

# 第一篇 胜战计

## 【概述】

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，谋算对手势力的变化，弄清对手是防备周全、集中强大、情况分明，还是初陷困境、危机四伏、指挥无度。分清敌我情况后，要区别对待。此篇计策要求在战前先有了胜利的条件、胜利的方案和胜利的把握。

经商同作战一样，也不能侥幸获利，而必须在赚钱之前作好充分的准备。在充分掌握自己所处领域内的要求、结构、现状及趋势和占有对策的基础上，对经营的目标、树立什么样的自我形象等等，都要有一个总体的设计。在这种情况下利用本篇 6 计所介绍的“欺之、分之、假借、伺机、趁势、利用”方法和技巧展开经营活动，方可战胜对手，达到经营赚钱的目的。

## 第 1 计 “瞒天过海”

### 一、原文和出处

【古兵法原文】备周则意怠，常见则不疑。阴在阳之内，不在阳之对。太阳，太阴。

【原文今译】防备得十分严密周全，往往容易松懈大意，司空见惯的事情就不会引起怀疑。阴计可用于阳事进程中，不是阳事之敌对面。至阴之术，可以为至阳之目的服务。

#### 【出处今译】

出自传说。相传唐太宗率兵 30 万，离开长安远征辽东。大军到达海边，太宗举目远眺，沧海茫茫，一望无边，看来此海难渡，不禁焦急起来。大将薛仁贵见状，心生一计：他请太宗进入海边的一座彩色营帐，命文武百官饮酒作乐。一时笙歌四起，美酒飘香。此情此景竟然使太宗忘记了忧愁，沉浸在欢乐之中。正在酒酣之际，太宗忽闻帐外有波涛汹涌之声，便急忙揭开帐幕向外张望。这才发现自己与 30 万大军正在乘船渡海，而且马上要到达彼岸。原来薛仁贵担心太宗因大海阻隔而放弃东征，便瞒着

他指挥大军渡海。因为皇帝贵为“天子”，所以叫做“瞒天过海”（事见《永乐大典·薛仁贵征辽事略》）

## 二、现代经商典型案例及赏析

### 【案例】

### ● 长城饭店传总统要闻声振海外

1983年，中国第一家五星级宾馆，也是第一家中美合资的宾馆——北京长城饭店正式开张营业。开业伊始，面临的首要问题就是如何招徕顾客。按照通常的做法，应该在中外报刊、电台、电视台做广告等。这笔费用是十分昂贵的，国内电视广告每30秒需数千元，每天需插播几次，一个月最少需要几十万元。但由于北京长城饭店的基本客户来自香港、澳门及海外各国，这就需要海外的宣传，而香港电视台每30秒钟的广告费最少是3.8万港元，若按内地方式插播，每个月需几百万元人民币。至于外国的广告费，一个月下来更是个天文数字了。一开始，北京长城饭店也曾在美国的几家报纸上登过几次广告，后来因为经费不足，收效又不佳，只得停止广告攻势。

广告攻势虽然停止了，北京长城饭店宣传自己的公关活动却没有停止，他们只不过是改变了策略。

北京市为了缓解八达岭长城过于拥挤之苦，整修了慕田峪长城。当慕田峪长城刚刚修复、准备开放之际，北京长城饭店不失时机地向慕田峪长城管理处提出由他们来举办一次招待外国记者的活动，一切费用都由北京长城饭店负担。双方很快便达成了协议。在招待外国记者的活动中，有一项内容是请他们浏览整修一新的慕田峪长城，目的当然是想借他们之口向国外宣传新开辟的慕田峪长城。这一天，北京长城饭店特意在慕田峪长城脚下准备了一批小毛驴。毛驴是中国古代传统的代步工具，既能骑，也能驮东西。如果长城、毛驴被这些外国记者传到国外，更能增加中国这一东方文明古国的神秘感。这次北京长城饭店准备的毛驴，除了一批供愿意骑的记者外，大部分是用来驮饮料和食品。当外国记者们陆续来到山顶之际，主人们从毛驴背上取下法国香槟酒，在长城上打开，供记者们饮用。长城、毛驴、香槟、洋人，记者们觉得这个镜头对比太鲜明了，连连叫好，纷纷举起了照相机。照片发回各国之后，编辑们也甚为动心。于是，第二天世界各地的报纸几乎都刊登了慕田峪长城的照片。北京这家以长城命名的饭店名声也随之大振。

