

于泽生 著

# 企业经营 三十六计

QIYEJINGYINGSANSHILIUJI

南开大学出版社

# 企业经营三十六计

于泽生 著

南开大学出版社

1988.1

## 企业经营三十六计

于泽生 著

---

南开大学出版社出版社出版  
(天津八里台南开大学校内)  
新华书店天津发行所发行  
南开大学出版社印刷厂印刷

---

1988年2月第1版 1988年2月第1次印刷

开本: 787×1092 1/32 印张: 4.5 插页2

字数: 94千

印数: 1—55,000

ISBN7-310-00068-4/P·13 定价: 1.15元

## 前 言

企业经营所展开的工作，是极其丰富而庞杂的。然而，它的精髓不在“知”，而在“行”。“行”要比“知”多一分。对它的考验不在“逻辑”，而在“成果”。

务实，是企业经营的原则，也是我撰写此书的指导思想。

目前，有关企业经营的书藉甚多，诚然，这些书藉有着不同价值，其特色也各有千秋。但确有一些书藉存在着忽略务实的欠缺，许多从事经营管理实际工作的同志常常抱怨一些书藉理论性太强，难以消化；针对性太差，离我们甚“远”。因此，迫切需要有一本通俗性与实用性熔于一炉，知识性与趣味性结为一体的企业经营决策方面的读物。作为从事企业经营管理多年的企业家顾问，我对此做了一次大胆地尝试。

本书在整体构思上，采用古代兵书《三十六计》的格式，按照经营企业的要素和主要活动内容，提炼出战略、差别、机遇、营销、公共关系、激励共6篇，每篇下设6计，共36计。从总体上有机地组合了企业经营诸方面的谋略。

按照经营环境和经营性能分析，前5篇属于运筹于企业外部环境的对策。战略篇突出了企业经营长远发展的深谋大略，牵诸篇之牛耳，冠群计之首；差别篇，机遇篇，营销篇则侧重于寻求市场优势，以展示巧妙的经营技法和科学的决策过程；公关篇的主旨是如何适应、利用社会环境，促成经

营目标的实现；最后的激励篇则是运筹于企业内部环境和机制的谋略。上述各篇都是经营企业必不可少的组成部分。如果说前5篇是企业对外竞争张势之计，那么，最后一篇则是为实现外部竞争取胜的固本之策。固本为张势之基础，张势则依固本而蹴成。各篇之间，立论各异，构思不一，然而，从整体上看，它们却又相辅相成，缺一不可。

各篇基本上囊括了企业经营和在竞争中取胜的技巧、能力、谋略和手法，充分体现综合性、实践性、决策性和动态性。

本书从构思、撰写到出版，是集体的智慧、社会的力量，历史的结晶。在成书过程中，参考了大量的书刊，报纸和国内外有关资料。每计都围绕一条哲理而展开，并列举了国内外许多成功企业家的典型事例加以说明。其中部分原理和多数事例，都是前人心血凝结的产物。本书所附古代《三十六计》的原文和译文就是摘自李炳彦编著、解放军出版社出版的《三十六计新编》。我的劳动，只是将这些资料和实例加以整理，从中提炼出富有规律性的哲理。如果说综合也是创造的话，那末，这本小册子的主要功能在于为企业从新的角度综合出了实用而富有哲理的经营方面的真谛与奥秘。为经营者提供了容易记忆和运用的思维指示。

不能不说，本文中大量事例的实践者和曾经总结过他们的先辈们，都是这本书没有挂名的作者之一。在此向这些未曾见面的老师表示诚恳的谢意。

同时，本书的基础是在大连日报理论部开辟的“企业决策纵横谈”专栏中登载的36篇文章。在这些文章的连载过程中，引起了南开大学出版社领导及编辑同志们的兴趣和重视。此书在他们们的热情支持和鼓励下启笔的。

方下，本书在成书过程中，得到了一些从事企业经营工作的厂长，企业家及部分大专院校专家、教授的具体指点和帮助。他们是：刘宗举，刘生德，张凤洲，韩成才，孙贻才，张学连，邹积宝，生宝俊，孙毓。

