

# 上 篇

古三十六计



## 第一计 瞒天过海

### 趁黑夜渡海袭击的战术

计曰：“备周则意怠，常见则不疑。阴在阳之内，不在阳之对。太阳，太阴。”

解曰：自以为守卫工作已经周密，于是戒心松懈，对平时常见的事，总是不会存在怀疑。

出人意表的奇略，本来就是藏在众目难见的秘密场所。在众人所周知之处，往往隐藏了重大的秘密。

“瞒天过海”是示假隐真的策略。即利用人们习以为常的事物，“隐蔽”、“弱化”自己的真实目的。

作战讲究“奇正”，“虚实”。奇正是战法变化，虚实是制敌弱点，而且要互相配合，变化运用，才能发挥制人而不制于人的效果。“瞒天过海”就是用奇正虚实的欺敌手段，来隐瞒、欺骗敌人耳目，神不知，鬼不觉地达到自己的目的。

东汉末年，北海太守孔融被敌人困于城内，小将太史慈准备冲破封锁，示请救兵。

太史慈没有强行杀出重围，却带着两个骑兵，带上弓箭和箭靶，开门出城。城里兵士和城外敌人看见了，都大为吃惊。然而太史慈却牵马走进城边堞壕里，插好了靶，练习射箭。射完箭就回城。第二天又照样去练箭，围城的敌人有的起来看，有的躺着不动。第三天、第四天他仍然照样去，围城的敌人就不再理会。

第五天 太史慈吃饱饭 收拾好行装 象几天前一样走出城门。出敌不意之时，他突然跨上马背，挥动马鞭，像箭一样冲出敌人的包围 等到敌人发觉 他已经去远了。

瞒天过海计的成功诀窍，在于本文开头征引的古语。译成现代文 即是 戒备森严 容易轻敌麻痹 时常见惯 往往不会怀疑。利用这一规律，可以将智谋隐蔽在公开的事物之中，不必与公开的形式相排斥，十分公开的事物往往掩饰着十分机密的东西。

一句话，利用人们思维定势中出现的空隙，在以为万无一失，常见不疑的地方 施展计谋 赢取胜利。

## 希特勒的闪电战略

第二次世界大战时 希特勒为了向法国进行闪电式攻击 先故意将进攻的预定日泄露给同盟国。

当同盟国枕戈待发 准备应战 希特勒又故意更改了进攻的预定日。如此更改几次后 希特勒又再决定新的攻击日。那时候同盟国认为‘他又在骗人’而松懈了戒心。

希特勒在 1940 年 5 月 14 日 能够顺利突破马其诺防线 攻入法国境内，靠的就是这招。

当时 英法情报单位都截获德军将大举来攻的正确消息 但是两国政府首脑都以为那是希特勒的‘心理作战’而未加注意 因而让希特勒的闪电战略得逞。

## 成功的煤炭商

大约 70 年前日本神户新开了一家经营煤炭的福松商会。经理是少年得志的松永安左卫门。

开张后不久的一天，商会里来了一个当时神户最出名的西村豪华饭店的侍者。他送了一封信，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（松永父亲的老友，借了巨资给松永作商会的开办费）先生的部下秋原君介绍，欣闻您在神户经营煤炭，请多关照。为表敬意，今晚鄙人在西村饭店聊备薄宴，恭候大驾，不胜荣幸。”并附了秋原先生的介绍信。

当晚，松永一踏进西村饭店，就受到热情款待。山下龟三郎的毕恭毕敬，使得松永未免有些飘飘然。

晚宴进行中，山下提出了自己的恳求：“安治川有一家相当大的煤炭零售店，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。贵商会肯定会从中获利。我只要一点佣金就行了。不知先生意下如何？”

松永听后，心里盘算起来。没等他回答，山下就把女招待员叫来，请她帮忙买些神户的特产瓦形煎饼来。并当着松永的面，从怀里掏出一大叠大额钞票，随手抽出两张交给女招待员，并另外多抽一张作为小费。

松永看着那叠近 10 厘米厚的钞票，也有些吃惊。眼前发生的这一切，使他眼花心乱，稍一镇定，便对山下说：“山下先生，我可以考虑接受。”

稍作谈判后，松永便和山下签订了他所希望的合同。

丰盛的晚宴后 松永一离开 山下便立即赶到车站 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了的！

那一叠大额钞票 是他以横滨那不景气的煤炭店作抵押 临时向银行借来的；介绍信则是在了解了福泽、秋原与松永的关系后，借口向福松商会购煤炭 请秋原写的。以此为道具 利用西村饭店这个堂皇的舞台 成功地演了一场‘瞒天过海’的妙剧。

