

SAN SHI LIU JI YU GUAN LI

三十六计与管理

管理是一门博大精深的学问，如欲精于管
理之三十六计者，必深谙「关」、「键」、「得」
「道」中的玄妙，只有明此理者，方能在企业管
理实践中得心应手，左右逢源。

王胜举·编著

当代世界出版社

王胜举◎编著

三十六计与管理

当代世界出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

三十六计与管理/王胜举编著. —北京: 当代世界出版社, 2006. 3

ISBN 7-5090-0042-4

I. 三… II. ①王… III. ①兵法—中国—古代—通俗读物 ②管理学—通俗读物
IV. E892. 2—49②C93—49

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2005) 第 158351 号

三十六计与管理

出版发行: 当代世界出版社

地 址: 北京市复兴路 4 号 (100860)

网 址: <http://www.worldpress.com.cn>

编务电话: (010) 83908403

发行电话: (010) 83908410 (传真)

(010) 83908408

(010) 83908409

经 销: 全国新华书店

印 刷: 北京秋豪印刷有限责任公司

开 本: 787 毫米×1092 毫米 1/16

印 张: 15.75

字 数: 236 千字

版 次: 2006 年 3 月第 1 版

印 次: 2006 年 3 月第 1 次印刷

书 号: ISBN 7-5090-0042-4/E·001

定 价: 28.00 元

如发现图书质量问题, 请与承印厂联系调换。

版权所有, 翻印必究。未经许可, 不得转载。

内容简介

《三十六计与管理》对中国古老的智谋进行了大胆创新，在原三十六计基础上编有新三十六计，并将之运用于现代企业管理实践。本书对每一条计谋都进行了独特的解析，指出其对企业管理的意义及其实用价值，并用企业管理中的经典案例加以佐证，帮助管理人员掌握三十六计的真谛，成为现代版的管理三十六计。

本书以轻松活泼、生动流畅的语言，多层次、多角度地阐述了管理计谋的艺术技巧。

《三十六计与管理》是具有中国特色的管理方法，可以成为企业管理者的计谋文库和武器。

序

“管理”一词是当今最时髦的名词，这本书把现代企业的经营管理与应用甚广而代代相传的“三十六计”相链接，我想这恐怕还算不得编著者的首创，早在日本明治维新时代，日本企业界的有识之士就从中国传统文化宝库里找到了这朵奇葩，并移植于企业管理。

(一)

管理是一门博大精深的学问，如欲精于管理之“三十六计”者，必深谙“关”、“键”、“管”中的玄妙。关者，闩也，即进门上闩；键者，锁也，即出门上锁；管者，钥匙，即开启门栓和门锁的工具。古之管家、管事、管库者，身上都挂着一大串钥匙。管理钥匙就是管理门房的闭合开关。经过门房，物进物出，财进财出，人进人出，“管”者责任重大，不敢有丝毫懈怠。众目睽睽之下，不可没有心算，不可不施计谋，而计谋又不可不多变、巧施，不可不八方防备、四面出击。但真要深谙此道，又不可败絮于内而作秀于外。计在人用，谋乎一心，同样的计谋，不同的人用有不同的效果。有的得心应手，左右逢源，而不落痕迹；有的则只是形式上的模仿，表面化的炒作，结果弄巧成拙。

管，本义为古代乐器，律管、管弦、管篇。《诗经·周颂·有瞽》：“箫管备举。”《汉书·律历志》：“八音，……竹曰管。”

由乐器引申到钥匙，由“管篇”引申到“管鑰（钥）”，其内涵联系在于“律”。乐器奏乐要服从于“音律”，那么，钥匙管理也要遵从一定的规则。乐因律而感人，钥因礼而服人。“乐者，天地之和也；礼者，天地之序也。”得天地之和与序者，人心所归也。

明此理者，立此志者，得此道者，存乎一心而运乎于礼者，方可用古之三十六计也。

(二)

