

生意三十六计

瞒天过海
围魏救赵
借刀杀人
以逸待劳
趁火打劫
声东击西
无中生有
暗渡陈仓
隔岸观火
笑里藏刀
李代桃僵
顺手牵羊
打草惊蛇
借尸还魂
山纵玉
擒贼擒王



内容提要

商场如战场，经商若用兵。

战争，是一场生和死的较量，有运筹谋划、优胜劣败的问题；经商，也一样需要有勇有谋，有胆有识。

纵观古今中外，凡善为贾者，其识必广；凡善取利者，其智亦高。范蠡、子贡、白圭、师史等人，就因为善于经商谋利而在浩瀚青史中留下了与帝王将相同辉的美名；海尔美、弥涅耳瓦等神话人物，也由于精于商事而在古希腊和古罗马的神坛上获得了与宙斯相似的祭典。

现代社会商品如潮，经商机会普遍存在。有实力的能够一日三翻，没资金的亦能白手起家。一样的环境，就看各人怎样施展各人的本领。

三十六计，是古代众多沙场健儿以生命为代价，在刀光剑影中拼杀搏击而获得的克敌制胜战术。如果能够透过战场之势把握商场之局，透过用兵之法摸索经商之道，那么，总有一天成功也会是属于你的。

目 录

三十六计	(1)
1. 瞒天过海	(2)
• 谈判桌上的“珍珠港事件”	(3)
• 多川博先生的“鬼点子”	(5)
• 卡西欧之崛起	(6)
2. 围魏救赵	(7)
• 东渡日本，避实击虚	(9)
• 电器业中的“土拨鼠”	(10)
• “周口味精”的进军策略	(11)
3. 借刀杀人	(13)
• 小企业的起死回生	(15)
• 约翰逊的粉质膏	(16)
• 临阵不乱，巧钻空档	(17)
4. 以逸待劳	(18)
• 松下公司的“不抢先策略”	(20)
• 堤康次郎的遗言	(21)
• 和田一夫的“地方性服务”策略	(22)
5. 趁火打劫	(23)
• 慧眼识“瘟疫”	(25)
• “黑旋风”带来的财神	(25)
• 三菱公司的信息决策	(26)

6. 声东击西	(28)
• 稻盛和夫攻破“铜墙铁壁”	(29)
• 皮鞋中的秘密	(30)
• 以买求卖	(32)
7. 无中生有	(33)
• 自断皇粮，负债经营	(34)
• 勤杂工的发迹	(35)
• 罗拔士的“掷菜娃娃”	(36)
8. 暗渡陈仓	(38)
• 小纸巾的用意	(39)
• 体育赞助和广告宣传	(40)
• 经营奇才小林一三	(41)
9. 隔岸观火	(42)
• 尤伯罗斯的“海口”	(43)
• 因利间斗的妙用	(44)
• 迈克的机遇	(45)
• 魔方的“魔力”	(46)
10. 笑里藏刀	(47)
• 洋买办的“牛皮信封”	(48)
• 史密斯的高明之处	(49)
• 吉拉德的“卡片策略”	(50)
11. 李代桃僵	(51)
• 舍车保帅，损阴益阳	(52)
• 精明的老板娘	(53)
• 从“多元化”到“专业化”	(54)

12. 顺手牵羊	(55)
• 从卖苦力到“百万富翁”	(56)
• 顺手牵到的财神	(57)
• “刀片巨人”吉列	(58)
• 米曼的灵机一动	(58)
13. 打草惊蛇	(60)
• 新产品的命脉	(61)
• 赠送试销，投石问路	(62)
• 克莱斯特的重新起飞	(63)
• 杭州洗衣机总厂的决策来源	(64)
14. 借尸还魂	(66)
• 枯木逢春的“通乳丸”	(67)
• 化腐朽为神奇	(68)
• 死地求存，绝处逢生	(69)
15. 调虎离山	(70)
• “日光牌”商标争夺战	(71)
• 东京风帆船会社的挫折	(72)
• 日本的商战策略	(73)
16. 欲擒故纵	(76)
• 大西洋赌城的“慷慨”	(77)
• 吊人胃口的“五百包子”	(78)
• 你不买我还不卖呢	(79)
• 谈判中的“转身就走”	(80)
17. 抛砖引玉	(81)
• 挡不住的诱惑	(82)

