

商人活用 三十六計

一部每個商人都能讀懂的三十六計

本書為您提供最直接最有效的經營謀略與技巧，是商家爭贏取利的智慧之源。
商戰無情，大浪淘沙、如何在越演越烈的競爭中永立不敗之地？

王一彪◆編著



商人活用 三十六計

一部每個商人都能讀懂的三十六計

王一彪◆編著



商人活用三十六計／王一彪編著．-- 臺北市：

正展，2003〔民92〕

面： 公分

ISBN 986-7931-52-1（平裝）

1. 企業管理 2. 謀略學 3. 兵法—中國

494

92013690

商人活用三十六計

編 著／王一彪
出 版／正展出版公司
社 址／台北市虎林街141巷15弄3號1F
電 話／2345-8506
傳 真／2345-8500
郵政劃撥／19137799 許雅婷帳戶
登 記 證／局版北市業字第1212號
電腦排版／新鑫電腦排版工作室
印刷裝訂／福霖印刷公司
總 經 銷／旭昇圖書有限公司
地 址／台北縣中和市中山路2段352號2樓
電 話／2245-1480
傳 真／2245-1479
出版日期／2003年8月（Printed in Taiwan）
定 價／269元

版權所有、翻印必究

本書如有破損或裝訂錯誤，請寄回本社更換，謝謝！

前言



中國古代智慧博大精深、豐富多彩，在社會生活的各個領域發揮著巨大的指導作用。《三十六計》，這部與《孫子兵法》合稱世界軍事史林「雙璧」的謀略奇書，堪稱中華民族智慧寶庫中的經典之作。

《三十六計》依據中國古代陰陽變化之理，以樸素的辯證思想為依託，對諸如虛實、勞逸、剛柔、攻防、奇正、陰陽等相對關係做了詳盡而客觀的論述，內容精彩廣博，說理精闢，思想深邃。

《三十六計》做為軍事謀略著作，最初只是應用於戰爭之中，但是經過歷史的打磨，其思想精髓逐漸被人們挖掘出來，廣泛運用到政治、經濟、外交等諸多領域，成為人們重要的智慧源泉。在經濟領域，這一點尤為突出。

「相對而爭利，天下至難也」。在商品經濟之下，經營者每時每刻都面臨著困難和挑戰，要想在趨於白熱化的市場競爭中求得生存與發展，必須掌握一定的經營技巧，採取必要的策略和手段。切實可行的商戰謀略，無疑可成為經營者爭贏取利的



點金石。而做為戰爭寶典的《三十六計》，正可以為我們提供這種商戰謀略的理論基石。

但是，對於經濟領域的普通讀者來說，要想讀懂《三十六計》，並將其做為指導自己經營實踐的思想利器，還存在一定的難度。雖然《三十六計》中某些計謀的名稱大家已經耳熟能詳，但是還有許多人並不瞭解「三十六計」的具體內容和某些計謀的確切涵義。要想使讀者能夠全面而系統地瞭解「三十六計」，並正確運用其中所包含的商戰策略與技巧，還需要用通俗易懂的語言，深入淺出地對其加以講解與評說，把讀者想要的東西明明白白地放在他們面前。基於讀者的這種需求，我們編寫了這部書。

在編寫體例上，為迎合讀者口味，我們做了以下安排：

1. 在篇前語中，從商業角度，為每個計謀加了簡明扼要的概括語，點明計謀主旨，使讀者一目瞭然。
2. 在正文中，從忠於原著的角度考慮，對原文予以直譯，以避免損害其思想主旨，涉嫌穿鑿，並加以必要的注釋。
3. 精選了大量商業經營中的典型事例，與計謀相互印證、相輔相成，幫助讀者準確理解。

4. 配以計謀圖解，幫助讀者理解與運用。

5. 在點評之中，從商業角度出發，對計謀所包含的內容、運用的時機與技巧、運用時所應注意的事項做出詳盡的論述，並做了深入的思考與發揮，引導讀者進行獨立思考，以便舉一反三、觸類旁通。

