

第1章 胜战计

胜战计是《三十六计》的第一套计谋，包括瞒天过海、围魏救赵、借刀杀人、以逸待劳、趁火打劫和声东击西六计。胜战计是己方处于绝对优势地位时使用的计谋。当己方占据战场上的主动权时，如果能审时度势地使用胜战计，便可在收获胜利的同时尽量减少己方损失。



第一计 瞒天过海

【原文】

备周则意怠^①，常见则不疑。阴在阳之内，不在阳之对^②。太阳，太阴^③。

【注释】

①备周则意怠：防备十分周密，往往容易让人斗志松懈，削弱战斗力。

②阴在阳之内，不在阳之对：阴阳是中国古代传统哲学和文化思想的基点，其思想笼罩着大千宇宙、细末尘埃，且影响到意识形态的一切领域。阴阳学说把宇宙万物作为对立的统一体来看待，表现出朴素的辩证思想。阴、阳二字早在甲骨文、金文中出现过，但作为阴气、阳气的阴阳学说，最早是由道家始祖老子所倡导，并非《易经》提出。此计中所讲的阴指机密、隐蔽；阳，指公开、暴露。阴在阳之内，不在阳之对，在兵法上是说秘计往往隐藏于公开的事物里，而不在公开事物的对立面。

③太阳，太阴：相传伏羲以阴阳集成八种图形，即八卦。周文王又将其推演为六十四卦。阴阳在军事上涉及的范围十分广泛，无论是阴、晴、雨、雪等天时气象，还是山川湖泽等地理形态，又或是攻防进退等战略战术，都可以分为阴阳相对的关系。一般来说，柔、暗、后、奇、虚等为阴，刚、明、先、止、实等为阳。阴中寓阳，阳中隐阴，二者可以互相转化，阳发展到极端必然转化为阴，阴发展到极端必然转化为阳。

【译文】

防备周密，往往容易导致人的思想麻痹、意志松懈；常见的事情就不会产生疑惑（以致丧失警惕）。密谋就隐藏在公开的行动之中，并不是与公开行动相对立的。公开的行动当中往往隐藏着最秘密的计谋。

编者解读

“瞒天过海”是指故意使用伪装的手段反复迷惑、欺骗敌方，制造公开的假象，使敌方失去警觉，然后突然行动，从而获得出奇制胜的效果。

此计的关键在于“瞒”，瞒得过就万事大吉，瞒不过则弄巧成拙。当然，“瞒”并非此计的最终诉求，而是达成“过海”目的所需的必要手段。

需要注意的是，“瞒天过海”不能与“欺上瞒下”“掩耳盗铃”等混为一谈，更不能与那些鸡鸣狗盗之徒的做法相等同。虽然，“瞒天过海”和“欺上瞒下”在某种程度上都具有欺骗性，但其动机、性质、目的并不相同。“瞒天过海”的成功取决于它所采取的战略、方针，是有鸿鹄大志之士的谋事之道，称得上妙计。

在军事上，“瞒天过海”是一种示假隐真的疑兵之计。它意在利用人们习以为常的心理进行战役伪装，隐藏军队的集结和进攻企图，从而把握时机，实现预期目标。“瞒天过海”主要依靠指挥官对外界事物的掌握，因地制宜，利用手边的现有物资和天然屏障并放出真真假假、虚虚实实的消息，从而达到迷惑对方的目的。

当敌人使用“瞒天过海”之计时，我们要积极采取防范措施，以免自己陷入被动。首先，对于任何事物都要透过现象挖掘它的本质。所有的隐藏都不会是完美无缺的。我们完全可以通过敌人的异常表现，提高警觉，并顺着身边的一切反常情况追寻可能隐匿在公开事物里的阴谋。凡事要尽可能见微知著，尤其不要放过习以为常的人或事，才不会被表面的假象所误导，进而努力确定敌人的真实意图，防备敌人的蒙蔽。其次，要尽可能地针对敌人的企图作出反应，制定有效的遏制对策。尤其当敌人的阴谋和行动方向有所变化时，一定要及时作出完备的信息反馈。防微杜渐，切不可视而不见、听而不闻，做到在有利的时机给敌人以反击，以免造成损失。



