强者抗衡；有时又需要依附强者来发展自己。这就是“纵横”。而有些时候，则应该进行必要的分化，拉拢，这就是“捭阖”。

1988年，香港的影视会和录像带发行商，演出了一场错综复杂，扑朔迷离的现代“春秋战国”演义。

参战者既有大财团又有小商人，他们勾心斗角，各出奇招，或联合或对抗，或分化或拉拢，掀起了一阵阵争霸夺利的高潮。

“纵横捭阖”的谋略在这里大行其道。

影视会力争宝座

1988年，在香港这块弹丸之地，打得最灿烂的商战是在影视会市场，用“春秋战国”来形容是最恰当不过，因为你既会目睹影视会与录像带发行商之间的纵横捭阖，又可以看见一幕幕影视会争霸主的故事。

造成场面热闹的原因，是当时录像带租赁转趋普及化，单就1988年而言，市场额便扩大了数倍之多。参战者既有财雄势大的集团，也有白手起家凭半边铺位经营的小商人。

他们运用卓越的商业智慧来经营，除了要争取行内的领导地位外，更希望借着影视会生意作为基础，发展成一个多元化的企业。

这出“春秋战国”演义，对于所有商人都是一个施展拳脚，发挥才智的好机会。

让我们看看影视会群雄是如何卷入这场风云的。

快图美强者称霸

80年代初期，录像带租赁还不是一门有吸引力的生意。虽然，出租录像带的小店铺开始零星散布，而且随着录像机普及而有上升趋势，但有谁能告诉你机会在何时来临？大家都认为这只是一桩能养活几个人的小本生意。

不过，一位从身分到学历都配称为商业贵族的有识之士，却为发展影视业务而放弃一间大机构的高职，他就是黄瑞良，当他从美国斯坦福大学取得工商管理硕士学位后，任职无线电视公共关系及国际事务总监。1985年，他毅然转投瑞安集团，执掌快图美。

当时快图美主要是一家专门冲洗胶卷的连锁店，由于黄瑞良具有电视广播的实际经验，因此他预见到录像带节目的发展潜力，它势将成为电视节目外的一个新选择。尤其是趁有线电视还有几年才成立，录像带节目更应乘此空隙打人家庭。

不过要使这门生意普及，首先要发展一个庞大的连锁网络，令全港每一个人口地区都可以租到录像带。快图美本身已经具备有一个连锁系统作基础，加上又有母公司的财力支持，于是快图美于1985年成立影视会，3年之内由18家分店扩展至超过100家。影视会会员更由1万余人倍升至目前13万之多。

快图美最为人乐道的是推出特许经营制度，令小本商人可以参与这项新兴事业。1988年初的水平，只要30余万的首笔经营资金便可以开业，于是一下子便吸引很多创业者申请特许经营。

黄瑞良也利用这个特许经营，快速地扩展分店网络。现在快图美的特许店超过30家，占分店网络一个很重要的比例。

但正当快图美王国霸业如日中天之际，快图美却初尝滑铁卢的滋味，并粉碎了快图美取得行内绝对优势的局面。

这个强劲的对手并非来自其他影视会，而是一间举足轻重的电影公司，它的出现更为市场带来一次合纵连横的外交战。

快图美除了分店之下，还拥有嘉禾、东宝、松竹等电影节目的独家合约，一直都以做视同群的姿态出现，与各大录像带发行商谈判时，也几乎无往而不利。不过，新艺城影业有限公司于1988年7月决定将其影片推出录像带市场，便改变了整个影视会市场的形势。

金艺城渔人得利

新艺城的影片的由其属下的金艺城发行到影视会市场。由于新艺城不乏叫座猛片，而且产量丰富，能与影视观众见面，对影视业市场肯定带来更大的刺激。

金艺城自知手上影片奇货可居，于是订下颇为苛刻的条件，非正式向各个影视会商谈合作事宜。据行内人士当时在报章披露的内容来看，金艺城简直想与影视会坐地分肥。

经过成本核算，各大影视会均认为新艺城的影片根本是“烫手芋”接不下的。故此300间影视会来一次合纵大联盟，力抗金艺城的君临天下之势。

金艺城的合作条件最厉害之处，莫过于其“租上租”的硬性规定。一向以来，各大录像发行公司都是以买的方式将录像带售与影视会，双方并没有

任何台约限制，影视会可以自由选择片种和数量，每合由 250 元至 500 元不等。影视会无需向发行商付出入会费或按金才可到片源供应。

可是据翡翠透露，金艺城最初曾口头要求每个影视会分店要缴付 1 万元人会费，另加 5 千元按金。录像带更不是一次买断给影视会的，而是要影视会认每月 100 元连续租 5 个月，之后租金降至 60 元，再连租 3 个月，影视会始可以有权在第 8 个月用 100 元的价钱将这套影片买断。换言之，每盒金艺城录像带成本高达 780 元，较其他录像带价钱高出一半至两者之多。

最令影视会难以接受的，是没有选择权，金艺城硬性规定不能“散租”，而是按全约租用 7 盒一级录像带（按卖座程度分级数）、5 盒二级带、两盒三级录像带，这名为七、五、三租带制度，完全保障金艺城的利益。

因为其出品的影片，不论上、中、下等能都全部有销路，却苦了大影视会，因为它们既担心利润下降，更忧虑其他录像发行商跟风，效法金艺城的合约形式，于是由 300 家影视会组成的香港录影协会向金艺城发出联名信，希望通过众志成城之力，抵制金艺城的苛刻条件，促使金艺城可以作出较大让步。

虽然，各影视会均公开表示无力承担这高水平的成本，但当时影视会每盒录像带租金平均高达 15 元，利润是非常可观的。不过，在商言商，有谁甘心被别人坐地分肥呢？

这次合纵当初看来甚为强硬，可是几家有实力的影视会是各有自己的算盘。

合纵连横战不断

身为霸主的快图美因为已有嘉禾的独家片源，形势上最好是见到所有影视会与金艺城闹翻，因为快图美到底握有嘉禾影片作为王牌。

如果加入金艺城的话，以其每家分店付出 1 万元人会费，另加 5 千元按金的条件计算，拥有百家店铺的快图美就先要腾出百多万元现金，这是一个重要考虑因素。

还有是基于嘉禾与金艺城的竞争关系，身为嘉禾独家特约影视会的快图美，要同时获得两组片源，相信是非常复杂和难办的，所以致使快图美仍未与金艺城合作。

其他影视会窥见快图美的弱点，觉得能与金艺城合作的话，片源方面便可以与其拉成均势，再无需受快图美“独家”的威胁。由于合纵阵营出现内在矛盾，金艺成便乘机推出连横手段，在报章刊登招收影视会入会的广告，声明 7 月 29 日限期之后，就不再考虑其他申请，而金艺城也和香港录影协会高层商谈，提出给予该会会员八折优待入会，稍后再将期限延至 8 月 4 日。这种“统战”活动果然奏效。不少影视会以个别身份，秘密与金艺城接触。影视会合纵之势，至此已名存实亡。

由于影视会内部阵营不稳，在合纵尚未正式瓦解之时，各大影视会已挑起战端，先来一次大规模的“减价战”来吸收更多会员观众，为“新艺诚影片”年代的来临作好准备。

翡翠影会在八月推出“献金卡”攻势，提出“无限次租带，随时看新片”为口号，只需付出 1350 元会费，便成为金卡会员，一年内无限次租带。

快图美则以减价费 100% 为号召，提出免收 180 元人会费优惠。

金柏影视会则以“奇兵崛起”为口号，提供九折优待会员，付出 960 元年费的话，更免入会费并且全年无限次租借录像带，此外还极力推广套票计划。

金柏更是率先“叛逆”的影视会，经过几番商讨之下，金柏得到金艺城的让步，取得较弹性的“租上租”合约。至使其他极力反对金艺城的影视会也纷纷转为金艺城会员。

由于所有的重要影视会都拥有金艺城片源，形势对快图美非常不利，这个影视会王国还要面对一个非常强大的对手挑战，它就是“奇兵崛起”的金柏影视。

经过“金艺城”一役之后，金柏矛头直指快图美，并公开声言要夺取其霸主地位。快图美丧失其片源的绝对优势之下，亦急忙变阵来迎接各方的攻击，影视会市场立即转入盟主争霸的高潮。

金柏善打速度战

“奇兵崛起”的金柏影视会是一个创业奇迹。它于 1987 年 3 月成立，较霸主快图美迟了两年才入行，而且据创办人凌成康透露，最初投资影视行来时，只用了 20 万元，与快图美的实力相比，简直小巫见大巫。但金柏凭什么可以在一年半之内，跻身于争霸行列呢？答案就是经营擅打“速度战”，每次进军行动都敢于冒险，这是香港小本创业者的典型特质，与快图美的步步为营大异其趣。但要脱颖而出，除了要求创业者都“勇敢无惧”外，还要看他能否洞悉先机。

金柏自从取得金艺城影片特约权之后，更以“速行军”姿态攻击身为霸主的快图美。当时金柏以每星期开 3 至 4 家分店的速度前进，争取在短期内增至 1 百家分店的目标，希望用分店数量和市场占有率压倒当时有 70 家分店的快图美。

与此同时，金柏亦斥资百多万装设一座为客户留订录像带及协助零售操作的电脑系统，力求在服务质量方面追上快图美，将快图美的霸主地位取而代之。

凌成康的计算方法是基于全港 60 万个家庭，估计录像带节目彻底普及后，全港影视会会员人数可由目前的 20 多万增至 50 万，而全港各大小影视会店铺亦可由 500 家增至 760 家。

在片源失利的快图美，已改变一贯“步步为营”的战术，准备随时与对手作实力上的较量。

事实上，快图美应该估计到形势的来临，因为新艺城推出录像带之后，势必加速影视会市场的淘汰过程。因为经营不善，没有累积根基的小影会，很难负担新艺城录像带的成本，但如果没有新艺城影片，却又难以与其他影视会竞争。

快图美本身尚有多多个独家片源在手，威胁尚非严重，但其他小影视会将因此倒闭或被有实力者吞并。故此短期之内，多家较大型的影视会与快图美逐渐拉近距离，例如金柏、DPS、翡翠影会等。在此前，各大影视会已急不及待地展开减价战来争取第二阶段作战的战机，此时更进入积极筹备扩展分店的计划。

因此，快图美就不能在第二阶段作战中失利，否则快图美将会丧失霸主

之位。“位置之战”才打响，快图美变得非常勇锐进取，率先以速度战术以求“量胜”。

快图美奇兵反击

原来，快图美在 1988 年 6 月已经暗藏一股市场伏兵，这就是与“T·I”便利店合作的 24 小时影视会。第一家“便利”影视会在 6 月 20 日成立位于黄大仙下道龙乐楼的“T·I”分店，8 月前已相继开设了 10 家左右，主力集中在人口密集的居民区。这种“便利”影视会不只加强快图美对居民区的渗透力，还是一项重要的策略部署，快图美与“T·I”经过初段合作试验及双方逐步改良操作问题后，“便利”影视会便可以沿着庞大的“T·I”连锁网络作全线发展。换言之，快图美可在短期内，得到另外一条数目达百家的影视会连锁网。黄瑞良表示到 1989 年，快图美集团的影视会数目将会超过 200 多家，其他对手即使再进取也难拉近距离。

经此一役，快图美彻底巩固霸主之位。

坚壁清野成焦土

踏进 1989 年之后，有实力的影视会不是去争行内霸主狭窄目标，它们看重的是成立“帝国”。

录像带租赁仍然是其主力生意，但为了应付日益沉重和复杂的经济环境，影视会需要拓展业务上的“殖民地”以扶助整个庞大分店连锁网络的运作，这样又把影视会市场掀开新的一页。

回顾 1988 年，几家大型影视会的生意额和会员人数都以倍数增加，尤其是新艺城影片加入市场之后，弱小的独立影视会因为片源成本和竞争形势的改变，而被迫淘汰出局，势力强横的乘机再进一步坐大，所以引起群雄打起分店扩张的“速度战”。

快图美，金柏、KPS 分别向 100 家甚至 200 家分店数目迈进，但没料到旺区店铺租金亦由每平方米 500 元、1000 元甚至跃升到 2000 元以上水平。

据行内人士估计，人口密集的住宅区，如观塘、港岛东区的影视会分店，每月可达 30 万元生意额。铜锣湾、湾仔的超级旺铺最高可达 20 万元。铺租已占影视会将近一半的经营成本。

此外，其他成本如工资上升达两成，录像带成本提高五成或以上。但影视会的收费，经过行内几次大规模“减价战”之后，会费，年费几乎全免，租带价格更一再降低，由 1988 年 7 月份的“市价”，5 元租借一盒，减至 1989 年初 8 元左右水平，有些影视会更一度将租带价降至 5 元。这种近乎“坚壁清野”焦土政策，妨碍了各大影视会的扩张行动。即便要开业合作，如快图美与“T·I”、DPS 与百货超级市场的合作，金柏则希望与一些小型影视会合并。

这些行动都是企图以现有资源来达到扩张目的，将发展成本减至最低。

影视会经营者明白，现阶段后录像带租赁收入已大不如前。利润微薄对一些有庞大分店数目的影视会，不啻是一把刺在背后的利刃，因为市场稍有调整或出现某些外在不明因素的话，其影响也必势如滚雪球般的压过来。

值得注意的是，影视会生意虽然有快速的资金流动优点，但每一笔现金

都会投资在开设分店之上。尤其是去年“速度战”的高潮期间，各大影视会的扩张更是急剧，所以这一役令很多影视会不会留下大笔预备资金作防守，差不多一切力量都放在进攻之上。

当大家一轮急攻之后，发觉前路崎岖，“速度战”于是逐渐淡出，群雄不约而同地将攻势收敛起来。

黄瑞良于1988年10月离职，转投报界发展，接任的亦是一位商场老手，他就是曾任美国运通信用卡公司高职的叶约瑟。叶约瑟强调要休养生息。

至于快图美会否再推出其他业务？据叶约瑟表示，肯定会考虑，但为巩固根基，进展不会太急速，这又回到快图美一贯“步步为营”的作风。

不过，金柏在拓展“殖民地”业务方面，依然不脱其勇于进取之风。凌成康对会员关系更加重视，他甚至将会员网络当成金柏帝国的一项直接资产，他早已部署一项积极进取的计划，就是成立一家公司，聘请全职或兼职的推广人员，为金柏开发更大的会员网络。

总括而言，1989年不再上演影视会争霸的好戏，因为两位霸主已志不在“逐鹿中原”，它们各自走向更广泛的天地里，虽然录像带租赁还是它们的主要业务，但准是霸主对其日后发展的意义不大。

如果要斗的话，就是看谁可以建立起一个更大的企业来。然而，这种竞争并非直接的。

再者，它们日后碰到的竞争对手，很少会来自影视会行业。例如，快图美会直接面对其他影视音响器材的零售店，金柏的对手则可能更多、更复杂。

不过，这并非表示群雄之间是“河水不犯井水”的关系，假如有影视会因扩张企业而蒙受挫折，或因为本身经营不善被工资与铺租拖垮的话，其他实力尚存的影视会势必群起瓜分它的地盘。这样又将会挑起另一番恶战。

商场风起云涌，相信影视会春秋续篇不难在短期内上演。

正攻篇

第四计 知彼知己

钟表“新科状元”——日本精工与瑞士的钟表大战不倒的服部钟塔——让“欧米茄”见鬼去吧——初战告捷——瑞士人心虚了——精工终于登上霸主之位

奇计赏析

“知彼知己”，出自《孙子兵法·谋攻篇》：“知彼知己，百战不殆，不知彼而知己，一胜一负；不知彼，不知己，百战必殆。”这是孙子军事思想中精华之精华，它反映了战争胜利的基本规律。

作为战争的指挥者，就必须对敌我双方情况了解清楚，掌握双方行动的规律，才能制订正确的作战计划，采取适当的军事行动，这样才能克敌制胜，否则，必会遭到失败。古今中外许多战争典例充分证明了这一点。

在今天，商场就是战场，要想在经商活动中获胜，就必须做到知彼知己。一个企业能否做到知彼知己，关系到经商活动的成败。而要做到知彼知己，就必须注意收集经济信息，了解市场需求。掌握商业行情，深知竞争或谈判对手的意图等。这是经商活动的最重要的谋略。

在当今这个信息时代，信息对经营的重要作用是人皆共知的。“知”的内容和方法都必须符合现代要求。不仅要知道本企业 and 同行的技术水平、生产能力，更重要的是要洞察经营的外部环境，以便判断正确的经营方向从而掌握经营主动权，及时抢占“制高点”。日本精工手表在与瑞士手表的竞争中，首先看到在未来10至20年内，市场上对于手表的需求量最大的将是准确而价廉物美的手表。于是放弃了在机械表上与瑞士的竞争，致力于开发石英电子表，从而在市场上占了上风，最终击败瑞士，登上世界钟表“王位”。

不倒的服部钟塔

1945年1月27日，日本东京新宿地区遭到盟国飞机长达一个下午的狂轰滥炸，空袭引起了熊熊大火，繁华的街市顿成火海，惨不忍睹。这场空袭使新宿地区变成一片废墟。

令人惊奇的是，被称为银座象征的服部钟表店的时钟塔在战火中丝毫未损，在断瓦残垣中巍然耸立。也许，这是日后“精工舍”重新崛起的前兆吧。

1891年，服部金太郎创建了“精工舍”，当时是按美国的样品生产时钟。4年后，金太郎和一位工程师合作，生产一种安装在高楼上直径达16米的钟塔，“精工舍”声誉大振。1913年，金太郎又研制出了日本第一代手表——一月桂树牌12型手表。从此，“精工舍”事业蒸蒸日上，突飞猛进。

正当“精工舍”欲要赶超钟表王国瑞士时，第二次世界大战粉碎了它的美梦。

侵略者在制造灾难的同时，也给自己制造了灾难。战后的日本，百业萧条，物资贫乏。

这时，服部正次接掌了“精工舍”的帅印，在极度艰难的条件下，挑起了振兴“精工舍”的重任。

工人们将损坏的机器修复重新使用，为避开停电，他们放弃年终和年初

的休假，并且常常通宵达旦地参加夜间作业。不久，“精工舍”就试制出“女用5型”手表，投放市场后深受人们的喜爱。

一炮打响后，企业精神振奋，干劲十足。从此，“精工舍”又进入崭新而又漫长的创业历程。

50年代后期，“精工舍”已逐渐发展成为大型企业——精工集团。60年代初，精工推出的“马贝尔”手表在国内钟表精确度竞赛中连夺3年锦标，成为全日本最畅销的钟表之一。

在一片唱采声中，崛起的精工集团开始了自己的“虎山行”计划，向钟表王国瑞士挑战。

让“欧米茄”见鬼去吧

瑞士是举世皆知的钟表王国，提起钟表，第一个跳入人们脑海中的准是瑞士。瑞士的钟表和他们国家那优美动人的湖光山色一样，在全世界人们心目中留下美好的印象。

钟表王国的地位异常稳固，要想撼动它，几乎是不可能的事。

然而，精工集团并不畏惧退缩，它衔枚疾进，悄悄逼近这个强大的对手，伺机向其发起攻击。

机遇终于向这位无畏的勇士招手了。

1960年，国际奥委会决定1964年奥运会将在日本东京举行。

消息传出后，精工集团的员工群情激昂，决心借此机会显示自己的实力，向瑞士的“欧米茄”挑战。

“欧米茄”是驰名世界的瑞士名牌钟表，曾有过17次独占奥运会计时权的辉煌历史。以它的权威和自信是绝对不会放弃东京奥运会计时权的。

为了摸清对手的底细，精工集团秘密组成了一支精悍的考察队，前往当年在罗马举行的奥运会。

到了罗马之后，精工考察队的技术人员才感到，奥运会简直是“欧米茄”的产品展览会。马拉松以及长跑项目不必说，其它各类项目几乎都是在“欧米茄”的指针下决出胜负的。可以这样说，从大的时钟到裁判员手里拿的秒表，都是“欧米茄”的天下。

更令他们感到惊讶的是，国际奥委会对于“欧米茄”有着绝对的信赖。

然而不久后，精工考察队的心中便有了数了。因为，经过仔细调查后，才知道所有使用的“欧米茄”制造的计时装置，几乎都是机械式钟表，而石英钟表才有几部。

这使精工考察队的技术人员不再有畏惧心理，因为那时他们已经成功地开发出能赶上瑞士的机械手表，而正是在他们出发到罗马时，超常精确度的豪华精工表已经制造完成，并且受到国际的好评。

此刻，考察队通过在罗马的比较分析之后，确定了日本钟表工业的水平，已经具备了和瑞士并驾齐驱的实力。

他们怀着非常振奋的心情回到日本，马上写出了一份调查报告。其结论是：“对于担任东京奥运会的计时装置很有信心，它必须采用比目前在比赛中使用的钟表更先进的设备，而“欧米茄”并不可怕。

“让欧米茄见鬼去吧！”这是当时精工集团员工们的一致口号。

初战告捷

不久，精工集团从精工舍、第二精工舍以及诶访精工舍这三个公司调来 20 名技术精英组成了计时装置开发组，以 4 年后的东京奥运会上取代“欧米茄”为目标，开始了决战。

他们首先提出了“制造比罗马奥运会还要先进的计时装置”的口号。然后制定了精工集团这三个公司所负责的具体工作。

这实在是最高明的做法。因为，要在有限的时间里完成最高水平的产品，这三家公司必须以各自的优秀技术来决定胜败。

经过讨论之后，由精工舍负责大型钟表和显示器；第二精工舍负责跑表；由于诶访精工舍多年来一直由 59A 计划小组来开发石英钟表，所以由它来负责研制东京奥运会的石英表，这也是至关重要的一环。

59A 计划小组果然不负众望，抢先研制一部世界级的最新产品，那就是石英表 951 型。这种石英表主要用于马拉松等长跑项目，它重 3 公斤，平均日差零点 2 秒，裁判可以用一只手轻松地携带着，而且两个干电池可以用一年，和以前有一部小型卡车那么大的石英钟表相比，确实是一大进步。

据说，国际奥委会确定在东京奥运会上用日本造的计时装置，是因为他们看过石英表 951 型的性能，留下了异常深刻的印象。

1963 年 1 月，精工集团决定提交一份正式文件给奥委会，精工集团希望提供东京奥运会的跑表、大钟、精密的时计等设备。

同年 5 月份，奥委会正式回答：请全面加以协助。

“精工舍”终于战胜了“欧米茄”，争得了奥运会计时权。

在东京奥运会，精工表大展雄风，备受赞誉，成为日本的骄傲。

同时，它向世人宣告：精工向钟表霸主的瑞士挑战的时代已经来了！

瑞士人心虚畏惧了

“欧米茄”在东京奥运会的失败，在瑞士引起了一阵震动，但这种震动如同平静的日内瓦湖面上偶尔荡起的涟漪，很快就消失瑞士人陶醉于昔日的荣耀之中，他们认为精工的胜利只不过占有天时地利而已。钟表王国依然稳如泰山，谁也不能撼动他们，将其从王座上撵下来。

然而，纽沙蒂尔天文台的失利，却真正让瑞士人领受了日本人的厉害，开始感到心虚畏惧。

瑞士的纽沙蒂尔天文台每年一度的钟表比赛，目的是在于提高瑞士钟表业的水平，以及扩大瑞士表在全世界的声誉。

1963 年，精工终于争取到了在瑞士参赛的资格。这是一件十分不容易的事，因为，纽沙蒂尔天文台比赛有着长久历史，其中外国产品参加还是头一次。虽然瑞士方面在 4 年前就对外国产品的参赛打开了门户，但外国厂商对于这个钟表王国是十分恐惧的，他们没人敢冒这种风险，从而使得这个比赛成了瑞士国内十家厂商之间的技术竞争。就实力而言，精工在日本国内的每次钟表比赛中都处于绝对优势，这种比赛对他们已经不再有什么意义了。所以，精工决定到钟表王国去比试一下。

日本像个后生小子突然来参赛，在瑞士方面看来也只是飞蛾投火，必败无疑。

按规定，比赛的检查时间是 45 天，主要以这段时间内的精确度来决定胜负。

首次参赛的精工表初次以外国的身份展示了自己的实力。石英表 951 在马林精密计时方面排名第 10、11、12。

由于石英表的佳绩，精工决定在下次比赛时让机械钟表也参加。因为，参加国际比赛，可以掌握住当时世界高科技的主流，同时也可以知道自己达到了怎样的一种程度，更重要的是使年轻的技术人员及职工们有一个明确的目标。

然而，在机械钟表方面的比赛，尽管精工竭尽全力，但还是打了个大败仗，结果是它排名第 144 位，前几名都由“欧米茄”获得。这使人感到只要是有关发条式钟表，瑞士是不可战胜的。

曾在石英技术上获得成功的日本人，对这个结果并不服气。他们抱定要在 3 年以后再决一胜负。

1967 年，经过充分准备的精工决心卷土重来。3 年前他们初次参加机械表比赛便铩羽而归，这次定要一雪前耻。

按照以往的规定，参赛厂按时将比赛的钟表当面交给国际比赛的组织部门，经过 45 天的检查后，便送给参赛厂测定的结果资料，以及在下一年公布名次。

但是，奇怪的事情发生了，那年无论怎么等待，测定结果还是不寄来。

直到翌年春天将要来临之际，諏访精工舍才接到一封信，里面简单写道：本年度将不公布名次，另外从下年开始中止比赛。

这到底是怎么回事？

从后来送来测定资料中，这个谜才解开。因为在测定资料上的记录清楚表明，石英怀表方面，精工独占第 1 到第 5 名，同时，机械钟表方面也名列第 4、5、7、8 名。虽然没有公布名次，但是只要比较一下送来的全部参赛者的得分表，就可以得出上述结果。

事情到底是不可思议的。在纽沙蒂尔天文台的国际钟表比赛中，由于日本人拿了石英钟表比赛的前 5 名，就突然中止了公布成绩，并且中断了以后的比赛。要知道，从 1860 年以来，这种钟表比赛已经有 100 多年的历史了，可想而知，瑞士方面是多么心虚和狼狈。

精工终于登上霸主宝座

纽沙蒂尔天文台中止了比赛，但日本人并没有中止向瑞士的挑战。如果他们是这样容易罢手，大概也不会有今天强大的日本了。

精工下决心离开这种形式的比赛，既然已经取得了胜利，就应该再走新路。他们认为，这种只凭 45 天的检查就决定一切的竞赛已没有什么实际价值，今后应该向石英表商品化方向发展。

与此相反，瑞士方面则一直拘泥于竞赛，即使他们知道在竞赛上所培养的技术力量不能和商品化相结合，还仍然以获得竞赛的胜利作为目标。

这种认识上的差别，将极其深刻地改变 10 年后的世界钟表市场；同样，这一认识也将彻底地改变各国在未来国际竞争中的地位。

精工将主要精力全部投入到商品化的工作之中。

他们敏锐地认识到：一块随时可以丢弃、价值仅 10 美元左右的石英表，

月误差不超过 15 秒；而机械表之王的“劳力士”，月误差不少于 100 秒。两者相比，石英电子表无疑占有绝对优势。因此，在未来的几十年时间内，市场上需求量最大的将是准确而价廉的石英电子钟表。

1969 年，精工将世界首创的石英电子表投放到世界市场，名声大振。接着，又推出显示式电子表。

尔后，精工又推出了多功能手表、电池式晶体管钟、长时间运行的钟表等等。新产品层出不穷，价格节节下降，手表开始变成了普及品。

精工手表在世界市场上竞争能力大大增强，其产品有一半以上销往海外，使瑞士手表处于被动招架之势。

1974 年，服部谦太郎出任精工集团第四任总裁。当时，电子表的畅销为经营开辟了新天地，从而引出了新的竞争。一些电器大企业利用自己的技术优势，纷纷投产电子表，使钟表行业的竞争异常激烈。

服部谦太郎经过审时度势，决定推行新的营销策略，带领精工再来一次新的飞跃。

精工首先推行“密集型发展”策略：实行多品种小批量生产，以适合各阶层顾客的不同需要，从低级到高级，包括机械式、模拟式、数字式、带摆式等，向市场提供 800 多种款式的手表。

接着，又推行“多样化发展”策略：建立一个专门生产医疗仪器的工厂，并打入电子电器行列，如生产超小型彩色电视机、微电脑、机器人、印相机等；还建立一个生产大规模集成电路的工厂，为电子表和电子设备提供性能先进的元件，向中国、印度等国输出生产技术。使非钟表产品的营业额已占精工总营业额的 1/5 以上。

1980 年，服部谦太郎又收买了名列瑞士第二的制作高级钟表的珍妮·拉萨尔公司，开始了“宰割”钟表王国的进攻战。

70 年代后期，精工手表的销量已跃居世界第一，高档精工表已成为世界名牌表。但超高级手表仍是瑞士的天下。

收买了珍妮·拉萨尔手表后，以黄金、钻石为主要材料的超高级“精工·拉萨尔”手表便投放市场。在它的带动下，欧美钟表市场开始由精工称王称霸，就连瑞士本土市场也受到精工的蚕食。

精工终于将瑞士从“钟表之王”的宝座上撵了下来，并取而代之，成为世界钟表市场的新霸主。

正攻篇

第五计 奇正互变

蛇年电视大战

——香港亚洲电视与无线电视之争

“贺岁焰火”掀战幕——冰冻三尺非一日之寒——出人意料的闷局——运筹帷幄之中——争夺“贺岁焰火”赞助权——巧出奇兵

奇计赏析

“奇正互变”，源于《孙子兵法·势篇》“奇正之变，不可胜穷”，这是孙子的重要谋略思想。正中生奇，奇中有正，奇正互变，使敌方无法摸清行动意图，从而收到出其不意地战胜敌人的效果。

战争中，高明的指挥员都是善于随机应变的高手。他们活用奇正之术，总能给敌方出其不意的攻击。比如在战略上，公开宣战为正，突然袭击为奇；在战术上，正面进攻为正，侧翼包抄为奇；明为正，暗为奇；阳为正，阴为奇；昼为正，夜为奇等等。

在现代商战中，“奇正互变”的核心是开拓和创新。有“经营之神”之誉的日本著名企业松下幸之助家曾说过：“天地日日更新，人类经营生活焉能不日日更新？”一个高明企业家只有驾驭奇正之变，才能洞察利害，预测发展轨迹，适时变化，掌握主动，永立不败之地。

在香港的电视传媒中，长期以来一直是无线电视独霸天下，而实力较弱的亚洲电视则被其压得喘不过气，日显颓势。亚洲电视经过高层改组后，并没有立即向无线电视发起进攻，他们不断地窥视对手的弱点，耐心地寻求战机，同时极力掩盖自己作战意图，不让对手先发制人。

1989年春节期间，亚洲电视出人意料地举办一台高质量的大型综合节目与无线电视正面对攻，并巧出奇兵，大打“明星牌”，令无线电视防不胜防。

这一仗鼓舞了亚洲电视的士气，大大提高了其在观众心目中的地位。

“贺岁焰火”掀战幕

1989年是农历蛇年。

灵蛇吐信原本是祥和之兆，可是蛇年的大年初二夜晚那一幕五彩缤纷的焰火，竟然成为香港两家电视台争斗的焦点。

这场弥漫着“火药味”的商业角逐，打响了久未发生过的电视大战。

经过一番重新组阁的亚洲电视，终于打破了缄默，勇敢地向霸主一无线电视发出挑战，并击出一记漂亮的“直勾拳”，一时间，令无线电视晕头转向，不知所措。

一夜之间，亚洲电视成了英雄。

而更重要的是，籍这次“焰火”大战，唤醒了600万香港市民：香港是有第二家电视台可供选择的。

这也是亚洲电视这次大战的最高战略目标。

冰冻三尺非一日之寒

亚洲电视与无线电视的积怨由来已久。

亚洲电视的前身是丽的电视，当时由麦当雄挂帅，也确实神气风光了一阵。

麦当雄上任不久，便别开生面地推出一连串火爆激情的《十大奇案》，一举打开局面，赢得了一片齐声叫好的口碑。

羽翼渐丰后，丽的电视竟敢在收视“黄金时间”中向无线电视挑战。精心制作的巨型电视连续剧《大地恩情》，犹如一发重磅炮弹射向无线电视。

那边厢的无线电视慌忙推出《轮流转》来抵抗，但一经交手，便溃不成军。无线电视忍痛挥泪地将此剧腰斩，这种作法似乎是史无前例，遭到当地舆论一片指责。

眼看丽的电视掌握了主动，并有机会取得第二阶段的胜利，丽的电视却被胜利冲昏了头脑，错误地估计自身实力，因而部署不周，后劲不继，被无线电视的猛烈反扑打得落花流水，全线崩溃。就连初阶段赢得的战果也一并输掉。

麦当雄无力挽回败局，只好黯然交出帅印，抱憾而去。

自此，丽的电视元气大伤，一蹶不振。没多久，丽的电视的新主人“澳洲帮”回天乏术，将“丽的”出让邱德根家族。

尽管邱德根将“丽的”改名为“亚洲”，但却未能改变其失败的命运。

无线电视自遭上次的惨痛教训后，一直不敢小觑亚洲电视，用最“残忍”的竞争手段来对待这个对手。

亚洲电视稍有动作，无线电视都势必派出最强的阵容与之对抗，令亚洲电视陷入如铁壁一般的重围，丝毫动弹不得。

难怪邱老先生忿忿不平，指责无线电视欺人太甚，道出了“人家顿顿有鱼翅，但自己唱口猪骨汤也要被人砸破”的商业名句。

据权威机构公布的1988年广告收入状况，无线电视为22亿港元，亚洲电视仅3.9亿港元双方的实力对比为6：1。

所以，无线电视可以凭借雄厚的实力，轻易将亚洲电视的每一个攻击镇压下去，并随时用消耗战拖垮它。

商场如战场，对敌人仁慈等于对自己残忍。这里没有和平共处，只有实力角逐。

1988年，亚洲电视又一次股权易手。

新股东入主后，立即着手进行高层改组，并制定新的作战计划。

香港娱乐圈人士一致认为：亚洲电视将发动新一轮巨大攻势。

出人意料的闷局

出乎人们的意料，战局基本平静，只是不时泛起一点儿微澜而已。

在1988年，亚洲电视并无大举动，只推出一些短剧及午夜节目，这不啻于给急待看一场好戏的观众当头淋下一盆冷水。

一年静悄悄地过去，观众对这个新班子的期望也随之破灭。

这时，娱乐界舆论的口径也随着“民心”转变，开始对亚洲电视作出悲观的分析，部分意见指出亚洲电视即使下决心挑战，充其量只能打响一、两

条战线，但面对 6 : 1 优势的对手，亚洲电视必须付出惊人代价，就算亚洲电视将打击面压缩到一个节目，它起码要动员超出对手一倍以上的财力和人力方能奏效，并要作旷日持久的争夺战，否则观众对亚洲电视的固有印象也不会改变。

但是，单是打响这一仗，也是对亚洲电视实力的一个重大考验。因为历史告诉人们，所谓“重磅炮弹”的《大地恩情》也顶不住对手的一招反扑。而且目前亚洲电视的形势比当时更差。

对此，亚洲电视的新班子十分清醒，他们知道亚洲电视虽有财团做后盾，但长期处于积弱状态，不论观众基础，乃至内部的人才及设备都大大落后于对手，加上可怕的“惯性收视率”这只拦路虎，要挑战无线电视是十分困难的，何况对手的防线“固若金汤”。最重要的是对手有强大的战斗力，只要亚洲电视稍露一点儿动作，无线电视将会毫不犹豫、不费吹灰之力将其击倒。

这正是亚洲电视迟迟未能有所举措的原因。

然而，这种局面也不宜拖得太久，因为电视台本身就是公众形象，如果“残兵败将”的形象一经确立的话，亚洲电视的前景就更加暗淡无光。

如何打破这一闷局？

此时此刻，亚洲电视又在想什么呢？

运筹帷幄之中

亚洲电视并没有失去信心，也并不甘心俯首称臣。统帅部一直在密锣紧鼓地筹划着一场重要的战役。

第一仗的战略目标是什么？这是统帅部首先要考虑并要解决的问题。

以亚洲电视目前的实力，不可能要求第一仗便要完成攻城掠地的目标，因为争取观众不是朝夕之间的事，但为了组织日后的攻势，亚洲电视应该洗刷这块积弱招牌，所以这一仗需要声势浩大，也要出奇制胜，而且令人留下良久的深刻印象，让观众感觉到这个电视台是有实力和有能力的。

“一台独大”的局面太长了，提醒观众香港是有两个电视台可供选择，这才是此仗的关键，也是亚洲电视的当务之急。

但是，用什么方式去实现这个战略目标呢？

若用中小型节目与之交战，显然不能向观众显示自己的实力，也提不起观众的兴趣。

再来一次《大地恩情》式的攻势，这样既无胜算也不合亚洲电视目前的情势，因为长篇连续剧需要 1—2 个月才有战果。

最后，他们选择了新春大型综合节目。在新春期间，电视收视率极高，万众瞩目，影响面十分大。而且新春综合节目是一次性的，当晚可决出胜负。

亚洲电视统帅部这一选择完全正确。

下一步就看它能否搞出一个有声势的综合节目。

当然这个综合节目势必遭到无线电视的重军“围剿”，但一切已经不重要，因为亚洲电视是求一夜成名，整个电视台的一兵一卒都可豁出去，何须理会无线电视用什么雄师上阵。这个大型节目可以在香港造成多大轰动，这才是亚洲电视最关心的问题。

争夺“贺岁焰火”赞助权

争夺大年初二晚上的维多利亚港焰火独家赞助权，是亚洲电视这次战役的前哨战。

亚洲电视一开始就志在必得。它已经不能再等，因为外间舆论、民意及内部士气情绪均达到最低点，再拖下去不演一幕好戏的话，就会瓦解亚视未来的战斗力。况且，这是一次罕有的战机，如果不很好地把握，而错失良机，亚洲电视不知要等多少时日才有这样绝佳的反击机会。

相反，无线电视却有点漫不经心。因为在它看来，耗资 200 多万港元才取得这次焰火赞助权，不碍得不偿失。以无线电视的大型节目过往取得近乎绝对收视率来看，实在没有理由要它在花这笔投资。

除此之外，它也有其难处，就算无线电视及早将贺岁焰火赞助权抢过来又怎样？亚洲电视可以马上变阵，避过大年初二的锋芒，而改在年三十或初一出击，无线电视台岂非又要抽调重兵来封堵对手？那么，无线电视既脱离不了被动地位，还要付出双倍财力，节目的质量还会因战线分散而降低。

最后，亚洲电视轻易地将这次贺岁焰火独家赞助权揽到手，从而在攻势上先声夺人。

然而，如何最大限度地利用好这次机会，使亚洲电视从低谷中走出来，这对其是一次严峻的考验。

因为，贺岁焰火只有 20 分钟的看头，亚洲电视需要配上一台大型悦目的综合节目方可取得最佳效果。而且，此时离农历年只有一个多月时间，亚洲电视台前幕后员工人数不多，也缺乏搞大型综合节目的经验，制作一个 4 小时大汇演，无疑有很大的困难。

亚洲电视为应付这次庞大的工作，决定请来援兵。年初二的贺岁节目，由三个不同机构分工，恒信公关公司负责公关宣传，富才公司统筹及联络场地事宜，亚洲电视则集中所有人力制作节目。

这样一来，问题便迎刃而解了。

巧出奇兵

搞大型节目汇演，当然少不了名人的捧场。这也是节目成败的关键。

在这方面，无线电视具有绝对优势，娱乐圈中人士，有谁愿意得罪这家拥有数百万“惯性收视率”的电视霸主呢？

亚洲电视总不能让名人们施展分身术，让其音容笑貌同时出现在两家电视荧屏上吧？这可是从未有过的先例，当晚照例是强者星光熠熠，弱者身弹自唱。

对此，无线电视胸有成竹，就等着对手如何苦苦挣扎了。

强者可以输得起，但弱者机会往往只有一个。

亚洲电视的统帅决定运用孙子的“奇正互变”谋略，来对付面前这个强大的对手。

他们用声势浩大的大型综合节目与对手正面对峙，以“奇兵”向对手未加防范的地区发动突然袭击。

如何组织这支“奇兵”队伍？担当此重任的是刘天兰，她是一家艺术公司的负责人，与整个影艺界关系十分密切。亚洲电视盛情力邀其压阵，无疑拉近了与影艺界的关系。

在刘天兰出色的运筹下，吴耀汉等大牌影星正式签约亚视，而一批影艺界当红的明星也应邀参加亚洲电视这次贺岁汇演。

当天晚上，在亚洲电视荧屏上出现了前所未有的精采火爆场面，在冯淬帆、曾志伟两位大牌司仪的出色演绎下，节目高潮迭出，精采纷呈，再加上成龙、周润发这两颗电影“天王巨星”的出现，更给这台节目润色不少。

更加出人意料的是，红线女、洪金宝等大明星同时亮相两台，无论他们是亲临亚洲电视，抑或是以录像出现，都算是“史无前例”的创举。这也是无线电视始料不及的。

亚洲电视取得了比预想还要好的战果。

尽管亚洲电视在贺岁焰火汇演中并未能绝对在收视率中战胜无线电视，但这次战役不能用简单的收视率来衡量，亚洲电视突破了本身积弱的形象，来一次“大跃进”已经算是丰硕战果。

正如前文所述，这是打开战局的第一步，也是为未来形势作准备的战略行动。

可以预料，亚洲电视第二个奇袭目标，再不是“输少当赢”的声势之争，而且真正在收视率上比个高低。

只要亚洲电视冲破无线电视稳固的防线，就会进而扩大战果，写下辉煌的新一页。

正攻篇

第六计 独占鳌头

称雄世界的“鳄鱼王国”

——泰国鳄鱼大王杨海泉

当代的神话——崎岖创业路——崛起于世界——再登高峰——辉煌的业绩

奇计赏析

“独占鳌头”出自于元曲《陈州崇米》：“独占鳌头第一名。”旧时科举，中得状元，立巨鳌浮雕头上迎榜，何等荣耀。这是在科举竞争中争雄的荣耀。而在商品竞争中，谁能独占鳌头，谁就能取得最大的经济效益。

任何企业竞争，最终表现为产品和市场的竞争。选准最新产品或冷门产品，人无我有，人有我优，人优我转，抢先营销，独占鳌头。这种经营，使自己处于无对手之绝对地位，是商战中的进攻型谋略。

运用这一谋略，需要具有较强的新产品开发能力，能承担一定的风险。这需要有敏锐的眼光和开拓的胆识，洞察市场需求的新动向，果断决策，一举成功。成功之后，再接再厉，不断攀登，保持优势，永立鳌头之上。

众所周知，鳄鱼浑身是宝，具有很高的经济价值，但长期以来却一直无人产生养鳄鱼的念头，反而将其肆意猎杀，致使鳄鱼濒临灭绝的境地。

泰国的华裔青年杨海泉，敏锐地抓住这个机遇，开创了前无古人的养鳄事业，经过几十年的艰苦创业，他由一个不名一文的穷小子变成世界著名的“鳄鱼大王”，拥有世界上最大人工养鳄湖。

杨海泉的成功，正是运用“独占鳌头”这一谋略的结果。

当代的神话

1000多年前，在中国的潮州韩江，鳄鱼成灾，它们或栖息于江岸，或潜伏于沼泽苇丛中，时而攫食家禽，时而偷袭乡民。沿江的老百姓深受其害，人畜生命损失不计其数。因此，韩江又有“鳄溪”之称。

相传唐朝时，著名的政治家和文学家韩愈被贬潮州任太守，曾为凶鳄伤透脑筋，后得其侄子韩湘子相助，使用咒符，临江祭拜，一夜之间，整条江的鳄鱼遂告销声匿迹。潮州的老百姓为此欣喜若狂，额手称庆。

而那些鳄鱼究竟去了何方？人们说，那群鳄鱼受到韩太守《祭鳄鱼文》的感化，乃相继南来“过番”（广东人称下南洋谋生为“过番”），致使南洋各地鳄鱼盛产，尤以泰国为最。

这是一个古老的神话，当然不足为信。

然而，千年后的今天，一个潮州人的后裔却在泰国创造了一个当代的神话：他不将鳄鱼视作仇敌去驱赶猎杀，而是将其视若宝物来保护和繁衍；在他的“鳄鱼王国”里，那些昔日凶猛暴戾的鳄鱼却是那么温驯可爱，它们不再是人类的天敌，而是人类的朋友。

这个创造当代神话的人物，就是当今名扬世界的“鳄鱼大王”——杨海

泉。

杨海泉拥有一个世界上最大面积的养鳄湖，占地 100 公顷，畜养着 4 万多条鳄鱼。在被称为“亿年活化石”的鳄鱼面临着灭绝的危机时，拥有数目如此庞大的“财富”，足令世人称羨。

崎岖创业路

为了实现这个神话般的“鳄鱼王国”，他走上了一条崎岖而又漫长的创业之路。

杨海泉祖籍中国广东省惠来县（旧属潮州府），1926 年生于泰国，家境贫寒，童年时曾读了四年书，但上学时间加起来不足一年，年纪幼小的他就为生计操劳了。

15 岁那年，杨海泉经友人帮助，集些小本开了一间杂货店，收购土产转卖给商人。但不久就无法维持下去，只好关门。

失业的杨海泉并没有因此而怨天尤人，相反更激起其求生斗志。他苦心学习和钻研经营之道，总结出一条颇有见地的经商哲理：在竞争激烈的商战中，必须另辟蹊径，开创一门单行独市的冷门生意，才能在市场上独占鳌头，立于不败之地。

在一个场合中，杨海泉与一位猎鳄的旧友邂逅，谈起了鳄鱼，也唤起了兴趣。他突发灵感，心想：何不将幼鳄畜养起来，待长大后才宰杀，因为长此滥捕下去，金山也会掘穷的，更何况自然界的生物呢？

他是一个敢想敢干、脚踏实地的青年。

很快地，他在家自筑了一个白灰土地，并装扮成猎鳄者深入鳄产区，廉价收购幼鳄。幼鳄并不值钱，杨海泉又肯卖苦力，故捕鳄者往往不收分文送给他。但因为他一贫如洗，连不多的饲养费也难予支撑。

亲友们都不理解杨海泉为何要从事这一“反常”的投资，纷纷劝阻。其母也千般反对，责怪道：“养虎伤人，杀鳄积恶！”

这也难怪，因为养鳄是前所未闻之事。

但杨海泉心若磐石，毫不动摇，他认为：别人嫌弃且畏惧的，我偏要尝试；别人没走过的路，我更要去闯！

人工养鳄毕竟是件前无古人的事业，无师可循。欲当先行者，自然要有胆量接受磨炼。

刚开始，由于缺乏饲养经验，经常为了护理上的技术问题，糟塌了一些幼鳄的生命。幼鳄的生长机能十分脆弱，对气候尤为敏感，并常因受惊而发生痉挛而致病，严重的还会引起残废与死亡。

这项工作简直比哺育一个不足月的婴儿更加困难。

为此，杨海泉日观夜察，发现了规律，解决了一大难题，闯过了第一道难关。

可是，更大的难题又来了。

幼鳄多喜食鱼类和水族中的小动物，有时还要吃肉，饲养费用极大；而且，鳄鱼日趋长大，小小的饲养场容纳不下了，又需要扩建。沉重的经济负担，压得杨海泉喘不过气来。

眼看坚持不下去了，杨海泉含着眼泪忍痛操起刀，宰杀了一部分接近出售规格的鳄鱼，以换取资金。

就这样一面宰杀，一面饲养，经过3年的周转，才基本解除了经济危机，也略有积蓄了。

随后，他又增设屠宰用具，钻研操刀技术。过去，泰国的鳄鱼皮多是狩猎者在捕获现场宰杀的，设备简陋。工序马虎，皮质大受影响。杨海泉决心要创出第一流的鳄鱼皮。

功夫不负苦心人，经过他的精心研究和改良，鳄鱼皮质量大大提高，用户大为欢迎，售价也高得多了。

“海泉鳄鱼皮”迅速在市场上独占鳌头。

凭借着名牌的优势，杨海泉自己组织了一家“友商贸易行”，包揽了鳄鱼皮出口业，直接与外国顾客来往。由于他善于经营，讲求信用，他的友商贸易行名声越来越大，生意也越做越红火。

良好的信誉，雄厚的资金，为其日后建立鳄鱼养殖业奠定了坚实的基础。

崛起于世界

大凡成功企业家的词典中是找不到“满足”两字的，杨海泉也是一样。

仅停留在小规模野生幼鳄的畜养上，对改善自己的经济是足够的了，完全可以满足了。但对杨海泉，无法满足。

他认识到，仅仅停留在收购野生幼鳄加以畜养待宰，无异于“扬汤止沸”，不能挽救野生鳄鱼濒临绝种之危厄。

杨海泉日忧久虑，终于得出了结论：采取留种、保种方法，进行人工繁殖。

这个豁然开朗的念头一闪之后，就引起了杨海泉的高度兴奋，他永远记住这一时刻。若干年后，他对记者说：“这时正是我的养鳄业始露端倪，有了新的收获的第五年，那是1954年的冬天。”

一个宏大的规划终于诞生了！

1955年初春的曼谷，风和日暖，莺飞草长。

杨海泉的胸中也是一片明媚春光，他开始实现其梦寐以求的神话了！

曼谷南郊的渔港北榄，处于循南河的下流近出海口处，咸淡水交化之滨。这里富饶美丽，气候宜人，尤适宜养鳄。而且还是杨海泉的诞生地。 *>

眼光独到的杨海泉，一下子就选中了这里。他兴奋他说：“生于斯而创业于斯，可谓天时、地利、人和三者具优！”

杨海泉先买下了一小块地建立立体养殖地，用养鳄来进行资本积累。10年后，他财力大增，又购进了数十顷面积的土地，次年正式动工建设。该处多沼泽及天然水洼，杨海泉命名为“北榄鳄鱼湖”。很快就在湖中畜养了1000余条特选良种鳄，并收集了非泰国产的鳄种10大类之多。

到了70年代初，这里已经发展成举世瞩目的最大规模的人工养鳄湖，迈进了专业化的养鳄业之途。

杨海泉的名字震惊了整个世界。

1971年3月国际保鳄会议在纽约召开，10个国家和地区的专家与会，杨海泉作为泰国唯一的代表出席会议。

杨海泉俨然一个学术权威。在会议上，他口若悬河、滔滔不绝地向专家们介绍了丰富的养鳄经验，并论述了泰国近半个世纪来的鳄鱼生涯，引起与会者浓厚的兴趣。

杨海泉还自豪地宣布：“在我独力经营下的养鳄湖里，就畜养有约 1.5 万条大小鳄鱼。”

杨海泉的精采演说，博得了一片热烈的掌声。

在 70 年代初，世界各地的猎鳄家不少，但养鳄家除了杨海泉外，似无第二人。杨海泉的成功引起了各地的关注，很多人千里迢迢去泰国北榄养鳄湖参观学习，因为这里有整套的繁殖经验可资借鉴。

杨海泉大声向世界宣告：“泰国鳄鱼重新繁殖有希望了！”

这是凝聚着心血与智慧的声音。

1973 年国际保鳄会议移到曼谷北榄养鳄湖举行，以表彰杨海泉的杰出贡献及宣传他的先进经验。

一个几乎未曾读过书的穷孩子，就这样走进了国际最权威的鳄鱼专家之列，就这样缔造了一个神奇的“鳄鱼王国”，成为泰国后起的巨富。

泰国人对杨海泉的成功甚感骄傲，一家杂志这样写道：“杨氏的事业成就，充分表现出泰国人民的伟大创造精神。”

再登高峰

杨海泉并没有沉醉于成功和赞誉声之中，他明白：要永远保持这项世界唯一最大规模的人工养鳄湖的美誉，仍须作更大的努力，不断改进，不断发展。

不久，杨海泉又做出一个惊人之举：将他的人工养鳄湖向游客开放。

将鳄鱼养殖业与观光旅游业结合起来作综合经营，无疑是最为成功的一步棋，这步棋下得奇，下得妙！一下子全盘皆胜。

北榄养鳄湖向游客开放后，参观者络绎不绝，各国政要接踵而至，如印度总统基利、新加坡总理李光耀等人都先后参观了鳄鱼湖，1985 年 2 月，中国国家主席李先念率团到此观赏鳄鱼，更是轰动一时的新闻。

北榄养鳄湖已成为泰国一个令人神往的旅游胜地了。每年都保持 100 万以上的游人前来参观。

在这个神奇的王国里，辟有动物园、游乐园，除了鳄鱼之外，还养有老虎、大象等。

最令人叹为观止的是“伏鳄英雄”慕饶的斗鳄表演，只见他双手合十，闭上双目，口中念念有词，蓦地，他一跃而起，抓起一条大鳄鱼抱于胸前，凶恶的鳄鱼竟在此刻温顺如婴孩。慕饶更惊险的举动是把自己的脑袋伸入鳄鱼的血盆大口中，鳄鱼却张口不咬。其惊险刺激，使观众如痴如醉。

而大象的跳舞表演，则显得笨拙滑稽，令人忍俊不禁，留连忘返……

各种各样的观光游玩项目，丰富多彩，目不暇接。即使游客在园中游观竟日，也不觉枯燥乏味。

泰国是个闻名于世的旅游胜地，每年接待 200 多万来自世界各地的游客，而游客凡抵曼谷，鲜有不去看鳄鱼的。

观光旅游业为杨海泉带来滚滚而来的财源，更何况还有取之不尽的鳄鱼呢！

辉煌的业绩

如今，杨海泉已是满头雪霜、年近古稀的老人了。回首半个多世纪的艰苦创业路程，他感慨地这样评价自己的事业：

“野生鳄鱼正濒临灭种的趋势，可说是当今世界上各产鳄国家普遍存在的现象。在泰国境内，过是曾经是产鳄区的鳄鱼锐减，现在已面临绝种边缘。然而，由人工饲养的鳄鱼，却在不断地繁殖，不断增加新品种，这应该说是人类猎鳄生涯的延续，也是泰国皮革工业的一个新兴项目。泰国人工养鳄业的兴起，可谓万绿丛中一点红。”

他的自我评价是质朴无华的，但他的贡献却是辉煌灿烂的。从生物学的角度看，他成功地抢救了“亿年活化石”，这是对人类的杰出贡献。从经济学的角度来看，他推动了泰国的工业、旅游业的发展，促进了当地经济繁荣。

杨海泉不仅是泰国人民的骄傲，也是炎黄子孙的骄傲！

正攻篇

第七计 擒贼擒王

芝加哥“擒牛”记

——索尼彩电攻占美国市场的秘诀

蒙尘垢面的“杂牌货”——牧童的启示——向“马西里尔”进攻——力擒“带头牛”

奇计赏析

唐代大诗人杜甫曾在他的诗作《出塞曲·前出塞》中写道：“挽弓当挽强，用箭当用长，射人先射马，擒贼先擒王。”诗人用通俗明了的诗句揭示了一个普通而又深刻的韬略。

《三十六计》把“擒贼擒王”作为第十八计，其解语云：“摧其坚，夺其魁，以解其体。龙战于野，其道穷也。”意思是说，摧毁敌人的主力，抓住它的首领，就可以瓦解它的整体力量。好比龙出大海到陆地上来作战，面临绝境一样。

这一谋略和基本精神是说在战争中要抓主要矛盾，求得彻底胜利。

在古代战争中，两军作战多为面对面的厮杀，双方主帅指挥位置看得清楚。在混战中，一方失利溃逃，主帅也会伪装起来。擒贼擒王，要想方设法让敌主帅暴露，设法捉拿，这是古代作战双方都十分重视的问题。

在现代商战中，经营者无论是决策还是处理问题都必须掌握重点，在众多的竞争者中，要善于找出主要对手，然后集中力量将其“擒”获。只要“擒”住了市场中这个“王”，其他问题就会迎刃而解了。

日本索尼公司的国外部部长卯木肇，在索尼彩电在美国倍受冷落的情况下，从牧童放牛中得启发，决定要抓住美国电器市场的“带头牛”。

他以百折不挠，不达目的誓不罢休的精神向马西里尔公司进攻，终于“擒”住了这条“带头牛”，也就是“擒”住了芝加哥电器销售行业的“王”。此后，一切问题迎刃而解，索尼彩电占领了芝加哥市场，进而攻占美国市场。

蒙尘垢面的“杂牌货”

70年代初期，索尼公司的名字，已经在日本深入人心，它生产的彩色电视机是本国电器市场的响当当的拳头产品，颇受消费者的喜爱。然而，在大洋彼岸的美国，索尼彩电却还是一种无人问津的杂牌货。

在傲慢的美国人眼里，只有美国的彩电才是世界一流的。

为了改变美国人的这种偏见，扭转不利和被动的局面，索尼公司决定派有丰富推销经验和富于想象力的卯木肇先生担任公司国外部部长。

1974年7月，卯木肇风尘仆仆地来到美国芝加哥，走马上任索尼公司国外部部长。

当他兴致勃勃地在芝加哥各大电器商场进行市场调查时，却连索尼彩电的影子都见不到。后来在几家专门出售廉价旧商品的专卖店里，才发现索尼彩电在那里蒙尘垢面，昏昏欲睡，几乎无人问津。

尽管卯木肇已有心理准备，但这种惨状仍令他惊愕不已。

在日本国内畅销的优质产品，为什么一到美国就落得如此凄凉的下场呢？卯木肇日日夜夜思考这一问题。

公司前任国外部部长曾多次在芝加哥市报纸刊登广告，削价销售索尼电视机。然而，即使一再削价，销路仍打不开。而且削价更使商品形象变得丑陋、低贱、愈加无人问津。

面对如此难堪的局面，连精明过人的卯木肇也一筹莫展。

牧童的启示

一天，卯木肇偶然路过一处牧场。当时夕阳西下，飞鸟归林，一位稚气的牧童牵着一头健壮的大公牛进牛栏。公牛的脖子上系着一个铃档，叮叮当地响着，一大群牛跟着这头公牛后面，温驯地鱼贯而入。

卯木肇看着看着，忽然大叫一声：“有了！”

原来，他触景生情，灵感突发，悟出了一种推销彩电的办法：眼前这一群庞然大物服服贴贴地被一个不满三尺的牧童驯服，是因为牧童牵着一只“带头牛”。要是索尼彩电能找到一家“带头牛”商店率先销售，不是很快就会打开销路吗？

经过调查研究，卯木肇选定当地最大的电器销售商马西里尔公司为主攻对象。

卯木肇兴冲冲地来到马西里尔公司求见公司经理，名片经传达人员递进去很久才退回来，回答是“经理不在”。

卯木肇先生心想：刚刚上班，经理肯定在办公室，也许是他太忙，不愿接见，明天再来吧。第二天，他选了一个估计经理较闲的时候求见，这次仍没见到。

直到第四次求见，卯木肇才见到这位经理。

“我们不卖索尼的产品。”没等卯木肇开口，经理劈头盖脸就来了这一句。

接着，他又叽里呱啦地大放厥词，大意是：索尼公司的产品降价拍卖，就像一个年老色衰的婊子，找上门也没人要。

为了索尼公司的事业，卯木肇忍气吞声，强装出笑脸唯唯喏喏，表示不再搞削价销售，立即着手改变商品形象。

在这次见面之后，卯木肇立即指使属下从各个寄卖商店取回索尼彩电，取消削价销售，并在当地报刊上重新刊登广告，再造索尼彩电的形象。

卯木肇带着刊登新广告的报纸，再次去见公司经理，那位经理以索尼公司的售后服务太差为由拒绝销售。

卯木肇二话没说，回驻地后立即设置索尼彩电特约维修部，负责产品的售后服务工作，并重新刊登广告，公布特约维修部的地址和电话号码，保证顾客随叫随到。

谁知马西里尔公司经理在第三次见面时，再度以索尼公司知名度不够，不受欢迎为由，而拒绝销售。

马西里尔公司就像一个层层设防的堡垒，令卯木肇屡攻不入。

向“马西里尔”进攻

卯木肇不愧是盛田昭夫的得力干将。他是个遇强愈勇，锐意进取的人。面对森严壁垒的马西里尔公司，他放弃了正面进攻，而采取侧面偷袭的战术。他召集 30 多名工作人员，规定每人每天拨 5 次电话，向马西里尔公司求购索尼彩电。

接连不断的求购电话，搞得马西里尔公司的职员晕头转向，误将索尼彩电列入“待交货名单”。

卯木肇再一次见到马西里尔公司的经理时，他大为恼火：“卯木肇先生，你太不像话了，暗中搞鬼，制造舆论，干扰我公司的正常工作。”

卯木肇不急不躁，待经理气消之后，便大谈索尼彩电的优点，是日本国内最畅销的商品之一。他诚恳他说：“我三番五次地求见您，一方面是为本公司利益，但同时也考虑到贵公司的利益。在日本畅销的索尼彩电，一定会成为马西里尔公司的摇钱树的。”

这位顽固不化的经理听了这番话后，又找出一条理由，索尼彩电利润少，比其它彩电的折扣少 2%。

这次，卯木肇并没有顺从对方的意愿而一味退让迁就，而是巧妙他说：“折扣高 2% 的商品，摆在柜台上卖不出去，贵公司获利不会增多，索尼彩电折扣虽少一点，但商品俏，销得快，资金周转快，贵公司不是将获得更多的利益吗？”

卯木肇每一句话都站在对方的立场上，处处为对方的利益着想，合情合理，态度诚恳，终于使这位经理动了心，勉强同意代销两台彩电试试，但条件十分苛刻，如果一周之内卖不出，请搬回去。

卯木肇信心满怀地回到驻地，立即选派两名能干的年轻英俊的推销员送两台彩电去马西里尔公司，并叮嘱他们：这两台彩电是百万美元订货的开始，要他们送后留在柜台上，与马西里尔公司店员并肩推销。

临行前，卯木肇又要求他们与对方的店员搞好关系，休息时轮流请店员到附近咖啡馆喝咖啡，如果一周之内这两台彩电卖不出去，他俩就不要再返回公司了。

当天下午 4 点钟，两名推销员回来，报告两台彩电已销出，马西里尔公司又订了 2 台。

卯木肇听了非常高兴，他知道：坚冰已经打破，美好的前景正展现在眼前。

力擒“带头牛”

卯木肇认为：在一个地区总销量占 80% 以上的少数几个大商店，是最值得注意的客户。他们具有强大的销售能力，能起到“带头牛”的作用。但这些客户财大气粗，难以开拓，如果推销员缺少韧性，没有钻劲，一旦碰壁便气馁而归，去寻找那些易打交道的小商店，商品是难以打开的。

卯木肇以他过人的智慧和毅力，终于“擒”住了美国电器市场的“带头牛”。

1974 年 12 月，是美国家用电器市场的销售旺季，经过一个圣诞节，一个月之内竟卖出了 700 多台索尼彩电。马西里尔公司大获其利。那位经理立即对索尼彩电刮目相看，亲自登门拜访卯木肇先生，并当即决定索尼彩电力该

公司年度主销产品，联袂在芝加哥市各大报刊刊登巨幅广告，以提高商品知名度。

有马西里尔公司这条“带头牛”开了路，芝加哥地区 100 多家商店跟在后面纷纷要求经销索尼彩电。不到 3 年，索尼彩电在芝加哥地区的市场占有率达到 35%。

由于芝加哥这条“带头牛”，索尼彩电在美国其它城市的局面也打开了。

正攻篇

第八计 先声夺人

“康师傅”快马夺神州

——台湾顶新与统一集团争夺大陆市场

跃跃欲试的台湾食品界——“顶新”与“统一”——乱世出英雄——望尘莫及的统一集团

奇计赏析

《左传·昭二十一年》“军志有之，先人有夺人之心”，意指打仗时，先用强大的声势来挫伤敌人的士气。今天我们称这种先人一步的做法为“先声夺人”。

打仗有显著的行先后之分，商战也有前后之别。

本世纪90年代初，台湾饮食业商人纷纷涉足大陆，以京津为他们抢占的首要制高点。当时大陆的快餐面业处于一种诸侯割据、群龙无首的局面，产品质次、品低，缺少一种可以一呼百应的名牌。正当不少台商、港商跃跃欲试之时，台湾顶新集团，一马当先，横冲直撞，先声夺人推出了“康师傅”快餐面。

结果他抢占了中国大陆许多市场，其它欲来涉足的商人只能摇头退去，而作为台湾饮食业的“龙头大佬”不甘被抛于马后，想奋起直追，要与“康师傅”同分羹。然而最终是因后人一步，处于劣势，只能望尘莫及。

顶新集团的成功，在于他不但先人一步，而且大造声势，在电视上、报刊上大作广告，以势逼人，以声服众。这也是先声夺人的奇妙所在。

俗话说“先入为主”、“先占为王”，其意与“先声夺人”很有关连。前者是后者结果，后者是前者的先导。只有先声夺人，尔后才能“为主”、“为王”。另一方面也可看到“先声夺人”是创造称王称霸的大好时机。

先声夺人具有很强烈的竞争意味。在同一水平线的众多竞争对手中，谁抢先一步，先声夺人，谁就能在竞争中胜出。

跃跃欲试的台湾食品界

自从中国大陆改革开放以来，及海峡两岸关系逐渐解冻后，精明的台湾商人，早已是久憋难忍，一冲而出，渡海登陆，纷纷涌向大陆市场投资或霸占市场。在他们看来，港澳商人已先他们一步霸占了珠江三角洲一带，捞足了好处。因而他们一过海，便毫不犹豫直扑京津及中国内陆腹地。

虽然海峡两岸的政治壁垒依然高高耸立，但是投资大陆的优厚回报，远远战胜了他们对风险的恐惧。特别是像台湾这样的腹地狭小、市场局促、土地少而贵、劳动力工价高，经济发展到现时程度市场竞争尤为激烈的这么一个地方，商人们都深感难施拳脚，因而大陆的广阔市场、广阔空间深深吸引着他们。

台湾顶新集团和台湾统一集团是两支渡海作战部队，他们在大陆食品业上竞争尤为激烈，特别是在速食面业上，前者先人一步，先声夺人，快速而凌厉的推出“康师傅”快餐面，占领了京津，旋即称霸全国，后者虽在台湾

食品业坐龙头大哥之位，可是其在大陆却难涉一足，皆因慢人一步。

可见“先占为王”确是言之有理。

“顶新”与“统一”

台湾顶新集团原来是以食用油脂产品为主业的，论名气和实力在台湾并未能做“大哥”。他在台岛寻寻觅觅几十年，觉得无甚大作为后，值大陆开放，其便毅然前往发展，希图东方不亮西方亮。

早在1988年，顶新集团就开始投资中国大陆。这个具有20多年的生产油脂类产品经验的企业。从一开始就确定了“务实诚信”的经营观念，产品力求以好的原料、好的品质、好的技术达到物超所值的标准。1990年，其在北京投资建厂，利用其优异的制油技术、丰富的生产经验，先后生产出顶好清香油，顶好健康油、顶好纯香油等系列食用油，取得了小成功。

但此时，“顶新”发现，他慢了，京城市面上食用油已为群雄逐鹿，“骆驼唛”、“金龙鱼”、“绿宝”等港产品已充斥市场。

说起统一集团，许多台湾人都不禁竖起大拇指；不但是因为其创业者板原是一名打工者，而且更因为就是这样的白手起家者经过奋斗在台湾食品业中成为首屈一指的“大哥大”。在1994年《福布斯资本家》东亚1000上市公司中，统一集团在100家上市公司和各行各业三甲榜（食品及饮料）都榜上有名，其势威矣。

统一集团老板高清愿，原在台南纺织公司任职。1969年，他放弃了从事20多年的老本行，带着一批员工打出了“统一企业”的招牌。开始向食品业进军。其先开发一种大众化的速食面，获胜后，又在食油、饮料、乳品、罐头等方面上大显身手，曾获台湾食品类金商标奖冠军，经过10多年的艰苦创业开拓，终于成为台湾食品业的“龙头老大”。

高清愿是一个“国际化”意识很强烈的人。统一集团初具规模后，他迅速部署了海外作战兵团，跳出了台湾狭小的空间，先后在印尼、泰国、越南、菲律宾等国投资，如今的“统一”已是一个横跨食品、电子、金融、地产、贸易、旅游、零售业、服务业的国际化经营财团。

由于高清愿是一名白手起家的企业家的典范，备受人们瞩目，随着经济地位的日益提高，他同时也获得了相应的政治地位。1993年台湾国民党十四届中央委员会上，他当选为中央委员。

也许是因其政治地位的影响，或者是因他身在政坛中而对政治敏感的缘故，在跨海作战中，他慢了顶新一步，虽是一小步，但却令顶新与统一的距离一下子缩小了许多，令他追悔莫及。

乱世出英雄

自从在食用油上慢人一步后，顶新决心另觅它径先声夺人。

1991年底，顶新集团把目光偷偷瞄向了快食面。中国大陆的方便面历史已有10多年，其规模也颇为可观，全国拥有100多个国营厂家生产速食面，仅北京、广州两市，就分别拥有60和50多条方便面生产线，源源不断输出一包包廉价快食面。遗憾的是，这些不同厂家、不同生产线出来的快食面，牌子众多，但普遍是品质低下，包装简陋，又不注重宣传，十几年如一

日的一个模样，一个调子，看天吃饭，当时的中国快食面市场是一个群雄割据，各自为政，无头无首的混乱局面。虽然也有像“华丰”这样的“大诸侯”野心不小，却也只能在南方称霸，北上京津，已声微名弱难成气候。

顶新瞅准了大陆快食面业这个群龙无首的空档，决心打一场快食面大战。

1992年伊始，这一年是顶新集团首脑们最忙碌又神经兮兮的一年，因为他们已得知，其时已有不少港台商人已不动声色在打京津的快食面主意，其中包括统一集团，像统一集团这样有实力的集团，如果先己一步，在京津打开市场，那么，顶新将难得再分一杯羹。

因此他们互相间不断催促，快！快！快！并投入了大量的资金干部署中，企望在牌子制作、广告宣传、产品质量、包装及营销等诸方面各环节开足马力，一鼓作气，大打出手，既令众多对手望风却步，又使自己迅速占领、巩固市场。

几个月后，一种名叫“康师傅”的方便面面市了，康师傅快食面品质精良、汤料香浓，杯装面和袋装面一应俱全，更重要的是他有一个名叫“康师傅”的名字。

与此同时，报刊上、电视上，“康师傅”的广告铺天盖地，其宣传最火热的时候平均每天仅在电视上就出现8次。如此“不计成本”的“狂轰滥炸”一番后，顶新集团的名声不腔而走，连京城的3岁小孩一见到矮矮胖胖的烹饪师傅都不约而同的大嚷“康师傅”，“康师傅”……

在如此的宣传攻势下，京城迅即刮起了一场购买康师傅的快食面热。据顶新国际集团副董事长魏应行1994年接受中新社记者黄少华采访时描绘当时“火爆”场面：每天清晨，天津顶新公司的门前就排起汽车长龙，人们翘首等待着从生产线上下来的“康师傅”，有的客户甚至是在公司门口就地而卧连夜等待……

在京城一炮打红后，顶新集团立即挥师四面出击，大举占领全国市场，到1994年上半年，该集团总投资规模超过了3亿美元，企业达到12家，遍布于北京、天津、济南、上海、广州等地，日产康师傅快食面达30万包。

顶新集团以迅雷不及掩耳之势，迅速建立起他在中国快食面行业的霸主地位。

望尘莫及的统一集团

早在顶新集团未推出“康师傅”之时，统一集团的高层已注意到大陆的快食面市场的名牌“空白”，当时也曾跃跃欲试，但就在调研考察之时，没料到顶新集团先声夺人，推出了“康师傅”，并旋即大红大紫起来。

眼看“康师傅”声名日隆，有可能称霸大陆快食面业，这块世界上最庞大的市场。作为台湾饮食业的“龙头大佬”的统一集团怎甘心被他身边的小弟不招呼一声就狼吞虎咽独吞起来？因此他也三步并作两步急急赶来要分得一杯剩羹。

就在电视上还在乐此不疲的大做“康师傅”的广告时，“统一面”也杀到了，一时间统一面广告也铺天盖地打将过来。“统一面”不像“康师傅”那样“平民化”，他以“贵族”的身份出现，迟来一步的统一集团只能企望以提高自己的品牌地位胜出于“康师傅”。

但毕竟是迟人一步，“康师傅”已深入人心，尽管“统一面”刻意去作广告宣传，在此上面不断追加成本，但收效远不及“康师傅”，又加上其它快食面公司闻风而起，加入竞争，如：“营养面”、“一品面”、“中华面”等等，迫使统一面的销售成绩与其广告投入并不相称。

虽然争者甚众、甚烈，但先声夺人的“康师傅”其地位却难于动摇，更因其行动迅速，气势宏大，其地位更是日益加固，在中国大陆登上“速食面大王”的宝座的可能性已露端倪。

可见“先声夺人”给顶新集团带来了怎样的成功！

至今统一集团的总裁高清愿或许不时暗叹可惜：当初为什么就让顶新先行了一步呢？但他并不因此言败，大陆食品毕竟是一个很庞大的市场，充满机会，“快食面大王”虽争不到，但更重大的“食品业大王”还没人认识呢。

统一集团现在正忙于在大陆食品业中不断追加投资，先后已建起了 10 多个工厂，这回，他不想让人先拔头筹而步人后尘了。

正攻篇

第九计 出奇制胜

不断创造新奇的冒险家

——法国服装巨擘皮尔·卡丹

特殊的洗礼——小卡丹的“处女作”——小裁缝和业余演员——伯爵夫人的预言——叩开巴黎的大门——以“新奇”征服市场——美与艺术的冒险家

奇计赏析

“出奇制胜”，语出《孙子兵法·势篇》：“凡战者，以正合，以奇胜，故善出奇者，无穷如天地，不竭如江河。”意思是说，大凡作战，一般都是以正兵当敌，以奇兵取胜。所以，善于出奇制胜的将帅，其战法如天地那样变化无穷，像江河那样奔腾不息。

出奇制胜的谋略思想，其核心在于辩证地看待“奇”与“正”的关系，不要以为一次奇招制胜，便认为此招永远是奇；也不要以为常用的战法，就永远不能达到出奇制胜的效果。而要随情况的变化而变换奇正战法，从而达到正变奇、奇变正，奇亦胜、正亦胜的出神入化的境界。

在现代商战中，“出奇制胜”这一谋略被广泛应用，并且，赋予新的内涵，它不仅表现在营销领域里的奇谋妙计，而且还表现在产品设计领域里的创新发明。这方面的精采战例数不胜数。

皮尔·卡丹，这位在法国与埃菲尔铁塔和戴高乐总统齐名的服装巨擘，堪称是“出奇制胜”的典范。

在卡丹数十年的服装设计和经营生涯中，他独树一帜，不断创新，始终走在时代潮流的最前面，给法国时装界注入了朝气和活力。

在卡丹的手里，每根针线，每块色彩，都充满了神奇的魅力。他就是用这神奇的针线和色彩征服了法国乃至世界的服装市场，创造出一个个举世瞩目的卡丹帝国。

特殊的洗礼

1920年7月2日，在意大利著名的水城威尼斯近郊，一户靠种葡萄和开冰维持生计的贫苦农家，传来几声婴儿的啼哭声，一个小生命诞生了。

他就是皮尔·卡丹。

当时，老卡丹望着这个瘦小孱弱的男婴，只是担忧如何将他养育成人，根本没有想到他日后会成为与法国著名的埃菲尔铁塔和民族英雄戴高乐齐名的时装巨擘。

小卡丹降临人世才两年，第一次世界大战的战火燃及意大利。昔日风光旖旎的威尼斯上空硝烟弥漫，大片大片的葡萄园被战火焚毁。当地的农家连最起码的生存条件也被这场无情的战争吞噬了。

为了避免战乱和谋求生计，卡丹的双亲被迫离开生存和繁衍了几辈人的葡萄家园。母亲用一块破；日的蓝被单裹着可怜的小卡丹，依依不舍地踏上

离乡背井的漫长旅途。

他们来到威尼斯河畔，父亲用一块烂布浸湿了河水，仔细地给小卡丹擦洗着稚嫩的脸和小手。他明白，这可能是自己最后一次亲手用家乡的水为儿子擦洗了。

他的举动，也许还有另一种更深的含意：祈盼自己的儿子能用新面孔认识世界，用一双干净的手去创造一个新奇的世界。

这是一次特殊而神圣的洗礼！

小卡丹和“处女作”

卡丹一家长途跋涉，历尽艰辛，终于越过了阿尔卑斯山，来到了相对安宁的法国。

在格诺布尔，老卡丹好不容易找到一份能养家糊口的工作，于是全家便在这里落脚栖身。

就在这里，小卡丹做出了一件非比寻常的事情。

一个阳光明媚的夏日，7岁的小卡丹趴在一个绿茵如毯的草坪上，双手支撑着他那个充满奇想的小脑袋，一对略带忧郁的眼睛漫无目标地顾盼着。

蓦地，他的眼珠定位了，一个衣着华丽的小女孩走进了他的眼帘。小女孩手里拿着一个十分漂亮的布娃娃。

小卡丹被那个可爱的金发娃娃所吸引，不由自主地爬起来，走到那个小女孩身边，一双小眼睛总是不停地打量那个布娃娃。

正当他看得入神时，那小女孩却生气地随手将布娃娃扔到草地上，顺着小嘴自言自语：“我讨厌你，你的裙子太难看了！”

说完，她转身宛若一缕轻烟似的飘走了。

卡丹被小女孩的举动惊呆了，他小心翼翼地把布娃娃捡起来，仔细地端详着，的确那裙子的颜色太单调乏味了，要是能给它换上一条新的裙子一定会变得很美。

他怜爱地将布娃娃抱在怀里，希望它的小主人会回心转意将它领回去。他一面耐心地等待，一面幻想着将布娃娃的裙子变成像鲜花一样绚丽多彩。

暮色降临时，小卡丹抱着布娃娃回到家。

“卡丹，你怎么把人家的东西拿回来了？”母亲厉声问道。

小卡丹连忙将实情向妈妈表明，并且还表示：一定要给布娃娃换上一条漂亮的裙子，再将它归还原主。

晚饭后，小卡丹从母亲缝补针线的篮子里找来了碎布和针线，在昏暗的油灯旁，精心为布娃娃缝制小裙子。好几次针尖将他的小手扎出了血，他也浑然不觉。他缝了拆，拆了又缝，直到满意为止。布娃娃终于配上一条漂亮的小裙子。

第二天早上，小卡丹就抱着装扮一新的布娃娃来到那块草坪上，等待着它的小主人。

那位小女孩果真出现了，手里还抱着一个新买的布娃娃。当她碰见卡丹时，不禁惊讶地叫道：“啊，你的布娃娃是从哪买的？它的裙子太漂亮了！我们作个交换好吗？”

听了小女孩的赞叹声，小卡丹心花怒放，他真舍不得将手中的布娃娃还给对方。但是，他耳边反复回荡着母亲的教诲，终于把事情原原本本地告诉

了那位小女孩，然后将布娃娃还给了她。

没想到，这条小花裙竟决定了他今后的人生道路。

小裁缝和业余演员

小卡丹 8 岁那年，他的家迁移到圣莱第昂。

父亲将他送进当地的一所小学读书。然而，小卡丹对读书并不感兴趣，那条小花裙已经深深地印在他的心灵里，永远也抹不掉了。他经常在放学后溜到商店的橱窗前，痴迷地观看里面那各式各样的服装，并立志长大一定要成为出色的服装设计大师。

正因为这样，影响了卡丹的学业，他的成绩一直不太好，6 年过去了，他勉强地拿到了一张小学毕业证书。为此，卡丹双亲为儿子的前途忧心如焚，不知道儿子今后靠什么谋生。

厄运接踵而来，卡丹的父亲生意日趋冷淡，母亲又病倒了，家境十分艰难。14 岁的卡丹于是中途辍学，到一家小裁缝店里当学徒。

皮尔·卡丹似乎天生就是做服装的奇才。仅 2 年功夫，他的手艺已经超过了他的师傅，并在当地有了小名气。他常常别出心裁地设计出一些新颖的服式，很受当地一些小姐们的青睐，不时上门请他设计女装。

在各种服装中，卡丹最喜欢的是新奇高雅、款式多样的舞台服装。为了研究和观摩各种舞台服装的造型，开阔自己的视野，他白天在裁缝店工作，晚上到当地一个业余剧团当演员。

舞台服装的新奇艳丽给卡丹留下难以磨灭的印象，并对他的未来设计风格产生了深远的影响。

不久，羽毛渐丰的卡丹觉得圣莱第昂的天地太狭小了，在这里自己根本不可能展翅高飞，实现他的远大志向。他终于下定决心，到服装世界的中心和艺术心脏的巴黎去闯荡。

他坚信：只有巴黎才是他施展奇才的舞台。

伯爵夫人的预言

秋雨潇潇，道路泥泞。

在圣莱第昂通往巴黎的道路上，一个瘦小的青年骑着一辆破旧自行车艰难地行走着。这个青年就是 17 岁的卡丹。

然而，卡丹选错了时机。

当时，第二次世界大战已经拉开了序幕。巴黎战云密布，四处是逃难的人群，大街小巷都是荷枪实弹的德国士兵。巴黎变成了死城，根本不能进去，即便进去了也毫无意义，因为城里的时装商店全部关了门。在战争岁月里，人们不需要时装。

卡丹大失所望，但又无意重返圣莱第昂，于是他决定到维希碰碰运气。

维希也已落入德军的魔掌之中。卡丹只好推着破旧的自行车，驮着小旧皮箱踽踽独行，开始了流浪的生活。

经过一番周折，卡丹终于在维希市中心的一家服装店当上一名徒工。此时此刻，对他来讲，找一个糊口的饭碗是最重要的。他深知在烽火连天的动乱中，要想马上踏进巴黎是不可能的。他决定暂时在维希落脚，再进一步修

炼自己的技艺待战争平息后再去巴黎。

一转眼 5 年过去了。卡丹的服装设计水平和制作技术又有了很大的提高，他已成为当地最好的裁缝。然而，战争并未平息，反而愈演愈烈，卡丹难以实现到巴黎的愿望，他在焦虑之中期待着、期待着……

每个成功的伟人，似乎都有一段神奇的故事。

一天，卡丹闷闷不乐地来到当地一家小酒吧，独自坐在一个角落里举杯销愁。这时一位神态高雅的老妇人向他走来。

这老妇是位伯爵夫人，原籍巴黎，家境破落后迁滴维希。伯爵夫人见眼前这位年轻人萎靡不振的样子，便主动与他搭讪。

同是天涯沦落人，相逢何必曾相识。卡丹将自己的身世和梦想一五一十地告诉了伯爵夫人。

原来，伯爵夫人是冲着卡丹那身十分时髦的衣着而来的。当她了解到卡丹身上穿的衣服是小伙子自己亲手设计和制作时，便情不自禁地惊叹道：

“孩子，你一定会成为百万富翁，这是命运往定的！”

伯爵夫人的预言，像一把火重新点燃了卡丹那日渐冷却的生命激情，他又重新振作起来了。

叩开巴黎的大门

1945 年末，卡丹终于迈进了巴黎的大门。

他根据伯爵夫人指点的地点，找到了帕坎女式时装店。这是一家在巴黎颇有名气的时装店，专为一些大剧院设计和缝制戏装。

店老板是伯爵夫人好朋友，他亲自接待了卡丹，并对他进行了面试。但他立即就被卡丹精湛的技艺征服了，尤其是卡丹对舞台服装的别具一格的设计风格，使他下敢相信这是出自于一个外省的年轻人之手。

老板当即收下了卡丹。

在巴黎，卡丹终于向世人显示了他的奇才。他为巴黎戏剧界设计的第一批舞台服装，甫一亮相就获得了圆满的成功。

人们惊呼：巴黎服装界丹起了一颗新星！

成名之后，卡丹又转到颇负盛名的新时代时装店。这是由当时法国最著名的时装设计大师迪奥尔开设的时装店。在这里，卡丹大开眼界，受益匪浅。

名师出高徒。没过多久，卡丹的设计水平又登上一个新的高峰，形成自己独特的设计风格，成为巴黎时装界最引人注目的新星。

卡丹不甘长期寄人篱下，他要构筑属于自己的王国。

1950 年，卡丹倾尽所有积蓄，在巴黎开设了一家戏剧服装公司。同时租了一间陋屋，首次展出了自己设计的戏剧服装和面具。

人们闻讯蜂拥而至，前来参观。那些独具创意的戏装和出神入化的面具，征服了所有参观者的心。行家行赞不绝口：这是天工神斧之作！

1953 年，还是在那间陋屋里，卡丹第一次个人时装展览。他设计的成套时装式样，千姿百态，色彩鲜明，充满了浪漫情调，颇合巴黎人的口味，再加上卡丹独出心裁编排的配有音乐伴奏的时装模特表演，使他设计的时装更具诱惑力。

这批时装一上市，立即被抢购一空。整个巴黎时装界为之震动，卡丹名字频频出现在所有报纸的显眼位置上。

卡丹和他的服装公司由此声名鹊起。

以“新奇”征服市场

在本世纪 50 年代初，巴黎的时装界被一片富丽艳亮、珠光宝气所笼罩。时装只是为少数贵族和富豪服务，普罗大众根本不敢问津。这使到市场极其有限，出路越来越窄。

身在其中的卡丹却十分清醒地洞察到这一点，他决心要出奇制胜，攻破这个陈旧而又顽固的堡垒，给法国服装界注入新的活力。

战后的法国，经济迅速复苏，大批妇女冲出家庭的樊篱，融入社会生活之中，整个欧洲的社会消费大增。卡丹敏锐地捕捉注这一机遇，毅然提出了“成衣大众化”的口号，把设计重点放在一般消费者身上，让更多的妇女和男士买得起、穿得上。

不久，卡丹源源不断地推出了一系列风格高雅、质料适度的成衣。这些物美价廉的服装深受广大消费者的欢迎，卡丹时装店天天门庭若市。与此同时，那些抱残守缺的同行却生意冷清，顾客寥寥。

“成衣大众化”在商战中是出奇制胜的妙计，而在服装界则是一种创造性的改革。

卡丹的这一大胆创举，惹怒了保守而又嫉妒的同行，他们群起而攻之，说他离经叛道，有伤风化，更令人难以理解的是，他们竟联手将卡丹逐出巴黎时装女服辛迪加。

面对世俗的偏见，同行的嫉妒，卡丹并没有屈服退缩，而是我行我素，一次又一次使出奇招妙计，攻克和占领时装世界的一个又一个阵地。

在卡丹之前，法国时装可以说是女人的领地，根本没有男人的一席之地。这是法国数百年的时装历史一直维持着的传统，谁也不可变更。似乎亚当与夏娃生活在一起的第一天，就把爱美的权力交给了夏娃，让她巧妆打扮出诱人的风韵，而亚当只配用树叶兽皮来御寒遮丑。

偏偏这位意大利血统的卡丹却不信这个邪。他继“成衣大众化”之后，又掀起了一股男性时装的旋风，在那些被女性时装长期垄断的橱窗里，开始出现充满阳刚之美的男性高级时装。

当时装界的保守人士又一次群起而攻之时，卡丹又将他的注意力转移到流行服装的设计上。不久，一批色彩明快，线条简洁，雕塑感强烈的流行服装投向市场，并获得巨大的成功。

紧接着，卡丹的系列童装问世，并迅速占领了整个欧洲市场。他所设计的童装怪诞离奇，极富幻想力，仿佛一幅幅童装图案就是一个个儿童的神话和梦想，这不仅打破传统童装单调、平淡的陈旧形式，而且使落后的法国童装与高级时装一起走向世界。

尔后，卡丹又推出一系列妇女秋季套装，以款式新奇、料质柔顺、做工精细而成为年轻太太、时髦女郎的抢手货，并再一次轰动整个巴黎。

卡丹不仅在服装设计领域里出奇制胜，而且在企业管理经营方面亦奇招迭出。

他首先在法国倡导转让设计和商标、利润提成 7% 至 10% 的经营方式。打破了服装行业经营长期一成不变的呆板局面，推动了法国服装产量的增长，而且将法国服装设计艺术推向一个高潮。

卡丹的经营方式不仅可以使他们的设计成果在本公司内得以承认，而且可以直接变为金钱和走向社会。如今在法国，卡丹的这些办法早已被广泛采用，为法国时装业注入了新的生命力。

这一连串令人眼花缭乱、称奇叫绝的战役，使到卡丹的对手们先是目瞪口呆，继而佩服得五体投地。即使一些人还在辱骂卡丹，但他们接着就做卡丹所做的东西。

1962年，法国服装行业会在所有会员的要求下，屈驾将卡丹重新请回来，并请他出任行会的主席。如今，年愈古稀的卡丹仍然稳坐于这个宝座之上。

他还先后三次获得法国时装的最高荣誉大奖——金顶针奖。这一大奖对于一个时装设计师来讲，就像电影的奥斯卡金奖一样，一个人一生能有一次机会获此殊荣，就是无比的荣光和幸运了。

美与艺术的冒险家

卡丹生性喜爱冒险，富于想象。

他给自己取了一个雅号：“热爱世界的冒险家”。而新闻界则称他为“美与艺术的恋人”。其实，称他为“美与艺术的冒险家”更为确切。

他的成功确实在于他一连串的冒险行为所致。他总是做他人没有做过的事，不断创新出奇，被视为“先锋”派的代表人物。然而，他最终在一次次的冒险中获得胜利，创造了一个神奇的“卡丹帝国”。

他不惜用高价收购了濒临破产的“玛克西姆”餐厅集团，并巧施“回春”之术，使“玛克西姆”恢复了生机，重现昔日风采。

80年代初，卡丹出人意料地把“玛克西姆”带到了刚向世界开启门户的中国，这在当时是一步大胆而奇险的棋，但后来的事实证明他是正确的。

卡丹就像一只彩色的蜻蜓，他的行踪奇诡无常，飘忽不定，宛若蜻蜓点水。他忽而搞服装设计，忽而搞美食经营，忽而搞娱乐性的文化中心，甚至还搞手表、家具、汽车和飞机的设计。

在他的超级帝国里，除了服装商店之外，还有家具商店、剧院、画院、展览厅……

经过半个多世纪的风风雨雨，卡丹创造了一个又一个奇迹，然而卡丹本人对此并不满足，他还要用他神奇的双手和智慧，创造出更多更奇更广阔的天地。

正攻篇

第十计 长袖善舞

神通广大的万能商人

——美国经营奇才哈默

英雄出少年——“到月球去探险”——东西方商使——杰出的文物专家
——成功的酿酒商——爱力克王子——新石油大亨——绚丽的夕阳之光

奇计赏析

“长袖善舞”，出自于《韩非子·五蠹》：“鄙谚曰：‘长袖善舞，多钱善贾’，此言多资之易为工也。”鄙谚就是俗语。其意为：舞蹈者靠着袖子长，跳起舞来便婀娜多姿，容易达到体态优美的效果；做买卖的人，凭着资本雄厚的实力，其经商也就游刃有余。其实质是做什么事都要凭借自己的优势，利用优越的条件，施展各种手段，达到自己的目的。

袖子长能力舞蹈增添姿色，本钱多能为商贾提供方便，这是非常普通而又正确的道理，在今天的经济领域里，仍有其广泛的意义。

要在企业界出人头地，就要具备丰富的学识和灵敏的经营头脑，及时捕捉市场信息，正确展望市场趋势，善于采用灵活多变的经营手法……。这些，都如同舞蹈者的“长袖”，要舞姿出众，这样的长袖是万万少不了的。

享有“万能博士”美誉的阿曼德·哈默，就是一位“长袖善舞”的杰出企业家。

哈默 18 岁时就显示出其过人的经商才华，并成为大学生中第一个百万富翁。

1921 年，哈默勇敢地踏入当时人们视之为“险地”的苏联，在那片红色的土地上，他导演了几出精采绝伦的好戏，大发其财。

回到美国后，正赶上大萧条，哈默审时度势，采取灵活多变的经营方式，先后当过古董商、酿酒商、养牧主等，都获得了巨大的成功。

晚年时，他又投资石油开采业，并成为举世闻名的石油企业家。

70 年代末期，80 多岁高龄的哈默又不辞辛劳地来到中国投资办企业，准备谱写其生命中最壮丽辉煌的篇章。

英雄出少年

阿曼德·哈默出身于美国一个医生家庭。

他的父亲朱利厄斯·哈默，曾是美国共产党的创始人。十月革命后，一度在苏联驻纽约的办事处任专员，致力于美苏贸易工作。后来他当了医生，兼做医药买卖。

据说，哈默的姓名就含有“手臂与锤子”之意，而它是美国共产党的旗帜。

无疑，哈默父亲的传奇经历和那带有神秘色彩的姓名，对哈默的一生有着重大的影响。

阿曼德·哈默从小就显示出极高的经商天赋和创新精神。

16岁上高中时，哈默就做成了有生以来“第一笔巨额交易”，更坚定了他日后走经商之路的决心。

18岁时，哈默父亲经营的制药厂濒临破产，身患重病的父亲苦恼万分，别无良策，只好让哈默来接替制药厂的管理大权，但不让他辍学。

哈默掌管大权后，大刀阔斧地改革了制药厂的经营方针和推销方法，在极短的时间内扭亏为盈，使药厂名声大噪。此时的哈默正在哥伦比亚大学医学院就读，他成为全美唯一的百万富翁大学生。

同时，他在学业上也取得了优异的成绩，被老师提为“最有前途的学生”。

23岁时，哈默获得了学院授予的金质纪念章，并被学院保送到有名的纽约医院当医生。要知道，当时该院每年只提供2名实习医生的名额，而哈默很荣幸地占有其中一名。

在这人生的十字路口，哈默却选择了另一条道路——前往苏联。

“到月球上探险”

1921年6月，哈默获悉当时世界唯一的社会主义国家——苏联，正瘟疫流行，饥荒严重，便毅然放弃当医生的机会，决心赴苏作一次人道主义冒险。

许多人对哈默此行表示不可思议，称之为“到月球上探险”。

哈默带领一所流动医院，包括一辆救护车和大批药品，经过长途跋涉，历经艰辛，终于当年8月抵达莫斯科。他把带去的价值10万美元的医疗设备无偿赠予主人。

当哈默来到乌拉尔山考察时，他看到的是饿殍遍野，令人毛骨悚然，然而，那儿白金、绿宝石应有尽有，各种矿产和毛皮却堆积如山。

“为什么不出口这些东西去换取粮食？现时的美国粮食大丰收，价格大跌。”善于理财、富于创见的哈默突发奇想。

他马上向当地的苏维埃政府提出了这条戏剧性地改变了他生活道路的建议：“如果你们愿意，赊销给你们价值100万美元的小麦。”

经过短暂的商议，双方一拍即合。哈默顿时成了当地的红人。

这条消息很快传进了列宁的耳中，这位目光敏锐、富有远见的伟人立即表示要接见这位年仅23岁的美国百万富翁。

哈默怀着无比激动的心情步入克里姆林宫，来到列宁的办公室。两位东西方的天才的双手紧紧地握在一起。

他们面对面坐着，彼此靠得很近，用英语交谈了一个多小时。

列宁对哈默说：“我们希望通过给外国人提供工业和商业方面特许权的方法来加速我们的经济建设，这对你将是个极好的机会……随你挑吧。”

偌大一个国家，它那无法估量的自然资源，被它的领袖展现在哈默面前，这令他又惊又喜。

有了红色巨人的撑腰，年轻的哈默干劲十足，很快便办起石棉厂，并取得了东西伯利亚地区开采石棉矿的许可证，成为第一个获取特许权的外国人。

东西方商使

1924年，红色巨人列宁溘然去世。

但这丝毫未影响哈默在苏联的活动，他的联合美国公司促成了 30 多家美国公司与苏联的生意，成为美国福特汽车公司、橡胶公司、艾查机械设备公司、打字公司等驻苏的代表。

他在莫斯科的住宅成为非官方的大使馆，美苏两国的贸易全部经他手。福特汽车公司以反共闻名，但在哈默的劝说下终于同意向苏出口拖拉机。

哈默的经营思想十分灵活，善于注意人们所不在意之处。

有一次他上街买铅笔，发现德国进口铅笔价格昂贵，比美国的贵近 10 倍，于是决定办个铅笔厂。他很快他说服了苏联领导人，取得了生产铅笔的执照。

哈默以高薪重金从德国闻名世界的法伯铅笔厂聘来高级技师，又从荷兰引进机器设备，短短半年时间，就奇迹般地投入生产，当年利润竟达 100 万美元。

1926 年，铅笔产量达到 1 亿支，不仅满足了全苏的需要，还出口 10 多个国家。

杰出的文物专家

1929 年，苏联实行企业国有化，取消租让制，哈默的承租企业为政府收购。

哈默带着难言的遗憾和他的俄国妻子离开了苏联。

哈默回到纽约后，正赶上 30 年代美国经济大萧条，他的生意很不景气。

怎么办？他灵机一动，决定将他在苏联收购的古董和艺术品拿到各大商场展览。

在圣路易斯一家公司展销的第一个星期，展厅平均每天接待 2000 人，出售价高达几十万美元。

效果比他预想的要好得多。

接着，哈默又在各大城市举办了 23 次展销，他的艺术品买卖就像旅行的马戏团一样令人眼花缭乱而又刻不容缓，掀起了一次又一次艺术品拍卖的狂潮，这在当时经济危机笼罩下的美国，是极为罕见而又不可思议的。

哈默还先后在纽约和洛杉矶办起艺术馆，一面展览一面从事文物买卖。由于这些被称为罗曼诺夫王朝的艺术品非常名贵，他办的艺术馆轰动一时，生意兴隆，发了大财，连纽约著名的艺术馆也为之眼红。

哈默在短短的 3 年中，又成了一个古董商和文物鉴赏家。他还专门撰写了一本书，题为《罗曼诺夫王朝珍宝寻觅记》。

哈默的成功，又一次令美国人目瞪口呆。

成功的酿酒商

1933 年，富兰克林·罗斯福就任美国总统，实行新政。

哈默敏锐地觉察到：1919 年通过的禁酒令就要废除，全国对酒桶和威士忌的需求会出现空前的紧缺。

于是，他从苏联购进大量制酒桶的白橡木，在新泽西州建立了现代化的酒桶厂。当禁酒令废除之日，其产品被各酒厂以高价抢购一空。

第二次世界大战爆发了。由于谷物紧缺，酿酒厂被禁止用谷物酿酒，威

士忌酒一时成了热门货。

哈默看准行情，果断地以每股 90 元的价格，买下 5500 股美国酿酒厂股票，并以拥有 5500 桶烈性威士忌酒作为股息。2 个月后，股票的价格已经跳到每股 150 元。哈默把这些酒贴上自己的“丹特”牌商标在市场上抛出，结果，5500 桶酒转眼就卖掉 2500 桶。

