



把事做“大”与 三十六计 (二)

编者三思

目录

第十九计：釜底抽薪	1
售后服务赢顾客	3
以己之长，攻击之短	3
不入虎穴，焉得虎子	4
第二十计：浑水摸鱼	5
顶新集团另觅新径	8
“日光”牌灯炮双包案	8
“橡胶大王”逆流而“上”	9
神部如愿以偿	10
哈同投机显灵	12
精工表之高招	13
光大快速应变显奇效	14
“嘴巴”生意发大财	15
第二十一计：金蝉脱壳	15
波音公司死而复生	17
叶志成的创业	18
贾尼尼变败势为胜局	20
列维尔巧收投资	24
第二十二计：关门捉贼	25
多阶层营销战略	27
“制线霸王”“求教求走人”	28
“寄售”宣传有成效	29
野田鹤声社吹响世界杯的哨声	30
连锁店“一网打尽”	31
“野马”广告，先声夺人	32
第二十三计：远交近攻	33
3M 公司的一流产品	35

远兵不战法	36
饮料大王巧用“远交近攻”计	38
“近水楼台先得月”	39
化工厂舍近求远	40
研究领域的远交近攻策略	41
夏普公司的“新生活时代”产品	42
中国第一儒商独辟蹊径	43
免费广告，投桃报李	44
第二十四计：假途伐虢	45
健力宝集团创业史	47
穷学生一跃成富翁	48
罗耶倍的创名牌史	49
售后服务，开避市场	51
借名生辉	52
第二十五计：偷梁换柱	53
瑞士巧克力	54
萨纳福的先见之明	56
洛丽尔的创新永无止境	59
美国致富妙方	61
工商业界的大亨	61
木村的“偷梁换柱”	62
单品商店大趋势	63
挂羊头卖狗肉	65
第二十六计：指桑骂槐	65
质量就是生命	68
“牛肉在哪里”	69
“荣华鸡”与“肯德基”	70
廖燕纯玩具多多	71

“都彭”鹤立鸡群	72
第二十七计：假痴不癫	74
“以物易物”变废为宝	75
包玉刚巧扮“假痴”	77
“海上霸王”一举成功。	78
豪富奥纳西斯的智慧	79
第二十八计：上屋抽梯	80
三美公司“操之在我”的经营策略	83
马狮的决策	84
失败是成功之母	87
永安纱厂的“连锅端”	88
第二十九计：树上开花	89
2000 元创业的大富翁	91
软豆腐硬闯市场	92
金利来的发展壮大	93
绿叶神登上天安门	95
延生护宝液展开地毯式轰炸	96
第三十计：反客为主	96
不入虎穴，焉得虎子	98
光明眼镜的胜利	100
员工解雇老板	101
银行成功的谋略	102
白手起家的印刷销售商	103
净水器反客为主	105
股市巧用反客为主	106
老板当顾客	108
日本电视机进军中国市场	110
夏普填补空档，独占市场	111

第三十一计：美人计	112
名人效应的广告	114
海福拉大发“女人”财	115
名人效应的巧妙应用	116
装扮与赚钱	117
以美促销的米老鼠专卖店	118
表演销售两位一体	119
美化包装，畅销市场	120
第三十二计：空城计	121
空手道大师成功秘诀	124
“老插”餐厅	124
新颖的服务项目	125
从一无所有到石油富翁	126
温暖的虚构	127
空城计与骗术	128
放长线钓大鱼	130
灰色商人战果赫赫	132
抢先进入真空市场	134
第三十三计：反间计	135
贺智的信息小分队	137
食品厂巧获商业情报	138
利用信息搜集情报	139
日商偷取商业密秘	141
出售“原始”改变面貌	142
以“丑陋”吸引顾客	142
第三十四计：苦肉计	143
咖啡屋的亏本生意	145
“棺材酒吧”成功的秘诀	146

