

超值金版
29.00

世界军事史上的双璧
中华民族智慧的经典

孙子兵法

智谋全解

三十六计

水中鱼 雅慧/编著

《孙子》、《三十六计》、《孙子兵法》和《三十六计》代代流传，不仅得到军事家和谋略家的重视，而且在外文、体育、经济、管理、人际等领域也备受瞩目，成为各行各业潜心研究的著名经典。



企业管理出版社

孙子兵法三十六计智谋全解

水中鱼 雅瑟 编著

企业管理出版社

图书在版编目(CIP)数据

孙子兵法三十六计智谋全解 / 水中鱼,雅瑟编著. —北京:企业管理出版社,2010.10
ISBN 978-7-80255-615-7

I. ①孙… II. ①水… ②雅… III. ①兵法—中国—古代—通俗读物 IV. ①E892.25-49

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2010)第 103015 号

书 名: 孙子兵法三十六计智谋全解

作 者: 水中鱼 雅 瑟

责任编辑: 周灵均

排版设计: 张巧利

书 号: ISBN 978-7-80255-615-7

出版发行: 企业管理出版社

地 址: 北京市海淀区紫竹院南路 17 号 邮编: 100048

网 址: <http://www.emph.cn>

电 话: 出版部 68414643 发行部 68467871 编辑部 68428387

电子信箱: 80147@sina.com zbs@emph.cn

印 刷: 廊坊市华北石油华星印务有限公司

经 销: 新华书店

规 格: 185 毫米×260 毫米 16 开本 28 印张 550 千字

版 次: 2010 年 10 月第 1 版 2010 年 10 月第 1 次印刷

定 价: 29.00 元

版权所有 翻印必究 · 印装有误 负责调换



前言

《孙子兵法》，又称《兵策》《吴孙子》《孙子十三篇》。全书十三篇，从十三个方面详细讲述了行军打仗的要诀与智谋，共五千九百余字，为春秋时代著名军事家孙子所著，是我国古代最早也是最著名的一部军事著作。

孙子，名武，字长卿，生于春秋时代的齐国。孙子原是陈国陈完（后改称田完）的后裔，名将田书和著名军事家司马穰苴是其先祖。正因如此，孙子得以从小诵读《司马穰苴兵法》《太公兵法》以及《管子》等优秀军事文化典籍，为其学习和继承前人的兵法研究成果、形成自己的军事思想奠定了基础。

后来，孙子来到吴国，在伍子胥的极力推荐下，受到吴王阖闾的召见。孙子向吴王献上自己苦心钻研蔚为大观的兵法十三篇，得到吴王的赏识。之后，孙子辅佐吴王破强楚、伐齐晋，为吴国春秋霸主地位的奠定立下了不朽的功勋。然而，就在吴国强大之时，孙子却急流勇退，悄然隐去，不知所终，惟留下《孙子兵法》传诵人间。

《孙子兵法》既自成体系、独放异彩，又与其他各家互相融通、相映生辉。政治上，《孙子兵法》继承了先王们治国御众的统御策略；思想方法上，《孙子兵法》与道家、儒家有许多相通或相似之处；军事上，《孙子兵法》基本承袭了姜尚、管仲等用兵制服之策，如奇正、利害、阴阳和神速、戒备等等。正是因为孙子集中了中国古代先哲的智慧，才使得《孙子兵法》留传后世，千古不衰。

《孙子兵法》是中华文化宝库中的一颗珍宝，不但被我国人民所推崇，也越来越被世界所公认。早在一千多年前我国的唐代，《孙子兵法》就流传到外国，陆续被翻译成英、法、德、意等多种文字，受到世界的广泛关注。孙子是中国的孙子，而《孙子兵法》则是全世界人民共有的财富。

《三十六计》是我国古代一部讲述战争谋略的智慧读本，

它对我国古代的斗争经验和军事思想进行了概括和总结，其一经编撰成书问世，即受到兵家的关注与推崇。它所体现的朴素的军事辩证法和所叙述的切实可行的谋略计策，使之成为古代兵家行军作战的决胜宝典，对后世影响深远。