正当哈默想一鼓作气把剩下的酒全部卖光时，一位化学工程师前来拜访他。

这位工程师告诉哈默：他发现纯威士忌酒如果掺上 8% 廉价土豆酒精，这种混合酒的味道和纯威士忌酒没有什么人会区别出来。

哈默脑子里飞快地作了一番计算，欣然接受了这位化学工程师的建议。没有多久，这种混合酒便出来了，这种酒只掺进 20% 的好威士忌，哈默原先剩下的 3000 桶酒摇身一变而成了 15000 桶。百货商店门前又排起消费者的长龙，争先恐后地购买这种物美价廉的新型混合酒。

短短两年时间，哈默就在酿酒行业上战胜了他的竞争对手。他的“丹特”牌威士忌一跃而成为美国第一流名酒，哈默成为美国第二大威士忌生产商。

爱力克王子

美酒有了，市场上却很难买到优质牛肉，于是，哈默又将目光转向了养牧业。

他以 10 万美金买下了一头公牛，办起了繁殖良种牛的牧场。他买的这头牛是世界上最好的种牛，曾多次赢得大赛冠军，被称为“爱力克王子”。

哈默买下的“爱力克王子”仅 8 岁，却已三易其主，每次交易竞争都十分激烈。当时，这头公牛由于“纵欲过度”，已患了阳萎病，不能性交配种。但哈默预先已得知，它的精子仍有活力，可以进行人工授精，而且比自然交配命中率更高。同时，他还知道，这头公牛的每个后代的价格都值 5 千美元。

哈默正是看准了“爱力克王子”是一个巨大的财源，所以不惜重金买下了这头公牛。

经过精心喂养，3 年中，通过人工授精，“爱力克王子”繁殖了 1000 多头小牛，它的后代接连有 6 个获得国家冠军，哈默获利 200 多万美元。

他曾自豪他说：“当我在显微镜下观察爱力克的精液时，仿佛有许多美元在我眼前飞舞！”

哈默又由门外汉变成美国养牧业公认的领袖人物。

新石油大亨

1956 年，年近花甲的哈默第三次结婚，并迁居加州的洛杉矶市。他想在这风光宜人的地方来安度晚年。

这时，位于加州的西方石油公司处于风雨飘摇的困境中，公司经理亲自登门向哈默求援，请他投资 5 万美元挽救这个濒临倒闭的企业。

哈默慨然应允，并当上了公司董事长。当时，这间小得可怜的公司，仅有 3.4 万美元资产、三名雇员和几口快要报废的油井。最大油井日产原油不过 200 至 300 桶。

哈默对公司进行了一系列整顿和改革，用重金招揽人才，使用各种手段，

包括刺探其他石油公司的开采秘密。经过一段时间的努力，公司有了起色，重现生机。

石油钻探事业毕竟是一项冒险性很大的行业。1961年，西方石油公司几乎花费了1000万美元的勘探基金，仍无所建树。这时，一位叫鲍勃的青年地质学家向哈默建议：旧金山以东有一块被别的石油公司放弃的地区，那里可能成为天然气田，西方石油公司应把它租下来。

哈默采纳了这位地质学家的意见，筹集大笔资金，投入这一冒险。

不久，这里终于钻出了加州第二大天然气田，价值2亿美元。数月之后，又在其附近钻出了一个蕴藏量丰富的天然气田。

接着，哈默又率领西方石油公司向海外进发。

他们在利比亚发现了石油大动脉，开出了两个盛产高级石油的新油田。1974年，西方石油公司的年收入为60亿美元。

公司探采石油的范围不断扩大，先后在中东、拉美等地区的许多国家找到丰富的油田。公司的业务构成也由单一的石油企业发展成为包括煤炭、化学、肥料、金属处理等多种类综合性企业。

经过20多年的苦心经营，西方石油公司已成为美国第8大能源企业，第12大工业公司，1986年公司收入达160亿美元，其业务遍及五大洲，在全球50多个国家设有子公司。

年逾古稀的哈默因此而成为举世闻名的石油企业家。

绚丽的夕阳之光

在哈默生命的黄昏阶段，他的最大愿望就是敲响中国的大门，实现其东西方和平共处与和平贸易的理想。

机会终于来到了。

1979年，中国改革开放的总设计师邓小平在美国南部石油城休斯顿访问。

在当地石油企业家为邓小平举行的一次欢迎会上，邓小平亲切地会见了哈默，盛情邀请他到中国投资办企业。

哈默欣然应允。

几个月后，哈默的专机“奥克西1号”带着哈默和他对中国合作的满怀信心，开始了具有历史意义的中国之行。

仅一周之内，他在北京就签署了4项初步协议：石油勘探，煤矿开采，杂交水稻种和化学肥料，还签订了两个中国南海近海石油勘探和开发的合同书以及一项联合开发山西安太堡露天煤矿的协议书。

1987年9月，世界最大的煤矿之一——山西安太堡煤矿建成投产，成为中国建设速度最快，开发技术最新，企业管理最先进的煤矿。

1979年以来，哈默先后8次访华。每次都受到中国领导人的接见。他兴奋他说：“每当我来到中国，看到她无限的生机和资源，感到整个新的开始的气氛，我的感觉如同我23岁时在列宁的苏联感到的一样。”

他在展望中国的经济前景时满怀信心他说，中国进行的改革必将成功，而目前西方石油公司在中国所创造的成就，只不过是“冰山尖端”而已。

在哈默的晚年创业史上，他雄心勃勃地在中国谱写的新篇章，将是更加壮丽辉煌的一章。

正攻篇

第十一计 入境问俗

香港终于接受了宅

——肯德基二度进军香港

进军“东方之珠”——惨遭“滑铁卢”——卷土重来——香港终于接受了宅

奇计赏折

“入境问俗”，宋苏轼《密州谢上表》：“入境问俗，又复过于所期。”《礼记·曲礼上》：“入境而问禁，入国而问俗，入门而问讳。”大意是，进入另一地区，要先打听一下民俗、禁忌，以免遇到麻烦。

《韩非子·说林上》中有一则故事说：鲁国城有一对夫妇，男善编草鞋，女善织麻布。他们听说越国是个鱼米之乡，富庶安宁，就准备迁居到越国经商。邻居劝他们，越人从小光着脚板走路，个个蓬头披发，从不戴帽子，谁买你们的草鞋和麻布？邻居的话使他们打消了去越国的念头。

这个故事告诉我们，产品要在一个地区争得顾客，打开销路，必须先要了解当地风俗民情，消费习惯和兴趣爱好。

世界是形形色色的，世界市场也是形形色色的，即便是在一个国家，一个地区的范围内，市场也呈现出斑斓的色彩。

在这个光怪陆离的市场表象背后，乡风民俗、历史传统等环境文化因素对企业商品起着喜恶的评判作用，成为企业经营成败与否的一个决定条件。

只有善于识别、运用和改善环境文化，才能使商品经营立于不败之地。

驰名世界的肯德基两度进军香港市场的先败后胜，是一个对环境文化的不熟悉转为熟悉的过程。对环境文化的熟悉、把握和运用，使肯德基终于站稳了脚跟。

进军“东方之珠”

1973年，赫赫有名的肯德基公司踌躇满志、大摇大摆地踏上了香港这个弹丸小岛。

在一次记者招待会上，肯德基公司主席夸下海口：要在香港开设50至60家分店。

这并非信口雌黄。这种由贺兰迪斯上校在1939年以含有11种草本植物和香料的秘方首次制成的肯德基家乡鸡，由于工艺独特，香酥爽口，备受世界各地消费者的喜爱。到70年代，肯德基在世界各地有快餐店数千家，形成了一个庞大的快餐店连锁网。于是，它又把目光瞄准了这颗“东方之珠”。

1973年6月，第一家家乡鸡在美革新村开业，其它分店亦很快接近开业。到1974年，数目已达到11家。

在肯德基家乡鸡店中，除了炸鸡之外，还供应其它杂类食品，包括菜丝色拉、马铃薯条、面包，以及各种饮料。鸡分5件装、10件装、15件装和20件装出售。此外还有套餐，例如售价6.5元的套餐，包括2件鸡、马铃

薯条和面包。

肯德基家乡鸡首次在香港推出时，配合了声势浩大的宣传攻势。电视广告迅速引起了消费者的注意。电视和报刊、印刷品的主题，都采用了家乡鸡世界性的宣传口号：“好味到舔手指”。

声势浩大的宣传攻势，加上独特的烹调方法和配方，使得顾客们都很乐于试一试，而且在家乡鸡进入香港以前，香港人很少尝试过所谓的美式快餐。虽然大家乐和美心快餐店均早于家乡鸡开业，但当时规模较小，未形成连锁店，不是肯德基的竞争对手。看来肯德基在香港前景光明。

惨遭“滑铁卢”

肯德基在香港并没有风光多久。

1974年9月，肯德基公司突然宣布多家餐店停业，只剩4家坚持营业。到1975年2月，首批过入香港的肯德基全军尽墨，全部关门停业。虽然家乡鸡公司的董事宣称，这是由于租金上困难而歇业的，但其失败已成定局。其失败原因也明显不仅是租金问题，而主要是没吸引住顾客。

当时的香港评论家曾大肆讨论此事，最后认为导致肯德基全盘停业原因，是鸡的味道和宣传服务上出了问题。

为了适应香港人的胃口，家乡快餐店采用了本地产的土鸡品种，但却仍采用以前喂养方式，即用鱼肉饲养。这样，便破坏了中国鸡特有的口味，甚是令香港人失望。

在广告上，家乡鸡采用了“好味到舔手指”的广告词，这在观念上也很难被香港居民所接受。而且，当时的香港人认为家乡鸡价格太昂贵，因而抑制了需求量。

在服务上，家乡鸡采用了美国式服务，在欧美的快餐店一般是外店，驾车到快餐店，买了食物回家吃。因此，店内通常不设座位。而香港的情况则不同，人们在买的地方进餐，通常是一群人或三三两两买了食品后坐在店内边吃边聊。家乡鸡不设座位的做法，等于是遣走了一批有机会成为顾客的人。因此，家乡鸡虽然广告规模较大，吸引了许多人前往尝试，但是回头客就不多了。

家乡鸡首次进入香港的失败，败在未对香港的环境文化作深入的了解。正如英国市场营销专家史狄尔先生所评价的，一年家乡鸡进入香港市场，是采用与美国一样的方式。然而，当地的情况，要求它必须修改全球性的战略来适应当地的需求。产品的用途和对产品的接受程度，受到当地的风土人情影响，食物和饮品类产品的选择亦取决于这一点。当年的鸡类产品不能满足香港人的要求，宣传的概念亦不适当。

肯德基是大摇大摆地走进香港，又灰溜溜地离去。

卷土重来

一转眼8年过去了。

1985年，肯德基在马来西亚、新加坡、泰国和菲律宾已投资成功。这时，他们准备再度进军香港。

这次，家乡鸡重新进入香港，是由大古集团一家附属机构取得香港特许

经营权，条件是不可分包含约，10年合约期满时可重新续约。特许经营协议内容包括购买特许的设备、食具和向家乡鸡特许供应商购买烹调用香料。

首家新一代的家乡鸡店耗资300万元，于1985年9月在佐敦道开业，第二家于1986年在铜锣湾开业。

在1985年的时候，当时的香港快餐业已发生了许多新的变化，可以分成三大类——汉堡包一项，并且占据了整个快餐店市场的2成份额。一直以来，最大的市场是本地食品类，市场占有率接近7成。肯德基家乡鸡是新一类——“鸡专家”。

因此，随着竞争对手的增多，肯德基要想重新占据市场已比较困难。开业以前，公司的营销部门就进行了市场调查和预测，结果表现为前景乐观。

这一次肯德基开拓市场更为谨慎，在营销策略上按香港的情况进行了适当的变更。

首先，家乡鸡店进行了市场细分，明确了目标市场。新的家乡鸡店和旧的不同，现在它是一家高级“食堂”快餐厅，介于铺着白布的高级餐厅与自助快餐店之间。顾客对象介于16至39岁之间，主要是年轻的一群，包括写字楼职员和年轻的行政人员。

其次，在食品项目上，家乡鸡店进行了一些革新。品种上，以鸡为主，有鸡件、鸡组合装、杂项、甜品和饮品。杂项食品包括薯条、沙律和玉米，所有鸡都是以贺兰迪斯上校的配方烹制，大多数原料和鸡都从美国进口。食品是新鲜烹制的，炸鸡若在45分钟仍未售出便不会再售，以保证所有鸡件都是新鲜的。

在价格上，公司将家乡鸡以较高的溢价出售，而其它杂项商品如薯条、沙律和玉米等以较低的竞争价格出售。这是因为，如果家乡鸡价格太低，香港人会把它看成是一种低档快餐食品。而其它杂项食品以低价格出售，则是因为家乡鸡店周围有许多出售同类食品的快餐店与之竞争，降低杂项食品价格，能在竞争中取得一定的优势。

在广告上，家乡鸡把1973年的广告口号“好味到舔手指”改为“甘香鲜美口味”。在地铁车站和报纸、杂志上都能看到新的广告词。很明显，新的广告词已带有浓厚的港味，因而很容易为香港人接受。

家乡鸡店第二次在香港登陆时，公司认为主攻方向是调整市场策略，以适应香港人的社会心理和需求。因而广告并不作为主攻方向。如：佐敦道分店开业时颇为低调，只在店外拉了横额和竖了一块广告牌。宣传方面也是采取低调的手法，只集中在店内和店外周围推广，广告宣传亦于开业数月后停止了。

香港终于接受了它

家乡鸡店重新开业后数月，公司进行了一次调查。调查者选择了知道有肯德基家乡鸡店的人为调查对象，询问他们对家乡鸡印象，以及肯德基与其它快餐店相比，有何不及的地方。

64%尝试过家乡鸡的被访问者认为菜式的选择有限，21%的人认为食品价钱大贵，其它则觉得店铺位置不方便，大多数92%的被访问者都知道香港以前有过家乡鸡店。但同时也有71%的人表示将会在日后再次光顾家乡鸡店。

公司的营销人员对此次调查作出的结论是：1973年公司在香港的失败仍然严重影响着消费者对家乡鸡的看法，但随着时间的流逝以及家乡鸡影响的扩大，消费者的这种印象会逐渐淡化。

家乡鸡连锁店针对调查结果，对营销策略又进行了一些改变，如增开新店时，尽量开设在人流量较大的地方，以方便顾客，同时扩大营业面积，改变消费拥挤的状况，以及增加菜类的种量等。

家乡鸡的营销策略的调整收到了良好的成效。香港成了肯德基的一个大市场，分店数目占肯德基在世界各地总店数的1/10强，肯德基也成为与麦当劳、汉堡包皇和必胜客薄饼并立的香港四大快餐食品之一。

肯德基终于被香港人接受了。

正攻篇

第十二计 投石问路

“男爵”汽车诞生记

——艾柯卡的销售秘诀

奇计赏折

《孙子兵法·虚实篇》中说：“作之而知动静之理，形之而知死生之地，角之而知有余不足之处。”意思是说：挑动敌人可以知道敌人的行动规律，用假象去行诱敌人可以知道敌人占据的地形是否有利，进行试探性的战斗可以知道敌人部署的虚实强弱。这里讲的是，在作战中，要进行试探性的活动，以摸清敌人虚实，弄清敌人的行动规律。

“投石问路”之计，则生动而形象地表达了上述的军事思想。

在企业经营中，产品的销售是决定行业生存和发展的关键。市场是企业进行经营销售的场所。交易是市场营销活动的重点。没有交易成功，市场营销活动就是不结果的花朵。

一个企业生产某种新产品，是在可行性调查的基础上进行试产的；而这种新产品投放市场，仍要继续调查研究。一般说来，新产品要有一个试销过程，看试销情况如何，方可决定能否进行成批生产。

试销，就是“投石问路”之计的具体运用。

具有“推销天才”之称的艾柯卡，为了提高克莱斯勒公司产品的市场占有率，推出了一种新型的敞篷汽车。但这种汽车能不能被市场接受？能接受多少？对这些艾柯卡没有十分把握。

于是，艾柯卡亲自驾车“投石”了解市场的接受程度，确定无疑后，才正式推出产品，结果大获成功。

“男爵”汽车诞生记

1982年，濒破产倒闭的美国第三大汽车制造公司克莱斯勒，在艾柯卡的领导经营下，终于走出连续4年亏损的低谷，但如何重振雄风仍是艾柯卡的苦苦思索的问题。

企业家常用的方法是提高企业的知名度和产品的市场占有率，而出奇制胜，价廉质优又是重要手段。艾柯卡根据克莱斯勒当时的情况，决定首先出奇制胜。他把“赌注”押在敞篷汽车上。

美国汽车制造业停止生产敞篷小汽车已经10年了，原因是由于时髦的空气调节器和立体声收录机对以有车顶敞篷汽车来说是毫无意义的，再加上其他原因，使敞篷小汽车消声匿迹了。

虽然预计敞篷小汽车的重新出现会激起老一辈驾车人对它的怀念，也会引起一代年轻驾车人的好奇，但是克莱斯勒大病初愈，再也经不起大折腾，为了保险起见，艾柯卡采取了“投石问路”的策略。

艾柯卡指使工人用手工制造了一辆色彩新颖，造型奇特的敞篷小汽车，当时正值夏天，艾柯卡亲自驾着这辆敞篷小汽车在繁华的汽车主干道上行驶。

在形形色色的有顶汽车洪流中，敞篷小汽车仿佛是来自外星球的怪物，立即吸引了一长串汽车紧随其后，几辆高级轿车利用速度快的优势，终于把艾柯卡的敞篷小汽车逼停在了路旁，这正是艾柯卡所希望的。

追随者下车来围住坐在敞篷小汽车的艾柯卡，提出了一连串的问题：“这是什么牌子的车？”“这车是哪家公司制造的？”“这种汽车一辆多少钱？”

艾柯卡面带微笑一一回答，心里满意极了，看来情况良好，自己的预计是对的。

为了进一步验证，艾柯卡又把敞篷小汽车开到购物中心，超级市场和娱乐中心等地方，每到一处，就吸引一大群人的围观，道路旁的情景在那里又一次次重现。

经过几次“投石”，艾柯卡掌握了市场情况。不久，克莱斯勒公司正式宣布将要生产“男爵”型敞篷汽车面市，美国各地都有大量的爱好者顶付定金，其中还有一些女骑士。

结果，第一年敞篷汽车就销售了23000辆，是原来预计的7倍多。

“投石问路”之计，帮助克莱斯勒公司重新起飞。

正攻篇

第十三计 恩威并施

资本两巨头之战

——摩根夺取梅瑟比矿山

看中梅瑟比矿山——狡猾的对手——威施小洛克菲勒——恩施洛克菲勒

奇计赏折

商战中，恩——给对手恩惠，能宠络人心，表达诚意；威——给对手施加压力，能迫使对手屈服、就范。

“恩”、“威”各自用得恰到好处就是好计一条：恩威并施。

《三国演义》中，孔明在平定南越时曾碰到一名智勇双全的将领姜维，欲收其为入门子弟。他多方设计，逼迫姜维主弃亲离、走投无路正想自尽之际，给他好言相劝、良言相抚，并把他母亲平安送来……姜维感动得热泪纵横，下马跪拜。

孔明用的正是恩威并施之法。《三国演义》中类似的计谋还有很多。

20 世纪初，美国华尔街“大佬”摩根从卡内基手中购得联邦钢铁公司，为此他需要全美最大最好的矿山梅瑟比矿山，然而梅瑟比矿山是在“石油大王”洛克菲勒手中。洛克菲勒不肯轻易就范，摩根则凭借财力给小洛克菲勒施“威”，说自己是领导美国经济的大人物，又给老洛克菲勒施“恩”许诺将用联邦钢铁公司股票交换。

恩威并施的结果，洛克菲勒乖乖就范。

恩威并施之好处在于两面入手，各取所长各补所短，相得益彰。单一施恩容易给对方认为你妥协而滋生嚣张；单一施威也容易适得其反加剧对方逆反心理。恩威并施则弥补两者，让对方欲罢不能，欲背还难。

看中梅瑟比矿山

约翰·皮尔庞特·摩根是美国华尔街最大的投机家，他创立的摩根体系曾控制着全美 1/4 的财产，连当时的美国总统都对他敬让三分，更不用说他的那些大大小小的竞争对手，人们都畏他如虎，暗地里叫他“魔鬼”。

他身材高大，头大眼亮，精力充沛，口中时常会着一根粗大的雪茄，为人奸狠，在投资界横冲直撞，所向披靡。

1901 年，摩根买下了“钢铁大王”卡内基钢铁公司，成立 US 公司，即联邦钢铁公司，该公司成为当时世界上最庞大的钢铁公司。这样庞大的钢铁公司自然需要大量的铁矿填肚子，US 钢铁公司总裁加利向摩根献计道，他们非要买下洛克菲勒的五大湖铁矿不可，否则将会出现原料不足的危机，况且那里的钢铁品质高居世界第一位呢！

五大湖铁矿就是明尼苏达州的五大湖畔的梅瑟比矿山，是全美最大的铁矿山，蕴藏量 5000 万吨，它将满足当时全美的 60% 的铁矿需求。

洛克菲勒是偶然购得梅瑟比矿山的，当时梅瑟比矿山还没开发，人们还不知道它潜在的价值，洛克菲勒仅用了 50 万美元就轻易购得了它，但他自己

也不知道，他买下的是全美最富的铁矿山。有一个名叫盖兹的技师在清理洛克菲勒的个人财产中发现了梅瑟比矿山，他清楚知道它的价值。他告诉了洛克菲勒。

卡内基得悉梅瑟比矿山的价值后，向洛克菲勒提出以 500 万美元买下它，可洛克菲勒摆摆手，他不卖。

要跟洛克菲勒打交道，摩根极不高兴。他跟洛克菲勒只有一面之谊，根本没什么交往，他深知对方是一个老谋深算，难于对付的人物。的确，如果不是，洛克菲勒如何成为全美最大的石油托拉斯？

可梅瑟比矿山对 US 钢铁公司意义非同寻常。US 钢铁公司非得到它不可。

狡猾的对手

摩根决定会会洛克菲勒。对这样的大事摩根向来不会假手于人。他一个人去了。在纽约西区 54 街摩根找到了洛克菲勒。

彼此虽见面不多，也没什么交往，但大家都是熟知对方大名的，所以两人并没什么客套话，轻轻握手后，摩根就直切主题：

“我想购买梅瑟比矿山和五大湖的矿石输送船。”摩根咄咄逼人的眼光注视着洛克菲勒。

洛克菲勒与摩根年龄相仿，都是 60 出头，都说是洛克菲勒聪明过人，“聪明绝顶，”此时他的头发已掉光了，戴着假发。他搔搔假发，沉思片刻后，才显露出他应该有的小小的惊奇：

“都买下？……”洛克菲勒没有被摩根的眼光压倒，他反盯着对方，其实他早已料到摩根这一步棋了，US 钢铁公司一成立，他就知道摩根迟早会来找他的，只是没料到会这么快。

摩根当然看穿洛克菲勒这个“吃惊”的把戏，也懒得费口舌，直接追问：“您到底要卖多少？”

洛克菲勒依然不慌不忙，说：“哦，先生真的很想买下梅瑟比吗？”

“您开个价吧。”摩根紧追不舍。

“好吧——”洛克菲勒慢吞吞说道，“这恐怕得由我儿子能告诉您了，我已把一切交给我儿子管理了，现在不管事了。待会儿叫他去华尔街拜会先生。”

这当然是洛克菲勒的缓兵之计，但他说的也合情合理，他有一个很能干的儿子，小洛克菲勒，已在洛克菲勒家事业中挑起了大梁，这几年老洛克菲勒就淡出了公司的事务。

摩根很知趣的站起身告辞。初次见面洛克菲勒能这样客气摩根很满足了。

威施小洛克菲勒

小洛克菲勒先后在耶鲁大学和布朗大学就读，两间学校都是美国的名牌大学。

小洛克菲勒在大学里是个大名鼎鼎的人物，他在布朗大学读书时就已做了校橄榄球队经理。每当学校有精彩球赛，他也请来喜欢看球赛的洛克菲勒，让他也在赛场边指手划脚。

自从小洛克菲勒当上了经理后，他消除了球队累积下来的赤字并转亏为盈，创下了卓越的经营实绩。他的成功没有动用过父亲一分钱，完全是他的严格管理、勤俭节约得来的。

老洛克菲勒很赏识儿子的才华，小洛克菲勒进入公司后，很快就晋升为美孚石油公司的副总裁。

后生可畏，可摩根还不认识这个可畏后生。

小洛克菲勒接到父亲指示后来到了摩根公司办公室，一番寒暄后，他从容地挺起胸膛，不急不慢地说：

“摩根先生，我此行不是为了卖梅瑟比矿山而来的。”

此话一出，摩根暗吃一惊，他深知今天是碰上了个棘手人物。但没露出半点蛛丝马迹。

“那——你是什么意思呢？”摩根很不以为然地问。

“家父要我转告您，您的想法，他无意阻挠。”

摩根噙着一支粗大的雪茄，眯缝着双眼，透过缭绕的烟雾打量着小洛克菲勒。小洛克菲勒他注视着眼前这位华尔街的老行尊，心里微微的有些发怵，毕竟他还很年轻。

他的迷魂弹当然瞒不过摩根。只见摩根依然无动于衷，若无其事的深吸一口烟，然后慢慢长吐出来，非常惬意，他那神情仿佛在说：年轻人，别来这套！

“你们到底要卖多少？”摩根冷不丁又抛出了一句。

小洛克菲勒犹豫了一会儿，说道：“7500万美元。”说如此庞大的数目，小洛克菲勒的心脏也加快了跳动，但他努力控制自己。

摩根又不作声了，又心安理得抽他的雪茄了。小洛克菲勒更加心慌意乱了，他似乎感到整个宽敞的大厅里不停的回荡着“7500万”“7500万”“7500万”……

就这样摩根与小洛克菲勒默默地相持了几分钟，可就是几分钟，小洛克菲勒觉得已是几小时。这是摩根的心理战术。

摩根终于站起来了，走到小洛克菲勒身边。小洛克菲勒也急忙起来。他们的手握在了一起。

“请转告令尊：今天的美国必须由东部的领导阶层这一来自纽约的巨大力量来推动！新的时代来到了……我的海盗船俱乐部时时对你和你的叔父威廉敞开。”意即今天的美国经济他说了算。

摩根的语气坚定有力，他的手依然紧握着小洛克菲勒的手。

小洛克菲勒感到了他手上的力量，更感到这位华尔街赫赫有名的“魔鬼”的强大气势。

恩施老洛克菲勒

自从小洛克菲勒和摩根会面后，两个垄断家族的联系似乎告一段落了。但是斗争绝不会就此罢休，双方都在等待、观察。

对摩根而言，这事越拖下去对他越不利，但由于对手也是势力强大一方，不轻易屈就，他不得不耐心等待，否则就容易被对手瞅住机会出击。

对洛克菲勒而言，时间对他们有利，他们不担心梅瑟比矿山会贬值，然而他也并不是有恃无恐，要知道，对方及是美国头号富翁，一位连总统也不

在乎的“魔鬼”，他的财力可以把白宫的事业掀翻。这样的人绝对得罪不起的，何况他已发出强烈的进攻信号，然而商战的规律又迫使他们父子沉默再沉默。

时间一天天过去了，一天夜里，口噙一支大雪茄的摩根又突然出现在洛克菲勒的别墅里。这回，他像个久别重逢的老朋友一样热情的与洛克菲勒寒暄。

之后，洛克菲勒首先切入主题，“先生大概还是为梅瑟比矿山来的吧。”摩根含着雪茄的嘴巴，哼哼了两声。

“先生还没还价呢。”洛克菲勒又说。

“有这必要吗？”摩根说着，冷笑道，“7500万！您的孩子真会开玩笑。”

“那么您认为怎样才算没开玩笑呢？”

“不，不，横刀夺爱的事我还是少做的好。先生您既然这样舍不得梅瑟比矿山而又无法充分利用它，为什么我们不尝试合作呢？”

“合作？——怎么合作？”洛克菲勒来了兴趣。

“你知道吗？我的联邦钢铁公司也有许多人打它的主意呢，包括那个矮子卡内基，他可是出了个高价，可我还是舍不得……先生这样爱惜梅瑟比大概跟我舍不得我的钢铁公司一样，这样吧我们都忍痛割爱，我出让新发行的US钢铁公司股票作为交换梅瑟比矿山的代价，如何？”

摩根说的一点不假，洛克菲勒对US钢铁公司股票也大有兴趣，他们算走到一起了。可这时还是不能表态的，这出于利害关系。

双方又沉默了几天，但摩根心中有数，他知道洛克菲勒无路可退了。果然，洛克菲勒给他来了电话，说他儿子将去和他洽谈摩根终于满意地得到了梅瑟比矿山。

正攻篇

第十四计 助我张目

“人和”定乾坤

——包玉刚成功收购九龙仓的内幕

包公的后代——钱重义更重——众望所归终得九龙仓

奇计赏析

三国时的曹植《与吴季重书》：“墨翟不好伎，何为过朝而回车乎？足下好伎，而正值墨氏回车之县，想足下助我张目也。”（伎，声乐）其中“助我张目”指别人支持自己的主张或行动，使自己的气势更壮。

船王包玉刚经营的最大特点就是惯用“助我张目”一招。

“助我张目”可引伸为“天时不如地利，地利不如人和”。商战中“人和”因素是众商家必争之地，谁都知道，谁取得“人心”的优势，谁就获得成功。所以，商家把大众唤作“上帝”比衣食父母更甚，千方百计讨好、恭维，甚至作牛作马侍奉也在所不惜。

“船王包玉刚”刚踏入航运时，正值航运业发展高峰，生意好做，同行们个个跑单程，赚取高额租金，而包玉刚却从长远处着眼，与顾客签长期合约，赚取较薄却稳健的利润，得到了顾客们的信赖。不久航运业萧条，别的船东“吃不饱”而包玉刚的船队却由于顾客们支持依然服务繁忙。

造船时，包玉刚也很照顾他的主顾，航运萧条时订单锐减，开工不足，而包玉刚依然向老主顾订船，深为船厂感激，致使以后航运景气时，各船厂“水涨船高”业务繁忙，但只要一听是包玉刚订船，当即为其赶造。

包玉刚还非常注重交际，许多国家元首、首脑都接见过他，与他有很密切的关系。

正是如此一个厚情重义的包玉刚，在国际间树立了非常好的形象和口碑，得到许多人的支持，使他在弃船登陆时以 30 亿港元一举夺得价值近 100 亿港元的九龙仓。

包公的后代

也许搞航运的都有一个如海洋一样宽广博大的令人敬而折服的胸襟，以航运发家的包玉刚和希腊船王奥纳西斯都如出一辙的具有明显的“海派”作风，奥纳西斯敢冒天下之大不韪，娶了美国总统肯尼迪的遗孀杰奎琳为妻，而香港包玉刚则以他敢与财势甲香江的英资怡和财团一决雌雄的胆量和在收购、反收购九龙仓的争霸战中的成功，震动全世界华人界。包玉刚不但以九龙仓一役而名声大振，被全世界华人尊称为“船王包玉刚”，而且因成功收购九龙仓给他带来了巨大的利益，奠定了他成功“登陆”的战斗。

1984 年包玉刚回家乡宁波市探亲，一个偶然的机曾翻开了《包氏宗谱》一书，惊奇的发现自己竟是北宋包公——包青天的第 29 代世曾孙，经专家进一步考证，他是包拯后裔无疑。

也许是当年这个黑脸横须、正气贯日的包拯的一脉相传，包玉刚的身上

也洋溢着豪情仗义的血气。正是这一股豪气造就了他日后的辉煌成就。

钱重义更重

包玉刚于 1918 年生于浙江宁波，父亲包兆龙是一位经营造纸厂的商人。13 岁时，包玉刚离家外出求学，后因抗战爆发未能读完大学，与家人避走衡阳，在一家钱庄工作，但不久日军马蹄践踏至衡阳，一家人被迫又逃往重庆。在重庆期间，包玉刚当上工矿银行副经理。抗战胜利后，1946 年他返回了上海，任上海银行副行长。这段工作经历，为他日后崛起所需的理财知识积累了大量的经验。

1949 年，包玉刚全家迁居香港。初到香港时，包玉刚和父亲主要经营一些小额的贸易生意，生意盘子越做越大时，父子思想也产生了分歧。包兆龙深信“无地不富”，力主向地产发展，而包玉刚却似乎受到了大海的召唤，对航运情有独钟，为此父子难免发生了一场口舌战。

最后，父亲被儿子说服了。

1955 年 37 岁的包玉刚开始了他航运的生涯，创立了环球有限公司。他首先筹集了足够的资金前往英国，以 77 万美元廉价购回了一辆排水量为 8000 多吨级的旧货船“英绥纳”，改名为“金安号”，并立即投入航运。

“金安号”首先租给日本一家船公司，该公司主要是由日本运输电器、纺织等成品到印度，再从印度运回煤炭、矿石等日本工业急需的原料，获利非常丰厚。包玉刚也稳赚了昂贵的船租金。

由于当时世界各国间的贸易活动不断加强，全世界的航运业正迅猛发展着，船运费用也水涨船高，各航运商纷纷提高租金，其业务量仍有增无减，这样，狡猾的船主便想出了一个办法，“长租”变“短租”，因船租节节高升无法估量，与租方签长期租约被视为愚蠢之举，但包玉刚却依然逆其道而行，一方面他不想趁势“斩客”，因为他的主顾大多与他建立了非常友好的关系，情同手足，另一方面他也想到，任何商业旺季都是昙花一现，转眼即逝，因此在第一个租船合约结束时他又以一个很合适的价钱与老客户签了长期合约。

果然，一年后船运价开始回落，跌得很深，这回又轮到船主们成了热锅上的蚂蚁了，四处去找熟人，拉关系寻找业务，而那些顾客因曾遭船东们的“狠斩”大多也趁机高高吊起，因此许多船主蒙受了巨大损失。而包玉刚依然稳稳当当收他像旺盛期那样丰厚的租金，同时又博得了好名声。

这时许多船主不由得暗暗叹服这个航运新手包玉刚，果然技高一筹，既获厚利又得主顾们信赖，两全其美。

短短两年时间不到，包玉刚凭一艘“金安号”赚回了另外 7 艘船。

因包玉刚经营得法，更因为他守信重义的好名声在航运界越传越广，特别是那些财力殷实的日商更是对包玉刚趋之若鹜，包玉刚 85% 的船只都租给了他们。环球有限公司的业务量节节攀升，因而常闹船只紧缺之荒，不得不一再扩大船队规模。

经反复调查，包玉刚发现在日本造船最合算。因为日本造船设备先进、效率高、工人非常敬业，而且造价之低廉、质量之好、交货之准时都是其它国家无法比拟的。他与日本造船商签定了合同，同时也与他们建立并保持可靠的商业往来。包玉刚的高明之处及成功之处就在这里，他有其他商人罕见

的守信重义的豪气，不会两眼只盯眼前一时的得失，他深明的是“得道多助，失道寡助”的兵家信守原则。

有一个例子最能说明包玉刚这一点。1971年世界航运业又发生周期性不振，日本造船厂又开始饿肚子，但包玉刚宁愿自己吃些亏也订船，向老主顾订造了6艘船，总吨位达150万吨，日商大为感激。后来船运市道好转，船主们争得头破血流希望在日本造船，船厂忙不过来，只好推单，但只要包玉刚订船，没第二句话，立即动工。日本船商称包玉刚是“最高贵的主顾”。

这样融洽的商业关系，焉有不富之理？

众望所归终得九龙仓

60年代中期，由于中东石油产量猛升，中东波斯湾一带成为全球最大的“油库”，每天由中东产出的石油、原油都需通过船只运往世界各地，这样为世界航运业的黄金时代提供了契机。包玉刚不失时机地赶造大型油轮投入石油运输中，从中获取了巨大财富，环球有限公司也因此变成了环球航运集团。在百慕大、纽约、伦敦、东京等世界各地设了十几家子公司或代理公司。至70年代中期，包玉刚已是世界最大私营船舶所有人，拥有200艘总载重量达2000万吨的船队。

随着地位在世界航运界上越来越引人注目，“船王”的名声越来越大，包玉刚更显示出他的大海一样博大的胸怀，他的人格的魅力也更充分地表现出来，受到世界各国的尊敬，英国女王伊丽莎白封他为爵士，日本天皇、比利时国王、巴拿马、巴西的总统纷纷授予他勋章，中国最高领导人邓小平和江泽民都曾接见过他，全世界华人商家中恐怕再没有第二个像他这样享有如此高的、广泛的国际声誉。从这一点上可见到包玉刚豁达的性格。认识包玉刚的人都知道他是个笑声琅琅、随和、不拘小节的人，与人交往非常友善得体，所以包玉刚的朋友可说是遍布天下，那些不曾与他谋面而深知他为人而对他尊敬有加的普通老百姓更是不计其数。

正是得了“人和”之势，使得包玉刚在香港开埠以来最大宗的收购战中胜出。

1977年底，香港经济界突然热衷关注起英资怡和财团控制的九龙仓。

几年前，九龙仓与天星码头以及电车公司合并，将码头和货移至葵涌和荃湾，再将遗下来的尖沙咀大量地皮集中起来，兴建酒店、商场和办公室，建成后全部用于出租，这样却导致大量投入和资金一时难以回收，资金流动十分缓慢，结果令公司负债累累，影响了其股票市值。1978年初，九龙仓股标市值只有13—14港元，但帐面面值为每股18—19港元，其实际股值更是高达50港元。且尖沙咀由于商业发展，已渐成为香港最繁华的一处所，九龙仓股票前景不可估量。

花香招蜂蝶、肉肥遭人抢。又由于怡和是借债发展的，九龙仓的大部分股份掌握在众多散户手中，怡和只占相对的一部分。因此，对之心怀收购野心的财团大有人在。

精明莫测的李嘉诚早在1978年初就开始偷偷吸纳九龙仓股票，企望在不声不响中完成收购计划。

当时船王包玉刚正着手他的“登陆计划”，准备向陆上拓展。目光敏锐的包玉刚当然没有看漏九龙仓，如果得到九龙仓将会给他日后登陆战役的顺

利进行铺平道路，因此他对九龙仓是志在必得。

包玉刚也开始大量购买九龙仓股票，并宣布收购九龙仓，九龙仓股票因此大幅飙升，由 10 多元狂升至 40 多元的“天价”，如此强烈的波动震动了香港上下，更令怡和财团一时慌了手脚。

怡和财团是英资老牌财团，财大势大，怎甘心让华人反客为主控制九龙仓？他立即作出了反应，部署了反收购行动，也在市面上抢购九龙仓股票，想增加股份占有量，还请出最大的靠山——汇丰银行，支持其反收购行动。

包玉刚虽知道要间接与汇丰银行交手，但他一点也无惧色，凭他与海外众多国家首脑的关系和许多财团的交情，在短时期内筹集大量资金与汇丰银行一决雌雄还是有把握的。

包玉刚首先采取逐个击破的办法，暗中去调查持有九龙仓股票的散户，然后找上门去与之交涉，绝大部分人一见包玉刚亲自上门，出于对包氏的尊敬，忙把手中的九龙仓股票悉数转让给包玉刚。经周密调查，包玉刚发现李嘉诚是众多散户中的“大户”，持有九龙仓股票 1000 多万股，曾想暗中收购九龙仓，但由于自己的出现及汇丰银行的介入，形势峰回路转，李嘉诚一定显得有些力不从心。包玉刚分析李嘉诚的意图：李氏生性老谋深算，从不意气用事，一定不轻易冒毫无把握取胜及得罪汇丰银行的险，李氏一定在暗中摇摆不定。为了不让李氏倒向怡和，包玉刚决定主动出击，先发制人。1978 年 7 月的一个晚上，包玉刚秘密约见了李嘉诚。在中环文华一间幽密的客厅里，一个海上巨人和一个陆上巨人相见了，两人虽是第一次谋面，但都早已熟知对方大名，特别是李嘉诚一见包玉刚立即感到，果然是一个豪气昂然之君，敬意油然而生，两人一见如故，双手紧握。

“把你的九龙仓全部让给我”，包玉刚单刀直入，没等李嘉诚还言，他接着说“我不会令你有什么损失，我们等价交换，我把手中的和记黄埔出让给你，如何？”

和记黄埔是老牌英资财团，经营贸易、地产、运输、金融等，主要由汇丰银行操控，李嘉诚早已对之垂涎已久，如此两全其美的好交易李氏当然无异意。

他们仅用几分钟时间就达成协议，包玉刚用和记黄埔股票换得李嘉诚手中全部九龙仓股票。

今天，人们分析起当初李嘉诚为什么不怕开罪汇丰银行暗中与包玉刚达成这个协议，除了归功于李氏有爱国之心外（把九龙仓控制权从英人手中夺回到中国人手中），还把包氏注意营造的良好声誉看作为一个主要因素，正因为包玉刚的良好声誉，李嘉诚才有决心希望借此与包氏建立一种不同寻常的合作关系。

1978 年 9 月 5 日，即包李协议达成两个月后，包玉刚已持有 15%—20% 的九龙仓股票，顺利加入了九龙仓集团董事局。香港舆论界把这场争夺战宣扬得沸沸扬扬，大部分市民都非常关注此事，都希望包玉刚能赢，因为包玉刚是中国人，更因为包玉刚有着崇高的威望。

包玉刚与怡和争夺的战争更趋于白热化。

1980 年，包玉刚控制的隆丰国际有限公司持有 30% 九龙仓股权，只要包玉刚能持有超过 49% 的股份，就可按规定控制九龙仓。因此包玉刚能否最后获得这 19% 的股权就成了这场争夺战胜败与否的关键。

眼见包玉刚咄咄逼人之势，不可一世的怡和早已又急又气，凭借汇丰银

行的财势，来了个孤注一掷，在报纸、电台上猛烈宣传：3 日内公开收购市民手中每 1 股九龙仓股票，开了高达 90 多元的天价。怡和想籍此一击，一举粉碎包玉刚的希望，因为他们预测，包玉刚根本不可能在短短 3 日调动至少 20 个亿的现金与自己对抗。

但怡和错了，几乎与怡和登广告同时，包玉刚的收购广告也出现了，开价高达 105 元每股。因得到海内外财团的支持，包玉刚已成功调动了足够的现金。

怡和一时弄懵了，急忙抬升股价，但毕竟天时、地利都不如人和，人们因支持船王，都一窝蜂涌来包玉刚的收购点，排着长龙把手中的几十股、几百股、几千股“九龙仓”卖给包玉刚。

包玉刚终于成功持有 49% 的九龙仓股权，以 30 亿港元控制住了九龙仓集团价值近百亿港元的资产。港人得知九龙仓又回到中国人包玉刚手里，欣喜异常，奔走相告。

包玉刚公开向港人表示诚挚的谢意，对于对自己有一臂之力相助的李嘉诚，包玉刚再次拿出了实际利益表示感谢：将西环的货仓大厦交给李嘉诚设计，条件非常之优惠，让李嘉诚也来分一杯羹，充分展露了包玉刚重义的本性。

包玉刚曾说过一句耐人寻味的话“成功是因为我身后有无数朋友的支持。”从中可看出他的成功奥秘。

正攻篇

第十五计 割须换袍

领导世界潮流的牛仔裤——美国李威公司的创业史

第一条牛仔裤的诞生——处处为上帝着想——让全世界都喜欢牛仔裤

奇计赏析

“割须换袍”源于彼得大帝登基时，那时俄国是一个守旧落后的国家。男人留大胡子，穿臃肿拖沓的长袍。彼得大帝勒令人们剪去大胡子，男人都穿十分便捷的匈牙利军装。这一举动代表了社会发展的趋势，引起了生活方式和生产方式一系列变革，使俄国近代工业迅速崛起。

现代的企业家从另一个角度得到启发，改变生活方式能给企业开拓市场。他们巧妙地把政治手段引入商战之中，以“割须换袍”的方式开辟市场，改变传统的生活方式，成为一种进攻性营销谋略。当然经营上的“割须换袍”是无法象彼得大帝那样采用强制手段的，经营者需要把握人们的消费心理趋向，通过引导和诱发等手段，创立消费新潮流，建立新的消费市场。

牛仔裤是由一位名叫李威·施特劳斯所创制的，至今传至他的第四代子孙了。这么一种裤子流行了100多年，非但没有过时，反而喜爱的人越来越多。李威所创办的公司，开始时年产仅几百条，一种样式，现在年产过亿条，款式上百种，其营业额达6亿多美元。同时，世界上众多的国家已有不计其数的厂商也加入了牛仔裤的生产和经营，这些数量远比李威所属的公司生产的数量要大。

牛仔裤之所以寿命逾百岁而不衰，最关键的一着，就是经营者及时准确地预测市场需求结构，通过诱发和引导，促进人们消费行为的迅速大变，以消费行为的速变、大变，带来销售的速增、大增。

李威公司是运用“割须换袍”这一谋略的成功典范。

第一条牛仔裤的诞生

1850年，美国旧金山。

在这里，到处是熙熙攘攘、川流不息的人潮。这些人大都衣衫褴褛，蓬头垢面。尽管他们种族不同、语言相异，但脑子里却有着一个共同的梦想：淘金发财。

自从美国西部发现了金矿，便掀起了“淘金热”，几乎世界上所有得悉此消息的人都涌到这里来了。

李威·施特劳斯，一位年轻的德国犹太人，他抛弃了自己厌倦的家族世袭式的文职工作，追随两位哥哥远渡重洋也到美国来淘金。

然而，现实并非李威·施特劳斯所想象的那样美好，他发现这里的淘金人多如牛毛，心想做生意或许比淘金更好。于是，他开了一间摆卖日用品的小铺。

异国他乡，初来乍到，一切都是那样生疏。为了开拓事业，他首先向当地的美国商人学习做生意的语言和窍门。

犹太人是个做生意天赋极高的民族，李威也不例外。没过多久，他就成为一个地道内行的小商贩了。

一次，有位来光顾的淘金工人对李威说：“你的帆布包虽然适合我们用，但不如用帆布做成裤子更适合淘金工人用，矿工们现在穿的工装裤都是棉布做的，很容易磨破，若改用帆布做，就结实耐穿了。”

李威听了灵机一动，他连忙取出一块帆布，领着这位淘金工人来到了裁缝店。他让裁缝用帆布为那个工人赶制了一条短裤。这就是世界上第一条帆布工装裤。就是这种工装裤后来演变成一种世界性服装——李威牛仔裤。

那位矿工拿着帆布短裤喜滋滋地走了。望着他远去的背影，一个大胆的构想在李威脑子里酝酿成熟了，立即改做工装裤！

世界上许多发明都出自偶然。对无心者而言，它不过是一闪而逝的流火。有心人抓注这一瞬悉心研究，便出现了震惊世界的“热核爆炸”。果然，帆布短裤甫一面世，便大受欢迎！

它坚固、耐久、穿着舒适，获得了当时西部淘金工人和牛仔们的喜爱。大量的订货单雪片似的飞来，李威也从此一举成名。

1853年，李威成立了“李威帆布工装裤公司”，大批量生产帆布工装裤，专以淘金者和牛仔为销售对象。

处处为上帝着想

顾客的要求就像上帝的旨意一样不可违抗。否则，就会在弱肉强食、优胜劣汰的商战中失去优势，甚至一败涂地。

李威深谙这一经商的哲理。自从帆布工装裤面市的第一天起，他就没有停止过对自己产品改进的思考，那怕是产品处于供不应求的状况。

李威亲自到矿区里，细心观察矿工的生活和工作特点，想方设法使自己的产品更能满足顾客的需求。

他为了让矿工免受蚊叮虫咬，将短裤改为长裤。为了便于矿工把样品矿石放进裤袋时不会裂开，从原来的线缝改为用金属钉牢。尔后又在裤子的不同部位加多两个口袋等。这些不断的改进和提高，深受矿工们的欢迎，从此

生意更兴隆了。

后来，李威发现法国生产的哔叽布具有帆布的同等耐磨力，但比帆布柔软得多，而且更为美观大方。于是决定用这种新式面料替代帆布。不久，他又将这种裤子改缝得较紧身些，使人穿上更显挺拔洒脱，这一改进，深受牛仔们的欢迎。

经过不断的革新改进，牛仔褲的特有式样形成了，“李威褲”的称呼也渐渐改为“牛仔褲”这个独具魅力的名称。

让全世界都喜欢牛仔褲

在 18 世纪，彼得大帝运用强制手段令全俄国的男人“割须换袍”。

在 20 世纪，李威公司用强有力的广告宣传攻势，使牛仔褲风靡整个世界。

牛仔褲自诞生以来，由矿工的爱穿扩展到年轻人乐用。但是，社会上仍有不少人对它存有偏见，认为它是“庸俗”、“下流”的物品。即使在美国这个被认为最开放的国家，在 20 多年前的上流社会的晚会和一流的饭店，是拒绝穿牛仔褲的人进入的，因而影响了牛仔褲的形象和销售。

为消除世俗偏见和习惯势力的影响，李威公司投入巨资，大做广告，利用广播、电视、报纸等传播媒介大肆宣传牛仔褲的美观、舒适，是“最好的打扮”，甚至大谈特谈“牛仔褲文化”等等。

铺天盖地的宣传，使牛仔褲深入人心。那豪放不羁、英俊潇洒的“西部牛仔”，成了美国广大青年崇拜和模仿的偶像，不少中老年人也开始穿上这种裤子，甚至连上层社会的人物也穿上牛仔褲。牛仔褲的市场越来越广阔。

李威公司在国内市场取得了成功的同时，把视野延伸到国外去。

牛仔褲之风在美国吹起，逐步吹到西欧、南美，又吹到亚大地区、非洲和中东。

到 80 年代，李威·施特劳斯的第四代子孙——华特·哈士荣登李威公司董事长宝座，他是一个大胆果断而富有远见的企业家，上位伊始，他就发誓：让世界的每个角落都有牛仔褲！

在华特·哈士的出色指挥下，牛仔褲之风愈吹愈劲，它吹到了一向保守的东欧国家和刚刚开放的中国，并很快在那里流行起来。

李威公司已经成为世界著名的“跨国公司”。在该公司总部里那巨大的版图上，李威公司属下的机构和企业在全世界各地星罗棋布、熠熠生辉。

李威牛仔褲，一个跨越了 2 个世纪的神话！

正攻篇

第十六计 审时度势

创业三部曲

——香港“假发业之父”刘文汉

年轻的汽车配件商——众里寻“它”千百度——终于找到“它”了——
大海捞针——发明“假发编织机”——弃“发”酿酒

奇计赏析

“审时度势”，意思是认清形势，审察时机。洪仁轩在《资政新篇》中提出：“夫事有常变，理有穷通。故事有今不可行，而可预定者，为后之福；有今可行，而不可永定者，为后之祸。其理在于审时度势与本末强弱耳。”大意是，事物是经常变化的，其中的道理是可以理解的。今天看似不可行的事物，能够预见其日后可行的人，日后可以得到好处；而那些今日可行，但不能维持长久者，必定成为日后的祸患。认识其变化的规律，在于能审时度势和分清本末、强弱。

审时度势主要是要求人们认清客观形势，明察事物发展过程中显露出来的时机。审时度势仅仅是种认识，运用这种认识的目的是为了“把握时机”。

就像任何战争都是一种动态运动一样，企业产品管理也是一种动态运动，它直接受制于经营状况。

“审时度势”是以发展的观点，不断进行产品结构调整的谋略。它着眼于市场变化，着眼于企业实际，有机的调节企业与市场的关系，对于衰退期的产品，应下决心收回资金，有计划地撤退下来，及时改变经营方向，对于生长期的产品，市场引导，有发展前途，应迅速投资予以发展。

在这方面，香港“假发业之父”刘文汉就是一个成功的范例。

年轻的汽车配件商

提起刘文汉，许多人都知道他是香港的“假发业之父”，是靠做假发起家的著名华人企业家。

然而，对于刘文汉那曲折艰难充满传奇色彩的创业历程，恐怕就鲜有人知了。

刘文汉出生在澳大利亚南部一户贫苦的华人家庭。小文汉出生时，父亲连给他办理出生登记的钱都没有，以致刘文汉直到今天都不清楚自己的准确出生时间。

刘文汉的父亲是广东台山人，年轻时曾几次乘船打算去澳大利亚“淘金”，都因台风所阻而未能成行。最后几经周折，吃尽苦头，花了半年多的时间才总算到了澳大利亚。可是当他踏上这片陌生的土地时，“淘金热”早已凉下来，只好在澳大利亚的阿得雷德郊区暂时住下来，帮别人跑腿做小生意，勉强糊口度日。

小文汉的降临，竟给这个贫苦之家带来好运。父亲的生意开始好转起来。

小文汉7岁时，父亲将他送到当地嘉利街小学上学。由于他聪明好学，

他作为学校唯一的华裔学生，成绩名列前茅。

刘文汉高中毕业后，父亲担心从小便受西方教育的儿子会忘记自己的根，于是让他回到祖国上大学。

19岁的刘文汉回到广州，进入岭南大学学习经济。大学毕业后，他在德国人开的捷成洋行找到一份工作，开始从事汽车经销生意。

1939年，刘文汉用自己积蓄的一笔资金在香港建立了一家小公司，经销汽车零件，生意还比较兴旺。

1941年，太平洋战争爆发，日寇的铁蹄踏进了香港。

刘文汉像千千万万有血性的中国人一样，不愿当亡国奴。他深深感到“国家兴亡，匹夫有责”，于是带着家人离开香港，转到当时的中立地区澳门。草草安顿了家眷后，他就和一些志同道合的朋友，回到祖国内地，参加了抗战的队伍，一直到日寇投降。

众里寻“它”千百度

经过战争蹂躏后的香港，经济上元气大伤，萎靡不振。直到50年代后期，香港的经济仍旧像老牛拉车上斜坡似的步履艰难。而许许多多的香港人就跟在这辆缓缓而行的车后面苦苦挣扎着，同时也在苦苦寻找创造奇迹、发家致富的途径。

那时的刘文汉仍旧做自己的汽车零件经销业务，虽已过不惑之年，却还无大的建树。

他是个有学识又有大志的人，不甘碌碌无为的虚度一生。

他也在苦苦地寻觅着、寻觅着……

1958年，刘文汉又一次来到美国进行商业考察。

有一天，他在克利夫兰市的一家饭店里，与两个美国商人进午餐。当席间谈到有什么商品可以在美国风行时，其中一个美国商人脱口说了一句：

“假发！”

刘文汉愣了一下，指着自己的头发问：“你说的是假发套？”

“OK！”那个美国商人肯定地答道，并且拉开公事包取出一副黑色的长假发给大家看。

接着他解释说，现在假发开始成了“热门货”，不知什么原因许多人争着买，但生产的厂家却不多。他还表示如能找到合适的货源，他愿意购进13种不同颜色和式样的假发。

机会往往像电光火石，稍纵即逝。

但是，刘文汉却敏锐地抓住了这个机会。虽然他那时对假发制造知识几乎等于零，但他的潜意识里已预感到：假发制造业可能会大有发展前途。

终于找到“它”了

刘文汉延长了在美国的停留时间。

经过一番详尽的市场调查，证实那个美国商人说得一点不假，美国市场上对假发的需求量的确十分可观。

当时，美国国内的反越战运动如火如荼，美国黑人争取平等自由、反对种族歧视的斗争此起彼伏。在动荡不安的美国社会中，出现了一批以长发披

肩为标志的被称为“嬉皮士”的颓废青年。他们用标新立异的装束和玩世不恭的态度，来发泄自己对社会的不满情绪。你说男人应当留短发吧，他们偏要反其道而行之，披起女人式的长发来。

可是，头发是不可能一夜之间长成披肩长发的。于是，戴假发就成了他们的一种时髦，并很快在青年中形成一股浪潮。

了解清楚假发市场的需求后，刘文汉已暗下决心，转作假发生意。因为在经济不景气的香港做汽车零件生意很难有大的作为。

从美国回到香港后，刘文汉马不停蹄地在市场上明查暗访，了解到香港也有人用印尼、印度等地进口的廉价真发，制作假发套出售，但主要是为满足当地演员和少数脱发者的需要。生产成本很低，每个不过1—2百港元，却可以卖到4—5百港元，利润还是颇为可观的。

然而，香港本地生产的假发质量不高，根本无法与法国出品的名牌货相比，更加难以打进美国市场。

经过进一步调查，他感到，假发原料不成问题，成本不高。而且假发制作相当费工，是劳动力比较密集的商品，只有在香港这种劳动力便宜，税收低的地方生产，才有竞争力。

只要能找到本地的能工巧匠，加上自己的销售经验和关系网，一定可以打开销路。

但是在香港却难以找到一个制作假发的行家，甚至连较满意的样品也找不到。

为此，刘文汉十分焦急。

大海捞针

正当刘文汉为找不到人才而陷入苦恼之际，一个朋友在闲谈中提到，在油麻地后街有个老师傅，是专门为演员制作假发假须道具的，但具体地址不详。

刘文汉脸上阴云尽扫，欣喜异常。

油麻地是个人烟稠密的地区，要在这里找一个不知名的人如同大海捞针。一连几天，刘文汉在茫茫人海中，走千家访万户，来回奔波，但终于在一个小巷里找到这个制作假发的老师傅。

刘文汉将他奉为上宾，热情款待。

这个假发师傅听完刘文汉讲述的设想后，还没有弄清楚他到底要做多大的生意，于是问道：“你1个月究竟想要卖几副假发？”

“至少500副。”刘文汉毫不犹豫他说。

假发师傅大吃一惊，他简直不敢相信，说：“刘先生，没搞错吧？做假发可不是做螺丝钉。每一个假发都要一针一线地编织，差不多3个月才能做成。1个月哪能做出500副啊？”

刘文汉心里早已盘算好了：从盈利上看，假发每副利润200港元，假如每月生产100副，1年不过24万港元，只能是小生意，难成大气候。但假如每月能生产500副，那情况就会大为不同了。

刘文汉笑着对老师傅说：“真有那么复杂吗？我要看看你怎么做的才信。”

于是，他耐心而仔细地参观了假发制作的全过程，边看边心里暗暗琢磨，

终于发现了个中的奥秘和窍门。

发明“假发编织机”

刘文汉对机械和现代化工业生产很内行。他发现制作假发的工序有些比较简单，有的却十分繁杂，颇费人工。

怎么才能加快生产速度呢？这个问题马上在他的脑海里转开了。

按照他在岭南大学经济系学习时懂得的“木桶理论”，一只木桶盛水多少不取决于构成木桶的那些长木板，而关键在于那些短木板，也就是说，只要把那些短木板加长，水就能多盛了。

同样，决定假发制造速度的是那几道费时间的慢工序，只要改进慢工序，提高工效，就可以大大加快速度，提高假发的制作量。而要做到这一点，只有靠机械化生产和新技术，还要尽可能多地采用新材料。

刘文汉很快地设计并造出了生产假发的机器。他雇用了一些女工，亲自培训她们使用机器试制假发。不到3个月，已经有几十名工人掌握了机器操作，学会了新式的假发生产方法。

开始机器生产出来的假发并不理想，但刘文汉不灰心，他从世界各地购进了各种名牌假发作为样品悉心研究，不断改进，终于生产出了合格的假发。

为了验证自己生产的假发能否打进市场，刘文汉带着第一批假发样品去香港莲卡佛公司推销。

这家公司的高级经理仔细地检查了送去的样品，认为质地优良，便问这批假发的产地在哪里。

刘文汉答道：“这是香港本地的产品。”

那位经理根本不相信，以为刘文汉是跟他开玩笑。他摆出权威的口吻问道：“刘先生，你大概搞错了吧。据我所知，这样高级的假发只有欧洲能够生产，香港根本没可能生产出来！”

“但是现在不仅是可能，而且是现实！”刘文汉响亮地答道。

莲卡佛公司对刘文汉提供的假发质量非常满意，很快就签定了订购合同：每月100副，每副价格500港元，价格仅为法国同类产品的1/3。

刘文汉首战告捷。没过多久，他又签了上千份的订货合同。

从此，刘文汉制造的假发源源不断地从香港销往美国和其他国家，成为与法国名牌假发并驾齐驱的畅销货。

到了60年代末，假发制造业成了香港的“四根出口业支柱”之一。

1970年，香港假发的外销总额已突破10亿港元大关，一举超过了电子工业产品的出品额。

弃“发”酿酒

正当香港的假发制造业如火如荼之际，刘文汉却显得异常的冷静清醒。他认为，一种流行的东西发展到了极致之时，也正是其衰退的开始。

他独自一人悄悄地离开了香港，乘飞机来到澳大利亚，此次回澳并非是探亲访友，而是产业转型的可行性考察。

澳大利亚是他生于斯长于斯的地方，这里人口少，社会秩序也比较稳定，而且亲友也多，对于自己事业来说是个良好的发展地区。

他还了解到，这里许多地区雨量充足，气候温暖很适合葡萄的生长，酿造葡萄酒大有文章可做。

他决定在这里开发新的领域——酿酒业。

1 个多月后，他又回到了香港，毅然结束了香港经营的假发制造业，移居澳大利亚。

到达澳大利亚后，刘文汉很快买下悉尼附近的一个葡萄园。不久又用 1400 多万港元收购了一家酿酒厂。

从此，这位香港的“假发业之父”摇身一变而成了一位澳大利亚的酿酒商。

进入 70 年代后，美国的“假发热”迅速降温，欧洲市场对假发的需求量也一落千丈。鼎盛一时的香港假发制造业首当其冲，许多假发生产厂家先后倒闭。

而刘文汉在澳大利亚的大型酿造厂却如日方中，在该国的酿酒业名列第 8 位。每年生产葡萄酒 200 万瓶以上，不仅在香港市场十分畅销，而且覆盖了整个东南亚的葡萄酒市场。

他是西方世界唯一拥有葡萄酒厂的华人。他生产的“餐酒”，已成为国际市场上名闻遐迩的佐餐佳酿之一。

正攻篇

第十七计 见端知未

点石成金预见生财

——美国近代肉类加工业巨子亚默尔

“点水为金”的小伙子——后来者居上——重振雄风——一条新闻百万元——巧借瘟疫发横财 141

奇计赏析

孙武在分析判断敌人的军事动向问题上指出：敌人营寨上方集聚鸟雀，这表明下面是座空营；敌军在夜晚惊叫，这是恐慌的表现；敌营之中乱纷纷的，这是敌方将领没有威严的表现；敌人的旗帜摇动不定而且不齐整，是敌人的队伍已经不战自乱；用粮食喂马，杀牲食肉，收拾打水的器物，这是准备逃走的穷寇。观察敌人的动向，判断其意图，可以准确地捕捉到战机，并能借此获胜。

这种观察、分析、判断的认识过程，被韩非子概括为“见端知未”。他说：“圣人见微已知著见端以知未”。

在现代经济活动过程中，成功的企业家必须有“见端知未”的顶见性眼光。只有具备这种能力的人，才能抓住市场的苗头，准确地预测市场的变化，据此进行投资并一举大获成功。

这方面成功的例子很多，美国近代肉类加工业的巨子菲利普·亚默尔的创业史就是突出的一个例子。

亚默尔出身于农民家庭，他 17 岁就远离父母出外闯天下，由于他具有敏锐的预见能力，善于捕捉战机，制定正确的投资策略，从而创造出一个又一个令人惊叹的奇迹。他由一个赤手空拳的小农夫，一跃而成为千万富翁和杰出的企业家。

“点水为金”的小伙子

19 世纪中叶，美国人在加利福尼亚发现了金矿。传开，燃起了人们期待发财的强烈欲望。在通往加州的各条大路上挤满了狂热的男男女女，他们风餐露宿，日夜兼程，迫不及待地奔向那令人垂涎三尺的地方。

在滚滚的入流中，有一个背着旧包裹的小伙子，也满怀希望的同大家一起匆匆赶路，他的名学叫菲利普·亚默尔，当时才 17 岁。

谁也没注意到这个毫不起眼的小农夫。到了加州之后，他却干出了惊人之举。

亚默尔是带着“黄金梦”来的，到达目的地后，才知道采金并不容易，各地涌来的人大多了。在一大片荒原上挤满了采金的人，吃饭喝水都成了大问题。

亚默尔和大家一道拼命埋头苦干。骄阳火辣辣地曝晒，人们的汗水不停地流淌。山谷里的气候干燥异常，水源奇缺。

在这里，水同黄金一样贵重。

“谁要给我一碗凉水，老子给他1块金元！”

“要是能让我饱饮一顿凉水，我给他2块金元！”

掘金人不断地发出类似的抱怨声，他们太需要水了。可是在黄金的诱惑下，谁也舍不得花时间去找水。

听了人们的牢骚话，挖了半天仍然一无所获的亚默尔不由心头一动：与其跟这么多人一起漫无边际地挖金子，还不如想法搞些水来卖呢！这么多人需要水喝，不正是一笔大买卖吗？

他断然放弃了采金工作，用挖金子的铁锹挖了一条水沟，把河水引进掘好的水池里。水经过细沙的过滤，变得清澈可饮了。

亚默尔把水分装成壶，运到工地上卖。一群群口干舌燥的淘金狂，争先恐后地抢购亚默尔的凉水。

这时，有人挖苦亚默尔：“你辛辛苦苦跑到这里，不赶快挖金子，却做了这种卖水生意，真是个大傻瓜！”

任凭人们的嘲讽，亚默尔依旧我行我素，坚持继续卖水。结果，当越来越多的人白白付出巨大的努力也一无所得，不得不忍饥挨饿流落他乡时，亚默尔已经靠卖水赚了6000美元。

这在当时要算一个小富翁了。

后来者居上

随着“黄金梦”的破灭，采金的人群四处走散，亚默尔也失去了“点水为金”的发财机会。他带上卖水赚来的一笔资金，回到了故乡斯达克乔。

父母看到儿子赚了这么多钱回来，高兴极了。亚默尔已经走上独立谋生的道路，他要沿着这条道路走下去。

不久，亚默尔又离开了故乡，来到威斯康星州的密尔沃基城，他决心在这里开辟自己的事业。

这里有他的一位朋友，名叫巴戈，是个开小杂货店的商人。亚默尔向他请教做点什么生意适宜。

马戈告诉他，做小生意只能糊糊口，要想赚大钱，就要做大生意，在纺织、钢铁、五金等行业中投资办厂。因为当时这些行业都在迅速发展，发大财的机会是有的。

亚默尔一边听着巴戈的话，一边暗暗盘算自己手头的资金，在投资方向上一时还拿不定主意。正在这时，有几个人进店来买肥皂。亚默尔机灵地向巴戈详细打听起肥皂的行情来。

“肥皂的销路是不是很好？”

“那还用说！”巴戈回答道，“这东西是每家每户都少不了的，天天要用，销路自然很大。但是，因为生产的厂家很多，相互竞争得很厉害，要开新厂挤进去非常不容易。”

这时，一个构想在亚默尔的大脑里成熟了，他下定决心：不管如何困难，自己都要试一试！路是人走出来的，只要市场上销路好，这就是最有利的条件。至于如何争取市场，在竞争中站得住脚跟，那就全看自己的本事了。

亚默尔是这样一种人，一旦看准了要干的事情，就会全力以赴地去干。而这正是立志创业的人必须具有的气质。

他用自己卖水得来的资金，建立了一个小型的肥皂制造工厂。不懂肥皂

制造技术，他就到一个补习班去学习。然后，又到市场上去做认真的调查，看各家生产的肥皂有些什么优缺点。经过不长时间的努力，他竟成了这方面的行家。

要在激烈的市场竞争中后来居上，必须要有自己特点的产品。亚默尔深谙这一点。他仔细研究了各种肥皂的优点，博采众长，经过反复试验，终于制造出一种“与众不同”的优质肥皂。

这种肥皂的外观和质地都很好，并且能散发出一种芬芳的香味。这些特点，立即引起家庭主妇们的极大兴趣，一下子就赢得了顾客们的信赖，成了市场上的畅销货。

亚默尔一炮打响，成了密尔沃基城有名的企业家。

重振雄风

正当亚默尔沉醉于成功的喜悦之中，突然一个意外的打击降临了。一场无情的大火，一夜之间就将他的工厂全部烧毁。

亚默尔一直没弄清起火的真正原因。但对事物一贯具有特殊的预见和分析能力的他，心里却十分清楚，自己企业的突然崛起，在同行中已经引起了强烈的妒意。

不管这火是自然引起的还是有人故意纵火，结果是一样的，现在他一败涂地。

他黯然离开密尔沃基市，来到一个新的地方——圣路易斯城。这里是美国的皮货贸易中心。他到那里经营起皮货生意，在两年的皮货经营中，亚默尔没有什么重大的建树，因为他对这一行不大感兴趣。

他仍旧眷恋着密尔沃基，他曾在那里叱咤风云，出人头地。他决心放弃皮货生意，再挑选一个新的行当，重新杀回密尔沃基去。

他看准了肉类食品加工业具有很大的发展潜力，决定在这一行业上再显身手。回到密尔沃基后，他开始了经营肉类食品的生涯。

开业那天，他预备下丰盛的宴席，向过去同他竞争过的肥皂商们一一发出了邀请。

他的朋友不同意他这种铺张的做法，尤其反对他请这些肥皂商来。

亚默尔笑而不答，他的想法与众不同，但不想马上言明，只是说：“这些人都是我将来的朋友。”

被邀请的客人当然不会忘记亚默尔。按照礼节，他们都准时前来赴宴。宴会气氛有点沉闷、紧张，亚默尔站来致词，充分展示了自己的风度和口才。

他说：“说起来，我们都是老朋友了，过去我们在同一行业里互相竞争过，彼此非常了解，现在我跳到一个新行业里来，更需要你们的支持。因为我经营的是肉类，只有用各位朋友经营的肥皂才能把多种用品洗干净，我的生意好，各位的生意也会好起来，我们的利益是密切相关的。”

这一席话如同和煦的春风，将彼此间以往的怨气一扫而光、并激起了一阵热烈的掌声。

在这些朋友的支持下，亚默尔重新在密尔沃基站稳了脚跟，并且很快在新的事业上打开了局面。

他先买下一个谷仓作厂房，开始了肉食品加工生产。由于他善于捕捉市场机会，没过多久就赚取了巨额利润，创造出一个个惊人的奇迹。

一条新闻百万元

1865年4月。

轰轰烈烈的南北战争已经到了尾声阶段。

这时，美国市场上的物质供应十分匮乏，猪肉价格很贵。亚默尔知道这是暂时现象，一旦战争结束，猪肉价格马上会跌下来。他密切注视战事的发展，等待着市场即将发生的转变，以便捕捉时机做一笔大生意。

他照例每天读报，从报上的最新消息中他推测，南军败局已定，但不知道还会坚持多久。

一天，他又拿起当天的报纸，突然一则很普通的新闻吸引了他。

新闻说：一个神父在南军罗伯特·李将军的营区遇到几个小孩，他们手里拿着许多钱问神父什么地方可以买到面包和巧克力。孩子们说他们有两天没吃到面包了。神父问：“你们的父亲呢？”孩子们答道：“我们的父亲都是李将军手下的军官，他们也是几天没面包吃了，带回的马肉很难吃！”

亚默尔看这则消息，立即作出判断：南军缺少供给已人尽皆知，但这事发生在李将军的大本营里，而且已到了宰马吃的地步，说明战争结束已屈指可数了。

他见机行事，立刻同东部市场签订了一个大胆的“卖空”销售合同：以较低的价格卖出一批猪肉，约定迟几天交货。

当地销售商都以为亚默尔疯了，将猪肉的价格压得这么低，他们乐不可支地大批订货。可是他们哪里知道战争即将结束，市场价格会迅速跌下来。

果然不出亚默尔所料，不几天战局和市场都发生了根本变化，猪肉价格暴跌，令销售商们叫苦不迭，后悔莫及。

这时、亚默尔的口袋里美美地揣进了100万美元的巨额利润

巧借瘟疫发横财

1875年的春天。

一天，报上登出墨西哥发现了疑是瘟疫的病例。消息刊在不引人注目的地方，没引起人们的关心。

亚默尔坐在他的办公室里，像往常一样仔细地阅览当天的各种报纸。这条几十个字的短讯未能躲过他的眼睛。

他马上想到，如果墨西哥真的发生了瘟疫，一定会从加利福尼亚州和得克萨斯州边境传染到美国。而这两个州又是美国肉食供应的主要基地。一旦发生瘟疫，肉价一定会猛涨。

这时，他的脑子里又酝酿出一个大的计划来。他抓起电话，拨通了家庭医生家的号码，问对方要不要到墨西哥去作一次旅行？

医生登时被这突如其来的提议弄得莫名其妙，不知如何回答好。亚默尔又简要他说了几句，请他马上赶到野餐的地点，有要事面谈。

那天是周末，亚默尔原本已订好陪夫人到郊外游玩的。然而到了郊外，他已没有兴致了，他满脑子装的是金钱和生意。

亚默尔说服了家庭医生替他到墨西哥去一趟，目的是证实一下那里是否真的发生了瘟疫，他要尽快地得到确切的消息。

医生同意前往。结果被证实无误。

亚默尔立即根据这一情报，开始实行自己的计划：集中全部资金购买下加州和得州的肉牛和生猪，把它们及时运到美国东部。

不出所料，瘟疫很快蔓延到了美国西部的几个州。美国下令：一切食品从这几个州外运，当然也包括牲畜在内。

于是，美国国内市场肉类奇缺，价格暴涨。亚默尔抓住这个机会，在短短几个月，赚了 900 万美元。

事后，亚默尔还有点惋惜道：“我本来想叫医生立即动身去墨西哥的，因为野餐延误了一天时间，使我丢掉了 100 万元的利润。”

他像一只贪婪的大鳄，永也不知足！

正攻篇

第十八计 借鸡生蛋

本世纪最大的发财神话

——世界船王丹尼尔·洛维洛

唯一的朋友是船——碌碌无为的青年时代——借钱租船——借钱造船——向海外发展

奇计赏析

“借鸡生蛋”是一个古老的民间传说。宋朝时，山东淄博有一个叫韩生的穷秀才，他手无缚鸡之力，又无一技之长，地主老财连地也不肯租给他。于是，他想出了一个养鸡下蛋换钱花的方法维持生活，但他连买鸡雏的钱都没有，他只好同人家商量借人家鸡养，即人家的鸡由他饲养，下两个蛋，给人家一个，自己留一个。结果一年他就由十几只鸡发展到100多只，又过一年，发展到300多只。仅数年时间，韩生便成了当地的富户。从此就有了“借鸡生蛋”一说。

在现代经济活动中，自身经济实力不足的情况下又要发展自己，有时可以负债经营，借得钱来投资生产，赚回钱来，再发展壮大自己的实力。这种“借鸡生蛋”的经营谋略，是白手兴家的一条捷径。

世界著名的美国船王丹尼尔·洛维洛，从小就和船结下不解之缘，并梦想成为一个“船王”。但这个梦想一直到他40岁时才开始实现。##当时他连买一条旧船的资金也没有，为此，他想出了“借鸡生蛋”的办法。

洛维洛巧妙地利用他人可靠的信用，从银行里贷了一笔款，买了一艘旧货轮改装成油轮来出租，然后再利用它来借另一笔款，再买一条船。

他不断沿用此法，循环往复，终于由一个穷小子变成世界首屈一指的船王，而在这一过程中，洛维洛几乎没用自己1分钱。

唯一的朋友是船

1897年6月，丹尼尔·洛维洛出生于密西根州的兰海芬，这是个湖边小城，波光帆影，风景秀丽。

小洛维洛生性孤僻，沉默寡言，他似乎对任何东西都不感兴趣，唯有船例外。

船是他唯一的朋友。一见到船，他可以呆呆痴痴地看上半天。

他儿时的梦是单调的，就是拥有很多很多的船。不过，在9岁那年，他真的当了一回“船主”。他发现一艘沉下的小汽艇，便用25美元买下来，这笔钱是他从父亲那里借的。

他把船扫捞起来，花了整整一个冬天，把它修好。第二年夏天，他把船租出去，赚了50美元。扣除偿还父亲的“债”款，他还净赚25美元。这是他搞船运事业的第一个经验。

一向寡言少语的洛维洛，竟高兴得哼起了小调。那几个晚上，他都做着美梦，梦见自己拥有五颜六色、成千上万只船，还有那一堆堆金光闪闪、像

小山似的美金……

然而，小丹尼尔这一美梦，直到 31 年之后才得以实现。

碌碌无为的青年时代

在丹尼尔·洛维洛 14 岁的时候，父亲和母亲离异了。

他跟父亲来到得克萨斯州亚瑟港，一个造船小港。父亲仍然干自己的老本行——房地产经纪人。

洛维洛的心仍沉迷于船之中而难以自拔。到后来，他干脆辍学到港口去打零工。这样，他就可以与他朝思暮想的船只终日厮守在一起了。

游荡了几年，他终于在一家海军引擎工厂待了下来。工厂派他到全国各港去，帮忙把引擎装上船。这是他一生中唯一的一次在别人手下工作。他喜欢这个工作，并发觉自己的手艺还不错，于是有空的时候便单独替别人装引擎。

后来，自己接来的活儿干不过来，便辞掉了工厂的工作，当上了这一行的“个体户”。

在此后的 20 年中，洛维洛并未能出人头地，干出惊天动地的事业来。

他终日为生计而忙忙碌碌，从这个港口跑到另一个港口，买船只卖船只，租借修理船只，有时赚钱，有时赔钱。他很少有现金可花，几乎总是欠债，有好几次面临破产边缘。

29 岁的时候，他大祸临头，险此送命。一艘船的油箱爆炸，他被炸伤了。当时，有两名船员在机舱里被熏昏了。他下去救他们出来，这当儿油箱突然爆炸，两位船员获救了，他却背部受了重伤，落下残疾，一辈子背痛不已。

当洛维洛 40 岁的时候，一直碌碌无为的他突然大彻大悟，发现了“借钱的价值”。

借钱租船

1937 年，纽约。

一位高大雄硕，背部稍驼的中年人匆匆出入于几家银行之中。

他就是丹尼尔·洛维洛。此时他正在做着儿时曾做过的事——借钱买船。

不过，这次借钱的对象不是他的父亲，而是银行。

他向银行贷款把一艘货船买下来，改装成油轮，因为载油比载货更有利可图。

银行的人看了看他那磨破的衬衫领子，问他有什么可做抵押。他说他有一艘老油轮在水上，就是叫他背部受伤的那艘船。

接着，洛维洛将自己的打算告诉对方，他把油轮租给了一家石油公司。他每个月收到的租金，正好可每月分期还他要借的这笔款于。因此，他建议把租契交给银行，由银行在跟那家石油公司收租金，这样就等于他在分期还款。

这种做法听起来有些荒唐，许多银行是不愿意接受的。但实际上，这对银行还是相当保险的。

洛维洛本身的信用也许不是万无一失，但是那家石油公司的信用却是可靠的。银行可以假定石油公司按月会付钱没问题，除非有预料不到的重大经

济灾祸发生。退一步说，假如洛维洛把货轮改装成油轮的做法结果也跟一些其他的做法一样失败了，但只要那艘老油轮和那家石油公司继续存在，银行就不怕收不到钱。

洛维洛的精明之处就在于利用他人可靠的信用来增强自己的信用。

结果，银行就这样把钱借给他了。

洛维洛用这笔钱买了他所要的旧货轮，改装成油轮租了出去，然后再利用它来借另一笔款子，再去买一艘船。

这种做法延续了几年。每当一笔债付清之后，洛维洛就成了某条船的主人。租金不再被银行拿去，而是由他放入自己的口袋了。

他的资金状况，他的信用程度，他的衬衫领子，都迅速改变他没掏出一分钱，便拥有一支船队，赢得了一笔可观的财富。

借钱造船

一个人的口袋里一旦有了钱，他就会希望有更多的钱进入他的口袋。

洛维洛已经不满足现有的这种借钱的方法，他又产生了一个更妙的念头：如果可用一艘现有的船来借钱，为什么不能用一艘还没有建的船来借钱呢？

丹尼尔又想出了利用借钱来赚钱的第二种方法。

该方法是这样的：他设计一艘油轮，或其他有特殊用途的船。在还没有开工建造的时候，他就找到客户，愿意在它完工的时候，把它租出去。手里拿着租契约，他跑到一家银行去借钱建船。这种借款是延期分期摊还的方式，银行要在船下水之后，才能开始收钱。船一下水，租费就可转让给银行，于是这项贷款就像上面所说法的方式一样付清了。最后，等待一块交待完毕，洛维洛就以船主的身份把船开走，可是洛维洛当初一分钱也没花。

开始时，这种想法再次令银行震惊。但是，他们仔细研究之后，觉得他的话很有道理。因为这时洛维洛本身的信用已经没有什么问题了。何况，跟以前一样，还有别人的信用加强还款的保证。

当洛维洛发明了这种贷款方式畅通之后，他可以着手建立他的巨大财富了。

他先去租别人的码头和船坞。继而借别人的钱建选自己的船。

他的小造船公司成立之后，在第二次世界大战期间，美国政府购买了他所造的每艘船。他的造船公司就这样迅速地成长起来。

向海外发展

第二次世界大战后，美国经济一片繁荣，但与此同时，劳工费用、税收也都大大提高了，整个造船业因为成本不断增高、复杂的关税及其他限制，弄得焦头烂额。

为此，许多造船者和船主都叫苦连天，怨声载道。

洛维洛觉得他的事业若以美国为基地的话，已经没有什么扩展余地。

他想：是该到外面的世界看看的时候了。

50年代初期，他在日本找到一笔诱人的生意。

战败的日本自然也是经济失败者。在古鲁有一座巨大的海军船坞，原是

战舰、飞机的诞生地，战后因整个场所关闭，使数千人失业，造成这个地方严重的经济萧条。

当洛维洛这个腰缠万贯的美国佬踏上这片土地时，日本人真有点受宠若惊，视其为“救世主”。据说，当地的一名日本官员，后来同他签约时，感动得眼泪都掉出来了。

日本政府很快同这个沉默寡言的美国富豪谈成了交易。日本政府同意把古鲁船坞廉价而且长期地租给他，加上关税、税务等优厚的待遇。而交换的条件就是，雇用日本员工、购买日本钢铁等。

从那时起，洛维洛一直在古鲁建造油轮及其他的船只。他所造的船越来越大，相反运费越来越低。他的船卖了一些，也保留了一些。但事业的发展势必船越造越多。

他在世界各地设立新公司，操纵这些船只的总公司设在利比亚、巴拿马等地，这些国家给予船主税收、劳工法、船只注册各种各样的方便。

不久，他在世界各地的公司组成了一个环球性的王国。他购买矿场、油田，并利用他的船只当运输工具。他还设立银行和贷款公司，参加他王国里的金融事业。

他的资产估计在 20 亿至 30 亿美元之内，是全世界有史以来少数最有钱的人之一。

他拥有的私人船只吨位，是全世界第一。连奥纳西斯和尼亚斯两位鼎鼎有名的希腊船王也要甘拜下风。

丹尼尔·洛维洛是名符其实的世界船王之王。

他创造了一个本世纪最大最令人惊叹的发财神话。

正攻篇

第十九计 树上开花

让股票之“花”开遍世界

——共同基金大王克菲尔第

共同基金推销员——开辟新天地——自立门户——拆除樊篱

奇计赏析

“树上开花”，是《三十六计》第二十九计，解语云：“借局布势，力小势大。鸿渐于阿，其羽可用为仪也。”

意思是，借其他局面布成有利的阵势，虽兵力弱小，但阵容显得强大，鸿雁飞上大山，羽毛使它显得庸容华贵，气势不凡。

“树上开花”是比喻战争中弱小的部队巧借别人的力量来使自己阵容严整、声势浩大，以此慑服敌人。

商业竞争也同样如此，积累财富、扩大生产、占领市场是商战中任何一个参战者都要达到的目的，但是每一个经营者并非都是实力庞大，资金雄厚，尤其是创业初期，许多人往往是一贫如洗。因此在自己有限的资本不能与其他竞争对手抗衡时，成功的技巧之一就是“借”，缺资金借资金，缺人才借人才，缺技术借技术，一切为我所用。

在西方国家，有一种叫做共同基金的股份公司，它由众多的投资者共同投资，所筹得的资金多数用于购买债券和股票，所得的利息、红利等收入在扣除准备金后，在各成员中按其比例进行分配。

通过这种基金组织，小额投资者抱着互助的目的，将资金集中由所谓的“职业理财专家”代为经营，统一运用，可以比自己单独投资时买到更多种类与数量的股票或债券，增加获利的机会和比例，由此可以起到“树上开花”的效果。

美国的卜内尔·克菲尔第就是依靠这种共同基金而发达起来的。

共同基金推销员

卜内尔·克菲尔第 1927 年 8 月出身于土耳其的一个犹太人家庭。他的父母都受过高等教育，分别在当地的贸易公司里当职员，生活还算宽裕。

在克菲尔第上小学时，欧洲大陆掀起了一股反犹太人的狂潮，犹太人如同猪狗一般被任意驱赶和杀戮。为逃避这场惨无人道的灾难，他们一家只好移居美国的布鲁克林。

不久，父亲去世，家道衰落，一家人只能依靠母亲那微薄的收入勉强维持生活。

克菲尔第是个安分守己、好学上进的好青年，他在布鲁克林大学取得了心理学学士学位后，对赚钱似乎并无太大兴趣，就加入了费城一个犹太民族社会文化组织，担任青年顾问的职务。

1954 年，刚当上父亲不久的克菲尔第觉得应该找份固定的职业来养家糊口了。于是，他离开费城来到冒险家的乐园——纽约，稀里糊涂地找了份共

同基金推销员的工作。

无心插柳柳成荫。没想到克菲尔第就此开始了他一生中最成功的事业。

开辟新天地

50年代，美国的股票市场空前的繁荣鼎盛。因此，基金推销员和证券经纪商是百分之百赚钱的两种职业。当时，只要拉到一位顾客，就可以领取一份佣金，而不管这位顾客炒股票时是赚还是亏了。

克菲尔第最初的雇主是纽约一家投资者计划公司，他在那里并不怎么出色，但也还算得上称职，因此他的收入相当不错，足够他买汽车与漂亮的曼哈顿套房。

1955年，是克菲尔第人生旅程的一个飞跃。

这1年里，他成功地在股市中打了几个漂亮仗，为顾客和公司大赚了一笔。他开始在华尔街小有名气了。

克菲尔第终于在职业中发现自己的才能，他认为在纽约的推销员之间竞争太激烈了，梦想着到国外去开辟一片新的天地。

是年年底，克菲尔第在公司的许可下，他到了欧洲这个很有发展潜力的地方，但由于大多数欧洲国家政府不愿意原已很少的资金再流向美国，因而禁止他向当地居民推销基金股票。

经过一番深入调查之后，发现了美国侨民这个市场。

当时的欧洲正处于冷战时期，到处都有美国驻军、外交人员和商人，而且大部分居留时间都相当长。这些美国侨民有的是多余的钱，但由于远居异国他乡，没有一条方便的途径可以让他们将这些引进资金投放到好景空前的华尔街上去。

而今天，克菲尔第正好提供了这样一条途经，因此他很顺利地就卖出投资者计划公司的许多股票。

自立门户

1957年，克菲尔第开始觉得原来的公司已不再适应自己了。于是，他加入了另一家冲劲十足，更令人觉得够刺激的公司——垂法斯基金，并向该公司提出一个加快开发的报告，要求垂法斯基金委派他担任欧洲代理，他只提取佣金而不领工资。

这一建议对于该基金来说，成功了则可扩大经营规模，失败了也无任何损失，因此理所当然地被接受了。

于是，克菲尔第成立了自己的公司，并取了一个响亮的名字：投资者海外服务公司，英文缩写为IOS。

开始时，他自己推销垂法斯股票。后来就开始招聘推销员替他工作，他再从每个推销员的每一单交易中提取百分之一的佣金。到50年代末期，IOS的推销员已有100多人，他们的推销业务由欧洲扩展到其他有美国人的地方，如非洲、印度、南美洲等地。

当推销员队伍不断扩大，以至克菲尔第自己一人已难于掌管时，他增设了中层干部，把最初的一部分推销员提升为推销主任。

1960年，年仅33岁的克菲尔第已经拥有自己的100万美元资产，于是

他迈出勇敢的一步，也是飞黄腾达、石破天惊的一步——成立自己的共同基金公司，并取名为国际投资信托公司，英文缩写为 IIT。

该公司的股票很快就成为热门股票，1 年之后获得投资者投入的资金在 350 万美元，最高曾达到 7.5 亿美元。

拆除樊篱

长期以来，各国股票市场规定：只能向本国公民推销股票，而不准卖给外国公民。

这个问题一直困扰着克菲尔第，他强烈地感觉到，必须把这个限制一个国家一个国家地逐个解除。

于是，克菲尔第乘坐飞机穿梭般来往于各个国家，求见其财政当局，对他们重复说同样的话：“你们担心会让资金流出本国，但我的 IIT 基金可以拿出一部分资金来购买你们国家的股票，作为你们准许我向贵国人民推销股票的交换条件。”

克菲尔第的一番苦心没有白费，他成功地拆除了股票市场上那一道道的樊篱。从此，IIT 所购买的股票真可谓五花八门，应有尽有，从瑞士、荷兰、美国的热门股票，到名不见经传的冷门小公司的股票，一应俱全。

IIT 所做的冒险投机，遍布世界各地，其中甚至有许多事业是美国政府从来都不允许互助基金插手的。

克菲尔第的钱口袋是装不饱的，这个雄心勃勃的犹太人还想发得更快一些。

1962 年，他开设一家“基金的基金”，英文缩写为 FOF，又一个响亮的名字，这无疑是一个才子的杰作。

他的推销员们向客户宣传说：“如果你投资于一个基金，就可以收到多项投资和专家经营的功效。那么，如果你投资于基金的基金，不就可以收到加倍的功效吗？你绝对赔不了。”

不管这种理论是多么地站不住脚，但它却使成千上万的人信以为真，投入大量的资金，克菲尔第也因此大发其财。

就这样，一个接一个像 FOF 的基金的基金相继成立起来，它们都是 IOS 的子公司。它们对任何股票都敢插一手，从炙手可热的热门股到今人望而却步的冷门股，甚至于惊险至极的投机股。它们还投资于房地产甚至北极的石油勘探，以及各种各样的冒险事业。

60 年代中期，是克菲尔第的事业最为辉煌鼎盛时期。西方世界每一位投资者与投机者，都已认识这个圆脸盘的卖股票者，一旦他乘着自己的私人飞机出现在休养地，就会被当地报纸作为头条新闻。

克菲尔第通过个人的努力奋斗，为自己赢得了“国际理财专家”的美誉，手头掌管着来自世界各地股民们的亿万资金。

他全凭借助别人的金钱和成功地运用“树上开花”的谋略，在短短的 20 年里，使自己从一个穷小子成长为金融界的明星大亨。

正攻篇

第二十计 捷足先登

“捷足”者卡内基

——“钢铁大王”卡内基在美国内战后迅速崛起

拱心石桥梁公司应运而生——联合制铁厂大展鸿图——先人一步得最新技术

奇计赏析

商界中人们常感叹，“哎，如果我有先见之明就好了。”为什么有此感叹，因为商战中，你争我夺的大多是“机缘”两字，大家都是瞄准它，一旦它现身立时飞身前攫。因此许多人都恨不得在机缘未现身之前就已攫上，好捷足先得。

“钢铁大王”卡内基的发迹与其处处先人一步的“捷足”的个性是分脱不掉关系的。美国内战中，许多桥梁被南方军队所毁，而北军要收复南方没桥梁将是一大阻碍。因而卡内基成立了拱心石桥梁公司。为政府大造铁桥，大获其利。内战后，铁路要兴建，火车、桥梁要制造都离不开钢铁，卡内基又建成了全世界最大的联合制造公司，成为“钢铁大王”。在钢铁业的竞争中，卡内基又快人一步把世界上最新最先进的制钢技术用于自己的公司中……

捷足先登往往要求人们要有先见之明，同时也要有足够的勇气，即智勇双全。如果瞄准了机会，却犹犹豫豫，畏首畏脑，到头来一样错过良机。

美国钢铁大王卡内基，一生几乎没受过任何教育。他 13 岁时一家从苏格兰移民到美国宾夕法尼亚州，从此也开始了他的生涯，曾当过锅炉工、记帐员、电报信差……

他身上除了勤奋和机灵外，没有什么显眼的特长。然而他就是凭这两样实实在在的东西被他的上司，一个非常能干的铁路管理局局长赏识，使他平步青云，20 岁成为宾夕法尼亚州铁路管理局局长，26 岁成为陆军部助理次长。

这段官场经历给他的事业成功带来了一定帮助，但决定他日后成为美国“钢铁大王”的是他在内战后凭借他机灵独到的目光，处处捷足先登，把握住了一次次千载难逢的好时机。

拱心石桥梁公司应运而生

1861 年 3 月，林肯就任美国总统，他主张废除奴隶制，导致南北方对立加剧，不久就暴发了美国历史上著名的南北内战。内战初期，得到英方支持的南部联军略占优势，频频攻击北方一些州的铁路、桥梁，使北方的运输线路中断。

当时，卡内基已从匹兹堡铁路管理局被借调往陆军部当助理次长。由于工作需要，他被派往宾夕法尼亚州，修理被烧毁的莫诺加黑拉河的桥梁。

那时的桥梁多数是用木材建造的，容易受损坏，寿命也不长。卡内基曾

经想过用铁桥代替木桥，这个问题此时又缠绕着他，他突然想在阿尔图拉曾看过小铁桥。

于是，他动身去拜访铁桥的设计者林维尔和席夫拉两位工程师，在交谈中，他们都不约而同谈到一个天才的架桥工程师比波。卡内基立刻请这位工程师来。

一见到比波工程师，卡内基立即大叫起来“比波上校！”原来他们是认识的，曾一起修复过桥梁。这时，卡内基问比波建设铁桥代替现有的木桥是否可行，得到比波上校的肯定回答后，卡内基喜形于色。

一幅画面在卡内基头脑形成了。内战打到什么时候结束只有天知道，而战争将摧毁无数座桥梁却是大白天下的事实，如果有一家公司专门制造铁桥，一定能赚大钱，也可以为内战助一臂之力呢。

当即，在卡内基作俑下，林维尔、席夫拉、比波、卡内基与他的弟弟汤姆共 5 人，每人出资 1250 美元创立了拱心石桥梁公司。

公司的第一桩生意是在俄亥俄河建造一座 90 米长的铁桥。俄亥俄铁桥成功建成通车后，拱心石桥梁公司名声大噪，一些有实权的大人物，宾夕法尼亚铁路的汤姆逊董事长和陆军部的斯科特——卡内基的恩人也纷纷参股该公司。以后，建造铁桥的订单如雪片一样飞来。到战争结束时，拱心石桥梁公司的每股 1250 美元的股金已增长到每股 8 万美元。

联合制铁厂大展鸿图

1865 年 4 月，美国内战以北方胜利而告结束。战争的结果使美国各处的铁路网、桥梁、火车被破坏严重。这时，卡内基预言：“美洲大陆现在是铁路时代，钢铁时代！需要建造铁桥、火车头和钢轨，钢铁将是一本万利的。”

他一方面经营拱心石桥梁公司，又与人合伙生产制造火车卧铺车厢；另一方面他也在暗中准备建立他自己的钢铁公司。

他实现了在战争时的打算，战争一结束他就辞去了匹兹堡铁路管理局的工作，和几个朋友一起去了欧洲。

他们参观了伦敦钢铁研究所。卡内基第一次听说了“钢”，好奇的问：“钢？什么钢？”

有人告诉他，“把这种钢涂在铤铁的铁轨表面，可以大大延长使用时间，道兹兄弟发明了如何把钢涂在铤铁表面的方法。”

卡内基买下了道兹工程师兄弟的这项钢铁制造专利，还买下了英国的焦炭洗涤还原法的专利。

为了捷足先登，远在欧洲考察的卡内基，写了一封长信给弟弟汤姆，要求他立即收购所有匹兹堡铁路的煤渣，并创立联合制铁公司。

卡内基一回国立即建造了一座 22.5 米高的熔矿炉，大造钢铁，又聘请了一批化学专家驻厂，使生产的钢铁质量保证。对工厂管理又进行了大力整顿，大大提高了效力。

联合制铁厂生产的钢铁源源不断送往美国各地，变为火车车厢、铁路、桥梁等，联合制铁也成了世界上最大的钢铁制造厂。

先人一步得最新技术

联合制铁厂的制钢技术是道兹兄弟发明的，造出来的钢有一个弱点，因为含磷过多，使钢铁太脆。

这时英国伦敦有一位名叫贝西默的工程师，前后花了9年时间发明了有效的除磷方法，但由于过程过于复杂，还不适用于大规模生产。后来，一位年轻的技术师亚历山大·霍利简化了贝西默的制钢方法，从而使大规模制造钢铁成为可能。

卡内基得知后，立即说服霍利和他携手一起干。很快他们便设立了贝西默钢轨合伙公司，取得了很大成功。

以后，卡内基不断的使出手腕，把他的合伙一个个除去，成立了卡内基兄弟钢铁公司，独霸了钢铁王国。

正攻篇

第二十一计 师出意外

给妇女带来欢乐的人

——胸罩发明者依黛

奇计赏析

孙子曰：“攻其无备，出其不意。此兵家之胜，不可先传也。”意思是，在敌人没有防备的位置发动进攻，在敌人意料不到的时机出兵战斗。这是军事家取胜的奥秘所在，不能事先传扬出去。孙子的这一思想被称做“师出意外”。

用奇妙的计策，出乎敌人的意料用兵，攻击敌人意想不到毫无防备的地方，战争的结果是必然获胜。古往今来，军事家们常用此道，大都获得了成功。

李朔雪夜袭蔡州，是正确选择了敌手不意的天候。

韩信暗渡陈仓，是正确选择了敌手不意的路线。

郑成功收复台湾，是正确选择了敌手不意的时间。

“师出意外”用在经营中，不是怎么对付别人，而是在别人想象不到之处创出自己的新产品，既迎合消费者的需要，又可以独享其利。

在本世纪初，美国人要求妇女束胸，尤其是少女们，为了成为“标准美女”，而早早地束胸，造成了她们心灵和肉体的痛苦，但又无法解脱。

女服装师依黛决心解除束胸给妇女带来的痛苦，她经过一番苦心琢磨，设计出一种既能解除妇女痛苦，又能被社会接受的新服装——胸罩。结果深受妇女们的欢迎，成为畅销货。

“意外”的成功，使依黛的小公司迅速发展成为一家大型企业。数十年来，商海风云变幻，沧海桑田，唯有依黛开创的胸罩业一花独放，兴盛不衰。

妇女内衣业的泰斗

在中国，“三寸金莲”曾一度被当作女性美的标准，为此妇女们在幼时就被强迫缠足裹脚，直到本世纪的辛亥革命之后，这一惨无人道的封建陋习才被废除。

然而，正当中国妇女开始扔掉那又长又臭的裹脚布时，开放文明的美国人却要求妇女束胸。

本世纪初，美国妇女美的标准是胸部平坦，像男孩子那样。尤其是少女，如果胸部高耸，便被认为没有教养，是下等人，为社会所不齿。为了成为这样的“美女”，女孩子们只有早早地束胸，虽然因违反天性而痛苦，也唯有默默地忍受着。

