

# 处世三十六计

东方闻睿 / 编著

中国计量出版社

下册

# 处世三十六计

东方闻睿 / 编著

出版社: 中国计量出版社

书 号: ISBN 7 - 5026 - 2024 - 1

版权所有: 焯子工作室

类 别: 企业管理 - 经验 - 研究

出版时间: 2004 - 06 - 06

字 数: 30 万字

内容提要:

在这变化莫测的大千世界里,面对种种变化,我们不但应该学会用智慧说话,还应讲求基本的策略,方可在人生战场上不吃败仗。《三十六计活学活用》(下)包括了“指桑骂槐”、“痴不癫”、“上屋抽梯”、“树上开花”、“反客为主”等十二计,并将其与古今中外的许多实例巧妙结合。既丰富了内容,又说明了其广泛的实用性。可称得上是您人生转机、事业成功的“谋士”。

# 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。非常的公开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，被褥铺地。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年陈霸先称制建，定国号为陈，建都城于建康，也就是今天的南京。）战前，隋朝将领贺若弼因奉命统领江防，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。直到隋将贺若弼大军渡江而来，陈国居然未有觉察。隋军如同天兵压顶，令陈兵猝不及防，遂一举拔取陈国的南徐州（今天的江苏省镇江市一带）。

# 〔古计今用例说〕

瞒天过海计用在处世中,就是制造假象,迷惑对手,使其产生麻痹大意的思想,使其对一些司空见惯的事不会产生怀疑;然后积蓄力量,捕捉时机,一举出击,达到“过海”目的。

## 1. 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字后当即获得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。

## 2. 重赏之下,顾客如潮

林子大了,什么鸟都有。世界上有悬赏缉拿要犯的,有悬赏举报走私、贩毒的,也有商人假悬赏行推销术的,以下就是典型事例。

开发合成树脂毛毯成功的日本梨化公司,常在市面上发现仿造品。

这些仿造品给该公司商品的销路形成威胁。于是为了维护权益,该公司在各大报上刊出如下广告:

“让合成脂长出柔软而悦目的绒毛,是本公司所开发的新颖产品。这种物美价廉的毛毯人见人爱,然而它有专利权,任何人都不允许仿造。如果您发现有人仿造,请将该厂主姓名、该厂地址通知我们,本公司便会赠送200万元奖金给您,绝不食言。”

这项广告严肃而不呆板,不仅收到吓阻别人仿制的效果,且因200万元奖金掀起了一股空前绝后的热潮,竟使得知名度不高的合成树脂毛毯,一夜之间成为家喻户晓的热门新产品,得以在市场

上打下了相当广泛而稳固的基础。

当然,200万元奖金未能兑现,因仿造厂家非常隐秘,没有被人发现。但这则广告的确遏止了仿造品,而且使梨化公司的产品在日本国内广受消费者欢迎,大为畅销之后,竟也开拓出国外的市场,供外销的数量也与年俱增。

公司所承诺的巨额悬赏虽然是个幌子却也能促进商品知名度的提高,从而扩大了销售量。此计一举两得,值得借鉴。

### 3.“ 茉莉雅 ”挑战“ 霞飞 ”

几年前,上海有关专家在市政协礼堂宣布:上海霞飞——奥丽斯(珠海)化妆品有限公司生产的人体蛋白 SOD 霜(蜜)通过科学技术鉴定。翌日,“ 渴望! 人们渴望能防止皮肤衰老的化妆品,霞飞——奥丽斯使您的渴望变成现实…… ”这样一则醒目广告便登在上海四家报纸的显要位置。然而,广告刚登出不久,来自香港的法国茉莉雅(香港)公司总经理便持戟杀来,在《文汇报》上发表“ 郑重声明 ”,宣称“ 上海霞飞——奥丽斯(珠海)化妆品有限公司盗用茉莉雅名义是一种侵权行为……特此登报声明,以正视听。”此后,两家公司便在报纸广播中互为申辩,并竞相介绍自己优异的产品和雄厚的实力,大有擂台格斗、不胜难休之势! 公众不禁为之愕然费解,一则无碍大局的广告为什么会导一场斥资近 30 万元的广告大战? 然而眼明者却从中看出了“ 戏中戏 ”,利用传播媒介壮大声势正是现代商战一大特点。在近两年上海化妆品厂家蜂起,竞争日趋激烈的情况下,一个从圈外杀出的“ 挑战者 ”突然向脱颖而出的“ 霞飞 ”发动战事,新闻搭台,两家唱戏,声势越大而知者越广,知者越广而产品名声越响。只要不输公理,何愁市场不沸沸扬扬? 双方并无明显的利害得失,最终势必不了了之。正可借公众好奇之心态,使企业、产品满城皆知,花一份广告费用,收双份广告效果,皆大欢喜,何乐而不为。

### 4. 待机而动, 一击成功

近几年来,美国环球航空公司在服务方面狠下功夫,增设了电话订票、特价优惠等服务项目,在广大消费者心中树立起良好的形象和声誉,颇受旅客的欢迎。环球公司的繁荣势头,引起了太平洋航空公司的关注。

太平洋公司为打探对方的底细,便派出间谍帕克前往环球公司。帕克经常乔装成旅客,前往环球公司搜集情报。

环球公司每周统计一次载客人数,并在候机楼的大厅里公布出来。帕克对这些统计数字尤其感兴趣。经过一段时间的侦察,帕克没发现什么异常情况。因为,近两年来环球公司的生意较为平稳。以最近一个月为例,第一周载客量 1 万,第二周为 1.1 万人,第三周为 0.9 万人,第四周为 1.2 万人。