流传至今的《三十六计》为何人所作，尚待进一步考证。然而，这并不妨碍我们解读这本书、汲取这本书的精华。书中所蕴含的兵法中的攻防、奇正、刚柔、彼己、主客、劳逸等对立关系的互相转化的法则，充分体现了朴素的唯物论和辩证法思想，具有进步意义。当然，时值今日，战争的武器，战争的原则，战争的破坏性以及各国之间错综复杂的利益关系等，已经不能与古代同日而语，它的某些论述在今天看来不一定完全科学或者不一定实用，然而它所蕴含的思想策略仍有许多可供借鉴之处。

《三十六计》不但被广泛运用于军事领域，实际上只要我们潜心细读，结合自身经验对照思考就会发现，它处处讲的是行军打仗，其实也是在讲政治、讲经济、讲日常生活中的人际交往。诚然，其作者的本意并非如此，可是事物是普遍联系的，万事万物都有相通之处，我们不妨做一下思维迁移，在阅读《三十六计》时，于一个个令人拍案叫绝的计谋中，提炼出处世的黄金法则，参悟出人生的点滴智慧。倘能如此，《三十六计》的内涵便更加深广，所能奉献给大家的也会更多。

本书将《孙子兵法》与《三十六计》合二为一，重点突出一个实用的功能，其中既有权威原著，又有通俗译评，同时精心选择具有代表性的案例，从军事谋略、经商谋略、处世谋略三个方面对原著进行重新解析、阐释，兼具可读性和典藏性，是一本适合各行各业人士借鉴学习的普及读物。

书中难免错谬之处，敬请批评指正！

编著者

2010年8月

上篇 孙子兵法

始计第一	3
作战第二	36
谋攻第三	55
军形第四	84
兵势第五	104
虚实第六	113
军争第七	134
九变第八	167
行军第九	188
地形第十	201
九地第十一	219
火攻第十二	252
用间第十三	265

下篇 三十六计

1. 瞒天过海	283
2. 围魏救赵	289
3. 借刀杀人	292
4. 以逸待劳	298
5. 趁火打劫	303
6. 声东击西	308
7. 无中生有	312
8. 暗渡陈仓	316
9. 隔岸观火	320
10. 笑里藏刀	324
11. 李代桃僵	328
12. 顺手牵羊	332

13. 打草惊蛇	336
14. 借尸还魂	339
15. 调虎离山	343
16. 欲擒故纵	348
17. 抛砖引玉	354
18. 擒贼擒王	358
19. 釜底抽薪	361
20. 混水摸鱼	366
21. 金蝉脱壳	370
22. 关门捉贼	375
23. 远交近攻	379
24. 假道伐虢	384
25. 偷梁换柱	387
26. 指桑骂槐	391
27. 假痴不癫	396
28. 上屋抽梯	401
29. 树上开花	405
30. 反客为主	409
31. 美人计	414
32. 空城计	418
33. 反间计	423
34. 苦肉计	427
35. 连环计	431
36. 走为上计	435

上 篇

孙子兵法



始计第一

用兵始于计谋，善善策出自“庙算”，而精确的“庙算”又来自对各种因素的侦测考察。

孙子在第一章中非常具体地提出了“五事”“七计”的考察标准，按照这个标准能对自己和敌人的优劣有个较全面的判断，即“先察”。在“先察”的基础上做到“后谋”。

孙子还在这些基础上总结了整部兵法的精粹：“攻其不备，出其不意”。



【原文】

孙子曰：

兵者，国之大事，死生之地，存亡之道，不可不察也。

故经之以五事，校之以计而索其情：一曰道，二曰天，三曰地，四曰将，五曰法。道者，令民与上同意也，故可以与之死，可以与之生，而不畏危。天者，阴阳、寒暑、时制也。地者，高下、远近、险易、广狭、死生也。将者，智、信、仁、勇、严也。法者，曲制、官道、主用也。凡此五者，将莫不闻，知之者胜，不知者不胜。故校之以计，而索其情，曰：主孰有道？将孰有能？天地孰得？法令孰行？兵众孰强？士卒孰练？赏罚孰明？吾以此知胜负矣。

