



三十六计

李志明 霞廷满 著

四川大学出版社



与企业经营之道

下 册

目 录

第四套 混战计

第十九计	釜底抽薪		(3)
第一节	釜底抽薪 源远流长		(3)
第二节	抽薪止沸 剪草除根		(4)
第三节	切断所恃 自行消亡		(9)
第四节	扼住命脉 死死不放		(11)
第五节	拆后台 挖墙脚		(14)
第六节	背后下手 侧面暗算		(16)
第七节	不敌其力 而消其势		(23)
第二十计	混水摸鱼		(25)
第一节	乱而取之 稳操胜券		(25)
第二节	制造混乱 从中渔利		(30)
第三节	利用混乱 乱中取胜		(35)
第四节	故布疑阵 混水摸鱼		(37)
第五节	宁吃仙桃一口 不吃烂杏一筐		(40)
第六节	头脑清醒 混水摸鱼		(42)
第二十一计	金蝉脱壳		(46)

第一节	金蝉脱壳 从历史长河里漂来	(46)
第二节	稳步撤退 摆脱险境	(48)
第三节	示形于敌 隐藏动机	(49)
第四节	巧使障眼法 反败中求胜	(51)
第五节	金蝉脱壳 无人知晓	(59)
第六节	脱去旧“壳” 换上新“衣”	(63)
第二十二计	关门捉贼	(67)
第一节	先包围 再歼灭	(67)
第二节	设好圈套 请君入瓮	(70)
第三节	摸清对方心理 抛出诱饵捉贼	(71)
第四节	四面包围 围歼则胜	(74)
第五节	先发制人 主动出击	(77)
第六节	以泰山压顶之势 用牛刀狠狠杀鸡	(81)
第七节	断其退路 聚而歼之	(87)
第二十三计	远交近攻	(90)
第一节	远攻后果 得不偿失	(90)
第二节	远交效果 一箭双雕	(91)
第三节	一个好汉三个帮 外来“和尚”会念“经”	(92)
第四节	选择合适的盟友 明确进攻的目标	(94)
第五节	近水楼台先得月	(103)
第六节	实施“远交近攻” 弄清“远”和“近”	(104)
第二十四计	假途伐虢	(107)
第一节	因势利便 顺水行舟	(107)

第二节	不动声色 借机渗透·····	(110)
第三节	把握机会 一箭双雕·····	(112)
第四节	假途伐虢 战胜对手·····	(119)
第五节	以援助为幌子 借机壮大自己·····	(122)
第六节	巧用合理借口 赚取巨额财富·····	(123)
第七节	巧打旗号 谋取暴利·····	(126)

第五套 并战计

第二十五计	偷梁换柱·····	(133)
第一节	偷天换日 天衣无缝·····	(133)
第二节	暗中调换 冒名顶替·····	(136)
第三节	以次充好 以假代真·····	(137)
第四节	巧换机关 扩充实力·····	(142)
第五节	巧挖墙脚 制胜如神·····	(145)
第六节	变劣势为优势 不断更换形象·····	(146)
第二十六计	指桑骂槐·····	(151)
第一节	杀鸡儆猴 树立权威·····	(151)
第二节	旁敲侧击 表达目的·····	(157)
第三节	含沙射影 不落话柄·····	(161)
第四节	指桑骂槐 含义隽永·····	(167)
第二十七计	假痴不癫·····	(169)
第一节	实施“假痴不癫” 关键在于“假痴” ·····	(169)

第二节	沉着谨慎 深藏若虚·····	(170)
第三节	韬光养晦 后发制人·····	(171)
第四节	深藏不露 大智若愚·····	(173)
第五节	三分利吃利 七分利吃本·····	(179)
第六节	以退求进 以守求攻·····	(182)
第七节	能而示之不能 知而示之不知·····	(183)
第八节	避敌锋芒 大智若愚·····	(185)
第二十八计	上屋抽梯·····	(187)
第一节	“设”梯“抽”梯 大有学问·····	(187)
第二节	诱逼对方 过河拆桥·····	(190)
第三节	诱敌深入 断其退路·····	(194)
第四节	诱饵要香 杀手要辣·····	(197)
第五节	上屋抽梯 掌握分寸·····	(199)
第二十九计	树上开花·····	(203)
第一节	借局布势 壮大声威·····	(203)
第二节	制造假象 虚张声势·····	(206)
第三节	因势利导 求之于势·····	(207)
第四节	知人善任 择人任势·····	(209)
第五节	“忍”字学到家 树上便开花·····	(211)
第六节	巧使“借”手法 让铁树开花·····	(213)
第三十计	反客为主·····	(216)
第一节	变被动为主动 变客位为主位·····	(216)
第二节	先发制人 稳操胜券·····	(225)
第三节	大兵压境 转守为攻·····	(227)
第四节	步步为营 取而代之·····	(229)

