

古代管理智慧与现代经营艺术

(之一)

吴申元 主编

# 三十六计 与现代企业经营

隗洪祥 王峰 杨勇 杨文 编著

MANAGEMENT

复旦大学出版社

古代管理智慧与现代经营艺术(之一)

吴申元 主编

# 三十六计与现代企业经营

隗洪祥 王峰 杨勇 杨文 编著

復旦大學出版社

## 图书在版编目(CIP)数据

古代管理智慧与现代经营艺术 / 吴申元主编. — 上海:  
复旦大学出版社, 2003. 9  
(之一) 编著: 隗洪祥 王峰 杨勇 杨文  
ISBN 7-309-03776-6

I. 古... II. 吴... III. 经济思想—中国—古代—  
应用—商业经营 IV. F715

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2003)第 080909 号

## 古代管理智慧与现代经营艺术(之一)

吴申元 主编

三十六计与现代企业经营

隗洪祥 王峰 杨勇 杨文 编著

---

出版发行 复旦大学出版社

上海市国权路 579 号 邮编: 200433

86-21-65118853(发行部); 86-21-65109143(邮购)

fupnet@fudanpress.com <http://www.fudanpress.com>

---

责任编辑 吴仁杰

装帧设计 马晓霞

总编辑 高若海

出品人 贺圣遂

---

印刷 句容市排印厂

开本 850×1168 1/32

印张 (之一) 7.75

字数 (之一) 201 千

版次 2003 年 9 月第一版 2003 年 9 月第一次印刷

---

书号 ISBN 7-309-03776-6/F·813

定价 全三册 57.00 元 本册 19.00 元

---

如有印装质量问题, 请向复旦大学出版社发行部调换。

版权所有 侵权必究



## 前 言

《三十六计(秘本兵法)》是根据中国古代卓越的军事思想和丰富的斗争经验总结而成的一部智谋全书。从古至今流传,素有兵法、谋略奇书之称。《三十六计》集历代“韬略”、“诡道”之大成,被兵家广为援用,所以古书中称:“用兵如孙子,策谋《三十六》”。它不但是我国文化的珍宝,而且是世界文化的重要遗产。《三十六计》含英咀华,将我国古代的军事、谋略思想,提纲挈领地概括为三十六计,且计名多用成语,形象生动,为世人所喜闻乐见。每一计均有明确的目的和实用价值,堪称中国古代智谋书系里让人屡屡叫绝的普及本。书中说:

六六三十六,数中有术,术中有数。阴阳燮理。机在其中。机不可设,设则不中。

按:解语重数不重理。盖理,术语自明;而数,则在言外。若徒知术之为术,而不知术中有数,则术多不应。且诡谋权术,原在事理之中,人情之内。倘事出不经,则诡异立见,论世惑俗,而机谋泄矣。或曰:三十六计中,每六计成为一套。第一套为胜战计;第二套为敌战计;第三套为攻战计;第四套为混战计;第五套为并战计;第六套为败战计。

《三十六计》原书,至今无确切年代和作者可考,最早见于《南齐书·王敬则传》,其正式积累成册,大约在明清之际。据推测,该书应该是一位深谙兵法理论、兼通《易经》并满腹经纶的人士所著。该书广引《易经》辞语,并根据《易经》中阴阳变化的规





律,推演出兵法的刚柔、奇正、彼己、主客、劳逸等对立关系的互相转化,使每一计都体现出极强的辩证哲理。《三十六计》容纳天下万般变化,启迪世人无穷智慧,其所蕴含的辩证法规律,不仅有益于战争的致胜,而且可以广泛地运用到经济、社会、生活各个领域,尤其是在现代企业经营中,愈来愈引人注目。

在现代社会里,竞争是市场的灵魂,市场就是战场,企业经营就是用兵,企业作为社会之基本细胞,无时无刻不处于胜与汰、生与死、荣与辱的运动变化之中。战场上硝烟弥漫,鲜血迸溅;市场上明争暗斗,呈现出与战场相似的特点。踏入市场,做个成功的市场经济弄潮儿,需要培养自己敏感、聪慧、成熟的性格,而作为一部“谋略”大全,《三十六计》可以为现代企业经营者提供经营思想的启迪。

