

商战兵法

用《孙子兵法》谋略
赢『一带一路』商战

王法德·著



SHANGZHAN
BINGFA



中国财经出版传媒集团
中国财政经济出版社

商战兵法

——用《孙子兵法》谋略 赢“一带一路”商战

王法德 著

中国财经出版传媒集团
中国财政经济出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

商战兵法：用《孙子兵法》谋略 赢“一带一路”商战/王法德
著. —北京：中国财政经济出版社，2017.11

ISBN 978 - 7 - 5095 - 7771 - 4

I. ①商… II. ①王… III. ①《孙子兵法》 - 应用 - 商业经营
IV. ①F713

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2017) 第 244187 号

责任编辑：翟永庆

责任校对：徐艳丽

封面设计：陈宇琰

中国财政经济出版社 出版

URL: <http://www.cfeph.cn>

E-mail: cfeph@cfeph.cn

(版权所有 翻印必究)

社址：北京市海淀区阜成路甲 28 号 邮政编码：100142

营销中心电话：88190406 北京财经书店电话：64033436 84041336

北京富生印刷厂印刷 各地新华书店经销

787 × 1092 毫米 16 开 16.5 印张 198 000 字

2017 年 11 月第 1 版 2018 年 1 月北京第 2 次印刷

定价：48.00 元

ISBN 978 - 7 - 5095 - 7771 - 4

(图书出现印装问题，本社负责调换)

本社质量投诉电话：010 - 88190744

打击盗版举报热线：010 - 88190414 QQ: 447268889



序

王法德博士的新作《商战兵法——用〈孙子兵法〉谋略 赢“一带一路”商战》一书面世，这是以独特视角、独有经验、独到观点写出的一本关于“一带一路”的奇书。

这本书既是研究《孙子兵法》的理论著作，又是指导“一带一路”经贸实践操作指导著作。《孙子》十三篇，为中外兵家最为推崇的战略理论著作，后人从多种角度进行过解读，而从企业在“一带一路”商战角度解析和诠释这部兵书的，这还是第一部。

作者王法德，山东临朐人，自幼浸染齐鲁文化，本科毕业于曲阜师范大学数学系，后在首都经贸大学会计学院、清华大学五道口金融学院深造，获经济学硕士、金融学博士。现任中国进出口银行宁波分行党委书记、行长。

作者既有深厚的学术修养，更有丰富的海外实战经验。2007年5月，王法德博士到中国进出口银行东南非代表处任首席代表，业务辖区涉及非洲25个国家，在非洲工作的3年里，与同事们一起撰写了170余万字调研报告，并形成了《非洲25国国别分析报告》，该报告目前仍是对非业务的重要参考资料。

作者的理論不是在鍵盤上寫出來的，而是在“一帶一路”上做出來的。2010年6月，作者從代表處調回總行優貸部，負責開展亞洲、非洲“兩優”貸款工作。針對亞洲、非洲大部分國家財政還款

能力弱的情况，与同事们一起，开拓创新，探索了“两优”支持有经济效益的项目，并用项目经济效益还款的新模式，极大地推动了“一带一路”项目的具体实施。

作者是学者型专家。他勤于思考，善于总结，为国家有关部门写了大量政策建议，得到了高度重视和采用。还出版了《股份制企业会计实务》、《职工医疗保险基金财务会计制度讲解》，主持或参与编撰《企业财务制度讲座》、《职工医疗保障制度》。在国内一级刊物上发表论文 20 余篇，包括《论我国养老保险制度改革》、《养老保险基金的筹与投》、《关于对非援助内生性的理论思考》、《“两优”贷款与 PPP 融资模式结合的几点思考》、《经济增长影响因素分析及对国别风险研判的启示》等。十几年来，先后为首都经贸大学等学校研究生讲授企业财务会计、金融证券研究、金融支持与企业“走出去”等十几门课程。同时兼任清华大学经济外交研究中心研究员。