历史已发展到冲破这种愚昧、反人性的陋习的时候了。而最先向旧传统挑战，担当起这一历史责任的却是一位来自俄国的妇女——依黛·罗辛萨尔。

依黛生于俄国的明斯克，童年来到美国，20岁时与逃到美国的俄国同乡罗辛萨尔结婚。尔后，依黛在新泽西州的后波肯搞起服装经营，她没进过专业学校，全凭对服装业的热爱和刻苦不懈的努力。

平时，依黛十分注意观察各种服装款式的特点，人体的特征等，在融会贯通的基础是进行创新，逐步开始自己设计新式样，制造新服装。就这样，生意越做越好，夫妻俩也来到了当时美国的服装中心纽约。依黛和邓肯太太合股开了一家很小的服装店。

许多具有历史意义的突破，往往是从一件不起眼的小事开始的。

一天，邓肯太太对依黛说：“你知道，我那小女儿的胸部特别丰满，要替她捆扎得平坦真不容易，而她又疼得厉害，你看是否有办法改进一下衣服，让她少受罪？”

早就对当时的妇女服装业不满的依黛，已在思考如何冲破传统，改变流行的样式。好友的恳求，使她下决心进行一番改革。

她把注意力集中在如何解除束胸给妇女带来的痛苦上。困难在于她不可能一下打破旧传统，那将招致惨败。

经过一番苦心揣摩，依黛想出了一个理想的折衷方案。她用一副小型的胸兜来代替捆胸的束带，然后在上衣胸前缝制两个口袋来掩饰乳房的高度。这种设计由于掩饰巧妙，没有引起社会上的轰动，而在一定程度上解脱了妇女们束胸之苦。一时间新服装成了畅销货，依黛的小店也热闹起来了。

意外的成功促使依黛去思考，妇女占人口的半数，如果能设计出一种解除她们束胸苦恼的服装，不仅可以获利，而且可以打破旧的服装传统，开创一个更加适合女性天性，自然美丽、大方得体的女服时代。

不久，具有历史意义的胸罩诞生了。

当第一批胸罩做好后，依黛却犹豫了。旧的道德观念是可怕的，这一设计一旦遭到社会的齐声谴责，白费精力不算，她和邓肯太太的小服装店也就完了。

思考再三，她终于下决心：“不管它！社会接受也好，不接受也好，我要以我的设计公开向传统挑战，而且不计一切后果，奋战到底！”

同时她也做了充分的准备：一是扩大投资，成立“少女股份公司”，以壮声势；二是采纳邓肯太太的建议，暂时不在报纸上做广告，以免过多地刺激社会舆论。

第一批胸罩在纽约市场出现了。如同平地惊雷，妇女界轰动了，服装界轰动了，市民也轰动了。胸罩很快地被抢购一空。

出乎依黛的意料，虽然有一些人跳出来攻击，叫喊要禁止胸罩流行，但附和者寥寥，依黛最担心的报刊对此事一言不发。而姑娘们看到反对之声不大，便争相购买胸罩，销量直线上升。

依黛意识到，大展鸿图的时机来了，她果断地抓住了这一机会，迅速加大投资，购置设备，招徕工人，扩大生产，创造了工业发展史上的奇迹。

几年时间，“少女公司”由10几名工人增加到数千职工，销售额由几十万美元骤增至几百万。30年代，严重的经济危机袭击美国，工业萎缩，大批企业倒闭，唯有依黛开创的胸罩业一花独放，兴盛不衰。

当今，依黛·罗辛萨尔这个名字，在世界妇女服装行业就像牛顿在科学界一样，无人不晓，备受推崇。人们将永远怀念这位杰出的已故女企业家。

正攻篇

第二十二计 用敌于我

谁也打不赢的战争——可口可乐与百事可乐的双雄大战

奇计赏析

一有敌人就要赶尽杀绝，这是出于本能而行动的短虑浅见的作法。而作为老谋深算的军事指挥者，连敌人也要加以利用，使其有存在的必要。这就是“用敌于我”的谋略。

战国时期，韩国相国公叔与韩王爱子几瑟对立，相互争夺权力。结果，几瑟被迫流亡在外。公叔的内心仍然很不安宁，在几瑟流亡之后，他曾派刺客暗杀几瑟，他的谋士劝道：“不要这样做。太子伯婴非常看重你。这是为什么呢？正是因为几瑟的存在。是因为要牵制几瑟，你才受到重用的，他如果死去，你也必然要受到轻视了。只要几瑟存在，太子就有所畏惧，不得不依赖你的作用。”

这就是敌人存在的价值，同时也是对敌人力量的积极利用。敌人当然少些好，但对对手的作用也要多从几个角度去分析，通过冷静地权衡，以求力量的均等，灵活调整自己的策略。

敌对力量的存在，可以看作防止自己疏误的警戒信号，也可以作为某种可用的目标，或者作为巩固自己营垒的团结的某种媒介，进而还可以作为发生失误与事故的辩解理由。其利弊是不能简而论之的。

我国历史上一些谋略家，出于其自身利益的需要，有时故意保留一定的对手，其韬略是耐人寻味的。

美国的可口可乐和百事可乐两个饮料公司，互相争斗了半个多世纪，谁也未能打败对手。相反，通过这场旷日持久的饮料大战，日益引起消费者的关注，喝可乐的人越来越多。而最大的得益者，却是可口可乐和百事可乐。

真可谓“一荣俱荣，一损俱损”。

谁也打不赢的战争

在行销战争中，你不可能打倒所有的敌人，也没有必要打倒所有的敌人。事实上，许多经验告诉我们，当市场处于两雄相争的局面时，对双方都更有好处。——可乐市场就是一个绝佳的例子。

1886年，一位名叫班伯顿的药师发明了可口可乐的配方。到了1902年，可口可乐已成为美国境内家喻户晓的产品，并从此以后主宰着美国的可乐市场。

1915年，可口可乐设计了一个容量6.5盎司的新瓶子，不但样式独特，而且适合人手握持。“这是有史以来最完美的设计”。可口可乐的人如是说。

他们不但在每个广告中都抬出这个瓶子，还帮它注册商标。从这一年起，约有60亿只可乐新瓶流入市面。

谁也想不到，可口可乐这个伟大创意却给予竞争者了一个迅速窜起的机会。

1939年，百事可乐以“一样价格，双倍享受”的价格战，一举击中了可

可口可乐的要害：一样花 5 分美元，可口可乐给你 6.5 盎司，而百事可乐却给你 12 盎司。

这一下打得可口可乐进退两难：如果要削价，市面上多不胜数的自动贩卖机中可口可乐将无法处理；如果要增加容量，则必须放弃大约 10 亿瓶的 6.5 盎司装可口可乐生意。

结果在二次大战期间，百事可乐超过了露西可乐和胡椒博士，直逼可口可乐的王座。

到了 60 年代，百事可乐又再接再厉，在“百事新生代”的战略引导下，以一个接着一个的创意，将可乐双雄大战带入高潮。

“自认年轻的消费者，百事是你的最佳选择”。

“奋起吧！你是生龙活虎的百事新生代。”

百事可乐企图借着这个概念，将可口可乐重新定位为“老旧、落伍、跟不上时代”。

两雄相争的最高潮，应属 80 年代的广告战。从这里，又可见百事可乐的大胆创新。

1983 年，百事以 500 万美元签下天王巨星迈克·杰克逊做为广告明星，震撼了社会大众，然后是莱诺·李奇、唐·强生、蒂娜·托娜，一直到目前的玛丹娜（他们还找过艾科卡和费拉罗），一连串的巨星表演，使百事可乐的声势如日中天。

不过尽管百事可乐使出浑身解数，却只能在 85 年底取得短暂的盟主宝座，可口可乐依然是可乐市场的老大。

以近 50 年的努力，却未能打败敌人，百事可乐看来是打输这场战争吗？未必。

“当大家对百事可乐——可口可乐之战兴趣盎然时，双方都是赢家”。百事可乐的总裁罗杰·恩瑞以这句话为“未必要打倒敌人”做了最佳的注释。

恩瑞可接着指出，持续的战争，目的在维持大众的好奇心：“喂！今天百事可乐这样做，你想明天可口可乐会怎样做？”

顾客的兴趣扩大了市场，两家公司提供的创意越多，喝可乐的人就越多，所以可乐之战一定要有趣，如果只是一家公司在表演，那这场游戏就像开了盖的汽水，气泡很快就会消失。

这场可乐战还会持续下去，可能是可口可乐领头，也可能百事可乐称王，这都无关紧要——因为双方都是大赢家。

正攻篇

第二十三计 破釜沉舟

逆风而上探宝藏

——“景泰蓝王”陈玉书几次成功的冒险

坎坷的经历——一举成为“景泰蓝王”——大风险大收成

奇计赏析

“破釜沉舟”源于《史记》的一个典故，说的是秦末西楚霸王项羽率兵渡河攻打秦军，渡河后把船凿沉，把锅砸破，誓死不退与秦军决一死战，结果项羽的军队“以一当十”一举打败了秦军。

“破釜沉舟”强调的是意志力，似乎有点鲁莽、草率之嫌，是否适合于商界？被誉为“敢作敢为中国第一人”的牟其中，1987年底制订了一个“飞天计划”，联合国内300多家国企，以轻纺、机电、食品等去与前苏联作易货贸易，换苏制民用飞机。经过数年来上上下下的攻垒式游说，其中又发生苏联解体突变，但牟其中知难而上，志在必得，义无反顾，结果成功换回四架图154，赚取了可观的利润，创造了商界一大奇迹。牟其中正是使用了“破釜沉舟”之法，成亦然，败亦然，决不退缩，这一点成了他成功的关键，否则他在诸多困难面前早打退堂鼓了。显见，“破釜沉舟”一样适用于商界。

本篇介绍“景泰蓝王”陈玉书就是着重说明其经营中惯使的几个“破釜沉舟”之举。他在资金有限，市场未明朗的情况下，看准机会毅然作出订购北京工艺品公司库存的2000多万元景泰蓝，结果一举发家；中英就香港主权归属谈判时和中国“六四”事件中，香港楼价大跌，地产商纷纷抛售地产之际，陈玉书分析后，两次果断作出“只买不卖”，倾囊而出，趁低吸纳，骚动风平浪静后，他大赚了一笔。

正因为商界风云莫测，商家一举一动往往无不带有冒险性，一旦作出了正确判断，就要有坚定的决心令之变为现实，如果畏首畏尾，犹犹豫豫，将会痛失良机，这时意志力就显得特别重要了，也正是需用“破釜沉舟”之法的时候。

坎坷的经历

陈玉书于1914年出生，祖辈居印度尼西亚，他在印度尼西亚度过了童年及青少年时代，1960年回国进入北京师范大学就读历史系。通过系统的学习中国历史，陈玉书对中国的历史了解得非常广泛，这些历史知识给他以后的成功带来了不可估量的作用。其中他成功选择了有悠久历史的国宝景泰蓝发家就是一个例子。

毕业后他被分配到北京市一所中学教书，平平淡淡，安安静静的过了几年之后，“文革”的风暴席卷而来，像他这样祖辈寄居国外的人，本身又在印尼生活了近20年，这段“鬼见怕”的历史，就是跳入黄河也洗不清。挨揪、挨骂、挨斗、挨歧视成了他的家常便饭，令他身心疲累，悲苦难堪，因而不得不伺机出国。

1972年，经过数年的不懈努力，陈玉书终于离开了当时混乱不堪的内地，赴香港谋生。这在当时算是“旁逸斜出”之举，从中我们可以看出他身上潜藏着冒险精神。

抵港后，他靠卖苦力维持生活，当过地盘工人，仓库管理员。谈起这段日子，他用“残酷人生”来作形容。有次他失业了，碰巧太太又怀孕了，恶劣的环境下无法再哺育一个小生命，只能忍痛打掉孩子，所需的费用是四处找人借来的，“我永远也忘不了那段苦难的日子”，他说。后来，一个偶然的机，陈玉书在维多利亚公园碰到了一个小女孩正为孩子荡秋千，她体弱无力荡不起来，他帮了她。没想到这一帮竟成了他命运的转折点。原来这位小女孩是印尼驻港领事馆的一个高官太太，他得知陈玉书原来曾是印尼人，热心地把他介绍给丈夫，她丈夫为陈玉书谋到了一个能为印尼华商办理签证手续的职位，他因此发了小财。有了点经济基础后，陈玉书立即投身于做生意，经营过茶叶，推销过收音机。1975年，急于求成的陈玉书在两位港商的安排下，与台商做生意，购台湾涤纶布往大陆，数额高达400万美元。岂料这两位港商与台商有勾结，存心骗钱。当他在海关开仓验货时，惊得目瞪口呆，原来高价买来的全是废布。

辛辛苦苦赚回的老本，一夜间化为乌有，为此他不得不经历一段长时间反躬自省。经过如此的惨败，对许多人或许是一次“永无翻身”的打击，从此旧事不敢重提，杯弓蛇影，对“冒险”之类的商界最基本的不可或缺的精神禁若寒蝉，意志消弥，难于成事。但陈玉书却是一个“特殊材料”做成的人，既没有消极怕事，也没有丧失理智和清醒，他很客观地评价这次失败，说“那次对台贸易，如果对方不骗我，我肯定能赚到可观的美金，可惜下注下错了。”可见其宝贵的冒险精神一点都没有受到影响，完全是一个大将的胸怀和气魄。

正是如此的气魄，使陈玉书“敢”冒两次大险，而获得成功，奠定了他事业的基础。

一举成为“景泰蓝王”

陈玉书自被骗失败而蛰伏了一段时期后，正值1979年，中国拉开了改革开放的序幕，为世界商人提供了许多发财机会，陈玉书理所当然把目光投入了中国内地。

在友人牵线搭桥下，他与北京景泰蓝经营部门挂上钩，第一次买了5万元港币的景泰蓝。虽然陈玉书深知景泰蓝为中国传统文化的结晶，国际上享有崇高声誉，但是第一次做这类生意，他还是有些提心吊胆。结果这些景泰蓝在香港十分抢手，一下子销光了。

第2年，他又乘胜追击，与北京景泰蓝经营部订了30万港币的仿古景泰蓝，未料到行情逆转，货物滞销，尽气力也难予销出，但也没有气馁，更不像其它的景泰蓝老行尊那样知难而退，改弦易辙。

这时他以洪秀全来警醒自己，洪秀全这个农民起义军首领，创建了太平天国，带领农民军杀出广西，穿越湖广，直达金陵，英勇顽强，所向披靡，可就在占领南京后，没有乘胜追击一举攻陷北京，停步不前，结果被清兵反扑，围困，落得个自杀的下场。

他深信，在形势不利，前进受阻时，“越是保守，越是死路一条”，与

其坐等而殆，不如奋起搏。

因此他决然“虚张声势”逆市而上，一连开了4间景泰蓝专卖店，还大卖广告，他回忆其实我当时的机构很虚弱，销售额每月只有40来万港币，费用却用去了20万，可以说，这是一次面临破产的赌博，但我希望能把“繁荣”招牌打响。在如此萧条的市道气氛中，却有此“繁荣”的景象，当然吸引大批顾客、行家的注意力，陈玉书的目的达到了。而且这大胆的一步还为他下一步更大的冒险成功起到承上启下的作用。

1982年景泰蓝市场越趋萧条，北京工艺品公司库存的价值1000万人民币的景泰蓝滞销，当时曾有几批港商想趁机低价进货，但一见数量如此庞大，都摇摇头走了。敢冒险的陈玉书却认为这是千载难逢的机会，充裕的中国历史知识使他深信：景泰蓝绝不会长期滞销，不久将会解冻成为热门货。并且，如果买下这批货，等于把北京的仓库搬来香港，他将成为全世界的景泰蓝供应商，所获利润难于估计。

这个险值得冒！他订下了全部货。

果然，不久市道回转，陈玉书的景泰蓝连锁店的营业扩大了10倍，他打响了存货最多、品种最全、货真价实的景泰蓝金字招牌。

此举大获全胜后，陈玉书的副业一路风顺水顺。他又倾资金在国内建厂开发景泰蓝新品种，要求产品要“日用化、实用化”，一批批别致新颖的景泰蓝作的灯罩、鸟兽等产品，一面市立即被抢购，并打入了国际市场，吸引了海外大批订单。

就这样，曾经做地盘工人的陈玉书成了闻名全港的“景泰蓝王”。

大风险大收成

在香港流行着“无地不富”之说，各行各业的发迹者，事业稍有起色都会立即把资金投入房地产中保值或套利，如塑料大王李嘉诚、船王包玉刚，发迹后都转向地产界。港人似乎对地产情有独钟，不约而同把地产当作最后最好的投资工具。陈玉书当然也不会例外，他自称，他的成功一半是依靠地产。

虽说港人深谙“无地不富”的道理，但有时也会产生自相矛盾的“有地不富”的心态。香港地少物薄，经济活动又十分活跃，以资炒作的对象本身就不多，地产自然成了港人安全理想的首选对象。“众人拾柴火焰高”，被炒作得热烘烘地产也成了高风险高收益的东西，市道好楼价大幅飙升，自然“无地不富”，一旦市道清淡或有什么不利消息刺激，当然就“有地不富”。

没有哪家地产商见到“有地不富”的局面，但陈玉书却例外。当别人因市道不好大嚷要跳楼时，却是他发财的大好时机。因此有人打趣他是“咸鱼回生的陈玉书”。

1984年中英就香港问题正进行谈判期间，香港新闻舆论炒得沸沸扬扬，各种猜测，各种传闻铺天盖地，莫衷一是。手头上持有地产的人急得像热窝上的蚂蚁，惶惶不可终日，而准备入地产市的人更是二话没说转身它去，香港楼价、地价被压得非常低贱，甚至有些楼价已跌穿成本。陈玉书瞅准这个机会，倾尽所有可动资产，趁低吸纳，地皮、厂房、别墅、住宅、楼宇等等的房地产成了他投资的目标。他深信“香港的地产，永远向上升值，所谓回落或大跌是暂时性的。”

不久中英谈判有果，中英签署了联合声明，中国于 1997 年收复香港行使主权，中方力使香港保持稳定和繁荣，提出一国两制 50 年不变的方针。港人好像吃了定心丸，大部分人信心加强了，形势变成了云开见日月，地产业立时复苏，进而其价格如脱缰的野马暴涨，一夜之间港人又回复至“无地不富”的心态。有胆有识的陈玉书在此间使其财富翻了几番。

陈玉书经营地产有一特点，只买不卖。可以说，他对地产投资已到了“如痴如醉”的程度，并习惯地以地产来衡量自己的财富。究其原因，不外还是始终认为“地产永远升值”。

1989 年 6 月，北京发生“六四”事件，朝野震动。已属半个中国的香港难免也深受影响，连连打喷嚏，猜闻又瞬时四起，前途风起云涌，香港地产业有如日薄西山，数日内下跌了近 30%，跌至何处是底谁也难于预测。

此时，陈玉书手头已积聚了大批的地产物业，有人劝他不如放弃部分以防急变，但他却如稳操胜券般无惊无恐，不但不抛售，反而是不断吸，又一次逆市而上。其实他自己明白，一旦事件恶化，他有可能变得一文不剩，但他更看到如果事件平息，将会得到怎样的收益。事实证明，陈玉书既有眼光又有远气，北京“六四”事件骤起骤熄，香港的忧虑雪融冰消，地产界骤然升温；他又赚足了一大段行情。目前，人们预计陈玉书在地产上这两次“逆市而上”的投资，已获得不下 10 倍的回报。经历了景泰蓝和地产业上的几次高风险投资，年轻的陈玉书终于轻轻松松跨入了香港新一代巨富行列。

测击篇

第二十四计声东击西

“ 海盗号上的鸿订宴

摩根收购西海岸铁路纪实

铁路大联合的构想——西海岸铁路——说服范德比尔特——艰难的航程——意外的成功——“ 摩根化体制 ”

奇计赏析

“ 声东击西 ” 的谋略在许多古代兵书中均有阐述。

《六韬·武韬·兵道》说：“ 欲其西，袭其东。 ”

《百战奇法·声战》说：“ 声东而击西，声彼而击此，使敌人不知其所备。 ”

《通典·兵典》中说：“ 声言击东，其实击西。 ”

“ 声东击西 ” 是指故作态势，给人以假象，借以迷惑对方，出制胜的一种谋略。为历代军事家熟知和常用。

东汉时期，光武帝派岑彭征讨南郡的秦丰，岑彭领三万兵马与秦丰在河南邓县对峙，战事长期没有进展，情急之下，岑彭生出一智，夜间集结兵力，声言要向西进攻山都。秦丰得知消息调集全军西进山都，岑彭乘机东渡汉水，秦丰闻讯回师，途中被岑彭击溃。

在经商活动中，市场竞争激烈，各种关系错综复杂，经商本身就是智力的角逐，有时掩盖自己的真实意图，有意转移对方的注意力。欲买而示之以不买，欲卖而示之以不卖；低价可卖而示以高价，高价可买而示以低价，等等。

美国的“ 华尔街大佬 ” 摩根，为了得到西海岸铁路，便运用“ 声东击西 ” 的谋略，他知道其竞争对手罗勃兹十分想得到南宾夕法尼亚铁路，于是他就从范德比尔特手中买下这条铁路，然后再与罗勃兹进行一次谈判，最终达成协议，互相用原价购买对方的铁路控股权，即用摩根手中的南宾夕法尼亚铁路去换罗勃兹手中的西海岸铁路。

成功地走完这重要的一步，摩根开始对美国铁路实行“ 摩根化体制 ” 的改组，最后赢得了“ 铁路大王 ” 的桂冠。

铁路大联合的构想

1893 年初夏的一个夜晚。

在茫茫的大西洋，一艘大型客轮正乘风破浪地高速向西方驶去。这艘客轮名叫“ 不列颠号 ”，是由伦敦开往纽约的。

乘搭这艘客轮返回纽约的摩根，一边在甲板上踱着步，一边嘴里叼着雪茄在沉思。此时此刻，他正酝酿着一个宏大的计划。

是年，美国颁布了不合时宜的《白银购买法》，致使美国的黄金向外滚滚流去，造成了一次经济大恐慌。全美国有 30 多家铁路公司宣告破产，无论是政府还是企业主，都面临着极其严峻的考验，他们都迫切认为有必要紧急

收拾残局。

雄才大略的摩根面对这一切，认为把他的计划付诸实施的机会来了，于是下定决心，趁着一片纷乱，打上一场轰轰烈烈的大仗，不断地扩充家族财富，把他的“摩根化体制”渗透到铁路业，对全国的铁路实行大联合。

在当时的美国，随着资本主义工商业的迅猛发展，铁路运输量也急剧增加，全国铁路建设的总投资达到40亿美元。在短短两年之间，铁路总长达到5万公里，相当于纽约到旧金山直线距离的10倍以上。但由于铁路建设毫无规划；铁路业者各自漫无节制地发行公司债券或股票，出现一片混乱的竞争局面，因此很有必要将他们联合起来，进行统筹经营。

这时，天已经拂晓，一轮火红的太阳冉冉地从远方海平面升起，闪耀着火焰一样的光芒，在突然之间，灰暗的天际变成了金黄色。除了有夕阳般的柔和的感性美之外的晨曦，又多了一分光和热。

摩根眯着那双深沉的眼睛凝视着远方，一言不发，只顾猛咬雪茄，这正象征着永不屈服的心境。在他内心深处，已暗自下定了决心：“一定要大联合！”

西海岸铁路

摩根刚从伦敦返回美国，就把德普找了来，邀请他到麦迪逊街的寓所，在他的书斋里密谈。

德普10年前曾任美驻日大使的职务，卸任后又给老范德比尔特担任法律顾问。老范德比尔特死后，摩根从小范德比尔特手中买下了纽约中央铁路的控股权，成为铁路负责人之一，他又转而投靠摩根旗下，成为纽约中央铁路的总裁。

他是一个才华横溢，足智多谋的人。

德普很快就遵照摩根的指示，把有关西海岸铁路的详尽资料收集了来，赶到摩根的麦迪逊街219号的寓所。

摩根看中了西海岸铁路。这条铁路与纽约中央铁路的路线完全平行，它起于新泽西城，沿哈得逊河北上，经过奥尔巴尼到达终点，即五大湖畔的水牛城。

若将西海岸铁路收归己有，不仅减少了一个竞争对手，同时也是实现“摩根体制化”的一步重要的棋。

但此时的西海岸铁路已落入另一个人手中，他就是宾夕法尼亚铁路的董事长罗勃兹。

罗伯兹早年从纽约的技术专科学校毕业后，就进入宾夕法尼亚铁路公司，并被派到亚利加尼山区路线任职，他每天拿着铁锄和测量杆，负责对现场的工作进行监督。经过多年的奋斗，他成为该铁路公司的董事长。此人也是个厉害角色，也想对铁路进行系统化建设。为此，他拼命扩张路线，除了把匹兹堡以西的铁路延长之外，他还打算把重复的地方支线收购下来。如果他将来将西海岸铁路也买下后，就能够与纽约中央铁路争夺地盘，并实现他的宾夕法尼亚铁路系统计划。

为了得到西海岸铁路，摩根决定使用声东击西的办法。

他知道范德比尔特和卡内基正修筑的南宾夕法尼亚铁路与宾夕法尼亚铁路也有着激烈的竞争，所以该条铁路也是罗勃兹所十分想得到的。

范德比尔特兴建南宾夕法尼亚铁路，投资 500 万美元，匹兹堡的钢铁大王卡内基也为之投资 500 万美元。修建这条铁路可说是别无所取，只是和宾夕法尼亚铁路对抗而已。

德普又向摩根汇报了一个新情况：建设南宾夕法尼亚铁路所需的费用超出了预算，卡内基曾打算把这条铁路卖给罗伯兹。

“他们成交了吗？”摩根听了十分紧张。

“没有。听说两人闹翻了。”

“哈！哈……太有趣了！”摩根仰天大笑，他知道自己的计谋可以顺利实施了。

说服范德比尔特

当年的铁路巨人范德比尔特如今后继无人。唯一可寄希望的儿子威廉·范德比尔特却不爱父亲的事业，一心只想在故乡的土地上从事农作。

这天，威廉·范德比尔特被摩根请到了麦迪逊街 219 号的寓所后，摩根随即就对他展开了说服工作，他整整花了两个晚上的时间才终于获得成功。

“西海岸铁路，你想不想买？”

病奄奄的威廉被摩根提出的这一问题吓了一跳，他说：“什么？买这条铁路？”

“是的。别看这条铁路现在入不敷出，虚空很多，但是不一定就不值得买。如果路线是和纽约中央铁路相平行的，未来的发展性可能就不怎么样？但如果从纽约到芝加哥，再由芝加哥一直延伸到加利福尼亚州，它就成了五大湖地区路线最大的动脉干线。这个铁路竞争异常激烈年代，如果放弃了的话，就可能致使纽约中央铁路也落个倒闭的下场。”

摩根的话里带着几分威胁的意味。

“这……我也这样想，但是，一直呈赤字的西海岸铁路只能不断地发行虚增的转换债券……我一直在买、一直买，但最后都被迫要放弃掉了，濒临破产的那条铁路，现在连一点钱都拿不出来！；威廉用微弱的语气说道。

“有人说这条长达 640 公里的铁路，是一条可以吞下 7000 万美元的巨鲸，我相信你也懂得这句话的含义，我认为我们没有理由把它放弃掉，就算……我拜托你买下来可以吗？”

威廉十分清楚摩根的战略，即使他的请求被拒绝，摩根也能够买下西海岸铁路吧！西海岸铁路尽管即将破产，不！应该说是已经破产了，罗勃兹作为宾夕法尼亚铁路的董事长，仍然买这条铁路的股票。经营尽管虚空，销售的价钱也绝对是不便宜的，那为什么摩根非这些股票不可呢。

“那好，就照你的意思办吧！”虽然威廉满腹疑问，但仍然答应了摩根的要求。

他是个弱者，无法坚持到底。

艰难的航程

几天后的一个星期日，宾夕法尼亚铁路的总裁罗伯兹被邀请到摩根的“海盗号”游艇上做客。

“海盗号”的甲板上赫然躺着一堆法国进口的白葡萄酒，客舱里除了摆

上了山珍海味之外，还有使人垂涎欲滴的草莓派、沙莉雪藏蛋糕、古巴海岸捕获的加勒比海虾等等，银制餐具闪闪发亮，一切都布置得十分考究。

一声刺耳的汽笛声打破了纽约湾的宁静。“海盗号”启航了。

“罗勃兹先生，听说你大学时代是位高材生，什么时候毕业的？”摩根问道。

“1849年，我毕业时加州正兴起淘金热，我刚好碰上了。”罗勃兹用极为狂妄的态度回答，谈吐间显出倨傲的神情。

“若不是给你们这些掮客的面子，就凭我堂堂大铁路的董事长，怎么轻易而来。”这位被人们称做响尾蛇的铁路巨子罗伯兹心里这么想的，脸上也表现出骄矜之气。他大口大口地吃着草莓派，一副你要我来，有屁快放的神情。

两个人一开始就话不投机。

摩根看到这个比他大4岁的罗勃兹似乎一直占上风便开始转移话题，攻击他的弱点。

罗伯兹也不甘示弱，以牙还牙，不断揭摩根的老底。

两人正勾心斗角，互不相让之际，德普手拿酒杯加入了他们之间的谈话。

“你在西海岸铁路争夺中是稳操胜券了，堂堂的范德比尔特居然败在你的手下。但是，话说回来，或许在西海岸铁路之争中威廉输了，可是，如果他和强手卡内基联手，那么在南宾夕法尼亚的铁路争夺战中，就难保你能胜券在握了。”洞悉摩根心意的德普以间接强迫的方式企图说服罗勃兹。

摩根马上按着他的口气说下去：“在资金上，我将全力支持范德比尔特，而他本人也决心血战到底。”

“那好啊，我绝对奉陪到底。”罗勃兹毫不犹豫地回答道，语气十分强硬。

这场争论直到游艇到了摩根的古拉格松别墅的哈得逊河岸还未停止。

这时夜幕降临，一轮金黄的圆月从东面悄悄升起，很快地一片云彩又将它遮住了。

意外的成功

晚餐后，他们离开古拉格松别墅，起航踏上归途，“海盗号”在一片迷茫的夜色中回到了华尔街所在的曼哈顿岛。

“罗勃兹先生，我想咱们应该停止这场没有意义的舌战了吧！”

临别前，摩根主动向对方提议。

“停战的条件呢？说来听听！”

想必是罗勃兹喝醉了。摩根听到这句话，感到十分意外。

“德普，快将预算表拿给罗勃兹董事长看看！”

稍顷，德普就拿出早已准备好的预算表，摊开了，放在船中间的桌子上，以实际数据来向罗伯兹说明，万一范德比尔特和卡内基在南宾夕法尼亚的铁路工程停止了，将会蒙受多么惨重的损失等等。

“这只是到目前为止所投下的实际建设费用，用来补偿宾夕法尼亚铁路方面的损失，足够了！”德普直接了当地开出价码。

“也就是说用成本价就可以买下南宾夕法尼亚铁路罗！”罗伯兹点燃烟斗。

“没错，够便宜了吧！但对宾夕法尼亚铁路而言，可以消除一条价值远大于此的竞争路线！”摩根也点燃雪前，一时间，缭绕烟雾弥漫在狭窄船舱内。

“嗯……然后，我也把西海岸铁路的股价以收购时的原价卖给纽约中央铁路，是吗？”罗勃兹很快就弄明白是怎么回事了。

“没错！您是拿正在下沉的木船换一条建造中的军舰，这可划得来的，哈哈……”摩根趁热打铁地插进来说。

“那么，和解吧。”

3个人不约而同地伸出了右手，紧紧地握在一起。

“摩根化体制”

成功地走完这重要的一步，摩根又顺利地取得了国家银行总裁乔治·贝克的信任和支持，开始对美国铁路实行“摩根化体制”的企业改组。

到1900年，摩根财团光铁路干线就控制了10万公里以上，铁路运费一下子上升了20倍。美国铁路的2/3已被摩根牢牢地掌握，一息尚存的独立者已远远无法与之匹敌。

摩根无可争辩地赢得了“铁路大王”的桂冠，而且为他家族庞大的金融帝国打下了稳固的根基。

侧击篇

第二十五计 避实击虚

蓝天王者之争

——波音飞机公司和空中客车飞机公司的争霸战

空中客车后来居上——亚洲蓝天起烽火——成败就在中国——竞争未有穷期

奇计赏析

“避实击虚”，出自《孙子兵法·虚实》：“兵之形，避实而击虚。水因地而制流，兵因敌而制胜。”用现代语言解释，意思是，克敌制胜，要避开敌人强大坚固之处去攻击薄弱之处。正如水根据地势流动一样，用兵作战要根据敌人布防设阵的情况研究战胜敌人的方法。

公元 200 年，袁绍在官渡摆下战场，要消灭曹操，南争天下。当时，袁绍拥兵几十万，兵强马壮，粮草丰足；曹操只有几万兵马，粮草缺乏。论实力曹操远不及袁绍，若要正面摆战场，等于以卵击石，自取灭亡。

因此只能寻找袁军的要害而又薄弱处攻击。这时，曹操得到消息：袁绍有万余车军屯于鸟巢，仅有少量兵马守卫。曹操立即率轻骑五千夜袭鸟巢，顺利烧毁了袁军的粮草库，袁军不攻自乱，曹军乘势前后夹击，大败袁军。这就是历史上有名的以弱胜强、避实击虚的官渡之战。

在现代商战中，竞争各方在经济实力方面都有高低强弱之分。实力弱的企业如果硬碰硬地去跟实力雄厚的企业竞争，十有八九要败阵破产，因此也应该采用“避实击虚”的谋略，到市场的缝隙中寻找自身的经营项目，是大有可为的。

在本世纪 90 年代，欧洲空中客车飞机公司与美国波音飞机公司的竞争，就运用了“避实击虚”的韬略，他们避免与强大的波音公司作正面交锋，而是利用其薄弱环节，集中己方优势兵力，在亚洲这个广阔而具潜力的市场上，与之决战，终获胜利。

空中客车后来居上

欧洲空中客车飞机公司能够取代美国波音飞机公司而成为世界上商用飞机的霸主吗？

如果在 10 年前提出这个问题，一定会引来哄然大笑！

确实，那时空中客车飞机公司这个商用飞机制造业的后来者仅占有 10% 的世界飞机市场，而波音飞机则正处于巅峰之上，高不可攀。

在“波音”这个巨人的眼里，“空中客车”不过是个还流着鼻涕的稚童，要想与自己齐肩比高，那将是另一个世纪的事。

正当趾高气扬，目空一切的美利坚人频频举起香槟庆贺他们一次又一次的胜利时，欧洲人却在卧薪尝胆，发愤图强。

他们潜心研究分析对手的弱点，寻求市场的空隙地带，致力于生产能够更好地满足市场转型所需要的机型。

他们坚信：波音飞机并非无懈可击和永远独霸天下。

9年过去了，空中客车公司凭借自己的实力和智谋强攻下30%多的百座以上的喷气客机市场。到1994年上半年为止，这一欧洲新霸竟已稳操55%的市场份额，手中已经拥有69架新客机订单。

“空中客车”正在赶上甚至超过“波音”这已成为不容置疑的事实。

“空中客车”在数年间突飞猛进，后来居上，其奥秘何在。

亚洲蓝无起烽火

世界上最广阔的是海洋，比海洋更广阔的是天空。对波音飞机公司和空中客车飞机公司而言，无论是美洲还是欧洲，天空都实在太小了。唯独亚洲，现在的天空还很大很大……

由于近年来，世界航空客运业竞争日趋激烈，导致利润下降，各大航空公司多数已放弃购买新机种，唯有亚洲对飞机的需求增长仍然强劲。

亚洲购买新飞机的数量在未来两年中很可能占到全球购习新飞机总数的1/3。能保证亚洲这一市场的前景就等于保住了自己公司的未来。

亚洲，将成为飞机制造商激烈争夺的主战场。

有鉴于此，空中客车公司针对它的主要对手波音公司发动了颇有战果的突然袭击。

仅在1993年，亚洲的两大航空公司，即国泰航空公司和新加坡航空公司，就向空中客车飞机公司递上了宽体客机的大额订单。

国泰航空公司宣布将购买六架A340型客机，同时把在1989年向空中客车飞机订购的A330型客机的数目增加至10架。

新加坡航空公司则订购了10架A340型客机，同时保留订购另外20架。

这些大笔生意仅在这一年里就给空中客车飞机公司带来83亿美元的进项。

然而，真正大把大把的金钱所带来的远远不只这些，更重要的是，国泰航空公司和新加坡航空公司是世界上两家最赢利的航空公司，在航空客运业被称成市场的领头羊。一旦某种客机机型被选购做为其客机载客，该地区的其它航空公司就会群起而效仿了。“空中客车”机敏地抓住“波音”露出的空档，采取乘虚而入的谋略，一举抢占了这个十分重要的高地。

成败就在中国

在亚洲这片广阔的天空里，天疑是中国的那一片最蓝最大也最具诱惑力。

据专家估计，在2011年前，中国将订购600多架大型民用客机，占整个世界客机市场的5%左右。

但在中国市场的开拓上，空中客车公司落后于波音公司20年，该公司发誓与其对手在这片市场上决一雌雄。

不过，“空中客车”心里也明白，在征服世界航空市场的战役中，中国是其最难攻下的一个制高点。

究其原因是空中客车飞机公司系由四家欧洲主要航空制造公司共同拥有，法国、德国、英国和西班牙各占一家。其中的部分合伙人所在国政府与

中国政府之间存在不良关系。

由于法国向台湾出售高性能战斗机，法中两国关系由此紧张，与此同时，英国与中国又因香港的某些问题而龃龉摩擦。

为此，“空中客车”频频向中国递送秋波，以示讨好。

1993年12月，空中客车公司在中国成立了欧洲空中客车飞机公司中国公司，其在中国市场的策略运作将由该分支公司体现实行。该分支公司将建有零配件仓库，培训中心和全国范围的销售网络。

和波音公司一样，空中客车公司也已用中国合作者商定生产部分飞机部件。事实上，西安飞机公司和沈阳飞机集团公司已经开始为“空中客车”生产零配件了。

为促进飞机销售，该公司正在中国投资2500万美元为其销售夯打基础，投资当中包括培训中方人员等。

另外，空中客车飞机公司还可能在中国成立一家企业以进一步巩固该公司在中国的市场阵地。

空中客车公司这种乘虚而入的手段是否还能再一次高奏凯歌，人们将拭目以待。

竞争未有穷期

卧榻之侧，岂容他人鼾睡。

面对空中客车公司一连串咄咄逼人的攻势，波音公司当然不能容忍。

于是，波音飞机公司开始忍痛实行大刀阔斧的成本砍削行动：18500名员工要被裁员，而剩下免裁的则要提高生产力。波音飞机这些改革措施必将拉大两类客机的差价。

除此之外，波音飞机在客户信息反馈方面也略胜一筹，且在最近又增加了一项新的服务内容：一旦客户需求任何零部件，次日即可发货供应。

至于两家在更为长久的竞争中谁能最后胜出，还有一个关键，这就是哪一家能率先制造出载客量更多的机型。

在波音公司，一个由100人组成的小组已着手研制一种有530个至800个座位的喷气式客机，它是波音747的长子，其代码为：NLA，意为新型巨型客机。波音公司估计这种超级客机的商业潜力为100架，其开发价格高达200亿美元。

空中客车公司也不甘示弱，该公司向12家大型航空公司夸下海口，准备投入100多亿美元研制一种巨无霸型客机，该机型定为空中客车A3xx或A350型。这个重达471吨的飞行怪物可运载1000名经济舱乘客，分为上下两层。设计人员希望该机型能在下世纪初升空载客。

为实施这一庞大的计划，空中客车公司和12家航空公司已经成立了几个专门的工作组，正密锣紧鼓地开展前期的筹备工作。

空中客车公司的老板发誓：要全面取代“波音”的霸主地位！

侧击篇

第二十六计渔翁之利

金色的“五环乐章”

——竞争之神尤伯罗斯

烫手的山芋——电脑选出来的主席——轻快的第一乐章——激越的第二乐章——完美的第三乐章——感人肺腑的尾声

奇计赏析

“渔翁之利”，源于《战国策·燕策》，说的是战国时期，赵惠王想进攻燕国，说客苏代（苏秦之弟）为了燕国，去访问赵国，向惠王进言：

“这次到贵国来时，渡过易水河，偶然看见一只蚌张开了壳，这时鹬飞来啄它的肉，蚌即合上壳，夹住了鹬的嘴。鹬说：‘今日不雨，明日不雨，就会有死蚌。’蚌回敬道：‘今日不出，明日不出，就会有死鹬。’在双方都不让步，争持不下时，渔翁走来，把鹬和蚌一起抓住放入篮子里。现在贵国想进攻燕国，两国一相争斗，恐怕贪婪的秦国会成为渔翁。请仔细考虑考虑。”

于是，赵惠王放弃进攻燕国的打算。

换个立足点来说，没有比“渔翁之利”更有利的事了。不费吹灰之力而得“利”是最聪明的作法。

“渔翁之利”在商战中也广为应用。最常见的手法是拍卖。拍卖者利用买方之间的欲望和矛盾，使其竞相提高价格，从中获得大大高于商品实际价值的利润。

第23届奥运会主办人尤伯罗斯便是利用这一策略的高手。他走马上任时便夸下海口：“我承办这次奥运会，不要政府一分钱，而且还净赚2亿元。”

这并非吹牛皮。因为尤伯罗斯早已看到各国大企业绝不会放过利用这次国际大赛展开竞争机会。尤伯罗斯抓住各竞争对手之间的矛盾和竞争心理，点燃了一场经济大战的导火线，从而坐收渔利，不仅筹足了举办奥运会的资金，而且还盈利2.5亿美元。创下了奥运史上前无古人的奇迹。

烫手的山芋

1984年，举世瞩目的第23届奥运会将在美国洛杉矶举行。

谁来当这届奥运会的组委会主席？

回应是死一样的沉寂。

人们不禁奇怪：偌大的美国人才济济，财力雄厚，竟没有人敢出来承担这份无比荣耀的工作。这究竟是什么原因？

让我们沿着倒流的时光去探寻，就不难找出答案——

1972年，在联邦德国慕尼黑市举行的第20届奥运会，欠下了6亿美元的债务，久久不能还清。

1976年，加拿大蒙特利尔第21届奥运会，亏损高达10亿美元，成了该国政府难以卸下的一个沉重包袱。

1980年，在苏联莫斯科举行的第22届奥运会，耗资90多亿美元，亏损更是空前。

于是，“举办奥运会”这件光宗耀祖的大好事，过去众多国家为此而争得头破血流、你死我活。可如今，这个昔日的宝贝却变成一个烫手的山芋，谁也不敢去接。

号称头号强国的美国，为了显示自己泱泱大国的风度和实力，承担了举办第23届奥运会。

然而不久，美国政府却宣布对这届奥运会不予经济援助。洛杉矶市政府也声称，不反对主办奥运会，但不能耗费该市一分一厘钱。

巧妇难为无米炊。没有钱，别说是举办奥运会这样大型的项目，就连修补足球场的一小块草皮都办不到。

于是，便出现了本文开头的那一幕情景。

电脑选出来的主席

谁能解救这场危机呢？

带着这个问题，洛杉矶奥运会筹备小组向一家企业管理咨询咨询公司求助，请他们帮助寻找一位能在行政当局不补贴一分钱的情况下办好奥运会的人选。

电子计算机开动了，它根据储存的资料和奥运会筹备小组提出的人选条件，一次又一次地进行筛选。

计算机里反复出现的名字是——波得·尤伯罗斯。

尤伯罗斯乃何方神圣？竟使电脑对其如此垂青。

彼得·尤伯罗斯，1937年出身于美国伊利诺斯州埃文斯顿的一个房产主家庭。大学毕业后在奥克兰机场工作。不久又到夏威夷的联合航空公司任职，6个月后退任洛杉矶航空服务公司副总经理。

1972年，尤伯罗斯买下福梅斯特旅游服务公司，转而经营旅游服务业。1974年，他创办第一旅游公司。4年后，该公司即发展成在全世界拥有200多个办事处、1500名工作人员的北美第二大旅游公司，年总收入约2亿美元。

他的业绩虽不能说是惊天动地，却充分显示出他非凡的经营管理才华。

电子计算机的选择是公正的、不容置疑的。

就这样，彼得·尤伯罗斯勇敢地挑起了这副重担。

当他正式就任组委会主席时，却发现组委会在银行里竟然连一个帐户都没有。他只好从自己腰包里掏出100美元，立了一个帐户。

当他拿着钥匙来到新办公室时，他发现门锁打不开。原来房产商在最后签定契约之前，由于受到一些反对在洛杉矶举办奥运会的人的挑拨而将房子卖给了别人。尤伯罗斯只好临时租用房子，60天后在一个由厂房改建的建筑物内落了户。

经过一番周折，第23届奥运会组委会终于开始运作了。

尤伯罗斯举起了指挥棒，指挥他的乐队奏响了那激动人心的“五环乐章”。

轻快的第一乐章

在地球上的数十亿人之中，对体育丝毫不感兴趣的恐怕没有几个。

许多人不惜花费多年的积蓄，不远万里地去到异国他乡，仅仅是为了目睹自己心仪已久的体育明星的风采，为了替自己国家的运动员呐喊助威……

然而，更多的人只能通过那小小的电视荧光屏来观看那紧张刺激、精彩纷呈的奥运比赛。因此，在奥运会期间，电视成了人们须臾不可离开的“食粮”，电视台的收视率大幅上升，广播公司也为此大发广告财。

具有天才的经商大脑的尤伯罗斯首先在这点上大做文章，巧妙地为这届奥运会掘到第一桶金。

他破天荒地将奥运会实况电视转播权作为专利拍卖。

最初，工作人员提出的最高拍卖价是1.52亿美元，遭到他的否定。

尤伯罗斯说：“这个数字太保守了！”

当时，他的手下都用惊奇和疑惑的目光望着他。他们都认为1.52亿美元已是个天文数字，那些视钱如命的老板们肯拿出这个数目来已经不错了。

“总指挥”的胃口太大了！

尤伯罗斯胸有成竹地笑了笑，并没做过多的解释。

第一仗关系重大，他决定亲自出马。

他来到美国两家最大的广播公司——美国广播公司(ABC)和全国广播公司(NBC)游说，策划了几家公司之间的一场全力以赴的竞争，报价不断上升。

结果，大大出乎其他人的意料之外，仅此一项，尤伯罗斯就筹集了2.8亿美元。

第一乐章是轻快而又惬意的。

激越的第二乐章

4年一度的奥运会，不仅是运动员之间的竞争，也是各大企业之间的竞争。

人们往往会看到这种情形：运动场内各国运动员为夺取金牌而你追我赶，龙争虎斗。在运动场外，各大企业不惜重金、千方百计地宣传和推销自己的产品，这种竞争的激烈程度比起运动场内的竞争更有过而不及。

尤伯罗斯为了筹集更多的资金，便设法加剧这种竞争。组委会规定：本届奥运会正式赞助单位只接受30家，每一行业选择一家，每家至少赞助400万美元，赞助者可取得本届奥运会某项商品的专卖权。

这样一来，各大企业就只有拼命抬高自己赞助额的报价。

在饮料行业，可口可乐和百事可乐是一对势不两立的冤家，相互间竞争十分激烈。百事可乐在1980年的冬季奥运会上争得赞助权，出尽风头，此后他们的销售量连年上升。为此，可口可乐一直耿耿于怀。这次，他们采取了先发制人的策略，一下子就开出了1250万美元的赞助标码，令对手毫无招架之力，稳稳地夺取了奥运会的饮料专卖权。

照相机器材行业，美国柯达公司自恃是“世界最大”的公司，大摆架子，讨价还价，不愿出400万美元的赞助费，拖了半年时间也达不成协议，日本富士公司乘虚而入，以700万美元的赞助费将胶卷专卖权稳操手中。消息一传开，柯达公司十分懊悔，结果把自己的广告部主任撤了职。

美国通用汽车公司与丰田等日本汽车公司的竞争，更是热火朝天，彼此都竭尽全力以拼抢这“唯一”的赞助权……

竞争的最后结果，共有 3.85 亿美元的赞助金落入尤伯罗斯的“口袋”里。而 1980 年冬季奥运会的 381 家赞助厂商，才总共赞助了 900 万美元。第二乐章是在急剧的鼓点声中结束的。

完美的第三乐章

尤伯罗斯不断舞动着手中的指挥棒，在各个环节中挑起竞争，让各界人士争先恐后地掏腰包。

奥运会开幕前，要从希腊的奥林匹克村把火炬点燃空运到纽约，再蜿蜒绕行美国 32 个州和哥伦比亚特区，途径 41 个城市和近 1000 个镇，全程 1.5 万公里，通过接力最后传到洛杉矶，在开幕式上点燃火炬。

尤伯罗斯利用人们以能举奥运会火炬一跑为人生难得机会的心理，规定参加接力者每跑一公里，需交纳赞助费 3000 美元。仅此一项，又筹集了 3000 万美元。

设立“赞助人计划票”，凡愿赞助 2.5 万美元者，可保证奥运会期间每天获得最佳看台座位两个；每家厂商必须出 50 万美元，才能到奥运会做生意，结果有 50 家从杂货店到废物处理公司都出来赞助。

组委会还制作各种纪念品、纪念币，高价出售。

.....

尤伯罗斯将手中的指挥棒变成魔杖，使全世界的大亨巨豪都为争着掏腰包斗得你死我活。当然，最大的得益者是尤伯罗斯。不，确切他说是第 23 届奥运会。

这届奥运会，美国政府和洛杉矶市政府没有掏一分一文，但最终盈利 2.5 亿美元，创下了一个世界奇迹。

第三乐章是完美而令人回肠荡气的。

感人肺腑的尾声

尤伯罗斯成功了。

他成了万众瞩目、举世皆知的英雄人物。

在奥运会胜利闭幕的那天晚上，当尤伯罗斯应邀站到运动场中央临时搭起的表演台上时，近 10 万名狂欢的观众给予他经久不息的掌声。

他感动得双眼涌出了热泪。

奥运会闭幕后，里根总统热情地邀请他到白宫作客，请他领导一个救灾委员会，以动员私人企业承担解决世界饥荒问题的义务。

接着，他被选中负责神圣的纽约自由神像的维修工作。

他经常收到来自四面八方的“劝进信”，要求他担任下届总统。

侧击篇

第二十七计 狐假虎威

借“名”起家的富翁

——美国首饰业泰斗彼得森

“美奇”之谜——黑白色的梦——徒假师“威”——“推销”出来的企业家——贵人相助——巨大的“明星效应”

奇计赏析

“狐假虎威”，典出《战国策·楚策》。公元369年，楚宣王即位。一天，他问群臣：“我听说北方各诸侯国都害怕楚国大将昭奚恤，这究竟是怎么回事？”群臣莫对。这时有个名叫江乙的大臣讲了一个故事：

“老虎寻找各种野兽充饥，捉到一只狐狸。狐狸说：你不能吃我，我是天帝委派来作百兽首领的。如果你吃了我，就违背了天帝的命令，你要是不相信，就跟我走出去，看看百兽见我怕不怕，逃不逃走。老虎以为很对，便跟在狐狸后面走。百兽见了都吓得望风而逃。老虎不明白这正是怕自己才跑的，还以为是怕狐狸呢。现在大王有地5000里，军队100万，大王把军权交给了昭奚恤，所以北方各国才怕昭奚恤，实际正是怕大王的军队，这就是百兽之畏狐狸实则畏虎的啊！”

人们把这个故事概括为“狐假虎威”，假，即借，比喻仰仗别人的权势去欺压他人。

在现代商战中，“狐假虎威”已成为弱小或新生企业常用的一种竞争手段。他们往往巧借“名人”、“名牌”和“名厂”的声誉，来扩大企业产品的影响，从而得到生存和发展。

美国的亨利·彼得森由一个无名的穷学徒成为一个首饰加工业的百万富翁，其成功秘诀就是他巧妙地运用了“狐假虎威”这一谋略。

他先是借师傅的名气使自己得以生存；又借美国最有名的首饰批发商之手，使自己的手艺得到上流社会的承认；再借银行董事的威望，得到一笔建厂用的贷款；最后凭籍著名女影星的巨大的宣传效应，登上首饰加工业泰斗的宝座。

“美奇”之谜

本世纪的40年代，美国纽约有一家“美奇戒指公司”，专以产销订婚、结婚戒指为业，在美国颇有名气，许多上流社会的富豪权贵也经常慕名前来订购。公司的创始人亨利·彼得森向报界透露：美奇戒指公司每年利润达200多万美元。这个数字在当时美国的首饰加工业来说，是个了不起的成绩。更何况这家公司仅仅是经过一代人的奋斗从无到有创建起来的。人们不禁好奇地打探其中的原委了。

黑白色的梦

亨利·彼得森少时的梦是黑白色的，那就是——贫穷和苦难。

1908年，他生于英国伦敦，幼年丧父，后随母亲移居纽约。在彼得森15岁时，母亲辗转托人介绍，把他送到运河街的一家珠宝店去当学徒。

这家珠宝店的老板卡辛是纽约最好的工匠之一，凡经他手镶嵌的首饰都能卖大价钱。那些有钱人家的太太、小姐们对卡辛这个名字就像对大明星一样熟悉。

彼得森第一天上工，卡辛就让他练习凿石头。一块拳头大小的石头，要求用手锤和钻鏊打成10块形状、尺寸相同的小石块，并规定干不完不准吃饭。

实际上，这是一项永远不可能做得合乎要求的工作。卡辛要彼得森这样干，目的是要他练习基本功，同时也在考验他的意志，磨炼他的性格，彼得森年少无知，哪懂得老板的用心，只是日复一日地敲打，一鏊一鏊地雕凿。

经过数年如同炼狱般的学徒生涯，彼得森整个人真可谓脱胎换骨，他性格上的棱角几乎像宝石一样被磨掉了。然而，他的技艺却不断提高，赢得了老板的赏识和信任，彼得森的工钱也由每周3美元增加到14美元。

可就在将要熬出苦海的时候，命运和彼得森开了个大玩笑，老板卡辛对他产生了误会，以致发展到师徒之间情断义绝，结果是彼得森被迫离开珠宝店。

徒假师“威”

失业后，彼得森几经周折，好不容易找到一个为工厂检验首饰质量的工作，倒霉的30年代大萧条就来临了，他就像跌入黑暗的深洞一样失去了刚找到的工作。

经济危机的浪潮冲击着奢侈品行业，做首饰的失业人员愈来愈多，看来想在这一行找工作已是不可能的了。

彼得森的面前已无路可走，他决定自己开辟一条新路——开店搞首饰加工。

在卡辛珠宝店里当学徒时，彼得森认识一个名叫詹姆的技工，这个人和其他人合资开了一个小珠宝店，彼得森就去找他想办法。

詹姆的珠宝店很狭窄，只有12平方米，已经摆了两张工作台。詹姆是个乐于助人的人，他说服了合伙人，让彼得森再摆上一张工作台，每月收租10美元。

彼得森没有能力预付房租，所以必须立即找到活儿干。

他不善辞令，却不得不干类似推销的工作，挨户宣传自己的手艺，让人家把珠宝给他加工。然而，没有名气和信誉，谁肯把贵重的东西轻易交给自称手艺高明的陌生人呢？

长街短巷中跑了10多天，鞋都磨破了两双，彼得森还是未能揽到一件活计。而已他还遭到白眼、呵斥、嘲讽，有的人开门一听到他的来意，马上边关门边骂他是个骗子。

眼看半个多月过去了，房租仍没有着落，他心急如焚。

他开始冷静下来仔细检讨自己的作法，发现自己所采用的方式太简单太莽撞了。冒冒失失地去按人家的门铃，张口就要人家的宝石，别人怎么会没

有戒心？

于是，他改换了方式，先把有能力置办首饰的人名、地址记在本子上，然后分别发信对方介绍自己的专长，并讲好上门服务的时间。信寄出后，他就按时登门走访。这回情况完全不同了，人们知道他是谁，为什么来，态度也就好多了。

直到第 21 天，他终于揽到了第一桩生意。

一个贵妇人有一只 2 克拉钻石戒指松动了，要紧固一下。在拿出戒指前，她郑重地询问彼得森：“你是跟谁学的手艺？”

“是运河街珠宝店的卡辛。”

“噢，卡辛！原来你是他的徒弟，这太好了！”

贵妇人立即取出钻戒，放心地交给了彼得森。

想不到卡辛的名字在这些有钱人中有如此重大的份量！这一发现，使彼得森欣喜若狂，如同在茫茫苦海中飘游的落水者，突然看到前方出现了一片陆地。

打这以后，彼得森就借助卡辛的名气揽生意。每次登门走访。他总是首先自我介绍：

“我是卡辛的徒弟，名叫亨利·彼得森……”

这一招十分灵验！他的顾客中没有不知道卡辛的。彼得森打着“卡辛的徒弟”这块招牌干了两三个月，生意挺不错。

可惜好景不长。詹姆的合伙人看着眼红，非要撵走他不可，否则就抽回资金。詹姆无奈，只好把自己的苦衷告诉了彼得森。

刚刚爬上陆地的沙滩的彼得森又被巨浪卷回苦海之中。

彼得森只好另寻出路。他在报纸广告栏上看到一个卖手表带的人因房租贵，想找人搭伙合租，就按地址去了。

虽然有了新的工作地点，但房租却比过去贵了两倍。他只有拼命干才能维持生计。幸好他有“卡辛的徒弟”这块金字招牌，令他得益匪浅，度过难关。

一年多后，彼得森在首饰行业中小有名气了。他在苦海中拼命奋进，终于又踏上希望的彼岸。

原来新泽西州一家戒指厂的生产线出了问题，听说彼得森是卡辛的高徒，就请他去负责。

另外还有不少慕名来找他加工首饰，他不愿拒绝，就在下班后干。

这样一来，他的收入不断增加，有时每星期可以赚到 170 美元。要知道，在那次经济大萧条中，这可算是小康的生活了。

“推销”出来的企业家

1935 年的秋天是彼得森人生道路上的一个重要的里程碑。

一天傍晚，有个陌生人来找彼得森。来人很客气地作了自我介绍，说他名叫哈特·梅辛格。

这个名字如雷贯耳，彼得森一时竟呆住了。

还在当学徒时，彼得森就知道站在自己面前的这位人物是美国最精明又最有名气的首饰批发商。卡辛曾经说过，不论多么贵重的首饰不经过梅辛格的手是很难卖出好价钱的。虽然从未见过梅辛格，但彼得森心目中却早已形

成对他敬畏和崇拜之情。

现在，这位风度翩翩、大名鼎鼎的人物居然找到自己家门来，这真令彼得森有点受宠若惊。

梅辛格来找彼得森的目的，是想为他在纽约地区的销售网长期订货。当他知道面前这位瘦小木讷的年轻人就是彼得森时，心中不禁暗暗对彼得森的能力产生了怀疑。

梅辛格仔细地了解了彼得森的情况，当他知道对方的手艺是跟卡辛学的，心中那团疑云顿时消散而去。

他又认真观赏了彼得森设计和加工的一些首饰样板，对这位年轻人更加信任。于是他当即授权彼得森按照自己的想法设计，按自己的方式加工，给彼得森一个充分发挥自己才智的机会。

如果说，卡辛的大名使穷愁潦倒的彼得森闯过生存的难关，那么梅辛格的威名便将彼得森这位工匠带进了企业家的行列。

由于彼得森成为梅辛格的特约供应商，他的手艺得到上流社会的承认，随即名声大噪，找他的人越来越多，令他应接不暇。

贵人相助

随着名气和生意额的不断增大，彼得森的信心倍增，他决定要自己开一间生产首饰的工厂。因为他知道，搞首饰加工是不会大出路的，而且还要依赖别人。

然而，建立一家生产首饰的工厂需要大笔资金，他还没有这个能力。为解决这个难题，他苦思冥想。

在彼得森的半生中，做过的首饰不计其数，其中不乏价值昂贵的珍品，可是没有哪件给他留下深刻的印象。倒是自己当初订婚时用 15 美元的本钱为未婚妻做的戒指使他最为偏爱，他永远也忘不了妻子当时戴上手那兴奋、喜悦的眼神，那是他所见过最美丽最奇妙的神情。

这是一个重要启示，它使彼得森心中豁然明朗起来。对！搞一家专门生产订婚、结婚的戒指厂，这样规模就小多了。

专门生产一种首饰所需的资金是少多了，但还是要一笔钱的，亲戚朋友都没能力帮他这个忙，他只好硬着头皮去向银行申请贷款。

但是彼得森的财产有限，无力为自己的贷款担保。为此他碰了几次钉子就不再去上银行求贷，而改换广泛发信的方式四处盲目筹款，这种“大海捞针”的办法，连他自己也不抱什么希望。

正当彼得森进退维谷之际，一位“贵人”又出现了。

这个“贵人”是一家银行常务董事的妻子，她曾让彼得森为她加工一枚贵重的钻石戒指，对彼得森的手艺非常钦佩，对他的忠厚诚恳的品格很欣赏。当她知道彼得森的难处之后，便极力说服丈夫出面为彼得森贷款。

她的丈夫在当地银行界资深名重，很有威望，这样一笔小额贷款对他来说当然不算难事。

彼得森又一次凭着名人的威望为自己解除了危难。

这样，彼得森的基业就建立起来了。为了纪念自己新婚时那一刻美丽而奇妙的回忆，他将企业定名为“美奇戒指公司”。

巨大的“明星效应”

纽约，是冒险家的乐园，也是名人荟萃的地方。

在这里，首饰行业之间的竞争十分激烈。

彼得森是个善于动脑筋的人，他很清楚，要想在对手林立的市场上站稳脚跟并且后来居上，除了要有精湛的手艺和高明的经营手段之外，人际关系也相当重要。

他自己就是凭借名人之名来成家立业的。

幸运的是，这种机会又一次眷顾了他。

有一天，一位大富翁慕名而来，他拿着一颗名贵的蓝宝石，要求彼得森为他镶一枚与众不同的戒指，准备送给一位著名女影星作为生日礼物。

彼得森当然不会错过这个送上门来的好机会。

他拿着那颗蓝宝石，整整端详了3天。他知道，再在图案上下功夫是不会有惊人之举了，唯有在蓝宝石上打主意。

传统镶戒指的方法，是用金属把面料包托起来，这样宝石有近一半的面积被遮盖起来，也就是说一块料做成首饰后至少“小”了1/3。

但是不这样做不行，万一安装不牢固，贵重的宝石就可能掉落丢失，因此一直没有人认为这种传统工艺有什么不对。

彼得森早就觉察出这种传统镶法的弊病，但一直没有机会去尝试改变这种陈旧的方法。

经过一个多星期的研究试验，他终于发明了一种新颖的联接方法——内锁法。用这种方法制造出的首饰，宝石的90%暴露在外，只有底部一点面积像果实与芥蒂那样与金属联接。

那位著名女影星生日那天，举行了盛大的晚会，一时宾客如云，高朋满座，当女影星出现时，人们的目光都被她手指上那颗璀璨夺目的蓝宝石戒指吸引住了……

女影星的效应是巨大的。

当那些崇拜女影星的贵妇、小姐们得知这枚戒指出自彼得森之手，都不惜出重金请他做首饰，她们都以拥有彼得森亲手制作的首饰为一种荣耀。

彼得森由此而名声大振，一跃成为纽约首饰行业的泰斗。

侧击篇

第二十八计 借刀杀人

华尔街神话的缔造者

——美国股票大王林恩

浪迹四方的游子——成立股份公司——永不知足的人——蛇吞象的壮举

奇计赏析

“借刀杀人”，是比喻自己不直接出面，借别人之手除掉自己的对手，从而避免消耗自己的力量。

在春秋时期，郑桓公准备攻打郟国，他先派人探查郟国的英雄豪杰、忠臣良将和智谋高超、骁勇善战的人，列出名单。申明一旦打下郟国，将把郟国的良田分送给他们，并分封官爵。然后，郑桓公又在郟国城外设立祭坛，把写下的名单埋在土里，以鸡猪之血祭之，对天盟誓，永不负约。郟国国君得知，以为自己国家有人要叛国，一怒之下，把郑桓公所列名单上的人全部杀掉了。郑桓公乘机兴兵攻打郟国，不费吹灰之力夺取了郟国。

在现代商战中，“借刀杀人”有其特殊含义，这就是通过借钱财、借技术、借人才、借设备、借资源等，以壮大发展自己的企业，从而去战胜竞争对手。

美国的詹姆斯·林恩，是华尔街前所未有的发展最快的大公司老板，他1961年创办的LTV公司，仅7年时间，便迅速崛起，成为全美最大的15家公司之一。该公司的股票由每股20美元上涨到每股135美元。林恩也成为华尔街最具传奇色彩的神话人物。他的名字跟钢铁大王卡内基等人并驾齐驱。

詹姆斯·林恩成功的奥秘就是将“借刀杀人”的计策在股市中巧妙应用，他是“借”股市股民的钱这把“刀”，把一个个竞争对手给消灭了，自己却从一位不名一文的电气行老板发迹为一个庞大企业的国王。

浪迹四方的游子

詹姆斯·林恩出身于20年代的俄克拉荷马州一个石油工人的家庭。

他上小学时，母亲就去世了。以后他被寄养在姑母家里。14岁的时候，天资聪颖的林恩就已经读完了中学的全部课程，可是他却穷得连购买一双球鞋的钱都没有。

他心里很不服气，决心独闯天下，开创自己的事业。于是，他离开了学校，从姑母家里逃出来，浪迹四方，靠打零工度日。

在19岁那年，这位孤苦零仃的游子才觉得自己应该有个家了，于是在达拉斯城定居下来，在一家电机工程行找了一个差事做，并很快成了家。

二战中，他参加了美国海军，当一名电机技术员。1946年退役之后，他认为该是自己创业的时候了。

为了筹措资金，他把房子都卖了，加上服役时积蓄的钱，勉强凑足3000美元，成立了一家小公司——林恩电气行。主要的财产只有一辆小卡车、一间租来的办公室以及詹姆斯·林恩本人的智谋。

战后，美国的建筑业繁荣，办公大楼和工业方面的建筑更是方兴未艾。于是，林恩急急忙忙地参与其中，抢到了几桩合同。这样，林恩的生意渐渐兴隆起来。到了 50 年代初期，林恩电气行的年营业额已超过 100 万美元了。

但是，由于他是私人经营，须交许多所得税，使得林恩真正能够装进自己腰包的钱，却不过与一个中上等的工薪阶级所差无几。

这使得他十分气恼，心理很不平衡。

成立股份公司

经过一番考虑，林恩决定将自己的电气行改造成公众公司，这样至少开始就能减轻税赋的负担，而且比起个人纳税来，有更多的合法逃税的机会。尤为重要的是，股份公司更容易扩张，也更能满足林恩的野心和欲望。

不久，林恩电气工程股份有限公司成立了，并获准发行 80 万股普通股票，其中林恩拥有 50% 的股权，其余的 40 万股以每股 2.5 元的价格公开上市。

一个小小的电气工程行竟能公开发行股票！这的确是前所未有的事情。得克萨斯州的证券经纪商和投资银行家都觉得十分可笑，他们没有一个人愿意为林恩代理发行股票。

于是，林恩决定自己办。他找来一些朋友帮他推销股票。而此时的当地金融界正瞪大眼珠准备看笑话。

他们一伙人用电话推销和挨家挨户推销的方式展开了推销工作。就这样，只用了几个月的时间，他们就把上市的股票全都推销完了，扣去各种费用，林恩公司实收资本 75 万美元。

林恩摇身一变而成为百万富翁。

永不知足的人

在股市中尝到利用别人的钱赚钱的甜头后，詹姆斯·林恩决定利用股市捞到更多的资金，创立一个庞大的企业王国。

首先，他用现金购买了另一家电气工程公司，从而使林恩公司扩充了一倍，而公司的股票售价在证券市场上也立即扶摇直上。

如此一来，使得林恩在购买其他公司时，处于更加有利的地位，可以不必立即用现金兑现了。公司股票在证券市场上日渐建立起稳定的声誉，价值日益看涨。因此已可以把它当作现金来使用了，而不必动用自己和公司的现金。

随后，林恩又买下一家电子公司，并更名为林恩电子公司，这样，公司的股票上涨得更高。紧接着他又用相同的方式，收买了阿提克电子公司和迪姆柯电子公司，而将他的公司更名为林恩·阿提克电子公司和林恩·迪姆柯电子公司。

从此，林恩已不再被人看作是一个小生意人。他的新崛起的公司，营业额已达 1500 万美元。

有了雄厚的资金作后盾，林恩的胃口也越来越大，他把下一个收购目标瞄准休斯·福特股份有限公司——美国重要的飞机和导弹制造厂。

然而，这是一个强大而顽固的对手，所以这桩交易做得并不顺利。于是，他采用双管齐下的方法，一方面从证券市场公开收购，另一方面和现有股东私下议价成交，迅速取得近 40% 的股权，成为休斯·福特公司最大的股东。

1961 年，林恩把该公司改名为林恩·迪姆柯·福特公司，也就是著名的 LTV 公司。

就在这个时候，华尔街开始使用“集团企业”这个名词。这个词的意思是指一家公司以吞并其他不同行业的方式，使自己壮大成长。这类公司的股票也成为 60 年代最红的一种，LTV 更是其中的佼佼者。

至此，詹姆斯·林恩已是一个全国知名的风云人物。然而，他并不想就此罢休，在他那诡计多端的头脑里，又在酝酿着新的利用别人的钱大获其利的宏伟计划了。

蛇吞象的壮举

林恩更长远的目标是收购比休斯·福特公司更有名的公司，使自己的企业王国更为壮大与辉煌。

一场更加精彩的好戏开始了——这就是吞并威尔逊公司。

威尔逊是个庞大的老公司，而且是个集团企业，但经营作风比较保守。它主要经营肉类包装、运动器材和药品三个行业，每年营业额高达 10 亿美元，为 LTV 的两倍。

然而，野心勃勃的林恩竟想收购下它，真让人觉得是贪心不足蛇吞象。但他还是又一次得手了，怎么个收购法呢？当然还是借用别人的钱。

威尔逊公司的股票，是华尔街所谓的价位偏低型的股票，就是说，与相同的企业相比较，它的股价偏低了些。主要原因是威尔逊公司不爱做广告，也不在股市上哄抬自己的股价，因而投资者对它不太注意。

因此，林恩估计只要用 8000 万美元的价钱，就可以买到足以控制该公司的股权。但是他到什么地方去弄 8000 万美元呢？

首先，林恩以他 LTV 公司所持有的正在剧烈上涨的股票做抵押，从银行借到 8000 万美元。然后用这笔贷款买下威尔逊公司的股票，威尔逊就此成为 LTV 的一部分。

但与此同时，LTV 公司却背上了 8000 万美元的高债，如何了却这笔巨额债务呢？

林恩解决这个难题的办法，令当时整个华尔街都惊讶得透不过气来。这是他借用别人的钱来为自己谋利的最高明的一招，可谓精采绝伦。

他的办法是，将大部分的债务转移到威尔逊公司的帐下。使其变成了债务人，而不再是 LTV 公司了。然后，又将威尔逊公司分成三个子公司——肉类加工公司、运动器材公司、制药公司，再让每一家子公司都独立发行自己的股票。这三家新公司的大部份股权属于 LTV 所有，其余的向公众发售，发售新股所收到的股金，正好可偿付从银行贷款来的那笔巨款。

就这样，詹姆斯·林恩在几乎没花自己的一分钱，就把这样一家庞大的公司给吞并了。

侧击篇

第二十九计 悬羊击鼓

从虚构中走向成功

——美国房地产大王特朗普

野心勃勃的青年——独闯曼哈顿——虚构的“特朗普集团”——纽约会议中心——大西洋城游乐场

奇计赏析

“悬羊击鼓”，是以虚制敌的谋略之一。意思是把羊吊起来，羊的两只前脚乱动而击鼓，以此惑敌。

公元1206年，南宋将领毕再遇与金兵对垒。金兵日增，宋军兵少不能敌，便决定退兵。撤退前，毕再遇让士兵弄来许多羊和鼓，将羊倒悬，让其蹄抵在鼓面上，羊被吊得难受，便使劲挣扎，两前蹄不停地乱动。羊蹄敲响了战鼓，宋军在一片鼓声中悄然撤去。金兵听到宋营中鼓声不绝，不加怀疑，仍在调兵。过了几天后，金兵才发觉上当，但宋军早已远去了。

此计是以虚假的声势来造成敌人的错觉，从而伪装自己真正的实力和行动策略。

“悬羊击鼓”中有诸多欺诈成分，但在激烈的现代经济大舞台中，各种关系错综复杂，竞争本身就是智力的角战，有时需要掩盖自己的真实意图和实力。对于那些自身实力较弱小的企业，尤应如此。

美国的房地产大王特朗普，当初独闯纽约曼哈顿时，只不过是一个无名小辈，与那些权贵巨富相比起来，他简直微不足道。

在这个只认金钱和权势的冒险家乐园，特朗普多次运用“悬羊击鼓”的策略，来壮大自己的声势和实力，取得了一连串令人匪夷所思的巨大成功。

野心勃勃的青年

1968年，唐纳德·特朗普从沃顿金融学院毕业，便回到家乡肯斯帮助父亲料理地产生意。

和父亲合作的那段时间，特朗普学到许多地产生意经，学到了如何在激烈的竞争中变得刚强起来，学到了如何鼓动人心。

但是，特朗普也渐渐开始考虑起自己的未来。他觉得父亲的环境不太适合他的口味，一方面，他感到像他这样一个沃顿金融学院的高材生去和那些粗俗野蛮的房客打交道，索取房租，实在是一件极无聊和有失身份的事；另一方面，恐怕也是更关键的原因，他觉得父亲这种经营方式赚钱太少了。

虽然特朗普从小也耳濡目染了父亲勤俭创业的精神，但沃顿金融学院的高等教育使他更愿意投身于那些风险高却可能获大利的大交易浪潮中。

去冒险，去竞争，去开创自己的天下。

特朗普感到肯斯和布鲁克林的建筑再也不能锁住他的心，他把目光投向了更富刺激意味的纽约曼哈顿。

独闯曼哈顿

1971年，26岁的特朗普终于实现了他立足曼哈顿的梦想。他在曼哈顿第3大道第75大街租下了一套小型公寓。虽然这套房间昏暗狭小，但它毕竟标志着特朗普有了可开展事业的栖身之所。

他曾称这次搬迁比15年后他搬入能俯瞰曼哈顿全景的特朗普大厦最高三层还令他感动。

特朗普很喜欢逛街，初进曼哈顿的他很快地熟悉了这里的每个角落，并了解了每块好的房地产的价值。那些房地产真令他兴奋不已，憧憬着不久的将来自己就会成为这些土地的主人。

但是，他知道光有好的鱼钩没有鱼饵，再耐心的垂钓者也别想钓起那一条条大鱼来。

因此，他需要建立一个社交圈，以便日后从中挖掘出大量“鱼饵”来。

他想做的第一件事就是要加入纽约的“乐俱乐部”。

“乐俱乐部”是该城最高级的俱乐部。它的会员都是社会名流和百万富翁。

然而，对无名小辈的特朗普来说，想成为这样一个名人和富豪云集的上流社交圈里的一员，绝非轻而易举可以实现的。但他还是决心试试，去叩开名流之门。

第一次打电话给“乐俱乐部”时，对方仅以“你开什么玩笑”之类的话回绝了他。但他不死心，还是厚着脸皮又打了两次电话，结果仍燃被对方以嘲笑的语气给拒绝了。

特朗普心生一计，在电话里谎称他有东西送给俱乐部董事长。对方以为他来头不小，连忙道歉一番并将董事长的电话号码和姓名告诉了他。

特朗普立即打电话给“乐俱乐部”的董事长，告诉他想加入俱乐部。董事长却莫名其妙地要特朗普到酒吧陪他喝酒。

特朗普平素滴酒不沾，但为了讨好对方还是满口答应，立即驱车去酒吧陪董事长喝酒。那天晚上特朗普足足坐了两个多小时，直看着董事长喝得烂醉如泥。最后，特朗普又驾车将他送回住所。

打这以后，特朗普日复一日地陪这位董事长喝酒，讨他的欢心。两周后，终于换取了董事长的恩准，加入了“乐俱乐部”。

俱乐部的社交活动确实使特朗普受益非浅。通过和这些人的交往，他慢慢清楚了曼哈顿生意场的复杂风云。同时也结识了许多名流富豪，其中好几位后来都成为特朗普大厦和特朗普广场饭店最昂贵房间的买主。

虚构的“特朗普集团”

特朗普一直渴望在曼哈顿得到一大片土地，但均由于地价过高，而未购置。直至1973年，曼哈顿房地产市场突然陷入一种极度不景气状态，大量坏消息使这座城市新的房地产开发严重受挫。

纽约人都在为这个城市的命运而担心。特朗普也一样，但和别人不同的是，他认为纽约城的困境对他来说正是一种良机。

这年夏季的一天，特朗普从报上破产广告一栏中获悉：宾夕法尼亚中央铁路公司委托一个名为维克多·帕米利的人出售西岸60号那些废弃的铁路站

场，还有一块更大的西岸 34 号站场。维克多与宾夕法尼亚中央铁路公司的关系是，他每为一笔地产找到一个买主，就可以获得一笔佣金。

这个消息令特朗普大为振奋，他感到时机来了。

为了赢得维克多的信任，他决定把自己所拥有的布鲁克林几个小公司改称为“特朗普集团”，这样它的企业听起来显得很大且很有实力。而事实上当时他的公司连一个正式名称也没有，仅在布鲁克林有几间办公室而已。

第二天早上，特朗普便打电话给维克多表示愿意买下 60 号街那些站场。他们约定在维克多的办公室商谈这笔买卖。

初次见面，衣冠楚楚、一表人才的特朗普给维克多留下了非常好的印象，他非常欣赏特朗普对事业的热情和旺盛的精力。

最后，他们达成了协议。“特朗普集团”以 6200 万元美元的价格购买了西岸河滨的两块地皮。

这笔买卖还有一点使特朗普大感意外，那就是作为卖主的宾夕法尼亚中央铁路公司竟然愿意支付买主“特朗普集团”的开发费用。这听起来太不可思议了：英明的卖主为有潜力的买主提供费用，这样的卖主太难得了。

一个虚构的“特朗普集团”使特朗普获得意想不到的好处，令他惊喜万分。

纽约会议中心

特朗普的惊喜并未能持续多久。

买下西岸河滨两块地皮后，特朗普最初计划是在地上建筑住宅楼，供中等收入的市民租用。当时，纽约市有一项称作“米切尔——拉马”的贷款计划，专为建筑中等收入住宅的房地产开发商提供长期抵押贷款以及减税优惠。因此，特朗普希望通过建中等收入住宅而获得政府贷款和税收的优惠。

但当他打算实施这一计划时，事情却发生了重大变化。纽约市的经济非但没有回升的迹象，反而每况愈下。1975 年 9 月，纽约市政府宣布暂停给所有新施工住宅的贷款。接着又宣布中止“米切尔——拉马”计划，在下一个五年计划中暂停给建筑中、低收入住宅开发商的贷款。

这样一来，特朗普知道要想从政府手中获得建房补贴是不可能的了。他决定放弃第一种方案，而采取他早已设想好的另一种方案。那就是——说服市政府买下西岸 34 号街那块地作为纽约新的会议中心。

这可不是件容易的事。因为那时纽约市政府有许多人主张把会议中心放在曼哈顿南部的“炮台公园城”。在这种情况下，特朗普只有先说动政府放弃“炮台公园城”，才有可能使他们采用他的计划。

特朗普知道要改变那些傲慢保守的政府官员是很难的。但不管怎样，他决心大造声势。利用公众舆论影响来与他们大战一场。

首先，他认为自己应该在公众面前树立起一个美好形象来，要不然像他那样的无名小辈怎样引起公众对他的注意信任呢。他精心挑选了几个很有宣传能力和公关意识的助手。他们一起组成了一支游说队伍。

特朗普决定先召开了一次记者招待会，由他的助手们充分施展他们的公关才能去拉拢几位纽约政坛上的显赫人物。后来，在记者招待会上，那些答应支持他们的实力派政客果然做了“非常精彩的演说”，大大扩大了 34 号街的影响。

他们的记者招待会见报后，引起了各方的注意，同时也形成了各类不同评价，有的人甚至认为政府财政那么困难，还建什么新议会中心。

特朗普觉得那些不主张建立新会议中心的人实在太鼠目寸光了。他认为，纽约市现在经济不景气，市民对该市的信心大为下降，这时如有一个新的会议中心，振奋该城的士气，恢复她以前的形象，就有可能使它的经济重新走上正轨。

特朗普几乎每到一处就鼓动如簧之舌，向那些目光短浅的反对派们宣传他的观点。不管别人听还是不听，他一遍遍发表演说。在演说中，他除了反复强调纽约市兴建一个新会议中心的重要性，更多的还是说明为什么把会议中心放在 34 号街比放在“炮台公园城”更有利。

特朗普凭借他出类拔萃的口才，赢得了越来越多公众的支持，也赢得越来越多政府官员的支持。

特朗普以强大的舆论攻势击败了各个对手。纽约市政府终于宣布决定购买 34 号场地建设一个新的会议中心。

到此为止，特朗普才得以长吁一口气。这笔房地产买卖给他带来了 83 万美元的丰厚收益。这是他闯荡曼哈顿后的第一笔大买卖，也是他第一次独立做房地产生意。

日后他回忆说，如果当初他未能成功的说服纽约市买他那块地，那么很可能他现在只是在布鲁克林地区收收房租而已。

大西洋城游乐场

1982 年 6 月，特朗普在新泽西州南海滨的大西洋城买下了一块好地皮准备修建游乐场。

这时，一家度假村的村长迈克尔·罗斯闻讯赶来，与特朗普磋商合股事宜。

罗斯开出的条件很优越：度假村愿意为施工筹集 5000 万美元，并负责接管贷款工作，拿他们的度假村作为担保使这笔生意获得最优惠的贷款利率。最后，他还表示愿意付给特朗普一大笔施工费。

这样的条件太好了！好得令人难以置信。他们很快草签了一个合股协议，但尚需将此协议递交给度假村董事会批准。

现在轮到特朗普担心度假村董事会是否会批准他和罗斯私订的合作协议了。

不久，罗斯安排度假村董事会到游乐场施工现场察看施工进度，以便他们作出是否同意合股的表决。

对此，特朗普感到有点担心，因为他们的游乐场现场还没干多少活。不过，这难不倒特朗普，在曼哈顿的那段日子里，他已将“虚张声势”那套伎俩练得滚瓜烂熟了。他迅速找到一个对策，他打算等董事们来的那天调动所有的卡车和推土机投入现场工作，使现场出现一派轰轰烈烈的施工景象，至于推土机和自卸卡车具体干什么并不重要，只要能显出一片繁忙的施工景象即可。

几天后，特朗普陪同度假村高级职员和董事们来到游乐场施工现场。那场面看上去像在筑深沟大坝，许多台机器在其间运转，彼此简直转不开来，工地上一片马达的轰鸣声。

那些董事们青后果然钦佩不已，其中一位董事竟对特朗普说：“你简直太神了！在这么短的时间里调动千军万马，让所有的机器轰鸣。”

董事们都啧啧称赞着离开了壮观的施工现场。

一周后，特朗普终于和度假村董事会正式签订了合股协议。协议中的工程预算额为 2 亿美元，5000 万美元直接来自度假村，1 亿美元由他们提供贷款。

有了条件如此优越的协议作后盾，特朗普的游乐场工程得以顺利进行，并赶在所有竞争对手的前面将工程完成。它成为大西洋城第一座按期按预算竣工的大型游乐场饭店。

侧击篇

第三十计 欲擒故纵

“万事发”怎样发起来——万事发打进欧洲市场的策略

名人与万事发——争议——辉煌的成果

奇计赏析

诸葛亮七擒孟达的故事许多人都耳熟能详。诸葛亮为了降服孟达，七擒七纵，终于使孟达诚心诚意地归顺。诸葛亮这一招便是欲擒故纵之法。

欲擒故纵也即俗话说说的“放长线钓大鱼”。懂得钓鱼的人都知道，一旦大鱼上钩了，就要不断放长线，让大鱼跑，直到它跑累了，再拉上来就轻而易举了，否则贸然拉上来，大鱼多会挣脱逃掉。

万事发打入欧洲市场用的正是欲擒故纵这一招，先免费赠送两条烟给各城市的名人，让他们吸食上瘾，然后停止供应，迫使他们不得不自己掏钱买。同时也利用了这些名人的名气，为万事发作了许多活广告。虽然万事发为此付出了庞大的代价，但他们也获得了高额的回报。从此，由默默无闻一跃升为世界上销售第二名牌香烟。

万事发大量无偿的投入，终于奇迹般获得了辉煌成果。

欲擒故纵关键在于“故纵”上，既要有英明准确的判断，也要有果断自信的付出。万事发公司也曾因支出过于庞大引起了部分人恐慌，但英明果断的罗伯特相信自己的眼光，坚持下来，终于取得成功。

“万事发”怎样发起来

万事发，即MILDSEVEM是日本万事发公司生产的名牌香烟。万事发公司原是一间默默无闻的公司，直到80年代末才一下子红了起来，而且不是在日本国，而是在欧洲。

万事发公司可谓精矣，日人多不吸烟，在本国兜售香烟自然事倍功半，得不偿失。因此他不在本国起步，而是选择对世界经济、文化有重大影响的欧洲本土作为自己的发祥地，通过万事发在欧洲的打响，又利用欧洲的影响力，把万事发辐射出去，当然是事半功倍的事。

然而要在烟草广告泛滥的欧洲打开市场，谈何容易！不说大名鼎鼎的名牌烟，如：555、万宝路、希尔顿、沙龙等，普通的香烟总类也达70多种，何况吸烟人，一旦吸上某种烟后很少再更换其它牌子。欧洲烟草市场能有万事发的立锥之地吗？

道高一尺，魔高一丈，聪明的日本人自有他的办法。

名人与万事发

雷吉斯·汉诺是英国一间电视台的政治评论员，每星期四晚上都在伦敦市的电视上出现。他是个烟瘾非常大的人，平均每天就要抽掉一包香烟。他

习惯抽的牌子是本国产的一种叫雷顿的香烟。

有一天，一个年轻人请求拜访他。见面后，年轻人先称赞汉诺对两伊战争的评论非常中肯，讨得汉诺欢心后，从包里取出一条香烟递给汉诺，汉诺从来没见过这种包装精美的叫 MIL DSEVEN 的香烟，不禁拿在手上边看边问。

年轻人告诉他：这是日本人生产的万事发香烟——一种新牌子，他此行的目的正是免费给汉诺送香烟来的，并说另外两个电视节目主持人也非常喜欢万事发香烟。

汉诺没有表态，他在犹豫，很明显，他眼前的这个年轻人是香烟推销员，想借助他这个公众人物给他的香烟作广告。他主持节目的背景就设在他的办公室里，这样人们很容易就从电视上看到他放在桌面上的香烟盒子。他想：来人也太冒昧了，叫他做香烟的试验品——谁知道这种香烟能不能令人放心。

来人似乎看出汉诺的心思，说道：万事发就象日本的电器和汽车一样质量上乘。之所以很少在公众场合宣传是因为该烟是专为名仕设计的高级香烟，味淳，口感好，尼古丁和别的有害物质比别的烟少，价钱当然也不菲，达几千日元一条，不是普通人愿意消费的奢侈品——“我们只送给像您这样有名气有身份的人。我们公司每月都会准时寄两条万事发香烟到贵府的，如果两条不够，我们还可多赠。”

经年轻人这么说，汉诺有些心动了，每月无偿得到几千日元，实在是太诱人了。

最后，年轻人留下了两条万事发香烟，告辞了。

一个月后，汉诺果然收到了两条赠寄的万事发香烟，出乎意料的是还随烟寄来了一份调查表。汉诺从此就抽万事发代替雷顿了。

也是这个时候，巴黎的服装设计大师洛尼·普林斯尼。德国的汽车设计师柯林曼、西班牙的著名作家唐普拉等欧洲的名人也都经历了象汉诺一样的经历，陆续叼起了万事发香烟。有一些被万事发公司“忽略”的名人，他们为了也获得这种“专给名人抽的烟”，主动打电话给万事发公司。一时间，“万事发”成了名气的象征。

免费赠烟当然是万事发公司一手策划的，他在欧洲几乎每一个大城市都专门设立一个代理商，专门给该城的名人赠烟。万事发公司这种做法用意何在呢？

答案当然很明显，这是一种利用“名人效应”的宣传手段。只是这样的宣传法，花的成本太大，风险过高。

争议

短短几个月后，万事发的代理商遍及欧洲大小 120 多个城市，平均每个城市就有 30 多个名人受惠于万事发公司。按平均每人每月消耗两条烟计，万事发公司每月要支付这些烟的费用高达 1200 万日元，加上开设代理商的费用，统共每月要支出 2 千万日元以上。这样庞大的宣传支出是任何一个烟草商都自叹不如的。

虽然万事发香烟已陆续增加投放欧洲市场的量，销售量也在不断增长中。但比起这个庞大的支出，简直是九牛一毛。

眼见这 2 千万日元哗哗地流走，有去无回，公司一部分股东开始动摇了。

虽然公司得到几间大银行的支持，流动资金尚不属难题，但公司的资本在日益减少却是不容置疑的事实。

“这完全是孤注一掷式的赌博，风险太高了，2千万日元，单向支出，太奢侈了！”董事局会议里，有人这样说。

“这可是年初全体董事们一致通过的方案啊。”这是欧洲事务总裁、美籍人罗伯特·歇尔的反驳。

“可2千多万日元是计划支出的3倍，难道计划中就没有指出日后支出要3倍增加？”

目光炯炯，精力充沛的罗伯特并不为这个反诘所动，依旧不紧不慢地说：“支出费用超出3倍预算，这是事实，但这只是当初我们忽略了许多细节的结果。这120个城市和360多位名人是我们通过严格筛选出来的，是不能再少的，美国有句俗话‘不深入海底就不可能得到珍珠。’我相信，我们的这个计划如果顺利进行下去，一定会令我们的同行大吃一惊……至于目前的情况，我想请来自伦敦的我们的代理商威克尔给大家说说伦敦的情况。”

罗伯特身边的一位年轻人站起来了，他就是威克尔，也就是送香烟给汉诺的人。他说：

“伦敦一共有38位名人获得我们的赠烟，他们分布各行各业，有电视节目的主持人，足球教练、科学家、作家等，还有白金汉宫的一个厨师，伊丽莎白女王非常赏识的点心师，每天我们还收到几个或十几个自称是名人的电话，要求我们也赠烟给他们，但更多的电话和来信是询问，哪里或怎样买到万事发香烟，或询问万事发和别的烟有什么不同。我们上个月销售量已增长到93条，比第一个月增长了，而且购买者大多数是有身份的或白领人……种种迹象表明，我们的赠烟举动是成功的。”

接着又有几个城市的代理商作了汇报，都表示效果令人满意。

那些心存顾虑的股东们开始平静了，但仍认为支出过于庞大，要求尽可能压缩至30%的支出，他们遭到了罗伯特等的反对。

吵吵闹闹一番后，结果以整个赠烟计划提前一个月结束，节省的资金将全部投入正常宣传渠道去，双方达成了一致。

辉煌的成果

由于欧洲许多名人都不约而同的改掉各自的牌子，转抽万事发香烟，这股风气很快在欧洲大地上广为传播开来，许多人都认为万事发已是一种有身分的象征，纷纷想方设法得到这种烟。

于是万事发公司成倍成倍地增加香烟投放量，两个月后，许多城市的市面上已随处可见万事发香烟了。同时，关于万事发牌子的广告也雨后春笋般大量冒了出来。这个当初颇为神秘的香烟终于公然的落落大方的步入各种公众场合，人们对它理解更加深刻了。这时万事发的销售量达了日销2000条的新记录。

随着万事发频频抛头露面，几乎是同一天，那些消耗万事发免费烟的名人意外的没有收到赠烟了。只有一纸简单的启示，声称：由于公司的流动资金将要告罄，不得已中断赠烟，以后各位随便走出家门就可买到这种烟，见谅。

虽然部分人有一种上当受骗的感觉，从此拒绝再抽万事发香烟，但其中

大部分人因为已习惯了抽这种烟的味道，以后依旧是抽万事发。但这是次要的，对万事发公司来说，最重要的是这些名人这几个月改吸万事发烟已在公众中产生强烈的反响，使万事发在短短时间内就成为了流行整个欧洲的名牌香烟。那些名人成了万事发公司的活广告。

停赠香烟后，“万事发”的销售量又翻了一倍，达到日销5千多条，这个数字还在飞速增长着。一年后，“万事发”已在欧洲站稳了脚跟，成为名牌烟，他的日销量比任何一个牌子的销量都大出许多，令众多同行刮目相看。

侧击篇

第三十一计 哗众取宠

卖乖卖巧的 P & G

——P & G 公司的名牌战略

聊天聊出 P & G 公司——象牙肥皂——在广告上做文章——别出心裁的手段

奇计赏析

如今商场中的名牌可谓多矣，从小的“派克”笔到大的“法拉利”轿车，应有尽有，举不胜举。

这些名片又是怎样来的呢？可以说，很大程度上是靠铺天盖地的广告宣传造就的。

如今的社会，商品广告宣传几乎与商品生产一样重要，人们称之为“包装”，与“人靠衣装，佛靠金装”中的“装”是同一意义的。然，“包装”的手法也是各式各样，众人都各施其法。

大体上，一种被大多数商家看好并常用的是哗众取宠之法。社会上形形色式的广告宣传，几乎无不沾带上一点哗众取宠之实，“哗众取宠”怎么会如此有效呢？

《汉书·艺文志》：“然惑者既失精微，而辟者又随时抑扬，违离道本，苟以哗众取宠。”（辟，邪辟，不诚实）。对某种事物本来就不清楚的人们，又经别有用心者恣意抬高放低、添枝加叶，往往就黑的变成了白的，假的也就变成真的。哗众取宠就有这样的效果。

P & G 公司的发家是靠生产一种普通的肥皂，这种肥皂与普通肥皂在功用上并无多大区别，只是它是白色的，而其他肥皂多为黄色、绿色等。创始人普洛斯特深谙商道，了解人们的购买心理。他给他的白色香皂取了一个源于《圣经》的名字“象牙肥皂”，意寓洁白纯洁。极迎合人们的心理，又辅以铺天盖地的大量广告，特别是，他在广告中故意加入化学家的一些权威数据，使象牙肥皂更具诱惑力。

经过普洛斯特别出心裁的广告宣传，普通的象牙肥皂因此打入了千家万户，成为他们心中的名牌。

聊天聊出 P & G 公司

P & G 公司的名字及其产品几乎渗透了世界每一个角落，“P & G”是世界名商标之一。美国哈佛大学商学院的普希尔博士这样形容 P & G 公司，“它对美国肥皂业卓有贡献，它为世界工业发展史竖起了一座丰碑——成功的把‘P & G’打入千家万户，为工业品如何打入市场树立典范。”

翻开 P & G 公司的发家史，我们首先看到的是它成功的关键——广告。

P & G 公司的历史奠基人是普洛斯特，一名毫不起眼的美国俄州的小商店售货员。当时，由于业务上来往，普洛斯特与一家杂货店老板盖姆逐渐混得熟络，彼此情投意合，成了一对好朋友。

普洛斯特常常去盖姆家喝咖啡聊天，一天晚上，两个好朋友在院子里乘凉，盖姆妻子在一旁洗衣服。突然普洛斯特发现了什么，惊叫了起来，“那些肥皂制造商真他妈的混帐，怎么造出这么恶心的肥皂！”说着，盯着盖姆夫人手上的一块又黑又粗的肥皂。

盖姆夫人在当地是个美人，皮肤洁白细嫩，在灯光的照射下，与手中那块黑肥皂形成强烈对比，这令普洛斯特深感不协调。

盖姆打趣道：“你脑筋一向好使，又难得有这份惜香怜玉之心，为什么不在肥皂上下点功夫，造福天下妇女呢？”

这本是盖姆的无心之言，谁知普洛斯特却很认真，他又试探性的询问盖姆夫人：“你不觉得手上那块黑东西挺恶心的吗？”

“可不，还难闻死了——可有什么办法呢？”盖姆夫人叹道。

“如果有一种又白又美观，还有香味的肥皂，当然功用不比黑肥皂差，你会选哪种呢？”普洛斯特问。

“还用问吗？普洛斯特。”

盖姆发现他的朋友似乎是对肥皂有了点兴趣，问道：“你真的想做肥皂？”

“如果我懂技术一定干。”普洛斯特回答。

“别以为这需要什么高深技术，其实容易得很，10岁小孩也能造。”盖姆怂恿他，“伙计，如果你想干我能帮你，造肥皂的原料、场地都没问题。”

“那我们合伙干，如何？”普洛斯特建议说，盖姆沉思了几分钟，欣然同意了。

之后，双方达成各出资一半参股的协议，并高薪聘请了普洛斯特的哥哥威廉姆专门研制肥皂，他曾在肥皂厂干过。

很快两个好朋友为公司取了名，“P&G公司”，“P”代表普洛斯特名字的第一个字母，同样“G”为盖姆名字头一个字母，意即“普洛斯特和盖姆的公司。”

P&G公司就这样诞生了。

象牙肥皂

公司成立后第一要事是研制自己的产品。普洛斯特坚持他那天晚上得到的启发，产品一定要洁白、美观。这一设想得到一致认同。

经过一年的艰苦研制，威廉姆果然不负众望，终于研制出洁白的肥皂，其功用与别的厂家的不是暗黄就是粗黑的产品不分伯仲。显而易见，洁白的东西本身就令人油然而生洁净的联想，也必定会比其它肥皂更容易被顾客接受。

但即使是好东西，如果不能让众多顾客知道，一样难以销出去。当过店员的普洛斯特太清楚这一点了，所以他才会以令他身边的人也感到吃惊的举动大造产品的名声。

有了新产品，第一要事当然要数起名。

起名当然要与市场销售联系一起，普洛斯特梦想着他们P&G公司的肥皂一经面市立即被人们一抢而空，一鸣惊人，人们争相议论他们肥皂的名字，经销商、小贩之流更是在闹市中扯开喉咙大呼大叫这个名字，像“华盛顿”对美国人一样熟知。这个名字必须是很特别很有意义的！但它叫什么呢？普

洛斯特和他的合伙人苦思冥想也得而终。

一个星期天早上，普洛斯特陪他的朋友去教堂做礼拜。教堂里非常肃静，只有神父朗诵《圣经》的深沉的声音，礼拜者虔诚地跪倒在主的脚下，用心与主交流。可普洛斯特还在念念不忘他 P&G 公司肥皂的名字。