孙策脱离袁术

孙策自父亲孙坚死后，率父旧部退居江南，礼贤下士，以图东山再起。

可是，由于徐州牧陶谦与孙策的舅父丹阳太守吴景不睦，又深忌恨孙策，为立身计，孙策只好把母亲及家眷移居于曲阿，投靠了与陶谦为敌的袁术。

袁术得了孙策，见他英勇无敌，遣他攻克了泾县、陆康。并常叹息说：“如果我有孙策这样的儿子，死也不遗憾了。”



孙策画像

孙策在袁术处栖身久了，心中也十分郁闷。一天，他在庭中赏月，想到父亲一世英雄，而自己却沦落至此，不觉伤心落泪，扶栏大哭起来。这时，忽听背后一人大笑说：“伯符何故如此？先父在时，有事多与我策划，君今有什么难事伤心至此？”孙策回头一看，原来是先父的从事官，丹阳故鄣人朱治。孙策收住泪水，让座说：“策所哭的是恨我不能继父之志啊！”朱治问：“君为什么不向袁公路借兵，佯说去救舅父吴景，而实去江东图大业？”未等孙策答话，突然一个人闯进来说：“公等所谋，吾已知之。我手下有精壮兵马百余，可助伯符一臂之力。只恐袁公不肯借兵与你。”孙策抬头一看，原来是袁术的谋士，汝南细阳人吕范。孙策在袁术处与吕范十分交好，此刻见他仗义而来，便让座与其共议。孙策对二人说：“我

有家父留下的传国玉玺在此，以它作为质当，向袁术借兵如何？”吕范一听，拍案叫好说：“袁术欲得此物久矣！若以此物为质，他必肯借兵。”三人商议好后，便各自回去歇息。

次日，孙策去拜见袁术，一见面就哭拜在地说：“臣父仇未报，如今舅父吴景又被扬州刺史刘繇逼迫。我母亲及家眷都在曲阿，若老母再遇兵害，我还有何面目再立于世间？策请求借雄兵数千，渡江去救母难。主公若不肯信，我可留下亡父遗下的玉玺作为质当。”

袁术见孙策竟以玉玺为质来借几千兵马，心中暗自高兴，欣然应允：“我不是要你的玉玺，而是舍不得你啊！我借三千精兵，良马五百给你，你平定扬州后，可要速回来。你现在官职低微，难掌大权，我现在封你为折冲校尉，殄寇将军，即日领兵便行。”

孙策见袁术答应得如此痛快，心中暗自庆幸。当天便带领朱治、吕范，及先父旧将程普、黄盖、韩当等率兵南下。

◎ 曹丕导演“禅让”

曹丕承袭了父亲曹操的魏王爵位，还不满足，一心想当皇帝，但又不愿落个篡位的名声，于是演出了一场“禅让”戏。

曹丕先是让一般文官觐见汉献帝，说什么自曹丕袭魏王以来，“麒麟降生，凤凰来仪，黄龙出现，嘉禾蔚生，甘露下降：此是上天示瑞，魏当代汉之象”，汉献帝应该效仿古之尧、舜，以山川社稷禅让给魏王。汉献帝不忍将祖辈创建的400年江山拱手交给曹氏，曹丕又令曹洪、曹休带剑进内宫把汉献帝挟出殿来，竭尽威胁之辞，逼他让位。汉献帝为保全性命，只得令人草拟禅国之诏，并送出国玺。曹丕一见诏书和国玺，喜出望外，立即就要接受，司马懿等文武大臣劝阻曹丕，不可如此草率受禅。为了避免天下人议论，应该走一番形式，于是热热闹闹的“禅让”戏开锣了。

