

现代企业的“谋”与“计”

• XIANDAI
QIYE
JINGYING
DE
MOUYUJI

刘成基 著

四川科学技术出版社

现代企业经营的 “谋”与“计”

刘成基 著

四川科学技术出版社

一九八五年·成都

责任编辑：周 军

封面设计：李 勤

版面设计：杨丽娜

现代企业经营的“谋”与“计”

刘 成 基 著

出版：四川科学技术出版社

印刷：成都前进印刷厂

发行：四川省新华书店

开本：787×1092 毫米 1/32

印张：3.375

字数：70千

印数：1—12,000

版次：1985年9月第一版

印次：1985年9月第一次印刷

书号：4298·14

定价：0.62元

前 言

中国兵家谋略，是一座还未真正开发的宝库。存留到今天的兵家著作还有几百部，卷帙浩繁，内容丰富，声誉甚高，影响深远。它不仅指导了我国历史上千百次有声有色的战争，培育了众多的著名将帅，而且在经济、哲学、文学、科技等方面都有其影响。早在千年前就传到国外，有英、日、法、德等文的译本。世界著名军事家如法国拿破仑、德国克劳塞维兹、日本古代的武田信玄与现代的东乡平八郎等大将，都对它推崇备至，爱不释手。我国卓越的革命家毛泽东同志也给予很高评价。

但是至今为止，除军事领域外，对兵家谋略有所研究的还不多，仅在象棋和球类比赛方面有人加以研究应用。

近年以来，在企业经营

本有研究《孙子兵法》

也出版了杨家俊：《孙

吴兵法与企业管理》两

子兵法用于企业管理作

作者远未敢说对中

现代企业经营的角度，

以期能对我国企业家有所帮助。并且对中国兵家谋略的研究作一个开端，以引起更广泛的注意。

本书上下篇均系中国谋略学与现代经济学的交叉、渗透，可以形成一门有中国特色的经营管理学科，所以综为一

书，总名《现代企业经营的“谋”与“计”》。因时间不多，内容也较简略，本书还有待今后进一步深入补充修正。书中难免有错漏或不当之处，亟盼读者指正。

著 者

一九八五年春 于广东省管理工程研究所

目 录

上 篇 中国兵家谋略与现代企业管理

开头话 要振兴必须谋略·····	(1)
一、我国古代兵家谋略·····	(2)
二、运用谋略管好企业·····	(4)
第一篇 情报与信息——“料敌”篇·····	(6)
一、知己知彼·····	(6)
二、料敌制胜·····	(9)
三、因间用间·····	(10)
第二篇 计划与预测——“庙算”篇·····	(13)
一、未战先算·····	(13)
二、因地制宜·····	(15)
三、兵贵神速·····	(17)
第三篇 营销与竞争——“谋攻”篇·····	(20)
一、避实击虚·····	(21)
二、出奇制胜·····	(22)
三、示形引导·····	(25)
第四篇 权谋与应变——“奇变”篇·····	(28)

一、上兵伐谋·····	(28)
二、因敌变化·····	(30)
三、通于九变·····	(32)
第五篇 人才与素质——“用人”篇·····	(34)
一、择人任势·····	(34)
二、激励士气·····	(37)
三、严明赏罚·····	(39)
下 篇 国际贸易与“三十六计”·····	(42)
开头话 认识国际贸易经济战·····	(42)
第一套 攻 战 计·····	(45)
一、以计为首·····	(45)
二、谋深计远·····	(46)
三、先发制人·····	(48)
四、后发制人·····	(49)
五、扬长避短·····	(51)
六、攻其无备·····	(52)
第二套 守 战 计·····	(55)
七、胜于无形·····	(55)
八、以迂为直·····	(56)
九、以患为利·····	(58)
十、攻心为上·····	(59)
十一、顺水推舟·····	(61)

十二、示形诱导	(62)
第三套 互战计	(64)
十三、鹬蚌相争	(64)
十四、暗渡陈仓	(65)
十五、隔岸观火	(66)
十六、李代桃僵	(68)
十七、欲擒姑纵	(69)
十八、反客为主	(71)
第四套 防御计	(73)
十九、恃吾有备	(73)
二十、以逸待劳	(74)
二十一、围魏救赵	(76)
二十二、釜底抽薪	(77)
二十三、借尸还魂	(79)
二十四、抛砖引玉	(80)
第五套 反间计	(83)
二十五、瞒天过海	(83)
二十六、无中生有	(84)
二十七、调虎离山	(86)
二十八、金蝉脱壳	(87)
二十九、假痴不颠	(88)
三十、用间反间	(90)
第六套 烛奸计	(92)

