

华夏的智慧奇书

商业经营的谋略宝典



商用

三十六计

·天下第一奇书，饮誉世界的兵学圣典，一部中华民族引以为傲的宝典

·一部天下最具缜密思路，最显胆略性，最简便易行的谋略书

·德国弗莱堡大学汉学家胜雅律说：“三十六计的全球价值在于，可以用三十六计的眼光来观察西方的一些现象。”

·前联邦德国总理科尔曾说：“它（三十六计）将教会读者深入地观察与他或亲或疏的人们的行动。”



耿煜 ©编著

经典珍藏



企业管理出版社

ENTERPRISE MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

商

用

三十六计

耿煜 编著

企业管理出版社



图书在版编目 (CIP) 数据

商用三十六计/耿煜编著. -北京:企业管理出版社,
2007. 4

ISBN 978 - 7 - 80197 - 713 - 7

I. 商… II. 耿… III. 三十六计 - 应用 - 商业经营
IV. F715

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2007)第 051791 号

书 名: 商用三十六计

作 者: 耿 煜

责任编辑: 群 翊

书 号: ISBN 978 - 7 - 80197 - 713 - 7

出版发行: 企业管理出版社

地 址: 北京市海淀区紫竹院南路 17 号 邮编: 100044

网 址: <http://www.emph.cn>

电 话: 出版部 68414643 发行部 68414644 编辑部 68428387

电子信箱: 80147@sina.com zbs@emph.cn

印 刷: 大厂回族自治县彩虹印刷有限公司

经 销: 新华书店

规 格: 160 毫米×220 毫米 16 开本 17 印张 180 千字

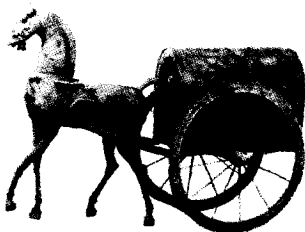
版 次: 2007 年 8 月第 1 版 2007 年 8 月第 1 次印刷

定 价: 29.80 元

版权所有 翻印必究·印装有误 负责调换



前言



《三十六计》又名《秘本兵法》，是一部被称为“益智之荟萃、谋略之大成”的兵学奇书。它是根据我国古代卓越的军事思想和丰富的斗争经验总结而成的兵书，是中华民族悠久文化遗产之一。但编撰成书的《三十六计》，究竟是何时何人所撰已难确考。

有人将它与《孙子兵法》相提并论，认为它们是“兵家双璧”；有人认为它集兵家诡道之大成，是中国古代有“代表性的智慧谋略”；有人将其视为中国传统文化的代表介绍到国外；还有人认为：《三十六计》是正义战胜邪恶、真理战胜谬误的法宝。

关于“三十六计”的由来，语源是出自南朝宋将檀道济（？～公元436年），据《南齐书·王敬则传》记载：“檀公三十六策，走为上计，汝父子惟应走耳。”意为败局已定，无可挽回，惟有退却，方是上策。此语后人一直沿用，很可能就有人将之采集并著书立说。在清朝的地下组织天地会曾经组织刊印的《洪门志》一书中，记载有“三十六着”的名称，但无具体内容。据考证，国内的流行本《三十六计》一书最早出现于民国三十年，由成都瑞琴楼发行、四川兴华印刷所用土纸排印。该书旁注小字“秘本兵法”，无作者姓名，且后三页被撕毁。其编撰者到底是谁，产

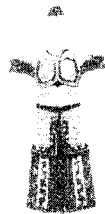
生年代为何时，至今无人知晓，历代兵法名作也不见收录。

但是与“三十六计”相关的策略，历朝历代，上至公卿，下至庶民，多人学习，多人受益。千年以来，我们不能不为古人卓绝的战争智慧惊叹。

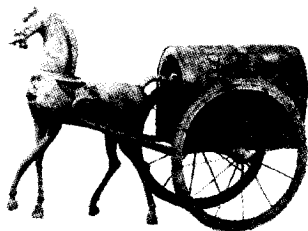
三十六计中，每六条计策为一套，其中胜战计、攻战计和并战计是处于优势情况下使用的对策；敌战计、混战计和败战计是处于劣势情况下使用的对策。三十六计变化万端、诡谲奇谲，运用之妙，存乎一心。“三十六计”是中国古代军事鸿图中的重要军事哲学思想，对现代战争依然具有指导意义。而作为中国兵略的精华，三十六计是在各种不同条件和前提下克敌或避敌制胜的法宝。三十六计已不仅适用于军事，也广泛运用在生活中的各个领域。今天，“三十六计”丰富的内涵已经远远超出了其军事斗争的范畴，被人们广泛应用于政治、经济、外交管理、科技、体育乃至人生哲学等各个领域，成为人们立身处世、指导生活的重要智慧源泉。

