

WU YU MIOU

SANSHILUJI ZHIHUI YUNCHOU

悟与谋

三十六计智慧运筹

寿思华◎编著

广西人民出版社



图书在版编目 (CIP) 数据

悟与谋：三十六计智慧运筹/寿思华编著. —南宁：广西人民出版社，
2007.11

ISBN 978-7-219-05950-0

I. 悟… II. 寿… III. 三十六计 - 应用 IV. E892.2

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2007) 第 142578 号

策 划 江 淳 李筱茜
责任编辑 夏 源 李克平
责任校对 张泉英 周月华
装帧设计 雅泰书装
印前制作 南宁市雅泰文化传媒有限公司

悟与谋

——三十六计智慧运筹

寿思华 编著

出版 广西人民出版社

(邮政编码：530028 广西南宁市桂春路6号)

发行 广西新华书店

印刷 广西民族印刷厂

开本 960 毫米 × 650 毫米 1/16

印张 16

字数 250 千字

版次 2007 年 11 月第 1 版

印次 2007 年 11 月第 1 次印刷

书号 ISBN 978-7-219-05950-0/F · 713

定价：22.00 元



目 录

- 1 绪 论 （总 说）
- 5 第一章 胜战计之一 瞒天过海
——隐蔽意图，突然出击
- 8 第二章 胜战计之二 围魏救赵
——分散对方，攻其薄弱
- 15 第三章 胜战计之三 借刀杀人
——明判局势，借力谋胜
- 21 第四章 胜战计之四 以逸待劳
——以静制动，把握主动
- 28 第五章 胜战计之五 趁火打劫
——瞄准弱点，迅击成功
- 34 第六章 胜战计之六 声东击西
——诱其主乱，攻其不备
- 40 第七章 敌战计之一 无中生有
——由假变真，由虚变实



- | | | |
|-----|------|---------------------------|
| 46 | 第八章 | 敌战计之二 暗度陈仓
——示假掩真，用奇取胜 |
| 53 | 第九章 | 敌战计之三 隔岸观火
——稳坐观察，寻机取利 |
| 60 | 第十章 | 敌战计之四 笑里藏刀
——外柔内刚，杀机暗藏 |
| 66 | 第十一章 | 敌战计之五 李代桃僵
——舍小取大，丢卒保帅 |
| 73 | 第十二章 | 敌战计之六 顺手牵羊
——善抓机遇，赢取利益 |
| 79 | 第十三章 | 攻战计之一 打草惊蛇
——察准实情，指导行动 |
| 85 | 第十四章 | 攻战计之二 借尸还魂
——用无用者，借以兴事 |
| 92 | 第十五章 | 攻战计之三 调虎离山
——诱离根本，寻机打击 |
| 98 | 第十六章 | 攻战计之四 欲擒故纵
——欲以取之，必先纵之 |
| 105 | 第十七章 | 攻战计之五 抛砖引玉
——以假乱真，弃小获大 |



- 111 第十八章 攻战计之六 擒贼擒王
——抓住关键，提纲挈领
- 118 第十九章 混战计之一 釜底抽薪
——断根堵源，以柔克刚
- 125 第二十章 混战计之二 浑水摸鱼
——利用混乱，巧取利益
- 131 第二十一章 混战计之三 金蝉脱壳
——以假示真，出奇制胜
- 137 第二十二章 混战计之四 关门捉贼
——设谋诱导，迫其就范
- 143 第二十三章 混战计之五 远交近攻
——顺应时势，择优而行
- 150 第二十四章 混战计之六 假途伐虢
——寻机而入，拓展图强
- 156 第二十五章 并战计之一 偷梁换柱
——改换其本，迅击取胜
- 163 第二十六章 并战计之二 指桑骂槐
——巧妙迂回，另辟胜道
- 169 第二十七章 并战计之三 假痴不癫
——沉着谋划，相机而行





