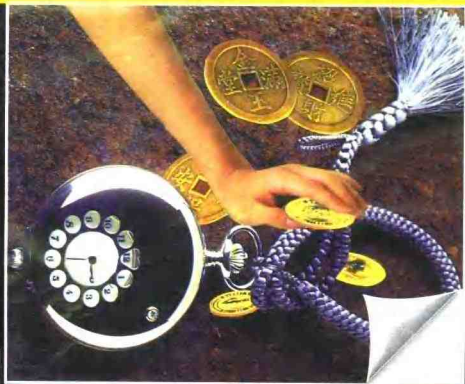


# 三十六计与商谋略

商场竞争，巧用计谋，  
运筹帷幄，稳操胜券。



经济日报出版社

# 三十六计与经商谋略

英 晗 编

2038/17



经济日报出版社

(京)新登字 102 号

图书在版编目(CIP)数据

三十六计与经商谋略/英晗编. —北京:经济日报出版社,1995.6

ISBN 7-80127-000-2

I. 三… II. 英… III. 兵法—应用—贸易战 N.F713

中国版本图书馆 CIP 数据核字(95)第 09013 号

三十六计与经商谋略

英 晗 编

经济日报出版社出版

(北京市崇文区体育馆路龙潭西里 54 号)

全国新华书店经销

秦皇岛市卢龙印刷厂印刷

850×1168 毫米 1/32 309 千字 13 印张

1995 年 6 月第 1 版 1995 年 5 月第 1 次印刷

印数:1—10000 册

ISBN7-80127-000-2/G·1 定价:15.80 元

## 前言

古代先哲们给后人留下的计谋，可谓难以数计。至于有人将“三十六计”作为归纳，实在是以小见大，以少胜多。美籍华人作家马森亮先生在论及“三十六计”的考源时，是从几个方面来分析的：

“对于三十六计之名目，却大可不必过于拘泥，因为古人所谓三十六计，实际并没有详细内容，只是借太阳六六之数，表示诡计多端而已，也根本没有系统编制。因为古人对‘三十六’这个数目最爱使用，古籍上很多事物都被编成三十六的。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。”

马先生的分析是很能说服人的，古代的东西一般都离不开雅俗民情，中国古代还有类似以数目为计的东西都只是个概数，而不是实数。例如：

“三十六着”。明代的《无怒轩》载：“钱三峰孝廉云，三十六着者走居其一，次为吃、喝、睡、坐、立、拾、笑、哭、骂、击、蹴、弹、吹、唱、仰、俯、偃、撇、见、问、闲、寻、携、贪、痴、哀、乐、恶、欲、窥、察、取、爱。”

清代余洪年大史《舟中札记》又云：“三十六着者，犹言三十六种行事也，列举如下：远走、弹琴、读书、垂钓、赏月、看花、饮酒、吟诗、会友、策马、乘车、游山、玩水、闲谈、独唱、击筑、拍板、临池、绘画、听曲、围棋、餐英、品茗、泛舟、捕鸟、捶鼓、踏青、游园、省亲、夜

宴、玩玉、投壶、猜谜、讴歌、欢灯、习武。斯三十六着者，先言远走，故后人遂借用逃避之意曰三十六着，走为上着云。”

尤其妙者，连男女做爱也被编成三十六种姿式，有一支“赞情郎”曲，第九章就是“第九赞郎本事强，奴奴死去又还阳，三十六套春宫全做到，把一天一夜变成两夜长。”

可见使用三十六这个数字在过去是如何之普遍。由此亦可推断：行计定谋的三十六计，肯定不是出自一人一代，而是历代先哲的智慧结晶。

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、假途伐虢、偷梁换柱、指桑骂槐、诱敌深入、虚张声势、反客为主、美人计、疑兵计、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、上树抽梯、银树开花”等。

我们在编著这本书时，为了更适应商战计谋的鉴古效应，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、以长击短、引而不发、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，使用时不一定生拉硬套，万事皆求随缘、自然，强求的东西，甚至有作茧自缚、弄巧成拙反效应。希望上智者们不吝指正。

