

企业兵法

王建新
陈玉宝 主 编
于爱玲

中国经济出版社



2 018 7813 8

企业兵法八十一

王建新
陈玉宝
于爱玲

主编



中国经济出版社

(京)新登字079号

责任编辑 马晓玲

封面设计 存善

顾问	徐海滨	寻环中	李琳	赵希友
	汪海	胡振东		
主编	王建新	陈玉宝	于爱玲	
副主编	宋述孝	宋占军	宫振法	蒋言平
	迟元浩	王乐积		
编委	李洪斌	王华祝	宫学斌	盖恩功
	于振起	王存元	盖树鹤	王成山
	王吉洪	张美英	张心风	黄金珍
	张玉华	冷善初	岳连泽	王明清
	王阿玲			

企业兵法八十一

王建新 陈玉宝 于爱玲 主编

中国经济出版社出版发行

(北京市东直门北大街3号)

(邮政编码:100037)

各地新华书店经销

有色华勘曙光印刷厂印刷

787×1092毫米 1/32 14.375印张 304千字

1991年12月第1版 1991年12月第1次印刷

印数: 00,001—16000册

ISBN 7-5017-1450-6/F·924

定价: 5.90元

前 言

在我国古代灿烂的文化遗产中，兵法艺术大放异采。据史书记载，宋代，有兵书92家、107部、1074卷。经北宋神宗年间官定的《武经七书》在后世流传最广，而其中的《孙子》最为杰出。我国古代的兵法艺术不仅体现在专门的兵法著作中，而且在《三国演义》等文学作品中也有丰富的蕴涵。由于经济领域里的竞争与军事斗争在某种意义上的共通性，决定了古代军事思想和艺术对经营管理的启迪性。

“商场即战场”、“竞争即战争”，这是古今中外许多优秀企业家的共识。早在二千多年前的汉代，大史学家司马迁记叙了大经营者白圭的话：“吾治生产，犹伊尹、吕尚之用谋，孙吴之用兵，商鞅行法是也。是故其智不足与权变，勇不足以决断，仁不能以取予，强不能有所守，虽欲学吾术，终不告之矣。”在这里，白圭强调了经营管理与用兵打仗的相似与联系。

近几年来，国外特别是日本，掀起了一股研究、挖掘和运用中国古代军事谋略思想的热潮。日本许多大公司在训练行政管理人员时规定他们必须熟读三本中国古典名著，即《孙子》、《三国演义》和《西游记》。他们的理由是“读《孙子》是吸收理论上的观点，读《三国演义》可以得到实践上的事例，再加上《西游记》海阔天空式的幻想和创造性，在经营中才能如鱼得水，如虎添翼。在日本，不但搞军事和国防的人把《孙子》当作必读物，甚至在日本最狂热的棒球场上，运动员对《孙子》的警句也能脱口而出。日

本兵法权威和著名企业家大桥武夫极力倡导“兵法经营论”，据说他的企业采用了这种理论后，效率大大提高，业务飞跃发展。

我们认为，现代科学的经营管理理论和先进的经营管理方法应该重视，中国古代优秀的军事理论、思想、谋略和艺术应该继承，当代企业家们创造的大量行之有效的新鲜做法和成功经验应该借鉴，并且要尽量做到三者兼收并容，融会贯通，运用自如。摘其要、得其精、用其妙。

考虑到本书的主要读者对象是企业家及企业界人士，因此没有进行纯理论性探讨，而是尽量融理论性、实用性、知识性和趣味性于一体，并且以斑驳陆离的“杂家”面貌出现。

假若企业家们及各界人士在饭后茶余浏览此书时，能有所领悟，有所收益，即是我们的最大欣慰。

编 者

GD25-2/1P

目 录

一、综观全局 精于决策

1. 未出茅庐 先定三分…………… (1)
2. 孔明的失误与斯隆的希望…………… (7)
3. 从夜莺和蝉说起…………… (14)
4. 知天知地 胜乃不穷…………… (20)
5. 居安思危…………… (26)
6. 不可固守成见…………… (32)
7. 冒点风险也无妨…………… (37)

二、知己知彼 百战不殆

1. 人贵有自知之明…………… (44)
2. 正确评价企业…………… (50)
3. 企业是“船”要注意“大海”…………… (55)
4. 学一学周瑜和薛福基…………… (61)
5. 他凭什么成为“假发之父”…………… (66)
6. 日本人舍去一条腿…………… (72)
7. 如何获取竞争对手的情报…………… (78)
8. 警惕“程咬金”…………… (84)

三、兵无常势 善变者胜

1. 赵括和马谡的教训…………… (90)
2. “燕舞”占领市场的诀窍…………… (95)
3. 见风使舵…………… (100)
4. 司马懿应变擒孟达…………… (106)
5. “百万”走麦城“彩虹”尽风流…………… (112)