真理总是具有巨大的时间跨度,在我国建立市场经济体制的今天,我们以现代市场营销为着眼点,在对《三十六计》的文化底蕴进行发掘,并对其内容进行重新阐释的基础上,结合现代企业经营案例进行分析,力争为《三十六计》找到与现代企业经营的新的结合点,使我国的优秀文化遗产服务于现代社会经济发展。



# 目 录

|                          |    |
|--------------------------|----|
| 前 言 .....                | 1  |
| 第一章 胜战计 .....            | 1  |
| 第 1 计 “瞒天过海” .....       | 1  |
| “小灵通”过海显神通 .....         | 2  |
| ENRON:神话的破灭 .....        | 4  |
| 第 2 计 “围魏救赵” .....       | 9  |
| 男人也买卫生巾! .....           | 9  |
| 戴尔:瞄准对手的软肋 .....         | 12 |
| 第 3 计 “借刀杀人” .....       | 14 |
| 广告鬼才吉田秀雄成就电通霸业 .....     | 15 |
| 飞利浦的远东阴谋 .....           | 17 |
| 第 4 计 “以逸待劳” .....       | 21 |
| 小品牌冲了宝洁的庙 .....          | 22 |
| 柯达的手段 .....              | 25 |
| 第 5 计 “趁火打劫” .....       | 28 |
| 鳄鱼漆“颠覆”国标浮出水面 .....      | 29 |
| 美国在线受创 微软 MSN 趁火打劫 ..... | 31 |
| 第 6 计 “声东击西” .....       | 33 |
| 沧海横流,显 TCL 英雄本色 .....    | 34 |
| 戈德史密斯肢解企业的恶意收购 .....     | 36 |



|                            |        |
|----------------------------|--------|
| <b>第二章 敌战计</b> .....       | 41     |
| 第7计 “无中生有” .....           | 42     |
| “格兰仕”扩张 .....              | 42     |
| “本田”、“亚马哈”谁主沉浮 .....       | 46     |
| 第8计 “暗渡陈仓” .....           | 49     |
| 奇胜正合羽绒市场 .....             | 50     |
| 降价泄密遭暗算 .....              | 53     |
| 第9计 “隔岸观火” .....           | 56     |
| 福布斯新贵收购安然在华最大资产 .....      | 57     |
| 猎豹叫板北京吉普 三菱 SUV 左右互搏 ..... | 59     |
| 第10计 “笑里藏刀” .....          | 63     |
| 杀机暗藏:Linux 将是谁手中的牌? .....  | 63     |
| 微软 Xbox 挑战 PC 厂商 .....     | 67     |
| 第11计 “李代桃僵” .....          | 71     |
| 伤熊事件的遗憾 .....              | 71     |
| 速达品牌定位实战 .....             | 73     |
| 第12计 “顺手牵羊” .....          | 77     |
| “顺手牵羊”不用“手” .....          | 78     |
| 沃尔玛的胜利 .....               | 80     |
| <br><b>第三章 攻战计</b> .....   | <br>84 |
| 第13计 “打草惊蛇” .....          | 85     |
| 华为巡展“惊”市场 .....            | 85     |
| 三百万元鸡飞蛋打 .....             | 87     |
| 第14计 “借尸还魂” .....          | 89     |
| 派克公司“借尸还魂”获新生 .....        | 90     |
| 和黄巧收环球电讯 .....             | 92     |
| 第15计 “调虎离山” .....          | 94     |





|                         |         |
|-------------------------|---------|
| 硕思冤怒被起诉 .....           | 94      |
| 微软换帅,唐骏掌舵微软(中国) .....   | 95      |
| 第 16 计 “欲擒姑纵” .....     | 98      |
| 经营奥运会的尤伯罗思 .....        | 99      |
| 大众 POLO 哪里去了? .....     | 103     |
| 第 17 计 “抛砖引玉” .....     | 106     |
| 通缉令促销保险柜·赠刷子引客买油漆 ..... | 106     |
| 低价营销≠抛砖引玉 .....         | 108     |
| 第 18 计 “擒贼擒王” .....     | 112     |
| “不怕火烧”做卖点 .....         | 113     |
| 麦当劳:用方便创造财富 .....       | 115     |
| <br>第四章 混战计 .....       | <br>119 |
| 第 19 计 “釜底抽薪” .....     | 119     |
| “金六福”叫板中国白酒市场 .....     | 120     |
| “釜底抽薪”:IBM 大搞服务战 .....  | 125     |
| 第 20 计 “浑水摸鱼” .....     | 126     |
| 踏雪无痕——金山危机“浑水”摸大鱼 ..... | 127     |
| “非典”凸显粤商营销软肋 .....      | 130     |
| 第 21 计 “金蝉脱壳” .....     | 134     |
| 金融巨头“金蝉脱壳”显身手 .....     | 135     |
| 波音公司冲出“死亡飞行” .....      | 137     |
| 第 22 计 “关门捉贼” .....     | 138     |
| 三叶:漂洋过海做连锁 .....        | 139     |
| “大企业”战略打造厂商联盟 .....     | 141     |
| 第 23 计 “远交近攻” .....     | 144     |
| 远交近攻的通用汽车 .....         | 145     |
| 空调中的“二锅头” .....         | 148     |





