

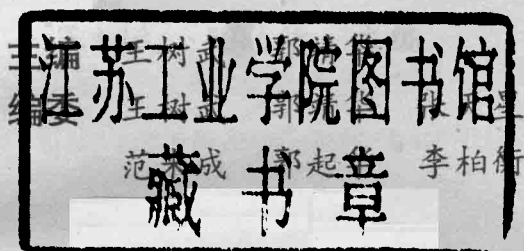
银行谋略

王树武 郭靖华 主编



中国科学技术出版社

银行谋略



责任编辑：李文兰

封面设计：周秀璋

正文设计：王树武 郭靖华

(京) 新登字 175

图书在版编目 (CIP) 数据

银行谋略/王树武等主编, —北京: 中国科学技术出版社,
1993. 11

ISBN 7—5046—1255—3

I. 银…

II. 王…

III. ①孙子兵法—应用—银行—经济管理②银行—经济管理—
应用—孙子兵法

IV. F830

中国科学技术出版社出版

北京海淀区白石桥路 32 号 邮政编码: 100081

新华书店北京发行所发行 各地新华书店经售

河南省农业银行印刷厂印刷

开本: 787×1092 毫米 1/32 印张: 8 插页: 2 字数: 150 千字

1993 年 11 月第 1 版 1993 年 11 月第 1 次印刷

印数: 1—5000 册 定价: 5.50 元

ISBN 7—5046—1255—3/Z · 116

内容提要

谋略，是做任何工作的人们都十分向往的工作方法。本书将《孙子兵法》等我国古代军事著作及睿语名言用于现代银行的管理、经营等工作，并以生动的实例予以论述。文章短小精悍、语言精练流畅，是我国市场经济条件下银行工作者的良师益友。本书对其他企业管理、经营者也提供了宝贵的经验。

责任编辑

封面设计

文字编辑

前 言

我国的经济体制已加速由计划经济转入社会主义市场经济的轨道。作为国家经济杠杆的银行如何适应社会主义市场经济的需要,转轨变制步入市场经济的轨道,这是理论和实践都很强的问题。《银行谋略》在这方面为我们提供了有益的参考。

《银行谋略》所论述的三大部分:管理篇、经营篇,人才篇分别从一个侧面阐述了银行经营的核心问题——社会效益和经济效益。切中核心,发人深思,读后掩卷,叹观止矣。

这部书还具有以下特点:

主题鲜明。本书论述了专业银行在向商业性银行转变的过程中,政策性经营和商业

性经营的理论与实践问题。论点是相当精辟的。如《吴越同舟》中指出的各专业银行间的不正当竞争问题，针砭时弊，入木三分。这就是难能可贵之处。

形式新颖。《孙子兵法》内容丰富，是博、大、精、深的学问。国内外企业界早已共饮一江水，汲取了其中的经营思想，而把《孙子兵法》应用于银行的管理与经营，这在全国金融系统尚属首例，这本身就是一项发明、创造。这就决定了这部书具有令读者耳目一新的特点。

我国的专业银行向商业银行转变，是一项亘古未有的伟大事业，无先例可循，无榜样可鉴，在前进中无疑需要理论上的探索和指导。《孙子兵法》云：“成功出于众者，先知也。”银行经营需要有大批先知先觉的人和精僻的经营管理理论。我相信《银行谋略》此时出版，必将起到抛砖引玉的作用。

《银行谋略》事例多取自银行业务活动

中,其所阐明的策略思想、运筹方法、决策要领,操作技巧等,对众多领域的企业家和企业管理者都颇有启迪和参考价值。愿它能成为“企业谋略”的铺路石。

目 录

——管理篇——

逆言不遗 寸长必录	(1)
孔雀东南飞	(5)
善将者,必因机而立胜	(8)
上下同欲者胜	(11)
视生处高	(14)
兵因敌而致胜	(17)
础润张伞	(21)
军无百疾 是谓必胜	(25)
吴越同舟	(27)
纵横捭阖	(30)
树上开花	(34)
见微知著	(37)
静不露机	(43)

运兵计谋，为不可测·····	(45)
兵不顿而利可全·····	(47)
合军聚众，务在激勉·····	(50)

——经营篇——

奇正之变，不可胜穷也·····	(53)
他山之石，可以攻玉·····	(57)
勿“恃吾有以待也”·····	(60)
为有源头活水来·····	(62)
因粮于敌·····	(74)
授人一渔·····	(76)
谋当底于善·····	(81)
借船出海·····	(91)
杂于利害·····	(93)
借风行船·····	(95)
避虚就实·····	(98)
以夷伐夷·····	(101)
兵贵胜，不贵久·····	(103)

将欲取之，必姑予之	(106)
君命有所不受	(108)
虚实结合	(112)
以迂为直	(114)
以退为进	(116)
攻心为上	(119)
上兵伐谋	(123)
巧用信息	(127)
长袖善舞	(130)
微笑服务	(132)
知己知彼者，百战不殆	(136)
借斧开山	(140)
善者因之	(143)
争地无攻	(146)
知天知地，胜乃不穷	(148)
践墨随敌	(152)
切莫“不因人热”	(155)
陷之死地然后生	(158)
令民与上同意	(161)

求善贾而沽..... (165)

——人才篇——

将孰有能..... (169)

用兵之法,教戒为先..... (171)

