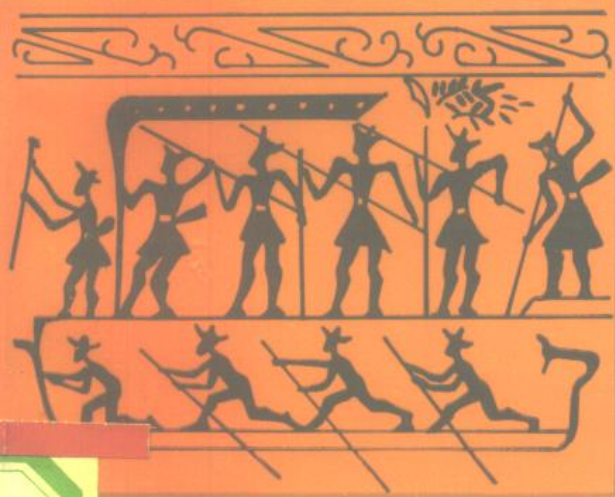


BINGFAY U
SHANGZHAN



兵法与商战

张文金主编

山东人民出版社

1



兵法与商战

张文金 主编



山东人民出版社

一九九一年·济南

主 编:张文金

副主编:魏 刚 张善亭 马春文

魏元忠 杭云义 王德宝

编 委:侯兴刚 张敦信 王士武

马秀强 刘宪会 李炳江

田秀明 夏伟亭 穆俊民

张全星 牟灵法 夏继安

张成平 王吉堂 杨振华

鲁新登字 01 号

兵法与商战

张文金 主编

山东人民出版社出版发行

(济南经九路胜利大街)

山东新华印刷厂临沂厂印刷

787×1092 毫米 32 开本 8.125 印张 162 千字

1992 年 4 月第 1 版 1992 年 4 月第 1 次印刷

印数 1—20,000

ISBN 7—209—01095—5

F·344 定价:3.00 元

前 言

《孙子兵法》一书，不仅是中国，而且也是全世界现存的最早的兵书，在军事上占有十分重要的地位，一直为世人所推崇。美、苏、日、英、法、德等国，都出版过大量译、著，从《孙子兵法》中吸取营养，指导现实。美国《空地一体战——纵深进攻》作战原则，据说就是根据《孙子兵法》的“奇正之变”和“避实击虚”的原理而制定的。尼克松、布热津斯基等西方政要曾在他们的著作里多次引用《孙子兵法》。美国西点军校等一些世界著名的军事院校，甚至将《孙子兵法》列为必读书。

《孙子兵法》作为我国古代最伟大的军事著作之一，被称为“兵学圣典”，其在军事上的价值，是不言而喻的。在当代，它的影响早已不局限于军事范畴。在政治、经济、外交等领域，也越来越显示出重要的参考价值。日本、南朝鲜和东南亚一些国家，早已把《孙子兵法》中蕴含的军事哲理，运用于人类社会生存竞争和经济领域的竞争活动，取得了相当的成就。

把《孙子兵法》思想应用到企业经营管理中去，始于日本的企业家和管理学者。据报道：“在日本，不但搞军事和国防的人把《孙子》看作必读物，甚至在日本最狂热的棒球场上，运动员对《孙子》中的警句也能脱口而出。”一名叫大桥武夫的企业家还著了一本《用兵法经营》的书，宣扬如何用兵法经商。据说，他的公司采用了这种理论后，效率大大提高，业务飞跃发

展。大桥武夫说：“这种经营方式比美国企业经营更合理，更有效。”据日本专家村山孚先生介绍，日本中小企业的经理们特别重视中国古典思想的研究，包括对《孙子》的研究。他说，日本企业家为了使企业生存与发展，使用了两根支柱，或者叫做两个轮子。在生产经营景气时期，使用美国现代管理这根支柱，这个轮子；在企业生产经营不景气情况下，就要依靠中国的古代思想，特别是《孙子》思想这根支柱，这个轮子。日本麦肯齐公司董事长大前研一把《孙子兵法》称为“最高的经营教科书。”他说：“没有哪本书能像《孙子兵法》一样为我们提供如此丰富的经营管理思想”。《孙子兵法》“有着取之不尽的战略思想，每次读它，我都会涌出无限的想象力。”《孙子兵法》中关于运筹谋略、对抗策略的论述十分精辟，不论企业处于景气或不景气状态，《孙子兵法》中的科学思想都是可以运用的。日本有一本书叫《怎样当企业领导》，它的作者占部都美把《孙子兵法》关于“将者，智、信、仁、勇、严也”的话，在书中作了介绍，并认为作为一个企业领导者必须具备孙武讲的五个方面的道德修养，认为《孙子兵法》所说的将帅五德标准，“在两千多年后的今天仍然是适用的。”美国学者乔治和胡伦，也分别著书立说，极力推崇《孙子兵法》中内含的管理思想。