四、独辟蹊径 出奇制胜

1. 善出奇者 无穷如天地…………… (119)
2. 布娃娃风暴…………… (125)
3. 原始面包走俏法国现代社会…………… (130)
4. 凉水胜过黄金…………… (135)
5. 不务正业有何妨…………… (140)
6. “苏鹤牌”的独特吸引…………… (146)

五、虚实并举 避实就虚

1. “生命”不可玩儿戏…………… (152)
2. 减灶法与增灶法…………… (158)
3. 货卖一张皮…………… (163)
4. 衡阳砂轮厂的空档术…………… (168)
5. 真真假假的生意…………… (175)
6. 胡振东的避实击虚术…………… (181)

六、合纵连横 谋交取胜

1. 刘帅二喝“结盟”酒…………… (187)

2. 苏秦与张仪的主张·····	(193)
3. 必要的绕圈·····	(199)
4. 十八路诸侯为何没灭掉董卓·····	(204)
5. 远亲不如近邻·····	(208)
6. 借助于名人盛举·····	(214)
7. 原则性和阶段性·····	(219)

七、兵贵神速 捷足先登

1. 商战鬼速·····	(225)
2. 造物先造人·····	(230)
3. 索尼快速引进技术·····	(234)
4. 天津电机厂抢先研制新产品·····	(240)
5. “零市场”的抢占·····	(245)
6. 节奏快才能争主动·····	(251)
7. 算在人先·····	(256)

八、狡兔三窟 备而无患

1. 吉勒特公司的多角经营·····	(262)
2. 产品组合术·····	(266)
3. “虎牌鬃”多路进击美国市场·····	(271)
4. 由国货公司的经营管理说起·····	(277)
5. 冯媛 伊丽莎白一世 马歇尔·····	(283)

九、出其不意 攻其无备

1. 突然降价·····	(288)
2. 价昂未必无销路·····	(294)

3. 它们何以无可奈何…………… (298)
4. “力卡”的失败与“苹果”的崛起…………… (304)
5. 商战中的奇袭术…………… (309)

十、扬长避短 善捉战机

1. 战机的重要…………… (315)
2. 充分利用国家政策…………… (320)
3. 强取不如巧借…………… (325)
4. 小企业不可气馁…………… (330)
5. 正确评价产品使它获得成功…………… (336)

十一、欲取先与 后发制人

1. 正确对待失与得…………… (344)
2. “道享”及其它…………… (349)
3. “劳埃德”的投入产出观…………… (354)
4. 成本的降低与提高…………… (360)
5. 拉链大王的“善的循环”…………… (365)

十二、得道多助 信布四海

1. 以质量赢得顾客…………… (371)
2. 一诺千金…………… (376)
3. 同行何必成冤家…………… (380)
4. 以诚感人…………… (386)
5. “波音”的动员令和“奔驰”的网…………… (391)

十三、先声夺人 风势火威

1. 由讨曹檄文说到广告..... (396)
2. 虎标万金油的启示..... (401)
3. 兵先有声而后实者..... (405)
4. 一鸣惊人..... (410)
5. 军事中“声”的复杂与商战中“声”的妙用 (415)

十四、巧用唇舌 惠到利归

1. 人人有舌 善用者胜..... (420)
2. 从法律顾问的基调说到谈判的原则..... (426)
3. 唱好三部曲..... (432)
4. 国内商务谈判..... (437)
5. 烧画引出的话题..... (443)

一、综观全局 精于决策

1. 未出茅庐 先定三分

汉末，在豪强割据和军阀混战中，刘备处处寄人篱下，先后投靠公孙瓒、陶谦、曹操、刘表等，悒悒不得志，又毫无突破这种困境的良策。正在这时，经别人介绍，刘备认识了隐居隆中的诸葛亮，一席隆中对，刘备茅塞顿开。

诸葛亮站在战略高度，构划出刘备创基立业的蓝图。曹操“已拥百万之众，挟天子以令诸侯，此诚不可与争锋。孙权据有江东，已历三世，国险而民附，贤能为之用，此可以为援而不可以图也。”在这里，诸葛亮根据天下大势确定了联吴抗曹的根本战略方针。那么刘备的主攻方向应在那里呢？那就是荆州和益州。在诸葛亮看来，荆州北据汉、沔，利尽南海，东连吴会，西通巴蜀，是一个发展势力的好地方，而荆州牧刘表又是个懦弱无能的人，若占有了荆州，就有了进可攻，退可守的根据地。益州沃野千里，号为“天府”，地势险要，便于攻守，而益州牧刘璋愚昧懦弱，北面的汉中太守张鲁也是无能之辈，那里的智能之士都希望能有一位明君，将军（指刘备）不但名扬四海，而且是汉高祖的后代，正是众望所归的人物。若能跨有荆、益两州，就可与曹、孙形成鼎足三分之势。若能再进一步西和诸戎，南

