



现代商务三十六计（一）

于猛 编著



目 录

第一计：瞒天过海	1
(一)瞒天过海与经商谋略	3
(二)瞒天过海与创业谋略	13
(三)瞒天过海与促销谋略	18
第二计：围魏救赵	32
(一)围魏救赵与经商谋略	34
(二)围魏救赵与创业谋略	48
(三)围魏救赵与促销谋略	57
(四)围魏救赵与谈判谋略	63
第三计：借刀杀人	67
(一)借刀杀人与经高谋略	69
(二)借刀杀人与创业谋略	80
(三)借刀杀人促销谋略	86
(四)借刀杀人与金融谋略	92
第四计：以逸待劳	93
(一)以逸待劳经商谋略	95
(二)以逸待劳与创业谋略	105
(三)以逸待劳促销谋略	110
(四)以逸待劳与谈判谋略	119
(五)以逸待劳与处世谋略	123
(六)以逸待劳与管理谋略	124
第五计：趁火打劫	126
(一)趁火打劫与经商谋略	128
(二)趁火打劫与创业谋略	138
(三)趁火打劫与促销谋略	146
(四)趁火打劫的谈判谋略	152

(五)趁火打劫与处世谋略	157
(六)趁火打劫与管理谋略	160

第一计：瞒天过海

【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。

【注释】怠：松懈。太阳、太阴：此种提法最早见于《易经》。阴阳是中国古代哲学的基本范畴，代表矛盾对立的双方。一般来说，刚、明、正、利、动、福、暑、实为阳，柔、暗、奇、害、静、祸、寒、虚为阴。此计中的阳指公开、暴露，阴指机密、秘密。太阳为阳的极端形式，非常公开之意。太阴为阴的极端形式，非常机密之意。

【译文】自认为防备周到的，容易产生麻痹松懈的情绪；平常看惯了的，往往就不再怀疑。秘密蕴藏在暴露的事物中，而不是与暴露的事物相排斥。非常公开的经常蕴藏着非常的机密。

【计名出处】此计名出自《永乐大典·薛仁贵征辽事略》，讲薛仁贵瞒着不愿渡海远征的唐太宗，使之在不知不觉中渡海的事。

【计名阐释】

唐太宗贞观十七年，御驾亲征，领 30 万大军以平东土。一日，浩荡大军东进来到大海边上，皇帝见眼前只是白浪排空，海茫无穷，即向众总管问及过海之计，四下面面相觑。忽传一个近居海上的豪民请求见驾，并声称 30 万过海军粮此家业已独备。皇帝大喜，就率百官随这豪民老人来至海边。只见万户皆用一彩幕遮围，十分严密。豪民老人带着皇上走进室内，室内更是绣幔锦彩，

首褥铺地。百官开始喝酒作乐，十分高兴。不久，风声四起，波响如雷，杯盏倾侧，人身动摇，良久不止。太宗警惊，忙令近臣揭开彩幕察看，不看则已，一看愕然，满目皆一片清清海水横无际涯，哪里是什么在豪民家做客，大军竟然已航行于大海之上了。原来这豪民老人是新招壮士薛仁贵扮成，这“瞒天过海”计策就是他设计策划的。

“瞒天过海”用在兵法上，实属一种示假隐真的疑兵之计，用来作战役伪装，以期达到出其不意的战斗效果。

公元 589 年，隋朝将大举攻打陈国。（这陈国乃是公元 557 年陈霸先称这新建，定国号为陈，建都城于建康，也就是今天的南京。）战前，隋朝将领贺若迅团奉命统领江防，经常组织沿江守备部队调防。每次调防都命令部队于历阳（也就是今天安徽省和县一带）集中。还特令三军集中时，必须大列旗帜，遍支警帐，张扬声势，以迷惑陈国。果真，陈国难辨虚实，起初以为大兵将至，尽发国中士卒兵马，准备迎敌面战。可是不久，又发现是隋军守备人马调防，并非出击，陈便撤回集结的迎战部分。如此五次三番，隋军调防频繁，蛛丝马迹一点不露，陈国也竟然司空见惯，戒备松懈。直到隋将贺若迅大军渡江而来，陈国居然未有觉察。隋军如同天兵压顶，令陈兵摔不及防，遂一举拔取陈国的南徐州（今天的江苏省镇江市一带）。