我是三年前因请教作者“一带一路”海外发展实践时认识王法德博士的，非常欣赏他的理论功底和实战经验，尤其被他的勤奋、务实、客观、中肯的见解所折服。

一带一路，有人干，有人写。这本书，是干的人写的，是用血汗写就的，运笔不俗，尽是浓缩的干货。

是为序。

何茂春

2017 年 7 月 4 日凌晨于清华园



目 录

导论

上篇 兵法解读与应用

计篇	16
作战篇	31
谋攻篇	40
形篇	54
势篇	65
虚实篇	78
军争篇	94
九变篇	107
行军篇	121
地形篇	133
九地篇	149
火攻篇	164
用间篇	173

下篇 商战理论与实践

关于“两优”贷款优惠度影响因素的思考	182
关于 PPP 项目融资模式与“两优”贷款结合的 几点思考	188
乘“一带一路”东风 加快企业“走出去”步伐	197
关于对非援助内生性的理论思考	208
经济发展影响因素对银行研判国别风险的启示	218
国别风险研判十原则	224
企业如何开拓国际承包工程市场	246
参考文献	254
后 记	256



导论

功由才成
业由德广

——论《孙子兵法》中的为将之道

孙子在公元前五百年通过伍子胥介绍认识吴王阖闾，并向吴王阖闾呈述了孙子兵法十三篇，比较系统地陈述了他的军事思想，目的是向吴王介绍他灭楚的办法。因为楚国作为吴国的邻国，又是死对头，两国打了七十年战争，吴国相对楚国比较弱小，因此吴国不胜其扰。如何打败楚国，一直是历代吴国国君梦寐以求的事。

《孙子兵法》统篇都是围绕如何用兵展开的，用兵的主人公自然是将帅。因此《孙子兵法》就是告诉为将者，如何用兵；告诉国王，如何选将、如何用将；将帅应该如何有德有威、有勇有谋，如何处理好君主与将帅的关系。

一、将帅是胜利的核心

《孙子兵法》在第一篇计篇论述五事七计中，即把将作为五事之一，道、天、地、将、法。将者，智、信、仁、勇、严也。在七计中，又把“将孰有能”作为比较敌我双方力量最重要的考量因素。在第二篇作战篇中又指出“知兵之将，民之司命。国家安危之主也”，即懂得用兵的将帅，是掌握老百姓生死和国家安危存亡的主宰。

《孙子兵法》第三篇谋攻篇中，讲述“将者，国之辅也，辅周则国必强，辅隙则国必弱”，将帅是国家的支柱，将帅武德周备，国势必强，如果德才不全，国家必衰败。

企业“走出去”面临着异常复杂的局面，需要将帅有很高的决策水平，又加上身居海外，许多情况下需要临机决断，独立做出决策，要求更高。

商场如战场，商战如兵战，如何谋篇布局，排兵布阵，在激烈的竞争中胜出或立于不败之地，很大程度上依赖于前方团队的管理

者们了解前方情况，并与时俱进做出决策，因此，建立一支好的领导班子，班子成员之间取长补短，协同工作，在竞争和业务发展中，带好队伍、培养人才，不仅关系海外业务的健康发展，而且关系整个公司的人心向背，关系公司的生死存亡。

二、将帅的“五德”与“五危”

《孙子兵法》在第一篇计篇中，提出了将帅的“五德”，也就是合格将帅的五个标准，或者说五个要求，智、信、仁、勇、严。在第八篇九变篇，又指出将有五危：必死可杀、必生可虏，忿速可侮，廉洁可辱，爱民可烦。这五危出现，是将帅的过错，也是用兵的灾难。军队覆灭，将帅被杀，必定由“五危”引起，不可不详加体察。

（一）力具“智信仁勇严”

第一，智，即智慧，智谋。将帅既要有扎实的专业知识，又要有较好的沟通协调能力，用现代话说，既要智商高，又要情商高。

企业“走出去”，走向国际市场，必将在某一或某几个业务领域发展，这首先要求作为前方团队的领导人，要有扎实的专业功底，较高的理论水平，还要有出色的谈判能力和丰富的海外工作经验，特别是项目管理经验。如果业务不精、会谈不懂，与人沟通协调能力强，不仅与业主或竞争对手的接洽中，让自己甘拜下风，影响企业的形象和能力，而且前方团队内部的下属也不服气，带不好队伍。