三十一、借刀杀人.....	(92)
三十二、趁火打劫.....	(93)
三十三、笑里藏刀.....	(95)
三十四、顺手牵羊.....	(96)
三十五、偷梁换柱.....	(98)
三十六、走为上.....	(99)

上 篇

中国兵家谋略与现代企业管理

开头话 要振兴必须谋略

新的技术革命浪潮，正在世界范围内兴起。我们国家的经济发展，当前正处在一个关键的时刻。赵紫阳总理指出：这对我们既是一次机会，也是一次挑战。这次新的技术革命，其最重要特点之一是智力直接成为生产力，甚至成为生产力中的主要领导力量。在我们经济特区有两句话：“Time is money”（时间就是金钱），“Efficiency is life”（效率就是生命）。这两句话现在已经不够用了。现在要提出的是：“Idea is money”（主意就是金钱），“Intellect is life”（智力就是生命）。我们要振兴中华，发展经济，大至整个国家，小至一个企业，其管理者必须既有勇（勇于开创，敢冒风险），更有谋。所谓谋即谋略，包括知识、修养、计划、决断、胆略、战略等。

谋略在我国历史上阶级斗争和生产斗争中占有主要地位。远在二千多年前的春秋战国时代，在“诸子百家”的著作中，优秀的谋略即已百花齐放。稍后秦统一中国，靠张仪李斯等的谋略；汉推翻强秦战胜项羽，靠张良韩信等的谋略；

汉唐的“文景盛世”，“贞观开元之治”等经济发展，也无非是靠的谋略。总之，有勇有谋者胜，有勇无谋者败。这既是军事规律，也是经济规律。我们作为社会主义企业经营者，最重要的任务是：要提高经济效益，着眼未来发展，致力开创新局面。如果没有相应谋略，又怎能做到呢？其次在企业决策方面：企业应做什么？能做什么？企业的产品构成、市场开拓、广告宣传，也无一不需谋略。所以，可以说：现代企业经营管理，在在需要谋略。我们很有必要运用优秀文明传统中的谋略的精华，促使经济起飞，实现“四化”大业。

一、我国古代兵家谋略

我国古代最优秀的谋略，集中在“兵家”方面，即主要用于军事。这些在血与火中提炼出来的传统文明瑰宝，至今仍闪烁着智慧之光，深受中外著名军事家如我国岳飞、戚继光、法国拿破仑、德国克劳塞维兹等的推崇备至。我国最卓越的革命家如毛泽东同志在实战中和著作中也屡加引用。至于企业家在“经济战”中运用这些谋略得到成功，也不乏其例。其中尤其是日本，许多企业家正研究把我国兵家谋略运用于经营管理。一位名叫大桥武夫的企业家出版了《用兵法经营》这本著作，谈论用兵法经商。据认为：“这种经营方式比美国企业经营更合理，更有效”。他本人运用兵家谋略管理自己的企业，“效率大大提高，业务飞跃发展”。我国不久前发现《孙膑兵法》，在日本经济界也引起一场轰动。现在，日本企业家们正准备集中更大的力量，全面研究我国古代兵家谋略。

流传至今的我国古代兵家谋略著作中，最著名和广为人知的当然是公元前五世纪即春秋末期孙武著的《孙子兵法》。

十三篇。这是世界上最早的兵家谋略著作，号称“世界第一兵书”。其他还有：《吴子兵法》、《孙臆兵法》、《六韬》、《三略》、《兵经百篇》、《百战奇略》、《武经总要》、《阵纪》、《三十六计》、《草庐经略》、《李卫公兵法》等书，都是专门论述兵家谋略，内容也是丰富多采的。此外，还有《管子》、《吕氏春秋》、《淮南子》、《尉繚子》、《墨子》、《战国策》、《左传》等书，都有相当一部分内容，对兵家谋略作论述或记载一些实例。其中最著名的如墨翟与公输般的攻守城演习、弦高犒师、蹇叔哭师等例子，都能给人很大启发。以迄十四世纪元末罗贯中《三国演义》、施耐庵《水浒传》等，也叙例了许多谋略实例。如“空城计”、“三打祝家庄”等，都曾为毛泽东同志引用用作战例说明。关于各种著作中的著名战例及其运用，以后还将谈到。