将听吾计，用之必胜，留之；将不听吾计，用之必败，去之。

计利以听，乃为之势，以佐其外。势者，因利而制权也。

兵者，诡道也。故能而示之不能，用而示之不用，近而示之远，远而示之近。利而诱之，乱而取之，实而备之，强而避之，怒而挠之，卑而骄之，佚而劳之，亲而离之。攻其不备，出其不意。此兵家之胜，不可先传也。

夫未战而庙算胜者，得算多也；未战而庙算不胜者，得算少也。多算胜，少算不胜，而况于无算乎！吾以此观之，胜负见矣。



【译文】

孙子说：战争是国家的大事，关系到军队的生死，国家的存亡，不能不认真考察研究。

所以，要用经过敌我五个方面的分析比较而定的计谋去研究它，以探索战争的



孙子像

情势。一是道，二是天，三是地，四是将，五是法。所谓“道”，就是使民众与君王的意愿一致。这样，他们就可以为君主死，为君主生，而不畏惧危险。所谓“天”，就是指昼夜阴晴、寒冬酷暑、春夏秋冬。所谓“地”，就是指地势的高低、路途的远近、地形的险阻平坦、地域的宽窄、死地与生地的利用。所谓“将”，就是指将帅的智谋、威信、仁慈、勇敢、严明。所谓“法”，就是指军队的组织编制、将吏的管理、军需的供应。凡属这五个方面的情况，将帅都不能不知道。了解和掌握这些情况的就能胜利，不了解这些情况的就不能胜利。因此，要通过对敌我双方情况的比较，来探索战争胜负的情势。即是说，哪一方君主能够使民众与自己的意愿一致？哪一方将帅更有才能？哪一方天时地理有利？哪一方法令能贯彻执行？哪一方武器装备精良？哪一方兵卒

训练有素？哪一方赏罚分明？我根据以上七个方面就可以判断谁胜谁负了。

如果听从我的计谋，作战一定胜利，我就留下；如果不听从我的计谋，作战一定失败，我就离去。

有利的计谋，已被采纳，还要造成有利的态势，作为外在的辅助条件。所谓有利的态势，就是根据对自己有利的情况，掌握作战的主动权。

用兵是一种诡诈的行为。所以，能打而装作不能打，要打而装作不要打，要向近处而装作向远处，要向远处而装作向近处。敌人贪利，就引诱它；敌人混乱，就攻取它；敌人力量充实，就要防备它，敌人兵力强大，就要避开它；敌人气势汹汹，就要阻挠它；敌人辞卑慎行，就要骄纵它；敌人休整得好，就要劳累它；敌人内部团结，就要离间它。在敌人毫无防备之时发动进攻，在敌人意料不到时采取行动。这是军事家指挥的奥妙，是不能预先传授的。

开战之前，“庙算”能够取得胜利的，是因为胜利的条件充分；开战之前就预计不能取胜的，是因为胜利的条件不充分。“庙算”周密就能胜利，“庙算”疏漏就没有胜利，何况不做“庙算”呢？我们根据“五事”、“七计”来进行观察，谁胜谁败就可见端倪。



【兵法精粹】

五事——战斗力五要素

孙子强调在战前必须就敌我的五项基本要素加以衡量；对敌我双方的实力进行计算比较，以掌握其真实的情势。这五项基本要素是：道、天、地、将、法。

“道”，指的是民众和君主之间，具备共同信念，可以为君国而死，不畏惧任何危险。

“天”，天时，指的是昼夜晴雨，寒冬、酷暑，春、夏、秋、冬季节的变化。

“地”，地利，指的是路途的远近、地形的险要与平坦、地势的开阔与狭隘，以及地形进退的难（死地）易（生地）程度。

“将”，将领，指的是指挥官必须具备智谋、诚信、仁慈、勇敢、严明五大素养。

“法”，法制，指的是军队的编制、将吏的统制和军需补给等。

七计——判断胜负七准则

接着，孙子又提出七个判断胜负的基本标准，这就是“七计”：

1. 哪一方的元首贤明，对国民有号召力？
2. 哪一方的将帅有才能，对军队有威信？
3. 哪一方得到天时与地利？
4. 哪一方的法制命令能够贯彻？
5. 哪一方的军力强大？
6. 哪一方的部队训练有素？
7. 哪一方的赏罚分明？

