

古代兵法中的经营管理智慧

制胜之道

两岸六百余家
知名企业策略顾问
欧阳暖灵◎著

逐鹿全球商场的智慧秘籍
古今著名的战史与
全球知名企业的个案印证

上海三联书店

制胜之道

欧阳媛灵◎著



上海三联书店

图书在版编目 (CIP) 数据

制胜之道 / 欧阳媛灵著. —上海: 上海三联书店, 2016.2
ISBN 978-7-5426-5476-2

I. ①制… II. ①欧… III. ①兵法 - 中国 - 古代 - 应用 - 企业管理 IV. ① F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2016) 第 016398 号

本书经由“清凉音文化事业有限公司”授权出版

制胜之道

著 者 / 欧阳媛灵

责任编辑 / 陈启甸

特约编辑 / 龙若飞

装帧设计 / 水玉银文化

监 制 / 吴 昊

出版发行 / 上海三联书店

(201199) 中国上海市都市路 4855 号 2 座 10 楼

<http://www.sjpc1932.com>

邮购电话 / 021-24175971

印 刷 / 三河市兴达印务有限公司

版 次 / 2016 年 3 月第 1 版

印 次 / 2016 年 3 月第 1 次印刷

开 本 / 700mm × 990mm 1/16

字 数 / 195 千字

印 张 / 17

ISBN 978-7-5426-5476-2

F · 735 / 定价: 38.00 元

自序

中华文化博大精深，诸子百家虽无传媒讲坛，却百花齐放、大放异彩，经过秦火焚烧、文字浩劫，犹能在21世纪的现代闪耀着智慧的光芒，历久而弥新！甚至在中国崛起的过程中，引发全球学习与研究中华文化的热潮，一时之间，孔子书院、老庄哲学、《三国》《水浒》热闹非凡，连少林太极都成显学，唯独古代兵法尚未获得应有的重视。或说《孙子兵法》名闻中外，连美军在两伊战争时，都列为军官进修读物，怎说未获重视？殊不知数千年来，中国历经各朝之兴革战乱，在实战之中积累的战争智慧何止百家？《孙子兵法》只是其中之一而已！须知大国要真正崛起，不能只靠一家之言，更何况江山代有才人出，古圣先贤的真知灼见，璀璨瑰丽，各异其趣，这是华裔锦胃，逐鹿全球商场最珍贵的智慧宝藏啊！

吾人于中国古代兵法数百家中，最能有益于现代企业经营管理之用者先选六家，包括中国最古老的历代将帅智慧的司马兵法，协助文王、武王推翻商纣的姜太公兵法，张良协助刘邦得天下的黄石公兵法，苏秦、张仪、庞涓、孙臆的师父鬼谷子的兵法，协助刘备三分天下的诸葛亮兵法，协助朱元璋打天下的刘伯温兵法。在六部经典中撷取可用于现代企

业经营管理的精华，加以浅白的解说，配合古今著名的战史与全球知名企业的个案印证，期冀读者能举一反三，抛砖引玉，于经营管理实务中有所应用发挥。

本人从事海内外企业咨询顾问二十余年，担任两岸六百余家知名企业策略顾问，协助各行各业从反败为胜到再创高峰，从中小企业成长为世界级企业，获益于中国古代兵法智慧之处实多。在台湾清凉音社长洪木兴先生与北京爱智达人总经理崔正山先生多方协助与督促之下，不揣浅陋，不敢藏私，谨将小小心得分享同好，读者如能在经营管理之余，有所参酌启发，是乃本人最大之荣幸！只是本人忝为企业顾问，于训诂之学，浅薄之至，鲁鱼亥豕之间，难免疏误，要请方家不吝赐教，不胜感激也！

