

商战

SHANGZHAN

BINGFA



兵法



河北科学技术出版社

商战兵法

主 编 戴建兵

副主编 盖曙光

路殿维

河北科学技术出版社

(冀)新登字 004 号

主 编:戴建兵

副主编:盖曙光 路殿维

作 者:(按姓氏笔画排列)

王世平	王晓岚	冉晓明	任文海
祁红梅	吕伟革	孙仁宏	李 志
吴双全	宋琳琳	高钟庭	盖曙光
彭金荣	路殿维	薛海深	戴建兵

商战兵法

主 编 戴建兵 副主编 盖曙光 路殿维

河北科学技术出版社出版(石家庄市北马路 45 号)

石家庄北方印刷厂印刷 河北省新华书店发行

850×1168 毫米 1/32 9.75 印张 240000 字 1994 年 6 月第 1 版

1994 年 6 月第 1 次印刷 印数:1—4000 定价:7.80 元

ISBN 7-5375-1074-1/F·118

(如发现印装质量问题,请寄回我厂调换)

前 言

兵法是中华民族文明史中的奇葩，在当今世界的军事和经济两大领域，中国兵法透过古纸而活跃于其间。《孙子兵法》是世界众多军事院校的必读著作，而国际商界也同样奉之为宝典。

据陆达节在《中国兵学现存书目》中统计，中国兵法典籍“当在二千种以上，迄今尚存者，亦当有三四百种。”这是中华民族一座巨大的智慧宝库。

宋元丰三年(1080年)，神宗命国子监司业朱服、武学博士何去非核定《孙子》、《吴子》、《司马法》、《黄石公三略》、《尉缭子》、《六韬》、《李卫公问对》，把这些中国古代兵家著作的代表汇集在一起，编成了武学的教科书——《武经七书》。

古人用兵法指导，打赢了多少次战争已无法统计。而当今日本人用《孙子兵法》指导商战所取得的巨大成绩，却历历在目。为了使“不可示人”的“国之利器”——古代兵法能够更为熟练地为我们自己的经营者掌握，使当今的企业经营者在指导商战时能够立于不败之地，我们以《武经七书》为主，参照中国历代兵法名著，从中抽取与当代商战有关的精髓条目，配合以国内外企业经营、商战的成败实例，编纂了这本《商战兵法》。

“兵无常势，水无常形”。美国国际电话电报公司(International Telephone and Telegraph Company, 简称 ITT)在其颠峰时期，曾雇用了 7.5 万名男女员工，包括了地球上所有种族及宗教信仰

者在内。1977年,该公司营业额达167亿美元,盈余5.62亿美元。公司的主管季宁(Geneen)创造了管理界的新理论G理论,其精髓就是“企业经营者不能依赖理论来经营事业”。这真可谓经营无常法,管理无定式。

但愿读者能从本书所述的兵法精髓和商战实例中汲取自己所需的营养。

目 录

· 战 略 篇 ·

兵者,国之大事,死生之地,存亡之道,不可不察也	(3)
故无天兵者自为备,圣人之事也	(7)
不战而屈人之兵	(9)
故兵贵先	(13)
善战者,立于不败之地	(17)
恃吾有以待也,恃吾有所不可攻也	(20)
天下虽安,忘战必危	(24)
凡为客之道:深则专,浅则散	(27)
夫市也者,百货之官也	(29)
天时,地利,人和	(32)
埏埴以为器,天下无费	(35)
以弱击强,必得大国之与,邻国之助	(38)
兵者,诡道也	(42)
知彼知己,百战不殆	(45)
未战而庙算不胜者,得算少也	(48)
以天下之耳听,则无不闻也	(52)
事莫大于必克,用莫大于玄默,动莫大于不意,谋莫大于不 识	(56)

兵不杂则不利·····	(58)
夫未战而庙算胜者,得算多也 ·····	(61)
上兵伐谋·····	(64)
兵起先知所向·····	(67)
同天下之利者得天下·····	(70)

· 战 术 篇 ·

远交近攻·····	(75)
反客为主·····	(78)
走为上·····	(80)
美人计·····	(83)
假道伐虢·····	(85)
借尸还魂·····	(88)
无中生有·····	(91)
笑里藏刀·····	(94)
隔岸观火·····	(97)
明修栈道,暗渡陈仓 ·····	(99)
调虎离山·····	(102)
瞒天过海,示假隐真 ·····	(105)
欲擒故纵·····	(108)
釜底抽薪·····	(111)
借刀杀人·····	(115)
以逸待劳·····	(119)
故战者必本乎率身以励众士,如心之使四肢也 ·····	(122)
趁火打劫·····	(125)
声东击西·····	(129)
无所不用间也·····	(132)
不可胜者,守也;可胜者,攻也 ·····	(135)