从以上七项比较中就可判断谁胜谁负。

十二诡道

用兵是以诡诈为原则（诡道）。能攻，要故意装作不能攻；要打装作不想打；要攻近处故意装作要攻远处；要攻远处，又装作要攻近处；或以小利引诱敌人；或使敌人内部混乱，乘乱攻取；敌人力量充实，就要防备它；敌人兵力强大，就要避开它；或者挑逗敌人，使其发怒；或者示以软弱，使其骄纵；当敌人安逸时，使其疲于奔命；当敌人团结时，设法离间瓦解。总之，这十二诡道强调的是要在敌人没有准备的状态下实施攻击，要在敌人意想不到的情况下采取行动，这是用兵致胜的秘诀，必须随机应变，无法在事前传授。

兵者，国之大事，死生之地，存亡之道，不可不察也。



【兵家使用范例】

李煜的悲剧

“兵者，国之大事，死生之地，存亡之道，不可不察也。”这是《孙子兵法·计篇》的开头语，也是整部《孙子兵法》的开头语，体现出战争的严重性，显露出孙子的“慎战”思想。战争是残酷而惨烈的，搞不好会导致国破家亡。因此，战争双方都希望一举战胜对手，增强国家实力。



李煜像

在现实中，战局变化多端，没有人能稳操胜券。在战争中失败的一方，后果不堪设想，而胜方也有可能遭受巨大损失。五代时，宋太祖赵匡胤稳定了内部以后，准备出兵统一全国。打到最后，只剩下南唐和吴越两个国家。当时，南唐的国主是李煜，历史上称为南唐后主。

李煜平时纵情诗酒，沉溺声色，疏于政务，对战争及国家大事一窍不通；既不谙事，又不识人，轻易中了赵匡胤的反间计，杀害了自己能征善战的大将林仁肇和忠臣潘佑，以致在宋军压境之时，束手无策，最后只好

光着身子自缚请降。这位精于诗词、音乐和书画的南唐后主，由于不懂得“存亡之道”，忽视国家的政治和战争，终于酿成了国破家亡的惨剧。因此，《孙子兵法》开篇即强调：战争关系“死生”与“存亡”，应仔细思量和研究。



【商战使用范例】

为没有敌人而自豪

李嘉诚不仅靠他的诚信赢得他人的合作，同时也靠他的善良、仁慈得到了许多人的帮助和支持。

善待他人，是李嘉诚一贯的处世态度，即使对竞争对手亦是如此。商场充满尔虞我诈、弱肉强食。能做到这点，不少人认为是不可能的事。

香港《文汇报》曾刊登李嘉诚专访，主持人问道：

“俗话说，商场如战场。经历那么多艰难风雨之后，您为什么对朋友甚至商业上的伙伴，抱有十分的坦诚和磊落？”

李嘉诚答道：“最简单地讲，人要去求生意就比较难，生意跑来找你，你就容易做。”

“一个人最要紧的是，要有中国人的勤劳、节俭的美德。最要紧的是节省你自己，对人却要慷慨，这是我的想法。”

“顾信用，够朋友。这么多年来，差不多到今天为止，任何一个国家的人，任何一个省份的中国人，跟我做伙伴的，合作之后都能成为好朋友，从来没有一件事闹过不开心，这一点我是引以为荣的。”

最典型的例子，莫过于老竞争对手怡和。李嘉诚鼎助包玉刚购得九龙仓，又从置地购得港灯，还率领华商众豪“围攻”置地。李嘉诚并没为此而与纽璧坚、凯瑟克结为冤家而不共戴天。每一次战役后，他们都握手言和，并联手发展地产项目。