古代先哲们给后人留下的计谋，可谓难以数计。关于“三十六”也妙用各端。如三十六两、三十六段、三十六苑、三十六宫、三十六峰、三十六兽、三十六禽、三十六国、三十六郡等。甚至《水浒传》的天罡是三十六，加一倍地



煞是七十二。职业三十六行，一变就是七十二行，连孔子在三千学生中，受业身通者七十二人，后人都以七十二位来作“贤人”之数。这和地方景物，一定要凑足“八景”；罗织罪者，则要列成“十大罪状”是一样的。

由此亦可推断：设计定谋的三十六计，肯定不是出自一人一代，而是历代先哲的智慧结晶。

(三)

前人所说的三十六计，列编的是：瞒天过海、围魏救赵、借刀杀人、以逸待劳、趁火打劫、声东击西、增兵减灶、暗渡陈仓、隔岸观火、笑里藏刀、李代桃僵、顺手牵羊、十面埋伏、借尸还魂、调虎离山、欲擒故纵、抛砖引玉、擒贼擒王、釜底抽薪、浑水摸鱼、金蝉脱壳、关门捉贼、远交近攻、假道伐虢、偷梁换柱、指桑骂槐、诱敌深入、虚张声势、疑兵计、反客为主、美人计、空城计、反间计、苦肉计、连环计、走为上计。

另有一说是将“增兵减灶、十面埋伏、诱敌深入、虚张声势、疑兵计”等条换为“无中生有、打草惊蛇、假痴不癫、上楼抽梯、银树开花等。”

我们在编著这本书时，为了适应管理计谋的鉴古效应，特新编出“续三十六计”，编列为：未雨绸缪、攻心为上、先声夺人、先发制人、后发制人、扮猪吃虎、请君入瓮、以夷制夷、投石问路、杀鸡儆猴、一鼓作气、狐假虎威、网开一面、缓兵之计、将计就计、舍车保帅、借题发挥、破釜沉舟、明知故昧、一箭双雕、虚张声势、异为己用、里应外合、明枪暗箭、拔旗易帜、棋走险着、持盈保泰、引蛇出洞、引而不发、以长击短、以屈求伸、以静制动、以柔克刚、恩威并施、奇货可居、激将计。

如此编列是否妥当，且由读者评说。将之运用于企业管理时，不必生拉硬套，应求随缘、自然，强求的东西，甚至有作茧自缚、弄巧成拙的反效应。希望上智者不吝指正。

2005年12月于北京



煞是七十二。职业三十六行，一变就是七十二行，连孔子在三千学生中，受业身通者七十二人，后人都以七十二位来作“贤人”之数。这和地方景物，一定要凑足“八景”；罗织罪者，则要列成“十大罪状”是一样的。

由此亦可推断：设计定谋的三十六计，肯定不是出自一人一代，而是历代先哲的智慧结晶。

(三)

前人所说的三十六计，列编的是：瞒天过海、围魏救赵、借刀杀人、以逸待劳、趁火打劫、声东击西、增兵减灶、暗渡陈仓、隔岸观火、笑里藏刀、李代桃僵、顺手牵羊、十面埋伏、借尸还魂、调虎离山、欲擒故纵、抛砖引玉、擒贼擒王、釜底抽薪、浑水摸鱼、金蝉脱壳、关门捉贼、远交近攻、假道伐虢、偷梁换柱、指桑骂槐、诱敌深入、虚张声势、疑兵计、反客为主、美人计、空城计、反间计、苦肉计、连环计、走为上计。

另有一说是将“增兵减灶、十面埋伏、诱敌深入、虚张声势、疑兵计”等条换为“无中生有、打草惊蛇、假痴不癫、上楼抽梯、银树开花等。”