当然，古代兵家谋略都是针对冷兵器时代的战争的，与现代“科学战”、“经济战”不尽相同。不过，除了战场战术的应用差异较大之外，在战略方面大都还是可以灵活运用的。“运筹帷幄，决胜千里”，古今都是相同的。从现代战例也完全可以说明这一点。例如红军在第二次反“围剿”战争中，毛泽东同志为什么主张先打富田地区的王金钰、公秉藩，而不是先打朱绍良的第八路军？更不是先打蒋光鼐的十九路军。这就是运用了《孙子》“避实而击虚”的谋略。棋高一着，就能从敌人的弱点突破。刘伯承同志在革命战争实践中，把《阵纪》“围师必阙”的谋略，发展为“围三阙一，网开一面，虚留生路，暗伏口袋”的新战法，创造了辉煌的战绩。又如：一九八二年以色列攻击叙利亚部署在贝卡谷地的防空导弹阵地时，先用无人驾驶飞机诱叙利亚雷达开机和

发射导弹，随即施放强烈干扰波，使叙军的雷达迷盲，导弹制导失灵；接着，以军对准叙军阵地发射导弹，仅六分钟，就把叙军导弹阵地全部摧毁。这是“出其不意”的诱敌谋略在现代化导弹战中的实用。可见，古代兵家谋略在现代战争中是完全可以运用的。

至于“经济战”和企业经营管理方面，这些谋略更是大有用武之地了。

二、运用谋略管好企业

企业家是否能运用兵家谋略呢？答案应该是完全肯定的。最早运用兵家谋略的企业家是我国春秋时代郑国爱国商人弦高，他比《孙子兵法》的诞生还早一百多年呢！公元前六二七年，秦穆公以孟明为大将，率军突袭郑国。弦高刚贩三百头牛到洛阳去卖，走到黎阳津，遇到从秦国来的朋友得知孟明大军东进，弦高就估计到秦要突袭郑国。他急中生智，一面派人回报国君防备，一面扮成郑国使臣，选二十头肥牛，西迎秦师。在滑国延津与秦军相遇，弦高按使臣礼节见孟明，说：“敝国知秦军东进，特派小臣前来犒师。敝国是小国，常遭强国欺凌，所以边防将士都枕戈待旦，望将军不要介意！”孟明大吃一惊，觉得自己劳师远征，是为攻其不备。今郑国已有准备，以逸待劳，自己必难取胜。只好灰溜溜撤军回去。弦高这是运用了“虚则实之”的谋略，与千年后诸葛亮“空城计”有异曲同工之妙，怪不得美名留传千古。

弦高虽是商人，但他这次运用谋略毕竟用于军事。再看孙武略后，战国时代在宋国定陶经营企业的陶朱公，这是我国商人奉为祖师的大富商，他提出一套经营原则：“夏则资皮，冬则资絺；旱则资舟，水则资车，此待乏也。”

（引自《史记·货殖列传》）就是说：夏天就要下资本购进皮货，冬天就要下资本购进麻布，等季节变了，市场缺乏时拿出来卖，那就俏了！同样道理，天早就投资造船买船，发大水就投资造车买车，等情况一变，就成为市场热门货。这就叫“待乏”的原则（实际也是现代市场学的供求规律）。陶朱公就用这一谋略“三致千金”，富甲天下。我们可以看到：“待乏”谋略与《孙子兵法》中“避实击虚”，和《兵经百篇》中“缓兵待机”有异曲同工之妙，正是谋略用于经营的好例子。

到近代，兵家谋略用于企业经营和市场竞争就更广泛了。如“泰罗制”与“福特制”仿军事纪律制订生产纪律；日本大企业选拔干部大都用《孙子》用将的“智、信、仁、勇、严”五德；苏联、美国和日本互相刺探经济情报很多运用“用间”方法……等等。许多事例在后面还将陆续谈到。

实际上，军事谋略与企业经营管理之间一直存在互相渗透的血缘关系。马克思在论述企业管理时就说过：“正如军队需要军官和士兵一样，在同一资本家指挥下共同工作的大量工人也需要工业上的军官（经理）和军士（监工）”（引自《马、恩全集23卷》368页）。现在许多企业管理机构的层次和参谋制管理职能科室的设置，也都是直接沿用军队编制办法的。

中国是兵家谋略的发祥地。我们的祖先在这方面为我们留下了丰富的文化遗产。中国企业家在把兵家谋略运用于企业经营管理方面，有着优越的条件，又怎可以不如古人不如外国人呢？现在，已有越来越多的企业家注意到兵家谋略在企业经营管理上的运用。我们相信：这两门科学互相渗透结合和进一步发展，将会形成大有助于经济起飞的一门边缘学科——经营谋略学。

