



经营三十六计

——兼论修养三十六则

● 舟 侠 著

● 中国青年出版社

# 经营三十六计

—兼论修养三十六则

舟侠 著

中国青年出版社

(京)新登字 083 号

责任编辑：程绍沛

封面设计：韩琳

经营三十六计  
——兼论修养三十六则

舟侠著

\*

中国青年出版社出版 发行

社址：北京东四12条21号 邮政编码：100708

中国青年出版社印刷厂印刷 新华书店经销

\*

850×1168 1/32 12.75印张 2插页 263千字

1991年12月北京第1版 1991年12月北京第1次印刷

印数1—23,000册 定价6.20元

ISBN 7-5006-0993-0/F·34

## 内 容 简 介

本书论述了我国古代的谋略思想和将帅修养及其在经济建设领域中的运用。全书分为两部分：

“经营三十六计”部分，运用我国古代兵法的谋略思想，对现代企业的经营思想和经营方式进行了有益的探讨；“修养三十六则”部分，则是着眼于我国历代将帅的修养和外国企业家的素质的研究，探求中国式企业家经营实践的经验。

本书富有哲理性、知识性、实用性，可读性强，信息量大，具有丰富的内涵。

1986年，江泽民同志特为本书题写了书名。

童大林同志特为本书撰写了序言。

經營三十六計

江澤民



开发中国现代管理  
思想的宝藏，在继承的  
基础上创新！

为《经营三十六计》题

袁宝华



## 目 录

序 言	童大林	( 1 )
前 言		( 3 )
增订补语		( 7 )

### 经营三十六计

第一套 决策篇		( 9 )
第一计 披荆觅路		( 10 )
第二计 避实就虚		( 13 )
第三计 集思定夺		( 18 )
第四计 田忌赛马		( 20 )
第五计 绝地求生		( 25 )
第六计 化险为夷		( 31 )
第二套 产品篇		
第七计 推陈出新		( 34 )
第八计 以玉比珉		( 39 )
第九计 分合相机		( 47 )

- 第十计 反客为主..... ( 50 )  
第十一计 出奇制胜..... ( 53 )  
第十二计 干挺叶茂..... ( 58 )

### 第三套 生产篇

- 第十三计 践墨随敌..... ( 62 )  
第十四计 吞云吐雾..... ( 66 )  
第十五计 活水行舟..... ( 70 )  
第十六计 八足行蟹..... ( 75 )  
第十七计 小灶精炊..... ( 84 )  
第十八计 独揽青山..... ( 89 )

### 第四套 营销篇

- 第十九计 树上开花..... ( 94 )  
第二十计 夺人耳目..... ( 99 )  
第二十一计 斥候问市..... ( 103 )  
第二十二计 十面出击..... ( 106 )  
第二十三计 航海梯山..... ( 109 )  
第二十四计 反弹琵琶..... ( 113 )

### 第五套 盈利篇

- 第二十五计 自主沉浮..... ( 120 )  
第二十六计 集腋成裘..... ( 125 )  
第二十七计 以优待廉..... ( 127 )  
第二十八计 贵新撇油..... ( 131 )  
第二十九计 巧工夺料..... ( 135 )  
第三十计 渊远流长..... ( 138 )



## 第六套 战略篇

- 第三十一计 以柔相济…………… (142)
- 第三十二计 釜底添薪…………… (147)
- 第三十三计 欲蓄故放…………… (151)
- 第三十四计 借梯上楼…………… (154)
- 第三十五计 博采众长…………… (160)
- 第三十六计 相马以舆…………… (165)

## 修养三十六则

### 谢孝思题字

#### 第一章 企业家的精神素质——雄胆卓识…………… (171)

- 第一则 自然易理和人生心理…………… (174)
- 第二则 甘冒风险和“谨小慎微”…………… (190)
- 第三则 勇于开拓和“明哲保身”…………… (196)
- 第四则 百折不挠和防患未然…………… (201)
- 第五则 瑰意琦行和规行矩步…………… (206)
- 第六则 权欲业绩和看破“红尘”…………… (211)

