

商人活用

图
文
双
解

36 计

Shangren Huoyong
Sanshiliji

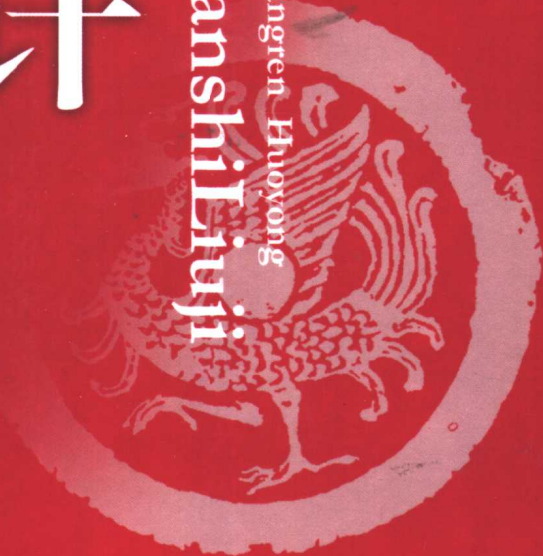
商战无情，大浪淘沙。
如何在愈演愈烈的
竞争中永立不败之地。

本书为你提供最直接最有效的经营谋略与技巧，
是商家争赢取利的智慧之源。

一部每个商人都能读懂的36计

王一彪◎编著

沈阳出版社



商人活用

图

文

双

解

36计

王一彪
编著

沈阳出版社



图书在版编目(CIP)数据

商人活用 36 计/王一彪编著. - 沈阳:沈阳出版社,2002.4
ISBN 7-5441-1858-4

I. 商... II. 王... III. 商业经营-通俗读物
IV. F715-49

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2002)第 020307 号

沈阳出版社出版发行

(沈阳市沈河区南翰林路 10 号 邮政编码 110011)

沈阳新华印刷厂印刷

开本: 850×1168 1/32

字数: 230 千字

印张: 10

印数: 1-8000 册

2002 年 4 月 第 1 版

2002 年 4 月 第 1 次印刷

责任编辑: 信群 滕建民

封面设计: 金子

责任校对: 谢强

版式设计: 李环

责任监印: 姚德军

定价: 17.80 元

(如图书出现印装质量问题请与厂家联系调换)



前言

中国古代智慧博大精深、丰富多彩，在社会生活的各个领域发挥着巨大的指导作用。《三十六计》，这部与《孙子兵法》合称世界军事史林“双璧”的谋略奇书，堪称中华民族智慧宝库中的经典之作。

《三十六计》依据中国古代阴阳变化之理，以朴素的辩证思想为依托，对诸如虚实、劳逸、刚柔、攻防、奇正、阴阳等相对关系作了详尽而客观的论述，内容精彩广博，说理精辟，思想深邃。

《三十六计》做为军事谋略著作，最初只是应用于战争之中，但是经过历史的打磨，其思想精髓逐渐被人们挖掘出来，广泛运用到政治、经济、外交等诸多领域，成为人们重要的智慧源泉。在经济领域，这一点尤为突出。

“相对而争利，天下至难也”。在商品经济之下，经营者每时每刻都面临着困难和挑战，要想在趋于白热化的市场竞争中求得生存与发展，必须掌握一定的经营技巧，采取必要的策略和手段。切实可行的商战谋略，无疑可成为经营者争赢取利的点金石。而做为战争宝典的《三十六计》，正可以为我们提供这种商战谋略的理论基石。

但是，对于经济领域的普通读者来说，要想读懂《三十六计》，并将其做为指导自己经营实践的思想利器，还存在一定的

难度。虽然《三十六计》中某些计谋的名称大家已经耳熟能详,但是还有许多人并不了解“三十六计”的具体内容和某些计谋的确切含义。要想使读者能够全面而系统地了解“三十六计”,并正确运用其中所包含的商战策略与技巧,还需要用通俗易懂的语言,深入浅出地对其加以讲解与评说,把读者想要的东西明明白白地放在他们面前。基于读者的这种需求,我们编写了这部书。

在编写体例上,为迎合读者口味,我们作了以下安排:

1、在篇前语中,从商业角度,为每个计谋加了简明扼要的概括语,点明计谋主旨,使读者一目了然;