床具厂用脚踩出名牌	147
赵金陵的成功秘诀	148
舍腿偷技成大业	150
新奇的食品店	151
第三十五计：连环计	152
“精工”表与瑞士表的较量	154
皮鞋大王的成功秘诀	155
多元连环发展	156
由心意促成的生意	158
寿司吸引顾客的高招	159
博雷尔的起落	161
空手套白狼	163
立普顿的新招	165
聪明的叫花子	166
卢俊雄的借鸡下蛋谋略	168
大难不死的约翰逊公司	172
“冈田屋”独特的创意	174
第三十六计：走为上	176
剪刀、石头、布的战术	179
“雪燕牌”服装慧眼看市场	180
“假发王”改行	182
拖拉机厂急流勇退	183
保险公司知难而上	184
犹太人的投资策略	185
汉堡包走出老框框	186
夸大的“真实”	186
奇异的让步模式	188

第十九计：釜底抽薪

【原文】不敌其力①，而消其势②，兑下乾上之象③。

【注释】①不敌其力：敌，攻打。力，最坚强的部位。

②势：气势。③兑下乾上之象：《赐经》六十四卦中，《履》卦为“兑下乾上”，上卦为乾为天，下卦为兑为泽。又，兑为阴卦，为柔；乾为阳卦，为刚。兑在下，从循环关系和规律上说，下必冲上，于是出自“柔克刚”之象。此计正是运此象理推衍之。

【译文】不直接面对敌人的锋芒，而是间接地瓦解敌人的气势。也就是说用以柔克刚的办法转弱为强。

【计名出处】此计语出自北齐魏牧所写的《为侯景叛移梁朝文》“抽薪止沸，剪草除根。”

【计名阐释】

水烧开了，再兑开水进去是不能让水温降下来的，根本的办法是把火退掉，水温自然就降下来了。此计用于军事，是指对强敌不可用正面作战取胜，而应该避其锋芒，削减敌人的气势，再乘机取胜的谋略。釜底抽薪的关键是要抓住主要矛盾，很多时候，一些影响战争全局的关键点，恰恰是敌人的弱点。指挥员要准确判断，抓住时机，攻敌之弱点。比如粮草辎重，如能乘机夺得，敌军就会不战自乱。三国时的官渡之战即是一个有名战例。

东汉末年，军阀混战，河北袁绍乘势崛起。公元 199

年，袁绍率领十万大军攻打许昌。当时，曹操据守官渡（今河南中牟北），兵力只有三万多人。两军隔河对峙。袁绍仗着人马众多，派兵攻打白马。曹操表面上放弃白马，命令主力开向延津渡口，摆开渡河架势。袁绍怕后方受敌，迅速率主力西进，阻挡曹军渡河。谁知曹操虚晃一枪之后，突派精锐回袭白马，初战告捷。

由于两军相持了很长时间，双方粮草供给成了关键。袁绍从河北调集一万多车粮草，屯集在大本营以北四十里的乌巢。曹操探听乌巢并无重兵防守，决定偷袭乌巢，断其供应。他亲自率五千精兵打着袁绍的旗号，衔枚急走，夜袭乌巢，乌巢袁军还没有弄清真相，曹军已经包围了粮仓。一把大火点燃，顿时化为灰烬。袁绍大军闻讯，惊恐万状，供应断绝，军心浮动，袁绍一时没了主意。曹操此时，发动全线进攻，袁军士兵已丧失战斗力，十万大军四散溃逃。袁军大败，袁绍带领八面来兵，艰难地杀出重围，回到河北，从此一蹶不振。

〔古计今用例说〕

在市场竞争中、面对实力强大的竞争对手或难以争取的顾客，精明的企业主应抓住问题的要害，即应以“釜底抽薪”之策，避免在市场上的正面冲突；改变对手有利的形势，削弱对手已成气候的某些因素，从根本上瓦解他，这也就是用以柔克刚的办法来达到目的。

“釜底抽薪”这一制胜法则当然还可以广泛应用于争夺投资、争夺客户、原材料竞争等方面，只要运用得当，对企业主而言自然是收获颇丰。

售后服务赢顾客

售后服务是第一次服务的延续，使你走向顾客心灵深处的一条捷径。当你提供完美的售后服务时，就跟这位顾客保持了长期的关系，使其他竞争者插不进来，老主顾、新主顾都愿意登你的门，会为你作义务宣传，使亲朋好友都来登门，你的雪球自然越滚越大。

有的推销员并不懂得这一基本的常识，顾前不顾后，交易完毕即告完结。如遇顾客事后有所要求，则会感到不快。他们总以为，在已经售出的商品上花精力，实在没有必要，其实并非如此。聪明的商人就是知道如何搞好售后服务，而使越来越多的客户变成自己的长期客户，从而得到无穷利益的。

