

活用

孙子兵法与**经商**

将《孙子兵法》与当代商略相结合，道出兵法商用的神韵。



经济日报出版社

中国自远古以来，纵论兵法的经典，实可谓一个丰富的兵库，至为惊人。居其首者，当属《孙子兵法》。

在今日世界经济舞台上，日本、韩国、美国等商海劲旅们，竟然纷纷奉《孙子》为其经营的圭臬，竞争的法宝。

本书将其《孙子兵法》与当代商略相结合，有原文、译文、评析、兵经商例等，鉴古论今，道出了兵法商用的神韵、妙诣。举凡策略规划、竞争导向、经营管理、情报蒐集等，尽在其中。

人类兵学宝典 ——代前言

《孙子兵法》是中华民族文化宝库一颗珠宝，千百年来，世代的继承和发扬，不但被中国人所推崇，而且越来越被世界所公认。被奉为人类兵学宝典。

孙子的兵法思想，既自成体系，独放异彩，又与其他各家互相融通，相映成辉。在政治上，继承了先王们治国御众的统御策略；在思想方法上，又与道家、儒家有许多相通或相似之处；在军事上，基本承袭了姜尚、管仲等谋略家用兵制服之策，如：奇正、利害、阴阳和神速、戒备等等。一部《孙子兵法》之所以千古不衰，正是因为孙子集中了中国古代先哲们的智慧，同时也与孙子本人的经历分不开。

—

孙子，名武，字长卿。生于春秋时代的齐国，孙武的家乡位于今山东东北部，濒临渤海，有渔盐之利。在诸侯列国中是一个物产富庶，实力强盛的东方大国。

孙子原是陈国陈完的后裔。公元前 672 年陈国发生内乱，陈完避难奔齐，改称田完。田完的五世孙田书因攻打宫国功勋卓著，齐景公赐姓孙氏。田书就是孙武的祖父，不仅能征善战，而且著有《司马穰苴兵法》，加之齐国鼻祖吕尚的《大公兵法》，以及《管子》等优秀的军事文比典籍，都为孙武学习和继承前人的兵法提供了良好的条件。

当时的齐国，新旧势力极力复杂，旧贵族内部发生了“四姓之乱”。正是这种纵横捭阖的斗争，在客观上为孙武提供了洞察统治集团上层斗争的机会，锻炼了他善于应变的机智才能。后来，由于“四姓之乱”，他离开了故土齐国，去到南方新兴的吴国。

孙武来到吴国后，他一面潜心研究兵法，观察吴国政治动向；一面与他的好友伍子胥一起，亲密合作，协助吴王修运河，建城都。经国治军，发展生产，加强战备。他和伍子胥共同拟定了“三分疲楚”的持久消耗策略，把吴军分为三部，第一部出兵击楚，等楚军集结反攻时，即刻退走；楚军一解散，第二部又出击，逼得楚军再度集结，如是再三。“三分疲楚”策略的机变运用，仅一年时间，便令楚军不胜烦扰，战力消耗，士气低落。以至用来牵制各国的重要据点也被一一击破。

孙子将这种“三分疲敌”的消耗战法发挥得淋漓尽致。吴王本有意乘胜追击，长驱直捣楚国，但孙子阻止吴王这样做。他认为：士卒征战经年，需要休息，况且大别山区附近尚有夷族和若干小国未服，南面来自越国的威胁未除，胜利的态势还未形成，此时不宜出兵。

直到四年之后，吴国逐步攻占了大别山麓以东及汉水、淮河一带，使附近的小国和夷族全部臣服。而原先楚的属国唐、蔡也因故与楚交恶，蔡遭楚讨伐，转而向吴国求援。

正是在这一有利形势下，孙子抓住这一用兵的时机，奏请吴王攻楚。伐楚决定下来后，孙子便亲率吴军，先结纳唐、蔡两国军队，一举突破桐伯山这一大别山的天险，迅速深入到楚国境内。同时，另一支部队从北面由淮河西上，越过三隘口，与南路军会合。

孙子的规划，大出楚国意料之外。楚国的判断是：吴军的主力必在北面，且北路军行动趋缓，楚军完全可以先将吴军留下的舟船破坏殆尽，断其退路，然后赶到三隘口，堵住吴军去路，使吴军进退不得。

不料，人算不及天算。楚军尚未抵达淮三内，吴军的北路军便已神速般地通过三隘口，与南军会师。

更不为楚军所料想的是，未加防备的南路军竟然是主力。这更显出孙子的高明之处。

吴军越过大别山，宛如行于无人之径，未遭任何抵抗。当楚国发觉，吴军早已到达柏举，以逸待劳，击溃仓促来袭的楚军。

楚军将帅之间本来彼此勾心斗角，竟札邀功，整体战力无以发挥，柏举一败后，士气更见低落，自此兵败如山倒。吴军在孙子指挥下，从柏举直入郢都，一路迫击楚军，前后达十日之久，逼得楚王弃城，吴楚争战七十年，至此终告一段落。

孙子作为一应统兵元帅，理应为此次的胜利引以为傲。然而，孙子此时的心境却是万分的沮丧和失意。他目睹吴军攻入郢都后，从吴王到文武大臣，个个都是贪恋于楚王室的美女财宝，军队则恣意搜刮，打杀劫掠，纪律荡然无存。而伍子胥为了报仇，竟将死去已十年的前楚王（平王）从棺木中挖出鞭尸。种种恶行恶状，令孙武不禁自问：六年来的策划、部署、训练、征讨、枕戈待旦，步步为营，到如今转战千里，完成破楚大任，到底是为了什么呢？难道是为了个人的报仇泄愤，逞纵私欲吗？严酷的现实，使孙子的境界突然跃出了兵法的迷宫之外。

当秦国应楚国之请，派兵前来救楚，将吴军击败后，伍子胥尚企图反攻，力保江山。而孙子却劝他应适可而止——既已破楚国都，逐走楚王，且又掘尸泄恨，夫复何求？

孙子在吴军班师回国后，即隐退离去，不知所终，惟留下兵法十三篇，传诵人间。

二

孙子留下的十三篇兵法，即《孙子兵法》，也称《兵策》、《吴孙子》、《孙子十三篇》，全书五千九百余字。孙子在伍子胥的极力推荐下，终于受到了吴王的召见，也就是在第一次召见时，孙子向吴王献上了那本蔚为大观的兵法十三篇。

这部《孙子兵法》，在当初晋见吴王时就是一部独立的军事著作，以后又经过在吴国的治军、整军、用兵、战争生涯中，不断积累经验，不断总结新的战略战术，从而更加完备了这部兵学专著。

从现存汉、唐、宋古籍对《孙子兵法》的引证看，就有好几种不同的抄本。银雀山出土的《孙子兵法》是目前看到的最古的抄本。北宋时的《十家注孙子》本与《武经七书》系统的《孙子》本也有某些不同。在汉朝以前，《孙子兵法》十三篇是独立而完整的。《史记》在孙武列传中记载的是：吴王对孙武说：“子之十三篇，吾尽观之矣。”

可是，西汉末年刘白《七录》则称《孙子兵法》三卷。而晚于《史记》一百多年的《汉书·艺文志·兵权谋家》却记载为《孙子兵法》八十二篇，图九卷。

恢复十三篇原形的工作，直到距《汉书》六十多年后的东汉末年，才由军事家曹操亲自完成。这就是现在我们看到的宋朝《十家注孙子》古本。他把十三篇以外的六十九篇另编为《续孙子兵法》二卷。这在《隋书·经籍志》和《唐书·艺文志》中都有著录，大概在唐以后才失传。

曹操十分重视古籍的整理，并且十分偏爱《孙子兵法》。他曾经派专人协助蔡文姬回忆整理其父蔡巨所藏古籍，是人们熟知的故事。曹操作为整理《孙子兵法》第一人，在《孙兵序》中赞誉《孙子兵法》：“吾观兵书战策多矣，孙武所著深矣。……审升重举，明画深图，不可相诬，而但世人未之深亮训说，况文烦富，行于世者失其旨要，故撰为略解焉。”

三

《孙子兵法》不但千古不衰，而且被人们应用于现代商战，同样具有指导意义。其中之诀窍，就在于孙子的用兵法则，是一种全胜的法则，先知的原则，先胜的原则，主动的原则，机动的原则。

打仗就是为了胜利，但是孙子以为，所谓胜利，并非杀得天崩地裂，血流成河，将敌人赶尽杀绝。相反的，应该保全战力，不费上兵一卒即可获胜。

孙子在整部兵书中再三强调，出兵务必谨慎，不可轻率，因为战争是“国之大事，死生之地，存亡之道，不可不察也。”（《始计篇》）贤君良将，必须牢记“亡国不可以复存，死者不可以复生”的道理，不是对国家有利，就不行动：不能取得胜利，就不用兵；不是非常危险，就不作战；万一非要开战，孙子则主张一个“全”字，主张不经血战，便能获得最完美的战果，全军凯旋而归，下受任何损伤。取得“全胜”的方法，无非“伐谋”“伐交”——以谋略，以外交手腕，不战而屈敌之兵。因此，孙子说：“百战百胜，非善之善者也；不战而屈敌人之兵，善之善者也。”百战百胜固然神勇，但造成的损伤必然相对增加，对国家的整体发展有碍。攻城略地，实在算不上最高的境界，惟有兵不血刃而退阻敌人，才是高人一等的将帅。

孙子最反对的，是不分青红皂白，不问胜负成败，不计算可能付出的成本，便轻起战端，贸然出兵，孙子主张，在战前即应衡量敌我实力，比较双方胜算；敌人的动态，战场地形的特性与天候、邻国的反应和态度，都应在事前有充分的了解。此即孙子提出的第二个原则——先知。

“先知”首先须知的是研究、判断胜算。

孙子在开篇《始计篇》中提出“五事”“七计”，作为比较敌我实力、评估胜算的准则。

五事是指：道、天、地、将、法；七计是指：“主孰有道？将孰有能？天地孰得？法令孰行？兵众孰强？士卒孰练？赏罚孰明？”五事和七计把政治措施、领导统御、天时地利、士气、纪律、训练与战力等条件一一摊开比较，即可知出兵交战，能有几分胜算。多做比较，精心计算，对敌我憎势的把握就愈充足。

孙子在《谋攻篇》中也提到五项预知获胜的先决条件，这五项是：1、知道什么情况下可以战，什么情况下可以下战；2、知道在这场战役中需要配备多少兵力；3、上下一心，同仇敌汽；4、自己准备充分，而敌人准备不足；5、将帅有能，且获君王信任与授权。

如果这五项都不及格的话，出兵打仗，必遭失败。

先知的第二个内涵是掌握敌情。

孙子认为，明君贤将所以能战无不胜，攻无不克，正是因为“先知”；相反一个昧于敌情的将领或国君，简直是“不仁之至”。当然先知不是靠求神问卜，也不能凭过去的战例依此类推。而只能有赖于间谍的作用。所以，孙子以《用间篇》作为整部兵书的压轴，与首篇《始计篇》相互呼应。

孙子对兵法中的间谍活动非常重视，对此，作过一段精辟的论述：“用间有五：有乡间、有年间、有反间、有死间、有生间。五间俱起，莫知其道，是谓神纪，人君之宝也。乡间者，因其宫人而用之。内间者，因其官人而用之。反间者，因其敌间而用之。死间者，为诳事于外，令吾问知之，而传于敌间也。生间者，反报也，”“故三军之事，亲莫亲于间，赏莫厚于间，事莫密于间。非圣智不能用间，非仁义不能使间，非微妙不能得问之实。微哉！微哉！无所不用间也。”

除了展开间谍活动以外，观察敌人动态，分析、判断其虚实，也是获得敌情的方法。孙子在兵法中反复强调，对敌我态势都有充分了解，出兵才有得胜的把握。所以孙子说：“知己知彼，百战不殆；不知彼而知己，一胜一负；不知彼，不知己，每战必败。”

这里值得一提的是：“百战不殆”与“百战百胜”是略有区别的。孙子认为，只知己、不知彼，和只知彼，不知己一样，都仅有一半胜算，就算知己知彼，也不能拿下完全的胜利，还要了解天时地利，才能保证万无一失。孙子所谓：“知彼知己，胜乃不殆；知天知地，胜乃可全。”

但是，“全胜”必须建立在“先胜”的基础上。“先胜”指的是在用兵作战之前，先创造有利的态势，使敌人无可乘之机，并且伺机而动，一举得胜。

孙子在“军形篇”中讲得很清楚，他指出，善于用兵作战者，必先立于不败之地，使敌无机可乘，且不过放过任何可以袭击敌人的机会；胜利者都是创造必胜的条件，然后再与敌人作战，只有失败者，才是先和敌人开战，再企求侥幸取胜。那种“船到桥头自然直”的想法是不可取的。所谓“船到江心补漏迟”即是说事先无准备的交战是被动的。

孙子说：“善战者，致人而下致于人。”就是强调战争的又一个重要原则——主动。支配敌人（致人），不被敌人所支配（不致于人），方能出师大捷。

在战场上，如果受制于人，再高妙的兵法也无用武之地；反之，若能取得战场主动权，即使兵力处于劣势，也能以寡出众，反败为胜。

主动权是靠计谋争取来的。孙子指出，凡是先期到达战地等待敌人，就居于从容主动的地位；反之，必然仓促应战，疲于奔命。因此，将帅应该不断骚扰敌人，破坏其优势，使敌人陷入疲惫、饥饿、害怕、疑惑，让敌人的斗志情绪都受我摆布。

当然，要敌人随我方设计好的圈套行动，并不是那么容易的事，孙子举例说，要让敌人乖乖地照我计进入我方预定的决战地点，便要以利诱之；要让敌人不敢前来进攻，就要令敌人感受到贸然进攻的后果。若能掌握此中诀窍，我军行军千里，即不劳累，也无危险，因为敌人势必不敢拦截抵抗；我军发动攻击，必定得手，因为敌人根本没想到要去设防；我军采取守势，万无一失，因为敌人不敢或不易进攻。这样控制敌人于股掌之上——要他攻，不怕他来攻；不想开战，不用担心敌人冒犯。

在战场上，只有掌握主控权，谋略才得以施展，才能以寡击众，才能转败为胜，才能把握机动多变。

机动——是孙子甲兵法则的又一原则。孙子认为，战争是斗智手段的运用，必须发挥“攻具无备，出其不意”的奇袭效果。为达到奇袭的目标，机动是不可或缺的手段。如果自身不能保持高度的机动能力，则一切奇袭行动，均属盲目行动。

战争还要讲求速度，拖拉战事，不仅会拖垮国家财务，破坏社会建设，军队也会出现厌战心理，因此孙子说：“兵贵胜，不贵久。”

然而，战力强大的军队，并不是只知快攻猛打，必须“悬权而动”。孙子说，作战时应“以分合力变”，或集中兵力，或分散兵力，依战场情况而变化；该动则动，该静则静，有时如处女般沉静，有时如脱兔般迅猛。孙子以“疾如风，徐如林，侵掠如火，不动如山，难知如阴，动如雷霆，”来形容这种机动能力，此即“风、林、火、山、阴、雷”的中国功。

由此可知，一味求快求猛，下尽然为上上策。强行军的结果，可能只有部分兵力得以抵达战斗位置，集结兵力愈少，战斗力愈低。孙子有鉴于此，特别在“军争篇”中提出“迂迴作战”的战术，并将“以迂为直”当做大兵团作战的指导原则。

以迂为直、就是作战时的变通之道。“机变”，不仅止于行动上的爆发力，也包括用兵法则的“随机应变”。“九变篇”所讲的“途有所不由，军有所不击，城有所不攻，地有所下争，君命有所不受”，便是着眼于不同情况下的变通。

四

总之，《孙子兵法》这部集兵法之大成的军事宝典，所蕴含的军事思想、战争原理的用兵法则，包罗万象，前述几项原则，只是其中一部分，另如领导统御的艺术、士卒心理的掌握、地形地物的利用，以及以战养战、正合奇胜、火攻、欺敌等战术运用，在十三篇兵法中均有详尽生动的阐述。

历经二千五百年的演变，战争早已从刀光剑影进步到今日的声光科技，但《孙子兵法》仍然是军事指挥官必读的兵书。1991年爆发的波斯湾战争中，联军高级参谋们人手一册《孙子兵法》，并把兵法精义运用于实战中，获得辉煌的战果，真可说是人不分今古，地不论南北，只要有战争，《孙子兵法》就能发挥作用。

商场如战场，商战如兵战。

在西方，赖兹和屈特喊出“行销就是战争”的口号，他们视克劳塞维兹的《战争论》为行销宝典，在《行销战争》一书中，把行销和军事战争的关系，扣台得颇为贴切。

在东方，聪明的日本人，更把《孙子兵法》奉为不可或缺的商战教科书，以《孙子兵法》为教材的商业书及数量惊人。从日本开拓海外市场的丰硕成果来看，可知他们实已深得兵法之其中三昧。

孙子兵法与现代经商是根据我国企业界人士酷爱《孙子兵法》的需要，希望能从商战兵法中，鉴古论今，尽量做到趣味性、实用性，并以较完整的叙述，融合商战及历史实例，辅以企业经营的兵法启示。

孙子是中国的孙子，孙子兵法是人类兵法的宝典，但愿我国企业界在运

用孙子兵学思想于商战中，取得辉煌的战绩。

编者

一九九五年三月于北京

活用孙子兵法与经商

第一章 始计第一

策精于算 先察后谋

内容提要

用兵始于计谋，善善策出自“庙算”。而精确的“庙算”又来自对各种因素的侦测考察。

企业经营的“庙算”，就相当于“策略规划”，“策略规划”的第一步是自我评估，其次是可行性分析和考察，然后先定最佳方案而后付诸实施。

“孙子兵法”提出了“五事”“七计”。你能总结出经营管理上的“五事”和“七计”吗？

[原文]

孙子曰：

兵者，国之大事，死生之地，存亡之道，不可不察也。

故经之以五事，校之以什，而索其情。一曰道，二曰天，三曰地。四曰将，五曰法。

道者，令民与上同意，可与之死，可与之生，而不畏危也；天者，阴阳、寒暑、时制也；地者，远近、险易、广狭、死生也；将者，智、信、仁、勇、严也；法者，曲制、官道、主用也。凡此五者，将莫不闻，知之者胜，不知者不胜。

故校之以计，而索其情。曰：主孰有道，将孰有能，天地孰得，法令孰行，兵众孰强，士卒孰，赏罚孰明，吾以此知胜负也。

将听吾计，用之必胜，留之；将不听吾计，用之必败，去之。

计利以听，乃为之势，以佐其外；势音，因利而制权也。

兵者，诡道也。故能而示之不能，用而示之不用，近而示之远，远而示之近。利而诱之，乱而取之，实而备之，强而中之，怒而挠之，卑而骄之，佚而劳之。亲而离之，攻其无备，出其不意，此兵家之胜，不可先传也。

夫未战而庙算胜者，得算多也；未战而庙算不胜者，得算少也；多算胜，少算不胜，而况于无算乎！吾以此观之，胜负见矣。

[译文]

孙子说：战争是国家的大事，关系到军队的生死，国家的存亡，不能不认真考察研究。

所以，要经过敌我五个方面的分析比较而定的计谋去研究它，以探索战争的情势。一是道，二是天，三是地，四是将，五是法。所谓“道”，就是使民众与君主的意愿一致。这样，他们就可以为君主死，为君主生，而不畏惧危险。所谓“天”，就是指昼夜阴晴、寒冬酷暑、春夏秋冬。所谓“地”，就是指路途的远近、地势的险阻、平坦地域的宽窄、死地与生地的利用。所谓“将”，就是指将帅的智谋、威信、仁慈、勇敢、严明。所谓“法”，就是指军队的组织编制、将吏的管理、军需的供应。凡属这五个方面的情况，

将帅都不能不知道，了解和掌握这些情况的就能胜利，不了解这些情况的就不能胜利。因此，要通过对敌我双方情况的比较，来探索战争的胜负。即是说，哪一方君主更贤明？哪一方将帅更有才能？哪一方天时地理有利？哪一方法令能贯彻执行？哪一方武器装备精良？哪一方兵卒训练有素？哪一方赏罚严明？我根据以上七个方面就可以判断谁胜谁负了。

如果听从我的计谋，作战一定胜利，我就留下；如果不听从我的计谋，作战一定失败，我就离去。

有利的计谋，已被采纳，还要造成有利的态势，作为外在的辅助条件。所谓有利的态势，就是根据对自己有利的情况，掌握作战的主动权。

用兵是一种诡诈的行为。所以，能打而装作不能打，要打而装作不要打，要向近处而装作向远处，要向远处而装作向近处。敌人贪利，就引诱它；敌人混乱，就攻取它；敌人力量充实，就要防备它，敌人兵力强大，就要避开它；敌人气势汹汹，就要阻挠它；敌人辞卑慎行，就要骄纵它；敌人休整得好，就要劳累它；敌人内部团结，就要离间它。在敌人毫无防备之处发动进攻，在敌人意料不到时采取行动。这是军事家指挥的奥妙，是不能预先传授的。

开战之前，“庙算”能够取得胜利的，是因为胜利的条件充分；开战之前就预计不能取得胜利的，是因为胜利的条件不充分。“庙算”周密就能胜利，“庙算”疏漏就不能胜利，何况不作“庙算”呢？我们根据“五事”、“七计”来进行观察，谁胜谁败就可见端倪。

[评析]

五事——战力五要素

孙子强调在战前必须就敌我的五项基本要素，加以衡量；对敌我双方的实力进行计算比较，以掌握其真实的情势。这五项基本要素是：道、天、地、将、法。

“道”，指的是民众和君主之间，具备共同信念，可以为君国而死，不畏任何危险。

“天”，天时，指的是昼夜晴雨，寒冬、酷暑、春、夏、秋、冬季节的变化。

“地”，地利，指的是路途的远近、地形的险要与平坦、地势的开阔与狭隘，以及地形进退的难（死地）易（生地）程度。

“将”将领。指的是指挥官必须具备智谋、诚信、仁慈、勇敢、严明五大素养。

“法”法制。指的是军队的编制、将吏的统制和军需补给等。

七计——判断胜负七准则

接着，孙子又提出七个判断胜负的基本标准，这就是“七计”：

- 1、哪一方的元首贤明，对国民有号召力？
- 2、哪一方的将帅有才能，对军队有威信？
- 3、哪一方得到天时与地利？
- 4、哪一方的法制命令能够贯彻？
- 5、哪一方的军力强大？

6、哪一方的部队训练有素？

7、哪一方的赏罚分明？

从以上七项比较中就可判断谁胜谁负。

十二诡道

用兵是以诡作为原则（诡道）。能攻，要故意装作不能攻；要打装作不想打；要攻近处故意装作要攻远处；又装作要攻近处；或以小利引诱敌人；或使敌人内部混乱，乘乱攻取；敌人力量充实，就要全力防备；敌人军力强大，就要避其锋芒；或者挑逗敌人，使其发怒；或者示以软弱，使其骄纵；当敌人安逸时，使其疲于奔命；当敌人团结时，设法离间瓦解。总之，这十二诡道强调的是要在敌人没有准备的状态下实施攻击，要在敌人意想不到的情况下采取行动，这是用兵致胜的秘诀，必须临机应变，无法在事前传授。

[兵法商用]

孙子在全书第一篇便开宗明义指出，战争是国家的大事，关系着人民的生死和国家的存亡，不可贸然发动战争。

企业经营何尝不是如此？任何投资意向都带有极大的风险，胜者为王，败者为寇，投资成败直接影响到企业的兴衰。因此经营者在每次决策前，必须思之再三，慎之又慎，未经周密筹划前万万不可轻率行动。

商情综合判断

在市场竞争日渐激烈，竞争意识日益被人们重视的今天，经营者在评估每个项目时，对竞争双方的相对实力，不得不仔细计算比较。怎样比较呢？我们可以借鉴孙子兵法的“五事”、“七计”这两组检验的准则。

所谓“五事”，就是道、天、地、将、法这五项战力的基本要素：

“道”，指的是经营观念与企业文化——从经营者、干部到全体员工，都有共同信念，能问甘共苦，上下一心，即企业的凝聚力。

“天”，指的是时机——选择最有利的时机进入市场，但是此类时机，并非单纯的如见红灯就停，见绿灯就行那般公式化，有时可以突发奇想，反其道而行之。

“地”，指的是竞争环境——产业环境、市场环境。例如政府的法令规章、未来的市场趋势及消长比卒、竞争对手的实力与潜力、劳务成本的可能变化等。

“将”，指的是领导者——即经营者和主管干部的专业知识、领导能力、声望信誉等。企业领导人如同将领一样，必须具备智、信、仁、勇、严五种素养。

“法”，指的是企业的组织管理，规章制度，财务制度等。既强调战略规划，又重视强调组织，企业有了良好的组织，自然会带来很好的创造力、执行力和凝聚力。

所谓“七计”：企业与竞争对手之间，孰优孰劣，可从下列七个条件比照得知：

- 1、双方的经营者，哪一方的经营观念能得到员工的认同与支持？
- 2、双方的干部哪一方的能力较强？
- 3、哪一方能掌握时机，并占有市场优势？
- 4、哪一方的管理制度和公司纪律较能彻底执行？

- 5、哪一方的生产力和行销力较强？
- 6、哪一方的员工素质较高，教育训练较良好？
- 7、哪一方能作到赏罚严明？

知己知彼，评估实力

孙子在此所说的“五事”、“七计”，其实正是“庙算”的基础和依据。孙子在《始计篇》最后特别强调“庙算”的重要，指出“庙算”是指战前的谋划。古代兴师作战前，必先在宗庙祀祭一番，并计议出兵事宜，以便郑重与机密。今日战前召开军事最高决策会议，研究要不要开战？能不能开战？如何开战？这都是决策范围。一旦决定开战，就必须谨加计划，计划的周详与否，和胜算成正比，因此孙子说：“多算胜，少算不胜，而况于不算乎”？

对企业来说，“庙算”就相当于战略规划。战略规划的第一步是自我评估，其次是可行性分析和考察，然后择其最佳方案，付诸实施。这几项也就是孙子说的“五事”、“七计”。亦即在项目确定之前，务必知己知彼，了解企业本身的优势与劣势，找出环境中的机会与威力，把握契机，排除障碍，做出最完善的战略规划，以达到“运等于帷幄之中，决胜于千里之外”的境界。

十二诡道：商场谋略大全

大计方针既定，便要投身进入市场。然而商场上虚虚实实，尔虞我诈，互相斗智、斗气、斗力，使人眼花缭乱，如何充分运用策略，以赢取胜利。孙子在此提“十二诡道”，宛如一部谋略大全。

这十二项惑敌乘敌的方法是：

1. 能而示之不能。
2. 用而示之不用。
3. 近而示之远。
4. 远而示之近。
5. 利而诱之。
6. 乱而取之。
7. 实而备之。
8. 强而避之。
9. 怒而挠之。
10. 卑而骄之。
11. 佚而劳之。
12. 亲而离之。

商场上这种例子很多，例如：1815年，当英军在滑铁卢战役中击败拿破仑时，首先获得第一新闻的英国人奈森·罗斯兹尔德，在交易大厅里，佯装得知英国战况不利，故意抛售公债。此举引起连锁反应，公债价格很快跌入低谷。此时，奈森又突然停止抛售，转而以低价大批买进。几天后，英军获胜的消息传出；公债价格暴涨，奈森坐收巨利。这就是“能而示之不能”的最佳例证。

有些对手表面按兵不动，实际上却暗中布桩，如鸭子划水般，无声无息。表面上不准备用兵反击，其实另有奇袭之计，以小搏大，此力“用而示之不用”的实例。

至于“利而诱之”在商场竞争中更是常见。以降价吸引消费者，或在通路上给零售商较多的折扣，都能达到利诱的目的。

人才挖角、瓦解对手公司与其盟友的联盟合作关系，也常事先以利相诱，接着“亲而离之”，两种手段相辅相成，威力无比，此即“利而诱之”、“亲而离之”的综合运用。

九十年代伊始，全国制鞋厂家打起一场比式样、创新奇的鞋战，各种式样的旅游鞋、运动鞋、网球鞋，琳琅满目。而这一年的一次展销订货会，鸣锣收场时，高居定货会榜首的却是一种传统的土憨产品——解放鞋。原来这个以解放鞋为传统产品的胶鞋厂，静观市场变化，一方面认准了农村这一大市场，另一方面对原产品作了改进，使之更实用，又舒适美观。想不到一举成功。此乃“乱而取之”。乘乱取得主导地位，大发利市。

当然，这次“解放鞋”的展销成功，完全是厂家对市场分析的正确。如果这个鞋厂开始便把握鞋战全局，有意制造一些假象和混乱，进而乱中取胜，这又是另一种诡道——“佚而劳之”了。

此外，针对经营者及干部、员工的心理状态下手也是商战中不可或缺的手段，譬如，运用“能而示之不能”、“用而示之不用”的计策，可使原本实力强大的对手，因自大而大意，失去竞争力而不自觉。又如故意刺激对手，使其在愤怒中判断失准，做出错误决策，或是利用对方经营者因怒而冲动时，用计取胜，都是商场上兵不厌诈的好方法。这两项谋略也就是孙子所讲的“卑而骄之”，“怒而挠之”。当然，在社会主义制度下的商海竞争，这种手段是力社会道德和政策所约束的。

孙子列举十二诡道之后，又用“攻其不备”、“出其不意”八个字作总结，意思是说，一切诡道都要以此八个字为基础，才能无往不利。

培养企业的凝聚力

谋略固然是用兵克敌之道，但是必须以道为前提，一味使诈行骗，并非万全之计。“道”是什么？依孙子的解释是：“人民与政府之间，有共同的理想、目标，能够同生共死，为共同的理想而奋斗。”一个企业的“道”，就是凝聚力。

企业经营同样需要做到上下一致，培养同舟共济的共识。别以为这只是政治上的用语，经营者莫不希望员工能为公司牺牲奉献——别问公司为你做了什么，要问你为公司做了什么？

问题是，许多经营者只梦想自己也拥有总统的魅力，却不知如何让员工牺牲小我，完成大我，以致企业观念未能贯彻，企业文化无法倡扬，在“道”的经营要素中，不得要领。

一个以“道”的建立为核心内容的企业，一定是个成功的企业，形象良好的企业。对外，它以“信誉”、“公道”，塑造清新的企业形象，对内，则塑造出务实的企业性格，用人以品德为先，不准搞派别，并实施利润分享与提案制度——企业有利润，员工也能得到实质性的回馈，员工的提案被采纳就有一笔奖金。此外，统一集团的组织健全，授权清楚，使得员工们士气高昂，公司业务蒸蒸日上。

任何组织若无上下一心、精诚团结的精神风貌，即使再完美的策略规划，再高明的谋略运用，也不能保证其成为竞争赢家。孙子兵法的要旨不仅是论战，而是首先重在“论道”，“道”不通则兵不行。某些不以正道经营，只梦想以兵法奇计经商致富者，只要不执迷不悟，也会在挫折中吸取教训，在失败中积累经验，胜利之神也会向他招手。

[历代战例鉴赏]

曹操的“十胜”

曹操在官渡大败袁绍之前，兵力、土地、资源都远非袁绍的对手，然而，他本人倒是自信，不忧不惧，而那些眼光独具的谋士，同样自信不移地跟随曹操，事后证明，他们的眼光是正确的，而曹操这种自知之明与知己知彼，也为他奠定了日后争霸天下的基础。

曹操他们如何能有的胜算？如何分析曹、袁双方的实力，又何以探索行动进退的根据呢？

郭嘉的选择标准以及评估方式，也许能帮助我们找出其中的要诀。

郭嘉原来是袁绍的宾客，备受礼遇，但他只待了几十天，就毅然决然的跳槽到曹操阵营，为什么？

郭嘉在跳槽之前，曾对袁绍的谋臣郭图坦率地说：

“聪明之士应该慎选主人，才能建立功业。可惜袁公（袁绍）只知道仿效周公礼贤下士的作法，却不知如何用人；日理万机，却缺乏抽丝剥茧的功夫；好用谋略，却不能当机立断。想扶持他完成霸业困难重重，我将离开他，另寻英明领袖。”

郭嘉这段话，对郭图来说，简直不可思议。在他们眼中，袁绍已是当今雄主，还有谁比得上？郭嘉见郭图无法体会他话中深意，也就不再多说，逕行离去。

郭嘉随后和曹操共论天下大势，相谈甚欢，曹操大喜过望的说：“他日使我成就大业的，一定是这个人！”而郭嘉也自认找到了明主。

几个月后，曹操被袁绍一封傲慢的书信所激怒，很想出兵讨伐，却由于实力不足而迟疑再三。此时郭嘉和另一名智多星荀彧，便向曹操分析曹、袁之间的强弱优劣。他们指出，曹操看似处于弱势，实际上确非袁绍能比。当年楚、汉争霸，项羽实力虽强，终究不敌刘邦的谋略，更何况，袁绍有十败，而曹操有十胜。

所谓“十胜”，即十项检验政治领袖优劣的标准，由此十项标准来检验发现曹操是真正的“十项冠军”，这十项是：

1、待人处事：袁绍重视繁文缛节，讲究形式；而曹操出于自然，毫无做作，这是第一胜——“道”胜。

2、政治号召：袁绍割地称雄，形同叛国；而曹操奉戴天子，名正言顺，这是第二胜。——“义”胜。

3、管理方法：袁绍政令松弛，权力不彰；而曹操的管理重纪律，讲制度。这是第三胜——“治”胜。

4、用人举才：袁绍外表宽厚，实际上心多猜忌，对属下不信任，只任用自己的亲戚子弟；而曹操平易近人，精明睿智，用人只问有无才干，不考虑他的出身背景，用了之后，则信赖不疑。这是第四胜——“度”胜。

5、谋略决断：袁绍深谋远虑，遇事却迟疑不决，错失先机；而曹操行动果敢，又能临机应变。这是第五胜——“谋”胜。

6、领袖魅力：袁绍喜欢高谈阔论，谦恭揖让，一意追求美好的外在形象，但所吸引的只是一些好说大话、浮夸不实的人士；而曹操待人推心置腹，不重虚名，忠诚正直有远见的人才都愿意投效。这是第六胜——“德”胜。

7、道德声望：袁绍看见他人挨饿受冻，不忍之情，溢于言表，对于眼前看不见的民间疾苦，反而忽略不予重视；而曹操对于眼前小事，似乎不甚注意，但能着眼于天下大事，考虑周详，恩泽远播，赢得民间声望，这是第七胜——“仁”胜。

8、识人能力：袁绍左右的官员彼此明争暗斗，争权夺势，打小报告风气盛行；而曹操用人有一定法则，不为谗言所惑。这是第八胜——“明”胜。

9、法治制度：袁绍是非不分，漫大标准；而曹操坚持是非，部属做对了，就以礼相待，做错了就用法令制裁。这是第九胜——“文”胜。

10、军事才干：袁绍用兵喜好虚张声势，不合兵法；而曹操能以寡击众，用兵如神，这是第十胜——“武”胜。

曹操听了这段恭维的话之后，虽然以“不敢当”的自谦口气回答，但喜在心头。其本人正是早有了这种自信心，才立下与袁绍竞争天下的志略。

郭、荀的预言说完两年多，袁绍挟击溃公孙瓒的余威，决定乘胜追击，动贝十万精锐之师，一举消灭曹操，曹操阵中大将闻讯无不震惊害怕，认为和袁绍的大军相比，曹操兵力薄弱，即使全力抵挡，也无异于以卵击石。惟有曹操，神色安然，一点也不急躁。他以乐观的态度安慰诸位将领。

曹操的乐观不是没有道理的。他分析说：“我很了解袁绍这个人。他的志向高，但智慧低；外表英勇，但胆识不足；兵多将广，但权责不明；善猜忌，不能建立威信；将领傲慢，不听指挥。因此，他的土地虽广，粮食虽多，到头来只不过是奉送给我们的礼物罢了。”

曹操说的如此轻松，但仍有不少人为此担心，孔融就是其中一位。他问荀彧说：“袁绍地广兵强，有田丰、许攸等智谋之士为他策划，有沈配、逢纪等忠贞之人为他主持军政，有颜良、文丑等勇将为他统率大军。我们真的打的过吗？”

而荀彧的答复正好切中袁绍的弱点：“袁绍的兵员虽多，但是纪律不整。手下几名大将，田丰刚直，容易犯上；许攸贪婪，操守不佳；沈配专权而没有谋略；逢纪果决而刚愎自用。这几个人一定无法团结、互相排斥，内斗难免。至于颜良、文丑，一介勇夫罢了，不难制服。”

袁绍这些缺点，在日后与曹操的官渡大战中，终于一一暴露，先是为了幼儿的病情，竟然放弃渔翁得利、可乘虚出击曹操的大好良机，后来又刚愎自用，不听田丰、沮授等独具慧眼之士的劝告，轻率出兵；在整个战役过程中，袁绍处处显出他应变力不够，包容性不足的毛病。更惨的是，袁绍病死后，两个儿子为了争夺权位大打出手，而袁绍手下的高级将领也为了各拥其主而内江。先期得势，风云一时的袁绍，果然后劲乏力，大好江山只好拱让给曹操。

[兵法解析]

比实力、估胜

《孙子兵法》开卷论道，详述其身为将帅者，如何预测胜败的机率，如何在事前评估胜算，以作为出兵与否的依据。

对于领导者而言，了解敌我双方的实力对比，知彼知己，才能判定对策；对于为人谋事的部属而言，比较各个领导者的才干，才能像禽鸟择而棲那样

找到识才的明主。曹操能够从劣势中扭转乾坤，郭嘉、荀彧能死心塌地的跟着曹操，也正是有一套评估法则，才得以在人生的大赌博中成为赢家。

如果从孙子所提出的“五事”、“七计”来观察，袁绍和曹操孰强孰弱，其实不难作出判断。试以“七计”来看：

1、主孰有道：在郭嘉、荀彧所作的“曹操有十胜，袁绍有十败”的分析中，曹操的领袖魅力，道德声望，待人处事，识人能力，政治号召等项都领先袁绍。

2、将孰能：袁绍兵多将广，但内部不团结，影响战力。几名大将不是有勇无谋，刚愎自用，就是恃勇而骄，不听指挥。更何况曹操本身的军事才干、谋略果断，都胜过袁绍。

3、天地孰得：军事战争讲求天时、地利，曹操并不会呼风唤雨，但他的军事才华高，应变力强，能够把握最有利的天时、地利出击，官渡大战就是一例。

4、法令孰行、赏罚孰明：曹操的管理方法，用人举人，法治制度，俱属上乘、而袁绍惟能望其项背。

5、兵众孰强、士卒孰练：袁绍军队纪律不正，训练不严，虽然在数量上遥遥领先，能发挥的作用却颇有限。

由于曹操及其参谋人员能够确切评估曹、袁阵营的实力，并且充分了解到，人口、领土等有形的资产，只是帐面上的数字，并非胜负的关键，故能步步为营，运用自身所拥有的人才资源，在官渡一役中全力一击，大败袁绍，扭转劣势。

[兵法商例之一]

兵家之“五德”，亦是企业家，生意人必须遵循的原则。

孙子在本篇讲到了为将需要具备的五种品质，“将者，智、信、仁、勇、严也，”认为只有这种杰出的将才能率军在决定国家和百姓的生死存亡命运的战争中取胜。王哲注曰：“智者，先见而不惑，能谋虑，通权变也；勇者，徇义不惧，能果毅也；严者，以威严肃众心。五者相须，闭一不可。”

作为兵家的孙武尚智，他把智放在首位。战争作为敌我双方武力的竞争首走是智能的竞争。故《孙子·作战篇》云：“知兵之将，民之·司命’，国家安危之主也。”真知用兵之道的大将之才，对胜负关系极大。大将富有智慧就能正确地判断情况，想出克敌制胜的计谋，并能因情况变化而灵活变通；只有守信，令出必行，士卒才能听命令；而仁则能得人心；勇敢也是为将所必备的品质；而严明法纪，才能整肃全军。这五者相互联系，共同起作用，缺一不可。

一个成功的生意人必备的四种品质是信、仁、勇、严。与孙子所讲的五德何其相似！孙子讲的五德也是当代市场激烈竞争中的优秀生意人，企业家应具备的品德。

要做好生意，智慧是生意人必备的第一个主观条件，另外则是信、仁、勇、严。

信：自古经商之道在于一个信字，中国以前很多店铺上书有“童叟无欺”字样，以取得顾客信任。传说中国古代季布很守诺言，故有“得黄金百斤，不如得季布一诺”之语（《史高·季布传》）。日本商人很重视“季布一诺”

的信用；世界商人犹太人是世界上最精于做生意的民族，其生意经中重要一条是讲信用守契约。日本商人藤田研究学习犹太人生意经有术，他与美国犹太商人做生意，宁可亏本也要按合同规定时间内交货，因而赢得了“银座犹太人”的称誉，整个犹太人生意界都信任他，与他大做生意，他因而发财致富。

仁：日本企业家多信奉中国儒家的思想，在企业内部实行集团主义，协调内部成员的关系，使之和谐化。把员工个人与企业融成一体，即所谓团队精神。因此日本职工大多数终身服务于一个公司，与公司共命运，忠诚于公司。日本企业职工工作积极性之高，也是世所罕见。形成了美国学者所讲的那种“大日本公司”的局面，在“大日本公司”中所有成员为共同的利益而携手合作。从而使日本在国际商战中发挥了优势。

勇：成功的商人都是勇于决断，善于决断。已故世界船王包玉刚，当1956年由于苏伊士运河关闭，海运业务十分兴旺，别人劝包玉刚也去那边搞航运时，包玉刚自有主意，他照旧紧紧抓住东南亚的货源，避免去与西方大船主直接竞争。果如包玉刚所料，十几年后，埃及休战，苏伊士运河重新通航，西方大批商船过剩。而包玉刚却背靠中国大陆，主要经营东南亚航运，占尽天时地利人和，其航运事业步步上升，终于成为世界第一船王。

严：管理企业需要严明纪律，只有严格遵守规章制度，才能使企业上下井然有序，保证工作任务的完成。赏罚公正分明，促使企业员工努力工作，不做对企业不利之事。日本现任松下电器公司总经理山下俊彦的《山下俊彦经营语录》中就有一条：“职员们要生存下去，应当欢迎严厉的领导。”日本佳能公司的照相机之所以赢得全世界广大摄影家们的好评，在激烈的国际照相机市场的竞争中占优势，其中一条措施就是严格的质量管理制度。

首都钢铁公司的企业管理经验中，有一条“三个百分之百：规章制度必须百分之百的执行；违反规章制度必须百分之百的登记上报；违规违制的举动即使没有造成损失，都要百分之百的扣除当事人当月奖金，有关负责人也得相应受罚。”“三个百分之百”制度实施后，全公司没有再发生过严重停产事故。

具备了“智、信、仁、勇、严”五德的经济人才，能在经济活动中发挥出良好的作用，可以被放到重要的岗位上，成为高水准的经营者。

[兵法商例之二]

领导者与百姓愿望一致，才能在战争中同心同德，立于不败之地。做生意，唯有与顾客同欲，才能无往而不胜。

《孙子·计篇》曰：“道者，令民与上同意也，可以与之死，可以与之生，而不畏危。”认为所谓有道就是要使百姓与君主的意愿相同，这样可以使百姓与君主一起出生入死而不畏危难，如此也就奠定了可以作战的基础。

企业管理中也同样要上下同意，使管理者与员工有共同的意愿，上下沟通相互对话，相互理解，达到相互一致上下协调。要做到这样，关键在于对上下的利益进行协调，兼容企业领导层与广大员工的正当要求和利益。在这样的基础上才能做到上下的意见一致，众人皆在自己的岗位上尽心尽责，广大员工的个体目标就与企业的整体目标达到了高度的一致，这样的企业在市场竞争中是无往而不胜的。因此协调是企业管理的首要工作。

但是如果相反，某个企业主管者私欲膨胀，只求自己得利，不顾及员工利益，甚至严重损害广大员工的正当利益。在这种情况下，上下就会尖锐对立，意见不可能统一。这时的企业利益只成了企业主管者之私利，与广大员工的切身利益不是相关的。这样，员工们是不会勤奋地工作而来养肥企业主管者的。这种企业只能走向自我毁灭。在我国经济改革大潮中，涌现了许多优秀的企业家。但也有少数人，在承包了企业后，或刚取得一点经济成绩后，就私欲横流，大肆奢侈浪费，进出高级轿车，住高级宾馆，吃丰盛的宴会，甚至贪污腐化无所不为。这样的胡作非为必定使职工意见极大，企业上下尖锐对立，人心涣散，不用多久企业就会严重亏损负债，这种人到头来必然自食苦果。

被列为全美国 62 家最成功企业的经验之一是“善于利用全体员工力量”。这些企业很重视吸收一般员工的意见。国际商用机器公司的董事长华逊说，最重要的信条是“我们尊重每一个人”，“视员工如伙伴，待之以礼，处以尊重”。三角航空公司所获利润，在它的同行业中一直名列前茅，因为该公司“有大家庭气氛”。而规模庞大的电子产业凤凰卡德·休利特公司对员工做到推心置腹。这 62 家最成功企业的另一个经验是“消除隔阂”，国际商用机器公司对任何员工提出的不满，董事长都要亲自答复。

台湾《经济日报》的一篇文章中提倡“团队精神”：“想要做好一件事情，绝不能靠孤意独行；更不能以个人利益为前提；而必须经过不断地协调、沟通、商议、集合众志成城的力量，以整体利益为出发点，才能做出为大众所接受并进一步支持的决定。”

日本本田汽车公司取得了很大的成功，以至美国通用汽车公司董事长认为今后最大的竞争对手是本田。而本田式经营之精髓就在于尊重员工的意见。

世界最大的日本 MK 出租汽车公司的经营方法是两条：“体察下情”，“切忌奢侈”。公司董事长的办公室门口不挂牌子，经营这家公司长达 27 年的董事长俞奉植说：“如果挂上董事长办公室的牌子，职工就不会来找我谈话了。不同职工对话，公司怎么能发展呢？”MK 出租汽车公司 1986 年纯利润高达 18 亿日元，大大超过一般制造业。但董事长俞奉植生活简朴。他说：“在日本，企业主任任意挪用公司的钱是不可想象的。公司越大，越是如此。”他批评了韩国一些企业主的奢侈，“南韩有些董事长太奢侈了，尽管他们负债累累。……经营不怎么样的公司经理吃住还都要在最讲究的饭店。如果这种状态持续下去，企业的发展就会走进死胡同。”俞奉植说，他到汉城期间没住过一次一流饭店。南韩的企业主都在最高级的饭店请他吃饭，每次他都拒绝了。他最感到难以理解的是，只有一二百名职工的南韩出租汽车公司的经理一直乘坐由专门司机驾驶的黑色私人小轿车。他认为：出租汽车公司经理不乘坐出租汽车，不了解现场的问题，怎么能经营公司呢？

美国企业联合会重视发挥雇员的积极性，努力创造一种使雇员们发挥工作能力的上下一致的环境。该会听属的一些公司让雇员拥有股票，以使他们的切身利益同公司经营好坏密切联系起来。其中美国广播公司的雇员们掌握着公司将近 30% 的股票。

美国第二最大企业通用汽车公司，有很好的职工待遇。其员工是美国工业界工资最高、受到最好照顾的员工之一。工资高，福利待遇一等，红利又分得多。这种慷慨的待遇在员工心中注入一种观念，就是公司坚如磐石，稳

若泰山，甘愿全力为公司服务。

[兵法商例之三]

现代商场可以拟为战场，只有正确的商战决策运筹于先，而后才会有商场竞争的胜利。

生意场上的较量决定于谁的决策高明，而决策的正确和高明与否又决定于智慧的多少与思谋之深浅。《孙子·计篇》云：“夫未战而庙算胜者，得算多也；未战而庙算不胜者，得算少也。多算胜，少算不胜，而况于无算乎，吾以此观之，胜负见矣。”主张预先谋划深远，必能有高明的克敌之计，故未战而已先胜。若谋虑浅近，则所得之计拙劣，故曰未战而先负。孙子讲的是军事，而这个原则在经济竞争中也是完全适用的。

做生意一定要多用心谋算，并要善于集中众人之智慧，对各方面的情况和可能性进行事先周密的深思熟虑。总之要多找信息，多动脑筋，生意场的致富之途在于足智多谋。因此经营者必须集思广益，发动众人多出点子；并要有股钻劲，寻找市场和对手的一切可利用的弱点、空子和机会。

日本人深知孙子兵法，他们的经营决策多遵循“多算胜”的原则。日本人决策的过程是自下而上的，集中了众人智慧，而后决断。而美国人决策是由上层少数智囊人物和主管作出的。因而日本人在市场竞争中大多胜于美国人，按孙子的说法是“多算胜，少算不胜。”日本国土狭小，资源贫乏，其优势资源是有较高文化素质的人民。日本列岛基本是个加工厂，工业原料大多来自国外，生活资料也多是依赖进口，日本靠出口工业产品为生。因此外贸无疑成为日本的生命线，为了确保并扩大对外出口，日本竭尽举国智力从事海外市场争夺战，自通产省、企业经理，至普通企业员工，都为夺取商品的胜利而尽心尽力。通产省汇集着日本人从各种渠道得到的经济信息，再广泛听取各界尤其是工商界智能之士的意见，经充分分析论证后制定指导性的战略，供各商社、公司参考。各日本企业的决策也向通产省咨询，征求意见后才实施。通产省制定日本各企业在海外的协调行动计划，官民合作、企业合作一致对外，使日本在海外市场得以常胜。

要取得市场上的胜利，也需日本企业生产出优质廉价的商品。

日本企业重视集中职工智慧，鼓励职工提出合理化建议，企业决策多集中职工意见而制定，保证了日本商品和经营的优势。

再者，日本人大量借助于《孙子兵法》、《三国演义》中的谋术，对外进行商战，这些精深的智谋对于日本争夺海外市场以至夺取美国市场发挥了有力的作用。

国内许多企业家为了赢得市场，在经营中坚持以多谋取胜之术。无锡农民企业家许福民读过《孙子兵法》，他深受孙子兵法的未战先谋、多谋制胜观点的启发，多动脑想办法，在生意中连连取胜。他开办养殖场时，运用生物链良性循环的道理，把他办的奶牛场、养鸭场的粪便放入鱼塘，为水中浮游生物提供孳生条件，而浮游生物正是鱼类理想的食物。他养鱼分层，上层水面养青鱼，中下层养鲫鱼，充分利用了水面，由于鸭子较便宜，他养产蛋鸭，然后再把鸭蛋加工成松花蛋，这样一只蛋鸭就大大增值，他与人在无锡闹市办“无锡烤鸭店”，甲其养殖场的瘦肉鸭为原料，适合南方人胃口，开张后生意兴旺。又把鸭内脏、肥肝销往国外，可赚取外汇。他由于生意精明

办法多，只短短 7 年时间这个企业增值 7 倍，发展成了拥有 180 万元固定资产，31 个经济实体的企业。

原来只有 400 个员工的美国硅谷专业公司，其对手是强大而有竞争力的半导体器材公司。硅谷专业公司经理经过反复思考谋划，认识到在能源紧张的形势下节能是个重要意义的问题。于是他们开发出燃料控制专用硅片，受到汽车制造商们的欢迎。这个小公司以智谋取胜，在其它大公司之前抢占了市场，取得了丰厚的利润。

生意人要取得市场销路，必须谋算在别人前头。考虑到市场，对手及己方种种情况和可能的趋势，反复权衡、深思，才能在市场竞争中处于主动地位，处处占上风。

精明的生意人在生意场上足智多谋，为在同行竞争中占上风，以取得市场，必须经历一场智谋的较量。欲取得生意成功不仅要有一般的计谋，而且还要有深谋，才能高人一筹。深谋是可贵的，深谋来自于反复的深思熟虑。但深谋不等于迟疑不决，优柔寡断，也就是说有深谋还得善于决断，要决断得既果敢又准确。

一向说来，深谋是较深远老练的计谋。但任何计谋不可能绝对完善，也不可能有一百百分之百的把握。如果计谋尚有少许无把握处或不完善处，而迟疑不决，就会坐失良机，追悔莫及。故只要有了大部分的把握，就应勇敢地去实行，而不应怕担风险。日人士光敏夫说过：“一味追求完善，那就会坐失良机。即使只能得 60 分，也要速办速决，决断就是要不失时机，该决定时不决定是最大的失策，”他主张有百分之六十的把握就可马上决断，只有速决速办才不至于丧失良机。风险越大，成功后的报酬也越大，但若失败则损失也越大：没有任何风险，则也不会有较大的报酬。因此只要有了基本的把握，就应下决心去闯，敢于冒一点风险。

三国演义中袁绍与曹操的官渡之战，曹操能以弱克强，原因就在于曹操深谋而善断，相反袁绍则多谋而少决。袁绍当时领有四州之地，雄兵 10 万，帐下智士如云集。但袁绍优柔寡断，多谋少决，谋而无断，以至出尔反尔。他既无判断能力亦无主见，帐下谋士所献良策不能被采纳，结果被曹操打得一败涂地。

优秀的经营者必须能多谋、深谋、决定对策时应反复考虑多方面的因素及可能，并作深远的谋划。另一方面当己有了一个较好的计谋时要能果断地立即付诸实行，不因迟疑不决而耽误时机。

日本飞利浦公司开发电咖啡壶就是该公司深谋善断的体现。该公司通过市场调查发现日本的电咖啡壶潜在市场很大，但问题是“松下”、“日立”、“东芝”等大公司早从 1974 年前就在生产电咖啡壶。在这种情况下飞利浦敢于决断，全力开展生产和推销电咖啡壶。并采取措施加强产品质量和扩展销售渠道。如加强广告宣传，确定以中、青年人为宣传对象；并采取灵活各样的推销手段，结果该公司的电咖啡壶在日本已家喻户晓，成了日本最大的电咖啡壶生产厂家。