第二，信，信用，重诺守信，一诺千金。人无信不立。作为前方团队的掌舵人，一定不能轻诺寡信，说话不算数，甚至背信弃义。不仅在内部管理中，对待下属要说一不二，而且对待业主和合作伙伴也要说到做到，言必信、行必果。

第三，仁，仁爱。仁者爱人，要有同情心，要善于理解别人，想别人之所想，急他人之所急。不仅对待下属要有仁爱之心，对待外国人，包括外籍员工也要尊重人家，一视同仁，不能颐指气使、为所欲为，要以理服人，以德动人，以情感人。

第四，勇，勇敢，勇于担当，奋勇向前，勇挑重担。吃苦在前、享受在后、率先垂范，尤其在遇到问题时，不扯皮、不诿责，勇于承担责任。

第五，严，严格、严肃，赏罚分明，严肃纪律，严格制度。公正对待每一个人、每一件事，不搞亲、疏、卿、我。

孤立地看“智、信、仁、勇、严”单个字，似乎做到没有那么困难。但综合起来，做到“五德”却没有那么容易，因为做到“智”的人，往往不“勇”；做到“勇”的人，往往不“仁”；做到“仁”的人，往往不“严”。明朝史可法说，专任智则贼，固守信则愚，惟施仁则懦，纯恃勇则暴，一予严则残。要“五德”俱备，实属不易。

（二）力戒“五危”

为将者，既要坚持原则，又要有一定灵活性，不能“一根筋”。做到随机应变，不仅关系为将者自身事业的发展，更重要的是影响公司“走出去”的步伐和业务开拓，甚至关系企业的生死存亡。

第一，只知死拼，没有灵活性，就可能陷入死亡的境地。

第二，贪生怕死，临阵畏惧，就可能被人所擒。

第三，性子急躁，易暴易怒，就可能受不了凌辱，而贸然采取行动，造成对事业不利的后果。

第四，廉洁好名，就可能经不起诽谤，被对手利用，坏了大事。

第五，慈众爱民，妇人之仁，拖泥带水，优柔寡断，瞻前顾后，

当断不断，可能丧失机会。

因此，企业前方团队的管理人员，尤其是主要负责人，一定要不断陶冶情操、完善人格、多谋善断、坚忍不拔、放眼全局。不被一时之利所迷惑，不被一事之害所困扰。

三、善于观察研究，力求“先知”

没有调查研究，就没有发言权。你知道多少，你就得到多少。毛泽东同志说：“指挥员的正确部署来源于正确的决心，正确的决心来源于正确的判断。正确的判断来源于周到的和必要的侦查，和对于各种侦查材料的联贯起来的思索。”^① 企业“走出去”的目标就是为了开拓业务、争取项目、谋得先机、壮大自己。可是如何实现这一目的呢？首要之务就是从调研做起。切忌：情况不明决心大，方法不对点子多。战争如此，商战亦如此。每一个打胜仗的将帅都是了解战事情况的典范。商战中，能拿到项目，占领商机、先机，每一位前方团队的指挥员，也应成为调查研究、了解情况的典范。

（一）经五事、校七计，比较分析我方与对手

《孙子兵法》中讲到“兵者，国之大事，死生之地，存亡之道，不可不察也”。企业“走出去”也是企业的大事，关系企业的生死存亡，不能不详加分析，认真研究。

《孙子兵法》从五事七计来分析敌我双方力量，企业“走出去”也要从主客观方面分析自己的实力，也是对企业“走出去”之前积蓄力量的具体目标要求。一是高举道义的旗帜，名不正则言不顺。得道多助、失道寡助。“走出去”的目标是合作发展、互利共赢，而

^① 《毛泽东著作选编》中共中央党校出版社，2010年12月，第67页。

不是损人利己。二是对目标国家对手的情况把握的如何？尤其是对目标国客观情况的了解：是否有稳定的政局？是否具备完善的商业环境？商机如何？国家发展的重点领域是什么？市场竞争激烈程度如何？三是我方前方团队领导配备情况，班子是否团结？是否内部可以补足短板？是否有创新精神？四是队伍的战斗力和组织协调能力、部门设置、资源配备等是否符合工作的需要？

