

心理战术丛书

经商 36 计

郭景峰 冯卫中



中国社会出版社

心理战术丛书

经商三十六计

郭景峰 冯卫中

中国社会出版社

(京) 新登字022号

心理战术丛书

经商三十六计

郭景峰 冯卫中

中国社会出版社出版发行

北京西黄城根南街9号 邮政编码100032

北京仰山印刷厂印刷

新华书店首都发行所经销

●

开本：787×1092毫米 1/32 印张：6.375 字数140千字

1993年2月第一版 1993年2月第一次印刷

印数：1—10,000册 定价：3.50元

ISBN7-80088-417-1/C·60

目 录

第一套 致胜计

- 第一计 知彼知己.....(1)
——了解市场需求
- 第二计 多谋妙算.....(6)
——信息分析推导
- 第三计 速战速胜.....(10)
——抓住有利时机
- 第四计 孙膑赛马.....(14)
——做到优化选择
- 第五计 集中兵力.....(19)
——重点经营获利
- 第六计 诚而不诈.....(24)
——赢得公众信赖

第二套 竞争计

- 第七计 出奇制胜.....(30)
——要有经营特色
- 第八计 战胜“不复”.....(35)
——不断更新换代

- 第九计 合纵联横.....(41)
 ——开拓中外市场
- 第十计 知人善任.....(46)
 ——网络培养人才
- 第十一计 上下同欲.....(52)
 ——加强企业内聚力
- 第十二计 替天行道.....(57)
 ——树立企业形象

第三套 心 战 计

- 第十三计 广告攻势.....(62)
 ——研究公众的心理
- 第十四计 金字招牌.....(68)
 ——利用晕轮效应
- 第十五计 以利诱之.....(73)
 ——运用价格心理
- 第十六计 因势利导.....(78)
 ——利用消费可导性
- 第十七计 攻心求同.....(84)
 ——人员促销策略
- 第十八计 角色转换.....(89)
 ——时刻想着公众

第四套 混 战 计

- 第十九计 投石问路.....(95)
 ——先要经过试销

- 第二十计 声东击西·····(100)
 ——示假隐真之术
- 第二十一计 审时度势·····(105)
 ——机动灵活经营
- 第二十二计 策度得失·····(110)
 ——开展可行性调查
- 第二十三计 避实击虚·····(116)
 ——寻求可乘之隙
- 第二十四计 以退为进·····(121)
 ——曲折迂回进取

第五套 防守计

- 第二十五计 非利勿动·····(127)
 ——不要盲目经营
- 第二十六计 步步为营·····(132)
 ——逐步扩大战果
- 第二十七计 地利人和·····(139)
 ——服务情暖万家
- 第二十八计 不战而胜·····(144)
 ——严格管理效应
- 第二十九计 反间防窃·····(150)
 ——谨防企业受损
- 第三十计 泾渭分明·····(156)
 ——预防引起争端

第六套 转战计

- 第三十一计 破釜沉舟·····(162)
——应用激励因素
- 第三十二计 后发制人·····(168)
——吸取经验教训
- 第三十三计 借风行船·····(173)
——巧借有利条件
- 第三十四计 九变之术·····(178)
——善于转换经营
- 第三十五计 反客为主·····(184)
——变被动为主动
- 第三十六计 预见为上·····(190)
——搞好未来预测

第一套 取 胜 计

第一计 知彼知己

——了解市场需求

孙子兵法《谋攻篇》说：“知彼知己，百战不殆，不知彼而知己，一胜一负；不知彼，不知己，百战必殆。”战争的指导者只有对敌我双方情况清楚了解，掌握双方行动的规律，才能制订正确的作战计划，采取适当的军事行动，这样才能克敌制胜，否则，必会遭到失败。

在今天，商场就是战场，要想在经商活动中获胜，就必须做到知彼知己。一个企业能否做到知彼知己。关系到经商活动的成败。而要做到知彼知己，就必须注意收集经济信息，了解市场需求，掌握商业行情，深知竞争或谈判对手的意图

等。这是经商活动的第一谋略。

在当今，世界各国一些大型企业，不惜花费巨额资金和大批人力搜集信息，它们经济情报网遍及全球。以日本为例，住友商事株式会社在世界80多个国家设有办事处，并且都拥有现代通信手段，24小时不停地对外联系，每天向世界各地发电报约35000份。三菱公司每天接收的电讯条子可环绕地球11圈。三井的现代化环球通信系统，从本部连接驻87个国家和地区的149个海外分支机构，全部用专线传递。在三井的环球通讯网里，一个信息绕地球一圈，只需5分钟。世界各地发生的经济、政治动向和传播的商业信息，三井公司总部了如指掌。我们每个中小企业，自然不可能在世界各地去建情报网，但随时随地应注意捕捉各种信息，了解市场需求。这是每个经营者所必须做到的。

