

经营新谋略

——企业巧用三十六计成功实例

刘德文 编著



华文出版社

(京)新登字064号

责任编辑:朱济敏

封面设计:王 晓

版式设计:陈虞灿

责任校对:李树田

经营新谋略

——企业巧用三十六计成功实例

刘德文 编著

华文出版社出版

(北京西城区南右街135号)

新华书店经销

北京昌平马池口印刷厂印刷

开本787×1092 1/32 印张5.5 字数112千字

1994年12月第1版 1994年12月第1次印刷

印数:1—6000册

[ISBN 7-5075-6375-5/C·12 定价:4.50元

商海伐謀

杜显忠

癸卯冬

序

《经营新谋略——企业巧用三十六计成功实例》一书，是作者在社会主义市场经济的新形势下撰写的。在市场经济条件下，竞争如战争，商场如战场。中国古代兵学原理运用于经济领域，是当今中外企业界和有识之士极其关注的课题。

《经营新谋略——企业巧用三十六计成功实例》正是面对现实需求，研究和探讨运用古代军事谋略，指导当今市场竞争，以赢得经济效益的提高和经济的发展。综观此书，认为有以下特点。

一是把古代三十六计谋略运用、引申到市场竞争是有益的尝试，扩展兵法的运用、研究领域。国内外一些企业家和有识之士，特别是日本、新加坡、马来西亚等国家，十分注重研究和运用中国的《孙子兵法》、《三国演义》和《三十六计》的军事思想，指导市场竞争、商品竞争、人才竞争、科技竞争，取得了显著的效果。作为炎黄子孙的中国人，更有条件、有能力研究和发掘这一文化遗产，取其精华，发扬光大，为中国的经济发展服务。本书立足于此，用意甚佳。

二是运用辩证唯物主义和历史唯物主义的观点、立场、方法，发掘和寻找古代军事思想与当今市场竞争的结合点。

《秘本兵法三十六计》分为计名、解语、按语几个部分。作者以解语为主，把握其精神。解语绝大多数是选用《易经》的语辞为依据的，而《易经》是一部占卜吉凶祸福的筮书，反映殷周时代的社会情况。《易经》颇具哲理性，是其“合理”

的内核，作者在解语后面加了评说，以此为结合点，寻找和发掘出有价值的思想。

三是结合市场经济体制，广集实例，博采众说。因此，对不同层次从事经济活动的领导者和工作者，具有一定的参考价值和使用价值。在市场经济条件下，竞争如战争，商场如战场，许多企业家和经济工作者，已形成共识。但是，如何系统地、全面地、自觉地运用古代军事计谋，进入市场竞争，使之具体化，尚需探索。本书按照三十六计的谋略思想，评说和列举了国内外、大中型企业、乡镇企业、私营企业取得成功的实例，论例结合，其启迪和借鉴之处甚多。

当然，古代军事谋略，运用于当今市场竞争是有一定局限性的，三十六计的计名是用成语表述的，有的计名显得牵强附会，有的计与计之间出现重复，名异意同。“骊黄牝牡”，但得其精。运用之妙，存乎一心。不亦宜乎！至于有许多新问题，还有待进一步研究和探讨，识者共之。

军事科学院战略研究部部长

《孙子兵法》研究会会长

谢国良 少将

1993年9月6日于北京

前 言

《三十六计》是一部古代兵书，至今无准确年代和撰者可考。由于书中所引用的战例，都是春秋至宋朝间的事，所以注家们都认为它的成书年代，大约在明清之际。但“三十六策，走是上计”一语，早在《南齐书·王敬则传》中就有记载，可见在成书前，“三十六计”已经在我国流传千年之久了。书中全计共分六套，即胜战计、敌战计、攻战计、混战计、并战计和败战计。每套计又分为六计，总共三十六计。在第一计之前与第三十六计之后，又各有一段文字，后来，有些注释家把这两段文字分别标为“总说”和“跋”。《三十六计》成书的体例是，每计都先出计名，次作解语，再加按语。计名一律用成语，是对计谋内容高度抽象后所作的象征性比喻；解语是每一篇计的中心内容，是计谋的制定过程；按语是对计谋内容的进一步说明与举例。

