《三十六计与商战》

------------

三十六计与商战

------------

　　序

　　上篇古三十六计与管理

　　第一计瞒天过海

　　第二计围魏救赵

　　第三计借刀杀人

　　第四计以逸待劳

　　第五计趁火打劫

　　第六计声东击西

　　第七计无中生有

　　第八计暗渡陈仓

　　第九计隔岸观火

　　第十计笑里藏刀

　　第十一计李代桃僵

　　第十二计顺手牵羊

　　第十三计打草惊蛇

　　第十四计借尸还魂

　　第十五计调虎离山

　　第十六计欲擒故纵

　　第十七计抛砖引玉

　　第十八计擒贼擒王

　　第十九计釜底抽薪

　　第二十计浑水摸鱼

　　第二十一计金蝉脱壳

　　第二十二计关门捉贼

　　第二十三计远交近攻

　　第二十四计假道伐虢

　　第二十五计偷梁换柱

　　第二十六计指桑骂槐

　　第二十七计假痴不癫

　　第二十八计上楼抽梯

　　第二十九计银树开花

　　第三十计反客为主

　　第三十一计美人计

　　第三十二计空城计

　　第三十三计反间计

　　第三十四计苦肉计

　　第三十五计连环计

　　第三十六计走为上策

　　下篇续三十六计与管理

　　第一计未雨绸缪

　　第二计攻心为上

　　第三计先声夺人

　　第四计先发制人

　　第五计后发制人

　　第六计扮猪吃虎

　　第七计请君入瓮

　　第八计以夷制夷

　　第九计投石问路

　　第十计杀鸡儆猴

　　第十一计一鼓作气

　　第十二计狐假虎威

　　第十三计网开一面

　　第十四计缓兵之计

　　第十五计将计就计

　　第十六计舍车保帅

　　第十七计借题发挥

　　第十八计破釜沉舟

　　第十九计明知故昧

　　第二十计一箭双雕

　　第二十一计虚张声势

　　第二十二计异为己用

　　第二十三计里应外合

　　第二十四计明枪暗箭

　　第二十五计拔旗易帜

　　第二十六计棋走险着

　　第二十七计持盈保泰

　　第二十八计引蛇出洞

　　第二十九计引而不发

　　第三十计以长击短

　　第三十一计以屈求伸

　　第三十二计以静制动

　　第三十三计以柔克刚

　　第三十四计恩威并施

　　第三十五计奇货可居

　　第三十六计激将计

------------

第一计瞒天过海（1）

------------

　　趁黑夜渡海袭击的战术

　　计曰：“备周则意怠，常见则不疑。阴在阳之内，不在阳之对。太阳，太阴。”

　　解曰：自以为守卫工作已经周密，于是戒心松懈，对平时常见的事，总是不会存在怀疑。

　　出人意料的奇略，本来就是藏在众目难见的秘密场所。在众所周知之处，往往隐藏了重大的秘密。

　　“瞒天过海”是示假隐真的策略。即利用人们习以为常的事物，“隐蔽”、“弱化”自己的真实目的。

　　作战讲究“奇正”、“虚实”。“奇正”是战法变化，“虚实”是制敌弱点，而且要互相配合，变化运用，才能发挥制人而不制于人的效果。“瞒天过海”就是用奇正虚实的欺敌手段，来隐瞒、欺骗敌人耳目，神不知、鬼不觉地达到自己的目的。

　　东汉末年，北海太守孔融被敌人困于城内，小将太史慈准备冲破封锁示请救兵。

　　太史慈没有强行杀出重围，却带着两个骑兵，带上弓箭和箭靶，开门出城。城里兵士和城外敌人看见了，都大为吃惊。然而太史慈却牵马走进城边堑壕里，插好了靶，练习射箭。射完箭就回城。第二天又照样去练箭，围城的敌人有的起来看，有的躺着不动。第三天、第四天他仍然照样去，围城的敌人就不再理会。第五天，太史慈吃饱饭，收拾好行装，像几天前一样走出城门。出敌不意之时，他突然跨上马背，挥动马鞭，像箭一样冲出敌人的包围，等到敌人发觉，他已经去远了。

　　瞒天过海计的成功诀窍，在于本文开头征引的古语。译成现代文，即是：戒备森严，容易轻敌麻痹；时常见惯，往往不会怀疑。利用这一规律，可以将智谋隐蔽在公开的事物之中，不必与公开的形式相排斥，十分公开的事物往往掩饰着十分机密的东西。

　　一句话，利用人们思维定势中出现的空隙，在以为万无一失，常见不疑的地方，施展计谋，赢取胜利。

　　饭店传总统要闻声振海外

　　1983年，中国第一家五星级宾馆，也是第一家中美合资的宾馆——北京长城饭店正式开张营业。开业伊始，面临的首要问题就是如何招待顾客。按照通常的做法，应该在中外报刊、电台、电视台做广告等。这笔费用是十分昂贵的，国内电视广告每30秒需数千元，每天需插播几次，一个月最少需要几十万元。但由于北京长城饭店的基本客户来自香港、澳门及海外各国，这就需要海外的宣传，而香港电视台每30秒钟的广告费最少是38万港元，若按内地的方式插播，每个月需几百万元人民币。至于外国的广告费，一个月下来更是个天文数字了。一开始，北京长城饭店也曾在美国的几家报纸上登过几次广告，后来因为经费不足，收效又不佳，只得停止广告的播出。

　　广告的播出虽然停止了，但北京长城饭店宣传自己的公关活动却没有停止，他们只不过是改变了策略而已。

　　当时北京市为了缓解八达岭长城过于拥挤之苦，整修了慕田峪长城。当慕田峪长城刚刚修复、准备开放之际，北京长城饭店不失时机地向慕田峪长城管理处提出由他们来举办一次招待外国记者的活动，一切费用都由北京长城饭店承担。双方很快便达成了协议。在招待外国记者的活动中，有一项内容是请他们浏览整修一新的慕田峪长城，目的当然是想借他们之口向国外宣传新开辟的慕田峪长城。这一天，北京长城饭店特意在慕田峪长城脚下准备了一批小毛驴。毛驴是中国古代传统的代步工具，既能骑也能驮东西。如果长城、毛驴被这些外国记者传到国外，更能增加中国这一东方文明古国的神秘感。这次北京长城饭店准备的毛驴，除了一批供愿意骑的记者外，大部分是用来驮饮料和食品的。当外国记者们陆续来到山顶之际，主人们从毛驴背上取下法国香槟酒，在长城上打开，供记者们饮用。长城、毛驴、香槟、洋人，记者们觉得这个镜头对比太鲜明了，连连叫好，纷纷举起了照相机。照片发回各国之后，编辑们也甚为动心。于是，第二天世界各地的报纸几乎都刊登了慕田峪长城的照片。北京这家以长城命名的饭店名声也随之大振。

　　通过这次活动，北京长城饭店的公关经理、一位当过记者的美国小姐，尝到了通过编辑、记者的笔头、镜头，把长城饭店介绍给世界各国，不仅效果远远超过广告，而且还可少花钱的甜头。于是，精明的公关小姐心中盘算起将再举办一次更大规模的公关活动。

　　机会终于来了。1984年4月26日到5月1日，美国总统里根将访问中国。北京长城饭店立即着手了解里根访华的日程安排和随行人员。当得知随行来访的有一个500多人的新闻代表团，其中包括美国的三大电视广播公司和各通讯社及著名的报刊之后，北京长城饭店的这位公关经理真是喜出望外，她决定把早已酝酿的计划有步骤地付诸实施。

　　首先，争取把500多人的新闻代表团请进饭店。他们三番五次免费邀请美国驻华使馆的工作人员来长城饭店参观，在宴会上由饭店的总经理征求使馆的工作对服务质量的意见，并多次上门求教。在这之后，他们以美国投资的一流饭店，应该接待美国的一流新闻代表团为理由，提出接待随同里根的新闻代表团的要求，经双方协商，长城饭店如愿以偿地获得了接待美国新闻代表团的任务。

------------

第一计瞒天过海（2）

------------

　　其次，在优惠的服务中实现潜在动机，长城饭店对代表团的所有要求都给予满足。为了使代表团各新闻机构能够及时把稿件发回国内，长城饭店主动在楼顶上架起了扇形天线，并把客房的高级套房布置成便利发稿的工作间。对美国的三大电视广播公司，更是给予特殊的照顾。将富有中国园林特色的“艺亭苑”茶园的六角亭介绍给CBS公司、将中西合壁的顶楼酒吧“凌霄阁”介绍给NBC公司、将古朴典雅的露天花园介绍给ABC公司，分别当成他们播放电视新闻的背景。这样一来，长城饭店的精华部分，尽收西方各国公众的眼底。为了使收看、收听电视、广播的公众能记住长城饭店这一名字，饭店的总经理提出，如果各电视广播公司只要在播映时说上一句“我是在北京长城饭店向观众讲话”，一切费用都可以优惠。富有经济头脑的美国各电视广播公司自然愿意接受这个条件，暂当代言人、做免费的广告，把长城饭店的名字传向世界。

　　有了这两步成功的经验，长城饭店又把目标对准了高规格的里根总统的答谢宴会，要争取到这样高规格的答谢宴会是有相当大难度的，因为以往像这样的宴会，都要在人民大会堂或美国大使馆举行，移到其它地方尚无先例。他们决定用事实说话。于是，长城饭店在向中美两国礼宾官及有关执行部门的工作人员详细介绍情况、赠送资料的同时，把重点放在了邀请各方首脑及各级负责人到饭店参观考察上，让他们亲眼看一看长城饭店的设施、店容店貌、酒菜质量和服务水平，不仅在中国，即使是在世界上也是一流的。到场的中美官员被事实说服了，当即拍板，还争取到了里根总统的同意。

　　获得承办权之后，饭店经理立即与中外各大新闻机构联系，邀请他们到饭店租用场地，实况转播美国总统的答谢宴会，收费可以优惠，但条件当然是：在转播时要提到长城饭店。

　　答谢宴会举行的当天，中美首脑、外国驻华使节、中外记者云集长城饭店。电视上在出现长城饭店宴会厅豪华的场面时，各国电视台记者和美国三大电视广播公司的节目主持人异口同声地说：“现在我们是在中国北京的长城饭店转播里根总统访华的最后一项活动——答谢宴会……”在频频的举杯中，长城饭店的名字一次又一次地通过电波飞向了世界各地，长城饭店的风姿一次又一次地跃入各国公众的眼帘。里根总统的夫人南希后来给长城饭店写信说：“感谢你们周到的服务，使我和我的丈夫在这里度过了一个愉快的夜晚。”

　　北京长城饭店以热情主动举办招待外国记者的活动和对美国三大电视广播公司提供优惠的照顾为假相，赢得了在世界的名声。通过这一成功的公关活动，后来各国访问者、旅游者、经商者慕名而来，并有38个国家的首脑率代表团访问中国时，都在长城饭店举行了答谢宴会，以显示自己像里根总统一样对这次访华的重视和成功的表示。从此，北京长城饭店的名字传了出去。

　　成功的煤炭商

　　在日本神户，有一家经营煤炭的福松商会。经理是少年得志的松永安左卫门。

　　开张后不久的一天，商会来了一个当时神户最出名的西村豪华饭店的侍者，他送了一封信，上书“松永老板敬启”，下款“山下龟三郎拜”，内称：“鄙人是横滨的煤炭商，承蒙福泽桃介（松永父亲的老友，借了巨资给松永作商会的开办费）先生的部下秋原君介绍，欣闻您在神户经营煤炭，请多关照。为表敬意，今晚鄙人在西村饭店聊备薄宴，恭候大驾，不胜荣幸。”并附了秋原先生的介绍信。

　　当晚，松永一踏进西村饭店，就受到热情款待，山下龟三郎的毕恭毕敬，使得松永未免有些飘飘然。晚宴进行中，山下提出了自己的恳求：“安治川有一家相当大的煤炭零售店，信誉很好。老板阿部君是我的老顾客。如果承蒙松永先生信任我，愿意让我为您效劳，通过我将贵商会的煤炭卖给阿部，他一定乐于接受。贵商会肯定会从中获利。我只要一点佣金就行了。不知先生意下如何？”

　　松永听后，心里盘算起来。没等他回答，山下就把女招待员叫来，请她帮忙买些神户的特产瓦形煎饼来。并当着松永的面，从怀里掏出一大叠大额钞票，随手抽出两张交给女招待员，并另外多抽一张作为小费。

　　松永看着那叠近10厘米厚的钞票，有些吃惊。眼前发生的这一切，使他眼花心乱，稍一镇定，便对山下说：“山下先生，我可以考虑接受。”

　　稍作谈判后，松永便和山下签订了他所希望的合同。

　　丰盛的晚宴后，松永一离开，山下便立即赶到车站，搭上末班车，回横滨去了。西村饭店这样的高消费，远不是山下所承受得了的！

　　那一叠大额钞票，是他以横滨不景气的煤炭店作抵押，临时向银行借来的；介绍信则是在了解了福泽、秋原与松永的关系后，借口向福松商会购煤炭，请秋原写的。以此为道具，利用西村饭店这个堂皇的舞台，成功地演了一场“瞒天过海”的妙剧。

　　自此以后，山下一文钱不花，从福松商会得到煤炭，再转卖给阿部，从中大获其利。

　　业务介绍信、饭店里设宴谈生意、给招待员小费，这些都是当时日本商界中司空见惯的。山下就是利用了这些极其平凡的小事，显示自己拥有雄厚的实力，隐藏自己没资金做煤炭生意的事实，从而达到了自己的目的。而年轻的松永被山下的诚恳恭敬和热情招待、慷慨大方的这些假象所迷惑，信任了山下。试想，如果松永事先知道了山下的真实情况，会同意他的建议吗？

　　所以求胜的方法必须把握机会和空隙，以司空见惯的行动，制敌先机，出奇制胜。

　　［计论］

　　瞒天过海，实际上是利用人们对待社会现象的习惯定势，对于熟视无睹的现象经常是信而不疑的心理，利用人的错觉，以假相骗人。一般军事上利用人们的这种心理，以假乱真，最后以假代真，以达到出其不意的效果。而在商业经营中，也可以假相为基础，达到渔人之利的目的。但此计不同于“掩耳盗铃”，那是一种愚蠢的自欺欺人的办法，而瞒天过海则恰恰相反，它是愚弄对方于掌上的高明之策。

------------

第二计围魏救赵（1）

------------

　　以围攻魏都逼魏军撤退的战术

　　计曰：“共敌不如分敌。敌阳不如敌阴。”

　　解曰：攻击集中的敌军时，不如先分散对方的兵力，再加以痛击。与其先发制人，不如等待对方的动向确定，再予以出击。

　　战国时代，孙膑与庞涓斗智、斗法，其中有一段“围魏救赵”的精彩过程。

　　孙膑和庞涓都是鬼谷子的学生，俩人感情很好，相约日后发迹要互相提携帮助。但是庞涓深怕孙膑的才华超过自己，因此设计谋害孙膑，使其受刑致残。所幸孙膑装疯逃过一死，并经墨翟弟子禽滑将其救回齐国。

　　后来，魏惠王派庞涓率兵攻打赵国，赵国首都邯郸（今河北省邯郸市）岌岌可危，赵王答应以中山地方相赠，请齐国出兵救援。

　　齐威王命令田忌为大将，孙膑为军师，领兵前往救赵。当时田忌要发兵去邯郸，孙膑献计曰：“赵将非庞涓之敌，比我至邯郸，其城已下矣。不如驻兵于中道，扬言欲伐襄陵，庞涓必还，还而击之，无不胜也。”

　　襄陵为魏国重地，襄陵若失，则首都安邑也将不保。庞涓攻打邯郸本已指日可下，听说齐军要攻打襄陵，只好放弃邯郸，日夜兼程回国保卫首都。齐军趁魏军回师疲惫，在中途予以截击，把魏军打得大败。从而解了邯郸之围，救了赵国。

　　所以，“围魏救赵”的计策，是“攻其所必救”，不一定要直接和其交锋。所谓“螳螂捕蝉，黄雀在后”，黄雀要救蝉，就是要攻击螳螂所必救之处。

　　商场如战场，所以在竞争中，对于强大的竞争对手，不能与之正面交锋，而应侧面出击攻其弱点，定能效果显著。

　　“南化人”巧脱困境

　　江苏省南京化学工业公司是全国重点大型化工企业，1934年由著名的爱国实业家范旭东先生创办，并拥有雄厚的设计开发、科研生产、化纤机制造和建筑安装实力。

　　市场开放后，企业之间的竞争激烈，斗争加剧，南化公司曾用“围魏救赵”之计解除了几次燃眉之急。

　　南京有一化工厂与南化公司互有供应关系。该厂供应南化公司盐酸液碱，南化公司供应该厂硫酸、硝酸。但在前些年，由于南化公司的硫酸、硝酸生产情况不好，对方就给南化公司施加压力，停止供应盐酸液碱，使南化公司生产受到严重影响，威胁很大。

　　南化公司针对这种情况，多次上门解释，请求谅解，但没有结果。于是，南化公司无奈之际，决定“攻其弱点”，自己组织了盐酸液碱800吨，以满足生产急需，同时停止供应该厂硫酸、硝酸。

　　此计一出，果然奏效。该化工厂立即登门，三番五次地道歉，表示继续合作，不会再发生此类事情。

　　再如，有一个煤矿供应南化公司烟煤，但长期以来，可以说是年年欠交、拖交。南化公司派员长驻坐催，甚至领导干部去亲自拜访、求援，都无济于事。

　　但该矿有一点要依赖南化公司，即采用南化的硝铵爆破，开采煤炭。抓住这一点，南化公司决定以对方交煤炭的水平来安排硝铵发货，互为条件。这一下，立即引起了该矿的重视，不得不按煤炭合同交货。

　　今天的南化人，使用“围魏救赵”之计解决了实际困难，而南化公司创始人范旭东先生早在上世纪20年代，就巧施“围魏救赵”妙计，并且技高一筹。

　　智斗世界“碱王”

　　第一次世界大战爆发，西方各国纷纷忙于战争，输入我国的“洋碱”大幅度减少，从大战前的315万吨下降到1916年的21吨，旧中国的碱市场出现了相对真空时间。

　　一直从事碱业生产的民族资本家范旭东先生没有放过这一绝好的发展民族工业的时间。在他的积极努力和四处奔走下，中国第一个制碱企业——永利制碱公司于1918年成立。

　　一战结束后，曾经号称“世界碱王”并一直独占中国碱市场的英国卜内门公司急忙重返中国市场，在这里却发现了新的竞争对手，而且尽管软硬兼施，都不能挤垮永利。甚至连置于自己控制之下都不能做到，这使卜内门大为恼火。

------------

第二计围魏救赵（2）

------------

　　经过一番策划和准备，卜内门想要决一死战，他调来一大批纯碱，以原价40%的低价在中国市场上倾销，不惜血本，企图挤垮永利。

　　永利和卜内门相比，实力悬殊过大。面对卜内门的低价倾销攻势，新生的永利处在生死存亡的紧要关头。

　　范旭东为此焦虑万分。他知道，如果降价与卜内门竞争，不要多久，永利就会财枯力竭而跨台；不降价，产品卖不出去，资金收不回来，无法再生产，永利也名存实亡。

　　一日，范旭东在低头踱步思索对策，猛一抬头，看见墙上挂着一张自己在日本留学时的照片，不禁回想起青年时代因“戊戌变法”失败受株连，不得不东渡日本，以避开当时清政府的锋芒。而永利的创立，正是利用卜内门锋芒暂敛之时。如今卜内门锋芒毕露，永利是否也可以“东渡日本”呢？

　　日本工业较发达，是卜内门公司在远东的最大市场。欧战刚停，百废待兴，卜内门的产量有限，能运到远东来的碱为数不多。现在，为了对付永利，卜内门又把大量的碱运到中国，日本的碱市场必然相对紧张，我们应趁机进入日本市场。卜内门在中国从正面进攻我们，我们就迂回到日本从后面进攻他。

　　日本的三菱和三井两大财团都想在商界执牛耳，相互间竞争非常激烈。三菱有自己的碱厂，而三井没有，只能依赖进口，这正是范旭东所想要的。

　　范旭东迅速与三井协商，委托三井在日本以低于卜内门的价格代销永利产的“红三角牌”纯碱。

　　三井感到，一是不要自己的资金，二是有利可图，三是解决了燃眉之急，便很快就与永利达成了协议。

　　相当于卜内门在日本销量10％的“红三角牌”纯碱，宛如一支奇兵通过三井财团遍布全日本的庞大销售网，向卜内门在日本的碱市场发起了进攻。

　　质量与卜内门相同，价格低廉的“红三角牌”纯碱很快在全日本造成了碱跌价的影响，这一突变，使得卜内门措手不及。为了保住日本市场，卜内门不得不随之降价。

　　由于卜内门的碱在日本的销售量远远大于在中国的销售量，这一降价使其元气大伤。永利碱在日本销售量没超过卜内门的10％，价格却比卜内门在中国的降低价还高一些，损失相对较少。

　　结果是，卜内门在中国虽然处于优势，在日本却穷于应付永利的不断挑战，处于极不利的地位。

　　被永利打蒙了的卜内门此时首尾难顾，权衡利弊，发现保住日本市场比在中国进攻永利重要得多。因此，永利在日本发起攻势后不久，卜内门就通过其驻华机构向永利表示，愿意停止在中国市场上的碱价倾轧，希望永利在日本也相应停止行动。

　　范旭东也趁机提出，要求卜内门今后在中国市场上的碱价如有变动，必须事先征得永利的同意。卜内门无可奈何地同意了。

　　当初强大的卜内门骄横不可一世，误以为新生的永利不堪一击，然而它的扼杀性进攻却被范旭东先生巧施“围魏救赵”妙计所粉碎。到后来落得个惨败而归的结局。

　　“围魏救赵”计的奥秘所在，是不要就事论事，头痛医头，脚痛医脚，而是致力于抓住对方的要害和薄弱环节，把强敌分散、调动开再打。也就是避高就下、避实击虚、避强攻弱、避锐击衰的战术。

　　［计论］

　　围魏救赵在军事上是一个成功的谋略，历代屡用不鲜。围魏救赵在政治斗争中则表现为围攻第三者，从而解救处于险境的人。这里围攻的情况又有多种。如果把围魏救赵提高到哲学角度加以分析后，就可以看出这是事物辩证发展普遍存在的一条规律。当人们掌握与使用它时，就是一种策略；当人们具体运用与操作时，就是一种方法论。不但古代战争可用，现代战争也可用，各行各业都可用，并且都会获得奇迹般的效果。

------------

第三计借刀杀人（1）

------------

　　利用他人之刀进攻敌人的战术

　　计曰：“敌已明，友未定，引友杀敌，不自出力，以损推演。”

　　解曰：敌方已经发动攻势，友邦邻国却尚未表明态度。此时应设法拉友邦合作，使其进攻敌人，以保存我军实力。

　　“借刀杀人”一计，不可望文生义或以辞害意。它并不一定要用刀，也不见得就要取人性命，而是指假借外力或他人之手而达到自己的目的。

　　春秋时期，齐国派军进驻汶工，即将大举进攻鲁国。孔夫子为了拯救自己的国家，特意派最得意的学生子贡外出游说各国诸侯。

　　子贡善于辞令，首先说服齐军主帅将攻鲁之军移师讨伐吴国，随即星夜赶去吴国，劝说吴王同意出兵救鲁攻齐。

　　吴齐两国开战之后，子贡又赶到晋国，劝晋王整军备战以防吴国。

　　不久，晋、吴两国交战，晋国击败吴国。至此，子贡利用诸侯的矛盾，巧借别国的力量，乱齐，破吴，强晋，从而达到存鲁的目的。

　　这一计策，叫“借刀杀人”。其诀窍是：当敌方的征象已经暴露，另外又有一种势力不断扩张，将要参与活动的时候，应该设法借助这种力量去击败敌人，以有利于保存自己。

　　在现代商战中，“借刀杀人”可以引申为，对手或市场的情况已明了，其他各方的态度对自己是有利还是不利，在尚不清楚的时候，要利用其他各方的力量达到战胜对手和占领市场的目的，这样可以不消耗或少消耗自己的实力。

　　高价出售品质和服务

　　当年，威尔逊从父亲手里继承美国塞洛克斯公司时，一天，一位德国籍发明家约翰·罗梭来访，向威尔逊谈到了自己正在研究的干式复印机。两人一拍即合，同意双方合伙协作。

　　经过反复研制，塞洛克斯公司终于制出干式复印机成品——塞洛克斯914型复印机。当时市面上所有的复印机都是湿式的，这种复印机在使用前必须用专门的涂过感光材料的复印纸，印出的是湿漉漉的文件，它需要干透才能取走，用起来麻烦极了。对比之下，干式复印机则便利得多。

　　威尔逊决定把此产品作为“拳头产品”推出。起初，威尔逊打算把首批货以成本价推销，以图开拓市场。他的律师提醒他：这是倾销，是法律不允许的。威尔逊于是将卖价定为295万美元。

　　其实，干式复印机的成本仅2400美元，他却喊出了相当于成本10多倍的高价。这可把副总经理罗梭惊呆了。

　　当时，法律是禁止高价出售商品的，威尔逊却信心百倍，他解释道：“我不出售成品，而是出售品质和服务，这就够了。”

　　不出威尔逊所料，这种新型复印机果然因定价过高被禁止出售。但由于展销期间已经向人们展现了它独特的性能，消费者莫不渴望能用上这种奇特的机器。

　　威尔逊早已获得了复印机的生产专利权，“只此一家，别无分店。”所以当威尔逊把新型复印机以出租服务的形式重新推出时，顾客顿时蜂拥而至。尽管租金很高，由于受以前定价很高的潜意识的影响，顾客仍然认为值得。

　　不久，威尔逊的黄金时代到来了，干式复印机一下子流行起来。虽然公司拼命生产，产品仍供不应求。

　　由于产品被塞洛克斯公司独家垄断，加上已有过的高额租金，所以塞洛克斯914型复印机以高价出售，大量的利润像潮水一样滚滚涌来。

------------

第三计借刀杀人（2）

------------

　　后来，公司营业额就高达3300万美元，而市场占有率已达15%；五年以后，公司营业额上升到近4亿美元，市场占有率达到66%，超过了湿式复印机；6年后，营业额上升到53亿美元，塞洛克斯公司也被美国的《财富》杂志评为10年内发展最快的公司，从此迈入巨型企业行列。

　　威尔逊的成功在于他的“借刀杀人”，表面上是法律禁止了威尔逊高价出售，实际上是威尔逊借法律这把刀，封死了消费者购买之门，把他们逼向威尔逊为其准备的租借之路；同时威尔逊还借超出平常的高租金，断了消费者廉价租用的念头，并为以后的高定价出售做好了准备。

　　跟随超越，更胜一筹

　　任何新产品都不可能一开始就一锤定音，完美无瑕。“跟随超越”，意在追他人首创产品之踪，创自己后续产品之新，在对技术或产品仿制的基础上进行追踪式超越。

　　现代经济中，一项技术或产品的开发和研制是需要花费许多人力、物力和财力的。当竞争对手推出新技术或新产品时，聪明的企业应避开竞争对手的锋芒，潜心于静观默学，巧取他人之长，发现他人之短，善借诸种条件，为我所用，慢中求快。

　　企业可对市场上刚刚出现或出现不久的新技术或新产品，努力加以吸收，仿制并做局部改进，以更高水平的同类产品，紧随其后进入市场，从而击败竞争对手，占领市场。

　　河北省运动保健饮料产品研究开发中心研制的“维力”饮料，正是“跟随超越”、“借刀杀人”的成功范例。

　　“维力”饮料博采各国“可乐”之长，不仅酸甜适宜，清爽可口，且有助于消除疲劳。1986年以高于美国可口可乐275倍的价格进入国际市场，销售情况极好，被国外称为“魔水”。

　　跟随超越，最大的好处是借他人之力为己服务，不花钱或少花钱研制出高于对手的同类产品，从而战胜对手。

　　它以跟随为先导，以超越为目标，先虚怀纳之，再潜心学之，后取而代之，进而战而胜之，这是利用和借助外界条件，达到事半功倍的有效途径。究其本质，是种“取于彼而胜于彼”的“借刀术”。

　　“借”的内容是多方面的，可以借资金、人才、技术、地盘、形势等等。企业家掌握了“借刀杀人”的精要，就能变化无穷，奇招迭出。

　　商战中，使用“借刀杀人”往往是不择手段的。被施计者若不能慎思明辨，则随时随地都可能被人牵着鼻子走。

　　［计论］

　　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。当敌方动向已明，就千方百计诱导态度暧昧的友方迅速出兵攻击敌方，自己的主力即可避免遭受损失。借刀杀人，巧在一个“借”字，但借刀必须有条件，或陈明利害，或许以重利。现代商战中，有些人为谋取私利刻意制造他人的过失，以图掩饰自己过错的例子也屡见不鲜，其所用策略也可称之为借刀杀人。

------------

第四计以逸待劳（1）

------------

　　养精蓄锐，攻打疲劳敌军的战术

　　计曰：“因敌之势，不以战，损刚益柔。”

　　解曰：逼使敌人陷入困境，不一定非要攻击敌人。坚守防线，引起敌人的疲倦，可使我方由劣势转为优势。

　　春秋周简王十年，宋共公遣上卿华元与中军元帅栾书之子栾针使楚国。

　　楚公子婴齐见栾针年轻貌美，气度不凡，欲度其才，问道：“上国用兵之法如何?”

　　栾针回答：“整。”

　　又问：“更有何长?”

　　栾针答道：“瑕。”

　　婴齐听完，说道：“人敌我整，人忙我暇，何战不胜?二字可谓简而尽矣!”

　　“好整以暇”的意思就是“以逸待劳”。此计之延伸，还可用“以静制动”、“以近待远”、“以不变应万变，化被动为主动”、“静如处子，动若脱兔”、“不鸣则已，一鸣惊人；不飞则已，一飞冲天”等来形容或说明。也和《孙子兵法》中“藏于九地之下，动于九天之上”有异曲同工之意。

　　自己的地盘有钱赚

　　以逸待劳的谋略，已被广泛运用于虽无剑拔弩张，却不乏激烈竞争的商业战争之中。

　　以不到500美元起家，最后主持年营业额达数亿美元的“国际管理顾问公司”的美国人麦科马克，在他写的《哈佛大学商学院里学不到的学问》一书中，道出他成为暴发户的一个成功秘诀：“自己的地盘有地利。”

　　在经销活动中，最大的“地利”莫过于使自己能够以逸待劳，从容地应付远道而来的生意对手。

　　运用以逸待劳之计，不在自己的地盘里也可以达到同样的目的，只需设法使对方感受到犹如远道跋涉般的疲惫就行了。

　　比如，你是一个采购员，到外地去采购货物。你在排除竞争伙伴的独居买方“皇帝”位置之后，就可以开始设法调动你的货主，使其疲于奔命。

　　你可以以检查样品质量为由，一而再、再而三地让他拿出一件件货物让你观看，再一件件地放回原处；你还可以以落实货源为由，催他四处检查；如果你有耐心和时间，还可以佯作拿不定主意，请他如此这般再做一遍。

　　货主为你花费了许多时间和精力，折腾得焦头烂额。这笔生意若做不成，便觉得十分冤枉，于是在价格等许多方面你就有利可图，货主也会做出让步，从而成功地施展你的以逸待劳之计。

　　福特的袖里乾坤

　　上世纪20年代初，福特面临又一次打击，汽车销量急剧下降，出现了不景气的现象。

　　当时，正值美国汽车工业全面起飞的时期，各大公司纷纷推出色彩明快鲜艳的新型汽车，满足消费者的不同喜爱，因而销路大畅。惟独黑色的福特车保持不变，显得严肃而呆板，销路自然大受影响。

　　但是，无论对各地要求福特供应花色汽车的代理商，还是对公司内的建议者，福特总是坚决顶回去：“福特车只有黑色的。我看不出黑色有什么不好，至少比其它颜色耐旧些。”

　　生产逐渐艰难了，福特开始裁减人员，部分设备停工，将夜班调成白班以节省电费，公司内外人心浮动，连福特夫人也大惑不解，沉不住气了。

　　福特却笑着说：“这是我的袖里乾坤，先不告诉你，等想妥了再说。”他夫人担心公司牢骚太盛，会不会人心思走。

------------

第四计以逸待劳（2）

------------

　　福特了解夫人的担忧，信心十足地说：“我们公司的待遇高于任何企业，他们不会生异心，同时他们知道我是绝不服输的人，相信我不跟别人生产浅色车，一定另有计划。”

　　有人建议说，至少我们应该有新车在市面上销售，不至于让人说我们公司快倒闭了。

　　福特诡谲地一笑：“让他们去说吧，谣言越多对我们越有利。”人们感到很奇怪，问公司是不是正在设计新车?是不是跟别人一样，会有各种颜色的新车?

　　福特回答说：“不是正在设计，是已经定型了!也不是跟别人一样，而是我们自己的，而且我们的新车一定比别人都便宜！”这就是福特一生中最得意的“杰作”之一——购买废船拆卸后炼钢，从而大大降低了钢铁的成本，为即将推出的A型汽车奠定了胜利的基础。

　　1927年5月，福特突然宣布生产T型车的工厂全部停工，这是公司成立24年来第一次停止新车的出厂，市面所卖的都是存货。

　　消息一出，举世震惊，猜测蜂起。除了几个主管干部外，谁也摸不清福特打的是什么算盘。让人奇怪的是，工厂停工后工人并没有解雇，每天仍然上下班。这一情况引起新闻界的极大兴趣，报上经常刊登有关福特的新闻，助长了人们的好奇心。

　　两个月后，福特终于透露，新的A型汽车将于同年12月应市。这比宣布工厂停工引起的震动更大。

　　年底，色彩华丽、典雅轻便而价格低廉的福特牌A型车终于在人们的长期翘首等待中源源上市，果然盛况空前。它形成了福特公司第二次起飞的辉煌的局面。

　　福特公司由于T型车的开发，早已确定了它在美国汽车工业中的地位。这次面对各公司以色彩、外形为武器发起的挑战，福特并没有应战，而是养精蓄锐，扬长避短，抓住质量、价格这两个关键作充分准备，一旦成熟，就使对手们由强变弱，由优变劣了。这就是老福特的“锦囊妙计”——以逸待劳。

　　老福特的“以逸待劳”正是一种后发制人策略。这种策略常常表现为一种紧跟方式，就是说，企业并不强行研究开发新产品，而是当市场上某种新产品初露头角并显示出较强生命力时，就立即进行仿造和改进，把自己的改进型新产品快速抛入市场，达到“青出于蓝而胜于蓝”的效果。“后发制人”或者是“以逸待劳”的策略是在商战中经常应用的。

　　“以逸待劳”并非“好逸恶劳”，而是养精蓄锐，等敌人劳师动众、疲于奔命、彼竭我盈之后待机而动。

　　因此，决胜之关键除了要有“泰山崩于前而色不变，麋鹿兴于左而目不瞬”的镇定冷静之外，还要有“知己知彼”、“妙算多者胜”的能耐。

　　［计论］

　　使用以逸待劳这种策略的时候，务必要沉着冷静，把自己和对方的环境、意图，以及彼此间的实力估计清楚，机警地随时随地注意事情的变化，时机未成熟时要稳如泰山，机会一来就要翻江倒海。此计强调，让敌方处于困难局面，不一定只用进攻的方法，关键在于掌握主动权，待机而动，以不变应万变，以静制动，积极调动敌人，创造战机。所以，不可把以逸待劳的“待”字理解为消极被动的等待。

------------

第五计趁火打劫（1）

------------

　　趁敌人危急乘势攻击的战术

　　计曰：“敌之害大，就势取利。刚决柔也。”

　　解曰：敌方陷入困境时，必须趁虚而入。这是强者乘势打击弱者的策略。

　　“趁火打劫”的奥秘就在于“乱而取之”。趁形势混乱或对方困难之际，迅速出击，获得利益，扩充实力。又称“趁虚而入”。

　　“趁火打劫”原意为，趁着别人家起火，混乱不堪时抢劫别人的财物。比喻趁别人危急或困难时候去捞一把。

　　三十六计中的“趁火打劫”之计，则抛弃其原意中的非道德含义，演变为趁热打铁、乘敌之危，击败敌人的谋略。

　　战国时期，中国分成20多个诸侯国，其中较大的有齐、楚、燕、韩、赵、魏和秦。齐韩结盟，并想攻打燕国。但由于赵、楚窥视其后，两国不敢贸然出兵。这时，秦国联合魏国攻打韩国。齐王急欲发兵救援盟友，谋士田臣思建议齐王袖手旁观。他说：“韩国受到骚扰，必将危及赵和楚的安全，所以它们很快就会担起帮助韩国的责任。”

　　于是齐王听从田臣思的计谋，按兵不动。而赵和楚却正如田臣思所料，很快采取了行动。这样一来，秦、魏、赵、楚为了韩国互相混战。在这战火连天的时刻，齐国趁火打劫向邻近的燕国发动了进攻，并于公元前270年征服了燕国。

　　如今，“趁火打劫”之计在商战中可引申为，竞争对手遇到困难、危机，或者市场发生变化时，趁机凭借自己的优势战胜对方或占领市场，是强者击败对手，获得市场的策略。

　　铜矿倒闭，就势取利

　　在商战中，很需要运用“趁火打劫”的计策，以发展自己，削弱对方。

　　在西方世界，一旦某个企业濒临破产，其它财团、企业往往会蜂拥而至，以各种手段，千方百计抢夺它的有用设备和技术人员。因为在这个时候“趁火打劫”，最为有利。

　　过去，我们曾经以传统的道德观念，鄙夷这种乘人之危，“劫”人财物的作法，似乎只有见人有难，援手相助，慷慨解囊的行为才值得称道。

　　其实，这种观念未免过于陈旧愚腐，任何谋略计策都是超越政治界限和道德标准的，因此“趁火打劫”的计策，西方资本家可以使用，而作为最早总结这一策术的中国人的后代也可以使用。

　　1983年，我国新成立的香港B公司获悉智利一家铜矿倒闭，为了偿还债务，矿主决定将新购进的1500辆进口新汽车折价拍卖。

　　如果按照以往的迂腐观念，我们要么勒紧自己的裤腰带，省出有限的外汇，“支援世界革命”；要么平价收买，公平交易，无论如何都不会“趁火打劫”的。

　　可是，为了增加我国经济建设所急需的运输能力，节省国家外汇开支，B公司董事长当机立断，派人抢先一步，与智利铜矿主谈判。

　　经过激烈的讨价还价，终于以原价38%的低价买回这批新车，为国家节省外汇2500万美元。

　　商场如战场。在对手陷于困境的时候，对手已丧失了讨价还价的主动权，在谈判桌上陷入被动的地位，他们往往不惜血本，力图使自己尽快摆脱困境。这便是获取胜利的好时机。

------------

第五计趁火打劫（2）

------------

　　大佬操纵美国白宫

　　世界商战中，趁火打劫可以使“死鸡”变成“凤凰”。1873年，美国经济危机期间，几乎每小时都有宣布破产的消息，其中费城著名的投资银行家库克所开的公司也永远地关上了大门。他的破产在当时商业界不啻是一个晴天霹雳，引起了巨大的震动。当时，由摩根、德雷克塞尔、纽约的利瓦伊莫顿以及纽约其他几位大银行家合开的公司，所形成的势力与能力使他得以在1871年从库克手中夺过价值2亿美元的国库券，并把其中的大部分出售给外国投资者。1873年上半年，摩根及其合伙人又以同样理由赢得33亿国库券的一半，并且处理得可谓得心应手。而库克在出售他那部分国库券时却困难重重，这也是库克破产的因素之一。在这场危机中，摩根他们的公司成为美国实力最雄厚的投资银行，控制了美国政府的债券市场，同时继续向欧洲抛出优惠证券。

　　1884年的金融危机又进一步巩固了摩根的地位。从这时起一直到1913年去世，他一直是美国投资银行业最有影响力的人物。

　　自1884年11月以来，美国财政部的黄金开始大量外流，市场上掀起了抢购黄金的风潮。当时有谣言很快传遍了华尔街，说美国政府不得不放弃以黄金支付货币的做法。格罗弗·克利夫兰总统担保这不是事实，但是用抛售美国证券换回黄金的做法仍在进行，致使国库告急，落到了几乎无力偿清债务的地步。为了救济金库空虚带来的经济恐慌，就必须立即筹集到一笔巨额资金。政府财政当局的估计至少要l亿美元。摩根已知在这股抢购黄金的风潮中，政府已到了无计可施的地步，于是他同贝尔蒙商定，由他们两家银行组成一个辛迪加，承办黄金公债，这样，他们即可解救财政部危机，又可获得高额利润。但因他们的苛刻条件美国国会并没有通过这个建议，总统也难以接受。当时的财政部长卡利史尔计划发行5000万美元的公债，其余半数委托美国国内银行存款。由于正值恐慌之际，任何市银行都自顾不暇，这位财政部长的呼吁便被理所当然地束之高阁了，于是，他又使出苦肉计，以超出面额的117点公开募集5000万美元公债，这一招打破了投资金融界的惯例，也欺骗了投资银行，并重创和惹恼了摩根。由于摩根的操纵，当这位财政部长匆匆忙忙赶赴纽约召集银行家寻求帮助时却遭到了白眼，这是因为他没有接受摩根提出的要么认购全部公债，要么完全拒绝认购没有任何商量余地的谈判条件。出于无奈，摩根再次被总统召入白宫，互相摊牌。当摩根深知国库存金只剩下900万美元时，更是固执己见，并进而胸有成竹地说：“除了我和罗斯查尔组成辛迪加，使伦敦的黄金重新流入国内外，似乎没有第二种办法来解救陷于破产状况的国库了。现在，我手头就有一张1200万美元的支票没有兑现，若是今天将这张支票兑现了，一切就都完了，要不要我在这里拍电报，现在立刻汇到伦敦去呢?”在这种威胁下，克利夫兰总统不得不以去洗手间为名，每隔5分钟就去与正在另一室等候的财政部长卡利史尔商量对策。摩根很清楚，若不使出硬的一手来，白宫不会轻易就范。因此，在同总统面谈时，也就“大行不顾细谨，大礼不拘小节”，“单刀直入”，步步紧逼。并且吸起总统讨厌的雪茄烟，悠悠地等待着不能不做出的明智选择。结果总统在走投无路的情形下，不得不答应摩根提出的条件，白宫在华尔街面前甘拜下风。当夜摩根即取出大量美元交给财政部，帮助财政部渡过了难关。摩根在向政府承包的公债价格与市场差价中就净赚了1200万美元，并且还安排了一项国际协议，在公债发行结束前，不用美元兑换英镑，也不购买美国的黄金，这大大冲击了《夏尔反托拉斯法案》。摩根与总统谈判，探知国库存款甚少，陷入危机，便趁火打劫，逼得总统不得不答应他的苛刻条件，摩根获得谈判成功，并从中赚了大钱。

　　商场上，“火”并非不常有，但许多人要么瞻前顾后，怯于下手，要么迟人一步，无利可“劫”，而导致良机错过，后悔莫及。只有高明的人，目光敏锐，身手快捷，“火起而不乱”，抓住战机，迅速出击，才能打胜仗。

　　［计论］

　　趁火打劫是乘人之危劫掳别人财物或有个人某种企图而把别人搞垮，一言以蔽之，就是把自己的利益建筑在别人的痛苦之上。此计用在军事上是指当敌人遇到麻烦或危难的时候，就要乘此机会出兵攻击，制服对手。在政治斗争中则表现为，当对手内部有乱或处于险境时，要趁机打击他，这同落井下石有相通之处。在现代的经济斗争中，其应用与政治和军事上有相同的含义，即趁对手处于危险境地时，落井下石，从而使自己获得利益。

------------

第六计声东击西（1）

------------

　　假装攻打东边，实则攻打西边的战术

　　计曰：“敌志乱莘，不虞，坤下兑上之象。利其之自主而取之。”

　　解曰：敌人的指挥系统，一旦乱了阵脚，就无法应付情势的变化。这就像深沟的水位猛涨，堤防随时可能崩溃一样。这时，可乘敌方混乱，一举歼灭。

　　将欲西而示之以东，故布疑阵，虚实莫辨，使敌人防不胜防。

　　明攻无人之地，暗袭有用之城，才能歼敌于不测。

　　兵法有云：“声言击东，其实击西”，这就是指故布疑阵，虚实莫辨，使竞争的敌人受到错误的诱导而疏于防范，在其松懈警惕，分散注意力之际趁虚而入，达到自己的目的。

　　汉景帝在位时，七个分封的王侯一起造反，并攻打极受皇帝器重的大将周亚夫把守的一座城池。

　　周亚夫固守城池，坚不出战。当叛军攻打城池的东西角时，周亚夫识破这是叛军声东击西之计，因此不往东南派兵，却下令加强对城池西北角的防守。

　　很快，敌人果然调集主力来攻打城池的西北角，但因周亚夫已加强了防守，故叛军一无所获。这是指挥者坚定沉着，不受迷惑的战例。

　　从以上战例看出，运用“声东击西”这一计谋的诀窍是：当敌方指挥判断发生混乱，不能辨明和应付突然事变的时候，就宛如潭水高出地面，随时都有溃决的危险，此时，必须利用敌方失去主见之机，将其歼灭。

　　同时，运用此计的关键还在于掌握秘密和主动，能掌握这两项原则，就能使敌人处于一夕数惊，防不胜防的困境中，否则将自陷于不利的地位。

　　不过早暴露自己

　　众所周知，在现代企业或洽谈人员在与客户洽谈时，一般只谈商品质量、数量和价格等双方交易的主要条件。其它条件如保险、支付、仲裁、索赔以及检验等根据以往交易传统来履行。

　　在洽谈中，洽谈人员不要过早地暴露自己产品价格，要避免过早地同对方讨论价格问题，因而不论你的价格多么合理，只要对方购买这种产品，就要付出一定的代价。因此，应该在顾客对产品价值有所认识后，才能同他们讨论价格问题。我们应该做的是：不要让客户首先考虑产品的价格，要把他们的注意力引到产品的价值上来，也就是说，谈话应首先集中在产品的价值这一问题上，而不是单纯地谈价格；如果一定要谈价格，就要连同价值一并提出，获得对方订货单据的决定性因素，应让对方看到他们将要得到的好处，而不是他们所付出的代价。

　　弗雷德·罗杰是一位销售经理，为新泽西的某个皮革公司搞推销，公司已经生产即将出售的新产品，这是一种加工成带状的皮革制品。他访问一顾客，问：“你认为这产品如何？”“啊，我非常喜欢它，但是我猜想您现在会告诉我它是非常贵的，我应该为它付出一个荒谬的价格，在您之前，我全听说了。”“您告诉我。”弗雷德·罗杰斯说，“您是一个有贸易经验的人，您和别人一样懂得皮革和兽皮，您猜想它的成本是多少？”

　　那人受了奉承，回答他说他认为可能是一码45美分。

　　“您说的对。”

　　弗雷德·罗杰斯用惊奇的眼光看着他说：“我不知道您是怎样猜到的？”

------------

第六计声东击西（2）

------------

　　销售经理以一码45美分的价格获得了他的订货和随后的重复订货，双方对事情的结果都很满意，弗雷德·罗杰斯决不会告诉他公司最初给产品的定价是一码39美分。

　　在介绍价格的时候，必须让别人看起来价格比较低，但向他人介绍好处的时候，就必须使他们看起来好处比较多。只有这样，才能使自己的产品打入铜墙铁壁般的其它市场，这是“声东击西”的最佳运用。

　　推广活动的创新

　　企业经营在行销挂帅的时代里，推广活动不但是极为重要的一环，更是决定企业兴衰荣枯的关键性因素。

　　正统的推广方法，主要包括广告、促销和人员推销等。但是，上世纪80年代以后，整体经营环境已大有改变，财务管理和研究发展的重要性已逐渐凌驾于行销管理之上。

　　经营环境及主客观条件的变迁，迫使企业的推广手法也不得不跟着改变。换句话说，传统性的广告、促销和人员推销等，虽然还不至于被漠视或扬弃，但是更新、更有创造性的推广方式已被企业界普遍接受和采用。

　　所谓更新、更有创造性的推广方式，就是“声东击西”，此一策略的应用，也即不以广告、促销或推销人员等直接、正面的方法从事销售，而是透过间接、迂回的“公共关系”、“广告新闻化”等方式进行，一方面既可提高企业形象和知名度，另一方面也可以达到销售的最终目的。由于这一类的推广方法，大都是披上“关心社会，回馈社会”的外衣，实际的目的还是销售商品，所以可以名之为“声东击西”。

　　公共关系的运用，最普遍的方式就是捐赠赞助成立各式各样的基金会或社会福利组织，由福利组织出面举办各种活动，借活动广结善缘达到推广的目的。

　　目前国内的大企业，像婴幼儿食品、用品的公司赞助举办绘画、夏令营、趣味竞赛、健康宝宝选拔等活动。饮料公司支持青少年的野营登山、体育竞赛、歌手大奖赛、舞会等活动。这些活动，名义上是由基金会、社会福利组织主办，厂商只处于赞助的地位，实际上厂商才是策划操纵整个活动过程的主角。

　　所谓“广告新闻化”，即用新闻报导的方式，介绍经营者的经营观念、商品的生产过程、优良的管理制度等，以提高企业的形象。此外，还有像慈善义卖、捐款济助贫困灾难、成立球队等等，都是变相的广告新闻化的推广活动。

　　至于国外一些企业“制造EVENT”，创造热门话题，则是更高境界的推广手法。例如：饮料、摄影器材、运动器材、钟表厂商和奥运会的结合，化妆品、内衣、泳装和选美活动搭配，汽车、机车厂商和赛车选手、新闻播报员的配合等等均属之。

　　以上这些“声东击西”、“像雾又像花”的推广手法，表面上都不着痕迹的出之以社会公益或慈善的目的，实际上十之八九的目的是为了推广商品。由于这种方式的推广比较不受排斥，也较有公信力，所以未来被采用的机会，一定越来越多，而花样也会更为别出心裁、推陈出新。

　　避开敌人的注意，分散其力量，松懈其斗志，然后出其不意、攻其不备，使敌人措手不及，是“声东击西”这一计要得逞不可缺少的认识，也就是所谓“明攻无人之地，暗袭有用之城”。

　　俗话说：“商场如战场”，作战中成败的铁律也适用于商战，所以，除了比财势之外，也要比权谋、比智慧。因此，不仅自己要施展“声东击西”之计打击竞争者，同时更要处处防范对手以同样的计策来对付你。

　　［计论］

　　声东击西讲的是出奇制胜，其目的在于转移敌人的目标，使其疏于防范，然后再乘其不意，攻其不备。凡是干任何一件事，为了消除当前人为的阻力，减少本身的损失，一定要设法分散对方的力量，或松懈其意志，才可以乘虚而入，达到目的。此计的用法很多，但有一个前提很重要，那就是本身的企图和行动要绝对秘密，这样才能时刻争取主动，否则就会处处被动，处处受牵制。

------------

第七计无中生有（1）

------------

　　本无其物而创造发明的战术

　　计曰：“诳也，非诳也。实其所诳也。少阴，太阴，太阳。”

　　解曰：使“无”如“有”，瞒过敌人的眼目。但是，很难继续瞒下去，所以，必须迅速地由“无”转为“有”。这是利用假象隐瞒真实，让对手产生错觉，造成失误的计策。

　　“无”不可以败敌，若变成“有”，则败敌可矣。

　　春秋末年，吴越争霸，吴国首席谋臣伍子胥，原为楚国人。因为楚平王无道，杀了他的父亲伍奢和哥哥伍尚，并且悬赏捉拿他，伍子胥仓惶逃离楚国，欲投奔吴国。

　　从楚国到吴国，必须经过昭关，当时昭关上查缉甚严，关口还悬挂了伍子胥的画像。因为他长得身高一丈，腰大十围，眉广一尺，目光如电，如此显著且特殊的目标，实在很难蒙混过去。

　　忧心如焚的伍子胥，躲在朋友东皋公家苦思计策，通宵辗转反侧，难以成眠，不觉东方已经发白。天亮后，东皋公看到他，不由得大吃一惊，原来三十岁还不到的他，经过一夜的折腾煎熬，头发和胡须都已经变成了白色，看来像个五、六十岁的老翁。

　　初时伍子胥为此痛哭流涕，但也因此定下了过昭关的妙计，并且顺利地骗过了昭关守将，踏上通往吴国的路途。

　　伍子胥过昭关不久，在路上遇一位姓左名诚的小吏，左诚因曾跟随伍家父子射猎，所以认得伍子胥。左诚大惊说：“朝廷追拿你甚严甚紧，你如何过关的呢?”

　　伍子胥说：“楚平王追拿我的目的，是为了得到一颗‘夜光之珠’，但这颗宝物已落入他人之手，我刚才已禀报过昭关守将，蒙他释放，我现在就是要去寻回这颗‘夜光之珠’。”

　　左诚不相信地说：“楚王有令，谁要放了你，就满门抄斩，所以，现在请你和我先回昭关，向守将问明原委，才能放了你。”

　　伍子胥心想，若跟他回去，不就是自投罗网，前功尽弃了吗?于是灵机一动地骗左诚说：“若是见到守将，我就说‘夜光之珠’已经交给你，而你把它吞到肚子里，到时候看你如何向楚平王说明，我虽难逃一死，但楚平王若要剖开你的肚子寻找‘夜光之珠’，你恐怕有口也难辩了!”一席话吓得左诚傻了眼，不知如何是好。

　　眼见左诚中计，伍子胥又说：“为了保全你我俩人的性命，你不妨做个顺水人情，放我一马。放了我，你最多无功；不放我，你可能性命难保，岂不是自找麻烦，自寻死路!”左诚无奈，只好放了伍子胥。

　　伍子胥虚构莫须有的“夜光之珠”，用怀譬其罪计吓左诚，就是无中生有的计策——把没有的说成有，凭空捏造。

　　往昔“无中生有”大多指得是“无风起浪，惹是生非”或“造谣生事，兴风作浪”，纯粹是一种唯恐天下不乱的心理。但是从计谋或计策的观点看“无中生有”，则是所谓“创造力的发挥”，它的意义是积极的、正面的，它的用途是很多的、无限的。

　　兰丽绵羊油誉满宝岛

　　在美国，加州兰丽公司的台湾代理商在报纸上刊登了一则广告，画面是用细线条画成的一只手和几只羊。标题是：“很久以前，一双手展开了一个美丽的传奇故事！”又在画面的下方注明故事的内容已被编成一本彩色的英语画册，另附一本中文说明，等待消费者去函索阅。

　　当消费者收到画册时，会看到一个很有趣的故事。故事的内容是：

　　“很久很久以前，在一个遥远的地方，有一位讲究美食的国王。在皇家的御厨中，有一位烹任技艺高超的厨师，他所做的大餐小点都极受国王的喜爱。

　　有一天，国王忽然发现餐点差了，将厨师叫来一问，才知道原来厨师那双巧手不知为什么突然变得又红又肿，所以就做不出好的餐点来了。国王立即让御医给厨师医治，可惜无效，逼得厨师不得不离去。

　　厨师流浪到森林中的一个小村落帮助一位老人牧羊。他常常用手去抚摸羊身上的毛，渐渐地发觉手不痛了。后来，他又帮老人剪羊毛，手上的红肿亦渐渐消失了，他欣喜自己的手痊愈了。

　　他离开了牧羊老人再返回京城，正遇上皇家贴出告示征招厨师。于是，他蓄须前往应征。他所做的大餐小点，极受国王的欣赏，他知道自己的手已恢复了过去的灵巧。他被录用了，当他剃了胡须，大家才知道他就是过去的那个大厨师。

　　国王召见了他，问他的手是如何治好的，他想了想说，大概是用手不断整理羊毛，获得无意中治疗的缘故。

　　根据这一线索，国王让科学家们仔细研究，结果发现羊毛中含有一种自然的油脂，提炼出来有治疗皮肤病的功效，并由国王亲自命名为“兰丽”。

　　这个故事，是由美国加州的兰丽公司编撰的，台湾的代理商用它来告诉本地的消费者，是顺理成章的公关策略，这个故事，更美化了这种产品的形象。

　　一个月后，第二则广告刊出，画面表现的是一位家庭主妇，站在门口送丈夫去上班、孩子去上学。标题是：“满载着爱心出门。”文中说明：“在冬天让你的先生和孩子用一些这种产品出门，你就不必担心他们的皮肤会粗糙、干裂了。”

　　这则广告的内容，又进一步地向广大家庭主妇诉求，并扩大了产品的用途。

　　在以后的几个月中，兰丽公司的台湾代理商借助几则富有人情味的这种广告形式，在公众心目中又增添了其美好的形象。

　　创造没有特点的特点

　　现代的商战，最重视的就是创造力。商品的构想、设计、命名、包装、定价、广告、促销、分配等等，无一不是需要高度创造力的工作，这些工作都是智慧的考验与挑战，也是企业策划人、广告人，夙兴夜寐，永无休止的努力目标。所以，商战事实上就是创造力的竞赛和战争。

　　1975年9月，气候已进入秋季，家电产品中的洗衣机，即将进入销售的旺季。台湾几家主要品牌的厂商无不厉兵秣马、虎视眈眈地准备一场大战。

　　当时台湾的洗衣机的普及率大约在30％左右，是属于可以大展宏图的商品。

　　声宝牌爱情洗衣机在市场上屈居国际、三洋、大同三家之后，排名第四，若不力求突破，在生产、销售、服务均不符合生产规模的情况下，势必沦为边际产品而惨遭淘汰。

　　声宝公司策划、业务、生产，乃至于设计开发部门，从同年5月起，就不断与联广公司(其广告代理商)的人员开会研商对策。

------------

第七计无中生有（2）

------------

　　站在广告公司的立场来看商品，如果商品有特色、特点，广告策划就比较容易，效果也较好。商品如果缺乏特点，广告影响力就弱。因此，广告公司最怕的就是商品没有特殊式突出的特点，而洗衣机又偏偏是所有家电产品中，差异化最少的一种商品，很不容易找到具有说服力的特性。

　　“有特点，说特点，没有特点，创造特点”，这是广告设计者的信念与职责。至于如何才能发挥创造力，创造特点呢?