情报与信息——“料敌”篇

八十年代，整个社会已经进入信息社会。情报与信息，成为企业管理现代化的基础。对一个企业来说，能不能及时获得充分的情报和利用准确的信息，乃是经营成败的关键。甚至对整个国家或地区的经济来说也是如此。到今天，国际情报的重点已由军事情报为主转向经济情报为主（当然，政治、军事、科技等情报也是重要的，但是在所谓“相对和平”时期，经济情报尤为突出）。猎取情报的手段也已日趋现代化。在我国古代兵家谋略中，情报与信息也一向放在重要位置上，受到高度重视。古代谋略家在“料敌”，即今天所谓情报与信息方面提出了重要的原则和方法。这些原则和方法在现代企业经营管理中，也是能灵活运用，取得效果的。

一、知己知彼

《孙子》谋攻篇说：“知己知彼，百战不殆；不知彼而知己，一胜一负；不知彼，知己，每战必殆。”孙武这段话已成为后世兵家的座右铭，以至是科学的真理。毛泽东同志在《论持久战》中指出：“孙子的规律：‘知己知彼，百战不殆’，仍是科学的真理。”其他兵书，对此也多有论述，例如《百战奇略》知战篇说：“凡兴兵伐敌，所战之地必预

知之。师至之日，能使敌人如期而来，与战则胜。知战地，知战日，则所备者专，所守者固。法曰：知战之地，知战之日，则可千里而会战。”

在现代企业经营管理工作，知己知彼仍然是首要原则。作为一个企业领导者，首先要对自己管理的企业一切情况了如指掌：企业的实力、规模、技术、设备、管理水平、经营能力、组织效率、产品优缺点、市场占有率、资源容量及运输情况，等等。如果对这些情况没有充分的了解，那就谈不上开发市场，进行竞争。这也就是“知己”。而“知彼”则范围更广，也即现代所谓“外部信息”，包括：有关地区或国家的政治形势、经济情况、风俗习惯、规章法令、技术发展等，而更重要的是市场变化与竞争对手情况的信息，如果缺乏这些信息，即使对本企业“内部信息”了如指掌，也充其量不过如孙武所说：“不知彼而知己，一胜一负”，即只有一半把握罢了。假如连本企业内部情况都模模糊糊，则更成了“不知彼，不知己，每战必殆”了。在国民党统治时期的官僚资本企业，委任一定官衔的官员去管理。这些人根本不是管理企业而只是做官，从不了解什么情报信息，所以历史上记载：“且九九之数未谙，授之以矿质而不能辨，叩之以机括而不能明，但求不致偷工减料已属难得。器械利钝，悉听工匠，茫无分晓。”（引自《中国近代工业史资料》）。尤其令人笑话的是清末号称“洋务派领袖”的湖广总督张之洞，他创办汉阳铁厂，随便打个电报叫驻英公使购办一套炼铁机炉。人家机械公司询问用什么矿石才能制什么设备？他竟说：“以中国之大，何所不有？岂有先觅煤铁而后购机炉？但照英国所用者购办一份可矣！”结果，这套机炉与中国矿石对不上号，使这个厂十几年炼不出一吨可用的

铁。这个厂的经营管理更是一塌糊涂，管理人员都是大官僚的亲友，从不管事，“终日酣嬉”，结果六年就浪费了近千万两白银（引自《叶景葵记汉冶萍》）。这样的企业领导人，除了浪费人民血汗，还能干什么事？现在我们新社会的企业管理者，象这样昏愤糊涂的毕竟绝少了。但如果不重视知己知彼，掌握情报信息，则结果恐怕也不会比他们美妙多少。

尤其是从事对外贸易，要进入国际市场。当前的国际市场基本上是资本主义商品市场，自由竞争，变化多端。所以事前务必要得到充分的市场情报信息：在出口方面要充分了解消费者的需求、竞争对手的情况和市场容量、价格变化等，进入市场后也要随时了解客户需要的变化而改变自己商品的设计、花式、品种、包装。在进口方面要了解当前市场货源、质量和价格情况，“货比三家”。由于国际贸易日益复杂多变，对外贸易方面所需要的情报信息是多方面的和大量的。包括各种市场动态、外贸法律、贸易时机、投标动向、索赔规定，以及各类商品投入市场的数量、趋势、前景、展望等。遇到较强的竞争对手，还要充分了解其资源、效率、技术、优缺点和所用策略等。充分掌握情报信息，做到知己知彼，乃是外贸工作者的基本功。缺乏情报信息，或者不会找出对自己最主要有利的情报信息，就难以做好外贸工作，在国际市场的“经济战”中就要打败仗。即使在国内社会主义市场，我们现在也提倡竞争，要以质优价廉取胜。这就同样也要得到充分的市场情报信息，才能作出正确的决策。

现代的科学技术革命，已使情报信息空前发展。西方发达国家都已利用电子计算机网络构成情报信息网，只要安装一个终端设备，就随时能收到最新的情报信息。还有许多情报信息公司，专门从事收集情报和分析整理信息，提供给客