

姜瑞清 编著

管理精英文库

# 孙子商法

—— 孙子兵法与商战谋略



人民中国出版社

## 封面名画赏析

### 灾难 Flood

斯古特·劳

在巨大的墙壁上画上燃烧的战船和爆炸药炮弹，这是日本最大的一幅壁画，同时它的复制品收藏在荷兰 17 世纪的皇宫里。作者是荷兰艺术家斯古特·劳，荷兰艺术家，他和 40 名助手一起创作这幅不朽的作品，地点选择在受原子弹屠杀过的日本长崎市，表达了他反对战争的坚决态度，标题表示了对于我们下一代漠不关心，画中展示了欧洲人第一次开始远航并侵占新世界时的 15 世纪至 17 世纪的航船，同时附带一块不欢迎的牌子：“请滚蛋！”斯古特也借用广告牌和图片创作他所称的“成人卡通”的具有可读性的艺术。

## 作品内容提要

《孙子兵法》是古今中外兵书战册中的经典之作，它的经典性，不仅仅在于 2500 年中滋润了无数的中国将帅，也不仅仅在于 2500 年中教训了无数的外国将帅，它的经典性，更表现在对社会生活的其他领域，特别是对当今社会日趋激烈的企业竞争（或称商战），同样表现出很强的实用性和指导性，书中的智慧和谋略，是每位经理人的良师、益友和高参。读懂它，您会拥有雄兵百万；读精它，您会所向无不披靡。

## 管理精英宣言

我是不会选择去做一个普通的人。如果我能够做到的话，我有权成为一个不寻常的人。我寻找机会，但我不寻求安宁。我不希望在国家的照顾下成为一名有保障的市民，那将被人瞧不起而使我痛苦不堪。

我要做有意义的冒险。我要梦想，我要创造，我要失败，我更要成功。

我绝不用人格来换取施舍；我宁愿向生活挑战，而不愿过有保证的生活；宁愿要这到目标时的激动，而不愿要乌托邦式毫无生气的平静。我不会拿我的自由去与慈善作交易，也不会拿我的尊严去与发给乞丐的食物作交易。我决不会在任何一位大师的面前发抖，也不会为任何恐吓所屈服。

我的天性是挺胸直立，骄傲而无所畏惧，勇敢地面对这个世界。所有的这一切都是一位企业家所必备的。

孙子商法  
——孙子兵法与商战谋略

## 《孙子商法——孙子兵法与商战谋略》 人文景观运筹——计篇

让你身边的一草一木都成为企业竞争棋盘上的“过河之卒”。

### 一、道：人人思战志成城

#### 兵法原文：

道者，令民与上同意也，故可与之死，可与之生，而不畏危。

#### 说文解字：

所谓“道”，就是使民众与国君的意愿想法一致，这样，民众在战争中就可以为国君出生入死而不怕危险。

#### 经理话义：

孙子在论述制胜条件时，把“道”列为五事之首。他认为，要想取得战争的胜利，首要的是要革新政治，做到“令民与之同意”，这样才能够使民众和士卒“与之生”、“而不畏危”地为其所用。经济竞争犹如军事竞争，只有荣辱与共，上下同心才能无往而不胜。一个高明的企业经营者，无不想方设法使企业内部同心同德，有“一荣俱荣，一损俱损”之感，无此就谈不上企业的振兴与繁荣。只有“修道而保法”才能够成为“能为胜败之政”的“善用兵者”。同时，“道”的内涵又不仅局限于组织内部的和谐。实际上，兵法中的“道”的修道领域还涉及到诸如战争的性质、理由以及发动战争对各方面的影响等若干与组织相关的外部因素。这种思想应用于经济竞争，则是要对企业目标、企业使命有一个明晰而客观的认识。

西方发达国家比较流行的企业使命观，认为企业迎合了追求利润、创造财富的投资者需要。但后来，越来越多的人开始突破了这一观念的框框，从更广的视野看待企业的使命，认为企业生存的价值并非仅在于实现利润。企业除实现利润外，更重要的是创造顾客和承担社会责任。按松下幸之助的说法：不管什么企业，都是为了对社会大众有所贡献而存在的。

企业作为一个人造系统，虽然它必须对社会市场作出应有的贡献，同时也应该兼顾到企业内部员工的各种需要。所谓“上下同意”，不能将外部的和“上”的“意”强加于员工，而是要以欲从人。只有这样，才能实现人从欲，进而真正实现“上下同意”。这反映在企业经营中，就是要使企业目标和个人目标相互和谐。正如管子所云：“政之所行，在顺民心；政之所废，在逆民心”。

企业虽以营利为目的，但光讲求营利却忽视人性、不见得赚得了钱。人性化的管理已是现代企业所重视的课题。瑞典的富豪（VOLVO）汽车生产线的厂房设计，就很重视“人性化设计”，如厕所、休息室、停车位都在工作场所附近，生产线的机器，符合“人体工学”要求，管理上也尽量使员工能参与管理，富豪车能达到世界一流水平，除技术本位外，人性化的管理，也是成功的重要因素。

#### 实战举要：

#### 索泰克的用人之道

从一开始，深圳索泰克就继承了中国最早的硅谷——四通的文化。在深圳索泰克的企业文化中，“创一流公司”、“尊重、服从、服务、卓越”，

“高境界、高效率、高效益”等具有企业特色的观念已成为全体员工的共同信念。

在索泰克，全新的“泥饭碗”观念以及由此而来的危机和紧迫感，是企业得以迅速发展的内在动力。公司如果经营不善，也就意味着个人手上的饭碗被砸。因此，索泰克从公司总经理到普通职工手中的“泥饭碗”实际上成了集个人利益与公司利益于一身的有效纽带。它在很大程度上，促进了企业的团队精神的形成，增加了企业的凝聚力。

在索泰克，每个正式职工在自己的生日里都能收到公司的一份价值 60 元的生日礼物，尽管不起眼，但却充分体现了公司对每个职工的关怀。尊重人、关心人、爱护人已成为索泰克自上而下的共识。

得益于正确而有远见的市场导向、用户至上的技术创新原则、现代化集约化的生产管理方式、优良的品质保障体系、全新的“泥饭碗”观念及尊重人、关心人的企业文化特点，再加上四通集团无所不至、日臻完善的销售网络和及时、周到、热情的服务系统，索泰克在短短的三年里便取得了长足的进步，其文字处理机产品连续获得全国火炬计划高新技术应用优异奖，并且在珠江三角洲名优新产品交易会上，成交额连续两年高居榜首。1992 年国庆前夕，索泰克公司又以优异成绩健步登上深圳市经济效益十佳企业的领奖台。以 200 人规模的中小型企业跻身深圳市十佳工业企业，在深圳市尚属首例。

关心人、爱护人、尊重人，最大限度地开发出个人潜力，不遗余力地为社会、为用户创造一流的四通产品，创造一流的经济效益，造就一流的有理想、有抱负、勤奋、投入、敬业的索泰克人，现在是，将来也仍然是深圳索泰克孜孜追求的目标。

## 二、天：得天时者利不殆

兵法原文：

天者，阴阳、寒暑、时制也。

说文解字：

所谓“天”，是指昼夜、晴雨、寒冷、炎热、四季更替。

经理话义：

企业经营上若能考虑气象的因素，如消费者在冬夏有不同的消费心理，建厂位置的气候状况等，也许对企业经营有所助益。

但是，孙子说：“天者，阴阳、寒暑、时制也。”“天”的思想应用于企业经营我们更应该理解为是指企业竞争的政治、社会文化、经济和技术等宏观的环境。

比如，置身于某种社会制度下的企业在进行环境分析时，就可以将制度因素忽略掉，或者不用太多地考虑社会文化传统以及技术经济发展情况及其趋势，而将注意力集中于对行业竞争环境或微观市场环境的分析。但是，这并不等于一般环境对企业经营就不重要。事实上，一般环境对企业经营的影响是深刻的，因而也是长久的。我们很难设想一个企业的经营活动如果超出了制度许可的范围，违反了法律的规定，违背了文化传统和宗教信仰或不顾及经济技术的态势和发展方向，将会出现怎样严峻的局面。同样，当政治、社会文化、经济技术环境向前发展和发生变化时，一个企业如果未能适应这