· 自动降价商店	(83)
· 精打细算的行销战	(84)
· 川上的致胜之路	(84)
18. 擒贼擒王	(86)
· 抓“拳头”，创“名牌”	(87)
· 重点经营，专项发展	(88)
· 抓住主要消费者群	(89)
19. 釜底抽薪	(90)
· 现产现卖，质量曝光	(91)
· 奥纳西斯的沙漠之行	(92)
· 银行家之死	(94)
20. 混水摸鱼	(95)
· “橡胶大王”的经营之术	(96)
· 绝处求生	(97)
· 神部的如意算盘	(98)
21. 金蝉脱壳	(100)
· 八百半果蔬店的成功突围	(101)
· 虎林和美鹰的蚕丝之战	(102)
· 波音公司的复苏	(103)
22. 关门捉贼	(104)
· 杏花村酒厂的“关门”战术	(105)
· “制线霸王”的绝招	(106)
· 相依相存的“连锁商店”	(107)
23. 远交近攻	(108)
· 到远处经营易失利	(109)

· 秋保盛一失败的原因	(110)
· 取人之长, 补己之短	(111)
· 阿姆卡的“远交近攻”	(111)
24. 假途伐虢	(113)
· 销售中的迂回发展	(114)
· 图德拉的间接战术	(115)
· 集团兼并与“假途伐虢”	(116)
· 法国白兰地进入美国市场	(116)
25. 偷梁换柱	(118)
· 美国的致胜之本	(119)
· 中内功的挖角战术	(120)
· 挂羊头卖狗肉	(120)
· 以次充好, 自食其果	(121)
26. 指桑骂槐	(123)
· 奖得震动, 罚得心痛	(124)
· 严格纪律, 加强管理	(125)
· 凯瑟琳的认真	(126)
27. 假痴不癫	(128)
· “船王”的远见卓识	(129)
· “海上霸王”的成功之举	(130)
· 猪耳朵制成丝钱袋	(131)
28. 上屋抽梯	(133)
· 曼谷酒吧的绝招	(134)
· 常胜的买卖术	(135)
· 先尝后买, 先送后卖	(136)

29. 树上开花	(137)
• 造势制胜，因势取利	(138)
• “老介福”的传统	(139)
• 舞蹈队的特殊使命	(140)
30. 反客为主	(142)
• 非“洋”不喜的弊端	(143)
• 炒老板的鱿鱼	(144)
• “汽车王国”的忧虑	(145)
31. 美人计	(147)
• 强力啤酒的成功销售	(148)
• 佛要金装，货看包装	(149)
• 店容店貌的作用	(149)
32. 空城计	(151)
• 订货会上的“奇迹”	(152)
• 加价售货，销售一空	(153)
• 上帝带来的好处	(154)
33. 反间计	(155)
• 日美情报战	(156)
• 将计就计，反间受益	(157)
• “硅谷”反间战	(158)
34. 苦肉计	(160)
• 啤酒制作技术的被盗	(162)
• 白云山制药厂的“五包”策略	(163)
• 深谋远虑，顾全大局	(163)
35. 连环计	(165)

• 关系企业、连锁店的作用	(166)
• “精工”表与瑞士表的较量	(167)
• 多角经营，连环发展	(168)
• 灵活机动，统筹安排	(168)
36. 走为上	(170)
• 松下的撤退	(171)
• 犹太人的投资策略	(172)
• 以退为进，另觅新路	(173)