【讲解】此计原意是薛仁贵瞒着天子唐太宗使之在浑然未觉之际乘船渡海。“瞒天过海”即运用假象迷惑对方，使之放松警惕或转移精力，然后出其不意，攻其不备，取得胜利。“瞒”是关键所在，它不仅指不让对方知

道自己的真实意图，同时也要求付出足够努力使对方不怀疑自己有其他意图，即解除其戒备，对其予以误导。

〔古计今用例说〕

（一）瞒天过海与经商谋略

企业经商应以诚为本，但诚实过度，将自己的经营意图暴露无遗，那么在激烈的市场竞争中就很难立于不败之地。

“瞒天过海”之计的妙用，就在于制造假象，待机而动。对于小企业而言，此计在经商方面是一件制胜法宝。

企业经营者运用此计，应干净利落，切忌拖泥带水。“瞒天”是前提，要充分利用各种手段瞒住竞争对手或消费者，等待有利时机，迅速出击，顺利“过海”，达到预期之目的。

1. 神奇的“烟幕弹”

“瞒天过海”计在商业中的应用，可谓无孔不入，商家们的招术不尽相同，但手法却十分高明，有时一家人扮成竞争对手，演起了“双簧”戏法，竟然使人难辨真假。

在美国费城西部，有两个敌对的商店，一个叫纽约贸易商店，一个叫美洲贸易商店。两个商店刚好是隔壁邻居，店老板却是死对头，他们之间经常爆发舌战和价格战。

当纽约贸易商店的窗门上挂出：“出售爱尔兰亚麻被单，该被单质量上乘，完美无缺，价格低廉，每床价格6.50美元。”美洲贸易商店的窗口便会出现：“人们应擦

亮眼睛，本店被单世界一流，定价 5.95 美元。”

除了广告竞争之外，他们还常走出商店，相互咒骂，甚至大打出手。最终他们中间有一个会从竞争中退出来，宣称另一个老板是疯子，在他那里买东西的人都是疯子。于是人们会跑到竞争获胜的商店买完所有的床单。在这一带，他们的不断激烈竞争，使人们买到各种物美价廉的商品而获利不少。

有一天，他们中间有一位老板去世了。几天后，另一位老板开始了停业清仓大展销，然后，他搬了家，人们再也没有看见他了。

当房子的新主人进行大清理时，发现两位老板的住房有一暗道相通，他们的商店就在住房下面。通过进一步查证，原来两位老板竟是手足兄弟。

什么咒骂、恐吓和人身攻击，原来是在演大放“烟幕弹”的戏！所有的价格竞争都是“双簧”，谁获得了胜利，谁就把两个店的商品一并抛了出去。如此运用“瞒天过海”之计，不可谓处改积虑。

2. 新产品击败老顾客。

新中国成立以前，宁波有家“张新记”牙刷厂，由于老板张启风经营有方，不久就打败了风靡一时的上海产“葫芦”牌牙刷。

当时宁波市场上顾客愿意买“张新记”牙刷，百货店也愿意接货，但惟有一家“裕生泰”的百货店，由于老板和“葫芦”牌牙刷厂的老板关系好，长期以来不经营“张新记”牙刷。怎样使自己的“张新记”能摆上这个百货店的柜台呢？

张启风左思右想，终于想出了一条妙计。他买通了一个绍兴商人，头戴毡帽到“裕生泰”订毛巾、热水瓶、

毛线等大宗商品，最后说要“张新记”牙刷 500 打。“裕生泰”老板婉言说：“其它牌子的都有，但我店从不经营‘张新记’牙刷，可否换成‘葫芦’牌，这种牙刷是上海产的，质量好，价格可以便宜一点。”

戴毡帽的商人答道：“没有‘张新记’牙刷就算了！”说完调头走出店堂。

又过了几天，张启凤又派一嵊县人，扮作客商去“裕生泰”订货，情况如上次一样。

最后，老板不得不将“张新记”牙刷进货，这样一来“张新记”牙刷占领了宁波的每一个经营牙刷的商店，终于把“葫芦”牌牙刷挤出了宁波市场。

“张新记”牙刷的成功，能说不是“瞒天过海”的功劳的吗？”

