



现代商人启示录丛书

冯两努 著

三十六计启示录

事实上，在这个令人惊异的
时代中，有不少事态正重复
着和历史类似的过程——
尽管环境已经起了很大变
化，人类还是以和以往相似的
思考，做出相似的反应。

——《如果现在是历史》



陕西人民教育出版社



(本书若遇缺页、倒装等质量问题可随时向承印厂调换)

三十六计启示录

出版社:陕西人民教育出版社(邮政编码:710009)

著 者:冯两努

责任编辑:袁再祥

发行者:陕西省新华书店

印刷者:北京鸿利印刷公司

850×1168 毫米 1/32 印张 12 插页 4

字数:280,000 1996 年 1 月第 1 版

1997 年 4 月第 5 次印刷

标准书号:ISBN 7-5419-6841-3/G·5616

定 价:25.00 元

前言

经济学家尝谓：“宇宙的资源有限，而人类的欲望无穷，如何将有限的资源予以充分利用，以满足人类无穷的欲望，则就属于经济学的范畴了。”其实，按更广义的解释，人也应算是种堪利用的资源，如果这样的话，那么前句的“经济学”也可以改称之为“管理学”了，无怪乎“管理学”被称之为当今世界的“显学”，上自达官贵人，下至贩夫走卒，都欲一窥其堂奥。

由于时代的不断演变，人、事、物的关系日益复杂，当然其间的冲突与摩擦亦随之而起，为了有效掌握前述有效的资源，以达福国淑世之目的，则非仰赖管理不可。否则，有一日人类一定会步上脱序混乱及分崩离析之途。

另一方面，中国人普遍存有“宁为鸡首，不为牛后”的心理，使管理的人与被管理的人之间一直缺乏良性的互动关系及正确的行事准则，这也造成我们社会大众对管理学的需求日益殷切。当然，也使得每个人皆欲进入管理的殿堂。

可惜的是我们现代大多数人却把它视为是学院内传道授业的学科，凡夫俗子及离校多年的人均缘悭一面，使得它原本通俗的一面被冠上一层曲高和寡的神秘面纱。当然，也使得它未能普遍和我们生活密切的结合在一起。

本社出版一系列的“启示录丛书”，正是要协助你走进管理的世界，使它不再教条化与空洞化，而是十分生活化与通俗化的和我们大家紧系在一起。

管理学的探讨并不是公司主管才有的专利，主管们固然可利用它来使企业走上轨道，而一般人也可利用它来达到“修身”“齐家”的目的，至于政治家们更可利用它来达到“治国”“平天下”的理想境界，这不是侈言高论，也不是夸夸而谈，只要你用“心”去阅读，你必能完成自己对生命的期许，并进而创造出家庭、企业及社会更崭新的一面。

商场如战场。在商品竞争日趋激烈的现今社会，如果说生意场上“借刀杀人”“趁火打劫”的手段尚不足以表达其间的战况，那么，集团之间“釜底抽薪”“混水摸鱼”的明争暗斗更显出商战的险恶。

《三十六计》为我国古代兵法经典，自古以来即备受中外人士所推崇，被誉为东方思想宝库的“明珠”；是企业立足不可不通的“生存大全”。本书乃基于此一理念，从兵法的角度，阐述中外商界的经商妙法，并揭示其间的陷阱与谋略。那种妙计迭生、柳暗花明的生动事例，使人顿悟，令人叹为观止。

本书既是启迪智慧的有益读物，又是经商和管理难得的参考书。

冯两努

目 录

前言

第一计 满天过海·····	1
第二计 围魏救赵·····	9
第三计 借刀杀人·····	17
第四计 以逸待劳·····	31
第五计 趁火打劫·····	43
第六计 声东击西·····	55
第七计 无中生有·····	67
第八计 暗渡陈仓·····	81
第九计 隔岸观火·····	91
第十计 笑里藏刀·····	101
第十一计 李代桃僵·····	109
第十二计 顺手牵羊·····	117
第十三计 打草惊蛇·····	125
第十四计 借尸还魂·····	133
第十五计 调虎离山·····	143
第十六计 欲擒故纵·····	153

