

目 录

第十九计：釜底抽薪

1. 开动脑筋,乘"空"直入	3
2. 以退为进的石油大亨	4
3. "不择手段",要有远见	6
4. 君子财,取之有道	7
5. 因人而异,重视环境	8
6. 以质取胜,赢得芳心	9
7. 坦白战略,相机使用	11
8. 重水之战	11
9. 美国的"拿来主义"	12
10. 石油大战	13
11. 阜康号的倒闭	14

第二十计：浑水摸鱼

1. 乱中取胜的商人	19
2. 兴风作浪巧谈判	20
3. 高喊猛刹	21
4. 与众不同,独具慧眼	22
5. 故布疑阵大法	22
6. 变滞为俏,从中渔利	23

7. 哄抬物价的奸商	25
------------------	----

第二十一计：金蝉脱壳

1. 造谣与群谣	28
2. 以守为攻巧妙脱困	29
3. 李嘉诚金蝉脱壳	30
4. 新光人寿，独具一格	32
5. 库里恰克巧卖日货	33
6. 宣化店谈判与中原突围	34

第二十二计：关门捉贼

1. 卢卡斯的"关门销售"	39
2. 另觅新路，大搞竞争	40
3. 瞄准儿童抓促销	41
4. 寺田千代乃经营秘诀	42
5. "关门"战术	42
6. 新郎智斗新娘子	43
7. 袁绍计捉公孙瓒	44

第二十三计：远交近攻

1. 贸易洽谈有妙着	48
2. 本森公司的经营原则	50
3. "信誉"招来顾客	51

4. 第二次竞争	52
5. 入乡随俗终必胜	53
6. 双轨外交政策	54

第二十四计：假途伐虢

1. "一洲酒家"经商有方	58
2. 王福芝的经营哲学	59
3. 服务业经营多元化。	60
4. 评选最聪明的消费者	61
5. 鬼屋饮食店	62
6. 名扬天下的"双汇"	63
7. 美国商人的战场。	66
8. 欲取先予	67

第二十五计：偷梁换柱

1. 女化妆师愚弄逃犯	71
2. 三 两 漆	72
3. 凤姐的"掉包儿"法儿	73
4. 红军的第一架飞机	74
5. 日公夜私, 一举两得.....	76
6. 麦克唐纳快餐店"杀手铜"	76
7. 桑塔纳命名的缘由	77
8. "阿根廷香蕉"	78
9. 文具组合救企业	80

10. 多种经营打开销路	81
--------------------	----

第二十六计：指桑骂槐

1. 赫鲁晓夫避难题	85
2. "冒牌"重庆火锅盛	86
3. 三菱公司巧妙"指桑骂槐"	86
4. "缸鸭狗"招来顾客	89

第二十七计：假痴不癫

1. 心藏一杆枪，手捧一柱香	92
2. 荷兰政府的游戏	94
3. 守约履信大智若愚	95
4. 服务周到，顾客至上	97
5. 退货哲学	97

第二十八计：上屋抽梯

1. 首饰盒物归原主	101
2. 请君入瓮，捷足先蹬	102
3. 无形中的忠实顾客	103
4. 上屋抽梯买卖术	103
5. 以退为进、攻其不备	104
6. 商场中的第二守则	105

第二十九计：树上开花

- | | |
|---------------------|-----|
| 1. 长坂坡之战..... | 110 |
| 2. 陈赓巧用"牵牛术"..... | 111 |
| 3. 移花接木..... | 112 |
| 4. 善于造势的退休干部..... | 113 |
| 5. "后光效果"妙用..... | 114 |
| 6. NEC 公司树上开花 | 115 |
| 7. 自行车、健力宝与总统 | 116 |
| 8. 露华浓营造崇拜氛围..... | 117 |
| 9. 地铁门口的政府首脑..... | 120 |

第三十计：反客为主

- | | |
|----------------------|-----|
| 1. 采珠人智胜贪妇..... | 124 |
| 2. 金角银边策略..... | 125 |
| 3. 巧变花样生财快..... | 127 |
| 4. 波音公司附加诱耳战胜对手..... | 128 |
| 5. 借鸡下蛋..... | 129 |