欧阳媛灵

2013.6

目 录

第一章 古代将帅的深度智慧——司马兵法 / 1

全世界最古老的兵书 / 1

《司马法》在现代企业经营中的核心价值 / 3

以仁为本 / 5

依天地之道行事 / 15

创造取胜条件 / 23

取胜的秘诀 / 30

临敌观变、避实击虚 / 34

第二章 第一将相的最高智慧——太公兵法 / 36

第一将和第一相的兵法 / 36

太公兵法以问答为主 / 37

用人之道——《文师第二》/ 38

领导之道——《盈虚第二》/ 45

爱民之道——《国务第三》/ 52

君臣之道——《大礼第四》/ 57

强国之道——《明传第五》/ 64

发展之道——《六守第六》/ 68

第三章 帝王之师的神奇智慧——黄石公兵法 / 76

用人秘诀——兵法奇葩 / 76

黄石公兵法 / 78

得人心、聚共识 / 80

与众同好，与众同恶 / 81

人事稳定 / 82

愿景策略 / 83

柔弱胜刚强 / 85

掌握微妙的变化 / 88

刚柔并济、强弱并用 / 88

上下同心协力 / 91

察众心，施百务 / 92

爱民尊贤 / 103

人才垄断策略 / 103

尊崇礼遇 / 105

同甘共苦 / 109

有效的管理 / 112

将心比心 身先士卒 / 115

赏罚分明 任用得当 / 116

礼贤下士 / 117

求才若渴 论功行赏 / 119

第四章 将相师尊的神秘智慧——鬼谷子兵法 / 120

传奇人物鬼谷子 / 120

现代企业竞争的最佳智库——鬼谷子兵法 / 122

打开对方的心门——《捭阖篇第一》/ 125

设身处地为对方——《反应篇第二》/ 130

沟通的关键——《内捷篇第三》/ 134

及时补救疏漏——《抵巇篇第四》/ 141

为我所用的绝招——《飞箝篇第五》/ 149

相反相成——《忤合篇第六》/ 155

第五章 力抗强敌的卓越智慧——诸葛兵法 / 163

好一个“借”字了得 / 163

诸葛兵法 / 164

无形的权力——《兵权篇》/ 165

极力避免的禁忌——《逐恶篇》/ 172

知人善任——《知人性篇》/ 180

适才适所——《将材篇》/ 185

气度与格局——《将器篇》/ 192

革除高管的弊病——《将弊篇》/ 194

高管应有的长处——《将善篇》/ 199

第六章 扭转乾坤的成功智慧——刘伯温兵法 / 206

百战奇略 / 206

审慎周到的计策——《计战篇》/ 208

克敌取胜的谋划——《谋战篇》/ 215

摆出最佳阵容——《选战篇》/ 218

诚信产生凝聚力——《信战篇》/ 220

训练及企业最终的竞争优势——《教战篇》/ 224

爱兵如子——《爱战篇》/ 232

权拉威势——《威战篇》/ 234

重赏之下，必有勇夫——《赏战篇》/ 238

罚不迁列——《罚战篇》/ 240

主动出击——《攻战篇》/ 241

抢得先机——《先战篇》/ 243

出奇不意——《奇战篇》/ 245

不轻率冒进——《轻战篇》/ 248

集中优势兵力——《合战篇》/ 250

同仇敌忾——《怒战篇》/ 252

激发士气——《气战篇》/ 256

第一章 古代将帅的深度智慧——司马兵法

全世界最古老的兵书

三千多年前的周朝初年，《司马法》（即司马兵法）就已经被很多将领所学习运用。中国史书上说，“莫古于司马兵法”，也就是说全世界最古老的兵书就是《司马法》。

“司马”这两个字并不是一个人的名字。在古代，司马相当于现在的国防部长、参谋总长、三军统帅这样的一些军事要职。《司马法》就是这些将领统帅的心得记录，他们丰富的经验总结与心得结晶累积、整理出来可资后人应用的深度智慧，就是今天我们要讲的《司马法》。