2、在正文中,从忠于原著的角度考虑,对原文予以直译,以避免损害其思想主旨,涉嫌穿凿,并加以必要的注释。

3、精选了大量商业经营中的典型事例,与计谋相互印证,相辅相承,帮助读者准确理解。

4、配以计谋图解,帮助读者理解与运用。

5、在点评之中,从商业角度出发,对计谋所包含的内容、运用的时机与技巧、运用时所应注意的事项做出详尽的论述,并做了深入的思考与发挥,引导读者进行独立思考,以便举一反三,触类旁通。

我们本着“通俗实用,服务大众”的宗旨编写了此书,希望广大读者能够从中得到有益的启迪。



目 录

第一计 瞒天过海

示假隐真，寓暗于明；
在假象的掩护下实现经营意图

手套“单身汉”——创造性思维的运用	2
“戴安娜王妃”——在真相大白前赚钱	4
“珍珠港事件”——“蘑菇战术”赢谈判	5
店员炒老板	7

第二计 围魏救赵

避实击虚，以攻为守；
牵制对手主要力量，逼其自救，以解己困

永利以攻为守保住中国市场	12
顾左右而言他——旁敲侧击谈判术	14
“一个佣人可以拥有一层楼”——霍英东首创“炒楼花”	15
远景公司避实击虚的谈判技巧	17

第三计 借刀杀人

一己之力，毕竟有限；
要善于利用和借助外界条件达到经营目的

天价复印机——禁售也赢利	20
--------------	----

“球迷”日化厂——利润与足球同在·····	22
企业的“迟人半步”——在模仿中超越·····	24

第四计 以逸待劳

以静制动，后发制人；
在对手实力损耗殆尽时乘虚出击

只顾眼前的八百半——舍远求近取胜法·····	28
我们乘以五——千金散尽为人才·····	29
自己的地盘有地利·····	31
海尔策划有道，以治待乱创伟业·····	33

第五计 趁火打劫

乘人之危，攻敌之隙；
在对手内忧外患之时乘机发难、争取商机

“小娃娃”吃“大罐头”·····	38
因“热”而生——新产品的开发策略·····	39
灾难也是契机——发“瘟疫财”的亚默尔·····	41
“BX”趁势而上注册国际商标·····	42

第六计 声东击西

声言击东，其实击西；
公开虚假意图转移对手注意，乘机发展

飞机是这样造成的——前苏联的“建厂骗局”·····	46
爱菲斯的广告宣传策略·····	48
“来种棵树吧！”——观光饭店的经营奇招·····	50
推销中的声东击西之术·····	52

第七计 无中生有

由虚而实，由假而真；
先以假充真占据主动再逐步实现设想

敢为天下先——独具慧眼的早川德次·····	56
无本经营术——八面玲珑的高木悟郎·····	57
小公司、大招牌——李克利斯的经营之道·····	59
兰丽绵羊油杜撰故事誉满宝岛·····	60

第八计 暗度陈仓

明攻暗袭,出奇制胜;
用虚假行动稳住对手暗中予对手以重创

- “喝不了给您留着”——如何使客人回头……66
- “您认为它适合您的节目吗?”——不花钱做广告……68
- “我要贷款一美元”——精明的犹太人……70
- 哈默炫耀投标独占两块租地……73

第九计 隔岸观火

按兵不动,静观其变;
不忙于介入而是等待最佳时机

- 在淘金者中“淘金”——牛仔裤的诞生……78
- 权衡利弊、“扶危济困”——戈登·怀特的兼并术……80
- 复印机厂相机行事坐收渔利……83

第十计 笑里藏刀

绵中藏针,杀机暗伏;
用看似利人的做法达到利己的目的

- “请您一定赏光”——谈判之前的“鸿门宴”……88
- “屋美”价廉——威尔逊这样开旅馆……90
- “请用弗雷公司化妆膏”——约翰逊公司的广告语……91
- 不能忽视微笑在经营中的作用……95