《三十六计》中的多数解语，是适用《易经》中的语辞为依据的。而《易经》又是殷周时代一部占卜吉凶祸福的筮书。依据八卦成列的理论，就是“《易》有太极，是生两仪，两仪生四象，四象生八卦”。以矛盾对立的阴阳两性组成八卦，即乾、坤、震、巽、坎、离、艮、兑八种类型，分别象征天、地、雷、风、水、火、山、泽八种构成宇宙的基本物质；以八卦相互重迭组合，即为六十四个别卦，并推出三百八十四爻（念操Yáo）。占卜本来是一种封建迷信活动，但是，从《易》

经》中卦辞和爻辞对吉凶的推理解释看，却可以透过迷信的形式反映出朴素的唯物论和辩证法的因素。在军事哲学上，《易经》对于战争这一社会现象已有初步认识，特别是对于我国古代战争具有一定的指导意义和使用价值。我国古代军事家，如孙武、孙臆、韩信、李靖等，都精通《易经》，并用于军事战争，以《易》演兵，取得了许多成果。《三十六计》运用《易经》中的阴阳爻理，推演成兵法的刚柔、奇正、攻防、彼己、虚实、主客、劳逸等对立关系的相互转化，使每一计都含有朴素的军事辩证法的色彩，是我们发掘、研究、运用《三十六计》的关键所在，特别是遵循“古为今用”的原则，把古代三十六计中的朴素唯物论和辩证法，发掘、运用和引申到当今市场竞争中来，对于继承和发扬我国古代文化遗产，借鉴我国古代军事战争的谋略，指导当今市场竞争的商战，可能会具有一定的历史意义和现实意义。

把古代《三十六计》运用、引申到当今的军事战争、市场竞争，都具有一定的局限性，既不能“立竿见影”，也不是“灵丹妙药”，要把握其朴素的、合理的本质思想。从历史角度看，古人讲“三十六计”，只是借助阴阳学说中太阳六六之数，来比喻阴谋计多端而已。并非说军事计谋只有三十六计。实际上，我国古代战争的历史，对于军事谋略的运用，何止三十六计，而是千奇百怪、举不胜数的。由于历史条件和战争性质的局限，《三十六计》中按语所引用古代兵家名将的计谋方略时，难免带有封建割据战争中那些尔虞我诈、掠夺兼并的糟粕。所以，《三十六计》虽然包含有朴素的军事辩证法思想，但是，不能从本质上揭示和总结战争的规律。不少计名，局限于用成语定名，有凑四六句之嫌，牵强附会的地

方很多，有的计名，名异意同，只是同义词仅有细微差别。从现实角度看，《三十六计》这本书，毕竟是我国古代的文化 和军事遗产，我们有必要“学习我们的历史遗产，用马克思主义的方法给以批判的总结……”（毛泽东：《中国共产党在民族战争中的地位》）。当今，国外的一些学者和企业家，非常注重发掘、研究和运用中国的兵书和儒家思想，例如，日本、马来西亚、新加坡，他们把中国的《三国演义》、《三十六计》和儒家思想作为企业家的必修课，从中吸取有用的计谋，促使企业不断兴旺发达。目前，我国实行社会主义市场经济，社会主义市场经济不应该、也不可能运用尔虞我诈、唯利是图、掠夺兼并、囤积居奇等一系列落后的、腐朽的经营方式来指导企业经济发展，如果是这样，只能是短命的。当然，我们应当清楚地认识到，《三十六计》中有一些计谋，同样也带有一定的封建色彩，甚至于带有一定的资本主义色彩。尽管是这样，我们绝不能否认，运用和引申《三十六计》中一些合理的谋略，对于办好我们的国有企业、集体企业、乡镇企业、私营企业都具有一定的借鉴和指导价值。

作者结合我国当今实行的社会主义市场经济的实际，编写的《经营新谋略——企业巧用三十六计成功实例》这本小册子，是按照“古为今用”的原则，特别是重点突出地把“三十六计”运用、引申到当今的市场竞争中来，是一次初步的探讨性的尝试。

《经营新谋略——企业巧用三十六计成功实例》的体例分为：计名、解语（原文）、译文、评说、实例、注释六个部分。评说部分着力说明“三十六计”与市场竞争的结合点；实例部分列举了国内外，国有、集体、乡镇、私营企业和个体经

营者,对于运用和引申“三十六计”的计谋,不断提高经济效益的成功经验和典型例证。由此可见,这本小册子,对于不同层次的读者、企业家、各类企业的经营者,以及国外学者和企业界人士都具有一定的可读性,都具有一定的参考价值。