种变化，其经营活动也必将无法进行，或者将使企业蒙受巨大的损失。

如果考察一般环境对于企业来说将会付出巨大的成本代价，那么，企业在其日常经营中真的就可以将一般环境忽略掉。但事实表明，研究一般环境相对于企业而言是很经济的，这是因为一般环境具有相对稳定或其发展方向可以预测的特点。

反映一个国家的社会制度性质以及执政党执政原则的较为固定的形式是政府的政策和法令。这些政策法规对企业的各种行为作出了规定。比如，国家的产业政策、投资政策、货币政策通常都会影响到企业的经营活动。而各种法律文件更对企业行为作了详尽的规范。这些也都是企业在进行环境分析时所要考虑到的因素。

社会文化环境分析指的是对社会文化传统、风俗习惯、教育程度、宗教信仰等因素的分析和研究。一个企业总是在一定的社会文化背景之下从事其经营活动的。因而，其活动要接受社会文化环境的规范。

宏观经济总是存在着一定的周期波动（萧条、衰退、恢复、繁荣）。无论是整个经济还是个别行业结构的繁荣和衰退，对企业的决策都至关重要。特别是在萧条和低增长时期，允许决策者进行战略决策失误的余地非常小。在繁荣时期的失误可能不会造成太多的损失，但在不景气的经济环境下，任何决策失误都可能给企业造成十分深重的打击。

**实战举要：**

### **到热带投资去**

到热带投资是国内近年来的“热潮”，如东南亚各国、中南美等，都有我国企业界前往投资的工厂，靠着该地的廉价劳力，倒也可以把工厂经营下去。

通常热带地区的劳工比较懒散些，欧美企业在热带投资，可能还使用“温带地区”的经营方法。因而较难适应热带地区的劳动条件。

刚开始，我国企业以涌向东南亚较多，展望未来，是否也可计划朝其他热带地区国家进军？

拿破仑受暴风雨影响，惨遭滑铁卢之败；蒙古征日本，战船为台风所损；两伊战争中，常因温度高达近 50℃，而使两军高挂“免战牌”，可知为将者若不知气象，将常遭气象之害。

现代科技发达，气象预报准确度愈来愈高，况且尖端武器已能突破气象的障碍，如红外线武器就普遍用于夜战中。故“全天候”作战已常见于现代作战中，正因如此，为将者更应多知气象，以充分应用气象之利作战。

## **三、地：据地利则胜不赢**

**兵法原文：**

地者，高下，远近，险易，广狭，死生地。

**说文解字：**

所谓“地”，是指路程的远近，地势的险阻或平坦，作战地域的宽广或狭窄，地形是否利于攻守进退。

**经理话义：**

选择一个好的经商地方对商业发展是能有助益的。如果一个地点是“商家必争之地”，其某种意义上也可以说是企业竞争取胜的重要因素。



若以长远的观念来看，选择地点却不一定要选在表面上或眼前繁荣的地方，而是要看此地是否有发展前途。上海的浦东地段十数年前是比较清冷的，谁想到今天却如此“热点”？

然而，我们不能只从字面上理解“地”的含义，企业经营中的“地”则也有指对企业具有直接影响的行业竞争环境的内含。尽管企业经营环境范围很广阔，它包含社会的，也包括经济的因素。但企业环境最关键的部分就是企业投入竞争的一个或几个行业。关于行业竞争环境分析，波特提出了竞争结构五要素分析法。从中我们可以较为清楚地看到行业竞争环境的构成及其特点。

行业市场构成了企业经营最现实的生存空间。行业市场分析的重点在于消费者分析，包括消费者结构、消费水平、消费心理、消费行为与市场潜力预测等等。

**实战举要：**

### 硅谷缘何崛起

美国新兴的电子资讯工业重镇硅谷（Silicon Valley），为世界著名的高科技工业园区。

硅谷系位于加州旧金山与圣荷西间一块长约 30 英里、宽约 10 英里之地，长年在加州温暖阳光照耀下，气候温和，一边依三藩湾，另一边则有山丘围绕，附近有史丹佛大学支援高科技技术，南端的圣荷西市则供应充裕的劳动力，加上旧金山港口及附近铁路公路的四通八达，使硅谷一直在蓬勃发展中。

硅谷主要产品为家用电脑、光电科技、电视游乐器、电子表等。1971 年，《微电子新闻》编辑霍夫勒（Don C. Hofler）取其名为硅谷，意即以“硅”为原料制成的半导体晶片，乃是此区的主要产品。著名的苹果（Apple）公司、惠普（Hewlett Packard）、英特尔（Intel）即设厂于硅谷。光是硅谷一个地方就有 6000 多位博士，总营业额达 400 亿美元以上。台湾、日本、韩国等较大型的电脑资讯公司，都在硅谷设有分支机构，为的是能跟上硅谷发展的趋势。

## 四、将：人才济而万事兴

**兵法原文：**

将者，智、信、仁、勇、严也。

**说文解字：**

所谓“将”，是指将帅的才智、诚信、仁爱、勇敢、威严。

**经理话义：**

孙子曰：“将者，国之辅也。”“生民之司命，国家安危之主也。”确实，在现代企业经营中，企业竞争从某种意义上就是“将”——企业经营者之间的谋略与能力的较量。这主要缘于经营者在现代企业中的地位和职能。

当一个企业经营者，具备智、信、仁、勇、严五种素养，将使企业迈向成功之路。

“智”是具有经营企业的谋略，了解商场的动态，也有长远的眼光；“信”是对员工，对消费者讲求信用；“仁”是能照顾员工、服务顾客；“勇”是勇于创新，于冷静分析市场状况后，以拓展事业的雄心，推出新产品；“严”则是对员工合理而严谨的要求。

## 实战举要：

### 王永庆的故事

台湾塑胶企业董事长王永庆先生，是台湾岛内“知名度”较高的企业家，若把“商场比做战场”，他无疑是在商战中经常打胜仗的企业大将。他所经营的南亚、台塑、台化公司，常年排列在台湾民营企业的前第一、二、三名，企业总营业额每年超过 1000 亿元。

兵法所言“智、信、仁、勇、严”，在他身上都可发现此特征，如“智”，能掌握先机发展塑胶工业；“信”，产品讲求品质，以致能畅销海内外；“仁”，能重视对顾客的服务，设计完善产品，以满足消费者需求，尤以新设长庚医院的服务品质，最为病患称道；“勇”，勇于开拓事业，如台塑新成立时，产品销路不佳，勇于再建南亚公司，消化与发展新产品，终赢得市场，再如买下美国几个经营不善的塑胶厂，经革新经营后，“起死回生”；“严”，台塑对员工的严格与合理的要求为众所皆知，但对员工福利的照顾也颇丰厚，真正做到了“赏罚分明”。

## 五、法：规范有度序井然

兵法原文：法者，曲制，官道之用也。

说文解字：

所谓“法”，是指军队组织编制，将吏的统辖管理和职责区分，军用物资的供应和管理等制度规定。

经理话义：

所谓“法”，即法制或行为规范，是指部队的组织编制，指挥信号的规定、将吏的职责、军事物资的供应和管理制度等。古人曰：“用兵之要，宜处置有其法。”反过来，如果无法可依，无章可循，朝令夕改，则很难使士卒整齐一致，也就不能统一大家的步调。在企业经营中也是一样。一个成功的企业必须有一个统一的且能得到贯彻的企业行为规范，只有如此，方能使企业员工按照企业战略活动的规范作出符合要求的贡献。而且，具备健全的企业行为规范也为企业员工提供了判断行为合理化的方向。