对上述诸位同志的大力支持，在此一并致谢。

必须指出，企业管理是一个开放的动态运动，不可能有一个固定不变的成功模式，《企业经营三十六计》也难以涵盖所有的经营策略。在运用各计时，要注重随机应变和组合优化。从这个意义上讲，这本小册子一定会有许多不足之处，加之本人理论和实践经验缺乏，写作水平有限，尚请专家高手不吝指正，以充实完善，真正成为指导现代企业经营锦囊妙计。

作者

1987.9.于天津

## 目 录

|                |        |
|----------------|--------|
| 序.....         | ( 1 )  |
| 战略篇.....       | ( 2 )  |
| 第一计 独上高楼.....  | ( 3 )  |
| 第二计 跟随超越.....  | ( 5 )  |
| 第三计 单刀赴会.....  | ( 8 )  |
| 第四计 多路出击.....  | ( 11 ) |
| 第五计 审势布阵.....  | ( 14 ) |
| 第六计 相濡以沫.....  | ( 17 ) |
| 差别篇.....       | ( 21 ) |
| 第七计 齐观分解.....  | ( 22 ) |
| 第八计 入境问俗.....  | ( 25 ) |
| 第九计 削峰平谷.....  | ( 28 ) |
| 第十计 倚玉雕玉.....  | ( 31 ) |
| 第十一计 止戈为武..... | ( 34 ) |
| 第十二计 降本求沽..... | ( 38 ) |
| 机遇篇.....       | ( 43 ) |
| 第十三计 践墨逐本..... | ( 44 ) |
| 第十四计 舍金求玉..... | ( 47 ) |
| 第十五计 础润张伞..... | ( 50 ) |
| 第十六计 反弹琵琶..... | ( 53 ) |

|                |      |         |
|----------------|------|---------|
| 第十七计           | 匡救一贫 | ( 57 )  |
| 第十八计           | 将顺东风 | ( 60 )  |
| <b>营销篇</b>     |      | ( 64 )  |
| 第十九计           | 形先夺人 | ( 65 )  |
| 第二十计           | 以麦换机 | ( 67 )  |
| 第二十一计          | 三角定势 | ( 71 )  |
| 第二十二计          | 割须换袍 | ( 75 )  |
| 第二十三计          | 买椟还珠 | ( 78 )  |
| 第二十四计          | 露马锁纓 | ( 82 )  |
| <b>公共关系篇</b>   |      | ( 85 )  |
| 第二十五计          | 拆篱芳邻 | ( 86 )  |
| 第二十六计          | 育蝶扬花 | ( 89 )  |
| 第二十七计          | 揭短自限 | ( 92 )  |
| 第二十八计          | 吴越同舟 | ( 94 )  |
| 第二十九计          | 借冕播誉 | ( 99 )  |
| 第三十计           | 投桃报李 | ( 102 ) |
| <b>激励篇</b>     |      | ( 106 ) |
| 第三十一计          | 步步登高 | ( 107 ) |
| 第三十二计          | 调弱稳强 | ( 110 ) |
| 第三十三计          | 容瑕索瑜 | ( 113 ) |
| 第三十四计          | 沉默参与 | ( 116 ) |
| 第三十五计          | 义无反顾 | ( 119 ) |
| 第三十六计          | 引澜入池 | ( 123 ) |
| 附录一：主要参考书目     |      | ( 127 ) |
| 附录二：古代兵书《三十六计》 |      | ( 127 ) |

# 序

计，谋略也。

市场竞争，犹如战场角逐。兵家以诈而立，企业以争而存。均须斗智赛谋。

当今时代，科技腾飞，日新月异，信息“碰撞”，知识“爆炸”，“千崖争秀，万壑争流。”作为社会之细胞的企业，无时无刻不在优胜与劣汰之中，衰亡与成长之中，螺旋而动，曲线而进。其进中有动，动中有变，变则进也；变中有同，同中有异，异则差也。经营者权在运筹差异，以奇谋异略取胜。