一些年来美国罐头制造业发展缓慢，在 85 家厂商的激烈竞争中，一家小企业国民罐头公司出人意料地飞速发展起来，其财富十年内由 1 亿 8 千万美元增长到 10 亿美元。原因在于这家公司的决策比别的大公司深远，并果断地率先实行正确的方案，当时面对着增长缓慢和竞争激烈的局面，罐头制造业的大公司纷纷向本行业以外找出路。国民罐头公司谋算更深，它走了一条相

反的路，把一些无关的赔钱的所属企业甩掉，集中力量只造罐头，回到自己最熟悉的业务上来。正是集中精力搞好本行的果断决策，使他们取得了成功。60年代后期，软饮料开始采用罐头包装，一些酿造商部分控制一些小罐头厂为自己生产罐头。几家大罐头厂就设法兼并这些小罐头厂，阻止酿造商发展自己的罐头制造业。国民罐头公司却更高明，它与酿造商订合同，为他们生产罐。这样，在大公司建成新的饮料罐头车间之前，它已占据了酿造商的罐头市场。原来老式罐头都是三片式，而新式罐头是两片式，两片式产量高、成本低，适合装饮料。国民罐头公司看准方向首先研制出两片式罐头，新式罐头成了它夺取饮料罐头市场的有力武器。那些大公司因怕轻易废弃三片式罐头的设备而对二片罐头的研制犹豫不决，因而失去了时机，眼睁睁地看着一大片饮料罐头市场被国民罐头公司的新式罐头所占领。

当年浙江海盐县衬衫总厂之所以能领导衬衫行业新潮流，产品畅销全国各省、市，也在于对衬衫行情的深谋善断。他们设计衬衫煞费苦心，事先了解全国各大城市衬衫的流行款式、版型、颜色、面料等信息，并对各大城市将流行什么品种，发展趋势如何，都有比较准确的预测和分析。从而推出一个个新品种，形成一次又一次衬衫销售的浪潮。

第二章 作战第二

兵贵神速 速者获利

内容提要

篇名“作战”，不同于现代军中语的“作战”而是论述速战速决的进攻战略及其客观依据

商场上的速战速决，指的不仅是击败对手。取得市场优势。同时也指当机立断；反应灵敏等决策意识。无论进退，“速”都是不可不考虑的重要因素。

94年春海湾战争。沙特打算向法国购买价值60亿美元的军用品。就在双方即将签署协议前夕。这笔法国梦寐以求的生意，却被美国的波音公司和麦道公司以闪电式的速度抢了去。诸如此类的例子，你经历过吗？

[原文]

孙子曰：

凡用兵之法，驰车千驷，革车千乘，带甲十万，千里馈粮；则内外之费，宾客之用，胶漆之材，车甲之奉，日费千金，然后十万之师举矣。

其用战也贵胜，久则钝兵挫锐，攻城则力屈，久暴师则国用不足。夫钝兵、挫锐、屈力、殫货，则诸侯乘其弊而起，虽有智者，不能善其后矣。故兵闻拙速、未睹巧之久也。夫兵久而国利者，未之有也。

故不尽知用兵之害者，则不能尽知用兵之利也。善用兵者，役不在籍，粮不三载；取用于国，因粮于敌，故军食可足也。国之贪于师者远输，远输则百姓贫。近于师者贵卖，贵卖则百姓财竭，财竭则急于丘役。力屈财殫，中原内虚于家，百姓之费，十去其七，公家之费破车罢（疲）马，甲胃矢弩，戟楯蔽橰，丘牛大车，十去其六。

故智将劣食于敌，食敌一钟，当若二十钟； 秆一石，当吾二十石。故杀敌者，怒也；取敌之利者，货也。故车战，得在十乘以上，尝其先得者，而更其施旗，东杂而乘之，卒善而养之，是谓胜敌而益强。

故兵贵胜，不贵久。故知兵之将，民之司命，国家安危之主也。

[译文]

孙子说：兴师出战，动用轻型战车千辆，重型兵车千辆，军队十万，还要千里运粮。那么前方后方的费用，招待外交使节的用度，器材物资的供应，车辆盔甲的保养补充，每天要耗费千金，然后十万军队才能出动。

用这样庞大的军队去作战，旷日持久就会使武器装备耗损，部队锐气受挫，攻城就会使战斗力耗尽，军队长期在外作战，就会使国家的财政发生困难。武器耗损，军队疲惫，军事实力耗尽，国家经济枯竭，那么诸侯列国就会乘此危机发起进攻，到那时即使有智谋高超的人，也无法挽回危局了。所以，用兵作战，只听说指挥虽拙但求速胜，而没有见过为讲究指挥工巧而求持久的。战争久拖不决而对国家有利的情形是没有的。所以，不完全了解用

兵有害的人，就不能完全了解用兵的有利方面。善于用兵的人，兵员不再次征集，粮草不多次运输；武器装备自国内取用，粮食饲料在敌国补充，这样，军队的粮草供应就充足了。

国家之所以会因为用兵而贫穷，就是由于远道运输。远道运输，百姓就会贫穷。靠近军队集结的地方，物价就会上涨。物价上涨，就会使百姓财富枯竭，就要急于增加赋役。军力耗尽，财富枯竭，国内家家空虚，百姓的财产要耗去十分之七；国家的资财，也由于车辆损坏，马匹疲病，盔甲、箭弩、戟盾、蔽橰以及运输用的兵牛、大车的征集、补充而损失十分之六。

所以，明智的将帅务求取粮于敌国。消耗敌国粮食一种，相当于从本国运送二十钟；动用敌国草料一石，相当于从本国运送二十石。

要使军队勇敢杀敌，就要激励部队的士气；要使军队夺取敌人的物质，就要用财物作奖励。在车战中，凡缴获战车十辆以上的，就奖励首先夺得战车的人，并把敌人的旗帜换成我军的旗帜，与我军的战车混合编组，对俘虏的兵卒要优待和使用他们。这就是所谓愈战胜敌人就愈是增强自己。

因此用兵最贵速胜，不宜旷日持久。因此深知用作战的将帅，是民众命运的掌握者，是国家安危的主宰者。

[评析]

速战速决 求胜第一

孙子在这篇中强调速战速决的求胜的重要，他指出：

大军出战，以取得胜利为第一要务，时间拖延过久，就会使军队疲惫，士气挫折，攻城时战力消耗殆尽，更何况军队长期在外作战，国家财政也会发生问题。如果军队疲惫，士气挫折，战斗力耗损，财力枯竭，邻近诸侯就会乘机入侵，此时就是有智谋的将帅，也无法挽回危局了。

所以，贵在速胜，不能为讲究指挥工巧而持久。长期作战而对国家有利，这是从没听说的事。不能彻底了解用兵的弊害，就难以真正了解用兵的益处。善于用兵的将领，只动员一次兵力就获得胜利，绝不再次征集，粮草的运送也以两次为限。军需用品由国内供应，粮草则取自敌人，如此军队粮食便不致匮乏。

以战养战，因粮于敌

国家因战争而贫困，是因为千里送粮草给远方的军队，远道运输会使百姓困苦。靠近驻军的地方，物价容易暴涨，物价暴涨则百姓财富枯竭；百姓财富枯竭，政府就急于征收税捐。于是全国力气耗尽，财富用光，家家虚空，陷于贫穷。百姓的损失达十分之七，而政府的支出，如战车的破损，马匹的伤残，以及甲冑弩矢，兵器盾牌，牛马车辆的消耗，也在十分之六左右。

所以聪明的将领，应该在敌国境内取得粮食——就地吃敌人一钟粮，抵得上自己的二十钟；用敌人一石草料，抵得上自己的二十石，此外，要士卒勇敢杀敌，须激发其斗志、士气和勇气，要夺取敌人的物资，须以财货将赏士卒。因而在车战时，俘获敌战车十辆以上的，应予重赏，敌战车上的旗帜，应换成我方旗帜，编入自己的军队之中，对于俘虏来的敌军，则应善待，转

为我用，这样才能战胜敌人，而使自己更加壮大。

因此，用兵作战以求得胜利为首要，不能拖延过久。一个懂得用兵的将帅，是民众命运的掌握者，也是国家安危存亡的主宰。

企业经营启示

孙子在本篇特别强调速战速决的重要。他说：“兵贵胜，不贵久。”意思是指，战争以争取胜利为第一要务，切忌拖泥带水，停滞不前，否则不但士气挫折，人困马乏，更严重的是，长久用兵在外，将使国家财用不足，给第三国乘虚而入的机会。

听以，战争一拖”，弊害无穷。从心理方面来说，低落的士气。容易导致民心厌战，反战；以物质方面来说，则会造成国库亏空，国民生产大衰。孙子在本篇着重于后者所带来的弊害，因此，既想得到用兵之利，又想避开用兵之害，最好的方法就是速战速决。

要速战，也要速决

在日益激烈的行销战争中，尤其讲究速度。再好的创意、再好的战术，若不能以快攻配合，很可能功败垂成。

在此必须特别注意的是，“速战”不见得必然速决，这可能是一般企业界人士，即使是钻研企业兵法者，也常常忽略的一点。

怎么说呢？原来这正是所谓的“竞争者导向”。当攻击者以迅雷不及掩耳的速度，发明新产品，或开创新通路，或推出包括减价等优惠措施，即使快到令对手惊异，还不算成功，因为对可能很快就能应变，也许如法炮制、亦步亦趋，也许青出于兰，后来居上。总之，除非凭借快攻令对手追赶不及，或把第一的品牌建立起来，否则也只不过是起跑得快而已，无法保证最早到达终点，这就是前面所说的“速战而未能速决”。

所以要得到速战速决的战果，务必针对敌人的弱点下手，让对手即使有所警觉，却无力在短期内应变反击，攻击者足以风光好几年，并要乘胜追击。

譬如米其林公司在 1975 年时，以辐射层轮胎进攻美国市场，令“固特异”、“固得利”、“火石”等美国主要轮胎制造商束手无策，因为他们即使想投资制造辐射层轮胎，也需要好几年时间，才能使生产线运作顺畅。米其林以优异的技术长驱直入，让对手在几年内难以回击，成为商场赢家。

相反的，如果某电脑业者，进攻的目标是 IBM，那么就算以最快的速度推出超低价的产品，也无法占上风，因为 IBM 拥有电脑中最低的制造成本，他可以很快的降价（甚至降得更低）让对手的战果昙花一现。这就是速战不等于速决的例子。

全力打好第一仗

在商场上，速战速决的意义，指的不仅是击败对手，取得市场优势，也意指当机立断、反应灵敏等决策品质。因此，与敌人交战时固然时间要短，速度要快，万一形势对我不利，也应及早撤退，以免陷入泥沼，造成更大损失，无论进退，“速”都是不可不考虑的重要因素。真正聪明的主管必定懂

得遵守下列原则：任何计划刚开始若行不通，不妨再试一下，再不行，就赶快放弃。

因此，当新产品开发出来，必须孤注一掷，全力以赴，以最快的速度，建立压倒性的市场优势。这时最大的难题，可能就是资金了。在商场，没钱一切免谈，没有足够本钱，不能贸然发动攻击，否则很可能后继无力，自己辛苦播种，却让他人欢喜收割，得不偿失。

财务调动一直是困扰大小公司的问题。小的公司点子多，行动力强，不必经过层层官僚体系便可运作，却受制于本钱不足；大的公司本钱充裕，却容易将资源分散，无法自由运用。但不管是大中小公司，都得集中资源奋力一击。

赖兹马屈特在《逆思考行销》里说得好：“提供不足的资金给新想法，比不提供更糟”。他们引用西方兵学家克劳塞维兹的话说：“跳一小步毕竟比跳一大步来得容易，但是任何想跨越大鸿沟的人，不会先跳一半，再跳另一半。”

这些话的意思是，不战则已，要战就得全力打好第一仗。在你死我活的激烈竞争下，第一炮若不打响，恐怕现实的商场环境，容不得你有放第二炮的机会。以电影为例，头一两天如果卖座凄惨，可能马上就被迫下片，毫无翻身可能；一本书，开始不能成为畅销书，可能再也没有机会成为长销书，不畅销便难逃被退回的命运，连摆在书架等待被翻阅的福分都没有。

由此可知，第一仗务必打好，以争取速战速决的战果。而不论战争延续多久，影响胜负的一大关键就是钱。有本钱才能集中资源，全力一搏，万一出师不利，也必须有雄厚的财力承担亏损。在这过程中，财务的周转调动是否灵活，往往是成败的主要因素。孙子给我们的建议是“因粮于敌”“务食于敌”，并且俘虏敌人的人车，转为我听用。此即我们当谈的“以战养战”。

在现代商战中，企业兼并就非常接近“因粮于敌”的概念。透过兼并手段，不但可接收竞争对手的资源，强化自己的经营力，扩大经营规模，更可因而获得优秀的人才，就像孙子所说的“胜敌而益强”。

总之，企业若是不能以战养战，不能以钱滚钱，全凭贷款度日。终将面临周转不灵的窘境。尤其是大笔投资若迟迟无法回收，更将成为致命伤。孙子强调作战速度和后勤补给的重要，并提出借力使力，以战养战的方法，企业人士倘若能细心体会，相信必能有很大裨益。

[历代战例鉴赏]

很多人似乎很难从历史中得到经验，也很难从经验中得到教训。东晋时期，野心勃勃却又刚愎自用的桓温，就是典型的例子。

东晋穆帝永和十年（公元三五四年）二月，桓温展开筹划已久的北伐行动，率四万人攻打前秦帝国。起初，晋军的攻势猛锐，战无不克，一度攻至前秦首都长安以东的坝上，但随后秦军精锐尽出，晋军战亡者高达上万人。

然而，晋军最大的致命伤，倒不是秦军的强大，而是后勤不继的弱点被洞悉。前秦采取坚壁清野的狠招，使晋军无麦可收割，又无粮食补给的管道，士兵的生存问题无法解决，不得不退兵，北伐大业功败垂成。

废帝太和四年（三六九年）四月，桓温为了展现个人的雄风大志，再度亲率步骑兵五万人北伐，从兖州北上，攻打建都幽城的前燕帝国。桓温的参

谋官郗超，发现这个路线的问题不小，不但路途遥远，而且作为水路运输的浑水有淤浅现象，届时恐怕为补给所扰，便提出了异议。

可惜，这番忠告却未获桓温重视。同年六月，大军推进到金乡（山东金山县）时，天旱不雨，河床乾枯，水运完全不通，桓温下令挖掘运河三百里，使当地的浑水和清水相会，桓温随即率船队，企图自清水入黄河。船只前后绵延好几百里，看似声势壮大，郗超却又在此时泼桓温冷水。他的理由是：

“从清水入黄河，水运不便，万一敌军拒不出战，而我们的补给线断绝，又无法顺利的因粮于敌，这是极为危险的事”。郗超在此再次提出后勤的重要，为突破补给的限制，他的策略是：

第一，直扑前燕首都蓟城。前燕的可能反应有三，一是不战而逃，二是出战；此两者皆为晋军所乐见。对晋军最不利的是第三种情况——前燕紧守蓟城。但盛夏之际，粮草供应等问题不大，且长期下来，附近百姓都会前来归附，对晋军有利无弊。

第二，驻兵黄河、济水一带，控制水上运输，待物资储备充足后，到次年夏天再出击。

这两种计策，前者较为激进，后者则较为保守。桓温只要二择一，或加强后勤，或速战速决，都可解决因后勤而产生的后继无力等现象。而令郗超百思不解的是，桓温根本不采纳任何一种建议，尽管郗超特别忠告，“如果这种谋略都不用却挥师北上，既不用速战速决，又会缺粮缺得早，我军衣服无以取暖，届时所烦扰的，恐怕不止于食物而已”。

桓温可不理睬这么多。晋军在攻势发起之初，所向披靡，前燕帝国皇帝，甚至打算弃城逃亡。不久前燕若干官员发现一个奇怪的现象——桓温军力强大，部队训练有素，大可顺着河流向前猛攻，他却未这么作，仿佛不求胜利似的。前燕的司徒左长史申胤判断说：

“桓温目前气势如虹，看似大有可为，不过在我看来，成功的机会微乎其微。怎么说呢？晋王室衰弱，而桓专制五权，朝廷上下未必和他同一条心，一定不愿意见到他立功回来，从中作梗，恨不得他失败。这是桓温不足惧的第一个理由。”

“再者桓仗着兵多将广，态度骄傲，应变力差，率大军深入敌境，有相当好的进攻机会，却不知好好利用，反而在河岸徘徊不前，想要和我军打持久战，等待全面的胜利。一旦粮食接运不济，必定不战自败，这是必然的趋势。”

时过不久果然起初威风八面的晋军，终于面临难题了。桓温企图开凿、修筑运河失败，粮道又被切断，军事攻势也遭燕军强大反击，前秦帝国的援军随时会赶来助阵。桓温眼看大势已去，下令烧毁船只，抛弃辎重和铠甲武器，从陆路往南奔逃。

故事还没结束。前燕将士争着追杀晋军，领军的慕容垂却不这么做。他虽然也希望彻底歼灭晋军，但他认为晋军在撤退之初，内心惶恐，必然战战兢兢，派出精锐部队断后，此时追击，必遭到强力反抗，讨不到便宜。此时宜让晋军安心逃亡，当晋军发现后无追兵，藉心松懈，就会专心的日夜赶路。几天下来，筋疲力竭，此时出击，必可大胜。

一切果真如慕容垂所料，桓温拼命撤退，慕容垂带领八千名骑兵偷偷跟在后面，几天之后，和另一名将领慕容德夹攻晋军，数万名晋军将士被斩首，桓温的北伐大业，再一次栽在后勤补给上头。

[兵法解析]

长期抗战必备的本钱

作战时最重要的是一股锐气，锐气一失，不仅士气低沉，战斗意志缺乏，后勤补给也会供应不继，因此曹刿论战时说：“一鼓作气、再而衰、三而竭。”孙子说：“兵贵胜，不贵久”。

由孙子这篇内容中，不难发现，能三两下解决对手当然最好，万一事与愿违，无法在短期内突破僵局，可能形成持久战时，后勤补给的动作是否完备，便成了胜负的关键所在。

郗超的制敌构想，就是着眼于后勤支援与速战速决两方面：直扑凿城，不管敌人选择出战或逃亡，均可达到速决的效果；或者控制水陆运输，至少不虞补给问题。而桓温所采用的战术，正好与郗超的提议相反，他转战四处，却未能一股作气，取得决定性的胜利；他派人开凿运河，却未成功，粮道甚至被切。他既不能打速度战，又无法打持久战，这些都注定了失败的命运。

由于远道运输的难度高，由政府或民间全力支援，又会拖垮经济，因此孙子提出，“以战养战”的构想。他说“智将务食于敌”，又说“胜敌而益强”，就是指出就地取材，因粮于敌的重要。如果一切补给都能取之于敌，藉着敌人的物资，使自己的实力更加强大，那么再长的战争，也不怕没有本钱。迦太基名将汉尼拔，越过庇里牛斯山，转战意大利半岛十年之久，所靠的就是这一套功夫。

相对的，就防守的一方而言，不让入侵者“以战养战”的伎俩得逞，是迫使敌人自动退兵的法宝。桓温第一次北伐时，前秦派人把农作物统统收割，晋军无法自秦境内得到所需的粮食，晋政府内部和桓温又有派系磨擦等勾心斗角的情形，后勤工作无从开展，最后当然后劲乏力。郗超是个有远见的参谋，他的高见不获认同，桓温失败，也就不足为奇了。

[兵法商例之一]

孙子在这篇中提示：“兵贵胜，不贵久。”强调用兵之道贵在速战速决，原因在于，一则打仗耗费巨大的物力、人力，旷日持久的战争会使国家经济枯竭。即所谓“日费千金，然后十万之师举矣。”“财竭则急于兵役。力屈、财殫，中原内虚于家。百姓之费，十去其七；公家之费破车罢马，甲冑矢弩，就盾蔽橹，兵牛大车十去其六。”二则长期作战会使军队锐气挫伤，战士疲惫，实力耗尽，其他诸侯国会趁机来犯。“久则钝兵挫锐，攻城则力屈，一夫钝兵、挫锐、屈力、殫货，则诸侯乘其弊而起，虽有智者，不能善其后矣。”因此孙子断言：“敌兵闻拙速，未睹巧之久也。夫兵久而国利者，未之有也。”用兵只听说过讲究老实的速决，从未见过用巧妙持久的用兵而取胜的。持久用兵而有利于国家的事，从来没有。孙子充分阐明了用兵太久的危害性，主张兵贵神速。《孙子·降地篇》也说：“兵之情主速。”可见用兵打仗中抢时间争速度的重要性。

经营中也要争时间和速度，珍惜时间资源。现在人们常言：“时间就是金钱，效率就是生命。”在商品销售时，能迅速卖出货物，资金周转越快，

则得利越多。反之，若商品滞销积压，资金周转缓慢，就会得不偿失。货物或货币若被闲置，不仅不能获利，而且会产生自然耗损。货物长期库存积压，不仅商品本身自然贬值，还要支付仓储等费用，过时库存物品无疑是一堆废物，而且是一堆要消耗费用的废物。因此生意人都不断地尽量把手中的商品尽快推销出去，不断实现商品的价值，即由商品变成货币，使获利的可能转化为现实。从而又能迅速地把货币再次变成商品，以期推销出去实现再次获利之目的。而这种周转速度越快，获利的总量亦越大。任何企业资金总是有限的，必须把商品从市场上卖出去，才能变成货币并赢利，从而去支付各种开支和再次作为买卖的本钱。若商品迟迟不能在市场实现其价值，则无法支付各种日常经营开支，当资金周转不过来时，有可能使企业破产。

生意人经营优质廉价，适销对路的商品，研究市场和顾客状况，以及各种吸引顾客的经营之道和行销策略，其目的都是为了迅速地按价格把商品卖出去。时间短则意味着效益高。

国外有一种叫做“7—11”便利商店，以便利来吸引更多的消费者，这种便利商店是昼夜24小时连续营业、销售各种生活日用品的零售商店。商店内货品齐全，服务周到，各种生活日用品应用尽有，供应充足。便利商店由于没有下班的关门扣节假日关门时间，因方便消费者而大受欢迎。便利商店的商品价格一般都比“超级市场”贵30~50%，有的甚至更多。例如，罐装的可口可乐在“超级市场”上每罐只卖30几美分，而在便利商店却要花65美分。尽管如此，便利商店仍然顾客盈门，彻夜不息。这种商店在商品销售和资金周转上无疑是相当快速的，其获利亦相当优厚。

犹太商人的重要格言之一是“勿浪费时间”，他们持彻底的“时间就是金钱”的立场，把时间看作商品。因此浪费时间，便等于浪费他们的商品，也等于浪费了其保险柜里的金钱。他们常以一分钟多少钱的概念来工作，假设一个犹太人月收入为24万美元，每天的收入就是800美元，一小时则是100美元，一分钟为17美元。当然在他工作时间内不愿为会见一个无聊的人而耽搁一分钟。因此犹太人不欢迎那种没有预约的不速之客，并且在谈生意中犹太人常会将会晤时间进行压缩，比如，半小时压缩为10分钟，10分钟压缩为5分钟或1分钟。因此迟到当然是不容许的。用犹太商人的话来说：商业谈判，就好比快车相互错车那一瞬间一样，假如你不牢记彼此都处在争分夺秒的急道上的话，你永远做不了犹太人的贸易伙伴。可见犹太人对时间之珍惜，难怪犹太人掌握着巨大的财富，在有才干的犹太人办公桌上，是绝对找不到“尚未决定”的公文。有关生意的信件来后，马上就当机立断进行处理。绝对没有那种办公桌上堆积着未作处理的公文的现象。

[兵法商例之二]

善用兵者以战养战

《孙子·作战篇》曰：“善用兵者，役不再籍，粮不三载；取用于国，因粮于敌，故军食可足也。”主张兵员和粮秣不要一再从国内征集运送过来，而是要取之于敌国，从敌国得到补充。孙子又说：“故智将务食于敌，食敌一钟，当吾二十钟；秣一石，当吾二十石。……取敌之利者，货也。车战得车十乘以上，赏其先得者，而更其旌旗，车杂而乘之，卒善而养之，是谓胜

敌而盗强。”聪明的将帅务必从敌国补给粮食，吃敌人一钟粮食可抵得上吃本国运来的二十钟。要从敌军那里夺取物资，奖励士兵多缴获敌军战车。对于俘虏的敌兵要善待以补充兵员。这样这些原先的敌军战车和士兵成了我们的战车和士兵，这就是所谓战胜敌人更壮大了自己，采用以战养战，利用敌国的资财和人力，既保障了军队的需要，又减轻了本国的负担。另一面也削弱了敌国的力量，造成了他们的供应困难，从而战而胜之。

美国是个经济和科技高度发达的国家，人才和资源均很丰富。但是即使美国这样的强国，为了保持其先进的势头，为了科技和发展经济的需要，也注意从别国输入人才、资源、科技成果和本国市场所需的外国好商品。特别是美国从别国引进各种人才尤其科技人才更为突出，以此来弥补美国本国人才资源的不足，从而维持美国在世界科技领域的主导地位，并保持第一经济强国的地位。又因美国的优厚待遇和良好的研究条件，世界各国包括发达国家的人才都乐意去美国，美国获得了大量最宝贵的财富——人才资源。这些外来人才在美国大学、研究机构、高科技产业部门中占较大的比重，并发挥着重要作用。据前几年的资料表明，二次大战后，美国已引入高级科学家、工程师、医生等共 24 万余人；若美国本国自己培养，每人从小学到大学毕业，政府要花费教育经费 5 万美元，还不计算由家庭和社会付出的更大的培养费用在内，这样 24 万大学毕业生就需 120 亿美元教学经费，因此据有人估计，单从 1952 年至 1975 年，美国引进的各国现成人才就为美国节约了培养经费至少有 150 亿美元至 200 亿美元。美国的经济也在很大程度上受益于外来人才资源的引进。

日本人在科技上的“拿来主义”态度，更是得益于美国和西欧发达国家的先进科学成果和技术发明。以索尼公司为例，当初就以仿制美制磁带录音机而起家的。后来又因抢先购买了美国贝尔实验室所研制的晶体管专利，而制成世界上首台晶体管收音机。晶体管收音机的新商品上市，使索尼公司再度获取大利。日本当初为了发展电子计算机工业，破例让 IBM 公司在日本独资建立企业，并让其产品销售日本市场。这样日本引进了电子计算机工业，几年以后日本人也学会了这方面的技术，引起了现在日本计算机工业发达的局面。日本在引进美国及其他发达国家技术后，加以自己的创新和改进，以质更优价更廉的产品又打入美国和西欧市场，并在这种双方的贸易战中频频告捷，使美国在对日贸易中连年巨额赤字。这是当初取之于美国而现在又战胜美国的日美商战的显著例子。

我国建设中的大力引进和运用国外的技术、资金和人才，也为我国的经济发展作出了巨大的贡献。通过引进资金和技术设备，发展了我国的经济，解决了资金缺乏和技术落后的困难，学到了新技术，解决了部分就业问题，也使国家增加了财政收入，并活跃了市场。现在发达国家发展重点是耗能少，污染小的高科技产业和第三产业，他们把一些耗能大、污染大的工厂转移到国外，并由以往的商品输出为主转向技术和资金输出为主，以此来获取巨额利润。这就为我国引进资金和先进技术创造了良好的时机，为我国发展钢铁、汽车、纺织等产业提供了很好的外部条件。我国可以抓住机遇，借用外国的财力和技术，来发展本国的经济实力，从而缩小与发达国家的差距。

在我国国内各地区之间，大城市与农村之间，也存在着互相吸取对方的优势，以共同发展和繁荣的问题。各方既有互相竞争的一面，又有互相补充互相吸取的更重要的一面。大城市需要农村来的劳动力，农民也要在大城市

寻找工作机会或经营小买卖以挣钱。随着我国农村乡镇企业的兴起，乡镇企业需要大城市的市场技术和工业产品，大城市也需要乡镇企业的产品和用户市场。城市的企业与农与创办的企业既相互竞争，又相互补充和促进。同样，我国的东西部之间由于地理环境、传统等因素的差异，存在着东、西部经济发展的差距。西部地区的经济振兴需要东部地区的技术、资金、人才和市场，而东部地区的继续发展也需要西部地区的经济繁荣及其资源和市场，东、西部是互相补充和吸取的关系，以其最后达到共同繁荣之目的。

[兵法商例之三]

“将能君不御”充分发挥属下干部工作主动性

《孙子·谋攻篇》提出：“将能而君不御者胜。”他把这点作为可以预知胜利的五种情况之一。“将能而君不御者胜”是讲，如果君主手下的大将有才能，君主就不要去干预他的行动，这样大将就能放开手脚按情况灵活机动地行事，从而建立功绩。三国时期，刘备把军政大权交给诸葛亮，孙权信用周瑜、陆逊等，都是将能君不御的极好例子。

现代企业的经营管理中，如果下瞩的人员有才干，就应让他们有充分的自主权，以便独立地做好其本职的业务。一个人的本领再大也是有限的，如果能发挥下瞩人员的智慧和才能，就能把企业搞好。而要发挥下瞩的才能和积极性，必须把一部分经营权交给他们，使他们有权在自己的本职范围内依据情况而权变、决断，这样才能干出成绩来。如果企业主管者权力独揽，对下面统得死，则下属的聪明才干不能充分发挥，下属也不能见机行事。

日本松下幸之助就很明智，他主张公司尽可能地分散权限，“只要坚持经营的基本方针，有使命感，下面干什么都可以，没有必要限制，这样可以提高效率。”其继承者山下俊彦也主张“不能一切都包办独揽”，操纵一切结果自己害自己。山下还认为：“总公司并不是发出指令的指挥机构，而应该是为各事业部门更好地工作提供方便的服务性机构。”山下是位优秀的大企业家，但他也坦率地承认：“我作过很多不合时宜的错误决定。”

因此，企业的下属对于自己所熟悉的业务范围内上级的错误决断可以不接受，这正是孙子所讲的“君命有所不受”。只要对企业有利，上级主管的指示亦不应束缚下属的手脚。这种情况在市场上最明显，由于市场情况经常更新变化，许多情况不在原来计划之内，如果巧遇机会，而不及时抓住，则会丧失良机。这时便不能事事向上级主管请示后才做。因此让下属拥有充分的权限无疑是企业经营管理的一个重要方法。

美国通用电器公司董事长杰克·韦尔奇是管理权威，他认为生产率增长之关键在于“解放”中层管理人员，更多地授权他们。

台湾《经济日报》一篇文章中说：“老板要彻底的授权，有些老板口中的说要授权，手中却不肯放开，这是不行的。……要放手让员工负实际责任。”又说：“中小企业的老板不要一人包办一切，一定要彻底授权，要有让员工在犯错中学习、进步的度量。”

日本华人女企业家刘秀忍，在日本拥有二家公司，往来客户遍及日本、美国、加拿大、欧洲、东南亚等地。此外，她在东京拥有7栋办公楼，用来出租；在美国德州有一个带停车场的超级市场；在台湾也设有分公司“双安”。

她拥有如此庞大的产业，她不可能事事亲自过问。她靠的是知人善用，放手交给属下员工负责处理。她对属下的信任及宽宏慷慨，颇使职工们折服。

第三章 谋攻第三

以谋制战 不战而胜

内容提要

谋而攻之，先谋后攻，谋高一筹则攻之能胜，反之，则败。然而，谋中有谋，谋有高、低之分，孰优？孰劣？不以争胜判，而以全胜判，“不战而胜”才是最高明的谋攻战略。

商海无情，刀光剑影，优胜劣汰，商海有情，它钟情于勇于搏击。胸怀韬略的人，竞争中。谁能把孙子的“不战而屈敌之兵”的战略思想发挥得淋漓尽致，谁就能“独上高楼，望尽天涯路”。

近年来，“中秋月饼大战”年甚一年。有谁能在这场争战中，“独上高楼”呢？

[原文]

孙子曰：

凡用兵之法，全国为上，破国次之；全军为上，破军次之；全旅为上，破旅次之；全卒为上，破卒次之；输伍为上，破伍次之。是故，百战百胜非善之善者也；不战而屈人之兵，善之善者也。

故上兵伐谋，其次伐交，其次伐兵，其下攻城。攻城之法，为不得已；修橧轂，具器械，三月而后成，距又三月而后已。将不胜其忿，而蚁附之，杀士卒三分之一，而城下不拔者，此攻之灾也。

故善用兵者，屈人之兵，而非战也；拔人之城，而非攻也；毁人之国，而非久也。必以全争于天下，故兵不顿而利可全，此谋攻之法也，故用兵之法，十则围之，五则攻之，倍则分之，敌则能战之，少则能守之，不若则能避之。帮小敌之坚，大敌之擒也。

夫将者，国之辅也，辅周则国必强，辅隙则国必弱。故军之所以患于君者三：不知三军之不可以进而谓之进，不知三军之不可以退而谓之退，是谓糜军。不知三军之事，而同三军之政，则军士惑矣；不知三军之权，而同三军之任，则军士疑矣。三军既惑且疑，则诸侯之难至矣，是谓乱军引胜。

故知胜者有五：知可以战与不可以战者胜；识众寡之用者胜；以虞待不虞者胜；将能而君不御者胜。此五者知胜之道也。

故曰：知己知彼，百战不殆；不知彼而知己，一胜一负；不知己，不知彼，每战必殆。

[译文]

孙子说：“大凡用兵的法则，使敌国完整地降服是上策，击破敌国就次一等；使人敌全军完整地降服是上策，击破它就次一等；使敌人全旅完整地降服是上策，击破它就次一等；使敌人全卒完整地降服是上策，击破它就次一等；使敌人全伍完整地降服是上策，击破它就次一等；因此百战百胜，伤亡太多，还不算高明中最高明的；不经交战而使敌人屈服，才算是高明中最

高明的。

所以用兵的上策是挫败敌人的战略计谋，其次是瓦解敌人的联盟，再次是战胜敌人的军队，下策是攻占敌人的城池。攻城的方法是不得已的。修造大盾和四轮车，准备攻城器械，三个月才能完成；构筑攻城的土山，又要花费三个月才能完工。将帅抑制不住焦躁忿怒的情绪，指挥士卒象蚂蚁一样去爬梯攻城。士兵伤亡三分之一，而城还是攻不下，这就是攻城的灾害。

所以，善于用兵打仗的人，是使敌军屈服而不靠直接交战；夺取敌人的城堡而不靠硬攻，毁敌人的国家而不须旷日久战。一定要用全胜的战略争胜于天下，这样，军队不疲惫受挫而胜利却可完满地取得，这就是以计谋攻取敌人的法则。

所以，用兵的方法，有十倍于敌人的兵力就包围他，有五倍于敌人的兵力就进攻他，有两倍于敌的兵力，就要分散敌人；与敌人的兵力相等就抗击他，比敌人兵力少，就要善于摆脱敌人，实力比敌人弱就要避免与敌人交战。所以，弱小的军队如果只知硬拼坚守，就会成为强大敌人的俘虏。

将帅是国家的辅佐，辅助周密，国家就强盛，辅助的谋略有缺陷，国家就会衰弱。

国君危害军队的情况有三种：不了解军队不可以前进而命令它前进，不了解军队不可以后退而命令它后退，这叫束缚军队；不知道军队内部事务而主持军队的行政管理，将士就会迷惑；不懂得军队的权谋而干预军队的指挥，将士就会疑虑。军队既迷惑又疑虑，那么各诸侯国乘机侵犯的灾难就来到了。这就叫做扰乱自己的军队而导致敌人获得胜利。

预知胜利有五个方面：知道可以打或不可以打的，能胜利；懂得多兵与少兵的不同用法的，能胜利；军队上下意愿一致的，能胜利；以有准备对待无准备的，能胜利；将帅有指挥能力而国君不加牵制的，能胜利。这五条，是预知胜利的途径。

所以说，了解敌人虚实，又了解自己强弱，百战都不会有危险；不了解敌人但了解自己，可能胜利也可能失败；不了解敌人也不了解自己，那就每战都必定失败。

[评析]

运用谋略取胜的法则

孙子认为，用兵的最上策是用谋略战胜敌人，其次是施用外交手段，再其次是用强大的军力，最下策则是攻击敌人的城堡。攻城是最不得已的事——制造大盾，攻城车及多种器械，需要三个月才能完成；而修筑攻城用的土垒阵地，又需要三个月的时间。如果指挥官觉得进度太慢，焦躁忿怒，冒然下达攻击令，士兵像蚂蚁般爬上城墙，死伤将达三分之一，而城池仍攻不下来，这是攻城的最大灾祸。

所以，孙子又认为，善于用兵的将帅，使敌人屈服，不必使用武力；占领敌人的城市，不必依靠攻击；消灭敌国，不必长期战争；最好用“保全”的方式争取胜利。这样战力不受损失，却能获得辉煌的战果，这就是运用谋略取胜的战争法则。

集中优势兵力的法则

用兵的法则是：有十倍优于敌人的兵力时，就包围敌人；有五倍于敌人的兵力时，就集中力量攻击；有两倍优势的兵力时，就分散敌人；双方兵力相等时，就伺机与敌决战；如果兵力比敌人少，就要坚守城池；如果兵力比敌人弱得太多，则应转移闪避，避免决战。力量弱小的军队，假使不自量力的硬碰硬，必定是以卵击石的下场。

将帅是国家的辅佐，辅佐得力，国势必强，反之国势必弱。国君对军事的为害有三：

1. 不应该进军时下令进军，不应该退军时下令退军，这就叫作牵制用兵。
2. 不懂军政而干涉军政，会使将士迷惑，无所适从。
3. 不懂兵法的权谋变化而干涉军事指挥，会使将士疑惑，敌国就会乘隙来攻，这就是所谓自乱阵脚导致敌人胜利。

争取胜利的条件有五项：

1. 知道什么时候可以打，什么时候不可打；
2. 懂得根据兵力多寡而采取不同战法；
3. 官兵有共同信念，同心同德；
4. 有充分准备而敌人准备不周；
5. 将帅有能而国君不加干涉。

这五项是预知胜利的先决条件。

所以说：知己知彼，明了敌我情势，虽经百战，也不致有危险；不了解敌人，只了解自己，胜算只有一半；不了解敌人，又没有自知之明，每战必败。

[兵法商用]

孙子认为：出动大军冲锋陷阵，并非上上之策。不论速战速决或烽火经年，不论出师大捷或溃不成军，只要发动战争必然造成人员的死伤，以及财力物力的耗竭，因此百战百胜，非善之善者也；不战而屈人之兵，善之善者也。

孙子又认为：即使所向披靡，无坚不摧，但因耗损过巨，对国力的发展具有负面影响，所以不算高明。唯有不战而胜，保全国力，才是最高境界。这种全胜的战略思想，和一般国君，将帅追求彪炳战绩、好大喜功的心态，背道而驰，难怪许多国家王朝，因战争而兴盛，也因战争而衰亡，传留后人凭吊。

商场竞争又何尝不是这样？

“商场如战场”，激烈的竞争每时每刻都在进行着残酷的淘汰，实乃商海无情；然而，我们更要认知，商海是有情的，它始终钟情于英勇搏斗，有雄才大略的人。这里指的雄才大略，即孙子所主张的“不战而屈人之兵”。

至于怎样才能既取得胜利，又保全自己的实力，不受任何损伤呢？孙子主张采用政治、外交等手段，扩张本身的势力，并削弱敌人实力，使敌人不得不屈服于我，达到兵不血刃的目的。这便是本篇所说的。“伐谋”、“伐交”，也就是所谓的“谋略战”、“外交战”。

不战而胜的不二法门

在孙子心目中，善于用兵的将帅，能在战力不受损伤的情况下，得到最完全的战果，其中关键就在于深谙谋略作战的法门。

一出招便能制服对手的，还不算是真正的高手，真正的高手，根本不用出招，便令对手知难而退，落荒而逃。

在商场上，只要善用策谋，一样可以不经厮杀而击退敌人。

例一：60年代中期，日本丰田公司在对美国汽车市场调查后发现，美国人把汽车作为地位和性别象征的传统倾向正在改变，对汽车的要求更趋实用化，许多人仅仅把汽车看作交通工具而已。美国人喜欢脚部活动的空间大、操作简便、行驶平稳。但同时又希望减少费用。因此，更倾向于购买停靠方便，转变灵活，消耗低，维修方便的小型轿车。而美国汽车制造商恰恰忽视了美国人的这一需求趋向，继续生产大型豪华轿车，在消费者中引起逆反心理。日本丰田公司便利用这一分析，抓住机会，设计制造了大量小巧灵活，性能高，油耗低，价格廉的小型轿车，一举打入美国市场。同时开展售后服务，展开声势浩大的广告宣传，从而击败了美国对手，摘取了美国小型汽车市场销售的桂冠。

例二：美国一家航空公司准备在纽约建立一座巨大的航空港，要求爱迪生电力公司按优惠价供电。电力公司认为航空公司有求于自己，便企图借机要高价，推说公务委员会不批准，故意拖延时间。航空公司看透了对手的打算，知道他绝不会放过这桩大买卖。于是，便果断中止谈判，并发布消息说：自己建发电厂比靠电力公司供电更合算。电力公司知道后担心失去这个大主顾，只好立即改变态度，反过来托公共事务委员会去替自己说情，表示愿意以优惠价格供电。就这样航空公司未经锋芒毕露的较量，只是略施计谋，便反客为主轻取对手。

此外，市场领导者的产品或服务须推陈出新，不惜以今日之我向昨日之我挑战，宁可以自己的新产品推翻自己的旧产品，自行弥补市场缝隙，也不要让对手有机可乘。

同样的，对于弱势的小牌厂商，若和首家品牌正面对垒，恐怕非死即伤，这时唯有想尽办法切入大公司忽略或放弃的市场。这个市场的利润不够大，大企业看不起眼，小厂商却能在这块区域中，游刃有余，不但避开和大厂商交锋，且能获利，获得不战而胜的战果。

外交战：运用联盟策略

兵不血刃取得胜利的第二个方法是“伐交”，即施展外交战术。

外交战的施展，积极来说，是运用外交手段，与他国结盟，并拉拢中立国；消极来说，是分化，破坏敌人与他国的同盟关系。换言之，运用合纵连横的外交手腕，一方面壮大自己的力量，一方面使敌人孤立无援。在这敌消我长、双方实力日渐悬殊的情况下，自可吓退敌人，使敌人知难而退，达到“不战而屈人之兵”的目的。

对企业界而言，想借助外交战术阻退敌人，必须善用谋略，透过外交途径，与其他企业建立联盟关系，彼此合作，相互利用，寻求共同利益。只要运作得当，一旦结盟，可以削弱竞争者的实力，摆脱对手的强大威胁；也可

以维持市场优势，保护既得利益。更可以截盟友之长，补己身之短，互通资源，降低成本，并向新市场突破。

然而不论结盟后是以大吃小，或是以小搏大，仍应以“不战而胜”为最高境界，让潜在的竞争者不敢蠢动，避免冲突。所以企业不管是主动或被动的采取联盟策略，都应谨慎评估其中的利害而后行，否则可能造成诸如技术经验转移困难，互相推倭责任，沟通不良，决策延缓等后遗症，更严重的是盟友要求拆伙，摇身一变为竞争者，成为企业致命的因素。因此，外交战还须以谋略战为基础，二者相辅相成才可收效。

至于应该选择哪种类型的联盟方式，也随着主客观的条件而异。

如果某公司将权利和技术授予另一家公司，也是一种联盟策略。60年代初英国的皮京顿公司便将波动制造技术授予十六个国家的主要波动制造商，一方面利用授权所获得的利润来扩充生产设备、拓展外销，一方面避免这些厂商另外发展出只有竞争力的新产品，等于一下子枕摆平了十六家颇具潜力的敌手。

又如，香港的“景泰蓝大王”陈玉书，在他竭尽全力经营和苦撑着五家店子的生意，而资源逐渐萎缩，濒临枯竭边缘的关键时刻，他不得不全力施展外交游说的艺术天才，用最好的言词来叙说最糟糕的事情，并争取别人的赞赏。由于游说的成功，终于争取到别人的支持，而把北京工艺品公司的仓库搬到香港，一跃而成为景泰蓝大王。

这种外交的成功，也正如丹尼尔·瓦尔曾说的，“外交手腕是一种诱使别人照你的意思去做的艺术”。

适度授权，掌握战机

孙子所主张的不战只是个手段，最终目的是要争取完全的胜利。因此若无法以不流血的方式取胜时，只好以武力相见，本篇所说的“伐兵”、“攻城”，指的便是这种短兵相接的武力战。

兵戎相见虽属下下之策，却也说明了“伐谋”及“伐交”仍须以强大的军事实力后盾，否则就会产生诸如“弱国无外交”的无力感。对企业整体而言，如何使企业内部充满活力和增强战力，是每一位经营者的首要课题。

此外，孙子还特别强调，用谋略或外交也好，用武力也罢，克敌制胜的先决条件是：统帅权必须独立完整。什么是“权”？“权”的本义是秤砣，引申为权变。《荀子·议兵》中说：“权不可顶设，变不可先图”，所以国君不可干涉指挥系统。从企业经营的角度来看，经营者过度干预第一线产销作业，不能分层授权的结果，会产生下列三种弊端：

“糜军”：经营者动辄亲临第一线指挥，却因对营运作业不甚熟悉，使得产销作业调度大乱，进退失据，造成公司重大损失。

“惑军”：经营者所用非人，派外行领导内行，使员工迷惑，无所适从。

“疑军”：以不知权变，缺乏前瞻眼光的人为主营干部，员工必然因为疑惧而士气低落。

前线战场情势错综复杂，瞬息万变，身处后方的元首，在运筹帷幄，主控大局之余，若连小的战术都要亲自干预，只怕无从真正了解现场状况，难以把握战局的变化，形成错误的决策。更何况战机稍纵即逝，事事请示，必定错失克敌时机。

在竞争激烈的企业战争中亦然。再好的谋略，在好的外交政策，如各级干部无法拥有相当的权限来发挥所长，战果必然大打折扣，万一经营者又抱着“官大学问大”的心态，过度自信，就很容易把公司带向危险而不可测的地步。过分集权与过分授权，都会造成过犹不及的流弊，身为经营者，必须谨慎处理。许多企业从商业舞台中消失，关键就在于经营者对权力的控制不当，这是非常遗憾的事。

[历代战例鉴赏]

孙子“不战而胜”的战略思想为历代兵家所推崇，然而，历史上，真能将这一观念运筹于实践中，并取得显著战绩的国君和将领，没有几人。唐朝著名的大宗李世民，可算得这少数中的佼佼者。

唐朝立国之初，东突厥屡屡侵扰中原，成为唐初的最大外患。当时，有人上奏皇帝唐高祖，认为东突厥之野心在于首都长安，建议迁都，并火烧长安城，东突厥见首善之地化为灰烬，自然不会骚扰中原。高祖居然也想接受此建议。但当时的秦王李世民却极为反对这种幼稚的论调，他请求父皇，给他几年的时间，平定东突厥，如著战况不果，再举都迁徙，亦为时不晚。高祖准诺了他的请求。

于是，李世民等待着时机的到来。果然，东突厥的颉利、突利二可汗出动全国的兵力，攻击关中，唐高祖即命李世民和他的弟弟李元吉率兵迎击。

东突厥的万余名骑兵在凉州摆开惊人的阵势，唐军将士震恐不已。李世民间李元吉：“蛮虏直逼眼前，我们不能显得畏怯，应该与他们大干一场，你能与我并肩作战吗？”平时不可一世的李元吉，此时已吓得面无人色，不敢表态。

李世民则毫无惧色，他仅带领一百名骑兵向敌阵走去。他对着敌阵喊话说：“我国已跟你们可汗和亲，为何现在又负约？我是秦王李世民，可汗如果真有本事，就出来和我单战；如果想打群架，我也只用这一百名兵力迎战。”

阵前的颉利可汗深恐李世明有诈，他担心除了眼前的一百人之外，另有埋伏，因此笑而不答。

李世民再度向前，派遣使者对突利可汗说：“你以前和我们有盟约，有难同当，如今反而引兵攻击，不守信用。”突利可汗也是一言不发。

李世民再次向前挺进。颉利可汗见李世民这般大胆前进，又听到他对突利可汗说的那番话，心里怀疑李世民和突利可汗暗中挂钩。他愈想愈不对，便下令军队后退，暂缓行动。

当时天气正是小雨不断，唐军的军粮供应受阻，士兵疲累，斗志消沉，从朝廷到军中，都觉得天时于唐军不利。李世民用巧计不战而退敌之兵，立即使得战况有了新的转机。

接着几天，雨势更大，湿气重，对弓箭的影响不小，对以射箭为攻击方式的突厥人尤力不利；反观唐军，由于在军内烧火煮食，空气较为干燥，兵器保养得十分周到，整体局势对唐军极为有利。因此，李世民在夜雨中挥军进击，突厥大吃一惊。在敌军闻风丧胆之际，李世民并未举兵痛击，而是派人向突利可汗分析利害。颉利可汗想出战，得不到突利的支持，不得不与唐军和解。原本大规模的兵戎相见，就在李世民运用谋略造势，转不利为有利的情况下化解了。

李世民的“中国功夫”，直到他登基后依然不减。在他称帝的当月，东突厥的大小可汗（颉利可汗、突利可汗）又一次组成联军，出动十几万兵力，向中国进军，局势紧张。李世民沉着应敌，先派尉迟敬德大挫敌军，先声夺人。

几天后，颉利可汗进抵渭水便桥北岸，派遣一名心腹担任使者晋见，顺便打探虚实，李世民为了打压突厥大军的嚣张气焰，干脆来个下马威，将使者逮捕囚禁。

李世民在气势上连连压过对手之后，乘势追击，亲率房玄龄等六名官员，骑马来到渭水南岸，和颉利可汗隔水对话，并以严厉的口吻指责他背信负约，气势之盛，唬的东突质士卒下马遥拜。

此刻大唐的主力部队浩浩荡荡赶到，颉利可汗见派去的使者一去不回，唐朝皇帝却亲自挺身而出，再加上唐军军容壮大整齐，不由得面露惧色。李世民下令大军后退布阵，只剩下他一个在岸边，和颉利可汗谈话。朝臣萧瑀认为此举过于冒险，万一敌人射出冷箭，皇上安危甚忧，但李世民胸有成竹的说：

“你知他们为什么敢倾巢而出，直逼京畿吗？只因他们以为我国才发生内乱不久（指武门之变），而我又刚登上帝位，一定没有抵抗能力。我如果在他们面前示弱，闭门防守，他们必定大军攻来，局势难以控制。所以我单枪匹马，表示不把他们放在眼里；又炫耀强大的军容，摆出不惜一战的姿态；一切都出乎敌方意料之外，让他们一时无法应变。突厥深入我国境内，对我颇具戒心，我们如和他们开战必胜，如和他们谈和必成，一切操之在我。制服突厥就在此一举。你等着看吧！”

果然当天东突厥便派人前来请和，两天后，双方斩白马为誓，突厥退兵。这样不战而退敌的谋略，令萧瑀叹服不已，又百思不解，他问李世民说：

“当突厥尚未请和时，众将官请求一战，陛下不准，我们都深感怀疑；但不久敌人就自行退兵，这到底是什么样的计策？”

于是李世民公开他的决策秘诀，他说：

“据我观察，突厥军队的人数虽多，却不严整，君臣一心只想要钱。当他们前来请和时，可汗一个人留在渭水西岸，其他的高级官员都来见我，我如果设宴款待，趁他们喝醉时下手，加以逮捕，并且袭击他们部队；当他们奔逃时，我又派兵追击，加上我事先安排长孙无忌、李靖在他们回归必经之路埋伏重兵，伺机出击，歼灭他们必如摧枯拉朽般，易如反掌。”

“然而我并不这样作，为什么？只因为我即位不久，国家不够强盛，民众不够富庶，需要安息休养。万一开战，损害一定很大；敌人若因此与我结怨，必然后患无穷，对我反而不利。所以，我不出战，而送给他们金帛钱财，让他们志得意满，心生骄情，导致战力大减，届时我军出击，必可一举歼灭他们。老子说：“将欲取之，必先予之（想让他吃尽苦头，一定要先给他们一点甜头）”。就是这个意思。其中的奥妙，你了解吗？”

萧瑀叩头说：“我的智慧没有那么多高，想不到这么远”。

[兵法解析之一]

李世民的“保全”概念

李世民兵法概念之清晰，头脑之冷静，应变能力之强，实非一般人所能及。他两度站在第一线上，不费一兵一卒，他缓解东突厥的进犯，凭的是什么呢？

李世民凭的正是孙子“全胜”、“代谋”的兵法思想——当自身实力不够壮大，甚至根本不如对手时，决不轻起战端，即使赢得某一场小战役，却可能迫使敌人励精图治，枕戈待旦，变成更可怕对手。这就是李世民前后两次不论胜算如何，均不愿开战的原因。

然而怎样开战与否的主动权操之在我，不被对手看破手脚，其实才是最难的所在。因此为孙子强调上兵“伐谋”，也就是说，将帅必须运用谋略，在气势上取得优势，使敌人陷入模棱两可，应变不及的头痛时刻。

李世民力达到令敌人自动退兵的目的，分别在造势、避实击虚方面下功夫，始终以强者之姿出现，让东突厥参不透唐军的虚实，继而以离间分化等手段，攻心为上，终于把决战时刻拖延到本身实力够壮大之时。事后证明，李世民的如意算盘打的很准，他的“保全”作法也颇见成效，从那时起，东突厥国势日衰，等唐军出兵时征伐时，已不再是强悍的对手了。

[兵法商例之一]

商场战略专家大前研一，曾引孙子兵法“不战而屈人之兵，善之善者也”一语，说明现代企业的经营策略，首要考虑的，并不是如何击败竞争对手，而是如何满足消费者的需求，为客户创造产品的价值。现列举几则商海中的实例：