抚夷越，一方面整顿内政，一方面与孙权修好，待天下有变，则可乘机出击，果真那样，则霸业可成，汉室可兴。

诸葛亮一席隆中对，站得高，看得远，对天下大势分析得入木三分，利己败人策略选择得十分正确，突破口抓得异常准确。纵观《三国演义》全书，可以看出隆中决策基本上是正确的。在决策执行的初期，由于执行得法，决策的初步目标得以实现，先是智取了荆、益，获得了根据地；随后采纳了法正等人的意见，巩固了政权，稳定了内部；然后通过联姻和共抗曹军等方式，交好孙权；接着收西凉马超兵马，威震四戎，七擒孟获，使夷越尽服；随后又火攻曹军，水淹七军，生擒于禁等。当然在决策执行后期，出现了一些问题，关云长违背决策的初衷，交恶东吴，继而麻痹大意，失荆州走麦城。以后形势急转直下，刘备盛怒之下，置隆中决策于不顾，亲率七十万大军征吴，被火烧连营七百里，刘备悔恨交加死于白帝城。刘备此败非隆中决策之失，而是执行有误之过。

决策是人类社会的一项重要活动，它涉及到人类生活的各个领域，政治抗衡、军事纷争、市场角逐等等。所谓运筹帷幄，决胜千里，说的就是决策的重要。在相同的主客观条件下，决策的正确与否，决定着行动的胜负、事业的兴衰。“孙臆赛马”足以说明这个问题。

战国时期，齐威王常常同大将田忌赛马，比赛的方式是双方出上马、中马、下马各一匹。每次都以黄金作赌，胜者得黄金数两，田忌常常输。一次又赛，孙臆给田忌出策说：用你的下等马对齐王的上等马，用你的上等马对齐王的中等马，用你的中等马对齐王的下等马。结果田忌两胜一

负，赢得齐王黄金千两。

关于决策问题，我国古代有着丰富的遗产和成功实例。我国古代许多经典著作，如《论语》、《孙子兵法》、《战国策》、《史记》、《资治通鉴》、《三国志》等，记载了大量我国古代的决策活动、决策思想和决策方法。古书上常有“多谋善断”、“上、中、下三策”、“三十六计，走为上计”等等，这些都反映了古代决策者的思想和择优过程。其中《孙子兵法》一书，堪称古代最高明的军事专著，现已译成各种版本，在世界广泛流传，尤其在日本，以《孙子兵法》指导商战十分流行。这本书距今二千五百多年，比美国历史早二千三百年，因此，可以断言，中国是研究决策理论最早的国家。

从古代简单的社会到现在复杂的社会，决策也由经验阶段跨入科学阶段。何谓科学决策？科学决策包含下面三方面的内容：一是严格实行科学的决策程序；二是依靠专家运用科学的决策技术；三是领导者用科学的思维方法决断。科学决策具有下列特征：

（1）目标性。决策总是为了达到一个既定的目标。在一定条件和基础上，确立和希望达到的结果和目的，这是决策的前提。有目标才有方向，有目标才能衡量决策的成功或者失败。所以目标选择是决策最首要的环节。

（2）择优性。决策必须根据既定目标，运用科学手段，评价各种方案的可能执行结果，选择最优方案。决策总是在一定条件下，对若干方案进行选择。择优包括两个方面：一是目标选择，即寻找优化目标；二是方法选择，即寻找达到目标的最佳方法和途径。

(3) 可行性。决策是为了实施择优的方案，不准备实施的决策是毫无意义的。决策的可行性，首先取决于它所依据的数据和资料是否准确全面，因此，科学决策一定要建立在科学预测的基础上。其次，决策方案与实际情况必然存在一定的差距，为此，决策应富有弹性，要留有余地，使需要与可能相结合，以保证目标实现的最大可能性。

(4) 明确性。决策方案提出的目标、方向、计划、指标、命令、数量、标准及时间和地点等，都必须明确具体，不能模棱两可，含糊不清。

(5) 群众性。决策者不仅要善于集中决策集团的智慧，而且一定要反映企业中大多数职工的意见，顾及大多数职工的情绪。

科学决策虽然没有一个固定不变的公式，但是，作为对科学决策活动过程的规律性描述的科学程序则是任何决策都必须遵循的。

(1) 提出问题。企业中的事情是纷纭繁杂的，因此，企业家要经过大量的调查研究、分析、归纳，特别要抓住关键性的问题，通过创造性思维，突破传统的模式，敏捷而准确地把急待解决、关系重大的问题摸准抓住。