“要照顾对方的利益，这样人家才愿与你合作，并希望下一次合作。”追随李嘉诚 20 多年的洪小莲，谈到李嘉诚的合作风格时说，“凡与李先生合作过的人，哪个不是赚得盘满钵满！”

商场上，人缘和朋友显得尤其重要。善待他人，利益均沾是生意场上交朋友的前提，诚实和信誉是交朋友的保证。正如在积累财富上创造了奇迹一样，李嘉诚的人缘之佳在险恶的商场同样创造了奇迹。

李嘉诚生意场上的朋友多如繁星，几乎每一个有过一面之交的人，都会成为他的朋友。他在生意场上只有对手而没有敌人，不能不说是个奇迹。



【处世使用范例】

向对手求助

战争是国君、将帅“不可不察”的“国之大事”，因为它关系到“死生之地，存亡之道”。由此，再发散性思维到人生，人生中的一切冲突、对抗是个人的大事，它关涉个人的“死生之地，存亡之道”，也要认真审察。

俗话说：“男儿出门一步，就有七个敌人。”对现代人而言，敌人真是不胜枚举，如商敌、情敌、棋敌、牌敌、考敌等。其实，既然同样是人，为什么要为自己设下那么多的敌人？为什么要那么怀恨别人？这种朝朝暮暮与人为敌的人，终有一天，会变成冷酷无情的人。

有的人一旦对立场相左的人产生恨意时（即使是假想敌），就会千方百计地攻击对方，直到彻底打倒对方为止。还有一些人，抱着“以牙还牙，以眼还眼”的心理，如果挨了一拳，一定要还以三拳才肯罢休。如此一来，不但永远无法和解，还会增加彼此之间的憎恨，落得两败俱伤，最后同归于尽。

为了避免产生这种现象，我们应该尽量欣赏对方的成就，体谅对方，而不是播下仇恨的种子。

美国的议会秘书任期也和议员一样，一年一选。这年，经营印刷业的富兰克林获得了议会秘书的提名。富兰克林非常想当选，不但这项工作很适合他，还能拿到一份报酬，更重要的是，这项工作能使富兰克林同议员们建立良好的关系，取得印刷选票、法律文本、纸币等印刷业务，能获得更多的客户和利益。

但是，富兰克林的提名遭到一位新任议员的强烈反对，那位议员发表了一个演说，将富兰克林批评得一文不值，他认为富兰克林资历太浅，不是议会秘书的最佳人选。

面对这样一位出其不意的对手，富兰克林开始很头痛了一阵子，不过他还是想出了办法来化解两个人之间的矛盾。

富兰克林了解到这位新议员家产殷实，受过高等教育，是个有名的绅士，他的才能和影响会使他在一定时间内对议员们产生作用，后来证实的确如此。他又打听

到新议员收藏有一本罕见的珍本书，于是，他就写了一张便条，表达了热切想看到这本书的愿望，请求他能借给自己看上几日，新议员慷慨地借给了他。

一周后，富兰克林把书送还，又附上一张便条，诚挚地表示了热情的谢意。在他们下次见面时，新议员十分客气地同富兰克林说，以后随时都愿为你提供服务。不久，富兰克林如愿以偿当选议会秘书，同时他们成了好朋友，这种友谊一直保持到他去世。

这件事告诉我们什么呢？它说明在现实生活中，对自己的对手、敌手、对立面，与其怨恨报复、对抗、无味的搅局，倒不如谨慎地、不卑不亢地先求助于对方，以此博取对方的好感而消弭以往的情绪和芥蒂更为有利。

将者，智、信、仁、勇、严也。



【兵家使用范例】

五德将军祖逖

选将执法在《孙子兵法》中内容十分丰富，它是治国、治军的关键。历史证明，军事战略虽然从属于政治、自然及社会物质基础，然而操纵战争、导演战争、决策战争方略，最终由人执行。

