



现代商务三十六计 (三)

于猛 编著



# 目 录

第十一计：李代桃僵.....	1
(一)李代桃僵与经商谋略.....	2
(二)李代桃僵与创业谋略.....	10
(三)李代桃僵与促销的谋略.....	14
(四)李代桃僵与谈判谋略.....	19
(五)李代桃僵与处世谋略.....	20
(六)李代桃僵与政治谋略.....	22
第十二计：顺手牵羊.....	24
(一)顺手牵羊与经商谋略.....	26
(二)顺手牵羊与创业谋略.....	36
(三)顺手牵羊与促销谋略.....	41
(四)顺手牵羊与军事谋略.....	45
第十三计：打草惊蛇.....	46
(一)打草惊蛇与经商谋略.....	48
(二)打草惊蛇与创业谋略.....	55
(三)打草惊蛇与促销谋略.....	59
(四)打草惊蛇与世谋略.....	63
(五)打草惊蛇与管理谋略.....	66
第十四计：借尸还魂.....	71
(一)借尸还魂与经商谋略.....	73
(二)借尸还魂与创业谋略.....	87
(三)借尸还魂与促销谋略.....	98
(四)借尸还魂与处世谋略.....	103
(五)借尸还魂与管理谋略.....	107
第十五计：调虎离山.....	110
(一)调虎离山与经商谋略.....	112

(二)调虎离山与创业谋略 .....	115
(三)调虎离山与促销谋略 .....	120
(四)调虎离山与谈判谋略 .....	125
(五)调虎离山与军事谋略 .....	127
第十六计：欲擒故纵 .....	130
(一)欲擒故纵与经商谋略 .....	132
(二)欲擒故纵与创业谋略 .....	140
(三)欲擒故纵与促销谋略 .....	142
(四)欲擒故纵与谈判谋略 .....	151
(五)欲擒故纵与处世谋略 .....	156

## 第十一计：李代桃僵

【原文】势必有所损，损阴以益阳。

【注释】损阴以益阳：阴指局部，阳指全局。意思是以局部为代价来换取全局的胜利。

【译文】当局势发展到必然有所损失时，应该以牺牲局部来换取全局的胜利。

【计名出处】此计语出自《乐府诗集·鸡鸣》：“桃生露井上，李树生桃旁。虫来啮桃根，李树代桃僵。树本身相代，兄弟还相忘？”

【计名阐释】

李代桃僵，语出《乐府诗集·鸡鸣篇》：“桃生露井上，李树生桃旁，虫来啃桃根，李树代光僵，树木身相代，兄弟还相忘？”本意是指兄弟要像桃李共患难一样相互帮助，相互友爱。此计用在军事上，指在敌我双方势均力敌，或者敌优我劣的情况下，用小的代价，换取大的胜利的谋略。很像大家在象棋比赛中的“舍车保帅”的战术。

战国后期，越国北部经常受到匈奴檐槛国及东胡、林胡等部骚扰，边境不宁。越王派大将李牧镇守北部门户雁门。李牧上任后，日日杀牛宰羊，犒赏士兵，只许坚壁自守，不许与敌交锋。匈奴摸不清底细，也不敢贸然进犯。李牧加紧训练部队，养精蓄锐，几年后，兵强马壮，士气高昂。公元前 250 年，李牧准备出击匈奴。他派少数士兵保护边寨百姓出去放牧。匈奴人见状，派出小股骑兵前去劫掠，李牧的士兵与敌骑交手，假装败

退，丢下一些人和牧畜。匈奴人占得便宜，得胜而归。匈奴单于心想，李牧从来不敢出城征战，果然是一个不堪一击的胆小之徒。于是亲率大军直逼雁门。李牧已料到骄兵之计已经奏效，于是严阵以待，兵分三路，给匈奴单于准备了一个大口袋。匈奴军轻敌冒进，被李牧分割几处，逐个围歼。单于兵败，落荒而逃，檐褫国灭亡。李牧用小小的损失，换得了全局的胜利。