(2) 确定目标。目标方向 $\times$ 工作效率 = 效果

就目标与效率相比较而言，提高效率固然重要，但谋求好的效果的决定性因素是要确定正确的目标方向，即要做“对”的事。因此，确定决策目标要强调它的方向性，否则，目标就只能是模糊的目标。

(3) 拟定方案。这是为达到目标而寻找途径的过程。在一般情况下，达到或者实现一个既定目标，客观上可能存

在着多条途径，在诸多途径中，必然有好、中、差之分，拟定方案就是探索和研究解决问题和实现目标的各种可供选择的可行方案。

（4）方案择优。这是在拟定好方案后寻找最优方案的过程。它是按照决策目标提出的要求，对所拟定的方案进行系统分析和全面评价，对比各种方案实施的结果及其达到目标的程度，判断各种方案的差异点，看其经济效益是否符合最大或者“最小”的原则，以便差中选好，好中选优。

（5）实施反馈。经过方案择优制定的决策必须回到实践中去实施，并且，决策的优劣要以决策执行结果来验证。一个正确的决策，如果执行不力，也会带来很坏的后果。在实施决策的过程中，要想达到主观和客观的高度统一，必须在不断的信息反馈中主动寻找问题，补充、修正决策。只有这样，才能争取到最好的“结果”。

一个决策实施以后，如何评价其优劣好坏呢？归纳起来，主要应重视以下几点：

一是灵活性。决策及其实施过程要符合职工心愿，信息、能量畅通有效，人、财、物充分发挥作用，企业生机盎然。

二是全面性。要认真考虑、调整企业各个方面的要求和利益，包括企业发展的内部和外部环境，国家、企业和职工三者利益，等等。使决策严密完善，深得人心。

三是协调性。要总体权衡，左右照顾。从决策的内容到执行的步骤、方法和结果，都要妥善处理好各种关系，包括战略与战术、动态与静态、上层与下层、目前与长远，以及多目标与单目标等等关系。

四是道德性。决策是人们行为的规范，企业发展的指南。所以，决策必须兼顾国家、企业和个人三者利益，有利于社会主义两个文明建设。

五是科学性。必须以正确的理论为基础，以先进的世界观为指导，以科学的方法为手段，以严谨的态度为保证，走厂长经理、专家学者和职工“三结合”的路子。

决策按其不同的标准划分，可以分为若干类别。

(1) 按重要程度可划分为战略决策和战术决策。

第一，战略性决策。指关系到企业全局的、长远的、决定性的大政方针的决策。这种决策应由企业最高层领导作出。

第二，战术性决策。这是在企业日常经营活动中，为提高企业效率，或者为了解决某一个具体的或是次要的问题，而作出的决策。这种决策是大量的经常的。

(2) 按决策主体可划分为集体决策和个人决策。

第一，集体决策。是指由参加该项活动的全体职工或者职工代表参加的决策。它的最大优点是具有强烈的群众性，制定时可最大限度的集思广益，执行时又有广泛的群众基础。

第二，个人决策。它一般适用于方案优选过程中的“拍板定案”阶段或适用于某些特别情况和紧急时刻。企业家在进行个人决策时，一方面要小心翼翼，如临深渊，如履薄冰；一方面要大胆果断，切不可推推托托，迟迟疑疑。

(3) 按决策内容可划分为经营方向决策、经营方针决策、经营方式决策、经营技术决策和经营目标决策。

第一，经营方向决策。企业根据自身的条件，按照市场

的需要和可能,抉择目标市场。企业经营方向选得准不准,事关企业的社会主义经营方向正确与否,企业的优势和经营特长能否充分发挥”,企业的服务质量与经济效益能否提高。

第二,经营方针决策。在我国,企业的经营方针有些是国家规定的,这不在企业决策之列,属于企业不可控因素。但有些经营方针企业是可以自己抉择的。企业应在自己的职权范围内,选择正确的经营方针,发挥自己的优势,提高竞争力。

第三,经营方式决策。要根据企业的自身条件和所面临的外部环境,选择最有效的经营方式。如单一经营和多角经营,综合经营和专业经营等。

第四,经营技术决策。这是指对物质技术设备更新、改造、实现现代化所应采取的方针、步骤和方法的选择。

第五,经营目标决策。即决定在一定时期内预期达到的目标。如销售、利润等增长目标,经营能力发展目标,服务质量提高目标,市场占有目标,产品种类结构调整目标,等等。

2. 孔明的失误与斯隆的希望

《三国演义》中的诸葛亮,是一个智慧的典型。他隆中决策,高瞻远瞩;博望坡初用火攻,一举惊人;赤壁鏖兵,显示出雄才大略;七擒孟获,表现出儒将风度;六出祁山,更是奇策迭出。但是如此精明强干,老谋深算的诸葛亮,竟也有失街亭的失误。

当魏国大将司马懿引二十万大军杀来之际,诸葛亮料定