　　当时联广公司的工作人员，首先从事了三项市场调查，分别抽样访问了经销商、曾用过洗衣机的家庭主妇，以及未曾使用过洗衣机的家庭主妇。目的在于了解他们对洗衣机的看法及使用经验。

　　这次的市场调查，得到一个很有价值的结论：洗衣机是无法把衣服洗干净的一种机器。

　　至于为什么洗衣机无法把衣服洗干净呢?除了袖口、领口和部分本来就无法洗净之外，大家的看法是衣服在洗衣槽内，因水流的关系而打结，绞成一团，衣服没有充分和水及洗洁剂完全接触，当然无法发挥洗净力。

　　广告公司的人员了解了消费者的“心声”，等于找到了问题的症结。如果能针对衣服打结的问题作强有力的说服，或许就可以突破困境。也就是说只要能提出具体有力的证据，证明声宝牌的洗衣机洗衣服时不打结，那不就可将“爱情”定位于洗净力最强的洗衣机了吗?

　　然而，困难就在于“具体且有说服力的证据”难找。于是，一场“无中生有”的脑力战于此展开了。

　　人家都知道，洗衣机带动水流是靠“回转盘”的转动。但是，各种牌号的广告，却从未以“回转盘”作介绍重点。主要原因是，大家的回转盘从外表看起来都一样，因此没什么好说的。不过，联广公司的策划人员却在仔细观察，对此，在触摸各种牌号的回转盘之后，有一个小小的发现，那就是声宝牌的回转盘除了普通的四瓣花纹之外，还有四个很小的小瓣。

　　他们以此小差异去请教设计开发部的人，看看有什么意义或作用。回答是为了“美观”，除此之外，毫无用途。虽说根据流体力学原理，它会对水流产生若干阻力，但对整体水流，不管是强反转、弱反转、强漩涡、弱漩涡，影响都是“微乎其微”。

　　尽管专家们认为小瓣对水流的阻力是“微乎其微”，但是这“微乎其微”甚至是“微不足道”的差异，已足够广告人员创造一个伟大的广告方案了。

　　于是，“复合式回转盘”——一个无中生有的名字在大家的酝酿下形成。它的功能是在洗衣服的时候，大的水流中尚会产生小的水流，固此，衣服和水、清洁剂接触的机会就增加，衣服当然就会洗得干净。

　　就这样，一个以“衣服不会绞在一起”为介绍重点的广告方案完成了。无论是报纸还是电视，广告内容都只强调一句话：“衣服不会绞在一起”。

　　这个广告推出之后，不到一个星期，市场上产生了极大的震撼。不但声宝牌的洗衣机开始被消费者抢购，而且国际、大同、三洋也纷纷反击。一时之间，所有的广告都在回转盘上下功夫。

　　但是，国际、三洋、大同的反击，不但无法压制声宝的声势，反而使声宝的销售量节节上升，达到供不应求的地步。

　　从声宝牌爱情洗衣机成功的例子中，我们当可了解“无中生有”的创造力，其威力和价值是何等的大!

　　商战中，有时需要用假象迷惑竞争对手，用自己的特色吸引顾客，但不是弄假到底，而在有一定的根据的前提下夸大之，让竞争对手造成错觉，让顾客信服，以便取胜。

　　创造力运用在企业管理、新产品开发以及广告促销上，都能产生意想不到的效果，带来滚滚的财源。

　　所以，“无中生有”就是用经验与智慧创造特点、特色、特性的过程。

　　［计论］

　　无中生有，就是真真假假，虚虚实实，以假乱真，以真代假，让敌人摸不着头脑。“无”是假的现象，目的是为了掩盖真的意图。无中生有的妙处在于使敌人防不胜防，其关键在于掌握对手的心理。可以说，无中生有的应用是高级将领斗智的最高境界。在当代商战的领域中，“无中生有”常被用作骗术，欺骗顾客，这应当引起我们足够的警惕。

------------

第八计暗渡陈仓（1）

------------

　　烧绝栈道，暗中出兵的战术

　　计曰：“示之以动，利其静而有主。益动而巽。”

　　解曰：展开行动，引起对方注意，而加强守备，我方则暗中由另一边进行迂回攻击。这是利用机动作战攻击敌方薄弱的策略。

　　敌明我暗，虚幌一招，奇兵突出，致命一击。

　　表面上是一套，暗地里又是另一套，互为表里，相得益彰。

　　秦末农民大起义后，项羽自封为诸侯之王，势力非常强大。

　　刘邦虽然率先攻入秦王朝的都城咸阳，但仅有十万人马。为了防备秦降将章邯的侵袭，并表示无意与项羽争夺天下，麻痹项羽，刘邦下令烧毁了从关中到汉中的栈道，领着军队退居褒中。

　　数年以后，刘邦整练军队，任命韩信为大将，出师与项羽逐鹿中原。韩信为了迷惑敌人，先派了许多兵马去修复栈道，佯装要从老路杀出，暗地里却带兵从故道迂回到陈仓，出奇不意，攻其不备地把章邯歼灭，平定三秦，拉开了与项羽决战的序幕。

　　紧接着步步进逼，迫使项羽自刎于乌江，终而建立了刘邦的汉家帝业。刘邦之所以能成霸业得天下，实有赖于张良、韩信的这一出“明修栈道，暗渡陈仓”的妙计。

　　“陈仓”是一个地名，在今陕西省的宝鸡山附近。后人将“暗渡陈仓”的意义加以扩大解释为，表面上是一套，暗地里又是另一套。也就是采取佯攻的办法，造成假象，蒙骗敌人，利用对方已有主见固守之机，悄悄地迂回到另一方偷袭，从而乘虚而入，出奇制胜。

　　应用于商战，此计可引申为：故意暴露自己的行动，用以迷惑麻痹竞争对手或以此吸引顾客，然后暗中准备行动，战胜对手或赢得顾客。

　　在战时，运用暗渡陈仓的谋略，可以攻敌不备，获取胜利。在平时，运用暗渡陈仓的谋略，可以化险为夷，甚至兴业发家。

　　可口可乐百年庆典

　　1986年5月8日，美国可口可乐公司迎来了它的100周年纪念日。为了策划好这次专题纪念活动，可口可乐公司使出了所有的解数。4天的时间里，可口可乐公司用最盛大最壮观的庆祝活动来装点公司总部所在地亚特兰大。

　　14万名工作人员从办理可口可乐业务的155个国家和地区飞往亚特兰大；从全国各地30辆以可口可乐为主题的彩车和30个行进乐队迂回取道进城。公司里免费的可口可乐招待着夹道欢迎的大约30万名群众，只要他们的胃口足够大。

　　举行纪念活动的当天，亚特兰大市长安德鲁·扬和可口可乐公司总裁戈伊祖艾塔一起亲自引导游行队伍。其后是1000人的合唱团和60种乐器的交响乐队，演奏、演唱振奋人心的可口可乐传统颂歌——“我愿给这世纪买一杯可口可乐”。

　　节日典礼最精彩的场面是在半个地球之遥的伦敦。为了响应可口可乐的最新广告口号“跟上浪潮”，典礼策划者准备一次推倒60万张多米诺骨牌。这一活动将把亚特兰大、伦敦、里约热内卢、内罗华、悉尼和东京联接起来，各个地点通过卫星相互联系。

　　在亚特兰大市洞穴状的奥姆尽中心的四周，竖起了巨大的电视屏幕，当多米诺骨牌天衣无缝地一浪一浪倒下去，并在伦敦到达终点时，一个巨大的百事可乐罐出现了，多米诺骨牌爬上最后一个斜坡，引发了一次小型爆炸，百事可乐罐被炸得粉碎，顿时，全世界的可口可乐公司雇员都欢呼起来。

　　这一精彩的庆典给人以津津乐道的长久话题，可见，企业同行也可以通过策划专题活动，宣传企业形象，推销企业产品，增加合作机会。

------------

第八计暗渡陈仓（2）

------------

　　体育公关的魔力

　　在当今世界，喜爱、参与、欣赏体育运动已成为一种风尚。无论是青年人还是老年人，都希望通过参与体育活动，来体现和保持自己的青春、健康和活力。这一来，“爱屋及乌”，大凡与体育有关的事物，也同时为人们所喜爱。人们时常为拥有与体育有关的东西，而平添一种自豪感。

　　因此，中外各工商企业纷纷致力于体育的公关活动。从专业分工来说，企业与体育本无直接的业务联系，可是体育比赛对公众的吸引力却可以转化为工商企业赢利的资本，将产品与体育挂钩，或赞助体育事业，会使企业收到事半功倍的效果。

　　资助我国中央电视台“体育之窗”节目的日本电气公司(NEC)，从上世纪80年代起，每年用于资助体育活动以开展公共关系宣传活动的开支达10亿日元。在三年时间内，该公司收入净增达240亿日元，出口份额从15％跃至32％。

　　在我国企业当中，最早“买”下专业球队的广州白云山制药厂，也由于获得最佳的推销广告而每年递增收入4000万元以上，而其资助的“白云足球队”(即原广州足球队)也受到球迷们的欢迎和关注。

　　1989年，我国足球队败于新西兰，失去了进军西班牙世界杯赛的机会，全国上下反映强烈。一位中央领导同志说：“抓足球要从娃娃抓起”。

　　江苏省张家港市镇办企业振兴橡胶总厂厂长奚也频得知了这一消息。他在取得团中央和国家体委的同意后，立即试制了标准型中国儿童足球“贝贝球”，并赠给上海、北京等地的小足球迷3万只。

　　1983年，振业橡胶总厂与上海步云橡胶厂联合组成了“振兴儿童足球促进会”，连年来举行了五届全国性的“贝贝足球赛”，并与体育报《足球天地》联合设立“儿童足球”论文奖。

　　奚厂长抓住人们普遍关心足球事业的心理，利用小小贝贝球，创下了一个大场面，把工业、体育、教育、新闻等都调动了起来，大大提高了工厂的知名度。

　　“经营确实是场斗争。商品经济不承认任何权威，只承认强者。在这场斗争中，两强相遇勇者胜；两勇相遇先下手者胜；大家先下手，则知名度高者胜。”这是奚厂长的经营真经，用他的话来讲，提高知名度是世界第一的事业。

　　“明修栈道”——资助体育活动，“暗渡陈仓”——扩大企业声誉、知名度和产品销路，这便是企业进行体育公关活动的计谋。

　　“暗渡陈仓”必须配合“明修栈道”，才能显示战略的意义，也才能突出谋略的价值，欺敌突击的效果也才能充分展现。

　　［计论］

　　暗渡陈仓与声东击西之计有某些相通之处，都有迷惑敌人，攻其不备的作用，但暗渡陈仓之计的使用更为复杂。它指在双方对峙的时候，故意另树假目标，明示自己的企图，吸引对方的注意力，而暗地里却积极进行另一个进攻计划。按兵法上说，这是一种奇正相生的战术，也就是一种“避重就轻”的战术。无论在古代还是在今天，暗渡陈仓之计被广泛应用于各个领域中。

------------

第九计隔岸观火（1）

------------

　　事不关己袖手旁观的战术

　　计曰：“阳乖序乱，阴以待逆。暴戾恣睢，其势自毙。顺以动，《豫》，豫以顺动。”

　　解曰：当敌方的内部矛盾丛生，漫无统制，我方就静等其变。不久，对方势必互相反目、厮杀，注定走上自灭之路。这一切我方只须站在高处，静观动态。

　　俗曰：见蛇不打三分罪，见火不救七分过。但是，敌方蛇鼠一窝，内讧火并之际，却是鹬蚌相争，渔翁得利之时。此时，静观其变，从中取利，实乃明智之举。

　　三国时期，曹操以少胜多，击败一度强盛的袁绍。袁绍死后，他的两个儿子袁尚和袁熙带着数千人马逃往辽东(今内蒙古南部，辽宁东部)。

　　辽东太守公孙康曾与袁绍为敌。当时袁绍一直想吞并辽东，但未能得手。不过，后来曹操和袁绍争夺中原，公孙康也没有帮助曹操去打袁绍。

　　袁尚、袁熙这次指望能在公孙康处暂避一时，他们商定，到辽东后要找寻合适的机会除掉公孙康，这样就可以凭借辽东出兵攻曹。

　　当时，公孙康已凭借远离中原的有利地形，公开对抗曹操。曹操的将士们都主张乘胜远征辽东，追杀两袁，以免他们与公孙康勾结在一起。

　　曹操却听从了谋士郭嘉的建议：让公孙康和袁氏兄弟暂处一时，到时候辽东太守自然会把两袁的人头送来，不必劳师远征。

　　果不其然，没过多久，公孙康杀了袁尚和袁熙，派人把他们的头送给曹操，表示不与曹操为敌。众将领不由感到惊奇，问曹操其中缘故。

　　曹操解释道：“一方面，公孙康一直惧怕袁绍集团夺取他的地盘，这次袁氏兄弟投奔辽东必定引起他的疑心；另一方面，公孙康也怕我们进攻辽东。如果我们用兵紧迫袁氏兄弟，那他们必定会联合起来共同抵抗。如果我们故意放松一下，停止进军辽东，让他们相互火并，公孙康就会杀二袁，向我们送人情。”

　　曹操就这样除掉了他的两个敌手。在袁氏兄弟和公孙康争斗之时，他只是扮演了一个旁观者的角色。

　　因此，这一计策的决策是：敌方众叛亲离，秩序混乱之时，我方便静观其变。敌方穷凶极恶，反目仇杀，势必自取灭亡。我方可顺应敌情变化作好准备，见机行事，从中取胜。

　　在商战中，“隔岸观火”计可以引申为：当竞争双方因矛盾激化而秩序混乱时，自己不卷入其中，而是静观其变。竞争越激烈，对双方越不利。自己要根据形势的发展作好准备，相机行事，以坐收渔人之利。

　　矿泉壶在混战中取胜

　　1992年春节前后，各地电视台好戏连台、异彩纷呈，处于兴奋之中的中国人将电视频道转换得像走马观灯—样，频频找乐。

　　电视连续剧《编辑部的故事》嬉笑怒骂，调侃打趣，以其独特的风格博得国人的青睐，带给人们阵阵欢乐。尤其是“冷面笑星”葛优和吕丽萍的精彩演出，更博得阵阵喝彩。可是，每次播出之前，总有一段广告让人费解：屋内静悄悄的，微暗的光线中，葛优蹑手蹑脚地溜了进来，他走向桌上的一个筒状物品，伸手欲拿之时，灯光亮了，吕丽萍前来“抓贼”。于是，二人猜拳，葛优输了，吕丽萍嫣然一笑，抱起那筒状物而走，灯光下，筒状物上“百龙矿泉壶”、“因为缺了我”赫然显现。

　　“百龙矿泉壶是什么?”“为何‘因为缺了我’?”中国人开始窃窃私语。

　　“一元钱买不了一瓶矿泉水，一分钱可买一杯矿泉壶制作的矿泉水”，广告宣传使人们明白了，原来矿泉壶是用于制作矿泉水的。

　　人工制作矿泉水?这不是天方夜谭吗?矿泉水来自矿泉，它是地下水在漫长的年月里，在地层深处打“游击战”、“地道战”的产物，由于这些“战斗”，俘获了地下岩层的矿物成分，才叫矿泉水。许多矿泉水对人体有益，这是外国人的发现，洋人喝矿泉水，那是一种时髦。有人言之凿凿：国外饮矿泉水每年以10%的高速增长。

------------

第九计隔岸观火（2）

------------

　　“百龙”成功地制造出一种含有多种人体所需微量矿物质的人造矿石忒，将自来水注入，集杀菌、净化、磁化、矿化于一次完成，人造矿泉水出来了。天然矿石难于用水溶解，大自然矿泉水“修炼”千百年方可得到，人造矿泉水巧夺天工，简直是瞬间完成。

　　“因为缺了我”，让人莫名其妙，是葛优因缺少矿泉壶，未饮矿泉水，智力不济而输了那一拳?还是因为他输掉那一拳而深深遗憾?都不是，它只是百龙矿泉壶主孙寅贵与女儿在生活中蹦出来的一句极普通的对话。用这句话为百龙矿泉壶进行广告定位，是为了引发人们的好奇，还是暗示缺了此壶人们难与大自然的矿泉水进行有效沟通?或者兼而有之，或者还有它意。1000个人可以有1000种理解，不管怎样理解，借此“炒”出百龙矿泉壶的知名度，目的便达到了。牛仔裤诞生

　　如今年轻人穿上一条牛仔裤，信步走在大街小巷中，不会引起什么遐想。但可知道，当初牛仔裤的诞生是“牛仔裤大王”莱维·施特劳斯“隔岸观火”的结果。

　　当时，美国加利福尼亚因发现金矿掀起了一股淘金热。许多先行者一天之间成为百万富翁的消息不胫而走，吸引了更多后继者潮水似地涌来。

　　随着淘金者日益增多，竞争日趋激烈，除了矿脉成为角逐的对象之外，优良、适用的淘金用具和生活用品也炙手可热。

　　德国犹太人莱维·施特劳斯也来到这个巨大的竞争场，他带来的不是淘金工具以及所需的资金，而是他原来经营的线团之类的缝纫用品，和他认为可供淘金者作帐篷用的帆布。

　　一到目的地，缝纫用品便被一抢而空，这使他熟悉了当地的裁缝，帆布却无人问津。

　　莱维没有投入淘金者的竞争，而冷静地观察眼前千变万化的情况。莱维静静地等待着，他相信，他面前将会出现他所寻求的机会。

　　一天，莱维和一位疲惫不堪的矿工坐在一起休息，这位井下矿工抱怨说：“唉，我们这样一整天拼命地挖、挖!吃饭、睡觉都怕别人抢在前面，裤子破了也顾不上，这个鬼地方，裤子破得特别快，一条新裤子穿不了几天就可以丢了……”

　　“是吗?如果有一种耐磨经穿的裤子……”莱维顺着他的话说到一半就呆住了。帆布不正是最耐磨的布料吗?对!就这样!他一把扯住那个矿工就走。莱维把矿工带到熟识的裁缝店里，对裁缝师傅说：“用我的帆布给做一条方便井下穿的裤子，你看行吗?”

　　“当然可以。最好是低腰、紧身，这样既方便干活，看上去又潇洒利索。”裁缝师傅出主意道。“行，你看着做好了，一定要结实。”

　　第一条牛仔裤的前身——工装裤就这样诞生了。由于它美观、方便、耐穿，深受矿工欢迎。

　　在此基础上，莱维不断地改进和提高工装裤的质量，逐渐演变成一种新时装——牛仔裤，从加利福尼亚矿区推向城市，从美国推向全世界。莱维成了闻名于世的“牛仔裤大王”。

　　如果当年莱维不假思索地投入了淘金角逐，而不是“以静待哗”，冷静观之，寻找自己的突破点，那么“牛仔裤大王”恐怕就不是莱维了。

　　袖手旁观彼岸之火，混乱局面泰然处之。“以治待乱”，静观其变化，直到事情发展到有利于自己的地步，才相机采取行动，从中取利。激烈的商战中，若想少花本钱，多赚利润，此“隔岸观火”计不能不用。

　　［计论］

　　隔岸观火，意同“坐山观虎斗”，使用的正确方法是静止不动，让他们互相残杀，力量削弱，甚至自行瓦解。但隔岸观火要根据具体情况运用，观并不等于消极的观，除了观之外，还要想办法让火烧得更大，甚至还要趁火打劫，从中渔利。当然，当火未烧起时，敌人内部矛盾尚未激化时，不是隔岸观火，而是趁火打劫，那就错了，因为火候不到，一施加压力，敌人就会消除矛盾，团结起来，一致对外。

------------

第十计笑里藏刀（1）

------------

　　以笑容使其松懈防备，俟机下手的战术

　　计曰：“信而安之，阴以图之。备而后动，勿使有变。刚中柔外也。”

　　解曰：先向敌方示好，解除敌方戒心之后，暗中策划打倒对方的计略。充分准备才起而行动，这之前，不能让对方看出我方的意图。也就是暗藏匕首，表面上却故作微笑的策略。

　　以友好的表现使对手放松警惕，暗中策划，充分准备，伺机行动，致敌于死命。

　　唐朝宰相李林甫，待人接物笑容可掬，总是一副温和、谦恭的面孔，然而内心却阴险毒辣，谁不顺他的心，就要遭到陷害。他因此有“口蜜腹剑”、“笑里藏刀”之称，是历史上最擅长施展此计的奸臣。

　　“笑里藏刀”计借用到军事，就成为表面上使局势缓和，欺骗麻痹敌人，暗地里伺机而动，致敌于死命的谋略。它的诀窍是：使敌人轻信而安然不动，我方则暗中策划，作好准备，后发制人，不使敌方得以应变，就是暗怀杀机，外示柔和的计策。

　　公元前3世纪，燕国进攻齐国，并占领了齐国17座城池，仅有两座城尚未攻克，其中之一就是即墨。

　　即墨守城大夫出城战死，田单替之。他利用燕惠王和燕军统帅乐毅的不和，挑拨离间，最后燕惠王下令召回乐毅。随后，田单又设下诈降计诱骗燕军。

　　他将城中老弱病残，包括妇女全集中在城头上，派使者前去与燕军接洽投降之事。燕军士兵得知消息后，爆发出阵阵欢呼声。

　　田单又从百姓中收集了黄金千镒，将其与一封即墨富户写的信送交燕军将领。

　　信中写道：我们将准备投降，惟一的愿望是你们不要抓走我们家中的妻儿老小。燕将看完大喜，答应了这个请求。为此，燕军更加松懈。

　　田单抓住时机，突然出城向燕军发动猛烈袭击。这一战以燕军大败而告终。

　　虽然“笑里藏刀”在人们心目中，往往会和“表里不一”、“阳奉阴违”、“两面三刀”等连在一起，成为一个不受欢迎的贬义词，但在商战中作为一种计谋，其诀窍中的精华之处却是可以继承、改造和创新的。

　　“刚中外柔”正是“笑里藏刀”计的精要所在。在竞争日益激烈的商业社会，企业是否拥有一批稳定而友好的顾客是关系到企业生存发展的需要，任何企业都得重视服务质量，以求得顾客的信任。

　　有的经营者认为，我们产品在手，应该是顾客上门来求才是，怎么可能反过来去求顾客呢?其实，即使是实力雄厚、产品畅销的大企业，也不能摆出“皇帝女儿不愁嫁”的架子，而应懂得“刚中外柔”的道理，仍要和言悦色地替顾客着想，不断提供优质服务，特别是售后服务。否则好买卖不会长久。

　　“用户至上，服务到家”，追求善始善终，尽善尽美，解除用户后顾之忧，把信任的种子播在用户心上，与用户建立友好、和睦的合作关系，使用户重复购买，巩固和扩大产品市场占有率，这倒是“刚中外柔”、“笑里藏刀”在商战中的创新运用。

　　盛情招待客商

　　在竞争激烈的商品战中，人们一般比较注重产品的质量，以优质的质量占领市场、扩大市场，力争获得更多的利润。而对于经商过程中感情的投资则注意不够。浙江省嵊县工艺竹编厂厂长王银飞在经营中，除了狠抓产品质量、信守合同、重视信誉外，还舍得在感情上投资，使得该厂在强手如林、竞争激烈的竹编行业里兴旺发达，立于不败之地，被人称誉为既有真本事、又有人情味的女企业家。

------------

第十计笑里藏刀（2）

------------

　　有一次，一位日本包销商来到嵊县竹编厂，王银飞在百忙中，专门抽出时间陪他聊天、参观，并看样品，提意见，并耐心详细地解答了日商提出的各种问题，使日商对王银飞产生了一种信任感。王银飞觉得只让日商了解产品还不够，还应该让他进一步了解职工们的精神风貌，于是决定举行一次全职工的文艺晚会，特邀日商参加。本来，日商已决定这天去邻县竹编厂，可是，当王银飞把举办联欢会的安排同客人一说，日商盛情难却，便满口答应下来。邻县的竹编厂见日商到来，更是盛情接待，并百般挽留，客商还是于当天赶回了嵊县竹编厂，兴高采烈地参加联欢晚会，宾主载歌载舞，感情十分融洽。王银飞和全厂职工的热情，给客商留下十分难忘的印象。日本客商回国后，他还仍然想着嵊县竹编厂。不久，他与别的客商商量后，一次就包销了200多万元的竹编产品。

　　王银飞不仅对外商满腔热情，对国内客户也怀着真挚的感情。1984年的一天，一位哈尔滨的客户来到嵊县竹编厂，打算请他们专门生产一种酒瓶套。王银飞热情接待了他，向他介绍本厂的产品，并应客人的要求，让创作组连夜赶制了4个样品，供客人选择。样品出来后，客户非常高兴，立即选定了其中的两种，当场要20万只。只是第二天，客人又变卦了，提出只要6万只，他自知理亏，十分抱歉地向王银飞说明了原委。王银飞不但没有责怪他，反而称赞他想的周到、细致，并帮他算了笔经济账，告诉他如何加快资金周转。这种将心比心、真诚待人的态度，使客户非常感动，并诚恳地表示：“以后我厂若要竹编产品，就一定来嵊县竹编厂订购。”果然，没过多久，他又订了10万件竹编酒瓶套，还特地从哈尔滨赶来参加了用户座谈会，赞扬王银飞的工作和为人。

　　至于对内，王银飞对本厂职工更是关心备至。虽然她工作很忙，却常常到生产第一线了解生产和职工生活情况，遇到生产任务重、质量要求高的情况，她就带领科室人员顶岗干，保质保量地完成任务，深受职工的称赞。由于她关心、体贴职工，大大调动了职工们的积极性。全厂上下一条心，产品质量精益求精，很快走到了同行的前列。1984年受到轻工业部的表彰，1986年出口额达400万元，产品远销日本、美国、意大利、新加坡和香港等80多个国家和地区。

　　以情缘吸引客户

　　北京市崇文区洗染厂当时是一家只有152名职工的小厂。在竞争激烈的洗染行业，他们不靠回扣、送礼拉拢客户，坚持以优良的质量、周到的服务吸引客户。

　　崇文区洗染厂非常重视联络客户的感情。客户一进厂门，从传达室到厂长室乃至车间的工人，全都笑脸相迎，问寒问暖。外埠的客人到京，不管厂里人手多么紧张，也要抽出人来帮助客户找旅店，订返程票，甚至帮忙采购东西，使客人能腾出时间，舒舒服服地逛北京城。客户来厂里染布，他们坚持随到随干，保证快速敏捷。布染好后码放整齐，请客户过目，只要客户对印染质量一点头，立马儿装车。活儿干得干净利索，客户没有不满意的。如果客户不能把料送到厂里，只要来一个电话，不论有多远，他们二话不说，立即出车去拉。布料染好后再负责送回去，赢得了不少回头客。他们还不断开发新品种，为山西太原钢铁公司研制出二次阻燃布，成为北京市洗染行业中，惟一能生产阻燃布的厂家。

　　崇文洗染厂不用厂里的公款买私情，而是凭着热情周到的微笑服务，走出了一条不靠钱缘靠情缘的企业经营之路。这种“微笑服务”，正是“刚中外柔”在商战中运用的具体体现。

　　［计论］

　　笑里藏刀是一种表面友善而暗藏杀机的谋略。表面上装出谦恭敦厚、和蔼可亲，以假诚恳争取真诚恳，以假同情换取真同情，而实际上却使对方不知不觉陷入自己设的圈套中。因为笑是美丽的，哭是丑恶的，即所谓哭声不会淹没英雄，而笑声则足以埋葬豪杰。由于口蜜腹剑的人太多，所以饱经世故的人，最提防的是见面笑嘻嘻，握手亲热热的人。

------------

第十一计李代桃僵

------------

　　以此代彼的战术

　　计曰：“势必有损，损阴以益阳。”

　　解曰：随着战局的进展，有时候难免蒙受损害。那时候必须设法以局部的损害换取大局的胜利。

　　舍卒保车，弃车保帅，吃小亏赚大便宜。

　　竞争是实力和智力的较量。实力居劣势的一方依靠智力的作用可以反败为胜。

　　“李代桃僵”这句成语出自古代的乐府诗《鸡鸣》：“桃生露井上，李树生桃旁，虫来啮桃根，李树代桃僵，树木身相代，兄弟还相忘。”意思是说：桃树李树长在一起，小虫本来要咬桃树的根，结果咬李树，李树就代替桃树枯死了。

　　后来，这句话被人用来比喻以此代彼，代罪羔羊的替死鬼或冒充的替身。

　　战国时期，齐国大将经常和齐威王及王子们举行赛马活动。田忌总是输得多，赢得少。

　　一天，孙膑陪他去赛马。孙膑知道田忌的马与王子们的马各按速度分成上、中、下三等。比赛时，上对上，中对中，下对下。由于田忌的马实力不如人家，所以总是输。孙膑又发现，田忌的马虽然在总体上多劣于王子们的马，但各等马的足力相差并不多，只要策略得当，完全可以赢得比赛。等到下次赛马，孙膑对田忌说：“今天赛马，第一场先用你的下等马跟大王的上等马赛；第二场用您的上等马跟他的中等马赛；第三场再用您的中等马跟他的下等马赛。这样，准能胜利。”

　　田忌照孙膑的说法去做，结果输一场赢两场，以小的代价换取了全场比赛的胜利。

　　“天有不测风云”。现代商场上的竞争尤是如此。当局势恶化到逼迫决策人必须作出损失时，聪明的经营者应该牺牲局部，以保全全局或换取全局胜利。

　　巧用“李代桃僵”这一计，可以达到反败为胜的目的。

　　“椰菜娃娃”开创新时代

　　上世纪80年代，一种需要办理领养手续的玩具娃娃风靡全美。心理学家认为，这种玩具有助于培养儿童的爱心和责任感；玩具专家认为，这种玩具代表着欧美玩具业的发展趋势；营销学者认为，这种玩具促销成功证明，“创造市场”的时代已来临。

　　椰菜娃娃是美国克莱克公司制造并推出的一种以领养方式出售的布娃娃，它不像其它布娃娃那样被摆在货架上，而是放在小小的婴儿床上，随身还有出生证明，上面写着姓名、性别、出生年月、地点。有心“领养”的小朋友们先要办好手续，才能将自己的“孩子”抱回家中。1983年，它刚投放市场，就赢得了广大消费者的青睐，在不到6个月的时间里，这种娃娃一下子销售了300万个，它已成为美国家喻户晓的人物，成为连环画、漫画的主角，甚至成为“爱”和“成功”的代名词。

　　椰菜娃娃的促销活动之所以取得如此大的成功，一方面因为克莱克公司的公共关系人员通过深入的市场调查研究，了解了公众心理，掌握了市场动态，从而以“李代桃僵”的形式，使宣传工作深入人心，一举中的；同时也因为该公司善于利用新闻媒介扩大影响，在整个促销活动中，克莱克公司向各大电讯网发送的文字和图片报道达50余篇，通过电视网播放的有关椰菜娃娃的电视节目50多个，从而达到了促销的目的。

　　在战场上较量时，兵家们往往牺牲局部保全整体，或牺牲小股兵力，保存实力，以获得最后的胜利，这是一种“李代桃僵”法。

　　大难当前，主动站出来代人受苦受难也是一种代僵法。在历史上，这类事迹很多，当然，与高风亮节并存的还有统治者割发代首的荒诞权术，更有作奸犯科的恶棍抓替罪羊的卑劣行径。在历史上、文学作品中，以及现实生活里随处可见。

　　在现代经商赚钱的经营活动中，经营者不要为小利所诱惑，也不要为小害所影响，而要从全局的优劣形势中分析对比，争取主要优势且不必要寸步不让，高明的经营者都会“以退为进”，以达到自己赚钱的目的。

　　远东百货的专业化

　　近年来，台湾的许多百货公司面临着竞争的压力。这是因为，日本的百货业凭借着其经营零售业的技术与实力，打入台湾内销市场，并纷纷与一些百货公司合作，这对相关的厂商来说，已构成了相当大的冲击。

　　在这种情形之下，各百货公司不得不改变经营策略，以应付未来惨烈的争战。有的进一步投资扩充商场规模；有的增加连锁店抢据点扩大商业圈；有的调整商品结构；有的重新装潢改头换面。

　　其中作风观念最新、改变最大的是台湾连锁店最多的远东百货商店。该店除在内部重新装潢之外，最主要的突破就是舍弃百货公司不可或缺的女性及儿童服饰、用品，改以男装和超级市场为主要营业项目。超级市场本为吸引顾客不可或缺的营业项目，由于场地设备以及固定消费群的关系，暂时难以放弃。所以该店实际上的特色应为男装专业的百货店。

　　同行业对于远东百货店的眼光及魄力，在赞叹之余，正密切注意其发展。

　　远东情急之下，弃“多元化”，走“专业化”，这一招“李代桃僵”，保住了它在日本百货业凌厉攻势下的生存和发展。不但开风气之先，也是深谙经营谋略的作法。

　　［计论］

　　李代桃僵在军事上指敌我双方势均力敌，或者敌优我劣的情况下，用小的代价，换取大的胜利的谋略。在政治斗争中，则表现为为了整体和长远的利益，必须放弃局部的利益，要勇于做出牺牲。此外，李代桃僵之计还广泛应用于现代的经济领域和管理实践中，成为促进经济发展和管理成功的一个重要法则。

------------

第十二计顺手牵羊（1）

------------

　　乘机夺取的战术

　　计曰：“微隙在所必乘。微利在所必得。少阴，少阳。”

　　解曰：一旦发现有机可乘时，不论多小的机会，也要立刻抓住。一旦发现有利可图时，不论多薄的利益，也要毫不犹豫地拿到手。不论对方出了多么微小的差错，只要趁机进攻，就能更接近成功。

　　“勿以利小而不得，勿以胜小而不取。”要每利必得，每战必胜。

　　社会竞争，机会极其重要，“机不可失，时不再来”。要制敌取胜，须善于“牵”住从身边一掠而过的每一只“羊”——机会。

　　公元前354年，魏惠王打算进攻北面的赵国。他派遣了一支由庞涓指挥的精锐部队向赵国杀去。庞涓没费多大力气就杀到了赵国都城邯郸城（今河北省邯郸市）下，并将城包围。赵王无力应战，只好派人向实力雄厚的楚国求救。

　　对是否要答应赵国的要求，楚王有些犹豫不决，于是他召集谋士们商议。楚相昭奚恤反对出兵，他认为应当听凭魏赵交战，两败俱伤，楚国就可以“坐山观虎斗”，坐收渔人之利了。只有景舍反对这样做，他提出了一个以救赵为名来削弱赵魏实力，并顺手牵羊，为楚国谋取利益的计划。

　　楚王对这一计划十分赞赏，遂任景舍为帅，带领一支人数不多的军队，以救赵为借口，跨过赵、楚之间的国界，进入赵国。赵国大将马上将楚国来救的消息通告了手下守都城的军兵们。但这一切都没能阻止庞涓的进攻。围城七月之后，庞涓终于攻克了邯郸。可就在这一时刻，传来了齐国派了一支军队直趋魏国都城大梁的消息。庞涓得知这一消息后，马上从赵国撤兵回国。就在半路上，齐军“以逸待劳”，把庞涓率领的魏军打得大败。

　　魏国和赵国都在战争中遭受了重创，这对楚国是最好的时机，景舍遂抓住了这一时机，率领小部队占领了赵国南部的一部分疆土。他的“顺手牵羊”之计也就大功告成了。

　　赵国的求援，给了楚国派兵进入赵国以机会，进入赵国之后，楚国又抓住有利时机，不费吹灰之力占领了赵国的部分疆土，这疆土就是被牵之“羊”。

　　“顺手牵羊”的意义，是叫人们不要把全部注意力都集中在一件事情上，而要把视野放得宽一些，这样就能充分了解并利用客观反应出来的获利可能性。

　　此计在商战中可以引申为：竞争对手有微小的漏洞，市场出现微小的机会，必须乘机利用；发现微小的利益，必须力争得到。变对方微小的疏误，为我方点滴的成功。

　　古人说得好：“河海不拒细流，故能成其大；泰山不辞土壤，故能成其高。”历史上无数企业家，都是从小处着手，积少成多，集腋成裘，积小利为大利，积小胜为大胜，一点一滴筑成了事业的大厦。

　　青年夫妇牵到的财神

　　在日常生活中，及时地捕捉一闪而过的灵感，转化为谋取商业成功的门道，也是“顺手牵羊”的诀窍。

　　有一对青年夫妇在用奶瓶给婴儿喂奶时，觉得市面上出售的奶瓶太大，八个月以下的婴儿都无法自己抱住奶瓶吃奶。女方的父亲恰好是一家工厂的烧焊产品的检查员，听到他们的抱怨，便顺口说，最好在奶瓶两边焊上瓶柄，婴孩就能双手抓着吃奶了。一句话启发了这对青年夫妇，他们设法将圆柱形的奶瓶改制成圆圈拉长后中间空心的奶瓶，投放市场销售。结果60天内卖出5万个奶瓶，开业的第一年就收入150万美元。

　　这对青年夫妇在给婴孩喂奶时，无意间顺手牵住的已经不是“羊”，而是财神了。

------------

第十二计顺手牵羊（2）

------------

　　方便面的诞生

　　现在人们常吃的各种各样的方便面，是一位日本人从普通的现象中得到启发，而首先生产出来的。

　　当时，一位名叫安藤百福的日本人每天下班后都要乘坐电车回到他居住的池田市。在车站附近，安藤常见到许多人挤在饭馆前，等着吃热面条。开始安藤对这种司空见惯的现象并不在意。但久而久之，安藤忽然从中悟出一个道理：既然面条这样受欢迎，我搞面条生意不是很好吗？这显然是一个很值得挖掘的潜在生意机会。

　　因为吃热面条需要在饭馆前等候，费时、费力，很不方便。而且吃挂面除了费时以外，还缺少调料，味道不理想。接着，他进一步琢磨：如果能搞出一种只要用开水一冲就可以吃，而且本身带有味道的面条，一定会受到人们的欢迎。

　　于是，他买了一台轧面机，便开始试制设想中的新型食品。在试制过程中，他不断失败，不断改进。

　　经过3年奋斗，安藤百福终于获得成功。他的方便面为人们生活带来方便，从而逐渐被人们认识了。一包包的“鸡肉方便面”被顾客从货架上取下来，又冒着香喷喷的热气出现在广大用户的餐桌上。

　　仅仅8个月，方便面便销售出1300万包。安藤由此也从一家小公司的经理一跃成为拥有大量资产的富商。

　　安藤开发新产品的作法之所以成功，是因为他善于从普通的生活现象中发现人们的潜在需求，并努力生产出使顾客的潜在需求得到满足的产品。这也是产品开发中的适销对路原则。

　　尽管是安藤在车站等车顺手牵羊的念头，可贵在于，他紧紧牵住灵感不放，坚信这是块宝地，是尚未开垦的新大陆。并且决策时，迅速、果断，所以他成功了。

　　要想顺手牵住机运这只稍纵即逝的“羊”，需要培养见微知著的洞察能力和闻风而动的应变能力，以至在“羊”一经出现时就能将它辨认出来，随即牢牢抓住。

　　［计论］

　　顺手牵羊是想充实自己的力量，其方式是和平攫取，比趁火打劫稍为高明些。但毕竟和平攫取的机会不常有，想创造机会的英雄也不会寄希望于和平。不管是明贪暗贪，暗动明动，方法不同，但目的却是一致的，即把别人的利益据为己有。因此，如果把顺手牵羊看作平微的谋略，或是“富贵逼人来”的幸运，那将是大错特错。

------------

第十三计打草惊蛇（1）

------------

　　把躲在草中的蛇引出来的战术

　　计曰：“疑以叩实，察而后动。复者，阴之谋也。”

　　解曰：敌情不明时，应侦察清楚，待掌握情况后才行动。反复侦察的目的就是为了发现隐蔽的敌人。此计亦叫“敲山震虎”。

　　战要慎，知要先，新产品上市要先“试销”，犹如拨琴听声，投石问路，才能降低风险，万无一失。

　　《南唐近事》中记载着这样一个典故：唐朝有个叫王鲁的人任当涂（今安徽当涂）县令。他生性爱财，贪污受贿。手下的衙吏们也跟着效法，索取贿赂。百姓们怨声载道，苦不堪言。

　　有一天，王鲁得知上司要来察访民情，整肃治吏，不禁担忧起自己头上的乌纱帽来。他在批阅公文当中，正好看到本县百姓联名告发他的主薄受贿的一叠状子。更是忧上加忧，神情恍惚。忧虑之中，他不由自主地在一张状子上批了八个字：“汝虽打草，吾已惊蛇。”

　　后人将这个故事归纳为“打草惊蛇”，用作成语比喻行动不谨慎，使对方事先有所察觉；用作计谋则反其意而用之，字面意义为，用打草这一小行动，使隐蔽的蛇惊动而暴露。也就是说，无意识地打草惊蛇，会使对手有所警觉，预作防范；而有意识地打草惊蛇，却可以促使对手惊慌失措，显露原形。

　　《三国演义》中，蜀丞相诸葛亮第五次出兵伐魏，对手仍是魏军统师司马懿时，两军在祁山长期对峙，司马懿据险固守，拒不与蜀军直接交锋。就在此时，诸葛亮获悉魏国正与东吴联合，想趁诸葛亮外出作战之机，从西面进攻蜀国。为避免陷入两面受敌的境地，诸葛亮决定班师回蜀，这一消息被司马懿得知。司马懿怀疑诸葛亮在使用“引蛇出洞”之计，所以不敢发兵追击蜀军。魏军大将张郃建议马上发兵追蜀军，司马懿不准。直到探马证实了诸葛亮退兵的实况，他才率领大军冲出营垒去追击蜀军。可他又怕诸葛亮半路设伏，所以决定先“打草惊蛇”。这时，前军先锋张郃请求立即前去追击，司马懿就给了五千骑兵，要他仔细谨慎，以防埋伏，自己则率大军在后紧跟。张郃早已按捺不住，急着与蜀军决一死战。他带领五千兵马飞驰而去。但正如司马懿所料，诸葛亮确实在一座山谷布下了伏兵。有勇无谋的张郃在这道路狭窄，树木丛生的山谷中纵马狂奔。就在他奔到山谷纵深之处时，只听一声呐喊，埋伏于谷中的蜀军突然从树林后杀出，蜀将魏延截住张郃一阵厮杀，十几回合后便诈败而逃。张郃不知是计，纵兵紧追不舍。此时天色已黑，魏军走进了一条幽深的峡谷。猛然间，四面八方滚下许多大石乱木，堵住了去路。接着，一声梆子响，两边万弩齐发，张郃及众军兵皆被射死于深谷中。

　　司马懿得到了消息，暗自庆幸亏得自己用了“打草惊蛇”计，让张郃去探路，否则他的大队人马就难以保全了。

　　“打草”，比喻佯动、探路等试探性动作；“惊蛇”，是敌人因我“打草”而暴露隐秘的情况。而广义地理解，有“观彼动静而后举焉”的意思，就是要充分了解敌情才能采取行动。因此，“打草惊蛇”计是侦察敌情的谋略。

　　在商战中，“打草惊蛇”计可以引申为：对竞争对手或市场情况缺乏了解、尚有可疑之处时，应当了解清楚后再行动，可以采取各式各样的有意的行动，来了解竞争对手或激发潜在市场显现。

　　新产品的命脉

　　新产品的开发是企业生存发展的命脉。但是，新产品的开发也是风险极大的投资。为了降低风险，产品在上市之前，一定要先试销，以试销来了解消费者对该产品的接受程度，作为修正、改善或放弃的参考。

　　试销就是“打草惊蛇”，不过它是以消费者的意见和反映为主。许多食品、饮料和化妆品的试销，包括产品的名称、口味、价格、包装设计等，千万不能靠经营者的直觉判断，或以自己的好恶而妄做决定。

　　例如美国通用食品公司，为了挽救咖啡市场的衰退，计划生产能保存咖啡原味的“冷冻干燥咖啡”，曾投资数千万美元从事实验，经过8年的研究改进才开发成功。但是产品开发成功并不表示就能在市场上取代“喷雾干燥法”生产的咖啡。为了避免失败，通用公司从1964年5月开始商品试销，以了解各地市场反应。这一试销期长达43个月之久。换句话说，该商品从计划、研究、实验、生产到全面上市，总共花了12年时间，而“打草惊蛇”的试销期也长达4年。

------------

第十三计打草惊蛇（2）

------------

　　由于试销成功，所以商品上市一年之后，它的销售量就直线上升，不但挽救一项已呈衰退的商品，同时也解除了通用食品公司的经营困境。

　　克莱斯特重新起飞

　　1982年，濒临破产倒闭的美国第三大汽车制造公司克莱斯特，在亚柯卡领导经营下，终于走出了连续4年亏损的低谷，但如何重振雄风仍是亚柯卡苦苦思索的问题。

　　企业家常用的方法是提高企业的知名度和产品的市场占有率，而出奇制胜，价廉质优又是重要手段。亚柯卡根据克莱斯特当时的情况，决定首先出奇制胜，于是他把“赌注”押在敞篷汽车上。

　　美国汽车制造业停止生产敞篷小汽车已经10年了，原因是由于时髦的空气调节器和立体声收录机对没有车顶的敞篷汽车来说是毫无意义的，再加上其它原因，使敞篷小客车销声匿迹了。

　　虽然预计敞篷小客车的重新出现会激起老一辈驾车人对它的怀念，也会引起年轻一代驾车人的好奇。但是克莱斯特大病初愈，再也经不起大折腾了，为了保险起见，亚柯卡采取了“打草惊蛇”的策略。

　　亚柯卡让工人用手工制造了一辆色彩新颖、造型奇特的敞篷小客车。当时正值夏天，亚柯卡亲自驾驶着这辆敞篷小客车在繁华的道路主干道上行驶。

　　在形形色色的有顶轿车洪流中，敞篷小汽车仿佛是来自外星球的怪物，立即吸引了一长串汽车紧随其后。几辆高级有顶轿车利用其速度快的优势，终于把亚柯卡驾驶的敞篷小汽车逼停在路旁，这正是亚柯卡所希望的。

　　追随者下车围住了坐在敞篷小客车里的亚柯卡，并提出了一连串的问题。

　　“这是什么牌子的汽车？”

　　“这车是哪家公司制造的？”

　　“这种汽车一辆要多少钱？”

　　……

　　亚柯卡面带微笑地一一回答，心里满意极了，心想自己的预计是对的。

　　为了进一步验证所产生的效果，亚柯卡又把敞篷小客车开到购物中心、超级市场和娱乐中心等地，每到一处都吸引了一大群人的围观，道路旁的情景又一次重现了。

　　经过几次“打草”，亚柯卡掌握了市场的情况。不久，克莱斯特公司正式宣布将有男士型敞篷汽车面市，美国各地都有大量的爱好者预付了定金，其中还有一些女士。结果，第一年敞篷汽车就销售了23万辆，是原来预计的7倍多。

　　敞篷小客车能不能被汽车市场所接受？能接受多少？对这些问题，亚柯卡没有十分把握。而且刚喘过气来的克莱斯特公司决不能冒险。于是亚柯卡亲自驾车“打草”，了解市场的接受程度，确定无疑后才正式推出产品，结果成绩显著，“打草惊蛇”之计帮助克莱斯特公司重新起飞了。

　　摸清动静，探测虚实，掌握情况，作为行动或不行动的依据，有利则进，不利则止。

　　战要慎，知要先，商战中要想达到“慎战先知”的境界，就不得不多采用“打草惊蛇”这一计策。

　　［计论］

　　蛇一般是隐藏在草丛中的，要发现蛇就要打草，打草惊蛇是为了打蛇做准备。如果打蛇的工具没有准备好，或地形不利，这时已经发现了蛇，也不能打草，以防蛇跑掉。打草惊蛇用在军事上，是指敌方兵力没有暴露或者意向不明时，切不可轻敌冒进，应当查清敌方主力配置和运动状况后再说。打草惊蛇除了惊蛇走避之外，还可以避免被蛇咬，从这一点看，此计有着积极的意义。

------------

第十四计借尸还魂（1）

------------

　　借他人之尸复活的战术

　　计曰：“有用者，不可借。不能用者，求借。借不能用者而用之，匪我求童蒙，童蒙求我。”

　　解曰：一个不靠别人而能自立的人，不但难以操纵，也无法利用。反之，一个依赖人而生存的人，就会多方请求别人的援助。聪明的人懂得利用这个机会，掐住对方的脖子。这是免于被对方操纵，反而操纵对方的策略。

　　行销就是创新，就是创造新顾客。

　　商品的再定位，可以创造寿命循环的第二春。

　　在《三国演义》中讲到：诸葛亮第六次出兵伐魏，其对手司马懿只是沿河坚守，拒不出城。

　　尽管诸葛亮用了激将计，但是被司马懿识破，魏军继续坚守在牢固的工事之中。诸葛亮心急如焚。白天，他与众将商议下一步作战计划，夜里，又彻夜不眠地思考如何打败司马懿，过度的操劳，使他身染重病，口吐鲜血，最后死于军营之中。

　　诸葛亮临终前，估计到他死后蜀军要撤兵，司马懿可能驱兵来追赶，因此把大将姜维和杨仪叫到面前，把他设想的“借尸还魂”计告诉了他们。

　　主帅去世，蜀军将士悲痛万分，想立即为丞相发丧。但杨仪和姜维依照诸葛亮临终所授计策，告诉众人，先不要发丧。他们把诸葛亮殡殓入棺，然后率领蜀军启程返回汉中。

　　司马懿得到诸葛亮去世和蜀军撤退的消息，果然率领大军从后面追来。没过多久，蜀军听得一声信号响，立即停止了前进，掉头像是准备迎击尾随而来的魏军。这全部是照诸葛亮之计行事的。

　　就在马司懿心中升起新的疑念时，树林之中闪现出蜀军帅旗，旗下众将簇拥着一辆小车，车上端坐之人正是据传已死的诸葛亮。

　　司马懿一见这情景，立即下令全军撤退。蜀军也马上启程回师至安全地带，才打起白幡，为丞相发丧。直到这时，司马懿才相信诸葛亮真的死了，车上坐的诸葛亮只是木头人而已。司马懿再想去追，但蜀军早已没踪影了。

　　魏将都为失去了一个消灭蜀军的大好时机而懊丧不已，可司马懿叹道：“杨仪用兵之道大有诸葛亮之遗风，死诸葛亮借杨仪之身还了魂。我是上了‘借尸还魂’之计的当了。”后人用“借尸还魂”比喻已经死亡的东西，又借着另一种形式出现。

　　“借尸还魂”旨在利用外力或谋略恢复生机，东山再起。所以，商业竞争中，对有前途难以控制的企业或产品，不要加以利用，对不能自立而依附于他人他物的企业和产品，则可以利用。这样就不会受人支配，而是支配别人。

　　“通乳丸”的第二春

　　行销战略中，有所谓的“商品寿命循环”，亦即任何一种新商品，在进入市场之后，均会经过导入期、成长期、成熟期、衰退期等阶段。处于衰退期的商品，因成长迟滞，利润递减而成为“失望的商品”。对于“失望商品”的处理之道，若非放弃，就须以创新策略再造“第二次的商品寿命循环”。

　　商品的“第二次寿命循环”，例如：自行车本为交通工具，但逐渐为机车、汽车所取代而失去昔日的风光，成为衰退期的商品了。但厂商将自行车的设计与功能稍加改良，并且重新定位为“运动娱乐”的工具，于是开创了自行车市场新的生机和生命。

　　此外，再如：电扇、电冰箱等商品，在进入成熟期、衰退期之际，厂商将其由家庭用、客厅用的观念，改为个人用、卧室用，因此再度开拓出新的市场。这些例子均可用“借尸还魂”称之。

　　多年前，台湾市场上有一种叫做“仙桃牌通乳丸”的产品，通过广告在各地药店出售。这种产品的用途，是针对已婚妇女，在哺育婴儿奶水若有不足时，服用通乳丸则可使奶水充足。由于效果不错，价格尚称公道，在很多乡下地区更受妇女们的信赖和欢迎，销售量十分稳定。

　　可是，近年来，由于人民生活水平提高，妇女营养不良，奶水不足的现象已逐渐减少。再加上教育水平提高，奶粉促销攻势凌厉，母亲亲自以母乳喂哺婴儿的情形大量减少。因此，通乳丸这种产品，销售逐渐走下坡路，甚至绝迹于药店。

------------

第十四计借尸还魂（2）

------------

　　俗语说：“百足之虫，死而不僵”，一种濒临消失死亡的产品，居然在企业人员的精心策划下，枯木逢春。通乳丸的“再定位”，亦即产品推销重点的创新，以及需求对象的改变。过去产品的需求重点为使母乳充足，现在则改变为能使乳房发育健全。过去的推销对象为已婚生育的妇女，现在则改为未婚的少女。

　　推销重点和对象的改变，使得通乳丸能以崭新的面目重现市场。而且，一出现即引起广大未婚少女的兴趣，因此创造了该商品的新生命。因为，胸部平坦，这对爱美的女性来说，实在是身材上的一大缺憾。如今，有能使自己抬头挺胸，信心十足的产品，帮助自己的身材日趋美好，哪有不争相去买的。

　　在西风东渐的潮流下，人们审美观点也已逐渐从面貌的较好，改为注重整体身材的健美。因此，通乳丸的再定位，不但时机上是有利的，而且在广告的表面上亦很有说服力。

　　一个本来已濒临死亡的产品，但是在行销魔棒的挥舞之下，只不过用“借尸还魂”的计策，竟然起死回生，并且点石成金。难怪有人会说：“行销就是创新”，此语实非虚妄之言。

　　“中国魔水”的背后

　　1984年第23届洛杉矶奥运会上，李宁在体操比赛单项赛中一人独得3枚金牌，威震体坛，而健力宝饮料也在奥运会上初试锋芒，赢得“中国魔水”之美称，这个中国的饮料新星和中国体育明星一道，为祖国赢得了荣誉，也赢得了信誉。从此，健力宝与体育结下了不解之缘。“没有中国体育的振兴，就没有健力宝的发展。”公司董事长兼总经理李经纬如是说。

　　回顾几年来健力宝从一个默默无闻的小酒厂发展成今天的初具规模、现代化、多元化的外向型集团化企业，所走过的历程中，处处都留下了艰苦拼搏的痕迹，同时又时时闪现出体坛精英矫健的身影。在多少次重大的中外体育赛事活动中，由于健力宝的巧妙参与，其企业和产品的美好形象越来越鲜明地嵌刻在竞技者和观众们的记忆里。从产品的孕育期、分娩期到成长期，他们都紧紧抓住了改革开放带来的一切机遇，努力争取社会各界尤其是体育界、新闻界的充分支持。鉴于产品属于国内首创的运动员保健型饮料，他们从健力宝呱呱坠地之日始，就很有远见地选定了体育作为提高企业和产品知名度以及开拓国内外市场的突破口。产品研制成功不久便被摆上了亚运足联的会议桌上，顿时引起中外体育界的关注，为进军奥运会打下了牢固的信誉基础。果然，在第23届奥运会上，健力宝与中国健儿不负重望，大扬国威。“中国魔水”的桂冠与净光锃亮的奖牌结伴凯旋，此时此地，新闻媒介又助了健力宝一臂之力，迅即把信息传遍了海内外。从此之后，健力宝便一直成为体育活动的“宠物”，令健儿们倍加喜爱，新闻界津津乐道，各界人士慕名选购。而健力宝人则因势利导，充分借助体育、新闻的媒体作用，全面掀起宣传攻势。真是一鸣惊人，万箭齐发。健力宝人的营销目标，很大程度上是通过体育活动来瞄准并命中的。