【讲解】李代桃僵原意是指李树代替桃树受虫蛀，用来比喻兄弟间的友爱互助，后泛指相互替代、代人受过等行为。

两军对垒时，政治舞台上，商业竞争中想绝对地得益往往不现实，很多时候需付出一定代价。此时原则是“两利相权取其重，两害相权取其轻”，顾大局，看长远，保大利。

此计中“李”指做出牺牲的一方，“桃”指受保全方。“桃”“李”必能相互替代，而“桃”比“李”更具重要性。

〔古计今用例说〕

### （一）李代桃僵与经商谋略

“李代桃僵”本意是指兄弟要像桃李共患难一样相互帮助，相互友爱，后来演化成代人受过，舍小取大，丢卒保帅的涵义。

在军事上李代桃僵的战例很多。如小股部队不惜一切代价阻击十倍于己的敌军，是为了大部队完成合围，全歼敌军付出牺牲。

企业规模无论小还是大，在经营中遇到的情况也往

往是利害相连的，企业经营者运用“李代桃僵”之计，就是要善于分析形势，趋利避害。

### 1. 《红太阳》红遍全国

1991年，中国广大的城市和农村，当人们听腻了港台歌曲而深感怅然若失时，人们隐约发现，在六七十年代，中国大陆曾流行过许多富于生命力的动人歌曲，而当时又正值“毛泽东热”之际，中国音像公司抓住人们这一心理，及时地录制了《毛泽东颂歌——红太阳》的歌曲录音带，一首首熟悉而悦耳的歌曲，立即受到听众的普遍欢迎。

中国音像公司出版的100万盒《红太阳》录音带，被一抢而空，工厂不得不再加班加点地生产。与此同时，广州太平洋音像公司排出的《北京有个金太阳》录音带，市场行情也很好。

音像公司自知在流行音带上敌不过港台唱片公司，革命歌曲却是自己的拿手好戏。如此李代桃僵，实在高明。

### 2. 关键时刻舍车保帅

在一定情况下，企业审时度势，果断地“舍车保帅”，是取得竞争主动权的一条好计谋。安徽油泵油嘴厂的实践经验就是一个好例子。

该厂原来生产95系列柴油机喷油泵，产销形势较佳。后来，企业遇到了竞争，国内同行几家大厂也竞相生产这种产品，使市场趋于饱和，销售量急剧下降。

面对这种情况，该厂经过调查分析发现，农村广泛使用的75系列柴油机喷油泵还无其他厂家顾及，这是一个有前途的项目。

于是，该厂当机立断，停止95系列产品的生产，组

织力量日夜备战，研制 75、80 系列喷油泵。

转产虽然给该厂造成了一定的经济损失，但由于他们在短期内研制出获得国家专利的新产品，且批量生产每月达 2 万套以上；同时，该厂又与国内 260 多家县上农机公司建立了长期稳定的产销关系，新产品一炮打响，销量看好。

1989 年，该厂生产这类产品达 20 多万套，居全国同行业厂家之首，跨入了省级先进企业行列。这种舍车保帅的方法正动用了李代桃僵之计。

### 3. 砸牌借牌经营策略

中国洗衣机行业的巨擘荣事达集团，在中国家电行业竞争不断走向白热化的 1995~1997 年，连续三年稳坐小冈洗衣机行业产销量第一把交椅——127 万台、150 万台、175 万台。中国家电协会有关统计表明，荣事达 1996 年的 150 万台产销量，已使它成为世界同一产地规模最大的洗衣机生产基地。1997 年它再次刷新了这一纪录。

荣事达集团最早是一家工业合作工厂，其后，几科合分波折，至 1977 年时，厂子有资产 300 万元，职工 1300 多名。1980 年该厂开始生产洗衣机，1981 年生产了 2000 台，逐渐形成了合肥洗衣机厂。合肥洗衣机厂曾有自己的“佳净”牌洗衣机，然而由于质量差而无消费者问津，后改名为“百花”牌，仍由于质量上不去而打不开销路，企业一时陷入了困境。

1986 年陈荣珍从合肥锅炉厂调入该厂。以陈荣珍为首的厂领导班子审时度势，做出“砸牌借牌经营”的决策，砸掉该企业的“百花”牌，借用上海“水仙”牌。从 1987 年到 1992 年通过“借牌”，合肥洗衣机厂开辟了