通过这次活动，北京长城饭店的公关经理，一位当过记者的美国小姐，尝到了通过编辑、记者的笔头、镜头，把长城饭店介绍给世界各国，不仅效果远远超过广告，而且还少花钱的甜头。于是，精明的公关小姐心中盘算起举办一次更大规模的公关活动。

机会终于来了。1984年4月26日到5月1日，美国

总统里根将访问中国。北京长城饭店立即着手了解里根访华的日程安排和随行人员。当得知随行来访的有一个 500 多人的新闻代表团，其中包括美国的三大电视广播公司和各通讯社及著名的报刊之后，北京长城饭店的这位公关经理真是喜出望外，她决定把早已酝酿的计谋有步骤地付诸实施。

首先，争取把 500 多人的新闻代表团请进饭店。他们三番五次免费邀请美国驻华使馆的工作人员来长城饭店参观品尝，在宴会上由饭店的总经理征求使馆对服务质量的意见，并多次上门求教。在这之后，他们以美国投资的一流饭店，应该接待美国的一流新闻代表团为理由，提出接待随同里根的新闻代表团的的要求，经双方磋商，长城饭店如愿以偿地获得接待美国新闻代表团的任務。

其次，在优惠的服务中实现潜在动机，长城饭店对代表团的所有要求都给予满足。为了使代表团各新闻机构能够及时把稿件发回国内，长城饭店主动在楼顶上架起了扇形天线，并把客房的高级套房布置成便利发稿的工作间。对美国的三大电视广播公司，更是给予特殊的照顾。将富有中国园林特色的“艺亭苑”茶园的六角亭介绍给 CBS 公司、将中西合璧的顶楼酒吧“凌霄阁”介绍给 NBC 公司、将古朴典雅的露天花园介绍给 ABC 公司，分别当成他们播放电视新闻的背景。这样一来，长城饭店的精华部分，尽收西方各国公众的眼底。为了使收看、收听电视、广播的公众能记住长城饭店这一名字，饭店的总经理提出，如果各电视广播公司只要在播映时说上一句“我是在

北京长城饭店向观众讲话”，一切费用都可以优惠。富有经济头脑的美国各电视广播公司自然愿意接受这个条件，暂当代言人、做免费的广告，把长城饭店的名字传向世界。

有了这两步成功的经验，长城饭店又把目标对准了高规格的里根总统的答谢宴会，要争取到这样高规格的答谢宴会是有相当大难度的，因为以往像这样的宴会，都要在人民大会堂或美国大使馆举行，移到其他地方尚无先例。他们决定用事实来说话。于是，长城饭店在向中美两国礼宾司的首脑及有关执行部门的工作人员详细介绍情况、赠送资料的同时，把重点放在了邀请各方首脑及各级负责人到饭店参观考察上，让他们亲眼看一看长城饭店的设施、店容店貌、酒菜质量和服务水平，不仅在中国，即使是在世界上也是一流的。到场的中美官员被事实说服了，当即拍板，还争取到了里根总统的同意。

获得承办权之后，饭店经理立即与中外各大新闻机构联系，邀请他们到饭店租用场地，实况转播美国总统的答谢宴会，收费可以优惠，但条件当然是：在转播时要提到长城饭店。

答谢宴会举行的那一天，中美首脑、外国驻华使节、中外记者云集长城饭店。电视上在出现长城饭店宴会厅豪华的场面时，各国电视台记者和美国三大电视广播公司的节目主持人异口同声地说：“现在我们是在中国北京的长城饭店转播里根总统访华的最后一项活动——答谢宴会……”在频频的举杯中，长城饭店的名字一次又一次地通