第十一计 李代桃僵

丢车保帅,收之桑榆;
两利相权取其重,两害相权取其轻

- 勇下“专业”棋——远东百货的改革之路……98
- 该停手时就停手——汤姆顾全大局……100
- 推陈出新保畅销——迪斯柯公司之树常青……103

第十二计 顺手牵羊

乘机借势,不期而然;
不因隙小而不乘,不因利小而不取

- 它们都是“羊”——漂白剂、味精与饼干……106
- 创造“牵羊”的时机——FB公司的情报战……110

漱口“漱”出来的创意——狮王牙刷变形记·····	112
我方公司微利必得招招见效·····	113

第十三计 打草惊蛇

探以虚实,三思后行;
采取试探性活动以掌握决策所需的信息

克莱斯勒的重新起飞·····	116
试销——把握市场的脉搏·····	118
太化公司远虑解近忧·····	119

第十四计 借尸还魂

无为而用,占据主动;
借可控制和支配的外部条件达到目的

起死回生的锅炉设备厂·····	124
“仿膳”的经营之道·····	126
“健力宝”借人借势登峰造极·····	128

第十五计 调虎离山

引龙出潭,以消其势;
调动对手离开有利环境以便争得主动

华尔克调虎离山夺航线·····	132
吴先生这样培养继任者·····	133
日本“占无虎之山”的商战策略·····	136

第十六计 欲擒故纵

以退为进,以迂为直;
因势利导逐步控制局面实现经营意图

谈判中的制造假象·····	140
吊人胃口的报纸广告·····	142
大西洋赌城的“慷慨”·····	145

第十七计 抛砖引玉

将欲取之,姑先予之;
利用人性贪图小利的弱点以小引大

吉列公司以小引大的促销战·····	148
罗伯梅德公司的激励机制·····	150

柯达的营销策略·····	152
“金鹰”巧购“宫灯”大振声名·····	153

第十八计 擒贼擒王

把握关键，击其要害；
在重点事物上下功夫，抓主要矛盾

厂长七成不合格·····	158
集中力量重点经营的“柳汽”·····	160
杨森摧坚夺魁困境求生·····	161
“24 小时回应”的售后服务·····	162

第十九计 釜底抽薪

剪草除根，治病治本；
抓矛盾主要方面，从根本上解决问题

两次“抽薪”ITT 争得智利投资·····	166
派克自来水笔成名的奥秘·····	168
张扬自己的短处以取信于人·····	170

第二十计 混水摸鱼

混淆视听，乱中求胜；
在各种力量相互冲撞的情况下寻求商机

顶新集团方便自己·····	174
信息就是金钱·····	175
岛村施诈术公司间相互倾轧·····	177

第二十一计 金蝉脱壳

去而存势，分身他处；
保持原势态暗中抽调力量开发新项目

经销商金蝉“换”壳销售积压产品·····	182
阳奉阴违 日本以柔克刚·····	183
波音公司的复苏·····	184
列维尔金蝉脱壳收投资·····	187

第二十二计 关门捉贼

围而困之，聚而歼之；
使对手在我方控制的范围内无力抗衡

通口药店的“三角”战术·····	190
请君入瓮管理法·····	192
山海设计夺走丰华公司·····	194
外贸公司步步为营据理拒赔·····	197

第二十三计 远交近攻 因时就势，趋利避害； 联合与分化并行，各个击破竞争对手

本田分清远近胜营销·····	202
任人不唯亲 出新不推陈·····	204
杰佛利近谋远虑创佳绩·····	206
雀巢公司联合第三世界国家摆脱危机·····	208

第二十四计 假途伐虢 借地施策，乘机渗透； 达到目的的同时借机进攻另一目标

巧借路 亚都开创新局面·····	212
见村善三借地经营·····	214
武田制药借助抽奖打假有方·····	215

第二十五计 偷梁换柱 移花接木，变易中坚； 改变事物实质将不利变为有利

吉诺出奇制胜巧售“阿根廷香蕉”·····	220
美国企业的制胜之本·····	222
“魔鬼雪碧”、原子笔、健力宝的营销之路·····	224

第二十六计 指桑骂槐 含沙射影，旁敲侧击； 用间接婉转的方式实现意图

凯瑟琳旁敲侧击树商誉·····	228
快餐店敲山震虎警员工·····	230
把竞争引入企业内部·····	233

第二十七计 假痴不癫

大智若愚，深藏不露；
用看似消极的做法达到积极的目的

- 科特爾忍辱發奮研製“豬耳朵”絲錢袋·····236
- 包玉剛“愚蠢之舉”中的遠見卓識·····238
- “傻”決策創出的暢銷貨·····240
- “白痴”董事長的英明之舉·····241

第二十八计 上屋抽梯

誘敵深入，斷其退路；
讓對手在無可選擇的情況下就範

- 斷其援應 系山巧買地皮·····244
- 楊廠長施巧計盘活工廠·····246
- 馬獅百貨公司的上屋抽梯之計·····248
- 農民企業家入股市建公司·····250

