

商场必胜丛书

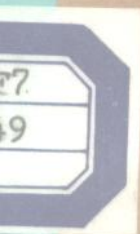
经营诡论

「台」张觉明 著

道论

经营诡道论

经营诡道论
经营诡道论



133034

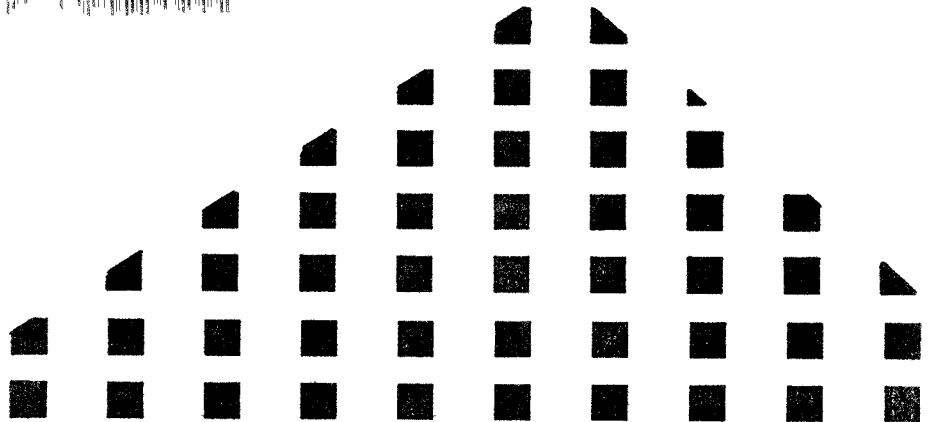
商场必胜丛书

F713.5

95-49

经营之道

〔台〕张觉明 著



(京)新登字083号

图书在版编目(CIP)数据

经营诡道论/张觉明著. -北京: 中国青年出版社,
1995.5

(商场必胜丛书)

ISBN 7-5006-1748-8

I. 经… II. 张… III. 孙子兵法-商业经营-市场营
销学 IV. F713.5

中国版本图书馆CIP数据核字(94)第11028号

中国青年出版社出版 发行

社址: 北京东四12条21号 邮政编码: 100708

北京市房山区印刷厂印刷 新华书店经销

850×1168 1/32 6.25 印张 2 插页 120 千字

1995年5月北京第1版 1995年5月北京第1次印刷

印数1—5,000册 定价7.20元

序

周 少 佐

觉明乡弟，精研企业经营与管理，常为大企业家们出“奇谋”，化危机为转机，被誉为“鬼才”。所提每一项研究案，理论实务兼顾，远超过《反败为胜》的自述者美国汽车巨人艾科卡(Lee Iacocca)。

我对他如此丰富的“智慧源”长时间表示怀疑，直到他提出撰写《经营诡道论》巨著构想时，始豁然明白，他是在潜心中国古代学术思想，移置运用于现代生活领域的探讨上下功夫，难怪他的思路开阔。

中国古代学术思想，二次世界大战以后的这40多年来，普受西方国家以及中国周边国家的重视，较早多半以儒家学说为对象，从中探索出了一条新途径，例如将孔学运用于政治方面称为“帝王学”；将儒家提倡的“伦理”观念，运用到经济方面，发展出“经济伦理”、“企业伦理”，大肆推广。继之，孙子的兵法，也在资源开发、企业经营、国际贸易竞争等方面，广为运用，成为另一种热门的学问。1990年在中国大陆举办的第二届《孙子兵法》国际研究大会，40余国专家学者，提出70多篇论文，正可证明此一发展的趋势。

1240 / 12

《孙子兵法》13篇，分为《计篇》、《作战篇》、《谋攻篇》、《形篇》、《势篇》、《虚实篇》、《军争篇》、《九变篇》、《行军篇》、《地形篇》、《九地篇》、《火攻篇》、《用间篇》等，《谋攻篇》提出“知己知彼，百战不殆”，主张全面分析并掌握敌我、众寡、强弱、虚实、攻守、进退等情势，以克敌致胜；又在《虚实篇》中说：“兵无常势，水无常形。能因敌变化而取胜者，谓之神。”强调战略、战术上之“奇正相生”和灵活运用。

