

石磊 编著

商战奇谋

三十六计



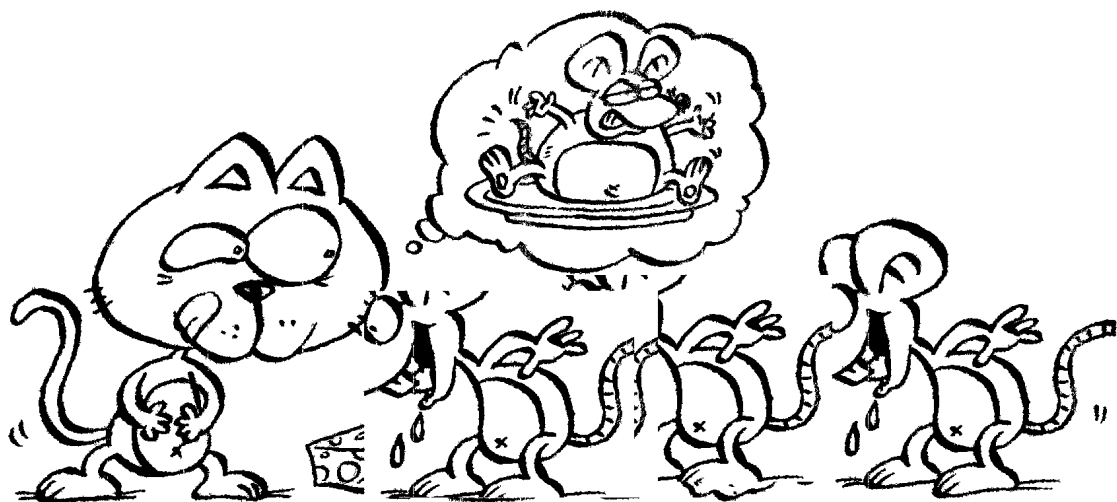
现代商战的群雄竞争，是智慧的角逐、谋略的较量。虽然不见硝烟弥漫，战火连天，但其艰险残酷，则有过之而无不及。胜者财源滚滚，败者血本无归。可以这样说，企业胜在智谋，败也在智谋。



新华出版社

商战奇谋

三十六计



新华出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

商战奇谋三十六计 / 石磊编著. —北京: 新华出版社,
2009. 1

ISBN 978-7-5011-8623-5

I. 商… II. 石… III. 三十六计—应用—商业经营
IV. F715

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2008) 第 192868 号

商战奇谋三十六计

责任编辑: 刘燕玲 张宏辉

装帧设计: 伍民力

出版发行: 新华出版社

地 址: 北京石景山区京原路 8 号

网 址: <http://press.xinhuanet.com> <http://www.xinhuaupub.com>

邮 编: 100040

经 销: 新华书店

照 排: 新华出版社照排中心

印 刷: 河北省高碑店市鑫昊印刷有限责任公司

开 本: 720mm × 960mm 1/16

印 张: 15.75

字 数: 145 千字

版 次: 2009 年 1 月第一版

印 次: 2009 年 1 月第一次印刷

书 号: ISBN 978-7-5011-8623-5

定 价: 29.00 元

本社购书热线: (010) 63077122

中国新闻书店电话: (010) 63072012

图书如有印装问题, 请与印刷厂联系调换 电话: (0312) 2838225

前 言

现代商战的群雄竞争，是智慧的角逐，谋略的较量。虽然不见硝烟弥漫，战火连天，但其艰险、残酷，则有过之而无不及。胜者财源滚滚，败者血本无归。可以这样说，企业胜在智谋，败也在智谋。

目前，中国企业在融入市场经济、参与国际市场竞争的道路上，只走了一段很短的路。一些企业的组织形式、发展战略、经营理念、运作机制，以及经营管理者 and 员工的素质能力，与时代发展还有许多不适应。为了企业适应市场经济、参与国际市场竞争的需要，也为了企业自身发展和自我解危的需要，本人编著了这本《商战奇谋三十六计》，其目的是依靠智慧探索一条智胜之路。在商战中强者和弱者都不是绝对的，谁智高一筹，便能成为强者；否则，便难逃失败之劫。