“你来自象牙似的宫殿，你所有的衣物沾满了沁人心脾的芳香！”这句圣诗突然令普洛斯特眼前一亮，猛然地他惊喜得出了神，像主告诉了他什么大彻大悟的秘语。

对，“象牙肥皂”！象牙洁白无暇，又在《圣经》中被引用，更增添洁净可人的魅力。“象牙肥皂”一定行！

普洛斯特把这个想法告诉合伙人，大家立即同意。

在广告上做文章

接着，P&G 公司赶紧为新诞生的“象牙肥皂”设计外型。传统的肥皂制造商并不刻意设计其外型，大多是一副呆板的正方形蛋糕状。“象牙肥皂”一改传统形状，为椭圆形，既便于把握使用又增添美感。为防止别人模仿，维护其独一无二的“相貌”，P&G 公司为其外型申请了专利。

产品出来了，名字也有了，万事俱备，只欠推向市场这一步了。

怎样推向市场？P&G 公司陷入了争论之中，按普洛斯特拟定的一个庞大的计划：在俄市两家最畅销的杂志上，在当地发行量最大的报纸上，在繁华的马路边等做广告，当然这要花费一大笔钱。普洛斯特的计划遭到盖姆等人的强烈反对，反对有道理，一者年轻的 P&G 公司承受不起这笔钱；再者，谁敢保证花出去的这些钱是不是泥牛入海？

然普洛斯特更有道理，如果不做大量的广告让更多的人知道、相信、偏爱“象牙肥皂”，就不会有大批顾客购买“象牙肥皂”——他们为什么偏要买“象牙肥皂”呢？“象牙肥皂”的优点在于色白、形美，明显比别的肥皂优越，如果没有“广而告之”，又有谁知道呢？

1882 年，在盖姆等人一致的反对声中，普洛斯特毅然在杂志上登了一幅有许多人在使用“象牙肥皂”的广告，广告非常引人注目。

广告取得了很大的成功，一经面市，人们纷纷扬弃传统的肥皂，抢购又白又漂亮的“象牙肥皂”，特别是那些爱美的妇女，更是趋之若鹜。

尝到了广告好处的 P&G 公司，在不断扩大其生产规模的同时，也展开了一场广泛的广告宣传运动。

普洛斯特在做广告上几乎到了如痴如醉的地步。他不断的挖空心思猜测着、观察着顾客和用户的心理，想象着用怎样的画面、语言才能最有效的鼓动人们购买“象牙肥皂”。

有时他自己动手制作广告，一个母亲正在使用象牙肥皂为脏兮兮的小宝宝洗澡；有时他请来小说家为他构思一个宣传象牙肥皂有趣的小故事；有时他又花大笔钱请漫画家为“象牙肥皂”画一些非常传神的漫画……总之一切想到的最好的宣传方法他都运用了。

P&G 公司和它的产品“象牙肥皂”，在大量广告的宣传下，名声越来越大。

别出心裁的手段

P&G 公司大获其利，迅速崛起令同行们十分眼馋，其中一些商家赶紧进行产品“改造”。说是改造，其实是刻意模仿制造类似象牙肥皂的肥皂，并也辅以大量广告开路。

这一层其实普洛斯特早有预料，他明白象牙肥皂的制造并没有什么复杂的技术，如果公司经营成功一定会招来众多闻风而动的竞争对手，所以必须雨宣传巩固自己地位，扩大市场占有率和影响力，造成一种无法与己竞争的局面。

既然象牙肥皂成份并不复杂，与普通肥皂并无多少差别，而购买者又首要注意商品优劣，普洛斯特因此要借助广告来使人信服，P&G 公司的象牙肥皂的优越是其他肥皂不可比拟的。

他心生一计，决心借助科学家之口为“象牙”印证其优越性。他从美国一流的大学高薪聘请了它们的化学家为“象牙”化验化学成分，做出权威的报告。然后，他就专门从报告中挑出一些最具说服力或诱惑力的数据，巧妙的安插在广告中，让人们不得不相信“象牙”的无可比拟的优点。普洛斯特把专家的意见带到商业广告中去的做法，在那时是首创，至今人们在广告中还可以常常见到这招。

普洛斯特的这一做法取得很大效果，不但牢牢巩固了自己的地位，还把那些闻风而动的竞争对手一下子远远抛在后面。

普洛斯特的挖空心思的广告在成年人身上打尽主意的时候，又把眼光瞄向孩子们身上。曾有段时间，几乎全美的儿童都在收集象牙肥皂的精美的包装纸，只要有 15 张这种包装纸就可以换得一本图画本和一个写字板。这是 P & G 公司的一个广告手段，当然主意的策划者还是普洛斯特。

那些图画本和写字板在经济萧条的当时，对孩子们非常有吸引力，为了得到更多的象牙肥皂包装纸，他们不断怂恿父母去购买象牙肥皂，还四处去寻觅被舍弃的象牙肥皂包装纸。象牙肥皂包装纸成了非常珍贵的东西，在孩子们眼中几乎跟钱币一样。这个广告手段使象牙肥皂成了非常紧俏的商品，更大大提高了其知名度。

P&G 公司就是靠着普洛斯特的别出心裁的广告取得了成功。经历了 100 多年后的今天，P&G 公司已发展成一个规模非常巨大的国际性财团，其经营的拿手好戏除了广告还是广告，如今不但 P&G 公司的洗涤用品饮誉全世界，而且其 P&G 公司的名称更是响当当震响全球。

侧击篇

第三十二计 小题大作

小商品大财富

——以经营刷子和尿布的两名巨富

刷子大王佛勒——自己当老板——经营刷子——经营尿布也成王——转产尿布——专攻质量

奇计赏析

许多人一谈到发财致富就油然想到房地产、股票、期货之类的大宗的、热门的东西，鲜有人会注意到一针一线、一盘一钵之类的微利“小玩意”，更罕有人去踏踏实实从一针一线、一盘一钵做起。

事实证明，最不起眼的“小玩意”，如经营得法，也能招财进宝，也能小题大作，也能大有作为。俗话说：“滴水汇成汪洋之海”，一切事在人为。

在“小题”上“大作”文章的成功例子举不胜举：有经营瓜子发家的“瓜子王”；有经营拉链发家的“拉链大王”；有经营面包、肥皂的等等成为巨富的。几乎没有哪一种小商品不可发家致富。

本篇介绍的两个例子，“刷子大王”佛勒和“尿布大王”多川博就是分别在刷子和尿布上小题大作而大获成功的典型例子。

佛勒经营刷子的最大特点是采取直销办法。刷子是家庭不可或缺的日常用品，因为其物小价廉，却又是使用得非常频繁的东西。许多家庭主妇常常会忽略了它们不愿出门走远路去买这些微不足道的东西。佛勒把他的刷子直接送到每个家庭中，自然大受欢迎。这样他不断扩大经营范围，其财富也积小成多。

多川博经营尿布成功的关键在于不断提高产品质量，以不可比拟的质量优势垄断尿布场，使不但日本国内而且国外许多年轻妇女都慕名使用这种名为“尼西奇”的尿布，多川博也因此赢得个“尿布大王”的称誉。

自己当老板

他的出身和相貌都普通得像一把刷子。

艾富雷德·佛勒出生于美国波士顿郊外的农村，父母都是老实厚道的农民。兄弟姐妹共12人，他排行第11。

佛勒小时候是个精灵鬼，极不安分，既不安心读书，也不太乐意在农庄干活，父母都拿他没办法。他中学毕业后，再也耐不住农村的生活，只身去了波士顿闯天下，那时他18岁。

来到波士顿后，佛勒才发现原来自己运气非常不佳，一没技术、没特长；二来年龄偏小，没有任何工作经验。好在，他还有一颗精灵的脑袋，不时把自己描绘成“21岁”，“开过汽车”，“擦过5年玻璃窗”等等，勉强能混口饭吃。

那些相信他的话的倒霉雇主们得知上当后，立即毫不犹豫把他打发走。他明白了，靠骗靠说谎在社会上是站不住脚的。他老老实实的找了几份力所

能及的工作，但还是不行，无论什么工作都干不久，不是他不满意死板的老板的做法而离开，就是老板不满意他一天到晚那么多鬼点子而炒了他。

他对打工失望了。他后来回忆这段经历时说：“那时，我发现，除了自己当老板，无论什么工作都不可能干得太久。”

一天，佛勒看见了一家小工厂门前扔了一堆破旧的扫帚、拖把、刷子之类的清洁用具，突然他脑海一亮：扫帚和刷子之类的小用具是每个家庭每个工厂都离不开的，如果波士顿每一户人家我都卖一把刷子给他们，那我就会成为富翁啦。

经营刷子

一个事业有成的人的本色了——说干就干。他背起了一捆捆、一扎扎批发来的扫把和刷子，开始沿街每家每户推销。

他敲开了两家的门，但被开门人嫌恶的打发走了。来到第三家时，这家的主妇正在吃力地搬动一只大花盆，他急忙跑上前帮她一把。这是一位很慈祥很亲切的中年妇女，得知佛勒的来意后，她说道，“孩子，难为你了，你给我们家庭主妇带来了方便。”

佛勒做成了平生第一笔生意，以 8 美分卖掉了一把小刷子。从此他开始了他的事业。

由于他头脑灵活又勤快，他赚了不少钱，不到一年工夫，他存在银行里的钱已将近 400 元，这在当时算得上是一大笔钱。

这是他又从批发商那里得到灵感。那时的批发商很多本身就是小作坊主，自己生产扫帚、刷子自己推销。佛勒观察了他们的生产过程，发现机器原来很简单，过程也不复杂。

“为什么我学会自己生产刷子？”他想。“我从他们手里批发刷子，其实他们是赚了钱的，为什么我不自己赚这笔钱呢？”

他打定了主意：自己生产刷子。他利用姐妹家的一个空地窖做厂房，买来了一些必需设备，废寝忘食地设计制造刷子机，经过几个月的努力，终于成功造出了一架手摇制刷机。

从此，晚上他就借着昏暗的煤油灯光，在地窖里生产各种新式样的刷子。白天，就背上刷子挨家挨户去销售。由于是产销一条龙，所以他很注意询问顾客意见，有什么特殊要求还要一一记录，回去根据这些意见和要求改进原产品或生产新品种。这样佛勒平均每周的收入上升到 500 美元。

等到波士顿的生意做得差不多的时候，他把他的“工厂”迁到了另外一个城市哈特福特。在与波士顿的老客户保持联系的同时，又争取新的顾客。他租下了一个旧车库作工厂，雇了一个工人开机器，自己则把全部时间放在销售产品上。一年后，他的营业额已上升到每周 200 美元。

佛勒再接再厉，不断扩大他的事业，加大生产规模，生产大量各式各样的刷子，又聘请了许多的销售员，新的客户不断增加，几乎每个城市佛勒都开展了他的业务。

看见佛勒的事业蒸蒸日上，许多厂商也东施效颦，纷纷生产廉价的刷子出售，但他们的质量却比不上佛勒的，佛勒的产品已赢得了顾客的信任。结果佛勒仍处于不败之地。

二次大战初期，佛勒发现美国士兵仍袭用布条擦枪，既费时又不省力，

他向军方说，他可以特制一种擦枪的刷子，可以把枪擦得又快又好。军方接受了他的建议，同他的公司签订 3400 万把刷子的合同。

有了这份合同，无疑使佛勒得到了一大笔钱，更奠定了他刷子王国的地位。

经营尿布也成王

在日本，没有哪个年轻的妈妈不知道有“尼西奇尿布”在世界其他各地许多年轻妈妈也都知道“尼西奇尿布”最适合婴儿使用。“尼西奇尿布”的名声已像丰田汽车一样在世界上享有盛名。

转产尿布

“尼西奇尿布”是日本福岗市一家名叫尼西奇公司生产的。尼西奇公司原来是生产雨衣、游泳帽、防雨篷等橡胶制品的综合性企业。第二次世界大战后，尼西奇公司面对越来越激烈的市场竞争无所适从，订货不足，公司面临倒闭的危险。

尼西奇公司的老板多川博，一个偶然机会，从日本政府发布的人口普查资料中获悉，日本每年大约出生 250 万婴儿。他想：如果每个婴儿每年只用两块尿布，那么全日本一年就需 500 万条，除此之外，国际的潜在市场更大。

他接着又进一步考察了国内生产尿布的厂家，发现大企业根本不屑生产这类产品，连小企业也嫌弃。于是他决定尼西奇公司转产，专门生产经营尿布。

尼西奇公司也改名为尼西奇尿布公司，多川博不断采用新材料、新技术、新设备、创造了“尼西奇”尿垫，在市场上大受欢迎。

专攻质量

为了在市场上站稳、站牢，为了让“尼西奇”成为无与伦比的优质名牌产品，多川博提出了“提高质量，增加品种”的战略口号。

尼西奇尿布公司非常注重产品的质量和品种，公司专门设置了技术研究部，专门负责产品的改造。平时，这个部门的工作人员如一名间谍四处活动，去对手的厂家，去百货公司、儿童专卖店搜集对方最新的产品式样，回来立即加以吸收、改进，并精益求精。

有一个例子充分说明了尼西奇公司对产品改造的重视。一位工作人员在中国上海发现了一种用边角料拼接的尿垫，很是新颖，立即买了回去着手研究，几天后仿制品面市了，并取得了成功。当然尼西奇公司的“仿制品”，无论花式还是质量都比上海的“真品”好许多。

经历数十年不断的改进，尼西奇尿垫经历了三代？第一代是布料制成，简单又不太美观；第二代是短裤式的尿垫，有多种规格和花式，用户可以根据孩子月份大小使用合体尿垫，并有区分性别的特点；第三代产品日臻完美，克服了前两代透气差、吸水不强的缺点。由三层布料组合而成，最里层吸水力和透气力较强，中间层采用一般布料，外层则是一个漂亮的小短裤与里面两层相连结，尺寸颜色也很齐全。此外，尼西奇尿布公司还生产许多高科技

的尿布，如：可多次使用的软棉尿布、防渗漏的高分子纸尿布，可显示湿度的纸尿布等等。

尼西奇尿布公司在注重质量和品种时也非常注意宣传、营销。在日本全国及世界各地都建有庞大的四通八达的“尼西奇尿布”销售网。公司还专门派遣已做了妈妈的妇女担当销售指导员，凭着照顾过孩子的经验，向年轻的妈妈们说明产品的特点、用法和洗涤方法，介绍产品的规格和如何挑选。这样的别具一格的推销手段取得了绝佳的成功。“尼西奇”尿垫成了俏货供不应求。

在尼西奇尿布公司不懈的努力下，到了80年代，产量已达1000多万条，不仅垄断了日本国内尿布市场，还远销70多个国家和地区。1978年，日本天皇为表彰该公司取得的成就授予了该公司董事长的多川博“蓝绶褒章”。

多川博因此成了大名鼎鼎的“尿布大王”。

侧击篇

第三十三计 求本索源

“技术”诚可贵“人才”价更高

——松下电器公司怎样夺取先进的显像技术

地位受冲击——收买不了的电子工程师——强抢豪夺逼就范

奇计赏析

日本工业能在二战后迅速崛起，使其许多产品在短时间内称霸世界，最关键一点是非常注重产品质量和技术的先进性。可以说日本大大小小企业无一不专注于技术的改进和开发。

然而，先进的技术都是人创造的，能创造出技术的人即人才，人才是技术之根本。没有技术，人才可以创造，但如果没有人才，技术永远不能再生、更替，因此人才是生产技术发展的第一要素。

松下幸之助很懂得“人才是第一要素”的道理，他的松下电器王国就是非常注重笼络人才、培养人才和开发人才，让最有创造力的人为其创造出最先进的技术，从而在电器市场上，永远立于不败之地。

松下电器公司曾经为得到当时最先进的彩电显像技术，花费2亿日元争夺一名工程师就是最典型的例子。松下幸之助并不急于得到当时最先进的显像技术，甚至竞争对手腾田公司送上门也不屑一顾，他深知技术先进是暂时的，技术的发明者本大名工程师是技术之源，还可以生出更先进的技术，因此他非要得到这名工程师不可。

经过一番艰难的争夺，前后花费了大量人力物力，不择手段志在心得的松下电器公司终于得到了本太名为己服务，从而也获得了最先进的显像技术。

地位受冲击

在日本，电器制造商并非只有松下一家，大大小小的电器制造商多如牛毛，竞争尤为激烈。

70年代末，彩电的制造刚刚起步不久，当时，彩色显像器质量与现在的相比相差甚远，图像较为模糊，白花点较多，提高成像清晰度已是各大彩电生产商的进攻目标，显然谁先生产清晰度高的彩电，谁在市场竞争中就有优势。

当时，有一位名叫本太名的工程师，研制出一种较为理想的彩电显像器，大大提高了彩电成像的清晰度。其研究成果尚未公布，神户一家电器公司老板腾田，偶然得知这一讯息，立即高价买下了本大名的这项专利。

不久，由腾田公司生产的彩电由于图象清晰在市场上大受欢迎，供不应求。腾田公司赚取了大量利润。其它公司生产的黑白和彩色电视机被冷落了，松下电器公司在市场上占有的市场份额节节减低，眼看“大哥大”的地位不保。

收买不了的电子工程师

这时，松下幸之助派人了解腾田公司的技术来源，发现原来其显像技术是本大名提供的。他并不急于要得到这种技术，而是立即下令，无论如何松下公司一定要得到本太名。

但这时的本太名已是腾田公司一员，腾田公司把本太名及其实验室视作公司最高机密，在神户一座大厦的秘密地下室内建立一间实验室为本太名及其助手进行实验研究。不要说想得到本太名，就是想见他一面也不容易。

松下电器公司的公关部，经多方打探，得知了本太名的下落，还得知他的家庭住址和有关亲属。他有一亲胞哥哥在北海道经营渔业。两兄弟自小相依为命，感情非常好。

松下的人马首先找到了本大名的住处，在其住处守株待兔，终于在一个周末晚上等到了疲惫归来的本太名，向其说明来意后，本太明一口回绝了，没有半点回旋的余地。这是日本特有的员工对企业绝对忠诚的精神。本太名是个知足的人，他认为腾田公司为其提供的一切，他必须用毕生的精力才能报答。

松下的公关人员碰了一鼻子灰，但并不灰心。第二次再去登门拜访时，却扑了空，本太名一家已搬迁，不知去向，经多方探听，甚至动用了私家侦探公司相助仍不得而终。眼看一切已于事无补，突然有人想到了本太名的哥哥，山本五郎。

强枪毫夺逼就范

山本五郎在北海道经营一间山本渔业公司，是股份制公司，其中山本公司掌握 38% 的股份，最大股东。

9 月份，正是渔业的旺季，又碰巧渔业景气时期，山本公司的业绩非常好，其股票价格节节攀升。就在这时，山本公司的小股东纷纷联合起来，组成一个控股公司，不断暗中收购山本股票，大有取而代之的形势。

山本公司是由山本五郎一手一脚打出来的家业，他怎甘心被人抢去家业。他一方面着手进行反收购部署，一方面打探究竟谁是幕后指使。

一个叫多伊的人露面了，他就是幕后操纵者。他落落大方地走入山本五郎的办公室，告诉山本五郎：“山本君，请不必再徒劳了，我已掌握了山本公司的 51% 的股权，只要我提出召开一个股东大会，你现在坐的位置就是我的啦！”

山本五郎望天长叹一声，老泪纵横。

看见山本五郎如此伤怀，多伊暗暗得意的讪笑——其目的达到了。果然他接着说：“你不必如此伤感，事情还可以挽回，只要……”

山本五郎无奈的抓起拨通给他弟弟的电话，电话那一头传来了本太名声音。山本五郎按多伊的要求问弟弟可否加入松下公司为其效力。对方沉默了。

就在关键的时刻，腾田公司似乎嗅到其中有变，知自己实力斗不过松下，便主动出击，向松下许诺，只要松下放弃本太名，腾田公司便把本太名的研究专利无偿奉送松下。

松下公司当然不肯答应，非要得到本太名不可。本大名经过数日思想斗争后，出于兄弟的手足情深，答应了多伊的要求，多伊解散了控股公司，山

本五郎害怕的危机也消除了。

其实多伊不过是松下公关部的一名课长，松下为争夺本太名，前后花费了近 2 亿多日元。

本大名加盟松下电器公司后，不久又发明了一种使图像更为清晰的显像技术。这样松下电器公司终于得到了最为先进的显像技术。落后的松下彩电一下子又反超前，牢牢控制住彩电市场的大哥大地位。

侧击篇

第三十四计 暗箭伤人

畏强敌的巴卡伊火药公司

——巴卡伊火药公司与杜邦公司的较量

巴卡伊火药公司——杜邦公司的威胁——暗箭齐发

奇计赏析

俗话说：“明枪易挡，暗箭难防。”暗箭伤人之计之妙处全在 于此：防不胜防。

商战中大体上有两种“斗法”，一种是明争；一种是暗斗。明争的斗法直观、明朗，有气势，但容易被对手识穿而易于应付；暗斗的斗法隐蔽，更容易置对手于死地。因此，暗斗的种类也颇繁多样：瞒天过海、暗渡陈仓，偷梁换柱，以及暗箭伤人等等，举不胜举。

本篇介绍的小小的巴卡伊火药公司战胜庞大的杜邦公司正是运用了暗箭伤人的结果。

杜邦公司的一个老职员瓦德尔辞职后自立门户，自立一间名为巴卡伊火药公司，与杜邦公司争夺市场。杜邦公司因正实行垄断计划，把它视为眼中钉、肉中刺。在提出收购遭拒绝后，便指使人暗中引爆巴卡伊火药厂，对其进行恶意威胁，逼其就范。

瓦德尔并不妥协，奋起反击，向新闻界捅出了他暗中掌握的关于杜邦公司的不法行为，引起社会舆论的强烈反响。杜邦公司被送上了被告席，被宣判违反夏曼垄断禁止法有罪，从而遭受严重打击。

这样的结果恐怕是杜邦公司始料不及的，这正是暗箭伤人的威力。

暗箭伤人不但简单直接，而且其威力无比。

不畏强敌的巴卡伊火药公司由杜邦家族控制的杜邦公司，以其曾为美国最大的火药制造商和供应商闻名于世，19世纪末的20世纪初，其几乎垄断了整个美国火药的市场。如此一间势力庞大的公司，敢与之竞争对抗者无异于以卵击石。

然而，老树根深，蝼蚁亦可撼之，世间毕竟没有戳不穿的盾。

巴卡伊火药公司一个名不见经传的小公司，财单势弱，但他不畏强敌，在杜邦公司挑起的收购战中，使用了一招妙计，结果撼动了杜邦公司这棵老树，保存了自己。

巴卡伊火药公司

杜邦公司早在美国内战时期雇佣过一名爱尔兰后裔，他的名字叫罗伯特·瓦德尔，起初他代理公司在辛辛那提一带的业务，为该处业务部经理。此人头脑灵活，活动力强，其销售手腕灵活、别具一格，业绩颇好，深得上司赏识。几年后他被调任总公司业务部主管。

随着实力的增大，影响力加强，瓦德尔的个人野心也不断膨胀。他虽然为公司源源不断赚取了大量的财富，但是他高兴不起来。他想再多的钱都是

人家的，自己再努力、再取得更大成绩都是在为他人做嫁衣。

为什么不把自己的才智用在自己身上？瓦德尔决定自立门户大干一番。

他对杜邦公司内部的运作了如指掌，对火药的制造技术十分精通，他笼络了两名化学工程师，他们答应瓦德尔，为其创业助一臂之力。万事具备后，瓦德尔向总经理递上了辞呈，然后携同几个心腹人员跑去了伊利诺州一个名叫皮奥立亚的煤矿区，他很清楚，这里需要大量火药开采煤矿。瓦德尔就在这里成立了“巴卡伊火药公司”，专门制造采矿用黄色炸药。

由于产销对路，巴卡伊火药公司赚了不少钱，迅速发展起来，附近一些矿区的开采者纷纷向它订购火药。

杜邦公司的威胁

杜邦公司得知瓦德尔在皮奥立亚搞了个巴卡伊火药公司后，其首脑们不由得大为光火，他们万万没有料到，瓦德尔背信弃义，回过头来与公司作对。

大家一致商讨办法除去这个“败家子”。

杜邦家族的第五代掌门，皮埃尔·杜邦比较冷静，他说：“瓦德尔那家伙的肚子那几根花花肠子我还不清楚？他不过是假装搞个公司，威胁我们，迫使我们去买掉它，他趁机刮我们一笔。

皮埃尔根本不把瓦德尔的公司放在眼里，然而他这一判断错了。

其实皮埃尔的怀疑也有道理。自从皮埃尔上任掌管杜邦公司以来，正是美国垄断经济发展的高峰期，杜邦公司也不失时机趋势加强垄断美国火药市场。

他首先解散火药制造协会，这是火药制造商们为防止大企业吞并，为了各自生存而成立的。火药制造协会的最显著的作用是要求火药制造公司之间按一定比例互相持有股份。这个组织当然是杜邦公司推行其垄断的绊脚石。

杜邦公司的吞并、垄断计划取得很显著的成功。其强有力的竞争者，拉福林和南德火药公司和东方火药公司被其收买了，在《夏曼反垄断法》公布之时，整个美国的庞大火药市场上，杜邦公司拥有37.5%以上的占有率，而其中黄色火药，占有率几达100%。

巴卡伊火药公司的迅速成长成了杜邦公司的眼中钉、肉中刺，对杜邦公司的垄断过程越来越构成威胁。

不得已，杜邦公司派人去见瓦德尔，试探性后提出收买巴卡伊火药公司，请瓦德尔开价。谁知瓦德尔一口回绝，没有商量余地。

在瓦德尔灵活的经营之下，巴卡伊火药公司打破了伊利诺州矿山一带原来由杜邦一统天下的局面，抢夺了大部分市场。瓦德尔的事业蒸蒸日上。

在杜邦的收买提议被拒绝之后不久，一天晚上，巴卡伊火药公司突然发生大爆炸，夺去了几条人命同时也使公司蒙受严重损失。

经专家调查，否定了自然爆炸的可能性，指出人为引爆最有嫌疑，但又拿不出什么有力的证据。

瓦德尔得知后，一口咬定是来自杜邦公司的威胁。他不但不屈服，反而决心要与杜邦公司一决雌雄。

暗箭齐发

由于瓦德尔原为杜邦公司内部管理人员，对杜邦公司内部一些秘密勾当当然有所察觉，他在离开公司之前也想到过杜邦日后可能来报复，因而他同时带走了公司的一些秘密。

他原打算在杜邦逼得他走投无路时才拿出来作为条件与杜邦交换。但由于那一场爆炸案使得他不得不提前拿起这些秘密向杜邦公司猛烈开火。

瓦德尔的攻击并不是漫无目的的。他选择了一名全国著名的律师法兰克·莫内为其帮手。莫内曾作为大卫·华特生——俄亥俄州最高检察厅长的律师，对洛克菲勒家族的标准石油公司进行控告，控告它违反了垄断禁止法而轰动一时。

瓦德尔分两步走。第一步他与莫内一道揭露杜邦勾结军方进行贪污和读职内幕：

“海军技术部发明的无烟火药专利被杜邦拿走，并用这一专利制造出每磅仅 35 分的火药，以每磅 70 分的高价卖给军方。以增加无烟火药的产量为由，海军兵工署署长牛顿和陆军兵工署署长库洛萨将军促使议会通过在马里兰州建造新厂的预算案，并用经营这一工厂的有利条件与杜邦共同谋利。”

第二步，瓦德尔向所有联邦议员（包括参议员和众议员）揭发了杜邦公司向总统行贿的丑闻——已当选为参议院议员的亨利·阿尔加农·杜邦上校以封锁政府与杜邦公司间的密约关系为条件，赠款给参加竞选的 T·罗斯福总统。

因为事关罗斯福总统受贿，全国舆论界大哗。罗斯福总统是打着自由主义旗号、用扫荡垄断作为自己政纲的著名总统，公众对他难免特别关注。

检察机关迫于舆论的威力对杜邦提起了公诉。杜邦公司被送上了审判席。一场马拉松式的审判经历长达五年之久后，法院作出了判决：杜邦公司败诉，被判违反夏曼垄断禁止法有罪！

1912 年 6 月，按照夏曼垄断禁止法，杜邦公司被肢解成三家公司。杜邦公司的垄断计划被打乱了，其势力也大受削弱。

瓦德尔终于取得了胜利。

侧击篇

第三十五计 釜底抽薪

商战没有眼泪

——哈默和赫斯特战胜对手的奇招

——哈默妙计解危难——疯狂的巨薪挖角战

奇计赏析

“釜底抽薪”，是《三十六计》第十九计，解语说：“不敌其力，而消其势”，用以柔制刚的办法制服对方。按语中还说：水的沸腾是靠火的力量，而柴草则是火的力量，柴草是可以接近的，所以敌人力量虽不可阻挡，但其气势是可以削弱的，对于力量强大、锐不可挡的敌人，可以避其锋芒，设法削减它的攻势。

东汉末年的袁曹官渡之战中，袁绍拥兵 10 万人马，粮秣丰足；而曹操只有 2 万人马，且粮草贫乏。在实力悬殊的情况下，曹操接受许攸的釜底抽薪之计，亲率 5 千人奇袭袁绍囤积粮草辎重的乌巢，袁绍军心动摇，不战自乱。曹操乘势挥军出击，大败袁军。

“釜底抽薪”意在抓住事物的主要矛盾，抓住那些既是影响战争全局的关键点，又是敌人的弱点。只要将主要矛盾解决了，其他问题就会迎刃而解。

从古到今，这一谋略都被决策者用来指导战争，面对强敌，应避其锋芒，以“抽薪”之术来消耗其有生力量，最后战而胜之。

在现代商战中，那些致对方于死地，或是采取各种手段断对方的生路，如资金、人才、业务、货源、原料等，都属于“釜底抽薪”的范畴。

抓住主要矛盾，抓住决定胜负的根本因素，是用好“釜底抽薪”谋略的关键。

美国万能商人哈默运用此计，“抽”去竞争对手的业务，使自己的企业化险为夷，反败为胜。

报业怪杰赫斯特运用此计，挖走竞争强敌普利策的人才，给对手带来无限痛苦和烦恼，从而壮大了自己，削弱了对手。

哈默妙计解危难

1961 年，美国加利福尼亚的旧金山东部一片荒无人烟的原野上，突然耸立起一架高入云端的铁塔，这是美国著名企业家哈默的西方石油公司的钻井队在进行勘探。

机声日夜轰鸣着，震醒了沉寂已久的荒原。当钻机钻到 8600 英尺的深度时，传出了振奋人心的好消息：出气了！而且是加州第二大天然气田。

为了这次勘探，西方石油公司孤注一掷，投入了近 2000 万美元的巨资。现在终于如愿以偿，得到了出乎意料的收获。

哈默抑制不住内心的喜悦，急急忙忙赶到“太平洋煤气与电力公司”，他心里盘算着，准备与这家公司签订为期 20 年的天然气出售合同。

没想到却碰了一鼻子灰，太平洋煤气与电力公司三言两语就把哈默打发

走了。

他们说：对不起，我们公司不需要你们公司的天然气，因为我们最近已经耗费巨资从加拿大的艾伯塔到旧金山湾区准备修建一条天然气管道，大量的天然气从加拿大通过管道可以输来。

这不啻给哈默当头泼了一盆冷水，他一时竟不知所措。

但哈默是多年在商业战场上滚打出来的老手，很快就冷静下来。在很短的时间里，他想出了一条“釜底抽薪”的妙计来制服太平洋煤气与电力公司。

哈默悄悄赶到洛杉矶市，因为该市是太平洋煤气和电力公司的大买主，是天然气的直接承受单位。

哈默找到市议会，绘声绘色地向议员们说，他的公司计划从拉思罗普修建一条天然气管道直达洛杉矶市，并将以比太平洋煤气与电力公司和其他任何投标企业更为便宜的价格供应天然气，以满足洛杉矶市的需要。而且，他还将加快修建管道的工程速度，将比太平洋煤气与电力公司和其他投标企业提供天然气的时间更为缩短，洛杉矶市民可在近期内用到他的价格便宜的天然气。

洛杉矶市议会的议员们一听便动了心，准备接受哈默西方石油公司的计划，而放弃太平洋煤气与电力公司的天然气。

哈默这一招果真厉害。

太平洋煤气与电力公司得知这消息后，十分惊慌，马上登门拜访哈默，表示愿意接受哈默的天然气。

这时，哈默摆起了架子，他处于居高临下的地位，提出了一系列有利于他的条件。太平洋煤气与电力公司不敢提出异议，只能乖乖地同哈默签订了合同。

疯狂的巨薪挖角战

威廉·拉道夫·赫斯特是本世纪初世界最大的报业大王。

这是一位十分复杂，充满争议的人物。他，曾经在美国名噪一时，却遭受过众多人的责难。

但无论如何，赫斯特那种大胆的作风，巨大的能量，惊人的天赋，以及他所创造发明的使报章打开销路的一系列怪招，仍为后世人所惊叹和模仿。于是，人们给他冠以一代“报业怪杰”的称号。

直到至今，熟悉新闻历史的人们仍津津乐道当年初出茅庐的赫斯特，是如何用“釜底抽薪”之术给著名的报业巨子——普利策带来无限痛苦和烦恼的。

1887年，24岁的赫斯特正式开始了他的新闻生涯。

这一年，他的父亲乔治终于如愿以偿，当上了加利福尼亚州的参议员。他把《旧金山考察家报》的大权交给了赫斯特。

初涉报业，赫斯特就开始学习和模仿普利策的办报方式。在他看来，学习普利策不是为了成为他的追随者，而是为日后对他发动大胆进攻做准备。

他对报纸的版面设计作了大胆的改革和创新，并聘请了众多新闻好手加盟，使《旧金山考察家报》办得有声有色。原本是亏损的报纸在短短几年间被赫斯特办成了一份平均每年盈利数十万美元的报纸。

但是，赫斯特并不以此满足，他的目标是向纽约进军，向普利策挑战。

1891年，赫斯特父亲乔治病逝。赫斯特继承了大量金矿和银矿股票。为了在报业上出人头地，他在母亲的支持下，卖掉部份股票，获得75万美元巨额现金。

从此，赫斯特凭借强大的财力后盾，运用他惊人的胆量和才能，开始了在报界纵情驰骋的一生。

1895年，赫斯特以18万美元收购了纽约的《晨报》，将它改名为《纽约日报》，并调动《旧金山考察家报》所有精兵良将来到纽约，全力经营这份新报纸。

赫斯特此举的目的在于向普利策极负盛名的《纽约世界报》发动挑战。

最好的进攻手段，就是先从敌人内部下手。

赫斯特挥舞起手中的银弹，一枚接一枚地直接掷向普利策的营垒中。

《纽约世界报》的著名漫画家鲍尔斯、剧评家达尔等都相继被赫斯特的高薪挖走。

而最猛烈和最疯狂的进攻是1896年1月那一次。

这一年，《旧金山考察家报》故意租用当时作为《纽约世界报》大本营的世界大厦作为它的东岸办事处。

当时，《纽约世界报》以内容丰富和新颖刺激吸引了众多读者，是纽约销数最大的报纸。

由于写字楼的关系，《旧金山考察家报》与《纽约世界报》双方工作人员来往极为密切。

这天，一场由赫斯特导演的戏剧发生了——《旧金山考察家报》的工作人员在一夜之间，用高薪作“饵”诱使《纽约世界报》全体要员倒戈。

第二天，这批《纽约世界报》的精英们即摇身一变而成为《纽约日报》的人马。其中包括普利策的得意猛将，星期版编辑默利尔·高德。

高德善以那种耸人听闻和假科学的纯刺激性报道来取悦读者。他还首创了彩色印刷的连环图画，他聘请漫画家奥特格尔特来画《霍根小巷》连环漫画，其中的主人公，是贫民窟一个穿着黄色的肥大衣服，总是一张笑脸的穷孩子。这个形象很快深入人心，被冠以“黄色幼童”的称号，十分轰动。

由于高德的功劳，使《世界星期报》一年内即打破45万份大关，这份每年才出版52次的世界报星期刊，其盈利和每年出版333次的世界报母版相差无几。

而能干的给《纽约世界报》带来如此好处的高德，竟将奥特格尔特连同那一个轰动的“黄色幼童”一起带往《纽约日报》。这对于《纽约世界报》来说是一个致命打击。

普利策发现一夜之间人去楼空，对赫斯特这种疯狂的抢夺，这位素来稳重的报坛领袖大为恼火。起初，他只能用同样的高薪去劝回高德等人，但令人遗憾和愈加愤怒的是，他们只回来了一天，赫斯特又用更高的薪金把他们“挖”走了。

这一次大规模的进攻几乎使《纽约世界报》全线瘫痪。普利策只好用同样的办法从《太阳报》挖来主编布拉斯本，让他重组《纽约世界报》的编辑工作。

布拉斯本的到来使《纽约世界报》重振雄风，再一次超过了《纽约日报》。

赫斯特并不罢休，他重施故伎，又以高薪厚禄诱引布拉斯本，提出由他来主编新创刊的《纽约晚报》，并许诺凡晚报每增销数一千，就给布拉斯本

薪一元。

布拉斯本禁不住利诱，弃主投“敌”。重赏之下，必有勇夫。他全力以赴，将《纽约晚报》办得有声有色，最终，他的周薪高达上千美元，而原来他拿的报界一级薪酬也不过是每周 2 百美元。

普利策又遭受了一次沉重的打击。

赫斯特精心策划的巨薪挖角战取得很大成功，《纽约日报》销数一度超越普利策的《纽约世界报》，成为当时的“报纸之王”。

侧击篇

第三十六计 趁火打劫

冒险家的生财之道

——在灾难中寻找机遇

——香港地产“三剑客”

——用“灾难”创造财富的人

奇计赏析

“趁火打劫”，在《三十六计》中列为第五计：“敌之害大，就势取利。刚决柔也。”意思是，当敌方出现危难时，就应趁机出击，一举获胜。这就是把握时机，以强击弱，克敌制胜的策略。

春秋时期，吴王夫差率吴国全部精兵北上，与中原各国诸侯在黄池会盟。国内只留下些老弱病残，非常空虚。不久，吴国大旱，连螃蟹、稻子都干死了，国内仓禀空虚。越王就趁这种时候，大举进攻吴国，迅速将其灭亡。

在现代商战中，“趁火打劫”是指经营者能够不失时机地捕捉对方的经济情报，一旦火候适度就果断出击。

在市场经济的大潮中，激烈的竞争，大浪淘沙，一些企业会出现亏损，甚至倒闭的情况。这无疑是产业结构调整的最佳时机。此外，政治动乱和战争、瘟疫等“天灾人祸”，有时也是一种机遇。“趁火打劫”的一个特定含义，就是指趁这个“机”来壮大和发展自己的经济实力。

商战中的机遇稍纵即逝，失而不可复得，能否就势取利，关键在我们能否把握机遇。

在60年代中期，香港发生政治骚乱，致使地产市道一落千丈，不少富豪出外移民。而郭德胜、冯景禧和李兆基偏偏逆流而上，大量收购廉价楼宇和地皮，尔后，局势回稳，地价急升，他们趁机将楼宇大批售出，大赚其财。

印度的奥比洛从一个两手空空的穷小子变成拥有亿万财富的旅业大王，其成功的关键却是他在创业之初敏锐地捕捉到几次千载难逢的机遇——经济大滑坡、瘟疫、战争。

香港地产“三剑客”

1958年的孟春时节。

当时，香港的经济开始进入快速发展阶段。然而市容依旧，几幢英资洋行的高楼形单影孤地悬立半空，下面却是一大片参差不齐、破破旧旧的高楼、工厂、矮房和棚屋，显得很失调。

在渣甸山的半山腰间，却有三个人似乎对此颇感兴趣，他们一直在那里向着山下指指点点。

为首的一位微胖的中年人名叫郭得胜，在他左右两边站立的一个名叫冯景禧，一个名叫李兆基。

这三个人，后来成了鼎鼎有名的地产业“三剑客”。

“搞地产！”32岁的李兆基，在三人当中是“小弟弟”，话语中流露出

一股“初生之犊不畏虎”的气势，“钞票这东西不保险，政治气候一变化，一夜之间就会成为一堆废纸。”

“说得对！无地不富，要想发大财，一定得在房地产上搏一搏！”35岁的冯景禧接过话头来，他是一个不折不扣的冒险家，从20岁起，越洋贩鱼苗，贩香蕉，偷运武器，什么没干过？一想起房地产的风险性，他就来劲了。

此时此刻，在他们眼中，那些破房子、破工厂仿佛都变成了聚宝盆。

郭得胜一直没有插话。已经47岁的他是三人中当然的“大哥”。按理说，他已经是年近半百的人了，10几年批发洋货和眼前的专销商品的收入，已足够他富贵荣华地享受后半生了。然而他却要重新开拓一种完全陌生的领域。大器晚成的他，心中却涌着一股如同年轻人的创业激情。

他紧紧握住两位老友的手，语重心长他说：“只要我们同心协力，发财的机会一定会有的！”

不久，“三剑客”和另外几名股东共同创立了永业企业有限公司，开始在地产界施展拳脚。

1963年，“三剑客”从永业企业有限公司中退出，重新注册了一间新公司，取名为“新鸿基企业有限公司”，年长而又深谋远虑的郭得胜被推为董事主席。

“新鸿基”的规模并不算大：注册资金不过500万港元，实际资本300万港元。新鸿基在稳步发展，“三剑客”不急不躁，耐心寻找和等待机遇。

1965年，香港发生银行挤提风潮，英资利用危机，一口气吞掉了“廖创兴”、“恒生”等华资银行50%的控股权，“广东信托”银行则宣布倒闭。当时香港当局甚至要从英国空运英镑来港应急。

一波未平，一波又起。

1967年，当时中国大陆“文化大革命”正进入高潮，北京红卫兵一把火烧掉了英国驻华使馆，又引发起香港左派把大字报贴到了港督府大门墙上，遭到英方暴力镇压。一时“中共即将用武力收复香港”的谣言四起，触发大移民潮。香港地产市道更是一落千丈。

对于有远见有胆识的人来说，这却是一个千载难逢的机遇。

“敢不敢冒险？”

“三剑客”坐在一起商量，他们的脸上看不到当时许多有钱人常见的焦虑苦闷恐慌的神色，反而见得有几分被意志力强压着的兴奋与得意。

“我看中国政府不可能现在就收复香港，要收，早在1949年就收了，何必等到今天？”郭得胜不愧是深谋远虑、持重历练之人。

“现在地皮、楼房价格很低，应趁机买下一批，等到风头火势过去，房地产价格一定将上升到比以前更高的价位。”有“铁算盘”之称的李兆基一向精于计算。

“赌一把！”冯景禧尽管从不玩赌，但却克服不了年轻时创业的冒险心理。

“好，就这么定了！《三十六计》中不是有一计叫‘趁火打劫’么，我们就是要趁机大捞一把。”郭得胜语调激昂地说。

接下去是一幕戏剧性的场面——

香港众多的富豪叫嚷着移民，“三剑客”偏偏逆流而上，不动声色地套回现金，大量吸纳廉价楼宇和地皮。

1968年，局势趋稳，地价回升，工商业又开始繁荣。1970年，地产开始出现高潮，新鸿基企业公司趁机将所建楼宇大批售出。不仅在地价上赚了一大笔，而且由于实行分期付款，一时竟雄霸了工业楼宇市场。

从1965年至1972年，新鸿基公司经手售出的楼宇总值达5.65亿港元。以成立8年计算，每年平均做7000万港元地产生意。这对于一个只有300万实付资金的公司来说，业绩是相当可观的了。

“三剑客”在香港地产业上创造了一个惊人的奇迹。

用“灾难”创造财富的人

1983年，国际旅馆业协会将“1983年人杰”的称誉授予86岁的奥比洛。

奥比洛是印度的“旅业大王”，他的产业遍及亚洲，拥有32家大旅馆、2.8万间客房及各种旅游设施，年度营业额高达4000多万美元，纯利润1500万美元，创汇几亿美元。这一切给印度经济注入了不可低估的活力。

奥比洛从一个两手空空的穷小子变成拥有亿万财富的旅业大王，其创业过程无疑是经过许多艰难曲折的，但决定成功的关键却是他在创业之初巧妙地抓住了几次千载难逢的机遇。

奥比洛幼年丧父，中途辍学。好不容易才找到工作，不久又遇工厂倒闭，回到农村家乡又遭连年灾荒。这一切迫使年轻的奥比洛背井离乡，外出谋生。

在西姆拉山城，政府的招工启事虽然不少，但主考官似乎并没有发现他的才能，名落孙山的苦闷使他心灰意冷。

为了度日，他只好到塞西尔高级旅馆当杂工。奥比洛辛勤工作，努力钻研。短短四年里，他很快熟悉了旅馆中各种业务，对如何管理现代化服务业有了系统的了解。

在塞西尔旅馆，奥比洛奠定了他一生的基石。

1925年，奥比洛的老板买下了一家名叫卡尔顿的旅馆。可是，当时印度经济大滑坡，老板无法使这家旅馆有利可图，只好将其再次低价卖出。

机会终于向奥比洛招手了。

虽然奥比洛当时只有500卢比，但他以百折不挠的信心，势在必得的计划说服了家人和亲朋好友，终于凑足钱买下了这家旅馆。

28岁的奥比洛第一次登上经理的宝座，开始了他雄心勃勃的事业。

卡尔顿旅馆到了奥比洛手中，马上面貌焕然一新，环境整洁、收费低廉和服务周到吸引了不少来客，财源不断地流入奥比洛的口袋里。不出一年，他便偿还了所有的债务。但是对于奥比洛来说，钱并不仅仅意味着享乐，更重要的是，它是事业的敲门砖。

西姆拉毕竟是个小小的山城，它已不能满足奥比洛的远大抱负。他开始将自己的触角伸向更为有利可图的地方。

瘟疫是人间的灾难，然而它却给奥比洛带来了发财的机会。

位于印度洋的孟加拉湾东岸的加尔各答，是印度最大的城市。这里不仅气候宜人，风景如画，而且是印度金融、贸易、文化的中心。这里工业发达，更有着通向世界的天然良港。

奥比洛一眼就看中了这座城市，认为它是旅游业的温床。可是在这寸土如金的地方，没有雄厚的资金是无法插足的，如何打进这块土地，奥比洛苦思冥想。

正在这时，一场霍乱夺走了加尔各答格兰德饭店 100 多名旅客的生命。新闻传出，家喻户晓，格兰德饭店顿时名誉扫地，生意冷清，门可罗雀。

奥比洛当即决定低价租赁这家饭店。经过巧妙的讨价还价之后，终于以低廉的价格租下这家饭店。但是，奥比洛并没有在狂喜中昏头昏脑，他清楚地知道在格兰德周围的 100 多家旅馆，像幽灵似的盯着自己，它们是自己事业发展的巨大障碍。

经过一番利弊得失的斟酌，奥比洛决定避实击虚，经营酒吧和饭菜生意。

第二次世界大战的爆发，再次给奥比洛的事业带来发展的机会。

加尔各答来了成千上万的盟军，这些军人嗜酒如命，他们身上的美金、英镑有不少都流入了格兰德饭店里。饭店的生意直线上升，每天仅卖酒一项的营业额就高达 2 万卢比。

奥比洛财运亨通，福星高照。由此而在加尔各答站稳了脚跟，并为以后的发展奠定了雄厚的基础。

侧击篇

第三十七计 以利诱之

“阿尔迪”的魅力

——德国零售业之王卡尔和特奥

坐头等舱的“矿工”——寻找致富“窍门”——最便宜的商店——奇怪的“失误”——后来居上

奇计赏析

《孙子兵法》不止一次他讲到“利而诱之”、“以利动之”。意思是说，在对敌斗争中，以小利去引诱敌人，用小利去调动敌人，这是用兵指挥作战的一种奥秘。

春秋末期的晋国，以赵、魏、韩、智、范、中行等六家势大，史称“六卿”。范和中行两家被兼并后，智伯向魏宣子提出领地要求。魏宣子当即拒绝。他的谋士任章献计曰：“请不妨满足智伯的要求。他尝到了甜头，一定骄做得意，更加贪得无厌，四处伸手。到那时，其他大夫必然会不满，从而促使大夫联合起来去收拾骄傲轻敌的智伯，他的性命还能保得住吗？”魏宣子依任章的妙计，划出一些土地给智伯。后来，智伯果然被赵、魏、韩三家所瓜分，魏宣子不但收复了失地，还分得了更多的土地。

经商买卖双方，虽非敌我关系，但卖方要想让买方来购买商品，如能“以利诱之”，引发消费者的购买欲，也不失为经商不可缺的一种策略。

价格，是推动商品销售的杠杆。在竞争对手之间，在质量、功能相同的情况下，谁的商品价格低，谁就有可能在较大范围内占有市场。

德国头号零售企业阿尔迪公司的诀窍，就是薄利多销。他们提出的口号是：保证出售的商品最低价。顾客如发现同样的商品在别的商店价格更低，即马上将差额退还顾客，并有奖励。

正因为运用了“以利诱之”的营销策略，使这家公司赢得了德国零售业的冠军，阿尔迪商店遍布欧美。

坐头等舱的“矿工”

德国的杜塞尔多夫，是个富豪权贵麇集的大城市。座落在该城东郊的洛豪森机场，每天都有成千上百个富商高官在这里穿梭往返。

一天，该机场的豪华候机大厅里，有一位身着半旧呢大衣、头戴鸭嘴帽的中年男子向检票口走来。

女检票员见这位极普通的乘客，手中居然捏着一张头等舱机票，甚为诧异。她接过对方递来的机票，不禁上上下下地打量起来。从她经常与高官富豪打交道的经验看，此人不像大官也不像富绅。她甚至怀疑他手中的机票是否真的属于他。

“先生，您贵姓？”

“特奥·阿尔布雷希特。”

他的话带有浓重的鲁尔口音。

“噢，先生是鲁尔煤矿的。”女检票员从他的装束与风尘仆仆的样子判断，以为此人是鲁尔煤矿的工人。令她奇怪的是，一个煤矿工怎么舍得花这么多钱乘坐头等舱。

“不，我是商人，对了，是‘阿尔迪’的老板。”特奥已经从这位小姐的眼神看出来，她在怀疑自己的身份，或许以为自己是劫机分子一类人物，所以干脆自报家门。

“啊，您是‘阿尔迪’的老板！知道，知道。特奥先生，祝您旅途愉快！”

“阿尔迪，’是德国一家零售商店的名字，它在该国的名气甚至比那些政界要人还要大得多。人们可能不知道科尔为何许人，但对“阿尔迪”却家喻户晓，妇孺皆知。

究竟是什么原因，使“阿尔迪”在德国有这么高的知名度呢？

寻找致富“窍门”

1948年，特奥的母亲不幸辞世，留给他和哥哥卡尔的仅仅是一个是可怜的零售店。

这一年，卡尔27岁，特奥25岁。这两个血气方刚的年轻人苦苦挣扎，将小铺加以扩大，并增设了几家小分店，名叫“阿尔迪”。

由于资金有限，他们的小店简陋而陈旧，只能出售一些罐头、汽水、点心之类的食品。一年结算下来，所赚微乎其微。

他们不甘心永远处于这种困窘的状况，决心闯出一条新路来。

卡尔问弟弟：“你说，同样开商店，为什么有的赚钱，有的赔钱；有的赚大钱，有的赚小钱？”

特奥回答说：“这是因为经营方法不同，其结果当然不一样。”

卡尔连连点头，又若有所思他说：“看来，只要经营得法，本小也可以利大。”

“对，只要我们找到经营的窍门，也一定能赚大钱！”

“那，什么是经营的窍门呢？”

特奥顿时语塞。

兄弟俩商议了半天，仍然找不出答案。于是决定到外面的世界去寻找致富的窍门。

第二天，他俩安排好店里的事情，便骑自行车，穿梭于大街小巷之中。

他们每到一处商店，都要进去转转。一连跑了三天，却一无所获。但他们并没灰心丧气。他们明白，如果窍门那么容易找到，天下的人都成富翁了。

他们像两只不知疲倦的小蜜蜂，四处奔波，执着地去寻觅致富的窍门。

最便宜的商店

这天下午，兄弟俩来到一家“消费商店”。这里顾客盈门，许多人大包小包地买东西，好像商店不要钱似的。

这种情形引起兄弟俩的注意，他们下车向店门口走去。只见门外有一张醒目的红色告示，上面写道：

凡来本店购物的顾客，请您把发货票保存下来，到年终可凭票免费购买

发货票款额 3% 的商品。

兄弟俩将“告示”看了一遍又一遍，终于明白了其中的奥妙。

窍门找到了！他们兴奋地拥抱起来。

回到家，兄弟俩便商议起具体的作法来。

特奥说：“消费商店之所以生意兴隆，靠的就是这张‘告示’，因为顾客贪图年终那 3% 的免费购物。如果我们‘阿尔迪’也用此法，一定能兴旺起来！”

卡尔说：“特奥，你的主意不错。不过照猫画猫就没意思了，应该照猫画虎……”

“你是说，我们店从年初就提出让利 3%，那么，我们店要比消费商店还便宜。”

“对，便宜一年的一点点利息，而且还可提前得到那让利的商品。这样一来，我们便可以争取到更多的顾客，说不定要比消费商店的生意还要兴旺。”

第二天，全市所有的阿尔迪商店的门前，都贴上了一张赫然醒目的大红告示：

本店从即日起，开始实行让利 3%，如果哪位顾客发现本店出售的商品并非全市最低价，且所降低价格不到全市最低价格的 3%，可到本店找回差价，并有奖励。没过几天，奇迹出现了。

全市所有的阿尔迪商店都门庭若市，生意兴隆，营业额一下子剧增好几倍。

兄弟俩并不为此而感到满足，因为他们发现来阿尔迪商店购货的，大部分是附近的居民。这说明自己的生意有局限性。于是，他们在报纸、电台刊登和广播广告。

不久，“阿尔迪”就出现了新的购物热潮，仓库存货一扫而光。兄弟俩更是忙的不亦乐乎，他们四处奔忙，组织货源，以保证供应。

不久，这座城市里又出现了 10 多家新的阿尔迪商店。

自此，“阿尔迪”声名鹊起，家喻户晓。谁都知道“阿尔迪”是最便宜的商店，一般中下等市民、夫业工人等，都成了“阿尔迪”的常客。

兄弟俩借机迅速扩大经营，把触角伸向四面八方。汉堡、科隆、波恩、多特蒙德、杜塞尔多夫等地，相继出现了“阿尔迪”。虽然此时的阿尔迪商店陈设简单，装玻简陋，营业面积也不很大，但生意却特别红火。

渐渐地，阿尔迪商店的规模气派越来越大，北起弗伦斯堡，南到阿尔卑斯山的加米斯小镇，到处都布满了繁星般的“阿尔迪”。

奇怪的“失误”

有一段时期，阿尔迪商店发生了一连串的怪事。不少的顾客发现商店少收了顾客的钱款，有的顾客向营业员指出了这个“失误”并要补给商店应得的差额款，而商店的员工却谢绝了。

这究竟是怎么一回事呢？原来，特奥曾作过多次测试，用秒表计算营业员每次找零钱的速度。结果发现营业员每次找零钱所花的时间，大大影响了销售。如果将找零钱的时间都加在一起，可以多出不少营业员，又可以卖出不少商品。

于是特奥决定，将标有 1.57 马克的商品，只当 1.55 马克收款；而标有 1.54 马克的商品，只按 1.50 马克收款。

这样做表面上是“阿尔迪”亏了，实际上却受益匪浅。它既使商店员工加快了工作效率，促进了销售，又因降价而招来更多的顾客。

到后来，阿尔迪商店干脆将商品价格的尾数改为 0 或 5。

这样，“阿尔迪”所出售的商品比其他商店便宜了几乎一半，所以无论富豪还是贫民，都乐意光顾“阿尔迪”。

“阿尔迪”因此而美名远扬。

后来居上

德国人嗜好喝咖啡，咖啡年销售额居欧洲之冠。因此，生产咖啡的厂家林立，最著名的有“契伯”、“皇冠”、“艾迪舒”三家。

阿尔布雷希特兄弟看中咖啡工业有巨利可图，于是投入大量资金在曼海姆城等地开设了几个咖啡加工厂，生产“阿尔布雷希特”牌咖啡。

兄弟俩暗暗发誓：要以闪电般的速度跃居当时咖啡业排行傍之首。

他们故伎重施，以每盒比其他牌子的咖啡便宜 1 马克的价格，使“阿尔布雷希特”牌咖啡后来居上，迅速超过“皇冠”、“艾迪舒”两个牌子，与咖啡霸主“契伯”并肩而立。

现在，德国人饮用的咖啡有 1/6 是“阿尔布雷希特”牌。

进入 60 年代，“阿尔迪”已稳执当时西德零售业的牛耳。

目前，在整个德国，有 2 千多家阿尔迪商店，而在美国、丹麦、比利时、奥地利等国则有数百家阿尔迪商店。

据 1990 年统计，德国人在食品、饮料、香烟、化妆品、清洁剂、洗衣粉等日用消费品的消费总额为 1980 亿马克，而其中的 23%，即 455 亿马克落入阿尔布雷希特兄弟的钱袋里。

兄弟俩每天都要动用 1000 多辆特制牵引车，将 4 万多吨的食品运往各分销店。

在德国，38%的罐头、蔬菜盒，32%的啤酒、果汁、汽水、牛奶，27%的黄瓜罐，瓶醋、色拉油、糕点、果酱、香肠、火腿、布丁制品，全都是阿尔迪商店出售的。

因此，阿尔布雷希特兄弟的阿尔迪商店，被称作德国零售业之王。

侧击篇

第三十八计 投其所好

一切为了“上帝”

——企业精英的经营诀窍

——坪内寿夫的“方便战略”

——挑战之神的“市场导向型”

——扭转乾坤的女豪杰

奇计赏析

“投其所好”，是军事谋略中对敌方施用的一种取胜手段。其内容是，针对敌方欲望和心理上的弱点，有的放矢地采用一些招数，使敌人放松警惕，松懈斗志，甚至骄横轻敌，最终，施计一方抓住可乘之机，一举歼灭敌人。这一谋略主旨在于，主动创造条件以促使敌人犯错误，进而为己找到可乘之隙。

军事行动中，实施这一谋略时，往往抛开道德原则，只要能取胜，什么手段都可以施用。在古代的军事谋略中，“投其所好”运用的比较频繁，方式花样也较多，但归纳起来，运用最多的主要有三种：一是进美言，以骄其心；二是献珠宝，以促其贪；三是选美女，以夺其心。

在经济上借用军事斗争中的“投其所好”谋略，必须考虑社会价值，同时，也要受到道德因素的制约，因此，生产和经营过程中的“投其所好”，就变成了“给人之需”，也就是在物质和精神文化方面满足人们的某种需要。

作为生产领域，只要瞄准人们的需要，生产出人们盼望的东西，就一定能够得到社会的认可；流通领域，经销人提供市场急需的物品，也一定会为顾客所争购。

人们的需要是多种多样和千变万化的。经营者必须开动脑筋，留心观察，一旦捕捉到与其从事的事业有直接联系的社会需要，其事业就成功了一半。

下面是三个留心并满足人们的特殊需要从中大赚其钱的典型实例。

坪内寿夫的“方便战略”

第二次世界大战后的日本经济陷入穷困的深渊。人们索求的不再是神圣的天皇御旨，而是实实在在的温饱。

刚刚从苏联的西伯利亚战俘营回国的、骨瘦如柴的坪内寿夫，只能协助父母亲经营一家小电影院。然而，少得可怜的现众使一家人的生计相当困难。

观众就是施主，观众就是皇帝。

如何迎合观众的口味，提高电影院的上座率呢？坪内寿夫经过一段时间的细心观察和琢磨，制定了一个吃小亏，占大便宜的“5加5等于25”的战术，改变了传统的一场电影只放一部片子的习惯，改为一场电影放两部片子。

观众在占便宜的心理驱使下，使票房收入大力提高。不久，坪内寿夫便攒下了一笔可观的收入。

日本经济的好转使文化事业百废待兴。坪内寿夫看准了这一势头，倾其

所有，别出心裁地兴建了一座电影大厦。大厦分为放射状的四个座椅舒适的影厅。影厅用黄、绿、橙、蓝四色区分，这样一来只要用一间放映室，同一个入口，既节省了雇员，又能使不同情趣的观众各自欣赏自己所喜爱的影片。

为了使醉心电影而流连忘返的观众尽情享受，大厦设了冷饮店、咖啡店、快餐店以及美观清洁的卫生设施。在日本，像这样的电影大厦当时还是绝无仅有的，如云似潮的观众怀着各种各样的心理走进了这座大厦。

仅仅 5 年的时间，坪内寿夫便成为当地赫赫有名的电影皇帝。口袋里有了足够的金钱，取得了社会的承认，他再也按耐不住在企业界一试身手的梦想。

50 年代初期，日本四国岛渔业生产习惯于以夫妻为单元的方式，船小利薄，生产效率远不能满足市场的需求。当时的渔民很穷，渴望能打更多的鱼，需要更换更好的渔船。

坪内寿夫看准了这一形势，欣然接受了住友财团的建议，购下了已经荒废三年、一片破败的来岛造船厂。他要在三井、三菱这些大企业无暇顾及的夹缝中打出去——生产小型渔船。

当时，日本政府对 500 吨级以上船只审查很严格，手续繁多。坪内寿夫巧妙地避开这一点，把渔船的吨位定在 499 吨。仅一吨之差，即免去了渔民们诸多的繁杂手续，又使渔船具备了足够的吨位，这正是渔民们想要的那种船。

船造出来了，针对渔民们对买船心有余而力不足的实际情况和日本渔民淳朴老实的品格，坪内寿夫大胆地对这些漂泊在海上的家庭以分期付款的方式卖船，为了扩大宣传，坪内寿夫动员全体员工，乘新年渔民在家过年之际，大力宣传来岛渔船的优越性。

这几下绝招，使不少渔民欣然买船，而这些渔民买到船后的经济效益使更多的渔民加入到买船的行列。

来岛造船厂和四国的渔业一荣俱荣。仅仅 8 年时间，来岛造船厂如异军突起，一跃成为日本第五大造船厂，跻身于世界造船业的第 22 位。

来岛造船厂已具备了相当的竞争能力，吹响了向更深更广的领域进军的号角。

挑战之神的“市场导向型”

1964 年，43 岁的斯梯尔登上了美国百事可乐总裁的主座。上任伊始，精明强干的斯梯尔立即率领十多万“百事”大军向可口可乐这一饮料行业的百年霸主发起一连串的攻击。

斯梯尔的进攻招数是：根据市场的变化和需求，重塑百事可乐的形象，以迎合人们新的消费心理。

百事可乐以往给人的印象是廉价低档的饮料，适合于广大低薪阶层人士，被称之为“穷人可乐”。

然而，近年来美国经济迅速发展，消费水平普遍提高，百事可乐因此而失去不少的消费者。那些口袋里有了钱的“昔日穷人”，怕有失“身份”而舍弃了百事可乐。

斯梯尔根据市场导向，以新的饮料配方代替原配方，生产出甜度低、味

道也比原先好的新饮料投放市场；在广告设计以上高雅的场所为背景，由身着华丽服装的窈窕美女和神采飞扬的勇士作模特儿，籍以消除“穷人可乐”的形象。

60年代中期，第二次世界大战后的新一代已纷纷走上工作岗位，成为社会消费的主要对象。市场态势表明，谁赢得青年一代，谁就会取得成功。

斯梯尔针对市场这一变化，把百事可乐广告的口号改为：“百事可乐——新一代的选择！”并耗资500万美元，邀请风靡美国的歌星迈克尔·杰克逊拍了两部针对年轻人的广告片，同时接二连三地推出年轻人喜欢的新产品。

70年代以后，欧美人为减肥、抗癌、防心脏病，日趋崇尚具有天然色素的保健食品，不但饮用可乐型饮料，也饮用果汁类饮料。

斯梯尔审时度势，在不惊动强敌可口可乐的情况下，迅速投资数百万美元，推出无糖减肥可乐。该产品投放市场后，大受消费者欢迎，销售额高达12亿美元。尔后又陆续推出柑桔可乐、樱桃可乐和带苹果味的柠檬汽水等；在苏打汽水市场上抢走了可口可乐的半壁江山。其中七喜牌柠檬汁，就占美国柠檬饮料市场的12.5%。

1972年，斯梯尔别出心裁地在美国发起一场试饮百事可乐和可口可乐的游戏促销活动。他在一些主要市场的公共场所设置擂台，请过往行人免费、蒙目试饮百事可乐和可口可乐两种饮料，然后再奉送一瓶品尝者认为更好喝的饮料。

这次活动吸引了众多喜好新奇刺激的美国人参加。百事可乐把这场面都录了相，把其中认为百事可乐更好的镜头加以突出，尔后拿到电视台反复播放，使可口可乐的老主顾感到，选用可口可乐是相信牌子所误。

一时间，百事可乐名声大振，销售直线上升，使其饮料市场上的占有率从28%一下子提高到35%。

20多年来，斯梯尔在经营策略上采取独特的“市场导向型”，即根据市场需求的可能变动，随时调整产品结构，不断开拓新市场。到1985年，百事可乐的产品行销世界148个国家和地区，年销售额突破80亿美元，成为美国50家超级跨国公司之一，与可口可乐平起平坐，不分伯仲。

扭转乾坤的女豪杰

1954年，显赫了半个世纪的“万金油大王”胡文虎魂归道山。年仅21岁的胡仙继承到的只有一家星岛报业有限公司，当时拥有的唯一物业是位于香港湾仔道一幢毫不起眼的大厦，而它的“旗舰”晚报《星岛晚报》当时还在负债阶段。旧日曾创下的庞大王国，包括分布于东南亚的11份报章，以及万灵妙药虎标万金油的制造权，对胡仙来说已是过眼烟云。

胡仙接管星岛报业起，便开始大刀阔斧地改革。她更新了编辑队伍，起用一批锐意图新、意识超前的新派文人，在报纸的内容、题材和编排等都作了大胆革新，以迎合新一代华人读者群的口味。一举扭转公司的颓势，首先令晚报由亏转盈，继而更令日报和晚报一度双双成为全港销量最高的报纸。

接着，胡仙便开始考虑扩大业务范围的事情。当初启发她把星岛报业业务拓展跨越太平洋的，却是她在美国街头偶然遇到的一个陌生男子。

1960年，有一段时间，胡仙正和美国报界开展联系时，经常出差去北美。

有一次在旧金山，路上遇见一位陌生的华裔男子，向她询问香港的情况：“香港正发生什么事？能告诉我吗？前景如何？”这件事启发了胡仙，当他离开那条街时，立即闪过一个念头：这里实在极需要中文报纸！她从这偶然的问话中，清楚地意识到千千万万像这名男子那样的人，都非常渴望得到一丝半点家乡的消息，这在异国他乡是无法获得的。

据此，胡仙成功地把报纸办到了美洲大陆。目前，《星岛日报》已经在美国的檀香山、旧金山、纽约，英国的伦敦，澳大利亚的悉尼，加拿大的多伦多、温哥华等地设立了办事机构，还发行了卫星传真影印的《星岛日报》国际版，使该报成为一份地地道道的国际性中文报纸。此外，她还主持《星岛午报》、《星岛晚报》、《香港虎报》、《香港快报》、《香港新报》以及《香港中报》美洲版等诸多事宜。

现在共出版了 12 种不同的海外版，使《星岛日报》成为世界上第一份国际性华文报纸，每天为全球华人社会传送世界各地的最新信息。因此，人们赞誉：世界上有华人的地方，就有《星岛日报》。

侧击篇

第三十九计 以患为利

最后的胜利者

——美国燧石轮胎公司

各怀心事的父子——野牛似的农耕机——菲利浦二世的心病——灵感
的火花——约翰牛的枷锁——寻找金钥匙

奇计赏析

《孙子兵法·军争篇》中说：“军争之难者，以迂为直，以患为利。”意思是说，军事斗争中最难的，在于通过迂远曲折的途径，达到近直的目的，化不利为有利。

此言甚是。患与利，弱与强，是战争中普遍存在的矛盾。任何一方，都有可能某时某地陷于祸患之中，处于弱势之境。要想摆脱不利地位，就必须善于创造条件，化不利为有利，变劣势为优势，从而克敌制胜。

公元407年10月，夏国君主赫连勃勃率精兵2万攻南凉，抢虏人口2万多，牛马羊数10万头，满载而归。南凉国君率兵追赶。赫连勃勃想必必有一场恶战，就选择了背靠峡谷的“死地”，而且派人把峡谷的冰凿开，以示后退必死。夏军将士知道后退必死，不如一拼，个个奋勇杀敌，结果，南凉兵大败。

这是“以患为利”的典型。没有阳武峡天险之害，夏兵带着丰盛的抢掠物品，根本不会卖命死战，“患”和“利”在战争中可以彼此发生转化。

在商战中，企业也常常会面临不利条件和强大的竞争对手，因此企业经营者要掌握以患为利，以弱制强的谋略思想，善于化不利为有利，以弱的实力战胜较强的竞争对手。

美国燧石轮胎公司就是一个典型的例子。该公司曾一度处于逆境，业务呈饱和状态，产品销路不畅，被竞争强敌压得喘不过气来。但他们并未被困难和强敌吓倒，坐以待毙，而是积极开发新产品，巧渡难关，为了打破英国人在橡胶原料市场的垄断，他们主动到海外开辟自己的原料基地，并设立新工厂。最后燧石轮胎公司一低而成为世界橡胶制造业的“巨无霸”。

备怀心事的父子

1932年3月，正是春回大地，万物复苏的时节。

一天下午，一辆崭新的福特牌汽车飞驰在俄亥俄州的原野上。车里坐着的是美国燧石轮胎公司总裁菲利浦二世和他的儿子菲利浦二世。他们是到各地去视察业务。

一路上，父子二人各想各的心事。

父亲菲利浦是在农场长大的，他对农田中的一切仍有着深切的感情。当他听到田野中农耕机的轧轧声，就不由自主地想起自己当年在农场的生活情景。他开玩笑似地对儿子说：“我把生意全交给你好了，我要回家办农场。”

菲利浦二世却与父亲的心情迥然不同。两眼凝视着前方，正在思索和

酝酿着自己对事业的设想。他想到自己做副总裁已经有好几年了，却仍没有什么突出的业绩。接着，他又想起不久前偶然听到人们在背后的一段议论：

“他不过是凭老子的关系坐上副总裁的位子罢了，不见得有什么真本事。”

“可也是，这几年他干了些啥！”

这些话，菲利浦二世听起来感到特别刺耳。如果对方不是父亲多年老友，他很可能会对他发一顿脾气。

此时此刻，他坐在车上的思索，正是由这番议论滋生出来的。

他深知如果自己沒有像样的作为，将来也许能够承袭父亲的职务名义，但决不可能真正代替父亲的地位。

那么，究竟要做些什么样的事情，才能在公司里令人信服，深孚众望呢？

菲利浦二世苦苦地琢磨着、思索着……

野牛似的农耕地

急驰的福特汽车在路边戛然停住。

菲利浦二世走下车，亲切地向田野里正在耕作的农民打招呼。

这时候，菲利浦二世才知道，他父亲由于怀念农场的生活，看到农民也产生了亲切感，所以要下车去找人家谈话。

他紧随父亲后面，走过去跟那个叫高登的农民寒暄一番。当两人握手时，菲利浦二世发觉高登先生的手特别坚硬有力，不由地赞叹道：“你的身体真棒，像钢铁一样结实！”

“不结实行吗！”老农民的声音像洪钟似的响亮。他指着农耕地对菲利浦二世说：“这玩艺儿走在又干又硬的土地上，简直就像一头难以驯服的野牛，又蹦又跳，忽东忽西，如果没有点蛮力气，怎么能控制得了它？不信，你可以试试看，小伙子！”

年轻的菲利浦二世有点不服气，决定开农耕地试试看。可是当机器开动起来向前走时，他才发觉农耕地在地上振动得十分厉害。走了不到20米远，他的手臂就受不了啦，赶紧把开关关掉。

菲利浦二世经过这次亲身试耕，对农耕地有了深刻的印象。

正是这一印象成了他扩展公司业务新构想成形的温床。

菲利浦二世的心病

菲利浦二世在与他父亲外出进行业务考察之后，回到公司已秋天了。

他的心情还是没有开朗起来。因为这时燧石公司的业务已呈饱和状态，汽车增加数量有限，橡胶轮胎的销路不好。此外，再加上英国和同行的竞争更使销路困难重重。

父亲语重心长地对菲利浦二世说：“这一行越来越难做了，我们要想点新点子出来才行，光销汽车轮胎恐怕不易维持了。”

菲利浦二世的想法与父亲不谋而合。他认为只有利用橡胶的特性，创出一些新产品，才能摆脱目前的困境，公司才会有前途。

菲利浦二世深知，当年他父亲创立燧石公司时是靠别人的发明起家

的，自然他也没能忘情于这条简便的路。

因此，他终日埋头于新收集的资料中，其中还有不少最新发明的专利品。然而，菲利斯通二世没有像他父亲那样的幸运，在那么多的专利品中，没有一样与他公司业务相近而又有发展前途的。

这件事竟成了菲利斯通二世的心病。

灵感的火花

这天，菲利斯通二世心事重重，烦闷不已，独自开车到郊外去散心。他把车停在一棵大树旁，然后沿着河堤漫不经心地信步而行。

这时，河边上有一群小孩正在玩游戏。菲利斯通二世无心观看，他找了一个僻静的地方坐了下来，一面思考，一面不时地向河里投石子。

然而河边嬉戏的小孩对他的举止神情却都看在眼里，开始嘀咕起来。过了片刻，这群小孩忽地散走了。

河岸上顿时显得宁静起来。

菲利斯通二世坐了一会，心里仍觉得十分烦闷，便回到车上，开车准备去兜风。不料，当车发动之后，一起步非常吃力。

他熄了火下车察看，原来四个轮胎的气全被放掉了。他想这不用说，肯定是刚才那群淘气的孩子干的。菲利斯通二世本来心里就很烦躁，又加上对这件事的气愤，大少爷脾气突然发作了。他不管三七二十一，不管轮胎有没有气，爬上车去仍然照开不误。

车开动起来，瘪瘪的轮胎行驶在坚硬不平的泥土路上，颤动得非常厉害。但是，他的脾气一发作，不管车颠得多么难受，他也不顾了，仍然一个劲地向南开，直到车轴被震断，他才将车停下来，坐在驾驶座上气喘吁吁地发愣。

刹那间，他由发愣转入思考。他非常惊奇，平时很舒适的小轿车，一旦轮胎没有了气，竟是这样寸步难行，人坐在里面竟是这样难受！

蓦地，他想起那次开农耕机的亲身经历，若有所思地自语道：“难怪农耕机会颠簸得那样厉害，光秃秃的铁轮子压在坚硬的土地上，当然就跟汽车轮胎没有气一样了。”

这一突然间的联想，终于激起了灵感的火花，一下子点亮了他心中纠结很久的一个云团。他的心胸豁然开朗，他想：假如给农耕机的铁轮子装上橡胶轮胎，颤动一定会减少很多。

这一突破性的发现，为燧石公司的业务开辟了一条广阔的道路。

不久，燧石公司成立了一个攻关小组，专门研究一种适用于农耕机的低压力轮胎。结果使当时全美国的 100 万辆农耕机都穿上了新的“橡胶鞋”。

紧接着，菲利斯通二世又提出“农场橡胶化运动”。凡是农用工具，该用橡胶轮子的地方，都替它装上一个橡胶轮子。

新开辟的市场，使燧石公司的业绩像插上了双翅一样迅猛发展。不到 3 年时间，燧石公司便成了国际著名的大公司。

菲利斯通二世为农耕机穿上了“胶鞋”，农耕机把燧石公司拖上了天。

约翰牛的枷锁

当时世界的橡胶市场被英国人一手垄断。他说涨价就涨价，说缺货就缺

货。

正当农耕地用的低压力轮胎应市，很快受到农民的欢迎，产品处于供不应求的状况时，英国突然声明橡胶涨价。

这一声明，对燧石公司来说是个很大的打击。因为这时低压力轮胎问世不久，正在推广销售阶段，提高低压轮胎价格几乎是不可能的事，即使农民们勉强接受提高价格，燧石公司也会给人们留下一个很不好的形象。农民们会认为，他们父子是看着销路好而乘机抬高价格。

此时此刻，不难想像他们父子二人是一种什么样的心情了。“这次决不能再任由他们摆布了，一定要据理力争！”菲利浦二世一听到橡胶涨价的消息，就在办公室里大发雷霆。

“没有用的，”他父亲用力摇着手说，“他们这样做不是一天了，以目前大英帝国的声势之大，这些‘约翰牛’会听你讲道理吗？”

“这样下去，我们不是永远要受他们控制了吗？”

“这是没有办法的事，孩子！”菲利浦带点悲愤的语气说，“谁教人家英国的国势强呢？他们占据了很多出产橡胶的土地，拥有大量的橡胶原料。我们只能仰人鼻息，看人家脸色行事。除非我们拥有自己的橡胶园。”

“我们为什么不也向海外发展？”

菲利浦二世几乎是信口说出这一句话的。他无意中提出这一问题，但却击中了问题的要害。

菲利浦听儿子说的很有道理，便猛地站起来，用手拍打着儿子的肩膀说：“好样的！说得对，如果不摆脱他们的控制，就永远不可能有大的发展，我们一定要全力来做这件事。”

寻找海外原料基地的重任，落在了菲利浦二世的肩上。

寻找金钥匙

1936年7月，菲利浦二世率领海外考察队正准备启程。

前来送行的菲利浦对儿子嘱咐道：“不管花多少钱，也不管花多少时间，你们只要能在外面找一块生长橡胶的土地就行，你们的任务就是找一把钥匙来打开套在我们脖子上的那副无形的枷锁。”

带着父亲的嘱托，菲利浦二世率领考察队游遍盛产橡胶的南洋群岛诸国，但都没有找到适合的土地。因为这一地区当年都是英国的势力范围，当然不会有他这个公司立足之地。

菲利浦二世并没有因此而泄气，他对同行的专家说：“我们改变个地方吧，离这些约翰牛远远的。”

他们经过一番研究，终于选中了与南洋群岛同一纬度上的西非地区。

于是，考察队又向新选定的地区进发。

他们在西非做了一番实地考察，认为在利比里亚设橡胶园最适合，因为这个国家是当年美国解放的黑奴所建立，与美国关系很好；而且这里的气候和土壤适合橡胶的生长。

他们的这一发现，不仅为燧石公司在海外建立起一座用之不尽、取之不尽的大原料库，而且也成了该公司向海外进军最有力的补给基地。

当橡胶原料摆脱英国控制之后，菲利浦二世决定在海外设立工厂，大量制造橡胶制品。

最具讽刺意义的是，他把公司的第一座海外工厂设立在英国，这显然是菲利斯通二世想给这些“约翰牛”一点颜色看看。

经过一番开拓，燧石公司现在除了在美国的 50 多家工厂，在海外还拥有 60 多家工厂，生产的品种多达 4 万余种。

燧石公司一跃而成为世界橡胶制造业的“巨无霸”。

侧击篇

第四十计 虚张声势

巧妙的诡道之术

——日本 SB 咖喱粉公司打开市场术

第四任经理走马上任——则新闻的启示——改变富士山的颜色——一箭中的

奇计赏析

《三国演义》的一次战役中，张飞因兵少将寡，撤走时，让士兵在马尾上绑着树枝树叶。策马奔走，扬起了遮天蔽日的尘烟，尾随的追兵误以为有千军万马，不敢贸然追进，因而蜀军得以逃脱。

粗中有细的张飞巧妙地运用了虚张声势的计谋。

虚张声势，是指用手段蒙蔽对方，使其误认为自己强大或有势力，因而“刮目相看”，跌入陷阱。此时，往往有以弱胜强，以劣转胜之功。

日本 SB 咖喱粉公司，原是一间微不足道的小公司，在弱肉强食的商界里处于极劣的地位，产品积压，主因是知名度不高，人们无心购买，批发商不登门。后田中经理从一则新闻得到启发：在报上大做广告，宣称要用飞机在富士山山顶上撒一层咖喱粉。这对 SB 公司来说根本不可能做到，但不明就里的人们信以为真，全国哗然。富士山是日本国的象征，在白雪覆盖的山顶上撒咖喱粉，无疑是冒天下之大不韪，理所当然受到举国上下一致抨击。SB 公司最后也借故压力过大，放弃了计划，趁机开脱。

这一场骤起的风波过后，SB 公司因而获得广泛的知名度，同时，也因为这一惊天动地的计划，使许多厂商误以为其是实力雄厚者，因而纷纷与其合作。SB 公司终于一跃成为大公司。

虚张声势，虽然不雅，甚至容易触犯法纪，但运用得恰到好处，不失为好计一条，特别是对于许多财薄势孤的小企业。

第四任经理走马上任

日本 SB 咖喱粉公司十年前还是一家产品滞销、入不敷出、濒于破产的小公司。可现在，SB 公司已成为咖喱粉业的最大商家，其国内市场占有率在 50% 以上。

SB 公司之所以取得如此辉煌的成就与其一次巧妙的广告分不开的。

十年前，SB 公司的营业收入甚不理想，公司的咖喱粉大量积压，一切的促销手段施尽后仍不理想。为此公司走马灯似的一连换了三任总经理。

第四任总经理田中上任后，开始也没能拿出多少办法，因为谁都知道公司的咖喱粉销不出去的原因是人们对 SB 公司的牌子陌生得很。咖喱粉又不是紧俏货，进口的、国产的咖喱粉市场上应有尽有，要使人们掉头只买 SB 公司的咖喱粉，谈何容易。

由于公司销售量日益萎缩，入不敷出，流动资金已快告罄，大量做广告宣传已不可能，但如不作广告，也只能坐而等死。因此，唯一办法只能作一

箭中的广告。田中反复权衡后作出这样的结论。

但这“一箭中的”的广告如何作呢？哪个商家不想其广告一箭中的？田中日思夜虑，未果。把这个想法公诸于手下，广纳众谋，也未能得到一个“一箭中的”的办法。

一则新闻的启示

一天田中翻阅报纸，看到一则关于一间酒店员工罢工的追踪报道，文中说酒店的罢工问题已得到圆满解决，酒店复业了，并且生意出现了前所未有的景气。这间酒店两个月前由于经营不当，生意萧条，老板不得不减少，拖欠员工工资，致使员工不满群起罢工，闹得沸沸扬扬。因为日本的劳资关系一向非常和谐，员工罢工闹事的现象并不多见。因此，这场罢工成了新闻界热点，各家电台、报纸争相报道。

田中突然醒悟，这家酒店之所以复业后变得兴旺，完全是无意中借助了新闻界为其作了宣传报道，使其知名度大增，而招徕顾客。何不 SB 公司也利用一招虚张声势吸引传媒界注意，为自己作无形宣传呢？

改变富士山的颜色

不作则已，一作则要一鸣惊人，田中心想。一番深思熟虑后，田中心生一计。

几天后，日本几家报纸，《读卖新闻》、《朝日新闻》等同时刊登了一幅令每一个日本人都感到震惊的广告。广告词中称：“SB 公司决定雇直升飞机数架，飞临白雪皑皑的富士山顶上空，然后把咖喱粉撒在山顶上。以后，人们看到的富士山将不再是白色而是咖喱粉色……”

富士山——日本一大名胜，其在日本乃至全世界人们的心中已成了日本国的象征。在如此神圣的地方，居然如此随意的撒上咖喱粉，国人怎能容忍。

此广告一出，果然举国上下，舆论大哗。虽然许多人明知是 SB 公司的虚张声势之举，但为其如此大言不惭而难于容忍，纷纷指责 SB 公司，SB 公司的名字频频出现在报刊上，成为众矢之的，“富士山不是你一家的私产，岂容你为了作广告将它改头换面！”“这是 SB 公司无视舆论的非法行径！”“如果敢做，我们坚决不放过他。”

一箭中的

等到舆论界激烈地批评 SB 公司，批得如火如荼，临近 SB 公司许诺的飞机撒咖喱粉的日子时，报纸上突然又出现了 SB 公司的一则郑重声明：“鉴于社会各阶层的一致强烈反对，本公司决定取消原计划……”

正义的人们正在庆贺他们成功的同时，田中和他的 SB 公司也在庆贺他们的胜利，不但全日本都知道 SB 公司的名字，而且更重要的是人们都错误以为这是一间实力雄厚、财大气粗的大公司。

因而不少小商小贩纷纷加入其麾下，为其大力推销 SB 咖喱粉，SB 公司咖喱粉一时间成了畅销货。

侧击篇

第四十一计 暗渡陈仓

看不见的战线

——从侧面发动进攻——巧铺致胜之路——小林一三的经营奇招

奇计赏析

“暗渡陈仓”，是《三十六计》第八计：“示之以动，利其静而有主，益动而巽。”大意是，以正面进攻作为佯攻，特此举故意暴露给敌人，然后分兵迂回，在敌后或敌侧面发动突然袭击。

此计典出公元前 206 年的楚汉战争。刘邦以韩信为大将，出师与项羽逐鹿中原。韩信为了迷惑敌人，先派了许多兵马来修复古栈道，装作要从栈道杀出去的样子，暗地里却带兵抄小路迂回到陈仓，出其不意地将守将章邯歼灭，平定三秦，奠定胜利的基础。

“明”与“暗”反映用兵打仗的奇正关系。只有诱使敌方按正常的用兵原则判断己方行动企图，才能达到出奇制胜的目的。所以，“暗渡陈仓”须有“明修栈道”来分散敌人的注意力。

应用于商战，此计可引申为：故意暴露自己的行动，用以迷惑麻痹竞争对手或以此吸引顾客，然后暗中准备行动，战胜对手或赢得顾客。

日本乐器公司不与竞争对手在市场上硬拼，而是热心开办音乐教室，积极推广音乐教育。在音乐教室里悄悄铺好通往成功的道路。

小林一三用开发游乐场、运动场、百货公司等设施来吸引群众，掩盖暗中谋求铁路搭乘量增加的目的，将“暗渡陈仓”之计寻入铁路经营中。

这些都是活用“暗渡陈仓”之计的范例。

巧铺致胜之路

川上源一在 1950 年 9 月 38 岁时，继任父职，担任日本乐器公司的董事长。

川上接手之初，就认识到，要在竞争激烈的企业战争中求胜，就必须先铺好致胜的路。

不久，川上便异常热心地开办了山叶音乐教室，积极推广音乐教育，收了数百万的学生，且为这项教育意味浓厚的事业投下 20 多亿日元的资金，这是一项亏本的事业，但是川上仍持续不辍。

川上极力主张这是一项纯粹推行音乐教育的事业，希望不要沾上商业色彩，所以言明在课堂上，绝不做山叶乐器的宣传。

那么，川上果真只是为了音乐理想而开办音乐教室的吗？不顾自己公司的利益而让其他公司坐收渔翁之利？

让我们揭开音乐教室的奥秘，就不难窥探出川上源一的良苦用心了。音乐教室是山叶音乐振兴会（财团）的一部分，财务来源是独立的。音乐教室分好几级授课方式，从 3 岁幼儿到妈妈班都有，还有特殊人才训练班、长笛班、电子合成乐器班级等。师资相当好，资格考试很严格，有时甚至连音乐系的学生也考不取。

讲师在课堂上绝不做强山叶乐器的宣传，但是他们会将学员名单送到日本乐器公司的业务员手上，当然这些名单就成为业务员促销的主要对象了。而且，电子琴的教学课程是由音乐振兴会编排，课程内容如果不用山叶的电子琴就无法弹奏出来，而层次越高的班级，越需要用山叶的乐器才能演奏出符合该阶层的水准。所以表面虽然对外宣称纯粹是音乐事业，实际上却对日本乐器公司裨益良多。

川上源一在音乐教室悄悄地铺好通往成功的道路，将竞争对手长时间地蒙在鼓里，当他们醒悟时，山叶乐器已在市场上步步领先，取得绝对优势了。

小林一三的经营奇招

小林一三毕业于庆应义塾（庆应大学的前身），毕业后，就职于三井银行，从总店的秘书科做起，后任职于大阪、名古屋分店的调查征信科。

1907年，34岁的小林一三辞去了三井银行的工作，加入了日本箕面有马电轨公司就任总经理。

这家公司刚刚成立，只是一个地方性的小铁路公司。这和拥有以人口密集区为基本地盘的都市铁道不同。因此，公司的发展有许多的困难及障碍。

但是，不管如何，首先得让经营步入正轨，因此必须提高收入。提高收入的途径有两种：一是增加乘客人数，二是提高收费。提高收费对原来搭乘铁路人数就少的地区是行不通的，因为这样一来，可能会造成乘客人数更少。所以，小林只能在如何吸引更多乘客这点上动脑筋，从而想出一种办法，那就是先开发铁路沿线的住宅区。

在开发住宅区时，小林采取住宅的出租及以10年分期付款的销售方式，这种划时代的做法，果真扩大了住宅区的范围。

除了要增加沿线居民的乘搭量，更要吸引其它地区的人也来搭乘，这可是件颇为费事的工作。

1910年3月10日，宝塚线及箕面线比预定提前20天通车。同时，小林也完成了如何增加乘客的新构想：同年11月在箕面公园中开设动物园；第二年在宝塚设立新温泉区，1912年，建立丰中运动场。

1913年，小林在宝塚新温泉区的游乐场组织少女合唱团，后发展为少女歌剧团。新温泉区又陆续增加博览会会场、剧场、动物园、植物园、餐厅等设备，从而成了一个度假及休息的中心。其中，宝塚少女歌剧团的公演，更是深获各界好评，1914年前去观赏的民众多达19万人，1913年更激增至43万人，这样一年一年增加的人数，对铁路增加搭乘量是十分有帮助的。

1926年，他又在车站设立百货销售部门，增加沿线居民利用铁路的机会，并且把那些百货用品的工厂设在铁路沿线地区，以谋求乘客人数的增加。

同时他将各种事业有计划地实行，采取多元化的弥补经营政策，并且使箕面有马电轨公司成为发展各种事业的主要交通工具及主要交通线。

直到现在，利用娱乐、教育设施来开发铁路沿线住宅区的想法，仍被认为是经营铁路的必备常识。

以正面的假进攻——开发游乐区、运动场，组织少女歌剧团，设百货公司、工厂等来吸引群众，掩盖暗中进行的进攻方向谋求铁路搭乘量的增加。将迂回进攻的“暗渡陈仓”之计导入铁路经营中的小林，的确是别具慧眼，堪称为一流的企业家。

侧击篇

第四十二计 择地而战

逼出来的英雄

——美国电器业的先锋希思

重新开始——第一项发明专利——意外的挫折——到芝加哥去

奇计赏析

著名军事家孙子非常重视地势的重要性，在《孙子兵法》十三篇中，除专门写“地形篇”外，还在多处论述地形的重要性。他认为：“夫地形者，兵之助也。料敌制胜，计险阻厄远近，上将之道也。知此而用战者，必胜；不知此而用战者必败。”意思是，在战争中，地形对胜负具有绝对的影响力。所以，若想赢得胜利，首先必须充分了解敌情，如地形险阻、远近等，彻底了解后再战才能获胜；如果一无所知就盲目开战的话，必会战败。

他还认为，对地形的了解和运用，在战争中占了一半的因素。

利用地理条件灵活作战。巧胜敌人的战例不胜枚举，如：伏击战、阻击战、地道战、地雷战，平原作战等，都是利用地利之便而进行的战争。总之，得地利者可以以弱胜强，失地利者可以由强转弱。

在商品经销活动中，地理条件的作用和军事战争中一样重要，同样的资金，同样的经营水平，地理条件优越者可以发财，地理条件差的会破产。所以，有经验有头脑的经销者，要在地理位置的选择和在不同的位置经营不同的项目等问题上颇费一番脑筋。

希思出身于偏远的山城，在那里他发明了电炉，但由于当地人的文明程度较低，而难于接受电器，因此他的产品一直未能打开销路。

于是，他毅然告别了家乡，到工业发达的芝加哥寻求发展，在这个新天地里，他如鱼得水，充分发挥其才智和优势，终于成为电器业的巨子。

重新开始

希思和理查逊是同代人，都被誉为“美国电器业的先锋”。但是两者不同之处是：希思不是被困境逼出来的英雄。

他出生于一个富裕幸福的家庭。一切都像命运早已安排好了一样，他度过了快乐的童年和少年，又顺利地考上了明尼苏达大学的新闻系，大学毕业后，进了一家报社当记者。

正当希思踌躇满志地迈入他个人奋斗的路程时，一件事却扭转了他一生的命运。

一天，他去采访一个来自美国西部的大富翁。对方的傲慢和粗鄙使他气愤难忍，便和那个大富翁吵起来，就差动武了。回去后，希思满怀愤怒写了一份专题报道，想在报上一吐为快。

谁知却被总编叫去训斥了一顿，希思大惑不解。总编干脆把话说明：报社老板对你的行为极为不满，因为你得罪的大富翁原是报社准备请来做股东

的。希思的过失已使报社失去了这个好机会，老板和主任当然迁怒于他了。

在顺境中长大的希思从未受过这样的屈辱，他当即辞职，拂袖而去，发誓再也不涉足新闻界。

身为老律师的父亲，也责怪希思不该意气用事，放弃自己辛辛苦苦学了几年的专业。

但是希思决心已定：重新开始，去做生意。他看准了美国的电器业要有大发展，家用电器和加州的金矿、得州的石油一样诱人。

第一项发明专利

在父母的帮助下，希思的小型电器公司终于开张营业。

当时许多人已经看出家用电器的前途，都争着研制家用电器新产品。希思既然挤入了这一行列，也必须找到一项值得发掘的项目。

母亲向他建议，应该采用调查法，广泛地在主妇们中间做一番调查，说不定能有好的启迪。

希思立刻采纳了母亲的建议。跑了几天，才发现事情并非这么很简单。大多数主妇都像他的母亲一样，勤勤恳恳，没什么过高的要求。而且，天天使用的东西，不知不觉自然也就用顺了手，说不出长短。

他陷于难以找到出路的困境。

一件偶然的事情帮了他的大忙，正如当初一个偶然的采访把他推出新闻界一样。

事情是这样的。一次，朋友请他吃饭，当他吃到沙拉时，刚放到嘴里就觉气味不正，很快他意识到是主妇把煤油掉到里面了。不多时，朋友也尝出来。主妇难为情地红着脸解释说，煤油炉子很不好使，一定是做菜时把煤油掉进去了。希思的朋友也说，千家万户都使用这种炉子，千家万户都有同感。

望着愁眉紧锁的主妇，希思却笑了起来。因为他突然得到了一个重要的信息，这就是人们都期待和希望得到一个既便利又不昂贵的炉子。它应当是电炉。

回家的路上，他觉得自己连日来各种纷扰和杂念都消失了，他对自己抓住的目标特别得意，这种心情使他连夜来投入设计，而且以最快的速度将产品投放市场。

意外的挫折

远远出乎希思的意料；电炉在市场上遭到冷遇，人们并不以他想象中的态度去欢迎这个新产品。

希思几经调查，发现其中的原委是主妇们对电怀有恐惧的心理。他为消除主妇们的恐惧做了不少广告和示范表演仍然收效甚微，电炉的销路一直无法改善。

即使遇到这种局面，也没挫伤希思的意志和信念。他辛辛苦苦奔走经营了4年。这4年，是他一生经营最惨淡的4年，也是他决心最大的4年。

4年的摸索和奋斗，使希思领悟到他不能继续在家乡发展了，因为这里是当时美国的偏远地区，人们的知识水平，决定了他们难于接受电器。因此电器市场极为闭塞。

要改变自己的命运，走一条新路，就必须离开家乡，到美国工业发展迅速的大都市去。他果断地选择了芝加哥。

这时，他仅仅剩了一点资本和他的专利电炉子。然而，他还要去闯大世界，等待着他的将是什么呢？

到芝加哥去

灯火辉煌的芝加哥以它的繁荣兴盛，迎接着每一个来这里参加竞争的

人。

希思一迈进这个闹市，就意识到这里与家乡有着天壤之别，那里的人们还不太认识电的力量，而这里却已是电器竞争的战场。

电器市场发展迅速，人们必须时时创新、发明，才能在这里立于不败之地。

最初的两年，他防备着那些强有力的对手，不甘于被他们打倒，每天从早到晚都没有空闲休息。因此，这两年几乎是他产品最多的时期，他大力推广电炉，又研制出电锅、电壶等新的家用电器。

面对当时享有盛名的理查逊电器公司和通用电器公司，希思一改当年的经营方针和策略，摸索出一套新鲜、有效的新方针、新策略。

当时，理查逊为推销电熨斗实行新推销法，他定期派人上门保修、保教，消除了人们对电的恐惧。希思很钦佩理查逊的创造性，也完全赞赏他的推销法。于是，他巧妙地借助电熨斗轰轰烈烈地进入市场的机会，喊出一个令人感动的口号：“电熨斗能烫平你的衣裳，电炉能温暖你的心。”

聪明的希思当时还是电器业的无名小辈，他巧妙地利用理查逊打出来的天下攀缘而上。当电熨斗走进千千万万个家庭的时候，电炉也随之叩门了。

电炉一举成名，祝贺和溢美之词充盈于耳，希思并没有被这些弄得飘飘然，他像前线的哨兵，紧紧盯着自己的战场。

紧接着，希思的电锅、电壶又源源而来，恰以一连串闪电般的拳击使人措手不及。仅两年时间，希思就成为芝加哥数一数二的发明家和企业家。

若干年后，希思电器公司、热点公司和通用电器公司合而为一，成为美国百年之内最大的电器公司。深孚众望的希思担任总裁。

希思成功了。他深有感触地说：“如果我还呆在那偏远的山城，将永远不会有今天辉煌的业绩。”

侧击篇

第四十三计 投桃报李

投之以“情”报之以“利”

——用仁爱去赢取人心

——最受“上帝”喜爱的女人——散布仁慈的种子

奇计赏析

“投桃报李”，出自《诗经·大雅》“投我以桃，报之以李”。比喻一方有所赠送，另一方有所报答。

“投桃报李”这一谋略，在现代企业经营中被广泛运用，它属于处理企业与企业、企业与中介人、企业与职工、企业与顾客等多元关系的一种综合性谋略。实际就是重视公共关系、人际关系，创造“人和”条件，来争取巨额利润。

公共关系通常表现为人际关系。即公共关系是通过人际关系来实现的。比如，商店与顾客的关系，一般表现为个别售货员与顾客的关系，这种关系，从人际关系来讲，就是主客关系。同样，企业的领导和员工的关系，也是一种主客关系。