我们在编著这本书时，为了适应管理计谋的鉴古效应，特新编出“续三十六计”，编列为：未雨绸缪、攻心为上、先声夺人、先发制人、后发制人、扮猪吃虎、请君入瓮、以夷制夷、投石问路、杀鸡儆猴、一鼓作气、狐假虎威、网开一面、缓兵之计、将计就计、舍车保帅、借题发挥、破釜沉舟、明知故昧、一箭双雕、虚张声势、异为己用、里应外合、明枪暗箭、拔旗易帜、棋走险着、持盈保泰、引蛇出洞、引而不发、以长击短、以屈求伸、以静制动、以柔克刚、恩威并施、奇货可居、激将计。

如此编列是否妥当，且由读者评说。将之运用于企业管理时，不必生拉硬套，应求随缘、自然，强求的东西，甚至有作茧自缚、弄巧成拙的反效应。希望上智者不吝指正。

2005年12月于北京

目 录

序	(1)
---------	-----

上篇 古三十六计与管理

第一计 瞒天过海	(3)
第二计 围魏救赵	(8)
第三计 借刀杀人	(12)
第四计 以逸待劳	(16)
第五计 趁火打劫	(19)
第六计 声东击西	(23)
第七计 无中生有	(27)
第八计 暗渡陈仓	(32)
第九计 隔岸观火	(35)
第十计 笑里藏刀	(39)
第十一计 李代桃僵	(43)
第十二计 顺手牵羊	(46)
第十三计 打草惊蛇	(49)
第十四计 借尸还魂	(53)
第十五计 调虎离山	(57)
第十六计 欲擒故纵	(61)
第十七计 抛砖引玉	(64)
第十八计 擒贼擒王	(67)
第十九计 釜底抽薪	(72)
第二十计 浑水摸鱼	(75)
第二十一计 金蝉脱壳	(78)
第二十二计 关门捉贼	(81)
第二十三计 远交近攻	(84)
第二十四计 假道伐虢	(88)