第三十一计：美人计

- | | |
|--------------------|-----|
| 1. 老处女痴迷堕情网..... | 136 |
| 2. "色彩经营"以色取利..... | 137 |
| 3. "音乐晚餐"其乐无穷..... | 139 |

4. 电脑商场"食脑"出新招	139
5. "英雄"救"美人"	141
6. 布兰尼佛航空公司的"飞行乐趣"	142

第三十二计：空城计

1. 买空卖空的生意	146
2. 松下公司摆脱困境	147
3. 巧换品牌	148
4. 制造悬念，引人注目	150
5. 故意让市场供不应求	151

第三十三计：反间计

1. 李银匠巧施反间计	154
2. 场外谈判	155
3. 抬价谈判法	157
4. 丰田公司欢迎傻瓜	158
5. IBM 公司计上计用	159
6. 家具厂的"人情味"新招	161
7. 掌握市场需求，调整经营策略	162

第三十四计：苦肉计

1. 商人谈判的得失	166
2. 制酒大王	168

3. 妥协退步,待机发展	169
4. 舍不得孩子套不住狼.....	171
5. 鞋店老板手段高明.....	172
6. 丰田公司的自残策略.....	173

第三十五计:连环计

1. 先涨后落招远客.....	177
2. 地毯公司的战略方针.....	178
3. 富翁误中连环计.....	180
4. 汽车公司的连环三部曲.....	181
5. 酒店的多样化服务.....	182

第三十六计:走为上

1. 名教练功成身退.....	186
2. 调转船头顺东风.....	187
3. 松下勇敢撤退.....	188
4. 工程机械厂放眼世界.....	189

第十九计：釜底抽薪

【原文】不敌其力^①，而消其势^②，兑下乾上之象^③。

【注释】①不敌其力：敌，攻打。力，最坚强的部位。

②势：气势。③兑下乾上之象：《赐经》六十四卦中，《履》卦为“兑下乾上”，上卦为乾为天，下卦为兑为泽。又，兑为阴卦，为柔；乾为阳卦，为刚。兑在下，从循环关系和规律上说，下必冲上，于是出自“柔克刚”之象。此计正是运此象理推衍之。

【译文】不直接面对敌人的锋芒，而是间接地瓦解敌人的气势。也就是说用以柔克刚的办法转弱为强。

【计名出处】此计语出自北齐魏牧所写的《为候景叛移梁朝文》“抽薪止沸，剪草除根。”

【计名阐释】

水烧开了，再兑开水进去是不能让水温降下来的，根本的办法是把火退掉，水温自然就降下来了。此计用于军事，是指对强敌不可用正面作战取胜，而应该避其锋芒，削减敌人的气势，再乘机取胜的谋略。釜底抽薪的关键是要抓住主要矛盾，很多时候，一些影响战争全局的关键点，恰恰是敌人的弱点。指挥员要准确判断，抓住时机，攻敌之弱点。比如粮草辎重，如能乘机夺得，敌军就会不战自乱。三国时的官渡之战即是一个有名战例。

东汉末年，军阀混战，河北袁绍乘势崛起。公元199年，袁绍率领十万大军攻打许昌。当时，曹操据守官渡（今河南中

牟北),兵力只有三万多人。两军隔河对峙。袁绍仗着人马众多,派兵攻打白马。曹操表面上放弃白马,命令主力开向延津渡口,摆开渡河架势。袁绍怕后方受敌,迅速率主力西进,阻挡曹军渡河。谁知曹操虚晃一枪之后,突派精锐回袭白马,初战告捷。

由于两军相持了很长时间,双方粮草供给成了关键。袁绍从河北调集一万多车粮草,屯集在大本营以北四十里的乌巢。曹操探听乌巢并无重兵防守,决定偷袭乌巢,断其供应。他亲自率五千精兵打着袁绍的旗号,衔枚急走,夜袭乌巢,乌巢袁军还没有弄清真相,曹军已经包围了粮仓。一把大火点燃,顿时化为灰烬。袁绍大军闻讯,惊恐万状,供应断绝,军心浮动,袁绍一时没了主意。曹操此时,发动全线进攻,袁军士兵已丧失战斗力,十万大军四散溃逃。袁军大败,袁绍带领八面来兵,艰难地杀出重围,回到河北,从此一蹶不振。