市场，也实现了自我积累。该厂借牌 6 年，注重产品质量的不断提高和销售网络的营建，不仅为被借品牌巩固了形象，创造了利润，更主要的是为争创自己的品牌奠定了雄厚的基础。陈荣珍等领导认为：借牌只是手段而不是目的，借牌是为了创牌，并且要敢于超越被借品牌。1992 年，合肥洗衣机厂与上海“水仙”牌洗衣机厂合同期满。值此之际，该企业与港商合资成立合肥荣事达电气有限公司，创立了自己新的品牌——“荣事达”，并一举成功。在短短几年的时间里，“荣事达”便成为驰名商标，到 1997 年形成荣事达家电集团，拥有 9 个子分公司，总资产约为 24.3 亿元，员工 7100 名。目前的年生产能力为洗衣机 200 万台、环保电器 300 万台、橡塑制品 300 万套、电视机 250 万台、大中型模具 200 副。

当合肥洗衣机厂经营出现困难时，该厂的领导班子敢为人先，毅然采取砸牌、借牌的经营策略，以抛弃无法存在的旧品牌和支付上海“水仙”牌合作费用，使企业获得了新生和发展。陈荣珍等所采用的实为李代桃僵之计。

#### 4. “烂糊火柴”起死回生

1920 年 1 月 1 日，我国近代著名实业家刘鸿生等集资 12 万元，在苏州正式创建华商鸿生火柴有限公司，生产宝塔牌火柴。但由于技术原因，产品质量比较差，表现为火柴头经不起湿空气影响而容易自行脱落，磷面粗糙容易发生闭火，被当时的消费者讥讽为“烂糊火柴”。由于产品滞销，加之欧战后外国企业重返中国，同业竞争极为激烈，国产火柴企业纷纷落马，鸿生火柴厂也几濒于危，至 1924 年，企业共亏损 5.2 万元，接近创办资金总额的一半。

为了打开销路，扭亏为盈，刘鸿生把主要目标放在提高火柴质量上。火柴生产的关键性问题是药火化学配方问题，对此各厂一向保密。鸿生火柴厂设厂之初，曾请日本技师配方，也请了同业别的厂的技术人员协助，但他们只交出一般的化学配方，对关键技术始终不肯公开。为此，刘鸿生不惜重金聘请留美学生、化学博士、时任沪江大学化学系教授的林天骥担任总工程师。林天骥所获收入各项加起来每月有 1000 元左右，如此高薪在当时的华商企业中是少有的。林天骥在技术人员和广大职工的协助下，夜以继日，经过十年的试制研究，解决了火柴头受潮脱落的问题，并购制磨磷机，提高了赤磷面的质量。改进后的火柴，头子大，发火快，火苗白，磷面经久耐用，与过去的产品比较，优劣明显，宝塔牌成为一致公认的国产名牌产品，鸿生火柴厂开始由亏转盈，走出了困境。

刘鸿生其后以宝塔牌火柴为拳头产品，在营销中做起大手笔，继兼并上海熨熨火柴厂，排挤苏州民生火柴厂后，敢与拥有几百个火柴工厂和火柴原料工厂国际火柴托拉斯瑞典火柴公司和在中国设较早的日本火柴厂竞争。20 年代，中国火柴市场被瑞士和日本人柴垄断，凤凰牌和猴子牌火柴成为各用户的座上客。但到 30 年代中期，刘鸿生仅用 10 年的时间终于缚住子凤凰的翅膀，捆住了猴了的手脚，垄断了大十个中国的火柴市场，成了中国的“火柴大王”。

刘鸿生巧妙应用李代桃僵之计，以 6000 元换取了火柴生产中的关键技术，使鸿生火柴厂转亏为盈，获得丰厚，同时为拯救民族火柴工业起了积极作用

## 5. 小商贩的大发明

吴霞剑是我国台湾省人，他是个从事小本经营的商贩。

他有一次去国立博物馆看展览，偶然间看到了一幅“清明上河图”的古画，画上有了一只“汴梁风格”的古帆船，这不由使他心灵一闪，突然想起：洋人都喜欢在案头上装饰一只古船的模型，多半都是西班牙三桅船和葡萄牙帆船的式样，惟独没有中国船模型，我如果能作此方面的“发明”，兴许会大发利市。为此，吴霞剑走访了许多古籍图书馆和博物馆，查找资料画册，很快就开发出50多种古船的式样。他广雇能工巧匠，用碎木雕刻，大张旗鼓地生产起中国古船的模型来。很快他的产品就一举占领了台湾的市场。从第二年起，产品又远销到了几十个国家，吴霞剑借“李代桃僵”的效果，此迈入大亨的行列。

