

夏 斌 著

36 计

超双制月生

农村读物出版社

(京)新登字169号

超凡制胜36计

夏斌著

责任编辑 育向荣

※

农村读物出版社 出版

北京燕南印刷厂 印刷

各地新华书店 经销

※

787×1092毫米 1/32 5.625印张 180千字

1991年11月第1版 1991年11月第1次印刷

印数：1—31350册

ISBN 7—5048—1635—3/·63

定价：2.70元

超凡制胜 的 艺术 (序)

陈东升

家的关注和读者的青睐。

今日社会生活的各个方面,无不充满竞争。竞争推动着各种职业、各个阶层的人,人们都会自觉或不自觉地卷入竞争的漩涡之中。而要成为社会生活竞争的强手,善于解决各种各样的矛盾,处

我和夏斌早就相识,弹指一挥间,再见他时,他已由青春年华迈向而立不惑之间。读着他的书稿,他那敏锐的思维触角、独到的见地和流畅通俗的语言,令我兴奋不已。我情不自禁地写点读后感,权作为其著述之序。

理诸多复杂的社会关系,就有必要学习和掌握一些获得事业成功和为人处事的经验、艺术和谋略。

“世事洞明皆学问,人情练达即文章”。这本书向人们展示了修身待人、建功立业的“诀窍”。

改革、开放的滚滚春潮,

在改革开放的新形势下,夏斌对日常生活、社会竞争现象深刻观察和思考,《超凡制胜 36 计》是他对古代兵法“三十六计”的大胆活用,即把“三十六计”用于现实社会生活中——特别是企业经营中。这样颇有实用性的著述尚不多见,相信会受到专

给人们带来了新的思维。非庸俗关系学的“人际关系学”,其重要作用越来越为人们所重视。1988 年上半年国家科委公布的一项抽样调查表明:在全国 1003 万专业技术人员中,能发挥自己全部能力的只占 14.6%。在对 3.4 万名专业技术人员所

作的问卷调查中,39%的人把“人际关系难处”列为第一烦恼。由此可见,不懂得人际关系学,不会洞明世事、通达人情,处理好人际关系,就不可能使自己的才能得到充分的发挥,因而也就难以取得事业的成功。所以说,夏斌向	比河什么的。中国企业的经营管理要学习“舶来”的先进成果,但绝不能脱离中国国情,忘却中国人民的聪明才智,忽视、丢掉自己的特点和优秀的经营之道,其中最重要的,就是要从中国的传统文化中汲取营养。这种思想
社会展示自己的思维履痕,是一种有益的尝试,也是一种可贵的奉献。	实际上成为这本书问世的原动力。对于以这种思想观点作指导著书立论的青年人,尤应值得为之击掌。
夏斌系统地学习过经济专业理论。他迈进企业界之后,一直和企业打交道,曾当过“草根工业”的厂长,搞过宏观的计划经济和经营管理,具有一定的工业企业管	本书中,阐述“三十六计”与企业经营管理之间关系的内容占了较大的篇幅,以古兵法“三十六计”为展开点,向现代企业经营管理引
管的实践经验。难能可贵的是,他对中国现代企业管理的某些问题有自己的独到看法。他认为:黄河虽然同世界上其他大河一样,最终都要汇入大海,但黄河不当,也不可能不是它自己,它决不会变为多瑙河或密西西	伸。“谈家常式”的夹叙夹议不无激情,旁征博引事例丰富,读来令人心悦诚服。企业间的竞争与军事上的战争性质完全不同,但在“对抗性”这点上,两者却有共同之处,只不过表现形式不同罢了。每一个企业在恰似汪洋大海

的市场上均有竞争对手,从成败角度看,尽管看不见刀光剑影,听不到隆隆炮声,但的确有“你死我活”(积极竞争也)之争。故古代兵法中军事谋略的战略思想、原则,可以择其有用者,融通到企业经营管理中。当然,企业管

的心情一样,恳切期望专家和读者对此书赐以教正。在结束这篇拙文时,我愿以夏斌的一句话作为结束语——

“我不是要人们满脑子的诡计,而是希望人们用一种新的思维方式去创造美好的生活和成功的事业”。

理上大智大谋的决策及所为,与背离社会主义经营道德的不正当的经营手段,绝对不能相提并论,在性质上毫无共同之点,这是应该特别指出的。

我对古代兵法 and 现代经济管理素无研究,挥拙笔为其作序,实为勉强。我和作者

写在前面

在历史的进程中，我们伟大的民族造就了灿若繁星的杰出军事人才；杰出的军事人才为后人留下了浩瀚的兵法典籍。《三十六计》（以下简称《计》）就是这其中一颗熠熠闪光的珍珠。