曹丕令人上表故作谦虚，称自己德薄才疏，请另外求大贤受嗣天位。汉献帝一见奏表，还以为曹丕是真推辞，就想趁势作罢。群臣哪里肯放过，连忙说，当初封曹操为魏王时，他也是再三推辞，陛下你三降其诏，他方才答应了。现在你也应该再次降禅位之诏，魏王曹丕肯定会应允的，不得已，汉献帝又让人第二次拟了一份禅位诏书。

曹丕见到第二道诏书，倒是满心欢喜，但又不以此为足。他认为要免

除后世说我窃国篡位之名，光有两道诏书还不行，应该筑一“受禅坛”，选择吉日良辰集大小公卿，尽到坛下，让汉献帝亲自捧着国玺交给我，到那时就可以消除别人的猜疑和天下的议论了。一想到这里，他又写了一折，辞谢受禅的奏章。汉献帝哪里知道其中原委，见他两次推辞，疑惑不定。这时一个叫华歆的大臣站出来说：“陛下你可以筑一土坛，名叫‘受禅坛’，召集满朝文武和京城百姓，选择一个良辰吉日，明明白白地禅位，一来好让天下百姓知道陛下是自愿禅让，二来你的子子孙孙也会正大光明地受到魏王恩泽，无人敢于加害。”汉献帝见事已至此，只好照此办理。于是差人在繁阳定下一块地方，筑起一座三层的高坛，选好日期，举行禅让仪式。

到了那天，受禅坛下集聚大小官僚400余人，虎威御林军30万分列前后，还有无数京城百姓。先请曹丕登坛，汉献帝亲奉国玺至台上，开读禅让的诏书，群臣在坛下跪听诏书。读完诏书，曹丕行八拜之礼，双手接过诏书和国玺，登上帝位。大小官僚在坛下立即山呼“万岁”，朝贺新皇帝。当下改延康元年为黄初元年，国号大魏。曹丕传旨，大赦天下。追封父亲曹操为太祖武皇帝。

紧接着，大臣华歆奏明魏帝说：“天无二日，民无二主，汉帝既然将天下禅让给陛下，他就应该另作安排，望陛下明确一下，将他安置在何处？”说罢，让汉献帝到坛下跪着听旨，曹丕当即封汉献帝为山阳公，当日就要起行赴任。华歆手按宝剑指着汉献帝，厉声喝道：“立一个新皇帝，废一个旧皇帝，是古来就有的常理！现在的圣上仁慈，不忍加害于你，还封你为山阳公。你快打点行李，今日就离京，若不是朝廷召见，不许回来！”此时的汉献帝打落门牙只好往肚里咽，无话可说，便叩头谢恩，上马离去。坛下军民见此情此景，也是伤感不已。早已喜不胜收的曹丕情不自禁地对群臣流露的第一句话是：“所谓舜、禹禅让，我现在算知道是怎么回事了！”

从曹操起，曹氏就把汉献帝玩于股掌之中，要立则立，要废则废，到了曹丕，废掉一个献帝，自己称帝，似乎也是易如反掌的事。但政治斗争是复杂的，为避免天下人的议论，也为避免后人的责难，曹丕才想出一条“禅让”的谋略，热热闹闹地假戏真做，以达到混淆视听，欺骗舆论的目的。不知道个中原委的局外人，往往信以为真，还有一些不太愿意接受事实的人，经他一宣传一鼓动也有可能改变态度。姑且不论曹丕的政治目的，单就他制造假象，假戏真做以迷惑他人的计谋而言，无疑是很成功的。



唐代画家阎立本笔下的曹丕画像



“风流”将军蔡锷

蔡锷是我国近代著名的爱国军事家，1911年武昌起义后出任云南省都督，政绩颇多，因此备受群众爱戴。袁世凯窃取革命胜利果实之后，暂时还没有暴露企图称帝的野心，以致蔡锷此时还抱有为袁世凯效力的极大幻想。因此他写信给梁启超，希望调离云南，以实现自己尽忠报国的远大抱负。

