

书名：**如此经商，战无不胜**

——**经商厚黑篇**

【版权页情况】

出版社：中信出版社

署名：大理/编著

书号：ISBN 7—4578—2636—4/Z·28

电子版定价：5.00 元

版权所有：北京大理创作室

## 目录

### **第一章：厚而无形，黑而无色**

厚黑学的最高境界是“厚而无形，黑而无色”，推而广之，在经商中，为了“信誉”不惜赔钱，为了赚钱却打着“让利”的招牌，非常精明却假装糊涂，耳聪目明却装聋作哑，赚了顾客的钱却让顾客觉得自己得了利……如此种种都是“厚黑学”在经营中的具体应用。如果能深谙这一技巧的经营管理者，那么在市场上就能永远立于不败之地。

**以诚取信，以信得利**

**信誉是企业的无价之宝**

**欲取先予，“黑”而无色**

**采用装傻战术**

**暗渡陈仓，出奇制胜**

**巧用缓兵之计**

**走为上策**

**坐收渔翁之利**

**“大智若愚”是高级“厚黑”经营技巧**

### **第二章 有孔没孔都要钻**

商业竞争鼓励人们采取种种方法去谋取商业利润，为了达到追求利益的目的，经营者常常将开拓新兴领域，创新求奇、“有孔无孔都要钻”作为称雄天下的成功韬略。厚黑成功者所钻的空子就是当大家遵循一些规则的时候，他却突然醒过来，不遵守那个规则。因此，“厚黑者”必须能够善于变通，更要善于利用机会和创造机会。

**时时潜心于捕捉机遇**

**善于变通，抓住和利用机遇**

**善用厚黑技巧创造机会和利用机会**

**谋求小屈大伸的最佳方法**

**垄断经营，实现“惟我独尊”**

**创造时尚，没孔也要钻**

### **第三章 厚黑相济赢利多**

“舍不得孩子套不着狼”，该句话意思是说要想得到自己需要的东西，必须付出代价，

以小求大，以屈求伸；推而广之，一个企业要想发展壮大击败对手，必要时做适当的让步和休整，积蓄力量以待时机，才能厚积而薄发，关键的时候以“黑”制胜，全面克敌。不怕失败和挫折是“厚”，敢闯敢干是“黑”，具备了这两点能力，你就会无往不利。在商业谈判时，采用“厚黑”相济互补的手段，往往也能取得出人意料的效果。

**能屈能伸、能“厚”能“黑”**

**以硬对硬，以“黑”克“黑”**

**红脸白脸都上场，“厚黑”相济能取胜**

**不怕挫折是“厚”，敢闯敢干是“黑”**

**以退为进，能“厚”能“黑”**

**将计就计，厚中有黑**

**用“厚”打出自己的知名度**

**亮“丑”公关，以“厚”取胜**

**后发制人，以“厚”取胜**

**先发制人，以“黑”取胜**

**“声东击西”是“黑”的经营功夫**

**虚张声势，在气势上占上风**

**用“厚”促成合作，再以“黑”争取利益**

**活用“厚黑”技巧，在谈判中争取主动**

**商不厌诈，要时刻提防别人骗你**

## **第四章 把客户“捧”得心满意足**

顾客是上帝，因此，时刻不能忘了“捧”顾客，产品质量、服务水平等都应该要满足顾客需求。世上百种之人各有其所好，商人的利益就在于从各种人物的内心中去发掘可利用的价值。关于“捧”顾客的说法，厚黑学主张，如果做不到“厚而无形，黑而无色”，就应该追求“厚而硬，黑而亮”。主动让利，限量经营，从长远考虑效益等经营思路，奉行的就是这一原则。

**投其所好，活用“捧”字诀**

**无须你死我活地竞争，关键是把顾客“捧”满意**

**只要让顾客感到愉悦舒坦，生意定会兴隆**

**以情绪或感觉来提起对方的兴趣**

**“让利”与“不让利”都赚钱的厚黑技巧**

**利用消费者的猎奇心理“反弹琵琶法”**

**限量经营，给人以“黑而亮”的感觉**

## **第五章：君子爱财，取之有道**

追逐利润是一个商人的天职，是无可非议的。经商若不把赚钱放在第一位，就等于我们认同勤劳、聪明、勇敢、智慧毫无价值的观点。为了赚更多的钱，为了使经营能够长久，厚黑经营者也非常重视“正派经营”，遵守“赚钱游戏的规则”。经商须“黑”，但不能“骗”！“诚信”是厚黑经商必备的品德。

**遵守“赚钱游戏的规则”才可能立于不败之地**

**以“义”代“利”常常带来事与愿违的隐患**

**经营当以“追求最大利润”为最高原则**

经商须“黑”，但不能“骗”  
厚黑经营者要敢于对顾客说“不”

## 第六章：对人要厚，对事要黑

在商场强调“生意归生意”，“朋友归朋友”，盛行“对事要无情”，“对人要有情”的论调。厚黑经营者提出了“对人要厚，对事要黑”的思想。虽然要挣钱的决心很笃实，但对人却强调“厚”，对朋友要“厚”，对顾客要“厚”，对职员要“厚”，对竞争对手也要“厚”！当然，所有这些“厚”都应该围绕着一个目的——赚取最大的利润！

**对人要厚，对事要黑**

“厚”是经营者的基本功

委曲求全，用“厚”渡过经营难关

用“厚”拉近与员工的感情，增加企业的凝聚力

执着创业，不耻请教

以己之长，攻人之短

时刻睁大警惕的慧眼

## 正文

### 第一章 厚而无形，黑而无色

厚黑学的最高境界是“厚而无形，黑而无色”，推而广之，在经商中，为了“信誉”不惜赔钱，为了赚钱却打着“让利”的招牌，非常精明却假装糊涂，耳聪目明却装聋作哑，赚了顾客的钱却让顾客觉得自己得了利……如此种种都是“厚黑学”在经营中的具体应用。如果能深谙这一技巧的经营管理者，那么在市场上就能永远立于不败之地。

### 以诚取信，以信得利

1、“诚与信”有时比金钱更有价值

古今中外杰出的厚黑经营者，无不强调“信誉第一，忠诚为上。”把“信”作为立身之本。只要答应过的事情，就要“言必信，行必果”，所谓“千金一诺”，赢得信任，对施展其他谋略，具有奠基的作用。

“以诚取信”，首先要取得广大购买者的信任。在买方市场形势下，一个企业要生存和发展，就要争取广大购买者，同公众保持良好的关系，赢得他们的信赖。这就必须做到诚实不欺，讲究信誉。

台湾声宝董事长陈茂榜，他的创业成功，凭的不是充足的金钱，而是靠两个字——“诚”与“信”。

在50多年前，也即是他24岁时，他以100元开了家用电器行，由于资金不足，他只好以50元为一单位，分别分给两家电器中盘商做保证金，然后向他们提货。

由于陈茂榜做人诚实，做生意时特别讲究信誉，因此，这两家中盘商，都很信任陈茂榜，所以50元的保证金只不过是一种形式，其实陈茂榜向他们所提的货高达500元，也即是保证金的十倍，由此可见，“诚与信”有时比之金钱要更有价值。

做生意第一要诀就是要诚实，只有真诚待人，才能做成大生意。弄虚作假，只能是一锤子买卖，终究是要弄巧成拙，惨遭失败的。在当今，作为一个企业家，更应以诚信为本，那种开空头支票、许愿轻诺，最终只能失去信任。

如果你是个诚实的人，人们就会了解你、信任你。不论在什么情况下，人们都知道你不

会掩饰、不会推托，也不会为自己的行为辩解。他们会了解你说的是实话。

厚黑经营者发现，成功者有许多共同的特点，其中之一就是“为人诚实。”国际知名的房地产经营家乔治便是以诚实著称的，大家都亲切地称他是“房地产大王”。

乔治常对人述说他早期的一则故事，当时他在伊利诺伊州开始担任房地产业务人员。有一栋房子由他经手出售，屋主曾经告诉他：“这栋房子整个骨架都很好，只是屋顶太老，早就该翻修了。”

乔治第一次带去看房子的顾客是一对年轻夫妇。他们说准备买房子的钱有限，很怕超支，所以想找一幢不需大修的房子。他们看了之后，很快地就喜欢上了它，特别是它的位置，想要马上搬进去住。这时，乔治对他们说：“这栋房子需花七千美元重新整修屋顶！”

乔治知道，说出这栋房子屋顶的真相，这笔生意可能因此做不成。果然，他们一听到修屋顶要花这么多钱，就不肯买了。一个星期之后，乔治得知他们去找另外一家房地产交易所，花较少的钱买了一栋类似的房子。

乔治的老板听说这笔生意被别人抢走了，非常生气。他把乔治叫到办公室。

老板对乔治的解释很不满意，更不高兴他替那一对夫妇的经济条件操心。“他们并没有问你屋顶情况，他咆哮着说：“你没有责任说出屋顶要修，主动说这个情况是愚蠢的！你没有权利说，结果搞坏了事！”于是，便把乔治解雇了。

假如乔治是个失败者的话，他当时会想：“我把实话告诉了那对夫妇，真是做了傻事，我为什么要为别人操心呢？我再也不要那样多嘴，把工作搞丢了。我可真笨！”

但是，乔治希望做个诚实人——他受到的教育一直是要他说实话。他的父亲总是对他说：“你同别人一握手，就算是签了合同，你的话就得算数。如果你想长期做生意，就要讲公道。”乔治最关心的是他的信用，而不是钱。他当时虽然想要把那栋房子卖掉，但绝不肯因此而损及自己的人格。即使弄掉了职业，他仍然坚信自己惟一的做事准则就是把所有真相统统说出来。

乔治向他帮过忙的一位亲戚借了些钱，搬到了加利福尼亚州，在那里开一家小小的房地产交易所。过了几年，他以做生意公道和说老实话出了名。这样做使他丢了不少笔生意，但是人们都知道他靠得住。最后，他终于赢得好名声，生意做得很兴隆，在全国各地设置了营业处。所以，厚黑经营者指出：“你在个人生活或工作当中，可能由于诚实而失掉某些你想要的东西。但是，在漫长的人生旅途中失掉一些应有的回报算不了什么。你需要的是建立信用，树立真正诚实的名声，你应该使自己的话被人信赖。”

## 2、诚招天下客

厚黑经营者所崇尚的“诚招天下客”，讲的就是以诚恳、诚实、诚心对待客人。

世界化学工业，历来由美国、联邦德国等工业国家称雄。但到80年代，它的前50名企业家的排名单上，第一次出现了华人企业家的名字：台湾塑胶集团董事长王永庆。然而很少有人知道，50年前，王永庆还是一个米店的小伙计。

那时，他每天的工作很简单，就是给顾客送米。邻居也是一家米店，而且是日本人开的。如何同日本人比高低呢？米都是一样的，送米的人却不同。小王想：顾客的米缸往往都有旧的米，新米再倒进去，旧米就更旧了。于是，他就想出了一个“出陈入新”的方法，每次送米时一定先把米缸里剩余的旧米倒出来，把缸清理干净，再倒进新米，最后把旧米放在上层。

这一出一进，只是一个小小的改进，却出乎意料地受到了顾客的欢迎，米店兴旺起来了，压倒了日本人的米店。

王永庆这一做法就是以诚待客法。正因为他这样以诚待客，所以，他才能击败日本人，取得了成功。

那么，怎样才能做到以诚待客呢？厚黑经营者认为：

第一，处处要为顾客着想。要从方便顾客出发，要从关心爱护顾客出发，这样就能使顾

客感受到你的诚意和诚意。

有些劳动模范就是这样做的：

菜场营业员安女士是商业系统著名的劳动模范，她把维护消费者利益看得比销售更重要。

一次，一位老人挑了一只冬笋要她称，称下来是 625 克，要 1 元钱。老人已准备付钱，但安女士发现冬笋内有蛀虫，就向老人说明，征得老人的同意把冬笋壳剥去，削掉坏的部分，这样处理后这只冬笋只需八角钱。老人感激地说：“旧社会做生意，一切为了赚钱，坏的也要说成好的，你现在做生意一切为了顾客着想。”

这只冬笋虽然少卖了两角钱，却得到了顾客的信赖。

还有一天下午，一位小朋友拿了一角钱要买鸡毛菜（小青菜）。安女士逢小顾客来买菜，总要问清楚作什么用才上称。当她得知是要买来做汤的，就对小朋友讲，只买 4 分钱的就够了，买多了吃不了，就白浪费了。安女士少做了 6 分钱的生意，却做到了“童叟无欺”。

如果安女士不是做到处处为顾客着想，那么她就不可能这样诚心对待顾客了。

第二，为了对顾客表示诚意，宁愿自己吃亏也心甘情愿。

一家水果批发公司到外地与果农洽谈生意，他们提的价格适中，条件优厚，但就是谈不成功。原来，前几年也有人来谈水果买卖，当时说得天花乱坠，等到货一到手就全变卦了。果农害怕再上当受骗，就不敢轻易地相信别人了。

几天后，恰巧刮了一场大风，一些尚未成熟的水果被风刮掉在地上。有些果农提出，让水果公司收购这些落地水果。果农以为这种眼见吃亏的事对方肯定不干的。可是那家公司的负责人却愿以优惠价格全部购进，去做蜜饯和罐头，并当场付现款。此举立刻赢得了果农的信任，纷纷与这家公司签订合同，愿以最低价格优先保证对方需要。宁愿自己吃亏，结果赢得了对方的信任，这家公司得到了优先保证。

### 3、坦诚与守信能化被动为主动

厚黑经营者懂得：在公共关系处理过程中，只要我们抱着坦诚合作的态度，我们的行为会得到谅解的，我们也比较容易得到公众的合作。

20 世纪 80 年代，人们普遍要求一个干净的生存环境，而现代技术工业发展导致了严重的污染。现实生活中的这一尖锐的矛盾愈演愈烈，令人关注。当麦德造纸公司宣布将在密执安湖的半岛上的埃克诺巴建造一个牛皮纸造纸厂时，持怀疑态度的人们成立了一个本地保护空气委员会。这并不是简单的条件反射，因为大凡造纸厂，尤其是牛皮纸造纸厂，在生产过程中总要排出令人讨厌的臭气。当麦德宣称其新技术能够消除臭味时，怀疑者的口气变得更加强硬了：“你举出一家这样的工厂给我们瞧瞧！”在整个事件的处理过程中，麦德的公共关系工作采取的是公开的、直截了当的方针，把一切都摆在新闻媒介和社区居民面前。

首先是密执安的新闻界，然后是全国的新闻媒介从这个公众委员会的建立中嗅到了火药味，于是派记者前来采访。全国新闻界纷纷登载文章，引起了全国性的公众舆论。

埃斯克诺巴空气保护委员会起草并散发了致全体居民的公开信，号召埃斯克诺巴的居民，包括每一个个人和团体齐心协力，保住美国最纯净的空气。

事情闹大后，密执安政府空气污染控制委员会召开了一次公众意见听证会。在其中的一次会议上，密执安大学的学生站在埃斯克诺巴保护空气委员会一边，认为麦德不应该建厂。一名特别坦率的学生当即被麦德的公关人员邀请与麦德公司副董事长见面，并参与共同审议麦德所说的控制臭味的研究与技术。

在工厂建造与早期生产过程中，出现过很多严重事件。因为怪味、臭味可以来自蒸馏器、回收炉、石灰窑以及纸浆冲洗的任何环节，要同时控制这么多漏洞是需要花费很大力气的。其中最伤脑筋的一次是沉淀器失调，大量白粉外泄，覆盖了附近整个地区。麦德为此停工 3 次，并耗资近 200 万美元增设了一个改进系统，才将局面控制住。整个控制空气污染的设备

与措施总共花费了 600 万美元。

麦德言行一致，公关部门提供专用电话及时受理投诉，认真回答询问。在白粉外泄事件后，公关人员挨家挨户给受损失者打电话，发送洗车赠券，听取意见。密执安空气污染控制委员会并没有凭空想当然办事，它派出工作组到埃斯克诺巴进行考察和调查。麦德的这些做法，赢得了社区居民的信任，埃斯克诺巴的负责官员在接受采访时说：“麦德本可以只把这问题谈滥了而什么也不做，但是它没有这样，它是坦诚直率的、直截了当的、实事求是的。要是有什么事情办不到，它就会告诉我们：‘这个不灵，我们还得回头再试试别的什么。’我们都知道麦德在解决它的问题时是卖了力气的，我们社区里大多数居民都觉得它差不多已经把事情办妥了。”

麦德终于用 3 年的时间把难题解决了。麦德不愧为厚黑经营者中的佼佼者，麦德公司凭着自己的坦诚与守信，成功地处理了公关危机，得到了公众的理解与赞誉。如果它没有能够实现它的许诺而在一定程度上打了折扣的话，那么埃斯克诺巴及密执安的保护空气委员会和空气污染控制委员会与麦德公司能和睦相处。相安无事吗？

## 信誉是企业的无价之宝

中华民族历来注重信义，人们对背信弃义或不守信用的人是深恶痛绝的，这是中华民族的传统文化意识。“信义”在企业经营活动中，占有极为重要的地位，厚黑经营者认为：“信用、信任、信誉是企业的无价之宝。”他们非常善于用“信用”树立自身的形象。广西荔浦罐头厂的发展经验就是一个很好的明证。该厂自 1981 年建厂以来，始终坚持“以信为本”的经营方针，赢得了广大用户的信赖，企业一跃成为全国内销罐头最大生产厂家，经济效益在同行中一直处于领先地位。

1992 年夏季，遇洪水灾害，该厂荔枝罐头进站半月、一月，还发不出去。他们原和用户订约：荔枝罐头预付款，如款到一个月发不出货，计息 8%。按理说由于大灾人祸的原因，而且当年的荔枝罐头又很紧俏，只要和用户说明，超过时间发货，即使不计息给用户，他们也是能理解和接受的。但他们没有这样做，“言则有清”，5 万多元利息，照付给用户。

1992 年 3 月份成都“全交会”上橘子罐头较为抢手，价格上扬。在这之前，用户和他们订价低于现价 1 角至 2 角，数量有 2000 多吨，可以升值 40 多万元，他们不为眼前利益所动，仍按原价按时给用户发货；另一方面，当时厂内尚存 1000 多吨桔子罐头，虽然有新用户愿意出高价购买，但他们讲信誉、重感情，没有忘记患难与共的“老朋友”，不仅没有卖高价，还按低于现价的价格，全部供给了原有业务往来的用户。成都“全交会”期间，他们同不少用户订集装箱发货，4、5、6 月正值销售旺季，又加上部分地区遇水灾，货发不出去，不少用户来函、来电、来人催货，情急之下，他们采取“零整”的办法，给南京、北京、石家庄、昆明、沈阳等中心城市发运，当地分货。这样每个车皮要多花 2000 多元，他们没有向用户摊 1 分钱，用户对他们诚实守信的经营作风十分满意。难怪不少省市、地区的用户有“非和荔浦罐头厂做生意不可”之说，不少商户和消费者到了非荔浦罐头不卖不买的程度。

现代厚黑经营者知道：市场经济是一种契约经济、法制经济，实质上是一种信用经济，成千上万的交易活动都要靠信用来维持，没有信用的市场经济必然是一种混乱的经济。企业的信用和信誉是靠自己建立起来的，需要一定的时间，需要付出一定的代价。现代企业经营者应牢固树立信誉第一的观念，信守合同，信守诺言，在社会公众中建立起自己的良好信誉，必将得到社会的丰厚回报。

### 1、谋事以诚，信誉为重

恪守信用，意味着人们对自已的话承担责任和义务，言必信，一诺千金。纵使在某一时间或某件事上，吃点小亏，也应保持个人的信誉许诺。但是，厚黑者懂得：“信誉许诺是非

常严肃的事情，对不应办的事情或办不到的事，千万不能轻率应允。”一旦许诺，就要千方百计去兑现。一个人如果经常失信，一方面会破坏他本人的形象，另一方面还将影响他本人的事业。明代《郁离子》一书中有如下一则商人因失信而丧生的故事：济阳某商过河船沉，他拼命呼救，渔人划船相救。商人许诺：“你如救我，我付你 100 两金子。”渔人把商人救到岸上。商人只给了渔人 80 两金子，渔人责斥商人言而无信，商人反责渔人贪婪。渔人无言走了。后来，这商人又乘船遇险，再次遇上渔人。渔人对旁人说：“他就是那个言而无信的人。”众渔人停船不救，商人淹死河中。这就是轻诺寡信或言而无信的后果。

因此，重诺守信，对于个人形象的树立、个人事业的发展，都是极其重要的。而厚黑经营者的具体做法与具体事例极多。这里要讲述的是埃及商人奥斯曼因讲诚信而成为亿万富翁和副总统的故事，它会告诉读者诸君该如何讲求信誉并以信誉为自己的事业服务。

奥斯曼，全名奥斯曼·艾哈迈德·奥斯曼，出生于埃及伊斯梅利亚城。幼年丧父，由母亲抚养长大。

1940 年，奥斯曼以优异的成绩毕业于开罗大学并获得了工学院学士学位，重新回到了伊斯梅利亚城。贫穷的大学毕业生想自谋出路，当一名建筑承包商。这在商人看来简直是白日做梦。奥斯曼也陷入窘境：“我身无分文，但我立志于从事建筑业。为了这种目的，我可以委曲求全，从零开始。”

奥斯曼的舅父是一名建筑承包商，他曾经开导奥斯曼：要有自己的思想，不要人云亦云。奥斯曼为了筹集资金，学习承包业务，巩固大学所学的知识，便到了舅父的承包行当帮手。在工作中奥斯曼注意积累工作经验，了解施工所需要的一切程序，了解提高工效、节省材料的方法。一年多的实践后，奥斯曼收获不小，但也有不少感慨：“舅父是一个缺乏资金的建筑承包商。设备陈旧，技术落后，无力与欧洲承包公司竞争。我必须拥有自己的公司，成为一名有知识、有技术、能同欧洲人竞争的承包商。”

1942 年，奥斯曼离开舅父，开始实现自己的成为建筑承包商的梦，手里仅有 180 埃镑，却筹办了自己的建筑承包行。

奥斯曼相信事在人为，人能改变环境，不能成为环境的奴隶。根据在舅父承包行所获得的工作经验，他确立了自己的经营原则：“谋事以诚，平等相待，信誉为重。”创业初期，奥斯曼不管业务大小、盈利多少，都积极争取。他第一次承包的是一个极小的项目，他为一个杂货店老板设计一个铺面，合同金只有三英镑。但他没有拒绝这笔微不足道的买卖，仍是颇费苦心，毫不马虎。他设计的铺面满足了杂货店老板的心意，杂货店老板逢人便称赞奥斯曼，于是奥斯曼的信誉日益上升。奥斯曼的经营原则获得了顾客的信任，他的承包业务日渐发展。

1952 年，英国殖民者为了镇压埃及人民的抗英斗争，出动飞机轰炸苏伊士运河沿岸村庄，村民流离失所。奥斯曼承包公司开始了为村民重建家园的工作，用两个月时间，为 160 多户村民重建了房屋，他的公司获利 5.4 万美金。

20 世纪 50 年代后，海湾地区大量发现和开发石油，各国统治者相继加快本国建设步伐。他们需要扩建皇宫，建造兵营，修筑公路。这给了奥斯曼一个历史机会，他以创业者的远见，率领自己的公司开进了海湾地区。他面见沙特阿拉伯国王，陈述自己的意图，并向国王保证：他将以低投标、高质量、讲信誉来承包工程。沙特阿拉伯国王答应了奥斯曼的请求。后来工程完工时，奥斯曼请来沙特国王主持仪式，沙特国王对此极为满意。

“人先信而后求能”。奥斯曼讲究信誉，保证质量的为人处世方法和经营原则，使他的影响不断扩大。随后几年，奥斯曼在科威特、约旦、苏丹、利比亚等国建立了自己的分公司，成为了享誉中东地区的大建筑承包商。

奥斯曼讲究信誉的做法，在一定情况下会使自己吃亏。但厚黑经营者懂得：在这种情况下，吃亏毕竟是暂时的，所谓有亏必有盈，某次吃亏或经济利益受损却会给自己长远的事业带来积极的影响甚至长远的影响。

1960年，奥斯曼承包了世界上著名的阿斯旺高坝工程。地质构造复杂、气温高、机械老化等不利因素给建筑者带来了重重困难，从所获利润来说，承包阿斯旺高坝工程还不如在国外承包一件大建筑。奥斯曼为了国家和人民的利益，克服一切困难，完成了阿斯旺高坝工程第一期的合拢工程。但随后却发生了一件奥斯曼意料不到的事情，让他吃了大亏。

纳赛尔总统于1961年宣布国有化法令，私人大企业被收归国有。奥斯曼公司在劫难逃。国有化后，奥斯曼公司每年只能收取利润的百分之四，奥斯曼本人的年薪仅为3.5万美元。这对奥斯曼和他的公司都是一次沉重的打击。奥斯曼没有忘记自己的诺言，他委曲求全，丝毫不记恨，继续修建阿斯旺高坝。

纳赛尔总统看到了奥斯曼对阿斯旺高坝工程所作的卓越贡献，于1964年授予奥斯曼一级共和国勋章。奥斯曼保全了自己的形象与自己的处事原则。他并没有白吃亏，1970年萨达特执政后，发还了被国有化的私人资本。奥斯曼公司影响扩大，参加了埃及许多大工程的单独承包。奥斯曼本人到1981年拥有40亿美元，成为驰名中东的亿万富翁。

## 2、利用“信誉”巧做文章

在充分认识到信誉重要性的基础上，厚黑经营者在某些情况下也利用“信誉”巧做文章。

S·A·F汽车公司的汽车销售形势不好，老板先生十分焦虑，冥思苦想，得出一计。他在报上登了一则消息：

“本汽车公司为了庆祝开业一周年，特别准备了各式各样的新旧汽车一批。开业周年那天即2月1日，请您带着小孩和身份证明，有一位小孩我们就优惠30美金，若有10位小孩，我们就优惠300美金。销售狂廉，欲购从速。

谢谢！

S·A·F汽车公司谨启”

消息一登出，好奇的人都来看热闹，大人们领着小孩或抱着婴儿，想必有些当天就有想买走汽车的意思。一向冷清的汽车公司一下子门庭若市了。SIAOF先生也忙得不可开交，同时也喜在心头：没想到这一招还真见效啊！

一会儿，一个先生带了大大小小13个小孩子来了，他看了许多辆汽车，然后指着一辆相当旧的汽车问：“这汽车卖多少钱啊？”

SIAOF先生急忙跑过去：“按照定价，我们打算卖400块钱。”

那位先生指着那辆旧汽车说：“今天是你开业一周年的日子，这么旧的汽车还卖400元呢？便宜6卖300元吧？”

周围的人都在看着他们俩，看看到底什么结果。想了一下，SIAOF先生高声说：“特别优惠你，就卖你350元吧。你有几个小孩呀？”“13个小孩，我都有身份证明。”SIAOF先生像是很为难的样子说：“13个小孩，我要优惠你390元，这怎么行，这样我不是还要倒贴你40元吗？”

那位先生赶忙说：“那可不能不信守诺言呀？”

这时四周的人都叫嚷起来：“要信守诺言啊。”

SIAOF先生像是很痛苦而又无奈的样子：“卖给你吧，我倒贴40元，我认了。”那位先生拿着40元钱，开上车，带着13个小孩浩浩荡荡地走了。

人群中有人前来拍照，第二天，S·A·F汽车公司“1个小孩优惠30美元售汽车”的事情就见了报，并称赞SIAOF先生是一个信守诺言的企业家。

其实，开业一周年的那场表演是SIAOF先生精心导演的。但不久，该汽车公司生意果然好了起来。每个月都能售出200多辆汽车，S·A·F汽车公司收到了意想不到的促销效果。

**欲取先予，“黑”而无色**

《老子》曰：“将欲夺之，必固与之。”欲取先予，是我国古代军事上的一种暂作让步、待机索取的兵战策略。这一策略也是对厚黑学的最高境界“厚而无形，黑而无色”的灵活运用，对今日经营管理者仍有着重要的借鉴意义。

欲取先予法，就是在商战中，欲占领某一市场，必须先给予一定的投入，花费一定的代价，等待时机，创造条件，最终达到自己的目的。

大明朝永乐年间，朱棣皇帝的太医研制出一剂专供皇帝服用、有延年之效的宫廷秘方。冯根生邀集各方专家在整理古代医药档案时发现了这一秘方。他们用现代科学方法生产出了这种秘方的水剂和片剂，这便是“青春宝”。“青春宝”有健脑提神、增强记忆力和分析力、使人酣睡、减少梦幻的功能，可抗疲劳，延长工作时间，增强抵抗力，预防衰老。

前面曾提到过的厚黑经营者胡雪岩为了扩大“企业”的影响，当然也是为了治病救人，曾将“避瘟散”免费发放三年，满足了病人的需要，也打响了企业的牌子。

冯根生决心用胡雪岩的办法试一试。“青春宝”首先在美国各大城市的高级宾馆免费发放，凡是旅行的美国人，一到旅馆就可以获一盒精美赠品，形如 555 香烟，内装两支“青春宝”口服液。

美国国家食品和药物管理局（FDA）是世界权威药政机构，对进口药控制严格甚于任何一国。如今，“青春宝”已通过这个机构的检验，在美国畅销无阻。“青春宝”还行销到世界上 136 个国家，并在加拿大建有合资企业。

河南省漯河市糖业烟酒股份有限公司是全省糖酒公司系统效益较好的企业。公司经理李德清“先给后取”的经营之道是其取得良好效益的秘诀之一。

有一年，广东、广西甘蔗受灾，甘蔗产量下降，李德清马上意识到砂糖将成为当年市场的紧俏商品。于是，他立即派出人马和“两广”糖厂及其他糖厂联系，得知部分糖厂设备陈旧需要更新而缺乏资金时，先拿出 1000 多万元的流动资金，提前支付给“两广”的一些糖厂和新疆甜菜糖厂，让厂家用于生产前的设备维修和更新。被他支持的糖厂，分别以特别优惠的价格与螺河公司签订了供货合同。果如李德清判断，后来市场上砂糖紧缺，价格一涨再涨。由于有充足的货源保证，当年，螺河公司的砂糖销量是其他市级糖酒公司的几倍，获得了可观的经济效益。不仅仅是糖，对名优酒的组织，李德清也采取了同样的策略。从 1993 年以来，先后向全兴、剑南春等名酒厂家预付资金近千万元。这些投入，换来的是货源的保证和价格的优惠。为此，螺河公司成为众糖酒经销商的向往之地。他们的商品辐射到山东、安徽、陕西、湖北等十多个省、市市场。

不仅中国商人善用这种厚黑策略，西方的“洋商人”——尤其是美国人，也不乏深谙此道者。

口香糖是美国人里力的杰作，它刚问世时运气并不佳，问津者寥寥无几。后来，他在试销中发现，为数不多的顾客多半是儿童。里力从儿童身上看到了“希望”，他决定以儿童作为推销口香糖的“突破口”！里力按照电话簿上刊载的地址，给每个家庭都免费送上 4 块口香糖。他一口气送了 150 万户，共 600 万块口香糖。

几天以后，这一招就奏效了。

孩子们吃完里力赠送的口香糖，都吵着还要吃。家长们当然只得再买。从此，口香糖的销路就打开了。聪明的里力后来又想出了一个新招：回收回香糖纸。顾客送回一定数量的糖纸，便可得到一份口香糖。孩子们为了多得糖纸，就动员大人也嚼口香糖。就这样大人、小孩一起嚼，没用多长时间把口香糖嚼成了畅销世界的热门货。

1988 年，美国现代玩具巨商——孙之宝跨国公司推出的“变形金刚”玩具在亚洲市场上销售额不过 50 万美元，如此惨淡的营业额使孙之宝认识到若不及时扭转，自己在亚洲儿童玩具市场将很难有大的作为。但孙之宝并不是运用人们习以为常的广告大战，而是采取“诱导促销”的战略，将公司精心制作的儿童电视动画片《变形金刚》无偿赠送给亚洲各地电视

台播放。变幻莫测的“金刚”不仅诱惑着无数儿童的心，甚至一些青少年、成年人也被深深地吸引。从此，在亚洲市场掀起了一场声势浩大的“变形金刚玩具潮流”。不出两年时间该公司的玩具销售额剧增到400万美元，在1988年前的基础上一下翻了六番多。

美国的一个油漆商为了推销油漆，给1000名顾客各邮寄去一把崭新的刷子，并附上一张信函，上面写道：

“您是不是需要油漆您的房子？是不是已经该重新刷漆，使您的房间焕然一新？为此，特赠您一把油漆刷子，我们从现在起连续三个月，实行特别优惠，凡是拿着这封信函来敝店的顾客，油漆一律以8折优惠，敬请光临。

特里斯克油漆店敬启”

人有买便宜东西的习性，对一点小小赠送也会产生相当大的好感，同时，也觉得家中有一只刷子不好好用一用，放在那里太可惜了。结果有750多人拿着信函来他的店里买了油漆。

美国可口可乐公司，为了打开可口可乐在中国的市场，不是一开始就向中国倾销商品，而是采取“将欲取之，必先予之”的办法。先无偿向中国粮油进出口公司提供价值400万美元的可乐罐装设备，花大力气在电视上做广告，提供低价的浓缩饮料，吊起你的胃口，使你乐于生产和推销美国的可乐。而一旦市场打开之后再要进口设备和原料，他就要根据你的需求情况来调整价格，抬高价钱啦。十余年来，美国的可口可乐风行中国，生产企业由一家发展到多家，销量由几百吨发展到上千万吨，价格也由几分钱一瓶发展到几角一瓶。美国商人赚足了钱，无偿供给中国设备的投资早已不知收回多少倍了。

欲取先予的经营术之所以能产生如此大的功效，其关键在于摆正了企业经营中“取”与“予”的位置。是先“取”，还是先“予”？还是只“取”不“予”？这是一个经营思想和经营策略问题。聪明的经营者应当清醒地看到，“先予”是“黑而无形”的表现，一方面，它能促进企业上水平。为了满足用户需要，企业千方百计加大投入，提高质量，开发新品，尽心尽力为用户提供热情周到的服务，能大大提高企业的生产技术和经营管理水平，提高企业和产品的知名度；另一方面，“先予”能使用户对企业产生一种信任感，继而与企业真诚合作。如此一来，取，便顺理成章，水到渠成，何愁企业不能获得应有的回报呢？

## 采用装傻战术

“装傻战术”是对李宗吾“厚黑学”中“求官六字真言”之一的“聩”的灵活运用，在商战中常能取胜。

### 1、装傻迷惑对方

下面这个日本公司与美国公司竞争的故事说明了“装傻战术”的妙处。

日本某公司与美国某公司进行一次技术协作谈判。日本公司与美国公司采取了两种不同的谈判方式。谈判伊始，美国首席代表便拿着各种技术数据、谈判项目、开销费用等一大堆材料，滔滔不绝地发表本公司的意见，完全不顾日本公司代表的意见。而日本公司代表则一言不发，仔细听并埋头记着。当美方讲了几个小时之后，征询日本公司代表的意见时，日本公司代表此刻显得迷迷糊糊，混沌无知，反反复复地说：“我们不明白”，“我们没做好准备”，“我们事先也未搞技术数据”，“请给我们一些时间回去准备一下”。第一次谈判就这样不明不白地结束了。

几个月后，第二轮谈判开始了，日本公司以上次谈判团不称职为由，撤换了上次的谈判代表团，另派代表团到美国谈判。他们全然不知上次谈判中的结果，一切如上一次谈判一样，日本人显得在这个谈判项目中准备不足，最终还是日本公司以研究为名结束了第二次谈判。

几个月后，日本公司又如法炮制了第三次谈判。这样，美国公司老板大为恼火，认为日本人在这个项目上没有诚意，轻视本公司的技术和基础，于是就下了最后通牒：如果半年后

日本公司仍然如此，两国公司的协定将被迫取消。随后美国公司便解散谈判团，封闭所有的技术资料，以逸代劳，等待至少半年后的最后一次谈判。

没料想，几天后，日本便派出由前几批谈判团的首要人物组成的庞大的谈判团飞抵美国，美国公司在惊愕之中仓促上阵，匆忙将原来的谈判团成员召集起来。这次谈判日本人一反常态，他们带来了大量可靠的数据，对技术、合作分配、人员、物品等一切有关事项都做了相当精细的策划，并将协议书的拟稿交给了美方代表签字。这使美国人迷惑了，最后勉强签了字，当然其中所规定的某些条款要明显倾向于日方。显然日本人是在了解美方的意图后，一鼓作气制定了详细的方案，趁美国人放松警惕的时候，突然出击，取得了决定性的胜利。

## 2、“心甘情愿”地充当“受害者”的角色

“心甘情愿”地充当“受害者”的角色也是厚黑经营者采用的一种“装傻战术”。

一位台湾客商人与东京的一位日本商人太郎先生联系，太郎先生正在寻求帮助以推销他的大批产品。太郎的朋友史密斯应邀帮忙。

据太郎先生说，由于原产地经营不当，运交给他的产品不是质量低劣就是废品太多，这使他十分担心，因为不管他能否卖出这些产品，一运到日本，他就得付百分之十的关税。更有甚者，他必须另外雇人帮助他筛选这些货物，白白地浪费了他的金钱。他说，他想做的事情是需要一个人在发货地点检查产品的质量。为了能够获得高质量产品，他情愿在现有价格的基础上再支付 15% 的费用。史密斯一边巡视台湾商人的货色，一边聆听他解释自己的需求，为自己担当新的角色做准备。这个人彬彬有礼，一丝不苟。在史密斯离开之前，太郎先生向史密斯强调为他提供当前美国农业讯息的重要性。

随着传真开始飞越太平洋，根荒谬的是，这位新客户实际上并没有做出承诺。他拒绝签订购买信息的合约，与此同时却要求史密斯提供更多美国农业市场的讯息。

眼下，史密斯不介意为他提供讯息，传达讯息是从事任何一笔生意的一部分。然而，这意味着首先得谈妥生意，而将传递讯息当成这笔交易一个部分。迄今，史密斯还谈不上从这位日本商人那里获得多少好处，可是史密斯仍然用传真机给他发去大量讯息。假使史密斯开的是一家讯息服务公司，史密斯想应该按照所提供的讯息索价。

史密斯决定迫他就范：要求他做出承诺。这位日本人讨厌这种想法，说“不行”，因为这会破坏日本经商方式中一项至关重要的和谐原则。

当太郎先生通过传真答复史密斯说，他还没准备做出承诺，至少在提供更多的讯息之前他不会这样做的时候，史密斯怀疑自己被利用了。

太郎先生利用史密斯为他搜集讯息，并不使他感到吃惊。在亚洲商业界这是一种司空见惯的做法。史密斯发现有趣的是，他对自己被利用所做出的反应。在过去史密斯也许会看到两种选择的可能：要么自认倒楣，悬崖勒马，不再浪费自己的时间和精力，改干别的事情；要么给此人写信，告诉他史密斯很清楚他的意图，而且发现这些意图令人生厌。第一种选择是切实可行的，尽管他会使他们从此分道扬镳，各奔东西。第二种选择虽然也是一条绝路，但是它会使得史密斯自我感觉更好一些。

史密斯决定了第三种选择：采取忍耐的态度，假装傻瓜听天由命，什么也不干。既然史密斯已经投入了时间和信誉，似乎他应该从中寻找一些好处。史密斯将相信他的话——他是一位正直的人，同史密斯做生意的意图是真诚的，可是眼下史密斯公司提供的服务对他毫无用处。史密斯将忍受在智力上被太郎先生捉弄的耻辱，使自己从这种境地摆脱出来，为今后跟他做生意或者他需要史密斯帮忙时留下生路。

表面看来，第三种选择比第一种选择更具有实际效果。这两种选择都意味着悬崖勒马，接受现实，不过第三种选择其实产生了另外一种结果：史密斯能够控制自己，再也不仅仅觉得自己不公平地被人利用了，心甘情愿地充当“受害者”的角色。

一旦史密斯采取第三种选择，他的内心就产生了这样一种心理状态，即他不仅准备取得

成功，而且已经取得成功。除了太郎先生应该回来找史密斯，要求史密斯提供可能提供的资料之外，剩下没有别的可以实现的了。

从这种意义上来说，史密斯并非真的在等待，因为“等待”的意思是“等待某样东西”，一种好的或者坏的结局。对某种好事到来时史密斯并不是“手到擒来”。相反，只不过任何坏事都不会发生在史密斯的身上，因为他已经从自己现实的生活中消除了这种可能性。

一年以后，太郎先生来到美国登门拜访史密斯，他此行的最后结果是同史密斯签订了一笔数额庞大的订单，这又导致了他们携手经营别的生意。史密斯的“装傻战术”获得了成功。

## 暗渡陈仓，出奇制胜

李宗吾认为，韩信“脸皮最厚，心不黑”。其实，韩信也有“黑”的一套。楚汉之争时，韩信利用“明修栈道，暗渡陈仓”的妙计打败了项羽，留下了千古佳话。在商战中，此计可引伸为：故意暴露自己的行动意图，用以迷惑或麻痹竞争对手或以此吸引顾客，暗地里却准备另一个行动，以达到出其不意，战胜竞争对手或赢得顾客的目的。

“暗渡陈仓”之计，实际上就是“偷袭”的灵活运用，但“暗渡”先要“明修”，这就要求经营者先作好部署，另树目标，以转移竞争对手的目标，为“暗渡”铺好获胜的通道。

出奇制胜，是社会竞争的普遍方略。在经济竞争中运用“暗渡陈仓”，主要是指企业要努力采用特殊的与众不同的方式和手段，想他人之不能想，为他人所不能为，以出人意料的竞争谋略和方法取胜于对手。

社会竞争的现实是，许多人甚至成百上千的人都盯着同一个目标，“相对而争利。”在竞争对手的队伍里，可能有许多精明强干、智慧过人之士。获取目标所能采取的办法，差不多人们都想到了。这样，要想超出众人，出类拔萃，就必须有一点“绝招”，见人所未见，为人所未为，出奇制胜。

最高明的行动是别人没有意料到的行动，最好的计谋是别人一时还难以认识的计谋。

《孙子兵法·形篇》指出：知不出众知，不算高明；用众所周知的办法取胜于敌，也不算有本事。如同你能举起根毫毛，不能说有力气，能看见太阳和月亮，不能说有眼力，能听见隆隆的雷声，不能说耳朵比别人灵。所以，高明的厚黑经营者，往往独具慧眼，见人所未见，知人所不知，先人而出，先人而动，出奇制胜。

有一年，美国芝加哥举办规模很大的世界博览会。世界各大厂家差不多都将产品送去陈列。英国一家赫赫有名的罐头食品公司，当然也不例外，将自己公司的罐头食品也送了去参加展览。但令经理汉斯先生失望的是，博览会的工作人员派给他一个会场中最偏僻的阁楼。博览会开始后，前来参观的人，拥挤异常，但是，到汉斯先生阁楼的人，简直绝无仅有。为此，汉斯想出了一个绝妙的办法。在博览会开幕后的第二个星期，会场中出现了一个新奇的玩艺儿。参观的人常常从地上拾到一些小小的铜牌，铜牌上刻着一行字：“拾得这块铜牌的，就可以拿它到阁楼上汉斯食品公司换取纪念品。”

数千块铜牌陆续在会场上发现。不久，汉斯那无人问津的小阁楼，便被挤得水泄不通，会场主持人怕阁楼被挤塌，不得不请木匠设计加固。从那天起，汉斯的阁楼，成了博览会的“名胜”，参观者无不争先前往，即使铜牌绝迹，盛况也未削减，一直到闭幕。

不用说，汉斯先生的招儿是够奇的，这一奇招，使他转败为胜，打了个漂亮仗。每个经营者都会做广告，可奇妙超群的广告比起老生常谈的广告，不知要多赢利多少倍。日本西铁城钟表商的广告术最有特色。为了在澳大利亚打开市场，他们用直升飞机把手表从高空扔到地面，落到指定的地点，谁拾到就送给谁。这一奇招，果然引起轰动，成千上万名观众拥到广场，看到一只只司的经理在机场不期而遇。两家公司素有往来，在这种场合相遇无需做任何解释，彼此都已心照不宣，但在礼节上还是要相互寒暄一番的。飞机已降落，旅客们鱼贯

走下舷梯。渐渐地人已稀少，却仍不见巨商的影子。两家公司的老板、经理停止了客气友好的交谈。A老板显得有些焦急，踮起脚尖不时向机场里张望。B经理还算沉着，一副悠然自得的样子。

30分钟过去了，这一班机的旅客已陆陆续续出站，却惟独不见独联体的巨商走出。

“怎么回事，是不是改乘下一航班了？”A老板疑惑不解地自言自语。这时，只听B经理的大哥大叫了起来，随即传来一个声音：“经理，约瑟夫先生已接回宾馆，安排妥当……”B经理对A老板得意地一笑，转身离开机场。

A老板望着B经理的背影，脸上一片困惑，许久，似乎才明白发生了什么。

原来，B经理早已料到几家公司都会对巨商产生兴趣，他事先做了安排——兵分两路。经与机场工作人员联系，得到允许后，一路人马直接将高级小轿车开进机场。待客人一下飞机，就被接上了车。另一路人马由经理带领，在候机室与其他公司的接客人员摆出一副“正面争夺”的样子，其实是一个“佯动”。正所谓：以正合，以奇胜，金蝉脱壳；布明阵，隐真情，暗度陈仓。

厚黑经营者指出：“暗度陈仓”必须配合“明修栈道”，才能显示战略的意义，才能突出谋略的价值。“明修栈道”，就一定要引起人们的注意力，最大限度地招引顾客，但“暗度陈仓”的真实意图在一定期限内决不能随便暴露，以免引起别人的警觉，而功败垂成。

## 巧用缓兵之计

《兵经百篇》中指出：“可急则乘，利缓则挨。”当急而不急，会失去进攻的突然性，错过战机，陷入被动；当缓而不缓，不是根据敌人内部变化情况把握攻击的火候，即使可以取胜，也要付出较高的代价。有时由于操之过急，时机不成熟，甚至还可能丧失主动，功败垂成。因此，对进攻者来说，不能一味地求急求“快”，相反，应根据战场情况有张有弛，灵活制定战法。

厚黑经营者采用的“缓兵之计法”，就是在商战中，在条件尚不具备、对自己不利的情况下，自己或让对手暂缓一步做出决策，付诸行动，以等待时机，战而胜之。在具体应用中，“缓兵之计法”又可采用多种灵活形式。

### 1、用“低价”为自己争取时间和市场

1985年韩国现代企业从日本进口回万台录像机，刚从日本发货时他们获悉，另有几家公司也进口了1万台录像机，并比他们先从日本发货。

面对这迟到的信息，公司无疑像挨了一大闷棍，但领导们并未慌张。他们首先在《南方日报》上刊登广告：现代企业公司需3万台录像机。同时又派出强大的销售队伍马不停蹄地赶赴各大销售部门，承诺以更低的价格供应录像机。然后派人去另几家公司检查录像机质量，借故挑剔又给“卖方”以成交希望，从而拖延时间，直至自己货到。即刻通过早已联系好的销售渠道，以1800韩元/台的价格（进口成本价格2000韩元/台）卖给各大销售部门，虽然他们为此赔了600万韩元，但此时录像机市场已饱和。现代企业公司这才不慌不忙地与那几家公司讨价还价，那几家公司鉴于市场已失，一时又无大量周转资金，只好挥泪贱卖，以每台800-1200韩元的价格卖给现代企业公司。等过一段时间后，现代企业公司又想法将3万台录像机仍以1800韩元/台的价格全部售出。为此，他们大赚一笔。

在已知对方优势和己方劣势后，现代企业公司采取缓兵之计，虚晃一枪，为己方赢得时间和市场，不能不令人拍案叫绝！

### 2、用“高价”稳住对手

一次，我国外贸人员同某国裘皮商人谈判。休息时，商人凑到陪谈人员身边递烟搭讪：“今年贵国黄狼皮比去年好吧？”

陪谈人员随便应了一声：“不错。”

商人紧盯一句：“如果我想买 15 万张不成问题吧！”

陪谈人员仍不在意地回答：“没问题。”

商人了解到我国黄狼皮的生产行情，主动递出 5 万张稳盘订单，价格比原方案高出 5%。正当我国外贸人员为卖得好价格而高兴时，国际市场上有人却以低于我国的价格抛售黄狼皮。经了解发现，卖者就是这个商人。他有一批存货，先用高价稳住我们，然后，在抬高我国黄狼皮价格的情况下，他按原价顺利地甩出存货。结果，我国报出的黄狼皮价格全部被顶了回来。

厚黑经营者的“缓兵之计”分为缓我兵与缓他兵两法。在市场竞争中，如果他强我弱，我方处劣势时，运用缓兵之计，减缓竞争对手的快攻，使我方得以喘息、求援、应变、再起的机会。在我方向竞争对手发起进攻时，若对方势力强大，运用缓兵之计，缓我方之攻而待对方衰弱后再攻，则能以较小的损失换取较大的收益。

### 3、暂与竞争对手合作

“暂与竞争对手合作”也是厚黑经营者惯常采用的策略之一。

美国通用汽车公司是闻名于世的大企业，其规模之大，牌子之响，是世界上所有汽车制造商望尘莫及的。但是，随着石油危机的出现，因其生产的汽车耗油大，再加上豪华昂贵，竟被耗油少、售价低的日本汽车追赶上来，动摇了其称雄几十年的车坛霸主的宝座，为了渡过危机，“通用”采取了救亡措施。其中一个措施是釜底“添”薪，投入几十亿美元设立一家新的汽车制造公司，取名为农神公司，加紧开发轻巧省油的小轿车。与此同时，采取缓兵之计的策略。在“农神”计划未实现前，通用公司为了争取时间，面对日本车的凌厉攻势，避开锋头，不硬碰，而是变竞争对手为合作伙伴。美国企业界通常的说法是，“如果你不能战胜他们，你就加入到他们中去”。通用汽车公司与日本丰田汽车公司签订了两项协议，在加利福尼亚州的佛里芝装配厂生产 25 万辆丰田设计的轿车，以“通用”的“雪佛莱”牌在美国市场出售。

作为世界第一大汽车公司，通用汽车公司竟纤尊降贵，敢于屈居于自己的竞争对手之下，果断地采取这种“化敌为友”的方式在国际营销史上实属罕见。通用汽车公司这一策略确属高明，它在与丰田公司达成这一合作计划之前，早已紧锣密鼓地加速开发“农神”。为了避免自己的传统市场进一步丧失和未来的“农神”市场被日本车挤占，并为“农神”车做好面前的试销，故意迂回拖延，以小利引诱竞争者，稳住竞争者，最后达到自己的目的。

## 走为上策

三十六计，走为上策。“走为上”是“三十六计”中的最后一计，此计认为，在一般情况下，形势于我不利，要避免同敌人决战，出路只有三条——投降、讲和、退却。三者相比，投降是彻底失败，讲和算一半失败，退却则可转败为胜，所以称“走为上”策。在战争中，指挥员面对不利战局能否做出科学的决策和安排至关重要。约米尼在《战争艺术》一书中指出：“一支军队能在失败的环境中挺立不动，其价值远高于在胜利环境中勇敢争先。因为向敌人进攻，只有血气之勇就够了。而在一个强大的敌人面前实行困难的退却，那却是真正的英雄。所以一个好的撤退，也应和伟大的胜利同样地受上赏。”厚黑学认为，退却既体现了“厚”的睿智，也体现了黑的实力。作为一门军事艺术，退却与进攻一样，包含着无穷的变化之法和从被动中摆脱敌人的高度智慧。在现代商战中，在对手过于强大，或是市场发生了不利的变化，没有取胜把握的情况下，及时作战略转移，主动退却，保存实力，等待时机，以图东山再起。

1964 年，日本松下通信工业公司突然宣布不再做大型电子计算机。对这项决定的发表

大家都感到震惊。松下已花了5年的时间去研究开发，投下10多亿元的巨额研究费用，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。松下幸之助之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中撤退，广大的美国市场，几乎全被IBM独占。像这样大的市场，有一个强而有力的公司独占就绰绰有余了，更何况在日本这样一个小市场？富士通、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。

事实证明，松下的决定是非常正确的。许多成功的商人都有与松下类似的经营智慧。美国容器公司董事长兼首席执行官蔡志勇，是一位美籍华人。他在华尔街的证券市场上闯荡了叨多年，稳扎稳打，步步为营，创下了令人惊羡的辉煌业绩，被人们称为华尔街的“金融大王”，“点石成金的魔术师”。回顾他创业的历程，能看出典型的中国古代兵法“走为上”的厚黑智慧。

蔡志勇曾在波士顿的“忠诚管理和研究”投资公司任职员和经理。后因在接替该公司董事长一事上未能如愿，出卖了在公司20%的股份，愤然辞职。他用出卖股份所得220万美元的一部分，注册成立了他自己的公司——蔡氏管理与研究公司，从事互惠基金的经营和投资研究及咨询等业务。公司创办后一帆风顺。1966年2月，已成为曼哈顿互惠基金会董事长的蔡志勇，审时度势，果断决定向社会发行曼哈顿互惠基金股票。经过精心策划，曼哈顿互惠基金股票一上市便购者如云，形成了一股空前的抢购风潮。几天之内便将原定7500万美元的最高限额股票抢购一空。蔡志勇不失时机地决定扩大发售，一举打破由著名金融家莱福发行的威廉街基金股票创下的两亿美元的纪录，达到2.7亿美元！一下子轰动了华尔街。真是天有不测风云，美国证券在经过了几年火爆之后急转直下，曼哈顿互惠基金股票骤然价格狂跌。蔡志勇由于锋芒太露，面临的困难更为严峻，早已潜伏多时的竞争对手，时机一到频频出动，争抢他的业务。更有甚者，许多“蔡氏公司”和曼哈顿互惠基金的持股者，也纷纷倒戈，前来退股，这更使他四面楚歌，面临绝境。

1968年，证券业仍不见曙光，“蔡氏公司”损失在继续增加，曼哈顿互惠基金净资产值跌落6%。蔡志勇经过冷静思考和分析，认识到大势已去，不如顺水推舟，退避三舍，以退为进，几经商谈，蔡志勇忍痛将“蔡氏公司”90%的股权，计3700万美元卖给了芝加哥CNA财务公司，他本人以董事身份出任该公司执行副总裁。虽然这是一个不错的差事，但蔡志勇并不满足和屈服，一直企盼着东山再起。

1973年，笼罩在美国证券业上空的阴云渐渐散去，华尔街股票市场由冷变热。蔡志勇再次显示其“市场时机选择大师”的机敏、快速与睿智，迅速采取行动，出售了CNA财务公司的全部股份，辞去职务，重整旗鼓，再创“蔡氏公司”。蔡志勇在股市中纵横驰骋，三年后“蔡氏公司”所经营的美林证券代结算业务经纪行一跃成为美国最大的经纪行。1978年，蔡志勇采取收购现有企业发展自己的经营战略，以220万美元收购了“联合麦迪逊”财务控股公司，便他又成了“联合麦迪逊”财务控股公司的董事长兼首席执行官。不久，蔡志勇又通过该公司控制了一家人寿保险公司，“蔡氏公司”的经营业务范围不断扩大，它的分支机构也增设到了波士顿、洛杉矶等地，“蔡氏王国”也有了显赫的名声。1982年4月，蔡志勇加盟容器公司，以其非凡的经营能力使容器公司迅速发展，公司声誉大增，1987年2月终于坐上了美国容器公司的第一把交椅。

厚黑学认为：大势已去，无计可施，走为上策；盲目决策，不该走而走，走为下策。面对着瞬息万变的市场，优秀的企业经营者应该以变制变，以“走”应变。运用此谋略还要求

企业经营者有超前意识，应提前选好下一个预期的目标市场，不仅要走得及时，还要走得稳健，保证企业永远立于不败之地。

## 坐收渔翁之利

“鹬蚌相争，渔翁得利”这句成语几乎尽人皆知，可在实际生活中应用起来就不那么容易了，非有比较高深的“厚黑”功夫不可。这需要敏锐的感觉（“黑”的功夫）和耐心的等待（“厚”的功夫）。首先你要正确判断何时出现了“鹬蚌相争”的局势，然后再在最适当的时机出面收取渔利。

