

現代企業生存寶典Ⅲ



# 36 計

# 商戰奇謀

【併戰篇・敗戰篇】

兩百多個經典智謀勝例

八百多個企業案例佐證

全球五百大集團奉為圭臬的戰術盡出其中……

一本不容您錯過的商戰智典！

李志明・霞廷滿◎著

# 現代企業生存寶典 III 商戰奇謀 36計

編 著

李志明、霞廷滿著

發行人  
主編  
責任編輯  
執行編輯  
封面設計  
內頁設計

林敬彬  
楊安瑜  
吳青娥  
王潔德  
吳靜宜  
黃若軒

出 版  
發 行

大都會文化 行政院新聞局北市業字第89號  
大都會文化事業有限公司  
110台北市基隆路一段432號4樓之9  
讀者服務專線：(02) 27235216  
讀者服務傳真：(02) 27235220  
電子郵件信箱：metro@ms21.hinet.net  
網 址：www.metrobook.com.tw

郵政劃撥  
出版日期  
定 價  
I S B N  
書 號

14050529 大都會文化事業有限公司  
2006年06月初版一刷  
180元  
986-7651-61-8  
SUCCESS-016

Metropolitan Culture Enterprise Co., Ltd.  
4F-9, Double Hero Bldg., 432, Keelung Rd., Sec. 1,  
Taipei 110, Taiwan  
TEL: +886-2-2723-5216 FAX: +886-2-2723-5220  
e-mail: metro@ms21.hinet.net  
Website: www.metrobook.com.tw

Printed in Taiwan  
All rights reserved

本書原出版者為四川大學出版社，原書名為《三十六計與企業經營之道》。  
經授權由大都會文化事業有限公司獨家出版發行中文繁體字版。  
本書如有缺頁、破損、裝訂錯誤，請寄回本公司更換。  
版權所有 翻印必究



 大都會文化  
METROPOLITAN CULTURE

## 國家圖書館預行編目資料

商戰奇謀36計：現代企業生存寶典III / 李志明，霞廷滿著。

一 初版。一 臺北市：大都會文化，2006[民95]

冊；公分。-- (Success: 016)

ISBN 986-7651-61-8(第3冊：平裝)

1. 企業管理 2. 謀略學 3. 兵法 - 中國

494

94021242

大都會文化  
METROPOLITAN CULTURE

大都會文化

METROPOLITAN CULTURE

港台書

現代企業生存寶典Ⅲ



36  
計

商戰奇謀

【併戰篇·敗戰篇】

兩百多個經典智謀勝例

八百多個企業案例佐證

全球五百大集團奉為圭臬的戰術盡出其中……

一本不容您錯過的商戰智典！

試讀結束：需要全本請在线購買：[www.erfengbook.com](http://www.erfengbook.com) 李志明·霞廷滿◎著



# 前言

翻開一部現代企業經營史，可以看出世界著名的大企業家的發跡，無不依靠了令人拍案叫絕的智慧和謀略，因為當初他們多數人手中並沒有多少資金和技術，掌握的僅僅是一本萬利的好主意。在他們事業大發展時，叱吒商界、克敵制勝，仍需好創意的鼎力相助。

在哈默、奧納西斯、洛克斐勒、卡內基、包玉剛、李嘉誠、比爾·蓋茲、堤義明、松下幸之助、福特、摩根、賈尼尼、沃爾特·迪士尼、湯瑪斯·梅隆、湯瑪斯·沃森父子、威廉·波音、拉蒙·杜邦、本田宗一郎、稻山嘉寬、盛田昭夫、佐川清、三井高利、皮爾·卡登、李·艾柯卡等人的經營中，智慧和謀略立下過累累戰功；通用、松下、豐田、飛利浦、可口可樂、麥當勞、柯達、三井物產、富士、三菱商事、IBM、克萊斯勒、萬寶路、埃克森、荷蘭皇家殼牌、住友、沃爾瑪百貨、西門子等著名公司也莫不如此。至於許多行業中優秀的經營者靠好主意每每得手之例，更是不勝枚舉，比比皆是。因此，市場的競爭在某種意義上來說就是智慧和謀略的競爭。誰擁有好的創意、好的思維、好的商業邏輯，誰就能贏得市場，獲取財富。