瑞士钟表业的复兴

瑞士钟表业已有400年历史，销售量一直占世界首位，然而，从本世纪70年代中期开始，特别是80年代以来，整个瑞士钟表业经历了有史以来的最严重的危机，从而一落千丈，面临破产的边缘。据资料表明：钟表产量由70年代前期占世界总产量的40%，猛跌到1982年的9%；手表产量从1973年的9600万块，滑落到1982年的5300万块；外销量从8200万块滑落到3100万块；销量总值退居到世界第三位。再看工人失业的统计数字：全国一半以上的钟表工人已离开了他们几代人都赖以生存的钟表工厂，流入了失业的行列……。

与此同时，日本人已看到：在未来10至20年时间内，市场上对于手表的需求量最大的将是准确而廉价物美的手表。日本、美国和香港的电子手表正迎合了这种需求。令人遗憾

的是：日本、香港等地生产的石英电子表，最早原是瑞士人发明的，并研制了世界上第一块电子表。可是，在瑞士一些人眼里，石英电子表不过是难登大雅之堂的小玩意，所以才让日本人有了可乘之机。

之后，瑞士钟表业人士，如欧内斯特、汤姆克等人，分析了钟表业衰落的原因：生产的钟表不适应市场需求，看不到市场需求的变化。于是他们采取由生产机械钟表为主转为生产石英电子钟表为主的战略决策，至1984年，瑞士钟表业终于击败了日本，重新登上世界“王位”。

【评析】 瑞士钟表业生产机械表虽有悠久的历史，产品质量也称雄于世，但由于未能适应市场需求，终于走向衰落；而日本、香港的电子表迎合了市场的需求，从而占了上风；瑞士钟表业待完成了转向生产电子表的战略转移，从而又恢复了它的“王位”。由此可见，企业的兴衰，取决于生产经营的产品是否适于市场的需求。经营者如想在商战中“百战不殆”，就必须“知彼知己”。了解市场需求，就是“知彼知己”最重要的内容，是经营者必不可少的智谋。

“尿布大王”的经营术

尼西奇股份公司是日本福冈市的一家小企业，它专门生产婴儿尿垫。日本市场的尿垫中有60%以上是“尼西奇”牌的，而且，还远销欧洲、美洲、大洋洲、非洲等70多个国家和地区，年销售额高达70亿日元，成为世界上最大尿布专业生产厂商，被誉为“尿布大王”。

尼西奇的小商品做成了大生意，主要在于他们研究了市场需求。40年代末，尼西奇公司是一个生产雨衣、防雨斗篷、游泳帽、卫生带、尿布等橡胶制品的综合性企业，只有30多

人，经营不稳，随时有破产的危险。后来，他们从日本政府发表的人口普查资料上得知：日本每年大约出生250万个婴儿，由此他们考虑，如果每个婴儿用2条尿垫，全国一年就需500万条。而且这样的小商品，大企业根本不屑一顾。由此，他们决定专门生产经营尿垫。为了迎合顾客需要，他们对产品不断努力创新，更新换代，经过几十年的努力，“尼西奇”尿垫与“丰田”汽车一样有名。

【评析】 尼西奇公司生产经营成功，关键在于他们了解市场需求，真正做到“知彼知己”。他们从日本婴儿出生的数字中，研究了日本全国对尿布的需求；更可贵的是，他们还分析了大企业不会经营这种小商品，而他们小企业可以独辟蹊径。由此，他们做出了专门生产经营尿垫的决策，从而获得举世瞩目的成功。我们从尼西奇公司的经验得知：商品不在大小，只要市场需要，小商品同样能做成大生意。

摩根谈判，知彼知己

自1894年11月开始，美国财政部的库存黄金开始大量外流，市场上掀起了抢购黄金风潮。美国总统求救于大金融家摩根及另一大银行家贝尔蒙。摩根已知在这股抢购黄金的风潮中，政府已到了无计可施的地步。于是他同贝尔蒙商定，由他们两家银行组成一个辛迪加，承办黄金公债。这样，他们既可解救财政部之危，又可获取高额利润。但他们的条件苛刻，美国国会没有通过这个建议，总统也难以接受。但是当摩根探知因国库存金只剩下900万元时，再与总统谈判，就胸有成竹地说：“总统先生，据我所知，××先生手中就有一张总额1200万元今天到期的黄金支票，如果他今天要兑现，那么，一切都完了。”总统在走投无路的情形下，不得