在日本企业界，不仅以《孙子兵法》为必读书，而且还将在我国的《三国演义》列为从业人员的必读教材。据称，“三国”热，对日本企业的繁荣发展，起了良好的促进作用。元、明之际的一本通俗小说，能在20世纪七八十年代，在异域他邦发挥如此巨大的能量，是很能令人深思的。究其原因，主要是《三国演义》不仅表现了我国民族的、历史的、民俗的风貌，表现了群众的心理感情，而且表现了三国时代威武雄壮的军事斗争、政治

斗争,实质是总结了我国从三国至元、明时代的治国平天下之道。其中的叱咤风云、纵横捭阖的战争描写,使得《三国演义》在某一方面又成为一部兵书。如《三国演义》中几次带有决定性的战役:赤壁之战、官渡之战、彝陵之战,都表现了敌对双方智慧、谋略的高下,战略战术行军布阵的优势。就因为视《三国演义》为兵书,所以农民起义领袖张献忠以三国评话演员为军事顾问,清兵入关之前,即译《三国演义》为满文,作为将领的军事教材。当今国际商场竞争激烈,企业间的优胜劣汰的规律表现得十分尖锐,商战如兵战,《三国演义》中的那些著名战役,至今仍为军事学中战争的范例,那些战争中所表现的谋略、战术,同样可以移用于商战,至少有可资借鉴者。日本企业界以《孙子兵法》和《三国演义》为教材,将战争之道移植于经营之道,是有其灼见的。

《三国演义》虽然在我国民间传播极广,但历来有少不看《水浒》,老不看《三国演义》之说,其所以老不看《三国演义》,因为老年人阅历多,人生经验较丰富,不合忍让之道,不合于温良恭俭让,容易使人学为奸诈。曹操就是奸雄,而战争的一个规律是兵不厌诈。曹操能击败群雄,统一北方,确也是“一世之雄也哉”,“奸”如果指的是计谋,以之用于战争,是无可厚非的。同时还应该看到,刘备本无立足之地,终于建立蜀国,他的人本主义思想,对于号召群众、团结群众,而鼎足三分天下是起了巨大作用的。以人为本,企业、商品,不也应该如此吗?

现代科学各个领域,逐渐交叉融会,兴起了系统论、信息论、控制论,还有交叉科学,边缘科学。但科学之间交叉融会所以成为可能,必然是学科之间,即研究的对象有质的共同性,不同质的事物无法比较,无法融会交叉,不可能互为推理。日

本企业界将《孙子兵法》、《三国演义》小说，与企业经营之道、管理之方交叉融会，并获得巨大的成功，充分说明商业竞争与军事对抗有其共通之处，有其质的共同性而可以互为推理，从而使我国的企业家们逐渐认识到，将兵法用于商战不仅成为可能，而且很有效。

还有《三十六计》，可以说它是采集兵家之“诡道”，专讲军事谋略的一本书。《三十六计》的每一计，基本上都是用众所周知的成语定名，易懂易记，各计所含内容，多属古代兵家诡谲之谋，其中多数解语，是选用《易经》的语辞为依据的。而《易经》本是殷周时代一部占卜吉凶祸福的筮(念“是”，就是占卦算命)书。它以矛盾对立的阴阳两性组成八卦，即乾、坤、震、巽、坎、离、艮、兑八种类型，分别象征天、地、雷、风、水、火、山、泽八种构成宇宙的基本物质；以八卦相互重迭组合，即为六十四个别卦，并推出三百八十四爻。占卜本来是一种迷信活动，但从《易经》中卦辞和爻辞对吉凶的推理解释看，却可以透过迷信的形式反映出朴素的唯物论和辩证法的因素。在军事哲学上，《易经》对于战争这一社会现象已有初步的认识。我国古代军事家，如孙武、孙臆、韩信、李靖等，都精通《易经》，并用于军事，以“易”演兵。《三十六计》用《易经》中的阴阳变理，推演成兵法的刚柔、奇正、攻防、彼己、虚实、主客、劳逸等对立关系的相互转化，使每一计都含有朴素的军事辩证法的色彩。