勃劳沃的起死回生术

80年代初，欧洲共同体牛奶产量年年递增，大大超过消费的增长，荷兰十来万牛奶户一下子成万户地往下减。这使专向养牛户卖奶桶奶罐这类设备的商人生意萧条，许多企业因此倒闭了。专门生产奶牛设备的GM公司尽管产品是一流的，但也积压在库里销不掉，公司前途岌岌可危。就在这关键时刻，公司聘用了一位新的经理勃劳沃。勃劳沃对面临的形势进行了分析，他认为从整体上看，荷兰的养奶牛户减少了2/3，但是剩下的养奶牛户养牛头数却从平均10.4万头增加到41万头，而奶牛业的雇工人数全荷兰只剩不到1000人。就是说，由于减产限量和增税，迫使养牛户降低生产成本，减少昂贵的劳动力，不能再依赖大量人工的低效率奶牛饲养和挤奶设备了。因此，企业的唯一出路是把电子技术与传统的奶牛饲养方法结合起来，依靠高效、自动化设备，走产品电子化的道路。这个战略性的决策制定以后，他不惜一切，与朋友合作，买下一家濒临破产的电子企业，成立了自己的控股公司。

勃劳沃先生终于成功了。GM公司生产的电子化设备深受养牛户欢迎。如今，奶牛脖子上只要挂一个牌子，在喂草料时，电子计算机就会把它吃料的时间、进食量记录在案，还能控制给料量。奶牛挤奶时，电子栅栏驱赶着奶牛排队进入挤奶房，农民只需把挤杯套在奶牛乳头上，机器便会自动挤奶，到适当程度自动停止；挤出的牛奶通过管道自动流入冷却罐。这样，一个人可以同时照顾八头牛挤奶，一小时可以挤六十头。如今，GM公司在西德、法国、英国、奥地利、比利时、爱尔兰都有分公司，在中东、北非、东南亚和

中国也出口不少。

公司销售经理说：“差不多有十年时间，公司象讨饭一样。”而现在这家公司年营业额达到六十五百万荷兰盾以上，在世界奶牛设备业里名列前茅。

“独上高楼”的经营谋略

在日本沐浴精的市场，早已成为兵家必争之地。以制造卫生用品闻名的日本花王公司，当然不会放弃这个战场，而同行也一直注意花王的动态，生怕生意被抢走。

然而，即使以花王的人力、物力以及行销管道、信誉、品牌知名度等有利因素，企图在拥挤不堪的市场中取得一席之地，也不是那么轻而易举的事。花王要用什么策略介入这个市场，也就成为企业界瞩目的焦点。

研究发展人员占员工比例超过三分之一的花王公司，在不断地实验研究之后，针对日本人爱洗温泉的特点，推出新产品。出人意外的是，花王推出的并不是打着花王品牌的沐浴精，而是一种沐浴剂片，内含温泉中特有的矿物成分，只要丢两片到浴缸中，就能享受到和洗温泉一样的效果。

花王的温泉沐浴剂片上市不到一年，就传出捷报，不但把市面上原有的沐浴精打得喘不过气，而且稳若泰山，未逢敌手。

[兵法商例之二]

“月饼大战”何时休

日本的花王公司“独上高楼”，成功地创造了“温泉剂片”这一行销产品。而在中国的上海也曾有人导演过一出“独上高楼”的喜剧。

七十年代末，上海一家食品厂首家推出了盒装礼品月饼。厂家的创意是：月饼是中国人的传统糕点，特别是每年的中秋节前，各家食品厂都在加班加点地制做中秋月饼，普通散装的月饼市场是相当大的，然而，争夺这一市场的厂家也不少，相应地，每一家所分得的市场仍然是有限的，这就形成了互相竞争的局面。在同一市场里，都生产同一种产品，其价格、质量、制作技术等都在参加竞争。而盒装礼品月饼的新创产品，其市场相应要小得多，但是暂时无竞争，只此一家，别无分店，生意肯定好做。根据这一新的创意，他们果断地推出了这一新产品，既未争夺他人的市场，又使自己“独上高楼”，一下子占领了市场的“制高点”，一连几年控制着月饼市场，引得其他食品同行为之倾倒，纷纷仿效，进而风行全国，直至今日，各大中城市，乃至农村，每年中秋未到，精装礼品月饼便拉开了战幕。

每年中秋节的“月饼大战”中，不仅使得一些“战败国”做了赔本生意，而且造成了严重的浪费现象。这种劳民伤财的“月饼大战”不正是孙子兵法中指责的那种“攻城”战术吗？

何年、何月？有哪位“月饼将军”，再次推出一种“独上高楼”的战略，使这场无休止的“月饼大战”偃旗息鼓呢？

[兵法解析之二]

不竞而胜的启示

尽管说“商场如战场”，但是孙子也说过：“上兵伐谋，其次伐交，其次伐兵，其下攻城”。可见在市场争夺战中，拼得你死我活，就算最后取得胜利，若因此而元气大伤，终非上策。

大前研一认为，企业人士都在谈“竞争力”，以为自己的产品或研发能力能够击败对手，就叫作具有竞争力，其实这是不正确的。聪明的策略应该是避免竞争，却能取得战果。

勃劳沃的电子挤奶器，花王的温泉剂片，上海的精装礼品月饼，都是一炮打响，进入市场后又没有竞争对手。这些实例说明了：所谓“避免竞争”并不是消极的不争，而是研究顾客的需求，深入了解产品的特性，以货真价实的产品，找到市场空隙，击败对手。不竞而胜，不战而屈人之兵，无言“独上高楼望尽天崖路”。才是“善之善者也”。

从这个角度切入，对若干追求一窝蜂，不重视开发的企业界人士，也许会有一些启发吧！

商战的至高境界

“不战而屈人之兵”，“以全争于天下”。此乃商场、战场战略之至高境界。

商场犹如战场，是企业激烈竞争角逐的领域。但市场中的彼此竞争，并不排斥彼此的关联。当代世界的经济市场是一个极其复杂富有活力的由各个方面和因素组成的有机统一体，竞争的各方既相反亦相成。他们间既有经济方面的竞争，也有相互依存的关系和协作。经济竞争是要制胜对手，并非是要毁掉对方；否则失利一方的严重经济损失也会影响到占优势一方的经济利益。经济领域竞争的结果，是带动各国经济发展水平的提高。因此经济战并非是要置对方于死地而后快，并非要将对方的经济力彻底摧毁。而且商场竞争之胜负是暂时的，胜方只能暂时在经济上占据支配地位，不应也不可能把负方的经济力摧毁殆尽。当今世界各国的经济、技术联系越来越紧密，各国之间在经济上相互依存、相互补充、相互需要。若负方经济严重破坏，则胜方也失去了一个重要的市场，胜方的商品就难以销售，胜方的经济亦不能繁荣。支配市场是为了让人来购买自己的商品，因此占领市场并非摧毁对方，否则无异是毁灭市场，这样占领市场又有何用？正因为如此，负方的失败也是暂时的，时机成熟可能会东山再起的。因此当代世界市场竞争无疑成了各方经济上共存共荣的有力手段。

各竞争者之间是对抗的敌手，但也是协作的伙伴。彼此相互影响和作用，是相互竞争、相互促进、共同繁荣的关系。一方或一业的萧条凋零，也会影响他方和其它行业趋向萎缩。某些时候甚至有一荣俱荣、一枯俱枯的连锁反应关系。这对于那些属于互补性质的产业部门或初级产品与高级产品有关的行业之间来说，这种共存共荣性质尤为明显。在属于这种关系的企业之间，更需要保持平衡与协调，以更好地相互配合，促进共同发展。

孙子在谈到战争的最高境界时主张要尽量减少战争的破坏和杀戮，以能保全敌国及其人员的不战而胜为至高军事战略。《孙子·谋攻篇》云：“是

故百战百胜，非善之善者也；不战而屈人之兵，善之善者也。故上兵伐谋，其次伐交，其下攻城。攻城之法为不得已。……故善用兵者，屈人之兵而非战也，拔人之城而利可全。”孙子这种战略思想受到当代世界尤其各大国的军界和政界制定战略的人士高度推崇，战争的最高战略尚且如此，商战的战略理想则更是如此。

一、不战而屈人之兵

商战中为实现不战而屈人之兵的战略，必须造成自己的占压倒优势的经济势态，以自己强大的经济实力作为后盾。这种局面的造成，除了有客观时机、对象情况和主体自身的综合经济优势外，主要在于智谋是否高明，是否能主动地造成整体或某个局部上的优势。所以孙子讲“上兵伐谋，其次伐交”，以计谋和结交盟友的方法，使竞争对手的攻势陷于困境，而不得不退出市场或其它经济地盘的竞争，从而确保自己的市场、企业和经济利益。

在当代世界高科技蓬勃发展的形势下，美国国际商用机器公司面临着国内外电脑电子行业的严重挑战，为了维护和加强公司在新技术方面的领先地位和产品市场，国际商用机器公司用买下股权的方式与几家制造电子设备的公司结成联盟。1982年以2.5亿美元买下美国英特尔公司12%的股权，英特尔公司系世界最著名的半导体集成电路生产厂商。1983年又以2.28亿美元收购美国另一家著名的电讯设备企业罗姆公司15%的股权，是为了利用罗姆公司来帮助它维持在办公室自动化设备上的“霸主”地位。国际商用机器公司善于伐谋、伐交，在电子新技术行业竞争中一直保持住了其在市场的领先地位。

1986年彩电是我国市场上的紧俏商品，由于当时彩电供不应求，我国上海、南京、咸阳等城市纷纷与外商洽谈引进彩电显象管生产线业务。外商根据形势拿架子以抬高价格。我方于是采取伐谋、伐交策略，决定采用联合对外招标引进的方式，由电子工业部、经贸委牵头与外商洽谈。这样一来，我方各城市自己竞争的局面。就变为外商之间相互竞争的局面。参加招标竞争企业10多个，都颇有实力，如日本的东芝、日立、松下、索尼等，荷兰的飞利浦，美国的无线电公司，他们为中标，互相压价，竞相向我方提出各种优惠条件，结果是有效的保护了我方经济利益。

二、以全争于天下

在争夺市场的竞争中，要重视运用孙子全胜的战略思想。也即不使用大量消耗自己方面财力、物力、人力和时间的硬打方式，以免两败俱伤，尤其要避免陷入那种久攻不克的大小经济泥潭。而是采取谋攻的方式，依据具体情况，灵活使用各种巧妙的策略，造成迅速迫使竞争对手屈服和退让的经济势态，以尽可能小的代价争取商战的圆满胜利。要实施这种以最小的代价取得最大成果的全胜战略目标，就得有伐谋和成交的高明经营手段。

美国市场是世界商战争夺的最重要的战场，它消费着全球出口量的六分之一。谁都想全力打入美国的市场，但那里竞争之激烈也为全球之冠。要打入美国市场，需要智取，不可强攻。若硬攻的话极可能会消耗极大而又达不到目的。日本在战后初期，基本避开了美国市场这个强大的堡垒，先占领亚洲市场，然后是亚非拉各国市场，这就是争取全胜的战略。到后来日本经济技术实力较雄厚了，也没到美国市场硬攻，而是抓住美国市场的某些空子，

钻了进去，进而扩大战果，这也是全胜战略之应用。日本从优质、廉价、小巧的商品如小汽车，便携式电视机等进入美国市场，大受顾客的欢迎。

香港商人也善于用全胜战略于国际市场竞争。港商发现蜡烛是欧美国国家潜力很大的市场，但没引起别的竞争者的注意。他们抓住这一市场空档，大量生产和出口蜡烛，轻易地一举垄断了世界蜡烛市场。香港蜡烛制造业员工不足千人，却创汇高达 1 亿元。

石家庄第一塑料厂，为了冲破塑料制品滞销的困难局面，采取联合省内外 20 多家企业和近千个加工点的方法，组成东方塑料联合公司，实现了塑料生产的初加工、深加工、销售、信息、科研的一条龙，大大增强了在经济、技术和经营方面的力量，并带动了一批乡镇企业的发展。联合增强了产品竞争能力，并开拓了市场。这个联合公司的牵头厂——石家庄第一塑料厂也打开了产品销路，取得了良好的经济效益。

松下公司总经理山下俊彦，鉴于该公司在美国的子公司经营一直不佳，于 1979 年亲自兼任该子公司经理，对子公司施行大手术，一年后该子公司收支达到平衡，1981 年开始了赢利。为进一步提高“美国松下”子公司的产品竞争力和市场中的力量，山下让“美国松下”与美国国际通用公司（IBM）结成业务联系，联合制造小型计算机，其实是在为 IBM 公司承包生产任务。山下认为与 IBM 公司结成联盟对“美国松下”提高生产技术水平有利，为小型计算机专业厂 IBM 公司承担生产任务能增加“美国松下”子公司的生产经验。山下还说随着双方互惠联合的发展，今后要考虑与 IBM 合资经营企业。这是山下为其“美国松下”子公司在美国市场站稳脚跟和开拓业务所作的决策。

第四章 军形第四

稳操战机 先胜后战

内容提要

形者，形体之谓也。即指兵力数量的多少，军队战斗力的强弱，军事素质之优劣。善用兵者，总是先创造必胜的条件，以“先胜”为基础，取胜于无形。“将军盘弓故不发”。

企业经营者，面对茫茫商海，千头万绪。要想稳操战机。左右市场趋势，首先必须学会保护自己，培养自己，提高自己。只有在自身实力先胜一筹的情况下，方能与人竞争。

苏州的“丁香”（瓜子）与芜湖的“傻子”（瓜子）分庭抗礼就是最好的实例。

[原文]

孙子曰：

昔之善战者，先为不可胜，以待敌之可胜；不可胜在己，可胜在敌。故善战者，能为不可胜，不能使敌必可胜。故曰：胜可知，而不可为。

不可胜者，守也；可胜者，攻也。守则不足，攻则有余。善守者立于九地之下；善攻者，动于九天之上，故能自保而全胜也。

见胜，不过众人之所知，非善之善者也；战胜，而天曰善，非痒之善者也。故举秋毫不为多力；见日月不为明目；闻雷霆不为聪耳。

古之善战者，胜于易胜者也。故善战者之胜也，无智名，无勇功。故其战胜不忒，不忒者，其措必胜，胜已败者也，故善战者，立于不败之地，而不失敌之败也。是故胜兵先胜，而后求战；败兵先战，而后求胜。

善用兵者，修道而保法，故能为胜败之政。兵法：“一曰度、二曰量，三曰数、四曰称、五曰胜；地生度，度生量，量生数，数生称，称生胜”。故胜兵若以镒称铢，败兵若以铢称镒。胜者之战，若决积水于千仞之谷者，形也。

[译文]

孙子说：从前善于用兵指挥作战的人，首先要做到使自己不会被敌人战胜，然后等待机会战胜敌人。使自己不可能被敌人战胜的主动权在于自己，可能战胜敌人则在于敌人有疏漏有可乘之机。所以说：善于用兵打仗的人，能够做到自己不会被敌人战胜，而不能做到使敌人必定为我所胜。所以说，胜利可以预见，但不能强求。要不被敌人战胜，就要进行防守；可能战胜敌人时，就要采取进攻。采取防守是因为兵力不足，取胜条件不足，采取进攻是因为兵力有余。善于防御的人，如隐蔽于极深的地下；善于进攻的人，象行动于极高的天上，使敌人无从防备。所以，既能保全自己又能取得完全的胜利。

预见胜利不超过一般人所知道的，不是高明中最高明的；经过激战取得

胜利，天下人都说好，也不是高明中最高明的。这就好比举得起秋毫算不上力大，能看见日月算不得眼明，能听得见雷声算不上耳灵一样。古时候所谓善于指挥作战的人，都是战胜容易战胜的敌人。所以，善于指挥打仗的人所取得的胜利，没有显出智谋的名声，没有勇武的战功。因为他的战胜是能见微察隐，不会有差错的。他所以没有差错，是因为他的作战措施是建立在确有把握的基础上，他所战胜的是敌人已处于失败地位的敌人。所以善于指挥打仗的人，总是使自己立于不败之地，而又不放过任何足以击败敌人的机会。因此，打胜仗的军队总是先有了胜利的把握而后才同敌人交战，打败仗的军队，总是先同敌人交战而后企求侥幸取胜。善于用兵指导战争的人，必须修明政治，确保必胜的法度，所以能够掌握胜败的主动权。

用兵之法：一是“度”，二是“量”，三是“数”，四是“称”，五是“胜”。根据敌我所处的地域不同，产生双方土地面积大小不同的“度”，“度”的不同，产生双方物产济源多少不同，产生双方物产资源多少不同的“量”；根据战场容量的大小，估计产生双方可能投入兵力的数量，“数”的不同；产生双方军事实力强弱不同的“称”；根据双方兵力的对比，最终决定作战的胜负。所以胜利的军队对失败的军队来说，就好比处于以“镒”称“铢”的那样占绝对优势的地位，失败的军队对胜利的军队来说，就好像用“铢”称“镒”那样处于绝对劣势。胜利者在指挥作战时候，就好像在儿千尺的高处决开河中积水一样，其势猛不可当，这就是军事实力的“形”！

[评析]

孙武在本篇提出了一个重要的作战指导思想：“胜兵先胜而后求战，败兵先战而后求胜。”十分明确地表示出不打则已，打则必胜这样一种不打无把握之仗的思想，反对侥幸求胜的鲁莽冒险的作战指导，他正是围绕着这一中心，对攻防关系作了极为深刻而精辟的论述。

为了进行有把握取胜的作战，孙武主张着先要“先为不可胜，以待敌之可胜”。那么什么是“不可胜”和“可胜”的手段呢？他明确回答说：“不可胜，守也；可胜，攻也。”由于他认为不可被敌战胜的最好作战形式是防守，因而要求采取防御态势，消除自己的弱点，巩固自己的战场地位。

孙武如此周密的战术计算，是与当时生产力的发展水平相一致的。据《左传·昭公三十二年（前510年）》载：晋国的士弥牟修筑成固城，由于他对整个工程的长度、高度、宽度，沟渠的深度、用土扔数量、运输的远近，竣工的日期，需用的人工及所要消耗的粮食数量等等，进行了精确的计算，因而在三十天内如期完成了任务。由此可见当时的数学的运用已有较的水平。这也必然反映在战争上。成书于春秋至战国的《管子》中就大量地论述了计算在军事上的运用。例如《七法》篇说：“刚柔也，轻重也，大小也，实虚也，远近也，多少也，谓之计数。”至于战国时代的兵学家们，对于战术计算更加重视，也更加缜密。例如《六韬》中谈到“法算”这一职掌，就是专门进行战术计算的参谋人员。

[兵法商用]

创造胜利的态势

军形指的是在交战前要先形成胜利的态势。

孙子认为善于用兵作战者，一定先设法立于不败之地，使敌人毫无可乘之机，然后等待良机，给予敌人致命的一击。孙子用“胜兵先胜，而后求战，败兵先战，而后求胜”这十六个字，言简意赅的表达他这种战略观念。

只要整体优势形成，敌人势必处处受制，此时双方胜负已定，军事行动一旦展开，便如山谷积水，奔泻而下，势不可挡。换句话说，胜负的整体形势，并不是在开火之后才形成，而是在战前就已经造成了。

因此，真正高明的经营者，必定懂得先巩固自己，等到实力足够了，稳居胜算，再求发展。假使高估自己，还不会走路就想飞，企图夺下整个市场，那就是犯了孙子所说的“败兵先战，而后求胜”。这种企业不垮也艰难。

至于预计胜算的方法，孙子提出‘度’、“量”‘数’、‘称’、‘胜’五项要诀，并以‘修道保法’为前提。这五项要诀的相互关系是，“地生度，度生量，量生数，数生称，称生胜’。

把这五项要诀运用于企业经营，就会形成如下格局：

公司上下一心，有良好的企业文化——道；有合情合理而且严格执行的规章制度——法；再根据市场环境——地；产生作战判断——度；根据作战判断产生部署方案——量；根据部署方案决定人力、物力、财力的数量——数；根据这些数量权衡比较——称；最后得出胜算决策——胜。

“曲突徙薪”的商训

孙子心目中的真正用兵高手，是那种先制造必胜的条件，以“先胜”为基础，取胜于无形之中的人。没有显赫的功绩和知名度，往往不被人们所重视。

中国古代成语“曲突徙薪”最适合说明上述情形。

有一名访客，见主人家中的烟囱挺直，旁边堆置柴火，有引起火灾之虞。他劝主人将烟囱弄弯，并移开柴火，主人不置可否。不久果然失火，经热心邻居相救，大火终于熄灭，未酿成大害。主人于是设宴致谢，邻居个个被奉为上宾，独独漏掉当初那位具先见之明却未获理睬的客人。有人对主人说：“假使你早听那位先生的建议，今天根本不会发生火灾，也不必在此设宴请客。如今论功行赏，劝你“曲突徙薪”的人无恩泽，焦头烂额的人反而成为上宾，这样对吗？”主人一听，恍然大悟，急忙补请那位客人。

西方兵圣克劳塞维兹提醒我们一个观念：好的策略可以忍受平凡无奇的战术。他的意思是，若有好的策略，即使不用出色的战术，也照样能赢得行销的胜利。

当IBM推出世界上第一部商用个人电脑，这的确是个好策略，无论是广告或业务部门人员，他们为此而冲锋陷阵，功绩彪炳，赢得孙子所说的智名勇功，风光一时、自不在后下。然而论功行赏，却不能漏掉当初提案、策划、决定推出这项产品的人，因为他们优异的战略概念，使新产品立于不败之地，后来的行销活动，正足以证明“胜兵先胜，而后求战”的道理。

方向错，跑得再快，也没有用。错误的经营眼光，会使企业处于“未战先败”的境地，在竞争激烈的商场环境中，若能制订周详、前瞻的策略，公司从经营者到干部、员工，都能具备共同的观念，并且洞察先机，因应时势变化，就能立于不败，立足稳固后再出击，哪有不胜的道理？

[历代战例鉴赏]

隋朝末年，朝政败坏、民怨四起，兵变、民变、政变此起彼落，大一统的局面又面临四分五裂。谁能取得最后的胜利？可说是人人有希望，个个没把握。李密，就是当时不容忽视的领袖之一。他曾经一度控制黄河南岸，牵制住东都（洛阳）的隋朝王室兵力，然而他未能充分利用有利的资源，反而留下缺口让敌人有机可乘，终于被王世充的政府军攻破，令人扼腕。

批评李密未能好好掌握手中王牌，完成霸业，一点也不为过。从几件小事就可见微知著。譬如，他的仓库存粮过多，而东都正为粮草所苦，这是相当有利的资源，他不但不知加以利用，反而大方的当起散米童子，打开仓库让民众自由拿取。有些人抱着不拿白不拿的心态，搬走一大堆米，搬不动了，就随地抛弃；从仓库门口到城门，地上的米铺成好几寸厚，车马辗踏而过，马路变成米路。就连附近强盗都闻讯而来，携家带眷，将近有百万人之多。他们没有瓦罐、木盒，只有荆条编成的箩筐，米从缝里溜出，洛水两岸十里之间，一眼看过去，仿佛白色沙滩。

李密正为存粮丰富而沾沾自喜之时，却有人泼他冷水说：

“国以民为本、民以食为天，如今人民所以不断扶老携幼涌来，正是因为我们这边有粮食的缘故。而你却不知珍惜这项资源，这般浪费，我怕一旦人民粮食搬够了，就不再投靠我们，这样如何能够成就大业呢？”

李密听了之后，心生感激，便封劝他的人为官。由此看来李密似乎略有所悟，但实际上却悟的不彻底，接下去又发生一个错误。他认为在洛阳的王世充军队屡战屡败，力量薄弱，内部又不和，应该是不堪一击才是，对王世充的戒心顿减。

李密显然过于自信，事实上，王世充备战已久，正秘密计划消灭李密。当时李密军队缺乏衣服，而王世充则粮食不足，于是王世充提出彼此交换、互通有无的要求。李密起初觉得不妥，可惜意志不够坚定，有些部属基于私利竟大力鼓吹交换的好处，李密最后终于接受了。

然而，后遗症马上出现了，原先从洛阳归附李密的民众，每天至少上百人，如今日益减少，原因出在哪里？原因在于洛阳民众的民生问题既已解决了，又何必辛苦的投奔李密？李密在后悔中紧急刹车，结束交换计划。

王世充这边也开始评估进军李密的胜算。从民心士气的角度来看，李密有几项致命伤。首先，李密在接连几次胜仗后，得意洋洋，态度骄奢，不懂得体恤士兵；仓库的粮食虽然不少，但缺乏钱财布帛，无法犒赏部属，偏偏对新近归附的人，又特别优厚，旧有的部下心里极不平衡。

其次，李密几次征战下来，精兵良马死伤甚多，侥幸不死的也疲病交加，斗志不高。王世充经此评估之后，决定逮住机会，狠狠的给予致命一击。但他担心人心涣散，于是想出一个办法，安排手下一个名叫张永通的卫士，自称周公曾三度托梦给他，请他转告王世充，应当好好击退李密。等全体将士信以为真后，他就盖一座周公庙，每次出兵前都先祈祷。

经过几次实验，发现效果良好。待时机成熟，王世充通过巫师宣称：周公命王世充立即讨伐李密，一定可立下大功，否则士卒会得瘟疫而死。王世充的手下有许多楚人，对类似的迷信一向深信不疑，纷纷请求出战。王世充选出精兵两万余人，配合两千匹马，并且亲自领军，出兵攻击李密。

李密立刻召开参谋会议，商讨大计。会中分成两派，一派主张采取攻势，另一派则主张严阵以待，以逸待劳。后者以裴仁基及李密本人为代表。

裴仁基认为：“王世充倾巢而出，洛阳防务必然空虚，我军可分出部分兵力控制险要，使他们无法向东推进；然后我军派出精锐，沿洛水而西，进逼洛阳。王世充如果还师，我们按兵不动，如果他又出兵，我们再度进逼。几次下来，他疲于奔命，而我军以逸待劳，胜算就大了”。

李密的看法更为乐观，他认为连出兵都免了，因为王世充的军队有三大利害因素难以抵挡。一是武器精良、二是旺盛的企图心，三是粮食不足，狗急跳墙。所以最好的办法是坚守不出，王世充的大军求战不得，想转进又受阻无路，不出十天，大军自然瓦解。

然而李密的见解并不获认同。若干战将认为王世充的军队人数不多，且连连受挫，根据兵法“倍则战”的说法，人数占尽上风时，应该主动出击，不可错失机会。李密拗不过大家，只好下决心出战。

如果说主动出击的决定，是李密所犯的第一个大错，那么轻敌大意，便是他致命的失误。他不把王世充看在眼里，所以军营四周不设堡垒。而王世充正好相反，他精选两百余名骑兵，摸黑潜入北邙山的溪谷中。天亮后，王世充率英勇战士发动攻击，李密还来不及摆好阵势，就被冲杀得一塌糊涂。

为了提高士气，王世充此时又派人将一名面貌和李密神似，被绳索绑住的人带出来示众，佯称已逮住李密本人。全体将士果然信心大增，以为擒贼先擒王，胜利就在眼前，他们哪知道，其实这是王世充事先安排的计谋。原先的仗兵配合着整个局势的发展，也适时展开奇袭，直扑军营，并且发动火攻，李密就此大败，仓皇逃走。

[兵法解析之一]

先求不败，再求必胜

孙子认为，关于作战的人，都懂得站在不败的基础上，使敌人无机可乘，等创造出必胜的条件后，再与敌人作战。这就是孙子的“先胜”思想——把自身的缺点改进，把优点突出出来，形成胜利的态势，先求不败，再求必胜。

以李密而言，他有哪些强势需要巩固？哪些弱势需要强化？

李密所拥有的是丰富粮食，就是他一大资源。然而我们看到的是，他像个傻子般，打开仓库，来个见者有份、统统有奖大赠送，民众贪心拼命猛拿，拿不动的就洒落满地，他不觉得浪费，反而沾沾自喜。接着又为了获得衣服，拿出粮食和对手交换，造成倒戈过来的人民日渐减少的现象。这是把优势拱手让人的愚笨作法。

除此之外，李密还制造不少让敌人可乘之机。他在先前大破宇文文化及，志得意满，而且不知体恤部属和赏赐有功人员，将士离心离德，战力本已大损，再加上几次战役下来，精英丧失殆尽，李密又自恃过高，以为军队人数占上风即是胜利的保证，因此急于求战。

对兵力已大不如前的李密来说，急于求战无异于主动送死。当时在李密阵中的魏征，对这方面就有相当准确的研判。当王世充出动大军来攻，李密和部将经过讨论，决定主动出战时，魏征知道后掩不住心中的失望，他对同僚说：

“魏公（指李密）虽然刚击败强敌（宇文文化及），但勇将多数战死沙场，其余战士的士气低落，这是克敌制胜的两大障碍。再说，王世充的军队缺乏粮食，为了生存，有必死的决心，我军难以抵挡。不如坚守城池，不出十天半月，王世充一定因粮食不足而自动退兵，届时我们追击，不胜是不可能的。”

可惜魏征的话被视为保守有余开创不足的老生常谈，未被接纳。至于王世充则正好相反。他为了提振士气，借用部属的迷信心理，制造周公托梦的假象，让战士纷纷自动请缨。而在战况激烈之时，推出事先找好的冒牌货，佯称已擒获李密，使全体将士的斗志更高。

从王世充的苦干举动可知，他的备战动作做得扎实，想尽办法改进弱点，争取最后的胜利。皇天不负苦心人，王世充的胜利，可以说是建立在李密犯下的连串错误之上，孙子说：“不可胜在己，可胜在敌”。王世充的可胜之机，是李密自己奉送的，捡来全不费功夫。

[兵法商例之一]

“麻雀”大战“恐龙”

芜湖的“傻子”瓜子在全国出了名，“傻子公司”的创始人年广久，也在全国出了名。八十年代初，他想进攻大上海，又顺手“吃”进苏州。可是当他在苏州瓜子市场转了三转，尝遍了所有品种的瓜子时，被一个名不经传的小“摊主”的瓜子惊呆了，他一时尝不出是个什么味儿？酸不酸咸不咸甜不甜，外表光溜不带粉剂，就象苏州姑娘比芜湖姑娘漂亮一样，这种瓜子比他的“傻子”瓜子还要好吃。

他向这个子“摊主”傅明正说：“你和我联营，”几乎是命令式的口气。

傅明正没有简单拒绝这种不平等的“联营”。他在作了一番颇费心机的谋划以后，决定把年广久作为一块“敲门砖”来使。他带着傻子跑遍了市区工商、税务、银行等有关部门，地不动声色地让傻子大声疾呼改革和开放的政策。然后借着傻子宣传的东风，拉起了“傅”家的独家旗帜。默默无闻的傅明正，睥睨着不可一世的年广久：“我要取代他——不，我要击败他！”

说来也巧，傅明正和年广久都是同一个兔年生人，他们的经历也有许多相似之处，又都出生在炒货世家。不过，傅明正眼里，年广久不过是一个捷足先登的“小地主”，而他的志向是要成为一个资本家。傅明正把麻雀与恐龙比较——恐龙肯定瞧不起麻雀，但在几百万年向自然开战的生存竞争中，恐龙失败了，灭绝了，麻雀胜利了，一直活到了今天！

傅明正首先凭借着地利之利和祖传的绝技，轻而易举地就把年广久的“傻子”瓜子赶出了苏州城，不到一年时间，傅明正的瓜子产值便翻上了月收68万元。

可是，“傻子”第二次打进了苏州城，而且这一次，它是以“公私联营”的新招牌堂而皇之地进来的。

傅明正冷静地迎接着“傻子风”的冲击，小试锋芒，又一次轻而易举地把“傻子”瓜子赶出了苏州城。

但“傻子”却凭借他的名气和实力很快“占领”了上海。上海是一个大市场，相当于中国市场的半壁江山。

“握紧拳头打上海”，傅明正确立了这个主攻目标，就开始了一系列的

战前准备。

瓜子的质量是先决条件。他充分调动炒货世家的全部秘方。又根据消费者口味的不断变化和变中有不变的规律，精心研究、试制，并且很快推出了“丁香话梅瓜子”，接着又是橄榄瓜子，仙桃瓜子，陈皮梅瓜子，玫瑰瓜子，佳美瓜子……

傅明正的瓜子花样层出不穷，而年广久又只有一个“傻子”。不各不觉中，苏州的“丁香”、芜湖的“傻子”和上海的“口不离”形成了三足鼎立局面。年广久大吃一惊，想不到他当初不屑一顾“小摊主”竟然东进上海来和他分庭抗礼了！

于是，一场惊心动魄的瓜子大战在上海滩拉开了序幕。年广久以一个草莽英雄的气魄，开始了一个足以使舆论界瞠目结舌的大动作——“傻子瓜子有奖销售”。

他以联营公司总经理的身份向银行代款 2000 多万元，发行 150 万张奖券，分别设立大小重奖。与此同时，他在全国各大报纸、电台和电视台共 20 多家新闻单位做广告。设立 30 多处“傻子瓜子有奖销售点”。每公斤瓜子赠券一张，提价二角。

傻子瓜子的销售立刻出现了空前绝后的疯狂。

傅明正的“丁香”无疑受到了冲击。他再一次冷静分析年广久的这一动作中的弊利。他也要搞有奖销售了。他找到工商局和税务局，他提出三条：一是规格不变，二是质量不变，三是奖售费用从税后列支。同时，他针对年广久的重奖，适度地设：一等奖 1000 元，二等奖 500 元……。他在阊门饭店连续开奖四次。“傻子”却迟迟不见开奖。

傅明正把住了三条原则，又适度设奖，及时开奖，实实在在地赢得了顾客信任。而年广久在设立重奖上孤注一掷，在开奖上陷入被动，拖延开奖日期，使他在策略上又输一筹。……

这场瓜子“有奖销售”的上海大战的结果，年广久“滑铁卢”，从此一蹶不振。“傻子瓜子”的名声也一落千丈。而傅明正却稳坐钓鱼台，能进能退，终于作为一股生气勃勃的力量在瓜子世界里站稳了脚跟。如今，傅明正目标扫向了世界这个大市场，先后有伊朗、香港、泰国、日本和东欧的几个国家想和他“合作”。他想出了一个出路：自费出国，然后再作为“华侨”客商回国办大企业。

如此“战略大转移”，实在叫人敬佩：“麻雀”终究战胜了“恐龙”。

[兵法解析之二]

“麻雀”的胜利术

孙子强调：“胜兵先胜，而后求战；败兵先战，而后求胜。善战者，必先使整体形势有利于己，先立于不败之地，再进一步求胜。这是最稳当且风险最小的方式。

傅明正的竞争策略可以总结为几点：

1. 面对强劲的对手不作正面交锋，而是首先守住自己；
2. 充分利用自己的优势，主动攻击对手的弱点。
3. 本小心细，在夹缝中争取胜利；

- 4.把握出击的契机和行动的分寸；
- 5.每一步都能进、能退，能攻、能守；
- 6.不随波逐流，不盲目跟进，而是自辟蹊径；
- 7.目标明确，步伐坚定，由苏州转向上海，又从国内转向国外。

这一系列策略的实施，无非是为了使自己的产品始终处于不败之地。麻雀后面是苍鹰。傅明正的麻雀战术实现了苍鹰的志向。实力“胜者先胜”的成功典范。

[兵法商例之二]

“善战者，胜于易胜者”的以强胜弱原则

孙子指出：“古之所谓善战者，胜于易胜者也。故其战胜不忒，不忒者，其所措必胜，胜已败者也。”所谓善于打仗，总是打败容易战胜的敌人。因此他的胜利是无疑的，原因在于他的作战措施是必胜的，他所战胜的是已经处于失败地位的敌人。善于从事商业竞争的人，他也总是与易于被战胜的对手竞争，他的竞争胜利建立在具备必胜条件的基础上，而对手的失败也是具备失败必然性的。这里有着市场竞争优胜劣败的客观必然法则在起作用，善于竞争者在于能符合这种在市场竞争中起作用的合理法则。

例如，我国生产的机床在发达国家市场上是无法与美、日、捷等国的高档机床相竞争的，但是一些技术比较落后的国家，如葡萄牙，我国生产的属于国际中档的机床更适应那里的需要。因此我国把机床输往葡萄牙，就能击败美、日、捷等国机床的竞争，打开该国的机床市场，并在那里取得优势地位。这也是运用了“胜于易胜者”的原则。

又如，俄罗斯重工业比较发达，但生产日用消费品的轻工业相对落后。在中俄经济贸易已扩大到民间经商贸的情况下，我国产品要进入俄罗斯市场，必不能用重工业产品去俄罗斯市场上竞争，而只能遵循“胜于易胜”的原则，用我国发展水平较高、品种丰富的轻工业产品去争取俄罗斯力量薄弱的消费品市场，就能够取得成功。同样，当代美国拥有庞大的小轿车市场，但我国的轿车制造业是不可能进入美国轿车销售市场的，原因是美、日等国的汽车制造业比我国的汽车工业强大得多，双方力量对比悬殊。但美国社会虽主要以轿车为代步工具，仍有一些人喜欢骑自行车，自行车工业是为美国所忽视的而又为我国的大宗强项产品，我国自行车出口美国就在那里市场上容易销售。

“胜于易胜者”还包含着以他方的失误而取得生意成功的这层意思。一个著名的事例是，70年代初世界犹太商人在日元升值前，利用日本政府没有及时关闭外汇市场的失误，钻了日本《外汇顶付制度》中有一个严重缺陷的空子，把大量美元抛售给了日本，从而赚了巨额的日元升值差价。世界犹太人不费吹灰之力，从精明的日本人钱包中掏走了大量钱财，日本国民因此而人均损失达5000日元。

市场争夺如同任何竞争活动一样，必须事先作好充分的准备，具备了必胜的把握，然后才主动进击开辟市场。作为一个生产企业必须研究技术开发新品种，以增加产品的竞争力，为产品的市场竞争作好准备。作为一个商业企业，也必须准备好市场上适销对路、紧缺的商品，这样便为商业竞争的胜

利作好了准备。

日本企业重视制定本企业的长期经营计划，其目的有二，一个是要明确勾勒企业未来面貌，具体规划出旨在实现这一目标的产品和市场战略，明确今后应当如何行动的具体步骤；另一个是为实行这一经营战略作好充分的准备，加强旨在实行这一战略方案的组织人员设备的经营结构，并为此而合理分配资源。日本佳能、松下等企业都采取这种做法。长期战略规定了企业 5 至 7 年以上的大方向，此外还有中期计划，中期计划 3 年左右，重点则放在提高今后的竞争能力和设备人员等企业素质上。

佳能公司除了充实研究所进行研究开发外，还组成了 14 个未来技术探索小组，寻找未来的关键技术，以及由此产生的新产品、新副业的可能性。此外，还挑选出有创见的人才一起吃住，就 3 年后的目标进行集中研究。并且派一些有经验的研究人员参加日本或世界性的科研项目，这样做，也有助于开发佳能独特的尖端技术。不断推出创新的技术产品以保持在国际市场上的优势地位。

80 年代初曾经历了严重危机的福特汽车公司，在现任经理唐纳尔德·彼得逊的主管下克服了危机。彼得逊发展了轻型载重汽车这种美国最实用的多功能运输工具，年销售量多达 500 万辆。在质量和生产成本上，为了赶上日本汽车，彼得逊采取了一系列的措施。把 8 家设备陈旧的工厂关闭了，其余的工厂则彻底地更新了生产设备，职工人数从 19 万缩减至 11.1 万人以降低生产成本。现在福特汽车在质量上已实现了赶上并超过日本汽车的目标，从而为汽车市场上的争夺战作好了充分的准备工作。

[兵法商例之三]

一分钟管理

美国工商管理界曾风靡一本书，名叫《一分钟管理》。该书提出了一种新的以快捷见长的管理法——一分钟管理术。作者认为，及时的奖励、惩罚能达到极佳的效果，所以不可不重视。

具体他说，一分钟管理包括：

一分钟目标：每个人将自己的主要目标和职责明确地记在一张纸上，在一分钟内即能读完它。这种做法便于每个人明确自己为何而干，如何去干，并能定期检查自己完成工作的情况。

一分钟称赞：经理及时地对职工所做的比较出色的工作加以表彰，鼓励职工更加努力上进。表彰的形式既可是物质，也可是精神的。

一分钟指责：对员工的过失、表现欠佳，进行简明扼要的批评，然后再提醒他，你是如何如何器重他，只是对他此时此地所做的工作不满意，等等。

总之，通过一分钟管理，即可使得企业富有活力，更加有效率。难怪企业家说，管理看起来很难，其实它是多么简单，多么直截了当！

第五章 兵势第五

奇正相生 度势运势

内容提要

“势”者。“形”之象也。“形”是运动的物质。“势”是物质的运动。“形”是客观物质力量的积聚，“势”是主观能动作用的发挥。孙子曰：“战势不过奇正。”“凡战者以正合，以奇胜。”

在企业经营中，“正”可以理解为传统产品。一般技术、常用方法；“奇”可理解为新产品、新技术、独特谋略。企业经营者在规划本企业的经营前景时，必须善于变换奇正之术，达到度劳运势的目的。

在经营中，如何才能使得奇正的变换，变得及时，变得适情，变得出奇，变得盈利呢？

[原文]

孙子曰：

凡治众如治寡，分数是也；斗众如斗寡，形名是也；三军之众，可使必受敌而无败者，奇正是也；兵之所加，如以礮投卵者，虚实是也。

凡战者，以正合，以奇胜，故善出奇者，无穷如天地，不竭如江河，终而复始，日月是也；死而复生，四时是也。

声不过五，五声之变，不可胜听也；色不过五，五色之度，不可胜观也；味不过五，五味之变，不可胜当也；战势不过奇正，奇正之变，不可胜穷也。如循环之无端，孰能穷之哉？

激水之疾，至于漂石者，势也；鸷鸟之击，至于毁折者，节也。是故善战者，其势险，其节短，势如张弩，节如机发。

纷纷纍纍，斗乱，而不可乱也；浑浑沌沌，形圆，而不可败也。乱生于治，怯生于勇，弱生于强。治乱，数也；勇怯，势也；强弱，形也。故善动敌者；形之，敌必从之；予之，敌必取之；以利动之，以宽待之。

故善战者，求之于势，不责于人，故能择人任势。任势者，其战人也，如转木石；木石之性，安则静，危则动，方则止，圆则行。故善战人之势，如转圜于千仞之山者，势也。

[译文]

孙子说：要做到管理大部队如同管理小部队一样，这是军队的组织编制问题；要做到指挥人数多的部队，象指挥人数少的军队一粟，这是指挥号令的问题。全国军队之多，要使其如果遭受敌人进攻而不失败的，这是“奇正”的战术变化问题。军队进攻敌人，要能象用石头打鸡蛋一样，所向无敌，这是“避实就虚”的正确运用问题。

大凡作战，一般都是以正兵当敌，用奇兵取胜。所以善于出奇制胜的将帅，其战法变化就象天地那样变化无穷，象江河那样永不枯竭。终而复始，是象日月的运行一样，死而复生，象四季更替一般。

声乐不过五种，然而五种声音变化，却会产生出听不胜听的声调来。颜色不过五种，而五种颜色的变化就看不胜看，味道不过五种，然而五种味道的变化就会产生尝不胜尝的滋味来。作战的战术阵势，不过“奇”、“正”两种，然而奇正两种的变化就无穷无尽。“奇”、“正”相互变化，就象顺着圆环施转一样，无头无尾，谁能穷尽它呢？

湍急的流水飞快地奔泻，以致能把石块漂移，这就是由于水势强大的缘故；雄鹰迅飞捕搏击，以致能捕杀鸟兽，这是由于节奏恰当的关系。所以善于指挥作战的人，进攻时态势险峻，掌握的行动节奏是短促而猛烈的。险峻的形态就象张满的弓弩，急促的节奏就象触发弩机。

在旌旗纷纷，人马纒纒的混乱状态中作战而指挥自己的部队不发生混乱，在浑浑沌沌，迷迷蒙蒙的复杂形势下作战，必须把部队部署得四面八方都应付自如，使敌人无隙可乘，无以胜我。在一定条件下，“乱”可以由“治”产生，“怯”可以由“勇”产生，“弱”可以由“强”间生。严整混乱，这是组织编制指挥的问题；勇敢、怯懦，是态势好坏、破敌之势的问题；强大、弱小，是军事实力的问题。所以善于调动敌人的将帅，用假象迷惑敌人，敌人就会为其所骗，就会被我调动；用小利引诱敌人，敌人必然会来夺取，用自己预先布置好的重兵破敌。

所以善于指挥作战的人，他的注意力总是放在“任势”上，而不责成部属，因而他能选择将帅去造成有利破敌的态势。善于造成有利态势的将帅指挥部队作战，就象滚动木头和石头一样。木头、石头的特性是放在安稳平坦的地方就比较稳定，放在陡险倾斜的地方就滚动，方形的静止不动，圆形的滚动灵活。所以高明的将帅指挥部队与敌人作战时所造成的有利态势，就好象把圆石从几千尺的高山上住下飞滚一样，不可阻挡，这就是“势”。

[评析]

奇正相合，善变取胜

管理大部队就如同管理小部队一样简单，这是善于组织编制的关系；指挥大部队作战，就像指挥小部队作战一样容易，这是善于运用号令的关系。军队人数虽多，然而，一旦受敌人攻击而不溃败，就要靠奇正战术互相运用；要想攻敌能像以石击卵般所向无敌，就要以我之实击敌之虚。

大凡作战，都是与用兵的正常法则与敌人交锋（正）然后把握时机，用奇兵取胜（奇）。所以善于出奇制胜的将帅，其战法如天地那样不可穷尽；又像江河那样不会枯竭；周而复始，如日月循环；生生不息，如四季交替。

乐音不过宫、商、角、征、羽五种音阶，但是其配合变化，却让人听不胜听；颜色不过青、赤、黄、白、黑五种色素，但是其配合变化，却让人看不胜看；口味不过酸、咸、辛、苦、甘五种味素，但是其配合变化，却让人尝不胜尝；作战的形态不过是奇正两种，但是其配合变化，却无穷无尽，奇正互相变化，永无止尽。就像圆环一样无始无终，谁能穷尽它呢？

运用兵势，势不可挡

激流快疾奔泻，足以冲走石块，是由于流速飞快的缘故；猛禽高飞疾下，

足以撕毁兽骨，是因为善于凝聚力，全力一击，所以善于用兵的将帅，其气热险强如张满的弓弩，其节奏急短如扣发扳机。

在纷纭混乱的状态中作战，要使自己的军队不乱；在浑沌不清的情况下打仗，要使自己的部队、部署妥当，四面八方都能应付自如，让敌人无机可乘。在敌人面前假装混乱，自身必须有严格的训练；在敌人面前假装怯懦，自身必须有勇敢的素质；在敌人面前假装弱小，自身必须有强大的兵力。

队形的严正或混乱，是军队编组（数）的问题；对敌人显示勇敢或怯懦，是态势（势）的运用问题；兵力表现出来的强或弱，是战力展示（形）的问题。所以善于引诱敌人，使敌人盲动的将帅，会利用各种假象，左右敌人的行动；或以小利为饵，诱惑敌人来攻，如此就能以利诱敌，然后用强大的兵力击败敌人。

善于作战的人，会在战争的态势上求胜，而不苛求每一部属的战斗能力，因而他能选择适当人才，利用有利的态势（任势）。

善于“任势”的人，与敌作战，好像转动圆木和石头一样。圆木和石头的特性是：放在平坦的地方就静止，放在陡斜的地方就容易滚动，遇方正即停止，遇圆滑即滚动。所以高明的将帅所造成的态势，就像把圆石从千丈高山滚下来那样，势不可挡，这就是军事上所谓的“势”。

[兵法商用]

“凡战者，以正合、以奇胜”。孙子这句话，流传千古，成为兵家放之四海皆准的至理名言。但是关于奇正的解释，各家不同，有的说“先出为正，后出为奇”；有的说“明战为正，暗攻为奇”；有的说“正面作战为正，侧翼作战为奇”；有的说“静为正、动为奇”。

虽然说法不一，但大致出入不大，“以正合，以奇胜”的意思，就是要用兵的正常法则部属、交战，然后顺应战况变化，用奇兵取胜。

以正合、以奇胜

以孙子所举出的兵法为例，五事、七计为正，诡通权变为奇；军形为正、兵势力奇。正是常道，是不变的原则；奇是因时、因地、因人、因事而异的权变之道。

平日我们常说“出奇制胜”，可见奇计的重要。然而孙子告诉我们，兵法要奇也要正，二者相互为用，才能显现出威力。

由此可知，奇与正的两值相等，不可偏度。老子也曾说过：“以正治国，以奇治兵”。善于用兵者，必定忽正忽奇，忽实忽虚，奇正相生，虚实相辅，让敌人无以捉摸。

孙子说：“战势不过奇正（战争的形态，尸不过奇正商种）”。就像五色、五声、五味，基本元素只有五个，却能衍生出无数的色彩、乐曲和佳肴；而作战只有奇正两种，但其变化运用，也可产生无限的组合，就像天地运行与江河奔流般无穷不竭；又像日月和四季般循环不已。因此，懂得活用奇度，就能掌握作战的“势”。

善用形势，威力无穷

势，简单的说，就是力的表现。火有火势，水有水势，时有时势。同样的军旅由静而动，所发出来的力量，就是兵势。

平时，我们常说“形势”，“形”与“势”名词连用，可见二者密不可分。“形”是静态，是力量尚未散发出来之前的状态；“势”是动态，是迅速运动造成的威力。以水为例，积水是“形”，呈静止不动状态；看似柔弱，可是当堤防决口，或是水自高处飞激而下，就形成威力无穷的水势；猛兽野兽攻击前的准备工作是“形”，一旦完成准备，奋力一击，就是“势”的运用。

就军事作战来说，“形”指的是万全的部署，无论攻防，敌人皆无法胜我；等到有机可乘，便以迅雷不及掩耳的威力进击，这就是“势”。

形与势是一体西面、一静一动、寓动于静，若能善加运用，就会如高山滚石，动力加速度、力量无穷。因此，在《孙子十三篇》中，本篇（军势篇）次于“军形篇”之后。

许多人都是知道气势的重要，却不知主动造势，反而以守株待兔的心态，坐等机会，有些人偏偏造势太过，得到反效果。

造势战术被运用到营销上的绝妙例子是日本通口后夫的“三角商法”。通口后夫于三十年前在大阪开设了一个药店，生意清淡，拉不来顾客，后来他想，下围棋，孤子势弱，而几颗棋子连起来就变强。于是，他毅然买下了周围的几家小店，改成药店，以三角形或四角形，形成包围圈，把消费者包围起来，从而控制了大片市场。

[历代战例鉴赏]

两军对垒，兵力各为一百多万及十万不到，谁是赢家？依直觉判断，注给前者准没错，然而偏偏主不有变例，证明这种推论是错的。

中国历史上就有这样的例子。事情发生在公元383年，东晋孝武帝太元八年，那就是历史上有名的“淝水之战”——前秦与东晋的大对决。上百万兵力的前秦部队竟然未战先败，输得离谱，败得荒谬。更说不过去的是，前秦的总指挥正是胡人中罕见的奇才——结束中国北方大分裂时代的苻坚大帝。

“投鞭于江，足断其流”的人海战术

苻坚在统一中国北方后，开始梦想整个拥有中国的土地。和前秦隔着淮河，建都于建康（今南京）的东晋帝国，是他实现大一统美梦的唯一障碍，于是，伐晋便成为苻坚当时朝思暮想的当务之急。尽管不少大臣持反对意见，但苻坚信心十足，自认军力空前强大，士卒投下多鞭，足可使江水断流，东晋的什么长江天险，在他眼中，不值一谈。于是大规模的攻势，就在当年八月底展开，苻坚命他的弟弟苻融率领三十万人打前锋，他自己则率步兵六十余万，骑兵二十七万，从首都长安出发，部队前后连绵千里不绝，气势骇人。此外尚有水师八万，自四川沿长江、汉水顺流东下。

东晋这边听说大军在境，无不震惊，不知所措，晋帝命谢石、谢玄等率八万人迎敌，并派胡影率水军五千人，兵援前秦即将攻打的目标寿阳（今安徽寿阳）。十月阳旁苻融攻克。前秦另一名大将梁成，率军五万，沿海润布防，并且在淮河构筑工事，阻挠晋军可能的攻势。

谢石和谢玄，畏于梁成的军势，不敢前进。而原拟军援寿阳的胡镜，粮食已尽，自知无力却敌，便派人通知谢石，不料使者被俘。苻融由这名使者口中得知晋军的军力不足畏，喜出望外，建议苻坚发动快攻，不要给晋军丝毫喘息机会。苻坚闻讯，更是乐不可支，连忙抛下大军，仅带领八千骑兵，日夜赶路到寿阳和苻融会合，准备大克晋军。

原来反对攻晋，态度谨慎的苻融，此时变得轻忽大意，这是前秦军队所犯的第一个错误。苻坚派朱序前往东晋游说，是第二个错误。

为何派朱序？只因他是晋的降将，但朱序对晋仍忠心耿耿，苻坚却始料未及——或者应说，苻坚已被胜利的感觉冲昏了头，不在乎、也不认为此举会带来任何后遗症。结果，负有招降任务的朱序，乘机向谢石等人分析说：“目前秦军尚未全部集结，你们应立刻发动攻击，如果能击溃他们的前锋，必可挫其锐气，若等到秦军百万大军全数集聚，再行攻击就难以取胜了。”

谢石原先听说苻坚已亲抵寿阳而惧怕不堪，只想打拖延战，在无计可施之下接受朱序的建议他派遣精锐部队五千人强行渡过洛涧，大破防守的前秦大将梁成，并派出一支部队切断退路，前秦步骑兵霎时崩溃，纷纷跳入淮河，死者高达一万五千人，大批军械被晋军掠夺。