三十六计启示录

第十七计	抛砖引玉·····	165
第十八计	擒贼擒王·····	173
第十九计	釜底抽薪·····	187
第二十计	混水摸鱼·····	197
第二十一计	金蝉脱壳·····	205
第二十二计	关门捉贼·····	215
第二十三计	远交近攻·····	223
第二十四计	假道伐虢·····	237
第二十五计	偷梁换柱·····	247
第二十六计	指桑骂槐·····	257
第二十七计	假痴不癫·····	269
第二十八计	上屋抽梯·····	277
第二十九计	树上开花·····	287
第三十计	反客为主·····	297
第三十一计	美人计·····	311
第三十二计	空城计·····	321
第三十三计	反间计·····	331
第三十四计	苦肉计·····	345
第三十五计	连环计·····	355
第三十六计	走为上·····	369

第一计 瞒天过海

备周则意怠，常见则不疑。

阴在阳之内，不在阳之对。

太阳，太阴。

【孙子·计篇】

有意制造一种假象，让人在不知不觉中坠入其中。在商战中，如果自认为自己的业务活动在各方面都很完善，就会削弱进取心，轻疏大意；对一些事情视若无睹，不怀疑其中有什么隐忧。

此计源于【孙子·计篇】：“近而示之远，远而示之近”和【孙子·虚实篇】“故形兵之极，至于无形”。有意制造一种假象，让人在不知不觉中坠入壳中。在商战中，如果自认为自己的业务活动在各方面都十分完善，就会削弱进取心，轻疏大意；对一些事视若无睹，不怀疑其中有什么隐忧。“然而致命的恶瘤往往就隐藏在显而易见的，愈容易隐藏不易查觉的危机。”

大约在 70 年前，日本神房新开了一家经营煤炭的福松商社。经理是一位刚从大学毕业不久的年轻人松永安左卫门。他少年得志，对自己的经营情况极为满意，且以此自豪。

开张后不久的一天，商社里来了个饭店侍者模样的人，从服饰上可以看出是来自当时神房最出名的西村豪华饭店。他送来一封信，上款写着“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（松永的父执，借了巨资给松永做商社的创业基金）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菲酌，恭候大驾。敬请光临，不胜荣幸。附上秋原先生介绍信。”27 岁的松永第一次受人如此尊重，又被称为“老板”，而且首次以身为上宾的身分踏入第一流的饭店，难免有些飘飘然。

当晚，松永一踏进西村饭店，就被训练有素的招待员带到楼上贵宾室。刚进门，一个 40 来岁的男子就递来一个紫色厚坐垫，请他坐下。然后他自己坐在门口的末席上，双手着地俯

三十六计启示录

首说：“在下山下龟三郎，今天有辱松永先生光临，感激之至。”松永听了，不啻喝了一杯熏然醉人的美酒。

“安治川那儿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。”山下有意地稍作停顿，见松永注意倾听，就接着说：“如果承蒙松永先生看得起我，信任我，愿意让我为您效劳，通过我将宝号的煤炭卖给阿部，他一定会乐于接受。宝号肯定会从中获得利润，我只要一点佣金就行，不知先生意下如何？请予考虑。”

松永听后，默默地在心里盘算着。还没等他回答，山下就把女招待员叫来，对她说：“明天我还要赶到大阪炮兵工厂办事。今晚没空陪松永先生了。请你马上帮我去买一些神房的特产瓦形煎饼来。”说着，从怀里掏出一大叠10万元（相当于现在的万元）的大额钞票，随手抽出两张交给女招待员。接着轻描淡写地说：“对了，这是给你的小费。”说完，又另外抽出一张10万元钞票放在女招待员手里。这样少见的大数目小费使她吃惊地睁大眼睛，高兴地倒退着出去了。

松永看着那叠近10公分厚的钞票，也有些吃惊。眼前发生的这一切，使他一下子乱了方寸，稍微镇定下来后，便对山下说：“山下先生，我可以考虑接受。”

“十分感谢。啊，对不起，我有一点小事，失礼了……”山下俯首行礼后，走出贵宾室，飞快地穿过走廊，下了楼，追上正要出门的女招待员：“等等，明天我还有别的事要办，不去大阪了。请小姐把刚才给你的20万元还给我——还有，那