有这样一个故事，一条街上相隔不远，有三家规模实力大致相仿的绸布店，几乎成三足鼎立之势。正值市面清淡，王家绸布店首先挂出了“蚀本大甩卖”的招牌，一时顾客盈门。对门的李家不甘落后，也立即减价。稍远一点的周家店几乎被王、李两家抢走了所有的顾客，迫不得已也只能“降价酬宾”。但不久，王家为了和李、周两家争抢生意，再一次降价，李家立即效仿。一时间，王、李两家竞相压价。周老板此时心生一计，他放出风来说自己已赔得太多了，再不能支持了，索性先关了店面，不去争另外两家的生意了。这一下，王、李两家更是非要一决雌雄不可了。他们不惜血本把价钱大降特降。果然他们的生意出奇地好，顾客不光人多买得也多，很多人都是成捆成捆地买。等到他们的店都快被掏空了，本钱大赌。他们才发现，许多顾客都是被周老板雇来的。就这样，王、李两家，一家倒闭，一家成了周老板的分号，落了个两败俱伤的结果，只有周老板从中得了大利。

从某种意义上说，像周老板这样坐收渔利是符合商业竞争法则的，它依靠计谋运用，而使自己避免成为王、李两家这样的鹬蚌，这样的决策同样也需要智慧。那些只顾眼前利益，片面地看问题的商家是不可能想到并且采用理智的观战之法的。

## “大智若愚”是高级“厚黑”经营技巧

美国第九届总统威廉·亨利·哈里逊出生在一个小镇上，他是一个很文静又怕羞的孩子，人们都把他看成傻瓜，常喜欢捉弄他。他们经常把一枚五分硬币和一枚一角的硬币扔在他的面前，让他任意捡一个，威廉总是捡那个五分的，于是大家都嘲笑他。有一天一位好心人可怜地问他：“难道你不知道一角要比五分值钱吗？”

“当然知道”，威廉慢条斯理地说：“不过，如果我捡了那一个一角的，恐怕他们就再没有兴趣扔钱给我了。”

你能说美国总统傻吗？当然不能，威廉的行为是一种真正的“大智若愚”。

大智若愚是一种近乎李宗吾所谓的“厚而无形，黑而无色”的高超“厚黑”境界。

世上聪明者数不胜数，而自作聪明者更是不计其数，那么，到底什么人算是真聪明呢？

有一种说法，就是“真正聪明者，往往聪明得让人不以为其聪明”。这话不无道理。古往今来，聪明反被聪明误者可谓多矣！倒是有些看似“笨”的人，却成为事实上最聪明的人。洪武年间，朱元璋手下的郭德成就是这样一位聪明得让人不以为聪明的人。

当时的郭德成，任骁骑指挥，一天，他应召到宫中，临出来时，明太祖拿出两锭黄金塞到他的袖中，并对他说：“回去以后不要告诉别人。”面对皇上的恩宠，郭德成恭敬地连连谢恩，并将黄金装在靴筒里。

但是，当郭德成走到宫门时，却又是另一副神态，只见他东倒西歪，伊然是一副醉态，快出门时，他又一屁股坐在门槛上，脱下了靴子，——靴子里的黄金自然也就露了出来。

守门人一见郭德成的靴子里藏有黄金，立即向朱元璋报告。

朱元璋见守门人如此大惊小怪，不以为然地摆摆手：“那是我赏赐给他的。”

有人因此责备郭德成道：“皇上对你偏爱，赏你黄金，并让你不要跟别人讲，可你倒好，反而故意露出来闹得满城风雨。”对此，郭德成自有高见：

“要想人不知，除非己莫为，你们想想，宫廷之内如此严密藏着金子出去，岂有别人不知之道理？别人既知，岂不说是我从宫中偷的？到那时，我怕浑身长满了嘴也说不清了。再说我妹妹在宫中服侍皇上，我出入无阻，怎么知道皇上是否以此来试一试我呢？”

现在看来，郭德成临出宫门时故意露出黄金，确实是聪明之举。恰如郭德成所言，到时的确有口难辩，而且从朱元璋的为人看，这类试探的事也不是不可能发生。郭德成的这种做法，与一般意义上的大智若愚又有所不同，他不只是装傻，而且预料到可以出现的麻烦，防患于未然。

在美国，有一位农家子弟，完全靠个人的力量搞起食品加工业，后来竟成为国际知名企业，这个人就是美国的亨利·J·霍金士。

霍金士一生保持了农民那种纯朴的性格，他在企业界获得成功，很大程度上正是靠了这种诚实的性格。当然，在商业上仅靠厚道是不够的，同时还必须兼备另一种才能，这就是经营的能力和创业精神。霍金士正是一位能把农民的诚实和商人的精明融为一体的企业家。

霍金士在经营食品加工业初期，美国的“纯正食品法”还没有制定，有不少食品业人员在食品中乱加一些东西，危害着人们的健康。

霍金士一开始就反对这样做。他认为，赚钱要赚得正正当当，尤其是干食品这一行，不能为了赚钱而损害消费者的利益甚至危害消费者的健康。他说：“供应消费者优良的食品是我什的天职，不能一味在价格上做文章，在原料上动手脚。”保证食品纯正，这就是他在经营上的大原则。

他还严格要求本公司的职工，要抱着“这些食品是我们自己吃”的心理去工作，要特别注意卫生。

但在价格问题上，他“从不迁就消费者”。他认为，自己既提供的是优质产品，理应得到相当的价格；消费者既然吃到纯正的食品，就必须付出相当的费用。

霍金士坚持自己的原则几乎到了固执的地步，这在同行中受到了不少非议。由于他坚持质地纯正，所以他坚持做到：凡要在食品加入任何东西，必须经过专家试验，证明这样做于人体无害，方可投产。给食品添加防腐剂也无例外。

经过试验，证明防腐剂对人体有害，霍金士看了实验报告，甚为震惊。因为同行几乎在所有的食品中都添加了这种防腐剂，这已经成为一种习惯。

他决定将这份实验报告公布于众。但专家建议他再冷静地考虑一下，因为这可能会在食品业引起轩然大波，结果很可能遭到同行的反对和排斥，给自己带来不必要的麻烦。而且，在食品中添加防腐剂有利于食品存放和保鲜，如果反对添加防腐剂，势必会给食品工业带来困难，从而也给自己的企业带来困难。

尽管专家提出了这样一些非常实际的反对意见，但霍金士还是坚持自己的意见：将实验结果公布于众！“既然我们知道了事情的真相，我就不能向大众隐瞒。不管后果如何，必须马上向消费者宣告，这是我应尽的责任。”

霍金士向社会公布了防腐剂有害的实验报告。果然不出专家所料，他的举动在食品业引起轩然大波。同行为了保护自己的利益，举行了一次声势浩大的集会，把霍金士说成是“荒谬至极，别有用心”之人。他们还联合起来，在业务上排挤霍金士，想把霍金士彻底打倒。

这确实给亨氏公司带来了很大的困难！产品销售量大减，市场份额几乎被别的公司抢占完了。

食品纯正运动持续了三四年之久。1906年，美国政府终于制定了“纯正食品法”。这一法规的创立，使美国食品在国际上的声誉大振，这是霍金士始料未及的。

更主要的是，霍金士在三四年的磨难中，非但没有被挤垮，现在反而获得了全胜。他的

食品也由此迎来了大发展的黄金时代。

当人们前来向霍金士祝贺时，他把自己心里话掏了出来：“我从小没有学过做生意，后来变成了生意人，是因为我看到很多农产品因为没有销路而被弃置于田野，感到非常可惜。我一开始经商就不习惯商界的虚假和欺骗行为。支配我的想法是，生意人也应像平常人一样，不能尽做损人利己的事。”

其实，从另一角度看，霍金士的所作所为，何尝不是一种聪明绝顶的竞争手段：一方面，固然保护了消费者的健康；而另一方面，通过反对添加防腐剂，将同行逼到了死胡同，自己则迎来了发展良机！这不正是让人不以为聪明的、聪明的最高境界吗？

厚黑型的经营管理者懂得，在经营的过程中，采用“厚”或是采用“黑”的手段都无关紧要，重要的是，要达到自己的目的——比别人获得更多的利润。

## 第二章 有孔没孔都要钻

商业竞争鼓励人们采取种种方法去谋取商业利润，为了达到追求利益的目的，经营者常常将开拓新兴领域，创新求奇、“有孔无孔都要钻”作为称雄天下的成功韬略。厚黑成功者所钻的空子就是当大家遵循一些规则的时候，他却突然醒过来，不遵守那个规则。因此，“厚黑者”必须能够善于变通，更要善于利用机会和创造机会。

### 掌握别人不能做到的“绝招”

凡与敌方作战，战法上所说的出奇制胜就是指要攻其不备，出其不意。与敌方交战的时候，惊扰他的前面而袭击他的后面，佯攻他的东边而袭击他的西边，使敌人不知道怎样防备，这样就能取得胜利。

《孙子兵法》流传至今，被兵家们视为千古绝唱，其“权诈之兵”的精髓在于攻其不备，出其不意。战场上，出其不意、攻其不备是进攻性作战发起阶段时谋略运用的要旨，战术选择的总和。同样，在激烈竞争的商场上，厚黑经营者也懂得用出其不意，攻其不备的竞争思路，去战胜对方。

对于一个企业经营者来说，所应想到的“奇”，可以说是经营和管理过程中通过不断地发明创造、改进技术与开发新产品等，来争取竞争主动权。当市场需求某种产品和服务时，别人尚未想到你要先想到；别人看不上眼的你要识别真伪，悟出头绪，有所创新；别人尚未动你要能捷足先登，成果先出，“奇”的行动是别人没有进行的行动，“奇”的计谋是别人一时还意识不到的计谋。

出奇制胜，要求企业掌握别人没有或不能做到的“绝招”，以求在市场接触中制胜，如出奇的服务质量，出奇的产品质量，出奇的销售方针，必能获得出奇的地位，满意的效益。在信息传播现代化时代到来之前，许多杰出企业家经常采用奇特的广告，以获出奇的效果。

《厚黑学》的“求官六字真言”中有一“贡”字。说的就是出奇制胜的道理。李宗吾解释说：“有孔必钻，无孔也要钻。有孔者扩而大之，无孔者取出钻子，新开一孔。”商业竞争鼓励人们采取种种方法去谋取商业利润，为了达到追求利益的目的，经营者常常将开拓新兴领域，创新求奇、“有孔无孔都要钻”作为称雄天下的成功韬略。

#### 1、专心求奇，无孔不入

下面是厚黑经营者总结的、被证明行之有效的、依靠创新“钻营”经商的方法。

##### (1) 顺应新潮法。

二次大战后，美国建筑业大发展，砖瓦工价码看涨，这对失业者来说是个难得的机遇。

一贫如洗的迈克为了生计也由明尼亚波利来到芝加哥。他看到招工广告后，却没有投入应征当砖瓦工的竞争洪流中，而在报纸上刊登了“你能成为瓦工”的广告。

迈克租了一店铺，请来一位瓦工师傅，买来 15m 块砖头和一堆砂石作教材，开展培训业务，许多工人蜂拥而至，出高价受训。

结果，迈克 10 天就获利 3000 美元，等于一个瓦工 200 天的收入。

#### (2) 租树取果法。

日本青森县的一些苹果种植场开办了一种出租苹果树的生意。城里人只要交一定的费用，就可以挑选一株苹果树，从而在收获季节得到这株苹果树的全部果实。缴费的数目根据苹果树的等级而不同。种植场承担已出租苹果树的全部生长和保养工作，并负责把收获的苹果按照顾客的地址送到顾客家里。如果某株苹果树欠收，种植场还负责用自己的苹果赔偿。由于这种租苹果树的方法比在市场上购买苹果要便宜，因此很受日本人欢迎。

#### (3) 提供新式服务法。

在日本东京有个野泽连锁公司，老板是个名叫野泽悦子的女性。她从 1983 年起办起了日本第一家自动浴室。顾客走进洗浴间，只要往淋浴喷头处的投币口投入规定的硬币，喷头就立刻会喷出五分钟的温水，如果想延长时间，只要每隔五分钟投币一次即可。这种浴室 24 小时连续服务，又不用专人管理，且方便。卫生，价廉。因此野泽悦子的这一新型服务方式深受人们的欢迎，她的经营也从一家浴室发展到了 30 多家。

#### (4) 出售爱心法。

日本大板市有家专营婴儿纪念品的马克公司。它有一项非常独特十分温馨的服务项目，是把婴儿的足印和手印用特殊技术印在金箔或银箔纸上，然后装饰在镜框里，同时附上祝福语和婴儿出生的年、月、日以及身长、体重等记录。这项服务一出现，就引起人们极大的兴趣，订单像雪片一样飞来。这一项目之所以能大获成功，是因为这些纪念品既可以体现父母的爱子之心，又可以让婴儿长大后自己回味温馨的童年。

#### (5) 特殊服务法。

日本约有一半家庭养有猫、狗等宠物。这些宠物，免不了有时会走失。根据这种情形，有个叫武田浩的人突发奇想，于 1983 年成立了一家“代客寻找宠物中心”，生意十分兴旺。每当武田浩接到委托寻找宠物的电话，他立即派人到饲主家，详细问清丢失宠物的情况，然后开展寻找工作。

有一家小酒吧，因资金财力所限，既不能营造浪漫迷人的气氛，也不能实行优惠的价格，几乎快要倒闭了。这时一个老资格的酒吧招待把它盘了过来，没多久经营情况就好转了。有人问其中的秘密，老板说：“我没有改变原来的装修和价格，只是将调酒的作法做了改进。”原来这位招待出身的老板，对每一个到来的老顾客，都询问他的意愿。希望喝杜松子酒，还是饮料；份量要多少，以保证调出合乎客人口味的酒来。并且，下次客人再来时，老板能准确地记起老顾客的口味。想想看，在一个充满怀旧气氛的酒吧里，喝着自己多年来一直偏爱的酒，该是多么让人愉快的事啊！怪不得酒吧的生意会好起来。

现代社会的人崇尚个性，但往往又因为工业化社会的总趋势，许多行业又流于标准统一，模式单调，使人的个性不但没有体现，反而更向淹没一切特点的方向发展。如果在这种情况下，能够突出老店始终如一的风格，并与怀旧情调相结合，比如像上面所说的酒吧调酒，就很容易获得成功。

#### (6) 上门服务法。

出外旅行，不用再背负沉重的行囊。旅客只要把东西托付给“送上门公司”，回家时行李也将由公司送到家中。“送上门”服务是日本近年来迅速发展的产业。“送上门”服务包罗万象：食品送上门；文件送上门；商品送上门等等。中国目前也兴起了“帮您中心”、“家庭服务”等行业，能否从日本发达的“送上门”服务中受到更大的启发和提示呢？

#### (7) 便利服务法。

在美国，有一种名为“7·11”的小店，“7·11”是一种早 7 点开门，晚 11 点才关的

店铺，主要卖食品和生活必需品。这种小店特别受人欢迎，因为它们都开设在住宅区里，临时要买什么，抬脚就能买来，而且从早开到晚没有节假日。

“7·11”店虽然开在美国，但目前也很合适中国大城市的需要，如果它出现在我们的大街大巷、楼群小区，也定能生意兴隆，你不想开上一家吗？

#### (8) 衬托推销法。

20世纪50年代末，美国黑人化妆品市场被弗雷化妆品公司独占着。当时这个公司的一名供销员乔治·约翰逊独立门户创建了只有500元资产、3名职工的约翰逊黑人化妆品公司。约翰逊清楚地知道，他当时无力把弗雷公司打跨。就集中力量生产一种粉质化妆膏。经过认真思考，他决定靠“衬托法”推销自己的产品。

约翰逊在广告中宣传说：“当你用过弗雷公司的产品化妆之后，再擦一次约翰逊的粉质膏，将会收到意想不到的效果”。

这一招果然很灵，消费者很自然地接受了他的产品，市场占有率迅速扩大。

美国杜邦公司则曾采用过另一种形式的“衬托推销法”。

1984年，美国杜邦公司以1.5万美元的重奖，登报征求高速自行车设计。要求新设计的自行车在完全靠人力驱动的情况下，车速应达到每小时105公里。当时，高速自行车设计的世界记录保持者是美国职业自行车设计师戴夫·格里尔斯，他设计的自行车最高时速达95公里。

两年后，美国的工程师加德纳·马丁获得了这笔奖金。他设计的自行车后来在纽约市“材料世界”展览会上展出，展品介绍上写道：“这种自行车不仅具有最优良的空气动力性能，而且轻巧，因而使用者在消耗同样体力的情况下创造了世界记录。其全部构架是采用杜邦公司的最新产品——斯潘德克斯塑料，这种材料的强度高于铝合金，而售价只有铝合金的1/3。”展览会后，杜邦公司收到对该塑料的订货合同价值达2.5亿美元。

#### (9) 个性服务法。

1984年圣诞节前夕，尽管美国不少城市朔风刺骨，寒气逼人，但玩具商店门前却通宵达旦地排起了长龙，这时，人们心中有一个美好的愿望：“领养”一个身长40多厘米的“椰菜娃娃”。

“领养”娃娃怎么会到玩具店去呢？

原来，“椰菜娃娃”是一种独具风貌、富有魅力的玩具。她是美国奥尔康公司总经理罗拔士创造的。

与以往的洋娃娃不同，以先进电脑技术设计出来的“椰菜娃娃”千人千面，有着不同的发型、发色、容貌，不同的鞋袜、服装、饰物，这就满足了人们对个性化商品的要求。

#### 2、别出心裁，智出奇招

别出心裁术在现代商战中常表现为屡出奇招的促销政策，例如日本一家大公司为招徕顾客，推出一种奇招：按顾客体重购物。由于这种购物方法充分利用了顾客侥幸和贪便宜的心理，因而大受欢迎，营业额从此大增。

到这家公司商场购物的顾客，得先支付6万日元（约450美元）买一张彩票，再持彩票任意选取商品。

选好的商品要一一过磅。着重量与顾客体重的差额超过1.5公斤，顾客便一无所有；如不超过1.5公斤；顾客除可得到全部选择的商品，而且还可以得到一笔数量可观的奖金。

用这种体重购物法出售的商品一般较为昂贵，如彩电、录像机等。但这些商品的重量与一般市场上出售的同类商品的重量有差别，这是商店老板做的手脚，以防顾客做出准确判断，而这种靠“碰机会”购物和销售的方法对于公司及顾客来说都是一种刺激手段，这也是别出心裁推销的妙处所在。

别出心裁的推销方法还表现为一种别具一格的特色，例如早在20世纪80年代有个小企

业采用“函销法”，没有推销员竟然使产品走向了大市场！而“采用函销法，免去推销员”就是这个地处山区的小企业的经营之道。

起初，他们也曾安排一名推销员，跑河北，奔河南，去山东，进山西……折腾一年，光差旅费花掉一万多元。但由于碰运气的推销方法覆盖面窄，造成产品大量积压，职工发不出工资，使企业面临倒闭的危险。在这种情况下，他们购买了《中国邮政编码大全》。随后，接着按所列工厂、车站、矿山、油库等单位，发出了 5000 封带有产品广告的商业信函。结果，没出 10 天，回信的，亲自来厂订货的纷至沓来。

新推销方法给企业带来了生机和活力，库存产品销售一空。商业信函不仅覆盖面广、信息快、还节省了资金。他们索性取消了推销员。

采用独出心裁的商业战术有时还需具有一种敏锐的观察和决断能力。日本一个妇女正是以这种思想为指导，创立了号称三百六十行之外的搬家公司。

1974 年普通的一天，日本一家报纸刊发了一条简短的消息：“关西地区每年居民的搬家开支达 400 多亿日元，其中大阪市就达 150 亿日元。”

这条消息引起了一位妇女的注意。夺四干代乃和她的丈夫夺田寿男当时正处于失业的困境，为今后的生计发愁。

为什么不在这方面试一试呢？既然客观需求如此之大？成立一个搬家专业公司不也是可行的吗？

她成功了。这家名为“阿托搬家公司”的企业后来越办越大，9 年中营业额增加了 347 倍。

“三百六十行，行行出状元”，然而在竞争日益激烈的现代社会里，三百六十行内的拼搏也越来越白热化。山外青山楼外楼，跳出三百六十行，去想一想看一看，也许有夺四干代乃的幸运在向你招手。

独出心裁战术并不是可望而不可及的高深战略，事实证明，在日常的生活中只要肯下功夫，多从消费者的角度对商业运行做一些小小的变革，相信一定能够取得良好的效果。

20 世纪 90 年代以来，国际形式巨变，令绘制世界地图的专家和地图出版商又惊喜又惶恐。惊喜的是旧地图不断过时，市场急需新地图，能够靠印刷世界地图赚大钱；惶恐的是稍有不慎就会得罪某些国家或某种政治力量。美国朗德麦克纳利出版公司为掌握这一形势，维护信誉和不使读者失望，就一反常规的做法，独出心裁地规定凡读者购买一份该公司出版的《今日世界大地图》，就赠送一张优惠券。在今后 12 个月内，无论世界任何地方发生地理事件，持券读者都可以免费取一份公司新出版的《今日世界大地图》，这种方法果然奏效，给出版公司带来了巨大利益。

当然，“独出心裁”也不能光靠花样，还必须有实实在在实惠的东西。

意大利罗马市的 RANTAN 餐馆是一个仅有 8 个人的小餐馆。在餐馆林立的时代里，像这样的小餐馆，自然生意也不好做。为了招徕更多的顾客来餐馆就餐，RANTAN 餐馆的老板想出一个非常新奇的主意，就是在餐馆门口摆放一只非常有趣的小猪，这只用塑料制成的电动小猪很可爱，它的鼻子、眼睛、嘴巴、耳朵都可以动，并且，它还会叫出声来。当顾客走到它旁边的时候，小猪就会怪声怪气地说：“太好吃了，我还从来没有吃过这么美味的东西呢。”当顾客离开它的时候，它又说：“这餐馆的菜肴实在令人回味无穷，我明天一定带朋友再来吃。”

路旁的人一听到小猪的声音，就会很好奇地停下来，然后，走进餐馆。餐馆的菜价钱合理，还有几道该店拿手菜，当顾客大尝了几道菜之后，消费到了一定金额，老板会给你一把钥匙和一张印上时间的纸，店里排放了许多只箱子，如果你在 1 分钟之内能打开一只箱子的话，老板会奖赏一些小奖品。

RANTAN 餐馆虽小，但菜的味道不差，且价格合理，平日只是招不来顾客，摆放上电

动小猪后，吸引了不少顾客，使生意异常兴隆，不到两年时间，不仅扩大了店堂，人员也从 8 人发展到其当，而不自觉。30 多人，还是感到忙不过来。

### 3、缺点也有利用价值

厚黑经营者不怕展示自己的“缺点”和失策，并且善于把劣势转化成优势。

有个毛纺厂出产一种呢子，没想到质量不过关，呢子的面上有许多白色的小斑点，结果产品积压没有销路。这时厂里的设计人员忽发奇想，既然有白色斑点的毛病不易克服，但能否将这些斑点由瑕疵变为装饰呢？于是他们在生产中刻意追求那种效果，将斑点加大，最后生产出一种别具一格的产品，名叫“雪花飘”，一时反倒成了市场上的抢手货。厂里的人们称这种经营方式为缺点逆用法。

日本有个大的体育用品公司，也曾采取过违反常规的方案。他们独出心裁，起用外行搞新产品设计，原因是外行头脑中没有条条框框，反而更有可能想出独创性强的新点子。果然一位足球教练——不折不扣的外行，经过认真的设计和研究，为这个公司推出了一种前所未有的运动鞋——散步鞋。这种鞋一投放市场就大受欢迎，甚至刮起了一股强劲的散步风潮。

缺点逆用战术的使用需要具有较全面的文化素质和灵活的头脑，美国的鲍洛奇在一家超级市场连锁总公司担任水果摊的主持人。担任这项工作没有多久他就根据缺点逆用战术干了一件很漂亮的事。

一次，这个公司的 18 篓香蕉因冷藏设备发生意外而被热坏，但仍可食用，只是香蕉皮变了颜色。老板命公司人员设法以任何价钱把这些香蕉销掉。

鲍洛奇灵机一动，想出了一个花招。他没有告诉老板，就把那批蕉度快发黑的香蕉集中在外面，大声叫卖：“阿根廷香蕉，刚到的货，快来买呀！”

顾客一听这是阿根廷香蕉，觉得挺新鲜。于是大群人聚集过来，奋力抢购。

结果，鲍洛奇以两倍于一般香蕉的价格，而且只花了三个小时，就把 18 篓香蕉全卖了。

同是一种香蕉，为什么价格相差两倍？这是因为变色的香蕉显然不能作为普通新鲜香蕉卖，要卖也得降价处理，这是名不副实的缘故。但如果把黑皮香蕉作为阿根廷香蕉（一种颜色较深的香蕉）来卖则名正言顺。美国人没有机会常吃阿根廷香蕉，所以，卖贵点也很正常。这种“随机正名”的策略常会使买主大上其当，而不自觉。

以上这两个例子，可说都是利用逆向思维而取得成功的。一个是将缺点变优点，一个是拿外行当内行。逆向思维的好处就在于，跳出常识的圈子，见人所不见之处，从而产生新的创意。有意识地运用逆向思维，就如同思想之剑上多了一面锋利的刀刃。

### 4、寻找一本万利的生财之道

在这个世界上有没有不用投资就挣钱的道理？答案是“有”。但是，只有厚黑经营者才有这种能力。委内瑞拉商人所采用的空手套白狼的商业经营法就是其中最著名的案例。

图德拉原是委内瑞拉的一位自学成才的工程师。他从一位朋友处打听到阿根廷需要购买 2000 万美元的丁烷，并且又知道阿根廷的牛肉过剩。

接着，他飞到西班牙，那里的造船厂正为没有订货发愁，他告诉西班牙人：“如果你们向我买 2000 万美元的牛肉，我就在你们的造船厂订购一艘造价 2000 万美元的超级油轮。”西班牙人愉快地接受了他的建议。这样，他就把阿根廷的牛肉转手卖给了西班牙。

此后，图德拉又找到一家石油公司，以购买对方 2000 万美元的丁烷为交换条件，让石油公司租用他在西班牙建造的超级油轮。结果，图德拉不费一分钱做成了这笔生意。

与此可以同日而语的是，在五六十年代，精明的日本人发现在一些缺水的阿拉伯国家水比油还宝贵，于是他们就在水上大做文章。他们找到一种比出口淡化海水更简单、更省钱的方法，即出口雨水。从多雨的日本海接来雨水，用轮船运到阿拉伯国家。

日本专家还研究出了一种清洗轮船内石油废渣的方法，利用油轮运载雨水，往返不空驶。大量出口雨水给日本带来了一本万利的经济效益。

一本万利的战术有时还表现在小买卖做成大生意。例如，日常生活中一些小难题，如果能够充分运用聪明才智加以解决，也可以获得较大的成功。

美国有位叫米儿曼的女士，她发现，她穿的长统丝袜老是往下掉，如果是逛公园或是去公司上班，丝袜掉下来是多么尴尬的事，就算偷偷地拉也是不雅。又想，这种困扰，其他妇女也一定会遇到，于是她灵机一动。

她开了一间袜子间，专门售卖不易滑落的袜子用品。袜子店不大，每位顾客平均可在1分钟之内完成现金交易。米儿曼不仅成功了，目前分布在美、英、法三国的袜子店已多达120多家，米儿曼才30多岁，已成为百万富婆。

#### 5、诱导不需要者产生需要，巧借别人的产品扬名

美国可以说是一个由移民组成的国家，行走在美国街头，你有机会与各种肤色的人擦肩而过，黝黑的皮肤，你是不会视而不见的。但是在美国，黑色的皮肤意味着贫困、失业和流浪街头。黑色为争得一席之地而艰苦奋斗，乔治·约翰逊是他们中的佼佼者，他来自黑人家庭也服务于广大黑人同胞。

那么，在这样一个种族歧视严重的国度里，一个一文不名。靠借来的470美元起家的黑人小伙子，是怎样变成拥有资本8000万美元的大公司老板，成为美国的黑人大亨，取得如此令人瞩目的成就呢？他的厚黑经商技巧是非常高明的。

约翰逊是个有心人，最初他在一家名为“富勒”的大公司负责推销黑人专用化妆品。虽竭尽全力，却成效甚微，为什么？他开始思考，终于悟出：“自己推销的商品是特殊商品，特殊之处就在于消费者是黑人。”而黑人在美国的经济地位和社会地位普遍低下，受教育程度也大大落后于白人。他们不仅购买力有限，而且大多数人还不懂如何使用化妆品，甚至。根本连使用化妆品的欲望还没有产生呢！他必须摒弃“鼓励需要者购买自己的商品”的普遍做法，而另辟新路。“诱导不需要者产生需要”这一认识是约翰逊推销生涯的一个质的飞跃，为他开创一种新的推销方式奠定了基础。

怎样让黑人妇女喜欢化妆品呢？关键是要让她们体验到化妆前后的差别，以活生生的事实刺激她们想修饰自己的欲望。左思右想，他冒着赔本的风险，冒着丢掉“饭碗”的危险，一个“先尝后买”的全新推销方式脱颖而出。

胆量过人的约翰逊，在黑人居住地区铺开摊子，先用租来的手风琴自拉自唱流行歌曲，吸引了来往的黑人。待人们聚拢后，他开始介绍化妆品的功效，并慷慨请大家随意试用，“爱美是人类的天性”，谁不想使自己变得更漂亮些，更何况不用花钱就能打扮自己呢？羞怯的黑人妇女开始壮着胆子凑过来，在约翰逊的指导下涂脂抹粉，陶醉在别人的注视和自我欣赏之中。可第二天一恢复本来面目，就远不如化妆漂亮。妇女们不甘心，约翰逊终于唤起了黑人妇女对化妆品的欲望，一个月后，“先尝后买”取得惊人成果，公司声威大振。

推销事业上的初步成功，萌发了约翰逊“自己开办一家化妆品公司”的强烈愿望，虽然前有“富勒”这样有名的大公司挡道了，后又无巨资支撑，“约翰逊制造公司”还是在夹缝中诞生了。

善于思考的约翰逊知道，要想把牌子打响，必须开发一种“富勒公司”没有的独特的物美价廉的新产品。凭借他的细心观察，他注意到黑人的皮肤分泌脂肪较多，表面常有一层油汗混合物，如果使用油性护肤膏，皮肤表面的油质就更厚了，会非常不舒服。他决心试制一种能改善黑人皮肤质感的水粉护肤霜。一个月后，“约翰逊制造公司”的第一代产品问世了。

尝到了成功的喜悦之后，忧虑又向约翰逊袭来。“怎样吸引顾客购买新产品呢？”约翰逊制造公司是小本生意，资金周转不开，“先尝后买”的故伎不能重演，利用广告展开攻势也不行：一是公司太小，没有名气，人家很难相信；二是大力渲染会引起对手“富勒公司”的警觉，而“约翰逊制造公司”是经不起轻轻

一击的。就在“山重水复疑无路”之际，一种“烘云托月”的推销技巧浮现在聪明的约翰逊

的脑海中。

他决定不直接夸耀自己的产品，而在宣传别人产品时顺便介绍自己的产品，如此一烘托，反倒突出了自己的产品。好主意！于是约翰逊四处游说：富勒公司是化妆品行业的金招牌，您真有眼力，买它的货算是做对了。不过在您用过它的化妆品后，再涂一层约翰逊制造公司新生产的水粉护肤霜，准会收到您想像不出的“奇妙效果”。

由于明着吹捧“富勒公司”，对方的戒心和敌意荡然无存。又由于把自己的产品说得那么神秘，从而勾起了人们天生的好奇心，谁不愿意再花几个钱买一盒“约翰逊制造公司”的护肤霜来体验一下？顾客这捎带着一买、一用，想像不出的奇妙效果果然出现：脸上不再粘糊糊了，皮肤清爽了。由此约翰逊制造公司的新产品成了黑人妇女生活中不可缺少的用品，约翰逊借宣传“富勒”产品，却实际上为自己的产品扬了名！

约翰逊的成功，每一步都体现了“厚黑”的睿智。

## 时时潜心于捕捉机遇

兵家常说：“用兵之害，犹豫最大也。”实际上，犹豫不决，当断不断的祸害，不仅仅表现在用兵打仗方面。在现代的商业战略上又何尝不是如此呢？商战之中，机不可失，时不再来，如果犹豫不决，当断不断，那你在商场上只会一败涂地，无立身之处。因此，斩钉截铁、坚决果断，已成为当代企业家的成功秘诀之一。

当然，这里说的当机立断，首先指的是认准行情、深思熟虑后的果敢行动，而不是心血来潮或凭意气用事的有勇无谋。宋人张泳说：“临事三难：能见，为一；见能行，为二；行必果决，为三。”当机立断的另一方面，并非仅仅指进攻和发展。有时，按兵不动或必要的撤退也是一种果敢的行为，该等待观望时就应按兵不动，该撤退时就应立即撤退，这也是一种当机立断的行为。

此时，最让人感慨的当是“夜长梦多”这一俗语了。夜长梦多，指的是做某件事，如果历时太长，或拖得太久，就容易出问题。

“夜长”了，“噩梦”就多，睡觉的人会受到意外的惊吓，反而降低了睡眠的效果。同理，做事犹犹豫豫，久不决断，也会错失良机。“失时非贤者也。”

《史记》中有“兵为凶器”的说法。意思是说，不在万不得已时，不得出兵；但是，一旦出兵就得速战速决。“劳师远征”或“长期用兵”，每每带来的是失败。拿破仑穷兵黩武，征战欧洲，不可一世，但后来却有了“滑铁卢”之悲剧；希特勒疯狂于侵略他国，得到的却是国破家亡，主权不保。这都是由于：第一，他们没有认清战争的害处；第二，他们不懂得“夜长梦多”的真正外延。

中国人向来讲究不愠不火，从容自若，慢条斯理的生活态度，大难临头，“刀架脖子上”也能泰然处之。能够做到这样，才算得上雍容大度的君子。然而，这并不是说中国人就喜欢做事拖拉，或不擅于抓住战机。事实上，中国人在追求和谐、宁静。优雅的同时，无时不在潜心于捕捉机遇。

厚黑学主张“无为而治”的政治哲学。从表面上看，它似乎也是悠哉游哉的处世信条，但就其内涵，远非字面那么浅显。所谓“无为”并不是单纯的“不为”，而是伺机而动。它无时不在宁静的外表下进行频繁的充满厚黑管理术的操作。

打个比方，一个车轮，以无限的速度旋转，似乎就看不到它在旋转了，抑或看到的是倒转，“无为”就是这种状态，“无为”才能“无不为”。因此，做事应快速决断，走出犹豫、踟蹰的行为。

## 善于变通，抓住和利用机遇

厚黑成功者所钻的空子就是当大家遵循一些规则的时候，他却突然猛醒过来。不遵守那个规则。因此，“厚黑者”必须能够善于变通。

### 1、利用名人效应

人们总是有这样的心理，名人生活的环境是非凡的地方，与名人联系的必定是不一般的，基于这种心理，人们纷纷效仿名人，所以与名人沾边的东西也就容易成为抢手的东西。

世界上有不少产品都不知默默无闻地存在了多少年，偶然一次经名人推崇、使用，便身价倍增，名扬海内外。这些产品的功能，在名人使用以前已经存在，并非是在名人使用时提高的。为什么同一产品在这前后身价就大不一样呢？这是借助名人权威的缘故，借名人作了广告、宣传，树起了威信，提高了自己的身价。在普通人的思维中，有这样一种心理习惯：名人推崇、赞赏的东西，也一定是名贵东西，质量、性能也一定过硬，无需再去怀疑、等待、考验，同时社会上也存在一种模仿名人的风气。名人用什么，我也用什么；名人穿什么，我也算什么。名人用的东西，不但能引起人们的重视、青睐，而且很可能在社会上引起购买热。

1964年，曾主演过《佐罗》的法国电影明星阿兰·德隆首次到日本访问，这件事引起了日本洛腾口香糖公司经理辛格浩的密切关注。

此时的“洛腾口香糖”正是销售疲软、资金周转不灵的时期。辛格浩经过一番苦思冥想，派人四处活动，想方设法邀请阿兰·德隆来厂参观，决定利用这一机会作广告，改变一下经营的被动状态。

这一天，全厂张灯结彩，一派节日气氛，公司的首脑人物站在厂门口列队欢迎阿兰·德隆。在辛格浩的精心安排下，五六个怀揣微型录音机的职员充当接待人员，不离阿兰·德隆左右，同时还聘请了录像师把参观的全过程都拍摄下来。阿兰·德隆在参

观完配料车间、压制车间后，来到包装车间。在车间里，阿兰·德隆尝了一块口香糖，随口说了一句：

“我没想到日本也有这么棒的口香糖……”

这出于客套的一句话却被欣喜万分的陪同职员录了下来。从当天晚上开始，电视上天天出现一则很惹人注意的广告：阿兰·德隆笑咪咪地尝一小块口香糖……

这则广告立即像磁铁一样吸引了日本成千上万阿兰·德隆的影迷，大家都争先恐后地购买这种口香糖。很快所有商店里的洛腾口香糖都脱销了，库存也一扫而光。

辛格浩靠适时变通挽救了他濒临倒闭的洛腾公司。

从人的心理上讲，遇到突然事件，或意外打击变化，每个人都难免产生一种惊慌的情绪。问题是怎样想办法控制。“厚黑”就是最好的办法。

### 2、遇变不惊，转败为胜

古时的一则关于卖锅人的笑话对人很有启发。

卖锅的人必把锅底朝下扔在地上发出声音，以证明锅的质量过硬。一个人偶尔有一次把锅扔在地上时，锅却出人意料地破了。卖锅人忙掩饰说：“像这样的锅我就不卖给你了。”

卖锅人掷锅是为表现锅好，也是他自我表现的一部分，不巧锅碎了，等于他的自我表现“砸锅”了：锅不是好锅。但这个卖锅人委实聪明，顺势将原来锅的广告转变为人品的广告：锅中虽有次锅，但以我的诚实，决不会把破锅卖给你，大家尽可放心买去。这样一来，不光锅的质量问题给掩盖了，而人的“质量”之好又给宣传出来了。这种厚黑手法实在高明。

市场变幻无常，可以使人发财致富，也可以使人两手空空。功夫全在驾驭。

某年夏季，大连市场蛋价像三伏天里的温度计跌入冰窖，一个劲的往下降，最后降到亏本的临界点。市政府不得不出面干预市场，制定了鸡蛋的保护价格。然而，市场调节规律不是哪一级组织制定个政策，发一个文件就能左右的。鸡蛋市场继续恶化，并引起了一连串的骚动。大小养鸡专业户纷纷杀鸡，有的甚至连当年刚上架的蛋鸡也杀掉了。市场肉鸡价格也随之猛跌。

当时，大连的“中国鸡王”韩伟鸡场也有一大批鸡蛋，鸡蛋成本与市场价值不等，使他也像一些人一样，迅速地处理了一批成鸡。然而，与众不同的是他在处理成鸡的同时，又开始育雏。

别人是一锤子买卖，不赚钱了，赶快杀鸡撤架，向别的什么赚钱的买卖转移。这种一窝蜂的逆向调节的结果是，由于众人财力物力的再次相对集中，又导致了市场另一个领域的低谷期出现。

韩伟采取的是另一种调节方式，“低谷”过后，必定是高峰。所以他把成鸡淘汰，换上鸡雏，节省饲料，降低成本，等待下一个高峰到来。

转过年，当韩伟的鸡雏育成，并开始产蛋时，大连市场的鸡蛋价格又回升到最高点。

那些忙不迭杀鸡的专业户后悔不已。

在变乱面前，是从容自若，随机应变，还是惊慌失措，鲁莽决策，它反映出人们不同的修养和品格。

“遇变不惊”，讲的就是控制情绪，控制局势，要反败为胜，就要善于随机应变。变化、机会、挑战、竞争八个字是我们随时都应牢记的企业经营窍门。

美国吉列公司的剃须刀片，在20世纪60年代初就占据了海内外统治地位。但后来，威尔金逊公司的“不锈钢刀片”则以美观耐用，迅速占领英国市场，并扑向美国市场。“吉列刀片”的市场占有率降低了35%，使吉列公司陷入了内忧外患的境地。

此时，吉列公司总经理靳克勒积极采取随机应变的策略，宣布开始“反席卷战”！

首先，进行“市场追踪”活动，推出新的“超级不锈钢刀片”，形成新的市场特色和优势。其次，推出自动安全刮须刀，成为吉列的新名牌，深受市场欢迎。再次，靳克勒采取“转进策略”，推出“喷射式罐装刮须霜”，开发“男性化妆品”系列产品。使当年营业额高达3000万美元。

随机应变的战略使吉列公司转败为胜。如若当时一步三摇，循规蹈矩，不思变通就不会成为优秀的竞争者。

### 3、不惜采取一切可能手段以达到目的

新加坡政府决定拨巨款办航空公司，可是拨多少不知道。筹建者宣布，政府拨巨款建航空公司，准备购买10架飞机。当时，世界航空业不景气，他们乘美国波音公司股票下跌之际，用政府拨的5亿美元买了波音公司的股票，然后在报上宣布将购10架飞机，并有意透露可能买波音公司的飞机。这样波音公司的股票飞速上涨，当涨到最高点时，他们将股票全都抛了出去，5亿变成10亿。接着，波音公司的股票又往下跌，飞机售价也跌了，2亿一架的飞机跌到了1亿，他们便立即购买了10架飞机，正好花了10亿美元。有了10架飞机，新加坡航空公司办起来了。由于购买飞机的成本很低，它的机票也就很低，比别人低一半，生意红火，结果挤垮了其他航空公司。别家公司抗议，逼得他们只好提价，但在提价的同时，他们做出了第二个决定，同旅行社合作，宣布凡是乘坐新加坡航空公司飞机的乘客，到新加坡期间的衣食住行玩乐全免费。表面上旅行社付钱，实际上是航空公司付钱。这样，别人当然愿意坐新加坡航空公司的班机了。

### 4、抓住和利用机会都需要“黑”的功夫

上帝是公平的，他赐予每个人以相问的机遇。但是有的人成功了，一跃成为商业巨人、上层名流。而有的人终日庸庸碌碌，一事无成。原因就在于有人抓住了机遇，充分利用了机遇，有的人却让机遇轻易溜走。

历数当今风流人物，非商界巨子而莫属。追溯他们的起家，大都是两手空空，白手兴业。于是，人们似乎对他们的财富并不是那么感兴趣，而想去深究的，则是他们何以在短暂的时间内创造出那么多的财富。

机遇都降临到了他们身上，并且被他们牢牢地抓住了。

有人说，香港好赚钱，于是争相来港投资插足。也有人说，香港近 20 年经济发展、商业繁荣，才智之士，纷纷发达成名，各路英雄占尽关隘要津，各行各业已经“捞到尽”，新人已插足无缝了。这些看法，各有其观察角度，言之成理而又不尽然。因此，这是不同的人对机遇是否存在的不同的看法。

陆肇天夫妇是从中国内地到香港的移民，既无第二代创业者多少得到父前和良好的现成社会关系基础，又无本地创业者已在商场血战多年积累的经验，完全是披荆斩棘，历尝艰辛，闯出道路，白手起家，最终创业有成。

陆肇天刚到香港时，由于内地资历香港不予承认，所以被迫出卖体力，做小生意。最后他从一笔刀片订单中开始积累了一定的资金，终于办起了陆氏实业公司。

陆氏实业公司第一次腾飞是在电子计算器萌芽之时，许多大厂家看到这一新产品，但是拿不准，犹豫不敢上手，想再观察清楚再下决心。但陆肇天的小公司却没有那么多顾虑犹豫，看准这是投入电子计算器市场的有利时机，全力以赴，抓紧生产液晶电子计算器。正因为他及时早着先鞭，竞争者少，在市场上放缚驰骋，获得成功。等到群起效尤，市场饱和，陆氏已积累了经验和资金，为公司下一步发展打下了新的基础。

机会又一次来临。中国大陆实行改革开放政策，陆肇天得力于来自内地的生活经验，看准了内地市场的巨大潜力和进行合作的有利时机，看到了内地劳工成本低廉和深圳蛇口近在咫尺，以及对外优惠的有利条件，立即与内地开展合作。

陆肇天当时便看到电视机是内地人民生活电器化的第一急需品，有庞大的需求市场，而率先生产黑白电视机，大量投入当时的内地市场，从而取得极大成功。及至内地人民生活要求提高，他又及时转产彩色电视机。由于已建立起的内地市场良好关系，公司营业额一直稳步上升。产品拥有广阔、稳定、可靠的内地市场。营业额中，85%来自内地。年产量逐年增加，供应电视机套件给内地装配的厂家亦由 7 家增至 12 家。当年就业绩不凡。同时还不断在设计上推陈出新，如方形机身、平面直角、立体声等，成为较早与内地建立良好合作关系、得到有力支持的香港电子业先驱。他的业绩证明其眼光之准、动手之快。

有的人评论陆肇天，说他像个冒险家。从陆氏的经历可以说明他有敢冒风险的创业者精神，但决不是个冒险家。他的创业精神和独特的眼光是生活磨练的结果，既得力于先天，更成熟于后天。艰难的生活，海阔天空任其驰骋的环境，最能磨练人，造就人，发挥人的才干。陆氏实业创新的经过在香港、在内地都是个很有说服力的创业典范。

要想得到机遇，必须首先正确地认识机遇。机遇并不是凭空产生的，它也是事物发展到了一定阶段时自然而然地发生的。所以我们不能坐等机遇，守株待兔的方式是注定要失败的。

机遇只垂青于那些为了理想、为了成功而执著追求，奋斗不止的人。

机遇固然重要，但具备抓住机遇的能力更为重要。因此在平常做生意的过程中，一定要多学多干多观察，去寻找机遇，去抓住机遇。一旦抓住了机遇，一定要“黑”，不能轻易放手，要最大限度地利用所带来的好处。因此，机遇的到来是个人努力到一定程度后的升华，是努力的结果。所以，这时候一定不要客气，要“贪婪”一些。

##### 5、突发奇想，钻各种各样的空子

商战如果按部就班、规规矩矩，可能永远捕捉不到有利的战机，那就出不了头。因此，要突发奇想，钻各种各样的空子，把生意或广告做足。

某市家具厂得悉，本市一名小学生发明了墨水一擦净的消息，便立即派人联系生产。他们认为该产品的潜在市场很大，全国有中小小学生儿千万，如果人手一瓶，加上机关办公使用，销售前景十分广阔。

经过一番努力，首批试制品于 7 月问世，并立即通过新闻媒介进行宣传。一时间，咨询信函、客户用户纷纷而至。

天有不测风云，宣传试销刚起步，麻烦也接踵而来。首先是工商局，严禁该产品的生产，

并没收了试制品；紧接着是公安局找上门来，理由是这东西给坏人提供作案工具。

厂长更是坐卧不安，一天，他在家做饭走了神，菜刀一滑，削掉一层肉皮，顿时鲜血淋漓，全家人都心痛得不行，他却高兴得不住地叫“好！好！”。当即提笔给公安部、工商局写信，“菜刀是生活必需品，麻绳用途更广泛，但坏人经常用菜刀麻绳作案，难道我们能因此而禁止生产菜刀和麻绳么，何况我们的一擦净对碳素墨水并不起作用，怎么能不让生产呢？这一论点还真使许多部门无法反驳。

厂长为了取得社会各界支持，一场卓有成效的公关活动展开了。

首先，召开了新产品新闻发布会，介绍了产品发明者的神奇和新产品的神奇。这一招真灵，全国 80 多家报刊杂志分别以“一个神奇的发明”、“小学生发明一擦净”等标题，在显著位置报道了这一新闻，造成了强大的舆论攻势。

同时，还积极参加各种展览会，进行实地表演宣传。在全国第六届发明展览会上，样品被抢购一空；在全国百绝博览会上，小发明家被评为全国 30 名神童之一，国家有关部委领导对该产品给予了肯定。

为扩大销路，他们又开始了新的公关活动。当打听到省教委工作会议召开，他们以“来自学生的产品，服务于教育事业”为由，参加了大会。会上，他们又是召开新闻发布会，又是现场表演，令省、市、地教育局长们耳目一新。

这时，厂家抓住时机提出，学校通过文教部门来联系购货，一律让利一元，让出部分用于发展全省教育事业。

不久，一擦净就畅销全国，走向海外了。

厂长采用的正是厚黑学的策略：“有孔必钻，无孔也要钻。有孔者扩而大之，无孔者取出钻子，新开一孔。”

## 善用厚黑技巧创造机会和利用机会

清代名人胡雪岩善用“厚黑”技巧创造机会和利用机会的成功道路与他特殊的为人处世术，对于我们，不论是为人处世还是经营管理，都会有所启示。

### 1、活用“空”字诀

“空”字诀本来是“指导”求官的，厚黑学宗师李宗吾指出：“（空）分两种：一指事务而言，求官的人，定要把一切事放下，不工不商，不农不贾，书也不读，学也不教，一心一意，专门求官。二指时间而言，求官的人要有耐心，不能着急……”胡雪岩就是深谙并能活用这一“秘诀”的高手。

胡雪岩本是浙江杭州的一名小商人，颇善于经营。他通晓人情世故，以小恩小惠收买人心。只是小本经营毕竟不能让他心满意足，他想成就一番大业，小打小闹毕竟成不了大气候。

他只想发大财，想着发大财的途径：“在中国，商人的地位是低贱的，历来的统治者都是重农轻商，一般人也恨商人，以为十商九奸，但也有别的途径。春秋时代大商人吕不韦帮助秦国落难公子子楚，子楚当上秦国国王后，吕不韦成了秦国相国。吕不韦由经商转人从政，获取了比纯粹经商所获利润更大的利润，食邑 90 万户，家资不计其数。范蠡由从政而经商，发迹致富，成为后世人们艳羡的陶朱公。宋代西门庆交结官府，先投靠杨戩，后投靠蔡京，由理刑副千户爬到理刑正千户。西门庆亦官亦商，经商找到做官之路，做官后又使经商更为有利。他才可能经营店铺，又走镖船、贩盐、放高利贷，直到用官位敲诈勒索。如今满清政府吏治腐败，卖官鬻爵。我也可以如吕不韦，西门庆那样，结交官府中人，谋取利益。”

恰好杭州有个冗吏王有龄。王有龄只是一介小官，正想往上爬，可惜手头没钱。胡雪岩与王有龄稍有来往。

一天，胡雪岩前往县衙拜访王有龄。

王有龄清茶待客，诉说心中苦闷：“唉。如今官难做。做大官的发大财，做中官的发中财，做小官的发小财。只是苦了我们这些走卒小吏，就那么几个辛苦钱。如今我已是中年了，却困于穷，守于穷，什么时候才能发迹，什么时候才能光宗耀祖？唉！”

胡雪岩也随声附和：“我们经商也不妙啊。你瞧那些有门路的，一个个托关系，靠人情，发迹变泰了。如今这世上只有狠着心肠的人才能发家致富。我是一个小商人，只是狠不下心，又没有门路，只有小打小闹。”

王有龄长叹道：“也许只有像庄子那样才行。你读过《庄子》吗？”

胡雪岩说，“我没有读过，既然你提到了，就说给我听。”

那王有龄也是“有孔必钻，无孔也要钻”的厚黑高手，他说：“庄子说过：‘为善无近名，为恶无近刑，缘督以为经，可以保身，可以全生，可以养亲，可以尽年。’他的意思可以概括为，投机取巧，钻一切空子来发展自己。特别是他说的庖丁解牛一段，最有意思。‘依乎天理，批大隙，导大窾，因其固然。彼节者有间，而刀刃者无厚，以无厚入有间，恢恢乎其于游刃必有余地矣。’真的，以无厚入有间，游刃必有余地。我们也可以像庖丁那样，抓住空子，发挥才能。”

胡雪岩点头称是：“王兄说得有理，我们也不是笨人，为什么要安贫乐道，守穷一世呢？”

王有龄见胡雪岩说活投机，便把蓄积已久的内心话说出来：“雪岩兄，不怕你耻笑。如今我正想求官，可又手头无钱。人道是：‘有钱能使鬼推磨’，没钱，可就‘十揭朱门九不开’。你有什么妙计？”

胡雪岩是精通“要把一切事放下”、“一心一意，专门求官”的厚黑高手，他说：“愚弟愿倾家荡产，助兄一臂之力。兄长放心，我一定办到。”

王有龄道：“我富贵了，决不会忘了你。”当下两人尽欢而散。

胡雪岩不仅是那么说的，也是那样做的。他果然“要把一切事放下”，回家后就清理家产，一共筹集了几千两银子，送到王有龄家。王有龄送胡雪岩出门，随即打点行李，前往京师求官去了。

胡雪岩仍旧做小本买卖，有人讥笑他拿几千两银子支助一个冗吏，实在太不值了。胡雪岩毫不在意，他还具备“有耐心”、“不着急”的厚黑功夫，只是辛苦地经营，一年就这样过去了。

一天，一个身着官服的人来到胡雪岩家，胡雪岩愣住了，原来是王有龄。两人互相问候一番，王有龄道出分别后的经历：“雪岩兄，自从别后，我孤身前往京师求官。银子的作用是无限的，你的几千两银子让我得了浙江巡抚一官。你帮了我，我不会忘记你的。如今我做了浙江巡抚，可以用手中职权帮助你，你有什么事，就向我说一声。”

胡雪岩毕竟是厚黑高手。此时他却不愿说什么要求，他明白，如果太急功近利了，反而会招人忌，放长线钓大鱼，到关键时刻再求人才对。于是，胡雪岩举杯称庆：“王兄，愚弟祝贺你禄星高照。目前，小弟也没什么事。今日我们痛饮，预祝王兄今后前程无限，风光无量。”

王有龄是个重义气的人，他想到：“‘来而不往，非礼也。’他帮了我一把，我也得助他一臂之力。”便特别照顾胡雪岩，利用手中职权，令军需官到胡雪岩店中购物，都讨高价。胡雪岩有了王有龄撑腰，生意越做越红火。他不仅仅局限于做丝和茶的生意，还做别的生意，并且搜罗了一批人开钱庄，设赌局。不几年功夫，胡雪岩成了浙江一带的大商人。他与王有龄的关系也更加密切。胡雪岩获得了一般商人无法得到的好运，也获取了一般商人无法得到的利润。

## 2、分活用“贡”字诀

《厚黑学》的“求官六字真言”中有一“贡”字。李宗吾解释说：“有孔必钻，无孔也要钻。有孔者扩而大之，无孔者取出钻子，新开一孔。”显然胡雪岩是非常精通这一招，并

灵活地运用于“钻营”中的。

太平天国起义爆发后，杭州城被太平军攻占，巡抚王有龄自缢身亡。

胡雪岩顿觉浑身凉透：“完了，完了，我的依靠没有了。”好几天，胡雪岩都似霜打的茄子，满脸愁云，但最终他想开了：“我还没有完，我手里仍有银子，我还能找到依靠，还会东山再起。”

王有龄死了，胡雪岩悲哀几天后，又开始了“有孔必钻，无孔也要钻”的商场战斗。他依旧借着与王有龄生前的关系以及所熟识的人，向清兵提供货物，获取利益。

人生中许多机会是个人自己所创造的，如果一个人既会利用外界的机会，又能自己创造机会，那么他获得成功的可能性就更大，而且成功的程度就越高。

胡雪岩倾尽家财帮助冗吏王有龄，为自己创造了一个机会，尽管他当时没有预料这种机会能带给他巨大的利益。他后来充分利用了这种机会，想方设法扩大自己的事业，壮大自己的势力，终于成为江、浙一带大富商，这期间王有龄给他提供了机会，提供了帮助。

胡雪岩明白了在这个世界上权与钱可以结合，尽管他自己没有当官，却通过当官的王有龄获得了巨利，王有龄借助他的钱得了官位，也获得了利益。“世间的道理是很简单的，只要想方设法，总能达到目标。”