觉明的《经营诡道论》这部书，就是本此13篇分册分章运用到企业的经营，较一般著述更具完整性，例如强人篇，即谈到明主、贤将、战略人才和一位企业强人成长的规律；神谋篇则论及诡道、造势、虚实、攻守。无一不是当代企业经营者，在企业竞争的战场上所必须用心研读的。

这是一个脑力激荡的时代，任何事业的成功系乎于高度智慧的运用，《孙子兵法》用之于企业的专书，便可以有助于我们智慧的成长，达成举一反三新策略的启迪，基于此一目的，这本书我们不能不读。

序

高 资 敏

《孙子兵法》又称《孙子》，是中国也是世界上最古老的军事巨著，更是研究人类竞争智慧的书。

孙子，名武，是中国春秋时代著名的思想家，他的著作影响后世两千多年，世人对他有种种的尊称：“兵家之神”、“战略之祖”、“东方兵学鼻祖”、“东方第一流的大文豪”、“中国天才的战略家”。对他所著的兵法，更是佩服得五体投地，赞叹为：“武经的冠冕”、“兵家的圣典”、“世界古代第一兵书”、“外交教科书”、“政治秘诀”、“人生哲学”、“千古不朽的世界名著”、“立身处世的教科书”、“不朽的战争艺术”。

尤其是近代，世界各国都很重视《孙子兵法》，不但军事院校采用为教科书，而且更广泛地在商场上运用，把《孙子兵法》的军事谋略、计策和原则，运用到商场竞争。这一方面，日本的企业家研究最深入，他们不但开班研习，更著书阐述如何用兵法经商，使得他们在商场上无往不利，称雄天下。

《孙子兵法》不仅是一本研究用兵打仗的书，更是探讨

经营管理的著作,在军事作战方面,诸如计划、组织、控制、指挥、协调、决策等概念和方法,无一不可以应用在商场竞争与经营管理上,且可相互融通运用自如。

在中国大陆曾召开《孙子兵法》国际学术研究会,现在研究孙子的经营管理思想与管理方法,已渐成为一门专门学问。

作者潜心研究《孙子兵法》多年,综合各国研究孙子的成果,以及现代管理学,希望把孙子的管理思想与管理方法,运用在经营管理上,建构一套中国的管理哲学。

本书是作者取孙子的思想精华——诡道,以现代科学方法,条分缕析,并加上实务经验,为读者提供了深入浅出的宝贵资讯,且开辟了广阔的思想空间,研析出中国式经营管理的原理原则,道人所未道,是企业家不可或缺的参谋,也是经营者的好智囊。

有心用《孙子兵法》于企业管理的创业者,或在事业希望有更大成就的经营者,或有志于研究中国企业管理学的探索者,我乐意向你们推荐这本《经营诡道论》。

自 序

《孙子兵法》这部兵家圣典，相信大家都不会感到陌生。它不但在中国兵学思想上占有崇高地位，也深受全世界兵学专家的推崇。时至今日，《孙子兵法》的运用，更超越战争方面，而被广泛运用在商场、待人处世等不同领域中。

尤其是日本人，他们已经把《孙子兵法》中“知彼知己，百战不殆”的指导思想，运用于外交、贸易和社会生活的各个领域，并获得了显著成效。

第二次世界大战以后，日本企业界兴起了一批专业经营者，有不少来自军中，他们深通兵法，以军队作战的部署，运用在商场上，无论是战略、战术，均以兵法为圭臬，难怪日本商人在全球各地连战皆捷，“不战而屈人之兵”，经过40多年的经营，已成为世界经济强国。

日本研究兵法的权威是大桥武夫，他融合兵法与经营学，开设“兵法经营塾”，将古今中外有名的战役，从兵法角度做有系统的解析，再阐释商场上的运用之道，尤其对中国的《孙子兵法》、《鬼谷子》、《三国志》等，都有很深入的研究，可说是当代提倡以兵法应用于企业经营的先声。在兵法当

中,以《孙子兵法》最受日本商人的喜爱,兴起研究《孙子兵法》的热潮,一时之间成为日本的显学。

曾经仔细研究中外战争史的人将不难发现,从历史上的战争指导原则中,可以学到许多成功经营的诀窍。造成企业成败的各种策略,与造成战争成败的战略,可以互相印证、互相启发,企业策略就是从军事战略中衍生出来的。而在经营管理的范畴中,不管是领兵打仗,或者是从事行政工作,《孙子兵法》都是一本颇具参考价值的治事宝典,更是现代企业经营者必备的案头书。

