

兵法与经营管理

丁凤仪 王晓光 郝应禄 郝勋如 编著

新世纪出版社



前 言

借鉴博大精深的兵法思想，运用于经营管理，在古代、近代和现代，在中国和外国都有很多成功的范例。这是因为军事运筹思维高度的逻辑性；军事计划制定的周密性；军事行动适应情况变化，应变制胜的灵活性；军队组织管理的严肃性等原则和方法是十分适用于经营管理中市场角逐、竞争较量、环境应变、优胜劣汰种种有形的和无形的抗争的。本书在教学和经营管理实践的基础上吸收兵法中的精髓，博采天下运用兵法于经营管理成功的范例，参考了一些近年来中外学者在这方面的研究成果，系统地对如何将兵法运用于社会主义市场经济条件下的经营管理工作作了有益的探索，以期推动社会主义市场经济经营管理工作的发 展。

《兵法与经营管理》由军事学副教授丁凤仪编写绪论、第一章、第六章、第八章、第九章、第十章；军事学讲师王晓光编写第二章、第三章；军事学教授郝应禄编写第四章、第五章；军事教研室主任郝勋如编写第七章。由丁凤仪同志负责统稿审定。

编 者

目 录

绪 论	(1)
第一章 庙 算	
—— 运筹帷幄之中, 决胜千里之外	(17)
第一节 算	
—— 谋略运筹的地位、作用和方法	(17)
第二节 乾	
—— 巨龙腾飞的战略步骤	(28)
第三节 全胜决策	
—— 善者之战, 无智名、无勇功、无奇胜 ...	(33)
第二章 修 道	
—— 经营管理机构的基本建设	(46)
第一节 人 和	
—— 培养“上下同欲”的企业精神	(48)
第二节 为君之道	
—— 企业领导者的个性修养	(57)
第三节 择 将	
—— 企业管理人员的基本素质	(69)
第四节 知八阵之经	
—— 经营管理机构的组织建设	(82)
第三章 励 士	
—— 企业员工管理的基本方法	(88)
第一节 令之以文, 齐之以武	
—— 重视员工的思想 and 法制教育	(89)
第二节 聚三军之众投之于险	
—— 激励员工必胜之志	(94)

第三节 士不先教不可用也	
——重视人才开发和员工培训	(99)
第四节 勇者不得独进，怯者不得独退	
——培养企业携手若一的协调精神	(103)
第四章 先知	
——信息、情报、成功出于众者的前提	(108)
第一节 知己知彼	
——信息、情报在经营管理中的意义	(108)
第二节 相敌、动敌、用间	
——获取信息情报的方法	(127)
第五章 争利	
——经营管理的效益原则	(138)
第一节 非利不动，非得不用	
——经营管理工作必须从效益出发	(138)
第二节 以全胜争天下	
——经营管理中获取高效益的基本方法	(141)
第六章 造势	
——强行占领和争夺市场	(157)
第一节 若决积于千仞之溪， 如转园石于千仞之山	
——成功的资金投放方式	(157)
第二节 峻坂走丸	
——提高质量、求异创新，开拓市场	(161)
第三节 避实击虚、并敌一向	
——选择经营方向的一般原则	(165)

第七章 权 变	
—— 灵活机动的经营管理战略战术	(170)
第一节 奇正相生	
—— 经营管理的灵活应变	(174)
第二节 趋利避害	
—— 牢牢把握经营管理中的主动权	(179)
第三节 以迂为直	
—— 经营管理的必由之路	(181)
第四节 分合有度	
—— 经营管理中的机动性	(188)
第八章 示 形	
—— 市场的诱发与引导	(193)
第一节 形之，敌必从之	
—— 示形的作用和示形的一般原则	(193)
第二节 先声夺人	
—— 广告示形的作用和方法	(197)
第三节 树上开花	
—— 产品包装，装璜示形	(203)
第四节 相得益彰	
—— 商标示形	(208)
第五节 云起龙骧	
—— 树立企业形象式示形	(214)
第六节 示之以柔，迎之以刚	
—— 商战中给对方造成错觉式示形	(220)
第九章 地 利	
—— 经营管理对地形，地理环境的运用	(225)