|                      |     |
|----------------------|-----|
| 第 24 计 “假途伐虢” .....  | 151 |
| 耐克——模仿与虚拟经营的典范 ..... | 152 |
| 市场扩张有诀窍 .....        | 156 |

## 第五章 并战计 .....

|                         |     |
|-------------------------|-----|
| 第 25 计 “偷梁换柱” .....     | 158 |
| 10 亿元收购的幕后故事 .....      | 159 |
| “偷梁换柱”失诚信 .....         | 161 |
| 第 26 计 “指桑骂槐” .....     | 165 |
| 曼联的无本生意 .....           | 166 |
| “王麻子”品牌管理误区 .....       | 167 |
| 第 27 计 “假痴不癫” .....     | 172 |
| 农夫山泉对世界杯说“不” .....      | 173 |
| 光明收编广州达能：究竟谁是“黄雀” ..... | 176 |
| 第 28 计 “上屋抽梯” .....     | 178 |
| 哈勃尔“请君入瓮” .....         | 179 |
| IBM 的“巨鹿之战” .....       | 180 |
| 第 29 计 “树上开花” .....     | 182 |
| 广告中的神来之笔 .....          | 183 |
| 楼市“欧陆风”遍地开花 .....       | 187 |
| 第 30 计 “反客为主” .....     | 189 |
| 艾·里斯品牌定位法 .....         | 190 |
| 舒蕾以弱胜强 .....            | 193 |

## 第六章 败战计 .....

|                    |     |
|--------------------|-----|
| 第 31 计 “美人计” ..... | 198 |
| 形象“美人”助 IT .....   | 199 |
| “酒模”催生酒类销售革命 ..... | 201 |





|                        |     |
|------------------------|-----|
| 第 32 计 “空城计” .....     | 204 |
| 灭顶之灾中的危机公关 .....       | 205 |
| 危机管理中的康泰克 .....        | 207 |
| 第 33 计 “反间计” .....     | 211 |
| “伊人净”反弹琵琶 .....        | 212 |
| 山满减肥市场恶战欧美雅 .....      | 213 |
| 第 34 计 “苦肉计” .....     | 216 |
| 简单才有吸引力 .....          | 217 |
| Maytag 公司促销的低级错误 ..... | 219 |
| 第 35 计 “连环计” .....     | 221 |
| 农夫山泉的计中计 .....         | 222 |
| 杜德拉妙用连环计 .....         | 224 |
| 第 36 计 “走为上” .....     | 226 |
| 产业储备——战略新思维 .....      | 227 |
| 柯维特盲目扩张 难以自控食恶果 .....  | 229 |
| 后 记 .....              | 236 |





## 第一章 胜战计

《孙子兵法》说：“古者兴师……筹策深远，则其计所得者多。故未战而先胜。”作为先求胜而后求战的胜战计，要求在作战前具备胜利的条件、胜利的方案和胜利的把握，谋算对手势力的变化，弄清对手是防备周全、集中强大、情况分明，还是初陷困境、危机四伏、指挥无度。所谓“兵无常势，水无常形，势可造，形可依，势不可发则隐，开拓可发则必求制敌”，即是要求在战场上要谋划好各个方面，做到胜利在握。胜战计包括：瞒天过海、围魏救赵、借刀杀人、以逸待劳、趁火打劫、声东击西六计。

