

三十六計與經營管理



SAN SHI LIU JI YU JING YING

苗吉成 李鴻斌 著

有

-05

LI

社

序 言

在改革开放的大潮中，越来越多的人“下海”经商办企业。然而，一些人成功了，另一些人却好梦难圆，甚至铩羽而归。究其失败的原因，主要还是方法和认识上的问题。“下海”不仅需要勇气，还需要学识、灵感、想象力、创造力，更需要掌握科学的方法和勇于献身的精神。世界就是方法，世界观就是方法论。勇气、毅力加方法，是通往理想殿堂的必由之路。

《三十六计》是我国古代著名的兵书，千百年来一直为世人所研用，兴盛不衰。近年来，在经济领域的探讨和应用，也与日趋热。本书作者就是积累了长期在经营管理岗位上的学识，并吸收借鉴了众人研讨之长，独辟蹊径，将政治、军事、经济融合起来，编写成《三十六计与经营管理》一书。

本书具有较强的理论性、知识性、趣味性和实用性，展示了作者用心良苦和勇于探索的精神。当然，也存在着有待于完善的地方，有些观点还需要进一步系统和充实。但瑕不掩瑜，对于广大从事经营和管理的人员来说，此书不失为一本佳作。

赵主明

一九九三年六月三十日

目 录

序 言	
绪 论	(1)
总 说	(3)

第一套 胜 战 计

第一计 瞒天过海	(6)
第二计 围魏救赵	(11)
第三计 借刀杀人	(16)
第四计 以逸待劳	(22)
第五计 趁火打劫	(28)
第六计 声东击西	(32)

第二套 敌 战 计

第七计 无中生有	(37)
第八计 暗渡陈仓	(42)
第九计 隔岸观火	(48)
第十计 笑里藏刀	(53)
第十一计 李代桃僵	(60)
第十二计 顺手牵羊	(66)

第三套 攻 战 计

第十三计 打草惊蛇	(71)
第十四计 借尸还魂	(77)
第十五计 调虎离山	(83)
第十六计 欲擒姑纵	(90)

第十七计	抛砖引玉	(95)
第十八计	擒贼擒王	(100)

第四套 混战计

第十九计	釜底抽薪	(106)
第二十计	混水摸鱼	(112)
第二十一计	金蝉脱壳	(117)
第二十二计	关门捉贼	(122)
第二十三计	远交近攻	(127)
第二十四计	假道伐虢	(133)

第五套 并战计

第二十五计	偷梁换柱	(139)
第二十六计	指桑骂槐	(145)
第二十七计	假痴不癫	(151)
第二十八计	上屋抽梯	(156)
第二十九计	树上开花	(162)
第三十计	反客为主	(168)

第六套 败战计

第三十一计	美人计	(174)
第三十二计	空城计	(180)
第三十三计	反间计	(186)
第三十四计	苦肉计	(192)
第三十五计	连环计	(197)
第三十六计	走为上	(202)
后 记		(207)

绪 论

《三十六计》一书，最早见于《南齐书·王敬则传》，距今大概有一千五百年左右的历史。但本书的作者和确切的写作年代，却不可考。尽管如此，本书作为一本专讲军事谋略的兵书，是我国宝贵的历史文化遗产，在军事学领域，应当占据一定的位置。

《三十六计》中的许多内容，引用了《易经》中的语辞。《易经》又称为《周易》，是我国周代关于占卜的记录，也是我国最古老、最有权威、最著名的一部经典。它从当时人们的生活实践和社会实践来解释占卜的卦爻，因而也就含有一些比较科学的思想因素。《易经》内容十分丰富，涉及的范围很广。它上论天文，下讲地理，中谈人事，从自然科学到社会科学，从社会生产到社会生活，都有详细的论述，可谓包罗万象，无所不有。由于《易经》对于战争这一社会现象有充分的揭示，我国历代著名的军事家，从孙武、孙臆，到韩信、诸葛亮、刘伯温乃至毛泽东，无不进行深入的研究，并付诸于军事实践。就毛泽东而言，从未进入过正规军事院校，打垮蒋家的百万大军，靠的就是“土办法”。《三十六计》根据《易经》中的朴素辩证法思想，对战争中的攻守、虚实、劳逸等各对应关系的转化，都作了具体的阐述，因而就具有一定的可信性和实用性。