第五节	争取主动权 用实力说话·····	(232)
第六节	不想当霸主的企业家不是好企业家·····	(234)

第六套 败战计

第三十一计	美人计·····	(239)
第一节	对症下药 投其所好·····	(240)
第二节	以柔弱胜刚强 不战而屈人之兵·····	(243)
第三节	伐情损敌 以柔克刚·····	(246)
第四节	英雄难过美人关·····	(251)
第五节	警惕美人计 石榴裙下陷阱多·····	(256)
第三十二计	空城计·····	(261)
第一节	虚者虚之 疑中生疑·····	(261)
第二节	敌众我寡 虚张声势·····	(264)
第三节	虚虚实实 变幻无穷·····	(267)
第四节	实而虚之 请君入瓮·····	(268)
第五节	以实示虚 以虚示实·····	(269)
第六节	奇之又奇 无从揣摩·····	(271)
第七节	出奇制胜 防不胜防·····	(272)
第八节	虚表实内 诱敌深入·····	(274)
第九节	虚上加虚 使敌生疑·····	(277)
第三十三计	反间计·····	(281)
第一节	非圣智者不能用间·····	(282)
第二节	使用敌间 将计就计·····	(283)

第三节	巧用对方间谍 以争得主动权·····	(287)
第四节	独具慧眼 明察秋毫·····	(291)
第三十四计	苦肉计·····	(294)
第一节	自我伤害 骗敌信任·····	(295)
第二节	欲取先予 制胜如神·····	(299)
第三节	自我揭短 家丑外扬·····	(302)
第四节	舍不得“孩子” 套不住“狼”·····	(304)
第五节	不入“虎穴” 焉得“虎子”·····	(307)
第六节	激励士卒 哀兵必胜·····	(310)
第三十五计	连环计·····	(313)
第一节	计计相连 环环相扣·····	(314)
第二节	多计并用 天神相助·····	(318)
第三节	机巧相连 天衣无缝·····	(321)
第四节	互相钳制 使敌自累·····	(322)
第五节	计计连环 步步相接·····	(323)
第六节	步步相接 环环相扣·····	(327)
第七节	浑然一体 无懈可击·····	(336)
第三十六计	走为上·····	(339)
第一节	敌进我退 以退为进·····	(340)
第二节	急流勇退 避免祸端·····	(342)
第三节	打得赢就打 打不赢就走·····	(344)
第四节	以退为进 待机破敌·····	(346)
第五节	退一步海阔天空 忍一时风平浪静·····	(349)
第六节	审时度势 当机立断·····	(351)
第七节	流水不腐 户枢不蠹·····	(354)

第八节	三十六计 走为上计·····	(355)
第九节	最低的姿势 最高的战法·····	(360)
后 记	·····	(361)
附 录	·····	(365)

第四套 混战计

混战计包括：釜底抽薪、混水摸鱼、金蝉脱壳、关门捉贼、远交近攻、假途伐虢六计。

兵争中，孰胜孰败并无一定之规。犬牙交错，混杂于一，杀得天昏地暗，难决雌雄，乃兵家之常事。当双方势均力敌的情况下，就需使用多个谋略，但切记敌方斗乱而自己不可乱。混战计的精髓就在于“混”，在实际运用中，示人以“混”而实“清”，让对手摸不着头脑，然后引诱其按我方的意图行事，从而乱中取胜。

在企业经营中，强中自有强中手，企业要想为自己扬名振声，没有出类拔萃的经营措施是不行的。在棋逢对手、硝烟不现的企业竞争中，频频向对手实施本套六计的蛊之、剥之、困之、乘其乱、利其弱等计谋，必使对手混沌蒙昧，屡战屡败。