《司马法》虽然是历代将帅智慧与经验的结晶，但是直到战国时代，《司马法》才因为司马穰苴这位大将军而大放异彩。

齐景公在位期间，齐国被晋国围攻，城池一座一座被攻下来，土地一寸一寸地失去，国家岌岌可危。当时，有个大臣叫做晏子——个头矮矮的“外交部长”，他提出可以请田穰苴出来扭转败局。他说，穰苴文才武功都很棒，文能说服大家，能凝聚共识，能让大家同仇敌忾；武有

很多有效的战略，能够打败敌军，使齐国转危为安。

齐景公心想，死马当活马医，试试吧！于是聘请穰苴担任司马带领齐军反攻，在短短的时间内，就把齐国被占领的城池、土地都收复了，让晋国从此以后不敢再惹齐国。当穰苴班师回朝的时候，齐景公带着全体大臣们到城外去迎接他，尊他为大司马。穰苴不姓司马，他姓田！只是因为他担任大司马这个职位，大家就叫他司马穰苴，他所用的兵法策略就是中国最古老的《司马法》。

战国时代，有一位著名的军事学家叫李克，他把当时最有名的兵法学家，包括吴子（吴起）、孙子（孙武）、尉缭子等，做了许多深刻的评估。他认为穰苴应该在孙子之上，也就是说穰苴的兵法比孙子更高明一些。

《司马法》本来就是很强的深度智慧，所以能够不断地传承下来，发扬光大。但是很不幸的是，到秦始皇的时候“焚书坑儒”，项羽打进咸阳城的时候又火烧咸阳三个月，把当时的古籍，也就是中国古代宝贵的智慧，差不多快烧光了。依据《汉书》记载，《司马法》原来有一百五十篇，但是到现在只剩下五篇。今天要跟大家介绍的就是这五篇的精华。

齐威王曾经把《司马法》重新整理过。齐威王是谁？我们小时候听过这么一个故事。

有一位国王，整天游手好闲、醉生梦死，什么事都不干，成天混日子。再这样下去，国家会越来越衰弱，甚至会导致敌人的入侵，那老百姓就有苦头吃了。所以，有一位叫做淳于髡的大臣，就讲了个故事给这位国王听。他说：“以前有一只大鸟，这大鸟很大，就在我们齐国的宫

廷里每天吃饱了睡，睡饱了吃，醉生梦死。”齐威王是聪明人，他一听就知道是在讲他，心里有一点不高兴，但也有一点警醒。这国王说了：“你所讲的这只大鸟我知道，这只大鸟‘不鸣则已，一鸣惊人；不飞则已，一飞冲天’。”这位国王就是齐威王！

那齐威王是怎样一飞冲天，怎样一鸣惊人的呢？他在《司马法》的研究上，下了很大工夫，活用“司马兵法”的各种策略智慧强化国力，发扬国威，使齐国得到再一次的中兴。

《司马法》在现代企业经营中的核心价值

管理大师柯林斯写了一本书，叫做《基业长青》，研究了长达百年以上的、经营绩效一直保持成长势头的企业。为什么这些企业不会垮掉？为什么这些企业还继续在成长？他研究发现，这些企业有一些共同的特质——它们通通都不是汲汲于想赚钱的企业！

天下有两件最难的事，第一件就是把我脑袋里面的东西塞到你的脑袋里面去，第二件就是把你的口袋里面的钱拿到我的口袋里来。但是一个好的企业家，他会让客户心甘情愿地把钱掏出来，而且还非常的感谢你。为什么？因为你创造了客户的价值！柯林斯所谈到的这种价值叫做“核心价值”，也就是松下幸之助所谓的“天略”。

日本的经营之神松下幸之助认为策略有三个层次：最底下的叫做战略，战略之上的叫做政略，政略之上最高的叫做天略。天略就是核心价值。以现在的管理知识来讲，就是所谓的企业经营理念、管理原则与企业精神等经营哲学。