帕克的情报,给太平洋公司吃了一颗定心丸。以为环球航空公司在近期内不会对自己构成威胁。那些所谓的推广“ 优质服务 ”的措施,只不过是糊弄旅客的一种手段。

然而两年后,环球公司每周的乘客人数突然达到 3 万左右。太平洋公司得到帕克的报告,大为吃惊,立即召开董事会,紧急商讨对策。经过激烈的争论,董事会终于作出决定:公司所有机票降价 10%。就在太平洋公司公布决定第 M 天,环球公司宣布减价 15%。

太平洋公司气急败坏,为打倒对手,于是又宣布降价 25%。环球公司也毫不示弱,立即宣布降

价 35%，并宣称，凡电话订购环球公司机票的旅客，电话费一律由该公司支付。

几经压价，太平洋公司元气大伤。但是在这种优胜劣汰的竞争中再没有第二条路。太平洋公司只好硬着头皮与对手血战到底，于是宣布了同样的决定。

一年后，太平洋公司终因飞机陈旧、安全系数小、服务质量落后等原因，无力支撑下去，而宣布破产。

其实，环球公司两年中提供的情报数据全是假的。当每周乘客人数达 2 万多，环球公司却显示为 1 万左右。两年来，环球公司使对手放松警惕，悄悄地积蓄实力。两年后，环球公司羽毛丰满，实力雄厚，已有能力与对手正面硬拼。果然，太平洋公司针对收到的情报，被迫“应战”。其实，此时的环球公司每周乘客数仅二万左右。环球公司从容地将对手打垮。环球公司在这里运用的就是“瞒天过海之计，一开始制造假象，迷惑太平洋公司，等待时机成熟，突然出击，一举打败对手。

## 5. 日本人的花招

在日常生活中，我们必须就某些事情进行谈判。你与你的老板讨论自己的提薪问题；房客与房东谈价租房事宜；一些公司商量成立合营企业……所有这些都涉及到谈判。谈判桌上的高手，往往精于使用谋略，使谈判达成有利于自己的某种协议。

日本一家公司与美国某公司进行技术协作谈判，谈判伊始，美方首席代表便拿出各种技术数据、谈判项目、开销费用等一大堆东西，滔滔不绝地发表意见，完全不顾日本公司代表的反应。而日本公司的代表则一言不发，仔细听并埋头记录。当美方单独讲了几个小时之后，征询日方代表的意见时，日方代表装作迷惘的样子，反复说“我们没准备好”，“我们事先未搞技术数据”之类的话。第一轮谈判就这样不明不白地结束。

几个月后，日本公司以前次谈判团不称职为由，撤换了谈判代表，另派代表团到美国参加第二轮谈判。这些代表不知前次谈判的结果，一切和前次谈判一样，日本人显得在这个项目中准备不足，技术基础薄弱，信心不足，最后以还得研究为名结束了第二轮谈判。接着，日本公司又如法炮制了一次谈判，这使美国公司老板大为恼火，认为日本人在这个项目上没有诚意，轻视该公司的技术力量，最后下了通牒：如果半年后日本公司仍然如此，两国公司的协作将被迫取消。随后美方解散谈判代表团，封闭所有的技术资料，等待半年后的最后一次谈判。

哪料想到，几天以后日本就派出由前几批谈判代表团的首要人物组成的庞大谈判团飞抵美国。美方在惊愕之余仓促上阵，匆忙将原来的谈判团成员召集起来。这次谈判日本人一反常态，他们带来了大量可靠的数据，对技术、人员、物品等一切有关事项都做了相当精细的策划，并将协议书的拟稿交给了美方公司的代表签字。这次该美国人迷惘了，最后勉强签了字。当然，协议书所规定的某些条款要明显倾向于日方。事后美方代表气得大骂，说这是日本自“珍珠港”事件之后的又一次胜利。

显然，精明的日本人在这场谈判中利用瞒天过海计耍了花招。前几次谈判，日本人装出准备不足的样子，隐瞒了自己的意图，实际上是在了解美方的计划。一旦摸清了所有情况，便一鼓作气制定了详细的方案，最后在美国人放松警惕的时候，突然出击，取得了谈判的最后胜利。

## 6. 谨防谈判桌前的假资料

谈判时，要想达到己方的目的，获得成功，就必须做到知己知彼。有人利用了这种心理，故意在

桌上翻开记录本,或者“忘”了拿走重要文件,或者把草稿丢入纸篓等。一部分人看到这些文件记录后如获至宝,深入研究对策,殊不知其中有诈。这种故意遗失重要资料的诈术,使许多相当精明的人都可能上当受骗。

人们总是认为,由间接途径带来的消息比公开供给的资料更可信赖。所以失掉的备忘录、便条和被偷去的文件,通常都会被对方逐条地仔细研究。可是在谈判桌上公开递过去的相同资料,他可能连瞧都不瞧一眼。一个经营机器生意的人。他经常遗留某些资料让对方去发现,因而赚了不少钱。他曾经作过一笔很大的生意:他承包了太空公司机器方面的工作后,便马上以较低的价格分包给其他商人。每当一个投标者来拜访他时,都会很意外地发现到一张手写的竞价单。所以所有投标者所必须做的就是,出更低的价格来得到这笔生意。却不知这张报价单是买主故意放在那儿的,这些看到竞价单的卖主都知道买主能够抗拒一般低价的诱惑,所以他们都不得不把价钱压得比竞价单上的价格还要低些。有一回,我的对手使用类似的战略。他故意将某些想让我知道的事情,用大字写出,那些字写得如此之大,所以坐桌子对面的我,即使倒着看也看得出来。起初,我感到相当的得意,一直到我想到了他的动机后,我才开始怀疑起来。我认识很多买主有时会让卖主从桌子对面偷看到他们的资料,所以不要信任太容易得来的资料,对方并不是一个傻子。有的资料是故意要将你那里诱入歧途,使你产生错误的想法。有的则是有意试探卖主是否会卖出,或者买主是否会购买。