　　健力宝人有过人的胆识和谋略，他们有强烈的竞争意识。他们懂得，产品的前途、企业的生命，先决条件是产品质量，有效手段是信誉投资。因此，他们的口号和行动的准则是“以质量取胜，以质求优，以质成名”。在采取各种果断措施确保产品质量优良的同时，健力宝人仍然通过体育活动这一“最佳搭档”，舍得耗费大量财力，实施其气魄宏大的信誉投资策略。过去的日子里，在许许多多的国内外体育赛事中，健力宝的形象可谓有目共睹，其名声几乎有口皆碑。而其宣传势头之猛，套路招式之奇，令业内业外人士击节叹服。

　　“健力宝”人当时和中国体育明星一起，在洛杉矶奥运会上成功了，并赢得了“中国魔水”的荣誉。他们的成功我们叹服，更让现在的企业有所学习。波及北美、西欧，并且正卯足劲要与可口可乐、百事可乐这些世界级饮品一较高下。

　　［计论］

　　借尸还魂的涵义是自己在失败之后，要凭借或利用某种力量，以图东山再起。用在军事上、政治上，即扶弱国、继绝世的豪举，这在东周列国时代比比皆是。这种现象发生在商场上最多，最普遍的是生意已面临危机，重新召新股或贷款扩张。但使用这一计时一定要慎重考虑，因为“尸”是不会白借也不可以乱借的，如果僵尸入屋，不仅搞得自己家宅不宁，也会招来不少乘人之危趁火打劫的人。

------------

第十五计调虎离山（1）

------------

　　使人离开其根据地，以击败他的战术

　　计曰：“待天以困之，用人以诱之。往蹇来返。”

　　解曰：具备有利的自然条件时，应利用它使敌人陷入苦境，再用甜美的饵食诱敌。预料攻击敌人会有危险时，故意露出我方的过失，诱敌来犯。

　　“虎”指敌人，“山”则是指对敌人有利的地点、条件。

　　东汉安帝元年，散居在玉门关（今甘肃敦煌西北）以西的羌人发生叛乱，出兵进犯武都郡。

　　刚上任的武都郡太守虞诩奉命率领三千官兵去平叛。半路上，他和部下被万余名羌人围困在陕西陈仓崤谷中，羌人切断了虞诩的退路。

　　虞诩知道与叛军正面交锋于己无利，就下令安营扎寨，企图用计破敌。他先让手下士兵向四周的羌人扬言：“我们已派人去朝中求援了。等援兵到了，我们再前进。”羌人听到此话，信以为真。他们决定，趁着对方援兵未到，先到邻县去掠夺一番。于是羌人分兵抢劫去了。

　　虞诩一见羌人散去，立即下令向武都进发。他们以日夜行军一百里的速度前进。同时，虞诩又用增灶计迷惑敌人，即每个士兵在驻军造饭时各作两灶，逐日加倍。

　　羌人首领通过密探了解到汉军每日增灶不已。就以为汉军援兵已到，于是决定撤退。虞诩遂突破了封锁线，到达武都，把包围武都的羌人杀得大败。

　　虞诩散布已派人去朝中搬援兵消息，是为了调动羌人——即“虎”——离开对汉军极为危险，而对羌人却极为有利的战场——“山”——即陈仓崤谷。

　　老虎离了山，威势自然减三分，强敌脱离了有利的地形环境，也会由强变弱。因此，“调虎离山”计的真谛是：利用自然条件造成对敌不利，采取人为的假象诱敌上当。敌人据险难攻，那就诱敌来攻我。

　　“调虎离山”的关键在于要善于调动敌人，使强敌离开其赖以强大的有利环境或其充分控制的领域，在对敌不利的环境或其力量薄弱的领域里将其制服。

　　在商战中，“调虎离山”计成为一种“避实击虚，避强击弱”的策略，经常应用于商业谈判。一般说，人们都争取能在己方的场地与对手谈判，谁能够将对手调离其熟悉的环境，谁就会争取得到起码的主动权。人们常说“天时、地利、人和”，是一切社会活动得以成功的客观必备条件。

　　所以，聪明的企业家或谈判人员，采取种种办法将对手调“虎”出“山”，一般也就会得到“人和”。这犹如体育比赛的主客场制，在主场比赛，取胜的把握就较大，有时甚至弱队战胜强队。

　　低价巧购大理石

　　王经理是广东省城的知名人士，他所经营的“珠光商场”、“珠光酒店”、“珠光宾馆”被称为“珠光城”。珠光城在省城是“城”上之明珠，它集商场、酒店、宾馆三位为一体。因他经营有方，取得了可观的效益。最近，王经理又争得一地，准备再建一个“珠光夜总会”，并打算从本市的大发大理石加工厂购进一批大理石。于是，他跟大发大理石厂的韩经理商定，3天后进行谈判。

　　韩经理知道，珠光城的王经理之所以选择他们大发大理石厂，是因为附近只有他们厂生产的大理石质量最好，足以和进口大理石媲美，当然价格要比进口大理石便宜得多。韩经理是一个很有野心的人，他想在谈判时提出一些要求作为销售大理石的交换条件，他不是想抬高价格，而是想入股“珠光城”。

　　第四天，谈判开始了，寒暄之后，王经理转入正题，提出大量购进一批大理石。韩经理当即同意，并提出自己想入股珠光城的想法，否则将不把大理石卖与珠光城。王经理听后没有同意，谈判不欢而散。

------------

第十五计调虎离山（2）

------------

　　王经理回去后，正为大理石一事发愁，一个刚成立的大理石厂经理找上门来，要以较低的价格卖给珠光城大理石。王经理知道，这个刚成立的大理石厂的产品质量肯定不如大发大理石厂，但他还是稳住这个人，并约定次日见面。

　　韩经理知道这事后，立即着了急，他没料到珠光城会和别的厂家交易，只好立即答应一切条件，并再不提入股珠光城一事。

　　在谈判中，王经理成功地运用了“调虎离山”之计，调开了韩经理投资珠光城的野心，促使他为保住销路而和自己做这笔大理石生意。

　　日本进军国际市场的战略

　　在近几十年的发展过程中，日本商战进军国际市场主要采用“避实击虚”的战略，即采取迅速行动，趁着对方管不及、想未到而出现的空隙，进攻对方没有戒备或实力空虚的地方。这具体表现在：

　　1迂回包抄

　　战后初期，商战主要在欧美各国之间展开，欧美各大跨国公司还未顾及的其它区域，存在辽阔的竞争空间。

　　此时因产品质量不高尚无法进入欧美市场的日本产品就钻了这个大空子。它首先进攻亚非拉各国市场，选择的进攻点，一般都不存在竞争对手，或是竞争对手实力较差，处境不妙，大有可乘之机的地方。

　　如计算机行业，日本人先攻克亚洲的邻近国家，然后是澳大利亚，最后才是欧洲和美国。日本汽车公司和摩托车公司也是首先打入亚洲市场，然后再向外扩张。日本复印机、家用电器、音响设备等许多公司，最新选择的市场都是美国和欧洲企业鞭长莫及的地区。

　　2填补真空

　　哪里有空子就钻进去，哪里有真空就填补，日本人进行商战是全球性的，可以说是无所不在，连鲜为人知的太平洋群岛也没有放过。

　　帕劳共和国、北马里亚纳联邦、马绍尔群岛和瑙鲁等国，过去都曾经是英国、法国、美国等国的殖民地，后来才得以独立。老殖民者撤出后，日本人填补了老殖民者留下的真空，在这些地区积极开展工作。

　　现在太平洋岛屿的任何地方都有丰田汽车停在椰子树下，即使是最小的渔船也用雅马哈的外装马达推动。岛屿村子的小杂货铺里，销售着日本面条和啤酒，甚至盐和白糖也是日本的。

　　3攻其不及

　　任何强者都有其弱点，都有可乘之机。

　　日本进入美国市场主要是在上世纪60年代之后，开始，欧美各大公司已统治所有的主要市场，但在细分市场上仍有被忽视或还满足不了顾客需要之处，这样，日本人就有空子可钻。

　　那时，欧美大公司侧重于华贵、大型和价格高的产品，如汽车、摩托车、电视机、复印机等。他们自恃自己产品是名牌货，无须改进，不患无人购买。

　　日本却与之相反，以小而轻巧、质优而价廉的产品闯入美国市场，许多美国企业家却不屑一顾、嗤之以鼻。如他们把本田的第一辆轻型摩托车视为“玩具”，把索尼的第一台小型电视机贬为“玩物”。

　　但是，日本这些产品却得到美国顾客的赞赏，于是，精细灵巧、质高价廉的小型汽车、摩托车，便宜而又便于携带的收音机和电视机，功能价格都适合小型公司需要的复印机等等，正是在美国同行企业自鸣得意、不屑一顾的情况下，相继涌入美国市场。

　　无论是“调虎离山”计，还是由它引申出的“避实击虚”策略，都是企业家必须掌握的商战要诀，尤其是后者，更是小对大，弱对强进行商战的取胜之法。

　　［计论］

　　调虎离山是打虎计策之一，目的在于削弱对方的抵抗力，减少自己的危险。在军事上，如果敌方占据了有利的地势，并且兵力众多，这时我方应把敌人引出坚固的据点，或者把敌人诱入对我军有利的地区，这样才可以取胜。在政治斗争中，这一计用得最多，且一代又一代，亦渐神化。从其应用中可见，此计是一个阴险的谋略。

------------

第十六计欲擒故纵（1）

------------

　　故意任其脱逃，一网打尽的战术

　　计曰：“逼则反兵，走败减势，紧随勿迫。累其气力，消其斗志，散而后擒，兵不血刃。需，有孚，光。”

　　解曰：截断对方的退路，展开攻击，对方必然拼命反抗。如果任其奔逃，对方的气势自然趋弱。即使追击也不可穷追不舍。只要等到对方消耗了体力，丧失了斗志，阵脚大乱时，才下手捕捉，即可不用流血便可获取胜利。静待时机，善果可期。

　　欲擒之，可以暂时放纵之；想要抓住什么，可以暂且放任之。

　　善于钓鱼的人，看到大鱼上钩之后，总是不急着收线扬竿，把鱼抓住。因为这样做，不仅可能抓不到鱼，还可能把钓竿折断。

　　聪明的钓者会不慌不忙地收几下线，慢慢把鱼拉近岸边；一旦大鱼挣扎，便又放松钓线让鱼游窜几下，再又慢慢收钩。

　　如此一收一弛，待到大鱼精疲力尽，无力挣扎，才将它拉近岸边，抓将上岸。钓鱼人使用的这个办法，正是“欲擒故纵”。

　　《三国演义》中，有一段妇孺皆知的诸葛亮七擒七纵孟获的故事：为了平定南方，消除北伐中原的后顾之忧，诸葛亮十分耐心地将该地少数民族首领孟获擒获7次，又释放了7次，终于使孟获心服口服，发誓永保南方安定，不再造反。七擒七纵的故事，也正是欲擒故纵之计的典型范例。

　　欲擒故纵之计是我国古代最早应用的谋略之一。道家老子曾主张“将欲夺之，必先与之”，说的便是要夺取它，则须放纵它的计策。

　　欲擒故纵之计的意义是：如果对敌人逼迫过紧，会受到对方的反扑；而有意让它逃走，可以削弱它的声势。紧紧地跟踪它，而不必逼迫它，借以消耗它的体力，瓦解它的斗志，待其溃散后即予擒拿，这可以避免流血冲突。伺机缓和局势，促使对方信服投降，便会有光明的前程。

　　此计在商业经营活动中的引申是：过于紧逼，只会使竞争对手狗急跳墙或使顾客反感大生。如果采取一些必要的措施，让竞争对手放松戒备，或让顾客放弃其本能的对立情绪，就能既不为竞争而伤元气，又达到竞争的目的，或使顾客心悦诚服地购买你的商品。

　　这是一种心理战术，在实战中有三种用法，分别称之为：猫捉老鼠计、攻心计和暂且放任计。虽大同，却有小异。

　　先播种后秋收

　　在深圳有个大的电器公司，其产品质量上乘，在国内外享有盛誉，急需扩大生产规模，但公司当时拿不出那么多的资金搞扩建项目，比较可行的办法是兼并其它的小企业，利用改造小企业原有的设备。如何兼并对方？如果对方一点好处都得不到，怎么会俯首称臣呢？于是电器公司给小企业三大好处：一是抽一部分技术人员对小企业职工进行培训；二是拿出一部分资金对小企业原有设备进行改造；三是在产品质量合格的前提下，小企业可使用公司的品牌。

　　结果大的电器公司轻而易举地吞并了这些小企业，使这家大电器公司，少花70%的资金，扩大了生产规模，增加了盈利。这就像先播种后秋收一样，先博得对方的好感，达到你的目的，这比主动冲击成功率要高得多。

　　明日光临的用意

　　现在很多台北人在年节想买些食品罐头馈赠亲友，或购点肉松、腊肉解解馋时，可能立即会联想到位于台北市博爱路台北邮局隔壁的美味香食品行。

　　这是一家经营了很久的老店，谁也不会想到其维持声誉于不坠的方法，竟然是——每天只制造有限的产品，如果有顾客上门来，买不到东西时，就告诉他，请他明日及早光临。

　　那么，为何不多制造点货品，来方便顾客的需求呢?原来，“宁缺毋滥”是美味香食品行的经营原则。

------------

第十六计欲擒故纵（2）

------------

　　虽然这不是一间门面堂皇的店铺，可是，为了维护它的声誉，倒也需要花费相当的心血。小自选购采买，大至接待顾客，在老板、师傅与售货员的通力合作下，已使得客人们能放心地进出这家食品行，而不会有受骗的顾虑。

　　每天清晨，为采买加工所需要的肉类，该食品行的师傅们都亲自到台北及临近的所有市场去选购上好的猪肉。这样一来，有了原料，取材上就占了先。

　　这家食品行的另一个经营原则是——不做外销。

　　美味香食品行真正招牌食品是烟熏火腿。

　　烟制熏品是一门艺术。佐料、卤汁、火候都需要讲究，美味香的熏品是只问质精，不求量多，为不使顾客对该行的食品失却信心，宁可请他明日及早光临，绝不以火候不够的产品供应。

　　这就是美味香食品行不愿拓展外销市场的原因，以免在接受大批订货时，赶制不及或滥竽充数，而影响了50年来辛苦建立起来的信誉。

　　也因为注重了原料取材与制造，该食品行出产的烟熏火腿价格很贵。价格虽然高了点，但是，上门来的顾客还是络绎不绝。

　　“敬请明日光临”这一招十分奏效，一来美味香的食品一直以品质精良闻名遐迩，赢得了顾客的信任，老主顾也特别多；二来“吊”人胃口的效果极佳。许多顾客闻“香”而来，垂涎欲滴地等候，一旦买不到便“耿耿于怀”，第二天非早来不可。

　　美味香食品行别有用心不使所有的顾客都得到满足，“纵”走了今日未能如愿的顾客，却“擒”住了明日势在必得的顾客和每天稳定的消费群；“纵”而放弃了近利，但是以“宁缺毋滥”取信于顾客，从而“擒”住了不衰的声誉。

　　［计论］

　　古人有“穷寇莫追”的说法，实际上不是不追，而是看怎样去追。把敌人逼急了，它只得集中全力，拼命反扑。不如暂时放松一下，使敌人丧失警惕，然后再伺机而动，歼灭敌人。因此，使用欲擒故纵之计，必须有过人的忍耐力和不惜牺牲的决心，表面上做得干脆利落，骨子里都要磨刀霍霍。但在一个尖锐复杂的战斗场面，手到擒来而又顺手放走，有时又有纵虎归山的危险，自己也会吞食恶果。所以此计使用时也一定要慎重为是。

------------

第十七计抛砖引玉（1）

------------

　　给对方无大用的东西，捉住其大将的战术

　　计曰：“类以诱之，击蒙也。”

　　解曰：使出混淆手法，搅乱对方的思路，使其昧于判断。

　　想用一块不值钱的砖，换一块价值连城的玉，这种如意算盘人人会打，但不一定人人都能如愿。除非具有高人一等的智慧或谋略，否则想要“以贱换贵”、“以小博大”、“以羊易牛”，无异镜花水月，缘木求鱼。

　　俗语说：“放长线钓大鱼”、“小钱不去，大钱不来”、“要偷鸡，先撒一把米”就是“抛砖引玉”的意思。

　　春秋时，楚王率军进攻绞国，两军相持于绞国都城南门，绞兵凭城据守，楚军一时难以攻下。

　　莫敖(楚国官职名)屈瑕向楚王献计说：“绞国虽小而轻躁，轻躁就少谋略，可以派一些不带武器的士兵化装成拾柴的人去引诱他们。”楚王采纳了这个建议。

　　第一天，楚王派了30名化了装的士兵上山砍柴。绞兵看到这些楚国人，立即派出小部队前来捕捉，30个楚兵无一幸免。

　　第二天，楚王派了更多的人上山砍柴。绞兵见先前凡是捉到楚人的均有重赏，此时又见这么多“油水”送上门来，岂有不捉之理?便一窝蜂似地前来捕捉。

　　楚王预先已派截击部队潜于绞国都城北门外，并设埋伏于山中，待绞军进入伏击圈，楚王一声令下，伏兵四起，绞兵猝不及防，被打得惨败。然后，楚军以俘虏为人质，迫使绞国订立投降条约而撤军。

　　钓鱼要用诱饵，“引玉”先得“抛砖”。

　　楚军以樵夫诱敌，即属“抛砖”之法。待敌上钩，“引玉”的预谋就完成了一大半了。

　　“抛砖引玉”在商战中可引申为：有类似的事物去引诱、诱惑顾客或竞争对手，使他们按自己的意愿行事。

　　十几万元买桥名

　　1989年，浙江省杭州保灵有限公司率先出资十几万元，买下了延安路中段的人行天桥的取名权，并以本企业产品的商标命名该桥为“保灵”桥，令企业名声大震。各企业纷纷效法，争着出钱买桥名。位于杭州市官巷口的解放天桥正在建造之中，它的取名权即被杭州西湖味精厂以15万元巨资买去。这座繁华路段的人行天桥，除了供行人安全过马路外，又有了一层新的意义：为市改建设和企业经营之间搭了一座互为促进共同发展的友谊之桥。

　　杭州西湖味精厂和杭州保灵有限公司花巨资买桥名的做法可谓一举两得。一方面支援了城市建设，为老百姓做了件好事，让大家交口称赞；另一方面，提高了本企业的知名度，增强了自己产品在市场上的竞争能力。这实际上比花钱在电视、广播上做广告要合算得多。因为声音和图像都是一闪即逝的东西，惟有桥可以保存长久。只要桥在，企业的知名度就在，这笔钱花得值。

　　“金鹰”巧购“宫灯”

　　名不见经传的浙江省宁波市金鹰集团以远远超出普通人的心理价位夺魁，成了天安门城楼一对退役宫灯的新主人，一时成为新闻。用1380万元买了两个大红灯笼，对此豪举，多数人不解。只为两个灯笼一掷千万，相当于一个中型企业的投资，此举是否值得？金鹰集团为何钟情于大红宫灯，大红宫灯又引发了什么样的宫灯效应，成为宫灯拍卖后人们关注的话题。

　　几年前，从北京颐和园西行至温泉，可以看到一大片漂亮的仿古建筑群。它就是宁波金鹰集团在北京投资5亿元人民币兴建的高级游乐场所——中华百亭鱼乐园。两只红红的大宫灯飘飘扬扬地悬挂在门楼上。

------------

第十七计抛砖引玉（2）

------------

　　对于拍卖宫灯，一直是个敏感的话题。当时，参加拍卖的企业都是很具实力的企业，而并无盛名的金鹰集团成为宫灯的新主人，结果出人意料。人们惊奇地发现：金鹰是一个新兴的企业集团，其人员组成平均年龄只有35岁，却运作着近数亿资产。总裁吴彪，金融界出身，在不到两年的时间里领导企业在实业、商贸、地产、金融、旅游、传媒等诸多行业里崭露头角。中华百亭鱼乐园可谓是浙江省在北京最大的投资项目。

　　当记者问起吴彪为何钟情于这对宫灯时，他说：“我们首先认为这对宫灯是中国文物中的无价之宝，是新中国的历史见证。待中华百亭鱼乐园建成后我们要把它挂在园门口，让海内外游人参观。另外，‘金鹰’作为一个实力雄厚的集团，有义务保护好国家的文物。”

　　“金鹰”仅仅因为鱼乐园是仿古建筑园林，就天真地挂上了这对大红宫灯以锦上添花吗？

　　“金鹰”人买到宫灯后，突出的感觉就是生意好做极了。人们不容置疑地相信：“金鹰”有实力。后来，金鹰集团在上海某大钢厂欲买钢材，因钢厂不了解这一新客户资信情况致使产品合同没有签成。宫灯拍卖以后，“金鹰”二次赴沪，对方闻听是买宫灯的企业，二话没说，立即签订合同。金鹰集团还有意向北京发展，想在北京找地建立总部大厦。无奈当时近期不再新批基建项目，恰巧北京一大股份公司手里有立好的项目，只因资金缺乏而迟迟不能开工，当听说竞买宫灯的企业有合作意向后，两家立刻进行谈判，意欲合作。宫灯使企业赢得了意外的市场优势，其商业价值不言而喻。

　　确实，金鹰集团竞买宫灯是出于中华百亭鱼乐园本身建筑风格的需要，也是出于保护文物的爱国情愫等原因。但作为商家，“金鹰”竞买宫灯毕竟是一项投资，由此引发的大红宫灯效应，除了政治的、文化的、社会的，还有经济的。金鹰集团以巨额的付出换回了更多的回报。

　　［计论］

　　“抛砖”就是利用人们贪小便宜的弱点，先给一点甜头，诱人上当，然后再慢慢把“玉”引出来。此计使用的范围很广，不受时空限制，小施小效，大施大效。用之于官场，一张支票可以弄到一个勋爵；而银行家用它提高存息，就可以吸引巨大的游资；政治家一句美妙动听的谎言，则可以骗得群众的拥护，这些都是“抛砖引玉”之计的妙用。

------------

第十八计擒贼擒王（1）

------------

　　看清目标，攻其要害的战术

　　计曰：“摧其坚，夺其魅，以解其体。龙战千野，其道穷。”

　　解曰：只要消灭敌人的主力，俘虏对方的首领，即可使对方全军覆灭。这样的敌人，宛如在陆地上的龙，任人宰割。

　　“挽弓当挽强，用箭当用长；射人先射马，擒贼先擒王。”

　　审慎分析机会点与问题点，掌握重点，则胜算在握。

　　在古代的战争中，弓、箭和马是战士主要的武器，想要打胜仗，就必须有超人的臂力和神射的技术。不过，臂力和技术都远不如以智擒王，使敌方陷入群龙无首、阵脚大乱之境。

　　东晋时，桓玄打了败仗，向西边江陵撤军，留下何澹之守卫湓口。何澹之自作聪明，在一只船上空设羽仪旗，作为将帅的指挥船，而自己躲入另一船中，以为这样保险。

　　这时，何无忌追到这里，要攻击这艘羽仪船。诸将阻止说：“何澹之不在船上，攻下来也没有用。”

　　何无忌说：“他不在这条船上，船上守卫的兵力必然很弱，我们用劲兵强弩攻击，一定能拿下来，拿下将帅之船，他们的士兵就会以为失去了主帅。那时，我军士气更加旺盛，而对方则更加恐慌，这样就会大大削弱他们的战斗力，离彻底打败他们就为期不远了。”

　　果然不出所料，一次进攻就轻松地捕获了这条船。于是按计行事，众将士大声呼叫：“何澹之已经被杀了!”何澹之的士兵又惊又怕，竟然闻风而逃。何无忌率军乘势追杀，大获全胜。

　　何澹之虽然躲在别的船上，但他的士兵却认为他在指挥船上。何无忌将计就计，攻下防守薄弱的指挥船，何澹之的士兵看到指挥船被俘，加上何无忌的士兵拼命喊叫，立即信以为真。主帅一死，军心大乱，不攻自破。

　　何无忌这一招，就是“擒贼擒王”之计。“擒贼擒王”之计的诀窍是：摧毁敌人的主力，抓住他的首领，就可以瓦解他的整个力量。

　　“擒贼擒王”在战争中的运作，常常不是摧毁敌人心脏——指挥系统和主帅，就是设法调动敌人，消灭其主力，总之，就是集中力量攻其要害，以削弱敌方整体力量。

　　在商战中，“擒贼擒王”之计可以引申为：紧紧抓住事物发展的关键，或把握问题的重点，就能取得全面的胜利。

　　杨森困境求生

　　1989、1990年两年，我国经济处在调整中，银根紧缩，市场销售普遍不旺。此时的陕西省西安市杨森产品刚刚上市就面临这种困境。但杨森人并未坐叹自己的产品生不逢时，而是视困境为增强竞争力的机遇，凭借产品质量高、品种多、剂型全的优势，信心百倍地走向市场。

　　为了使自己的产品能打开销路，杨森公司设计了一个“摧其坚，夺其魁”的公关战术。他们紧紧抓住医药相连这根线，打出了“让每一个中国医生都了解西安杨森的产品”这一口号。结合我国医药市场的特点，借鉴西方市场的营销策略，形成了一套独具特色的“三角形宣传模式”。

　　位于“三角形”顶端的是医药界名流、权威组成的杨森科学委员会，对公司的产品、科研、管理等进行高层次的指导。在社会上，这些社会名流的介绍推荐令人可信，其宣传效果远非商业性广告可比。“三角形”的中间部分，面向医务人员，特别是有处方权的中青年医生，他们知药、懂药，对药品可主动选择，直接接受。通过报刊、电台、电视台进行广泛的宣传，吸引广大消费者，便构成了“三角形”雄厚坚实的底部基础。这套宣传模式以医药界名流、权威为龙头，抓住了这一龙头，也起了以点带面的作用，影响了社会的不同阶层，影响面之广为一般宣传形式所不及，这在树立公司良好形象、提高新产品知名度方面，发挥了积极有效的作用。

　　在武汉召开的全国医药订货会上，公司利用报纸、电视、路牌、车身巨幅标语、气球标语等大做广告，使西安杨森公司名声大振，一次订货就达1500万元。公司为新产品宣传所进行的公关活动仅1990年就举办大型新产品宣传会51次，与会者达6400多人；召开小型医院座谈会115次，共有7400多人参加。1990年的广告费用500万元，而销售收入达到了189亿元。

　　索尼巧擒“带头牛”

　　今天，日本索尼公司的彩色电视机早已饮誉全球。但是，在当时美国还是一种名不见经传，无人问津的“杂牌货”。

　　当卯木肇先生风尘仆仆来到美国芝加哥市，担任索尼公司国外部部长时，索尼彩电竟在当地寄卖商店里睡大觉，蒙尘垢面，几乎无人光顾。

　　在日本国内畅销的优质产品为什么一到美国就落得如此冷落的下场呢?卯木肇先生日日夜夜思考这一问题。

　　公司前任国外部部长曾多次在芝加哥市报纸刊登广告，削价销售索尼电视机。然而，即使一再削价，销路仍不畅。而削价更使商品形象变得丑陋、低贱，愈加无人问津。

　　面对如此难堪的局面，卯木肇先生苦苦思索，几乎一筹莫展。

　　一天，他偶然经过一处牧场。当时夕阳西下，飞鸟归林。一位稚气的牧童牵着一条健壮的大公牛进牛栏。公牛的脖子上系着一个铃铛，叮当叮当地响着，一大群牛跟着这头公牛屁股后面，温驯地鱼贯而入。卯木肇看着看着，忽然大叫一声“有了”。

　　原来，他触景生情，灵感突发，悟出了一种推销彩电的办法：眼前这一群宠然大物规规矩矩地被一个不满三尺的牧童驯服，是因为牧童牵着一只“带头牛”。索尼彩电要是能找到一家“带头牛”商店率先销售，不是很快就会打开销路吗?

------------

第十八计擒贼擒王（2）

------------

　　经过研究，卯木肇选定当地最大的电器销售商马希利尔公司为主攻对象。第二天上班时，他兴冲冲地赶到马希利尔公司求见公司经理。名片经传达人员递进去很久才退回来，回答是“经理不在”。

　　卯木肇先生心想：刚刚上班，经理肯定在办公室。也许是他太忙，不愿接见，明天再来吧。第二天，他选了一个估计经理较闲的时候去求见，这次仍没见到。

　　直到第四次求见，卯木肇先生才见到经理。

　　“我们不卖索尼的产品，”没等卯木肇先生开口，经理劈面就是一句，接着大发一通议论。大意是：“你们的产品降价拍卖，像一只瘪了气的皮球，踢来踢去无人要。”

　　为了事业，卯木肇先生忍气吞声，堆着笑脸唯唯诺诺，表示不再搞削价销售，立即着手改变商品形象。

　　见面后，卯木肇先生立即从寄卖商店取回索尼彩电，取消削价销售，并在当地报刊上重新刊登广告，再造商品形象。

　　卯木肇先生带着刊登新广告的报纸，再次去见公司经理。那位经理以“索尼销后服务太差”为由拒绝销售。

　　卯木肇先生二话没说，回去后立即设置索尼彩电特约维修部、负责产品的售后服务工作，并重新刊登广告，公布特约维修部的地址和电话号码，保证顾客随叫随到。

　　谁知马希利尔公司经理在第三次见面时，再度以“索尼知名度不够，不受消费者欢迎”为由而拒绝销售。

　　虽然仍旧遭到拒绝，但卯木肇先生没有灰心，反而觉得充满信心。他回去后，立即召集30多位工作人员，规定每人每天拨5次电话，向马希尔公司询购索尼彩电。接连不断的求购电话，搞得马希尔公司的职员晕头转向，误将索尼彩电列入“待交货名单”。

　　卯木肇先生再一次见到经理时，经理大为恼火：“你搞的什么鬼?!制造舆论，干扰我公司的正常工作，太不像话了！”

　　卯木肇先生不慌不忙，待经理消了一点气后，大谈索尼彩电的优点，是日本国内最畅销的商品之一。他诚恳地说：“我三番五次求见你，一方面是为本公司的利益，但同时也考虑到贵公司的利益。在日本畅销的索尼彩电，一定会成为马希利尔公司的摇钱树!”

　　马希利尔公司经理听了这番话以后，又找了一条理由：索尼产品利润少，比其它彩电的折扣少2％。

　　这时，卯木肇先生不是急于提高折扣，而是巧妙地说：折扣高2％的商品，摆在柜台上卖不出去，贵公司获利不会增多；索尼折扣虽少一点，但商品俏，销得快，资金周转快，贵公司不是会获得更大利益吗?

　　卯木肇先生每一次发言，都站在经理的立场上，处处为马希利尔公司的利益着想，合情合理，态度诚恳，终于使这位经理动了心，勉强同意代销两台彩电试试。但条件十分苛刻，如果一周之内卖不出，请搬回去。

　　卯木肇先生满怀信心，回驻地后立即选派两名能干的年轻英俊的推销员送两台彩电去马希利尔公司，并告诉他们：这两台彩电是百万美元订货的开始，要他们送到货后留在柜台上，与马希利尔公司店员并肩推销。

　　临走时，卯木肇先生还要求他们与店员搞好关系，休息时轮流请店员到附近咖啡馆喝咖啡。如果一周之内这两台彩电卖不出去，他俩就不要再返回公司了……

　　当天下午4点钟，两位年轻人回来，报告二台彩电已销出，马希利尔公司又订了两台。卯木肇先生非常高兴。

　　至此，索尼彩电终于挤进了芝加哥市“带头牛”商店。当时正值12月初，是美国市场家用电器销售旺季，经过一个圣诞节，一个月内竟卖出700余台。

　　马希利尔公司大获利市。那位经理立即刮目相看，亲自登门拜访卯木肇先生，并当即决定索尼彩电为该公司下年度主销产品，联袂在芝加哥市各大报刊刊登巨幅广告，提高商品知名度。

　　有马希利尔公司这条“带头牛”开了路，芝加哥地区100多家商店跟在后面纷纷要求经销索尼彩电。不到3年，索尼彩电在芝加哥地区的市场占有率达3％。

　　由于有了芝加哥这条“带头牛”，索尼彩电在美国其它城市的局面也打开了。

　　马希利尔公司是芝加哥电器销售行业中的“带头牛”，也就是这行业的“王”。卯木肇先生在索尼彩电备受冷落的情况下，从牧童放牛中得到启发，决定抓住问题的关键。

　　他以百折不挠，不达目的誓不罢休的精神向马希利尔公司进攻，终于“擒”住了这条“带头牛”，也就是“擒”住了芝加哥市电器销售行业的“王”。此后，一切问题迎刃而解，索尼彩电占领了芝加哥市场，进而进军美国市场。

　　在现代商战中，决策和处理问题都必须掌握重点。在众多竞争者中，要能分辨谁是主要敌人。对于本身的业务，则要判断何者为关键业务。只要能分辨主要敌人，掌握关键业务，就能智珠在握，其它的细微未节就不难处理了。

　　［计论］

　　俗话说“打蛇打七寸”，就是说在打蛇的时候要朝它的要害处下手，如不击中其要害，必致被反咬一口。首领（“王”）是握有实际大权而且具有广泛影响力的人物，他是一个组织团结的核心，是集体行动中的一个枢纽。如能“擒王”即可捣乱其组织，破坏其活动系统，最起码也能使它的内部发生变化。

------------

第十九计釜底抽薪

------------

　　断绝敌之根源获取胜利的战术

　　计曰：“不敌其力，而消其势，兑下乾上之象。”

　　解曰：敌方势力强大到我方无法力敌时，就得设法挫其气势，以柔克刚，使其屈服。

　　扬汤止沸是治标，只有釜底抽薪才是治本。

　　北齐撰著魏书的魏牧曾有“抽薪止沸，剪草除根”之语，即应从根本解决问题之意。后人将其语意修正为“与其扬汤止沸，莫如釜底抽薪”，用强化及对比的语气，说明治标不如治本的道理。

　　东汉末年官渡之战中，袁曹两军在官渡对峙。袁绍拥兵十万，粮草充足。曹操只有两万人马，且粮草仅够一月所用。在实力悬殊的情况下，曹操欲施“釜底抽薪”之计，断敌粮草供给，但苦于不知袁军粮草库的位置。

　　这时，恰巧袁绍谋士许攸被逼来降，告知曹操：袁军粮草一万多车，均在袁绍大营北面四十多里的乌巢；由大将淳于琼等率一万多人守护。淳于琼无甚能耐，只要派出一支轻骑去袭击，烧光粮草，不出三天，袁军自然溃败。

　　于是，曹操便留曹洪、荀攸守官渡大营，当夜亲率五千人马，打着袁绍的旗号，扮成袁军，缚住马口，人不知鬼不觉从小路到了乌巢。曹军突然出击，攻破袁军，斩杀淳于琼等敌将，把粮草烧得一干二净。

　　袁军顿时军心动摇，将卒斗志全无。此时的袁军是战无勇将，守无粮草，被曹军一冲，马上乱了，全军覆没，袁绍只带了八百残兵渡过黄河，逃回老家去了。

　　古代作战，粮草是军队战斗力的关键。曹操深知“军无粮则亡”的道理，奇袭乌巢，从而消弭强敌的气势，瓦解了袁军的军心，终于获得了胜利。在这里，曹操用的就是“釜底抽薪”计。

　　现代商战中，面对实力强大的竞争对手或难于争取的顾客，不宜直接拼实力相争或直接争取，而应“釜底抽薪”，改变对对手有利的形势，削弱对手据以成气候的某些因素，从根本上瓦解他，就是说用以柔克刚的办法达到目的。

　　让质量“曝光”

　　如今，“不怕不识货，就怕货比货”早已成为大众口头禅。在上世纪90年代末，很多优秀的企业，正是靠过硬的质量、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。

　　在上海市第一百货公司，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，含羽绒量各不相同，可是问津者寥寥无几。另一边出售情况则迥然不同。

　　柜台前，国家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、面料及重量要求现充现卖。

　　数十人排队争相购买，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计量，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抵沪，铺天盖地，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——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。这手绝招虽有些异想天开，毕竟他们成功了，而且令人叹服。

　　较其它企业，浙江丽水羽绒厂的企业家多了一个心眼。他不效仿其它企业扩充广告宣传，四处游说推销，硬着头皮闯过市场疲软的“低谷”，而是抓住了现代企业经营的信条——“质量，产品的生命线”，来个“釜底抽薪”，抽走了顾客对产品质量的“恐劣”心理。

　　让顾客“品尝”

　　河北一食品公司试制了一种新酒，经理让员工拿到各个门市部零售时都附有一瓶样酒，供顾客品尝。由于货真价实，迅速打开了销路。现在许多商店在出售商品时都实行了这种“先尝后买”的方式。如电视机试看、电冰箱试用、自行车试骑、服装试穿等等。顾客是最公正的，如果你的商品确是物美价廉，只要让顾客“品尝”，自会名扬四海，货畅其流。反之，要是质次价高，当然是买者廖廖无几。不过，从顾客品尝后的反映中，可以找出差距，以便改进生产。所以，“先尝后买”这个生意经既有利于消费，又有利于生产。

　　［计论］

　　“釜底抽薪”是预防事件爆发或爆发后寻求彻底整顿的一种手段，是一种治本的办法。在斗争中，釜底抽薪又是一种“兜底战术”，主要是从对方的幕后下功夫，侧面暗算，拆其后台，使它变成一个泄气的皮球。不管在战场、商场或政治舞台上，此计大用大效，小用小效。所以，此计是最阴险毒辣的计谋。

------------

第二十计浑水摸鱼

------------

　　把水搅浑，趁机抓鱼的战术

　　计曰：“乘其阴乱，利其弱而无主。随，以向悔个宴宴。”

　　解曰：趁敌人内部起了混乱，战力低落，指挥系统大乱之际，乘虚而入，造成听由我方操纵的局势。这就好比天色已晚，人人都回家休息一样，是极为自然、合理的计策。

　　不论古今中外的英雄豪杰，要想成大功、立大业，处乱世时的成功机会，总是比太平盛世要来得多，因为天下大乱，才可以利用时势造英雄。我国春秋战国和魏蜀吴三国鼎立的时代人才辈出，即可略知一二。

　　春秋时期，中国大地分成170多个诸侯国，它们之间经常发生冲突。吴越两国也发生了一场战争，越王勾践被打败了。

　　一连几年，勾践卧薪尝胆，暗中备战。后来，吴国名将伍子胥被害，国内又遭旱灾，连螃蟹、水稻都干死了。此时，吴王夫差北上，和中原各国诸侯在黄池盟会，国内空虚。越王勾践趁此时机，对吴国发动了大举进攻，迅速攻占了吴国。

　　三国时蜀汉皇帝刘备的创业史也说明了这一点。

　　东汉末年，民不聊生，战乱迭起。刘备起兵镇压黄巾起义军，并参与军阀混战，但因没有根据地而力弱势薄。得到了诸葛亮辅佐后，力量才逐渐壮大。赤壁大战中联吴大败曹军，取得荆州为立足之地。后来又乘着刘璋集团内部分裂，夺取了益州全部地区，建立了根据地，同魏、吴形成了三国鼎立的局势。

　　商场上的竞争道理也是一样。慧眼独具、手腕灵活的经营者常趁着竞争对手内部或市场混乱，利用对方力量虚弱或对市场因势制宜，而达到自己的目的。

　　经商者要保持清醒头脑

　　目前市场上确有一些不法商人及少数企业采用浑水摸鱼之计，生产和经营假冒产品，他们利用市场竞争混乱，以假乱真，以次充好，乱中取利。据巴黎国际商会估计，每年仿冒商品销货额高达1000亿美元以上；另仅据不完全统计，近年来我国每年查获的假劣药案均在万起上下。一些低劣假冒新产品的生产者为了推销自己的产品，仿制名牌商标，又以低于名牌产品的价格销售。据《经济参考报》报道，在河北省新城县，最低竟能以15万元购到假冒的BJC—202N吉普汽车就是一例。在市场上，往往是同一产品生产者多，消费者则更多，这就为生产者和经营者采用浑水摸鱼之计，创造了有利条件，更严重的是某些经销企业明知有假，但为图利，也经营假冒产品，为其开绿灯。湖南省长沙市医药公司所属的集体企业某药材行，不顾省医药管理部门的通知，从甘肃省岷县、宕昌县来长沙的一些个体商贩中，收购了一批假黄芪。该行只图收取3%的手续费，每月大量收购。后经湖南省药政部门封存，经鉴定这批黄芪为紫苜蓿、兰花棘豆、刺梁甘草的根。其结果既坑了消费者，又害了经销企业自己。

　　总之，在瞬息万变的市场中，经商者一定要保持清醒的头脑，要经常冷静分析辨别真伪，做到人醉我醒、人浊我清，才能够在激烈的竞争中不上当受骗，立于不败之地。

　　巧借商标破敌招

　　在我国民族工业正值艰难起步时期，美国奇异灯泡厂为窒息我国民族工业，在上海采取了一系列手段。

　　当时，美国奇异灯炮厂生产了一种新牌的电灯炮，商标为“日光牌”，每只售价01银元，给零售商的放款期长达6个月。当时上海市场上的灯泡批发价为每只02银元多一些，奇异厂的“日光牌”灯泡，批价低，放款长，意在使中国的灯泡厂无法推销产品，迫使窒息关厂。

　　面对这一情况，上海的民族灯泡企业在同业公会的领导之下，发挥团结保产的集体力量，在全体灯泡厂每天的产品中，按产量抽成捐献灯泡，将捐献出来的电灯泡，也同样加上“日光牌”商标，并遍登全国各地报刊广告，每只以005银元的价格出售。

　　之所以这样做，是因为他们探得当时美商奇异厂蔑视中国，没有将“日光牌”的商标向中国商标局注册，待发现两个“日光牌”灯泡的时候，奇异厂就无权提起保护商标的诉讼。

　　上海的民族灯泡企业采取“浑水摸鱼”的战略，以少数扰乱多数，造成市场上价格有相差一半的同样“日光牌”电灯泡的“双包”案，引起了全国各地贩卖商的疑虑，对这纠纷复杂的“日光牌”灯泡不敢进货。

　　这一招妙在不但使美国奇异灯泡厂措手不及，而且美商除用外国律师登报恫吓以及致函中国“亚浦耳”等灯泡厂，制造一些麻烦之外，毫无其它有效对策。

　　真正的企业家不惧“浑水”，他们眼光独到、长袖善舞、因势制宜、扬长避短地从事一本万利的投资；或者擅于制造恰如其分地“浑水”，有利于在众人难辨真伪之时，摆脱竞争对手或发展自己。

　　［计论］

　　在浑浊的水中，鱼儿辨不清方向，在复杂的战争中，弱小的一方经常会动摇不定，这里就会有可乘之机。由于乱生于内，而形于外。因此，设谋乱敌，最有效的办法莫过于去钻进敌人营垒之内，乘机搅浑水，以便从中摸鱼。但更多的时候，这个可乘之机不能只靠等待，而应主动去制造。一方主动去把水搅浑，一旦情况开始复杂起来，就可以借机行事了。

------------

第二十一计金蝉脱壳

------------

　　脱身险境而遁逃的战术

　　计曰：“存其形，完其势，友不疑，敌不动。巽而止蛊。”

　　解曰：维持布阵的态势，摆出坚守到底的架势，一则使友军不起疑心，一则使敌军不敢进攻，然后暗中调遣部队。

　　危机经营的策略中，金蝉脱壳是天蚕再变、扭转乾坤的最佳之计。

　　五代时期，梁军刘与晋王李存勖战于魏县。刘见晋王将主力军都调到魏县，晋阳(今山西太原)必然空虚，便决定将部队秘密撤走，去偷袭晋阳。

　　为了避开晋军的视线，刘想了一个“金蝉脱壳”的妙计。

　　刘驻地四周均有城墙。平时士兵们总是打着旗子在城墙里来回巡逻，李存勖官兵远远望见城墙上巡逻的士兵，就知道城中刘军还在。

　　刘依此用计，他令人把毛驴牵上城墙，让士兵用草扎成草人，绑在驴背上，又在草人身上插好旗帜，毛驴驮着草人在城墙上来回走个不停。晋军从远处望见城墙上的旗帜还在不停地移动，不加怀疑。刘见晋军没有发现破绽，便把人马一个不留地撤走了。

　　晋军看见墙上有旗子动，而城里却很寂静，看不见一个人出来。李存勖感到事情不妙，便派人去侦察，这才知道刘已走两天了。

　　“金蝉脱壳”是在危急存亡的关头，用伪装、掩蔽或欺骗的方式，以求脱身之计。

　　俗语说：“留得青山在，不怕没柴烧”，采取“金蝉脱壳”乃是一时顿挫，万不得已的权宜之计，只要暂时得以脱身，就不愁没有复起、复出的机会。古今中外，多少英雄豪杰，他们在奋斗的过程中，能够挫而不折、失而不败、跌而不倒、焚而不毁，获得最后的胜利成功，就是懂得应用“金蝉脱壳”的结果。

　　企业的危机经营

　　美元的不断贬值，各国货币则相对地升值，这虽然象征美国的国力正在衰退之中，其它国家的经济实力持续挺进，但是就贸易来说，货币升值的国家，必定会出现出口不利的现象，而美金贬值，则有舒缓其巨额贸易逆差的作用。

　　各国货币的升值，以日元最为严重，而且后劲最大。这对许多日本企业的生存构成极大地威胁。根据“新日本证券研究中心”的一项报告指出，当日元兑换美元的兑率升至100∶1时，全日本只有9家公司尚可生存，其它的企业都会因推动竞争力而关门大吉。

　　日本的企业，在日元继续升值的压力下，纷纷采取“危机经营”的对策，灌输员工危机意识。为了救亡图存，在众多对策中，“金蝉脱壳”之计，可以说最有意义，其方式有如下几种：

　　1进行海外投资：派员到国外寻找劳力充足、工资便宜的国家或地区，在该地区设厂生产，以求降低成本。

　　例如：“日立”公司将音响产品转移至东南亚国家生产，并在美国、德国和英国生产彩色电视机。“本田”公司计划到美国设厂生产小汽车。“堪农”公司则分别在美国、法国、德国、意大利等地投资生产影印机。而许多零售业则往台湾、香港、南朝鲜、新加坡、菲律宾等地求发展。

　　2．多角化经营：过去日本企业纵向发展，如今则跨出专业的领域，采取横向的多角化，朝不同的行业发展，以求分散投资风险。

　　例如：“日本钢铁”公司开始进口酒类、“朝日笔业”公司进军化妆品市场、本为钢品制造业的“日本交换”则加入农产品加工业的行列、“住友金属”投资“翻译服务”公司等等。此外，还有大贸易商兼卖饼干、化学药品公司成立茶楼连锁店，可谓五花八门，不一而足。

　　3出售工厂或停止生产：将效率不高或不符经济规模的工厂出售，以减轻成本负担。

　　例如：“山水”音响公司出售录相机工厂、“爱华”停止生产Beta系统的录相机。

　　4裁减人员：例如“日本钢铁”一口气裁掉1900多名员工，不过并不是让这些员工失业，而是将之遣散或分配到子公司及新开发的产业中。

　　5提高研究发展经费：为了迎接未来更大、更严酷的竞争与挑战，将每年平均国民生产总值2％的研究发展经费予以提高，以谋发展更精致、品质更佳、成本更低、更具竞争力的产品。

　　日本企业的这些做法，已不仅是“新陈代谢”，而是“换血”、“换心”、“换肾”……也不仅是“美容美肤”，而是“整形整容”的做法。这些做法都是在“危机管理”的意识下，具有高瞻远瞩，开创新局的变革。

　　这些“金蝉脱壳”术，不仅将使日本的产业结构及经营策略产生空前的革命，也连带地影响到其它国家的经济变迁和发展。所以，目前已引起世界各国广泛的重视。

　　销售全部积压产品

　　金蝉脱壳的实质，是用诡诈之术迷惑对手，伪装和掩盖真实意图。其本意为存壳去质，但在经商活动中借用则往往是去壳存质，当商品销路不畅时，采用此计，可以重新获得新生。

　　前些年，我国向英国出口的18头莲花茶具，原包装是瓦楞纸箱，让人感到其质低下，又看不出里面是什么，尽管售价很低，仍然无人问津。此时，伦敦一家百货店为这套茶具加制了一个精美的包装，并在上面印有彩案。这样售价由原来的1英磅提为9英磅，购买者反而还比后来增加了好多。可见，变换包装使产品滞销转为畅销，正是金蝉脱壳的妙用。

　　细心的观众，可以知道，著名相声演员马季在1985年春节晚会上表演的相声“宇宙牌香烟”，它是对这种劣质产品的一种讽刺。厂家以改变产品的名牌或商标，来欺骗消费者。

　　对付“金蝉脱壳”，对消费者来说一定不要被商品的表面现象所迷惑，要去伪存真，了解实质；对生产经营者来说则应更好地运用名牌、商标、包装对人们心理的影响，使自己的产品更具有活力。

　　［计论］

　　金蝉脱壳是危急存亡时的脱身之际，施行此计时，形势已万分危急，本身已处于极端不利的地位，拼不得，退不得，不能不行险设谋突出重围，以便寻找机会东山再起。但不论是转移还是撤退，决不是惊慌失措，消极逃跑，而是保持原来的形式，抽走内容，稳住对方，使自己脱离险境，达到己方的战略目的。

------------

第二十二计关门捉贼

------------

　　控制要冲，捉敌的战术

　　计曰：“小敌困之。剩，不利有攸往。”

　　解曰：弱小的敌人，要包围歼灭。但是，被逼而走投无路的敌人，定会拼命抵抗，因此切莫穷追到底。

　　“用兵之法，十则围之。”

　　使敌人陷入多方包围之中，则攻敌取胜犹如探囊取物。

　　发现小偷入屋窃物，突然反锁房门，呼喊左邻右舍前来捉贼。这种办法往往能使小偷走投无路，束手就擒。古人从这种办法中受到启发，用以对敌作战，演变成将小股敌人包围歼灭的一种计谋。这种计谋就叫“关门捉贼”。

　　后唐时期石敬瑭结契丹为援，与张敬达战于晋阳城南晋安寨(今山西太原南)。石敬瑭把张敬达围困在长百余里、宽50里的地域里。

　　这么大的包围圈，这么长的战线，用什么办法才能看住敌人，不让他们逃掉呢?