谁不要在竞争中取胜?有关企业管理的书籍汗牛充栋,而传递成功经验的书也琳琅满目,但要学到手则很难。著者把《孙子兵法》的精髓——诡道,提出来专门讨论,辅以实例,使理论实务兼筹并顾,在世界论述《孙子兵法》的著作中,可以说是创造性的。不敢说是企业经营的指路明灯,但只要读者多动脑筋,审时度势,随机应变,摆脱学院派的窠臼,独创自己的新路,那么这本《经营诡道论》就功德无量了。

前言 《孙子兵法》与经营之道

世界经济正在全球化。夺取市场和技术已经取代夺取领土和殖民地。我们现在正处于世界经济战争状态,这场战争错综复杂、混乱无序,可以说是乾坤颠倒,宇宙混沌。这场战争的目的,对于每个国家来说,就是为自己创造越来越多的国民所得和就业机会,对于每个企业来说,则是求得生存与发展。这是一场特殊的战争,既是你死我活的斗争,又是互利互存的斗争。

在这场特殊战争中,企业取代了国家,站在战争的第一线,每个企业经营者成了一支军队的将帅,决定着胜负的命运。在你看来,经营之道是不是一门延伸在经济领域的军事科学呢?

是的。过去是,现在是,将来永远也是一门在非军事领域的军事科学。自从有了竞争,商战就出现了。特别是80年代以来,世界政治、经济、社会、文化、资源和生态环境等方面动荡加剧,危机加深,新技术革命突飞猛进,商业竞争日益激烈,注定了今后经营之道的军事科学化。当前,企业生存的这个世界正以空前的广度和深度变化着,兼并与分解、

衰落与兴起、国际化与保护主义，同时并存；资金融通、制造、行销、环保以至消费者的意识，都受技术的影响而在不断改变之中。“兵形像水”、“水无常形”（《虚实篇》）经营之道也像用兵打仗一样，没有固定不变的模式，企业的经营策略是要根据世界经济、技术的发展和世界市场、供需的变化而决定的。在这个时候，研究以诡道著称的《孙子兵法》有着积极而重要的意义。

《孙子兵法》

《孙子兵法》又称《孙子》，是中国现存最早的古代军事名著，它不仅是一部举世闻名的古代兵书，而且蕴藏着许多管理科学、心理科学和资讯科学，是中国最早论述管理、心理和资讯等理论的杰出著作。特别应该提出的是《孙子兵法》的诡道，揭示了当前管理革命的深层原因。时至今日，《孙子兵法》不仅成为许多国家军事院校的必读书籍，而且也是培养高级决策和智囊人才、经营管理人才的主修课程。2400多年前的一部军事著作，能有这样的强大生命力，不是没有原因的。

《孙子兵法》是中国春秋时代（公元前722—前482年）末期军事家孙武所著。孙武是齐国人，约与孔子（公元前551—前479年）同时期。当时的中国正处于大动荡、大分化、大变革的时期，他从齐国出奔到南方的吴国，经吴王重臣伍子胥的推荐，以兵法13篇晋见吴王阖闾，得到了吴王信任，被任命为将。孙武辅助吴王发展政治、军事力量，向西

击破强大的楚国、晋国，攻入楚国的都城—郢（在今湖北江陵西北），北面威震齐国、晋国，东面臣服越人，使吴国威名显扬于诸侯，成为春秋时代末期的强国。孙武的军事实践，为中国写下了辉煌的军事史篇。

《孙子兵法》一书，以 8000 余字扼要地总结了春秋末期及其以前的战争经验，对于军事系统的各个方面、各个层次，都有全面而实际的分析和规律的判断。此书问世以后，对中国古代军事思想的发展，曾产生重大影响，在哲学史上也占有相当地位。早在战国时期（公元前 403—前 221 年）《孙子兵法》就广为流传。法家韩非在《韩非子·五蠹篇》中说：“境内皆言兵，孙（孙武）、吴（吴起）之书者家有之。”战国军事名著《吴子》、《孙臆兵法》、《尉繚子》等就引用并发挥了《孙子兵法》的军事思想。