过电波飞向了世界各地，长城饭店的风姿一次又一次地跃入各国公众的眼帘。里根总统的夫人南希后来给长城饭店写信说：“感谢你们周到的服务，使我和我的丈夫在这里度过了一个愉快的夜晚。”

通过这一成功的公关活动，北京长城饭店的名声大振。各国访问者、旅游者、经商者慕名而来；美国的珠宝号游艇来签合同了；美国的林德布来德旅游公司来签订合同了；几家外国航空公司也来签合同了。后来，有 38 个国家的首脑率代表团访问中国时，都在长城饭店举行了答谢宴会，以显示自己像里根总统一样对这次访华的重视和成功的表示。从此，北京长城饭店的名字传了出去。

## ● 派克公司借尸还魂使企业得以新生

解放前中国钢笔市场曾被“派克笔”占领，由于该公司生产钢笔当时最负盛名，又有新品种“自来水笔”推出，所以，该公司发展到四五十年代正是高峰期。匈牙利贝罗兄弟发明了圆珠笔，打破了派克公司一统市场的局面。由于圆珠笔实用、方便、廉价，一问世就深受广大消费者的欢迎，使得派克公司生产大受打击，身价也一落千丈，濒临破产。该公司欧洲高级主管马科利认为，派克公司在圆珠笔的市场争夺战中犯了致命的错误，不是以己之长，攻人所短；反而以己之短，攻人所长。他筹集了足够的资金买下了派克公司。跟着立即着手重新塑造派克钢笔

的形象，突出其高雅、精美和耐用的特点，使它从一般大众化的实用品成为一种显示高贵社会地位的象征。从这样的战略思想出发，采取了两项战术措施。首先，是削减了派克钢笔的产量，同时将原来的销售价提高了 30%。其次增加广告预算，加强宣传以提高派克钢笔作为社会地位象征物品的知名度。英国女王是英联邦的元首，其所用物品无不显示其地位的高贵。因而，其用品的商标及生产厂家也就打上了高贵的烙印。马科利深知这一点，他煞费心机，再三努力，让派克钢笔获得了伊丽莎白二世所用笔的资格。方向对头，措施得力，马科利的战略目标实现了。1989 年，派克钢笔又一次提高了售价。老的以实用为标志的派克钢笔没落了，老派克公司也因此不复存在；新的派克钢笔却以炫耀、装饰为标志的形式还魂了，派克公司随之也新生了。

美国有一位专门收买破产企业并以此为生计的人，他的名字叫保罗·道弥尔，他是一位名符其实的“破烂王”。根据美国的法律，一家公司或企业一旦依法宣布破产，给其贷款的银行作为债权人，可以把企业拍卖。道弥尔经常到这类银行，收买破产企业。他每买下一个破产的企业，都必须全面分析研究这个企业各方面的情况，扬长避短地制订改造计划，采取强有力的措施，加强管理，这样一个企业就在破产的废墟上“借尸还魂”，新生了。

任何产品和企业都有它的成长期、成熟期和衰落期。在走向衰落期间，抓住时机，充分利用一切有利条件，进行大胆投资，借用“借尸还魂”术，产品和企业就会得以

新生，往往能收到事半功倍之奇效，这一谋略，很值得企业经营者在企业投资决策中借鉴。

## ● 店老板示假隐真生财有道

克罗克原先是美国的一个穷光蛋，没读完中学就出来做工，以养家糊口，维持生存。后来，他在一家工厂当上了推销员，一方面收入有了一定的提高，生活有了明显的改善；另一方面，也是更主要的，他在推销产品过程中走南闯北，结识了不少人，交了许多朋友，增长了见识，积累了大量有关经营管理方面的宝贵经验。一段时间后，他开始越来越不满足于给别人当雇员了，一心想创办自己的公司。

可选择哪一行呢？“民以食为天”，随着人们工作生活节奏的加快，他通过市场调查发现当时美国的餐饮业已远远不能满足已变化了的时代的要求，亟需改革，以适应亿万美国人的快餐需求。

