



现代商务三十六计
(五)

于猛 编著



目 录

第二十二计：关门捉贼	1
(一)关门捉贼与经商谋略	3
(二)关门捉贼与创业谋略	12
(三)关门捉贼与促销谋略	18
(四)关于捉贼与处世谋略	23
(五)关门捉贼与军事谋略	24
第二十三计：远交近攻	26
(一)远交近攻与经商谋略	27
(二)远交近攻与创业谋略	37
(三)远交近攻与促销谋略	44
(四)远交近攻与谈判谋略	51
(五)远攻交近攻与处世谋略	55
第二十四计：假途伐虢	56
(一)假途伐虢与经商谋略	58
(二)假途伐虢与创业谋略	76
(三)假途伐虢与促销谋略	81
第二十五计：偷梁换柱	88
(一)偷梁换柱与经商谋略	90
(二)偷梁换柱与创业谋略	101
(三)偷梁换柱与促销谋略	110
(四)偷梁换柱与处世谋略	119
(五)偷梁换柱与军事谋略	122
(六)偷梁换柱与政治谋略	124
第二十六计：指桑骂槐	126
(一)指桑骂槐与经商谋略	128
(二)指桑骂槐与创业谋略	136

(三)指桑骂槐与促销谋略	143
(四)“指桑骂槐”与政治谋略	148
第二十七计：假痴不癫	149
(一)假疾不癫与经商略	151
(二)假知癫与创业谋略	158
(三)假痴不癫促销谋略	163
(四)假痴不癫与处世谋略	167
(五)假痴不癫与政治谋略	169

第二十二计：关门捉贼

【原文】小敌困之。剥，不利有攸往。

【注释】剥，不利有攸往：《易经·剥》中说：“剥，剥也；柔变刚也。不利有攸往，小人长也。”剥，裂开之意。攸往，所往之意。全句意思是对小股敌人要即时围困消灭，而不利去急进或者远袭。

【译文】对于弱小之敌，应包围起来歼灭。小股敌人力量虽弱，但行动灵活，不宜穷追不舍。

【计名出处】此计依据《草芦征略·游兵》。

【计名阐释】

关门捉贼，是指对弱小的敌军要采取四面包围、聚而歼之的谋略。如果让敌得以脱逃，情况就会十分复杂。穷追不舍，一怕它拼命反抗，二怕中敌兵之计。这里所说的“贼”，是指那些善于偷袭的小部队，它的特点是行动诡秘，出没不定，行踪难测。它的数量不多，破坏性很大，常会乘我方不备，侵扰我军。所以，对这种“贼”，不可让其逃跑，而要断他的后路，聚而歼之。当然，此计运用得好，决不只限于“小贼”，甚至可以围歼敌主力部队。

战国后期，秦国攻打赵国。秦军在长平（今山西高平北）受阻。长平守将是赵国名将廉颇，他见秦军势力强大，不能硬拼，便命令部队坚壁固守，不与秦军交战。两军相持四个多月，秦军仍拿不下长平。秦王采纳了范雎的建议，用离间法让赵王怀疑廉颇，赵王中计，调回廉颇派赵括为将的策略。主张与秦军对面决战。秦将白起故

意让赵括尝到一点甜头，使赵括的军队取得了几次小胜。赵括果然得意忘形，派人到秦营下战书。这下正中白起的下怀。他分兵几路，指挥形成对赵括军的包围圈。第二天，赵括亲率四十万大军，来与秦兵决战。秦军与赵军几次交战都打输了。赵括志得意满不知道敌人用的是诱敌之计。他率领大军追赶被打败了的秦军，一直追到秦营。秦军坚守不出，赵括一连数日也攻克不了，只得退兵。这时突然得到消息：自己的后营已被秦军攻占，粮道也被秦军截断。秦军已把赵军全部包围起来。一连四十六天，赵军绝粮，士兵杀人相食，赵括只得拼命突围。白起已严密部署，多次击退企图突围的赵军，最后，赵括中箭身亡，赵军大乱。可惜四十万户军都被秦军杀戮。这个赵括。就是会“纸上谈兵”，在真正的战场上，一下子就中了敌军“关门捉贼”之计，损失四十万大军，使赵国从此一蹶不振。