　　石敬瑭和契丹军先用绳索把敌人围起来，绳索上安上铃铛，只要敌人一动绳子，铃铛立即就报警。石敬瑭和契丹部队中有许多狗，这时正派上用场，他们把这些狗分布在包围圈的各个哨位上监视敌人，只要张敬达军队中有一人出逃，狗看见后便立即放声大叫，报告主人去缉拿。

　　张敬达的士兵被绳索铃铛死死缠住，被狗死死盯住，半步移动不得。5万人在包围圈中没法逃出去，只能坐以待毙。

　　石敬瑭的办法就是“关门捉贼”，此计的诀窍是：对付弱小的敌人，应予以包围歼灭，如果任其逃脱再穷追远逐，就得提防其反咬一口的危险。

　　“关门捉贼”计在商战中可以引申为：对于弱小的竞争对手和易于争取的顾客，应当设法将其包围起来，才易于战胜或争取他们。或者提供全面完整、优质系列的服务，让顾客的各种需求在本企业或某一地点得到充分满足，不让钱财外流，这也是“关门捉贼”在经营上的妙用。

　　连锁商店,相依相存

　　近年来，在海外零售业有一种颇有效益的经营方式：连锁经营商店，也体现了“关门捉贼”的要义。处于同一地带的几家商店经营互相有关连的产品，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，这就叫连锁经营。

　　连锁经营的优点就是能“关门捉贼”，即能吸引顾客，使顾客在连锁商店控制的区域内，完成购买行为。

　　例如，顾客在一家成衣店买套西装，便可到隔壁的鞋帽店买一双皮鞋，最后再到附近的小店买领带、胸针等。当然，三家商店要热情地为顾客互相推荐生意。

　　连锁的几家店之间，虽有一些竞争，更多的是相依相存。因此，一旦某一家经营不善时，其他各家需要全力帮助其渡过危机。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，“捉”住更多的顾客。

　　特色系列化服务

　　为顾客的某一方面需要提供一系列的整套服务，原来要跑几个地方才能做完的事，现只需在一处便可办齐，这样的服务很受顾客欢迎。

　　在现在的城市中，甚至一个居民区，几乎每天都有人过生日。过生日难免比平日花费较为奢侈一些，室内装饰上亲朋好友的生日礼物，以及其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。

　　近些年来，随着人民生活水平的提高，新婚服务也同生日服务一样富有魅力。在美国就有家公司专门为新婚夫妻提供无微不至的服务。

　　在结婚前，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——印着新婚夫妻结婚照的两个餐盘和一副刀叉；度蜜月时，公司根据新婚夫妻开列的清单，把所有的生活必需用品送到新房去；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。

　　由于服务周到上乘，消除了顾客新婚前后许多麻烦事情的烦恼，可一心一意共坠爱河，这家公司的生意很兴旺。

　　商战中的“关门捉贼”，无论是连锁商店、三角经营法，还是系列化全面服务，都是为了把顾客“关”在自己能控制的范围内，从而轻松地“捉”住顾客腰包里的钱。

　　［计论］

　　关门捉贼，是对弱小敌军采取的四面包围、聚而歼之的谋略。如果让敌人得以逃脱，情况就会变得十分复杂。穷追不舍，一怕它拼命反扑，再者又怕中了诱兵之计。所以对于“贼”，决不能让它逃跑，而是要截断他的后路，聚而歼之。当然，如果此计运用得好，还可以围歼敌军的主力部队，古今都不乏这方面的经典战例。

------------

第二十三计远交近攻（1）

------------

　　交亲远国，进攻近邻的战术

　　计曰：“形禁势格，利从近取，害以远隔。上火下泽。”

　　解曰：战争陷入胶着状态时，攻击近处的敌人比较有利。切莫越过近处的敌人去进攻远处的敌人。远处的敌人，即使政治目标相异，仍有暂时携手合作的可能。

　　上兵伐谋，其次伐交，其次伐兵，其下攻城。

　　不同的竞争对手，要有不同的竞争策略与谋略。

　　战国时期，齐、楚、燕、韩、赵、魏六国联合对付日渐强盛的秦国。起初，秦国认为六国联盟中，齐楚两国势力较强，制服了这两个国家，其它小国就容易制服了。

　　因此，在很长时间里，秦国一直集中兵力去攻击齐、楚两国，甚至越过邻近韩、魏去远征齐国。韩、魏诸国想到如果齐、楚灭亡了，就一定轮到自己这些小国了，所以愈发与齐、楚联合抗秦。

　　秦国谋臣范睢于是劝秦昭王改变战略，实行“远交而近攻”，拉拢齐、楚两国，攻击邻近的韩、赵。

　　范睢说：“远交可以避免劳师袭远，并且离间各国之同盟，近攻则能立即扩充秦国的疆土，由近而远，如蚕食桑叶一样，天下不难尽入秦国的版图。”

　　秦昭王采纳了这一建议，任范睢为相国，推行“远交近攻”的战略方针。六国联盟果然因之破裂。秦国先后灭亡韩、赵、魏、楚、燕、齐六国，统一了天下。

　　“远交近攻”的计策属于制造和利用矛盾，分化瓦解敌方联盟，实行各个击破的谋略。它的诀窍是：在受到地理形势限制的情况下，攻取邻近敌人就有利，攻取远处的对手就有害。火焰上窜，池水下淌，同是应敌，对策不一。

　　实行“远交近攻”的策略有助于集中力量应付眼前的敌人，并且将其置于孤立无援的境地。

　　因此，“远交近攻”计在商战中可以引申为：受地理距离的影响，开拓邻近的市场或与近处的对手竞争，有利因素多，开拓遥远的市场或与远处的对手竞争，不利因素多。为了使形势对自己有利，对远处的对手，也可以适时联合。

　　如果将“远交近攻”计的要义加以扩展，那么，此计也可以是对付敌人、军事、政治、外交手段交互运用的谋略，这在商场上很有运用价值。

　　雀巢公司在危机中崛起

　　众所周知，雀巢公司是全球规模最大的跨国食品公司，至今已兴盛发展了一百多年。它所生产的食品，尤其是速溶咖啡，时下人见人爱，风靡全球，是其拳头产品之一。然而，就是这样一个饮誉世界的雀巢帝国，在20世纪70年代却险些信誉扫地，“一命呜呼”。

　　20世纪70年代末80年代初，世界上出现了一种舆论，说雀巢食品的竞销，导致了发展中国家母乳哺育率下降，从而导致了婴儿死亡率的上升。由于当时雀巢的决策者拒绝考虑舆论，继续我行我素，加上竞争对手的煽风点火，到了20世纪80年代，竟形成了一场世界性的抵制雀巢奶粉、巧克力及其它食品的运动。雀巢产品几乎在欧美市场上无立足之地，给雀巢公司带来了严重的危机。在残酷的事实面前，雀巢公司的决策者不得不重金礼聘世界著名的公共关系专家帕根来商量对策，帮助雀巢公司渡过这一难关。

------------

第二十三计远交近攻（2）

------------

　　交亲远国，进攻近邻的战术

　　计曰：“形禁势格，利从近取，害以远隔。上火下泽。”

　　解曰：战争陷入胶着状态时，攻击近处的敌人比较有利。切莫越过近处的敌人去进攻远处的敌人。远处的敌人，即使政治目标相异，仍有暂时携手合作的可能。

　　上兵伐谋，其次伐交，其次伐兵，其下攻城。

　　不同的竞争对手，要有不同的竞争策略与谋略。

　　战国时期，齐、楚、燕、韩、赵、魏六国联合对付日渐强盛的秦国。起初，秦国认为六国联盟中，齐楚两国势力较强，制服了这两个国家，其它小国就容易制服了。

　　因此，在很长时间里，秦国一直集中兵力去攻击齐、楚两国，甚至越过邻近韩、魏去远征齐国。韩、魏诸国想到如果齐、楚灭亡了，就一定轮到自己这些小国了，所以愈发与齐、楚联合抗秦。

　　秦国谋臣范睢于是劝秦昭王改变战略，实行“远交而近攻”，拉拢齐、楚两国，攻击邻近的韩、赵。

　　范睢说：“远交可以避免劳师袭远，并且离间各国之同盟，近攻则能立即扩充秦国的疆土，由近而远，如蚕食桑叶一样，天下不难尽入秦国的版图。”

　　秦昭王采纳了这一建议，任范睢为相国，推行“远交近攻”的战略方针。六国联盟果然因之破裂。秦国先后灭亡韩、赵、魏、楚、燕、齐六国，统一了天下。

　　“远交近攻”的计策属于制造和利用矛盾，分化瓦解敌方联盟，实行各个击破的谋略。它的诀窍是：在受到地理形势限制的情况下，攻取邻近敌人就有利，攻取远处的对手就有害。火焰上窜，池水下淌，同是应敌，对策不一。

　　实行“远交近攻”的策略有助于集中力量应付眼前的敌人，并且将其置于孤立无援的境地。

　　因此，“远交近攻”计在商战中可以引申为：受地理距离的影响，开拓邻近的市场或与近处的对手竞争，有利因素多，开拓遥远的市场或与远处的对手竞争，不利因素多。为了使形势对自己有利，对远处的对手，也可以适时联合。

　　如果将“远交近攻”计的要义加以扩展，那么，此计也可以是对付敌人、军事、政治、外交手段交互运用的谋略，这在商场上很有运用价值。

　　雀巢公司在危机中崛起

　　众所周知，雀巢公司是全球规模最大的跨国食品公司，至今已兴盛发展了一百多年。它所生产的食品，尤其是速溶咖啡，时下人见人爱，风靡全球，是其拳头产品之一。然而，就是这样一个饮誉世界的雀巢帝国，在20世纪70年代却险些信誉扫地，“一命呜呼”。

　　20世纪70年代末80年代初，世界上出现了一种舆论，说雀巢食品的竞销，导致了发展中国家母乳哺育率下降，从而导致了婴儿死亡率的上升。由于当时雀巢的决策者拒绝考虑舆论，继续我行我素，加上竞争对手的煽风点火，到了20世纪80年代，竟形成了一场世界性的抵制雀巢奶粉、巧克力及其它食品的运动。雀巢产品几乎在欧美市场上无立足之地，给雀巢公司带来了严重的危机。在残酷的事实面前，雀巢公司的决策者不得不重金礼聘世界著名的公共关系专家帕根来商量对策，帮助雀巢公司渡过这一难关。

------------

第二十四计假道伐虢（1）

------------

　　假装攻击别国，却攻击它国的战术

　　计曰：“两大之间，敌协以从，我假以势。困，有言不信。”

　　解曰：小国夹在敌我两大国之间，若是敌方对这个小国采取军事行动，我方必须立刻以援救名义，出兵控制它。对这样的小国，如果仅有口头约定而不付诸实际行动，就无法赢得它的信赖。

　　因势利诱，乘机渗透、扩展，不战而胜。

　　春秋时期，晋献公打算出兵讨伐虢国(今河南省陕县)。为此，晋军将要经过虞国(今山西省平陆县)。

　　虞国虽然是个小国，但其态度却决定晋国能否顺利伐虢。于是，晋国大夫荀息建议晋献公将美玉、良马赠送给虞国国君，请他同意晋军借道。

　　晋献公开始并不愿意，认为良马、美玉是晋国国宝，不能送给别国。苟息意味深长地说：“如果能借道虞国，良马、美玉不过是暂寄藏到虞国的国库里罢了，还怕丢失吗?”晋献公一听，恍然大悟，立即派使者带着美玉、良马，谒见虞国国君。

　　虞国国君得到晋国送来的国宝，十分高兴，立即同意让晋军借道。大夫宫之奇苦苦劝谏说：“虞、虢两国是‘辅车相依，唇亡齿寒’，如果虢国灭亡了，虞国也会遭殃，千万不能借道给晋军啊！”虞国国君已被美玉、宝马迷昏了头脑，对宫之奇的话置若罔闻。宫之奇不忍遭亡国之辱，只好带家眷出逃了。

　　果然，晋军在灭亡虢国之后，回师虞国，顺手牵羊，发起突然袭击，将虞国君臣一网打尽，还收回了存放在虞国府库里的晋国国宝——宝马和美玉。

　　“假道伐虢”这一计策的诀窍是：处于敌我两大势力当中的弱小势力，受到敌方威胁屈从的时候，我方应出兵援救，显示威势。对于处在困境中的弱小势力，徒有空言是难以使之信赖的，应该利用它侥幸图存的心理，伸张我方力量，以便控制局势，将其吞并。

　　吸取“假道伐虢”之计的要义，在商战中，可以引申演变为几条谋略加以运用。

　　1“倚玉雕玉”，即依靠强者生存发展，达到最后战胜强者的目的，这是小企业战胜大企业成功率最高的一种谋略。

　　2处于竞争对手和自己之间的弱小者，一旦对方威胁它屈服时，自己应设法支持弱小者，取得弱小者的信任，从而扩大自己的势力。

　　3控制或兼并他人企业的谋略。

　　皮尔·卡丹成功的秘诀

　　法国著名的时装设计大师皮尔·卡丹，他从身无分文开始起步，经过自己的努力，创下了辉煌的业绩。其实，他的经营策略并不复杂。他知道，凭个人的能力是不能称霸服装市场的，因为一个人的精力毕竟有限。于是他只负责提供产品的设计草图或服装的图案，然后把新的设计转包给国内和国外的合作者，在全世界建立起一个生产皮尔·卡丹服装的“卡丹王国”，借助大家的力量共创皮尔·卡丹的事业。事实上，他本人只扮演一个开拓者的形象。

　　皮尔·卡丹还有一个过人之处在于他的胆识。他不仅把目光盯在时装设计上，还时时关心着世界局势的变化，在开拓皮尔·卡丹服装市场方面，他永远是捷足先登，领先其他竞争对手进入市场的。

　　1976年，中国社会政治风云涌动的年代，皮尔·卡丹又一次不顾同行业的窃笑，踏上了中国的土地。经过他的努力，他在北京开设了美心饭店，展出系列服装，提高知名度，一时间皮尔·卡丹的名字响彻长城内外。他还用从中国赚到的钱买丝绸等布料运回法国，又生产出一批具有浓厚的东方情调的服装。

------------

第二十四计假道伐虢（2）

------------

------------

第二十五计偷梁换柱（1）

------------

　　欺上蒙下，以假换真的战术

　　计曰：“频更其阵，抽其劲旅，待其自败，而后乘之。曳其轮也。”

　　解曰：经常促使对方更动阵形，并设法使其移动主力，藉以削弱其气势，在对方自灭时，趁机下手占领。这就好比控制了车轮，就能控制车子的行驶方向一样。

　　“梁”、“柱”者，敌方主力之所在。

　　频繁改变对方阵容，“偷梁换柱”，使其阵势崩塌，从而乘机兼并。

　　按古兵书所说，凡战阵，都有纵横结构，战阵前后，二横相对者“天衡”，好比战阵的“大梁”；直贯中央者为“地轴”，好比战阵的“支柱”。在这些“梁”和“柱”的方位上，往往部署着主力部队。

　　在古代阵战中，倘若和“友军”联合作战而又想乘机将其吞并，可以设法将其主力调离这些重要方位，或者以我方部队取代它去充当“梁”和“柱”。这样，它的阵势必将崩塌，我方即可趁机兼并它的部队，以利对敌作战。

　　这种吞并潜在对手以攻击别股敌人的谋略，就叫“偷梁换柱”。该计的奥妙在于：与不可靠的友军联合作战时，应当频繁变更它的阵容，调离它的主力，待其自趋失败，而后乘势将其制服，好比拖住车轮，控制住车子一样。

　　“梁”、“柱”是敌方阵势的关键，是主力部队之所在，所以要尽力去“偷”去“换”，使其阵势崩塌，趁机取胜。

　　而在今天，随着科学技术的迅速发展，科技情报、科技设施和管理人才成为商业竞争阵营里的“梁”与“柱”，因而他们也就成为现代“偷梁换柱”者用心“偷换”的目标。

　　历代贤君明主，若想争天下、保江山，莫不把人才视为自己事业的关键和基础，刘备的“三顾茅庐”，就是广为流传的求才若渴的典型。

　　被曹操誉为天下两英雄之一的刘备，当初也是寄人篱下，东奔西逃，狼狈不堪。及至“三顾茅庐”请得诸葛亮出山，事业才开始出现转机。在诸葛亮的帮助下，联合孙权，打败曹操，占有荆州，西图两川，终于建立蜀国，成就霸业。

　　现代商战，表面上是商品竞争，实质是智慧的较量，从制造产品到经营以至占领市场，无不是人们智慧的结晶，也是主管、科技、管理人才运用其才智的结果，因此也可以说商战是人才之战。

　　所以，“偷梁换柱”计在商战中的应用，就要多方容纳、搜罗和掘取有用人才(包括情报和设施)，甚至“偷换”竞争对手阵营里的“梁柱”之才。

　　取他人之长经营自己

　　在信息传播速度迅速发展的社会里，先进技术产品层出不穷。一个有头脑的经营者，眼光不但要向内，牢牢把握自己的经营之船，眼光更要向外，密切注意他人之长，并取而用之，使自己的技术和产品质量成跳跃式地提高，这样才能使企业永葆青春。

　　在日本，一般不准外资独资经营。为了发展电子计算机工业，日本曾破例给IBM公司开绿灯，让它在日本独资经营，甚至把国内市场让给它。

　　几年之后，日本人学到了技术，加上自己的创新，现在日产电子计算机已在很多方面登上了技术顶峰。

　　日本曾处在经济实力、贸易和科技三项强国的地位，它并没有放弃其致富之道，仍然坚持大量引进国际先进技术，尤其在高技术领域里，引进势头有增无减。

------------

第二十五计偷梁换柱（2）

------------

　　在数年时间里，共引进2万多项先进技术和管理经验，花费的资金只相当于研制国家为此花费的1/30。1986年，日本签订引进国外技术合同共2361项。引进这些技术，正是取人所长，补己之短，从而推进自身技术的进步。

　　人才是商战的资本

　　当今的商战，要取得胜利，最根本的条件是：要能制造比对方更物美价廉的商品，这需要有高水平的科学技术，而同水平的科学技术是人的智慧的结晶，因此，开发、吸收和利用人才显得极其重要。

　　美国能长期富甲天下，除了它优越的自然条件外，主要是因它的科学技术在世界居领先地位，而这正有赖于拥有大批的一流人才。美国除了自己培养人才外，还善于容纳、引进和罗致天下人才为己用。其吸引人才之法有二：一是给予高薪，二是为之提供良好的研究条件。

　　美国是最舍得在科研上花钱的国家。据统计，它的科研经费要多于主要西方的发达国家之总和，并在逐年增加。为了引进国外人才，还多次修改了移民法，对有成就的科学家，不考虑国籍、资历和年龄，一律允许优先进入美国。因此，各国人才多乐于奔集美国。

　　瑞士有一位研究生研制成功一支电子笔和一套辅助设备，其性能可以用来修正遥感卫星拍摄的红外照片，这项重大发明引起全世界的注目。美国一个大企业闻讯后马上派人找到这位研究生，以优厚的待遇为条件，动员他到美国工作。瑞士一些公司也千方百计地要留住他，于是希望得到人才的各方展开了人才争夺战，双方都愿意加薪，结果弄得不可开交。

　　最后，精明大胆的美国人说，现在我们不加了，等你们加定了，我们乘以5。就这样，这位研究生连人带笔一起到了美国。

　　在美国著名的“硅谷”工作的科技人员有33％以上是外国人；在美国从事高级科研工作的工程学博士后研究生中，外国人占66％；美国33％的名牌大学的系主任是华裔学者；在美国星球大战计划中扮演重要角色的也是外国科技人员。正因为美国能集中天下人才为之从事科学研究，美国的科技才能走在世界的最前列，才能成为世界上最富裕的国家。

　　高明的企业家，既要千方百计地“偷”、“换”对方阵营里的“梁”、“柱”，又要防止自己的“梁”、“柱”被别人“偷”、“换”。

　　［计论］

　　偷梁换柱是用偷换的方法，暗中改变事物的本质和内容，以达到蒙混欺骗的目的。此计中包含尔虞我诈、乘机控制别人的权术，所以在历代的政治、经济、外交等活动中，常被用作奇谋妙计，来取胜敌人，解决矛盾，平息事端。它常常能迷住敌人的眼睛，致敌于死地。

------------

第二十六计指桑骂槐（1）

------------

　　表面上讥讽此事物，实际上骂彼人的战术

　　计曰：“大凌小者，警以诱之，刚中而应，行险而顺。”

　　解曰：强者要使弱者服从，必须使用警告的方法。以适当强硬态度临之，可使对方服从；越是断然处事，越能使对方服从。

　　意在言外，话中有话，不必破口大骂，也不会出口成脏。

　　拐弯抹角，点到为止，就能达到说话的真正目的。

　　“指桑骂槐”，字面意思是指着桑树骂槐树。很久以来，它已成为含沙射影、拐弯抹角骂人的代名词。

　　中国人骂人是很讲究艺术的，不必出口成脏，也不用破口大骂，利用拐弯抹角、旁敲侧击，就能达到骂人的目的，这些骂人的艺术大都以俚语、谚语或歇后语的方式表现。例如：

　　乌龟请客——尽是王八。

　　脸上写字——表面文章。

　　盲人上街——目中无人。

　　口传家书——言而无信。

　　轿子里打拳——不识抬举。

　　以上这些例子，都是话中有话，表面上好像不是在骂人，实际上是意在言外，“指桑骂槐”，而且还骂得生动传神，入木三分。

　　“指桑骂槐”的方法，还有“借古讽今”、“明褒暗贬”、“绵内藏针”等等。总之，它就是一般人最常说的“指着秃驴骂和尚”。

　　作为一种计谋，“指桑骂槐”是一种用“杀鸡儆猴”的手段严肃法纪，树立权威的策略。也就是说，它是“三十六计”中间接训戒部属以使其敬服的谋略。

　　“指桑骂槐”计策设想的依据是，率领尚未驯服的力量去作战，如果调动它，它不理睬；诱之以利，反启其疑。在这种情况下，可以严责他人过失，以杀一儆百、敲山震虎的暗示手段发出警告，迫使它敬畏顺从。

　　因此，该计的诀窍是：强者慑服弱者，可以用告诫示警的方法诱迫它。适当地采取强硬的管辖手段，可以得到部下的响应和拥护，在危险关头，也可以得到部下的顺从和敬重。

　　古往今来，许多故事都说明了“指桑骂槐”在建立威信、驾驭部属时的重要作用。

　　商鞅为秦孝公变法，树木以立信，百姓遵守法令，秦国被治理得路不拾遗，夜不闭户，人民勇于公战，怯于私斗，终于灭了六国，统一天下。

　　孙武为吴王阖闾训练女兵，虽然三令五申说明号令，不料宫女皆嬉笑不止、视同儿戏，于是孙武下令斩杀两名队长，以树立威信，从而一群宫女变成一队精锐的士兵。

　　韩信被刘邦重用，筑坛拜将之后，因出身低贱而被一班老臣武将所轻视，韩信为树军威，斩杀犯军令的监军殷盖，从此将士顺服，接受指挥。

　　在现代商业社会，企业的生产经营更加讲究统一、协调，任何一个环节出了问题，就会影响全局。因此，没有严明的纪律和制度就很难保证正常的工作生产秩序。步调不一致，纪律不严明的企业在竞争中必然要遭淘汰。

　　从这一点出发，“指桑骂槐”一计在商战中可以引申为：实力强大的，可以用警戒的方法加以诱导，适当强硬的言行，严厉果敢的措施，可以使竞争对手、顾客和下属拥护、顺服。

------------

第二十六计指桑骂槐（2）

------------

　　家丑外扬令人信服

　　常言道：王婆卖瓜，自卖自夸。偏偏有的人花钱做广告不是为了买好，而是为了揭自家的短。1991年元旦前后，河南省开封市五福商店先后花了1500元，在《开封日报》上做套红广告，登出一封顾客的批评信，请广大消费者协助监督全店职工。这可是件新鲜事，成了开封市大街小巷谈论的话题，人们纷纷赞许开封市五福商店敢于揭短，勇于改正错误的做法，对这家商店给予热情的支持和同情。一个月后，开封市五福商店取得了前所未有的效益。这一“捂”与一“揭”的作法，虽在一字之差，却使这家商店“柳暗花明又一村”。后来便知，这是一家以经营四季应时糕点和传统风味食品而名扬开封的老字号店，但是近几年，人员不断更换、管理不善、服务质量日益下降，“老五福”面临垮台的厄运。经理面对这一局面，采取变压力为动力的作法，大胆登了批评的广告，激发了广大职工争优创先的积极性，使“老五福”重振雄风。

　　社会在不断变化，在当今多元化的社会里，作为威慑术的指桑骂槐，不知还有没有杀一儆百的威力？作为经商中艺术的指桑骂槐，还会给企业带来意想不到的经营效果。

　　奖罚分明，激励职工

　　1989年10月，以抓质量闻名全国的浙江省杭州万向节厂，向全厂发了两分通报。

　　第一份大意是：今年年初，厂部号召全厂开展增产节约活动，并决定以节约的10%作奖励。锻造车间领导和职工响应号召，积极努力，2—6月份全车间共节约钢材296吨，约合人民币74046元，因此，奖励该车间7405元。

　　第二份的主要内容为：厂里年年开展禁赌教育，尽管如此，6月份仍发生两起。为严肃厂纪厂规，教育本人及全厂职工，厂部将多次赌博仍不肯悔改的董某等4人开除本厂，留用一年，并各罚款500元人民币，对另外3人做警告处理并各罚款500元人民币。

　　这两张通报在职工中震动很大，反映强烈。因此可以说，通过处理几个人，奖励一车间，教育了全厂职工。同时也说明，只有“奖得震动，罚得心痛”才能真正起到激励、警诫作用。

　　杭州万向节厂将“指桑骂槐”的权谋思想，运用到奖和罚两方面，正是把“指桑骂槐”一计灵活运用的最佳体现。

　　现代企业领导，有时不免会遇到部属抵制、漠视或故意捣蛋、扯后腿、浇冷水等困扰，以致造成人多嘴杂、号令不行的尴尬局面。为了统一行动，严明纪律，往往必须表现魄力和威信，惩罚一、二不驯不服之辈，“指桑骂槐”借以警诫其他的人。

　　［计论］

　　指桑骂槐是在和自己有关或激于义愤，对不能不骂的人，而又不便公开骂的环境里，为排泄胸中的愤懑，借着一件事物或虚构什么，表面上是骂这件事物，骨子里却骂那个人。它属于一种骂人的艺术，目的是不作正面冲突，而是旁敲侧击的手法，介乎批评与谩骂之间，其态度没有批评那样冷静，也不像谩骂那样泼辣；就是骂也骂得高明，纵使令人听了咬牙切齿，却也抓不到反抗的把柄。

------------

第二十七计假痴不癫（1）

------------

　　假装愚痴笨拙，趁机攻之的战术

　　计曰：“宁伪作不知不为，不伪作假知妄为。静不露机，云雷也。”

　　解曰：与其硬显聪明而轻举妄动，不如假装凝傻，举止收敛。把变化的心计藏在心底，不形诸于外，就像夏天的雷云静静地蓄势待发一样。

　　难得糊涂，假装糊涂，是一件十分困难的事。

　　装聋作哑、装疯扮傻、心里明白却假装痴呆，就是“假痴不癫”。

　　春秋时期，越王勾践兵败国亡，忍辱负重到吴国去做吴王夫差的奴仆，他故作顺服，并为夫差尝粪识病，方才换得人身自由。勾践归国后发奋图强，最终灭吴复国。

　　军事家孙膑受庞涓陷害，被剜去髌骨，困于猪栏。他装疯卖傻，甚至抓食猪粪，骗过了庞涓，才得以逃出虎口。

　　勾践与孙膑，表面上装疯装痴，碌碌无为，以掩盖内心的政治抱负，避免政敌对自己的警觉和迫害。

　　“假痴不癫”用于军事斗争，常作为老成持重的谋略。“假痴”就是装聋作哑、忍受轻蔑、不动声色；“不癫”就是不轻狂浮躁，不冒失乱动，坚守不出。

　　古人认为，当进攻时机未到时，应镇静如同痴人一样。如果癫狂作态，冒失乱动，就会暴露战机，引起猜疑，导致失败。因此，假痴不癫之计的诀窍便是：宁可伪装糊涂而不行动，也不假冒聪明而轻举妄动。要镇静沉着，不露机锋，好似入冬的云雷积聚、待春而发。

　　“假痴不癫”一计不仅用于应变对敌，还用于安抚士卒、稳定军心。

　　宋代，南方有崇拜鬼神的风俗。北宋名将狄青征伐蛮族首领侬智高时，大军刚到桂林以南，他就假装拜神祷告说：“这次用兵，胜败没有把握。”

　　于是狄青拿了一百个铜钱向神许愿：“如果能大胜敌人，这些钱扔在地上，钱面都要向上。”左右官员都劝他别这样做：“如果钱掷得不如意，恐怕会影响士气。”狄青不听，在千余人的注视下，他突然挥手掷钱，结果一百个铜钱全都是面朝上。于是，全军欢呼，声音响彻山林原野。

　　狄青也异常兴奋，回头命令左右侍从拿来一百个钉子，依照铜钱分布的疏密，用钉子把它们逐个钉牢，盖上青纱。狄青亲手加了封条，说：“等到凯旋回来，一定酬谢神灵，收回铜钱。”

　　后来，狄青平定了邕州，率领部队回来，按原先所说的那样，把钱取回。他的部下一看，原来那些钱两面都是一样的。

　　在现代，有许多时候，许多场合也需要人们精明其内而愚呆其外，虽是足智多谋，却又深藏不露。因此，“假痴不癫”计为我们进行商战提供启示：宁可假装不知道竞争对手的敌意或市场对自己的不利而不行动，也不要假装知道而轻举妄动，应当暗中筹划准备，不露声色。

　　兄弟相煎，顾客“受欺”

　　美国的服装商德鲁比克兄弟开了一家服装店，他们的服务十分热情。每天，哥哥都站在服装店的门口，向行人推销。但是，这兄弟两人都有些“聋”，经常听错话。

------------

第二十七计假痴不癫（2）

------------

　　经常会出现，两兄弟中的一个，热情地把顾客拉到店中，反复介绍某件衣服是如何地物美价廉，穿上后又是如何地得体和漂亮。经过这样劝说一番之后，顾客总会无可奈何他说：“这衣服多少钱？”

　　“耳聋”的大德鲁比克先生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，你问多少钱呀，等我问一下老板。十分抱歉，我的耳朵不好。”他转过身去向那边的弟弟大声喊道：“喂，这套全毛的衣服卖多少钱?”

　　小德鲁比克站起身来，看了顾客一眼，又看了看服装，然后说：“那套嘛，72美元。”

　　“多少?”

　　“72美元。”老板高喊道。

　　他回过身来，微笑着向顾客说：“先生，42美元一套。”

　　顾客一听，随即赶紧掏钱买下了这套“便宜”的衣服，溜之大吉。

　　其实，德鲁比克兄弟两人的耳朵一点也不聋，而是借“聋”给想占小便宜的人造成一种错觉来促销。事实上，这两兄弟采用此种方法经营得非常成功，赚了不少钱，供着他们的三个孩子上大学。

　　包玉刚的远见卓识

　　大家都知道，包玉刚在成立了环球航远公司以后，花377万美元，买了一艘已经使用了27年的旧货船，开始了经营船队的生涯。

　　当时世界航运界通行按照船只航行里程计算租金的单程包租办法，世界经济又处于兴旺时期，单程运费收入高，一条油轮跑一趟中东可赚500多万美元。

　　包玉刚却不为暂时的高利润所动，坚持他一开始就采取的租金低、合同期长的稳定经营方针，避免投机性业务。这在经济兴旺时期不免被认为是“愚蠢之举”。

　　许多同行都劝包玉刚不要“犯傻”，改跑单程，包玉刚却“假痴不癫”，因为他明白，靠高额运费收入的再投资根本不可能迅速扩充船队。要迅速发展必须依靠银行的低息长期贷款，而要取得这种贷款，必须使银行确信你的事业有前途，有长期可靠的利润。

　　于是他把买到的第一条船以很低的租金长期租给一家信誉良好、财务可靠的租船户，然后凭这长期租船合同向银行申请长期低息贷款。

　　正是靠这种稳定的经营方针，包玉刚只用了20年时间，就发展成为世界有名的远洋船队。究其原因，还真得归功当初的“假痴不癫”，远见卓识了。

　　大智若愚，大巧若拙是“假痴不癫”的最高境界，若能有定力坚持自己的糊涂，扰乱对手的视听，才能做到虚而实之、实而虚之，无谋而谋、无为而为的智慧和谋略。

　　在商战中，以“假痴”迷惑欺骗对手，以“不癫”暗中准备，寻找决策，实为一条百战不殆的妙计。

　　［计论］

　　假痴不癫，重点在“假”字上。这里的“假”字是指装聋作哑，痴痴呆呆，而内心却特别清醒。此计作为政治谋略和军事谋略，都是高招。用于政治谋略，就是韬晦之术，在形势不利于自己的时候，表面上装疯卖傻，以免引起政敌的警觉，而暗地里却做积极的准备，等待时机。军事上用此计可以麻痹敌人，并伺机给敌人以措手不及的打击。这种方法，关键是表演逼真，不露破绽，否则被对手识破则非常危险。

------------

第二十八计上楼抽梯（1）

------------

　　上楼抽掉梯子使其下不来的战术

　　计曰：“假之以便，唆之使前，断其援应，陷之死地，遇毒，位不当也。”

　　解曰：故意诱敌深入，再断其增援部队，将其包围歼灭。敌人有此恶果，是落入我方利诱的陷阱。

　　巧设梯子，引诱对手登梯上房，抽走梯子，断其后路，使其无法逃脱，任我摆布。

　　《三国演义》中：后汉末年，刘表的长子刘琪，为后母所不容。刘琪总是请诸葛亮给自己出主意以保平安，诸葛亮一直不答应。

　　这一天，两人同上高楼，刘琪暗中叫人把梯子抽掉，对诸葛亮说：“今日上不至天，下不接地，你说的话，从你口里出，进我耳里去，可以教我自安的办法吧！”

　　诸葛亮就给他举了春秋时晋献公的妃子骊姬谋害太子申生、重耳的例子，指点刘琪说：“当时申生留在宫内，因此身亡，重耳远避王城，保证了安全。”

　　刘琪恍然大悟，就请求父亲把他派往江夏，以避开后母，免遭祸害。

　　刘琪迫使诸葛亮赐教的办法，就是“上屋抽梯”或称“上楼抽梯”计。军事上的“上屋抽梯”计策，旨在诱敌深入，阻敌援兵，断其退路，使其束手待毙的策术。

　　“上屋抽梯”计的诀窍是：故意给对手提供便利，唆使他懵然向前，然后切断其援助和凭借，置之于死地。

　　在现代商战中，“上屋抽梯”计可以引申为：假装造成给对手或顾客可乘之机，或让其占便宜，引诱其深入我方，然后断其退路，使其陷入绝境，逼其就范。也可提醒自己：贪图不应得的利益，必遭祸患。

　　常胜的买卖术

　　在商业谈判中，常见卖主先标低价或买主先标高价，让对方觉得有利可图而达成交易，以此排除竞争对手，取得垄断交易的实际地位。而到最后成交的关键时刻，突然寻找制造种种借口，大幅度提价或降价，逼迫对方在猝不及防、求助无门、无可奈何的情况下忍痛成交。这种以假出价布下陷阱，逼人就范的策术，就是“上屋抽梯”计的活用。

　　在日本一些商人常以此计向第三世界国家推销商品。他们先以低廉的价格诱使对方与之达成交易，可是交货以后，对方常感到还缺少点什么零部件，只好又向他们购买。这时，他们便趁势漫天要价，买方欲退无“梯”，只得答应。

　　又如美国A公司出售旧设备，标价20万美元。在竞争的几位买方之中，一位愿出18万美元的高价，并当场付10％的订金。卖主没想到好事这么容易就来了，不再与其他买主商谈就同意了。

　　几天后，买方来人，说当时出价太高，由于同伙人不同意，还有其它原因，难以成交。如果能降到10万美元，可以再做商量。由于卖方辞掉了别的买主，只好与之继续谈判。经过一番讨价还价，最后以买主预计的12万美元成交，而当初有人出14万美元，卖主还不愿出手。

　　“上屋抽梯”计在实施时，有两个关键点：一是设“梯子”诱敌，二是抽“梯”断敌“援应”。剩下的事，就如同“关门捉贼”差不多了。“梯”的“设”与“抽”，全在于用计者的神机妙算。在这方面，日本富商系山英太郎不愧是名道高手。

　　系山妙计胜地主

　　系山最先经营的是高尔夫球场。众所周知，如果球场位置好，地形条件好，顾客就多，容易获利，但这样土地的地主往往很难打交道，收购费也高。反之，条件不好，容易收购，收购费也低，但顾客就少，经营不易获利。

　　因此，高尔夫球场经营的好坏，很大程度取决于和地主打交道，收购土地。

------------

第二十八计上楼抽梯（2）

------------

　　系山在这上面煞费心机，多番较量，深知其中奥秘。一次，许多人都看中了一块地，系山也是其中一个。这块地足够开设一个高尔夫球场。市价约为2亿日元。系山决定要以更低的价格将这块地买到手。

　　首先他大放其风扬言对此地颇为青睐。很快地主的经纪人便找上门来，一见系山仿佛是一个不懂行情的纨绔子弟，便存心好好地敲一杠，出口开价便是5亿元。

　　系山将计就计，声言价格便宜，并装着表现有很强的购买倾向。这使得经纪人欣喜若狂，立即跑到地主那儿，和地主签订了代理契约，并把系山的情况如此这般地描述了一遍。地主也十分高兴，觉得有了系山这个冤大头，就可大占便宜，便把其他有意买地的人一概回绝了。

　　此后，经纪人多次找系山签约买地。但系山要么不见踪影，要么借口拖延。

　　一连几次这样，经纪人沉不住气了，只得摊牌，求系山购买。系山知道火候到了，便历数那块地的缺点，证明自己是内行的，那块地也不是价值5亿元的好货。

　　于是双方一番讨价还价，经纪人哪里挡得住系山凌厉的攻势，只好步步退却，最后亮出底价2亿元。但系山并不罢休，他说：“如果市价是2亿元，我就出2亿元买下的话，我又何必费这么多工夫呢?而且别人还会嘲笑我。”经纪人黔驴技穷了，只好去和地主如实诉说。地主则更伤脑筋，因为他已经到处扬言：“系山已把我的地买了。”现在如果系山不买了，重新找顾客谈何容易，再找原已回绝的顾客，一会被他们讥笑，二还会被大杀其价，可能结局更糟。

　　最后地主无可奈何地向系山说：“既然如此，你开个价吧。”

　　系山出价15亿元，事到如今，地主也只得忍痛成交。

　　从这个事例中可以看出系山先设梯——自己假装外行，可能唾手而得的暴利，引诱经纪人和地主“上屋”，待到地主回绝其他买主时，系山便抽“梯”——数落土地不好，价钱太高，乘势讨价还价，地主在进攻无望，后退无路的情况下，只好任系山摆布了。

　　提供便利，“置梯诱敌”，待对手上屋之后，抽“梯”断路，陷其于困境，逼其就范。“上屋抽梯”计在商战中是无往不利的策略之一。

　　［计论］

　　上屋抽梯首先是一种诱敌之计，它自有高明之处。敌人一般是不容易上当的，所以，应当先给他安放好“梯子”，也就是故意给他方便。将敌人“上屋”，也就是进入已布置好的口袋之后，即可拆掉梯子，将其歼灭。其中，安放梯子有很大的学问，要根据实际情况，巧妙安放梯子，才能使敌人中计。此计也有许多活用之处，如能很好地把握，将是一种很好地谋略。

------------

第二十八计上楼抽梯（1）

------------

　　第二十九计银树开花

　　以利益同分为条件，共同工作的战术

　　计曰：“借局布势，力小势大。鸿渐于逵，其羽可用为仪也。”

　　解曰：只要采用各种手段，显出优势，即使兵力不多也能显得强大。看雁子凌空而飞时，不也是尽展羽翼，意气昂扬吗?

　　借别人的局面布成有利的阵势，即使原来的兵力弱小，也会显示出强大的阵容。“银树开花”是借别人的力量来慑服敌人的一种策略。

　　《三国演义》中，邓艾偷渡阴平成功，迫降了蜀后主刘禅之后，曾上书司马昭，提出一条富有战略远见的建议，大意是：今刚灭蜀，按说可趁势征取东吴。但士兵刚征蜀归来，非常疲劳，不宜立即兴兵。既如此，可一方面组织人力，赶造兵器、舟船，造成伐吴气势以威慑东吴，同时迫使东吴，告以利害，这样不用出兵东吴即可归降；另一方面，厚待刘禅，封王赐财，以影响东吴的孙休，这样一来，吴人“畏威怀德，望风而从矣”。

　　当时，魏军刚刚灭蜀而声威大震，邓艾主张借此声势，威德并用，“先声而后实”，即先造成一种声势而后采取行动，争取不战而败东吴。邓艾的主张完全符合当时的实际情况，是不需劳军而取胜的高招。

　　历史上邓艾“借局布势”的谋略思想，与“银树开花”计策不谋而合。

　　妇孺皆知的张飞，当年来到长坂桥头，先是令手下砍下树枝，拴在马尾，在桥东林中往来奔驰，扬起尘土，虚造伏兵之势，使敌兵不敢近前，否则，仅凭他的一声大吼，是断不能喝退曹兵的。也就是说，张飞桥头的一声大吼，是借助了虚设的伏兵之势。

　　“借局布势”不仅是兵家谋略，也是现代企业家的制胜法宝。

　　商品生产的终端是消费者，商品要为消费者所接受，必须能够促使消费者产生购买动机。具体到某一品牌的商品，购买动机通常由如下几种情况诱发：一是自己受需求驱使，无意识地购买了某种品牌的商品，用后感觉不错，而后发生重复购买行为；二是听其他用户介绍；三是生产企业或商业企业的市场营销组合的作用。

　　可以说，前两种情况的发生是偶然的，只有第三种，特别是促销活动中最活跃、最积极的广告，借助于媒体才能发生最普遍的作用。

　　因此，有见识的竞争者都善于借助媒体大造声势，以适时、准确、广泛、生动的宣传，提高本企业的知名度，增加企业产品对消费者的吸引力，达到抢占市场、扩大销售的目的。

　　此外，借助产品的规格、型号、式样、包装等，或借装潢商店，修饰门面，形成庞大、丰富的阵容，也可以吸引消费者，提高竞争能力。这就是“银树开花”在商战中的妙用!

　　借助局面布成有利的阵势，这样实力虽小，却可造成颇大的气势。就像树上的花朵借助树枝的宏势，可以令人眼花缭乱；鸿雁横空列阵，凭借丰满的羽翼来助长气势一样。企业从而达到自己的经营目的。

　　借题发挥成为同行业的标志

　　江苏省无锡市太湖针织制衣总厂的红豆牌服装，根据消费者对商标名称的心理作用，巧用“红豆”作为专用商标，赢得了消费者的青睐。记者到厂里采访时，厂长不谈产值、利润，却在“红豆”上大做文章，他亲自讲解有关“红豆”典故，并组织记者观看台湾新片《一颗红豆》，参观红豆树，最后赠送真正的红豆。无锡市太湖针织制衣总厂借红豆的典故、红豆影片、红豆树之题，把“红豆”挖掘得淋漓尽至，给记者以难以抹去的印象。进而又借记者对红豆的宣传赞誉，使“红豆”服装的名牌效应迅速产生，成为国内制衣行业最有吸引力的标志。这种避开推销产品质量、性能，利用“红豆”给人的心理作用，以“红豆”为题材引导消费，促进销售的做法，是提高国货精品在市场上竞争力的一种新的突破。

------------

第二十八计上楼抽梯（2）

------------

　　在申城，精明的经营者纷纷亮出招牌，借用各种题材吸引顾客。如南京路上吴良材眼镜店，专设一个一百多年来的各种类型的眼镜柜台，选择眼镜变迁的历史和奇闻轶事题材，介绍给顾客，短短几天时间，商店就多卖出近3万元的名牌眼镜；云南路上开设一家奇特的“水饺馆”，以宣传“饺子文化”为题，备有108种各地民族风味的水饺，使饺子馆天天爆满；还有以介绍“茶道”为题的八仙桥的汪怡茶艺馆；以介绍“花语”为题的华山路花苑等等，以特有的方式满足人们对文化消费日渐增强的渴望。

　　中国有着悠久的历史，灿烂的文化，许多民间的传说、名人轶事、历史典故都可被经营者“借题发挥”，而且行之有效。

　　特殊使命的舞蹈队

　　1989年，吉林省吉林市丝绸厂一度积压了大量的迎宾缎、锦花缎及其它面料，资金大量被占用，原料进不来，新项目又无法上马，工厂处于半瘫痪状态，厂长多次派推销员上下打通，八方叫卖，又不惜花重金，连篇累牍地在电视、广播、报刊上作广告，稍有收效。

　　不久，厂领导请来了一位舞蹈专家，要对厂里挑选出来的30名男女青年工人进行为期一周的舞蹈培训。厂里的人对此迷惑不解，猜测纷纷，怨声四起。

　　舞蹈班终于亮相了。男着笔挺的西装，女着优美的旗袍。男女的服装色调，相配适宜，尤其是15位女士的旗袍，是厂里请了服装设计师精心设计、制做的，花色、款式各不相同，个个楚楚动人。

　　舞蹈队随着舞曲跳了起来。美妙的舞姿，使在场的人都看呆了。原来他们是带着特殊使命的舞蹈队，即将带着全厂的厚望，为提高丝绸厂的知名度和美誉度，奔赴“白天鹅舞厅”、“银雪宾馆”、“天河大厦”开拓丝绸厂的事业。

　　两天后，几家宾馆的舞厅门前，车水马龙，人们接踵摩肩，排着长队买票。看来，丝绸厂的舞蹈队着实吸引了一大批人。

　　丝绸厂里，一边广播，一边免费赠送《新款式旗袍、西装裁剪法》和《不同肤色、不同体型选用面料的艺术》的说明。这更增添了舞厅前的热闹气氛。

　　信息在街头巷尾传递，新闻记者也来采访。一时间，报刊、广播、电视屏幕上频频出现《丝绸厂的旗袍、西装征服了俊俏女郎、风流小伙》、《你想楚楚动人吗?请到丝绸厂》，刹时刮起了一股热风。

　　丝绸厂销售科、销售门市部忙起来了，市内各服装厂、百货商店、个体商户蜂拥而至。甚至外地商店、服装厂也纷纷来函、来电、来人洽谈订货。大宗主顾，厂长亲自接待，签订了许多长期的合同。厂里还负责把货送上门去。丝绸厂的产品成了抢手货。

　　从此，吉林市丝绸厂插上了腾飞的翅膀，冲出山城，向着国内和国际市场飞去。

　　在企业经营和促销活动中，像吉林市丝绸厂厂领导那样高明的企业家往往善于运用“银树开花”之计来处理公共关系，建树良好的企业形象和名牌产品的畅销气势。

　　［计论］

　　树上本来没有开花，但可以用彩色的绸子剪成花朵粘在树上，做得和真花一样，不去仔细看，就难辨真假。此计的使用，关键在于善于借某种因素制造假相，以此来壮大自己的声势。纵观古今，许多风云人物都是靠此计起家的，他们从一打入宫门开始，便运用诡计奇谋去制造矛盾，利用矛盾，到了解决矛盾时，自己就水涨船高。可见，这“银树开花”的策略是斗智的最高原则，但要达此目的，还必须配合其它阴谋或阳谋才可以。

------------

第三十计反客为主（1）

------------

　　主客颠倒，抢占上风的战术

　　计曰：“乘隙插足，扼其主机。渐之进也。”

　　解曰：对方有一破绽就立刻乘虚而入，夺取权力。只是，需要逐步达成目的，切莫急躁。

　　以积极代消极，化被动为主动；转守为攻，才能扭转乾坤，反败为胜。

　　客人作客，基于礼貌，总要尊重主人的地位，迎合主人的意见，此乃作客之意，故有“客随主便”、“入境随俗”之语。此时客人可以说是处于被动受支配的地位。如果反过来，由客人登堂入室当家作主，发号施令，操作一切，就变成“主客易势”、“喧宾夺主”，这就是“反客为主”之意。

　　在军事上，一般说来，深入敌国作战为“客”，在本土防御为“主”。“反客为主”，就是寻找敌人防御的漏洞，乘机插入敌方腹地；攻其要害，控制敌方指挥系统，由“客”变为“主”。

　　在《水浒传》中，晁盖、吴用等7位英雄好汉智劫生辰纲，又在石碣村大败来犯官兵之后，便投奔水泊梁山。不料梁山寨主、白衣秀士王伦嫉贤妒能，心地狭窄，担心众豪杰入伙后，危及自己所坐的第一把交椅，竟不愿收留。位居第四头领的林冲见状很是不平。智多星吴用窥破内情后，便预先与晁盖等人商议唆使林冲火并王伦。

　　次日，吴用在与林冲交谈中表示，既然王伦不愿收留，便欲另投别处，反劝林冲不必为“新兄弟”情面而与“旧兄弟”翻脸。林冲是个耿直汉子，经吴用以退为进的一劝，反倒由不满王伦逐客之心，生出火并王伦之意。

　　于是，当王伦以“粮少饭稀”、“一洼之水”难容众多“真龙”为由，巧言逐客之际，林冲再也按捺不住，直言痛斥王伦“笑里藏刀，言清行浊”。

　　吴用见林冲与王伦顶撞起来，便示意众豪杰一边佯劝“不要火并”，一边分头守住王伦及山寨其他头领。林冲骂得性起，顺势一刀杀了王伦，随即倡言改立晁盖为山寨之主。

　　晁盖等英雄好汉，从开始到山寨做客请人收留，到激发林冲的不满情绪，促使林冲火并王伦，最后趁机控制局势，顺势坐上了山寨的第一把交椅，掌管了整个山寨。这正是“反客为主”计的完美运用。

　　反客为主之计的诀窍是：有空隙就应插足进去，掌握对方的主要机关，要注意循序渐进。

　　日美汽车之战

　　早些年，美国素有“汽车王国”之誉，近一个世纪以来，它既是世界上汽车生产第一大国，也是世界上第一汽车消费大国。“底特律汽车城”名闻天下，底特律的“三巨头”，即通用、福特和克莱斯特三大汽车公司不仅垄断国内汽车市场，也称霸世界市场。

　　可是，在许多年以后，力量对比发生了显著的变化。日本汽车工业蓬勃发展，雄视世界，不仅日益扩大对美国市场的占有份额，也同时向全球进攻。

　　战后的日本认定汽车业有巨大的发展前途，将发展汽车工业作为开发日本出口潜力的关键行业之一。日本人切望进攻的主要目标显然是美国，因为在美国，生产的汽车最多最好，销量也最大，如能在美国推销，那么在世界其它国家推销也就毫无问题了。

　　日本人在调查研究中发现美国人对汽车的需求已大有变化：过去美国人偏爱大型的、豪华的汽车，但由于美国汽车越来越多，城市越来越拥挤，大型汽车转弯及停车都感到不便，加上油价上涨，人们感到用大型汽车耗油多不合算。因此，美国人的偏爱已转向小型汽车，即喜欢价廉、耐用、耗油少、维修方便的小汽车，并要求汽车要易驾驶、行驶平稳、腿部活动空间要大等等。

　　丰田正是根据美国人的喜爱和需要，制成一种小巧、价廉、维修方便、速度更快、乘坐更舒适的汽车，受到美国顾客欢迎的美国式小汽车。由于这种经过改制的小汽车正符合美国顾客所喜所需，迅速在美国市场上树立起物美价廉的良好形象，终于打进了美国市场。

　　接着日本在研究了美国汽车的制造技术、设计优缺点、消费者的口味以及市场环境后，不久便推出了“蓝鸟牌”汽车，也成功地打进了美国市场。其它日本汽车公司也相继拥入美国市场。打入美国市场后，日本汽车公司并不满足，而是不断调研，不断改进，提高质量，满足顾客所喜所需，因而能不断扩大市场占有额。

------------

第三十计反客为主（2）

------------

　　起初，美国人是看不起日本货的，“汽车王国”的统治者们根本不担心日本汽车的竞争，盲目自大，认为自己制造的汽车“顶呱呱”，也无须了解美国顾客之所爱所厌，也就没有必要加以改进满足美国顾客的需要。

　　后来，日本小汽车打入美国市场也未引起他们的注意。即使在以后的10年中，日本小轿车销量猛增时，底特律还是忙于生产大型豪华轿车。因底特律既没有防御，也没有阻击或迎战，结果是大大方方地让出了小汽车市场，让日本人大摇大摆地进来。

　　日本汽车业敢于向先入为主的美国汽车业挑战，并能“反客为主”，取得后发制人的胜利，在于他们了解对方的致命弱点——麻痹大意之后，看准了小汽车市场这个空隙，乘隙出击，生产出质高价低的小型节油车，从而稳操胜券。

　　日本对美国汽车战的胜利，是商战或“反客为主”的典型范例。这是很有借鉴意义的。

　　“葛兰素”敲开美国大门

　　具有200多年历史的英国葛兰素药厂，是世界第二大药厂，在全球有70多家公司和分厂，产品遍及150多个国家和地区，且在当地药品市场的排名大都名列前茅。

　　“葛兰素”从一家传统的、老迈的公司，成为持续增长的、产品行销国际市场的跨国企业，其成功密码，在于敢于冒险，有战略眼光的经营策略。

　　美国是世界上最大的西药市场。多家百年以上的，或势力雄厚的药厂，已把美国的药品市场分割得差不多了，要再跻身进去，并非易事。

　　然而，葛兰素药厂以其独特的经营方式，在短短的时间里，不仅站稳脚跟，而且还以“善胃得”(治疗消化性溃疡的药物)占领了美国几乎全部肠胃药市场。

　　葛兰素药厂跻身美国市场是1979年开始的。当时，它兼并了美国一家小型药厂，藉以彻底了解当地的市场情况。为了让这家企业成为地道的美国公司，使之与美国的文化完全融合，它首先授予该药厂美方负责人以充分权力，因而使其决策时快，经营灵活。

　　葛兰素药厂在美国站稳了脚跟后，又迅速拓展市场。1981年，美国葛兰素与当地排名前10名的瑞士罗士药厂合作，运用罗士的业务代理和行销网络销售其药品。

　　当时，不少厂家的做法是把自己的药品商标权借给他厂，并由其销售，签订10年或更多年的合同分享利润。而葛兰素厂却采取垂直组合的经营状态，从原料生产、研究开发、成品制造到发货行销一竿子到底，不包给经销商销售，以保证产品的质量和及时反馈信息。其“善胃得”药品就是这样成为了美国的“明星药品”。

　　“不入虎穴，焉得虎子。”英国葛兰素药厂在将其产品打入美国市场时，采用了“兼并”工厂这一绝招，就像将一探测器安在了美国市场上。这样，美国药品市场的一呼一吸已被葛兰素药厂所把握，为其产品占领美国市场提供了确切的情报基础。

　　英国“葛兰素”注重进行市场预测调查，从而掌握了美国市场机要，然后循序渐进，一举夺占了鳌头。其“反客为主”的战略应为我们留下有益的启示。

　　其实“反客为主”最重要的是能掌握关键性的因素，以积极代消极，化被动为主动，才能扭转一切不利于己的情势，进而取得控制全局的力量。

　　在市场竞争中，要想“反客为主”，一定要“乘隙插足”，抓住对手的短处，以己之长，克彼之短，则他人市场可为己用也。

　　商战之中，以羊易牛、四两拨千斤、小鱼吃大鱼之事亦屡见不鲜。成功的关键在于能否化被动为主动，只要能争到主动，反客为主，抢得先机，胜利也就唾手可得了。

　　［计论］

　　反客为主就是处于被动地位的要设法争取主动权与控制权，使主受客的支配与摆布。无数事实证明，只要掌握主动权与控制权，就可以夺取胜利。

------------

第三十一计美人计（1）

------------

　　以美人为饵，任意操纵对方的战术

　　计曰：“兵强者，攻其将。将智者，伐其情。将弱兵颓，其势自萎。利用御寇，顺相保也。”

　　解曰：对付兵力强大的敌人，要笼络其指挥官。对方若是足智多谋的指挥官，就设法消除他的干劲。只要使指挥官与士兵了无斗志，对手自然会崩溃瓦解。趁对方的弱点而将其操纵自如，即能闯出局面。

　　中国有句古话：“英雄难过美人关。”无论古今中外，不论是政治、军事，还是商业经济中，经营者都喜用美人为饵来达到某种目的。

　　“美人计”在三十六计中属于利用声色犬马诱使敌将贪图安逸享乐，纵情声色，以便进而利用敌将意志薄弱的弱点，转而控制敌人的谋略。

　　“美人计”的诀窍是：对付兵力强盛的敌人，要设法攻击它的将帅，对付有谋有智的将帅，要设法扰乱与挫败他们的意志。将帅斗志衰弱，导致军队士气消沉，敌人的势力就必定自行萎颓。利用敌人的弱点驾驭敌人，可以扭转局势，保全自己。

　　古往今来，施展“美人计”以迷惑敌首、妖媚乱众，或者刺探军情、发展间谍，诸如此类的例子不胜枚举。

　　汉献帝时，司徒王允想除掉董卓，但苦于其身边的吕布。王允于是心生一计，献出自己有闭月羞花之貌的侍妾貂婵，假托貂婵是自己的女儿，先许配给吕布，又献于董卓。两人果然为美人产生矛盾，王允在中间火上浇油，终于借吕布之手杀了董卓。

　　时至今日，古老的美人计依然生效，究其原因，是因为爱美之心人皆有之。爱之而能自持者固然应是多数，爱至痴迷者估计也为数不少，至于为了与美人厮混而甘心供其驱使者也大有人在。

　　然而，“美人计”并不是放诸四海皆准，俟百世不惑的铁律，美对人的诱惑必然受到种种因素的制约。因此，在现代商业社会里，古老的“美人计”虽仍有其用武之地，但由于其原意的狭隘性和非道德性，而不可避免地暴露了它的局限性和不适用性。

　　基于现代商战的需要，对“美人计”就要进行创新的运用，即将“美人计”从其以色诱惑、乱人心志的古老模式中摆脱出来，突破其局限性，把其内涵加以扩展、引申，从而成为现代版的“美人计”。

　　从“美人计”据以生效的基础——人类的爱美之心出发，利用健康、有益的“美”为经济生产、商业经营服务。

　　若将“美”上升到美学高度，把美学应用于生产、经销、服务等领域里，用美学思想指导商战，则更是“美人计”的高层次活用。

　　外貌仅次于品质

　　开店做生意，店容店貌是仅次于货品的重要因素。美国麦当劳快餐店现在遍布全球，大有席卷世界之势，其成功的一个重要原因是：它旗下的各个分店永远保持最高的清洁标准。

　　在饮食方面，有点文化的人，对味道不佳尚可忍受，但面对黑乎乎、油兮兮、桌上桌下全是剩饭残骨的肮脏环境，就简直忍无可忍，拔脚即逃。

　　如果你的商店地面不佳，顾客光顾不多，你不妨采取如下措施：

　　一、装饰一下门面，用些鲜艳的色彩加以衬托，式样要么美观大方，要么新奇独特。

　　二、配设彩灯，灯光要柔和温暖。

　　三、店内配备一套较好的立体声设备，音乐声以柔和悦耳为度。

　　四、每隔一段时间改变一下店内物品的立体摆设样式(包括柜台和商品)，给顾客一种“这个店好像是新的”的感觉。

　　五、要求员工制服整齐，保持工作环境清洁。没有人喜欢在浑浊混杂的环境中成交生意，也没有人喜欢同不修边幅的员工打交道。

------------

第三十一计美人计（2）

------------

　　情系女人心

　　前些年，“太太口服液”犹如一夜春风来，悄然走近寻常百性家，并在当时的消费市场上，占有一席之地，赢得众多消费者的青睐。究其原因，“太太口服液”公司借用美人计打出诱人的广告，谋取利益，赢得了市场。

　　公司在国贸大厦人流如潮的地方，拉出长达180米、宽12米的巨大布幅，写着“太太留名”，结果不到6个小时，上万人在布幅上写了名字和地址。另外，公司经理还要求工作人员在国贸大厦的灯箱外包上一块黄布，上面写着：“里面有一个太太”、“里面有两个太太”、“里面有三个太太”，背后写着巨大的“猜”字，如此也吸引住了进出国贸大厦的人群。此事之后，“太太口服液”怎能不让人记忆深刻。

　　“太太口服液”公司知道，如果这样零敲碎打地或孤零零地打广告，看似节省实质上却浪费。

　　“太太口服液”公司当然也懂得，如果在创业时，拼命打广告，等到销售看好时，就撤广告，那消费者很快就会把“太太口服液”遗忘了。因此，当销售迅速上升时，“太太口服液”公司照样坚持做广告，加强宣传攻势，加深公众对“太太口服液”的印象。

　　于是，在中央电视台黄金时间，“太太口服液”公司邀请了著名歌星帮助塑造系列电视广告形象——“挚情长真，永驻我心”的广告词与动人的画面、较强的故事性，加上名人效应，很快赢得了消费者的喜爱，扩大了“太太口服液”的知名度。

　　1995年，“太太口服液”公司又推出“九五新装样式”，从包装上进行创新，以满足消费者求新的心理。此外，“太太口服液”还经常在户外利用灯箱、路牌等作广告，时刻提醒消费者关注“太太口服液”。

　　就这样，通过各种媒体广告的配合，“太太口服液”几乎家喻户晓，深深地印入了人们的心中，时间一长，就形成一种消费气候，在许多家庭，丈夫买“太太口服液”送给妻子，已成为一种时尚。

　　［计论］

　　女人的魔力，好像是上帝专门为征服男人创造的。自古以来，烽火相欺，不外博美人一笑，怒发冲冠无非一怒为红颜；哪怕是铁壁铜墙、要塞堡垒，三军用枪炮无法攻破的，主将也束手无策。这时，只要美女腰肢一摆，媚眼一飞，保管烟消灰灭，缴械投降。可见裙带的魔力，远胜于武力的魔力。使用美人计，绝不会受时间和空间的限制，此计不仅可以诱敌，也可作为小人向上爬的阶梯。

------------

第三十二计空城计

------------

　　虚张声势，使其疑为有诡而退的战术

　　计曰：“虚者虚之，疑中生疑。刚柔之际，奇而复奇。”

　　解曰：我方防备薄弱时，故意装作毫无防备，即可迷惑敌方的判断力。在兵力处于劣势时，使出此一策略，往往产生意想不到的效果。

　　反常用兵，使敌“疑中生疑”，“不知所攻”，则会“奇而复奇”，取得“出奇制胜”的效果。

　　三国时，诸葛亮以一座空城智退司马懿20万大军的故事老幼皆知，成为千古佳话。由此而来的“空城计”，为兵家真真假假、虚虚实实的诡诈术写下了传奇的一页。

　　《三国演义》中，司马懿率领魏军20万人直扑诸葛亮的阳平城。在此之前，诸葛亮已经派遣魏延等人率军出征别处，城中仅留少量士卒。当探报侦知魏军大举进袭时，城内蜀军已失去了撤退的时间。诸葛亮考虑再三，想出一条奇计。他镇定自若，下令留守的官兵偃旗息鼓，隐蔽待命，不得妄动；同时吩咐大开城门，让几个老弱士兵装扮成清洁夫打扫街道城门，自己则在城上若无其事地焚香抚琴。

　　司马懿率军逼近城门，看到这番景象，满心狐疑。心想诸葛亮一生用兵谨慎，如今故弄玄虚，一定有意设伏，诱他入城以全歼之。于是催军后撤，遂使诸葛亮与守军得以平安脱险。

　　诸葛亮以空城计智退司马懿，这是在危急情况下迫不得已而大胆施用的一种心理战术。然而，他并非鲁莽行事，而是利用司马懿相信自己一生用兵谨慎的思维定势以及司马懿本人多疑寡断的心理弱点，果断地反常行计用兵，使其狐疑中伏而先行撤退。计虽空城，谋有实据，这是诸葛亮处变不惊、履险如夷的军事家智谋和风范。

　　空城计的诀窍是：实力空虚再显示空虚而没有防守，使敌人疑上加疑，在敌众我寡的紧急关头大胆运用这种策略，更显得奇之又奇，无从揣测。古人用兵，讲究的是“虚者实之，实者虚之”的逆反用计，空城计却打破了以往兵家的常规用计格局，以“虚者虚之”的反常递增设计，使虚虚实实变幻无穷，不再有固定模式。

　　诸葛亮正是运用了反常规的“虚者虚之”的“空城计”，加上他对司马懿的了解，从而使自己化险为夷。因此可以说，“反常思维，超常行动”正是诸葛亮成功或者说是“空城计”产生效力的关键。

　　在现代条件下，“空城计”的具体做法似不可行。但是作为反常用兵的心理战术及其所体现的“反常思维”方法，则给人们以智慧的启示，尤其值得商界人士吸取、利用和发挥。

　　花小钱做大广告

　　企业经营讲究少投入、多产出，求得最佳经济效益。做广告也是如此，花小钱，做大广告，才是企业的最佳选择。

　　北京香格里拉饭店成功地运用了惠而不费技巧，使饭店名扬全球，走向世界。1989年2月25日，美国新任总统布什访华，香格里拉饭店作为新闻中心，搭着布什总统的“车”，在全世界展示了自己。1991年前苏联最高领导人戈尔巴乔夫访华，美国哥伦比亚广播公司在饭店整整包租了一个楼层的32个房间，现场直播北京动态。每天晚上黄金时刻，这家公司的电视节目总是先出现一幅硕大的北京地图，上面标注两点：市中心的天安门广场、西北郊的香格里拉饭店。节目开始，播音员总是说：哥伦比亚广播公司记者在北京香格里拉饭店向诸位播报新闻。如此两三个月，全世界都知道北京有个香格里拉饭店。不但名声出去了，还由于大型活动的连带效应，赚了不少钱。1991年香格里拉饭店相继接待了日本首相海部俊树、前英国国务卿舒尔茨、前美国国务卿黑格、前一任美国国务卿贝克。1992年联合国秘书长加利、日本前首相竹下登、印度总统文卡卡拉曼相继在此举行记者招待会。香格里拉饭店的名字一次又一次地借着这些首脑的光环，出现在新闻报道中、出现在报刊上、出现在银屏上。正是通过一次次惠而不费的广告，偏居北京西北部、地理位置并不优越的香格里拉饭店，在北京当时8家五星级饭店的强手如林竞争中和在北京饭店供过于求的叫苦声中，一胜再胜，获得巨大经济效益。

　　销售中的虚与实

　　根据“空城计”的原意，该计在经营中可以引申为：有意显示自己空虚不足，使多疑的竞争者或顾客造成错觉，有利于经营。

　　在商业经营活动中，利用人们认为“物以稀为贵”和越是紧销短缺的商品越是要设法抢购的心理，以实作虚，告示“存货不多，卖完为止，欲购从速”，待到顾客来争相购买时，则变虚为实，多多益善趁机抛售，赢取利润。

　　更高明者，则对一些紧俏的大件家用电器囤积居奇，佯称无货。待物价上涨之后，将库存的彩电、电冰箱一类紧俏家电用品源源不断地翻倍抬价出售，大赚一笔。

　　诸如此类的以短缺、无货来吊顾客胃口，等待时机出售的经营技巧，其实都源自空城计的启示。

　　［计论］

　　空城计是在形势危急的情况下而布置的疑阵，借以迷惑敌人，渡过险关，它采用的是一种心理战术，此计使用的关键是要清楚地了解并掌握敌方将帅的心理状况和性格特征。敌方指挥官越是小心谨慎多疑，所得的效果就会越好。这种方法多是在兵力不足的情况下所采取的一种措施，如果被敌人识破，敌军乘虚而入，是非常危险的。

------------

第三十三计反间计（1）

------------

　　利用对方的间谍使其混乱的战术

　　计曰：“疑中生疑，比之自内，不自失也。”

　　解曰：彻底使敌人掉进疑心暗鬼的深渊，惑其判断力。最有效的是反过来利用对方的情报员，毫不费力地获胜。

　　知己知彼，百战不殆，间谍之为用大矣哉!