不答应摩根提出的条件。当夜摩根即取出大量美元交给财政部，帮助财政部渡过了危机。摩根在向政府承包的公债价格与市场差价中，净赚了1200万美元。

【评析】 企业经营者离不开谈判。谈判的特征之一是对抗性，谈判双方都希望赢得胜利，千方百计争夺利益。谈判者要想达到预计的目的，必须对谈判对方情况真正了解，深知对方的意图，方可在谈判桌上获胜；否则，对于对方一无所知或仅知一些表面现象，就是打的糊涂仗。摩根与总统谈判，探知国库存款甚少，他心中有了数，结果谈判成功，逼得总统不得不答应他提出的条件，从而赚了一大笔钱。

假信息造成失误

在经商活动中，一些竞争对手，为了骗取对方，往往故意放风，散布一种虚假信息，如果不注意分析，就可能上当。例如，美国某航空公司要在纽约建立一座巨大的航空站，要求爱迪生电力公司按优惠价供电。电力公司认为自己占了主动，故作姿态，不予合作，以此要挟抬高价钱。航空公司由此中止谈判，他们心生一计，故意向外界放风，扬言自己建厂发电比依靠电力公司供电更合算。电力公司得知这一假消息，却信以为真，担心会失去赚大钱的机会，于是改变态度，表示愿意以优惠价格给航空公司供电。

【评析】 信息的一个重要特征是事实性。信息一定要符合事实。无论哪种信息，事实是信息的中心价值。不符合事实的信息，不仅没有价值，还反而有害。如果你得到了某一信息是假的，照此行事，则可能得到负价值。搞企业与竞争对手交往，实则是双方在进行斗智，真真假假，虚虚实实，谁缺乏智谋，谁就往往会造成失误。这里航空公司透出

信息，乃是一计；而电力公司不辨真假，不做分析，实则受假信息所骗。

第二计 多谋妙算

——信息分析推导

在企业竞争中，“妙算”是非常重要的。孙子兵法《计篇》中说：“夫未战而妙算胜者，得算多也；未战而妙算不胜者，得算少也。”其大意是说，在开战之前，多谋善断就能得胜，少谋寡断就会失败。经商活动也是如此，经营者若能多谋妙算，则在经营中就能获胜；若谋划甚少而盲目经营，则会招致失败。

在经商活动中，多谋妙算，不仅是指要善于获得信息，还要善于将获得的信息进行分析比较，加工整理，详细地评估各种可能，从中推导出具有较高价值的经济信息；同时还要通过对已知信息的研究，预测未来，预见市场需求发展变化的趋势，预计将会出现的结果。

“凡事预则立，不预则废。”古今中外因具有远见卓识而获得成功者大有人在，而失之于没有预见而遭受挫折者也不乏其人。在经商活动中，多谋妙算，主要是要通过信息推导进行市场预测。市场预测，是企业经营活动的出发点和落脚点。企业经营活动要根据市场需求来安排，而市场需求又是处于不断变化之中，只有善于把握市场需求变化的趋势，

具有远见卓识，企业才会赢得主动权。而如果面对一大堆信息，不进行加工，不分析研究，不能做出科学预见，不能进行市场预测，则势必处处被动，造成难以想象的损失！

三菱公司信息推导

日本三菱公司不仅注意获得信息，还善于将获得的信息进行加工整理，分析研究，预见到可能发展的趋势。1973年3月，扎伊尔发生了叛乱。这件事，对于远隔重洋的日本企业，似乎没有多少意义，但日本三菱公司的决策人员却没有放过这一信息，他们经过分析认为，与扎伊尔相邻的赞比亚是世界重要的铜矿生产基地，有可能受到影响，对此不能掉以轻心。于是便命令情报人员密切注视叛军的动向，不久，叛军向赞比亚移动。公司总部接到这一情报后经过分析，预见到叛军将切断交通，由此必将影响到世界市场上铜的产量和价格。而当时，市场上铜价格并没有波动，三菱公司即趁机购进一大批铜，待机再卖出。后来，果然每吨铜价上涨了60多英镑，从而赚了一大笔钱。

【评析】 毛泽东同志指出：“正确的决心来源于正确的判断，正确的判断来源于周到的和必要的侦察，和对于各种侦察材料连贯起来的思索。”日本三菱公司这次经商赚了一大笔钱，主要在于他们将获得的信息，进行“连贯起来的思索”，由扎伊尔发生叛乱，想到与之相邻的赞比亚铜矿，由叛军向赞比亚移动，预见到叛军将切断交通，进而推测将会影响铜的产量和价格。并由此做出趁机买铜的决断。由于他们多谋善断，对信息进行整理，思维由联想到推论，因而面对一般人所不曾留意的信息，他们却将其变成了财富。