【讲解】关门捉贼，是指对弱小的敌军要采取四面包围、聚而歼之的谋略。如果让敌得以脱逃，情况就会十分复杂。穷追不舍，一怕它拼命反抗，二怕中敌兵之计。这里所说的“贼”，是指那些善于偷袭的小部队，它的特点是行动诡秘，出没不定，行踪难测。它的数量不多，破坏性很大，常会乘我方不备，侵扰我军。所以，对这种“贼”，不可让其逃跑，而要断他的后路，聚而歼之。当然，此计运用得好，决不只限于“小贼”，甚至可以围歼敌主力部队。

〔古计今用例说〕

(一)关门捉贼与经商谋略

“关门捉贼”，顾名思义，是当发现窃贼溜进家偷东西时，应先把门关紧，然后再把贼捉住。

企业若经营的是新兴行业，朝阳产业，面对广阔的市场，需要把市场界定在一定的框架之内，然后一片片，一块块地去占领，不给竞争对手或后来者以可乘之机。

此外，经营者还应善于巩固市场，保持销售渠道的畅通，抓好全面优质的贴心化服务，使老顾客不流失，把原有的市场建立成为企业“根据地”。

1. “关门捉贼”式服务

随着社会的发展，人们的需求的增加，一系列整套服务很受顾客欢迎。

例如生日服务。即使在一个较小的城市，甚至一个居住区，几乎每天都会有人过生日。过生日难免比平日更为奢侈一些，室内装饰上亲朋好友的生日礼物，以及其它用于生日祝福所需花销的费用都颇为可观。

精明的商人就抓住这个大市场，有人就开设生日餐厅、生日商店等，为庆祝生日的人们提供全套一流的服务：开设生日宴会、生日派对、生日照相录像服务、出售生日礼物、卡片和生日精制蛋糕(可涂上顾客所指定的贺词)等等。

人们一旦过生日，只要去逛生日商店，一般的生日物品都配备齐全。生日餐厅、生日商店可别出心裁地装修门面，加上精美的室内设计和珍奇商品，即使是不过生日的顾客也会被吸引进去的。同生日服务一样，新婚服务也富有魅力。美国有家公司专门为新婚夫妻提供无

微不至的服务。

比如，婚前、公司及时制作和送上精美华丽的结婚礼服，制作发送全部的婚宴请柬，并主办婚宴；结婚时，公司送给新婚夫妻一件很有纪念意义的礼物——印着他们结婚照的两餐盘和一副刀叉；度蜜月时，公司根据他们开列的清单，把所有的生活必需品送到新房去；甚至到妻子怀孕后，公司又立即派人送上有关怀孕知识的小册子以及其它必要的物品，以此作有关商品的推销，等等。

周到上乘，免除了顾客新婚前后许多麻烦琐碎事情的烦恼，可一心一意共坠爱河，这家公司的生意很是兴旺。这完全是“关门捉贼”的巧妙运用。

2. 直邮广告热

直邮广告在西方商界行之已久，老外称商业信函为第五大媒体，重要性仅次电视、广播、报纸和书刊。

因为直邮广告一般都是指名道姓、投递上门，目标明确，针针见血，客户收到陌生的商业信函时总会产生好奇心理，有时间也乐于增加自己的市场信息、商业知识，所以通常都会拆开看看，如果信函做得精美漂亮、生动诱人，客户就会认真读完，留下印象。如此这般，不论客户订货与否，广告宣传作用是充分起到了。美国很多在起步阶段的小公司乐此不疲。

在广告促销中，直邮广告也是“关门捉贼”谋略的变通用法。

3. 多角经营战略

我国某市一家电视院的老板沈信存先生有一高招，运作得极其高妙。

由于电视的普及，电影院的生意是越来越清冷，偌

大的电影院常常招不来几位观众。电影院的收入状况不言可知，时不时地连工资都发不出来。

沈信存接任老板以后，立即改弦更张，筹措到一笔巨款，将电影院拆旧建新，赫然立起一座综合性电影大楼。一楼是酒吧、咖啡厅、快餐店、冰淇淋冷饮店；二楼分设4个小型豪华电影厅，每日同时放映4部不同的影片，使不同年龄、不同欣赏品味的观众各取所需、互不干扰；三楼是舞厅、卡拉OK歌厅、台球厅、桑拿按摩室。

