

创想管理思想库

风靡当今世界的商业《圣经》

中国商战

世界上最伟大的商战家



中国商战

——战无不胜赚大钱的计谋

朝华出版社

张国治●编

(京)新登字 138 号

责任编辑/符 卓
封面设计/张国治

中 国 商 战

张国治 编

朝华出版社出版

北京车公庄西路 35 号

邮政编码:100044

各地新华书店经销

赤峰华能彩印厂印刷

850×1168 毫米 1/32 12.75 印张 297 千字

2001 年 6 月第 2 版

2001 年 6 月第 2 次印刷

印数

1—15000

ISBN 7—5054—0249—8/F·0005

定价:19.50 元

内 容 简 介

商场如战场，正像石油巨商哈默先生说的：一旦投入生意，就等于把自己拴在一列呼啸飞驰的列车上；这场不宣而战的特殊战争——商战，将会使人领悟到在纷繁激烈的竞争中，求得生存发展，用计取胜的重要性。因此，中国商战智谋在世界范围内掀起了研究热潮。

有鉴于此，本书以精炼、准确、浓缩性的语言从《孙子兵法》、《三十六计》和《三国演义》中归纳出行之有效的计谋，揭示了许多令人深思的哲理，并结合中国商战的实际情况，把枯燥的理论用生动的具体的经营管理实例展现出来，列举了许多正反两方面的实例，同时也提供了高密度的信息量。

本书从商战用计取胜的角度，具体论述了在激烈竞争中百战百胜的智谋妙计，书中蕴含诸多方面计谋，促使现代经营者在思维技巧上产生顿悟。

《人类智慧奥秘》丛书

人有智，犹地有水；地无水为焦土，人无智为行尸；智用于人，犹水行于地；地势坳则水满，人事坳则智满之，周览古今成败得失之林，莫不由此。

鉴于此，我们谨推出《人类智慧奥秘》这套丛书，它将其敏锐的触角揭示其智慧底层的奥妙，使你在失之毫厘、谬以千里的曲途上，船济沧海而无阻，在危峦前厄、洪水后拂的危机中，力挽狂澜于不倒。

我们知道，人类之所以有别于他类的标准，便是思维、智慧。智慧是改变力量对比的杠杆，翻开历史长卷，无论经史百家，稗官野史，都记录着大量的智谋取胜的实例，无论是金戈铁马的战场，还是云谲波诡的庙堂，抑或神奸巨滑的市井……无不见到斗智的刀光剑影。

林语堂说的对“思维即是财富”。

《圣经》中也说“只要我们想到了，我们就能做到”。

还有美国佛罗里达州宇航中心大门上醒目的那一行，都使我们感到了一种挑战，一种冲动……

不仅如此，恩格斯所说的“人的思维最本质的基础正是人所引起的自然界的变化的，人的智力是按照人如何学会改变自

然界而发展的”，因此，这套丛书将使你真正学会怎样去改变自己所生存的物质及空间的环境，真正领悟到智慧的流动力并发掘其潜在的奥秘，它还会逐步使你接近用智的最高境界“无人而合，智无常局，以恰肖其局为上”。

这或笑骂、或严肃、或游刃有余的一具具经验一条条妙计，……也许会使你在“斗智”的瀚海中成为一叶独辟蹊径的小舟……

编 者

一九九三年六月十日

目 录

用人篇

- | | | |
|-----|------|----|
| 第一章 | 得士者昌 | 1 |
| 第二章 | 瑕不掩瑜 | 8 |
| 第三章 | 尊重智慧 | 13 |
| 第四章 | 求贤若渴 | 17 |
| 第五章 | 深谋远虑 | 22 |
| 第六章 | 择人任势 | 24 |
| 第七章 | 多谋少决 | 28 |

决策篇

- | | | |
|-----|------|----|
| 第一章 | 隆中决策 | 33 |
|-----|------|----|

| | | |
|------|------|----|
| 第二章 | 随机应变 | 38 |
| 第三章 | 先见之明 | 44 |
| 第四章 | 智慧生财 | 48 |
| 第五章 | 以小转大 | 54 |
| 第六章 | 善择地利 | 59 |
| 第七章 | 草船借箭 | 64 |
| 第八章 | 明察时局 | 70 |
| 第九章 | 讲求实效 | 73 |
| 第十章 | 居安思危 | 77 |
| 第十一章 | 智勇结合 | 80 |
| 第十二章 | 出奇制胜 | 86 |
| 第十三章 | 锦囊妙计 | 94 |