十万元小费也请还给我。以后再说吧！”拿到钱后，山下若无其事地回到楼上房间。稍作沟通后，松永便和他签订了他所希望的合约。

丰盛的晚宴后，松永一离开，山下便立即赶到车站，搭上末班车回横滨去了。西村饭店这样的高消费，还真不是山下花得起的。

那一叠大额钞票，是他以横滨那间不景气的煤炭店做抵押，临时向银行借来的；介绍信则是在了解了福泽、秋原与松永的关系以后，借口向福松商社购买煤炭，请秋原写的。以此为道具，利用西村饭店这个堂皇的舞台，成功地演出一场“瞒天过海”的妙戏。

从此以后，山下一文钱不花，从福松商社得到煤炭，再转卖结阿部，从中大获其利。

业务介绍信、饭店里谈生意、给招待员小费，这些都是当时日本商界司空见惯的商业技巧。山下就是利用了这些极其平凡的小动作，隐藏自己缺乏资金做煤炭生意的事实，从而达到自己的目的。试想，如果松永事先知道了山下真实的经济情况，会同意他的提议吗？

若干年后，松永成了日本的电力钜子，山下成为汽船大王。双方都挤身成为日本企业界的名人。每当松永为商场的险恶艰辛感叹时，就会提起山下给他上的商场中的谋略第一课。

山下施用此计时，可以说还不带什么恶意，因此事后双方各蒙其利。但是，如果施计者存心诈骗，那就是“笑里藏刀”

了。

* * *

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：“这是在卖什么？”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，质量怎么好怎么好，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。

* * *

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，市场将大量需要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，实则是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。

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。

启示

瞒天过海是一种示假隐真的疑兵之法，主要用于战役伪装，以隐蔽军队的集结、发起攻击的时间等，达到出其不意的

三十六计启示录

目的。瞒天过海之计的成功诀窍，在于利用人们思维定势中出现的空隙，在以为万无一失，常见不疑的地方，施展计谋，赢得胜利。

《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行动，才能争得主动，占领市场。

第二计 围魏救赵

共敌不如分敌，敌阳不如敌阴。

【史记·孙子吴起列传】

和实力集中的强大对手竞争，不如设法使它的实力分散；与其正面迎战强敌，不如攻击它的侧面或后面。

此计出自【史记·孙子吴起列传】中的一段故事。战国时期，魏国围攻赵国的都城邯郸，赵国向它的盟国齐国求救。齐王命令田忌、孙臆带兵去救赵国。孙臆考虑到魏国的精锐部队远征赵国，与其率兵去攻其精锐所在，不如扑其内部空虚的都城大梁，迫使魏军撤回救援，结果不出所料。齐军趁魏军回师疲惫。在中途加以截击，把魏军打得大败，从而解了邯郸之围，救了赵国。后人遂以“围魏救赵”形容袭击敌人后方据点迫使进攻之敌撤退的战术。在商战中可以引伸为，和实力集中的强大对手竞争，不如设法使它的实力分散；与其正面迎战强敌，不如攻击它的侧面或后面。

范旭东先生不但是化学家，还是足智多谋的企业家。当第一次世界大战爆发，西欧各国纷纷忙于战争，输入到当时中国的“洋碱”（即肥皂）数量大幅萎缩，从1914年的31500吨下降到1916年的21000吨，中国的肥皂市场出现了供需的真空期，市面上严重缺货。当时一向从事盐业生产的范旭东把握住这个有利的时机，在他的极力倡导和四处奔走下，中国第一个制碱企业——永利制碱公司于1918年成立。

第一次世界大战结束后，一直独占中国碱市场的英国卜内门公司急忙重返中国市场，却同时发现有了中国人的竞争对手，而且尽管软硬兼施，都不能纳入自己的控制之下。经过一番策划和准备，卜内门调来了一大批纯碱，以原价的40%的低价在中国市场上倾销，想藉此打垮永利。

永利和卜内门相比，实力悬殊太大了，新生的永利处在生死