商业来往是以利益为前提的，但彼此间若只限于在交易上的接触，则是未免过于现实。了解这一点就应当多做一些商务以外的拜访，以了解对方的个性和为人。遇正式交易时，只需原则予以说明，即可顺利进行，而免去许多费时费力的事。在这种情况下，只要交易一次，即可成为永久性的顾客，友善的主顾是通过事后服务而得到的。

“顾客第一”，只有坚持这一原则，你的生意才会不断发展，创业才有可能成功。

以己之长，攻击之短

靠电子业发迹而跃入美国超级富豪之列的王安，曾一度拥有 16 亿美元的资产和 3 万多雇员，产品销往世界

各大洲，年销售额达 30 亿美元。

可在 70 年代中期，王安公司还只是一个规模较小的公司，同行竞争对手 IBM 公司无论规模、实力以及开发新产品的能力方面，均大大超过它，如果正面相碰，王安公司无论如何也敌不过对手。

王安认为，惟有利用釜底抽薪之计以己之长，克敌之短，才能使自己的公司求得生存和发展，并在竞争中取胜。

王安在仔细研究了 IBM 公司的产品后发现，该公司虽然有强大的产品开发机构，并且形成了不同系列的产品，但它的各种型号的产品互不兼容，这是它的致命弱点。

王安决定就在这上面做文章，充分发挥自己的长处，使自己的计算机系列和未来各种型号的产品全部能够兼容，即使是使用 IBM 公司产品的用户，也能运用王安公司兼容性产品来填补缺陷。这一招相当有效，购买王安计算机的用户猛增。

王安公司在美国计算机市场取得了稳固的地位，迅速发展起来。

不入虎穴，焉得虎子

香港巨富霍英东祖籍广东番禺，是一位从船民到亿万富翁的传奇人物。近来他在生意场上渐渐退隐，却在政治领域上占有一席之地。

霍英东堪称龙种，他的哲学是不入虎穴、焉得虎子；不冒大风险，哪有大利润？

霍英东从小爱冒风险的性格，使他的母亲常常为他

提心吊胆。冒风险可能遭致失败，不冒风险可以平安生活，一点风险都不愿冒只能平平庸庸地过一生。霍英东不甘平庸，他虎气十足地活跃在商场上，是位不怕“流血”的豪侠人物。

有一次，他听说日本人高价收购一种药用海草，于是与人合资购买了一艘机动船，雇了 80 位渔民，前往东沙群岛收集海草。结果，由于时值炎天暑热，气温高达华氏 100 度以上、霍氏一行在海岛上缺粮、缺水、缺药，弄得一个个面黄肌瘦、狼狈不堪，采回来的海草出售后仅够补贴工资。霍氏这一次冒险以惨败而告终。

然而，生性爱冒险的霍英东即使失败了 10 次也还是再冒险的，他相信机遇。机遇终于来了，50 年代朝鲜战争爆发，霍英东又开始冒险，到处低价收购第二次世界大战的战余物资以及盘尼西林等药品，利用船民掩护，斗胆运输，结果在短短数年间赚了大钱。霍英东这次冒险成了大功，此后，他将赚来的钱进军房地产，投资博彩业，财富便像雪球一样越滚越大，不畏失败的冒险家终于得到了幸运之神的青睐。风险越大、利润越大，只有敢于冒风险，釜底抽薪、断其后援，背水一战的勇气，才能赚取巨额利润。

第二十计：浑水摸鱼

【原文】乘其阴①乱，利其弱而无主。随，以向晦入宴息②。

【注释】①阴：内部。②随，以向晦入宴息：随，随从，顺从。晦者，冥也，冥谓暮夜也。宴，安也。意

思是说，人随从天时而作息，夜晚来临要进入寝室去休息。在社会上，人与人的关系中，上随下，下承上，己随人，人随己，日常生活中的朝作晚息，遇事随时，均不失正道，诚心从善。