想归想，要将其变成现实就不是那么容易的事情了，必须为之付出一定的代价。克罗克面临的首要问题就是资金问题，要实现鸿鹄之志没有启动资本就如同“水中月”、“镜中花”，可望而不可及。“一分钱难倒英雄汉”这话一点不假。对于一贫如洗的克罗克来说，自己开办餐馆又谈何容易呢？

思来想去，他终于想出了一个好办法，他在做推销员

工作时，曾认识了开餐馆的麦克唐纳兄弟，自己倒不如凭双方交情先打入其内部学习，以最终实现自己的伟大抱负。

主意已定，他找到麦氏兄弟，对其进行了一番赞美后，话锋一转，开始讲述自己目前的窘境，待博得对方的同情后，便不失时机地恳请麦氏兄弟无论如何要帮他这个忙，答应他留在餐馆做工，哪怕是做一名跑堂的小伙计也行，否则，他的日常生活将面临危机。

在过去一段时间的接触中，克罗克深知这两位老板的心理特点。为尽早实现自己的远大目标，他又主动提出在当店员期间兼做原来的推销工作，并把推销收入的 5% 让利给老板，麦氏兄弟见有利可图且又考虑到眼下店里确实人手不足，便十分爽快地答应了他的要求。

克罗克进入快餐店后，很快就掌握了其实力与条件。为取得老板的信任，他工作异常勤奋，起早贪黑，任劳任怨；他曾多次建议麦克兄弟改善营业环境，以吸引更多的顾客；并提出配制份饭、轻便包装、送饭上门等一系列经营方法，以扩大业务范围，增加服务种类，获取更多的营业收入；还建议在店堂里安装音响设备，使顾客更加舒适地用餐；他还大力改善食品卫生，狠抓饮食质量，以维护服务信誉；认真挑选店堂服务员，尽量雇佣动作敏捷、服务周到的年轻姑娘当前方招待；而那些牙齿不整洁、相貌平常的人则安排到后方工作，做到人尽其才，确保服务质量，更好地招徕顾客。当然，他的每一项改革都使老板感到满意，因为，他的言谈举止总是表现得那么坦诚，那么

可信赖，给人留下谦虚谨慎的极好印象。由于他经营有道，为店里招徕了不少顾客，生意越做越好，老板对他更是言听计从，百依百顺了。餐馆名义上仍是麦氏兄弟的，但实际上餐馆的经营管理、决策权完全掌握在克罗克的手中。这一切正是通向其最终目的的铺路石，可怜的两老板一直蒙在鼓里，对此并无丝毫戒心，甚至还在暗自庆幸当时留下克罗克的决定是对的，多亏他的有效管理和辛勤治店，餐馆的生意才这么兴隆，财源滚滚而来，大有“伯乐相识千里马”之自豪与快慰。

不知不觉，克罗克已在店里干了 6 个年头。他的羽毛渐渐丰满，翅膀越来越硬，展翅腾飞的时机日趋成熟，便暗暗加快了行动步伐，他通过各种途径筹集到了一大笔贷款。

该与麦氏兄弟摊牌了，他想，事到临头，不容再难为情，继续拖延下去了，他谙熟两位老板素来喜欢贪图眼前利益，为一时的需要常常会忘记原来最基本的要求。为此，克罗克充分做好了谈判前的思想准备。

1961 年的一个晚上，克罗克与麦氏兄弟进行了一次很艰难的谈判。起初，克罗克先提出较为苛刻的条件，对方坚决不答应，克罗克稍作让步后，双方又经过激烈的讨价还价，最终克罗克以 270 万美元的现金，买下麦氏餐馆，由他独自经营。麦氏兄弟尽管有种种忧虑与不安，但面对如此诱人的价格，他们终于动心了。“270 万美元，整整 270 万美元呀！这么优惠的价格，傻瓜才会不接受呢！”双方就此达成协议，并很快进行了产权交割，办理

