

经商 36 计

JING SHANG SAN SHI LIU JI

张 晓 王艳青 周 群 主编

河北人民出版社

创

商业战

36

计

——
实例精选



经商 36 计

商战创业 36 计——实例精选

张 晓 王艳青 周 群 主编

JM97/05

河北人民出版社

经商 36 计
商战创业 36 计——实例精选

张 晓、王艳青、周 群 主编

河北人民出版社出版发行（石家庄市城乡街 44 号）

中国人民解放军军械工程学院印刷厂印刷 新华书店经销

850×1168 毫米 1/32 8.375 印张 204000 字 1996 年 7 月第 1 版

1996 年 7 月第 1 次印刷 印数：000001--10000 定价：11.00 元

ISBN 7-202-01888-8/F·220

前言

在市场经济条件下,商战创业是一门科学,也是一门艺术。历史的经验告诉我们,无人能靠薪金致富。世界上众多的亿万富豪,身世各异,创业之路也各不相同。但有一点是共同的,那就是他们都在用“计”,无论是小步的动作,还是疯狂的行动。所以,近年来韩国、东南亚及西方经济发达国家兴起的中国古典智慧研究热的持续升温,就不足为怪了。他们研习的内容包括孙子兵法、三国谋略、三十六计等。

中国古兵法三十六计,分为六套,即:第一套胜战计、第二套敌战计、第三套攻战计、第四套混战计、第五套并战计和第六套败战计,每套又各含六计。本书先简要介绍每套计的精要,随后将各计原文译成白话,并提示在商战创业中的用法,然后是精选的实例,每计两例,共72例。

本书以商战创业实例为主干,挑选了中外较典型突出的商战创业实例,展示出这些富豪和企业家们魄力、谋略兼备的经商诀窍。根据我国目前正处于由计划经济向市场经济转变,机

遇与挑战并存这一实际情况,本书既收有一些亿万富豪,如沃尔顿、威廉·本顿、保罗·盖蒂、洛克菲勒、摩根、李嘉诚、曾宪梓、王永庆、郑裕彤、王安,一些大企业,如IBM、通用汽车公司、正大集团、阿迪达斯的创业实例,又选了众多百万富翁和中小企业的成功之举。所选实例涉及到各行各业,一计两个故事,独立叙述成篇。

本书所选实例不是简单地罗列商战创业成败的经过,而是在扼要铺陈这些富豪、企业所遇难题的背景、分析问题的步骤和解决问题的决策过程的基础上,着重介绍决策人物对奇谋良计的策划和最优实施手段的选择。在创业过程中所遇问题各式各样,人物个性千差万别,同样的难题,各个使用的计谋各不相同,各有长短。本书所选用的这些实例都是已经发生过的事件,外部的环境都是在当时的条件下特定的,介绍的是在当时的条件下主人公运用计谋的艺术功力。当然,相同的难题,如果在现在解决,就有可能有更好的计策,即死搬硬套没有绝对的保险,用不好反而会弄巧成拙。

编写本书只是希望能对面临困境的商界朋友提供一点参考资料,如果能从中得到启发,我们将深感欣慰,但愿这本书能成为引玉之砖。

目 录

第一套 胜 战 计

- [2] 第一计 瞒天过海
- [2] 烘云托月 约翰逊由弱变强
- [5] 示假隐真 哈默顿成铅笔大王
- [9] 第二计 围魏救赵
- [10] 避实击虚 珠宝巨商郑裕彤一石二鸟
- [12] 分导引流 企业巨子高清愿五剑斩蛟
- [16] 第三计 借刀杀人
- [16] 借兵破敌 汇丰银行大败美银团
- [19] 倚虎生威 保罗·盖蒂巧胜众油商
- [22] 第四计 以逸待劳
- [23] 敲山震虎 以柔克刚 方井新智喜开满堂红
- [26] 镇定自若 以静制动 洛克菲勒狠敲一竹杠
- [30] 第五计 趁火打劫
- [30] 因机而发 何善衡“炒金沙”一路青云
- [34] 就势取利 冯景禧“缔造伟业”满面春风
- [38] 第六计 声东击西
- [38] 施放烟幕 弥太郎反扑三井终如愿
- [42] 故作姿态 摩根巧战拉姆杰遂其意