七计是从七个方面来诊断我方与对手的实力比较：主孰有道？将孰有能？天地孰得？法令孰行？兵众孰强？士卒孰练？赏罚孰明？其实这七个方面，也是对“五事”的比较。“走出去”的企业谁能有实力战胜对手，主要从是否正义，前方管理团队是否有才干，能否适应新的环境，是否有财力作保障，内部管理是否严格，团队战斗力是否强大等。

（二）由先知到先胜

《孙子兵法》中有七十多个“知”字，说明“知”也就是了解情况对占有先机取得胜利的极端重要性。在第三篇谋攻篇，讲了“知胜有五”，其中两者就是了解情况、掌握消息，“知可以战与不可以战者胜”，“识众寡之用者胜”；在第十三篇用间篇指出先知是成败的关键因素：“故明君贤将所以动而胜人，成功出于众者，先知也”，知道什么情况下可以作战，什么情况下不可以作战，能获得胜利；了解战役究竟要配置多少兵力能获得胜利，进一步指出“知彼知己，百战不殆”，全面、深刻、系统地了解敌我双方的实力状况是取胜的基本条件。我方不了解对方或不是很了解对方，对方也不十分了解我方，那还不是最坏的事情；最坏的事情是我方对对手不了解，而对手对我方十分了解，那就糟糕了。

孙子在第六篇虚实篇进一步指出了“知”的重要性。“故知战

之地，知战之日，则可千里而会战”，否则，就不能会战，哪怕不是会战千里。胜可知，亦可为，前提就是“先知”。

为了真正了解情况，提高“先知”的效率，而不蛮干，《孙子兵法》又提出了四种探测虚实的方法：“策之而知得失之计，作之而知动静之理，形之而知死生之地，角之而知有余不足之处”，即：通过周密策划，以知得失利害；对对手的情况进行侦察，以求掌握其动态规律；使对手的部署暴露出来，以探求死生之地在何处；用小规模力量与对手较量，以探明对手的强弱众寡。

除了知敌我双方力量对比外，《孙子兵法》在第十篇地形篇中，还着重指出了知地形的重要性：“知吾卒之可以击，而不知敌之不可击，胜之半也；知敌之可击，而不知吾卒之不可以击，胜之半也；知敌之可击，而吾卒之可以击，而不知地形之不可以战，胜之半也。故知兵者，动而不迷，举而不穷。故曰：知彼知己，胜乃不殆；知天知地，胜乃可全”，进一步论述了全面了解情况的重要性，不仅了解自己，还要了解对手；不仅了解敌我，还要了解客观情况，了解地形允许不允许战，能不能利用地形的有利条件而战，也就是说存在的客观条件对我方有利还是不利；我方是否能够充分利用有利条件。

作为“走出去”的企业，一定要先了解“走出去”目标国的政治经济文化方面的情况，了解行业发展情况，了解市场竞争情况，了解对手的优缺点，做到“先知”，然后再比较分析我方与对方的差距，有针对性地补足自己的短板。有准备、有把握之后，再对对手发起进攻。竞争项目，一定慎战，就像《孙子兵法》中所说的“非利不动，非得不用，非危不战。合于利而动，不合于利而止”。

在“先知”的基础上，做到“先胜”。创造条件、苦练内功、增强实力、消灭自己的弱点，以待对方暴露弱点，也就是不打无准

备之仗。《孙子兵法》中多处强调不打无把握、无准备之仗。在第四篇形篇中讲到，“昔之善战者，先为不可胜，以待敌之可胜。守则不足，攻则有余”，“是故胜兵先胜而后求战，败兵先战而后求胜”，并指出先胜的办法是“修道而保法，故能为胜败之政”。对内要修明政治、严守法治，以增强实力，这样才能掌握战争胜负的决定权。