失去了王有龄的支持，胡雪岩苦闷了一阵，但并没有感到绝望，他用那双犀利的商人眼睛搜寻着新的合作者。“机会终究会有的，天生我材必有用。在没有路可走的时候，往往正是奋起的时候，在别无选择的情况下，一定会有所选择。有路可走时，应该奋力向前；无路可走时，应该找一条路。人生本来是没有意义的，赤条条来，赤条条去，但一个人的努力与奋斗以及他的幻想希望却可以使本来没有意义的人生变得有意义。‘置之死地而后生’正是目前我的情境。也许更应该像蛇一样，在血淋淋的蜕皮中，重新获取生命，每蜕一次皮，就超升一次。只有这样，我才可以让破碎的更加破碎，没有必要去弥合，没有必要让往事与痛苦拖住我。”

胡雪岩仍然出没于清朝兵营中，做他的生意。

在镇压太平天国起义者的过程中，湘军代替了清朝的正规武装。曾国藩在湖南组建的湘军水师和湘军陆师成为了太平天国起义者的主要敌人。1861年年底，因浙江巡抚王有龄自缢，曾国藩向清政府推荐左宗棠任浙江巡抚，征剿太平军。

机会又降临到了胡雪岩头上。

胡雪岩知道，湘军不同于清政府的正规部队即八旗兵与绿营兵。清政府的八旗兵、绿营兵都由政府编练，遇有战事，由清政府命将调遣出征，战事一完，军权缴回。湘军却不然，其士兵是由各哨官亲自选募，哨官是由营官亲自选募，而营官又都是曾国藩的亲朋好友、同乡、同学、门生等，湘军实际上是“兵为将有”，只服从于曾国藩兄弟，具有强烈的个人隶属关系，清政府难于直接调遣。另外，胡雪岩知道，湘军因转战各地，给养困难。

胡雪岩心中盘算：“战乱的时候，更需要投靠一位铁腕人物，才能保住我的命，保住我的生意。也许我还可以如当年助王有龄那样，用我的银子换取左宗棠的信任。”于是他到湘军军营中求见新任浙江巡抚左宗棠。

### 3、活用“送”字诀

厚黑学宗师李宗吾指出：“（送）即是送东西，分大小两种：大送，把银元一包包地拿去送；小送，如春茶，火肘，及请吃馆子之类。所送的人分两种：一是操用舍之权者；二是操用舍之权，而能予我以助力者。”常言道：“受人之财，替人消灾。”送礼不仅拉近了人与人之间的关系，而且在情感上更觉亲近。胡雪岩是深谙此道的。

左宗棠接见了胡雪岩，两人互相寒暄一番。胡雪岩说明来意，“久闻大帅一名，愿做大帅手下一兵。”左宗棠说：“我也早闻你的义举。你曾倾囊资助王有龄，又出资资助官兵，可钦可敬！”

胡雪岩把自己的银子拿出一部分，为左宗棠的湘军筹办粮饷和购买一部分军火。左宗棠对胡雪岩有了初步的好感，胡雪岩趁热打铁，结交左宗棠的幕僚和近侍，局面慢慢打开，胡雪岩投其所需，左宗棠更加信任胡雪岩，并允许胡雪岩走私军火。

胡雪岩靠走私军火和倒卖其他物资，又发了一笔数目可观的财。

太平天国革命失败后，胡雪岩仍旧与左宗棠保持密切关系。

1866年，左宗棠在福州创办福州船政局，胡雪岩参预此事。

1868年，左宗棠奉清政府命令，统率直隶境内各军向西镇压捻军。胡雪岩又筹集银两，帮助左宗棠。

左宗棠致力于洋务运动，发展民用工业，但他没有钱。胡雪岩从洋商那儿借来巨款，协助左宗棠。左宗棠得以先后设立兰州机器局和兰州织呢局。

左宗棠此时已是封疆大臣，握有重权，他并没有忘记胡雪岩对他的帮助，便向清政府极力保荐胡雪岩。

清政府统治者见到左宗棠举荐胡雪岩的奏章，便授胡雪岩为二品官，特许在紫禁城骑马。于是，胡雪岩成为了清代唯一的“红顶商人”，胡雪岩达到了他的鼎盛时期，在权与利方面都得到了极大的满足，从此过着花天酒地的生活。

纵观胡雪岩的发迹过程，人们可以得到极深刻的印象：他的成功，并不是由于他真的有奇才大智，他的成功，是由于他洞悉世故人情，投机取巧，善于创造机会和善于利用机会。由此我们可以认识到，一个人成功并不取决于他个人才能，而取决于他个人对外部世界的把握，特别是取决于他靠什么手段来把握外部世界。由此我们可以更深地理解“出门靠朋友”的含义。

#### 4、把握时机，以小并大

大企业兼并小企业，是不足为奇的事，然而，有的小企业，虽然厂小人少，但其生产的产品享有很高的市场占有率，且经济效益十分显著，只要有“黑”的勇气和胆量，它们同样可以趁大厂混乱的时候兼并它们。

以生产“娃哈哈”著名的娃哈哈营养食品厂是一家仅有100多人的校办企业，年产值却高达一亿多元，利润2200万元，产品供不应求，急需扩大规模。厂里想新铺摊子，征用土地建厂房，但又怕二三年翻不了身，白白错过了产品销售的黄金季节。

为了尽快扩大规模，他们决定兼并杭州罐头厂。因为该厂虽然有职工1500人之多，但是经营机制不活，管理不善，经营十分困难，产品大量积压，连续三年亏损，累计达1200多万元，企业奄奄一息。当两家厂合并为一家后，改名称为杭州娃哈哈食品集团公司，公司大胆进行三方面的改革：一是调整产品结构，停止一切亏损罐头产品的生产，转产优势产品“娃哈哈”营养液；二是改革内部分配制度，打破大锅饭，完全实行超定额计奖；三是根据生产需要，合理设置内部机构，自主选拔聘任干部。娃哈哈食品集团公司虽然被有些人说成“趁乱占功是最为不道德”的公司，但是这些人也不能不承认这个“乱”趁得好，趁得巧，因为，该公司仅成立三个月，公司就新增利润100多万元。

## 谋求小屈大伸的最佳方法

厚黑者懂得，没有屈便没有伸，屈与伸相生而存。山重水复疑无路，多转几个胡同就会找到家了。一流的厚黑高手总在谋求小屈大伸的最佳方法。有屈有伸，小屈大伸。

经营企业的人，一定会有一种普通人所没有的经验，那就是“僵在那里，进退两难，不死不活”的情形。不是产品滞销、库存太多，就是资金不足、周转不灵，要不然就是质量不好、退货累累，再然就是人事倾轧、左右为难。有时候这些问题又凑在一起，简直不知道该怎么办才好？总之，就是怎么样都“不对劲”的那种感觉。

一般的经营者的情况，多半会变得暴躁、易怒。越暴躁、易怒，决策的错误就会成正比例的提高。如果换一个角度看这些问题，或许是“天将降大任于斯人也！”老天爷正在考验你呢？如果能这样想，自然就能心平气和、冷静理智，决策的错误可望减少，良性循环的结果，企业将逐渐脱离噩运，走向柳暗花明又一村。

俗话说：“天有不测风云，人有旦夕祸福。”人生在世，荣枯之间，本来是浮沉无常，忍得一时委屈，图长远之计，这是志在四海者不可或缺的功夫和修行。企业家和普通人都不例外。以屈求伸的关键之一，便是在受屈时忍怒、沉着，免得在时机不成熟时提前反弹。屈伸定理要求你转胡同时不能迷失了方向。找不着北的人，屈了也不会伸；聪明人却能用此策略脱险。

曾经有过这样一件事：一小孩被人贩子劫持，他起先做出反抗，后来猛然想到父母时常教导他不可急躁、不可蛮干，凡事都要动脑，用智慧战胜困难的叮咛，再掂量一下自己也远非人贩子的对手。于是，便装出一副贪吃好玩、不谙世事的样子，对人贩子的吩咐也是样样照做，还主动与人贩子搭讪。几天之后，人贩子对他的监视明显放松了。一天，当人贩子带着他在转卖途中路经一个城镇的交通岗时，这个小孩趁人贩子不备，跑到交通警察身边，从而得以回到父母的怀抱，并且协助公安机关抓获了人贩子。

这个小孩所采用的正是以屈求伸的策略。正是这一策略，使这个小孩避免了被拐卖的厄运，同时，也免受人贩子的淫威和暴力之苦。

费了南·华伦，一位商业艺术家，他也使用以屈求伸的技巧，赢得了一位暴躁易怒的艺术品主顾的好印象。

“精确，一丝不苟，是绘制商业广告和出版物的最重要的品质，”华伦先生事后说，‘有些艺术编辑要求他们所交下来的任务立刻实现；在这种情形下，难免会发生一些小错误。我知道，某一位艺术组长总喜欢从鸡蛋里挑骨头。我离开他的办公室时，总觉得倒足胃口，不是因为他的批评，而是因为他攻击我的方法，最近我交了一篇急就章的稿件给他，他打电话给我，要我立刻到他办公室去。他说是出了问题，当我到办公室之后，正如我所料——麻烦来了。他满怀敌意，高兴有了挑剔我的机会。他恶意地责备我一大堆——这正好是我运用所学自我批评的机会。因此我说：‘某某先生，如果你的话不错，我的失误一定不可原谅，我为你画稿这么多年，实在该知道怎么画才对。我觉得惭愧。’

“他立该开始为我辩护起来：‘是的，你的话并没有错，不过毕竟这不是一个严重的错误。只是……’”

“我打断了他。‘任何错误，’我说，‘代价可能都很大，叫人不舒服。’”

“他开始插嘴，但我不让他插嘴。我很满意。有生以来我第一次在批评自己——我喜欢这样做。”

“‘我应该更小心一点才对，’我继续说，‘你给我的工作很多，照理应该使你满意，因此我打算重新再来。’”

“‘不！不！’他反对起来，‘我不想那样麻烦你。’他赞扬我的作品，告诉我只需要稍微修改一点就行了，又说一点小错误不会花他公司多少钱；毕竟，这只是小节——不值得担心。”

“我急切地批评自己，使他怒气全消。结果他邀我同进午餐，分手之前他给了我一张支票，又交代我另一件工作。”

一个人要有勇气承认自己的错误，也可以获得某种程度的满足感。这不只可以清除罪恶感和自我卫护的气氛，而且有助于解决这项错误所制造的问题。

厚黑经营者指出：经营企业也是这个道理，居安思危是每个决策者应有的智慧。得意能想失意时，则知积蓄力量，而不致得意忘形。纵使跌个把跟头，也能再爬起来。要做到小屈大伸须用以下原则：

(1) 韬光养晦，刻苦自励。

临渊羡鱼，不如退而结网，要仔细检讨自己失败的原因，充实自己不足之处。以谦虚自责之态度，再三反省，察纳雅言。

(2) 先求稳当，再求变化。

一鸣惊人，一飞冲天的想法是不切实际的空谈或幻想。在发展事业的过程中，切忌暴起暴落，而要脚踏实地，步步为营，先求稳，再求变，失败才不致来得太快，失望也才不会太大。纵使失败，亦不愁无东山再起之日。

(3) 见风使舵，随机应变。

企业的成败，有时并非主观之意志所能左右，外界客观环境的影响有时更为重要。例如：能源危机、景气变化、通货膨胀，汇率利率的变动，政策法律的修改，战争、天灾等条件的改变，都可能影响经营的成败。凡是遇到这些不可预测，难以控制的变化时，你要有应变、求变、处变的能力。见风使舵，随机应变的能力，要靠平常的观察和训练，才能养成。

## 垄断经营，实现“惟我独尊”

厚黑学的精华，就是实现惟我独尊（李宗吾就是这样解释自己名字的由来的）。

市场占有率一般是指本企业产品在市场上占同类产品的份额。这是一个非常重要的标志，它显示出该企业在市场上的竞争地位。垄断经营法，就是通过各种“黑”的手段，使自己的企业在市场竞争中独树一帜在特定的区域里提供某一种产品，或者以大大超出对手的实力占领市场，并取得绝对优势的市场占有率。

### 1、使自己成为独家买卖

在商业并购的浪潮中，常常遇到棋逢对手的竞争，此时采用独食其利的谋略，使自己成为独家的卖主，就可以使竞争立于不败之地。

例如美国 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，就同意不再与其他买主商谈。

几天后，买方来人，说当时出价太高，由于合伙人不同意，还有其他原因，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 万元成交，而当初有人出 14 万美元，卖主还不愿出手。

要做独家买卖，除了要工于心计之外，还要具有敏锐判断力。美国富翁保罗·道弥尔，听说一家玩具厂因管理不善而倒闭清盘，当即找到工厂老板，想买下这家工厂。

由于工厂老板因工厂倒闭，急欲转让、无心讨价还价，所以保罗·道弥尔以极低的价钱“捡到这头死鸡”。

道弥尔找出工厂经营失败的原因，然后设计了改革工厂经营附划，于是按照自己行之有效的计划重新开工，半年之后，这家工厂由死变活，产量翻了一番。

### 2、实行专卖制，消除竞争

丰田汽车公司是日本最大的汽车制造商，年产各种汽车 400 万辆，产品 40% 外销，在激烈竞争的国内市场上占有 32% 的份额。丰田公司之所以能保持如此之高的市场占有率，除产品有较强的竞争实力外，其独特的营销方式——专卖制的作用功不可没。

丰田公司对经销自己产品的代理商、经销商给以买断权和卖断权，即丰田公司与某个经销商签订销售合同后，赋予该经销商销售本公司产品的权利而不再与其他经销商签约，同时也规定该经销商只能销售丰田牌子的汽车。专卖区域制是指在某个地域内只设立一家公司销售丰田汽车，保证专卖店的独家经营权，这样就形成了区域性的专卖制。实行专卖，避免了经营相同牌子汽车的经销商为抢客户而竞相压价，以致损害公司声誉，同时由于用户与推一

的专卖店建立联系，既产生可靠感，也会产生优越感。

他们在实行专卖店制和专卖区域制的同时，还实行了分系列专销制，销售公司专业化，配套服务专门化等一系列的销售和服务措施，从而有力地促进了产品的销售，保持了较高的市场占有率。

### 3、不断开发更新产品，超越自我和其他企业

当前，不论哪类企业，无论何种产品，都面临着强手如林。“商战”激烈的市场竞争考验。许多厂家为了在竞争中求生存和发展，纷纷挖空心思，开发别出心裁、独占鳌头的垄断性产品。美国的 IBM 公司，便深谙垄断性产品给企业带来高额利润，但也必然招致竞争对手仿制生产的道理，因而不断超越自我，开发更新产品。

近些年来，IBM 公司生产的个人电脑产品，在国际电脑市场上可谓独树一帜。但面对竞争对手强劲的现实，公司为维持自己的市场垄断地位，一方面，他们充分发挥技术力量的作用，不断开创新技术、新产品，以赶超和取代自身原有的垄断性产品；另一方面，公司提出了一个“比 IBM 更先进、更便宜”的保持电脑垄断地位的经营策略。他们开发出“XT 型”个人电脑之后，很快又研制并推出了装备更优良、技术更先进，具有全新微处理装置的“AT 型”个人电脑投放市场，因而把那些仍然停留在研究、仿制“XT 型”个人电脑的厂商们远远抛在自己的后头；不仅推动了电脑技术的发展，而且始终保持着电脑市场的垄断地位。

### 4、获得政府的支持，达到独霸市场的目的

印度尼西亚的华人巨富林绍良是当今世界 12 大银行家之一，享有“世界第六巨富”的美称。据统计，林氏家族的资产总数不少于 70 亿美元。林氏集团拥有 192 家公司，涉及银行、房地产、建筑、机械、汽车、交通、电子、矿藏、水泥、木材、种植、药品、纺织、航运、食品、旅馆等行业。通过集团的国际化发展，林氏集团的企业不仅遍及东南亚各国，而且还扩展到了利比里亚、荷兰和美国等国家和地区。林绍良从一位穷愁卑微的油店伙计，成为富甲一国的商业巨子，自然有许多令人称道的成功秘诀，这里从他依靠军政力量垄断生意市场一事中，也许会给你一些启示。

1966 年，印尼军界首脑苏哈托登上总统宝座后，在独立战争时期便与苏哈托关系甚为密切的林绍良更加踌躇满志。苏哈托常常就国家财政经济问题与林绍良私下暗谈，征求他的意见。1969 年，林绍良向印尼政府建议，在国内自行加工面粉。苏哈托政府很快采纳了他的建议，并把全国 2/3 的面粉生产专利权交给了林绍良。面粉公司开业时只有 1 亿印尼盾，而印尼国家银行却给他 28 亿印尼盾的贷款。苏哈托总统还亲自主持了林绍良面粉加工厂的落成典礼。到了 80 年代，林绍良的面粉公司已是中国最大的面粉公司。

当然，获得政府的支持，不一定依靠与政府高级官员的私人关系，也可以在国家法律、法规允许的范围内动脑筋，得到某个部门的支持。近年来，我国不少烟草企业采取工商联手、经营专销烟的办法，取得了良好的经营效果。所谓专销烟就是工商双方协议生产某一牌号的卷烟，由一个商业公司在某一地区或不受地区限制，独家销售，垄断经营，并有一定的产品售价决定权。江西南昌卷烟厂与南昌烟草分公司联合生产“鸳鸯喜”烟便是成功的一例。

南昌烟草分公司与南昌卷烟厂协商，选定南昌卷烟厂的原有牌号“鸳鸯喜”作为南昌分公司的专销牌号卷烟。于是，双方都紧张地行动起来，首先，张榜高价征求包装设计方案，在应征的几十个方案中，选定了新“鸳鸯喜”包装设计。接着请来了郑州烟草研究院和云南一些烟厂的专家共同研究和改进配方，经专家和消费者评吸认定后投入生产。为了保持新“鸳鸯喜”的高质量，南昌分公司严把质量关，除经常派人到烟厂跟班生产外，还在分公司设立兼职质检员，对每一批入库的“鸳鸯喜”进行取样检测，发现有质量问题，马上封存退货。在价格上，南昌分公司采取“质优价平、略有利润”的方案，受到广大工薪阶层烟民的欢迎，中等收入家庭办喜事为图吉祥也非常爱用。同时，分公司还采取多种方式来提高该牌号的知名度，多次开展有奖销售和征求消费者意见的活动，各县公司还派专人专车送烟到农民手中。

稳定的产品质量和有力的促销措施使“鸳鸯喜”很快走俏。

厚黑经营者所采用的垄断经营有两种形式，一是由国家政策法规所规定的，如烟草专卖体制、食盐专卖体制等，由国家法定的行业垄断经营；二是企业在经营过程中经过自身的努力而形成的。在运用垄断经营谋略时应做到以下几点：

在没有竞争对手、缺乏替代品、顾客无选择余地而只得购买其产品的情况下，应尽量提高价格，少做或不做广告，提供最低限度服务，以达到获取最大限度利润的目的；

在有部分替代品或将出现竞争者时，垄断企业应提供较多的服务和技术，借以阻碍新的竞争者的进入；

为了排斥竞争或防止被竞争者所排斥，并为长期稳定获利和扩大市场占有率，垄断企业则应在进入市场时，就把价格定得很低并尽量提供良好的服务。

## 创造时尚，没孔也要钻

“创造时尚”就是对厚黑学“没孔也要钻”的思想的灵活运用。

时尚是指在一定时期内社会上迅速传播或风行一时的事物，是在社会生活中或大众内部产生的一种非常规的行为模式的流行。社会成员或部分大众通过对某一事物的崇尚和追求，达到身心等方面的满足。从客观上说，时尚是一种经济现象，它反映了消费者收入水平的提高和生产工艺技术的进步；从主观上讲，时尚是一种心理现象，它反映了消费者渴望变化，求美求新，自我表现等心理上的和精神上的需要。

创造时尚法，就是企业经营者，灵活运用各种手段，制造一些在社会上迅速传播或风行一时的事物，借助这些事物，利用人们的从众、模仿心理，激发人们新的消费需求，从而达到创造顾客，创造市场的目的。

20世纪70年代末，在日本索尼公司制造的便携式收音机即将推出时，正值日本、美国、德国等经济发达国家盛行散步和滑旱冰两种室外健身运动。索尼公司捕捉到这一信息，立即将对便携式收音机的宣传，与散步和滑旱冰这一日益流行的社会时尚结合起来，他们策划了以下公关活动：

一是在东京最热闹的代代木公园举行记者招待会，宣布索尼“步行者”问世，并强调便携式收音机是专门为适应散步和滑旱冰等室外活动的需要而设计生产的。人们可以一边进行体育锻炼，一边欣赏音乐，一举两得。二是公司雇用了许多模特，让他们戴着这种称为“步行者”的收音机在闹市往来穿梭，吸引公众。三是将收音机赠给既能够制造舆论又是现代新社会时尚的始作俑者的记者、运动员及文艺影视界人士。

经过这些精心的策划和宣传，索尼公司的“步行者”便携式收音机很快赢得了消费者，人们尤其是年青人纷纷仿效那些模特，戴着收音机外出的生活方式很快在社会上流行开来，索尼公司趁此时机推销了大批“步行者”便携式收音机。

日本索尼公司在80年代就提出“企业的成功，其产品是次要的，而关键在于能否生产出对产品的需要”。创造时尚实际是生产需要、创造市场的过程。在企业经营活动中，厚黑经营者创造时尚的形式和方法是多种多样的。常用的有以下几种：

### （1）名人效应。

社会学家认为，时尚的倡导者多半是社会上有地位、有影响的人物，所以可以利用影视明星、体坛新星、歌坛新星、时装模特、新闻人物、政府要员的号召力、影响力，借助“名人效应”创造时尚。

人们常用“哪里有冠军，哪里就有阿迪达斯公司的产品。”这句话来形容阿迪达斯在世界体坛上的影响，该公司正在借用运动员的大名，使产品畅销世界，“一举成名天下知”。

德国阿迪达斯公司每生产一种新产品，都要请世界体坛明星穿着它参加比赛。把商品中

的 3% - 6% 馈赠各国著名运动员和实力强劲的队使用。在 1936 年的柏林奥运会上，阿迪达斯公司把刚刚发明的短跑运动员用的钉子鞋送给欧文斯穿，结果欧文斯一连夺得几枚金牌，在世界各地掀起了一个畅销热潮。1984 年，阿迪达斯公司赠送世界网球明星兰顿 50 万美元巨款，作为对他穿着“阿迪达斯”网球鞋参加各种比赛的报酬。1985 年，世界冰球 AB 两组全体参赛人员都站在阿迪达斯的三叶旗下，在 1976 年蒙特利尔运动会上，跑跳运动员中有 83% 的人爱穿阿迪达斯生产的鞋，1982 年西班牙世界足鞋赛中参赛的各个队中，穿阿迪达斯球衣的有 13 个队，有 8 个队穿三道横的阿迪达斯运动鞋，决赛中场上裁判员、巡边员中四分之三披挂着阿迪达斯的产品，就连决赛用球也是该公司制造的，更让人吃惊的是，阿迪达斯的影响远远超出了运动场而向其他的领域拓展，就连举世闻名的乐队指挥家卡拉扬在台上指挥时，也身着阿迪达斯的服装，它还成为巴西印第安人打猎的装束。许多身穿牛仔褲和体操服的青年更是离不开阿迪达斯鞋。这些无疑是最好的广告，它给阿迪达斯公司带来了巨大的经济效益，更响亮的名气和更兴隆的生意。

阿迪达斯公司经过 30 多年的努力，发展成为一个跨国公司，其分公司分布于全球的 50 多个国家，产品行销 160 多个国家和地区，成为体育明星和追求时髦、崇尚健美的青年形影不离的伙伴。在众多的体育用品中，最主要的产品是足球鞋，仅此一项，每年就生产 500 多个品种，28 万余双，在 150 多个国家的体育用品销售中居于首位。

### (2) 轰动效应。

利用报纸、杂志、广播、电视、电影等媒体广而告之，通过反复有效的宣传，烘托出时尚的氛围，借助“轰动效应”创造时尚。

### (3) 心理效应。

善于研究消费者追求时尚的心理，研究时尚现象规律，及时设计制造出各种健康、新颖的，与时代和谐的产品，促使时尚的形成。创造时尚属于诱导销售的范畴，又有自己鲜明的特点，在时间上必须超前行动，其产品必须独树一帜、标新立异，其目的是不仅要占领市场，而且还要领导市场。

## 第三章 厚黑相济赢利多

“舍不得孩子套不着狼”，该句话意思是说要想得到自己需要的东西，必须付出代价，以小求大，以屈求伸；推而广之，一个企业要想发展壮大击败对手，必要时做适当的让步和休整，积蓄力量以待时机，才能厚积而薄发，关键的时候以“黑”制胜，全面克敌。不怕失败和挫折是“厚”，敢闯敢干是“黑”，具备了这两点能力，你就会无往不利。在商业谈判时，采用“厚黑”相济互补的手段，往往也能取得出人意料的效果。

### 能屈能伸、能“厚”能“黑”

商场如同战场，它进行的是一场没有硝烟，没有刀光剑影，没有枪林弹雨的战争，因而，它的获胜，不是凭匹夫之勇，而是靠“厚黑”的聪慧。

美国的许多企业家拿起了《孙子兵法》，所以成功地跻身于亿万富豪的行列；日本的许多大财团研究了《三国演义》，才建立起跨洲域全球化集团。

人们常说的“能屈能伸”就是“能厚能黑”，这是商战获胜的重要因素之一。

厚黑学推崇中国的一句老话：“舍不得孩子套不着狼。”意思是说要想得到自己需要的东西，必须付出代价，以小求大，以屈求伸；推而广之，一个企业要想发展壮大击败对手，必要时作适当的让步和休整，积蓄力量以待时机，才能厚积而薄发。

“让小事求大利”是现在许多商家信奉的原则之一，它之所以比较流行，是因为它抓住

了作为上帝的顾客“爱贪便宜”的弱点，适时让以小利，让其得到甜头，才能对他们产生吸引力，从而获取更多的财源，毕竟，“一次性交换”是靠不住的。现在，许多公司集团为促销而让客户“吃回扣”，众多的商店商场打出“买一送一”的招牌正是为了“放长线钓大鱼”，财源不断滚滚来。

销售宣传往往是应用“以屈求伸”的策略，是为了获取大利润；但在生产经营中，除了“以屈求伸”壮大自己外，还应注意，“伸”到极点应当“屈”，否则，一味地求伸会吃大苦头。

巨人集团现在逐渐由辉煌走向黯淡，原因何在？是经营者脑袋发热，过度地扩规模上项目而无力管理，导致“中国标王”秦池集团为何在短暂的成功之后又走向低落，仅仅是因为媒介作了许多不利的宣传所致吗？2亿多的“标王”价格对一个刚刚有起色的县城小厂来说确实不是一个小数目。如此等等的悲剧，在中华大地上不断地上演着，虽然有了“前车之鉴”，但能否成为“后事之师”，还有待于后来人真正从骨子里认识其本质，屈伸之道可能会给你提供绝妙的答案，帮你作彻底地认识。

总而言之，在商业竞争中，有时需“以屈求伸”，以较少的代价获取大胜利，要知道，“薄利”才能“多销”；有时，“伸到极至必须屈”，这样才能稳扎稳打。须知，“步步为营才能步步为赢”。当然，什么为屈，什么为伸，何时要屈，何时当伸，经营者还需要在实践中加以深刻的体味。

现代照相技术的诞生地柯达公司，是世界上最大的摄影器材厂商，1991年，该公司的销售额达到196.49亿美元，资产总额为241.10亿美元，雇佣职工13.4万人，总部设在纽约。

伊斯曼·柯达公司创建于1881年，柯达公司名字的由来，据说有两个原因：一是公司创办人乔治·伊斯曼喜欢字母K，认为它有力量感；二是“柯达”在各国文字中无论怎样翻译，都有同样的发音，它是以音取胜，字本身没有任何意义。

柯达公司垄断美国市场的80%，其他西方国家市场的50%，但自60年代以来，柯达公司日益受到西方其他国家摄影器材公司的竞争。德国的阿克发公司和英国的依尔福公司力量不断壮大，显然已构成对柯达公司的严重威胁。在摄影器材中，彩色胶卷的利润率最高，因此各摄影器材公司在这方面竞争最激烈。

在彩色胶卷市场上，日本富士公司对柯达公司的威胁最大。“富士”胶卷以价格便宜，质量好的优势，有力地冲击着柯达公司在世界市场上的老大地位。1984年，富士公司不惜巨额美元争取到洛杉矶奥运会组织委员会确认的指定产品标志，并获得在奥运会新闻中心设立服务中心的权利。奥运会期间，富士公司绘有奥运会的5环标志和富士公司标志的绿色飞船一直飘在奥运会主赛场上空。柯达公司在自己的家门口着实被羞辱了一次。富士公司的胶卷由此抢去了柯达公司美国市场15%的份额。

市场的挫折，使柯达公司不得不放下架子，重新调整战术。柯达公司紧紧盯住富士公司，密切注视它的行踪。富士公司的每种产品，都要被柯达公司收集，送到实验室进行分析研究，以发现其中的奥秘。柯达公司的一些员工不满地称它为“老二”战术。富士怎样做，柯达公司就怎样做。虽然这对称霸市场很久的柯达公司来讲，似乎有些不是滋味。但却使柯达公司受益不浅。如富士公司的软片冲出来的照片比柯达的产品鲜艳得多，从严格的专业角度看，颜色有些失真，但却受到普通顾客的欢迎。1986年，柯达公司学习富士公司的作法，也推出VR-G型软片，颜色比老产品鲜艳了许多。

柯达公司不但在产品上积极学习富士公司，而且在管理上也学习富士公司的作法，在公司上下积极推行日本的全面质量管理方法，也取得了良好的效果。例如，在相纸上光部门，只要出现人的头发1/10宽的线条，整个大卷的相纸就得作废。在过去，富士公司这方面的损耗率要比柯达公司低得多，现在柯达已超过了富士公司的水平。此外，软片部门在1985

年以前，产品合格率只有 68%，而开展学习富士公司活动以后，产品合格率 1985 年达到了 74%，1987 年又提高到 20%。

在产品销售活动中，柯达公司也学习富士公司的作法。1986 年 10 月，柯达公司把日本惟一的一条大型飞船租了下来，涂有巨大柯达公司标志的飞船日夜飘浮在东京上空。在 1988 年汉城奥运会上，柯达公司以 8000 万美元的价格买下了汉城奥运会标志的使用权。至此，柯达公司总算报了一箭之仇。柯达公司的“老二”竞争战术，使富士公司感到巨大压力，难以招架了。富士公司在美国的子公司副总裁查普曼说：“我希望柯达公司还像以前一样，不把我们放在眼里，现在这种讨好方式，真叫人受不了。”

好一个柯达公司，终于煽动着有力的翅膀，翱翔于蔚蓝的天际！做了几年“傻子”的柯达公司再次令同行刮目相看，“卧薪尝胆”的滋味自然不会好受。但柯达公司毕竟挺过来了，而且最终取得了成功。

大丈夫当能厚能黑，当厚则厚，当黑则黑，厚黑相济，以厚制黑，以黑制厚，以达到自己的目的。

## 以硬对硬，以“黑”克“黑”

厚黑者主张，对付心黑手辣的人只能用更“黑”的手段。在商业谈判中难免发生口舌之战，对强大的一方来说，可以用警戒来震慑弱小的一方，以警诱之。对力量弱小的一方来说，面对对方的蛮不讲理，也同样可以以“黑”克“黑”，采取强硬态度、实施果敢手段，有时也能取得意想不到的效果。

大庆油田为了试验采油新技术，经国内有关公司承办，向某国 B 公司购买了一批采油设备，合同金额近 158 万美元。货到之后，经检验发现，其中价值 140.82 万美元的玻璃钢管在试验压力时尚未达到合同规定要求时即出现渗漏，无法正常使用。大庆油田迅速将这一情况通知了对方。此后，B 公司曾先后两次派专家来大庆对这批油管进行复验，也都承认产品确实不符合合同要求。为此，大庆油田提出索赔要求，对方代表表示回国请示后予以答复。一场质量纠纷，至此似乎就要顺利解决。然而，大庆人万万没料到，B 公司不仅没有对不合格产品做出赔偿，反而接到从遥远的美国达拉斯地方法院寄来的传票——即 B 公司向该法庭提起诉讼，指控大庆油田石油管理局将其销售的合格产品判为不合格损害了公司的名誉，要求赔偿由此造成的一切损失。大庆石油管理局迅速做出决定：这场官司一定要打！并将应诉决定电告某国法院。

3 月 2 日，双方次首交锋，由 B 公司老板的律师 W 先生向大庆诉讼小组组长刘先生进行庭外提问取证。一出场，W 先生就摆出盛气凌人的架势，想方设法对大庆人进行刁难。一次，他要刘先生回答合同中有关玻璃钢管的全部技术要求，正当刘先生准备翻阅资料时，他突然大叫道：“不行，不许你看资料。”说罢，抢身上前用手将资料紧紧捂住。显然，他想使大庆代表的回答出现失误，以为其产品不合格开脱。面对挑战，刘先生镇静自若，略作思考，一连串的数据随即脱口而出，17 条技术条款无一处差错，W 先生不由得瞠目结舌。就在他不知所措时，刘先生忽地一下站了起来，对在场的法庭速记员严正提出“B 公司律师的这种行是故意刁难，是你国法律所不允许的。在此，我提出强烈抗议。”W 先生当时变得神色颓丧，哑口无言。大庆代表怒斥 B 公司律师，为以后胜利奠定了基础。

取证谈判持续了 7 天，尽管 W 先生使尽浑身解数，先后提了 800 多个问题，然而没有捞到任何对其有利的东西，最后只得悻悻而去。

12 日，大庆诉讼小组和律师一道从休斯敦移师达拉斯，正式出庭诉讼较量。某国组成 12 人陪审团和法官共同听取法庭辩论，进行最后裁决，连连碰壁的 B 公司，为扭转败局，

又使出新的解数。B 公司律师在陪审团候选人中，散布中国是共产党的天下，大庆是属于中国政府的，而 B 公司则只是某国一家小公司。陪审团人员立即有人表示不能支持中国政府。一直注意法庭动向的大庆诉讼小组人员发现这一情况，立即要求律师当众揭露这种行为，指出 B 公司及其律师这样做十分不光彩，是企图把纯粹的经济纠纷蒙上政治色彩，借此逃避法律责任。大庆代表进而严正提出，鉴于陪审团候选人中有人私下串连，将不可能保持客观公正立场，要求法庭解散陪审团。大庆代表有理有据的反击，赢得了支持，解散了该组陪审团，重新选认陪审团。B 公司及其律师又陷于被动。

但是，B 公司仍不甘认输，在法庭辩论中，他和律师给大庆罗织了种种“罪名”，忽而说玻璃钢油管的质量问题是大庆油田保管运输不当造成的，忽而又说大庆人购买油管只是想借机敲诈 B 公司，甚至编造出大庆人强迫其专家在检验报告上签字，否则就要将其扣押作为人质的谎言，形成了很大的欺骗性。面对复杂的形势，大庆代表坚持用事实揭穿谎言，以真理赢得人心。大庆代表拿出同美方专家同去大庆的某国翻译的工作笔记，进行对证，证明检验报告是真实的，没有人逼迫专家签字。我方又一次揭穿了 B 公司的阴谋。

4 月 11 日，法庭进入被告律师传讯证人阶段。为取得全胜，大庆诉讼小组决定先从产品质量问题突破，然后步步紧逼，最后抓住 B 公司的欺诈行为给予重击。大庆人的反击刚开始，B 公司便无法继续抵赖其产品不合格问题，只得求和，托人传话，表示愿意庭外解决，赔偿大庆人损失，并把赔偿金从最初的 80 万美元提高到 120 万美元。4 月 14 日，大庆诉讼小组组长刘先生出庭发言，他列举大量事实揭露了 B 公司提供不合格产品并企图进行欺诈的行为，同时，用各种数据和图表向陪审团和法官证明，由于 B 公司提供的油管不合格，使大庆油田生产受到严重影响，要求赔偿损失。这有力的一击使 B 公司失去了最后的幻想。发言刚结束，B 公司律师立即过来，向大庆代表连声说：“这官司不打了，不打了，赔偿费增加到 180 万美元。”

为防止 B 公司因无力支付过高赔偿而被迫宣布破产，使赔偿工作复杂化，大庆代表与律师商议后，同意以此为基础进行庭外谈判。经双方争论，达成协议，由 B 公司赔偿大庆 195 万美元，并将玻璃钢油管留给大庆改作它用。一场历时 2 年的诉讼谈判，终于以大庆油田获胜而告结束。

## 红脸白脸都上场，“厚黑”相济能取胜

在商业谈判时，红脸白脸轮番上场，或根据对方的言行决定自己的“脸色”，采用“厚黑”相济互补的手段，往往能取得出人预料的效果。

### 1、“红脸”、“白脸”轮番上场

美国富翁霍华·休斯有一次为了大量采购飞机，与飞机制造商的代表进行谈判。休斯要求在条约上写明他所提出的 34 项要求，其中 11 项要求是没有退让余地的，但这对谈判对手是保密的。对方不同意，双方各不相让，谈判中冲突激烈，硝烟四起，竟发展到把休斯赶出了谈判会场。

后来，休斯派了他的私人代表出来继续同对方谈判。他告诉自己的代理人说，只要争取到 34 项中的那 11 项没有退让余地的条款就心满意足了。这位代理人经过了一番谈判之后，争取到其中包括休斯所说的那非得不可的 11 项在内的 30 项。

休斯惊奇地问这位代理人，他是怎样取得如此辉煌的胜利时，这位代理人回答说：“那简单得很，每当我同对方谈不着一块儿时，我就问对方：‘你到底是希望同我解决这个问题，还是要留着这个问题等待霍华·休斯同你解决？’结果，对方每次都接受了我的要求。”

显然，休斯之所为与他私人代表之所为分别地看没有什么。合二为一则产生了奇特的妙用，这就是厚黑学中的“白脸、红脸战术”。

这种策略的做法是，先由白脸出场，他采取“黑”的策略用咄咄逼人的攻势，提出过分的要求，毫无妥协的余地，他在场上表演的时间很长。他傲慢无礼，立场僵硬，让对方看了心烦，产生反感。然后，红脸出场，他采取“厚”的策略，以温文尔雅的态度、诚恳的表情、合情合理的谈吐对付对方，并巧妙地暗示，如果他不能与对方达成协议而使谈判陷入僵局，那么白脸先生还会再次出场。这番话会给对方心理上造成一种压力。

在这种情况下，对方一方面会由于不愿与白脸继续打交道，另一方面会由于红脸的可亲态度而同红脸达成协议。

红白戏法的一个变种是演双簧。双簧策略能使谈判人员从骑虎难下的状态中得到解脱，在谈判中我们常常可以听到一方谈判人员互相之间进行这样的对话：“老李，你今天上午怎么那么别扭？我本来想我们应该可以同意……”“我认为他们有点道理。如果我们同意……”在这里，同一方的谈判人员表面上好像采取了对方的立场，并向同伴建议做出“让步”。可是这种情况多半是在表演双簧：事先决定让一个人采取强硬态度，到了适当的时候，再由同伴出面提出折衷方案；可是那位强硬分子却硬是做出一种姿态，表示老大的不愿意。最后，在同伴的反复劝说下，才勉强同意。当然，对方得到了这个好不容易才到手的“让步”后，自然会对那个好人做出相应的回报。

在商业谈判中，还可以把双簧表演倒过来做。例如，你可以在不太重要的问题上先做一些让步。然后，在关系重大的问题上让你的同伴出面讲话。他会对你说：“你今天上午表演得很慷慨，但在这一点上，你不能再作让步了。我们已经让得太多了。”这时候，你把脸转向对方，为难地说：“我现在已经无能为力了，一切都只好由你们决定了。”

从我们的描述中看起来，这种双簧表演似乎是很明显的，骗不过一个有经验的谈判老手。但是在长时间紧张谈判所产生的压力下，识破这种策略也是不容易的。特别是唱双簧的人配合默契，表演自然的情况下，当然，对方也有可能会起疑心，但他不能完全肯定那是表演。他可能会想：“他们的这些话也许是真的，我可以趁这个机会想办法分化他们。”

商业谈判中的“白脸”可以以各种不同的面目或形式出现，他们可能是人，也可能是某件事情，可能是真的，也可能是假的。估价的人、律师、董事会等都可能扮演很称职的坏人。政策、原则、各种各样的程序也可以扮演“坏人”。例如，“我很同情你们，我也愿意考虑你们的立场，可是董事会是不会同意我这么做的。”我很愿意在这一点上同意你们的观点，可是政策不允许我做出……”

在谈判中，一定要把握好“厚”和“黑”的比例。不要以为多用“厚”的策略，对人笑脸相迎，给人面子，一团和气，就能赢得谈判的成功。一味地“厚”，会使人觉得你有求于他，有巴结之嫌。越是这样，对方越会强硬、傲慢，在谈判中占尽上风。在必要的时候，给对方施加点“颜色”，用一些“黑”的手段刺激一下对方。当然，所谓“刺激”对方，并不是激怒或伤害对方，而是为了引起对方对某种事实的注意，更加重视自己，同时也是为了提醒对方不要过分抬高自己的价码。

刺激对方的方法是多种多样的，但作用和效应都在于能够引起对方的忧虑不安。例如在商务谈判中，许多场外行动都可能引起双方的注意力，直接影响谈判桌上的形势，对商谈者起到刺激作用。例如：在商谈期间，还在继续和另外的商家接洽；在谈判过程中，突然有其他客商找上门来，暂时中断了正在进行的会谈；抱怨商谈时间拖得太久，自己的日程活动安排得很紧；直接和其他客商交换资料，等等，这些都是双方非常敏感的举动，可以暗示给对方很多东西，使对方有紧迫感。

当然，这种场外刺激的方法不能乱用，因它们很具冒险性，容易伤害对方的感情和诚意。另一方面，切忌小题大做，故作声势，结果“假”客商赶走了真正的合作者，鸡飞蛋打一场空。

所以，刺激对方必须巧妙，至少要表现自己的诚心诚意，也就是说要告诉对方：“我并

不是嫁不出去的女儿，而是确实中意于你，就看你领情不领情了。”这样的刺激才会促进双方的理解与合作。

在商务交际中，刺激对方的途径并不限于言语，一些事实会更有说服力。但是，如果你想继续合作的话，同样的道理，应该通过一些环节和细节进行暗示，不要过分伤害对方，例如，如果在价格上争执不下，你可以拿出新设计来要求对方，或者对原来订的货物提出意见，说明双方都要面对现实，才能有好的合作前景。

## 2、看人变脸

厚黑经营者深信：商场上没有永恒的朋友，也没有永恒的敌人，只有永恒的利益。因此，红脸白脸绝不能一成不变，否则，要么被认为是软弱可欺，要么被当作无情无义。要灵活机动，适时调整面具和手段。具体做法是：对小人扮小人，用“黑”对付，对君子扮君子，用“厚”交往；如果小人变成了君子，那么我们就应该把白脸换成红脸，双方仍是朋友。

有一次，一位美国洛杉矶的华裔商人陈东在香港繁荣集团购买了一批景泰蓝，言明一半付现金，一半付一个月期票。等到交易那天，陈东却不出面，派儿子陈小东前来交易，交了一半现金、一张一个月期票。一个月后，期票到期了，银行却退了票，后来几经联系，陈东一推再推，后来索性不接电话了。繁荣集团这才知道上了圈套。集团老板陈玉书说：“除非他永远缩在美国，不在香港做生意，只要他来香港，我一定逼他把钱交出来。”

你不仁，休怪我无义。于是，陈玉书广布眼线，终于有一天，陈东来到了香港。陈玉书马上派人同他联系，并以鸟兽景泰兰优惠售价相诱，将陈东请到公司。陈玉书大脚一端，房门大开，同时大喝一声：“陈东，你上当了！”陈东这时脸色大变，仿佛吴牛喘月，僵立在对

“你既然来了，就让我处置你吧。”

陈玉书伸出手掌问他：“我的钱呢？”

“什么钱？”他还在耍赖。

“你欠我的钱呢？”

“我没欠你的钱，是我儿子欠的。”

“不是你在电话里答应，我怎么会让你儿子取货？你今天不认账了？”

“儿子欠债，要老子还钱，这不符合美国法律！”

“这里是香港！你今天要能走出这个门，我就不姓陈！”

陈玉书把电话机朝陈东身边一放：“你想报警吗？”陈东迟疑了一下。“打999呵！看是警察来得快，还是你的脑袋先开花？”陈玉书猛地站起来，气愤地踢着地上的啤酒瓶。陈东紧张地盯着陈玉书，他怕对方使用武力，便大声说：“你这样动武是不行的！”

“我们这些人是讲道理的，对不讲理的人我们总有办法处理。你别以为你人高马大，学了美国牛仔那一套，我就对付不了你？！你知道我是什么人？”不等对方回答，陈玉书大声说：“我从小在印尼就是流氓广

俗话说：“软的怕硬的，硬的怕横的，横的怕不要命的。”这时，陈东冷汗直流，用手摸摸胸口，又忙掏药，看样子心脏有点不妥。有个伙计想打圆场，陈玉书瞪大眼申斥了他一顿，然后说：“拿杯水来给陈老板。”随后又对陈东说：“我们是讲人道主义的，我今天要的是你还钱，否则你别想走出这个大门。”陈东知道抵赖是无用的，诡计也施不上了，只得乖乖地打电话给一个珠宝商人翁达生，叫他开支票，估计他在翁达生那儿存了钱。陈玉书叫伙计拿了支票到银行取款，等一切兑现了才放马让陈东走路。

第二天一早，陈玉书和太太亲自到喜来登酒店拜访了在此下榻的陈东，向他表示歉意。因为钱债纠纷毕竟不是生死之仇，既然钱拿回来了，朋友还是朋友。“做事留一线，他日好相见”嘛！“厚”中有“黑”，“黑”中有“厚”实在是具有非凡功效。

## 不怕挫折是“厚”，敢闯敢干是“黑”

不必因为自己出身下层而自卑，也不必因为自己一穷二白而自暴自弃，只要有毅力，有耐心，肯努力，照样能够干出一番大事业。厚黑学讲的是胆大心细，有孔钻，没孔也要钻。不怕失败和挫折是“厚”，敢闯敢干是“黑”，具备了这两点能力，你就会无往不利。

直到36岁时，除了一个妻子和两个孩子外，佐川清依旧是两手空空。谁能相信30年后，他竟成为全日本最富有的人！

他要求在他死后，在墓碑上刻下这样一句说：“一个一生额头流着汗水拼命工作的人，长眠于此。”人们相信，这是佐川清人生的真实写照。

作为一名年仅8岁的儿童，佐川清幼小的心灵遭遇到继母冷酷无情的打击。继母经常不给佐川清食物。有很多次继母命令佐川清出去干活，然后就在家开饭，等到佐川清做完事返回后，这才发现碗筷已洗刷完毕，饭锅中没有了饭。

小佐川十分顽强，他一直默默地忍受着，直到他离家出走。很多年后，当佐川清回忆起这段往事时说，这件事给他的最大教训就是人要有自立精神，这个世界上有各种不讲理的事，要想活下去是件十分不容易的事，如果慢吞吞地就会立刻没有饭吃，什么事情只能依靠自己。

佐川清已经15岁，然而继母仍然如故地对待他，佐川清感到家里已难以再呆下去，他决心离家出走。1937年的夏天，佐川清带着仅有的五角钱，离开了家。在火车站，佐川清买了一张站台票进入了车站。此时的他不知道自己要走向何方，只想着离家越远越好。当列车抵达京都时，不知出于什么想法，佐川清从那里下了车。这时他遇到新的难题：仅仅靠一张站台票如何通过检票口。佐川清就在这种走投无路的困境中，开始了他那没有目标的青春。

没有人理睬，一次次地被人拒之门外，这使承揽生意的佐川清感到伤心。然而要生存，要养家糊口，他必须不断地前去兜揽。佐川清相信，他每天的登门拜访不会白费，而是一种投资，时间久了，人们终究会熟悉、认同他，最终会把生意给他做。

佐川清始终有一个坚定的信念，那就是“不给我生意做的是明天的客人”。货主不给生意做，是因为他还不熟悉你，只要你不断地努力，最终会获取他的信任从而赢得生意。就是凭着这种信念，佐川清在遭遇数不清的失败后，终于获得了他的第一次成功。

后来，一家名叫“光洋轴承”的机械商委托佐川清为他的专属脚夫，这样他就有了相当稳定的工作，每天的任务是把轴承送到京都的另一家机械公司。对于每个重达50斤的轴承，一般的脚夫是不感兴趣的，然而佐川清愿意干。他认为，客户需要什么，他就应该供给什么，这是他的职责。每天一清早他就开始工作，通常是每次运五个轴承，背上三个，胸前吊两个共250斤，每天要在大阪和京都之间往返七次。尽管以前佐川清于过很多的重体力劳动，但这活对他来说仍不轻松。然而他总是咬紧牙关，坚持下来。由于佐川清出色的表现，另外的一家公司决定委托佐川清运送他们的缝纫机零件。尽管佐川清已经十分繁忙，然而他还是答应了。这种零件每箱60公斤，五箱就是300公斤，每天佐川清要运送至9次，才能满足货主的要求。可以想像每天的工作强度，但是佐川清还是要坚持。他的工作是全天候的，只要打个电话叫他去，不管什么时候他都立即出发。

人的体力是有限的，尽管佐川清的意志无比坚强，他还是感到力不从心。妻子幸惠再也忍不住了，提出要帮助丈夫，尽管佐川清坚决反对，然而她还是坚持了自己的主张。幸惠的举动表明她是一位了不起的女性，这使佐川清既吃惊又自豪。对于一位体重不足45公斤的弱小女性来说，扛运40公斤的货物是不可思议的，然而幸惠做到了，并且做得很好。不久之后，他们赢得了“大阪的鸳鸯脚夫”的美誉。

有一次，幸惠扛着货物上楼梯，到了半路想歇一会儿再往上爬。这时一位大学生恰好路过，见此情景他便很热心地提出要帮助她。尽管幸惠表示不需要，但大学生坚持要帮忙。这位天真的小伙子一下就将货物扛上了肩，然而却再也吃不住劲，一下子摔倒在地上。羞红了

脸的小伙子于是就问幸惠箱子到底有多重，当得知有 60 公斤重时他不禁大吃一惊，满脸惊愕地上下打量幸惠。他不能想象眼前这个弱小的女人是以扛运连他都扛不动的货物为生的。

有一天当佐川清送完货，骑着空车返回的时候，忽然看见妻子幸惠在对面人行道上走着。她背着很大的货物走在中间，两边是两个孩子，每人手中也提着小件的货物。佐川清站在那里不禁看呆了，用他自己的话说：“我心潮澎湃，眼泪禁不住地流了出来。”

货运业激烈的竞争使得每家公司都面临市场发掘的严峻问题，留给佐川清这样的小企业的生存空间实在是太小了。

针对这种情况，佐川清制定了他的市场发掘方向。由于起步晚，所承揽的活又多是零细货件，佐川清是无法同大公司去竞争的，只能从小处着手，以细致的服务去争取更多的机会。他更加勤快地向各处货主打探他们需要什么，还有什么不满意的地方，针对货主们的要求去扩展他的服务。

他发现，货运公司往往喜欢承揽批量大、有固定的时间的货运任务，而对于数量小、零散、时间短又不好装运的货物则都不太愿意运送，货主人对此也有很多抱怨。

目光敏锐的佐川清发现了这个未被发掘的市场，他知道，如果他的公司要有大发展，就要从这里干起。

但是，开拓和占领这样的市场是要付出艰苦努力的。有一次半夜，佐川清在床上接了松江百货公司打来的电话，一听才知道是这样一回事。原来该百货公司接下了老客户女儿的结婚礼服的订货，而这家百货公司将礼服的缝制工作托给了京都的一家和服店。但是这套需要精细手工的礼服完成后已经超过了原定的交货时间。现在松江百货公司希望佐川清能够送到松江市的结婚礼堂。佐川清看了一下表，此时已是凌晨两三点钟，要完成任务几乎是不可能的了。佐川清没有拒绝，只要有一点机会他就不会放弃。第二天上午，就在婚礼举行之前的不长的一段时间，风尘仆仆的佐川清终于将礼服送到了结婚礼堂。看着新郎、新娘满意的笑容，佐川清真是快乐极了。这件事使得佐川清名声大振，货主中间开始流传这样的话：“有什么难题找佐川清好了。”

从 1960 年佐川捷运有限公司的成立到 80 年代的 20 多年，佐川捷运一直平稳迅速地发展。截至 1986 年，该公司已经拥有 221 家分支营业机构，公司员工 16500 名，年额超过 2850 亿日元。在最重要的指标年营业额上，佐川捷运已在日本商业运输业名列第一。

## 以退为进，能“厚”能“黑”

### 1、用“厚”隐藏“黑”

厚黑经营者懂得，在战场上，恰当地以退为进，做出适当的让步，能够掌握战争的主动权，从而最后取得全局性的胜利。在商战中，当势均力敌的同行竞争起来，若是谁也不让谁，最后的结果，只能是两败俱伤。因此，在权衡利弊后，明智的一方主动做出让步，有时会取得意想不到的效果。

当然，这种让步不是盲目的屈服，而是在分析了可行性的基础上，意识到做出让步后，最终受益的是自己，才做出的选择。美国的“钢铁大王”卡耐基，运用此法之高明，足以称得上谋略过人的商战高手。

1898 年，继克利夫兰总统之后，美国第 25 任总统麦金利，趁当时还是西班牙属地的古巴发生动乱之际，以“缅因”号战舰在哈瓦那海湾爆炸为借口，发动了美西战争。而与此同时，“华尔街大佬”金融巨头摩根，也与“钢铁大王”卡耐基开始了一场没有硝烟的战争。

由于美西战争的缘故，使得匹兹堡的钢铁需求高涨。而美西战争最后以美国胜利而告终，使得美国在国际上声望日渐增高。在这样的背景下摩根向卡耐基发动了钢铁大战。

野心勃勃的摩根，一心想主宰全美钢铁公司，所以一出手就先拿卡耐基开刀。摩根首先

合并了美国中西部的一系列中小企业，成立了联邦钢铁公司，同时拉拢了国家钢管公司和美国钢网公司。接着，摩根又操纵联邦钢铁公司的关系企业和自己所属的全部铁路，同时取消了对卡耐基的订货。

原以为卡耐基会立即做出反应。但与摩根的预想相反，卡耐基却纹丝不动。作为玩股票起家的卡耐基，他比任何人都明白：冷静是最好的对策。特别在这个关头，自己面临的对手是能在美国呼风唤雨的金融巨头，如果此时仓促做出反应，那最后倒霉的将是自己。

卡耐基更清楚自己的份量，他深知自己的钢铁业在美国所占的市场，这些市场如果失去了他卡耐基的支持，势必会有相当一部分企业因此而蒙受损失，到那时，卡耐基并不愁自己钢铁的出路——你不要自然有别人要！

摩根很快意识到在这事上栽了跟头。他马上采取了第二步：“美国钢铁业必须合并！是否合并贝斯列赫姆，我还在考虑中，但合并卡耐基钢铁公司，则是绝对的！”摩根向卡耐基发出了这样的信息，甚至他还威胁道：“如果卡耐基拒绝，我将找贝斯列赫姆。”

别的挑战并不可怕，但是，一旦摩根与贝斯列赫姆联系，自己显然不妙。在分析了形势、估计了发展后，卡耐基终于做出了决定：“大合并相当有趣，不妨参加。至于条件，我只要大合并后的新公司债，不要股票，至于新公司的公司债方面，对卡耐基钢铁公司资产的时价额，以1美元对1.5美元计算。”

1美元对1.5美元，这对摩根来说，条件太苛刻了！但摩根沉默片刻，还是答应了卡耐基的条件。

很难猜测摩根在沉默片刻时想了些什么。也许，他是骑虎难下，而可能性更大的因素，也许在于他自以为垄断后自己会得到高额利润。

商谈达成了协议，卡耐基的钢铁业归了摩根。按合约，卡耐基的钢铁公司的价额以大合并后新组建的联邦钢铁公司的公司债还清。

卡耐基瞅准了摩根的心理，同时抓住了摩根的弱点：你不是迫不及待地想合并吗？行，我答应你，但条件要听我的。这样，以1:1.5的比率兑换了卡耐基钢铁公司资产的时价额后，卡耐基的资产一下子从当时的2亿多美元跃到4亿美元！

