

孙子谋略与竞争

杨燮仪 著



孙子谋略与竞争

杨燮仪 著

中国财政经济出版社

(京)新登字038号

孙子谋略与竞争

杨燮仪 著

中国财经出版社 出版

(北京东城大佛寺东街8号)

新华书店北京发行所发行 各地新华书店经售

河北涿州新华印刷厂印刷

787×1092毫米 32开 5.78印张 98 000字
1992年9月第1版 1992年9月北京第1次印刷
印数:1—12300 定价:2.70元
ISBN 7-5005-1771-8/F·1674

序

在竞争越来越激烈的当今社会，谋略是制胜的前提。因此，人们都在千方百计地开发智谋宝库，提高谋略水平。《孙子兵法》作为世所公认的人类兵学圣典，施智用谋所涉猎的范畴，远不止战争和军队，其基本原理，通用于社会的各个领域，适用于指导形形色色的竞争。自然，把《孙子兵法》的竞争原理引入金融行业，也是一种历史趋势。杨燮仪所著的《孙子谋略与竞争》，正是这种趋势中的一个硕果，它必将是广大投身于金融业竞争者的良师益友。

杨燮仪是中国人民建设银行深圳市分行副行长，高级经济师，也是一位作家，是全国金融系统自学成才的先进个人。1949年10月参加中国人民解放军，1955年转业到中国人民建设银行工作。早在青少年时代，对战略战术就有浓厚的兴趣，60年代开始学习《孙子兵法》，克服了文化水平低，古汉语基础差等许多困难，坚持学习。1982年调到深圳经济特区工作，特区进行了金融改革，引进了竞争机制，给他提供了学习和运用《孙子兵法》的舞台，这是《孙子谋略与竞争》一书诞生的气候和土壤。

《孙子谋略与竞争》一书，是杨燮仪同志继《神奇的事业》一书之后的又一力作，如果说《神奇的事业》一书，是金融理论与文学的结合，是运用文学语言论述银行经营管理的理论专著；那么，《孙子谋略与竞争》一书，就是运用文学语言和《孙子兵法》的基本原理，论述银行在竞争中的制胜方法，是文学、军事学和银行经营管理学的结晶，也是他在银行竞争中运用《孙子兵法》取胜的经验总结。

《孙子谋略与竞争》全书贯穿了辩证唯物主义的观点、方法，它运用《孙子兵法》的基本原理，运用古今中外大量的战例和银行竞争中的实例，比较全面系统地论述了银行在竞争中的制胜方法。它从银行竞争施智用谋的必要性和可能性，银行竞争如何捕捉战机、创造战机，创造有利于己而不利竞争对手的态势，如何集中兵力打歼灭战等，直至如何建立科学的组织机构，如何择将练兵，如何投资，如何认识和排除阻力等等、进行了比较深入的论述。全书高举“敢于竞争、善于竞争”的旗帜，提倡“进攻型”的精神和讲究竞争艺术的思想，这对于各行各业的竞争者都具有一定的启迪作用。

《孙子谋略与竞争》一书，是运用文学语言写的，具有较浓的感情色彩和磅礴的气势，文笔灵活多变，时而凝重、深沉，引人反思；时而明快、活泼，使人振奋；既严肃，又幽默。理论性、知

识性、启发性、趣味性溶于一体，是一本可读性很强的理论专著。

本书对于《孙子兵法》的研究，乃至对于谋略特别是金融竞争谋略的研究，也是非常宝贵的贡献。在深化改革，更加开放的今天，但愿《孙子谋略与竞争》能给各行各业的朋友们在竞争的大潮中提供有益的帮助。

柴宇球

1992年8月

前 言

我国的国家银行，自建国以来都是按专业分工执行国家金融政策的金融机构，是不存在竞争的，国家银行也不存在能否生存和发展的问題，尽管经济生活如同时而风平浪静，波平如镜，时而狂风呼啸、浪涛滔天的大海，银行的行长和职工是不必耽心银行会不会倒闭，能不能发展的。所有的人（不仅仅是银行的职工）都有一种观念，在社会主义国家中，不论工业、商业、金融，还是其它行业，“竞争”二字是与社会主义无缘的，它是资本主义的特产。一说竞争，便会想到尔虞我诈，大鱼吃小鱼，社会财富逐渐流入垄断资本家的口袋里。社会主义是公有制社会，人与人之间是同志关系，单位之间、企业之间是兄弟关系，都是为一个共同的目标奋斗，只能互相帮助，不允许竞争，连比赛性质的竞争也会受到反对。