- 176 第二十八章 并战计之四 上屋抽梯
——诱之以利，势为必取
- 183 第二十九章 并战计之五 树上开花
——借助它力，发展自己
- 188 第三十章 并战计之六 反客为主
——循序渐进，争取主动
- 195 第三十一章 败战计之一 美人计
——攻其弱点，夺其志气
- 202 第三十二章 败战计之二 空城计
——真真假假，引其错觉
- 209 第三十三章 败战计之三 反间计
——以假对假，借力打力
- 216 第三十四章 败战计之四 苦肉计
——混淆真假，相机取利
- 223 第三十五章 败战计之五 连环计
——百计迭出，智谋取胜
- 230 第三十六章 败战计之六 走为上
——以退为进，转劣为优



自序



谋略，是人类智慧的结晶和体现，是人类实践经验的总结，是竞争（包括军争和商战）制胜的法宝。掌握和成功地运用谋略，就为竞争的胜利铺平了前进的道路。

关于指导战争的谋略，多得不可胜数，其内容不仅涉及壮大国家力量，培养和选拔指挥员，训练士卒，决定作战目标和作战的方式方法，还涉及作战前的动员准备、补给，及其战后的休整、补充等。现代社会中，工商经营的谋略，同样是多种多样的，其内容同样涉及增强经济实力，培养、造就和选拔经营管理者，培训员工，决定竞争的目标和竞争的方式方法。此外，还要做好员工的教育动员工作，以充分调动他们的积极性；搞好供应和销售，以确保生产的连续性；不断调整经营思路和内部结构，以永葆企业的活力。战争与工商经营，都有同一道理，那就是需要谋略的指导，需要运用谋略。

古今中外的军争与商战，是同义异形的表象，其实质都是双方进行决胜负的竞争。只不过军争为流血牺牲的“争”战，而商战是不流血的“争”战。然而，我们往更深处思考，商战同样是有牺牲的，其中当然包括了人的生命。特别是国际上的商战，表面上覆盖一层温情脉脉的东西，又是交流，又是合作。但是，有哪一个国家和地区愿意牺牲自己的利益，去与别人交流和合作？尤其是实力强大的西方国家，何时是为人类而不是为他们自己去加快发展了？既然是竞争，既然是竞争决胜负，就少不





了要斗智斗勇。这就需要用谋略，需要活用谋略。三十六计，是我国古代的谋略思想精华，是我们祖先智慧的结晶，它曾为指导古往今来的战争发挥过奇效。然而，它能对现代商战发挥同样的奇效吗？这是当今中外人士所思考、所研究的。

古为今用，这在中国是条良训，是极有教益的训诫。国人应当记住它，实践它，善于运用它。坚持下去，必有好处。

中国古代的许多精华、许多创造，事实上已为中国的壮大和强盛作出过贡献。在这同时，中国的许多精华，也为他国借用、套用、活用，甚至是加以改造、发挥、补充、完善、提高，为他们的发展服务。这当中，不仅是科学的发现和发明，更包括思想精神和思维方式方法。中国要对世界有所贡献，这也是其中之一。今天，我们面对竞争，面对舞台更为广阔，更为残酷的竞争，我们先人创造的智慧 and 取胜办法，当然更可以作为我们参与竞争的武器和手段。应当把三十六计看做一种方法论、一种谋胜术。

中国是东方的文明古国，更应将古为今用发扬光大，不断挖掘前人的思想精华。当然，古为今用，不是夜郎自大，不是故步自封。中华民族从来就是一个喜欢学习、善于学习的民族，中华民族在坚持古为今用的同时，也在积极努力学习别人先进的东西，坚持洋为中用，将“洋为中用”与“古为今用”巧妙地、有机地结合起来。两条腿走路，比一条腿走路要快得多。先辈