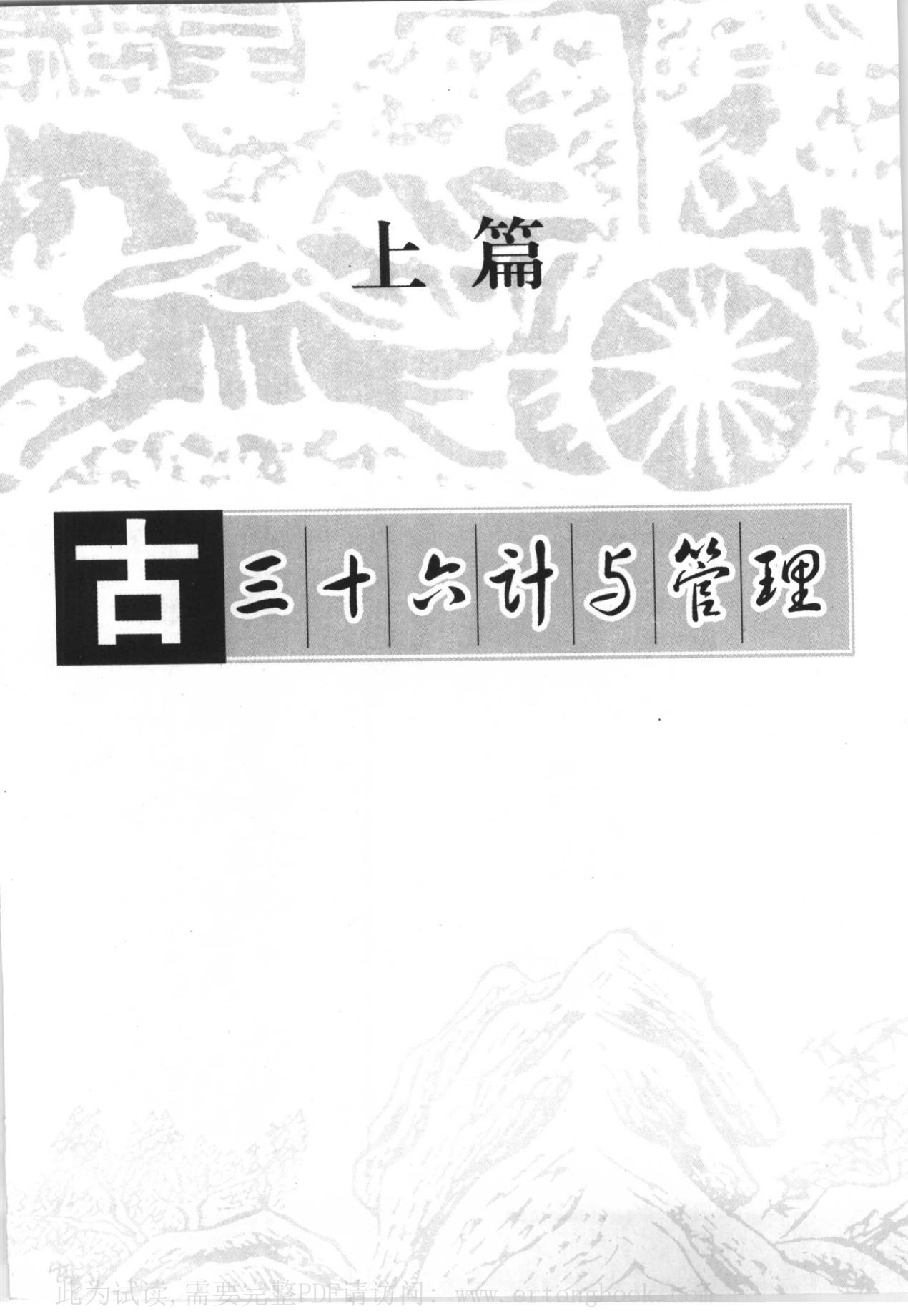


第二十五计	偷梁换柱	(92)
第二十六计	指桑骂槐	(95)
第二十七计	假痴不癫	(99)
第二十八计	上楼抽梯	(102)
第二十九计	银树开花	(106)
第三十计	反客为主	(110)
第三十一计	美人计	(114)
第三十二计	空城计	(117)
第三十三计	反间计	(120)
第三十四计	苦肉计	(124)
第三十五计	连环计	(127)
第三十六计	走为上策	(130)

下篇 续三十六计与管理

第一计	未雨绸缪	(135)
第二计	攻心为上	(139)
第三计	先声夺人	(142)
第四计	先发制人	(145)
第五计	后发制人	(148)
第六计	扮猪吃虎	(151)
第七计	请君入瓮	(154)
第八计	以夷制夷	(157)
第九计	投石问路	(160)
第十计	杀鸡儆猴	(163)
第十一计	一鼓作气	(166)
第十二计	狐假虎威	(169)
第十三计	网开一面	(172)
第十四计	缓兵之计	(175)
第十五计	将计就计	(177)

第十六计	舍车保帅·····	(180)
第十七计	借题发挥·····	(183)
第十八计	破釜沉舟·····	(186)
第十九计	明知故昧·····	(189)
第二十计	一箭双雕·····	(192)
第二十一计	虚张声势·····	(195)
第二十二计	异为己用·····	(198)
第二十三计	里应外合·····	(201)
第二十四计	明枪暗箭·····	(204)
第二十五计	拔旗易帜·····	(207)
第二十六计	棋走险着·····	(210)
第二十七计	持盈保泰·····	(213)
第二十八计	引蛇出洞·····	(216)
第二十九计	引而不发·····	(219)
第三十计	以长击短·····	(222)
第三十一计	以屈求伸·····	(225)
第三十二计	以静制动·····	(228)
第三十三计	以柔克刚·····	(231)
第三十四计	恩威并施·····	(234)
第三十五计	奇货可居·····	(237)
第三十六计	激将计·····	(241)



上篇

古

三十六计与管理

第一计 瞒天过海

趁黑夜渡海袭击的战术

计曰：“备周则意怠，常见则不疑。阴在阳之内，不在阳之对。太阳，太阴。”