卡耐基对付摩根的办法，看似卡耐基非常“软弱”，当摩根采取第一步时，卡耐基无动于衷；当摩根采取第二步时，卡耐基更似乎未作任何抵抗便“就范”了。但是，卡耐基的看似让步，而实际上却取得了一次大的飞跃，不能不说卡耐基退了一步，而实际上进了两步。最后的真正胜利者，是卡耐基，而不是摩根。

## 2、同中求异、以退为进

市场竞争中，同类产品抗衡，最容易导致企业强者胜、弱者败的结果。然而，厚黑经营者却相信：弱者若能巧用同中求异。以退为进的厚黑战术，同样能找到生存发展的捷径。

20世纪70年代，美国规模较小的里兰德电气公司与实力雄厚的西屋电器公司都生产汽油泵发动机，在西屋公司咄咄逼人的市场态势下，里兰德公司很快陷入困境。里兰德公司的决策者冷静地分析了“敌”我双方实力、发动机市场的现状及趋势，毅然决定放弃与“西屋”生产同一型号发动机的市场竞争，转而按用户的不同要求生产各种特殊用途的汽油泵发动机。这些发动机在结构、安装及通风装配方面各有特色，并设计了防爆用的金属硬壳，而“西屋”生产的发动机是标准和通用的，如另加防爆装置，其产品成本和价格都会高于里兰德公司的产品，并且型号单一，不能满足不同消费者的需要，这就自然让出了特殊的其他型号的发动机市场，从而使里兰德公司在同类产品的市场竞争中得以生存下来。

## 3、退让后用“黑”争取主动权

美国一家大航空公司要在纽约市建立大的航空站，想要求爱迪生电力公司优待电价，遭到电力公司的拒绝。电力公司推托说公共服务委员会不批准，因此谈判陷入僵局。后来航空公司采取了“黑”的策略，索性不依靠电力公司，决定自己建发电厂。电力公司听到这个消

息，立刻改变态度，请求公共服务委员会从中说情，表示给予它按这类新用户优待价格。到这个时候，电力公司才和航空公司达成协议，从此以后这类大量用电的客户，都享受相同的优待价格。

这个谈判，开初的主动权掌握在电力公司一方。当要求被拒绝后，航空公司便耍了一个花招，使电力公司感到放弃给这家大航空公司供电，就意味着电力公司损失一大笔金钱，所以电力公司急忙改变原来的态度，表示愿意以优惠的价格供电。这时，谈判的主动权又转移到航空公司一方。航空公司先是退一步，然后前进了两步，生意反而谈成了。

#### 4、用“厚”麻痹对手，再以“黑”击败它

三井和三菱是日本名列前茅而又相互对立的两大财团。在一次业务竞争中三井遭到毁灭性打击，产品全部积压，资金不能周转，要想扩大再生产几乎是不可能的。但三井还有一项技术革新是外人所不知的，在讨论解救危机对策的董事会上，不少人提出要以技术革新的转让来和三菱做最后的较量，并把现有产品以低于三菱公司的价格出卖，以争得喘息的机会。董事长益田寿没有采纳大家的意见，而是利用三菱公司不可一世的狂傲时机，采取了“厚”的策略，他宣布三井公司停止营业，大量裁减人员。留下人员只是原来的1/10，同时还告知新闻界三井将改变经营性质，三菱集团认为三井已经垮台，自己已在竞争中取得了全胜，从而放心地以独家经营为基础，大大提高产品的价格。就在三菱公司得意忘形的时候，三井正集中全力把新技术应用到产品上来，三井留下的人员全部都是科技骨干，两个月后，三井新技术转产试验成功。于是，采取了“黑”的手段，大批新产品铺天盖地上市成为全日本的抢手货，而且价格还略低于三菱公司的产品价格，三菱公司产品全部滞销，只好承认在这次竞争中彻底失败。

日本商人京山也曾采取过先“厚”后“黑”的策略。

京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。但这样的土地的地主往往很难打交道，收购费也高。因此，高尔夫球场经营的好坏，很大程度上取决于和地主打交道，收购土地。

有一次，许多人都看中了一块地，京山也是其中一个，这块地足够开设一个高尔夫球场，市价约为两亿日元。京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，一见京山仿佛是一个不懂行的纨绔子弟，便存心好好地敲他一杠，出口开价便是5亿日元。京山将计就计，声言价格便宜，并装着有很强的购买欲望。这下使得经纪人欣喜若狂，立即和地主签订了代理契约，地主便把其他有意买地的人一概回绝了。此后，经纪人多次找京山签约买地，但京山要么不见踪影，要么借口拖延。等到经纪人沉不住气，只得摊牌，求京山购买时，京山知道火候到了，便历数那块地的缺点，证明自己是内行，并说那块地不是价值5亿日元的好货。于是，双方经过一番讨价还价，经纪人挡不住京山的凌厉攻势，只好步步退却，最后亮出底价两亿日元，但京山并不罢休，说：“如果市价是两亿日元，我就出两亿日元买下的话，我何必费这么多工夫呢？而且别人还会嘲笑我。”地主则更伤脑筋，因为他已经到处扬言：“京山已把我的地买了。”现在如果京山不买了，重新找顾客谈何容易；再找回原来已回绝的顾客，一会被他们讥笑，二还会被大杀其价，可能结局更糟。

最后，地主无可奈何地向京山说：“既然如此，你开个价吧。”京山出价1.5亿日元，地主只得忍痛成交。

#### 5、等待时机，引而不发

厚黑经营者往往善于先采取“厚”的策略，等待时机，引而不发；时机成熟时再一举成功。

安徽亳州市古井实业集团总经理王效金，在8年多的时间内，使一个普通的酿酒企业晋升为国家大型一级企业。这其中与他独特的营销观念和高超的营销策略是分不开的。

1990年“古井”开始进军大上海，上海某糖酒公司仰仗自己优越的地位和多年养成的官商性情，提出了苛刻的条件。王效金何尝不想早日把古井酒打进上海这个大市场，但面对众多苛刻的条件，不能让古井酒厂的利益受损失。王效金当时咬咬牙，宁可暂时不进上海市场硬是不让步。

那时的古井酒已是全国颇有名气的产品，那家上海公司也想着怎样才能买到古井酒。当年秋季，在郑州全国糖酒交易会上，上海公司的经理亲自登门拜访。而王效金却连回访都不去。此时分管厂长、销售科长都彻底寒了心，以为真的开罪了对方，而王效金却仍是一副沉得住气的样子。

果然，不出一个月，对方竟又来试探“古井”的态度。此时的王效金显示出了做大生意的大将风度，不但给予了客气的答复，并致电邀请对方洽谈。待双方聚首酒厂，王效金仍是直言不讳，提出了对方在认识上的偏差。见对方已欣然接受批评，王效金并没有“得理不让人”，相反地，他又在对方的条件基础上做了让步，并一次发货150吨。上海市场打开了。

引而不发是一种谨慎行动的计谋，有其明争暗斗的目的。在竞争双方的“对峙”中引而不发，不露声色，掩饰自己。有时是探测对方的动向和实力，有时是故意麻痹对方，误导和诱惑对方，在对方放松警觉之时，抓住机遇，战而胜之。

#### 6、以退为进的“厚黑”谈判技巧

以退为进是现代企业经营的重要策略。不仅可以应用在经营活动中，也可以用在商务谈判中。依据许多厚黑经营者总结的成功谈判经验，在具体应用中应注意以下几个方面：

(1) 替自己留下讨价还价的余地。

如果你是卖主，喊价要高些；如果你是买主，出价要低些。无论哪种情况，都不能乱要价，务必在合理范围内。

(2) 隐藏住自己的要求。

让对方先开口说话，让他表明所有要求。特别是对方主动找你谈买卖，更要先稳重些。

(3) 让对方在重要的问题上让步。

如果你愿意的话，可在较小的问题上先让步。不过你不要让步太快，晚点让步较好，因为对方等得愈久，就愈会珍惜它。

(4) 不做同等级的让步。

如果对方让你60%，你就让40%；你若让出40%，要能换取对方让60%。否则，你就不要急于提出让步。

(5) 不做无谓的让步。

每次让步都要能使对方获得某些益处，当然，有时你也不妨做些对你没有任何损失的让步。

(6) 不急于做决定。

如果谈判至关键时候，你碰到棘手的问题时，不妨说，这件事我会考虑一下，这也是一种让步。

(7) 学会吊胃口。

人们总是珍惜难于得到的东西。假如你真的想让对方满意，就让他努力去争取一阵。

(8) 不要掉以轻心。

记住，尽管在让步的情况下，也要永远保持住全局有利形势。

(9) 不怕反悔。

假如你在做让步后想要反悔，也不要不好意思，因为那不是一种协定，还未签约，可以重新谈判。

(10) 不要太快或过多地做出让步。

为避免对方过于坚持原来的要求。在进行商务谈判中，你要随时注意自己方面让步的次

数和程度。

## 将计就计，厚中有黑

厚黑学所主张的“将计就计”是发现对手对我方的计谋后，表面上采取厚的策略，假装不知道；而悄悄采取积极应变方法，关键的时候以“黑”制胜，全面克敌。

### 1、严惩窃密者

日本在电脑工业方面起步较晚，在软件方面，日本的技术大约落后于美国5年左右，在大型电脑方面，美国更是遥遥领先，历来奉行“拿来主义”的日本公司，决定私下出高价购买美国先进电脑的有关技术资料，或干脆就设法窃取。

1980年11月20日，IBM公司发生了一次意外事件，一件有关电脑设计秘密的技术文件竟从保险箱中不翼而飞。公司老板极为恼火，勒令保安人员尽快破案。负责公司保安工作的法律顾问理查德·卡拉汉是一个诡计多端的反间谍老手。1981年10月的一天，卡拉汉的老朋友——刚刚从日本访问归来的美国某顾问公司经理佩里登门拜访。交谈中，佩里透露了IBM公司被盗文件的下落，并把该文件的影印件送给了卡拉汉。

原来，佩里访问日本期间，受到与他的公司有长期业务往来的日立公司的盛情接待。席间，日立公司的主任工程师林建治有意向他透露了他们得到一份IBM最新电脑“IBM308IK”的设计手册，并表示想进一步获得这一机型的全部资料，并希望“多多关照”，佩里回国伊始便一五一十地告诉了卡拉汉。

怒火中烧的卡拉汉决心要对日本人进行一次大报复。他找到联邦查局的好朋友——特别侦探阿兰·贾特兰逊。二人进行了一番密谋。

密谋的结果是IBM公司没有起诉，而是由贾特兰逊装扮成IBM公司的专家——格莱曼公司的经理哈里逊去同林建治打交道。终使日立公司在这场“日美电脑战中”败北。

在这场工业间谍战中，日立公司在美国实行窃密任务的主要角色全部落入联邦调查局的圈套，而且先后付出62.2万美元酬金。与此同时，三菱公司的木村工程师和电脑设计主任万田，也都被联邦调查局的金钩牢牢拴住。他们付出的代价为2石万美元，密探们见到有这么多的日本间谍落网，一个个高兴得手舞足蹈，决定兵分几路，一网打尽。

1982年6月22日上午9点30分，携带尖端技术资料准备回国的日本三菱电机公司的工程师木村富藏在旧金山国际机场被捕，与此同时，日立公司主任工程师林建治在格莱曼公司门前被捕，与此案有关的日立和三菱公司的另外十几名驻美人员也被联邦调查局一网打尽。

美国的这一举动，立即轰动了整个世界，造成东京股票市场一片混乱，日立三菱两家公司的股票一落千丈，日本舆论吵作一团，大骂美国人太不仗义，拿朋友开刀。在美国报界更是一片哗然，认为这一事件是历史最大的工业间谍案，是70年代中期发生洛克希德贿赂案以来最大的丑闻之一。

IBM公司和联邦调查局的这一“将计就计”的厚黑策略，即保持了本行业务的机密和领先地位，又沉重打击了竞争对手，无疑是成功的。

### 2、顺藤摸瓜

“硅谷”位于美国加利福尼亚州北部，介于帕罗阿图和圣克拉拉之间。第二次世界大战以后兴起的电子计算机革命，为硅谷带来了勃勃生机。

从此，这里不仅成了闻名于世的“电子革命中心”，“半导体工业王国”和“美国工业化未来的幻想和缩影”，而且也被许多国家的工业间谍当成施展拳脚的最佳场所。

为了防止各路间谍从硅谷猎取高新技术，美国各反间谍机构近年来纷纷向硅谷派精兵强将，建立反间谍机构。

据美国司法部官员透露，早在 1982 年，美国政府就在硅谷建立了一个防止技术外流的特别小组，这个小组由中央情报局和联邦调查局的一流侦探组成。

美国国防部调查局也向硅谷派出了大批特工，该局每年还向硅谷的厂商散发数十万份保密规定。

美国海关人员则经常便装改扮成商人，同硅谷的高精尖技术公司以做生意为幌子，暗访偷运技术的情况。

与此同时，美国反间谍机构还加强了硅谷外围各口岸的防线，许多特工在旧金山港湾、洛杉矶和长滩一带日夜奔波。

有一次，他们根据一封匿名信，得悉“固保发展公司”的老板，德国人布鲁克豪森是专门从硅谷窃取高新技术的老手。于是，反间谍人员便开始调查跟踪，当该公司把装有高压氧化系统的货箱从硅谷发往洛杉矶后，海关人员悄悄打开了货箱，发现里面装的不是“锅炉”而是高级技术设备。

为了顺藤摸瓜又不致暴露，反间谍人员把高压氧化系统取了出来，用沙子装满货箱，然后把箱子原模原样封起来。随着这批货物的多次转手，美国反间谍机构终于摸清了布鲁克豪森工业间谍网的情况。

于是，他们立即查封了布鲁克豪森等人在加州的所有办公室，随后又会同德国有关机构，搜查了布鲁克豪森在波恩、杜塞尔多夫慕尼黑等地的公司。

事实证明，美国反间谍机构的“顺藤摸瓜”的厚黑手段是非常成功的。

### 3、以“诈”对“诈”

在经营中，发现对方使“诈”时，不妨也以“诈”来对付，这就是以“黑”对“黑”。

在江苏省南京市金陵饭店的大厅中央坐落着一个流光溢彩的巨大水球。从水球底座下喷涌的水流，把这颗 700 多公斤重花岗石实心水球冲击得缓缓转动，令人叫绝。然而，在这个水球的背后，却有一个鲜为人知的故事。

1993 年 7 月 7 日，广东三水县敦煌岗石有限公司（简称卖方）在南京与金陵饭店（简称买方）签订了一份销货合同，合同规定，买方订购直径为 80 厘米的意大利水球一个以及配套的托盘、泵涌、电器箱和自动给水装置等，并规定水球材质为花岗岩或大理石，运费包括意大利至香港海运费 600 美元及香港至三水陆运费 1000 美元两部分，总费用为 31800 美元。合同还规定，买方收到样品后第二天予以订样，并付给卖方总货款 50% 的订金；货物运抵南京后再付 40% 的货款；余额 10% 于安装运转验收合格后付清。水球如期安装成功，运转良好。但是，事隔两年之后，金陵饭店仍拒付剩余的 50% 货款？这又是为什么呢？

原来，卖方总经理葛森植在双方签约后的第 5 天即 7 月 12 日，寄给香港收件人“Joe”一封关系到本公司“商业秘密”的信，竟被收件人误寄到买方副总经理张占峰手里，这封信中有这样两句话：“随函奉上花岗石样品四块及致金陵饭店张总的信一封，敬请立即联络金陵饭店在香港的联络人。”“样品的包装盒请换用有香港字样的，或世界其他地方的，新旧都可以，只是不要让他们（即买方）知道是从台湾寄过去的。”显然，张占峰当时已从这封信中获悉卖方提供的水球材质样品不是来自意大利。但他并未当即揭穿对方的虚假行为，原因是，如果当时就向对方提出疑义或退货，将影响饭店大厅改造的工期，会给饭店造成无法挽回的损失。于是，张占峰便来了个将计就计，引而不发，一如平常地于 7 月 17 日向对方发出电传，告之其选定的材质样品，并请对方通知厂方加工，随后，如约汇出 50% 的订金给对方。

到了同年 9 月 15 日，也就是水球已运抵金陵饭店准备安装之际，张占峰向卖方副总经理傅家敏又电传了这样一份不无“弦外之音”的函件：“1. 你们的香港代表（即 Joe）把葛先生（即葛森植）寄的花岗石样品，原封未动地转到了南京，他并未换包装，亦未阅读里面的信。内中情节，可请葛先生详告。2. 合同签的货物是‘意大利水球’。3. 如果能解决‘水

包球’之效果，其他的问题均不难解决。”

9月27日，即在金陵饭店大厅改造工程竣工以后，饭店举行荣升五星级饭店挂牌仪式的当日，张占峰再次向傅家敏发出传真，“挑明”了本该在两个多月前就应该挑明的问题：“请提供该产品系意大利制造的有关资料，如购货合同、装箱单、提货单等，以便结清余款。”卖方自然难以为之，为此，围绕“意大利水球”的真伪争辩不休，并引发了一场旷日持久的货款纠纷。

将计就计可以说是破百计之大法，应万变之总术。它在被动的形式中包含着主动的内容，是排难解危的有效之法。运用这种方法，对方常因“正中下怀”而沾沾自喜，丧失警惕，而自己则可以用较小的代价去换取更大的胜利，达到预期的目的。当然，将计就计，首先必须识破对方之计，否则也就无法“就”；其次，自己的“计”，起码从现象上看，要顺应对方之计，并且伪装自己中计要不露破绽，不然也很难“就”得成功。因此，运用此法比之通常的厚黑谋略似有更大的难度。

## 用“厚”打出自己的知名度

### 1、依靠“厚”最终能达到克敌制胜的目的

厚黑学的“法宝”之一就是“厚脸皮”。它集中表现在为了达到克敌制胜的目的，对自己的自尊心加以克制，对各种耻辱熟视无睹。从古到今许多杰出的政治家、军事家、经营者都以脸厚而著称，而且都借厚战之术得以成功。

俗话说“勇猛的老鹰就不该隐藏自己的利爪。”如果为人内向腼腆，不能忍受各种在处世交往中的屈辱，过于顾及自己的虚荣心，就不能够与朋友和敌人相处，更不可能抓住机会显示自己，即使本身有出众的才智，也会淹没在芸芸众生里面，这是非常可惜的。

三国时期，魏、蜀、吴三足鼎立，蜀国的主公刘备具有政治特长，他的秘诀就在于脸皮厚。开始他既无军事实力，又无从政经验，只能依靠所谓的汉室宗亲的虚名投亲靠友，为了取得一块栖身之地，他先后依曹操，附吕布，投刘表，傍孙权，随袁绍，东窜西走，寄人篱下，恬不为耻。而且为了达到政治目的和收买人心的效果，全不顾政治家的脸面，而以生平善哭著称。为了获得支持，他哭；为了赢得同情，他也哭；为了逃避灾难，他更哭。所以《三国演义》把他写得惟妙惟肖，遇到不能解决的事情，对人痛哭一场，立即转败为胜，所以俗语有云：“刘备的江山，是哭出来的。”但能够哭、善于哭、哭得真切、哭得不顾脸面就不是平常人所能做到的了。这就是刘备的厚战本领。

与刘备恰恰相反的是号称“霸王”的项羽。项羽号称有拔山盖世之雄，但最终却败在刘邦的脚下。究其失败的原因，正如韩信所说，是因为“妇人之仁，匹夫之勇”。妇人之仁是指心有所不忍，不能够厚脸皮。匹夫之勇，是指个人勇猛，全不能忍受一点闲气，其原因也是脸皮不够厚。当年范增摆开鸿门之宴，诱使刘邦前来赴宴，项庄已经把剑取出来了，只要在刘邦的颈上一划，就可以轻轻松松杀灭政敌，而后“至高皇帝”的招牌，立刻可以挂出。但项羽偏偏徘徊不忍，一则念及旧情，二则以此为小人之举而不欲为之，脸皮不能够厚起来，所以竟被刘邦逃走，卷土重来。后来垓下之败，项羽被刘邦手下追杀，随从仅剩数十人，眼看大势已去，但如果渡过乌江，卷土重来，尚不知鹿死谁手，但项羽偏偏说自己无颜见人，有愧于心，而自杀身亡。将大好天下拱手让给了刘邦。

### 2、要敢于豁出脸皮尽力推销自己

有一则笑话说，某人问：“世上最坚硬的东西是什么？”另一人回答：“是铁吧。”发问的人说：“错了，是胡子。你看，不管再厚的脸皮都能穿过。”传统社会中，对脸皮厚的人多是贬低之词。但在今天的社会中，处处都是挑战，处处都是竞争，一般人要想获得出头机会，就必须豁出脸皮尽力推销自己，这是成功的一大韬略，也是能够立于不败之地的厚黑者所

看重的人格魅力。

从学徒起家，后来创立了世界连锁企业三多利的日本人鸟井信次郎就十分精通厚战之道。他的事业是由制造赤玉葡萄酒开始的，为了提高企业和产品的知名度，那时候每逢发生火警，他就立刻急速跑到出事地点去调查，然后让一些年轻人穿着背上印有“赤玉葡萄酒”标志的短外套，手提耀眼的灯笼赶往出事现场，灯笼上印有“赤玉葡萄酒”的标志。久而久之，当时人们都知道，不管哪里发生了火灾，第一个赶到现场的一定是赤玉葡萄酒。许多人对他这种行为都嗤之以鼻，但鸟井信次郎为了宣传自己，对嘲笑指责都不予注意。于是，只要火警声一起，大家便会发现，又是那个“赤玉葡萄酒……”通过这个方法，赤玉葡萄酒很快获得了知名度，并打开了产品销路。

### 3、敢于“诚实”地展示自己的缺点，也是一种“厚”

众所周知，吃饭的主要目的是为了解除饥饿，它的作用是能饱肚，而不包括香甜与否。穿衣的主要目的是为了防寒，它的作用是能暖身，而不包括装饰华丽与否。饱暖是主要的，香甜华美是次要的。说话讲究文饰就不能使人相信，行为虚伪就使人感到不诚实。因此，诚心待人是处理事情最直接的方法。

“诚”字在经营中是非常重要的，过去中国的生意人大都要在自己的店铺的门面上推出“童叟无欺”的牌子。国外的厚黑商人也深谙此道。

1962年，美国底特律市的本巴赫公司为“大众”车设计了一份广告。广告图案是：一辆小汽车位于写有“次品”大字的横标上方。广告下有说明：“大众”车的检查员因仪表板上的小储藏柜里有一道划痕而拒绝接受该车。广告公司的一位负责人说：“没有一家汽车制造商曾考虑过在他的广告里用“次品”这样的字眼，只有“大众”车敢如此自信。”公司在自己的次品广告上把产品置于“次品”的字样上，向公众坦白了自己公司也有次品，这无疑是在“家丑外扬”。其实，“次品”的含义恰恰与“次品”本身相反。众所周知，即使是最优秀的企业，也会出现废品和次品，百分之百的合格品是不可能的。大众车因为储藏柜里的一道划痕而被列入“次品”的行列，正好说明了该公司对产品的高标准要求和对消费者严肃负责的态度。进而言，一辆汽车因一道刻痕而未能通过检查。那么，通过检查的车一定会是无可挑剔的优质汽车。试问，看到这样的广告，哪个消费者还会对大众车的质量抱有丝毫怀疑呢？

敢于“诚实”地展示自己的缺点不仅是一种成功的促销手段，还是一种具有“厚”功夫的处世方法。这种方法的可贵之处，就在于它体现了企业经营者对企业和消费者高度负责的主人翁意识和诚实的经营作风。自扬其丑需要勇气，需要真诚。这种做法从短期看可能影响一些效益，但从长远的观点看有着巨大的潜在效益。“家丑并不一定丑，掩丑才是真正的丑。”厚黑经营者的“自扬其丑”并非是与自己过不去，而是在自我否定中完善自己，提高自己，愿众多的企业都能从“自扬其丑”的策略中得到启迪。

## 亮“丑”公关，以“厚”取胜

商场犹如战场，市场竞争激烈残酷，成功与失败并存。从某种程度上说，赢输均在公关谋略之间，谁也不敢保证自己“智者千虑”没有“失蹄”的时候。面对败阵，有的人心理素质差而惊慌失措，以致越慌越败，越败越惨。而厚黑经营者的心理素质较坚强，他们往往镇定自若，汲取教训，利用各种公关谋略，反败为胜，走出困境的泥潭，迎接柳暗花明的胜景。

香港市场销售的“美素力H婴儿奶粉”和“美素乐高蛋白质奶粉”，有一部分可能受到污染，代理商发现问题后，决定采取挽救的公关谋略：收回奶粉销毁，并通过香港卫生署公布需要收回的奶粉的生产编号，呼吁市民不要饮用这些需要收回的奶粉。这一公关谋略

虽然使经营者蒙受损失，却深受广大消费者赞赏，获得消费者的赞誉和信任，此效应是花很多金钱做广告也未必能得来的。

与此异曲同工的是，法国一家名牌矿泉水厂家在装瓶过程中有部分产品被杂质污染，公司在全球范围内将怀疑有问题的矿泉水收回，加以销毁，公司因此蒙受近 4000 万美元的损失。但这一处理手法获得消费者赞誉，公司趁势又推出另一种全新的产品，结果，矿泉水的销量不仅没有下跌，比上一年增长了 5% 的利润。

从上述两例可以看出，亮“丑”公关，自我“揭短”，对提高企业的声誉和知名度是很有效的，企业的生产、经营者们不要护短，护短的结果更会影响企业形象。“家丑外扬”，真正改正，在人们心目中树立诚实可信的企业形象，反而会招来顾客对产品的青睐，扩大市场占有率。

日本有家 SB 咖喱粉公司，十多年前由于其产品滞销，公司人不敷出，濒临破产。新上任总裁经过长时间的思考，决定东山再起。当时，日本市场私家轿车价贵，一般家庭买不起，许多人虽然有驾驶执照，但没有小轿车。新总裁决定在当地许多家报纸上广告“征求‘有照无车者’——本公司出租咖喱色小轿车，租期一年收费低廉。”这则广告一经刊出，很快就吸引了无数想过“开车瘾”的人士。

不到一年，东京的街头到处都能看到咖喱粉颜色的小轿车。人们看到这种车便说：“瞧，SB 公司的车。”这种众口交誉，起到了活广告的效果，SB 公司的咖喱粉也因此畅销起来，SB 公司一举摆脱了困境。

第二年，SB 公司总裁又施一术。他在日本各大报纸登了一则惊人的启示：“我公司决定雇直升飞机数架，飞临白雪皑皑的富士山顶，把数量巨大的咖喱粉撒在山顶上。”该广告一出，举国上下，舆论哗然。有的人提出了激烈批评：“富士山不是你一家的私产，岂容你为了作广告将它改头换面！”“我们将提出上诉！”

SB 公司此举看上去是弄巧成拙，实际上却是虚张声势而已，没几天，该公司又在报纸上发表了一个郑重声明：“本公司因考虑到社会的强烈反对，决定撤销原计划……”SB 公司因此名声大噪，尽人皆知。它的咖喱粉变得更畅销了。

这种“自己胳膊自己笑”的公关谋略，在戏剧玩笑中便达到了目的，在市场竞争中常出现超寻常、违反常规的事情，自我胳膊，弄拙成巧便是厚黑经营者采用的公关谋略中一曲反败为胜的事例。

厚黑经营者使用这种战术促进商业促销，主要表现为如下几种方式：

#### 1、坦诚“亮丑”

《电子报》是四川成都的一家小报。1985 年，该报登出一份征订启事。启事中，有 1/3 的文字叙述了自身的缺陷和印刷、纸张等方面的差距。并直言相告，高级电子专业人员和毫无此类知识的初学者不要订阅该报，因为该报无法满足这两类人员的要求。这则广告为名不见经传的《电子报》赢得了声誉，使订阅数不断上升。该报的成功，完全在于坦诚“亮丑”，以被选择的姿态受消费者的审视。

#### 2、一举惊人

美国有一家饭店，一直默默无闻，生意萧条。一次，饭店老板灵机一动，在旅游旺季之时，在自家门前挂起了一个牌子，赫然几个大字：“全国最差的饭店”。这样一来，顾客不仅不讨厌这家饭店，反而纷纷前来吃饭，要见识见识全国最差饭店的食物究竟差到什么程度。一吃饭菜，才知这家饭店的饭菜无论色、香、味都是一流的。这一下，名声传开了，饭店生意越做越大。

饭店老板之所以将最差饭店的牌子挂起来，无疑是想让人注意到这家饭店。此举确实惊人，但光凭这一举还不够，饭店的素质水平也要高，这样“最差”的牌子可以免挂，而饭店的名声早就传出去了。

### 3、表达诚心

瑞士一家钟表店由于手表大量积压，资金周转不灵，前景堪忧。表店老板心生一计，贴出一张广告：“本店现存一批手表，走时不太精确。24小时慢24秒，望君三思而择。”广告贴出不久，这家钟表店却门庭若市，生意异常兴隆。积压的手表一销而空，店主眉头上的“锁”也打开了。公开了手表的缺欠反而销出了库存货，这里的关键恐怕还是一个“诚”字吧！“诚”字在经营中如此重要，难怪中国的生意人大都要在自己的店铺的門面上挂出“童叟无欺”的牌子。

### 4、外扬家丑

1962年，美国底特律市的本巴赫公司为大众车设计了一份广告。广告图案是：一辆小汽车位于写有“次品”大字的横标上方。广告下有说明：大众车的检查员因仪表板上的小储藏柜里有一道划痕而拒绝接受该车。广告公司的一位负责人说：“没有一家汽车制造商曾考虑过在他的广告里用‘次品’这样的字眼，只有‘大众’车敢如此自信。”公司在自己的次品广告上把产品置于“次品”的字样上，向公众坦白了自己公司也有次品，这无疑是在“家丑外扬”。其实，“次品”的含义恰恰与“次品”本身相反。众所周知，即使是最优秀的企业，也会出现废品和次品，百分之百的合格品是不可能的。大众车因为储藏柜里的一道划痕而被列入“次品”的行列，正好说明了该公司对产品的高标准要求和对消费者严肃负责的态度。进而言之，一辆汽车因一道刻痕而未能通过检查。那么，通过检查的车一定会是无可挑剔的优质汽车。试问，看到这样的广告，哪个消费者还会对大众车的质量抱有丝毫怀疑呢？

## 后发制人，以“厚”取胜

在激烈的市场竞争中，许多企业经营者推崇“先发制人，后发制于人”的用兵原则，力争抢先行动，先变于人，从而取得了巨大的成功。但是，还有一些企业经营者，持重待机，后人而发，却也克敌制胜，成就非凡。

后发制人法，就是企业经营者，在企业经营活动中采取“厚”的策略，先让一步，等对方暴露出弱点，使自己处于有利地位，然后再一举战胜对方。

#### 1、以“厚”等待时机，后来居上

日本松下电器产业公司是世界著名的电器厂商，该公司从不热衷于扮演技术先驱者的角色，而是把工作的重点放在产品质量和价格上。

为了更好地把握国际市场的动向，松下公司建有23个拥有最新技术的研究室，专门分析竞争对手的新产品，发现不足之处。然后再研究如何加以改进，设法使自己的产品风格和质量更加完善，然后迅速投产，往往在别人的新产品还没有占领市场时，它的更新产品已投放市场，且性能更好，价格更低。

20世纪50年代初、中期，黑白电视机在日本市场处于导入期，各公司竞相上马，抢占市场。松下电器公司却采用了“厚”的策略，按兵不动，悄悄地收集市场对各家电视机的反映，对别人的产品进行剖析，集优弃劣，积蓄力量。当电视机销售进入成长期时，公司将大批优质产品，以比竞争对手同类产品更低的价格推向市场，一举占领日本列岛，令同行公司望尘莫及。

1969年，实力雄厚，人才济济的索尼公司以开拓者的姿态研制成功世界上最早的家用小型录像机，由于这种录像机质优价廉，它一投放市场，便风靡一时，取得领先地位。这时松下电器公司并没有急于步人后尘，而是通过市场调查，发现这种录像机虽然具有很多优点，但容量小了一些，而且体积过于庞大，消费者对这两个毛病不满意。于是，松下公司根据市场的变化，在索尼公司录像机的基础上，设计出一种放映时间更长、容量更大、体积更小、性能更优、价格更低的录像机投放市场。结果，松下电器公司的录像机以比索尼价格便宜

15%的优势占领了日本录像机市场的 2 / 3，并在国际市场上走俏。

## 2、先甘当“小人物”，待实力雄厚再进攻

厚黑经营者从来不在乎当“小人物”。

创建于上世纪末的日本精工舍，是目前精工集团的前身。1937年，精工舍把生产怀表和手表的部门划分出来，成立了第二精工舍，专门负责研究、开发和生产各种手表。早年，由于精工手表的生产技术和产品质量等方面尚未达到称雄世界的地步，所以，他们采取了“厚”的策略，并没有急于去开拓世界手表市场，而是有意识地避免在号称“手表王国”的瑞士开展宣传，目的是不去惊动和刺激瑞士钟表大王，使瑞士手表商们误认为精工只不过是个“小人物”而已。

到了20世纪80年代，精工手表的产品跃居世界首位。此时的精工已不再只是刚飞出巢的“雏鸟”，而是一只力量强大的“雄鹰”。精工无论在手表生产技术方面，还是在生产能力、产品质量等方面都已达到了世界水准。万事俱备，只欠东风。精工决定在瑞士开展宣传，与瑞士手表决一雌雄。战役一拉开，精工即全力以赴，不管是在实用的中、高档手表领域里，还是在以钻石和宝石镶饰的超高档手表中，都与瑞士手表展开了针锋相对的较量。

首先，精工出巨资买下了日内瓦的“珍妮·拉萨尔”手表销售公司，并以此为根据地，开始向欧美各国销售“珍妮·拉萨尔”和“精工拉萨尔”牌新款式手表。通过这些用黄金装饰的超豪华手表，使精工手表一下子就闯入了国际市场。突然冒出的精工手表使瑞士手表厂商们大吃一惊。尽管他们在世界各地大张旗鼓地展开反击，拼命开拓销售领域，以求阻止精工的攻势，重振瑞士手表的声威，但是收效甚微。由于精工在经营体制和技术研究方面比瑞士手表灵活有力，在很短的时间内，瑞士手表只好将世界霸主的地位拱手让给日本的精工。

## 3、先“甘拜下风”，再显“绝对优势”

美国的惠普电脑公司非常善于采取“厚”的策略，他们绝少在市场上第一个推出新产品。在市场上出现的新产品面前，他们总是甘拜下风，落后两三年才推出自己的产品。他们的经营策略是：当竞争厂家的新产品上市后，就派出大批技术人员到新产品客户家做些服务性的拜访，征询他们的意见，然后根据用户的意见，对竞争对手的新产品进行改造。没过多久，惠普公司就生产出完全符合顾客需求的新产品来。于是，他们就以绝对优势压倒那些率先推出新产品的竞争者。

## 4、先退让，后反击

厚黑学指出：当你的企业产品销售市场疲软，当你的企业与竞争对于实力对比悬殊，当你的企业因为其他原因，暂时难以战胜对手的时候，不妨采取退让的办法，以退求进，志在必胜。

美国哈勒尔公司和宝洁公司的一场商战耐人寻味。作为小企业的哈勒尔公司生产的“配方409”清洁剂，销量日增，一段时间市场占有率达清洁喷液市场的50%，作为首屈一指的日化大公司宝洁，不肯罢休，决心一争高低。哈勒尔公司得知宝洁公司选定在丹佛市对“新奇”清洁喷液进行现场试销时，便不露声色地在该市中止了一切广告和促销活动，同时不再供货。这样，商店中的“配方409”售完后，顾客自然而然购买“新奇”。宝洁公司试销效果甚好，得意洋洋，立即投入了大批量生产，在美国各地展开推销活动。哈勒尔公司已看出宝洁公司的弱点，便抓紧时机，实施反击：

改进质量，提高“配方409”的效能；

将16盎司装和半磅装的两种规格合在一起出售，一般顾客买回后可用半年时间；

价格定为每份1.48美元，大大低于原来的零售价；

刊登大量广告，多方位进行促销。结果在短时间内，“新奇”滞销，“配方409”赢得大批顾客。宝洁公司只好自认倒霉。

竞争中的后发者之所以也能制人，在于它在某些方面明显优于先发者。任何一种抢先一

步上市的产品及其营销手段，都存在着“滞后效应”，即总是要经过一段时间的市场考验，方能显示出优劣。在这期间，作为迟后一步入市者，可谓正好逢时，有利于综观市场各方面的情形，认真地评判，策略地选择，进行滞后择优，扬己之长，攻人之短，着力于潜在市场的开发，则可反过来从市场的深度和广度上领先一步，以小风险、低成本的开发去取得高效益，体现“站在别人肩膀上而比别人更高”。上述实例还表明，“后发制人”，不仅是“后生”、“弱小”企业可以选择的营销开发策略，也是一些大企业乃至跨国公司始终坚持的发展战略，并且他们都取得了举世瞩目的辉煌战绩。“石油大王”洛克菲勒说过：“打急先锋的赚不到钱。”实践证明这是一句富有哲理的名言。为此，企业经营者在注重运用“先发制人”之策的同时，还要高度重视、善于运用“后发制人”的“厚”的策略，在经营活动中，该“先”或能“先”时则尽可能争先，无法“先”或不能“先”时，则不能盲目求先，以免欲速则不达，落个风头鸡尾的结局。

## 先发制人，以“黑”取胜

### 1、先声夺人，争取主动

“先发制人”原来说兵战中的双方，先发动的处于主动地位，用以控制对方。后来也泛指先下手争取主动。

厚黑经营者采用的“先发制人法”，就是在商战中，利用人们“先入为主”的消费心理，采取“先声夺人”的办法，抢先一步，出其不意，攻其不备，在气势和实力上制服对方，争取主动，稳操胜券。

大西武公司在多年前就采取先发制人的战略，抢先一步以崭新的姿态设置“不动产顾问室”。把你的住址、姓名、想买的不动产、希望的条件等资料储存于电脑中，隔一天再把适合你条件的待售土地和公寓，列在“待售不动产报道”单上寄给你。

要卖不动产的人，到该室登记之后，也可以轻易而迅速地获得满意的结果。因此该顾问室每天都宣告客满。另一方面，该公司又大登广告征求会员。由于会员可得到更满意的服务，为此每个月平均有 200 多人申请加入。尽管不动产业的竞争相当激烈，但是该公司由于做法独特，出尽风头，因此业绩相当不错。

1984 年 7 月，我国与突尼斯 STAP 公司就建立化肥厂事宜进行接触，双方敲定利用秦皇岛优越条件的项目。到 10 月份，科威特也参加进行联合创办化肥厂。在第一次三方谈判中，科威特石油化学工业公司的董事长出席，此人很武断强硬，一上来便说：“你们以前所做的工作都没有用，必须从头开始。”

当时，不仅中方，就是突方朋友也傻了眼。要知道，仅是编制可行性研究报告，中突双方就动用了 10 多名专家，耗资 20 多万美元，费时 3 个多月才完成。要全盘否定，一切从头开始，显然是毫无道理的，是一种企图居高临下的强硬策略。然而，却没有人敢驳斥这位董事长。他的威望太高了。他在科威特的位置仅次于石油大臣，他还是国际化肥工业组织的主席。

沉闷的气氛笼罩着谈判桌。谁掌握谈判的主动权将在沉闷气氛消失的一瞬间决定。但就科威特董事长敢于制造这种气氛的策略而言，大家都很清楚，如果中方和突方只要稍有退缩忍让的举动，必然促成董事长采用一硬到底的计谋，从而在接下来的谈判中牢牢控制局势走向。

中方的一位参加谈判的市长在琢磨如何打破这沉闷的气氛，同时在那一瞬间一步到位地争到自己应有的权益和气势。

这位市长猛然间站起来说：“我代表鄙国地方政府声明：为建该化肥厂，我们安置了一处接近港口，地理位置优越的厂地。也为了尊重我们的友谊，在许多合资企业表示要得到这

块土地使用权时，我们都一一拒绝了。若按董事长今天的提议，事情将要无限期地拖延下去，那我只能把此宝地尽早让给别人。很对不起，我还要料理别的事情，我宣布退出谈判。下午，我再来聆听高见。”

市长说罢，拎起皮包就走。半小时之后，一位处长跑来找市长，兴高采烈地说：“真灵！你这一炮放出去，形势急转直下，那位董事长当即就说，请市长回来，我们强烈要求迅速征用秦皇岛的那块厂地。”

对于强硬对手，不妨用“黑”来对付，先声夺人，争取主动，反而往往能收取一步到位的奇妙效果。

## 2、兵贵神速

为了达到“罍”的目的，厚黑经营者非常重视“兵贵神速”。

1979年9月，福建闽侯工艺厂厂长万冠华准备到贵阳参加全国旅游内销工艺品会议。傍晚，一个刚回厂的供销员拿来两条刚从外地买回来的进口镀金项链对厂长说：“万厂长，这种货在国内很畅销。”万厂长仔细观看，分析认为，现在人们的思想比较解放，爱美之人越来越多，而市场上卖的都是进口货，国内可能还没有生产。于是马上安排连夜加班生产，做出10条样品，赶在10月3日开会前带到贵阳，用实物进行广告宣传。结果，在会上一下子订出20多万元的货。不久，他们又在其他两个专业会上，用实物向客户展示，结果又订货50多万元。这样前后只有半年的时间，仅项链一种产品，就做了80多万元的生意，打开了产品销路。

## 3、令不战而屈人之兵

“不战而屈人之兵”也是颇受厚黑经营者青睐的重要战术之

1929年，上海建成中国飞轮制线厂。为了在竞争中取得“制线霸主”的地位，该厂每天在全国各地主要报纸的显著位置登载大幅宣传广告，明码标出“飞轮”线的牌价，使对手的产品销量和价格都受到一定的限制。该厂还在国内外广设推销点，建立强大的销售网络，形成包围市场之势。此外，该厂有意识地邀请中、小厂经理和意图办厂的人来厂参观，名曰“求教”，实际上是让他们了解“飞轮”的全新设备和宏伟规模后自觉地知难而退，上述措施使得当时的和丰、瑞和、中华等制线厂纷纷退出竞争，宣告停业，不少想办制线厂的资本家也放弃了生产同类产品的打算，从而使该厂在新中国成立前，成为全国乃至在远东地区设备最新、规模最大的制线工厂。

## 4、主动出击，击中对方要害

厚黑经营者当然不愿总是处于被动挨打的地位，一旦时机成熟，他们会断然采取“黑”的策略。

1925年，旧中国第一家制碱工业公司——永利公司正式出碱后，使一直控制中国制碱业务的国际垄断组织——英商卡内门公司大为震惊，认为这将严重影响该公司的利益。为了挤垮永利公司，卡内门公司想方设法，先是提出在技术和资金上与永利公司合作，继而又想到收买公司内部人员窃取情报，但均未能如愿以偿。于是，该公司决定不惜重金在中国市场上削价竞争，试图在市场上挤垮永利公司。针对这种情况，永利公司经理、实业家范旭东先生接受了该公司技术负责人侯德榜先生的建议，把自己的产品全部转给日本的三井公司进行低价销售。

当时英国卡内门公司生产的碱在东亚，并不止于我国市场。日本工业比较发达，因此英国销售到日本的碱类数量远比销售到我国的多，这时恰好日本三井和三菱两财团相互争霸，三菱有旭硝子工厂产碱，三井却无碱厂。侯德榜认定有机可乘，因此，就近与三井在天泽的分行相商，允许他代表永利在日本各处散销纯碱。一谈正合三井心愿，协商成功，有效期暂定一年，其代价不过索取相当的佣金，当时三井急欲有纯碱能和三菱争夺国内客户，并不计较所获佣金的高低。永利碱交三井代销，价格由永利确定，以低价让三井在日本散销，它的

分支结构布满全日本，推销甚便。由于永利碱在日本有三井作为义务宣传，质量好而价格低，用户无不乐于使用。因此，很快打开了销路。

此举一举击中了卡内门公司的要害，迫使原来在日本大有销路的卡内门公司的产品也随之降低，严重扰乱了该公司在日本的市场。由于卡内门公司的销量多于永利4倍，因此，经过几番大的较量后，卡内门公司不仅没有挤垮中国的永利公司，而且使自己蒙受了严重的经济损失，无奈只得首先言和。声明今后绝不在中国市场搞削价竞销，将来他们的碱价，要调整必须先与永利协商同意后联合进行。并由卡内门公司作为永利公司在日本的代理商，且付给永利公司35万银元作为保证。至此，永利公司收回市场，掌握了主动。

#### 5、用低价击败对手

上世纪90年代中期，新一轮彩电大战在中国大地展开。拥有12亿人口、3亿多家庭的庞大的彩电市场自开放之日起，就为世界上一些彩电巨霸所垂涎。日本的松下、索尼、日立、东芝，韩国的三星，荷兰的飞利浦就开始有计划有步骤地进入中国市场，不仅大量倾销其产品，还通过合资、控股等手段，在国内寻求合作伙伴，抢占中国市场份额。此外，国内沿海地区的企业也凭借地理环境的优势，通讯、交通条件的发达以及政策的优惠来参与竞争。

1996年4月1日，国家宣布4000多种进口商品税率平均下调30%左右。在关税下调、市场竞争日益激烈的形势下，四川长虹电器股份有限公司总经理倪润峰，先发制人，主动出击，做出了令同行措手不及的决定：从1996年3月26日起，长虹彩电在全国范围内大幅度让利销售，让利品种为现供市场的43-74厘米所有彩电，让利幅度为8%-18%，让利额为100-850元。

长虹这一领先一步的举措，争取了主动，也震撼了我国彩电行业。

先发制人是一种表现实力的“厚黑”技巧，需要勇气，需要智慧，需要力量，需要抓住机遇，需要有充分的思想准备和预见力。企业经营者做到了这一点，就可以在竞争中争得主动权。

## “声东击西”是“黑”的经营功夫

“声东击西法”就是企业在其经营活动中，若欲攻占西边市场，假装或声言要攻占东边市场，故布疑阵，虚实莫辨，使竞争对手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。这一战术也是厚黑经营者经常采用的战术之一。

1962年，日本京都窑业公司的稻盛和夫只身前往美国，此行的目的，并不是要开拓美国市场，而是为了打进日本本土市场。

三年前，稻盛和松风工业公司的一名职员共同创建京都实业公司，他们拼命工作，终于使得公司蒸蒸日上。但是，当时的日本电器市场几乎被美国产品所垄断，他们虽努力奔走推销公司的产品，积极说服各个厂商试用，却收效甚微。面对这种情况，稻盛灵机一动，既然日本市场如铜墙铁壁般难以打入，不如以奇招取胜。这一招就是使京都实业公司的制品变成美国产品。他的做法就是使美国的电机工厂使用京都公司的产品，然后再输入到日本，以引起日本厂商的注意。届时，再来开拓日本市场就容易多了。而美国厂商不同于日本的厂商，他们不拘泥于传统，崇尚合理及自主。不管卖方是谁，只要产品精良，经得起他的测试，就可以采用。话虽如此，但是想在美国推销产品也不是一件容易的事，稻盛从西海岸到东海岸，一家一家地拜访，访遍所有电机。电子制造厂商，却一再遭到失败，但稻盛并不气馁，终于在拜访数十家之后，碰到得克萨斯州的路缅公司。这个公司为了生产阿波罗火箭的电阻器！在找寻材料，经过非常严格的测试后，京都的产品终于击败美国许多有名大工厂的制品，而被采用。

这是一个转折点，也正是稻盛所希望的。京都公司的产品获得路缅公司的好评并被采用

后，许多美国的大厂商也陆续与他接触，采用了他们的产品，这一切终于使稻盛如愿以偿，将产品输出到美国，使它成为美国产品后再运回日本，就这样在一夕之间打响了知名度，而获得日本厂商的信赖和承认。产品欲进日本，先去美国，稻盛的这一奇招，使得京都产品打人了铜墙铁壁般的日本市场，这正是“声东击西”的最佳运用。

美国一些商店几乎每天都有一种特价商品出售。这种商品折价，从商店本身来算账，甚至亏本。而这种商品并不是滞销商品，质量也不坏，多是质量较好的平销商品。商店将这种商品大削价大宣传，似乎是在吸引顾客前来购买，而事实上并不是所有到这个商店的顾客都能买到这种特价商品。但顾客听到宣传后，纷纷争相而来，有的买到了，有的虽然没有买到这种商品，但购买了其他商品。

这就是商店的声东击西之计。宣传的是折价商品，其真正目的不是推销这种商品，而是以折价吸引顾客到商店来购买其他商品，从而扩大商品销售。

## 虚张声势，在气势上占上风

“冲”是“求官六字真言”之一，被李宗吾解释为“吹牛”。虚张声势是“冲”的一种形式，是现代商战中竞争取胜的有效手段之一。

虚张声势法，就是企业在其经营活动中，运用各种有效的手段，假装出实力强大的声势，迷惑对手，影响顾客，以达到制胜的目的。在实际应用中可采用以下几种具体形式。

### 1、通过宣传造成强大声势

美国宝丽来远东有限公司开发了一种称为百彩系统的新品——即拍即有的相机。在其百彩系统上市之前，公司策划了一系列轰轰烈烈的公关活动，可谓大张旗鼓，虚张声势。

他们设计的公关活动主要有：全世界最大的相机模型展览，全球新产品发布会，名人私生活写真集，全美电影电视节目宣传，新闻录像带宣传，新闻特辑与新闻稿大攻势。这些活动在美国和香港两地举行。

在美国的公关活动是这样设计组织的：

#### (1) 在洛杉矶举办全世界最大的相机模型展览。

精心设计的相机模型，好像一座二层高房子般大小，大约高6.4米，长22米，宽9.1米，所用的材料，要8辆大卡车才能装下。里面还有各种机械与电子装置，作为机内零件及技术的示范。这些装置加在一起的耗电量，足可以供应巴所房子的需要。机内是一个展览室，可容纳450-700人进内参观，设有专人讲解及示范各种特点和技术。全部建造及装饰费用，大概是40万美元。巨大的模型，立即吸引了人们对该相机的注意。

#### (2) 在洛杉矶世纪大酒店召开全世界新闻界新产品发布会。

会议邀请世界各地的新闻界代表参加，同时还举行了世界性市场推广人员会议，以及全美市场销售会议。参加会议的达上千人之多。本次活动为期三天。第一天是开幕式，举行欢迎活动及酒会，把新闻界的人士介绍给有关高层人士认识，派发会议资料，举行欢迎晚宴。其中，最有特色的晚宴是在用来拍摄著名电视剧《豪门恩怨》的实景那所豪华大宅里举行的。第二天是新闻发布会。早上，先在会议厅内听取宝丽来的总裁及主管百彩系统发展事务的高层人士演说，欣赏在威尼斯实地为该新产品拍摄的《百彩》电影和其他为新产品推出而录制的特技视听录像。其后，参观巨大相机展览的开幕仪式，有百彩歌舞表演，五颜六色的数千只气球升空，场面壮观。参观完大相机后，便在现场一个大型露天餐厅进食自助餐，新闻界代表每人获赠整套百彩系统相机连配件的套装，分别安排与高层管理人员的座谈。下午是新产品试用及摄影示范诗园会，这一活动在世纪大酒店的大花园内举行。大花园内搭建了多个照相示范摊位，雇用多位俊男信女模特儿，加上各地风情装饰，使大家在大开眼界之余，消费了不少即拍即有胶卷。当晚在洛杉矶最高规格的餐厅举行招待新闻界的晚宴，观看烟花表

演。第三天早上，参观世界知名的环球片场，大派胶卷，使大家可以在每个片场景色面前照相。下午，参观宝丽来即拍即有相机及胶卷制造厂。晚上，在酒店举行盛大的欢送会，感谢大家不远千里而来参加这次活动。这次不借血本的新产品发布会，表明了宝丽来公司对该新产品前途的信心，意在掀起使用该新产品的高潮。

### (3) 组织名人私生活写真集。

这一活动是利用各种渠道将百彩系统套装送给全国知名人士，尤其是上流社会和娱乐界的人士。鼓励他们用这种相机为自己拍摄生活照片，并安排这些珍贵的照片在畅销的杂志上刊登，吸引全国人的注意。许多杂志在刊登“写真集”的同时，还特意介绍一下这个奇趣的相机。

### (4) 运用全美电影电视节日宣传。

通过一些神通广大的顾问公司，与电影电视的制作人或其代理接洽，将新产品写入剧本中，指明是道具或场景的一部分，在拍摄时自然地将在画面上“曝光”。通过这种方法，宝丽来的百彩系统在多个全美深受喜爱的电影电视节目中出现。此外，也用传统的手法在《美国早晨》、《今夜节目》中介绍。

### (5) 运用新闻录像带宣传。

宝丽来百彩系统录像带雇用《烈火战车》的男主角拍摄，分送给多家电视台，让他们随意采用，不必照单全收，可将带子随便删节或混在其他报道中采用，成为电视新闻或其他节目的一部分内容，被介绍出来。

此外，公司还不断采用新闻稿的形式，在新产品推出前、推出期间和推出后做辅助性宣传，收到了令人鼓舞的报道效果。

这些精心策划的公关活动，不仅向目标公众介绍这种新产品的诞生、革命性的创新及特点，同时也为这个新产品树立起了一个独特的高级形象。因而，大受消费者欢迎，销量直线上升。

## 2、伪造产品走俏的“繁荣”假象

蜚声世界的英国硬壳虫乐队在其早期久久打不开局面，除在利物浦地区有点影响外，他们的唱片一直挤不进全国畅销唱片的目录，人们养成已久的欣赏习惯顽固地排斥着这种反传统的“新玩艺儿”。

这个乐队的经纪人布赖恩·艾泼斯坦独具慧眼，看到了该队的潜力，决定改变这种萧条的状况。他把一批代理人派往各个编制唱片目录的城市。这些人到了各城市之后，在规定的同一时间里到处购买硬壳虫乐队的唱片，并故意到已售缺的商店三番五次地催问下一批唱片的到货时间，同时还向电台、电视台询问买该唱片邮购商店的地址。大量从各地收购来的唱片，又经艾泼斯坦自己的唱片商店再转手批发和零售出去，从而伪造出硬壳虫乐队唱片十分走俏的“繁荣”假象。经过这样几个月的来回循环折腾，硬壳虫乐队的声望“轰”地一下子上去了，这种音乐变成了英国的流行音乐。不仅如此，“硬壳虫”热还越出英国国界，漂洋过海，迅速传到了许多国家，成了一种世界性的流行音乐，影响了一代人，甚至于使英国在数年之内能借此平衡国际财政收支。

## 3、弱而示强

弱而示强是摆脱敌人，转移或撤退，完成特殊任务的一种分身之法。香港富商李嘉诚在与信和洋行较量的商战中，就成功地运用了此法，从而奠定了他走向香港超级富翁的坚实一步。

李嘉诚是香港70年代崛起的地产商，他几乎把整个港九的每一块土地、房屋都思量过了。在他所特有的“挖墙脚”绝技的配合下，他终于掌握了一项重要的绝密情报：英国在香港最大的英资。洽和洋行，虽然是九龙仓有限股份公司的大东家，但实际上他占的股份还不到20%，这说明怡和在九龙仓的基础薄弱。李嘉诚获得这一信息后，当即决定：分散吸进