们的创造，如果仍有现实意义，子孙们如今去使用它，就会更得心应手。

本书所用的很多例子，在他人的研究中就已使用过，有的简直就是从他人的引用转抄过来。这确实让人不高兴，可能会受到某些人的指责。这里首先向他们致歉。在这同时，又不得不说句实在话，这也是无可奈何的事，事例就是这些，大家都用上它，难免就雷同。这也说明这些事例真正有代表意义，经得起人们的推敲，应当让人们引之为经验之谈，可以学习和借鉴。能让人反复引用的，其含金量必高。万望先引用者见谅，理解作者的苦心，原谅作者的少知和不敬。再者，本书也是作者在学习研究包括先辈们在内的众多的研究成果的心得体会，如果说有点什么新的东西，也是作者站在众人的肩上，看到了某些本来就存在的东西，不算是作者的创造。

本书与当今已经出版的其他同类研究成果的书籍相比，具有某些不同的特点。这些特点绝不是标新立异，也不是无谓的无中生有，而是一种对未知领域的研究与探索。这种研究与探索，仅仅是作者进行的一种尝试，尚不知有益与否，更不懂能否为读者所接受。这些特点是：

1. 把古今中外战争的例子和工商经营的例子结合在一起，并力图使军争与商战结合起来，让它们内涵上具有同一性。每一计中都是这样引用的，并穿插在一起，形成连贯一气的整体。



2. 简述与夹议结合在一起。本书的每一章节,在简述战争或工商经营的例子当中,对某些出色的环节、过程和效果进行了科学的议论,力图让读者通过“知事例”和“听议论”,顿悟出某种道理,或得到某种启迪。

3. 每一章的后面部分,都结合现实运用,提出系统的综合性见解。这就是在每一章,即每一计中,都比较系统地论述了对该计谋的理解、运用、防备所应把握的法则。这只是原则上的东西,是作者的点滴心得体会,目的在于开阅读者的视野,并不是一用就见效的万灵之药,充其量只能成为参考。

4. 言简意赅,通俗易懂。每一章均比较短小,且语言简明通俗,故事性强,让人易懂,可以一气读完整章,读完能了解某“计”的轮廓。作者绝不使用生涩之语,不假作姿态,也不搞不懂装懂、神神秘秘。

战争与经济发展,都有一定的规律和历史经验可遵循和借鉴。但是,在其发展和变化过程中,由于都要达到自己一方的获胜目的,难免存在着意外的诡诈、难测的阴谋。这样一来,智谋便是取胜中重要的砝码了。从这一意义上讲,三十六计就是战争中之将帅者、工商活动中之经营管理者所具备和要运用的重要谋略策略。作者撰写本书,是全然不顾自己见少识浅、不自量力的举动。然而仍倾力潜心研究,就是试图将本书作为三十六计的通俗化读物,献给好动脑子,喜欢学计、设计、用计的



读者，让三十六计成为战争指挥者，尤其是现代工商活动的经营管理者所喜欢、所采用的智谋，成为他们应对形势和对手、有益于思考和决策的谋略策略。本书如能有所启迪，或能作抛砖引玉之举，不致成为人之笑柄，愿已足矣！当诚谢所有读者，不敢再有他想，亦不以此沽名钓誉。

撰写本书稿，同样是融入了作者多年来潜心研究管理科学的体会，融入了作者在从事经营管理咨询过程中的见识和体会，能奉献给读者，是作者之大幸。但愿有益于读者，不敢妄有他想。为明心迹，作此短文，是为序。

2003年10月11日



自序二

书稿完成已快两年，有朋友问出版了否？我总是敷衍说，快了快了。其实，两年来我根本未将此事列入“议事日程”。

早就想编撰一本能为人们提供些许有益于思考和决断事情的书，故十多年前就思考了这本书的编撰，并开始动手。然而功力不济，积之有限，故断断续续拖延了十来年。比起某些同仁来，他们一年能编撰个一两本，甚至三五本，实在是难以望其项背。但终守一词：有用。明人胡居仁说：“一息尚存，此志不懈。”不怠惰，也许追求就有所成。多看，多读，多学，多思；用心，用智，用志，用勤，理想就可能成为现实。