三 十 六 计

- | | | |
|----------|----------|----------|
| 1. 瞒天过海 | 2. 围魏救赵 | 3. 借刀杀人 |
| 4. 以逸待劳 | 5. 趁火打劫 | 6. 声东击西 |
| 7. 无中生有 | 8. 暗渡陈仓 | 9. 隔岸观火 |
| 10. 笑里藏刀 | 11. 李代桃僵 | 12. 顺手牵羊 |
| 13. 打草惊蛇 | 14. 借尸还魂 | 15. 调虎离山 |
| 16. 欲擒故纵 | 17. 抛砖引玉 | 18. 擒贼擒王 |
| 19. 釜底抽薪 | 20. 混水摸鱼 | 21. 金蝉脱壳 |
| 22. 关门捉贼 | 23. 远交近攻 | 24. 假途伐虢 |
| 25. 偷梁换柱 | 26. 指桑骂槐 | 27. 假痴不癫 |
| 28. 上屋抽梯 | 29. 树上开花 | 30. 反客为主 |
| 31. 美人计 | 32. 空城计 | 33. 反间计 |
| 34. 苦肉计 | 35. 连环计 | 36. 走为上 |

1. 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。

- 谈判桌上的“珍珠港事件”
- 多川博先生的“鬼点子”
- 卡西欧之崛起

《孙子兵法》中有一句话：“兵者，诡道也”。所谓“诡道”就是诡诈多变，隐瞒意图，欺骗敌人，以取得战争的胜利。

商场如战场。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。

所以，在经营中，精明的企业家一方面应善于制造假象，隐蔽自己的经营意图，以麻痹竞争对手；另一方面要审时度势，周密筹划，看准时机，在对手没有发现自己的意图之前争得主动，占领市场。

“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。

· 谈判桌上的“珍珠港事件”

谈判是现实生活中经常发生的事情，人们似乎每天都要为某些事情进行谈判。比如你与你的老板讨论自己的提薪问题；房客与房东谈价租房事宜；一些公司商量成立合营企业……所有这些都涉及到谈判。谈判桌上的高手，往往精于使用谋略，使谈判达成有利于自己的某种协议。

日本一家公司与美国某公司进行技术协作谈判，谈判伊

始，美方首席代表便拿出各种技术数据、谈判项目、开销费用等一大堆东西，滔滔不绝地发表意见，完全不顾日本公司代表的反应。而日本公司的代表则一言不发，仔细听并埋头记录。当美方单独讲了几个小时之后，征询日方代表的意见时，日方代表却装作迷惘的样子，反复说“我们没准备好”，“我们事先未搞技术数据”之类的话。第一轮谈判就这样不明不白地结束。

几个月后，日本公司以前次谈判团不称职为由，撤换了谈判代表，另派代表团到美国参加第二轮谈判。这些代表不知前次谈判的结果，一切和前次谈判一样，日本人显得在这个项目中准备不足，技术基础薄弱，信心不足，最后以还得研究为名结束了第二轮谈判。接着，日本公司又如法炮制了一次谈判，这使美国公司老板大为恼火，认为日本人在这个项目上没有诚意，轻视该公司的技术力量，最后下了通牒：如果半年后日本公司仍然如此，两国公司的协作将被迫取消。随后美方解散谈判代表团，封闭所有的技术资料，等待半年后的最后一次谈判。

哪料想到，几天以后日本就派出由前几批谈判代表团的首要人物组成的庞大谈判团飞抵美国。美方在惊愕之余仓促上阵，匆忙将原来的谈判团成员召集起来。这次谈判日本人一反常态，他们带来了大量可靠的数据，对技术、人员、物品等一切有关事项都做了相当精细的策划，并将协议书的拟稿交给了美方公司的代表签字。这次该美国人迷惘了，最后勉强签了字。当然，协议书所规定的某些条款要明显倾向于日方。事后美方代表气得大骂，说这是日本自“珍珠港”事件之后的又一次胜利。

显然，精明的日本人在这场谈判中是要了花招。前几次谈判日本人装出准备不足的样子，隐瞒了自己的意图，实际上是在了解美方的计划。一旦摸清了所有情况，便一鼓作气制定了详细的方案，最后在美国人放松警惕的时候，突然出击，取得了谈判的最后胜利。

· 多川博先生的“鬼点子”

在推销商品中，生意人也常以伪装或隐蔽的手法，制造假象，引诱顾客进入设置好的圈套，从而达到推销商品的目的。

日本有一家专门生产尿布的公司，开张之初，公司花费了大量精力去宣传产品的优点，但问津者依然寥寥无几。该公司经理多川博先生冥思苦想，终于想出了一个“鬼点子”。他派自己的人装成顾客，在门市部前排成长队，从而造成一种抢购商品的气氛，诱发了顾客的好奇心：“这里在卖什么？”结果购买者越来越多。随着产品的不断销售，人们逐渐认识到了该公司尿布的优越性，尿布的销路迅速打开。