“保法”必须“齐文”。行为规范的建立在企业的日常活动中主要通过规章制度体现出来。建立和完善规章制度的关键在于企业内部形成一套行之有效的约束制度和诱导制度。

实战举要：

### 十信事件

几年前台北第十信用合作社因贷款超过存款，且发生被人骗领的不法事件，被有关司法部门依法处置，由合作金库接收十信。虽存款大众权益受到保障，但十信理事主席、立法委

员蔡辰洲等人则被捕入狱，蔡后来病逝。此“十信风暴”牵连两位财经首长下台，且引发蔡辰洲兄长蔡辰男经营的“国塑信托”也爆发挤兑危机，一时金融圈与社会舆论为之震撼不已。

蔡辰洲为国泰“龙头”蔡万春之子，当年国泰分产，蔡辰洲分到“十信”与“国泰塑胶”等，由于蔡辰洲经营不善，用人不当，致引发“十信事件”，案发后，十信干部被捕入狱者十数人，国泰塑胶也有不少员工被无辜当冒贷“人头”，纠纷四起。国塑员工虽组织自救委员会等，以继续国泰的经营，

1975年12月起也每月提拨500万元“还债”，但国塑总债务有77亿元，以此“速度”还债，不知何时能还清呢？

探究十信风暴之因乃是因不守“法”，上不守法，下则乱制。据闻十信事件发生后，蔡辰洲本人竟不相信会负如此多的债。于此可见其管理之混乱了。

## 六、校之以计：后发制人度强弱

### 兵法原文：

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

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，势者，因利而制权也。

### 说文解字：

较量敌我双方这几方面的优劣，来探讨其中的情形。即是敌我双方的君主，哪一个政治开明，得天下人心；敌我双方的将领，哪一个本领高明；敌我双方，哪一个得天时地利，受大自然恩泽；敌我双方，哪一个能贯彻执行法令；敌我双方，哪一个军队素质及装备较强；敌我双方，哪一个士兵训练程度较为精练。敌我双方，哪一个有功当赏，有过应罚，赏罚分明。

我们根据这些情况判断，就能预先知道谁胜谁负了。如果能听从我的计划，用我指挥军队打仗，一定能够胜利，我就留在这个国家；如果不能听从我的计划，虽用我指挥军队打仗，也一定会失败，我就告辞而去。我所定之计策，王若听后，我就替国君掌起帅印，发挥兵士们的全部战斗力，军队有战斗力，不管战争用什么方式进行，我们都会立于不败之地。

### 经理话义：

与企业竞争对手展开竞争之前，也应多方面比较优劣，“较之以计”后，才可进入市场与其争战。

以下七个方面可用之于企业之间的比对：

- 一、双方企业经营者，谁比较有“道”？谁能得到员工的拥戴？
- 二、双方经营干部，哪方面能力强？
- 三、天时、地利哪家占优势？
- 四、企业组织、资金、经销制度等何者强？
- 五、企业的生产力、行销能力谁较优异？
- 六、哪家企业员工教育训练良好、素质较高？
- 七、企业的激励与各项管制是否良好？

### 实战举要：

#### 陈茂榜与声宝公司

台湾声宝公司创办人陈茂榜先生对“孙子兵法”很有研究并充分运用于企业经营上。

如“始计篇”中所提“道、天、地、将、法”，他认为能运用于企业经营上，将可使企业的“战力”提高。如培养团队精神，选择适当时机与地点推出产品，重视人才培养，公司讲求管理制度等，都可分别与“道、天、地、将、法”之理相通；“庙算”则是详细地做好企业的经营计划、市场目标分析等，以协助企业做最好的决策。

陈茂榜出身寒微，小学毕业后在台北当店员，后来开了“东正堂电器行”卖电器，虽然他受教育不多，但却不断追求新知，尤其对电器的发展情形与管理新知，知之甚详，“知己知彼”后，又成立了东兴电器公司，最后合并为“声宝电器公司”，

生产冷气机、洗衣机、彩色电视机等，除了内销还大量外销，也在美国乔治亚等地设厂，推动了跨国企业的发展。

面对国内外激烈的竞争，“声宝”近的业务上的成长率虽不如以往，但相信凭其过去的精神，能多加强创新与研究，运用昔日培养的人才，未来还是大有可为了。

## 七、兵以诈立：利诱乱取妙无穷

### 兵法原文：

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，强而避之，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。

### 说文解字：

用兵打仗是一种诡诈的行为。所以，能攻而装作不能攻，要打而装作不要打，要在近处行动而装作要在远处行动，要在远处行动而装作要在近处行动；对于贪利的敌人，要用小利引诱它，对于处于混乱状态的敌人，要乘机攻取它，对于力量充实的敌人，要加倍防备它，对于强大的敌人，要暂时避开它，对于易怒的敌人，要用挑逗的办法去激怒它，对于鄙视我方的敌人，要使其更加骄傲，对于休整得充分的敌人，要设法疲劳它。对于内部和睦的敌人，要设法离间它。要在敌人无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。这些都是军家取胜的奥妙所在，是不可事先加以具体规定的。

### 经理话义：

“兵以诈立”历来被军事家们奉为制定战略战术的首要原则，兵战如此，商战亦然，现代经济生活中处于竞争优势的企业，无不掩盖自己的战略意图，“利而诱之，乱而取之”，从而达到“攻其不备，出其不意”的战略目的。

商业场上为制敌之先，耍耍阴谋诡计是毫不奇怪的。凡事并不只有正面进攻法，有时迂回曲折，虚虚实实更能收到奇效。

由于现今市场情报信息来源多，信息量大，情报本身的可信度就成了很多人质疑的对象，这也正应了孙子名句“情报者，诡道也。”

孙子曰：“兵者，诡道也”之内容，是现今激烈商战致胜的基本战术，如今已广受瞩目。不受情报愚弄，以诡道来掌握敌手，胜利的把握会大得多。

### 实战举要：

#### 普腾的销售战法

普腾（Proton）电视是由我国台湾省建弘电子公司所开发的高解像度电视机，设计的原理主要为利用电脑电路。产品完成后曾送美国 CBS、ABC 各大电视台测试，结果性能超过专业水准，1982 年遂开始进军美国市场。

推展市场之前，由建弘公司当时的总经理洪敏泰策划在美国打广告，每一年的广告费用就达 120 万美元，主要登在专业性的杂志上，当时广告的口号是“sorry Sony”，因向这世界第一品牌“佯攻”而引起议论纷纷，但也

为普腾建立了知名度。

在经销中，则选择高级音响和视听器材为主，价钱比较合理。一年以后，“普腾”就已经有了稳定的销售量，在美国拥有了较高的知名度，“普腾”的行销攻势终获成功。

在美国占有了市场以后，普腾“回过头来”，在台湾岛内行销，以市场引导者（Market maker）的姿态，在台湾岛内出尽风头，也有了良好的销路。

靠着美国的声望，从美国回头在省内行销，也不雷同兵法所云：“近而示之远”，而其对 Sony 的挑战，则可说是“不能而示之能”，最后成功地威胁并分夺了部分市场。

## 《孙子商法——孙子兵法与商战谋略》

### 天工开物竞风流——作战篇

不要陷入泥沼而不知自拔。

#### 一、千金日费：出纳有度实应先

##### 兵法原文：

凡用兵法，驰车千驷，革军千乘，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。

##### 说文解字：

大凡起兵打仗，需战车千辆，后援补给车千辆，带甲兵卒十万，还要从千里外运输粮食，那前方后方的费用，招待来宾使节的用度，胶漆战材的补充，车辆盔甲的修理，每天要耗费千金巨款，然后十万大兵才能出动。兴兵十万，实非易事。