但是，《三十六计》中存在的不足也是明显的。首先，它没有象《孙子兵法》和其他军事专著那样去从本质上揭示战争的规律，正确区别正义的战争与非正义的战争。这是一个

原则性的问题。其次，不少计谋拘泥于以成语定名。以成语定名固然有易懂易记，便于流传的优点，但太拘泥于此，就会造成牵强附会和名异意同。例如“树上开花”与“连环计”，就大同而小异。第三是孤立地看问题，割断了事物的内在联系。众所周知，世界上的一切事物都不是孤立存在的，计谋也是如此。以《三国演义》中王允假吕布之手除掉董卓为例，王允在整个事件的过程中，使用了美人计、反间计、连环计、调虎离山、借刀杀人等计谋。这些计谋互为补充，相辅相成，贯穿于整个事件的始终。如果孤立地来考察，就使它们失去了内在的有机联系，造成混乱。

尽管《三十六计》存在着上述不足，是由于历史和作者世界观的局限，我们不能苛求于前人。作为一份珍贵的历史文化遗产，这本书的借鉴作用，还是应当肯定的。

将《三十六计》与经营管理结合起来，是一个尝试。虽然军事与商业分属两个完全不同的范畴，然而，二者却都有一个共同的特点，这就是竞争性。其区别，仅在于表现形式。所以，人们常说的商战如兵战，其根本原因就在于此。因此，将军事谋略提供商业经营活动借鉴，具有一定的可行性，国内外也都早已开创了先例。

随着我国改革开放的进一步扩大，商品经济日益蓬勃发展，商业经营方面的理论研究，也越发显得重要。用科学理论来指导商业经营，是繁荣商品经济的必要手段，这点早已为市场所证实，为人们所接受。编写此书的目的，就是希望能起到抛砖引玉的作用，使更多、更好的商业经营管理方面的理论著作问世，在学术方面出现一个百家争鸣的可喜局面，为繁荣我国的社会主义市场经济，作出贡献。

总 说

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。

①六六三十六：在《易经》中，阴阳两仪是组成八卦的最基本符号。阳（——）代表天，阴（--）代表地。阴阳是万事万物两方面矛盾的统一。阴一般是指事物的反面，在这里表示阴谋诡计。八卦由六爻组成，这里借阴爻的六六之数表示诡计多端。

②数：本意是数量、数目，在这里指事物的客观规律。

③术：方法，策略。

④燮理：配合得当。

⑤机：机谋。

译文

计谋是多种多样层出不穷的，在事物的客观中蕴藏着计谋，而计谋的运用要符合事物发展的客观规律。认识了客观事物矛盾的统一性，就可以得心应手地运用计谋。计谋的设置不能违背客观现实情况，主观地去生搬硬套就会失败。

浅说

马克思主义哲学揭示了物质不依赖于人们的意识而独立存在，而意识却只能依赖于物质；指出了物质对于意识的根源性，而意识仅是物质所派生。这样，也就提出了物质第一性，意识第二性的唯物主义根本原则。《总说》中的基本思想，具有朴素唯物主义观点。这种世界观的进步性，也就决定了本书的生命力。因为它贯穿于全书的始终。

实践是检验真理的唯一标准。唯物主义与唯心主义的区别，也正在于此。计谋是意识的产物，属于第二性。客观规律决定它随着物质的变化而变化，随着物质的发展而发展。这也就是同一计谋，不同的人，不同的地点，不同的时间使用，会造成不同结果的原因所在。

简单一句话，无论是阴谋或阳谋，世界上的一切事物，都必须遵循客观规律方可存在。这也就是人们所常说的适者生存。

秦朝末年，统治者横征暴敛，把人民逼入水深火热之中，无路可走，阶级矛盾空前激化。陈胜、吴广揭竿而起，发动和领导了第一次农民大起义。他们的行动得到了全国人民的响应和支持，起义很快形成燎原之势。残暴腐朽的秦王朝，终于在农民起义的熊熊烈火中土崩瓦解，灰飞烟灭。历史被向前推进了一步。这里，陈胜、吴广酝酿发动农民起义的谋略，由于迎合了人民的需要，符合历史的发展规律，所以就获得了成功。

1970年秋，中共中央在庐山召开的九届二中全会上，根据毛泽东的提议，决定对陈伯达进行审查并展开批判。这使

林彪敏感到，自己可能大势已去，不得不与毛泽东摊牌了。他与自己的死党制定了《571工程纪要》，组织“联合舰队”，决定武装夺取政权。1971年8月，毛泽东南巡。林彪决定乘机杀害毛泽东，夺取党和国家的最高领导权。毛泽东识破了林彪的阴谋，巧妙地粉碎了他所布置的各种谋杀活动。9月12日，毛泽东突然结束南巡，安全回到北京。林彪自觉阴谋活动全部败露，大势已去，就“三十六计，走为上计”，于9月13日乘飞机叛逃，结果折戟沉沙，摔死在蒙古的温都尔汗，做了异乡之鬼。