【译文】趁敌人内部混乱之际，利用其虚弱而无主见的条件，迫使敌人随从我方的意志，就像人到了夜晚一定要入室休息一样。

【计名出处】此计出自《三国志·蜀志先主传》。

【计名阐释】

浑水摸鱼，原意是，在混浊的水中，鱼晕头转向，乘机摸鱼，可以得到意外的好处。此计用于军事，是指当敌人混乱无主时，乘机夺取胜利的谋略，在混浊的水中，鱼儿辨不清方向，在复杂的战争中，弱小的一方经常会动摇不定，这里就有可乘之机。更多的时候，这个可乘之机不能只靠等待，而应主动去制造这种可乘之机。一方主动去把水搅浑，一切情况开始复杂起来，然后可借机行事。

唐朝开元年间，契丹叛乱，多次侵犯唐朝。朝廷派张守挂为幽州节度使，平定契丹之乱。契丹大将可突汗几次攻幽州，未能攻下。可突汗想探听唐军虚实，派使者到幽州，假意表示愿意重新归顺朝廷，永不进犯。张守挂知道契丹势力正旺，主动求和，必定有诈。他将计就计，客气地接待了来使。第二天，他派王海代表朝廷到可突汗营中宣抚，并命王海一定要探明契丹内部的底细。王海在契丹营中受到热情接待，他在招待酒宴上仔细观察契丹众将的一举一动。他发现，契丹众将在对朝廷的态度上并不一致。他又从小兵口中探听到分掌兵权的李过折一向与可突汗有矛盾，两人貌合神离，互

不服气。王海特意去拜访李过折，装作不了解他和可突汗之间的矛盾，当着李过折的面，假意大肆夸奖可突汗的才干。李过折听罢，怒火中烧，说可突汗主张反唐，使契丹陷于战乱，人民十分怨恨。并告诉王海，契丹这次求和完全是假意，可突汗已向突厥借兵，不日就要攻打幽州。王海乘机劝说李过折，唐军势力浩大，可突汗肯定失败。他如脱离可突汗，建功立业，朝廷保证一定会重用他。李过折果然心动，表示愿意归顺朝廷。王海任务完成，立即辞别契丹王返回幽州。第二天晚上，李过折率领本部人马，突袭可突汗的中军大帐。可突汗毫无防备，被李过折斩于营中，这一下，契丹营大乱。忠于可突汗的大将珍礼召集人马，与李过折展开激战，杀了李过折。张守挂探得消息，立即亲率人马赶来接应李过折的部从。唐军火速冲入契丹军营，契丹军正在火拼，混乱不堪。张守挂乘势发动猛攻，生擒珍礼，大破契丹军。从此，契丹叛乱被平息。

〔古计今用例说〕

在错综复杂的市场竞争中，冲突力量大量存在。弱小的企业应利用市场动荡不安的局面、保全自己的实力，并趁其它企业在混战无暇自顾之时，趁机发展。如果自己实力稍强大，可以利用经济振荡不安和市场混乱之际，乘机兼并那些力量弱小企业，以扩充力量，有时甚至可以故意制造混乱、从中渔利。

那些独具慧眼，手腕灵活的企业家擅于制造恰如其分的浑水，使众人难辨真伪之时，摆脱竞争对手从而发展自己。

真正的企业家不惧“浑水”，他们慧眼独具，长袖善舞，因势制宜，扬长避短地从事一本万利的投资。

顶新集团另觅新径

台湾的顶新集团建立于 1990 年，主要以生产食用油为主，然而一年以后却发现在食用油上慢人一步，于是，顶新集团决定另觅途径。

1991 年，顶新集团把目光偷偷瞄向发展方便面。中国大陆的方便面历史已有 10 多年，在全国各地有 100 多家，仅北京市就拥有 60 条方便面生产线。然而遗憾的是，这些不同厂家的方便面包装简陋又不注重宣传，使中国方便面市场形成一个群雄割据、各自为政、群龙无首的混乱局面。

顶新集团瞅准了这个机会，决心打一场方便面大战。1992 年一种名叫“康师傅”的方便面问市了，它品质精良、汤料香浓，杯装面和袋装面一应俱全。与此同时，在全国各大新闻媒介上，“康师傅”的广告铺天盖地而来，顶新集团终于以迅雷不及掩耳之势，迅速打败所有的对手，坐在了中国方便面行业的霸主之位。

顶新集团乘方便面市场群龙无首的局面制造混乱，大搞广告宣传，从中渔利。在这场商业大战中采用的便是“浑水摸鱼”之计。

“日光”牌灯泡双包案

1935 年，我国民族工业正值艰难起步时期，美国奇异灯泡厂为窒息我国民族工业，在上海采取了一系列手段，每只售价银元 0.1 元，给零售商的放款期长达 6 个月。当时上海市场上的灯泡批发价为每只银元 0.2 元多