从那以后 山下一文钱不花 从福松商会得到煤炭 再转卖给阿部，从中大获其利。

业务介绍信 饭店里设宴谈生意 给招待员小费 这些都是当时日本商界中司空见惯的。山下就是利用了这些极其平凡的小事，显示自己拥有雄厚的实力 隐藏自己没资金做煤炭生意的事实 从而达到了自己的目的。

而年轻的松永被山下的诚恳恭敬和热情招待，慷慨大方的这些假象所迷惑 信任了山下。试想 如果松永事先知道了山下的真实情况 会同意他的建议吗？

孙子兵法‘兵势’篇中说：“凡战者 以正合，以奇胜。”，“虚实”篇中也说：“出其所不趋 趋其所不意”这些都是“兵不厌诈”的道理。

所以求胜的方法必须把握机会和空隙 以司空见惯的行动 制敌先机 出奇制胜。

## 第二计 围魏救赵

以围攻魏都逼使魏军撤退的战术

计曰：“共敌不如分敌。敌阳不如敌阴。”

解曰 攻击集中的敌军时，不如先分散对方的兵力再加以痛击。与其先发制人，不如等待对方的动向确定才予以出击。

“围魏救赵”的精义就是“攻其所必救”。

战国时代 孙臆与庞涓斗智、斗法 其中有一段“围魏救赵”的精彩过程。

孙臆和庞涓都是鬼谷子的学生 俩人感情很好 相约日后发迹要互相提携帮助。但是庞涓深怕孙臆的才华超过自己 因此设计谋害孙臆 使其受刑致残。所幸孙臆装疯逃过一死 并经墨翟弟子禽滑将其救回齐国。

后来，魏惠王派庞涓率兵攻打赵国，赵国首都邯郸岌岌可危，赵王答应以中山地方相赠，请齐国出兵救援。

齐威王命令田忌为大将 孙臆为军师 领兵前往救赵。当时田忌要发兵去邯郸 孙臆献计曰：“赵将非庞涓之敌 比我至邯郸 其城已下矣。不如驻兵于中道 扬言欲伐襄陵 庞涓必还 还而击之，无不胜也。”

襄陵为魏国重地 襄陵若失 则首都安邑也将不保。庞涓攻打邯郸本已指日可下 听说齐军要攻打襄陵 只好放弃邯郸 日夜兼

程回国保卫首都。齐军趁魏军回师疲惫 在中途予以截击 把魏军打得大败。从而解了邯郸之围，救了赵国。

所以“围魏救赵”的计策是“攻其所必救”不一定要直接和其交锋。所谓“螳螂捕蝉 黄雀在后”黄雀要救蝉 就是要攻击螳螂所必救之处。

商场如战场 所以在竞争中 对于强大的竞争对手 不能与之正面交锋 而应侧面出击攻其弱点 定能效果显著。

### “南化人”巧脱困境

南京化学工业公司是全国重点大型化工企业，1934年由著名的爱国实业家范旭东先生创办，现有职工3.5万余人，工程技术人员3000余名，拥有雄厚的设计开发、科研生产、化机制造和建筑安装实力。

市场开放后，企业之间的竞争激烈，斗争加剧，南化公司曾用“围魏救赵”之计解除了几次燃眉之急。

南京有一化工厂与南化公司互有供应关系。该厂供应南化公司盐酸液碱，南化公司供应该厂硫酸、硝酸。

但在1986、1987两年，由于南化公司的硫酸、硝酸生产情况不好，对方就给南化公司施加压力，停止供应盐酸液碱，使南化公司生产受到严重影响，威胁很大。

南化公司针对这种情况，多次上门解释，请求谅解，但没有结果。

于是，南化公司无奈之际，决定“攻其弱点”，自己组织了盐酸液碱800吨，以满足生产急需，同时停止供应该厂硫酸、硝酸。

此计一出，果然奏效。该化工厂立即登门，三番五次地道歉，表

示继续合作 不会再发生此类事情。

再如 有一个煤矿供应南化公司烟煤 但长期以来 可以说是年年欠交、拖交。南化公司派员长驻坐催 甚至领导干部去亲自拜访、求援 都无济于事。

但该矿有一点要依赖南化公司 即采用南化的硝铵爆破 开采煤炭。抓住这一点 南化公司决定以对方交煤炭的水平来安排硝铵发货 互为条件。这一下 立即引起了该矿的重视 不得不按煤炭合同交货。