　　《孙子兵法》将间谍的种类分为五种类型：“因间”、“内间”、“反间”、“死间”、“生间”。这五种间谍最好能同时运用，才能使敌人无从了解虚实，施展起来才有如神妙莫测之法术。

　　五种间谍中以“反间”为最重要。所谓“反间”即利用或收买敌人间谍为我所用，借“反间”之助，再培养“因间”、“内间”，并运用“死间”制造假情报欺敌，而由“生间”将敌情携回。

　　利用敌谍施展反间计的办法千变万化，概括起来，大致有两种：“或厚赂诱之，反为我用；或佯为不觉，示以伪情而纵之。”

　　明朝时期，四川永宁安抚使奢崇明叛乱。布政使朱燮元率兵抵抗，破了叛军所研制的吕公车，大败奢崇明的军队。

　　奢崇明不甘心，于是派出间谋，让其部将罗乾象假意前来投诚，见机破坏。朱燮元闻知有人来投降，知道是对方派来的间谍。于是想了个收买的计策。

　　在做了周密的布置之后，朱燮元就让罗乾象和他一起饮酒。罗乾象穿着铠甲，佩着大刀，朱燮元表现出毫无戒意的样子，两人一起饮酒，而且同床而卧。

　　罗乾象见朱燮元真诚待他，很是感动，发誓一定要以死相报。这样，罗乾象回营后，贼营的大小举动，朱燮元都通过他了解得清清楚楚。

　　在上述例子中，用利益诱使或设法收买人心，使敌奸为我方服务，即“厚赂诱之，反为我用”的最好说明。

　　宋代抗金名将岳飞也十分擅长使用“反间计”。

　　南宋时，曹成聚合10余万乌合之众由江西到湖湘，占据了道、贺二州。皇上命令岳飞带兵招降曹成。

　　曹成得知岳飞将至，便把军队化整为零，分成几路逃走。岳飞来到茶陵，以皇上的诏书招降曹成，曹成不肯从命。不得已，改抚为剿。

　　岳飞率军进入贺州境内，抓到一个曹成派出的间谍，岳飞灵机一动，便把间谍捆绑在自己的军帐之外。岳飞在帐中调遣军粮，管事的官吏有意大声说：“军粮已经用尽，怎么办?”岳飞则说：“暂时先到茶陵去。”说完装出看到那个间谍和后悔泄露军机的样子。

　　看守士兵有意放松对间谍的警戒，让他逃跑。那个间谍一回去，便向曹成报告岳飞将撤军的消息。曹成大喜，决定第二天追击岳飞的军队。

　　岳飞趁曹成无备，率军悄悄地绕岭而去，天还没亮，就赶到曹成驻军的太平场，攻破了曹成的兵寨。曹成无奈，只得向岳飞投降。

　　故意对敌间谍透露假情报，让他向敌方汇报使敌方判断错误，造成对我方有利的局面，这样，敌方的间谍反而为我方所利用了。后来，岳飞又以这一方法再施“反间计”，在攻打金军的过程中，利用金国扶植的大齐伪皇帝刘豫与金国四太子金兀术不和的矛盾，轻而易举的翦除了刘豫这个宋朝的逆敌。

　　现代的经济市场，从某个角度讲，可以说是“信息竞争的战场”。为了竞争中处于主动地位，立于不败之地，企业家如同军事家一样，一方面广泛收集各类信息，包括竞争对方的情报；另一方面应严守自己的经营秘密和科技秘密。

------------

第三十三计反间计（2）

------------

　　皮鞋中的秘密

　　曾经苏联人在美国放风说，他们打算挑选美国的一家飞机制造公司为苏联建造一个世界上最大的喷气式客机制造厂，该厂建成后将年产100架巨型客机。如果美国公司的条件不合适，苏联就将同英国或联邦德国的公司做这笔价值3亿美元的生意。

　　美国三大飞机制造商——波音飞机公司、洛克希德飞机公司和麦克唐奈——道格拉斯飞机公司闻讯后，都想抢到这笔“大生意”。于是三家公司背着美国政府，分别同苏联方面进行私下接触。苏联方面在他们之间周旋，让他们互相竞争，更多地满足苏方的条件。

　　波音飞机公司为了第一个抢到生意，首先同意苏联方面的要求：让20名苏联专家到飞机制造厂参观、考察。

　　苏联专家在波音公司被敬为上宾。他们不仅仔细参观飞机装配线，而且钻到机密的实验室里“认真考察”。他们先后拍了成千上万张照片，得到了大量的资料，最后还带走了波音公司制造巨型客机的详细计划。

　　波音公司热情送走苏联专家后，满心欢喜地等待他们回来谈生意、签合同。岂料这些人有如肉包打狗，一去不回。

　　不久，美国人发现了苏联利用波音公司提供的技术资料设计制造了伊柳辛式巨型喷气运输机。这种飞机的引擎是美国罗尔斯——罗伊斯喷气引擎的仿制品。使美国人不解的是，波音公司在向苏联方面提供资料时特意留了一手，没有泄露有关制造飞机的合金材料的秘密，而苏联制造这种宽机身的合金是怎么生产出来的呢?

　　波音公司的技术人员一再回忆，苦思冥想，才觉得苏联专家考察时穿的一种鞋似乎有些异样，秘密果然在这种鞋上。

　　原来，苏联专家穿的是一种特殊的皮鞋，其鞋底吸住从飞机部件上切削下来的金属屑。他们把金属屑带回去一分析，就得到了制造合金的秘密。这一招，使得一向精明的波音公司人叫苦不迭，有苦难言。

　　美国波音公司的这桩“失密”案启发了我们：市场竞争和对外贸易在现代高科技的情形下，诡诈之术花样繁多，触目惊心。作为企业经营者应努力学会识间、防间、反间，积极迎接商品竞争的挑战。

　　巧手反间

　　现代社会对情报的需求量是惊人的，通过各种渠道猎取情报是经营决策必不可缺少的部分。

　　在信息至上的时代里，工业间谍、商业间谍、科技大盗应运而生，阴魂不散、如影随形地活跃在世界各地。他们往往以旅客、记者、商人、侨民、演员、探险家等身份出现在各种场合，而且无孔不入地渗透到大小企业。

　　曾经有位以华侨身份出现的访问者，拍摄了我国制造景泰蓝的全过程。不久，日本一家首饰厂便制造出同样产品，抛向国际市场，与我国进行竞争。

　　中国的宣纸制造技术在世界上是首屈一指的。1981年，几位日商在热情洋溢的气氛中，参观了安徽某纸厂生产宣纸的全过程，并进行了录像。临走时，日商还索取了部分原料，甚至造纸用的井水。就这样，宣纸生产的全部技术，包括原料样品，都被外国商人“友好的”搞走了。

　　这些严峻的教训实在令人吃惊。所以，企业家没有反间谍意识是要吃大亏的。

　　现代商战中实施“反间计”仍然可以视情况而灵活运用古人总结的两种办法：或晓以情谊大义与利害关系，劝使刺探我方技术情况者反过来提供对方的技术情报；或不动声色，顺手牵羊，给对方提供虚假的、失效的、次要的甚至相反的技术情报。

　　表面上送往迎来，谈笑风生；暗地里警觉防范，滴水不漏。你来摸我的底，我让你摸不着；我要摸你的底，让你不知不觉。

　　［计论］

　　《孙子兵法》中有“知已知彼，百战不殆”的名言，知已就是要清楚自己的实力和任务，知彼就是要了解敌人的实力和企图。了解自己的情况比较容易，要了解敌人的情况就很困难，除了从外围调查外，其主要手段就是通过谍报人员来获取。反间计是用间的一种，它是巧妙利用敌方的间谍来为自己服务的一种计谋，不仅在历代政治、军事上广泛应用，就是现代企业之间也常常使用，以此来增强自己的竞争实力。

------------

第三十四计苦肉计

------------

　　故自伤残，示信于人的战术

　　计曰：“人不自害，受害必真。假真真假，间以得行。童家之吉，顺之巽也。”

　　解曰：没有人会故意伤害自己的身体。身体受到伤害必定是实情。如能故意伤害自己取信于人，那就可使离间之计因而成功。只是，在取信敌人之际，演技必须逼真才行。

　　俗语说：“舍不得孩子套不了狼”。苦肉计的精髓，就是通过自我伤害，换取别人的信任，以施展预谋好的计划。

　　春秋战国时期，吴王一直想除掉政敌庆忌，壮士要离献计说：“大王担心庆忌是吗?我能杀他?只希望大王杀死我的妻子儿女，砍掉我的右手，庆忌一定会相信我的。”

　　于是吴王答应了他的要求。要离就故意犯下大罪，被砍掉右手，逃出吴国。吴王又把要离的妻子儿女杀死，并在街市上焚尸扬灰。

　　要离在诸侯间奔走，到处诉苦诉冤，告诉天下人自己是无罪的。后来到了卫国求见庆忌，庆忌听了要离的遭遇，相信了他。三个月后，要离和庆忌一起去操练士兵。船至江中，要离借着风势，刺死了庆忌。

　　要离以右手被斩、妻子儿女被杀的巨大代价，获取了庆忌的信任，终于刺死庆忌。“苦肉”的程度真是前所未有的。

　　苦肉计是通过自伤，骗取敌方信任，以便从事间谍活动的谋略。它的成功诀窍是：一般人不会自我伤害，遭受伤害必是真情实况；若能以假作真，并使敌方相信是真而不假，离间计就可以实现。想取得敌人的信任，扮演必须逼真。

　　花钱买“名”促销量

　　对于一个公司或企业来说，公司在消费者心目中的地位如何，往往决定着公司的生死存亡。然而，一个公司要在消费者心中树立起地位并不是一件轻而易举的事，除了要做广告外，还要进行其它宣传活动，甚至有时还要花钱买“名”。

　　比如，一些体育运动的赞助公司虽然是花了一些钱，但却能在广大消费者中“买”到名誉，对公司的经营会起到良好的效果。1984年4月，健力宝公司的产品健力宝饮料刚刚试制成功，还谈不上厂房设备。总经理李经纬听说亚洲足联要在广州白天鹅宾馆举行会议，便借用饮料研制单位的易拉罐生产线灌注了100箱健力宝饮料，赶到亚足联会议上亮相，请代表们品尝。紧接着，第23届奥运会在美国洛杉矶举行，李经纬又把一批罐装健力宝运往美国。中国运动员饮用后，效果奇佳。伴随着15块金牌的获得，健力宝也成了各国新闻记者的宣传对象。日本《东京新闻》报道说：“……在中国队加快出击的背后，有一种‘魔水’在起作用，运动员饮后，精力就马上充沛了，这是一种新型饮料。”从此，“中国魔水”成了健力宝的美称，声誉鹊起。1985年，国家女排饮健力宝后，反应甚佳，消息传开，乒乓球、举重、跳水等12支运动队也强烈要求饮健力宝。国家体委训练局与李经纬洽商，能否长期免费提供饮料。当时，健力宝厂刚投产，全年销售额还不到100万元，免费供应饮料，意味着每年增加24万元的开支，弄不好厂子就得倾家荡产。李经纬想，24万元对工厂是笔不小的开支。可是代表国家实力的12支运动队都饮用健力宝，在国内外征战中能产生多么巨大的宣传效应。这个刚刚问世的饮料产品，不出几个月，国内外前来签订货合同者大增，健力宝厂得到的不仅远远超过24万元的赢利，而且还使他们懂得了花钱买名就是“买”财，宣传效应能够转化为经济效益的道理。

　　花钱买名，关键是要确定在哪些方面花钱，才能买到名。另外，还要舍得花钱，花钱买到了名，也就是买到了财。健力宝饮料的成功之路，也许让我们领悟了其中的一些道理。

　　经营者“以形服人”

　　经营者的生存，最终以产品价值的实现为前提，以破坏性试验、功能性展销等方式达到征服用户的目的。因此，在市场舞台上，经营者要时刻把握它的运动趋势，采取不同的营销策略。

　　1986年，江苏省射阳县沙发床垫厂生产一种“苏鹤牌”席梦思床垫，初时销售冷落，寂寂无闻。当年11月，厂供销人员把产品运到马鞍山市，铺在大街上，当众用一辆载重10吨的卡车碾压，而毫无损害，顿时名噪全市。于是不到半年，“苏鹤”畅销上海、南京、无锡等几十个大中城市。

　　闻名遐迩的世界名表“西铁城”问世之初并没受消费者赏识。如何打开这一局面呢?常用的广告宣传与雄踞世界手表业霸主宝座百年的对手竞争，一时难以奏效，必须用重型炸弹才能攻进这一坚固的城堡。

　　于是，“西铁城”发出一条令人咋舌的消息：某时将有一架飞机在某地抛下一批手表，谁捡到归谁。果然，时刻到了。一架直升飞机飞临好奇而来的人群上空，在百米高处向就近空地上撒下一片“表雨”，人们争奔过去捡表，发现这些“大难不死”的手表居然走动正常，无不为这些表的精良耐用吃惊。没多久，“西铁城”的名声大振，震动了整个钟表业。

　　功能性展销是指通过橱窗、柜台及其它方式，将产品运转，给人以性能可靠之感。

　　在以用户为主的市场竞争中，使顾客对产品产生浓厚的兴趣非常重要。为解除购买者种种疑虑，必要时可施展“苦肉计”，让产品受受“苦”也无妨。

　　对产品进行破坏性的考验，以博得消费者的信任，从而打开产品销路，这是“苦肉计”在商战中引申的应用，而用此计刺探经济技术情报，则是切中“苦肉计”的原义了。

　　［计论］

　　苦肉计就是先把自己折磨一番，利用血泪去争取接近敌人，而暗地里却进行阴谋颠覆活动。对阵的双方，无论哪一方都想争取敌将归降，如果没有降将的血泪做保证，便很难得到对方的信任。此计挨打仅仅是开始，若一旦被对方识破，不仅白挨打，而且还有丧命的危险，因此使用此计时一定要慎重，否则就会弄巧成拙。

------------

第三十五计连环计（1）

------------

　　计中有计，计计连环的战术

　　计曰：“将多兵众，不可以敌。使其自累，以杀其势。在师中吉，承天宠也。”

　　解曰：敌方兵力强大时，切莫正面强攻。先用计使敌军内部互相牵制，削弱对方的实力。只要我方主帅能够巧妙运用计谋，即可稳获胜利。

　　环环相连，计计相扣，牵一环而动全局，缺一计则弃前功。

　　连环计是高难度的谋略计策，不得有丝毫的差错或疏失。

　　无独有偶，《三国演义》中，初任东吴主帅的青年将领周瑜巧用连环计，智胜曹操，取得了“赤壁大战”的胜利。

　　曹操统领马步水军83万人，浩浩荡荡，沿长江挥戈东下，直逼东吴。东吴孙权与荆州刘备合力抗曹，周瑜与诸葛亮因此合议以火攻曹军的计策。

　　先施展苦肉计，使曹操相信黄盖真心来降；又以反间计，使谋士庞统得以打入曹营，获取曹操信任。庞统以北方士兵不习惯乘船水战为由，建议将船只首尾用铁环链锁起来，并且三五十艘为一排，上铺阔板，以方便来往行走，减少风浪颠簸。曹操采纳这一建议，立即传令，打造连环大钉，锁住船只，只等黄盖来降，便发起进攻。

　　谁知黄盖的来降船队一接近曹营水寨，便同时纵火。曹营里的船只随之先后点燃起火，因有环锁链，火势迅速蔓延，没有起火的船只逃避不及，也跟着起火。

　　“赤壁之战”这一古代军事上的典型战例，揭示了“连环计”的威力所在：运用得巧妙，往往使敌方防不胜防，从而克敌制胜。

　　“结市”商圈效益

　　现代企业的经营，由于竞争的压力和扩充的欲望，只要有机会，最后必然会朝多角化、多元化的关系企业或连锁经营的方向发展。

　　企业为了壮大声势，赢得消费者的信赖，拥有越多的关系企业，才能显示企业财力和实力的坚强。为了充分占领市场，许多行业设立连锁店，已成为一种必然趋势。

　　国外许多的财团，都有许多数不清的关系企业。这些关系企业虽然财务、人事、经营生产都各自独立，但在许多方面仍然互相支援，互通有无，显示企业的规模和经营者的才略。

　　近年来，连销或连锁的企业如雨后春笋般地成立。不管他们是以什么样的方式结盟，但都是在统一的招牌下经营。这样，不仅可以声势浩大，符合经济规模，而且在管理上也可获得较大的利益和较高的效率。

　　这种关系企业的发展和连锁连销的结合，都是一种“连环计”，像手环一样，一圈一圈地串在一起，形成唇齿相依、荣枯与共的密切关系。

　　一般说来，开店做生意，不论开什么店，都要找热闹的地段地点，因为热闹的地方才有人潮聚集往来，而人潮必然带来钱潮。然而，人潮从何处来?如何汇聚人潮?这就有赖“连环计”的运用了。

　　所谓“连环计”，用在商战上，即“结市”。如果商店是孤零零的一个，则能吸引的人潮一定有限，若能有众多的商店相聚或毗连，自然可以创造人潮。百货公司、地摊夜市的人潮多，也是集合了多数的商店和商品汇聚而成的。

　　所以，当商店只是一家时，只是一个眼或一个点，这个眼必须做成活眼，这个点必须想办法使之连成一条线，构成一个面，财源才能滚滚而进。

------------

第三十五计连环计（2）

------------

　　相反地，有些大百货商店则像孤立在海上的小岛，突出固然是突出，但难吸引众多的人潮。这家百货商店若要免于没落或被淘汰的命运，除了走“专业”的路线外(例如将百货改为以售卖“男性服饰”为重点)，就只有想办法运用连环计了。

　　亦即在它的附近再引诱一、二家大型百货公司成立，才可能构成有吸引力的商圈，构成一个人潮活络、出入众多的面，构成人们逛街购物必然会想到的一个环。因为逛街购物是人们的习惯，与其逛一家，不如凑热闹到有较多选择的地方，电影院、速食店、咖啡厅、录像馆、小吃、地摊，一应俱全，任君选择，而所谓的商圈观念，事实上就是“连环计”运用下的结晶。

　　逼上“梁山”

　　位于河南省郑州市的钟表眼镜批零商店，是全国八大眼镜专业店之一，过去一直垄断着郑州市及周围地区的眼镜销售市场。

　　当这家批零商店还在自得其乐吃老本的时候，它的周围先后冒出了十几家个体眼镜店铺和不少地摊，有的干脆堵住了批零店的门口。这些小老板进店转一圈，出门就把自己摊上同样的眼镜降低了标价。他们打出的“配镜迅速，立等可取”的幌子也很奏效。就这样，个体经营者凭着其本小灵活、嘴甜货廉的优势同时堵住了郑州市钟表眼镜批零店的财路。

　　一向自居老大的郑州市钟表眼镜批零店，面对“围攻”，冷静地分析了市场形势，并根据自己的优势，制订了“扬长避短、优化服务”的战略。

　　个体户的优势是进退自如，作价灵活，但他一般缺乏过硬的技术，配镜质量无保证，也无力造成经营上的声势。

　　面对这些情况，该店制订和实施了有效的策略。他们缩减了低档眼镜的销售量，以避开个体户订价灵活的优势；增加了中、高档眼镜的花色、品种。

　　由于一般顾客不大懂得配镜的技术，他们便在报纸上、电视上展开了宣传攻势。一是宣传配镜的基本知识，使顾客了解到配镜不适将给眼睛造成的损害；二是宣传本企业的信誉及提供的优质服务。在广为宣传的基础上，他们开展了“儿童眼镜百日服务”的活动。儿童配镜减价一半，免费验光，并聘请了3位眼科专家全天候诊，为儿童提供免费配镜咨询，保证儿童配上适宜的眼镜。

　　此外，他们还专门购置了5辆摩托车，为儿童把配好的眼镜送至家门或学校，大大方便了顾客。

　　这一系列措施，安排得细致、周密，一环紧扣着一环，让顾客不知不觉中中了“连环计”的“圈套”。

　　伴随着扩大知名度、提高销售量的结果，还培养了一批未来的顾客——儿童。于是郑州市钟表眼镜批零商店的复苏是可想而知的。

　　［计论］

　　连环计是一种权术，主要是让敌方互相拖累、互相牵制，或者通过巧妙的方法使敌人不战自乱，减弱敌人的力量，或乘机进攻，或乘机撤退。此计的关键是要使敌人“自累”，让它背上包袱，不能自由行动。这样，就给围歼敌人创造了良好的条件。

------------

第三十六计走为上策

------------

　　遇强敌则避之，待敌弱时反扑的战术

　　计曰：“全师避敌。左次无咎。未失常也。”

　　解曰：全军撤退，躲开敌人的正面攻击。视情况变化有时也不惜退阵，这也是用兵原则之一。

　　黔驴技穷，无计可施，走为上计。

　　东汉末年爆发了黄巾军起义。义军攻战了原城。汉朝军队在统帅朱指挥下前来攻城。尽管汉军使用了声东击西战术，可仍然不能将城池夺回。这时朱下令：停止攻城，全军撤退。

　　此时的黄巾军粮草将尽，日子也不好过。终于盼到了敌军撤退，就想趁此良机追击对手。于是，义军倾城出动，杀向敌人。汉军则且战且退。渐渐双方离城已有20余里了。突然间，朱一声号令，汉军按事先的布置掉转队伍，反击义军。此时，另一支汉军抄到义军背后，断其退路。义军企图从侧面突围，但四面伏兵大起，已无路可逃。

　　汉军围城，无法攻占，便“三十六计，走为上计”，以退为攻，等其倾城出动，再相机得之，便如探囊取物了。

　　“走”之所以列为“上计”，是因为它可在处于劣势的情况下，回避激烈的冲突，开创出保存自己以战胜别人的有利局面。

　　在商业竞争中，若对手过于强大，或是市场发生了不利的变化，没有取胜的把握，可作战略转移，保存实力，以东山再起。

　　剪不断，理还乱

　　在台湾，录像机市场两大系统之一的Beta，就曾因面子问题不肯放弃，而造成极大的损失。

　　Beta系统是擅于开发电子新技术的新力公司所发明，与其竞争的对手是JVC公司的VHS系统。

　　Beta系统虽然是录像机产品商品化的开创者，在生产的品质上和技术上均领先VHS。可是它在一开始就犯了行销战略上的错误，它想垄断全部录像机的市场，而不肯将技术与其它电子公司分享。

　　由于新力公司的固执，迫使其它电子产品公司与JVC公司协力开发新的规格系——VHS。由于JVC公司以公开技术的方式与各大电子公司合作，分享开发成果，因此，在世界各地采用VHS系统的牌号较多，新力公司在初期虽然鹤立鸡群，一枝独秀，但在市场上却陷入孤单奋战的境地。

　　采用VHS系统的牌号，联合众家之力围攻原为新力所独战的市场，先是蚕食，最后则是鲸吞。新力公司Beta系统的市场占有率逐渐萎缩。VHS由于人多势众，声势越来越大，市场占有率反而后来居上。

　　新力公司虽然了解这种趋势对它不利，但却不甘心在这场世纪大战中认输，它极力地抗拒。

　　由于不肯割舍或放弃早已无利可图且无力挽回的市场劣势，新力公司反而投入大量的资金，用于改良技术和加强广告攻势。事实上，这样做违反了行销的原则，想要以公司的声誉和消费者的需求对抗，这不但是吃力不讨好的工作，而且是注定要失败的努力。

　　新力公司的坚持，固然是为了商业声誉，也是它一贯坚持的信心。然而，市场是残酷的，消费者也是现实的。它的努力终于无法再坚持下去。

　　1988年春天，新力公司首次正式公开承认Beta不如VHS系统，并决定开始投入VHS系统的生产系列。

　　从1980年到1988年，将近10年的时间，新力公司不知耗费了多少人力和财力，从事这一场没有希望的战争。这10年中所投入的一切若用于开发新的产品，那又不知将是一番何等的光景呢?

　　可见战略性的“走”是何其重要。

　　撤退的哲学

　　当日本松下通信工业公司突然宣布不再做大型电子计算机时，大家都感到震惊。松下已花5年的时间去研究开发，投下10亿多元的巨额研究费用，眼看着就要进入最后阶段，却突然全盘放弃。松下通信工业公司的经营也很顺利，不可能会发生财政的困难，所以令人十分费解。

　　松下幸之助所以会这样断然地做决定，是有其考虑的。他认为当时公司用的大型电脑的市场竞争相当激烈，万一不慎而有差错，将对松下通信工业公司产生不利影响，到那时再撤退，就为时已晚了，不如趁着现在一切都尚有可为时撤退，才是最好的时机。

　　事实上，像西门子、RCA这种世界性的公司，都陆续从大型电脑的生产撤退出来，美国广大的市场，几乎全被IBM独占。像这样，有一个强而有力的公司独占市场就绰绰有余了，更何况在日本这样一个小市场呢?

　　富士通、日立、日立电器等7个公司都急着抢滩，他们也都投入了相当多的资金，等于赌下了整个公司的命运。在这场竞争中，松下也许会生存下来，也许就此消退。松下衡量得失后，终于决定撤退。

　　交战时，撤退是最难的，如果无法勇敢地喊撤退，或许就会受到致命的打击。松下勇敢地实行一般人都无法理解的撤退哲学，将“走为上计”之计运用自如，足见其眼光高人一等，不愧为日本商界首屈一指的大将。

　　“走”或“不走”有时的确要费一番心思。该走的时侯不走，不该走的时候又走，都会产生困扰。所以，“走”也是一门艺术，既要掌握时机，也要靠点运气，才能走得正是时候，走得理直气壮。

　　［计论］

　　在敌我力量悬殊的不利形势下，采取有计划的主动撤退，避开强敌，然后再寻找战机，以图东山再起，这在谋略中也应是上策。因为无论哪一种战斗，谁都没有常胜的把握，在瞬息万变的战斗过程中，不机警就不能应付，不变通就不能达权，所以退却并非怯懦的表现，也不是英雄末路。只有采取适当的权宜之计，才能有重振雄风的可能。

------------

第一计未雨绸缪（1）

------------

　　有备无患，防患于未然的战术

　　“未雨绸缪”语出《诗经》：“迨天之未雨，彻彼桑土，绸缪牖户。”指天未下雨时，先把门窗修缮好。

　　“未雨绸缪”的思想一直是中国人治世的格言。《易·既济·象》：“君子以思患而豫防之。”《商君书·更法》：“知者见于未萌。”清代朱柏庐《治家格言》：“宜未雨而绸缪，毋临渴而掘井。”《菜根潭》：“无事常如有事时提防，方可以弥意外之变；有事常如无事时镇定，方可以消局中之危。”

　　“未雨绸谬”运用于计谋之中，则指在双方互为敌手时，暗中纠正自己的毛病，堵塞自己的漏洞，等待时机成熟，然后一举击败敌手。瞽叟陷舜

　　舜帝在践帝位以前只是属于黄帝血统的庶民。他的父亲叫瞽叟，母亲叫握登。舜母中年而亡，瞽叟又取了第二个妻子，生了个名叫象的儿子。瞽叟总是偏爱后妻生的儿子象，千方百计要把舜杀掉。

　　及到舜长大成人，尧帝把自己的第二个女儿嫁给他，并赐给家产，试图立舜为自己的继承人。但瞽叟杀舜之心依然未死，企图把舜的财产和妻子夺过来给象。一次瞽叟要舜到仓顶上修理粉刷。趁舜不注意，就偷偷地在下面纵火烧仓。而舜则早有防备，马上用衣服裹着身子跳了下来，免了一死。

　　后来，瞽叟又要舜去挖水井，舜遵命掘了一个深井，并悄悄在下面的井壁上掘了个通往外面的暗道。一天，当舜还在井下掘土时，瞽叟就与象密谋，一起把土往井里填，企图把舜埋在井底。当把井填满后，父子俩非常高兴，以为舜必死无疑。于是就去舜住的居室瓜分财产和妻室。岂料舜却从外面回来了，使他们惊愕不已。

　　由于舜有宽阔的胸襟，对发生的一切都未予计较，并更加谨慎地处理父子兄弟间的关系，以致瞽叟没有达到他的目的，而舜在尧后则登了帝位。

　　小投资大回报

　　一位承揽某大企业发包工程的公司经营者蔡先生，以善于招待出名。他招待往来厂商的重要干部时，不曾出过差错。他在招待方面与其它企业不同的是，不但招待对方的干部，连对方年轻的职员，也在招待之列。当然，他并非对任何职员都如此，而是事先调查对方在该公司的实绩，以及他本人的学历、人事背景等，并在判断该职员将来必成大器时，方才把他列入招待名单中。

　　有一次他看到一个职员获得晋升，就立刻赶往致贺，并奉上礼金，还招待对方上高级餐馆，畅饮一场。事实上，年轻的小职员，压根就没上过这样的高级餐馆，不免受宠若惊。因为，他本人尚未掌握决定交易的大权，彼此之间还不能有任何利害关系。那个职员在诚惶诚恐中接受了招待，而蔡先生却对他解释说：“由于贵公司的帮忙，委实让我们赚了些钱，所以借这个机会回报贵公司的优秀职员。”

　　他这样的解释，目的就在减轻对方的心理负担。受到如此厚待的职员，日后晋升为科长、经理等重要干部时，当然不会忘记蔡老板对他的关爱，更不忘感恩图报。也因此在经济不景气的市场大潮中，许多承包商陆续被解约，惟独蔡老板的公司，仍然生意不断。

　　所有的这一切，都是他长年投资得到的成效。

　　如果招待或送礼来自有明显利害关系的人，那时候，接受招待或礼物的人，不会有什么特殊的感受。馈赠或招待，在看似“心无所图”的情况下为之，远比在所求的情况下为之，更令人欣喜。

　　部属送礼给新上任的科长，那位科长顶多觉得理所当然，若是送礼给因人事变动被调到其它部门的旧上司，那位上司的感受就大不相同了。

　　一位原是在某大公司任要职的萧先生，在他退休的那一年，接受贺卡的数量突然锐减(不及往年的十分之一)，甚至春节拜年时的人也没有了。

　　在他过着十分冷清的春节时，有个旧部属提着礼物前来探望他。虽然这位部属并不是表现杰出的部属，然而，萧先生对他的这份浓情厚谊，感动得热泪盈框。

　　不久，情势大转，萧先生又应聘回到原来的公司担任最高顾问。不用说，他立刻就重用这位不忘旧情的部属了。

　　由此可见，在利害关系下不存在之后送礼或招待之事，不但让对方感到意外而铭刻于心，还会使对方产生伺机回报的心理。

　　事实上，用这种方法的目的，虽然在于图对方来日的回报，然而，只要彼此间在当时没有任何利害关系，对方是看不出这种“居心”的。

------------

第一计未雨绸缪（2）

------------

　　用沉默应对纠纷

　　日本有一家企业，曾经大闹劳资纠纷。正在闹得不可开交的时候，换了总经理，事件才告平息。据说，新任总经理并没有用什么秘招，也没有动用什么强大的势力。他只是用“沉默”应对这个难关。

　　由于那家公司的工作相当难做，在团体交涉中自始至终咄咄逼人。前任总经理就是在劳资交涉过程中不支而病倒。工会代表就把箭头转向新任总经理。而这位新任总经理，面对来势汹汹的工会代表却一直保持沉默。

　　工会代表揪住他的衣领吼叫，他也一声不吭，沉默到底。在新任总经理长达十个小时沉默之后，工会代表只有在摇头苦笑中离去。

　　此后，又有几次劳资交涉，新任总经理在那些场合仍然沉默以对。不久，在工会干部中陆续传出了这样的话：“这个新总经理，心里不知怀什么鬼胎……”“他呀，一定暗中设什么圈套……”后来工会就自动提出了妥协方案，劳资争议就此落幕。

　　就这位总经理而言，沉默的确是金。沉默，会使对方的不安逐益高涨，陷入自缚的境地。这是因为，沉默能阻断对方所能获得的情报。因为情报的缺乏或中断，会使人产生焦虑。

　　如在一次遇难事件中，来自现场的情报忽告中断，遇难者的家属会陷入半疯狂的状态。同理，如果一方闷不作声，情报断绝，另一方只有凭空瞎猜。然而，这种凭空猜测也有个限度，不久，不安就逐益高涨，到头来只有“投降”了事。

　　现在的房地产销售员，也经常用这种“沉默是金”的心理战术来应对客户。譬如，招待客户参观工地或实品屋之后，在回程的车内，销售员就三缄其口。

　　他们了解，如果销售员不时询问顾客是否中意，反而使顾客起了戒心。要是保持沉默到底，顾客就感到不安，开始想一些平常想不到的问题。例如：顾客会想：“这个销售员干嘛不使劲向我们推销呢?难道他认为我们有什么问题?”等到顾客的心七上八下，终于按捺不住，并主动提到有关这笔交易的问题时，销售员才开口回答。这时候，顾客已落入销售员的掌握中了。

　　与此相反，有一种人是自己陷入困境时，话说的特别多。

　　他的本意可能是以辩解掩饰自己的弱点，岂料越描越黑，漏洞百出，容易被对方看出破绽。如此一来，把自己逼入更不利的境地，终于不得不全面承认错误，匆匆告退。

　　［计论］

　　（一）被对方断绝一切情报时，一般人就忐忑不安，陷入做茧自缚的境地。

　　（二）受到没有任何利害关系的人超乎常情的厚待后，双方一旦有了利害关系，就会加倍回报对方。

------------

第二计攻心为上

------------

　　德信服人、智胜为高的战术“攻心为上”，是古代军事家孙膑提出的。

　　他说：“凡伐国之道，攻心为上，务先服其心。”孙子也认为：“上兵伐谋，再次伐交，其次伐兵，其下攻城”。认为用兵的上策是以谋略胜敌。所谓伐谋，古兵书《武经总要》中说：“伐谋者，攻敌之心，使不得谋也。”所以古有“三气周瑜”、“四面楚歌”的战例。

　　攻心为上，是以德信服人、智胜为高为基础的。其运用方式主要有三种，一是以心战方法，使对手自甘服输、心悦诚服；二是以心战方法瓦解敌人的军心，使敌不战自乱、不战自降；三是充分利用对手的心理误区，施计用谋，或利而诱之、怒而挠之、卑而骄之，使其心惑神乱，不知所措，我则战而胜之。孟尝君巧得民心

　　冯在孟尝君门下数年，仍然默默无闻。

　　周赧王五十四年(前301年)，孟尝君被擢升为宰相，食邑万户，门下食客增至三千余人。庞大的开支，使他入不敷出，可是封地薛邑连年受灾，派去收租的人往往完不成任务，收不回本息，孟尝君忧心忡忡。

　　传舍长见冯能言善辩，别无所长，建议孟尝君派他去收债。冯答应下来，驱车到了薛城，召集欠债的百姓准备收债。等到他一一核对了大家的债条后，便自做主张，将所有债条都当场烧掉，把收回的钱都还给大家，还说这都是孟尝君的意思。大家一听，高兴地欢呼起来，心中十分感激孟尝君。

　　冯回到孟尝君家，孟尝君责备冯不该焚烧债条。冯说：“如今您只不过就有薛城这块封地，却不爱惜自己的百姓，连年受灾，您还向他们逼债。我假说是您的命令，把债条全烧了，把钱还给了他们，百姓都高兴地欢呼起来。使得百姓对您亲近而且到处赞颂您的恩德，我这是为您买回了义啊!”孟尝君拊手而谢。

　　过了一年，齐王受秦王离间，怕孟尝君的声望超过自己，免去孟尝君的相位，让他回到自己的封地去。薛城的百姓们听说孟尝君来了，都扶老携幼赶百里之外来夹道欢迎他，孟尝君见此景状，心里明白了冯当初的用意，对冯说：“先生为我买的义今天算是见着了!”

　　不做最大，只做最好

　　DDB的Avis策划小组，在90天内找了各式各样的资料，DDB文案副总裁说了这样一段话：“说谎的顾客太多了，这种人也会向自己的医生与律师说谎，但Avis全体人员都很正直，他们正处于危险与倒闭的关头，非全力以赴不可。”

　　这项广告活动的创意实际上是在与汤德的一段对话中得来的。——“Avis的汽车比Hertz的新吗？”

　　“不！”

　　“价格是否便宜？”

　　“不！”

　　“Avis与Hertz是否有什么不同的地方？”

　　汤德稍微想了一下后，回答道：“我们更认真！”

　　一项伟大的广告策划出来了。WeareNo2(我们是老二)。在广告史中，将自己的公司清楚地在广告里表示是第二位，这毫无疑问是头一宗。一般的广告绝对无法达到这样的创意，非有这样的奇招和独特创意不可。于是，总公司向全国80多个都市营业和分公司负责人解说了广告的创意，召集全体人员，像教育幼儿园儿童般齐声高喊：“Avis只是租车界的No2，所以我们要加油！”

　　Avis的广告定位使两个界限得以划清：

　　第一，是在租车业的定位清晰了。要知道，事情只有有了规则，才能成方圆。这一清晰的定位使广大消费者既为新奇所感动，也为Avis的诚恳、自谦的精神所吸引。

　　第二，是内部人员的定位清晰了。Avis有1800多个营业所，雇员上万人。如果每个人都对自己公司的位置不清，就可能造成盲目乐观的后果，更严重的是有些人可能因为没有明晰的定位，而认为自己无足轻重。若定位清晰，就会使所有雇员眼前一亮，精神面貌陡然改观。

　　广告定位的成功，营业额也跟着直线提高，打破了历年来的赤字经营，纽约地区一个月就增加了52%的营业额，两个月就解除了亏损。

　　汤德自己报告说，Avis全公司的营业额增加率在两年内由10%增加到35%。可以说这一切都归于定位于No2的策划。一句“我们是No2，加油吧！”成为世界各国的流行话题。

　　这一活动对追击者来说，其包含的策略意义是明显的：大多数居于领导者的企业，生意做得越大，越没有办法照顾到每个顾客，这就是隐藏在其中的弱点。“不做最大，只做最好”，这是第二、第三品牌攻击第一品牌的最好定位。

　　我没有胖到这个程度

　　一男士服装专卖店，卖的是以L号尺寸为主的衣服。而在实际销售中，这家专卖店，故意展示出很难卖出的超大号服装。

　　而绝大多数的顾客，看到这些超大号服装时就欣慰地告诉自己：“还好，我没有胖到这样的程度。”然后，总是选购一种价格并不低的衣服。即使价格稍高，只要有助于消除自卑感的“东西”，一般人总是觉得“其价不高”。运用这种人性弱点的生意手法，效果之大，超乎想象。

　　［计论］

　　（一）只要对消除自卑感有用的东西，一般人总是不惜付出很高的代价。

　　（二）对风采不扬的顾客越热忱对待，越有可能使其成为常客。

------------

第三计先声夺人

------------

　　先人有夺人之心，后人有待其衰的战术“先声夺人”出自《左传·昭公二十一年》：“军志有之，先人有夺人之心，后人有待其衰。”意思是先张扬自己的声威，以挫伤对方士气。亦比喻做事抢先一步，争取主动。

　　将“先声夺人”运用于计策中，可以获得首先从气势上制服对方的主动权。垓下之围，四面楚歌

　　公元前202年,汉王刘邦以扩大封地为诱饵，赢得了淮阴侯韩信和建成侯彭越的鼎力支持，并汇合九江王英布的军队，将项羽率领的楚师主力团团围困于垓下。

　　汉军为了瓦解敌人，采用攻心计以勾起楚军思乡之情，于是，四周的汉军在深夜里都吟唱楚地的歌谣。不少楚军的将士看到大势已去，闻歌后更是乡情依依，纷纷逃离楚营。

　　当项羽听到这些楚歌后，非常惊讶地说：“莫非汉军已占领了整个楚国，要不然汉军中哪有这么多楚人呢?他披衣起床，在帐中饮酒浇愁，悲歌慷慨，吟诗一首，曰：“力能拨山啊，豪气盖世，时运不利啊，骓马也不再奔驰。马不奔驰了，又有什么办法呢?虞姬啊！虞姬!我把你怎么安置!”歌罢，项羽惜别了美人虞姬，率帐下八百余骑半夜突围南逃。

　　不久，汉军追兵即至，当项羽逃到乌江亭边上时，回想当年带着八千江东子弟出来打天下，如今竟无一人生还，既然到了这步田地，我又有何面目去见江东父老?于是，他谢绝了乌江亭长渡他过江的好意，自刎乌江而死。

　　晋兵先声夺人，周访乘胜发威

　　周访以击溃杜弢之功升任龙骧将军，率晋兵八千征讨反贼杜曾。

　　杜曾骁勇善战，又人多势众，只可智取，不可力敌。周访将士兵分为三队，自领中军，故意把中军旗号搞得十分张扬，以使杜曾产生畏惧心理，先攻周访的左翼和右翼。

　　与此同时，周访故示悠闲，在阵后射野鸡取乐。其部将看到主将如此轻松，信心大增，个个奋勇争先，直闯敌阵。

　　周访绝不是头脑易于发热的人，他很清楚自己的左右两翼，根本就不是杜曾的对手，光凭实力硬拼的话，连中军都会被敌方踏平。因此他命令手下，左右两翼有一翼失败，击鼓三下，如果两翼都被攻败，击鼓六响。众将都不明白他葫芦里卖的什么药，他也不向他们解释，只要他们相信必胜无疑。

　　激战一天，两翼都被杜曾攻破，周访听到鼓响六声，精选锐兵劲卒八百人，亲自斟酒为他们助威，约定不可妄动，听到他击鼓以后再一齐向前冲击。杜曾率军逼近周访中军，看看只有三十步远的光景，周访突然击鼓，众将士飞跃而出，直扑敌阵。鼓声激越，将士奋勇，杜曾猝不及防被杀得大败而逃。

　　周访下令乘夜追击，诸将建议休整一夜，明日以力再战。周访说：“杜曾勇冠三军，少有敌手，我刚才正是利用彼疲我逸的优势，才一举将他击溃，我们决不能给他以喘息的机会，必须趁他兵卒疲惫，士气低落的时候抓紧消灭他!”说完挥师直追，杜曾不敢接战，逃到武当固守，周访乘胜平定汉、沔流域。

　　梦想成真

　　一位作家曾在杂志上写了这样的短文：

　　“我还在H企业服务时，有一位同事，逢人便说‘我将来要做为民喉舌的国会议员，到现在他还没有成为国会议员，然而同事们却一直认为‘他将来必成为大人物’。连公司的高阶层人员也觉得他是可以托负重任的干才，后来，他果真爬上了副总经理的宝座。”

　　这个故事中的主角，是不是真想成为国会议员，虽然不得而知，然而不断说出这种远大的梦，使周围的人以为他是个积极进取、充满干劲、与众不同的人物，便是个事实。

　　当然，这并不是说，你诉说的梦想，越大越好，如果不是稍有实现的可能，只会让别人觉得你的梦想根本不可能实现，那就变成“凭空吹牛”。

　　光会说大话，而眼前的你却毫无作为的话，谁也不会相信你的。上述想做国会议员的企业人，平时必然也很努力，足以令人相信他并不是信口开河，才有后来的成就。

　　使自己在别人眼里看来很有魅力的方法，不只是一种，其中之一就是，使人觉得“你比别人更有成长的潜力”。

　　你定的目标，即使在现阶段无法达成，那也无碍。整个要点就在你必须说出未来远大的梦想。

　　比如“我将来想创业，自己当老板。我一定要朝这个目标迈进。”只要你不时把他挂在嘴上，起初还认为“怎么可能”的人，也由于经常听到你如此诉说，到头来就会改变想法，认为你“或许真的可以办到”。

　　必须注意的是，你绝对不要提到与过去或现在有关的事。如果只知谈过去，那就变的自吹自擂，在别人眼中你会成为“小人物”。

　　“我现在的成就是……”类似这样的话一旦说出，是真是假，马上可以分晓，如果你诉说的，与事实有了出入，别人就以言行不一判你为吹牛者。若是诉说未来，即便有点信口开河，也不会遭人非议。

　　这个方法，也可以用在追求女性上。在追求女性的时候，应该滔滔不绝地向她诉说未来美好的梦，只要女方对男方稍有好感，她会觉得男方有心实现这个梦想，进而产生全力协助你的心理。至于这个男人是不是如他自己宣讲那样的“好料子”，那只有等到婚后才能分晓了……

　　［计论］

　　当你听到对方诉说未来的巨梦(不是诉说过去与现在)时，一般都会把他看成有伟大将来的大人物。

------------

第四计先发制人

------------

　　乘人之不及，攻其所不戒的战术“先发制人”就是在争取时间、速度方面抢先制服对方。抢先到达战场等待敌人的就主动而从容，后到达战场的就被动疲劳。“先发制人”是乘敌人措手不及之时，通过敌人意想不到的道路，攻击敌人无戒备的地方，以此取胜；“先发制人”亦为以“始如处女，后如脱兔”的突袭方式，攻其不备、出其不意，以迅雷不及掩耳之势而克敌致胜。

　　房玄龄定计诛太子

　　房玄龄从小聪明机智，唐高祖李渊率军入关以后，投奔唐太宗成为其重要谋士。

　　唐朝建立以后，太宗因功高权大，遭到太子李建成与齐王李元吉的嫉恨，多次遭到陷害。房玄龄对太宗另一重要谋士长孙无忌说：“现在大王与太子矛盾很深，无法调和，如果不早想办法，不但会危及秦王府，恐怕连国家都有覆灭的危险。我有一条计谋，不如效法周公的做法，先下手为强。有句古话：‘为国者不顾大节’。与国家沦亡，身名俱灭哪个强些?”长孙无忌说：“我早就有这个想法，没敢说出来，今天你所说的，与我的想法太相同了。”

　　于是，无忌将两个计谋告诉太宗。太宗又召房玄龄一起谋划。房玄龄说：“国家患难，历代都有，不是圣明之人，不能平定。大王功盖天地，不但人会为你谋划，就是神也会暗中帮助你。”

　　于是，便与杜如晦一起同心协力，进行谋划。李建成非常痛恨他们二人，在高祖面前说他们的坏话，把他们赶出了李世民幕府。

　　太宗发动玄武门之变前，又令房玄龄、杜如晦穿着道士衣服，偷偷潜回共同谋划。事变成功以后，房玄龄因功封为邢国公，升中书令，赐封一千三百户。

　　玄武门之变

　　唐高祖李渊的皇后窦氏生四子，长子建成为太子，次子世民为秦王，三子元霸早死，四子元吉为齐王。

　　李世民在唐朝建立和统一战争中，屡立大功，权势很大，太子建成感到李世民威胁他的地位，就与元吉勾结想除掉李世民。

　　当时李世民手下大将李靖、李等多次对他说：“大王因功高被怀疑，靖等愿效犬马之力。”劝李世民早想办法。

　　武德九年(626年)，突厥入归，唐高祖命元吉率兵抵抗。元吉乘机召集军队，准备与建成约定时间举事，除掉李世民。长孙无忌、房玄龄、杜如晦、尉迟敬德、侯君集等日夜劝李世民说：“事情已经非常危急了，如果不采取应变行动，国家必定有灭亡的危险。周公是圣人，难道没有兄弟骨肉之情?为保存国家，大义灭亲。现在大王临危不断，坐等受屠戮，怎么成就道义?如果不采纳我们的意见，我们将逃身草泽，不能够在大王身边。”李世民听从了他们的计谋。

　　六月三日，密奏建成、元吉挠乱后宫，并说：“臣没有丝毫对不起兄弟之处，今天他们想杀我，好像替王世充窦建德报仇。如果我今天冤枉而死，与父王永别，九泉之下见到王世充等贼也感到羞耻。”唐高祖听了以后，惊讶地说：“明天一定查问这件事，你应该早点告诉我。”

　　四日，李世民率他的心腹九人到玄武门自卫，建成、元吉走到临湖殿，发现情况有变，马上回马，准备回宫府，李世民的伏兵出击，杀建成、元吉，扫除建成、元吉的残余势力。不久，李渊被迫退位，李世民即位，就是唐太宗。

　　为虚荣付出代价

　　现实生活中，男士携伴(异性)到了餐厅时，由于不愿意在女性面前丢脸，更容易接受服务员的劝告。

　　这是可想而知的事，再比如有两个男士一起到餐厅，前来打招呼的，若是貌美的女服务员，也难以抗拒她的劝告。有时甚至为了摆阔，还会自动地向她点高价的名菜。

　　一般人常有这种“为虚荣付出代价”的行为——花费了原是不打算花费的钱。有些餐厅、商店，特地训练一批美女服务员，最大的目的就是藉此吸引顾客，增加营业额，可以说是用心良苦。

　　［计论］

　　(一)顾客明知店员说的话都是为了促销，但是，一被劝购，还是很难说出“不”来。

　　(二)向带着女伴前来的男性顾客劝购，只要用词得当，很容易使男顾客买下高价商品。

------------

第五计后发制人

------------

　　后人发，先人至，此知迂直的战术《孙子·军争篇》说：“故迂其途，而诱之以利，后人发，先人至，此知迂直之计也。”知迂直之计的人故意迂回而行，投以小利，落后于他人，迟一步行动，而结果却能先期到达目的地，收到别人意想不到的效果。

　　后发制人，着重在于“制人”，后发而不制人，只是步入后尘、拾人牙慧、盲目跟进。先发制人，固然能够先入为主，捷足先登；但后发制人，也能后来居上，力挫前锋。火烧连营

　　黄武元年(222年)，刘备为了替关羽报仇，亲率大军来到吴国西部边界。孙权任命陆逊为大都督、假节，率领朱然、潘璋、宋谦、韩当、鲜于丹、孙桓等部队五万人马抵御刘备。

　　刘备的军营从巫峡、连平一直连接到夷陵边界，一共设立了几十个，且营营相连，互为一体，一场大战即将爆发。

　　陆逊分析了敌情，给孙权上疏说：“夷陵是军事要冲，是我国的险要关口，虽然容易占取，但也容易再失去。失去夷陵，不只是损失一个郡的土地，主要是荆州就要令人担忧了。如今我们争夺此地，务必获得成功。刘备违背常理，不防守他的老巢，竟敢自己来送死。回顾刘备以往作战的情况，总败多胜少，这次也不例外，请陛下放心。”

　　众将领都说：“进攻刘备就当在他刚开始发兵时候，如今已让他深入吴境五六百里了，相互对峙也已经七、八个月，很多要害关口都被他们严密防守，这时进攻他们必定对我军不利。”陆逊说：“刘备是个狡诈的人，经历过的事情很多，他的军队刚集结时，他考虑相当周密，用心专一，不能轻易进犯他。如今他驻扎已有很长时间，没有占到我们的便宜，军队疲惫，士气颓丧，他再也想不出新的计策了。夹击敌人，围歼他，正应当在现在这个时候。”

　　陆逊先出兵进攻蜀军一处营寨，失利了，众将领都说“这是白白地损失兵力”。陆逊说：“我已经掌握了打败敌人的办法。”于是命令士兵每人各拿一把茅草，用火攻的办法攻破敌军营寨。顷刻之间，便形成熊熊火势，陆逊便率领各军同时进攻，斩杀了刘备几员大将，攻破敌军四十多处营寨。

　　刘备的将领杜路、刘宁等人被打得走投无路，被迫请求投降。刘备登上马鞍山，周围布置军队防守，陆逊督促各军四面收缩进逼，蜀军土崩瓦解，死者数以万计。刘备乘黑夜逃跑，幸有驿站的人自动拿了士兵扔下的铙钹、铠甲，在隘口放火焚烧，截断追兵的道路，刘备才得以逃入白帝城。他的船只兵器和水军步兵的物资，一下子损失殆尽，士兵的尸体随水漂流而下，拥塞在江中。

　　这一仗，把刘备的力量完全赶出了峡江，使其再无力东顾，而他本人也因这一仗意志消沉，一病不起，在白帝城饮恨而死。

　　朱元璋总和州

　　元至正十五年(1355年)，郭子兴部攻下和州，任命朱元璋为总兵官。

　　朱元璋在郭子兴部下的将领中，年纪轻，地位也不高，而其他将领都是郭子兴的老部下。在攻克和州后，许多将领目无军纪，烧杀掳掠，抢霸民女，朱元璋下令诸将将所掠民女放了，这些将领很不服气，朱元璋也知道这点。

　　在讨论军事大计厅堂只摆一条长凳，先来的将领们按尊卑高低从右到左都坐下，只留给朱元璋最末一席，朱元璋故意迟到，也不吭声。

　　后来决定修筑和州城，每人负责一段，限三日完工。三天期满，只有朱元璋负责的那一段修筑好了，其他将领负责的部分都没完工。朱元璋设座南面而坐，把各位将领召集起来，铁青着脸，拿出郭子兴的任命书说：“我这总兵官是郭主帅任命的，不是我专断擅权。现在军情紧急，修筑城墙这么重大的事，都不能按期完工，万一出了事怎么办?以后的仗还怎么打?现在丑话说在前头，过去的事就算了，自今往后，再有违令的，以军法从事！”这些将领们听他这么一说，诚惶诚恐，纷纷表示今后一定听命。

　　从此朱元璋的总兵官地位才得到巩固。

　　招待券的教训

　　某饭店开业的时候，在大街小巷，大量送咖啡免费招待给行人。饭店老板以为，凭券免费招待咖啡，必能招来汹涌的人潮，然而他这个创意竟然落空。拿着招待券前来饭店的顾客，简直寥若晨星。特地花钱请来一批工读生，分发招待券，结果居然落得如此“惨兮兮”的局面，实在令人心灰意冷。

　　饭店老板的如意算盘是希望顾客成群而来，并对饭店留下好印象。经过这一次的教训，饭店老板采取了下面的战略：从电话本上随便抽出市民电话号码，让员工挨个儿打电话给他们，请他们在电话中回答某种问卷调查。

　　事后以感谢合作为理由，赠送咖啡免费券给他们，这么一来，拿了免费招待券的顾客，都陆续到饭店的咖啡厅来。

　　在这里特别要强调的是，问卷调查的内容，几乎没有什么实质意义。饭店举行问卷调查的目的，显然是在制造让人接受调查的人(顾客)心安理得收下招待券，并加以使用的理由。

　　［计论］

　　(一)免费的东西，如果没有令人信服的理由，不但产生不了“获益”的感觉，反而引起抗拒感。

　　(二)赠礼必须有充足的理由，否则往往被拒收。

------------

第六计扮猪吃虎

------------

　　藏于九地之下，动于九天之上的战术所谓“扮猪吃虎”，即是说猎人要捉老虎，在无法力擒的时候，就装扮成猪，学猪叫，把老虎引出来，待走近时，然后出其不意，猝然向其袭击。这种突袭的结果，虎纵不死也会受伤。

　　以此策略施于强劲的敌手，在其面前，尽量把自己的锋芒敛蔽，“若愚”到像猪一样，表面上百依百顺，装出一副为奴为婢的卑恭样子，使他不起疑心，一旦时机成熟，有隙可乘时，即一举如闪电般把对手制服，这就是“扮猪吃虎”的妙用。聂翁诱单于

　　西汉王朝建立不久，北方的匈奴头领冒顿单于及其继承者常在汉朝的边境骚扰，掠夺财物和人口。汉王朝鉴于当时匈奴正处于力量强大的形势，采取了通过联姻的方式和匈奴和亲，稳定了边疆。但每次和亲盟都维持不了很久的时间。

　　到了汉武帝元光元年(前134年)，雁门郡马邑县一位姓聂的富豪通过大行王恢向汉武帝献谋说：“匈奴与我们刚和亲，他相信边境上没什么争端，我们可趁机用财物来引诱他们上钩，然后一举歼灭他们。”武帝采纳了这一谋略。

　　接着王恢就派聂翁作间谍去了匈奴营寨。聂翁假意地对单于说：“我可以杀死马邑县的县令县丞，带着全城向你投降。这样，你可以得到全城的财物。”单于果然信以为真，答应了聂翁。

　　聂翁回马邑后，杀了几个死刑犯，把人头挂在城头上示众，并对匈奴来使说：“马邑县的县令县丞都被杀了，你们赶紧发兵前来。”

　　使者将此事报告给单于，于是，单于亲率十多万骑兵越过边关，进入了武州。此时，汉朝已发大军三十万埋伏在马邑周围，专候单于进入马邑而后一举击灭。

　　但是，单于率兵进入离马邑还有一百多里的武州后，捉到了武州的一个尉史，几经审问，得知汉军已在马邑有埋伏，所以他立即撤兵而走。

　　假意顺从，仇钺平叛

　　正德五年（1510年），安化王寘和都指挥何锦、周昂，指挥丁广反叛。

　　当时宁夏游击将军仇钺驻宁川城外的玉泉营，听说寘反叛，想逃跑，又想到妻子在城里，为保全家室，声称要加入他们一伙。于是，带领他的兵入城，脱下甲胄，去拜见寘，把他的兵交给叛军散在各部，交出兵权，以示支持，自己则称病回家。

　　何锦等人相信了，还经常问计于仇钺。仇钺顺水推舟，表面上推心置腹，暗地里却集聚壮士，派人潜出城去，然后让他们回来，向寘他们报告，说官军很快就会来了。仇钺假替何锦、丁广出谋划策，说当务之急要派兵去坚守渡口，遏制前往东岸的官兵，不让他们渡河。何锦、丁广果然听信他的话，精兵倾巢而出，守渡口去了，而只留下周昂驻守。

　　这期间，寘以多种名义召仇钺，仇钺谎称病得很厉害，等周昂来家探视时，自己卧床痛苦呻吟，周昂一进门，埋伏在家中的士兵便一拥而上，将周昂活活打死。

　　杀罢周昂，仇钺便披甲横刀，提着周昂的脑袋，跃上战马，一声大喊，集结兵士，直扑寘家，把寘捆了起来。

　　然后传寘令，要何锦等人回来，而秘密地把寘被抓的事告诉他们的部下。叛军树倒猢狲散，何锦、丁广单骑逃往贺兰山，最后还是被抓获。

　　朱寘反叛仅十八天，就这样被仇钺平息。

　　经常抱怨病痛的心态

　　一位企业界的朋友，在他有了病痛的时候，不但向亲友诉苦，还向医院进行检查，并将检查过的心电图、血液、肝功能等检查表，带到公司让上司、同事传阅。好像他不这样做——让别人知道自己的病痛，就无法活下去似的。

　　一个大型公司的刘先生，奉命接受严格而长达半个月的干部训练。几天后，这位刘先生就将医生的检查报告送给了上司，希望公司了解他的身体不适之事。

　　检查报告层层过关，结果是公司对他的要求，不再那么严格，就是说，通常大家对那些有病痛的人，都持以宽容的态度。

　　当上司知道下属生病都会关心地吩咐说：“身体不舒服就早点回家吧！记住要看病哦！”或是提醒一句：“注意自己的身体状况呀!累了就休息一下，不要整天趴在桌上……”

　　有病的人，大都希望别人知道他的病痛，并且谅解他、同情他，不过，老是故意向别人诉说自己的病情的人就越有问题。

　　不断向别人诉苦，甚至拿身体检查表来展示，以证明自己病痛的人，只是在利用身体的症状，表现“内心的症状”而已。

　　喜欢抱怨身体病痛的人，他们的共同特点是：一是对目前的工作感到不满。二是在公司的人际关系，也不够融洽。

　　当他们不喜欢眼前的工作环境，内心就产生了防卫性反应。这个反应逐渐波及身体之后，各种病症也及时出现。他们在内心似乎呐喊着：“不要给我那么多的工作压力!我的身体快受不了了!”