孙子选择将帅，重智、信、仁、勇、严五德，具备五德方可将。何谓“智”？第一是高瞻远瞩，从人类生存的大范围来把握战争的发展趋势；第二是清醒而准确的判断力，以驾驭现实各种因素；第三为当机立断的决策力，尤其是孙子十分重视集团决策的“庙算”，战前庙堂集合，将帅共谋大计，以预测战争胜负。何谓“信”？即将帅个人威信，将帅的威信产生于仁爱、勇敢、严毅。何谓“仁”德？“孝、悌、信、爱”是仁德的广义涵义，而仁德的将帅必然爱兵，用爱训练队伍，管理军队，激发士兵的忠勇精神。何谓“勇”？勇是将帅人格精神的集中体现；不过，将帅之勇不是“一夫之勇”，而是“万夫不当之勇”，是勇与谋的统一。何谓“严”？即将帅凛然不可犯的气度，是号令严正、令出即行的纲纪。将帅五德是孙子治军思想中人才学说的集中体现。在五德方面，东晋著名的军事将领祖逖值得赞赏。

祖逖因平定黄河南北纷乱，率兵北伐立下战功，被封为镇西将军。在南征北战期间，祖逖对部下亲如兄弟，“其有微功，赏不逾日”。祖逖生活十分俭朴，并和士卒一起不失农时，参加生产，外出打柴，解决军需不足，振兴中原经济。他还十分体贴处在拉锯战中的人民和坞堡组织。当时散布在黄河南岸还有许多势力弱小的坞堡组织。由于常常受到羯人首领石勒的侵犯，不能自持，许多坞主的子弟被送到襄国做人质。祖逖来到后，这些人顾虑重重，不敢与之接近，怕石勒报复。祖逖知道后，立即宣布：凡儿子在襄国者“皆听两属”，即准许其在归属晋军后，表面上

仍然附属石勒。还经常派出小分队佯击这些坞堡组织，让石勒知道他们没归顺晋军。这样，坞堡组织解除了顾虑，开始帮助祖逖。石勒稍有什么动静，他们便向祖逖报告，使祖逖打了许多胜仗。祖逖对战俘也采取优待办法。一次他的巡逻兵抓获了一个石勒辖区的人，他亲令款待，给他讲明道理，然后放回，此人回去后，到处讲祖逖的好处，并率乡里五百家投奔祖逖。祖逖对那些死于战乱中的百姓加倍重视。发现后，即命令部属予以掩埋，并为之焚香祭奠。许多百姓尤其是老人十分感动，有的置酒开会，流着眼泪说：“吾等老矣，更得父母，死将何恨！”当时百姓中流传一首歌谣：“幸哉遗黎免俘虏，三辰既朗遇慈父。玄酒忘劳甘瓠脯，何以咏恩歌且舞。”可见人民对祖逖的感激之情。

由于祖逖深得人心，力量不断扩大，使石勒对他逐渐害怕起来。尤其是石勒正与东晋幽州刺史段匹（石单）激战于厌次（今山东无棣县境），无力南顾，又怕祖逖北上抄其后路，便主动讨好祖逖，亲自派人“下幽州为逖修祖、父墓，置守冢二家”。又致书祖逖，“求通使互市”。祖军逃到襄国的降卒，石勒不但不接纳，反斩其首级献与祖逖。祖逖巧妙地利用了石勒的和好政策，乘机休养生息，整训军队，发展民间贸易，使黄河以南“收利十倍，于是公私丰赡，士马日滋”，经济迅速得到发展，为大举北伐打下了良好的基础。



【商战使用范例】

要“安人”必先“修己”

管理是修己安人的历程。孔子说：“修己以安人。”

任何一个人，都应该先把自己修治好，再透过做人做事的具体表现，来促进大家的安宁。中国文化中诸子百家的管理思想尽管不同，但它们大多都认为管理学是一门“以人为本”的“修己安人之学”，管理就是一个“修己安人”的历程。

对于儒家的修身学问，梁启超先生有过高度而精确的概括：“儒家哲学，范围广博，概括起来，其功用所在，可以《论语》‘修己安人’一语括之，其学问最高目的，可以《庄子》‘内圣外王’一语括之。做修己的功夫做到极处，就是内圣。做安人的功夫做到极处，就是外王。至于条理次第，以《大学》上说得最简明；所谓‘格物、致知、诚意、正心、修身’，就是修己及内圣的功夫；所谓‘齐家、治国、平天下’，就是安人及外王的功夫。”