今天的南化人 使用‘围魏救赵’之计解决了实际困难 而南化公司创始人范旭东先生早在二十年代 就巧施‘围魏救赵’妙计，并且技高一筹。

## 东渡日本救永利

第一次世界大战爆发 西方各国纷纷忙于战争 输入我国的“洋碱”大幅度减少 从大战前的 31500 吨下降到 1916 年的 21 吨，旧中国的碱市场出现了相对真空时间。

一直从事盐业生产的民族资本家范旭东先生没有放过这一绝好的发展民族工业的时机。在他的积极努力和四处奔走下 中国第一个制碱企业——永利制碱公司于 1918 年成立。

一战结束后，曾经一直独占中国碱市场的英国卜内门公司急忙重返中国市场 在这里却发现了新的竞争对手 而且尽管软硬兼施，都不能挤垮永利。甚至连置于自己控制之下都不能做到 这使卜内门大为恼火。

经过一番策划和准备，卜内门想要决一死战 它调来一大批纯碱 以原价 40% 的低价在中国市场上倾销，不惜血本，企图挤垮永

利。

永利和卜内门相比 实力悬殊过大。面对卜内门的低价倾销攻势，新生的永利处在生死存亡的紧要关头。

范旭东为此焦虑万分。他知道 如果降价与卜内门竞争 不要多久 永利就会财枯力竭而跨台 不降价 产品卖不出去 资金收不回来 无法再生产 永利也名存实亡。

一日 范旭东在低头踱步思索对策 猛一抬头 看见墙上挂着一张自己在日本留学时的照片，不禁回想起青年时代因“戊戌变法”失败受株连 不得不东渡日本 以避免当时清政府的锋芒。而永利的创立，正是利用卜内门锋芒暂敛之时。如今卜内门锋芒毕露，永利是否也可以“东渡日本”呢？

当时日本工业较发达，是卜内门公司在远东的最大市场。欧战刚刚停 百废待兴，卜内门的产量有限 能运到远东来的碱为数不多。现在 为了对付永利，卜内门又把大量的碱运到中国 日本的碱市场必然相对紧张 我们应趁机进入日本市场。卜内门在中国从正面进攻我们，我们就迂回到日本从后面进攻他。

当时日本的三菱和三井两大财团都想在商界执牛耳，相互间竞争非常激烈。三菱有自己的碱厂 而三井没有 只能依赖进口 这正是范旭东所想要的。

范旭东迅速与三井协商，委托三井在日本以低于卜内门的价格代销永利产的红三角牌纯碱。

三井感到一不要自己的资金，二有利可图，三解决了燃眉之急 便很快就与永利达成了协议。

相当于卜内门在日本销量 10% 的红三角牌纯碱 宛如一支奇兵通过三井财团遍布全日本的庞大销售网，向卜内门在日本的碱市场发起了进攻。

质量与卜内门相同，价格低廉的红三角牌纯碱很快在全日本

造成了碱跌价的影响 这一突变 使得卜内门措手不及。为了保住日本市场，卜内门不得不随之降价。

由于卜内门的碱在日本的销售量远远大于在中国的销售量，这一降价使其元气大伤。永利碱在日本销售量没超过卜内门的10%，价格却比卜内门在中国的降低价还高一些，损失相对较少。

结果是，卜内门在中国虽然处于优势 在日本却穷于应付永利的不断挑战 处于极不利的地位。

被永利打蒙了的卜内门此时首尾难顾 权衡利弊 发现保住日本市场比在中国进攻永利要重要得多。因此 永利在日本发起攻势后不久，卜内门就通过其驻华机构向永利表示 愿意停止在中国市场上的碱价倾轧，希望永利在日本也相应停止行动。

范旭东也趁机提出，要求卜内门今后在中国市场上的碱价如有变动，必须事先征得永利的同意。卜内门无可奈何地同意了。

当初强大的卜内门骄横不可一世，误以为新生的永利不堪一击 然而它的扼杀性进攻却被范旭东先生巧施“围魏救赵”妙计所粉碎。到头来落得个惨败而归的结局。

“围魏救赵”计的奥秘所在 是不要就事论事 头痛医头 脚痛医脚 而是致力于抓住对方的要害和薄弱环节 把强敌分散、调动开再打。也就是避高就下、避实击虚、避强攻弱、避锐击衰的战术。

## 第三计 借刀杀人

借用或利用他人之刀进攻敌人的战术

计曰：“敌已明 友未定 引友杀敌 不自出力 以损推演。”

