



现代商人启示录丛书

冯两努 著

战国争雄启示录

事实上，在这个令人惊异的时代中，有不少事态正重复着和历史类似的过程——
尽管环境已经起了很大变化，人类还是以和以往相似的思考，做出相似的反应。

——《如果现在是历史》——



陕西人民教育出版社



(本书若遇缺页、倒装等质量问题可随时向承印厂调换)

战国争雄启示录

出版社:陕西人民教育出版社(邮政编码:710009)

著作者:冯两努

责任编辑:袁再祥

发行者:陕西省新华书店

印刷者:北京鸿利印刷公司

850×1168毫米 1/32 印张13 插页4

字数:300,000 1996年1月第1版

1997年4月第5次印刷

标准书号:ISBN 7-5419-6840-5/G·5615

定 价:25.80元

《战国争雄启示录》

编辑室报告

每项历史研究，都假定在一开始时就应有个询问的方向，一开始时就得有个指导的方针。

——布洛克

对任何人来说，难免都会有瞻前顾后、犹疑不决的时候。尤其在许多人生的关口上，任何一个抉择，常就把未来的人生路向给划定了。更有许多时候，常因一个人的抉择牵动了许多人的命运——执政者的政策，影响到一国人民的幸福；战场上将帅的命令，关系了整体作战军队的胜负存亡；企业经理人的决策，更与整个企业体内每一成员的生计息息相关。因此，如何借助古人的前车之鉴，帮助现代人避免重蹈覆辙，便成了历史研究者的一个重要课题。

冯两努先生多年来一直从事历史写作工作，擅长于将中国历史经验转化成今人在商场上斗智的智慧，可以说是“以史作镜”的个中高手。此番他再以战国群雄争霸的故智，代换人们现代商场的竞争，写成《战国争雄启示录》一书，再次运用“个案研究”方式，观察这些面对竞争压力下的经营者，如何运用周详的战略及巧妙的战术，来赢得最后的胜利。

晋阳城逆流战中，赵襄子在面对生死存亡的关键，沉稳

地选择了防御策略，巧妙地利用智氏与韩、魏两家聚散微妙的联盟关系，逆转了一场战争的情势，最后终能反败为胜、化险为夷。苏秦张仪的合纵与连横，则以吓阻及联盟战术进行国际势力的重新整合与分配。日后秦国得以脱颖而出，成为最后的大赢家，苏秦和张仪利用恐怖性诉求造成的“国际恐秦症”在宣传上引发的强力效应，实在是居功厥伟、功不可没的。其他诸如：各国的自强变法运动、人才策略运用、攻防战术解析等等，书中也都有精彩的描述。

除了这些精彩的历史故事外，为了加强“实用”价值，每章之后另有“经营启示”列举商战实例作对应说明；每篇之后则再增列“竞争策备研究”，针对当篇探讨的主题作深入的剖析。这些古今案例都是足供今人参考的宝贵经验典范。

当然，我们不能否认，任何典范在变成黄范的时候，往往就已经具有一种明确、容易归纳的逻辑。而真实的人生却是曲折不可预知的。虽然，前人经验或许不能是一种代替、套用的公式。但是我们却相信，智慧是可以透过经验累积的。当我们看过更多前人的殷鉴后，或许在我们面临人生或事业的抉择关头，有一些指导性的帮助。

本书是继《三国新启示录》、《春秋争霸启示录》之后冯两努先生的又一杰作，相信能更好地对世人以启示。

(执笔：梁锦光)

目 录

□编辑室报告

□前言：刀光剑影的火并时代

第一篇 转危为赢

- 1 利益折冲的高度艺术 (3)
 - 对外征战，将帅得利..... (3)
 - 勇于内斗的晋国六卿..... (5)
 - 童安于自杀保全赵氏..... (7)
 - 新时代即将来临..... (8)
- 【经营启示】短兵相接易受挫..... (10)
- 2 强势联盟作战的本质..... (13)
 - 聚散微妙的联盟作战 (13)
 - 大夫取代诸侯的地位 (14)
 - 智瑶：锋芒毕露，树大招风 (16)
 - 假伐越之名征地 (18)
 - 赵襄子退守晋阳城 (20)
 - 水深火热，晋阳人心不变 (21)
- 【经营启示】企业联盟战的形式和限制..... (25)
- 3 逆转的关键..... (29)
 - 置之死地而后生 (29)