九龙仓股票。从1978年起，他悄悄的分散户名，吸进18%的股份。由于大量的吸进股票，使每股飞速上涨到30余港元，引起怡和洋行的警惕。李的偷袭战被转入阵地战。两军对垒，李的实力大大弱于。怡和洋行，硬拼实难取胜。此时，李若继续吃进，怡和洋行必然会高价回收九龙仓股票，它财大气粗，李必将惨败。李嘉诚不愧是一流商贾，他决定以退为进，化险为夷。他想采用弱而示强之计，而采用这计最关键的是寻找一个代替自己和怡和作战的人，将全部股票高价卖给他，思来谋去，他找到了财大气粗的世界船王包玉刚，经过一次短暂而神秘的会晤之后，李将手中的2000万股股票全部转卖给包玉刚，包将帮李从汇丰银行中承购英资和记黄浦股票9000万股。自李嘉诚被。怡和洋行发现偷袭之后，李嘉诚便洗手不干了，使信和又误认为自己已化险为夷。而包玉刚接上来吃进九龙仓股票，怡和又误认为有人盲目从事，顺势抢购而已，还讥笑他们自找倒霉，料定九龙仓股票不久就会下跌，等，怡和发现九龙仓股标持续上涨而不回落，值得警惕时，包玉刚已大刀阔斧，仅用一个季度的时间就吸收了另外的1000万股，占有30%的九龙仓股份了。时值1979年初，股票价格已达50港元，怡和洋行方知上当，心急如焚，立即研究对策，准备出高价回收九龙仓股票，再行决战，然而大势已去，悔之晚矣。再说李嘉诚，他抽身而退后，瞄准了另一战场，当时在港的头号英资是怡和洋行，第三号是英资和记洋行。李的实力不敌怡和洋行，但想夺和记洋行却很有可能，此时包玉刚又将手头9000万股黄浦股份有限公司的股票偷偷转手卖给李嘉诚，从而使李嘉诚如虎添翼，一举战胜和记洋行。从上述例子可以看出，李嘉诚的实力较弱小，但他利用包玉刚的强大力量，弱而示强，同包玉刚联手作战，不仅战胜了强大的怡和洋行，而且顺手牵羊，把和记洋行也兼并了过来；一举数得，可谓神机妙算了。

#### 4、为了办成事而摆大“架子”

某机械辅件厂勤厂长派人到某重型机械厂追要贷款多次都空手而归，勤厂长在无奈之时，心生一计。

这天，重型机械厂许厂长接到电话，省经委秘书长将来厂考察，并组织该厂产品出口非洲。许厂长按时去车站迎接。软卧车厢里走出四个人，许厂长并不认识省经委秘书长，但他看清，其中一人是机械辅件厂的勤厂长，他赶紧走上前去，和勤厂长握手，询问。“这位是经委钱秘书长，这位是王总工程师，这位是刘部长。”勤厂长一一介绍。许厂长热情地将四位领导接到宾馆。许厂长从勤厂长与钱秘书长的言谈中，看出二人决不是一般关系。

第二天，许厂长早早地把一行四人接到厂里，请进了豪华的会客室。所有领导班子成员及高级工程技术人员参加会谈。勤厂长挨着许厂长坐在单人沙发上，许厂长觉得勤厂长似乎有话要对他说，把头侧了过去。“许厂长，那笔欠款能不能先还给我厂一部分？”勤厂长附在许厂长耳边悄声说，“没问题，全部让你带走，我们两厂之间今后还要更加紧密合作。”许厂长态度十分明确。

许厂长开始向钱秘书长汇报工作，讲述着工厂各项情况，钱秘书长不时向勤厂长和王总工程师请教由许厂长口中道出的专业技术术语。

因为有言在先，不举行酒会，临近中午，一行四人参观完厂区后告辞分手。勤厂长揣着分文不少的银行汇票，谢绝了许厂长用专车送行回厂。

一个多月后，等待消息的许厂长给省经委挂电话，寻问产品出口非洲一事。省经委回答，我们这里没有姓钱的秘书长，更没有人前往你厂参观考察过。一纸诉状，以冒充高级领导进行欺诈活动告到法院。勤厂长向法院调查人员答复如下：“为了适应改革开放新形势，我厂成立了经济贸易委员会，钱秘书长确实是我厂经贸委秘书长，王总工程师是我厂高薪聘请的高级工程师，刘部长是我厂的组织部长，我们没有同重型机械厂的有关人员当面说过一句我们是省经委的，这只不过是他们的误会。再说，我们讨债，他们还钱，这是正常业务，不是欺诈。”

一席话说得法院的同志哑口无言。真正内幕，只有勤厂长心里明白。

虚张声势的谋略多用于实力弱小的企业。架子之所以要空摆，声势之所以要虚张，是因为本身力量不足以制人，不得不出此计策蒙起虎皮壮威。当然，实力强大的企业运用此法则更是如虎添翼。

#### 5、“冲”、“恐”并用，利用别人的智慧

所谓兵不厌诈，活用“冲”、“恐”的策略，引诱对方上当以达到自己的目的，这是厚黑经营者最常的方法之一。这个方法使雷克斯成功地从一次冒险的生意中幸免解困。事实上，那次的危机很可能使雷克斯个人的财务陷入一蹶不振的状况。

雷克斯被说服加入一项旅馆业的投资，由于对旅馆业的经营一窍不通，这座位于纽约布法罗市的旅馆，所有管理上的细节，事前由他的伙伴答应一肩承担。不幸的是签完合约，雷克斯的伙伴即因心脏病突发送人医院，雷克斯必须独自面对旅馆经营的一切问题。在当时，旅馆每月亏损1.5万美元。

在三天之内，雷克斯必须从纽约市赶到布法罗，告诉500名员工他们应该如何工作。他试着从哈佛大学的企业管理学院所用的教科书《旅馆业的经营》中寻求帮助，却发现三天之内，这本书对自己一丝帮助都没有。雷克斯坐在桌前沉思，面对着许多即将面临的问题，毫无头绪。然间灵机一动，雷克斯知道自己对旅馆是外行，可是员工们并不知道。依常情而论，一个外行绝对不会贸然买下月亏1.5万美元的旅馆的，既然雷克斯敢投资，一定有所把握，因此雷克斯决定采取“冲”（“吹牛”）的策略，以旅馆业专家的姿态出现在员工面前。

到了旅馆之后，雷克斯要经理安排每隔十分钟，让一位部门主管与他面谈。一个接一个，甚至供应旅馆食物、器具、服务的供应商，都是雷克斯面谈的对象。每一个进入他房间内的人，雷克斯都采取“恐”的手段，他说的话几乎都相同，雷克斯对每个主管说道：“很抱歉，我们无法与你继续合作下去了。”当他们现出惊愕的表情时，他再继续道：“公司无法雇用一位失去竞争能力的员工。你看来不错，应该有相当的能力，可是每个月亏损1.5万美元，我实在不知道更好的处置方法。”每个人在这时，几乎都是同样的反应，说出目前之所以有这种状况的原因，以及应对的方式，加上他可以改进使旅馆步入正轨的方法。

这时雷克斯接着说道：“若是你能正确地指出旅馆以前所犯的错误，以及更正的方法，证明你知道如何做好你的工作。我们愿意与你继续合作。”

一连几天的面谈，雷克斯桌前的建议书堆积如山，每份建议书内都陈述着新的改革、新的步骤，目的都是促进旅馆的营运。雷克斯没有分析研究任何一个建议，只是将这些意见全部付诸于行动。奇迹出现，一个月之后，旅馆的月亏损额降到1000美元，而再过一个月，届时有3000美元的盈余，当雷克斯的伙伴出院时，旅馆已是一个营运健全的机构了。

## 用“厚”促成合作，再以“黑”争取利益

真正的厚黑高手都是一些善于忍让和合作的人。例如古代甘受胯下之辱的韩信，当那个泼皮要他从胯下钻过去来侮辱他时，他本可以手起刀落杀了那个泼皮免受胯下之辱，但他没有那样做。由于他胸怀大志，不愿因小失大，不愿因一时痛快而受牢狱之灾，甚至因杀了一泼皮而使自己丧失性命。因此他就忍气吞声地从泼皮胯下钻过去，从而使这场两败俱伤的惨祸化为受辱的小事。因为韩信明白他的生命价值比泼皮的命大得无法估量。他不愿以命抵命，而情愿受小辱以保全大命，以使将来有机会施展自己的远大抱负。

厚黑者懂得，有时候为了做成一件事，不妨先答应对方一些条件，促成合作，然后再绕回头跟他讨价还价，或者先斩后奏改变局面，事过境迁、对方不一定会咬得住。

面对交际中出现的棘手问题，直来直去，正面解决，不失为一种好方法。有时直通的道路被堵死后，再走直路，必然碰壁，这时，灵活地绕个弯，就会是另一番天地。

有时因为某些分歧的存在而使交际双方的合作出现障碍，这时，要实现顺利的合作，就

必须讲究交际策略，避开障碍。需要注意的是，闪避障碍并不是进行蓄意的欺骗，而是高妙的厚黑成功手段。

柯南道尔把《福尔摩斯侦探案》的戏剧改编版权转让给弗罗曼的时候，附加了一个条件：“戏剧里的福尔摩斯不许有男女情爱事件。”弗罗曼满口答应。但是弗罗曼聘请吉莱特将小说改编成剧本时，隐瞒了这个条件。吉莱特为了迎合美国观众，编了些浪漫的故事进去。一年后，弗罗曼和吉莱特在英国晤见柯南道尔，向柯南道尔诵读戏剧改编稿请他指正时，一句不提其中恋爱故事的台词，柯南道尔听完表示满意。柯南道尔后来渐渐知道了事实真相，也没有过分计较。弗罗曼故意隐瞒了事实，闪避了障碍，顺利地实现了交际合作。假如一开始他坚持要写进爱情故事，可能不会有如此愉快的合作。

谈判的目的是通过协商妥善地分配双方应得的利益。但是在现实的谈判中，我们经常会碰到这样一些人：他们不顾一切地为自己多争取利益，坚持强硬的态度，得寸进尺；或巧言令色，软硬兼施；有的甚至用欺骗等手段迫使你做出很大的让步，使你在谈判中处于极其被动的地位，使谈判形成僵局。

当对方利用你在谈判中所处的不利地位进行敲诈，使谈判陷入僵局或破裂，对你很不利时，可巧妙地运用软硬结合的策略，以表面的“软”稳住对方，在原则问题上仍寸步不让。这是一种比较高级的谈判技巧。1923年5月，苏联驻挪威的全权贸易代表柯伦泰与挪威商人进行购买鲜鱼的谈判。挪威商人利用苏联国内急需大量食品的机会而索价昂贵。由于双方在价格上的距离较大，谈判陷入了僵局。为了打破僵局，柯伦泰在第二天谈判中主动作了让步：“好吧，我同意你们提出的价格。如果我的政府不批准这个价格，我愿意把自己的薪金拿来去付差额。不过，我的工资有限，这笔差额要分期支付，可能要支付一辈子。如果你们同意的话，就这么决定吧。”挪威商人被他的话惊呆了，最后无可奈何地降低了鲜鱼的价格。

## 活用“厚黑”技巧，在谈判中争取主动

### 1、由“恭”到“绷”

“恭”和“绷”都是“做官六字真言”之一，分别被李宗吾解释为“卑恭折节”和“绷紧”，这两点要诀，不仅适用于做官，也适用于经营谈判。

托马斯是英国的一位皮鞋中间商，在英格兰、巴黎以推销而闻名。很多皮鞋生产厂委托他开辟市场，特别是东南亚制造商，都爱借他之手打开欧美市场。

一次，托马斯到巴黎去，帮助印度尼西亚一位皮鞋制造商开辟市场。他认为，这种鞋质量上乘，款式别致，在法国市场一定走俏。托马斯到了巴黎后，立即去见皮鞋销售商奥斯卡丽有限公司的总裁密托斯郎先生。但密托斯郎城府很深，加上经商老练，在洽谈的最初阶段能杀价就杀价。并在订契约的时候，又把价钱杀到最低的边缘，而且到交货的时候，又第三次杀价，最后还提出要分期付款的条件。面对密托斯郎的多次杀价，托马斯先是采取了“恭”的策略，做一些让步，满足密托斯郎的要求，以麻痹他的意志，使他误认为托马斯是刚“上道”的“愣头青”，放松警惕。当货运来后，密托斯郎再次杀价时，托马斯一反常态，采取了“绷”的策略，勇敢地说出了“不”字，并提出按先前的契约向密托斯郎索赔。托马斯的反击很成功，密托斯郎最后不得不按托马斯的新报价接受了这批货物。由于皮鞋物美价廉，很快风行法国，在欧洲市场站稳了脚。

无独有偶，香港著名实业家曹光彪先生也曾在申请空运航线的过程中成功地运用由“恭”到“绷”的技巧。

曹光彪是香港富有开拓精神的实业巨子，不仅首创香港毛纺厂、第一个赴大陆开展补偿贸易，而且阔步挺进贸易、金融、地产、旅游、高科技等产业，创下业务跨国渡洋。员工逾万、年产值数十亿港元的企业集团。

半个多世纪积下的阅历、财力、能力，使曹光彪注视起香港 现代产业的空白——华人航空。香港乃东南亚航空的枢纽，机场 的货运居世界首位、客运居世界第七，虽然世界 30 多个国家的航空公司使用香港机场，仍然不能满足需要，至于发展态势，更是诱人：香港在世界贸易、金融的中心地位就不会动摇。随着世界经济发展的重心东移，途经香港的客商和旅游者势必大幅度增加，港人办航空定有大钱可赚！

巨额利润永远是商人的优势动机，曹光彪迅捷联合包玉刚等几个大财团筹建了华人航空公司，取名“港龙”。孰料筹备容易开业难，香港航空久被英国资本的国泰航空公司独家垄断。港龙出世岂不争夺财源？于是英资不允，港英当局偏袒，与之交涉十分艰难。

“香港已经有了经营良好的国泰航空公司。”港英当局道出拒绝批准的理由。

“市场讲究公平竞争，优胜劣汰是自然法则，不凭主观认定。”港龙坚决维护开业权利。

“支持国泰是当局的航空政策。”港府蛮不讲理，以势压人。

“人人有权维护最高法则，谁都可以对破坏贸易自由者诉诸法律。”港龙警告对方。

历经半年谈判，港英当局理屈词穷，只得批准港龙航空公司开业。曹光彪随即全力以赴地进行各项准备。正当一切就绪、只待开航之际，香港空运牌照局却跳出来设置障碍，仅仅发放拉美、西非等冷僻航线的空运牌照，迫使港龙航空公司开业伊始就隐进亏损的泥潭——少飞少赔，多飞多赔，营运越久赔钱越多，赔不起就关门大吉。港龙为跻身热门航线，只得重开谈判。

“根据平等竞争原则，本公司申请飞往美国的空运牌照。”曹光彪说。

“不行，一条航线只准一家经营，香港至美国航线已经有国泰航空公司经营了。”空运牌照局官员冰冷地说。

“为什么一条航线只准一家公司经营？”曹光彪问。

“这是规定，本局只能照章办事。”空运牌照局官员关死大门。

此后曹光彪申请日本、中国大陆等热门航线的空运牌照，皆被空运牌照局官员以“规定”、“照章办事”的官话一口回绝，无论如何交涉，总被对方关死谈判大门。

“恭”的手法使尽了，备受钳制的痛苦、屡遭白眼的屈辱。投拆无门的忿懑，终于使曹光彪忍无可忍，他要采取“绷”的行动了。曹光彪决计用其“绷”的要义打开谈判之门，在谈判桌上得到自己应得到的东西。于是他撰文、写信、发表谈话，强烈呼吁社会、敦促舆论，还港人以公正。

一针见血的揭露、沉重有力的鞭策、震慑心魄的警告，被曹光彪淋漓尽致地写入一封封信中递交香港行政局、立法局和传播媒介。

一直被曹氏指着鼻子挨骂的空运牌照局，尽管心有不甘，却不肯代上司受过，主动约曹光彪谈判，结果是谈一场发一张牌照，很快发了飞东南亚各国、日本、美国、中国大陆甚至还有尼泊尔等 22 条热门航线的牌照。

## 2、“冲”出生意

“冲”是“求官六字真言”之一，被李宗吾解释为“吹牛”。

在俄罗斯的一座小镇，中俄双方正在协商讨论一份合同的签订。但是因俄商索价太高，一连谈判几回仍不能达成协议。中方经研究，提出停止谈判三天。这三天，俄方只见中方人员每天都急匆匆地进进出出于宾馆，忙得不亦乐乎，猜不透中方搞什么名堂，莫不是在与其它厂家商订合同之事吧？

三天过后，俄方已按捺不住，提出要继续谈判。谈判约有两个小时，俄商仍坚持己见，不同意中方提出的条件。中方人员却也果断，起身夹着皮包就要往外走，“不和你们谈了，生意有的是”。俄商见此情景，更加确信中方人员已与其他商人挂上钩了，急忙又请中方人员坐下来，同意了中方提出的条件。

这家俄商之所以能够转变，是因为看到中方人员三天进进出出，及再度谈判时突然表现

出的一种无所谓的态度，猜疑中方已找到报价低的合作对象，特别是当他们坚持原来的意见时，中方立即提出不谈了，就更增加了他们的猜疑，欲罢不能，于是急忙放低了报价。其实中方人员接连三天向外跑，是故意摆出寻找新的合作伙伴的样子，先在心理上战胜了俄商，使自己处于主动地位。这正是活用厚黑学“求官术”中的“冲”字，采取欲擒故纵之法，才巧夺谈判桌上主动权。

不仅中国人善用这种手段，几乎世界上所有的成功商人都会偶尔用之。

1970年，韩国巨富郑周永投资创建蔚山造船厂，要造100万吨级超大型油轮。对于造船业来说，郑周永可说是一个完完全全的门外汉，但他却信心十足。不多久，他就筹措了足够的货款，只等客户来订货了。

但订货单可没有那么容易得到。当时，外商没有一个相信韩国的企业有造大船的能力。怎么办？郑周永为此苦思冥想，终于，他想出了一招——“冲”（即吹牛）。他从一大堆发黄的旧钞票中，挑出一张5000元的纸币，纸币上印有15世纪朝鲜民族英雄李舜臣发明的龟甲船，其状极易使人想到现代的油轮。而实际是，龟甲船只是古代的一种运兵船，李舜臣就是用这种船打败日本人，粉碎了丰臣秀吉的侵略。郑周永随身揣着这张旧钞，四处游说，宣称朝鲜在400多年前就已具备了造船的能力。经他这么一游说，外商果然信以为真，很快就签订了两张各为历万吨级的油轮的订单。

订单到手后，郑周永立即率领职工日夜不停地苦干。两年过后，两艘油轮竣工了，而蔚山船厂也建成了。

法国的卡恩也是活用“吹牛”技巧经营的高手。

1985年5月，31岁的卡恩白手起家创立了波朗公司。这位自称是软件行业中高手的法国狂人，在短短的四年内就使波朗公司跨入世界一流的微电脑技术软件公司之列。

公司创立后，他决定开办邮购业务。当时，在一本计算机杂志登一页广告要花2000美元。他没有钱，怎么办？经过一番苦思冥想，他最后决定运用“冲”的经营谋略，与广告商讨价还价，最后用赊款的方式做了一次广告。

他邀请一家一流杂志的广告代理人来波朗公司，事先请了一些朋友扮成秘书或从外面打来电话，使人感到他的业务相当繁忙。墙上也挂着不断跳动的图表，上面是一些主要广告杂志的名称，还记着有关如何吸引新闻界的一项重要策略，部分数据被遮盖住。

当广告代理人来到公司时，卡恩拿起“及时”打进来的电话，大声嚷嚷：“2000美元太贵了，我可用这笔钱到其他更有名气的杂志做更好的广告。”这一子虚乌有的电话，言外之意在于告诉来人，2000美元的广告他是不会做的。接着他又被叫到另一间房中，接东京来的电话。他从门缝里看见那位代理人正费劲地研究那张假图表。

当他重新回来时，广告代理人迫切地说：“我们可以给你优惠”，卡恩说这本来就应该优惠，所以仍然不干。经过再三的讨价还价，最后广告代理人完全同意用赊款方式为卡恩的产品做一次广告。就这样，卡恩的第一次广告就这样做成了。不久，订货单源源不断地从四面八方飞来。

日本的山本村佑则采取的是另外一种“吹牛”方式。日本的DC公司经理山本村信与美国一家公司谈一桩生意。美国方面已经知道DC公司面临破产的威胁，就想用最低价格把DC公司的全部产品买下。DC公司如果不卖，公司的资金就无法周转；而DC公司如果以最低价格卖给美方，公司就会元气大伤，一蹶不振。当时山本村信的内心非常矛盾，但他是一个不轻易就流露自己内心深处思想的人。当美方提出这些要求时，山本却叫来人问他去韩国的机票是否已准备好了，如果准备好了他明天就飞往韩国，谈一笔更大的生意。而对同美方谈这桩生意兴趣不大，成不成对他都无所谓。对他这种淡漠超然的态度，美方谈判代表是丈二金刚摸不着头脑，急忙打电话告知美方总裁，因为当时美方也急需这些产品，总裁最后下决心还是以原价买下了这些产品。DC公司得救了，人们不得不佩服山本惊人的谈判艺术。

和掩饰自己内心深处矛盾的本领。

### 3、欲擒故纵

欲擒故纵是一种近乎“厚而硬，黑而亮”的“中级”“厚黑”功夫。

巴斯四兄弟是美国沃思堡市的亿万富翁，他们个个都是谈判的高手，他们常常施展计谋，玩弄欲擒故纵的花招，使对方放弃抬高价格的想法，掌握谈判的主动权。

1981年，巴斯兄弟想买下行将破产的皮尔公司。他们兄弟对皮尔公司非常感兴趣，但是他们压抑住迫不及待要成交的心情，在谈判时对皮尔公司的董事们说：“对你们的公司，我们很想拥有所有权，遗憾的是我们只能出到这个价格。我想，你们在其他的地方或许能找到更好的买主。”

接着，巴斯兄弟将对皮尔公司可能感兴趣的投标者名字一一告诉他们。最后，巴斯兄弟说：“如果你们同其他投标者谈判破裂，没有其他选择的话，就回头找我们。”

结果，巴斯兄弟如愿以偿，这笔生意按他们的设想成交了。巴斯兄弟事后对朋友说：“谈判时不要把迫不及待的心情溢于言表，而要装出漫不经心的样子。做生意好比追女人，当你追她时，她会扬长而去；而当你后退时，她却会跟着你走。”

### 4、用“恐”挫伤对方的傲气

1988年夏天，我国某公司同美国某公司进行了一场谈判，中方谈判的目的是从美国这家公司引进一种生物产品生产技术，而美方的谈判目的则是向我国销售这种生物产品，并不打算把生产技术转让给中国。谈判的矛盾焦点是一个要求技术转让，另一个要求推销产品。

为了在谈判中取胜，中方代表事先作了多方面的市场调查，了解到这种产品在国际市场基本上被两家大公司垄断着，一家是法国公司，另一家就是美国这家公司了。近几年来，这两家公司一直在进行明争暗斗，并且都打算占领中国这个大市场。

谈判之初，美方代表傲气十足，闭门不谈技术转让的事，却大谈要请中方作为其产品的进口代理在国内经销。很明显，美方不希望中国掌握该项产品技术，生怕中国自己能生产这种产品以后，不再买他们的产品。针对美国这一思想，中方代表利用了解到的生产同样产品的法国公司情况，向美国展开进攻。先是把法国公司的一些情况有意透露出来，让美方误以为我国与法国公司有不同寻常的关系，然后又佯称法国公司已经在问我国主动接触洽谈并有转让技术之意。听到这里，美方谈判人员大吃一惊，态度立即来了个180度的大转弯，开始抛开产品销售这一话题，转向技术上来，大谈其技术比法国公司的优越之处。接着又郑重承诺，表示愿意向中方转让技术，还恳切要求中方选择他的技术。这样双方很快就达成了技术转让协议，实现了中方的谈判目的。

有时，“恐”和“黑”是密不可分的。有一次，在一家画廊里，一位阔绰的美国画商正在和一位印度人讨价还价。当时，印度人手中有几幅画，每幅画出价在10至100美元之间，但无人问津，而唯独美国画商看中了3幅画，印度人每幅画要价250美元，美国画商对他这种敲竹杠行为非常恼火，不愿成交。不料印度人气冲冲地把其中一幅画点火烧了。美国画商眼看着自己喜爱的画顷刻化为灰烬，感到非常可惜，心里很不好过。又问印度人剩下的两幅画要价多少，印度人仍然坚持每幅250美元，少一分也休想买走，美国画商还是摇摇头，唉声叹气，表示不同意。这时，印度人又烧了一幅画。酷爱收藏名人字画的美商终于沉不住气了，他乞求印度人不要再烧最后一幅画，最后竟以500美元的高价买下了它。

在这次近似斗气的买卖中，印度人之所以最终取胜，关键在于他抓住了美国画商急于得到3幅画的心理，抓住了对方利益所在，采取“黑”的手段恐吓对方，用逐步烧画的办法使对方即将得到的利益一点一点地受损失，迫使对方不得不改变主张，委曲求全，做出让步。

### 5、用“热情”掩盖“黑”

用“厚”把“黑”掩盖起来是厚黑经营者经常采用的手段。

一名美国商界代表被公司派往日本东京谈判。当他下机时，两位日本代表热情接待，请

他坐人一辆豪华轿车，美商十分感动。在车上，日本代表一再表示，谈判期间将对客人的生活尽力照顾，紧接着问：“你是否已经订好回程的机票？我们可先将车准备好，送你到机场。”美商觉得他们真是善解人意，忘了保密的规定，将回程机票交给日方。这样，日本人轻而易举地获悉他来日本只限两个星期的秘密，并开始筹划如何利用这一最后期限。下榻之后，日本人并没有立即开始与他谈判，而是花了一个多星期的时间陪他参观游览名胜古迹，每天晚上还安排四个半小时的日本传统宴会。美商几次问谈判开始时间，日方总是答：“还早嘛，有的是时间广”

谈判终于在第 12 天开始，但日本人说，为让客人能去打高尔夫球或参加宴会，每天谈判都早早结束。到第 14 天早上，终于谈到重点，正当谈到关键时刻，送美商去机场的车已到达，只好在车内一路继续交涉。美商已没有时间和对方周旋，但又不愿空手而回。结果，就在到达机场之时，答应对方的条件，签订了协议。他事后才知道对方老谋深算。许多年后，他的老板还为此哀叹道：“这是日本人在偷袭珍珠港后的最大的一次收获！”

## 商不厌诈，要时刻提防别人骗你

### 1、达到目的比信用更重要

厚黑者懂得：“达到目的比信用更重要。”

刘邦、项羽于广武对峙以来，几十天过去了。因为韩信所率大军未到，刘邦一时难以与项羽决战；项羽军中粮食将尽，也有撤兵的意思。张良、陈平两位智囊一合计，觉得这时是和项羽讲

和并救出刘邦的父亲、妻子的最后时机，便向刘邦建议派人去和项羽讲和。刘邦顾虑重重：“项羽性格暴躁，一句话谈不拢就要翻脸，找谁去呢？”话音刚落，只见一人挺身而出：“臣愿往。”刘邦一看，是洛阳人侯公，此人以能言善辩而著名。刘邦同意了。

侯公来到项营，毫无惧色，从容问前行礼：“大王是想战还是想退？据我看，战是下策，胜负难料。况且相持已久，双方兵力都已疲劳。今天我就是为罢兵讲和而来的。”

“说吧，有什么条件。”项羽将信将疑。

侯公和盘托出：“一是楚汉两国划定地界，互不再战；二是把汉王的老父妻室释放，使之骨肉团圆。”

项羽一笑：“你家主公想保全骨肉，才派你来骗我么？”

侯公却把这场打了数年战争的根本原因，都归之于项羽扣留了刘邦的父、妻所致。他说：“人情无不念父母，顾妻子。就是因为要把老父妻子接来同住，汉王才到彭城一战。以后他们被大王拘留。汉王和大王累战不休。现在双方如果无意言和，大王继续拘留他们还算回事。既然要商议讲和，何不将他们放回？”接着，侯公便给项羽大讲人伦道义：“如果把他们放回，汉王必定对大王感思戴德，从此誓不东行。天下诸侯对大王如此仁德，必然争相仰慕，歌功颂德。如果继续拘留他们，则理在汉王，理屈在大王；反之，汉王食言背约，则理在大王，理屈在汉王。古人说得好：理直气才壮，理曲师（军队）必败。大王直理而行，必无敌于天下。”

项羽是个粗人，又喜欢听好话。见侯公在颂扬他，心里极为舒服，于是把项伯找来，与侯公商议。项伯与刘邦早已定为儿女亲家，和张良又是好友，乐得做这件好事。于是，双方商定以荥阳东南 20 里的鸿沟为界，东属楚，西归汉，并同意释放刘帮的老父妻子。

刘邦是个讲信用的人，他见父、妻归来，便要下令让队伍西归。正在这时，张良、陈平又进来了：“大王不想统一天下了么？为什么要西归呢？”刘邦说：“双方已修和约，划定界，我还留在这里干啥？”张良、陈平异口同声地说：“议和无非是为了太公。吕后。现在他们回来了，正好和项羽再战，连最后一点顾虑都没有了。天意亡楚，现在项羽已兵疲食尽，众

叛亲离，不趁此灭楚，岂不是放虎归山，后患无穷么？熟读兵书的张良、陈平，是以言和划界来诈项羽放人的。目的已达到，岂有真和之理？这就是兵不厌诈，对项羽这种不懂谋略的主帅，不是更要搞诈和么？项羽天真地自投罗网，只能说是他的悲哀和不幸，因为他不具备当一个主帅的必要素质。范增被他逼走后，更是这样了。现代商战，特别是商业谈判中，为了达到目的，而采用“兵不厌诈”策略的情况更是数不胜数。

1973年，苏联人在美国放风说，打算挑选美国的一家飞机制造公司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适合，苏联就同英国或联邦德国的公司做这笔价值3亿美元的生意。

美国波音飞机公司、洛克希德飞机公司和麦克唐纳—道格拉斯飞机公司三大飞机制造商闻讯后，都想抢到这笔“大生意”。所以，便背着美国政府，分别同苏联方面进行私下接触，苏联方面则在它们之间周旋，让它们竞争，以更多地满足苏方的条件。

波音公司为了能够抢到这笔生意，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。

在波音公司，苏联专家被视为上宾，他们不仅仔细参观了飞机装配线，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。

波音公司热情地送走苏联专家后，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子打狗，有去无回。

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，而且有关制造飞机的合金材料，也是从美国获得的。

原来，苏联专家穿了一种特殊的皮鞋，其鞋底能吸引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叫苦不迭，有苦难言。

先假称与对方合作。制造假象，引诱敌方判断错误，乘对方放松警惕之时，进攻其没有防备的地方。这正是厚黑经营者过人的地方。

## 2、欲取先予，商不厌诈

洛克菲勒的事业和他“厚黑”的功夫都同样给世人留下了深刻的印象。

德国人梅里特兄弟移居美国后，定居在密沙比。后来于无意之中发现密沙比原是一个丰富的铁矿区。兄弟两人严守秘密，并开始大量收购地产，成立了铁矿公司。

洛克菲勒早就对该铁矿区垂涎三尺，但由于晚来一步，只能眼睁睁地盯着这块肥肉，等待时机。

1873年，美国发生了一次经济危机，市面银根告紧，梅里特兄弟陷入了窘境。正在这时，来了一位救星，他即是本地牧师劳埃德先生。梅里特一家人一看是令人尊敬的牧师，忙恭恭敬敬地把他请进屋去，待作上宾并拉起家常来。梅里特兄弟从整个国家的经济危机谈到自己的困境，话语中充满了哀伤。劳埃德牧师一听这些，忙十分热情地说：“你们怎么不早告诉我？我可以助你们一臂之力啊。”梅里特兄弟听了大喜，忙问：“牧师有何高见？”

牧师说：“我有一位大财主朋友，看在我的情面上，他可以借给你们一笔巨款。”

“牧师你真是个大好人，真不知怎么感谢你才好。”梅里特兄弟激动地说。

牧师问道：“你们需要多少钱？”

“42万美元。”梅里特兄弟接着问道：“利息多少？”

牧师说：“我怎么能要你们的利息呢？这样吧，低利，比银行利率低2厘。”

这真是天上掉下来的馅饼。兄弟俩高兴地在字据上签了字。字据上写着：“今有梅里特兄弟借到考尔贷款42万美元整，利息3厘，空口无凭，特立此为证。”

过了不到半年，有一天，劳埃德牧师又来到梅里特家。一进门，他就严肃地说：“我的那位朋友是洛克菲勒，他早晨来了个电报，要求马上索回借款 42 万美元。”兄弟俩早已把 42 万美元花在矿产上了，哪里能拿出这么多钱？两兄弟无可奈何地被逼上了法庭。在法庭上，原告律师说：“那借据上写得清清楚楚，借的是考尔贷款。”说着，他又引经据典，“什么叫考尔贷款？考尔贷款就是贷款人随时可以索回的贷款，故其利息低于一般之贷款利息。根据美国法律，借款人或者立即还款，或者宣布破产，两者必居其一。”诈梅里特兄弟是德国移民，英语说得不太流利，如何知道什么考尔贷款。当初签字据时，只知借钱要付利息，根本没想到字据上有诈，至此才恍然大悟。但已太迟了，梅里特兄弟只好宣布破产，把矿产卖给洛克菲勒，作价 52 万美元。

几年之后，乘钢铁业内部竞争激烈之际，洛克菲勒以 1941 万美元的价格把密沙比矿售给摩根，而摩根还觉得做了一笔便宜生意。就这样，洛克菲勒利用“欲取先予”的厚黑之计，巧妙地做了一笔一本万利的生意。

### 3、以假乱真，摆脱困境

1934 年 7 月，鲜伯良在重庆集股承接了面临困境的新丰面粉厂，并改组为复兴面粉厂。鲜伯良经营有方，复兴面粉厂很快摆脱困境，起死回生。从鲜伯良与粮商巧夺原料之争中，便可以看出他高人一筹的“厚黑”商技。

1936 年，四川干旱，粮商则囤积居奇，重庆粮价高涨，影响了复兴的原料收购。而此时汉口面粉价格仍显平稳，如果从汉口购运面粉到渝出售，可稳利保本。为了能低价购进原料，鲜伯良巧妙地运用了以假乱真声东击西的策略，一面派人从汉口购买面粉 3000 包，赶运渝市出售；一面假造与汉口福新厂订购 10 万包面粉的合同由汉运输。他将假合同当成保密文件保存，但同时又让与粮商有关系的栗玉泉有窃见的机会。栗玉泉果然中了鲜伯良的“蒋于盗书”之计，将消息外露。粮商们眼见汉口面粉运复兴，又不见复兴在市场上购麦，也就不敢再囤积小麦，并且争相脱手，而且复兴购料，又采用逢贵不进、遇贱多购的方针，从而实现了初衷。

现代企业家也不乏这样的高手。1982 年，湛江家电公司参加了广州交易会。这家企业的产品质量还是很好的，但由于企业知名度低，几天来，一直默默无闻，几乎无人光顾，晒了场子。于是，公司总经理心生一计。

第一天，他们在公司洽谈处的门前推出了“第一季度订货完毕”的牌子；第二天又推出了“第二季度订货已满”的牌子；第三天，推出的牌子写着“请订购 1984 年的货”。一时间，湛江家电公司洽谈处的门前挤满了人，客户都争先恐后前来订货。这样一来，该公司不仅 1983 年、1984 年的货额全部订满，香港客商原来每年从日本订购的 80 万支光管支架的大宗买卖，也转给了该公司。“湛江牌”光管支架出乎意料地打进了香港市场，从此名声大震。

厚黑经营者运用以假乱真的谋略，没有一定的成规，真假虚实，任其变幻，只要能诱使对方中计即可。总的目的是把对方的认识搞乱，然后趁乱轻取。

### 4、提防生意场中的朋友

厚黑经营者都喜欢弓佣这样一个故事：

慈祥、和蔼的爷爷正和小孙子在屋里玩耍，爷爷满脸爱意地和小孙子在沙发、窗台间转来转去。小孙子玩得开心极了。

小孙子见爷爷今天情致这么好，也异常顽皮，爷爷把他放在壁炉上，鼓励他使劲儿往下跳，跳了一次，爷爷接住了他，又把他抱上壁炉，鼓励他再跳。小孙子看见爷爷伸着手，毫不犹豫地跳下来，但这一次，爷爷突然缩回双手，小孙子乒一声掉到地上，痛得大哭大闹，爷爷却在一旁微笑着。

面对旁人不解的神色，爷爷回答道：“我是个成功的商人，我知道怎样去相信别人。而小孙子并不知道，他以为爷爷是可靠的。但这样的事情重复上二至三遍，他就会渐渐明白：

爷爷也不可靠，不要盲目相信任何人，靠得住的只有自己”。

如果说上面的这个故事可能是杜撰出来的，那么，在商界，类似于下面的故事就屡见不鲜了。

M 先生来到一家珠宝古玩店。他指着一个镏金盒里的那颗粉红色钻石说：“我想买那颗钻石，需要多少钱？”店主一看来者不善，忙上前答道：“先生真是好眼力，说实在话，这颗钻石非常美丽，是送情人，还是送夫人？”“送情人，明天急用。”M 先生说。店主一听高兴地说：“好吧，鄙人成人之美。能买这颗钻石的肯定是大富翁。我愿交个朋友，拉个老主顾。原本 12000 美元，我让 2000 美元，先生你付 10000 美元算了。”“那太感谢了。”M 先生付了钱心满意足地走了。不一会儿，他又返回店来，对店主说：“您是否还有第二颗跟这一模一样的钻石？我想……干脆实说吧，怕万一让太太知道此事，再送她一颗，这样好叫她闭上那讨厌的嘴。”“哎呀！本店没有第二颗了。”店主实实在在地说。“帮帮忙，我准备出 13000 美元。”M 先生着急地说。“那么，让我再想想办法。”店主点点头。“非常感谢。”M 先生顺势把散发着一种名贵香火味的名片递过去，“一有确切消息，望赐告”。过了半个月，珠宝店来了一位脸上布满愁云的太太，她想卖一颗跟 M 先生买走的完全一样的钻石。瞧她那神情，一准是急等用钱。“夫人，我现在手头拮据，没有 13000 美元现款，请等几天再来吧。”店主说着，还得意地冲小伙子们眨眨眼，意思是说，你们都学着点。“不然……那就 12000 美元吧。”太太紧追一句，无可奈何地耸耸肩。那是说，认倒霉吧，谁让自己急等用钱呢！“好吧，请你稍候，我查一下钱。不一会儿，店主手中拿着钱返回，抱歉地说：“夫人，只有 11030 美元，你看，这……”太太先是犹豫了一下，焦急地看看手表，又叹口气：“11030 美元……就 11030 美元吧。”“成交了！是吗？夫人”店主麻利地验了货，办理完收购手续，等太太后脚刚迈出店门，就急不可耐地找出 M 先生留下的名片，拨通了电话。“先生，本号码没有 M 先生。”电话里回答说。店主惊讶地问：“那您是哪？”“本号码是‘幸福离去殡仪馆’，本馆 24 小时忠实地为每一客户服务……”

第二天，店主收到了一封散发着同 M 先生名片一样香水味的信，里面有两张单据：一张是销出那颗粉红色钻石的收款单据；一张是购买那颗粉红色钻石的付款单据。店主如梦初醒，自知中了 M 先生的连环计，亏了 1030 美元，但已后悔莫及。

对于瞬息万变、风云莫测的商场来说，厚黑学主张每个人都是应该慎之又慎的。虚假的需求信息，深藏欺诈的报价，吹得天花乱坠的广告，都是防不胜防的陷阱，随时可能使你血本无归。

《孙子兵法》云：“知己知彼，百战不殆。”成功的商人，不可忘记这一深刻的古训。永远对你的对手保持警惕和戒备。随时随地密切注视对手的情况，如果不把问题弄个水落石出，就仓促与对方签合同做生意，将是十分危险的。

我们大多数人，满足于对问题的一知半解，比如到某地旅行，在导游的陪同下，参观了名胜古迹后就都满足了，这多半是因为尚未从学生时代修学旅行的习惯中脱离出来的缘故。也可以说是喜爱幼稚旅行的表现。

##### 5、关键时刻突然变卦

厚黑经营者虽然强调“讲信用”，但是，在特殊情况下也不反对“使诈”。

美国有一座连接布鲁克林和斯塔腾岛的维格扎诺大桥。在大桥建成通车之前，当地曾经有过一阵狂热的斯塔腾岛地友热，那里的地价被炒得飞上了天。

有一位地产大王，人们说他具有一种不榨出对方最后一枚铜钱决不罢休的本事，他的惯用手法是在谈判中“放低球”。每次谈判的开始阶段，他自己不出面谈，而总是先派一名代理人来谈。那个代理人给人的印象是极好说话，无论是价格还是其他条件都十分吸引人，他使你产生胜利在望的飘然感，从而产生对他的好感，放松自己的警惕。当你喜滋滋地进入正式谈判，一开始会满以为很顺利，准备握手成交时，对手本人在这时会突然出现并告诉你，

他并不愿意出这个价。你说上次谈判时的那个价钱时，他会使你认为这是你的一厢情愿。接着，他会提出一系列的新问题，把价码突然提上去，再加上不少别的附加条件。“低球”放过了，目的是使你产生麻痹，放松警惕，不做进一步的充分准备。然后再突然把价码、要求抬上新的“平台”，迫使你在毫无准备的情况下就范，或者使谈判破裂，使你失去再找合作伙伴的宝贵时间。这位地产大王十分精于此道，据说他运用此法成功率极高，已经到了得心应手的水平。他认为玩这套把戏的关键就在于把握好一定的“火候”，既不能把对方逼得太过头，也不能让对方有一丝便宜可占。经常会出现这样的情况，眼看对方已快被诱人圈套的那一刹那，他突然会推翻前面的提议，提出些新的花样。比如，双方已经提笔准备在合同上签字了，眼看这笔买卖就要成功了，他会突然放下笔，向你提出一个“最后的小条件”，使烧熟的鸭子都会飞掉。兵形如流水，商战中随时随刻都会发生意想不到的变化。像这位地产大王那种善于在事物变化的“临界点”把握对方思维脉搏，突然变卦，或讨价或加码的手法，也真可谓商战中“兵不厌诈”的老手了。

## 第四章 把客户“捧”得心满意足

顾客是上帝，因此，时刻不能忘了“捧”顾客，产品质量、服务水平等都应该要满足顾客需求。世上百种之人各有其所好，商人的利益就在于从各种人物的内心中去发掘可利用的价值。关于“捧”顾客的说法，厚黑学主张，如果做不到“厚而无形，黑而无色”，就应该追求“厚而硬，黑而亮”。主动让利，限量经营，从长远考虑效益等经营思路，奉行的就是这一原则。

### 投其所好，活用“捧”字诀

吴妍人的《二十年目睹之怪现状》写道：

“……那一班盐商买古董，好东西他不要，打破了送去，他却肯出价钱，你道他是甚么意思？原来他拿定了一个死主意，说是那东西既是千百年前相传下来的，没有完全之理；若是完全的，便是假货。因为他们个个如此，那一班贩古董的知道了，就弄了不少破东西卖给他们。你说冤枉不冤枉？有一个在江西买了一个花瓶是仿成化窑的东西，并不见好，不过值上三四元钱；这个人却叫玉工来，把瓶口磨去了一截，配了座子，贩到扬州来，却卖了二百元。你说奇不奇呢。他那买字画，也是这个主意，见了东西，也不问真假，先要看有名人图章没有；也不问这名人图章的真假，只要有了两方图章，便连字画也是真的了。”

盐商在古董、字画买卖中的无知，致使自己上当吃亏，理固宜然，无庸多言。值得注意的是那卖古董、字画给盐商们的人，他们做生意注意了解对方的爱好和癖性，善于投其所好，这一点应该说对我们是有启发的。当然，生意中的欺骗行为则是真正的商人所不屑为的，但厚黑学认为，以“捧”待客，投其所好的策略却不能不用。

#### 1、对消费者攻心有术，才能掌握市场的主动权

美国一位市场营销专家认为：市场竞争的初级阶段主要是依靠价格取胜，接着就奉行质量的较量，然后是价格和质量战术的交替综合运用，再往后发展，单纯靠价格和质量的威力就会显得越来越不灵了，因为经过无数次的抗争，竞争各方几乎都达到了势均力敌的地步。那么新的竞争手段是什么呢？这就是对顾客心理、情感的巧妙利用。可以说，在未来的市场竞争中，谁能对消费者攻心有术，谁就能够掌握市场的主动权。

一位成功的美国商界人士讲过这样一件趣事：你知道墨西哥式的披肩吗？是用整块布挖个洞做成的毛织毯。告诉你我是在什么情况下买的这个披肩，自小我就没有对披肩产生过兴

趣，想都没想过，小时候如此，长大以后也是这样，即使是在墨西哥时也没有想过我会买个墨西哥式的披肩。

七年前我和太太在墨西哥度假，我们在街头上闲逛，太太突然用手肘挤我说：“你瞧，那儿好多人。”

我应道：“噢，不，那是卖纪念品的地方，观光客才去，我不买任何纪念品，我只想四处走走，要去你自己去好了，回头在旅馆碰面。”

如同往常一般，她挥手独自走向人群，我继续闲逛。在前方有个当地的小贩沿街叫着：“1200个比索。”（比索：墨西哥货币单位）

“他在对谁喊价啊？”我自问着，“肯定不是我。他怎会知道我是观光客？我又没做任何暗示，我对披肩根本没有兴趣。”

尽量不理睬他，继续我的脚步。“好啦，”小贩道：“大减价，1000块……800块比索好了。”

在这时，我才第一次开口对他说话：“朋友，我实在感谢你的好意，也很敬佩你锲而不舍的精神，但是我丝毫没有兴趣，请你找别人好吗？”我甚至用墨西哥话问他：“你懂我的意思吗？”

“当然，当然。”他答道。

再一次，我转身离去。但是他的脚步声还是在我耳旁响起，好像我俩是被链子锁在一块儿，他一遍又一遍地说道“800块比索。”

不耐烦一再地被骚扰，我开始跑步，但是卖披肩的小贩却与我保持同步的速度，而他的要价已经下跌到600块比索了。因为遇上红灯，我们必须在街口停下，而他仍然继续自言自语：“600块，600块就好……”“500，500块比索”，“好啦，好啦，400块比索。”

当绿灯亮起，我已快速通过马路，希望能摆脱他的纠缠。在我想转头察看之前，耳边又听到他拖拉的脚步声以及叫卖的声音：“先生，先生，400块比索。”

这时我感到浑身燥热、汗流浃背、又累又渴，对他的腔调感到厌烦无比。我转身面对着他，咬牙切齿地道：“混蛋，我告诉你我不买你的东西，别再跟着我！”

从我的态度及语气来看，他似乎了解了我的意思。“好吧，算你赢了。”他回道：“只卖你200块比索。”

“你说什么？”突然我对自己的反应也吃了一惊。

“200比索。”他重复道。

“让我看看你的披肩。”

我为什么要看看披肩？我需要披肩吗？我想要个披肩吗？不，我不认为——抑或我改变了主意。

要记得卖披肩小贩是从1200比索的卖价开始，现在只要200比索。我甚至不知道我做了些什么，就使得价钱下跌了一千比索。

当我们继续谈判时，我发现他卖的披肩在墨西哥境内，所付出最低的价钱是175比索，是位从加拿大来的人所创的纪录，但是他的双亲出生在瓜达拉哈拉，也算是墨西哥人。我用170比索买下了一条披肩，现在我是新纪录的保持人。

当时天气非常炎热，而我浑身冒汗。但是我仍旧将披肩披在身上，洋洋得意。进入旅馆大厅，我刻意站在镜子前面，略为调整披肩的位置，使它看来更有价值。

进入房间后，太太正躺在床上阅读杂志。我兴奋地说道：“你看我买了什么？”

“你买了什么？”

“一条美丽的披肩。”

“你花多少钱买的？”她随口问道。

“我慢慢告诉你。”我得意地说：“一位当地的谈判家要价1200块比索，但是一位国

际性的交涉家——和你一起度假的人——一只用了 170 比索就完成了交易。”

她轻蔑地说：“嘿，真有意思，我买了条和你相同的披肩，只要 150 比索，就挂在柜子里。”

在我颜面扫地之后，打开柜子比较所买的披肩，然后坐在床边回想到底发生了什么事？

我到底为了什么买下这披肩？我不需要它，我不想要它，我根本不喜欢它。我所碰到的不是当地的小贩，而是熟知世界各地人们心理的专家。这位人士完美的谈判过程完全符合了我的需要，他符合了甚至连我自己都不知道的需要。

当然，我不只是在谈到我所买的披肩，事实上披肩已挂在我衣柜里的最里层。而是谈到我买到的是条被预谋策略所掌握的披肩，你知道我的意思。对我而言披肩并不是披肩，就好像是夏威夷衫，每个从夏威夷度假回来的人都有一件。想想你的“披肩”，你是因为真的想要而买，还是它在交易的过程中满足了你的需要？

换言之，我想要说的非常简单。你可以得到任何想要的东西，只要你能认清每个人的特性及确实的需求。同时，千万记得多数的需要都可以充分得到满足，只要你的行为能够对正方向。

世上百种之人各有其所好，商人的利益就在于从各种人物的内心中去发掘可利用的价值。聪明的商人能够活用“厚黑学”“求官六字真言”的“捧”字诀，从人们的喜好出发，采取人们喜好的方式，以投其所好，而往往利用人们的弱点和同情心而获利。

## 2、将产品贴近顾客形象

厚黑经营者的“投其所好术”在商业经营中的运用第一表现为将产品贴近顾客形象的方法。

美国的米勒酿酒公司曾一度不景气，后被菲利普·奥里斯烟草公司买下。为了东山再起，该公司对啤酒的消费市场做了大量细致的调查。在调查中，他们发现，啤酒的最大消费者是年轻人、男性，尤以蓝领工人居多。

米勒啤酒公司确定了市场目标，设计了一个旨在吸引蓝领阶层的广告宣传运动。米勒的广告对蓝领工人大加赞赏，把他们描绘成健康的，干着重要工作和充满自豪的工人。广告里的主人公是一群豪爽、大度的工人。他们把在酒吧里边喝米勒啤酒边谈论一天的工作成绩，当成最高奖赏。由于蓝领阶层的文化不高，米勒公司在传播媒介的选择上只选择电视，这是工人们最喜爱的传播媒介。而且，广告播出的时间全部集中于工人最热爱的体育节目时间。广告强烈的接近性把工人们的自豪感激发出来，喝米勒啤酒很快被作为一种蓝领工人的文化方式被人们所认同。在仅仅一年多的时间里，米勒公司市场的占有率由第八位上升到第二位，并且具备了争夺市场霸主地位的实力。

米勒啤酒的成功秘诀就在于它以完整而生动的形象将产品打进了以蓝领工人为代表的消费者的生活，米勒啤酒被描绘成蓝领工人生活中的不可分割部分，甚至成为生活方式的代表，这一完整的形象使人一旦接受便很难改变。

## 3、以情感人

“以情感人”也是厚黑经营者常用的技巧。

美国辉瑞制药公司就深知攻心术的妙处，做出了一则以情感人的广告，这家公司没有从正面大力宣扬自己的灵丹妙药，而是围绕消费者的利益，娓娓说来，深得消费者的欢心。

该公司在电视上是这样做广告的：屏幕上出现了一对母女，母女进入一家医院，一名护士把女儿带进了检查室，这时电视旁白说：“这位母亲患有糖尿病，她的女儿也可能患同样的病。”当护士在抽血时，旁白又说：“美国有 1100 万人患糖尿病，其中可能就有你，尤其是你年逾四十，而且超重时，更应去检查。本广告由辉瑞制药公司提供。”

辉瑞制药公司在《时代》周刊及《读者文摘》等 40 种杂志和报纸上刊登了同样性质的广告，大力宣传，广告费支出了四五百万美元。然而，不久广告的效率就显现出来，美国人

去医院检查糖尿病的人多起来了，一旦检查呈阳性反应，大家由于耳濡目染，就立刻想到辉瑞制药公司，并购买该公司的药。这样，辉瑞制药公司的糖尿病药剂销售量增加了 15.4%，所赚的钱远远超过广告支付的费用。

### 3、决不伤害顾客的感情

厚黑经营者不注重自己的面子，但决不伤害顾客的感情。

美国纽约冈佐国家银行是闻名世界的一家大银行，它的许多存款客户都是外国的公司，其中以日本人为最多，可以说日本客户是冈佐银行的基础。

20 世纪 80 年代中期，由于日美贸易摩擦日趋激烈，美国政府向日本施加压力，要求重新调整美元对日元的比价，以减少美日贸易逆差给美国经济带来的消极影响。在美国政府的强大压力下，日本政府勉强同意调整美元对日元的比价。

冈佐银行作为一家美国银行，当然对此表示欢迎，但是考虑到自己的客户主要是日本人，银行公共关系部门对此事采取“强而示弱，强战制胜”谋略，不发表任何议论。然而，冈佐银行的一位主管经济的专家由于不谨慎，向美联社的一位记者私下发表了一番谈话，认为“比价调整是美国的胜利”。这番谈话在 15 分钟内就被美联社的新闻电报传到了世界 4000 多家报纸和证券交易所中。

冈佐银行总裁闻讯后，立即召见银行公共关系部主任。他说：“在日本商业领袖中，日元升值是不受欢迎的事情。如果我们冈佐银行表示欢迎庆贺的态度，必然伤害日本商业领袖的自尊心，其结果是自找麻烦，造成银行业务上的重大损失。经过研究，冈佐银行再次运用“强而示弱，强战制胜”谋略，于当天通过各种媒介发表声明，否认了美联社的报道。这一措施，使一触即发的银行与日本客户之间的纠纷，尚未发生即被有效地预防了。

### 4、改变产品形象，以获得顾客认同

厚黑经营者的“投其所好术”在商业经营中运用的另一种表现为改变产品形象，以获得顾客认同。

“万宝路”牌是 50 年代生产的第一种过滤嘴香烟。由于它带过滤嘴，且焦油和尼古丁含量较低，被看成是妇女的烟。该公司经过市场调查，发现妇女消费市场呈疲软之势，便决定改变“万宝路”的形象。他们的方法是让壮实的男牧童担任广告的主角，反复强调“万宝路”男性世界这一主题，使以前一些不屑抽这种“女性”烟的男子汉们也逐渐认为，抽“万宝路”并不影响男子汉形象。为什么呢？美国是一个性别歧视的社会，妇女总是以使用“男性”产品以标榜平等，所以改变形象后并不影响女性的消费市场，而使男性市场大开，终于使“万宝路”走俏。

### 5、强调商品的针对性

厚黑经营者的“投其所好术”在商业经营中的运用第三则表现为针对特殊的消费群体而设，以亲近其形象。

与国内广告界相比，美国的商业广告从不作“面向全国，走向世界”这类空泛的宣传。而是尽可能地缩小读者范围，强调其商品的针对性。在美国发行的台湾画报《光华》刊登过一则得奖广告，标题是“妈妈不要弯腰”。画面是一位母亲和儿子都穿着不系鞋带的新式健身鞋，虽然只说妇女和儿童，但这样的健身鞋还适用于老年人、孕妇以及刚学会穿鞋的小孩们；然而，在这尽量小的范围内，广告商又注重服务的全面性。有一个介绍人造眼睫毛的广告，广告用语是“你是哪一种类型的妇女？请在安得瑞公司产品中找到你自己的形象。”紧接着是注有“浪漫型”、“知识型”、“典雅型”等字样的问张采用该人造睫毛妇女的特写照片。显而易见，这种美容品广告对年轻妇女的吸引力最大。即使不买，她们也会饶有兴致地欣赏广告，来判别自己。读者多了，主顾自然也增多。

### 6、利用事物的神秘感

厚黑经营者的“投其所好术”在商业经营中的运用第四则表现为利用事物的神秘感，以

吸引顾客。

“亚心”是指在亚洲大陆范围内处于均衡位置的中心点，它地处我国乌鲁木齐市西南约40公里处，即东经87°17′52″，北纬43度40分37秒。“亚心”对旅游者有着强烈的神秘感和吸引力，在新疆地理研究所的专家于1991年确定其具体位置时，榆泉酒厂的厂长独具慧眼，认准这是发展酒厂、促进旅游业的大好时机。于是出资又出力，“亚心”确定出来了，酒厂也名扬四方。做广告不一定是仅指上电视登报，可因时因地灵活变通。