· 经 营 篇 ·

军无二令，二令者诛	(141)
王国富民，霸国富士，仅存之国富大夫，亡国富仓府	(144)
一剑之任，非将事也	(147)
制人以道，降心服志	(150)
不可以无德，不可以无威	(152)
兵何以为胜，以治为胜	(155)
上烦轻，上暇重	(157)
众疑无定国，众惑无治民，疑定惑还，国乃可安	(160)
出乎一道，则欲心去，争夺止	(163)
视卒如婴儿，故可与之赴深溪	(165)
将者，上不制于天，下不制于地，中不制于人	(169)
凡兵，制必先定	(173)
合军聚众，务在激气	(176)
官者，事之所主，为治之本也	(179)
治众如治寡	(183)
将能君不御	(186)
其令不繁而威震天下	(189)

· 用 人 篇 ·

将者，智、信、仁、勇、严也	(195)
上下同欲者胜	(200)
夫用兵之道，尊之以爵，赡之以财，则士无不至矣	(204)
群吏朋党，各进所亲，招举奸枉，抑挫仁贤，背公主私，同位相 讪，是谓乱源	(207)
简募良材	(210)
选将别贤	(213)
治国安家，得人也；亡国破家，失人也	(216)

世不绝圣，国不乏贤，能得其师者王，能得其友者霸	(218)
古之教民，材枝不相掩	(221)
凡制国治军，必教之于礼，励之以义，使当耻也。夫人当耻， 在大足以战，在小足以守	(224)
用其所欲，行其所能	(227)
军井未汲，将不言渴，军米未炊，将不言饥	(230)

· 智 谋 篇 ·

心以启智，智以启财	(235)
明赏于前，决罚于后，是以发能中利，动则有功	(237)
柔能制刚，弱能制强	(240)
得其因而乘其因	(244)
我专为一，并兵向敌	(247)
兵贵胜，不贵久	(251)
势者，因利而制权也	(254)
夫必胜之术，合变之形，在于机也	(257)
疑以叩实，察而后动	(261)
多方以误之	(264)
不可以怒而兴师，不可以愠而致战	(267)
后人发，先人至	(271)
共敌不如分敌	(274)
用兵之害，犹豫最大，三军之灾，生于狐疑	(277)
凡战者，以正合，以奇胜	(281)
凡战之要，必先占其将而察其才，因形用权，则不劳而功举	(284)
善将者，必因机而立胜	(287)
权、势、谋、诈，兵之急者耶	(290)
假局布势，力小势大	(293)
势必有损，损阴以益阳	(295)
微隙在所必乘，微利在所必得	(299)

· 商战兵法 ·

战 略 篇

Michael

兵者，国之大事，死生之地， 存亡之道，不可不察也

——《孙子兵法·计篇》

从某种意义上说，整个人类的历史就是一部人类相互争斗厮杀的战争史。随着人类社会的发展，私有财产和私有观念产生了，从而为了私有利益而进行的战争也随着开始了。当战争由少到多，由小到大，由偶然的部落间的相互集群格斗到各国间的有组织的频繁的军事争战逐渐发展起来时，研究战争的兵法也产生了。从古代的孙武到现代的拿破仑，古今中外，无数君主和将领都在研究着战争这个课题。他们为什么耗费巨大的心血来从事这项研究呢？关于这个问题，我们可以从孙武的有关论述中找到答案。

《孙子兵法》是我国古代最著名的兵书，列为《武经七书》之首。正是在这部被誉为“兵经”的军事论著中，孙武开宗明义地指出：“兵者，国之大事，死生之地，存亡之道，不可不察也。”为什么要研究战争，研究兵法？根本原因就在于战争是关系到军民的生死和国家安危存亡的大事，是不可以不认真研究的。在以后的论述中，孙武又进一步指出：“亡国不可以复存，死者不可以复生。故明君慎之，良将警之。”再次提出国君和将领要认真研究对待战争。正因为如此，各个国家、各个朝代的君主都花费巨大的心血来研究战争，研究兵法，任用深谙兵法对战争极有研究的人才来指导本国的军事行动。而且凡是对战争进行了认真研究并慎重对待的国家或朝代都使国家繁荣富强；凡是对战争不重视、不研究或者重视研究得不够的国家，结果都是家破国亡，在别人的胜利的欢呼声中结束了自己的历史。