在现代企业经营中，不能靠侥幸获利，而必须在决策之前作好充分的准备。在充分掌握自己所处领域内的要求、结构、现状及趋势和占有对策的基础上，对经营的目标、树立什么样的自我形象等等，都要有一个总体的设计。“运筹帷幄之中，决胜千里之外”，以本章中六计所隐含的欺之、分之、假借、伺机、趁势、利用等方法和技巧展开经营活动，方可战胜对手，达到经营赢利的目的。

### 第1计 “瞒天过海”

【古兵法原文】

备周则意怠<sup>①</sup>，常见则不疑。阴在阳之内<sup>②</sup>，不在阳之对。





太阳，太阴<sup>③</sup>。

### 【注译】

注释：①怠：懈怠；②阴：指机密、隐蔽；阳：指公开、暴露；③太：极大。

译文：自认为防备得十分周全，时间久了往往容易松懈大意，司空见惯的事情往往不会引起他人的怀疑。因而密计通常隐蔽在外露事物的内部，并不是处于公开事物的敌对面上。貌似十分平常的事情之中往往隐含着极大的秘密，所以越是公开的形式，就越可能蕴藏着机密的内容。

### 【现代企业经营要义】

在现代企业经营中，此计兵法的运用在于面对有充分准备的竞争对手，在人们熟视无睹的事物之中，去发现尚未满足的需求和潜在的市场，抓住市场的有利时机以适当的经营形式，推出自己的产品以占领市场，而不是坐等机会流失。在该计的运用过程中，要利用其他方对某些平常的事情常见不疑而产生疏漏和懈怠心理的缺点，乘虚而制胜。

然而，此计绝不可以与“欺上瞒下”、“掩耳盗铃”或“夜中行窃”、“僻处谋命”等行为相提并论，也绝不是谋略之士所应该做的。也就是说：“陈谋作为，不能于背于秘处行之。夜半行窃、僻巷杀人，愚俗之行，非谋士之所为也。”

### 【现代企业经营案例】

## “小灵通”过海显神通

小灵通又称无线市话(Personal Phone System)，简称 PHS，是一种个人无线接入系统。它采用微蜂窝技术，通过微蜂窝基站实现无线覆盖，将用户端(即无线市话手机)以无线的方式接





入本地电话网,使传统意义上的固定电话不再固定在某个位置,可在无线网络覆盖范围内移动使用,随时随地接听、拨打本地和国内、国际电话。小灵通最开始是由 UT 斯达康公司在中国推广,1999 年在浙江省余杭市首次投入商业运营。2003 年初全国已有 100 多个城市及地区开通无线市话业务,2001 年底的客户数为 500 万,到 2002 年底,“小灵通”用户已经悄然突破了 1 200 万,而仅在 4 年前,这个数字还仅仅有 4 000。

1998 年邮电分营后,中国电信运营体制发生了重大变化。在中国电信改革和重组的浪潮中,原有电信一分为四。随着电信改革的不断深化,过去在城区重点发展的移动电话、寻呼等业务,已全部分离出中国电信,从而使中国电信的业务收入受到严重影响。寻呼、移动业务从中国电信剥离后,固定通信成为中国电信部门的主要业务,但固定电话的热装冷用问题,已是困扰电信局的老大难问题。随着我国加入 WTO 面临电信市场的开放,对电信企业的竞争更加严重。目前,我国通信网上已有一亿多市话装机容量,其中 60% 左右在城市,并具备数字化处理能力,但实装用户率仅为 60%—70% 左右,并已经逐渐趋向饱和。同时,由于固定电话不能移动,因此当用户离开电话机时其通话量明显下降,从而使话费收入受到严重影响。另一方面,由于地理环境的影响,在传统的铜缆未铺到位的部分地区,用户却急待装机。此外,铜缆广泛分布的地区,电信部门每年还要为之投入大量的人力、物力进行维护。并且,近年来随着人们对通信业务移动性的要求不断增加,带动了移动电话的发展,移动电话也从旧时“王谢堂前燕”飞到了“寻常百姓家”,大大削减了固定电话的业务量。然而,蜂窝移动电话较高的通话费用让许多人特别是工薪阶层望而却步。可以说移动电话是买得起用不起。但是从市场需求看,90% 在本地范围内活动的人也想拥有移动通信工具,并要求通话费用同市内电话一样。