一些经营管理的经典小故事之所以流传经久而不衰，就是因为有常读常新的魅力。本书所列举的故事，有情节完整的事件，有特点鲜明的人物，有内涵隽永的道理，有令人深思的启迪。本书在编著的过程中，参阅了大量资料，搜集了当前最新的企业故事，细致地进行了主题提炼和文字加工，力求透过小故事“以小见大”，体现了商战之中的智慧谋略。

通过阅读本书，还能够为读者解决商业运作中遇到的实际问题，直接找到与读者思考有关的故事，使本书成为读者的知心益友。由于本书坚持以服务读者为本，扩大了受众面，既适宜企业经营管理者 and 员工阅读，又适宜其他方面的人员阅读。在市场经济的社会里，竞争无处不在，只要你想在竞争中高人一筹、胜人一招，就要研究和运用智慧谋略，而阅读本书会给你提供一个新的理念。

本书以古代军事谋略三十六计为框架，将军事智谋引申为商战智谋，分计编著而成，每计有三个精心挑选和编辑的经管小故事，并通过一些精辟、朴实，醒人、益人的感悟点评，从经营管理扩展到日常生活，阐明一些人生哲理，有助于读者在阅读中提升思维高度，并从中读出智慧的内在价值。

在琳琅满目、种类繁多的经营管理类书籍中，通过推出的这本《商战奇谋三十六计》，希望广大的企业经营者和员工喜欢阅读这本书，也希望其他读者关注这本书。

目 录

第一篇 胜战计

第一计 瞒天过海/3

暗箱操作，先入为主/5

成功的商人，过人的智慧/6

卖的是希望，买的是需求/7

第二计 围魏救赵/10

巧占市场，乘隙围攻/12

避实击虚，后发制人/13

在市场空白处求生存/14

第三计 借刀杀人/16

运用三借，迅速崛起/18

借收购为名，抢占核心技术/19

借助明星，誉满天下/20

第四计 以逸待劳/22

做商业炒作成风的另类/24

情报与决策是成败的关键/25

以忍为守，转守为攻/27

第五计 趁火打劫/30

乘虚而入，使其接受/32

艰难的谈判/33

“打劫”也要看准时机/34



第六计 声东击西/36

故作姿态、欲买以卖/38
买卖不做先“放风”/38
惊人的举动/39

第二篇 敌战计

第七计 无中生有/43

一个故事带火一个产品/45
转折中的奇招/46
巧施计谋，独享资产/47

第八计 暗度陈仓/49

移情别恋，分权而治/51
明着进攻，暗中创新/52
暗施诱惑，争得租地/53

第九计 隔岸观火/56

让宾客参与，创轰动效应/58
伺机等待，坐收渔利/58
慧眼识金，终成“大王”/59

第十计 笑里藏刀/61

吸引消费者的招数/63
健康“关系”的独到见解/64
惊人之举的情感投资/65

第十一计 李代桃僵/68

分管而治，各显神通/70
兄弟登山，各自努力/71
精心培养，继承父业/72

第十二计 顺手牵羊/74

推荐项目，意外收获/76

品德改变命运，理想成就人生/77

微利必得，招招见效/78

第三篇 攻坚战

第十三计 打草惊蛇/81

先谋而后战/83

走出低谷重新起飞/84

打动人心的丰厚回报/85

第十四计 借尸还魂/86

借国外资源，做自己品牌/88

借用译名，一度畅销/89

利用外力，成就大事/90

第十五计 调虎离山/93

解聘竞聘有高招，鼓励创业遭重创/95

保护真品，打假有方/96

故作姿态，调低价格/97

第十六计 欲擒故纵/100

目光远大，欲取先与/102

舍己渡企，优势互补/104

攻心取胜的大手笔/105

第十七计 抛砖引玉/108

激励机制，带来效益/110

以小的代价，换来可观效益/110

惊世之举，轰动效应/111

第十八计 擒贼擒王/113

敢于暴露不足，抓住消费心理/115

抓住机遇，捷足先登/116

先擒王，后占领/117





第四篇 混战计

- 第十九计 釜底抽薪**/123
抽掉椅背，扭亏为盈/125
技高一筹的策略/125
抽空未果，损失惨重/126
- 第二十计 浑水摸鱼**/128
乱中取胜，坐收渔利/130
混入知名企业行列的谋略/131
石油大亨的发迹妙招/133
- 第二十一计 金蝉脱壳**/134
在希望中的裂变/136
由空调老大转入汽车行业/137
出人意料的选择/138
- 第二十二计 关门捉贼**/140
退路被堵死，借口被驳回/142
形成包围的“三角经营法”/143
关门要看准时机/145
- 第二十三计 远交近攻**/147
步步为营的营销战略/149
先做强企业，再做大市场/150
内整外扩变化大/152
- 第二十四计 假道伐虢**/154
做洋人的老板，赚洋人的钞票/156
借洋人之手，达自己目的/157
采用租贷渠道，暗施迂回策略/158