第二套 敌 战 计

- [47] 第七计 无中生有
[47] 由虚达实 麦当劳巧获贷款振翅飞
[51] 借鸡生蛋 詹姆斯智吞鱼虾展雄采
[56] 第八计 暗渡陈仓
[56] 竞投标 长江实业力挫群雄
[60] 赠新车 美厂商起死回生
[61] 第九计 隔岸观火
[62] 阴以待逆 尤伯罗斯坐收渔人之利
[66] 阳乖序乱 吉诺斯·摩根稳发国债财
[68] 第十计 笑里藏刀
[68] 外柔内刚 卡内基所向披靡
[71] 坦诚相见 李嘉诚步入辉煌
[74] 第十一计 李代桃僵
[75] 一诺千金 王永庆信守承诺成伟业
[78] 微利开船 王福民重质重量诱外商
[82] 第十二计 顺手牵羊
[82] 顺势而动 李贵辉白手起家呈英豪
[86] 随风行船 曾宪梓3万赞助立品牌

第三套 攻 战 计

- [91] 第十三计 打草惊蛇
[91] 察而后动 “肯氏”鸡落户京城
[94] 慎战先知 艾科卡重振克莱斯勒
[97] 第十四计 借尸还魂

- [98] 凭咖喱车风采 SB 公司起死回生
- [100] 借天皇御邸名气 大都不动产得获高利
- [104] 第十五计 调虎离山
- [105] 精设三步棋 “猪鬃大王”荣登王座
- [109] 妙思数点招 “种德堂”广播仁德
- [113] 第十六计 欲擒姑纵
- [113] 欲揭姑掩 “野狼”摩托一马当先
- [117] 欲取姑予 “拉链大王”生财有道
- [119] 第十七计 抛砖引玉
- [119] 以诚引客 王永庆创业有方
- [123] 舍小求大 “洛希尔王国”得以奠定
- [126] 第十八计 擒贼擒王
- [126] 攻其心志 触媒公司时来运转
- [130] 夺其魁首 阿迪达斯名扬四海

第四套 混 战 计

- [135] 第十九计 釜底抽薪
- [135] 扼其生源 康师傅火爆京城
- [138] 削其气势 苹果机风靡全球
- [142] 第二十计 混水摸鱼
- [142] 靠“自我抬价” 间组公司跻身一流企业
- [145] 用“擒子战术” 三洋公司创业开门红
- [147] 第二十一计 金蝉脱壳
- [148] 以退为进 “房地产大王”巧渡难关
- [152] “微笑示人” 希尔顿旅馆走出困境
- [155] 第二十二计 关门捉贼
- [156] 巧布机关 “济世堂”围攻“万寿”

- [158] 连锁经营 樋口药业获得成功
- [161] 第二十三计 远交近攻
- [162] 害以远隔 八佰伴集团频频获利
- [164] 利以近取 “迷奇”系列连连走俏
- [167] 第二十四计 假道伐虢
- [167] 借体育之道 健力宝称雄世界
- [170] 假公关之术 亚都人叩开津门

第五套 并 战 计

- [176] 第二十五计 偷梁换柱
- [176] 频更其阵 椰风工业气势挡不住
- [179] 抽其劲旅 正大集团布阵快如飞
- [184] 第二十六计 指桑骂槐
- [184] 以大压小 王安创业受尽欺凌
- [187] 杀鸡儆猴 武田制药打假有方
- [189] 第二十七计 假痴不癫
- [189] 静不露机 荣宗敬入虎口转危为安
- [193] 大智若愚 威廉·本顿捡得摇钱树
- [197] 第二十八计 上屋抽梯
- [198] 假之以便 沃尔顿加入亿万富翁俱乐部
- [201] 唆之使前 周作民奠定金城银行之基业
- [204] 第二十九计 树上开花
- [204] 借局布势 冠生园营造“大白兔帝国”
- [207] 就汤下面 通用汽车顺应大时代超福特
- [210] 第三十计 反客为主
- [211] 乘隙插足 红顶商人走向顶峰
- [214] 扼其主机 杜邦家族奠基伟业