市场在不断流动，唯一不变的就是“变”。企业经营以变应变，谋在其中。《企业经营三十六计》，篇篇有谋，计计有谋，以谋为本；篇篇有变，计计有变，以变为上。

# 战 略 篇

企业在一定时期内，用以不断发展、不断取得经营效益的经营思想、经营方针和经营方式的筹划和计谋，谓之企业的经营战略。

现代企业已进入战略制胜的阶段。一个企业的管理者，仅仅能处理日常事务已远远不够，更重要的应是有管理企业的战略思想，选择明确目标并制订出相应的措施。

不同企业在不同时期、地点，不同外部条件和不同竞争环境中，所采取的经营战略应是不同的。本篇介绍的6计，可以概括为优势发展战略，多角化发展战略，和产品组合发展战略。这些都是企业最重要的经营谋略。从竞争角度分析，前4计属于进攻性策略，这是企业发展常用之计。第5计属于进攻与退却之间的选择性谋略，同时也介绍了产品方向开发与收缩抉择的决策方法。第6计是企业在面临生产任务不足等困难情况下，绝路求生的缓兵之计。各计之间相互区别又互相联系，从不同角度推出了企业带有方向性的经营谋略。

没有战略，也就没有经营。经营离不开战略，战略是经营的核心。经营的一切活动，都是围绕战略展开的。每个企业都应该在不同的起跑线上，考虑自己的经营活动。

## 第一计 独上高楼

企业之间的竞争，往往最终表现为产品和市场的竞争，选准最新产品或冷门产品，有针对性地加以开发，以市场上前所未有的产品或行业，抢先营销，占领市场的“制高点”，夺取流通导向权，使自身处于无竞争对手之地，是一进攻型战略之计，故名之曰：“独上高楼”。

美国有个名叫亨利·佛斯特的人，他原是个普通兽医。正当他失业在家，穷极潦倒之际，获得了科学家经常为实验用的老鼠带有细菌而大伤脑筋的信息，他便立即培养无菌鼠，顿获巨利。1984年，他销售无菌鼠的收入就达2970万美元。佛斯特的发迹，实际上就是“独上高楼”的结果，正如他本人所说：“我只是干了别人没有想到要干的事，而这又是社会之所缺。”

满足市场无声的需要，率先提供一流产品，即可获得“独上高楼”的成功。日本索尼公司创办于1946年，起初的经营地点设在东京一家被燃烧弹击中过的百货商店里，工作人员只有20人，资本也不过500美元。然而，今天的索尼却今非昔比，它雇用的人员已逾4万，每年的销售额也几乎达到50亿美元。索尼目前所生产的不同型号的音像设备已有10000多种，远销6大洲180多个国家。究其成功的奥秘，就在于成为“晶体管先驱者”和“新潮流创始者（便携式立体声系统）。”

索尼公司的创始人井深大和盛田昭夫，一开始就立志于“率领时代新潮流”，把新技术与生产结合起来，创造崭新的

生活日用消费品。一次偶然的机会，井深大在日本广播公司看见一台美国造的录音机，他便抢先买下了专利权，很快生产出日本的第一台录音机。1952年，美国研制成功“晶体管”，井深大敏锐地预感到这是一个很有前途的产品，便立即飞往美国进一步考察了解，果断地用25000美元买下了这项专利，回国数周后他便生产出了索尼公司第一支晶体管。当时，日本的许多电器公司正热衷于生产电子管，而索尼公司已经用晶体管代替了老式的电子管，使产品销路大畅。然而，井深大并未满足，后来，当其它厂家也转向生产晶体管时，他又集中公司的技术人员不断探索前进，不久，便成功地生产出了世界上第一批“袖珍晶体管收音机”。井深大用“索尼”称呼他的产品，“索尼”在拉丁文中是“小宝宝”的意思。通过从美国买进技术到改进创新，井深大的“小宝宝”们在1960年2月以开拓者的身姿欢蹦乱跳地进入了美国市场。到1983年，索尼公司又生产出了一系列“世界第一”的产品。它的调频晶体管收音机、五英寸全晶体管电视、办公室用计算器、彩色电视机、贝塔迈克斯录像系统、袖珍立体声收音机等创新产品风靡美国市场。索尼的率先产品就是这样接踵不断，以迅雷不及掩耳之势独占着市场的制高点。

用并不比别人高明的技术，向别人还没有注意到的社会需要开发，力争赶在大企业前面试制出新的产品，这是中小企业（或新行业）“独上高楼”的又一精明之举。几年前，日本出现的以智慧为资本，以设计为商品的“头脑公司”，现在已发展成为一个独立的新行业。这种“头脑公司”的创始人，就是发明“学习机”的佐佐木明先生。