#### 6. 李代桃僵的总统级酒

为中国商业门面的北京燕莎友谊商城的名酒专柜里赫然摆出总统级酒——齐门思。这种酒装不过200克，身价都是2188元。

而在同一名酒专柜里置放的漆盒包装，内带一只仿古青铜酒杯的500克瓶装茅台酒售出为550元。精装泸州老窖每瓶标价110元；上述茅台酒移身北京赛物购物中心卖价略微爬高至610元，所不同的是标上了“37年陈装”。

名不见经传而敢于标出总统级酒的“齐门思”，缘何价压驰名的茅台酒？在燕莎细观之下：酒具是由银物合金制作的一只酒壶四只酒盅一块盘子组成，酒壶两侧坠有一对纯金环，全套仿古雕龙绘花的酒具装入由金黄丝绸和缎带制作的原型仿古书内，皇家气十足。据介绍，

此酒出自山东寿光，那里是《齐民要术》作者贾思勰的故里，这部书里详尽记载了北魏时期神酒的酿造工艺。于是，令人动了脑筋，研究所和大学的专家教授在两年里采用高科技手段多次发酵勾兑调香，用分子筛对酒进行过滤，方兑成此酒；而每套酒具要由一个金银匠敲打十五天才能制成。据品尝过此酒的糖酒公司人士说，这种酒是沾了高科技和人文历史的光，其价高得离谱。

“燕莎”人士反复强调说，目前国产高档酒太少，今后酒越贵越好卖，如今国内外大款们不仅是品酒，而且买的中国酒文化。“齐门思”4个月销出近两千瓶，据统计，除少数海外人士，多数买主是大陆白领人士。这一现象表明：在总体消费水平提高的大陆市场，以一两万元标价的法国人头马路易十三为代表的高档洋酒一统天下的今河今后将被鼎分，同时也预示了中国高档酒市场正在出现。

当今国酒厂众多，中、低档酒满市场都是，山东寿光“齐门思”能放弃成本相差不多，利润很小，风险很大的低档酒市场，转而投向市场潜力巨大、利润丰厚的高档酒，这是“李代桃僵”的经商妙用。

#### 7. “燕舞”的赢利之道

前些年“燕舞”牌收录机在中国可以说是家喻户晓了，但上海人说“依勿要看燕舞广告做得响，在上海不好卖的。”北京也有人说：“北京人不认燕舞认健伍(日本产组全响)。”这话不假，可北京人认也好，上海人不买也好，燕舞后边却拥有最广阔的市场。

的确，“燕舞”的质量并非最佳，“燕舞”的外观并非最美，而“燕舞”却拥有一项秘密武器——价廉。“燕舞”选择的是中国最大，但也是最容易被忽视的市场——

—农村和中、低收入的消费者。

市场选择产品，产品也要选择市场。“燕舞”人正是看中了这点。通过市场调查分析，他们掌握到这部分消费者对收录机的要求是“声大、气派、便宜、可靠”。于是他们制定出“同等质最、价格最优，同等价格、质量最优”的经营目标，以生产中低档收录机为主，兼顾生产高档收录机。