解曰：敌方已经发动攻势，友邦邻国却尚未表明态度。此时应设法拉友邦合作，使其进攻敌人，以保存我军实力。

“借刀杀人”这一计不可望文生义或以词害意。它并不一定要用刀，也不见得就要取人性命，而是指假借外力或他人之手而达到自己的目的。

春秋时期，齐国派军进驻汶工，即将大举进攻鲁国。孔夫子为了拯救自己的国家，特意派最得意的学生子贡外出游说各国诸侯。

子贡善于辞令，首先说服齐军主帅将攻鲁之军移师讨伐吴国，随即星夜赶去吴国，劝说吴王同意出兵救鲁攻齐。

吴齐两国开战之后，子贡又赶到晋国，劝晋王整军备战以防吴国。

不久，晋、吴两国交战，晋国击败吴国。至此，子贡利用诸侯的矛盾，巧借别国的力量，乱齐、破吴、强晋，从而达到存鲁的目的。

这一出计策叫做“借刀杀人”。其诀窍是：当敌方的征象已经暴露，另外又有一种势力不断扩张，将要参与活动的时候，应当设法借助这种力量去击败敌人，以有利于保存自己。

我国古代兵书颇为重视借刀杀人的谋略,专门设有“借”篇以论借敌击敌之术。内中说道:“吾欲为者,诱敌役,则敌力借矣。吾欲毙者,诡敌歼,则敌刃借矣。抚其所有,则为借敌之财物,令彼自斗,则为借敌之军将;翻彼着为我着,因其计成吾计,则为借敌之智谋。”

在现代商战中,“借刀杀人”可以引申为:对手或市场的情况已明了,其他各方的态度对自己是有利还是不利,在尚不清楚的时候,要利用其他各方的力量达到战胜对手和占领市场的目的,这样可以不消耗或少消耗自己的实力。

## 借敌手杀敌臣

春秋时代郑桓公想攻击郟国。

郟是小国,以武力正面攻击并不难,可是对方一定奋力抵抗,郑国必有重大伤亡。桓公想出一个不费力就能让对手主动投降的方法。

首先,他查出郟国有前途、才能、实力的臣子,并制成一览表。接着,制作一张写明贿赂良田、提供各种官职给上列人物的誓约书。

某个夜晚,故意设祭坛在郟国城门外,在祭坛下埋掉那些假造的誓约书,还在地上淋上鸡、猪的血液,让人看来很像有人在此立盟的迹象。

翌晨,郟王接到发现这种迹象的报告,深信有人背叛他,乃把一览表上的良臣全部杀光。

郑桓公得到消息后,立即下令进攻,郟国很快就灭亡。

## 希特勒的阴谋

第二次世界大战之前 苏俄有个名将叫做托哈齐夫斯基。1963年 斯大林发动正肃运动时 希特勒接到托哈齐夫斯基似乎也被卷入这场风暴的消息。

托哈齐夫斯基这种优秀的将军 如果遇到正肃 对德国实在太有利了，所以希特勒立刻想到利用这个机会除掉托哈齐夫斯基。

他命令情报单位，捏造托哈齐夫斯基反叛的证据。

这些证据包括，托哈齐夫斯基一伙人与德军将领秘密通讯的信函 托哈齐夫斯基出卖情报给德国的详情以及报酬一览表 德国情报局给托哈齐夫斯基回信的拷贝资料……等等。

不久 苏俄以三百卢布的高价 向德国买到这些假情报 并逮捕托哈齐夫斯基等八位将军。面对大量“铁证”使得那些将军毫无辩解的机会。

不消数十分钟的审问 托哈齐夫斯基等人被判死刑 并在十二小时内全部处决。

## 高价出售品质和服务

早在本世纪 40 年代 威尔逊就从父亲的手里继承美国塞洛克斯公司。一天，一位德国籍发明家约翰·罗梭来访 向威尔逊谈到了自己正在研究的干式复印机。两人一拍即合，同意双方合伙协作。

经过反复研制，塞洛克斯公司终于制出干式复印机成品——

塞洛克斯 914 型复印机。当时市面上所有的复印机都是湿式的，这种复印机在使用前必须用专门的涂过感光材料的复印纸，印出的是湿漉漉的文件，需要它干透才能取走，用起来麻烦极了。对比之下，干式复印机则便利得多。

威尔逊决定把此产品作为“拳头产品”推出。起初，威尔逊打算把首批货以成本价推销，以图开拓市场。他的律师提醒他，这是倾销，是法律不允许的。威尔逊于是将卖价定为 2.95 万美元。