“风声鹤唳，草木皆兵”的恐怖气氛

苻坚和苻融登城眺望，看见晋军军容整齐，又听说前锋失利，不禁眉头紧皱，连对面一座山的草木，都错认为晋军，两军气势至此全然逆转。在心防渐弱的状况下，苻坚犯下第三个，也是最为致命的大错，他答应谢玄的要求——先后退。以迎接决战。

谢玄见前秦军紧沿淝水两岸布阵，晋军在东只能守，不能攻，便派使者见苻融说：“阁下派大军南下，却一直沿河布阵，这是准备打持久战的作法，不是速战速决之道。不如后退些许，让我军渡河决一胜负”。

前秦大将大都反对晋军这项请求，他们认为敌寡我众，只要守住淝水，至少立于不败之地，晋军兵败是早晚的事。

根据孙子对河川战的战争原则，在河岸布阵的一方，若遇敌人渡河来攻，最好等他渡河一半，兵力分散在河中，近靠河彼岸时发动攻击（见孙子兵法行军篇）。

苻坚兄弟不见得读过兵法书，但当时心中所盘算的，正是这种计谋，再加上他们急着决战定胜负，因此同意晋军之请，下令部队后退。不料，不退则已，这一退前秦军中没有人搞得清楚，为什么还未开战，前面弟兄就往后退，莫非……？朱序此时借机散布谣言说：“我们被打败了！”全军秩序大乱，竟像推骨排般向后冲撞，不可收拾。

眼见前秦部队乱成一团，晋军顺势挥师渡河进击。苻融在乱军中还妄想发号司令，控制大局，却因坐多摔倒，遭晋军斩杀。主帅一死，全军覆溃，士卒急于逃生，于是你踩我，我踏你，死伤无数，尸体满山遍野。有些士卒逃亡途中，听到风声的鹤啼，还以为是晋军追到。他们一路没命的逃，涉草而行，露天而宿，连大路都不敢走，连房子都不敢住，怕被发现而送命。这些惊弓之鸟，又饿、又累、又冷、又心慌，以致死去的士兵总数占了全军十分之七、八，惨不忍睹。

不可一世的苻坚大帝，身中流箭，单身脱逃。虽然保住一命，但好不容易雄霸北方的大一统局面又濒临瓦解，统一中国变成苻坚永远无法企及的目标。

[兵法解析]

奇正战术相生、优劣局势逆转

以超过十倍的兵力却无法取胜，前秦的问题出在哪里？根据《孙子兵法，兵势篇》不难窥知一、二。

孙子在本篇一开头便指出，“治众如治寡”靠的是什么？一言以蔽之，“形名”、“分数”是也，也就是军队的编组和旗号。惟有指挥系统健全，号令传达无后碍，全军行动才能一致，进退井然有序；纵有百万大军统帅调动部队，也如臂度指，毫不困难，因此，孙子说：“纷纷纭纭斗乱，而不可乱也；浑浑沌沌，形圆，而不可败也。”

前秦军队的任务编组如何，指挥系统如何，目前已不得而知，但显而易见的，决不如孙子所要求的那般严明，否则不致在一声后退令下，整支部队混乱成一团，一发不可收拾。这一退是战事胜负的关键所在，苻坚大概作梦也没想到，兵出的愈多，输得愈惨，人海战术不成，反倒导致大兵崩溃。

从另一个角度来看，东晋以精兵五千袭击秦军，先声夺人，并造成单术皆兵的错觉，使苻坚信心大损，在“兵势”上，已占尽优势。等敌人自乱阵脚时，晋军实际上已不战而胜，果然一出兵，就如孙子在本篇所说的，如高山滚石，势不可挡。

换句话说，前秦兵多将广，本来是“实”，晋军人力不足，是“虚”；而处于弱势的晋军，列阵迎敌，不慌不乱是“正”，趁着秦军尚未集结完成，发动奇袭，并利用苻坚急于进攻的心理，让秦军自动后退、阵式大乱，这种谋略战是“奇”。晋军以正合，以奇胜，然后让秦军人数众多的优点，倒过来变成调动不顺的弱点，虚实主客互易，优劣局势逆转，此即孙子所谓的“以石投卵，虚实是也”。

“凡战者，以正合，以奇胜”。“战事不过奇正，奇正之变，不可胜穷也”。孙子如是说由淝水之战的过程及结束看来，我们不得不相信，战争有时很复杂，有时又很简单，有时如千钧之重，在力无限，有时如四两拨千金，轻易就被他解开来，全看是否能以智谋出奇制胜。战争如此，人生的任何竞争又何当不然？

商场竞争亦是如此。在奇正变术的运用中，可以分力如下几种：

1. 因市场而变。

市场，就是企业竞争的战场。根据市场形势的变化而变换奇正之法，才能收到好的效果。比如：正当各种服装拼命抢夺市场的时候，英国伦敦一家服装公司，盯上了无人问津的妇女的孕服，于是别出心裁地设计出一件底色鲜红夹着黑白的孕妇服，赠给怀孕的王妃戴安娜。当电视里播出戴安娜穿了这件孕服去看球赛的新闻后，英国妇女竞相模仿。这种款式的孕妇服竟在一夜之间成为英国服装市场上的畅销品。消息传到法国，巴黎的巴隆时装公司也做起了孕服生意，现在这家公司专营孕服，有4个分公司，25个免税商店，并向国外出口。

2. 因时机而变

在商战中也要根据时机把握先后正奇的变换。有时“先”亦变成“奇”，“后”亦变成“正”。比如：当美国市场充塞了来自中国台湾、韩国、巴西

等地进口的廉价鞋时，美国鞋制商绞尽脑汁，开发出“钢制鞋”、“柔性鞋”、“舒服鞋”、“情感鞋”等。特别是商浦勒斯公司生产的“情感鞋”，以其巧妙的设计使各种不同的鞋具有各种“情感”、如“男性情感”、“女性情感”、“野性感”、“精炼感”、“优雅感”、“稳重感”等，吸引了人们的购买欲，产品年销售额达 60 亿美元，他们正是以正变奇（在鞋上出新招），击退了进口鞋的冲击，把握住了市场竞争的主动权。

3. 因消费者而变。

对行业竞争，就要根据消费者的需求而变换奇正术。美国加州发现大金矿后，一位名叫亚默尔的贫穷的农夫也随人潮涌至，加入了淘金者的行列。但不久，他即发现，在那荒山野岭中，气候干燥，水源奇缺。于是，他灵机一动，毅然放弃了淘金，把手中的铁锹掉了个方向，把挖掘金子改为了挖掘水渠和水池。然后引水入池，经过细沙过滤，变成了清凉可口的饮水。然后，他专向淘金者卖水。结果，他在很短的时间里，就靠卖水而赚 36000 美元。当很多人因找不到金矿而忍饥挨饿，流落他乡时，亚默尔已经成了一个小小的富翁。

总之，奇正之变，在于灵活运用。正如唐太宗与李靖问对时所说：“以奇为正者，敌意其奇，则吾正击之。以正为奇者，敌意其正，则吾奇击之。使敌势常虚，我势常实。”

[兵法商例之一]

上海手表厂压碎万只旧表的效应

生产出第一只国产手表的上海手表厂，自 50 年代到 80 年代，从一个只有十几个人的小作坊，发展成为一个有 5000 多职工，年产手表 6000 万只，年创利税超过亿元的现代化大型国营企业。30 多年中，“上海牌”始终领导着中国手表新潮流。

然而，进入 80 年代后，手表市场的行情发生了急剧的变化。因为早些年国内手表生产宏观计划的失控，造成盲目生产，产大于销。海外的走私表又以低廉的价格从各种渠道潮水一般涌入中国市场。加上各种款式的电子手表异军突起，大受消费者欢迎。国产机械表开始严重滞销，虽然价格一降再降，却无法逆转滞销的趋势。一般畅销无阻的上海牌手表也未能幸免。

1983 年，是上海手表厂有史以来最暗淡的一年，前一年生产的男表积压数百万只。工厂周转资金发生困难，职工的工资都快发不出去，全厂人心浮动……

要摆脱困境，必须打破产品单一的旧格局。而要打破既定的生产格局，就必须冲破几十年来指令性的定向生产的桎梏，争取产品开发的自主权。

正不合则滞，传统产品与市场需求不符，必然滞销。

一、奇变正则畅

上海手表厂借改革开放的东风，经历了短暂的山重水复之后，终于开发出了一系列新产品。1983 年底，使有 40 万只上海牌女表投放市场，上市后一销而空，成为当年国内手表市场上的热销产品。接着一连几年，上海牌女表递年增长，由 85 年年产 120 万只递增到 87 年年产高达 335 万只。

到 1987 年底，该厂的产品已有五个系列——两个男表系列、两个女表系列、一个电子表系列，共 20 余个品种，200 多个款式。从而打破了 30 年来单一生产男表的格局。

奇变正则畅。新产品一跃为拳头产品，销售变畅，局面打开了。

二、压路机的效应——造势

一天，一辆笨重高大的压路机轰隆轰隆地慢慢爬进了上海手表厂的大门。

铁栅墙下铺着一块大钢板。钢板上密密麻麻铺满了手表，看上去银光四射，遍地晶莹。这是该厂新产品投放市场后，设立了上海牌机械男表以旧换新的业务。这些表正是回收来的上万只旧表。

这时，厂门口万众瞩目，人群从四面八方涌过来，把大门左侧那段镂空的铁栅墙围得水泄不通。记者的手举起了照相机；电视摄像机的镜头闪烁着光芒……

当压路机的巨轮毫不留情地压到钢板上时，那成千上万只手表随着围观人群的惊呼发出一阵阵清脆的爆裂声。压碎的是上万只旧表，升华的上海手表厂和上海牌手表的声誉。

这种引起万众瞩目的轰动效应，正是一种制造声势的谋略。

[兵法商例之二]

造成职工众情之势

孙子认为；善于指挥作战的人，是力求造成有利的军争之势，而不是苛求部属。所以要选择善于用人任势的将帅。善于指挥作战的人造成的有利势态，正犹如转动圆石使之从千仞之高山飞滚而下，势不可挡，这就是所谓的势。这种势是军心是士气，孙子主张将帅必须根据士兵在军事活动中的心理活动特点，造成士兵们唯有奋勇作战才能求生存发展之势。孙子对此有不少论述，例如：深入敌国作战，士兵们就会专心一意；焚舟破釜，士卒就会像驯服的羊群似的听从指挥；置之于死地，士卒就会像专诸、曹刿一样勇敢奋战。只要掌握了这些人情之理，就能造成有利于己不利于敌的势态，就能克敌制胜。企业管理也同样，运用这种人情之理，就能造成有利于企业的众情之势，把职工的主动性和干劲充分调激发出来。

（一）因顺职工人情之自然趋向

职工有其人情之自然趋向，企业领导必须了解部属之心理，制定并采取适当的制度和措施，把职工的自然之人情趋向与企业的工作挂起钩来，这样职工就会争先恐后地努力工作，因为工作的好坏与其切身利益和追求息息相关。

我们在经济生活中采取的按劳取酬、承包责任制、奖金制度和奖惩制度都是因顺了职工的人情之理，符合职工的心理。职工除了有物质追求外，还有高层次的精神荣誉的需求，满足这些精神上的追求，也能激发起努力工作的事业心。

高明的企业领导人，洞察职工的心理特点，公正全面地把工作与职工的

正当物质利益和精神需求挂起钩来，这样就能形成职工高度的工作热情，充分发挥每个人的才能把各项工作做好。而以前在企业中盛行的平均主义大锅饭，干好干坏一个样的现象，正是违背了职工以努力工作求利益的常情，从而压抑和挫伤了职工的工作积极性、主动性，以至产生扯皮推诿、耍滑偷懒、出工不出力的消极风气。在这种情况下，不少人就会只想从企业捞一把，而不愿为企业多出一分力，要想搞好企业的经营管理是不可能的。

北欧航联总经理杨·卡尔森，在欧洲民航界一片萧条的情况下，在出任该公司总经理两年后即扭亏为盈。他的改革措施其中一条就是“利润包干，有职有权”，卡尔森把整个公司划分为好多规模不等的“利润包干中心”，每个主管一条航线的经理是有职有权的独立企业经营者，只要能赢利，这些经理有权决定班机的时间、航次和航运的范围。结果是全公司各部分都积极干活，部门层次重迭、统计报表冷湮成堆的现象已经绝迹，全公司行政管理开支每年减少了2300万美元。公司获利丰厚，卡尔森为奖励全公司雇员，每人发给一块金表。

日本三越公司采取把经济核算和经济责任制结合起来，把公司利益和职工个人利益结合起来的办法。各级干部经济责任明确，注重经济分析和研究。若利润少了不能分红，个人没尽到责任，社长会受到谴责，所以都下苦功加强经济核算。三越公司上上下下注意创利和节约，使该公司经营状况良好。

美国杜邦公司用奖金制度来鼓励努力工作的雇员。公司有个从经理到工人的分红制度，以把每个员工利益与公司利益联系起来。公司有奖励计划，有一种叫特别补贴计划，这是无论杜邦公司是否盈利，那些工作成绩突出的人都能获奖。1982年公司拿出210万美元奖励全公司172名优秀雇员。第二种叫做鼓励补贴计划，奖励那些对杜邦公司获得成功做出较大贡献的人。奖金的多少是根据他们的工作能力、效率和对公司的忠诚程度而定。

1982年全公司11630名雇员，其中包括公司一级的31名高级职员，获得了这项奖。而公司的主要负责人按其责任、贡献大小获得的奖金额从30几万到10几万不等。

我国深圳蛇口工业区的建设，在短短两年半时间里在原来的一片荒山野岭上奇迹般地完成了“五通一平”，住宅楼群拔地而起，工厂大批运转投产，这种举世瞩目的高速度不是靠行政命令和单纯的政治思想工作能达到的，而是主要靠任势而成的。因为来蛇口的施工队伍都经过与同行投标竞争后签订合同的，他们必须确保承包工程质量与速度。各施工队又层层设立严密的承包责任制，并直接把工程的进度与每个工人的工资收入挂起了钩，实行按劳取酬，重奖重罚。这种形势使上上下下的人都想多做工作做好工作，积极性得到充分的发挥，从而这些职工的众情之势造成了使发达国家都感到惊讶的我国第一流的建设速度。

（二）“投之于险”绝处求生以激发干劲之术

人们凡是面临危险或遇到关系重大的紧急关头，就会产生比平时大得多的能量、勇气和智慧，顽强拼搏以求得生路。孙子对此早有深刻的认识，并运用到战争中。以置军队以唯有奋战别无出路的方法，来激发士卒的志气和战斗力。《孙子·九地篇》云：“焚舟破釜……聚三军之众，投之于险，此谓将军之事也。”认为将军之事应有意识地使自己指挥的部队处于危险的境地，断绝退路，砸烂军锅，在这种险恶的环境中，部队就会产生特别强的战

斗力，这种殊死奋战的军队是所向无敌的。孙子深知此道，在《九地篇》中讲了不少类似之语，“投之无所住，死且不北，死焉不得，士人尽力。兵士甚陷则不惧，无所往则固，深入则拘，不得已则斗。”把军队置于无路可走的状况，就会虽战死也不会败退；士卒能死战哪能不胜？这时部队上下都在尽力而战。士卒深陷危地就会无所畏惧；无路可走，军队就能稳固；深入敌国，军队就会团结；迫不得已之时，军队就会拼死战斗。他又说：“投之亡地然后存，陷于死地然后生。夫众陷于害，然后能为胜败。”认为把部队放到危地才能赢得保存，使士卒陷于死地才能得到生存。因为军队陷入了危险的境地，然后才能奋战取胜。

秦末项羽采取破釜沉舟自断退路的方法，与秦军主力殊死一战，而赢得了胜利；韩信攻赵，面对着优势的赵军背河列阵，终于背水一战击破赵军。他们都是采取了孙子所讲的这个方法而取胜的。

企业的经营管理也同样，当企业面临危机破产时，职工也就面对着失业或降低收入的个人生活严重不妙的前景。这种情况会逼迫企业职工奋发努力，发挥出平时不能有的能力，这样就有助于克服严重的困难扭转企业的危机。运用这种方法就有所谓：“救灾式管理”和“饥饿式管理”。即自觉利用灾难性的情况来促使企业的被管理者发奋努力，以开发他们的巨大潜能，产生出大大超过平常的工作效率。这在管理学上也称之为精神刺激法。

我国有一些企业经营状况严重亏损，濒临倒闭。全体职工面临着严峻的形势，其中有些能人站出来承包企业的经营管理，通过改革和职工背水一战的努力，把企业从危机中引上了发展的新路。这种例子很多，如马胜利自荐担任面临倒闭的石家庄造纸厂销售科长，后又承包该厂当厂长，几年后使这个原来亏损严重的企业成为盈利百万元的企业。又如唐山煤矿机械厂曾几年连续亏损，面临着破产的前景。在危难之际，李隽英当了厂长，他采取了一系列的措施，并注意团结技术员和工人，终于不但改变了亏损的局面，而且成为全国煤矿机械系统人均创利税先进企业。

国外企业界也较多地采用救灾式管理法。日立公司70年代面对着石油危机的冲击，公司处于经济萧条时期。日立公司采取了一系列加强职工危机感的措施，如止公司所属工厂的三分之二的职工暂时离厂回家待命，削减管理人员的工资，推迟新录用工人上班的日期等等。危机感促使职工充分发挥了工作潜能，公司情况迅速好转，经过一年时间，日立公司利润翻番，渡过了萧条时期。

山下俊彦1962年至1965年担任松下子公司闪光灯厂的常务，当时该厂赤字达3亿日元，职工每月工资也发不出，而上级公司又相互推诿不肯援助，厂里工会正领导不满的职工闹罢工。面对当时闪光灯厂的恶劣局面，山下没有哭诉，也没有抱怨，而是如实地向全体职工报告企业的不良状况，先使大家来共同分担公司的危机感，再引导大家同心同德，献计献策，不畏艰苦地去工作，终于把恶劣的局面扭转了。后来山下一直春风得意，直至当上了松下电器公司总经理，但他一直没有忘记闪光灯厂的经验。山下主张整顿企业的要点是必须让全体人员充分了解本企业不良的经营状况。山下说：“领导要如实地把企业现有状况传达给全体人员，不好，就是不好，艰苦，就是艰苦。……要善于发现人才，要不拘职务重用他们。”

救灾式管理法不但是企业面临危机时的起死回生术。在企业经营状况一般或较好时，为了更上一个台阶，企业领导者也可有意识地给企业出难题，

给职工制造压力，形成职工的危机感。然后使职工拼命苦干，动脑筋想办法，以实现规定必须完成的高指标，更上一层楼。这无疑不失为一种激励职工工作干劲的好办法。

（三）“择人而任势”以知人善任形成有利的经济势态

企业的经营管理中择人而任势很重要，企业领导者要能够知人善任，善于发现能人。以选择合适的人去完成与其能力相称的工作任务。择人要做到量才用人，随其才之长短大小而任用之，不同的人才发挥不同的作用，这样就能造成整个企业的有利的经济势态。

杜牧在注《孙子兵法》的“择人而任势”之语时引证了三国时的一个战例，曹操具有知人善任的高明之处，这点充分显示在使用张辽、李典、乐进三人共同驻守合肥以防东吴这件事上，曹操率大军出征汉中张鲁，只留下张辽三人率七千余人守合肥。而张辽三人平素不和，在讨论破东吴来犯之策时意见难以统一。曹操此时派护军薛悌送来一个木匣，上书“贼至乃发”。不久孙权十万大军合围合肥城，张辽三人打开木匣，一看里面乃曹操对合肥防御战的安排。曹操的指示写道：“若孙权至者，张、李将军出战，乐将军守，护军勿得与战。”众将心中疑惑，张辽认为：曹公出征在外，等他回来救援，吴军早已破城了，所以他让我们趁敌人还没有完全合围时就迎头痛击，杀杀他们威风，以便安定人心，这样才能固守合肥。成败之机，在此一举，于是李典、张辽开门出战，果然大败孙权，折了吴军士气。曹军回城后，加强守备工作，人心也安定下来了。孙权攻城十几天不克，只得退兵而回。曹操深知张辽、李典、乐进三人不同的作战能力和性格，也知他们三人素来不和。但他们三人各有所长，可以互相补充，形成一个较强的指挥集体，因此曹操一个木匣，既可避免因三人不和造成的意见难以统一，又可接三人的能力、性格作适当的军事安排。三人团结一致，各发扬其长处，从而取得了威震逍遥津的大胜。

一个成功的企业需要有一批人才，最好是由不同知识结构，不同专长和不同个性的人构成。要充分发挥各自的特长，形成一个专家集团的决策班子，这样才能互补互利，决策得较全面正确。因此当代企业的领导集体应是各种专家组成的专家集团式的领导。还如罗素在《自由与组织》一书中指出：“西方现代大公司的管理工作，逐渐落到薪俸阶级的专家手中，出资的股东，不过按期收取利息而已。”

企业需要各种不同的人才，既要有懂技术、懂生产的，也要有懂管理、销售的，以及会计、公关、人事种种人才。各种人才都有其用，只要能各尽其才，深挖企业人才的潜力，就能造成该企业在市场竞争中的有利势态。

[兵法商例之三]

“及时生产系统”

日本丰田汽车的及时生产，是世界闻名的生产系统，美国有名企业如3M、GE、HP等也竞相采用此种生产系统。

丰田的及时生产乃是零件供应厂，必需在指定时间内运交适量零件，如其第一组离厂的零件库存量三个小时即可用完，如此可大大减少库存的成

本。

为避免零件品质不良，影响到生产进度，供应厂出货前则被要求做好品质管制工作，由此，在日本能当上丰田卫星供应厂者，还是项崇高的荣誉。及时生产系统又称零库存生产系统，为达此目标，则生产系统还要与物料需求计划相配合，才能积极达到及时生产的成效。

及时生产系统可降低库存费用，增大工作空间，精简人员，提高生产效率，增强对顾客的服务，的确是一种进步的生产系统。

第六章 虚实第六

虚虚实实 左右战局

内容提要

虚实二者迥异，然为兵法所用又归于一：作战必须支配敌人，而不为敌人所支配。

水趋低处则流，兵击虚处则利；对于经营者来说，货卖缺项则畅，路行空处则顺。避实击虚，争取主动。

商战中常用“隐其真相”、“缄默不语”、“装聋作哑”、“声东击西”、“虚与委蛇”、“虚往实归”、“虚敲旁击”、“虚虚实实”、“顾左右而言他”等等，与商业道德的基本准则——“诚”、“信”相悖逆吗？

[原文]

孙子曰：

凡先处战地而待敌者佚，后处战地而趋战者劳。故善战者，致人而不致于人。能使敌人自至者，利之也；能使敌人不得至者，害之也。故敌佚而劳之，饱能饥之，安能动之。

出其不意，攻其所不备，行千里而不劳者，行于无人之地也。攻而必取者，攻其所不守也；守而必固者，守其所不攻也。故善攻者，敌不知其所守；善守者，敌不知其所攻。

微乎，微乎！至于无形；神乎，神乎！至于无声，故能为敌之司命。进而不可御者，冲其虚也；退而不可追者，速而不可及也。

故我欲战，敌虽高垒深沟，不得不与我战者，攻其所必救也；我不欲战，虽划地而守之，敌不得与我战者，乖其所之也。

故形人而我无形，则我专而敌分；我专为一，敌分为十，我分为十，是以十攻其一也，则我众而敌寡，能以众敌寡，则我之所与战者，约矣。

吾所与战之地不可知，不可知则敌所备者多；敌所备者多，则我所与战者寡矣。故备前则后寡，备后则前寡，备左则右寡，备右则左寡，无所不备，则无所不寡。寡者，备人者也；众者，使人备己者也。

故知战之地，知战之日，则可千里而会战；不知战地，不知战日，则左不能救右，右不能救左，前不能救后，后不能救前而况远者数里，近者数里乎？

以我度之，越人之兵虽多，亦奚益于胜哉？故曰：胜可为也，敌虽众，可使无斗。

故策之而知得失之计，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。故形兵之极，至于无形；无形则深间不能窥，智者不能谋。因形而措胜于众，众不能知；人皆知我所以胜之形，而莫知我所以制胜之形；故其战胜不复，而应形于无穷。

夫兵形象水，水之形，避高而趋下；兵之形，避实而击虚。水因地而制流，兵因敌而制胜。故兵无常势，水无常形；能因敌变化而取胜，谓之神。

[译文]

孙子说：凡先占据战场迎战敌人的就安逸从容、主动，后到达战场仓促应战的就疲劳、被动。所以善于指挥作战的人，总是能调动敌人前来而不被敌人调动。能使敌人自己自动来上钩的，是用小利引诱的结果；能使敌人不能进入我防区范围的，是以利害威胁的结果。因此，敌人休息得好，要能设法使他疲劳；敌人给养充足，要能设法使他饥饿；敌人驻扎不动，要能使它调动。

出兵指向敌人必须援救的地方，行军于敌人意料不到的方向。行军千里而不疲劳，是因为走的是在没有敌人阻碍或防守不严的地区。进攻必然得手，是因为进攻的是敌人不注意防守或不易守住的地方；防御而必然能稳固，因为扼守的正是敌人不敢攻或不易攻破的地方。所以善于进攻的，使敌人不知道怎么防守，善于防守的，使敌人不知道怎么进攻。

微妙呀，微妙到看不出一点形迹；神奇呀，神奇到听不出一点声息。这样，所以能成为敌人命运的主宰。进兵时，而使敌人不能抵御的，是因为冲向敌人守空虚的地方，撤退时使敌人无法追击的，是因为行军速度很快，敌人追赶不上。

所以，我军要战，敌人即使高垒深沟坚守，也不得不脱离阵地与我交战，是由于进攻的是敌人所必救的地方；我军若不想交战，虽然划地防守，敌人也无法和我交战，是因为我设法诱使敌人改变了进攻方向。

所以，用示奇正之形于敌人的办法欺骗敌人，使敌情暴露而我情不露痕迹，我军的兵力集中而敌人的兵力分散；我军兵力集中在一处，敌人兵力分散在十处，这样我就能用十倍于敌人的兵力去攻击敌人，造成我众敌寡的有利态势；能做到以众击寡，那么我军与敌人作战所用兵力就少了。

我军所要进攻的地方敌人就不知道，不知道那么要防备的地方就很多，敌人要防备的地方越多，兵力越分散，这样我军所要进攻的敌人就少了。所以，处处防备，防备了前面，后面的兵力就薄弱了；防备后面，前面的兵力就薄弱；注意防备左边，右边的兵力就薄弱；注意防备右边，左边兵力就薄弱；这样就要处处防备，就各处兵力薄弱。兵力所以少，是因为处处防备的结果，兵力充足，是由于迫使敌人处处防备分兵的结果。

所以，能预先知道同敌人交战的地点，预知交战的时间，这样就可以跋涉千里去同敌人交战。如果不能预知交战的地点，不能预知交战时间，那么就会左不能救右，右不能救左，前面不能救后面，后面不能放前面，何况远到几十里、近的也有好几里呢？

以我之心忖度、推断，越国兵力虽多，对于决定战争的胜败又有什么补益呢？所以说，胜利是可以争取的，敌人兵力虽多，可以使它无法用全部力量同我较量。

所以，认真分析判断敌情，以了解敌人作战计划的优劣长短，挑动敌军以求了解他人的活动规律，示形诱敌，以了解敌人所处地形的有利不利，进行战斗侦察，以求探明敌人兵力部署的虚实强弱。所以，示奇正、虚实之形以诱敌的方法运用到极妙的程度，伪装成最好的地步，能使人看不出形迹。看不出形迹，这样即使有深藏的间谍也无法窥察到我军的底细，聪明的敌人也想不出对付我的办法。把根据敌情的变化之形灵活运用而取得的胜利摆在众人面前，人们还是看不出其中的奥妙；人们都知道我取胜的战法，但是不

知道我是怎样运用这些战法来取胜的。所以，每次战胜的策略、筹算都不是重复老一套的方式，而是适应敌情的不同情况发展而变化无穷。

用兵的规律像水的流动，水流动的规律是避开高处而流向低处；作战的规律是避开敌人雄厚的实力而攻击它的虚弱的地方。水因地势的高下而制约流向，用兵则根据敌人的变化而决定取胜方针。所以用兵作战没有固定的方式方法，就像水流没有固定的形状一样，能根据敌情的变化而夺取胜利的，就叫做用兵如神了。

[评析]

以主动制胜

凡是先到达战地而等待敌人的，就能以逸待劳；后到达战地而仓促应战的，就会疲于奔命。所以善于用兵的人，能主动制敌，而不受制于敌人。

能使敌人自动上钩，是以利引诱的结果；要使敌人不敢前来，须使敌人感到有败亡之害。敌人安逸时，应设法使他疲惫；敌人粮秣充足时，应截断其补给，使其饥饿；敌人安定时，应设法使其动荡不安。

出兵要指向敌人无法急救的地方，行动要指向敌人意想不到的方向。长途远征而不疲惫，是因为走在没有敌人抵抗的地区；进攻必然得手，是因为所攻的是敌人未设防的地区；防守必然稳固，是因为所守的是敌人不敢攻或不易攻的地区。所以善于进攻的，敌人不知怎样防守；善于防守的，敌人不知怎样进攻。微妙啊！微妙到看不出一点形迹；神奇啊！神奇到听不见一点声息，因而能操纵敌人的生死，成为敌人的主宰。

我军进击时，敌人无法抵抗，那是因为我方进攻的是敌人防守薄弱的地方；我军退却时，敌人无法进击，那是因为我方行动迅速，敌人追不上。当我想和敌人决战，即使敌人坚守高垒深沟，也不得不出来应战，那是因为我进攻的是敌人必须援救的要害地区；当我不想决战，即使随便划地防守，敌人也无法与我交战，那是因为敌人受我牵制，被我欺骗。

以分敌击众

所以虚张声势，欺骗敌人，让敌人暴露行动或部署，而自己却不露形迹，就能使自己的兵力集中，而使敌人的兵力分散。如果自己的兵力集中为一，而敌人的兵力分散为十，就等于我方以十倍的兵力打击敌人，造成我众敌寡的态势。能够以众击寡、就很容易获胜。

我军所要进攻的地方，不能使敌人预知；敌人不得而知，就会处处设防，这样同我军作战的敌人数量就少了。敌人防备前面，后面的兵力就薄弱；防备后面前面的兵力就薄弱；防备左面，右面的兵力就薄弱；防备右面，左面的兵力就薄弱；处处防备，就处处兵力薄弱。敌人兵力所以薄弱，是由于处处防备，兵力分散；我方兵力所以众多，是由于迫使敌人分兵防备。

因此，能预知与敌人交战的时间和地点，就是跋涉千里，也可与敌人交战；不能预知与敌人交战的时间和地点，则敌人攻我右翼，我不能调动左翼部队相救；敌人攻我左翼，我不能调动右翼部队相救；敌人攻我后方，我不能调动前方部队相救；敌人攻我前方，我不能调动后方部队相救。前后左右

尚且不能相救，更何况部队之间远的相隔几十里，近的也有好几里。

据我分析，越国的兵力虽多，对胜利的帮助不大。所以说，胜利是可经创造的，敌军虽多，可使其无法全力与我战争。

藏形迹于机变

因此将帅必须分析判断（策之），明白利害得失；挑动敌军（作之），了解其动静规律；故意显露我方态势（形之）以探求所处地形的利与不利之处；用少数兵力和敌人较量（角之），以探明敌人兵力部署的虚实强弱。

战斗态势运用到了极致，就看不出一点形迹，即使深藏的间谍，也窥察不到底细；智谋再高的人，也无计可施。以变化莫测的战斗态势取胜，众人不知我是怎么获胜的，一般人只知道我获胜的作战方式，却不知我是怎么灵活运用这些战法。所以每次战胜，都不可重复同一套战法，应该因多种情况，变化无穷。

用兵的规律像水一样（兵形像水），水从高处往低处流，用兵则是避开敌人坚实之处，而攻击其虚弱之处。水随地形高低而改变流向，用兵也要顺应敌情变化而克敌制胜。所以用兵作战没有一定的方法，就像流水没有一定的形态，能因应敌情变化而取胜，就称得上用兵如神。

用兵的规律就像自然现象：五行相生相克，四季交替更迭，白天有长有短，月亮有圆有缺，永远处于变化之中。

[兵法商用]

此篇不但是军事作战的珍贵法则，也是商场竞争的宝典，唐太宗甚至认为《孙子十三篇》的精髓尽在《虚实》一篇中。

因为它揭示了一个重要的观念：作战必须支配敌人，而不为敌人所支配；也就是要居于主动，不可处于被动。而制胜之道，在于以迅速、机动的方式，避实击虚，主导战局。

主导战局的先机

一般人认为，只有主动的一方，才能取得战场主导权，其实这是偏面的。以退为进，转守为攻，都是主动；后发先至，反客为主，也是主动。能够主导战局的人，要进就进，要退就退，要攻就攻，要守就守；要敌人来，他不会不来，要他去，他不敢不去，呼之则来，挥之即去。

能做到这些，并不是因为实力强大到令敌人悉听尊命，也不是因为德高望重，以致敌人不得不从。而是了解对手心理，洞悉敌人虚实，掌握战场变化所致。

唯有取得主导权，才能长保竞争优势，军事战场如此，企业商场亦然。

比如第四章中说到的：“傻子瓜子”与“丁香瓜子”在上海展开“有奖销售”大决战一例，本来是年广久率先行动的，又作了声势显赫的宣传，也实实在在捞了一大笔钱。而傅明时则是步其后尘，黄雀在后。但他经过审时度势，避开了年气势逼人的实处，而抓住了年“久不开奖”的弱处，连续开奖四次。结果，年广久“倾楫”，而傅明时沉舟侧畔轻帆过，病树前头又是

春。这就是孙子所说的“致人而不致于人”。

另外从厂商和消费者的关系来看：当消费者的需求强度愈高，厂商就取得定价的主导权——只要货好，不怕你不买。孙子说：“能使敌人自至者，利之也；能使敌人不得至者，害之也”。顾客觉得有利可图，自然不在乎价格。

1945年，战后的美国市场商品奇缺，人们都希望买到好商品。雷诺公司看准圆珠笔尚无厂家生产，便率先队阿根廷引进技术，赶制出一批圆珠笔，在圣诞节前投放市场，每支成本仅0.5美元的圆珠笔竟卖到10美元、20美元高价，立即成为畅销的热门。

再从商店和顾客的关系来看：如今卖设计变得那么重要，目的就在于吸引顾客，只要顾客肯主动上门，不怕东西卖不出去。所以除了以空间设计取胜，商店还会采用广告、赠奖、打折等促销手段，让消费者自己进门来。

主导战局的条件

要做到支配敌人，主导战局，必须具备两组条件：主动、机动以及迅速、秘密。同时必须掌握，“避实击虚”的技巧，否则主动作战，无异于主动送死。

避实击虚的法则应用商场时，应该避什么实，击什么虚呢？

一是避市场饱和之实，击市场空缺之虚：如果市场达到饱和，而厂商企图进入新市场，或小厂商希望在市场找到一块足以安身立命的空间，就要研判市场区隔，寻找利基，选择适合公司进攻的目标市场切入，避免和大厂商正面冲突。

当市场迈入成熟化时，整个市场就是呈现“实”的状态，此时若能转实为虚，新的商品才有生存空间。亦即商品必须反应消费者的需求，并挑起他们的购买欲。

例如美国的一家比较小的电器公司，无法与生产彩电的大厂家竞争，就以旅游者对象，推出小型手提式黑白电视机，此产品一上市就很受欢迎。

这个公司成功之处就是决策产品上避开大厂家之实，而“合难择易”，捡来大厂不重视的小产品，结果一炮打红。

二是避竞争对手长处之实，击竞争对手短处之虚。在行销战争里，采取“截长补短”，避开对手之长下理，针对对手弱点攻击。

行销史上有个著名的案例，正足以说明这项理论——美国的艾维斯租车公司，而对全美租车业者大赫兹，应该怎么办？赫兹的生意好，这是优点，然而客户因此需要排队，优点反而带来弱点。于是自比为“老二”的艾维斯，打广告时便强调：“向艾维斯租车吧！排在我们柜台前面的队伍比较短”。这一招果然奏效，业务因此蒸蒸日上。

主导战局的上策

避实击虚的策略虽高，但在孙子眼中仍非上上之策。基于主动原则，若能转虚为实，转实力虚，那才是真正的市场主导者。

在兵员、武器都不增援的条件下，不可能从“以寡击众”变为“以众击寡”？当然可能，这就是“转实为虚”“转虚为实”的奥妙。孙子强调“我

专敌分”的重要，他说“我专为一，敌分为十，是以十攻其一也”。

孙子的意思是：我方兵力虽少，但能集中；敌方兵力虽多，但摸不清我方虚实。当他攻击时，可能兵分十路，火力无法集中；当他采取守势时，可能处处设防，造成兵力分散，反而因此处处受敌。如此一来，敌我双方虚实强弱的态势逆转，善加利用，自然能创下以寡击众的战果。

由此可见，要使虚实逆转，主容易位，“集中”是一大关键。企业经营也要把握集中的原则，参考BCG短阵图，该放弃的就应快刀斩乱麻，不值得投资的就不要浪费一毛钱，发展潜力雄厚的，则集中资源全力护送上垒。总之，失败的产品，不必把钱投入无底洞，期待它败部复活。最怕的是不知衡量自身实力，一心追求多角化经营，结果贪多不化，反而处处救急，时时善后，论为不战自败的境地。

孙子在本篇最后，以“兵形象水”为总结，这也是其论兵的最高境界，水没有一定形状，随着所遇到地形、容器不同，而呈现出任何可能的面貌。用兵作战也是如此，必须因多种状况、灵活善变。熟读兵法而下知变通，就叫读死书。

很不幸的，有些企业经营者就因为读死书，以致组织不能随着策略调整，行政体系僵化，官僚化，经营手法拘泥、死板，不能随外在环境的变比而变通；管理方式有佯学佯，依样画葫芦，不能切合自己公司的需要。这样子套公式，是极端危险的。

孙子说：“战胜不复”。上一次战役赖以获胜的法宝，可能成为下一次的致命伤，每一次打胜仗的手法，不会一成不变。唯有了解此观点，活用兵法，才能显现兵法的价值。

判断虚实的方法

上面讲到“避实击虚”，以及“转虚为实”，“转实为虚”的策略。那么，如何才能实际把握住战局中的虚虚实实呢？孙子进而提出了判断虚实的四种方法：

1. 策之：通过筹算，来分析敌人作战计划的优劣。名为“分析判断法”。

用于商战则是分析市场环境，作为产品推出与否的依据；判断竞争对手可能采取的行动，作为行销攻守策略的模拟参考。

2. 作之：通过挑动敌军，来了解敌人的活动规律。叫做“火力侦察法”。把它用于商战，新产品推出之前，通过广告测试或产品试销，以探知消费者的反应及购买意向。

3. 形之：通过佯动示形，来掌握敌人地形道路情况。名为“示形诱导法”。

用于商战则是利用免费散发样品、广告、产品新闻发布会等渠道，宣传新产品上市的讯息，吸引顾客重视。

4. 角之：通过战斗侦察，来了解敌人兵力部署的强弱。名为“交手较量法”。

用于商战则是在产品广告测试之后，再进一步，直接上市试销，与竞争者展开小规模较量，通过较量，即可了解对手可能会采取的相应措施，并由此推估正式上市的市场占有率。

兵形象水

最后，孙子以“兵形象水”为本篇作结，总结出了用兵的最高境界：兵无常势，水无常形。

水没有固定的形状，随着所遇的地形、容器而呈现其形貌。用兵作战也是为此，必须根据各种火候、地形、时机、敌我双方的综合对比等情况，灵活善变，不拘一式，孙子说：“战胜不复”，上一次战役获胜的谋略和作战方案，也可能成为下一次的致命错误，将军百战百胜，每一战取胜的战法不一样。

但是，用兵之“道”却只有一个，这就是要象流水那样，避开高处而流向低处，居高奔泻而成势，千迴万转无常形。

同样，我们今天想从孙子兵法中借鉴一些经营的宝典，亦不能拘泥、死板，生搬硬套。特别是那些企业经营体制尚未改革，上级行政领导尚未放权的企业，再好的兵法也无法施展威力，关键是企业负责人想得到，办不到。兵法对这种企业只能是一堆公式，根本派不上用场。所以，经济特区及上海、江苏一些改革先行一步的企业中，领导者就是经营者，中国古代兵法中的谋略已为更多的经营者争相引鉴。

[历代战例鉴赏]

唐朝著名的一代女皇武则天，被立为皇后之后，开始涉朝。等她升级当上母后，权利更加括充，最后甚至罢出当朝皇帝中宗为武陵王，独揽大全，终于引起唐室旧人反感，徐敬业就在这种背景下于扬州起兵讨代。

徐敬业起兵后十天之内，便集结了十几万人。有人劝他直攻洛阳，以号召山东豪杰，也有人劝他先攻取江南的常州、润洲，奠定基础，再求进一步打算。

主张直攻洛阳的是魏思温。他的理由是：徐敬业以拥护皇帝复位为号召，如果直攻洛阳，可获各方响应支持；如果窝在江南，无法造势用势，军事力量将难以拓展。

然而这段话徐敬业听不进去，他宁可相信薛仲璋的计策。薛仲璋说：“金陵有王气，而且长江形成的天险，足以巩固我们的霸业。因此应先拿下常润两州，作为霸业的基础，然后北上，图谋中原，如此进可攻，退可守，是上上之策。”

徐敬业采用薛仲璋的保守战略，另外派人防守江都大本营，自己则率兵渡过淮河攻打润州，虽然很快就攻下，但李孝逸领导的政府军随后也直逼徐军的大本营而来。徐敬业立即回师准备迎敌，把所有兵力分守三大据点，分别是韦超、尉迟昭进驻都梁山，徐敬猷守淮阴，他自己则进驻高邮。

对李孝逸而言，当前最大的问题是，应该先攻打哪一个据点？几乎所有的将领都是都主张只要分出一部分兵力包围据守险要地形的韦超，主力部队直扑徐敬业的大本营江都。补给官薛克杨独排众议，以为不可，他分析说：

“韦超虽然据守险要，但兵力不强。如今我们派出一部分兵力包围他们，假使派得多，主力部队相对的就减弱，假使派少了，又不见得能长久守得住。还不如全力进攻，击败都梁山的韦超后，防守淮阴的徐敬猷和高邮的徐敬业，随之也必然瓦解”。

李孝逸手下大将魏元忠接着提议，把攻击目标锁定徐敬猷，其他众将官

一致反对。他们认为，应该直接攻打徐敬业，徐敬业一败，实力较弱的徐敬猷不战自败。反之若先打徐敬猷，徐敬业率兵救援，唐军势必腹背受敌。

魏元忠的意见刚好相反，他说出他的看法。

“由徐敬业亲自领军，镇守在高邮的军队，乃精锐之师，但他们临时凑合在一起，一次决定性的会战，对他们有利，而我军万一失利，大势就难以挽回。至于徐敬猷，是个赌徒，不谙军事，他的兵力薄弱，军心容易动摇，很容易攻破。徐敬业就算想赶来救援也来不及。我们克制徐敬猷后，乘胜追击，即使韩信、吴起再世，也抵挡不了我军锋芒。不先攻弱者（徐敬猷），却冒然打强者（徐敬业），这是相当不智的。

李孝逸最后接受薛克杨和魏元忠的意见，率军进军韦超，韦超乘夜逃走；再攻打徐敬猷，徐三角破了两角，只剩下徐敬业的主力部队了。

李孝逸多次出击，攻打徐敬业，均告失败，有意打退堂鼓。此时魏元忠等人发现火候干燥，适合火攻，而徐敬业大军布阵已久，疲态尽露，军心涣散。李孝逸因此采取火攻，徐敬业率领的反抗军果然大败，七千余人被斩首，在败逃中淹死的更是不计其数。徐敬业和徐敬猷在逃亡中被部将杀死。这场兵变，仅为时三个月。

[兵法解析之一]

集中兵力，主动出击

军事行动讲究的是集中原则，也就是说，自己的兵力要集中，而让敌人的兵力分散，如此一来，即使敌众我寡，也能转为敌寡我众的优势。古今中外以寡击众的战争实例中，大都是掌握集中原则所致。

如何集中自己的兵力，而让敌军分散战力？孙子在本篇中举出的要诀的是“我专而敌分”。他说：“我专为一，敌分为十，是以十攻其一也”。唯有将最大的战力集中在决胜点上，才能取得战场上全面或局部的绝对优势，将敌人各个击破。

要让敌人分散兵力，就必须以虚张声势等欺骗手段，达到真人不露相、战术虚实莫测的效果。当我军进攻时，敌军根本不知我方锁定的目标，自然分散兵力，到处设防，形成“敌分为十”的现象，如此一来，再雄厚的人力资源，也在平均分摊的情况下被抵消了。

回过头来看看徐敬业起兵一事。徐敬业虽然一口气集结了十余万人之多，但唐政府军的兵力至少在三十万人以上，比较起来徐军可算是“寡”的一方，理应分散唐军的兵力，让唐军不知自己的攻防意图。

然而恰恰相反，徐敬业的兵力配备显然已完全被唐军所掌握。而十几万大军又兵分三处，只在江南地区打转，未能凝聚力量北上，吸取更多认同者的加入，以积累更多能源。

徐敬业的军师魏思温，早就看出兵力集中的重要，以及徐敬业战术的不当。他说：“兵势合则强，分则弱，如今徐敬业不知一鼓作气渡过淮水，并收拢山东豪杰之士，进攻洛阳，恐怕失败就在眼前”。

反观唐政府军，大部分将领都支持下列两种战术：一，分出部分兵力包围占有地利之便的韦超，主力指向徐敬业；二，先产除徐敬业这个主干，徐敬猷这枝干自然无所依附。

所幸指挥官李孝逸未采用多数之见。他聪明的掌握主动、集中的原则，再加上对反抗军各将领实力的研判正确，终于反败为胜，立下大功。

[兵法商例之一]

一个“蛋糕大王”的崛起

80年代初，合肥市有位新崛起的糕点加工个体户——全国闻名的“蛋糕大王”。他叫周刚。

周刚已年过半百，腿脚残废。1949年，他便率先走上了个体经营的路子，以14元钱起步，办起了一个小型蛋糕加工作坊。后发展为十几万元资产的食品厂，来厂学习糕点技术的学员遍及全国，“蛋糕大王”的名字不径而走。并被选为安徽省七届人大代表。提起他的崛起，确实有些传奇的故事，这里只能撷取几例。

刚起步时，由于人们对个体户的观念还没有转变过来，商店都不愿接收他的产品，他自知与国营食品厂竞争不过，只好让老伴天天提着筐子上火车站去零卖。这种零卖当然是有限的。周刚是个爱动脑筋的人，天天在家琢磨扩大销售这件事。

一天中午，老伴照例回来做饭了，周刚一眼就看出她未象往常那样把蛋糕筐提回来，于是，他就问。老伴说出原由，原来她嫌回来提麻烦，中午又是卖蛋糕的时机，所以，今天她请那位和她天天坐在一处卖茶水的老太太代卖一下，送几个蛋糕给她中午充饥。

周刚一听这事，便琢磨出一套销售的方案来。从此，他叫老伴去多找几位卖茶水的老太太，和她们订一个口头协议：每天把蛋糕用筐子装好，分别给她们送去，下午再去结帐，每卖一只给一毛钱，没卖完的拿回来。于是，他老伴每天改卖蛋糕为送蛋糕。后来，逐渐扩大了代销点，便把老家农村的亲戚、朋友都拉来，销售扩大了，生产也扩大了。再后来，全市一些茶水摊、小吃摊以及小商店都知道周刚的蛋糕好卖，上门订货，要货的纷至沓来。每天天没亮，来批发蛋糕的人就主动在周刚的作坊外排好了队。货不需要送了，送货的人改为在家生产，有的发货，有的收钱。一天下来，钱没时间整理，也没处装，只好用麻袋装。

这样，不到一年时间，周刚的蛋糕便进入了全市很多家商店和摊点。原来那家专等人上门提货的国营大厂，也不得不顺应潮流，送货上门，请人代销售。

在当时，一个食品加工个体户要想与国营大厂竞争，还有一个致命的弱点，就是粮油指标问题。国营、集体的食品厂家，有国家分配的粮油指标，而个体户只好买议价粮油，二者的差价是很大的。例如那时1斤香油，有指标的1.50元1公斤，而议价的是1.50元半公斤，正好是一倍。个体户的成本就高了。周刚又在降低成本上琢磨。他知道在粮油上是没点子想了，那时粮油国家统得很紧，弄不好就违犯了政策。周刚想到了用工这一环。他分析了当时经济改革开放刚刚开始，人们象潮水般地向商品生产领域里涌来，全国各地想从事糕点加工的人肯定不少。根据这一设想，他在报刊上登出招收糕点学员的广告，每学会一个品种只收25元，学习时间长的便不收学费。这样一来，他家四个车间，几十名工人，大多数是学员。学员代替工人有几个

好处：一是学员自觉，肯干，便于管理；二是学员不需要发工资；三是提高了自己的知名度，这一来，粮油上的差价被填补上了，甚至能获取更大的利润。

以农村包围城市

到 80 年代末，城市的食品行业中，厂家林立，人满为患了。周刚意识到这种竞争就象鸡蛋、萝卜、石头在一个筐子里磕碰一样，谁也不敢说自己就是石头。他并非怕碰，而是认为这样乱碰，终归不是上策。

于是，他又出新招。首先，他将自己的厂和盘托出，将价值十几万元设备、原材料按半价交给街道，帮助街道新办起一个食品厂。他自己又适时退出来，借用自己分散在农村的学员，分别在三、四个县城办分厂，他风趣地说：“在城里拼不过了，我要以农村来包围城市，一方面把港式面包，标花蛋糕传到农村，另一方面又把各地的名、特糕点产品加以提高，加上精致包装，打入城市。”

由于各种因素，他辛苦奔波了一年，都未见成果。尽管如此，他那种经营者的魄力和策略却是十分可取的。

[兵法商例之二]

“冲其虚”——补市场之缺

《孙子·虚实篇》提出：“进而不可御者，冲其虚也。”在军事上，冲向敌军空虚的地方就能所向无敌、一往无前。在市场竞争中，凡是拿出市场上所缺少的以及为别的经营者所没有或弱项的商品，必然在市场上所向无敌，无人能与之竞争。经营为市场所空白的商品，生意必定是畅销、厚利的。

（一）人无我有以稳占市场

战国时周人白圭注重用兵法来经商，他遵循孙子“冲其虚”的原则，把自己经营的方法归纳成“人弃我取，人取我与”八个字。即市场上某种商品过多时，我不去推销这种商品，而是乘其价格下跌买进。而当市场上缺乏这种商品时，我就卖出。这样来经营就稳有市场，多有赢利，白圭因此成了当时的巨富。而现代生意人常遵循的“人无我有，人有我优，人廉我转”的经商原则，与白圭的八字经营方针是一致的。

80 年代初，海盐衬衫总厂的产品很有名气，该厂就是按照“人无我有，人有我创，人赶我转”的方针，从而总是保持其产品在市场中之最新产品的地位，而其他厂家的衬衫根本不能成为其竞争的对手。该厂当时总是拿出市场上没有的新式产品，当别的厂家开始模仿其产品时，该厂又有了新的创新；而当这种产品已在市场上达到销售高潮，各厂家蜂拥而起生产时，该厂又转向了其它款式的产品。

日本索尼公司之所以兴旺发达，就在于它开拓出了一系列的日本或世界首创的电子产品。这些新产品人无我有，因此获得了极大的市场和巨额利润。

40 年代末，磁带录音机还未被日本人所知晓，索尼公司申请了在日本生产录音机的专利权，在日本首先生产磁带录音机，打开了日本巨大的录音机

市场。该公司在 1952 年又购买了美国贝尔实验室研究的晶体管专利，成功地制造出了世界上第一台袖珍式晶体管收音机，第一批晶体管收音机他们共卖出了 200 万台。到 1955 年，该公司一年的毛利润已达 250 万美元。随后美国买主们也为索尼公司的晶体管收音机所吸引，索尼在美国设立了分公司。以后索尼公司的实验室和工厂又开发出了一系列激动人心的首创产品，如：晶体管调频调幅收音机、五英寸晶体管电视机等等，这些新产品一上市就受到顾客的热烈欢迎，并且没有竞争对手，因此在销售上取得了巨大成功。

美国林肯公司 1911 年开始生产弧焊接机，当时生产焊接机的有两大竞争对手——威士顿公司和通用电器公司。总经理约翰·林肯发明了一种手提焊接机，不同于原来固定型式的焊接机，并且加进一个变压器以调整电流，从而使林肯公司战胜了两个对手，在焊接机生产中居于领先地位。

在市场竞争中，采取人无我有的经营原则就能顺利地开辟原先潜在市场。顾客购买这种新产品一定很踊跃，而又不受别家企业竞争的威胁。但如反之采取“人多我有”的方法，也就是市场上哪种产品畅销热门，就步人后尘，生产哪种产品。这样由于大家都去生产这种热门货，而市场有限，因而获利不会太大。并且这种产品很可能会在市场上因生产过剩而严重积压，或因畅销周期已经过去而滞销，造成严重亏损。“人无我有”经营原则还有一种含义，即囤积居奇之术，把别家所没有或普遍缺乏的货物囤积起来，等待最有利的时机和价格，就一定能卖得好价钱、大价钱。

囤积居奇之法古已有之，对于那种不顾老百姓死后只顾自己拼命赚钱的奸商是应当反对的。例如，以往某些粮食奸商在丰年或粮食上市时故意抑而不取，利用农民急于脱售的心理，把价格压之又压，然后慢慢收购。而在歉年、荒年或青黄不接之际，故意囤积粮食不卖，利用老百姓急于买米下锅的困难，把粮食价急剧抬高，又借口无粮储存而迟迟不售粮，以进一步逼迫顾客接受更高的粮价。这种囤积居奇的贪贾奸商完全违背了经商之大道，严重危害了人民生活和破坏了社会生产，也就破坏了商业赖以存在的基础。奸商这种做法会在广大顾客面前丧失信誉，贪眼前小利而自毁其做生意的基本立足点，故不少取。当然，奸商这种做法也只有在经济不发达、商品匮乏的时代才得以肆虐。