各位的企业有没有经营理念？经营理念是什么？经营理念是一个企业对外、对客户最高原则，无论是所提供的产品与服务或是运营的方式，都是站在客户的立场与利益来思考。比如说客户希望获得诚信的对待，因此诚信就成为这个企业的核心价值之一；再比如说，客户希望购买的产品价格公道合理，能够获得满意的服务，价格合理与顾客满意就成为这家企业的核心价值。企业将核心价值发挥于运营实务中，就能够获得客户的支持，进而茁壮成长。

全世界最尊崇的投资大师巴菲特说：“没有价值的事，做再多也没有用。”所以我们要做的是有价值的事！什么叫做有价值的事？人家需要的就是有价值的事！

只要我们锁定核心价值，依据核心价值展开运营活动，我们的事业就已经立于不败之地了。如果再把我们的政略、战略再落实推动的话，这个企业就会不得了。

我辅导了五百多家的公司，在接案之前，我都会与企业做深度沟通。沟通什么？沟通核心价值。如果核心价值理念不合，他没有那个 Sense、没有那个概念的话，他付我再多的顾问费我都不去，因为不可能成功。但是如果核心价值对了，即使 he 现在是穷光蛋，公司处在很艰困的情况，我也会帮助他。因为他们的核心价值是正确的，他将来一定会成功，只是早晚而已。而我们当顾问的就在正确的核心价值上，让他早一点成功，早一点成长！

早一点成功，早一点成长，他们就可以早一点贡献社会！通常我会要求企业一件事：当他成长到一定阶段之后，要成立回馈社会的基金会。达到让企业赚取明日服务社会更大的资本，做出企业最大的贡

献，这样就产生一种“善的循环”。所以学习兵法并不是为了在商场上杀来杀去、打来打去，中国历代兵法的真正核心价值就是促成社会“善的循环”。

我们今天就来探讨这样的核心价值。而战术、战技，因为科技的发展，武器不停地换代，用刀打仗和用枪炮打仗，战术就不一样；用传统的弓箭或用先进的核弹打仗，也不一样。所以，我们今天不谈战术和战技，这些对我们不太有意义。我们谈的是天略，也就是一百年、一千年、一万年都恒久不变的深度智慧。

古代兵法的深度智慧，可以应用在现代企业，甚至非营利组织的运营管理、领导统驭，甚至是营销、竞争上面。而且兵法的最大好处是，它不会只跟你讲很多的理论，它是直指核心、简单明了、非常好用的策略智慧。

以仁为本

以仁为本，以义治之之谓正。

《司马法》残存的五篇，第一篇内容最多，叫做《仁本》。

“仁本”，也就是说以仁为本，仁就是仁慈、仁爱，就是将心比心，就是侧隐之心！

这几年，社会上，甚至是国家，一直在提倡另外一个“人”，就是人类的人、个人的人，“以人为本”。个人的“人”跟仁慈的“仁”不太一样。如果是以人为本，往好的方面、正面去想，是尊重人、重视人，

但是可能会衍生出一些误区，比如说“人最重要”的观念，这好像没有什么错，可是说人最“大”，可能就会误导。天地万物那么多，凭什么说人最大呢？应该是众生平等，我们跟万物都能够和平相处才对。人最大，又会变成哪一个人最大？你比我大，还是我比你大？你比我大，我比你大，就会有一些争执。因此，也就会产生个人英雄主义，随之，也就会产生部门之间的本位主义，就会产生自我意识很强、自以为是、自我陶醉这一类后遗症。

接下来，“以义治之之谓正”，义就是道理，要讲道理，义就是正义，不是歪曲的，不是旁门左道的，不是邪里邪气的。因此，我们在经营管理的时候，“以义治之”，就是要讲道理，要按照正义、正派经营来走。“之谓正”，意思是，这样才是正常、正途、正道，而不要去走旁门左道。