第一节	地形者，兵之助也	
——	地理环境与经营管理有着密切关系	…… (225)
第二节	知九地之用	
——	经营管理在战略上对地理的应用	…… (230)
第三节	通九变之法	
——	经营管理在作战行动上对地形的应用	… (238)
第十章	未济·亨	
——	被动中的东山再起	…… (245)
第一节	全师避敌，左次无咎，未失常也	
——	见可而直，知难而退，理在其中	…… (245)
第二节	挽狂澜于既倒，救三军于危局	
——	经营管理中转败为胜的策略	…… (249)
第三节	居安思危，居常虑变	
——	未雨绸缪，预防失败	…… (259)

绪 论

借鉴祖国博大精深、千古不衰的兵法思想，运用于经营管理，并不是今天才提出的话题，历史上多少武能安邦、文能治国，经天纬地的人物，那一个不是文韬武略，既有军事才能，又善于用兵法中蕴涵的思想对经营管理进行指导的两栖人物呢。范蠡、吴起、诸葛亮、唐宗、宋祖等等，他们在经济建设、经济开发的经营管理中，只所以能在中国历史上写下辉煌的一页，成功之处无不源于深厚的兵法功底及运用兵法艺术的一般原则对经营管理的指导。

中国历史上著名的富商大贾，人称陶朱公的范蠡，原是春秋时期越国的大夫，曾用谋划策帮助越王勾践打败了强大对手吴国，使弹丸小国一举成为春秋时期最后一个霸主。在越国灭吴大功告成之后，隐姓易地以其卓越的军事才能用于生产经营，先是在齐国很短时间治产业千万钱，后迁居定陶，19年中又三致千金，成为天下言富者，皆称陶朱公。战国时期的吴起，在历史上武于孙子齐名，《史记》的作者司马迁说“世俗所称师旅，皆道孙子十三篇、吴起兵法。”吴起在魏国时，任命为西河守，与秦大战76，大胜64，屡建战功，拓疆千余里。他在任期间在管辖区实行一条列经济改革和政治改革，经济很快繁荣起来，使魏国成为当时一个强大的诸侯国。吴起后来在仕楚期间，提倡明法审令，裁减冗员，整顿统治机构，实行一系列变法，促进了楚国的富强。使二十多年间不闻中原之事的楚国，一跃成为众诸侯国中的

强者。中国唐朝开国元勋，后来继承皇位的唐太宗李世民，在协助父亲李渊起兵推翻隋朝统治和铲除薛仁杲、王世充等割据势力建立大唐一统天下的军事斗争中起到了极其重要的作用。继承帝位后，用军事谋略原则和军事管理方式治理国家，任用贤能和纳谏；加强对地方官吏的考核；推行均田制、租庸调法和府兵制度；巩固与少数民族的关系；加强与外国的经济文化交流，使当时社会经济有很大发展，被历史学家誉为“贞观之治”。中华人民共和国的缔造者毛泽东、周恩来、陈毅、彭德怀、邓小平等老同志，在几十年戎马生涯中，驰骋疆场，纵横捭阖，导演了一幕幕威武雄壮的战争活剧，推翻了压在中国人民身上的“三座大山”，扭转乾坤，教日月换上了新天，其军事艺术造诣，无论古今中外都是不可比拟的。进入和平建设时期，他们又将马克思列宁辩证唯物主义世界观、方法论，将无产阶级对军队的组织管理方式，从对军事问题的处理转移到生产建设上来，立即就开辟了经济上翻身和经济上腾飞的新纪元。

为什么昔日的军事统帅，立即变为今日经营管理的行家里手，这主要是因为战争和经营管理有颇多相同之处，军事原则可以借用到经营管理中来。军事谋略的哲理、军事谋略的原则、军队的组织管理方法等军事规律和其它事物的规律，也包括经营管理的规律都是一样的。