解曰：自以为守卫工作已经周密，于是戒心松懈，对平时常见的事，总是不会存在怀疑。

出人意料的奇略，本来就是藏在众目难见的秘密场所。在众所周知之处，往往隐藏了重大的秘密。

“瞒天过海”是示假隐真的策略。即利用人们习以为常的事物，“隐蔽”、“弱化”自己的真实目的。

作战讲究“奇正”、“虚实”。“奇正”是战法变化，“虚实”是制敌弱点，而且要互相配合，变化运用，才能发挥制人而不制于人的效果。“瞒天过海”就是用奇正虚实的欺敌手段，来隐瞒、欺骗敌人耳目，神不知、鬼不觉地达到自己的目的。

东汉末年，北海太守孔融被敌人困于城内，小将太史慈准备冲破封锁示请救兵。

太史慈没有强行杀出重围，却带着两个骑兵，带上弓箭和箭靶，开门

出城。城里兵士和城外敌人看见了，都大为吃惊。然而太史慈却牵马走进城边堑壕里，插好了靶，练习射箭。射完箭就回城。第二天又照样去练箭，围城的敌人有的起来看，有的躺着不动。第三天、第四天他仍然照样去，围城的敌人





就不再理会。第五天，太史慈吃饱饭，收拾好行装，像几天前一样走出城门。出敌不意之时，他突然跨上马背，挥动马鞭，像箭一样冲出敌人的包围，等到敌人发觉，他已经去远了。

瞒天过海计的成功诀窍，在于本文开头征引的古语。译成现代文，即是：戒备森严，容易轻敌麻痹；时常见惯，往往不会怀疑。利用这一规律，可以将智谋隐蔽在公开的事物之中，不必与公开的形式相排斥，十分公开的事物往往掩饰着十分机密的东西。

一句话，利用人们思维定势中出现的空隙，在以为万无一失，常见不疑的地方，施展计谋，赢取胜利。

饭店传总统要闻声振海外



1983年，中国第一家五星级宾馆，也是第一家中美合资的宾馆——北京长城饭店正式开张营业。开业伊始，面临的首要问题就是如何招待顾客。按照通常的做法，应该在中外报刊、电台、电视台做广告等。这笔费用是十分昂贵的，国内电视广告每30秒需数千元，每天需插播几次，一个月最少需要几十万元。但由于北京长城饭店的基本客户来自香港、澳门及海外各国，这就需要海外的宣传，而香港电视台每30秒钟的广告费最少是3.8万港元，若按内地的方式插播，每个月需几百万元人民币。至于外国的广告费，一个月下来更是天文数字了。一开始，北京长城饭店也曾在美国的几家报纸上登过几次广告，后来因为经费不足，收效又不佳，只得停止广告的播出。

广告的播出虽然停止了，但北京长城饭店宣传自己的公关活动却没有停止，他们只不过是改变了策略而已。

当时北京市为了缓解八达岭长城过于拥挤之苦，整修了慕田峪长城。当慕田峪长城刚刚修复、准备开放之际，北京长城饭店不失时机地向慕田峪长城管理处提出由他们来举办一次招待外国记者的活动，一切费用都由北京长城饭店承担。双方很快便达成了协议。在招待外国记者的活动中，有一项内容是请他们浏览整修一新的慕田峪长城，目的当然是想借他们之口向国外宣传新开辟的慕田峪长城。这一天，北京长城饭店特意在慕田峪长城脚下准备了一批小毛驴。毛驴是中国古代传统的代步工具，既能骑也能驮东西。如果长城、毛驴被这些外国记者传到国外，更能增加中国这一东方文明古国的神秘感。这次北京长城饭店准备的毛驴，除了一批供愿意骑的记者外，大部分是用来驮饮料和食品的。当外国记者们陆续来到山顶之际，主人们从毛驴背上取下法国香槟酒，在长城上打开，供记者们饮用。长城、毛驴、香槟、洋人，记者们觉得这个镜