美公司老板的预见

美国亚默尔肉食加工公司老板菲力普·亚默尔对捕获讯息非常重视。1975年一天，菲利普在翻阅报纸时，突然发现一条短讯：墨西哥发现了疑似瘟疫的病。他由此想到，如果墨西哥发生了瘟疫，可能会从加利福尼亚州或得克萨斯州边境传染到美国来，而这两个州又是美国肉食主要供应基地，从而会使肉食供应紧张起来，肉价就会猛涨。于是，当天他就派人赶往墨西哥调查，经证实，那里确实瘟疫很厉害。亚默尔立即集中全部资金购买加利福尼亚州和得克萨斯州的牛肉和生猪，并及时运到美国东部。不久，瘟疫很快蔓延到了美国西部几个州，美国政府严令禁止从这几个州外运食品。由此美国肉类奇缺，价格猛涨。亚默尔这次经商，净赚了900万美元。

【评析】 由墨西哥发现瘟疫病，竟预见到会影响美国肉类的价格，这自然也是多谋的结果。在经商活动中，谁能多谋善断，谁能预见未来市场需求的趋势，谁就能获胜。这位美国肉食加工公司的老板，竟有如此洞察力，不得不令人赞叹！更值得一提的是，当他从报纸上看到墨西哥发生瘟疫的消息时，他为了慎重起见，还派人到实地去调查，他们这种凭真实可靠的材料进行推断的做法，比起那些仅凭道听途说，仅凭主观想象就下结论的人强百倍。

从一张照片获得情报

60年代，我国开发大庆油田，唯独日本人和我们谈成了征求设计的买卖，原因是别的设计均不合我国大庆油田的要求，而日本人是事先按大庆油田的要求进行设计的，

等待中国人去购买。要问日本人是怎样事先就知道大庆油田的设计要求的呢？据说，著名的大庆油田建设之初，该油田作为我国的战略工业建设项目，从规模、技术、范围、产量……甚至到地名都是保密的。1966年，某画报刊登了一组照片。其中一张是铁人王进喜站在一段铁栏杆旁边。日本情报人员看到这张照片，进行推测，他根据铁人的服装，即推断出大庆是在我国气温零下35℃的齐齐哈尔附近。又根据那段铁栏杆，推测出这是反应塔的扶栏，其炼油能力为年产360万吨左右，以此推测掌握了我大庆油田的一些情况，于是他们立即着手准备向我国出卖石油设备谈判，掌握了主动权。

【评析】 第二次世界大战后，日本经济发展速度大大超过了其他资本主义国家，重视信息的开发利用，应是一个重要原因。他们竟能从一张照片中获得情报，进行分析推导，并由此开始准备向我国出卖石油设备谈判。他们多谋善断，既善于捕捉情报，又善于从情报推导出有价值的结论，形成科学的预见，并以预见指导自己的行动，从而才稳操胜券，战胜各个竞争对手。

自行车、冰箱产量大于销量

我们的一些工厂、企业的同志，不研究产品销售的现状，更不注意产品需求的趋势。1990年前，我国自行车社会需要量每年约3000万辆，而早在1987年自行车年产量已突破4000万辆。产大于销已成为自行车行业的潜在危机。手表也是如此，在产品大量积压的情况下，产仍大于销。电冰箱生产能力，几年前已超过社会需要。按照国家计划，到1990年，电冰箱的年产量为650—750万台，可是，在3年前电冰

箱的生产能力已超过1000万台。一些过去上的项目，该调下的没下，还在乱铺新点，变相扩点，致使除国家预选的41个电冰箱厂外自行铺点达50多家。

【评析】 生物增长是按照增长的曲线发展的。开始增长缓慢，逐渐生长迅速，而生长到一定阶段时，速度就会渐慢，待生长遇到极限，增长就会停止。社会现象、生产的发展也是按照曲线发展的。我们的一些生产者和经营者，不懂得事物曲线发展这一规律，只看到某种产品畅销就一哄而上，跟在别人后面亦步亦趋。有的产品已处于饱和期，尚未察觉，结果生产或经营的这种产品不能出售，给企业造成不应有的损失。

第三计 速战速胜

——抓住有利时机

速战速胜，为孙子兵法一主要作战思想，孙子在《作战篇》中说：“兵贵胜，不贵久。”又说：“夫兵久而国利者，未之有也。”其大意是：用兵打仗贵在速胜，不宜久拖。用兵打仗拖延很久而对国家有利的事，是没有的。由于长期战争会造成国家和人民财力枯竭，会使军队疲惫，所以孙子反对攻城之类旷日持久的战争。

经商如同打仗，贵在速胜。在今天，由于科学技术的飞速发展，生活节奏日益加快，产品更新换代周期不断缩短，