军事上作战，在血与火的拼杀中，双方都是武装着的，甚至是颇具战略头脑的活人，稍一失误，国家将面临存亡的危局，人民便面临生死的险境，它是十分强调严格的科学态度的，来不得半点虚伪和失误。军事运筹思维高度的逻辑性；军事计划制定的周密性；军事行动适应情况应变制胜的

灵活性；军队组织管理的严肃性等等，一系列原则和方法是十分适用于经营管理中市场角逐、竞争较量、环境应变、优胜劣汰种种有形的和无形的抗争的。

《史记·货殖列传》记载了既有经营管理实践知识，又有经营管理理论总结，“盖天下言治生之祖”白圭的传记。他的成功秘诀即“吾治生产犹伊尹、吕尚谋，孙吴用兵、商鞅行法是也”。美国人威廉·皮科克是一位在军界商界都工作过的两栖人物。在军界曾是卡特政府陆军部的一位助理秘书，现在是海军的一名后备役上校军官。在商界现在是圣路易斯市两家公司的总裁，他把商业竞争与军事战争作了比较后认为，“虽然我们社会建立了各种规范来阻止不平等的交易。而且商业竞争的最终目的也不是去毁灭你的对手，但商业竞争与军事战争有极多相似之处，经理们可以从一些战争原则中学到很多有关如何成功地经营企业的知识。”英国学者尼克逊也说：“现代管理中的许多观点与技术来源于军队。”由此可见，将军事艺术引入经营管理、经营决策、市场竞争领域，为建设具有中国特色的社会主义市场经济服务，是有极端重要意义的。

一、兵法与经营管理的哲理一致

哲学是对人类社会和自然界进行认识的一把钥匙，无论是统帅领兵打仗还是安邦治国，必以深厚的哲学功底为基础。哲学是思维普遍规律的灵魂和核心。在这方面，历史上有成就的军事家，在哲学思想上是充满着朴素的唯物观点和朴素的辩证法思想的。一些军事家可能没有建立起自己完整的哲学体系，但其反映的军事辩证法思想的内涵却有着十分丰富的内容。马克思列宁主义历史唯物主义和辩证唯物主义

理论的建立。使军事辩证法思想提高到一个新的境界，毛泽东同志为首的老一代无产阶级革命家在指导中国革命战争实践中，将马列主义哲学思想引入战争领域，使中国革命战争取得开天辟地般的胜利，在社会主义经济建设中，用马列主义哲学思想进行经营管理，又使中国经济取得飞跃性发展。这一系列胜利的事实进一步阐明，正确世界观方法论，是军事斗争和经营管理取得成功的前提，兵法和经营管理在哲理上是一致的。

有成就的军事家，都反映了他们世界观方法论，在当时特定的社会条件下都是进步的。

1. 反对天命论，注重人自身的作用

孙子兵法《用间》篇中说：“先知者，不可取于鬼神，不可象于事，不可验于度，必取于人——知敌之情者也。”要了解敌情，不可用祈求鬼神去进行，不可用类比的方法去推测吉凶，不可用夜观星辰运行的度数去验证。只能从知道敌情的人口中取得。孙子还进一步主张在军队内部要“禁祥去疑”，就是禁止迷信鬼神，破除敌人散布的谣言和流语。《尉繚子》兵法中《天官第一》这篇文章中，十分尖锐地批驳了唯心论的天命论观点。文中说：“黄帝者，人事而已矣。何者？今有城，东西攻不能取，南北攻不能取，四方岂无顺时乘之者邪？然不能取者，城高池深，兵器备具，财谷多积，豪士一谋者也。天官时日，不若人事也。”

2. 强调辩证地全面地认识战争问题

孙子指出“军争为利，军争为危。”“智者之虑，必杂于利害。杂于利，而务可信，杂于害，而患可解也。”即要看到军争有利的一面，也要看到军争不利的因素。明智的将帅考

患而识时，总是能兼顾到利害两个方面。在有利的情況下看到不利的因素，及时采取补救措施；在不利的情况下，看到有利的因素，犹如黑暗中看到光明，才不致丧失胜利信心，充分体现了军事辩证法的两点论。