第十九计

釜底抽薪

第一节 釜底抽薪 源远流长

“釜底抽薪”之计的策略思想渊源，可追溯到战国时代成书的《尉繚子》。该书“战威第四”中说：“民之所以战者，气也。”“气实则斗，气虚则走。”“讲武料敌，使敌之气失而师散，虽形全而不为之用，此道胜也。”这些话的意思是：部队作战靠的是勇气。士兵勇气旺盛就敢于战斗，勇气丧失就会溃逃。讲究武备，判明敌情，设法促使敌人丧失勇气而军心涣散，使敌军虽然结构形式完整却不能作战，这就是靠政治谋略取胜。《尉繚子》在这里提出了一个采用某种谋略，以削减或削弱敌方的气势和斗志，然后再战而胜之的策略思想。后世提出的“釜底抽薪”计，应当说正是在这种策略思想基础上发展和形成起来的。继《尉繚子》之后，相继提出或提到类似思想的，有西汉刘向在《淮南子·精神训》中所述的“故以汤止沸，沸乃不止，诚知其本，则去火而已矣”，有北齐史学家魏收在《为侯景叛移梁朝文》中所述

的“抽薪止沸，剪草除根”。明代以后，便在更多的书面语言中出现了“釜底抽薪”这一更为概括、简明的语言。如明代嘉靖年间，戚元佐著的《议处宗潘疏》中谚云：“扬汤止沸，不如釜底抽薪。”清代吴敬梓著的《儒林外史》第五回中说：“如今有个道理，是釜底抽薪之法；只消个人去，把告状的安抚住了，众人递个拦词，便歇了。”由此可见，明清以后，“釜底抽薪”已成为广泛使用的民间语言，其策略思想已在许多场合中被使用。

第二节 抽薪止沸 剪草除根

釜底抽薪，语出北齐魏收著《为侯景叛移梁朝文》中的“抽薪止沸，剪草除根”。古人还说：“故以汤止沸，沸乃不止，诚知其本，则去火而已矣。”这个比喻很浅显，道理却说得十分清楚，即用开水阻止水沸腾，水是不会停止沸腾的，根本的办法是把火去掉，水自然会停止沸腾。将此计用于军事，是指对强敌不可用正面作战取胜，而应该避其锋芒，削减敌人的气势，再乘机取胜的谋略。釜底抽薪的关键是如何去抓住问题的主要矛盾，很多时候，一些影响战争全局的关键点，恰恰是敌人的弱点。指挥员要准确判断，抓住时机，攻敌之弱点。

古语有“无源之水，无本之木”之说，用以形容丧失根本，不可能成长的事物。“釜底抽薪”之计的目的就是使敌人丧失供给，切断有生力量的来源。在古代战争中，使用此计多在粮草上做文章。兵法云：“军无粮则亡。”三国时，曹操偷袭袁绍在乌巢的粮草库，赢得了官渡之战的胜利。东汉末年，军阀混战，河北袁绍乘势崛起。公元199年，袁绍率领10万大军攻打许昌。当时，曹操据守官渡（今河南中牟北），兵力只有3万多人。

两军隔河对峙。袁绍仗着人马众多，派兵攻打白马。曹操表面上放弃白马，命令主力开向延津渡口，摆开渡河架势。袁绍怕

后方受敌，迅速率主力西进，阻挡曹军渡河。谁知曹操虚晃一枪之后，突派精锐回袭白马，初战告捷。

由于两军相持了很长时间，双方粮草供给成了关键。袁绍从河北调集一万多车粮草，屯集在大本营以北 40 里的乌巢。曹操探听到乌巢并无重兵防守，决定偷袭乌巢，断其供应，并亲自率 5 000 精兵打着袁绍的旗号，衔枚疾走，夜袭乌巢。乌巢的袁军还没有弄清真相，曹军已经包围了粮仓。一把大火点燃，粮草顿时化为灰烬。袁绍大军闻讯，惊恐万状，供应断绝，军心浮动，袁绍一时没了主意。曹操此时发动全线进攻，而袁军士兵已丧失战斗力，10 万大军四散溃逃。袁军大败，袁绍带领 800 多骑兵艰难地杀出重围，回到河北，从此一蹶不振。

“釜底抽薪”这一计是从“抽薪止沸，剪草除根”中演绎而来，扬汤止沸而沸不止，惟有抽薪去火才能解决根本问题。换言之，扼制住动力产生的来源，那么，动力本身也就失去了动力的作用。此计用来比喻处理一件事时，是治标不如治本的意思。事物都分“标”和“本”两个方面，要彻底解决问题，就应当先治本而后治标。企业经营亦是如此。