《计》一书，大概在明、清之际成书，至今无准确年代和作者可考。书中全计共分六套，每套又各分为六计，总共三十六计。每计的名称，大多不分褒贬之意，而选用人们熟悉的成语。各计所含内容，集中反映了古代兵家“兵不厌诈”的思想，用《易经》中的阴阳变理，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。

《计》作为一本专讲军事谋略的兵书，与人们的现代社会生活有什么“缘分”呢？

兵法研究的是战争规律和谋略。现代社会生活各方面的竞争虽然不能等同于军事上的战争，但两者也有共性，即“对抗性”。如在经济生活中，你的公司出产电冰箱，经营有方，不断发展；我的公司的电冰箱不受欢迎，最后公司宣布破产，这不就是“你死我活”的“战争”吗？时下称商品经济竞争为“商战”，毫不过分。这种竞争突出表现在对市场的竞争上。要得到市场，产品的数量、花色品种、质量等就是实力；而销售，就要看策略性和艺术性了。这就是对抗谋略。产品数量、品种、质量等，要想符合市场竞争的需要，也必须未战先算，运筹帷

握，制定自己的经营策略。磨亮剃刀，为的是上战场。所以这也是对抗谋略。兵法不正是研究对抗谋略的吗？用古代兵法为现实服务，无论从理论上还是实践上，都是可行的。因此，作为古代兵法奇葩的《计》，也应该引起我们的重视。

一位朋友对我说，《计》在众多兵法书中，历来是下里巴人，它的名气较之《孙子兵法》差之千里，再说名声也不好。光看那些题目吧，什么“趁火打劫”、“借刀杀人”、“笑里藏刀”、“美人计”等等，这都不是我们这个阶级所能用的。还是研究《孙子兵法》吧！朋友的话似有一定道理。《孙子兵法》的确是大学问，孙子的高明之处，就在于他阐述的思想和策略，都是原则性的，而究竟可以采取哪些奇谋妙策，他一概采取引而不发的叙述，用他的话说，“此兵家之胜，不可先传也”。《计》则不然，它是将一些具体计策一一列出。人们往往这样认为，思想原则可以“放之四海而皆准”，具体方法的适用范围则窄得多。但是，我们看《计》，如果能透过它具体的表面，也一样能找到“原则”性的东西，可以发掘出许多宝贵的军事思想。比如，“无中生有”、“假痴不癫”、“空城计”等，是运用虚实变幻的谋略思想的。它们的名称用的是一些令人不快的成语，乍一看令人生畏，好似失策；但如果仔细想想，对古人何必苛求，名称不中听，但生动易记，我们别望文生义就是了。只要本着历史唯物主义的原则，去其糟粕，取其精华，古为今用，让它为现实生活和四化建设出点力，难道不是善举吗？

从本质上说，任何谋略策术都是超越政治界线和道德标准的，对实施谋略策术的人才才有政治评判与道德评判可言。《计》当然也不例外。《计》为了通俗易懂，每计都有一个背景战例或事物，这些具体的东西就难免封建糟粕。所以我们要将计的本意与其形式分清楚。另一方面，就是《计》中的某些方法，

我们也应该是“害人之心不可有，防人之心不可无”，必须掌握。我们的社会主义社会是初级形式的，虽然从整体上说，人民内部的政治、经济等交往，应该遵守社会主义的公德，但人际关系也不是纯而又纯的。社会上什么人都有的，有“好”也有“坏”，虽然“坏”者是少数，但危害却不可低估。所以，掌握一些方法，及时识别骗子的骗术，极有必要。

一句话，学习《计》，掌握一些兵家权谋，在内外的政治、经济往来中，在激烈的商战中，在日常生活中，对我们一定会有帮助。需要注意的是，一方面，要将兵法之精髓，变通为处理问题的思想、原则和艺术，而不应拘泥于具体方法，要切记“兵无常势，水无常形”，可因时、因地、因彼此情况灵活“用兵”，万万不可忘记赵括、马谡纸上谈兵的教训。另一方面，要按照《计》所提供的权谋思想、原则，来设计自己的行动方案。至于要用哪种具体行动方式实现方案，就一定要看对象了。善者以善待之，恶者以“恶”待之。这里的原则、方案和行动方式，就好像军事上的战略、战术和战术动作。

本书按《计》一书结构，仍每计自成一篇，由古今中外战例，说明该计内容，取其精髓，加以引伸，结合工商企业竞争和人们日常生活各方面的实例，总结出适用于企业经营管理和现代生活为人处世的思想、原则和方法。总之，本书力求多用实例说明问题，使读者感受到生活的气息，于生动、有趣中获得启迪和收益。果能达此目的，将是我的极大快慰。