林彪阴谋的失败，原因是多方面的。但就人个素质而言，毛泽东是古今中外少有的大军事家，不仅阅历丰富，敏而好学，博览群书，并且具有直观地把握事物本质的天赋。而林彪这样的单一军事家，远非毛泽东的对手。对于毛泽东这样卓越的领袖人物来说，由于与林彪的关系特殊，其人品如何，不可能不有所把握；特别是林彪被定为“接班人”之后，其变化与动向，不可能不有所查觉，并采用相应的措施。也许南巡的本身，就是将计就计，粉碎林彪集团整个战略部署的组成部分，而林彪计低一筹，恰好落于圈套，加速其灭亡。当然，这些只是分析，只有依靠历史来证实了。

至于说为什么有的计谋使用后，能够产生积极的作用，造福于社会，却反而失败；有的计谋使用后，会产生消极的作用，危害于社会，却能够得逞。这些属于哲学和其他学科研究的范畴，我们在这里不加探讨。我们在这里所要考察的，是计谋本身的作用及其运用过程。这也是本书宗旨的关键所在。

第一套 胜战计

第一计 瞒天过海

备周则意怠^①，常见则不疑。阴在阳之内，不在阳之对。太阳，太阴。^②

瞒天过海：极言欺骗手段无所不至。明阮大铖《燕子笺·七购倖》中说：“我做提控最有名，瞒天过海无人问，今年大比期又临，嗟，只要赚几贯铜钱养阿正。”

①怠：懒惰，松懈。

②太阳，太阴：阴阳是我国古代哲学认为宇宙中通贯物质和人事的两大对立面。阳：公开，暴露；阴：隐蔽，机密。这句话指非常公开的事物里隐藏着非常机密的意图。

译文

认为防备十分周密，就容易松懈斗志，平时经常见的，往往不再怀疑。密计隐藏在公开的事物里，而不是与公开的事物相对立。在非常公开的事物里面，往往隐藏着非常机密的意图。

军事

我国古代军事家有一句名言：兵不厌诈。意思就是用兵打仗，要尽可能多地使用迷惑敌人的办法。《孙子兵法·计篇》中也说过：“兵者，诡道也。”明确指出用兵打仗是一种诡诈行为。此计属于示假隐真的用兵之法，其目的就是攻其无备，出其不意。应用在政治方面，主要表现在以假像欺骗对手，制造混乱，然后突然向对方发难，以达到既定目的。1970年8月，在江西庐山举行的中共九届二中全会上，林彪、陈伯达等人打乱会议议程，以“设国家主席”和“称天才”为策略，发动突然袭击，企图抢班夺权，就是很典型的。应用在军事方面，主要是指以假象欺敌，伺机发动突然袭击的谋略。在这种谋略中，利用敌方的判断错误，导致其行动上的错误，巧妙地掩盖自己的真实意图，是非常关键的。

公元前326年6月，马其顿国王亚历山大在灭掉波斯帝国后，继续率兵东征。马其顿军在印度河上游的支流赫达斯庇河，与印度军展开了一场激战，并大获全胜。这就是古希腊史上最著名的战役之一——赫达斯庇战役。在这次战役中，亚历山大成功地运用了瞒天过海之计，使马其顿军顺利地渡过印度军重兵把守的赫达斯庇河，为夺取战役的胜利，创造了极为有利的条件。

战前，印度国王波鲁斯为了阻挡马其顿军东征，集结了骑兵四千人，步兵三万人，战象二百头，沿赫达斯庇河设防，凡是可以渡河的地点，都戒备森严。

马其顿国王亚历山大率五千骑兵、两万步兵和五千印度同盟军到达赫达斯庇河后，立即派使者向印度王波鲁斯发出

通牒，要他投降，遭到断然拒绝。亚历山大为了渡河，心生一计：把部队分成几部分，同时向不同的方向来回运动，使印军对马其顿军的意图捉摸不透。时值夏季，大雨滂沱，赫达斯庇河水涨流急。亚历山大还命令部队从各地运来大量的粮食和物资，屯集起来。印度王波鲁斯对敌人的行动非常警觉。但马其顿军频繁地调动一段时间后，使他产生了错觉，认为对方已经被洪水阻隔，无法过河。