（三）因利而制权

就是懂得权变，因时、因地、因敌制宜，以收攻其不备、出其不意之效。

四、时时掌握商战主动权

《孙子兵法》核心要义之一，就是告诉将帅时时处处掌握战争主动权。第一篇计篇中指出战争有十二诡道“能而示之不能，用而示之不用，近而示之远，远而示之近。利而诱之，乱而取之，实而备之，强而避之，怒而挠之，卑而骄之，佚而劳之，亲而离之，攻其无备，出其不意”；在第三篇谋攻篇中，“敌则能战之，少则能逃之，不弱则能避之。故小敌之坚，大敌之擒也”，第四篇形篇“守则不足，攻则有余”，“立于不败之地，而不失敌之败也”等，都是告诉我们要掌握主动权。在第六篇虚实篇中，更是明确提出，“故善战者，致人而不致于人”，兵无常势、水无常形，“因敌变化而取胜”。要掌握主动权，就必须做到：“避实而击虚，以迂为直，以患为利”。

第一，胜兵先胜，“先为不可胜”。我方做好充分准备，补足短板，修道而保法，苦练内功，积蓄力量，使自己立于不败之地，有把握胜就要进攻，与对方竞争；没有把握，就要“强而避之”，“实而备之”，不可“先战而后求胜”。如果没有把握，没有准备就仓促

应战，“多算胜，少算不胜”，失败的可能性很大，一旦失败，不仅有损失，也影响信心和士气，甚至一败涂地，以至于没有再战的机会了。

第二，“以正合，以奇胜”，出奇制胜，攻其不备，出其不意。比如提出一个完美的解决方案，急对方之所急，想对方之所想，帮助对方解决关键问题。或者找出对方手中方案的致命弱点等等。

第三，“避实击虚”，“出其所不趋，趋其所不意”，创新产品和商业模式或管理模式，使“人无我有，人有我优，人优我特”。在竞争相对薄弱的地区或领域，集中我方力量，以相对优势战胜对方，打开局面。

第四，“以迂为直，以患为利”，悬权而动。不能与对手死拼，打价格战。人在发达地区，我去不发达地区；人在城市，我去农村。后人发，先人至，以近待远，以逸待劳。

五、凡事两面看看，两面想想

前方团队千里会战，面临许多新问题、新情况，需要前方管理团队独立做出判断和决策。因此，必须具备辩证思维能力，遇事多进行利弊分析。

第一，“不尽知用兵之害者，则不能尽知用兵之利也”。一个项目，做还是不做，争还是不争，须谨慎决定。不做、不争不是最坏的。争了，争不到；做了，做不好，才是最坏的。因此，不能盲目出手。

第二，见微知著，防微杜渐。“乱生于治，怯生于勇，弱生于强”，要在顺利的时候想到不顺利，团队严整时心中容易产生骄傲自满情绪，项目进展顺利时，就应该想一想是不是有隐患；对手对我

方示弱时，是不是一种假象，中间会不会有什么阴谋。

第三，智者之虑，杂于利害。在有利时，担心不利的一面，可以避免祸患；在不利时，想到有利的一面，可以增强信心，“三军可夺帅，匹夫不可夺志”，遇到挫败，不折不挠，坚韧不拔；取得战绩，不要沾沾自喜，自以为是，飘飘然。

六、爱兵如子，宽严相济

团队的力量强与弱，关键在于内部团结。内部团结搞好了，团队才有战斗力，才无往而不胜。团队的团结搞得好不好，关键在于团队领导。

（一）爱兵如子

企业“走出去”，前方团队成员远离祖国，远离亲人，且多为年轻人，无论心理年龄还是生理年龄一般都比较小，经验不足。作为团队领导，要“视卒如婴儿”“视卒如爱子”，生活上无微不至的照顾，遇到困难，要提供力所能及的帮助；犯了错误，要春风化雨，润物无声，善于做思想政治工作，把问题谈深谈透，不能电闪雷鸣，狂风暴雨，动不动就罚。数赏数罚都是为将者窘困的表现。“卒未亲附而罚之则不服，不服则难用也”。

（二）纪律严明

仁，并不是说就不能严，“厚而不能使，爱而不能令，乱而不能治，譬如骄子，不可用也”。该奖就奖，该罚就罚，不姑息迁就，不搞下不为例。“卒已亲附而罚不行，则不可用”。