正因为《三十六计》所含内容，多属古代兵家诡谲之谋，是采集兵家之“诡道”，专讲军事谋略的一本书，我们在选择《孙子兵法》这部不朽军事巨著所包含的、可供企业经营管理者借鉴的管理原则和管理思想，如谋攻、妙算、励士、诡道、用奇、应变、用间等内容的精华的同时，也选择了《三十六计》的谋略思

想,并结合《三国演义》和古代其他著名战例,以及运用上述谋略思想指导经营管理、商业竞争的成功事例进行了简略阐述,编写了《兵法与商战》一书。

薄一波同志在《孙子兵法》连环画丛书出版座谈会上指出:“《孙子兵法》是我们中国人对人类文明史的一大贡献,是一份极其珍贵的思想遗产。遗憾的是,我们对《孙子兵法》的研究、宣传,特别是运用,太不够了,有些方面还不如外国人。”他“希望通过《孙子兵法》连环画丛书的出版,促进孙子兵法的研究和运用。”在会上,薄一波同志着重谈了如何把《孙子兵法》运用到企业经营管理上来,为我们的经济建设服务的问题。《孙子兵法》内含十分丰富,我们择其精华如《三十六计》编成《兵法与商战》一书,仅是一种尝试,愿与广大企业经营管理者 and 热心这方面研究的朋友一起,在将我国古代兵法谋略思想运用于现代企业经营管理,创建具有中国特色的企业管理工作中,做出更大的努力。

这里需要说明的是,我们既不是军事谋略学的专门研究者,也不是经营管理学的专门研究者,仅是这两门学问的爱好者。由于学识不足,在编写过程中,参考和吸收了一些研究者研究成果或提供的资料。正是由于上述原因,本书难免不妥和错误,敬请有关专家、学者和各界朋友批评指正。

在此书的编写中,编委的同志对初稿进行了多次研究讨论,并提出了许多宝贵意见,给予很大帮助,在此表示衷心感谢。

主 编

一九九一年十一月

目 录

上兵伐谋.....	1
谋深计远.....	7
经五事 校七计	13
从长计议	17
凡事预则立	21
知彼知己	25
兵贵神速	32
迂直之计	37
先发制人	43
后发制人	46
奇正之变	53
以患为利	60
避实击虚	65
胜于易胜	70
胜于无形	75
因形用权	82
因粮于敌	86
因地处军	89
相敌之法	93

战胜不复	96
择人任势	101
上下同欲	106
兵不厌诈	109
利而诱之	112
夺气攻心	115
攻心为上	118
瞒天过海	122
围魏救赵	124
借刀杀人	126
以逸待劳	129
趁火打劫	132
声东击西	134
无中生有	137
暗渡陈仓	139
隔岸观火	143
笑里藏刀	146
李代桃僵	148
顺手牵羊	153
打草惊蛇	155
借尸还魂	158
调虎离山	161
欲擒姑纵	163
抛砖引玉	166
擒贼擒王	168
釜底抽薪	170

混水摸鱼·····	172
金蝉脱壳·····	174
关门捉贼·····	175
远交近攻·····	177
假道伐虢·····	179
偷梁换柱·····	181
指桑骂槐·····	183
假痴不癫·····	185
上屋抽梯·····	187
树上开花·····	190
反客为主·····	194
美人计·····	196
空城计·····	199
反间计·····	201
苦肉计·····	205
连环计·····	207
走为上·····	210
附录:《孙子兵法》十三篇及今译·····	212

上兵伐谋

孙子曰：“是故百战百胜，非善之善者也；不战而屈人之兵，善之善者也。故上兵伐谋，其次伐交，其次伐兵，其下攻城。攻城之法为不得已”。这段话的意思是：百战百胜，还不算高明中最高明的，不战而使敌人屈服，才是高明中最高明的。所以用兵的上策是以谋略胜敌，其次是通外交手段取胜，再次是使用武力战胜敌人，最下策是攻城，攻城的办法是不得已而为之。兵法研究者指出，孙子提出“上兵伐谋”的思想，具有划时代的意义。在中国古代军事思想的发展史上，从周初到春秋末期，兵法理论的沿革大致经历了三个阶段。起初，由于受周礼的制约，兵家奉行的是“仁义之兵”，提倡：“成列而鼓”的“正道”思想。并明确提出：两军对垒，不能进攻还未布置好阵势的敌人；不能乘敌人困难之际发起突然袭击；不要追赶逃跑的敌人等。在“正道”思想指导下，当然也就谈不上“谋攻”了。战争的实践嘲笑了这个无知的理论。后来，管仲对“仁义之兵”加以修正和发展，提出了“节制之兵”，强调“尊王攘夷”，严明军纪，以威严慑服敌国，也还没有认清战争的特性。春秋末期，“仁义之兵”的思想理论完成动摇了，孙子适时地提出以“诡道”取代“正道”，把“节制之兵”发展为“权诈之兵”。