##### 经理话义：

企业扩展，花费当然增加，但业绩若稍有不佳，切忌草率大肆扩展，以免欠缺斟酌而导致经营不善。

只要求职员投注全部精力来提高业绩的经营手法，有时反是最危险的方法。

纵使因职员的全心投入而战胜了对手，也恐不会有什么好的结果发生。克服不利状况而得到成功后，常有“一将功成万骨枯”之累。

因为职员们为了公司而同心协力奋斗，但因碍于专横跋扈的经理人作梗，职员的心中会因此而留下芥蒂。职员们心中的不安就会如火山的爆发口，一旦爆发，定会弃公司而去，有才能的人就因此丧失殆尽，经营便陷于危机。

以宏大的企业规模致使敌手承受到沉重的压力，乃是必胜的战法之一。足够的活动经费可支持公司的组织营运，并使其活性化。

对于经费的支使，需有预算的控制并加以严格的审核才能防止弊端产生。经费及战争能力的平衡，是使企业战略有利开展的一大课题。

##### 实战举要：

#### 台湾省中小企业财务规划

我国台湾省的企业大多数为中小企业，一般来说，中小企业的财务结构都较差，“中小企业联合辅导中心”总经理张钧就指出，中小企业结构差的原因有：

- 一、自有资金不够，而导致举债经营的情况相当严重。
- 二、信用差，很难向银行贷到款，于是改向民间借贷，致使利息负担沉重。
- 三、股东往来金额庞大，影响财务健全。
- 四、存货缺乏适当管理与规划，造成资金积压。
- 五、没有足够商情，盲目投资，把短期资金固定化。
- 六、缺乏可信赖的财务报表。
- 七、会计制度不健全。

若要健全财务结构，则应以合理的途径取得资金与用资金，并维持长期

利润，使资金能良性循环。例如，在资金运用上能做到减少现金流量的需求，加速帐款流通；缩短收帐时间，不要积存过多原料，缩短半制品的制程；成品不要多量化；有效运用机器设备；土地与建筑物不一定要购买等。

## 二、钝兵挫锐：速战速决为上策

### 兵法原文：

其用战也胜，久则钝兵挫锐，攻城则力屈，久暴师则国不足。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。故不尽知用兵之害也，则不能尽知用兵之利也。

### 说文解字：

用这样庞大军队作战，就要求速胜。旷日持久，就会使军队疲惫、锐气挫伤、攻城就会耗尽力量，军队长期在外作战，会使国家财政经济发生困难。军队疲惫，锐气挫伤，军力耗尽、经济枯竭，诸侯就会乘此危机起而进攻，那里，即使有很高明的人，也不能挽回危局了。因此，用兵打仗只听说宁拙而求速胜的。没见过取巧而久拖的。战争长期拖延而有利于国家者，是从来没有过的。所以，不能完全懂得用兵害处的人，就不能完全懂得用兵的好处。

### 经理话义：

孙子的“兵贵胜，不贵久”原则强调，大凡用兵作战，先发制人贵速，主动进攻贵速，捕捉战机贵速。其理由大致为：速战速决可以保证以最低的消耗实现战略目标。用兵之法“日费千金”，“久则钝兵挫锐，攻城则力屈，久暴师则国用不足”，从而造成“屈力殫货”的被动局面。速战速决才能保证计诡。因为敌我双方都须在行动中辩明和确认对方的战略意图。行动旷日持久，速度拖延迟缓，战略意图则可能暴露无遗，难以做到“攻其不备，出其不意”，从而贻误战机，功亏一篑。

在现代经济领域的竞争中，“兵贵神速”具体地表现在对市场或消费者需求（现实和潜在的）敏锐反应，以及对竞争对手行为的快速反击等方面。作为市场进攻者，只有迅速识别并抓住稍纵即逝的市场机会，才有可能“先为不可胜”，并通过设置牢固的行业障碍与竞争者对峙，以及使潜在竞争者望而止步。作为市场防御者，对入侵者意图迅速识别和察明并作出相应的反应，更是至关重要，这样才能防患于未然，或使其“一而衰，再而竭”，以稳固自身的地位。任何因贻误战机而造成的损失，是竞争中的企业所难以弥补的。本世纪60年代，当仅有2000万资产的美国埃弗·夏普公司大量投资生产一种新型不锈钢剃刀时，占据碳钢剃刀市场90%以上的闻名于世的吉列公司却一边采取观望态度，一边反复论证这种新产品的成本与市场前景。六个月后，当夏普公司的新型不锈钢剃刀投入市场时，吉列公司却白白丢掉了不锈钢剃刀市场的70%。“兵贵神速”原则的重要性由此可见一斑。

兵贵神速是孙子出奇制胜战略在进攻行动上的体现。只有速战速决，才可以收到“出奇不意”的效果。行动缓慢而造成战机的贻误暂且不表，若为敌所窥探而有备无恃，反受其道，则是“军争之危”也。故孙子曰：“兵之情主速，乘人之不及，由不虞之道，攻其所不戒”。在现代商战中，孙子的兵贵神速可以表现为快速收集与利用市场信息，并形成企业的经营特色，以达到以奇制胜的竞争目的。市场竞争中，其细微的变化和波动，都将导致竞

争者们的迅速反应。只有高效率地识别现实或潜在需求的变动，才能把握竞争对手的未来目标，预测市场趋势，进而为出奇制胜创造基本的先决条件。快速形成企业的特色并，是出奇制胜的基础。奇乃企业之特色，是企业区别于竞争对手的独特之处。而兵贵神速又是奇之保证。试想：一种产品，若大家皆去效仿；一种市场拓销方法或生产工艺，若大家皆去采用，而企业又不能及时推陈出新，则何奇之有？一味追求某一方面的创新，全力关注“奇特”而忽略了其他方面的工作保证。殊不知，出奇制胜是以一定条件为前提的。如若条件不成熟或不具备而求“快速”，则“欲速则不达”。这方面的条件包括：企业的市场占有率、规模经济、总成本，以及顾客需要的差别化程度等等。

由于对产品或服务“独特性”的追求，而造成对其成本的忽视。这样，一方面使企业丧失了其应得的机会收益，另一方面也给实行低消耗战略的竞争对手创造了有机可乘的市场间隙。一旦顾客需要的差别化程度下降，这种由于成本过高而产生的高价格，将使追求独特性的企业处于十分难堪的局面，从而在市场竞争中得不偿失。如日本 Kawasaki 及其他摩托车厂商以大幅度节省用户花费的低消耗战略，成功地攻占了一贯追求“独特”的 Harley Davidson 和 Triumph，公司盘踞的大型摩托车市场。

**实战举要：**

**CASIO 的战术：速战速决**

“在产品成长期赚钱，而不是在成熟期赚钱！”这是卡西欧公司的生产与行销策略。当新产品上市后不久，就把产品价格降低，接着又推出新的产品，使生命周期尽量缩短。此时若有竞争对手想“抢市场”，而也会觉得对卡西欧这种速战速决的策略，竞争起来实在够累。若以电波形容卡西欧的策略，他们是在“波谷”到“波峰”之间赚钱，且“周期”短。生产电子产品为主的卡西欧公司还真把电波的原理用在行销上，并造成声势，获得许多“短线”的利润。

### 三、贷食于敌：借鸡生蛋巧事半

**兵法原文：**

卖国之贫于师者远输，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；家之费，破车罢马，甲胃矢弩，戟盾蔽橧，丘牛大车，十去其六。故智将务食于敌。食敌一钟，当吾二十钟；桔杆一石，当吾二十石。

