

實用智慧叢書

人間決勝謀略

吳申元 著



● 上海書店出版社 ●

实用智慧丛书
人间决胜谋略

吴申元著

*

香港中华书局出版
上海书店出版社重印

(上海福州路 401 号)

新华书店上海发行所发行

昆山亭林印刷厂印刷

*

787×1092 毫米 $\frac{1}{32}$ 印张 5.375 字数 80 千字

1993 年 10 月第一版 1993 年 10 月第一次印刷

印数 001—6000

ISBN 7-80569-721-3 / B · 46

定价: 4.20 元

沪新登字 119 号

ISBN 7-80569-721-3 / B · 46

定价: 4.20 元

目 錄

一、從《孫子兵法》熱說起

1 · 海外的《孫子兵法》熱·····	2
2 · 市場如戰場·····	8
3 · 古代兵法——商戰謀略之源·····	12

二、兵法謀略與企業決策

1 · 知己知彼·····	20
2 · 兵貴神速·····	25
3 · 有備無患·····	29

三、兵法謀略與企業營銷

- 1 · 出其不意 36
- 2 · 兵無常勢 41
- 3 · 兵不厭詐 46

四、兵法謀略與企業技術開發

- 1 · 後發先至 54
- 2 · 正合奇勝 58
- 3 · 兵非益多 63

五、兵法謀略與跨國經營

- 1 · 上兵伐謀 68
- 2 · 避實擊虛 73
- 3 · 無不用間 77

六、兵法謀略與企業用人之道

1 · 因人致用 ·····	84
2 · 將在自專 ·····	89
3 · 賞罰分明 ·····	94

七、兵法謀略與企業文化

1 · 上下同慾 ·····	100
2 · 通志於衆 ·····	107
3 · 貴在人和 ·····	112

八、兵法謀略與企業形象

1 · 信在期前 ·····	120
2 · 因人之情 ·····	125
3 · 使人可陣 ·····	129

九、兵法謀略與企業發展戰略

1 · 得算多勝·····	134
2 · 因地處軍·····	138
3 · 雜於利害·····	142

十、兵法謀略與企業家自我修養

1 · 視卒如嬰·····	150
2 · 毋私一人·····	156
3 · 採言受諫·····	162

一、從《孫子兵法》熱說起

《孫子兵法》是中國現存最古老的一部兵書，也是世界上最早的軍事著作。署名孫武所著的這部兵書，自它從兩千五百年前誕生時起，就以其精湛卓絕的戰略戰術和博大精深的思想智慧，受到人們的重視並廣為流傳。戰國末期《韓非子》「境內皆言兵，藏孫、吳之書者家有之」的記載，生動地透出了這個信息。其後，歷代注家如雲，雕印不絕。北宋以後，它又位居《武經七書》之首，成為武學的重要經典，一直被朝廷用作武舉試士的基本教材。

《孫子兵法》的理論意義和實用價值，不僅在於它總結了當時和以前的戰爭經驗，揭示了戰爭的客觀規律，提出了一系列傑出的戰略命題和克敵制勝的基本軍事法則，而且在於它所包含的卓越的謀略思想和領導藝術可以廣泛適用於政治、經濟和文藝體育等各個領域。尤其是在經濟領域，兵法謀略可說是大

有用武之地。正因為如此，今天在世界範圍內出現了研究《孫子兵法》的熱潮。

1. 海外的《孫子兵法》熱

《孫子兵法》在海外很早就負有盛名，受到各國軍事家的高度讚賞。

遠在一千兩百多年前，《孫子兵法》就已經流傳到日本。德川幕府時代，日本武人大多學習明代趙本學的《孫子註》。日本軍事家尊崇孫武為「武聖人」，把《孫子兵法》奉為「兵學聖典」、「世界第一兵家名書」。他們運用《孫子兵法》的戰略、戰術，打了許多彪炳於戰史的漂亮勝仗。十八世紀後半葉，《孫子兵法》在歐洲也出現了譯本。據說拿破崙在戎馬生涯中，旦夕不離的一部書就是《孫子兵法》。又傳聞鴉片戰爭後，清政府曾派遣留學生去德國學習戰略戰術，德國人說：「我國軍事院校的主要教材就是貴國的《孫子兵法》，你們何必捨近就遠，跑到西方來取經呢？」傳說容或會有誇張之嫌，但是美國國會研究防務問題的高級專家、美國國防大學戰略研究所所長約翰·柯林斯在他的名著《大戰略》中的論述卻是確鑿不移的：「孫子是古代第一個形

成戰略思想的偉大人物。他於公元前四〇〇至三二〇年間寫成了最早的名著《兵法》。孫子十三篇可與歷代名著包括二千二百年後克勞塞維茨的著作媲美。今天沒有一個人對戰略的相互關係、應考慮的問題和所受的限制比他有更深刻的認識。」這是西方軍事理論家對《孫子兵法》的客觀評價。