修养篇

| | | |
|-----|------|-----|
| 第一章 | 长江韬略 | 101 |
| 第二章 | 宽宏大量 | 106 |
| 第三章 | 忍辱负重 | 109 |
| 第四章 | 愠而至战 | 114 |
| 第五章 | 不碍面子 | 118 |
| 第六章 | 不计得失 | 122 |

第七章 锲而不舍 125

治公篇

第一章 平等以待 129

第二章 攻心为上 135

第三章 以信为本 139

第四章 身先士卒 145

第五章 严明法规 149

第六章 妙用激将 152

供前篇

第一章 珍视名誉 157

第二章 先察后行 164

第三章 兵不厌诈 169

第四章 击其要害 173

第五章 用人要信 176

第六章 后发制人 179

第七章 不断进取 184

第八章 顺应时代 188

第九章 受命全权 192

| | | |
|------|------|-----|
| 第十章 | 着眼大局 | 197 |
| 第十一章 | 以迂为直 | 200 |
| 第十二章 | 善于演说 | 204 |
| 第十三章 | 故施苦肉 | 209 |
| 第十四章 | 假手于人 | 214 |
| 第十五章 | 以情感人 | 215 |

战 略 篇

| | | |
|-----|------|-----|
| 第一章 | 依靠科技 | 223 |
| 第二章 | 着眼全局 | 228 |
| 第三章 | 打破常规 | 233 |
| 第四章 | 宏观纵览 | 240 |

战 术 篇

| | | |
|-----|------|-----|
| 第一章 | 知己知彼 | 245 |
| 第二章 | 上兵伐谋 | 249 |
| 第三章 | 攻其无备 | 253 |
| 第四章 | 兵以诈立 | 257 |
| 第五章 | 奇正之变 | 260 |
| 第六章 | 胜于易胜 | 265 |

| | | |
|-------|------|-----|
| 第七章 | 避实击虚 | 268 |
| 第八章 | 因粮于敌 | 272 |
| 第九章 | 兵贵神速 | 276 |
| 第十章 | 上下同欲 | 280 |
| 第十一章 | 诱之以利 | 284 |
| 第十二章 | 上智为间 | 287 |
| 第十三章 | 迂直之计 | 291 |
| 第十四章 | 有备无患 | 295 |
| 第十五章 | 穷寇勿追 | 298 |
| 第十六章 | 因地处军 | 302 |
| 第十七章 | 择人任势 | 307 |
| 第十八章 | 修道保法 | 311 |
| 第十九章 | 人情之理 | 316 |
| 第二十章 | 兵非益多 | 321 |
| 第二十一章 | 必取于人 | 325 |
| 第二十二章 | 视卒如婴 | 329 |
| 第二十三章 | 首尾相顾 | 332 |
| 第二十四章 | 夺气攻心 | 335 |
| 第二十五章 | 登高去梯 | 339 |

| | | |
|------------|----------|-----|
| 第廿六章 | 杂于利害 | 343 |
| 第廿七章 | 众寡之用 | 348 |
| 第廿八章 | 相敌之法 | 352 |
| 第廿九章 | 禁祥去疑 | 356 |
| 第三十章 | 以逸待劳 | 360 |
| 附:《孙子兵法》原文 | | 362 |
| | 《孙子兵法》新译 | 377 |

第一章

得士者昌

世界上人是最宝贵的。奇迹要靠人去创造，未来要靠人去书写……。事业发展，蒸蒸日上的时代，大都是人才辈出的时代。一个国家和民族是否兴旺发达，最显著的标志就是它对人才的吸引力和凝聚力。纵观《三国演义》描写军阀争战的史诗，留给我们最深刻的启示之一就是得士者昌，失士者亡。西蜀政权的建立、发展和衰亡的过程，尤为突出地反映了这一点。

当初，刘备在驻屯新野三顾茅庐之前，虽然胸有大志，但因得不到真正的贤才辅佐，关键时刻常做不出正确的决策，更确定不了夺取天下的奋斗目标。从他投靠公孙赞到结陶谦，归曹操，顺袁绍，依刘表……处境一直十分狼狈，以致半生漂泊，无处立足。三顾茅庐之后，刘备请出了孔明，有了正确的方向。随后，在一系列的征战过程中，又先后得到了庞统、法正等有才之士。西蜀政权建立时，文有孔明、法正等谋臣，武有关羽、张飞、赵云、马超等虎将。此时，西蜀的事业可以说达到了鼎盛时期。然而，随着荆州失，关羽死，彝陵败，许多老臣相继亡故，蜀国逐渐走向下坡。特别是诸葛亮六出祁山，星陨五丈原后，西蜀败亡的趋势也就确定了。孔明死后，蒋琬、费祎曾相继执政，但蒋、费二人循规有余而才气不足，缺乏进取能力。孔明在兵出祁山时虽收了姜维，但姜维作为一名武将只能管理军事，缺少战略眼光和政治头脑，难以承担起治理国家，统一