编者

一九九五年春于北京

## 目 录

|                 |       |
|-----------------|-------|
| 前言.....         | (1)   |
| 上篇 古三十六计        |       |
| 第一计 瞒天过海.....   | (3)   |
| 第二计 围魏救赵.....   | (7)   |
| 第三计 借刀杀人 .....  | (12)  |
| 第四计 以逸待劳 .....  | (19)  |
| 第五计 趁火打劫 .....  | (25)  |
| 第六计 声东击西 .....  | (31)  |
| 第七计 无中生有 .....  | (37)  |
| 第八计 暗渡陈仓 .....  | (45)  |
| 第九计 隔岸观火 .....  | (51)  |
| 第十计 笑里藏刀 .....  | (56)  |
| 第十一计 李代桃僵 ..... | (62)  |
| 第十二计 顺手牵羊 ..... | (67)  |
| 第十三计 打草惊蛇 ..... | (76)  |
| 第十四计 借尸还魂 ..... | (83)  |
| 第十五计 调虎离山 ..... | (91)  |
| 第十六计 欲擒故纵 ..... | (97)  |
| 第十七计 抛砖引玉.....  | (105) |
| 第十八计 擒贼擒王.....  | (112) |
| 第十九计 釜底抽薪.....  | (121) |
| 第二十计 混水摸鱼.....  | (127) |
| 第二十一计 金蝉脱壳..... | (134) |
| 第二十二计 关门捉贼..... | (141) |

|       |      |       |
|-------|------|-------|
| 第二十三计 | 远交近攻 | (148) |
| 第二十四计 | 假道伐虢 | (155) |
| 第二十五计 | 偷梁换柱 | (162) |
| 第二十六计 | 指桑骂槐 | (167) |
| 第二十七计 | 假痴不癫 | (173) |
| 第二十八计 | 上楼抽梯 | (179) |
| 第二十九计 | 银树开花 | (186) |
| 第三十计  | 反客为主 | (194) |
| 第三十一计 | 美人计  | (202) |
| 第三十二计 | 空城计  | (208) |
| 第三十三计 | 反间计  | (213) |
| 第三十四计 | 苦肉计  | (218) |
| 第三十五计 | 连环计  | (225) |
| 第三十六计 | 走为上策 | (231) |

