

《万象书库》

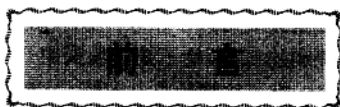
商用智谋系列

商用三十六计



SHANGYONG ZHIMOU XILIE

团结出版社



三十六计，国之瑰宝，谋之源泉。

人无千日计，老至一场空。

一计不成，又生一计。

将计就计，其计方易。

把三十六计运用于经营运用于管理，更能使其崭露出新的魔法新的魄力。

三十六计，实质上就是把“商战六字真经”透露给在商场上滚打的诸位朋友：

一曰胜，

二曰敌，

三曰攻，

四曰混，

五曰并，

六曰败。

胜——上商场，谁不盼旗开得胜马到成功。要做到这一点，就要因人施谋，因事施谋，因境施谋，“狗不上前用食喂，马不吃食用鞭打。”

敌——天有不测风云，战有缓急之分。势均力敌，情况不明，则须“打一巴掌揉一揉，先撒窝子后钓鱼”。

攻——要让产品畅销，唯有抓住关键瞄准突破口，实施进攻。“拿鱼先拿头，刨树要刨根。”

混——八仙过商海，各显神通，各显广大。混战中，尤须“借他的拳头，捣他的眼儿。”

并——不赢利的商家，绝不是一流商家；不创收的企业，绝不是卓越企业。有了这样的决心和毅力，方可得“牛有千斤之力，人有回牛之方”的真传。

败——一失足不成千古恨，急回首稳渡百年身。风云突变之时，市场雪崩之际，有一个声音在呼唤您：“除了死法，还有活法。”

从胜战到敌战，从攻战到混战，从并战到败战，一刚一柔，一顺一逆，事业就在这不断的“斗”中求得生存，求得发展，求得稳固，求得再生。

千方百计，

百年大计，

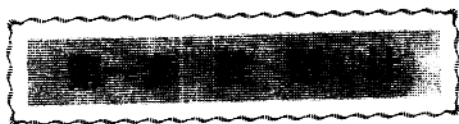
多用兵不如巧用计。

悟得此中妙道，还有何事不可为，何事不能为？

目 录

前 言	(1)
第一套 胜战计	(1)
瞒天过海	(1)
围魏救赵	(6)
借刀杀人	(9)
以逸待劳	(15)
趁火打劫	(20)
声东击西	(24)
第二套 敌战计	(31)
无中生有	(31)
暗渡陈仓	(36)
隔岸观火	(42)
笑里藏刀	(48)
李代桃僵	(55)
顺手牵羊	(60)
第三套 攻战计	(65)
打草惊蛇	(65)
借尸还魂	(71)
调虎离山	(78)
欲擒故纵	(83)
抛砖引玉	(87)

擒贼擒王.....	(92)
第四套 混战计	(98)
釜底抽薪.....	(98)
混水摸鱼.....	(104)
金蝉脱壳.....	(109)
关门捉贼.....	(115)
远交近攻.....	(120)
假途伐虢.....	(125)
第五套 并战计	(132)
偷梁换柱.....	(132)
指桑骂槐.....	(137)
假痴不癫.....	(143)
上屋抽梯.....	(147)
树上开花.....	(152)
反客为主.....	(157)
第六套 败战计	(161)
美人计.....	(161)
空城计.....	(167)
反间计.....	(174)
苦肉计.....	(180)
连环计.....	(186)
走为上.....	(193)
后 记	(200)



瞞 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。

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。

如：开皇九年，大举伐陈。先是弼请缘江防人，每交代之际，必集历阳，大列旗帜，营幕蔽野。

陈人以为大兵至，悉发国中士马，既而知防人交代，其众复散。后以为常，不复设备。

及若弼以大军济江，陈人弗之觉也。因袭南徐州，拔之。

译 解

防备周全易松懈，

习以为常则不疑。

秘计潜藏于公开，

不与公开相排斥。
最大限度地公开，
往往蕴藏着极大的机密。

按

秘计，不能在不适的时机或冷僻的地方施用。

半夜三更偷盗，僻静小巷杀人，这些只有愚笨无耻的人才
会干，不是谋士所做的事情。

比如，隋朝开皇九年（公元 589 年），隋大举进攻陈国。作战前，隋将贺若弼下令：所有沿江守备部队，每次调防，都要在历阳（今安徽省和县地区）集中，插上很多旗帜，在野外搭建许多帐篷。