　　许多工作不顺、障碍特别多的业务员，经常大喊身体不适而请假，原因就在这里。我们接触到这种人，应该进一步去了解他真正想诉苦的是什么。

　　［计论］

　　(一)只看表面现象而草草下决断，是很不科学的行为。

　　(二)只有透过现象看本质，药方才能奏效。

------------

第七计请君入瓮

------------

　　以其人之道，还治其人之身的战术

　　“请君入瓮”的典故出自唐中宗时，来俊臣奉命巧计迫使周兴招供的史实。原意是用彼整治别人的方法来整治彼。后来演变义中亦有“请君入瓮，关门打狗”的意思。来俊臣智审周兴

　　唐中宗时，周兴和来俊臣同为刑部大臣，朝夕相见，情感密切。一天，两人共桌吃饭，忽然一内侍跑来，说皇太后(武则天)有密旨交来俊臣，来俊臣即离席外出接旨。

　　原来有人密告周兴暗中勾结了一帮无赖和心腹，密谋反叛，但一时抓不到证据。武则天就密令来俊臣亲自审问周兴的谋反案。来俊臣接旨后，颇觉尴尬，心有不忍，却又不敢违旨。回食桌后，来俊臣便对周兴说：“有一事要向老兄请教，最近我审问过很多犯人，但他们总不肯从实招供，不知该用什么办法才能使犯人认罪呢?”周兴原是一位心肠毒辣的法官，经常创造古灵精怪的刑具强逼招供。听来俊臣这么一问，便洋洋得意地答道：“容易得很，可以取一只大瓮，四周放满柴炭，烧红后将那些不认罪的犯人放进瓮去，哪怕再倔强的也不能不招认。”

　　“很好，很好!”来俊臣拍手称妙，说：“我们要当面一试!”周兴还以为席前审犯，不以为意，依旧边谈边吃。

　　大瓮搬来了，炭也烧红了。来俊臣突然起身对周兴大声喝道：“周兴你听着，本人刚接皇太后懿旨，要我审问你的反叛行为。你还是从实招供为好，不然就请你入瓮!”周兴听了，如晴天霹雳，吓出满身大汗，连忙叩头认罪。

　　设圈套张让诛何进

　　东汉末年，外戚、宦官交替专权。大将军何进依仗自己是皇亲国戚，不可一世，与宦官常侍勾心斗角，争权夺利。

　　汉献帝中平六年(189年)八月，何进到长乐宫进谒同父异母的妹妹何太后，请求诛杀诸位常侍，改派三署郎入守。

　　宦官见何进入宫，相互私议：“先帝驾崩时，大将军何进曾装病不临丧也不送葬。现在忽然进宫来，究竟想干什么？是不是窦氏事件又在死灰复燃?”于是张让立即派人偷听，将何进对太后讲的话全听到了，决定先下手为强，派常侍段珪、毕岚等数十人，手持利器偷偷自宫中侧门进入，埋伏在何进必经之路；又派人假传圣旨，说何太后诏他入坐省阁。何进不加怀疑，立即入宫，却被宦官挟持。

　　张让等人诡言盘诘何进：“天下昏乱不堪，并非我们的罪过，过去陈留王与其母王美人合谋，被何太后鸠杀，皇帝怒不可遏，想废太后，我们极力劝阻，声泪俱下，才得解救。又各自拿出家财千万，以讨皇帝欢心，都只是想依托你的门户而已。现在你却想灭我们的种族，不是太过分了吗?你说宫中秽污，公卿以下谁又是忠清之人?”说完，尚方监梁穆拔剑斩杀何进于嘉德殿前。

　　张让、段珪等人借太后之名下诏，以前太尉樊陵为司隶校尉，少府许相为河南尹。尚书卢值得诏书，甚是疑惑，便说：“请大将军何进一起来商议一下。”中黄门就将何进头颅扔掷在卢值面前说：“何进阴谋造反，现已被诛杀。”何进的亲信闻讯，准备率领兵士入宫，但未能成功。

　　巧用数字的魔力

　　日本每日新闻的一个专栏，刊登了一则令人吃惊的消息：“新生代家庭中的三成，即十分之三，家里没有菜刀。”看到这一新闻后，很多人一定摇头叹息说：“现在的年轻人实在不敢恭维。”

　　其实，在这速食品泛滥、速食餐盒店生意兴隆的今天，上述统计数字，听起来似乎真有其事，让人不得不信。这件事还有下文。一家电视台对这个新闻发生兴趣。特意成立制作小组，追踪这句话的来源。他们专程去请教写这个专栏的作者。在一番追根探源之后，方才明白那是起于某人的误解(也即无根据)。

　　换言之，专栏作者与读者都上了大当。这种毫无根据的话，竟然广为流传，是由于“三成”这个数字的魔力所致。

　　事实上，巧妙运用数字，的确可以使人信服而接受事实。这是人类具有“数字信仰”的本性最好的证明。二加二等于四，这是明确无比的真理，断无主观插足的余地。然而，据此认为所有的数字不可能含有主观因素那就是莫大的错觉。

　　譬如，以电视收视率来说，收视率的高低，也有可能决定节目负责人的去留。其实，收视率的数字所代表的，并不像加法的答案那样，是绝对的真理。或许，有的家庭根本没人看那节目却一直开了电视；有的家庭说不定边看边骂那个节目太烂。电视台若是没有考虑到这些实情，把收视率看成“无上的权威”，这就等于观众欺骗了电视台了。

　　本来，数字这个东西是要靠“人”去“解读”个中意义的。在某种数字公诸于世时，那个数字或许含有发布者个人的主观意识。不去了解这一点，看到数字就一律当做是绝对客观的东西，就已经掉进对方的“陷阱”了。

　　［计论］

　　即使是主观的意见，只要夹了若有其事的数字在内，很容易使人相信那个意见是客观的，可以接受的。

------------

第八计以夷制夷

------------

　　“以毒攻毒”、“以牙还牙”的战术俗语说：“你有张良计，我有过墙梯。”这是一种针锋相对的斗智表现。

　　在一场紧张剧烈的斗争中，大家都咬牙切齿，虎视眈眈地对峙着，你要我心肝，我要你肺腑，互出阳谋阴谋，出奇制胜，使出来的“术”就是计，也却是毒，计无不毒，不毒非计，计来计往，是谓“以毒攻毒”、“以夷制夷”。海瑞惩治胡公子

　　嘉靖三十七年(1558年)，海瑞任浙江省淳安县知县。当时的浙江总督胡宗宪与严嵩关系密切，又得到明世宗朱厚媲的赏识，素知海瑞为政清廉、刚直不阿，也不得不表示钦佩。曾说：“我听人说海瑞为母亲祝寿，只买了二斤肉。”

　　但胡宗宪的公子依仗其父亲的权势横行霸道，作威作福。有一次，经过淳安，嫌驿站招待不周，便把驿站的官吏倒吊起来，毒打了一顿。海瑞知道后，二话没说，就把胡公子抓了起来，并说：“我听说胡总督管束部下很严，要求所到之处，切勿铺张。这个人这么讲究排场，肯定不是胡总督的公子。”将胡公子所带的数千两银子没收充公，并派人去报告胡宗宪说：“大家都知道您为政清廉，现在有个人，冒称是您的公子在本县胡作非为，故意败坏您的声誉，我海瑞为了保护你的名誉，已将这个人身上所带银两全部没收入库。”

　　胡宗宪得知后，哭笑不得，有苦说不出；也不好治海瑞的罪，这件事就这么不了了之。

　　胡宗宪使间胜倭寇

　　嘉靖年间，江浙一带倭寇泛滥。嘉靖三十三年(1554年)，胡宗宪按察浙江，后因与赵文华联手，得到明世宗的重用。

　　当时倭寇的主要首领徐海、陈东和麻叶在乍浦一带建立据点，四处抢掠。胡宗宪用在他们之间制造矛盾、挑起他们自相残杀的办法，再各个击破。

　　到嘉靖三十五年(1556年)，胡宗宪已使徐海暗地里归顺，就对徐海说：“你已经归附朝廷，现在吴淞江一带盗贼蜂起，为什么不去杀贼夺船，带罪立功呢?”徐海果然带兵出战。而同时胡宗宪又命俞大猷把徐海的船一把火给烧了。徐海感到事情有些不妙，为了表明诚意，把他的弟弟交给胡宗宪作人质，并将他的鱼冠、坚甲、名剑及其它许多珍玩送给胡宗宪。胡宗宪也盛情招待他的弟弟，并告诉徐海说：“如果你能够抓住陈东和麻叶，我包你可以得到世爵。”

　　不久，徐海果然把麻叶抓来献给胡宗宪。徐海一走，胡宗宪就给麻叶松绑，让他写信给陈东，让陈东进攻徐海。而胡宗宪马上又把麻叶写信的事告诉徐海，徐海一怒之下，把陈东也抓来献给胡宗宪。这时官军大举围攻徐海的老巢乍浦。

　　徐海约定时间来向胡宗宪投降，胡宗宪还摸摸徐海的脑袋安慰他，让徐海率众住在河东。而陈东的部属驻在河西，然后胡宗宪迫使陈东写信给他的部下，信中说，胡宗宪已命令徐海今晚过河来抓你们，陈东部下得信后，当晚就渡河进攻徐海，徐海仓惶逃走。第二天，官兵围剿，徐海投水自尽。这样，徐海、陈东、麻叶一个一个地落入胡宗宪手中。

　　胡宗宪把陈东、麻叶和徐海的头献给京师，世宗非常高兴，赐胡宗宪金币，加进右都御史。第二年兼浙江巡抚。两浙倭寇也暂时平息。

　　开会的绝招

　　某公司张老板以“专制”闻名于同行。于是，整个公司完全依照他的意志在运作。

　　然而，向他的下属探问张老板的为人处事时，下属不但不认为张老板很霸道，反而一致称赞张老板是一位很民主的经营者。张老板凭什么赢得下属这样的赞语？其中他的诀窍在于“经常开会”。

　　譬如，在拟定某项方针之时，他一定先开会。根据张老板的说法，开会只是一种权宜性的手段而已，其实，方案早就在他心中有了结论。他早就有了结论，却还要开会，目的是利用会议封杀反对者的意见。话是这么说，他并不是要把反对者逐出会议室。

　　他最大的目的是，让反对者参加会议，并让他们畅言反对意见，事实上，在召开会议之前，他已经向心腹的下属说明了他的意见，做好多数表决布线筹划。

　　因此，无论反对者提出怎样的异议，最后被采用的一定是他的意见(成为会议的结论)。如遇上反对者是公司的实力派人物，他就越注重这种手段。这种手法实在高明。

　　持反对意见的人，即使决议的事与己意相反，只因自己曾经在会议中提过反对意见，容易产生“我的反对意见，已被多数人同意”的错觉。由这种错觉产生的满足感，会衍生出接受决议的心境。何况，由于身为与会者之一，以及参加决议的责任感，使他在下意识中产生“非遵循决议不可”的心理。

　　因此，事后他也会遵守会议上的决定。

　　从各种作业效率的调查资料来看，很显然的，作业过程的安排比作业内容更具有左右作业效率的作用。即使一个小职员，如果派他去做一项全无插手余地的即定工作，他就显得了无干劲。这一点，强制性的命令会遭到反抗，甚至成为公司内部争执的焦点。这位专制型的张老板，表面上通过会议听取下属的意见，实则强迫下属全然听命于他。

　　尽管如此，由于他做的天衣无缝，使下属毫无察觉。当然，假如我们换个角度来看，与其说这老板“欺骗了员工”，倒不如说，他实在是个很能干的经营者。

　　社会上、商场上，玩这种方法的会议，或许我们也遇到过，只是没有发觉而已。

　　［计论］

　　由于自己也参加会议，发表过意见，原来该事项的反对者会本能地封杀自己的反对意见，并自动遵守该项决议。

------------

第九计投石问路

------------

　　以“投石”试探别人动静的战术“投石”是试探别人的动静，“问路”是决定自己的行动。此计最常用的是那些摸夜的鼠窃狗偷，要进家入宅时，先投一石子进去，听听有无反应，若见狗吠人嘈的，即已知道此路难通，非加倍小心不可。张良受黄石公《太公兵法》

　　张良在博浪沙(今河南原阳县境)狙击秦始皇，为给韩国报仇，但没有击中。秦始皇在全国进行大搜捕，张良改名换姓，躲藏到了下邳(在今江苏)。

　　一天，张良在下邳的一座桥上闲逛，一位穿粗布短衣的老人走到他的跟前时，一只鞋掉到了桥底下。老人吩咐张良：“小孩，下去，把我的鞋捡上来!”张良很惊愕，心里想，这老头怎么这样不客气呀?几乎要动手打他。但因见他年纪大了，还是忍了下来，到桥下帮他把鞋捡了上来。鞋捡上来以后，老人伸出一只脚，说：“给我穿上!”张良又跪下来，替他把鞋穿好。

　　老人穿上鞋，笑着走了。张良很觉奇怪，两眼注视着老人离去。老人已经走过去很远了，忽然转过来对张良说：“竖子可教矣！五天后的早晨，到这里来与我会面。”张良点头答应了。第五天早晨，按约前去，老人早已等在桥上了，见他来了，发脾气说：“和老年人约会，还落在老人的后头，这是为什么?”掉转头便走了，说：“五日后再来。”

　　张良接受了上次的教训，五天后的早晨，听到鸡叫声便去，但老人又已经赶在他的前面到达了。老人说：“你又落在后面了，这是为什么?”吩咐他五日后再来，说罢自己便又走掉了。

　　第三次，张良不待夜半便赶到桥上，等了一会儿，老人才来，老人见了张良，很高兴地说：“这样才是嘛!”接着便拿出一本书，对张良说：“读通了它，便可以做得帝王的老师了。十三年后，到济北再会面吧，谷城山下的这块黄石头便是我啊!”说完老人就走了。从此以后，张良再没有见到过这位老人。

　　天亮以后，张良见老人送给他的那本书，原来是《太公兵法》，回去后便刻苦用心钻研学习。

　　以后张良加入了刘邦的部队，被任命为厩将。张良多次对刘邦讲述《太公兵法》，刘邦点头称是，经常采纳他的计策。张良对别人讲《太公兵法》，别人却总是听不明白，所以张良曾说过：“刘邦大概真是天命所归吧！”以后便长期跟刘邦，为刘邦夺得天下出谋划策，成为“运筹帷幄，决策千里”的良辅。

　　主妇最讨厌的家事

　　生活中，家庭主妇最讨厌的家事中，名列第一的是：饭后洗碗等工作。

　　的确，吃了饭，任何人都想轻松一下，那时候，看到那一堆脏碗，谁都会厌烦透顶。近来，很多主妇习惯到市场买一些现成的菜，替代在家做的菜，无非是为减少洗碗的麻烦。

　　家庭主妇讨厌洗碗，是千真万确的，但是在美、日等国家可以减少主妇这种烦恼的自动洗碗机，销路却一直不起色，使厂商困惑不已。

　　不久前，日本某家电器商场推出了自动洗碗机，特地以主妇为对象，做过一次问卷调查。问题的内容是：“如果您可以买自动洗碗机和微波炉其中的一种，您会选购哪一种?”厂商的预测是：微波炉对没有时间的人，也许很方便，但是，对于整天在家的主妇来说，并不迫切需要。对自动洗碗机感到魅力十足的家庭主妇，一定不在少数。调查的结果是：一般主妇对自动洗碗机，兴趣缺乏。那家厂商因而取消了自动洗碗机的销售方案。

　　让我们来分析一下，何以有这种结果。就主妇而言，微波炉是前所未见的新调理用具。也就是说，它带给主妇的是一种“梦”——一种可能开拓新生活领域的“梦”。与此相反，洗碗机或许可以消除目前感到不方便的某一部分工作，却不足以带给主妇一种“梦”。

　　即使买了这个东西，主妇们实在产生不了会使“生活变的更愉快”的印象。

　　开车到澡堂

　　有一个单身汉，住在没有浴室的公寓，却拥有自己的车。他每天下班后，都要开车到公共澡堂洗澡。

　　以常人的想法，住处没有浴池实在令人受不了，何况，既然有钱买车，应先找个有浴室的住处才是道理。话是不错，但是，对那个年轻人来说，与拥有自己的车那种快乐相比，没有浴室不便与痛苦，并不算什么。从他心理上认定的价值而言，住处没有浴室，并不会造成他心理上的不平衡，说不定他还会为开着自己的车到公共洗澡堂洗澡而得意洋洋呢！

　　［计论］

　　（一）销售商品时，与其强调它的“方便”不如强调“方便造成的结果”。

　　（二）同样是花钱，目前与其购买消除某种不方便的“东西”，倒不如购买可以实现某种梦的“东西”。何况，早已有了那种不方便，又不是严重到忍无可忍的地步，在保持现状下，又能增加一种“梦”。

------------

第十计杀鸡儆猴

------------

　　“杀一儆百”的驭众权术的战术相传猴子是最怕见血的，驯猴的人首先当面把鸡杀给它看，叫它看看血的厉害，才可以逐步进行教化。捉猴子的人就采用这杀鸡战术，不管它怎样顽强抗拒，只要雄鸡一声惨叫，鲜血一冒，猴子一见，便全身软化，任由捉获了。

　　所谓“杀鸡儆猴”，即是“杀一儆百”，有威胁恫吓之意，这是权术，是驭众的手段。在意见纷纭，工作受到许多阻挠时，为使步骤划一，法令贯彻执行，非以严厉手段对付不可，此之所谓“不以霹雳手段，怎显菩萨心肠”的解释。明太祖怒杀附马

　　明朝洪武十四年(1381年)，欧阳伦被招为附马，与安庆公主结为百年之好。没想到欧阳伦做了附马后，便开始有些趾高气扬了，他并不把大明法律放在眼里，洪武末年，茶叶实行专卖，私人不得私下贩运茶叶，对违法和私卖茶叶的人一律严厉惩办。

　　然而，身为附马的欧阳伦却胆大妄为，自以为别人拿他无可奈何，便多次派人私运茶叶出境，凡所经过之处，地方大官也不敢查办他。他的家奴周保更是狗仗人势，横行霸道，动不动便让有司征用民车几十辆，为他贩运茶叶之用。他还经常打骂、侮辱巡检司的官吏，这些官吏实在忍无可忍了，便向皇上报告。

　　朱元璋(明太祖)听后大怒。洪武三十年(1397年)赐欧阳伦死，高皇后为他求情，朱元璋也不听。自欧阳伦被皇上亲手严惩后，朝廷的茶叶专卖法才得以顺利推行。

　　小破一营，纵横汉中

　　北魏高祖元宏率军南征，当时元英任梁汉别道都将，镇守西南边境。

　　高祖率部到达钟离(今安徽凤阳一带)后，想到国内兵力空虚，诏令元英提高警惕，严备敌人乘虚来犯。元英也知道，一国君主亲征，虽势倾东南，但汉中宿敌必蠢蠢欲动，便趁机进表言防守之计。他认为，“与其坐等敌人进攻，不如主动出击。”高祖觉得他言之有理，敕令依计而行。

　　元英挥师汉中，进驻沮水。南齐萧鸾部将萧懿遣尹绍祖、梁季群等引兵二万，分数处倚山建栅，隔水为营，以抗拒北魏军旅。齐军居高临下，占山据守，北魏众将都认为取之甚难，惟独元英自有卓见：“齐帅出身卑微，难以威临众人，下属眼中没有上司，则难令行禁止。假如我用精锐之师攻下敌军一座营寨，他们决不会因为唇亡齿寒而互相救援，这样，剩下的四营自然会分崩离散。”

　　于是，元英派精兵三面围攻一营，不出所料，齐军各营闭门自守，无人赴援。一营很快攻破，其余四营不战而溃。这样，梁季群被活捉，三千余人被斩首，七百余人被俘。自此，魏军势如破竹，齐军戍守白马的部队未经接战即连夜溃逃。南郑、汉川一带百姓对突然冒出来的魏军十分惊奇，以为来了神兵天将，相率归附。

　　施小惠的奇异效果

　　有一公司的刘老板，每逢节庆的日子，会收到堆积如山的礼物。由于馈赠者很多，送礼者的观念不一，礼品多有重复或不尽合适的现象。

　　然而，到年底时，刘老板收到一份礼物，却由其独特性，使久经世故的刘老板也不禁叫绝。

　　那个礼物就是，在美国掀起热潮的“田园布偶”。也不知是怎么弄到手的，送礼者居然直接把它邮寄给刘老板的女儿。

　　正因为那个礼物在当时来说是相当珍贵的东西，而且又是直接寄给刘老板的女儿(不是寄给刘老板转交)，所以使刘老板强烈地感受到送礼者的无限诚意。

　　一位心理学教授，曾经应某一家工厂之邀，前去演讲。演讲完毕后，负责接送讲师的一位职员，十分亲切地送他到车站。途中，心理学教授不经意地向那个职员提到自己母亲生病住院的事。

　　隔天，也不知是如何打听到的，承办那次演讲会的一位课长，居然跑到心理学教授母亲的病房，探病来了。这份突如其来的好意，使那位心理学教授既惊讶又感动。

　　从这两则事例就能明白，对方如果直接送礼物给有直接利害关系的人，受礼者总是认为理所当然。有时候，甚至还会揣测对方有何居心而起了戒意。

　　然而，对方若不是针对你，而是对你的家人表示莫大的关切，你定会想：“他真是礼数周到”，那时候的感动远比对你好要来的深刻。这就应了“射将先射马”的道理。

　　别人厚待你亲人的行为，要比直接善待你本人来得更使你感动。这是颠扑不破的真理。

　　有些企业，在招待交易对象(例如经销商、供应商)的时候，定会一并招待他们的夫人。因为，仅只招待本人，充其量只是正式交易上的往来而已，如果一并招待对方的夫人，就一举变成“非正式”的关系。

　　换言之，这是由“理”的境界走入“情”的境界。就少有机会出席这种特殊宴会的夫人而言，公司这份心意，自然使她们心存感激，而夫人这份感受必然也传给她的先生，使先生产生受恩深重的心情。以后即使那家公司偶而出难题给他，他也会全力配合的。

　　［计论］

　　自己的亲人受到超过自己受过的关照时，必定产生对方很关切他的错觉。

------------

第十一计一鼓作气

------------

　　一鼓作气，再而衰，三而竭的战术“一鼓作气”出自《左传》“曹刿论战”：“夫战，勇气也。一鼓作气，再而衰，三而竭。”常形容做事时鼓足斗志，勇往直前。

　　“一鼓作气”作为一种计谋来运用，则是强调在双方对峙时，不要急于攻击，而是根据一鼓能激发士气，二鼓士气衰弱，三鼓时士气泄尽的规律，后发制人，抓住“敌竭我盈”的有利时机，一举击败敌人。孤军奋战，万里推峰

　　梁大通初年，魏北海王元颢因本朝政局混乱，率部下投靠梁朝，请求梁武帝派兵送他回北魏，帮助他取得政权。

　　这时梁朝控制北方，安定边疆是一个极好的机会。武帝便派陈庆之为飙勇将军，率兵七千。

　　陈庆之从铚县(今安徽省宿县西南)出兵，攻下荣城，进抵睢阳(今安徽寿县)，魏守将丘大干有部队七万，分据九个堡垒。陈庆之从早晨到下午，一口气攻克其中三个，丘大干怯战，率部投降。

　　魏济阳王元晖业以二万人驻防考城(今河南民主县东北)，阻挡元颢。考城四面环水，易守难攻，陈庆之命令部下在水上立冲梯，攻下其城，生俘元晖业并缴获大批军械粮饷，直逼大梁(今河南开封西北)，魏军望风溃逃。

　　魏仆射杨昱、西阿王元庆、抚军将军元显恭率禁卫军七万在荥阳组织大决战，北魏兵精将猛，城防坚固，陈庆之攻而未克，魏皇室成员大将元天穆的大军也将到。元天穆先派骠骑将军尔朱吐没儿领骑兵五千，鲁安率骑步兵九千增援杨昱，魏右仆射尔朱世隆，西荆州刺史王黑率骑兵一万进驻虎牢，形成包围。大敌当前，退无可退，士卒惊慌恐惧。陈庆之镇定自若，说：“我们屠城略地，杀人无数，两军相对，情同仇敌，势不两立。现在敌军三十万，我们才七千人，这种情形下，惟有以死报国。我们不能和敌人骑兵争战平地，必须趁他们还没来，短时间内，攻下荥阳。请大家不要迟疑，自贻屠戮。”

　　一通战鼓声未绝，战士们奋勇登了敌城，城内刚安定，敌援军已到城下。陈庆之亲率三千骑兵迎击，大败敌军，鲁安阵前投降，元天穆、尔朱吐没儿单骑逃走，缴获军械、牛马谷帛不可胜数。虎牢守将尔朱世隆弃城而逃，北魏孝庄皇帝元子攸无计可施，单人匹马逃奔并州，皇室其他成员和大臣迎接元颢回洛阳。

　　陈庆之从锤县至洛阳，一百四十天，一鼓作气攻克城池三十二座，大战四十七场，一往无前，威震天下。

　　中外邮购业的差异

　　现在在国内各种传播媒体上偶尔也会出现商品邮购的广告。在美、日等国，邮购日盛已是一大趋势。

　　前不久，在日本电视中出现的一则邮购广告是：“坐着就能做体操的椅子”，实在令人又惊奇又佩服。别以为这玩艺没销路，据说，看了一眼电视上的这种广告就购买的人，还真不少呢。

　　商品邮购在美国更是旺盛。美国人即使是琐琐碎碎的日常生活用品，都会参阅商品邮购目录，轻易订购。在我们这里，这种风气尚难形成。显然，这是国情、民族性差异使然。

　　将现在产品打入新市场经营

　　1989年，由于国家政策关系，国产名酒逐渐滞销。为了促进销售，名酒厂一再降低价格，但库存积压仍急剧上升。这时，河南安阳糖烟酒公司在自己库存积压严重的情况下，一反常态，率先购买大量名酒，为酒厂解忧。

　　国酒茅台，酒中珍品，从前茅台酒完全由副食品公司调拨，供货寥寥无几。1990年春节刚过，糖烟酒公司经理高永贵派人带上《市场报》、《消费时报》、《中国消费者报》等报告安阳市糖业烟酒公司与8家公司名优酒厂联营联名酒的消息，赴茅台酒厂搞公关。酒厂领导喜出望外，决定以最低出厂价每瓶茅台酒573元供给330箱，比从省公司购货便宜20元。1990年茅台酒厂优惠供货1320箱，使这个小公司盈利80多万元。

　　1990年3月，茅台酒厂、郎酒厂技术改造工程急需大量资金，两家名酒厂先后向公司求援。高永贵分析了市场趋势，慷慨援助两家酒厂各200万元，从1991年1月份起分批分期用酒偿还。两家酒厂大喜过望；随后，公司又以同样的方式分别支援了四川全兴酒厂200万元、江苏双沟酒厂50万元。

　　1990年后半年，全国名酒市场供不应求，公司优惠购到大批名酒，1990年销售303吨，1991年销售329吨，名酒销售量占全国地市级糖烟酒公司第一名。

　　［计论］

　　（一）有些时候，你直截了当地要求对方答应你的要求，对方并不一定会答应。如果你绕一个弯，抓住“敌竭我盈”的有利时机，一鼓作气，勇往直前的击败敌人。

　　（二）顾客在购买生活必须品时，总是要看个仔细，或是亲手摸过、确认过，否则不会轻易购买。

------------

第十二计狐假虎威

------------

　　拉大旗，作虎皮的战术“狐假虎威”是人所共知的一则有名的寓言。“假”即假借、依仗的意思。如：狗仗人势，假托王命，挟天子以令诸侯等。这是一种借别人(国王、天意等)之威名抬高自己，来回放大，树立自己形象的借威之计。

　　历史上还有一则“马假虎威”的战例：公元前632年，晋楚城濮之战中，晋军中军元帅先轸，命令最弱的一支部队把驾车的战马都蒙上虎皮，吓得楚军的战马全部伏倒在地，士兵纷纷不战自溃。尊王攘夷，齐桓公称霸

　　齐桓公时，管仲为相。管仲首先筹备军事，整顿军事编制，加强队伍管理，积极从事练兵，结果齐军武备雄厚，兵强马壮。同时致力于经济的发展，提出治国必先富民的政策。这样，齐国国富兵强，具备好了称霸诸侯的基本条件。

　　这时，管仲便向齐桓公提出了“尊王攘夷”的口号。首先采取睦邻政策，先是北上助燕，大破山戎族，解除了燕国的边患；接着又帮助卫国抵御狄族入侵，从而在邻邦中赢得了声誉。齐国的做法，使势力同样强大的楚国很不安心。便要和齐桓公一较短长。管仲就联合鲁、宋、陈、卫、曹、郑、许等国，以楚国不向周朝纳贡，不尊周王为名，讨伐楚国。齐军出师有名，投合了当时仍占上风的王权思想，受到各国的拥护，楚国势单，不得已只好臣服。

　　经过近三十年的苦心经营，管仲辅佐齐桓公完成了使天下诸侯朝齐的大业。桓公三十五年(前615年)夏，齐桓公大会诸侯于葵丘(今河南兰考县、民权县境)。周襄王命宰礼赐桓公文武胙彤弓矢、火路，以表彰其功。宰孔传襄王之命，因齐桓公年老德高，不必下拜受赐。齐桓公想听从王命，管仲从旁进言说：“周王虽然谦让，臣子却不可不敬。”齐桓公于是回答说：“天威不违颜咫尺，小白敢贪王命，而废臣职吗?”疾走下阶，然后登台受胙。诸侯皆服齐君有礼。

　　齐桓公又重申盟好，这就是有名的“葵丘之盟”，是齐桓公霸业的顶峰。管仲高举“尊王攘夷”的旗帜，为齐桓公创立霸业立下了不朽功勋。

　　尊王取威，一战而霸

　　晋文公二年(前635年)春，周王室发生内乱。周襄王被异母弟王子带勾结狄人赶跑，逃到郑国避难。

　　这时的周王室虽已衰微，但名义上仍然保“天下宗主”的地位，各诸侯国还得尊崇他，谁得到了“尊王”的大旗，谁就可以取得诸侯的信从。

　　晋国得到周王朝的告急信，大臣赵衰说：“求霸莫如举起尊周的旗帜。周晋同姓，晋不先护送周天子回王都，以后秦人这样做了，我们就无以号令天下。如今尊王，正是晋国的资本。”

　　文公即刻发兵向阳樊打去。这时秦穆公已经率领大军到了黄河边上，准备送周天子回国。文公得知，马上派人去见秦穆公，说晋国已经发兵护送周天子，请秦国退兵。

　　秦军撤了回去，晋文公用右翼部队包围温国，在温邑抓住王子带，把他杀死在隰城。左翼部队迎接周天子，护送周襄王回王都。周王赐给晋国阳樊、温原、攒矛的田地，从此晋国在太行山之南也有了领土。

　　乐园的命名

　　日本东京迪斯尼乐园，自1983年开放以来，游客如织，世界驰名。它不但吸引了日本东土上的游客，也吸引了不少海外的观光客。它虽然称为“东京迪斯尼乐园”，实则座落在千叶县。

　　位于千叶县却称为东京，虽然与事实不符，但是，如果正名为“千叶迪斯尼乐园”情况将如何?如此不难了解，这种“冒称”自有道理。的确，若是冠以“千叶”之名，无可否认的会给人以远离繁华的乡下的意味。何况，日本人在印象中，都有“千叶”离“东京”很远的感觉。

　　同样现象也发生位于千叶县成田的“新东京国际机场”。由此可知，只要改变名称或品牌、标签，同样的东西，就能令人产生全然不同的印象。这可以说是一种“品牌(标签)效果”。虽然属于小小的“计谋”，若能善加运用，效果必然可观。

　　类似“东京迪斯尼乐园”这种借别处之名，同时也借来该地“印象”的例子，在房地产产业，不乏其例。

　　明明位于离大都市十数公里、乃至数十公里的穷山僻壤，也会为建筑物取名为“京都花园别墅”、“首都新城”。使用此类手法，目的是在拉近消费大众的心理距离，藉以诱发购买欲望。奇怪的是因此而大发利市的房地产公司相当多。这种“品牌”、“标签”效果之所以能发挥效用，是由于一般人在思考通路上有从事物的一部分推断整体的共同模式。

　　在推出新商品时，如果命名得当，不甚起眼的商品，也会成为炙手可热的抢手货，反之，品质极优的商品，若是命名不佳，销路就一蹶不振。这都是受到“品牌效应”的影响所至。企业的形象，也会随着它打击企业的名称，给人完全不同的印象。

　　在日本以产销一般家用酱油为主的“野田酱油”公司，鉴于配合多角化经营，并符合现代消费者的时代感觉，必须抛弃古老的企业名称，于是断然把企业名称改为“KIKOMAN”，从此在市场上一路奏捷。

　　与此相反，另外一家酱油公司“HCETA”则为了强调手工酿造的传统，坚持打着老字号却大受面食类专业店的欢迎，凭此在同行中独树一帜。

　　［计论］

　　一般人都有“从部分推断整体”的思考模式，固此，名称(品牌、标签)不同时，即使是同样的东西，也会想成它是另一种东西。

------------

第十三计网开一面

------------

　　饶人不是痴汉，痴汉不会饶人的战术“网开一面”或“网开三面”，都是指用计的一方处于绝对优势地位时，要留有余地，不要把事情做绝，不要走极端，这对优胜者是有利无害的。

　　《史记·殷本纪》：“汤出，见野张网四面，曰：‘自天下四方，都入吾网！’汤日：‘嘻，尽之矣！’乃去其三面。”

　　《孙子兵法·军争》：“围师必缺，穷寇勿迫。此用兵之法也。”

　　刘伯温《百战奇法·围战》：“围战之道，围其四面，须开一角，以示生路。”

　　在胜战之中，如果可以招降，则可以削弱和瓦解敌军，壮大自己的力量，那就应采取网开一面的战略，这样可以减少树敌面，化敌为友，化敌为我。留敌退路，反得城池

　　曹仁这位将军，算得上曹家军里智勇双全的杰出英豪。然而，作为曹操的堂弟，他很懂得做臣与为弟应守的规章，从始至终，紧随曹操，而且屡立奇功，深为太祖(曹操)喜爱。

　　官渡之战以后，河北逐渐平定。曹仁跟随太祖进攻壶关。然而没想到小小一城池，竟久攻不下。

　　一颗钉子，把曹操大军的道路给阻住了。曹操狠下决心，要拔掉这颗钉子。于是，发布命令：“攻下城池之后，士兵自由三天，可以任意奸杀掳掠。”城池中的守军一听到这道命令，知道除了拼死抵抗再无它策，就众志成城，抱定了以死抗争的决心。两支队伍就这样相持着，曹操更是焦虑万分。

　　曹仁便对他说：“围攻城池，必须给城里人留一条生路。而您登出告示说要将城里的人杀戮，他们当然要全力以赴抵御您而保卫自己。且壶关城城墙坚固，储备的粮食又多，如果我们硬攻，伤亡肯定惨重，如果包围，又旷日持久。今天您屯兵坚固的城池下，以攻击必死的敌人，这不是个好办法啊。”

　　曹操听了他的话，翻然醒悟，于是把部队撤出一部分，作回兵打算。城中守军见围城之军放弃了原来的命令，就打开城门投降。

　　生怕美意成空

　　一位美国心理学教授，曾经参加万步俱乐部在一个岛上举行的健行活动。

　　途中，经过一个渔港时，正逢渔夫在叫卖新鲜的松鱼，由于价格很便宜，活动主办人就买了几箱，打算在回程的船上，以廉价分给参加健行活动的会员。

　　他在船上透过扩音机，一再广播说：“我们在渔港，以廉价买了很新鲜的松鱼，各位会员如果想要，请到船尾甲板上购买……”虽然连续不断地广播，居然吸引不了一个人前来购买。

　　主办人担心美意成空，正在懊恼的时候，那位心理学教授看不过去，上前拿了麦克风，说：“这些新鲜松鱼，只剩下几只，如果现在马上来，还可以买到……”话刚说完，人群涌至，那些松鱼，一下子就卖光了。

　　只摆放几件毛衣

　　一位开服装店的朋友曾经说过：“一年到头常常举行折扣促销活动的商店，很难吸引顾客，因为顾客会想：‘这家商店，本来卖的就是便宜货，我在这里买东西，也得不到什么好处……’”

　　像类似这样的例子告诉我们：附加“只剩多少”、“只限于现在”之类的限制条件，消费者的价值判断或是对金钱的感觉，就与平时完全走了样。

　　卖方必须掌握这种消费者微妙的心理，妥加运用，才能在商场上出奇兵、打胜仗。

　　例如，毛衣的库存量虽然很多，摆放在店头(橱窗)的件数却不多，采取卖出一件补一件的方法，便是这个策略的运用。

　　［计论］

　　(一)购买的时间一被限定，很容易给顾客“买得划算”的印象。

　　(二)陈放在店中的商品，若是数量不多，会激发顾客急于购买的意愿。

------------

第十四计缓兵之计

------------

　　此计分缓我兵与缓敌兵的战术缓兵之计分为缓我兵与缓敌兵。敌强我弱，我处劣势时，施缓兵之计，以缓敌之快攻，使我方得以喘息、求援、应变、再起的机会。在我攻敌时，敌强未衰，则施缓兵之计，缓我之攻而待敌衰乱后再攻，因而损失小而获利大。

　　在不能得到所联想的结果时，施缓兵之计，使不致于立即得到我方不愿接受的后果；谈判，无论是在政治、军事、经济中，都不要逼对方立即做出不利我方的决定；在经商决策时，如果各种参照情报不足时，就不要及于作出决定，不要因急躁而盲目地做出错误的决定和选择。萧太后缓兵之计败宋师

　　辽国将领郭药师率部下八千人，以涿、易二州投降宋朝，被任命为恩州观察使。

　　适值宋与金相约夹攻辽之燕京(今北京城西南。辽以幽州为南京，又称燕京)。宋将刘延庆部与辽将萧干部对峙于卢沟河(今河北境内永定河)。郭药师献计说：“萧干率辽国全部兵力在卢沟与我对抗，其燕京必空虚，我们应选轻骑迅速开往燕京，乘虚而入，则城必破无疑。”

　　于是，刘延庆派郭药师领六千骑兵，连夜渡河，天明时分赶到燕京城下，选拔五个勇将率五千骑兵攻入城内。

　　郭药师随即派人去宫内劝降辽国萧太后。太后谎称三思后定，却秘密派人赶到萧干军中。萧干率大军赶回城内，双方在城内展开激战，宋军大败，郭药师失足落马，几乎被辽兵活捉。宋兵退出燕城，往南逃跑，人马死伤过半。

　　巧占盐市场

　　在全美国盐的市场上，“毛顿”(Morton)公司的占有率是50％，而黛尔蒙·克瑞斯托公司(DiamandCrystal)的占有率还不到5％，后者自然无法与“毛顿”公司展开全面竞争。黛尔蒙·克瑞斯托公司决定在自己主要地区的市场上向“毛顿”公司集中攻击，发动了市场营销攻势。结果，该公司以3比1的优势胜过了“毛顿”公司。

　　不守时的心态

　　现实生活中，对于乘公交车的上班族来说，迟到是常有的事情。

　　这些上班族迟到时，大都会以打电话或以发短信的形式告知领导或同事，说自己半路堵车可能晚到。

　　可是，有些人却很奇怪，与女朋友约会从来就没有迟到过，有时甚至提前早到。其实，这些都是适合自己当时情况的一种“循辞”而已。

　　再比如，一家国有企业的刘先生，周末预约参加一个朋友的聚会，在赴会途中，忽然发现忘记了聚会的地点。事实上，他忘记了聚会的地点却不是他迟到的原因，而迟到的真正原因在于他的心理，根本不想出席这次朋友的聚会。实质上，从他开始答应赴会到赴会途中，有一种潜意识一直压抑在心里，只是他本人也不知道而已。

　　像类似这样的“忘记聚会地点”等理由，在心理学上称为“错失行为”。人的行为，是受到无意识的冲动或刺激后，才转变成“意识行为”。因此，在现实生活当中，迟到的错失行为，可以解释成“无意识的冲动行为”。由于内心无意识的冲动，一直在告诉自己“迟到就迟到吧”或者是“慢点就慢点吧，反正是迟到”。

　　［计论］

　　（一）上班或聚会经常迟到的人，虽然都有各种各样并且还能自圆其说的辩词，可是，他们心理的动机却如出一辙。

　　（二）采用有限的目标策略通常是为了等待势力的变化，使之疲于奔命，最终巩固永久性据点。

------------

第十五计将计就计

------------

　　以子之矛攻子之盾的战术“将计就计”语出《三国演义》第46回：诸葛亮草船借箭之后，曹操心中气闷。荀攸献计，派二人去诈降。周瑜接待了前去假降的蔡中和蔡和，并且重赏了二人。暗中他又对部将甘宁说：“此二人不带家小，非真降，乃曹操使来为奸细者，吾今欲将计就计，教其通报消息。”果然，黄盖献苦肉计，周瑜当众怒打黄盖，打得皮开肉绽。二蔡秘密送信给曹操，使曹操接受了黄盖的假投降，结果被黄盖火攻，造成赤壁之战的大败。

　　《兵经》曰：“不可智谋则借敌之谋。翻彼着为我着，因彼计成吾计，则为借敌之智谋。”

　　郭崇韬大败彦章公元923年，晋王李存勖建立后唐。不久，后梁王彦章击败驻守德胜的唐军。

　　唐军退保杨刘镇(在今山东东阿县东北古黄河南岸)，仍被彦章四面围困，庄宗李存勖登垒侦察，见彦章挖出重堑深壕隔断唐军出路，便有些轻敌，笑着说，“我知道王彦章的真实用心何在，他无非是想用持久战略使我军陷入困境罢了。”于是率短兵出击，意在使对方的计划落空。

　　哪知才出马就遭到王彦章的伏兵截杀，乱箭之下伤亡不少，只得灰溜溜退回本营。庄宗连连叹气，问郭崇韬计将安出，郭崇韬说：“据在下愚见，我军刚刚拿下郓州，彦章却在这里设下重围，分明是声东击西，想将郓州再从我们手里挖过去。而我们也不防将计就计，陛下仍在这里与之周旋，由我率兵数千占据黄河下游，在兵家必争之地广筑壁垒，以接应郓州为名，诱使彦章出兵来争夺，等到他的力量分散我们就有办法对付他了。当然，版筑工程耗时费力，不能一蹴而就，得烦陛下每天派出精兵与他缠斗，使他难以抽身东去，最多十天，我的壁垒就修成了。”

　　庄宗深以为然，当即派郭崇韬与毛彰依计行事，借助夜色的掩护悄悄穿过王彦章的封锁线，并沿途驱掠居民，毁屋砍树，渡河之后即昼夜施工，只花了六天时间就在博州东(今山东聊城县东北)筑成了坚固的壁垒。

　　彦章闻讯果然率兵赶来急攻郭崇韬，此时正当酷暑，彦章手下士卒不少人中暑猝死，加上攻垒时的伤亡，其人员损失竟然过半。彦章攻垒不克，返回杨齐镇，又遭到庄宗的迎头痛击，终于惨败。

　　康熙帝撤三藩

　　“三藩”是指顺治年间清廷派驻云南、广东和福建三地的平西王吴三桂、平南王尚可喜、靖南王耿继茂(后由其子精忠袭爵)。

　　他们原是明朝将领，降清后为清镇压农民军和消灭南明政权做过贡献。但他们霸据一方各自为政，皆拥有重兵，势力极大，且专横跋扈，与清廷矛盾日益严重。

　　康熙十二年(163年)三月，平南王尚可喜请求归老辽东；同时请令其子尚之信袭封王爵，带官兵家口继续镇守广东。康熙帝同意尚可喜返回辽东，但不允许尚之信袭爵，并命他们全藩撤离返驻辽东。

　　尚藩撤离，对吴、耿二藩震动很大。他们闻讯后，立即分别于七月三日、九月将撤藩申请送往北京，意在试探朝廷态度。

　　康熙与诸王大臣商议：“吴三桂等蓄谋已久，不早除之，将养痈为患。今日撤藩他们也要反，不撤也要反，不如先发制人。”于是康熙帝将计就计，同意了他们的要求，下令三藩并撤。

　　吴三桂接到撤藩令首先叛乱，自称都招讨兵马元帅，耿、尚二藩也起兵响应。吴部曾一度攻占四川、湖南，但其后主力在湖南被消灭，耿精忠、尚之信(尚可喜之子)也相继被杀，长达八年的三藩之乱于康熙二十年(1618年)完全平息。

　　莫名其妙地排队

　　当看到别人排队就认为有什么好处，自己也不由着跟着排起队来——这种行为显示了人类有好奇、贪利的心理。

　　在一个小巷内，有一位命相师。在他的命相馆前面，经常排满了人，生意这么好，一定是他有哪种专业才干。然而，无可否认的排队的人当中，一定有不少人是看到大家在排队，才产生“这个命相师的相术必然很准”的想法，于是也跟着排起队来。

　　看到人群排队就想排队，看到群集的人群，就想跟着别人凑凑热闹——这种心理动向，心理学上称为“同步行动”。

　　在日本流行的郊区餐馆，就是利用了人类这种“同步行动”的心理，招徕顾客。此类餐馆，在白天服务生会把顾客带到靠窗边的位置依序落座。这是由于白天郊区餐馆的顾客，大都以吃中餐为目的，他们先想知道的是，这家餐馆的菜是不是可口?判断的根据就是顾客的多寡。因此精明的餐馆经营者，就把顾客安排在外面的人看得一清二楚的靠窗的座位，使之呈现生意兴隆的景象。那些过路的人目睹此景，就放心地相继而入。

　　还有一种最近不断增加的小型商店，也采取了类似战术。他们在靠近马路的窗边，摆放了杂志架子。虽然这种杂志销量并不多，然而，店方最大的收获是，即使顾客站着翻阅(光看不买)也能吸引一些行人围拢在那里。

　　这就使店里一直有一群人，对于招徕顾客大有帮助。这种故意演出“生意兴旺”“有人排队”的景象，产生生意兴旺的效果，可以说是商场心理战术典型实例之一。

　　［计论］

　　只要看到有人排队或是聚集的人群，谁都会产生一种看究竟的心理。

------------

第十六计舍车保帅

------------

　　舍局部之利保根本利益的战术“舍车保帅”或“丢卒保车”，本为中国象棋中的战略战术。这是代价理论之一种，指主动付出一定代价以换取更大的利益，或称为“欲取先争”、“抛砖引玉”；或指被动付出代价以换取根本利益不丢失。

　　围棋《烂柯经》中曰：“与其恋子以求生，不若弃之而取胜。”

　　唐代王积薪围棋十诀：“弃子争先，舍小就大，逢危须弃。”黄金耀眼，性命攸关

　　杨玄感于大业九年(613年)起兵，同年八月失败，其部众或降或逃，瞬息间不复存在。

　　李密身为玄感谋主，按律也是十恶不赦，所以他在兵败后秘密进入关中，与玄感的堂叔杨询躲在冯诩(今陕西大荔县)杨询的岳丈家里。不久因邻居告发，李密被抓，关进京兆大牢，随后又从西都长安(今陕西西安城西北)被押往炀帝巡幸所在的高阳。

　　途中，李密图谋借机脱逃，他对同党们说：“我们的性命现就如朝露一样，悬悬危在旦夕，一到高阳，必定难逃粉身碎骨做酱做醋的惨祸，现在途中倒还有办法可想。总之各人性命只有一条，怎能引颈就戮，坐以待毙?只要有万分之一的希望，都应该努力争取逃走，大家说对不对?”众人纷纷表示赞同，并公推李密制定逃亡计划。李密说：“你们身上不都带着金子吗?人一死这东西就分文不值了，但它现在却可望替大家买回性命。”众人表示一切听李密指示。

　　李密让他们都把金子拿出来给负责押送的使者看，并一律可怜兮兮地声称：“这些东西对我们而言已毫无用处了，我们想把它全部留赠阁下，只希望我们死后阁下能找个地方把我们埋了，免得暴尸荒野受野狗恶鸟的凌辱。这些金子除了支付埋葬的费用，应该还有大量节余，就算我们报答阁下的恩德吧。”使者受到金子的诱惑，当即满口答应。有了金子开路，李密等人的待遇，就得到了明显的改善，一出函谷关(今陕西潼关)，押送者们的管制也渐渐放松。李密开始实施第二步行动计划。

　　他请使者批准他们买酒买菜，以便死前能好好享受一下生活的有限乐趣，得到了使者的同意。于是饮酒作乐，猜拳行今，常常通宵达旦，使者也并不干涉。一行人抵达邯郸（今河北邯郸市），距目的地高阳已近，李密觉得再不走就没有机会了，于是暗示大家做好准备。恰好当晚就在城外的村子里住宿，而关押李密等人的那间屋墙体也不太结实，李密等人就在夜深人静时悄悄凿开了一面土墙，成功地逃了出去。

　　第二天清晨使者打着呵欠来叫李密等人上路，才赫然发现室内已空空如也，只有墙上那一个凿痕犹新的窟窿，犹如一只大睁着的嘲笑的眼睛。

　　竞争“力所能及”的诱惑

　　在商品经济日益激烈的今天，稍改数字的单位，就能改变一个人对金额(价格)的印象。利用这种心理，使人不觉得负担很重(或价格很高)，是商场上常见的销售技巧。

　　在一些金融机构中，常以“借款百万元，一天的利息只要××元”做为广告向广大消费者的诉求重点。藉以招徕顾客。一般办理分期付款的单位，也常用这种方法，使顾客觉得“力所能及”，而踊跃参加分期付款的行列。

　　预售房屋、汽车、各种家电用品，也无不使用这种“心理换算”的妙招，使顾客觉得：“一个月才付多少而已，很适合我目前的经济能力的心态”，于是，在毫无抗拒心的情况下，决定购买。总之人类就是这般轻易屈服于“数字魔术”。

　　数字上的“单位换算”，本质上很容易使一个人对金钱(商品价格)产生不精确的判断。如果，你在商场上要防止掉入这种恶性的“陷阱”，以免吃了大亏，必须“立刻把它换算成生活中事物的单位”，有此习惯就能立于不败之地。

　　而在良性、正派的销售上，如要顾客觉得你卖价合理的商品“并不贵”时，你必须向顾客特别强调：“总价是××千元，但是，换算起来等于一天只花××元，这个价钱等于一包香烟而已。”

　　这一类的心理换算，是销售上很实用的一招，不防善加活用。

　　精简管理阶层

　　在美国密尔瓦基有一家史密斯公司，专门从事生产美国汽车工业所需要的客车底盘。该公司的年销售额约为两亿元美金，员工人数也高达两万人，所以就规模上来说，执同行业之牛耳是毫无疑义的了。

　　但是，该公司历年来的获利率却无法和它营业额的增长成正比。换句话说，营业额虽然每年有提高，利润率却反而下降，公司当局即针对这一问题加以讨论研究，并聘请专家诊断问题的症结。

　　经过专家会诊，发现该公司只有单一的一项产品、只有一种技术、只有一个市场，也只有极少数的几家客户。

　　在这种情况下，规模虽大，但却不必有太多的管理阶层，也不需要庞大的工作人员，更无需各种累赘的管理制度。

　　因此，若要确保利润，就应使管理阶层单纯化、组织结构精简化，除了职能方面的经理和专业技术人员之外，高阶层管理也只需要极少数的人就能操纵。于是，一场“舍车保帅”的裁员行动于此展开了。后来，该公司的高阶层管理甚至减少到只剩下一位负责人。从此营业额提高，利润反降的情形也就不再出现了。

　　所以，企业的裁员或精简组织，实质上的目标或意义，就在于“舍车保帅”，舍弃部分人力，以换来整个企业从上至下经营的活动。

　　在客观形势逼迫下，为了避免作无谓且重大的牺牲，若“舍车”可以“保帅”，就要当机立断，不可瞻前顾后，首鼠两端。

　　［计论］

　　(一)看似很大的金额，只要运用“心理换算”，就能使对方觉得负担并不大。

　　(二)商品的销售，必须把价格换算成“一天只用多少”、“一次只花多少”的诉求方式。

------------

第十七计借题发挥

------------

　　巧借某事小题大作的战术“借题发挥”与“小题大作”近乎同义。

　　清·太平客人《何典序》：“岂知韩昌黎(韩愈)之送穷鬼，罗友之路见揶揄鬼，借题发挥，一味捣鬼而已哉?”