近十年来，“没有竞争便没有进步”之说，逐渐被人们接受了。继其它行业开展竞争之后，银行也开始业务交叉，鼓励竞争。深圳经济特区是改革的试验场，金融改革在这里率先试验，全国各地也开展了有限度的竞争。

从1982年开始，深圳经济特区首先改革了金

融体制，引进了银行竞争机制，银行业务从部分交叉发展到全面交叉，全面竞争，各家专业银行基本上变成了商业银行，竞争策略便有了用武之地。近年来，各家银行运用不同的竞争策略进行竞争，其业务发展的速度相差悬殊，而且多次发生戏剧性的变化，有从末位上升为首位的，也有从首位掉到末位的，而运用兵法原理指挥竞争的，则取得令人瞩目的效果。深圳银行的全面竞争，给我提供了学习《孙子兵法》，运用《孙子兵法》，学习和运用古今中外的指挥艺术的良好机会。

有些朋友对我说，许多人对于运用兵法原理指导银行经营管理和银行竞争的可能性和效果，感到难以理解，劝我写一写自己的感受和体会。我感到很难，一是自己没有系统地学过兵法，东抓一把，西抓一把，学不深，更不成体系，也不大会运用，运用的范围也很窄，很难说出个道道来；二是运用兵法完全要根据敌情、我情、友情、地形和其它条件，灵活用兵，不能照搬的。正如孙子所说：“运用之妙存乎一心”，在一定程度上是“只能意会，不可言传”的，所以很难用准确的语言表达出来。也有人对我说：“如果让别的银行知道你的奥秘，会不会对你这家银行不利？”我认为这倒是不要紧的，兵法在书店公开出售，谁都可以学习，无密可保，也不必保密。孙膑和庞涓是同学，是同一

个老师（鬼谷子）教出来的，打起仗来是孙膑胜利，庞涓失败；国共两党许多将领都是黄埔军校的教官和学生，在几十年的战争中，尤其是在解放战争中作了全面较量，最终是解放军战胜了国民党军队。看来即使是同一个老师、同读一本兵书的人，打起仗来也是有胜有败的。尤利塞斯·格兰特（美）说：“在战争中死守教条的指挥官必败。”照搬兵法原理或照搬别人的经验，而不是根据当时当地的具体情况，灵活运用，是必然要碰壁的，恐怕比一点也不懂兵法的人还糟（赵括便是典型的例子）。从这个意义上说，苏轼的话也有道理：“神兵非学到，自古不留诀。”还有人要把其它行业如何运用兵法原理竞争也写一写，因为银行毕竟只是一个部门。我想，对其它行业我不熟悉，乱写一通是不行的。我在工作中，听到一些事例，倒不妨顺便介绍一下，使其内容丰富一些。其实，兵法原理对那一个行业都是一样的，只有熟悉这个行业的人才能运用。

写就写吧，抛砖引玉，能引起别人议论也好，能得到别人的指点或批评则更妙，我相信读者多有慧眼，能识别正确与错误，不必耽心谬种流传的。

作者

1991年元旦

目 录

战争·兵法·指挥官.....	(1)
敌情·我情·定计.....	(9)
攻防决策与缓兵之计.....	(18)
必攻不守.....	(24)
集中兵力打歼灭战.....	(32)
捕捉战机.....	(38)
创造战机.....	(46)
造势.....	(52)
初战必胜.....	(67)
后备力量的妙用.....	(74)
不争一城一地之得失.....	(83)
占领置高点.....	(90)
知彼知己.....	(97)
必先利其器.....	(109)
指挥才能与胆略.....	(117)
组织结构与协调.....	(125)
预测.....	(138)
择将与练兵.....	(148)
花钱的策略.....	(159)
阻力.....	(166)

战争·兵法·指挥官

自从形成了人类社会之后，便有了战争，而且战事频频，越演越烈。开始是使用手、脚、牙齿、石器、棍棒，继而使用刀、枪、剑、戟、弓箭，到了今天，则使用飞机、大炮、坦克、化学武器、火箭、导弹、原子弹，战争规模越来越大，武器越来越先进，杀伤力、破坏力逐步升级达到了毁灭性的程度。

自从战争达到了一定的规模，人们为了保存自己，消灭敌人，为了胜利，就有人研究战争的规律，于是产生了军事理论，在中国的古代，称为兵法。兵法或军事理论，是研究在战争中如何取胜的方法，亦可称为致胜科学。

中国是一个有5000年历史的文明古国，经历了25个朝代，战争不计其数，出了不少名将。历代将帅，都研究用兵之道，有不少人写过兵法，比较有名的有《孙子兵法》、《孙臆兵法》、《吴子兵法》、《六韬》、《黄石公三略》、《尉缭子》、《兵经》、《将苑》、《百战奇略》等数十种。可见，中国是军事科学十分发达的国家。在这些兵书之中，《孙子兵法》最负盛名，它虽然诞生在2400多年前，但至今仍被认为