（三）强调用发展的观点去研究和指导战争

战争是一特殊的社会历史现象，如同自然界的一切事物一样，都永远处在发展变化之中。孙子在《虚实篇》中指出：“五行无常胜，四时无常位，兵无成势，无恒形，能与敌变化而取胜者，谓之神。”强调“作战没有一成不变的打法，能采取敌变我变而取胜的，才叫做用兵如神”。吴子兵法《应变第五》中吴起强调战场情况是不断推移变化的，指挥作战绝不能墨守成规，为将者必须针对敌情、天时、地利等情况的变化，采取随机应变的战术。《黄石公·三略》兵法书中指出，战争“变动无常”，要“因敌转化，不事为先，动而辄随。”要求指挥员制定战略战术必须根据敌情而定，不能事先刻板地规定。毛泽东同志指出：“战争情况的不同，决定着不同的战争指导规律，有时间的、地域和性质的差别。从时间的条件说，战争和战争指导规律都是发展的，各个历史阶段有各个历史阶段的特点，因而战争规律也各有其特点，不能呆板地移用于不同的阶段。从战争的性质看，革命战争和反革命战争，各有其不同的特点，因而战争规律也各有其特点，不能呆板地互相移用。从地域的条件看，各个国家各个民族特别是大国家大民族均有其特点，因而战争规律也各有其特点，同样不能呆板地移用。我们研究在各个不同历史阶段，各个不同性质、不同地域和民族的战争的指导规律，应该着眼其特点和着眼其发展，反对战争问题上的机械论。”（《毛

泽东选集》第157页)

4. 强调发挥人的主观能动作用

聪明的军事家都看到战争中的矛盾现象是可以相互变化的，特别是看到在战争活动中，通过人的主观努力，可以促成某些矛盾转化。孙子《虚实篇》中指出：“胜可为也，敌虽众，可使无斗。”胜利是可以创造条件去争取的，敌人虽然人数多，但可以设法使他们无法同我们较量。毛泽东同志在《中国革命战争的战略问题》一文中讲的更为明确，“战争的胜负，主要地决定于作战双方的军事、政治、经济、自然诸条件，这是没有问题的。然而不仅仅如此，还决定于作战双方主观指导的能力。军事家不能超过物质条件许可的范围外企图战争的胜利，然而军事家可以而且必须在物质条件许可的范围内争取战争的胜利。军事家活动的舞台建筑在客观物质条件上面，然而军事家凭着这个舞台，却可以导演出许多有声有色威武雄壮的活剧来。这里就用得着而且必须用我们的主观指导的能力。”(《毛泽东选集》第166页)

二、军事活动的管理和经济活动的经营管理互相可以借鉴

从管理的一般意义而言，军事活动的管理和经济活动的经营管理是相通的。所谓管理就是协调两人以上行为的活动。兵家的军事活动有协调两人以上行为活动的问题，经营管理也有协调两人以上行为活动的问题，二者管理的主要成份都是人，无论是从军事活动和经济活动的主体，还是军事活动与经济活动的客体来讲，说到底都是对人的活动进行管理。就内部管理而言，都有一个用什么人文观点去处理和协调人与人的关系问题，如何调动士卒和工作人员的积极性问

题，如何通过良好的组织编制发挥整体力量出效益的问题。

1. 强调政治的作用，从心理上调动士卒的积极性

孙子提出“道者，令民与上同意者也，故可与之死，可与之生，民弗诡也。”从政治上讲，就是要使民众和士卒与君主的意愿一致，就是叫他们为君主而死，为君主而生，而不会违抗。《黄石公·三略》上略提出：“夫主将之法，务揽英雄之心，赏禄有功，通志于众。故与众同好靡不成，与众同恶靡不倾。治国安家得人也，亡国破家失人也。含气之类，咸愿得其志。”凡是作为主将的，必须延揽天下英雄，重赏功臣，做到上下同心。所以，与众共同从事某项事业时，就没有不成功的，与众人共同和邪恶作斗争时，就没有打不败的敌人。治国安家，是使用了人才的缘故，亡国破家是没有使用人才的缘故。因为凡是有生气的一类人，都是想实现自己的愿望的。