第二十九计 树上开花

狐假虎威，以壯其勢；
利用外界條件製造于己有利的局勢

- 留園主人借古揚名·····254
- 借機造勢 白蘭地暢銷美國·····255
- 道格拉斯借勢而行成就時間最短的拍賣會·····258
- 瀘州老窖借亞運歡歌飄香海內外·····260

第三十计 反客为主

臨機制變，捷足先登；
抓住有利時機變被動局面為主動局面

- 艾柯卡客變主位向政府借錢·····264
- 尋找“上帝”的35次緊急電話·····267

第三十一计 美人计

糖衣炮彈，亂人心志；
利用人的愛美之心瓦解其意志贏得商機

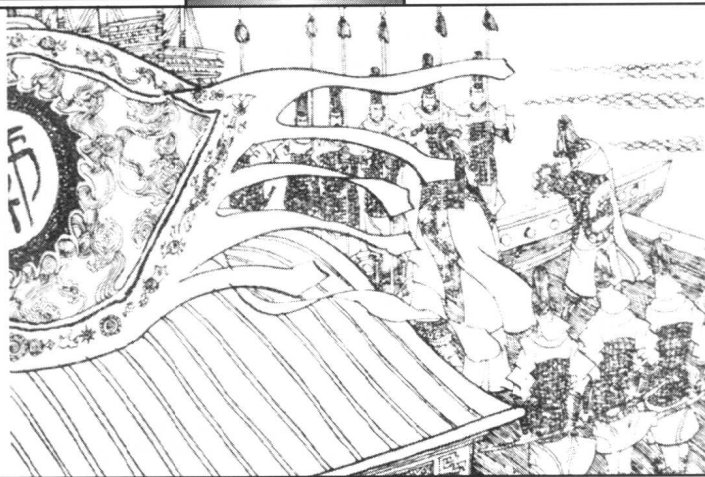
- 未來廣告公司的美女脫衣廣告·····272
- “椰菜田里的孩子”抱金磚·····273

第三十二计 空城计	虚而示虚,疑上加疑; 故意显露弱点使对手产生错觉乘机取胜
松下公司的回天之术·····	278
史丘瓦特“空城”聚财术·····	280
茶叶公司反唱“空城记”销售红茶·····	282
第三十三计 反间计	因敌之间,巧布疑阵; 利用对手的间谍反过来打击对手
你争我夺 硅谷反间戒备森严·····	286
拍卖会上竞报高价明亏实赢·····	288
第三十四计 苦肉计	假作自间,损己欺人; 制造内部矛盾激化的假象扰乱对手视听
木村舍腿偷技成大业·····	292
给食客回扣的餐厅·····	295
第三十五计 连环计	数计扣用,以摧强势; 用多步骤多环节的计谋攻击对手
特德拉计施连环空手套“油轮”·····	298
半球集团的广告连环套·····	300
第三十六计 走为上	敌势全胜,走则未败; 在对手占绝对优势时避之,以求转机
路透避开强手另起炉灶·····	304
松下幸之助的“见好就收”·····	306
保存实力东山“另”起的经营之道·····	308

瞒天过海

第一计

示假随真，寓暗于明；
在假象的掩护下实现经营意图





三十六计



【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。

【注释】1 怠：松懈。太阳、太阴：此种提法最早见于《易经》。阴阳是中国古代哲学的基本范畴，代表矛盾对立的双方。一般来说，刚、明、正、利、动、福、暑、实为阳，柔、暗、奇、害、静、祸、寒、虚为阴。此计中的阳指公开、暴露，阴指机密、秘密。2 太阳为阳的极端形式，非常公开之意。太阴为阴的极端形式，非常机密之意。

【译文】自认为防备周到的，容易产生麻痹松懈的情绪；平常看惯了的，往往就不再怀疑。秘密蕴藏在暴露的事物中，而不是与暴露的事物相排斥。非常的公开经常蕴藏着非常的机密。

【计名出处】此计名出自《永乐大典·薛仁贵征辽事略》，讲薛仁贵瞒着不愿渡海远征的唐太宗，使之在不知不觉中渡海的事。

【讲解】此计原意是薛仁贵瞒着天子唐太宗，使之在浑然未觉之际乘船渡海。“瞒天过海”即运用假象迷惑对方，使之放松警惕或转移精力，然后出其不意，攻其不备，取得胜利。“瞒”是关键所在，它不仅指不让对方知道自己的真实意图，同时也要求付出足够努力使对方不怀疑自己有其他意图，即解除其戒备，对其予以误导。