夏 斌

1991年夏

目 录

第 1 计	瞒天过海·····	1	第 19 计	釜底抽薪·····	75
第 2 计	围魏救赵·····	5	第 20 计	混水摸鱼·····	81
第 3 计	借刀杀人·····	10	第 21 计	金蝉脱壳·····	87
第 4 计	以逸待劳·····	13	第 22 计	关门捉贼·····	92
第 5 计	趁火打劫·····	18	第 23 计	远交近攻·····	98
第 6 计	声东击西·····	22	第 24 计	假道伐虢·····	104
第 7 计	无中生有·····	26	第 25 计	偷梁换柱·····	109
第 8 计	暗渡陈仓·····	29	第 26 计	指桑骂槐·····	115
第 9 计	隔岸观火·····	33	第 27 计	假痴不癫·····	120
第 10 计	笑里藏刀·····	37	第 28 计	上屋抽梯·····	124
第 11 计	李代桃僵·····	40	第 29 计	树上开花·····	129
第 12 计	顺手牵羊·····	45	第 30 计	反客为主·····	135
第 13 计	打草惊蛇·····	49	第 31 计	美人计·····	138
第 14 计	借尸还魂·····	54	第 32 计	空城计·····	142
第 15 计	调虎离山·····	58	第 33 计	反间计·····	148
第 16 计	欲擒故纵·····	62	第 34 计	苦肉计·····	153
第 17 计	抛砖引玉·····	66	第 35 计	连环计·····	159
第 18 计	擒贼擒王·····	70	第 36 计	走为上·····	163

第一计

瞒天过海

隋朝有员大将叫贺若弼，很懂些带兵打仗的办法。这一年，隋帝决定进攻早先称帝的陈国，让贺若弼作统帅。贺若弼观察到长江对岸的陈军防守严密，如果发现自己集结部队，一定会增强兵力。到那时，天险加重兵，仗就很难打了。所以，贺若弼决定不能蛮干，只能计取。这以后，只见隋军沿江频繁调防，每次都在厉阳（今安徽省永县地区）集中，在野外搭许多帐篷，插满了旗帜。开始，陈国吓了一跳，以为隋军要进犯，马上集结了国内全部兵力布防，折腾了一阵，探听到是隋军的守备部队换防，于是将增调的部队又撤了回去。

慢慢地，陈军对隋军的假象习以为常，就放松了警惕。贺若弼看准时机，迅速指挥集结起的大军扑过江去，一举攻占了陈国的南徐州（今江苏省镇江市）。

贺若弼采用的就是“瞒天过海”之计。

他指挥部队频繁调防，使敌人常见不疑，放松了警惕，而隋军却利用假象的掩护，秘密地集结了部队，隐蔽了发起攻击的时间和地点，达到了出其不意的目的。

“瞒天过海”计为：“备周则意怠，常见则不疑。阴在阳之内，不在阳之对。太阳，太阴。”用现在的话说就是：认为防备森严，万无一失，就容易麻痹轻敌。司空见惯，就不再怀疑。根据这一规律，可以把秘计隐藏在人们常见的事物里，而不必与公开的形式对立起来。所以，非常公开、显而易见的事物中，往往可以隐藏、掩饰十分机密的东西。

在现代战争中，此法运用得也非常广泛。

第四次中东战争时，埃及为了反击以色列，联合叙利亚制定了名为“白德尔”的作战计划。俗话说，道高一尺，魔高一丈。埃叙知道，以色列有美国的支持，他们有非常现代化的侦察手段，要采取这样大规模的军事行动，集结成千上万的军队，完全不让敌人发现是不可能的。办法只有一个：利用公开演习的机会集结部队。

埃及每年都要举行军事演习，以军对此早已习以为常。埃军的“演习”又一次开始了：他们白天往运河西岸调一个旅，傍晚时只撤回一个营，暗中留下两个营；有时是夜间调上去，白天假装撤回来，晚上又神不知鬼不觉地返回去。就这样，在河岸沙堤的工事里逐渐集结了两个军，而以军却丝毫没有察觉。到战斗打响时，以军官兵还在空着肚子过斋戒月呢，结果被打打了个措手不及。