第五篇 并战计

- 第二十五计 偷梁换柱/163**
一场化被动为主动的国际诉讼案/165
一个精彩产品的更新换代策划/166
巧妙的招揽生意计谋/167
- 第二十六计 指桑骂槐/169**
对失真的报道，给有力的回击/171
通过事实检测，消除负面影响/172
违反规定，受到指责/174
- 第二十七计 假痴不癫/175**
慧眼识商机/177
施计牟暴利/178
糊涂一时，精明一事/179
- 第二十八计 上屋抽梯/181**
摆脱危机，成功“转型”/183
面临生死攸关，寻求解危之路/184
一场互惠互利的谈判/185
- 第二十九计 树上开花/188**
推行知识股份，把懒人变勤奋/190
把客户称作“上帝”/191
多一个点子，多一条生路/193
- 第三十计 反客为主/195**
凭借弱势，异军突起/197
选准突破口，兼并万家乐/198
卓越的眼光看到商机/199



第六篇 败战计

- 第三十一计 美人计/205**
支持社会公益，推动企业发展/207
用微笑赢得顾客/208
别具一格的广告/209
- 第三十二计 空城计/211**
在虚拟的领域做成大生意/213
巧摆空城计，卖上好价钱/214
人为脱销的陷阱/215
- 第三十三计 反间计/217**
猎取高新技术的反间战/219
将计就计，成功反间/220
妙计巧用，反被利用/221
- 第三十四计 苦肉计/222**
砸烂次品，换来精品/224
三摔产品，质量过硬/225
自伤的代价/226
- 第三十五计 连环计/227**
环环相扣的广告策略/229
偷师学艺的秘密/230
巧妙策划的连环生意/231
- 第三十六计 走为上/233**
走自己的路，创自己品牌/235
打一枪，换一个地方/236
把企业交给有能力的人经营/237