斗转星移。转眼间以战争为重心的社会发展到了以经济为重心的社会。在当今世界，每一个国家的前途如何，已不再主要取决于军事，而是取决于经济；各国间的利害冲突和矛盾不再主要表现为军事战争，而是表现在经济竞争上；硝烟弥漫的战争已被无声无息的经济竞争所取代。当今的世界已不再是军事家的天下，而是企业家的天下，战争在古代社会的地位在当今社会已被经济竞争所取代。不仅如此，战争在古代社会毕竟只是国与国、民族与民族之间的事情，而现在商战则要普遍得多，国与国之间，地区与地区之间，公司与公司之间无处不存在商战的踪影。因此，商战在当今的商品经济世界比之军事战争在古代社会其重要性和普遍性有过之而无不及。

那么，既然如此，我们是否可以套用一下孙子的“兵者，国之大事，死生之地，存亡之道，不可不察也”，而说“商战者，国之大事，死生之地，存亡之道，不可不察也”呢？综观世界的经济竞争史，我们认为，上述之言是完全可以成立的。

以国家为例，日本在第二次世界大战之后，经济几乎崩溃，不仅在军事上、政治上受制于美国，经济上也依靠美国。但在40年后的今天，日本已取代美国成为世界上最大的债权国和资本输出国，出口顺差占世界第一。原因何在呢？其中很重要的一个原因就在于日本能仔细、深入地研究商战的规律，有一套指导商战的方针、方法。例如，日本通过研究世界各国的兴衰盛败史，得出人才是国家富强的根本。在古代，军事家是决定战争胜负的关键；在当代，企业家、科技人员是决定商战胜负的关键。于是，日本非常重视教育，视教育为立国之本。日本儿童最初所受的9年教育是免费的，所有孩子都必须受6年的小学教育和3年的初中教育。在小学和初中上学的儿童占适龄儿童总数的99.9%，这个百分比在世界上是最高的。之后，日本又进一步认识到，在决定商战胜负的因素中科技是最重要的。于是，它又提出“科学技术立

国”的战略，以投资教育为基础，以发展科技为主导，终于使得日本成为世界的经济强国。再比如，日本研究古今战争史，得出“知己知彼，得信息者胜”，他们非常重视对世界各地的情报的收集和分析。日本通产省和对外贸易关系组织（JETRO）以及工商界各公司，举国以赴，在各国设办事处，派研究小组、驻外人员，收集世界各地的工商、科技情报。欧洲人常用无可奈何的口吻议论日本：“可怕的通产省，可怕的日本人。”正是由于日本商人在政府和自己的努力下能熟悉国外市场的动态，能洞悉对手的优缺点，能根据自己的实际情况，以己之长攻彼之短，他们才能在激烈的商战中稳操胜券。再比如，日本和美国的竞争，日本除在“深根固本”上大下功夫外，日本人还深谙“上下同欲者胜”的商战道理。他们以通产省为龙头，各工商界人士为辅助，竭举国智力从事商战。一方面日本通产省在通过各种渠道广泛收集情况，听取各界人士的意见，研究制定指导性的战略或计划方案，协调各行、各业、各个公司的生产和营销，并对各企业生产哪些产品，到哪些国家和地区开拓市场，采取哪些策略作出具体建议；另一方面，日本工商界的决策也大多向通产省咨询，很少自行其事。这样，虽然日本各企业之间也存在着激烈的竞争，但当这种竞争不利于对外竞争、不利于本国的国家利益时，他们就联合对外，停止竞争。日本人的协作精神，使他们的对外商战从一个胜利走向另一个胜利。

以公司间的商战为例，大凡胜者都是对商战的规律有较深入研究的公司，大凡败者都是那些不重视商战或重视研究不够的公司。日本一位教授说：“诸葛亮的机智多谋，给日本企业家提供了有益的启迪，松下电器公司的显赫成功，正是松下幸之助善于运用诸葛亮的战略眼光的结果。”日本这位教授的话从一个侧面反映出了正是松下幸之助对商战深有研究才使松下电器公司长盛不衰。商场中的竞争千变万化，其激烈残酷程度不亚于军事战争，大

企业为了争夺市场，若不细致深入地研究商战兵法，若不具备应付各种商战的战略战术的思想，那简直是不可能的。因此，日本企业界人士曾明确指出：“无论在国际或国内，日本企业要增强竞争能力，就得学习《三国演义》中应付错综复杂局势的能力。”当前，在日本、美国等已经掀起了一股研究《三国演义》、《孙子兵法》等军事论著的热潮。为什么？关键就是商战基本类似军事战争，研究军事论著可以帮助人们对商战规律的了解和总结，可以指导人们在商战中的行动。