埃及人也许并不知道什么“瞒天过海”计，不过他们确实是运用此计打了胜仗。

熟视无睹，常见不疑，这是人们观察各种社会现象时的习惯定势。“瞒天过海”就是利用这种错觉。在现实生活中，“瞒

天过海”的例子是很多的。

味精是常用的调味品。我们在使用味精时，有谁会注意瓶盖上的孔是大是小呢？看来谁也不会。但就是这小孔，就很有文章可作。日本专家村山孚先生有次谈经营管理时说：“日本味精曾经销路不畅，后来味精商将瓶盖上的孔由1毫米扩大到1.5毫米，消费者在使用中不知不觉地就增加了用量，销量就大了。”日本味精商就是利用人们常见则不疑的心理，示假隐真、“瞒天过海”。

我国有许多产品，质量本来不错，档次却提不上去。即所谓“一流产品，二流包装，三流价格”。后来加上一个精美的包装，档次提了上去，价格也高了，销量却大增。奇怪吗？其实一点也不怪。好产品有好包装，好盒子里装好东西，大家都这样认为，谁也不怀疑。这种改进措施，“瞒”住了消费者，使企业得以“过海”，赢得了效益。

在生活中，还有一种常见不疑的现象，叫“一好遮百丑”，就是人们在观察事物时，往往由“点”推“面”，由局部判断整体。对于一个产品，只要喜欢其中一个功能，对其他功能就不大计较；得到优质服务就不太在乎收费高低等等。

这就是为什么一些在社会上具有吸引人的外表、“良好的社会背景”、迷人的微笑的人，总会被认为是友好的、好交际的人，也可能被认为是灵巧的、聪明的、有创造性的人。当年里根与卡特竞选美国总统，因为里根曾当过电影演员，演技还颇不一般，无论是在电视屏幕上，还是其他演讲场所，他总是带着自然的微笑，风度翩翩，谈吐流畅、风趣，所以被选民们赋予了许多“莫须有”的优秀品质，一致推戴他为美国总统。而卡特因“躬耕花生地”多年，面部表情呆板，不讨人喜欢，故落他人之后。

北京有个老字号叫仿膳饭庄，它的一个主要经营项目，就是经营“皇帝吃过的饭菜”。上菜时，服务员结合菜名将一些宫廷菜点传说介绍给客人。一般顾客对皇帝总有一种神秘感，尤其是外国客人，对于能品尝到中国皇帝的饭菜更感到是一种莫大的荣幸。顾客们的全部兴趣，都集中在吃皇帝吃过的东西上，却反而不重视味道及价钱了。说过了点，即使是粗茶淡饭，他们也品不出真正的味道。

“瞒天过海”是示假隐真的策略。“示假”就是利用人们常见不疑的事物；“隐真”就是通过那些公开的、人们习以为常的东西，“隐蔽”、“弱化”自己的真实目的。当然，最终还是要达到目的。

在生活中，“瞒天过海”不管采取哪种“瞒”的形式，都必须以“货真价实”为基础，因为“瞒”不是欺骗。否则，势必信誉扫地，到头来，只能是秃子头上盘辫子——空扬一场。

第二计

围魏救赵

我国古代尧、舜时期，黄河流域经常发生洪水，造成严重灾害。尧曾派鲧治水。鲧采用筑堤岸的办法来堵围，结果洪水一来，冲垮了堤岸，水患更加严重。后来舜接替了部落联盟首领，处罚了鲧，让鲧的儿子禹继续治水。禹采取疏导方法，把汹涌的洪水引进江河，归入海洋，终于取得了治水的胜利。禹因此被推举为首领。

禹不同于其父亲的地方，在于治洪主“疏”，即顺势疏导，削弱水势，而不是强行围堵，同洪水正面交锋。

带兵打仗，有时也要像大禹治水一样，如古人所说：治兵如治水，对于来势凶猛的强敌，应避其锋芒，采取疏导引流的方法，调动、分散敌人的兵力，我则反客为主，以逸待劳，从而各个击破。

战国时期，魏国军队围攻赵国都城邯郸，双方僵持年余，损失都很严重。这时，齐

国应赵国求救，以田忌为将，孙臆为军师，发兵救赵。

出兵前，田忌主张直趋邯郸，与赵国里应外合，夹击魏军。孙臆却认为如此不能算作是上策。他向田忌建议：

“要解开一团乱麻，不能生拉硬拽，制止斗殴不能混进去打。派兵解围，要避免实击虚，因势利导，避开敌人充实的地方，攻击敌人空虚的地方，攻其所必救，其围自解。攻打赵国的魏军虽然损失不小，但仍很强大，而魏国国内，则很空虚，这不正是个时机吗？”