如果說，早先《孫子兵法》的影響還限於或主要限於軍事方面，那麼，現今它的影響面就極大地拓展了。在海外，它已形成一個「熱點」，不光被軍事家，而且被廣大政治家、哲學家、文學家、歷史學家和企業家爭相閱讀、研究。政治家說《孫子兵法》是「政治秘訣」、「外交教科書」，哲學家稱《孫子兵法》為「人生哲學」，文學家尊《孫子兵法》係「不朽不滅的大藝術品」。不過，熱情最高的，恐怕還是數企業家和商人了。

美國著名管理學家喬治（C. S. George）說過：「你若想成為管理人才，必須讀《孫子兵法》。」正是基於這樣的認識，美國哈佛大學商學院和日本的許多大公司都把《孫子兵法》作為培訓企業經理和中層以上管理人員的必讀教材。不少企業家把《孫子兵法》中的一些戰略、戰術用之於企業經營管理，取得了良好的效益。今天日本企業界在經濟狀況景氣時學習美國的管理方法，而

在經濟不景氣、企業發展遇到困難和麻煩時，則往往從《孫子兵法》和中國的其他古籍中尋求擺脫困境的辦法。《孫子兵法》已成為許多日本企業家從事企業管理的教科書，甚至還出現了一「孫子兵法管理學派」。

日本是二十世紀六十年代崛起的經濟大國。第二次世界大戰以後，日本企業在學習西方先進技術和先進管理的基礎上，結合本國國情，逐漸形成了獨特的所謂「日本式管理」。「日本式管理」，給日本經濟的起飛帶來了巨大的效益和生機。因而，從八十年代初起，世界管理理論界興起了「學習日本運動」，口號是「日本能，我們為什麼不能？」美國人將「日本式管理」與一度風靡世界的「美國式管理」進行比較，意圖尋求日本人在世界市場上出奇制勝、後來居上的秘訣。耐人尋味的是，西方要學日本，而日本卻對《孫子兵法》和中國的其他古籍如《論語》、《三國演義》等表現出越來越濃的異乎尋常的研究興趣。其間緣由究竟何在呢？人們終於發現，原來「日本式管理」中吸收、融合進了《孫子兵法》等中國古籍的許多管理思想與管理智慧。追本溯源，全球性的《孫子兵法》熱的出現就毫不奇怪了。外國的企業家們貪婪地吸吮着這部兵書中的精神營養，把它所指點的制勝之術有效地轉化為生財之道。



作為炎黃子孫，面對全球的《孫子兵法》熱，自然感慨良深。祖先給我們留下了一筆巨大的精神財富。可是，長期以來，我們對祖上所遺往往是當作古董來鑒賞，很少考慮如何開發它的現代應用價值，把精神財富直接轉化成物質財富。對《孫子兵法》的態度也是如此，研究工作長期停留在校勘和考證的水平上。這種狀況，無論如何，是不能再繼續存在下去了。

令人欣喜的是，八十年代以後，大陸、港台和東南亞的企業界和管理學界終於把發掘、整理、應用中國古代管理思想的議題提上了議事日程。《孫子兵法》等集中體現中國古代管理思想精華的古籍開始受到社會各界的充分重視，放射出奪目的異彩。在中國大陸，企業界和管理學界對《孫子兵法》和中國古代管理思想大有相見恨晚之感。全國的中國古代管理思想研究會，華南、華東等地的各種《孫子兵法》研究協會紛紛建立。它們對《孫子兵法》和中國古代管理思想的研究不再局限於校勘和考證，而是着眼於應用，湧現出一批理論與實踐相結合、歷史與現實相貫通的富有生氣的著作與論文。他們嘗試從中國豐富的古代管理思想中汲取一切有用的養料，熔冶鑄煉，最終形成「中國式管理」的模式。

在港台和東南亞華僑中，探求建立「中國式管理」的學術活動也很頻繁。香港中文大學邀請海峽兩岸和新加坡的華裔學者連續多次召開「中國式企業管理研討會」，產生了較大的影響。研討會上，有人提出建立《孫子兵法》的競爭模式，指出《孫子兵法》競爭模式與西方企業競爭模式的主要差異在於前者注重人的因素，後者則強調物的因素；《孫子兵法》競爭模式的兩大特點：重視領導者本身的能力與修養，強調組織內部上下齊心、和衷共濟的團體精神，對於形成、完善「中國式管理」模式具有重要意義。一九八四年四月，台灣大學管理系和中國新報社也曾召開「中國式管理研討會」，對「中國式管理」的特質進行了有益的探討。

始興於海外的這股《孫子兵法》熱，經過擴散、傳播，重又輻射回《孫子兵法》的故鄉，激發龍的傳人重新學習《孫子兵法》，認識《孫子兵法》，並通過《孫子兵法》重新提煉、總結中國古代兵書和其他古籍中豐富的管理思想和管理智慧。這，必將催發「中國式管理」的奇花異葩。

2. 市場如戰場

有人或許會問，《孫子兵法》是一部兵書，它傳授給後人的是一套如何在戰場上克敵制勝的門道，而現代企業所面臨的是激烈的市場競爭，戰場上的致勝術何以也能適用於市場之上呢？