在第二次世界性的评酒会上，各国评酒专家对装潢简陋、其貌不扬的中国茅台酒不屑一顾。“砰——”一声响，一瓶茅台酒打碎在地，顿时酒香四溢，举座皆惊，同声称道：“好酒！”从此茅台酒名声大振，一举跻身于世界名酒之前列。我国酒商急中生智，巧用“打草惊蛇”这法，故意把一瓶茅台酒摔破溢香，使在场者倾倒。非常情况下的非常之举，正应了商战中的出奇制胜的谋略。我国参展的销售人员由于熟悉商战的谋略，在非常不利的情况下赢得了胜利。由此可见明察商战规律的重要性。

在战火纷飞的战争年代，“兵者，国之大事，死生之地，存亡之道，不可不察也”这句名言起了举足轻重的作用；同样，“商战者，国之大事，死生之地，存亡之道，不可不察也”这句话在当今商品经济时代也将发挥极为重要的指导作用。愿天下的企业家都能明察此理，认真研究商战的规律，为我国的经济腾飞献出一份力量。

故无天兵者自为备，圣人之事也

——《孙子兵法·势备》

《孙子兵法·势备》中说：“故无天兵者自为备，圣人之事也。”天兵是指自然界赋予动物的武器，如齿、角、爪等。无天兵者则是指人。这句话的含义是：作为没有自然赋予武器的人，只能自己为自己打算，自力更生，在优胜劣汰中图谋生存。孙子认为，为将者不能存任何侥幸心理，必须立足于自备，以阵、势、变、权，争取军事上的主动。

这一军事思想闪现了古代朴素唯物主义思想的火花，即要想在战争中取得胜利就必须依靠自己而不能幻想奇迹出现，幻想有天兵或贵人相助，否则其结果只能使自己一败涂地。正是如此才产生了“靠人不如靠自己”的至理名言。

中国历史上，历代国威以唐为最。魏徵为唐太宗制定了“中国既安，四夷自服”的外交政策。在这个“恃己而不恃人”的战略思想指导下，唐王朝在政治上致力于改善内政，发展经济，强大自身，战胜了北方强敌突厥，树立了国威，排除了主要外患，对邻邦采取绥之以德的怀柔政策，最终使得唐王朝文治武功盛况空前，国内安定，国力富强。

历史上吴越争王，最后以“八千秦兵终吞吴”而告终。究其原因也莫不是越王勾践卧薪尝胆，发奋图强，恃己而胜。

靠人不如靠自己，自立更生，发奋图强，在中国近代史上更演示得淋漓尽致。中华民族革命先驱孙中山先生，胸怀大志，其坎坷的经历造就了其渊博的知识和过人的才能，造就了其匡国救

民的才识。孙中山先生于军阀混战、国民思想混乱之际，提出了三民主义，无疑为中国革命找到了一条较为理想的政治道路。但由于各种原因孙中山先生始终没有创立一支属于自己的军队，不能靠自己的力量推行自己的政治主张，而是靠其思想去感召军阀，以一派军阀去打倒另一派军阀，虽然取得了一些效果，但每当利益格局稍有变动，军阀的利益与孙氏的目标不一致时，则反目为仇。陈炯明炮轰总统府，几欲使孙中山陷入绝境；各路军阀一次次倒反，使孙中山宏伟的战略思想一次次化为泡影，最终只能“有心杀贼，无力回天”，使得一代先驱抱憾终生。

独立自主，自力更生，不仅在政治、军事上显示出某种超乎寻常的力量，在现实生活中又何尝不如此呢？谁幻想天上能掉下馅饼来，而不是靠自己努力耕耘，只能是守株待兔坐以待毙。

企业经营的方式是无穷无尽的，作为一种经营思想，极为重要的是自力经营和自主经营。所谓自力经营和自主经营，就是在资金、技术开发各方面都要依靠自己的力量去从事经营。

在企业经营中不能一概否定和抵制对外力的有效利用，但从根本上来讲，必须自主经营。利用外力虽然能更好地提高效率，但作为人类来说，长此以往就会无意识地产生一种安逸感，因而不能完成自己力所能及的工作。就企业的本质而言，依据外力愈多，也就愈容易为外部形势变化所左右。在原则上，以自力经营和自主经营是颇为重要的。只有以此为指导思想，企业经营才会充满活力。

石家庄市造纸厂是一个中型国营企业，拥有千余名职工，设备先进，但是在1984年以前因经营管理不善，连续3年亏损。在改革春风的吹拂下，名不见经传的销售科长马胜利以高出上级下达的17万元利润指标许多倍的承包指标承包了造纸厂。在此以后，马胜利立足于自立更生，挖潜改造，在自力经营、自主经营的原则指导下，统筹安排企业生产。例如，落实科技政策，调动