

經
營
三
十
年
計

505

13.5
5

北京科学技术出版社

经营三十六计

舟 侠 编

北京科学技术出版社

(北京西直门外南路19号)

新华书店首都发行所发行 各地新华书店经售

国防科工委印刷厂印刷

787×1092毫米 32开本 印张: 3.25 字数64,000

1987年8月第1版 1988年8月第2次印刷

印数 30,001——51,100 册

ISBN 7—5304—0050—9/Z·25 定价: 0.85元

前 言

古为今用，兵书民用，以马克思主义唯物辩证法原理，批判地吸收秘本兵法《三十六计》中的朴素军事辩证法思想，移植于现代工业企业经营管理之中，旨在探索微观范围的经营管理哲学原理。

《三十六计》之说，最早见于《南齐书·王敬则传》，约于明、清之际成册。《三十六计》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、进退、胜败等对立矛盾的相互转化计谋，使每一计都揭示用兵的辩证法思想。

现代企业，是在社会主义有计划商品经济竞争中生产经营的，加上我国有些特区和开放地区允许资本主义企业存在，外向型企业又要面向国内外两个市场。市场酷似战场，形态万千，复杂多变，国外资本主义市场又有诡诈一面。借用兵法《三十六计》是有指导意义的，对搞活企业，推行灵活经营，发挥企业的生机和活力，揭示经营管理领域中的唯物辩证法规律，不无益处。现对工业企业经营管理领域中的利与弊、优与廉、进与退、盈与亏、质与量、产与销、内与外、强与弱等对立矛盾，赋以辩证统一的转化揭示，总结实践经验、锐意改革提高、形成六套经营哲理计谋：第一套决策篇为：（一）投石问路、（二）避实就虚、（三）集思广益、

(四) 博采众长、(五) 绝地求生、(六) 化险为夷；第二套产品篇为：(七) 推陈出新、(八) 以玉比珉、(九) 集成翻新、(十) 主随客便、(十一) 出奇制胜、(十二) 一主多付；第三套生产篇为：(十三) 将变就变、(十四) 一龙数珠、(十五) 活水行舟、(十六) 八足行蟹、(十七) 拆锅减灶、(十八) 独揽青山；第四套销售篇为：(十九) 装潢招徕、(二十) 夺人耳目、(二十一) 抛玉引市、(二十二) 十面出兵、(二十三) 反弹琵琶、(二十四) 雪中送炭；第五套盈利篇为：(二十五) 自主沉浮、(二十六) 集腋成裘、(二十七) 以优待廉、(二十八) 新品撇油、(二十九) 精工简料、(三十) 井深水多；第六套治本篇为：(三十一) 釜底添薪、(三十二) 它石攻玉、(三十三) 欲蓄故放、(三十四) 洋为中用、(三十五) 顺手牵羊、(三十六) 伯乐识马。其中以识人用才为上计。

运用此经营三十六计以指导企业，结合现代化经营管理的理论和方法，遵循生产经营客观规律，再充分发挥经营者的主观能动性和开拓性，藉以取得最佳的社会经济效益。

总 说

六六三十六，经营有术，以术经营，市场变幻，机在其中。善求变理，倍得效益。

经营、管理是两个既有区别而又密切联系不可分割的经济活动，两者犹如形影相随。经营是战略性的事情，是运筹帷幄企业环境、企业能力和经营目标之间的动态平衡和长远统一。它是随着社会、经济的发展，由生产管理发展而来。现代企业处于新技术高速发展的时代，面临市场需求的高度文明和复杂多样，争夺市场的竞争日趋尖锐激烈。经营一个企业，要在国家计划和经济法规约束下，进行系统工程的全局决策思维和组织指挥活动，如何围绕经济效益这个战略目标及其组成目标，选择适当的经营实体——产品（商品）确定适当的经营规模、经营办法，运用开发和制造所需的物质手段，营销产品（商品）于国内外市场，促进和满足消费需要。这些经济活动的总和构成经营科学。管理是战术性的事情，是生产制造方面的决策思维和指挥协调活动，针对企业内部生产和外部一些工作，运用现代化科学技术手段和方法，传输信息，对企业的各项经济活动，起计划、组织、指挥、协调、控制的作用，使企业良性运行。实现经营决策目标所要求的经济效益。管理是从属于经营，服务于经营，为实现经营目标创造条件。经营和管理活动，彼此渗透和制约，互相依赖和促

进。本书名曰经营三十六计，实际也不得不涉及管理领域。浑然一体。现就有关经营管理活动的“决策、产品、生产、销售、盈利、治本”等各个组成部分，就其策略思维和战术方法，赋予辩证论述，探求市场机理的经营谋略和对企业的管理方法。