战国争雄启示录

各怀鬼胎谈联盟	(31)
希疵先见，智伯心盲	(32)
晋永逆流，水淹霸者梦	(35)
襄子泄愤，豫让报仇	(36)
【经营启示】乱中求胜，胜利属于坚忍到底者.....	(38)
〈竞争策略研究〉防御优势原则.....	(42)

第二篇 创造优势

1 职能主义，管理挂帅.....	(51)
实力之外，也要正名	(51)
济济多士，善用人才	(53)
只有贫贱骄人，那有富贵骄人	(54)
职能主义，利国重于忠君	(56)
西门豹藏富于民	(57)
箕季无言教君王	(58)
知贤比知能更重要	(59)
杀妻表态的绝对功利主义者	(61)
对待部属真诚而热情	(63)
群臣不及则忧	(64)
几何级数的人才训练法	(65)
【经营启示】专业化人才，开创新局势.....	(68)
2 创造性的人才策略.....	(71)
革新楚政，客死异乡	(71)

目 录

面对竞争，群起改革	(73)
国之大宝在于贤臣	(73)
明君爱才更爱法	(75)
良驹千里而来	(77)
【经营启示】以人为导向的经营	(79)
3 局部革新和全面变法	(81)
军事：各国改革的重点	(81)
胡服骑射，改变了战争形态	(82)
局部革新和全面变法	(85)
秦孝公：最成功的变法领导者	(85)
老板一死，商鞅莫能为	(87)
【经营启示】本田宗一郎彻底变革的四大决断	(90)
〈竞争策略研究〉变法的危机和勇气	(93)

第三篇 侧翼攻击

1 智者的弱点	(101)
霸者兴衰的关键	(101)
两位“孙子”，孙家祖孙同齐名	(102)
大将兵法 VS 参谋兵法	(104)
知兵不知人，孙臆失双腿	(105)
【经营启示】能言者未必能行	(108)
2 参谋兵法的实践	(111)
必胜的兵法策略	(111)

战国争雄启示录

求胜在巧不在力·····	(112)
因势利导，分散敌军·····	(115)
桂陵战役，围魏救赵·····	(117)
【经营启示】出其不意攻敌弱点·····	(119)
3 小吃大的欺敌战术·····	(122)
天生宿敌，命运的对决·····	(122)
虚实互用的弱者兵法·····	(124)
马陵奇伏，庞涓丧命·····	(125)
孙武讲原则，孙臆重实用·····	(127)
【经营启示】牙膏争霸战的侧翼攻击策略·····	(129)
〈竞争策略研究〉创意型的局部优势·····	(131)

第四篇 吓阻和联盟

1 穷书生的创业策略·····	(137)
激变中的国际新均势·····	(137)
投秦遭拒，合纵计成·····	(139)
赵侯赠金苏秦联盟·····	(141)
【经营启示】联盟策略的意义·····	(145)
2 恐惧、联盟、孤立和瓦解·····	(148)
反激策略，苏秦用张仪·····	(148)
软硬兼施，苏秦说韩魏·····	(151)
齐楚加盟，苏秦相六国·····	(154)
合纵联盟，各怀鬼胎·····	(156)

目 录

死后复仇，苏秦智计过人·····	(158)
【经营启示】承盟的限制及危机·····	(160)
3 阴阳转化的虚实战术·····	(162)
不用军队，便靠外交·····	(162)
远交近攻，瓦解合纵·····	(164)
六百里地，离间齐楚·····	(165)
虚实变化，扰乱国际均势·····	(167)
乘机造势，连横大功告成·····	(168)
【经营启示】善战者，不战而屈人之兵·····	(172)
〈竞争策略研究〉情报战和宣传战·····	(175)