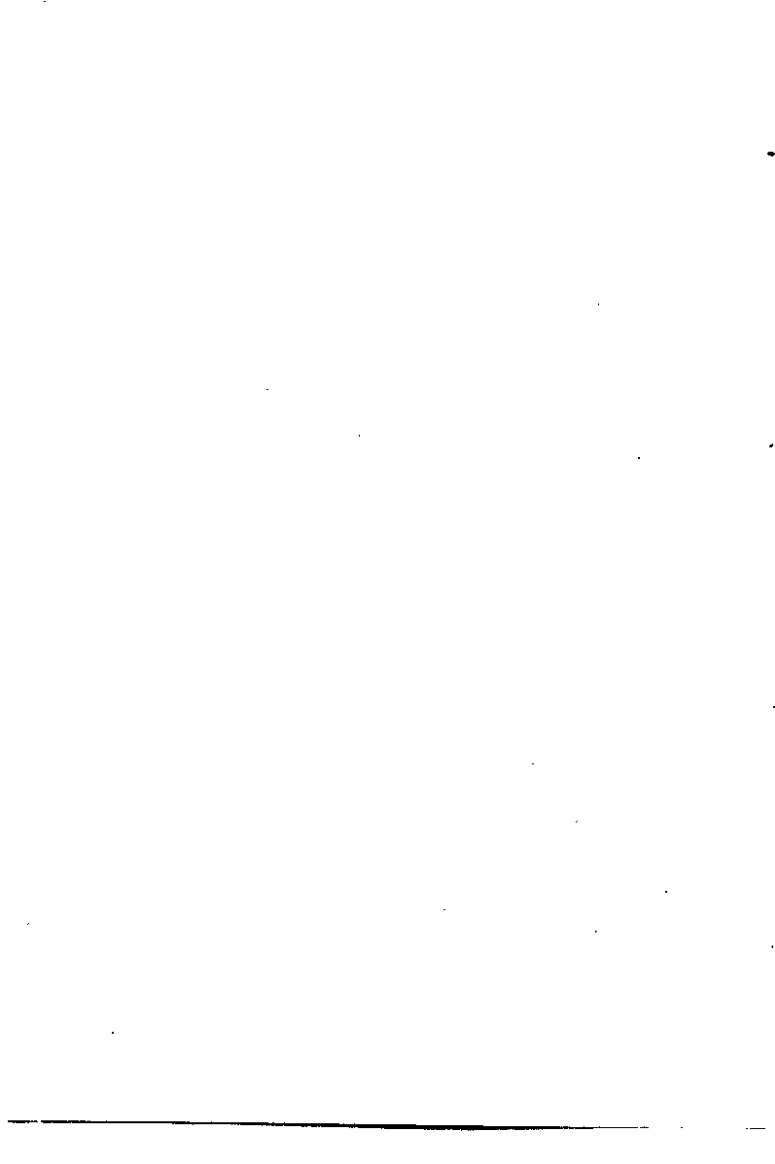
## 下篇 续三十六计

|      |      |       |
|------|------|-------|
| 第一计  | 未雨绸缪 | (239) |
| 第二计  | 攻心为上 | (247) |
| 第三计  | 先声夺人 | (252) |
| 第四计  | 先发制人 | (256) |
| 第五计  | 后发制人 | (261) |
| 第六计  | 扮猪吃虎 | (265) |
| 第七计  | 请君入瓮 | (269) |
| 第八计  | 以夷制夷 | (273) |
| 第九计  | 投石问路 | (277) |
| 第十计  | 杀鸡儆猴 | (282) |
| 第十一计 | 一鼓作气 | (286) |
| 第十二计 | 狐假虎威 | (290) |

|       |           |       |
|-------|-----------|-------|
| 第十三计  | 网开一面····· | (294) |
| 第十四计  | 缓兵之计····· | (299) |
| 第十五计  | 将计就计····· | (303) |
| 第十六计  | 舍车保帅····· | (308) |
| 第十七计  | 借题发挥····· | (314) |
| 第十八计  | 破釜沉舟····· | (318) |
| 第十九计  | 明知故昧····· | (322) |
| 第二十计  | 一箭双雕····· | (326) |
| 第二十一计 | 虚张声势····· | (330) |
| 第二十二计 | 异为己用····· | (334) |
| 第二十三计 | 里应外合····· | (339) |
| 第二十四计 | 明枪暗箭····· | (346) |
| 第二十五计 | 拔旗易帜····· | (351) |
| 第二十六计 | 棋走险着····· | (355) |
| 第二十七计 | 持盈保泰····· | (361) |
| 第二十八计 | 引蛇出洞····· | (365) |
| 第二十九计 | 引而不发····· | (370) |
| 第三十计  | 以长击短····· | (375) |
| 第三十一计 | 以屈求伸····· | (379) |
| 第三十二计 | 以静制动····· | (383) |
| 第三十三计 | 以柔克刚····· | (390) |
| 第三十四计 | 恩威并施····· | (395) |
| 第三十五计 | 奇货可居····· | (399) |
| 第三十六计 | 激将计·····  | (404) |

# 上 篇

古三十六计



## 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。

出入意表的奇略，本来就是藏在众目难见的秘密场所。在众人所周知之处，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求救兵。

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堙壕里，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，象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。

## 希特勒的闪电战略

第二次世界大战时，希特勒为了向法国进行闪电式攻击，先故意将进攻的预定日泄露给同盟国。

当同盟国枕戈待发，准备应战，希特勒又故意更改了进攻的预定日。如此更改几次后，希特勒又再决定新的攻击日。那时候同盟国认为“他又在骗人”而松懈了戒心。

希特勒在1940年5月14日，能够顺利突破马其诺防线，攻入法国境内，靠的就是这招。

当时，英法情报单位都截获德军将大举来攻的正确消息，但是两国政府首脑都以为那是希特勒的“心理作战”而未加注意，因而让希特勒的闪电战略得逞。

## 成功的煤炭商

大约 70 年前，日本神户新开了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，商会里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，也有些吃惊。眼前发生的这一切，使他眼花心乱，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，是他以横滨那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。

从那以后，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，隐藏自己没资金做煤发生意的事实，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？

孙子兵法“兵势”篇中说：“凡战者，以正合，以奇胜。”“虚实”篇中也说：“出其所不趋，趋其所不意”，这些都是“兵不厌诈”的道理。

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。

## 第二计 围 魏 救 赵

### 以围攻魏都逼使魏军撤退的战术

计曰：“共敌不如分敌。敌阳不如敌阴”。

解曰：攻击集中的敌军时，不如先分散对方的兵力，再加以痛击。与其先发制人，不如等待对方的动向确定，才予以出击。

“围魏救赵”的精义就是“攻其所必救”。

战国时代，孙臆与庞涓斗智、斗法，其中有一段“围魏救赵”的精彩过程。

孙臆和庞涓都是鬼谷子的学生，俩人感情很好，相约日后发迹要互相提携帮助。但是庞涓深怕孙臆的才华超过自己，因此设计谋害孙臆，使其受刑致残。所幸孙臆装疯逃过一死，并经墨翟弟子禽滑将其救回齐国。

