

經營三十六計

舟俠 一碧 著

華夏出版社

经营三十六计

(第五版)

舟 侠 著
一 碧

华夏出版社

图书在版编目(CIP)数据

经营三十六计/舟侠,一碧著. - 北京:华夏出版社,
2002.1

ISBN 7-5080-2662-4

I. 经… II. ①舟… ②一… III. 企业管理-方法
IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2001)第 090402 号

华夏出版社出版发行

(北京东直门外香河园北里 4 号 邮编:100028)

新华书店经销

世界知识印刷厂印刷

880×1230 1/64 开本 5.125 印张 133 千字

2002 年 1 月北京第 1 版 2002 年 1 月北京第 1 次印刷

定价:10.00 元

本版图书凡印刷、装订错误,可及时向我社发行部调换

第五版前言

中国企业联合会副理事长、管理学教授 潘承烈

由舟侠、一碧同志编写的《经营三十六计》一书于20世纪80年代中期初次出版。当时就得到江泽民同志的重视和关怀,为本书亲自题写了书名。十多年来在不断加以修改、充实、提高的基础上已经连续出了四版,销售十万余册。

现在第五版又以新的面貌问世了。这是值得庆贺的。

一本将古代哲理和智慧运用于今天企业经营的著述,能拥有这么广大的读者群,这件事本身就是值得引人思考的。

当我们伟大祖国跨入新世纪的时候,正面临着改革的继续深化与开放的进一步扩大。加入世贸组织正促使我们要更好地与国际经济接轨。国际上信息技术与高新科技的突飞猛进发展,正使

全球化在加速它的进程。所有这些都使我国企业的内外经营环境处于巨大而深刻的变革之中。

在这挑战与机遇并存的时代,企业要生存、要发展,在很大程度上取决于企业在以往经营实践的基础上进行不断的创新。而科技创新、制度创新、管理创新的基础则在于经营思路、战略思维的创新。如果思想上保持着墨守成规,安于现状,那么即使在机遇和新的商机面前也仍将是视而不见,听而不闻。

打开经营思路、扩大对市场机遇的视野,提高我们战略竞争的水平,这是当前我国广大企业在竞争中克敌制胜的现实而紧迫的需要。而正是在这一点上,我国源远流长的丰富文化遗产,博大精深的古代管理思想,包括像《三十六计》这样的传世之作,正可为今日的我国企业家们提供无比珍贵的思想养料。

党的十五大提出:有中国特色社会主义的文化,“渊源于中华民族五千年文明史,又植根于有中国特色社会主义的实践,具有鲜明的时代特点”。

具有五千年文明史的炎黄子孙,在当今日益

激烈的国际竞争中,如能充分领会与运用祖先留给我们的如此丰富而浩瀚的精神财富,这将是我們中国企业界所具有的一份得天独厚的独特优势。

实践证明,越是具有本民族特色的东西,才越能为国际社会所接受。换言之,越是民族化才越能国际化。否则,你只会追随别人已有的,去步别人的后尘,又怎么可能在国际上独树一帜?

在经营管理思想上,在市场竞争理念上也同样如此。

正因此,《经营三十六计》连续发行五版正反映了它的时代需要与时代特点。

例如,在三十六计中就有“无中生有”一计,它体现了老子“有生于无”的哲学思想。“有”是指有形的、物质的东西,而“无”则是指无形的、非物质的。从非物质的“无”产生物质的“有”,说明“无”比“有”更重要、更珍贵。

今天当我们步入知识经济时代,它与农业经济、工业经济最大的不同点之一就是无形的比有形的更重要。有了无形的知识、智慧、技巧、点子、战略等等,就能生产出更多、更丰富的物质财富。

4 经营三十六计

这不正是“无中生有”的现实写照吗？

这次由华夏出版社出版的《经营三十六计》第五版，根据国内和国际经济、社会、技术的发展，充实了不少相应的新经验、新事物，与已经出版的前四版相比，会给读者以耳目一新之感。

但是，任何古代的计谋、哲理，都不可能给今天企业所面临的具体问题以现成答案。我们提倡“古为今用”，重在首先领悟古人提出这些理论的精神实质，例如三十六计的各种计谋，并结合我们的实际情况、实际问题，加以融会贯通地深入思考，举一反三地从中得到启发，在“山重水复疑无路”中，由于在思想上、在经营思路上的“豁然开朗”，而取得“柳暗花明又一村”的启迪。