在世界经济日益发达，各国之间经济互补作用愈益加强和商品十分丰富的情况下，这种靠囤积人们生存必需地粮食以居奇奸商的做法是完全行不通的了。此外，在不影响人民基本生活的前提下，其它某些社会上匮乏的商品必然会出现暂时和相对的囤积起来待价而估的谋利手法。运用这种手段可大大提高该货物的价格，从而在一定的时间和范围内取得高额利润。俗话说，物以稀为贵，谁手中有稀有之物，必然取得高价钱。尤其在国际经济贸易中，一些我国特有的而又为其他国家所需要的货物和资源，我们可以不急于出售，而慢慢地与几家进行谈判，取得好价钱然后再售。

藤田田在他本人的生意中有一条原则，经营稀有物品，一定可获厚利。他讲了一个有趣的故事：“日本曾经有一位商人，他将一只从菲律宾带回国的珍奇的水壶献给了丰臣秀吉，并说：‘此乃英国宝物’。丰臣秀吉极为珍视此物，把它转送给了一位在一次战争中立下赫赫战功的大名。大名遂将此物作为传家之宝，世代相传。待到几百年以后，人们才知这只被人们世代视作宝物的水壶，只不过是西欧的一只尿罐。这只尿罐之所似在日本长期被视为宝物，是因为当时日本不存在与此相同的第二件东西。丰臣秀吉和大名都

珍视其稀少价值。”藤田田认为，贸易商的突破口也在于此。在国外只卖 1000 日元的东西，拿到日本市场后，你可标出 100 万的价格。商品越稀少价值越大，利润就越丰厚。廉价地进口，再高价售出的商人，便是出色的进口商；反之，将在国外稀少的商品，可以卖得高价的商品出口到国外的商人，便是能干的贸易商。

（二）不断创新以确保市场

取得市场之后，若只是固守原来的品种和方式，随着市场形势的推移，或迟或早是会失去市场的。由于技术进步很快，产品愈益丰富，顾客的消费要求也日益更新和提高，而工商界竞争更加激烈，市场情况就越加复杂多变。要想保持市场中畅销的形势，唯有不断地创新。不断以更新更好的品种和性能，用新的方式，来确保商品市场。

山下俊彦领导松下电器公司，很重视新产品的开发工作。他认为：仅仅依靠强有力的销售网来推销商品是很有限的，因此必须全力开发新产品，重视技术力量。他还认为、不能仅仅去仿造其他公司的新产品，这是容易办到的事。问题是能不能自己创造出系列商品化的产品来，否则在市场竞争中就会落后。不能因为新产品的成功率只有二成左右，有风险，而思想保守，不敢去开发新产品。山下的观点很有见地，因为日立、东芝和日本电气等几家竞争对手都重视技术进步和新产品的开发，与这些公司相比，松下的技术能力就稍差一些。松下若不在技术进步和开发新产品上奋起直追，长此以往是不能保住在电器界的领先地位的。因此松下公司在技术进步和开发新产品上舍得花钱，电冰箱事业部 300 立升系列产品的研制，正反映了新技术能力的成果。这种新冰箱由草津工厂设计制造，考虑到日本住宅面积狭窄，因此电冰箱只能在使材料变薄，内部容量变大上下功夫。草津工厂采用新型材料珍珠岩，使壁厚减少，并大大降低了成本。松下公司遵循这样的原则：一切技术都不是照抄别人的，开发新技术必须立足于基础技术的研究之上，一切从零开始。

日本精工产业集团当年和西铁城钟表公司等一起，靠以新研制的装有微型电他的石英电子表而在市场上超过瑞士老牌传统机械表的。此后日本钟表企业不断发展石英电子技术，翻新款式，力争站在世界手表市场前列。日本精工款式繁多，投入世界手表市场有 2300 种之多。近来精工集团首脑服部一郎又主张精工集团不应集中全力于手表的产销，而朝着开发电脑和其他尖端科技产品的方向发展。有先见之明的服部一郎清楚地了解到，未来的钟表业不再是利润丰厚，因此必须全力以赴发展新产品以开创新机。精工集团发明了微电脑印表机，这种印表机被夏普、日本电器和富士通等电子业巨人所接受，销售额因此飞快增长。不久生产印表机的工厂成了电脑业界无人不知的埃普森公司，80 年代中期埃普森公司已占有全球微电脑印表机市场的 20%，该公司的液晶显示器占全球销售量的 35%。精工集团所属服部精工公司还推出了一种使人叹为观止的新产品：口袋型彩色电视机。

〔兵法解析之二〕

避实击虚 虚中取胜

在茫茫商海之中，怎样才能攻无不克？守而不失呢？孙子说得好：“水之形，避高而趋下，兵之形，避实而击虚”。

孙子用了不少篇幅阐述避实击虚的道理，其实，避实击虚的实际内涵，可以用八个字概括，即：“攻其不守，守其不攻”。攻击敌人防守的死角，当然攻无不克；防守在敌人不易攻打或疏忽的地方，当然守而不失。这样，敌人猜不透我方攻击的目标，分不清我方防守的布局，于是，“敌众我寡”便变为“敌寡我众”了。

商场经营也是如此。

以前述“蛋糕大王”周刚为例，他的崛起，正是他巧妙地运用了“避实击虚，虚中取胜”的谋略。起步时，他在销售上避开了大厂已经占领的市场，而迅速占领了分布在全市各个车站、街头的摊点，最后以其赫赫的名声挤进了堂皇的商店。并且引导了蛋糕市场行销观念的改变，使得大厂也不得不送货上门代销。他这种看似平常的谋略，岂止是“避实击虚”，实在不失为“轻虚为实”的范例。

第二例中，他招徒代工，以降低成本，弥补粮油上的差价。这又是一手“以实补虚”高明竞争技法，不但没有人指责他剥削劳动力，而且还要赞扬他为社会、为经济改革开放做出了贡献。

至于他想“以农村包围城市”一计虽然未果，但其“避实击虚”，从虚中取胜的战略思想是深远的。

孙子说：“善战者，求之于势，不责于人，故能择人任势。”正是这个道理。

第七章 军争第七

以迂为直 以患为利

内容提要

战场是人们高度发挥能动性的场所，情况千变万化，战机稍纵即逝，临敌应变全靠指挥员审时度势，因势利导。

在商场上如何能得到利？如何能避开风险？孙子提出了一个秘诀——机动，而要成功地展开机动多变的经营。就必须做到“以迂为直”、“以患为利”。

当你的产品在一个地区一时打不开局面时，该作何应变呢？

[原文]

孙子曰：

凡用兵之法，将受命于君，合军聚众，交合而舍，莫难于军争。军争之难者以迂为直，以患为利。故迂其途，而诱之以利，后人发，先人至，此知迂直之计者也。

故军争为利，军争为危。举军而争利，则不及；委军而争利，则辎重损。是故，卷甲而趋，日夜不处，倍道兼行，百里而争利，则擒三将军；劲者先，疲者后，其法十一而至；五十里而争利，则蹶上将军，其法半至；三十里而争利，则三分之二至。

是故军无辎重则亡，无粮食则亡，无委积则亡。故不知诸侯之谋者，不能豫交；不知山林险阻，沮泽之形者，不能行军；不用向导者，不能得地利。

故兵以诈立，以利动，以分合为变者也。故其疾如风，其徐如林，侵掠如火，不动如山，难知如阴，动如雷霆，掠乡分众，廓地分利，县权而动，先知迂直之计者胜，此军争之法也。

军政曰：“言不相闻，故为金鼓；视不相见，故为旌旗”。夫金鼓旌旗者，所以一人之耳目也。人既专一，则勇者不得独进，怯者不得独退，此用众之法也。故夜战多火鼓，昼战多旌旗，所以变人之耳目也。

故三军可夺气，将军可夺心。是故朝气锐，昼气惰，暮气归；故善用兵者，避其锐气，击其惰归，此治气者也；以治待乱，以静待哗，此治心者也；以近侍远，以佚侍劳，以饱待饥，此治力者也；无邀整整之旗，勿击堂堂之陈，此消费变者也。

故用兵之法，高陵勿向，背丘勿逆，佯北勿从，锐卒勿攻，饵兵勿食，归师勿遏，围师必阙，穷寇勿迫，此用兵之法也。

[译文]

孙子说：大凡用兵的法则，将帅接受国君的命令，从组织民众编成军队，聚集军需，到开赴前线驻地扎营同敌人对阵，这中间最困难的莫过于两军争利，夺取制胜条件的了。两军争利中最困难的地方，又在于把迂回曲折的弯路变为直路，化患害为有利。所以要迂回绕道，并用小利引诱敌人，这样就

能做到比敌人后出动而先到达所要争夺的要地，这就是懂得以迂为直的方法了。

所以两军相争是为了有利于自己，若率领大军而争，也会失利而有危险。全军带着所有装备辎重去争利，就会行动迟缓而赶不上，放下装备辎重去争利，辎重就会损失。因此，卷甲急进，日夜不停，以加倍的行程连续行军，走上百里路程去与敌争利，三军将领都可能被俘，身体健壮的士兵先到了，体弱疲倦的士兵掉了队，采用这种作法，可能只有十分之一的兵力赶到，走五十里路程去与敌争利先头部队将领就可能受挫折，这种方法部队只有半数兵力赶到；走上三十里路程去争利，部队也只有三分之二的兵力赶到。

所以军队没有辎重，就不能生存，没有粮食就不能生存，没有物资储备，运输不继就不能生存。所以，不了解列国诸侯的战略计谋，不能与其结交；不熟悉山林、险阻、沼泽等地形，不能行军；不使用向导，不能得到地利。

因此，用兵打仗要依靠诡诈多变为根本，根据是否有利采取行动，按照分散和集中来变化兵力的使用。所以军队行动快速时，象疾风；行动缓慢对象严整的森林；攻击时，迅猛的烈火；驻守象山岳，屹立不动；荫蔽时，象阴云天蔽；冲锋时象万钧雷霆。掳掠乡邑，要分兵掠取；扩张疆土，要分兵扼守。权衡形势利害与得失，然后决定行动。事先懂得以迂为直、以直为迂的方法的就能胜利，这就是两军相争的原则。

《军政》上说：“因为用语言指挥听不到，所以设置鼓铙；金鼓之声，令其进或止，用动作指挥看不到，所以设置旌旗。”金鼓、旌旗都是用来统计表军队作战行动的，军队行动既然一致，那么勇敢的将士就不能单独前进，怯懦的也不能单独后退，这就是指挥大部队作战的方法。所以夜间作战多用火光和鼓声，白天作战多用旌旗。之所以变换这些信号，是为了适应士兵视听能力。

对于敌人的军队，可以挫伤它的锐气：对于敌人的将领、可以动摇它的决心。军队初战时，士气旺盛，锐不可当，过一段时间，士气就逐渐怠惰，到了最后就疲乏衰竭了，所以善于用兵的人，总是避开敌人的锐气，等到敌人士气衰竭、松懈疲惫，人心思归时，再去打击它，这是掌握军队士气的方法。以自己的严整对付敌人的混乱，以自己的镇静对付敌人的急躁，这是掌握部队军心的方法。以自己部队的靠近战场来对付敌人的远道而来，以自己的安逸休整对付敌人的奔走疲劳，以自己部队的粮足食饱对付敌人的粮尽人饥，这是掌握军队战斗力的方法。不要去迎击旗帜整齐，部署周密的敌人，不去攻击阵容严整、实力强大的人，这是掌握因敌变化的方法。

所以用兵的法则是：敌人占领高地，不要去仰攻，敌人背靠高地，不要从正面进攻；敌军假装败退不要跟踪追击，对敌军精锐的部队不要去攻击，对敌军的以利引诱，不去理睬，对正在撤退回去的敌军，不要去正面拦阻，包围敌人，要留有缺口，对濒临绝境的敌人不要过分害它。这些都是用兵应当掌握的法则。

[评析]

军争之难

战争的法则是，将帅奉国君之命令，编成军队，组织民众，投入战场，

其中最难的事，莫过于和敌人争夺有利的制胜条件。而争夺制胜条件最难的是，如何比迂回弯路为直线近路（以迂为直），如何化不利为有利（以患为利）。故意迂回绕道，并以小利引诱敌人，结果我军出发得迟，却到达得早，这就是懂得以迂为直的计谋。

争夺有利的制胜条件，可能有利，也可能有危险，若携带全部装备辎重去行军作战，必定来不及到达目标；若留下辎重行动，则必然损失许多物资。假使轻装急行，日夜不停，以加倍速度行军，赶上一百里路去争夺有利目标，结果强健的士兵先到，体弱的士兵落队，真正抵达目的地的只有十分之一，可能导致全军覆没；如果行军五十里，去争夺有利目标，可能只有一半兵力能到达目的地，导致先锋部队受挫；如果行军三十里可能有三分之二的人可到达小的地。更何况军队没有辎重就会失败，没有粮食就不能生存，没有物资储存就会败亡。

倘若不了解诸侯列国的企图，就不能展开外交；不了解山林、险阻、沼泽等地理因素，便不能行军；不利用向导带路，便无法获知地利所在。

用兵必须诡诈欺敌才能成功，必须对我军有利才采取行动，必须依情况的变化决定兵力的集中或分散。军队行动时，须快速如风；静止时肃静如林木；进攻时，如火一般猛烈，防守时，如山一般稳固；隐蔽时，如乌云蔽天；行动时，如雷霆万钧。军队须把以占领区掠夺而来的资财，分配给士兵；把攻占的土地，分封给将士。能因状况，相机而动，事先懂得“以迂为直”计谋的将帅，才能得胜，这是争取制胜条件的原则。

四治之要诀

古代兵书上说：指挥大军，用口头传达命令听不见，所以使用金鼓；用动作传达讯息看不见，所以使用旗号。

以金鼓旗帜为号令，是为了使全军耳目统一，行动一致。这么一来，勇敢的人不致擅自向前，胆怯的人不致擅自后退，这是统帅大军的方法。至于夜间作战多使用火光和鼓声，白天作战多使用旗号，这些不同的指挥信号，是为了适应人的视听。

打击敌人，可以挫伤其士气；打击敌将可以动摇其决心。军队在初期作战时，士气旺盛；到了中期，逐渐怠惰，到了末期，便士气衰竭，归心似箭。所以长于用兵的人，能利用敌人的士气消长——敌人士气旺盛时，回避不战；等敌人士气低落时，再加以攻击，这是掌握敌人士气高低的方法（治气）。以自己的严整，对敌人的混乱；以自己的镇静，对敌人的浮躁，这是掌握军心的方法（治心）。先到远战场，以等待敌人远道来攻，以逸待劳，以饱待饥，这是掌握军队战斗力的方法（治力）。不要迎击旗帜整齐、部署周密的敌人，不要攻击阵容严整、实力强大的敌人，这是掌握因敌而变的方法（治变）。

兵法八忌

所以用兵法则是：

- 一、对居高临下之敌，不要仰攻；
- 二、对自高处俯冲而下之敌，不要正面迎击；

- 三、对假装退却之敌，不要追击；
 - 四、对士气正旺之敌，不要急于进攻；
 - 五、当敌以饵引诱我时，不要理他；
 - 六、当敌整班师回国时，不要去阻击；
 - 七、包围敌人，要虚留缺口；
 - 八、对陷入绝境之敌，不要过分迫近。
- 这些都是用兵应掌握的原则。

[兵法商用]

孙子在本篇开卷就强调，用兵最难的是“军争”。“军争”，其实也就是军事上的竞争。争什么呢？说穿了，也还是为了争“利”。“利”有大小之分，而军争之“利”乃是国土、人民和大量的财帛。

一场血腥的“军事战争”，可能关系到一国的存亡，风险极大，伤害最惨。然而在孙子眼中，“军争”不尽然是件坏事。

孙子说：“军争为利，军争为危”。就是这个意思。难题在于如何能得到利？如何能避开危？

孙子在此提出一个秘诀，也就是“机动”，而要成功地展开机动作战，必须作到“以迂为直”、“以患为利”。

迂回前进的机变

“迂”，就是迂回，并非拐弯抹角，绕个圈子即可，还须配合“兵以诈主，以利支，以分合为变”等条件，因此迂回前进时，除了故意不走捷径，令敌人转移注意力，产生错误的判断外，并应利用小利引诱敌人，使敌人分心。我军趁机发挥机动作战的力量，迅速行进，便能“后人发，先人至”——比敌人起步晚，却抢先一步到达。

近代西方兵学家李德哈达研究几个世纪以来，包括 280 次以上个别战役在内的 30 次大战，发现其中只有 6 次战役采取直接路线而成功，其余均为间接路线所致。李德哈达提出的间接路线，其实就是二千多年前，孙子所说“以迂为直”的实践。

孙子在前几篇中不断强调“速度”的重要，在此却更进一步分析指出，速度不是万灵丹，光凭速度并不足恃。强行军固然可以达到“速度+机动”的效果，但容易造成人困马疲，影响战斗力，而且在面迎敌，所遭遇的反击也大。因此，若希望达到“速度+机动+战力”的效果，采取间接路线是有必要的。

以间接路线代替直接路线，正与儒家“欲速则不达，见小利则大事不成”，以及老子“以退为难，以柔为刚”的道理相同。这种“负负得正”精髓，若能灵活运用于商场经营，其威势必将非同小可。

图德拉的“迂回战术”

以迂为直的经营策略还体现为通过一个或数个中介共同获益的曲折的过程而最终做成生意。有时生意不能在两方之间直接做成，要通过多方面的接触，把各个有兴趣的方面彼此联结起来，就能做成一笔大生意。

图德拉原来是一家玻璃制造公司的工程师，他希望经营石油生意。一次

他从一位朋友处获悉阿根廷即将在市场上购买 2 千万美元的丁烷气体，他去了阿根廷，但他对石油生意，既无经验，亦无老关系。可他发现了另一件事，即阿根廷牛肉过剩。他飞往西班牙，那里一家主要造船厂因没人订货而濒临倒闭。他告诉他们：“如果你们向我买 2 千万美元牛肉，我就在你们造船厂订购一艘造价 2 千万美元的超级油轮。”西班牙人非常高兴地接受了他的建议。这样图德拉把阿根廷牛肉转卖了西班牙。图德拉离开西班牙后直奔费城的太阳石油公司，对他们说：“如果你们租用我正在西班牙建造的 2 千万美元的超级油轮，我将向你们购买 2 千万美元的丁烷气体。”太阳石油公司接受了图德拉的条件，这样图德拉用迂回的办法，实现了进入石油海运业行列的宿愿，并开始了其经营生涯。

先予后利的“迂回术”

经商上的迂直之计还表现在有时可先予人以利，尔后自己亦得利，以及兼顾同行之间的利益，让人得利自己也得利的方法。

日本东京的岛村大楼业主，岛村产业公司及丸芳物产公司董事长岛村芳雄，原是一个薪金微薄的包装材料厂店员，当初他打定主意要做纸袋绳索生意，跑了 69 次银行终于得到一笔货款。岛村深知自己要在激烈竞争的绳索生意中站住脚很不容易，为了开辟生意市场，他采取一年的完全免费为用户服务的“原价销售”。他去麻产地冈山的麻绳索商场，以一条 45 厘米长的麻绳 5 角钱的价格买进货，然后再以原价出售给东京一带的纸袋工厂，这样让利于纸袋工厂的生意做了一年后，岛村的绳索确实便宜的消息传播开了，于是大量订货单自动找上门来了，这样岛村得利之时也来临了。

因有了大批客户和大量的订货单，岛村腰板硬了起来，他合情合理地拿着进货收据找订货客户诉说：“到现在为止，我是 1 毛钱也没有赚你们的。但是这样让我继续为你们服务的话，我便只有破产的一条路可走了。”客户为他的诚实经商做法所感动，愿意把交货价格提到 5 角 5 分钱。于是他又去冈山找麻绳索厂商洽谈：“您卖给我一条 5 角钱，我是一直照原价卖给别人的，因此才得到现在这么多的订货。如果这种无利而赔本的生意让我继续下去的话，我只有关门倒闭。”冈山的麻绳厂商看到他开给客户的收据存根，这是他们第一次遇到这种不赚钱做生意的人，于是一口答应一条降至 4 角 5 分钱。这样，由于他的订货量很大，以当时他一天 1 千万条的交货量来计算，他一天的利润为 100 万日元。开业两年后他成了远近闻名的企业家，到创业 13 年后，他的日交货量至少有 5 千万条。岛村生意的兴旺发达，得益于当初他首先给客户让利，而后他自己也得到了极大的回报。

“以患为利”的迂回术

和“以迂为直”有异曲同工之妙处的，是“以患为利”这个概念。

危机为什么会成为转机？失败为什么会成为成功之母？最危险的地方为什么也最安全？说穿了，正是能善用“以患为利”的关系。

所以当作战不利于我时，不必怀忧丧志，那正是打胜仗的大好时机，就像险峻不易通过的地形或恶劣的天候横在眼前，敌人势必疏于防备，此时若能展开机动作战，必可发挥奇袭效果，大获全胜。

风、林、火、山、阴、雷

孙子不断强调机动的重要，尤其在短兵相接时，战斗更应变化莫测。孙子说两军作战时须做到下列六项境界：“疾如风、徐如林、侵掠如火、不动如山、难知如阴、动如雷霆”，前四项被日本战国群雄之一的武田信玄奉为圭臬，并绣在军旗上，“风林火山”遂成为他的代表。

孙子更进一步的提出“夺气”、“夺心”的竞争艺术，由此推演出破敌、防败的要诀——“四治”与“八忌”。

这四治是：

1. 治气：一方面保持旺盛的士气，一方面避开敌人的锐气，乘敌人暮气沉沉时再伺机出击。

2. 治心：以平和、平常、平实的心，对抗敌人的纷乱、焦虑，从容应战，不忧不惧。

3. 治力：维持充沛的战力及丰实的后勤补给，设法消耗敌人的战斗力，造成敌消我长的态势。

4. 治变：针对敌情，随机应变，碰到军容严整，纪律严明的敌人，不可冒然出击。

四治之外，孙子还提出“八忌”，作为用兵的戒忌。从商场竞争的角度观察，这“八忌”有几项特色：

第一是避开对手的锋芒锐气。不要和居于市场领导地位，且领先态势如日中天，难以动摇的第一品牌正面冲突，否则必败无疑。此即孙子所说的“高陵勿向”、“背丘勿逆”、“锐卒勿攻”——敌人士气正旺，或正占领高地，或从高地俯冲下来，地形、气势对我不利时，我千万不可强行攻击，以免全军覆灭。

第二是防止对手用计使诈。对手公司也许假装放弃某市场，也许故意留下破绽，或不动声色，或故意示弱，使竞争者误以为有机可乘。在此情况下，必须谨慎判断，切勿中计，此即孙子所说的“佯化勿从”、“饵兵勿食”。

第三是防止对手拼死脱困，狗急跳墙，展开诸如不惜成本，降价抛售，打乱市场行情的行动，造成两败俱伤。所以让对手走投无路，有时反而对自己不利。此即孙子所说的“归师勿遏，围师必阙，穷寇勿迫”。

[历代战例鉴赏]

哥舒翰是唐朝名将，安史之乱时，在领命讨伐安禄山之前，对敌人的谋略、诈术分析甚详。

天宝十五年，（公元756年）六月，叛将安禄山已在当年正月一日于洛阳登基，建立燕国。此后唐朝官兵和燕军多次鏖战，互有胜败。六月初，朝廷根据情报得知，燕军将领崔乾祐驻守在陕郡，兵力单薄，不到四千人，而且尽是老弱残兵，士气低落，正是唐军出击收复失地的大好良机。

哥舒翰奉命担任攻击任务，但他认为事情并不如此单纯，其中可能有诈。他的理由是：安禄山的军事常识丰富，对叛变一事，处心积虑已久，怎么可能自下那么大的防御破绽？一定是以老、弱、病、残为饵，诱使唐军落入陷阱。于是他上奏分析说：

“贼寇（指安禄山）远征，必须速战速决，对他们才有利；我军尽可占据险要地形，坚守不出。更何况贼寇暴虐无道，不得民心，军队的气势将如

日薄西山，愈来愈虚弱，可望发生内讧，我军趁机出兵，不战就可获胜。我们所要的是最终的胜利，何必求快？现在多路征兵还没集结完成，请暂时等待。”

郭子仪、李光弼两位名将支持哥舒翰的看法。他们上疏主张直捣范阳（北京）贼寇巢穴，至于哥舒翰的潼关大军，只要固守阵地即可，不宜轻易出动。

遗憾的是唐玄宗听信杨国忠的谗言，惟恐错失攻敌时机，连续派人传达攻击命令。哥舒翰明知不宜出兵，但君命难违，只得在痛哭声中接旨。

哥舒翰就这样硬着头皮率大军出潼关，他派王思礼率五万人打先锋，庞忠等将领率十万人跟在后面，他本人则带领三万人，在黄河北岸观战，并击鼓助阵。

唐朝官军包括总指挥哥舒翰在内，当下都未能料到，崔乾祐早已布置精锐部队在险要之处——南面近山，北面控制水道，中间的隘道，只有七十里宽。直到唐军对眼前看似不堪一击的敌军发动进攻时，才惊讶地察觉，敌人的大军其实就在后头。燕军趁唐军陶醉在胜利的喜悦、放轻戒备之际，攻其不意，从高地滚下巨木石块。唐军死的死，伤的伤，其余的受困于狭隘的地形，兵器毫无用武之地。

哥舒翰见变故突生，下令以毡车为前导，冲向燕军，不幸地利天时仿佛都和唐军过不去，当时已过中午，东风急起，崔乾祐以几十辆装满枯草的车，挡住毡车的去路，并且纵火焚烧。顿时，浓烟迷漫，唐军眼睛被熏得睁不开，情急之下，乱砍一通，自相残杀；稍加定神之后，又错以为敌军必在烟雾之中，个个以乱箭射过去，直到傍晚，箭射完了，烟雾也散去，才知道眼前只有几辆破车，连人影也没有。

燕军此时到底在哪里？唐军方寸大乱，早已失去主意，惊惶疑惑间，崔乾祐率精锐部队自后方突袭。唐军手足无措，兵败如山倒，有的弃甲藏匿于山谷里，有的你挤我、我挤你挤进河川，活活溺死，哀鸿遍野，而没死的也已吓破胆，全军自行崩溃，哥舒翰带着三万人和其余败逃的官兵逃回潼关。

潼关的外围筑有三道深广的大沟，残兵败将争先恐后地涌向潼关，人马纷纷坠入沟中，顷刻间就已填满沟壑，后到的便践踏着沟中弟兄和马匹的身体过去。十八万大军，安然回到潼关的才不过八千多人。次日，潼关就遭攻破，哥舒翰成为俘虏。

[兵法解析]

六字诀：风林火山阴雷

在战争的形态里，所有的备战动作、情报搜集、敌情研究以及作战部署，都必须到了战场才能一分高下。一场会战下来，可能使整个战局为之改观，也可能使两个交战国的国力强弱对比改写。

因此孙子说：“军事为利，军争为危”。是利是危，事前谁也不敢担保。

前面说到哥舒翰的“事前诸葛亮”，并不能保证战场上的胜利。从观察失真，到临场指挥无力，场面失控，一连串的失误，终于使他惨败下来，冤枉吗？我们不防从孙子的兵法来验证。

孙子提到会战的六大原则：疾如风、徐如林、侵掠如火、不动如山、难知如阴、动中雷霆。能掌握这六大原则，攻城掠地，才能得心应手。以崔乾

枯率领燕军大破哥舒翰的过程来看，可以证明孙子所言不假。

崔乾祐的军力部署，表面上看起来，似乎只有老弱无力、不懂阵法的四千人，但这些表象只是诱敌之计，实际上另有伏兵，这就是“难知如阴”；而燕军真正的精锐大军，埋伏在险要地点，易守难攻，这就是“不动如山”；这些伏兵平时潜藏有术，不露声色，达到“徐如林”的境界；在崔乾祐下令奇袭后，又以惊人的暴发力，击杀唐军，不论滚下木石，或在浓烟散去后发动的迂回攻击，都令唐军无法抵挡，这就是“疾如风，侵掠如火，动如雷霆”。

崔乾祐的调兵遣将完全体会“风、林、火、山、阴、雷”的六字诀，成为战场赢家，也就不足为奇了。

孙子在本篇中强调“迂直之计”，点出迂回作战的重要。其实所谓迂回，指的不仅是实际地形或行军路线，也指将帅的思考模式与应变能力。身为军事指挥官，脑子不能简单的直来直往，有时转个弯就海阔天空，快人快语、开门见山的行事风格，不适用于尔虞我诈的战场上。崔乾祐与哥舒翰之战，胜败的结果都没有丝毫侥幸，哥舒翰的战前评估能力虽强，会战的应变力却不足，以致输了这场战役。

[兵法商例之一]

商场竞争也是一场心理战

《孙子·军争篇》说：“三军可夺气，将军可夺心，……善用兵者，避其锐气，击其惰归此治气者也。以治待乱，以静待哗，此治心者也。”主张战争中采用挫伤敌军士气，扰乱敌军将帅之心的精神战方法。当敌军的士气高昂、主将胸有成竹时，我军应避敌军锐气而促使其士气下降；我方主将应当善治己心，使之安静镇定，并使敌军主将心中烦乱，善用兵者就在此时破强敌立大功。商场竞争中双方对手之间也同样有个心理战问题，竞争胜负除了有经济实力、竞争方法等因素外，还取决于心理战能力和心理素质。

我国外贸部门有一次与外商洽谈产品出口业务，我方谈判代表沉着老练，镇定自若地采取避锐击惰，以治待乱的后发制人策略，不急于兜销产品。对方以虚虚实实的招数来摸我方的底，故意罗列过时的行情，虚假地压低购货的数量。我方进行了调查摸底，了解到情况正好与那个外商所讲的相反。日本那家生产同种产品的工厂因事故而停产，而这种产品又可能有了新用途。我方胸中有数，就主动展开了心理战，告诉对方我方货源不多，有不少外商来购此产品，并且国外有家大厂因事故停产，因而货源更短缺了。对方心中大惊，然仍故作镇静，数落着说我方要价太高，并要求我方减少供货数量。我方明白这是对方虚假之态，泰然待之，又经过几次洽谈，对方终于就范，接受了我方提出的价格，购买了大量该种产品，并讲出了此种商品之新用途。

美国某航空公司在纽约建设一座航空站，希望爱迪生电力公司以优惠价供应电力。电力公司看到对方有求于我，自己处于主动地位，就故意推说公共服务委员会不批准，不予合作。在此情况下，航空公司主动中止谈判，扬言自己建厂发电比依靠电力公司供电更合算。电力公司得知此消息后，担心会失去赚大钱的机会，立刻改变了态度，主动上门表示愿以优惠价格给航空公司供电。在这场双方的心理战中，航空公司进行反击获得成功。

[兵法商例之二]

商业活动亦如兵争，成功之途必然是迂回曲折的

《孙子·军争篇》言：“军争之难者，以迂为直，以患为利。故迂其途，而诱之以利，后人发，先人至，此知迂直之计者也。”“先知迂直之计者胜，此军争之法也。”认为军争之所以难，就在于通过曲折的途径达到近直的目的，把不利条件化作有利，所以一方面要走迂回之路使敌人不防备，另一方面要以小利引诱敌人使之上当。这样就能后于敌人出发，而先于敌人到达战场，这就是迂直之计。懂得以迂直的计谋就能胜利，这是一个军争的原则。

我们在竞争中要达到一定的目标，但直接去争取，往往会欲速不达；如果采取迂回曲折的路线去努力，则更易成功。商业活动如同世上其他活动一样，成功之途必然是迂回曲折的，不可能是一帆风顺的直线式的前进，否则就不是对手之间的竞争。现实的商业竞争中，情况是复杂而多方面的，对手也是众多而且强大，那种企图笔直地直线上升不过是一种理想化的幻想。但是直中有曲，曲中也有直。经过经营者的努力，通过自觉地走弯路，反而能先人到达。英国军事理论家利德尔·哈特有本书叫《间接路线战略》，认为在战略最漫长的迂回道路，常常是达到目的之最短途径。在这点上他与孙子的观点相同。

我国商人们的薄利多销经营方针就体现了迂直之计。做生意总是要赚钱的，目的是为了多赚钱。但是为了多赚钱可采取每件货物上少赚钱的做法，以吸引顾客，增加销售量，从而达到多获利的目的。我国商界有一些这方面的广泛流传的格言，如“宁肯一分钱做煞，不搞二分钱坐煞”，“价高门庭落，利薄店宇热腾”。

同时热诚待客，保质保量，不搞那种坑蒙顾客的歪门邪道，也能在顾客中树立信誉，从而引来众多稳定的消费者。如商品质量有问题坚持包退包换，似乎有损企业的经济效益，其实正是大有利于企业经营的事，这样可以以小的花费赢得最宝贵的顾客的信任之心。

香港华人企业家钟普洋，主持的敦豪国际有限公司，主要从事世界邮件速递业务，他的业务网遍及世界 165 个国家，1000 多个城市有敦豪公司。他成功的经营策略中第一条就是简易与低廉的收费，但结果却带来丰厚的利润，1985 年一年他的业务收入 12.9 亿美元。

上海新世界百货商场地处南京路闹市中心，周围大店、名店林立。近年来许多商店下愿经营小商品，嫌小商品价格低利薄。新世界百货商场却由 1976 年的 3 个小商品专柜发展到 9 个，以经营的小商品齐全而名闻全国。不仅品种繁多，而且规格也齐全。2 分钱一张的鞋样子有 100 多种，绣花线 241 种，手帕有 120 种，钮扣有 130 种，经营小商品虽价低利薄，但销路很旺，营业额和利润额连年上升，1983 年该店销售额达 1525 万元，上交利润 125 万元，名列上海同类百货零售企业之冠。

[兵法商例之三]

“兵以诈立”，商场对手不厌诈

孙子曰：“故兵以诈立。”兵家都主张兵不厌诈，用兵取胜之要在于诡诈多变。同样商家之间的较量也是不厌诈的。为了争夺市场，为了获得更多的利润生意人之间用各种手法进行明争暗斗，这是商业竞争的客观现象。当然正常的商业竞争也是遵循一定的竞争规则的，必须在合法的范围内，在以诚信经营于顾客和商界的基础上。必须遵守诸如货真价实、顾客至上、信守合同、取信商界等经商基本要求。以这些经商的职业道德为本，就可以采取灵活机动、随机应变的竞争技巧。

经商之根本宗旨是为顾客服务，但经商者的直接目的是要获利，而且力求获取更大的利，为了谋求更多的利益，就要展开争夺市场和生意上讨价还价的谈判，因此商场之诈术主要是在互为对手的生意人之间展开。生意人为在市场竞争中生存和发展下去，就要懂得诈术，并善于恰当地使用诈术。这样才是一个精明老练的商人，才能得心应手地驾驭市场风浪，从中获取利益，而不至于上当受骗。

经商之道在于诚信对待顾客，但在此大前提下，商业诈术也在一定范围内以顾客为对象。主要是利用顾客的购物心理，诱导其购买兴趣以扩大销售。这种手法是运用该商品本身性质以外的有诱惑力的因素，使顾客产生对该商品的好感和购买欲。例如，通过广告、宣传树立商品在顾客心中的美好形象和知名度，其中会有对商品性能的适度夸张。还可通过给商品取一个好名称或商标，以适合特定顾客对象的心理或引起顾客的某种美好联想，以刺激消费心理。类似的还有使用精心设计的商品包装，也可在某种程度上达到类似的效果。另外还有诸如有奖销售、买一送一、廉价大抛售、折价优惠等等推销手法。

青岛啤酒是名牌产品，但在1984年前在东南亚打不开销路。于是利用广大华人熟知的富有神话色彩的崂山形象，宣传说青岛啤酒系用崂山天然清纯的泉水制成，果然打开了东南亚市场。

美国“可口可乐”公司，故意采用保密配方来吸引公众，对于吸引顾客有其作用。二战期间，该公司董事长伍德拉夫把进行爱国推销同促进该公司在国际的销售相结合，许诺各战区的美国士兵花5美分即可得到一瓶“可口可乐”，于是“可口可乐”取得了爱国的属性，并成了美国的象征和国际公认的饮料名牌。该公司得以向全世界发售了50亿瓶“可口可乐”。

60年代福特汽车公司设计了适合当时年轻人潮流的新车型，它看起来象一辆运动车，满足青年人喜欢运动和刺激的心理，并且还取了一个浪漫的令青年人遐想的名字“野马”，从而掀起了一股“野马”热，创下当年全美汽车销售纪录。

第八章 九变第八

杂于利害 随机应变

内容提要

军队越境千里，南北转战，地形复杂，情况多变，通讯联络不便，因此孙武才提出“九变”，为将争“权”。

经营者在不利的状况中，考虑有利的一面，可以增强信心；在有利的状况中考虑有害的一面，可以化险为夷。

你在苦心经营时，如何才能够“害中取利，利中取害？”

[原文]

孙子曰：

凡用兵之法，将受命于君，合军于众。圯地无舍，衢地合交，绝地无留，围地则谋，死地则战。途有所不由，军有所不击，城有所不攻，地有所不争，君命有所不受。

故将通于九变之利者，知用兵矣；将不通于九变之用兵者，虽知地形，不能得地之利矣。治兵不知九变之术，虽知地利，不能得人之用矣。

是故智者之虑，必杂于利害；杂于利而劣可信也，杂于害而患可解也。是故屈诸侯者以害，役诸侯者以业，趋诸侯者以利。

故用兵之法，无恃其不攻，恃我有以待之；无恃其不攻，恃我有所不可攻也。

故将有五危：必死可杀，必生可虏，忿速可侮、廉洁可辱，爱民可烦，凡此五危，将之过也，用兵之灾也。覆军杀将，必以五危，不可不察也。

[译文]

孙子说：大凡用兵的法则，主将接受国君的指派，征集兵员组织军队、聚集军需，出兵时，在塌陷地带不要驻扎，在四通八达之地应结交边界的邻国外助，遇到危险之地不可停留，遇到前有强敌后有险阻的地方要巧设计谋，陷入“死地”就要殊死拼搏，于我不利的道路不要行军，对有的敌军不要攻击，对有些城邑不要攻占，对有些地方不要争夺，国君的命令有些可以不要听。所以将帅能够精通以上九种机变而得好处的，就懂得用兵了；将帅不精通“九变”之利的，虽然知道地形险易广狭，也不能得到地利。指挥部队而不懂得九变的方法，虽然知道“五利”，也不能充分发挥军队的作用。

明智的将帅考虑问题，总是兼顾到利害两个方面。在有利的情况下，考虑到有害的方面，事情可以顺利进行，在不利情况下，考虑到有利的因素，祸患就可能解除，所以能制服诸侯是靠计谋高明，能役使诸侯，是靠本国富强的基业、雄厚的实力强迫他，能使诸侯归附调动是靠利益去引诱他。所以用兵的法则，不要寄望于敌人失误，而要依靠自己做好了充分准备以待，不要寄希望于敌人不会进攻，而要依靠自己拥有力量使敌人无法进攻。

将帅有五种弱点：有勇无谋，只知死拼，就可能被敌诱杀；临阵畏怯、

贪生怕死，就会被俘虏；急躁易怒，暴跳如雷，就会被凌侮而妄动；廉洁好名、过于自尊就会陷入敌人侮辱的圈套；仁慈爱民，惟恐杀伤士众，就会被敌出奇扰得不得安宁。以上五种情况是将帅易犯的过错，是用兵的灾害。军队覆灭，将士被杀，一定是由这五种危险造成的，为将帅的人不可不充分注意。

[评析]

变与通利与害

大凡用兵的法则是，将帅受国君的命令，征集兵员，组成军队。在难以通行的地区（圯地），不可宿营；在四通八达的地区（衢地），要与邻国结交；在交通及补给困难的地区（绝地），不可停留；被敌人包围或陷入口面地形险阻的地区（围地），要巧出奇谋；在没有退路的地区（死地），要拼死奋战。有的道路可以不通过；有的敌军可以不攻；有的城邑可以不占领；有的地区可以不争夺；国君的命令，如果对战争不利，可以不接受。

懂得变通的将帅，才算是懂得用兵；将帅如果不懂得变通，虽然了解地理状况，也无法获得地利；带兵如果不懂得变通，就算知道地利，也不能充分发挥军队的战斗力。

明智的将帅，在考虑问题的时候，必定兼顾到“利”和“害”两方面。在不利的情况中，考虑有利的一面，可以增强信念；在有利的情况中，考虑不利的一面，可以化险为夷。要使诸侯屈服，就要用诸侯最害怕的事威胁他；要使诸侯骚乱就要用利益引诱他。

将帅用兵五大害

所以用兵的法则是，不要寄望敌人不来，而应依靠自己实力坚强，有备无患；不要寄望敌人不进攻，而应依靠自己有敌人无法攻破的力量。

将帅有五大致命伤：只知死拼，就可能被杀；贪生怕死，就可能被俘虏；急躁易怒，就可能经不起凌辱；廉洁好名，就可能受不了羞辱；慈众爱民，就可能不胜烦扰。

以上五点是将帅易犯的过失，也是用兵作战的大害。军队覆灭，将帅被杀，都是这五项致命弱点所造成的。

商场上的“变通”

试看商场上竞争的“变通”法则吧：

“圯地无舍”——没有希望、潜力的市场不要进入；

“绝地无留”——开业以来成果不彰的市场，则应准备退出，避免更大的损失；

“围地则谋，死地则战”——在市场上，如果被竞争强手夹击，动弹不得，应设法脱困，突破重围；

“衢地合交”——在市场竞争中，平时要做好公关外交，争取盟友。

“途有所不由”——不必选择的 market 通路；无需关注；

- “军有所不击”——不必开发的产品，无需投资；
- “城有所不攻”——不必介入的市场，无需介入。
- “地有所下争”——不必设立的分支机构，无需设立；
- “君命有所不受”——对下属干部的授权，无需事事遵循、揣摸上意。

害中取利利中取害

“害中取利，利中取害”，是孙子在末篇中提出的另一观点。他说“智者之虑，必杂于利害”。意思是说：有智慧的人，在思考时，会同时考虑利与害两个方面，可以化险为夷。

当企业不景气的时候，只要寻找新的机会、新的情报，便能“害中取利”，超越经济风暴。同样，当企业经营顺利时，也不能忘乎所以，自我陶醉，要有所警觉，在逆境来临之前，及时调整步调，采取应变措施。

企业在利害的机变中，必须采取一系列相应的措施。如不断调整经营方位，不断推出新的产品，不断改变生产流程，使成本下降，工效提高……等等。

天下没有尽善尽美的事情，凡事有利必有害，有害必有利，惟有分析利弊，衡量得失，才能趋利避害，冲破阻力，追求企业效益。

为了“趋利避害”，“随机应变”，孙子又总结出“五危”。所谓五危，即是：

- 一、只知抱定必死的决心，不知权变，很容易遭到敌人杀害——必死可杀；
- 二、贪生怕死，很容易被俘虏——必生可虏；
- 三、性子急躁易怒，很容易被激怒而轻举妄动——忿速可侮；
- 四、廉洁好名，经不起诽谤，很容易被敌人侮辱——廉洁可辱；
- 五、对部下过于慈爱宽厚，不忍部属疲累受伤，很容易遭敌烦扰，陷入被动——爱民可烦。

以上“五危”在企业经营中的表现是：

- 1、抱着拼死一搏的决心，大力投资、生产、开店，孤注一掷，不计后果；
- 2、畏畏缩缩，不敢冒险，错失良机；
- 3、事前未能评估利害，轻举妄动；
- 4、过于重视虚名，分心于交际应酬，不切实际；
- 5、过分宠爱员工，放纵员工，影响经营秩序和制度的执行。

孙子说：“覆军杀将，必以五危，不可不察也。”经营者若能避开此五危，对企业的发展必有莫大裨益。

[兵法商用]

孙子在军事上强调灵活性，认为灵活多变是用兵诀窍。孙子说：“故将通于九变之利者，知用兵矣。将不通九变之利，虽知地形，不能得地之利矣，治兵不知九变之术，虽知五利，不能得人之用矣。”认为将帅若不懂得灵活多变之妙用，虽了解地形，也不能得到地形之好处，用兵不知道灵活多变的技巧，虽知道五种地形的利弊，也不能充分发挥出军队的战斗力。经商活动也贵在灵活善变，根据市场情况的变化而变化。当某种产品在市场前景不妙

时，可以探求该产品的其它新用途，以打开市场上的新局面；或者改变产品式样、规格等，寻找出潜在的新市场。所谓“山穷水尽疑无路，柳暗花明又一村”，即是此意。与原有的经营途径日益艰难时，可以另辟蹊径，找到另一条或另几条畅通的贸易新路。

美国泰亥梅克斯公司是世界钟表业中的一个主要制造商，有二十多个工厂在海外仍不能满足世界市场的需求，因此有更多的国外工厂在计划筹建中。该公司所走过的道路，就是当面临困境时，善于变化，另辟蹊径谋求新的销售坦途，从而生存和发展下来的。

二次大战前，美国有家瓦塔拔里钟表公司，生产一种一美元一块的怀表。由于怀表质量差，销售遇到了困难，到了1942年该公司眼看就要破产，曹克姆·莱霍姆科尔在此危难之际被推荐担任这个公司的经理。为了扭转局面，莱霍姆科尔研究了市场情况和本公司的特点，很快使这个公司改变成战时美国最大的定时信管生产公司。从而开辟了军需品的新市场，而使该公司起死回生。

没几年时间战争结束了，定时信管需求大大减少，该公司只能又转回来生产钟表。但这时美国市场上不再需要这种一美元一块的低档怀表，而且市场上充满着瑞士的廉价钟表。莱霍姆科尔决定把该公司生产定时信管时用的精密加工技术和高度机械化技术结合起来，生产出质优价廉的钟表来。所以他要求该公司的工程师设计出能进行大量生产的高级手表，改变该公司以往生产低档价廉质劣怀表的经营传统。他对新手表的要求是：质量好，走得准，价格低。经过一番努力，他们设计出了一种新手表，定名为泰亥梅克斯。新表具有下列优点：结构简单，制造精密，质量要求高，采用硬质合金轴承代替宝石轴承，实行严格的加工标准和零件的互换性。在1950年，该公司生产出两种男用新手表，零售价格分别为每块6.95美元和7.95美元。新表又马上面临市场销售问题。瑞士手表价格较高，是作为一种装饰品，在珠宝商店出售。新手表价格低廉，珠宝商不大愿意代销，而且提出的销售条件相当苛刻，使生产者获利甚小。于是莱霍姆科尔另辟销售途径，把手表转到杂货店推销，杂货店很乐意经销这种价廉质优的手表。另外，莱霍姆科尔还通过新闻媒介作了大量的宣传广告，使更多的人知道泰亥梅克斯手表确实质优价廉从而乐于购买。为了使顾客信任该表的质量，他们把手表拴在马蹄上，使马奔跑几十公里，取下来后手表仍然走得很准。又把手表泡在水中几小时甚至几天，取上来后经检验依然很准，且没有渗水现象。通过这些演示，新手表很快打开了全国的销路。

泰亥梅克斯手表已经销售到世界各地，该公司仍然努力使产品不断更新，技术赶超世界水平，以战胜竞争对手。1963年该公司生产了电子手表，价格为每块39.95元，几乎是其他公司生产的电子手表价格的一半。

1970年世界上第一次作为奢侈品出现了石英手表，该公司也迅速研制成新产品石英手表。

1972年4月该公司宣布其生产的石英手表售价降至125美元，低于当时市场售价的60%，该公司以质优价低的石英手表横扫世界手表市场。这样，泰亥梅克斯公司不仅机械表在市场上畅销，并且石英表也在市场上占据了优势的地位。

西汉初期虽有所谓的“文景之治”，然而就在文帝在位时，汉帝国已形成尾大不掉的诸侯王割据局面，在景帝即位第三年（公元前十五年），终于发生了七国之乱”。

七国之乱，说大不大，说小不小，怎么说呢？历代的史学者认为，如果最后七国胜利，那么中国势必回到战国时代群雄割据的纷乱场面。可见七国之乱，看似规模不大，却也非同小可。它之所以能够在短短三个月内，大事化小，小事化无，周亚夫功不可没，而他所用的战术，正是孙子兵法第八篇（九变篇）的灵活运用。

七国之乱，最早是由吴国发动，并且和楚国联合，成为反抗军主力，他们首先攻击效忠王室的梁国。梁军被杀数万人，梁王紧守睢阳城，等待救援。

心慌意乱的汉景帝，派袁盎、刘通前往吴国劝吴王停战。但二十万吴楚联军已兵临睢阳城下，吴王刘濞志得意满，以半个皇帝自居，根本不接受诏书，态度极其高傲。眼见和平无望，景帝伤透脑筋，周亚夫建议皇上说：“楚军剽悍，机动国力强，抵挡不易，惟有让梁国当炮灰，我绕道断绝联军的粮道，才可能制服他们。”

周亚夫的建议获皇上采纳后，便率一部分兵力出发，准备和大军会合荥阳。行军至坝上，原拟向左转，经郟山，滎池至洛阳，然而手下的赵遮，独具慧眼，认为吴王财力雄厚，早已培养多名刺客，如今必然算准周亚夫的路线后，派出杀手，在郡、滎之间的险隘狭径上狙击，这条路万万不可行。万全计，应该逆方向而行，右转后趋兰田，出武关，到洛阳，虽是绕远路。但时间相差不过一、两天，既安全，又能以奇兵之姿，制造从天而降的震撼效果，一举两得。

周亚夫认为赵遮说得有理，便改变路线，迂回抵达睢阳西边的洛阳，一路平安，事后派人搜索都、泥一带，果然找到吴国伏兵。

周亚夫逃过一劫，而梁国的睢阳城却在吴楚联军连连猛攻下，难以支撑，派人向周亚夫求救，周亚夫竟然见死不救，置之不理，汉景帝亲自下达救援指示，周亚夫依然不买账——不接诏书，坚守不出，管你天皇老子，老夫不出战就是不出战，更别说是救援。他唯一做的事，只是派韩颓当等手下大将，率领轻骑兵，渡河绕到吴楚联军背后，切断他们的后勤补给线。

梁王眼见周亚夫毫无动静，恨得牙痒痒，只得自救，以韩安国和张羽为将军，他们两人，一个老成持重，一个骁勇善战，终于合力阻挡住联军的攻势。联军攻势受阻，干脆直攻周亚夫驻守的昌邑。结果周亚夫继续施展高人一等的赖皮战术，只守不攻，任凭敌人如何刺激，就是不出战。

周亚夫的定力，不仅表现在运筹帷幄之中，其个人的胆识，也展现出处变不惊的一流功夫。当联军围城之际，他的士兵突然发生夜惊现象，互相攻击，好像中邪一样，一直侵扰到他的军帐前，但他继续睡大觉，不久，一切恢复平静，仿佛没事一般。

联军久攻不下，便集中兵力于东南角，此时周亚夫却又在将兵力调往反方向的西北角。联军果然转向西北，受挫于周亚夫的兵力，无法奏功。而周亚夫早先派人截断联军补给线的举动，此时也发挥了功效，联军粮食匮乏，无力，也无心作战，陈前叛逃的士兵不计其数，联军不得不退去。

周亚夫不费一兵一卒，即解转城之危。接着反守为攻，精锐尽出，大破联军。吴王刘濞狼狈不堪，弃其大军于不顾，只带数千名部下乘夜逃跑，楚

王刘戊自杀身亡。

吴王刘濞逃亡之后，大军纷纷投降，形同瓦解，刘濞于南逃途中被杀，其余各国也相继臣服。西汉初期著名的七国之乱，就这样有惊无险地被平定，前后不过三个月，一般认为周亚夫坚持不战，抢先断绝联军粮道，是胜利的关键。

换句话说，假设周亚夫当时怕皇上怪罪，怕招来杀身之祸或官位不保，而出兵救梁，是否能够在这么短的期间内平定内乱，甚至是否能顺利获胜，恐怕还是个未知数。周亚夫胆敢违逆上意，而保存国家命脉，必须具备胆识和智慧；固执下见得是美德，但择善固执就变成了操守；同样的，抗命也不见得是好事，但若因抗命而保国卫民，在孙子眼中，便是一位良将。

其实，周亚夫不买皇帝的帐，是有前科的，文帝（刘恒）不在位时，为防范动员数万兵力南侵的匈奴威胁京师，特命周亚夫等人屯军驻守。文帝亲自劳军，至坝上、棘门两个营区时，指挥官大开营门迎接，文帝长驱直入，好不威风；但随后至周亚夫的细柳区，却受到截然不同的对待。全体将士非但不迎接，反而全副武装，呈备战状态，把皇家卫队挡驾在营门之外，负责守卫的军门都尉听说皇上即将驾到还理直气壮他说：“在军中只听将军的命令，不服从天子诏书”。待文帝抵达，派人通知周亚夫后，才获准进入，但随后卫兵司令又请求车队不得奔驰而入，因为“将军有令，军营之中不可以车马奔驰”。文帝一行人只得慢行，周亚夫面对皇上也不下拜，他说：“身穿销申的武士不便下拜，请改用军礼参见。”

周亚夫一连串“犯上”的举动，让皇帝的随从，侍卫紧张得屏息无声，不料文帝非但不生气，反而严肃而恭敬的，手扶东厢横木，躬身行礼。出了营门后，对周亚夫大力赞赏：“这才是真正的大将，在坝上、棘门的军队防务简直像儿戏一般。敌方来袭，将领一定兵败被俘。至于周亚夫，谁敢惹他。”

一个多月后，周亚夫升官。文帝临终前，告诉太子刘启说：“国家若有变乱，可任命周亚夫为太尉平乱。”而周亚夫也果然不负使命，充分发挥兵法中“有所不”的哲学，轻易击败敌手。