后来，魏惠王派庞涓率兵攻打赵国，赵国首都邯郸岌岌可危，赵王答应以中山地方相赠，请齐国出兵救援。

齐威王命令田忌为大将，孙臆为军师，领兵前往救赵。当时田忌要发兵去邯郸，孙臆献计曰：“赵将非庞涓之敌，比我至邯郸，其城已下矣。不如驻兵于中道，扬言欲伐襄陵，庞涓必还，还而击之，无不胜也。”

襄陵为魏国重地，襄陵若失，则首都安邑也将不保。庞涓攻打邯郸本已指日可下，听说齐军要攻打襄陵，只好放弃邯郸，日夜兼

程回国保卫首都。齐军趁魏军回师疲惫，在中途予以截击，把魏军打得大败。从而解了邯郸之围，救了赵国。

所以，“围魏救赵”的计策，是“攻其所必救”，不一定要直接和其交锋。所谓“螳螂捕蝉，黄雀在后”，黄雀要救蝉，就是要攻击螳螂所必救之处。

商场如战场，所以在竞争中，对于强大的竞争对手，不能与之正而交锋，而应侧而出击攻其弱点，定能效果显著。

### “南化人”巧脱困境

南京化学工业公司是全国重点大型化工企业，1934年由著名的爱国实业家范旭东先生创办，现有职工3.5万余人，工程技术人员3000余名，拥有雄厚的设计开发、科研生产、化机制造和建筑安装实力。

市场开放后，企业之间的竞争激烈，斗争加剧，南化公司曾用“围魏救赵”之计解除了几次燃眉之急。

南京有一化工厂与南化公司互有供应关系。该厂供应南化公司盐酸液碱，南化公司供应该厂硫酸、硝酸。

但在1986、1987两年，由于南化公司的硫酸、硝酸生产情况不好，对方就给南化公司施加压力，停止供应盐酸液碱，使南化公司生产受到严重影响，威胁很大。

南化公司针对这种情况，多次上门解释，请求谅解，但没有结果。

于是，南化公司无奈之际，决定“攻其弱点”，自己组织了盐酸液碱800吨，以满足生产急需，同时停止供应该厂硫酸、硝酸。

此计一出，果然奏效。该化工厂立即登门，三番五次地道歉，表

示继续合作，不会再发生此类事情。

再如，有一个煤矿供应南化公司烟煤，但长期以来，可以说是年年欠交、拖欠。南化公司派员长驻坐催，甚至领导干部去亲自拜访、求援，都无济于事。

但该矿有一点要依赖南化公司，即采用南化的硝铵爆破，开采煤炭。抓住这一点，南化公司决定以对方交煤炭的水平来安排硝铵发货，互为条件。这一下，立即引起了该矿的重视，不得不按煤炭合同交货。

今天的南化人，使用“围魏救赵”之计 解决了实际困难，而南化公司创始人范旭东先生早在二十年代，就巧施“围魏救赵”妙计，并且技高一筹。

## 东渡日本救永利

第一次世界大战爆发，西方各国纷纷忙于战争，输入我国的“洋碱”大幅度减少，从大战前的 31500 吨下降到 1916 年的 21 吨，旧中国的碱市场出现了相对真空时间。

一直从事盐业生产的民族资本家范旭东先生没有放过这一绝好的发展民族工业的时机。在他的积极努力和四处奔走下，中国第一个制碱企业——永利制碱公司于 1918 年成立。

一战结束后，曾经一直独占中国碱市场的英国卜内门公司急忙重返中国市场，在这里却发现了新的竞争对手，而且尽管软硬兼施，都不能挤垮永利。甚至连置于自己控制之下都不能做到，这使卜内门大为恼火。

经过一番策划和准备，卜内门想要决一死战，它调来一大批纯碱，以原价 40% 的低价在中国市场上倾销，不惜血本，企图挤垮永