一些。奇异厂的日光牌灯泡，批价低，放款长，意为打击中国的民族灯泡厂。

面对这一情况，上海的民族灯泡企业在同业公会的领导之下，发挥团结保产的集体力量，在全体灯泡厂每天的产品中，按产量抽成捐献灯泡，将捐献出来的灯泡，以同样加上日光牌 Sunlight 的中外文商标，并遍登全国各地报刊广告，每只以银元 0.05 元出售。之所以这样做，是因为他们探得当时美商奇异厂蔑视中国，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”灯泡的时候，奇异厂就无权提起保护商标的诉讼。

上海的民族灯泡企业采取以少数扰乱多数的战略，造成市场上价格相差一半的同样“日光牌”电灯泡的双包案，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，使美国奇异灯泡厂措手不及，除用外国律师登报恫吓以及致函中国“亚浦耳”等灯泡厂，制造一些麻烦之外，毫无其它有效对策。

上海民族灯泡企业正是制造恰如其分的“浑水”，在众人难辨真伪之时摆脱竞争对手以发展自己，从而战胜对方。

“橡胶大王”逆流而“上”

20 年代初，由于胶园遍布南洋，产量大幅度增加，市场供过于求，价格开始下跌，一些人开始纷纷出卖胶园、胶厂。

在这种混乱不堪的情况下，陈嘉庚先生并不退缩，他通过分析，看到了橡胶业的前景。他认为，橡胶用途之广无与伦比。20 世纪是橡胶的时代，眼前的生产过剩

和利润减少只是暂时而已，南洋一带的橡胶业是英国政府的重要税收来源，英国殖民者决不会坐忍胶价继续下跌。

于是，陈嘉庚作出一个大胆的决策，就在人们纷纷出卖胶园、胶厂的时候，他决定把愿意出让的胶厂立即承接过来。他来到马来西亚等地，花了 30 多万元买下 9 所胶厂，又花了 10 多万元扩充这些胶厂的设备，自己原有的胶厂也进行了修整和扩充，并且投资 10 万元扩大橡胶熟品制造厂。

不出陈嘉庚所料，1922 年 11 月，英国政府强令限制橡胶生产，胶价开始回升，橡胶业恢复了生机，陈嘉庚的冒险扩充获得了巨大的成功。

陈嘉庚先生在橡胶生产形势混乱，胶厂亏损和部分停产的情况下不惊不慌，收买各地出让的胶厂，并扩充自己的实力，最后终于取得了成功，成了南洋 1000 万华侨公认的领袖。这完全是乘乱取利，“浑水摸鱼”。

神部如愿以偿

二战后，日本百废俱兴，样样都离不开电，因此到处都接连不断地开发电源，开山铺路，建造水坝，修造电厂。间组建设公司是一家专营隧道、大坝等土木工程的公司，当时日本公认的五大建设公司是鹿岛、大成、清水、大林、竹中等 5 家公司。

间组建设公司神部满之助董事长刚刚在外面进行业务活动碰了软钉子，回到公司大发怨气。因为他深深感到，不被看成一流的大公司，不仅自己不够体面，同时也不利于公司的业务的扩大。

“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，当他的公司进入城建领域，企望进一步发展时，遇到这样的障碍，他自然不会就此罢休。于是，他采取了一般人没想到，也不敢做的策略。

此后，日本各大报社都接到了间组公司一笔大额的广告费，其要求新奇而简单，五大公司刊登广告时，落款加上间组；间组公司刊登广告时，也并列五大建设公司之列；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”习惯语改为“六大建设公司”。

这样一来，尽管知情人嘲讽、厌恶神部，但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，公司业务扶摇直上，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，间组公司终于名副其实地成了日本第六大建设公司。

由此看来，如果日本建设业舆论的一泓清水，没有被神部借报社之力搅浑，很难设想，间组公司能登上第六位的宝座。

当然，搅浑水，这是先决条件。条件具备了，还得有“摸鱼”的本事，那就是企业自身的实力。如果神部不能让慕名而来的光顾他的顾客满意而归，那么他的愿望是如何也不能实现的。