偶然得到的资料都是被人们认为是有价值的,容易得到的就一钱不值,要知道不付出代价是得不到有价值的资料的,而那些价值高昂的谈判材料,绝非轻而易举、唾手可得的。所以在拾到、偷看对手材料的时候,一定要提高警惕,谨防被其“瞒天过海”的计谋所诈。

## 第二计：围魏救赵

【原文】共敌 不如分敌，敌阳 不如敌阴 。

【注释】 共敌：指兵力集中的强敌。 敌阳：古代兵法把先兵攻敌、先发制人的战略叫“ 敌阳 ”。敌阴：古代兵法把伺机进击、后发制人的战略叫“ 敌阴 ”。

【译文】与其攻打集中的正面之敌，不如先用计谋分散它的兵力，然后各个击破；与其主动出兵攻打敌人，不如迂回到敌人虚弱的后方，伺机歼灭敌人。

【计名出处】此计语出自战国时代孙臆“ 围魏救赵 ”的故事。

【计名阐释】

此计的来源，就是大家都很熟悉的发生在战国时代的“ 围魏救赵 ”的故事。

公元前 354 年，魏惠王欲释失中山的旧恨，便派大将庞涓前去攻打。这中山原本是东周时期魏国北邻的小国，被魏国收服，后来赵国乘魏国国丧伺机将中山强占了。魏将庞涓认为中山不过弹丸之地，距离赵国又很近，不若直打赵国都城邯郸，既解旧恨又一举两得。魏王从之，欣欣然似霸业从此开始，即拨五百战车以庞涓为将，直奔赵国，围了赵国都城邯郸。赵王急难中只好求教于齐国，并许诺解围后以中山相赠。齐威王应允，令田忌为将，并起用从魏国救出的孙臆为军师，领兵出发。这孙臆曾与庞涓同学，对用兵之法，谙熟精通。魏王用重金将他聘得，当时庞涓也正事奉魏国。庞涓自觉能力不及孙臆，恐其贤于己，遂以毒刑将孙臆致残，断孙两足并在他脸上刺字，企图使孙不能行走，又羞于见人。后来孙臆装疯，幸得齐使者救助，逃到齐国。这是一段关于庞涓与孙臆的旧事。且说田忌与孙臆率兵进入魏赵交界之地时，田忌想直逼赵国邯郸。孙臆制止说：解乱丝结绳，不可以握拳去打，排解争斗，不能参与搏击，平息纠纷要抓住要害，乘虚取势，双方因受到制约才能自然分开。现在魏国精兵倾国而出，若我直攻魏国，那庞涓必回师解救，这样一来邯郸之围定会自解。我们再于中途伏击庞涓归路，其军必败。田忌依计而行。果然，魏军离开邯郸，归路中又陷伏击与齐战于桂陵，魏部卒长途疲惫，溃不成军，庞涓勉强收拾残部，退回大梁。齐师大胜，赵国之围遂解。

# 〔古计今用例说〕

攻打兵力集中的敌人,不如用计先将敌军分散,然后再各个击破。先去制服强敌,不如先歼击弱点充分暴露的敌人。

“围魏救赵”用在处世上,则是抓住对方弱点,紧紧不放,从而使对方妥协下来,达到自己的预期目的。

## 1.“间隙理论”

在日本,盛田昭夫称新力公司是电器业中的土老鼠,但是新力公司不断地实验开发新产品,却都无法长期独占市场,主要是因为当新力生产了录音机,其他公司也会跟进,而新力更进一步地研究制造晶体管收音机,其他公司也纷纷生产销售……

尽管新力不断创新,但是,一旦三菱、松下这些大厂商也加入生产行列,新力这个小公司的市场就很容易被搅乱甚至被忽略了。

处于这些大厂商的重重包围之下,盛田昭夫不断地谋求生存之道。

最后,盛田昭夫终于发展出一套“间隙理论”,也就是在这些无数的大圈圈(厂商)之中,必须还存一些空隙,亦即仍有一小部分的市场尚未被占领,只有看准这些空隙,立即行动,再联合无数的小空隙,必定可超过这些大圈圈的市場。

新力公司就在国内市场激烈竞争之际,用这种“间隙理论”向国外发展,在世界各地成立销售据点,组成一个销售网。

到了1961年,全球登订销售SONY商品的商家高达一百多个。新力公司就用这种方法确保无数间隙,也确保了一个大市场。

从此,新力成为世界一流的电器企业公司,它可以说是实践了孙子的“围魏救赵”而成功的典型例子。

另外一位实践“围魏救赵”的典型人物是和田。

和田一直很努力而彻底地经营着地方性的超级市场。

他的店铺以伊豆半岛为中心,包括静冈县和神奈川县西部也都是他的领域。

即使和田千万小心经营,但国际性的连锁店随时有可能会侵入他的势力范围。

在强敌环伺的情况下,和田摸索着生存之道。

对于这样棘手的局势,和田十分苦恼,直到有一天,看到盛田昭夫的“间隙理论”,和田顿时茅塞顿开。

“何不在被大组织并吞之前,先到国外去发展,巩固自己的基础,联系无数间隙,这样就能产生雄厚的力量,八佰伴蔬果店也就可以长存。”