我们衷心希望，第五版《经营三十六计》的面世，会给我国企业界面临更严峻的国际竞争与国际挑战中，能发现和掌握前所未有的新的国际商机，从而在“古为今用”中不断提高我们的企业竞争力。

2001年12月于北京

自序

拙作《经营三十六计》前四版曾于 1986 年、1987 年、1989 年和 1991 年相继出版过，颇受读者欢迎。改革开放和市场经济不断深化发展，经济建设世纪之交步上了市场经济的新台阶，作者特别以现代营销理论、大市场观念、经济全球化等方面的经济理论来增订新内容，丰富本书内涵，以飨读者。

拙作是以秘本兵法《三十六计》为框架背景，以《孙子兵法》为基本原理，以市场经济典型案例为基础，考虑到新世纪、新经济、新战略、加入 WTO、我国西部大开发等前瞻形势，创新发展而成的经营谋略专著。

本书以研究经营决策和提高企业家修养素质为目的，着力于古为今用，兵为民用，推陈出新，在改革、开放中，探求如何发挥和创新社会主义各式企业的活力和机制，在生产制造和经营管理中，如

2 经营三十六计

何洞悉利与弊、盈与亏、产与销、质与量、内与外、进与退等多种形态的对立矛盾,能以变应变,在复杂万变的市场竞争中,取得成功。

本书对兵法《三十六计》作了较为深刻的介绍和探讨,翻译成白话文,探究其理论和历史的源头,并就其直接用于商战作了画龙点睛般的提示。

经营谋略,俗称组织生产做买卖的生意经,自古有之。按照马克思的观点:市场商品流通,做生意,是把交换从农牧业、手工业生产分离出来的“社会第三次大分工”的产物,第三产业之名也由此而来。生产经营一开始就具有谋略的特点。就经营谋略来说,据史书记载:以善于经营商品交换而被称为商朝的奴隶主商汤,是一个精于经营谋略的人。他为了从夏桀手中夺取领导权,便设谋使夏朝经济先行崩溃,用廉价的丝织物去交换夏朝的粮食。夏桀贪图便宜,把存粮都换成了衣装,导致经济失调。在商汤攻伐夏的时候,夏桀因缺乏粮草而被打败了。经营谋略使商汤取得了天下。

到春秋战国时代,社会生产和商业流通发展迅速,产生了如范蠡、白圭、子贡等善于经营,精于货殖的富家里手,而且出现了记载和研究经营谋

略的著述,如《管子》、《荀子》、《墨子》等,其中不少经营谋略思想至今仍有现实意义。汉代司马迁的《史记·货殖列传》,记述了经营名家白圭的话:“吾治生产,犹伊尹、吕尚之用谋,孙吴用兵,商鞅行法是也。是故真智不足以权变,勇不足以决断,仁不能以取予,强不能有所守,虽欲学吾术,终不告之矣!”进至唐朝,在《新唐书·刘晏传》里,记载刘晏的经营理财谋术,用专卖制度把盐、铁等有关国计民生的主要商品,掌握在国家手中,实行统一价格的收购和供应,把赋税也计入价格之中,从而形成“官收厚利而人不知贵”(《新唐书·食货志》)的状况。刘晏用“常平法”来控制粮食价格的涨跌,用“驶足”(快马)来传递市场行情信息。因此,《新唐书》里不仅称赞他是“斡山海,排商贾,制万物低昂,常操天下赢资”的能手,而且是个“阴笼商贾之利,潜制轻重之权”的行家。可见善于经营的人做了官,掌了权,就会运用经营谋略来管理国家的政治经济大局。进至明清,《明夷待访录》中黄宗羲肯定“工商皆本”。当时的谋略水平,可以“乾隆封疆”的故事来例证:老北京出了鲜鱼口往北,有片小酒店,既无店名招牌,也从不关门休息。有一年