1972 年，在山东临沂银雀山的一座西汉（公元前 206—公元 23 年）墓葬中，发现迄今最早的竹简《孙子兵法》的大量残简，说明西汉时《孙子兵法》的流传也很广。三国时的魏（公元 220—265 年）曹操称赞《孙子兵法》说：“吾观兵书多矣，孙武所著深矣！”（《曹操集·孙子序》）他并对《孙子兵法》作了注释。唐代（公元 618—907 年）皇帝李世民在与名将李靖问对兵法时，十分赞赏《孙子兵法》，他说：“观诸兵书，无出孙武。”（《李卫公问对》）

在中国民族文化史上，有许多伟大的军事家，有丰富的军事典籍，但《孙子兵法》不但为中国历代军事家所重视和推崇，而且早在唐代就传至日本、朝鲜，日本人推崇孙武为“百世兵家之师”、“东方兵学鼻祖”，将《孙子兵法》誉为“兵

学圣典”、“世界古代第一兵书”，并将《孙子兵法》视为朝廷的秘密文件，代代相传。

《孙子兵法》传入欧洲以后，即被许多国家翻译出版，至今已有英、法、德、俄文的译本。据传说，拿破仑在行军作战中经常批阅《孙子兵法》；德皇威廉二世在第一次世界大战中失败后，读到《孙子兵法》时曾经叹息：“可惜20多年前没有看到这本书。”第二次世界大战中，《孙子兵法》一连出版了3种英文译本。英国军事战略家李德·哈达在《孙子兵法》新译本序言中说：“在导致人类自相残杀、灭绝人性的核子武器研制成功以后，就更需要重新而且更加完整地翻译《孙子兵法》这本书了。”

《孙子兵法》虽然是一部军事著作，但在非军事领域中，其魅力不下于军事领域，它吸引了许多政治学家、经济学家、管理学家、心理学家和资讯学家的密切关注，他们经由精心研究从中吸取和借鉴了有益的内容，用于各自的研究领域。美国国会研究国防问题的专家约翰·柯林斯，在他所著的《大战略》一书中说：“孙子是古代第一个形成战略思想的伟大人物。”当代各国的许多管理学家和企业家都在研究《孙子兵法》，尤以日本、美国为多，他们卓有成效地把《孙子兵法》所揭示的军事规律用于经营管理。中国的管理学家在80年代初也开始研究《孙子兵法》，这一部中国古代的军事著作，在世界科技发达国家兜了一个大圈子以后，又回到孙武的故土来了。中国人植树开花，外国人结果收获，炎黄子孙应该醒了！

军事与管理

《孙子兵法》成为当代管理学家和企业家的热门研究对象，这是为什么呢？

我们知道，军事行动是人类最早的一种管理实践。人类自有狩猎活动以后，要把比人的力气大得多、比人跑得更快、比人更凶残的兽类捕猎充食，这就要组织人们去围捕，开始了人对兽类的“军事行动”。在部落社会里，部落之间的利害冲突，又引起了人对人的军事行动。不论人对兽类或人对人的早期的军事行动，都蕴藏着决策、组织、指挥、协调、控制和沟通等等管理功能的实践。一个古代的军事家，特别是孙武那样的杰出军事家，在用兵打仗时，就要研究政治和经济、组织和人才、心理和行为、资讯和沟通、气象和地理等一系列与军事指挥有关的学科哲理，从而使军事科学与这些学科的有关知识必然地相互渗透、密切结合起来。从马其顿国王亚历山大、古罗马统帅凯撒、俄罗斯的苏沃洛夫、法国的拿破仑到美国的艾森豪威尔将军、法国的戴高乐将军，他们既是军事家，又是政治家。从某种意义上说，军事家、政治家都是管理专家。现代企业家也是管理专家，管理专家并不都是工商管理学院培养出来的。

在商业竞争的环境中，没有不懂经营管理的企业家，更没有不懂经营管理的经营者，现代的管理学从来没有为企业家、经营者开拓成功之道，所以，从军事著作中探求经营之道，就成了他们的必由之路。《孙子兵法》是中国最早论述