和田立即着手计划国外开设地方性超级市场的事宜,先在巴西,再到新加坡等地。

和田深知一旦陷入敌人的重围,除了突围之外,则无其它生存之道。

因此,和田很慎重地处理,照着《三十六计》流传下来的“围魏救赵”谋略实行。

后来,果然奏效了,八佰伴的国外分公司扩展到12家,员工多达6千人,年营业额高达2亿5

千万美元, 单单靠国外这些雄厚的资本, 八佰伴就可稳固生存下去。

显然, “ 间隙理论 ” 与 “ 围魏救赵 ” 有异曲同工之妙。

## 2. 小书店赚大钱

20 世纪 70 年代初, 美国出现了一些连锁书店。这些大型图书公司在全国有几百家甚至上千家分店, 形成网络。他们资金雄厚, 管理科学化, 成本低, 卖出的书很便宜。连锁书店的出现使许多小书店纷纷倒闭。小书店怎样能在强手如林的夹缝中生存下去呢? 请看“ 陋云阁 ” 的经营手段。美国西部丹佛市一家叫“ 陋云阁 ” 的小书店在竞争中别具一格, 采用许多新颖的方法为顾客服务, 取得极大的成功。

说这家书店是“ 小书店 ”, 其实并不小, 每年销售 100 多万册图书。这家书店不隶属于任何一家大公司, 也不是某家连锁公司的分店, 书店在一幢三层楼的风子里摆满了 10 万种图书, 但“ 陋云阁 ” 不像普通书店那样一个书架逐看一个书架, 让顾客在狭窄的通道里挤来挤去, 感到压抑和不舒适。聪明的老板把每一层楼划分成一些小小的阅览室, 尽量布置得舒适宜人。顾客可以随意翻阅书架上的图书。然后坐在沙发上休息, 尽情地阅读。你想读多久就读多久, 没有人来干扰你。顾客在这里就好像走进自己的温暖的家一样, 在自己的书房内舒舒服服地看书。

“ 陋云阁 ” 书店的店员态度和蔼, 用彬彬有礼的微笑迎接顾客。店员们知识丰富, 业务精通, 对顾客的询问是有问必答。他们每天接到很多电话, 帮读者订书或解答问题, 主动向读者介绍和推荐新书。人们都说, 在这家书店买书, 感觉很愉快, 甚至, 还有很多顾客不顾路途遥远, 专程驱车到这家书店购书。

“ 陋云阁 ” 声誉鹊起, 几家大公司都想出大价钱买下它, 用它的经营方式在全美开办连锁书店。在许多人的眼里, 这样的交易能得到一笔钱财, 是求之不得的事。但“ 陋云阁 ” 书店的女老板梅斯特女士不愿把书店卖掉。这位外貌不像个企业家, 倒是很像图书管理员的梅斯特女士认为: “ 我敢说这家书店获得了极大的成功。我们把大量的书绍给读者, 把书和读者紧紧地联系在一起。 ”

## 3. 仿古硬币的启示

商家为了争取顾客, 想尽了各种各样的办法, 美国布兰希保险公司在招揽保险业务之前, 先寄上各种保险证明书和简单的调查表给对方, 同时附上一张优待券, 上写: “ 请您把调查表的几栏空白填好, 同时撕下优待券寄回给我们, 我们将回赠两枚中国或其它国家的仿古硬币。这是感谢您的协助, 并非请您参加我们的保险。 ” 这样寄出了 3 万多封信, 没过多久就收到了 2.3 万封回信。根据这些回信, 公司派员携带古色古香的仿制古币送上门去。当推销员让顾客在五光十色的各式硬币中任意挑选两枚时, 双方关系变得很融洽。接着, 推销员一般可得到加入保险的承诺。

结果, 该公司在 2.3 万人中招揽了 6000 份保险合同。当年, 日本丰田“ 推销大王 ” 椎名保文发现, 在生意场合, 人们常用火柴替对方点烟, 然后把火柴盒留给对方。椎名马上联想到, 即使是小小火柴也大有文章可做。为此, 他特制了一种火柴盒, 在上在印上了自己的名字、公司的电话号码和地图。一盒火柴有 20 根, 每点一次烟, 名字、电话就会出现一次。人们通常是在兴奋或困惑时才点烟, 习惯凝视火柴盒来思考, 因此这种无意的注意就会给对方留下特别深的印象。而且, 在生意场合用这种火柴为客户点烟, 有亲手做的意思, 可传情达意, 融洽与用户的关系。椎名正是巧妙利用小小火柴盒使推销获得成功。事实上, 有许多购买丰田车的用户是在看了火柴盒上的电话号码打

电话询问后,才决定购买丰田车的。

## 4. 草珊瑚以农村包围城市

南昌日用化工总厂年产“草珊瑚”牙膏8000万支,但每年只有300万元的广告宣传费,平均每支牙膏的促销费仅0.38元左右。而在竞争激烈的牙膏市场上,国产名牌,进口名牌,凭借自身实力,在电视、广播中的“黄金”时间,大小报纸、杂志的整幅版面上,大肆宣传其产品、甚至在体育竞技场上、火车上、汽车上、街头……到处随处可见他们的产品广告。