在日本，要想在社会上找到一个好职业，就要有名牌大

学的学历，这需要从小学那天起就作准备。所以，不知有多少父母为了子女的学习操心，用于子女教育的费用在家庭开支中占有相当可观的比例。佐佐木明等人就首先从这里开动“头脑”，研制专门供中小学生用的“学习机”，配上小学四、五、六年级的数学、英语、国语的软件，至少可以使用几年，比请家庭教师或上补习学校方便、实惠。学生自己操纵“学习机”既不受时间的限制，又可根据需要反复地学习。“学习机”的问世，使佐佐木明的微型系统科技公司名声大振，独占鳌头。

“独上高楼”的实质是以攻取胜，以奇制胜，抢先取胜，搞独家生意。“独上高楼，望尽天涯路”。企业只有登市场经营的“高楼”，抢先占据产品营销的“制高点”，才能尽收市场风云变幻于眼底，一览流通信息之无余。施此计需要企业具有较强的新产品开发能力，能承担一定的风险，并承受万一失败可能带来的损失。坚持做到：你无我有，你有我优，你优我转。施计者要有敏锐的目光和开拓的胆识，关键在于选准科技发展的“制高点”，看到社会无声需求的新动向、新层次，果断决策，一举成功。成功之后，要切忌高枕无忧，万事大吉。因为新产品畅销之后，优缺点均随之暴露于世，将成为众矢之的。攻之无争孕有争，尚需再接再厉，继续攀登，才能保持竞争优势，永立“高楼”之上。

## 第二计 跟随超越

古人云：“登高而招，臂非加长也，而见者远；顺风而呼，声非加疾也，而闻者彰。……君子生非异也，善假于物

也。”这段话告诉我们：善于利用和借助外界条件，是达到事半功倍目的最有效途径。“跟随超越”则体现了上述宗旨，它以跟随为先导，以超越为目标，先虚怀纳之或潜心学之，后取而代之或战而胜之。

在60年代初期，每当通用汽车公司的新型车上市，福特汽车公司便立即采购，并在10天之内把新车解体，对其零部件逐个清洗，称重，按功能排列在固定的展览板上，然后与自己的产品对照，分别进行工艺成本分析，从而找出“应变”的对策来，以超越对方。事实上任何产品稍有价值上的变动，都是设计制造者们耗费大量心血和血汗的结晶。从这个角度上看，“快”孕育着“慢”，单纯求“快”，适得其反；从“慢”入手，应运生“快”。因为任何新产品都不可能一开始就一锤定音，完美无暇。“跟随超越”就是力避竞争对手锋芒，潜心于静观默学、巧取他人之长，善假诸种条件，为我所用，以达到慢中求快的目的。亦即企业对市场上刚刚出现或出现不久的新产品，努力加以仿制并作局部改进，以更高水平的同类产品，紧跟着先行企业进入市场，并与先进企业竞争。

日本松下电器公司便是运用此计并获得成功的典型范例。松下一开始就不打算发明新技术，不当技术的前驱者，而做技术的追随者。迄今为止，也很少发明新产品，但却总是低价生产，广为行销。主要原因就在于该公司建立了23个拥有最新技术的生产研究室，专门分析竞争对手的新产品，发现不足之处，就从中找出如何改进的方法，设法做得更好，使产品质量和性能更臻完善。例如，录像机技术是日本索尼公司首先发明的，该公司的“贝塔马克斯”牌录像机在

市场上取得了最初的领先地位。松下公司通过市场调查，获悉消费者最喜欢的能是放映更长时间的录像机。于是，松下公司就在“贝塔马克斯”录像机的基础上，设计出一种能满足这种需要的，不仅容量大而且小巧的录像系统，其性能高度可靠，价格也比“贝马”低15%。结果，松下的“乐声”和RCA两个牌子的录像机压倒对方，占有了日本录像机市场的2/3。

我国此类例子也很多。如河北省运动保健饮料研究开发中心，博采各国“可乐”之长，研制成功的超高级饮料——“维力”饮料，不仅酸甜适宜，清爽可口，而且有助于清除疲劳。1986年以高于美国可口可乐2.75倍的价格进入国际市场，被国外称为“魔水”。