第一章

天下的大任。再加上刘禅暗弱，文不能选才，武不能用将，朝中宦官当道，迫害贤良，弄得武将姜维避祸屯田，使布防上出现了漏洞，最后终于被魏所灭。

对于西蜀的兴亡，各家固然可以从政治、军事等方面找出不少经验教训。但是应当看到，人才的凋谢是西蜀灭亡的关键。有比较才能有鉴别。曹操当权时，推心以待智谋之士，所以在他身边聚集着荀彧、郭嘉、荀攸、程昱等人，形成了一个智囊团。曹操死后，又出现了司马懿、邓艾、钟会等深藏韬略的人才。东吴的孙权，先是有周瑜、鲁肃等辅佐，然后又有吕蒙、陆逊等人才出现。可以说是人才辈出，所以能鼎立江东很长时间。

在诸葛亮去世后，西蜀后继乏人，造成这一历史局面，与诸葛亮本人不无关系。从总体上来说，诸葛亮是非常重视人才的。诸葛亮在《将苑·知人性》中曾提出考察识别人才的七条标准：“然知人之道有七焉：一曰，间之以是非而观其志；二曰，穷之以辞辩而观其变；三曰，咨之以计谋而观其识；四曰，告之以祸难而观其勇；五曰，醉之以酒以观其性；六曰，临之以利而观其廉；七曰，期之以事而观其信。”其意思是说：考察一个人，可以采取以下七种方法：一是有意用是非去试探他，看他是否有坚定的志向和崇高的操守；二是用言词论辩来难他，看他是否有应变能力；三是向他询问计谋，看他是否有真知灼见；四是如实告诉他祸患与灾难，看他临危是否不惧；五是让他醉酒，以观察他的品行；六是置财于他眼前，看他是否廉洁；七是约定他如期办事，看他是否守信用。

从诸葛亮的论述中可以看出，当时他除了治国征战外，还经常考虑选拔培养人才等重大问题。诸葛亮在选拔使用人才上确实做出了一定的成就。例如，他曾破格提拔蒋琬、杨洪等人，充分发挥他们的才能，这对蜀国的兴盛起了重要作用。但是诸

诸葛亮在用人选才方面也有不少失误之处。例如，把荆州这一重地让关羽驻守，而却把智勇双全、行事稳重的赵云常带在自己身边，这与后来荆州之失不能说没有一点关系。此外，诸葛亮在祁山作战中，任李严而李严乱其纪，任马谡而马谡败其功。这不能说不是孔明在选人用将上的失误。

特别值得一提的是：诸葛亮虽常强调选才用将，但在他的有生之年却没有培养出一位能继承自己事业的接班人，这确实是一件憾事。造成此种局面有两个主要原因：其一，诸葛亮生前出将入相，军戎内政事必亲躬，后又“恐他人不似我尽心”，而“罚二十以上必亲理”，这样不仅自己被弄得“食少事烦”，忙得吐血，而且以此包办代替的做法势必影响接班人经风雨，见世面，不利于他们的锻炼成长。尽管诸葛亮对西蜀的事业鞠躬尽瘁，忠心耿耿，“出师未捷身先死，长使英雄泪满襟”，但是他的这种性格修养却影响了他自己选拔人才的眼界。他的后继者蒋苑、费祗和姜维，相继都没有什么大的作为，最后被宦官小人所制；其二，诸葛亮在识别和选拔人才上存在着偏见，“水至清则无鱼，人至察则无徒”。诸葛亮在用人上总是察之密，待之严，要求人皆完人。诸葛亮对一些确有特长，又有棱角的雄才，往往因小弃大，见其瑕而不重其玉，结果使他们当中有一些人才华没能得到充分展现。例如，对于魏延这样一个长于奇谋的人才，诸葛亮总抓住他“不肯下人”的缺点，将其奇谋视为“急躁冒进”，始终用而不信，甚至在政治上一直怀疑他有反心。同时，诸葛亮对于那些有一技之长，但有较大缺点的人，驾驭不得法，处之极端。例如，马谡原是一位既有所长，也有所短的人才（在开发西南时，马谡“攻心为上”的建议就颇有战略眼光；在街亭之战中，他因机械套用古人之法而使街亭失守，这两点我们在本书中都有所论述），诸葛亮在祁山作战中先