而狡猾的袁世凯深知蔡锷拥有强大的军事实力，始终对他心存芥蒂，见蔡锷的念头正中他意，便于1913年9月发布命令将其调到帝都，出任参议院参政，授衔昭威将军。袁世凯意在为蔡锷升官加薪，便可以趁机将其管控在身边，帮助他实现投靠帝国主义，复辟做皇帝的狂野用心，如果蔡锷不从，再将其杀掉也不迟。谨慎的袁世凯同时在蔡锷身边安置众多密探，日夜监视和跟踪，以防其图谋反袁。

不久，袁世凯开始紧锣密鼓地筹备登基称帝一事，而蔡锷也早已识破了袁世凯的阴谋，多次悄悄乘火车到天津，与梁启超等进步人士秘密集会，商量如何共同抵制袁世凯复辟帝制。同时，为摆脱当时被袁世凯软禁帝都的困境，蔡锷想尽各种办法对其进行蒙蔽，在他面前装聋作哑，装痴扮呆，甚至在被抄家之后虽然愤怒至极，表面上却佯装无事，继续装聋作哑。为了成功骗过袁世凯，蔡锷又以得过肺病，如今又换上了咽喉病，健康状况欠佳为由，特请袁世凯批准休养一时。蔡锷还经常涉足花街柳巷，假装贪恋女色，不思进取，腐朽堕落，让袁世凯产生错觉，他的戒备心也就慢慢松懈下来。1915年夏天，蔡锷结识了年方16岁的歌女小凤仙，利用其制造家庭不和的舆论，甚至请袁世凯的亲信为自己找房子，声称要“金屋藏娇”。同时，他还经常公开和妻子吵架，让袁世凯最终相信了他的“昏然无能”。

1915年11月11日，蔡锷在小凤仙的帮助下成功逃离帝都，经天津到达日本。为了让袁世凯以为他滞留在日本，他让老同学将写好的明信片定期发送到帝都，告知袁世凯自己在日本的行踪。与此同时，蔡锷已经由香港、越南河内回到中国昆明，躲过了数次暗杀，历经艰险，并联合了众多志士仁人。同年年底，蔡锷组织的护国反袁战争全面发动，最终使袁世凯的帝制梦彻底破灭。

蔡锷利用“瞒天过海”的计谋成功骗过了狡猾的袁世凯，让袁世凯对他的人品及志气渐渐产生了错疑，由此断定这是颗对他不会产生威胁的棋子，这为后来蔡锷的一步步反袁行动提供了便利。蔡锷的英勇和谋略为他荣立了再造民主共和的功勋，并被永载史册。



蔡锷

第二计 围魏救赵

【原文】

共敌不如分敌^①，敌阳不如敌阴^②。

【注释】

①共敌、分敌：这里是指集中的敌人与分散的敌人。

②敌阳、敌阴：敌，攻打。阳，这里是指公开、正面、先发制人；阴，这里是指隐蔽、侧面、后发制人。敌阳不如敌阴，指与其正面攻敌，不如从侧面攻敌。

【译文】

攻打兵力集中的敌人，不如设法使其兵力分散而后各个击破；与其正面攻击敌人，不如迂回攻击其薄弱空虚的环节。

编者解读

“围魏救赵”之计适用于敌我力量悬殊之战，在己方处于劣势的情况下，最好的办法就是分导引流，找准敌人的薄弱环节、要害部位，避实就虚，全力攻击，或是绕到敌军的后方攻其不备，对其造成威胁和牵制，用最小的代价取得最大的胜利。如此一来，敌人就不得不放弃原来的目标。这是一种转化敌我双方地位的迂回策略。