目 录

前 言	(1)
总 说	(1)
第一、决策篇	(1)
第一计、投石问路	(1)
第二计、避实就虚	(3)
第三计、集思广益	(4)
第四计、博采众长	(5)
第五计、绝地求生	(6)
第六计、化险为夷	(8)
第二、产品篇	(10)
第七计、推陈出新	(10)
第八计、以玉比珉	(12)
第九计、集成翻新	(14)
第十计、主随客便	(16)
第十一计、出奇制胜	(18)
第十二计、一主多付	(21)
第三、生产篇	(24)
第十三计、将变就变	(24)
第十四计、一龙数珠	(26)
第十五计、活水行舟	(28)
第十六计、八足行蟹	(30)

第十七计、拆锅减灶·····	(34)
第十八计、独揽青山·····	(36)
第四、销售篇 ·····	(39)
第十九计、装潢招徕·····	(39)
第二十计、夺人耳目·····	(41)
第二十一计、抛玉引市·····	(43)
第二十二计、十面出兵·····	(46)
第二十三计、反弹琵琶·····	(48)
第二十四计、雪中送炭·····	(49)
第五、盈利篇 ·····	(52)
第二十五计、自主沉浮·····	(52)
第二十六计、集腋成裘·····	(54)
第二十七计、以优待廉·····	(56)
第二十八计、新品撇油·····	(57)
第二十九计、精工简料·····	(58)
第三十计、井深水多·····	(61)
第六、治本篇 ·····	(63)
第三十一计、釜底添薪·····	(63)
第三十二计、它石攻玉·····	(65)
第三十三计、欲蓄故放·····	(67)
第三十四计、洋为中用·····	(69)
第三十五计、顺手牵羊·····	(72)
第三十六计、伯乐识马·····	(75)
结束语 ·····	(78)
附录：秘本兵法三十六计和白话译文 ·····	(79)

第一套 决策篇

篇意：行成于思，效益、成果、实绩均源于正确的决策，故决策是经营领导者的主要职责。用心筹算之计择要有：“投石问路、避实就虚、集思广益、博采众长、绝地求生、化险为夷”六计。

第一计 投石问路

计意：投石问经营之路，在于巧获信息，疑而叩实。决策就是针对某个目标，在调查研究基础之上，根据实际和可能，拟订几个方案进行优化选择。实际和可能存在于有关信息（量化）的占有、分析、判断中间。信息是决策之源。

经营的核心在于决策，决策的基础是搜集和反馈企业环境的各种准确数据和情况资料。这就需要循“围魏救赵”、“反间计”意，“打草惊蛇”之法，了解掌握各种行情信息。欲获国内外商情、科技、金融、同行的信息和国家的政策，计划于一体，一般采用汇集、采集、阅读、购卖等方法。要善于钻探各种会议，浏览各类报刊杂志、内部资料，触及各财贸、商业、科技等网点，建立信息反馈和情报流通渠道，汇集于信息数据中心，加以去粗取精、由表及里的分析工作，才能为决策提供依据。1986年创刊中国经济周报（英文版）的时候，英国撒切尔首相在祝词中认为：“英国实业家将由于信息灵通而在贸易和投资的机会中获得更有利的条件。”有的工厂专设信息员，每天阅读各类报刊、杂志和资料，发现与本厂经营有关的信息立即报告厂长，供其决策使用；还有的工厂专设后勤信息员，进行“汽车问路”，用汽车各处录集信息，大有利于经营决策的及时性。苏州东风通讯器械厂，生产调度通讯总机，他们通过各种活动和国内的报刊杂志获取信息外，还有“三靠”渠道：一靠全体职工，每个职工都关心调度机的产供销情况，能向厂部反映了解到的同行业情况、产品在质量价格方面的用户意见，形成全厂信息网。二靠举办用户培训班，收集用户对质量和使用信息。三靠外出的技术服务队，每次回厂要专题汇报市场调查的行情信息。前几年，该厂获悉兵器工业部下属工厂要更新通讯设备，于是从用户工厂深居山区的具体情况出发，决策设计既能调度又能开会两用的DT—Q型调度会议机，很快占领了市场，近三年来已销售91台，收到了较好的效益。投石问路，察而后动，间或也可边察边动，但要察得及时，修