“上兵伐谋”是孙子根据春秋时期诸侯混战耗费惊人的实际情况提出来的对策，它不仅反映了战争的一般指导规律，具

有很高的军事谋略水平，还体现了如何取得战争最佳经济效益的问题。一般地说，军事对抗取胜必须以军事实力为后盾，但在一定的条件下，谋略的精神力量可以改变物质力量的形态。指挥员足智多谋，并运用计谋得当，常可以变劣势为优势，不用武力而使敌人屈服，甚至推迟或避免一次战争的爆发。这样的事例在我国古代战争史上是很多的。

战国时，孙臆在魏国受人嫉妒，受刑致残。齐国从大梁偷地用车把他接去。将军田忌对孙臆十分尊重，以客礼优待。田忌常常和公子们赛马，孙臆在一旁观看，发现田忌的马和公子们的马力量相差不远，但田忌常常输给他，就对田忌说：“你尽管再同他们比赛，我自有办法能使你胜利”。田忌听信了孙臆的话，以千金作赌注同齐王及诸公子赛马。比赛时，齐王及诸公子首先派出上等马，孙臆让田忌用下等马，结果田忌很自然地输了第一场。接着，孙臆让田忌用上等马和齐王的中等马比赛，结果，田忌获胜。同样，田忌中等马和对手的下等马比赛，也获得了胜利。田忌两胜一败，赢了齐王的千金。于是，田忌向齐王推荐孙臆，齐王向孙臆询问兵法，孙臆对答如流，遂被齐王任为军师。后来，魏国攻打赵国，赵国危急，向齐国求援。齐王以田忌为主将，以孙臆为军师，发兵救赵。他们在筹划计谋时，田忌想率兵到赵国去，直接与魏军正面作战，孙臆建议说：“凡是要解开杂乱纷乱的绳索的，只能安静地用手去解，不能急躁地用力去抓，或用拳头去打；排解争斗的，只能用口解说，不能动手去参加。”他主张带兵占领魏国交通要道，向魏虚弱的腹地大梁猛插过去。田忌听了他的话，毫不费力地进入魏国。魏国见后方吃紧，便放弃了对邯郸的包围。这就是“围魏救赵”故事的由来。最后，齐军在桂陵一役，大败魏军。

未战先谋，多谋者胜，这是军事斗争实践证明了的普遍规律。孙子的“上兵伐谋”的思想已被现代的军事家们普遍接受。美国在对付苏联的军事战略中，率先制定了“孙子的核战略”，提出星球大战计划，把军事对抗直接延伸到科技领域和经济领域之中。第二次世界大战之后，枪声未绝，战争不断。但就总的发展趋势看，世界的主要争斗，已由枪炮的争斗转向激烈的经济争斗。在资本主义世界中，“商场即战场”，“竞争即战争”，企业与企业的竞争，是一场不宣而战的特殊的经济“战争”，与军事战争一样你死我活。在这场“战争”中，消费者选择市场，竞争双方在争夺市场，斗争错综复杂。在第二次世界大战前，市场产品不丰富，竞争者也不多，企业生产什么，消费者购买什么，企业主要靠扩大产量主宰市场。本世纪 50 年代以后情况发生了变化，科学技术发展日新月异推动了工业生产大发展，商品供应远远超过消费者的需求，生产与消费的矛盾日益尖锐，原来几家企业独往独来主宰市场的时代已经过去，争夺市场的竞争也更加尖锐。企业商家的竞争不光是商品数量之争，还有销售策略之争。资本家们为适应竞争，都纷纷寻找取胜之术。孙子的“上兵伐谋”的思想被他们运用于经营竞争之中，成为一些资本家在激烈竞争中生存发展之术。

随着我国对内搞活、对外开放政策的层层深入，曾经被人们视为“资本主义洪水猛兽”的竞争，不可避免地出现在我们每个企业和职工的面前。在竞争的过程中，“伐谋”的原则也开始逐步被企业的决策者自觉或不自觉地运用起来。

