



列
国

与
企业外交

东
周

李世俊 著 广西人民出版社

(桂)新登字 01 号

责任编辑 张 平

责任校对 邓 耘

版式设计 梁 冰

东周列国与企业外交

李世俊 著

广西人民出版社出版

(邮政编码:530021

南宁市河堤路 14 号)

850×1168 1/32 开本

11.375 印张 180 千字

广西新华书店发行

广西出版技工学校印刷

1997 年 12 月第 1 版

1997 年 12 月第 1 次印刷

印数 1—6000 册

ISBN 7-219-03578-0/F·373 定价:19.00 元

知兵當學孫子
用謀堪效三國
伐交且論東周
古今縱橫捭闔

李士俊題

歲次丁丑之秋趙翼榮七



前 言

1984年4月,我奉命创建云南省在深圳的第一个“窗口”企业——深圳云兴股份有限公司。

18日,登上昆明飞深圳的波音737,思绪如潮:1703年,彼得大帝为了创立世界一流的海军,并拥有欧洲的制海权,曾在注入芬兰湾的涅瓦河两岸的一片沼泽地上划了一个圈。从此,世界多了一座名城——彼得格勒;这一天,我的目的地——深圳,是中国改革开放的总设计师——邓小平于1979年为了振兴中国的经济,开辟一个计划经济向市场经济过渡的试验场,而在中国东南沿海、毗邻香港的地方“圈定”兴建的一座“不夜城”。此行于我,是人生的一大转折,同时也是一次严峻的考验。

所谓转折,是因为经历了17年戎马生涯,经受过战争洗礼的我,飞机起飞之时,即是从“战场”步入“商场”之日。商场与战场,异同如何?战场上过来的人,能否从商海的此岸到达彼岸?

所谓考验,说的是我一向对理论研究有浓厚的兴趣,并于我赴深圳这一年,在杨先举教授和覃家瑞先生

的合作下出版了第一部古为今用、军为民用的管理著作《孙子兵法与企业管理》。我所认识的这些理论用于当代企业管理将会怎样？究竟有几多正确？几多可取？几多谬误与不足？

机下白云翻滚，我以一个出征战士常有的坚定、沉着精神鞭策自己：勇敢向前！迎接新的挑战！

商海 10 年，弹指一挥间。这些年，我创办过 4 个企业，并先后担任了这些公司的总经理，涉足了商业贸易、机械加工、金融、报业和房地产业。10 个春夏，我曾有过许多成功；10 年秋冬，我曾遭受过若干次的挫折。鲜花与荣誉、挫折与反省在这 10 年商程中一直与我伴行。经验教训告诉我：现实生活与不少书本的理论，特别是与我国计划经济时期产生的许多经济理论和管理理论差异甚大；经验、教训还告诉我：即便是正确的理论用之于实践，对实践者而言，仍有一个体验、感悟的过程。这就是战场、商场何以少有常胜将军的主要原因。至于世间那些很少失误甚至无失误者，我想他们之所以成功，主要是因为他们决策时能审时度势，在实施过程中具有良好的临机应变的能力。

说不少书本知识与现实生活脱节，并非贬低理论。恰恰相反，我始终笃信毛泽东“感觉到的东西不一定能理解它，只有理解了的东西才能深刻地感觉它”的名言；并始终认为，我国就企业管理方面的理论而言，适时合

势的理论不是多了而是尚少。

为了给从“战场”转向“商场”，从机关步入“商海”，从学校门进入社会门的人们提供参考，为了便于同企业界、外交界的同仁们交流心得，1987年春节始，我就着手准备写《东周列国与企业外交》。打算从切身体会出发，理论与实际紧密结合，说东周、话外交，阐述个人和组织为何要通过外交，怎样通过外交去保证各个目标的实现；阐述在人际交往中、商海纵横时，何以可为，何以不可为的外交思想和外交法则。