然而，亚历山大一面拉开长期驻扎的架式，一面却暗中窥伺，准备选择适宜的地点偷渡。经过长时间的侦察，他选择了一个能够避开敌方主力的偏僻地方作为渡河地点。为了保证渡河成功，他又设一计：命令部队夜间在河岸上来回奔跑，大声喊叫，同时还点起堆堆篝火，设岗传令，造成大军要渡河的声势。波鲁斯见状，立刻调兵遣将，准备阻击。这样折腾了几夜，波鲁斯发现对方并不渡河，只不过虚张声势，就放松了警惕，仅命令哨兵沿河监视。亚历山大见渡河的良好时机已到，在营地上留下少量兵力欺骗敌人，亲率主力秘密出发，神不知鬼不觉地到达渡河地点。在夜色和狂风暴雨的掩护下，他指挥大军登上船筏，强行向对岸驶去，成功地渡过了赫达斯庇河。

经营管理

在商业经营活动中，瞒天过海之计指的就是在激烈竞争的情况下，乘其不意，出奇制胜。制胜的先决条件，就是要极力掩饰自己的意图，以便在对手毫无提防的情况下，采取突然行动，一举将其挤出市场。

美籍华人周励女士在商业经营活动中，发现纽约百货商店陈列的韩国产木珠门帘，每条售价高达三十美元。而这种木珠门帘，在中国是一种非常普通的民间工艺品，成本很低。周励女士看出这种商品很有竞争力，决定从事这方面的经营。

她首先搜集市场信息，带着笔和纸到各大百货商店描画下木珠门帘的尺寸和款式，为设计和推出更新的商品作参考。她必须秘密而迅速地从事这项工作，不能让商店老板发现。因为美国的商场竞争非常激烈，一家家商店就是一个个前沿阵地，谁都不愿失去顾客，谁有顾客谁称王！然而，她的行动还是被一个五大三粗的店堂经理发现了。那经理怒吼着，向她提出质问。周励轻松地冒充一个搞素描的画家，并从这位经理口中得知，他在韩国有一座木珠门帘工厂，每月销往美国的门帘达几万条。事不宜迟，周励立即与中国工艺品进出口公司取得联系。

中国产的木珠门帘果然售价很低，每条仅六美元，即使按进口价、批发价到零售价倍增，也不过二十美元。为了不使市场失去平衡，每条售价可不超过二十美元。尽管利润很大，与韩国货相比，仍然有明显的竞争力。

与中国方面订好货后，周励紧接着寻找经营商。几经周折，终于找到了美国东口岸最大的门帘进口商。老板对中国门帘的质量和价格很感兴趣，但对包装却不满意。于是，她连忙飞往中国，抓紧时间印出了与进口商要求相一致的、漂亮的包装盒。然后，她又连忙回到美国。

这时，进口商与韩国出口商的业务谈判即将结束，双方决定第二天拍板。周励终于捷足先登，抢先一天得到了进口商的订货单，而韩国方面的订货被取消了。

在这笔生意中，周勋很短时间就销售木珠门帘达十万条之多，挣得了相当可观的收入。最重要的意义是，自从中国木珠门帘通过她打入美国市场后，中国各个口岸都竞相向美国出口。由于在价格和质量方面都占优势，仅短短几年时间，韩国门帘就被全部挤出美国市场。

在商业竞争中使用瞒天过海之计，是要特别慎重的，一定要注意掌握好市场行情和物价信息。所谓市场行情，就是我方所要经营的商品，在市场是否趋于饱和，还有没有销路，如果有，估计有多大，有没有值得竞争的价值；所谓物价信息，就是我方所要经营的商品，在当地市场上价格是否占优势，是否具备竞争力。如果这两方面的条件都不理想，那就不要去参与竞争，否则就会蒙受经济损失。

在市场行情方面，如果市场趋于饱和，即使我方能够将对方挤垮，独占市场，但由于销路有限，很难有利可图，假如进货供大于求，必然要造成积压，这样亏损就不可避免了。

在物价信息方面，如果我方经营的商品在价格上竞争性不强，对方是率先进入市场的，无论是在销路或信誉上都占优势，双方如决一雌雄，我方很难占上风，充其量打个平局。倘若对方的成本已收回，或作的是无本生意，不愿我方插足市场，向我方大举还击，将商品降价出售，我方必然要随之降价，一旦价格降至我方商品成本以内，我方就非亏损不可。倘若再造成积压，后果就不堪想像了。