“燕舞”厂在生产和销售上是紧紧围着市场转。在产品价格上，他们把同类产品的最低售价作为设计标准，把降低成本的重点由槌导渥 频缴杓扑 杓迫嗽痹诒 V げ 酚胧？

场同类产品功能相同的前提下，力争使产品的成本降到最低限，使“燕舞”收录机不仅质优而已价廉，许多产品在市场上供不应求。

有人说：“燕舞”的收录机是“下里巴人”，们“燕舞”人说，阳春白雪也好，下里巴人也好，关键是看谁能被市场接受。

“燕舞”的精明之处在于，巧施李代桃僵之计，能够冷静地分析市场的状况，放弃高层次消费者，而以吸引农村的低层次消费者为主，从而占据市场的很大一部分。

## 8. 康乐中心的经营技巧

安徽省最大的一家中外合资宾馆——安徽饭店，座落在合肥梅山路上。在主楼交付使用之前，其先头部队——康乐中心的 AH 酒吧，已办得热火朝天了。

每当夜幕降临，AH 酒吧便飘出阵阵酒香。荡来婉婉歌音。“美酒加咖啡，情意会更浓……”甜美的歌声把人们引入这个音乐天地。

噢，环境宁静幽雅，柔和的灯光映着墙上的长青藤，潺潺流水缓缓而下。

一曲终了。“刚才的歌者叫陈静，是我们酒吧的服务员，谢谢诸位的捧场，谢谢！”康乐中凡经理张义强先生向来宾们介绍着。

服务人员既是侍者又是歌者，这是康乐中心独到的经营技巧。服务范围在成本不变中扩大，同时还获得了意外的效应。

方才为你端来咖啡、饮料的小姐，转瞬间又为你献歌，你的情绪会被强烈地感染，你会为她们周到的服务与精湛的演唱技艺赞叹。客人与酒吧的距离也就自然而然地拉近了，洋溢着一种家庭式的和谐与温馨。

培养对顾客的诚心，企业还要千方百计与顾客建立起交易以外的关系，康乐中心的 AH 酒吧的所做所为正是基于这样的一种考虑。俗俩说“留得青山，不怕没柴烧”为了酒吧能保持家庭式的情趣，这里每晚门票限制在 80 张以内。但张义强他们并不怕因此而影响收入。他认为，客人们到这里来花钱买的是服务，而且要花得愉快。优质服务，这是一笔很有潜力可挖的软账。

怎样扩大酒吧的影响，张义强与他的同事们有一套完整的计划。他们打算开设生日舞会、周末烛光舞会、情人舞会等项目，以丰富多彩的形式和更加周到优质的服务迎接来这里的宾客。这招“李代桃僵”可谓高明至极。

## (二)李代桃僵与创业谋略

“李代桃僵”之计与“舍车保帅”的谋略思想是一

致的，其核心就是当战局发展到必然要有所损失时。就要为了整体利益和长远利益，必须放弃局部的、眼前的、暂时的利益，就要敢于做出牺牲，以换取全局的胜利。

“李代桃僵”也可以应用在创业方面，创业者在迫不得已的情况下，要善于损失局部，以保全局

### 1. 小业主摇身变成大富翁

如果你对某件事深信不疑，你必须要达到成功的领地，冒着理性抉择的危险，正是挑战的真正精神所在，而且这也是相当值得回味的。

新产品的开发和新市场的开拓，不一定非要亲自去搞技术发明和市场调查，有时哪怕是生活中很小的一件事，就能触动你发明创造的那种神经。比如，一条简短的信息；发现某种产品的缺陷；注意到某种需求在不断增长等等。这是身边的一些熟视无睹的事物中，才孕育着最多的发明创造，而人们面对机遇，却常常作出怀疑自己的反应：“能这么容易吗？”“别人早就想到了吧？”就这样，他们与赚大钱的机会擦肩而过。其实，只要在生活中、经营中做一个有心人，套用一句“有志者，事竟成”。可以这么说：有心者，赚大钱。

西村金助是一个制造沙漏的小厂商。沙漏是一种古董玩具，它在时钟未发明前用来测每日的时辰，时钟问世后，沙漏已完成它的历史使命。而西村金助却把它作为一种古董来生产销售。

沙漏作为玩具，趣味性不多，孩子们自然不大喜欢它，因此销量很小。但西村金助找不到其他比较合适的工作，只能继续干他的老本行。沙漏的需求越来越少，西村金助最后只得停产。唉声叹气了几天后，西村也想开了，决定先好好休息和轻松一下，生意的事等有机会

再做。于是，他便每天都找些娱乐，看看棒球赛，读读书，听听音乐，或者领着妻子孩子外出旅游。

一天，西村翻看一本讲赛马的书，书上说：“马匹在现代社会里失去了它运输的功能，但是又以高娱乐价值的面目出现。”在这不引人注目的两行字里，西村好像听到了上帝的声音，高兴地跳了起来。他想：“赛马骑用的马匹比运货的马匹值钱。是啊！我应该找出沙漏的新用途”

就这样，从书中偶得的灵感，使西村金助的精神重新振奋起来，把心思又全都放到他的沙漏上。经过几天苦苦地思索，一个构思浮现在西村的脑海：做个限时 3 分钟的沙漏，在 3 分钟内，沙漏上的沙就会完全落到下面来，把它装在电话机旁，这样打长途电话时就不会超过 3 分钟，电话费就可以有效地控制了。