陈国以为隋军要进来进犯，便集合兵力防御，事后才知道是隋军的守备部队调防，于是又把兵力撤回。以后陈国对隋军的做法习以为常，不再防备了。

等到贺若弼率领大军渡过长江，陈国人还没有察觉，隋军很顺利地袭击并占领了南徐州（今江苏省镇江市）。

· 商场逐鹿

本世纪初，日本神户新开了一家经营煤炭的商会。经理是刚从大学毕业不久的年轻人，名叫松永安左卫门。他少年得志，对自己的经营情况颇为满意。

开张后不久的一天，商会里来了个饭店侍者模样的人，从服饰上看得出是当时神户最著名的西村豪华饭店的。

侍者送上一封信，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（借了巨资给松永作商会开办费）先生的部下秋原君介绍，得知您在神户经营煤炭，请多关照。为表敬意，今晚鄙人在西村饭店聊备薄

宴，恭请光临”。

27岁的松永第一次受到如此尊重，并将第一次作为贵宾踏入豪华饭店，不禁有些飘飘然。

晚上，松永一踏进西村饭店，就被训练有素的招待员带到楼上雅座间。

刚进门，一个40来岁的男子就推进一个紫色坐垫，请他坐下。然后在自己的席子上，双手着地俯着说：

“在下山下龟三郎，今天有辱松永先生光临，感激之至。”

说得松永美滋滋地。

山下接着说：

“安治川有一家规模很大的煤炭零售店，信誉很好，老板阿部君是我的老顾客，如果承蒙松永先生看得起我，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。贵商会一定会从中获利。我只要一点佣金就行了，不知先生意下如何？”

松永听后，正在默默地盘算，山下叫来女招待，对她说：

“明天我还要赶到大阪炮兵工厂办事。今晚要陪松永先生，没有时间了，请你马上帮我购买一些神户特产瓦形煎饼来。”

说着，从怀里掏出一大叠10万的大额钞票，随手抽出两张交给女招待。接着又轻描淡写地说：

“对了，这是给你的小费。”

边说边抽出一张10万元钞票放在女招待手里。

意外的大数额小费使女招待又惊又喜，高兴地倒退着出去了。

松永看到那厚厚一叠大额钞票，也有点惊讶，眼前发生的

这一切，令他眼花心乱，稍一镇定，便对山下脱口而出：

“山下先生，我可以考虑接受。”

“十分感谢。啊，对不起，我有一点小事失陪一下，失礼了……”

山下俯首行礼后，走出雅座间，飞快地穿过走廊，下了楼，追上了正要出门的女招待，上气不接下气地说：

“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 万元还给我吧，还有，那 10 万元小费也请给我，以后再说吧。”

拿到钱后，山下装着若无其事地回到楼上雅座间，稍作谈判后，松永便和山下签订了合同。

丰盛的晚宴后，松永一离开，山下便立即离开饭店，赶到车站，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起的。

那一叠大额钞票，是山下以横滨自己那不景气的煤炭店作抵押，临时向银行借来的，介绍信是在了解了福泽、秋原和松永的关系后，借口向福松商会购买煤炭，请秋原写的。他以此为道具，利用西村饭店这个豪华舞台，成功地演出了一场“瞒天过海”的妙剧。

从此以后，山下一分钱不花，从福松商会得到煤炭，再转手卖给阿部的煤炭零售店，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。山下就是利用了这些极其平凡的小事，隐藏自己没资金做煤炭生意的事实（这就是“瞒天术”），从而达到了自己的目的（这就是“过海”术）。

试想，如果松永知道了山下的真实情况，会同他签订合同

吗？

若干年后，松永成了日本电力巨子，山下则成了汽船大王。每当松永为商场的险恶艰辛感叹时，他就想起山下给他上的经营谋略第一课。

日本的味精商人为了进一步扩大味精销路，可谓绞尽了脑汁。

本来，味精作为一种调味品，每家每户的用量只有那么一点儿，市场很容易饱和。

精明的味精商人通过广泛调查，决定从改革味精瓶盖上的小孔入手，将小孔由一毫米扩大到一点五毫米，这种细微的变化，消费者一般都不会注意到。

家庭主妇们在做菜做汤时，不知不觉，就多倒味精了，而且这样一来，菜的味道自然更加鲜美可口，慢慢地，大家就习惯了，反而不喜欢用小孔瓶盖的味精了。

用量增加，销量自然也增大，日本商人就是利用人们“常见则不疑”的心理，施用“瞒天过海”的计谋，取得了成功。

• 商海奇谋

瞒天，
瞒地。
情理之中，
意料之外。
示假来隐真，
过海即神仙。

围魏救赵

共敌不如分敌，
敌阳不如敌阴。

按

治兵如治水。

锐者避其锋，如导流，弱者塞其虚，如筑堰。

如当齐救赵时，孙子谓田忌曰：

“夫解杂乱纠纷者不控拳，救斗者不搏击。批亢捣虚，形格势禁，则自为解耳。”