多川博先生在这里运用的就是“瞒天过海”之计。他让自己的人伪装成顾客，排队去购买公司的产品，从而造成一种假象，此为“瞒天”；顾客在这种假象的蒙蔽下，诱发了好奇心和购买欲，从而也去排长队，购尿布，使多川博先生达到了“过海”的目的。现在有些摊贩为了兜售劣质商品，便派几个同伙扮成顾客，大讲某种商品价格怎么便宜，质量怎么怎么好，并假装抢购，事实上用的也是“瞒天过海”之计。但以此计推销假冒伪劣商品，是违反社会主义商业道德的。

· 卡西欧之崛起

日本精工与卡西欧两家公司，曾是手表制造业的竞争对手。精工公司发现瑞士人发明并研制了石英电子表以后，预测到在未来的一段时间内，市场将大量需求这种物美价廉的手表。便以仿造瑞士表为主，推陈出新，很快占据了国际市场，卡西欧公司在这一竞争中成了败将。然而，卡西欧公司并不气馁，经过分析，卡西欧公司认为尾随精工之后，难以与之争胜，必须另谋出路。一方面便装作若无其事的样子，并放出空气，说准备转产；另一方面却在暗中以石英晶体为振荡器的显示技术为目标，大力进行研制，经过反复实验，终于开发了精确度更高、造价更低的石英电子手表。使得精工公司不得不采取新的策略，以迎接卡西欧公司的挑战。

此后，卡西欧公司又以石英振荡器为中心，开发出了一系列新的电子产品，除电子手表之外，还大量生产收录机、电子钟、文字处理机、计时器和电视机等，公司效益日益提高。

这一例中，卡西欧公司在与精工公司竞争中处于劣势，所以故意放风说要转产，实则为了掩盖其研制廉价电子表的目的。从而在竞争对手没有注意的情况下，占领手表市场，成为精工公司的劲敌。

2. 围魏救赵

原文：共敌不如分敌；敌阳不如敌阴。

- 东渡日本，避实击虚
- 电器业中的“土拨鼠”
- “周口味精”的进军策略

在经济活动中，竞争对手之间不管在技术水平、产品质量、信誉和知名度，还是在经济实力方面，都有高低强弱之分。技术水平低、经济实力弱的企业如果硬碰硬地跟实力雄厚的企业竞争，十有八九要败阵。“围魏救赵”之计的核心，就在于“避实击虚”。企业经营者运用此计，关键在于避开强大的竞争对手，不与之发生正面交锋，而要侧面出击或者绕道进取，捕捉机会，乘虚而入。实际操作上，可以从两方面着手：

一是在经营方向上。要在充分调查的基础上，认真分析商品市场的虚实所在。哪些产品市场已经饱和，哪些产品市场缺乏，哪些产品滞销，哪些产品畅销。根据这些情况，预测市场需求趋势，开拓新产品，钻空档，走冷门。比如，在五六十年代，日本人不与美国在豪华的大轿车行业硬拚，而是专门研制开发车型小，耗油低，造型美观的小轿车，很快占领了市场。美国一家比较小的电器公司，无法与生产彩电的大厂家竞争，就以旅游者对象，推出小型手提式黑白电视机，此产品一问世就很受欢迎。

二是在市场营销中。商品市场之大，总是有可乘之隙。经营者在产品推销中，要善于面对实际，到市场上去找微小的空白。销售某种产品时，如果遇到某一地方的市场已经饱和，或出现滞销，就要到其他地方去寻找市场。比如，有一家军工工厂，过去专门生产军用鞋，其生产的解放鞋在城里没有销路，在农村却很受欢迎。他们把消费对象确定为经济不发达地区的农民，向农民推销产品，获得了十分丰厚的利润。

当然，企业在经营中，有时也难免和竞争对手发生正面冲突。在这种情况下，经营者更要善于“避实击虚”，抓住对