20 世纪 60 年代初，美国几家大公司便开始实施一项惊人的计划：占据香港金融界，彻底打垮华人和英国人在香港的金融实力，夺取香港，控制东南亚。计划一出台，美国金融大亨们便纷纷来到香港。

香港汇丰银行是美国人的“眼中钉”。这家金融集团，在香港有着雄厚的根基和社会基础，实际上起着“香港总银行”的作用。打垮汇丰银行，就能稳获香港金融大权。

美国金融界首先利用香港当时的股市上信息传播慢的条件，大量收购汇丰银行股票。一时间，汇丰银行股票翻了几番，成为人们手中发财的象征。紧接着，美国人在一两天内把所有汇丰银行的股票大量向市场抛售，并制造各种谣言，散布说汇丰银行经

营状况不好啦，无力收回这些股票啦……霎时间，汇丰银行股票价格落潮般地狂跌下来，形势对汇丰银行十分不利。

然而，形势比预料的还要糟糕。就在汇丰银行准备大量吃进股票的时候，分布在全港的各分支机构却频频告急：许多不明真相的储户纷纷提款，如果不闭门休业，存款有被提空的危险。

面对美国金融界的挑战，汇丰银行开始进行有决定意义的反击。

他们首先广而告之，安抚民心，强调汇丰银行久盛不衰的秘密在于对每一位储户负责。然后，他们马不停蹄四处贷款，可惜，这仍然无济于事。最后，汇丰银行找到香港社会组织，请他们伸出援助之手……然而，这一切的一切都未奏效，借款人员四面碰壁，失败的结局似乎离汇丰银行越来越近了。

在这个极为关键的时候，汇丰银行急中生智，找到了一剂起死回生的灵丹妙药，那就是向香港的大后方——祖国求援。

我驻港人员以最快的速度把香港发生的一切情况反馈到北京。作为中国金融的权威机关——中国人民银行立即作出决定：支持汇丰银行一定数量的贷款，并迅速指示驻港人员火速办理入账业务。

形势急转直下。股民们深深知道汇丰银行一旦有中国人民银行撑腰，这就意味着全中国的资金都抵押在汇丰银行这一宝上，汇丰银行的资信就毫无疑问了。紧接着，汇丰银行的老储户也看到了这场金融大战的前景。一时间，汇丰股票价格又直线上升，储蓄额独领风骚，形势转向对汇丰银行有利的这一方面。

汇丰银行正是运用的“釜底抽薪”之计，避免与对方的正面冲突，而是从侧面努力，采用治标不如治本的策略，倚靠中国人民银行的支援，使其在这场金融大战中获胜。美方由于在股票上高价吃进，低价抛出，在股价上损失惨重。

靠电子业发迹而跃入美国超级富豪之列的王安，曾一度拥有

16 亿美元的资产和 3 万多名雇员，其公司的产品畅销世界各大洲，年销售额达 30 亿美元。

可在 20 世纪 70 年代中期，王安电脑公司还只是一个规模较小的企业，同行竞争对手 IBM 公司无论从规模、实力以及开发新产品的能力方面，均大大超过它。如果正面对抗，王安电脑公司无论如何也敌不过对手。

王安认为，惟有利用“釜底抽薪”之计，以己之长，克敌之短，才能使自己的公司求得生存和发展，并在竞争中取胜。

王安在仔细研究了 IBM 公司的产品后发现，该公司虽然有强大的产品开发机构，并已形成了不同系列的产品，但它的各种型号的产品互不兼容，这是它的致命弱点。

王安决定就在这上面做文章，充分发挥自己的长处，使自己的计算机系列和未来各种型号的产品全部能够兼容，即使是使用 IBM 公司产品的用户，也能运用王安电脑公司兼容性产品来填补缺陷。这一招相当有效，顿时购买王安电脑公司生产的计算机的用户猛增。

美国大公司的管理信息系统，过去一般都使用 IBM 公司的产品，后来也纷纷改购王安电脑公司的产品。从此，王安电脑公司在美国计算机市场取得了稳固的地位，并迅速发展起来。

1837 年 4 月 17 日在美国康乃狄格州首府哈特福德亡命者街的一所砖房内，一个婴儿呱呱坠地了，日后由他亲手创建了一个庞大的金融帝国，他的名字叫约翰·皮尔庞特·摩根。