译解

打集中之敌不如打分散之敌，
避敌强势从而乘虚后发制人。

按

对敌作战如同治水。

对来势迅猛的强敌，要避开它的正面冲击，像治洪般因势利导，使其疏散成为分散之敌，对精疲力尽的弱敌，要像筑坝堵流一样，一举围歼。

比如齐国营救赵国，孙膑对田忌说：“要理开纷结杂乱的绳索，不能用拳头去打；要排解打架，不能自己参加进去动拳头。避实就虚，击其要害，使敌方受到形势的阻碍和限制而无法维持其优势，那么威胁就自然而然消除了。”

· 商场逐鹿

19世纪70年代，三井物产公司和三菱物产公司是当时日本著名的两大财团。主要从事煤炭、米粮、丝绸等产品的运

输出口任务。

两家公司展开了激烈海上运输争夺战，争夺海上运输霸主地位。

当时，三菱在西南战争中因从事运输军事物资而获得了暴利。到 1877 年底，三菱已拥有 61 艘轮船，占日本轮船总数的 75%，俨然成了海上霸主。

1880 年春天，三菱发布了今后海运必须用银币交易，废除纸币交易，造成纸币的大幅度贬值，甚至到了一元七角纸币兑换一元银币。海运实行银币交易后，运费飞涨，货主叫苦不迭。

如果有人不服气而想和三菱对抗，那么他的货物将无法运出，因为当时的对外输送，一无飞机，二无火车，只能靠海上运输。所以，尽管这样苛刻的条件，货主也只有接受。

也有一部分人不能容忍三菱这种行为，就自己买船来运送货物，三菱仗着资本雄厚，财大气粗，只要有其它轮船出现在海面上，他们就派船尾随其后，然后慢慢靠近它，与货主议价，用几乎免费运输的方式将船主的生意抢过来。逼得其他船主无法生存，面临倒闭。

三井物产公司虽然有三艘轮船，但是若要输送货物，实力还不够，所以，他们还得依靠三菱的船。

一年下来一算帐，付给三菱的运费超过 70 万元，而且用三菱的船运送货物，必须先投 3 年保险，还强制规定，货物一定要存放在三菱的仓库中。

这样，三井除了运费，还要负担货币的差额，仓储费用，三井当然不甘心。

三井公司的创业者益田愤怒之极，他决不想让这种不合

理的现象继续下去。

怎么办？他去找他在大藏省任职时的上司涩泽荣一商量，打算自己组织一个“东京风帆船会社”。

当时涩泽荣一是第一银行总裁，也是三井公司出资设立的东京股票交易所的幕后主持人。

涩泽荣一非常赞同益田的主张，益田立即和政界要人联系，私下也和地方上的海运业者联合，准备设立大海运公司。

有三井公司和财政界的大人物做后盾，地方上的船主、货主纷纷响应。

没有不透风的墙，很快，消息传开了，三菱的弥太郎知道益田他们的计划，也立刻采取了应变措施。

从三菱的实力来看，完全可以和新公司展开正面竞争，但弥太郎对于新公司雄厚的资金来源，以及涩泽荣一在社会上的地位，却又不敢忽视。

于是，弥太郎分析对手相对的弱点，实施“围魏救赵”计谋，根本未和新公司正面交锋，便除去了这一劲敌。

弥太郎和报业大亨大隈有深厚的交情，他就利用大隈所办的各种报纸攻击涩泽荣一，并且放出消息：

“三井公司的益田之所以这样积极筹办‘东京风帆船会社’，是因为他从事米粮生意失败，使第一银行亏损几十万，为了要弥补缺额，只好拿股票来抵。

报纸登这样的新闻，涩泽荣一的名誉、声望一落千丈，使参加新公司的商人产生了不安，渐渐地动摇了参加的意愿。

为了让三井的计划夭折，弥太郎又派人到各地搅乱政策。首先从最热衷于建立新公司的藤井下手，以厚利诱惑他，促使他脱离新公司，接着又去说服其他船主、货主，用低利资金流

通、低运费来引诱他们。

弥太郎费尽心机阻止新公司的建立，使社会上不少人对三井公司产生反感，进而猛烈抨击“东京风帆船会社”的建立。

私下里，弥太郎收买了东京股票交易所的股东，从而断绝了支援新公司的资金。

1880年8月10日，“东京风帆船会社”虽然成立了，但是，由于中途退出的太多，所以，资金只筹措到预定数额的一半，不仅资金发生问题，而且又失去了木材、米等大宗物资的运送权。公司的业务自然无法顺利开展。