我們本著「通俗實用，服務大眾」的宗旨編寫了此書，希望廣大讀者能夠從中得到有益的啟迪。

編者

二〇〇一·一



目錄

前言 / 001

第一計 瞞天過海

示假隱真，寓暗於明；
在假相的掩護下實現經營意圖

001

手套「單身漢」——創造性思維的運用

「珍珠港事件」——「磨菇戰術」贏談判

店員炒老闆

第二計 圍魏救趙

避實擊虛，以攻為守；
牽制對手主要力量，逼其自救，以解己困

013

顧左右而言他——旁敲側擊談判術

「一個傭人可以擁有一層樓」——霍英東首創「炒樓花」

遠景公司避實擊虛的談判技巧





第三計 借刀殺人

一己之力，畢竟有限；
要善於利用和借助外界條件達到經營目的

023

天價影印機——禁售也贏利

「球迷」日化廠——利潤與足球同在

企業的「遲人半步」——在模仿中超越

第四計 以逸待勞

以靜制動，後發制人；
在對手實力損耗殆盡時乘虛出擊

033

只顧眼前的八百半——捨遠求近取勝法

我們乘以五——千金散盡為人才

自己的地盤有地利

海爾策劃有道，以治待亂創偉業

第五計 趁火打劫

乘人之危，攻敵之隙；
在對手內憂外患之時乘機發難，爭取商機

047

「小娃娃」吃「大罐頭」

因「熱」而生——新產品的開發策略

災難也是契機——發「瘟疫財」的亞默爾

「BX」趁勢而上註冊國際商標

第六計 聲東擊西

聲言擊東，其實擊西；

公開虛假意圖轉移對手注意，乘機發展

057

飛機是這樣造成的——前蘇聯的「建廠騙局」

艾維斯的廣告宣傳策略

「來種棵樹吧！」——觀光飯店的經營奇招

推銷中的聲東擊西之術

第七計 無中生有

由虛而實，由假而真；

先以假充真占據主動再逐步實現設想

071

敢為天下先——獨具慧眼的早川德次

無本經營術——八面玲瓏的高木悟郎

小公司、大招牌——李克利斯的經營之道

蘭麗綿羊油杜撰故事譽滿寶島





第八計

暗渡陳倉

明攻暗襲，出奇制勝；
用虛假行動穩住對手，暗中予對手以重創

085

「喝不了給您留著」——如何使客人回頭

「您認為它適合您的節目嗎？」——不花錢做廣告

「我要貸款一美元」——精明的猶太人

哈默炫耀耀投標獨占兩塊租地

第九計

隔岸觀火

按兵不動，靜觀其變；
不忙於介入，而是等待最佳時機

101

在淘金者中「淘金」——牛仔褲的誕生

權衡利弊、「扶危濟困」——戈登·懷特的兼併術

影印機廠相機行事坐收漁利

第十計

笑裡藏刀

綿裡藏針，殺機暗伏；
用看似利人的做法達到利己的目的

115

「屋美」價廉——威爾遜這樣開旅館

「請用佛雷公司化妝膏」——約翰遜公司的廣告語
不能忽視微笑在經營中的作用

第十一計

李代桃僵

棄車保帥，收之桑榆；
兩利相權取其重，兩害相權取其輕

127

該停手時就停手——湯姆顧全大局

推陳出新保暢銷——迪斯柯公司之樹常青

第十二計

順手牽羊

乘機借勢，不期而然；
不因隙小而不乘，不因利小而不取

137

它們都是「羊」——漂白劑、味精與餅乾

創造「牽羊」的時機——FB公司的情報戰

漱口「漱」出來的創意——獅王牙刷變形記

中方公司微利必得招招見效





第十三計

打草驚蛇

探以虛實，三思後行；
採取試探性活動以掌握決策所需的資訊

151

克萊斯勒的重新起飛

試銷——把握市場的脈搏

大化公司遠慮解近憂

第十四計

借屍還魂

無為而用，占據主動；
藉可控制和支配的外部條件達到目的

161

起死回生的鍋爐設備廠

「仿膳」的經營之道

「健力寶」借人借勢登峰造極

第十五計

調虎離山

引龍出潭，以消其勢；
調動對手離開有利環境以便爭得主動

171

華爾克調虎離山奪航線

日本「占無虎之山」的商戰策略

第十六計

欲擒故縱

以退為進，以迂為直；
因勢利導，逐步控制局面實現經營意圖

179

談判中的製造假相

吊人胃口的報紙廣告

大西洋賭城的「慷慨」

第十七計

拋磚引玉

將欲取之，姑先予之；
利用人性貪圖小利的弱點以小引大

189

吉列公司以小引大的促銷戰

羅伯梅德公司的激勵機制

柯達的行銷策略

「金鷹」巧購「宮燈」大振聲名

第十八計

擒賊擒王

把握關鍵，擊其要害；
在重點事物上下功夫，抓主要矛盾

203

廠長七成不合格





集中力量重點經營的「柳汽」

楊森摧堅奪魁困境求生

「二四小時回應」的售後服務

第十九計

釜底抽薪

斬草除根，治病治本；
抓矛盾主要方面，從根本上解決問題

215

兩次「抽薪」——ITT爭得智利投資

派克鋼筆成名的奧秘

張揚自己的短處以取信於人

第二十計

混水摸魚

混淆視聽，亂中求勝；
在各種力量相互衝撞的情況下尋求商機

225

頂新集團方便自己

資訊就是金錢

島村施詐術——公司間相互傾軋

第二十一計 金蟬脫殼

去而存勢，分身他處；
保持原勢態，暗中抽調力量開發新專業

237

經銷商金蟬「換」殼銷售積壓產品

陽奉陰違 日本以柔克剛

波音公司的復甦

列維爾金蟬脫殼收投資

第二十二計 關門捉賊

圍而困之，聚而殲之；
使對手在我方控制的範圍內無力抗衡

247

通口藥店的「三角」戰術

請君入甕管理法

山海設計奪走豐華公司

外貿公司步步為營據理拒賠





第二十三計

遠交近攻

因時就勢，趨利避害；
聯合與分化並行，各個擊破競爭對手

265

本田分清遠近勝營銷

任人不唯親 出新不推陳

傑佛利近謀遠慮創佳績

雀巢公司聯合第三世界國家擺脫危機

第二十四計

假途伐虢

借地施策，趁機滲透；
達到一個目的的同時藉機進攻另一目標

279

巧借路 亞都開創新局面

見村善三借地經營

武田製藥借助抽獎打假有方

第二十五計

偷樑換柱

移花接木，變易中堅；
改變事物實質，將不利變為有利

289

吉諾出奇制勝巧售「阿根廷香蕉」
美國企業的制勝之本

「魔鬼雪碧」、原子筆的營銷之路

第二十六計

指桑罵槐

含沙射影，旁敲側擊；
用間接婉轉的方式實現意圖

299

凱瑟琳旁敲側擊樹商譽

速食店敲山震虎警員工

把競爭引入企業內部

第二十七計

假癡不癲

大智若愚，深藏不露；
用看似消極的做法達到積極的目的

309

科特爾忍辱發奮研製「豬耳朵」絲錢袋

包玉剛「愚蠢之舉」中的遠見卓識

「傻」決策創出的暢銷貨

「白癡」董事長的英明之舉