对此,南昌日用化工总厂没有以卵击石,在进行认真分析后,决定走“农村包围城市”之路,他们把销售工作的重点放在竞争对手未涉足或涉足较少的农村和中小城市。1992年先后在省外开拓了淮阳、盐城、临沂等一批中小城市的牙膏市场,外销量达300多万支。

## 5. 谈判中的讨价还价

买卖的双方谈判除了数量、质量、交货方式、付款方式等等以外,还有十分重要的一个内容,那就是讨价还价。讨价还价虽说是每一个家庭主妇都会的,然而,在商场中却有许多奥妙之处。

当买方迫使卖方减价时,就要尽量出低价格;反而言之,卖方在交易开始前,应该尽量地提高售价,这样才有讨价还价的余地。但这并不是说乱杀价或漫天要价。应在合理的范围内进行。这是一个很好的原则,但是一般人在紧要关头时,却常常把它忘掉。当你买东西时,不要去强调东西的质量不错、服务周到或者交货迅速等优点,这会使你杀价困难。卖东西的人假如知道你很满意后,就会出高价,而且不愿意降价了。一个成功的买主要使卖主从谈判开始直到出价时,一直犹豫能否做成这笔生意。所以你要尽量挑剔产品的缺点,这样会使他出价较低。至于你需要快点交货或者特别的售后服务,慢点再谈也不迟。这是为什么呢?因为一旦价格和卖主谈定,他就不会因为交货和服务或者品质上的小问题,而失去整笔的交易。所以把握住原则后,你不但能获得品质好、交货迅速、服务到家的产品。而且还可以便宜地买进,这不就是为你省钱了吗?

讨价还价是谈判中惯用的战术,商人部懂得如何讨价还价,并把这作为一项必不可少的谈判程序,因为价格直接影响着双方的利益,谁也不愿意让对方占便宜。而讨价还价时指出对方的弱点,实质上就是“围魏”,实现了自己的意图则达到了“救赵”目的。

## 6. 抓住关键,围魏救赵

十几年前,广东玻璃厂与美国欧文斯玻璃公司就引进新式设备问题进行谈判。但在全部引进还是部分引进问题上,双方各执己见。中方坚持只部分引进生产线的关键设备,美方代表却坚持出售全套生产线,双方不肯让步,形成僵持状态。

中方首席代表决定打破僵局。为了缓和气氛,他微笑着变换了话题:你们欧文斯的技术、设备和工程师都是世界第一流的。你们帮我们厂,我们只能用最好的东西,因为这样,我们才能够成为全国第一,这对我们有利,对你们更有利!欧文斯的首席代表是位高级工程师,听到这话自然感兴趣。中方首席代表又提出,我们厂的外汇的确很有限,不能买太多的东西,国内能生产的就不打算进口了。现在你们也知道,法国、比利时和日本都在跟我们北方的厂家搞合作,如果你们不尽快同我们达成协议,不投入最先进的技术、设备,那么你们就要失掉中国市场,人家也会笑话你欧文斯公

司无能。这样一来,美方不再坚持原来的方案,僵局打破,双方达成了协议。

中方首席代表没有直接去争论部分引进还是全部引进问题,而是从有关的要害问题入手,称赞欧文斯的技术、设备、工程师;声明我方外汇有限;告知法国、比利时、日本正在同他们竞争等。巧妙运用“围魏救赵”,使美方在谈判中放弃原来的立场。

## 7.“ 死线 ”的意义

“ 死线 ”是商业中的术语,指的是规定死的时间。

美国谈判专家荷伯·种恩追忆了他初次参加与日本商人谈判时,因缺乏经验,被对方在“ 死线 ”击败的情形。

荷伯乘飞机前往东京,参加为期 14 天的谈判。

飞机在东京着陆了,两位日本人恭候着他,陪他坐上了一辆大型豪华卧车。在行驶途中,一位日本人问:“ 请问,你是否关心返回的飞机时间,我们好安排车送你。”

荷伯从口袋里掏出返程机票给他们看。当时荷伯并不知道他们因此就知道了他的归期。

日本人在荷伯的在日 14 天里,陪着荷伯游览、学习宗教、欣赏文艺。每当荷伯提出谈判时,他们就说:“ 有的是时间,有的是时间。”到了第 12 天、第 13 天,虽然开始谈判,但总是提前结束。最后在第 14 天早上,他们总算认真谈判了,正当他们深入到问题的核心时,卧车开来了,接荷伯去机场,日本人和荷伯都挤进卧车里,继续商谈条款。正好在汽车到达机场时,荷伯和日本人达成了协议。

荷伯以惨败而告终。由于日本人了解荷伯和“ 死线 ”,先搞公关活动,然后将谈判压缩在一天时间里,荷伯为了完成上司交给的任务,只好草草签订协议了事。

从事商业活动,都有适合和不适合的时间,尤其是商业洽谈时,时间的利用是成功的重要因素。基于此,每个明智的经商者应留心:

(1) 一般情况下,谈判时都要对自己的“ 死线 ”保密,千万不要泄露你的“ 死线 ”。

(2) 要有随时进行商谈的心理准备与实质准备。这是因为时间由对方掌握,有时由不了你选择。在这种情况下,倘若没有足够的心理准备和实质准备,就难以获胜。

(3) 不要让人用时间压力法钳制住。留意自己的生理时钟,避免在身心处于低潮时谈判,因为那样是无法专心于谈判的。

总而言之,凡经商者既要善于运用这种“ 围魏救赵 ”的时间压力法达到自己的目的,又要学会用此法对付别人。

## 第三计：借刀杀人

【原文】敌已明，友未定，引友杀敌，不自出力，以损 推演。

【注释】损：指《易经》中的损卦。《易经·损》：“彖曰：损下益上，其道上行。”论述的是“损”与“益”的相互转化关系。这里指盟友攻敌有可能遭受损失，但他的损失可以换来自己的利益。

【计名出处】此计名出自明代戏剧《三祝记》。该剧说的是北宋时期，范仲淹的政敌密谋策划，让没有打仗经验的范仲淹领兵征讨西夏，其目的是借兵强马壮的西夏军队这把“刀”除掉范仲淹。

【计名阐释】

借刀杀人，是为了保存自己的实力而巧妙地利用矛盾的谋略。

此计谓借人之力攻击我方之敌，我方虽不可避免有小的损失，但可稳操胜券，大大得利。春秋末期，齐简公派国书为大将，兴兵伐鲁。鲁国实力不敌齐国，形势危急。孔子的弟子子贡分析形势，认为惟吴国可与齐国抗衡，可借吴国兵力挫败齐国军队。于是子贡游说齐相田常。田常当时蓄谋篡位，急欲铲除异己。子贡以“忧在外者攻其弱，忧在内者攻其强”的道理，劝他莫让异己在攻弱鲁中轻易主动，扩大势力，而应攻打吴国，借强国之手铲除异己。田常心动，但因齐国已作好攻鲁的部署，转而攻吴，怕师出无名，子贡说：“这事好办。我马上去劝说吴国救鲁伐齐，这不是就有了攻吴的理由了吗？”田常高兴地同意了。子贡赶到吴国，对吴王夫差说：“如果齐国攻下鲁国，势力强大，必将伐吴。大王不如先下手为强，联鲁攻齐，吴国不就可抗衡强晋，成就霸业了吗？”子贡马不停蹄，又说服赵国，派兵随吴伐齐，解决了吴王的后顾之忧。子贡游说三国，达到了预期目标，他又想到吴国战胜齐国之后，定会要挟鲁国，鲁国不能真正解危。于是他偷偷跑到晋国，向晋定公陈述利害关系：吴伐鲁成功，必定转而攻晋，争霸中原。劝晋国加紧备战，以防吴国进犯。公元前484年，吴王夫差亲自挂帅，率十万精兵及三千越兵攻打齐国，鲁国立即派兵助战。齐军中吴军诱敌之计，陷于重围，齐师大败，主帅图书及几员大将死于乱军之中。齐国只得请罪求和。夫差大获全胜之后，骄狂自傲，立即移师攻打晋国。晋国因早有准备，击退吴军。子贡充分利用齐、吴、越、晋四国的矛盾，巧妙周旋，借吴国之“刀”，击败齐国；借晋国之“刀”，灭了吴国的威风。鲁国却从危难中得以解脱。

# 〔古计今用例说〕

借刀杀人,是为了保存自己的实力而巧妙地利用矛盾的谋略。

此计谓借人之力攻击我方之敌,我方虽不可避免有小的损失,但可稳操胜券,大大得利。

## 1. 彩旗,如何飘起来?

世人瞩目的第十一届亚运会将在北京举行,而日日夜夜在提醒人们的是大街小巷越来越多的亚运三面旗帜,当你看到满街飞舞的亚运旗帜之时,即使你对体育多么不关心,你也会感到:亚运会日近一日了。

名不见经传的朱宝新就是彩旗的生产者和设计者。他领导着一个小企业:北京市海淀区青龙桥街道劳动服务公司金样工艺加工部。这一长串名字恐怕还不如它 13 名职工的名字更容易记忆。

然而,就是这个仅有两间小平房的企业,就是这位手下只有 12 名职工的厂长,偏偏瞅准了亚运会这个难得的机遇,使自己的企业起死回生了。

作为一厂之长的体育迷,朱宝新从欢声雷动的赛场上获得了启发:如果在每个球迷手里塞上一面旗……他算了一笔账,一场球赛的观众是 8 万人,光是体育场每天就有三场球,纸旗成本又低——可为!

与同学张宇共同设计,选定了图案后,拔腿就往亚运会集资部的专利处跑,石碑胡同四号的门坎被他踏来踏去十七八回。倒是没有竞争对手,但单凭个毛头小伙儿,人家如何信你?最后,集资部考虑到反正也不负责销售,只要他能支付专利费,爱怎么搞就怎么搞吧。

但是,仅有 6000 元家当连生产小彩旗的专利都买不起。于是十几个人一起凑钱。朱宝新还卖了自己心爱的摩托车。专利费交了,1000 套彩旗制作出来了。

1989 年 8 月 29 日,亚运会专利、标志产品展评会上,朱宝新赔着钱将自己的产品摆上了各家展台,还在大厅里挂成串儿鲜艳夺目的小彩旗增添了浓烈的亚运气氛,它开始引起了人们的关注,当场订货 15 万面,并被评上了“最受欢迎的产品”。

70 万面小旗出现在条条街道、家家商店,出现在各个机关的、公桌上,出现在孩子们的手中,出现在荧光屏上……亚运旗帜成一种时髦,这种时髦为朱宝新和他的伙伴们带来了大笔生意。