了有关移交手续。

第二天，该餐馆里发生了引人注目的主仆易位事件，店员居然炒了老板的鱿鱼，这在当时可以说是当地一特大爆炸新闻，引起了巨大的轰动，而快餐馆也借众人之口，深入人心，大大提高了其在美国的知名度。到此为止，克罗克的“瞒天过海”之计也基本达到了预期目的。

克罗克入主快餐馆后，经营、管理更加出色，很快就以崭新的面貌享誉全美，在不长的时间内，270 万美元就全部捞了回来。又经过 20 多年的苦心经营，总资产已达 42 亿美元，成为国际十大知名餐馆之一。

克罗克实施“瞒天过海”计的成功，就在于他了解麦氏兄弟的脾气性格，仅以让利 5% 就轻易打入了麦氏快餐馆；随后通过长时间的潜移默化，对老板的刻意奉迎，换取了兄弟俩的信赖，使兄弟俩认为他处处替自己着想，感到双方利益一致，便自动消除了对他的猜忌，愉快地接受了他的多种建议。经过逐步渗透、架空，老板本已“名存实亡”，最后一场交易，全部吃掉了麦克唐纳快餐馆，双方谈判以克罗克的“瞒天过海”计大功告成而宣告结束。

无独有偶，在日本也发生了一个类似的示假隐真，店老板巧发财的故事。

某年秋天，在日本的神户有家经营煤炭的商会正式挂牌营业了，周围充满了欢庆的气氛。该商会的老板就是少年得志、气宇不凡的久永君。说起来，他成立商会还多亏父亲的老友藤泽先生慷慨解囊和全力相助，对此厚意，久永君刻骨铭心，念念不忘，并随时准备报答，正像中国古

话所说：受人滴水之恩，当以涌泉相报。

开业没几天，来了一位客人，自称是当时神户最有名的饭店——春山饭店的侍者，请求约见商会老板，并恭恭敬敬地递上一份请柬及一份举荐书。久永君接过请柬，只见上书：久永先生亲启，落款：山口三太郎。久永君看了一眼来者，疑惑地打开请柬及举荐书，待阅完后，才知是藤泽先生部下道原举荐来人山口三太郎与其做煤炭生意，为表示谢意，山口三太郎准备在春山饭店略备薄酒一桌，以便席间向久永君请教生财之道，请柬中字里行间都充满了对久永君的无限敬慕之情。既然是自己恩人部下举荐的朋友，焉敢怠慢，不看僧面还得看佛面呢。他向山口三太郎讲了几句客套话后，便欣然应允，表示愿意于今晚前去赴约。

夜幕很快笼罩了大地。久永君换上一身笔挺的西装，帅气十足地来到春山饭店，山口三太郎早已在那里恭候大驾光临了。一进饭店大门，久永君就受到了周到热情的服务，酒席上的美味佳肴令他大饱口福，再加上山口三太郎不时地阿谀奉承，久永君不免有些飘飘然，得意洋洋起来

.....

酒酣耳热之际，正是谈判的好机会。山口三太郎深谙此道，他认为时机已到，便态度极虔诚地向久永君提议到：“久永先生，我有一个好朋友阿部君，是日本横滨的一个著名的煤炭零售商，信誉好，客户多，生意很兴隆，如果先生您信得过我并愿意给我提供一个为您效劳的机会，我很乐意为您从中牵线搭桥。对于您，可以由此扩

大煤炭销售量，增加销售渠道，从而加速资金周转，取得更多的收益；对于我的好朋友阿部君来说，由此便会拥有可靠而稳定的货源，经营也会更有起色，至于我本人，只想从您那里得到一定量的佣金即可。”

久永君听罢此言，并未立即作答，他在犹豫不决，双方谈判陷入了僵局。

山口三太郎瞥了对方一眼，并没有逼对方马上做出决定，而只是若无其事地招来服务小姐：“小姐，听说你们神户的特产瓦砾烧饼味道不错，能否劳您驾给我买些来？”说着，便从口袋中掏出一大沓子钱来，并随意从中抽出两张大额的作为小姐的小费。