3. 公关小组“老来俏”

二十世纪九十年代，一个天高云淡的深秋，全国洗涤化妆用品交易会在南京举行。全国上千家企业云集一起，展开激烈而壮观的促销大战。一时间，南京的俏姑娘身价百倍，一时间“洛阳纸贵”。

广东珠海汇利牙刷厂因迟来一步，出日薪 500 元也聘不到公关小姐。第一天上午，该厂的摊位门可罗雀，一笔生意也没做成，临近中午，该厂厂长急中生智，决定聘个公关老太太试试，他选中一位身板硬朗，面目慈善的老太太。不久，一位身披红绶带、高举保健牙刷的老太太出现在会场，亮开了大嗓门介绍牙刷的特点。

奇迹终于出现了！会场上人们争先恐后订购汇利厂的牙刷，仅三天，该厂订货量突破 2000 万元。有人戏曰：不是“春光”胜过“春光”。

人的心理特点：凡是越出奇、与众不同的事物越能

引起注意，产生兴趣。因此，营销者要善于寻找“亮点”，出奇制胜。珠海汇利牙刷厂的厂长巧用“瞒天过海”计，能处变不惊，善动脑筋，敢于创新，于是收到意想不到的效果。

4. 不是“你死”，就是“我活”

泡菜不仅为中国人所青睐，也是韩国人特别爱吃的一种辛辣冲鼻的小菜。在汉城大街小巷、地铁站，甚至在一些有空调设备的大商场部可闻到一股蒜味；这就是韩国泡菜散发的一种特有气味。20世纪80年代这种泡菜进入国际市场，为韩国挣了不少钱。尤其在日本，那里的韩国人很多，他们对本国泡菜情有独钟。

擅长模仿、促销的日本人决心向韩国泡菜宣战。他们按照韩国人的传统技艺，并在此基础上加以改进，渍出了日本泡菜。颇有心计的日本人把泡菜弄得异常辛辣，而是辛辣中带香味，使外国消费者吃起来十分上口，越吃越爱吃，吃完后还想吃。东南亚一些人还以为泡菜是日本人发明的，是日本人的传统小吃。精明的日本商人就是用抢夺美国电子和汽车市场的手法搞得韩国174家老字号的泡菜厂滞销赔本，甚至倒闭。

韩国政府已解除了不准公司或财团投资生产韩国泡菜的禁令，鼓励它们进行全力反击。

然而此时，精明的日本人早已瞒着韩国人过了海，韩国人吃泡菜时，不仅尝到辛辣的滋味，还增加了一种酸溜溜的感觉。

5. 服装有贵贱，手段显高低

广州有一家地处僻静小街的个体服装商店，该店有两个门面，服装的品种不少，也赶得上潮流，价格适中。可是这一切都不能使这家店的生意兴隆起来。原因是广

州的服装业同行太多，竞争太激烈，而这家服装店的地理位置先天不足。要使生意兴隆，非得有特殊的促销方法不可！这家服装店的马老板挖空心思寻找妙计。终于想出了一条计策。

一天，几家报纸同时登出一则广告：佳丽服装店新近进了一批超豪华男女服装，一经着身，顿使你拥有贵族风度。每件价格 5300 元至 3200 元不等。像一颗炸弹引爆一样，使高消费的广州人为之咋舌。为了一睹超豪华服装的风采，众多的广州人以及来广州旅游的外地人都慕名纷纷拥向佳丽服装店以饱眼福。僻静的小街喧闹起来。

在马老板的精心布置下，小店已装潢得金碧辉煌。店堂的一边挂着超豪华服装，真丝手工绣花女式套装，男式毛料西服套服，款式新颖，做工精致，用料考究，确是高档服装，但不管如何高档也难值 5300 元呀！观光者都露出怀疑的眼光。5300 元，对于收入颇丰的广州人来说也不是一笔小数，于是超豪华服装成了展览品。店铺的另一边，与超豪华服装面对的衣架上挂满了仿名牌服装，其中也有仿制超豪华的服装，款式与对面挂着的 5300 元、3200 元一套的服装一个样，只是用料、做工逊色一些，但一眼看去也能以假乱真，而这种仿制品的价值只是真品的零头，每套 300 元至 200 元。