第六套 败 战 计

- [219] 第三十一计 美人计
- [219] 攻其将 飘然、护舒宝借助女明星
- [222] 伐其情 周润发、张国荣示演美男计
- [226] 第三十二计 空城计
- [226] 虚者虚之 荣宗敬计退讨债人
- [230] 疑中之疑 公卖局大卖香蒂酒
- [233] 第三十三计 反间计
- [233] 明修栈道 IBM 今日立“献丑”
- [236] 暗设陷阱 鲜伯良使粮商低头
- [238] 第三十四计 苦肉计
- [239] 表演撞车戏 虞洽卿计赚朝廷命官
- [242] 传播赔偿闻 美两公司渡灭顶之灾
- [245] 第三十五计 连环计
- [246] 顾客连环链 吉拉德荣获美汽车推销大王
- [249] 观众来回看 西施电影和蜡像使三方获利
- [252] 第三十六计 走为上
- [252] 全师避敌 “金融大王”遭遇坎坷
- [256] 东山再起 “魔术师”事业终如愿

胜战一计套

胜战计包括：瞒天过海、围魏救赵、借刀杀人、以逸待劳、趁火打劫、声东击西六计。

胜战，是在我强敌弱的条件下，谋算敌手势力的消长变化，弄清他是防备周全、集中强大、情况分明，还是初陷困境、危机四伏、指挥无度。分清敌情后区别情况，分别对待。在战前先有了胜利的条件，先有了胜利的方案，先有了胜利的把握。

同作战一样，商战创业也不能靠侥幸取胜，而必须在战前作充分的准备。对自己将要涉足的领域的需求、结构、现状及趋势和占有对策都必须有足够的认识。在这种情况下才能利用如本套

六计所说“欺之、分之、假借、伺机、趁势、利用”取胜。

第一计 瞒天过海

【古兵法题注】 备周则意怠，常见则不疑。阴在阳之内，不在阳之对。太阳、太阴。

【译文】 自认为防备十分周到的，就容易麻痹、松懈斗志；平时看惯了的，往往就不再怀疑了。秘计常隐藏在暴露的事物内部，而不是和公开的形式相对抗。所以，非常公开的往往蕴藏着非常机密的。

【商战创业要义】 “瞒天过海”之计位居三十六计之首，可见其重要性及使用频率之高。这是一种示假隐真的谋略。其真正含义在于以伪装作掩护，使人不易发觉，然后完成特定任务。在商战中，创业者应善于刻意制造假象，令对方常见不疑，形成思维定势，从而弱化或隐蔽自己的真实目的。

不管采取怎样“瞒”的形式，都不能欺骗“天”——消费者，而应以货真价实为基础。“瞒”只是一种手段，而不是目的，是对市场间隙的利用，以便逢硬勿碰，乘虚而入，使经营获胜。只有活化“瞒天过海”之计才能处于市场的虚渺之间游刃有余，永远立于不败之地。

烘云托月 约翰逊由弱变强

时值 1954 年，只有 470 美元注册资金的约翰逊制造公司正式成立开业。刚刚成立的约翰逊制造公司实际上只有一间工棚、一部搅拌机，一个帮工和曾在富勒公司当过推销员的乔治·约翰逊本人，简直是个中世纪师傅教徒弟的小作坊，所生产的产品也是

当时美国最大的生产黑人化妆品企业——富勒公司部分产品的翻版。

在新开张的几个里，由于公司没有名气，产品销售量很小，原本就极为有限的流动资金又被大量占压，日子很不好过。一直密切注视其一举一动的富勒公司看在眼里，喜在心上，就约翰逊目前的窘况绝对不会对自身的生意有什么影响，久久悬在心中的那块石头总算落了地，可他们万万没有想到……

面对企业所处的困境，约翰逊深知，如果不尽快改变公司没有主导产品的现状，不但没有什么希望发展，而且迟早会悄无声息地消失。因此，他果断地决定停止生产那些与富勒公司相同的产品，集中公司财力、物力潜心研制出一种可以改善黑人皮肤质感的水粉护肤霜。

通过无数次的试验，约翰逊研制的水粉护肤霜终于问世了。但一件产品的产出并不能说明效益，只有销售出去才能实现其价值。可怎样才能使顾客接受并乐于购买护肤霜呢？约翰逊认为自己的资金很少，采用“只尝不买”或“先尝后买”都是行不通的。利用广告极力吹嘘自己的产品也不行。一方面自己的公司太小，没有名气，人们不会轻易相信；另一方面，又会引起富勒公司的警觉。一旦富勒公司发现这个刚刚成立的小企业会对他构成潜在的威胁，一定会不择手段地打击和扼杀羽翼尚未丰满的约翰逊制造公司。他的公司无论如何是经不起像富勒那样的大公司的轻轻一击的，这无异令公司雪上加霜。