一个企业，如果在内部领导与员工的关系搞得不好，在外部员工与顾客的关系搞得好，其企业势必兴旺发达。

美国化妆品行业的传奇人物埃斯蒂·罗德和日本拉链大王吉田忠雄，就是运用“投桃报李”谋略的成功典范。

最受“上帝”喜爱的女人

埃斯蒂·罗德，是美国化妆品行业的传奇式女英雄，她几乎单枪匹马创立了世界上最大的化妆品公司。她发明并经销的高级香水和一系列化妆品，深受广大顾客的喜爱。

埃斯蒂在香和美的世界里创造了一个奇迹。而当初带她走上这条充满传奇色彩道路的是她的舅舅。

埃斯蒂的舅舅约翰·休斯是一位皮肤科专家，他独创出一种秘密处方并用来制造雪花膏，具有神奇的功效。

有一年，休斯从欧洲来美国看望妹妹一家人，带来了许多雪花膏。于是埃斯蒂便将雪花膏送给她要好的同学。令人惊奇的事发生了，一些脸上长有红斑的同学抹了这种雪花膏后，第二天那些难看的红斑竟不翼而飞。当时在纽约中学读书的埃斯蒂因此而出名，并为舅舅推销了几加仑雪花膏。

埃斯蒂给舅舅的雪花膏取了一个好听的名字——全能美容雪花膏。

舅舅的到来，成为埃斯蒂一生命运的转折点。

毕业后不久，埃斯蒂便开了一家美容院，生意很不错。在她的美容院里，顾客必须付现款。有时顾客在做完美容后，很想买些化妆品回家，但身上往往现金不够，她们就问：“你的化妆品在萨克斯百货公司能买到吗？我们在

那儿可以记帐买东西。” 埃斯蒂摇摇头。

萨克斯百货公司座落在纽约最繁华的第五街，是美国最负盛名的百货公司之一。

顾客的这番话，使埃斯蒂感到需要有一个更大的市场。她决心有朝一日让萨克斯百货公司摆上她的产品。

机会终于来了。

埃斯蒂从报纸上获悉萨克斯百货公司的采购员玛莉小姐由于汽车事故脸上落下难看的伤疤，便主动把自己生产的雪花膏送去。几个星期后，这位小姐的伤疤基本上消失了。

这件事惊动了另一位小姐。她是该公司经理的女儿。这天，她亲自找上门，脸上罩着面纱，因为她脸上长满了红斑。结果，她搽了埃斯蒂的化妆品后，很快变得白玉无瑕，容光焕发。

就这样，萨克斯公司的采购员主动找上门来了，定了一小笔货，当时约800美元。从此以后，生意越做越大。

埃斯蒂懂得，推销商品必须讲究艺术。她要求每一个出售埃斯蒂化妆品的柜台，都要向顾客赠送一些小礼品。她认为：免费奉送一些，就可赢得顾客的欢心，从而使产品销量大增。

在美国，妇女很少走进百货商店为自己购买香水的。因为，她们用的香水多半是男人送的。怎样才能使美国女人自己来买香水呢？埃斯蒂想出了一个绝招：她不称它为香水，而代之以“青春露”。其实这是一种洗澡用的润肤露，主要成份是香水。

这样一来，妇女们纷纷登门前来购买。因为这是女人用的东西，美国女人爱洗澡。

埃斯蒂还有意让“青春露”的瓶盖不像法国香水那样密封，可以让顾客自由打开嗅一嗅。这样她们的手上就会沾上香水，在离开柜台后，又会引起其他的顾客的注意。将她们吸引到埃斯蒂的柜台来。

“青春露”一炮打响。震撼了化妆品工业，1984年的销售额就达1.5亿美元。

通过业务往来，埃斯蒂接触了无数各式各样具有吸引力的人物，她对别人竭诚相待，人们也同样投桃报李，从而进一步促使她事业的成功。

有一种特殊的香水，埃斯蒂已经研究好几年了，自己特别喜欢它，但一直未能大量投产上市。一方面是由于这是无与伦比的造价十分昂贵；另一方面觉得它上市的条件还不够成熟，甚至还没给它取名。

她先送了几瓶给她多年的好朋友——前好莱坞明星摩纳哥王妃格雷丝·凯丽。

凯丽是个活跃的交际花，经常出没于上流社会。她的倩影所到之处，也带去了埃斯蒂香水的芬芳。这等于是为这种香水作无形的广告。

结果，这种香水还没上市，就已经在上流社会中名声大振了。

埃斯蒂为此给这种香水定名为“凯丽”牌，这是对朋友由衷的敬意，它使凯丽的名字响遍整个世界。而回报埃斯蒂的则是一笔非常可观的销售利润。

现在，埃斯蒂发明并经销的高级香水“青春露”已是全世界妇女的时髦用品；她的“可丽尔”系列保健化妆品最受年轻一代的青睐；而“艾尔尼”系列化妆品则执男子化妆品的牛耳。

散布仁慈的种子

驰誉世界的日本“拉链大王”吉田忠雄有一句名言：“如果我们散布仁慈的种子，给予别人以仁慈，仁慈就会循环给我们，仁慈在我们和别人之间不停地循环往复。”

这就是“善的循环”哲学，也是吉田忠雄的经营之道。

吉田忠雄一贯主张办企业必须多赚钱，但是利润不可独吞。他的“吉田工业公司”将利润分成三部分，1/3以低价的方式交给消费者大众，1/3交给销售该公司的产品的经销商及代理人，1/3用在自己的工厂。

让利于消费者

吉田工业公司生产的拉链，品种齐全，花色繁多。用途广泛，凡是生活里需要用拉链的地方，都会有YKK（吉田工业公司的简称）出现。

YKK十分注意市场调查，了解需求的“萌芽”，只要市场有需求，无论利大利小者都要生产，因此公司每年都会推出新产品，这就使消费者了解到YKK总是在根据他们的需要生产新产品。

让利于职工

吉田忠雄鼓励本公司雇员购买本公司股票。目前，这家公司的职工所拥有的股份已占公司总股份的50%以上，持股者每年可以获得18%的股息。

他还规定，职工要把工资的10%和奖金的一半存放在本公司，用来改善生产设备，每月以比日本银行高得多的利率支付给职工利息。

近几年中，YKK支出的红利中，60%给了职工，他本人只占16%，家族成员占24%；职工年退休金高达330万日元。这样做，使职工得到无穷的好处，具有很大的凝聚力，生产积极性大大提高，而绝没罢工的事情。公司也就发展很好。

让利于竞争对手及代理商

实际上，在日本的确没有别人可以跟YKK相比。他不愿意看到那些同行们的大败，总是劝说他们：“你们要跟我竞争绝对胜不过我，停止吧！你们都长吁短叹的埋怨不赚钱，而我真真实实的赚大钱。请大家停止生产，做我的代理商吧！”

吉田忠雄又带他们去参观他的自动化流水作业工厂，总算说服了不少竞争对手。而后来证明，当他代理商的都赚了钱。在同业竞争中的70多家厂商中，有将近40家成了他的代理商。

由于吉田忠雄奉行“善的循环”哲学，到了70年代中期，YKK拉链在日本市场的占有率达90%，在国外有100多处办事机构，在37个国家里设有38个拉链厂，生产出全世界拉链的35%份额，共拥有员工23万人，年产拉链4百多个品种，总长度190万公里，可以在地球与月亮之间拉上四个来回，每年的营业总额超过20亿美元，其中1/4在海外生产和销售。现在，这小小

的 YKK 拉链，也和令人瞩目的新日铁钢材、松下电器、丰田汽车一样，成了世界市场竞争中无往不胜的日本工业产品的象征。

侧击篇

第四十四计 兵以诈立

智高者胜

——三井物产智取三池煤矿

两强重燃战火——益田决定反击——终报一箭之仇

奇计赏析

“兵以诈立”，出自《孙子兵法·军争篇》：“兵以诈立，以利动，以分合为变者也。”大意是，作战的基本原则就是要将计就计，朝有利的地方行动，要分散开，而不是非以集中的方式来应付不可。

东汉时，虞诩调任武都太守，在陈仓峭谷被数千羌兵阻挡。他一面扬言待援兵到来再走，一面令中途增灶。羌兵以为虞诩援兵真的到了，不敢追赶。

“用诈”是古今军事家的一个基本用兵原则，古今中外以“用诈”而成功的战例不胜枚举。只要战争不消失，只要世界上存在着敌对势力之间的利害冲突，“兵以诈立”的谋略就不会失去其应有的地位。

在商战中，“兵不厌诈”应视为正当技巧，因为在形形色色的竞争中，确有投机、诈骗、不择手段者，遇到这类不义之人怎么办呢？若要讲仁义？讲忠诚？显然会吃大亏。对待这种人，就应该像军事斗争中对待“敌人”那样，以其人之道，还治其人之身。当然对待顾客应以“诚”为本，决不能玩弄好商的伎俩。

三井物产与三菱在争夺三池煤矿的投标中，双方都用“诈立”的谋略，于是出现了一波三折、扣人心弦的局面，最后，三井物产经理益田孝“智”高一筹，战胜了狡诈的对手。

两强重燃战火

三菱和三井都是日本赫赫有名的企业集团，同时，他们也是一对水火不相容的宿敌。

这两个集团所掀起的那场空前惨烈的海运战争，致使双方都付出沉重的代价。虽然在那场大战中，三菱将三井打败了，但三菱仍不善罢甘休，决心将对手置于死地，教它永无翻身之日。

于是，海上的硝烟刚散，陆上的战火又燃。为了三池煤矿的主权，三菱和三井再度展开一场激烈的生死战。

三池煤矿是日本最大的煤矿，一直由政府经营，也是该国获得外汇的主要来源。在此之前，该矿的销售权由三井物产公司获得。

而三井物产公司的总经理益田孝，在获得三池煤矿的销售权后，就一直效力于煤的出口，期望以这种方式带来好业绩，以带动三井的成长。

但是三菱的第二代领导者岩崎弥太郎看准了这一点，也想获得三池煤矿。

政府所经营的另一个矿坑——高岛煤矿是卖给后藤象三郎的，后藤曾向弥太郎借款，于是弥太郎就和他商量，采取以煤替代金钱的方式偿还，三

菱就这样获得了高岛煤矿，成为陆地上经营的主力，但是三菱认为如能再获得三池煤矿，那就更完美。

弥之助就和三菱的拥护者大隈重信一同建议政府，将三池煤矿指定公司卖出，并以 300 万元的价钱出售。当时拥有三池煤矿销售权的三井公司，不幸正面临资金周转上的困难，要拿出这笔庞大的钱似乎是不可能的事。三菱便是想利用三井这个弱点，迫使他们打退堂鼓。

但是，这只不过是三菱一厢情愿的想法罢了。

因为大藏省长松方正义认为三池煤矿是获得外汇的主要来源，就算是要卖，也要以最低 400 万元公开投标的方式来出售，而且松方的态度十分强硬，所以即使大隈也是政府官员之一，也是无能为力，结果指定三菱购买的计划案被退回，内阁会议决定公开招标，这是 1828 年 4 月份的事。

价钱提高了 100 万，三井物产当然无法负担，于是大隈预测三池煤矿必会属于三菱。

益田决定反击

益田孝当然不会将三池煤矿拱手相让。他决心即使与三菱斗个鱼死网破，也一定要得标。

因为三池煤矿对三井物产而言，实在是太重要了，如果失去它，对三井物产是致命性的打击。如此一来，自己全力开拓的香港、上海、新加坡等国外市场，将全面被封锁，日后物产的出口也将会受到很大的影响。

然而，益田孝此时却面临着巨大的困难——资金不足。

金钱是商战的武器，没有钱将寸步难行，更遑论战胜强硬的对手了。

况且，时间又十分紧迫。投标期限定在 7 月 30 日，在这之前要将所投标的价格送到大藏省。8 月 1 日开标，得标者在年底要先缴出 100 万元做为保证金，其余在 15 年内付清。

为了这件事，益田孝拼命说服三井银行的代理董事借给 100 万元，但是对方就是不肯，因为当时的三井银行，本身也有庞大的贷款，随时都有倒闭的危险，而且日本银行已设立，其向公家所借的钱，必须尽快缴回，所以更不可能答应益田孝的要求。

物产公司是益田孝所创的，但是对三井整个庞大的关系企业而言，这只是中途加入的一部分，三池是物产公司的事业，并不是三井历代传下来的事业，所以三井家的总管事，怎么会答应让已濒临危险边缘的三井公司再受到不利的融资的影响呢？

但是，益田孝并不死心，三番两次地找三井银行会谈，说明三池对三井物产公司的重要性，并且为了借 100 万元，他不惜用自己个人的私产做抵押，就是这样坚定的诚心，终于感动对方，并且愿意做益田孝的保证人，日后，益田孝说到这件事时，总会说：“假如是前任的总管事当董事，是绝不会借钱给我的，又假设自己是处在三井银行的立场，也是不会借钱的。”

所以这可说是一场男子汉与男子汉之间的交涉，益田孝借钱的故事也一直为人所津津乐道。

然而，100 万元的保证金虽然借到了，但是真正的困难还在后面。

终报一箭之仇

到底该用多少钱去投标呢？既要以低价格得标，又要考虑对手三菱集团的价钱，就算是智慧高人一等的益田，对这种事也是伤透脑筋、耗尽心机。

最后益田孝决定以三井的名义投 410 万元，用另一个名义投 420 万元，但是心想：三菱投 450 万元的可能性很大，投一个 455 万元吧！不过，三菱恐怕也会这样推测，于是又加了 5000 元，成为 4555000 元。

开标的前一天，益田孝紧张得彻夜未眠。

决定命运的日期——8 月 1 日到了，开标的结果，最高的是由一个默默无闻的人得标，标到的价钱是 4555000 元。次高的是京都一个富商的 455 万元。第三标也是一个默默无闻的人，价钱是 4275000 元。第四商标才是以三井名义所投标的 410 万元。

事实上，第一高标和第三高标都是益田孝假冒名称去投标的。假如三菱所投的价格比第三高标价格低的话，益田会安排第一高标将三池让给第三高标。但是第二高标是三菱用假名所标下的价格，因为他们猜测三井会投 450 万元、所以加 2500 元，但是，或许三井也料到这一点，而出同样的价钱，于是，又再加了 200 元而成为 452700 元。就这样彼此互相揣测对方的心事。

这种战争的可怕之处就在于彼此都工于心计，三菱预测三井的想法，而加上 200 元，益田也将计就计，彼此都是“以诈立，以利动”来策划战事，才会有这样激烈的竞争局面。

虽然往后数年，三井依然很穷困，但是凭着坚毅不屈的决心，终于使得三井的业绩逐渐好转，最后，使三池成为三井的宝库。根据 1932 年的朝日新闻报导，三池煤矿的年产量平均是 300 万吨，年获利在 10 亿元以上，而且 1932 年以后，三池又生产了黑钻石。

益田总算为三井报了一箭之仇。

侧击篇

第四十五计 上屋抽梯

变废为宝的赫希洪

——矿业大王赫希洪的发迹史

股票经纪赫希洪——贫民区出来的股票经纪——变废为宝——比金子宝贵的铀矿

奇计赏析

《三国志·蜀书·诸葛亮传》载，后汉末年，刘表爱其少子刘琮，不喜欢长子刘琦。刘琦常请诸葛亮指点，可诸葛亮经常搪塞。一天，刘琦请诸葛亮去后园游观，上了一处高楼后，刘琦暗中叫人抽去梯子，然后，逼迫诸葛亮献计。诸葛亮无奈，只好示意他离开皇宫，避免了杀身之祸。

这便是“上屋抽梯”之出处。上屋抽梯，让对手有意无意“上屋”，然后偷偷的“抽梯”，断却其后路，使对手乖乖就范。

以买卖股票发家的约瑟夫·赫希洪，同时也是一个“矿业大王”。他在加拿大专门买卖矿业股票，他的买卖方法可谓独到，专门选择一些“废矿”，以很低的价格买了它的大量股票，然后投资很小一点钱挖掘出矿物来，旋即招来众人争相抢购，使得股票拼命向上升，这时他就把股票偷偷抛光。不管以后能不能大量开采到矿物，一涌而上的追风者猛然发现股票大跌，后退的“梯子”没了，不得不在“高处”承担高风险。

赫希洪发现了铀矿后，又一次“抽梯”而去，这时他一举成为亿万富翁。也因此由一个矿业投机家变成了一名“矿业大王”。

上屋抽梯无疑是毒辣狡猾的一招，既使自己安然离去，又无须担心后有“追兵”，很好的保存了自己，而不是使对手白白等死，就是在无可奈何中偷生。

股票经纪赫希洪

研究股票的人绝不会不知道一个名叫约瑟夫·赫希洪的人，因为其“玩”股票有术，由一文不名赚到1亿美元。

研究矿业发展史的人同样不会放过这个名叫约瑟夫·赫希洪的人，因为他善于变废为宝，为近代矿业作出了卓越的贡献。

赫希洪个子不高，性格开朗，爱开玩笑，却同时又是老奸巨滑之人。他是一个移民到美国的犹太人，出身贫民区，自小进入纽约华尔街，与股票结下不解之缘。后到加拿大从事矿业开采，买卖矿业股票使他很快成为巨富，一生中最成功是发现了西半球最重要的战略物资——铀，不但使他的财富达到1亿多美元，而且使他声名大噪。

贫民区出来的股票经纪

约瑟夫·赫希洪于1899年出生于东欧的拉脱维亚共和国的一个村落，是

家里 13 个孩子中的第 12 个，赫希洪年幼丧父，6 岁那年，兄弟姐妹在母亲的带领下，搭乘火车和船，辗转来到美国纽约市的布隆克林，在一间租来的房子里过着最为辛酸的生活。

“我简直是从地狱里出来的。”他回忆道。

在贫民区的生活使赫希洪很小就懂得钱的重要。有一回，还是个小学生的他偶尔经过纽约证券交易场，听说这里是世界上最容易赚钱的地方，他立即就被迷住了。他睁大眼睛，“神魂颠倒”地看着人们在窗外和行人道之间打着各种手势，就像聋哑人做手语似的。“我一定要到这里来。”这个无心向学的小学生知道他将来要干什么了。

3 年后，他果然来了，那时他刚 14 岁。可他的运气并不怎么好。

1914 年，有点历史知识的人都知道这一年世界发生了什么事。是第一次世界大战，大战刚开始，纽约证券交易所和美国证券交易所都关闭了。交易所成为了人们悲痛欲绝的地方。

赫希洪向几个正在交易所门口打纸牌的人打听，这里能不能找到工作，这些人哄然大笑起来。他太向往在这里工作了，并不死心，转身往不远处的下百老汇走去，一个办公室接着一个办公室去询问有没有工作干。直到他在 120 号依奎布大厦，在爱默生留声机公司找到一个在午间要兼总机接线的办公室工作。

半年后，他莽撞的告诉爱默生公司总经理韦克夫，他更喜欢给他做股票曲线和图表。从此他便与理想沾上边了，成了韦克夫的制图员。

此后 3 年他成了股票专业图表员，对股票买卖算是学到家了。17 岁那年，他成了一名股票经纪人，开始赚大钱了，给自己添置了新衣服，又给母亲买了一幢房子，一家人终于过上了舒适的生活。可好景不长，有一次股市猛然下跌，他买进了一家钢铁公司的股票，结果他赚到手的钱又几乎一分不剩的输光了。

那一次的惨败使他变聪明了，以后他的买卖顺利了许多。1929 年是赫希洪最幸运的 1 年，这一年是美国股市历史上最热闹的一年，“医生和屠夫们都放下他们的工作，加入了股票买卖行列，这是一个疯狂的时刻。”赫希洪回忆时说。他的经验告诉他“山雨欲来”了，他把手头上的一切股票悉数抛光，得到了原来投资的 10 倍，400 万美元。这是他 30 岁以来看到最多的钱，于是他携着这笔巨款躲到远远的地方去了。

变废为宝

他前脚刚踏出交易所，身后就传来了股市暴跌的消息，一落千丈，连美国银行都因暴跌而倒闭关门。

他浑身出了一身冷汗，3 年后依然心有余悸，再不敢回头，远远的跑到加拿大的多伦多成立了赫希洪公司，看到没什么好干的，就小心翼翼操起老本行。

同年，赫希洪在多伦多《北方矿业家》报上看到一整版的广告，广告写道：“我们名字叫机遇，我正降临到加拿大……加拿大你的日子已来临了。全世界在你的脚前，乞求你开放深藏于大地下的财富……”

这里矿业投机家的煽动性宣言，赫希洪觉得这是个一本万利的赚钱机会，毅然前往。

他容易冲动性格总是使他碰一次壁才变聪明一些。一个满脸胡子的小个子金矿老板带着一群工程师和一大堆证明材料来找他。他们听说这位美国富翁有意投资金矿，就打算把他们的一个新金矿转让给他，这也是他们刚从另一个人手里低价买来的，胡子老板买到手后进一步发掘，发现了许多丰富的金矿……赫希洪听信了他们财力有限才出售的谎言，以 80 万美元买了下来，结果几个月后他的投资足足损失了一半。

失败又一次教训了他，再一次进军金矿的时候他变得谨慎多了。那个大胡子家伙给了他灵感，找一些便宜货，挖出金子来，于是那些贪婪的苍蝇便嗡嗡的飞来了——一群傻瓜，有谁会把一缸金子送给你？他笑着说道：“对付这帮人就得起这么干！”

经过他多方面的侦探，他找到了一个目标——冈那尔金矿。冈那尔金矿是由一对叫拉班的兄弟俩开的，由于还没掘到金子，又发生资金短缺，赫希洪以 0.2 美元一股买了 60 万股，加入了拉班兄弟的行列。几个月后，冈那尔金矿出了金子，它的股票也上市了，仅 3 个月就直线上升到 2.5 美元。这时候，老股票经纪人赫希洪知道是时候了，悄悄出货，等到他完全退出的时候，股票跌至了 0.94 美元。

不到半年时间他赚到了 100 多万美元，他高兴得合不拢嘴。“对，就这么干。”他告诉自己。

接下来他又找到另外一个理想目标——普林斯顿公司。它也是经营金矿为业。

普林斯顿公司是个上市公司，曾因发生火灾把公司一切烧个精光，从此一蹶不振。普林斯顿股票仅值 2 美分，以致一般持有人拿它赌扑克牌时，当做零钱来用。

每人都对普林斯顿金矿不抱什么希望，除了一名叫道格拉斯的地质学家是个例外。他听说赫希洪是个对旧矿抱有浓厚兴趣的人，去向他游说，说只要在一个旧矿井再深挖一点就会出金子，费用仅需几万元。“这个险当然值得冒！”他告诉自己。

结果，赫希洪只付出 2.5 万美元，道格拉斯就挖出了金子。赫希洪一边大量收购普林斯顿几美分一股的股票，一边继续挖金子。许多人不相信普林斯顿真的挖出金子，以为是骗局，而赫希洪照样收购股票不误。

直到普林斯顿股票升到 2 美元，人们才大呼上当，急忙去争抢这种股票，价格又被抬升了不少。而这时，赫希洪又悄悄抽掉了他的资金，全线退却。

40 年代初，赫希洪又等到了一个理想目标，美沙尔铁业公司，它主要经营铁矿黑砂石。那时知道黑砂石价值的人不多，赫希洪知道，并认为以后它一定能赚大钱。

赫希洪又如法泡制了美沙尔股票，等到大家潮水般涌来抢购这种股票而水涨船高时，他又悄然退却。

赫希洪就是如此重复运用这个“上屋抽梯”之法，在短短几年间就轻而易举的赚到了 800 多万美元。但真正使他成为亿万富翁的是他发现了铀矿。

比金子宝贵的铀矿

一名叫裘宝的化学家在昂塔里奥省丛林覆盖的阿沟马盆地，发现盖氏计数器发生奇怪反应。许多地质学家和探矿者以为这里会有铀矿，纷纷进行勘

察，但发现铀的含量微不足道。可盖氏计数器依旧剧烈跳动不已，勘察者再不以为然，都草率以为是没有价值的针在作怪。

袭宝仍不死心，继续研究，终于找到答案，是雨和雪以及地面上的磷把靠近盆地地面的放射性过滤掉了，而盖氏计数器所显示的，确是表明此地含有大量铀矿苗的事实，不过铀矿深藏在地下罢了。于是，他找了10几家公司及采矿商，想说服他们，切切实实地做一次钻探试验。但所有的人都认为这是毫无意义的浪费而拒绝了他。最后，袭宝找到赫希洪。

赫希洪认真倾听了袭宝的分析，觉得这又是个非常值得冒险，成本不大，一但成功就是绝对的一本万利。

1954年4月，赫希洪和袭宝开始在阿沟马盆地钻探，从盆地深处取出几十块矿石，拿到温哥华一间实验室去化验，很快结果出来了，60块样品，含铀的矿石就有50多块，这真是天大的成功。袭宝禁不住大声欢叫，“赫希洪真幸运！”到这时为止，赫希洪只不过投资了3万美元。

一个庞大的计划悄悄的在阿沟马盆地一带展开了，他们找出这条几十公里长的铀矿带后，钉木桩把它围起来，然后王大群律师立即起草文件申请在此地开矿。为了不引人注目，他们动用了飞机勘探。加拿大矿业历史上最神奇的事件就在秘密中拉开了序幕。

几个月后，阿沟马盆地热闹起来了，大批工程师和大量机器云集而来，铀矿开始大量被挖掘上来。很快，赫希洪公司的股票也上市了。

50年代初期是东西方冷战的开始，由于美国在日本投下的两颗原子弹，使得全世界的所有国家都以前所未有的心情关切起原子弹的制造。原子弹的制造离不开一种物质：铀。铀矿的开采和利用是各国都极端关注的事。

赫希洪他们发掘出大量的铀矿，美加两国政府和公众的震动可想而知。人们对它的股票的期待的热切程度也可想而知……

赫希洪再一次“上屋抽梯”，当他最后离开他的铀矿时，他的财富多得连他都觉得太多了，反而因担心没地方放而愁出心病来。后来他的心理医生告诉他把钱用一个盒子装起来，他接受了这个建议，花了几乎所有的钱，买下了一间大公司2/3的股份……他终于可以高枕无忧了。

防守篇

第四十六计 以守待攻

“西武帝国”的崛起

——世界首富堤义明取胜之道

难解的谜——神秘的家族——“帝王”之忧——二分天下——分“王”封“侯”——全面退守——一鸣惊人——荣登富豪榜首

奇计赏析

“以守待攻”语见《唐太宗李卫公问·卷中》，大意是处于防御态势时，积极寻找有利时机，转入进攻，击破敌人。

这种战法有两种情况：一种是敌方处于显著优势，己方不得不取守势，以诗增援，或争取时间，待机破敌；另一种情况是敌方处于相对优势，我方则先借有利地形。暂取守势，养精蓄锐，视敌弱点，即转守为攻。

在公元 28 年，光武帝刘秀派马武、王霸围剿起义军周建部，另一起义军将领苏茂率五校兵前往救援。两部会合后，把马武部打得溃不成军。一些士兵逃奔时经过王霸军营，大声呼救。军吏主张出击，王霸却对大家说：“五校兵来势凶猛，我们如果轻率出战，必然也为其败，在此危急时刻，只有靠他们自己的努力去破敌了！”遂命全军坚壁不战。苏茂、周建于是出动全部兵力进攻马武军。等到苏、周的兵将疲劳时，王霸才出精兵袭击对方背后。苏、周部前后受敌，惊乱败走。

在竞争激烈的内战中，企业实力若暂处较弱的地位和不利形势下，经营者应采取守势，休养生息，稳扎稳打，待羽翼丰满，实力大增时，方转守为攻，伺机取胜。

日本著名企业家堤义明，在他 30 岁时继承父业。他谨守父亲遗训，忍止守业 10 年。在这 10 年里，他巧妙地平息家族内部权财之争，又避过了日本几次经济灾难，致使自己的企业实力大增，然后他才抓住机遇，转入进攻。在 20 多年的时间里，使自己成为世界首富。

难解的谜

1969 年 4 月，正是日本樱花盛开的时节。

就在这个月的 26 日，日本商界和政界的一代枭雄堤康次郎溘然闭上了他的双眼，结束了他 75 年的人生旅程。他再也看不到他所喜爱的樱花了。

在堤康次郎的身后留下了一个庞大的“帝国”——西武企业集团。

而且还留下两个令人费解之谜

按照东方人的习俗，在家族首领人物去世后，一般都会由家族中的长子继承家业。

但堤康次郎却将 30 岁的二子堤义明定为自己的接班人。

许多人对此很不理解，甚至连前来参加葬礼的日本首相池田勇人和三木武夫等头面人物也感到愕然——坐在丧主席上的并不是长子堤清二，而是堤义明。

堤清二并非等闲之辈，他比堤义明年长7岁，曾受过高等教育，是日本著名学府东京大学的高材生，而且在父亲死前就已经是西武百货公司的掌门人，在他的经营下，濒临破产的西武百货公司变成了第一流的百货公司，已经有72600平方米的销售场地，员工8380人。清二也因此被商界誉为“新一代企业明星”。

因此企业界一直认为，堤家的产业终究会计堤清二掌管，报界也大做报道：“丧主是堤清二君。”知人们在报上的悼文中说：“后继有清二”，都认为清二是理所当然的继承人。

堤康次郎的最终决定，几乎令所有的日本人都大感意外，甚至包括堤清二和堤义明。

另一个费解之谜是：

堤康次郎在生前曾把堤义明叫到自己的房间，神情极其庄重地对他说：“千万记住，在我死后的10年里，一定要照我的办法做，只能忍，只能守住我留下的产业，你即使有一千个绝对有把握的大计，也得死忍。一个都不要做。守10年，坚持10年的忍受，过后，你想怎么做就随你理想去做。”

这段话，在场很多人都听到，但是除了堤义明之外，好像没有第二个人听懂其中的真正意思。

为什么堤康次郎要立毫不显眼的次子堤义明为继承人？

为什么他会留下那段令人匪夷所思的遗言呢？

过了若干年后，人们才逐渐理解堤康次郎的一片苦心和用意。

神秘的家族

堤康次郎一生玩弄过多少女人，而那些女人又为他生下多少子女？这一点谁也无法弄清楚。

人们只知道他是全日本最大的房地产商，拥有一大片无法丈量的土地；还知道他是个成功的政治家，一生12次当选为国会议员，巅峰期曾当过国会众议长。

堤康次郎在政治上所得到的评价很高，在生意上他是西武企业集团的创始人，但在私生活方面却很不检点，他的风流韵事，完全可以写一部长篇小说。

堤康次郎正式公开让人知道的妻子一共有3个，这3个妻子一共为他生了7名子女。且介绍一下他的7个“合法”的孩子：

最大的孩子叫“淑子”，她的生母不详，是滋圆县康次郎老家的人，又是康次郎的远亲，淑子从不出风头，也不在报刊上出现，过着最圆满而又普通的家庭生活。

第二个孩子叫“清”，他是康次郎的长男，他的生母是天主教的修女，在一个偶然的场合，康次郎看上文静而秀美的她，从修道院把她带出来，然后强暴……。因为天主教不允许自杀，而且把堕胎视为犯罪行为，因此她在修道院的角落偷偷生下清以后，不久就发疯而死。堤清从娘胎里就形成了对父亲强烈的仇恨心理，因此，很不受康次郎的喜爱，被康次郎逐出家门。

第3个孩子叫“清二”，可能是一个叫“文子”的夫人生的，文子出身名门，是当时进步女性中的先驱人物，她是日本女子大学的毕业生，曾当过记者，她容忍不了肆意玩弄女性的康次郎，最终离开了他。清二自幼被现任

大夫人“操”抚养。他在东京大学就学期间，曾经是全国学生联合会会员，在某一个时期加入过日本共产党。因此而激怒过康次郎，后离校休学养病，有了转变，才得到父亲的“谅解”。在长子清被逐出家门之后，他实际上便是长子。

第4个孩子是“邦子”，其母姓氏不详。邦子曾与现任国会议员森田重郎结婚，不久即离婚，后一直旅居法国巴黎，是活跃于巴黎社交界的日本人之一，过着水性杨花的浪荡生活。

第5个孩子是“义明”，是由第三位妻子“恒子”所生。恒子也是出身于名门，其父与康次郎是同期的国会议员，过往甚密。恒子是通过父亲的关系与康次郎相识的，当时她并不喜欢比她大20多岁而又有正室的康次郎。因为康次郎对女性的欲望相当残暴，有时不分青红皂白，于是人们推测恒子是被强暴后而委身于康次郎的。到了1934年，她生下了长子堤义明，以后每隔4年又生下了次子康弘和三子犹二。很长一段时间，义明是同母亲和两个弟弟一齐隐居在东京过着极为普通的生活。义明的生长都在受到他的母亲——恒子的好教养，养成了朴实、温顺、不显眼的品格。因此，对堤义明一生影响最大的是他的亲生母亲。

第6个孩子是“康弘”，恒子所生。

第7个孩子是“犹二”，也是恒子所生。

以上所说的孩子是所谓“合法”的堤氏家族，仅此而已就已经够复杂且不易弄清楚了。但是，熟知堤康次郎的亲朋好友们说：“大老板并非这么简单，还有和很多的女性有关系，这些人用10个手指头来回数，也无法数清楚康次郎到底与多少女性有过瓜葛。”

据说不论下女、社员、巴士的司机小姐、邻居的太太、并吞会社的社长女儿、贵族的千金，只要被堤康次郎看上，就会设法弄到手。

他和这些女性之间所生下的孩子，没有被列入堤家户口的人，连康次郎最亲近的人都无法弄清楚。

这位近乎色情狂的“英雄”人物，给他的家族蒙上了一层神秘的面纱；也给他的继承者留下一大堆“剪不断，理还乱”的麻烦。

“帝王”之忧

一晃眼，将近7年过去了，又是一个樱花盛开的时节。

面对窗外那一片片灿若明霞的樱花，堤义明的心潮起伏难以平静。在他的耳畔又响起父亲那深沉而又庄重的声音：10年死忍！

10年，对他来说是一个漫长难熬的岁月。

要知道，对于一个血气方刚，鸿图待展的年轻人要在突然得到权力和金钱的时候，而不能运用手中的权财去大显身手，那将是一种多么的痛苦和压抑。

然而，堤义明始终牢记父亲的遗训，强压着心中的欲念，在“西武帝国”这片土地上默默耕耘，稳扎稳打。

与此同时，他的哥哥堤清二却采取了与他截然相反的做法，清二管理的西武百货公司，不惜借取大量贷款等手段，采取快速膨胀的政策，不断扩张发展，仅6年多的时间，营业额实际增长了近4倍。他要用事实来证明，他堤清二的能力要比堤义明更强。

事实上，当时人们对他们哥俩的评价，都认为堤清二要高出一筹。如此一来，使得身为真正继承人的堤义明有时十分难堪……

想到这里，堤义明将目光从窗外的樱花转移到室内墙上高挂着的那帧父亲遗像。此时此刻，他似乎觉得自己才真正理解父亲遗训的深刻含义。

他认识到目前最重要的就是如何解决家庭内部各种复杂的矛盾，其中当务之急是怎样处理好兄弟间的财产和权力分配，特别是怎样认真对付有本事更具野心的同父异母哥哥清二。

堤义明十分清楚他哥哥的为人，他是个攻击型的企业家，他之所以会不惜借用资金制造假象扩大自己的事业，完全是他逞强、冒险犯难、不服输给堤义明的心理所致。堤义明感觉到清二的经营方式十分危险，担心他会将父亲一生辛苦开创的事业毁于一旦，更唯恐如此借贷下去，最后还得让自己掌管的东西铁道为他还债。

在堤义明的心目中，他不惧怕其他兄弟们联手对抗，唯独不想让精明过人、锋芒毕露的清二把握到任何机会对他发动攻势。

一山不能藏二虎，该是作出决断的时候了！一个长久萦绕在堤义明脑海里的重大决策已经成熟并将付诸现实。

二分天下

就在父亲7周年忌日的当天，堤义明公布了一个大大出人意料的重大决定：

西武企业集团二分天下，分为西武铁道集团和西武流通集团。

在这件事上，堤义明显得十分慷慨大度，他不仅将西武百货公司全部股权分给清二，而且还将西武化学公司也划归流通集团，这样西武流通集团的产业就相当于西武集团总产业的1/3。

堤清二对弟弟这种突如其来的重大决定感到十分惊讶和困惑，一时竟无法理解义明的真实意图。但是不管怎么样，他对自己所拥有的流通集团是心满意足的。

堤义明此举有一石二鸟的作用：一是安抚了清二对自己的敌对心理，消除他对自己的压力和威胁；二是把还未成熟的流通集团交给攻击型的清二去经营，即使遇到了风险也不会危及已经走上轨道的铁道集团及其他产业。

果然不出堤义明所料，就在第2年，清二的百货公司遇到国际经济极不景气的影响，遭受到惨重的打击，财政方面陷入极度的危机。规模太大，牵连问题又十分复杂，金融机构和银行都不敢伸出援手。有人预言，堤清二手上的西武产业将彻底毁灭。

在这最危急的关头，又是由堤义明出面，从他所经营的铁道集团中，拨出一笔天文数字的款项，援助他的哥哥堤清二，才使其从破产的绝境中起死回生。

经过这两次重大事件，堤清二不但完全消除了对他弟弟堤义明的不满和敌意，而且真正做到了心悦诚服。

分“王”封“侯”

堤义明在解除了家族中对自己的最大威胁后，又不失时机地对其他几个兄弟姐妹进行妥善的安排。

堤义明先把同一母亲生的两个弟弟堤康弘和堤犹二找来，跟他们先谈妥待遇问题。

堤康弘出任游乐场丰岛园的社长。

堤犹二安排到酒店旅游业务方面发展，后来出任太子酒店集团的副社长。

这样的妥善安排，取得了两个弟弟的信任和支持，大大地稳固了自己在家族中的绝对地位。

堤义明还很巧妙地处理了其他没有公开的异母兄弟的分产问题。堤家散落在外边的“其他”兄弟，究竟有多少人数，当然谁也不太清楚。

堤义明经过明查暗访，逐一找出这些他父亲的“儿子”，跟他们谈妥条件，并拨出庞大的费用，给这些没有露面的兄弟们，都作了妥善的安排，其条件就是从此不得对外再自称为堤家的孩子。

在处理兄弟们的产业和利益争执，堤义明表现了恢宏仁厚的气度和沉着稳重的调理能力。

此外，堤义明还深深感到，要想使自己在企业中的地位不受动摇，必须争取父亲留下的大批忠心之臣的信赖与合作。

堤氏的产业，从百货公司、铁道、地产、娱乐设施到运输不下百多种。到他接管全盘生意时，所面对的上层主管，不单年纪比他大得多，经验亦丰富，而且很多是父亲掌业时代的功臣。

堤义明心里很明白，如果这些最了解堤家产业的人，其中有1/3的人存有异心，他就是有太大的本事也不可能有太大的作为。

为此，他从中国古代圣贤那里，借用了卓越的人事管理方法，使他父亲留下的一群管理企业的好手，经过适当安排，都能心悦诚服地归顺于他，竭尽全力辅助他经营好堤家的事业。

对堤家副业曾作出过贡献的8个大功臣，堤义明实行“分封”计划，就好像中国古代的帝王，对于有功于朝迁的人，都会进行论功行赏的分封土地和管区，让这些一同打天下的实力分子死心塌地继续对自己作出忠诚的支持。

这八大功臣在堤义明初掌堤家产业时，曾帮助他把守住百数十种大小生意，为其日后的发展作出了重要的贡献。

堤义明花了很长时间和精力去处理家庭内部和企业之中的各种利益争端，平息了可能导致众叛亲离的不安定的风波。

这就是堤康次郎要他死忍10年的一个目标，堤义明的确彻底领悟了父亲遗训的真意并且完全按照遗训去做了。

全面退守

堤义明曾答应过死去的父亲，守业10年，不作新的投资。不过他在守业的时候仍然将负起家族的决定。

就在义明接管家业的第2年，就遇上了一场非常难以处理的棘手问题。

当时，日本正进入工业旺盛时期，到处都是一片欣欣向荣的景象。因此几乎所有的人都肯定地认为，当时进行土地投资一定能赚大钱，而且是一本

万利的生意。

然而，堤义明这时却作出一项与众不同的决策：“西武集团，迅速退出地产买卖界”。对这突如其来的决定，令日本的所有企业都为之哗然。因为在60年代中期，谁都很清楚，炒地皮就是等于自己印钞票，比投资其他任何事业的利润都大。

堤义明在地皮行情最好的时刻，却居然放弃对地皮的投机，绝对不是因为他已经握有大量土地的缘故，而是有更深层次的原因。

他有个特别突出的优点，就是不论做任何事情，他都要小心谨慎地搜集足够的情报。

他已经预测到，土地的投资好景已经过去了，当时已经是供过于求，只有及时收手才不致于大灾难到来的时候被烧得遍体鳞伤。

接任企业集团总裁还不到1年的堤义明，要公司从十分有利的地产投资市场上撤退，在公司里外，的确造成了非常严重的不满情绪和各种各样的猜疑。

但事实证明，堤义明的判断和决策完全正确，在过后的相当长一段时间里，土地买卖行情风云突变，急转直下，不少土地投资商都在炒卖的旋涡里受尽折磨，陷入困境，有的甚至倾家荡产。

在另外一件事上，也能充分证明堤义明具有深远洞察力，再次显露他的才华。

60年代中期，玩保龄球成为日本国风靡一时的运动玩意。而对如此强劲的风潮，许多大型企业纷纷拨出巨款，收购昂贵的土地，建设大型豪华的郊外保龄球场。

当时的企业界人士普遍认为：日本1亿多人口之中，有超过三千万人喜欢打保龄球，有这么多的消费者，多开几个保龄球馆，一定是桩只赚不赔的安全投资。

西武集团利用它占有土地的优势，当然也在各地开设了不少保龄球馆，它属于西武企业的娱乐事业，当时的生意也很兴旺，利润也相当可观。因此，西武企业的智囊们都建议堤义明在保龄球馆方面要继续扩大投资，以期获取更多更大的利润。

堤义明却偏偏再一次唱反调，并且公开宣布：“我决定收手，不再做保龄球生意了。”

果然，又不出堤义明所料，保龄球不过是昙花一现的兴趣玩意，到了70年代中期，玩保龄球的人口急剧减少了6成以上，不少球客放下了保龄球，又去追求其他的新潮活动。

这一剧变不啻于8级大地震，造成了80%以上的保龄球馆因生意不景气而倒闭。直至今日，人们坐车经过日本东京郊区时，仍能看到倒闭了的保龄球馆的残墙断壁。人们称这些东西为“保龄球死尸”。

堤义明的先见之明，又一次使西武集团避过了保龄球馆倒闭的大灾难。

一鸣惊人

堤义明遵循父亲遗训，忍让守业整整10年。他巧妙地解决了家族和企业内部的各种矛盾，又使西武集团避过了几次大灾难，致使企业实力不断充实。“西武帝国”像一只潜伏已久的雄狮，正跃跃欲试，大显身手。

自从东京奥运会后，日本的城市饭店业已一蹶不振，近 10 年之内所兴建饭店所得的利润还不如坐在那里等靠土地本身的增值来得多。

堤义明经过深思熟虑和分析论证，洞察到了真正有竞争力，有利可图的是大力发展旅游饭店业。这种旅店通常建在有名的旅游名胜地，拥有固定的客户，而且只此一家别无分号。因此，从根本上看它一定能独占市场。如果这些饭店本身再配上完整的一套娱乐如高尔夫球场、滑雪场、棒球场等，那就如虎添翼，一本万利了。

一幅远大而宏伟的蓝图已经在堤义明的面前展开。

1975 年开始，堤义明的西武企业在轻井泽旅游区兴建了轻井泽王子大饭店，共有 674 个房间，与此同时，在饭店的南边又建造了规模相当大的轻井泽原旧高尔夫球场及另外两个球场，以后又陆续增建高尔夫球场一共有 8 个，另外还有网球场，冬天还有滑雪场，各项设备都相当周全，而且都做到了配套成龙。

轻井泽这个过去被人认为没有发展潜力的“死市”，但在堤义明的眼中，正是他要大显身手的一个好地方。他在轻井泽的开发赢得了广大的游客，收到了比预想还好的效果。而且把这个“死市”变成了生机勃勃的大市场，受到了当地政府和居民的欢迎和称颂。

初次出山的堤义明，一炮打响，威振四方。

紧接着，他又以首次的成功作为契机，一连开发了数个高山滑雪场，建立了全日本第一流的王子饭店、创办了西武狮王棒球队……

这一连串的进击，堤义明屡战屡胜，创下了一个又一个的奇迹。

就连日本最著名的企业家松下幸之助也对他赞不绝口：“堤义明决不是一个守业者，他的才华已使他成为日本当代了不起的企业家。”

荣登富豪榜首

经过 20 多年艰苦的守业和创业，堤义明硬是把当年成绩平平的“半个西武”，变成了当今堪称日本一雄的西武企业集团。

1988 年，美国著名财经杂志《福布斯》公布的全球企业界超级富豪排行榜上，堤义明被赫然列于榜首。一时间全世界为之哗然！各国的大企业家和财经界人士都几乎无法接受这个事实。但事实终究是事实，堤义明这个日本企业家将成全球最瞩目的人物。

《福布斯》杂志为了消除人们的各种疑虑和不安，经仔细周密的调查后肯定，在股市大风暴之后，堤义明的财力仍然不少于 190 亿美元。同时，还暗示了另外一个事实，当股市回复的情况下，堤义明的财产物业总值肯定要比 190 亿美元这个数字多得多。

该杂志还同时公布了另外一些世界级大富豪的财力：

美国人森华顿被列为美国最有钱的人，他的财富只等于堤义明的 1/3 日本松下幸之助的总资产大约是 20 亿美元，只是堤义明的 1/10 左右；

就连声名显赫的洛克菲勒家族的总资产也只是堤义明个人所拥有的 1/4。

……

仅这些已足以证明：世界首富 堤义明，这是一个不容置疑的铁的事实！

防守篇

第四十七计 借尸还魂

神奇的巫师

——美国著名企业家道弥尔

经营之道

战火中的孤儿——喜欢“跳槽”的年轻人——弃“官”当“兵”——妙手回春 再施起死回生之术——成功的法门

奇计赏析

“借尸还魂”的本意是，人死之后灵魂可以借用别人的尸体来复活，当然这是古代的一种迷信传说。这一成语后来被列为兵法《三十六计》的第十四计，原文说：“有用者，不可借；不能用者，求借。借不能用者而用之。匪我求童蒙，童蒙求我。”大意是：有用的却不可利用，怕的是我方不能支配它；没有用的却要去利用。因为无用者，可以使自己主动，有能力去支配它。

在历史上，每当改朝换代之际，往往会有人扶植拥立亡国君主的后代，借其旗号来发令天下，以达到自己篡权夺位的目的。三国时代的曹操“挟天子以令诸侯”，就是假借皇帝的名义去翦除异己，最后建立自己的曹氏王国。

在现代企业经营中，“借尸还魂”更广泛地用在改造旧企业、旧产品，利用名人和名牌效应方面，充分利用所有已存在的价值取向，避免一次白手起家或平地起高楼的艰难。

在美国众多的杰出企业家中，有一位叫保罗·道弥尔的。他原是匈牙利人，年轻时来到美国，只是两手空空，一无所有。20多年后，他却成为一个亿万富翁。

道弥尔的成功正是巧用“借尸还魂”的计谋。他专门收购濒临破产倒闭的企业，而这类企业一到了他的手中，一个个都起死回生，财源广进。

因此，道弥尔被美国企业界的同行称之为“神奇的巫师”。

战火中的孤儿

他从充满血腥味的死人堆里爬了出来。

亲人都被德国鬼子杀害了，他孑然一身，手中只有父亲弥留时交给他的5美元。要不是父亲用宽厚的身体掩护了他，他的魂灵也许已不复在这个地球上了。

他的名字叫保罗·道弥尔，那年他才14岁。

无依无靠的他只好四处流浪，自吃其力。在战火纷飞的年代里，他不仅奇迹般地生存下来，还磨炼出坚韧不拔、吃苦耐劳的品格。

1948年，道弥尔离开了他的祖国匈牙利，辗转来到了美国。21岁的他一无所有，也无一技之长，身上只有父亲送给他的那5美元。

他始终没有将它花掉，那怕是在最危难的时候。因为在这5美元里，不

仅珍藏着一份难忘的亲情，还寄托着父辈那殷切的希望。

喜欢“跳槽”的年轻人

在美国找一份工作勉强度日，实在不是很难的事。何况道弥尔是个年轻力壮的小伙子呢！但是，胸怀大志的他并不以能够维持生计的为满足。在 1 年半的时间里，他竟变换了 15 次工作，一旦碰上了较好的工作机会，他就把原来的工作辞掉，另就新业。

他这样做，并非是朝秦暮楚、好高骛远，而是为了更深更多地了解美国，尽快地增长自己的能力，学会做自己不会做的事情。

一天，他来到一个制造日用杂品的工厂，希望工厂老板给他一个工作机会。

老板问他：“你能做些什么工作？”

道弥尔回答得很简单：“除了技术性工作之外，做什么都可以。”

老板说：“那好，你就来做搬运工吧，不过，这个活儿是挣不了多少钱的。”

道弥尔考虑的不是工钱多少，他别有打算。他问工厂几点开门，老板说早上 7 点半。不过可以 8 点半上班，因为来早了没有活儿干。

第二天早上 7 点钟，道弥尔已经在工厂门口等候了。老板感到这是个诚实可信的青年，对他产生了好印象。道弥尔不声不响，主动帮助老板忙里忙外，干得很卖力气，还做了许多份外的工作，一直到晚上 9 点才离开。

以后，道弥尔仍然一直这样坚持下来。他这种刻苦耐劳、持之以恒的精神，终于赢得了老板的信任。

老板最后下了决心，决定把整个工厂交给道弥尔管理。一天，他把道弥尔叫到办公室，对他说：“我还有许多事情要做，我想请你替我照管这个工厂，你不会不同意吧？”

道弥尔当然非常高兴，也很自信：“谢谢你对我的信任，我想我会把它管理得很好。”

弃“官”当“兵”

道弥尔做了工厂主管，每周工资由 30 美元升到了 195 美元。这在当时可以说是令人艳羡的一笔好收入了。

但是道弥尔追求的不是这个，而是要向企业家的目标奋斗。这个小小的工厂对他来说，固然可以学到一些管理经验，但毕竟有限。半年之后，他又向老板提出了辞呈。

老板大惑不解。他认为道弥尔对工厂经营得井井有条，彼此间又合作得很融洽，没有任何不愉快的事情发生，为何这个青年人要提出辞呈呢？

道弥尔并没向老板道出心里头的真实想法，只是虚与委婉地编造了一条理由：自己生性好动，想出去活动活动。

老板一再挽留，问他究竟想干什么。道弥尔说，想做推销员。

干推销员？这可是个苦差事！老板真不明白道弥尔为什么偏要自找苦吃。不过，他还是十分佩服这位年轻人敢于吃苦的精神。

其实，道弥尔这一选择的真正意图是：要想做一个企业家，不仅要学会

工厂管理，还必须熟悉市场，了解顾客的心理和需求，销售部门是企业的一个最重要的部门，不懂销售业务就不能成为现代企业家。

道弥尔决定干推销员，可以说是一次非常重要的选择，是他实现自己做一个大企业家的宏愿而采取的至关重要的一步棋。

道弥尔当上推销员之后，视野豁然开阔了许多。他广泛地同各种顾客打交道，丰富了销售产品的经验，锻炼了交际能力和技巧，学会了如何去洞察和分析顾客的心理，同时也更深地了解了当地的风俗民情，这对于一个来自异国的青年人来说，无疑又积累了一大笔无形的财富。

道弥尔的推销事业可谓一帆风顺。仅用两年的时间，他使用自己的才智和心血编织了一个庞大的销售网。

他的收入也节节升高，按同行们的估计，再有1年时间，他的月收入就会达到2000美元，成为当地最富有的推销员。

但是，此时的道弥尔又另有图谋。他果断地丢下了自己如日中天的推销事业，将亲手建立的销售网卖了出去，决定再从事新的事业。

妙手回春

道弥尔做出了一个令人震惊的决定。

他看中了一家面临倒闭的工艺品制造厂，决定以高价把它买下来。

工人既然要破产了，为什么反要以高价购进呢？

道弥尔并非一个心血来潮的莽汉。他心里自有其如意算盘：这个工厂如果一倒闭，股东们连一半的股金也收不回来。他要确保股东们能够继续持有原有的全部股金，这对股东们来说，当然是求之不得的事情。但这样一来，意味着道弥尔自己要承担很大的风险。不过，道弥尔要求给他以承担风险的补偿，条件是：占有工厂盈利的90%。

卖主对此感到为难：“你拥有的股份只有70%，却要占有90%的利润，这对别的股东如何交待呢？”

道弥尔一针见血地指出：“你这个厂子已经支撑不下去了，现在谈盈利简直是说梦话。要不是我来收购，他们最终连现在这点股金也收不回去。”

两人经过一番讨价还价，道弥尔决定再让一步，答应其他股东如果认为这样做不划算，将来还可以撤回他们的股金。

最后，这笔生意终于拍板成交了。

道弥尔买下这个烂摊子后，工厂的人不抱什么希望。尽管如此，道弥尔仍然毫不动摇，他知道既然自己买下了70%的股金，工厂也就差不多就成了他独资经营的企业，基本上可以按照自己的想法，去大刀阔斧地进行整顿和改革了。

他一上任，就忙得顾不上白天黑夜，竟持续工作了36个小时，把工厂各个方面、各个环节细细地审查了一遍。过去积累的经验全部有了用场。他还仔细研究了存在的问题，并针对这些问题分别采取了紧急处置的具体措施。

道弥尔首先从生产和销售两个环节实行整顿。

生产环节方面要提高效率、减少开支、降低成本。他针对不少员工对工厂的前景已失去希望，便借机大批减员，面对留下来的人员，增加他们的工作量，提高他们的工资。这些措施很快见效。

销售环节方面的问题比较复杂，因为工艺品是特殊商品，在销售上不能按一般商品那样去对待。道弥尔认真分析了这种情况，对症下药，实行大胆改革。他发现前任工厂负责人错误地把工艺品当作普通商品对待，实行低价推销的办法，结果使工厂无利可图，又降低了工艺品在顾客心目中的地位。道弥尔认为正确的做法是反其道而行之，废止推销办法，改为行销制度；提高产品价格，保持合理利润；加强销售服务，提高工厂信誉。

经过雷厉风行的大整顿，这间病入膏肓、奄奄一息的工艺厂，如枯木逢春，顿显勃勃生机。一年之后，就实现了扭亏为盈。

在道弥尔的苦心经营下，工艺品工厂闯过了一道道难关，走上了坦途，生意越来越红火。

再施起死回生之术

正当道弥尔的事业蒸蒸日上的时候，他却出人意料地宣布退休。这时他才30岁。

30岁就退休不干了，当然为时尚早。一个真正的企业家是不会轻易把工作的脚步停下来的。但他也需要休息，需要自我调整，需要重新去认识这个世界。

经过两年的养精蓄锐，道弥尔又决定重返企业界再试锋芒。

这一次，他从一家银行那里买下一家已经停工的玩具公司。玩具公司是作为抵押品由银行接收下来的。道弥尔要的正是这样的企业，他要通过自己的双手使这样的企业死而复生。

来到这家混乱不堪、停工待闭的公司，道弥尔的情绪一下子高涨起来了。他像一位高明的医生，深入仔细地了解该公司的“病情”，对其“症结”进行透彻的分析。然后用他那把神奇的“手术刀”，对准3个要害部位进行大胆的改革：

- 一、简化机构，精选人员；
- 二、清理财务，杜绝浪费；
- 三、根据市场需要，调整产品结构。

经过道弥尔的治理整顿，玩具公司开始高效率地运转起来，既能赚钱而又不浪费，产品适销对路，资金周转顺畅，走上了良性循环的轨道。

道弥尔再一次表现出他经营企业的卓越才干。于是，他被同行们称之为“神奇的巫师”。

成功的法门

道弥尔成功的法门，可以说全在于从实践中去积累经验，针对存在的实际问题采取相应的具体解决办法，抓住要害，有破有立。

道弥尔认为，做一个出色的企业家，最重要的是要有自己的头脑和符合实际的创见。他从不轻易附和别人的意见，这样就可以避免盲目性，减少不必要的困扰。他也不轻信经济学家书本上和理论条条，因为这些东西难免离实际太远，如果原封不动地拿来运用，往往容易失误上当。

当买下玩具公司时，有几位企业管理理论家为他出谋划策，认为如何如何才能整顿好。其中有位专家还给道弥尔写了很长一篇报告。道弥尔同这位

专家本是很好的朋友，可他对那篇不切实际、纸上谈兵的报告看也不看，就扔到一边去了。

道弥尔虽然很自信和自负，但他却十分注意在实践中发现问题，解决问题。

他在整顿玩具公司的过程中，玩具经常破损，是个不小的难题。为了找到问题的原因，他同工人一起工作和研究。结果发现，破损的主要问题出在包装和搬运这两个环节上，一些工人的粗心是造成破损的重要原因。因此，提高工人们责任心成为解决问题的关键。

道弥尔了解这一情况后，马上拟定了避免不必要损失的措施。他规定：凡破损率超过 2% 的，就扣工钱；凡弄坏而不说出来，有意加以隐瞒的，当客户发现后退回来时，立即对责任者予以解雇。规定执行之后，破损率很快降下来。

道弥尔还发现，工人所用的工具、材料应放在最顺手的地方，这样可提高工作效率。

他是个实干家，在学习上也有自己的特色。他说：“我吸收知识的办法，主要靠听、观察和细致的思考。”

有人问道弥尔：为什么总爱买下一些濒于失败的企业来经营？

他回答得很巧妙：“别人经营失败了，接过来就容易找到它失败的原因，只要把造成失败的缺点和失误找出来，并加以纠正，就会得到转机，也就会重新赚钱。这比自己从头干起要省力得多。”

道弥尔对安全感的论述颇有见地，他认为：

安全感，是一个有自力更生愿望和能力的人所必须获得的东西。它不是遵循常规去做所能得到的，因为那种安全并不是真正的安全。真正的安全感是在人们经过曲折的考验和实现创新中才能获得。

这些独到而精警的见解，使道弥尔在数十年的企业经营生涯之中，常常立于不败之地。

防守篇

第四十八计 践墨随敌

充满活力的小精灵

——体育用品之王阿迪达斯

活泼可爱的小精灵——坎坷曲折的创业之路——永不停息的创新精神
无微不至的服务——树立一流的企业形象

奇计赏析

“践墨随敌”，语出《孙子兵法·九地篇》：“敌人开阖，必亟久之。先其所受，微与之期。践墨随敌，以决战事。”“践”是划的意思。“墨”即绳墨，木工划线施工用的工具。木工必先在木料上以墨绳划线，然后依据绳墨的划线施工下料。此处以墨比着作战计划，践是履行，实行。

这一谋略，要求在实施计划时，随着敌情变化而随时加以改变。即根据战场变化了的情况，灵活地相应地改变战法。

三国时期，魏国大将曹仁率兵数万攻打吴国的濡须，事先却扬言攻打羡溪，以此来调离濡须守将朱桓的主力部队。朱桓随即根据敌情改变作战计划，令部队避而不战，装着软弱无能，以诱曹仁就范。曹仁果然上当，被朱桓击败。朱桓以5千多兵力战胜数万之众的曹仁，就是成功地运用了“践墨随敌”的计谋。

根据敌情变化而改变作战计划，即敌变我变，是重要的用兵原则。

经济活动中的“践墨随敌”，应该理解为根据市场的需求来生产和经营。

在这一方面，德国阿迪达斯体育用品公司作了不懈的追求。该公司十分注重改进产品，以适应顾客的需求；每开发一种新产品，总要邀请有关的专家来出谋献策，提出改进意见。

数十年来，阿迪达斯始终坚持“践墨随敌”的经营谋略，从一个仅有几十名职工的小厂发展成为世界头号的体育用品公司。

活泼可爱的小精灵

在德国巴伐利亚州赫若拉齐小镇，那里有一座独一无二的运动博物馆。

博物馆陈列着大约200双阿迪达斯公司制造的各式各样的运动鞋。每双鞋都用玻璃盒装着。然而，每一双都有其不同寻常的来历，其中包括1936年欧文斯参加奥运会用的钉鞋，拳王阿里的高筒拳击鞋……

这个博物馆，吸引了无数体育官员及世界级运动员前往参观。并且会使人们想到阿迪达斯公司的体育用品。

每当人们打开电视机观看精彩的世界体育节目时，就会看到那些蜚声体坛、家喻户晓的著名运动员们几乎都是身着各种色彩鲜艳、款式新颖、带有三瓣叶图案的运动衣在国际大赛中叱咤风云，连创佳绩。三道杠的高级运动鞋就更成为体育明星的宠儿，凭着它才得以扬威天下而称雄一时。甚至他们的背包、球拍上都频频闪现着诱人的三瓣叶的图象。

的确，三道杠和三瓣叶并印有ADIDAS字样的体育用品正是世界上最大的

体育用品公司——阿迪达斯的传统商标。

人们常用“哪里有世界冠军，哪里就有阿迪达斯公司的产品”这句话来形容阿迪达斯公司在世界体育界的影响。说起来并无夸张、过誉之嫌。

在1976年蒙特利尔奥运会上，100名跑、跳运动员中有83名穿的是阿迪达斯鞋；147枚金牌中有126枚落到穿阿迪达斯产品的运动员手里。

在1982年西班牙世界杯足球赛，参赛的24个队中，有13个队穿阿迪达斯球衣，有8个队穿阿迪达斯鞋。在决赛中，有61%的球员是用阿迪达斯鞋射门的。

阿迪达斯的影响不仅仅在运动场上，就连誉满天下的交响乐队指挥家卡拉扬在台上指挥时，穿的也是阿迪达斯，“三瓣叶”和“三道杠”伴随着优美动听的旋律翩然起舞。

除此之外，南美的印第安人狩猎时的装束是阿迪达斯；北欧滑雪场上那轻灵如燕的滑雪爱好者穿的也是阿迪达斯；在亚洲不少穿牛仔裤、体操服的年轻人更是离不开阿迪达斯鞋……

“三瓣叶”和“三道杠”就像活泼可爱、充满朝气的小精灵，遍布于世界的各个角落。

坎坷曲折的创业之路

阿迪达斯所取得的成就，引起世界体育用品界的瞩目。然而，它坎坷曲折的创业之路却是为人们所不知的。

在德国巴伐利亚州赫若拉齐的小镇上，有兄弟两个鲁道夫和弟弟阿迪。受父亲的影响，他们长大后便从事了制鞋事业。开始，他们用母亲的洗衣房开了一个制鞋厂。随着经济收入的不断增加，他们逐步扩大了业务。

为了打开销路，他们夜以继日地连续苦干好几个月，研制出了14种式样新颖的跑鞋，然后派人到处兜售。就这样，他们渐渐扩大了影响。1928年阿迪达斯牌跑鞋正式成为阿姆斯特丹世界奥运会的比赛用品。

由于种种原因，经营上受到局限，直到1948年，他们的工厂才有40多名职工。因为资金紧缺，使用的设备也较陈旧、简陋，生产停滞不前。就在这一年，兄弟俩闹起了矛盾，虽经多方调解，仍然无效，最后，亲兄弟只好分道扬镳，各奔前程。

从此，小镇上的一家鞋厂变成了两家公司。兄弟俩变成了同行业激烈的竞争对手，两家人鸡犬之声相闻，老死不相往来。

经过一段时间的角逐，从双方经营状况表明，弟弟阿迪的经营管理才能高出哥哥鲁道夫一筹。

时光整整过去了30个年头，经过几十年苦心的经营，他的阿迪达斯公司从一个仅有几十名职工的小厂发展成为一家跨国公司。目前，它已是拥有4万多名职工，年产值39亿马克的世界头号体育用品公司。它的分公司分布在全球的50多个国家，产品行销160多个国家和地区，成为体育明星和追求时髦、崇尚健美的青年们形影不离的“好伙伴”。

在阿迪达斯生产的众多的体育用品中，最主要的产品是足球鞋。仅此一项，每年就生产500多个品种，28万余双，在150多个国家的体育用品销售中居首位。

永不停息的创新精神

阿迪常说：“现代的体育运动迅速发展，体育用品的生产，必须时刻注意改进产品，以适应顾客的需求，否则就有被挤垮的危险”。

多少年来，阿迪达斯公司之所以能牢牢地吸引顾客，不断地拓展市场，其中，永不停息的创新精神是阿迪达斯公司成功的关键所在。

一次，阿迪达斯公司发现足球鞋的重量与运动员的体力消耗关系极大，在每场一个半小时的比赛中，平均每个运动员在球场上往返要跑1万步。如果每只鞋减轻100克，那么，就可大大减少运动员的体力消耗，提高他们的拼搏能力。

半个世纪以来，足球鞋的重量下减极小，主要是因为保留了足球鞋上的金属鞋尖。而在每场的比赛中；就是最能拼杀的前锋，能踢触球的时间，也只有4分钟左右。经过反复的研究，他们果断地去掉了鞋上的金属鞋尖，设计出比原来轻一半的新式足球鞋。这种鞋一经投放市场，立即受到好评，足球运动员和足球爱好者们争相购买。

1954年世界杯足球赛在瑞士举行。阿迪达斯公司抓住了开赛前的时间，深入运动员中间，广泛地听取了运动员的意见和要求后，非常迅速地研制出一种可以更换鞋底的足球鞋。决赛的日子到了，那天，伯尔尼的万克多夫体育场上一片泥泞，赛场上的匈牙利队员奔跑费劲狼狈不堪，而穿着阿迪达斯公司生产的新球鞋的联邦德国队员，却依然英姿勃勃，健步如飞。比赛结果，联邦德国足球队第一次登上了世界冠军的宝座。

一下子阿迪达斯的活动钉鞋又成了人们抢手的热门货。

阿迪达斯公司还十分注重西方青年服装的潮流，在花样及色彩上不断更新，使人们目不暇接，难怪人们说，很难看到同一式样的阿迪达斯运动衣。后来，他们又进一步研究出150多种新产品，在1986年的欧洲运动服装博览会上推出，为组办者增色不少。

30多年来，阿迪达斯公司开发了一种又一种受人欢迎的产品，橡皮凸轮底球鞋；适合冰雪地、草地、硬地比赛的各类球鞋；60年代研制出来的以塑料代替皮革的球鞋；70年代投产的用三种不同硬度材料混合制成鞋底的球鞋；80年代初生产的新式田径运动鞋，其鞋钉的螺丝可以根据比赛场地和运动员的体重、技术特点、用力部位而自行调节。早在1978年，仅足球鞋一类，阿迪达斯公司在世界各地所获得专利就达700多项。

无微不至的服务

阿迪达斯长盛不衰的另一主要原因，就是他们无微不至和尽善尽美的服务质量。

阿迪每开发一种新产品，总要邀请世界体育明星、教练员和医学、生物学、力学专家来献计献策，征求他们对新产品的意见。对那些直言不讳或提供有参考价值意见的人，则给予重奖。产品最后定型和成批投产前，工厂的老板还要亲自带着试制的新产品去运动场，让运动员试用后提出改进意见。

这种尽善尽美的服务质量也使阿迪达斯公司受益不浅。他们特别珍惜公司的声誉，许多做法已在国际体坛传为美谈。

西德足球队的名星鲁梅尼格是扁平足选手，公司知道后，特意为他设计

缝制了一双球鞋，使他能够驰骋疆场，屡建奇功。

对于生产过程中造成的产品缺陷与不足，阿迪达斯公司也从不掩饰，更不敷衍搪塞，而是老老实实在地承认不足，并以实际行动赢得用户的信任。

1970年的墨西哥世界杯足球赛上，联邦德国名将乌韦·赛勒尔腿腱受伤，只是由于阿迪为他特制了一双球鞋，他才得以重上赛场。

西班牙世界杯赛中，苏联队中锋布洛辛曾抱怨阿迪达斯鞋穿着不舒适，在场的公司代表当即描下了他的脚样，连夜飞回阿迪达斯总部，立即赶制了一双合脚的新鞋送回，如此高效率的服务，使明星们刮目相看，并转而为其效力。

1948年在伦敦举行的14届奥运会马拉松决赛中，比利时选手阿尔贝·斯巴克一路遥遥领先，不料跑到半路时，脚上穿的阿迪达斯跑鞋破裂了，而且裂缝不断扩大，眼看到手的金牌终于丢掉了。

这一丑闻就像长了腿，不胫而走，很快传遍了世界各地，极大地影响了阿迪达斯公司的信誉。

面对这一沉重的打击，阿迪达斯领导头脑冷静，决定不惜血本，一定挽回影响。对已售出在各地的跑鞋，无论穿到何种程度，也一律按原价回收。除此，还向各地经营这种跑鞋的商人赔偿由此带来的一切经济损失。与此同时，他们还狠抓了内部的整顿，不断提高质量，经过一段时间的努力，终于挽回了阿迪达斯的声誉。

树立一流的企业形象

阿迪达斯十分注重广告宣传，为了树立一流的企业形象，他们千方百计，不惜巨金。

1936年柏林奥运会时，阿迪达斯公司刚刚发明了一种短跑运动员用的钉子鞋。当他们预料美国黑人短跑名将欧文斯极有希望夺取金牌时，便把钉子鞋送给欧文斯穿。结果，欧文斯穿着阿迪达斯跑鞋一连夺得了四枚金牌。这样一来，阿迪达斯的新跑鞋又掀起了一个世界性的畅销高潮。

1984年，阿迪达斯公司赠送给世界著名网球明星兰顿50万美元巨款，作为他穿着“阿迪达斯”网球鞋参加各种比赛的报酬。

他们把商品的3%~6%拿出来馈赠给各国的著名运动员和实力强劲的队使用。在美国加利福尼亚举行的世界足球明星义演，包括绿茵巨星马拉多纳等名将在内的场上22名运动员全部身着阿迪达斯运动衣进行角逐，给世界各国体育爱好者留下了深刻的印象。

1985年世界冰球A、B两组的全体参赛人员都站在阿迪达斯公司的三叶旗下。无疑这些都是最好不过的广告。

这些费用的支出，绝不是毫无价值的浪费，它将给阿迪达斯公司带来更大的经济效益，更响亮的名气，更兴隆的生意。

尽管阿迪达斯公司取得了如此的成就，但是他们并没有因此而满足。他们时刻没放松与国内彪马公司、美国耐克、美洲虎公司、意大利的柏仙奴和日本的虎牌公司之间的竞争。他们的目标是逐步占领中、美、日三个重要市场，总产值突破40亿马克。为此他们首先改组了经营部，把年富力强的中青年提拔到经销第一线。此外，还不断变革陈旧的经营方式，增加开发品种，准备向与运动有关的康复、消遣、旅游及日用化妆品等领域挺进，为今后公

司的发展，开拓了一条新的道路。

防守篇

第四十九计 远交近攻

能屈能伸的通用公司

美国通用汽车公司与日本汽车公司之战

通用汽车公司的尴尬——危难中受命的罗杰·史密斯——“远交”明举——“近攻”暗施

奇计赏析

“远交近攻”一计出自《战国策》，秦国为统一全国征战六国时，丞相吕不韦向秦始皇建议：与距秦国远的国家结交。攻打邻近国家。这一计谋成为秦国兼并六国的总战略，促使秦国成功统一中国。

这一计谋，“攻”、“交”并施，既使秦国不断迈向其称霸的目标，又不至于开罪天下，可谓妙不可言。

通用汽车公司与日本汽车公司在争夺美国市场中，通用公司总裁史密斯运用的就是“远交近攻”之计。面对来势汹汹的日本汽车进口，史密斯明白，日本汽车的优势主要在于价廉物美，日本的劳动力成本远远低于美国，而按目前国情考虑，通用根本无法在短期内降低劳动力成本。因此，他决定“远交”，直接从日本人手中购买汽车，同时又与丰田公司联营，既获得丰田汽车生产技术，又能得到廉价汽车；另一方面史密斯又密锣紧鼓进行汽车新技术研究开发，为了尽快取得日本人无法与之相比的技术优势，通用购买了休斯公司；在田纳西州置地，建造规模庞大的汽车生产基地，决心建造出能与日本汽车一比高低的汽车。这是他的近攻。

史密斯这招远交近攻之策，在短短3年内已立竿见影，使通用公司走出了亏损的低谷，取得了50亿美元的赢利。

远交近攻的好处在于文武相济，刚柔并施，双管齐下，使对手顾此失彼，难于应付。

通用汽车公司的尴尬

一位处美国汽车王国的底特律市，有一家世界最大的汽车制造商，它与同处该市的福特汽车公司年纪不相上下，都是近100岁。这100年来，可以说福特和通用各领风骚50年，前者在前50年雄踞世界汽车界霸王地位，后者却在后50年出尽风头。

俗话说：“富甲不过三代”。本世纪80年代以来。许多迹象表明通用的地位开始动摇了给人一种岌岌可危的感觉。这种威胁来自太平洋上一个以精明和顽强著称的岛国——日本。

20世纪80年代似乎注定了通用汽车公司运途坎坷。80年代的头一年通用汽车公司就发生了自60年代以来的首次年度亏损，亏损额高达7.6亿美元。

对通用公司来说，这是一场地震，震源当然来自日本。近些年来，励精图治的日本人，不断发展其汽车制造技术，当他们认为他们的汽车可以开出

国门时，便大举进攻美国本土，其气势似乎是在雪其二战中受核弹摧残之耻。五十铃，马自达、三菱、本田、丰田等汽车商纷纷开赴美国战场，其中最大，最具威力的日本战车当属丰田汽车公司。通用汽车公司的地下岩石的地应力不断增大，到 1980 年，世界汽油价格高涨，节能、价廉、质优的日本小汽车便大行其道。以大型车为经济支柱的通用公司，其销售最锐减；一度曾最畅销的后轮驱动的小型车——切夫特也被日产的前轮驱动超小型车替代；广为人知的 X 型车也遇到大批退货，……通用公司终于发生地震。

面对来势汹汹的日本人，通用公司并不是束手无策，被动挨打。早在 70 年代中期，它就着手实施了一项耗资达 50 亿美元的 V 型车计划，旨在与本田最热门的 Accord 以及同类进口车一较高低。1981 年 6 月，这项计划结出了果子，通用推出了 V 型车，大出意料的是市场及映冷淡，大量 V 型车积压，通用公司背负了沉重债务，5 年的努力付之东流。

而与此同时，通用还在日夜不停设计着一种新型车 S 型车，也是用于对付日本人的，预计 1984 年投产，可是 V 型车的前车之鉴，S 型车也面临“卿命薄之虞”，是舍是要，通用骑虎难下。

从此，通用不得不仰仗他身后这一位世界上最孔武有力的巨人——美国联邦政府在对日汽车贸易中做做手脚来维持日子。

危难中受命的罗杰·史密斯

罗杰·史密斯生于 1925 年，父亲是一名不太好运的工厂主，遗传给他的似乎并没有什么过人之处，不高的身材，普通的相貌，甚至也不是能说会道，似乎与美国头号大企业的总裁有些格格不入。

他是在一个工业环境中长大的，少年时曾在父亲的厂里干过一阵，二战时在海军服过役，1949 年在密西根大学获得工商管理硕士学位之后，在通用公司当了一名会计，由于勤奋、细心，他获得了好名声。

1970 年被升为财务出纳局长，一年后成为主管公司财务的副总裁，再过一年他首次出任正职。由于工作成绩卓著，并显示出领导全局的能力，1981 年 1 月，通用公司在遭受 20 余年来的第 1 次严重困难时，把他推上了最高的领导位置，成为通用汽车公司的第十任总裁。

罗杰·史密斯受命于危难之时，首先面对的是严重的财政赤字，接着，V 型车投产失败，公司雪上加霜，流动资金负债剧增至原来的四倍，流动资金不足原来的五分之一。而此时的 S 型车也前途暗淡……，公司的现状和未来发展都叫人一筹莫展。

这些都是史密斯的拦路虎，但他更明白，他的真正敌人乃是日本的汽车制造商，其中对通用最有威胁的是日本最大汽车制造公司——丰田公司。

他明白，美国汽车之所以败给日本汽车主要是在成本价上，美国汽车生产厂家的劳动力成本比日本每小时高出 8 美元，平均每一辆小型车，日本汽车厂家比美国的汽车厂家节省 500 美元。

自从 V 型车失败后，史密斯赶快给 S 型车把脉，得出结论：日本汽车厂可以用比通用少 2000 美元的成本生产出一辆类似 S 型车。如再坚持下去又必将是竹篮打水一场空。他果断作出决定，S 型车计划下马。

由于美国汽车工人联合会（UAW）的权力过于强大，降低工资和福利水平根本行不通，眼前通用汽车公司要在成本上取得与日本汽车公司同等的竞争

力是不可能的，史密斯明白，这是一个长远目标。

面对这个非一朝一夕能解决的难题，通用的路在何方？

因此，史密斯决定作一个长远打算，他悄悄雇佣了6人的“公司智囊团”制订一个“战略计划”，任务很清楚：最终打败日本人。

因此一个远交近攻的策略应运而生。

“远交”明举

史密斯上任前，通用公司的前任总裁们都习惯的把日本汽车商看作是敌人而与之斗争，但这回史密斯要改变这个“习惯”。

1981年5月，即史密斯上任几个月后，日本汽车厂家不得不接受华盛顿和东京之间的一个协定：至少在1984年以前，日本压缩对美国汽车的出口。这是美国面对日本汽车总产量首次超过美国和日本汽车大举占领美国市场的恐慌的结果。

史密斯明白，他只有三年或最多四年的时间来实施新的战略，错过这个时间，日本汽车将恢复对美国市场的大举进攻，通用就再没有机会迎头赶上了。

他一改前任的做法，停止生产本公司汽车，转过来与日本汽车商“结交”。一方面边挨骂边裁员；另一方面他购买日本厂家铃木的百分之五的股份，作为交换，铃木公司将在出口限制解除后，每年卖给通用公司8万辆超小型车。通用将把这些车重新以斯普林特命名，通过“雪佛莱”销售系统卖出去。与此同时，通用公司拥有其34%的股份的日本汽车生产厂家五十铃，也同意每年向通用公司提供20万辆汽车。以后，通用公司又与一家成本更低的出口商南朝鲜的Daewoo汽车公司达成了类似的协议。

尽管有了这些合同和协议，但仍满足不了通用公司的经销系统的需要量，史密斯估计公司每年共需要100万辆小型车和超小型车。由于有了进口的限制。通用不可能从日本人手里获得更多的汽车。于是他想到了联营，既满足了销售系统的需要，又填补了公司小汽车生产线的空白。

一个最合适的人选冒了出来，他就是日本最大的汽车公司丰田公司。丰田因为美国限制日本汽车进口，因此打算在美国本土制造汽车，但他又不想冒太大的险搞单干，于是就有了联营的想法。1981年圣诞前夕，丰田派人访问了罗杰·史密斯，提及以后两个公司间合作的可能性，以后谨慎的日本人害怕美国人捞到太多好处，不是摇摆不定，就是热情所剩无几。

反反复复经过多次谈判后，直到1982年末，联营最终有了眉目。1983年初，通用与丰田宣布两家公司正式联营，定名NUM-MI——新联合汽车制造厂。

联营给双方都带来了好处。通用公司使得其在加州弗莱蒙特的一家汽车工厂得以为继，且不必花费大量财力物力研究新车，而有物美价廉的汽车生产，并且还可以学到丰田汽车公司的许多技术；而丰田不但省下了在美国设厂所需的4亿美元，而且开始能够与美国的零部件配给商和汽车工人打交道，这对他立足美国是很有裨益的。

1985年2月，新联合汽车制造厂的产品雪佛莱·诺瓦斯如期投产了，每辆车的实际成本要比福特或克莱斯勒生产的国内车便宜很多。

史密斯的这些“近交”手段虽然是在美国人一遍声讨中进行的，但结果

已证明了他的成功和高明，在他上任的短短 3 年中，通用获得了 50 亿美元的盈利。

“近攻”暗施

虽然史密斯不断向日产汽车和它们的公司“献媚”，但是他在暗中却不断向日本汽车公司进攻。他清醒得很，这些“献媚”是暂时的不得已之举，其最终的目的是为了击溃日本人。就目前而言，通用的不利就在于生产技术上比不上日产汽车，至于劳动成本，完全可以通过高科技和新技术的运用来弥补，因此要改变目前这种不利的局面，通用就必须加紧开发其技术，使得通用取得一种没有任何日本厂家可以匹敌的技术上的优势。

为此，在通用与丰田谈判期间，史密斯就暗中制订了一个“土星计划”，用以向日本人发动进攻。

史密斯看中了休斯航空公司。休斯航空公司是一间高科技的研究机构，其在电子、自动化控制等许多科技领域中走在世界最前沿。史密斯花费了 50 亿美元买下了它。投资开发了 QMF 机器人。QMF 机器人的投资使通用汽车公司成为全美最大的机器人生产厂家，为公司未来工厂的自动化提供了优势。

1985 年 7 月，通用公司宣布选定了位于田纳西州纳什谷以南 30 英里处的面积 2000 英亩的农场作厂址。因为这里的地理位置和交通部很适合通用生产“土星”汽车。同时，公司开始为 80 年代末设计一种代号通用 10 型的中型汽车，拨款 70 亿美元，是有史以来代价最高的单项汽车生产项目。

尽管日本汽车节节胜利，通用公司在美国还是保证了超群的市场份额。通用公司不满足在市场上对日本人进行防守，便采取攻势，开发新技术，向日方进行联营。这种灵活的战术，决定了它能够长期保持这一优势地位。

罗杰·史密斯的确是“重新设计了整个通用公司。”

防守篇

第五十计 围魏救赵

智斗“世界碱王”

中国化学工业之父范旭东

立志工业兴邦——不信邪的中国人——攻克制碱难关——危难之中出妙计——“红三角”东洋抢滩

奇计赏析

“围魏救赵”，语出《史记·孙子吴起列传》，记述战国时期齐国围魏救赵的故事。基本思想是强调攻其必救，歼其救者；攻其必退，歼其退者，以达到趋利避害，机动歼敌的目的。

公元前353年，魏国围攻赵国都城邯郸。次年，齐国派田忌率兵去救赵国，当时军师孙臧看到魏军主力尽在赵国，国内却较空虚，就对田忌说：“要理开乱麻，不能用拳头乱打；要排解打架纠纷，不能动手去参与其中。我们应该避实就虚，使敌方形势受到挫折而不能向前发展，则赵国的危险自然会解除了。”于是，他们就率军攻打魏国首都大梁。须军围攻邯郸的魏将庞涓知道消息后，急忙引兵回救本国，赵国因而转危为安。孙臧又在桂陵设下埋伏，大败魏军。赵国之围也就此完全解除了。

商场如战场，同样可以使用这种计谋。当所面对的敌方力量强大，那么就应尽量避免与之正面对抗，免得两败俱伤。这时最好的办法就是像孙臧所说的那样避实就虚，寻找机会攻击敌方在其它方面的薄弱点，把强敌分散，调开来打，定能取得显著的效果。

在本世纪初期，中国的碱市场一直被具有“世界碱王”之称的英国卜内门公司所独占。著名企业家范旭东为打破洋人的垄断，振兴民族工业，创办了中国第一家制碱企业——水利制碱公司，生产出优质的纯碱，并行销海内外。

卜内门公司为了维持自己的垄断地位，不惜血本，低价倾销洋碱，企图挤垮水利。不可一世的卜内门以为新生的永利不堪一击，然而范旭东先生巧施“围魏救赵”妙计，粉碎了洋人的阴谋，使国产纯碱在国内市场占据主动地位。

立志工业兴邦

1895年，中国在甲午战争中惨遭失败，懦弱腐败的清政府被迫签订了耻辱的《马关条约》。从此中国门户洞开，外国列强们对中国肆意瓜分和掠夺。

国家兴亡，匹夫有责。在民族危难的紧急关头，一批爱国的仁人志士，挺身而出，变法图强，呼声四起。

正在学堂里读书的范旭东，受新思潮的影响，毅然随同他的哥哥范源赚投身维新革命，事败后被迫东渡大海流亡日本。

目睹了日本科学日兴，工业日盛、国势日强的现实，范旭东遂立志走工业兴邦、科学救国之路。1908年，24岁的范旭东从冈山高等学校毕业，又以

优异的成绩考入京都帝国大学理学院应用化学系，享受官费待遇，两年后学成留校从事研究工作。

辛亥革命后，范旭东日夜兼程地返回祖国。先是应财政总长梁启超的聘请，就职于财政部，负责整顿铸币。其间利用一次赴欧洲考察盐政和工业用盐问题的机会，遍访欧洲各工业强国，在领略了西方工业现代文明的同时，也饱尝了受人轻视的屈辱。

一次，范旭东来到号称“世界碱王”的英国卜内门公司考察，傲慢的主人竟摆出一副嘲弄的姿态，把他引进锅炉房，还目中无人他说：“你们中国人看不懂苏尔维制碱工艺流程。还是先参观我们的锅炉房吧！”

盎格鲁—撒克逊人的傲慢与偏见，深深地刺痛了这位炎黄子孙的心，他对着蔚蓝色的大海盟誓，一定要振兴中国的化学工业！

不信邪的中国人

碱，被称之为“化学工业之母”

然而，在本世纪初，中国碱市场却一直为英国卜内门公司所垄断。

当时，山东省曾有一位姓葛的有识之士，创办了鲁丰碱厂，欲与洋碱一决雌雄，结果惨遭失败。

卜内门公司在华经理李德利公开叫嚣：“卜内门公司在中国如铜墙铁壁，不怕任何人进攻。”

范旭东却偏不信邪，他决心即使是粉身碎骨也要攻克盐制碱这道难关。

第一次世界大战爆发，西方各国纷纷忙于战争，输入我国的“洋碱”大幅度减少，从大战前的3万多吨下降到1916年的21吨，中国的碱市场出现了相对真空时期。

范旭东没有放过这一绝好的发展民族工业的时机。在他的积极努力和四处奔走下，中国第一个制碱企业——永利制碱公司于1918年成立。

永利制碱公司欲以原盐为原料，然当时国内盐税高达原盐成本数十倍，且盐税特权为英国人所把持，他们竭力反对范旭东所要求的原盐免税，并四处散布“海水不能制碱”的谣言。

英国人千方百计要将“永利制碱公司”扼杀于襁褓之中。

范旭东为此四处奔走，八方游说，在当时任财政总长梁启超等人的大力支持下，永利申请原盐免税案最终得到了财政部和盐务署的批准。

范旭东不仅要办永利，而已执意要采用当时世界上最新的制碱方法——苏尔维法。

苏尔维碱工艺虽问世已有半个世纪，但一直为西方少数几个国家所掌握，秘不示人。

范旭东横下一条心，在天津自己的家中设立了一个试验室，根据苏尔维制碱工艺流程，设计制造了一套小型实验设备，经过大胆的摸索和反复的实践，制成了9公斤纯碱。

攻克制碱难关

1924年8月13日，永利制碱公司正式开工出碱，各界人士和股东们期待已久的时刻终于来到了。然而结果却令人大失所望，永利公司历时十年，

耗资 200 多万元，所得到的竟是红黑相间的劣质碱。

一时间，股东们怨声载道，社会舆论冷嘲热讽，甚至志同道合者中也有人心灰意冷。

英国卜内门公司总裁尼克松得知消息后更是幸灾乐祸，立即来华向范旭东提出别有用心“合作”，并且愿以高于范氏投入建设碱厂资金一倍的价钱接收永利。

面对着挑战，范旭东斩钉截铁地回答：“我搞不成碱，宁可自杀，也不会出卖自己的灵魂。”

英国人碰了一鼻子灰悻悻而去。

范旭东又语重心长地对同仁们说道：“我们没有退路，唯一摆脱绝境和麻烦的办法，就是破釜沉舟，背水一战，一切艰难之事总有解决之道，只要努力奋斗，一定会获得成功！”

大家无不为范旭东强烈的民族自尊和百折不挠的创业精神所感动，全公司上下，忍辱负重，精诚团结，攻克了一道又一道的技术难关，终于在 1926 年生产出优质的“红三角”牌纯碱，并很快行销海内外。

危难之中出妙计

一直独霸中国碱市场的英国卜内门公司，不允许任何竞争对手出现其面前，更何况是黄皮肤黑头发的中国人。

经过一番策划和准备，卜内门想决一死战，它急忙调整来一大批纯碱，以原价 40% 的低价在中国市场上倾销，甚至可以赊销出售，企图一举挤垮立足未稳的永利。

洋人的这一招十分恶毒！不久，市场上的洋碱供不应求，而永利公司的产品却堆满了库房和栈台。

水利与卜内门相比，实力十分悬殊。面对卜内门丧心病狂的低价倾销攻势，新生的水利处在生死存亡的紧要关头。范旭东为此焦虑万分。他知道。如果降价与卜内门竞争，不用多久，水利就会财枯力竭而垮台，不降价，产品卖不出去，资金收不回来，无法再生产，水利也名存实亡。

这天，范旭东在办会室里低头踱步思索对策，猛一抬头，看见墙上挂着一张自己在日本留学时的照片，不禁回想起青年时代因“戊戌变法”失败受到株连，不得不东渡日本，以避免当时清政府的锋芒。而永利的创立，正是利用卜内门锋芒暂敛之时。如今卜内门锋芒毕露，永利是否也可以“东渡日本”呢？

当时日本工业较发达，是卜内门公司在远东最大的市场。第一次世界大战刚结束，英国的经济元气尚未完全复元，卜内门的产量有限，能运到远东来的碱为数不多。现在为了对付永利，卜内门又把大量的碱运到中国，日本的碱市场必然相对紧张，我们应趁机进入日本市场，卜内门在中国从正面进攻我们，我们就迂回到日本从后面进攻他们。

范旭东在冷静地分析了敌我双方的形势以后，决定采取以牙还牙的策略，将“红三角”插向日本市场，以解国内市场之危。

“红三角”东洋抢滩

范旭东又一次悄悄地东渡大海，来到日本。

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，三菱自己有碱厂，而三井没有，只能依赖进口，这正是范旭东所希望的。

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。

三井感到一不要自己的资金，二有利可图，三解了燃眉之急，便十分爽快地与永利达成了协议。

相当于卜内门在日本销量 10% 的红三角牌纯碱，宛若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。

质最与卜内门相同，价格低廉的红三角牌纯碱很快在全日本造成了碱跌价的影响，这一突变，使得卜内门措手不及。为了保住日本市场，卜内门不得不随之降价。

由于卜内门的碱在日本的销售量远远大于在中国的销售量，这一降价使其元气大伤。永利碱在日本的销量只是卜内门的 10% 价格比卜内门在中国的降低价还高一些，损失相对小些。

结果是，被水利打蒙了的卜内门此时首尾难顾，权衡利弊，发现保住日本市场比在中国进攻永利重要得多。因此，永利在日本发起攻势不久，卜内门就通过其在华经理李德利向永利表示，愿意停止在中国市场上的碱价倾轧，希望永利在日本也相应停止行动。

范旭东也趁机提出条件，规定永利在中国市场销售纯碱量为 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。

李德利无可奈何地同意了。

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。

1927 年，“红三角”牌纯碱进军美国万国博览会，一举夺得金奖，被誉为“中国近代工业进步的象征”，为祖国争了光，令世界瞩目。

在范旭东的鼓励和支持下，我国著名的化学家侯德榜著的《纯碱制造》一书出版，轰动了全世界。

英国卜内门公司总裁为范旭东等制造出如此先进的碱厂而感到惊奇，再次来华要求详细参观永利公司。

范旭东却幽默地带着“老朋友”参观了永利公司的锅炉房。望着客人尴尬和失望的神情，他一声不吭。

真是此时无声胜有声。

防守篇

第五十一计 兵非益多

银色的幽灵

——世界轿车之王劳斯莱斯

皇冠上的宝石——完美无缺的艺术品——举世无双的高贵形象

奇计赏析

“兵非益多”，出自《孙子兵法·行军篇》：“兵非益多也，惟无武进，足以并力、料敌、取人而已。夫惟无虑而易敌者，必擒于人。”认为兵力不在于越多越好，只要不轻敌冒进，并能集中兵力，判明敌情，必能取胜；而那种既无深谋远虑而又轻敌的人，必为敌人所擒。

《淮南子·兵略训》中又说：“夫五指之更弹，不若卷手之一柱；万人之更进，不如百人之俱至也。”意思是五个手指轮番敲打，不如握拳一击；万人轮番进攻，不如百人同时进攻。

在战争中，要战胜强大的敌人，必须集中精兵良将，重点出击，在某一局部形成自己的优势，以此击垮对手，赢得胜利。

在企业经营方面，所谓“兵非益多”就是产品不在多，而在于是否有“拳头产品”。

一个企业，如果没有自己的名牌产品，进入市场不容易，占领市场更不容易。而如果缺乏市场，企业也就无法生存和发展。

因此，企业必须千方百计、不遗余力去创造自己的名牌产品。一旦产品闯出牌子，企业的声誉和地位也就形成了。

英国的劳斯莱斯汽车公司所生产的“劳斯莱斯”小轿车，以精湛的工艺、优越的性能、高雅的款式而享誉全球。尽管它60年的总产量还不及其他汽车公司年产量的百分之十，但它在汽车业中至高无上的地位，一直未有动摇。

皇冠上的宝石

如果说小轿车是汽车中的皇冠，那么，“劳斯莱斯”则是这顶皇冠顶上那颗瑰丽无比、光芒四射的宝石。

几乎在所有人的眼里，“劳斯莱斯”已不再是一种普通的交通工具，而是一种财富和高贵的象征。只要你拥有一辆“劳斯莱斯”，不管你的过去如何低贱，你的名望和地位都会陡然升高，人们都会对你刮目相看，倍加尊敬。

然而，“劳斯莱斯”并非是所有的人都可拥有的，纵然你有金银如山，如果你只是一般的老百姓，哦，不！假如你是首相、大臣、将军、大使或超级财阀，也并不一定能买得到。

它的订货对象，一般以国王、大总统等国家元首为限，像西班牙国王，荷兰女王、卢森堡大公、沙特阿拉伯国王、科威特埃米尔、卡塔尔埃米尔、阿联酋总统，美国总统、苏联的总书记等，都是“劳斯莱斯”的长期主顾，如沙特国王拥有近百辆劳斯莱斯车。只有英国王室例外：王室家族都可以订购劳斯莱斯车。

完美无缺的艺术品

本世纪初，在英国有一位名叫亨利·劳斯的青年技工，他开办了一家小电机工厂。

1904年，他改装出一辆汽车，这辆汽车跟上一年问世的福特汽车相比，性能优良，行驶平稳，噪音很小。英国贵族、汽车进口商查尔斯·莱斯对劳斯的汽车十分青睐，于是两人“一见钟情”，合伙成立了劳斯莱斯汽车公司。并在1907年，初次制造出最有名的“银色幽灵”的车种。

技艺精湛的劳斯和眼光独到的莱斯相结合，真可谓珠连璧合。而这种完美的结合，则赋予了“劳斯莱斯”那超凡脱俗、完美无缺的高贵品格。

劳斯对汽车的态度，简直如艺术品创作一般的精雕细琢，完全拒绝那种全自动一瞬间做出来的规格化的零配件。即使是一件螺丝，也像“品尝”艺术般地一再修整。材质的选用也极其讲究，全部选用最优质的。特别是制作完成后的路试最为缜密。

美国福特汽车公司的名牌车“凯迪拉克”也只不过是每辆4小时的测试，而中级车以下的大众车在生产线上附近就地试车，极短的时间内就出厂了。而“劳斯莱斯”从组合到试车，每一部车要花两个星期的时间。

难怪劳斯强调说：“劳斯莱斯，不是只管卖车，我们是要把威信与名誉，都卖出去。”

由于如此缜密制作、严格把关，每一部劳斯莱斯车都是绝顶地坚固耐用、无故障，行进中几乎没有噪音与晃动——以每小时100公里的速度长时间行驶，放在水箱上端的银币绝对不会掉下来；坐在车子里，静得只听到车内钟表分秒针的移动声。

第一次世界大战以来，在所有各种公开性能审查会上，“世界第一汽车”的殊荣，皆非“劳斯莱斯”莫属。

在英国皇家汽车俱乐部监督下的苏格兰汽车性能审查会上，从伦敦到格拉斯哥之间1.5万英里的路途，以最高档速度并且3天不停的赛车中，劳斯莱斯车获得胜利。跑到终点后审查结果：零件操作费合3.7英镑，轮胎磨损及汽油消耗1英里的成本大约合4便士。

这么一来，当时世人的所谓汽车是噪音大、容易出故障、维修费高、并且不甚实用的“机械”，被劳斯莱斯车一扫而空。

举世无双的高贵形象

“劳斯莱斯”特别重视的是“无故障性”，即便是车主因不注意而导致的故障，也都免费修复。劳斯认为故障就是公司的责任。对于“万一”出现的极偶然的故障，“劳斯莱斯”也给予“举世无双”的服务加以补救。

有一次，一对美国夫妇驾驶着劳斯莱斯车到欧洲旅行。可是到了法国的一座荒村，后车轴忽然折断，而劳斯莱斯代理店又在数百公里之外。车主只好直接打电话到远在伦敦的劳斯莱斯公司。仅仅过了几个小时，劳斯莱斯工厂的机械工人带着后车轴搭乘飞机赶来，把整个车子修复得跟新车几乎一样，并一再赔礼道歉。

后来这一对美国夫妇游经伦敦，到劳斯莱斯公司想交付修车费用，公司

负责人说：“我们车子的车轴折断，是创业以来的第一次。因此我们应该替你换一根永远不会折断的车轴才对。”结果坚决不收他的钱。车主深为感动。

标准化、流水线、薄利多销，这才是现代化的主流，市场竞争的高招，而“劳斯莱斯”却反其道而行之，非常保守，不改初衷。

到了60年代，“劳斯莱斯”才增加了一个新的经营项目。制造飞机引擎。同样，“劳斯莱斯”的飞机引擎也是精益求精，傲视群雄的。就连世界飞机之王-波音公司的飞机引擎，也是使用“劳斯莱斯”的，因为波音公司认为，只有“劳斯莱斯”才能与它相配。

80多年后的今天，“劳斯莱斯”始终保持其在汽车界的高贵典雅、举世无双的形象

防守篇

第五十二计 混水摸鱼

精明的商海渔翁

——乱中取胜之道

——热带鱼箱中的奥妙

——第六大建设公司

——中美“灯泡之战”

奇计赏析

“混水摸鱼”，是《三十六计》中的第二十计：“乘其阴乱，利其弱而无主，随，以向晦入宴息。”意思是，乘敌发生混乱，利用它力量虚弱而没有主见，使它顺从我，像人随天时而作息一样习惯、自然。

摸过鱼的人都知道，鱼在混水中看不清去向，容易被捉住，所以摸鱼的人总是先把水搅浑，再凭双手在水中的感觉去捉鱼。搅浑水是前提，而目的却是“摸鱼”。

三国时期著名的“官渡之战”，便是典型的“混水摸鱼”，为了扰乱袁军的视线，曹操令骑兵化装成敌军，将“水”搅混后，突然纵火烧粮，切断袁军后路，实现“摸鱼”的目的。

“混水摸鱼”的计谋，也可以用于现代的经营中，众多的经营者都想从市场这个大鱼池里“捉鱼”回去，但并非每个人都能如愿以偿。往往是那些独具慧眼、手腕灵活的经营者渔利较多，他们常常趁着市场的混乱，甚至故意制造混乱。然后凭着自己的能力和智慧，悄悄地把“鱼”摸去。