想好了后西村就开始动手制作。这个东西设计上非常简单，把沙漏的两端嵌上一个精致的小木板，再接上一条铜链，然后用螺丝钉钉在电话机旁就行了。不打电话时还可以作装饰品，看它点点滴滴落下来，虽是微不足道的小玩意，也能调剂一下现代人紧张的生活。

担心电话费支出的人很多，西村金助的新沙漏可以有效地控制通话时间，售价又非常便宜。因此一上市，销路就很不错，平均每个月能售出 3 万个。这项创新使看到前途的沙漏转瞬间成为生活有益的用品，销量成千倍地增加，面临倒闭的小作坊很快变成一个大企业。西村金助也从一个小业主摇身一变，成了腰缠亿贯的富豪。西村金助成功了，赚了大钱，而且是轻轻松松，没费多大力气。可如果他不是会运用李代桃僵之计，即使看了那本赛马的书，也逃不脱破产的厄运，还很可能成为身

无分文的穷光蛋。它给人们一个启示：成功会格外偏爱那些有心人。

## 2. 产品当作废品卖

现在很有名气的杭州万向节厂，当年曾一度陷入困境，产品质量不合格，偏偏又赶上国家选择定点厂、大厂，名家如林，恐怕怎么也不会轮到这个“小不点”了。这可急坏了厂长鲁冠球。定不上点，就意味着被淘汰，经过反复思考，鲁冠球背水一战：宣布将积压在库房的价值数十万元的万向节当作废品卖掉。

这一下可惊动了上上下下，顿时舆论哗然，褒贬不一。新闻界采访，上级部门查问，甚至部里也来了人。如此正中鲁厂长下怀。他拿出自己的设想、规划和管理方案，拿出经整顿后生产的合格产品，终于取得了舆论上的支持，上级的信任，使“杭万”被选为“定点厂”。如今，“杭万”已成为我国汽车万向节重点生产厂家，产品已走向国际市场。

鲁冠球惊人之处，就在于他敢把几十万元产品卖废品。舍掉几十万元，从经营战略来分析，可说是一着险棋，但又是一着妙棋：对外，谋求到企业生存、发展的途径；对内，使全厂员工痛定思痛，产生一种危机感、紧迫感；最终，振奋精神，推动企业进步。这就是鲁冠球使用“李代桃僵”计的目的。

## 3. 刀片一薄再薄抢占市场

在商战中，如何使自己的产品畅销不衰呢？

《孙子兵法·虚实篇》中说：“五行无常胜，四时无恒位，日有短长，月有死生。”意思是说，用兵的规律就像自然现象一样，五行相生相克，四季相接相代，白昼有长有短，月亮有圆有缺。

在这里，孙子总结出兵战是不断变化的，而只有不断地发展变化才能获取最后的胜利。

商战亦如此，若守着一样产品一成不变，那是很难获商战的永久胜利的。只有不断求新，才能永保畅销。

日本著名的迪斯柯公司是专门生产刀片的。自 1937 年创立以来，就与“切”字结下了不解之缘。

从制造 120 微米，专门给钢笔尖切缝用的薄刀片开始，随着工业的发展，迪斯柯公司制造的刀片也不断地变薄。

晶体管发明之后，该公司研制了切半导体材料的刀片；集成电路发明后，又研制了切割集成电路的刀片。

刀片从 100 微米逐渐发展到 15 微米的超薄刀片。并试验成功了把许多刀片装在同一旋转轴上的全自动多刀切割机，能在每分钟 3 万转的旋转状态下，迅速、准确地把坚硬的硅片切割成数以百计的小薄片，切缝的宽度仅是头发丝的几分之一，成为同行业中的佼佼者。

迪斯柯刀片公司最突出的特点是，紧紧盯住日本工业发展不同阶段的要求，不断推出新产品。

他们的产品曾在 1968 年、1975 年、1979 年分别获得了三次全日本“十大新产品奖”。

这种不断追求，精益求精的创造精神，是孙子派的典型代表。

要善用李代桃僵计谋，谁能适应市场变化不断使自己得到创新，谁就能获得商战的胜利。

### （三）李代桃僵与促销的谋略

“李代桃僵”，本意是指兄弟俩要像桃李共患难一样