头对比太鲜明了，连连叫好，纷纷举起了照相机。照片发回各国之后，编辑们也甚为动心。于是，第二天世界各地的报纸几乎都刊登了慕田峪长城的照片。北京这家以长城命名的饭店名声也随之大振。

通过这次活动，北京长城饭店的公关经理、一位当过记者的美国小姐，尝到了通过编辑、记者的笔头、镜头，把长城饭店介绍给世界各国，不仅效果远远超过广告，而且还可少花钱的甜头。于是，精明的公关小姐心中盘算起将再举办一次更大规模的公关活动。

机会终于来了。1984年4月26日到5月1日，美国总统里根将访问中国。北京长城饭店立即着手了解里根访华的日程安排和随行人员。当得知随行来访的有一个500多人的新闻代表团，其中包括美国的三大电视广播公司和各通讯社及著名的报刊之后，北京长城饭店的这位公关经理真是喜出望外，她决定把早已酝酿的计划有步骤地付诸实施。

首先，争取把500多人的新闻代表团请进饭店。他们三番五次免费邀请美国驻华使馆的工作人员来长城饭店参观，在宴会上由饭店的总经理征求使馆的工作对服务质量的意见，并多次上门求教。在这之后，他们以美国投资的一流饭店，应该接待美国的一流新闻代表团为理由，提出接待随同里根的新闻代表团的要求，经双方协商，长城饭店如愿以偿地获得了接待美国新闻代表团的任務。

其次，在优惠的服务中实现潜在动机，长城饭店对代表团的所有要求都给予满足。为了使代表团各新闻机构能够及时把稿件发回国内，长城饭店主动在楼顶上架起了扇形天线，并把客房的高级套房布置成便利发稿的工作间。对美国的三大电视广播公司，更是给予特殊的照顾。将富有中国园林特色的“艺亭苑”茶园的六角亭介绍给CBS公司、将中西合璧的顶楼酒吧“凌霄阁”介绍给NBC公司、将古朴典雅的露天花园介绍给ABC公司，分别当成他们播放电视新闻的背景。这样一来，长城饭店的精华部分，尽收西方各国公众的眼底。为了使收看、收听电视、广播的公众能记住长城饭店这一名字，饭店的总经理提出，如果各电视广播公司只要在播映时说上一句“我是在北京长城饭店向观众讲话”，一切费用都可以优惠。富有经济头脑的美国各电视广播公司自然愿意接受这个条件，暂当代言人、做免费的广告，把长城饭店的名字传向世界。

有了这两步成功的经验，长城饭店又把目标对准了高规格的里根总统的答谢宴会，要争取到这样高规格的答谢宴会是有相当大难度的，因为以往像这样的宴会，都要在人民大会堂或美国大使馆举行，移到其它地方尚无先例。他们决定用事实说话。于是，长城饭店在向中美两国礼宾官及有关执行部门的工作人员详细介绍情况、赠送资料的同时，把重点放在了邀请各方首脑及各级负责



人到饭店参观考察上，让他们亲眼看一看长城饭店的设施、店容店貌、酒菜质量和服务水平，不仅在中国，即使是在世界上也是一流的。到场的中美官员被事实说服了，当即拍板，还争取到了里根总统的同意。

获得承办权之后，饭店经理立即与中外各大新闻机构联系，邀请他们到饭店租用场地，实况转播美国总统的答谢宴会，收费可以优惠，但条件当然是：在转播时要提到长城饭店。

答谢宴会举行的当天，中美首脑、外国驻华使节、中外记者云集长城饭店。电视上在出现长城饭店宴会厅豪华的场面时，各国电视台记者和美国三大电视广播公司的节目主持人异口同声地说：“现在我们是在中国北京的长城饭店转播里根总统访华的最后一项活动——答谢宴会……”在频频的举杯中，长城饭店的名字一次又一次地通过电波飞向了世界各地，长城饭店的风姿一次又一次地跃入各国公众的眼帘。里根总统的夫人南希后来给长城饭店写信说：“感谢你们周到的服务，使我和我的丈夫在这里度过了一个愉快的夜晚。”