答案十分簡單：因為市場如戰場。正因為市場與戰場有極大的相似性，企業競爭行為同軍事作戰活動有許多共同點，所以戰場上行之有效的許多謀略和計策就能夠移植到市場上來，致勝術也就能轉化成致富術。

首先，企業競爭同軍事作戰一樣，都是對抗性活動，參加的任何一方都想擊敗對手或保衛自己，以獲取有利地位。市場上雖然沒有戰場上的刀光劍影、槍林彈雨，但其參與各方對抗的激烈程度，其實較之戰場有過之而無不及。市場競爭的勝負，直接關連着企業的生死禍福。市場競爭的勝利，預示着企業的興旺與發展；市場競爭的失敗，則往往意味着企業的衰敗甚至破產。在市場競爭中，同一個技術，你研究不成功，人家搶在你的前面發明了；同一個發明，

你生產慢了，人家就會搶先大量生產，佔領市場；同一種產品，你不能及時改進，人家也許就更新換代，把你的產品從市場上驅逐乾淨。這種空前激烈的市場競爭，分明是一場沒有硝煙的戰爭。你不進步，就會落後，落後就會被排擠，遭淘汰。

其次，企業競爭同軍事作戰一樣，都需要有良好的組織與管理，都需要有正確的戰略與戰術。戰場上的勝利，有賴於一支管理得法、組織嚴密的部隊，有賴於一套揚我方之長擊敵方之短的戰略、戰術。同樣，企業在市場競爭中的勝利，是精幹的組織機構、有效的管理制度貫徹企業正確的戰略決策和營銷戰術的結果。無論在戰場或市場上，要穩操勝券，良好的組織、管理與正確的戰略、戰術，兩者是缺一不可的。失誤的戰略、戰術，無法指引具有良好組織與管理的軍隊或企業取得勝利；而組織渙散、管理混亂的軍隊或企業，任何戰略、戰術都無法挽救它們的失敗。這類事例，在戰場和市場上都是不勝枚舉的。正因為如此，所以兵法所教誨的軍隊組織、管理原則與戰略、戰術計謀，才能搬用到企業的市場競爭中來。

再次，企業競爭同軍事作戰一樣，領導者的見識、能力與部屬的素質對能

否取勝有重大影響。市場競爭與戰場競爭，歸根到底都是人的競爭。這其間，領導者的見識與能力又是至關重要的。俗話說：「兵熊熊一個，將熊熊一窩」。同樣，很難設想目光短淺、畏首畏尾、庸庸碌碌的企業家能指引企業在市場競爭中出奇制勝。領導者的每一項決策都要依靠部屬去實施，因此，部屬的素質狀況也是不容忽視的。雖說「強將手下無弱兵」，但有了強將，不等於自然就有強兵，強兵還須強將來選拔、培訓和使用。企業間優勝劣敗的競爭，也就是「將」、「兵」強弱的競爭。在人、財、物這構成企業的三大要素中，人是決定性的因素。中國古代有一句名言：「得人者昌，失人則亡」，無論對戰場還是市場，都是同樣適用的。日本企業家土光敏夫說得好：「沒有沉不了的船，沒有倒閉不了的企業。一切取決於人的努力。」市場與戰場的這種相似性，使外國許多企業家得出了「企業即人」的結論。

最後，企業競爭同軍事作戰一樣，資源與信息的作用是至關重要的。「兵馬未動，糧草先行」這句俗話，生動地反映出物資供應對於軍事作戰的重要性。企業的競爭同樣存在着「糧草」問題，這就是原材料、能源和設備的供應。如果原材料、能源和設備得不到充足、合理的供應，那麼，企業在市場競

爭中就會像一支缺乏糧草的軍隊，人飢馬乏，無法發揮應有的戰鬥力。至於信息，有內部、外部之別。無論內部信息還是外界信息，對軍隊和企業都是同樣不容忽視的。內部信息，如軍隊的士氣、官兵的情緒、對戰爭的認識、官兵關係、各級將領的關係等，企業內部職工的要求和願望、工作的積極性、同一層次之間與不同層次之間職工的關係等，都同軍隊戰鬥力和企業競爭力息息相關。必須保持內部信息溝通渠道的通暢，上情及時下達，下情及時上達。外界信息，包括了氣候、地理環境等自然信息和政治、經濟、文化、軍事等社會信息，尤其是競爭對手的信息，更是舉足輕重，怠懈不得。腓特烈大帝談到被他戰敗的對手蘇比士時說：「蘇比士元帥通常有一百個廚師跟在他後頭，我卻有一百個間諜在我的前面。」信息暗者敗，信息明者勝，這在市場上如同戰場上一樣，皆為不易之鐵律。

總之，企業競爭同軍事作戰一樣，都是實力與智慧的較量。從某種意義上說，鬥智更為重要。著名德國軍事學家克勞塞維茨說：「如果我們進一步研究戰爭對軍人的要求，那麼就會發現智力是主要的。」俄國名將蘇沃洛夫說：「打仗不是靠數量，而是靠技巧。」縱覽戰史，憑藉智力以弱勝強的奇跡比比