1986年，我公司下属的一个商贸公司在福建东山县经营手表被骗人民币240万元，此事成为昆明市当年国有企业被骗的最大经济案。当时一位商界朋友对我说：“你的孙子兵法不如我的老子兵法。”我说：“这法那法，最难的是能将古今中外他人之法，适时合势地为我所用，并成为行之有效的新法。”

1994年，我在香港与香港力宝集团主席李宗先生谈判，并就力宝投资大陆房地产业等有关问题达成协议。宴席间，我将签名的《孙子兵法与企业管理》一书作为礼品送给他。李宗先生是一位虔诚的基督教徒，他回赠我一本精装的《圣经》，并饶有兴致地说：“兵法讲战，圣经布爱，希望我们的互赠有益于我们合作的事业。”时过境迁，当时的场面至今历历在目。我常思索：战是否有爱？爱是否寓战？并把这一问题带进了《东周列国与企业

外交》中。

10年磨一剑,如无广西人民出版社张平小姐的一再督促和努力编辑,1997年成书本是无望的;在本书的资料收集和稿件整理过程中,我办公室的庞玉娟小姐和张娅琳小姐付出了艰辛的劳动,在此一并予以致谢。

作 者

1997年6月20日于南宁

目 录

第一篇 伐交篇

——企业外交如是说 (1)

第二篇 纵横篇

——企业战略外交入门 (9)

一、择强而事——取向战略 (10)

二、尊王攘夷——两翼战略 (19)

三、合纵连横——易变战略 (26)

四、远交近攻——蚕食战略 (41)

五、民有二男，即令分异——分家战略 (48)

六、奇货可居——估价战略 (54)

第三篇 取予篇

——外交中的常规武器 (60)

一、取予之道 (62)

二、借力之法 (77)

三、迂直之计 (94)

第四篇 阴谋篇

——外交战中的“黑武器”	(107)
一、韬隐	(110)
二、柔忍	(125)
三、大信不信	(128)
四、曲意逢迎	(133)
五、“糊涂”外交	(136)
六、瞒天过海	(142)
七、无毒不丈夫	(146)
八、自污	(152)
九、自残	(156)

第五篇 势 篇

——置圆石于高山之巅	(158)
一、外交度势	(161)
二、外交造势	(169)
1. 以威造势	(173)
2. 以险造势	(175)
3. 出奇造势	(177)
三、用势与借势	(182)

第六篇 机缘篇

——天机与人谋	(184)
一、安危所系危机伏机	(185)
二、紧要关头创业良机	(190)
三、疾而有节喙啄之机	(194)

四、水到渠成蓄势生机	(199)
------------------	-------

五、锲而不舍执着是机	(202)
------------------	-------

第七篇 舌战篇

——外交中的短兵相接	(211)
------------------	-------

一、妙算——舌战六原则	(213)
-------------------	-------

1. 目标原则	(213)
---------------	-------

2. 揣摩原则	(219)
---------------	-------

3. 趋避原则	(224)
---------------	-------

4. 知己知彼原则	(228)
-----------------	-------

5. 权变原则	(229)
---------------	-------

6. 地利必争原则	(231)
-----------------	-------

二、舌战八韬	(232)
--------------	-------

1. 动情心战法	(232)
----------------	-------

2. 示利说害法	(241)
----------------	-------

3. 借题发挥	(246)
---------------	-------

4. 幽默	(250)
-------------	-------

5. 暗示	(255)
-------------	-------

6. 沉默	(257)
-------------	-------

7. 激将	(260)
-------------	-------

8. 比喻	(265)
-------------	-------

第八篇 使 篇

——企业外交使节	(268)
----------------	-------

一、企业外交使节	(270)
----------------	-------

1. 一号使——首脑外交	(270)
2. 特使——排难解纷外交	(275)
3. 中间使——牵线搭桥外交	(277)
4. 间使——情报外交	(279)
5. 溅血使——刚性外交	(284)
6. 天使——政府外交	(285)
二、外交人才的选拔与控制	(293)
1. 人才论	(293)
2. 外交人才标准论	(299)
3. 对外交人才的授权与管理	(300)