战略理论、战术理论、管理理论、心理理论和资讯理论的杰出著作,《孙子兵法》研究热的出现,绝不是偶然的。

《孙子兵法》开宗明义地说:“兵者,国之大事。死生之地,存亡之道,不可不察也。”(《计篇》)孙武强调研究和谋划战争的重要性,这种注意战争的思想,是符合于当时以武力推翻奴隶主统治的历史要求的,它是孙武军事思想的重要组成部分。在《孙子兵法》全书 13 篇中,他论述战争全局的筹划与指导,依据敌我双方政治、军事、经济、人力、地理等多种因素,规定军事力量的准备和运用,体现了孙武的军事战略思想。当代世界已步入了新的竞争时代,在世界经济的每一角落,争斗、较量、对抗、挑战、威胁,无时无刻不在进行。对于每一个企业,要想在剧烈的竞争中立于不败之地,就要在关系企业命运的竞争战略——商业战略——问题上有清楚的认识,企业家和经营者对竞争——商战——应视为企业的大事,关系到企业存亡的大事。重视竞争,从而制定正确的策略,驾驭企业发展过程。现在的“战略研究热”,其源也在于此。研究《孙子兵法》与企业经营之道,就是从《孙子兵法》的军事战略思想,外延到经济领域的企业经营战略思想。

军事科学与管理科学无论在表现形式上,或是在内容上都有不同,但它们都必须处理内部与外部之间的各种矛盾,做出正确的判断和可行的决策,两者有类似的规律,打仗取胜之道与经营取胜之道是一致的。《孙子兵法》所揭示的战争规律和准则,完全适用于企业的经营管理。《孙子兵法》指出:“非利不动,非得不用,……”“合于利而动,不合于

利而止。”(《火攻篇》)就是把国家利益作为军事行动的最高准则;企业的竞争行动也是以利——企业盈利和社会效益——为最终目标。《孙子兵法》又指出:“智者之虑,必杂于利害。”(《九变篇》)这是孙武的又一个重要思想,他要求将帅必须做到全面地看问题,在有利的形势下要看到不利方面;反之,在不利的形势下,要看到有利方面,企业的决策者也要全面地看问题,要看到自身的优势和弱点,也要看到外部的机会和威胁。《孙子兵法》13篇,每一篇都强调将帅的地位和作用,并对这类人才的选择与任用,提出了严格的规范和要求。企业的经营者,就是企业的将帅,同样要有严格的规范和要求,两者的规范相类似。

《孙子兵法》对于人的心理活动规律的认识方法也有精辟的论述,书中反复强调“知”与“不知”,揭示了观察认识是行动的前提。人们在改造客观世界的过程中,认识是前提,意志是保证,行为是成果。《孙子兵法》既重视意志力的作用,又讲求灵活机动的行事方针,还指出思想认识对于意志行为的作用。“令之以文,齐之以武。”(《行军篇》)就是说只有先从教育入手,再以严格的法纪统一步调,士兵才能服从,形成必胜的意志。《孙子兵法》中丰富的心理学思想,不仅蕴含认识过程和意志行为中的一些心理学问题,而且也有情感表现和个性特点方面的心理描述,还明确指出如何妥善处理不同的心理活动。这与现代企业人事管理的基本规律是一致的。

如果说《孙子兵法》的作者是中國管理科学的鼻祖,那么,它也是资讯科学理论的首创者,《孙子兵法》可以视为世

界上最早将资讯和管理联系起来的论著。《孙子兵法》全书，几乎每篇都对资讯问题有所阐述，特别是它揭示了“知彼知己”、“知天知地”的重要性，阐述了资讯是预测的必要前提和决策依据。孙武在分析判断战争胜负的可能性时，十分注意战争对客观条件的依赖关系，提出了利用间谍获取敌方真实情况，直接观察、了解和分析判断敌方情况的搜集方法和分析方法，这些资讯理论和方法，同样适用于现代企业经营管理，有助于加强企业竞争力，有助于根据市场情况采取对策，开创新的事业。

总之，在现代管理科学以至管理革命理论、心理科学与行为科学、资讯科学中，都能看到孙武军事思想的光辉。军事科学与管理科学有共通之处，就战略来说，军事科学还高于管理科学；以谋略来说，军事科学又精于管理科学。研究《孙子兵法》的经营之道可以使你走上成功之路。

《经营诡道论》

本书不是要在《孙子兵法》中去找现代管理科学的雏形，也不是要用现代管理科学来说明《孙子兵法》的实用价值，而是研究《孙子兵法》中的谋略——诡道。我们可以提出这样的问题：熟读《孙子兵法》并且加以评注的三国时代的大军事家曹操，为什么在赤壁之战打了败仗，几乎在华容道上成了俘虏呢？你也许会以“胜败乃兵家常事”来回答。我认为《孙子兵法》已经回答了这个问题，孙武说：“见胜不过众人之所知，非善之善者也；战胜而天下曰善，非善之善者