下面所举的三个例子，分别从不同的侧面，生动地描述了在市场竞争中，那些精明过人的经营者是如何将市场之“水”搅混，捕捉住“大鱼”的。

热带鱼箱中的奥妙

在日本钟表业。精工表向居领导地位，紧追在后的星辰表然不服气，无时不绞尽脑汁，企望取而代之。

经过无数次的策划研讨会议，星辰表终于想出一个绝妙的主意，配合新型防震表，展开了两个大型的活动。

首先，星辰表宣布将在某年某月某时某分，将新表用直升飞机载运到东京银座上空 100 公尺处，然后将表抛下，保证新表落地以后仍行走正常，消息一经发布，立即引发了无数民众的好奇心，是日，抛表地点万头攒动，传播媒体更是争相报道：电视立即转播，报纸大幅刊载，效果空前理想。

第一个活动如此成功，第二个活动于是紧接着展开。星辰表宣布，将于某年某月某日某时某分，将 100 块新表分置于数个小篮中运到北海道，然后将之丢入人潮中随波逐流。其中 50 块预定半个月后在苏联海参威捞起，另外 50 块预定于 3 个月后在美国西海岸捞起，捞起后 100 块新表，保证行走如常。

这两场防震防水的空前演出，使得星辰表红得发紫，星辰员工欢喜若狂，认为这个攻击行动，必定能一举打败精工表，“取而代之”的宿愿眼看就要

实现了。可是他们高兴得太早了。

精工表目睹了对手这两场精采的演出，立即紧急总动员，拟妥了一招“混水摸鱼”的巧计。

在所有售卖钟表的店铺，精工都摆设了一个大型的热带鱼水箱，内置新型精工表一块配合 POP 强调它的“防震防水”功能，并与店铺人员取得默契。当顾客感染“星辰热”到店里欲购买新表时，若未指名或记不清品牌，店铺人员即告诉顾客，鱼箱中的新表就是他要的防震防水表。

这一妙计，使得精工表力保江山，星辰表的努力大打折扣。荣冠最后还是戴在精工表的头上。

第六大建设公司

第二次世界大战后，日本百废待兴，十分需要电力。因此到处都接连不断地开发电力资源，开山铺路，修筑水坝，建造电厂。

当时，鹿岛、大成、清水、大林、竹中是全日本公认的五大建设公司，国内所有的主要大工程都被它们所垄断。

间组建设公司是一家专营隧道、大坝等土木工程的公司。一天，该公司的董事长神部满之助刚刚在外面进行业务活动碰了钉子，回到公司大发牢骚。他深深感到，不被看成一流的大公司，不仅自己不够体面，同时也不利于业务上与对手竞争。

“好吧，他们不承认我就搅他个天翻地覆！”

神部是个雄心勃勃。斗志旺盛的企业家，当他的公司进入城市建设领域，企望进一步发展时，遇到了这样的障碍，他自然没有就此罢休，而是采用了一般人没有想到也不敢做的策略。

不久，日本各大报社都收到间组公司一笔大额的广告费，其要求新奇而简单，五大建设公司刊登广告时，该公司也并列五大建设公司之后；在新闻、报道、评论等一切见报的文章中，凡提及建设业的大公司时，把以前的“五大建设公司”习惯用语改为“六大建设公司”。

收别人的钱，顺便做无损于己的事，各报社何乐而不为呢？

广告登出后，神部参加社交活动时，常常遭人明嘲暗讽，一概置若罔闻，视而不见，对于“这就是六大建设公司之一间组公司的老板神部先生”之类的话，他慷然应之。

公司的部下却忧虑不安，因为毕竟间组公司与五大公司还有一段差距，而且在间组之上的公司还多的是。像那样的广告，既被别人耻笑，还会被人误解为“骗子公司”的。

神部理解他的部下，然而他自有他的如意算盘。

神部没有失策，尽管知情者嘲讽，厌恶他，建设业的舆论却被他搅乱了，不知情者却慕名而来，间组公司当然也没有让他们失望而去，间组公司的业务扶摇直上，规模也越来越大，逐渐把一些原来在其之上的公司一个个抛在后面。

3年后，神部的愿望实现了，间组公司终于名符其实地成了日本第六大建设公司。

如果日本建设业舆论一泓清水，没有被神部借报社之力，搅得浑浑沌沌，很难想像，间组公司能否登上第6位的宝座。

中美“灯泡之战”

本世纪的20—30年代，在外国工业列强的铁壁包围中，中国的民族工业在苦苦地挣扎和抗争着。

1935年，美国奇异灯泡厂为达到独家垄断中国市场的野心，在上海采取了一系列手段。

该厂生产的一种新牌号的电灯泡，商标为“日光牌”每只售价为0.1银元，给零售商的放款期长达6个月。当时上海市场的灯泡批发价为每只0.2银元。奇异灯泡厂的日光牌灯泡，批价抵，放款长，意在使中国的民族灯泡

无法推销其产品，迫使其窒息关厂。

在这紧急关头，上海的民族灯泡企业在同业公会的领导之下，发挥民族团结、保厂保产的集体力量，在各个灯泡厂每天生产的成品中，按产量抽出捐献灯泡，将捐献出来的灯泡，也同样加上“日光牌”的中英文商标，并遍登全国各地报刊广告，每只以0.05银元出售。

之所以这样做，是因为他们了解到当时美国奇异灯泡厂蔑视中国，没有将“日光牌”的商标向中国商标局注册，待发现两个“日光牌”灯泡时，奇异厂就无权提出保护商标的诉讼。

上海的民族灯泡企业采取“混水摸鱼”的策略，以少数扰乱多数，造成市场上价格有相差一半的同样“日光牌”电灯泡的双泡案，引起了全国各地贩卖商的疑虑，对这纠纷复杂的“日光牌”灯泡不敢进货。

这一招使美国人猝不及防，束手无策。令其独霸中国市场的美梦破灭。

防守篇

第五十三计 狡兔三窟

“海陆空”大帝

——台湾企业巨子张荣发

奇计赏析

“狡兔三窟”，语出《战国策·齐策》：“狡兔有窟，仅得免其死耳；今君有一窟，未得高枕而卧也。请为君复凿二窟。”狡猾的兔子为了避免受到伤害，都为自己预备好三个藏身的窝。这是齐人冯援为孟尝君巩固政治地位而准备的策略。实际上，这种策略告诉那些已经有了权势地位的统治者，要为自己准备好后路。

“狡兔三窟”，这本是兔子在自然界中对付天敌，谋求生存的一种本能，后人广泛地借用，并非都要像兔子那样多建几处洞穴，多安几个窝，而多是指在谋事或决策之时，要多准备几手以防意外和不测，不能孤注一掷，甚至坚持一条路走到底。

现代商战风云变幻，难以预测。一个成功的企业家尤其是在自己的企业处于顺境、发展迅猛时，要始终保持清醒，对顺利的主客观条件冷静分析，发现其中的危险因素，切莫被暂时的胜利冲昏头脑。“有备无患”、“多手准备”等，是非常高明的。

台湾的张荣发有“海上之帝”之称，在其海运事业达到鼎盛之后，他又推动长荣集团朝“多元化”的方向发展，制定了一整套“登陆”和“升空”系列计划。以求在日后的竞争中立于不败之地。

这正是“狡兔三窟”谋略出色运用的典例。

“海陆空”大帝

1927年，张荣发生于台湾基隆，家境窘困。父亲是船上的木匠，在他18岁时便去世了。父亲去世后，孤儿寡母相依为命，生活十分艰难。

张荣发生长在艰苦环境中，但从小发愤努力。据说，在他3岁时，父亲出海归来带给他一艘小模型船，他马上转送给了妹妹，并充满天真地口出狂言：“我要一艘大轮船，运好多东西好多人。”

张荣发从台北专科学校毕业后，为了能赚更多钱养家，他登上了一条日本商船当最低等的海员。

虽然前途渺茫，但年少气盛的张荣发并不沉沦，他继续自修学习，汲取知识，工作很勤奋。他从事务员、事务长、三副、二副、大副、船长，一步一个台阶地登上去。突出的成绩，使他成了受航运界关注的人才，一家台湾船运公司聘任他为副经理。

1968年，张荣发创办长荣海运股份有限公司，自任董事长，从事远洋海运事业。

当时他的公司小得可怜，只有200万元台币，一条老式机船，破旧不堪，令人担心它随时会沉没。张荣发毫不气馁，凭着老关系四出招揽生意，终于打开了局面。

第二年，张荣发又创办长安海运公司，一口气购进3条万吨级货轮，开辟远东至中东的定期航线。

1927年，世界性石油危机降临，张荣发果断采取了防备措施，把船改为柴油机船，开辟中南美航线，节约了30%的燃料费。当危机到来时，“长荣”只略受损失，而许多航运公司损失惨重，有的遭到了淘汰。“长荣”的实力在众降中骤升，开始崛起。

1973年，张荣发发现集装箱将进入国际航运业的征兆，他果断地决定，“长荣”全面发展集装箱船。当时，台湾航运界对此心存疑虑，“长荣”率先采取了行动。

经过20多年的奋斗，张荣发的长荣海运公司已成为世界上最大的集装箱船运公司，拥有57艘货船，9.1万个集装箱的运载量，资产超过200亿元新台币。分公司遍布世界各国。

张荣发因此而被美国《福布斯》杂志誉为“这一代最伟大的航运巨子”。

然而，张荣发并没有沉醉于“海上之帝”的荣耀之中，而是居安思危，不断进取。他目睹了航运业每一次盛衰循环都淘汰了不少资深的航运商，使他悟出了多元化的重要性。只有向多元化发展，才能使“长荣”立于不败之地。于是，他制订了“登陆”及“升空”的系列计划。

“登陆”方面，张荣发把重点放在发展旅游观光事业方面，他先后在香港、台中、泰国的曼谷和布吉岛、马来西亚以及美国洛杉矶等地一连兴建了六家观光饭店。其中香港的长荣华苑酒店已开始营业。

他与日资EIE集团以2.4亿港元购入香港一家舞厅以作酒店。此外，还花3亿多美元在洛杉矶购地兴建观光酒店、办公楼、公寓。在马来西亚槟城修建长荣国际大饭店，这是一座大型综合性休闲度假观光酒店。

座落在台中市的大饭店也已建成，饭店高14层，有385间客房，并有特级豪华套房、大型健康中心、游泳池、室内壁球场。

这些饭店均为国际顶尖的五星级国际酒店，也是台湾省人经营最具规模的国际连锁观光酒店。

“登陆”另外一个步骤是，投资30亿台币成立长荣超级冶金公司，将集团的领域扩展到钢铁工业，该公司将生产特殊钢。台湾的特殊钢市场一直依赖进口，基本上由日本人控制，但特殊钢又是机械、车辆不可缺少的原料。

“升空”方面，长荣集团正式组建了经营国际空运的长荣航空公司，总投资额约100亿台币，兼营客、货运，航线遍及亚、欧、美三大洲。

该公司是百分之百的自资，1989年已向美国波音公司订购了2架767客机和4架747客机，1991年又增购2架767客机。1991年7月1日投入营运。

在此之前，台湾和北美间的航空货运量有82.4%为外国人操纵。张荣发说：自己的空运，为何要拱手让人？

看来，这位“海上之帝”已经决心与金发碧眼的外国人在蓝天上一较高低了。

防守篇

第五十四计 反弹琵琶

原始的才是最好的

——法国面包大师布瓦拉那

独具匠心的面包家具——布瓦拉那面包——一定要继承父业

奇计赏析

“反弹琵琶”，是指经营者不循常规，反向求异，以异务稀，以稀取胜。市场运行有买方和卖方两个主要因素，产品经营者提供商品，购买者购置商品，表面看是经营者决定商品品种和供给时间。实际上，购买者的需求才是企业的生命之所系。

市场随供给者和购买者两个重要因素变化。某种商品多，社会需求小，价格就低，或造成积压。

企业经营者的思维和眼光，不能光盯着眼前的市场，要从更远的时空上掌握市场运行规律，不随大流，在顾客需要而他人意想不到的时间和品种上多出冷门，创造机遇。

运用“反弹琵琶”这一谋略，要跳出传统的思维框架，运用逆向思维，掌握消费者的“跨越心理”，适时投资“跨越产品”。适当引导和改变消费者的偏好，以适取时，以旧取奇，以新取实。

法国面包大师布瓦拉那，在制作面包过程中采取了“回归反弹”的做法，坚持用传统的手工熏烤面包，由于这种面包营养价值高，制作精美，逐渐为消费者所接受，成为下至平民、上至总统所喜爱的“美食”。

随着时光的流逝，许多新潮的面包制作商遭受市场的淘汰，唯独布瓦拉那的“天然”面包，销量持久不衰。

独具匠心的面包家具

1968年，在法国巴黎，有一位青年面包师凭着灵巧的双手和娴熟的技术，经过几昼夜的苦战，终于做出了一套举世罕见、造型逼真的面包家具。

这套“家具”有精美的画框，雅致的荷兰式书柜，有顶盖的大床，埋有电线能照明的树枝型吊灯，舒适的沙发椅，最有趣的是还有一个鸟笼，笼里有个小翠鸟蹦来蹦去，呈现出一副充满生气的家庭生活场景。

后来，这套精美的艺术品送到西班牙费古拉斯博物馆里展出，引起了巨大轰动。只是那笼中的小鸟禁不住囚禁的痛苦和面包的诱惑，将笼底啃了个小洞，然后得意洋洋地飞走了。

这段有趣的轶闻，却使这位面包师的知名度又大为提高。

不久，一位名叫凯撒的雕塑家又要求这位青年面包师制作一个他的头像，面包师欣然同意了。

他说：“没有面包做不出的东西！”

这位心灵手巧的面包师是谁呢？他就是驰名世界的“面包大师”——布瓦拉那。

布瓦拉那面包

布瓦拉那的祖辈，从16世纪开始，就办起了面包店。先后有12个布瓦拉那的面包师受到人们的尊重。几个世纪过去了，布瓦拉那的面包不但没有绝迹，反而流传下来并得到了发展，真是奇迹。

二战期间，由于战火蔓延，面包的主要原料——小麦产量急剧下降，已经难以满足面包制作的大量需求。为了解决原料问题，所有的法国面包师不得不在面粉中加入大量大麦、马铃薯、荞麦等代用品，因此面包变得越来越黑，成了一色的黑褐色。

当时的黑面包令人生厌，公众的购买欲越来越低。面包制作业也随即愈来愈萧条。

二战结束后，法国经济得到复苏，小麦产量增加了，面包业也逐渐恢复和发展起来。白面包逐渐取代了那种象征苦难的“黑面包”。

在巴黎，只剩下一个继续做着手工花式面包的面包师，那就是布瓦拉那的父亲，他仍然在用原来的原料和原始的手工制作方法。所以，他的生产量少，销量比不上白面包。

许多朋友不理解他的做法，纷纷劝他适应市场潮流，改换面粉，再买上一台电烤箱，像其他面包师一样做些不费劲的白面包，以提高产量。

但是，固执的父亲总是耸耸肩膀，付之一笑，依然我行我素，也不顾面包销售额下降。因此，他被称为“痴人”、呆子”，当作一个笑料。但他毫不在乎，执拗地为自己辩解：“白面包既无味、又不好看，也缺乏褐色面包的营养价值，对身体无益，我决不做白面包！”

自此，这种褐色面包便被称为“布瓦拉那面包”。

一定要继承父业

布瓦拉那，是在二次世界大战中成长起来的，他是伴随着面包炉的煤烟长大的。从很小时候起，他就开始熟悉父亲汗流浹背的劳动背影。

他刚满13岁，就骑着自行车四处帮父亲卖货、送货、订货。他默默地观察着父亲，对父亲那种执着和自信的性格，他十分崇敬和赞叹。

他暗暗下定决心，一定要继承父业，只要有坚持不懈的毅力，有对工作的积极性和热情，手工熏烤面包一定能取得成功。

布瓦拉那终于有了自己的面包店，所谓“店”其实不过是一间门面狭窄、设备简陋、很不起眼的小铺子。他生产出卖到全球各地的面包，仍然是从他父亲遗留下来的那个陈旧的烤炉中烘烤出来的。

正是这座独一无二的烤炉，使他将父辈的希冀和梦想化为成功的现实。

就像当年有人劝说他的父亲那样，有人认为布瓦拉那抱残守缺，食古不化，他却坚持自己的看法：“技术的发展和进步固然令人高兴，可是要做面包，尤其是人们爱吃的面包，没有任何东西可以替代经过长时间训练出来的一双手。”

他认为，传统的面包，像陈年老酒和奶酪一样，只有精巧的手工制作，才能制出精美的产品。

随着时间的推移，布瓦拉那的观点也得到了事实的证明。

19 世纪时，法国人面包的人均每天消费量为 800 克，但是，渐渐地却有下降的趋势，二次大战后，人均面包消费量下降到 400 克，许多面包制作商纷纷另寻出路，唯独对布瓦拉那的“天然”面包的需求，却以每年 30% 的高速度增长率向前发展着，销量持久不衰。

布瓦拉那的面包源源不断地送往四面八方，进入千家万户，越来越受人们的喜爱，成为法国面包的佼佼者。布瓦拉那的名字也随着他的面包传遍世界各地，从而赢得“面包大师”的美名，成为世界著名人物。

现在，布瓦拉那在国内已建立了 812 个定期供应销售点，年营业额高达 2000 万法郎。他的面包每天由飞机运到美国、德国、中东以及世界其他一些地方，国家元首、大公司的老板和著名影艺明星很多都爱吃这种面包，其中包括法国总统戴高乐，蓬皮杜等人物。

布瓦拉那管理的已不再是一个小小的面包店，而是一个边界不断扩展的面包帝国。

防守篇

第五十五计 抛砖引玉

让小小利赚大大财

——最成功的推销术

——霍英东首创“炒楼花”

——“分期付款”销售法

——“赔五倍”的竞争妙诀

奇计赏析

“抛砖引玉”，传说出自唐玄宗李隆基开元年间进士常建《常建集》。说常建十分仰慕赵承祐的诗，便想了一个办法：当听到赵承祐要到吴地游览灵隐寺的消息后，自己先到灵隐寺前墙题了两句诗，以引起赵承祐题诗兴趣。不久，果然赵承祐来此，见到有一未完成的诗，便在后面加了两句，续成一首。续诗诗句比起句要好得多，所以当时人们评论常建的作法是“抛砖引玉”。

古代兵书《三十六计》把“抛砖引玉”作为攻战计之一，主张诱敌“不在疑似之间，而在类同。”如用老弱病残兵和粮草辎重吸引敌人的主力部队。

“抛砖引玉”作为一条营销谋略，常见到的是经营者市场上推销自己的商品时，先抛出一些作为“诱饵”的微利，来诱发和刺激顾客的购买欲，以此来谋取更多更大的利润。

例如，香港房地产巨子霍英东，刚开始经营房地产时，屡遭挫折，于是他发明了楼宇预售办法，即顾客只要先付一小笔钱，就可成为即将兴建的楼宇业主。这种大胆创举，扩大了购买范围，使生意越做越活，资金周转快，效益日增。

美国的农机大王梅考克的“分期付款”，香港妙丽集团的“会员制度”等推销手法，都有异曲同工之妙，是“抛砖引玉”的典型范例。

霍英东首创“炒楼花”

历时三年的朝鲜战争结束了，刚过而立之年的霍英东已由一个一文不名的“舢板客”，成为一个千万富豪。

在航运业获得的巨大成功，使霍英东对自己的事业更充满信心，并仗他以更大的勇气寻找新的发展途径。他认为香港由于航运事业的繁荣，必然会带来金融贸易的发展，而香港的商业及住宅楼宇的不足，又必将影响到金融贸易的开发。于是他将目光和经营重点转移到楼宇住宅建设上去。

1954年12月，霍英东在香港铜锣湾买下了他的第一幢大厦并创办了“立信建筑置业有限公司”。他收购和拆卸旧楼，建筑新楼，开始进入他事业的全新时代。

在创业之初，霍英东也并非一帆风顺。1967年，轰动香港的“左派暴动”正如火如荼，地产市道急剧下跌，而霍英东恰在此时建立了星光行大厦，座落在九龙天星码头之前。由于租主吓跑了，星光行只好廉价传给怡和洋行旗下的置地公司。结果，置地在半年内将星光行数百间办公室全部租出，而霍

英东却眼巴巴地损人了 3000 万港元。

失败使霍英东饱尝了痛苦，但痛苦又磨炼了他的意志。在如何经营的问题上，霍英东的创新意识发挥了作用。

他通过精心观察分析发现，当时只是有钱阶层才能够购置物业。如果要买一幢楼，你必须预先准备几十万元的现金，一次付清，即一手交钱，一手接房，少不得一毫一厘，拖不得一时半刻，一点通融的余地也没有。这种房地产生意对于买卖双方来说都是一件苦事。

经过不断探讨，他领悟到只有最大限度地扩大购买对象，房地产业才能普及并发展起来。

于是，霍英东发明了楼宇预售的办法，顾客只要预先交付 10% 的现金，就可以购得即将破土动工兴建的可供出售或出租的楼宇。也就是说，买一幢 10 万港元的楼宇只需准备 1 万元现金就可以买得居住权，9 万元和利息按合同以后分期付款偿还。

对房地产商来说，以前你只能建造一座楼宇，现在用同样的资金加上预收的款项，在建筑工价是售楼价三分之一的情况下，你可以兴建 4 座楼宇。

而对购屋者来说，更具有极大的诱惑力，你可以先付一小笔钱，待到楼宇建成，房价上涨，转手倒卖，也是白花花的银子。

这就是香港盛行的“炒楼花”。

楼花的发明，使一般市民也有机会买楼住了。用霍英东自己的话说：“今天，一个佣人也可以拥有一层楼，她只需先付一小笔钱。”

霍英东这种大胆的创举扩大了购买范围，使房地产生意越做越活，资金运转快，效益日增。很快，其他房地产商亦竞相仿效。

在短短的十多年里，霍英东成为国际知名的香港房地产业巨头、亿万富翁。

“分期付款”销售法

史乐思·梅考克是美国国际农机公司创始人，世界第一部收割机的发明者。梅考克几十年企业生涯，历尽艰辛坎坷，但是他以他那全才的素质，赢得了市场的屡屡成功。

梅考克成功的秘密在哪里，这还要从发明第一部收割机说起。

1831 年，梅考克发明农机具取得了重大突破，研制出世界第一台收割机。

但是，习惯了旧生产方式的农民认为用镰刀凭力气干活，足可温饱，何必要用机器，买的人仍然寥寥无几。

为了打开销路，梅考克采取了许多措施，诸如增设销售网点，加派推销员，增加投资等，结果销售还是门庭冷落，无人问津。

梅考克 10 年的发奋努力，不但没有打开销售市场，反而把本钱赔个精光。思想狭隘、目光短浅的农民，对新生产力的抵制，使梅考克实现农业机械化的理想成了泡影。

为使自己公司销售方法能出奇制胜，史乐思·梅考克发动全公司员工出主意想办法，但仍然未能有一个周全完美的办法。

还是一次偶然的机，使梅考克获得了新方法的启示。

这是在一次下班回往地的路上，他看到几个小孩子在做游戏，于是驻足

观看。

游戏要完了，一个较大的孩子拿出一包包软糖在伙伴面前炫耀说：“真好吃呀。”边说着糖已经塞进嘴里。

他把大家馋得直流口水，大孩子好像看透了伙伴们的心思，他说：“我吃不了这么多。但要我白送给你们，我又舍不得。这样吧，每包1角钱，卖给你们。”

小伙伴们争先恐后地从兜里掏钱，其中一个小朋友的脸上显出为难的神情，原来他口袋里只有3分钱，他很窘他说：“我可不可以只买三块？”

大孩子果断他说：“我是不零卖的。”

梅考克向小孩子递去了同情的目光并想替他付钱。

这时，旁边不知是哪个小朋友说：“让鲁德先欠你7分，以后再还给你。”

大孩子说：“可以，可是要付利息的呀！”

“好的。”小鲁德满口答应，“明天我还你8分，只要你肯先把糖卖给我。”

几个小孩子游戏中的小小赊欠，使梅考克顿时想出好主意——分期付款。许多顾客想买我的收割机可又苦于资金不足而不能买，如果我也用分期付款的方法，岂不正为他们解决了这个难题。我的产品库存积压不是也同时随着减少了吗？

世界上有很多企业家的成功都是得自偶然的灵感。梅考克从小孩子的游戏中创造了“分期付款”的销售法，使他的公司在经营和销售上，获得了第一次腾飞。1849年，梅考克创造了收割机年销售2000部的高纪录。从此，梅考克公司的农机销售量始终居美国同类大企业之冠。

“赔五倍”的竞争妙诀

1955年，刘天就创办香港妙丽集团，自任董事长。初创时，妙丽集团只有6个人，经营品种很少的小百货零售店。经过20多年的努力，妙丽集团发展成以百货批发业为主，兼营百货零售、地产、工业加工、旅馆、学校、旅游业的多业综合集团。经营地域从香港扩展到美国、加拿大、新加坡、日本、大陆的深圳等地。特别是1976年以来，妙丽集团的发展更为迅速，每年都要增设一两个门市部，1984年的营业额近4亿港元。

妙丽集团之所以取得今天这样的成就，主要是靠刘天就那“唔（不）平赔五倍”的竞争妙诀。所谓“唔平赔五倍”，就是妙丽集团出售的商品，如果不比其他商店的价格便宜，他愿按价格的五倍给予赔偿。

刘天就了解到，顾客除了购买小商品之外，一般是首先考虑同类商品中哪家商店售价最便宜。于是，他就紧紧抓住顾客的心理来扩大销售。

他大张旗鼓地以批发价为号召，零售的商品一律按批发价出售，同时他又想出“唔平赔五借”的口号，把它写成标语到处张贴，写成巨大的横幅挂在商场3楼外面，和商店的大牌号放在一起。

刘天就这一招果然灵验，妙丽集团从此门庭若市，生意兴隆。

为了保证多销以降低成本，刘天就严把进货关。他指导采购部门保证只进那些既适销对路又价廉物美的商品，这样，资金周转快，成本低，积压损耗少。

刘天就还实行了“妙丽会员制度”，以维持老顾客，吸引新顾客。

在妙丽超级市场，你会看到他的商品价签上往往标着会员价和非会员价两种：会员价比非会员价要低些，而且越高档的商品差价越大，比如一套近2000港元的真皮沙发，会员价要便宜400港元。

“妙丽会员制度”规定：对香港常住居民设有长期会员制度，每人交80港元会费，即可享受1年会员待遇；一个单位中凑足50人集体入会的，每人每年交50港元会费；对香港上百万的在校学生，会费按以上标准减半；实行一种星期会员制度，每逢星期日，租用多辆公共汽车，从几条线路把顾客接到妙丽商场来，每人只需花5角钱就可获得一天期会员证。

据测算，“妙丽”的星期天会员通常维持在1万名左右；而“妙丽”的长期会员，则高达20万人。

刘天就以优惠价为“砖”，却“引”来每年数千万港元会员费之“玉”。而这数千万元的资金投入市场的流通领域里，又为刘天就引来源源不断的财富。

防守篇

第五十六计 无中生有

善觅财路的 NTT

——日本电信电话公司发展电话卡

善觅财路的 NTT——电话卡的诞生——方寸地有洞天——无中再生有

奇计赏析

俗话说：“学百样不如精一行。”多元化经营虽不失为经营一良法，许多企业也尝到它的甜头，但“世事无绝对”，单一经营“精一行”，有时也胜于“学百样。”

单一经营自有无穷魅力，问题在于为者能否发掘出来，无中生有能为单一经营这样狭小的经营空间创造出一个门阔的天地。

日本电信电话公司 NIT 就是专攻电话业一行，为自己制造了一条滔滔不绝的财源。它为了方便顾客打电话，无中生有设计出一种“电话卡”，可以替代硬币打电话，然后又无中生有为电话卡设计出精美图案，赋予其文化，因而在全国迅速掀起电话卡收藏热，在这个热浪中，NTT 又生出专门介绍电话卡的专业杂志，又生出全日文化史书式的电话卡及定做电话卡等等，给购买、收藏电话卡热不断加温。NTI 终于使电话卡十几年来保持畅销，销售量不断创新高。这种业绩在商界中是不多见的。

“无中生有”使自动售话业这一简单行业，刹时峰回路转，云开雾散，露出一条条财路来。

商业机遇有时是靠等靠抓得来的，但有时也是无中生有创造出来的。如 NTT 的电话卡，机会就不是靠等靠四处抓回来的，完全是创造出来的，也因此有人说，“财富是创造出来的。”

善觅财路的 NTT

有一个日本人来到中国，看到中国城市中竟有如此多的自行车，感叹的说：“多得就象日本的电话。”诚然，日本的电信业是世界最发达的为数不多的几个国家之一。其成就主要在于日本电信电话公司，即 NTT。

NTT 不但对日本的电信业贡献巨大，而且对世界的电信业的发展也功不可没，其中之一就是它是世界上第一家推出日后风靡世界的“电话卡”。

“电话卡”从无到有，完全是 NTT 善觅财路的结果。

电话卡的诞生

60 年代至 70 年代间，日本的电话业迅猛发展，各大小城市，甚至乡村的街道、公路两旁和各种公众场所都纷纷设置了电话亭或电话间，人们只要按投入一定的硬币，即可拨通市内外，乃至全世界各主要城市的电话，这为日本大众提供了非常方便的服务，电话公司也从中获得了丰厚的收益。

70 年代末，NTT 突然发现一反常现象，近年的电话费收入增长速度突然

比往年放慢了许多，升幅只在1%—2%之间，而据他们的统计调查，近年人们使用电话的需求量却以5%—6%的增长速度提升。如此高涨需求量，而NTT的收入却增长缓慢，两者相比，显行有些矛盾。

“不对呀？一定有什么地方出了问题。”NTT的纲谷总裁暗自思量。于是他发动手下人，深入调查。很快，问题找到了，NTT的收入增长速度放慢的原因主要是出自自动售货机，其收入不但不增加，反而负增加。

于是NTT又见缝插针安置了多达数万门的自动电话，可收入依旧像老牛拉车快不了。

再一调查，症结终于找出来了，原来是硬币制约了要打电话的人们。虽然日本的电话亭随处可见，排队打电话的情形并不多见，但是想打电话的人常常因为手头上突然没有硬币，或者一时也难于兑硬币，只好作罢。谁都不想整天在口袋里装一大把沉甸甸的走起路来哗哗响的硬币。

症结找到了，却找不到对症下药的良方。有什么办法解决不用硬币就可打自动电话呢？这个问题在80年代初一直围绕着纲谷。

他找来了几个电信设备的工程师和专家，向他们问计，能不能生产一种什么小的、方便携带的东西代替一大堆硬币？大家都不约而同的肯定这个想法的可能性，但用什么材料，既难于被人模仿伪造又方便顾客呢？

有人从录音机的磁带上得到启发：做一块小小的“磁卡”，把有关信息贮存在里面，又在电话机旁装一个识别器，只要磁卡放进识别器里，电话就开始工作。纲谷一听喜出望外，立即吩咐众人立即着手设计这种“磁卡”。

不久，一种在卡面上打孔的“磁卡”终于被验收通过，“电话卡”诞生了。

第一年NTT推出这种如名片大小的“电话卡”，500日元一个，结果大受欢迎，旋即风行全日本。第二年NTT的“电话卡”销售量达900万张。这种非常方便携带和使用的“电话卡”既增加了NTT的电话费收入，又开拓了NTT的一条滔滔财源。

方寸地有洞天

正当“电话卡”在日本成为热门货时，很有超前意识的纲谷就开始居安思危了。

众所周知，一般来说，畅销商品都有一个“青春期”，这个“青春期”最长不超过4~5年。如果“电话卡”发行量达到一定程度，市场趋于饱和，电话卡就会很快消逝。

纲谷从邮票中得到启示，其实邮票与电话卡的性质很相似，邮票的票面价值一般很小，小的几日元，大的也不超过几百日元，然而实际上，在邮票市场上，几百万一枚甚至几千万一枚的邮票屡见不鲜，这就是所谓的“收藏价值”，而这种“收藏价值”的源头就是邮票的设计者赋予邮票一定的艺术。邮票已不是简单的代表邮资，它已是具有双重功能，既代表一定邮资，又代表一种文化，所以它有更高的附加值。

电话卡也完全可以被赋予一种文化，使之也具有双重功能，令之也有更多的附加值，纲谷仔细分析后得出这个结论。

他重金聘请了几名日本著名的设计专家，专为电话卡设计图案。很快，第一批系列电话卡设计出来了，其中设计家竹野幸山设计的一套“喜、乐、

音、诗”四种电话卡，风格尤为独特。

纲谷把这一举动透露给许多报社记者，他们纷纷撰写报道这种新兴的文化现象，并专门在报刊上大作广告。双眼敏锐的收藏家或收藏爱好者们，洞察到电话卡不久也成为热门的收藏品，于是一窝蜂涌向 NTT 的门口。电话卡还没问世，他们就排队抢购了。第一批别出心裁设计的电话卡一面市即被抢购一空。虽然每张比普通的价格高出几倍或几十倍，但购买依然如潮。

紧接着，NTT 又推出一批电话纪念卡，消息一捅出去，又在全国范围内刮起一阵骚动，在众多的收藏爱好者的推波助澜下，这批电话卡被反复炒作，一度哄抬至近十万元一张。

收集电话卡热瞬间传遍全国，1988 年，NTT 又适时推出一种介绍电话卡的专业杂志，为电话卡收藏热鼓噪。目前，据统计，日本现有 50 多家“电话卡爱好者协会”，有数处电话卡交易市场，有关论述电话卡图案设计的论文和报告层出不穷。

作为这场新文化的缔造者，NTT 大获其利，电话卡的销量年年跃升，热度不减，到 1988 年销量达 5000 万张

无中再生有

纲谷在打算赋予电话卡文化时是以邮票作为其心目中的蓝本，随着电话卡收藏热不断升温达到炽热化后，他发现这股热浪开始降温了。

他考虑再三，认为热浪消退之因在于电话卡的文化太单薄了，太小气了，不能反映日本的恢宏文化气象。他决心不能学邮票那样亦步亦趋，他要让电话卡成为大型的文化史书的另一种形式。

在以大阪市建城 400 周年为题，发行地方版电话卡大获成功后。从此，NTT 以各地名胜古迹、祭典盛会和自然风景为题材的电话卡在各地风行起来。“明星系列”，“名画系列”，“万国博览会系列”等等，还推出新业务一定做电话卡，为一些公司、大企业或某些特殊客户根据各自需要特别设计电话卡，包罗万象的文化景象无不一一收于小小的电话卡这个方寸之地之中。这种全日文化史书式的电话卡，当然又再度掀起抢购热，这种热潮还波及众多的异国旅游观光者，他们也大批大批购买这些电话卡。

到目前为止，NTT 的电话卡销售热不但没有衰减的迹象，而且连年创新高，既使在日本经济不景气的时期，人们也热衷于购买、收藏电话卡，许多人都认为它仍具有保值和增值的功能。

防守篇

第五十七计 攻心为上

主妇也能打天下

——佐贺主妇店的经营致胜术

几个主妇合股开店——当众毁掉问题商品——发行优惠券——公关主妇

奇计赏析

事在人为，“人为”出于“心机”，“事”即由“心机”而定，攻其“心机”，则中其要害，事可成也。

此为“攻心为上”计之机理。

“攻心为上”古时兵家多用，如诸葛孔明的“空城计”其实也是一种“攻心”战术，以几个老弱兵丁吓走了司马懿的十万大军，战效巨著，比起与之面对面兵刃相见，实为攻心为上。

日本“佐贺主妇店”用的正是攻心为主的经营手法。由几个家庭主妇开的“佐贺主妇店”面对的主要是家庭主妇，彼此心理熟悉，因此较容易“对症下药”。先当众销毁不良食品，又发行优惠券和利用“主妇攻关”，这些无非都是为了刺激主妇们的购买欲。攻心致胜。

“攻心为上”大多被销售商所用，他们之所以称顾客为“上帝”，其中一方面表明他们重视顾客，以顾客为航标；另一方面也表现他们一切举措皆出自为赢得顾客之心。

为悦顾客之心，当然切中其害就是攻心，攻心准而快见效，实为“为上”之术。

在日本的北海道、新宿、大坂、东京等许多城市都遍布着名为“佐贺主妇店”的连锁店，它们主要经营家庭用品和各类食品，其最大特色是店员一律雇佣上了年纪的妇女，名符其实为一间主妇店。

佐贺主妇店颇受日本大众欢迎，特别是那些家庭主妇，因为它极迎合她们的心理，无论该店开到哪里，哪里就是主妇们聚集之所。

几个主妇合股开店

在新宿一条名为多多博的街道上，常常有三名普通的家庭主妇在此购物。她们都是四十多岁的中年妇女，都是同住一幢公寓的老朋友，几乎每天都结伴一同上街。

为首较高大的一名妇人名叫佐贺，另外两名分别叫做良多幸子和勾本代。像天下妇人一样，这三名妇女，每天总喋喋不休的议论这议论那，但主要的还是她们花钱买的东西。

一天早上，佐贺告诉她的两个同伴：

“你们知道吗？有人吃了黄瓜中农药毒，就在我们多多博街。”

两人一惊，异口同声问：“真的吗？”

“还有假的吗？今早的报上说的，还有中毒人的照片，他差点死了。”

“那我们真该小心了。”勾本代说。

“怎么小心呢？你不可能一辈子不吃黄瓜吧。”良多幸子说。

“何止黄瓜，你敢肯定别的如：白菜、蕃茄等没有毒吗？”佐贺的话冲口而出。

“这么一说好像真的没办法啦。”勾本代叹了一口气。

“听天由命吧。”良多幸子也叹惜道。

三人沉默一会儿，佐贺突然说话了：

“一定行！一定行！开一个良品店，保证食物绝对新鲜，没有农药污染，让人吃了绝对放心，一定会有许多人光顾。”

二人不禁犯疑：“你哪有钱，哪有时间？”

“钱，我们几个人合股，家务活嘛，我们可以请保姆……”佐贺不容分辩他说道。

几天后，在佐贺的作俑下，这事就决定了。她们又另外拉了几个主妇合股，一共筹得200多万日元，在多多博街租下了一间铺面，既做老板又当工人，忙忙活活的干起来了。

给店起名时，大家都觉得此次功在佐贺，且“佐贺”听起来也顺口，于是大家一致同意叫“佐贺主妇店”。

当众毁掉问题商品

佐贺店刚开始时，主要经营蔬菜、鱼和水果。由于店主是一群家庭主妇，她们都很熟悉妇女们的购物心理，首先采用薄利多销的手法吸引那些贪图便宜的顾客，并让菜果杂乱无章地堆放在柜台上任她们一窝蜂围着选购，造成热效应，新店一开张便招来了许多家庭主妇。

但这样还没有达到她们的目标，她们的目标是让人们感到佐贺店的菜果是质量最好，绝对让人放心的，使之成为本店的最大特色，以此在顾客心中建立信任感。

为此她们严格规定批发货物的质量，从不贪便宜在不可靠的公司或小贩手里批发东西，宁愿花多点成本从大的有信誉的公司批发，还特地把卫生管理局发的卫生许可证放大，挂在店面显眼的地方。

佐贺是个很活泼又很有口才的人，她常常站在店门口大声吆喝：“本店有全市最新鲜的蔬菜、水果和鱼，全部食品都有卫生局的检查认可书……快来买呀！”招徕了众多顾客。

有一次，良多幸子从北海道贩回一批鲜鱼，因天热路远，回来时，鱼已有些异味，拉到店时，佐贺坚决反对摆卖。但因为量多，扔了可惜，许多人建议用点除臭剂混一下就行了。佐贺坚持己见，终于当着众多顾客把所有的鱼扔进了垃圾桶。良多幸子因此大为不满，退出了佐贺主妇店。

后来，佐贺店又开始出售牛奶。一天早上，因为下大雨，很多人没有出门买东西，佐贺店的牛奶剩下很多没有卖完，佐贺又坚持当着众人面倒掉了。

佐贺店的这些举动迎得了众多顾客的赞赏和信赖，佐贺她们趁机把价格提高一点。顾客依旧盈门。她们的生意越做越红火，分店也越开越多。

发行优惠券

有一天，一个佐贺店的常客来买东西，她对一名店员说：“我们都是常来光顾佐贺店的，对你们这么有交情，怎么你们也得给一点优惠呀！”

虽是顾客随便说的话，但这个职员细心一想，觉得这是个值得考虑的主意。因为日本的女人大都是家庭主妇，女人大都是急功近利的人，都很计较小恩小惠的。虽是小小一点恩惠，给与不给却有很大区别。

她把把这个想法向已是大老板的佐贺提出来，佐贺当即就同意。从此顾客只要在佐贺店购买满 200 日元就可以得到一张优惠券，10 张以上优惠券就可以在店兑换东西。

优惠券之类的东西大多是在商场出现，一般的小店很少有。佐贺店发行优惠券一下子被大家传开了，许多家庭主妇都认为食物是每天都需要的，10 张优惠券很快就积够，因此大家都涌向佐贺店。

住在多博街的家庭主妇们，一说上街必定要到佐贺店走一遭。以后，佐贺店同时又经营生活用品店。这样，大多数家庭主妇们外出购物时，只要到佐贺店一家就可以买到全部想买的东西，既节省时间又免走许多路。佐贺店因此更受欢迎。

公关主妇

佐贺主妇店非常注重公关意识，每间佐贺店都雇请了一名能说会道的又善解人意的妇女作“公关主妇”。她们日常的工作是站在门口，为顾客指点要买的东西，还和顾客拉家常；与顾客建立亲密关系。

许多妇女都有这样心理，平时买东西总想和熟人说说话，评评所买的东西，因此她们非常愿意往有熟人的地方去。佐贺店正是利用妇女的心理，投其所好。

有些妇人经过佐贺店时，本不想进去买东西，但一听到“公关主妇”老远的吆喝声，心中有了一股亲切感，不由得又前来了。

佐贺主妇店就是靠多种多样的“攻心”术，使得其由小小一间食品店发展成拥有许多间连锁店的大型公司。佐贺主妇店也成了日本国内的名店。

防守篇

第五十八计 顺水推舟

得势不饶人

——多元化经营的日本乐器公司

失败教训——成功改革——乘胜追击——因势利导

奇计赏析

《孙子兵法》中说：“激水之疾，至于漂石者，势也。”即是说，水势如果强，虽然重石，亦可载动，人们常说顺水推舟就是这个道理。

顺水推舟的好处就在于，只要你使出一二分的力就能达到你驱舟行船的目的。

在商界的人们都有这种体会，“万事开头难，”但一旦事业发展到一定程度或小有成绩时，就有一种“顺流而下”的轻松感觉，皆因是积累了一定程度的“势”的结果。这时你必须清醒，不要安于现状，趁“势”再出一把力气，你即得到比以前在同等的情况下得到更多更大收获。

例如，日本乐器公司在乐器制造业方面取得了成功，把“雅马哈”的牌子在市场上打响，并成为名牌乐器。这时，该公司进一步发掘日本乐器市场，开办了大量音乐学习班，培养人们的音乐兴趣，使得“雅马哈”的名字更具号召力，也使其产品销量大增。在财力及知名度积累到一定的时候，该公司又适时推出一系列以“雅马哈”命名的家具、装饰材料、摩托等产品，接着又进军服务业，都轻而易举获得成功。

顺水推舟还有物理学上的道理，它像物体运动的加速度一样，只要你不断用力，既使在力量不加大的情况下，其速度也会越来越快，能量也会越来越大。只要懂得这个道理，在取得初步成功后，就不应停步不前，错失良机，而要再接再厉，一鼓作气，乘胜追击，那就会取得更大成功。

得势不饶人

一提起“雅马哈”，许多中国人都会想起雅马哈摩托，其实“雅马哈”的名字代表着一系列产品，乐器、家具、室内设备、运动器材、摩托等等。“雅马哈”是日语“山峰”的罗马拼音“YAMAHA”的译音，原是一种木工机械的型号，是日本乐器公司加工乐器外壳等木制部件的主要机械设备。“雅马哈”之所以成名，是日本乐器公司成功经营的结果。

失败教训

日本乐器公司原是日本一间小型公司，主要生产日本民间乐器，知名度很小，生意也平平。

二战后，日本经济迅速崛起，新一代的年轻人无论思想意识还是生活习惯都逐渐西化，许多人抛弃了传统音乐，转向了欧美的现代音乐。市场因此需求大量欧美现代音乐的器材，如爵士鼓、号子、吉它、钢琴等等。

日本乐器公司紧紧抓住这一契机，大量生产市场上热销的欧美音乐器材。由于欧美音乐像旋风一样席卷日本，日本市场对音乐器材供不应求，日本乐器公司虽然日夜加班加点，不断扩大生产规模，但仍然无法满足市场需要。

这时，嗅觉灵敏的欧美商人，迅速调来大量的乐器，源源不断销往日本。欧美生产的乐器质量较好，日本乐器公司无法与之匹敌，迅速从竞争中败下阵来。

成功改革

日本乐器公司认真反省，发现失败的原因在于生产设备太落后了，导致产品质量低，价钱高，为了提高设备生产效率，提高产品质量，日本乐器公司多次专门组团出访欧美一些主要的乐器公司，偷经取玉，对自己公司的生产过程和工艺操作进行一系列的技术革新，其中在改革生产木壳部件的机械设备时，即“雅马哈”时，碰到许多难题、经公司上下不懈的努力，“雅马哈”的难题终于被解决了，公司改革取得了突破性成功，使整个生产设备大大提高了自动化程度。

改进生产设备后的日本乐器公司生产出来的乐器无论质量和价格都比进日的欧美乐器更胜一筹。这时，日本乐器公司为纪念这次成功的改革，又为了一改以前产品无名无姓的不利因素，决定以“YAMAHA”即“雅马哈”为公司生产的所有乐器产品的牌子。

“雅马哈”一经推出，大受人们欢迎，日本乐器公司迅速收复了许多失地，逐渐巩固了在本国中的地位，产品还不断返销欧美。

乘胜追击

日本乐器公司并不满足这样的成绩，他明白这只不过是一个小小的成功开端，要深入广泛挖掘，即不断乘胜出击，公司才会有更大发展。

为了进一步开拓本国的音乐器材市场，日本乐器公司采用了一招“一石二鸟”的绝好经营方法。

它看准了日本的年轻人对欧美音乐的爱好方兴未衰，为使其更热烈更广泛，从60年代开始，日本乐器公司就成立了“雅马哈音乐振兴会”，在日本各地开办了雅马哈音乐辅导班，短短几年间深受欢迎的雅马哈音乐辅导班发展成几千个，培训学员几十万人。日本乐器公司又把这成功的经验传到国外去，在亚洲等地的其它国家开办雅马哈辅导班，学员人数达几百万人。

此外，日本乐器公司还每年主办一系列的如“雅马哈歌咏比赛”，“雅马哈世界民谣节”等活动，使得日本几乎所有的音乐活动无不与“雅马哈”有关。

日本乐器公司的这种宣传、推广方法，不但使雅马哈乐器销售量连年跃升。而更重要的是，使得“雅马哈”这一牌子成为家喻户晓的名牌。

因势利导

有了响当当的名牌“雅马哈”的日本乐器公司并不自我困囿于“音乐”

这一圈子中，画地为牢。它又进一步采用顺水推舟之法，因势利导，把“雅马哈”推向音乐之外的其它领域。

“雅马哈”成了一股来势汹汹的激流，泛舟其中，只稍稍用力。舟船即能飞驰而去。

正当“雅马哈”的名字在日本如日中天之际，日本乐器公司瞬即又以“雅马哈”的牌子生产家具及体育运动器材，不久又开始生产摩托车。由于这些雅马哈系列产品质量上乘，更因为人们深信“雅马哈”这个牌子，使得日本乐器公司无论生产什么“雅马哈”的产品都无一不成为畅销货，特别是雅马哈摩托车，无论国内国外都大受欢迎。曾经，80年代末期，在中国城乡奔驰着的摩托，几乎清一色是雅马哈摩托。

此外，日本乐器公司继续充分利用“雅马哈”这股激流，涉足房地产业及宾馆、饮食、旅游等服务业，四处出击，广拓财路，财源也滚滚而来。

日本乐器公司也由一间默默无闻的小企业，成了日本实力雄厚的、著名的大企业。

防守篇

第五十九计 随机应变

善变的李嘉诚

——李嘉诚成功的奥秘

辛酸的童年——神秘的推销员——一变变成塑胶花大王——再变变成地产大王——最善变的本色

奇计赏析

“随机应变”可能是商家最惯常运用的谋略，也是商界最常见的一种不是手段的手段。

“随机应变”伺机而作、灵活应付，意思浅显易懂，但实际运用起来却艰深异常，非常人能轻易驾驭。而香江首富李嘉诚却能运用自如，他也因此而建功。纵观其成功经历，他的创业史中的两次最大的、最关键的转折点，都因他的“随机应变”而为他今天的辉煌业绩写下了重要的一笔。

其一，正当年轻的李嘉诚惨淡经营塑胶玩具时，突然从杂志上得到灵感，塑胶花将在未来时代进入千家万户。他瞅准这个机会，改道生产塑胶花，结果一举变成了“塑胶化大王”。

其二，当李嘉诚的塑胶花事业如火如荼时，他又瞅准地产这一行，理智地放下行将开至衰败的塑胶花，使他的事业又发生了一次飞跃。

此外，“九龙仓之战”也充分体现了李嘉诚精于“随机应变”之道的本色。在开战之前，李嘉诚就对“九龙仓”心怀“野心”偷偷吸纳其股票。但突然间风云突起，半路杀出个包玉刚，同时“九龙仓”的原主人怡和财团也奋起坚决抵制收购，“船王”和“怡和”大打出手。这时，李嘉诚深知与其参战“三败俱伤”，不如退出收渔翁之利。他以价转让给包玉刚1000万“九龙仓”股票，换取包玉刚手中的“和黄”股票，又因退出得到支持怡和的汇丰银行的好感，可谓益处多多。

随机应变关键就在“瞅准”上，千万不要只知“变”，而疏忽“机”，只有在“机”上作文章，深掘出并紧紧抓住这个“机”，才算是真正把握随机应变的深奥机理。

辛酸的童年

自古英雄多磨难。贵为香港首富的李嘉诚一样未能免却这条规律。

李嘉诚生于多灾多难的旧中国时期的1929年，祖籍广东潮州市，李氏家族为书香世家。

1939年日寇的铁蹄疯狂的踏进了潮州地区。李嘉诚一家在万般无奈之际也作出了背井离乡的决定，举家逃往香港。

至今李嘉诚仍然念念不忘当年与父母弟妹逃港时的情形：因为家乡处于日寇封锁中，只能在夜晚行动，又不敢走大路，只好选择幽僻崎岖的山路，一家人手牵着手，摸索着前行。摔倒了，划伤了不敢哼不敢叫更不敢哭……历尽千辛万苦，步行了十几天，爬过了一道道封锁线，全家终于到达香港，

寄居于舅父庄静庵家中。

每每回想起来，李嘉诚不胜唏嘘叹道：“当年不死于日本人的乱枪之下真是命大。”

今天的人们翻阅李氏家史，对李云经一家毅然出逃香江的举动深表赞赏。“水往低洼流，人往高处走。”与其坐视家破不如走而思变。从这一点上可见李云经是有机变远谋之人，“什么根出什么果”，日后其子李嘉诚在商界表现出来的深谋远虑，随机应变，可谓是根出于父。

举家平安到达香港后，幸运之神并未因此降临，李嘉诚一家只能过着最艰辛的生活。而更大的不幸又来临了，1943年，李云经因过度劳累，染上肺病，一病不起，在贫病交加中于这年冬天谢世。家中的顶梁支柱骤然倒塌，重压当然首先落在长子李嘉诚身上，他不得不放弃学业，挑起全家的重担。那年他才14岁。

李嘉诚埋葬父亲后即开始了他的打工生涯，他的第一份工作是在舅父的钟表公司当学徒。工作勤快、踏实的李嘉诚开始了其社会大学的第一课。虽为筒中的端茶倒水的行当，却让他学会了观颜察色。揣摩顾客的心理，颇能讨顾客欢心，因而很得舅父赏识。很快就升了职。他天才或机智的应变能力初露端倪

神秘的推销员

大凡事业上有成就的人无一不是有强烈的独立精神的。李嘉诚17岁时，离开了舅父的钟表公司。加入了“行街仔”的行列成为一间五金制造厂以及塑胶裤带制造公司的推销员，开始了独自闯天下。

李嘉诚是个个性内向，有点拘谨的人，从外表上绝看不出他是个天才的推销员，然而事实却非如此，从下面他说的一段话便可知分晓。

“我17岁就开始做批发的推销员，更加体会到挣钱的不易，生活的艰辛了。别人做八个小时，我就做16个小时。7个推销员中，我年龄最小经验最少，但我的推销成绩最好，是第二名成绩的7倍……18岁时我做了部门经理，两年后，我又当上了总经理。”

一个天才的推销员跃然眼前。

李嘉诚当年如何凭借年仅17岁和为数不多的推销经验而一举大获全胜的？至今人们仍不得而知，也许李嘉诚是把他当年的推销经验视作他商业王国的最高机密而终生保密。

他只简单地提过他从事推销工作的两点体会：一是勤劳；二是创新。

有人说：“成功的推销员就是一半成功的老板。”此话不假。

一变变成塑胶药大王

与其说是命运之神对李嘉诚微笑，不如说是李嘉诚对命运之神嘲弄。按理说做了总经理应该满足命运安排了，但李嘉诚看得更长更远，仅两年后他就舍弃了总经理之职。他要做老板！

野心和能力往往是一对孪生兄弟。

1950年中国入朝参战，美国实行对华禁运，香港的转口贸易受冲击，却导致制造业兴旺起来，纺织业、塑胶产业等轻工制造业更是应运而发。李嘉

诚看中了塑胶产品，廉价、耐用可代替木材、金属、陶瓷等进入生活中任何一个角落的广阔前景。所以他选择了塑胶制造业。

说干就干，1950年夏天，李嘉诚与几个年轻朋友筹集了5万元港币在筲箕湾开办了“长江塑胶厂”，专门生产塑胶玩具和简单日用品。

也像所有刚起步的新企业一样，“长江塑胶厂”也遇到了重重困难和阻力，资金不足、设备简陋、质量不好、亏蚀严重、被人排挤等等，虽经李嘉诚顽强拚搏，“长江”虽维持了下去，但也避免不了经营的惨淡。

经过几年间不断的思索，“一定是什么地方不对路。”他想。不对路就要变——毫不犹豫，这是他成功的关键——永不拘束于某既定的事实，随机应变。

一天深夜，他翻看《塑胶》杂志，在不太显眼的边角，他看到一条消息，是关于意大利公司利用塑胶原料制造的塑胶花即将倾销欧美市场。

现在是和平时期，人们生活正在不断改善，人们越来越需要花草来装饰美化环境，从居室到公司，从私人结婚喜庆到团体开业庆功都需要鲜花，而真花真草生长周期长、难侍弄，且最致命弱点是寿命短暂，这些方面，塑胶花都可以一一弥补。

塑胶花一定行！他兴奋起来，猛然醒悟，强烈预感：一个塑胶花时代即将到来。

他立即踌躇满志地奔赴意大利学习塑胶花技术的路途，同年取经回来后，“长江”立即转产“塑胶花”，这在当时是冷门行当，许多人都表示不解与怀疑，但这正是李嘉诚独到之处。许多同行还在按部就班，亦步亦趋之际，李嘉诚的“长江塑胶花”已到处开花，大赚其财。

欧美及本地的订单像雪片一样飞来，年底，李嘉诚不得不再扩大生产规模，“长江塑胶厂”也更名为“长江工业有限公司”。

再变变成地产大王

先见之明和一番艰苦的努力使李嘉诚成了“塑胶花大王”，但功成名就的他并不因此满足，他又一次把眼光投向远处。

塑胶花市场不可能永不衰落，一旦衰落“长江”这条航船将如何躲过风浪而安全着港？他的思想快马又跑到了前面。一定要找到一个安全的港湾让“长江”靠岸——他想。

一天晚上，他突然发现了理想的目标——地产。没有什么比房地产更适合“长江”了。

说变就变。1958年，李嘉诚在北角购地兴建了一座12层高工业大厦，开始涉足地产界。

同时“长江”的投资重心地开始转移，减少塑胶花生产线，增加塑胶玩具生产，大力拓展国际玩具市场。

而那些闻风而动小小厂商正远远尾随“长江”还在作“塑胶花”大梦，不知不觉醒。到了1964年塑胶花果真开始“凋谢”，那些塑胶花厂商叫苦连天之际李嘉诚却高枕无忧。

1960年，李嘉诚在柴湾又购地兴建工厂大厦。

1965年2月香港暴发银行信用危机，在挤提狂潮中，数家银行的分行倒闭，连实力雄厚的恒生银行也被受控于汇丰银行。在银行危机的冲击下，房

地产价格暴跌。一波未平一波又起，1967年5月又暴发反英抗暴事件，地产界更是雪上加霜，此后两年内，港人人心惶惶，纷纷抛售固定资产，远走高飞。

在香港地产界最黑暗时期，李嘉诚再次表现了他独具慧眼的胆识。他利用这个千载难逢的时机不动声色的大量低价吸纳地产物业。

1971年6月李嘉诚成立了长江地产有限公司，“长江”巨舰正式驶进房地产之洋。

从1958年拥有楼宇12万平方呎，到70年代初，李嘉诚已拥有楼宇630万平方呎。

而经过近5年的地产危机后，70年代香港经济又开始复苏，地产也勃发生机，李嘉诚的财富也一夜间以几何级数字飙升。

1972年，“长江”又驶进股市，从中吸纳了散金游资，更增添了“长江”的实力，奠定了“地产王国”的根基。

最善变的本色

在李嘉诚经历的无数次吞并反吞并的商战中，最能反映其随机应变、见风使舵精明本色的一役要算闻名香江的“收购九龙仓大战”了。

1978年正当深藏不露的“长江”暗地里偷偷吸纳九龙仓股票想控制九龙仓这块肥肉时，突然半路杀出了“船王”包玉刚，后者对九龙仓垂涎已久、志在必得，而且其财力雄厚，完全有实力与英资怡和财团——九龙仓集团真正的主人一比高低。

李嘉诚虽然也想得到九龙仓，便深知自己势单力薄，与老牌的怡和相比显得敌强我弱，在反收购行动中，怡和又寻求到汇丰银行的支持，势力更是大大加强，何况还有第三者包玉刚的介入。龙虎相争必将两败俱伤。

李嘉诚机智地退却下来，转手把1000多万股九龙仓股票卖给了包玉刚，赚取了5000多万港元，同时又得到了包玉刚手中的和黄股份，增加了与船王的友谊，又因退出争夺，赢得汇丰银行的好感，为日后争得和黄打下了基础。

因收购战而使九龙仓股票由10多元跃升至100多元，最后以包玉刚成功收购九龙仓而结束。港人在欢庆九龙仓回到中国人手中，并祝贺包玉刚成功之时，却鲜有人知李嘉诚乃真正不露声色的赢家。

随着中英两国签订了中英联合声明：中国于1997年7月1日恢复行使香港行政主权后，“长江”立即掉头驶向真正的长江怀抱。大量在中国内地投资，捐款，表达一个赤子的拳拳之心，颇得国人、家乡人民尊敬和爱戴。

李嘉诚还频频进出北京，多次与国家领导人接触，这说明李嘉诚机智善变的远见卓识。

防守篇

第六十计 以逸待劳

第二次起飞

——福特汽车公司的竞争妙诀

奇计赏析

“以逸待劳”，最早见于《孙子·军争篇》：“三军可夺气，将军可夺心。是故朝气锐，昼气惰，暮气归。善用兵者，避其锐气，击其惰归，此治气者也。以治待乱，以静待哗，此治心者也。以近待远，以逸待劳，以饱待饥，此治力者也。”其意为要用调动、控制、消耗或拖垮敌人的办法来消灭敌人，而不采取直接进攻的方式。

“以逸待劳”一计的要旨，就是要用少的控制多的；用不变的对付变化的；用小变化应付大变化；用静的控制动的；用小最活动对付大量活动；用关键性的东西去对付非关键性的东西。简单地说，就是以少制多、以小制大、以静制动。

战国时代，赵国将领李牧镇守雁门关，长期不与匈奴作战，暗中却在养精蓄锐，积极备战，因而等到开战后就一举大破匈奴。

在现代商战中，“以逸待劳”表现为一种以不变应万变，以小变对待大变的谋略。就是说，商战决策者面对错综复杂的市场，应静观其变，研究对策，控制局势的发展。

美国汽车大王福特，面对市场上各个竞争对手以新型汽车为武器发起的挑战，并没有直接应战，而养精蓄锐，扬长避短，抓住质量、价格这两个关键作充分准备，一旦成熟，就将新产品迅速推入市场，形成了福特公司第二次起飞的辉煌局面。

第二次起飞

本世纪20年代初，福特面临又一次打击，汽车销最急剧下降，出现了不景气的现象。

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，满足消费者的不同需要，因而销路大畅，唯有黑色的福特车保持不变，显得严肃呆板，销路自然大受影响。

但是，无论对各地要求福特供应花色汽车的代理商，还是对公司内部的建议者，福特总是坚决顶回：“福特车只有黑色的，我看不出黑色有什么不好，至少比其它色耐旧些。”

生产逐渐艰难了，福特开始裁员，部分设备停工，将夜班调成白班以节省电灯费，公司内外人心浮动，连福特夫人也沉不住气了。

福特却笑着说：“这是我的袖里乾坤，先不告诉你，等以后再说”。福特了解夫人的担忧，信心十足他说，“我们公司的待遇高于任何企业，他们不会生异心，同时他们知道我是绝不服输的人，相信我不跟别人生产浅色车，一定另有计划。”

有人建议说，至少我们应该有新车在市面上销售，不至于让人说我们快

倒闭了呀。

福特诡谲地一笑：“让他们去说吧，谣言越多对我们越有利！”人们感到很奇怪，问公司是不是正在设计新车，是不是跟别人一样，会有各种颜色的车子。

福特回答说：“不是正在设计，是已经定型了！也不是跟别人一样，而是我们自己的，而且我们的新车比别人的都便宜！”这是福特一生中最得意的“杰作”之一——购买废船拆卸后炼钢，从而大大降低了钢铁的成本，为即将推出的A型汽车奠定了胜利的基础。

1927年5月，福特突然宣布生产T型车的工厂全部停工，这是公司成立24年来第一次停止新车出厂，市面上所卖的都是存货。

消息一出，举世震惊，猜测蜂起，除了几个主管领导外，谁也摸不清福特打的什么算盘，让人奇怪的是，工人停工后工人并没有被解雇。每天仍然上下班。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，助长了人们的好奇心。

两个月后，福特终于透露，新的A型汽车将于12月应市。这比宣布工厂一停工引起的震动更大。

年底，色彩华丽、典雅轻便而价格低廉的福特A型车终于在人们长期翘首等待中源源上市，果然盛况空前，它形成了福特公司第二次起飞的辉煌的局面。

福特公司由于T型车的开发，早已确定了它在美国汽车工业中的地位。这次面对各公司以色彩、外型为武器发起的挑战，福特并没有直接应战，而是养精蓄锐，扬长避短，抓住质量、价格这两个关键作充分准备，一旦成熟，就使对手由强变弱，由优变劣了。

这就是老福特的锦囊妙计——以逸待劳。

防守篇

第六十一计 金蝉脱壳

解危救险的锦囊妙计

——盛田昭夫和贾尼尼

——奇妙的“U”形线

——贾尼尼力挽狂澜

奇计赏析

“金蝉脱壳”，是《三十六计》第二十一计：“存其形，完其势，友不疑，敌不动，粪而止，蛊。”意思是，保持阵地的原形，造成还在原地防守的气势；使友军不怀疑，敌人也不敢贸然进犯，在敌人迷惑不解时，隐蔽地转移主力。

在《西游记》第二十回：唐僧师徒西天取经，路过一座险峻的高山时，突然跳出一只斑斓猛虎。孙悟空、猪八戒立即挥动武器追赶它。那猛虎使了个“金蝉脱壳”计，打了个滚，现出原身，原来是一只妖怪，那妖怪见他们赶到身边，就剥下虎皮盖在石头上，脱了真身，化一阵狂风，把唐僧擒回洞口交予大王。孙悟空和猪八戒下山打虎，一打下去却落在石头上了，细一看发现原来只是一张虎皮盖在石头上，连连说：“我们中了‘金蝉脱壳’计了！”

“金蝉脱壳”是一种摆脱敌人、转移或者撤退的分身术。这里的“脱”，不是惊慌失措，消极逃跑，而是存其形，去其实，走而示之不走，稳住敌人脱离险境。

在现代商战中，“金蝉脱壳”计的运用，多是经营者为摆脱劣境、险境，而施以诈术迷惑对方，掩盖自己的真实意图。

日本企业家盛田昭夫、意大利银行家贾尼尼在创业的阶段，都曾巧妙地运用“金蝉脱壳”的计策使自己的企业摆脱绝境，踏上成功的路程。

奇妙的“U”形线

1956年2月，日本索尼公司的副总裁盛田昭夫又踏上了美利坚的土地。这是他第100次横跨太平洋，寻找产品的销路。

纽约的初春，寒风刺骨，蒙蒙细雨夹着朵朵雪花。大街上的行人十分稀少。

身材矮小的盛田昭夫带着小型的晶体管收音机，顶着凛冽的寒风，穿街走巷，登门拜访那些可能与索尼公司合作的零售商。

然而，当那些零售商们见到这小小的收音机时，既感到十分有趣，又感到迷惘不解。他们说：“你们为什么要生产这种小玩意儿？我们美国人的住房特点是房子大、房间多，他们需要的是造型美、音响好，可以做房间摆设的大收音机。这小玩意儿恐怕不会有多少人想要的。”

盛田并不因此而气馁，他坚信这种耗费了无数心血而研制成的小型晶体管收音机，一定会让美国人所接受。

事情总是这样，多余的解释往往不如试用中所发现的道理。小巧玲珑，

携带方便，选台自由，不打扰人，正是小型晶体管收音机的优点。很快地这种“小宝贝”已为美国人所接受。

小型晶体管收音机的销路迅速地打开了。

有一家叫宝路华的公司表示乐意经销，一下子就订了 10 万台，但附有一个条件，就是把索尼更换为主路华牌子。盛田昭夫拒绝了这桩大生意，他认为决不能因有大钱可赚而埋没索尼的牌子。

宝路华的经理对此大惑不解：“没有听过你们的名字，而我们是 50 年的著名牌号，为什么不借用我们的优势？”

盛田昭夫理直气壮地告诉他：“50 年前，你们的名字一定和今天的我们一样名不见经传。我向你保证，50 年后我的公司一定会像你们公司今天一样著名！”

不久，盛田昭夫又遇上了一位经销商，这个拥有 151 个联号商店的买主说，他非常喜欢这个晶体管收音机，他让盛田给他一份数量从 5 千、1 万、3 万、5 万到 10 万台收音机的报价单。

这是一桩多么诱人的买卖啊！盛田昭夫不由地心花怒放，他告诉对方，请允许给一天时间考虑。

回到旅馆后，盛田昭夫刚才的兴奋逐渐被谨慎的思考取代了，他开始感到事情并非这么简单。

一般说来，订单数额越大当然就越有钱可赚，所以价格就要依次下降。可是眼前索尼公司的月生产能力只有 1000 台，接受 10 万台的订单靠现有的老设备来完成，难于上青天！这样就非得新建厂房，扩充设备，雇用和培训更多的工人不可，这意味着要进行大量的投资，也是一笔危险的赌注。因为万一来年得不到同样数额的定货，这引进设备就会闲置，还要解雇大量的人员，将会使公司陷入困境，甚至可能破产。

夜深了，盛田昭夫仍在继续苦思良策，他反复设想着接受这笔订货可能产生的后果，测算着价格和订货量之间的关系。他要在天亮之前想出一个既不失去这桩生意，又不使公司冒险的两全其美的妙计。

他在纸上不停地计算着，比划着，忽然他随手画出一条“U”字形曲线。望着这条曲线，他的脑海里如电闪般出现了灵感如果以 5 千台的订货量作为起点，那么 1 万台将在曲线最低点，此时价格随着曲线的下滑而降低，过最低点，也就是超过 1 万台，价格将顺着曲线的上升而回升。5 万台的单价超过 5 千台的单价，10 万台那就更不用说了，差价显然是更大了。

按照这个规律，他飞快地拟出了一份报价单。

第二天，盛田昭夫早早地来到那家经销公司，将报价单交给了经销商，并笑着说：“我们公司有点与众不同，我们的价格先是随订数而降低，然后它又随订数而上涨。就是说，给你们折优惠折扣，1 万台内订数越高，折扣越大，超过 1 万台，折扣将随着数量的增加而越来越少。”

经销商看着手中的报价单，听着他怪异的言论，眨巴着眼。他感到莫名其妙，他觉得似乎被这位日本人所玩弄，他竭力控制住自己的感情说：“盛田先生，我做了快 30 年的经销商，从没有见过像你这样的人，我买的数量越大，价格越高。这太不合情理了。”

盛田昭夫耐心地向客商解释他制订这份报价单的理由，客商听着、听着，终于明白了。

他会心地笑了笑，很快地和盛田昭夫签署了一份 1 万台小型晶体管收音

机的订购合同。这个数字对双方来说，无疑都是最合适的。

就这样，盛田昭夫用一条妙计就使索尼公司摆脱了一场危险的赌博。

贾尼尼力挽狂澜

1928年夏天，积劳成疾的美国银行家贾尼尼离开了刀光剑影的纽约华尔街，回到风光旖旎的家乡意大利米兰休养。

身在意大利米兰，心在美国纽约。贾尼尼始终密切地关注着万里之遥的纽约华尔街的情况。

一天，贾尼尼突然被一条新闻惊呆了，这条刊登在头版头条的新闻是这样写的：贾尼尼的控股公司纽约意大利银行的股票暴跌50%，加州意大利银行的股票亦出现36%的跌幅。

贾尼尼大吃一惊，心急火燎地赶回加州的旧金山。

在圣玛提欧的豪华住宅中，贾尼尼召开了紧急会议。他阴沉着脸火爆爆地大声质问惟淬不堪的儿子玛利欧：“股价如此暴跌，一定有人在背后捣鬼，到底是谁？”

在一旁的律师吉姆·巴西加尔赶忙替玛利欧回答道：“股价暴跌是由摩根的纽约联邦储备银行引起的，他们认为意大利银行涉嫌垄断，逼我们卖掉银行51%的股份。”

原来，意大利银行收购旧金山自由银行之后，金融巨头摩根怀疑贾尼尼野心勃勃要控制全美国的银行业。因此招来了联邦储备银行的干预。

面对这种情况，玛利欧主张卖出意大利银行的一部分资产，然后再买回公开上市的股票，从而使意大利银行由上市的公众持股公司变成不上市的内部持股公司脱离华尔街的股票市场。

其他的董事电都认为玛利欧所说的是目前唯一可行的办法，只有这样才能挽救意大利银行于倒悬。

但是，他们达成的一致意见却遭到贾尼尼的强烈反对，他认为这一策略不无可取之处，但难免太消极。

大家部沉默了，用征询的目光看着贾尼尼，意思是说，你否决了我们的建议，难道你有什么更好的锦囊妙计吗？他们对贾尼尼善于出奇制胜的才能一点也不怀疑。

然而，贾尼尼却说出一番使大家更吃惊的话：“再过两年我就进入花甲之年了，而且身体也渐渐支持不住了，我要辞去意大利银行总裁的职务，”

此话一出，令在场的人都大力吃惊。大家都痛苦地低下了头。因为他们都明白，贾尼尼是说到做到的人，是绝不会反悔的。

玛利欧却迫不及待地劝说道：“爸爸，我们焦急地盼望您回国，不是想听您说这句话的，您呕心沥血一手建造起来的意大利银行，如今正处在生死攸关的紧急关头，我们需要您带我们一起度过这个难关！”

贾尼尼放声大笑起来，他挥动着拳头说：“我决不会让意大利银行倒下的！”

大家的情绪立即激昂起来，他们心里明白，贾尼尼已经有了一个非常好的对策。他们都瞪大眼睛盯着他。

贾尼尼接着说：“不但如此，我还要设立一个比意大利银行大好儿倍的控股公司！我之所以辞职，就是要以个人的身份去游说总统和财政部氏，促

使他们制订一条新的法令，使商业银行的全国分行网络合法化。”

玛利欧却泄气地说，“等您说服他们颁布新法令，意大利银行早就完了！”

贾尼尼瞪了他一眼，似乎是在责备儿子怎么这么没志气：“当然，我去游说一方面是争取合法化，另一方面也是一条缓兵之计。我们不仅不能让意大利银行倒下，而且还要设立一家比意大利银行还大几倍的全国性的巨型控股公司，发展出一个以原始银行业务为支柱的民办最大的商业银行。”

贾尼尼这种高瞻远瞩的气魄，便大家都佩服得五体投地，对他的金蝉脱壳决策一致表示赞同。

于是，玛利欧等人很快就到德拉瓦州注册成立了一家新公司泛美股份有限公司，该公司的最大股东就是意大利银行。但由于它的股票分散在大量的小股东手里，因而外人很难再怀疑它有垄断嫌疑。

他们再以这家公司的名义，把别人控制下正在暴跌的意大利银行的股票廉价买进，这样一来，便挫败了摩根等人欲置意大利银行于死地的阴谋。意大利银行不仅没有垮下，而且越来越发展壮大。后来它甚至还吞并了美洲银行，并将各分行都全部改名为美国商业银行。

贾尼尼担任美国商业银行这个全美第一大商业银行的总裁，成为改写美国金融历史的巨人之一。

防守篇

第六十二计 走为上

以退为进 以弱胜强

——哈瑞尔智斗宝碱公司

奇计赏析

“走为上”，是《三十六》中的最后一计，它出自《南齐书·王敬则传》：“檀公三十六策，走为上计。”

所谓“走为上计”，并非是说此计是三十六计中最高明的，其准确意思是说，在打不过人家的时候，最上等的策略就是一走了之，别无上策。试想，当敌人占绝对优势，我方无法取胜时，就必然只有投降、求和、退却三条路。投降是完全的失败，求和是一半失败，退却则没有失败，就意味着有争取胜利的转机。

当敌强我弱、敌众我寡的时候，全军退却以避开强敌，为的是保存自己，以退为进，待机破敌。

“走为上”是处于劣势时取得胜利的最佳途径。

在现代商战中，进取与退避是相互交替和相互转化的，只退不进自然不会成功。但只进不退也决非智者所为。进取和退避是矛盾的统一。所谓进取与退避，其含义不仅包括产品的上马与下马，还包括经营规模的扩大与缩小，市场的开拓与退让等。

美国的哈瑞尔公司是个制造清洁液的小公司，面对实力雄厚的宝碱公司的进攻，哈瑞尔采取智取的方法，先是退却一停止一切促销活动；继而是待机一密切注视对方活动；最后是反攻一采取削价出售的方法，迫使宝碱公司俯首称臣，退出竞争。

以退为进 以弱胜强

1960年，英国人哈瑞尔横渡大西洋来到了美国，买下了一家制造喷式清洁液的小公司，开始产销命名为“配方409”的清洁液。60年代的美国，喷式清洁液是一个毫不起眼的小市场，哈瑞尔慧眼独具，再加上经营得法，到1976年，几乎占领了该产品的一半市场。

看着哈瑞尔财源滚滚来，宝碱公司眼红了。这家有“日用品之王”的企业，于是开始研究一种名为“新奇”的喷式清洁剂，以财大气粗的态势，准备一口吞下这块越来越大的“清洁剂派”。

日用品大王的威势的确惊人，在正式上市之前，宝碱选择了科罗拉多州的丹佛市进行试销，结果自在意料之中——大获全胜，而且几乎是毫无抵抗的横扫市场。财单势弱的哈瑞尔，似乎被吓得躲起来了。

的确，“配方409”是躲起来了，只不过原因不是吓坏了，哈瑞尔正导演着一出“西洋空城计。”原来，老哈早已得知宝碱将在丹佛进行“新奇”的试销，他于是采取了一个“骄兵战略”将“配方409”撤出丹佛这块地盘。当然他并不是直接将货品从超级市场的货架上撤走，这样做只会打草惊蛇，他的做法是：停止一切广告和促销活动，并不再补货，让“配方409”在市

场上自然消失。

为什么哈瑞尔要拱手让出市场？——为的是接下来的奇袭。

打惯了胜仗的宝碱人，似乎习惯了手到擒来的成功，于是踌躇满志的准备发动席卷全国攻势。

哈瑞尔导演的第二出好戏“割喉计”就在这之前开演了。

试销的成功，使宝碱对“新奇”寄望甚高，现在，哈瑞尔要使“新奇”变为惊奇，使宝碱从希望变为失望、绝望。

奇袭展开了！他把十六盎司装和半磅装的“配方 409”合并，以远低于市价的 1.48 元抛售，这是“价格割喉战”然后以大量广告促销这个空前大优惠，消费者果然趋之若鹜。当宝碱声势浩大地展开“新奇”的上市攻势时，突然发现原有的消费者都“吃饱了”，剩下的是数量极为有限的新使用者。

一下子从希望的高峰跌入失望的谷底，宝碱绝望地舍弃了“新奇”，退出了喷式清洁剂市场。

统御篇

第六十三计 死地求存

凤凰在烈火中再生

——克莱斯勒汽车公司复兴记

谁能挽救“凤凰”——震惊底特律的新闻——艾柯卡的一把火——置死地而后生

奇计赏析

著名军事家孙武把战争环境分成许多种类,其中险要的一种环境叫做“死地”。何谓死地?孙武解释说:“疾战则存,不疾战则亡者,为死地。”“无所往者,死地也。”意思是,前后受阻,背负险固,战斗还有生存的可能,不战则唯有死路一条,这就是军事上的死地。

中国古代的军事谋略家们,把生死关系当作调动将士战斗激情的最重要的杠杆,常用人为地陷部队于死地的办法,逼迫将士一心拼死杀敌并最后获得战争的胜利。如春秋时期的孟明祝“过河焚舟”,楚汉战争中韩信“背水一战”,都是人为地“陷于死地”的典型事例。

在企业经营活动中,完全可以借鉴军事谋略中“死地求存”的经验,利用人们普遍的谋生要求,搞活企业的经营机制。

由于经营活动是充满各种风险的活动,有时甚至会陷入绝境。有的企业在绝境中垮台了、破产了,而有的企业却在绝境中显出新的生机。

个中奥妙,关键在于:破产的,一定是事实上没有找出新的生路,甚至根本没有寻求生路,听天由命;而成功的,一定是不被眼前困难压倒,在绝境中冷静地捕捉新的生路,顺应事物的发展规律,适应市场需要,确定新的发展战略。

美国第三大汽车公司克莱斯勒公司,由于经营不善,曾一度陷入死地。克莱斯勒只好请来著名企业家艾柯卡担任公司的董事长。

艾柯卡运用了“死地求存”的谋略,仅数年间,便使克莱斯勒起死回生,再度辉煌。

谁能挽救“凤凰”

1919年,美国底特律市。

沃尔特·克莱斯勒在高地公园中梧桐树环抱的一幢巍峨大厦里宣布创立克莱斯勒汽车公司。

20年代末,克莱斯勒汽车公司即脱颖而出,跻身于美国汽车行业的前列,与著名的福特、通用汽车公司鼎足而立。

这是克莱斯勒公司最辉煌的时期,它生产的车型以外型美、速度快和油耗低而驰誉汽车市场,被美其名曰为“车中凤凰”。

然而,到了50年代后期,克莱斯勒公司却经营不善、盲目发展,使其陷入危机四伏的绝境。

克莱斯勒一这只昔日的“凤凰”已容衰体弱,奄奄一息了。

谁能挽救克莱斯勒？

心力交瘁、无计可施的公司董事长李嘉图在焦急地期待着、寻觅着……。

震惊底特律的新闻

1978年7月，汽车城底特律传出一则震动整个美国舆论界的新闻：亨利·福特二世将才华出众、功绩卓著的艾柯卡从福特公司总裁的宝座上踢了下去。

一时间，批评咒骂福特二世武断、自私和为艾柯卡鸣屈喊冤的呼声四起。甚至意大利黑手党人也扬言为艾柯卡抱打不平。

但这位意大利移民后裔的光明磊落与坚韧不拔的风格，使他在何去何从的问题上，仍然以理智来支配自己，他决心以美国传统方式——在竞争中决一雌雄。

这当儿，最高兴最激动的莫过于克莱斯勒汽车公司董事长李嘉图。他知道艾柯卡是一位难得的，精明强干的帅才，他坚信艾柯卡一定能使克莱斯勒起死回生。

李嘉图决定亲自出马，游说艾柯卡加盟克莱斯勒。

通过朋友牵线搭桥，李嘉图和艾柯卡在纽约城会晤。

李嘉图把克莱斯勒公司所面临的困境如实地向艾柯卡亮了底牌，并表示，面对重重危机，自己无能为力，欢迎艾柯卡到该公司任职，以挽救公司日趋下跌的颓势。

经过深思熟虑的艾柯卡决定接受这一巨大的新挑战，但他提出了一个条件：“克莱斯勒公司必须让我放开手脚去干。这不仅仅是财政方面，我要求的是要按我的主张办一切事。”

前车可鉴，艾柯卡不能不引以为戒了。他不愿再把自己租给人家。因为，要想扭转一个濒临倒闭的公司，决不是一个高级雇员所能完成的。

“这个公司只能有一个老板。如果你跟我们一起干，那就是你。”李嘉图开诚布公地表明态度。

李嘉图的诚挚邀请感动了艾柯卡。他看到，他曾为之呕心沥血、赚下万贯财富的福特，仅仅为了自己的地仗，就无情地把他一脚踢开；而面前的这位董事长为了公司命运，却愿意让出自己的权利。

他恨福特二世，他要报仇雪恨。他感谢李嘉图，为他东山再起提供了机会。他下决心，不管克莱斯勒糟到何等程度，他也要使它起死回生，东山再起。

艾柯卡毅然接受了新的挑战，进入克莱斯勒公司担任总经理，不久又接替了李嘉图的职位，登上了克莱斯勒公司董事长的主座。

艾柯卡的一把火

上天似乎有意与艾柯卡作对，就在他到克莱斯勒上任的第一天，公司宣布连续第三个季度亏损，亏损额高达1.6亿美元，是这家公司有史以来最为严重的。

当艾柯卡着手了解公司内部存在的问题时，事情糟糕的程度超过了他的预料。公司的副总经理竟有35人之多，每个人都有一块小地盘，每个人都是

一个独立的小王国。公司上下左右之间不存在明确的隶属、咨询关系。令艾柯卡最为恼火的，是公司内根本不存在一个可以信赖的信息收集和传输系统，根本无法依据输送上来的信息作出正确的判断与决策。

身临绝境，艾柯卡没有选择的余地，只有背水一战。

艾柯卡清楚地意识到，挽救克莱斯勒公司的头等大事，莫过于建立一个有效的领导班子和重振员工的斗志。在董事会的支持下，艾柯卡在公司内外采取了一系列令人膛目结舌的措施。

首先，他在公司的管理机构上点了一把大火，在 3 年之内，他把 35 位副总经理解雇了 33 位，同时又从外面招聘了一批他所熟悉的、精明强干的人物。艾柯卡请来的都是些在逆境中敢于迎接挑战的人，他们是一批只要认准了方向，在任何艰难困苦中都不会屈服的人，因此在公司中起到了中流砥柱的作用。

克莱斯勒这只病人膏肓的凤凰，在艾柯卡点燃的这把火中毁灭了，而一只新的、充满活力的凤凰正渐渐成长。

置死地面后生

正当艾柯卡踌躇满志，大显身手之时，意想不到的风云袭来

1979 年 1 月 16 日，伊朗国王巴列维突然出走了。紧接着汽油价格暴涨。与此同时，整个美国也一头栽进了经济衰退的深渊。这使得本来不堪一击的克莱斯勒公司如同雪上加霜，顿时陷入困境。

克莱斯勒公司是生产娱乐车辆及住房车辆的最大厂家。“石油危机”的灾难一来，这些巨大的“油老虎”首先遭殃。到 1979 年 6 月，他们给娱乐车厂家生产的底盘及发动机几乎一台也没有卖出去……这时，对于拥有 14 万多雇员、开支巨大的克莱斯勒公司来讲，面临的问题已经很简单了，不是什么建立新厂家、研制新年型，而是如何闯过这“生死存亡”的难关了。

作为公司的最高统帅的艾柯卡，他意识到自己只能是一名奔波于前沿阵地上的军医，只能在有限的时间内选择几个救活率最大的伤员来治疗。

他决定对克莱斯勒公司全面大动手术。关闭或出卖了一批已成为公司包袱的工厂和从上到下大裁员。仅两次大裁员，就使他们每年减少近 5 亿美元的花销。

为了激励广大员工的斗志，艾柯卡又宣布最高管理层各级人员减薪百分之十，而他自己年薪只是象征性的一美元。

榜样的力量是无穷的。克莱斯勒的员工们尽管身处绝境，却信心十足，斗志旺盛。因为他们明白，后退便意味着死亡，只有前进才是唯一的生路。

经过风风雨雨、苦干奋斗的 3 年，克莱斯勒公司终于起死回生，召回了已被解雇的工人，夺取了原先福特公司的一些市场。

1983 年，公司的经营纯利便达 9.25 亿美元，创造了克莱斯勒有史以来的最高纪录。

1984 年，克莱斯勒公司赚取 24 亿美元利润，比这家公司前 60 年的总和还多。

当人们正在为克莱斯勒奇迹般的复兴感到惊讶之时，艾柯卡又采取了一项戏剧性的行动，他宣布将提前 7 年偿还贷款的全部本息。而 5 年前的这一天，正是福特二世解雇他的日子。命运之神的安排真是奇妙无比。

克莱斯勒这只“凤凰”，经过烈火的洗礼，终于获得了新生，焕发出更加绚丽夺目的风采。

统御篇

第六十四计顺藤摸瓜

走出狭缝天地宽

——日本石油公司成功经营副业

狭缝中的日本石油公司——加油站边打主意——贵宾卡吸引司机们——再“摸”下去

奇计赏析

“顺藤摸瓜”其意、其好处都简单明了，沿着发现的线索进一步调查研究，追根究底，便下难发现了“瓜”。因为瓜就结在藤上，这是连瞎子也能干到的事。

然而遗憾的是，人们往往是连这根“藤”都没发现或者发现了不当一回事，因此也就错失了那个本很容易得到的“瓜”。

像日本石油公司，发展了几十年，加油站建了一个又一个遍布全国，竟未发现这就是一根结了“瓜”的“藤”。

直到石油业不景气时，公司组成一个“决策研究团”进行大规模的调查研究才猛然发现，原来在加油站边建食品店、冲洗照片店、汽车修理站等大有可为。

他们摸到了“瓜”。尔后，他们又顺着这条“藤”更进一步发展各类服务、娱乐业，把饭店、旅馆等开到市区和小镇上，又利用与众多司机有直接联系，向他们推销贵宾卡，以燃油折扣引诱他们持卡，并以同样高折扣手段把几百万持卡人引向他们开发的服务、娱乐部门消费，大获其利。结果这些当初被当作“副业”去创收的边沿业的利润超过了石油业利润而成为石油公司名副其实的主业。

如果你有足够的眼力能看到哪一处“藤蔓”上结有“瓜”，那么你完全不必“顺藤”摸索，你只需伸手摘取即可。但商界中，让你一眼瞅中“瓜”的机会可以说微乎其微，大多数情况下你不得不顺着“藤”摸下去……这就是顺藤摸瓜带给你的好处。

狭缝中的日本石油公司

日本石油公司是二战后兴起的年轻企业，40年代~70年代其经营依然是单一的石油业，由中东、南美等地进口石油在本国加工，然后产品也在本土销售。

50年代和60年代是日本经济腾飞时期，国内电机、轻纺、化工等行业得到长足发展，特别汽车、摩托制造业的蓬勃发展给石油加工业带来飞跃的契机。日本石油公司不失时机得到很大发展。

但是到了70年代初由于世界性的经济萧条，石油业普遍不景气。日本石油公司也一筹莫展。单一的石油业使得石油公司又能随着石油浮浮沉沉。

加油站边打主意

面对不景气的石油业现状，特别是由于日本汽车、摩托车商为寻求海外市场而掀起的研制节能车热，致使石油业市场进一步萎缩，石油公司的首脑们急得团团转，他们不想被动的等下去。

为了从单一的石油业解放出来，开拓更大的经营空间，减低风险，石油公司决策层组织了一个名为“决策研究团”的组织，对本公司的经营和日本石油市场及与石油业相关行业作一个规模巨大的全国的深入的调查研究。

这次研究给石油公司带来一个腾飞的机会。

一个叫鸠实的研究团成员指出：目前日本的汽车数量达到 2000 万辆以上，每天进入各加油站的汽车达到 100 万次以上，按每年 2 人计，每天在加油站逗留的人就达 200 万人以上，这可是一个庞大的数字。加油虽是短短几分钟之事，但是大多数人都会趁这个机会，走下汽车呼吸一下新鲜空气，吃点或喝点什么东西，司机还会趁此机会修修车什么的，因此这里头就包含了许多消费内容，可是石油公司却无视这些，只一门死心眼去赚顾客的油钱浪费了许多赚钱的机会……

鸠实其实是提出了石油业的边沿业问题，他的调查报告一下子吸引了众人。众人沿着他的思路探讨下去，发现加油站边其实可以大有作为，可以开设食品店、照片冲洗店、汽车配件店、汽车修理站等等。

很快，一个由鸠实牵头制订的“关于在加油站边经营副业的可行性报告”就获得了黄事局的通过。

紧接着，石油公司属下的众多油站附近纷纷冒出了连锁式的店铺。他们根据加油站附近所处的地理环境，在人口稠密的地方设立了饮食店、小卖部、照片冲洗店等；在人烟稀少却又车辆流动量较大的地方设置汽车修理店兼营汽车配件……

局面铺开，第一年石油公司的经营就见起色了，第二年那些连锁式的店铺就开始不断盈利了。石油公司尝到了从石油以外的行业赚到钱的甜头。

贵宾卡吸引司机们

自从石油公司在各加油站旁纷纷建起为数众多的店铺后，有人提议，为什么非要在加油站边建不可呢？其它地方，其它行业一样有利可图，循着这种思维方式，石油公司又在许多城市、乡镇投资兴建了一批服务、娱乐企业，如：宾馆、饭店、高尔夫球场、保险公司等等，形形色色，无所不有。

石油公司已由单一产业变成一个多功能的集团式企业。

70 年代末，又有人提出：全国 2000 多万辆汽车和几百万辆摩托车的驾驶者元不与石油公司有直接联系，为什么不充分利用这个消费阶层呢？

时值海湾发生原油危机，世界原油价格猛烈飙升，导致汽油、柴油价格也暴涨。日本石油公司的原油来源也发生危机，国内的燃油一涨再涨。

虽然在石油生意上，石油公司已无甚利可图，但由于公司的经营大量转向风险较小的饮食、娱乐业，所以这场打击被缓冲了许多。

石油公司决策层决定发行一种 VIP 卡，即贵宾卡，面向司机们。以降低油价招徕他们，只要持有驾驶证的人们，花很少钱就可以买到一张贵宾卡，即成为 VIP 俱乐部成员，这些持贵宾卡的人们可以在加油站买到比原价低一点的燃油。

这个消息吸引了全国的司机们，人们纷纷抢购贵宾卡，因为贵宾卡很便宜，加油时可有折扣，明显的有利可图。

这当然是石油公司的醉翁之意不在酒。在出售贵宾卡时，同时告诉持卡人，只要持卡人光顾任何一间石油公司的饭店、旅店、汽车修理店、高尔夫球场……按规定都可以获得 10% 以上的折扣。

石油公司售出了高达几百万张贵宾卡，几乎是把这部分人的所有消费导向了自己属下企业，使得这些企业的营业额成倍成倍的增长。

这是石油公司顺藤摸到了一只大瓜。

再“摸”下去

由于石油业的持续不景气，石油公司的石油业的盈利状况也持续告跌。石油业似乎已发展到了尽头，石油公司不得不把注意力瞄向其为数众多，并逐渐“反客为主”的副业。

80 年代初石油公司成立了 VIP 俱乐部公司，成为一个独立的企业，专门管理石油公司的所有副业。这间公司具有别的企业无法与之相比的竞争优势，因为他的俱乐部成员几乎已被他“掌握”在手里，人数多达几百万。

为了满足俱乐部成员的各种消费，VIP 公司继续开发其多种服务种类，从生老病死一条龙服务，以高折扣的方式吸引大量新人人会，同时也刺激其消费欲。

VIP 公司成立后第一年，其营业收入就首次超过了石油公司的石油收入。石油公司的石油业成为了名副其实的副业，而其服务业真正是其主业。

统御篇

第六十五计 借箸代筹

创造奇迹的女神

——美国广告界的女强人玛莉

神秘的女人——坚决走自己的路——初露锋芒——奇妙的香烟广告——
“施肥计划”——成功的彩虹

奇计赏析

“借箸代筹”，出自《史记·留侯世家》：秦末楚汉相争，酈食其劝刘邦立六国的后代。并同他们一起攻楚。刘邦吃饭的时候，张良来了，刘邦就征求张良的意见，张良认为此计不可行，于是他对刘邦说：“臣请借前箸以筹之。”意思是借刘邦面前的筷子来指画当时的形势。于是，后人就根据这个典故用“借箸代筹”表示代人策划。

战国时期，盛产谋士。他们为了猎取功名，深入研究各国间的利害冲突，游说各国君王，在政治、军事、外交等方面提出自己的主张。如张仪经过刻苦钻研，终于研究出“连横”的谋略，游说秦王，被其采纳。这一谋略的实行，最终打破了“合纵”方略，使秦国最终灭掉六国，一统天下。

由此可见，一个好的军师、谋士，往往胜于千军万马，他们的一条计策往往能决定战争的胜负。而他们存在的价值也就在于此。

现代商战，已不仅仅是实力的竞争，同时也是智慧和谋略的竞争。一个好的主意、好的建议、好的策划运用于市场竞争上，往往能呼风唤雨、点石为金；运用于企业管理上。往往能起死回生、扭亏为盈；运用于产品开发上，往往能破旧立新、硕果累累。

美国著名的女广告策划人玛莉。就十分善于“借箸代筹”，一些经营不善、濒于倒闭的企业，经过她的点拨和出色的广告宣传，往往能起死回生，扭亏增盈。

玛莉事业上的成功，可以说是其“借箸代筹”的成功。

神秘的人物

美国汽车公司一向是美国汽车制造业的骄子，与福特、通用等大公司相对峙。

然而，当历史的脚步刚刚迈入 20 世纪 60 年代，美国汽车公司便连遭重创。在竞争对手的围追堵截、前后夹击之下，该公司的销量锐减，库存严重，营业额直线下降。

一片阴霾笼罩着美国汽车公司的上空。

这天上午，该公司的会议室里坐满了神情忧郁的股东，大家一言不发，在焦急地等待一位据说能挽回败势的神秘人物。

会议主席引进一位看上去 30 多岁，神态优雅，轻松自信的女士。

主席介绍道：“我们讨论如何夺回市场，应该听听广告界权威人士的意见。这位就是玛莉·维尔丝女士。”

没有掌声，一对对冰冷的眼睛，一张张铁板似的面孔，显露出明显的怀疑和轻视。

面对如此冷峻而难堪的场面，玛莉却镇定自如，她莞尔一笑，饱含深情地说：“我非常理解各位的心情，也深切了解我的力量远不足以为各位分忧。事实上，活力存在于各位自己，根本无需外人分担。”

短短几句话，却像一股春风驱走了会场上的寒云冷雾，温暖了身处逆境的股东们的心，这些企业界强人的目光开始变得柔和起来。

机智过人的玛莉一下子就抓住了与会者的心，她接着说：

“虽然贵公司的命运掌握在各位自己手中，但是别人的一点微不足道的小意见，也很有可能会启发各位的灵感，去找出挽回颓势的良方。”

这些话令高傲的股东们听起来很舒服。

“坦白地说，贵公司的汽车在设计上、造型上、性能上都敌不过福特车，但有一点却是可以不输给他们的，那就是对顾客的爱心。比如贵公司新出的旅行车后厢有地毯，就颇讨人喜欢。”

玛莉·维尔丝不愧是驾驭人们心理活动的高超艺术家。此时股东们急于要弄清的正是：既然自己有力量改变自己，那么，这种力量在哪里呢？玛莉真诚坦率地指出了公司的弱点与优势，使股东们对自己公司的现状有了清醒的认识。

玛莉乘机扩大战果：“各位千万不可深藏不露，要想法把自己的优点强调出来，要让顾客真切地体会你们的爱心。”

话音刚落，会议室里响起了一阵热烈的掌声。玛莉以出色的口才和优雅的风度征服了在座所有的股东。

此后，玛莉广告公司为美国汽车公司设计了一批出色的广告，加上公司各方的努力，销路稳步增长。终于摆脱了困境。

玛莉维尔丝的名声山此大振，人们称她是最能替“上帝”着想的女人。

坚决走自己的路

玛莉出生在美国俄亥俄州，十多岁时全家迁居纽约。母亲是一位交际广泛的社会活动家，她一心要把自己的女儿培养成出人头地的女明星，要玛莉学演讲、学跳舞、学音乐、学演戏，总之当一名明星必备的一切条件。

高中毕业后，母亲把玛莉送进当地一所著名的戏剧学院。但是玛莉却不喜欢表演行业，勉强熬过了一个学期，便决定转学。当她把这个决定告诉母亲时，她大为惊讶。

“什么，你想转学？想去学什么？”

“想进卡内基工学院。”玛莉小心谨慎地回答。

“难道你将来想进办公室坐冷板凳么！母亲生气地说。

“我没有想将来，只是觉得学演戏没兴趣。”

“兴趣可以培养，”母亲劝解道，“玛莉，你的道路我已经安排好了。等戏校毕业，就争取让你上银幕。你放心，凭妈妈在社交界的关系，一定能使你成名。”

固执的母亲并没有动摇玛莉年轻但却坚定的心，争论终于以玛莉的转学和母亲的一场痛哭而告结束。然而，母亲的心血并没有白费，多年的艺术熏陶造就了玛莉出色的口才、优雅的气质、动听的语调，这为她日后从事广告

业打下了可贵的基础。

初露锋芒

在卡内基工学院，玛莉选择了工业设计专业。毕业后她应聘到梅西百货公司做广告工作。这位刚刚大学毕业的女学生，立即遇到了一个施展才华的机会。

梅西百货公司的经理发现刚刚问世的超短裙很适合 60 年代女孩子爱表现自己、爱出风头的心理，想大大做一笔生意。

可如何做广告进行宣传呢？他找到了刚来的玛莉。

“我很欣赏超短裙，准备大量生产，你看如何设计广告最能吸引人？”