《经营新谋略——企业巧用三十六计成功实例》的编写,着力点是把三十六计的计谋,运用、引申到当今社会主义市场竞争中来。当然,这一课题是有一定难度的,有待于有识之士进一步研究和探讨。尽管是这样,编者力求做到:在文字和语言上,言简意赅;在引用例证上,自然、贴切、恰到好处,能够体现对广大读者具有可读性和应用性;对一些研究人员和学者具有一定的参考价值。本书的编写,由于历史的局限性,由于军事谋略与商战策略的差异,加之编写者的水平所限,难免有不妥之处,敬请读者斧正。

承蒙全国政协委员、中国孙子兵法研究会会长、中国人民解放军军事科学院战略研究部部长谢国良少将作序;黑龙江省人大副主任杜显忠为本书题词;解放军出版社军事编辑室陈济康、王成刚鼎力相助;上海铁道学院杨洪益教授为本书成稿做了精心的指导工作;中国孙子兵法应用咨询中心主任周敏、副主任王笑天、研究员刘诚实对本书的选题、成稿给予了大力支持和指导,特此一并表示深深的谢意!

另外,作者有幸参加了中国孙子兵法应用咨询中心,在哈尔滨举办的“孙子兵法与市场经济国际研讨会”,会议期间受益匪浅,对于本书的编写有着重要指导意义和促进作用,在此,对这次研讨会表示感谢。

在编写这本小册子时,参考了已经出版的有关“三十六

计”的注释，并吸收了其中的成果，特向这些著作的作者表示感谢。

刘德文

1993年9月16日于北京木樨地

目 录

序.....	1
前言.....	1
总说.....	1
第一套 胜战计.....	4
第 一 计 瞒天过海.....	6
第 二 计 围魏救赵.....	9
第 三 计 借刀杀人.....	12
第 四 计 以逸待劳.....	15
第 五 计 趁火打劫.....	18
第 六 计 声东击西.....	21
第二套 敌战计.....	24
第 七 计 无中生有.....	26
第 八 计 暗渡陈仓.....	29
第 九 计 隔岸观火.....	32
第 十 计 笑里藏刀.....	35
第 十 一 计 李代桃僵.....	38
第 十 二 计 顺手牵羊.....	41
第三套 攻战计.....	44
第 十 三 计 打草惊蛇.....	46
第 十 四 计 借尸还魂.....	49
第 十 五 计 调虎离山.....	53
第 十 六 计 欲擒姑纵.....	56
第 十 七 计 抛砖引玉.....	59

第十八计	擒贼擒王	62
第四套	混战计	65
第十九计	釜底抽薪	67
第二十计	混水摸鱼	71
第二十一计	金蝉脱壳	75
第二十二计	关门捉贼	79
第二十三计	远交近攻	83
第二十四计	假途伐虢	87
第五套	并战计	91
第二十五计	偷梁换柱	93
第二十六计	指桑骂槐	97
第二十七计	假痴不癫	100
第二十八计	上屋抽梯	104
第二十九计	树上开花	108
第三十计	反客为主	112
第六套	败战计	115
第三十一计	美人计	117
第三十二计	空城计	120
第三十三计	反间计	124
第三十四计	苦肉计	127
第三十五计	连环计	131
第三十六计	走为上	135
跋		138
附录:	(一)《三十六计》土纸排印本书影	139
	(二)《秘本兵法三十六计》	140
	(三)参考资料	160

总 说

【原文】 六六三十六^①，数^②中有术^③，术中有数。阴阳燮理^④，机^⑤在其中。机不可设，设则不中。

【译文】 六乘六等于三十六，在易数中蕴藏着计谋，而计谋的运用也要依据易数。阴阳法则是宇宙产生、发展、变化的基本规律，任何机谋机变，都不外乎阴阳的对立、调和与转化。易数，就是阴阳法则的具体演用，所以，机谋不可离开易数而设计，否则就会失败。

【评 说】 总说，是依据1941年10月成都瑞琴楼发行、兴华印刷厂印制的小32开本《秘本兵法三十六计》之书，在一计前与三十六计之后，各有一段文字，原无标题，后来由注释家把这两段文字分别标为总说和原跋。三十六计是古代讲战争计谋的。计源于势，谋出于情。所以，在“术”与“数”的关系上，表示客观实际和客观规律的“数”是第一性的，而形成主观计谋的“术”，是第二性的。“数”产生“术”，决定“术”，“数”变则“术”异。在战争的历史上常有这样情况：同一计谋，有的人用之成功，有的人用了则不灵；这一处用了成功，那一处却行不通；此一时用了成功，彼一时用了则不成功。究其原因，都有一个能否从发展着的、变化着的客观实际出发、灵活应变的问题。如果把古代三十六计，