为使自己的产品在市场上能占有一席之地，约翰逊根据自己仅有一种产品的特点，绞尽脑汁，终于想出了一个别出心裁的“烘云托月”推销法……

主意拿定，约翰逊便立刻付之于行动。他四处推销自己的新产品：“富勒公司是化妆品行业的金字招牌，您真有眼光，买它的货算是做对了。不过，在您用过它的化妆品后，再涂一层约翰逊

制造公司新生产的水粉护肤霜，准会收到您想象不出的奇妙效果。”

广告推出后，富勒公司的一些人对此颇有微词，但仔细推敲广告词，不但不包含对公司丝毫不利的语句，而且还等于替公司做了义务宣传，纯属友好举动，于是，便也随他去，不再理会。

约翰逊的朋友们不解其意，极不赞成他这种推销方式。他们认为，富勒公司本来就是约翰逊的最强有力的竞争对手，若替他大张旗鼓地宣传，自己就更无出头之日了，只能永远吃它的残羹冷炙了。可约翰逊并不这样看，他认为自己的最终目标是取代富勒公司的位置，但目前条件远未成熟，无论如何在短期内无法与之抗衡，只能积蓄实力，伺机而动，而上述的广告正是“醉翁之意不在酒”，目的就是将自己企业的产品同赫赫有名的富勒公司联系在一起，使消费者初步认识了约翰逊公司有个水粉护肤霜！

事实证明，约翰逊这张牌打得确实精彩，收到了一石二鸟的效果。由于他明着吹捧富勒公司，自己甘愿屈居从属地位，所以对方对其所作所为毫无戒备，没有招致麻烦；而凡是用得起富勒公司产品的人，谁又会在乎多花几个钱再买一盒约翰逊公司的试试鲜呢？就这样，约翰逊不费吹灰之力，便巧妙地“拉拢”了富勒公司的几乎全部顾客。

水粉护肤霜是约翰逊用全部心血研制出的创牌子产品，为此，在生产各个环节都严把质量关，真正是货真价实的好商品，所以上市后很快受到众多消费者的青睐。尤其是那些肥胖型黑人妇女使用后，自我感觉更是妙不可言，分泌物被粉末颗粒吸附一部分，身上不再感到粘乎乎的，皮肤滑腻感显著增强，新产品大大满足了她们对美的自我欣赏和追求，被她们视为生活中不可缺少的用品。

从此，有化妆嗜好的黑人妇女，梳妆台上又添了一种护肤霜，她们每天梳妆打扮时都能看到“约翰逊”这三个字，“约翰逊”的

名字也同时植入她们的心中。随着时间的推移，约翰逊制造公司的知名度达到与富勒公司并驾齐驱的程度，尽管前者生产的品种只有后者的几十分之一。

约翰逊看到成功地麻痹了对手，便暗中施展第二步战略，接连推出一系列拳头产品，其迅雷不及掩耳之势让富勒公司瞠目结舌，糊里糊涂地便被挤下了黑人的化妆台。

在短短的时间内，约翰逊白手起家，以可靠的产品质量和巧妙的广告宣传为自己赢得了令人瞩目的成就，同时金钱也源源不断地流入腰包。这固然是他智慧的结晶，但和他对市场的调查研究也是分不开的。

约翰逊创业伊始的巨大成功，就成功在他对自己产品的出色推销上。生产一件产品并不难，生产出名、优、特、新产品也并非不可能，但经营的关键是如何把产品推向市场，推向广大的消费者，使他们了解并认可你的产品，从而成为你忠实的客户。为此，约翰逊巧用了“瞒天过海”之计，借助对手的声威宣传自己，同时麻痹对手，收取其精华，备之以后动，伺机反攻，最终他的公司由弱变强。并且他瞒得问心无愧，被瞒者捶胸顿足也只能埋怨自己，于情于理，约翰逊都无可指责。

示假隐真 哈默顿成铅笔大王

1990年12月10日，美国著名的企业家亚蒙·哈默博士在洛杉矶家中去世了。他素以经营分布在世界各地许多企业的高超管理才能和勤恳、热情、正直的奉献精神而深受国内外的爱戴和称赞，尤其令人钦佩的是，社会主义国家建立初期，他不顾资本主义世界对苏维埃政权的孤立、封锁，对苏联人民给予了很大的帮助，被称为“红色资本家”。