很多兵法都强调了要爱护士卒，从心理上调动士兵的作战热忱。不少将帅提出，带兵带心，待之以仁慈，普施爱的教育，士兵们才会拼死作战。将帅们在实践中还认识到，从来没有得不到士兵的信任，而能够让他们尽力的，从来没有得不到士兵尽力，而能够打胜仗的。因此，他们在军队管理中普遍认识到严格要求自己，处处为人表率的重要性，不少兵法还专门在这方面作了深刻的阐述。《孙子·地形篇》中指出：“视卒如婴儿，故可与之赴深溪；视卒如爱子，故可与之俱死。”《尉繚子·战威第四》中提出：“夫勤劳之师，将必先己。暑不张盖，寒不重衣，险必下步，军井成而后饮，军食熟而后饭，军垒成而后舍，劳逸必以身同之，如此，师虽久老而不弊。”

2. 强调军队管理中组织编制要合理的重要性

《孙子·势篇》中把组织编制作作为作战指挥的首要问题。孙子说：“治众如治寡，分数是也；斗众如斗寡，形名是也。”即管理大部队同管理小部队道理是一样的，无怪乎是搞好组织编组问题。指挥众多的士兵作战同指挥兵力较小的部队作战，道理都是一样的，无怪乎是加强通信联络，加强协同动作而已。为了达到高度的协调一致，孙子还提出：“勇者不得独进，怯者不得独退，此用众之法也。”即要统一士兵、军队的行动，使勇敢的不能自行其事单独前进，怯懦的也不能单独后退。强调了军队作战要发挥整体优势，强调步调一致的重要性。在现代化大生产中，更要求有合理的编组和统一的行动，这些方面和军队作战时的要求是一致的。

3. 兵法中提出明赏罚，严法度

兵法在军队管理上十分注重赏罚的应用，提出“将无还令，赏罚必信，如天如地，乃可御人”，通过明赏罚，严法度来加强部队的管理。《孙子·形篇》中说：“善用兵者，修道而保法，故能为胜败之政。”即会用兵的人，修明政治，严守法令制度，才能掌握胜败的决定权。《吴子·治兵》中指出，兵不在多，“以治为胜”，“若法令不明，赏罚不信，金之不止，鼓之不进，虽有百万，何益于用。”吴子兵法还指出：“进有重赏，退有重刑，行之以信，审能达此，胜之主也。”作战时奋勇前进有重赏，后退有苛刻的惩罚。施行赏罚一定要说到作到，严格执行，如果能这样，取胜就主动了。

4. 强调日常的养成教育

为了提高部队执行纪律的自觉性，军事家以及他们所著的兵法中都十分注重平时的养成教育。《孙子·行军篇》提

出：“合之以文，齐之以武。”强调要用怀柔宽仁的手段教育士卒，要用严格的纪律去约束士卒。“令素行以教其民，则民服；令素不行以教其民，则民不服。令素行者，与众相得也。”平常严格贯彻命令，管教士卒，士卒就能养成服从的习惯，平素从来不严格贯彻命令，管教士卒，士卒就会养成不服从的习惯。命令平素能严格贯彻执行，是指挥官要求严格，士兵贯彻的自觉，相互一致的结果。

三、兵法与经营管理谋略运筹的机理相通

谋略运筹是指在广泛收集情报、信息的基础上通过人脑的逻辑、演绎、思维，对掌握的情况去粗取精，去伪存真，由此及彼，由表及里的思索，然后将自己方面的情况加上，研究双方的对比和相互关系，因而构成判断，定下决心，作出计划。一切重大的行动，无不需要有周密的谋略运筹，这是军事家在作出每一个战略、战役或战斗计划之前，一个整个的认识情况的过程。