第一篇 胜战计



第一计 瞒天过海

第二计 围魏救赵

第三计 借刀杀人

第四计 以逸待劳

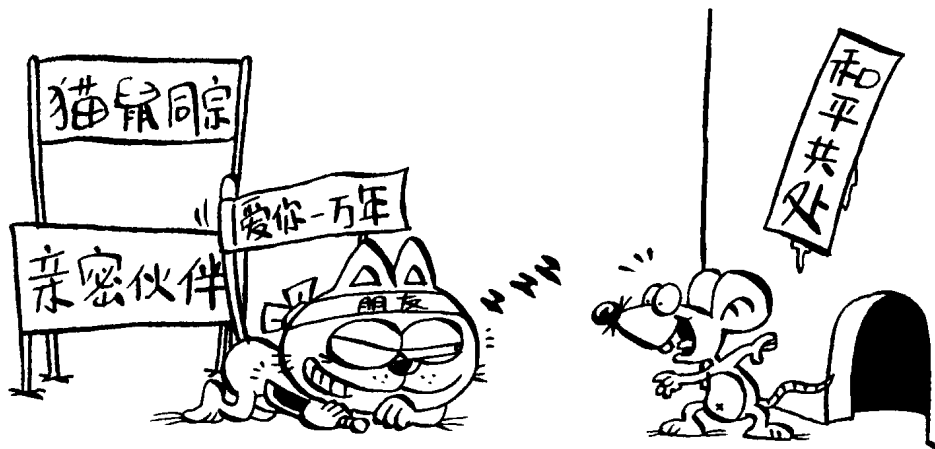
第五计 趁火打劫

第六计 声东击西

第一计 瞒天过海

【原文】备周则意怠，常见则不疑。阴在阳之内，不在阳之对。太阳，太阴。

【按】阴谋作为，不能于背时秘处行之。夜半行窃，僻巷杀人，愚俗之行，非谋士之所为也。





【译文】

认为准备万分周到的，就容易松劲；平时看惯了的，就往往不再怀疑了。秘计隐藏在暴露的事物里，而不是和公开的形式相排斥。非常公开的往往蕴藏着非常机密的。

秘计不能在黑夜里，或者无人的地方施行。半夜偷东西、在僻静的小巷里杀人，这是愚蠢的行动，都不是谋士所应做的事情。

市场如战场。做生意搞经营应该以“诚”为本，但如果诚实过度，暴露了自己的经营意图，在激烈的市场竞争中十有八九要败北。

“瞒天过海”之计的应用，关键就在于制造假象，趁机出击。此计不管在商业谈判上，还是在市场营销中，都大有用武之地。企业经营者运用此计，关键就两步棋：

一是制造假象“瞒天”。利用各种手段瞒住竞争对手或消费者，使其对自己经营的真实意图一无所知或认识错误。

二是看准时机“过海”。市场形势千变万化，只有审时度势，看准时机，在对手没有发现自己的真实意图之前出击，才能争得主动，占领市场。

【案例 1】

暗箱操作，先入为主

2005 年，因为国家新标准的出台，很多家电小企业面临被淘汰出局的局面，从而使整个行业的竞争更加明朗化。行业老大海尔虽然受到一定的影响，但依旧保持着相对的强劲势头；老二长虹则紧追不舍，使足了劲模仿老大的产品线；而作为老三的 TCL，却牢牢占据着行业中一些重要品种的“霸主地位”，并想不断“攻城略地”，意欲谋划后来者居上的策略。

这年 11 月 15 日是 TCL 周年庆日，离全年的销售最旺季——春节还有两个月，这个时候已进入了紧张的备战状态，新产品也准备在年庆前上市。但各品牌都虎视眈眈，瞅准了春节销售这块大蛋糕，诸如绑赠、特价、返现、刮奖等促销活动忙坏了商家，也忙坏了超市，让消费者是眼花缭乱，不知所措。那么，在如此背景下如何去发现竞争对手的弱点，修正优化自己的营销策略呢？

按常规，新品上市，如果直接做捆绑销售，即老规格的畅销产品，与新产品联合促销，让消费者在得到实惠的同时，接受新的产品，效果比较明显。但是，是不是有更好的方法，达到效益最大化呢？于是，TCL 销售公司召集中层干部开了个碰头会，大家普遍认为，这个活动力度要大，吸引力要强，一定要制造一个市场上的轰动效应才行。最后决定，在 11 月 15 日早晨超市营业时推出这个活动，做店内促销，不上海报，悄无声息地开展前期工作；同时，安排业务人员加强与超市的有效沟通，发挥以前整合社会资源、建立优良客户的工作。

做市场的都知道，一个成功的促销活动，前期宣传至关重要，它能聚拢人气，为活动造势。然而，TCL 为避免被竞争对手跟进，不能这样做。比如先前在大中电器的产品捆绑、促销活动，之前只有中层以上干部知道，以避免走漏风声，前功尽弃。也就是说，这些工作都要在静悄悄中推进，就像平静水面下涌动的“暗流”，能量无限，但表面不动声色。

战略确定了，那就剩战术了。这个时候是 11 月 5 日，离周年庆还有 10 天，业务人员、促销人员在撤下超市所有赠品、取消所有特价活动的同时，大张旗鼓地放出风声：随着产品原料的涨价，生产和销售成本越来越大，再加上运费的大幅提升，企业已没有利润空间来做活动了。放出风以后，还要很无奈地摇摇头：真的是很难啊！当然，竞争对手一开始也不信，但观察了一周后，初步确认“平安无事”，同时，他们发现 TCL 的销量也受到了一定的影响，于是他们就放松了警惕，各种促销活动的力度也大大减少。





2005年11月14日晚7点整，TCL所有的业务人员、促销人员以及宣传品发放人员都像整装待发的战士一样，带着活动配套物料，在市场上全面“开花”。结果可想而知，在一夜之间，超市里TCL的产品全部是“活动装”，宣传品遍布市场的每个角落，活动信息更是家喻户晓。随后10天的活动期间，市场上除了销售低档次的产品外，中高档的销售基本全部被占领，销量扶摇直上，市场占有率直线上升。