他曾祖父弗拉吉米尔是居住在俄国的犹太人，曾为沙皇一世

营造过战舰，是当时的富翁，到他祖父时，因为遭受水灾，财产受到严重损失，生活窘困，举家迁入美国，但全家对俄国仍有深刻的情感。

1898年5月，哈默出生在美国纽约。1917年，考入哥伦比亚大学医学院。在求学期间，他便初露锋芒，成功地经管了联合化学药品公司，成为22岁的百万富翁大学生。

1921年，俄国特大干旱饥荒震惊了全世界。“去俄国，给伤寒人治病！”哈默在一生中最重要的十字路口，做出了关键性的决定。他冒着命丧他乡的危險，毅然孤身一人带着“美国赴莫斯科医疗队”的10多万美元的医疗物资来到了莫斯科，并从美国运去100万蒲式耳的小麦帮助俄国的饥民度过灾荒，同时也换取了在俄国大量积压的皮毛、珠宝等在美国畅销的货物。烧开水的关键一度是组装市场，使各种产品转化为财富。美俄两国只烧到了99°，这最后一度就是哈默完成的，水烧开了，三方皆大欢喜。让大家各自卖掉了滞销产品，又买到了急需货物，而哈默“烧开水”的报酬也相当可观。

在莫斯科，列宁会见他并建议道：“拿起你的镐头挖掘俄国潜力吧……”这无疑改变了哈默的生活道路，他在苏联开始了长达十年的贸易生涯……

一天，哈默在莫斯科街上一边游览、一边琢磨怎样结束在苏联的全部营业，突然，他想买支铅笔记点东西，他顺路走进一个文具店。售货员拿给他一支德国制铅笔。一问价格，不由得吓了一跳，好家伙！这类笔在美国通常只卖2~3美分，而这里的价格是50戈比，相当于26美分。

“对不起，我要一支擦不掉笔迹的化学铅笔，”哈默说。

售货员很不高兴，但很快改变了态度。

“看你是外国人，我就卖一支给你。可我们存货不多，因此，照规矩你还得搭买纸和练习簿。”

哈默总算买到一支铅笔。这支铅笔竟成了发射台，把他又投射到一个一本万利的赚钱行业上。他找到苏联对外贸易人民委员会办公室。

“听说你们的政府定下目标，要每个苏联公民都学会读书写字，这是真的吗？”

“当然。我们把它看作是我们的首要任务。”

“那样的话，我想申请一张生产铅笔的许可证。”

以哈默得提供5万美元现钞作押金，以保证在签订合同以后的12个月开始生产为条件，于同年10月里，马克西姆·李维诺夫代表外交人民委员会同哈默签署了协议。

万事俱备，只欠东风——哈默不懂得怎样制造铅笔。像往常一样，他的力量在于知道懂行的人住在什么地方。

哈默乘上了第一辆去纽伦堡的火车，日夜兼程出发了。

当哈默闯入这个城市想要分化瓦解这个卡特尔时，法伯铅笔公司实际上已经垄断了全世界的铅笔生产。法伯家族不折不扣地占有了这座风景美丽的富尔特城，并有控制着邻近纽伦堡的事务。家族的命令高于警察或者公用事业负责人的命令，以及任何其他明显的官方命令。法伯统治集团好些年前就作出决定，不准有铁路从纽伦堡通向富尔特，甚至不准有一辆有轨电车，免得让一些“不良分子”混进来煽动法伯家的劳工和工头，让他们知道某些社会改革已使其他国家里的人生活条件有所改善。他们对本厂职工的怀疑，不亚于对城里陌生人的怀疑。当哈默闯入纽伦堡时，对他的欢迎不啻对待瘟疫。在这里，只有这个统治家族里最受信任的成员和法伯厂里最高级的管理人员才有权熟悉制造最普通用品之一——铅笔的全部过程。那情况就好像今天有人想要盗窃可口可乐的秘方似的。

哈默在受到数日的冷遇之后，才得到一个机会，找到了一个心怀不满的法伯厂铅笔技师乔治·拜尔，从而打入了这个铅笔堡