企业间的经营竞争，取胜的基本途径，如果静态地看主要是以力取胜和以谋取胜。力，就是企业的实力，如企业的技术基础良好，资金雄厚，这是企业竞争取胜的客观物质基础。谁

都知道，企业实力强在竞争中占有明显的优势，力大沾光嘛。但是应该明白，实力强的大企业也有一个由无到有、由小到大、由弱到强的发展过程，并非大企业的实力一开始就这么强。在实力强的大企业发展的过程，始终伴随着实力和智慧的较量。在用力与用智的比较中，智往往显得更为重要。用智的人可以使企业从无到有、从小到大、从弱到强，可以使企业的实力强了更强。从效益的角度讲，用智是一条省力、高效的道路。以力取胜仅仅是以一定的消耗取得等量的效益，而以智取胜，却可以用较小的投入换取较大的效益。松下幸之助的发迹史，就是一个典型的例证。松下幸之助从小就是一个爱动脑，勤于思考、善于思考的人。大名鼎鼎的松下幸之助，其实只念过4年小学。9岁那年，他只身从日本和歌山县的农村到大阪当学徒。15岁辞去在大阪煤炭暖炉工厂的学徒工作，到一家脚踏车店当小差，专门替客人跑腿，主要是买香烟。一次买一包不但花时间也花精力，他突然想到不如做个小生意，一次买几条回来，先把优待的几包留下，剩下的转买给客人，多出来的就是赚头。一天，他在街上第一次看到电车经过，他的直觉是电车是电器产品，电车普及之后，脚踏车就要“寿终正寝”了。因此，他决心到电气行业谋职。此后，松下幸之助又转到大阪电灯会社，当电气配线工的见习生。这段时间，他潜心学习电气方面的技术。干了一段时间之后，他觉得同样的工作长年累月地继续干下去就好象已经到了终点一样，令人乏味。于是，他开始琢磨革新技术。有一次，他在市场上闲逛，听到几个购买东西的家庭主妇议论：现在家用电器的电源插头都是单用的，很不方便，如果一件多用，能够同时插几种电器就好了。说者无意，听者有心。松下幸之助听到后灵机一动，产生了新

的想法，回去后马上进行研究，对当时正在被采用的灯泡接头进行革新，并建议老板采用，结果被老板训了一顿。为此，他决心自立经营。1917年，22岁的松下幸之助在大阪租了一间小房子，与妻子及几个好友开始制造双叉式灯泡接头。第二年正式成立了“松下电气器具制作所”。松下幸之助自立经营后，很快便生产出“三通”电源插头，结果大受欢迎，一下子赚了大钱。就这样，小小的心计，不大的改动，方寸的产品，很少的投资，却为松下电器王国的万丈高楼奠定了第一块基石。松下幸之助所走的路是很曲折的。日本发动战争后，松下幸之助被指为财阀，禁止他承办官方采购，这是松下幸之助一生中最黯淡的时期。在“松下电气器具制作所”成立的第15个年头，当时新厂房因台风毁于一旦，大家都在愁眉苦脸，松下幸之助却说没关系，跌倒了就爬起，这有什么了不起。松下幸之助在朋友的帮助下挺了过来。战后家电市场的兴旺，松下又赶上了“家电浪潮”，从此一帆风顺。1989年4月27日，战后日本经济的象征，被日本人称为“经济之神”的松下电器产业集团的创始人松下幸之助不幸去世，终年94岁。松下幸之助去世留下多少遗产？当时曾成为传播媒介争相报道的焦点。据有关资料介绍，松下幸之助遗产绝大部分是松下集团的股票。到1989年3月底，松下幸之助名下的松下电器产业股票达4190多万股，以他病逝当天的收市价计算，高达973亿日元。另外，他还持有松下集团其他10家上市公司的股票9420多万股，以及三洋电机股票181万多股，这部分股票的市值也有900多亿日元。总计松下幸之助遗产应在2000亿日元以上。松下幸之助可以说是白手起家，他成功的秘诀在哪里？简单地说，在于“谋”而不是在于“力”。

在现实的经济生活中,我们经常可以看到:一个个新的企业像弱小的幼苗在参天而立的大企业群中从小到大挺立起来,一个个年久资深的老厂面对着生机勃勃的小厂的竞争却束手无策,每况愈下,步履维艰;一个个名不见经传的企业超过了颇有名气的大企业,一个个势单财薄的企业战胜了势大财雄的企业。同样的商品市场上,有的红极一时,有的却冷背滞销。某种质量稍逊一色,价格稍高一筹的商品却财星高照。在这里,更多依靠的是企业经营者独到的眼光和创新的智慧。制胜的法宝是奇智异谋。

无数事实证明,当代的企业家要在竞争中异军突起,在竞争中扬帆竞渡,在赜蹶中创造奇迹,就必须学会竞争的谋略,掌握和运用竞争的艺术。