那些慕名前来参观超豪华服装的人饱了眼福后都顺便在不大的店堂内转了一圈，几乎大多数来者看了仿制品后都萌发了购买欲，与超豪华真品相比，这些仿制品实在太便宜了，带一套仿制品回去，也不枉走一趟。仿制超豪华服装很快脱销，最高纪录是女式仿超豪华套装每天售出 2500 多套，男式西装每天售出 2000 余套。名

不见经传的小小佳丽店从此名震广州服装销售界。

经营中运用了常人不易想到“高价衬托”法，并因此发了财。“高价衬托”法的妙用并非为了某项商品能出售谋利，而是以此勾起消费者的好奇心，从而起到招揽顾客的目的；同时“高价衬托”法又起了衬托一般商品价格的作用，与高价的商品相比，一般商品的价格就显得微不足道了。

显然，令人咋舌的高档服装，是老板“瞒天”的手段，而仿制品的脱销才是“过海”的真正目的。

6.美丽的“空中小姐”

电视连续剧《空中小姐》曾在日本轰动一时。

《空中小姐》的情节再简单不过了，贯穿始终的无非是一个显然虚构的爱情故事：一群充满青春活力的“空中小姐”实习生，加上一位严厉而又富有人情味的年轻教练为人物主体，他们如何在共同相处的环境中学习、训练、发展友谊、产生爱情……编导紧紧抓住了观众的共有心理——经过精心加工的“永恒主题”是从来不会令人厌烦的。因此，剧中没有直奔主题的唠叨说教，没有令人肉麻的调笑媚眼，观众只是顺着一个跌宕起伏、悲欢离合的爱情故事津津有味地看下去，直到剧终。

然而，蓦然回首，你会“啊”地一声发现，日航公司的广告竟无所不在，始终融于电视剧的艺术过程：日航每一名普通的空中小姐都要受到几十种严格、苛刻、近乎残酷的训练，这种训练甚至使最缺乏悟性、性格最懦弱的人都能被培养成出类拔萃的航班服务员。

本来，《空中小姐》这部“广告电视剧”的广告目的，用一句话就能概括——“请乘日航班机”。但是，当这一目的被赋予丰富的内容并进行艺术处理后，它就成为一

种有形有色的感受进入观众的心：日航的世界一流服务质量不是吹出来的，它对服务人员的训练质量是无可比拟的，因而它的服务质量同样也是无可比拟的。这样，如果哪位观众要乘坐国际航班，他（她）一定会带着希望享受这种服务的心理和对《空中小姐》电视刷的亲切感选择日航的班机。至于“请坐日航班机”这句广告诉求，连提都不必提。

日航公司利用一个美丽的故事把观众吸引住，从而隐瞒了自己的商业广告意图，使观众在不知不觉中接受日航，亲近日航。这的确是一个手段高明的瞒天广告。

7. 假作真时假亦真

以假乱真，瞒天过海，也是精明商人的一种手段。美国服装商德鲁比克兄弟二人开了一家服装店，他们的服务十分热情。每天，哥哥都站在服装店门口向行人推销。但是这兄弟二人多少有点聋，经常听错话。

有一次，两兄弟中的一个十分热情地把顾客请到店中，反复介绍某衣服如何如何好，一番介绍后，顾客无可奈何地问道：“这衣多少钱？”

“耳聋”的哥哥德鲁比克把手放在耳朵上问道：“你说什么？”顾客又高声问一遍：“这衣服多少钱？”

“噢，价格吗，待我问一下老板，十分抱歉，我的耳朵不好。”他转过身去向那边的弟弟大喊道：“喂！这套全毛衣服卖多少钱？”

弟弟德鲁比克站了起来，看了顾客一眼，又看了看服装，然后回答说：“那套嘛，72元。”

“多少？”

哥哥回转身来，微笑着对顾客说：“先生，42元一套。”