【计谋例说与商人活用】

手套“单身汉”——创造性思维的运用

美国海关曾规定进口法国手套需交纳高额税金，以此来抵挡法国手套对本国市场的冲击。这样一来，法国手套在美国市场上的价格居高不下。显而易见，谁能逃过美国海关的高额税金，



谁做法国手套的买卖就会挣大钱。泰勒在法国选购了一万套做工精致、质地优良的皮手套，然后将每副手套一分为二，把其中的一万只左手手套集中装箱，发往美国。这批手套到美国海关后，泰勒却不去提货。按照海关惯例，逾期货物在无人认领的情况下，海关有权进行拍卖。于是，海关商办斯托尔主持了这次拍卖活动。由于这批手套全是左手，几乎可以算作废品，因此拍卖场面并不热烈。最后这批手套被一个商人以很低的价格买走。这个商人正是泰勒。

斯托尔觉得此事很蹊跷，便通知海关人员严格审查来自法国的手套，特别是大宗的法国右手手套。同时，海关对泰勒的一举一动加以严密监视。可是，此后泰勒从法国收到的手套都是成双成对的，先后共有五千副。海关没有发现泰勒收到过右手套。这是怎么回事呢？斯托尔一直对此迷惑不解。

一年后，斯托尔到鞋店买鞋，鞋柜上的一双棕色牛皮鞋引起了他的注意。当他试穿这双鞋时，才惊奇地发现两只鞋都是右脚的。此时他猛然醒悟，终于知道一年前泰勒是如何偷漏手套税金的了。

原来，泰勒后来收到的五千副成盒手套都是右手的。当人们看到两只手套摆在一起时，会习惯地认为它们是左右手各一只。如果海关有一位细心人亲自试戴的话，就会当场揭穿泰勒的这个把戏。由于海关麻痹大意，使得泰勒在自己的眼皮底下，合理合法地偷漏了海关税。

【商人活用之一】泰勒在运送单只右手手套时，利用了人们的惯性思维：“放在一起的两只手套就应该是配套的一副。”因而得以在海关人员的眼皮子底下蒙混过关。

在激烈的市场竞争中，要有创造性思维，善于制造假象，隐瞒自己的经营意图，这样才有助于占据主动，赢得商机。



“戴安娜王妃”——在真相大白前赚钱

英国室查尔斯王子和戴安娜举行的婚礼盛典,是1985年英国乃至全世界的重大事件。当时伦敦一位珠宝商利用公众对此次婚礼庆典的专注心理,精心策划了一则关于戴安娜王妃的假新闻,使其生意红火一时。

这个珠宝商首先找到一位长相酷似戴安娜王妃的模特儿,让她穿上戴安娜经常穿的衣服,梳她的发形,并对她的言谈举止进行了一番严格训练,使之与王妃达到“神似”。

一天晚上,这家珠宝店灯火辉煌,老板衣冠楚楚、神采奕奕地站在门口,好像在等候某位大人物。此举激起了路人的好奇心。不一会儿,一辆豪华轿车缓缓停在门口,老板将“戴安娜王妃”迎进珠宝店,并彬彬有礼地向她介绍各式各样的贵重首饰。“戴安娜王妃”露出满意的神色,一边称赞,一边挑了几件。这些场面被老板邀来的电视台记者拍摄下来。第二,电视台在黄金时间播放了这段新闻录像。因受老板关照,它被拍成“默片”,人们听不到任何解说。整个伦敦城轰动了,崇拜戴安娜王妃的年轻人纷纷来到这家珠宝店,抢购“戴安娜王妃”称赞过的各种首饰。一时之间,这家珠宝店门庭若市,生意异常兴隆,几天的营业额远超过开业多年的总和。

这件事惊动了皇室内部。皇家发言人郑重声明:“经查日程安排,戴安娜王妃没去过那家珠宝店。”这家珠宝店老板则有板有眼地解释说:“新闻录像中并没有说那位嘉宾就是戴安娜王妃,是围观的公众想当然地把她当成王妃了。”

【商人活用之二】珠宝商公然欺骗大众,利用大众常见则不