明眼一看便知，新电影院实际上是一座多角经营的娱乐城、夜总会。开张之后，很快成为本市繁华热闹的消费去处，吸引了极多的消费者，年轻人尤其喜欢光顾，他们喝完咖啡看电影；看完电影吃快餐；吃完快餐又去跳舞、唱歌；跳累了就去洗个桑拿浴、按摩一下；唱渴了则到冷饮店喝冷饮，高高兴兴玩上一整天，其乐融融，留连忘返。

于是，无论消费者是冲着沈老板经营的哪一“角”而来，往往都不会一“角”而足，要逛个三四“角”之后，才会满意而去。因此，沈老板的综合电影院自开业以来，每天都是顾客盈门，各个营业厅互为招客、生意兴隆。

这是关门捉贼在商业中的典型例范。

4. 物以稀为贵的“卖断策略”

同样的资金，如果能用来经营稀有的商品，提高稀有商品价值，那么就能多赚钱，使你开头的小额资金滚出更多的钱来。这大概就是说的物以稀为贵吧！

日本有一家专门制造妇女针织品的公司，获得了传奇性的成长，营业额之高，令人刮目相看，不妨将它作

为“关门捉贼”计谋的借鉴。

在高级服饰的行业中，这家公司的销售量最大。他们只负责筹划、设计，然后把服装样品交给厂商制造，再订上本公司特有的商标。由专门一家妇女用品商店销售。这似乎是一家靠创意赚钱的公司。

一位销售心理学家曾访问过这家公司的董事长：“你的生意为什么这么好，赚这么多的钱？”

董事长答说：“我也不知道为什么，好像在无意间就发展到这种程度。我们没有工厂，只管筹划、设计，由别人制造经销。没想到这些产品一推出，马上受到妇女的欢迎并抢购一空。不管生产多少，总是供不应求。不过，时装界就有这种现象，的确不可思议……”

这位专家认为，这家公司的成功，并不在于委托产销的方式，而关键是一种“买断策略”。他们不把商品放到各大百货公司里去卖，只有专门商店定点销售，从而制造了商品的稀有价值。这么一来，不到指定地点，就买不到他们的商品。当然设计创意的优劣也是重要因素。将这两条相加，便是他们的商品倍受欢迎的原因。

人类永远抗拒不了稀有物的吸引力，所以，提高稀有物价值，商品还会受欢迎，相应的可以赚更多的钱。其实，这家高级服装店是在无意之中运用了“关门捉贼”的策略。

5. 卢卡斯的“关门销售”

《星球大战》是著名导演乔治·卢卡斯的杰作。当时采用了全线出击的战略。1971年，他萌生拍这样一部科幻片念头，于是从1973年起开始全力拍摄，至1975年停机。先“写”一部相同内容的小说，到1976年10月，小说“写”好了。又过了6个月，在与各出版社接

洽好后，电影开始在各地上映。与此同时，出版社出的廉价本、试销本、平装本、精装本、连环画等，充斥了美国的出版发行市场。

“整个美国好像疯了”，20世纪福克斯公司的一位人员这样称；“电影院前排队买票的人多得令人难以置信。”与此同时，小说也占据畅销书之首。

由于《星球大战》如此受欢迎，之后出版社又将它的续篇《帝国反击战》上市了，同样引起轰动。此外，《外星人》、《星球旅行》等也纷纷出现。与《星球大战》有关的唱片、招贴画、漫画、饮料、衣服、玩具激光枪、玩具机器人、棋类游戏等，令人眼花缭乱，使《星球大战》达到了可以看、可以读、可以听、可以玩的程度。