对“围魏救赵”的应用，重在对强大的敌人实行避其锋芒的策略，在避免与其发生正面冲突的同时，绕道或是从侧面对其进行巧妙攻击，乘虚而入，置敌于死地。但运用此计时要严格区分因果与目的，“围魏”是因，“救赵”是果。“围魏”是为了让敌人放弃原来的目标“赵”，返身解救自己的“魏”的危难，“赵”就得救了。不论是真围还是假围，不论是明围还是暗围，“围魏”必须能够引出“救赵”这个后果。也就是说，“围魏”与“救赵”之间具有直接的因果关系。否则，“围魏救赵”只能是一厢情愿的美好打算。

一般来说，“围魏救赵”有以下三层含义。

第一，避实击虚。《孙子兵法·虚实篇》认为，水的流动规律是避开高处而流向低处。同样的道理，用兵的规律是避开敌人的坚实之处而攻击

其薄弱之处。避实击虚是克敌制胜的法宝。

第二，以攻为守。进攻是最好的防御。在敌兵压境的时候，如果一味地防御，就会越来越被动。应该利用一切机会发动进攻，打乱敌人的部署，从而变被动为主动。

第三，以迂为直。在几何学中，两点之间直线是最短的。但在战争中，最直接的方式不一定有效。这就好比上山一样，如果从山下直接向上攀登，路途虽近但危险很大。假如绕山盘旋而上，虽然多走了一段路，却能够平安地到达山顶。

在实施“围魏救赵”之计，需要注意以下几个问题。

第一，突破口的选择。选择比“赵”容易进攻的突破口，不仅能鼓舞士气，而且能形成节节胜利之势。如果有多个难易程度相当的突破口，则应该选择对全局影响最大的突破口入手，往往可以事半功倍。当然，也要确定“魏”是敌人的必救之地，否则将徒劳无功。

第二，采取迂回进攻的策略很重要。不是所有的事情都能一步到位，增加一些中间环节或是转一些弯儿，就可以化解或者避开困难。

第三，一定要绕开敌人的强势之处，直击要害。向强大的敌人横冲直撞，往往会落得惨败下场，如果巧妙地进攻敌人的薄弱环节，不仅可以给敌人以重击，而且可以让自己免受重创，保全实力。

当敌人运用“围魏救赵”之计，我们要迅速占领已经确定的目标，不受其他因素的影响。犹豫或是中途转变策略，往往容易陷入敌人的精心算计之中，贻误战机。此外，要审时度势，分清轻重缓急，准确把握首要和重要的事情，不被次要和不紧要的事情耽误。抓住重点，明确目标，才能不被敌人的伎俩所迷惑。



孙臆智救赵国

公元前 354 年，魏国派军队进攻赵国。魏国的军队很快包围了赵国首

都邯郸，情况十分危急。赵国眼看抵挡不住魏国的攻势，赶紧派人向齐国求救。

齐国大将田忌受齐王派遣，准备率兵前去解救邯郸。这时，他的军师孙臆赶紧劝他说：“要想解开一团乱麻，不能用强扯硬拉的办法；要想制止正打斗得难分难解的双方，不宜用刀枪对他们一阵乱砍乱刺；要想援救被攻打的一方，只需要抓住进犯者的要害，捣毁它空虚的地方。眼下魏军全力以赴攻赵，精兵锐将势必已倾巢出动，国内肯定只剩下一些老弱残兵。魏国此时顾了外头，国内势必空虚。如果我们此时抓住时机，直接进军魏国，攻打魏国都城大梁，魏军必定会回师来救，我们不就可以替赵国解围了吗？”

一席话说得田忌茅塞顿开，他十分赞赏地说：“先生真是英明高见，令人佩服。”

孙臆接着又补充说：“还有一点，魏军从赵国撤回，长途往返行军，必定疲惫不堪。而我军则趁此时机，以逸待劳，只需在魏军经过的险要之处布好埋伏，一举打败他们不在话下。”