本书将三十六计的原文、译文、古人注解、经典战例和当今的商业经营故事融为一体，希望能给今人以更加直接的帮助。本书以轻松活泼、生动流畅的语言，多层次、多角度地阐述了三十六计所蕴含的内在哲学思想，再结合当前的商业事例，相信可以成为商业经营者的计谋库和称手的工具。

编者



目 录



商用三十六计

第一篇 胜战计

第 1 计 瞒天过海 / 三
——重复假象麻痹对手
用伪装来瞒哄对方,偷偷地行动。



第 2 计 围魏救赵 / 九
——把对方的要害捏在手中
齐国乘魏国精锐部队在赵,国内空虚,引兵攻袭魏都大梁(今河南开封),在魏军从邯郸撤退回救时,乘其疲惫,大败魏军于桂陵(今山东菏泽东北),赵国之围遂解。



第 3 计 借刀杀人 / 一十四
——用他人之手扫除竞争者

自己不出面，借助或利用别人去达到自己的目的。

以逸待劳 / 二十

——等待对手上门吃亏

在作战时采取守势，养精蓄锐，待敌人疲劳时出击取胜。

趁火打劫 / 二十四

——乘人不利占便宜

利用失火的时候去抢东西，实际上就是趁人危急的时候捞一把。

声东击西 / 二十九

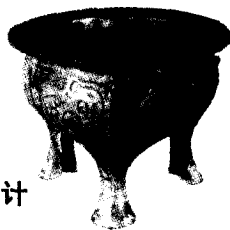
——商场上的骗术无处不在

声张击东而实击西，用以迷惑敌人，造成敌人错觉，给予出其不意的攻击。

第4计



第5计



第6计

第二篇 敌战计

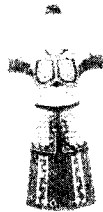
无中生有 / 三十七

——什么都是能“创造”的

把没有说成有，凭空捏造。

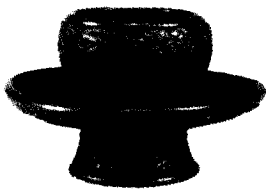
第7计





商用三十六计

第8计



暗渡陈仓 / 四十五

——不走他人的寻常路

汉王刘邦表面上修筑栈道像要进入关中，暗地里却由韩信带兵从陈仓（今陕西宝鸡东）小路偷袭关中。后来比喻以制造假象来达到某种目的。

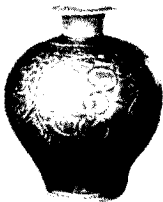
第9计

隔岸观火 / 四十九

——别人的危机是我的机会

见人有危难却采取观望的态度，不予援助。

第10计



笑里藏刀 / 五十六

——学会对竞争者微笑

对人表面温和，内心却阴险毒辣。

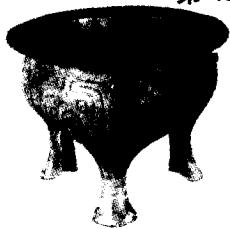
第11计

李代桃僵 / 六十

——凡事都要留一个替代品

本比喻共患难、互相爱助。后转而表意为顶替或代人受过。

第12计



顺手牵羊 / 六十五

——不要错过身边的好机会

趁便随手拿别人的东西捏造。

第三篇 攻战计

商用三十六计

打草惊蛇 / 七十三

——大行动前保持谨慎

采取机密行动前,行迹有所暴露,惊动了对方。

借尸还魂 / 七十八