#### 第二章 企业家的思维方式——多维火花

- 第七则 运筹帷幄和决战千里…………… (218)
- 第八则 浮想联翩和贵在行动…………… (226)
- 第九则 茅塞顿开和日积月累…………… (229)
- 第十则 求异创新和墨守精华…………… (233)
- 第十一则 辩证思维和辩证施治…………… (239)
- 第十二则 高瞻远瞩和立足现实…………… (244)

### 第三章 企业家的经营能耐——精明强干

- 第十三则 身怀专技和万事通晓..... (250)
- 第十四则 总揽经济和专心经营..... (255)
- 第十五则 素有准备和瞬间机遇..... (259)
- 第十六则 精而确之和笼而统之..... (262)
- 第十七则 韬略在胸和勇夺三关..... (267)
- 第十八则 性格差异和能耐趋同..... (271)

### 第四章 企业家的经营格局——驾驭自如

- 第十九则 闯荡世界和生发华夏..... (279)
- 第二十则 珠联璧合和“分庭抗礼”..... (288)
- 第二十一则 小本经营和大滚雪球..... (292)
- 第二十二则 经营技术和技术经营..... (296)
- 第二十三则 独具匠心和搏击浪高..... (300)
- 第二十四则 传统特色和流行趋势..... (307)

### 第五章 企业家的领导艺术——足智多谋

- 第二十五则 赏罚分明和恩威兼施..... (316)
- 第二十六则 授权分治和“独断专行”..... (319)
- 第二十七则 临阵磨刀和现场调查..... (324)
- 第二十八则 调遣用人和以身先人..... (327)
- 第二十九则 赶超时代和吝惜时间..... (331)
- 第三十则 雷厉风行和张弛有序..... (338)

### 第六章 企业家的礼仪风采——倜傥风流

- 第三十一则 落落大方和“委曲求全”..... (343)
- 第三十二则 绵里藏针和“锋芒毕露”..... (347)

第三十三则	谈笑自若与老谋深算·····	( 350 )
第三十四则	机灵精气和老实巴交·····	( 359 )
第三十五则	广交朋友和得一知己·····	( 362 )
第三十六则	“自吹自擂”和自知之明·····	( 366 )
<b>附：总论中国式企业家的特征和素质</b> ·····		<b>( 372 )</b>
秘本兵法三十六计和白话译文·····		( 383 )

# 序 言

童 大 林

六六三十六，经营有术，以术经营。市场变幻，机在其中。善求变理，倍得效益。

太阴六六之数的积为三十六，借此以示经营计谋之多端。经营中蕴藏着谋略，而经营谋略的运用也必须合乎经营环境的客观要求。商品在市场上交换，市场变化无穷，复杂多样，诡异纷呈。但变化之中存在着客观规律性。一旦认识了市场变化的规律，就可以运用经营谋略的锦囊妙算，事半功倍地获取经济效益。

经营三十六计，计计围绕效益。企业家善于自处，懂得谋略，能从发展的实际出发，能对市场变化明察秋毫，顺应其发展规律，驾驭企业灵活运行，则可在国内外市场上竞争取胜，以较少的投入，取得较多的满足社会需要的产出成效。

修养三十六则，则则深谈素质，意在使企业家能够不断地提高自身修养，以满足经营事业的需要。这是时代的需要和历史的責任。

本书的作者舟侠同志，运用我国古代兵法谋略思想和历代将帅修养，对现代企业家的经营思想和经营方法进行了有益的探讨和尝试，并以《经营三十六计》成书出版。它对建立具有中

国特色企业的经营方式乃至对企业家的经营实践会起抛砖引玉的作用。

现代化大经济最根本的一条,就是要有一个大市场。在统一的市场体系中,让企业按照商品经济规律进行合法的自由的竞争。政府的任务是有计划地制定、创造这个竞争的法规和条件。

竞争是市场的灵魂。要竞争就要研究经营术。舟侠同志这本书,富有知识性、哲理性、实用性,可读性强,信息量大。其丰富的内涵,相信会给读者以新的启迪和教益。谨此作序推荐。