卢卡斯没有让别人有可乘之机，即关起门来市场上的利润都让他的“产品”给赚尽了。

6. 另觅新路，大搞竞争

日本的业余摄影的彩色胶卷市场目前被三家公司所控制。其中两家是日本公司，占主导地位的富士公司和樱花公司。在过去15年内，富士胶卷的市场份额在逐步被他的两个竞争对手夺去。检查结果表明，问题不在于产品的质量，而是樱花胶卷公司在产品的商标上用了不合适的名词。在日文里樱花使人引起色彩柔和、轮廓模糊、带有粉红色的联想。相反，富士牌胶卷的名称自然使人联想起日本圣山上明朗的蓝天和白雪。樱花牌的严重失利在于它不幸的形象，尽管该公司通过广告为消除这种不利局面做出了很大努力，但结果还是无济于事。

最后，樱花胶卷公司开始从结构、经济性和顾客的观点出发，分析是否可能找到开发竞争优势的机会。他们真的发现了一条线索。

樱花公司发现，购买胶卷的顾客的成本意识在增长。冲洗胶卷的工艺人员反映，业余摄影者一般在使用 36 张的胶卷时，总是剩下 1—2 张未爆光的，但同时却总是在使用 20 张的胶卷时尽力想多拍几张。樱花公司的机会就在这里。公司决定生产 24 张一卷的胶卷，其价格与竞争对手的 20 张一卷的价格相同。这种产品所增加的成本是很低的，但一旦他的主要竞争对手跟着他的路子走，就会面临不可忽视的惩罚。如果竞争对手降低 20 张一卷的价格，樱花公司就将迎战。樱花公司这样做的目标是两方面的：第一，它将促进使用者的成本意识增强；第二，也是更重要的一点，它将促使人们把注意力从他们所不可能取胜的牌子形象方面转向经济方面，这是他们具有相对优势的地方。

樱花公司准确的市场定位，便是“关门捉贼”术的商业实用。

7. 瞄准儿童抓促销

近年，美国市场销售出现一种新动向：鉴于许多孩子时时在影响父母的采购活动，于是，商人们开始瞄准儿童抓促销。

美国孩子把零用钱和干临时工的收入积攒起来，使自己可以支配的钱越来越多，其中潜在的购买力就有 90 亿美元。特别令人惊奇的是，孩子们的意见逐步影响着父母在购物上的选择，这将涉及价值 1300 亿美元以上的商品。

由于双职工没有过多的时间考虑购物，他们把一切交给了孩子。孩子们通过收看电视能够敏锐地分辨出什么是流行的、热门的，什么是过时的、落伍的。现在销售商想的是：通过孩子赚大人人们的钱。

许多公司针对他们的新目标采取了“关门捉贼”的促销对策。有些公司出资成立儿童俱乐部，教孩子们如何在购物之前多动脑子，并寄些小册子给他们，还把各种卡通人物印在上面，以此来吸引小主顾们。此外，越来越多的零售商们还在店中为孩子们准备了小手推车，以便他们选购商品。更有甚者，一些公司进而向学校发起了进攻，他们向学校提供电视设备，以获取校方允许他们每天播放几分钟的广告节目，已有 9000 多所学校接受了这一条件。

不管销售商们对新的经营策略如何进行辩解，这种促销方式对孩子们的影响已变得越来越大。这是一种“关门捉贼”的一种有效的经营之道。

8. 寺田千代经营秘诀

日本的寺田千代乃决定成立一家搬家公司来挽救丈夫的货运公司，在一般人看来，搬家业只是一种小打小闹的苦力作业，不可能有太大的出息。而寺田千代乃却不顾这一切，决心闯出一条搬家业的新路子，她把自己的公司定名为“艺术搬家公司”。

“艺术搬家公司”的经营秘诀实际上就是尽最扩大服务的深度与广度。例如它在顾客服务的时候，不仅为他们搬迁行李，还免费提供家具除虫服务、新居的清洁工作、代替迁者向新旧邻居问好等。顾客反映说：“他们是很细心照顾我们的家具，而且很方便周到。”寺田千代乃凭靠非凡的勇气，冲破传统观念的偏见，终于闯出了一条成功之路。如今，她的“艺术搬家公司”在日本各地已设立了 55 个办事处，另有 5 个海外机构，生意越做越红火。