#### 7、以德报怨，笼络顾客

厚黑经营者的“投其所好术”在商业经营中的运用第五则表现为以德报怨，以笼络顾客。

这是一个很普通的商业事件，有一个顾客欠了迪特毛料公司15美金。一天，这位顾客愤怒地冲进迪特先生的办公室。说他不但不付这笔钱，而且一辈子再也不花一分钱购买迪特公司的东西。迪特先生让他耐心地说了个痛快，然后对他说：“我要谢谢你到芝加哥告诉我这件事，你帮了我一个大忙，因为如果我们的信托部门打扰了你，他们就可能也打扰了别的好顾客，那就太不幸了。相信我，我比你更想听到你所告诉我们的话。”

这个顾客做梦也没有想到会听到这些话。迪特先生还要他放心，告诉他说：“我们会把这笔账一笔勾销的。你是一位非常细心的人，只有一份账目要管，而我们的职员则要照顾好几千账目。比起他们来，你不太可能出错。既然你不能——再向我们买毛料，我就向你推荐一些其他的毛料公司。”

结果，这个顾客又签下了一笔比以往都大的订单。他的儿子出世后，他给起名为迪特。后来他一直是迪特公司的朋友和顾客，直到去世为止。

#### 8、想顾客之所想，严把质量关

厚黑经营者的“投其所好术”在商业经营中的运用第六则表现为想顾客之所想，严把质量关。

日本饮食界有个吉野店，其历史和中国的老字号差不多，而其经营规模却让中国的老字号望其项背，愧叹不如。吉野店现拥有资本102.65亿日元，年收入达518亿日元，在美国有近50家分店，在中国北京和其他一些国家的城市都占得了一块地盘。如今，吉野店发展成了以饮食业为主，兼营旅游、信息、金融、广告、房地产等多个行业的大型企业集团。

吉野店成功的招术是什么呢？一是想顾客之所想，二是严把质量关。

随着日本人生活水平的不断提高和越来越多的妇女参加工作，许多人不愿意在家花时间做饭，而愿意在外就餐。吉野店正是看清了这一社会服务的倾向，使其饮食产业向中低档发展，以优质、快捷的服务“调动”了更多人在外吃饭，并涌入其店。

为了进一步“攻”顾客之所想，让顾客吃得便宜、放心，吉野店严把质量关，规定：制成后8小时还没卖出去的食品，禁止出售。店里对质量可说是精益求精，例如牛肉盖浇饭上用的牛肉片厚度一定要1.3毫米，据测算，这个厚度的口感最好。为了保持“更便宜”的传统，吉野店还建立了自己的原材料生产基地。

正是通过这样一些招术，吉野店征服了食客，它的生意也越来越红火。

## 无须你死我活地竞争，关键是把顾客“捧”满意

#### 1、“以奇用兵”，尽量满足顾客的需求

在商业竞争中，“以奇用兵”的内容很丰富。商品生产出奇兵，生产出别人没有生产的产品；市场占有出奇兵，开拓一块新的市场处女地；广告宣传出奇兵，包装得那么漂亮且得体，使买者见此物欲罢不能，非买不可；再有商品订价策略出奇兵，皆可获得商业竞争的胜利。

当然，在商场竞争的实际操作中，常法是没有的，“奇正”常理却是有的，这就是“出

奇不忘正”。“正”作为作战手段是永远需要的，况且奇正是相生的。正兵也可作奇兵用，奇兵也可作正兵用。商业竞争也同出此理，要注意出“奇兵”，但也不能忘却“正兵”。比如，保名优产品的“正兵”，保货真价实的“正兵”等。兵是因敌而制胜的，商的“出奇”当然要顾及竞争对手的情况，“敌”变我变。但是，顾客是上帝，因此，时刻不能忘了“捧”顾客，产品、服务出奇，更应该适应顾客的需求。针对顾客的现实情况，以“出奇”满足顾客的潜在需要。这样，出奇制胜的招术就会变成实实在在的发财途径。

位于东京下北泽的音乐屋“MEMOK”是一家充满年轻人笑声的酒店。

店内占地 15 坪，35 个坐席经常坐满了年轻顾客，每月平均营业额达 200 万元。开业后的第二年，就已经在涉谷另设一家分店。

虽然酒店名称为音乐屋，但却只有钢琴与吉他两种乐器。在这附近地区，能够以如此毫不稀奇的乐器创出如此惊人的营业成绩的，恐怕也只此一家。

这家音乐屋的女老板增田周子，毕业于玉川大学，钢琴弹得棒，歌又唱得好，个性亦极为爽朗随和。

客人刚到店里坐定时，除了问明所需饮料之外，并取出歌本问明他不想演唱？并且选出所预备演唱的歌曲，也就是让顾客们自由上台表演。

在这个开明的时代里，几乎每个人都可以在大众面前毫无拘束的歌唱，不管是民谣，或是乡村歌曲，大约有 70% 的人都可以唱得出口。客人们大都觉得不唱的话，颇有错过良机的感觉。因此，只要是在此演唱过一次的客人，大都会再度光临这家音乐屋。

酒店中央有一架钢琴，吉他也可以在此演奏，采用集中式灯光照射，使会场的注意力完全转移到此处。

这位女老板对于餐饮可说完全外行，或许由于她缺少那种职业性的俗调，所以反而更具有不凡的吸引力。心血来潮时，她也会上台高歌一曲，在营业时间内，总是以轻松的心情和顾客谈天，而且时常转换位置，很少有静下来的时刻。

此外，她还利用歌曲的演唱，而将店里形形色色的来宾融入同一个气氛之内，因此店里的顾客圈也像涟漪一样逐渐扩展开来。而只要是来过一次的客人，一定会再度光临，这正是增田小姐从她过去经验中所得来的珍贵情报。

## 2、钻研顾客需求，胜似恶性竞争

厚黑经营者认为：钻研顾客需求，胜似恶性竞争。

当今时代，很多商家都把生存策略的重点放在“竞争”上。而世界著名的企业策略家大前研一却认为：避免竞争是最聪明的竞争。他认为，现代企业经营策略的高明之处在于不与同业作恶性竞争，而是致力于发掘顾客真正的需求，或者说是替客户创造产品的价值。比如现在市面上的咖啡壶有的容量大，有的省电，有的省时。如果你是某家用电器制造公司的负责人，正在考虑推出一种新的咖啡壶吸引消费者，那么，按照传统的经营策略，着眼点可能放在容量更大、更省电、更省时上。但是不久，你的竞争对手又会生产出只需 5 分钟的咖啡壶。最后，市场调查会告诉你，喝即溶咖啡算了。

由此看来，传统的行销策略只会让你陷入恶性竞争的循环。其实，爱喝咖啡的人，享受的是咖啡的独特风味，设计咖啡壶重点应该放在如何保存咖啡的原味，而不是壶的外型、容量和省电。针对影响煮咖啡味道的诸多因素，设计一个最能保存原味的煮壶，这样你的市场销路一定会很快打开。

成功的企业家随时随地地避开竞争，深层钻研顾客需求和产品特性。他不计较一时一地之得失，看似与世无争，软弱无能，其实这是最高明的竞争谋略，是“丢了芝麻捡西瓜”，不战而胜的谋略。

服装设计师迪奥于 1947 年开了一个展示会，推出雍容华贵。略带 19 世纪风韵的“迷嬉裙”，并配以胸下低陷的上衣。这种设计，使法国姑娘疯狂不已，一夜之间，迪奥被捧为“流

行界的帝王”。但是另一方面，对之辱骂者也不少，有人斥责其“反社会”、“颓废”，有人甚至提出让国会“制定法律禁止迪奥”另外，还发生了身着时髦裙子的少女被一些老媪无故殴打的事件。尽管如此，迪奥还是坚持自己的风格，直至去世。

1959年，皮尔·卡丹推出其高级流行成衣PRE—A—PORTER，也遭到服饰界的咒骂，说他“破坏流行传统”、“怪异透顶”。因为这么一来，连普通人也都穿起了高级名牌。他在20世纪60年代推出的花格子领带，也备受行业界的讽刺，但没过几年，此领带便风靡全球。有人就说，从来没有一个设计师像皮尔·卡丹那样动辄得咎，备受辱骂；但也没有一个设计师像他那样，富有预见，一直领导着流行服装的潮流。

日本的麒麟啤酒公司的年销售额达70亿美元，是日本食品行业首屈一指的大企业。它的成功与其避开竞争，深层钻研顾客需求谋略是分不开的。该公司在对啤酒市场进行深入细致调查研究后，发现1945—1955年间，酒吧、饭馆消费的啤酒占市场总销量的80%左右，而家庭消费仅占20%左右，并且当时札幌啤酒、朝日啤酒牢牢地占据着酒吧、饭馆等业务市场。针对这种市场态势，该公司决定把推销的目标指向家庭消费市场，以避开强劲的竞争对手，积极进行设备投资，在全国各主要消费区开设啤酒厂，生产多种适合家庭消费的瓶装、罐装、散装啤酒。同时，为了打开家庭消费市场，不惜耗资在电视、报刊上大做广告，开展宣传攻势，引导家庭消费，形成在家饮用啤酒是一种享受的风气。进入20世纪80年代，它又率先进军生啤市场，在别的厂家还未进入该市场之前，首先占领了这一市场。由于它在经营中始终注重避实就虚，钻市场和竞争者忽略之空，因而它生产的“麒麟牌”啤酒在日本家庭啤酒消费市场上占有80%的市场份额。

市场经济是竞争经济，竞争应该是平等的，但竞争需要实力，事实上，由于企业间客观上有不同性质、不同规模、不同行业、不同地点、不同时间上的差异，而存有竞争实力强弱大小之别。我们的企业，特别是中小企业以及羽毛未丰的企业，要在群雄逐鹿的市场上生存发展，需要研究运用“厚黑”手段，巧以不争之处辟蹊径。在竞争中审时度势，或去抢占“强者”没有顾及或无暇顾及的市场空位；或去掌握消费者变化的需求，适时投其所好，按需经营，在市场中争得一席之地。

### 3、今新奇的点子和过人的胆子都是“黑”

曾在中国机械表制造史上写下光辉一页的上海手表研制的经营者，却以“石”击水，在商海中掀起波浪，使中国第一大城市上海闹市出现了市民排长队，争购女金表的销售热潮。事情的缘由是这样的：

1993年12月26日，是已故的毛泽东主席诞辰100周年纪念日，这位世界伟人在世界人民的心中，尤其在中国人民心中留下了无限的怀念。许多企业经营者想借助毛泽东主席在人民心中的光辉形象，在纪念他诞生100周年时大显身手。而上海手表厂的经营者正是抓住了这次机遇。

4月，香港一家公司要求与上海手表厂联合开发纪念毛泽东钻石金表。该表的表壳、表带及表柄头均包以24K金，表盘除镶有一枚99.99%纯金精致的毛泽东像外，还镶嵌100余粒名贵的奥地利钻石。与此同时，独特的营销术也刺激了公众的购买欲，其独特之处有三：一是限量生产9999只后，表版将在上海市公证处的监督下销毁，不再生产，成为绝版；二是每只表底盖及信誉卡上均刻有独立的编码(0001-9999)，每人限购一只；三是发行商上海振宇实业公司公开宣称，将定期按本金的20%超值回收。

如此三绝，使该表平添了收藏价值和保值作用，身价激增。从10月下旬以来，每天清晨在瑟瑟秋风中总有数百人聚集在上海手表厂销售门市部前排长队，由于每天限额预售100只，工厂不得不请警察和职工维持秩序。而黑市上这种金表每只从3888元一度被炒到8600元，生产厂家为了平抑“炒风”明码标价8800元一只，求购者仍然络绎不绝。

更为有趣的是，每只表底盖刻有的独立编码，也被“炒”得沸沸扬扬。一名“大款”找

到厂家，以 30 万元之巨欲求 100 只表，但未能如愿。因为此号连同金表，厂家早已决定作为珍贵纪念品，送给毛泽东的儿媳邵华同志，其他如 1893、1993、8341、1226、7699 和一些诸如 6666、8888、9999 等号，因认购者趋之若鹜，厂家和经销商已决定公开拍卖。

这次金表的创制，从商战的角度讲，是港人的点子（当时出点子的是一香港商人），毛泽东的名字和经销商的胆子（定期超值回收的承诺）“三结合”的成功一例，惟有真正的厚黑者才能创造这样的奇迹。

## 只要让顾客感到愉悦舒坦，生意定会兴隆

怎么“捧”顾客？给顾客面子（包括那些特别“刁”的顾客）让顾客觉得自己在购物时能够轻松地做出决定、让顾客觉得自己聪明等手法，都是厚黑经营者所一贯奉行的。

### 1、给顾客面子

当售货员隔着柜台与顾客交谈时，这是他们最常使用的销售策略。稍具规模的机构都会训练他们的业务人员，如何使顾客为他们本身的需要而开口。不论是真实的，还是假象的需要。

他们慢慢地将顾客引导至最协调、抗拒最少的方式，再开口提出“谈判”。比如说，你在豆浆店吃早点，老板随口问道：“先生，加一个蛋？还是两个蛋？”通常的回答是一个。但是老板若是问道：“先生，加不加蛋？”或许加蛋的人只剩一半，自然营业额也就降低了。

当一家公司制度完善，一切事理井井有条，这时若要与这家公司打交道时，最好的方式就是诱使对方出力，做整个交易的策划，并负担成败的责任，因为她一定很自傲于本身的条件，也很乐意有任何证明自己能力的机会。

有些公司的促销计划，用的就是这种手段。他给你一项工作，当你独自完成后，会有项奖励，同时使你对他产生深刻的印象，达到促销的目的。

广告界常引用某个专业团体的肯定，达到促销产品的目的。消费者协会、牙专科医院的推荐，很容易使消费者对某个品牌的牙膏、牙刷产生好感，肯定它的价值，因为听从专家的意见，是合乎逻辑的。

最常表现的就是面子问题，面子是为了要别人尊重自己的存在，是人们在公共场合非常注重的形象。如果用得不好，面子问题通常是使对方成为情绪化敌人的主要原因。

提起“给人面子”也许各位会望之却步，不知从何着手，其实这非常容易，只要你懂得“让对方感到愉悦舒坦”，你就已经踏出了成功的第一步。下面所介绍的一家药房，就是相当成功的典型。他们确实是乘着“让对方感到愉悦舒坦”这个原则来经营药房，就是这个原则使得生意兴隆，顾客络绎不绝。

这家药房的老板，真不愧是“给人面子”的高手。每当顾客一上门，他就马上起身迎接，满脸带着笑容诚心诚意地说“欢迎光临”。他这种“给人面子”招呼客人的礼节分为两次。第一次是当顾客一进门，他就客气地打恭作揖说“欢迎光临”。每个进门的客人听到这种愉悦的问候，全都感到非常舒坦，因此也不由得回礼，药房老板当对方回礼的时候，又再次向对方作揖行礼。

店主人如此这般地向顾客打招呼，顾客内心一定会产生被人重视的满足感。

接下来，药房老板更进一步运用“给人面子”的策略，例如说些“你看起来真年轻广或是“你身上穿的这套衣服很漂亮”之类令人听了舒坦又温馨的话。

此外，这位药房老板更是遵守“尽量不卖药给来买药的顾客”这种信念与原则。当顾客被客气地招呼过，正想舒坦地说：“请给我一瓶感冒药”时，药房老板绝不会立刻递上感冒药，他反而改口说：“您是哪里不舒服？”倘若顾客回答：“喉咙痛。”药房老板马上紧接着：“这样子的话，最好不要服用感冒药。”然后他就不卖药给顾客。这时，顾客一定对药房老

板不卖药的举动，大感疑惑而纳闷地问：“那么应该如何才好？”

药房老板就会说：“与其吃药，不如以营养剂来强健身体，对你的感冒会更有助益。”药房老板就这样轻而易举地说服顾客来购买维他命或蜂王乳等营养剂。

顾客因为药房老板方才巧妙地给过他面子，也就欣然接受建议，况且营养剂给人的印象，的确是比药品来得好。营养剂的价钱胜过药品数倍，就是这种策略，使得老板卖出了更多的营养剂，药房生意也就昌隆不坠。

当然有人会不以为然，认为“给人面子”的原理，固然会使自己获得好处的机会增加，但是一味只会对人说些令人愉悦舒坦的话，并不是永久的好办法。

不错，偶尔直言不讳一针见血地道出对方的弱点及短处，确实会有另一番效果。对方可能因而联想“这个人颇有骨气，满性格的嘛！”使你意外地获致佳评。不过，如果对方是个肚里能撑船的人便罢，倘若只是个平庸之辈，奉劝你还是将那些直言而不中听的话暂且搁住，以免对方生厌，弄得大伙儿都不好受。

因此，不管直言或者是谏言，都必须事先考虑对方的容忍和发言时机。

即使是面对经常见面性情温厚的上司，当他身体状况不佳，或是情绪低落不稳时，千万要谨言慎行。这时，一点点令人不悦的直言，便足以使对方勃然大怒，这会波及将来人事方面的考核，一定要非常谨慎才行！

再者，对于初次见面或是不常见面的人，千万不可贸然向对方说些直言不讳的话，因为万一对方嗤之以鼻，对自己来个相应不理，这时就没有机会来向对方道歉了。祸从口出，少讲点令人不悦的话，总是对你有好处的。

一位仅有高中学历的朋友，他在一家大企业与一群大学毕业的男女共事。他不但聪明而且肯努力，是个难得的青年，工作的绩效往往胜过那些大学毕业生，然而在功利社会的文凭主义作祟下，那位低学历朋友不但没有升迁机会，还得忿忿不平地眼睁睁地看着那群工作能力不佳的人升级，只因为他们是大学毕业。

这位怀才不遇，不受上司赏识的青年，悲观地说：“高中毕业就是差人一等。”有位仁者尽助人之道，以鼓励的口吻，对他说：“好！今后你不妨全心全意实践‘给人面子’的原理，将自己的意见束之高阁，凡事尊崇别人，切莫说些让对方讨厌的话。”

因为，仁者深知他的学历确实不利于他的发展，为了要克服这个弱点，惟有“给人面子”多多称赞他人。

仁者更进一步地传授“给人面子”的秘诀，称赞对方时必须态度诚恳、表情认真。于是他长期不断地身体力行，尊崇上司，处处让上司感到舒坦而有面子，结果，这位朋友胜过那些拥有大学文凭的人，获得上司格外重视，晋升为公司的经理。

根据经验来说，与其谈一些令对方反感的堂言正论，不如聪明地运用巧妙的技术来尊崇对方，让对方愉快满足。只有真正地设法让对方“舒坦”，才能开启你的升迁之路。

“给人面子”的秘诀就是向对方说一些听起来舒坦愉悦的话。但我们有时会不经意地提到对方敏感、自卑的事，好比对一个相当在意自己鼻梁的塌鼻者说：“你的鼻子很好看！”这会令对方极度不悦。

倘若，你以漫不经心的态度，向对方说一些听起来舒坦愉悦的话语，即使是礼貌性的赞美，有时对方非但不接受你的心意，反而会对你产生虚伪的不良印象。因此，诚恳认真的表情是改变对方心理的重要策略。纵然所说的话的确与事实稍有不同，但是只要极具诚意地表示，对方仍会相信这是你由衷之言，对你就会产生良好印象，这是不证自明的道理。

有一位父亲替儿子到店里为自行车打气。由于儿子的个头大，他把脚踏车的把手弄得很高，而父亲因自己的腿短，就将座椅调至最低的限度，再将车子骑到车店。

当充气完毕付了钱后，车店的老板对那父亲说：“先生，你的座椅太低了，我帮你调高广腿不长的父亲当然有自知之明，就立刻回应：“不，这样的高度正适合我。”然而，那位老

板却执意坚持他的决定，他对父亲作过一番仔细查看后，以极具真诚的表情说：“先生，你的腿绝对是长的！”顿时，父亲投降了，心飘飘地望着他为自行车调高座椅。

之后，父亲以风驰电掣的速度，骑着座椅被调高的脚踏车驶向温暖的家，想着老板充满自信又果断的“你的腿绝对是长的”赞美，内心不由自主地欣喜若狂。

那位老板的赞美显然不符事实。但那位父亲仍然从心里感谢他，当然不是向他的赞美感谢，而是对他那“以认真的表情作礼貌性赞美”的态度，表示由衷的谢意。

毋庸置疑，当作礼貌性的赞美时，你的最佳策略，便是“认真的表情”。

在以认真的表情来给人面子、赞美对方时，有时还必须把干脆又果断的说法及语气派上用场。好比说，在与他人打招呼寒暄“你看起来容光焕发，神采奕奕！”之后，马上再加上一句“看起来比你的实际年龄年轻多了！”相信对方必然会洋溢一股飘然的满足感，对你更是产生良好的印象。因为喜欢被人赞美年轻，是人之常情。

一般来说，大部分的人，都相当重视自己给人的第一次印象。因此，想要令他人对自己产生良好的第一印象，在首次会面时，不妨将对方的年龄按实际年龄打7折，这是最佳的策略。因为打9折所产生的作用不大，而打5折又有虚伪之嫌，所以折衷下来，7折是最佳的运用程度。

例如，对方是60岁的人，你就要说“你看起来像40多岁的样子！”当然，对方一定会吓一跳。而为了避免让对方产生被愚弄的不悦感，在赞美对方年轻的当时，你必须要先奠定对方的确是40多岁的“心理建设”，再以认真的表情向对方赞美。如此循序渐进、按部就班地确切实践，即使对方很清楚这仅是礼貌性并非真实的赞美，他依然会被你的诚意打动而深感愉悦。

有一位50岁的秃顶男人和几位同事一起到酒吧饮酒畅怀。当他们酒兴正浓时，一位女服务生以果断的声音对他说：“先生，您的年龄大概二十七八岁吧！”顿时，那男人愕然呆住，周围的朋友更是个个捧腹大笑直道离谱。不由自主地，大家都对这个女服务生兴起一份好奇。

将他原本50岁的年龄打5折说成二十七八岁，实在是过于离谱，更何况他的秃头绝不可能是年轻的特征。因此，他未免纳闷地询问这位女服务生。这位女服务生却以神色自若的态度，严肃地回应：“虽然我不知道您的实际年龄，但如果有人向我问起您的年纪，我一定会告诉他您是二十七八岁，况且您的外表看起来的确像二十七八岁的样子！”就这样双方争执不下，直到她原本认真的表情出现了噙泪欲哭状，大伙儿才停止反驳的行为。

实际上，那男子确实让这位女服务生真挚心意及态度所感动，而内心雀跃不已。由此可知，在赞美他人，给对方面子时，除了要有认真的表情外，认真的心清也不可或缺。这还告诉我们一项智慧——语言具有不可思议的超级力量。

## 2、让顾客觉得自己能够轻松地做出决定

一位厚黑经营者指出：碰到购物时感到迷惑的对象，我们能够说一句“请您到别的地方看了以后，再决定”反而能够使顾客产生购买的欲望。

近年来大部分年轻人都有自己的音响，故不论价格的高低，当他们下决定的刹那间，似乎不容易。

制造音响的厂商，为了应付青年的购买欲，因此，设计了各种各样的机种，利用巧妙的推销术。

有一位很喜欢音响的朋友，在大学时代，为了买音响，就常逛电子街。终于，找到一家音响后，里面有自己想要买的机种，价钱也符合自己的预算，然而却没有勇气踏进去。

他在店门口徘徊，这时，一位老店员走出来，跟他说：“先生，我看您还不知道选择哪一种才好，您不妨先到别家看看，因为，音响毕竟不是便宜的东西。”那位朋友，于是到了另外几家看，然而，心中总是想着那组音响，不能将心情稳定下来，最后，决定将刚才那套买下来。

那位店员虽是个生意人，却很懂得人类的心理，很能诱导顾客。如果那位店员一开始便说：“你绝对放心，买我们的东西，绝不会吃亏。”说不定他会放弃买那套的念头。

我们通常在碰到迷惑的人时，总会尽量说服他，以便及早决断。却不知，这样会给对方带来过重的心理负担，反而难做决定，甚至会使双方濒临决裂。按照理论，当心理受压迫时，都会选择轻松的路走。

要想使对方依我们意愿来做决断，就得有那位老店员的耐心，否则，只会让对方背道而驰。

### 3、妥善处理与顾客的矛盾

厚黑经营者强调，在企业与顾客的关系中，每个企业员工都要时刻记住一条黄金定律：顾客永远是正确的。特别是在与顾客发生纠纷时，企业的各级人员都要用这句话提醒自己。本着这一精神，企业才能自觉地为顾客着想，从而对自己的服务、自己的产品提出更高的要求，以满足顾客的利益需要。当然，在事实上，顾客并不是永远正确的，但是，从心理学上讲，“顾客永远是正确的”这句话，会形成企业员工“惟客独尊”的心理积淀，造成一种积极的心理提示，从而缩短企业与顾客的角色差距，为建立良好的与顾客的关系奠定心理基础。这也是在处理与顾客的矛盾时所需要遵循的最基本原则。

无论我们的企业多么完善，无论我们的工作做得多么到位，但总会有不满意的顾客。并不是所有的顾客都能那样和气地跟你讨论产品质量或服务问题。也许你这天清早刚一开张，一位怒气冲天的顾客就对着你大骂，你该怎么办？

一位顾客买了一瓶酸奶，刚喝了几口，就从吸管里吸上来一块碎玻璃，于是火冒三丈，拿着剩下的酸奶，直奔牛奶公司。

见到牛奶公司的接待人员，他开口便火药味十足：“你们公司难道就只顾赚钱，把消费者的健康置之度外？你们想过没有，这块碎玻璃足以让人丧命？”可是，接待人员并没有因为这些刺人的话而恼怒，而是十分平静、十分关切地问：“那块碎玻璃可伤着你了？你的舌头、喉咙有没有事？”当这位顾客余怒未消地说自己并未被伤害之后，接待人员才转忧为喜：“那可真是不幸之中的万幸；如果被老人、孩子喝到这瓶酸奶，那可糟糕了。”

听了这话，顾客的怒气消了一半，接待人员又真诚地说：“今天你来反映我们酸奶的质量问题，是对本公司负责，也是对顾客负责，我代表公司谢谢你了！”几句话使顾客的态度来了个大转弯，转怒为喜。最后，牛奶公司的接待员还建议这位顾客有时间到各生产车间去看看，请他提意见，并保证今后不再出类似事故。顾客听后，满意地离去。

这位投诉者之所以转怒为喜，是因为接待人员运用了“以静制怒”的语言技巧。你不是火冒三丈吗，我却心平气和，这样就避免了火上浇油。再通过几句善解人意的话语，顿时，“釜底抽薪”，火气全消，化干戈为玉帛。

### 4、对“刁难”人的顾客有耐心

厚黑经营者对“刁难”人的顾客也非常有耐心。

上海市外马路沿黄浦江，从董家渡到南码头，木行几乎一家连着一家，人称“南市木行一条街”。其中近南码头的“万昌本行”更是木行街上“一只鼎”。

这年夏大，一天清早，来了一位顾客，只见他40岁不到，剃了个青皮光头，上身赤膊，古铜色皮肤，结实健壮。穿一条中式黑短裤，却不系裤带，只把裤腰像豆腐皮一样，紧紧卷在腰间。脚上穿一双脚指头在外乘风凉的破布鞋，手中拿一把大蒲扇，一摇一摆地走了进来。

此人一踏进本行，口称要买11根檀条。对车进船出的万昌来说，这不过是“小菜一碟”。来接待这位顾客的是将满师的学徒王木生。

那顾客见是个“小鬼”，心里已有几分不高兴，在挑选木料时特别挑剔，他不是嫌这根不直，就是说那根不圆；不是说这根节太大，就是嫌那根有疤。几个工人帮他挑了一个上午，只挑中10根。工人们翻得汗流浃背，但他还要另开一捆，挑剩下的一根。

这时，王木生有些不耐烦了，冲口说：“师傅，木头是天然产物，又不是钢管，哪能根根精光笔直，五个手指头也有长短，你不要箩里拣花，越拣越花广”

那顾客见他年纪轻轻，说话老三老四，不由扯开喉咙说：“天下三客，大为买客，我拿钞票买木头，当然要挑到称心满意为止！”

提起“钞票”二字，王木生又从头到脚细细把那顾客打量一番心想：他赤膊穿短裤，钞票放在哪里？心里这么想不由又冲口而出：“如果在这堆木头中再挑一根，银货两讫，当场结清，只需付一半钱，另一半我奉送！”听他这么说，那顾客嘻嘻一笑说：“小阿弟，你说话算不算数？”

没等王木生回答，这时走来一人，轻轻拍拍那顾客的肩膀，笑容可掬地说：“师傅！天气很热，货可慢慢挑选，先请到客堂喝杯茶再说。”那顾客见他来打圆场；忙问：“你是什么人？你们行里的人说话算不算数？”

这时王木生见了来人，忙介绍说：“他是我们的范老板。”那顾客见本行老板亲自出来接待，便随他往办公楼走去。万昌本行的办公楼与众不同，既不在货场前，也不在货场后，而是设在货场当中，办公室四周全是玻璃窗。范老板坐在办公室里对木行内的情景，一目了然。刚才那位怪顾客一进来，就引起他的注意。他从那顾客在挑选木料时的举手投足，眼神手势，已确认来人精于此行，非等闲之辈，又见发生了争执，便走了出来，不仅请这位顾客进内堂洗脸、喝茶，还陪他共进午餐。

那顾客酒喝了，饭吃了，气也消了。只见他慢条斯理地翻开裤腰，撕去贴在肚脐眼上的一张狗皮膏药，从里面取出三张十元面额钞票。他一面取钱，一面哈哈大笑着：“我的银行库存在这里，又瞟了王木生一眼，”小阿弟，没想到吧？说完将钞票交给账台上，“我也不高兴再出去了！就请你们在那堆木料中再挑上一根，凑足 11 根，账当面结清就是了！”

按当时物价，门根植条，只需 25 元。他拿出 30 元绰绰有余。但是，账房根据范老板的吩咐，只收半价，那顾客摇摇头说：“锣不敲不响，话不说不明，小阿弟年纪轻，怎能要他赔钱！”账台上说：“范老板说了，国有国法，行有行规，我们万昌木行有一条规矩，任何职工在接待顾客时，必须恪守‘店无戏言’这条原则。我们生意人以‘信’为本，决不允许信口开河。”说完，他又从柜台内取出一只小毛巾袋，双手递给顾客说：“天气炎热，内有一条毛巾可擦擦汗，还有‘龙虎仁丹’和‘虎标万金油’路上可防暑降温，发票钞票请点清楚，请留下地址，明天太阳落山，保证檀条送到。”那顾客听了不再坚持，他一手拎毛巾袋，一手摇着蒲扇，满意而去。

顾客走后，王木生被告知，亏损部分由行内弥补，但他的学徒期得延长一年。

三天后，万昌本行来了一辆黑色豪华轿车，车门打开，走下来一个人。只见他面戴太阳眼镜，穿一身雪白纺绸短衫裤，脚穿粉底黑缎平口鞋，头戴一顶金丝草帽，胸前挂着一条金链怀表，手执一把折扇。待他走进店堂门，脱去帽，拿下太阳眼镜，店堂内的人不由“啊！”叫出声来，来人就是前天那位青皮光头顾客。

原来这位顾客是个木匠出身，现在是一位颇有实力的营造厂老板，最近他接到一笔大生意，由他总承包，需购大量木料。他久闻万昌本行大名，但从未打过交道，那天他是有意前来试探，今天他特来订货，送上一张总额高达两万元的“定单”。

5、让顾客觉得自己聪明，能占便宜

厚黑经营者往往更懂得“如何让顾客觉得自己聪明”。

龙山开的服装店卖的是清一色的牛仔裤，标榜正宗名牌，其实全是中低档“大路”货，标价从 78 元到 388 元不等。

浓眉大眼的龙山目光锐利，又透出一股狡诈气。他生就一条“大舌头”，口齿不清。替他站柜台的是一位头发花白耳朵又背的老太，而他自己终日守着靠墙根的小桌，桌上是一台迷你型黑白电视机。这就不免惹同行窃笑：“大舌头”龙山哪是块生意人的料？跟纨绔子弟

开杂货铺差不多。有人问他，让“聋”老太帮忙会不会误事？他两手一摊：她是我姨妈，退休工资又少，请她就算是尽小辈的一点孝心。

这年月服装生意不好做，可有心人发现往龙山店里钻的顾客还真不少，空手出来的又不多。龙山店里牛仔裤的式样、做工。尺码与外面街上大同小异，而街上个体老板们的资格比他老得多，站柜台的小姐少妇的“媚”力更是“聋”老太所不能比的，生意做不过龙山，实在弄不懂。

一个周末，龙山店里又进来三位“马大嫂”，一看便知都是“杀”价的高手。龙山眼睛盯着电视，眼角的余光却一刻不停地“扫描”着店堂里的顾客。

“老板，这条裤子 170 元太贵了，隔壁店里一模一样的只卖 70 元。”一瘦瘦的女人开口道。

龙山装作没听见，撇了撇眼皮不吱声。

老太忙招呼：“小妹，你看中这一条？只要你诚心，就开个价，我们这里是还可以还价的。”

“至多 70 元，多一分钱不要！”

“多少？”老太似乎没听清，大声追问。

“70 元！你这老太哪能帮老板做得好生意……”

这一回老太听明白了，转向问龙山：“这小妹开价 70 元。”龙山的心思仿佛全在荧屏上，不耐烦地接口道：“就 170 元，她要就卖给她！”

老太笑了：“你看看，老板今天心情愉快就是你的好运气，就 70 元卖给你了。”

三位“马大嫂”起初不敢相信，而后恍然大悟，这老太听岔了。便宜不捡白不捡。瘦女人买下了，高女人也动了心，她挑了条 248 元的，开口就“杀”到 118 元。老太赶忙再请示：“那个小妹只肯出 118 元，原价要 248 元呢！”

龙山瞥了她们一眼，动了动大舌头：“218 元就 218 元，卖给她好啦广一副心不在焉的腔调。

老太眯起两细眼又笑道：“难得老板这么大方，你说就依你 118 元的价给你，要是我当老板还真不舍得！”

“好，成交！”

三个女人一出门就嘻嘻哈哈地乐开了，说这店老板是“蠢巴子”，老太是“聋子”，只好被人宰。

到了晚上，店门一关，龙山取出计算器，营业额出来了：“姨妈，今天做到了 1900 元，比昨天翻了一倍多。”

“真的？嗨，还是你的办法灵光！”老太听了眉飞色舞。

“当然！”现在做生意用老一套手法不行了，得有诀窍。顾客一个比一个精明，都怕自己吃亏。买客无非有两种心理：一是想图点小便宜；二是自以为是有点小聪明。那么作为经营者就只有“厚”下脸来，扮演“愚蠢”和“吃亏”的角色了。

## 以情绪或感觉来提起对方的兴趣

### 1、以情绪或感觉作为突破瓶颈的手段

当谈判陷入僵局的时候，厚黑经营者会考虑采用所有可能的手段。“以情绪或感觉作为突破瓶颈的手段”就是厚黑经营者可能采用的手段之一。

美国钢铁公司总经理卡里，有一次请来美国著名的房地产经纪人约瑟夫·戴尔，对他说：“老约瑟夫，我们钢铁公司的房子是租别人的，我想还是自己有座房子才行。”此时，从卡里的办公室窗户望出去，只见江中船来船往，码头密集，这是多么繁华热闹的景致呀！卡里接着又说：“我想买的房子，也必须能看到这样的景色，或是能够眺望港湾的，请你去替我

物色一所相当的吧。”

约瑟夫·戴尔费了好几个星期的时间来琢磨这所相当的房子。他又是画图纸，又是造预算，但事实上这些东西竟一点儿也派不上用处。不料有一次，他仅凭着两句话和5分钟的沉默，就卖了一座房子给卡里。

不用说，在许多“相当的”房子中间，第一所便是卡里钢铁公司隔邻的那幢楼房，因为卡里所喜爱眺望的景色，除了这所房子以外，再没有别的地方能与它更接近了。卡里似乎很想买隔邻那座更时髦的房子，并且据他说，有些同事也竭力想买那座房子。

当卡里第二次请约瑟夫去商讨买房之事时，约瑟夫却劝他买下钢铁公司本来住着的那幢旧楼房，同时还指出，隔邻那座房子中所能眺望到的景色，不久便要被一所计划中的新建场所遮蔽了，而这所旧房子还可以保全多年对江面景色的眺望。

卡里立刻对此建议表示反对，并竭力加以辩解，表示他对这所旧房子绝对无意。但约瑟夫·戴尔并不申辩，他只是认真地倾听着，脑子中飞快地在思考着，究竟卡里的意思是想要怎样呢？卡里始终坚决地反对买那所旧房子，这正如一个律师在论证自己的辩护，然而他对那所房子的木料、建筑结构的批评，以及他反对的理由，都是些琐碎的地方，显然可以看出，这并不是出于卡里的意见，而是出自那些主张买隔邻那幢新房子的职员的意见。

约瑟夫听着听着，心里也明白了八九分，知道卡里说的并不是真心话，他心里实在想买的，却是他嘴上竭力反对的他们已经占据着的那所旧房子。

由于约瑟夫一言不发地静静坐在那里听，没有反驳他，卡里也就停下来不讲了。于是，他们俩都沉寂地坐着，向窗外望去，看着卡里非常喜欢的景色。

约瑟夫曾对人讲述他运用的策略：

“这时候，我连眼皮都不眨一下，非常沉静地说：‘先生，您初来纽约的时候，您的办公室在哪里？’

“他沉默了一会儿才说：‘什么意思？就在这所房子里。’

“我等了一会儿，又问：‘钢铁公司在哪里成立的？’

“他又沉默了一会儿才答道：‘也是这里，就在我们此刻所坐的办公室里诞生的。’

“他说得很慢，我也不再说什么。就这样过了5分钟，简直像过了15分钟的样子。我们都默默地坐着，大家眺望着窗外。

“终于，他以半带兴奋的腔调对我说：‘我的职员们差不多都主张搬出这座房子，然而这是我们的发祥地啊。我们差不多可以说都是在这里诞生的，成长的。这里实在是我们应该永远长驻下去的地方呀？’于是，在半小时之内，这件事就完全办妥了。”

并没有利用欺骗或华而不实的推销术，也不炫耀许多精美的图表，这位经纪人居然就这样完成了他的工作。

原来约瑟夫·戴尔经过集中全部精神考察卡里心中的想法，并根据考察的结果，很巧妙地刺激了卡里的隐衷，使其内心的想法完全透露出来。他就像一个燃火引柴的人，以微小的星火，触发熊熊的烈焰。

以情绪或感觉作为突破瓶颈的手段，而引导他人进入接受的状态时，要尽可能地避免抽象的说话方式，最好以活生生的例子来唤醒对方的印象。法国哲学家亚兰也说过这样的话：“不管在任何场合，抽象的文体都是不讨好的，文章里面如果能以一些较具体的石头、金属、桌椅、动物和男女等等实际的东西来做比喻，是最恰当不过的。”

正如亚兰所说，以实际的石头、金属、动物……等等东西来作为说明。比较能让人产生生活生生的印象。例如象征美国的可口可乐瓶子，据说就是一段有趣的插曲。那是在1920年左右，一个名叫罗特的年轻人，看到他女朋友的圆裙时得到了灵感，创造了可口可乐的瓶子，这种瓶子至今仍广为其他汽水制造者使用。

罗特对于自己所设计的瓶子非常有信心，他画了瓶子的素描到可口可乐公司去毛遂自

荐。在可口可乐公司里，他向对方说：“我所设计的这个瓶子，外观非常漂亮，握住的地方也很稳，绝对不会滑落下来。”但是可口可乐公司的负责人，却以一种不屑的眼光看他。数天之后，罗特拿着做好的实际瓶子和一个杯子，又来到可口可乐的公司。出来传话的职员仍然以不屑一顾的神情望着他，但罗特不慌不忙地问众人：“各位，你们知道这个瓶子和杯子的容量哪一个大吗？”大家不约而同地答道：“当然是瓶子的容量多些。”等他们说完，罗特就将杯里的水倒入瓶子里，结果杯里的水却无法全部装入瓶里，水从瓶口溢了出来。由此可以显示罗特所设计的瓶子的优点，它满足了一般厂商希望容量越小越好的要求。

于是，针对罗特所设计的瓶子，可口可乐公司立刻召开了董事会，讨论是否要用这种瓶子来装可口可乐。结果是没过多久就订了合同，罗特所设计的瓶子一直被延用至今。罗特在力排众议的情况下，赚取了一笔可观的设计费，可以说完全是以实物来影响对方的感觉，所取得的结果。

## 2、五官的感觉来作为说服的方法

以视觉、触觉、嗅觉和听觉等五官的感觉来作为说服的方法，是一般厚黑推销员常用的手段。例如服装店的店员在说服顾客时，总是不厌其烦地鼓励客人试穿，这是想利用视觉的感受来争取顾客。

百货公司或超级市场的食品部，经常举办免费品尝的活动。这些活动也是以实物的感觉为争取销售成功的例证。即使是非常昂贵的东西，如汽车，也有通过举办试开会来推销的。推销房子的建筑商也会以样品房来争取订单。以这种实物来争取顾客的方法，或以感觉来吸引顾客，都是一种很好的推销方式。

## 3、以对方感兴趣的人或事间接打动对方

一位深谙厚黑学的推销员奉命到印度去推销公司经过数次谈判都没有谈成的军火生意。他事先给印度军界的一位将军通电话，但只字不提合同的事，只是说：“我准备到加尔各答去，这次是专程到新德里拜访阁下，只见一分钟的面，就满足了。”那位将军勉强地答应了。

来到将军的办公室，将军先声明：“我很忙，请勿多占时间！”冷漠的态度让人觉得谈生意几乎无望。

然而，推销员说出的话，却更让人感到意外。“将军阁下！您好。”他说，“我衷心向您表示谢意，感谢您对敝公司采取如此强硬的态度。”

“……”将军莫名其妙竟一时语塞。

“因为您使我得到了一个十分幸运的机会，在我过生日的这一天，又回到了自己的出生地。”

“先生，您出生在印度吗？”冷漠的将军露出了一丝微笑。

“是的！”推销员打开了话匣子，“1929年的今天，我出生在贵国名城加尔各答。当时，我父亲是法国密歇尔公司驻印度的代表。印度人民是好客的，我们一家的生活得到了很好的照顾。”

接着，推销员又娓娓动听地谈了他对童年生活的美好回忆：

在我过3岁生日的时候，邻居的一位印度老大妈送给我一件可爱的小玩具，我和印度小朋友一起坐在象背上，度过了我一生中最幸福的一天……”

将军被深深感动了，当即提出邀请说：“您能在印度过生日太好了，今天我想请您共进午餐，表示对您生日的祝贺。”

汽车驶往饭店途中，推销员打开公文包，取出颜色已经泛黄的合影照片，双手捧着，恭恭敬敬地展放在将军面前。“将军阁下！您看这个人是谁？”

“这不是圣雄甘地吗？”

“是呀！您再仔细瞧瞧左边那个小孩，那就是我。4岁时，我和父母一道回国途中，曾经十分荣幸地和圣雄甘地同乘一条船。这张照片就是那次在船上拍的。我父亲一直把它当作

最宝贵的礼物珍藏着。这次，我要拜谒圣雄甘地的陵墓。”

“我非常感谢您对圣雄甘地和印度人民的友好感情。”将军紧紧握住了推销员的手。

当推销员告别将军回到住处时，这宗大买卖已拍板成交。要是这位推销员没有“厚黑”功夫的话，一定会无功而返的。

#### 4、“顺着毛摸”就是“捧”

爱抚宠物最基本的方法就是顺着它的毛轻抚，每当主人有这个动作时，猫就会眯起眼睛，并发出满足的叫声；狗呢，就快乐地摇起尾巴，甚至回过身来舔你的手你的脸，作为对你的回应。如果逆着毛摸呢？猫狗因为感觉不舒服，就算不咬你抓你，也会不高兴地跑开。

厚黑经营者发现，人其实也是如此，喜欢别人顺着“毛”摸，喜欢别人的“捧”，如果你能这么做，那么必有良好的人际关系。“顺着毛摸”可以用在平时与人相处，可以用在说服别人，也可用在带领部属，也可以用在推销商品，可说事半功倍，脾气再大，城府再深，主观再强的人也吃不消这一招的。

美国一家专卖肥胖女性服饰的商店，其所卖服装的设计与一般设计完全相同，但却生意兴隆，受到肥胖女性的青睐。其诀窍就是在销售技术上采取了不伤害肥胖女性自尊心的做法，即把一般服装店使用服装尺寸换个说法，将小号、中号、大号 and 特大号，分别改称为娇小玲珑型、魅力女性型、未婚少女型、公爵夫人型等名称，使肥胖女性购买时，心中舒服多了，减少了抗拒心。此外，特意挑选肥胖女性担任店员，意在让肥胖者安心。这种稍微转换语言，顺迎人意的做法，令一家默默无闻的小店，很快在社会上名声大噪。

这家商店成功的奥妙在于，他们在推销商品时，回避开了顾客自己不愿承认体形缺陷，代之以令其愉悦的说法，这也是“顺毛摸”的一种方式。一些精明的推销商也深通此道，他们能够针对不同的顾客，投合其性情，爱好以及其他方面的心理特点，瞄住靶心再放箭，往往一举中的，大获成功。

懂得厚黑学的推销商们，发现仅仅从顾客年龄的差异，便可找到许多“顺毛摸”的窍门：

##### (1) 针对年轻顾客。

这类顾客是跟随时代步伐的一类顾客。他们有新时代的性格，是随着新时代的潮流奔向前的顾客。这类顾客有一种赶时髦性，他们大都爱凑个热闹，赶个新潮，只要是现代流行的商品，他们就要买，抓住这一点，推销员就有必胜的把握。

这类顾客比较开通，比较开放，正是易于接受新生事物的时候，他们好奇心强，且兴趣广泛。这些对于推销员来说是极有利的，因为可抓住他们的好奇心，动员其投资，也可以使他们佩服你，抓住时机，与他们交个朋友。

这类顾客比较容易亲近，谈的话题也比较广泛，与他们交谈比较容易，容易交朋友。

由于这类顾客的抗拒心理很少，只是有时没有阅历而有些恐慌，只要对他们热心一些，尽量表现自己的专业知识，让他多了解一些这方面的问题，他们就会放松下来，与你交谈了。

对付这类顾客，要在进行推销说明时，激发他们的购买欲望，使他们知道这商品很走俏、正符合时代潮流。

对付这类顾客，你可在交谈中，谈一些生活情况、情感问题，特别是未来的挣钱问题，这时你就可以刺激他的投资思想，使之觉得你这次交易是一次投资机会，一般这些顾客是会被说动的。

对待这些顾客，要亲切，对自己的商品要有信心，与他们打成一片。只是在经济能力上，要尽量为他们想办法解决，在这方面，不要增加他们心理上的负担。

##### (2) 针对中年顾客。

中年顾客一般都已有了家庭，有了孩子，也有了固定的职业，他们要尽量地为自己的家庭而拼搏，为自己的孩子而挣钱，为了整个家庭的幸福而投资。

他们都有一定的阅历，比青年人沉着、冷静，经验丰富、有主见，但缺乏青年人的生机、

青年人的梦想、青年人的活跃。

中年顾客各方面的能力都比较强，正是一个人能力达到顶峰的时候，欺骗和蒙蔽这类顾客是很困难的，不过只要你真诚地对待他们，交朋友则是良机，他们喜欢交朋友，特别是知己朋友。

对付这样的顾客不要夸夸其谈，不要显示自己的专业能力。而要认真地亲切地与他们交谈，对于他们的家庭说一些羡慕的话，对于他们的事业、工作能力说一些佩服的话，只要你说得实实在在，这些顾客一般都乐于听你的话，也愿与你亲近。

这类顾客由于有主见，能力又强，不怕推销员欺骗他们，他们都又很实在，所以只有推销的商品质量好，推销员态度真诚，交易的达成是毫无疑问的。

### （3）针对老年顾客。

老年人大都是比较孤独的人，他们的乐趣也就来自于过去和自己的子孙们。于是特别爱与青年人交谈，并且交谈时间特长，俗话说：“老婆子嘴，唠叨个没完。”

老年人爱倚老卖老，大都偏激、固执、爱面子，即使他们错了也不认错，会错上加错。特别的偏激，死抓住一条理由来判断事物的各个方面，并且很固执，自己说什么就是什么，死不改口。

老年人脑子已经转动不灵，有时犯糊涂，他们也知道这一点，所以他们对人的作法总是信疑各半。

老年人喜欢别人称赞自己儿孙满堂，喜欢别人称赞自己的子孙有出息，喜欢别人称赞和交谈自己得意的事。

推销员要多称赞老年顾客的当年勇，多提一些他们的成就，尽量说些他们引以自豪的话题，这样可使顾客兴奋起来，积极起来，对于你的推销有一个好的气氛。

对老年顾客进行推销时，要表现出一种老实的样子，不多张嘴，表面听他们的话，这会使得老年顾客对你产生好感，就会对你发出慈爱心，这样他们的一切疑虑就会打消。

对付老年顾客有两点禁忌：一是不要夸夸其谈，老年人觉得这些人轻浮，不可靠，也就不会信任他们。交易也就会以失败而告终。第二就是不要当面拒绝他，或当面说他错，即使你是正确的也这样，因为他们人老心不老，总觉得自己还了不起，还像当年一样勇，所以不要拒绝和指出他们的错，这样会激怒他，使他和你争吵，这样他们与你的交易就泡汤了。

## “让利”与“不让利”都赚钱的厚黑技巧

### 1、主动让利，追求双赢

厚黑学主张，如果做不到“厚而无形，黑而无色”，就应该追求“厚而硬，黑而亮”。主动让利，奉行的就是这一原则。我国某食品进出口公司就曾用这一谋略，同新加坡华裔客商A先生做成一笔数额可观的大蒜生意。

第一轮谈判，双方在货物品质、交货地点等问题上没有什么分歧，可是，一报价，双方差距较大：我进出口公司报盘每吨720美元，而A先生最高只肯出705美元，并声称这是上司的最后决定。由于差距太大，且难以通融，谈判暂时搁浅。

几天以后，我方谈判人员主动约请A先生重开谈判，并提出，愿意以705美元的价格成交。进出口公司为何作出如此大的让步呢？原来大蒜的收获期就要到了，如果不尽快定下来成交，错过了收购期，不但质量和数量保证不了，而且，收购价格也会上涨。权衡利弊后，我方决定退却。

然而，此时A先生却使出一个怪招，他说：“我祖籍是山东平度，这批大蒜卖705美元一吨，贵公司确实有些亏，我也于心不忍。做生意讲个来日方长，这样吧，每吨我增加5美元，交个朋友吧。”进出口公司被A先生这一招弄糊涂了。然而，既然A先生主动加价，

何乐而不接受。于是，双方签订了正式合同。

其实，A 先生也是一个十分精明的人，他主动加价，也是为生意的顺利成功以及为今后的交往铺设道路。果然，发货时，出现了新的难题：原定的发货港青岛港刚刚开出一班到新加坡的货船，要等下一班，需要一个月时间。于是，A 先生找到进出口公司，要求将发货口岸改在上海。对这一新情况，我方经过权衡，觉得 A 先生主动加价，表示了友好态度，我们也应予以回报。同时，在运费上面，运往青岛用的是汽车，而运上海用的是火车，火车比汽车的运费便宜，计算下来，我方在运费上还可以节省一些。因此，我方同意 A 先生的请求。这次成功的合作，我进出口公司同 A 先生建立了良好的贸易关系。

作为一个理智的商家，就一定要具有长远的战略眼光，应该把精力首先集中在强化巩固自己内部机制上，然后选具有战略眼光的“势”，通过“设点”、“连线”、“立柱”等隐蔽的有效的手段去围攻，最后形成固若金汤的势力。只有这样，才能在竞争中获胜。相反，今天与这家公司争小利，眼睛死死盯在眼前的利益上，一方面会因把精力耗于此种竞争上，而无精力去“造大势”；另一方面会因争小利而得罪周围的同行，树敌过多，被人联合而攻之。

所以，你千万不要“铁公鸡一毛不拔”，相反，倒要经常让些小利给别人。让小利于别人，眼下好像吃了点亏，但从长远观点看并非吃亏。让小利于别人，别人不仅不会因争利而与你敌对，反而会生出感激之情，信任于你。取得别人的信任比什么都重要，而取得同行的信任就更为重要。信任你的同行不仅不会暗拆你的墙角，关键时刻还会帮你一把。即使不能帮你，也不会落井下石。

让利于人，一定要让得巧妙，否则也难以收到预期的效果。所谓巧妙其实质在于，要抓住顾客的需求心理，给予他想要得到的东西。如旅店免费为顾客提供生活用品，饭店为顾客无偿提供茶水等，都是给予顾客需要的利益。再如有的商店送货上门，免费维修等，也就是满足顾客需求利益的做法。

外国商人在商场竞争中积累了许多成功的经验，并且各具特色。下面仅举几例：

美国商人认为：利润大的商品，不是好商品，顾客喜爱的商品才是最好的商品；把货物出门“概不退换”改为货物出门“负责到底”。

数年前一位中国老人去美国看望儿子时，美国人所谓“不赚钱的经营之道”给他留下极深的印象。

如，20 个包装的鸡腿卖三元多，10 个包装的鸡腿也卖三元多，就像是不识数。

再如，20 个鸡翅膀，这个店卖二元多，那个店只卖八毛八，美国人好像不会算账。

再有，在美国买东西可以随便退。有的中国学生写论文买了一台计算机，论文写完了计算机也退了。

更有甚者，有人拿减价券买东西，退货时售货员没仔细看，按原价退给他，结果他反倒赚了钱。这一切难免使外人产生疑问：美国人在经营上是不是傻？

美国确有这些情况。有一个叫“汉堡包大王”的连锁店，以推出九毛九的汉堡包而闻名。这种汉堡包里面夹着牛肉饼、生菜、西红柿、酸黄瓜、一大片奶酪和沙拉油，还外加一包番茄酱，即好吃，又实惠，营养也丰富。吃这种汉堡包的，有学生。职工，还有开着“奔驰”高级轿车来的，可见很受欢迎。可是我们计算了一下，按美国的物价，卖这种汉堡包充其量也刚刚够成本。美国一般职工，月工资在两三千左右，花九毛九分钱买个汉堡包当一餐饭，那真够便宜的。可这样经营又怎么赚钱呢？对于这些看起来不赚钱的经营方法，仔细想一想，就可以发现其中的奥妙。

美国的竞争很厉害，商家要想在市场上站住脚，除了信誉。质量、态度外，还要有吸引顾客的本事。有些商品价格压得很低，即使不赚钱，只要能吸引顾客，就可以在别的方面得到补偿，如吃九毛九汉堡包的人，总还要吃点薯条、喝点饮料，那就有钱可赚。即使这次不吃别的，但总会有下次。

在美国，除了吃的东西不能退货外，其他东西都是可以退换的，包括大减价的商品。退货期限有的是一个月，有的是半年甚至一年。退货不需要理由，当然质量有问题就不用说了，就是这货物我不喜欢也可以退。售货小姐连看也不看就把钱退给你，还要说声“对不起”、“谢谢”。

一次，老人的大儿媳想买台全自动照相，翻阅了很多广告，比较了性能和价格，到店里去选了一台，照了一卷，觉得相机反应太慢。换了一台，照出来一看觉得对光还不够准确。再换一台，发现有些零件不是原厂家产的，拿去和店主一说，店主也觉得不太合适：“实在抱歉，那就退了吧”最后还是向厂家邮购了一台，照出来效果很好，这台照相机才算买成。

美国市场上，进货的渠道多，价格自然不会一样。大包装的货物价钱便宜，却不见得比小包装的赚钱少。在市场上顾客是第一要素，这里真正体现了“顾客是上帝”。只要你的商品有人买，你就得从各方面来满足顾客的要求。货物不但要质量好，品种花样还要多，停车还要方便（美国超级市场旁的停车场都很大，从不收费）。要顾客买东西放心，就必须允许退货，资助退货的损失并不完全由商店来负责，商店会把这些退货再退到生产厂家或供货单位。厂家就要根据顾客的退货情况改进质量，并不断创新，推出更好的产品。