同时,固话运营商求取 3G 牌照的申请被一延再延,在这种





情况下,新网通与新中国电信都不堪等待,于是瞒天过海,在现有的运营网络基础上,将灰色地带的“小灵通”大面积推开,大大拓展了自己的业务量,获得了可观的经营收入,甚至在一向被视为禁区的北京、上海“小灵通”业务也即将铺开。

成本价格与性能上的比较优势构成了 PHS 与手机等移动通信产品的根本区别,同时它也是 PHS 在我国能迅速发展并保持旺盛的生命力的直接原因。PHS 手机可以让百姓买得起、用得起,它采用的是与市话一样的收费标准,单向计费,以三分钟为一次。此外还具有来电显示、转移呼叫、短消息、查询来电等功能。PHS 手机以其小巧的机身、卓越的性能、低廉的话费受到越来越多的人们尤其是年轻人的青睐,成为普通百姓也消费得起的新一代电信产品。

在“小灵通”卷起的硝烟中,中国的电信格局必将发生巨大的改变,中国正处在电信格局大变的前夜。中国的四个电信巨人:背负着网通控股与吉通这两个包袱的新网通,集团利润已经跌到了 2 亿元人民币;联通还同时在 GSM 和 CDMA 两个网络上辛苦追赶;而创造了近 300 亿元利润的中国移动也会很快发现,这个叫“小灵通”的小玩意正在侵入其腹地,“小灵通”以其与 GSM 和 CDMA 手机之间巨大的资费鸿沟,为自己创造了巨大的潜在市场。

## ENRON:神话的破灭

“9·11”恐怖袭击事件之后,正当华尔街的注意力更多地关注于该事件和反恐怖主义战争对于美国经济的影响以及“9·11”之后宏观经济的整体表现之时,ENRON 公司再次成为华尔街经济的焦点。不幸的是,ENRON 这次成为焦点不是因为它在美国经济陷入衰退、大多数公司都业绩下滑的情况下创造了神话般业绩,而是因为它不光彩的关联交易及其所造成的惊人损





失被曝光于天下后,公司股价逆市下跌,一落千丈,昔日被华尔街追捧的能源巨头转眼之间成为投资者的弃儿。

ENRON 公司不仅是全美最大的电力和天然气销售和交易商,而且也提供各种能源产品、宽频服务以及金融和风险管理服务,它拥有近 700 亿美元资产(其中包括超过 5 万公里的石油、天然气管道和近 3 万公里的宽频光缆),每年经营收入超过千亿美元(2001 年前 9 个月的经营收入就达到 1 396.9 亿美元),全球员工逾 2 万人,堪称当之无愧的能源巨人。ENRON 是纽约证券交易所的上市公司,在 2001 年 10 月 15 日之前,ENRON 普通股的 52 周最高价是 84.88 美元/股,最低价也有 25 美元/股。在“9·11”之后,虽然美国股市一度大幅下跌,但因为 ENRON 是大型能源公司,属于投资者心目中风险较小的防御型股票,ENRON 的股价不仅没有受到大盘的拖累,相反却从每股 25 美元左右低位一路走高到 2001 年 10 月中上旬每股 35 到 40 美元左右的水平。因此,在 ENRON 事件发生之前,ENRON 非但没有像大多数公司那样受到“9·11”影响,而且成为少数能够逆市上扬,受到投资者青睐的避险类股票之一。但是,ENRON 事件的发生使得情况发生了 180 度的变化。从 2001 年 10 月 16 日开始,ENRON 的股价几乎像自由落体一样下跌,从每股 33.84 美元一口气跌到 11 月 9 日收盘时每股 8.63 美元,跌幅超过 70%。这个收盘价创下了 ENRON 股价在过去 9 年中的最低价,几乎将 ENRON 在 20 世纪 90 年代的增长彻底抹去。

回顾 ENRON 的发展过程,正应了一句老话“爬得越高,摔得越重”。ENRON 成立于 1985 年,是休斯顿天然气公司和渥哈马因特诺斯公司之间合并的产物。在上世纪 90 年代,ENRON 抓住了美国政府开放能源市场、进行规制解除的机会,不失时机地首先推出了能源商品交易服务,使得能源业界可以对电力、石油、天然气等能源产品甚至衍生产品进行各种现货或