第五篇 攻击和防御

1 强者声势战的危机·····	(183)
虚势膨胀的引诱·····	(183)
好名不实，燕王哙让国·····	(185)
齐宣王为德不平，宿怨日深·····	(187)
【经营启示】经营之神面临危机·····	(190)
2 乐毅的联军作战策略·····	(192)
千里买死马，引来千里马·····	(192)
秦齐同盟，并称帝号·····	(194)
乐毅联军破霸主·····	(195)
收民心，乐毅六月占齐国·····	(198)
【经营启示】掌握资源创造相对优势·····	(201)

- 3 田单的情报扰乱战术 (205)
- 危急中的存活智慧..... (205)
- 不信任下属造成的可乘之机..... (207)
- 田军情报战，火攻破燕军..... (209)
- 兴衰关键，在于 NO1 和 NO2 间..... (213)
- 【经营启示】以少胜多反击战术 (217)
- 〈竞争策略研究〉优势中找弱点 (219)

第六篇 行销将领

- 1 孟尝君脚踏黑白两道 (227)
- 时代剧变，四公子窜起..... (227)
- 突破传统，乱世英侠第一人..... (228)
- 鸡鸣狗盗，各有所用..... (230)
- 谦者有福，盛者必衰..... (232)
- 冯欢的形象包装策略..... (234)
- 形象战，孟尝君败部复活..... (237)
- 【经营启示】善于表达自己的行销策略 (240)
- 2 搅局大王平原君 (242)
- 赵主父废长立幼，制造动乱..... (242)
- 长袖善舞，平原君夺取政权..... (245)
- 毛遂自荐，平原君自认看走眼..... (247)
- 散财救国，平原君得享历史盛名..... (251)
- 【经营启示】面对压力，绝不退让的决心 (254)

目 录

3 信陵君自创舞台	(257)
礼贤下士，信陵君天下第一.....	(257)
隐士侠客，不报小礼.....	(259)
巧夺军权，信陵君义救赵国.....	(261)
有人尊贤才，有人重虚名.....	(265)
世俗传兵法，毁于谗言中.....	(267)
博学善辩，春申君胆大心细.....	(268)
富贵过人，一代智士自取灭亡.....	(270)
【经营启示】胆大心细，勇于超渡	(275)
〈竞争策略研究〉行销将领的特质	(278)

第七篇 强对强的正面攻击战

1 虎狼之主	(287)
弱势君主，强势领导.....	(287)
魏丹首先绘出统一蓝图.....	(290)
骑兵：白起的快速攻击部队.....	(291)
伊关战役：中国史上首次屠杀行动.....	(292)
范雎的个人战争.....	(294)
【经营启示】微隙在所必乘	(298)
2 廉蔺将相和	(301)
审慎策划，韧性领导.....	(301)
不负使命，蔺相如完璧归赵.....	(302)
双王会渑池，蔺相如再显雄风.....	(306)

蔺相如胸怀大局，廉颇羞渐请罪·····	(308)
连白起都头痛的儒将赵奢·····	(309)
李牧：善于培养气势的智将·····	(312)
【经营启示】独力应敌，置之死地而后生·····	(315)
3 赵括 VS 白起·····	(317)
廉颇以逸待劳，秦军陷入困境·····	(317)
阵前易将，赵括代廉颇·····	(319)
知兵者不一定善用兵·····	(320)
赵括急求战，白起设陷阱·····	(322)
千古悲剧，二十万人大屠杀·····	(324)
【经营启示】智慧比勇气重要，奋战不懈不一定会赢·····	(328)
《竞争策略研究》正面竞争的本质·····	(330)

第八篇 一对六的整体

1 远交近攻·····	(337)
天下主义 VS 国家主义·····	(337)
伐谋、伐交、伐兵·····	(339)
吕不韦投资奇货·····	(341)
远交近攻策略具体执行期·····	(343)
【经营启示】治众如治寡，分教是也·····	(347)
2 超级赢家·····	(350)
敌人眼中的理想国·····	(350)