第九篇 九戒篇

——外交言行致命伤	(306)
一、戒以君子之心度小人之腹	(307)
二、戒无的放矢 不看对象	(313)
三、戒戏客辱使	(316)
四、戒轻诺	(321)
五、戒与逆情悖理者深交	(324)
六、戒纷争用“儒流”	(332)
七、戒贪小忘大	(335)
八、戒举措失度	(337)
九、戒有理不让人	(342)

参考书目	(350)
------------	-------

第一篇 伐 交 篇

——企业外交如是说

伐交，就是用外交去争取胜利。

《孙子兵法·谋攻篇》有“上兵伐谋，其次伐交，其次伐兵，其下攻城，攻城之法为不得已”之说。当今世界，无论从政的还是经商的，少有置外交不顾而竟成大功者。美国前总统西奥多·罗斯福曾说过：“成功的第一要素是懂得如何搞好人际关系。”著名心理学家代尔·卡耐基则十分明确地指出：“一个人的成功，只有百分之十五是由于他的专业技术，而百分之八十五是要靠人际关系和他为人处世的能力。”

外交，对企业管理者尤其是高层管理者而言更是成败之关键。自从企业竞争随世界经济的发展变化而变

化，卖方市场让位于买方市场后，企业管理的重心也发生了性质位移，“管理的重心在外不在内，在明天而非今天”。

有人对美国《财星周刊》评选的前 100 家公司的总裁进行调查，“发现他们在 1976 年平均花费 20% 的时间用于公共关系，在 1978 年所花费的时间已增至 40%”。最近，美国的一项对执行董事长的调查，发现他们花费在外界事务上的时间，从 20% 至 75% 不等，而多数为 50%。史丹勒在 1991 年访问大公司的执行董事长时，同样证实了这一发现。

中国企业管理咨询公司总经理潘承烈教授介绍说：“欧洲共同体大公司的董事长、总经理们的工作时间分配是这样的：40% 的时间用于企业经营战略研究，40% 的时间用于外交，只有 20% 的时间用于企业内部的例外管理。”

还有人这么说：当代企业家是三个三分之一，即三分之一的政治家，三分之一的管理家，三分之一的外交家。

概而言之，外交活动是人类社会活动的宏观实在，外交对每一个人的生命过程，对每一社会组织和每一经济实体的产生、发展无不产生重大影响。它与生俱来，无

时不在，无处不有。

什么是外交？外交就是对外部的来往与交际，就是一个人、一个组织、一个集团与外界的交往活动。国与国之间交往、交涉称之为国家外交。有人把这种外交称为：“利用派驻官员进行政府间交往。”有人说外交是“主权国家之间通过派驻代理人处理彼此间事务的艺术或科学”；更简单的说法是“进行交往的方式”。英国外交家哈罗德·尼科尔森爵士采用了字典上多少有些狭义的定义：“通过谈判来处理国际关系。”有时人们称外交是一种艺术、科学或技巧。每个使用外交一词的人都倾向于使之适合自己特殊的目的。更综合地解释，可将外交看作是一种政府工作过程。通过这一过程，国际社会在具体的国际环境中处理其官方关系。

企业外交则是企业为了自身的生存和发展，为了有效地实现企业的经营目标而与外界进行的交往活动。传统理论认为，外交有一特征：它从属于政治、经济、文化及军事等范畴。其实这是狭义外交观。就广义而言，外交只从属于目的。例如，一个政党为了夺取政权，它可能运用包括政治、军事、经济、文化等手段，采取或和平、或暴力、或经济、或文化的种种形式去争取实现其夺取政权的目的。夺取政权是目的，其他所有活动都是