期货的交易。在 ENRON 公司的推动下,一个像证券交易市场那样复杂的庞大能源交易市场逐渐形成,而 ENRON 公司在这个市场上起着举足轻重的作用,在 2000 年 ENRON 公司一家的交易金额占整个全美能源市场交易的四分之一左右。

随着能源市场交易总额节节增长,ENRON 的业绩也一直十分理想。在整个 1990 年代,ENRON 的盈余和经营收入增长几乎总是能够超过华尔街证券分析师的平均预测,因此 ENRON 的股价也一直是不断攀升,创造了 90 年代整个能源业最耀眼的增长神话,甚至被一些证券分析师誉为“能源业内的思科(CISCO)”。到了 2000 年,虽然包括思科在内高科技股票的泡沫破灭,但 ENRON 仍然可以说是当之无愧的明星股票,当年利润增长 25%,经营收入翻了一番,而股票价格在 2000 年一年内更是飙升了 89%,最高时几乎接近 90 美元/股的高价,公司市值超过 700 亿美元,进入全美十大公司行列。在 2002 年 2 月 ENRON 的年度股东大会上,当时的首席执行官斯科林先生进一步预测,随着 ENRON 在能源交易市场上领先地位的进一步扩大以及 ENRON 在宽频信息服务业务方面的拓展,ENRON 将能够继续以往的高增长速度,而且 ENRON 的股价在 2001 年将上涨到 126 美元/股的新水平。不幸的是,“花无百日红”,结果这却成了 ENRON 最后的高潮。

“备周则意怠”,高速扩张、过度自信再加上过去十年持续辉煌的业绩,使 ENRON 神话开始出现危机。从上世纪 90 年代后半期开始,为了维持高速的增长速度,ENRON 开始涉足能源业以外的其他业务领域,特别是宽频业务、饮用水业务以及金融和风险管理服务。在前任首席执行官斯科林先生的竭力推动下,ENRON 开始建造一个跨越全球的庞大宽频光缆网络,以作为未来全美乃至全球能源商品、衍生产品和相关信息的交易平台。对这个宽频网络项目的总投资估算高达 360 亿美元,但却给 ENRON 带来了超过 4 亿美元的损失。另外,ENRON 在美





国的能源交易业务上取得成功,也竭力试图将业务扩张到全球范围内,ENRON 在全球超过 40 个国家和地区开展业务和投资,不过成绩并非十分理想,仅它在印度的能源项目投资就产生了上亿美元的损失。

为了保持其高速增长和实现其庞大的扩张计划,ENRON 必须获得大量的较低成本的资金;而为了维持较低的融资成本和实现大规模的融资,ENRON 必须在信用评级机构(特别是穆迪和标准普尔)那里获得较高的信用评级;而为了维持较高的信用评级,ENRON 的资产负债表上一般不能有过多的债务,否则可能会导致信用评级机构调低其信用评级。这有点像一个连环套,不过简而言之就是:为了维持其高速扩张,ENRON 不能有过重的债务负担。这一点其实是很好理解的,就像一个人挑了重担就很难跑得快一样,负债累累的公司也较难实现高速增长。

可惜的是,在业务高速扩张和进行大量投资带来了债务增加之后,ENRON 不仅没有着手调整扩张计划和消化债务,相反却选择了一个看似聪明的捷径:用了一个“遮眼法”使反映在其资产负债表里的债务少于真实债务。也就是说,ENRON 没有设法减少债务,卸下一部分债务负担,反倒是少报债务。同时,ENRON 也将它与有限合伙之间交易时为那些有限合伙带来的或将要带来的利润,通通计算在其本身的盈利之内。为了维持其增长神话,ENRON 在这条瞒天过海的道路上越走越远,直到这次东窗事发。根据 ENRON2001 年 11 月 8 日向证监会的报告,它在过去 3 年里一共少报了 6.28 亿美元的债务,多报了 5.86 亿美元的盈利。

在财务报表上玩弄花招的办法由来已久,ENRON 少报债务、多报利润,主要是通过一系列与有限合伙之间的表外交易来实现的。ENRON 在向美国证监会提交的报告中对其关联交易虽有提及但语焉不详、艰涩难懂。并且在这种表外交易中,ENRON 向那些有限合伙提供现金、公司股票或者其他资产,那