其实，干式复印机的成本仅 2400 美元，他却喊出了相当于成本 10 多倍的高价。这可把副总经理罗梭惊呆了。

当时，法律是禁止高价出售商品的，威尔逊却信心百倍，他解释道：“我不出售成品，而是出售品质和服务，这就够了。”

不出威尔逊所料，这种新型复印机果然因定价过高被禁止出售。但由于展销期间已经向人们展现了它独特的性能，消费者莫不渴望能用上这种奇特的机器。

威尔逊早已获得了复印机的生产专利权，“只此一家，别无分店。”所以当威尔逊把新型复印机以出租服务的形式重新推出时，顾客顿时蜂拥而至。尽管租金不低，由于受以前定价很高的潜意识的影响，顾客仍然认为值得。

到了 1960 年，威尔逊的黄金时代到了。干式复印机一下子流行起来。虽然公司拼命生产，产品仍供不应求。

由于产品被塞洛克斯公司独家垄断，加上已有过的高额租金，所以塞洛克斯 914 型复印机以高价出售，大量的利润象潮水一样滚滚涌来。

1960 年，公司营业额就高达 3300 万美元，而市场占有率已达 15%。到了五年以后，公司营业额上升到近 4 亿美元，市场占有率达到 66%，超过了湿式复印机。到了 1966 年，营业额上升到 5.3 亿美元，塞洛克斯公司也被美国的《财富》杂志评为 10 年内发展最

快的公司，从此迈入巨型企业行列。

威尔逊的成功在于他的“借刀杀人”，表面上是法律禁止了威尔逊高价出售，实际上是威尔逊借法律这把刀，封死了消费者购买之门，把他们逼向威尔逊为其准备的租借之路；同时威尔逊还借超出平常的高租金，断了消费者廉价租用的念头，并为以后的高定价出售做好了准备。

### 与其快人一着 不如迟人半步

在商战中 另有一计的使用与“借刀杀人”有异曲同工之处 这就是“迟人半步”。

新产品的开发 国外许多大公司都有自己独到的手段 但“迟人半步”的方法更受人们的青睐 使采用者受益颇深 被奉为新产品开发的良策。

日本的日产汽车公司，为了开发生产“SANI”汽车 不惜动用大量的人力物力在全国公开征求车牌 花大钱搞推销宣传 获得了极大的成功。这一成功也使得丰田公司欣喜若狂。原因何在？因为“SANI”的大宣传在日本全国激起了人们对汽车的兴趣。这对丰田公司来说，日产的工作，为它辅就了一条通向成功的康庄大路。借着人们对汽车着迷的热潮，丰田公司充分研究了“SANI”汽车的优缺点 制造了比这种车更好的“卡露罗”车。投放市场后 使丰田公司获得了比日产公司更佳的经济效益。

日本的松下电器公司 也是采用“迟人半步”方法的得益者。有人称它是一家模仿别人的公司 对此 松下公司毫不介意 因为它从这种做法中收到了极大的益处。

美国国际商业机器公司，几乎从没首先在市场上推出过位居

新技术前列的产品。其它领先的公司开路，它就从这些公司的活动中得到教训，吸取经验。正如有的专家们分析的，国际商业机器公司很少在新技术方面走第一步，但也不落后很多。结果是国际商业机器公司的新产品经常比其它公司设计得好。数字计算机公司总结这方面经验说：“我们有意在技术上落后二三年。我们让试用用户，例如政府研究部门，推着我們走。然后我们研制出一种可靠的产品供最终用户使用。”

休勒特——派克德公司更有自己的诀窍：凡是别的公司新产品问世，他们公司的工程师在用户那里检查本公司装备时就向用户探询那种新产品的优缺点，探询用户有什么具体要求，用不了多久，他们的推销员就登门来推销完全符合用户要求的自己公司的新产品了。结果是，用户满意，收益大增；

这些公司总是迟人半步，甘居第二位，并不是因为他们的技术能力差，而恰恰是在这迟迈的半步上作出了好文章。

巧妙地借用他人的力量，利用前人铺就的道路，与其快人一着，不如迟人半步，这正如弹珠跳棋的玩法。

## 跟随超越 更胜一筹

任何新产品都不可能一开始就一锤定音，完美无瑕。“跟随超越”意在追他人首创产品之踪，创自己后续产品之新，在对技术或产品仿制的基础上进行追踪式超越。

现代经济中，一项技术或产品的开发和研制是需要花费许多人力、物力和财力的。当竞争对手推出新技术或新产品时，聪明的企业应避开竞争对手的锋芒，潜心于静观默学，巧取他人之长，发现他人之短，善借诸种条件，为我所用，慢中求快。