那麼，企業經營中有哪些計謀呢？計有千條，法具萬端。《三十六計》更是「計」的大全。用計必須因對象而定；對象有愚智之分。用計不當，則會給作戰帶

來失敗而不是勝利。商戰用計，同樣要因人、因時、因地、因事而謀。一著不慎，滿盤皆輸。施計用謀的傑作，在古今中外戰爭史上屢見不鮮，成就了孫武、鬼谷子、蘇秦、張儀、曹操、諸葛亮、劉伯溫等許多名垂後世的偉大謀略家。今天，經濟生活成為社會生活的主要內容，經濟競爭成為沒有血和火的戰爭。在某種意義上來講，其規模與規律，比之軍事鬥爭更為紛繁複雜。因此，施計用謀更顯得無比重要。

國際上的競爭，無論是軍事的競爭還是經濟的競爭，都是對抗性的競爭，是在矛盾中搏擊，在較量中決定存亡。它所表現出來的是力，而力是由智決定的。靠智謀運籌決策，就像人的靈魂靠競爭力取勝一般。「市場無邊際，計謀無窮盡」，智力的角逐極為重要。綜觀國際上經濟競爭的鬥智、鬥法，其規律與兵家之運籌輅略相印而暗合，道理如出一轍。所以，熟諳兵法，取其精華，為經濟所用，就成為現代企業經營者的一門必修課。

市場是企業家活動的舞台。他們在這個舞台上，有可能勝利，也有可能失敗。「掌上千秋史，胸中百萬兵」，具體地勾勒出智慧和知識的力量。任何一場企業之間的競爭，就好像戰爭，講究運籌輅略和戰術計謀。胸有妙計，高敵一籌，則能以少勝多，以劣勝優。為了在企業競爭中獲勝，積極進取、追求卓越的經營者們，都在



尋找得勝之術，許多人和企業（尤其是日本人和日本企業）把眼光轉向中國，從中國悠久的文明史和我們祖先的智謀研究成果中，找出為他們所適用的東西，古代兵法書《三十六計》就是他們研究的對象之一。

古代無名氏撰寫的《三十六計》一書，是中華民族智慧寶庫中的經典，與古老的《孫子兵法》一起，並稱為世界軍事史上的「雙璧」，流傳久遠，影響甚廣。

瑞士漢學家勝雅律先生於一九七〇年代，先後在台北、東京、北京留學，潛心研究中國的《三十六計》。回到中國後，他寫出一部洋洋數十萬字的巨著《智謀——平常和非常時刻的巧計》，專門介紹和評述《三十六計》。該書的出版在西方輿論界引起極大轟動，被譽為「溝通中國和西方，在文化、思想、意識上相互理解和交流的橋梁及工具」，是一本引人矚目的「奇書」。當時的西德總理科爾拜讀了這本書，並寫信給勝雅律，稱讚勝雅律的書是一本有助於西方人瞭解古今中國的應時之作，還說《三十六計》對他的政治生涯大有裨益。外國人對中國的《三十六計》異乎尋常的感到興趣，由此可見一斑。

《三十六計》是中國古代頗有特色和影響深遠的一部兵典奇書。該書條理清楚、文字簡練、井然有序。

《三十六計》一語，最早見於《南齊書·王敬則傳》中所說：「檀公三十六

策，走為上計。」可見，《三十六計》的說法，大概在一千五百年前就已形成，而成書則在明、清時代。現在通行的《三十六計》版本是叔和在四川省成都市偶然發現的。中國大陸與港台地區近年來出版的有關《三十六計》方面的書籍，基本上以叔和版本為依據。叔和版本無準確的著作年代，也無作者姓名可考。叔和版本把《三十六計》分成六套，即勝戰計、敵戰計、攻戰計、混戰計、併戰計和敗戰計。前三套是處於優勢情況下所用之計，後三套是處於劣勢情況下所用之計。

《三十六計》中的計名一律用四字或三字成語，是對計謀內容的高度概括，令人一見計名，便可大體領會計策的精神實質。這種特點和優點，在所有兵書中可謂獨一無二。其計名有的來自歷史典故，如圍魏救趙、暗渡陳倉；有的源於古代兵書，如以逸待勞、聲東擊西；有的借用日常成語，如指桑罵槐、反客為主；有的取自詩人的詩句，如李代桃僵、擒賊擒王。

三十六計每計都有後人加的按語，這是對計謀的進一步說明和舉例。在第一計之前和三十六計之後，又各有一段文字，達到了前言和結論的作用。

《三十六計》一書，每六計為一套，共六套。每計均有明確的目的及實用價值，堪稱中國古代兵法奇書。對於《三十六計》之名目，卻大可不必拘泥於數目的多少，因為古人所謂的《三十六計》，實際上並沒有詳細的內容，只是借太陰六六