[兵法解析]

孙子的“有所不”哲学

《孙子·九变》的精髓，就在于“变通”两个字。要在任何竞争中脱颖而出，必须头脑灵活，知变通、明利害、切忌一头乱撞、一味的埋头苦干。所以本章一开头，孙子就连用好几句“……有所下……”的句型变换，说明用兵的变通之道。

从周亚夫的表现看来，无疑的，他已深得书中三昧。

孙子所提的“有所不”兵法哲学，至少包括“途有所不击，军有所不由，城有所不攻，地有所下争，君命有所不受”等项。

周亚夫在出发前往荥阳和大军会合途中，凭着正确的判断力，接受部属建议，舍原定的近路不定，反而出人意料地迂回前进，避开了刺客的伏击，这就是“途有所不由”。

当梁国被攻，岌岌可危，他不放以援手，任其自生自灭，一方面借以牵制吴国大军，一方面派兵截断吴国的补给线，使吴楚联军后继乏力，种下败

因，这就是“军有所不击，城有所不攻，地有所不争。”

而周亚夫冒着被杀头、撤职查办的风险，违逆上意，却以损伤最小的作战方式达成克敌使命。

孙子在第十章（地形篇）中，把“进不求名，退不避罪，惟民是保，而利于主”的将领，列为国宝，由此标准看来，周亚夫可称得上是大汉王朝的国宝。

反过来看吴王刘濞。起事之初，吴国有个年青的桓姓将军曾向吴王献计说：“我国步兵多，适合在险地作战；而中央骑兵多，适合平地作战。我军所经过的城镇，大王若能置之不理，不要逐城攻占，大军快速行军，控制洛阳的军械和敖仓的粮食，取得黄河和崤山的险要地利，号令诸侯，如此情势将一片大好。若因分神攻城，导致行军速度缓慢，而中央骑兵长驱直入，进入梁楚交界的平原地区，大事就不妙了。”

吴王一时不知如何定夺，征询凡位老将意见，这些老将军，依老卖老，对这项建议叱之以鼻的说：“他的年纪太轻，只能冲锋陷阵，哪懂策略布局？”吴王因而舍弃了桓将军的计划。

这位被视为“嘴上无毛，办事不牢”的年轻人，所提出的战术，其实正是孙子《九变篇》的精华。他不但了解两军作战的特性，以及对彼此较为有利的行军路线与战场状况，而且颇能体会“城有所不攻”的内涵。不攻城，是为了发动闪电攻势，占据险要，取得地利，以发挥步兵作战的特性，可惜吴王及几位自认经验者到的将军，不知兵法，拒绝接受，和周亚夫接受赵涉建议的作风相比，孰胜孰负，已显而易见，由此也可见《孙子兵法》之价值。

[兵法商例之一]

善用兵者能善察“九变”；善经营者能“杂于利害”，全面地观察，对待事物《孙子·九变篇》曰：“是故智者之虑，必要于利害。杂于利，而务可信也；杂于害，而患可解也。”认为智慧之人考虑问题必定兼顾到利与害两个方面。从有利的方面考虑，就能坚定胜利的信心。从有害的方面考虑，就能消除可能的祸患。孙子的“杂于利害”就是全面地看待事物，因此具有普遍的方法论意义，也适合于经济工作的领域。

利与害为对立的西面和两种可能的后果，我们在经营中总是要选择有利的事物，避免不利的事物，以争取有利的良好经济效果，防止经营不善或亏损的后果。因此我们必须在经营中经常注意全面权衡利弊，找到有利的因素，也注意到不利的因素，以便设法趋利避害。另外，利与害虽然对我们的经营活动来说性质截然不同，但利与害又是本来彼此联系着的，没有只是有利而无一点不利的事物，也没有只是有害而无一点有利的事物。也即利中有害，而害中又有利，利与害是相互渗透着的同一事物之两个方面。并且利与害还相辅相成，有利会有害，有害亦会有利。况且物极必反，利能引出害，害亦能变成利；利并非永远是利，害亦不是永远固定是害，亦即利与害的转化。古代哲人老子说：“祸兮福之所倚，福兮祸之所伏，孰知其极？其无正也？正复为奇，善复为妖。”祸会产生福，福中也伏着祸；正与奇是相互转化的，善与妖亦是如此。《孙子·势篇》也说：“乱生于治，怯生于勇，弱生于强。”“战势，不过奇正……奇正相生，如循环之无端，孰能穷之？”治会产生乱，勇会引起怯，强会变成弱。战场之势态不过是奇和正两种，但奇与正会永远

不断地相互转化。经济方面的势态，如市场的形势，企业的经营状况，也会永远不断地发生改变。这就需要有明智清醒的头脑，敏锐地觉察到经营中的利与害两种因素及其渗透和转化，这样才能有远见地不断趋利避害，取得长远的最佳经济效益。所以经营者应当像孙子那样，从对有利的方面和因素的认识而增强成功的信心，又从对有害的方面和因素的考虑而消除意外的失败和挫折。这样就不会把眼光局限于经济因素的某个片面或暂时的状况，而能全面地把握经济形势的诸因素，并有较长远的经营打算。从而能做到心中有数，有备无患，灵活经营、长远考虑。这样的经营者在事业上可以大显身手，生意就能长久地兴旺发达。

经营者要处理好眼前利益与长远利益，小利与根本大利的关系，有时就要放弃一些局部利益，以获得长远之大利。1986年，某家外国公司提出投资1000万美元建造一条长江旅游船，双方使用经营7至8年后，船的产权归我方，并改由我方包租。这是一个开发长江旅游业的好时机，但由于我方在谈判中寸利必得，一定坚持5年后船的产权即归我方，结果因争小利而这笔大好生意告吹。由此可见，争利也要看该不该争，小利可以酌情放弃，以求更重要的长久大利。

也有相反的事例，另一次，一家外商旅行社与我方谈判包租我国昆仑号旅游船就获得了成功。我方人员开始时根据有关部门内定的价格给外商报价，开价很死。外商还了3次价，要求适当降点价。我方后来灵活掌握，降了一点价，让利于对方，终于达成协议。

由于对方负责组织游客，合作经营了6年，昆仑号取得了显著的经济效益，由原来的多年亏损变为盈利，并力国家赚取了大量外汇。

上海大隆机器厂生产合金钢高强度滚子链条，1980年该厂有关人员对该厂10年的成本资料中的大量数据进行了分析研究，发现产品的销售利润率过高时，销售量就降低，相反，利润率较低时，销售量就增大，而总利润也随之增加。如果价格降低10%，销售量将会增加50%，利润率为33%；如果价格降低20%，销售量将会增加一倍，这时利润率虽仅为26.5%，但利润将增加50%。于是该厂决定降价20%，从而使利润大大增加。这也是由适当降价的小害，而换来利润总额增长的大利。

在生意中有时遇到了坏事，如果处理得当，就可能把坏事变成一件好事，变害为利。有一年美国大量种植的苹果由于雷电、霜冻的交替侵袭，果皮上班痕点点，影响了顾客的购买欲，苹果销售量大大降低。水果商布朗苦苦思索，终于想出了一个反败为胜的妙法，他在店门口竖立一块巨大的招牌，上面写道：苹果果皮有斑痕是因为它们生长在寒冷高山上，高山苹果有独特的风味，它们是这般的清脆、香甜、爽口，请您来品尝这特殊口味的高山苹果吧！布朗还把此广告登在报上，果然得到广大消费者的认同，斑点苹果遂成为独特美味苹果的代名词，几天就销售一空。十分有趣的是，有些果贩还预约明年一定要买这种苹果呢。

由于在经营中利与害是会相互转化的，经营项目的冷与热也是会起变化的。所以要有长远眼光，立足于长远的利益。春秋时计然提出的经商理论中，有一条叫做“水则资车，旱则资舟。”他认为旱年以后会有水年，水年以后会有旱年。因此，当前大水，车子价虽贱，但应预作车子的生意，因为水灾过后车子会特别需要，因而价高赚钱。反之，当前天旱，则应预作舟船生意，道理也一样。这样根据对市场供求趋势转化的预测，而安排生意，就最为有

利，最有利可图。

1978年，某造纸机械厂通过调查，了解到当时市场纸张供应紧张，不少造纸厂急于购买新的造纸设备以提高生产能力。但该厂领导认为从长远来看，随着国民经济的调整，造纸设备的用户会大大减少。经过权衡利弊得失，认为不能只顾眼前的利益去生产造纸设备。他们接受用户的意见，决定重点承接造纸厂技术改造工程。虽在一段时间里，该厂利润下降，职工奖金也减少。但一年后，在全国订货会上只用一天时间就接满了全年生产任务，要求接受技改方案的造纸厂有120家之多。相反，其他造纸机械厂家接受的订货很少，生意萧条。这年该机械厂利润开始回升，以后几年中利润一直相当高。

在经营中碰到的许多事物往往具有两重性，比如引进国外先进的技术和设备，能使企业迅速提高技术水平，从而生产出质优成本低的新产品来。引进是件好事，但也要付出较大的代价，需要巨额的资金，尤其是外汇。本国生产的设备虽技术上普遍不如国外进口，但花钱较少。也就是凡事都有个利弊问题。长春第一汽车制造厂在这方面处理得较好，把引进与自己制造结合起来，只引进关键性先进设备、部件和技术，一些本企业或本国能制造的设备、部件尽量自行制造。既发挥了引进国外先进技术和设备的优势，又避免了过多地耗费外汇的短处。

80年代一汽决定进行换型改造，全盘引进预计需资金23亿元，一汽对此深入考虑了利弊两个方面后，认为先进技术必须学习，关键性设备也必须引进，但全盘引进则不可取。于是他们对引进确定了如下原则，能引进软件，就不引进硬件；能引进单台关键设备，就不引进全套设备；能同国外联合设计，就不搞独家引进。尽量做到既把先进技术引进来，加以吸取和消化，又节省外汇，同时也磨炼了自己的技术力量。在一汽这场换型改造的根本性技术变革中，共引进了14种技术项目，359台设备，仅占新增设备的4.7%，绝大多数的新设备都是自己制造的。在改造铸造厂热风除尘冲天炉中，只引进其中关键性部件一个热交换器和控制仪表，并采取与外国联合设计的形式，这样，如此庞大的技术设备改造换代工程只花了40万美元，并使一汽的技术水平达到了国际先进水平。

[兵法商例之二]

“君命有所不受”的生意经营自主权

《孙子·九变篇》说：“君命有所不受。”认为将帅在外指挥作战，君主有的命令可以下接受。强调了将帅在前线有指挥军队行动的自主权，可以根据实际情况及其变化而见机行事。国君的不正确的命令在战争这个非常时期里，前方将帅可以置之不理。这样就防止了因国君的瞎指挥而使军队失利或失去战机。

经营活动中也应贯彻“君命有所不受”的原则，使经营者有自己必要的经营自主权，因此，当上级做出不正确的指示时，应当不予接受。由于商场情况复杂和变化迅速，会有不少上级没想到或意料不及的事，因此不能以死守上级的原有指示，或样样要请示上级批准，来束缚自己的手脚。做生意贵在善于捕捉新的机遇，灵活变化和大胆创新之举，以取得丰硕的经营效益。因此经营者必须具有较大的独立决断之权，而不用事无巨细必向上级汇报允

许后才行动。故负责某一方面业务的经营者的，在其经营权范围内应当具有全权，以君命有所不受的原则在经营活动中具有十分重要的意义。现代经营管理学就主张“近点决定”原则，认为凡需作出决定的事，作出决定的地点愈近愈好，反之则愈差。因此实际经营者在遇到按常规需经“远点决定”的事时，可酌情变成“近点决定”，即出于高度的经营责任心而自己大胆地独立作出及时的决断，从而获得良好的经营效果。

松下电器公司的山下俊彦总经理就很注意赋于各事业部以经营自主权，反对那种一切由总公司管起来，从而管得过死的现象。他提倡小政府，加强各事业部。他说过：“大概因为总公司优秀人才集中，各部门职能又过于强化，造成了一种各事业部被统管起来的局面。比如，经理职能就是统管事业部。可是，我认为总公司并不是发出指令的指挥机构，而应该是为各事业部更好地工作提供方便的服务性机构。”

日立公司五大经营方针首条为“上下结合，快速行动的管理体制”，其内容主要是公司下属的事业部和厂以及企业中的基层有相当大的自主权，所以能够做到快速而正确地从事经营活动。日立采取事业部领导工厂，而以工厂为利润中心的管理体制。各工厂，销售自主，厂长对盈亏负完全责任，因此日立下属 27 个工厂的厂长地位和一般独立的中等企业主相当。事业部和工厂关系密切，但在预算、产量、利润等指标及产品价格确定后，如何能获得最大收益，就决定于各工厂厂长自己的经营手段。

[兵法商例之三]

“标诸牌”的机变

在美国的某一州，曾因高速公路的一个弯道上，交通事故频频发生，而公开向民众征求交通标志，这段公路的一边为断崖，底下是广阔的原野。

其实，这段公路的弯度并不大急只要能够降低车速，危险性并不大。可是不知怎么搞的，汽车驾驶员们老是喜爱尝尝腾空而过的滋味，往往一飞而越过栅栏，翻落悬崖底下。依照这种情况，你认为该在此处立下什么标语才恰当？

这时，公开征求标语的结果，以第二名入选的标语为最突出，不过，这必须是作者与评审员都富有幽默感才行。这标语全文如下：“附近有天体营区。”

相信若将这个标语竖立在交通事故频繁的地带，驾驶员势必会自动减速慢行才对，可是经过一番讨论研究的结果，这办法还是行不通，因为交通事故却可能因为驾驶员视力不集中而有增无减，何况，警方向民众撒谎，也是于法不容的。

当我们说到防止交通事故的标语，一般人都会把焦点集中在汽车上面；其实思考时最忌讳的就是这一点，这不但缩小了思考的领域，而且引导思想走入了黑暗的死角。

当你能将思想从物（汽车）转移到人（人类心理）身上时，也就是走入另一思想新境界的时机。

第九章 行军第九

因地制宜 依势取利

内容提要

“行军”的主旨是“处军”和“相敌”，“行军”即指部队行军和作战方法，宿营的原则和方法。“相敌”即指战场观察的方法。

在商业活动中，“就势取利”是古今中外都适用的原则。社会是不断变化和发展的，在变化发展中，形成了一个的“热点”，这些热点中包含着人们的需求，作为经营者必须抓住这些“热点”，抢在别人之先，推出热门商品。

社会上出现的各种各样的“热”向人们预示了广阔的潜在市场，你将如何观察这些社会“热点”，抓住机遇，开辟这些潜在的市场呢？

[原文]

孙子曰：

凡处军相敌，绝山依谷，视生如高，战隆无登，此处山之军也。绝水必远水，客绝水而来，勿迎于水内，令半济而击之利；欲战者，无附于水而迎客，视生如高，无迎水流，此处水止之军也。绝斥泽，惟亟去无留，若交军于斥泽之中，必依水草而背众树，此处斥泽之军也。平陆处易，在背高，前死后生，此处平陆之军也。凡此四军之利，黄帝之所以胜四帝也。

凡军好高而恶下，贵阳而贱阴，养生处实，军无百疾，是谓必胜，丘陵堤防，必处其阳，而右背之，此兵之利，地之助也。上雨水沫至，欲涉者，待其定也。

凡地有绝涧，无井、无牢、天罗、天陷、天隙、必亟去之，勿近也。吾远之，敌近之，吾迎之，敌背之。军旁有险阻、潢井、蒹葭、林木、翳荟者，必谨覆索之，此伏军之所也。

敌近而静者，恃其险也，远而挑战者，欲人之进也。其所居易者，利也。草多障者，疑也。鸟起者，伏也。兽骇者，覆也。尘高而锐者，车来也；卑而广者，徒来也；散而条达者，樵采也；少而往来者，营军也。

辞卑而益备者，进也；辞强而进驱者，退也。轻车先出其侧者，阵也；无约而请和者，谋也。奔走而陈兵者，期也。半进半退者，诱也。仗而立者，饥也。汲而先饮者，温也。见利而不进者，劳也。鸟集者，虚也。

初呼者，恐也。军扰者，将不重也。旌旗动者，乱也。吏怒者，倦也。车马肉食者，军无粮也。悬甑不返其舍者，寇也。谆谆翕翕，徐与人言者，失众也。数尝者，窘也。数罚者，困也。先暴而后畏其众者，不精之至也。来委谢者，欲休息了。兵怒而相迎，久而不合，又不相去，必谨察也。

兵非贵益多，惟无武进，足以并力料敌取人而已；夫惟无虑而易敌者，必擒于人。

卒来亲附而罚之，则不服，不服则难用；卒已亲时而罚不行，则不可用。故令之以文，齐之以武，是谓必取。令素行，以教其民，则民服；令不素行，以教其民，则民不服。令素行，与众相得也。

[译文]

孙子说：在不同地形上怎样据守布置军队和观察判断敌情虚实，应该注意：在经过山地，要靠近有水草的山谷行进；驻扎时，要选择居高向阳的地方。如敌人占领高地，不要仰攻。这些是在山地行军的据守原则。横渡江河以后应远离河岸驻扎，如果敌军渡水来攻，不要在江河中迎击，而要让他渡过一半、部分未渡时去攻击它，这样才有利：如果要与敌军交战，不要靠近江河水边列阵迎敌，在江河地带驻扎，要居高向阳，不要逆着水流在敌军下游布阵驻扎。这是在江河地带行军作战对军队的据守的原则。经过盐碱沼泽地带，要迅速离开，不要停留，如果在盐碱沼泽地带与敌军遭遇，就必须靠近水草而背靠树林，这是在盐碱沼泽地带行军作战的原则。在平原上行军作战，要选择占领地域开阔，地势平坦的地方，最好要背靠高地，前低后高，这是在平原地带行军作战的据守原则，以上山、水、斥潭、平陆四种“处军”原则的好处，就是黄帝所以能战胜“四帝”的重要原因。

凡是驻军总是喜欢干燥的高地而讨厌潮湿的低洼地方，重视东南向阳方，而避开西北阴暗地面，驻扎在于生活便利和地势居高向阳的地方，人马得以休息，军需供应充足，将士就不至于发生各种疾病，这是军队必胜的一个重要条件。在丘陵、堤防地带，必须占领它向阳的一面驻扎，并且要翼侧背靠着它为上。用兵的这些好的措施，是得自地形的辅助，河流上游下大雨，洪水突至，要涉水，必须等水势平稳以后再渡。凡是遇到“绝涧”、“天井”、“天牢”、“天罗”、“天陷”、“天隙”等地形，必须迅速离开，不要接近。以上六害之地，我们应该远离它，让敌人去靠近它，我们应面向它，让敌人去背靠着它。

军营两边有山川险阻之地、潢井低洼之地或多林木、或生芦苇，草木茂盛蒙蔽遮盖的地方，必须谨慎仔细地反复搜索，这些都是容易隐藏伏兵和奸细的地方。

敌军离我很近而安静的，是倚仗它占领了险要地形；敌军离我很远而来挑战的，是企图引诱我进击，敌人之所以驻扎在平坦的地方，是因为据有有利条件；窥见离敌不远有许多树木摇动，是敌隐蔽前来；杂草丛生的地方有许多障碍，是敌人布下疑阵，企图迷惑我；群鸟突然惊飞，是下面没有伏兵，走兽惊骇猛跑，是敌人大举突袭，尘土高扬而锐直的，是敌人战车驶来；尘上低而宽是敌人的步兵开来；尘土疏散飞扬，是敌人打柴割草，尘土少而时起时落，是敌军察看地形，准备扎营。敌人使者言词谦逊却又在加紧战备的，是要准备进攻；措词诡诈而强硬做出进逼姿态的，是准备撤退；敌方将便于驰骤的轻车先出动，部署在翼侧的，是在布列阵势，准备作战；敌方尚未受挫，没有预先约定而突然来讲和的，是另有阴谋；敌方急速奔走并整列兵员车马的，是期待士兵准备与我决战：敌军半退半进的，是企图引诱我军。

敌兵倚着兵器站立的，是因为饥饿缺粮；打水急于先饮的，是因为干渴缺水；敌人见利而不前进，是因为士兵疲劳已极。敌兵营寨上聚集鸟雀，说明营寨已空虚无人；敌营夜间士卒惊叫，说明敌军心理恐慌；敌营惊扰纷乱，是因为将领无威严不能持重；敌营旗帜摇动不定，是因为队伍已经混乱；敌军官急躁易怒，是敌军疲倦困乏；敌人杀牲口吃，知其军中无粮；收拾起炊具，不返回营舍的，是准备拼命突目的穷寇；敌兵在一起低声议论，强悍不

满，是因敌将失去人心；不断犒赏士卒的，说明敌军势力穷窘，已没有办法；不断惩罚部属的，是因为处境困难；将帅先对士卒强暴后又惧怕士卒的，说明将领太不精明，失尽威信；敌人派使者拿着礼物，以措词委婉，态度谦逊来传话，是想休兵息战。敌军盛怒向我前来，但久不交锋接战，又不离去，必须谨慎地观察它的企图。

兵力并不是愈多愈好，只要不轻敌冒进，而集中兵力、判明敌情虚实，取得部下信任，也就足够了。那种既无深谋远虑而又轻敌妄动的人，必定会被敌人俘虏。将帅在士卒未亲近依附时，就冒然处罚，他们一定不服，人心不服就很难使用；如果士卒已经亲近依附，纪律仍不执行，这样的军队也不能用来作战。所以要用怀柔的手段，来颁布政令，用严格的手段去管束他们，这样的军队打起仗来必定能取胜。平素能严格贯彻命令、教育士卒，士卒就会服从；平素不严格贯彻命令、教育兵卒，兵卒就不会服从。军今平素就有很高威信的，表明将帅与兵卒之间相处融洽、互相信任。

[评析]

常见地形的兵法

军队部署作战和观察判断敌情，应该注意以下原则：

通过山地时，宜沿谷地前进；军队应注意可攻可守，进退自如的地点，并部署于可以瞰制敌人的高地；如敌人先占领高地，切莫正面仰攻，这是山地作战的要领。

军队横渡河川后，应迅速离开河岸以免为敌所乘；敌人渡河来攻，不要在水中迎击，应等其一半已上岸，一半还在水中时，攻击才有利；如果要与渡水而来的敌军决战，不要沿着河岸配置兵力，而应在河岸后方高地部署，更不要在敌军下游布阵。这是河川作战的要领。

军队通过沼泽地时，应迅速离开，不要停留；如在沼泽地区作战，应占领水草繁盛之地，而且背依树林。这是沼泽作战的要领。

在平地作战，应在平坦开阔之地部署，右翼或后方应依托高地，占领的地形最好前低后高。这是平原作战的要领。

以上山地战、河川战、沼泽战、平原战四种战法，就是当年黄帝征服四方所运用的方略。

险恶地形之兵法

军旅驻扎，最好选择向阳高地，避免阴湿低洼。军旅处于身心健康，粮食充足的状态，不致百病丛生，打起仗来就有取胜的把握。

在丘陵地带驻军，应选择向阳的一面，并背依高地，面向敌人。如此部属，对用兵有利，可发挥地形的效用。如果发现河川中有泡沫，表示上游地区曾降下大雨，不久将有急流奔腾而来。要渡河时，应等水势平稳再说。

遇到下列六种险恶地形，必须尽量离开，切勿接近。这六种地形包括：绝避断崖的溪谷（绝涧）；四面高峻，中间低陷的凹地（天井）；山林环绕，易入难出的地区（天牢）；荆棘丛生，进退两难的地区（天罗）；阴湿泥泞，流沙松软，难以通行的地区（天陷）；两山之间的狭长谷地（天隙）。遇到

这些地形，我军应远离，并引诱敌军接近；我军应善用此类地形，在后方布阵，使敌人进攻不易，等敌人接近时，迫使其退无去路。另外，行军时，若侧旁有险阻地形，沼泽地区，芦苇丛生的低地、树林、野草苍郁之处一定要仔细反覆搜索，这些都是敌人伏兵及侦察人员藏身的地方。

观察敌情之法则

敌军离我很近，却能保持镇静，可见有险要地形可依恃；敌军离我很远，而又急来挑战，是企图诱我前进。敌军不居险要，而在平坦之处布阵，必定有其利益和用意。许多林木摇动，是有敌人来；敌军在丛草中设下许多障蔽物，是为了使我疑惑；群鸟突然飞起，是有敌人埋伏；野兽惊骇奔逃，是有敌人来袭。

至于尘土，形状高扬而尖锐，是车队前来；低扬而浓广，是兵卒前来；如散开而像树枝般向上伸展，是敌人在伐木采樵；尘埃少而有士卒往来其间，是敌军正从事营舍工作。

如果敌军派来的使者言词谦逊，但军旅仍加强备战，这是向我攻击的征兆；如果使者言词强硬，作出要向我进逼的姿态，这是退军的征兆。敌人如果先派出战车，占领主力两侧，是准备布阵与我决战。两军对峙，没有预先约定而突然提出和议，其中必有计谋。

如果敌军车马往来奔走列阵，可能是在期待援军，合力攻我。敌军半进半退，是企图诱我深入。

敌兵如需依檐才站的起来，是因为饥饿无力；敌军派人取水，结果取水的人自己抢着先喝，表示阵营缺水。敌人见利而不行动，表示全军疲劳不堪。飞鸟群集敌营，表示敌人已经离开。

敌夜半惊叫，表示内心恐惧不安，敌军混乱无秩序，表示将帅威严不足。敌军旗帜摇摆不定，表示队伍混乱。敌军干部急躁易怒，表示厌战。敌军杀马来吃，表示粮食缺乏。敌军抛弃炊具，又不返回营寨，表示已经陷入穷途末路。

敌军将帅对部属说话，反复叮咛，神情不安，低声下气，表示已得不到拥护，一再犒赏士卒，表示统帅无能；一再惩罚士卒，表示领导统御有问题。军令严苛在先，姑息在后，是最不精明的将领。

敌军派使者来谈判，措辞委婉，表示想休兵停战。敌军气势汹汹而来，却迟迟不与我接战，又不退去，必有计谋，我们必须谨慎观察。

用兵作战，并非士卒多多益善，只要不武断冒进，集中兵力，判明敌情，即可战胜敌人；缺乏深谋远虑，而又轻敌妄动，必定兵败被俘。

将帅在士卒还没有亲近依附时，就施以处罚，士卒下会心服，心不服就难以指挥作战；士卒已经依附后，该罚而下罚，也不能用来作战。所以平时要以仁、义、道德教育士卒，以法令军纪训示士卒，这样打起仗来，才会获胜。平日令出必行，施行教化，士卒就会心服；教化施行，命令贯彻，就能将帅契合，上下一心。

[兵法商用]

商战中的地利

本篇一开始，孙子就提出“处军相敌”的观点。“处军”指军队在各种地形的部属要领；“相敌”指的是对敌情的观察判断。

孙子首先举出四种常见地形的用兵原则，这些战术虽因地形的特质而异，但都有一个共同点；利用地形所形成的优势，突破其中的障碍与限制，以取得有利的竞争条件。这和企业经营的形态是相通的。

如何善用地利，克敌制胜呢？以河川作战为例，军事布阵和商场竞争应注意下列几点：

“绝水必远水”：渡河后须立刻离开河岸，以免为敌所乘，妨碍后续部队的进出——企业推出新产品后，则应立刻取得理想的市场占有率，以免被对手夹击，及妨碍后续产品的推出。

“客绝水而来，勿迎于水内，令半济而击之利”：敌军渡河来攻，莫迎击于水内，应等他们一半上岸，一半仍在河中时再攻击。此即孙子常讲的，集中我方军力，攻向敌军分散的兵力——竞争对手推出新产品，不必过度急躁，等弄清楚这项产品的特性、优势及市场反应后，再以迅雷不及掩耳的速度，集中资源，全力迎击。

“欲战者，无附于水而迎客，视生处高无迎水流”：在部属时，要选择河川上游，而且要先占据附近高地，以便于观察敌情，并展开机动攻势——企业竞争时也应随时注意敌情，并研判敌情动向和市场走向，一旦发动攻势，则如从高地顺势往下攻一般，势不可挡。

企业的“相敌”

除了多地形作战的原则外，孙子在本篇另以相当大的篇幅，解说“相敌”的三十三种方法。“相敌”指的是以观察敌人的动静，了解敌人的动态，判断其意图，进而对敌人的战力、士气消长、后勤补给状况，以及敌军统帅的领导统御能力，能有正确的评估。

企业经营者想要了解对方动向及其实力时，固然可以利用资信判断，但有时对手会故意放出空气或利用媒体来替自己宣传，此时稍不注意，就会被蒙蔽，误寻。亲眼所见，亲耳所闻，可以避免上当受骗，弥补资信的死角，这种方法就是孙子所说的“相敌”。

观察的方法有明察，也有暗访，但下论用什么方法，必须懂得解析所见的表象，找出其内在隐藏的意义，相敌之术才能发生作用。

这些相敌的方法，经营者对外可用来观察竞争对手的动向，评估其经营能力，作为策略规划的参考；对内可用来观察各级干部的领导能力，掌握员工的情绪反应，及时发现内部管理问题。对员工而言，也可借此了解服务的公司机关有无发展前途，适不适合投入大量时间与心力于此。

企业的干部

由下列征候可判断敌军军官的领导统御能力：

敌军军官和部属说话时，反复罗嗦，神情不安，而且柔弱无威严，表示已得不到拥护；当将帅失去威严时，行动必然紊乱没有秩序；连续赏赐或处罚部属，处罚部属后却怕部属反抗，表示将帅无能，部队军纪败坏，不能上

下一心，将士用命，以好以利相诱，以害威赫。

将帅的领导统御出现问题，整体战力也必然减弱，军队如此，企业亦然。

如果公司内的主管，有如上述敌军军官般，没有权威，没有担当，他所领导的部门，业绩一定不佳。经营者若发现旗下有此主管，最好将他撤换；员工有此上级主管，最好请调别的单位或干脆离职。如果公司内尽是这种主管，竞争力必定积弱不振，前途无望。

企业的人事

有取胜的机会，却无任何进取的动作，表示军力疲惫，将帅急躁易怒，表示厌战；敌军半夜惊叫，表示因恐惧而做恶梦。由这些征候可知敌军阵营已经没什么战斗意志，濒临崩溃边缘，此时发动攻击取胜的可能极大。

公司内部也是如此，当优秀人才一一离去，自下来的员工无精打采，工作意愿低落这必然是一家危险企业；若一家公司常常登人事广告，可能公司经营规模扩充，人才需求量大；但也可能是经营状况有问题，或管理制度不完善，导致人事流动频繁。在竞争形态中，若属前者，那是值得注意的可怕对手，如系后者，必定经不起考验，不构成太大威胁。

企业的后勤

根据孙子的描述，敌人杀马来吃，依仗而立，可见缺粮严重，士兵饥饿无力；汲水的人急忙喝取来的水，营区可能有缺水现象。这些都是后勤补给不足的征兆，而后勤补给不足，往往是败战的前兆。

以企业来说，突然改变一贯的付款日期，延长支票期限，薪水一延再延，借高利贷，公司经常忙着调动资金轧支票、厂方收款时负责人避而不见面……这些讯号均显示出公司财务周转有问题，和这类公司业务来往应特别留心，在这种公司上班应有所惊觉。

此外，由某些状况可看出敌军将有所行动。例如敌方战车出入于主力部队两侧，可能是列阵备战的前奏；车马往来奔驰布阵，可能是敌人在等待支援，准备合力来袭。至于尘土飞扬，雀鸟突然飞起，走兽奔逃，树木摇动那表示敌军已经向我进攻了。

同样的，当一家公司盖新厂房或扩建旧有厂房，很可能是因为订单太多，消化不及不得不扩充设备；运到某零售店的送货箱，运送频率和数量增多，表示这个店面的生意蒸蒸日上。这样的公司或商店不容忽视，同业若过于大意，等对方完全坐稳了再设法迎击，可能为时已晚。

企业的辨别力

敌人耍诈也可借助观察得知。例如敌军离我还远，却前来挑战，其中必有诈，半进半退，也必有诈，这两种诈术的目的，是想诱我前进；敌军来势汹汹，又不决战，又不退去，可能另有奇谋；敌人派来的使者言词谦逊，但敌军仍加紧备战，这是向我进击的前兆，反之，使者的言语强硬傲慢，摆出进迫的态势，当心！可能是退军前的故作姿态。

商场竞争也是尔虞我诈，互不相让。譬如有些大企业会故意放出风声，

声东击西，表示将推出某项新产品，让规模较小的竞争对手紧张不安，因而缩小战线，不敢扩张。此时，这些对手必须借助敌情观察与研判，洞悉这家大厂商的真正用意，才下会中计。

厂商有时佯进，有时佯退，有时充分运用十二诡道（见第一章），令人防不胜防，惟有多加研判，才能取得正确的商情，本篇所强调的相敌三十三术，其精神在此。

恩威并济

本篇最后，孙子再一次提醒领导者，“带兵要带心”的道理。正如第一篇所说，比较敌我优劣时，有所谓“五事”、“七计”：五事最后一项是“法”，七计也有“法令执行”、“赏罚孰明”这两项。领导者有时必须扮白脸，有时必须扮黑脸，该赏则赏，该罚则罚。而赏罚的运用是否得当，则关键在于时机——部属尚未亲附就罚，容易引起怨怒，口服心不服；赢得部属的尊敬与拥戴后，该罚却不罚，无异于养一批骄兵，同样不能作战，因此，领导者，必须“修道保法”恩威并济，指挥统御才能得心应手，否则永远只是个管理者，而无法成为领导者。

[历代战例鉴赏]

当刘邦击败项羽，成为楚、汉相争的大赢家之后，心头还是轻松不起来，因为他的内忧解决了，外患却又要开始。强悍的匈奴，早在中国内战之际崛起于中国北方，并吞、消灭、攻击，驱逐楼烦、白羊、东胡、月氏等部落，虎视眈眈，对中原的威胁日深。

刘邦为拔去眼中钉，御驾亲征，却中了匈奴的策谋，险些丧命，吓得刘邦此后六十几年不敢再动匈奴的脑筋。直到汉武帝刘彻即位，才再度派兵出击，但也碰了一鼻子灰。计谋被识破，无功而返。

检讨这两次出击，汉军所以失败，关键在于对敌情的观察和认识不够正确——仅知观察的重要，不明研判的要领。

先说刘邦中计的这一役吧！汉高祖六年，（公元前二〇一年）匈奴大军南下，直逼晋阳，汉军反击成功，刘邦决定乘胜追击，此时他得到一项情报：单于首领冒顿正驻防在代谷。刘邦见机不可失，准备大肆出击，擒杀冒顿。为了谨慎起见，他先派人前去观察敌情，探究虚实。结果侦察者纷纷回报说，此时出击，情势大好，因为他们眼中所见，尽是老弱残兵和瘦弱的牲畜，此时不战，更待何时？

真的这么乐观吗？实战经验丰富的刘邦，不免半信半疑，于是他再命娄敬前往侦测。

娄敬所观察到的景况，和其他人没有两样，一样是老弱病残和牲畜。然而他的解释却恰恰相反，他对刘邦分析说：“两军交战前，任何一方必定虚张声势，夸大国力，展示自身的长处；但我所见到的却是衰老羸弱的人畜，他们必然刻意示弱，引诱我军出击，然后利用伏兵，出奇制胜。”

娄敬的结论是：“匈奴不可击”。

尽管这些分析言之成理，可惜刘邦根本听不下去。或许是被预期的胜利充昏了头，早在娄敬返国之前，刘邦就已发动三十三万大军，浩浩荡荡的出

发北伐匈奴。因此，刘邦在听了这段长匈奴志气，灭自己威风的言辞后，怒火中烧，娄敬被痛骂一顿，成为阶下囚。

志得意满的刘邦，显然已不把匈奴放在眼里，当他抵达平城时，汉朝主力部队还在后头，直到他到了平城附近的小城白登，才发现已被冒顿的四十万精锐大军团团围住，至此，刘邦终于恍然大悟，原先所观察到的老弱残兵，根本是个空城计；壮士勇夫、肥牛、健马，早已被藏匿起来，制造出战力不足的假象。

在这生死存亡的紧要关头，幸赖足智多谋的陈平献计，买通冒顿的妻子，再加上和冒顿原先约好共同夹击汉军的两名汉朝叛将，迟迟不来，冒顿疑心其中有诈，因而防务稍松，给予刘邦突围的机会。刘邦被围七天七夜，大难不死，返国后封娄敬为侯，并老羞成怒地斩杀那些负责侦察报告的使者。

刘邦这一仗吃了大亏后，再也不敢对匈奴用兵，改以和亲的政策维持边境和平，即使遭到骚扰，也无可奈何。六十几年来，汉朝政府，只能瘪瘪的，忍受匈奴的百般挑剔与屈辱，直到雄才大略的武帝刘彻即位，愈想愈不甘心，才开始伺机反击。他即位后第八年（公元前133年），机会来了。

在马邑当地有权有势的聂壹，透过朝廷官员王恢向皇上建议说：“匈奴和我国和亲不久，目前与我关系良好，大可利用此时，以利诱之，引导他们大军进入我国边境，我派兵埋伏，给他们致命一击。”

武帝随即召开御前会议，主战的王恢，以及主和的韩安国，在朝廷中展开精彩的激辩。韩安国引用《孙子兵法》中“作战”、“谋攻”、“军争”等篇的要意指出，善于用兵的人必然以饱待饥，以治待乱，以逸待劳。所以圣人的用兵法则是不战而屈人之兵，若出动轻骑兵，深入敌境，恐怕难以奏功；推进太快，后勤补给不继，行动太慢，又无法建功，行进不到千里远，就会人困马疲。所以韩安国的结论是“匈奴不可击”。

这个说法很快就被王恢攻破了。原来王恢所说的出击，并非深入敌境，相反的，是以利诱为手段，引匈奴自投罗网，汉军埋伏在险要地形，必可杀得匈奴骑兵个个抱头鼠窜。

王恢的说辞颇有说服力。于是武帝命韩安国、王恢、李广、公孙贺等将领，率领三十万大军，埋伏在马邑附近山谷中，只等单于中计，落入陷阱，必可永除后患。接下来的问题，就是如何让单于上当，自动进入马邑。最早建议出击匈奴的聂壹便负起重任。他假装逃亡至匈奴，向单于投诚，并献上一计说：“我可以斩下马邑的县令和县丞两名主管的首级，举城投降，届时整座城的财产，尽入您的手中。”

单于一听，喜出望外，不疑有他。聂壹回到马邑后，便找两名囚犯做替死鬼，砍下他们的首级，悬挂在城墙上，奉命前去观察的匈奴使者信以为真，回报单于后，十万匈奴大军出发，准备接收马邑。

眼看一场歼灭战就将展开。然而或许是单于命不该绝，当他推进到距马邑百里不到的地方时，突然察觉情况有异——眼前所见尽是无人放牧的牲畜，其中必有玄机。他愈想愈不对，于是攻打一处岗哨，俘获指挥官，从其口中才获知汉军阴谋，单于大为惊骇，急急还军。

汉军发现单于退兵后，迫赶不及，让匈奴大军安然脱逃，主战的王恢，因为阵前退缩而被打入大牢，后来自杀身亡。而匈奴与汉朝的关系至此破裂，再也不相信汉人的甜言蜜语，时时入关劫掠。

[兵法解析]

观察判断二合一，掌握虚实不中计

俗话说“英雄所见略同”。不过这里的“见”字，指的不是眼睛所见，而是“见解”、“见识”之意。

的确，同样的景况，因为看法不同，所得出的解释也就不一样。即以刘邦派员观察匈奴敌情的个案为例，每个人所见到的，都是老弱不堪的人畜。然而当其他人乐观的劝请朝廷中央出击时，娄敬独排众议，认为其中有诈，万万不可上当，他没有孙悟空的火眼金睛，可以一眼看穿妖精的化身术，他凭借的，只是兵法上的基本常识。虽然是常识，偏偏有这么多人对此一窍不通，从皇帝到朝臣，统统被他们心目中所谓的“蛮族”所耍骗，结果不听娄敬言，吃亏在眼前，堂堂大汉的开国皇帝，差点命丧异乡。

匈奴在此所用的策谋，正是孙子所说的“十二诡道”中的“能而示之不能”的运用，如何破解，除了观察、判断之外，别无他法。

同样的，汉武帝诱击匈奴之役，单于也显得过于大意，未能及早洞察聂壹诈降的手段，居然信以为真的率大军一步一步踏入死亡的界线，所幸他及时醒悟，观察到牲畜无人放牧的事实后，紧急煞车，保住性命。

孙子在本篇所举出的三十三种相敌法则，其实只是观察敌情的几个方法，只要不轻敌，不躁进，在行动前多多观察敌人的一举一动，并判断敌人的企图，必能掌握其虚实。

然而观察固然重要，如何解读信息，不被对手所布置的疑阵所骗，更是不可忽略。刘邦及其手下就是败在仅知观察，不知判断。至于第二个案例中，汉军忽略了匈奴有眼睛，也有头脑，未能安排放牧者在现场，因而被看出破绽，造成汉军以三比一的悬殊兵力，及事先埋伏在山谷险要的地利，却仍眼睁睁看着匈奴大军兀里逃生，由此可见，观察敌情远比沙场直接交锋来的更重要，一点也疏忽不得。

[兵法商例之一]

《孙子·行军篇》说，“故会之以文，齐之以武，是谓必取。”要用文的方法来教育士卒，用武的办法去管束士兵，这样的军队打仗必能取胜。教育总是通过说理、宣传的方式使士兵们心中信服，从而使士兵自觉自愿地听从指挥奋勇杀敌。但仅是文的方法也是不够的，还必须有一套严明的纪律、制度和法令来约束士兵的行动。使士兵听从命令，遵守纪律，有这样一支士气高昂、纪律严明的军队才能打胜仗。

同样，对企业职工也必须经常进行思想教育，使之能努力工作、遵守制度、纪律。要使职工明确道理，形成共同的信念、价值观和荣誉观，即形成企业精神。企业精神能转化成为推进企业各项工作的巨大力量。

日本企业无论规模大小，普遍重视“经营理念”，对职工进行精神教育，认为它是企业的栋梁支柱。并且大多数企业又将抽象的“经营理念”具体化，诉诸文字以为员工精神教育的准则。一般称之为“社训”。日本企业的社训的内容一般都包含着做人做事的原则。有的只是一两句精神标语，可作为员工做人做事的座右铭；有的则是条例式的法则，明确标示做人做事的方法，

以及工作的方向与目标。

日本大多数公司有明确的社训，公布在明显的地方，如餐厅、工厂休息区，或是生产线上。以“耳提面命”的方式不断提醒员工要修身养性、谨言慎行，努力工作。以下为两家日本公司的社训。

本田公司的“社训”是：（1）上下同心协力，以至诚从事业务的开拓，以产业的成果报效国家。（2）将研究与创造的精神深植于心中，不断研究与开发，以站在时代潮流的前端。（3）切实戒除奢侈华美，务必力求朴实与稳健。（4）发挥温情友爱的精神，把家庭式的美德，推广到社会上。（5）尊崇神佛，心存感激，为报恩感谢而生活。

妙德工业公司的社训是：（1）待人要亲切。（2）勤能补拙。（3）今日事今日毕。（4）遇有工作上的难题，虚心请教别人。（5）批评别人之前，自己必须自我反省。（6）决定要做的事情或工作，必须全力以赴，发挥敬业精神。（7）日常行事，严肃中不失亲切。

日本企业的职工精神教育无疑对于日本企业职工的敬业精神和团队精神起了重要作用。这样的企业职工大军使日本经济战后从零开始而发展成今天世界第二位的经济大国。

美国企业也重视企业精神，美国一本企业管理畅销书《追求卓越》的序中写道：“企业主持最重要的任务是塑造及维持整个组织的价值共识，这是为什么有的公司成功，有的失败的最重大的分野。”能使企业的职工形成一个良好的共同的企业价值观念，就可以在公司的生产经营中产生良好的效果。

国内一些先进企业的职工精神教育就搞得较好。辽宁朝阳重型机器厂就有自己的“朝重精神”，注意用自己的企业精神在职工中树立起强大的精神支柱。“朝重精神”的内容是：一、当家作主的主人翁精神，二、实事求是的科学精神，三、锐意改革的探索精神，四、亲密无间的合作精神，五、“唯标是夺”的最佳精神。“朝重精神”成了朝重职工振奋精神、团结合作、努力进取的强大精神力量。

培育精神力量使职工自觉地团结一致勤奋工作是重要的，但仅此还不够，还必须以一整套严格健全的制度、纪律来规范职工的行动。当年孙武操练吴宫女兵，就靠了严格的纪律，对玩忽者的严惩，从而练成一支听号令守纪律“号赴水火犹可也”之兵。制度和纪律应当严明，首先，制度要明确，有明确的规定、标准，该怎样和该怎样，该奖赏和该处罚，都有清楚的说明，然后依法行事，执法分明。违法必究，好事必奖，不徇私情。执行制度要严格，处罚的规定应从严，有触犯者不论是谁均应依法重罚，以提高制度在职工心目中的威严性。同时对于做出成绩干得好的，也要相应地奖赏，以鼓励先进者，这样才能使企业职工严格遵守制度努力工作。

台湾健生公司原来管理较差，工作现场混乱脏杂。

1982年该公司以整顿纪律、分明赏罚进行企管改革，提出“整理、整顿、整法、整仪、整员”，经过奖罚结合，大力革新，环境整洁美观，工厂秩序井然。工作上各基层单位开展互相竞争，提高了劳动生产率。其他如质量管理、职工教育、安全生产等方面也大大改善。

国内河南省登封县一家金钢砂厂，由于该厂质量检验员等人工作上的失职，把一批下合格的金钢砂漏检出厂提供给外商。恰好厂长的女儿是质量检验员，厂长罚不避亲，给其女儿以除名处分。此举震动了全厂职工，此后大

家对于质量问题高度认真负责，不敢疏忽。

[兵法商例之二]

出口要诀

1. 在还没有与有经验的出口专家拟订出一个较为完整的海外市场扩展计划前，千万不要急于开展出口业务。

2. 选择国外代理商要谨慎。对他们的资信情况，经营能力等必须作详细的调查研究。

3. 必须有选择地对一、二个重点市场的重点客户加以培养，然后在此基础上逐步扩大业务。

4. 产品的规范和包装等一定要适应特定国外市场的需要和规定。必须重视研究国外市场的有关贸易法规和进口条例。

5. 要使用进口国文字来印制宣传品、使用说明和保证书等。

6. 当国内市场趋于活跃时，也不要把出口业务置于次要地位，否则，将会挫伤国外推销商品的积极性。

7. 如果一个企业不设立独立的出口业务部，就应该考虑委托一家合适的出口公司代理经营。

第十章 地形第十

兴兵择地 经商问市

内容提要

“地有六形”，“兵有六败”。用兵作战，要了解地形。地理条件是用兵作战的重要因素。判断敌情，谋求战机，掌握地形的险要程度及远近，这是将帅的职责。

经商和作战一样，要依据客观条件，利用客观条件，经商过程的客观条件主要是指市场行情。成功的经营者，必须了解市场，熟悉市场，把握市场，借助市场提供的有利条件，开拓财路，灵活经营。

你在经商问市的实践中，是如何看气候，看对象，看收入的呢？

[原文]

孙子曰：

地形有通者，有挂者，有支者，有隘者，有险者，有远者。我可以往，彼可以来，曰通；通形者，先居高阳，利粮道，以战，则利。

可以往，难以返，曰挂；挂形者，敌无备，出而胜之；敌若有备，出而不胜，难以返，不利。

我出而不利、彼出而不利，曰支；支形者敌虽利我，我无出也；引而去之，令敌半出而击之，利。

隘形者，我发居之，必盈以待敌；若敌先居之，盈而勿从，不盈而从之。

险形者，我先居之，必居高阳以待敌；若敌先居之，引而去之，勿从也。

远形者，势均，难以挑战，战而不利。

凡此六种地之道也，将之至任，不可不察也。

故兵有走者，有驰者，有陷者，有崩者，有乱者、有北者；凡此六者，非天地灾将之过也。夫势均，以一击十，曰走。卒强吏弱，曰驰。吏强卒弱，曰陷。大吏怒而下服，遇敌愆而自战，将不知其能，曰崩。将弱不严教道不明，吏卒无常，陈兵纵横，曰乱。将不能料敌，以少合众，以弱击强，兵无选锋，曰北。

凡此六种，败之道也，将之至任，不可不察也。

夫地形者，兵之助也。料敌制胜，计险阨远近，上将之道也。知此而用战者，必胜；不知此而用战者，必败。故战道必胜，主曰无战，必战可也。战道不胜，主曰必战，无战可也。故进不求名，退不避罪，惟民是保，而利于主，国之宝也。

视卒如婴儿，故可与之赴深溪；视卒如爱子，故可与之俱死。厚而不能使爱而不能令，乱而不能治，誓若骄子，不可用也。

知吾卒之可以击，而不知敌亡不可击，胜之半也；知敌之可击，而不知吾卒之不可击，胜之也，知敌之可击，知吾卒之可击，而不知地形之不可以战，胜之半也。故知兵者，动而不迷，举而不穷。故曰：知己知彼，胜乃不殆；知无知地，胜乃可全。

[译文]

孙子说：地形有“通形”、“挂形”、“支形”、“隘形”、“险形”、“远形”等六类。凡是我们可以去，敌人可以来的地域叫通形。在“通形”地域，要抢先占领地势高而向阳的地方，保证道路畅通，这样与敌交战就有利。凡是以前往，不易返回的地方叫做“挂形”；在比地区，如果敌军没有防备，就可以出击战胜他；如果敌军有防备，出击不能取胜，难以返回，就于我不利了。我军出击不利、敌人出击也不利的地方，叫做“支形”；在“支形”地区，敌人虽然以利诱我，也不要出击；最好是带领部队假装离去，诱使敌军前出一半时再回兵突然发起攻击，这样就有利。在“隘形”地域上，我军若先敌占据，就要用重兵封锁隘口等待敌人来攻；如果敌军先占领隘口，并用重兵据守，就不要去进击。如果敌人没有用重兵据守隘口，就迅速攻取他。在“险形”地区，如果我军先敌占据，必须控制地势高而视野开阔的地段，以等待来犯之敌，如果敌人已先占据，那就主动引兵撤退，不要去进攻它。在“远形”地域上，双方势均力敌，不要前去挑战，只能让敌人来而击破，勉强求战，于我不利。以上六点，是利用地形而制胜的原则，是将帅重大的责任，是不可不认真考察研究的。

军事上作战失败的情况有“走”、“弛”、“陷”、“崩”、“乱”、“北”等六种情况。这六种，都不是由天灾造成的，而是由于将帅的过错造成的。在敌我条件相当的情况下，攻击十倍于我的敌人，因而失败的叫做“走”。兵卒强于，军官懦弱的，不能约束驾驭，叫做“弛”。将吏本领高明强于，兵卒懦弱的，不堪使用，叫做“陷”。部将怨怒而不服从指挥，遇到敌人忿然而擅自出战，将帅又不了解他们的能力如何而加以控制，因而失败的叫做“崩”。将帅懦弱不严，训练教育不明法典，军吏士卒不受军纪约束，出兵列阵杂乱无章，叫做“乱”。主将不能正确预料敌情的强弱虚实，以少击多，以弱击强，又没有精选的先锋部队，因此失败叫做“北”。以上六种情况，是造成军队失败的原因，是将帅的重大责任，不可不认真考虑研究。

地形是用兵的辅助条件。正确判断敌情夺取胜利，考察地形的险隘和计算道路的远近，这些都是将领必须掌握做到的。懂得敌情、地形去指挥作战必然胜利，不懂得敌情、地形去指挥作战必然失败。所以，从战争规律上分析，出师行军的实情确有必胜把握，国君说不要打，可以坚决去打，根据出师行军实情不能打胜的，国君说一定要打，也可以不去打。所以，作为一个将帅，应该进不贪求战的名利，退不回避违抗君命的罪责，只求保全民众和士卒，且有利于国家，这样的将帅才算是国家宝贵的人材。

将帅对待兵卒如同对待婴儿一样，兵卒就与他共赴危难，将帅对待士卒能象对待自己的“爱子”一样，士卒就能与将帅同生共死。但是对士卒厚养而不使用，一味溺爱受宠而不教育，违法扰乱也不按律惩治，这样的军队，就好比受溺爱的娇子一样，不能用来打仗的。

只知道自己部队锐勇能打，而不了解敌军势不可以打，胜利的可能性也只有一半；只了解敌势虚弱可以打，而不了解自己的部队怯懦不能打，取胜的可能性也只有一半；了解敌势虚弱可以攻打，也了解自己部队精锐可以打，而不了解地形条件不利于打，胜利的把握仍然只有一半。所以，真正懂得用兵的将帅，行动起来决不迷惑、没有失误，采取对敌措施变化无穷。所以说：

了解敌方虚实，又了解自己强弱，争取胜利不会有危险，了解天时，懂得地利，战胜之功方可万全。

[评析]