约翰·皮尔庞特·摩根渐渐地长大成人了，人们开始嫌他的名字长而别扭，就简称他为“皮柏”。年轻的皮柏显示了过人的胆略和精明，年纪轻轻就已取得了令人瞩目的成绩。随后，皮柏决定由贸易向实业界进军。萨斯科哈那铁路是联结美国东部工业城市与煤炭基地的大动脉。它起于纽约州首府奥尔巴尼，终点为宾夕法尼亚州北部的宾加姆顿，全长 220 多公里。宾加姆顿城有许

多铁路通往各煤炭产地，是著名的煤炭集散地。而且，这条铁路南接伊利铁路，西达美国中部重镇芝加哥，匹兹堡的钢铁和油田的石油都可以经此运抵纽约。所以，在实业家眼里，萨斯科哈那地方铁路简直就是一条运钱的路。1869年8月，围绕着这条铁路的所有权问题，华尔街的投机家们展开了一场异常激烈的争夺战。

争夺是由在投机业中独霸华尔街的年轻投机者乔伊·顾尔德发动的。33岁的他靠在杂货店当学徒省吃俭用积攒起的5000美元资本起家，短短几年功夫，就成了握有大量股票的华尔街巨富之一。为了夺取萨斯科哈那铁路，他联合了年轻力壮的吉姆·费斯克一起行动。他们聪明地利用华盛顿的金融紧缩政策，私下印刷虚有的公司交换债券，使萨斯科哈那铁路公司半数左右的股份落入自己手中。同时，又行贿司法人员，在萨斯科哈那铁路公司股东大会召开前，查封了萨斯科哈那铁路公司。纽约州法院同时下令，免去萨斯科哈那铁路公司总裁拉姆杰的职务。随后，乔伊·顾尔德很快就延长了他所拥有的伊利铁路到宾加姆顿，准备宣布拥有萨斯科哈那铁路的所有权。但是，当他满载武装人员的列车驶入萨斯科哈那铁路时，却被拉姆杰率领全副武装的公司职工们堵住，双方发生了激烈冲突，死伤惨重，成为轰动全美的一大惨案，最后政府只得出动军队予以平息。拉杰姆决心雪此奇耻大辱。他经人介绍，求助于已成为华尔街年轻金融投资家的皮柏。皮柏经再三考虑后，答应给他帮助，皮柏决定应用“釜底抽薪”之计。由于对手乔伊·顾尔德与对方发生冲突的前提是拥有铁路的半数股份，所以皮柏认为应重点打击这个基础，即对这个“半数股份”的合理性提出质疑，办法是与乔伊·顾尔德上法庭。皮柏要求拉姆杰雇用他的岳父崔西律师及其助手韩特律师，拉姆杰满口应承，并许诺事成之后，专门发行3000股新股，使皮柏、达布尼、崔西和韩特均为其股东。法庭斗争很快生效，法院

为拉姆杰复了职。接着，他们又准备迎接股东大会上的斗争。崔西预料，在大会上，乔伊·顾尔德和吉姆·费斯克很可能会施手段，以武力相威胁。皮柏觉得岳父的想法是正确的，就与拉姆杰等人进行了周密的协商与布置，结果是皮柏在股东大会上取得了胜利。

大会后，皮柏实际上已取代了拉姆杰，掌握了萨斯科哈那铁路的实权。不久他决定，将萨斯科哈那铁路租给乔伊·顾尔德的伊利铁路的后台老板特拉毕·哈得逊的运河公司，年利率为70%，租期长达99年。这个决定令人难以置信，千方百计争来的铁路所有权，在手中还未握熟，就轻而易举地拱手让给总裁拉姆杰的死对头，于情于理似乎都说不通。因为利率虽高但租期太长，近百年后的事情谁也难以把握，所以这条铁路事实上已经等于奉送了。华尔街乃至全美国都对此议论纷纷，各种猜测纷至沓来。然而，实际上皮柏却避免了同华尔街大亨们的过早冲突，又获得了大量宝贵而稳定的流动资金，而且在无形中，皮柏的知名度迅速提高，此刻无人否认他第一次涉足铁路投机业所获得的巨大成功，并且有人把他喻为华尔街极有谋略的高手和极有发展前途的新人。《美国人物杂志》这样评价他：“摩根作为一个企业经营，同当代最具有实力、拥有各种武器的金融家抗衡，他获得了胜利，由此奠定了驰骋于企业大舞台的基础，也开拓了他自己的人生。”

在这场争夺中，皮柏就是运用了“釜底抽薪”之计打败对手的。

第三节 切断所恃 自行消亡

世界上的事物都是相互联系而存在，相互依赖而发展的。一