亚运会并非仅是体育盛会,对企业来说,它还是一种难得的机遇,而这种机遇,却只偏爱素有准备的头脑。朱宝新是成功者,他利用了亚运机遇,推出了自己的产品,他是使用“借刀杀人”策略的成功者。但是,与国内现有 500 多万企业这个庞大的数字相比,参与亚运竞争的企业仍是少数,特别是大中型企业,表现出的热情并不高。实际上,这从另一个侧面反映出有些企业的经营者们缺乏商品竞争意识。要知道,把产品变成商品是一个完整的过程,不注意收集市场信息,不主动把握销售机遇,不利用各种渠道扩大产品知名度,就无法引起顾客的购买欲望,产品也难以变成商品。

## 2. 巧借发动机

中国长春第一汽车制造厂引进奥迪汽车生产线,就是德国大众汽车公司成功地借用美国克莱

斯勒公司的前期成果,趁虚而入取得的成就。

当初,长春一汽并没有与德国大众汽车公司合作的计划,他们找的是美国的克莱斯勒汽车公司。一开始,谈得不错,双方已签订了引进克莱斯勒公司汽车发动机生产线的合同。

然而,当第一汽车制造厂总经济师吕福源率代表团第二次去底特律时,克莱斯勒公司的态度就产生了180°的大转弯。他们态度傲慢,要价高昂,附加条件苛刻。为什么会这样?原来他们已获得情报,知道中国有关方面已批准一汽上轿车项目,再说已和克莱斯勒签订了引进汽车发动机生产线的合同,他们想借此逼迫一汽就范,接受他们更高的要价和条件。他们以为一汽会就此而一筹莫展。

就在克莱斯勒公司欲将一汽卡脖子置于死地时,德国大众汽车公司的董事长哈恩博士一行来到一汽进行礼节性拜访。双方互相了解了彼此的情况和意图后,哈恩博士表示,愿意在一汽已经引进的克莱斯勒发动机的基础上进行合作,他说:“我们希望与一汽创造一个良好的合作先例。如查厂长先生有诚意,4个星期后请您去朗堡,到我们大众汽车所在地,我们将非常高兴在那里接待您。”

4个星期后,吕福源总经济师率一汽代表团到朗堡时,看到已经把克莱斯勒的发动机装进了奥迪车身,因为发动机较长,这种车型是特意加长的。

克莱斯勒汽车公司总裁艾科卡是个很有才华,很有思想的管理专家,可是这一次却栽在了德国大众公司的手里。他以为卡脖子就能吓得住对方,而中国人却不买这个账。当大众与一汽合作的消息传来时,艾科卡感到压力来了,他又把一只和平的气球飘了过来。不过,已经为时已晚。一汽在克莱斯勒与大众之间,早已作了比较,终于选定大众公司作为自己的合作伙伴。

美国欲置人于死地,最后却以自己的失败告终,而德国大众却成功运用借刀杀人计,达到自己的目的。

### 3. 树立公敌

许多商人不择手段,使商场中的伙伴变成了敌人。由于生意的缘故,双方又想和解矛盾,缩小距离,以免受到对方的攻击,造成两败俱伤。因此,一些商人绞尽脑汁,想出了一个绝好的防御办法,那就是树立公敌。

有一部西部片是描写人心理奥妙的作品。主角是一位警察,另一位主角是从外地来专门赚奖金的无赖。这二人立场对立,时常怒目相视。二人之间有一股很紧张的气氛。这时,有一批银行抢劫犯从拘留的地方越狱而出,政府下令赏五万美元,所以,二人明争暗斗,都想得到五万美元,可警察也考虑到逃犯人数较多,只靠自己不行。这种利害关系很自然地给双方创造了合作的气氛,最后,二人终于合作,全歼逃犯,成为好朋友。这部电影的重点就在于本来是对立的二人,后来由于出现了共同的敌人,从而化敌为友。在强大敌人面前,心理就会生欲与人合作的情况,本为水火不容的双方,在共同强敌前面,很快握手言和。从另一方面来说,如果要和对立的人握手合作,一定要找另一位共同敌人,这就很容易和对立的人化干戈为玉帛,成为朋友。

和为贵、和生财,商人们都很清楚这一点道理。然而,商场上竞争在所难免,有的是你死我活,长期下去必然加深敌意情绪。在某些方面,商人们又需要互相利用,互相合作,共同获得他们的利益。在重重矛盾之中,谁也不愿意长期打内战,耗费大量财力和精力,惟一的解脱方式就是为了维护他们之间的共同利益,去寻找他们的公敌,在与公敌的较量中,达到缓和矛盾,一致对外,直至胜利的目的。树立公敌,不仅是商人的防御战术,也是政治家们的防御战术,而且是非常有效的一种

战术。

## 4. 粉质雪花膏的陪衬广告

20世纪50年代末,美国弗雷化妆品公司独霸美国黑人化妆而市场。当时,该公司的一名推销员乔治·约翰逊独立创建了自己的约翰逊黑人化妆品公司,这个公司只有500美元的资产,3名职工。约翰逊知道自己的公司无论在财力、人力、物力及势力上都无法与弗雷公司相比,于是他集中精力研制了一种粉质雪花膏。在推销该产品时,他采用了陪衬法,在广告中宣传说:“当你用过弗雷化妆品之后,再擦上一层约翰逊的粉质膏,将会收到意想不到的效果。”同事们对这种陪衬式的宣传颇有微词,认为是无形之中替弗雷公司作广告。实际上,约翰逊利用了弗雷公司的名气来替他们的粉质膏作广告。正如约翰逊所说的:“就是因为他们的公司的名气大,我们才这样说。打个比方,现在几乎很少人知道我叫约翰逊,可如果我想办法站到美国总统身边的话,我的名字就会马上世人皆知。推销化妆品也是这个道理,在黑人社会中,弗雷化妆品已久负盛名,如果我们的产品能和它的名字一同出现,明着是捧弗雷公司,实际上却抬高了我们自己的身价。”