正错误，动得正确，这叫不间断决策。

第二计 避实就虚

计意：“兵云所加，如以礲投卵者，虚实是也。”经营所向，也要用石头打鸡蛋一样，避实就虚，运用适宜。要探市场面的缝隙和边缘，并探未来的技术和销势，要探产品档次的品种和销价。市场机遇就虚，产品按次就稀，工艺技术就新，销售价就廉。不凑热闹，不摸屁股，不在一个巷道里挤。

决策之妙，在于辨其利害，避害趋利、人无我有，人有我好；在于窥测方向，产品开发的方向，市场细分选择，投资方向确定，都应钻营空白或薄弱环节而又有潜在市场的缝隙，求得“虚转实”的优势，绝不凑一拥而上热闹，也不摸别人“屁股”。诸如1982年大家都上收音机，1984年又都上电视机，竞相引进装配线，连个体户也装，曾几多时，大家都跌，这又何苦。苏州有线电厂，在前几年纵横制交换机一度萧条的时候，透过暂时现象探求本质、预测通讯设备的制造和使用肯定是我国电子工业重点发展方向。我国每千人占有电话机只有五部，距瑞典、美国八百五十多部的占有数实在

太远，乃坚持保留该产品，不上当时热销一时的收音机。在经营决策上，避开邮电系统占领的市场，极力开发军用、矿区、旅游企业、民航等末端市场，取得1985年年产10万门的兴旺局面。1986年还要向13万门进军。避实就虚是交换机经营成功的诀窍，也可推及其余。

第三计 集思广益

计意：分析好，大有益。重大经营业务项目，涉及因素多，预测未来远，探求未知深，光凭个人脑袋是有限的。遵循民主讨论、专家论证的方法；走集体决策，厂长（经理）集中拍板的程序。寻求可行性方案的损益值，择定符合满意标准的方案实施。善于集思定夺，是厂长（经理）负责制条件下高明的领导艺术。

集专家、领导、用户于一堂，咨询论证，以求决策之可行。经济、技术、外贸等方面的经营业务，签定重大合同，开拓业务渠道等方案，均可运用社会力量，反复咨询，集体论证，获得锦囊妙计，求得满意的方案和可行的决策。苏州净化设备厂超纯水设备系统的科研方案，经国内有关单位和专家多次论证，广采合理意见，方案益臻完善，决策倍有把

握，实施可行性强。1985年下半年，苏州计算机厂对国家批准550项之一的技改项目，其中有CAD（计算机辅助设计）系统，众说纷纭，对其引进后的技术开发和经济效益持有异议。经过专家、用户、领导反复议论会审，先介绍CAD系统的技术性能，熟知其功能作用后，着眼于发展和全局观点，认为：CAD设备的引进效益体现两个方面：直接和间接经济效益。前者表现在开拓服务市场，为全行业数字电路板的设计和制板服务；后者，CAD能提高产品设计质量，缩短研制周期，抢先进入市场。这是开发设计技术的引进，对适应电子产品更新周期短的特点，对有些企业进入多品种小批量生产体制，是大有好处的。问题还要妥善组织操作使用人员的技术经营积极性。会审议决，还是引进为好！个人决策，难免局限，集体决策，集思广益。凡事不议无数，议而有术，不可不议，决胜千里。

第四计 博采众长

计意：一招鲜，数招尖，吃遍天。巧集众家之长，一是根据本企业实际，吸收消化与已有关的别人所长，诱长自济，形成自己绝招；二是在协作条件下，发挥各自所长，长短相济，五指捏拢，形成拳头击人。

各处精华，汇粹一家，体系完整，驰骋辽远。同煮一锅饭，巧集众家“米”，重大决策必集众家之所长。苏州实行市管县新体制后，广泛发展城乡经济联合企业。决策联合企业的组成，一定要符合生产经营的内在联系，一定以有竞争能力、有发展前途的名、优、新、特产品为龙头，集纳各方所长，互有所求的单位，组成“美满姻缘”。联合的吸引力，实质就是所拥有生产力要素的长处，概括起来不外乎：1. 物质方面，如生产空间，厂房、仪器设备、劳动力、流动资金等；2. 技术方面；如产品信誉、优质名牌品种、单耗水平、管理经验、设计力量、职工素质等；3. 经营方面；如原材料、配套元器件、产成品的供销渠道、市场覆盖面、供销距离短便、交通运输方便等。汇粹这些方面的某一所长，而且长短相济，才能满足互有所求的联合。苏州起重机厂生产铲车，质量高，销路畅，由于受厂房，场地限制，一度老产品上不快，新产品上不去。1983年将铲车车架、车厢等二十四种零配件脱壳给吴县、常熟等地十五家县乡工厂生产后，年产量即由140台增至220台，1984年突破300台，85年产量还将上升。主体厂并有精力开发起重机、巷道堆垛机等新品，收到了脱老上新、脱小上大、脱辅上主的效果、意为决策，实为择优，不集众家之长，就无所谓优。