**说文解字：**

国家因用兵而导致贫困的，远道运输是个重要原因；远道运输就会使百姓贫出。靠近军队的地方，货物就会涨价就会使百姓财富枯竭；财富枯竭，就急于加征赋役。力量耗尽，财富枯竭，国内家家空虚。百姓的财物，耗去了十分之七；公家的资财，由于战车损坏，战马疫病、盔甲、箭弩、戟盾、蔽橧以及运输用的牛和大车的损坏，也要耗去十分之六。所以，高明的将帅，务求在敌国解决粮秣。就地取给粮食一钟，相当于本国的二十钟；就地征集饲草一石，相当于本国二十石。

**经理话义：**

在现代商战中，“因粮于敌”主要表现在企业的就地取材，就地生产以



及就地销售等方面。企业是实现将资源转化成产品的劳务的投入产出系统。这一系统包括资源的获取与投入，资源的转化，以及产品或劳务的产出与销售等三个重要环节。而这三个环节的营运成本，与企业地理位置的选择与控制，有着正相关的因果关系，就地取材、就地生产、就地销售，可以使竞争中的企业取得明显的成本优势，克服高运输成本、高库存成本，增强企业对市场的敏感度以及消除企业不稳定的销售波动。

**实战举要：**

#### 自湾的外商公司

对外商公司在台湾投资状况了解深刻的台湾前经济部官员黎昌意先生，在“管科会”举办的“企业如何国际化”的研讨会中，谈到外商在台湾的状况时指出：

“三十多年来，台湾的许多企业集团的兴起，如三阳、松下、声宝、大同，这都多少得利于与外商合作。当年奖励外商在台湾投资时，的确曾遭遇反对，但若干年来事实证明；外商在台投资，对我们还是助益颇多的。

“如通用、德州仪器、胜家等公司在台湾设厂，为我国培育了不少人才，IBM每年在台湾采购金额达3亿美元，许多百货业也与日本有合作关系。

“最近麦当劳的投资案亦曾遇到反对，但麦当劳设十几家连锁店，间接地提高了国人吃的水平，因而使别的餐厅也能提高餐饮业的服务水平。”

外商公司在台湾的成功，除了具有优异的技术与管理外，就是能与台湾的环境融合在一起。我国企业若要进行跨国企业的发展，外商公司在台湾的情形就是最好的范例。

#### 四、卒善而养：奖勤赏能强益强

**兵法原文：**

故杀敌者，怒也；取敌之利者，货也。故车战，得车十乘已上，赏其先得者，而更其施旗，车杂而乘之，卒善而养之，是谓胜敌而益强。

**说文解字：**

要使士卒勇敢杀敌，就要激起他们对敌人的仇恨；要想夺取敌人资财，就要用财货奖赏士卒。所以在车战中，凡缴获战车十辆以上的，要奖赏最先夺得战车的士卒，并更换战车上的旗帜，混合编入己方车队之中，对俘虏来的士卒要给予优待和使用，这就是所谓战胜敌人而使自己愈加强大的道理。

**经理话义：**

在国内外企业市场的争夺战中，对于那些有特殊贡献的优秀的工作人员给予优厚的奖励，以此来鼓舞士气是很好的手段。如果有经销商放弃经销别家产品而经销本公司产品，则更要给予比别家更好的待遇条件，以鼓励其为我努力工作。

奖励有用人才到你公司的十三种办法：

1. 提供诱人的红利。
2. 保证今后的红利。
3. 给予长期的雇用合同。
4. 答应尽速提拔。
5. 付比任何人都多的工资。
6. 给出类拔革的大学毕业生发出聘书。

7. 利用公共关系来提高一个雇主的形象。
8. 提供培训和管理实践的机会。
9. 要有权有职，提供发展新产品的机会。
10. 引导大学生做暑期短期工作。
11. 有一个良好的招募团体。
12. 为吸引新来者，重用从事同一工作的雇员。
13. 给予与上层管理人员联系的机会。

实战举要：

#### 黑松的强力经销

“黑松汽水”是台湾岛最老牌的汽水厂商，数十年来，一直是汽水界常胜不衰的名牌。除了生产符合消费者需求的产品外，黑松的强力经销商网，乃是其能立于不败之地的最大保障。黑松的经销商总共近 200 多家，大型经销商的营业额，高达每年一亿元以上，为了强化与经销商的持久深厚关系，每年，“黑松公司”会在风光明媚的风景区或饭店，丰盛地招待经销商，同时也给予各种新的经营与行销训练，使经销商能迎接更新的挑战。

经销商大都只经销黑松品牌的饮料，不经销别种饮料，一般经销商的利润大约 5%。由于经销商对黑松公司的向心力强，故数十年来，在饮料界的市场战中，都能打出漂亮的行销战，即使遭逢“黄樟素”事件等的冲击，也能很快渡过难关。

企业经营毕竟与作战不同，孙子说：“兵贵胜，不贵久”，以企业来说，要贵胜贵久，企业才会成长，黑松的所做所为，可说是又“胜”又“久”的范例了。

## 《孙子商法——孙子兵法与商战谋略》

### 垂手取胜力无穷——谋攻篇

用和平鸽从敌人手上衔来胜利之果。

#### 一、不战屈人：保根固本慎伤元

##### 兵法原文：

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；全伍为上，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。

##### 说文解字：

大凡用兵的法则，使敌国完整地屈服是上策，起兵去击破那个国家就次一等；使敌人全军完整地屈服是上策，用武力击破它就次一等；使敌人全旅完整地屈服是上策，用武力击破它就次一等；使敌人全卒完整地屈服是上策，用武力击破它就次一等；使敌人全伍完整地屈服是上策，用武力击破它就次一等。因此，百战百胜，不算是好中之好的，不战而使敌人屈服，才算是好中之好的。

##### 经理话义：

当商业竞争达到白热化时，经理人会力求胜算而不顾预算赤字，使得公司的经营基盘陷于动荡不安的窘境。

孙子曰：“百战百胜，非善之善者也”，这是对愚昧挥霍最严厉的批评。因为即使两国交战虽能百战百胜，但为此所投注的战费必定大为可观，国家经济必将陷于困境这已为下次战役埋下隐患。

孙子曰：“不战而屈人之兵，善之善者也”，乃说明运用战略胜敌的最佳良策。所以商业战争中，应避免同竞争对手盲目争战而要利用一切可用的手段，吸收合并敌手的市场。

吸收合并他人的事业过程中，莫使他人的企业蒙受太大的损失，否则接收过来的事业就会化为一枝枯萎的树苗，而没有再生的希望，所以孙子极力告诫：“破国次之”。

只要企业存在，竞争就不会消失，竞争是企业获利的手段而非目的。适度的竞争对整个产业及产业中的企业都有好处，也使供应商、用户等相关的产业收益；过份竞争会导致社会资源的浪费，同时也损害单个企业的利益。所以，现代企业应进行有限竞争，避免过度冲突；当竞争为不得已，也应选择好的竞争方式和竞争者。

在企业经营中，适度的竞争在宏观上是有益的。适度的竞争在微观上也有益，故企业积极用竞争这个重要手段去争取自己的战略利益。但过度竞争对整个社会、整个产业、单个企业都是不利的，企业应当努力避免过度冲突，清楚认识自身与竞争者的优缺点，正确估计本产业的未来市场的发展情况，适时调整自己的假设和目标，保持产业内结构的稳定性。企业不率先挑起争端，并不意味着企业无视竞争者的挑衅行为。当竞争是不可避免的，企业为维护自身战略利益，必须应战。此时，要注意选择“好”的竞争方式，努力