〔古计今用例说〕

釜底抽薪运用于处世或军事,是指双方在互相对垒、剑拔弩张的时候,避免作正面的主力攻击,而从对方的背后下刀,折其后台,断其后援,使其失去作战的基本保障,从而达到战胜对手的目的。

1. 开动脑筋,乘"空"直入

在西方商业竞争中,各方力量不断变换,大多数是因为使用釜底抽薪之计,从而削弱对方战斗力,改变力量对比。

例如,沙特阿拉伯享有大自然赐予的得天独厚的宝贵财富——石油。1953年,世界石油总产量为6亿5千万吨,而沙特阿拉伯就占了4千万吨,而且每年增长5千万吨至1亿吨。

西方实业家嗅到了这巨大财富的信息,争先恐后地来到这阳光炙人的国度,意在争取沙特石油的开采权和运输权。但阿美石油公司和沙特国王早就订有明确的垄断开采石油的合同:每采出一吨石油给沙特相当数目的特许开采费,石油采出后,由阿美公司的船队运往世界各地。阿美公司的这堵高墙,严密地保护着它的特权,使那些冒险家扫兴而去。

然而奥纳西斯在设法搞到合同复制件后,经过仔细研究,却发现合同并没有排斥沙特阿拉伯拥有自己的船队来从事石油的运输。

这不是阿美石油公司严密防守的高墙的缝隙吗?而这正是奥纳西斯完全有能力钻进去的可乘之隙。

石油不运出沙特阿拉伯就不能获得它应有的市场价值。因此,只要设法垄断沙特阿拉伯石油的海运权,形势就会对阿美公司大为不利,其势力就会大大削弱,从而可以迫使它转让出部分股份,奥纳西斯就可以实现他直接插手沙特石油业的宿愿了。

于是,奥纳西斯对沙特阿拉伯的王宫作了一次"闪电式"的访问,和年迈的国王作了长时间的密谈,最后说服了国王自己买船运输石油。

几个月后,奥纳西斯和沙特阿拉伯国王签订了震撼世界石油业的《吉达协定》。协定规定:

成立"沙特阿拉伯油船海运有限公司",该公司拥有 50 万吨的油船队,全部挂沙特阿拉伯旗。该公司拥有沙特阿拉伯油田开采的石油运输垄断权,该公司的股东是沙特阿拉伯国王和奥纳西斯。

协议的签订宣告了奥纳西斯的成功。这个协定一旦全部实行,沙特阿拉伯和奥纳西斯各自想得到的都将得到,阿美石油公司却将遭致命的打击。锅底燃烧正旺的柴被抽走了,锅里的水还能开吗?

奥纳西斯在沙特阿拉伯以"闪电外交"击败世界最大的石油公司——阿美公司,完全是因为使用"釜底抽薪"——找到对手的弱点,成功地攻击了对方生命线,改变了力量的对比而大举获胜。

2. 以退为进的石油大亨

石油生意是美国亿万富翁哈默多种经营的实业中的一个核心事业,在这个世界上风险最大的行业,他却能轻松自如地

战胜一次又一次的风浪。

1961年，哈默的石油公司在小小的奥克西钻通了加利福尼亚州第二个最大的天然气田，这个气田的价值2亿元。几个月后，它在附近的布伦特伍德又钻出了一个蕴藏量非常丰富的天然气田。

哈默抑制不住内心的高兴，匆匆忙忙赶到太平洋煤气与电力公司，心中拿定主意，准备同这家公司签订为期20天的天然气出售合同，没想到却碰了一鼻子灰。太平洋煤气与电力公司三言两语就把哈默打发走了。他们说对不起，他们不需要哈默的天然气，因为他们已经耗费巨资准备修建一条从加拿大的艾伯塔到旧金山海湾区的天然气管道，大量的天然气可以从加拿大通过管道输来。

这无疑给哈默当头泼了一盆冷水，哈默一时竟不知所措，但他毕竟是从事多年经营的老企业家，很快，他就平静下来了，而且，在很短的时间内，就想了一条“釜底抽薪”的办法，来制服太平洋煤气与电力公司。