曾仕强先生对此也有高论：“修己、安人都能够日新又新，这是个人道德修养的最高目标。管理者以修己为第一纲领，从自身内部的修治做起，由格、致、诚、正，然后层层扩大，齐家、立业、治国，推到平天下。所有决策，悉依止、定、静、安、虑得的历程，时刻不忘安人为第二纲领。秉持光明正大的理念，执经达权，以不停滞的精神，适时调整而权宜应变，是第三纲领。这种管理之道，就是中国管理哲学的精义。”

“修己”的意思，是修造自己，而不是改变他人。有人花费太多的时间和精力，去改变别人。这种错误的方向，浪费了很多管理成本。管理者若是一心一意想要改变员工，员工就会保持高度警觉，不是全力抗拒，便是表面接受，阳奉阴违。管理者不如用心改变自己，让员工受到良好的感应，自动地改变自己，更为快速有效。

在与柳传志交往过的人中，没有人不赞美他谦和、友善的为人风范，没有人不被柳传志的个人魅力吸引、感佩。秦朔先生在他的文章里写道：“和他在一起，你绝对感受不到来自他的声名与威望的压力，柳传志‘低’的这一步，让你海阔天空。这在中国的文化里，叫自谦、自抑。”

身边的工作人员评价他最大的优点是“自律、自持”，正如万通董事局主席冯仑对他的评价，“伟大在于管理自己而不是领导别人”。他还戏称柳传志作为中国企业领袖，已经可以把自己的像挂在墙上供人顶礼膜拜，换句话说，他已经是中国企业家中教父级的人物。

柳传志重视做人的理念在商界广为人知。他有一段很有名的话：“做人要正。虽然是老生常谈，但确实实极为重要。一个组织里面，人怎么用呢？我们是这么看的，人和人相当于一个个阿拉伯数字。比如说 10000，前面的 1 是有效数字，带一个零就是 10，带两个 0 就是 100。企业中的一把手就像有效数字 1，后边的人就是 0，单位中领军人物选不好，也就发展不好。作为‘1’的你一定要正。”

柳传志是这么说的，也是这么做的。

联想公司开会不许迟到，凡是开会迟到的人，如果事先没有请假，要先罚站一分钟。这是很严肃的一分钟，所有人都在看着迟到的人，会议室里像默哀一样，那种感觉很难受。柳传志大概被罚了 3 次，一次是被困在电梯里面，电梯坏了，敲门叫人帮忙请假，最后没人，这也是要罚站的。

2007 年上半年，温州商界邀请柳传志前往“交流”。当时，暴雨侵袭温州，柳搭乘的飞机迫降在上海，工作人员建议第二天早晨再乘机飞往温州，柳传志不同意，担心第二天飞机再延误无法准时参会，责人找来“公务车”连夜赶路，终于在第二天早六点左右赶到了温州。当柳传志红着眼睛出现在会场，温州的那位知名企业激动得热泪盈眶。

以“管理自己”的方式“感召他人”。“说到的事情必须做到，除非不可抗力”，柳传志首先这样约束自己，然后再去影响他人。的确，联想在柳传志的带领下，由一个只有 20 万元的企业发展为有上百亿元的大企业，成为了中国电子工业的龙头老大，而柳传志也被人们看做民族英雄，成为一个具有崇高威望的企业领导人，这与柳传志的人格魅力和高尚的品格是分不开的。

现代美国管理学家德鲁克在 1985 年为其专著《有效的管理者》一书再版作序时指出：“一般的管理学著作谈的都是如何管理别人，本书的目标是如何有效地管理自己。一个有能力管好别人的人不一定是一个好的管理者，而只有那些有能力管好自己的人才能成为好的管理者。事实上，人们不可能指望那些不能有效管理自己的管理者去管好他们的组织和机构。从很大意义上说，管理是树立榜样。那些不知道怎样使自己的工作更有效的管理者树立了错误的榜样。”