一天，我们从旧金山开车绕道 580 公路回洛杉矶时，看到一处光秃秃的山上，排满了上千台风车，让人想起风车王国荷兰。但这里的风车不是木制的，都是钢筋铁骨。漫山遍野的风车随风飞转，场面真是壮观。原来，这些风车都是发电用的。风力发电的好处很多，一是靠自然动力不费钱，二是没有任何污染，可就是造价太高。据说搞这种风力发电的商人，十几年来虽已联网发电，还一直在赔钱，直到最近才补偿了投资，今后就是赚钱的时期了。我终于明白了：美国人在经营方面并不傻，只是他们的眼光长远一点罢了。

日本商人认为：只要能大量销售，那怕是极便宜的东西，也要大量组织货源，因为它有可观的利润可赚。

德国商人认为：以好的服务质量去争取顾客，以提高工作效率来降低商品成本。

从厚黑学的角度来看，这样的经营理念绝不是“傻”，他们其实是在布诱饵，他们的“赚小钱”正是为了来日方长的赚大钱。

## 2、欲擒故纵，“让利”经商

如果有人劝正在经商的你，将部分利益转让给别人，不知你会做何感想？但这确实是一些优秀商人的高明做法。经商虽在于谋利，但不可尽贪。贪得无厌的商人，由于过分注重自己的私利，不仅会伤害经商的伙伴，更会伤害自己的“上帝”——顾客。所谓“让利”。其目的也无非是赚钱，只不过是比厚黑学的初级功夫——“厚如城墙，黑如煤炭”更高级，达到了“厚而硬，黑而亮”的境界。

厚黑学强调吃小亏，占大便宜。何谓小亏，即眼前利益。这在历史上是兵家常用之计，所谓诈败佯输诱骄敌。无论是在政治军事领域，还是在商战中，许多有成就的人运用此谋略而大获成功。

经商中的“失赔后赚”之计，也就是欲取先予。美国人出外旅游，有一去处可以不花一文钱，甚至还有节余，这个地方便是大西洋赌城。从纽约出发，到那里来回车费才 20 美元，到达后马上可以得到赌城当局馈赠的 15 美元现金，还有一顿丰盛的自助餐。第二次来时，凭车票又可以得到 8 美元的回赠。

这是赌场老板谋利的一个妙计，吸引顾客前来，来的愈多愈好，因为到赌场来而不赌者寥寥无几，不管赌客运气如何，总体上是赚少赔多。因此，所谓来去不花钱，实际上花费的是赌场老板从顾客身上赚来的零头。落最大好处的当然是赌场老板，但顾客的心理上还总能承受。这就是赌场老板的诀窍。所谓“降价销售”、“有奖销售”、“品尝销售”、“买一赠二”，等等，实际上都是“羊毛出在羊身上”。然而，商战中因此取胜的却是很多。看似吃亏，实则占大便宜。

在台北市博爱路上，有一家食品店，名叫美味香食品行。这是一家经营了 50 年之久的老店，店子的铺面虽然不怎么华美堂皇，但是，却 50 年经营不衰。这其中，店老板确实花费了一番心血，动了不少脑筋。

美味香食品行有两条经营原则：一是每天限量生产；二是不做外销。店里每天只制造一定限量的产品，如果顾客上门来，买不到东西时，店员就请他明日及早光临。老店的招牌食品是烟熏火腿。烟熏制品是一门工艺性很强的食品，佐料、卤汁、火候都很讲究。美味香食品行的熏品只讲质精，不求量多。为了做到质精，每天清晨，食品行的师傅都要亲自到台北一些大市场去选购加工所需要的上好肉类、把好取材关。为了使顾客对食品行的食品充满信心，他宁可请顾客第二天再来，也绝不把火候欠缺的产品卖给顾客。这样，就使顾客能放心地进出食品行，不会有受骗的顾虑。同时，该食品行不去拓展外销市场，是为了避免在接受大批订货时，因赶制不及而滥竽充数，砸掉老店的牌子。

然而，“敬请明日光临”也起到了欲擒故纵的效果。许多顾客慕名而来，垂涎欲滴地等候，当看到食品店宁缺不滥的经营方针和做法时，更加觉得该食品店的食物不仅吃了开心，而且买得放心。从而也就使顾客高高兴兴就“擒”。美味食品行不追求每日的近利，而是以赢得消费者人心为主，这正是该店经营原则的高明之处。同时，也是该店 50 年不衰的奥秘所在。

双歧王饮料已成为许多人所熟悉的保健饮料，其销售势头一直旺盛不衰，但你也许没有想到，这种饮料打开市场时用的竟是一种赔本赚吆喝的生意经。

北京阳光生物技术公司搞出双歧王活性健康饮品。面对北京市场上几十种乳酸饮料的竞争，他们不仅有一般性广告和产品咨询，还独出心裁想了一个新招。根据自己产品的特性，他们花钱登广告征寻 1000 个拿着医院体检单，已让儿科医生认可的厌食、瘦弱、体质差的孩子，免费供应这千名儿童一天两瓶“爱宝双歧王”。当然，阳光生物技术公司是一家企业，他们的最终目的是打开产品的销路，但这种赔本赚吆喝的买卖经，却不失为一种有益的尝试。

如果说双歧王“赔”的是数千瓶的饮料，那么，花旗银行职员“赔”的只是 15 分钟的小小耐心，而他们所取得的效果是一样的。

故事发生在美国花旗银行的一位职员身上：有个陌生的顾客从街上走进这家银行，要换一张崭新的 100 美元钞票，准备那天下午作为奖品用。这个职员花了 15 分钟，打了两次电话，最后找到了这样一张钞票。把它放进一个小盒子里，并递上一张名片，上面写着：“谢谢您想到了我们银行。”那位偶然光顾的顾客又回来了，并开了一个账户。在以后的几个月中，他所工作的那个法律事务所在花旗银行存款 25 万美元。

由于那个职员无懈可击的优质服务，使偶然光顾的顾客特意回来开户存款，这样的服务魅力恐怕是难以抗拒的吧！

零件与机器的关系想必大家都清楚，一般来说，零件便宜而机器昂贵，但拥有零件的目的是为了使用机器。所以，一些聪明的商家就采用白送机器零件这样一种看似赔本的方法来促销自己公司的机器，并获得成功。

美国卡特彼勒公司，是世界性的生产推土机和铲车的大公司，它在广告中说：“凡是买了我们产品的人，不管在世界哪一个地方，需要更换零配件，我们保证在 48 小时内送到你手中，如果送不到，我们的产品自送你们。”

他们说到做到，有时为了一个价值只有 50 美元的零件送到边远地区，不惜用一架直升飞机，费用竟达 2000 美元。

有时无法按时在 48 小时内把零件送到用户手中，就真的按广告所说，把产品白送给用户。由于经营信誉高，这家公司历经 50 年而生意兴旺不衰。

随着商业竞争的日趋激烈，一些消费者也从企业的明赔实赚促销术中得到不少好处。例如，有位中国留日学生讲了这样一件事：他刚到日本时，用 2 万日元在京都一家商店买了一

台彩电，回去后发现质量有问题，于是给商店打了电话，电话刚挂断，商店就来人了，确认了质量有问题后，马上行礼，并说：“请原谅，马上换一台。”在零售店，经理随手一指：“请随意选一台，但一定请多关照。”这位留学生没有挑价值比原彩电高得过多的，客气地选了一台6.3万日元的彩电。从这件事看，精明的日本商人以一台彩电，4万日元的代价，避免了企业声誉受损，所以赔也是赚。

北京有家叫“旭日快运”的公司，一天，他们突接一趟火烧眉毛的差事，为一家外企公司火速送文件到另一家外企公司。行程近20公里，而时间仅限定一小时，其时又逢车流高峰，快运人员立即驱车上路，然而他们又遇前方车祸，寸步难行，他们当机立断，决定一人留守车内，另一人怀抱文件弃车而去，步行数百米拦下一辆出租车，终于按时将文件送至客户手中。当然，此趟业务定属赔本生意，但信誉是花多少钱都难买到的！

需要指出的是，运用欲擒故纵谋略，还应该注意“擒”与“纵”的度，达不到一定的度，也就达不到既定的目的。在商战中，注意掌握市场动向。准备把握顾客和消费者的心理，对于成功地运用欲擒故纵谋略，有着重要的意义。

### 3、肥水不流外人田

为了达到自己的某种目的，先慷慨地四处送情。为了做成一笔交易，先大方地请客送礼。这些包藏着功利目的的脉脉温情，这些吃小亏占大便宜的处世之道，在商战中可谓是司空见惯的，尤其受厚黑经营者青睐。

老子说：“将要收敛它，必须先扩张它；将要削弱它，必须先增强它；将要废弃它，必须先兴盛它；将要夺取它，必须先给予它。这就是一种深沉的智慧。”他还说：“用兵的讲得好，我不敢取攻势而取守势，不敢前进一寸而要后退一尺，这就是人们所说的没有阵势可以摆，没有胳膊可以举，没有敌人可以对，没有兵器可以执。”这种独特的眼光和独特的思维方式，使老子发现了许多别人发现不了的社会现象，总结出了不少行政、用兵和生活经验，使这位主张抛弃一切智慧的哲学家，反而给后人提供了最多最有用的智慧。

在经商活动中，任何一个商人都必须把你的筹码装在心中，有一杆能较准确衡量得失的秤，及时掂量出得与失的分量，做到胸中有全局。为了保全局、整体的大利益，果断地牺牲、舍弃小利益。比如，你误进了一批假冒伪劣商品，不卖自己受损失，卖则坏了名声。为了长远的大利益，或是干脆不卖，承受全部损失，或是公布于众：是“假货”，然后削价处理。

再比如同样办饭店，同样是由一个级别的厨师掌勺，菜的质量、味道不相上下，可其中一个为什么越办越清冷，而另一个却越办越红火呢？究其原因就在于前者要价太高，每桌饭菜挣得太多，使人吃一回再不想来第二回；而后的主导思想是“薄利多销”，使顾客总觉得吃的便宜、合算，便一次又一次光顾。这样，何愁你没有生意可做呢？

公说公有理，婆说婆有理，人们历来认为“薄利多销”是经营之道，然而松下幸之助先生却不这么认为，他说：“商家向来把‘薄利多销’看作是成功经营的信条，许多成功者的传记中，都是这么写的，可是我现在要做彻底的修正。我认为‘薄利多销’是从资本主义的缺点衍生出来的畸形产物。这样一来，只有这一个人发展而其他所有的人都受困扰。所以我确信，惟有‘厚利多销’，才是社会和公司共同繁荣的基础。不过，我所谓的‘厚利多销’，并不是把过去一成的利益增加到两成，而使这增加的一成利润转嫁到消费者头上，这并非我的本意，我不是按照过去的做法，将确保利益的负担让消费者承担，而是通过合理化经营，得到公正的利益，再把利益做公平分配。”

这一“薄”一“厚”，并无贪、让之分，其最终效益同样是既维护了企业的利益，又回报了社会和消费者。

对于经商，中国人一直以谋求利益为经商之目的，所以，古语说：“天下熙熙，皆为利来，天下攘攘，皆为利往。”千百年来，商人们抱定一个宗旨：无利不起早，没有利润的事情是商人们所不愿意涉足的。所以，想要经商，就“厚如城墙，黑如煤炭”，把赢利考虑在

前面。

养鸡的目的在于生蛋，所以养鸡而卖蛋是天经地义的事，而愚蠢的商人将生蛋的母鸡一并卖给对方，就等于将到手的利润拱手相让。所以，不让利是古今经商者的不变法则。

20 年代中期，永安堂在上海设了分行，花了很多钱在上海各大报刊登大幅广告，收效很大。万金油在江浙地区畅销。这个事实使万金油大王文虎懂得，药品的销路迅速增加，不仅要靠它本身顶用的实惠，报纸广告宣传的作用也不可忽视。他掐指一算，觉得要花那么多钱去登广告，实在不是办法。如果自己有了报纸，岂不是可以大登特登虎标药品的广告？而且有了报社还可以兼营印刷业。四种虎标药品每年需要印大量包装用品及说明书，这笔开支也很大。办了报纸之后，原来支付给人家的广告费和印刷费就变为报社的收入，而且还可以宣传自己，抬高自己的社会地位，真是一举数得。于是他于 1929 年在新加坡办起了他的第一家报纸，这使他的事业更加迅猛地发展起来。

我们有时常常需要与别人合作而分利于人，这在条件不够充分时是必要的，但如果我们具备了实力，就应该采取“不让利法则”，将利润牢牢抓在自己手中。胡文虎开办报社就是这样一招自收广告利润、印刷收入、扩大社会影响的一举三得的妙棋。

中国人有句老话，叫做“肥水不流外人田”，就连种地的农民也懂得自家灌溉的肥水不应流到相邻的土地上去的道理，而做为以盈利为目的的商人，如果经商时放弃自己即将到手的商业利益，不是连起码的常识也不懂了吗？

香港地产商郭得胜新鸿基地产的成功，与它经营上的不让利法则有着密切的关系。一般的地产公司，其附属业务不外包括建筑、财务及管理而已，而新鸿基地产的业务都是垂直的，当购入土地以后，几乎内部已有其他业务联合，不假外求，他自己不但有楼的设计图样，还有贸易部门购入建筑材料，亦投资混凝土生产，并设有多家建筑公司，包括电器及消防工程部门。自然，他们还是自行卖楼，并提供售后的财务、保险、管理乃至清洁的服务。这哪是其他公司所能比拟的呢？正是依靠这种“肥水不流别人田”的做法，将本公司相关业务中有利可图的生意都尽量自己做了，从而此公司发展一日千里。

当然，不让利法则也不是事事都灵。前面提到了只有愚蠢的商人，才会将生蛋的鸡和蛋一起卖给别人，因为他卖给别人的不光是鸡蛋，而且卖出的是坐收长久利益的商机。但聪明的德国人确能反其道而行之，将“鸡蛋和鸡”一起卖给中国人并从中狠赚了一笔。

德国种兔企业曾经大量从我国进口兔毛，本来我国兔毛产量就不高，这样兔毛的价格飞速上涨，兔毛热高潮时，每斤高达 100 元之多。由于兔子又不吃粮食，饲养又容易，于是我国的养兔业出现了高潮，此时德国商人则趁机向我国推销种兔。当我国的养兔业达到高潮后，兔毛产量迅速上涨，而我国企业的消耗量又小，德国的厂家又减少进口，压低价格，这些需进口兔毛的厂家也趁机得了利。而我国一些购买了种兔的人由于未赶上高价，最后，兔毛降到几元钱一斤，不但没有赚钱，反而亏了本。种兔的结果是买进“鸡蛋和鸡”的中国人赔本赚吆喝，而德国资本家却得到了丰厚的利润。这是对不让利法则的相反运用，值得引起人们的注意。

## 利用消费者的猎奇心理“反弹琵琶法”

反弹琵琶法就是指企业经营者有悖常理、不循常规、反向求异、以异务稀、以稀取胜的一种思维方式和经营手法，它往往给人一种“厚而硬，黑而亮”的感觉，不失为一种比较高深的“厚黑”技巧。

反弹琵琶的思维是一种逆向思维，也是一种创造性思维。就其本质而言，反弹琵琶实际上是一种掌握和迎合部分消费者求异、求希、求奇、求旧等非常规心理来经销商品的策略。可以说，商战中反弹琵琶能否取胜，关键在于能否了解和适应顾客的消费心理。

### 1、“厚利少销”的经营策略

在激烈的商战中，人们常把“薄利多销”作为经营的基本原则。但是被誉为“食品大王”的鲍洛奇在经过对美国各阶层顾客的消费心理调查后认为，“薄利多销”不但会减少企业的利润，而且会降低商品的信誉。他所经营东方食品的重庆公司，坚持高档、高价，采取“厚利少销”的策略，主产品——中国炒面一问世，就标以比一般炒面高一倍多的价格，而且在调味、配料、包装上不断出奇制胜，常常给人以“存货不多”的感觉，从而使得冲国炒面”名燥全美，公司在不长的时间内就发展成为一个拥有亿元资产的大企业。

鲍洛奇的暴富得益于他开发了在美独领风骚的“中国炒面”，但也离不开他对于消费心理学的巧妙运用“厚利少销”的经营策略，不仅利用了消费者的猎奇心理，以它的新奇性和独特性刺激了市场消费，而且抓着了美国人讲身份、讲气派的心理特征，利用心理价格，满足了中上层消费者的心理要求。鲍洛奇用的是“反弹琵琶法”。

### 2、回归反弹

回归反弹就是与产品创新相反，推出“复古”新品。

在现代社会，人们越来越追求高水准的生活条件，要选择最新款式的服装，要买最先进的家用电器，要听最流行的音乐，要摆最时髦的家具……在此情况下，厂家能开发研制一些新潮、时髦的产品，必定会获取理想的经济效益。然而，也有一些厂家与其相反，他们专门开发生产一些仿古还旧型产品，却也取得了巨大的成功。广西民族服装厂集服装的文明史、工艺美术史与目前流行的时装款式之长，开发了一种别具一格的仿古装。由于这种仿古时装展示出了中华民族服装艺术的绚丽多姿，巧妙地将历史的款式变成如今的“时髦”，从而赢得了市场。仿古既可照原样全面仿制，又可新旧杂交。不少仿古产品之所以能吸引和招徕顾客，是消费者“怀旧心理”与“好奇心”相互作用的结果。有些老产品对先人来说不是新产品，而对后人来说却是“新感觉”。叨年代流行的旗袍，现在又时兴起来。过去曾盛行一时的风雪大衣，如今也畅销市场。这种仿古还旧型策略，值得进行潜心的研究和借鉴。

### 3、时间“反弹”

时间反弹就是与季节相逆，推出反季节产品。

海南省有一个饲养能手叫孙会昭，1982年开始养鸭时，每只都养到6-7斤以上才拿到市场上出售，而此时，已有大批的鸭子上市，加之消费者嫌鸭子太大、花钱太多不愿买。他取反向经营方式，变大为小，变退为早，鸭子养到2-4斤左右就上市，销路很好。他还发现，农民种反季蔬菜可以卖好价钱，这使他从中得到启发，每年鸭子上市，大都集中在夏秋两个收获季节之后，鸭子太多导致价格暴跌，养鸭人赚不了几个钱。旺季一过，鸭子少，价格自然就高了。他大胆实践，大都在淡季向市场售鸭，获得了较好的经济效益。

### 4、心理“反弹”

心理反弹就是运用人们的逆反心理，去宣传和推销产品。

“厚利少销”就是一种心理反弹。此外，心理反弹还可表现为多种形式。

#### (1) 反向调价。

1974年的香港，“大降价”的彩旗挂满街头，“7折”“8折”的标签俯拾即是。被招引来的顾客却很少破费，市场很不景气，可是开业不久、专营领带的金利来有限公司，在董事长曾宪梓的谋划下，竟反其道而行之，提价出售领带。对此，同行们议论纷纷皆笑其不识时务。但是，曾先生却认为：领带的降价，只是受香港经济不景气的影响。由于香港人普遍穿西装系领带，还很追求名牌，所以领带市场的需求仍然很大。此时采取“反向调价”的做法，不仅有市场，还会因此举不同凡响，引人注目，有助于扬名创牌。结果，提了价的金利来领带，不仅销路大畅，还从此成了国际市场上的名牌产品。

#### (2) 反向求异，自成风格。

前几年，正当雀巢咖啡在“味道好极了”的口号下大举进军中国市场之时，许多国货都

拼命想与洋货沾边，我国力神咖啡，在当时却勇于唱反调，打出的广告是：“力神咖啡，中国自己的咖啡厂”这则广告给人耳目一新的感觉，不禁使人为他们理直气壮地推出国货与外国名牌抗衡拍手叫好。这种“反向求异”的策略，采用与竞争对手完全对立的表现手法，自成风格，给消费者留下了鲜明独特的印象。

马尼拉的“矮人餐厅”用的也是这种策略。

在国外，有许多企业经营管理者拿出自己的奇招妙法，去取得竞争优势。他们不断探索勇于创新，并且一举成功，名扬天下。

在风光旖旎的菲律宾首都马尼拉，餐馆林立，酒店如云，各家竞争十分激烈，有个叫吉姆·特纳的美国人在这开了一家餐馆，开始经营时，他按常规招了一帮年轻漂亮的姑娘当服务员。没想到，此举与马尼拉的其他餐馆毫无二致，结果生意并不兴隆。有人给吉姆出主意：招收矮人作服务员，没准能以奇出胜，获得满意的效果呢！吉姆依计而行，费尽周折，总算招了一支矮人队伍，他们的身高不超过1.3米，最矮的只有0.67米，上至经理，下至服务员，均为矮人，这是世界上惟一的“矮人餐厅”，并且其服务方式颇为独特，当顾客进餐馆时，马上就会受到一位大头小身子的矮人伺候，他笑容满面地向顾客递上擦脸毛巾；当顾客坐定后，又有一个矮人捧出一个几乎与自己身高相等的大菜谱，请顾客点菜，由于他们动作滑稽，常常逗得顾客合不拢嘴，就这样，矮人餐厅以其世界上独一无二的方式，而闻名还递，各国慕名者纷至沓来，相形之下，马尼拉的其他餐馆就只好甘拜下风了。

不用说，汉斯先生的这招够绝的，这一绝招使他转败为胜，净赚50余万美元，打了一个漂亮的翻身仗。

一个企业，一种产品要突出本色，就是要与众不同，要在“奇”字上下功夫，出奇制胜，有远见卓识的企业经营者往往能突破人们的思维常规，常法和常识，反常用兵，“攻其不备，出其不意”，使出出奇的经营招数，赢得出奇的经济效益。棋高一招的企业经营者都善以“超常规”的思维实施“超常规”的经营手段，他们不随潮流、不抢风头，而是寻找市场的潜在需求，独树一帜，在别的经营没有想到和看到的“空白区”，以常人不在意的投资、生产、销售、服务等诸方面搞出自己的经营特色，出奇制胜，获得人们意想不到的成功。

## 限量经营，给人以“黑而亮”的感觉

李宗吾指出：“深于黑学的人，如退光漆招牌，越是黑，买主越多。”“限量营销法”就是对这一原理的活用。

据《史记·货殖列传》、《荀子·法行》等记载，子贡曾经先后在卫国和鲁国做官，并且经常云游诸侯列国，是当时著名的政治活动家和外交活动家。同时，子贡还经常来往于列国之间从事商贸活动。由于他经常与各国君主、达官贵人打交道。所以对这些人喜欢争强好胜；醉心于自我炫耀的消费心理了如指掌。他曾一针见血地指出，有地位的人珍视玉而轻视珉（当时贵玉贱珉，珉是一种美丽的石头）的原因，不是玉的价值一定比珉的价值大，而是玉的数量少，珉的数量多。物以稀为贵，以多为贱。在有地位的人眼里，尽管珉很好看，装饰效果也很理想，价格也比玉便宜得多，但它却不像玉那样稀有贵重。如果佩带珉，就不足以显示自己高贵的地位，有失身份，有伤大雅。子贡利用人们“贵玉贱珉”的消费心理，经常经营一些比较少有的物品，价值高得令人咋舌。由于子贡卖的这些东西很少见，价格又高出奇，贵族们竞相抢购，子贡因此发了大财，成为战国时期有名的大富豪。

贵玉贱珉法，也称限量营销法。就是企业经营者利用人们好奇、求希的心理，有意识地限制商品生产和销售的数量，造成一种商品紧俏的态势，引发消费者的购买兴趣。

美国“稀尔兰奇”珠宝公司，多年来一直称雄于世界珠宝经营界，他们就是采用了“限量营销”经营法。“稀尔兰奇”公司的黄金首饰和珍珠项链纯度极高，设计别致，制作精美，

最受上层社会富贵人家垂青，因此国内外客商争相前来重金求购。这对该公司拓展经营领地是一个极好的机会。然而他们不但不增加生产，扩大销售，反而采取了“限量”生产销售法，始终将自己的产品控制在目标市场范围之内，不越“雷池”一步。结果，“稀尔兰奇”产品在市场上的紧俏地位始终未降低，不法商贩也就无法伪造“稀尔兰奇”产品在普通市场上倾销谋利。即使如此，“稀尔兰奇”公司仍然保持高度警惕性，惟恐有人盗用自己的名号去欺骗顾客，于是特设了专卖后，并且大做广告，告诉顾客一定要到专卖店去买“稀尔兰奇”产品。专卖店里总是缺货，顾客常常空手而归，但是他们宁愿等一年半载也不到别处去买低档次产品。“稀尔兰奇”的产品总是供不应求，因此它在国际市场上，百余年来盛名不倒，而销量却在悄悄地稳步增长。

在出手阔绰的日本消费者眼里，似乎有钱也难买到的商品才更具有购买价值。日本日产汽车公司在开拓市场时，利用人们的这一消费意识，运用限量销售的办法，获得了出人意料的效果。1991年，该公司推出一种被称为“极具古典浪漫风采”，名为“费加洛”的中古型轿车，为了使该车能以高价在市场上畅销，经过精心策划，反复论证，最后决定召开一次新闻发布会，在会上宣布了一条出人意料的消息：费加洛车只限售两万辆，保证以后不再生产这种车型，并在一定时间内接受预订，然后抽签发售。

消息传出后，在日本上下弓；起轰动，前去申请订购该车的人高过30万。能中签买车的人当然欣喜万分，没有中签的人则千方百计去搜寻二手车，令二手车的行情比原价高出一倍。日产汽车公司这次促销行动大获成功，当年日产汽车公司的产量累计达400万辆，营业额达400亿美元。日产公司的成功在于它在明的限量下暗中抬高价，即以限量来掩饰它获取高价的目的。

英国哈夫曼公司也是采用“限量营销”谋略获得了成功。该公司的市场营销目标是要形成“很少人拥有，很多人在追求”的局面，因此它对于紧俏商品保持高价。该公司经营的名牌产品中的上等毛呢西服价格极高，比国际上的上等西服定价高出10%，许多零售商多次与公司谈判，想把价格降一降，公司都没有让步，致使销售受阻。在这种情况下，哈夫曼公司非但不降价，反而又把价格向上提了10%。当时，公司里有人担心情况会更糟糕，可是，公司总经理却满怀信心地分析说：“这是暂时的失败，不出10周，上等毛呢西服的销售形势照样会好起来。”果然没过多久，许多客户对加了价的西服照常订购不误。哈夫曼公司就这样稳步地达到了自己的目的。

限量营销为什么会有如此“神奇”的促销效果呢？原因在于：一是抓住了消费者讲求商品品位个性化的心理。俗话说“物以稀为贵”，那些来得容易，唾手可得的東西，既无珍藏价值，又很难引人注目、产生影响。二是抓住了消费者的求高质量的心理，限量生产，限量销售，就能充分保证产品的质量。三是抓住了消费者惧怕假冒伪劣产品的心理，限量生产和销售的产品有烙印编码和其他一些特殊标识，又是在短期内销售出去，不法之徒无机可乘。

在运用限量营销的谋略时，要注意以下几点：

要名副其实，不能名限而实不限；

要做好广泛和完备的公关宣传；

产品要具备优良的品质；

定价策略须精心制定。

价格宜高不宜低，可以根据市场反映按照边际原则确定。订价过低难于在消费者心目中树立精品形象；偏高的价格更易确定商品的贵族化形象，符合追求最大经济效益的原则。

## 第五章：君子爱财，取之有道

追逐利润是一个商人的天职，是无可非议的。经商若不把赚钱放在第一位，就等于我们认同勤劳、聪明、勇敢、智慧毫无价值的观点。为了赚更多的钱，为了使经营能够长久，厚黑经营者也非常重视“正派经营”，遵守“赚钱游戏的规则”。经商须“黑”，但不能“骗”！“诚信”是厚黑经商必备的品德。

## 遵守“赚钱游戏的规则”才可能立于不败之地

### 1、经商应该把赚钱放在第一位

厚黑经营者认为：追逐利润是一个商人的天职，是无可非议的。就像一个将军带领军队打仗，其目的就是要打垮对方的军队，难道你会认为建立一支军队不容易，打垮他们是不应该的吗？

商人们把我们所需要的一切东西提供给我们，他通过提供物品这种行为再得到自己所需的东西，这是一种利益交换的行为。金钱作为媒介，代替我们和物品制造者的劳动价值。因为我们的劳动与物品制造者之间的劳动无法直接联系，商人们通过自己的劳动把他们联系起来。一位西方资本家指出：“既然我们认为一个美国人在公司操作一天电脑应该得到报酬，制造手表的瑞士工人应该得到相应的报酬，商人把手表从瑞士的工厂里带到那个美国电脑工程师面前，他为什么就不应该得到报酬呢？这报酬就是他得到的利润，而利润的多少是衡量他所付出的劳动量多少及凝聚在他劳动中的智力与风险大小。”

我们看到，是那些勤勉的人在经商赚钱；是那些敢于冒各种风险的人在赚大钱。因此，厚黑经营者指出：经商若不把赚钱放在第一位，就等于我们认同勤劳、聪明、勇敢、智慧毫无价值的观点。

深谙厚黑学的商人说：“商场如战场。在这个战场上，从来就是以成败论英雄的，而且成败的关键是把对手的钱变成自己的钱，把大众的钱变成自己的钱的能力。”

### 2、“正派经营”是事业成功的保证

一个奔走于商场的人士，他要行使的智慧永远是趋利避害，对于他来说，金钱是没有区别的。过去，我们常人会把钱分成“来路清白的钱”和“不义之财、不干净的钱”两种，比如把囤积居奇赚得的钱看作不干净的钱，而把种田、干其它苦力换来的少得可怜的钱，看作干净的钱。因此，我们常人对赚钱的手段看得很重，过分强调：“君子爱财，取之有道。”但资本主义世界里的商人们却更重视赚钱的目的，对手段并不多加考虑，只要他赚钱的活动为人们所接受，无论是拣垃圾还是贩卖军火，都可以作为生财之道。这同我们所理解的军队作战的确同出一辙。我们所受教育说“做人应诚信为本”，但军人们“兵不厌诈”、“虚则实之，实则虚之”、“用间”等却被视为光荣，正当的行为。

就像“盗亦有道”一样，商业在人类文明史上已经存在了四五千年，它当然也形成了一整套行之有效的规则，在这套规则面前，商人再试图在一些小的手段上花心思，比如缺斤少两、弄虚作假、坑蒙拐骗等，成功的机率越来越小，反而容易招致法律的制裁。

厚黑学也反对“无商不奸”、“无商不贪”。在现实生活中，“无商不奸”，“无商不贪”，这是长期存在人们共脑中的看法。所谓“奸”是商业活动中的权变，欺诈投机之通称；所谓“贪”，是对商业利润最大限度的追求。现代商海中，也确实存在着利令智昏之徒，他们根本置商德于脑后，浑水摸鱼、弱肉强食，挂羊头卖狗肉。这种人的行为违背了商业信誉、社会道德，必然自阻商路，自毁事业，为精明的经营者所不齿。在“无商不好”的观念的蒙蔽下，人们忽视了“商业”作为社会正当行业的地位，忽略了商界中古今的许多正派、虔诚的商人。

黄世惠是台湾企业界第二代相当引人注目的富豪，与台湾许多企业家不同，他原是一位脑外科专家。五十开外才接管企业，涉足工商界。克服了种种困难，他本着正派经营的信条，从头做起，从实践中摸索经验。他秉持“不要分是谁的责任，自己应该率先努力”的思想，

迅速使自己成为内行。

三阳工业公司在台湾可以说是大名鼎鼎。在岛内，一提起三阳产的“野洲牌摩托车，几乎达到了无人不知的程度，在三阳最辉煌的日子里，台湾的三个摩托车骑手中至少有一个骑的是三阳的产品。即使经过了40年的风风雨雨，现在的台湾摩托车工业界，“三阳”仍是无可替代的“霸主”。

从黄世惠接管“三阳工业公司”的那一天起，他就再三地宣布以“正派经营”为其经营指导思想。他声称自己的赚钱哲学是：“君子爱财，取之有道。”“我不是什么钱都赚的，乞丐的钱我就不赚。”

1988年黄世惠毅然购入了“国泰信托投资公司”的大多数股票，出任公司董事长，于11月11日正式接管这个烂摊子，从而跨入了金融业。当时他自己也说“国泰”是个“火中栗子”。当时，“国泰信托”已经濒临破产，无望收回的放款将近200亿元新台币，净值仅950万元。上任之初，黄世惠仅带了三个幕僚，以“正派经营”为其经营指导思想，在公司内推行“三阳式”的分层负责与奖惩制度，贷款业务按不同金额由不同等级的主管全权决定，同时，主管也担负起完成业绩的成败责任。黄世惠个人与关系企业不向“旧泰信托”贷款，严格的制度使“死水”重新流动起来。七年后，“国泰信托”信托资金从240亿元新台币猛增到918亿台币。拥有总资产已突破\*亿台币。这时的黄世惠开始涉足银行业了。

“正派经营”是黄世惠事业成功的保证。

为了赚更多的钱，为了使经营能够长久，厚黑经营者也非常重视“正派经营”，遵守“赚钱游戏的规则”。

### 3、永远对你的对手保持警惕和戒备

厚黑经营者懂得，在瞬息万变、风云莫测的商场中，应该慎之又慎。虚假的需求信息，深藏欺诈的报价，吹得天花乱坠的广告，都是防不胜防的陷阱，随时可能使你血本无归。

孙子兵法云：“知己知彼，百战不殆。”成功的商人，不可忘记这一深刻的古训。永远对你的对手保持警惕和戒备。随时随地密切注视对手的情况，如果不把问题弄个水落石出，就仓促与对方签合同做生意，将是十分危险的。

据一位资深的厨师讲，每条鱼的纹路都不一样，从鱼的外观可以分辨出鱼的味道，而我们多数人在同对手打交道很长时间后，仍然对对手的情况知之甚少，而且我们还缺少对他们了解的好奇心，这样粗枝大叶地做生意，又怎么能指望获得全面的胜利呢。

还有的人士对信誉的依赖过分突出。不错，越来越多的商人懂得建立良好的信誉意味着生意的兴隆。信誉对于自己的事业，当然是越牢固越好。但具体到每一笔生意时，信誉是不能依靠的。

孙子兵法还说：“兵不厌诈。”懂得商场厚黑学的商人和高明的骗子都知道这个道理，很可能刚开始在你面前显示的几次信用不过是诱你步向深渊的一个诈术。

在生意场上，即使成功地与对方做成了一笔生意，也并不意味着下一次就有保证，人家不一定会因此信任你，你也不必指望它会给你带来多大的好处；同时，你也不能因此信任对方，生意场中，没有永远的朋友，每次都是“初次”。如果单纯地认为已经成功地做成了一次生意，所以这次也会和上次一样取得成功，从而轻信对方的话，你就无法在商场上抵御厚黑。

### 4、经营者讲的是胆大心细

在商场上，经常有新手看到别人大把大把赚钱，心里痒痒的，他们总叫嚷：“我不懂嘛，怎么做生意？”“没有本钱嘛，怎么做生意？”更多的人想做生意，就是不知道做什么生意好。

可是你知道吗？最近情势有点改变，昂首阔步于商场上的有许多都是门外汉，他们吃定了行家，大获战果，而称雄于商场。有时候真叫那些行家捶胸顿足，叹道：“阴沟里翻船！”

现在到处流行着脱薪阶级的队伍而自行开业，叫做“跳槽”、“停薪留职”，名字都很漂亮。可是分析看看，哪一位经营者最初不是门外汉呢？

再看看艺术界、歌唱界，随时可以听到业余作家、业余歌手的名声超过行家的例子，现在已经不是门外汉一筹莫展的时代了。只要有好东西，只要肯干，成功的桂冠立刻可以拿到手，虽然，商场上充满了荆棘、陷阱，但门外汉经营成功的例子，可以说不胜枚举，令人惊叹。现在的社会是一个机会非常多的社会，谁的脑筋动得快，谁肯吃苦，谁的成功可能性就高。因此，不管是行家、门外汉，稍一不慎就可能步入死路。商场上本来就是弱肉强食的世界，怎样在遇到危险时眼明手快，溜之大吉？怎样在机会来临时，一鼓作气，赚他一笔？厚黑功夫是必不可少的——全靠平时观察、动脑、动手的功夫，不管你是行家还是门外汉。

如果你认为勇往直前，横冲直撞，生意就会成功，那就大错特错，世界上没有这么便宜的事。

门外汉所要吃的苦，一定要在行家的一倍、两倍、甚至无数倍以上。即使这样，也许还不能稳操胜券。不！甚至行家都不能稳操胜券。

做生意本来就是一种冒险，而现在这种倾向尤为突出。什么东西销路好？什么办法赚钱快？什么东西在什么地方孕育发展？谁也不能预测。

生意难做，这不是内行不内行的问题，问题在如何眼明手快，掌握时机。即使是初学经营的门外汉，只要具备锐利的眼光、只要肯吃苦耐劳，成功的钥匙就在你手中。

但是，硬闯是不行的。有勇无谋，横冲直撞的结果就是死路一条。因此，致力于经营的人应该知道如何避开必定会遭遇的危险，如何避免做无益的努力，如何在竞争中一较短长？有了厚黑的功夫，再加上你努力动脑、动手，相信成功一定属于你。

懂得厚黑学的经营者讲的是胆大心细，有孔钻，没孔也要钻。

#### 5、扮演一个成功的生意人角色

厚黑经营者懂得：做生意，最重要的是要赢得客人的好感，要赢得客人好感，礼貌又是最重要的。

因此不必装着一副老油条的样子，好像怕被别人欺负一样。卖东西不应该装着一副内行模样，怕受骗的是顾客不是商人。装着一副门外汉的样子反而可以赢取顾客的信赖感。

如果装着一副鬼精灵的样子，不管多礼貌都会引起顾客的戒心：“礼多必诈，看他口若悬河乱侃一遍，一定有问题！还是当心一点，到别家去吧。”

因此，礼貌自然少不了，但是要使人看起来就是一副老实。可爱的样子，而且最好永远保持这种朴实的作风。

会做生意的人不是专靠三寸不烂之舌，而是靠的“信赖感”，高明的商人常说：“信者得赚”。这“信”字，不但是自信，而且要给予顾客“信赖感”。

没关系，只要你亲切有礼，而且诚实可信，顾客惠顾之后，会想：“这个年轻人不错，该多照顾他。”从此就成为你的主顾，并且还帮你拉生意。这种顾客来的越多，就表示你越成功。

如果不懂这个诀窍，自立开店是一件很困难的事情。逞口舌之能，不务实际，不重礼貌，谁愿意花钱受气、受骗、光顾你的店呢？

做生意最难忍受的一点就是顾客东翻西摸，几乎将整个店的货都翻出来了，结果非但不买，而且还冷言冷语，批评这个，批评那个，真叫人生气，更不用说要保持笑容了。

可是做生意就是要忍住这口气，遇到这种事情，不但不发脾气，而且还要陪笑脸。这时日常的“厚化”训练发挥了作用。

“对不起，实在很抱歉，没有什么货色让您挑选。刚学做生意嘛，请多照顾，希望下次您再光顾的时候能有好一点的货色让您满意……请慢走。”

什么！这不是演戏吗？是呀，人生本来就是一出戏，你要扮演一个成功的生意人那样的

角色。这些就是必要的动作和台词。而且如果你打心里认为做生意也是一种服务的话，你就不会太痛苦了。

做生意难道要这么辛苦？是呀，要赚别人口袋里的钱哪有那么轻松？早晨再怎么眷恋温暖的被窝，也得挤巴士，赶打卡，到了公司还得看老板脸色，仰人鼻息，老板骂错了，你还不敢吭声，怕打破饭碗。这不只是辛苦，简直是卑屈了。

厚黑学奉劝你对找茬儿的顾客说：我是你的屁，你把我放了吧。

拥有这样一种心态，你将无往不胜。

## 6、商人不能唯利是图

厚黑经营者强调：商人不能唯利是图。

商品是天生的平等派，商品交往遵循的是自愿、平等原则，孔子思想中最伟大的成就，就是他对“人”的发现和关于“人”的理论的创立，他提出“以人为本”和“泛爱众”的主张，就是要贵族阶级把被统治阶级的奴隶当人看待，承认对方是人而不是牲畜，这在人格上便是人与人的平等，这就是孔子的仁的历史社会意义，也可以说是孔子的平等自由的新人类观，它为古今商业交往奠定了一条基本的伦理规则。

商战重在功利。在商业经营中强调物质利益和物质刺激。应该说，各种物质利益是客观存在的，也是人们行为的出发点和动力所在。但是，人的欲望决不只是物质的，还应有丰富多彩的精神追求。从这个意义上来说，片面强调物质利益和物质刺激，就会误人歧途，使人一切向钱看。同时，人的物质需求欲望的无节制的增长，往往会远远地超过社会财富的增长速度，如果过分地刺激人的物质欲望，就会激化社会矛盾，造成社会不安定。孔子的商战伦理，既承认表示个人物欲的“利”，又强调代表利公利他精神的“义”，主张义利的统一，提倡“利以义制，先义而后利”，从而为商业的正常运行提供一种道义的协调力量。

松下先生在日记中写道：“据说学围棋的人，大约下过一万次棋便可拥有初段的实力。我认为培养纯洁之心的情形亦然。首先，早晚要着意于培养纯洁之心，并反省自己的日常行为是否有不好的态度。这样持续一年、两年，做一万次，亦即经过了30年以后，即可达到纯洁初段的程度，到达纯洁初段时，才能算是拥有正常人的心态。这时，所有的判断和行动大致不会有什么差错了。”

松下先生在另一则日记中说：

“我认为成功的经营者和失败的经营者之间最大的分野，在于究竟能做到几分大公无私，以无利之心观察事物。以私心，也就是私人的欲望经营的人，必定失败。能战胜私欲的经营者，才能促使事业兴盛繁荣。

“一切以公利为出发点，不为私欲所蔽。换言之，需有一颗正直的心。所以，我认为最重要的，就是不受私欲诱惑，以纯正之心观察事物，而且经常审视自己，告诫自己。”

在当代，经商的含义已越过单纯的交易与赚钱，它担负起了更多更重要的职责：

### (1) 创造新的文化。

这是因为精神产品进入商品交换领域而出现的商业含义。当代最富有影响的商业行为是娱乐业中对各种明星的推出，从好莱坞的明星制到当今各唱片公司对大小歌星的培养、包装，这本身是一种商业行为，但其结果创造了一个时代的消费文化。

### (2) 为人类的幸福架起新的桥梁。

无论是日本的电器、照相机，美国的汽车与电脑，中国的医药保健品商业同现代高科学技术的结合，为人类生活提供了更多更便利更舒适的条件，而且不断地满足人类的新的需求。

### (3) 使商业规则成为新的人际关系的基准。

这是一个双面利刃。一方面这种公平交易钱物的交换行为方式可能使社会的公平度提高，但是它又可能因为金钱的作用扩张，导致社会伦理道德的一种紊乱或沦丧。一个高明的商人必须学会在刀锋上行走。

商业规则的核心是公平或契约式的平等。只有在公平的原则下才有自愿交易，只有在自我意愿的基础上才有公平交易，这一铁的规则恰恰是现代社会的民主与平等的卵（注意：鸡蛋决不是鸡）；其次，商业活动的本质是“信用”二字，而信用恰恰是今日开放社会的灵魂。

由于经商的含义的嬗变，那些传统意义上的商业行为虽然行之有效，但利益将越来越小，只有把握商业在当今世界的全新含义的商人才有获胜的希望。

高明的厚黑生意人决不唯利是图，更不会独吞全利，而是使对方也获得满意的利益，只有这样，才能抓住顾客，赢得市场，也才能最终战胜竞争对手。然而，在现代商场中，虽然很多人都明白其中的道理，却往往不愿意这么做，相反倒是弄出许多舍义取利的蠢事来。他们往往就这样经商、取财，最终落得个背信弃义、见钱眼开的骂名。

## 以‘义’代‘利’常常带来事与愿违的隐患

“以‘义’代‘利’常常带来事与愿违的隐患！”这是厚黑经营者在实践中得出的真知灼见。

经济活动的扩大，社会交往的增多，个人活动的辐射，使“朋友”在当代不能不走俏。俗语：“多个朋友多条路”，其实“朋友”不仅是“路”，还是信息，还是声势，还是捧月众星，还是成交鹊桥，还是躲灾的避难所。当然同时是一种头痛，一剂泻药。

“朋友”在中国传统中是两弯相映的明月组合，讲究一个肝胆相照，“义”字当先，可惜当今正在为一个“利”字浸泡。深圳人对此看得透彻：“钱是大家赚的”，意思是朋友互掏钱包是当今正常之道。

如今，有些“朋友”确实像一些按摩情感的骗子强盗！

君不见，朋友间合伙开店，集资办厂，有几个不是亏则扯皮拉筋，赚则打斗红眼的？

一个众人争当掘金客的时代，一个个体意识代替集体意识，存在意识代替理想意识，金钱意识代替事业意识的年月，梁山泊之大秤分金，大块吃肉、大碗喝酒之遗风能不搁浅？

因此，厚黑经营者告诫大家：在生意场上交朋友，一定要提高警惕，擦亮眼睛，谨防上当受骗！

例如，有些时候，朋友帮忙对你并不划算，帮你租门面的朋友也许在当赚过手钱的房东，帮你资金的朋友也许要收你的高利贷，帮你介绍生意的朋友也许要狠狠宰你一笔回扣，帮你装电话的朋友至少要带走你一条红塔山、两瓶好酒。

朋友之情是个软绵绵的玩意，有弹性，有回旋之利，因此时常被一些不怀好意的人所利用，才使社会上出现了这样令人齿冷的局面：

所有的商业关系都出于人们希望经济合作而达到互惠的目的。然而，随着时间的推移，各种事情的发生，起初隐藏在利益中的冲突将开始表面化。

开始从事一桩新的事业时，起初各方都和和气气，举止高尚。由于这种友好的气氛，很多人便容易过分暴露自己的内心世界。可是，流露出来的这些表面上看来无关紧要的讯息，将来有一天会置你于不利之地。

芭芭拉和杰里是同一种行业中受人尊敬的专家。他们决定利用业余时间，一块儿共同开发一个与他们专业有关的计划。随着他们把时间共同花在研究计划上，他们开始相当了解对方和各自的家庭。

一年半过后，这个计划快要大功告成了，杰里拿定主意想独吞这个计划，可是，他已同芭芭拉签订了一份合伙契约。杰里企图毁约。他向一位律师请教以后，得到的结论是，要毁约几乎是不可能的事情。杰里不得不寻找别的途径。

通过家庭社交聚会，杰里得知芭芭拉有抽大麻的习惯。他也发现她的儿子为她提供大麻，而且与非法销售大麻的人关系甚密。杰里对芭芭拉说，她应该自动放弃自己在这个研究计划

中的权益，否则，他将把芭芭拉的隐秘公诸于世。芭芭拉即刻放弃了自己的权益。她经不起这桩丑闻的打击，尤其因为她是一位颇受人尊敬的门诊心理学家。

芭芭拉犯了两大错误。第一个错误显而易见，她不应该非法吸毒。第二个错误是，她过分低估了杰里。她漫不经心、随随便便地暴露了自己的情况，结果被人利用，自食其果。

友情隐藏着商情，友道蜕变为畏途，友谊沉浸于利害，俗话说，生意场上无父子。这句话之所以流传多年，时至今日仍在教诲我辈，就因为国人很难做到这点。毕竟，中国人的血管里流淌着东方人的亲情之血，在“义”与“利”的冲突中，往往是理智的“利”让位给感情的“义”。但在实际的商战中。以“义”代“利”不仅违背追求最大利润的商界最高原则，也常常带来事与愿违的隐患。

当然，不要同朋友、熟人做生意，并非一成不变。但初涉商海便抱着靠自己的胆子、朋友的路子、一不小心就发了大财的想法却是危险的，最根本的是，既然置身商界，就应该严格遵循为商的原则进行“游戏”。

荀子在论人性时说：“人之性恶，其善者伪也。”人的本性看来如果是善的，那是他努力装扮成这样的，人性本来就是恶的。人性究竟是善还是恶，绝非三言两语能够说清楚，但是在现实生活中与人打交道时的确要谨慎小心，对别人不妨把他看得不好，而考虑一些防患对策，预防万一，否则，待事情发展到糟糕程度时，就为时晚矣。

一般人都喜欢谋略意识强烈的人，也就是心眼太多的人。然而，在现实社会里，欺骗、狡诈的大有人在。大到国家之间的争端，小到个人之间的利害关系，这种欺诈无处不在。因此，与其说欺瞒他人是不正当的行为，倒不如说吃亏上当的人太单纯，太大意。

人生从某种角度看也是一场战争。在这种战争中，为了求生存，必须要有慎重的生活方式和态度，这样才不至于上某些人的当，吃大亏；当然，为人并不需要自己去欺骗别人，但是，社会上鱼目混杂，到处都是陷队圈套，必须小心提防。所谓：“害人之心不可有，防人之心不可无。”

商场如战场，在战场上尔虞我诈、两面三刀的人十分普遍。

所谓为商必奸，虽然你不至于是处处打别人主意，但对于别人可能用在自己身上的计谋却不可不知。

“人无害虎意，虎有害人心”，有时候还是小心点好。不要在商场上太轻信人，但也用不着惶惶不可终日，因为做生意就会有风险，富贵一定在险中求，所以要冒险搏一搏。

信人不是，不信也不是，究竟怎样才好？

厚黑经营者指出：最好的方法，就是平日多听一些有经验的前辈讲“故事”。不要以为听他们想当年是浪费时间，其实在“故事”中拥有丰富珍贵的经验。

知人知面不知心，别人心里想些什么你根本无从估计。既然大家都没有超人的能力，虽可以从过往经验中得出些教训，但也不十分可靠，最好不想那么多。只从手上有情况去考虑，值不值得冒险。

只要有利可图，即使最值得信任的人也会出卖你，所以每次生意或工作决定时，什么人也不要信，只信手上有事实。任何传言也不要轻信，因为既有利益引诱，自然会有人打歪主意。

反过来说，如果不涉及重大利益的，则不妨轻松点，放手让别人去做，因为别人也不会因蝇头小利而花精神时间去算计你。

因此，多从历史中吸取教训，从实质利益中决定信任。

## 经营当以“追求最大利润”为最高原则

厚黑经营者坦言：经营当以“追求最大利润”为最高原则。

许多美国人觉得东方人是精明的讨价还价者。不管在国际谈判桌上还是在汽车交易商的办公室里，东方人都是这样。大多数东方人从很小的时候就无意识地受到这样的训练，即奋力争取优势地位是很重要的。当他们花一分钱，便指望得到一分钱甚至更多的回报。

那些在小地方斤斤计较的人，同样在重要的事情中也会捍卫自己的利益，这并不意味着他们小肚鸡肠，心胸狭窄，对每一分钟锱铢必较。相反地，他们会慷慨地施予他人。然而，问题的关键在于，他们是依据“自由意愿”行事，而且不甘愿受他人控制。

乔治的一生中有一种一如既往、毫不更改的习惯，即他总是上当受骗。尽管他是一位在商场非常成功的企业家，可是过去他也是一位长年的失败者。有一回，他讲述了一个十分有趣的故事：他小的时候，在自家门前摆了一个小摊，卖母亲冰箱中存放的食品。他取出蔬菜、水果、鸡蛋，在每一样东西上贴一个标好价标签。他每个鸡蛋卖一分钱，而他的母亲买的这些鸡蛋每个花了三分钱。他很快就将鸡蛋和蔬菜卖个精光，赔了本钱。十分溺爱他的母亲觉得这很好玩，也从未向他提说过，做生意的目的是赚取利润。

多年以后，他的买卖出现了历史上的转折点。乔治和他的妻子玛丽都在跳蚤市场工作。他与另一位展销商进行易货交易，用零售价为 25 美元的一件产品换了一样 5 美元的东西。玛丽原来花了 14 美元买了那件产品。他跟玛丽讲了这件事之后，她的脑子里马上闪过一道红光，乔治又让别人骗了。

玛丽对乔治说，钱的差价是件小事，可是重要的是，乔治必须不再重蹈做亏本买卖的覆辙。就在那时，他的内心发生了某种不同寻常的变化，他头一回发现自己过去的所作所为是何等荒唐可笑呵！

他对玛丽说：“从此我再不做亏本生意了。明天我要回去告诉那位商人，我做了一笔糊涂的亏本生意，问他打算怎么办。”玛丽对他说别惦记着这事。玛丽知道，乔治回去找人家是很棘手的，尤其是这次易货交易涉及的钱数额这么小。乔治有生以来第一次下决心学习怎样改正自己过去的行为。乔治对玛丽说：“回去争个公道对我来说没有什么可损失的，只有获取。最坏的结果不过是，他将对我说‘没这回事。’我可以察颜观色，向他学习怎么处理这种对抗。”乔治回去找到那位商贩，重新成功地谈判了那笔交易。他又获得了几样东西，补了美元总数的差价。

所有这些故事听起来也许是区区小事，不足挂齿。然而，无论我们是与公司举行错综复杂的谈判，还是料理日常平凡的琐事，我们总是通过同一个地方——我们坚强的或者脆弱的心灵来进行。表现形式或许不同，可是动机的来源却是一样的。

因此，乔治最终悟出：经营当以“追求最大利润”为最高原则。——这正是厚黑经营者所要着重强调的！

## 经商须“黑”，但不能“骗”

### 1、催要货款时须“黑”

能推销货物的是徒弟，能要回货款的才是师傅。要钱的时候，你必须专心致志，心无旁骛，一心一意地想着你的任务——要钱。不管这是什么钱，信用抵押金、货款、债务、佣金、募捐、集资，只要是钱，你要就是了。

这是一种“黑”的本领。它既能帮助那些贪婪的人，也有助于我们完成高尚的任务，或者帮助我们克服生活中难以预料的障碍，处理商务往来中一些难于解清的财务关系。

获得这种“黑”的本领，有必要探讨一下熟练的“黑”本领背后隐藏的心理基础和内心状态。

洞悉这个微妙的内心状态的最佳途径，是观察我们许多人共有的一种特殊经历。很多敏感的人感到头疼的事情是向别人要钱。无论何时，只要我们不得不这样做的时候，心中总是

产生矛盾的感觉。

与刚开张的小商行相比，大公司能够轻而易举地筹集资金。然而，筹募资金的能力是任何一位企业家和商界人士都必不可少的技能，它包括：

(1) 抛开脑子里的一切感觉，不假思索，张口要钱就是了。

这是一种只想着实现眼前的目标，全神贯注的心灵状态，就像日本 16 世纪的剑术大师官本武藏所说的：无论你处于哪一种心灵状态，别管它，只想着挥剑砍杀。这是十足的“黑”本领背后必不可少的驱动力。否则，你的言行将软弱无力，不能发挥作用。人家对你不予理睬。

(2) 不见到钱就不作任何实质的行为。

中国俗话说：不见兔子不撒鹰。做任何商务，不见到你拿到的现钱，就不采取任何行动。否则，你将彻底陷入被动受制的局面，就像一位妓女没有收钱就和嫖客上床，一切完事之后，嫖客要不付钱，她毫无办法，只能任凭对方的摆布。

(3) 为了要到那本该属于你的钱，你可以干任何迫使对方就范的事。

日本商人藤田曾经因为奸商“万岁”的陷害，险些赔本垮台，但他毫不犹豫挺身而出，向美国总统肯尼迪致函，不惜以“挑起两国战争”这样危言耸听、近似恐吓的语言向美国政府晓以利害。终于让美国政府出面干预调停，使事情得到解决。到了关键的时候，任何一个商人都要具有破釜沉舟的气概，同对方拼个鱼死网破，恶人还须恶人治，你如果发狠，对方就会乖起来。

(4) 懂得越是大额的钱，越好要，越是小笔的款项，反而不好启齿。

我们几乎都有过因为几块钱向朋友启口的尴尬经历，尽管你作下坚决的承诺，下月领薪时一定偿还，但对方还是常常犹犹豫豫；而一个大公司向银行借上百万的钱，银行的人却对他毕恭毕敬，礼貌备至；倘若是一个友好国家的元首到来请该国巨贾富商们投资，借钱的人受到国宾的礼仪，检阅三军仪仗队，上电视。报纸、不一而足。