久永君望着那厚厚的一叠票子，再看看山口三太郎付小费时的洒脱样，断定对方肯定是个资金实力雄厚的大老板，与其做生意不会有什么危险的，便主动与山口三太郎就煤炭交易一事做了详尽的洽谈，爽快地答应了其要求。

待酒足饭饱，双方正式达成协议后，两人握手言别。待久永君一离开，山口三太郎就急急忙忙奔向汽车站，以便搭末班车返回横滨，今天在春山饭店这样的高消费对他简直太奢侈了，怎能是他所承受得起的呢？

久永君做梦都不会想到，山口三太郎其实只不过是横滨的一个小煤炭经理商，眼看着要关门破产，生意做不下去了，他从朋友那里得知久永君与藤泽、道原君的特殊关系后，便以自己的煤炭店作抵押向银行贷了一部分款；并以欲与久永君做煤炭生意为借口请道原君为其写了一封举荐信；然后，再借助于春山饭店这一堂而皇之的大舞台，

成功地上演了一出“瞒天过海”戏，一切都是那么自然而然，顺理成章，山口三太郎高超的谈判本领使他不花分文，将久永君煤炭商会的煤，转手卖给阿部的零售店，一进一出，一来一去，获利颇丰，一度濒临倒闭的小煤炭经理店又如日中天，蓬勃发展起来。

#### 【赏析】

“瞒天过海”——用于经营赚钱，其技巧和方法的基本思想是用“欺骗”的手段暗中行动，将你赚钱的企图隐藏在明显的事物中，以达到自己的目的。因为一般人对司空见惯的事物，往往不会怀疑，此计就是利用人们的这一错觉，来掩盖自己的真正意图。

再就是日本味精商在经销味精销路不景气的情况下，他们将味精瓶上的小孔由直径 1 毫米扩大到 1.5 毫米，在消费者没有察觉的情况下，一倒就用多了，这样就大大增多了味精的销售量。

这“瞒天过海”之计，是最常见的，也是用得最多的。正因为如此，很容易被人们忽视，从而使各商家在销售中容易实施，达到其推销产品、占领市场的真实目的。

## 第 2 计 “围魏救赵”

### 一、原文和出处

【古兵法原文】共敌不如分敌；敌阳不如敌阴。

【原文今译】进攻兵力结集的部位，不如打击敌人兵力分散的部位；攻击敌军的阳刚部分，不如攻击敌人的阴弱部分。

【出处原文】“夫解……则自为解耳。今梁、赵相攻，轻兵锐卒必竭于外，老弱罢于内。君不若引兵疾走大梁，据其街路，冲其方虚，彼必释赵而自救。是我一举解赵之围而收弊于魏也。”

【出处今译】凡是解……化解了。现在梁赵交战，精兵强将必然全部投入放在邯郸前线，国内只留一些老弱病残。您不如带部队迅速插入魏国的后方大梁，占据京城的重要道，冲击目前兵力空虚的地方，魏国必然放弃赵国而去自救。这一举既解了赵国之围，又能进一步击败魏国。

## 二、现代经商典型案例及赏析

### 【案例】

#### ●房买主趋利避害妙购高价位住宅

台湾某市某户全家移民国外，欲出售所居住的高价位住宅，卖方要价 2300 万元台币，托与房地产中介公司代理。

该公司业务员接下本案后，积极地策划广告，宣传其所处的优越的地理位置、房间布局的合理性及其配套设施的全面与完善，很快将房子推展到了市场上。

两周后，出现了一位买主。参观完本所住宅的里里外外，对各方面的条件甚是满意，但只出价 2000 万元台币，这与卖主的底价相比尚差 300 万元台币。

业务员无奈，只有回头找屋主议价。经过 3 天的商议、协调，屋主终于同意售价降为 2100 万元台币，但声明不再降价，否则立即解除合同。

售价 2100 万元台币与买价 2000 万元台币相比，仍有 100 万元台币价差。鉴于卖方态度坚决，为了促成这项交易，业务员只好硬着头皮再回头找买方协调。费尽口舌，买方态度缓和，做出让步，同意再加价 50 万元台币，即