这种宣传果然很灵验,消费者自然而然地接受了约翰逊公司的产品,市场被迅速打开了。接着该公司又研制出一系列新产品,经过强化宣传和努力,不到几年时间,约翰逊便利用这种借刀杀人的计谋将弗雷公司的产品挤出了市场,约翰逊公司的产品独占美国黑人化妆品市场。

## 5. 借地生财

“借地生财”这句商业谚语是说:借用、租用、利用别人或外地优越的地理位置进行经商,从中赚钱发财。还有“店不卖钱移闹市,生意不好调柜台”等商谚,都是强调地理条件对经商的作用。

一项事业的成功往往离不开天时、地利、人和这三个客观条件。经商也同样离不开地利,地方有利才能生意兴隆。

在古代经商就强调“择地治生”。据《史记·货殖列传》载:赵国富商卓氏,秦破赵后实行移民,一般人皆贿赂官吏,要求逐居近处。惟独卓氏要求迁往较远的“汶山之下”,因为那里土地肥沃,物产丰富,易于商业发展,卓氏到了那里果然大富,“田地射猎之乐,拟于人君”。《东坡志林》载:越国大夫范蠡选定“陶”这块地方经商,“以为此天下之中,交易尚针路通,为商可以致富”。时间不长,果然“致货累巨万”。借地生财,应借用地理上的优势,来为本企业开拓业务,扩大经营。

所谓地理上的优势,从经商的角度讲,应该具备以下特征:人们常去的地方;人口聚居的地方;购买力较高的地方;靠近市场的地方;方便顾客的地方;有利物资交流的地方。

## 6. “绿林好汉”餐馆

人生在世,离不开吃,在餐饮行业中,有特点的或者说有特色的服务就比一般的服务更能吸引人。

在餐厅进餐的顾客,除了吃的需要外,还要感受进餐的气氛、环境。在这方面国外有数不清的特色餐厅。比如罗马尼亚就有一家享有盛誉的“绿林好汉”餐馆,这家餐馆以其独有的布局、奇特的经营风格引得顾客盈门。

绿林好汉餐馆位于罗马尼亚布拉索夫市郊的密林中。在简陋的草木棚上,高高悬挂着“绿林

好汉餐厅”的招牌。

这个餐馆的建筑布局全部模仿古代绿林好汉宿营、就餐的房屋。整个餐馆设在一个草棚内。草木棚以石垒基，四周墙壁用浑圆的树干拼合而成，大大小小的野鹿头骨、角叉挂满四壁。餐厅中央放着一只古色古香的炉灶，桌子全用粗木钉成，椅子上铺着兽皮。顾客一进来，就仿佛踏进古代绿林好汉的房子。该餐馆巧借“绿林好汉”的氛围，迎合了大众口味，收到良好的经济效益。

## 7. 李老板的炒股妙方

借刀杀人，听起来让人毛骨悚然，但实际上却包含着许多智慧。巧妙地使出这一手“借刀杀人”之计，往往能使你立于不败之地。炒股也是如此。

股市上一般有各种股票。成长股是人们追逐最多的，公司的经济效益总是稳步上升，盈余的成长总会帮你一把，使你稳赢不赔。就一般意义上说，公司的业绩不突出，不呈发展势头，这种公司发行的股票一般不会受欢迎。但凡事难免有个例外，纵观国内外股票交易史，冷股炒热，大发横财者，也不乏其例。

1985年台湾泰丰公司有一个流传很广的故事。这家公司所发行的股票，当时股价一直徘徊在16元上下。这种情况持续了一段时间后，却吸引了一个有心人。此人姓李，是个炒股老手。李老板派遣心腹，调查公司的具体经营情况后了解到，该公司虽有种种弊端，但拥有可观的土地资产，总地来说呈发展趋势。李老板经过细致考虑后，决定大肆炒做，而且要炒得惊人。他当即订下一条“借刀杀人”之计，吩咐手下伙计携带大量资金，悄悄地在股市上收起基本筹码来。

不几天，这种股票绝大多数便进入李氏的腰包，造成股市缺票的既成事实，股价很快扶摇直上，从18元、19元、26元一直往上升。由于该股涨幅过高的股价与公司的实际业绩不成比率，自然吸引了不少股友融资进入。所谓火借风势，风助火威，有了广大股众推波助澜，这种股票终于不顾各方压力，一口气升至54元之高。

由于李老板差不多收空了所有股票，能搭车得利者已是少数。被轧惨了的空头免不了到处请愿，于是便引来证券交易所调查此事，股价遂一口气连跌了14个停板之多。正所谓升得高必然跌得惨，不知内情的跟进者被这一升一跌杀得遍体鳞伤，有实力的大老板也有被套牢亏损数亿元的，而更多的散户则是老本蚀尽，背上巨额债务。

李老板娴熟操作，里外尽赚数千万，但逢人仍是一脸苦相，诉说自己如何被套牢。可老板这一招“借刀杀人”运用得干脆利索而又不着痕迹。