　　《三侠五义》第48回：“圣上却借题发挥道：‘卢方，你为何叫作盘桅鼠’?”

　　在艺术领域，艺术家往往小题大作。微雕，一根头发的横断面上刻了一首好诗；小小的虾子，成为齐白石画笔下的主题；一股小小的泉水，成了《二泉映月》的材料。

　　在谋略上，“借题发挥”更是常被人们“小题大作”。王顾左右，可汗致敬

　　隋大业三年(607年)，炀帝巡幸榆林完毕，又想去塞外陈兵耀武，经突厥再临涿郡(今北京城西南)。他怕染干不知此行用意，妄生惊恐，出现不必要的变乱，决定先派突厥通长孙晟赶去通知。

　　听说天子圣驾光临，染干受宠若惊，赶忙召集属内诸国，象奚、室韦等部落的数十名酋长，齐来相会，以瞻天颜。

　　长孙晟觉得有进一步立威的必要，见帐篷前面野草丛生，便心生一计，要使染干亲自除草，让各部落首领看在眼里，从而对大隋天子肃然起敬，不敢妄生异心。于是指着帐前野草说：“这草好香呢。”染干真的用鼻子闻了闻，连连摇头说毫无香味。长孙晟马上借题发挥说：“天子出京巡幸，所到之处，务须洁净，诸侯们无不亲行洒扫，清理御道，以表对天子的致敬之心。我以常情推断，以为帐篷前面这些乱七八糟的野草，是可汗特意留下来的香草呢!”

　　染干听出长孙晟话里有因，终于恍然大悟，说道：“这真是在下的罪过，我的一切都是天子所赐，我岂敢对天子有丝毫不敬表示?但身居塞外，不知圣朝礼仪法度，才有此种疏忽，幸亏将军不吝教诲，使在下茅塞顿开。”说完拔出随身佩刀，亲自出帐割除杂草。其他部落首领及国中贵族见大可汗如此敬畏，也都纷纷效法。然后下令全国民众一致行动起来，特别开出了一条从榆林到突厥总部又东达于蓟的长三千里、宽百步的皇帝专用通道。

　　现如今可以想像的到，隋炀帝通过这条街道时该有何等威风，他的虚荣心又该是得到了何等的满足！

　　巧言祥瑞，促主班师

　　有一年的夏天，成吉思汗从花剌子模回师驻军铁门关，当地人送来一只怪兽，独角，身形似鹿，尾巴像马，浑身绿色，嘶鸣声几分似人言。

　　成吉思汗感到奇怪，询问耶律楚材。耶律楚材认定这次西征军事、政治目的均已达到，应当尽早结束战争，于是根据古书上的介绍，借题发挥说：“这种兽名叫角瑞，它的出现表示吉祥。它能作人言，厌恶杀生害命，刚才的叫声意思是让大汗您早点回国。皇帝是上天的长子，天下的老百姓都是皇帝的儿子，愿大汗禀承上天的意旨，保全天下老百姓。”

　　成吉思汗听罢，立即决定结束这次西征，班师回国。

　　从容的发言

　　企业人员有没有才干，可以经由各方面加以评定，其中一个方法是看他在会议上的表现如何。

　　一般而言，在会议上能够踊跃发言，且言之有物者，大致都被认为是干才，真正厉害的干才，都具备抓住对方的意念，把它转化为己见的技巧。因此，在没有急于发言的情况下，仍能在会议上掌握主导权。

　　假如你的竞争对手正在口若悬河地发表他精辟的见解，眼看着会场的主导权已经被他掌握。这时候，你该如何?此时如果贸然站起来说：“我有话要说”，那就显得太唐突，太没脑筋。若是举手说：“我有异议”，那就显得火药味太大。如果提议说“讨论下一个议题吧”，那也极易使人识破你的企图。此时，想在不伤和气之下顺利夺得发言权，你要说一声“刚才您发表的意见使我联想到……”然后在不露痕迹中说下去(这叫做“发言承继法”)。这样的方法，要比“如你所说”式的话题转换法来得自然，更能让人所接受。

　　“你的话使我联想到……”这一句话会使对方产生“自己的意见被接纳、被尊重”的错觉。因此，场面不会显得尴尬或充满火药味。当然，你只装作刚刚联想到，在说完这句开场白之后，你就可以把话题带到你所要表述的意思上去。

　　即使如此，由于大家在心理上觉得，这是从前面发言者联想出来的内容，因此，对之无可奈何，你也不会遭到在场者的指责或反对。

　　你就如此一步步地掌握了会议的主导权，使气氛变得对你有利。像“您的话使我联想到……”的样式，不仅可以用在竞争对手身上，以此应对上司也很有效。

　　为了提高生产效率，许多企业设置员工提案制度。这种提案，在措词上与其使用不把公司放在眼里的表达方式，倒不如巧妙地搔着上司心理上的痒处，通过的可能性大些。现在的企业或公司的经理常对员工说：“现在是信息社会，在外面要广交朋友、广结人缘”。

　　说到这，它能使我们联想到交际费的问题等等，以这样的措词，使自己的提案显示得好像是由经理说的话联想到的。如此一来，即使是与经理说的话完全无关的提案，也会使经理产生“某些地方定有关联”的错觉。

　　［计论］

　　当对方说“你的话使我联想到……”即使他接着说出来的内容与你说过的话无关，也会使你容易接受对方的意见。

------------

第十八计破釜沉舟

------------

　　置之死地而后生的战术“破釜沉舟”出自《史记·项羽本纪》：“项羽乃悉引兵渡河，皆沉船，破釜甑，烧庐舍，持之日粮，以示士卒必死，无一还心。”

　　《孙子兵法·九地》：“疾战则存，不疾战，则亡者，为死地。”《吴子兵法·治兵》：“必死则生。”《老子·六十九章》：“祸莫大于轻敌，轻敌几丧吾宝。故抗兵相加，哀者胜矣。”

　　韩信背水布阵，激发将士死战，而一举取胜。

　　另有孤注一掷，亦是置之死地而后生的意思。项羽巨鹿败章邯

　　在历史上，当秦大将章邯北渡黄河，率重兵围攻赵国时，赵歇为王，陈余为将，张耳为相，见秦兵如此之多，便退入巨鹿(今河北平乡西南)据守。楚王派宋义为上将军，项羽为次将，率领楚军前去救赵。当楚军进驻安阳(今山东曹县东南)时，宋义便传令将士停止不前，按兵不动达四十六天之多。

　　项羽再也忍耐不住了，于是闯入大帐，杀死宋义，后又被楚王封为大将军，统帅大军继续前进，速解巨鹿之围。

　　项羽先派大将黥布率领二万士卒渡河，随后又亲自统领全军渡河北上，解救危在旦夕的赵国。大军渡过漳水后，项羽就命令士卒将渡船全部凿沉，将行军锅砸碎，每人只带三天粮食，又将岸边的营房全部烧毁。他激励将士们说：“我们这次救赵是同强敌章邯作战!只许前进，不许后退，因为后退是没有出路的，大家必须勇往直前!”士卒们义愤填膺，有如猛虎冲入敌阵，与秦兵拼杀在一起。擂鼓声、喊杀声惊天动地，楚军士气高昂，越战越勇，一以当十，十以当百，所向披靡。楚军来势凶猛，秦兵渐渐招架不住，节节败退。楚军杀死了秦将苏角，生擒王离，涉间自杀。后来章邯率领余众二十余万在殷墟(今河南安阳西北)投降。

　　项羽巨鹿之战取得了决定性胜利，赵国之围顿解。

　　生死边缘救工厂

　　在激烈的经济竞争中，任何企业都不会是一帆风顺的，都会面临危机的威胁。明智的企业主管者要善于在企业面临危机或破产时，积极引导企业员工奋发努力，使所有的员工发挥出平时不能有的能力，这就有助于克服严重的困难，扭转企业的危机。

　　日本松下公司在亏损高达3亿日元、连员工的工资都发不出来的情况下，该厂厂长山下俊彦来面对危机，坦然面对。胸怀韬略的他胸有成竹地如实向全体员工报告了工厂的不良情况，先使大家共同分担工厂的危机，然后正确引导大家同心同德、献计献策、不畏艰苦的工作。不久，在山下俊彦和全体员工的艰苦努力下，将危在旦夕的工厂从死亡的边缘救了回来。

　　我们只是第二位

　　美国DDB租车公司，为了追赶世界第一位的赫兹租车公司，曾经采取了“彻底宣传自己还是‘No2’的战略”。

　　通常，只有宣传自己的公司是“No1”才会在传播媒体上大做广告，DDB租车公司却一反常理，花一大笔钱公然在报纸上刊登广告：“到目前为止，我们还是第二位——所以，平时无不倾注全力为顾客提供最好的服务!”这个战略，一炮打响了“DDB”的知名度，业绩也因此而节节上升。

　　这个战略的成功，是因堂堂正正的表明“为顾客提供最好的服务”的理由，说明自己的公司到目前为止还是排在世界第二位。顾客一想，没错，因为还是“No2”，当然会致力于提供最好的服务——于是很自然地接受“DDB”的诉求。

　　这个例子告诉我们：只要举出众人认同的理由，即使是次等商品也会畅销。

　　日本西武流通集团出售的“瑕疵品”，最近造成数百亿元的畅销记录。对于这些“瑕疵品”，他们毫不隐瞒的说出“为什么卖得这么便宜”的理由。

　　向广大顾客明确说出商品卖得那么便宜的理由，使消费者打心底“接受”亦即“有理由的便宜”，由此打动了消费者的购买意愿。

　　［计论］

　　（一）受命于危难之际，方是英雄本色。从容地带领企业员工摆脱“山重水复”而走向“柳暗花明”境地的人，才算是真正的企业家。

　　(二)原是无法成为商品的瑕疵品(次等货)，只要堂堂正正地宣言它是瑕疵品，就能成为有价值的商品。

------------

第十九计明知故昧

------------

　　明知此事，却装不知的战术“明知故昧”包含两重意思。一是指一般的处世哲学，明明知道此事，却故意装作不知道，明哲保身，避免是非；一是用于计谋，是用来对付别人的。

　　要做到“明知”而“故昧”，亦非易事，必须有高度的涵养。“大智若愚”者与智商愚昧者，绝不能同日而语，前者是知之故昧、莫测高深、包藏用心，而表面故意装着什么都不知道。这种“故昧”是一种计谋，为达到某种目的而伪装的。一般对手往往被这种“故昧”的伎俩所迷惑而轻易上当。楚庄王一鸣惊人

　　楚庄王即位三年时，既不料理朝政，也不发布命令，只是日夜纵乐。他还向国人宣布说：“有敢来向我进谏的，格杀勿论。”

　　庄王的恣意荒淫使大臣们非常担忧。大臣伍举冒死前来进谏，他看到庄王毫不在意，左手抱着郑姬，右手搂着越女，陶醉于钟鼓之乐。于是，伍举就以隐语向庄王进谏说：“有一只鸟落在丘阜上，三年不飞翔也不鸣叫，大王您能告诉我那是什么鸟吗?”楚庄王回答说：“那鸟三年不飞，飞将冲天，三年不鸣，鸣将惊人。你下去吧，我知道你的意思。”

　　此后的几个月，庄王非但没有收敛，反而更加荒淫无度。大夫苏从又去进谏，庄王说：“你难道不知道我已下达进谏者死的命令吗?”苏从回答说：“只要大王明白了治国的根本，我就是死了也心甘情愿。”

　　楚庄王觉得时机已到了，于是罢却了淫乐，亲理朝政，诛杀数百个奸佞之徒，任用了数百名贤达之士，将冒死进谏的忠良伍举、苏从委以重任，辅佐国政，举国上下，欢欣鼓舞。五年以后，国力大振，终于问鼎周郊，旋成诸侯霸主。

　　竟岁默默，一发惊人

　　裴政有一个习惯，就是不管对方是谁，只要有错在身且知而不改，他都敢当面指责，为此，他得罪了以巧佞媚上、频频出入东宫的云定兴，从而受到太子杨勇的疏远，由内臣出任襄州(今湖北襄樊)总管。

　　裴政心怀感愤，将妻儿子女都留在京城，只身一人赴任，决计用他自己的方式将襄州变成一个政通人和的地方。

　　下车伊始，他就意识到团结下属官吏的重要性，为调动这些人的积极性，他将自己的俸禄统统分给同僚及左右属吏，劝勉大家同心同德，共同搞好本州的经济建设和社会秩序的整顿。

　　对付猾民，他有自己的一套巧妙方法，有人犯罪，他只一一收集好他们的材料，并不声张，也不去惊动罪犯本人，以一种三不知状态维持了将近一年的无为治理。

　　然后，当这批犯罪者自以为得计竟屡犯不止时，他才从容不迫地利用大都会的时机，将他们从热闹的人群中揪出来，亲自审理，按情节轻重治罪，叛处五人死刑，其次流放一大批。

　　由于事先掌握了充分的证据，他在审理时将各人的罪状大到杀人犯奸，小到偷鸡摸狗，皆娓娓道来，滴水不漏，以至于当事人哑口无言，旁观者亦惊若神明，浑身冷汗淋漓。

　　自此以后，境内百姓纷纷自觉守法，连普通的争讼现象都十分罕见，该州监狱竟成虚设。

　　谦虚中产生的威力

　　美国报社一位记者，奉命向一个政要采访丑闻的内幕。当记者兴致勃勃地发问，那位政界人物立刻打了岔，说：“有的是时间，咱们慢慢地聊吧！”说着就不慌不忙地坐下来。他这个态度使那个记者感到气势被挫。不一会，女佣人端来咖啡。就在这时候发生了小小的插曲。这位政要好像是怕喝烫的东西，才啜饮了一口咖啡就直嚷“好烫”！这一嚷，竟把咖啡杯翻落在地。等到佣人跑出来擦试干净，两人才聊了几句，这位政要拿起香烟往嘴里送，也没看清楚香烟拿反了，记者连忙提醒他，他竟在慌张中把烟灰缸碰落在地。这位在国会上一向叱咤风云的政要，竟这般窘态百出，使记者心中暗自发笑。

　　这个事实，不但使原本打算追根究底的记者失去了挑战意愿，甚至对他产生一种亲近感。其实，只要是处世经验丰富的人就知道，这位政要的这些举止，是心有所图之下，是一种巧妙的表演。

　　当我们看到眼前的一些大人物，在当场出丑或显露出小小的弱点时，我们原有的紧张就化为乌有，并产生“接纳”对方心理的倾向。假如你是有心人，可以利用这种心理倾向，故意亮出自己的窘态，使对方消除戒心，甚至使对方接纳你，成为朋友。

　　一位一流企业的高级干部，在他成为财务经理时，循例做就任致辞。当时他说的第一句话是：“我对数字最不擅长，以后，但望大家多多帮忙！”

　　后来，他的这一席话，使那些原是战战兢兢迎接他的部属，大为放心，然而，每当部属送文件给他，他总是若无其事地指出：“这个数字错了。”

　　由他的指正可以看出，他不但很细心并且纠正的事都是一针见血。这种事经常发生后，大家都产生这样的感受：“我们的经理为人很谦虚，说是对数字最不擅长，其实他的财务经验相当丰富……”就这样，在短期内他赢得了部属的信赖。

　　解除他人的戒心或紧张，使其成为自己的“朋友”，最有效的方法之一就是：暴露自己的缺点、弱点。头衔大、名气大的人，如能运用这个方法，其社会地位或威望也将更大。

　　［计论］

　　与权威人物见面时，若看到他小小的失败或弱点，一般都会消除原有的紧张，并产生“接纳”他的心理。

------------

第二十计一箭双雕

------------

　　施一计达到两个目的的战术“一箭双雕”语出《北史·长孙晟传》：“尝有二雕，飞而争肉。因以箭两只与晟，请射取之。晟驰往，遇雕相攫，遂一发双贯焉。”长孙晟一箭而射中两只雕(一种凶猛的大鸟)。原指箭术高超。后人用之于计谋，施一计而一举两得，同时达到两个目的。它的同义语还有“一石二鸟”，即指投一石子而击中两只鸟。贾后矫诏，一石三鸟

　　晋惠帝皇后贾氏一心想效法前汉的吕后，专制朝政，汝南王司马亮、太保卫大权在握，对她多方提防，使她难以逞心快欲；而楚王司马玮正当血气方刚，办事果断威猛，也是她实现摄政愿望的一大障碍。

　　当她得知司马玮与卫、司马亮之间有很深的矛盾时，她知道自己该用什么方法来对付他们了。

　　司马玮身边有两个薄德无行的人，即长史公孙宏和舍人岐盛，要积弩将军李肇假借司马玮的名义向贾后首告司马亮、卫图谋不轨。贾后正是求之不得，催着惠帝下诏给楚王，要他立即带兵废除司马亮和卫，平乱止祸。

　　司马玮不知真假，但君命不可违，况且他对这两个人也确实没有好感，于是不管三七二十一，决定先将司马亮、卫捕杀再说。为了调集兵马和解除汝南王和太保属下将士的抵抗，他按照皇帝诏书上的旨意，两次矫诏服众。他完全达到了如期的目的。

　　但他没有想到，司马亮和卫一死，他自己也就大难临头了。

　　在那时，不管是谁，也不管是什么目的，凡是擅自假借皇帝诏令者，都是死罪一条。贾后正是利用了这一规定，将司马玮送上绝路的。

　　到了这时，贾后自然用不着再出面，已经有人代替她与惠帝密议停当，对司马玮矫诏及杀害司马亮、卫父子之罪做出了妥善的处理：司马玮那个年轻的头颅已不再与他的脖子朝夕相守了。

　　螳螂升天，黄雀入地

　　王敦的权力可谓很大，地位可谓尊荣，如果人称皇帝万岁，那他也就有九千九百岁了。但他仍不满意，尤其这最后一点差距使他看起来仍像皇帝的跟班，他就忍不住要拿别人的生命先补上这一个百年。

　　他这么想，也就这么跟他的手足商量，无奈王棱很不识趣，老是劝他九重天太高，高处不胜寒，不如安于八重天的风光，更加自在逍遥。王敦觉得有这位堂弟在身边，耳根实在有欠清静，有时他甚至隐隐觉得脖子上凉嗖嗖的，因为他一直担心王棱口风不紧，于是他忽然记起“毒蛇噬腕，壮大断臂”的格言来。

　　恰好这时流民首领王如因内外交困，走投无路而归顺了王敦，王棱又把王如当成宝贝揽到了自己帐下。王棱恨本不知道王如是个很难驾驭的手下，他的多忌而焦躁的性格也不允许对方有什么越轨，这就必然造成双方的相互仇视，最终同室操戈。恶果很快就初见端倪，王如好几次因为比赛射技而动手伤人，被王棱赏赐一顿大棒，他为此眼睛大为出血。

　　王敦听到这个消息乐不可支，暗中叫人在王如的怒火里再加了一捆干柴，并且告诉他王棱迟早要将他连灶带锅一起端掉。王如到了此时就是不想动刀子都不行了，他趁王棱设宴的当口，效法楚汉鸿门宴舞刀助兴，杀了王棱。

　　王敦假意悲不自胜，下令捕杀王如替王棱偿命，完成了一石二鸟的计划。

　　广告词的效应

　　在经济迅速发展的今天，厂商在着手开发新产品的时候，最费心的是：如何使自家的产品与其他竞争厂商的现有产品产生差异。

　　如果在品质、价格上都能让消费者充分了解其中的差异，就不必讲究什么特殊的诉求手法。要是产品大同小异，那么慢一步进入市场的厂商，势必想尽办法去刺激消费者的购买欲望。

　　厂商在促销战略上，表现最明显的是做“广告”。新产品若是在品质上没有什么不同，厂商就打出侧重“气氛”的广告，或是以“噱头”(CAC)博取社会大众的印象。这一点可由目前眼花缭乱的电视广告见其一斑。这种广告战略，当然不能一概视为骗人的广告，但是，某些广告的解说的确因击中要害而打动人心。

　　美国有一种胃肠药叫做而卡·左察。即然是药品，照理讲消费者应该重视它的药效才对，然而奇怪的是，这个广告词竟然只是一句：“请听那一声——咻咻咻!”

　　这一则成功的广告实例，它没有大力介绍药力，只诉求把药丢进开水时发出的“咻咻咻”的声音。出人意料的是，这个广告竟然产生了惊人的效果。药品发出“咻咻咻”的声音，事实上与药效无关，却能够令人认为有效，这一点实在耐人寻味。

　　照理说，药品是否有效，必须服用过才能知道，然而“咻咻咻”的声音，只要把药放进开水中就能确认，亦即消费者只凭亲眼确认的“事实”错觉“有药效”的“事实”。

　　仔细一想，这样的广告在我们四周经常可见。譬如，喝的时候发出“咕噜、咕噜”声的饮料类的电视广告……明明与同类产品没有什么明显的差异，消费者也在不明白这种差异与品质有联系的情况下，大大被刺激了购买欲望。

　　假如，只从视听上的附加价值着手，就不是说谎，而是高明的广告策略了。

　　［计论］

　　品质虽然相同，只要设计出一套诉诸视听的附加价值，一般人就会错觉为已经确认了那个商品的品质。

------------

第二十一计虚张声势

------------

　　装腔作势称英雄的战术“虚张声势”并非平常那种“打肿脸充胖子”那么简单。作为计谋中的一种打气袋的方式，是用来迷惑对方，松懈其斗志，削弱其战斗准备，以渗透或压倒之势，以达到取胜的目的。

　　此计策的运用，分为“吓、诈、拆”三个步骤：吓，以伪形虚势，空营假阵，一下子把对方吓倒；诈，吓不倒便以计谋去诈取、勒索(近代“诈”术已演变为“政治敲诈”、“原子讹诈”等)；拆，是“拆烂污”的拆，使出阳谋阴谋，拆散对方之结盟，使之孤立；拆散其组织，使陷于互相猜疑，互相火并。架子所以要空摆，声势所以要虚张，因为本身力量不足以制人，不得不出此计策蒙起虎皮壮威。纵马解鞍，伪装诱敌

　　西汉景帝时，李广为上郡太守。当时匈奴入侵上郡，景帝派宠幸之臣到上郡，助李广习兵击匈奴。

　　一天，该臣与骑从十余人外出游猎，遇到三个匈奴人，与他们开战，随从尽死，仅该臣一人被射伤逃至李广军营。李广说：“一定是射雕的匈奴人。”乃率百余骑兵追击那三个匈奴人，三人因无马步行，行数十里被李广追上，果然是射雕的匈奴人，李广杀死其中二人，活捉一人。将活捉的匈奴人带上附近小山，突然发现不远处有数行匈奴骑兵。匈奴骑兵也看见了李广他们，认为是汉朝的诱敌之兵，于是上山布阵。李广的随从们非常害怕，想赶快逃跑。李广说：“我们离大军数十里，这样逃跑，匈奴骑兵一定追杀过来，那我们就完蛋了。如果我们按兵不动，匈奴兵以为我们是诱敌之兵，一定不敢袭击我们。”李广命令士兵继续往前靠近，又下令解下马鞍。随从们说：“敌人这么多，解下马鞍，万一情况紧急，怎么办?”李广说：“解下马鞍，可以让匈奴兵更加坚信我们是诱敌之兵。”匈奴兵中一骑白马之将出阵，李广上马带十余人追杀，射死骑白马之敌将，仍然回到原地，解下马鞍，让马卧下休息。直到天黑，匈奴兵始终怀疑，不敢前进，又恐怕汉朝有伏兵在附近会乘黑夜进攻，于半夜时退兵后撤。

　　第二天天亮后，李广才带领随从回到大军营中。

　　任光为刘秀扩军

　　在河北各州县纷纷归服邯郸王郎政权时，刘秀受到邯郸王郎政权的通缉，带领随从慌忙逃出蓟县(今河北冀县)。

　　而当时信都郡太守任光也只有数千人的部队。任光乃向刘秀建议，一面大量募集一些亡命之徒，一面到处散发檄文，诈称：大司马刘秀带领城头子路、力子都(两人都是山东一带的农民起义领袖)的百万大军从东方而来，将彻底地肃清各地的叛乱。”使归附王郎的州县一时人心惶惶。

　　任光还与刘秀一起带领骑兵晚上拿着火把来到堂阳境内，火把星星点点，远远地望去，似乎有千军万马，堂阳城内的军民以为刘秀率领百万大军来攻，吓得当夜即举城投降。

　　就这样，十天之内，任光便为刘秀集结了一支数万人的部队，最后终于打败了邯郸王郎。

　　“打肿脸充胖子”

　　在现实生活当中，通常对方说出对自己不利的事，我们反而认为，对方是在胡说八道(解释成相反)。

　　假设，有一个掷金数千万元盖了一幢楼房的人，对朋友宣称：“这都是向人借钱盖的，害得我现在每天只能吃咸菜过日子。”

　　的确，在当今除非继承一大笔遗产，否则，在根本无法借款之下，怎能盖一栋价值几千万元的楼房。如今，他既然坚决说是全部靠借款盖的房子，听的人也就会想：“全靠借款绝对不可能！”然后又联想到：最起码头款相当可观……这个人一定很有钱……”至于“每天吃咸菜过日子”之事根本就没人相信。

　　有人应用了这种人的心理而行骗。经过如下：骗子A，想诈取B的一笔巨款。A开着一辆奔驰去找B，劈口就说：“我已经债台高筑，周转不灵，连开奔驰的油钱都没有了。……所以，我想向您借一笔钱。”B听他这么说，反而想：“他若是真的周转不灵，理当设法隐瞒才对，哪有这般大声嚷嚷的事?再说，手头真那么紧，还能开得起奔驰车吗?”B就这样被A骗走了巨款。

　　因虚荣而虚张声势，很容易被别人看出破绽，若是“逆向而行”反而不容易被识破自己的弱点。

　　［计论］

　　一般人在听到对方公开宣示自己不利状况时，总是认为那是一派谎言，反而容易相信与其相反的事。

------------

第二十二计异为己用

------------

　　他山之石可以攻玉的战术“异为己用”是一种借用外力的计谋，如：“借鸡下蛋”、“借船下海”、“借腹怀胎”、“借冕播誉”等。变他人之物而为已所用，以他人之长补己之短，以他之实充己之虚，以他之力为己所用，以他人之计为己所谋。

　　《荀子·劝学》：“登高而招，臂非加长也，而见者远；顺风而呼，声非加疾也，而闻者彰。假舆马者，非利蹄也，而致千里；假舟楫者，非能水也，而绝江海。君子生非异也，善假于物也。”

　　“异”，既指他人、他物，亦指异类动物。人是最高级的动物，所以能支配动物世界，当今地球上的各种动物都被人类充分利用。利用得好，则可以取到“他山之石可以攻玉”的效果。唐睢使秦求救兵

　　魏安厘王时，齐、楚相约攻魏，魏派人到秦国求救。齐、楚的车辆人马都可以望着了，而秦的救兵始终未到。魏国人唐睢已经九十多岁了，对魏王说：“老臣请求去游说秦王，一定要他赶紧派救兵来。”魏王拜谢，用车将他送到西边的秦国。唐睢见到秦王，秦王说：“先生年纪这么大，老眼昏花了，真是太辛苦了。魏已数次派人来求救，寡人知道魏一定是很危急了。”

　　唐睢说：“秦王既然已经知道魏已十分危急而不发救兵，我认为这是君王谋臣的失职。魏是有兵车万乘的大国，之所以尊崇西面的秦国，愿意作为秦国东边的屏藩，是以为秦国强大足可依靠。而今齐、楚之兵联合攻魏已到了魏国都城的郊外，而秦国的救兵始终不发，原因还是以为事情没有危急到不得了的程度。如果齐、楚真的逼得太急，魏只好向齐、楚割地而和他们议和，秦王到那时候再去援救还来得及吗?如果定要到危急万分再去救援，其结果定然是失去屏藩秦国东面的魏，而使秦的两个敌国齐、楚更加强大，这样的结局，对大王有什么益处呢?

　　于是秦王马上发兵救魏，魏国得以转危为安。

　　殷仲堪保持平衡求自存

　　杨佺期为人骄横跋扈，常常自视清高。每当杨佺期在别人前夸赞自己出身如何高贵时，桓玄总是讥笑他不过是一介寒士，因此杨佺期很想找机会割下桓玄的脑袋，看他的舌头是不是还那么顽固。

　　后来桓玄被推为盟主，更加志得意满，杨佺期就更加不愿意经常看到他这副令人头痛的面孔，他打定主意，务必趁这位自以为了不起的盟主在登坛宣誓时尸横就地。

　　殷仲堪虽然并不喜欢桓玄，但他同时对杨佺期兄弟的勇武过人也心怀顾忌，他可不愿意他们在杀了桓玄之后再来对付自己，所以他一得到杨佺期偷袭桓玄的消息，马上出面制止。杨佺期只得罢手。

　　到晋安帝隆安年间，桓玄受命都督荆州(今湖北江陵)四郡，其兄桓伟又任辅国将军和南蛮校尉，权势扶摇直上，这下就连习惯于不动声色的殷仲堪也担心起桓玄可能对自己不利了。桓玄、杨佺期都有兄弟辅翼，自己也不宜孤立无援。他想起杨佺期与桓玄实在称得上冤家对头，不如就把杨佺期纳入自己的声援体系，这样就可保万无一失了。后来他以婚姻为纽带，果然将殷、杨两家的政治生命拴在了一起。

　　殷仲堪的判断很准确，桓玄的胃口确实大得很，因为不久他就向朝廷要求给他的权力加码，他首先看中的也就是杨佺期、殷仲堪碗里的肥肉。恰好朝廷也有意使他们彼此狗咬狗以利于控制，便将杨佺期的四个郡划到了桓玄名下。但朝廷的想法显然过于乐观，这些大权在握的军阀们不是那些啃啃肉骨头就心满意足的家犬，他们甚于比狼更凶猛。杨佺期被桓玄冷不丁敲了一闷棍，并没有狺狺狂吠着立即扑上去撕烂桓玄的裤管，而是借援救洛京危急，击退姚兴入侵的名义，意在趁桓玄不备一口咬断他的咽喉。

　　殷仲堪对这个亲家的野心了如指掌，时刻提防着他在微笑时递过来的毒酒，因此拒不参加亲家翁的这次不同寻常的会猎。杨佺期明白了殷仲堪的用心，也不想一枝独秀，引来桓玄的风霜摧残，只好暂时偃旗息鼓。

　　桓玄也在这时如法炮制，声称援救洛京，邀仲堪瓜分佺期。仲堪老谋深算，何以会不知道桓玄伐虢灭虞的如意算盘?他一直致力于保障桓玄、佺期双方的安全，不就是使大家互相牵制，他周旋其中，自然稳如泰山么?桓玄、佺期任何一方有失，他借以保障自身安全的资本也就顿成泡影。所以他毫不犹豫地警告桓玄：你如果执意从沔水出兵，可能不会有一个人活着进入长江。桓玄很清楚仲堪的话当然不是什么恐吓，他除了放弃消灭佺期的打算之外，确实别无选择。

　　仲堪通过这微妙的三角关系，使他的稳固地位维持了相当长的时间，有人评价他老奸巨猾，确实至公至道。

　　有趣的“角色扮演”

　　美国心理学家菲斯丁格，曾经做过有趣的实验。首先，他让学生做一些毫无意义而且枯燥无味的作业。稍后，他先让半数的学生（A组）回去，然后对剩下的半数学生(B组)嘱咐说：“另一批人在休息室等着接替你们的工作。希望各位向他们说明，这个工作如何的有趣，如何的有价值……”于是，这一批受托扮演说服者角色的学生，果真把这个无聊至极的工作，介绍的有声有色。

　　隔天，这位心理学家又把原先的全体学生集于一堂，分别问他们对这个工作的看法。结果是，先让回去的A组学生全都回答说：“这个工作令人觉得无聊透顶。”然而，扮演说服者角色的B组学生中的绝大多数，却回答说：“这工作实在有趣!”

　　在心理学上，这叫做“认识性不协和现象”。思考与行为矛盾的时候，会产生思考向行为靠拢的心理反应。

　　扮演说服者角色的学生，由于对第三者表演“对这个工作衷心喜爱”因而产生了“的确如此”的错觉。也就是说感觉性的判断，在无意识中向表演行为靠拢。这种意识的变化，可以用心理学上的“角色扮演”来说明。当我们扮演某种角色，就会受到伴随该角色的思想所影响，因而改变了自己原有的思想、信念和主张。

　　［计论］

　　当一个人受命扮演某种角色，在他致力于完成任务的过程中，会使他改变原先一直抱有的观念、思想……

------------

第二十三计里应外合

------------

　　城外攻击，内有接应的战术“里应外合”原指攻城战中，预先在城内守军中布有内奸，正式攻城时，作为内应与攻城大军会合，不仅加快了攻城的速度，而且减少了牺牲，争取了时间。

　　在其它各个领域中，“里应外合”的计谋都能发挥作用。当然。关键还在于“内线人物”的可靠及才能，其次是里应外合的时间、信号、行动步骤的预谋和策划。

　　内线人物安置有两种，一是从外部打入，一是利用对方的身边亲信，其中的奥妙，又是人际关系学科的内容了，其复杂性权当别论。关闭城门反拒杨谅

　　隋高祖杨坚驾崩，太子杨广即位，是为炀帝。

　　杨广从晋王到太子，再从太子到皇帝，都是靠诡计阴谋得逞，如诬陷原太子杨勇，讨好母后独孤氏等等。另外，隋高祖也死得不明不白。因此，炀帝做贼心虚，害怕王弟们造反，夺他的权。为了杜绝这一隐患，炀帝先发制人，下诏将在藩诸王征回朝廷。

　　汉王杨谅任并州总管，辖区内有五十二州，地盘西起太行，东到大海，南抵黄河，是一个名副其实的国中之国。炀帝诏书到藩，杨谅有鉴于长兄杨勇被杀，四哥禁锢，心里惴惴不安，于是用咨议王颇之谋，举旗造反。豆卢之子豆毓任王府主簿，见状极力谏阻，但杨谅心硬如铁，执意不从。豆毓对其弟豆懿说：“假如我一个人溜回朝廷，自然可以免祸，但这样做只是为了个人安危考虑不替国家大事着想，所以我不打算置身事外，现在权且戴上面具，暂时跟在汉王后面跑一跑虚情假意的龙套，等待时机，再定对策。”豆毓的兄长豆贤此时任显州刺史，闻讯上书皇帝，愿意亲自从军征讨，并借机与豆毓互通消息，约定里应外合，即可加快击败杨谅的进程。

　　豆贤的建议得到了炀帝的许可，于是派心腹家人秘密地赶到杨谅驻地，与豆毓商定对策。杨谅去介州，留豆毓和朱涛守城，恰好给了豆毓后院放火的机会。杨谅一走，豆毓先礼后兵，杀了不肯参与里应外合计划的朱涛，联合司马皇甫诞、盘石候宿勤武等人，关闭城门，反拒杨谅。部署尚未妥当，就有人将这一变故告诉了杨谅，杨谅火速回军袭击，欲先安内而后攘外。

　　豆毓见杨谅已到城下，就对士兵们说：“贼军来了，大家用心防守。”杨谅开始攻城，驻守南门的稽胡并不认识汉王，下令合力反击，于是利箭如雨般向杨谅射击。杨谅只得转攻西门，因守兵都是并州人，多数见过汉王真面目，所以杨谅未受到类似于南门的接待，很顺利地进了城。

　　豆毓的计划攻亏一篑，他自己也被汉王杀害，但杨谅的军事行动也因这一次事变而大受影响。

　　举办比赛大开销路

　　新加坡有一家食品公司，推出了一种新式面包，上市后销量很小。于是公司经理找到广告商帮忙，广告商也很为难，因为当时新加坡市场上已经有许多种各式各样的面包了，要使新式面包打开销路的确很难。后来广告商想出一个奇特的主意，刊登了一则别出心裁的广告：“三个月后将在×××地点举行×××牌新式面包比赛，一小时内吃30个面包者，将获得10万元奖金，能吃25个者获奖金5万元，能吃20个者获奖金1万元，欢迎各位先生、女士参赛。”

　　广告刊登以后，居民们纷纷购买这种新式面包，在家里不断练习吃面包，以求能达到获奖的标准。3个月的时间过后，这种新式面包的销售量大大超过了其它各种面包，从此销路打开了，公司获得了巨大利润。公司经理和广告商事先曾做过调查，最能吃面包的人也只能吃20个左右。

　　家庭聚会示范销售

　　夏露丽公司是日本利用聚会示范方式，销售女性内衣、胸罩、鞋袜等商品而闻名的公司。

　　其售卖方式是：以家庭聚会邀集亲朋好友，进行试穿、试用，并加以推荐介绍。这是针对妇女到百货公司或专门商店购买内衣、胸罩而怕羞，往往不加试穿即买回导致穿不合身而设计的售卖方式。由于这种聚会示范售卖方式，可以先自由试穿，且在很好的气氛下决定购买，所以十分受妇女消费者的欢迎。

　　夏露丽公司为了发展其展示售卖方式，还采取了具体措施。凡是在聚会售卖中，购买商品在1万日元以上的顾客，就有资格成为会员，目前该公司在日本国内拥有130万名会员。成为会员的人在下次购买商品时，可享受25%的折扣。

　　会员在3个月内售卖该公司货物40万日元以上，并且举办过20次家庭聚会售卖者，即可成为公司的特约店。目前该公司在日本国内有2万家特约店，规模庞大。

　　特约店若在6个月内，售卖成绩达300万日元以上，并且举办50次以上家庭聚会销售者，还可以荣升代理店。若成为代理店，商品进价可有60%的折扣，进货价格为特级店进价的一半。该公司现有820家代理店，其中有220家成立了公司组织，会员中女性占大多数。由于该公司的出色经营，加之业余推销员的积极工作，使其营业额不断增长，1984年达300亿日元，1985年达350亿日元，成为一家稳健成长的企业。

　　［计论］

　　为了追求心理的爱抚，借此消除不安感，就毫无戒心地侵入别人的心理领域。

------------

第二十四计明枪暗箭

------------

　　明里使枪，暗中放箭的战术“明枪”是公开的，“暗箭”是隐蔽的，形式各异，目的都是攻击。在公开的攻击难于奏效的情况下，佐以隐蔽的攻击相配合，往往能获得出奇的效果。

　　“枪”与“箭”都是武器。在当今国际政治舞台上，各国政治家、外交家们惯于使用的武器无非是宣传、鼓动、谈判、以及间谍、颠覆他国、扶植傀儡等。有的明的在谈判，暗里在备战；有的公开的是“支援”他国，隐蔽的却是为了挟制他国。诸王喋血，幕僚斗法

　　历史上晋惠帝昏庸无能，天下诸侯赵王司马伦公然篡位，然后齐王又诛灭赵王伦，诸多的诸侯王纷纷凯觎皇帝宝座，他们打的都是辅政旗号，希冀的则是皇位易主，归于自家。

　　河间王司马颙在诸王中因血统相对疏远，地位最低，但他并不想自甘寂寞。如何不露形迹地将排在自己前面的几十诸侯一一推下去，成了司马颙潜龙高飞的当务之急。

　　根据智囊李含的建议，他先摆出一副无所作为的样子。司马伦篡位之时，他采纳李含的损人利己之计，腰斩聚众声讨司马伦的安西参军夏侯奭及其同党数十人，将他们的头颅献给司马伦以表示忠诚。

　　其后司马冏传檄天下，共同出兵诛杀篡位之贼，司马颙扣留司马冏的信使，将他缚送于司马伦，表示自己决不跟司马冏同恶相济，还派张方率兵帮助司马伦，但他听到齐王、成都王的兵马势不可挡，又立刻摇身一变，成为“义师”。司马颙得胜论功，自然也没有忘记给李含分一杯羹。司马颙成为不倒翁，说起来都是李含之功。

　　到了司马冏大权在握，成都王司马疑因为诛讨司马伦功劳最大，声望与日俱增，而东海王司马越的地位也十分稳固，司马颙更加寝食难安。李含又向他献计，趁司马冏现在确有不轨企图，赶快传檄让长沙王发兵讨伐，同时将消息通报司马冏，司马冏必然诛杀长沙王，然后再传檄同伐司马冏，司马冏必死无疑。二王即灭，倡立成都王，你河间王因双重功劳在身，入朝辅政，谁敢不服。

　　司马颙依计行事，但结果有点出人意料：长沙王未被齐王杀死，反而杀了齐王，天下大权自然到不了司马颙之手。

　　长沙王的新幕僚皇甫商鉴于李含智计百出，有他在河间王身边，迟早会对长沙王再举“义旗”，因此力劝长沙王杀李含以绝后患。不久，李含被杀。

　　心理治疗费

　　众所周知，所谓协谈就是对于烦恼忧郁在心的人，以晤谈、沟通的方法，消除其心理障碍的一种理疗法。

　　一位从事心理疗法的专家透露了这样一件事：“在我的患者中，不少人曾经表示：为什么只是和我们说话，就得付钱呢?”

　　的确，这种治疗既不使用药物，也没有类似X光的检查过程。也就是说，这是眼睛看不到的治疗方法，一般人就是没有“为这种无形的东西付款”的习惯。他们总是对看得见、摸得到的东西才肯付款，譬如汽车或房子等。这种倾向，以女性最为明显。

　　她们对于珠宝或皮大衣等具体的物品，显出强烈关心，即便为此花费巨款也在所不惜。然而，要她们对于经营指导之类没有具体外形的东西(例如价值连城的创意)付款时，总是面有难色。

　　广告公司的对策

　　现在越来越多的广告公司对自己的广告创意大为满意，他们借助“看不见的电波也要收费”这种心理上的“结”，赢得顾客的欢迎。使广告收视率有所上升。这一做法，也是其它广告公司值得学习的地方。

　　实质上卖给企业就是无形的产品——“创意”。当他们要把某种广告公司创意卖给企业（顾客），一定先编造一本“企划书”。这种企划书，总是采取打字方式，再加上封面，整理得里外都十分漂亮。这就是把无形的创意，透过有形的“企划书”显示它的价值。

　　我们必须知道，纵然是了不起的创意，如果仅以口头传达给对方，这个创意在对方“心理上的价值”只会变成“零”或接近“零”。

　　［计论］

　　(一)看不见的“东西”即使价值无限，一般人总是舍不得付钱。

　　(二)推销某种企划，与其利用电话洽淡，不如寄送强调其价值的“文件”。

------------

第二十五计拔旗易帜

------------

　　拔去敌帜，换上己旗的战术“拔旗易帜”典出《史记·淮阴侯列传》：“(韩信)选轻骑二千人，人持一赤帜，从间道草山而望赵军。诫曰：‘赵见我走，必空壁逐我，若疾入赵壁，拔赵帜，立汉赤帜’。”

　　“拔旗易帜”的谋略，既是一种正面的交锋，又是一种迂迥的战术。作为谋略的最高要求应侧重于后一种。在不作正面交锋的情况下，施计谋迂回于敌之后方，直捣敌之老窝。当敌兵回首自家营寨中的旗号已被换时，已不战自溃，军心大乱,失旗如失主。乘间易帜，疑乱敌军

　　西汉高祖三年(前204年)冬，韩信、张耳将兵数万欲东下井陉关(今河北井陉县西北)进攻赵国。赵王歇及成安君陈余得到消息，聚兵二十万驻井陉关口以拒韩信、张耳之汉军。

　　赵广武君李左车劝陈余说：“韩信乘胜而来，锋芒不可挡，应坚守不出战。”并请求带精兵三万绝韩信军粮草，然后两面夹击。陈余乃儒学之人，常称义兵不用欺诈之计，不听李左车之谋。

　　奸细回来报告说陈余不用李左车计，韩信大喜，于是引兵至井陉关口前三十里处扎营。夜半传令，选轻骑二千人，各持红色旗帜，依山而蔽以观赵军动静，并告诫他们说：“待会儿赵军见我军败退，必空营追赶，你们赶紧进赵营，拔掉赵旗，插上汉军旗帜。”又派兵万余人背水而阵，赵兵望见大笑。

　　第二天天一亮，韩信大张旗鼓，带兵出井陉关口，赵兵出营进击，大战良久，韩信、张耳弃旗败逃，与水边军汇合，又是一场恶战。赵兵空营追击汉军，追杀韩信、张耳，但始终追杀不着。于是退兵回营，见营上都是汉军旗帜，大惊，以为汉军已破赵王，遂大乱，四面逃散。

　　汉兵两面夹击，大破赵军，斩成安君陈余，掳赵王歇。

　　据楼竖帜，四面并进

　　南宋立国之初，致力于平定内乱。湖南刘忠聚众白面山，凭借山势修筑堡垒，宋将韩世忠率兵讨伐。在距离刘忠部三十里的地方安营扎寨，两军对峙。

　　韩世忠部下解元单骑渡河，潜入敌营探知军事布署，发现敌人在山顶上建了一座瞭望楼，居高临下，对双方阵营一览无余，而另屯兵于四面小山上，所有兵力全部听命于瞭望楼指挥。解元将这一情况报告韩世忠：“只要我们能占领瞭望楼，则敌人就技穷了”。

　　于是，当天晚上韩世忠先埋伏精兵两千在白面山四周，派解元领五百士兵从下往上进攻瞭望楼，进攻部队两侧以弓矢掩护，中间以长剑猛冲，敌人无法阻挡，攻下瞭望楼，竖起宋军大旗，同时所伏兵力也呼声如雷地从四面八方杀将出来。敌人受到夹击，又回头看到瞭望楼上宋军大旗，军心崩溃，四处逃窜。

　　刘忠全军覆没，湖南平定。

　　“说服自己”的理由

　　当年在市场上隆重推出新商品“即溶咖啡”的美国一企业，原以为即溶咖啡的简便性必能广受顾客的欢迎。后来没想到期望落空，销路并不理想。专家事后分析认为，可能是简便带给女性消费者“偷懒”罪恶感，才有销路不佳的结果。

　　以往，在美国要喝咖啡都得从研磨咖啡豆开始，如今，却方便得只要开水一冲就可以喝了，实在太简单、太便宜了。

　　这家厂商只好把广告战略，由原来强调“简单”、“便宜”的正面促销方式，改变成现在“强调如何有效的利用并节省时间”。于是他们打出这样的广告：“把空下来的时间，使用在先生、孩子身上。”

　　这个转移印象的市场战略，成功地消除了主妇们的罪恶感。因为，这个诉求使她们自圆其说地认为：“我采用这个速简食品，并不是贪图方便、轻松，而是想把节省下来的时间用在家人身上。”这样，由于扫除了消费者的愧疚心理，即溶咖啡的销售量，从此年年大增。

　　任何事都有它的两面性。譬如“很有传统”，反过来说就是“陈腐、落伍”。

　　又如，只一味强调即溶咖啡的简便性，并无法消除负面印象，可能换个角度来想，它却有节约时间的优点，亦即，由于强调省时间带来的另一种好处，才使即溶咖啡打动了主妇的心。

　　美国心理学家希达说过：“带给消费者道义上的安全，是广告人的伟大任务。”即溶咖啡促销战略的转换，就是使消费者获得道义性的安心而成功的绝佳实例。

　　在现在商品的促销上，应用这种心理战术的例子，俯拾可得。昔日的家庭主妇对于家事的简省，在心理上总有一些抗拒感。时至今日，全自动洗衣机、吸尘器等家用电器，已经慢慢地普及。

　　厂商如果运用上述方法，化解消费者被认为偷懒的疑虑心理，强调有效使用剩余时间，相信速食类商品市场，必有更惊人的拓展。

　　［计论］

　　由于省工、轻松而对“简便”感到愧疚的人，如果向其强调省时所产生的正面价值，他就不再对省工、轻松有任何罪恶感。

------------

第二十六计棋走险着

------------

　　有时险着是胜于对手的战术二人对弈，黑白(棋子)相争，决一胜负。当一方处于劣势，形势危急之时，不得不放出“胜负手”，所谓“胜负手”就是在对方棋子较厚之处，强行打入，冒险攻击。只要步调不乱，攻其弱点，或利用己方的死子，往往能打乱对方阵脚，变彼之空为己之地，一举扭转败局，转危为安，反败为胜。

　　政治、军事、经济、外交舞台，就如同一局惊心动魄的棋局，历史上，许多著名的政治家、军事家、经济家每每在关键时刻走出了“险着”，赢得了最后的胜利。渑池之会

　　赵惠文王二十年(前279年)，秦昭王约请赵王在渑池相会。

　　赵王怕被秦王扣留，不敢去。可大臣廉颇、蔺相如都认为如果不去，便是屈服于秦国。于是廉颇辅佐太子留守赵国。平原君率领几万人在渑池附近策应，大将李牧率五千精兵跟随赵王和蔺相如前往渑池。

　　到了渑池，两国国君相聚饮酒。秦王借酒醉想侮辱赵王，说：“寡人听说赵王十分喜好音乐，请赵王给演奏一段瑟助助兴吧。”赵王不得已便弹了一段瑟，秦国的史官当场记下：“某年某月某日，秦王命赵王弹瑟。”

　　这时，蔺相如抱着一个瓦缶，说：“赵王听说秦王很擅长演奏秦国的音乐，请秦王演奏一段瓦缶助助兴吧。”秦王闻言大怒，坚决不答应。蔺相如抱着瓦缶跨前几步说：“五步之内，我便可以血溅大王！”秦王手下想挥剑砍相如，蔺相如瞪眼喝退了他们。秦王一见这形势，只好敲了一下瓦缶应付了事。蔺相如也回头叫来赵国史官，让他记下：“某年某月某日，秦王为赵王击缶。”秦国大臣很不服气，有人站起来说：“请赵王割让十五座城池为秦王祝寿！”蔺相如也站起来对秦王说：“请秦王割让都城咸阳为赵王祝寿！”秦王看到蔺相如寸步不让，又得知赵国的大军驻扎在附近，自己哪方面也占不到便宜，便喝退了群臣。

　　周口味精突破市场垄断

　　1984年，周口地区味精厂的产品在法国第十二次食品博览会上获得“金奖”。产品质量上去了，但在销售上卡了壳。许多商店味精市场被垄断，周口地区味精厂的产品被拒之门外。

　　某城市为了保护当地的产品，一直不让商店进周口地区味精厂的产品。周口地区味精厂就在那个城市租了两间房子当库房，每天在门前和闹市区摆地摊。地摊上摆出他们的产品和当地的产品，写清两种味精质量的指标和价格。他们的味精不仅质量好，而且价格还低一二角钱；不怕不识货，就怕货比货。经过对比，顾客们作了公正的判断，一传十，十传百，于是周口地区味精厂的名声大振。许多个体商贩纷纷从他们厂进货，走街串巷叫卖。这样，很快就把市场从当地味精厂手中夺了过来。

　　还有一个城市，味精市场一直是某名牌产品的天下，副食品公司还张贴“告示”，不许出售“周口味精”。于是，周口地区味精厂的推销员只好转到城郊，组织个体商贩在市郊摆摊出售。周口味精的名声从郊区传到市里，街道上还出现了“欢迎周口味精进城”的标语。副食品公司看到大势所趋，人心所向，也改变了态度，“周口味精”终于从城外杀入城里。

　　商人巧卖汽车

　　约翰是长岛的一个旧汽车商。一天，他的商店里来了一对年青夫妇，他向这对夫妇推荐了许多车，费尽了口舌，然而他们对每辆车都能找出毛病。就这样，他们选遍了库房库存的所有旧车，最后空手而归。约翰不愧为一个出色的商人，他不仅没有表现出任何的不满，而且留下了这对夫妇的电话，表示有好车时就告诉他们。

　　约翰分析了他们的心理，决定改变策略，不是竭力向顾主推销车，而是让他们自己下决心买车。

　　几天后，当一个要卖掉旧车的顾主光临时，约翰决定试一下新策略。于是他打电话请来了那对夫妇，并说明是让他们来提几点建议的。

　　那对夫妇来后，约翰对他们说：“我了解你们，你们都是通晓汽车的人，你们能否帮我看看这辆车值多少钱？”

　　这对夫妇十分吃惊，汽车商竟然请教起他们来了。丈夫检查了一会儿，又开了5分钟，然后说：“如果能花300美元买下，就不要犹豫。”

　　“假如我花这么多钱把车买下，您不想再从我这里买走吗？”商人问道。

　　“当然，我马上可以买下。”就这样买卖很快成交了。

　　［计论］

　　每个人对强迫他干什么事都会感到不愉快，无论谁都喜欢根据自己的意愿行事。在商场中，请别忘了先站在这样的观点之上，仔细分析一下对方当时的心态，在关键时刻走出“险着”的一步，赢得商场的胜利。

------------

第二十七计持盈保泰

------------

　　保守成业使之平安无事的战术“持盈保泰”语出《诗经》：“太平之君子，能持盈守成。”意指处于富贵盛极之时，要谨慎行事，保住地位，以免招祸。

　　此计完全是明哲保身，但求无过的韬晦之略。不以攻击他人为目标，这同样不失为一种谋略。在各种征战中，只知道攻，不知道守；只知道进，不知道退；只知道伤害他人，而不知道自保其身，只能算是谋略的一个方面，而忽略了另一个方面。所以，此计显得很重要。王翦请赏释君疑

　　秦王政既灭三晋，逼走燕王，而数破楚师，准备派兵再次攻打楚国，他问大将李信需要多少人马。李信年少壮勇，曾经以兵数千逐燕太子丹破于衍水中，后破燕师而得太子丹，秦始皇盛赞他贤勇。李信年轻气盛，回答秦王政说：“二十万人就可以了。”