田忌叹服孙臆的精辟分析，立即下令按孙臆的策略行事，直奔魏国首都大梁，而且把要攻打大梁的声势造得很大，一边却在魏军回师途中设下埋伏。

果然，魏军得知都城被围，慌忙撤了攻赵的军队回国。在匆忙跋涉的途中，军队行至桂陵一带，不防齐军擂鼓鸣金，冲杀出来。魏军始料不及，仓皇抵御，哪里战得过有着充分准备的齐军。魏军被杀得丢盔弃甲，还没来得及解救都城，便几乎全军覆没。这次战争，齐军大获全胜，赵国也得到了解救。



孙臆画像

孔明计退曹操

210年，当曹操得知周瑜病逝的消息后，就准备再次兴兵进犯江东。但是，他又担心西凉州的镇东将军马腾会乘机袭取空虚的许都。为此，曹操特派使者西去凉州，以朝廷的名义给马腾加以征南将军的头衔，命令他随军讨伐孙权。于是，马腾带领次子马休、马铁及5000名西凉兵卒应召来到许昌城下。不久，西凉兵被曹操消灭，马腾父子三人也惨遭杀害。此后，曹操自认为解除了后顾之忧，即时起兵30万，直扑江东。

江东闻报之后，立即让鲁肃派使者西上荆州，向刘备求援。诸葛亮看罢江东的求救信，胸有成竹地对刘备说：“既不用动江南之兵，也不用动荆州之兵，我自有妙计使曹操不敢进兵东南。”他让使者带回江东的信中说：“如果曹军南犯，刘皇叔自有退兵之策。”诸葛亮告诉刘备说：“曹操平生最担心的就是西凉之兵。现在曹操杀了马腾，马腾长子马超仍然统领着西凉之众，曹操的杀父之仇定使马超刻骨切齿。主公只要修书一封，派人结援马超，让马超兴兵入关。这样一来，曹操岂能兵犯江东？”刘备闻言大喜，立即修书，派使者投送西凉的马超。

马超听说父亲和两个弟弟遇害的消息后，放声大哭，悲怆倒地。他咬牙切齿，痛骂曹贼。正在此时，刘备的使者持书赶到。马超拆书一看：刘备在信中除了大骂曹操之外，还回忆了昔日与马腾同受汉帝密诏、誓诛曹贼的往事和旧情。刘备指出，现在曹操与马超又结下不共天地、不同日月之深仇。他建议马超率西凉之兵以攻曹之右，他统荆、襄之众以遏曹之前。此举不但曹操可擒、奸党可灭、大仇可报，而且汉室可以复兴。

马超看罢，立即挥泪复信，打发使者先回，随后便点起西凉兵马。正准备进发时，西凉太守韩遂使人请马超相见。原来韩遂与马腾是结义兄弟，韩遂与马超以叔侄相称。韩遂告诉马超：曹操派人送来书信，以封西凉侯为诱饵，让韩遂擒拿马超。韩遂还向马超表示：既为叔侄，不忍加害，愿意与马超一起联军进击曹操，以报仇雪恨。韩遂杀掉曹操的使者，又征调手下兵马，与马超兵马会合在一起，20万大军浩浩荡荡杀奔长安。曹操得到关中报警以后，遂放弃南下攻击孙权的计划，全力对付关中的马超、韩遂之军。诸葛亮的一封书信就轻而易举地制止了曹军南下，救了孙权的大驾。



诸葛亮画像



🎯 柯达血战富士

1877年，照相机问世，当时的照相机是个庞然大物，黑帐篷、大水箱、厚厚的玻璃感光板容器，就像一个实验室。柯达创始人乔治·伊斯曼第一次接触照相机时，忍不住异想天开：照相机能不能弄得像“用铅笔写字那么简单”，于是后来就有了柯达相机。柯达一问世，名动天下，一时无人与之争锋。19世纪末，柯达进入胶卷领域，迅速成为行业霸主。在后来的100多年里，柯达开创了一段辉煌的时期。



乔治·伊斯曼

富士胶卷于1934年创立，前身是日本塑料的“胶卷试验所”。1919年开始研究制造胶卷技术。1922年开始研究感光乳剂，1925年在积累照相工业的经营诀窍的同时，成立了“胶卷试验所”，正式开始研究制造胶卷。