使竞争的结果对企业的长远发展有利；还应选择“好”的竞争者，保持产业内的竞争结果对整个社会、整个产业、竞争双方都有益。

**实战举要：**

### 知名的大统百货

高雄是台湾第二大城市，工商业繁荣，在高雄谈起百货业，当属大统百货连锁店最知名。

十数年前，大新百货公司已营业，当时是全台湾最具规模的百货公司，经营者为吴耀庭先生。由于大新百货的成功，吴先生又开了大统百货公司，这家拥有十层楼的百货公司，开业之初，的确轰动南台湾一阵子。接着他又开设大立百货公司，尔后在高雄市各繁华地段如六合路、九如路等地开设“大统快速”，甚至也把触角伸到邻近的凤山市。其中大新百货因盐埕区日渐没落，曾停业一阵子，后又重新装潢再开业，大统系列的百货店，几乎已“霸占”了高雄的百货市场，俨然要“独领风骚”了。

在大统系列百货公司营运过程中，不是没有其他百货公司与之竞争，但在经营上却难与大统匹配，直到最近远东百货公司连锁店“远东爱买”开幕，才让大统有了“竞争”对手。

综观大统能在高雄市场上成功，甚至“不战而屈人之兵”的原因，一是服务取胜，奠下先胜的基础。他们能重视消费者的喜好，在明亮、新颖的百货公司内，能满足多样化的需求，例如“点心城”的设置，一直就是人潮最汹涌之处。新设置的大统快速，每层楼都象单独的超级市场、其中又以生鲜食品店生意最佳，营业时间还特别延长到晚上十二点。二是由点而面，造成声势和坚实的實力，使竞争者不易立足，这是在运用经营谋略取胜。

### 美国商界的世纪之争

通用（GM）与福特（Ford）是美国排名第一、第二的汽车公司，这两家公司从二十世纪初期，就开始力争夺汽车市场而互较高低。

公元 1808 年汽车界发生两件大事。

一件是福特公司亨利·福特（Henry Ford）先生宣布发明了 T 型车；第二件是威廉·杜兰特（William C. Durant）并入别克公司成立通用汽车公司。

T 型车的崛起，使福特公司独领风骚了一段时间，到 1920 年，福特公司一年就生产 200 万辆车，由于福特车的低价策略，在销售量方面，一直领先通用公司。

通用公司在杜兰特先生的领导下，也急起直追，后来杜邦公司也加入经营，1923 年小艾弗列·史隆（Alfred P. Sloan）任总裁，后任董事长，在他的努力下，通用的业绩已超过福特。

以管理的方式而言，福特公司以集权化的组织为主，通用公司则是强调分权制，这两种型态的管理乃肇因于亨利·福特与威廉·杜兰特先生对管理哲学的不同论点。

通用公司在世纪之争中，能在后来赢过福特公司，乃因通用公司重视竞争，正如史隆先生所言：“我相信竞争是一种信念，一种媒介，一种生活方式。”

当今福特公司也接受了竞争的理念，看样子两家公司还会争到下个世纪呢！

## 二、上兵伐谋：恣智肆慧胜无形

### 兵法原文：

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。故具器械，三月而后成，又三月而后已。将不胜其忿。而蚁附之，杀士三分之一，而城不拔者，此攻之灾也。

### 说文解字：

所以用兵的上策是以谋略胜敌，其次是通过外交手段取胜，再次是使用武力战胜敌人，最下策是攻城。攻城是不得已而采用的办法。

修造攻城用的大盾和兵车，准备器械，三个月才能完成；构筑攻城用的土山、又要花费三个月才能完工。

将帅非常焦躁忿怒，驱使士卒象蚂蚁一般爬梯攻城。士卒伤亡了三分之一，而城还是攻不下来，这就是攻城的灾害。

### 经理话义：

商业社会的竞争，总是以策略来主导形势。没有制服敌人的策略，就无法知制敌之权变，而予敌人可乘之机。但是，过于步步为营的计策，又容易陷自己于疑伸疑鬼的境地，信赖关系将会崩溃。

所以经营事业，要像孙子所曰：“上兵伐谋”，先察知对手的商业策略，再运用适当手段，击败对手的作法乃是用兵之上策。否则，被对手虚假情报所惑，常会招致自己经营体系的瓦解。

古人说，“智不备于一人，谋必参诸群士”，这种思想就是现在的“智囊团”、“参谋群”的体现。商战无谋，就好比作战打“糊涂战”一样，怎么败的都不知道，商战要“有谋”，而且，这个谋还要尽量做到“底于善”。

“深事深谋”、“浅事浅谋”，企业订经营谋略时，也要有轻重缓急之分，还得依本企业的状况订合于己用的谋略，不能全盘照搬其他成功企业的经营策略，因为别人拥有的“事”与“机”，你不见得也有，学得不好还成了“东施效颦”。因此，别人的“谋”只能当参考，最重要的是“靠自己”。

### 实战举要：

#### 喜悦策略与东帝士

崛起于台湾省台南地区的东帝士集团，在纺织、建设、重机各业崭露头角之后，其关系企业“建东贸易”进口西班牙的“喜悦”（seat）汽车，以“超低价”38万元推出，引起台湾汽车市场的大震撼。

几年前，“建东贸易”准备做进口车生意、因而在全世界找寻合适的车种，当时“喜悦”正好脱离其与意大利“飞雅特”车的合作关系，独立发展出新车种，也正想推展市场，建东贸易与喜悦“一拍即合”，双方签约后，建东贸易即开始在台湾岛内售卖此型车种。

因为价低，销路很畅旺，第一个月就卖了四百辆。由于当时进口车价格很高，台湾产的车也与喜悦车价位相差不多，在一般进口车关税要60%之情况下，喜悦以此低价卖出，使人怀疑进口车与台湾产的产车是否有暴利，连带的也使台湾产的车与其他进口车销路不振。

谋略上的成功，使喜悦车备受赞誉。原来建东贸易最初要以48万卖出，如果真以此高出10万元的价格推出，可能喜悦车还要在市场上“伐兵”“攻城”一番呢！

### 三、全争天下：兵不血刃收全利

### 兵法原文：

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。

### 说文解字：

所以，善于用兵打仗的人，使敌军屈服而不用进行交战，夺取敌人的城邑而不靠硬攻，灭亡敌人的国家而不需久战，务求以全胜的谋略争胜于天下。这样，军队就不至于疲惫受挫，而胜利可以完满的获得，这就是谋攻的法则。

### 经理话义：

孙子极力劝戒人们抛弃英雄主义作风，因为“屈人之兵，而非战也”。和敌方交战，我方不免也会蒙受损失，尽量避免无谓的残战，乃是善战之人的高明战术。攻敌之城而胜者，不算智将；持久作战，无决断力者，战争一定无益。

“以全争于天下”的孙子名言，在商业争战中，更传达了谋略运用的重要性。毫发未伤而争天下之利，就能“兵不钝而利可全”。所以主将者非得以度谋伐敌，且知布阵之奥不可。

### 实战举要：

#### 麦当劳旋风

1940年，麦当劳（Mc Donald's）兄弟在加州洛杉矶附近成立第一家餐厅，如今麦当劳在全世界的连锁店达一万多家，营业额上百亿美元，代表麦当劳的金色拱门，已是美国与各国各大城市街头上的醒目标识。

麦当劳以平均17个小时速度，在美国及世界各地开设新的连锁店，他们所卖的汉堡、薯条、麦香鱼及各种饮料，已成为一般人所熟悉的食品。各连锁店清洁、明亮、干净、卫生的气息，加上优雅的音响，进入麦当劳，让人感觉是一种享受，因而能吸引成群顾客上门，尤其年轻人与小小朋友，更趋之若鹜。