——失去的未必不能再回来

已经被消灭的旧事物不甘心自己的灭亡,又凭借别的事物或以另一种形式再次出现。

调虎离山 / 八十三

——用计调离对方,以便乘机行事

用计使对方离开其有利的环境,以便乘机行事。

欲擒故纵 / 八十八

——猫捉老鼠前要先放松

想要抓住他,故意先放开他,比喻为了达到进一步控制的目的,故意先放松一步。

抛砖引玉 / 九十五

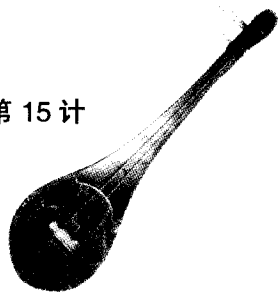
——扔出去芝麻拣回来西瓜

第 13 计



第 14 计

第 15 计



第 16 计

第 17 计





自己先发表很粗浅的意见,目的是在引出别人更好,更成熟的意见。

第 18 计



擒贼擒王 / 一〇〇

——打蛇还是打七寸最好

先要抓首恶的或者首要的敌手。

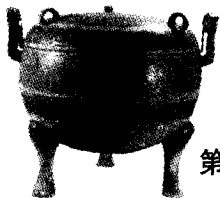
第 19 计

釜底抽薪 / 一〇七

——夺走竞争者的依靠

从锅底下抽去燃烧的柴火,使水无法被加热,即从根本上解决问题。

第 20 计



浑水摸鱼 / 一一三

——有机会的时候一定要争

乘着水混来捕鱼,即乘环境混乱捞取利益。

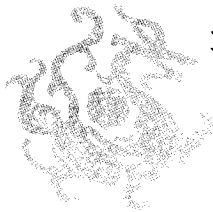
第 21 计

金蝉脱壳 / 一一八

——做一个空壳让别人去抢

使用计谋,脱身溜走,而使对方不能及时发觉。

第 22 计



关门捉贼 / 一二五

——把威胁消除于国门之内

对弱小的敌军要采取四面包围、聚而歼之的谋略。如果让敌人得以脱逃,情况就会十分复杂。

远交近攻 / 一三三

——吃馅饼要从最近处下口

战国时秦国的外交和军事上的策略，即先联络距离远的国家，再进攻邻近的国家。

假道伐虢 / 一三八

——做事情留个后招

处于敌我两大国之间的小国，当受到敌方的武力胁迫时，我方应以援助的姿态，把力量渗透进去。当然，处在夹缝中的小国，是不会相信空话的。我方应以“保护”为名，控制其局势，再突然袭击，就可轻易夺取胜利。

第五篇 并战计

偷梁换柱 / 一四九

——神鬼莫测的戏法

玩弄手法，暗中以假代真，以劣代优。

指桑骂槐 / 一五五

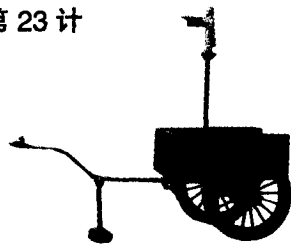
——让别人揣摩我的话

指着桑树骂槐树，比喻明处针对甲而真意是骂乙。

假痴不癫 / 一六二

——精明者总是难得糊涂

第 23 计

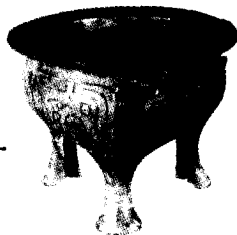


第 24 计

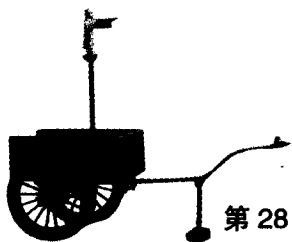
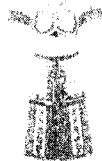