正不获意则权；权出于战，不出于中人。

虽然我们“以仁为本”，“以义治之”，这是正途，没有错。可是，正途是不是就真能走得下去呢？不一定！出发点是好的，就像很多基金会的出发点都很好，可有的基金会甚至连薪水都发不出来，这就意味着，它到达未来的目标之前，有一些阻碍、障碍，它目前不是很顺，暂时行不通，这就是所谓的“正不获意”。“意”的意思，就是达到我的目标、顺心如意。如果你经营的事业，出发点是对的，理想是好的，可是却不能达到你的目标，怎么办？那就“则权”——“权”就是变通，就是你需要学会变通。

那怎么变通呢？只好“战”了，“战”就是打仗。在言语协调不来

的情况下，打仗是一种变通的办法，它的目的是为了达到理想状态，为了达到我们的将心比心。

而“不出于中人”，有一些兵法学家认为，“中”就是忠心耿耿的忠，“人”就是“仁”，就是仁慈、仁爱的仁；也有一些学者认为，“中”是指中庸的中，就是不偏不倚，“人”还是仁慈的仁。所以，变通的话，就不能够还是仁慈，我们可以当好人，可是千万不要当滥好人。你当好人，结果却造成更大的损失，甚至不是个人的损失，还是社会的损失，那就不对了，你就必须要变通、调整了。

是故，杀人安人，杀之可也。

那怎么调整呢？“杀人安人，杀之可也”！“安人”就是安定人心，不会人心惶惶，让大家安定，使整个组织、公司的事业能够稳定下来。而如果杀人能够带来稳定，“杀之可也”，杀人是可以的！这里的“杀人”是就兵法而言，而将之移到企业管理上来说，“杀人”指的就是人员的调离，或者员工岗位的调整。美国 GE 公司最卓越的总裁韦尔奇，他强调企业经营要有差别管理。所谓的差别管理是什么？就是对表现好的、绩效高的员工给予奖励、升迁。对表现不好的员工，进行辅导、协助，对他们的一些不好行为给予纠正，如果真的纠正不过来，那就应该调整、调离他们。因为，他不适合这个行业，或者并不适合这个岗位，并不代表他不适应其他行业、其他岗位。如果硬把他留住，对他是一种痛苦，对企业也是一种资源上的浪费，对双方都是不利的。所以，能用的人尽量用，不能用的人就“杀之”——调整、调离，而不要勉强用。

衡量一个企业主管是否够格？有一个很重要的指标，就是“担当”。这个“担当”表现在部属中有不适任的人，他应该勇敢、圆满地去处理，否则他没有资格成为独当一面的主管。

我们不只是要勇敢地去处理，还要圆满地去处理，也就是我们有一个社会责任，以仁慈为本的一个责任。本着这个原则，我们在处理不适任人员的时候，不能够伤害到他的自尊、自信，我们应该用开导的方式，协助他找到最适合他的那一条路，帮他打开另一扇门。这样，他走了之后，他不但不会怨恨你，还会感谢你！

攻其国，爱其民，攻之可也；以战止战，虽战可也。

两国打仗的时候，我为什么打那个国家？因为那个国家的老百姓非常的痛苦。苛政猛于虎，被执政者欺负，民不聊生，这时候你去攻打这个国家，是在救这些老百姓，而救这些老百姓，老百姓是欢迎你去的。因为你去，他们才能翻身，才能有饭吃，他们的家庭才能幸福。

就企业来讲，企业之间的合并或者并购，被并购者常常都是排斥的、抗拒的、害怕的、不安的，怕新来的老板裁员、叫我滚蛋。但是，这被并购的公司经营绩效不好，很可能是因为策略的一时错误，并不见得是没有人才。这些人才，我们也要善用他，让他得其所哉。所以“攻其国爱其民，攻之可也”。

“以战止战，虽战可也”，两个国家对阵，而对方要来侵略我们，那怎么办？我们当然就要反抗。我们反抗不只是反击，是要狠狠地反击，让他们以后不敢再惹我。这样才能够保证我们的安全，才能够让我们安