北京长城饭店以热情主动举办招待外国记者的活动和对美国三大电视广播公司提供优惠的照顾为假相，赢得了在世界的名声。通过这一成功的公关活动，后来各国访问者、旅游者、经商者慕名而来，并有 38 个国家的首脑率代表团访问中国时，都在长城饭店举行了答谢宴会，以显示自己像里根总统一样对这次访华的重视和成功的表示。从此，北京长城饭店的名字传了出去。

成功的煤炭商

在日本神户，有一家经营煤炭的福松商会。经理是少年得志的松永安左卫门。

开张后不久的一天，商会来了一个当时神户最出名的西村豪华饭店的侍者，他送了一封信，上书“松永老板敬启”，下款“山下龟三郎拜”，内称：“鄙人是横滨的煤炭商，承蒙福泽桃介（松永父亲的老友，借了巨资给松永作商会的开办费）先生的部下秋原君介绍，欣闻您在神户经营煤炭，请多关照。为表敬意，今晚鄙人在西村饭店聊备薄宴，恭候大驾，不胜荣幸。”并附了秋原先生的介绍信。

当晚，松永一踏进西村饭店，就受到热情款待，山下龟三郎的毕恭毕敬，使得松永未免有些飘飘然。晚宴进行中，山下提出了自己的恳求：“安治川有一家相当大的煤炭零售店，信誉很好。老板阿部君是我的老顾客。如果承蒙松永先生信任我，愿意让我为您效劳，通过我将贵商会的煤炭卖给阿部，他一定乐于接受。贵商会肯定会从中获利。我只要一点佣金就行了。不知先生意下





如何？”

松永听后，心里盘算起来。没等他回答，山下就把女招待员叫来，请她帮忙买些神户的特产瓦形煎饼来。并当着松永的面，从怀里掏出一大叠大额钞票，随手抽出两张交给女招待员，并另外多抽一张作为小费。

松永看着那叠近10厘米厚的钞票，有些吃惊。眼前发生的这一切，使他眼花缭乱，稍一镇定，便对山下说：“山下先生，我可以考虑接受。”

稍作谈判后，松永便和山下签订了他所希望的合同。

丰盛的晚宴后，松永一离开，山下便立即赶到车站，搭上末班车，回横滨去了。西村饭店这样的高消费，远不是山下所承受得了的！

那一叠大额钞票，是他以横滨不景气的煤炭店作抵押，临时向银行借来的；介绍信则是在了解了福泽、秋原与松永的关系后，借口向福松商会购煤炭，请秋原写的。以此为道具，利用西村饭店这个堂皇的舞台，成功地演了一场“瞒天过海”的妙剧。

自此以后，山下一文钱不花，从福松商会得到煤炭，再转卖给阿部，从中大获其利。

业务介绍信、饭店里设宴谈生意、给招待员小费，这些都是当时日本商界中司空见惯的。山下就是利用了这些极其平凡的小事，显示自己拥有雄厚的实力，隐藏自己没有资金做煤炭生意的事实，从而达到了自己的目的。而年轻的松永被山下的诚恳恭敬和热情招待、慷慨大方的这些假象所迷惑，信任了山下。试想，如果松永事先知道了山下的真实情况，会同意他的建议吗？

所以求胜的方法必须把握机会和空隙，以司空见惯的行动，制敌先机，出奇制胜。

[计论]

瞒天过海，实际上是利用人们对待社会现象的习惯定势，对于熟视无睹的现象经常是信而不疑的心理，利用人的错觉，以假相骗人。一般军事上利用人们的这种心理，以假乱真，最后以假代真，以达到出其不意的效果。而在商业经营中，也可以假相为基础，达到渔人之利的目的。但此计不同于“掩耳盗铃”，那是一种愚蠢的自欺欺人的办法，而瞒天过海则恰恰相反，它是愚弄对方于掌上的高明之策。