1989年元旦

## 前 言

拙作《经营三十六计》曾于1987年出版，颇受读者欢迎。现应读者要求，在原稿的基础上作了颇大的改动和增补，并增写了企业家“修养三十六则”，书名定为《经营三十六计兼论修养三十六则》。以经营三十六计为上篇，修养三十六则为下篇。经营三十六计是试图以马克思主义哲学思想和经济思想为指导，吸收《孙子兵法》和古代兵书《三十六计》中的谋略思想和军事哲理思想，结合当前“改革、开放、搞活”的实际和现代科学技术的发展，移植应用于现代经营管理之中，形成六套决策和管理谋略，每套又分为六计，总共三十六计。修养三十六则借鉴于我国历代将帅的修养、外国企业家的某些有益素质，同时着眼于我国企业家经营实践经验的升华，概括为六章，每章又各分为六则，共有三十六则。在每章之前还附有突出主题的言简意赅的中外名句语录（语录未署名者系作者所撰）。

在书中的“计意”和“修养”题解中，酌引了一些《孙子兵法》和兵书《三十六计》中的原文，有些则引其观点大意，或逆向而取其精神实质。在计意和题解之后都选择了我国不同类型的先进企业和改革中的优秀企业家为实例，提炼了他们为发展社会主义企业的才思和经验。

本书以研究经营决策和提高企业家修养素质为目的，着力

于古为今用,兵为民用,推陈出新,在改革、开放中,探求如何发挥和创新社会主义企业的活力和机制,在生产制造和经营管理中,如何洞悉利与弊、盈与亏、产与销、质与量、内与外、进与退等多种形态的对立矛盾,能以变应变,在复杂万变的市场竞争中,取得成功。

本书阐述的三十六计和三十六则,总共七十二个计则,真有点像孙悟空七十二变的法术了。但并不是说,经营之道仅此而止了,经营和修养之道何啻千万。尤需指出的是,本书所提到的谋略不是也不可能是包医某工厂或企业的灵丹妙药,同一经营谋略,有人用之成功,有人用之失利,或此一时一处用之成功,彼一时一处用之失利。“兵无常势”,市场变幻纷纭。一个企业生产经营的成败兴衰,除了内部因素之外,还制约于外部环境的多种因素。因此,在经营某个企业或某个项目时,不能一计孤行,或墨守成规。而应根据具体情况选用一二计或数计,举一反三,综合运用,此计阻而彼计生。决策和管理谋略的实质,在于企业家能否从发展的客观实际出发,掌握市场竞争的发展规律,审时度势,灵活应变,临机乘势而行。书中提到的企业家修养问题,只供读者参考修炼成为企业家应有的修养素质要求。形成自身具有时代特点的高尚风采,并能得心应手地运用经营谋略,还得经过长期地置身于市场海洋中的自觉实践和磨练,决非一日之功可成。三十六计和三十六则虽然各分篇章进行分论,但它们有着内在的不可分割的联系。一个企业家,没有良好的素养,哪来正确的决策和良好的实际业绩?因此研究经营之计必须注意与修养原则相结合,深刻理解,灵活运用。笔者真诚地希望本书能对公司经理、董事长、工厂厂长、企业经营管理人员、乡镇企业经营管理者、个体经营者、私营企业家,以及各单位行政领导人员

等有所裨益,同时也希望本书能对经济管理研究人员和大专院校有关专业的师生们有所参考价值。

在撰写本书过程中,笔者参考了《孙子兵法》和兵法《三十六计》以及近人的一些有关著作和有关报刊资料,并承蒙江泽民同志、谢孝思同志题签,袁宝华同志题词;还得到于少军、叶萍、朱云青、邢富生、方杰、黄孟滔、胡秋华、孙佩黎、舟红、蒋莉等同志的热情帮助,在此一并敬表谢意。

最后需要说明的是,由于理论水平和实践经验有限,本书疏漏和错误之处在所难免,恳请读者批评指正。

舟 侠

1988年9月