第二次世界大战后，为使日本遭受战争创伤的企业能尽早重振雄风，美国政府说服包括柯达在内的大部分美国公司撤离日本。战后，日本富士公司经过40多年的努力，取得了令人瞩目的发展。它在日本本土赢得了79%的市场，并积极向海外拓展，在世界各地显示出咄咄逼人之势。

20世纪80年代，羽翼丰满的富士开始挑战柯达，将优质彩色胶卷的价格定为柯达胶卷价格的90%，长枪短炮开进美国和欧洲市场。在富士的猛烈攻击下，柯达开始在市场竞中频频告败，利润大幅度下降。这时柯达大梦初醒，才意识到这个富士已严重威胁到自己生存。柯达的管理高层决定迎接挑战，打一场防守反击战。

针对富士的低价策略，柯达一方面致力于改善产品，另一方面以高于富士促销开支20倍的预算，大力打造广告和促销，开足马力推广产品。到20世纪90年代初，柯达成功地捍卫了美国本土市场，把在美国市场上的份额稳定在80%左右。

守住美国本土市场后，柯达没有善罢甘休，决定“以其人之道还治其人之身”，把战火烧到日本去。柯达花了5亿美元在日本东京建立了分公司，并在名古屋建立了研发试验室。为获得日本消费者的认可，突破富士及其他胶卷产业的重重阻碍，柯达高层意识到要用日本人的思维方式来考虑问题。1984年起，柯达公司在日本出售的胶卷上完全印上日文，而且针对日本人偏爱色彩鲜艳这一特点，于1988年在日本市场投放了柯达金奖彩色胶卷，产品一问世便广受日本消费者欢迎。为了使柯达进一步本土化，柯达

对其在日本的机构进行了调整，除了保留一个联络部与美国总部进行联系外，在其余的部门从经理到一般的管理人员，全部启用日本职员，将日本的员工从 12 人猛增至 4500 人。

在销售渠道方面，柯达针对日本市场的特点，制定了独到的渠道策略。它与大阪的三友公司合资成立了销售公司，借助日本本土势力负责经销柯达产品，结果大为成功。当时日本共有 250 个胶卷经销商，竞争之激烈让任何一家胶卷生产商都会感到头痛，但柯达公司见缝插针，挤进了其中的 60 个经销点。为了巩固柯达产品的销售市场，他们还通过投资日本照相器材行业，与其产品业务有关的企业建立起密切的关系。柯达购买了生产 35 毫米照相机、打印机和摄像机等为主业的佳能公司 20% 的股份，从而获取了大量生产秘籍，使自身的产品更加适合日本市场。同期，柯达还把日本一家专门生产微型胶卷和电子成像设备的公司—柯思达纳入旗下，命名为柯达信息系统。

当时的富士正兴致勃勃地致力于海外扩张，柯达公司花了相当于富士两倍的广告费，在日本各地大做广告，包括在日本各大城市设置了总价值约 100 万美元的巨型路标，投入巨资举办各种柔道比赛、相扑比赛和乒乓球比赛。1988 年，柯达还出资在汉城奥运会上赞助了日本体育代表团，赢得了日本人的好感。此外，柯达还不惜工本，花费 100 万美元购置了一艘飞艇，并装饰上醒目的柯达标志，而且在日本的城市上空整整飞了 3 年，还带有挑衅性地在富士东京总部上空盘旋了一阵子。

经过 5 年多的努力，柯达产品在日本的销量上升了 6 倍，有一半以上的日本消费者能够认出柯达公司的黄色标志。1990 年柯达在日本的营业额高达 13 亿美元，占领了日本市场的 15%。与此同时，富士公司在日本本土的销售额开始下降。大意失荆州的富士公司不得不将其一部分精英从海外撤回东京，以此来对抗柯达的威胁。结果是减轻了日本富士公司对柯达的美国市场及其他世界市场的压力。



柯达公司 LOGO