第 25 计

第 26 计



第 27 计



第 28 计

经营者为了掩盖自己的企图,常以假痴来迷惑众人,以有为示无为,以聪明装糊涂。

上屋抽梯 / 一六八

——让对手自己从高处跳下

送人家上了高楼却搬掉梯子,比喻诱人向前而断其后路,使其束手就缚。

第 29 计

树上开花 / 一七五

——塑料花也一样是花

借其他局面布成有利的阵势,虽然兵力弱小,但阵容显得强大。



第 30 计

反客为主 / 一八一

——客坐主位

客人反过来成为主人,指违反了通常的主客关系,也指变被动为主动。

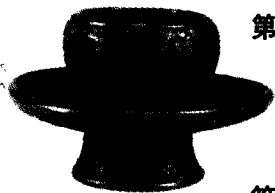
商用三十六计

第六篇 败战计

美人计 / 一八九

——有时嗜好就是弱点

利用美人诱惑,从思想意志上打败敌方的将帅,使其内部丧失战斗力,然后再行攻取。



第 31 计

空城计 / 一九六

——穷大方可用在关键时刻

第 32 计

兵力空虚，再故意显示出_不加防守的样子，使敌人难以捉摸。

反间计 / 二一三

——让对手搬起石头砸自己的脚

在布下一重重的疑阵之后，能使来自敌方内部的间谍归顺于我方。

苦肉计 / 二一九

——成功总要付出一些代价

人一般都不愿伤害自己，因此，如果某人身受毁伤，这种情况多半是真的，即使是受害者故意受害，别人也会信以为真。于是，用计者的阴谋就会得逞。

连环计 / 二二五

——给对手下两重套子

两计并用，计计相连，环环相扣，一计累敌，一计攻敌，任何强敌，无攻不破。

走为上 / 二三四

——在运动中争取胜利

败局已定，无可挽回，惟有退却，方是上策。

附录：三十六计与孙子兵法

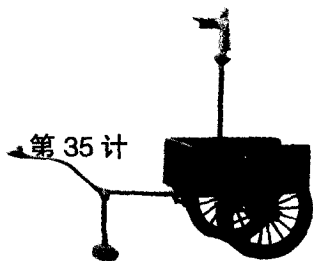
——“术”与“道” / 二四二

参考书目 / 二五八

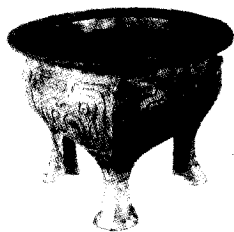
第33计



第34计



第36计





第

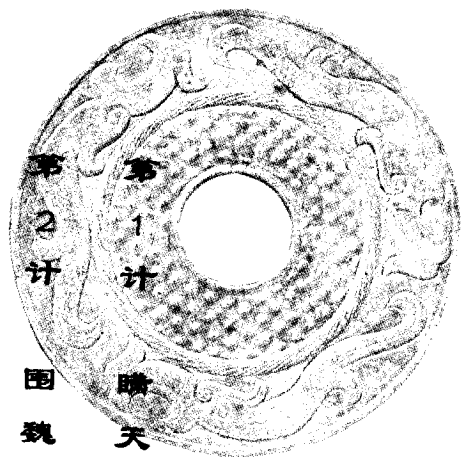
一

篇

胜战计

胜战，是在敌强我弱的条件下，调查清楚对手的真实情况，以求获得全胜。

经商也是如此，在赚钱之前如果不做好充分准备，而只图侥幸获利，必然不能长久。



第1计

瞒天过海

第2计

围魏救赵

第3计

借刀杀人

第4计

以逸待劳

第5计

趁火打劫

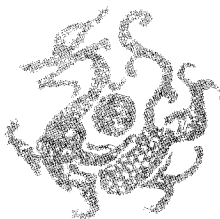
第6计

声东击西



第1计 瞒天过海

——重复假象麻痹对手



【原书解语】

备周则意怠；常见则不疑。阴在阳之内，不在阳之对。太阳，太阴。

【译文】

认为防备十分周到的，就容易松懈斗志，麻痹轻敌；平时看惯了的，就不容易怀疑了。密计隐藏在暴露的事物里，而不是和公开的形式相排斥。非常公开的往往蕴藏着非常机密的。

【古人理解与战例】

古人注释：阴谋作为，不能于背时秘处行之。夜半行窃，僻巷杀人，愚俗之行，非谋士之所为也。如：开皇九年，大举伐陈。先是弼请缘江防人，每交代之际，必集历阳，大列旗帜，营幕蔽野。陈人以为大兵至，悉发国中士马，既而知防人交代。其众复散，后以为常，不复设备，及若弼以大军济江，陈人弗之觉也。因袭南徐州，拔之。

古人在解释这一计时认为，阴谋的行动，不能背于秘处行之。夜半行窃，僻巷杀人，愚俗之行，非谋士之所为也。意思很明确，

就是说“瞒天过海”这一谋略决不可以与“欺上瞒下”、“掩耳盗铃”，或者诸如晚上偷东西、抢别人的随身物品、在偏僻处谋财害命之类的行为等同，也决不是谋略之士所应当做的事情。

当然，上面所说的两种方式在某种程度上都含有欺骗性在内，但其动机、性质、目的是不完全相同的，所以不能混为一谈。这一计的兵法运用，常常是着眼于人们在观察处理世事中，由于对某些事情的习惯性的看法而不自觉地产生了疏漏和松懈，我方才能乘虚而示假隐真，掩盖己方的军事行动，把握时机，出奇制胜。

“瞒天过海”这四个字最早来源于《永乐大典——薛仁贵征辽事略》。文中说，唐太宗贞观十七年，唐太宗御驾亲征，领三十万大军进攻辽东的高句（gōu）丽和百济。当大队人马东进来到海边时，唐太宗见眼前浊浪排空，海茫无穷，就向手下询问过海的方法，可是大臣们一筹莫展。这时一个近居海上的豪民请求见驾，并称已经准备好三十万大军过海的军粮。唐太宗大喜，便率百官随这位豪民来到海边。只见万户皆用一幅彩幕遮围，十分严密。豪民向东倒退着引领唐太宗进入彩色的营帐。室内更是绣幔彩锦，茵褥铺地。百官进酒，宴饮甚乐。不久，风声四起，波响如雷，杯盏倾侧，人身摇动，良久不止。唐太宗警惊，急忙令近臣揭开彩幕查看，不看则已，一看愕然。满目皆一片茫茫海水横无际涯，哪里是什么在豪民家做客，大军竟然已航行在大海之上了。

原来这位豪民就是唐军中的大将军，有名的薛仁贵扮成的，这“瞒天过海”的计策就是他策划的。“瞒天过海”用在兵法上，就是一种示假隐真的疑兵之计，用来作为战役伪装，以实现出其不意的战斗成果。

而古人所举的战例是公元589年，隋朝攻打陈国的故事。南北朝时代的陈国是公元557年陈霸先建立的，建都城于建康（今南京）。战前，隋朝将领贺若弼因奉命统领江防，经常组织沿江守备部队进行调防。每次调防都命令部队于历阳（今安徽省和县一带，隔江与