是对他用之不当，丢失街亭后又挥泪将其斩首。正因为诸葛亮这种求全责备和处之偏颇的做法，使蜀国的许多大小官员谨小慎微。

就用人这一点而论，诸葛亮与孙权、曹操、刘备等人相比，确实有不及之处。东吴孙权敢于放手使用年轻的指挥员，当周瑜、鲁肃、吕蒙、陆逊等人被提拔到重要岗位上时，他们大都是二、三十岁的年轻人。曹操在官渡之战后，将自己内部一些人在战前写给袁绍的投降密信付之一炬，既往不咎，表现出了用人的宽宏大量，此举深得人心。刘备虽然在其它方面有些不足，但在建立西蜀政权时，文臣武将，人才济济，这从侧面体现出了他用人的高明之处。但到了武侯治蜀时，西蜀的人才已寥若晨星。后来，曹魏向西蜀发动全面进攻时，西蜀只剩下姜维东挡西杀。邓艾阴平渡险后，西蜀满朝无人能想出对策来。其实，邓艾渡险后，兵力不多，加上孤军深入，精疲力竭，心理恐慌，西蜀人马击退邓艾并非难事。假如在这时，西蜀朝中孔明尚在或至少还有一个象法正那样水平的人，西蜀也不至于落得江山破败。

当我们纵观西蜀兴亡之一原因时，人才这个因素不能不引起我们的重视；当分析西蜀后继乏人的原因时，作为经营管理者，我们应当从诸葛亮身上找到许多对于今天仍有借鉴意义的经验教训。

在西蜀发展的过程中，请出孔明可以说是西蜀走向兴盛的重要转折点，正所谓“得一人者可安天下。”在经营管理中，找到真正的贤才，可以说是走向昌盛的重要条件，下面我们以成功举办第23届奥运会的例子来说明问题。

历届奥林匹克运动会，不论对哪个主办国家来说，都是相当大的经济负担，没有不亏损的。1976年在加拿大蒙特利尔举

办的第21届奥运会，开支20亿美元，亏损10亿美元，加拿大政府向银行借贷款筹办奥运会的钱，要到2003年才能还清本利。1980年在苏联举办的奥运会，共花了90亿美元，亏损更加严重。因此，对1984年的奥运会，一时无人敢于问津。后来美国洛杉矶市市长写信给奥林匹克委员会说：“我们打算以斯巴达的精神和商业化的方式来筹办奥运会。我们相信，以我们现有的设备及管理能力，谅不致使奥运会再发生巨额的亏损。如果这种赔钱的趋势无法遏止，奥运会的前途将不可想象。”美国政府宣布对23届奥运会不予经济援助。洛杉矶市议会决定，这次奥运会不动用任何公共基金。在这种情况下，洛杉矶奥委会便四处寻找一个适当的人来经营本届奥运会。当时，一家物色人才的咨询公司，向这个委员会推荐了尤伯罗斯。巧妇难为无米之炊，所以当洛杉矶奥委会第一次与尤伯罗斯接洽时，尤伯罗斯的反应是拒绝。该委员会求贤若渴，再三与尤伯罗斯接洽，他终于应允。他以经营企业的方式，运用科学的管理技术，充分施展自己的才干，使奥运会从历年的亏损转为盈利。第23届奥运会盈利2.5亿美元，是原计划的10倍，创造了奥运会史上破天荒的记录。从第23届奥运会的成功，我们不难发现这样一个事实，历届奥运会的亏损从10亿美元到几十亿美元不等，而第23届奥运会却能赢利2.5亿美元，这当中不外是请出了贤才尤伯罗斯。刘备请出孔明转败为胜，奥运会请出尤伯罗斯而扭亏为盈。真可谓得士者昌。

在用人方面，本书用人篇中专有对孙权忘短而贵长和曹操在择人任势方面几次成功事例的分析，并从中引出了经营管理者可以借鉴的内容。

除此之外，在这里我们还要特别指出一点，诸葛亮为西蜀鞠躬尽瘁，忠心耿耿的态度，当成为我们为事业奋斗时的楷模。