第五计 绝地求生

计意：打得赢就打，打不赢就走。求生就

是求适销产品。对衰退型产品和亏损企业，施以走为上计，逐步撤退转向：机转电、电转机，机电合一；军转民、民转军，军民兼顾；外转内、城转乡，哪里有生机就向哪里转。绝不犹豫。

对滞销产品和亏损企业要有柳暗花明的转机谋略，施以“走为上”策。在产品滞的逆境下，不要气馁，要究其原委，另辟蹊径，争取转机。小厂宜先兵出击，集中一点突破，求快，力争生产边缘产品、夹缝产品、配套产品、开拓新产品，跟人学步，是小厂之大忌。大厂可后发制人，以技术实力取胜，以免看之不准，资金、产品付之东流。但总的开拓新品应以“先”、以“快”为主。军转民（产品），民转军，军民兼顾；城转乡（市场）、乡转城，区域转全国；机转电（产品）、电转机，机电合一；外转内（市场）、内转外，内外互济；都可以出现转机，哪里有生机向哪里转。在电子技术与各行各业交叉之边缘，拾遗补缺，可开辟一系列蹊径，使之曲径通幽，别有洞天。苏州第一电子仪器厂在通用测试仪器销路不振的情况下，他们别开门路地投产LS—8A程控银行利息机，这种产品可把银行有关业务工作效率提高十倍，工作人员在十分钟内可算130—180笔账。1985年产品行销二十七个省市。雨过天晴，经营出现转机，扭亏为盈。经过产品结构调整，再上软磁盘机，企业豁然开朗，大有前景。

第六计 化险为夷

计意：利从成本生，夷从风险来。经营！经营！经风险才能营利润。风险包括不可知因素、变化因素、主观错误因素等。化险的计谋在于不间断决策，或者叫做追踪决策，及时去误取正，转误为正，在风险中寻觅利润机遇，把风险转到有利的方面去。有时利也从科学地更坚持一下的随机中得来。

决策见之于未来，无不暗含风险，决断于风起青萍之末，是决策者敏锐所在。对于明知含有风险因素的业务，权衡得失，有利可图，或者先失后得，仍要铤而冒险，真所谓“空城计有时不得不唱”。我们去深圳办苏发公司，其后又与枫桥工业公司再办生产真空镀膜的正太公司，因香港和内地业务兴旺。正太公司采中外之长，凡是国产设备和原料能够满足生产技术要求的坚决采用国货，如真空镀膜机是用上海产的DE1688—56机，摒弃外国设备，钨丝等原材料也用国产货。凡是国产品无法适应生产技术的，则利用特区条件加以引进，塑料前处理技术采用英国电镀添加剂技术，电镀面油和色粉则用日本原料。再利用特区信息灵便条件，与香港同行加强联系合作，解决生产工艺技术等问题，使真空

镀膜质量接近香港、台湾水平。这样使广州，天津钟表公司一改原来由于钟框镀金质量上不去而出不了新品种的困难局面，使一批新品即时投产。正太还帮助吴县灯泡厂、金山镀膜厂提高真空镀膜技术，使之由停产而开工并且转亏为盈。为此，深圳窗口企业的技术输向了内地企业，前后有利。不管苏发还是正太，草创时与外商合资经营是有困难、有风险的，但是在深圳开设“窗口”，也是有希望，有前途的，有利于引进技术和利用外资，能窥探港澳市场，有利于出口创汇，权衡利多弊少，我们毅然决然投资，几年来已收到良好的效益。风险型决策是常遇到的一种情况，凡属开拓性的经营事业，无不带有风险性，风险和利益是相辅相成的，往往会成正比例发展。如果风险小，许多人都会去追求这种机会，利益均分也就不会大而持久。如果风险大，许多人就会望而却步，所以能有独占鳌头机会，得到的利益也就大些。在这个意义上讲，有风险才有利益。风险型决策，是对决策者素质的检验。若是十拿九稳的事，也就无须决策。然而，冒点风险在于“化”，要把风险化成效益，决不能蛮干。“实绝强攻无节制，就会失败。”并在客观条件限度内，能动地争取经营的胜利。充分地发挥自觉的经营能动性，是化险为利的可能所在。勇气和胆略为建立在对客观实际的科学分析上，顺应客观规律，加上主观努力，就能从风险中获得利益。