田忌采纳了孙臆的意见，引军直逼魏国都城大梁（今河南开封市西北）。魏军闻讯慌了手脚，急忙收兵回救。齐军乘机于半路设伏，打得魏军一败涂地。

如此妙计，既解了赵国之围，又重创了魏军，孙臆这一得意力作，其谋略思想价值非常。《计》因此总结道：“共敌不如分敌，敌阳不如敌阴。”就是说，打集中的强敌，不如调动分散开来打；和强敌硬抗，不如“候其气衰而击之，”后发制人。

此计的奥妙所在，是不要就事论事，头痛医头，脚痛医脚，而是应致力于抓住对方的要害和薄弱环节，把强敌分散、调动开再打。这就是避高就下、避实击虚、避强攻弱、避锐击衰的策术。

“围魏救赵”的策术，成为千古绝唱，为历代军事家所赞赏，至今仍有其生命力。军事上如此，现实生活又何尝不是呢。

有张、李两家为邻，关系一直很好。后来因为一点小事，张家怪罪于李家，登门大闹，把李家上至祖宗、下至未来后代骂了个狗血喷头，不是李家忍让，非“抄家伙”不可。这以后，李家稍有不慎，便要遭到“讨伐”。虽经多方调解，效果不大。这年春节，李家在外当军官的儿子回来探亲，询问了一些情况，便说不难。不几天，张家果然登门致歉，有意“恢复邦交”。

这位军官用了什么妙法呢？原来，他了解到张家的女儿正在恋爱，对象是他的同学，于是他将同窗好友请到家中一叙。好友叙旧，只字未提与其女友家的瓜葛。这事传到了张家，张家却不能不担心：如果李家小子从中做点手脚，恐怕女儿的婚姻大事非黄了不成。结果，李家小子没有与张家正面接触，竟了结了两家的恩怨。这真是聪明之举。这与孙臧的做法是何其相象啊！

社会主义企业的生产目的，是为社会提供适销对路的优质产品。许多企业为了达到这个目的，大搞新产品开发，推行全面质量管理，制定一系列规章制度等等。但是，有的企业忽视了一个根本问题，即忽视了“人”的作用。

传说有一次，日本大企业家松下幸之助召见他的销售经理，问道：“松下公司是生产什么产品的公司？”

经理不加思索地答道：“这还用问吗？是生产电器的嘛！”

松下幸之助勃然大怒，当场训斥了这位经理说：“松下电器公司是培育人才的公司，并且兼做电器商品的生意。”

许多年来，松下公司始终坚持“制造松下产品前，先制造松下人”的经营思想，从而使该公司得以不断发展。

美国一位企业管理专家在谈到质量、服务、改进、革新等工作时说：“在上述任何一方面做出成绩，需要的不是天才人物的手腕和魔力，而是每个人都对赢得优势承担义务，树立责任感。简言之，人是基础。”“技术不能生产高质产品，……是人在做这些事，是那些有心人，那些被当作正在做贡献的成年人对待的人完成了这些事。”

松下幸之助与美国专家都认为，管理问题从根本上来讲是人的问题，只有尊重每一个人，尊重每一个人的价值和贡献，在培养他们业务、技术的同时培养责任感，才能充分发挥他们

的积极性。

资本家与工人，从本质上讲是剥削与被剥削的关系。但作为管理者，能够注重劳动者在生产过程中的重要作用，这种管理思想是值得我们肯定的。

从谋略学的角度讲，为了全面向社会提供物美价廉、适销对路的产品，经营管理就必须找出与生产目的相关系数最大的因素，也就是生产力中最活跃、最积极、最重要的因素：人！要充分发挥“人”的作用。做到了这一点，就如同“围魏”一样，抓住了问题的关键。这样“救赵”自然不成问题，实现生产目的就得到了根本的保证。

从社会制度看，社会主义国家人民当家做主，办事情靠思想觉悟，靠崇高的理想，靠发扬主人翁精神。这些本来是我们的传家宝，可惜，由于种种原因，这些好传统在我们的许多企业中，没有得到应有的重视。更有些企业把职工看成是工具，很令人遗憾。

推行现代化管理，学习运用先进管理方法和技术固然重要，但更应该注重人的工作，继承和发扬我们的优良传统。这是我们的真正优势。

因而，要提高产品质量，只抓与质量有关的技术、工艺和各种各样行政的、经济的管理措施是不行的，应当说这仅是问题的一个方面。这样做就象田忌主张直攻邯郸一样，没有抓住事物发展的最有效环节。如果能注意用主人翁精神激励职工，使职工把努力工作和劳动看成是自己的责任和义务，从而达到提高产品质量的目的，才是最佳选择。这就是“围魏救赵”思想在企业经营管理中的运用。

山东张店陶瓷厂厂长曹在堂，重视人的作用，反对把人当作会说话的工具。他提出四句话：“工人即亲人，张陶一家人，