哈默立即前往洛杉矶市，因为洛杉矶市是太平洋煤气与电力公司的买主，天然气的直接承受单位。他很快找到该市的市议会，绘声绘色地向议员们说，他计划从拉思罗普修筑一条天然气管道直达洛杉矶市，他将以比太平洋煤气与电力公司和其他任何投标人更为便宜的价格供应天然气，以满足洛杉矶的需要，而且，由于他将加快修建管道的工程速度，所以，也将比太平洋煤气与电力公司和其他投标人提供天然气的更为缩短，洛杉矶市民将可在最短的时间内用到他的价格便宜的自然气。议员们一听便动了心，准备接受哈默石油公司的计划，而放弃太平洋煤气与电力公司的天然气。

哈默的这一招釜底抽薪确实厉害，太平洋煤气与电力公司担心自己在少杉矶的利益受到损害，也只能乖乖地同哈默签订了合同。

3. "不择手段",要有远见

在现代商战中,有些企业和个人往往因有利则求,不择手段,毫无顾忌,最后弄得财去楼空。

日本的"小野组"公司崛起于幕府时代末期,明治维新以后,对政府贡献金钱,成为半官方的商人。以后包括"岛田组"公司在内,都是为政府办事的商人,替政府收税金,而且从收款到交款期间可以任意支配这笔钱,不需付利息,也无需任何担保。

为此,"小野组"利用公款做米、蚕卵、绢丝的投机生意,而且有利必求,有途必由,毫无体统。上梁不正下梁歪,属下纷纷走旁门左道,甲地有人卖米,乙地就会有人来买米,赚钱归自己,赔了就成为公司的账,体制腐败,难以整治。

待到新政府巩固,社会秩序恢复,这种特权不但没有,拥有这种特权的组织,反而被政府视为眼中钉、肉中刺。这样"小野组"对政府而言,自然是非拔除不可的了。

于是,政府采取最严厉的手段,在 1874 年 2 月大藏省函经办政府钱财的各钱庄,要提出所经办金额的 1/3 保证金。12 月 12 日又修改为保证金必须与经办金额相等,期限到 12 月 15 日为止。

这是非常无理的要求,哪有可能在这么短的时间内,筹到这么多的钱呢?它的意图很明显,是准备要击垮"小野组"。

果然,"小野组"经不起这打击,倒闭了,"岛田组"也跟着

倒了。

这个故事给我们一个启示，那就是“利有所不求”。

当时的“三井组”公司又为什么能存活呢？

原来三井也产生很大的危机，幸亏公司内有三野村利左卫门这号杰出人物，才度过了难关。

三野村试着改善“三井组”的体制，革新坏风气，谋求事业发展，除了将三井组做全面的人事调动外，密切注意新政府的动向，还和政府中的高级官员交换情报。

所以，三井早就预测到政府迟早会收回特权，而且透过井上知道要交保证金的事，所以在筹措资金上有足够充分的时间，不至于像其他钱庄那样手足无措，而且等于是借用新政府的手击垮各钱庄，而使自己存活下来。

三野村还在 1876 年设立三井银行，同年说服益田孝，设立三井物产等。

三井只所以能独自存活下来，而且如此繁荣发展，这完全归功于三野村，他早已把潜在的风险来了个“釜底抽薪”，才得以大难不死。

4. 君子财，取之有道

一位银行家在解放前吸收了很多存户，拥有大量的流动资金，在金融界颇富名气。

然而，由于这位银行家以此自骄，盛气凌人，终于招致另一个银行家的忌恨。该银行家设计将他搞垮，便不惜牺牲十多万元活动经费，叫手下的人去该银行开活期存款，约有一千多个户头。

不到一个星期，这些存户同时到银行去提款，大排长龙，

并在外面大放谣言,说该银行资金发生问题,从而使别的存户也起恐慌,纷纷向该银行提款。结果该银行因一时筹不到款应付,便宣告破产,这位曾经盛气凌人的银行家最后也不得不自杀而亡。

像这样的例子当然还有许多,在曹禺名剧《日出》中,银行家潘月亭也是给黑帮头子金八爷施用这种"釜底抽薪"的提款逼得自杀的。可见商场的险恶,比什么都可怕,这就是要求经营者在市场竞争中,一定要慎重处事、公平竞争,反对坑人害人之举。

5. 因人而异,重视环境

跨国的席梦思集海外事业经验之大成,对自己的产品颇具信心,于是,20世纪60年代初,便开始在日本生产高级床垫。但是,时过4年,企业仍亏损严重,没有重视日本环境本身复杂程度。