而当产品出现全面抢购的时候，竞争厂家的领导虽然一方面毫不犹豫地跟进，且力度远远超过前者，但毕竟TCL先入为主，追悔莫及；另一方面，他们则大发雷霆，骂业务员无能，骂促销员“死脑筋”，也骂自己信息不灵。当然也在骂TCL太“鬼”。

TCL利用一次瞒天过海之计，巧妙地实施了一次营销战术，奠定了企业日后在同行业中的稳固地位。

点评：瞒天过海是一种欺骗之计，所造成的结果、功过则取决于使用者的心术与动机。在经营活动中，将企图隐藏在明显的事物中，往往是利用人们因为司空见惯造成的意识麻痹，来掩盖自己的真实意图，从而获得最佳效益。

【案例2】

成功的商人，过人的智慧

在经营活动中，有时想要达到的目的是不便公开的，因而须采用一定的方法，使人在不知不觉中，自然而然地受到影响，按某种特定的方式去行动，或接受一定的信念，从而巧妙地实现既有利于己，又无害于人的目的。

大约在20世纪70年代，日本神户新开了一家经营煤炭的福松商会。经理是少年得志的松永安左卫门。

一天，商会里来了一位当时神户最出名的西村豪华饭店的侍者，他送上一封信，上书“松永老板敬启”，下款“山下龟三郎拜”，内称：“鄙人是横滨的煤炭商，承蒙福泽桃介（松永父亲的老友，借了巨资给松永作商会的开办费）先生的部下秋原君介绍，欣闻您在神户经营煤炭，请多关照。为表敬意，今晚鄙人在西村饭店聊备薄宴，恭候大驾，不胜荣幸。”并附了秋原先生的介绍信。

当晚，松永一踏进西村饭店，就受到热情款待，山下龟三郎的毕恭毕敬，使得松永难免有些飘飘然。

晚宴进行中，山下提出了自己的恳求：“安治川有一家相当大的煤炭零售店，信誉很好。老板阿部君是我的老顾客。如果承蒙松永先生信任我，愿意让我为您效劳，



通过我将贵商会的煤炭卖给阿部，他一定乐于接受，贵商会肯定能从中获利，我只要一点佣金就行了，不知先生意下如何？”

松永听后，心里盘算起来。没等他回答，山下就把女招待员叫来，请她帮忙买些神户的特产瓦形煎饼来，并当着松永的面，从怀里掏出一大沓大额钞票，随手抽出两张交给女招待员，并另外多抽一张作为小费。

松永看着那叠近10厘米厚的钞票，有些吃惊。稍一镇定，便对山下说：“山下先生，我可以考虑接受。”

随后松永便和山下签订了合同。丰盛的晚宴后，松永一离开，山下便立即退掉客房，搭上末班车，回横滨去了。西村饭店这样的高消费，远不是山下所承受得了的！

其实，山下所做的这一切，都是故意制造的一些假象。比如那一叠大额钞票，是他以横滨那不景气的煤炭店作抵押，临时向银行借来的；介绍信则是在了解了福泽、秋原与松永的关系后，借口向福松商会购煤炭，请秋原写的。以此为道具，利用西村饭店这个堂皇的舞台，成功地演了一场“瞒天过海”的妙剧。

从那以后，山下从福松商会得到煤炭，再转卖给阿部，一文钱不花，却从中大获其利。

业务介绍信，饭店里设宴谈生意，给招待员小费，这些都是当时日本商界中司空见惯的。山下就是利用了这些极其平凡的小事，显示自己拥有雄厚的实力，隐藏自己没资金做煤炭生意的事实，从而达到了自己的目的。

而年轻的松永被山下的诚恳恭敬和慷慨大方的热情招待这些假象所迷惑，信任了山下。试想，如果松永事先知道了山下的真实情况，会和他签协议吗？

点评：《孙子兵法》“兵势”篇中说：“凡战者，以正合，以奇胜。”“虚实”篇中也说：“出其所不趋，趋其所不意”，这些都是“兵不厌诈”的道理。

所以求胜的方法必须把握机会和空隙，以司空见惯的行动，制敌先机，出奇制胜。

【案例3】

卖的是希望，买的是需求

广告作为一种商业推广手段，适用于许多行业，化妆品行业亦是如此。商家想尽办法，运用广告，使其产品走进千家万户，这是产品的需要也是市场竞争的需要。