在这场海运竞争中，三菱战胜了三井。

· 商海奇谋

围魏救赵，
围城打援，
乘虚而入，
战必胜，
攻必取。

借 刀 杀 人

敌已明，
友未定，
引友杀敌，
不自出力，
以“损”推演。

按

敌象已露，而另一势力更张，将有所作为，便应借此力以

毀敌人。

如子贡之存鲁、乱齐、破吴、强晋。

诸葛亮之和吴拒魏。

及关羽围樊、襄，曹欲徙都，懿及蒋济说曹曰：

“刘备、孙权外亲内疏，关羽得志，权必不愿也。可遣人劝
蹶其后，许割江南以封权，则樊围自解。”

曹从之，羽遂见擒。

·译 解

敌人的情况已经明朗，
友人的态度尚在犹豫，
引导友人去消灭敌人，
自己不付出任何代价，
此计从“损卦”推演出。

按

敌人的征态已经表露，而另一种力量正在扩展，并将起到
重大作用。应该立刻借用这股势力去消灭敌人。

就像子贡为保卫鲁国，而去扰乱齐国，破坏吴国和增强晋
国所施用的手法那样。

又比如诸葛亮献计刘备，联合孙权，利用吴国的兵力，大
败曹操于赤壁。

再比如蜀国大将关羽围困魏国的樊城、襄阳，连曹操都想
从洛阳迁都，以躲避关羽的威胁。但是，司马懿和蒋济却劝曹
操道：

“刘备、孙权这两个人，不要看他们表面上是亲戚，骨子里
却是疏远的。关羽得志，孙权是不愿意的。我们可以派人劝说

孙权攻击关羽的后方，并答应把江南地方分给孙权。这样一来，樊城围困自然会得到解救。”

曹操听从了他们的计谋，结果使关羽败走麦城，为孙权所捉。

• 商场逐鹿

80年代后期，我国有一家公司生产出天然健康食品——“保灵花粉蜜”，新产品上市后，知名度很低，销路不畅，公司领导为此伤透了脑筋。

一天，公司一名职员翻阅《参考消息》时，无意中发现这样一则新闻：

里根在担任美国总统期间，他的女儿透露说：“二十年来，父亲冰箱里的花粉从未间断过，他喜欢每天下午四点吃一次天然花粉食品，长期如此。”

这名职员立即将这则新闻送交公司领导，他们如获至宝，又进行深入调查分析，发现了新的信息——

据里根总统的助理说：“里根总统在健康问题上有自己的秘诀，那就是——吃花粉，多运动、睡眠足。”

保灵公司抓住时机，利用这些新闻和信息，大做广告，没过多久，全国各地乃至世界都了解到里根总统，这位美国历史上年纪最大的总统，之所以精力充沛，是因为常服花粉食品。

于是，保灵公司的花粉食品很快占领了国内市场，进而又跻身于国际市场，成为国际流行的健康食品。

分析保灵公司这次成功的秘诀，正是“借”了里根总统健康这把“刀”，“杀”开了花粉食品的销路。

日本商人钻美国法律的空子，也演出了一场精彩的“借刀杀人”之剧。

70年代以来,美国政府为了限制进口,保护本国工业,曾作了一项法律规定:

当美国政府采购人员发出采购招标后,收到美国制造商的商品报价单,那么这个价格在法律上得到承认,收到外国公司的报价单,一律无条件地提高百分之五十,以此增加美国政府采购人员选择本国产品的机会。

在美国法律中,“本国”商品的定义是指:“一件商品,美国制造的零件所含的价值,必须在这一商品总值中占一半以上。”

日本公司利用美国法律这把“刀”,马上做出了非常妙的一着;如果生产一种具有二十件零件的商品,他们在本国生产十九件,缺少的那一件在美国市场上购买最贵的,然后运回日本进行装配,再返回美国市场销售。

这样,一方面最大限度地利用了本国的零件和劳动力;另一方面,那“一”件美国零件,因为贵,又在这件商品的总值中占一半以上,那么在美国法律上,这个商品可以堂而皇之的作为美国国内的商品,直接和美国公司竞争。日本公司的产品很快又攻进了美国市场。而对这种情况,美国政府也只有无可奈何。

前两个例子都是让借用者不知不觉中借用的,而“借钱大王”丹尼尔·陆维格则是让人心甘情愿被借用。

30年代,一个30岁出头的男子先后跑遍了美国纽约的各大银行,要求贷款。势利的银行职员看到他磨破领子的衬衫,都不耐烦地回绝了他。

他就是后来被称为“借钱大王”的丹尼尔·陆维格。陆维格在四处碰壁之后,并未泄气,他又来到大通银行,碰巧遇到