席梦思公司承认它遇到了几个棘手的问题,同时也发现不仅大多数日本人仍睡在榻榻米上,而且复杂而特殊的日本流通机构也会带来相当的麻烦,进而,与当地厂家的垄断集团共享支配有限市场的设想只能使事物本身更加复杂化。

可是,该公司仍寄希望于自己公司的特殊技术上,于是1964年成立了"东京席梦思"(后改为日本席梦思)公司。他们预测东京奥林匹克运动会期间,市场对于席梦思的需求会在短期内急剧上升、果然不出所料,在最初阶段里生产稳步上升,但好景不长,问题又出现了。这次的症结出在推销员的选择上,由于日本社会存在着社会地位及语言上的微妙差异,所以,如果推销的人选不能满足这些条件的话,那么,就不会取

得最好的收效。经过严格审查,他们选出了 8 个推销员。尽管人选十分合适,但问题仍在继续。原来,这些人中,没有一个人曾经体验过睡在西式床上的滋味。所以,怎么能指望他们发自内心地向顾客保证席梦思的产品无懈可击呢?

席梦思公司还知道,他们的床垫价格高于日本国内同类产品的价格。日本的流通渠道不同于其它国家,有时顾客在买商品时对价格差异留心甚小,而是与对自己有过恩惠的供给者进行交易,因此,流通网络混乱,关系复杂。而且,日本人十分注意面子,所以要使他们摆脱这种约定俗成的模式是相当困难的。

不仅这样,该公司在广告宣传上又迈出了不幸的一步,他们印制宣传资料,然后在东京地区集中发送,也就是说,他们没有采用在日本行之有效的电视广告做宣传。

由误测引起的代价高昂的大失败时有发生,其中最为普遍的一种误测便是想当然地认为本国所具备的条件,在国外也具备。还有一种倾向则是认为在本国奏效的东西,在国外也该是受欢迎的。这是市场开发经理们最容易犯的、也是最危险的错误中的两种。无论在什么地方,完全一致的可能性微乎其微;同样,不论在什么地方,天衣无缝的战略战术也是不可能的。所以,在展开市场战略宏图之际,有必要予以特别的注意,尤其是市场测试或可行性研究实不可少。

6. 以质取胜,赢得芳心

在我国市场疲软的 1989 年、1990 年,优秀的企业,大多是靠过硬的质量、多变的品种度过了低谷。目前,已有越来越多的企业经营者认识到:质量是产品的生命线。

羽绒被在冬季自然应是畅销的时令商品,但从1990年初来自上海繁华商市的信息却表明:情况并非完全如此。

就上海市第一百货公司铺面市场来说,两边柜台羽绒被销售的冷热反差悬殊。一边,货架上的商品虽然琳琅满目,有浙江、江西、安徽,河南等地的产品,含羽量各不相同,可是问津者寥寥无几。另一边的出售情况则迥然不同。

柜台前,国家级二级企业浙江丽水羽绒厂的横标非常醒目,透明的玻璃窗内丽水羽绒厂正在“现场办公”。几名头上沾着白色羽绒的售货员正忙得不可开交、他们按照顾客中意的羽绒,面料及重量现做现卖。

数十人争相购,队外问长问短的顾客不时加入到队伍中。一对青年男女眼盯着他们选中的羽绒经过电子秤精确升量,被充进一条他们中意的被套中,当场缝制完毕,他们心满意足地挤开人群走了出来。

把柜台当“车间”,现产现卖,这实在是丽水羽绒厂异想天开的绝招。

原来,一段时间内,全国上百家羽绒厂的数百种羽绒被源源不断运至上海,其间难免鱼目混珠,泥沙俱下,随着消费者不断投诉,羽绒被在上海的声誉大跌,市场销售自然由热变冷。

在这种困境下,丽水羽绒厂拿出了自己的绝招。他们吃透了消费者的心理——怕质量不过关,冒牌货太多。于是开展这种现场充填羽绒被的业务,让顾客可以全部看到充绒量、面料、尺寸等,又可以自由选择,消除了顾客对羽绒制品的“恐劣症”,获得了顾客的信任,于是,生意又兴旺了起来。