4 经营三十六计

除夕，几个无家可归的穷汉，正在店内围着炉子喝酒猜拳。从门外来了二仆一主三个老酒客模样的人吆喝：“好酒、好菜，只管拿来！”店伙计殷勤接待，侍候三位客官穷吃猛喝，酒兴头上，有一位便发问道：“你这铺子是什么字号啊？”掌柜的答：“买卖小，无有招牌。”酒客向雪花飘飘的大街上望了望感慨道：“全城的店家都关了门，只你独家在做夜市。你这店就叫‘都一处’吧！如何？”掌柜的没当回事地“嗯”了一声。过了几天，有个内宫太监给小店送来了一块“都一处”的虎头牌匾。原来，那位老酒客竟是私游回来的乾隆皇帝。御封“都一处”的金字招牌四处传扬开去，给小店带来了发迹时运。此匾至今犹存。这个“都一处”酒店的知名度是来自“借誉谋略”的成果：借用乾隆这块金字招牌，提高店誉和地位；借用乾隆雄健有力、挥洒自如的书法艺术，装潢了店面环境；借用皇帝金口的赞赏夸奖招徕了顾客。过了二百多年，到1965年，郭沫若同夫人于立群前来“都一处”用餐，郭老与经理谈起乾隆写匾的事，经理若有所思地说：“虎头匾只能挂在店堂里，店门面还缺块匾。”郭老爽快地说：“我给你们写一块吧，可不如

皇帝写得好呀!”至今,店内外两块牌匾交相辉映。有主顾感叹:“都一处”值得来,不仅可以饱口福:除了好酒以外,那猪肉烧麦不腻,三鲜烧麦透鲜,虾肉烧麦香嫩,一个个密褶好匀好细,像待开的菊花;而且可以在史海泛舟,追踪那逝去的梦,多么雅致!这种经营谋略,可与现代五星级宾馆的生意经相媲美。

如今,市场经济遍布全世界,有美国的比较成熟的资本主义市场经济,有日本的政府主导型市场经济,有印度的以民族资本主义为主的混合型市场经济。中国经历了四十多年的摸索、演变和改革发展,也进入了社会主义市场经济时期。市场经济体制是由价格、供求、风险、竞争机制之间的相互关系和作用的总和构成的,具有自主、开放、平等和竞争四大特征,并以科技、信息、金融和商品为其实质内涵。竞争是市场经济的核心,经营谋略是灵魂。有市场必有竞争、必有谋略。因为在任何一个特定的市场上,有人买进,有人卖出,交易方向是不一致的;其次,对价格变动趋势,有人看涨,有人看跌,交易者的观点也是不一致的。这样,市场才会形成一个既有矛盾又趋于均

6 经营三十六计

衡的力量,促使市场有效地运行。正是由于人们对市场的看法不一致,才导致谋略行为的存在。既然是市场买卖,市场风险就一定存在,获利的可能性也同样存在。于是必然导致竞争,导致谋略行为。就市场经济的发展趋势来看,竞争和谋略可有如下分类:

商品竞争和谋略:商品是经营竞争的武器,科技是后盾。应从重视数量之争转为质量、品牌、价格、功能、款式、附加值之争。需要出奇制胜的谋略,走“人无我有,人有我新”之道。

行业竞争和谋略:行业内外各有不同的竞争谋略,但都需要“庙算”和“伐谋”的高层次谋略,“以全争天下”,以战略为主。目前,已由独家国营发展为多种(私营、中外合资、外商独资等)经济成分和经营形式并存的竞争。

流通竞争和谋略:“兵贵神速商鬼速”,攻其不备,出其不意,捷足先登。由原来的单渠道、多环节变为多渠道、少环节,邮购、直销、网上传输、E-mail,配上高速的通信、交通、运输的保障,建立产销、购销方便直接的关系。

营销竞争和谋略:营销竞争是企业家的第一

天职,关系着企业的生死存亡。所以,营销谋略是不可须臾忽略的。营销的起点在市场,“活店死人开,大家进棺材;死店活人开,棺材劈开卖。”故营销谋略的精髓在于“临机应变”的灵活谋略。

信息竞争和谋略:信息是决策之源、商战之本,需要“知彼知己,百战不殆”的先知谋略。由单纯依靠资料、广告等猎取信息,发展为全国、全世界建立商情、金融、科技等高科技信息网络、网站和数据库。信息在于及时、准确、快速、超前,以谋略获信息,以信息定谋略。