之數，表示詭計多端而已。

在叔和版本裡，經常可以看到六十四卦的卦辭、爻辭，例如第三計「借刀殺人」，原文為：「敵已明，友未定。引友殺敵，不自出力，以『損』推演。」也就是說，「借刀殺人」之計與損卦密切相關。先定計，後推卦，這是《三十六計》的特色所在。從某種意義上可以說，《三十六計》的理論基礎就是《周易》的陰陽法則。《三十六計》原文運用陰陽變化之理，論證剛柔、奇正、攻防、虛實、勞逸等相反相成的關係，深刻地包含著豐富的辯證法思想。《三十六計》「總說」中指出：「六六三十六，數中有術，術中有數。陰陽變理，機在其中。機不可設，設則不中。」這段話意思是說：六乘六等於三十六，在易數中蘊藏著智謀，智謀的運用又要依據易數。陰陽法則是事物發生、發展、變化的基本規律。掌握了陰陽法則，需要的智謀也就在其中了。不能離開陰陽法則任意地設計智謀，否則就會遭到失敗。「總說」中的這段話是對《三十六計》與陰陽法則之間關係的最好說明。

《三十六計》一書用《易經》的陰陽變化，推演成兵法的剛柔、奇正、攻防、彼己、虛實、主客、勞逸、有無等對立關係的相互轉化，使每一計都暗合軍事謀略的智慧。其策略原則，用來研究探討企業經營的一般規律，仍然適用。對手在研究它，我們更應該研究它，靈活運用祖傳法寶，這對於在企業經營中及時識破對手的

各種計謀，都不無好處。《三十六計》是中國傳習久遠的集歷代「韜略」、「詭道」大成的奇書。然而，這本書以文言寫成，又廣引《易經》。今天的一般讀者很難理解，也就很難把這些計謀用在實際生活中。

《商戰奇謀三十六計——現代企業生存寶典》一書正是在介紹了《三十六計》原文的基礎上，教你如何把它運用於複雜多變的企業經營戰之中，並且提供了一個個精妙絕倫的經營戰例。這裡有世界著名的企業家的經典範例，也有普通經營者的傑作。可以肯定地說，書中林林總總的雄謀偉略、奇招神術和眾多出神入化的智慧實例，一定會使你的思路開闊，進而在企業經營中獲得豐碩的回報。當然，古人講《三十六計》，並非說軍事鬥爭計謀只有三十六個。實際上，戰爭史上對軍事計謀的運用，千奇百怪，不勝枚舉。我們寫作此書，是從企業經營中用計與識計的需要出發，從企業經營戰術的發展著眼，力求淺易實用，為經營者在競爭中獲勝找到一些借鏡。商場如戰場，競爭如戰爭。

現代企業林立，星羅棋布，互相競爭普遍存在。有實力的能夠一日三翻，沒資金的亦能白手起家。一樣的環境，就看各人怎樣施展自己的本領了。

# 序

千年的華夏文明孕育出中華民族特有的智慧之花——《三十六計》，它是中華民族智慧寶庫中的瑰寶，與古老的《孫子兵法》一起，並稱為世界軍事史上的「雙璧」。

《三十六計》依據中國古代陰陽變化之理，以樸素的辯證思想為依託，對諸如虛實、勞逸、剛柔、攻防、奇正、陰陽等相對關係作了詳盡而客觀的論述，內容精彩廣博，說理精闢，思想深邃。

《三十六計》作為軍事謀略經典，最初只是應用於戰爭之中，但是經過歷史歲月的打磨，其思想精髓逐漸被人們挖掘出來，廣泛運用到政治、經濟、外交等諸多領域，成為人們重要的智慧源泉。在經濟領域，這一點尤為突出。

「兵貴精，將貴謀。」是兵家至理名言，也是經營者的金科玉律。

現代企業的競爭如同軍事戰爭，雖不見刀光劍影，但也令人驚心動魄。企業家如同軍事戰略家，必須有勇有謀，才能克敵制勝。

尤其處於廿一世紀的今天，企業經營者在作出重大決策時若走錯一步，就可能被擠出競爭的行列，導致企業的衰敗，甚至破產倒閉。所以，現代企業家應能審時度勢、實事求是、預測未來、運籌帷幄、謹慎決策、出奇制勝，這樣才能使企業在