运用和引申到当今市场竞争中来，同样也存在着一个发展、变化、灵活应变的问题。当然，在社会主义市场经济条件下，在市场竞争的浪潮中，不可否认，商品竞争、科技竞争、国力竞争的加剧，正在突破地域、意识形态或价值观念的界限。市场经济条件下的这些竞争，犹如战场上的战争，只不过是表现的内容和形式有所不同罢了。然而，它们在战略和策略，计谋和谋略上大体还是相通的，有待于我们研究、运用和借鉴，对于我国搞好国有企业、集体企业、乡镇企业、三资企业和私营企业都具有一定的历史意义和现实意义。但是，我国实行的是社会主义市场经济，要遵循我国制定的《反对不正当竞争法》，要抛弃那些封建腐朽的、落后的尔虞我诈、坑蒙拐骗等一些不正当的竞争思想和竞争途径。我们研究、运用和引申古代战争计谋，特别是把它运用和引申到市场竞争中来，旨在创造一个良好的竞争气氛。

【实例】 研究、运用和引申中国古代军事思想，日本人是颇有见地的。战争失败后的日本人，非常精明。60年代末，一些富有雄心的经营者，他们视竞争为战争，视商场为战场，在市场竞争的大舞台上演出了出奇制胜的活剧，诸如，钟表赶上了瑞士，汽车超过了美国，造船名于天下，彩电领先于世。日本麦肯齐公司董事长、著名经济评论家大前言一说：《孙子兵法》对日本经济管理产生了重大影响。松下电器公司创始人松下幸之助非常推崇中国的《三国演义》和《三十六计》，把“以人为本”和“任人唯贤”的思想作为企业选拔人才的唯一标准，把《三十六计》的谋略作为企业经营的策略。中国古代的《孙子兵法》、《三国演义》和《三十六计》倍受日本、新加坡、泰国等国家企业界的推崇，有

的国家已把它列为企业家“必读之书”。由此可见，日本人在经济战场上取得的成功，与成功的运用中国古代的儒家哲学和军事计谋，有着巨大的影响和紧密的联系。

【注 释】

① 六六三十六：用阴爻“坤”的符号“☷”（六）做为基数，重（乘）六，得积数三十六。参见《汲古丛语》：“一、三、五者，天之生数也，积天之数而为九；二、四者地之生数也，积地之数而为六。故阳爻用九；而阴爻用六。”另见《嘉祐集·太玄论下》：“太玄之策，三十有六。”这里的意思是：把战争相异的形态，归纳为六大类（套）；相近的形态，归纳为六小类。六套计共领三十六计。

② 数：计算、筹划，借以较量彼此双方的力量。见《孙子·计篇》：“故较（比较、衡量和计算）之以计。”《尉繚子·十二陵》：“无过在于度数。”《兵法圆机·较》：“较艺不如较数。数较多寡，形较强弱。”《十一家注孙子·形篇》：“量生数。曹操曰：知其远近广狭，知其人数也。杜牧曰：数者，机数也。言强弱已定，然后能用机变数也。王晰曰：数，所以纪多少。言既知敌之大小，则更计其精劣多少之数。何氏曰：数，机变也。先酌量彼我强弱利害，然后为机数。”《后汉书·张衡传》：“数术穷天地。”《后汉书·方术列传》：“（序）极数知变而不诡俗，斯深于数术者也。”按：数、算古时通用，计算又作计数。

③ 术：方术、法术、手段、方法、策略。见《史记·李斯列传》：“法修术明，而天下乱者，未之闻也。”《后汉书·班彪传》：“汉兴，太宗使晁错导太子以法术。”

④ 阴阳燮理：既相对立而又相联结的原理。见《书经·周官》：“论道经邦，燮理阴阳。”大意是：探求道理和管理国家大事，要善于运用相反相成的原理。

⑤ 机：机变（随机应变）、机谋（重要的策划）。《尉繚子·十二陵》：“机在于应事。”《六韬·兵道》：“兵胜之术，密察敌人之机。”《兵法圆机·机》：“势之维系处，为机；事之转变处，为机；时之凑合处，为机。有目前即是机，转盼即非机者，有乘之即为机，失之即无机者。”

第一套

胜战计



图一 图说教总 图虎清