服务竞争和谋略:服务需满足消费心理,以仁致富,以富扩仁,把仁和富结合起来。在利润意义上,仁与富可能是相反相悖的;在服务意义上,仁与富又是相辅相成的。坚决摒除为富不仁的恶习势利。变“守株待兔”为“蜜蜂采蜜”式的十面出击,主动上门、热情服务,以“以迂为直”的谋略取胜。

管理竞争与谋略:经营管理是个统御性的大局,应该是“运筹帷幄之中,决胜千里之外”,要“以利制权”(权变)、“非利不动、非得不用、非危不战”;要“因变制胜”,“悬权(变)而动”,务求必胜。市场经济要求企业实行改制:租赁制、股份制、集团化等

多种经营管理方式,随市场经济的发展而变。

信誉竞争和谋略:“人无信不立,店无誉不兴。”商誉贵似金,一誉重千金。人品重于商品,巧诈不如拙成。树立信得过企业形象,产品应获驰名商标、名牌免检证书,做到货真价实、童叟无欺,买卖不成情义在。信誉竞争的焦点:一个实实在在的“诚”字,诚招天下客,要从点点滴滴做起。

资金竞争和谋略:以集资、融资、投资、增资、分资等形式进行资本经营,或参与证券市场融资投资,在金融市场上竞争,在证券竞局里较量,我国将成为世界金融市场上的主角。这种竞争的风险是毁灭性的,故其谋略也是最深奥的,涉及到数学的推估计算、宏观政策的探测,以及心理的承受能力,必须具有化险为夷的谋略素质。

广告竞争和谋略:广告是招徕顾客的主要竞争手段,如何在春色满园之中一枝红杏出墙,大有谋略的讲究。

人才竞争和谋略:物色、培育、使用英才是兴业之本。以孟尝君食客三千的气魄,招聘外籍专家、经营管理及科技专家。珠海市掀起重奖迟斌元浪潮;沪市浦东等地出国召唤中国留学生归来

大展宏图,争相建立留学生创业园,掀起了人才竞争的激浪高天,以谋将韬略谋奇才。谋人在谋心,施以“职以能授、爵以功授”之策,可获大效。

其他竞争谋略,不可穷尽。经营竞争谋略,如同弈棋、用兵、政治斗争那样,针锋相对、互不相让者有之;暂时妥协、权且忍让、待机而动者有之;声色不露,胸有成竹,后发制人者亦有之;笑面老虎,恩惠兼施,柔胜者有之;制造假象,设饵引诱者亦有之;以退为进,丢卒保车,走为上者也有之……这就是三十六计、七十二谋吧。

但须指出的是,本书所提到的谋略不是也不可能是包医某工厂和企业的灵丹妙药,同一经营谋略,有人用之成功,有人用之失利,或此一时一处用之成功,彼一时一处用之失利,“兵无常势”,市场变幻纷纭。一个企业生产经营的成败兴衰,除了内部因素之外,还制约于外部环境的多种因素。因此,在经营某个企业或某个项目时,不能一计孤行,墨守成规。而应根据具体情况选用一二计或数计,举一反三,综合运用,此计阻而彼计生。决策和管理谋略的实质,在于企业家能否从发展的客观实际出发,掌握市场竞争的发展规律,审时

度势，灵活应变，临机乘势而行。

最后附笔：十分荣幸承蒙江泽民主席为本书题签，袁宝华同志题词；还得到于少军、叶萍、朱云青、邢富生、方杰、黄孟滔、胡秋华、孙佩黎、凌九华、舟红、蒋莉红、沙镇寰等同志的热情帮助，在此敬表谢意。还要感谢在本书初版时，曾给予大力支持和指导的宋桂选总编和郑昭红编审。如果没有他们的努力和支持，也可能不会诞生本著作。所以，今日在再次重版之际，补以致谢、致歉。

本书曾于 1991 年在由经济日报社主办的经济读物评选活动中被评选为全国十佳经济读物之一，接着经济日报、光明日报、中国开发报、新华日报、温州日报、常州日报、扬子晚报、苏州社会科学杂志等刊物，相继发表江沛、魏明超、虞祖尧、水齐等的评论文章和报道，一并感谢赐予的教益。

本书也曾获得江苏省和苏州市第三次哲学社会科学优秀成果奖和江苏省企业管理优秀论著奖。顺记。

舟侠 一碧

2001 年 12 月于苏州