有时，对流行产品的小改小革，也会使产品更加完美，超越别人。无论使用国产还是进口洗衣机的人，常常为衣服的领口袖口洗不净，需要用手重新搓洗而感到不便。唯独使用威力牌洗衣机的人不必为此烦恼，因为这种洗衣机洗净率比国内外同类产品高出10%至20%，成为“全国冠军”。“威力”超越别人的奥妙十分简单：只是将洗衣桶内的波轮倾斜度加以调整即可。

“跟随超越”最大的好处是可以大大地缩短新产品的研制周期，降低研制费用。据国外报载：日本在1945—1970年，引进国外技术花费了60亿美元，而这些技术的原来研究费高达2000亿美元，这表明日本付出的代价不到原来研究费的1/30。日本掌握这些技术一般只用2—3年，而原来的研究时间一般为12—15年，也就是说日本利用的时间只相当于原来的15%—25%。“先引进，后改进，不发明”已成为日本一

些企业的主要战略。据对1700个企业的调查，其产品改良费用占技术开发的78%。

“跟随超越”可谓“取之于彼而胜于彼”的“后上术”。其核心在于生产技术的更完善，更完美。因此，需要企业具备较高的素质，有一支力量雄厚的科技队伍和专门的技术开发部门。这样才能对新技术或新产品在仿制的基础上进行追踪式创新，追他人首创产品之踪，创自己后续产品之新。注意要在新上作文章，而不能简单地照搬和抄袭，不然，就会“画虎不成反类犬”，非但不能超越，反而落伍了，

施此计，要把握时机。从长期来看，任何产品都有终点。存在着生命周期：导入期，成长期，成熟期，衰退期。随着科学技术的发展，产品的生命周期在日日缩短，“超新”产品的研制更要有紧迫感。投产后，要实行高速管理，迅速铺开市场覆盖面。

### 第三计 单刀赴会

《三国演义》中，美髯公关羽凛然正气，单刀赴会，震慑群将，千百年来成为脍炙人口的美谈。在市场经济中施用“单刀赴会”之计，是指经营者有意对企业的产品“砍枝去叶”，集中向单一产品或部件转化，由生产线的宽、浅，向窄、深发展，形成适销对路的拳头产品，以高效率，大批量，低成本，大幅度提高市场占有率，获得最大经济效益。

世界“尿垫大王”尼西奇的发迹就是“单刀赴会”的成功一例。尼西奇公司在日本九州福冈县。1921年创业以来，一直以生产和销售婴儿尿布垫为主。第二次世界大战结束时，这

家公司仅有职工230多人，生产雨衣、游泳帽、卫生带、玩具、尿垫等塑料、橡胶制品，由于订货不足，企业经营很不稳定。战后的日本，经过经济复兴，国民经济开始好转，人民的生活水平日益提高，生活方式也逐渐发生变化。有一次，尼西奇的董事长多川博在考虑公司经营方向的时候，看到一份日本人口普查的报告，得知日本每年大约出生250万个婴儿。他想，现在人们生活方式都在变化，如果每个婴儿用两条尿垫，一年就需要500万条，这是一个相当广阔的市场。如果把眼光放到国外，市场就更大了，而生产尿垫，正是尼西奇公司的专长。于是，多川博决心放弃尿垫以外的产品，把尼西奇变成尿垫专业公司，集中力量，创立名牌。

多川博作出这一决策之后，尼西奇公司为了满足日本战后生育高峰而带来的对婴儿尿垫的需求，集中力量大力发展婴儿尿垫和尿布的生产，不断研制新材料，开发新品种，在激烈的竞争中站稳了脚跟。其他服装公司虽然也生产尿垫，但由于他们不是专业公司，因此，在尿垫的竞争中纷纷败北。尼西奇成为日本占垄断地位的尿垫公司，市场上每3条尿垫就有2条是尼西奇的产品。

尼西奇的经营者们认为，作为一个中小企业，人力、物力、财力、技术都有限，如果什么都想搞，到头来势必什么也搞不成。只有扬长避短，另辟蹊径，搞专业化才有出路。婴儿尿垫虽然是个小商品，但它却是民众生活中不可缺少的东西。只要根据消费者的需要生产，任何小商品都可以变成有销路，有市场的大路货，尼西奇走的正是这样一条道路。它沿着专业化方向办企业，经过几十年努力，“尼西奇”牌的婴儿尿垫现在已经和丰田汽车一样蜚声国内外。日本几乎