谋略运筹作为人类最高智慧的标志，是和人类有意识的对抗活动联系在一起的。谋略运筹在军事艺术中具有举足轻重的地位。古兵法说：“运筹帷幄之中，决胜千里之外”，通过谋略运筹，达到以最小的代价，换取最大的胜利。由于战争的对抗性、残酷性、激烈性等特征，谋略运筹最早发源形成于军事斗争领域，但其能动思维的一般原理，对经营管理来说，两者还是相通的。

1. 知己知彼是军事谋略与经营管理谋略动而胜人的共同前提

谋略运筹必须以一定的情报、信息为依据，所以“先知”是谋略运筹的前提。军事活动的舞台建立在敌我双方客观条

件之上，只有对敌我双方以及战争有关的各方面的情况有了全面的了解，才能作出正确的判断，认识战争发展的客观规律，制定正确的决策，对战争进行正确的指导。孙子兵法《用间篇》中指出：“故明君贤将，所以动而胜人，成功出于众者，先知也。”即之所以能够打胜仗，成功超出众人之上，就在于事先了解敌情的结果。

孙子把“先知”作为军事行动不迷暗，对敌作战之策变化无穷的先决条件，因此，他对先知的范围要求是十分广泛的。孙子说：“知己知彼，百战不殆”，“不知彼而知己，一胜一负；不知彼，不知己，每战必殆。”了解敌人，也了解自己，百战都不会出现危险，不了解敌人，也不了解自己，那就每战都有危险。孙子还把知的范围涉及到作战的一切客观条件，如天候、气象、地形等方面，他说：“不知诸侯之谋者，不能预交，不知山林、险阻、沮泽之形者，不能行军。”“知天知地，胜乃不穷。”等等。

为了达到先知，军事家还从实践中总结出很多先知的方法。如孙子提出“用间”，通过知道敌人情况的人取得第一手资料；提出通过战斗侦察的方法“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。”即通过分析敌人作战计划的优劣，通过挑动敌军了解其活动规律，通过佯动示形，掌握敌人地形道路情况，通过战斗侦察了解敌人兵力部署的强弱，取得直接数据，为定下决心提供客观依据。孙子还提出要通过“相敌”即通过对战场直接的观察，通过对战场各种征候的判断，分析敌人的真实情况。孙子在《行军篇》中列举了“众树动者，来也”，“杖而立者，饥也”，“见利而不进者，劳也”等三十二种情况。这些方

法虽然是古朴的，但反映了要通过观察现象，进一步认识本质的道理，这在现代经营管理中为如何获取信息仍是有启迪意义的。

2. 以小的代价追求最大的效益是军事斗争与经营管理共同遵循的基本原则

无论是军事斗争还是经营管理，利益是一切行动的最高原则，孙子说：“主不可怒而兴师，将不可愠而致战，合于利而动，不合于利而止。”“兵以诈立，以利动。”“非利不动，非得不用。”指出国君不可以因个人的愤怒而轻率地发动战争，将帅也不可因一时气忿而随意出阵求战，对国家有利就行动，对国家不利就停止。进击敌人时能取得有益的效果，就果敢行动，进击敌人取不到什么效果，就再创机会。姜太公所撰的《六韬·军势二十六》中指出：“见胜则起，不胜则止。”善于作战的人见到敌人有乘之机就发动进攻，如果不能获胜就断然停止。总之，无论是军事斗争还是经营管理在效益问题上，决不含糊，决不犹豫，见到有利决不放弃，遇到时机，决不迟疑，要用雷电般地疾猛去夺取胜利。正如《六韬》兵法中指出的那样“用兵之害，犹豫最大，三军之灾，莫过狐疑。善者，见利不失，遇时不疑，是以疾雷不及掩耳，迅电不及瞑目。赴之若惊，用之若狂，当之者破，近之者亡，熟能御之。”

3. 随机应变是军事斗争和经营管理共同的战略战术

谋略运筹必须适时、适情、灵活运用。历史上有成就的军事家都认识到用兵不知因情而变，墨守成规地去作战是要吃败仗的，所以无不讲究军事行动要因变制变，因变制胜。孙子提出：“兵无常势，水无常形，能与敌变化而取胜者为之