不少人想尾随其后，却怎么也达不到寺田千代的业

绩。她的经营秘诀实际上山是“关门捉贼”之术。

9. 连锁店“一网打尽”

在海外的零售业中，有一种经营方式颇有成效既连锁经营。比如你经营成衣，我经营领带、胸花、袜子、内衣等；或者你专营炒卖，他专营烟酒等，从而形成连锁经营。

这种连锁经营的优点就是“关门捉贼”，即能吸引顾客，满足顾客的各种需求，使顾客在连锁店控制的区域内，完成购买行为。

生活中，我们都有这样的体验：购物都喜欢到商场集中，能连环购买商品的商业中心。一家商店并不能满足顾客的所有需求，只有商业区才能吸引众多的顾客，这种道理是显而易见的。

例如，顾客在一家成衣店买套西装，如果能够在隔壁的鞋帽店买一双皮鞋，然后再在附近买到领带、胸针等，不但方便，而且也是易于满足。当然，几间商店要热情地为顾客互相推荐生意。

连锁经营的几家商店之间，尽管也会有所竞争，但更多的却是相互依存。因此，一旦其中一家经营不善时，其它各家需要全力帮助其度过危机。这样彼此照顾，互相合作，同舟共济，才能形成一个强有力的购物圈，吸引更多的顾客。这是一种典型的“关门捉贼”的例证。

10. 巧借兵法商场出奇招

口俗夫是日本著名的药商，他刚开始经营“口药店”时，生意萧条，这样的局面直到他看到一本书才得到扭转。

这本书叫《日本进攻大陆作战》。写的是日本在二战期间进攻中国时的情况。

侵华日军在中国大陆上占领的仅是城市，城市之间靠兵力保护的交通线连接，广阔的农村仍控制在抗日军民手里。一旦这些交通线的某一点被包围突破，占领军的交通线就会被切断，从而使城市陷入腹背受敌的困境，极易攻破。

看着看着，口心中的灵感被激发出来：在经营中，对上述情况不是可以反而用之吗？假设有三个不在一条直线上的小店，其地理位置处在一个三角形的三个顶点上，它们之间的连线就构成了一个三角形。

如果这三个小店是由同一领导统一经营的，互相保持密切的联系，形成连锁形式，那么其中任一个店某种药品缺货，只要一个电话打到附近的两店，立刻就得到支援。任何一个小店都会让顾客感到药品充足、无所不备。

药品是一种有统一技术标准的特殊商品，一旦需要，必有一种紧迫感，就尽可能就近购买，而不会考虑药店是否堂皇。

三角形内的消费者处于被包围状态，“无路可走”，肯定会在这三角形的连锁店系统中购买，这三个小店就会行较大的覆盖面，生意不好才是怪事呢！

从此以后，口热情待客，勤奋节俭，用一点储蓄买下附近的两家小店铺，第一个三角形连锁店终于形成了。

很快，口的三角经商法发挥了很大的威力。除了原先预计的以外，他还发现，三角形的连锁中给任何一个店做广告宣传，等于两个店也在做广告宣传。而且三个店可以联合一起进货，这样一次进货量多了，进货成本就可以降低了，从而价格竞争的能力也就增强了。加上货全，调货及时，服务态度好，药店的生意兴旺起来。

口并没因此满足，接着进一步发挥了他的三角经商法。以任何两个老店为基础，发展一个新店，使这三个店构成一个新的三角连锁系统。

由于有两个老店的支援，新店和老店一样富有实力。这样每建一个新店，就可以扩大一个新的覆盖而，一个能有效控制的，竞争对手无法进入的覆盖面！不久，口成立了口药品连锁店，他把经营扩大列全国，连锁店一家又一家出现在日本各地。这是“关门捉贼”的又一典型例证。