巧用六种地形

地形有六种类形；通形、挂形、支形、隘形、险形、远形。

平坦开阔、四通八达，敌来我往都很方便的地形，叫作通形。在这种地形作战，先要取得制高点，保持补给路线的畅通，这样与敌交战才有利。

进入容易、后退困难的地形，叫做挂形。在这种地形作战，乘敌人无防备时出击，可以取胜；敌人如有防备时，冒险出击，胜算不大。而且退兵不易，非常不利。

敌我出击都不利的地形，叫做支形。在这种地形，敌人虽以利诱我，也不可出击，这时宜带兵离去，诱敌来追，等敌军半数进入这种地形时，再来个回马枪，发动攻击，这样才有利。

遇到隘形地，我军应先占领，并守住隘口制敌；如果敌人先占领隘路，而且在隘口设防，我不可进攻；如果敌人只占领隘路，未封锁隘口，我可考虑进击。

同样的，碰到山峻、谷深，居高临下的险形之地，如我军先占领，必须占领地势高而视野开阔之处，以等待敌人。敌人如果比我早占领此种险地，我应主动撤退，不要进攻。

至于敌我距离遥远的远形之地，双方若势均力敌时，不宜主动挑战；谁先出击，谁就不利。以上六种，是地形作战的原则，也是将帅责任所在，不能不仔细体察。

致败六大害

军队致败的情况有走、驰、陷、崩、乱、北六种类型。这六种都不是天时和地形造成的，而是将帅的过错所致。

在敌我相当的情况下，以一分的兵力攻击十倍于我的敌人，因而失败，叫做“走”；士卒强悍而将帅无能，因而失败，叫做“驰”；将帅强勇而士兵懦弱，因而失败，叫做“陷”；各级指挥官怨怒不服从命令，迎敌时意气用事、擅自出战，主将又不知下级将领的能力，因而失败，叫做“崩”；主将懦弱不够威严，教育训练无力，各级指挥官和士兵无所遵循，布阵杂乱无章，因而失败。叫做“北”。

以上六项都是部队致败的因素，也是主将的首要职责、不能不仔细体察。

胜算之道

地形是用兵的辅助条件。判断敌情，制定克敌制胜的作战计划，衡量地形险阴，计算道路远近，是将帅的职责。

能够了解这些道理，并善加运用，必胜；否则必败。如果主将依战场状况判断，有必胜时把握，即使国君下令不得开战，也可以坚决作战；反之，

如果主将依战场判断，没有得胜的把握，即使国君下令开战，也可以坚决不战。

所以不贪求战胜的美名，不逃战败的责任，一心保国卫民，维护国家利益，这样的将帅，才是国宝。

将帅对士卒像对婴儿般慈爱，士卒就能追随将帅赴汤蹈火；将帅对士卒像对子女般呵护，士卒就能与将帅同生共死。但是，如果厚待士卒，却无法使他听从使唤，溺爱士卒，却无法使他接受命令；士卒违反纪律，却不能加以惩治，那么这样的军队就像娇生惯养的孩子，是不能用来作战的。

只知道我军可以作战，却不知道敌军不可攻打，胜算只有一半；只知道敌军可以攻打，却不知道我军无力进攻，胜算也只有一半；既了解敌军的弱点，也知道我军的能力，却不了解地形不利于作战，胜算仍然只有一半。

真正懂得用兵的人，他的行动绝不迷乱，应敌措施变化无穷。所以说：“知己知彼”，胜利就已在握；知天时，知地利更可获得完全的胜利。

[兵法商用]

兵法地形与市场环境

孙子一向重视地形，他认为，善于利用地形与否，往往成为作战胜负的关键。本篇孙子便举出六种地形，说明在这些地形中的用兵之道。

这六种地形的运用，和企业的市场环境评估，有异曲同工之处：

“通形”：敌我皆可来往的地形，处于这种地形，要先占领高地，确保补给线畅通——市场空间大容易进入，必须先赢得市场占有率，并取得通路的有利条件，确保物流畅通。

“挂形”：容易去，不容易回的地形。敌人若无防备，可以取胜，敌人若有备，则难以取胜，而且退路易被截断——投资大，撤退不易，例如石化业，开设新银行等风险极高的行业，投资前更须小心谨慎。

“支形”：敌我出击皆不利，千万不要先出击，敌人若来攻，要诱使敌人离开险要，等半数进入危险地带后，再行出击——在竞争双方都不利的市场上，切忌恶性对峙，只宜转移市场或另辟新的市场。在有了对自己有利的市场后，才能与对手决一雌雄。

“隘形”：两山夹峙的隘道、隘口，谁先占领隘口布防，谁就取得有利位置——市场小，却有一定空间，谁先夺得领导地位，谁就有利。

“险形”：易守难攻，形势险要之地。我方应占领制高点，以逸待劳，若先被敌人占领，应放弃正面攻击，改用迂回进攻等方式——有些产品，消费者的品牌忠诚度高，市场若已被吃下，新的竞争者，宜采用迂回路线，寻找市场缝隙切入。

“远形”：两军距离远，若无优势的兵力为后盾，又无险要的地形为掩护，不宜主动挑战——企业跨国经营，或进攻国内较远地区，若无足够的准备和实力，不宜冒然进行。

六大败因

有些经营者在挫败后，总是怪东怪西，怨天尤人，而无法平心静气的检

讨过失。项羽所说的“天之亡我，非战罪”。往往成为后人失败的遁辞。

固然运气也是影响成败的关键，然而更多的时候，失败是自己的决策失当，领导无力所致，孙子在此就举出六种败北的原因，认为全系将领的过错所造成，与环境情势无关。以企业经营为例，这六大原因是：

“走”：与竞争对手势均力敌，却只以十分之一的资源、力气去争夺市场，结果当然不敌败北。

“弛”：员工强，但干部弱，无法发挥领导统御之责，使意图废弛。

“陷”：和前项相反，干部强，但员工弱，整体战力不够，无法发挥。

“崩”：各级干部无视企业总体战略，擅自行动，意气用事，经营者对干部的能力认识不清，又无力约束，以致不可收拾。“乱”：经营者缺乏魄力，管理不严，决策模糊，干部及员工无所遵循，且经营策略杂乱无章。

“北”：经营者市场状况不了解，资源分配、运用不当；本身又无看好的明星产品，与竞争者交手，必定败北无疑。

企业经营者若能时时检讨，避免犯下上述六大错误，对经营成绩必然大有助益。

[历代战例鉴赏]

袁绍在官渡大挫后的第二年，便一病不起。获胜的曹操接下来的工作，就是消灭袁绍的三个儿子，把袁家势力连根拔除。

最先被解决掉的是老大袁谭，他在一次和曹军对垒时惨遭斩杀。剩下的两兄弟袁熙，袁尚，无力抵抗曹操，便逃到北方，请求雄居当地的异族乌桓庇护。曹操一来为了斩草除根，一来为了边境的安定，有意远征塞北，北讨乌桓。

此时，第一个必须考虑的是：远在塞北的乌桓，到底值不值得攻击可不可以攻击？

“万万不可！”大多数将领都反对这项出兵行动。他们认为，乌桓人贪而无信，不见得会支持亡命天涯的袁尚；而且，此际出兵，两南方的刘表可能结合刘备的势力，攻击首都许昌，威胁到曹操的大本营。

足智多谋的郭嘉却颇不以为然。他的理由有三：

1. 曹操虽然名震天下，但乌桓仗着地理位置偏远，必然不设防，曹军发动奇袭可彻底歼灭他们。

2. 袁绍原来统治下的青、冀、幽、并四州人民，对曹操尚未能心服口服，即使袁尚联合乌桓的力量，并号召四州的死忠之士，对曹操十分不利。

3. 刘表只会高谈阔论，才干不足，不必把他放在心上：至于刘备，由于刘表自知无法驾御刘备，必定不敢委以重任，曹操既使举国出征，也不致有后顾之忧。

郭嘉的分析深得曹操之心，远征计划就此定案。

接下来的难题是如何出击？曹操的大军于夏天出发，抵达塞北后，才知情况严重，眼前的地理条件实在太恶劣了。虽说什么道路崎岖，艰困难行，当下的问题是根本看不到路——唯一的干道被滂沱大雨淹没，说积水浅嘛，车马不通，说深嘛，又不能行船。再加上乌桓军队扼守在险要之处，曹军顿时动弹不得。

地形不熟，环境险恶，使曹操萌生打退堂鼓的念头。幸好军中有一名隐

居当地多年，名叫田畴的人，适时提供另一条路线。他告诉曹操说：其实还有一条陷坏断绝了近两百年的道路，虽然走起来非常吃力，又是小路，又是山路、险道，但是距离短，而且这种行军路线完全大出乌桓军的意料之外，可发挥奇袭效果。

曹操几经考虑，决定采用田畴之议，以迂回作战方式，杀个措手不及。为达到欺敌目的，曹操假装退兵，并竖起通告表示：“炎夏多雨，道路不通，等到秋天再行进攻。”

乌桓的部队打探得这份消息后，认为曹操部队真已退去，便依此回报。而曹操大军则在田畴的引导下，翻山越岭五百余里，逐渐接近乌桓的大本营——柳城，在离柳城二百里不到的地方，才被发现。

就在曹操登上白狼山时，和乌桓大军猝然相遇，对曹操相当不利。曹操的兵力不及乌桓姑且不说，辎重还在后头。曹操所率领的轻骑兵，个个面露惧色，但曹操俯观敌阵时发现，乌桓部队阵式不正，并不如想像中的难缠。曹操命张辽为前锋，结果进出如人无人之地，乌桓大军溃不成军，首领被杀，二十余万人投降。

袁绍的两个儿子袁尚、袁熙，趁乱军中逃出，投奔辽太守公孙康。众将领力劝曹操追击，但曹操颇有自信的表示：“各位不必费心，再过几天，公孙康便会斩下袁尚和袁熙的首级，奉送过来。”

几天后，一切悉如曹操所料，袁氏兄弟的头颅高挂在曹操营中。众人不解请曹操说明他是用什么方法，不动一兵一卒就使公孙康主动把袁氏兄弟的首级送来。曹操的解答是：“公孙康对袁尚、袁熙本来心怀戒心，假如我出兵攻击，只会促使他们同仇敌忾；反之，如我施以缓兵之计，他们必定自相残杀。”

[兵法解析]

掌握四知、胜算十足

本篇虽然命名为“地形篇”，但所讲的却已超过地形作战的范畴。孙子指出，只知道我军能战，却不了解敌军能不能作战，胜算只有一半；知道敌军的弱点，知道可以进击敌军，却不知我军并无攻击的能力，胜算也有一半；既了解敌军的弱点，也了解我军的能力，却不了解地形并不适宜作战，这样还是只有一半取胜的机会。

孙子举出“四知”，作为将帅决策与行动的准则，这四知是：知彼，知己，知天，知地。能掌握这四知，才有十足的胜算。

曹操的北征行动，起初并不乐观，军中将领几乎没有人去过塞北，人生地不熟，更不用说发挥地利作战了。所幸曹操麾下有名隐居当地，对地理环境熟悉的田畴，在他的指引下，曹军不仅解决连日大雨造成路径不通的困境，还因而发挥迂回突击的战术，使乌桓军队猝不及防，俯首称臣。

若非得到田畴之助，曹操北征，恐怕难逃功败垂成的噩运。这说明地形的重要。因此孙子强调：“夫地形者，兵之助也。料敌制胜，计险扼远近，上将之道也。知此而用战者，心胜；不知此，而用战者，必败。”

不过曹操也绝非省油的灯，再加上其麾下谋士如林，为他筹划，为他献计，使得他在出兵前，都能审慎评估，没有把握决不轻起战端。

就以出征乌桓为例。大多数将领均顾虑到刘表与刘备会联合起来，乘虚而入，既然黄雀在后，便没有必要当只扑蝉的螳螂。

然而郭嘉不这么想。他清楚刘表的个性及为人，二刘要合作出兵，谈何容易，曹操尽可出兵而不必有后顾之忧。曹操采用郭嘉的说法，认为乌桓“可击”。

等到大兵奏捷，袁氏兄弟逃至公孙康处，诸将领又请求出战歼灭，曹操此时却认为“不可击”。击之等于多了一个敌人，划不来；不击，可以坐收渔人之利，公孙康自会把袁氏兄弟的头送来，何乐而不为？

在“可击”与“不可击”之间，往往不容易掌握。所以孙子才一再强调，要知己、知彼、知天，知地。惟有如此“胜乃可全”，匹夫之勇是无法百战百胜的。

[兵法商例之一]

经营之准则在利国、利民

《孙子·地形篇》云：“故进不求名，退不避罪，唯人是保，而利合于主，加之宝也。”认为进不求名声，退不避罪责，一切行动只是行动只是为了保护百姓，符合国家、社稷的根本利益，这种将帅才是国家宝贵的栋梁之才。孙子主张军事指挥官不追求个人眼前的荣辱毁誉，而要放眼百姓和国家的根本利益，一切行动唯以国家与人民之根本大利为取舍的准则。

在经济活动领域中也同样，经营者必须着眼全局的根本利益，一切行动和手段都服从于经营大局，一切从长计议。而不能为个人目前可能受到的赞扬或非议所支配，否则将是舍本逐末、本末倒置，会因追求个人渺小的虚名、私利而耽误了生意的全局和根本大利。因此经营者应当在事业上有头脑冷静清醒的理性主义态度，以事业的根本经济利益为准绳，来对面临的事物进行估价，从而决定自己的行动。不因自己的私情私利而蒙蔽自己的视线，在对待经营业务上时刻保持明智而有远见的头脑。

香港船王包玉刚在经营活动中，常不顾航运界其他人的嘲笑和非议，坚定地按照自己航运公司的长远利益而行事。海上航运业风险和波动较大，别的船东都是把握机会争取暴利，包玉刚却但求稳定可靠的薄利。他的作风谨慎小心，喜爱以冒险而自豪的航运界传统派有时诋毁他是“银行家”，或嘲笑他不是“搞航运的”，包玉刚对此毫不动心。一般船东通常是尽量把握市场上升的大好良机，也愿意冒无生意可做的风险，而把自己全部或一部分的船留作单程租用或“散租”。包玉刚不喜欢冒那种可能出现无生意的风险，宁愿把船“长租”，即中期或长期租用，这样收入虽然平淡微薄，但是很稳当。例如，在1956年，“安全号”的租金虽然不错，可是如果把它来“散租”，租金还要高。包玉刚记得航运业朋友讥诮他的稳健作风：他们说：“这个小伙子是个初出茅庐的傻瓜。”可是这些人不久便不作声了，因为1957年初，航运市场价格跌到最低点，只有像包玉刚那样采取“长租”办法的船东得利。

要能够不求一时的虚名，不避别人的非议，而坚持自己看准的经营事业，确实需要具有耐心和毅力。日本近人工矿山大王古河市兵卫，他在创业之初，买下了报废的足尾铜矿，因为他判断该矿还能继续开采。第一银行董事长齿泽荣一因为佩服古河的为人和耐心，自动无担保借给他1万两黄金，帮助他

作为挖掘铜矿的资金。足尾铜矿是个早已被人遗弃的废铜山，许多人认为该矿山已无铜可挖。所以古河从一开始就受到人们的嘲笑，被视为疯子。他和矿工们一起像着魔似地日夜辛苦挖掘，然而没有挖到铜。于是他又从西欧买来开采的新设备和新技术，再接再厉，继续挖掘。在挖掘过程中，古河受了伤，但他并未因此灰心，伤好后又出现在矿场。这样三年过去了，仍不见铜的影子，而资金越来越少，一些人把他的行动看为傻瓜。他咬紧牙关，与矿工们同甘共苦，惨淡经营，四年如一日，就在他的资金快要耗尽时，铜终于挖出来了，古河因此而成为巨富。在他的艰难的挖掘过程中，受到了不少嘲笑鄙视，付出的经济代价亦很大，但他始终如一地干下去，终于做成了别人难以成就的大事。

河村是日本的船舶大王，在当年创业之初的艰苦岁月里，他不怕丢面子，忍受着亲戚朋友们的责难，从事他力所能及亦有利可图的做酱菜的工作。他的原料不用花钱，是把菜市场、菜农、各家庭丢掉的生菜拾回来，洗干净，加盐加工成酱菜，卖给贫苦的劳工们。河村开始做这项生意时，许多亲戚和朋友都非常看不起他：“那个家伙是一个乞丐！”“那个家伙已经没有希望娶太太啦！”每当河村闭上眼睛，亲友们藐视他的脸色便一个个映入眼帘。越被别人轻视，他干得越欢。后来，他不断地改进酱菜的味道，成了规模很大的酱菜批发商，最后逐渐地发展成了船舶大王。

近来在英国一位精明的商人仅花两美元就买下了 500 万只旧轮胎，无疑创下了自汽车发明以来的最佳轮胎生意。37 岁的米切尔·梅登搞起自己的废物利用生意后，即做成这笔特廉交易，他说服了一废品收购商人让他用两美元买下那堆两英里长的废旧轮胎。那堆轮胎堆满了英国布里格附近的一个飞机场。米切尔准备用六年时间清除那堆积如山的废旧轮胎。把旧轮胎放入切碎机切成橡胶料然后以 400 元一吨出售，作为地下铺的橡胶垫、沥青及其它产品的原料。他从事这项经营，既能缩小废旧轮胎对环境的污染，又使他成为百万富翁。

所谓不求名不避罪，是要客观地来对待企业的经营问题。美国霍克勒总裁兼执行长官吉亚可，他决定向董事会提出的新方案，事先必须经过一套评定程序。他鉴于公司内部的人员较不客观，就聘请 4 位外面的专家组成顾问评议会，专门负责评定公司的计划和评估公司产品潜在的新市场。近几年，聘用顾问评议的形式已为西方企业界所普遍采用。从外面聘来的顾问有一个显著长处，那就是可以向经营管理决策的最高当局提供许多公司内部人员不敢提出的批评建议和评定指数。从企业的发展来说，聘用顾问还可以吸取专家可能会向经营管理人员提出未被发现而又足以“致命”的技术问题；一位管理专家，可能会就企业管理上的重大漏洞提出补救的意见。

[兵法商例之二]

知己知彼，胜利在握；知天时，知地利，更可获得万全的胜利

知彼知己是作出生意竞争中制胜的合适对象的基本前提，它保证了经营者能冷静客观地分析，权衡各方面的情况和可能的趋向。从而找一确实可行的最佳对策，以便扬长避短、避实击虚、出奇制胜。因此即使弱小的市场竞争者，只要能知己知彼，就可找到适当的办法，争取到市场，并且还可以创

造出以弱胜强的奇迹来。

首先，必须时刻注意这个复杂多变既有机会又充满风险的海域。市场情况包括顾客的动向和竞争对手的状况。要争取顾客必先了解顾客，而要战胜对手也先了解对手。在买方市场的情况下，首要任务是争取顾客的光顾，就必须充分地了解顾客，了解其需要和爱好。了解顾客消费之新动向，如此就掌握了市场动态的一半。市场动态的另一半是了解竞争对手们的状况，竞争对手的受到顾客欢迎的长处是什么？对于其强项、优势，我方应避免；对手不符合顾客需求的短处和空白是什么？对于他们的欠缺或遗漏处，我方就发扬长处或拾漏补缺，充分满足顾客的需要。这样就能在市场竞争中立于不败之地。

日本生意人很注重对顾客的调查，松下公司的山下俊彦曾对自己的部下讲过一个故事，以说明了解顾客情况的重要性：“伊势的特产是洪福饼。这种饼只能当天做当天卖，不能保存。假如近畿铁路出了事故，或者天气不好，来伊势的游客减少，那么当天做的饼买不出去，就会坏掉，为此，饼店老板对各个火车站售票情况进行预先调查，根据游人多少来决定一天做多少洪福饼。这个方法，我们不妨也学习一下。”

日本人为打进美国市场，对美国顾客的爱好、需要的了解下过一番苦功。丰田汽车公司从 50 年代起就通过各种途径了解美国人对汽车的爱好，1973 年又在加利福尼亚开办一个设计中心，按照美国人的爱好设计和改进汽车。从而设计出符合美国市场需要的丰田汽车。这种丰田汽车得到了美国用户的喜好，大批美国汽车公司的老顾客被丰田汽车拉走。到 80 年代初，美国街上到处行驶着丰田车时，美国汽车制造商才如梦初醒。

日本小汽车成功地大举打入美国市场的事例，是日本汽车商了解美国汽车制造业的情况，抓住其弱点，从而在竞争中取胜。当时美国汽车制造业一直偏重设计制造大型豪华车，但是这种大型轿车随着美国汽车数量的增长，已显得不太灵便，且油耗又大，日本汽车业针对美国对手的这个空档，制造出一种小巧、廉价、维修方便、速度更快、美观舒适的小汽车，深受美国顾客的欢迎，从而成功地进入了美国小汽车市场。至 1989 年日本小汽车已占领了 3% 的美国汽车市场。日美汽车战的事例充分体现了日本汽车商从了解对手，进而扬己之长击人之短，终于成功地打入对手传统市场的谋略。

现在美国企业界也很强调“顾客投资”，认为了解顾客的需要比设备投资更重要。“了解你的顾客”成为了营销学的一门重要学问。福特汽车公司根据顾客的意见，改进了其新试制的汽车，从而打开了销路，并与日本丰田汽车进行竞争。美国企业联合会中一批大中型企业，被称为美国 ABC 企业，是当前美国国际竞争力最强的企业，其顾客主要分布在世界的富裕国家。为适合富裕顾客的需要，美国 ABC 企业重视产品的花色新颖，质量优良。并在国外设立研究机构，请一流研究人员，不断地设计出受到国外富裕国家市场青睐的畅销产品。

在犹太生意经的精髓中就有“知彼知己”这一条。犹太人对什么都要问个水落石出，搞清楚为止。犹太生意经中铁的原则是搞清楚后再作交易，犹太商人在商业谈判中也会不厌其烦地坚持把细节都搞得清清楚楚，这正是犹太人做生意的长处之一。知犹太生意经的“银座犹太人”日商腾田评论说：“孙子兵法云：‘知彼知己，百战不殆’。看来犹太人很早以前就精通孙子兵法了。”

[兵法商例之三]

“视卒如爱子”地爱护员工

孙子云：“视卒如婴儿，故可与之赴深溪；视卒如爱子，故可与之俱死。”认为对待士兵像婴儿，就可以带领他们去赴汤蹈火；对待士卒像爱子，就可以与他同生共死，确实，如果将帅与士卒离心离德，要想士卒们跟将帅到战场上去与敌军作生死搏斗是不可能的。与孙武齐名的另一位军事家吴起就非常爱护士卒，据《史记》记载：吴起做将军时和最下层的士卒同衣共食，睡觉不铺席子，行车不骑马坐车，亲自背干粮，和士卒共担劳苦。士卒中有人生疮，吴起用嘴为他吸脓。该士卒的母亲知道这事后大哭起来，别人问她为什么哭？这位母亲说：“往年吴公为他父亲吸过疮上的脓，他父亲作战时就敢于拼命，所以战死了。现在吴公又为儿子吸疮上的脓，我不知他又将死在何地。”吴起如此爱护士兵，与士兵同甘共苦共患难，故在作战时士兵能奋不顾身地与吴起同生死，冲锋杀敌。企业主管者也要关心爱护下属员工，了解其疾苦，解决其困难，设身处地为员工着想，与员工同甘共苦，促成上下之间感情融洽。这样员工会忠实地为企业工作，全力把本职工作做好。

美国《国家商业》杂志刊登了美国数百位企业家谈自己创业的亲身经历和经验，归纳为二十一条。其中一条是：每天与员工共进午餐，可加强创意的交流解决问题，以及互相学习等，能一举数得。另一条是要关心员工的成长，企业主管者应支持员工修习管理课程或参加研讨会等。也就是要与员工打成一片，增进与员工的友谊，并要关心员工的愿望和需要。

台湾《经济日报》文章“提高工人生产力的二十一条经验”：第1条，礼遇你的工人，他们有独立的人格，切勿颐指气使。第2条，器重他们的才干，推崇他们所做的工作，鼓舞他们的工作情绪。

该报“企业的发展策略”一文说：“团队精神主要在于身为主管的人要能尊重部属，以身作则，比部属更辛苦，这样自然能促成全体员工同心协力，以企业发展为目标。”“一个老板对属下的尊重与关怀比任何报酬更能鼓舞人心。”“老板要兼顾员工的精神和物质方面的满足，使大家能长期保有高昂的士气。”

德国著名女企业家霍尔曼领导着泰斯财团，在她的公司企业中，每年都要举办一、二次职工聚会，她和职工一同进餐、聊天和跳舞。由于人际关系好，公司从未发生罢工事件，为此她被选为原西德最优秀的五个企业家之一。

日本企业家普遍把本企业看作一个员工组成的大家庭，员工大多数在同一个企业工作一辈子。员工家里有结婚、过生日或生孩子的事，经理都会前去拜访、祝贺。企业主与员工的关系比较稳定、良好。如松下公司就很注重企业的集体意识，努力树立起“公司命运与全体职工命运共存亡”的观念；

美国福特公司路易斯维尔装配厂，原来劳资关系很僵，该厂弥漫着“深刻的不信任、愤怒和感情疏远”的气氛，工人和管理人员之间存在着“彼此对立和无可奈何”的情绪。该厂因而陷入了自取灭亡的困境。新经理唐·贝尔上台后，大力进行改革，他与工人打成一片，听取工人意见，并解决工人休息和用餐时的桌椅问题，在生产和管理上使工人有了发言权。在抓了上述措施后，该厂制造的兰吉尔汽车质量可以与日本任何一种汽车的质量相媲

美。

第十一章 九地第十一

分析战地 知地取胜

内容提要

不同的战地，不同的战况，士卒会出现不同的反应。为将必须认识，进而利用这些心理，激发士气，使士兵勇往直前，不畏不惧。

在商品经销活动中，地理条件的作用和战争中一样重要，同样的资金，同样的经营水平，地理条件优越者可以发财，地理条件差的却会破产。

如果你欲在某处辟地经营，能否在事先就设想一下：此处经销营业，会给顾客带来一种什么样的心理呢？

[原文]

孙子曰：

用兵之法，有散地，有轻地，有争地，有交地，有衢地，有重地，有圯地，有围地，有死地。

诸侯自战其地者为散地。入人之地，而不深者，为轻地。我得则利，彼得亦利者，为争地。我可以往，彼可以来者，为交地。诸侯之地三属，发至而得天下之众者，为衢地。入人之地深，背城邑多者，为重地。山林、险阻、沮泽，。凡难行之道者为圯地。所由者隘，所从归者迂，彼寡可击，我之众者，为围地。疾战则存，不疾战则已者，为死地。

是故散地则无战，轻地则无止，争地则无攻，交地则无绝，衢地则合交，重地则掠，圯地则行，死地则战。

古之所谓善用兵者，能使敌人前后不相及，众寡不相恃，贵贱不相救，上下不相收，卒离而不集，兵合而不齐。合于利而动，不合于利而止。

敢问：“敌众整而将来，待之若何？”

曰：“先夺其所爱，则听矣；兵之情主速，乘人之不及，由不虞之道，攻其所不成也。”

凡为客之道：深入则专，主人不克；掠于饶野，三军足食；谨养而无劳，并气积力；运兵计谋，为不可测；投之无所往，死且不北，死焉不得，士人尽力。士兵甚临则不惧，无所住则固，入深则拘，不得已则斗。

是故，其兵不修而戒，不求而得，不约而亲，不令而信，禁祥去疑，至死无所之。吾士无余财，非恶货也；无余命，非恶寿也。令发之日，士坐者涕沾襟，偃卧者涕交颐，投之无所往，则诸刳之勇也。

故善用兵者，誓如率然。率然者，常山之蛇也。击其首，则尾至；击其尾，则首至；击其中，则首尾俱至。

敢问：“兵可使如率然乎？”

曰：“可”。

夫吴人与越人相恶也，当其同舟济而遇风，其相救也如左右手。是故，方马埋轮，未足恃也；齐勇若一，政之道也；刚柔皆得，地之理也。故善用者，携手若使一人，不得已也。

将军之事，静以幽，正以治，能愚士卒之耳目，使之无知；易其事，革

其谋，使人无识；易其居，迂其途，使人不得虑。帅与之期，如登高而去其梯；帅与之深，入诸侯之地而发其机，驱群羊，驱而往，驱而来，莫知所之。聚三军之众，投之于险，此将军之事也。九地之变，屈伸之利，人情之理，不可不察也。

凡为客之道，深则专，浅则散。去国越境而师者，绝地也。四通者，衢地也。入深者，重地也。入浅者，轻地也。背固前隘者，围地也。无所往者，死地也。是故，散地，吾将一其志；轻地，吾将使之属；争地吾将趋其后；交地，吾将谨其守；衢地，吾将固其结；重地，吾将继其食；记地，吾将进其途；围地，吾将塞其阙；死地，我将示之以不活。故兵之情，围则御，不得已则斗，过则从。

是故，不知诸侯之谋者，不能预交；不知山林、险阴、沮泽之形者，不能行军；不用响导者，不能得地利。此三者不知一，非霸王之兵也。

夫霸王之兵，伐大国，则其众不得聚；威加于敌，则其交不得合。是故不争天下之交，不养天下之权，信己之私，威加于敌，故其城可拔，其国可蹙。施无法之赏，悬无政之令，犯三军之众，若使一人，犯之以事，勿告以言；犯之以利，勿告以害；投之亡地然后存，陷之死地然后生。

夫众陷于害，然后能为胜败。故为兵之事，在于顺详敌之意，并敌一向，千里杀将，是谓巧能成事。

是故政举之日，夷关折符，无通其使，厉于廊庙之上，以诛其事。敌人开闾，必亟人之。先其所爱，微与之期，践墨随敌，以决战事。是故，始如处女，敌人开户如脱兔，敌不及拒。

[译文]

孙子说：依照用兵的法则，战地可分为散地、轻地、争地、交地、衢地、重地、圯地、围地、死地等九类。诸侯在本国境年与敌作战的地区是“散地”；在进入敌境不深的地区是“轻地”；我军先占领对我有利，敌军先占领敌军有利的险要地区是“争地”；我军可以去，敌军可以来的地区，是“交地”；三面连接邻国，先到就可以得到诸侯各国援助的地区，是“衢地”；深入敌境，越过许多敌国城邑的地区是“重地”；行进于山林、险阴、沼泽、凡是道路难于通行的地区，是“圯地”；进入道路狭隘，退出的道路迂回，敌军能够以其少数兵力能击败我众多兵力的地区，是“围地”；迅速奋勇作战则能生存，不迅速奋战就会被消灭的地区，是“死地”。

因此，在“散地”不要作战，在“轻地”务再深入，不宜停留；遇“争地”不宜在被动情况下进攻，延误时机；在“交地”则各部队的互相联系，不可断绝，以防敌人截击；在“衢地”则应结交诸侯；在“重地”则应夺取物资，就地补给；在“圯地”就要迅速通过；在“围地”就要巧设计谋；在“死地”要奋勇作战、死中求生。

所谓古代善于指挥作战的人，能使敌人前后无法相顾及，大部队和小部队无法相依靠，官兵无法相救援，上下隔断，不能协调，兵卒溃散难以集中，与敌交战阵形也不整齐。敌人虽惊扰，也要看有利就行动，不利就停止。

试问：“敌军人数众多、阵势严整地向我军进发，用什么办法对付它呢？”回答是：“先夺取敌人要害，这样，敌人就会被迫听从我的摆布了。”用兵之理贵在神速，乘敌人措手不及的时机，走敌人意料不到的道路，攻击敌人

没有戒备的地方。大凡对敌国进攻作战，其规律是：越深入敌境，军心就越专一，敌军就越不易取胜；在富饶的地区夺取粮草，保障全军能有充足的粮食；注意休整部队使其不疲劳，提高士气积蓄力量；用兵作战，巧设计谋，使敌人无法判断。把部队置于无路可走的境地，虽死也不会败退。既然死都不怕，官兵就都能尽力而战了。士卒深陷危险境地，就无所畏惧，无路可走，军心就能稳固。深入敌国，军队就团结，人心专一而不涣散。迫不得已时，就会拼死战斗。因此，这种条件下的军队，不待整治就能加强戒备，不待苛求就能完成任务，不待约束就能亲近相助，不须申令就能遵守纪律。禁止妖神迷信、消除疑虑谣言，即使战死也不逃避。我军士兵没有多余的钱财，并不是厌恶财物；没有人贪生怕死，他们并不是厌恶生命。作战命令颁布的时候，士兵们坐着泪水沾湿了衣襟，躺着泪流满面。把军队置于无路可走的危地，就会象专诸、曹刿一样勇敢。所以善于用兵打仗的人，能使部队象“率然”一样。“率然”是常山的一种蛇，打它的头，尾巴就过来救应，打它的尾，头就来救应；打它的身子，头尾就都来救应。

试问：“军队可以使它象‘率然’一样吗？”回答是：“可以”。吴国人和越国人历来是互相仇恨，他们同船渡河，遇到大风，也能互相救援就象一个人的左右手一样。因此，缚住战马，掩埋车轮的办法来稳定军心，是靠不住的。要使部队上下齐心协力勇敢如一人，这是军队组织管理的方法问题；使强者弱者都能发挥作用，这是恰当地利用地形。所以，善于用兵的人，能使全军携手如一人那样，这是因为形势迫使它不得不这样。

统率军队，要沉着冷静，幽深莫测，公正而严明，使人不敢触犯。要能蒙蔽士卒的耳目，使他们对军事行动毫无所知。变更作战部署，改变原先计划，使人们无法识破其用意，驻军常改变驻地，迂回行进，使人们无法推断所虑的策略。将帅与士兵约期出战，如同登高而抽去梯子一样不能后退，将帅与士卒深入诸侯国内，所出计谋，使之必能取胜。对待士卒如同驱赶羊群一样，赶过去，赶过来，使他们不知要到哪里去。聚集全军，把他们投入危险的境地，使他们拼死奋战，这便是统率军队的要务。九种地形的不同地势采取不同的行动方针，适应情况，掌握攻防进退的利害得失，官兵上下的不同心理，这些都是不能不认真审察和仔细研究的。

太凡进攻敌国作战的原则是，进入敌境越深，军心就愈稳定专一；进入得浅，军心就容易散漫。离开本国进入敌国作战的地区，叫做“绝地”，四通八达于旁国的地区叫“衢地”，进入敌国纵深的地区叫“重地”；进入敌境浅近的地区叫“轻地”；后险固前阻狭的地区叫“围地”，无路可走的地区叫“死地”。因此，在“散地”我就要统一全军的意志坚守；在“轻地”，我就要使部队阵营紧密相连接；遇“争地”，我就要迅速迂回到敌后，做到后人发、先人至；在“交地”，我就要谨慎防守；在“衢地”，我就要巩固与邻国的结交；在“重地”，我就要保证军粮的供应；在“圯地”，我就要迅速通过这条路；在“围地”，我就要堵塞缺口；在“死地”，我就要昭示士卒有死战的决心。所以，军事上的情势、士兵的心情状态就是：被包围就会协力抵抗，迫不得已就要拼死战斗，陷入危险的境地，就会听从指挥。

因此不了解诸侯各国的战略动向，就不能与他们结交；不熟悉山林、险阻、湖沼等地形，就不能行军；不使用向导，就不能得到地利。这儿方面，有一方面不了解，就不能算是“霸王”军队，凡是“霸王”的军队，进攻大国，能使其军民不得会聚，兵威凌压敌国，就能使其同结交的国家不得前来

相合援救。所以，不必争着同天下的诸侯国结交。也不必在别的诸侯国培植自己的权势，只要伸展自己的战略意图，兵威凌压敌国，那么，敌国的城池就可以夺取，国家就可以毁灭。施行超出常规的奖赏，颁布打破常规的号令，指挥全军如同指挥一个人。驱使士卒执行战斗任务，而不说明意图，只告诉他们有利的条件，不告诉其中有什么危害。把士卒投入“危地”，然后人自为战才能转危为安；把士卒陷入“死地”，然后人皆奋勇才能转死为生。军队陷入危害的险境，然后才能力争胜利。

所以，指挥作战，在于假装顺从敌人心意，谨慎观察敌人的战略意图，集中兵力于主攻方向。即使出兵千里，也可擒杀敌将，这就是所谓用巧妙的方法取得成功。因此，当决定战争行动之日，就要封锁关口，销毁凭证，禁止与敌国使节往来，在庙堂秘密谋划，作出战略决策严密军机不可外泄。一旦发现敌人有隙可乘，就要迅速乘机进入。首先要夺取战略要地，但不要与敌人约期决战。破除陈规，敌变我变，灵活掌握作战行动，以求战争的胜利。所以，战争开始要象处女一样沉静，以示其弱，使敌人放松戒备，开启可攻之门，战争展开之后要象脱逃的野兔一样迅速行动，使敌人来不及抵抗。

[评析]

九种战略地形

根据用兵原则，战地可分为散地、轻地、争地、交地、衢地、重地、圯地、围地、死地九大类。

在自己国土内与敌作战，这样的地区叫做“散地”。进入敌人国境不深的地区，叫做“轻地”。谁先占领对谁有利，这种兵家必争之地，叫做“争地”。我军可以去，敌军也可以来的地区，叫做“交地”。土地与两三个诸侯国接壤，先到者可以结交邻近诸侯，并可以得援助，这样的地区，叫做“衢地”。深入敌人国境，已越过许多敌城邑，这样的地区，叫做“重地”。山林、险阻、沼泽等难以通过的地区，叫做“圯地”。进入的途径狭隘，出来的道路迂远，敌人能够以寡击众制服我军，这样的地区，叫做“围地”。迅速决战就能生存，否则就会被消灭，这样的地区，叫做“死地”。

在散地不宜决战；在轻地则应迅速前进，不宜停止；遇争地应先占领，如果敌人已先占领，不可强攻；在交地宜时时保持各军之间的联络，不要被敌断绝；在衢地则结交邻邦；在重地应夺取敌人物资，就地补给；在圯地，应尽快通过；在围地，应运用谋略脱困；在死地，则应奋力作战，死里求生。

自古以来，善于用兵的将领，能使敌人的前锋与后卫不能互助呼应，大部队和小部队之间无法互相协力，官兵之间不能互相救援，上级与下级之间无法联络，士卒溃散，无法聚集，即使聚集，也无法行动一致。总之，有利才行动，不利就停止不动。

试问：敌军如果人数众多，并以严整的阵容向我进攻，怎么办？答案是：先攻击敌人最在乎的要害之处，就能使敌人受制于我。用兵之道，首在迅速——让对手借手不及，从他们意想不到的路，攻向其未加戒备的地方。

深入敌境之后

进入敌国作战的原则是：越深入敌境，军心斗志越专一，敌人越无法胜我；进入敌境后，必须在富饶的地区夺取粮食，使军旋吃得饱；注意休养士卒，不要使他们过于劳累，这样才能提高士气，积蓄体力；用兵要巧设其谋，令敌无法预料；将部队置之死地，士兵宁死也不后退，连死都不怕，必能尽力作战。因为士卒深入险境，反而无所畏惧，无路可走，反而军心稳固；深入敌国之地，精神就能集中而不涣散，走投无路时，就会拼死搏斗。

这样的军队，不待督促就知警惕戒慎，不须要求，就知尽忠职守，不用约束，就知亲爱团结，不必下令，就知信守服从。此外，更应禁止迷信，扫除谣言，这样全军便能勇往直前，义无反顾。我军士卒没有积蓄财货，并非不爱财货；不怕死，并非不想活。当作战命令下达时，士兵无不泪流满面，一片悲愤，此时把他们置于无路可退的境地，个个就会如专诸、曹刿一样勇敢。

善于用兵者，就像“率然”一样。“率然”是常山这个地方的蛇，打它头部，它的尾巴就来救应；打它尾部，它的头部就来求应；打它中间，它的头尾就同时来救。

试问：“用兵可以像率然这种蛇一样吧？”答案是：“可以”。例如，吴国人与越国人本为世仇，当他们突然遇到风浪时，也能同舟共渡像左右手般互相救应。

因此，为使士兵行动一致，将马栓在一起将车轮埋起来，还是不可靠。要让士兵勇敢齐一，有赖指挥得法，要让强者和弱者都能发挥战力，有赖善用地利。善于用兵的将领，指挥大军好像差遣一个人那么容易，那是因为把士卒置之死地，使他们不得不战。

战场心态

将军的处事修养，必须做到宁静沉着，深谋远虑；必须公正无私，严心不乱，同时要蒙蔽士兵的耳目，使他对作战机密无所知；也要改变计划，更动计谋，使他人无法探知意图；此外还要改变驻地，行军时故意迂回，使人难以意料。

当将帅率领士卒到预期的地点，突然下令作战，就好像登高而抽去梯子般，使他们有进无退，抱定必死的决心。当将帅率军深入敌国，必须像发射弓箭般，使他们一往直前。又像赶牛羊一样，赶过来，赶过去，士卒根本不晓得要到哪里去。总之，集结大军投入危险的战场，是将军的责任。根据地形变化，采取不同的行动方针，进退屈伸的利害关系，以及士卒的心理状态，都是身为将帅者不能不考虑的。

战场地形不外乎下述六种：

绝地——战地与本国隔绝的地区，即深入敌境。

衢地——四通八达的地区。

重地——深入国境。

轻地——初入国境。

围地——前有隘口，后有峻岭。

死地——无处可逃的地区。

在散地，要使士卒战志专一；在轻地要使部队密切联系；在争地要迅速迂回到敌人侧背；在交地，要谨慎防守；在衢地要加强外交；在重地，要注

意补给；在圯地，要迅速通过；陷入围地，就要堵塞缺口；在死地，要表示必死的决心。士兵的心理是：被包围时就会尽力抵抗敌人，不得已时就拼死战斗，为形势所迫时，就会听从指挥行动。

不了解其他诸侯国的政策，就不能与之结交；不熟悉山林、险阴、沮泽等地形，就不能行军；不利用响导，就不能得到地利。以上三者缺其中一项便不能成为军事霸主。

始如处女，动如脱兔

军事霸主一旦攻伐大国，可使该国军民来不及动员；以强大威势施加于敌国，可使他国不敢与其结交。是故，不争取友邦与盟国，又不知培养深通权谋之士，只凭一己之私，以威势侵略他国，则本身将有城破国毁的危机。

带兵时，若能破格奖赏士卒，或颁布打破常规的法令，指挥全军能像使唤一个人一样。命令士卒做事，不必告诉他为什么；差遣士卒只须告诉他有利的一面，不必告诉他有害的一面。

把军队投入有败亡之虞之地，反而得以生存，这是因为士卒身陷危险境地，常一鼓作气，转败为胜。所以指挥作战，必须佯装顺从敌人的意图，一旦有机可乘，便集中优势军力指向敌军某一处，长驱千里，擒杀敌将，这就是所谓巧于作战以取胜。

因此，当军事行动开始后，就应该封锁关口、毁坏信符、禁止通行、不通来使。并且反复计议，研究作战计划。只要敌人有隙可乘，立刻乘虚而入，以迅雷不及掩耳之势，夺取敌人最重要的地点。不要让敌人得知我方预定进攻的日期，须根据敌情修正作战计划。作战之初，要像处女一样沉静，不动声色；敌人戒备放松后，要像脱逃的兔子般行动迅速，使敌人措手不及。

[兵法商用]

本篇是连续几篇有关地形利用的总结，但另外着重于战场心理的运用，并强调以机动与奇袭，使敌人战力分散，无法连成一片。全篇以战略地形为战争指导之经，以掌握士气为克敌之纬，共一千余字，是《孙子十三篇》最长的一篇。

战略地形所形成的利害关系，对士卒的心理会产生重大影响。不同的战地、不同的战况，士卒会有不同的反应。为将者必须认识，进而利用这些心理激发士气，使士兵勇往直前，不畏不惧。

日本的跨国投资

《孙子·九地篇》曰：“入人之地深，城邑多者，为重地。”深入敌境，背后有许多敌人据点的地区为重地。要深入重地，自己方面的力量必应已超过对手。《孙子·谋攻篇》云：“故用兵之法，十则围之，五则攻之。”力量十倍于敌人时就全面围歼之，五倍于敌人之时则攻击之。主动进攻必然会深入重地，以期内外夹击，全歼围攻之敌。

商业竞争中到了时机成熟之时，就会发起攻势，深入对手的传统市场，以全面夺取市场争夺战的胜利。

在当前日美经济战中，日本就正在采取深入重地和内外夹攻的进攻战术。日本的汽车、摩托车、电视机、复印机等大举进入美国市场，使美国从世界头号债权国降为头号债务国。相反，日本已上升为世界头号债权国和资本输出国。由于日本货倾销美国和西欧市场，使美国在 1989 年末贸易逆差估计超过 1110 亿美元，而日本顺差为 700 亿美元，1992 年美日贸易中美国贸易赤字 490 亿美元。

1988 年欧洲共同体对日贸易逆差达 228 亿美元。而日本人并不就此停手，而是以新技术继续改进和生产多样化系列产品，在更大规模上向美国厂商发动全面进攻。日本汽车工业蒸蒸日上，1989 年共生产汽车 1300 万辆，1990 年占领美国小汽车市场估计超过 30%，日本人在不断地改进和试制新型汽车。针对着日本的经济威胁，美加集团和欧洲外营业额的一半来自美国，日立公司并竭力使其在美国的子公司美国化，美国日立财团的经营全委任美国人负责，理事长一职由美国原司法部长杜森担任。

精工产业集团也在美国设有埃普森公司，为了让埃普森成为美国品牌，从而能更轻而易举地开拓美国市场，服部一郎决定使该公司变成一家美国化的企业。除了总经理外，美国埃普森公司的成员几乎全为美国人。美国埃普森公司的营业额已超过了公司总营业额的一半以上。

日本商人纷纷购买美国房地产，日本是目前美国不动产的最大外国所有者，索尼公司收购了被称为美国灵魂的哥伦比亚影片公司，三菱房地产公司也购买了被视为美国象征的洛克菲勒集团 51% 的股份。日本人在美国社会中引起了“买下美国”的恐慌，美国国会有人担心长此以往美国将会沦为日本经济殖民地。

置于死地而后生

前面所举的只是九种地形的一部分。总体而言，在这九种地形中，最不利的有三种：圯地、围地、死地。其中孙子最重视死地。

所谓死地，指的是前不得进，后不得退，旁不得走，不拼命作战就死路一条的地区。孙子说：“死地则战”，“死地吾将示之以不活”。“示之以不活”和“破釜沉舟”、“上屋抽梯”、“背水一战”有异曲同工之妙。其妙之处，就在于这些策谋都掌握住士卒的心理，亦即孙子所指出的“兵之情，围则御，不得已则斗，副则从”（听从指挥）。

由此可知，当陷入死地时，粉饰太平，报喜不报忧，并非上上之策，反而应该运用“狗急跳墙”的心理，置之死地而后生。

企业经营也难免陷入诸如圯地、围地、死地等困境，孙子所提出的应对之道是“圯地则行”、“围地则谋”、“死地则战”。然而企业如果在受困于圯地时脱身不及，以致身陷围地，面临死地。此时，企业应同心协力，共赴艰难，倘若总体环境不利，各企业间更应捐弃成见，彼此合作，自救互救，渡过难关。

当经济不景气时，有些企业以紧缩电话费、交际费、文具用品为节流方式，姑且不论所节省下的金额多寡，其真心的效果其实是在教育意义方面——让员工培养忧患意识，激发斗志，这就是孙子所讲的：“兵士甚陷则不惧，无所往则固、深入则拘，不得已则斗。”——深入敌境，精神受拘束，而不易涣散，陷于重围，无处可逃，无法可想时，反而激起死里逃生的勇气，万

不得已，便拼力死战。

惟有同仇敌忾，上下一心，才能化危机为转机，而这种同仇敌忾之心，需靠平时培养，孙子在本书第一篇所强调的“道”，便具有此类功效。

恒山蛇的启示

孙子在十三篇兵法中，多次提到用兵应让敌人兵力分散，无法集聚。本篇他再度强调，善于用兵的将帅，能使敌人“不相及”、“不相恃”、“不相救”、“不相收”，如此一来，敌人的兵力再多，也会被打散成几个孤立的小部队，此时各个击破，我军便能从“以寡击众”的劣势，转为“以众击寡”的优势。

企业经营也是如此，若能使对手的新产品，从研究到广告，上市不能一气呵成，环环相扣，本身就取得相对的优势。同样的，企业自己也要谨防被对手切断经营阵线，因此对所有资源的分配，财务的调转，都要能互补互助而不互相牵绊。

我国上海某合资企业，多年来一直活用上、中、下游垂直正合的策略，谨守“市场和原料在哪里，生产基地就在哪里”的原则，使得整体经营运作流畅，仿佛孙子在本篇所举出的“率然”——这种蛇，击其头部，其尾就来救，击其尾部其头就来救，击其中间地带，其头尾都来救。这正是孙子以恒山之蛇，首尾相顾的启示中总结出这一“率然”用兵之法。率然者，恒山之蛇也。

每一个企业都应成为“率然蛇”，灵活而充满生命力，战力生生不息。

商战军机

孙子在本篇提出另一项观点，值得特别说明研究。他说，将帅带兵打仗，必须蒙蔽士兵的视听，使他们对计划无所知，有人以为孙子主张愚民政策，其实不然。他真正的用意，一来是为了保守军机，防止外泄；二来是为了掌握士卒的战场心理，防范士卒疑虑畏惧。

基于保密的原则，将帅除了不让部属接触军机，还要随时更改行事的习惯，变更用过的作战方式，改变驻地，更动行军路线，使敌人无从揣测。

商场竞争也需要保密，尤其新产品从研制开发到推出前，务必保密，让员工及分体制造厂商各司其职，难窥全貌。这是孙子“愚士卒”的第一层理由。

此外，将帅必须能掌握士卒的战场心理，战力才能充分发挥。所以孙子说：“犯之以事，勿告以言；犯之以利，勿告以害”。此处的犯就是指挥。命令士兵做事，不必告知用意，是为了防止泄密；只告知有利的一面，则是战场心理的考虑。

在此所说的“报喜不报忧”心态，似乎与前面所述矛盾，其实不然，关键在于“变”字。当情况有利也有不利时，告之以利的一面，可免除士兵的恐惧心理，倘若状况吃紧，陷于背水一战，无利可告时，便应诉诸“置之死地而后生”的战场心理，全力一搏。

近几年企业界盛行“参与式管理”，然而这项管理制度也有其限制，并非凡事大小皆适宜员工参与、讨论，有些事务不得不“愚士卒之耳目”。例

如：

1. 紧急事件，贵在把握时效，快刀斩乱麻，顶多由决策中心或危机处理小组参加即可，与会者如果太多，不但七嘴八舌，议论纷纷，延宕决策，假使处理方式会损及与会者个人或某部门权益时，必定引发争议，无法解决问题。

2. 决策会引起各部门或个人反弹，但基于公司发展，不得不执行时，过度民主会增加困扰。

3. 商业机密，知道的人愈少愈好。

孙子讲究“变”，认为精通九变之利，才算会用兵，“愚士卒耳目”即为因应战况的变通之道。孙子说：“九地之变，屈伸之利，人情之理，不可不察也。”就是这个意思。

[历代战例鉴赏]

井陘口大捷

这场战役发生在楚、汉争夺天下的第三年，当年除了楚、汉两大势力，尚有齐、赵燕等好几国在混沌战局中搅局。这年冬天，韩信、张耳率领数万兵力攻击在东方的赵国。赵王赵歇和陈余闻讯后，立即聚集重兵，在井陘口布阵迎敌。

井陘口的地形，是标准的军事天险，四方高，中央低，就像一口井，易守难攻。赵军既已抢下这个地利，几乎可说稳操胜券。赵军有个叫李左东的人，看准了这点，便向陈余建议，好好利用这天赐的机会，痛击韩信。他分析说：

“韩信和张耳挟着胜利的余威远征，锋芒难挡，但我听说，军队行军千里，常因粮食接济不上，士卒面有菜色；若士卒先砍柴取草再煮饭，就表示有一餐没一餐的，没有存粮。如今，韩信进军井陘口，道狭路险，车马不能并行，粮草一定在后。请派给我三万兵力，抄小路劫掠他们的辎重，而您坚守阵营不出。韩信前进不得，后退无路，打野食无门，不出十日，韩信，张耳的首级可送到阁下面前，否则，我们将被他们所擒获。”

这段分析，对战地特性，战术运用，都有精辟的见解，此计若被采纳，韩信不是殉难，就是被俘，可能也不会有日后的兔死走狗烹，遭刘邦斩杀的悲剧。可是陈余在此时却愚腐之至，完全无视于孙子“兵者，诡道也”的训示，他自称其军队是仁义之师，不用诈谋奇计，他说：“韩信的兵力既少又疲惫，若避而击，会给其他诸侯看轻，以为我们胆怯而前来攻击。”

“太好了！”韩信派出间谍探听，得知李左东的计策未获采用，喜出望外，自知再无大忌，便放心大胆出动大军，直入井陘险道，在离不到三十里之处扎营休息。半夜，精选骑兵两千名，每人手持一面红旗，隐蔽在山头窥伺赵军。韩信并且下令说：‘赵军若看见我军败退，必然倾巢而出，一路追杀，届时你们以迅雷不及掩耳的速度，直奔赵军阵营，拔去他们的军旗，换上我方的旗子。’

接着韩信又传令全军，用餐时随便吃吃，暂时充饥即可，待大破赵军之后，再饱餐一顿。手下诸将皆不以为然，凛于军威，不敢吭声。他们心想，赵军军力强大，定是那么容易可以击破的？

韩信心里很清楚，无论如何赵军的陈余决不是省油的灯，为了引诱赵军出击，他派遣万人部队渡河，背对着河流布阵，作准备出击状。赵军见韩信大批人马出动，正想见识一下他会摆出什么高明的阵法，谁料他竟像门外汉一样，让大兵在前，河流在后，这样一旦战败，根本退无脱路。赵军将领心想，原来韩信不过尔尔，不禁哄堂大笑。

很快的天亮了，韩信击鼓出军，赵军开门出战，一场激战就此展开，杀得天昏地暗，难分难解。韩信、张耳眼见时机已近，便假装战败，弃军旗、军鼓往汉军云集的河岸落荒而逃。

赵军阵营中果真总动员，一方面追击韩信和张耳，一方面争夺汉军军旗、军鼓，和在河岸布阵的汉军正面对上了。由于汉军身后是河流，无路可退，打不过则死路一条，因此个个激起作殊死战的决心。而隐蔽在心头的二千名轻骑兵，此时也按原先韩信的指令，驰入已经闹空城的赵军营垒，抽换军旗。