莫谓“东家丘”..... (175)

士卒熟练..... (178)

* * *

附:《孙子兵法》今译..... (185)

迩言不遗 寸长必录

“迩言不遗，寸长必录”，语出《兵镜吴子十三篇·将职条略》：“然集众谋，必先虚己，略去势分，居降咨询，迩言不遗，寸长必录。”集中群众的智慧，再远的言论也不放弃，意见稍微有点正确，一定要采纳。

农业银行是担负着支持农业发展的国家专业银行，系统庞大、网点众多、经营复杂。为广大农民奔小康，担负着历史的重任。在经营中，更需要足智多谋，增加智能投入，多方位支持农村经济发展。1991年，河南省农行打破传统的就信贷论信贷的习惯做法，立足于“经济发展我发展，企业兴银行活”这一指导思想，制订了《关在全省农金系统开展“千计百策活动”的决定》号召全省农村金融工作者围绕“如何全面发挥农行、信用社服务城乡经济的作用”，这一主题思想，广泛献计献策。从干部到职工，大家齐踊跃，人人动脑筋。不少所、

社开展“人献一条”计活动，短短几个月，全省农行系统就提出各类有价值的计策 10540 条，其中被各级党政、企业和有关部门采纳率达 66.8%。在被企业采纳的 3891 条中，有一半以上已见效益。

“千计百策”活动因地制宜，围绕以下几方面开展：

(1) 围绕农业综合开发。农业综合开发是粮、棉、油、糖；山、水、田、林、路的综合开发治理，实现国民经济持续、稳定、协调发展，满足人民生活日益增长的需要。农业综合开发是农业银行“千计百策活动”的出发点和归宿。

(2) 围绕农业社会化服务。农业生产是一项系统工程，需要各方面的配合与支持，如农村各级供销社、公司、科技开发企业(公司)对农业的支持与服务，特别是“公司十农户”的服务体系。农业银行千方百计支持农业社会化服务体系，就是直接或间接地支持农业综合开发。

(3) 围绕乡镇企业。乡镇企业，在其经营过程中，不但需要资金，更需要对企业的智力

投入,帮助企业自始至终,用谋略统帅经营。

河南省农行针对近年来相当一部分工商企业经营亏损严重,大量信贷资金死滞沉淀这一状况,主动把帮助企业搞活经营、改善管理和扭亏增盈作为献计献策的重点。全行先后派出信贷人员 3000 余人次,对农行所扶持的乡镇企业和工商企业尤其是亏损企业进行重点分析,查找病症,珍断病因,对症下药,先后救活了关停乡镇企业 512 家。使这些乡镇企业又机声隆隆,产销两旺,焕发青春。

(4)围绕城、镇郊区菜篮子工程。

(5)围绕农行、信用社业务工作。

河南省农行系统为了加强对“千计百策”活动的领导,还建立了有效的工作机制,注重“千计百策活动”的效果。主要采取以下做法:

(1)各地、市、县行把“千计百策活动”当作当年的主要任务,建立领导小组,各级领导亲自抓此项工作。

(2)制订考核办法,奖优罚劣。

(3)发挥信息功能,让“千计百策”来自农村金融工作,再反馈为农村金融服务。

“千计百策”活动是一项经常性工作，坚持下去，必有好处。银行每天都在进行经营活动，每天都需要用谋略指导我们的经营活动。我们要以清醒的头脑，研究银行谋略，启迪经营智慧。

孔雀东南飞

“孔雀东南飞”，语出南北朝时期陈朝的徐陵所著《玉台新咏》：“孔雀东南飞，五里一徘徊”。这是一首描写古代婚姻爱情故事的脍炙人口的长诗。孔雀为什么东南飞？何不言西北呢？因为人们总是向往生机勃勃的绿色。我国季风气候区的东南部终年葱绿苍翠，满目生机。在古代也是人们希望之所在。

世界许多国家都把开发经济特区作为重要的经济开发战略。在世界交通运输中，以海运方式运输的运费最为低廉。直至目前，世界大宗货物的运输，仍主要靠海运方式进行。因此，世界上开发最早的地区都在一些气候条件和海运条件良好的沿海地区。如美国的东北部地区、加拿大的东南部地区、日本的东部地区、澳大利亚的东南部地区、巴西东南部地区等。然后由这些地区带动其它地区经济的

发展。

我国东部沿海有 18000 多 公里长的海岸线,156 个河口和众多的天然良港。开辟经济特区,发展沿海经济的经济地理条件得天独厚。实行改革开放政策以来,我国从国情出发,在沿海地区利用极其有利的经济地理位置,相继开辟经济特区,给以优惠待遇,鼓励外商投资兴办企业和其它经济事业。经济特区是资金、设备、技术、知识、管理等的引进窗口和产品的加工出口区。经济体制是市场经济,经济成分是以中外合资或外商独资经营企业为主的多种经济并存的综合体。经济特区的市场作用发挥得充分,经济活力强,发展态势好。

我国开辟经济特区的目的是让经济特区带动内地乃至全国经济的发展。经济特区的建设是我国经济发展的“高速公路”,产生了巨大的经济效益,因而吸引了内地资金、技术和人才。形成了“孔雀东南飞”的效应。特区经济的发展,在全国经济发展中起到了龙头的作用,带动了我国全方位的对外开放。