外交手段,都是从属于夺取政权的外交活动的具体形式的内容。例如,希腊神话中著名的特洛伊战争,是斯巴达国王墨拉涅俄同美男子牧羊人帕里斯争夺对绝世无双的美女海伦的占有权。此时斯巴达国王的政权,就赤裸裸地成了其国王墨拉涅俄与帕里斯争夺美女海伦的工具。从这一意义出发,人们再对外交进行深入的研究,就会发现外交是一种过程或实践。社会的每一个人,每一个组织,每一个经济集团,其生存发展都是由两个始终相关、对立统一的过程构成的:一个叫内欲过程,人的一生是自我不断设定欲望和目标的一生;一个叫做外交过程,人们为了实现各自的目标,在人与人,人与社会的各种交往中,不停地运用各种条件,不断地采取种种手段并通过多种形式去争取和保证目标的实现。可以把这种内欲与外交、目的与手段的对立统一观称为本体目标与广义外交的对立统一观。

研究企业外交的宗旨,正是为了探索内欲与外交、目的与手段之间的互动关系;研究通过企业外交以保证企业目标实现的形式、手段;探索加速达到目的的方法,促进目标实现的转化条件等等。从而使处于市场激烈竞争环境中的企业,为自身的生存发展,能适时适宜地制定切实可行的外交战略、实施各种外交手段、正确处理

企业的外交关系、不断改善外部关系、建立和发展有利于企业的新型的外部关系。

研究企业外交，何以取材于《东周列国志》呢？古为鉴、知兴替。良医治病，山石土木皆可入药。《东周列国志》是一部小说，叙述的是公元前 771 年周平王东迁到公元前 221 年秦始皇统一中国，春秋、战国时代 500 多年间列国并立、群雄兼并争霸的故事。同中国其他几部历史小说相比，《三国演义》写谋，《水浒传》立勇，而《东周列国志》则以外交见长。何以这样说呢？作为小说，《东周列国志》虽然刻划了众多的典型人物，其中也不乏流传千古、栩栩如生的名角，但由于这部小说的时空跨度极大，所以各类人物在这部历史小说的画卷中，都只能寄隅一角，不可始终；《东周列国志》也写军事思想、用兵法则，且其对战争场面的描写也不少，然而在《东周列国志》所涉及的若干次战争中，交战各方的战略布局和战术运用从军事科学角度看，均属一般化表述。那么，真正在《东周列国志》中首尾相连、笔墨不吝，着意予人的重头戏是什么呢？是外交的故事、外交的法则、外交的实践，是春秋战国时期纵横家为自己和他们所依附的社会集团的利益而导演的一幕幕有声有色的外交活剧。在《东周列国志》中，即便那些具体行为，诸如

封疆赏地、男婚女嫁、军事联盟、招贤养士、尊王攘夷、扶王废君、合纵连横等等，也都是列强争霸、诸小自保的外交活动。在这里，战争是武装的谈判，谈判是非武装的战争。研究、比较中国最有代表性的兵书和古典小说，笔者认为：“知兵当学孙子，用谋堪效三国，交道纵横捭阖，遍布东周列国。”交道者，外交之道也。

研究企业外交取材于《东周列国志》的原因之二是：前苏联解体之后，世界格局发生了重大变化，世界朝着多极化发展。美国强调它在世界上的“领导地位”，正在争取下一世纪成为美国世纪；西欧各国努力建立更加协调的“共同体”，以便在同美国的合作中，形成“伙伴关系”；日本经济实力迅速膨胀，正在西方世界之中成为新的力量中心；中国经济实力不断增强，对世界的均势必然产生影响；广大第三世界国家强调主权独立，反对国际霸权，争取经济发展。世界各个力量中心的合作，是某些问题上暂时利益的一致，而各种力量的纷争及强弱的不断变化，已经构成了多极世界的基本特征。世界正进入“战国时代”，世界经济呈现“诸侯型”特征。经济日益政治化，政治不断经济化，形成了你中有我、我中有你的局面。各国家、各地区、各企业为着自身的安全，争取生存发展，实现获取和满足，无论是否自觉，随着