(二)关门捉贼与创业谋略

“关门捉贼”“关门”的目的在于断其退路，四面包围，不使其漏网，一举获胜。企业经营者运用此计时，对于有威胁自己市场占有率的小企业，断其货源，甚至可以高价收购，逐个击破。同时经营者更要采取强化广告宣传或者提供全面完整、优质系列的服务，赢得广大顾客，使对手退出市场竞争，从而控制市场，不使钱财外流。

“关门捉贼”还可以利用连锁商店，三角经营法把顾客“关”在自己控制的范围内，从而轻松地“捉”住顾客腰包里的钱。

1. 多阶层营销战略

“如果你有自己系鞋带的能力，你就有上天摘星星的机会。”透纳说。

透纳把他的王国建立在引起争论的“多阶层”销售的原则上。他在他的化妆品公司里出售配销权。买到他的配销权的人，不但有资格推销柯思柯生产的美容器材，

而且还可以出售销售权给其他人，进而领取一大笔招徕费。

举例说，某个人以 5000 美元购得柯思柯的配销权，他在理论上便算是踏进了化妆品的行列。但是他也有资格以 2000 美元替柯思柯公司签订销售权，每一次签订经销权的时候，可以领到 700 美元的佣金。

宾夕法尼亚州的一个检查官说，柯思柯的每一个配销员规定一个要吸收 12 个人参加这个计划，这好办。但这 12 个人每人再找 12 个人参加，那就变成了 144 人，如此造金字塔，直到第 12 层，底层的人数，已经是整个地球上人口的 2000 倍了。

宾夕法尼亚州的检查官起诉了，说透纳骗了很多钱，透纳则说自己成功了，便聘请律师跟政府打官司，这个名律师叫佛利。

佛利认为这是合法的，只是组织不健全，于是帮他 从财务上健全。他们认每一个州定出一个配销限额，每 7000 人中设一个配销人，各州对他的化妆品质量并不怀疑。

透纳一月发表达 12 场演说，不是推销产品，就是推销哲学。透纳最高兴的是把一个人的潜能发挥出来。透纳的传销公司越来越活跃，也越来越合法。透纳就是这样经营的，这也是他的一种经营之道。

2. “制线霸王”“求教求走人”

1929 年，在上海成立的中国飞轮制线厂为了在竞争中取得“制线霸王”的地位，利用本厂的声势挤压较小的同行厂家，以及那些打算办厂然而资本不多的资本家，以迫使其停业转厂或放弃办厂意图。

他们的具体做法是：每天在全国各地主要报纸的显

著位置登载大幅宣传广告和“飞轮”线的牌价，使对方的产品销量和价格都受到一定限制，无法自由伸展；在国内外广设推销点，建立强大的销售网络，形成包围之势：请中小厂长经理和企图办厂的人来本厂参观，美其名为“求教”实际上是让他看了“飞轮”的全新设备和宏伟规模而自觉地知难而退。

这些措施，使当时的和丰、瑞和、中华等制线厂宣布停业，不少想办制线厂的资本家放弃办厂的打算，从而使该厂在新中国成立之前，成为全国甚至在远东地区设备最新、规模最大的制线厂。

中国飞轮制线厂的“关门捉贼”术实在高明。

3. “寄售”宣传有成效

香港某灯饰公司创始人起初是一个普通职员，搞灯饰产品是业余爱好。他手工制作的灯饰，款式新颖、气度不凡，很有特色。其时，他的产品还鲜为人知，无法批量生产，也拿不出大量金钱做广告。某天，他路过一间家具店，见为结婚而来选购新款家具的新人成双成对，颇为热闹。他灵机一动，立即和店主商量，将其自制灯饰放到该店以极低价格寄售，得款对半分成，条件仅是标上制作者姓名地址。

不久，制作者的名声便在社会上广为流传，上门订货者络绎不绝，于是乎制作开始批量生产，以后自起炉灶，开起了灯饰公司。

这种推销方式，是充分利用了社会媒介。制作者深知，新婚者一般都会广宴亲朋，新房对这些人来说，无异是一个产品展览厅。他的灯饰，就会通过这些人的口碑传遍四方。

香港灯饰公司享有盛誉，大概是借助了社会媒介，