“这种广告设计，看似容易实际很难。”玛莉想了一下回答道。

“为什么？”经理有些不解地问。

“因为让那些秀脚姑娘穿上这种裙子，那种英姿勃发的神韵。青春洋溢的气息，不是任何广告所能表达的。”

“照你的意思，是要用模特儿作时装表演？”经理显然感兴趣

“当然这是最理想了，但这种方式也有缺点。”

“什么缺点？”

“无法同时展开，要在全中国销售店同时表演，那又得雇多少模特儿。”

“依你看怎么办？”经理不由地着急了。

这时玛莉才和盘端出了自己的办法，“用对比法吧。”看着经理疑惑的表情，玛莉进一步解释，“就是利用摄影技巧，计策、模特儿穿两种裙子，一种长裙，一种短裙，同时在一个镜头出现。”

经理恍然大悟，“对，对！除非是瞎子，任何人看了，都会对女孩子穿超短裙欣赏不已。”

广告做出来了。看到这幅对比明显的广告的人，无不觉得长裙难看，超短裙美观。那些年青的姑娘们，一下子被这幅广告抓住了。梅西公司的超短裙一下风靡市场。

出生茅庐的玛莉一鸣惊人，令经理对她刮目相看。

奇妙的香烟广告

玛莉又设计了几个成功的广告，为她带来了声誉和主顾。在一片赞赏声中她仍旧保持着清醒的头脑。她知道产品是多种多样的，人们的消费心理也是千变万化，没有一成不变的东西。自己的广告只有千方百计顺应这种情况，才能立于不败之地。

一天，有位顾客来找玛莉，请她为自己新投产的一种长支香烟做广告，并要求广告必须“壮丽”，要有气派的场面。

玛莉仔细地了解了他的产品，指出壮丽的画面不适合用于这种烟。因为广告要因产品而设计，宣传要合乎产品的特性，这种烟主要的对象是女青年，她们吸烟不过是追时髦、显气派而已，宣传重点应放在趣味方面。

玛莉为这种长支烟设计了这样的广告：一支被夸大的香烟，一个身材修长的漂亮女郎摆出一副要点烟的姿势，一个青年男子搂着女郎的腰，讨好地用打火机为她点烟，可由于烟太长，怎么也能够不到香烟的顶端。

人们被画轻松、幽默、新奇的喜剧效果感染，纷纷抢购这种长支香烟。

“ 施肥计划 ”

在几家公司干了十多年后，玛莉在广告界已颇有名气了，她决心自己单独开创天地。

1966年4月，37岁的玛莉与另外两位女士合办了一家广告公司。并开始实施她的“施肥计划”。

所谓“施肥计划”，就是将那些经营不善、身处逆境的企业比作小树，把自己的广告比作肥料，通过施肥使小树成长，而这些企业的振兴，也正是她的广告业的成功。

布兰尼佛喷气式客机公司就是这个计划的首选目标。

此时的布兰尼佛公司由于管理不善等原因、生意冷清，很不景气。玛丽带着资料径直来到经理办公室。

一开始，玛莉就碰了钉子，这位经理不相信广告的效用，对她很冷淡。

玛莉亮出了手中的王牌，说：“可是，据我对贵公司资料的研究，贵公司已有跻身于大航运公司之列的能力，但为何一筹莫展呢？”

经理开始认真对待面前这位美丽而机敏的女士了，玛莉的话显然击中了他的痛处。

“我们也请专家会诊过，他们劝我进行脱胎换骨的改造，我觉得这太伤筋动骨了，所以迟迟没有……”经理脸上愁云密布。

“你不认为这与宣传有关吗？”玛莉用关切的语气说。

“不管怎么说，我还是不相信广告的效用。如果广告真的作用那么大的话，还要我们企业家作什么呢！”经理仍坚持己见。

经过一番唇枪舌战，经理终于同意试试看。

玛莉回到公司，才意识到自己带回来一个风险很大、难度也很大的广告业务。因为它既关系到飞机公司的发展，也关系到自己的“施肥计划”能否顺利进行。一旦失败，后果不堪设想。

一连三天，她把自己关在办公室里，潜心研究。她为这幅广告定的原则是：图案要醒目动人，简洁有力。既切合飞机这一主题，又要给人一种慑人的气势。

一个个的草图画出来，又被她推翻了：而同事的建议也没一个合她的心意。几天的苦战使玛莉心烦意乱，她决定驱车出去散散心。

雨后的傍晚，空气清新，一道彩虹横贯长空，玛丽突然来灵感，一幅动人的图案出现在眼前：一道长虹由布兰尼佛公司的标志喷发出来，相形之下，其他航空公司只有金色或银色一种色彩，显得单调、暗淡、无力。

当这幅不同寻常的广告作品呈现在经理面前时，他不禁激动地说：“真棒！构思透出的气势使我们公司占了上风。更重要的是，它激发了我的雄心。激发了全体职工的进取心，就像你设计的那道彩虹，这才是决定公司命运的活力。”

这幅不同凡响的作品，不仅惊动了飞机公司全体员工，而且震动了整个广告业。一时间，嘲笑、讽刺、谩骂的声音汇成一片，说玛莉不该把广告当作诗作。

直觉告诉玛莉，必须巧妙地利用这种攻击，为自己的广告扩大宣传。于

是她在报刊上激烈地反击了对她的指责。

争论吸引了人们的好奇心，玛莉的广告几乎是家喻户晓了。爱美是人的天性，人们为图案的壮美所折服，随之而来的是布兰尼佛航空公司的生意大振。

玛莉不仅由此获得了巨大的成功，而且得到一个意想不到的个人收获。她与布兰尼佛航空公司经理从相识到相知，到相互倾慕，终结秦晋之好。

统御篇

第六十六计 季布一诺

全球商贸巨人

——麦克·利奇是怎样成功的

神秘的大富豪——年青有为的经商天才——千载难逢的机遇——背弃诺言的总裁——可怕的反叛者

奇计赏析

“季布一诺”，出自《史记·季布列传》。楚汉相争时，楚人季布，行侠仗义，在楚很有名气。有个名叫曹邱的人，常借重权贵获取钱财，季布很看不起他。曹邱拜访季布，季布不理他。曹邱便说：“楚人常言‘得黄金百两，不如季布一诺’。你在梁、楚一带名声如此之大？这都是我替你到处宣扬的结果啊！而你为何却要拒绝我呢？”季布听了，非常高兴，便把他当作上宾来招待。临走时，季布还送了他一份厚礼。后来曹邱继续替季布宣场，季布的名声也就越来越大。

“季布一诺”就是由此而来的。作为一种赢得被统御者信任的艺术，它在统御谋略中应有重要位置。

古今中外的杰出领导者，无不强调信誉第一，忠诚为上。把“信”作为立身之本。只要答应过的事情，就要“言必信，行必果”，所谓“季布一诺”，赢得信任，对施展各种谋略具有奠基的作用。

在当今，作为一个企业家，更应以诚信为本，那种开空头支票、许愿轻诺，最终只能失去信任。

世界最大的贸易公司——菲利浦·所罗门公司总裁杰尔森违背“诺言”，致使得力助手麦克·利奇辞职另组公司，不久就成了杰尔森的劲敌，令他的公司损失惨重。

杰尔森没有履行“100 万美元奖金”的诺言，不仅失去一大批优秀的人才，还为自己树立了一个难以对付的竞争对手。这确实是一个生动的反面教材，值得我们的企业家深思。

神秘的大富豪

麦克·利奇是美国商界的后起之秀，在不到 10 年的时间里，他就一跃成为全世界经济贸易巨人，创造了一个令人匪夷所思的奇迹。

麦克·利奇公司的经营项目无所不包，谷物、糖类、石油、金属，军火等等，每年的交易额高达 100 亿美元。

他在 30 个国家开设 40 个办事处，雇员 1400 多人。

这个商贸巨人，手眼通天，无所不能。他可以出售比智利还多的铜，比科威特还多的石油。他的公司控制着巨大的不动产与许许多多的矿产。他在世界各地开设商行，牟取暴利。他财雄势大，可以轻而易举地控制、垄断市场，令各国政府为之侧目。

他之所以没有被列入全球富翁排名，是因为人们无法计算他的财产总

数。

麦克·利奇能够取得今天如此巨大的成就，倒应该好好感谢菲利浦·所罗门公司的总裁杰尔森，倘若没有他当年违背“诺言”之举，利奇还可能只是该公司的一名高级职员而已。

年青有为的经商天才

麦克·利奇出生于一个犹太商人之家。受家庭的熏陶，他年轻时便对经商产生浓厚的兴趣。

1954年，他从纽约大学商贸系毕业后，经友人推荐，进入菲利浦·所罗门公司作了一名普通职员。

菲利浦·所罗门是当时世界上最大、最有势力的贸易公司之一，能在这样的公司里工作，利奇感到非常兴奋和满足。

利奇虽然是一个低级小职员，但由于他的才智敏捷，能言善道，很快赢得了公司总裁杰尔森的垂青。

杰尔森有意让利奇担任一些重要工作。他都能出色地完成了任务。

后来，杰尔森经常把利奇放在身边，让他有机会接触一些大客户，做成一笔笔大生意。他一边让利奇干，一边自己在教他。利奇很聪明，一点就通，而且举一反三，触类旁通。

杰尔森心里很高兴，认为他前程无量。他下功夫带利奇驰骋商场，大展拳脚。利奇到过世界许多地方，结识了国际工商界的许多朋友，并练就了一套做生意的本领。

杰尔森认为利奇可以独挡一面的时候，就提拔他为公司驻马德里办事处主任。这个职务对利奇大展宏图、飞黄腾达，极为有利。

从此，利奇如鱼得水，大量美元滚滚流入公司的钱库里，许多资深的商贾望洋兴叹，自愧弗如。

千载难逢的机遇

70年代初，各石油输出国想尽办法陆续使西方各大石油公司实行国有化。这样一来，西方发达国家同石油输出国之间关系十分紧张。

菲利浦·所罗门公司所做的石油生意曾占有很大的比重，面对新的国际环境，杰尔森觉得石油生产很难做了，曾一度决定将中心移到金属买卖上面。

对此，利奇却有自己的独到见解，他认为这种国际形势是公司得天独厚的机遇。

杰尔森听了利奇的话，为之愕然：“得天独厚？此话怎讲？”

“我们公司素来与中东各国关系很好。这样，我们就可以借这种关系买它的石油，然而再以高价辗转卖给西方各国。这样的中间商舍我其谁？这样的机会不把握，还会有比这更好的机会了吗？”

“对！这的确是千载难逢的好机会，咱们公司说不定可以打入一向为石油巨人所把持的禁区呢，说不定我们也可以尝尝当石油巨人的滋味呢……不过，这要冒很大的风险，甚至是一场赢输难测的赌博，不是吗？”

但利奇却胸有成竹，他对杰尔森说：“总裁，风险固然不小；倘若做成了，那利润也非常可观。即便万一输了，作为菲利浦所罗门公司也输得起。

然而我认为，我们只会赢，不会输！”

杰尔森点头赞许，他相信这位年轻的爱将有这个把握，于是决定将中东石油生意交给了他，并勉励道：“希望你能够成功，奖金么，仍按老规矩……”

从此，利奇就身兼二职，他既是驻马德里的负责人，也是驻中东的负责人。作为世界上财势最大的菲利浦公司的两个驻外负责人，可是举足轻重的角色。

背弃诺言的总裁

利奇从纽约飞到德黑兰，按照既定方针，向伊朗展开秘密攻势。

他通过旧关系，结识了该国的石油商，并很快地达成协议。一笔巨额生意做成了。

这笔巨额生意使菲利浦·所罗门公司获得了巨额利润，一跃而成为世界上最大一家石油商。应该说，利奇立下了汗马功劳。

然而此时，杰尔森总裁犯了一个错误，一个无法挽回的错误，从而令他的公司蒙受了巨大的损失。

按照老规矩，利奇在伊朗的石油交易中应获得 100 万美元的奖金，但杰尔森觉得这个数目太大了，不想兑现诺言，迟迟不付。

利奇却十分看重这笔奖金，并希望马上拿到手。于是他给正在瑞士度假的杰尔森打电话催发这笔奖金。

“奖金？再等一等吧。”杰尔森推搪道。

“我希望能马上拿到它，这对我很重要。”

“这……我认为……你不该拿这么多钱。”

“什么？不该拿？这是天经地义的事，怎么会这样。”

“利奇，你冷静点儿。你也明白，我年事已高，谁来接替总裁的职务呢？只有你。既然你将担任这一要职，又何必计较这 100 万呢，所以，我劝你干脆一分也不要为好，将来你上任，大家谁不敬佩你？”

“谢谢总裁的好意。如果你推荐我作总裁我将感激不尽。但是，这与我应得的奖金是两码事，不能扯到一起。我仍坚持要这份奖金！”

“我希望你能认真考虑。”

“不，我不会考虑，我不会让步！”

杰尔森生气地撂下话筒，他对利奇的桀骜不驯深感失望。

次日上午，利奇从马德里飞往日内瓦，下了飞机之后，便急忙驱车来到杰尔森的度假别墅。

利奇作为不速之客的到来，使杰尔森感到很意外，两人一见面，便为奖金的事争论起来，最终不欢而散。

利奇知道向杰尔森要那 100 万奖金，如同缘木求鱼，已经毫无希望了。他决定另谋出路。

他匆匆赶到机场却没去售票大厅，而走进了电话间。他拨到马德里一位石油商的办公室。

这位石油商一个月前就恳求利奇给他弄石油，现在听到可以到手，喜不自禁。

利奇用“对缝”的方法，一分钱未出，仅一个电话过去了，就净赚 1000 万美元。

这时，利奇嘴角掠过一丝冷笑，他暗暗发誓：我要用这笔钱办公司，一定要搞垮杰尔森的公司！

可怕的反叛者

1974年，麦克·利奇国际公司挂牌营业了。董事长利奇既定目标是搞垮菲利普·所罗门公司，向杰尔森进行报复。

公司成立后，利奇利用过去的关系，成交了一笔又一笔大生意，石油、金属、粮食、蔗糖等，什么买卖都做，着实积累了不少资金。

利奇从杰尔森那里吸取教训，他对手下的员工论功行赏，以高薪重奖加以刺激。

一次，利奇得知智利一位铜商正要与菲利普·所罗门公司做一笔铜生意。利奇便对手下格林说：“你只要将这笔生意抢过来，我奖给你200万美元。”

格林也曾是杰尔森手下的得力干将，与智利方面的铜商关系密切。因此他轻而易举地将这笔生意“拦截”下来。虽然这笔生意的利润并非很高，但利奇还是很爽快地马上兑现诺言，将200万美元如数奖给格林。

此举极大地提高了利奇的威望与信誉，使他的手下个个死心塌地为其卖命。他还用这种办法，从菲利普·所罗门公司挖走不少人才，更致命的是，这些人还将原来是属于菲利普·所罗门公司的生意关系网络也顺手“牵”进利奇的公司里，使对方蒙受了巨大的损失。

利奇的这些招法都很厉害，把菲利普·所罗门公司弄得只有招架之功，而无还手之力。

利奇在打击菲利普·所罗门公司的同时，他的生意也与日俱增，没几年功夫，麦克·利奇国际公司完全可以同世界上最大的贸易公司——菲利普·所罗门公司并驾齐驱了。

直到此时，杰尔森才深感懊悔，但一切都已经无法挽回。

唉——为了100万美元，杰尔森不仅失去一位能为他的公司赚来数以亿计财富的得力干将，还树立了一个难以对付的竞争强敌。

统御篇

第六十七计 未雨绸缪

“愚蠢”的聪明之举

——福特汽车公司的“日薪5元革命”

儿子的提示——日薪5元革命——革命风暴

奇计赏析

《诗经·豳风·鸛鸣》：“迨天之未阴雨，彻彼桑土，绸缪牖户。”意指在没有下雨的时候，就要把门窗捆绑牢固。后比喻事前做好准备工作。

未雨绸缪意即有备无患，是一种很理智的做法。商场上风云莫测、阴晴难定，所以未雨绸缪就显得特别重要，特别是对那些成功之人，“打江山本身就不易”，稍不小心往往也会阴沟翻船，“江山”毁于一旦，甚为可惜。因此最佳的“守江山”之法是“未雨”先“绸缪”。

“汽车大王”福特花了十多年时间终于研制出T型车，成为市场上抢手货，事业正如日中天之际，猛然发现工人们的情绪有异，一种“山雨欲来风满楼”的迹象，他果断地立即作出加薪减时的决定，把每天2元的最低工资调升至5元。把一天10小时的工作制改成8小时工作制。虽然福特的这场“日薪5元革命”遭受大多数人的反对和攻击，甚至普通的工人也不理解，但他依然坚持下去。

果然数年后，工人运动蓬勃发展，许多企业纷纷倒闭或遭受重创，但福特汽车公司却安然无恙。这多亏福特的未雨绸缪。

“打江山难，守江山更难”，许多人都有这种感觉，但只要做到未雨绸缪就能逢凶化吉、消灾解难，否则，亡羊补牢为时晚矣。

儿子的提示

1908年10月，福特汽车公司成功推出T型车成为市场上的抢手货，第一年就销出6000部，创下历史最高纪录。以后每年都几乎以比上一年翻一番的速度递增。到1913止，福特汽车公司的T型车生产了近20万辆，全部销售一空，而市场依然供不应求。福特汽车公司的事业如日中天。

这时，1914年初的一个周末下午，福特由他刚满20岁的独生子埃德赛尔陪着，到工厂巡视。因为工厂不断扩大生产规模，努力提高产量，工人周末不能放假，连星期天常常也要用来加班。

他们巡视完工厂后，埃德赛尔不无忧虑地说：

“爸爸，工人们看你的眼神不太对劲，您注意到了吗？”

经埃德赛尔这么一提醒，福特也突然有所发觉，说：

“你这么一说，我似乎也觉得有点奇怪，到底是怎么回事？”

“爸爸，您曾和职工们沟通过吗？”

“以前常和他们交谈，但是最近因为职工人数激增，很少再和他们交谈。”

“我倒常和他们交谈呢？”儿子说。

“那很好啊……他们有什么反映吗？或者抱怨什么吗？”

埃德赛尔沉默了几秒钟，福特回过头来注视他。

“抱怨倒没什么，但由于工作量不断加大，T型车十分畅销，反而工人们情绪低落了。”

“为什么？”父亲有些惊讶地问，似乎也意识到了什么。

“工人们不是机械呀，即使机械也要时时上油呢，何况是人。他们都是有家庭、老婆、孩子，但他们不得不把大量时间花在工厂里，难免对工厂的劳动制度有所不满。”

“不满？难道工运激进分子已潜人工厂，准备起来闹事了吗？”当时正是工人反对资本家剥削而纷纷起来罢工、游行的高峰期，福特不得不十分警醒。

“不是的。”

“那么，是怎么回事？”

“爸爸，您最好去问问主管人苏伦森。”

福特知道苏伦森是一个非常出色的管理人员，他工作勤奋努力，技术上也是一把好手。但有一点令人担忧的是，他是个工作狂，他一周干6天，白天不休息，晚上还要熬至深夜，星期日、节假日也不例外，他要求工人们也如此，主张一周工作时间应为60小时，他不过问职工们的想法，经常武断的要求职工加班加点，职工们对这种夜以继日的劳动制度早已不满，如今快到了无法忍受的地步。

埃德赛尔看到了山雨欲来风满楼迹象。福特也意识到问题的严重性了。

日薪5元革命

第二天星期天，福特突然传下命令：所有管理人员停止休假，召开紧急会议。

福特首先对着苏伦森问：

“现在工厂的平均工资是多少？”

“一天2元。”苏伦森不假思索道。

“上一期的利润超过很多，红利达20000%（股东资金的200倍），这个你知道嘛！再把工资提高点吧。”

“是的，这些我都知道，可是2元钱已经比附近的别克汽车公司多出20%了。”

“再提高点！”

“那么……加到2.5元吧！”这个数字是苏伦森费了好大劲才提出来的。

“还是太少，苏伦森先生。”福特将手抱在胸前，若有所思地说。

然后苏伦森把工资定在3元上。这时与会者议论纷纷，有的表示赞成，有的表示反对。赞成者主要认为，高薪能买来平安，使工人安心工作，继续不断扩大福特汽车公司规模，着眼点在长远；反对者则考虑到过高的加薪会引起同行们的反感，弄不好会弄巧反拙。

正当众人正在热热烈烈地争论着的时候，一旁的沉默着的福特说话了。

“好，决定了，苏伦森先生，从明天开始，福特汽车公司的最低薪资上升为5元！”

在场都无不目瞪口呆，面面相觑。

“5元钱！”许多人都不相信自己的耳朵。

“怎么，你们有什么意见？”

“您是想把今年所得的利润的一半分享给职工？”

“是的，把股东红利的一半拿出来。”福特果断冷静地回答，接着，话锋一转，又说：“好了，这事到此为止吧。下面讨论一下工时改革，我认为每天工时10小时劳动强度过大，工人们的意见很大，我注意到了一些企业已开始尝试8小时工时制了，职工们普遍欢迎，为什么我们不尝试一下呢？”

这个意见得到大多数人的赞同，很快就决定下来了。

亨利·福特的这两个决定在美国历史上写下了高薪缺席这一历史性的一页。在美国近代劳工界掀起了一场革命风暴。

革命风暴

福特公司紧急会议的第二天，《纽约时报》登载了这样一段话：

“福特汽车公司董事长亨利·福特提出日薪5元的最低薪资，同时提出一天8小时工作制度……这是美国工史上的大革命，这个革命风暴势必为欧洲带来很大的影响。”

消息一出，《纽约时报》的社长欧克斯嘲讽地说：

“福特那个乡巴佬恐怕是发神经了！什么一天5元，现在是产业革命时代，他这么做，简直是想破坏资本主义社会。”

美国财经界发言人《华尔街经济日报》也向福特猛烈攻击：福特汽车公司的清洁工一天2.34元已经有些过分，现在居然升到5元，实在有悖资本家理论。

一些社会主义的激进分子也在底特律市发起了几百人的集会，指责福特的日薪5元的做法实际上是一种欺骗性的策略，目的不是保护劳工，而是为了避免罢工，这种行为可耻。

更令人遗憾的是，由于风闻福特汽车公司日薪5元，一万多名来自全各地的求职者涌向了福特汽车公司门口，因行为粗野而和警察发生摩擦……

更有甚者，个别别有用心的人指使一名工人的妻子写信给福特说：“一天的5元薪金，虽是您的恩赐，但是如此促使我丈夫赌马、酗酒、找女人……是毁灭我们家庭啊！”

各种各样的攻击铺天盖地，然而福特并没有动摇，他相信他的诚意是会被理解的。

他义无反顾实行他的日薪5元，每天8小时的工作制度。还积极改善职工的福利待遇，专门从教党请来了马季斯神父担任工厂新成立的福利部顾问，把全厂15000名职工当作一个大家庭成员，给予每一个人的生活关心照顾。工人们自然非常感激公司，更加努力地工作。

几年后，即20世纪20年代，欧洲、美国相继进入经济萧条期，工人的罢工运动更是风起云涌，席卷而来，许多工厂企业纷纷破产倒闭，劳资矛盾不断激化。可福特汽车公司却安然无恙。

许多企业主这时不得不赞叹福特的先见之明，也纷纷行动起来加薪，缓解劳资双方的矛盾。

统御篇

第六十八计 以诚取信

无可代替的财富

——美国面包大王凯瑟琳

奇计赏析

在战争中，“兵不厌诈”，真真假假，虚虚实实。在商战中，与某些竞争对手交往，运用此谋略。往往能取得意想不到的战果。

然而，战争要取得根本性的胜利。离不开广大人民的信任和支持。同样，经商要获得成功，也离不开公众的信任和支持。个企业与公众之间，决不能运用诡诈之术、弄虚作假。

“君子以信为大宝也。”做生意归根到底就是做人。有人说：“无商不奸。”这种观点十分片面。其实，商战中要使自己的事业有大的发展，必须以诚为本，取信于民。

做生意第一要诀就是要诚实，只有真诚待人，才能做成大生意。弄虚作假，只能是一锤子买卖，终究是要弄巧成拙，惨遭失败的。

“以诚取信”，首先要取得广大购买者的信任。在买方市场形势下，一个企业要生存和发展，就要争取广大购买者，同公众保持良好的关系，赢得他们的信赖。这就必须做到诚实不欺，讲究信誉。

信誉是无可代替的财富。

美国著名的“面包女皇”凯瑟琳堪称这方面的典范。

数十年来，她一直坚持“以诚为信”的经营策略，终于由一名家庭主妇变成一个成功的女企业家。

无可代替的财富

在美国，有一位家庭主妇凯瑟琳·克拉克，开了一家小面包公司。在开业那天，凯瑟琳把丈夫和女儿召集在一起，举行了一次家庭会议。

她严肃地说：“我办公司只要坚持一个原则，永远不改变。”

丈夫问她的原则是什么，她说：“我的原则很简单，只有4个字‘以诚取信’。”

为了取信于消费者，她在包装上都特别注明了烘制日期，决不卖超过3天的面包。她认为，吃的东西，新鲜度是顶顶重要的条件，只要在消费者心目中树立起良好信誉，销路就会一天天增加，存货现象就会消失。

起初，这规定给她带来了巨大的麻烦。因为一种新产品上市销路不可能立刻好起来。存货一多，要执行“不超过3天”的规定就相当困难了，尤其是各经销店大都怕麻烦，虽然过期面包由凯瑟琳回收，但他们不愿天天检查，换来调去，而宁愿把过期的面包留在店里卖。

许多人还抱怨凯瑟琳未免太认真，一个面包放3天也坏不了，为什么非要3天换一次不可？

凯瑟琳仍然坚持自己的原则，并针对经销商方面的问题，凯瑟琳实行了一套新办法。由公司派人把好的面包用车直接送给经销商。按地区编排了一

个循环表，每天送一次，同时把经销商店没卖完的面包收回，如果有的店不到3天就把存货卖完了，可以随时用电话通知，马上就送货上门。

这样的方法，虽然使自己增添了麻烦，但却使自己的原则“超过3天不卖”得以坚持实行，保证了上市面包的新鲜。

一年秋天，一场水灾导致凯瑟琳所在的加州粮食紧缺，面包脱销。凯瑟琳的原则依然如故，还是照样派人出外将超过3天的面包用车收回来。

一天，运货员开车从几家偏远的商店回收了一批过期面包，在返程的途中被一群饥民截住了，他们提出要购买车上的面包。

运货员十分为难、说什么也不肯把面包卖给这些人。于是被误解为有意囤货“居奇”，人越围越多。

这时，恰巧有几个记者跑来，探询所发生的事情。他们一听觉得有趣：一方面是饥饿的人们急需购买面包，一方面是运货员碍于公司的规定，怎么也不敢卖车上过了期的面包。

“傻瓜，送上门的生意都不做！我们吃不上面包，而你们却把面包收回作废，你不能变通一下吗？”人们吼叫起来。

“不是我不肯卖，”运货员哭丧着脸说，“实在是我们老板规定太严格，她规定，不论任何时候，任何情况下，也不允许任何人卖过期面包，如果有人明知故犯，把过期面包卖给你们，我的饭碗就给砸了呀！”

他的话虽然能够引起人们的同情，但怎么能止得住人们的饥肠辘辘，仍然遭到一片抗议。

记者代表人们出来说话：“先生，现在是非常时期，你就把这车面包卖了吧，总不能计这些人饿着吧！”

运货员无奈，急中生智，以神秘的表情凑到记者耳边说，“卖。我是说什么也不敢的，如果他们强行上车去拿，就没有我的责任了。”

“那岂不是抢劫吗？”记者说。

“他们把面包拿去，凭良心留下应交纳的钱，岂不就不是抢劫，而是强买了吗？”

大家恍然大悟，不一会儿，一车面包被“强买”一空。运货员心眼很多，他要记者拍几张他阻止群众强拿面包的照片，以便自己好向老板交代。

与记者分手时，他还叮嘱记者，可千万别把此事底细披露出去，否则，自己饭碗就保不住了。

但是，这几位记者还是将这一新闻在报上登了出来，并着力渲染，成了轰动一时的新闻，凯瑟琳公司的面包新鲜、诚实无欺给消费者留下无比深刻的印象。

凯瑟琳面包公司的声誉陡然上升，消费者都十分信赖这家公司的面包，销路大增，不到半年，销量增了5倍多。

正因为这一点，凯瑟琳只用了短短10年工夫，就把一个家庭式的小面包公司完全变成现代化大企业，每年的营业额从2万多美元猛增到400万美元，她本人也跻身于世界经济强人之林。

凯瑟琳的成功，再次证明了“信誉是无可代替的财富”这一真理。

统御篇

第六十九计 桃李不言

沉默是金

——英国马克斯·斯宾塞公司的经营之道

奇计赏析

“桃李不言”，典出《史记·李将军列传》。司马迁在总结李广的一生时说：“余睹李将军悛悛如鄙人，口不能道辞。及死之日，天下知与不知，皆为尽哀。彼其忠实心诚信于上大夫也？谚曰：桃李不言，下自成蹊。此言虽小，可以喻人也。”

李广是汉初的名将，他有勇有谋，多次参加抵抗匈奴的作战。匈奴兵都畏惧李广的谋略，而士卒都愿意跟随李广作战。虽然李广口才笨拙，不爱说话，但却在士兵中和老百姓中有崇高的威望。在他60多岁最后一次和匈奴作战中，因出师不利而被迫自杀了。当时全军将士，个个痛哭失声，老百姓闻讯，涕泪直流。

桃李等树，不会说话，但是到桃李树下来的人却经常不断，树下的野地也会自然地踏出一条路来，这是因为桃李是实实在在地开出了美丽的花朵，结出甜美的果实。

现代商品经济发展，日新月异，企业竞争不断加剧，消费者在购买商品等方面有了更大的选择余地。争取公众信任，树立企业形象，成为企业生存发展的重要条件。而企业形象的根本表现是信誉，信誉又是建立在其产品的质量之上的。

英国的马克斯·斯宾塞百货公司对外从不靠广告宣传，但他们的声誉和名望却不告而知。其中最关键的是，他们有优质价廉的商品，在广大消费者中有良好的口碑。

沉默是金

很多人也许听说过哑巴卖刀的故事：哑巴由于无法叫卖，只得坐在地上用刀一截截地切铁丝，人们看到他的菜刀如此坚硬、削铁如泥便纷纷购买，一抢而光。

在19世纪末，英国北部里兹市，有一个年轻人也是用类似的方式来售货的，所不同的是，他并非天生的哑巴。

这个年轻人名叫马克斯，是波兰犹太人，出生于一个贫苦家庭，他的母亲因为难产而过早地离开了人世，马克斯是由他的姐姐抚养大的。19岁时，他已长成一名强壮的青年，强烈的责任感使他觉得不能再依赖家人生活了，必须自立自强，于是，在1884年，他毅然离开家乡，只身闯入英国碰运气。

当他到达里兹城时，已经身无分文了，而且语言不通。值得庆幸的是这里聚集了许多犹太人，他们很乐意接济新来的本族人。有个叫杜赫斯特的犹太富商，专做批发百货生意，他觉得马克斯为人忠厚，却因不懂英语，很难找到职业，便主动借给这个青年人5英镑，要他做点小买卖维持生活。

当时，5英镑可不算个小数目，马克斯决定用这笔资本做小商贩，刚好

杜赫斯特是百货批发商，取货不成问题。

由于马克斯不懂英语，售货时不好讨价还价，所有货物清一色售价一便士，并打出招牌“不要问价钱，每件一便士”，以此招揽顾客。

他的经营方式也与众不同，别人都是想尽量把手边的货卖掉，而马克斯总是收集各种好货色放在摊上，然后以同样的价钱出售用开架的陈列方式，让顾客任意挑选货物。不久就树立了品质优良、价格公道的形象，很多顾客都来光顾马克斯的露天摊位。

两年后，马克斯的生意有了一定的发展，他又将“便士市集”开到约克郡和兰开夏，聘请一批女孩子当售货员，他自己则奔跑于各地。由于业务发展太快，马克斯越来越感到资金与能力均不足以应付目前的形势，要求批发商杜赫斯特与之合股，这时他所欠的5英镑早已还清，对方已不再是债权人了。

杜赫斯特无意去做零售商，就把自己的理账员斯宾塞介绍给马克斯，斯宾塞投资300英镑，加入“便士市集”合股人。

斯宾塞是土生土长的英国人，具有相当的经营头脑，在他的策划之下，“便上市集”业务发展更加迅速。

到1903年时，“便士市集”及零售商店激增至36家，商店已经打出“马克斯·斯宾塞”的招牌，在伦敦闹市也设立了一家百货店。

不久，斯宾塞和马克斯先后去世了，身后留下“马克斯·斯宾塞”公司，以及那一套独有的经营传统——薄利多销，物美价廉。

马克斯的后辈们成功地继承并发扬了这一传统。1972年，西夫勋爵就任该公司董事长，他向公司的全体员工说：“如果我们公司的商店卖的这些东西的质量达不到可供我和我的家人吃或穿的水平，那就不能拿出来卖。”

为了保持这种信誉，并且区别于其他零售商，他们给公司出售的商品都挂起了“圣·米歇尔”的商标。全公司的260多家分店中，清一色都是这个牌子的商品，而在其他的任何一家商店中，“圣·米歇尔”的商品是绝对不可能出现的。

所以，马克斯·斯宾塞公司的商店至今都不给顾客开发票，顾客退货也无需发票，因为店方根本不会问你为什么要退。

公司并不像大多数零售商那样，从供应商手中购买成品，而是靠自己拥有的百名训练有素的技术人员与制造商合作，对商品设计、原料选择、生产工序以及质量检验等方面进行研究，按公司的要求进行生产，以确实保证“圣·米歇尔”商品的优越性。

他们都自豪地宣称：“我们是第一家要求制造商生产消费者需要的产品，而不是他们生产什么我们就进什么货的公司。”

马克斯·斯宾塞公司对外从不靠广告宣传，但他们的声誉和名望却不告而知，在英国无人不晓。

一次，一个电视记者在公开场合采访前首相撒切尔夫人，问她的内衣从哪儿买的，首相说：“怎么啦，当然是马克斯·斯宾塞，人人都上那儿买东西，不是吗？”

从事广告业务20多年的广告公司主席米勒认为，马克斯·斯宾塞公司的名声确实很响亮，这从广告的角度是反常现象，其实，有了优质的商品，有了响亮的牌子，他们当然不需要花冤枉钱去作广告了。

确实如此：倘若有数以百万计的人在你的商店川流不息。最有效宣传方

法就是口碑。只有当口碑不能快速传递商品的动态时，才真正需要广告。

一个多世纪以来，马克斯·斯宾塞公司通过几代人的努力，已经摆脱了地摊集市和小本经营的地位。成为雄踞世界著名工商企业之列的大公司。

统御篇

第七十计 三顾茅庐

诚招英才创大业

——美国时装大王戴维·史华兹

自主门户——求贤若渴——人才高论——石头开花

奇计赏析

“三顾茅庐”，出自中国古典名著《三国演义》，这是一个脍炙人口、传颂千古的故事：

东汉末年，刘备听说诸葛亮极有才能，便恭恭敬敬地亲自去寻访。诸葛亮当时隐居在隆中，人称“卧龙先生”，并称住处一带的高冈为卧龙岗，他就住在冈前的茅庐里。刘备经徐庶介绍，曾先后三次专诚拜访他。头两次诸葛亮故意避而不见，最后一次才见了面。刘备苦口婆心地请求了半天，诸葛亮才答应出山相助。从此，诸葛亮当了刘备的军师，出了许多奇谋妙策，打了许多胜仗，奠定了蜀汉的国基。

因为刘备当时访求贤才，是那樣的虔诚，所以后人比喻多次登门拜访，叫“三顾茅庐”。需要着重指出的是，“三”字在这里并非只是代表次数，而是包含着更深一层的意思——真诚。

在企业经营中，如何识才，如何用才？这个问题，对于每一个企业家来说尤为重要。可以这样讲，善求才和用才者——必胜。

美国的时装大王戴维·史华兹的成功就充分证明了这一点。

在美国有五千多家大服装公司，竞争异常激烈残酷，几乎每天都有服装公司破产倒闭。在这个充满“血腥味”的战场里，史华兹的服装公司却能由小变大，后来居上。其成功奥秘就在于：他具有刘备那样宽阔真诚的胸襟和求贤若渴的精神。

自立门户

大凡在事业上有成就的人，很早就确立了一生为之奋斗的抱负。

戴维·史华兹就是这样的人。他虽然出身寒微，15岁就辍学自谋生路，但他有很强的事业心，小小年纪就立志要做一个著名的企业家，而且不露声色地执行着自己心中的计划。

史华兹18岁进入斯特拉根服装公司做业务员。

这是一家著名的时装公司，史华兹在这里工作，为他未来的事业打下了良好的基础。

在斯特拉根时装公司干了一年，史华兹便决定要自己创办一家服装公司，开展自己的事业。

一天，他向斯特拉根老板说出了自己的打算。老板感到非常意外，没想到这个踏实肯干，讷言敏行的小伙子竟有如此的抱负。

“你有资金吗？”老板问道，他不相信史华兹真心要办公司。

“我已有一笔资金，而且这钱是我自己的。”史华兹说得十分肯定。

“你自己的？你工资收入不多，哪会攒下钱来办企业呢！”

“我从15岁当搬运工起就开始储蓄，现在已有近3000美元了。”

斯特拉根开始对史华兹刮目相看了。他终于明白，站在自己面前的是一位胸有大志的青年。

最后，他以一个老者的身份给史华兹几句鼓励的话：“祝你成功！孩子。如果你在外面不得意，我随时欢迎你回来。”

史华兹和一个朋友合伙，用7500美元开办起一家小小的服装公司。公司虽小，但它是属于自己的，这对于史华兹来说，无疑是非常重要的开端。

求贤若渴

史华兹将全部精力都投进这家名叫约兰奴真的服装公司里，在他的出色经营下以及斯特拉根的无私帮助下，公司一开始发展得很快，生意也相当不错。

然而不久，这种发展的势头就开始减缓下来了。

史华兹感到，老是做别人一样的衣服是没有出路的，必须有一个优秀的设计师，能设计出别人没有的新产品，才能在服装业中出人头地。

然而，这样的设计师到哪找呢？

为此，史华兹常常夜不能寐，茶饭不香。

一天，他出外办事，突然发现一位少妇身上的蓝色时装十分新奇，竟不知不觉地紧紧跟在她后面。

少妇以为他心怀不轨，便转身大声责骂他。史华兹这才醒悟过来，觉得自己实在是太唐突了，便连忙向少妇道歉和解释。

少妇心中疑团解开，转怒为笑，并告诉史华兹这套衣服是她的丈夫设计的。

真是“踏破铁鞋无觅处，得来全不费功夫。”

史华兹马上决定聘请他做自己的设计师。

第二天，史华兹按照少妇告诉的地址去找那位名叫杜敏夫的人。为了表示自己的诚意，他还带上几套自己设计的衣服样板请他评点。

杜敏夫显得十分傲气，一看到他的衣服样板，毫不客气他说：“你这衣服是三流设计师设计的，也许你的公司里根本就没有设计师。”

史华兹并不在乎杜敏夫这样当面损人，反而认为他的话很有见地，便同他认真地攀谈起来。

杜敏夫竟越发显得狂妄：“老实说，我真不把你们这些服装业大老板放在眼里。你们这些人有几个真懂设计的？就连美感的触角，也许还没长出来呢！”

从交谈中，史华兹深知此人情高孤傲，自负暴躁。但他又知道，这种人一般都是很有本事的人，如果好好使用，或许会全力以赴搞好工作的。

他以诚恳的口气发出邀请，没想到杜敏夫竟勃然大怒，说宁愿饿死，决不做设计师。

史华兹知道现在没法说服他，只好再找机会。

人才高论

经过一番调查得知，杜敏夫果然是位很有才能的人，他精于设计，曾在三家服装公司干过，前后不过一年时间。离开服装设计的原因也非常简单，他是个自尊心很强的人，当他提出一个很好的设计方案出来时，不懂设计的店主不仅不给予嘉许，反而横挑鼻子竖挑眼，甚至蛮不讲理地训斥一顿。杜敏夫受不了这份窝囊气，干脆一走了之。事不过三，后来他就彻底灰心了，从此不搞设计，转而经营服装。

史华兹从小就自谋生计，饱受世态炎凉，对杜敏夫的遭遇很表同情，也十分理解他的心理，更坚定自己聘用他的决心。

然而，当他第二次登门拜访时，杜敏夫却闭门不见，还高声辱骂史华兹，令史华兹十分难堪。

于是，史华兹到斯特拉根那里就此事求教。

斯特拉根说：“此人脾气很坏，很难相处，用这样的人有风险啊！”

“只要真有本事，脾气大一点我不在乎。”

“你真有这种肚量吗？假若他戳着你鼻子骂大街，你也不在乎吗？”老人有意识地这样追问。

“是的，只要他不是无理取闹。”史华兹十分肯定地回答道。

“好，好！”斯特拉根用赞许的口吻说：“你只要有这种精神，孩子，你将来的事业必定不可限量。你的眼光不错，杜敏夫是个人才，给我印象很深。只是我已经没有这份精力来安插他了。只要你会用他，他很可能会有出人意料的表现。”

史华兹受到鼓励，但对老人所说“没有精力安插他”这话感到不解。

斯特拉根说：“你将来就知道了。一个大企业家要想使用一个真正有才干的人，不是件容易的事。嫉妒也是人类的天性之一。尤其到了我这种年纪，公司的重要骨干都跟了我几十年，如果我想用一个后起之秀，他能不受排挤吗？”

“照您这么说，一个历史长久的公司就无法使用优秀的年轻人了？”

“那倒不是。如果是经理人才，你任用他之后，他本身有实权，又真有一套，别人根本排挤不了他。但是设计人员就不同了，他们是否受重视，全看他们的才能是否被赏识。也就是说，他们是否被重用，全看主管是否有魄力。你看我这样一把年纪了，还有精神跟他们这些人去斗吗？”

这位老人最后还语重心长他说：“你要记住，戴维，一个大企业是不能唱独角戏的，不但要有杰出的领导人才，更要有优秀的实于人才。你知道为什么有些大公司渐渐衰败下去，一些小公司却迅速成长起来吗？关键就在当权者用人观念上。如果你在用人时老是抱着我有钱哪里也会请到人的心理，你一辈子也用不到一个真正的人才。因为真正有才华有抱负的创业者，决不会为了你的一点点薪水而唯唯喏喏的。”

史华兹深深懂得老人这番肺腑之言的份量，他下决心一定要把杜敏夫请来。

石头开花

俗话说：只要心诚，石头也会开花的。

史华兹接二连三地走访杜敏夫的家，他这种求贤若渴的精神，终于使杜

敏夫感动了，接受了史华兹的聘请，担任该厂的服装设计师。

杜敏夫果然身手不凡，他建议采用当时最新的衣料——人造丝来制作时装，并且设计出了好几种最受欢迎的款式。

史华兹是第一个采用人造丝做衣料的人。由于这一步抢先，尽占风光，约兰路真服装公司的业务蒸蒸日上，在不到十年的时间里，就成为服装行业中的“大哥大”。

史华兹获得了成功。他知道这成功来之不易，他最不能忘记的是斯特拉根关于用人的教诲。为保持企业的活力，他大量起用后起之秀。而每当一批新人进入他的企业，必定带来一股新的气息，新的观念，新的活力。

统御篇

第七十一计 用人不疑

是金子就叫它发光

——美国沙玉·罗拜克公司用人之道

理想的伙伴——从乱石堆觅黄金——充分的信任和支持

奇计赏析

“用人不疑”，出自《傅子》：“用人无疑，唯才所宜。”宋·欧阳修《论任人之体不可疑札子》：“任人之道，要在不疑。宁可艰于择人，不可轻任而不信。”任何时候，人才都是胜利的决定因素。选准了，就要信任他，放手使用他。不疑的前提是知人。

封建社会里，明君用人不疑，使谋臣忠于内，将帅战于外，都能尽心竭力，报效朝廷。如，三国时期，刘备对诸葛亮予以绝对的信任，使其充分发挥自己的才智，为刘氏父子的霸业鞠躬尽瘁，死而后已。

在激烈的市场竞争中，面对瞬息万变的商场，企业的境况就如战场上的军队。如果企业家对下属缺乏必要的信任，而事必躬亲，各项活动的决定权都操之于自己之手，非但自己力不从心，也会处处被动，事事掣肘，往往是丧失良机，在竞争中处于下风。

企业领导人的高明应当在于让一个人能够最大限度地发挥作用的时期和条件下发挥作用。为此，必须善于把决策权分散给下级。决策权下放了，下级就会感到自己是组织与经营的真正参与者，就会产生责任心、主动性和创造欲。

美国沙玉·罗拜克公司的董事长对其物色和任用的总经理予以了充分的信任和支持，使这位总经理使出浑身解数，做出惊人的业绩，在10年里，公司的营业额一下增长了600多倍，从而成为一家超一流的大公司。

理想的伙伴

里杰德·沙玉首创“邮寄货物”的经营方式，深受顾客的欢迎，一举成功。

初步的成功，对沙玉是一个很大激励。他知道这一步棋是看准了。美国幅员如此辽阔，这种新的经营方式一定会为更多的消费者所接受，它的发展前途是远大的。于是他结束了运送代理业务，很快办起杂货店，按照这种新方式经营起来。

沙玉的事业虽然进展不错，但也有它的局限性。最大的障碍是资本太少，只能局限在有限的几种商品上。同时邮寄货物这种经营，不像技术那样可以申请专利，别的企业家很快就会仿效开来。他如果继续这样小本经营下去，是很可能被人挤垮的。因此，急而要扩大经营规模。沙玉看清了这一点，就决定物色一个合伙人，用扩充实力的办法达到迅速发展的目的。

对一个企业家来说，寻找合伙人，是个重大的步骤。俗话说：“生产好做，伙计难寻。”在现代大企业中，由几个人合伙经办一个企业，是不多见

的。因为各人的素质和其他情况不一样，能够合到一起，互相配合得很好，非常不容易。

沙玉对选择合伙人非常慎重，前后经过了近5年时间，才最终找到了一个理想的伙伴。

这个人叫罗拜克。他是一个非常精明的商人，思想新颖，在经营上敢于创新，同沙玉很合得来。两人相识后，携手办起了沙玉·罗拜克公司。

两人通力合作，亲密无间，使公司的业务扩展得很快。第一年的营业额，就比沙玉一人经营时增长了10倍，创造了近40万美元的记录。第二年的增长更加惊人，以致他们两人都感到事业膨胀过大，力不从心，难以驾驭了。

乱石堆中觅黄金

第二年快结束时，营业额已超过了百万，而且还呈现继续扩展之势。对经营这样巨额的业务，他们确实有些茫茫然了。

他们殚精竭虑，最后商量出来的解决困难的办法是：再请一位高明的人来经营。他们议定的原则是：“从乱石堆里寻找黄金。”也就是说，要从普通的小商人中，物色一个能当大任的人物来。

两人计议已定，便处处留意，但过了许久，也没有发现他们心目中的这种人才。可见在乱石堆中要找到黄金，毕竟是件不容易的事情。

又过了一些时候，终于有一块“金子”在他们面前闪着金灿灿的亮光了。一个贩卖布匹的小商人，突然闯进了他的搜索圈。

一天，沙玉下班回到家里，发现桌上放着一块衣料，叠得整整齐齐，显然是新买的。衣料并不高贵，为什么要买它呢？他心中纳闷，就去问他的夫人。

原来有一个叫路华德的贩卖布匹的小商人，告诉沙玉夫人，说在今年的游园会上，瑞尔夫人和卞泰杰夫人，都会穿上这种花式的衣服。每年感恩节的头一天举行游园会，是当地的风俗，这一天是妇女们展示自己服装的好机会。瑞尔夫人和卞泰杰夫人，都是当地社交场中最出名的人物，而且是当地妇女服装潮流的领导者。只要她们两人带头穿戴什么，别的妇女就会跟着她们学。当夫人以神秘的口气告诉沙玉，说卖布的要她不要告诉任何人时，沙玉顿时觉得，这不过是卖布人的经销把戏而已。

不过当时，沙玉还没有把这件事放在心上。有一天一个布贩到他店里把这种花式的衣料全买走了。也仍未引起他的特别注意。这种布料已积压了很久，他为能够把这批陈货全部卖出去而感到高兴。

到了游园会那天，会上人山人海，十分热闹。人们的衣着都打扮得很入时，尤其是女人们的新式服装，把游园会的气氛烘托得更加热烈。但人群中特别显眼的，还是沙玉夫人和那两名有影响的瑞尔夫人、卞泰杰夫人穿的那种花式衣料服装。人们的目光都投向了她们。这三位太太，这天可是出尽了风头。

游园会结束的时候，许多女人都拿到一份广告，上面写着：瑞尔夫人和卞泰夫人所穿新衣料本店有售。词句虽然简朴，却抓住了女人们的心理，给她们带来一个重要信息。

沙玉这时才恍然大悟。他回想这件事的前前后后，断定这全是那个小布

商一手安排的。他心里不禁暗暗佩服起来：这个人的推销手段真是够高明的。

第二天，沙玉同罗拜克一起找到路华德的店铺。

原来这个路华德，就是经常到他们店里贩卖布匹的小商人。他们彼此已认识多年，但从未深谈过。现在认真一看，才发现此人确有一种异样的气质和神采，他们已被他吸引了。

三人在一家咖啡馆开始交谈。沙玉单刀直入说明来意：请路华德主持沙玉·罗拜克公司的经营业务。这对路华德来说，的确有些突如其来，他从没有想过这种事。经过3天考虑，他接受了沙玉和罗拜克的任命，就任了公司总经理。

充分的信任和支持

路华德上任后，首先大力推行“质量管制”。

对零售商来说，要做到商品质量全优，是非常困难的。因为决定商品质量最的是制造厂家的事，而商人只是管销售的，无法控制商品的好坏。但是，消费者往往把商品质量好坏的责任同销售商店联系在一起，出了问题，总是来找商店调换，而不会去直接追究厂家的责任。沙玉·罗拜克公司是以邮购为主的商业企业，若大量调换不合格产品，就会遇到很大的麻烦，以致影响整个公司的业务和信誉。

路华德上任不久就发现了这个问题。他认为这是影响公司发展的主要障碍，于是决心加以改革。他的理想目标是：凡是从沙玉·罗拜克卖出的商品，都是“货真价实”的。

为实现这一目标，路华德采取的措施是，他邀请有关的厂家开会，提出严格的条件：凡是劣等产品调换费用概由厂家负担；产品不合格率超过0.02%者，公司拒绝再出售它的产品，并向消费者公开说明拒售的理由和经过。

这时，几个厂认为路华德的措施太苛刻了，他们联合起来加以抵制，并以拒绝供货相威胁，一度使公司业务受到很大损失。

此事关系重大，路华德忐忑不安地征求两位老板的意见。

沙玉仔细地了解了全部情况，风趣地对路华德说：“你这些日子已经够辛苦的了，如能少卖几样东西，不是也可以轻松一下吗？”两位老板对路华德的工作给予了充分的信任和支持。

在面临事业成败的重要关头，做老板的能以这样的态度支持他的经营者，是很难得的。路华德深受感动，暗暗发誓一定要将沙玉·罗拜克公司办成超一流的大公司。他使出自己的浑身解数，拼命工作，很快就做出了惊人的成绩，为公司立下了大功。

在路华德的出色管理下，沙玉·罗拜克公司声誉日隆，10年以后，营业额竟增长了600多倍，年售货额达70亿美元。成为一家实力雄厚的大公司。

统御篇

第七十二计 罚不迁列

忍痛“斩”功臣

——日本企业家伊藤雅俊

奇计赏析

“罚不迁列”，语出《司马法·天子之义第二》：“罚不迁列，欲民速睹为不善之害也。”是说行罚要及时，好让百姓迅速看到为非作歹的害处。

赏和罚，是古今中外将帅治军的两个手段，这两个手段是相辅相成的。“罚不迁列”是指就地惩罚，迅速执行纪律，及时教育群众。孙膑甚至要求，“赏不逾日，罚不还面”，似乎太绝对，但赏罚的目的是鞭策警示他人，时过境迁就失去了作用。

军队有铁的纪律，才能令行禁止，有战斗力。在我国历史上，宋代的岳家军、明代的戚家军，都是由于赏罚严明，才不畏强敌，勇敢善战的。

纪律应该是无私的。罚不避亲，刑不畏贵，法才有权威性，令才有号召力。历史上曾流传许多执法严明的佳话。孙武演兵斩美姬，田穰苴辕门立袁斩庄贾，周亚夫细柳行军令，孔明挥泪斩马谡等等，都是著名的范例。

管理现代企业，也同治军一样，要有严明的纪律，有令则行的作风。若罔顾纪律，人心便会离叛，组织就不能发生效用。在执行纪律中，应一视同仁，不能受个人因素的影响，不可感情用事。

日本伊藤洋货行就是一个很好的例子，尽管岸信一雄是个经营奇才，但他居功自傲，不守纪律，屡教不改，老板最终还是下决心将其解雇，以一警百，维护企业的秩序和纪律。

忍痛“斩”功臣

伊藤洋货行的董事长伊藤雅俊突然解雇了战功赫赫的岸信一雄，在日本商界引起了一次震动，就连舆论界都用轻蔑尖刻的口吻批评伊藤。

人们都为岸信一雄打抱不平，指责伊藤过河拆桥，将三顾茅庐请来的一雄给解雇，是因为他的东西已全部榨光了，已没有利用价值。

在舆论的猛烈攻击下。伊藤雅俊却理直气壮地反驳道：“纪律和秩序是我的企业的生命，不守纪律的人一定要处以重罚，即使会因此减低战斗力也在所不惜。”

事件的真相到底是怎样的呢？

岸信一雄是由“东食公司”跳槽到伊藤洋货行的。伊藤洋货行是以从事衣料买卖起家，所以食品部门比较弱，因此才会从“东食公司”挖来一雄，“东食”是三井企业的食品公司，对食品业的经营有比较丰富的经验。于是有能力、有干劲的一雄来到伊藤洋货行，宛如是为伊藤洋货行注入了一剂催化剂。

事实是，一雄的表现也相当好，贡献很大，十年间将业绩提升数十倍，使得伊藤洋货行的食品部门呈现一片蓬勃的景象。

从一开始，一雄和伊藤间的工作态度和对经营销售方面的观念即呈现极

大的不同，随着岁月的增加裂痕愈来愈深。一雄是属于海派型，非常重视对外开拓，常支用交际费，对部下也放任自流，这和伊藤的管理方式迥然不同。

伊藤是走传统、保守的路线，一切以顾客为先，不太与批发商、零售商们交际、应酬，对员工的要求十分严格，要他们彻底发挥他们的能力，以严密的组织，作为经营的基础。这种类型的伊藤当然无法接受一雄的豪迈粗扩的做法，伊藤因此要求一雄改善工作态度，按照伊藤洋货行的经营方法去做。

但是一雄根本不加以理会，依然按照自己的做法去做，而且业绩依然达到水准以上，甚至有飞跃性的成长，充满自信的一雄，就更不肯修正自己的作法了。他说：“一切都这么好，证明这路线没错，为什么要改？”

如此，双方意见的分歧愈来愈严重，终于到了不可收拾的地步，伊藤只好下定决心将一雄解雇。

这件事情不单是人情的问题，也不尽如舆论所说的，而是关系着整个企业的存亡问题。对于最重视秩序、纪律的伊藤而言，食品部门的业绩固然持续上升，但是他却无法容许“治外法权”如此持续下去，因为，这样会毁掉过去辛苦建立的企业体制和组织基础的。

以这一角度来看待这一事件。伊藤的做法是正确的，军律的确是不容忽视的。

统御篇

第七十三计 人为至上

爆炸发生之后

——马克斯·斯宾塞公司的统御术

奇计赏析

“人为至上”，源于《尉缭子·战威第四》：“天时不如地利，地利不如人和。圣人所贵，人事而已。”认为大时气候好不如地理条件优越，地理条件优越不如人心团结，圣人所珍视的，无非是人的作用。对于将帅来说，把握有利的天时、地理条件固然重要，但最根本的则是部队上下团结一致、万众一心，这是克敌制胜的根本保证。

“人为至上”，重视人、相信人、依靠人是许多企业成功的经验。企业管理首先是对人的管理，而生活在一定社会文化背景下人的思维习惯与社会心理均有文化渊源。企业文化是试图从人的价值参照系入手，探索一种适合本企业发展战略的企业群体意识。

企业内部的上下平等，亲密合作，对形成集体的向心力、凝聚力促进企业的发展最为重要。企业员工中本身蕴藏着无穷的智慧和力量，善于发现和开发这种积极因素，并采用相应的符合人性要求的管理方法和手段，就能最大限度地调动员工的积极性，促使他们努力发挥他们的聪明才智和创造性，否则，单纯采用“管、卡、压”的方式实施对企业的管理，就会影响员工的积极性和创造性。

英国的马克斯·斯宾塞公司是英国最注重福利的公司，他们将福利和奖金作为激励职工积极工作的动力，在生活上，对职工体贴入微，如建立高质量的餐厅，为退休职工购置住宅等，这些措施，大大增强了公司的凝聚力，鼓舞了员工的斗志，使他们都以自己能在该公司工作而感到自豪。

爆炸发生之后

一个周末的晚上，可恶的恐怖分子在马克斯·斯宾塞公司的马布尔·阿奇分店的橱窗里偷偷放置的一枚炸弹爆炸了，相邻的几家商店也因此受到了影响。

爆炸声惊动了这个沉睡的城市，更惊动了这家分店的员工。虽然第二天是休息日，但该店的员工们却在没有人号召的情形下，不约而同地一早回到店里，清理一片狼藉的店堂，更换橱窗上的玻璃。到了第三天的上午，周围的商店刚刚开始清扫商店内的爆炸碎片，马布尔，阿奇分店已经开始正常营业了。

人们不禁要问，该店的员工为什么会这样做呢？

其实，我们只要了解了该公司的管理方法，便不难找到准确的答案。

马克斯·斯宾塞公司是销售服装和食品的英国最大的零售商，也是英国最注重福利的公司。然而，公司并不是将福利作为慈善机构的施舍硬塞给职工，而是为了激励他们去积极工作。

公司一贯重视和关心辖下 4.5 万员工的福利待遇和福利的发展提高。管

理层把每个职工都看作是有个性的人。人事部门的管理工作人员超过 900 人。他们主要是在各商店中工作，并成为商店管理班子的重要组成部分。每个人事经理要对他所管理的五六十人的福利待遇、技能培训和个人的提高发展方面负责。

公司每年要拨款 5000 万英镑，用于提高职工的奖金和福利。这是一笔相当大的数额，但是经营者对此并不认为可惜。公司董事长西夫勋爵甚至对地区经理提出更高的要求：“你就是出差错，那也必须是因为过于慷慨。”

为了调动职工的工作积极性，他们建立了高质量的职工餐厅，每个职工只要花 40 个便士（约合 65 美分）就可以吃到一顿三道菜的午餐、早晨咖啡和下午茶。这样，职工就能精力充沛地投入工作。

公司还特意为一个曾经在一家分店任过经理，在公司工作了 50 年的老年女士购置了一幢小型住宅，并发给养老金，这些感情投资使在职的全体职工大为感动，看到了公司的关怀与体贴。

这些措施，大大增强了公司的凝聚力，不论是分店经理、管理人员，还是会计、营业员、甚至普通的送货员，都以自己能在马克斯·斯宾塞公司工作而感到自豪。

公司有 3.5 万人持有本公司的股票，倘若他们以高价出手，那么公司的控制权就会转移到其他企业，但是员工们却总是紧紧捏着自己的股票不肯脱手。因为他们信赖公司，热爱公司。

统御篇

第七十四计 视卒如婴

视员工为儿女的鸟井

——日本桑得利公司的管理艺术

奇计赏析

《孙子兵法·地形篇》曰：“视卒如婴儿，故可与之赴深溪；视卒如爱子，故可与之俱死。”意思是说，将帅对士卒能像对待婴儿一样体贴，士卒就可以与将帅同生共死。

将帅应当与士卒同甘共苦、同安共危，才能激励士气，奋勇作战。“视卒如婴”可以说是古今名将治军成功的一个共同原因：

公元75年，汉将耿恭守柳中城。正赶上汉明帝驾崩，章帝新立，国有大丧，救兵不至。匈奴兵与叛乱军合攻耿恭，形势极其险恶。耿恭镇定自若，率众御敌。由于耿恭平时与士卒真诚相见。亲如父子。虽然战争十分残酷，士卒也无二心，毫不动摇，仅剩几十个人还顽强抵抗，一直坚持到公元76年，救兵来援，胜利而还，当时幸存者仅13人。

企业家如同带兵的将帅，只有爱护员工，“视卒如婴”，才能受到员工的信任和爱戴，才能调动起员工的积极性和创造性。

在这方面，日本的企业家表现最为出色。他们多把企业看成一个大家庭，把工人看作大家庭中的成员，不少企业的经理能叫出全厂职工的名字。为员工召开生日酒会，董事长亲赠礼品，谁家有事，总经理上门慰问，对员工关怀备至。对员工的关心和爱护大大增强了企业的凝聚力，许多工人都在企业服务终生，与企业同命运，共荣辱，把企业视为个人事业与希望所在。

鸟井信治郎就是其中一个很好的典范。

视员工为儿女的鸟井

日本桑得利公司的董事长鸟井信治郎，被他的部下称为“父亲”。

然而，这位“父亲”对属下员工的要求却十分严格，有时甚至到了令人难以容忍的地步。

鸟井信治郎经常亲自到工厂巡视，一旦发现纸屑、灰尘等污秽，便面若冷霜，大声喝令清除干净；看见工作不力的员工，就毫不客气地责骂对方，令其无地自容。

部下们都十分畏惧鸟井，只要一看到他巡视，就会发出“敌机来袭”的警告，提醒同仁小心戒备。

信治郎每当发现任何工作上的缺点，就毫不留情的破口大骂，直到他满意为止。曾有一个员工因为受不了如此严厉的责备而当场晕过去；甚至有个员工挨了信治郎的责骂，心情非常恶劣，便跑到桥上削苹果，以细细长长的果皮来缓和心情，由此可见，那激烈、严厉的责备，对员工心理造成了多大的震撼。

鸟井对工作要求严格，但也以奖励部下而闻名。

有一次，总务股的办事人员，把一个不小心写错了价格和数量的商品邮

件寄出，信治郎知道后，马上命令另一个员工将它取回。

这个员工发牢骚他说：“我怎么知道他投在哪一个邮筒，叫我做这种事，实在没道理。”“他大概是投在附近的邮筒中，附近的邮件，全部集中在船场邮局，你快去取回！”

经董事长的提醒，那个员工立刻前往船场邮局，不知费了多少唇舌，花了不少时间，总算是把邮件取回，放在董事长的面前。

看到邮件的信治郎露出欣喜的微笑，安慰那个员工说：“辛苦了！”接着就拿出非常贵重的礼物奖赏他。

像这样，信治郎经常一有机会就拿出贵重物品犒赏员工，毫不吝啬。

公司赚钱时，信治郎总是将功劳归于员工，并加发奖金给他们，奖金一多，常常会使员工傻眼：“是不是发错了，怎么这么多呢？”

顺便要提的是，信治郎发奖金的方式也很特别，他把员工一个个地叫到董事长办公室发奖金，而且常常在员工磕头答礼后，正要退出时，叫道：“稍等一下，这是给你母亲的礼物。”待他要出去时，又说：“这是给你太太的礼物。”拿了这些礼物，员工心想应该没有了，正要退出办公室时，又听到董事长大喊：“我忘了，还有一份给你小孩的礼物。”

像这样，员工当然会大受感动。

但更令人感动的是，鸟井私底下对部下却有如慈父般的呵护备至。

例如，在鸟井商店开业后不久，信治郎经常听到店员抱怨：“房间内有臭虫，害得我们睡不好！”一大晚上，在店员都睡着后，信治郎悄悄地拿着蜡烛到房间柱子的裂缝里以及柜子间的空隙抓臭虫。店员听到声响，从睡梦中惊醒，当他们看到正在认真抓臭虫的老板时，都感动得落泪了。

由于老板这样地体贴，使店员都能耐得住严格的工作要求，而一个个成为好干部，这都是信治郎“视卒如爱子”的态度使然。

作田，是被誉为没有他就没有桑得利公司的一名参谋，他也是因为被感动而奋力地为公司工作。

作田进入公司后不久，他的父亲不幸过世，由于他奉行马克思主义，不想让同事知道他家有丧事，但是在出殡当天，却看到信治郎率领桑得利的全体员工到殡仪馆帮忙，而自己则站在签到处对前来祭拜的人一一磕头答礼。

等到丧礼结束，作田正要回家时，却听到信治郎大叫：“没有车子，你和伯母如何回家？”说完就立刻去叫了一辆计程车，亲自送作田和他的母亲回家。

这样的举动，如果不是具有相当的诚意，是做不到的，而且当时的作田，只不过是一名新进的员工，就能获得老板如此关照，也难怪作田打心底里感动。

后来，作田当上主管后，常对员工提起此事：“从那时起，我就下定决心，为了老板，即使是性命也再所不惜。”

统御篇

第七十五计 上下同欲

永远向前的“蓝色巨人”

——美国 IBM 公司的统御之道

奇计赏析

“上下同欲”，出自《孙子兵法·谋攻篇》：“上下同欲者胜”。意思是说，如果全军上下同心同德，就可以取得胜利了。

两军相斗，争战厮杀，虽然决策定什权在将帅手中，但战争最后胜利，仍然靠全体官兵奋战。军队的基础在士兵，没有全体兵的奋战，再高明的决策也难以实现，任何战争也无法取胜。因此，孙武把“上下同欲”作为胜道之一种，确实是总结了一条治军作战的重要规律。

战国时期，燕昭王用乐毅为上将联合六国之军伐齐。燕昭王与乐毅关系融洽，方略一致。乐毅在前线征战，燕昭王不但赏赐乐毅家衣物，并派人带大批礼物送给乐毅，立为齐王，以示信任。乐毅不受，回书向燕昭王表示誓死效忠。燕军仅半年时间，连夺齐国 70 余城，仅余二城未下。

如果说，“上下同欲”是军队取胜的法宝，那么，它同样也是现代企业竞争中致胜的重要因素。企业经营的成败，决定因素是人，这里所指的人，不仅是一个个的个体的人，而是人的集合体，或叫人的群体。

如果一个企业内部群体有良好的人际关系，其智慧和功能就会增强，群众成员的活动效率即会产生“群体效应”。

有“蓝色巨人”之称的美国 IBM 公司是由三家小公司发展而成的一家跨国大公司。它的成功之道包含在三项简洁明了的信念之中：尊重每个员工；为客户提供最佳服务；做事力求尽善尽美。而尊重每个员工，又是最重要的成功秘诀。

永远向前的“蓝色巨人”

美国国际商用机器公司（IBM）以它雄厚的实力，优质精良的产品，周到热情的服务，几十年来一直在世界计算机和电动商用机器行业雄踞霸主的地位。

瞻望前程，依然一派光明。这个“蓝色巨人”之所以能经久不衰，名扬四海，是与汤姆·沃森的新型管理方法分不开的。

汤姆·沃森接替年迈的父亲担任 IBM 的总裁时，正是该公司危难之际。

上台伊始，沃森宣称：“我虽然敬爱创业的父亲，但绝不盲从。”

言下之意，就是要以新的姿态来重振 IBM 的雄风。

果不其然，除了继承父亲的长处之外，沃森果敢地摈弃了父亲独断专横的作风，采取一种民主、自由、分散的经营管理方式。

他设立了意见箱，不仅鼓励职工为公司献计献策，而且允许职工当面指责上司，诉说自己的苦衷。这样一来，全公司形成了一种宽松和谐的气氛，公司上下打成了一片。

美国管理学家及“目标管理”理论的创始人德鲁克认为，要调动工人的“积极性”，重要的是能使职工发现自己所从事的工作的乐趣和价值，能从工作的完成中享受到一种满足感。这样，职工个人的目标和欲望达到了，整个企业的目标也同时达到了，企业与人性两个方面就得到了统一。

IBM 公司就是这样干的，为了充分调动职工的积极性，公司经常采取各种措施，有物质刺激，也有精神鼓励，使职工将自己的切身利益和整个公司的荣辱连在一起。

譬如，IBM 有个惯例，就是为工作成绩列入前 85% 以内的销售人员举行隆重的庆祝活动，公司里所有的人都参加“百分之百俱乐部”为期数天的联欢会，而前 3% 的销售人员还要荣获“金圈奖”。

为了显示这项活动的非同一般，选择的地点也别具一格。例如到具有异域情趣的百慕大或马略卡岛举行，就更显得颁奖活动的隆重和热烈。

有位获得过“埃米”金像奖的电视制片人参加了 1984 年的“金圈奖”颁奖活动。他说 IBM 组织的每日“喜歌剧表演”具有“百老汇水平”。

当然，对于那些多次荣获“金圈奖”的人来说，就觉得更加荣幸。有几位“金圈奖”获得者在他们过往的工作中曾 20 次被评选进入“百分之百俱乐部”。因此，在颁奖活动期间，分几次放映有关他们本人及其家庭的纪录影片，每人约占 5 分钟左右。该影片的质量与制片厂的技师不相上下。

颁奖活动的所有动人情节是很难用语言描绘的。其目的是使所有的观众都感到自己是这个纪念活动的一部分。

更值得一提的是。公司的高级经理人员自始至终出现在这种活动中。IBM 的这种活动使其他公司既羡慕不已，又望而却步，因为组织这种活动，必须有强大的财力做后盾才行。

为了给公司造成一股强大的凝聚力，IBM 公司有时还会花样翻新，作出出人意料的事来。

有一位职工拿出他的业务名片给别人看，这张名片上有一个蓝颜色镶金边的盾牌，这是他 25 年工龄荣誉徽章的复制图样，同时上面还印着烫金压纹字：“国际商用机器公司。25 年的忠实服务。”

这是一种非常巧妙的做法。它告诉你，公司感谢你 25 年来的努力工作。你可以和你认识的每一位朋友一起分享这一荣誉。

这件事对于公司来说做起来并不难，但是它在你心中所激起的感情波澜却是巨大的，你会很自然地将公司的荣誉当成自己家庭的荣誉，你绝对不会想让公司遇到什么不顺利的事。

乐观、热诚、进步，是 IBM 多年形成的一种精神。沃森提倡每个员工都要具备卓越的精神理想，用这种精神理想去推动工作，在工作中力求作出表现。他们还将老沃森提出的“Think”（思考）的著名箴言，做成装璜别致的横幅挂在 IBM 所有的办公室里，以此激励员工们奋发向上，努力进取，敢于承担那些似乎不可能完成的任务。

由于拥有这样一支极具创业理想的员工队伍，面对再强劲的对手，IBM 也能占上风，横扫千里。

自 70 年代起，IBM 这个“蓝色巨人”战胜了一个又一个强敌，在世界计算机和电动商用机器行业独领风骚、傲视同群。

统御篇

第七十六计 任贤使能

大起大落的“福特王朝”

——福特汽车公司的兴衰史

崛起的“福特王朝”——任人唯亲“王朝”衰落——择贤才重振雄风——福特二世重蹈覆辙——江山易主换新颜

奇计赏析

“任贤使能”，语出《吴子·料敌》：“陈功居列，任贤使能。”大意是，根据功绩来任官职，重用有德行有才能的人。宋代王安石《兴贤》又说：“国以任贤使能而兴，弃贤专己而衰。”就是说，国家重用有德才的人就能兴盛，舍弃贤才而独断专横就会衰亡。

一个国家如果不重用人才就会向走衰亡，一个军队如果不重用人才就会战败，同样，一个企业如果不重用人才就难以兴旺发达。

市场的竞争，归根到底是人才的竞争，赢得了人才就等于成功了一半。一个企业要想在激烈的商战中取得胜利，必须要有一流的企业家来制定正确的决策，一流的科技人才开发尖端产品，一流的管理人才进行监督生产，一流的销售大军来推销产品。

海容乃大，广纳百川。“任贤使能”，还需要企业家有宽广的胸襟。凡是唯才是举，任人唯贤的人，事业上没有不成功的。反之，妒贤忌能，任人唯亲，企业就会失去战斗力，在激烈的竞争中一败涂地。

美国福特汽车公司三起三落的例子，正是从正反两方面证明了这一点。

崛起的“福特王朝”

1903年，亨利·福特在底特律创办了福特汽车公司。

这一年，他和助手们连续设计了A型新型引擎和T型回缸引擎。以福特命名的T型汽车一投放市场，就击败了强大的对手，成了大众喜爱的汽车。

1905年，福特委任了一位管理天才担任总经理。此人叫詹姆斯·库茨恩。库茨恩果然身手不凡，一上任就制定和实施了三项重大战略决策：

一是进行市场预测，根据对社会消费水平的预测，定出一辆汽车售价为500美元的奋斗目标；

二是通过提高劳动生产率来降低生产成本，他聘请了一位“机械化天才”沃尔特·弗兰德和两名设计师弗里、威廉·克兰，研制成世界上第一条汽车装配流水线——福特生产线，装配一辆汽车的时间由原来12小时28分缩短为9分钟；

三是建立一个完善的销售网，到1912年，全世界已有7000家商行从事福特汽车的销售工作。

在库茨恩出色的管理下，1912年，T型汽车年产量为7.3万辆，售价1200美元；到1916年，T型车年产量为50多万辆，价格是每辆350美元。

1919年，亨利·福特利用手中积累的雄厚资金将公司的其他股票全部买

回。至此，福特汽车公司就成了福特家族的独立王国。

亨利·福特洋洋自得地登上了“汽车大王”的宝座，成为显赫一时、世人皆知的亿万富翁。

任人唯亲“王朝”衰落

成功，给福特带来巨大的财富、显赫的声誉和至高无上的地位，同时也给他的事业埋下了失败的种子。

随着“福特王朝”的繁荣昌盛，亨利·福特越来越变得专横跋扈、一意孤行。他排斥异己，听不得不同意见，凡持有异议者都被视为眼中钉。肉中刺，要弃之而后快。于是，有作为的人才纷纷离去，而一些平庸之辈，善于溜须拍马的都成了公司的红人。

为“福特王朝”立下汗马功劳的元勋库茨思也对老福特感到厌倦，难以相处，不得不离开经营了10多年的福特公司，另择高枝。后来他成了底特律市市长、国会议员。

失去库茨恩等一批才华出众的良将，是福特汽车公司最大的损失。

然而，刚愎自用、任人唯亲的福特却不以为然，他还沉醉于昔日胜利的美酒之中，自以为靠手中“T型车”这张王牌就能打遍天下。

正在这时，他的对手“通用汽车公司”以科学的组织管理和先进的经营手段悄悄地赶上来了。多种类型，适应不同阶层需要的新型车，向着单一型的福特车展开了争夺市场的激战。其攻势之猛烈，令福特公司只有招架之功，毫无还手之力。

当亨利·福特发觉大敌当前，处境不妙时方如梦初醒，拼命挣扎。然而，棋输一着，难挽败局。

1929年，福特汽车公司在美国汽车市场的占有率降为31.3%，到1940年，竟跌至18.9%，真可谓江河日下，奇惨不堪。

“福特王朝”正是风雨飘摇，危如垒卵。

择贤才重振雄风

1943年，第二次世界大战的烽火燃遍全球，26岁的海军中尉亨利·福特二世接到美同军部转来的老亨利·福特的“御旨”，令其返回底特律，继承祖业，担任福特公司副总裁的职务。

由于老福特唯一的儿子埃德赛尔·福特性格文静随和，唯命是从，难以胜任“福特王朝”的继承人。因此，老福特早就把中兴大业的希望寄托在第三代的孙子身上。

福特二世刚出世不久，他的祖父就特地给他起了一个和自己相同的名字，只不过在名字后面加上“第二”以示区别，真可谓用心良苦！

1945年，升为总裁的亨利·福特二世接过了每月亏损900万美元的烂摊子，正是受命于危急存亡之秋。

福特二世翻开公司的档案，500名高级职员中竟无一位具备大学学历，陈旧过时的机器堆放在破损的厂房；更糟糕的是找不到一本帐册，财务报表像乡下杂货铺一样原始；连早已死去的职工名字也列在工资单上……。

福特二世受过完整的高等教育，他很清楚，要挽救这摇摇欲坠、濒临破

产的公司，要进行一番大刀阔斧的改革，而改革的关键是要找到一个具有全面管理经验人才。

福特二世找到了他所急需的人才，这人就是原任通用汽车公司的副总经理奥内斯特·布里奇。

福特二世“三顾茅庐”，布里奇为这位年轻人的诚意所感动，终于答应了他的邀请。

接着，福特二世又果断录用了战争期间曾在空军干过有关规章制度管理工作，当时正为“饭碗”奔波的10个人，他们之中有后来担任美国国防部长的罗伯特·麦克纳马拉、世界银行行长查尔斯·桑顿和斯坦福商业研究院院长阿杰伊·米勒等人。

1946年，布里奇等人走马上任，对公司的管理进行了一系列改革，建立了一套可使福特汽车公司兴旺发达的财务管理制度。当年公司就扭亏为盈。尔后利润逐年递增，到了1950年，利润高达2.6亿美元，福特汽车公司又成为世界上最大的工业公司之一。

不久，福特公司在市场调查中发现人们似乎在等待着一种外型美观，操作简便，价钱公道的新产品。

福特公司立即由各方集中了一批年轻有为、锐意进取的专家们投入紧张的设计工作。

经过无数次的设计、改进，终于研制成功了令人爱不释手的新型的豪华的“野马”牌的汽车。

此车在“销售奇才”艾柯卡的出色策划下，一投放市场即风靡整个世界，第一年销售量高达41.9万辆，创下了全美汽车制造业的最高纪录。头两年，“野马”型新车盈利11亿美元。为福特汽车公司又创造奇迹。“福特王朝”又走向中兴。

福特二世重蹈覆辙

当福特汽车公司的发展再处于高峰时，“福特王朝”的帝王亨利·福特二世不禁飘飘然起来，每天早晨就习惯地站在镜子前，孤芳自赏地肴着自己说：“我是国王，国王永远都是止确的。”

福特家族的血统，老祖父遗传下来的刚愎自用，独断专横的基因又在这福特二世身上起作用了。

他认为福特公司是福特家族的企业，他是最高的统治者，绝对不容许他的臣属“威高震主”，功盖于他，一旦感到这种威胁时，不管其属下对公司的贡献有多大，功劳有多高，一定要将他解职。

他开始为渊驱鱼，为丛驱雀，于着自己挖自己墙脚的蠢事。

1960年，亨利·福特二世认为自己羽毛已丰，无需让布里奇作为福特的代表出尽风头。于是他对布里奇说：“我已经毕业了。”

布里奇很识相，趁机引退。不久，为福特汽车公司的兴旺立下大功的麦克纳马拉等十位能人，也纷纷离去，最后只留下一人。

1968年，福特二世采取突然袭击的办法，把福特公司中一直干得很好并有崇高威望的原任总理米勒解雇，由被他招来的原通用汽车公司副总经理诺森接替，这件事引起福特汽车公司许多上层人士的强烈不满。

诺森上任才 19 个月，也落得个同前任一样的下场，突然被福特二世一脚踢开，由艾科卡取代。

艾科卡担任副总经理期间，曾领导设计推出“野马”牌汽车，为福特汽车公司争得市场立下汗马功劳。他上任后，果然不负众望，福特公司的年利润一直保持在 18 亿美元以上。艾科卡才能超众，“威高震主”的局面使福特二世十分担忧。1978 年，艾科卡突然被福特二世解雇。

福特二世的家长制管理、暴君式的统治，使福特汽车公司的人才感到“伴石如伴虎”，不如另寻新主而纷纷离去。

公司经营缺乏生气，无所发展，推向市场的合乎顾客需求的新车不多，产品赶不上潮流。市场占有率一年低于一年，1978 年尚占美国汽车市场的 23.6%，1981 年竟跌至 16.6%。

福特汽车公司又一次面临着新的危机。

江山易主换新颜

无可余何花落去。

1980 年 3 月，63 岁的福特二世看到“福特王朝”没落，雄风尽失，无法挽回。危机四伏的境地使他清醒地看到，今日天下，继续用他那浓厚的家族经营方式来管理现代化企业，是应付不了激烈的市场竞争的。他不得不忍痛割爱，自动让贤，宣布辞去福特汽车公司董事局主席的职务，把由他掌管达 35 年之久的经营大权，让给福特家族以外的管理专家菲利普·卡德威尔。

这一举动宣告了 77 年的“福特王朝”的结束，开创了美国企业家把家族企业大权传给非家族人之先河。

1982 年，65 岁的福特二世根据公司的规章制度，正式退休。从此，他和他的亲属除了拥有这家公司 40% 的股份外，不再是这家公司的老板，也不是职员了。

1981 年以来，在卡德威尔的领导下，福特汽车公司又一次进入发展兴旺时期。1982 年产销汽车 432.8 万辆，仅次于通用汽车公司，令丰田、日产、大众、克莱斯勒等汽车公司望尘莫及。

福特汽车公司像一艘冲破百年冰封的航船，在新舵手的指挥下，正驶向更广阔、更灿烂的新天地。

统御篇

第七十七计 择人任势

“西武军团”的独裁者

——堤义明的用人哲学

“独裁者”的魅力——“我不喜欢用聪明人”——不盲目相信学历——要用最出色的设计家——彻底的“权限委让”

奇计赏析

“择人任势”，语出《孙子兵法·势篇》：“故善战者，求之于势，不责于人，故能择人而任势。”择人，是指根据不同敌情，选择优秀的指挥员。任势，是指通过主观努力，造成有利的战场态势。“择人任势”用现代语言解释即是，选用不同的人才完成不同任务。

“择人任势”是一门很深的学问，需要作统帅的在实践中正确运用，否则，即使再聪明的人也难免会用错人而导致一败涂地。比如，三国时期的诸葛亮是历史上杰出的军事谋略家，他在第一次出祁山征讨曹魏时就用错了将领。街亭这地方是出入蜀地的战略要地，人们认为此地应派久经战阵的魏延等老将把守，可诸葛亮却偏偏选用只会夸夸其谈的马谡。由于错用将领，街亭失守，牵动全局，蜀军进无所据，不得已放弃陇西三郡，败退汉中。诸葛亮在总结此次北伐失败的教训时，说自己“明不知人”、“授任无方。”

以上的例子充分说明了，统兵作战，不“择人”则不知如何用兵；不“择人”则不知将之忧劣。知敌之情，方能正确“任势”；知将之优劣，方知部署之妥否。因而，“择人任势”实际上是求得全胜的大谋略。同样，这也是现代企业经营中不可忽视的重要因素。

当今世界首富堤义明经过 20 多年的时间，将当初一个业绩平平的西武集团变成了今日堪称日本一雄的西武集团，其成功的重要因素之一，就是他能够“择人任势”，使企业内部的各种人才都能最大限度地发挥自己的特长，从而推动企业不断向前发展，创造出第一流的效益。

“独裁者”的魅力

说到西武集团，日本的企业界都承认，这个巨大的企业集团已经与新日本钢铁公司、三菱重工业集团同列为日本三大企业集团。

西武集团共有 170 家大规模企业，职员总数达 10 万人。因此，大家都把西武集团敬称为“西武军团”，不少经济评论家干脆把堤义明形容为西武军团的统帅。

在这个至高无上的统帅的驾驭下，这个超大型的企业集团像一个有机体一样高效率地运转着，创造着第一流的效益，而且据说历年来西武职员几乎无人中途辞职，这不能不说是一个奇迹。

堤义明是个绝对一人至上的经营者，他时常说：“我是西武集团的唯一当权人，除我以外，西武集团没有第二个老板。”它采取的是个人负责制，一人领导一人，采用一线到底的权力划分方式，绝对不允许使用迂回路线，

而且他不接受越级申诉。

在 60 年代中期，玩保龄球成为日本风行的运动，面对这强劲的风潮，西武企业的参谋们都建议堤义明在保龄球方面要继续扩大投资意向，以期获取更多的利润。

堤义明却偏偏决定不再做保龄球生意。

他的部下一个个都很不高兴，认为堤义明的决定太武断，可能要坐失良机。

为此，堤义明斩钉截铁他说：“公司必须作出明智决定，如果全体一致同意，事情就不妙了。因为全体一致的主张，时常有毛病，现在大家不同意我的想法，我知道我一个人对，你们全没有看出这行业已经风雨欲来，危险得很，我决定了，大家照我的话去做，准没错！”

果然不出堤义明所料，过了不久，保龄球运动在日本日渐式微，许多保龄球馆因生意不景气而纷纷倒闭。这时，其部下才对堤义明心悦诚服。

堤义明对部属的要求相当严格，当发现下属稍有过失，必然以极其严厉的态度加以训斥。为此，他的好几个秘书实在受不了而要求调动工作。

因此，一般人认为，堤义明是个不好相处的老板，有人还公开评论说：“堤义明是西武企业的独裁者，是企业的暴君。”

但是，西武集团的职员却把他视作企业界的英雄，大家追随他，愿意跟他合作做事。

如果真的工作那么辛苦，要求那么苛刻，为什么还有人愿意跟随他，而且是真心实意地为西武卖命，尽心尽力，忠于职守，献出自己的才干和力量，到底原因何在？

要回答这个问题，就必须认真分析堤义明起用人材的奥秘才能知晓。

“我不喜欢用聪明人”

堤义明在用人方面有一个近乎荒谬的观点：就是不愿意取用所谓聪明的人。

关于这一点，堤义明与他哥哥堤清二两人有过

段争论堤义明：我不喜欢采用所谓的聪明人。

堤清二：我倒不这样想。

堤义明：哈哈，你是东京大学出身，我是早稻田大学毕业的，我们的用人观点因此不同。

堤清二：不过，东京大学出身的人，也有不入流的水货分子。

堤义明：我倒用了不少没有大学毕业的年轻人，他们的才干表现都不坏。

堤清二：我的职员，比我聪明的人不止十个。

堤义明：你时常有经营管理上的麻烦，可能就是因为用了太多自认为比你聪明的人。我的公司里一概不用这种人。我觉得所谓的聪明人，时常是公司里制造麻烦的问题分子。

堤清二：的确，自以为聪明过人的职员，常犯的毛病就是不肯努力。

堤义明：所以，我讨厌随便聘用天才人物，就是这个道理。

这段对话在日本的企业界中流传很广，很多机构以此作为对新职员进行入社就职教育课程的部分讲义。当然也被不少人误解。

不深入了解堤义明的人，当然是很难去正确理解堤义明的为人和用人态

度的。

在堤义明的用人哲学里，如果把“不轻易起用聪明人”这句话，分成两部分来解释，就可能比较容易接受。

第一，聪明人常犯的毛病，是自大而看不起身边的人；

第二，聪明人欲望较常人强烈，因此在群体中，经常成为麻烦的来源。

被社会称为了不起的聪明人物，他们在个人才智方面，的确胜出凡人不知多少倍，不过，受大家推崇为出众人才的人，能长期保持谦逊谨慎态度的人，实在少之又少，很难寻觅。

荣誉时常腐蚀一个人的内心，这就是所谓的聪明人常常会轻视身边人的原因。大企业是一个大家庭，如果容纳了一个自大又看不起他人的高级领导，不但会妨碍正常业务的运行，更有甚者又会在背地里逐渐形成内部分崩离析的毛病。事实上，有很多所谓的企业界英才。不到几年的时间，便有由一块好材料变成了伤害社会公益的破坏者。这种由好变坏的转变，多半出于所谓的聪明人身上。

堤义明决不轻易使用聪明人的第二个担忧是：这类人的野心欲望要高出常人十倍甚至万倍。当他们一旦掌握了企业大权，很可能私心盖过良心，一心只为自己的权力欲望找出路，不但压制了别人的工作，同时凭藉个人手中的权力，达到私人的利益目的。给企业带来灾难性的后果。

堤义明这种起用人才的思想来源于中国古代的荀子。

荀子对领导者提出过很严格的要求，他要求作为领袖的人，不止要有学问，同时还要有良好的品德，这种做人德性是长年不断地自我修养才能达到的。因此，要有活的学问加上自修而来的品德，才算具备担任领袖的条件。

堤义明是荀子思想的实践者，他要求一个出任重要职位的人必须具备：实用的才学、谦虚的做人态度和高尚的品德。

不盲目相信学历

堤义明不重视学历，是企业界人人都知道的事实。

他曾多次说过：“学历只是一个受教育的时间证明，并不等于证明一个人真的有实际的才干。”

堤义明曾对这种用人哲学的观点作过这样的诠释：“我的西武集团，不是一流大学毕业生的养老院。但是，却保证是一流人才的工作场所。你随便把经理的职位给一名一流大学的毕业生。他可能因为自己是一流大学生而不珍惜他的职务。而那些来自三流大学的年轻人，如果当上经理则肯定喜出望外，而且加倍地努力工作，这类人很懂得珍惜来之不易的任何机会。”

堤义明的这种用人哲学，却遭到不少人攻击，说他存心轻视大学生出身的年轻人，故意贬低大学生的价值。

但堤义明仍旧我行我素，他每年都招聘数以千计的年轻人进入西武集团做事。他都一视同仁，不管你是名牌大学、二、三流大学或是高中程度，只要通过他的特定测验，就可以成为西武的一份子。

不但如此，所有经过考核合格进入公司的新职员，头3年都只派到很低微的职位上充当小杂役。堤义明说，他们需要经过3年磨练期，才可以进入其他部门任职。

堤义明这套3年定夺的人才遴选法，在西武集团年复一年地沿用。结果，

很多人在进公司之前是来自于名牌大学，是许多大公司争聘的热门对象，经过3年的磨练，他们仍就不乏聪明才智，只可惜因为误用了聪明的条件，没有好好地投入工作，结果表现平平，没有能取得上级主管及同事们的信赖。而不少没有学历条件却有职业诚意的普通人，都学到了足以应付更高一级职务必备的技能，他们比所谓的聪明人争取到了较好的出路和工作安排。

在西武集团里，广为流传着这样一个真实的故事——

西武集团内一位资深的董事曾经对堤义明说：“我的两个儿子，可以说是一好一坏。堤兄，我打算把那个学历成绩好的儿子送去一家大公司闯天下，那个三流大学出来的，只好交给你去改造啦！”

堤义明痛快地答应了，他让那位董事的“坏孩子”经过西武式的聘用考试，然后分配到一个小部门去从小职员做起。

那位做父亲的董事并没有因此而怪堤义明，他认为自己的儿子不争气，没有能分别好的职位，当然也不能怨人家不照顾了。

这个“坏孩子”做事还是很认真，他很积极地参加公司内部在职训练，忠于职守，不断进取上进，过了几年，他竟然坐上部门主管的座椅，成为上下敬佩的人物。

那位董事为此十分感慨，他没想到自己眼中的好儿子，还在一家大企业里默默无闻，无所作为，而这个被认为是三流货的“坏孩子”，却在堤义明手下成了企业骨干。

堤义明用人的成功之处，就在于让所有的人在进入他的公司后，绝对不能以学历、金钱、血缘或其他人为关系取得晋升机会。每一个人在他的管理下，都享有同等提升甚至挑选进入董事会的机会。

这种作用，使西武集团内部出现一种很特殊的现象，就是没有人会拿自己读过什么大学来炫耀，甚至谁也不提自己过去的学历。他们都十分明白：只要一迈进西武集团的门坎，学校的文凭就随即成为一张废纸。

要用最出色的设计家

堤义明并不一概而论地反对所谓的聪明人和不看重学历。当他要实现一个宏大的计划时，他将精心地选择，全力支持既有学问又有经验的专家替他作主。

其实，堤义明是个最懂得用人惜才的大企业家。

1982年，堤义明决定在东京建立一座现代化而具有日本传统艺术的新高轮太子酒店，尽管西武企业也有一流水平的设计师和建设公司，但在他的脑子里却只有一个人。

这就是当时年已88岁的日本国最著名的设计艺术家村野藤吾老先生。

他的参谋们提醒他说：“老板，村野藤吾先生88岁了，他能挑起这一重大工程的重任吗？”

堤义明不假思索他说：“除了他以外，没有更好的艺术家能替我们完成这项重任了。”

堤义明亲自登门拜访村野藤吾老先生，郑重地对村野先生说：“请老生就自己的构想去干。至于钱的问题，不论要花多少钱来完成，我都会负担的。”

这番话深深地感动了这位已经退休多年的现代建筑大师，他决心即使是倾尽自己的全部心血，也要将新高轮王子酒店建成全日本最美的建筑。

修建这座大型酒店前后用了5年多时间，用去200亿元，在一般人眼里简直是贵得离谱！

但堤义明却说：“艺术品不能用金钱来衡量，那么多的钱能换来这样一座美轮美奂的王子酒店，是绝对值得的。”

对此，92岁的村野先生自己也承认，这是他投身于建筑艺术65年的漫长岁月里，最得意的作品。

1983年，堤义明又决定修建一座集世界先进技术于一体的超级大酒店——赤坂太子酒店，又请来了一位享誉全球的建筑设计家丹下健三。

堤义明在谈到他为什么要请丹下健三设计时说：“一流的人才必有其本身的特色存在，应该善用其特长，因此我希望村野先生设计一些带有日本色彩的现代建筑，而期望丹下先生建造属于西方现代色彩的建筑。”

结果，赤坂太子大酒店又成为具有世界流行色彩专供外国游客和商人使用的涉外大酒店。

彻底的“权限委让”

堤义明用人的基本原则，概括起来就是这么几句话：择人任势，用人不疑，彻底的“权限委让”，各负其责，互不干涉。

1978年10月，西武集团收编了一支赛绩不佳、赤字经营的职业棒球队——王牌火狮队，重新组建了“西武狮王队”。

当时有人猜测：这下非得动大手术不可，起码得把原教练根本睦夫撤换掉吧。

但堤义明调查后认为，原球队赛绩不佳是多方面因素造成的，不应只归咎于教练。于是堤义明力排众议，坚决让原教练根本睦夫留任。

在西武狮王队成立大会上，堤义明只讲了一句话：“早晚不要紧，希望在我活着的时候能取得一次冠军。”

这种信任唤醒了根本睦夫强烈的责任心和荣誉感。

在根本睦夫的率领下，西武狮王队第3年便从原来的榜尾跃升至第4名，到1982年开始荣登职业棒球总冠军的王座，1983年/PGN0549.TXT/PGN>又击败原日本冠军巨人队，连续二年夺得日本总冠军的头衔。

对于西武集团其他的企业，堤义明也大致采用同样的政策：择人任势，用人不疑。

如西武集团内的“王子旅馆”本是一家规模巨大的旅馆企业，尽管堤义明说旅馆是我的“脸”，经营好坏对企业形象影响甚大，但他的工作也仍限于：帮助总经理选地点、定档次、定体制、选经理，至于旅馆的经营业务，则全权委托。他从不越俎代庖，指手划脚。

“我经常用船作比喻。你要轮船出航，全权委托给船长就可以了。你站在岸上边拿望远镜看着边喊‘往左！’‘往右！’‘喂！前面有暗礁，小心！’这样，船长就不好干了。因此，你只要专心致志地造出一流的船只，选好船长，对其好好进行教育。然后，你只要把目的地告诉他就可以了。几十年来，我就是这样于过来的。”

用问篇

第七十八计 美人计

误入桃色陷阱的骄子

——克格勃经济间谍哈丹托那

异国囚徒——千岛之国的骄子——莫斯科之恋——石榴裙下的俘虏——新郎的苦恼——日本化工业的“鼯鼠”——再施“美人计”——美梦破灭

奇计赏析

“美人计”被列为《三十六计》败战计之首，解语云：“兵强将智，不可以敌，势必事之……惟事之以美人，以挟其志，以弱其体，以增其下之怨；如勾践之事夫差，乃可转败为胜。”意思是，对兵力强大的敌人和足智多谋的将帅，不可以强攻，只有用美人来腐蚀其斗志，削弱其身体，增加其与部下之间的怨恨；就像越王勾践将西施献给吴王夫差，使其迷于美色，致使其君臣矛盾，实力空虚，最后越国反败为胜，一举灭掉吴国。

色情和间谍活动在古今中外都是密不可分的。两千多年前，妖冶的埃及女王克莉奥贝特拉曾对一代枭雄凯撒大帝说：“间谍战中不能没有女人，除非这个世界上光剩下了男人。”

在现代商战中，这一原始的手段在现代女郎的发展下仍然熠熠生辉。并且，女人温暖而柔顺的肉体加上精巧而先进的录音、摄影器材以及形形色色的圈套，使得人类这一古老而秘密的谋略更加诡谲离奇。

让我们来仔细阅览下面这个真实的故事，去领略一幕幕温柔香艳的桃色镜头，看看那些天生丽质的楚楚女子，是如何用自己的肉体征服那些商界精英和学术骄子，从而令对手猝不及防，一败涂地的。

异国囚徒

他望着铁窗外那一小块星空发愣，清癯、浅黑的脸上挂着泪珠，那是仟悔的泪珠。

他明明知道哭是无济于事的，可他无法控制，一想起那不堪回首的往事他就泪如泉涌。如果不是在这异国的高墙电网内，他一定要飞回那景色迷人的千岛之国，跪在他那温柔纯洁的娇妻面前，向她仟悔，请求宽恕。

这是他走进监狱的第一夜。从现在开始，他还要在这间狭小冷寂的牢房里度过几千个夜晚。

他是什人？

他到底犯了什么罪？

千岛之国的骄子

本世纪50年代，在苏加诺执政的印度尼西亚与苏联的关系亲密无间，就像如胶似漆的情侣。

当时的印度尼西亚刚刚独立，百废待兴，人才匮乏，总统苏加诺十分崇拜当时“世界革命中心”的苏联，他派遣了大批优秀青年学生到苏联留学。

哈丹托那便是其中的佼佼者。

他出身贫寒之家，可他天资聪颖，好学上进，成绩总是名列前茅。为此，他赢得了一位少女的芳心。她名叫维蒂，出身于豪门世家，其父亲还在印尼政府担任要职。

贫穷的哈丹托那需要爱情，更需要金钱。于是，维蒂常常慷慨地解囊相助，使他得以圆满地完成中学学业，并以优异的成绩考上印尼著名的学府——万隆大学。这时，两位日渐成熟的青年终于互吐衷情，共结鸳盟，在椰林、沙滩、花丛……处处留下他们热烈的足迹。