蒙古有一句谚语说：“一个深思熟虑的单词，胜过千百句废话。”三十六计中的每一计、每一句、每一个词，都是我国古代智慧的精华；每一计、每一句、每一个词，都是鲜血和生命凝成的。它不仅是谋略，更是通过千万次竞争过程经验的总结和智慧升华，而成为供后人运用的实践方法。《礼记》云：“凡事豫则立，不豫则废。”我想，它应当是包括做事都要深思熟虑的。更不用讲三十六计就是古人曾经深思熟虑的智慧结晶。正是由于此，编撰和出版此书，会有些许益处。

有人说，某某人有真知灼见，高大完美。我想，这个人是学习和接受了众多人的知识、智慧、经验后才会有真知灼见，是他站在巨人的肩膀上才高大完美。历史上的贤人、圣人、高人，诸如孔子、张良、诸葛亮、毛泽东等等，不都是这样吗？如果他们不好学上进，



不博览群书，不向一切内行的人学习，他们能有那样的智慧和成就吗？我辈之不可与之攀比，但可以有一个定论：即使稍有所知，稍有所成，也是通过学习、活用所得到，而决不是先知先觉。故成就本书实际上也是集众多人的智慧，等同于集体成果，不过是假本人之名出现而已。本人在其中只不过出些绵薄之力，作些微小贡献，故称之为“编撰”，不敢多图。

秦时吕不韦曾有一言：“愚之患，在必自用。”本人不是聪明智慧之能人，可也不愿做愚人。为编撰本书，本人读了很多书，收集了很多很多资料。读书会有所得，收集资料过程中也会有所悟。所得、所悟皆有益。这一收益，本人愿奉献与更多的人分享，不愿只是自用而使本人成之为愚人。这也是编撰此书的目的。

德国人歌德说过：“使我们自己满意的事是不多的；倘能使别人为之满意，那就更叫人欣喜莫名了。”本书取名为《悟与谋——三十六计智慧运筹》，总觉得争斗之味太浓，与中华美德、与中华民族的优良传统有点不太相宜。因此，对书名和内容，自己也是不满意的。然而，在现代社会中，经营是要有智慧的，商战就是竞争，搞经营、商战当然需要谋略。因而，如果能让人在书中找到一点对他的事业有所帮助的东西，能让人有丝毫的“满意”，本人也就真的是欣喜莫名了。那是要对别人表示衷心感谢的。

2005年5月18日





自序三



不少朋友懂得我在进行对三十六计及与现代管理科学、竞争需要、运筹谋略结合方面的研究，有朋友曾经见到过我的写作提纲或个别章节。他们都在劝我尽快完稿出版，理由是，现在正是竞争年代，是在面临激烈的竞争、需要谋略以求制胜的年代，我这本小书出版，可能热销。

我对此只付之微微一笑，不置可否。

其实，有的朋友他们虽是好意，可并不知我编写此书之原意。

好一个“销”字，画出了商人的嘴脸，更毋庸说还有一个“热”字，如果我只在乎销，更要追求热，兴许当初我就不编写这本书，而要受人之托，去撰写（杜撰）时尚文章去了。以每年撰写它个百儿八十万字，换回数万、数十万，乃至上百万的钞票，早早成为富翁，岂不乐乎哉。但作为文人总得有自己的风骨和风格，最好不要充满铜臭味。用工业化的办法炮制时尚文章，也许不危害人，可能要遗祸社会。文人也要有自知：你有多大能耐，一年间能写出如此多之好文章？你有多高明，能有多少有益于人民、有益于社会，经得起时间考验的真东西溢出？做人，做文人，是要经常扪心自问的。

竞争，一般地不应是贬义之词，竞争之目的在于能促进发展和进步，这应当是进入现代社会以后对竞争的诠释。竞争大可不必是你死我活的、血淋淋的东西。因为这对于竞争失败一方是太残酷了，对竞争胜者也未必是件好事。在现代，资本的本质没有变，作