目 录

李斯的“知识分子”国际主义·····	(352)
尉繚的 CIA 谍报网 ·····	(354)
人为本位的兵法思想家·····	(357)
【经营启示】IBM 的电脑争霸战 ·····	(360)
3 并吞六国 ·····	(363)
立志一统天下的年轻老板·····	(364)
战国时代最后一位说客·····	(366)
间谍战，李牧反遭赵王毒手·····	(369)
荆轲刺秦王，燕太子丹自取灭亡·····	(370)
智将王翦，并吞六国总指挥·····	(374)
【经营启示】忍字心上一把刀 ·····	(379)
〈竞争策略研究〉领导者的战略及战术 ·····	(382)
后记：从战场看商场·····	(387)

第一篇 转危为赢

我看见蛇捕食蜈蚣的情景，让我领悟了多脚竟然不敌无脚，战胜的要诀在于心一、气一，脚的多少并非问题……

——大江匡房《战斗经》

1 利益折冲的高度艺术

荀寅、士吉射他们的祖先都是晋文公时代的大功臣，人脉基础非常雄厚，但仍在政治斗争中遭到除名的悲剧。从这些剧烈变动中，也让我们看出新的时代已即将来临了。

春秋时期的一代霸主晋文公，虽然创造了中原地区空前的霸业，但也形成晋国日后不断和南方楚国、西方秦国争霸的局面。晋文公去世后，此一争霸更形成拉锯的僵局。长时期的用兵，使武装部队领袖的权力迅速窜升，特别是以荀林父为主的首席战斗部族——荀氏军团，在王室的影响力逐渐超越晋文公的左右手——宰相赵衰后代的赵氏家族。

对外征战，将帅得利

晋厉公时，他本人便因脾气暴躁，遭到禁军领袖荀偃及李书弑杀。但后继的晋悼公，却在重组文武官员阵容时，以同属荀家的荀罃为上军元帅，弑君祸首荀偃仍高居副帅。其余晋国大族，韩厥为中军元帅，赵武（历史故事中有名的赵氏孤儿）为新军元帅，魏绛为中军司马，李 为下军元帅，士渥浊（范氏）为太傅，共掌晋国的军政大权。

不久，原来臣属于晋国的郑国倒向南方霸主楚联盟，晋悼公觉得很没面子，便准备派军攻打郑国。在御前会方议

中，上军元帅荀罃不赞成此一计划，他认为与其攻打郑国，不如直接向楚国采取军事行动来得有利，他并且提出了制服楚国的新战略——三分疲楚，以逸待劳。

荀罃表示，楚国是分权式部落国家，军力虽然庞大，但在征调和集结上相当困难。因此他主张应将攻打楚国的南征军团分为三，并各自配属各联盟军的小诸侯军队。攻击时每次只用一军，单番出击，楚进则晋退，楚退则另外的晋军复进，楚进则晋再退，如此重复进出，使一向集结困难的楚国军团，求战不能，求息亦不得，便可以很轻易的击败楚军。

晋悼公采纳这个战略，授权荀罃治兵于曲梁，并将军团分为三大组，第一军：上军元帅荀偃，第二军：下军元帅李，第三军：新军元帅赵武，荀罃自己任中军元帅总指挥，调配这次的军事行动。

由于荀罃、荀偃同在国中，且都为元帅，指挥协调上不好分辨，荀罃乃以其父荀首曾采用“智”，而在总司令的杏黄色大旗上标示着“中军大元帅智氏”的字样；荀偃也以其父荀庚曾在晋王朝“三行”的官职中出任中行将军，而改称为中行氏。在这次军事行动中，大家便习惯称荀罃为智罃（后又改称武子），称荀偃为中行偃。

智罃指挥下的征楚行动，进行得相当成功，也因此智氏及中行氏在晋国的武装部队中行情不断看涨。另一方面，李因与范氏的领袖士交恶，士乃以李氏曾参与弑杀厉公，进谗言陷害之，李被裁示抄家，范氏乃乘机合并李氏军团，势力因而坐大。到晋悼公晚期，范氏、智氏和中行氏