赵军见无力取胜，有意暂时退兵，重整旗鼓，回师一看，营区内赫然尽是汉军的红旗。这一惊非同小可，士兵误以为赵王已被俘，否则怎么连旗子都换了主人，于是乱成一团，赵军将领以截杀威胁，也无法阻止部下的叛逃。在汉军的夹击之下，赵国的陈余被杀、赵王被擒。

汉军高唱凯歌，诸将领得意之余，不免纳闷，对韩信的兵法颇为不解，便发问说：“兵法有背山而战，面水而战的战术，从未听说背水一战。而将军您背水布阵，而且说要等攻破赵军再进餐，我们都很不服，但最后真的获胜了，这是怎么回事？”

韩信说：“我用的战术，在兵法上也有明文记载啊！只是你们不注意罢了。兵法不是说陷之死地而兵生，置之亡地而后存吗？更何况我们的部队并非人人效死的敢死队，若不置之死地，怎能让他们戮力一搏？”将领听到后万分钦佩，都自叹弗如。

背水一战 刘邦重挫

为什么自叹弗如？实在是因为戏法人人会变只是巧妙各有不同；兵法何尝不然？有人纸上谈兵，有人依样画葫芦；有人成功，有人失败。能够灵活运用，不被兵法所局限，才是行家。就以背水一战为例，比韩信早一年，刘邦也曾在狼狈之际使用同样一招，结果惨败，为什么？

当时的刘邦趁项羽出兵攻击齐国时，攻击西楚王国的首都彭城。项羽接获消息后，把攻齐大任支付手下大将，只率领三万名精兵南下反攻，立誓夺彭城。

而刘邦自从占领彭城之后，便忙着搜刮宝物、美女，日日饮酒作乐，骄纵奢靡，对项羽的反攻毫无戒心。某日清晨，项羽向汉军发动突然攻击，中午时分，即获大捷。汉军仓皇奔命，十余万人无路可逃，或被斩杀，或落水而死，其余的汉军继续向南奔逃，直到睢水岸边，走投无路虽然奋力抵抗，而楚军却像排山倒海般压过来，汉军被挤撞、冲杀，落入睢水的，多达十几万人，河面堆满尸体，竟使水流受阻。

至于刘邦本人则遭楚军团团包围，命在旦夕。在千钧一发之际，突然刮起一阵西北怪风，折断树木，吹塌房屋，眼前尽是飞沙走石，使得白天形同黑夜。刘邦仿佛命不该绝，得此天候之助，率领数十名骑兵，迅即夺路而逃。

[兵法解析]

狗急跳墙，人急演出大逆转

同为背水一战，而韩信成功，刘邦失败，其中的关键在哪里？《前汉纪》作者荀悦分析的很好，他认为，韩信攻赵，对赵军而言，等于是在自己的国境内迎战敌人，可进可退，无必死的决心；反观韩信大军，大敌当前，却无后路，只能像过河卒子，拼命向前，这一拼，把所有的潜力统统激发出来，故以寡击众，创下战场奇迹。

至于刘邦，就不是这么一回事了。他深入敌国，整天饮酒作乐，军心涣散，无心作战。而项羽率领的楚军，眼见首都失陷，怒不可遏，衰兵必胜。

不过，韩信能创此胜迹，还得感谢赵国的陈余，若不是他否决了李左东的建议，韩信可能早成为刀下俎。李左东显然颇有孙子的军事概念，他所以肯定韩信的战力即因汉军离开本土、远征在外，打起仗来必然义无反顾；而赵军离自己的家乡太近，左顾右盼，缺少作战的决心。《孙子兵法·九地篇》说“凡为客之道，深入则专”，又说“深则专，浅则散”，无不说明远征军虽有补给上的困扰，（孙子说：“重地吾将继其食”，深入敌境应因粮于敌，以战养战），但士气容易激发出来，因此“散地则无战，地则无止”。李左东基于此，劝谏陈余与韩信直接交锋，应该截断其补给线，实在是相当高明的远见。陈余不听，兵败被斩，也就怨不得人了。

至于韩信背水待敌的出发点，是为了刻意制造“死地则战”的效果，和项羽使用过的“破釜沉舟”同等高妙。同样在“九地篇”，孙子除强调“死地则战”，并指出“兵之情，围则御，不得已则斗，逼则从”，以及“死地，吾将示之以不活”。韩信活用兵法，让时势造英雄，果然如他所料，狗急跳墙，人急，则小卒变英雄，顿时个个骁勇奋战，克制强敌。

更值得一提的是，韩信先是违反“背山面水”的兵法铁纪后，又紧扣“置之死地而后生”的法则，在此一正一反之间，身为指挥官应如何斟酌，必须全盘考虑，计算损益。例如韩信决策的考虑在于，他率领的军队，既非忠贞不二的敢死队，亦非训练有素的全国精英，驱使他们勇猛向前的唯一动力，只有“不得已则斗”、“不战则亡”的信念。所以韩信刻意选择渡河扎营，置之死地，反而不死。这正是韩信用兵厉害的地方。

韩信掌握住士卒的战场心理，故能以小吃大，起死回生，演出大逆转。但背水一战毕竟属于险招，非不得已，最好不用，偶尔为之，也不保证必胜，尚须兼顾其他因素。因此，孙子在“虚实篇”中强调，“战胜不复，而应形于无穷”，天下没有一成不变的战法，必须适应各种情况，变化无穷，才能取胜。韩信与刘邦一成一败的实例，便足以证明。

[兵法商例之一]

“六易”原则

日本销售专家总结出吸引顾客、增加销量的“六易”原则：

1. 商店要易被看到（招牌显眼、橱窗美观）。
2. 商店的门要设计得容易进来。

3. 店内要让人易于走动，可使顾客从容选购商品。
4. 商品摆放要在最佳高度，让顾客易于看到（120～160厘米）。
5. 商品的放置要使顾客易于触摸、闻香、品味。
6. 店员要热情周到地提供服务，让顾客易于买到所需商品。

[兵法商例之二]

“始如处女，动如脱兔”的突袭方式

要做到“攻其无备，出其不意”的先发制人，必须在行动前达到高度的隐蔽状态，然后一旦行动开始就以迅雷不及掩耳之势突然袭击，这样取得成功。《孙子·九地篇》云：“始如处女，敌人开户如脱兔，敌不及拒。”主张在军事行动开始前应像安静的处女，不露出任何动静，以使敌人放松戒备。战争展开后要似逃跑的兔子那样迅速行动，使敌人来不及抗拒，如此必能胜敌。

正如在军事上突然袭击能形成一时的优势和达到一定的效果，在市场竞争中，突袭的方式也能开发有效的结果和竞争优势，是开辟市场打开局面时常采取的方法。

美国杜邦公司被迫放弃研制长达25年之久的新产品透气合成革就是在商场对手们突然袭击式的竞争手段下失利而造成的。该公司曾对市场作有远景预测，预期到1962年皮革将严重短缺，合成革的需求量将大为增加。于是试制一种比当时市场上的不透气合成革性能优越的透气合冰革，并于1963年10月在市场上投放，供不应求。但设想到美国国内和国外的竞争者不久相继突然亮出了像手套一样柔软的皮革和进口的优质廉价合成革，并深受美国市场欢迎。相比之下，杜邦公司的透气合成革的弱点显示出来了，用其制成的鞋使人感到脚闷，并且价格昂贵，因而市场销售每况愈下，7年间亏损8千万美元至1亿美元。于是1971年4月，杜邦公司决定放弃透气合成革，把它的技术和设备卖给一家波兰的波利麦克斯——卡普公司，这家波兰公司当时隐瞒了透气合成革的新用途。波兰公司在购买了透气合成革技术及其生产工艺设备后，便使用它来仿制鳄鱼皮代用品，透气合成革仿制的鳄鱼皮形态逼真，且价格低廉，因而成了市场的畅销货。这家波兰公司还把透气合成革用于制造硅片，也取得显著的成功。杜邦公司自己辛苦搞出来的技术成了这家波兰公司的明星产品，究其原因也是败在波兰公司起初严守新用途秘密，然后迅速推出新用途制品的竞争方式之下的。

美国吉列公司在1962年前曾垄断美国的剃刀市场，经营状况良好。高级蓝色刀片是该公司当时新推出不久的创利最大的拳头产品；但高级蓝色刀片系碳素钢制成，不能经久耐用。该公司当时又研制了不锈钢刀片，其优点是耐用。很明显不锈钢刀片优于高级蓝色刀片。但吉列公司对于向市场推出下锈钢刀片一事迟疑不决，担心过早地把不锈钢投放市场会干扰高级蓝色刀片的市场，从而违背了用突袭方式推出新产品以迅速顺利地占领市场的原则。另一方面，1961年英国的不锈钢刀片有少量输入美国市场，因其牢固耐用而受到美国顾客的欢迎，对此情况吉列公司麻木不仁。但其竞争对手希克公司、珀森公司等却受到启发。于是希克公司、珀森公司等突然抢先把大量不锈钢刀片迅速地投入美国市场，并不断地扩大销售，吉列公司在这场剃刀竞争之

战中失利。以后吉列公司利润逐年下降，该公司处于停滞甚至萎缩的状态。这件事从正反两方面说明了以突袭方式开辟新产品市场的重要性。

第十二章 火攻第十二

火上添油 趁火打劫

内容提要

孙子所说的火攻，实质上讲的是以“火”助“攻”。“以火佐攻者明”。“佐攻”就是配合作战部队达到歼敌目的。

有关火攻的运用原则，也是企业经营者最值得汲取的实践智慧，孙子曰：“火攻有时”，以企业经营而言，“时”指的是商品推出的时机，灵活运用商业情报的时机，房地产购进和抛出的时机等。

你在经济活动中，是怎样活用“非得不用”、“非利不动”的原则的呢？

[原文]

孙子曰：

凡火攻有五：一曰火人、二曰火积，三曰火辎、四曰火库，五曰火队。行火必有因，烟火必素具。发火有时，起火有日。时者，天之燥也；日者，月在箕、壁、翼、轸也。凡此四宿者，风起之日也。

凡火攻，必因五火之变而应之。人发于内，则早应之于外。火发兵静者，待而勿攻，极其火力，可从而从之，不可从而止。火可发于外，无待于内，以时发之。火发上风，无攻下风。昼风久，夜风止。凡军必知有五火之变，以数守之。

夫战胜攻取，而不修其攻者凶，命曰费留。故曰：“明主虑之，良将修之。非利不动，非得不用，非危不战。主不可以怒而兴师，将不可以愠而致战。合于利而动，不合于利而止。怒可以复喜，愠可以复悦，亡国不可以复存，死者不可以复生。故明若慎之，良将警之，此安国全军之道也。”

[译文]

孙子说：火攻有五种：一是用火烧敌军人马，二是火烧敌军的粮草，三是火烧敌军的辎重，四是火烧敌的仓库，五是火烧敌军的运输设施。进行火攻必须具备一定的条件，烟火器材必须先有准备。发火要选择有利的时候，点火要选准有利的日期。有利时候，指天气干燥，有利的日期，指月亮行到“箕”、“壁”、“翼”、“轸”四个星宿的位置时。月亮经过这四个星宿位置时，正是有风的日子。

凡是进行火攻，必须根据这五种火攻方式的不同实施，灵活地派兵配合。火从敌营内烧起，则要迅速派兵从外部策应，火已烧起，而敌营毫无动静，则要冷静观察等待，不要马上进攻；等火势烧得旺盛，视情况可以进攻，不可以进攻就停止。火也可以从敌营外部放，这就不必等待内应，只要时机和条件方便就可以放火。火在上风放，不可以逆风进攻。白天风刮的时间长，夜晚风就容易停止。

凡是率军打仗，军队必须懂得灵活运用五种火攻方法的变化运用，等待条件进行火攻。因此，用火助攻的，效果显著；用水来配合进攻的，声势强

大。用火可以分割断绝敌军，但不能夺敌物质。用水火助攻，打了胜仗，夺取了土地、城池，而不巩固战果，奖赏有功的士卒是危险的，这叫做“费留”。因此，贤明的国君要慎重地考虑战胜攻取的事，明智的将帅要认真地奖励攻战中有功的士卒。

不是对国家有利就不轻易采取行动，没有取胜的把握，就不可轻易用兵，不到危急紧迫时，就不可轻易出战。国君不可凭一时之怒而发动战争，将帅不可因一时之忿而与敌交战。有利才用兵，不利就停止。愤怒可以恢复到高兴，国家亡了就不能再复存，士卒死了不能再活。所以，明智的国君对用兵一定要慎重，贤良的将帅对交战一定要警惕，这些都是安定国家、保全军队的根本道理。

[评析]

火攻的五种机变

凡是火攻必须根据上述五种火攻造成的变化，适时运用兵力策应——从敌营内部纵火就要及早在敌营外部策应；如果火势已经燃起，敌人却显得很镇定，这时就应观察等待，不要急着进攻；等火势燃烧到最旺盛时，可攻则攻，不可攻则停止行动；火也可以从敌军营外施放，此时不必等待内应，只要选择适当时机便可纵火。另外还须注意的是：日风较久，而夜间起风不久便容易停止。

所有军队都应知道这五种火攻的变化运用，并且注意箕、壁、翼、轸四星宿的变化，严防敌人火攻。用火来辅助进攻效果显著；用水来辅助进攻，声势浩大，然而水只能阻隔敌人，无法夺取敌阵地或歼灭敌人。

慎用兵将之道

凡是攻克敌人、战胜敌人，却不能巩固战果，是很危险的。这种情形叫做“费留”，也就是长期浪费人力物力的意思。

所以明智的国君一定要深思熟虑，将帅一定要认真研究，不是对国家有利，决不行动；不能得胜，决不用兵；不是处于存亡危急之际，决不作战，国君不可因一时愤怒而兴兵打仗，将帅也不可因一时怨忿而出兵作战，对国家有利才行动，对国家不利就停止。愤怒可以转变为喜悦，怨忿可以转变为高兴，然而国亡不能再兴、人死不能复生，因而明智的君主用兵一定要谨慎，优秀的将领用兵一定要心存戒慎，这是安定国家、促使军队的根本道理。

[兵法商用]

在火炮、核武器发明之前，屠杀与火攻是彻底毁灭对方的两大致命武器，而火攻又是最省时间、人力的方式。本篇所说的，即为以火佐攻的方法。采用火攻，即使熊熊烈火未能燃尽目标，也能趁火打劫，乘乱取胜。

火攻给企业界什么启示呢？研究企业经营的兵法著作，大都一再强调厂房的防火措施，提醒经营者防火的重要。

诚然，一把火可能烧尽毕生的心血，不可不防。祝融肆虐之害，以及防

火的重要，古今中外、人人皆知，似乎用不着研读兵法才得到启示与智慧。企业人士读历史、读兵法，若着眼于此，实在说，是在浪费时间。

事实上，施行火攻时，有关攻防的运用原则，才是企业经营者最值得汲取的实战智慧。

火攻的兵法启示

“创火必有因，烟火必素具”，是火攻的第一个原则。施行火攻必须具备一定的条件，引火工具平日就要准备好。在商场发动任何攻势也是一样，平时要有充分的准备，实力累积到一定程度，才不会在出招前临时抱佛脚；如果条件不足便贸然行动，效果必然不佳。

其次发动火攻要乘有利的时机（发火有时，起火有日），商战也要配合时机，外在环境和公司内部发展皆对我有利时，才可以发动攻势，否则就算实力再强，也难逃失败的命运。

此外，发动火攻后，要因实际状况，随机应变，战术不宜拘泥、呆板。例如，从敌人内部纵火，就要及早派兵在外接应；但如果在敌人外部纵火，便不必期待内应，只要时机成熟即可。然而若纵火之后，敌军仍很镇静，其中可能有诈，此时宜观察等待，不要立即进攻，可攻则攻，不可攻则停止。

企业经营也应遵守这些原则，只知以过去成功的战术为战术拟定任何策略，发动任何攻势，均应注意竞争者的反应，切忌自我陶醉，中了对手计而浑然不觉。反过来说，反制对手的攻势，必须作到“火发而兵静”，保持冷静，临危不乱，以解危机。

上风放火、勿攻下风

火攻时，尤其要注意技巧，孙子说：“火发上风、无攻下风”。意思是指，从上风处放火，则不以下风处攻击敌人。因为逆风进击，大火的浓烟顺风吹来，烟雾弥漫，非但视线不清，也有可能自己为火所伤。

在商场竞争中，像这种放火却烧到或呛到自己，弄巧成拙的例子很多。众所周知的行销案例，莫过于可口可乐于1982年推出“健怡可口可乐”的策略。

“健怡可口可乐”推出之后，一炮走红，迅即取得市场优势。它像把火，从上风烧向百事可乐等竞争者阵营，但是，这把火却也烧得可口可乐公司自己烟雾弥漫，视线不清，整个业绩结算下来，才发现健怡可口可乐虽然赚了钱，原有的可口可乐及标纤两大产品的占有率却下跌，算了算，健怡可口可乐赚来的钱，正好被可口可乐和标纤所赔的钱抵消了。这种自己挖自己墙角的作法，就是犯了火发上风，却攻下风的错误。

另外原来属高档的产品，有时为了竞争，不借削价，以低价、折扣为“火”企图烧向对手，却因此使产品形象处于下风，导致形象低落，高不成，低不就，反而失去竞争力，得不偿失。

五大资源

至于火攻的种类，孙子将之归纳为五项：火人（火烧士卒）；火积（火

烧粮草)；火辎(火烧辎重运输)；火库(火烧仓库储藏)；火队(火烧队伍)。其中，“火人”、“火队”是针对敌军人力，火积、火辎、火库则是针对敌军物资补给。人力物力俱毁，主要战斗力便完全破坏了。

就企业而言，“人”指的是个别人才，“队”指的是组织战力，“积”指的是物资、财务，“辎”指的是道路运作(流通)，尤其是物流，“库”指的是仓储机能。

身为经营者或经理人不妨反躬自省，检讨公司内的这五大资源，是强是弱，不足之处尽量补强，不要被攻破、更不要不攻自破，为敌所乘。在条件还不成熟以前，不可因一时兴起而介入市场，否则很容易失败，即使一时获利，也不能巩固战果——孙子称此情形为“费留”。企业经营必须避免出现这个现象，一切谨守孙子所讲的“合于利而动，不合于利而止”，企业生命才能绵延长久。

[历代战例鉴赏]

刘备称帝后第一年，头一件要展开的军事大行动，就是由他亲自领军，进攻吴主孙权。

元帅东征，是相当危险的事，但由于关羽、张飞双双死于东吴之手，桃园三结义，如今仅剩孤伶伶刘备一人，此仇不报非君子。因此尽管部属劝他三思，仍无法动摇他东征孙权的决心。

面对蜀汉的四万大军，以及顺流而下的船艖，东吴则推出年轻的儒将陆逊迎敌。陆逊虽然只是一介书生，不谙武艺，但深通兵法。他的策略是以静制动，任凭刘备如何挑战，坚守不出。

刘备大军沿着长江南岸，翻山越岭，直逼东吴的军事重镇夷陵。吴国将领纷纷请求迎战，陆逊却不动如山。他认为，刘备目前锐气正盛，而且扎营高处，据守险要，此时出击，就算获胜，也无法取得决定性胜利；万一失败，所付出的代价谁也承担不起。所以当今之计，还是一个字“守”。

吴国的资深将领都以为陆逊怯懦，心里十分不快。陆逊不以为意，和刘备从二月一直对峙到六月。

刘备这边渐渐按捺不住了。他命吴班率领数千兵力在平地扎营。吴军将领觉得机不可失，要求迅速攻击，而陆逊又以其中有诈为由不动声色。陆逊和其他将领在阵中观察，几天后果然看到数千兵力从山谷中走出。所有的将领这才明白，原来是刘备的诱敌之计。

刘备一等再等，等不到攻击的机会，便放弃水陆并进的计策，下令水军撤退到岸上，处处结营。始终按兵不动的陆逊，终于决定对蜀汉发动反击，一洗长期以来的憋气。

然而，一向主张尽快出兵决战的各位将领，对这项迟来的攻击令并不以为然。他们认为：“要攻击，一开始就得行动。搞到现在，敌军已经深入五、六百里，和我军相持七、八个月，每个要害的兵力都已部署完善，我们攻击讨不到便宜”。

陆逊回答说：“刘备老奸巨滑，作战经验丰富，当他刚抵达时，阵脚不稳，但相对的，他一定全神贯注，考虑周到，应付他反而不容易。如今驻屯已久，没什么战果，兵卒疲累，士气低落，更谈不上策略规划，此际才是击败他们的时机。”

尽管如此，诸将领心中仍然不服，尤其在派出一支队伍试行攻击受挫后，更令人不禁对陆逊的自信深表怀疑。陆逊不理睬这些冷言冷语，他胸有成竹地告诉大家，他已有万全的破敌之计。

这个破敌之计，就是火攻。

刘备的军营连绵不绝七百里，气势上固然相当唬人，但是在陆逊眼中，这其实是刘备的致命伤，因为当时正值酷暑，刘备为求凉爽，扎营在树林旁，非常适合火攻。而且营寨延伸过长，犯下兵家大忌，失败在所难免。

一切发展果然一如陆逊所打的如意算盘。东吴大军带着茅草和火种，攻入蜀汉军营，顺风放火，刘备阵营陷入一片火海，高级将领投降的投降，被杀的被杀，四十几个营寨被攻破。刘备抱头鼠窜、一路撤退，所有的军需物资、武器、船艖，丧失殆尽；将士尸首浮在江面，顺流而下，与几个月前刘备率领的船队浩浩荡荡东下相比，只不过此一时也，彼一时也，令人悲叹不已。

刘备在后卫部队的保护下，逃到白帝城。原应乘胜追击的陆逊，顾虑到魏王正在集结部队，可能会来个鹬蚌相争，渔翁得利，对吴国不利，因此放弃追击。刘备总算拾回一条命。性命难保，但元帅东征，却落得这般下场，情何以堪。悲愤之余，健康大坏，隔年就病逝了。

[兵法解析]

连烧带攻、连破四十余营

孙子指出：火攻必须选择有利的时机和有利的日子（发火有时，起火有日）；同时，施行火攻要具备一定的条件，还有引火工具才行（引火必有因、烟火必素具）。

陆逊发动火攻之时，正是闰六月的盛夏时节，刘备军队贪求凉爽，结营在树林边，吴军顺着东南风放火，一发不可收拾。陆逊和刘备从二月僵持到六月，不但避开了蜀汉军队的锐气，并且等到了火攻的最佳时机。

此外，刘备军首相连七百里，也正好为陆逊火烧提供有利条件。《三国演义》里描绘这一段火攻的情节时，说吴军并不火烧每个营，而是间隔着烧，省下不少人力物力。不论所述可信如何？由此可知，刘备的错误设计，使陆逊轻而易举的掌握火攻的“因”。

吴军由水陆逆流而上，在蜀军阵营外发动火攻，孙子说，在敌军外部纵火，不待内应，只要时机成熟即可。陆逊选择的“时”正是凌晨防务松懈之际，火一放之后，蜀汉阵营乱成一团，吴军大可长驱直入，不必担心有伏兵，因而陆逊连烧带攻、连破四十余营。

孙子在谈完火攻的方法与原则之后，又提醒将领和国君，一定要戒慎用兵，不是对国家有利，不是有十足把握，不到最后关头，绝对不可以轻易出兵。因此孙子说：“主不可怒而兴师，将不可温而致战；合于利而动，不合于利而止”。

陆逊宁可被指为懦弱，也不愿贸然出兵；后来以火攻大破敌营，又能见好就收，以免遭到曹大军袭击，这些作法也正是孙子所再三强调的。陆逊的知名度虽不及诸葛亮等三国英雄，但智谋之高，眼光之准，兵法运用之灵活，实不在他人之下。

孙子说：“火攻有时”。以战争而言，“时”指的是利于火攻的时机，例如久旱不雨，天气干燥，又如月亮运行到“箕”、“壁”、“翼”、“轸”，四个星宿的时候。以企业经营而言，“时”指的是商品推出的时机。

[兵法商例之一]

经营活动的目的是为了求利

“合于利而动”的商业准则。

《孙子·火攻篇》也讲到，“合于利而动，不合于利而止”。反复强调了以有利与否作为军队行动与否的客观准绳。经济活动中也应着重强调一切以是否有利的客观标准来决定做还是不做，而不应以个人主观的好恶来决定生意的经营活动。

我国过去那种企业不计成本，不讲效益的做法，曾极大地阻碍了我国经济的发展，严重压抑了企业经营的活力、创造力和积极性，也造成了巨大的人力和物力的浪费。今天讲经营，必须以经济效益为准则，努力争取较好的效益，以促进经济，繁荣市场。

犹太商人经济原则之一是有利则动、无利则止。他们看来“当老板应该创立一个赚钱的公司”是天经地义，当犹太人清楚地意识到一桩生意在三个月后仍无利可图，便毫不犹豫地放弃这桩事业。犹太人在做生意上是理性主义者，对于自己用血汗换来的公司是不带古典悲剧的忧伤感情的，他们都明白，这种感情是做生意的禁忌。他们相信的仅仅是数据，因算盘是不会计算个人感情的。他们认为，打算做生意赚钱的人，应该做一名彻底的合理主义者。为了生意，即使是自己经营的公司，犹太人也会毫不犹豫地将它转手。犹太商人办公司为了高利，哪怕公司本身，也是最好的商品。犹太商人办公司为了赢利，公司不赢利或亏损的事犹太人是绝对不会干的。犹太商人常将自己多年苦心经营而发展起来的中坚企业卖掉，因为最能创造利润的时候，就是公司最能卖高价的良机。这就是犹太生意经中的如意算盘。所谓公司，不是他们爱的对象，而只是牟利的工具，这就是他们冷静的公司观念。为此犹太人绝不会去死守一家公司或一种生意，犹太商人唯以利为动止的高度理性的经营态度，值得我们借鉴。

日本商人藤田先生深知犹太生意经，他也提倡做生意中的冷静计算利润的理性态度，反对生意中以个人感情之好恶行事。为此，他主张“推销所感兴趣的東西”。他说：“从自己所喜爱的东西开始做生意，可以说十有九不成。……由于经销的东西是你所不爱的东西，你就会认真地去动脑筋，如何才能把它卖得出去。他本人是男性，主食为大米。但他主要经营进口女性装饰品和牛肉饼店。

台湾有家中小型电子公司，20年前创业时只有资金80万元。后来该企业看到美国一公司独霸电话市场的局面即将消失，就立即发展适合美国市场的单片式电话机，使企业发展突飞猛进。但好景不常，1984年营业额再次下降，该公司通过精简人员、发展市场上能赢利的新产品而生存下来了。该公司一直不断地在停止生产市场上滞销的商品，寻找市场上有前途的商品，从而使该企业充满着生机和活力。

美国最大的石油公司埃克森石油公司，也是世界上最大的经营石油勘探

开采、运输、精炼和销售的综合性企业。由于在经历了 70 年代两次石油危机以及 80 年代初期的世界性经济衰退的冲击后，西方世界石油需求平均每年降低 5%，全球石油价格不断地下跌，使美国许多石油公司的利润幅度急剧缩减，甚至亏损的局面。在这种情况下，埃克森的营业额跌幅达 20% 以上，然而其净利润反而略有上升，而每年流动现金则由 100 亿美元增至 110 亿美元。并且提高了股票的盈利率。与此同时，公司的股票价格则创出了高纪录。埃克森成功的秘诀就在于根据市场不同的情况，及时作了大规模调整和改革。首先是关闭了在世界各地多余的、无利可图的炼油厂和加油站，并重新调整、精简了庞大的运油轮船队。同时增加对新油田的投资和勘探费用，又投资了 10 亿美元开发普拉德霍湾附近的另一处油田。由于该公司以是否有利可图作为经营活动的准绳，有利就动，无利即止，使其利润长期保持高水平。

[兵法商例之二]

促销方法十种

- 一、赠送样品能产生“百闻不如一见”的效果，刺激消费要求。
- 二、附赠产品。为鼓励销售某种商品，附赠一产品，以增加销售或介绍新产品。
- 三、开展商品知识竞赛，使消费者加深对商品的了解，促进销售。
- 四、广告宣传。通过各种媒体广为宣传，提高企业和产品的知名度。
- 五、进行现场表演。在销售地，对商品的作用进行操作表演，说服消费者购买。
- 六、设置陈列室。陈列商品，供人参观，并接受顾客咨询，使消费者深刻了解商品。
- 七、举办展销会，邀请有购买可能性的顾客前来参观、订货。
- 八、开放工厂。使消费者直接了解企业，密切相互关系，进而积极支持。
- 九、出商品目录。商品目录是最能干的推销员，利用最新的印刷手段，把商品的优点、特征明确表现出来。
- 十、组织消费者联谊活动，联络感情，增进友谊，扩大销售渠道。

[兵法商例之三]

特殊的推销策略

1. 迟半步推销策略。世界著名的美国国际商业机器公司（IBM），几乎从来没有最先在市场上推出新技术产品。常常是，其它公司领先开路，它就从这些公司新产品研制和推销活动中吸取教训，这样，其最终推出的产品反而比其它公司的好。IBM 迟人半步，甘居第二，并非他们能力不济，恰恰相反，他们就是在这半步间作文章，超越竞争对手。

2. 怀旧推销策略。通常，经营者都对新的产品热衷不已，却忽视了众多消费者留恋过去的心理。最近，在高科技玩具充斥市场的美国，出现了古旧式玩具看好的趋势。许多家长希望子女分享他们童年玩具的喜悦，使得“怀旧”玩具制造业应运而生。现在，老式蒸汽机车、电动火车等均成为畅销产

品。

3. 隐蔽推销策略。有些消费者想方设法隐蔽自己的购买行为，不想让别人看见。对此，美国一公司采取隐蔽销售法，十分成功。如把一些商品设在偏僻的不易被人看见的地方；设立密购部；对避孕药具等采取自动付款，自动取货的办法；对妇女内衣等送货上门，让其在自己家里任意试穿，等等。

4. 短缺推销策略。利用人们“物以稀为贵”的心理，形成市场紧缺、独家经营的优势，从而取得理想的效益。如法国经销皮箱的大公司维顿公司，仅在巴黎和尼斯各设一家商店，在国外的分店也控制在 27 家，并严格控制销售量，人为地制造供不应求的紧张局面。有一位日本顾客，三天上门十多次，每次提出要买 50 只手提箱，但售货员每次都称货已卖完，只能卖给两只。维顿的短缺推销策略，获得了巨大的成功。

第十三章 用间第十三

善用诸间 搜集情报

内容提要

孙子所强调的“用间”，讲的是战略侦察，而不是讲一般的使用间谍或战场侦察问题。所谓战略侦察，其内容不仅局限于军事战略侦察的范畴，它还包括对敌国政治情况的了解。

商业所需要搜集的情报有三类：竞争者情报、市场情报、环境情报。在今日的经济社会，后二种情报显得更为突出。

各企业间的竞争，是平等互利，争高竞长的比赛，不是尔虞我诈式的角逐，因此，商情间谍活动严格地说是情报工作，这种工作的主要目的是收集信息，以供领导决策，不能带有任何损人利己的目的。

[原文]

孔子曰：

凡兴师十万，出征千里，百姓之费，公家之奉，日费千金，内外骚动，怠于通路，不得操事者，七十万家。相守数年，以争一日之胜，而爱爵禄百金，不知敌之情者，不仁之至也；非人之将也，非主之佐也，非胜之主也。

故明君贤将，所以动而胜人，或动出于众者，先知也。先知者，不可取于鬼神、不可象于事，不可验于度；必取于人，知敌之情也。

故用间有五：有乡间、有内间、有反间，有死间、有生间。五间俱起，莫知其道，是谓神纪，人君之宝也。

乡间者，因其乡人而用之；内间者，因其官人而用之；反间者，因其敌间而用之；死间者，为诳事于外，令吾间知之，而使于敌；生间者，反报也。

故三军之事，亲莫亲于间，赏莫厚于间，事莫密于间。非圣知不能用间，非仁义不能使间，非微妙，不能得间之实。微哉！微哉！无所不用间也。间事未发而先闻者，间与所告者皆死。

凡军之所欲击，城之所欲攻，人之所欲杀，必先知其守将、左右，谒者，舍人之姓名、令吾间必索知之。必索敌间之来间我者，因而利之，导而舍之，故反间可得而使也；因是而知之，故乡间、内间可得而使也；因是而知之，故死间为证事，可使皆敌；因是而知之，故生间可使如期。五间之事，主必知之、知之必在于反间，故反间不可不厚也。

错殷之兴也，伊挚在下；周之兴也，吕牙在殷。故明君贤将，能以上智为间者，必成大功。此兵之要，三军之所恃而动也。

[译文]

孙子说：凡是兴兵十万，千里征战，百姓的耗费，公家的开支，每天要花费千金；国内外一片骚动，民众服徭役，为运输物资疲惫于道路，不能从事耕作的计有七十万家。与敌相持数年，为了争取最后一天的胜利。吝惜爵禄金钱而不重用间谍，以致不能了解敌情的虚实而致失败，这是不能仁民爱物到了极点。这种人不配当军队的统帅，不配作国君的助手；这样的国君，

不是取胜的好国君，不配为胜利的主宰。

英明的君主，贤良的将帅，之所以一出兵就能战胜敌人，成功超出众人之上，其重要原因，就在于事先了解敌情。事先了解敌情，不可用迷信鬼神占卜方法去取得，不可用过去相似的事情类比推测，也不可用观察日月星辰运行的位置来算吉凶祸福，只能从人、从知道敌情的人那里去取得了解敌情的虚实。使用间谍有五种：有“乡间”，有“内间”、有“反间”，有“死间”、有“生间”。五种间谍都同时使用起来，使敌人无从了解我用间的规律，这就是奇妙莫测的要领，是国君的法宝。

“乡间”，是利用敌方的乡野之民充当间谍。“内间”，是指利用敌方的官吏充当间谍。“反间”，是收买或利用敌方派来的间谍使其反为我方效力。“死间”，是指故意在外泄露假情报，让我方间谍传给敌方。“生间”，是指派往敌方侦察后，能活着回来报告敌情的间谍。

所以治理三军之事，没有比间谍更为亲信的了，奖赏没有比间谍更优厚的了，事情没有比间谍更秘密的了。不是圣智的将帅不能使用间谍，不是仁义的将帅不能指使间谍，不是用心微妙治事精明的将帅不能取得间谍的真实情报。微妙呀！微妙啊！真是无处不需用间谍。用间谍的工作尚未进行就事先走露了消息，那么间谍和他所涉及的人都要被处死。

凡是要攻击的敌军，要攻占的敌方城堡，所要击杀的敌方人员，必须先了解主管将帅及其左右亲信、掌管传达通报的官员、守门小吏和近伴门人幕僚等人的姓名，命令我方间谍务必侦察清楚。必须搜查出敌方派来侦察我方的间谍，要利用收买、多方诱导和交给任务然后放他回去，这样反间就可以为我所用了。由此而了解情况，于是“乡间”“内间”就可以为我所用了。由此而了解情况，于是就能使“死间”假传情报给敌人，由此而了解情况，于是就可以使“生间”按照预定期限，回报敌情。五种间谍使用之事，国君都必须知道，想要知道敌情关键在于“反间”，所以，对“反间”不可不给予优厚的待遇。

从前殷朝的兴起，因为伊挚曾经在夏朝；周朝的兴起，是因为重用了在商纣时曾居朝歌的吕牙。所以，贤明的国君，贤能的将帅，能用足智多谋的人做间谍，一定能建立大功。这是用兵作战的关键，整个军队都要依靠它提供敌情来决定军事行动。

[评析]

间谍的五种类型

明君贤将，一出兵就能胜敌，成就超凡，关键就在于能事先掌握敌情。要掌握敌情，不可取决于鬼神，不可单凭过去类似的事例类比推断，也不可以日月星辰的运行作为验证，一定要取决于间谍提供的情报，以了解敌情。

间谍有五种类型，分别是：乡间、内间、反间、死间、生间。这五种间谍同时运用，可使敌莫测高深，就好像神妙的法术，真可说是国君的法宝。

间谍的活动方法

所谓“乡间”，是利用敌国乡里当地人作间谍；所谓“内间”，是利用

敌国官吏作间谍；所谓“反间”，是利用或收买敌国的间谍而为我所用；所谓“死间”，是故意泄漏假情报，让敌国间谍带着假情报传回敌国；所谓“生间”，是派间谍赴敌国刺探敌情，返国报告。

军中一切事务，没有比间谍更亲信的，没有比间谍的赏赐更厚的，没有比使用间谍更机密的。不是才智过人的将帅，不能运用间谍；不是大仁大义的人，不能指使间谍；不是心思精纲、手段微妙的人，不能判断情报的真伪。微妙啊！微妙！无处不可使用间谍呀！但是用间谍必须特别留心，间谍工作尚未展开就走露消息的话，间谍和告密者都会被处死。

凡是要攻击的敌军，要占领的城寨，要刺杀的敌人，务必叫我方的间谍探听清楚其主将、左右亲信、招待宾客的秘书或副官，守门的警卫、勤务人员的姓名。同时必须找出敌方派来卧底的间谍，视情况以利诱之，经开导说服后，放他回国，担任我们的反间。借助反间的运用培养乡间和内间，再借此利用死间，传达假情报给敌人，进而利用生间，如期回来报告敌情。以上五种间谍的运用，国君都应了解，而运用的关键就在于反间。因此对担任反间任务的人，必须给予优厚的待遇。

从前商朝能灭夏而起，是因为伊挚曾在夏朝为官；周朝能更夏而兴起，是因为姜子牙曾在商朝为官。所以明智的国君和将帅，运用智慧高超的人为间谍，一定能成大功。这是用兵作战的要诀，也是三军行动的指针。

[兵法商用]

《孙子兵法》十三篇，以“如计”为首，以“用间”为轴。计，就是计算敌我实力，知彼知己，衡量胜算；而用间更是知彼察敌的手段。十三篇一一列举，首尾呼应，说明了探索敌情的重要。

商战间谍

孙子认为，明君贤将之所以能驰骋沙场，战无不胜，靠的就是“先知”，惟有在开战前先得知敌人虚实，掌握敌人动态，才有获胜的把握。孙子所处的时代，信息仍十分封闭，充分利用间谍以打探敌情，使成为“先知”的最佳管道，所以孙子于本篇再三说明间谍的运用方法及其奥妙之处。

孙子把间谍区分为五类。“乡间”、“内间”是利用敌方的百姓或官吏为间谍，“生间”是由我方派出间谍深入敌区，探得消息后回报。这三者的目的，是透过情报的取得，掌握敌情，其余两种——“反间”和“死间”，则是用策反情报和欺敌。

两千五百年后的今天，虽然早已迈入信息社会，仍然有很多产业间谍四处活动，窃取商业机密。他们有的偷设计图，有的偷配方、技术，有的偷发展计划。一旦东窗事发，既不光彩，又不合法，对企业形象的伤害相当大。

其实在不违法的前提下，企业一样可以运用孙子所说的五种间谍，探听商情。例如，了解对手公司在职或离职的干部员工，从而获得情报（内间、乡间）；派自己公司的员工到对方公司上班，担任间谍工作（生间）；发现竞争对手派人来卧底，收买后为我所用，传送假情报回去（反间）；故意令我方派去的间谍身份曝光，当对手对其软硬兼施，或施以小惠，或晓以大义，他却泄漏假情报，误导对方（死间）。

然而，派间谍渗透、潜伏至竞争公司窃取机密的作法，并非获得情报的唯一途径，从某个角度来看，甚至可说已经落伍了。——试想，当商业战线已延伸到全球时，哪来那么多的谍报人才，在全世界活动。

内容分析

事实上，在信息发达的时代，从公开的信息中，如报章杂志、电传信息、公司年报、求才广告等，一样可以获得竞争对手的珍贵情报。若能利用公开的信息，再通过正当渠道，例如，借助竞争对手的员工、客户，合作厂商谈的机会，分析对手的产品等手段，都可以得到相当重要的情报。

这些情报搜集之后，还要加以解读，判别真伪，研究表面及背后的意义。未经解读的情报，只是一堆死的文字或数字，无法发挥功效。

如《大趋势》和《2000年大趋势》的作者约翰·奈斯比特自称，他的工作人员每月为他宣读、整理6000份地方报纸，他在从庞杂的阅读中，应用“内容分析法”，观察社会趋势。

所谓“内容分析法”，乃第二次世界大战时，美国情报人员所用的方法，他们从敌方公开的出版物中，研判敌情。例如，搜集敌国各地方的讣闻，便可大致归纳出敌军伤亡的情况；从敌国各工厂开工、停工的新闻，也可掌握该国经济实力的消长。

除了内容分析法之外，我们还可以利用“事物进出检查阅读法”，在一个定点观察事物的进出，寻找社会发展的线索。掌握了这项方法，我们便可由报纸刊载的新闻类型比重，发现社会的变迁；也可由街道上的商店，商店内陈列的商品的出现或消失，看出当地民众的生活习惯。

商海情报

现代世界间谍活动的规模和使用的技术都是以往所不可比拟的，现代间谍不仅仅局限于军事、政治，而且越来越大的程度上转向经济和科技的情报。现代军事竞赛越来越转向于高科技领域，国与国之间的竞争也主要变成经济力量的竞争。在军事技术领域，前苏联通过间谍窃取了美国大量重要军事科技情报，从而节省了大量研制费和时间，缩小和弥补了与美国的技术差距。当代的技术情报战，不仅局限于武器技术，而且有关工业和其它经济部门的技术情报和资料。日本在战后从各种途径取得了美国大量工业技术情报和资料，从而发展了技术先进的工业经济。

随着当代国际政治军事形势的缓和，各国之间把竞赛的重心放在经济上，因此在国际交往中，经济间谍已约占世界间谍总数的百分之七、八十以上。这些经济间谍往往以旅客、记者、商人、侨民、演员、代表团成员、驻外国机构人员的身份纷纷在不同的场合出现和活动，主要收集经济与技术情报、信息，为本国或本公司的利益效劳。

早在明治初年，日本大富翁下村善太郎认为自己致富的途径来自于收集经济情报，“我的做法是来自孙子兵法，在战场上最重要的是情报，做生意最重要的也是靠情报。”而当代的山下俊彦则说：“自己动手去收集、判断信息，是铁的规则。我正努力自己建立一个信息情报网络。”

当代情报战不仅发生于国与国之间，而且在国外也发生于各个公司之

间。为在激烈的市场竞争中取胜，自己一方需要发展技术和新产品，也需要刺探别家公司的经营情报和技术情报。外国一些公司也以同样手段千方百计地窃取我国一些企业的经济、技术情报，为此我国企业界也需注意防问和反问问题。在国外，不少公司建有刺探工商情报的机构，在世界各地窃取、探听经济情报和科技成果，特别是竞争对手的机密和新技术，以取得最大的经济利益，击败竞争对手。世界上各跨国公司都拥有自己的情报信息系统，有些公司搜集情报不择手段，包括采用收买政府官员和其他间谍手段，以取得经济竞争的胜利。在美国，据对 1558 家公司的调查表明，其中有 1224 家公司承认常对竞争对手搞工业间谍，这些公司中三分之一以上拥有自己的情报网。而法国仅在 1980 年，警方发现工业间谍盗窃案 58562 起，经济损失达数十亿法郎。

融会贯通

最后，我们必须特别提出孙子在本篇的一段话，作为企业人和关心历史、关注现实的人士参考。他说，要了解敌情，一下可取决于鬼神迷信，二不可用过去相似的事作类比推断（不可象干事），三不可用日月星辰的运行行为推测根据（不可验于度）。

第一、三项错误，在现今社会中，也许还不难避免，但第二项就很可能被忽略，甚至误导我们的判断，使我们在解读信息、研判事实、推估未来时，犯下大错而不自觉。

日本知名的观念作家界屋大一认为，人类可从本质相似、导致过程也相似的历史过程中，理解今日所面临的问题，以及寻求预测未来的线索。他写了一本《如果现在是历史》，实际表演从历史看出趋势的拿手功夫。然而他又强调，他“并非单纯的主张历史重演论，因为无视时间的相隔与条件的差异，一味强调历史事件与现代情况的相似性，很容易招致误解”。

是的，光凭简单的经验法则，作为行事的准则，是很危险的。在竞争时，即使主客观条件不变，对手也不可能一成不变的使用此一招式，同样，自己也不能动辄搬出以往胜利的战术，如法炮制。更何况环境在变动，商场竞争又是那么激烈，彼此斗智，战法无穷，不能不管人事地物等条件的差异，奉简单的经验教训为信条。

当我们读兵法，读实用历史，读企业个案，读经验、读教训、读人物传记时，必须读通、读透，找出适合自己所用的部分，加以融会贯通，才能真正的得到助益，成为各项竞争的赢家。

[历代战例鉴赏]

孙子曾经阐释过“上兵伐谋”、“不战而胜”的兵法。兵不血刃的方式很多，利用反间计，不动刀枪、除掉心头大患，也是军事战争中常见的手法，楚汉争霸时，刘邦身边的陈平，便是善用反问计的谋士。

就在项羽和刘邦争天下的第三年，汉王刘邦对胜利迟迟未到已渐感不耐，他问陈平怎样可以平定天下。

陈平不假思索地向刘邦分析说：

“项羽的心腹干将不外乎范增、锺离昧、龙沮、周殷军人，大王您如果

肯拨万斤黄金，离间他们君臣的感情，以项羽善于猜忌的性格，必然使他们君臣反目，此时我军乘势攻打，破楚便易如反掌。”

刘邦对陈平的建议深有同感，于是拨出四万斤黄金，由陈平运用，毫不过问。而陈平的金钱攻势果真见效，他用钱收买楚军间谍。散播谣言说：

“ 锤离昧、龙沮、周殷军人功勋彪炳，却一直未能受封为王，心中极为不平，他们有意和刘邦同谋，里应外合，消灭项羽，分地为王 ”。

性格一向多疑的项羽，听到这项传闻后，认为空穴不来风，对锤离昧等大将日渐疏远。

第一步成功了，接下来目标指向老谋深算的范增。

范增在项羽心目中的地位，自非锤离昧等人可比，不是三言两语那么容易挑拨的了，但陈平还是把握住绝佳的机会，就在项羽把刘邦团团围困在荥阳，却始终无法攻破，令项羽心急如焚之际，刘邦派人向项羽求和，并愿意以荥阳为楚河汉界，各守一片天。

项羽顾及刘邦非等闲之辈，荥阳又久攻不下，有意接受刘邦的请和案，但范增力劝项羽急攻荥阳，切莫心存“以退为进”的消极打算。刘邦为此大力苦恼，担心项羽改变主意，陈平决定施展反间计，逼走范增。

当项羽派使者前来时，陈平准备丰盛大餐款待，可是一见到这名使者时，故意露出惊讶的表情说；“ 啊，原来是项王派来的人，我还以为是亚父（范增）派来的呢 ”。说完，眼前的佳肴立即被更换成粗茶淡饭。使者倍受冷落，心里颇不是滋味，回去后禀奏项羽。项羽不由得对范增起了戒心，对范增建议攻城之议更觉得其中有诈。范增自知遇到怀疑后，怒而请辞，在返乡告老途中，发病而死。

项羽麾下的智多星范增就这样被用计逼走。项羽少了范增，宛如缺了聪慧的头脑，徒留强健的躯壳，再勇猛也无济于事，注定了失败的命运。

[兵法解析]

反间计的杀伤力

在中国历史上，利用反间计反败为胜的例子屡见不鲜。如战国时的齐国田单，就是以挑拨离间手法，使燕王中计，乐毅下台，而得以复国。又如赤壁之战，周瑜利用蒋干，使曹操上当。这类战例不胜枚举。因此孙子说，国君应充分运用五种间谍，而运用的关键在于反间，对反间必须特别重视。

间谍的功能不仅是搜集情报或反制敌人的谍报活动，散发假情报，混淆视听，扰乱敌人的决策，也是颇具杀伤力的间谍活动。陈平的反间计，使范增被迫离开项羽阵营，在楚汉争霸中，刘邦可说已赢了一大半。“非微妙能得间之实”，用心细微，手段巧妙，才能辨识情报的真伪。项羽的粗心，使他中了反间计而不自觉，心腹大将众叛亲离，最后导致乌江自刎。

[兵法商例之一]

濑岛龙三读报

日本人关于商战，十分注重经济信息的收集，信息已成了他们的企业获

取利润的四大源泉之一。日本有专门从事搜集信息的产业，其中有家叫“情报开发株式会社”，平均每月向客户提供各种情报、信息达六、七十万件。

日本濑岛龙三是位从战场转到商场的秀才，他于1955年被苏军扣押，到1956年返回日本。回日本后他废寝忘食地翻阅了这11年间的报纸，以了解这段时间里世界发展情况的信息。他应聘进入伊腾忠商社后，为了解战后各国经济发展的实况，他又赴国外考察达半年之久。当能源危机发生时，他亲自掌管公司的能源业务，派遣大量优秀人才到纽约商品交易所及美国石油储存基地新奥尔良去，就地观察及搜集情报，以利其研究及判断原油的交易情况。后来事实证明，伊腾忠商社在这时期中所收到的成效比西方石油业“七姐妹”的操作，还要出类拔萃。

克劳重视“商情”

当今美国和世界最大的商品批发市场——达拉斯市场中心，其领导人十分重视调查研究把决策建立在对美国社会经济需求的调查研究的基础上。公司创始人克劳一向强调，所有经营上的重大决策必须经过充分的调查研究才能作出。而且他本人身体力行，是一个善于从事调查的典范。因而他能做出许多正确的决定，被视为公司的“大脑”。还在该公司建立以前，克劳通过各种途径对美国社会经济情况进行了研究，于是决定把资本投放在不动产上，经营批发市场。于1955年建成该市场中心的第一个建筑物——“装饰品中心”，该中心盖好后出租率很高，实践证明他的判断和决定是正确的。此后，克劳跑遍全国其他市场中心，调查它们的经济情况，得出在美国西南部经营家俱市场大有前途的结论，于是又在1957年建造了“家俱商场”。市场中心的其他四大商场也是克劳根据社会需求的新变化，不断进行研究后建成的。

泰麦克斯手表

畅销美国、欧洲和非洲市场的泰麦克斯手表，成功的重要原因之一，是其推销方式和电视广告镜头出奇地吸引人，使顾客对其质量之好有深刻的印象。泰麦克斯的推销员访问零售商时，面对着围观的顾客，把手表猛摔在墙上，或放入水中，以证明其防震和防水质量，此举使该表在顾客中享有盛誉。该公司在做广告时，实况播放泰麦克斯手表被拴在飞奔的马尾上，或从135英尺的高处投入水中，或被缚在冲浪板上及水陆两栖飞机之后，人们可看见它继续走动不停的情景。这种广告术充分展示了其手表优良的质量，因此无论在何处使用，均获成功。

当代的商海情报网

孙子主张，“以上智为间”就必能取得巨大的成功。用具备上等素质的人才作为经济情报员，就能有勇有谋，有胆有识，在艰难复杂情况下，完成关键性经济技术情报的搜集工作。

一些专业的经济情报人员，他们能对要取得的资料、情报具有极强的理解力、判断力和记忆力，并能应付错综复杂的环境，有各种专门的技能和广泛的知识，从而具备了较强的猎取情报的素质和能力。具有一般素质的人若加一些优势的外在条件，如地位、职位、了解内情、社会关系、得地利之便或者有偶然的机遇，则也照样可以为间，并同样取得较大的成功。但在同等

的条件下，则应选择智慧出众，有真本事、具备经营或专业技术知识、知识渊博、坚强沉着、灵活性强的人才为间。这种被选派的“上智”人才，在谋取情报活动中就有较大的成功可能性，从那些严密保卫的绝密之处不可思议地搞出情报来。故《孙子·用间篇》曰：“非微妙不能得间之实。”只有用心细、手段微妙之人才能取得真实的情报。

具有较高智慧的情报人员能够从一些搜集来的零星材料中，分析和推理出真实情况来。任何秘密总会有些蛛丝马迹显现出来，要完全没有任何显露的迹象是不可能的。优秀的情报分析人员就善于对一些关于外在偶然现象的信息进行筛选、过滤，从沙粒中淘出黄金来。

[兵法商例之二]

用间则成商战之大功

孙子曰：“昔殷之兴也，伊挚在夏；周之兴也，吕牙在殷。故惟明君贤将，能以上智力间者，必成大功。此兵之要，三军所恃而动也。”认为从前商朝兴起，是由于伊挚在夏朝很久；周朝兴起，则由于吕牙在殷朝很久。明君贤将若能派最有才干的人去做问谍，就一定能成大功。这是用兵作战之要，全军都依靠其情报而决定行动：孙子又讲过：“明君贤将，所以动而胜人，或功出于众者，先和也。”可见使用有才干的或了解敌内情的间谍，可以胜敌，可以兴邦，可以建立出众之功业。

在商战中，成功地用间也能决定商战的胜利。现代国际关系中，尤其是西方发达国家之间的贸易战非常激烈，谁能掌握对方的商业机密和新技术情报，谁就能在商战中增强自己的实力。而击中对方的虚弱要害之处，从而在商战中获胜。在他们的企业之间竞争也同样，彼此千方百计地侦探对方的机密，得到一个有价值的情报可以使濒于破产的企业起死回生，相反，则足以使一个企业经营失败。日本商人重视用间和信息资料的收集分析，日本在世界贸易和日美商战中辉煌战果也是在其所掌握的经济、技术情报的指导下取得的。同样，前苏联较高的工业技术水平，以及高科技产品，大量得益于在西方世界的间谍网，工业间谍们窃取了许多先进科技情报，从而使前苏联的科技工业和重工业，尤其军工企业，技术上始终处于与美国相似的水平，使得前苏联具有与美国抗衡的经济技术实力。对于一个企业的经营活动来说，经济情报和信息也是至关重要的。企业成功的活动依据于正确的经济情报和信息，只有掌握了市场和竞争者的经济、技术情况，才能使企业有正确的经营对策。