总之，在商业竞争中使用瞒天过海的谋略，如同军事上的突然袭击，一定要具备战胜对手的诸多因素，才能一举成功。这就要求周密策划，不露声色，出奇制胜。

第二计 围魏救赵

共敌^①不如分敌，敌阳不如敌阴^②。

围魏救赵：据《史记·孙子吴起列传》记载，公元前353年，魏国围攻赵国都城邯郸，赵国向齐国求救。齐威王派田忌为大将，孙臆为军师，率兵救赵。孙臆采用围攻魏国都城大梁（今河南省开封市）来解救赵国的策略。结果魏军急忙撤兵，回救本国。齐军趁其疲惫，在桂陵（今山东省菏泽县）设伏，大败魏军，赵国之围遂解。从此，在军事上把围攻敌人后方，迫使其撤兵，从而达到消灭敌人的策略，称为“围魏救赵”。

①共敌：指集中的敌人。

②敌阳、敌阴：敌阳：先发制人，第一次打击；敌阴：后发制人，第二次打击。

译文

打击集中的敌人，不如把敌人调动分散后再打；先发制人不如后发制人。

军事

此计源于公元前 353 年战国时期的齐魏桂陵之战。其基本思想如同《孙子兵法·虚实篇》中所指出的：“攻其所必救”，以歼其救者，达到避开敌人锋芒，在运动战中消灭敌人的目的。应用在政治方面，是指在受到对手攻击时，不是采取以牙还牙的方式，以免两败俱伤，而是针对其薄弱环节发起攻击，使其顾此失彼，或彻底消除其攻击力量。国际上经常出现的“人质”问题，就是比较典型的例子。应用在军事方面，指的是当敌方采取军事行动时，不进行正面抗击，而是对敌方的首都或战略要地采取行动，迫使敌方回军自救，以粉碎其阴谋，或伺机给予打击。

解放战争时期著名的辽沈战役中，就成功地运用了“围魏救赵”战术。当时的东北战场形势是：人民解放军集中了七十万兵力，还有三十万地方武装；国民党只有卫立煌集团正规军四十八万余人，并分别固守在长春、沈阳和锦州三个点上。蒋介石从全国的形势考虑，作出了“撤退东北，巩固华北，确保华中”的计划，却又举棋不定。这时如能迅速消灭东北的国民党军，对于全国的解放具有重要意义。

1948 年 9 月 12 日，辽沈战役以围攻锦州开始。锦州是联结东北和华北的战略要地，在此防守的是国民党东北“剿总”副总司令范汉杰指挥的八个师，计十万余人。攻下锦州，既可调动沈阳、长春的国民党军，又可将其封锁在东北，便于各个击破。东北人民解放军按照毛泽东的指示，以六个纵队和一个炮兵纵队、一个坦克营围攻锦州，另以两个纵队配置于锦州西南的塔山、高桥地区，三个纵队配置于黑山、大

虎山地区，以阻击援锦之敌。当攻克义县，孤立锦州时，蒋介石飞抵沈阳，亲自指挥作战，急调十一个师来援，猛攻塔山，始终未能攻破；同时指挥国民党第九兵团廖耀湘兵团十一个师又三个骑兵旅驰援，被阻于黑山、大虎山。10月14日，解放军攻占锦州，俘虏东北“剿总”副总司令范汉杰以下十余万人，并迫使长春的国民党军一部起义，其余的在东北“剿总”另一副总司令郑洞国率领下全部投降。解放军在攻占锦州之后，立即回师，从两翼合围前来驰援的廖耀湘兵团。经两日一夜的激战，全歼廖兵团，俘虏兵团司令以下十余万人。解放军乘胜追击，11月2日解放沈阳、营口，再歼敌十四万九千余人，从而解放了东北全境。整个战役，共消灭国民党军四十七万人。

经营管理

围魏救赵战术的关键，就在于经济利益的得失。只有抓住对方利益所在，使其看到有遭受损失的可能，对方才会改变主张，作出有利于我方的选择或让步，使我方达到目的。

有这样一件事情：在欧洲比利时的一间画廊里，一位美国画商和一位印度画商在激烈地讨价还价，争得不可开交。原来，印度画商带来的一批画，每幅开价都在十至一百美元之间，唯独对美国画商选中的三幅画，每幅要价二百五十美元，一文不让。

美国画商对这种敲竹杠的行为当然不满意，不愿成交。

不料，印度画商大为生气，抓起三幅画中的一幅，当场点火烧掉了。