到头呢？你借朋友几块钱，到下一个月一分不少地偿清了。公司借银行的上百万元，因公司破产，贷款呆滞；邻国吸引去的投资，改成国家援助。债务关系消除了。

如果你一定要借钱，就大大地借一笔。

2、商人偶尔可以说“假话”，但不能当骗子

厚黑经营者绝不肯作“骗子”。

“骗子与商人的共同点是，”一位政治家公开讲过这么一句话，“不说假话办不成大事。”他用建立伟业的理由把欺骗合法化、美化。因此，这句话成为很多行使欺骗手段的厚黑者为自己开脱罪责的理由。

事实上，在中国古代思想宝库中，早就有人将欺骗合法化，只不过一些孤陋寡闻的骗子对历史和典籍缺少了解，觉得那位政治家的话说得直接好懂，故尔经常援用。这位古代思想家就是著名的《孙子兵法》的作者，他在一开篇就开宗明义地讲道：“兵者，诡道也。故能而示之不能，用而示之不用……”

我们大多数人在日常生活中也自觉不自觉地使用欺骗，这是因为有时候，生活需要一些善意的谎言缓解人们的紧张、疲惫的心。而更多的时候，是因为我们在寻找适合我们发展与成功的条件时，必须借助适度的欺骗才能达到目的，比如你的公司目前面临极大的资金困难，你必须借助同另一家资金雄厚的公司合作才能走出困境，倘若你将目前的困难和盘托出，对方很可能只有两种态度：一种是掉头而去，因为与处境艰难的对象合作，一不小心，可能自己也跟着遭受损失；第二种是他会趁人之危，提出一些苛刻的合作条件，使你无法接受，即或接受了，也使得自己损失过大。这种时候，当然必须使用一些欺骗的手段，让对方放心大胆地与自己合作。

山下有一个不景气的小煤炭店，却又想做大生意赚大钱，整日寻思办法，倒还真想出了

一个点子。

他用自己的小煤炭店作抵押，向银行借了一笔款项作活动经费，开始实施他的计划。他打听到神户新开张了一家煤炭商行的老板松永靠他父亲福泽的巨资经营，很有实力。山下想和松永做生意，但位卑财弱，挨不上边。于是，他拐弯抹角，认识了松永的父亲福泽从前的一个老部下秋原，并请秋原修书一封，去走松永的后门。山下拿到秋原的信后，先是来到神户最豪华的西村饭店，订了一桌宴席，然后请饭店服务员拿上他的请帖和秋原的信去请松永。松永看了秋原的信，二话没说来到西村饭店。

山下热情地迎接了松永，并把松永称颂了一番，然后才谈到正题上。他的意思是要松永向他提供大批煤炭，由他转卖给阿部老板开办的煤炭零售店。松永害怕受骗，犹豫不决。因为这样干，山下不付分文，不承担任何风险，有风险的人是他松永。

山下早预料到松永会犹豫，他把一位女服务员唤了过来，对她说：“明天我到大孤炮兵工厂去办事，请你帮我买点神户特产瓦煎饼来。”说着从怀里掏出一大叠10万元一张的钞票来，随手抽出两张递了过去，然后又抽出一张来，递过去说：“这是给你的小费。”松永在一旁看了，暗中吃惊，断定自己是遇上了一位百万富翁，于是当场表示愿意发货。生意成交了。

山下向松永表示了感谢，便推说有点小事，急步走出餐厅来，追上了那位服务员，把那30万元全部都要了回来。晚宴过后，他立即启程赶回横滨，他住不起西村饭店的豪华房间。

从此以后，松永把煤炭发给山下，山下再转给了阿部，收款后再交给松永。就这样，年复一年，山下发大财，并当上了日本的汽船大王。松水也成了日本电力企业巨子。当年山下演的那场“精彩的欺骗”，不仅成了俩人茶余饭后的笑料，而且成了松永赖以战胜商场艰险的精神动力和经营谋略。

当然，这里所说的“欺骗”绝不是那种违背法律和道德去坑害别人，谋取利润的行为。在这样的情况下，使用欺骗手段，我们都认为合情合理，首先，其目的是促使双方的成功，使双方都得到利益，而非使对方蒙受损失的方式达到自己获利的目的。其次，在欺骗开始的时候，也许许诺的条件是空的，但到最后条件会实现。所以有人说：商人和骗子都懂得欺骗的价值。骗子和商人的惟一区别是：“商人最终将给予他所许诺的好处。骗子则不会。”

一位好商人能够向自己的顾客清楚地说明跟他一起做生意的好处。他谋求说服别人相信他有能力给予这样的好处。他使别人感到他的明智的选择，感到同他一起经商会获得可靠的利益。

一个明智的商人不会信口雌黄、不着边际地随意许下一大堆根本不可能实现的诺言，他会审时度势，有所约束地考虑自己的承诺，因为他深知很多合作对象也许不会不止一次地同自己打交道，他必须把眼光放得长远一些。因为说到底，经商是一种合作，一种互利，即使这种互利的很大一部分是利己，但其中必然有一份属于对方。

骗子不一样。他不必考虑结果会怎样，只考虑眼前如何应付过去。他一开始就不准备履行自己的诺言，所以他可以把条件无限度地进行夸张，把利益讲得异常诱人，他的目的不在于使双方获利，而在于完完全全地使自己获利，高明的骗子可以把欺骗做得比真实还真实，以至于让人放弃真正的合作而上当。

## 厚黑经营者要敢于对顾客说“不”

### 1、经商要笼络顾客，也可拒绝顾客

经营者黑化自我的一个重要内容就是训练自己不要心太软。

如果你是个经营小本生意的商人，自我管理厚黑学要忠告你的是：别忌讳说“不”。经商者特别是小商，在许多时候为了抢生意，对顾客许下很多诺言，抱着“顾客永远是对的”宗旨，客人的一切要求，都一概答应。可是自己的资金，能力毕竟有限，而客人的要求永无

止境，终有一天会发觉，客人对自己的期望过高了。世界上的生意并非一个人能全部吞下的，而顾客的要求也不是永远合理“的。

大公司留导服务至上，但在内部，公司早有规定，欠账最多叨天，每个客户放款必有定额，价钱最多打九折，交货期不短过 60 天。大公司的职员永远都是那么彬彬有礼，那是因为你没有违反公司的规则之故；一旦违背规则，你便知道大公司其实不是顾客至上的，那个“不”字一样说得干净利落。岂止利落，到时会低价将你的固定资产折价去。

为什么能把“不”字说得那么响呢？因为说的人都是工薪人员，没有生意人的后顾之忧。而且“店大欺客”，公司大，失一两个小顾客不算什么回事。但这一两个小顾客，往往在小商眼中就是一级上宾，接待唯恐不周，生怕他们跑掉。所谓服务，许多时候只不过要经商者少赚一些，工作多做一些而已。对方占了你的利益，还说这就是服务。小商底子浅，薄利多销是理所当然的事，但到顾客损害到小商的根本利益便不能长期容忍了。永远占便宜的顾客，留也无用，不然，自己只会长期吃亏白做而已。

“客大欺主”，指出小商要客户多。客户一多，小商对某一客户的依赖性一降，自信心和自尊心都会马上回来。最不迁就客人的是街旁的小贩，你多看他的货品几下都有可能被他挖苦个够。没有其他原因，他每天都有几百个顾客，少一个没关系。“顾客永远是对的”在 21 世纪的今天看来，是不正确的话，但只要改成“大顾客永远是对的”，则是做生意的道理。广东有些小商（即不包括潮州人在内的广东人）许多时候不明白这个道理，骨头硬，脾气大。在路边卖南乳花生的，整天到晚都骂顾客，那便算有自尊心了吗？很了不起吗？所以还是上海人会做生意；求财而已，不是求气，到你做得大了、你也自然会说“不”。

## 2、该拒绝就拒绝

厚黑经营者面对对自己不利的事，总是毫不犹豫地：“不”。

某公司的行销部门有一位不好意思开口说“不”的业务人员。每当开会时征求自愿者拜访某家公司时，他必然自告奋勇接下来；他的档案中永远堆满有待开发的客户资料。奇怪的是，只要有充分的时间，他的表现绝不令人失望，但贪多嚼不烂，他往往力不从心。

这对公司、对个人而言都是一种损失。他所达成的业绩无法弥补从指缝间溜走的机会；如果他懂得拒绝，相信可以有更好的成绩。少揽下一些工作，反而可以更有成就。说与不说“不”这时就格外重要了。

厚黑经营者懂得，该拒绝时就拒绝。但，如何把握分寸，拒绝别人而又不伤和气，就需要有厚黑智慧了。

## 第六章：对人要厚，对事要黑

在商场强调“生意归生意”，“朋友归朋友”，盛行“对事要无情”，“对人要有情”的论调。厚黑经营者提出了“对人要厚，对事要黑”的思想。虽然要挣钱的决心很笃实，但对人却强调“厚”，对朋友要“厚”，对顾客要“厚”，对职员要“厚”，对竞争对手也要“厚”！当然，所有这些“厚”都应该围绕着一个目的——赚取最大的利润！

### 对人要厚，对事要黑

#### 1、照顾顾客的面子

西方式的观念很喜欢将“对人的问题”和“对事的问题”分开处理。在商场上，说穿了就是“生意归生意”，“朋友归朋友”。受到西方的影响，中国人的观念也似乎逐渐倾向于“对事要无情”，“对人要有情”的论调。厚黑经营者进而提出了“对人要厚，对事要黑”的思想。以经验而言，在两者之间要找出一个平衡点来，确实很不容易！

中国人到底还是中国人，五千年的传统包袱，不是一下了就能甩得掉啊！

在中国人的社会里，“人”与“事”是不容易分开的。中国人的行事准则，其轨道一定是情、理、法，三者顺序不易更动，如果把它颠倒过来。事情就很难办，即使办通了，也会在无形中得罪人。

在生意场合中，双方议价僵持不下，如果有一方搬出“面子”问题，而阁下居然还不肯给“面子”时，恐怕买卖就很难做下去了。

例：“老板，东西我很满意，价钱也差不多了，你就给我个‘面子’少赚一点，把这笔买卖做成算了！”

“做生意就是做生意，价钱和‘面子’是两回事。对不起，少一毛不卖！”

这种回答，保证对方心里会不痛快！心里想：“就差这么一点钱，连这点‘面子’都不给，又不是‘孤行独市’的，大爷不找你买总行吧！”

中国人一旦搬出“面子”问题，“焦点”会立刻转移，如果处理不当，不但买卖不成，而且仁义不在。但若换个方式说，效果可能就大不相同了！

“既然您这么讲，我就没有什么话说了，钱赚不赚其次，但你这个朋友一定得交。一句话，照您的价钱给您！”

给对方“面子”，他未必下次再找你做买卖；但至少他不会替你做“反宣传”，这就是收获。

一旦跟中国人扛上“面子问题”，保证对方会同你“输人不输阵”，“空笼上火蒸——争（蒸）气不蒸馍。”

对中国人而言，一样的买东西，我为什么找你不找他？除非你给我“面子”，而所谓“面子”，包含了折扣、优惠或特别的服务，要不然，我干嘛让你赚钱？

话虽这么说，也并不表示中国人对“人”与“事”一定会完全混淆不清，而是有程度上的差异，“合作是交情，成交是生意”，虽因“交情”而合作，生意则仍应保持有利润才行。

跟中国人相处，尤其做生意，是一种艺术。运用之妙，存乎一心，很难完全套公式。简单来说，就是让对方有“爽”（广义）的感觉。能让对方愈痛快，就愈可能达到“买卖完成，仁义又在”的最高境界。

在商业谈判中，一言一语都要费心斟酌，以免打乱了双方互动的节奏。其中，最忌讳者莫过于使用过多“否定句”，尤其不宜以“否定句”来结束双方的谈话，除非阁下“吃了秤砣铁了心”，根本不想做这笔买卖，否则，“否定句结束法”将大大地压缩双方的“回旋空间”，招商场变成了“战场”，好像非拼个你死我活不可，做生意嘛！就是求财，何苦来呢？

有些销售员在卖产品时常犯一个错误，喜欢把话讲“死”，让双方都没有退路，好像和“财神爷”有仇似的。比如，当买方一出价，行销人员第一句回答的话就是：“不可能！”

将心比心，读者们，如果有人迎面就给这么一个大钉子，你有什么感想？个性强点的人，可能掉头就走！

个性温和的人，可能就闭口不语，来个消极抵抗！

但话这么一讲死，原来想让对方加价，也没有“立足点”了。

对买方而言，他有自己的购买预算，甚至他会认为，你的“可能”价，对他而言，是太高了些，所以，干脆拒绝再议价，使原本可以续谈的生意，僵在那里。为什么不给对方，也给自己留点回旋的空间，下次还可以再谈嘛！

而懂得厚黑学的人往往会这样回答：

“看得出您是有相当诚意要买，才会出价，不过，这价位，可能，买不到这样的产品，或许您可以考虑买另一种产品，价位可能适合点。”

这种回应方式有两个优点：

一、价位还是没降，但比“不可能”委婉多了，对方不会起反弹。

二、给对方，事实上也是给自己一个回旋的空间，这等于是给双方另一片天空，另一个

交易的机会。

这时候，买方可能有这样的回应：“这样好了，你直接告诉我底价，最低多少钱能卖，我再考虑看看。”

各位读者，虽然加价没有一定的公式可循，或许买卖也尚未成交，但这句‘最低多少钱能卖’已意味着买方心中已有加价的意愿了，剩下的只是卖方的降价幅度罢了！

给对方留退路，让对方回头找你的时候也不会觉得没面子，生意的成交就近了。

## 2、让下属出气

日本的企业家都十分重视员工的精神状态。他们邀请心理学家进行实验，结果发现，当一个人受到很大的委屈和不公正的待遇时，就会从心里产生出一股“怨气”和“怒气”，这种“怨气”和“怒气”长期积存下来，不仅会影响本人的身体健康，而且还可能导致破坏性的严重后果。因此，日本众多的企业家认为“怨气”和“怒气”只能泄而不能“堵”，更不能采取强制手段压制。于是，他们设计出了一个“泄气工程”。具体的做法是：在公司门口，各有一个酷似领导人形象的橡胶人，专供有怨气的职工唾骂或踢打，让他们尽情发泄对老板的不满情绪。为了调解职工之间的各种矛盾和纠纷，日本一家著名的大企业设置了一个完善的“泄气工程系统”。这个“系统”由哈哈镜室、傲慢相室、弹子球室、人际关系室、思想劝导室五个泄气室组成。这五个泄气室各自发挥着不同的作用。

在哈哈镜室，当两个怒容满面、气急败坏的职工看到自己扭曲变形的狰狞模样，怪不好意思，渐渐地产生了一些愧意，气也稍稍消了一些，脸色开始“由阴转晴”，有了一丝笑意，但双方仍有一肚子的怨气。进入傲慢相室，室内一个吹胡子瞪眼的橡皮人，非常傲慢地看着他俩，工作人员便让他俩拿着橡皮锤子去揍这个傲慢人，以让他俩发泄还未消尽之气。在弹子球室，工作人员请他俩使劲拉开紧紧绑在墙上的连着强力橡皮筋的球，然后快速松开双手，球打在墙上，又立刻反弹回来，正好打在他俩的脸上，这时，工作人员笑眯眯地故意问：“怎么了，是不是病了？为什么痛？”并幽默地告诉他俩，这叫做“牛顿定理”，有作用就有反作用。你去惹人家，人家就会报复你。常言说得好，一个巴掌拍不响。在人际关系室里，展示出大量人与人之间和睦相处。彼此关心、亲密友好的事例，两人逐一观看后，从中受到了生动的教育和有益的启迪，心中的气几乎消尽。最后，企业领导人在思想劝导室里，微笑着等待他俩，到这时，闹矛盾的职工已提高了认识，觉得吵架是件蠢事，各自作了自我检查，两个人互相道歉，握手言和，重归于好。企业领导人看到矛盾已经解决，就对他俩鼓励一番，并各赠一份礼物。这时，他俩不但“怨气”和“怒气”全消，而且已变得喜气洋洋、笑容满面了。

## 3、助人为乐，成人之美

当今的厚黑经营者，在商海中经历过一番惊涛骇浪、起伏不定的奋斗后，都深切地认识到，发扬济人危难、助人为乐精神的重要性。

助人为乐，济人危难，这种成人之美是人类最美好的思想感情。作为当今社会的商人，我们更应该大力弘扬，倡导，以形成“团结、平等、友好、互助”的良好社会风尚。人与人之间要互相关心、互相爱护、互相帮助，一方有难，八方支援。要扶正压邪，放手和坏人坏事做坚决的斗争。怕招惹是非，想明哲保身的‘小人’和“好人主义”是不对的。

现实生活中，往往有些怕惹是非的人，偏偏被是非惹上了，正所谓“闭门家中坐，祸从天上来”。在这种时候，恐怕他最想见到的，不是像他自己一样遇着“是非”绕道走的人，而是盼望那“路见不平，拔刀相助”的勇士快快到来，以解救他的危难。所以，我们必须批判那些对人漠不关心、见危不助、见难不扶。见义不为、见暴不除、见死不救的极端利己主义的思想行为，因为这是和我们民族成人之美、助人为乐、济人危难的优良传统背道而驰的。

当今社会，一些人认为牺牲、奉献精神过时了。在他们看来，牺牲奉献精神只适用于战争年代和自然经济时代，而我们已经进入了市场经济时代，因此，牺牲精神、奉献精神和商

业意识就成为根本对立，二者是无法并存的。这种认识显然是十分错误的。

把牺牲奉献精神完全归为自然经济的产物，这是没有道理的。事实上，中国的商品经济、商品意识早在封建社会形成之前、之初就已产生和存在，在明清之际，还出现了资本主义商品经济的萌芽。所以，认为奉献精神完全与商品经济绝缘，是不符合历史事实的；其次，把牺牲奉献精神作为战争年代的“专利品”也是不对的。不错，战争年代需要冲锋陷阵、舍身为国的牺牲精神、奉献精神；同样，在市场经济时代，广大经商人员也需要有牺牲奉献内涵的“背篓精神”、“货郎精神”、“小车精神”……而且从某种意义上说，这后一种牺牲和奉献更困难、更艰巨、更可贵、更感人，因而更值得提倡和发扬。

#### 4、诚诚恳恳待人，实实在在做事

商业界的“力霸”王又曾经营成功的秘诀是：诚诚恳恳待人、实实在在做事。这正是厚黑经营者所推崇的。

王又曾，1927年出生，毕业于商业专科。曾获得圣诺大学荣誉商学博士，主要的事业是“中国力霸”集团，以经营水泥、食品为主。

他幼年时家境贫穷，以半工半读的学徒生活完成了专科学校的学习。这期间一方面完成了学业，另一方面学到了不少经商的窍门，以至后来和别人做百货、黄金的买卖生意，也使家中稍有积蓄。

20世纪50年代开始与人共同创办企业，由于他奉行“诚诚恳恳待人，实实在在做事”的原则，以至使合作者能精诚团结，使业务顺利地展开。1977年以王又曾为核心人物的“中国力霸”企业集团正式成立了。1982年王又曾又投资于百货业，在台北市延平南路创设“中国力霸”公司百货部，对外简称“力霸百货”。后又涉足金融、保险业，现在力霸企业集团总资产达1231亿元，下辖27个关系企业，经营项目横跨水泥、食品、金属制品。营运、百货、饭店、纺织、产物保险、建筑投资、进出口贸易等18种行业，在台湾前300大企业集团排行第21。

由于王又曾出身贫苦，所以王氏集团也特别重用苦学出学问的年轻人。力霸集团在经营管理上也以诚恳对待每一位员工，采取分层负责与充分授权的原则，27家大公司大都有专业经理负责经营管理。在正常运作的情况下，他们都分兵把关，各负其责，不必去找王又曾。

创业44年来王又曾一直奉行自己的原则：实实在在做事——现在已功成名就的他仍然是实实在在做事。他每天的工作日程安排得十分紧凑。他每日工作十几小时，每周工作7天。王又曾说，每天清晨6时半到7时起床，掌握形势与行情。约上午9点驱车到力霸总部上班。在午餐前，不断接见访客及企业内高级主管，一档接一档，完全采取重点明快的处理办法。除了会客，每周定期召开4次企业内大型会议。中午12时半到1时半，这段时间集中处理企业重要公务少则五六十件，多则上百件，约2点才进午餐，午睡片刻，下午3-4时再到位于台北南京东路的中华商业银行工作。在中华银行忙到晚上7时才下班。有时下班后又回到力霸总部加班到很晚。王又曾就是这样拼命工作的。

## “厚”是经营者的基本功

### 1、经营者也要夹紧尾巴做人

“夹紧尾巴做人”是基本的厚黑功夫，不仅实用于为人处世，也适用于经营管理。从某种意义上讲，激烈的现代商战中，“头号敌人”是自己！换言之，要想在商战中立于不败之地，首先要战胜自己。王永庆是世界闻名的富豪。据美国一家杂志80年代末编制的世界超级富豪排行榜上，王永庆名列世界第10位。然而，就是这样一个拥有数十亿美元资产的超级富豪，却一贯奉行“夹紧尾巴做人”的原则，他的个人生活节俭到令人难以置信的程度。

在家中，他每天坚持做毛巾操，所用的毛巾竟用了20多年，直到实在无法使用为止。

家里的肥皂，即使剩下一小片，也不会丢掉，而是将其粘附在大肥皂上，力求用尽其“剩余价值”。王永庆的这种作风，在公司里也同样保持。他一般在公司用午餐，吃的是同主管一样的盒饭，边吃边听汇报。招待客人，并不到豪华饭店去大摆宴席，而是在各公司自设的招待所里设便餐招待。

一般大企业都给高级管理人员配发轿车，而台塑出于节约的考虑，不但处长级没有配发，就连经理级也无专车。王永庆对下属的铺张浪费处罚极为严厉。有一次4位主管因公请3位客人吃饭，一顿饭下来，7个人吃了2万元（新台币）。此事被王永庆知道后，不但把4位主管叫来狠狠训了一顿，而且还对他们处以罚款。

但是，千万不要以为王永庆就是一位“守财奴”。他创立的长庚医院，收费标准比别的医院低得多。他多次捐助社会福利和公共事业，而且出手慷慨惊人，曾一次捐给一家医院2.5亿元新台币，用于医院的扩建改造。

在今天这个社会里，有钱并不能为所欲为。也许王永庆正是因为知道这一点，才“夹紧尾巴做人”，以期得到进一步发展，而不是因为自己挥霍奢侈，玩物丧志，而使自己失去进取意志，最终导致自己的企业在商战中全军覆没。

进一步讲，在危机四伏的商战中，谨慎从事，周密筹划，方能稳操胜券。从这个意义上讲，“夹紧尾巴做人”，已大大超出“做人”本身了。

## 2、做生意不是为了委派头

经商者必须精通厚黑学。那些不懂厚黑学的商人是怎样的一副德性呢？啊！真是派头十足啊。从银行获得融资，开起一个装潢得富丽堂皇的店铺，坐等顾客上门。只是消极地守株待兔，却很少积极地采取攻势，上门服务、挨户推销。简直像庙里的菩萨等待善男信女进香奉献一样。

口里叫着“顾客至上”，但是这样的态度却不免令人怀疑，到底是店主至上？还是顾客至上？

过去，老街房挂账是生意人最头痛的事。所以对这些老主顾不得不调高价钱，但是无论如何还是要服务到家。这些老板可称为“厚”的典范。

现在挨家挨户推销商品的推销员非常普遍，但是只要当起老板，那么就雇用几个推销员，自己会在店铺的后面角落，或躲到办公室里。俨然是董事长的派头，决不愿意挨户推销，服务到家。这实在是一件不可思议的事。

由于这种风气的熏陶，许多生意人一开始就想要董事长的派头。什么没有开店的本钱没法做生活啦，什么找不到可以便宜进货的批发商，雇用推销员没有什么利润啦……都是一些以为做生意就是耍派头的错误观念。这可以说是忘了生意的基点，做生意是为了抹下面子，不是为了耍派头的。

本来商场如战场，做生意就是战斗，你说西装革履，文质彬彬，怎么跟人“战斗”？生意人就是粗鲁的武人，不是斯文的绅士。

所以，要做生意，那么从背包袱、挨户推销做起怎么样？这样不必要店，不必要办公室。有点资本，买辆平板车好了，从这个起点开始，培养自己的商人厚黑本性，那么未来的大商人大赢家就是你。

## 3、用“厚”坦然面对拒绝

日本企业家土光敏夫的“盒饭战术”生动地体现了“厚”的魅力，成为经营者的典范。

1946年4月，土光敏夫被推举为石川岛芝浦透平公司总经理。当时，日本刚刚战败，百姓生计窘迫、一日三餐不保，企业的发展更是困难重重，其中最大的困难就是筹措资金。即使是那些著名的大企业，资金也相当紧，更何况芝浦透平这种没有什么背景的小公司，就更没有哪家银行肯痛快借钱给它了。土光担任总经理不久，生产资金的来源就搁浅了。为了筹措资金，土光不得不每天去走访银行。

一天，土光端着在车站上买的盒饭到第一银行总行，与营业部部长谷川重三郎（后升为行长）商议贷款事项。

“今天无论如何都得借，借不到就不回去了。”土光一上来就摆出了不达目的誓不罢休的气势。

“可我的手头没有能借给你的款项呀。”长谷川则装出爱莫能助的无奈之态。双方你来我往，谈了半天也没谈出结果来。

时间过得飞快，一看到疲倦的长谷川有点像要溜走的样子，土光便慢条斯理地拿出了带来的盒饭，说：“让我们边吃边谈吧，谈到天亮也行。”此时的土光抱着一个信念，绝望即为希望，硬是不让长谷川与营业员走开。

对于土光的这个“盒饭战术”，长谷川只好服输，最终借给了他所希望的款项。

后来，为了使政府给机械制造业支付补助金，土光曾以同样的方式向政府开展申诉活动。于是在政府机关集中的霞关一带就传开了“说客”土光的大名。

土光的“盒饭战术”表现上似有点软磨硬泡的无理性，实际上却以自己的“厚”感动了对方，从而达到自己的目的。

## 委曲求全，用“厚”渡过经营难关

厚黑学认为“脸厚”、“能忍”是一种聪明的技巧，这种技巧不仅适用于个人处世，也适用于企业经营。委曲求全法，就是企业经营者在其经营活动中，在遇到被别人误解、轻视、侮辱的时候，采取“厚”的策略，宽大为怀，勉强迁就，以求得更多顾客的理解和同情，从而达到促进产品销售和企业发展的目的。

1978年11月，李·艾科卡出任濒临倒闭的克莱斯勒汽车公司总裁。为了渡过难关，艾科卡采用了节省开支的一系列办法。

1979年夏季，公司的经济状况日趋恶化，亏损日益严重，仅靠节省开支已不能解决问题。只有向外边求援，向政府求援。尽管向政府求援是艾科卡极不愿意做的事，但为了企业的生存，他不得不屈尊降贵，委曲求全。

克莱斯勒公司一开始试图争取国会支持，要求将有关汽车业的管制冻结两年。这个议案没有被受理，他们又开始为获得一种退还税收的贷款活动进行游说，最后才决定申请贷款保证。这一举措首先受到了美国制造协会的很大抵制，但艾科卡沉着应战，毫不气馁。为了得到贷款保证，艾科卡不得不像个被告和乞丐一样到国会各个小组委员会面前接受质询。参众两院的听证会场的设计就是为了吓唬人的。议员们居高临下，坐在高出地面几尺的会议桌后，俯视会场。证人必须抬起头来才能看到询问者，这对证人的心理是极不利的。艾科卡必须坐在厢内，一个小时接一个小时地说明问题，为克莱斯勒的所谓“管理上的罪过”接受审判。这种屈辱他是永远不会忘记的。事后艾科卡感慨地说：“到国会作证是世界上我最不愿意干的事。”为了使贷款申请获得批准，艾科卡不得不对议员施加影响，让他们从人道主义而不是意识形态的角度考虑问题。艾科卡还亲自去白宫找过卡特总统，并得到了他的支持。

经过艰苦的努力，国会终于通过了向克莱斯勒公司提供15亿美元的贷款保证的决定。这比公司要求的10亿美元还多5亿美元，外援问题解决后，艾科卡开始实施公司复兴计划，1980年克莱斯勒公司扭亏为盈，1984年公司赢利24亿美元，又堂堂正正地成了“美国第三大汽车公司”。

运用委曲求全的谋略不仅要求企业要建立健全监督和激励机制，同时还要求企业经营者和员工有着良好的思想素质。目前，不少商家都积极奉行“顾客是上帝”，“顾客永远是对的”的经营思想，其实质是委曲求全谋略的具体运用。

## 用“厚”拉近与员工的感情，增加企业的凝聚力

### 1、创建一个富有合作精神的内部环境

厚黑经营者认识到：在现代日益激烈的企业竞争中，欲取胜单靠产品质量、服务等因素远远不够，必须有良好的管理用人方法。凭着这种用人方法形成企业管理的优势，增强整个企业的竞争力。那么，身为企业主管，怎样才能增加企业的凝聚力？只要抓住控制关键问题、关心下属、加强与人才的沟通、公正用人。上下平等、人人合作这六点，企业的凝聚力就会自然而然地增强。

美国麦考密克公司成立之初也还顺利，员工收入和企业利润的增长都比较快。但是，公司创始人 W·麦考密克是个个性豪放。带有浓厚江湖义气的经营者，其经营方式逐渐落后于时代。虽然苦心经营了许多年，公司渐渐变得不景气，以致陷入裁员减薪的困境，几乎马上就要倒闭了。此时，W·麦考密克患病去世，公司总裁由 C·麦考密克继任，人们希望他能重整旗鼓，恢复公司的元气。

新经理胸怀壮志，表示不把公司搞好决不罢休。所以他一上任就向公司的全体员工宣布了一条令人吃惊的、与以前截然不同的措施：自本月起，全体员工薪水每人增加 10%，工作时间适当缩短，并号召大家：“本公司生死存亡的重任落在了诸位肩上。希望大家同舟共济，协力渡过难关。”原先要减薪一成，今后提薪一成，而且工作时间还要缩短，员工们顿时听呆了，几乎不敢相信自己的耳朵，继而对年富力强的新经理的做法表示由衷的感谢。从此，企业凝聚力大增，全公司上至总经理，下至普通员工，共同努力，一年之内就扭亏为盈了。

本田公司是在美国制造日本汽车的第一家，也是第一个将日本小车返销到日本的制造商。那么，本田的美国制造有限公司（HAM）是怎样创造出了一个培养合作精神的内部环境的呢？

在 HAM，你是看不到私人停车场的，更看不到私人餐厅，而这些在其他国家的一些大公司里则是司空见惯的。本田公司的员工，从流水线上的工人到工厂的经理，每个人都在同一间餐厅内就餐，工程师们和经理们不仅与生产工人并排坐着用餐，而且在大多数的时间里，还与工人们车间里一同工作。他们不仅仅是在贯彻实施新的设想，更多的是亲身投入到零部件的装配等具体工作中去，而不在于自己的双手是否能被弄脏。同样的，HAM 中没有私人办公室，代之而起的是宽敞、开放式的办公场地，人人肩并肩地伏案工作。

本田公司创造了一个培养合作精神的工作环境。不设置私人办公室、停车场和餐厅，鲜明地显示出本田不愿将他的员工分割成精才和庸才两个阵营，使每一个本田人都感觉到他或她同属于一个集体。

创业之初，公司创始人本田宗一郎就大力强调青年人的作用。他坚信必须有最杰出的人才来为公司工作；资深职员从来不是高级职位的优先人选。他十分欣赏青年人渴望向陈规陋习挑战的开拓性思维方式，青年员工被鼓励说这类话：“哪里的低级职员不敢于向他们的上司职员挑战，哪里就没有进步。”由此可见，人人平等、人人合作的内部环境是激励人们奋发进取、天天向上的重要因素。

20 世纪 90 年代初，韩国浦项钢铁公司已成为世界第三大钢铁企业。在 20 多年的时间里，浦项能取得如此辉煌的业绩，主要在于作为创始人的朴泰俊在浦项培育出了独具特色的企业文化，形成了和谐的“一家人”气氛。

在浦项，从普通工人、行政秘书到副经理，都身着金黄色的工作服，管理人员穿米色夹克衫。公司还一改过去实行的蓝领和白领工作者分开的两种工资单，形成奖励资历与能力的单一工资制度。公司的职务晋升制度使普通工人与职员处于同等地位，干什么工作取决于个人的能力。即使得不到晋升，每位职工每年也能拿到相应的薪金增额。资历在公司中有重要

作用，两人相遇，年轻者要向年长者鞠躬；计算退休金，工龄是一个重要的参数。公司还鼓励职工终身学习，不断提高技术和能力。浦项的“技术能手”和“技术圣贤”是最受尊敬的人。公司的各类人员中的收入差别也较发达国家低得多，工人和总经理一样，每月领取基本工资和一笔按比例发放的奖金。

为了追求人与人的和谐，公司形成了许多制度，使得职工和决策者之间保持独特的联系。如“直接邮寄制度”规定，任何职工都可以把自己的意见和建议直接寄到总经理手中。管理人员还定期与全体职工进行交流，包括每月一次的车间会和每周一次的监督会，从而形成了有效地进行上下沟通的信息网络。公司处理工人和管理部门之间的矛盾，都是通过 16 人组成的劳动关系委员会。该委员会由 8 名管理人员和 8 名工人组成，它还决定一年一次的工资增长数额。

浦项还注意用崇高的精神鼓舞人、教育人。其中，爱国主义教育是一项重要内容。每天下午 5 点，所有职工都起立，面向国旗，倾听国歌。朴泰俊在就职演说中反复谈到的主题是“钢铁爱国主义”，反复提到的要求是勤奋工作和自我牺牲。浦项的职工具有坚定的爱国主义精神和强烈的自豪感，其具体表现就是对企业的忠诚心和对本职工作的强烈责任心。

## 2、重赏之下必有勇夫

日本的一个青年烟中伸夫，在京都花了 3 亿日元建了一所“京都贵妇人大饭店”。

他的经营手法跟别人不同。开业典礼时，没有招待任何一位同行的老板。雇佣的员工，全是 20 岁左右的充满朝气和活力的年轻人。他对员工们说：“这个大饭店是个可容纳 150 人的旅馆。员工只有 12 个人。与国内其他旅馆业一间套房平均有员工 1.5 人相比较，确实够少了。但是我会给你们优厚的薪金。你们自己事实上就是老板。”

“士为知己者死”。这种不把员工当下人的经营手法收到了显著效果。

本来要 50 名员工才做得好的工作，因为这些年轻人被老板看重，他们都心甘情愿地拼命卖力。因此，12 个人把工作做得尽善尽美，每个月的营业额都直线上升。

这 12 个青年人的奖金比他们的薪金还要多。收入多了，即便非常累也不计较了。很会用人的烟中，在百业竞争激烈的今天赚了大钱。

## 3、用爱充分调动员工的工作积极性

《孙子·地形篇》中云：“视卒如婴儿，故可与之赴深溪；视卒如爱子，故可与之俱死。”意思是说，将帅对士卒能像对待婴儿和自己的孩子一样，士卒们就可以为将帅去赴汤蹈火。厚黑经营者指出：企业经营者如同统帅千军的将领，惟有尊重、爱护。关心员工，注重培养与员工的感情，“视员工着婴与爱子，方能备受员工的信任和爱戴，充分调动员工的工作积极性和创造性。法国企业界有句名言：“爱你的员工，他也会百倍地爱你的企业。”国内外不少成功的企业经营者都从实践中悟出了“爱员工，企业才会被员工所爱”的道理，已特别重视情感管理。过去那种劳资对立，尊卑分明，等级森严，动辄惩罚职工，以管、卡、压为主的警棍管理方式已失去市场，一种洋溢着浓厚人情味的、开放式的情感管理正在兴起。情感管理法，就是企业经营者及其管理人员用自己的智慧、品格去影响员工，用自己的真情、热诚去感化职工，身先士卒、以身作则，通情达理、情理分明，关心理解、不偏不倚，从而激励员工同心同德，共同关注企业的发展。

日本的企业家很重视企业的“家庭氛围”，在寻求和建立员工与企业之间的“情感维系的纽带”方面取得了丰富的经验。他们提出要把企业办成一今“大家庭”，因而注意为员工搞福利，当员工过生日、结婚、晋升、生子、乔迁、获奖之际，都会受到企业领导人的特别祝贺，这一做法又的确使得不少员工感到：企业就是自己的家。

日本的桑德利公司总裁岛井信治郎听到雇月们抱怨“房间内有臭虫，害得我们睡不好。”他便在晚上一个人拿着蜡烛在屋子里抓臭虫。后来对公司的发展起了重要作用的佐田在刚进入公司不久，他的父亲去世了，岛井信治郎率领全体员工到殡仪馆帮忙。丧礼结束了，岛井

信治郎又叫了一辆出租车，亲自送佐田和他的母亲回家。佐田后来当上了主管，常对人提起这桩事：“从那时起，我就下定决心，为了老板即使是牺牲生命，也在所不惜。”

日本杰出的企业家土光敏夫，身为东芝公司总裁，经常深入基层和职工家庭访问，他每天早晨7点30分准时坐在敞开大门的办公室里，恭恭敬敬地听着职工(上自高级工程师，下至操作工)提建议。为了更好地接近群众，消除心理隔阂，他主动地把个人专享的浴室、厕所、厨房等特殊待遇全部废除，以一个普通人的身份出现在职工之中，东芝公司在他这种充满“人情味”的管理下，终于成为国际电子工业的超级明星。

美国惠普公司十分注重尊重、体贴员工，培养与员工的感情。公司创始人惠利特说：“惠普公司的传统是设身处地为员工着想，尊重员工，并且肯定员工的个人成就。”该公司也是这么做的：在70年代经济萧条时期，他们坚持不裁员，上下一致渡过难关。

惠普公司还用定期举行“啤酒联欢会”的办法来维系与员工的感情，增强“家族感”。此时此际，全体员工可以畅怀痛饮，

一醉方休。豪饮中，穿插着各种节目，必不可少的“节目”是唱公司的歌，宣读公司的宗旨，公布公司的经营状况。公司领导频频举杯，大张旗鼓地表彰每一位值得表彰的职工。也正是在这个时候，员工们七嘴八舌，无所不谈，感情在杯盘之间流动，上下左右之间的距离拉近了，亲近感情增强了，家族感上升了，员工们感到自己没有冷落，而是受到公司的重视，因而激发起一种更加努力工作的热情。

## 执着创业，不耻请教

成功的经营必须同时具备“厚”和“黑”的功夫，美国福特汽车公司的创始人亨利·福特有着执着的创业精神，他十分善于学习，从来不耻于向人请教。

亨利·福特是农家子弟，但他从小对农事毫无兴趣。他认为，跟着慢吞吞的马后面犁田，实在太浪费时间，所以，他想制造出便捷有效的机械来代替人力、畜力。有一次，亨利·福特乘马车去底特律。途中，他生平第一次见到一辆不用马拖、自己能行走的蒸汽推动的车子。趁着这辆蒸汽车停下来时，福特向驾驶员问了一大堆有关性能、操作方法的问题。回家后，他做了个木质车身，又用一个二加仑的油桶当作锅炉，试图推动他的非“机车”。带着这样强烈的创业愿望，17岁的亨利·福特就到底特律的汽车制造公司就业了。可是，只干了6天，他就辞职了，原因是“该公司先进员工必须花费好几小时才能修复的机械，我只要30分钟就修好了，使那些先进员工对我感到嫉妒不满”。

1891年，亨利·福特进入爱迪生电灯公司工作，仍致力于设计自己的“自动马车”，1896年，他的愿望实现了。1899年，亨利·福特成功地制造了三辆汽车，被公认为这一领域的先驱。1901年，亨利成立了福特汽车公司，但1902年就散伙了。1903年6月，亨利又重新创立了福特汽车公司，他设计制造的“A型车”销路奇佳，一年多时间里销出1000多辆。后来，亨利又设计了N型车、R型车、S型车，都十分畅销。1908年，具有划时代意义的“T型车”诞生了，此车先后共销出1545878辆，为普及小汽车做出了贡献。到1925年10月30日福特公司的工厂里一天能造出9109辆“T型车”，平均每10秒钟出1辆，从而创造了世界汽车生产史上的奇迹。

之所以能取得如此辉煌的成绩，这与亨利·福特虚心求教，敢于创新的精神是分不开的。他正是凭着这种精神，创立了“福特生产方式”——流水线生产。

1908年，亨利·福特决定聘请管理专家活尔·弗兰德斯进厂，协助进行生产方式的变革，并允诺，如果弗兰德斯能在12个月内生产出1万辆车，给他2万美元奖金。最后，1万辆车的年度生产目标提前实现了，此时弗兰德斯虽然另创自己的公司去了，但亨利·福特却从他那里学到了大规模生产所需的技术管理知识。

1913年8月，亨利·福特决定，把技术员C·W·艾夫利和威廉·克朗在发动机、主轴、磁电机组装三条供给线上使用的“运动中的组装法”推广到总装配线上，此举获得成功，从此大批量流水线生产方式产生了。一时间，亨利·福特成为美国人心目中的“民族英雄”。

惟有“黑”者才能执着创业，只有“厚”者才能不耻请教，这正是福特成功的秘密。

## 以己之长，攻人之短

### 1、扬长避短、优化服务

厚黑经营者非常注重在激烈竞争的市场上寻找立足的方法。

位于河南省郑州市区的郑州市钟表眼镜批零商店，是全国最大专业眼镜店之一，曾一直垄断着郑州市及周围地区的眼镜销售市场。正当这家批零商店自得其乐吃老本的时候，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。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、嘴甜价廉的优势同时堵住了郑州市钟表眼镜批零店的财路。

面对这严峻的形势，郑州市钟表眼镜批零店冷静地分析了市场情况。个体户的优势是进退自如，作价灵活，但大都缺乏过硬的技术，配镜质量无保证，也无力造成经营上的声势。于是，他们制订了“扬长避短、优化服务”的战略。

首先缩减低档眼镜的销售量，以避开个体户订价灵活的优势；其次增加了中、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。在广泛宣传的基础上，他们还开展了“儿童眼镜百日服务”的活动，儿童配镜减价一半，免费验光，并聘请了三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，他们还专门购置了五辆摩托车，为儿童把配好的眼镜送至家门或学校，大大方便了顾客。

### 2、最少的保费，最高的保障

厚黑经营者懂得，为了“赢利”，可以“让利”。

某人寿保险公司的筹备工作较为匆忙而仓促。当时该人寿保险公司的店面设在一条繁华热闹的商业街上，办公室的规模是10张桌椅和一套沙发，10位员工。

保险业不同于其他制造业，制造业贩卖的是有形的商品，而保险业所提供的是完善的服务与安全的保证，所以保险单的设计，对于人寿保险来说是非常重要的。但是，该公司却没有一个能设计保险单的人才，向同业索取，又遭到婉拒，弄得大家一筹莫展。在这种情况下，经理灵机一动，指使公司职工去投保别家的人寿保险。不到3天，市面上的8家人寿保险公司的各种保单，都统统搜集齐了。

他们首先研究8家人寿保险公司的各种保单，分析其优点与缺点、保费、投保内容、理赔项目筹。

经过细密的研究后，该人寿保险公司设计出了自己的保单，其特点：保费每月比其他8家公司便宜1块钱，在理赔项目上，飞机失事或火灾身亡，理赔金额是其他8家公司的5倍。

于是，该人寿保险公司打出的广告是“最少的保费，最高的保障”。如此实惠的“新产品”，当然在同业之间占有优胜地位，颇有竞争力。该人寿保险公司就此初战告捷。

### 3、用价格优势击败对手

日本经营者个个是厚黑高手。日本商品充斥欧美市场的重要原因是，其价格明显低于国内市场价格，甚至部分商品价格低于其生产成本。经营学家把这称之为倾销。

日本人并不关心西方国家对他们使用不公平贸易手法的谴责,重要的是他们以低价占领了相当大的市场份额,使其庞大的生产能力得以充分发挥,并由于大批量的生产使成本降低成为可能。

日本芯片攻势的结果是,15个美国竞争者中的13个被赶出比赛。他们受不了日本的低价。欧洲公司也曾推迟扩大芯片生产,原因是市场不景气。然而,当需求增加,价格上扬时,市场已落入日本人之手。布鲁塞尔的贸易专家麦歇尔·施德认为:“这将使计算机生产商致命地依赖于日本的芯片生产者。”恶果已经出现。

日本人在开始进军国际市场时没有引起什么骚动。他们被认为是新手。日本人打破了平等贸易的传统。他们扩大出口,并完全清楚这会毁掉进口国的有关工业。能从那里进口点什么,他们可不去想。

日本人打美国电视机市场,是件令人难忘的事。按照通常的标准,这与其说是贸易,不如说是一场袭击。

日本人首先填满了小型电视机市场的缝隙。在那里,他们探清行情,联系商人,之后有条有理地准备对价值10多亿美元的标准屏幕彩电市场发动总攻。当美国彩电库存空虚时,数千只集装箱的日本彩电便乘机运进美国。美国人还未品过味来,日本人的第一次进攻浪潮就冲破了边境的海关。仅仅18个月,日本彩电在美国市场上的比重就由14%猛增至23%。没过多久,美国电视机生产厂家就出现了赤字,而且连挽回的机会都没有了。一场屠杀之后,日本人以低价收买了许多美国公司。索尼、东芝、日立等公司顺势一举闯入美国,在那里建立了一批新的家电生产企业。今天,整个美国的家电业已为日本人所统治。

在美国市场上的成功,促使日本人将这种战术应用到世界各地。瑞士企业顾问海耶克总结说:“在对手未从市场上消失之前,日本人是顾价格的。”

日本人还将其出口像发射激光一样对准一些购买力低的国家,并只对准几种商品。这种被称为“激光销售”的方法使日本人占领了很多高利润的消费品市场。很多国家的钟表、照相机。音响、摩托车、录像机、办公用品的精密仪器等都打上了日本商标。

与此同时,日本公司也开进了外国市场,至于时间、地点,则由他们内部协调。

倾销的方法被证明是极有效的。为此,欧共体不得不每年对日本商品进行60至104项反倾销调查,结果证实,2/3被调查的日本商品的价格构成是不合理的。

通过价格战占领市场,对发起者来说,损失是暂时的。日本人愿意付出代价,因为这可以把对手赶进废墟。当对手无还手之力时,他们便作为胜利者提高价格,补回以前的损失。日本人已经证明了这一点。

经营者不能只顾眼前赢利的“面子”,就像中国武术里的花架子一样,好看,但不实用。为了长久的利益,必须具备高深的厚黑功夫,暂时赚钱少的干,暂时不赚钱的也干!具备了这种功夫,就是一种长处,以己之长攻人之短,在市场上你就会所向无敌,无往不利。

## 时刻睁大警惕的慧眼

商场如战场。在这一领域中,各种“厚”、“黑”的手段都可能被采用,其中有些手段甚至是“卑鄙”的。

美国阿克森公司和英国塞勃公司在一桩钢铁生意的谈判中,势均力敌,于是阿克森公司先用“美女”引诱对方谈判代表杰夫,使其沉迷于女色不能自拔,巧妙地套取了杰夫的密码箱的密码,继而又用“调虎离山”之计,让杰夫离开自己的密码箱,阿克森公司顺利地窃取了密码箱中的底价本。

由于阿克森公司掌握了对方的谈判底价,在后来的谈判中占据了主动,最终迫使对方以最低价格成交,致使对方公司白白失去了近一千万美元的利润。

事情经过是这样的……

一个仲夏的夜晚。英国利物浦国际机场，一架飞往美国的波音七四七飞机，像颗炮弹似地从跑道上斜射向蓝黑色的夜空。

机舱里，有一位 30 多岁男子正养精蓄锐。他名叫杰夫，是利物浦塞勃折船公司的总裁助理。

杰夫虽然进入塞勃公司仅数年，但凭着他聪颖的天资、踏实的作风、灵活的方法，总是能胜任工作。不仅如此，杰夫还练就了一手察言观色、随机应变的本领。在商务谈判中往往能出奇制胜，令对手措手不及，防不胜防。因此，总裁对杰夫大为赏识和器重，经常将一些棘手的任务交给他去完成。

这次，杰夫就是奉命往美国阿克森钢铁公司去办理一桩大生意的。

目前，一些国家经济建设发展很快，对钢铁的需要也相应增多。美国阿克森钢铁公司因此生意日隆，行情看好，一度出现供不应求的局面，其轧钢的钢坯仅够两个月使用。该公司对此如坐针毡，到处求援。

塞勃公司得到情报后，立即派杰夫作为公司的全权代表连夜乘飞机前往阿克森公司，洽谈促销钢坯业务。

经过若干小时的飞行，飞机终于顺利到达美国。

精明的杰夫提着密码箱走下了飞机后，随着阿克森公司专程来接机的人，立刻坐上一辆红色的出租车，很快就消失在黑沉沉的夜幕之中……

第二天，双方立即开始谈判。

在谈判桌上，双方针锋相对，势均力敌。阿克森公司坚持每吨 115 美元，而杰夫认为，按目前钢铁销售行情以及钢坯实际成本，每吨应为 160 美元。

阿克森公司谈判代表一筹莫展：价格是降，还是升？如果降，那比例是多少？如果升，那比例又是多少？此时此刻，连阿克森公司总裁施第文也毫无主见，他知道自己公司遇到了一位可怕的对头。

西方有句名言：战胜男人可以用女人。老奸巨滑的施第文决定动用美女间谍阿里克茜丝。

阿里克茜丝是阿克森公司派往附近大酒店的女招待。这家大酒店不是阿克森公司所办，但许多来阿克森公司谈生意的人员都住在这儿。

杰夫一来到大酒店，便被阿里克茜丝的美貌深深地打动，尤其是她的热情、诙谐和高雅的气质，更使杰夫如痴如醉，好象堕入仙境。然而，要事在身，杰夫不敢纵情放肆。

阿里克茜丝似乎对杰夫很有好感，真有点知心人相见恨晚之味道，一有机会便主动凑过去，和杰夫聊几句。一天晚上，已经下班的阿里克茜丝主动邀请杰夫到一家舞厅去逍遥。

舞厅的灯光若明若暗，在缠绵婉转的乐曲中，阿里克茜丝紧贴着杰夫如痴如醉。杰夫深情地凝视着怀中的阿里克茜丝，发现她那双明媚的大眼睛是那么楚楚动人，脸上已微微发红，嫣红的嘴唇半张半闭，像是在倾诉着什么。

搂着如此美妙动人的少女跳舞，杰夫早已按捺不住。阿里克茜丝看在眼里，暗自庆幸。

从舞厅出来，返回杰夫的住房，已是夜深人静的时候。

杰夫兴致甚浓，他喝了杯白兰地，痴痴地看着阿里克茜丝，见此情景，阿里克茜丝十分动情地抚了一下自己的肩，她身上的长裙悄然飘落下来，杰夫早已心猿意马了，他喃喃道：“我……爱你。”便疯狂地拥抱了阿里克茜丝……

阿里克茜丝边穿衣服，边娇声娇气说道：“亲爱的，你应该送我一件礼物……”

杰夫以为她要钱，连忙从衣袋里掏出二百英镑递给他。

阿里克茜丝没有去接，而是伸出柔美的双臂搂住杰夫的脖子，在杰夫耳畔呢喃道：“你以为我是那种女人吗？我是真心地爱你，只希望能得到你的一件小礼物作纪念，我就心满意足了。”

其貌不扬的杰夫第一次听到漂亮的姑娘对自己说这样的话，早已神魂颠倒，如痴如醉，立即转身取出黑色的密码箱，从里面取出一个昂贵而精致的胸针，这是他昨天才买的，准备回国时送给自己妻子的，现在却“移花接木”，排上用场，就给这位貌若天仙，通情达理的情人吧。

然而，精明的杰夫却犯了一个致命的错误，正当他打开密码锁时，阿里克茜丝早已暗暗留意，心怀鬼胎了。

杰夫做梦也没有料到，这位漂亮的姑娘看起来柔情似水，但太出乎意料了。此时此刻，精明过人的杰夫竟失算于这位弱质女子。

第二天早上，阿克森公司突然告诉杰夫，谈判因故暂时中止。这是阿克森公司使的缓兵之计，准备调这个老虎离开自己的“箱山”。

杰夫独自一个人在房间里，倍感空虚无聊。阿里克茜丝来到房间清洁卫生。杰夫一见这位美人，又想重温旧梦，但阿里克茜丝却不愿。

望着杰夫那副失魂落魄的样子，阿里克茜丝认为时机已到，便借口称自己下午休班，邀请杰夫陪自己出去游玩。

心如火燎的杰夫早已神魂颠倒，唯命是从。

下午，杰夫喜滋滋地拥着美丽的阿里克茜丝，钻进阿里克茜丝的小汽车。小汽车飞快地驶向郊外……

此时此刻，另一名女招待悄悄潜入杰夫的房间，她也是阿克森公司安插在这家酒店的女间谍。她根据阿里克茜丝所说的号码，用了将近一个小时，才将这个被称为世界上最保险的密码箱打开，用相机一一拍个清清楚楚。

胶卷冲洗出来后，令阿克森公司保安部门费解的是，材料上没有什么详细的文字，只有乱七八糟的数字和符号。

20000TGLP

40000TGKP

80000TGIP

300000TGGN

但保安部门还是立即将它上交给总裁。

阿克森公司总裁施第文是一个很精明的企业家，他拿着这张如同天书的图片，反复思量，心想必有内情，否则，杰夫决不会把它锁在密码箱里。施第文沉思片刻，随即神采奕奕。前面的数字显然是多少吨，后面英文字母一定是最底价。

好狡猾的狐狸！施第文不胜感叹。

接着，施第文总裁会同保安部门立即动用计算机破译。不大一会儿便知详情。

20000 吨(160 美元 / 吨)

40000 吨(150 美元 / 吨)

80000 吨(130 美元 / 吨)

300000 吨(118 美元 / 吨)

苦思冥想的施第文终于心花怒放了。因为，在商业谈判中，底价相当重要，直接关系到双方利益。谈判一方如能摸清对手的谈判底价，便可以从容对付，制定出详细而又周全的应付方法，最大限度地发挥自己的优势，迫使对手做出最大限度的让步，最终让自己最便宜购进。

阿克森公司掌握了塞勃公司的谈判底价，这意味着他们在这场谈判中，将占据很大的主动。新一轮谈判开始了。

阿克森公司由于有了底，因此提出了购买 30 万吨钢坯的要求，并希望价格相应降低，每吨 115 美元。

杰夫听后大吃一惊，对手的数量和价格怎么和公司总部要求差不多？

临行前，公司总裁曾特地叮嘱，应利用各种机会，为公司多赚钱，底价只可作最后参考用。想到这里，杰夫心里直发虚，对手太厉害了，这回非泡汤不可了。

正如施第文所想，杰夫提议，如买 20 万吨，每吨 123 美元，阿克森公司不愿意，并威胁道，阿克森公司已尽最大努力，做了最大限度的让步，如果塞勃公司还是固执己见，寸步不让，阿克森公司只好另寻渠道。

杰夫一听，对手来势凶猛，预料这天坚持下去必以失败而告终，这可要使公司失去一笔大生意。他心想，丢掉这笔生意自己就是本事再大也担不起责任啊！

半小时后，双方磋商，阿克森公司同意做一点小小的“让步”，以每吨 123 美元成交。

由于“军机”泄露，塞勃公司白白少赚了近 1000 万美元。

当垂头丧气的杰夫走进埃森机场的候机室时，一位机场的服务员交给他一个小包。杰夫打开一看，原来是自己送给阿里克首丝的那件礼物，即胸针。这时，杰夫恍然大悟，连连捶头顿足，灰心丧气地说：“唉啊！好一个绝妙美人计！”

杰夫的失策实在值得经营者弓似为戒。厚黑者懂得：“天下没有免费的午餐”，当各种各样的“好处”突然降临在你身边的时候，一定要睁大慧眼，时刻不能忘了商不厌诈，别人随时都可能不择手段地对付你，除非你厚黑的功夫过硬，不然就很容易上当吃亏。