台湾地区的麦当劳连锁店已开了七十家，尤其在台北民生东路的第一家连锁店，于1984年1月28日开业时，营业额竟居全世界所有麦当劳连锁店之冠，令麦当劳总公司震惊。

## 四、辅国之将：右臂左膀要张扬

### 兵法原文：

夫将者，国之辅也，辅周则国必强，辅隙则国必弱。

### 说文解字：

将帅是国君的助手，辅助得周密，国家就会强盛，辅助得有缺陷，国家就衰弱。

### 经理话义：

有干练之才辅佐经理人执导公司营运，则公司必能立足稳固；有谄媚之才，只知察颜观色，怠忽职守，必将引爆其他部属心中的不满，丧尽奋斗的意志，公司体系必将瓦解。所以，孙子曰“将者，国之辅也”、“辅周则国必强”、“辅隙则国必弱”

一个公司的经理人不用得力的左右手辅导其政而一人拥揽大权，势必流于专政，公司内部将会因此混乱不安，潜在的不信任感也会爆发。因为一人

独裁的经理人，令出如山，拥有绝对权威，旁人不敢稍置微词，如此则忠言不能进耳。会使有才能的人不愿屈身于无发展之地而挂冠求去，那时若再受到竞争敌手的致命一击，其整个经营基础就会土瓦解。

商业竞争中，企业是作为一个整体和系统共同追求其战略目标，而高层领导层是作为一个领导层次以其合力推动者企业的营运和战略设想的实施。在异常复杂的企业生产活动中，如果单靠厂长一个人的聪明才智，是很难有效地组织和指挥企业的生产经营活动的。因为世界上很少有全才，可以说责人能力强，则可采集权式领导，若负责人觉得干部的能力不弱，则不必大权一把抓，如此自己累不说，干部因自主权少，会产生依赖心理，反不见得有利于企业的发展。比较妥当的做法是“弹性”运用人才，干部能力强则权授多些，干部能力稍弱则少授点权，如此企业的运作才可因材任使发挥经营成效。

**实战举要：**

### 松下幸之助语录

松下幸之助为日本杰出企业家，一手创办松下电器公司，1989年去世，享年96岁。

长期经营松下电器公司，松下幸之助对管理方面有许多独到的见解：

“只有决心与松下共存亡的人——公司兴隆，我有前途，公司倒闭，我也完蛋，才是公司渴望争取的人才。”

“假如有人问你们，松下电器制造什么产品时，一定要回答：松下电器是培养人才的公司，并兼做电器的生意。”

“企业领导者为了保障员工的生活，在企业危难时，必须有负责到底的打算。倘若领导者抱怨部属缺乏牺牲奉献的精神时，领导者首先要检讨，在公司危急时，自己有无勇于承担责任的勇气。”

“如果把员工当顾客，即使员工提出无理的要求，领导者也以感激的心情来接受，这么一来，所有纠纷自然化于无形。”

“不能每天只想如何为赚钱而赚钱，只有盗贼整天想赚钱，结果所赚的钱最少，只要勤奋而忠诚工作，钱会自己找上门的。”

由以上摘录的语录中可知，松下幸之助在经营中非常重视人才的培养，“夫将者，国之辅也”，对于一个企业来说，能有出色的干部支撑，乃是企业致胜的重要条件之一。”

### 美国可口可乐的用人策略

可口可乐公司的管理者认为，人与工作若不能适当地搭配，个人与公司都会受到损失，因此公司建立用人的评量系统，把应征者的专长与公司需求密切配合，以期能妥当地选用人才。为评量人才的能力，公司制定九项对人才的评价标准，这九项标准是：

1. 组织与企划能力。
2. 理解与分析能力。
3. 做决策的能力。
4. 沟通能力。
5. 决断力。
6. 对工作的适应力。
7. 人际关系能力。
8. 文字运用能力。

## 9. 毅力。

经评量系统雇用的 96 人，与未采用评量系统者比较，结果为公司节省了 70 万美元以上。可口可乐能在饮料市场上长期称霸世界，善于“任”用人才，是成功的重要因素之一。

## 五、知己知彼：胸有成竹百战灵

### 兵法原文：

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

### 说文解字：

所以说，了解敌人又了解自己，自战都不会失败；不了解敌人而了解自己，胜败的可能各半；既不了解敌人，又不了解自己，那就每战必败。

### 经理话义：

要在现今白热化的商业争战中取胜，主事者要先知晓判断胜劣的五法则。即孙子所言“知可以战与不可以战”、“众寡之用”、“上下同欲”、“以虞待不虞”、“将能而君不御”。这五个法则是致胜的法宝。

“知”用在企业竞争上则为：

- 一、通——知悉市场的动态与未来发展的趋势。
- 二、谋——知悉竞争对手的虚实。
- 三、侦——要从事市场调查工作，了解消费者需求。
- 四、乡——要用当地人协助。

其实通、谋、侦、乡等某种意义上就是情报。

情报就是信息。

孙子认为，信息主要是由天、地、彼、己这四个方面的信息组成的。那么对于企业而言，信息应包括哪些组成部分？我们认为企业从经营战略的角度出发，应掌握二个方面的信息，即外部信息和内部信息。

一是外部信息。企业作为一个相对独立的经济实体，存在于一定的社会环境和自然环境之中，必然要和外部发生各种各样的联系，并受到外部环境的影响和制约。因此掌握外部信息对企业的生存和发展是十分必要的。企业的外部信息包括自然信息、政治信息、社会信息、经济信息、技术信息和市场信息。

内部信息。企业的内部信息反映企业所拥有的客观物质条件及主观工作情况对生产经营活动的历史和现状。企业通过对内部信息的分析可以掌握企业自身的长处和短处，寻找到造成短处的原因，以采取有效措施发扬积极因素，克服消极因素，使企业能更加适应外部环境的变化，进一步增强企业活力，以实现企业的经营目标。

企业内部信息有反映企业各项具体管理工作的专项信息和反映经营管理的综合信息。专项信息包括：资金、生产技术水平、生产手段、销售等方面的信息。综合信息包括经营管理水平、应变能力和竞争能力等方面信息。

对企业而言，外部信息和内部信息都是同等重要的。通常掌握外部信息，企业可以了解到外部环境的变化，可以预测市场的发展趋势，及时地调整企业的经营策略。通过掌握内部信息，可以及时发现自身存在的问题，积极努力地改造内部条件，使企业的生产经营适应外部的要求，以实现企业的发展。



实战举要：

### 日本九大商社与情报

三菱商事、三井物产、伊藤忠商事、丸红、住友商事、日商岩井、东棉、兼松江商、日绵是日本九大商社。

九大商社都有段“漫长”的历史，如住友商社成立于17世纪德川幕府时代，创办人为住友友以；伊藤忠商事成立于19世纪，由伊藤长兵卫、伊藤忠兵卫兄弟创立。九大综合商社在日本国内外贸易上有举足轻重的地位，如进出口贸易约有一半掌握在九大商社手中。

这九大商社有庞大的海外商业情报网，帮助大型的贸易业务的开展及指导在日本国内外进行各项投资与融资，对日本国际贸易有深远的影响力。

遍布在世界各地的综合商社支店，可说是九大商社的“眼”，凭各种灵通的情报网，每天要传回约7000页报纸的商业情报至日本，为商社决策做参考。

## 六、胜须五要：有勇无谋莽丈夫

兵法原文：

故知胜有五：知可以战与不可以战者胜，识众寡之用者胜，上下同欲者胜，以虞待不虞者胜，将能而君不御者胜。此五者，知胜之道也。

说文解字：

所以，从以下五种情况便可预知胜利：知道什么情况下可以打，什么情况下不可能打的；会胜利；懂得根据兵力多少而采取不同战法的，会胜利，上下齐心协力的；会胜利；有准备对待没有准备的，会胜利；将帅指挥能力强而国君不加牵制的，会胜利。这五条，是预知胜利的途径。