是古今中外最好的兵书，是中国现存的最完整的兵法，连外国许多名将都认为《孙子兵法》应该作为军事学院的必修课程，认为没有一个人对战争中敌我的相互关系、应该考虑的问题和所受的限制比孙子有更深刻的认识，认为孙子的大部分观点，在我们当前的环境中仍然具有和当时同样重大的意义。还有人认为《孙子兵法》可与2200年后的普鲁士军事理论家克劳塞维茨的著作媲美。其评价之高，令人惊叹！

中国历代产生的兵法很多，也各有特色，但这些兵法几乎没有不祖述孙子的，有“前孙子者，孙子不能遗；后孙子者，不能遗孙子”之说，要说孙子之后所诞生的兵法都源于孙子，恐怕不算过分。

后世发展《孙子兵法》的人很多，其中孙臆是个佼佼者，他所著的《孙臆兵法》，也是我国军事学术史上第一部久负盛名的杰作。

不读兵书的人难以成为名将，饱读兵书的人不一定成为名将，战国时代赵奢的儿子赵括，就是一个饱读兵书，俨然是一个军事理论家的人，可是长平之战一役，他就葬送了赵国40万精锐部队，使赵国从此一蹶不振，终于亡国。历代名将也很少有常胜将军，有些名将（如关云长）最后遭到惨败，一生英雄，毁于一旦，所以我们也不能以成败论英雄。

战争的胜败，原因是极为复杂的。首先，指

挥官的指挥艺术各有特点，孙武强调“运用之妙存乎一心”；强调“庙算”；强调战争和政治、经济、外交、天文、地理等综合因素的关系；强调用兵要出敌意外，变化无穷。孙臆强调“必攻不守”，强调指挥官有“进攻”精神。诸葛亮一生谨慎，他因谨慎而致胜，使司马懿闻名丧胆，他也因谨慎而多次错失战机，因谨慎而缺乏“进攻”精神，最后只能“出师未捷身先死，长使英雄泪满襟。”英国名将蒙哥马利的指挥特点是稳扎稳打，强调制定圆满的作战计划，审慎准备，攻击有限度，发展胜利要有节制，以不败为原则，击溃敌人也不一定追击以图歼灭。因此，他从未遭受过惨败。德国名将古德里安是“德国装甲兵之父”，是一个“闪击英雄”，他的口号是“只要坦克的油料未用完，就要继续前进。”他因勇猛闪击，在欧洲纵横驰骋，所向披靡，闻名于世。他也因为主张“进攻可以不必顾虑到侧翼的安全”，勇猛突击，而使他的部队多次遭受不应有的挫折。被称为“沙漠之狐”的德国名将隆美尔，是个惯用骗术的老手，他在多次作战中都施展诡计，使对方受骗上当。但是隆美尔也有弱点，而且是严重的弱点，他重视战术，轻视战略，目光短浅，不在战略指导下行动，导致一些战役的失败。

.....

在战争中还有政治、经济、天时、地利，甚

至一些偶然因素，亦可影响战事的胜败。岳飞是南宋的名将，屡战屡胜，本来可以挥兵北进，直捣黄龙，消灭金兀术，却因皇帝下了十二道金牌召回而前功尽弃，让金兀术成了胜利者。北宋名将杨业文武双全，英勇善战，屡建奇功，使辽兵闻名丧胆，却败在潘仁美借刀杀人的阴谋之下，全军覆没，壮烈殉国。英勇善战的明朝名将卢象升，也不是败于敌将之手，而是死于奸臣的阴谋之下，正所谓“南仲在内，李纲无功；潜善秉成，宗泽殒命”。1812年，拿破仑统率60万大军进攻俄国，占领莫斯科，由于严寒提前降临，俄国统帅库图佐夫又放火焚城，使法军陷于寒冷和饥饿之中，冻死冻伤10多万人，终于全军覆没。

《三国演义》中绘声绘色地描写了诸葛亮利用长江的大雾，向曹操“借”了10万支箭，即《草船借箭》的故事。最近的海湾战争，多国部队的现代化装备，在沙漠地带充分发挥作用，如果改在云、贵、川、藏的崇山峻岭中作战，这些现代化装备的作用便会受到相当大的限制。多国部队难熬酷热之苦，因此要赶在夏季到来之前结束战争，必须采用速决战的战略战术。

古今中外也有不少名将被当时不是名将的将领所击败，使那些当时不是名将的将领因击败了名将而成为名将。清朝的曾国藩、左宗棠、胡林翼、僧格林沁等名将，常常败在太平军的石达开、杨秀清、李秀成、陈玉成等农民起义军将领