顾客一听，赶紧掏钱买下了这套便宜的衣服走掉了。其实，德鲁比克兄弟谁也不聋，他们是以“聋”来促销的。

这美国的兄弟俩着实把“瞒天过海”计谋运用到了登峰造极的地步。

8. 商旅生涯不是梦

香港景泰蓝大王陈玉书有“儒商”之称，他在功成名就之后，感慨万端，笔走龙蛇，写出自传《商旅生涯不是梦》，风靡了大陆内地。因为他是一位印尼归国华侨，1964年毕业于北京师范学院历史系，后来在北京一所中学教书，1972年开始迁入香港，成就了一番事业。

陈氏真正发达，是做景泰蓝生意。平常除了卖景泰蓝工艺品，还把景泰蓝工艺运用在打火机、钢笔、手表、灯罩等日用品及常见礼品的制作上，生意时好时坏，仅能度日而已。突然在北京的好友，传来一个惊人的消息：北京景泰蓝，准备削价大清仓！深知大陆计划经济“一刀切”、“一窝蜂”习惯的陈玉书感到机会来了。因为惟有在上级指示“一刀切”的时候，北京工艺品公司才有“跳楼货”抛出，血本牺牲也在所不惜。若在平时，想打它个七折八折的，磨破嘴皮也难。他马上直飞北京了解实际情况，发现按批发价足足有1000万元的货物囤在仓库里。摸清底牌后，陈玉书大喜过望，但他不露声色地进入了谈判。他问北京工艺品公司的负责人：“如果我买100万货物，可以几折卖给我？”对方回答：“八折。”“500万呢？”“七折。”“全买呢？”“六折。”“付现金买呢？”“可以对折。”陈玉书就这样用“瞒天过海”的手法轻而易举地取得了千万元人民币的货物，把北京的景泰蓝仓库搬到了香港，从而登上了世界级的景泰蓝大王

的宝座。

9. “戴安娜王妃”选首饰

英王室查尔斯王子和戴安娜举行的婚礼盛典，是1985年英国及至全世界的重大事件。当时伦敦一位珠宝商利用公众对此次婚礼庆典的专注心理，精心策划了一则关于戴安娜王妃的假新闻使其生意红火一时。

这个珠宝商首先找到一位长相酷似戴安娜王妃的模特儿，让她穿上戴安娜经常穿的衣服，梳她的发形，并对她的言行举止进行了一番严格训练，使之与王妃达到“神似”。

一大晚上，这家珠宝店灯火辉煌，老板衣冠楚楚、神采奕奕地站在门口，好像在等候某位大人物。此举激起了路人的好奇心。不一会儿，一辆豪华轿车缓缓停在门口，“戴安娜王妃”优雅地从车上下来，嫣然一笑，向四周的旁观者点头致意。老板笑容可掬地把“戴安娜王妃”迎进珠宝店，并彬彬有礼地向她介绍各式各样的贵重首饰。“戴安娜王妃”露出满意的神色，一边称赞，一边挑了几件首饰。这些场面被老板邀来的电视台记者拍摄下来。

第二天，电视台在黄金时间播放了这段新闻录像。因受老板关照，它被拍成“默片”，人们听不到任何解说。整个伦敦城轰动了，崇拜戴安娜王妃的年轻人纷纷来到这家珠宝店抢购“戴安娜王妃”称赞过的各种首饰。一时之间这家珠宝店门庭若市，生意异常兴隆，几天的营业额远超过开业多年的总和。

这惊动了皇室内部。皇家发言人郑重声明：“经查日程安排，戴安娜王妃没去过那家珠宝店。”这家珠宝店老板则有板有眼地解释说：“新闻录像中并没有说那位嘉宾

就是戴安娜王妃，是围观的公众想当然地把她当成王妃了。”珠宝店老板这一招“瞒天过海”，运用得可谓胆大至极。

10. 地产商的蒙骗术

房地产业是当今一大赚钱的行业，卖地炒地不论在现在的中国，还是在世界各地，都十分火爆。经营房地产时，如果能以假象迷惑对方，有时会取得意想不到的成功。

香港有一小地产商何礼杰准备拿出自己名下惟一的一块地皮与一家实力雄厚的城建开发公司合作开发。因这块地皮紧靠交通要道，属黄金地段，城建公司拟在此建立一个大规模的商业广场，其设计部门甚至在谈判前已拿出了设计方案，意在必干。