　　秦王又问老将军王翦，王翦权衡双方的情况，认为非六十万大军不可。秦王觉得王翦可能是岁数大了胆子小了，便派李信率二十万人马前去攻打楚国，结果被楚将项燕打得大败。

　　秦王这才觉得王翦的意见有道理，便革了李信的职，亲自到王翦家去请他出山。王翦坚持仍要六十万人马，秦王答应了他。出兵那天，秦王亲自到灞上(今陕西西安东)给王翦送行。王翦却要求秦王赏赐给自己良田住宅，秦王大笑说：“将军得胜回来，与我同享富贵，难道还担心受穷吗?”王翦却坚持说要为自己的子孙后代着想，乘大王现在用得着自己，多置些产业。秦王笑着答应了他。王翦这才率师启程。

　　可是走到路上，王翦又连续五次派遣心腹人员回到秦都，向秦王请求赏赐给自己田宅园林。副将蒙武觉得老将军未免太絮烦了，没完没了向人求赏，有失身份。王翦却说：“哪个君王不猜疑?就是大王也免不了如此。如今他几乎把全国的兵力交给我了，我三番五次地向大王请求赏赐，无非是表示我要为子孙后代考虑，决不怀有二心，这样大王才能完全放下心来，我便能随意用兵了。”蒙武这才明白了王翦的一番苦心，连连点头称是。

　　萧何智释君疑

　　在楚汉战争中，萧何一直以丞相的身份负责后方的生产和组织前线的军需给养。刘邦出击三秦时，他镇抚巴蜀；刘邦出关东伐项羽时，他镇守关中。

　　到了汉高祖三年，刘邦与项羽二军在京县与索亭一带相持不下，同时，他又对大本营关中很不放心，一连几次派人回关中“慰问”萧何。心腹鲍先生对萧何说：“汉王自己作战在外，却陆续派人来慰问您，这是因为他怀疑您了。为解除刘邦的疑虑，使他更加信任您，您应把您凡能拿武器的子孙兄弟均送到前线去。”于是，萧何照此办理，刘邦果然大为高兴。

　　汉高祖十一年(前196年)，刘邦亲自出关平定代相陈造反去了，结果淮阴侯韩信又在关中谋反，吕后用萧何之计，杀了韩信。刘邦在前线听到消息，速派人到长安拜萧何为相国，派一个都尉领五百士兵为其警卫，增封食邑五千户。大家都给萧何贺喜，惟曾作过秦东陵侯的召平对萧何说：“您的灾祸就要临近了。皇上在外打仗，您在朝中留守，并无冲锋陷阵之险，却给您如此封赏，派设警卫，这是因为皇上看到韩信谋反而对您也有了怀疑，并非对您宠爱。您应该不接封赏而把自己的家财拿出来资助军队，这样皇上才高兴。”

　　汉高祖十二年，刘邦又亲自前去讨伐黥布造反，他在前线几次派人回长安慰问萧何，萧何觉得皇上在外吃苦，自己更应勉励百姓生产，把自己的家财贡献给军队。这时又有一宾客对萧何说：“您离灭族不远了，您已位居相国，功劳第一，您想皇上会再怎么赏识您?您入关后，百姓一直很拥戴您，现在您还竭力去博得百姓的欢心。皇上之所以又多次派人来慰问您，是怕关中百姓都倾向于您。您现在应用强制购买且用赊欠的办法置田产以玷污自己降低声望，皇上也就放心了。”萧何又照此办了，刘邦也果然高兴起来。

　　从“上班行为”透视人心

　　行为严谨的人，工作速度比一般人缓慢。不过，由于工作认真，大家都对他寄以信赖。

　　话是这么说，由于过份严谨，往往令人受不了。例如，他的办公桌上，一定保持一尘不染，各种文具用品也摆在固定的地方。他向同事借东西的时候，总是轻声打个招呼：“对不起，圆珠笔借用一下，好吗?”用完之后，立即送还，绝不拖泥带水。可是，当他发觉别人动过他的东西，脸上就浮现不愉快的神情，以责备的口气说：“是谁动了我的圆珠笔?”这时候，不但他很恼怒，旁边的同事也遭殃，气氛变得非常紧张。他也深知自己这样的行为过于严谨，不合乎常理。可是明知如此，他却偏偏无法停止这种行为。因为对他来说，一旦压抑自己不说出内心的话，只会给自己莫大的痛苦或烦恼。

　　心理学上称之为“强迫观念”。将这种观念转成行动的状态，称为“强迫行为”。强迫行为不仅出现于行动严谨的人，任何人或多或少都有这种倾向。

　　在我们身边也有这样的人，明知信已投入信箱，手还伸进信箱口，再度确定信是否真的已经投入。

　　我们周围，通常有一、二位态度这般严谨的人。他们给别人的印象是神经质，经常重复相同的动作，例如：做一件事的时候，口中念念有词：“一、二、三开始。”或是一再整理桌上的文具……在椅子上坐下来之前，一定先拍一拍灰尘……

　　［计论］

　　有强迫观念或是强迫行为的人，对于自己的观念与行动，总是持怀疑的态度，往往必须利用反复的动作，再三确定自己的行为。

------------

第二十八计引蛇出洞

------------

　　将蛇诱引出洞捕捉它的战术“引蛇出洞”与“打草惊蛇”有所区别：前者是“引”而诱之，“出”而歼之(或捕之)；后者是用“打”来试探，以达到惊扰、试探的目的。

　　在计谋的运用上，“打草惊蛇”的目的是试探对方的火力点、隐蔽处，并惊扰对方，使之仓惶转移；而“引蛇出洞”则主要突出一个“诱”字，用计谋诱引对方离开老窝，而在不利于对方的地方一举围歼。孤军深入放火促战

　　苻坚趁慕容内外交困之机，派大将王猛、杨安率兵大举进攻。

　　慕容派太傅慕容评等人率精兵四十万反击秦军。两国暂时相持不下。慕容评虽然极贪婪，搜刮民脂民膏不知凡几，却并不愚蠢，甚至可以说是工于心计。慕容评算准王猛孤军深入，只想速战速决，他偏偏就不给王猛马上决战的机会。

　　王猛一看慕容评手握四十万大军居然按兵不动，就知道慕容评企图等他粮草供应不上、军心浮动的时候大举反击，轻取秦军。他当然不能让慕容评的如意算盘得逞。他打听到慕容评囤积粮草的地点，就派郭庆带领五千骑兵从一条秘密的小道越过慕容评的防线，一把火烧了他的不少辎重。这对于慕容评来说是相当沉重的打击。

　　消息传到邺城(今河北临漳县西南邺镇)，慕容怒不可遏，派心腹赴军中，责备慕容评身为国家重臣却不为社稷安危着想，一心只记得搜刮钱财，以至于影响到士兵毫无斗志，再这样下去，国家都要灭亡了，就是钱财堆积如山也没命去花!慕容评受到这番谴责，担心再相持下去，连脑袋都会被砍下来向祖宗谢罪，也就顾不得原来拟订的持久战略了，下令全军出击。

　　王猛看到这只老孤狸终于被逼出了洞穴，虽然很高兴自己的“烟薰法”颇见成效，却丝毫不敢麻痹大意，经过一番周密部署，才出兵应战。

　　两军战于潞川，慕容评指挥失误，被王猛打得大败，阵亡士兵达五万余人。王猛乘胜长驱直进，随后不久即攻下邺城，灭了慕容建立的前燕。

　　惊弓之鸟落于虚发

　　姚襄招聚定阳等地的羌人，实力大增，进据黄落(今陕西同官县南三十里)。

　　苻生派苻黄眉、苻坚、邓羌率兵前去讨伐，姚襄高挂免战牌，不予理睬，黄落城内外堡垒高不可上，壕堑深不可越，守方只要谨慎防范，攻方就无可奈何。

　　苻黄眉等人对此深感头痛。邓羌突然想起姚襄一段时间以来屡次被桓温、张平击败，恰如一只惊弓之鸟，他这次躲进乌龟壳中不肯出头，一方面固然表明他已是时衰势穷，另一方面则反映出他的心理承受能力相当脆弱，那么在这种情形下要促使他马上转守为攻，就很方便了。姚襄性格刚强暴烈，很容易被激怒，我军如果旁若无人地长驱直进，把营帐设在他的营门前面，他一定会气得暴跳如雷，不顾一切地杀出来，那时我们就能很快歼灭他。

　　苻黄眉觉得很有道理，就让邓羌率领三千人马直压姚襄的营门扎营。姚襄一看对方竟然如此肆无忌惮，果然大动肝火，亲率所有的精兵锐卒出击，准备灭敌兵的威风。邓羌假装众寡不敌，率领骑兵后撤。姚襄不知是计，穷追不舍，赶到三原这个地方，邓羌突然猛杀回马枪，而苻黄眉与苻坚也从背后杀到。

　　姚襄腹背受敌，章法大乱，几次舍命突围都未能成功，最后力战而死。姚襄的全部人员或阵亡或被俘，总之无一漏网。

　　终于说出内心话

　　台北著名摄影师之一的老麦，曾经透露替小孩拍照的诀窍。他说，首先要对小朋友说“拍好啦，谢谢你”!就在这一瞬间，小孩会突然解除面对相机的紧张感，抓住这一刹那，就能把小孩天真烂漫的表情捕捉下来。老麦对对方微妙的心理变化掌握得如此确切，不愧是摄影行家。

　　人类在正式而严肃的场合，精神就紧张起来，因而下意识地表现出与平时不同的“自己”。

　　把原是处在紧张状态的人，突然移到非正式情况下的场合时，他会自然流露出一直隐藏的真面目或真心。

　　处身于照相机前面，这算是正式的场合，在那个场合，要拍出小孩纯真的面貌，实在不容易。然而，若以一句“已经拍好了”！使他转入非正式的境地，小孩就会展露出自然、纯真的神态。

　　只要设法安排对方由严肃(正式)场合转为非正式的轻松场合，由此产生安心感，即可轻易探出对方想隐瞒的“真意”。

　　一位心理学家，曾经参加某杂志社举办的座谈会。在出席者都说过话之后，主持人站起来说：“谢谢各位，座谈会到此结束，接下来请各位随便聊聊……”哪知，在主持人这样宣告之后，聊的内容却更精彩。大家真的言无不尽，气氛之热烈，使那位心理学家都觉得，这一大段聊谈的内容，远比刚才正式的座谈内容好得多了。

　　然而，当他收到报道那次座谈会的杂志时，方才发觉刊登的内容大部分是会后聊的话。

　　原来，大家都掉进主持人预设的“陷阱”了。主持人使出的手法就是故意塑造出非正式之下的轻松气氛，让出席者毫无顾忌地侃侃而谈，由此获得真正有用的座谈内容。

　　美国税务员曾经透露，当他面对顽强不屈漏税者，在一番例行查询之后，接着就与对方喝茶闲聊。

　　接受税务员盘查的经营者，本来是紧张万分的，眼看查询工作已告一段落，他就不禁放下心来。此时，税务员就一边饮茶，一边若无其事地问他：“这一幅画可真不错啊!”

　　经营者由于戒心松懈，不假思索地说：“不瞒您说，这幅画是名画家的真品呢！”

　　如此这般，一个不小心而不打自招，让税务员抓到漏税的证物。

　　［计论］

　　从正式、严肃的场合获得解脱时，在戒心松懈之下，谁都会轻易说出内心的秘密。

------------

第二十九计引而不发

------------

　　拉满弓，搭上箭，不射出的战术“引而不发”原指教人射箭时，把箭搭上，把弓拉满，但不射出去，以便让学射的人体会要领。比喻启发、引导。

　　计谋中的“引而不发”则另有其明争暗斗的目的。在战场上摆开了决战的阵势，但迟迟不交战；在两人战斗时，双方对峙不下，却不肯轻易出手；象棋开局时，双方布阵、出车、架炮，谁也不愿先开战。

　　“引而不发”，有时是为了吊胃口，有时是窥测对方动向和实力，有时是虚张声势，试图不战而屈敌之兵。总之，“引而不发”是一种谨慎行动的计谋。武则天巧解臣怨

　　狄仁杰自唐高宗入朝为官，到武则天称帝时，就任“鸾台侍郎同平章事”之职，也就是宰相。武则天对他侦破审理案件，特别是处理要案、疑案才能深为赏识。

　　与狄仁杰同朝为官的娄师德也曾当过宰相，但因一些意见分歧，狄仁杰对娄师德不满已经很久，经常排斥娄师德，想把他充外使。武则天发现两相不和，很是着急，就想了一个为二人和解的办法。

　　原来，狄仁杰之所以能当上宰相，是靠娄师德的推荐。于是，有一天武则天问狄仁杰：“娄师德贤良吗?”狄仁杰说：“他为将谨慎小心，忠于职守，是不是贤良就不知道了。”武则天又问：“他判断别人的能力怎么样?”狄仁杰说：“臣曾经和他同僚共事，没听说他在这方面有什么突出的才能。”武则天最后说：“我如此重用你，你知道是什么原因吗?”狄仁杰答道：“我靠文章和道德取得官位，不是那种碌碌无为依赖他人进身的平庸之辈。”

　　武则天沉默了一会儿，说：“起初我并不了解你，你之所以受到重用，全靠娄师德的推荐，说明他的确很会看人。”说着，把娄师德写的推荐狄仁杰的奏折给狄仁杰看。狄仁杰一一仔细阅读，不觉汗颜，因自己对娄师德怀有成见而内疚，不知如何是好。

　　武则天从狄仁杰的表情变化中看透了他的心思，知道自己的目的达到了，因而没有说一句责怪狄仁杰的话。

　　狄仁杰走出殿外后，对别人深有感触地说：“想不到娄公竟有如此宽宏大量的涵养，他施恩于人，却从未表现出自夸的神色，跟他相比，我差远了!”

　　后来，这件事对狄仁杰感染很大，不仅消除了他对娄师德的成见，也促使他更多注重他人的长处。

　　李时勉一言免死

　　李时勉，性格刚硬。明成祖在位时，常违背皇帝的意志。

　　洪熙元年（1425年)上疏言事，被仁宗金爪扑击，打断三根肋骨。

　　宣宗继位后，听说李时勉得罪先帝的事，十分恼怒，下令把李时勉捆起来，说是要亲自审讯他，一定将他杀了。还命令王指挥押赴西市斩首，王指挥便从瑞西旁门出去，而先前派去的人从瑞东旁门把李时勉绑了进来。

　　宣宗远远望见李时勉，大骂道：“你这东西敢触怒先帝，写了些什么，快说给我听听。”李时勉叩头说：“审王居丧期间，不宜近妃嫔，皇太子不宜远左右。”宣宗听后，怒气消了不少。后来，李时勉连续讲了六件事，宣宗要他继续讲完，李时勉说：“我惶恐不安，记不全了。”宣宗怒意消解，问他上疏的稿本在哪里，他说已经烧了。宣宗便叹息不止，称李时勉确实是个忠臣，马上赦免了他，恢复他的侍读官之职。等王指挥回来时，李时勉已官服穿戴整齐站在台阶前。

　　“引而不发”的交谈

　　居于企业要津的人，再也没有比人事调动的事而感到头痛的了。为了使那些不满的从业人员心服口服地接受公司的安排，上司们必须动用各种方法，试着说服部属。

　　下面是一工厂一位人事部经理，说服被贬职员工的技巧。

　　首先，他把那些从业人员一个一个找来，好好的与他们交谈。名为交谈，实则一开始就让对方说出自己的意见，直到对方讲的已经疲惫的时候，才安慰说：“我很了解你现在的心情……”

　　这位经理表示，光凭这一句话，被贬职者的脸上就出现如释重负的表情。经理接着说：“假如我是你，我会高高兴兴地到那个小城市去生活。在那里，不必再为繁琐的人际关系问题而烦心，还可以全力发挥自己的能力，反而更有赢得上司赏识的机会。事实上，在小城市因为绩优而获得破格晋升的人相当多。”

　　不搬弄强制手段，在剖析利害时，站在对方的立场出主意，这就是说服成功的秘诀所在。这位经理就以这种方法，使所有工作变动的从业人员，高高兴兴接受公司的调派。

　　这位人事主管的说服方法，实际上就是协谈作业中的“非导向法”。负责协谈工作的人，一概不发表意见或感想，只致力于聆听对方说话。当你全盘托出内心的不满或苦恼，并知道对方一直专心聆听时，心中的浓雾就一扫而空。

　　这是由于对方倾听了他内心话的事实，会使他产生“对方与我站在同一阵线”的感觉，心里有了解脱感所致。

　　从我们的实际生活中，不难发觉在答案里几乎会出现“假如是我的话……”之类的话。

　　婚姻是我们每个人都必须所面对的人生大问题，当婚姻顾问与那些为婚姻问题而烦恼的人交谈时，一定先让心事重重的当事人，说出他的一切烦恼，然后他才说一句：“如果我是你的话……我一定再忍耐一阵子再说。”

　　妙的是对方都会把这句忠告听进去。究其原因，是顾问那一句“假如我是你的话……”使当事人产生“他竞是这般设身处地为我着想”的错觉。一旦在内心引发这种心理感受，那么对方接着说出来的话，即使不利于自己，也会认为“有利于自己”而接受。

　　［计论］

　　当对方认为你了解他的不满和烦恼时，你说出的助言他都会全盘接纳。

------------

第三十计以长击短

------------

　　以己之长击敌之短的战术“以长击短”即充分发挥自己的长处，并灵活利用自己的长处，攻击敌人的短处。

　　运用此计的前提在于知己、知彼，必须先了解己方的优势之处，敌方的弱点、缺点。在已知的情况下才能正确地发挥和利用，准确地攻击和制敌。韩信收燕降齐

　　韩信派军大破赵军后，派人找来了曾经献计给陈余的李左车，请他坐在尊位，师事李左车。

　　韩信向李左车请教说：“我打算向北攻燕，向东伐齐，应该怎么做才能稳操胜券?”李左车推辞了一番后说：“将军虏魏王，破代兵，又一举攻破了赵二十万大军，杀死了陈余，因此名闻海内，威震天下，天下的百姓无人不愿效命于将军。这些便是将军的优势。然而，将军的部队长期征战，战士们都非常疲惫，将军如果想用这样疲倦已极的部队去攻打燕国，想战而又怕持久，想速战又不能成功，天长日久，粮食也难以维持，部队的窘境必然会显露出来。弱小的燕国尚且不能被折服，那齐国势必会在边境上死力拒守，与燕、齐二国相持不下，则刘汉与项楚的均势就难见分晓。这些则是将军的短处。为今之计，将军不如按兵不动，安定赵国，安抚赵国的亡孤，百姓们自然会筚食壶浆，慰劳大军。然后摆出北向燕国的架势，而派遣能言善辩之士去劝降，前往燕国，向他们陈说我方的优势，燕国必然不敢不听从。燕国投降后，再派辩士去齐国，齐国也必然会望风披靡。这样，虽有智之人，也不知怎么为齐国计划了，结果是齐国也将投降于将军。如此，则天下之事就有希望了。”

　　韩信听后，非常赞同，依计而行，不久便收服了燕国，后来齐国也被韩信攻下了。

　　昂贵的服装反而畅销

　　任何商品，若是比一般行情便宜太多，又缺乏充分的理由，这个商品就反而卖不出去。

　　表面看来，顾客好像是在毫无主观之下，任意购物，实则人人在心里都有一种“心理标准”，亦即顾客购物时，打算花多少钱，心里早有打算。如果商品的价格与心里所估计相称，就会引起购买的行为。要是商品价格比心里估计的价位低得太多，也难以产生购买行为。

　　譬如，以名牌商品来说，若把一百元的品牌提包，以十元的低价予以贱卖，女性消费者会雀跃万分、争相抢购吗？事实上，一百元的皮包就被认定有其价值，才以一百元出售。因此，卖方即使心甘情愿地以十元的超低价牺牲贱卖，反而会引起会不会是仿冒品、瑕疵品的疑虑，令绝大部分女性消费者，裹足不前。

　　与此相反，香港一家服装商店从法国进口了一批服装，商品广告牌上写道：“款式最新颖、价格最昂贵”，结果这批进口服装被抢购一空，这就是利用了消费者互相攀比的弱点。

　　前些年，保时捷(PORSHE)是西德著名高级跑车制造厂生产的。最近，“保时捷设计公司”的太阳眼镜、钟表，颇受世界各地消费者的喜爱。保时捷本来是汽车制造厂，并不生产眼镜和钟表。然而，保时捷这个高级品牌的标志，名闻全球，只要冠上保时捷这个名字，钟表也好，太阳眼镜也好，都会使消费者觉得那是出类拔萃的高级品。

　　没有足够的金钱买保时捷跑车的人，即使保时捷钟表或保时捷太阳镜，价格比一般同类产品高昂，也激起他们的购买欲望。

　　这种商业手法之所以行得通，正是因为任何人对于在高级形象“周边的东西”，往往不在乎它的“实质内容”，在心里上产生那个东西是高级的感觉。

　　在现在的报刊、杂志上刊登广告，如果不知名的企业夹在一流企业之间一起刊出，不知名企业不但不会被猜疑，反而给人“虽然没什么名气，至少是个正派企业”的印象。

　　高低档商品的摆列

　　在商场或超市的货架上，经常摆放着不同型号、不同类别的商品供顾客挑选，满足不同顾客的心理需求。昔日雄霸照相机王座的日本尼康(NIKON)相机，后来却陷入苦战。原因之一是，由于它原有的高级品印象使然。提起尼康不仅在日本有名气，而且在世界上也是知名的高级品牌。正因为如此，需求便宜、轻巧的玩具型相机消费者，就以“尼康相机不是大众化商品”为理由，对它敬而远之。

　　廉价品摆放在高级品旁边，会令人产生高级感；相反，若是低级品旁摆放高级品，那个高级品就会令人产生廉价感。譬如，在日本以卖廉价品起家的“大荣”，仅销售廉价品，由于以往打出的“大众取向”的形象，已经根深蒂固，大家就不会期待在“大荣”能够买到高级品。

　　由此可知，某种印象一旦根深蒂固地深入人心，想改变它，实在难如登天。

　　［计论］

　　(一)摆在高级品四周的商品，即使是廉价品，也会显出高级感。

　　(二)卖不出去的商品断然改变品牌，也是一着妙棋。

------------

第三十一计以屈求伸

------------

　　弯曲身体为了伸展的战术“以屈求伸”语出《周易·系辞下》：“尺蠖之屈，以求伸也。”是一种以退为进的策略。

　　运用这一计谋，一般是在施计方暂时力量薄弱、时机不成熟的情况下，不得不先忍受屈辱，委于对方。以这种暂时的屈辱，使对方放弃预先的打算，而使己方避凶化吉，蒙混过关，赢得时间，然后再依计行事，逐渐壮大自己，等待时机，进而制服对方，消除祸患。陈平、周勃保汉室

　　刘邦临终前，吕后问他说：“陛下百岁后，如果萧相国去世了，叫谁来接替他当相国呢?”刘邦说：“曹参很可以的。”又问他曹参死后谁可替。刘邦说：“王陵行，不过，王陵太憨厚了，可以让陈平协助他。陈平的智慧是很足以当丞相的，但他难以独任。周勃为人厚重少文，但最终能使刘氏的江山得以安稳，一定还得靠周勃，可以任命为太尉。”吕后又问谁可接替王陵、陈平，刘邦说：“这以后的事已不是你所能知道的了。”

　　惠帝在位七年便死去了，公元前188年，太子继位，吕后临朝称制。吕后想进一步把吕家的人都晋封为王，向右丞相王陵征求意见，王陵说：“高祖皇帝在世时，曾经和大臣们喋血而盟。‘非刘氏而王天下共击之’，现在你要把姓吕的封王，与盟约不符。”吕后很不高兴，又去问左丞相陈平和绛侯周勃，他们却回答说：“高皇帝定天下，封他的子弟为王，现在太后称制要把自己的亲属封王，没有什么不可以的。”吕后很高兴。

　　事后，王陵责备陈平、周勃说：“从前与高皇帝喋血为盟时，你们难道不在场吗?现在高皇帝死了，太后是女主，要封姓吕的做王，你们为了讨好太后便不惜违背盟约，将来死了有什么脸面去见高皇帝于地下?”陈平和周勃说：“若论在金殿上当着太后的面据理力争，我们确实比不上你。但要保全社稷，保住刘氏的天下，你便比不上我们。”说得王陵无言可答。

　　吕后元年(前187年)十一月，王陵被夺了相权，陈平由左丞相提为丞相。吕后死后，在平定吕氏之乱中，陈平、周勃确实发挥了中流砥柱的作用，完全证明了高祖的识人之能。怎么是木造的

　　某大学的校舍，起初是由一幢屋龄数十年的木造建筑改成的。研究室是“多人杂处的大房间”，暖炉是老式的。后来搬到另一幢虽然同样是木造的校舍，但研究室是“特别房间”，厕所有抽水马桶，光是这样已经让人觉得比以前好多了。然而，刚搬进这幢校舍不明昔日情况的学生，却失望地说：“怎么是木造的呢?”明知昔日情况的人，一定称赞说：“唉呀，比以前进步多了。”新来的人则抱怨说：“真是的，居然是木造的房子！”

　　后来，这个大学的校舍，改建成现代钢筋水泥建筑物。与以前的时代相比，这简直是天堂了。虽然如此，新生还是抱怨这、抱怨那。

　　即使是同一幢建筑，只因个人的观点(意识)不同，评价也不同。这是因为后来的人，心里存着“既有的东西该如此”的心理所致。

　　不满总是无休止

　　一般人对自己四周的环境，都有无休止的不满。因此，不论加了多少薪水，满足感也是一时的，等到被加薪的“快感”一过，便习以为常，然后，再度对待遇感到不满，又寻机要求加薪了。总而言之，他本人的主观条件是欲求难足的根源。

　　从另一个角度来说，只有改变他的主观意识，才能减低某种程度的不满欲望，并且要告诉他：“大家薪水都一样”或是“同行都是这行情”，给他这种足以使其心服的理由，才能缓解他对薪水的不满。

　　［计论］

　　(一)拿得出足以信服的“理由”能使人安于目前的薪资。

　　（二）化除从业职员对薪资的不满，与其提高薪资，不如说明薪资不高的原因。

------------

第三十二计以静制动

------------

　　以己之静制敌之动的战术“以静制动”与“以静待动”有所区别。前者重在“制服”，后者则是“等待”。“制”为主动攻击，“待”为被动等待。

　　“静”与“动”是互为相反的。“静”则“泰山崩于前面色不变，糜鹿兴于左而目不瞬”；“动”这里则指敌之动向、攻击。在强敌压境之前，不动声色，不暴露自己的意图和战力，使敌方之攻势一时难以发挥，渐渐衰弱，敌之将领意志动摇，士卒士气低落，这些都是“静”发挥的无形战力。以这种无形战力制服敌人的嚣张气焰，使我方变被动为主动。未下棋秤已胜苻坚

　　历史上，苻坚率步兵六十余万，骑兵二十七万，号称百万大军，从长安出发，一路上破关斩将，直抵淝水，意图一举灭晋。

　　谢安为征讨大都督，在一片黑云压城、朝野上下心胆俱裂的严重形势下，却颇为悠然自得，毫无惧色。其侄谢玄试问对策，谢安只说他已经安排妥当，然后就别想再从他嘴里掏出半个字来。谢玄心急如焚，又让张玄进去探问口风。谢安知道他的来意，根本就不给他提问的机会，而是大会亲朋，看他与张玄手谈一局，赌注是一座豪华别墅。

　　结果张玄中盘认输，谢安对他的外甥羊昙说：“赢来的别墅给你。”张玄的棋艺本来略胜谢安一筹，这天心神不定，所以输给了对方。谢安下完棋就四处游玩，晚上才回，一口气安排好破敌策略，将帅们一直悬着的心才落到实处。

　　到谢玄等人一举击溃苻坚，消息传来时，谢安还在棋秤上与客人杀得难分难解呢。

　　既往不究的心态

　　生活当中，彼此很亲密的人，都可能发生误解或冲突。这个时候，暂时不管引起纠纷的原委，一句“既往不究”、“过去的就让它过去吧，让我们一切从零开始”，一切芥蒂就可以云消雾散。能够这样爽快、干脆、不记前嫌的人，一定广受好评。可是，有一种人却动不动就冒出这一句“既往不究”。这种人通常很容易与别人发生冲突。

　　当他遇到麻烦事儿，不会做任何抵抗，只希望利用一些词汇，彻底忘却过去的不愉快，迅速恢复彼此的关系。

　　可是，人毕竟是人，对于别人往日的过失，不可能那么简单就能释怀(一笔勾销)。假若真的不在意过去的不愉快，就该完全忘记那件事，甚至连“既往不究”这个字眼，都不该浮现脑际。所以说，口头上愈是讲“既往不究”的人，内心愈是无法忘记过去的事。

　　从这层关系上我们可以明白，这些看似很干脆的话，并不是为别人而说，事实上是对自己而说的。内心明明厌恶对方，表面上又怕对方知道，于是利用一些讨好的句子，掩饰自己内心的不安与恐怯。这种藉自我压抑，勉强要想忘却过去的作法，只会使“一股怨气”不断累积在心中。等到有一天爆发出来了，后果将不可收拾。喜欢讲闲话的心态

　　爱听闲话，几乎是每个人共有的嗜好。市面上一些期刊、杂志，就靠揭发各种人物的丑闻，做为促销手段。

　　闲话的成立，首先必须有提供与揭发消息的人，然后，还要有听闲话的人。喜欢讲闲话、听闲话，其心理动机是一样的。

　　第一：消除欲望难遂带来的“不满”。

　　这种类型的人，因为自己的价值观无法被上司接受，而内心忧郁。其特点为：不承认自己的错，总是把罪过推到同事或是上司身上。在内心的憎恶、攻击欲望逐渐增强之后，开始揭发对方的隐私，藉以消除欲望难遂带来的不满。这时候他们也希望得到听闲话者的认同。

　　第二：因嫉妒而引发的闲话。

　　这种情况，最容易发生在同事之间。当某些同事受到上司的器重，或是特别受到异性的欢迎时，就会引起其他同事的嫉妒，因而蓄意破坏对方的形象。

　　第三：听闲话者的动机。

　　爱听闲话的人，总是希望经由闲话，获得平常在公司难以听到的侧面消息。

　　“大伙原是认为，A科长是无血无肉的人。应当没想到他也有富有人情味的一面……”

　　“B先生平时嘴巴说得那么好听，其实是俗不可耐的人!”

　　一些侧面的闲言闲语，可以改变别人对那个人原有的印象，可谓杀伤力之大。

　　第四：人人都有喜欢看人出洋相的心理。

　　爱讲闲话的人，其心理动机几乎源自嫉妒、敌意、羡慕、自卑感。听闲话的人，也抱有同样的心理倾向。因此，只要有人讲闲话，马上出现一大批热烈反应的人。这就是所谓的臭味相投。

　　第五：心理动机与前面所述，略有不同。

　　提供闲话题材的人，在批评别人的时候，听闲话的人，多少也附和着发表自己的意见。此时，立场骤换，说闲说的人一变而为听闲话的人。从对方发表的意见中，可以拆穿对方对这件事的看法。这种手法，对收集情报者而言，非常重要。

　　［计论］

　　互相谅解，互相尊重，是良好人际关系的基础，也是消除闲话成立的首要条件。经常用闲话填满他人生活的鸿沟时，不如找一条可以互相谅解的路。

------------

第三十三计以柔克刚

------------

　　以柔和制服刚强的战术“以柔克刚”语出诸葛亮《将苑·将刚》：“善将者，其刚不可折，其柔不可卷，故以弱制强，以柔制刚。”这是一种避开敌之锋芒，用温和的手段取胜的计谋。

　　此计的关键在于灵活运用“柔”术，“柔”是一种高明的计术，既要运用各种计谋，又要具备一种实在的内质，这种“内质”，包括将领各方高素质的总和，又包括一个群体(部队、厂矿、企业等)内部的管理秩序。“柔”一定要“柔”在实处。汉文帝以柔制刚

　　赵佗原是秦朝的官吏，被派往岭南管理南越。秦亡后，赵佗自立为王，号称南越武王。

　　吕后当政时，由于听信身边亲信的谗言，将南越视为蛮族，实施差别待遇，并禁止在南越边境上进行铁器交易。南越王了解到吕后的这些禁令是长沙王策划的阴谋，先发制人，派军队攻陷了长沙国南部数县。

　　汉朝决定派兵讨伐。但由于南方天气酷热潮湿、瘟疫流行，汉军在越过阳山岭(南岭之一)后就无法继续前进了。赵佗也做了应战准备，他将周围的诸国(闽越、西瓯、骆裸)一一降服，并以天子自居，制定法令，乘坐用黄绢做成的车子，做出与汉朝分庭抗礼的架势。

　　吕后崩逝后，文帝即位。为了安抚天下，首先对各蛮族施予恩惠。对于赵佗，则将其双亲墓地真定赐给他做领地，并派人按时祭祀，又让其亲属担任高官，给了诸多赏赐。文帝的以柔克刚政策果然奏效，赵佗十分感动，上表汉文帝请和，说：“从前我不明事理，看到吕后听信长沙王的话，掘了我祖坟，并诛杀我同族的人，所以便图报复。我在这荒远之地称帝，统治一些未开化的人，虽然称帝，不过是自我陶醉罢了!”他诚恳地感谢文帝的恩德，并且请求以番属臣民的身份，入京进贡。

　　他在国内宣布，两雄不能并立，两贤不能并世。汉皇帝是贤明天子，从此以后，南越帝制取消。南越国内虽然还是称帝，但对汉朝廷则称王。汉对其也以诸侯看待，从文帝到景帝期间，汉朝廷与南越间一直相安无事。

　　薛胃劝綦良退兵

　　聪明人之所以聪明，就在于能审时度势，不盲目蛮干。薛胃是真正的智者，只看他当年在兖州断案，仅用十天时间就理清监狱中的所有陈年老账，对每个人了解大概，不能不佩服他的本事。

　　当汉王杨谅在并州举旗造反，薛胃正任检校相州事。然后汉王手下大将綦良往东攻城略地，逼围慈州(今山西吉县)。慈州刺史上官政向薛胃求援，称慈州危急，要薛胃火速出兵。薛胃首先估量了一下自己的实力，料定杯水车薪，绝对挡不住汉王的兵锋，只会徒增牺牲，所以他干脆对上官政的呼救装聋作哑。綦良接着又率兵攻打相州(今河南安阳)，薛胃也不想应战，决定用计使綦良退兵，他派亲人鲁世范去游说綦良，诡称天下事尚难确知最终的结果，他薛胃既身为人臣，去就须得其所，所谓良禽择木而栖，他会慎重考虑，将军大可不必急在一时，苦苦相逼。

　　綦良听鲁世范这么一说，以为薛胃真是见风使舵之辈，随时准备倒向汉王，既然如此，缠攻相州岂非浪费精力?再说等他去收拾的地盘还广阔着呢。

　　綦良不傻，他非常果断地做出了决定：移师攻黎阳。薛胃站在城楼，目送綦良挥师绝尘而去，终于悠悠地吁了一口长气。不管怎样，相州是保住了，忠与不忠，任人说去。

　　“礼貌”的效果

　　某工商刊物的采访编辑，曾经采访一大食品公司的老板。事先采访编辑与那位老板联络了好几次，老板一直没有时间，好不容易找到一个合适的时间，才约好在总公司见面。

　　由于对方的时间很紧凑，那位编辑无法做深入的采访，逼得他只好在懊恼中告辞。然而，他起身告辞后，老板竟亲自送他到电梯口，而且看着电梯正要关上时，立刻扯开嗓门说：“喂!里面是谁?贵宾要回去了，帮忙开一下电梯的门吧!”这一说，使那位编辑从此成为他的崇拜者。

　　一位姓林的企业家，有一次招待朋友吃法国菜。菜肴精致可口，仆役的服务也相当周到，林先生与朋友都非常满意。只是到了结账的时候，柜台竟把隔桌的账也算在林先生那一桌。他指出错误，对方居然坚持没有错误。

　　林先生不服，找来餐厅经理前来评理。结果虽然讨回了公道，然而林先生对这家餐馆印象已是坏到了极点，从此逢人便说：“不要光顾那家差劲的餐馆!”

　　人的记忆有“系列效果”，例如，在一连串的事件中，开头、中间与最后三个阶段给人的印象各有不同。一般而言，令人留下深刻回忆与印象的是开头和最后两个阶段。尤其是最后一刹那感受到的强烈印象，更能左右对整体的印象。上述食品公司的老板接待人员的举动，可说是循着这种记忆系列效果安排的。

　　美国连锁店售货小姐，训练有素，顾客购物时，不只是鞠躬说声“鸣谢惠顾”而已，还会说些令人中听的话。诸如：“您真会挑选啊！”或者说：“收到您礼物的人一定非常高兴呀！”她们总是加一句最适当的、赞美顾客的话，使对方在满心欢喜中离去。

　　如果，驳倒对方不至于破坏人际关系时，你就要在开头彻底说出自己的真心，挑明对方的缺点，最后才加一句赞美的话，例如：“即使如此，我还是非常感谢你！”这样一来对方原有的恶劣印象就烟消云散，只对你留下好印象。

　　［计论］

　　有关一连串事情的记忆，总是最后阶段的印象大大地左右了对整体的印象。

------------

第三十四计恩威并施

------------

　　恩惠与威严兼施的战术“恩威并施”语出《三国志》：“鲂在郡十三年卒，赏善罚恶，恩威并行。”用恩德笼络人心、用刑法使人慑服，二者同时兼行。

　　孙子强调为将者必须做到爱护士卒如同对待自己的儿子那样，只有这样，士卒才可以共赴危难。但是“慈不带兵”，关心爱护士卒又要掌握一定的度，必须刑罚严明，秋毫无犯。

　　此计不仅可以运用于己方部下，而且可以适用于对敌人的瓦解。对意志已经动摇的敌人，可以利益许诺，同时又以强大攻势的威慑，使敌作出归顺的选择。汉高祖重赏以伐陈

　　历史上，列侯陈在代地谋反，汉高祖刘邦执意亲自前往征伐。但从长安到代地路途遥远，不便带去太多的军队，所以只带了少量的人马先到了赵地。

　　刘邦问赵国国相周昌说：“赵国有没有勇敢善战的将领去率兵打仗?”周昌回答说：“有四个人可以用得上。”随后便把他们召来拜见刘邦，刘邦当着他们非常傲慢地骂道：“你们这些小子难道能率兵打仗吗?”那四个人拜伏在地，心感惭愧。但刘邦马上又变了另一副脸，以安抚的口气重赏了他们四人各一千户的秩禄，当即委任他们为将领率兵击陈。

　　当时跟随刘邦而来的大臣进谏说：“当年跟随您入蜀汉而后出关打天下的功臣都还未全部得到封赏，现在你凭什么就给他们如此的重赏呢?”刘邦回答说：“你们不是不知道，陈造反，整个邯郸以北都是他的地盘，现在我急速地征调各地的军队，都不能及时赶到，现在惟独可以依靠的就是赵地的士卒，我怎么能吝啬这四千户的封赏呢?这样不是能更好地勉励赵地的士卒作战吗?”大臣们一听，都认为这个主意很好，果然，不到一年，赵军就斩杀了陈的部将侯敞和王黄，收复了聊城。

　　后来，将军樊哙率兵赶到，终于在灵丘杀死了叛逆陈。

　　寇恂杀皇甫文而降高峻

　　建武十年(34年)，刘秀因久攻降而复叛的高峻所占据的高平不下，便改变策略，派遣寇恂携带诏书前去招降。

　　高峻派遣他的军师皇甫文出城迎接。皇甫文在交谈中言语傲慢，寇恂大怒，立即喝令推出斩首。寇恂的随从劝阻说：“高峻有精兵万余人，又装备精良，城池屡攻不下；现在正要去招降他，却反而杀掉他的来使，恐怕不妥吧?”寇恂还是坚决地杀掉了皇甫文，打发皇甫文的副使回城报告高峻说：“军师无礼，已被杀掉，打算投降的话，就赶快投降，不想投降，就赶紧固守好了。”高峻听了大为震惊，马上就在城头竖起了白旗。

　　寇恂的部下一边前来祝贺，一边疑惑不解地问道：“阁下杀了高峻的使者，却能使高峻投降，这是什么原因呢?”寇恂解释说：“皇甫文是高峻的心腹，又是他的智囊，他出来接待时态度傲慢，一定没有降服之心，如果让他活着回去，高峻就会听从他的计谋不会投降。而杀了他，高峻就失去了心腹和智囊，只有向我们投降了。”部下叹服说：“这真不是我们能想到的啊!”

　　令人不敢奢望的事

　　美国一家规模较大的电子工厂，在决定设计新产品时，曾经聘请了七十五位设计工程师协助。

　　工厂向他们征求有关设计方面的创意与意见，并讲明事后给他们的报酬：赠送他们希望订阅的两种一年的专业杂志。

　　这些人都是高薪的工程师，以这么微薄的条件作为报酬，他们愿不愿参与这个工作呢?这的确是令人不敢奢望的事。没想到，同意参与的工程师居然多达八成。不仅如此，他们还积极使用那个新开发的产品，并且运用他们的影响力推荐那个商品。

　　对他们而言，这项工作简直形同白干，为什么愿意这么卖力协助呢?最大的原因是，受聘之事使他们的自尊心获得满足。

　　全美设计师何止万人。在众多设计工程师中自己居然被选上，这种“众中择”的事实便使他们产生了优越感。其次，自己能参与这项划时代新产品的设计，也使他们感到莫大的骄傲。

　　这个例子不难知道，自尊获得满足时，即使报酬极少（付出与收入差距极大)，也会乐意承办或接受——这是人类心理特点之一。

　　在我们的周围也可以找到不少类似的例子。譬如，大学毕业后留在研究室服务的人，他们的收入与那些进入一般企业服务的同学相比少了几倍。

　　即使如此，他们仍能安于微薄的月薪，是由于他们居于学术领导者的荣耀感而致。

　　某些食品公司有一种请家庭主妇当“新产品试用报告员”(MONITOR)的惯例。被选上的家庭主妇，大都喜出望外，即便暂时放下收入丰厚的兼职工作，只领车马费与微薄的礼品，也无不兴高采烈地出席MONITOR会议。当然，这些人对“什么”感到荣耀，或是这份荣耀能够换得多少报酬，是因人而异的，对某些人而言，这种奖状是一文不值的东西，但是对某些人而言，即使捐献巨额的金钱去换取一张奖状，也觉得很有价值。

　　换言之，荣耀感这个“东西”并没有所谓的“价格标准”，正因为荣耀、自尊是无价的，才会随着各自的价值观，把它的“价格”定到由零到无限大。

　　［计论］

　　一个人只要荣耀心、自尊心获得满足，没有报酬(或报酬极少)的工作，也不会使他觉得不划算(反而高兴而更加卖力)。

------------

第三十五计奇货可居

------------

　　囤积奇货，以待高价的战术“奇货可居”语出《史记·吕不韦传》：“吕不韦贾邯郸，见而怜之，曰：‘此奇货可居’，乃往见子楚。”原义是指旧时商人囤积珍奇货物，以待高价。

　　吕不韦本是一个商人，但他以超越商人的远见卓识，认人为货，居奇而远谋，以经商的手段达到了政治上的目的。这种深远的韬略实非寻常人可谋也。

　　吕不韦重金扶子楚

　　秦昭王四十二年(前265年)，昭王立他的次子安国君为太子。

　　安国君有二十多个儿子，但他宠爱的正室华阳夫人却没有儿子。安国君的一个儿子子楚被秦国当作人质送到赵国，他的生母夏姬不为安国君所宠爱。由于秦国军队多次攻打赵国，赵国人对子楚很不客气。子楚滞留在邯郸（今河北邯郸），处境十分艰难。

　　吕不韦是一个拥有巨量钱财的大富翁，他到邯郸来做买卖见到了子楚，很有些怜爱他，认为他“是一宗奇特的货物，很可能买下来”。便去对子楚说：“我有办法把你的门户扩展得大大的。”子楚笑着说：“先去扩展你自己的门户吧，说什么扩展我的门户呢?”吕不韦说：“你是不知道啊!只有你的门户扩展了，我们的门户才能跟着扩展。”

　　子楚听懂了他话里的意思，两个人于是坐下来细谈。吕不韦对子楚说：“秦王年纪老了，华阳夫人又没有儿子，你如今久质在外，一旦安国君继位为主，你是没有机会在那么多的兄弟中争取立为太子的。”

　　子楚说：“这事真不知该怎么办才好。”

　　吕不韦说：“我虽然不算富有，但千金之数还是拿得出的。我替你到秦国去活动活动，争取让安国君和华阳夫人立你为嫡嗣吧！”

　　子楚感激涕零，说：“果真能那样，我愿与你共享秦国。”

　　于是吕不韦拿出五百金交给子楚，让他在邯郸广交宾客，而另五百金购买珍奇玩物，带到秦国，通过华阳夫人的姐姐献给了华阳夫人。他告诉华阳夫人说，子楚又聪明又贤德，朋友遍天下，日夜伤心流泪思念太子和夫人，经常说他是以夫人为天的。华阳夫人听了满心欢喜。

　　吕不韦又怂恿华阳夫人的姐姐替妹妹出主意说：“以色事人者，色衰而爱弛。你没有亲生儿子，一旦丈夫不在了，还有不失势的?不如趁现在正在得宠的时候，劝太子立子楚为嫡嗣。子楚那样依附夫人，他如被立为嫡嗣，夫人岂不是便有了靠山吗?”经华阳夫人和太子商量后，子楚果然被立为嫡嗣。安国君和华阳夫人聘请吕不韦做子楚的师傅，子楚一下子便处境大变，名声远播诸侯。

　　吕不韦在邯郸和一名姿容姣好且又善舞的女子同居，并怀了孕。有一次，子楚与吕不韦在一起喝酒，又见到了那个女子，并爱上了她。吕不韦起初恼怒，但回头一想，自己既然不惜破费家产扶持子楚，何在乎一个女人?便把她送给了子楚。

　　吕不韦隐瞒了她已经怀孕的事实，后来生下的儿子便是嬴政(秦始皇)。子楚不知道内情，只当是他自己生的儿子。秦昭王死后，安国君继位，即孝文王，立华阳夫人为王后，子楚为太子。

　　朱元璋救韩林儿

　　元至正二十三年(1363年)，张士诚部下大将吕珍围攻安丰(今安徽寿县)。安丰是农民军首领小明王韩林儿所在地，朱元璋的军队形式上属于农民军所建立的宋政权，朱元璋也一直打着宋的旗号。

　　安丰危急，刘福通请朱元璋派兵解围。当时，刘基竭力劝阻，认为大兵不该轻出，万一陈友谅乘机进攻，便进退无路，而且就算把小明王救出来了，又怎么安置他好呢?是继续让他来当皇帝，还是把他关起来，或者杀掉他?如果是后者，那救他干什么呢?如果是前者，岂不是自讨没趣?本来好好的，还要找个上司来管自己。

　　朱元璋不听，率大军弛赴救援，打败吕珍，救出小明王，并把小明王接到滁州，设銮驾儆扇，建筑宫殿，供了起来，小明王也封赠朱元璋三代，朱元璋成了吴国公。至正二十四年(1364年)，朱元璋称“吴王”。

　　此后一段时间，朱元璋发布文告，第一句话都是用“皇帝圣旨，吴王令旨”，借小明王韩林儿名义。后来，天下大势已定，宋的名号和小明王已没有什么价值了，至正二十六年(1366年)，朱元璋派廖永忠接小明王到南京，途中至瓜州(今江苏六合)，翻船将其淹死。1367年，遂成为吴王元年。

　　不能小看的负担

　　现如今儿女的教育费，对父母而言已经是很重的负担。除了让小孩上幼儿园，还得让他学习各种“技艺”(例如外语、音乐、美术……)、上补习班、聘请家庭教师……进高中、大学的整个过程所花费的金钱，也相当可观。

　　随着儿女的长大，教育费在家计上所占的百分比，也愈来愈高。绝大部分的父母，宁可牺牲自己的生活，也要维持儿女的教育费。某教育机构曾经以母亲为对象，发出问卷调查，调查的主要内容是：儿女在补习班、家庭教师之类，学校以外的地方接受的教育，其效果究竟有多大？会有多少回报?调查的结果，发现了下面的事实。

　　(1)小孩还是小学生时，母亲最多的想法是：“将来定有相当的回报。”

　　(2)小孩是中学生时，母亲最多的想法是：“不一定有回报。学校以外的教育，效果如何，虽然不太明确，但是让孩子接受那种教育，总比没有接受那种教育要好，使我们更加放心。”

　　(3)小孩是高中生时，母亲最多的想法是：“不敢期待有什么回报。”“总得让他像别人的孩子一样，去接受学校以外的教育，那是一种时尚……实在是逼不得已……”

　　这些结果充分显示：随着孩子的长大，孩子究竟有多少实力，终于逐渐分明，父母因爱子心切而有的期待，也随着趋淡。

　　但是，可怜天下父母心，明知不会有什么太大的回报，他们还是肯为孩子的教育挪出固定比率的费用。感到“回报无望”而仍然愿意投下教育费——父母这种心理，说穿了是他们对儿女怀有“亏欠(负疚)之心”使然。如隔壁的孩子，他的父母从他四、五岁的时候，就让他去学习音乐或外语，我们家的小孩，如果不让他也去学习外语或音乐……等到他长大了，一定怪我们做父母的为什么没给他那种机会。

　　这种“必须尽其所能为孩子设想，否则对不起孩子(负疚在心)的心理，使父母在有限的收入中，仍然愿意省吃俭用，为孩子挪出一笔不少的教育费。家庭若有几个上中学、大学的孩子，其教育费总是优先于父母的交际费。

　　此类对孩子的负疚之心，直截了当地说，也可以解释为父母顾及门面的虚荣心作祟所致。这种心理，就像在女儿出嫁时，希望让女儿穿上新娘装一样。

　　［计论］

　　父母不吝惜孩子的教育费，则由于对孩子有一种负疚心理。

------------

第三十六计激将计

------------

　　树怕剥皮，人怕激气的战术

　　“激将计”即人们常说的“激将法”。所谓“激将”，就是激励将士英勇决战的斗志。

　　俗语说：“树怕剥皮，人怕激气。”激励将士或煽动众人，都是针对人人都有一种保护个人自尊心的心理，抓住对方的过失、弱点或某种利害关系，给予挫伤其自尊心的刺激。孟子说过：“一怒而天下定。”这怒因刺激而起，勇气即从胆中而生。许多事业可以凭藉这一激而成创举，亦有许多坏事起于一怒之差。

　　“激将”的对象最好选择性情急躁、自尊心强的人，对于那种老如世故的人很少被激动。当然，激将高明者有时也能使老奸巨滑者“怒”而上当。苏秦约合纵激张仪相秦

　　苏秦是战国中晚期之际著名的政治活动家。他凭三寸不烂之舌游说诸侯各国，倡导建立了以对抗秦国为目的的六国(楚、燕、齐、韩、赵、魏)合纵联盟。

　　他为了使这一整体计划不致破产，力求有一个合适的人去秦国与他遥相呼应。于是便想到了师弟张仪(同师于鬼谷先生)，并派人去请张仪来见他。张仪家境贫困，也正想借助苏秦为自己仕途打开通道，所以就匆匆来到了苏秦府下。但张仪到后，苏秦却过了好几天才接见他，并只让张仪坐在家仆们的堂下，仅赐给他仆妾们所吃的饭食，而且还几次故意地责备张仪说：“像你这样有才能的人，却使自己穷困羞辱到了这种地步，我是不能把你向诸侯推荐，使你得到高官厚禄的。再者，你也不足以能使他们收容你。”张仪听后立刻觉得无地自容，气愤不已。但又想到苏秦现在身佩六国相印，这些国家都不能为自己提供舞台，所以他就决定去了秦国。

　　在张仪去秦国的途中，却有一个素不相识的人与他结伴同行，一路上与他同吃同住，供给他所需费用，并把车马和携带的许多金钱都送给了张仪。张仪到达秦国后，正是有了这些资助才得以拜见了秦惠王，并很快就被秦惠王拜为客卿。但此时，那位同伴却向张仪告辞要走了。张仪问其缘由，那人说：“我并不了解你，真正了解和关心你的是苏君。他担心秦国伐赵而使合纵抗秦的计划破产，认为只有你才有能力去左右秦国的国策，所以他当时故意激怒你，使你愤然来到秦国。而后又私下派我跟着并接近你，供你给用。现在你已被秦王聘用，我就算完成了任务，应回去告诉苏君了。”张仪听后大为感慨。

　　张仪凭他自己的智慧和才能，终于说服秦王，使秦军十五年未越函谷关一步，为苏秦合纵之策赢得了很高的声誉。

　　但苏秦死后，张仪就马上一反过去，彻底瓦解了六国的合纵关系，并使秦国与东方的部分国家结成了联盟(连横)，为秦统一中国立下了汗马功劳。

　　诸葛亮激孙权出兵赤壁

　　刘备屯夏口，曹操已率大军南征，孙权在一旁观望。

　　诸葛亮来到孙权那里，对他说：“天下大乱，将军起兵江东，刘备也在汉水以南招集兵马，与曹操一同争夺天下。现在曹操已基本上平定了北方，接着又南下攻取了荆州，军威震动天下，致使英雄无用武之地，所以刘备才逃到这里。请将军认清局势而制定对策，如果用江东的军队与中原的曹军抗衡，就应早早地与曹操断绝关系，如无力抵抗，何不放下武器而束手就擒，向曹操称臣呢?”

　　孙权说：“刘备为何不投降曹操呢?”诸葛亮说：“刘豫州是汉朝宗室之后，雄才大略，超过世人，人们仰慕拥戴他，如同河流奔向大海。如果功业不能成功，那是天意，但怎么能再做曹操的下属，听一个奸臣的指挥呢?”

　　孙权听完勃然大怒：“我不能拿整个东吴土地和十万军队去受别人的摆布控制，我的决心已定。但我们又怎样才能是曹操的对手呢?”诸葛亮分析了敌我双方的各自利弊，认为孙刘联军集中兵力，利用曹军长途跋涉，又不习南方水战的特点，在赤壁与曹操展开大战。

　　孙权同意，即派周瑜、程普、鲁肃率水军三万，与刘备会合，把曹操的军队挫败在赤壁，奠定了三足鼎立的局面。

　　女孩的激将法

　　美国某女性杂志，曾经刊载这样的对男性操纵法：“要同时拥有几个男友，并且巧妙的操纵他们，就要在对方邀约三次中只赴约一次的。”

　　从这篇文章可以看出，美国年轻女孩的想法实在可怕，这恐怕是大多数中国女孩做不到的。不过，这种邀约三次才答应一次赴约的方法，的确是迷惑男性的有效技巧。

　　每次都答应赴约，就有让男方提早产生厌倦感的危险。若是每次都拒绝，对方就会死了心，转而追求其她的女性。

　　男方如果邀了三次能获女方的一次许诺，他就会产生“或许她还会答应跟我约会”的期待，因而可能继续关心这个女孩。

　　这种使男人晕头转向的操纵技巧，在现实中能够哄男人到什么时候，实在难以保证，但是，这种要领至少合乎心理学所谓的“间歇强化的原则”。这个原则就是：“在间歇性报酬中得到的反应，即使报酬完全中止，该项反应仍有持续下去的强烈倾向。”这一点，早就经由实验得到证实。这个实验是这样的：

　　准备两种箱子，一种设计成只要按下杠杆就跑出饵食来，另一种设计成偶尔才会跑出饵食来。然后把饥饿的老鼠放进去做实验。

　　两种箱子的老鼠，都会发现可以按出饵食的结构，于是它们就一直按杠杆，若是使其完全不会跑出饵食，老鼠就会停止按杠杆的动作。至于停止供应饵食时，到底哪个箱子里的老鼠会持续按杠杆按的较久?

　　答案是：偶尔会跑出饵食的那个箱子里的老鼠，还会继续按杠杆；而一定会跑出饵食那个箱子里的老鼠，一旦发觉饵食不再跑出来，就立即停止按杠杆的动作。

　　偶尔获得报酬所产生的“间歇强化作用”，会使对方容易持续原先的行为。这种行为反应，可以从柏青哥钢珠台的游戏获得印证。

　　正因为偶尔会跑出钢珠而获奖，使得玩电动玩具的人欲罢不能。这种方法如果应用在哄骗男人上，当然不值得鼓励，若是为了提升小孩子的教养，就值得大加运用。

　　在企业中的各种管理上，也可以运用这种方法。

　　［计论］

　　一种行为若是偶尔才能获得报酬，在报酬中止之后，我们还是会在“期待”中持续那个行为。