用也没有变，但是掌握资本的人的理念、观念、品德必须变。作为资本家必须有社会良知，必须有社会责任。在这两个“必须”的前提下，竞争是可以为社会、为人们所接受的。也就是说，在两个“必须”的前提下展开竞争，可以让竞争者获得共赢的效果，能够对发展和进步发生作用，会产生有益的效果，能够将社会导向和谐。反之，将掉落深渊。另类竞争是有害于社会的。

从这点意义上讲，竞争需要谋略。谋略可以促进竞争升级、优化、进步，使竞争提到一个更高的层次。而在这同时，竞争能使人类行为更加文明，能在更高程度上产生共赢。其结果当然是促进更大更好的发展和进步。我研究的本意正在于此。读者读此书时可能会在这点上产生共鸣。因此，可以说这本书所讲的、所用的计策，属于“阳谋”——明摆着的，但需要去提高自己的知识水平、文化素质，增添自己的智慧去面对竞争。人们都能以文明的形式、以更高的知识和智慧去竞争，就一定脱离了曾经有过的血淋淋的、残酷的、只有你死我活的竞争层面，去创造共赢的竞争结局。竞争就会真正成为推进人类进步的力量源泉。

我编撰这本书的另一个出发点，就是古为今用，力图运用中国古代的智慧来融合现代的思维，来为营造和谐服务。这也许是个“痴心妄想”，但我始终坚信是可能的。老子指出：“天下之难，作于易；天下之大，作于细。是以圣人终不为大，故能成其大。夫轻诺，必寡信；多易，必多难。是以圣人犹难之，故终无难。”劝诫





人们要“善人之宝，不善人之所保”。孟子也说：“取诸人以为善，是与人为善者也。故君子莫大乎与人为善。”竞争，自古以来，就客观地存在着。老子、孟子这里讲的就是竞争取胜的策略、方式和方法。没有竞争的社会是不存在的。即使社会进步到马克思主义所讲的大同社会那一天，为了社会进步和有更多的创造，也还会有另外形式的竞争。这种竞争，与老子、孟子等道家、儒家所说的仍然有异曲同工之妙。因此，我国古代先人创造下来的智慧，完全是可以为今人所用，可以为当今社会发展进步效力。

正因如此，我研究和编撰竞争与谋略，心中是释然的，要出版要运用，需有个气候和环境。现在也许正得其时。

2007年春节

绪 论 （总 说）

〔原文〕 六六三十六，数中有术，术中有数。阴阳燮理，机在其中。机不可设，设则不中。

〔译文〕 六乘六得三十六，在种种不同的客观时空中，蕴藏着谋略；运用谋略也要依循不同的客观时空而行。了解和掌握客观事物的变化规律，就可以抓住时机运用谋略。计谋不可能离开一定的时空而随意设计，否则，是不会在现实中获得成功的。

一般来说，军事谋略与军事外交、战场上的军事行动都是密切相关的。在战争中，无论是“伐交”、“伐兵”、“攻城”，都有一个施用谋的问题，所以《孙子兵法》认为：“上兵伐谋。”用兵的上策是以谋略取胜。

计谋是多种多样、众说纷纭的。三十六计就分胜战计、敌战计、攻战计、混战计、并战计、败战计共六套三十六种计谋。然而计谋虽多，但都不是人们凭空设想，而是依据客观事物的规律而制定。设想一种谋略，运用某个计策，如何依据客观事物的规律，关键在于把握和利用事物在发展变化中存在的时机。一般说来，建立大事业的人，争的是百年大计的胜券，不争瞬时之间小事的输赢。然而，有谁知道，那些瞬间小事，往往为百年大计奠下坚实的基础。因此，成功者既十分关注关系方向性的大事，也绝不忽视过程中的任何“小事”。

秦汉时期被誉为能运筹帷幄、决胜千里的千古良辅，“帝王师”张良，辅佐刘邦南征北战，建立西汉王朝。他的成功之处，在于他能因时制宜，适可而止。这就是他善于发现与捕捉事物发展变化之“机”，并依据此去设谋定计。而张良能成为千古良辅，恰恰是把握了