何礼杰在与城建公司的代表们一次次接触、商谈之后，谈判陷入了僵局。何知道城建公司确有意此项目，故提高了地皮的价格；城建公司知道何仅是一个小地产商，而且仅有这一块地皮，故也寸步不让。怎么办呢？

何礼杰似乎表现出要放弃与城建公司共同开发的打算。他整天与一位阿拉伯富商混在一起。他们多次共进午餐，甚至一起出入舞厅、家中，显得关系极为亲密。如此高频度的接触，终于引起了城建公司情报人员的注意，结合当时阿拉伯商人涉足房地产的情形，他们怀疑何氏意欲与阿拉伯商人合作，而且何氏故意放出类似的口风。这下城建公司的人坐不住了，因为他们知道这块地皮前景十分看好，并把它作为今后三年中公司发展的主要项目，志在必得。因怕何氏把这块地皮卖给别的公司，城建公司在以后的谈判中节节让步，何氏则大获全胜，他不仅可以在建成后享受 40% 的收益，而且还可以

在合同签订后当即获得 300 万港币的补偿金。

何礼杰采用瞒天过海之计，假意亲近阿拉伯商人，诱使城建公司上当，并在以后的谈判中不断占据主动地位。

（二）瞒天过海与创业谋略

“瞒天过海”用在军事上是一种将秘密的计谋隐匿在公开的事物之中，而不排除公开的形式。在非常暴露的形式之中，却暗藏着莫大的机密。

瞒天过海，实际上是利用了人们习惯的心理。当某一件事情第一次出现时，会使人们感到新奇，可引起人们的注意，但当多次出现以后人们就会熟视无睹，就不会被人们重视了。在军事上时常利用人们的这种心理，以假乱真，最后达到出其不意的效果。

有志之士下海经商创业，如果还像以前那样乐于做毫无心机的老实人，那么在生意场上栽跟头是无可避免的事。

创业者运用此计，就应善于把握商战时机和市场空隙，有意识地制造经营假象，让竞争对手、业务客户或者是消费者在毫无察觉中接受自己的策划意图，从而成就自己的伟大事业。

1. 出其不意，攻其不备

若想将“瞒天过海”之计运用自如，则必须做到出其不意，攻其不备。日本精工与卡西欧两家公司，曾是手表制造业的竞争对手。精工公司发现瑞士人发明并研制了石英电子表以后，预测到在未来的一段时间内，市场将大量需求这种物美价廉的手表。便以仿造瑞士表为

主，推陈出新，很快占据了国际市场，卡西欧公司在这一竞争中成了败将。然而，卡西欧公司并不气馁，经过分析，卡西欧公司老板认为尾随精工之后，难以与之争胜，必须另谋出路。一方面便装作若无其事的样子，并放出空气，说准备转产；另一方面却在暗中以石英晶体为震荡器的显示技术为目标，大力进行研制，经过反复实验，终于开发了精确度更高、造价更低的石英电子手表。使得精工公司不得不采取新的策略，以迎接卡西欧公司的挑战。

此后，卡西欧公司又以石英震荡器为中心，开发出了一系列新的电子产品，除电子手表之外，还大量生产收录机、电子钟、文字处理机、计时器和电视机等，公司效益日益提高。

这一例中，卡西欧公司在与精工公司竞争中处于劣势，所以公司领导层故意放风说要转产，实则为了掩盖其研制廉价电子表的目的，从而在竞争对手没有注意的情况下，占领手表市场，从而击垮竞争对手。

2. 巧用“名牌”效应

周锦光先生在香港一个中等家庭，刚中学毕业，就决定自力更生创业。要创业，就需要有一定的资金。于是，他开始在一个亲戚办的手表厂工作，用自己劳动所得积累资金，同时也学习技术，掌握经验。到1970年，他开始独资经营，在香港中环租了一个约33平方米的铺面，聘用了三个职员，那时的业务除了装配手表外，还经营杂货作为补充。

至1971年，周锦光开设的店铺改组，注册为有限公司，由家人组成董事局，租下一商厦的两个铺面。由于业务的发展，他多次搬迁，扩大厂房，专门装配机械手