（而且是青年将领）之手。这并不是什么稀奇的事，因为任何一个指挥官，包括所有的名将，都有不同的性格，不同的气质，在指挥艺术上都有他的长处和短处。只要你能洞察对手的长处和短处，避其所长，击其之短，胜利就是可能的，即使对手是身经百战的名将，也完全可以打败，一样可以使“老猫烧须”。

《孙子兵法》全书含有朴素的辩证法和朴素的唯物主义观点，它对各个领域的工作均有重大的参考价值。《孙子兵法》强调谋略，强调斗智不斗力。在战争（竞争）中，谋略或战略虽然不是战斗力（竞争力），却是发挥战斗力（竞争力）的杠杆。当今世界，战略早已越出了军事领域，被广泛地引向政治、经济、外交、文化、科技等各个领域，在所有这些领域中，战略无一例外地起着决定性的作用。历史好比运行在轨道上的列车，而战略就是驾驭历史列车的技术与艺术的结晶。这就是世界上许多军事家（据《亚洲周刊》报导，这次海湾战争之前，美国海军陆战队司令官艾尔弗雷德·格雷上将决定，把《孙子兵法》列为官兵本年必读之书）和许多企业家研究《孙子兵法》和形象化兵法——《三国演义》的原因，我国目前出现的“孙子热”也决非偶然。

有人问我，历史上许多名将，许多名臣，在作战和治理国家时很有谋略，但在保护自己方面

却非常愚蠢，以致惨遭杀害，这是为什么？不错，岳飞、杨业、李牧，以及汉朝的韩信、晁错、清朝的林则徐等等，多得不胜枚举。我认为这些人物之所以得到悲惨的下场，除了历史给他们的思想局限，以及当时的环境之外，很重要的一点，就是他们把自己的全部精力，全部智慧用到对付敌人或治理国家方面去，根本没有去考虑如何保护自己。明枪易挡，暗箭难防，他们便倒在那些躲在阴暗的角落里，时时都在暗算他们的阴谋家手上。这并不说明他们愚蠢，恰恰相反，正说明他们的伟大。不过，历史的教训值得注意，为了国家的前途，人民的利益，适当地分点心去对付那些专搞阴谋诡计的人，看来也是必要的。

商场如战场，竞争也是战争。银行是一个庞大的复杂而严谨的特殊企业，一家银行的人数，有些相当于一个集团军，有些更大，银行的机构遍布全国各地，甚至全世界。银行的各级行长，也是指挥官，都要不断地提高自己的谋略水平。毛泽东曾经说过：我们要求在战争过程中一般地打胜仗的勇敢而明智的将军——智勇双全的将军。曹操也说过：将当以勇为本，行之以智斗。无论打仗还是办银行，能运筹帷幄者，可以决胜千里；而无计而行者，必将一败涂地。

我国国家银行，包括深圳经济特区的商业银行在内，都首先强调把社会经济效益放在第一位

位，强调支持国家经济建设，这无疑是对的。但作为一家银行的行长，他也应该考虑在支持国家经济建设的同时，使自己这家银行也迅速地发展、壮大起来，为国家经济建设作出更大的贡献。这就需要各家银行的各级行长多一个心眼，尤其是在竞争中处于劣势的银行，要赶上或超过自己的竞争对手，就需要有谋略，有比别的银行更高超的竞争和经营策略。在三国时代，诸葛亮的西取四川，东联孙吴，北拒曹操之策，使处于绝对劣势，几乎无立足之地的刘备建立了蜀国，造成天下三分之势；秦晋淝水之战，晋将谢玄、谢石卒8万晋军，击溃了秦苻坚的30万大军，靠的是制造敌军混乱之计，乘其混乱而击之；刘邦与项羽的垓下之战，是韩信设伏诱敌，全歼楚军，项羽全军覆没，自刎而死。如果只靠斗力，刘邦要想战胜骁勇善战的项羽，是相当困难的，要想全歼项羽9万之众，恐怕只能是幻想。赤壁之战，曹军兵强马壮，战船如云，旌旗蔽日，却败于弱小的吴、蜀联军的火攻之下，弄得丢盔去甲，狼狽逃窜。曹操本人都几乎丢了老命。蜀国名将关云长，败于吕蒙的调虎离山计，失了荆州，父子被俘，一生英雄，毁于一旦。毛泽东对付来势汹汹的日本侵略者，是用持久战的战略而战胜之。在辽沈战役中，林彪久攻长春不下，毛泽东则采取“攻其所必救”之策，一举解放东北全境。这些著名战役，都不是力的胜利，而是计的胜利