1958年，哈丹托那以优异的成绩毕业，被印尼政府免试送到苏联莫斯科的门捷耶夫大学化学工业系留学深造。

这时的哈丹托那可谓春风得意，前途无量。

门捷耶夫大学是以俄国近代最杰出的化学家门捷耶夫的名字来命名的，它的化工专业在苏联堪称超一流。

在留学期间，哈丹托那以勤奋好学的精神和出色的科研才能赢得该校教授的赞赏。他们甚至断言：哈丹托那一定会成为印尼未来的“化工泰斗”，世界一流的化工专家。

由于哈丹托那留学期间出类拔萃的表现，印尼政府决定：哈丹托那留苏结束后，即赴日本攻读化工专业的博士生。并将此决定通知了哈丹托那本人。

哈丹托那接到通知后，激动得热泪盈眶，他觉得一条铺满鲜花的大路正展现在自己的面前。

深深陶醉在美梦之中的哈丹托那万万没想到，此时一只黑手已经悄悄向他伸来。

莫斯科之恋

在苏联的大学校园里，男女大学生们的私生活是浪漫而又自由的。他们常常成双结对地出没于花丛树影间，不少人已营造起爱的小巢。

身在异乡的哈丹托那触景生情，不由地思念起远在家乡的未婚妻，回忆他们那段温馨如歌的恋爱时光。然而，他们天各一方，相隔千里，别说是见面，连相互问候一声也十分困难。

相思的日子是异常难熬的。孤独寂寞的哈丹托那只好拼命地读书，以此来摆脱心中的感情苦痛。

一天，哈丹托那又来到学校图书馆，像往常一样，借了几本专业书籍，在一个幽静的角落坐下，聚精会神地阅读起来。

“请问，我可以坐在您的身边吗？”

哈丹托那抬起头，循声望去，只见眼前站着一位身材修长、年轻貌美的俄罗斯姑娘，她那湛蓝清澈的大眼睛似有万种风情，一头金色的秀发瀑布般披散在肩头……

顿时，哈丹托那脸上感到火辣辣的，手脚竟不知如何摆放好，姑娘的美貌打动了那颗孤寂的心。

姑娘莞尔一笑，洒脱大方地坐在他身旁，一阵浓郁的香水味扑鼻而来。他的心绪被搅乱了，他再也没心思去看手中的书了，可他并没有恼怒，而是

感到一种甜蜜的舒适感。

他俩一见如故，热烈地交谈起来。谈话中，他知道她的名字叫“娜达莎”，是该校的进修生。

娜达莎对印尼的一切都很感兴趣，什么自然景观、文化风俗等等，她都问个没完，哈丹托拉一一回答着。嗅着姑娘身上的香水味儿，听着她那甜润动听的话语，哈丹托那有些陶醉。

图书馆关门了。这对刚相识的青年意犹未尽，娜达莎主动提出到校园的小树林里散步继续交谈。

莫斯科郊外的夜晚很美。小树林里，银辉点点，花香阵阵，幽静宁馨，令人陶醉。他俩漫步在林间小道，娓娓而谈。

他俩谈了很多，当哈丹托那带着思念的情调谈起远在家乡的未婚妻时，娜达莎的眼睛忽闪了几下，竟流下几滴同情的热泪，她伸出手握住了哈丹托那的手。

哈丹托那浑身像触电似的，感到一阵晕眩。这是他第一次触摸异国女性的手，温热、柔软、细嫩。月色中，他看到那双明亮的大眼睛秋波流转，充满了挑逗的韵味。

娜达莎趁势将头轻轻靠在他的肩头，喃喃道：“我早就注意到你了，你才华出众，学习勤奋，不愧为印尼的骄子，我真是衷心地倾慕你。咱们做个知心朋友好吗？”

哈丹托那毕竟是个血气方刚、精力充沛的青年，身在异国他乡的单调而孤独的求学生涯，常使他倍感郁闷惆怅，娜达莎的柔悄蜜语使他仿佛又回到了印尼与维蒂热恋的情景。他情不自禁地挽起了这位俄罗斯女郎那丰腴的胳膊……

从此，他俩一次又一次地频频幽会。在哈丹托那心目中，娜达莎已经逐渐替代了那娇小棕黑的印尼姑娘的位置。

一天，他和娜达莎在校园里散步，已经很晚了，他们浑然不觉，耳鬓厮磨地喃喃私语。天忽然下起雨来，不一会儿，他俩就淋得像落汤鸡似的。幸好娜达莎的住处就在附近，他俩手牵手一齐跑进屋里。

娜达莎独居一室，房间虽小，却布置得十分雅致舒适。娜达莎让哈丹托那坐在沙发上，然后走进里屋。不一会儿，她换了一件薄如蝉翼的绣花睡袍，手握一瓶伏特加和一只高脚杯，轻盈地来到哈丹托那的面前，为他斟了一杯酒，柔声劝他喝下去，借以驱除身上的寒凉。

一杯下肚，哈丹托那顿觉浑身燥热，如火烧一般。他血红的眼睛直勾勾地盯着眼前的金发女郎。在柔和灯火下，她那白里透红的脸蛋分外妖冶动人，半透明的长裙使她修长的双腿隐约可见，一条雅致的腰带在纤细的腰上松松一扎，高耸的胸部凹凸分明。

娜达莎微微一笑，像一只温顺的小猫依偎在哈丹托那的怀里。眼里荡出一串人的秋波。哈丹托那一阵冲动，猛地将她横抱起来，走进了里屋……

沉迷于温柔乡中的哈丹托那，一点也不知道，他已经陷入了克格勃的谍网之中了。

石榴裙下的俘虏

美丽迷人的娜达莎，其真实身份是克格勃的女特工，隶属于第一总局七

处。该处任务是负责刺探日本和东南亚的经济情报。娜达莎专门以女色来引诱拉拢这些国家的来苏留学生，尔后胁迫他们为克格勃搜集情报。哈丹托那就是她猎取的一个对象。

这时，娜达莎的体貌已经深深烙在哈丹托那的心里，一日不见娜达莎，就如痴似癡，失魂落魄。老练狡诈的娜达莎见此情形，知道这条“鱼儿”已经游进网中了，是该收网的时候了。

她将此事向上司作了详尽的汇报，筹划着下一步的行动。

一个周末的晚上，娜塔莎把哈丹托那领到波尔什剧场内的歌舞厅里，在幽蓝的灯光下，伴着轻柔缠绵的舞曲，他俩翩然起舞。娜达莎今天打扮得很漂亮，她身穿一件粉红色的连衣裙，酥胸微露，体态婀娜，那双美丽撩人的大眼睛半睁半闭，望着飘飘欲仙的哈丹托那，心里暗暗冷笑着。

一曲终了，娜达莎领着哈丹托那走到一个幽静的角落，只见一位中年男子已经坐在那里自斟自饮。娜达莎将这位印尼留学生介绍给他，便借故离去。

此人头顶微秃，一双鹰隼般的眼睛寒光逼人。他是娜达莎的上司，名叫安德列夫。

寒暄了几句，安德列夫便单刀直入地对哈丹托那说：“我是国家安全局的官员，听说你回印尼后要作为化学工业的研究生到日本去，我们想叫你给我们搜集提供日本化学工业的情报。当然你每次事成之后会得到一笔数目可观的酬金。”

哈丹托那惊呆了，他那浅黑色的脸登时变得灰白，连忙摇头说：“要我当间谍？不行，绝对不行！”

安德列夫的脸立刻阴沉下来，用胁迫的口吻说：“先生，你应该为我们这个全世界最庞大的情报网服务而感到荣幸和自豪。”

“不……不能，我是个一心搞学问的人，决不于这种肮脏事！”

哈丹托那依旧断然拒绝。

看来要向哈丹托那摊牌了，安德列夫冷笑道：“看来你是不见棺材不流泪呀，那好，请你看看这些吧。”

呈现在哈丹托那面前的是他与娜达莎在床上做爱的一组照。哈丹托那像被雷击似的惊呆了。

“哈丹托那先生，别忘了，你家乡还有个未婚妻，要是她知道你同娜达莎的事会怎样呢？这且不说，若惹恼你未来的岳父大人，你可就有家难归！现在两条路摆在你面前，你看着办吧！”

哈丹托那如梦方醒，知道中了对方的“美人计”，沮丧地低下头。

他已别无选择，只好含泪写下一纸与克格勃进行合作的保证书。

克格勃的“美人计”又一次得逞。

新郎的苦恼

1964年初春。

一艘开往日本的客轮驶出了雅加达港口。哈丹托那和新婚燕尔的妻子维蒂坐在这艘客轮的头等舱里。

望着无边无际的海面，哈丹托那的心如同那波涛一样起伏不平。到日本攻读博士学位，曾是他梦寐以求的愿望，然而现在他仿佛觉得自己是在迈向危险的深渊。

在他的心里，永远也忘不了在莫斯科留学那段荒唐可耻的生活，忘不了那三个月如同在地狱中挣扎的谍报工作训练，忘不了克格勃赋予他的罪恶使命。

这时，纯洁温柔的妻子看到他郁郁寡欢的样子，以为他舍不得再次远离自己的国家，便体贴地安慰他。

哈丹托那心中更加痛苦和矛盾，他曾经几次想和维蒂道明实情，却始终没有勇气开口。因为他知道，在他的身后有一双阴险的眼睛在监视着他的一举一动。

到达日本东京后，哈丹托那按克格勃的秘密指令，在一个星期五的下午6点，来到池代井支店等待接头。

一个瘦高的男子走过来对他说：“有火没有？”

“刚巧剩下一根火柴。”

“你从哪里来？”

“我叫卢思比，刚从千岛之国来。”

暗号对上后，那男子自我介绍道：“我叫塞多夫，在苏联驻日贸易代表处工作。”

就这样，哈丹托那与活动在日本的苏联克格勃按上了头。

日本化工业的“鼯鼠”

哈丹托那在东京的新宿日语学校苦读半年，过了语言关。他被派到日本信越聚合体株式会社东京工厂当博士研究生，一边学习深造，一边跟导师参与技术试验。

信越聚合体株式会社当时正在投入大量人力和财力进行塑料成型的高科技研究，该项研究已进入尾声阶段。

塑料成型对林业生产具有着不可估量的推进作用，尤其在军事工业生产方面的用途更为广泛。如用塑料成型的方法研制塑料炸药和地雷，既有隐蔽性又有很大的杀伤力。克格勃对这项高科技成果早已垂涎三尺，蓄谋将其窃为己有。

哈丹托那到该会社的东京工厂来读研究生，正是可遇不可求的好时机。克格勃指示他不管任何代价一定要把塑料成型法的技术情报资料搞到手，并威胁道：如拒绝合作，就把他爱妻维蒂杀死。

哈丹托那没有别的选择，只好俯首听命，为虎作伥。

哈丹托那不愧是个天才。

他装出一副刻苦钻研学问的忠厚诚实的态度，从不问自己不该知道的东西；在实验中他以精辟独到的见解，很快赢得了导师的赏识。

渐渐地，他博得了工厂试验中心的其他日本专家的信任，被允许看些比较保密的试验资料，到后来他竟可以在中心的保密试验室里出入自如。

精明的日本人这回犯了个大错误。他们将装满珍宝的保险柜钥匙交给了小偷。使他可以在保险柜里随意将认为值钱的东西拿走。

克格勃得到哈丹托那窃取的技术情报后，立即交给了军工专家。苏联很快研制出居世界领先水平的超级塑料炸药和地雷，令西方国家大为震惊。

塞多夫因此次行动有功。被调回苏联另任高职。窃取情报的哈丹托那也

获得了 10 万美元的巨额酬金。这个贫苦出身的青年一下子成了富翁，金钱的诱惑使他忘记了廉耻和恐怖，更加死心塌地为克格勃卖命。

再施“美人计”

哈丹托那毕业后，以出色的才华和忠诚的品格博得日本人的青睐，他被日本协同合成株式会社聘为高级职员。

协同合成株式会社是日本化工大企业，主要生产有机化工合成产品，其中以生产氯化乙烯基为主，其生产工艺先进，产品在国际市场上十分畅销，对苏联的同类产品出口冲击甚大。

为扭转这个局面，克格勃严令哈丹托那设法将该会的氯化乙烯基配制表弄到手。然而，这份配制表高度保密，只有会社的少数高级技术管理人员才能看到。哈丹托那感到无从下手。

为了确保哈丹托那这次行动的成功，克格勃总部特意派来了他在莫斯科留学时的“老情人”娜达莎。

在东京的一家豪华酒店，他俩又重逢了。娜达莎依旧楚楚动人、风姿绰约。她告诉哈丹托那，她现在的公开身份是苏联驻日 商贸代表部译员。哈丹托那向她汇报了协同合成株式会社的内部情况。尔后两人密谋起行动方案来。

会社档案室保管员山本一郎被列为重点对象。

山本一郎工作严谨，木讷寡言，但却好喝酒，哈丹托那决定从这点人手，他设法接近山本，常请山本到酒吧里喝酒，他俩很快成了酒肉朋友。

哈丹托那又把娜达莎介绍给山本，娜达莎迷人的身段和高雅的谈吐深深地吸引了山本，他丧失了警惕性。三个人常在一起饮酒作乐。从山本嘴中，哈丹托那和娜达莎探知了氯化乙烯基工艺配制表的确切存放位置。

一次，他俩又请山本到一家小酒店喝酒。哈丹托那和娜达莎一唱一和，又是敬酒又是劝酒。山本一郎害怕喝多了误事，不敢贪杯。

于是，娜达莎站起身，装出已不胜酒力的醉态走到山本跟前，倚在他的肩头，撒娇地劝道：“山本君，我最佩服的是你具有典型的日本武士的豪爽之气，因此你一定要喝下这杯酒。若不行，你喝半杯我喝一杯，怎么样？”

山本的嗅觉里充满了娜达莎的体香，再加上娜达莎勾人魂魄的媚眼，令山本痴迷了，他竟伸手在桌底下偷偷地抚摸着娜达莎的大腿。

娜达莎趁势搂住山本的脖子，两人狂吻起来。这当儿，哈丹托那悄悄地将一包特制的粉末倒进山本的酒杯里。

山本拿起那杯酒一饮而尽，以报答“美人”的厚爱。不久，他便酩酊大醉，不醒人事。

这时，夜幕已降临。哈丹托那和娜达莎把山本搀扶到会社的档案室，山本仍沉醉不醒。哈丹托那从容地从山本身上解下钥匙，打开了保险柜，娜达莎用随身携带的特制微型照相机拍摄下氯化乙烯基配制表这份绝密的工业技术情报。

克格勃又一次奖给哈丹托那一笔丰厚的酬金。

娜达莎和他重温旧梦，沉浸于温柔乡中。

美梦破灭

短短五年时间，哈丹托那窃取了日本化工界大量的经济情报，使其蒙受一定程度的损失。他本人却获得了数十万美元的报酬。

哈丹托那得意地想：再干几次。自己便成百万富翁了。到时，他马上离开日本回国，在那里平平安安地享受荣华富贵。

然而，哈丹托那的美梦并没能实现。

日本警视厅已经悄悄盯上他了。

1969年5月，哈丹托那在盗窃塑料水桶的制作方法时彻底暴露，被日本警方当场逮捕。

在被戴上手铐的一刹那间，哈丹托那脑海中再次掠过娜达莎的影子。

他无比悔恨：“莫斯科之恋”毁了他的一生。

用问篇

第七十九计 反间计

华尔街的丑闻

——萨斯克哈拉铁路争夺战

铁路两巨头——萨斯克哈拉铁路——两面三刀的内奸——误中奸计

奇计赏析

“反间计”，是《三十六计》第三十三计：“反间者，因敌之间而间之也。”解语云：“疑中之疑，比之自内，不自失也。”意思是在欺骗敌人的手段中，又布置一层“迷雾”，顺势利用敌垒内的间谍辅助我做工作，就可以有效地保全自己，争取胜利。

反间计的手段是以假乱真。包含两个方面：一、敌间谍被发现或捕获后，暗中以重金收买，使他变为己方控制下给敌方提供假情报的双重间谍。二、发现了敌间谍，并摸清其来意，但不露声色，装得像根本不知道一样，采取将计就计的办法，透露一些假情报，敌以假当真，借以利用敌人的错误达到目的。

在现代商战中，“反间计”的运用比古代更加有过之而无不及，敌中有我，我中有敌，使“反间计”运用涂上了神秘的光环。

收买对手企业中的关键人物，使其倒戈，或提供经济技术情报，是反间计在现代商战中的最直接运用。

在美国铁路两巨头范德比尔特和古尔德的争夺萨斯克哈拉铁路的大战中，古尔德便是用重金收买了范德比尔特的谋士第尔，让他提供假信息给对方，被蒙在鼓里的范德比尔特对第尔言听计从，不惜用重金购买了大量对方的“渗水股票”，使大量资金落入古尔德的口袋里，最终惨遭失败。

铁路两巨头

风云变幻的华尔街再次成为战场。

1868年，华尔街上发生了一场争夺萨斯克哈拉铁路的大战，争夺的双方都是当时名噪华尔街的人物，一方是铁路运输业的巨子范德比尔特，另一方是华尔街的暴发户古尔德和费斯克。

范德比尔特是美国铁路运输和船舶制造业中极为成功的风云人物，比古尔德大42岁。他本来是位于纽约湾内的斯达汀岛上的人，先是本地一个渡口的般夫，后来投机发迹了。在23岁的时候，他便拥有一万美元和一个船队，从而获得“海军准将”的绰号。

这位“海军准将”以勇敢和脾气暴烈著称，他长得像一只大黑熊，宽宽的肩膀、粗粗的嗓门，呷一口热气腾腾的肉汤就有可能使他咆哮如雷：“该死的，是谁把汤做得这么咸？”接着便把盘子和勺子都往厨房那边扔过去。

古尔德在华尔街算是一个年轻的投机者，然而他在投机业上却杀遍华尔街无敌手，厉害之极，33岁就名声大噪。此人有一副特殊的相貌：蓄着短短的头发，瘦长的脸颊长着如刺猬的刺一般又硬又密的络腮胡子。他性情凶猛，

胆大包天，擅长阴谋诡计。

古尔德还有一位得力的伙伴名叫费斯克，此人粗壮如一头野牛，凶狠无比。

这两人狼狈力奸，互相勾结，在股票市场上横冲直撞，翻云覆雨，所向无敌，令不少人倾家荡产。伊利铁路便是他们耍弄权术阴谋，从地方实业家手中强购下来的。

这一次，这对吃人不吐骨的恶魔又和老奸巨猾的范德比尔特成为对手，到底是为什么呢？

萨斯克哈拉铁路

为了弄明白古尔德和费斯克为什么如此不惜血本和老范德比尔特争夺这条铁路，还是让我们来看看萨斯克哈拉铁路的重要性吧。

萨斯克哈拉铁路从纽约州的首府奥尔巴尼通到宾夕法尼亚州北侧的宾加姆顿，全程约 227 公里，但却具有极为优越的地理位置。宾加姆顿城自古便是煤炭集散地，现在更是如此，在它周围有不少铁路通往各大煤炭产地，因而萨斯克哈拉铁路便成为联结以纽约为首的东部工业城市与各煤炭产地的大动脉。这条铁路南接古尔德的伊利铁路，西可达美国中部重镇芝加哥，使得匹兹堡的钢铁以及产油地的石油都可经此运抵纽约。

可见，这条铁路确实是一条铺满金子的生财之“道”。

对这次的萨斯克哈拉铁路之争，华尔街的各路豪杰（包括摩根在内），都采取坐山观虎斗的姿态。

他们都纷纷推测：萨斯克哈拉地方铁路的人要像可怜的小青蛙一样，被古尔德和费斯克这两条大蛇尽情玩弄，然后被一口吞掉。同时，华尔街的有关古尔德要夺取萨斯克哈拉铁路的谣言如火如荼地传开了：古尔德和费斯克两人联手已经持有了半数以上的股份。

锣鼓已经敲响，好戏就要开始了。

两面三刀的内奸

为了增强自己的实力，打赢这场战斗，老范德产特又与第尔结成同盟。

说起第尔这个名字，在美国南北战争前的华尔街几乎是无人不晓。此人曾不择手段地使铁路公司出现翻车、脱轨等事件，然后就趁机大量收购这家公司因信誉危机而大幅跌价的股票，因此而得了个“财产剥皮者”的臭名。

第尔曾和费斯克联手参加伊利铁路的争夺战。他俩使出惯用的伎俩，无限制地发行巨额的公司债券，结果，使伊利铁路出人意料地落入古尔德手中。而后，古尔德和费斯克又联合起来，算计他们的“恩人”第尔，将他毫不留情地排挤出伊利铁路之外。

因此，第尔与古尔德和费斯克有不共戴天之仇。而范德比尔特正是看中这一点。

在这场铁路争夺战一开始，第尔便宣布效忠范德比尔特，并取得了他的信任。

有了第尔的加盟，范德比尔特如虎添翼，实力大增。这时，胜利的天平似乎开始倾向于范德比尔特一方了。

然而，范德比尔特高兴得太早了。

一个阴森森的夜晚，古尔德和费斯克携着巨款来到第尔的府上。一见到那一大捆花花绿绿的钞票，第尔登时忘记了过往怨恨，忘记了自己的誓言，甚至忘记了自己父母的名字。他爽快地答应了古尔德的条件——充当内奸。

误中奸计

接着，第尔便唆使范德比尔特大量购买伊利铁路的股票，表面上是在为范德比尔特出谋划策，使他放松警惕性，暗中却与古尔德、费斯克相勾结，不断印制大量的假伊利铁路股票。

他们特意买下纽约的渥多维小型剧场。剧场的地下室就成了他们的秘密印刷厂，一张张噼啪作响的股票从这里流出来，并迅速涌向市场。

范德比尔特被第尔的笑脸所迷惑，一直蒙在鼓里，以大量现金将这些“掺了水”的股票买下来。他为这些堆积如山、一文不值的废纸付出了700万美元的巨额现金。

范德比尔特察觉到第尔的阴谋后，立即向纽州法院申请禁止伊利铁路新股的发行。然而古尔德一伙不法之徒早已买通了法院的两个法官，他有恃无恐，毫不理会法院禁止发行的命令，继续印制新股票，大量在市场抛售。

范德比尔特愤怒之极，集合所有他结识的政客律师们闹到法庭，终于挖出了接受古尔德贿赂的两个法官，这才判定了古尔德、费斯克和第尔三人污蔑法庭的罪名。

但由于美国各州行使独立的法律审判和制裁效力，法律制裁超过州界便失效了，因而古尔德一伙人在一个月黑风高之夜，由哈得逊河偷渡到乔治市，并用马车将价值达700万美元的金块带过去。

脾气躁烈的范德比尔特听闻后气得暴跳如雷，但也于事无补，败局已定。

在这场争夺战中，第尔是其中的主要关键人物。应该说范德比尔特主要是败在他的手里，而不是古尔德。

用问篇

第八十计 香饵诱鱼

现代“姜太公”

——前苏联窃取经济情报的各种手段

奇计赏析

“香饵诱鱼”，就是用饵来引诱鱼儿上钩。

刘伯温在《百战奇略》中把“饵战”作为一种谋略形式。他指出：“所谓饵者，非谓兵者置毒于饮食，但以利诱之，皆为饵兵也。如交锋之际，或乘牛马，或委财物，或舍辎重……。”意思是说，在战争中，所谓“诱饵”并不是把放了毒药的饮食让对方的兵士吃，而是用各种各样的利益诱惑敌兵上当的。比如，在双方交战的时候，或送给对方牛马，或给对方财物，或丢给对方粮草辎重等，造成对方因财物而丧失战斗警惕性。

“香饵诱鱼”的战例在古代战争史上多次出现。早在春秋时期就出现过“屈瑕以利诱绞兵”的战事。楚国出兵攻打绞国，久攻不下。楚王闷闷不乐。大将屈瑕献上一计，楚王大喜。于是，次日楚军不再攻城，而是三三两两绕过绞国的城墙到北山去砍柴，清晨上山，下午陆续回营，也没有士兵护送。一连数日，楚人成批上山，散漫回营。而绞国城中出现柴草匮乏。于是，绞国军士出城抢夺柴草得逞后很是高兴，次日争相出城抓捕砍柴的楚兵，岂料楚军已悄然埋伏于城下，待绞兵截捕樵夫时，楚军杀出，绞国军队大败，被迫签订城下之盟。

“香饵诱鱼”谋略的运用，在现代国际经济间谍大战中更是屡见不鲜。一些国家或企业，以“女色”、“做生意”、“合作建厂”、“文化交流”等名目为诱饵，来诱惑对手上当，从中猎取大量宝贵的科技资料和尖端技术。前苏联就是一个最突出的例子。

现代“姜太公”

1959年8月，美国兰德兴业公司的塑料工程师韦伯斯特奉命到苏联筹备一个展览会。他在展览会期间工作出色，受到了公司董事长的称赞。然而，在展览会结束时，韦伯斯特却写信给公司老板，宣布他决定留居莫斯科。

原来，苏联不久前在列宁格勒新建了一个大型塑料厂，急需一个技术水平较高的塑料工程师为那家工厂工作。但是当时苏联十分缺乏这方面的人才，他们便将目光投向美国人韦伯斯特。

于是，克格勃又使出了其最擅长的把戏——“美人计”。他们将一个叫维娜的女间谍伪装成女招待，安插在展览会附近一家餐馆里当“诱饵”。韦伯斯特常到餐馆吃饭，维娜很快就把他引上“钩”。最后，韦伯斯特为了和年轻漂亮的维娜结婚，抛弃了在国内的妻儿，决定留居苏联。

然而，与“做一笔大生意”为诱饵相比，“美人”不过是小巫见大巫罢了。

苏联人常常要求美国公司提供技术方面的详尽资料，或让苏联“专家”进行“考察”，理由是他们需要了解美国公司的技术是否先进，然后才能谈

生意。可是，一旦他们取得足够的技术资料，就随便找个借口使交易告吹，或顶多只做一笔小买卖敷衍了事。

有些美国公司为了在苏联市场上得到一个立足点，就不计后果地满足苏联方面的要求，结果是白白向苏联提供宝贵技术资料，生意却是一场空。真可谓“赔了夫人又折兵”。

1973年，苏联曾在美国放风声说，它打算挑选美国的一家飞机制造公司，为苏联建造一个世界上最大的喷气式客机制造厂，该厂建成后将年产100架巨型客机。如果美国公司的条件不合适，苏联就和西德或英国的公司去做这笔价值3亿美元的生意。

美国三大飞机制造商——波音飞机公司、洛克希德飞机公司和麦道飞机公司闻讯后，都想抢到这笔“大生意”。它们背着当局，分别和苏联方面进行私下接触。苏联方面在这三家公司之间周旋，让它们互相竞争，更多地满足苏方的条件。

波音飞机公司为了第一个抢到生意，首先同意苏联方面的要求：让20名苏联专家到飞机制造厂参观、考察。苏联专家在波音公司被敬若上宾，他们不仅仔细参观飞机装配线，而且钻到机密的实验室里“认真考察”。他们先后拍了成千上万张照片，得到了大量的资料，最后还带走了波音公司制造巨型客机的详细计划。波音公司热情送走苏联专家后，满心欢喜地等待他们回来谈生意、签合同。

岂料这些人一去再不回头。不久，美国人发现苏联利用波音公司提供的技术资料设计制造了伊留申式巨型喷射运输机。这种飞机的引擎是英国的劳斯莱斯喷射式引擎的仿制品。

使美国人感到纳闷的是，波音公司在向苏联方面提供资料时留了一手，没有泄露有关制造飞机的合金材料的秘密，而苏联制造这种宽机身飞机的合金，是怎么生产出来的呢？波音公司的技术人员一再回忆、苦思冥想，才觉得苏联专家来考察时穿的一种鞋似乎有些异样。毛病果然就是出在这种鞋上。原来，苏联专家穿的是一种特殊的皮鞋，鞋底能吸住从飞机部件上切削下来的金属屑。他们把金属屑带回去一一分析，就得到了制造合金的秘密。

1974年，苏联又以建造一家电脑工厂为诱饵，和美国控制资料公司签署了一项意向协议。根据这项协议的条款，双方共组成了9个联合工作小组，分别详细讨论“有关技术、设备和生产方法”。苏方人员在讨论中没完没了地提问题，美方人员不厌其烦地答复、讲解。最后，控制资料公司还向苏方提供了很多技术资料。谁想到，讨论一结束，苏方就撕毁了协议。

为了获得制造内燃机车的先进技术，苏联对西德的公司也耍了类似的把戏。苏联厂商宣传，他们迫切需要购买德国的大批内燃机车，他们必须先派人到德国公司去学习机车维修技术。联邦德国公司欣然同意，并对苏方派去的人进行认真培训。不料，等到苏联入学完回国后，苏方就再也不提要买机车了。原来，他们从德国公司的“义务培训”中，已学到了制造这种机车的技术。

西方情报机构认为，各种国际交流和来往，是产业间谍直接从事狩猎活动的最好掩护。各国间谍都利用这种掩护，苏联间谍利用得最多、最露骨。据美国报纸统计，1974年，苏联派往美国的各种代表团多得令人生疑，其中贸易代表团有466个，文化代表团有486个。1976年，应邀访问苏联的美国人6万多人。在美苏关系紧张的1983年，苏联也拉了4万多美国人访问

苏联。

这些现代的“姜太公”，运用形形色色的“诱饵”，引诱西方企业上“钩”，从而轻而易举地获取了大量重要的技术情报，使苏联的工业、科学技术迅速地赶上或超过西方先进工业国。

用问篇

第八十一计 乘间击瑕

从垃圾中找来的致胜“法宝”

——泰迪公司击败莫尔比公司的内幕

奇计赏析

“乘间击瑕”，出自《历代名将言行录》中明代名将袁崇焕语：“坚壁清野以为体，乘间击瑕以为用，战虽不足，守则有余；守既有余，战无不足。”意思是，利用地理条件把部队隐蔽起来是用兵的根本；利用敌人的间隙和漏洞对敌人实施进攻这是军队的功能。用这种方法。战胜敌人也许远没有充分的条件，但保证自己不受损失却有足够的把握；当有足够的条件保护部队时，就没有什么理由不对敌作战了。

在战争中，“乘间击瑕”是一条很重要的军事原则。“间”是指敌人方面的漏洞，具体是敌方军事指挥员之间的矛盾和兵力部署上留下缝隙或漏洞。“瑕”也是指漏洞，意思是再完善的部署也不会天衣无缝，总会或多或少地留下某些缺陷或漏洞，就像美玉难免带有斑点一样。

在现代商战中，准确地运用“乘间击瑕”的谋略，可以收到分化对手，各个击破的效果。

在英国的建筑业，莫尔比公司和第耳公司互相勾结，共同对付泰迪公司，使其在竞争中常处劣势。

泰迪公司为扭转不利的局面，派出经济间谍去收集对方的情报，终于找到了莫尔比公司总裁与第耳公司总裁夫人偷情的照片，并以此离间两者的关系，使其不战而败。

从垃圾中找出来的致胜“法宝”

泰迪建筑公司和莫尔比建筑公司都是英国曼彻斯特城的两大建筑公司，相互间竞争十分激烈，如同乌眼鸡似的，恨不得你吃了我，我吃了你。

这两家建筑公司所用的钢材主要由第耳钢铁材料公司提供。莫尔比公司总裁和第耳公司总裁是大学同学，关系十分密切。因此莫尔比公司总能得到质高价廉的建筑钢材，而且供应及时便利，绝不会影响施工进度。

有时，第耳公司为了帮莫尔比公司一把，还故意刁难泰迪公司。泰迪公司进行关键项目建设时，一些钢材常常迟迟不到，工程经常受到影响。

对此，泰迪公司总裁十分愤怒，于是派出经济间谍赫尔前去侦查对手的动向，找出其致命的弱点，以便给对方严厉的反击。

赫尔是间谍老手，经验丰富。他首先从莫尔比公司的垃圾堆中搜集情报。为了保险起见，他用钱雇了一个流浪汉，由流浪汉专门到莫尔比公司分捡垃圾，尔后送到一个隐蔽之处，再由赫尔专门挑捡。

然而，莫尔比公司的保密制度很严密，几个月过去了，成千上万个垃圾袋找了个遍，赫尔也没发现什么有价值的东西。

赫尔感到非常失望，感到这样拖下去，很难会有大的收获。但他转念一想，干什么事都要有耐心，搜集情报更是如此。只要有恒心，铁棒也会磨成

针的，他不断激励自己。

赫尔依然呆在那里等待机会，他不怕苦，不怕脏，仔细分类，认真挑选。不管是节假日，还是刮风下雨，都毫不懈怠，并不时地祈祷上帝的恩典。

一天，夜幕将临。赫尔像往常一样，打开最后一个垃圾袋进行分检，无意中发现一张照片。照片很模糊，赫尔起初以为是什么员工随便扔掉的废弃照片，便随手往边上一扔。这时，他脑海里突然想起了什么，又把它捡回来，仔细一端详，吓了一跳，上面是莫尔比公司总裁与一贵妇人拥抱接吻的照片。显然，这是在偷情寻欢！再仔细一看，隐隐约约，那女人很像第耳公司总裁的夫人。

赫尔如获至宝，欣喜若狂，他知道，自己手中的这张照片已完全超出了一般意义。

泰迪公司总裁得到照片后，喜不自禁，急忙让有关专家进行技术鉴定，最后证实，照片上的女人果真是第耳公司总裁夫人。于是，泰迪公司总裁立即召开心腹会议，部署重大行动。他要选择最佳时机来打出这张“王牌”，将对手置于死地。

一个盛夏时节，莫尔比公司正为一家电子公司建造 18 层加工大楼。工地上热火朝天，机声隆隆震耳，工人挥汗如雨。按合同，第耳公司提供的钢材正源源不断地运到工地上，一切都有条不紊地如期进行。

看到这一切，莫尔比公司总裁眉开眼笑，得意洋洋。然而，他脸上的笑容并未能保持多久。

这天，第耳公司总裁正在办公室里批阅文件，突然，秘书送来一份急件。奇怪的是，急件上面并未署发信人地址和姓名。他满腹狐疑地拆开一看，里面只有一张照片。然而，不看则已，一看，总裁的脸登时由青变紫，怒气冲冲。

不久，莫尔比公司签订新的钢材合同时，遇到了百般刁难。几个月下来，泰克公司施工进度一再减慢，严重影响到其它公司的生产计划，最后被索赔 10 多万元。

莫尔比公司每况愈下，一年后，公司员工见状纷纷离职它就。公司总裁已自知其中奥妙所在，便主动辞职而去。

目睹这一切，泰迪公司总裁开心地笑了起来。

用问篇

第八十二计 示假隐真

巧布“迷魂阵”

——环球公司是怎样击败对手的

奇计赏析

“示假隐真”，这是一种以假象欺骗敌人，掩盖自己的真实面目和意图，以达到出其不意打击敌人目的的谋略。

《孙子兵法·用间篇》中谈到“诳事于外”，就是敌意向外散布假情报，以“泄密”的方式，诳骗敌人。

公元431年，檀道济率军征讨北魏时，因军粮不足而准备撤退，叛逃魏军的士兵告诉了宋军缺粮谋退的消息，魏军派密探潜入宋军营地侦察。檀道济早有预料，秘密让军粮官在晚上高声点数军粮，士兵用沙子充米，以斗来量。一边量，一边唱：一斗，两斗，……几石，几十石，一袋又一袋的沙子高高堆放着，边上撒些米粒。魏军密探回报了宋军粮足的消息，魏军因此不敢追赶。宋军得以安全撤军。

“示假隐真”可以弥补兵力的不足，扭动被动局面，甚至可以创造战争奇迹。因此，古今中外的军事家，都很重视这一谋略。毛泽东也曾说过，有计划地造成敌人的错觉，给以不意的攻击，是造成优势和夺取主动的方法。

在竞争日趋激烈的商战中，情报对竞争各方的作用越来越突出，间谍战已从军事领域扩展到经济领域中。而竞争各方为了掩蔽自己的真正实力和意图，常用“示假隐真”的谋略来对付无孔不入的间谍。

美国环球航运公司就是运用“示假隐真”的谋略，用假的情报数据迷惑对方的间谍，从而避开了对手的注意，为自己赢得发展壮大时间，最后一举将太平洋公司击败。

巧布“迷魂阵”

近年来，美国环球航空公司不断改进质量，开展优质服务，电话订票，为行动不便人员免费40%使用最舒服的客机。因此，该公司的声誉日隆，深受顾客的欢迎。

这引起了竞争对手太平洋航空公司的关注和嫉妒。于是，太平洋公司派出间谍帕克前往环球公司刺探情报。

帕克经常乔装成乘客，前往环球公司进行情报搜集活动。环球公司每周都公布周内旅客搭乘人员数字，并显示在候机楼的大厅里。这当然是帕克感兴趣的情报数据。

经过一段时间的侦察，帕克并未发现有什么异常问题。因为，近两年来环球公司的生意较为平稳，以最近一月为例，第一周乘客量为1万人，第二周为1.1万人，第三周为0.9万人，第四周为1.2万人。

帕克的情报，令太平洋公司吃了一颗定心丸。它觉得这个后起的竞争对手在近期内不会构成威胁，那些所谓的“优质服务”不过是一些好看而不实用的噱头而已。

两年后，环球公司突然显示每周乘客人数达 3 万左右。太平洋公司得到帕克的报告后，大为吃惊，立即召开董事会，紧急商讨对策。

经过激烈的争论，董事会终于作出决定，该公司所有机票降价 10%。谁知，决定宣布后的第二天，环球公司宣布减价 15%。

太平洋公司气得七窍生烟，这明明是要抢自己的乘客嘛，于是又宣布降价 25%。对方也毫不示弱，立即宣布降价 35%，并宣称任何旅客订环球公司机票的电话费一律由该公司支付。

几经折腾，太平洋公司在这场价格战中大伤元气，可在这种优胜劣汰的竞争中已没有第二条路可选择。它只好硬着头皮与对手血战到底，于是也宣布了同样的决定。

一年后，太平洋公司终因飞机陈旧、安全系数小、服务质量不如对手，加上经济实力较弱等原因，无力再支撑下去，宣布破产倒闭。

其实，环球公司两年中提供的情报数据全是假的，明明每周乘客人数达 2 万多，却显示为 1 万左右。在两年中，环球公司避免了竞争对手的注意，悄悄地积蓄实力。两年后，环球公司羽毛丰满，实力雄强，已有能力与对手正面硬拼，并可将其拖垮，于是突然显示乘客人数已达 3 万人，以此来引蛇出洞。果不出所料，太平洋公司见到情报后，被迫“应战”。其实，此时的环球公司每周乘客数仅 2 万左右，此时的虚假和原先的隐瞒一样，都是为了迷惑对方。

环球公司巧布情报迷魂阵，用假情报诱使对手上当受骗，从而从容地将对手打垮。

用问篇

第八十三计 偷梯登楼

青出于蓝而胜于蓝

——前苏联窃取高科技以壮大自己实力

美国人大吃一惊——巧打“民用”牌——渔翁得利——梁上君子

奇计赏析

“偷梯登楼”，意为借助别人的优势和力量来壮大自己势力。

科技是生产力，这样的认识在现代社会里被所有人所接受。然而，科技成果的利用又往往受各种条件的制约。信息时代，各种科技信息被广泛传播，有心人，会从各种渠道了解科技动向，瞄准市场需求，从而制造奇迹。一位曾经是一贫如洗的日本人，就是靠贩卖从苏联报刊上收集来的科技思想，不长时间就奇迹般地成为千万富翁。这种经营术，行家们叫它“偷梯登楼。”

这位日本人的高明之处在于窃取别人的梯子，自己登上高楼。

在当今世界，新技术革命的浪潮席卷全球，各种尖端科学技术的发展日新月异。然而，一个国家、一家公司或一家科研机构，为了取得一项重大科技成果，往往需要耗费巨资，动员大批科技精英，进行几年乃至几十年的呕心沥血的研究。

于是，许多国家或企业便运用“偷梯登楼”的谋略，千方百计地将各种尖端科技成果窃为已有，这样，不仅能省却许多年的研究时间和千百万美元研究经费，而且无本万利，不劳而获。

前苏联就是这方面的高手，为了“偷梯”他们往往不择手段，无孔不入，令西方先进工业国防不胜防；其“登楼”的成果，也往往令那些被“偷”国目瞪口呆，徒呼奈何。

美国人大吃一惊

1977年，尼克松政府经不住苏联的苦苦纠缠，批准向苏联出售价值2000万美元的164台布赖特磨床。这是一种高精度滚珠磨床，能生产针头大小的微型滚珠轴承，误差不超过一英寸的两千五百万分之一。这种精密滚珠可以被广泛应用在精确导向装置、光学记录装置和各种地面、海上、空中和太空武器上。为了保护这种尖端科技，美国政府在过去的12年间一直拒绝向苏联出售。

苏联买到这种磨床后，立即把它的产品用来改进洲际飞弹的导向系统，并取得惊人的成果。在此之前，苏联最先进的SS飞弹虽然具有极大的冲击力，但命中目标的误差往往达3英里以上。使用美国磨床生产的滚珠之后，苏联的新式SS—18飞弹大大提高了中靶率，误差不超过500英尺。这样一来，美国发射中心的数千枚飞弹立即就成了挨打的目标。为了对付苏联的新式飞弹，美国不得不动用600亿美元巨资来制造MX机动飞弹。

1979年12月27日，苏联大举入侵阿富汗。在苏军空运部队于当天夜间血洗喀布尔的同时，早就在苏联边境集结待命的苏军7个机械化师从东西两

线长驱南下，三天内就攻占了阿富汗的各处战略要地和重要城镇。苏军在这次闪电战中显示的机动能力使美国的军事和情报专家十分震惊。他们赶紧对苏军的机械化装备进行新的分析研究。

研究的结果使他们更为吃惊。他们发现，在阿富汗横冲直撞的成千上万辆苏军装甲车和重型卡车中，竟有许多是美国于十年前为苏联建造的卡马汽车厂的产物。卡马汽车厂设在苏联鞑靼地区，占地 36 平方公里，是世界最大的汽车厂之一。

这家工厂几乎完全是用美国的资金和技术建设起来的。1972 年，美国政府颁发了向卡马厂出口 10 吨的多轴卡车的决定力，使它生产的重型卡车比美国所有重型卡车厂的总产量还多。

谁想到，一等这家工厂羽毛丰满，苏联立即就把它变成战略性工厂，让它制造坦克、装甲车、军用卡车和飞弹发射器。

可悲的是，美国人还一直把这家工厂视为美苏非战略性技术转移的杰作。直到苏军入侵阿富汗前夕，美国还计划向卡马厂提供一套价值 850 万美元的柴油机引擎装配线系统。由于五角大楼及时拦截，才挡住了这笔又将为卡马厂输血打气的交易。

巧打“民用”牌

苏联透过正常贸易管道从西方国家获取高级技术的门道很精。

他们善于利用各种手段和机会。首先以“民用”为名，从西方进口设备、物资和技术，然后用于军事目的。在科学技术高度发达的当代，民用和军用根本没有什么明确的界限。

镭射激光既可以用来治疗癌症，也可以用来截击卫星。微型元件和微型处理机可以用于汽车、手表、家用计算机、微型烤箱和电子游乐器，也可用于飞弹导向系统、自导武器和卫星通讯。

苏联从 60 年代末开始充分认识到西方民用技术的重要军事价值，于是就钻西方国家对民用技术出口控制不严的路子，打着民用的旗号，从西方进口了大量机器设备、先进产品和技术。

与此同时，苏联培养了一批抄袭模仿西方技术或把西方产品改头换面后转为军用的高级专家。这是一支出类拔萃的“移花接木”队伍。他们把进口的空中交通控制系统改为飞弹导向装置；把能源钻探技术用于制造穿甲武器；把船舶航行定向装置装上飞机和军舰，追踪西方国家的潜艇；把用于民航系统的电子设备改装成飞弹导向计算机，填补了苏联技术领域中的一个重要空白。

1977 年，苏联同西班牙一家海运公司签订了购买这家公司发明的“福兰”系统技术。“福兰”系统是一套电脑程式，它能直接产生船形、进行方案设计的计算和得到制造船身外壳所必需的资料与图案，是当时在海洋工程方面最重大的技术革新之一。苏联购买这种技术的理由是发展民用造船技术。于是，苏联买到这种技术后，很快就转用于制造军舰。

70 年代中期，苏联造船厂从日本购买到大型浮动船坞。后来，这种船被分别分配到苏联太平洋舰队和北海舰队，用以修理军舰和基辅级航空母舰。70 年代末期，苏联先后从日本进口 18 台机器人。日本人后来发现，苏联把日本的机器人配备到潜艇上，而这种潜艇就在日本海海底活动。

美国国防部长温伯格 1982 年 1 月在“华尔街日报”上发表文章说，苏联人打着民用的招牌，在 60 年代和 70 年代很快采取行动购买电子技术，美国的官僚机构对这种危险毫无觉察和防备，结果，苏联人得以建立了一批秘密的电子产品工厂。

渔翁得利

苏联还善于利用和扩大西方国家之间、各公司之间的矛盾和竞争，突破薄弱环节，打破技术封锁。特别是美国和西欧国家之间的矛盾，苏联可以大加利用。

美国要求西欧国家和美国一起限制对苏出口，而西欧国家出于自身利益，不顾和美国保持完全一致。这样，苏联就极易找到机会：美国禁止向苏联出口的东西，可以公开或秘密地以高价从西欧某国买到。

1978 年，美国政府不批准美国兰德电脑公司向苏联塔斯杜出售一台价值 700 万美元的通用电脑，理由是这种电脑可转为军用。但是，美国公司不久就发现，苏联已悄悄地从法国公司购买到一台同类电脑，出价 1800 万美元。

另一家美国公司，西里尔·巴士公司，和苏联签订了出售金属压弯机的合同。当局以这种机器显然能够用来制造机翼为由驳回了出口申请。巴士公司到处奔走，上下游说，磨了很长时间的嘴皮才争得出口许可证。可是，苏联早已买到了法国同类机器。

苏联的这一手常常弄得西方国家互相争吵，公司之间彼此龃龉，公司和政府之间矛盾加剧。美国政府官员不时指责西欧国家“近视”、“两眼只盯着钱，不顾大局和长远威胁”。美国财政部高级官员私下抱怨：“在欧洲，人们对苏联人窃取技术这场战斗谈论很少，而对我们来说，这是用另一些武器进行的新的越南战争”！

而美国公司则指责美国政府：“眼睁睁地让西欧和日本人从我们口袋里抢走生意，真是蠢到了极点”。

据西方经济合作与发展组织统计，在 1984 年以前的 10 年中，西方向“苏联集团”转移的技术价值上百亿美元。从 1970 年至 1983 年，西方向“苏联集团”出售了大约 500 亿美元的工业设备，相当于苏联现有机器设备的 5% 至 6%。透过进口西方的专业知识和技术，受益最大的是苏联的国防工业，特别是航空和飞弹生产方面。受益较大的其他方面有发动机生产、化工、石油、纺织、电子等技术。

梁上君子

拿不到就“偷”——这是苏联获取西方工业技术情报的最绝、也是最卑劣的一招。

1982 年初，苏联和平利用原子能委员会在莫斯科组织了一个国际讨论会。许多西方国家都派代表参加讨论会，其中有些人是为了到苏联探苏联科学家对原子能研究的底。日本的四名代表就带有这种目的，他们是由日立两家公司在原子能研究方面居领先地位的公司派出的。

谁知道，他们不仅没有摸到苏联的底，反而受到了苏联人的算计。

讨论会结束后，4 名日本代表应邀乘夜班快车去列宁格勒参观。火车刚

开动不久，就有一种奇特的气体微微飘进他们的包厢里，使他们很快就酣然入睡。等他们醒来时，突然发现他们的公文包都已不翼而飞。公文包内装有他们的身份证和有关原子能研究的机密资料，这些资料是他们带来参考对照的，在会上一点也没表露。他们赶紧向苏联警方报案，要求火速追回公文包。苏联警方显得十分重视，答应立即追查。果然，苏联警方很快就破了案。等日本代表一回到莫斯科，苏联警方就赶来告诉他们，他们的公文包是“小偷”偷的，“小偷”已经抓到，4人的证件也均已找回，遗憾的是资料都被无知的“小偷”给毁了。

日本人明知道苏联人有意窃走了他们的机密资料，但毫无办法。

同年6月中旬的一天，在冰岛附近平静的海面下，美国海军的攻击型潜艇和一艘神秘的苏联潜艇在900米深的海底狭路相逢。双方立即开始了一场激烈的追逐战。一开始是苏联潜艇悄悄跟踪美国潜艇，美国人发现后立即掉头反追。不料，这艘苏联潜艇航速快得惊人，它三转两拐就把美国潜艇远远甩开了。

美国海军当局不愿罢休，马上又动员P——3C猎户星式反潜巡逻飞机对这个苏联水怪进行全面跟踪和监视。结果发现，这是苏联的一艘新式阿尔法型潜艇，它正在3千英尺的深海中以时速42海里的高速行驶。在通常情况下，核潜艇当时的深海时速只有30海里左右。如果深海时速超过40海里，当时的鱼雷、水雷都无法对它进行攻击，因为存在强大的水压。美国海军当局发现苏联拥有这种高速潜艇后，感到十分震惊，因为这样一来，美国海军战略不得不从根本上加以重新研究。

据研究，要制造出能在深海中高速行驶的潜艇，用通常制造潜艇的钢铁是不可能的，必须使用钛合金。而在当时，连美国海军也还没有制造出钛合金的潜艇，主要原因是钛合金的焊接技术问题还没得到很好解决。那么，苏联是如何掌握钛合金焊接技术的呢？美国国防部和中央情报局都急于查明这个问题。

调查结果表明，苏联掌握的钛合金焊接技术很可能是从日本人那儿偷去的。事情还要追溯到4年前。

1978年，4年一次的世界钛学者国际讨论会在莫斯科举行。日本学者在会上论述了有关钛合金焊接技术的研究成果，引起与会者的强烈兴趣。苏联学者对此兴趣更大，他们在会后纷纷跑到日本学者下榻的饭店拜访，以进行学术探讨为名，追根究底地套取有关钛合金焊接技术的详细资料。日本学者以为这是正常的学术交流，因而没有怎么在意。谁料到，苏联居然根据日本学者提供的线索，很快就攻克了钛合金焊接技术的难关，造出了钛合金潜艇。

美国情报专家还进一步获悉，苏联正在改进阿尔法潜艇，解决它共鸣声的问题。改进后的阿尔法潜艇将使用特殊的凝固电池，声响小，时速可达65海里，成为一种“超高速潜艇”。

美国的钛合金学者得知这些情况后不禁大为懊恼，却又徒呼奈何。

用问篇

第八十四计 瞒天过海

陈松青的金钱游戏

一香港佳宁公司沉浮记

陈松青的金钱游戏——“佳宁”初露锋芒——“红佳宁”节节摸高——神秘的陈松青——“佳宁”猛然滑落

奇计赏析

“瞒天过海”无论怎样辩说都开脱不出一个“骗”字，然而又不能用一个“骗”字概括其全貌，其中的“骗”必须有能“瞒天”，且能“过海”的内涵。

自古“奸”、“骗”不分家，“奸商”也有人谓“骗商”，虽则这些字眼无不带有人们强烈的憎恶色彩，但理智的思索，这其实是侧面反映商战的残酷，本身不为过，瞒天过海虽有不良的“骗”字，但其却安然从法律的大网中悄然通过——你能说他违法吗？

因此，瞒天过海又为人类商战谋略库提供一条有效的计谋。

80年代初轰动香港股坛的“佳宁事件”中，陈松青就巧妙地利用了“瞒天过海”达到了他成功的目的。他暗中与大马裕民银行勾结，吞并了实力强大的美汉企业并随即发行股票上市，又利用新闻媒介大造利好消息，营造一个利好指示，促使大小户争相抢购“佳宁”，当“佳宁”升至最高位时，陈松青暗中发货，把手中的“空头”股票换走了大量金钱。陈松青的高明之处是处处隐藏在黑暗处，从不公开身份和露面，使别人不能抓到他任何的把柄，就是其最后被捕时，也能开脱出来。

“瞒天过海”必须是成功的“骗”，如果陈松青当初“瞒不了天”，“过不了海”，那他就不算是“瞒天过海”。

陈松青的金钱游戏

当今香港，凡涉足股市的人可能没有谁不听说过陈松青其人，因为他满身笼罩着的神秘色彩和他一手策划的“香港股坛第一案”，或称“佳宁第一案”，十几年来还被港人当作传奇故事津津乐道。

不少股民至今还在痛骂陈松青是“骗子”、“恶棍”。陈松青使得许多佳宁的股民倾家荡产，血本无归，但更多人是在暗地里对陈松青啧啧称奇，叹为观止，并在潜意识中认他为榜样地想效法其一二。

无论陈氏是对是错，至今仍无定论，一切都沉没在无法开解的神秘中。姑且跳出道德和法律的圈子，以胜败论英雄，平心而论，陈松青当初那瞒天过海一招确是商界谋略一大奇迹。

“佳宁”初露锋芒

大约在1970年初，香港传媒界纷纷报道了一则不大不小的消息：“美汉”

被收购了。美汉是一间实力雄厚的投资公司，曾风光过一时。收购“美汉”的是名不见经传的佳宁集团公司。这个“佳宁”仿佛从地底下钻出来的巨人，还没让人看清楚他的真实面孔就一口气吞掉了资产10亿以上的“美汉”，不得不让人顿时对其仰首观望。

“佳宁”收购“美汉”不久更名为“佳宁投资公司”。同年底，“佳宁”上市，宣称其规模达8亿之巨，“佳宁”投股七成，其余公开发售。

“佳宁”的上市备受人们关注，报纸、电台等新闻媒体多有其报道，其中都是宣捧之辞。说“佳宁”是苦练百年修得正果的“无名英雄”，其投资不但在港岛的地产、旅业、航运等占有令人不可小觑的份额，而且在美国、日本、新加坡等地都有广泛投资，是一间国际性的大投资商，其实力及前途具备了“香港摩根”的一切质素……

不出几日，上市的“佳宁”一售而空，其价格腾空而上，备受行家看好。

“佳宁”是何方神圣，能一夜间叱咤港岛？人们不禁纷纷询问，但除了那些天花乱坠似的溢美流彩的报道之外，便是异口异声的各式各样的传闻、猜测、莫衷一是，人们仿佛雾里看花，雨中赏月，总不得其真面目，只知佳宁股只是“庄股”而已，操纵于几个私人手中，但是“无柱不成塔，无梁不成屋”的中国传统作风，不得不令人们再三追问其真正老板或主使是谁？其又得到了哪家幕后老板的撑腰？

不久，一位记者偷偷买通了“佳宁”的一名内幕人士，终于得知“佳宁”的真正主人是陈松青，一个所有人都对之陌生的名字。但这个幕后人士还只是不敢肯定的猜测，只不过事后证明其猜测是对的。他对佳宁的庞大资金的出处也知之不详，猜测可能来自东南亚的印尼或菲律宾，因菲律宾是马科斯家族的天下，传闻马科斯收藏了不下10吨的黄金，各反对派正闻风对之垂涎三尺，因而这个传闻一下子被捅开后，马科斯家族理所当然成了“佳宁”的强大后台，可惜这些猜测和传闻都大失水准。

“红佳宁”节节摸高

港人对神秘的陈松青及佳宁集团的好奇心很快就被“佳宁”的强劲升势吸引过去了。自从“佳宁”上市后，其价格像一匹脱缰野马狂奔不已，不但没有下挫盘整的迹象，连停步徘徊的现象也不多见，从发行价1.5元劲升3倍至5无多。

此间有关“佳宁”的消息及各种传闻依然纷纷不止，其中有关“佳宁”参股金门大厦和收购美丽华酒店及购买出租车的消息不断反复被煎炒。

1980年中，传闻“佳宁”参股金门大厦（今天的美国银行大厦），短短两个月“佳宁”共获利7000万元。

1981年中开始涌起的“物价狂潮”，“佳宁”认大鱼吃小鱼的架势，狂吞了两家航运公司，一家保险公司，又一口气购入了几百辆出租车，一时间港岛的大小道路处处可见“佳宁的士”。人们仍在感到惊讶的时候，香港各家银行包括汇丰、渣打等大银行却又一并表示全力支持“佳宁”的收购行动，为“佳宁”进一步推波助澜。

1987年底，又有消息说“佳宁”正与尖沙嘴美丽华酒店谈判，美丽华酒店是香港数一数二的五星级大酒店，人们又在半信半疑之时，汇丰又站出来指证此事，并称再次全力以赴支持“佳宁”。最后，佳宁以8亿以上天价成

功购得“美丽华”，成为香港开埠以来最大宗的单一物业成交价。

此外，佳宁公司又传出，在美国佛州金海岸和加州东部投资3亿美元，取得不俗的成效……

像这样的佳宁公司的“好消息”似乎层出不穷，被人们争相传播，反复重提，意犹未尽。

由于得到各大银行的支持，又得到港人对陈松青及“佳宁”的神秘感促使了“宁可信其有，不可信其无”的心态驱使下，这些众多的关于“佳宁”的消息和传闻无一不成为利好消息，人们再不辨真假虚实，凡有关“佳宁”的消息一律像“珍珠一样真”，又由于“佳宁”的坚挺和大红，众多大户散户一律穷追猛打，一度曾冲破其发行价的十倍以上，似还远未到顶，“佳宁”几乎成了“包赚不亏”神仙股。

1981年初至年底是“佳宁”的鼎盛时期，“佳宁”在一遍利好的背景下，其它公司的商业“伙伴”，连狡猾谨慎的日本商社也同意“佳宁”以其新股换取其大量物业。后来，香港财势最大的英资置地公司也同意“佳宁”以其10%的股份作为付款手段。可见，此时的佳宁股票已与港币一样得到信赖。

在众人的一遍叫好声中，“佳宁”不断发行其新股吸引更多的资金，短短两年间就使其上市规模膨胀至100亿元以上，是原来的10多倍。“佳宁”已发展成属下有200多个机构的超霸级财团帝国。

神秘的陈松青

陈松青的底细至今还是一个谜。在出事前，人们根本无法查找他的一切档案资料。关于他的身世、背景，甚至外形相貌都只限于传说——不仅人们口头，连报刊、杂志都是在“传说”。

这些传说当然也一律是把陈氏吹嘘成所向披靡的“叱咤”大将、点石成金的英雄、慷慨好施的仁人侠士……

似乎陈松青也有点武侠小说中的“高人”的味道，只闻其名不见其踪，来去飘忽，一直控制着“佳宁”这个金元垒起的帝国，却又从不抛头露面，连佳宁集团主席和董事局名单都找不到其名字。其对外宣称只是担任公司一个小小的“主任”之职，陈松青的故作神秘引发了人们强烈的好奇心，有人多日在“佳宁”门日，启德机场等关口埋伏，终于在启德机场捕捉到这个像喜马拉雅山雪人一样神秘的人物，个子不高、脸色深沉，戴一副深度近视眼镜、未到50岁。

一番跟踪的结果，得知其经常往返于大马与香港之间，一查原来其幕后老板竟是财大气粗的大马裕民银行。至此，人们早已怀疑的来自印尼、和菲律宾马科斯家族的传闻才不攻自破。

陈松青到底为什么总是千方百计要避开公众的视线呢？这个情理中的问题令不少人又捕风捉影怀疑陈某与黑社会有奇联，悦不定还是有“案”在身。冈而不免对暴发的“佳宁”心存疑虑。

“佳宁”猛然滑落

早在“佳宁”一夜间迅速暴发而起之时，一些资深远虑的业内人上就开始指出这种“暴发”背后隐藏着阴谋，但一时苦于无证据，使不宜把这些想

法说出口，后来“佳宁”的牛气带动了大市不断往上冲，连港府都感到震动了，因为物极必反是大自然的定律。财政署和廉署都对其“特别关照”，暗中对其侦查，但根本抓不到任何蛛丝马迹，这些天衣无缝的手段却恰恰促使了财、廉两署的高度怀疑。

1981年底，物极必反的定律发生了作用，“泰极否来”，各种不利佳宁的消息风起云涌，“佳宁”价格迅速节节败退。

1982年初，由于港人对港岛前途突然产生怀疑，引起地产市场崩溃，地产的崩溃迅速反映在股市中，股市发生抢抛挤踏的现象，急剧回落，其中“佳”大落得尤为非同寻常的剧烈，更加速了大市向下滑挫。“佳宁”市价从走红时的颠峰期9元，狂挫至8角多，并还有未到底的迹象，不得被宣布停牌，几个月后“佳宁”意外的迅即寿终宣布开始落盘。

虽然清盘前，“佳宁”曾提出数项债务重整计划，但是人们对大起大落的“佳宁”已不再信任，各种谣传、是非象暴风骤雨打熄了“佳宁”的重整美梦，财、廉署在各种舆论压力下，于1983年10月逮捕了陈松青，理由是涉嫌非法造市牟取暴利。至此，佳宁一倒不起，永不超生。

陈松青被捕后，旋即又被以5000万港元保释，又创了港岛历史最高价格的保释记录。

随后是陈松青与政府进行了历时半年的官司大战。1984年5月，“香港股坛第一案”结案，陈松青与其伙伴被法院宣告“无须答辩”，当庭释放。

大多数人都都不相信陈松青是清白的，在“佳宁”大起大落间，陈松青获利不止50个亿。尽管陈松青遭到众声的谴责。但其以瞒天过海的手段获得成功是不容否认的事实。

用问篇

第八十五计 打草惊蛇

设骗局击退对手

——美国巨富保罗·格蒂成功夺取泰勒农场

神秘的侦探——找搭档—演戏—成功

奇计赏析

的确，商战中，大家你争我夺，各施其招，如八仙过海，各显神通，各种怪招、奇招，甚至坏招层出不穷。只要能达到目的，又在法律许可范围内，几乎没有什么招是不能用的。难怪有人说：“商招没道德，只有成功与失败。”

“打草惊蛇”出自唐代段成式《西阳杂俎》。《西阳杂俎》记载，王鲁作为当涂县令，专门搜刮民财。一次有人控告主簿（县令手下小官）贪赃，王鲁判决时说：“汝虽打草，吾已惊蛇”，后多比喻行为不慎密，致使对方有了防备。

既然“打草”可以“惊蛇”，如果一方有意“打草”而使另一方“惊蛇”，那么“打草惊蛇”不是一个绝妙的招式吗？

保罗·格蒂为了得到蕴藏有大量石油的泰勒农场 600 英亩地，竟然设置了一个大骗局，自己乔装成大银行家的代理人，指使另一个掘油工人扮成有钱的绅士作为与“自己”竞夺泰勒农场的对手，并大造舆论，迫使塔尔萨有实力的两家石油开采商史格达家族和壳牌石油公司瑟瑟地缩回了头，退出竞争。格蒂从而轻而易举地以一个很低的拍卖价购得泰勒农场。

格蒂的这个手段虽然很不道德，很不光彩。但在当时并不算违法，所以不得不承认这是一个很巧妙的计谋。他的成功就在于他的“打草”骗局设得无懈可击，且非常巧妙，使真正的对手认为如果不退出竞争，既得不到什么利益，又说不定会得罪“银行家”，不得不“惊蛇”般退出竞争。

人类文明发展到今天，各国已制订出许多法律来约束不正当竞争行为。如果格蒂生活在当今社会，恐怕他就不那么容易得到泰勒农场。然而，道高一尺，魔高一丈，只要是善于动脑筋，总有办法使你成功运用“打草惊蛇”这一招的。

神秘的侦探

1915 年，美国南部的俄克拉荷马州的塔尔萨仍是一个荒芜之地，因有几处地方被发现石油，塔尔萨一夜之间成了冒险家们涉足之地。到处搭起了简易的帐篷、木棚、木屋，不久又建起了几家炼油厂。石油给部分人带来了巨大的财富，其中亨利·史格达家族，壳牌石油公司和乔治·格蒂家族是当地较有势力的石油开采商。

7 月的一个下午，骄阳似火，一辆崭新的黑色福特在塔尔萨的泥泞的公路上飞驰，在一块用简单围拦住的土豆地边，福特停下了，从里面走出一个衣着整齐、中等身材，头发金黄，双眼明亮、看上去非常干练的年轻人。

他就是乔治·格蒂家族的唯一继承人，老乔治·格蒂的唯一儿子保罗·格

蒂。他去年刚从英国牛津大学回来，说是去留学，却没拿回任何一张文凭，倒是要了老爹不少钱付给了欧洲不少有名的旅店。也奇怪，像他这样的年龄，在第一次世界大战中竟躲过了兵役，人们猜想他一定是耍了什么新花样。熟知他的人都不轻易相信他说的话，只相信他是一个非常难对付的人。

由于老格蒂对小格蒂所做所为不满意，所以在经济上对他严厉制裁。小格蒂吃尽了钱不够花的苦头，决心要弄到大笔的钱，要用自己的钱支配自己的生活。因此，突然间小格蒂对家族的生意来了兴趣，匆匆地赶回老格蒂身边，声称可以帮父亲出一大把力，无奈，名声太坏，老格蒂不太乐意接受他，他只能在家族事业中充当一名副手。

“这大委屈我了”他想。他认为他的能力决不是只能当一名副手。

此时的他正站在泰勒农场的土豆地上，因为塔尔萨已盛传泰勒农场蕴藏着丰富的石油，塔尔萨最有实力的三家石油商都在打着它的主意，暗中较着劲。农夫泰勒乐得渔翁得利。他只想看到这三家不停地斗下去，越斗下去，他的这 600 英亩的土地就越值钱，他已放出风声，他将把土地交给拍卖行，出最高的价他就卖给谁。三家石油商中壳牌公司实力最强，格蒂家最弱，所以格蒂家的希望也就最渺茫。

格蒂静静地看了泰勒农场几分钟后，转身上车，向东边直驶一个多小时后，来到了一个别墅区，在一栋豪华的别墅前停了下来。格蒂敲开了门，见到了他想要见的人，塔尔萨地区最有名望的地质学家，艾默·克利斯。

“泰勒农场能产多少桶油？”格蒂直切话题。

“你代表哪一家？”克利斯兜圈儿。

格蒂取出了一叠钞票数着，边说：“我代表我自己。”

“我的观点你可以在《塔尔萨世界报》上看到。”

“《塔尔萨世界报》给你多少稿酬？”

克利斯犹豫了一会儿，说道：“12 美元。”

“12 美元买了你 30% 的真话，我出这个价钱的 10 倍能不能买下另外的 70% 的真话？”

克利斯来了精神，100 多美元在当时可算得上是一大笔钱。“对尊重科学的人，我向来不保留，好吧，既然如此——泰勒农场，我保守估计其储油量比壳牌公司最大的油田大三倍，达十万桶以上，按时价每桶 0.4 美元计，它值 4 万美元。”

格蒂站了起来，扔下了 60 美元预付款。

找搭档

福特又在泥泞的公路的奔驰，经过一间路边酒吧时，高大肥胖的店主正像拎小鸡一样把一个中年人抓了出来，嘴里一边骂着。不用问，一定是个来赊酒喝的穷光蛋被撵出了酒吧。

格蒂在中年人身边停了车，从车窗伸出头来说。“喂，想不想做个有钱人？”

中年人有点莫名其妙，但还是将信将疑的点点头。

“那么上车吧，我请你去别的地方喝一杯。”

中年人连忙喜滋滋地扭扭屁股溜上了车，他叫米露斯克里，一名普通的掘井工人。

演戏

第二天，一辆豪华的四轮马车“笃笃笃”地驶进了塔尔萨，车上坐着一名态度傲慢的中年绅士。因为当时马车已逐渐被淘汰，像这样豪华的马车已不多见，这对于塔尔萨这个小地方来说无疑是一件大新闻。马车所经过的地方人们都驻足观望，孩子们则蜂涌追随车后，那个中年绅士，一把一把地抓着硬币向孩子们撒去，孩子们更是越聚越多。

隔一天《塔尔萨世界报》头版刊登了一篇报道，《塔尔萨来了位大富翁》，说一个名叫巴布的从北方来的大富翁，谁都不知他有多少财产，只知道他把美分当作扁豆……巴布看中了 塔尔萨的泰勒农场，决定在那里投资一笔钱开采石油。他还到农场探望了那个老泰勒，许诺将 用 2 万美元买下农场，可泰勒不是傻瓜，还想钓到更大的鱼。

几天后，一辆福特又来到了泰勒农场，因为泰勒农场已成为当地的新闻热点，所以那里早已埋伏了一大群新闻记者。记者们一见福特车驶来，就一窝蜂奔过去看个究竟，车上走出了一个人头发油黑、两撇胡子高翘的年轻人，来人声称是大银行家克里特的私人秘书价尔曼。价尔曼找到了泰勒，请求他以 2.5 万美元买下泰勒农场。如此高价，泰勒有些心动了，可是他老婆踢了他一脚，他忙说：“老兄，只能在拍卖场碰运气了。”

第二天，《塔尔萨世界报》又刊登了一篇配有大幅照片的文章，《泰勒农场招凤引鸾，塔尔萨又来了个大银行家克里特》。

一时间，塔尔萨到处传遍了绅士巴布和银行家克里特的事，大家都迫切想知道，这两个有钱人到底谁能夺得泰勒农场。

报纸、杂志的评论员，更是纷纷出击，对巴布和克里特品头评足，都一致认为，巴布只是有钱而已不足为怕，只有克里特是大银行家，他准备在塔尔萨开设多家银行，迟早塔尔萨的资金都由他控制，相信史格达家族、壳牌石油公司和格蒂家族都不得不退出竞争，因为介人只能得罪克里特，别无好处。

成功

果然，一个星期后拍卖泰勒农场的拍卖会如期召开时，那三家石油商都退出了竞争，只有巴布和克里特的代理人价尔曼一争高低。会场围满了等着看好戏的观众。

拍卖帅的锤声响了。

“ 500 美元。”

“ 600 ”

“ 700 ”

竞价升到 1100 美元时，突然巴布不作声了，拍卖帅叫了三声后，仍没有人应价，锤声响了，克里特以 1100 美元获得了泰勒农场。

在场的人都出乎意料的大吃一惊，没想到泰勒农场竟以 1100 美元就卖出了。泰勒更是急得“哇”地大声哭了起来，可是一切都没用了，不管他信不信巴布的声称：“泰勒农场没有石油，价值不超过 1000 美元”，一切都是合法的。

克里特购得泰勒农场后，忽又改变了主意，以 5000 美元转手给了格蒂家族开采石油。格蒂家族在以后的日子里也因此获得 10 万美元以上的财富。

许多年以后，人们才识穿这场骗局，原来那个中年绅士巴布是穷掘井工米露斯克里，那个银行家的代理人价尔曼当然就是化了妆的保罗·格蒂。人们当然非常气愤，送了这个日后格蒂家族的当家一个“骗子”绰号。

然而，这样的骗局在当时并不算犯法，格蒂毫无愧色地作为成功者占有着泰勒农场。

格蒂的这次成功，最主要的还是使他的父亲改变了看法，同意他经营家族的石油业，从而使他青云直上，最后成为拥有 60 多亿美元的巨富。

用问篇

第八十六计 请君入瓮

小鸟战胜秃鹰

——休斯与泛美航空公司的较量

泛美航空公司——休斯的 TWA 航空公司——“泛美”的后台普留斯塔——普留斯塔的一箭双雕之计——休斯请普留斯塔入瓮

奇计赏析

《资治通鉴·唐记》记载，武则天时，有人告了周兴，则天命来俊臣审问。来俊臣假意同周兴喝酒，问周兴：“逼供最好用什么刑？”周兴说：“最好把犯人装进大坛子，架起炭火一烧，就什么都承认了。”来俊臣按此法备瓮烧炭，然后说：“上面的命令要我审问你，请你入瓮吧。”这就是“请君入瓮”一词由来。此语比喻用某人整人的办法来整他自己。

请君入瓮的好处在于，借对手的大脑来为他自己掘坟墓，省心又省力。

“飞机大王”休斯的 TWA 航空公司曾遭“泛美”航空公司的来势汹汹的兼并，休斯奋起抗争。后来这两间航空公司的斗争演化成休斯与“泛美”的后台老板、政治野心家共和党人普留斯塔的斗争，后者支持“泛美”的垄断行为，并企图通过惩罚休斯而击败其政治对手民主党，而成为下届美国总统，达到一石二鸟的目的。

开始时，普留斯塔揪出了休斯与前总统罗斯福之子的一些不正当的利益往来，大造舆论，形势对休斯极为不利。就在关键时候，面对 1500 多名记者，休斯庄严宣誓后，道出了普留斯塔曾在暗中对他人作出的见不得光的承诺，并证据确凿指出普留斯塔与“泛美”总裁特利普的不正当来往。休斯请普留斯塔进了他自己设计的瓮。

结果，普留斯塔败北，仕途中落。“泛美”失去靠山，兼并计划失败。

请君入瓮虽是毒辣一招，但对恶毒的对手却是一种以毒攻毒之法。

小鸟战胜秃鹰

当今世界的许多人对“泛美航空公司”这一名称可能并不陌生，而对 TWA 航空公司熟知的人可能并不多。原因是前者的实力，影响力比后者大得多。然后者并不是默默无闻的丑小鸭，说起其主人或许许多人都会如雷贯耳，他的老板就是美国著名“飞机大王”休斯。

巧合的是泛美航空公司与 TWA 航空公司都与政治有千丝万缕的联系，前者是共和党资金的主要赞助商，互相之间的关系可谓唇齿相依；后者则是以民主党为最大靠山，随之兴衰沉浮。

二战前后，即世界航空业迅猛发展的当时，TWA 航空公司与泛美航空公司展开了一场反收购和收购的争夺战，无形的硝烟弥漫全国，争夺的结果也引起一场朝野震动的政治风波。两家航空公司的这场争夺战既是商业斗争，也是一场政治斗争。

泛美航空公司

泛美航空公司是美国最早的海外航空公司。它是美国航空公司的分公司，司职海外航空事务。

美国航空公司的创始人是美国华尔街的金融投机家汪·特利普，他于1927年联合几个小的航空公司开创了这个控股公司。作为分公司的泛美航空公司，其实权当然没有旁落，而掌握在特利普的手中。

泛美航空公司最早的业务是承载从迈阿密到哈瓦那航线的运输。很快又开通了中南美的巴拿马和洪都拉斯的航线，并在秘鲁航空和智利航空等由各国政府或财团共同创立的地方企业被收归泛美航空公司以后，泛美航空公司占有了整个中南美航空。然而这并不是雄心勃勃的特利普的最高目标，他的目标是占领全球航空。1936年10月，泛美又开通了由旧金山——马尼拉至香港的太平洋航线。

“泛美”的迅速崛起、壮大，与它的政治优势是密不可分的。因为它在政治上支持共和党，是共和党的“三大”财源之一，所以得到共和党的特别青睐。并且，由于泛美的存在和发展，阻挡了英、德、法、意等欧洲列强在中南美的经济“染指”，非常符合把整个南美当作自家后园的美国人的心态，可谓“功勋卓著”，因此共和党对之如掌上明珠，有意让其一支独秀。

正因得到如此“宠爱”，所以“泛美”的野心随着它的成长迅速膨胀，它要垄断全美的乃至全球的航空业。

休斯的 TWA 航空公司

“TWA 航空公司是西部航空运捷公司和华尔街投资家季斯的 TAT 航空公司于1931年合并而成，拥有包括三条中国航空线在内的国际航空线。

“飞机制造大王”的休斯，因为罗斯福新政中有一条“华列解体令”，将飞机制造公司与航空运输公司分开，因此在 TWA 航空公司在弱肉强食的垄断风潮中，步履维艰时，休斯买下了 TWA 的 80% 的股份，是年 1939 年。

TWA 航空公司在“泛美”的强大的兼并势力，始终岿然不动，这多亏它有民主党的后台，特别是自从 1933 年罗斯福当选总统后推行“新经济政策”，严厉限制大小托拉斯的垄断行为，在很大程度上扼制了“泛美”的垄断行为。

“泛美”的后台普留斯塔

二次大战后，民主党的杜鲁门当选美国总统。这时美国政坛上活跃着一个野心勃勃的政治家，拉尔夫·普留斯塔，他是共和党参议员，被视为在 1948 年下届总统大选中与现任总统杜鲁门竞争的最大对手，出于可以理解的政治原因，普留斯塔正千方百计想找民主党的碴。

普留斯塔与特利普曾是同学，关系非常密切。为了得到泛美的经济支持，普留斯塔支持其垄断计划，两者互相勾结。

1946 年的中期选举，由于现任民主党总统杜鲁门政府处理战后经济不景气，人们对她很不满意，因此共和党轻而易举获得了绝对优势。这时，普留斯塔当选国防计划特别调查委员会委员长，权力很大。

这时特利普更有恃无恐，他向 TWA 航空公司开始发出征服的信号了。

1947年1月，特利普找到了TWA的总裁底特利希向他暗示，共和党的普留斯塔即将上台，现他正呈送关于共同航空法案到议会，“将来全美的民航世界线合成一个民主共同体，消除不必要的恶性竞争，解决战后民航业的困难及不景气。”实质上他是要挟TWA与之合并。

但底特利希并不就范。

普留斯塔的一箭双雕之计

普留斯塔得知后，决定使用政治手腕整垮休斯的TWA，既为泛美扫清道路，又通过TWA揪出其后台民主党的丑闻，达到一箭双雕的目的。

普留斯塔使用国会权力，强行到休斯公司查看会计帐簿。他们意外的发现艾略特·罗斯福上校——罗斯福总统的儿子，曾在二战中把水上飞机给休斯公司制造，并接受休斯公司安排的5次宴会，费用全由休斯公司负责；罗斯福总统国葬时，他们一家人的交通费也由休斯公司支持……

与此同时，特利普与休斯正在加州惊桐泉休斯的别墅进行密谈。这件事轰动了新闻界，但谁也不知道他们进行了哪些内容的谈判，只知道谈判失败了。

谈判一失败，很快，报纸，杂志等新闻媒介纷纷揭发艾略特·罗斯福上校等人被收买、贿赂、接受招待的丑闻。特利普还大量花钱收买全美最有影响力的20家报社社长，企图垄断舆论界。

由于艾略特·罗斯福上校的公开反对和美国人民对已故总统罗斯福的怀念和尊重，普留斯塔和泛美的阴谋并未能得逞。

休斯请普留斯塔入瓮

面对普留斯塔和泛美的强大进攻，休斯并不是被动挨打，他积极暗中派人去调查取证，获得了足以打败对手的王牌。在普留斯塔安排的参议院会议中休斯决定甩出了他的“定时炸弹”。

会场庄严、肃穆，汇集了全美1500多名新闻记者，休斯庄严的宣了誓，然后从口袋里掏出一张张卡，这是一份早已准备好的宣言。

“2月11日，在五月花饭店用餐时，普留斯塔议员对我说，如果我同意TWA与泛美合并，或者我同意参议员提出的民航修正案，那么关于我与艾略特·罗斯福上校之间的事就一笔勾销……”

这当然是赤裸裸的幕后交易，休斯在这样的场合里把它捅出来无异于是一颗炸弹。普留斯塔没想到休斯把他们的私下谈话都捅了出来，满脸难堪。他原想借此机会一举击败休斯。

接着休斯又告诉众人，参议院特别调查委员会委员长普留斯塔夫妇在泛美航空公司副总裁的私人别墅内接受酬谢宴的招待……

对此，普留斯塔吞吞吐吐的申辩道：“在那简陋的别墅中，我每天付给厨师及侍从们5美元。”

这句辩说成了笑话。休斯的反击一举成功，大获全胜。

普留斯塔借口身体欠安，回了老家。从此，一蹶不振，什途中落。

泛美航空公司失去是靠山，锐气顿减，孟因普留斯塔事件受到牵连泛艾兼并TWA的野心落空了，休斯和他的TWA取得了胜利。

用问篇

第八十七计 将计就计

阿拉斯加来的土匪

——“世纪工程”夺标大战

本世纪最大的工程——施放“烟幕弹”——使出杀手锏——柳暗花明又一村

奇计赏析

“将计就计”，源于《兵经百字·借字》：“不可智谋则借敌之智谋……翻彼着为我着，因彼计成吾计，则为借敌之谋。”意思是，在无计可施的情况下，可以借用敌方的计谋，将敌之计变作己之计，这就是借用敌方的计谋去对付敌方。

三国时期的赤壁之战，曹操派谋臣、周瑜的敌友蒋干到周瑜兵营刺探军情，周瑜洞察其来意，故作醉酒伏，将一封伪造的蔡瑁、张允的投降书信巧妙地暴露给蒋干。蒋干得此假情报，连夜逃回曹操军营。曹操看了投降书信，一怒之下，杀掉了蔡瑁、张允，后来追悔莫及。周瑜巧借故友蒋干传递假信息，蒙骗了曹操，除掉了熟悉水战的对手，解除了心头大患。

将计就计的成功，关键在于顺佯敌意，因势利导，在敌人所设圈套之外再设一套，使敌人实施预定计划中落入圈套。在实施过程中，表面上假装中了对手之计，实际上为了隐蔽自己的企图。

现实和历史往往会有惊人的相似，20世纪70年代中期的一场“世纪工程”夺标大战中，南韩企业家郑周永便是运用“将计就计”的谋略，战胜各个竞争对手，最后胜利夺“标”。

郑周永运用此计的过程与三国时的周瑜有异曲同工之妙，波三折，环环相扣，读后令人拍案叫绝。

本世纪最大的工程

1975年，石油富国沙特阿拉伯对外宣布了一个惊人的决定：在本国东部杜拜兴建大型油港，预算总额为10亿至15亿美元，并向全世界各大承建公司公开招标。

这项工程十分庞大，堪称“本世纪最大的工程”。当这一消息通过电波传向全世界时，立即引起世界建筑商们的关注，其中跃跃欲试者有之，望而却步者有之。

1976年2月，中东弹丸小国巴林，战云密布，大军压境。一场举世瞩目的“世纪工程”夺标大战即将在这里展开。

这时，号称“欧洲五大建筑公司”的西德“菲利浦·霍斯曼”、“朱柏林”、“包斯卡力斯”，英国的“塔马”，荷兰的“史蒂芬”，已早早踏上了这个海湾小国，企图先声夺人。另外，美国、法国、日本等国家的头号建筑公司也匆匆从远道赶来，决意参与这场大角逐。

最后一个到来的，是南韩郑周永率领的现代建设集团。尽管这是个珊珊

来迟的插队者，但还是引起对手的恐慌。

于是，有的公司表示愿意同他合作，一起承包工程；也有的干脆提出，只要他退出竞争，马上就支付一笔可观的现金作为补偿……

这位郑周永到底何许人也，竟令这些赫赫有名的企业巨子如此“敬畏”？

郑周永出身在南朝鲜一个贫困的农家，小学没毕业就远离家乡打工谋生。1940年，他靠自己一点积蓄开办一家修理小店。1947年，他又创办了现代土建社，不久便扩展为现代建设集团。在郑周永的领导下，现代建设集团在短短19年里，一跃成为南韩建设业的霸主。他曾创下用10分钟时间，就击败了所有对手，中标承建了被称为南韩“檀君开国以来最大的工程”。自此，郑周永被同行攻击为“阿拉斯加来的土匪”。似乎这位名不见经传的山村无名小辈是一位不讲规矩的粗野土匪，而土匪的野性又造就了他猛虎豹胆的冒险精神和置生死不顾的可怕行为。

正是这一点，就足以令那些欧美巨子们心惊胆战了。

施放“烟幕弹”

黎明前的一刻是最最黑暗的。

“世纪工程”的招标还没正式开始，各路豪杰已经在暗地里频频施展招数，互相斗法了。

一天，郑周永的好友、大韩航空公司社长赵重勋突然来找郑周永。

老友异国相逢，显得格外亲切。赵重勋盛情邀请郑周永去喝酒叙旧，郑周永推辞不掉，只好从命。

他们找到一间幽静的小单间，边喝边聊起来。酒过三杯，赵重勋突然对郑周永说：

“郑兄，这桩工程可是块难啃的骨头呵！”

“就是再难啃，我也有信心将它抢到手！”郑周永胸有成竹地说。

“唉，你何苦非要冒这个险呢！”接着，赵重勋压低嗓门说，“只要你肯退出来，你还会得到一大笔补偿金，何乐而不为呢？”

郑周永暗吃一惊，方觉察到对方的来意，却不动声色地问：“有这样的好事？”

赵重勋以为对方动心，便干脆把话挑明：“不瞒老兄，是法国斯比塔诺尔公司委托我来劝你的。他们说，只要你宣布退出，他们立刻付给你1000万美金。”

郑周永暗暗冷笑：法国人也太小瞧我了，这点小钱就想打发我退出！他沉吟了一阵，想出了一条妙计。

“赵兄的好意，小弟心领了。但这桩工程我还是争定了。”

“唉一两头都是朋友，我也是为你们着想。”赵重勋不免有点失望。

这时，郑周永举杯一饮而尽，抱歉他说：“赵兄，失陪了。我还有件紧急的事要办。”

“什么紧急的事？我能帮你吗？”

“唉，还个是为那1000万保证金……”郑周永故意把话“闸”住，站起身来匆匆与对方握手告辞。

法国人得知这一“情报”后，便开始推测郑周永的投标报价，按照投标规定，中标者需要预交工程投标价格的2%的保证金。同此，他们便判定郑

周永的现代建设集团的投标报价可能在 20 亿美元左右，最少也在 16 亿美元以上。

然而，这正是郑周永的良苦用心，他也想通过朋友的嘴给对方一个“回报”。

在此期间，郑周永频频利用“假情报”向其他竞争者施放烟幕弹，以虚假的投标情报扰对手的阵脚。

使出杀手锏

在郑周永的那间封闭保密的会议室，灯火通明，气氛紧张。郑周永正和助手们为决战作最后的准备。

在报价问题上，郑周永甚是煞费心机，他仗着自己旗下的现代重工业及造船厂等大企业能够提供前线大量廉价的装备和建材，仗着自己在巴林建立起来的“桥头堡”，决心使出杀手锏“倾销价格”，以过低的标价击败所有的对手。

起初，他经过分析和借鉴国外建设工程价目表，初步拟定了总体工程报价为 12 亿美元。这个数码立即得到所有随从高级官员的赞同。

尔后，经过再三思虑后，郑周永对初始报价 12 亿美元先后进行了 25% 和 5% 的两次削减，最后定为 8.7 亿美元。

对此，他的高级助手田甲源持反对态度，认为削减到 25%，即 9.3114 亿美元就可以了。但是郑周永却一意孤行，他认为在投标报价问题上，不同于比赛，它只有第一名，没有第二名，要想取胜，报价一定要有充分的竞争力，尤其是在大型项目上更要有十拿九稳的把握性。

柳暗花明又一村

1976 年 2 月 16 日，这是决定郑周永与他的现代建设集团走向世界的关键一刻。

投标开始了，郑周永一行来到会议厅，同其他对手一样，怀着忐忑不安的心情焦急地等待着这最后的一刻。

现代建设集团的投标代表是田甲源，然而这位肩负重担的田甲源先生却在关键性的最后一刻钟里自行其事，在投标价格表上填上 9.3114 亿美元。填完报价数目后，田甲源便悄悄地溜进了工程投标最高审决机构办公室。

那里的工作人员紧张地忙碌着，整个办公室里就像一张巨大的针毡，田甲源坐也不是，站也不是，当他听到主持人说美国布朗埃德鲁特公司报价 9.0444 亿美元时，他刹那间脸色苍白，踉跄地出来走到郑周永面前，嘴里嘟嘟囔囔地说：

“郑董事长的决定是对的，我……我没有按你的办，结果比美国人多……多了 300 万美元。我……”

见到田甲源半死不活的样子，郑周永感到大势已去，他真想给田甲源一记响亮的耳光，然而这里毕竟不是韩国，而是“世纪工程”的招标会议室。

正当他拔腿想要离开会议室的一瞬间，另一个助手郑文涛右手高举着“V”字手势，激动万分地从仲裁室跑到郑周永面前大声地喊道：

“董事长，我们胜利了！我们成功了！”

郑文涛的消息使现代建设集团的所有在场人员都惊呆了。他们不知所措，到底是田甲源错了，还是郑文涛对了？真是丈二和尚摸不清头脑。

原来，美国布朗埃德鲁特公司的报价是分两部分进行的，仅水上部分就是 9.044 亿美元。相比之下，田甲源填的 9.3114 亿美元的报价是最低报价。

当沙特阿拉伯杜拜海湾油港招标仲裁委员会最后宣布现代建设集团以 9.3114 亿美元的报价摘取这项本世纪最大工程的招标桂冠时，在场者无不目瞪口呆，就连郑周永也不敢相信自己的耳朵，更不用说是田甲源先生了。

对于这个报价，西方的所有强劲对手都惊愕不已，他们都觉得被郑周水戏弄了。尤其是那些法国佬，他们老羞成怒地骂他是“骗子”、“土匪”。

然而，在这一片叫骂声中，郑周永却兴奋地和他的助手们互相拥抱庆贺。

在这场智慧的角逐中，这位黄皮肤黑头发的南韩人战胜了所有的欧美对手。

用问篇

第八十八计 连环计

美女调“虎”记

——谈判桌后的较量

谈判高手夜闯埃森——美丽动人的苔丝——调虎离山——破译密码——
败走麦城

奇计赏析

“连环计”，是《三十六计》第三十五计：“将多兵众，不可以敌，使其自累，以杀其势。在师中吉，承天宠也。”意思是，当敌人兵多将广的时候，不可强攻硬打，而应当设法使他们互相牵制拖累，从而削弱他们的势力，然后再想办法消灭他们。

东汉末年，汉灵帝病故，董卓在朝中作乱。司徒王允决心除掉董卓，他先用美女貂蝉离间董卓与义子吕布的关系，致使两人反目成仇，然后又借吕布之手除掉了董卓。这就是典型的“连环计”。

需要指出的是，连环计并非连续施用两个以上的计谋，而是指运用计谋使敌人自累，然后再图谋进攻之，即一计用来累敌，一计用来攻敌，两计如同连环一样紧扣起来，结合运用。

现代商战日趋激烈和错综复杂，孤立地运用某种计谋往往难以奏效，在这种情形下，合理正确地运用“连环计”，则是战胜强敌的有效方法。

德国阿克森公司和英国塞勃公司在一桩钢铁生意的谈判中陷入僵局，于是阿克森公司便使出了杀手锏，先用“美女”引诱对方谈判代表梅杰，使其沉迷于女色不能自拔，巧妙地套取了他的密码箱的密码，继而又用“调虎离山”之计，将其引开，顺利地窃取了密码箱中的底价本。

由于阿克森公司掌握了对方的谈判底价，在后来的谈判中占据了主动，最终迫使对手以最低价格成交，致使对方公司白白失去了近 1000 万美元的利润。

谈判高手夜闯埃森

一个仲夏的夜晚。英国利物浦的国际机场，一架飞往德国著名工业城市埃森的波音 747 飞机，像颗炮弹似的从跑道上斜射向蓝黑色的夜空。

机舱里。有一位 30 多岁的男子正闭目沉思。他名叫梅杰，是利物浦塞勃拆船公司总裁的助理。

梅杰虽然进入塞勃公司仅数年，但凭着他聪颖的天资、踏实的作风、灵活的方法，总是出色地完成了各项任务。不仅如此，梅杰还练就了一手察言观色、随机应变的本领。在商务谈判中往往能出奇制胜，令对手猝不及防。因此，总裁对他大为赏识和器重，经常将一些棘手的任务交给他去完成。

这次，梅杰就是奉命前往德国阿克森钢铁公司去办理一桩大生意的。

近年来，一些国家经济建设发展很快，对钢铁的需要也相应增多。德国阿克森钢铁公司因此生意日隆，销量猛增，许多订户排着队急着要货，一时

出现供不应求的局面，其轧钢用的钢坯仅够两个月使用。该公司对此心急如焚，四处找货。

塞勃公司得到情报后，立即派梅杰作为公司的全权代表连夜乘飞机前往阿克森公司，就出售钢坯一事进行谈判。

经过一个多小时的航程，飞机终于顺利到达埃森。

精明的梅杰提着密码箱走下飞机后，立即左躲右闪地避开阿克森公司专程来接机的人，灵猫似地钻进一辆红色的出租车，很快就消失在黑沉沉的夜幕之中……

美丽动人的苔丝

第二天，双方立即开始谈判。

在谈判桌上，双方的代表都为自己公司的利益展开了激烈的讨价还价。阿克森公司坚持每吨 115 美元，而梅杰认为，按目前钢铁销售行情以及钢坯实际成本，每吨应为 160 美元。

双方各执己见，互不相让。阿克森公司谈判代表一筹莫展：价格是降，还是升？如果降，比例是多少？升，比例又是多少？这时候，连阿克森公司总裁施第文也有点拿不定主意，他知道自己公司遇到了一位可怕的对对手。

西方有句名言：战胜男人可以用女人。老奸巨猾的施第文决定动用杀手锏——美女间谍苔丝。

苔丝是阿克森公司派往附近大酒店的女招待。这家大酒店不是阿克森公司所办，但许多来阿克森公司谈生意的人员大多住在这儿。

梅杰来时，转了一圈后，还是下榻在这儿。梅杰原以为不住阿克森公司的酒店，可避免不必要的麻烦，没想到，这种心理早在阿克森公司的预料之中，该公司早在附近几家大酒店布下了一个个美女陷阱。

梅杰一来到大酒店，便被苔丝的美貌深深地打动，尤其是她的热情、诙谐和高雅的气质，更使梅杰如痴如醉，几乎忘了这是在异国他乡。然而，要事在身，梅杰不敢纵情放肆。

苔丝似乎对梅杰很有好感，大有一见钟情之感，一有机会便主动凑过去，和梅杰聊几句。一天晚上，已经下班的苔丝主动邀请梅杰到一家舞厅去跳舞。

舞厅的灯光若明若暗，在缠绵婉转的乐曲中，苔丝紧贴着梅杰翩翩起舞。梅杰深情地凝视着怀中的苔丝，发现她那双明媚的大眼睛更加楚楚动人，秋波流动跳着跳着只见她吐气若兰，脸上已微微发红，白嫩透红的脸蛋愈发显得鲜活，嫣红的嘴唇半张半闭，像是在倾诉着什么。

搂着如此美妙动人的少女跳舞，梅杰的心早已陶醉了。苔丝看在眼里，喜在心头。

从舞厅出来，返回梅杰的住房，已是夜色阑珊的时候。

梅杰兴致其浓，他喝了杯白兰地，痴痴地看着苔丝。见此情景，苔丝十分娇嗔地抚了一下他的肩，她身上的长裙悄然飘落下来，登时一股烈火般的欲望注入了他的五脏六腑，他含糊不清地喃喃道：“我……爱你。”便疯狂地拥抱了苔丝……

一阵巫山云雨过后，梅杰得到了极大的满足。

苔丝边穿衣服，边娇声说道：“亲爱的，你应该送我一件礼物梅杰以为她要钱，连忙从衣袋里掏出 200 英镑递给她。

苔丝没有去接，而是伸出柔美的双臂搂住梅杰的脖子，在他耳畔呢喃道：“你以为我是那种女人吗？我是真心地爱你，只希望能得到你的一件小礼物作纪念，我就心满意足了。”

其貌不扬的梅杰第一次听到漂亮的姑娘对自己说这样的话，不禁心花怒放，忘乎所以，立即转身取出那个黑色的密码箱，从里面取出一个昂贵而精致的胸计，这是他昨天才买的，准备回国时送给自己的妻子的，现在却“移花嫁木”。将它送给这位善解人意的异国“情侣”了。

然而，精明的梅杰却犯了一个致命的错误，正当他打开密码锁时，苔丝已经偷偷将他开锁的一举一动清晰地“摄”入自己的脑海里。

梅杰做梦也没有料到，这位漂亮的姑娘看起来柔情似水，却别有图谋。精明过人的梅杰竟失算于这位弱质女子。

调虎离山

第二天早上，阿克森公司突然告诉梅杰，谈判因故暂时中止。梅杰独自在房间里，倍感空虚无聊。这时，苔丝来到房间清理卫生。梅杰一见这位美人，禁不住心猿意马，又想重温昨夜好梦，却遭到苔丝婉拒。

望着梅杰那副失魂落魄的样子，苔丝认为时机已到，便谎称自己下午休班，邀请梅杰陪自己出去游玩。

心如火燎的梅杰不假思索，满口答应。

下午，梅杰喜滋滋地拥着美丽的苔丝，钻进她的小汽车。小汽车飞快地驶向郊野，在一片幽僻的小树林里，梅杰的情欲又得到了尽情的渲泄。

正在这时，另一名女招待悄悄潜入梅杰的房间，她也是阿克森公司安插在这家酒店的女间谍。她根据苔丝提供的开锁要领，用了将近一个小时，才将这个被称为世界上最保险的密码箱打开，将里面的东西全部偷拍下来。

破译密码

胶卷冲洗出来后，阿克森公司保安部门的人都大为吃惊，材料上没有什么详细的文字，只是乱七八糟的数字和符号。

20.000T	GLP
40000T	GKP
80000T	GIP
300.000T	GGN

但保安部门还是立即将它上交给总裁。

施第文是一个很精明的企业家，他拿着这张如同天书的图片，仔细看了看，觉得里面大有文章，不然的话，梅杰决不会把它锁在密码箱里。他又反复琢磨了一阵，不禁心头大喜前面的数字显然是多少吨，后面英文字母很可能是底价。

好狡猾的狐狸！施第文不胜感叹。

于是，施第文总裁会同保安部门立即动用计算机破译。不多久，便拿出了答案。

20.000 吨	160 美元/吨
40.000 吨	150 美元/吨

80.000 吨 130 美元/吨
300.000 吨 118 美元/吨

至此，愁眉紧锁的施第文终于眉开眼笑了。因为，在商业谈判中，底价相当重要，直接关系到双方的利益。谈判一方如能摸清对手的谈判底价，便可以从容对付，制定出详细而又周全的应付方法，最大限度地发挥自己的优势，迫使对手作出最大限度的让步，从而使自己的损失减少到最低程度。

阿克林公司掌握了塞勃公司的谈判底价，这意味着他们在这场谈判中，将稳操胜券。

败走麦城

新一轮谈判开始了。

阿克森公司由于有了底，因此提出了购买 30 万吨钢坯的要求，并希望价格相应降低，每吨 115 美元。

梅杰听后大吃一惊，对手的数量和价格怎么和公司总部要求差不多？

临行前，公司总裁曾特地叮嘱，应利用各种机会，为公司多赚钱，底价本可作最后参考用。想到这里，梅杰心里直发虚，对手太厉害了，看来多赚钱的愿望难以实现了。

果然不出所料，梅杰提议，如买 30 万吨，每吨 132 美元，对手一口回绝。并威胁道，阿克森公司已尽最大努力，做了最大限度的让步；如果塞勃公司还是固执己见，寸利不让，阿克森公司只好从别的公司进货了。

梅杰一听，知道来者不善，再硬顶下去，恐怕生意要难做了，这可要使公司失去一笔大生意。他心想，丢掉这笔生意自己就是本事再大也担不起责任啊！

半小时后，双方经磋商，阿克森公司同意做一点小小的“让步”，以每吨 118 美元成交。

由于“军机”泄露，塞勃公司白白少赚了近 1000 万美元。

当垂头丧气的梅杰走进埃森机场的候机楼时，一位机场的服务员交给他一个小包。梅杰打开一看，原来是自己送给苔丝的那件礼物——胸针。