激烈的競爭中，立於不敗之地，不斷發展、永續長存。

而要做到這樣，必須以科學的態度，認真地研究企業經營的謀略。「相對而爭利，天下至難也。」在商品經濟日趨激烈競爭之下，經營者每時每刻都面臨著生死存亡的挑戰，欲想在趨於白熱化的市場競爭中求得生存與發展，必須掌握一定的經營技巧，採取必要的策略和手段。切實可行的商戰謀略，無疑將成為經營者爭贏取利的點金石。

恰好在這時，李志明、霞廷滿合著出版了《商戰奇謀三十六計——現代企業生存寶典》一書，正可以為我們企業經營者提供商戰謀略的理論基石。

作者借鑒《三十六計》的精華，從企業經營的角度出發，具體分析了現代企業經營戰近八百個具有代表性的案例，融合提煉出二百餘個經典計謀，將其編纂成書。書中各計皆新穎獨特、史論結合，並以生動活潑的故事形式來表現，將實用性、知識性和趣味性融為一體，使讀者朋友們能夠真切地領略經營之道之運籌帷幄、對陣交鋒，最終克敵制勝的來龍去脈。

翻閱《商戰奇謀三十六計——現代企業生存寶典》，我感到這部專著頗有自己的特色。一是作者不但對原文和按語創造性地解釋，而且還站在時代的尖端，對每一

計的來龍去脈及包含的意義、實質詳加運用，特別是如何在企業經營中加以套用進行了生動精彩的解說。

二是勇於對《三十六計》的思想進行新的探索。全書在充分反映《三十六計》歷史風貌的基礎上，賦予它新時代的特徵，充分地從其每計中提煉出若干條新思想、新謀略和新觀點，而且其中許多項目是鮮為人知的。作者用明確的語言，或闡釋其原理，或引申出新意，並從企業經營的角度，具體論證了這些新思想、新謀略和新觀點。

三是緊密聯繫企業經營現況。作者選取了世界上許多著名的大企業在經營制勝中使用《三十六計》謀略思想的典範事例，從不同角度印證了古今中外一流企業經營的成敗，讓人讀之衷心折服。

我相信，廣大讀者，特別是從事企業經營管理的人，一定會對這部新著感興趣並從中獲得多方的教益。

# 目錄

前言

序

## 第五套 併戰計

### 第廿五計 偷竊換柱

第一節 偷天換日 天衣無縫

第二節 暗中調換 冒名頂替

第三節 以次充好 以假代真

第四節 巧換機關 擴充實力

第五節 巧挖牆腳 制勝如神

第六節 變劣勢為優勢 不斷更換形象

### 第廿六計 指桑罵槐

第一節 殺雞儆猴 樹立權威

第二節 旁敲側擊 表達目的

第三節 含沙射影 不落話柄

第四節 指桑罵槐 含義雋永

### 第廿七計 假痴不癲

第一節 實施「假痴不癲」 關鍵在於「假痴」

第二節 沉着謹慎 深藏若虛

第三節 韜光養晦 後發制人

第四節 深藏不露 大智若愚

0 0 5

0 1 1

0 1 9

0 2 0

0 2 4

0 2 5

0 2 9

0 3 2

0 3 5

0 4 1

0 4 1

0 4 9

0 5 4

0 6 2

0 6 4

0 6 4

0 7 5

0 7 7

0 9 9



第五節	三分利吃利	七分利吃本	.....	0	0
第六節	以退求進	以守求攻	.....	0	7
第七節	能而示之不能	知而示之不知	.....	0	7
第八節	避敵鋒芒	大智若愚	.....	4	1

第廿八計 上屋抽梯

第一節	「設」梯「抽」梯	大有學問	.....	0	0
第二節	誘逼對方	過河拆橋	.....	0	8
第三節	誘敵深入	斷其退路	.....	0	8
第四節	誘餌要香	下手要辣	.....	0	9
第五節	上屋抽梯	掌握分寸	.....	1	8

第廿九計 樹上開花

第一節	借局佈勢	壯大聲威	.....	1	1
第二節	製造假象	虛張聲勢	.....	1	0
第三節	因勢利導	求之於勢	.....	1	0
第四節	知人善任	擇人任勢	.....	1	3
第五節	「忍」字學到家	樹上便開花	.....	1	5
第六節	巧使「借」手法	讓鐵樹開花	.....	8	5

第三十計 反客為主

第一節	變被動為主動	變客位為主位	.....	1	1
第二節	先發制人	穩操勝券	.....	1	2
第三節	大兵壓境	轉守為攻	.....	1	3
第四節	步步為營	取而代之	.....	1	3
第五節	爭取主動權	用實力說話	.....	1	2
第六節	不想當霸主的企業家	不是好企業家	.....	4	5