经理话义：

通过对比敌我双方的战力来判断战与不战的人将得到最后的胜利。

前面已经提过，“缺乏胜算则不战”是孙子兵法的大前提。

交战前，应先从各种角度来对比双方的战力，如果判断出有胜算，才能进行作战。如果没有胜算时，就应断然回避作战。能够确实下判断的人，当然会得到胜利。

然而，过去许多战争指挥官却无法做到这点，常常进行“无谋”的战争，指挥者必须避免这种作法而保持冷静的判断力。

“识众寡之用者胜。”

言明的是要视兵力情况采取适当的作战方式。

中小企业有适用中小企业长处的战法，如果总是采取与大企业相同的措施，不一定会得到胜利。

“上下同欲者胜。”

也就是说在共同目标之下，使组织紧密地结合。

是否有前途的企业、中坚的公司，只要看柜台小姐的应对就能明白。如职员个个都充满干劲、敏捷而周到地接待顾客，那么上级的方针必定已经渗透到基层。

组织能不能产生这种协调性，是领导干部的责任。

“以虞待不虞者胜。”

也就是以周全的准备伺机攻击敌方的不备。缺乏准备而强行挑战，必定

会失败。

“将能而君不御者胜”

也就是将军有才干，而国君不干涉将军的指挥权，这才能获胜。

实战举要：

#### 能干的赤川次郎

赤川次郎为日本收入最丰的作家，1985年他是全日本排名第八的纳税人，纳税总额高达7亿多日元。赤川次郎的书，为日本的“畅销商品”之一。

十几年来，赤川次郎已写了100多本书，总出版册数累计超过6000万本以上，从老人到学生，甚至小学生都为赤川次郎的书所迷，日本人称此为“赤川次郎现象”。

赤川次郎所写的书，特性为“书能读得快，文字精简，没有啰嗦的情景描述，因此读者可一口气看下去。在阅览过程中，还可得到一种爽快的效果。”因其能注意到读者的需求，也能在用字的“众寡”上下功夫，更能与社会相结合，所以才能畅销。如《水手服与机关枪》、《早春物语》等书。

赤川的胜利，可以说是个人所创造的，他能“上下同欲”地掌握读者的心理。反过来读者用买他的书作为回报，由此产生了良性循环的效果。

## 《孙子商法——孙子兵法与商战谋略》

### 虚张声势布战机——形篇

握起你的拳头砸码蚁。

#### 一、知胜难为：固己捣敌是要义

##### 兵法原文：

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，不能使敌之必可胜。故曰：胜可知，而不可为。

##### 说文解字：

从前，善于用兵打仗的人，总是首先创造条件，使自己不被敌人战胜，然后等待和寻求敌人可能被我战胜的时机。使自己不可被敌人战胜，主动权在于自己；可能战胜敌人，在于敌人有可乘之隙。所以，善于用兵打仗的人，能使自己不被战胜，而能使敌人必定为我所胜。所以从这个意义上说：胜利可以预见，而不能强求。

##### 经理话义：

优秀的经理人，必然会强化自己的经营阵容，倾注完全的心力于事业的扩展上，同时再加上时机造势，使得事业快速发展。然而，此时志得意满的经理人在雄风得振的利势下，常会有一人独政的弊端出现，即使公司组织仍有未臻成熟的地方，但既有的成功却已掩蔽了他的心智。

这种类型的经理人，将事业发展的重点全部置于攻城掠地上，一旦形势逆转，公司营运将会落得像从陡坡上滚转下来的石块一样快。

公司经理人应将目标置于强化企业本身的实力上，然后待胜机再发动攻势。

强大攻势有时未必奏效。巨额的资金，不一定滚得出如山的利润来。

所以，“胜可知，而不可为也”，这句话经理人当牢记，不能只懂“猛冲猛干”，这才是企业经营的本质。

##### 实战举要：

#### 《华府邮报》的发展

《华府邮报》是以美国首都华盛顿及邻近地区为主要发行对象的中文报纸，1983年3月创刊，从开始时的一台打字机、一台可放大缩小的照相机，发展到如今的电脑排版发展迅速。

《华府邮报》顺利闯出局面，主要有以下几个因素：

一、报纸以服务大华府地区侨界人士为主，经常以华人或地区的社团活动为新闻主题，其他国际或美国的新闻反而列于次要地位。如创报的几期，头条新闻均以中国城新年活动、中文学校运动会、亚裔节、华府地铁落成等为头条新闻。

二、重视生活需求，如开辟儿童版、登载报税、移民、医疗、房地产、影剧、武侠小说、社团活动、婚丧喜庆等新闻，让读者觉得有“亲切感”。

三、广告以低价招揽，各类广告归并，并协助美工设计，以致创办之初

广告就满档，有时还因广告过多而临时增一大张。到后来，变成哪家商号不刊广告，就好像不是大华府的华人商店，尤其医生诊所、饭店、杂货店等最明显。

四、发行量 5000 到 10000 份，报纸摆在超级市场，免费赠送，也可接受订阅，一年才收邮费美金 10 元，报纸以周报方式发行。

五、成本缩减。全天工作人员仅五六人，股东利用晚上过来帮忙寄报等工作，由于一面工作，一面聊天，倒也情趣盎然。送报则是由股东代劳，到超级市场或带小孩上中文学校时顺便送去。广告的争取，则由几位兼职业务员做，不支薪，但可由广告中抽成。

美国华文报很多，此起彼落，《华府邮报》能在竞争中稳住地盘，支撑数年，主要也是靠“先为不可胜”巩固自己。尤能突破一些传统中文报的格局，以满足读者需求与报社能力为办报方针，如要报税了，就整版地刊登如何节税；广告过多要增张，剩余的版面，干脆整版登武侠小说连载，或许“格调”方面不够，但许多读者还说看得过瘾呢！

办报是项文化服务事业，先要有为文化服务的热忱才能有所发展，如果一味以“赚钱”为目的，本末倒置，那和许多经营不善的报刊一样，难以为继，因为报社的财源“广告”，也是要看报纸是否有水平有读者才会增加的。

## 二、自保全胜：安之若泰变不惊

### 兵法原文：

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

### 说文解字：

当我不可能战胜敌人时，应进行防守，可能战胜敌人时，应采取进攻。防守是由于取胜条件不足，进攻是由于取胜条件有余。善于防守的人，像藏于深不可知的地下一样，使敌人无形可窥；善于进攻的人，像动作于高不可测的天上一样，使敌人无从防备。因此，能够既保全自己，而又取得完全的胜利。

### 经理话义：

一个公司，如果认为无法进行更多的业务扩展，则还不如稳住既有业务，采守势经营；如有力量扩展业务，则应采攻势经营。

兵法所说守势，常会陷于处处被动，也就是处处挨打：攻势因采主动，故有余力。以经商来说，也有类似情形，如“主动出击”总比坐着等客人上门好。再如与对手竞争时，维护既有市场的占有率是处“守势”，比较辛苦，因为要防备对手来攻占。若本身能力已足则可采“攻势”，扩大占有率，但能力不足，则不宜冒险。

### 实战举要：

#### 织田击败今川义元

统率 25000 军的日本将军今川义元，就因轻视织田信长的军力，终于被织田 2000 快骑击得落荒而逃，称霸天下的美梦因此幻灭，自己也难逃历史的谴责。织田不仅明悉今川的兵势及经营动态，更对自己的军事出击守口如瓶，因此才能跃居为历史舞台上的英雄，两相比较，今川因太过自负，掀了自己

的底牌而为寇。织田因知敌我虚实，并能保守军密而为王。织田信长由于遵从孙子的“善战者动于九天之上”的道理，才能奇袭今川成功。

### 三、胜兵后战：披坚执锐胜于前

#### 兵法原文：

古之所谓善战者，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，其所措必胜，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。

#### 说文解字：

古时所谓善于打仗的人，总是取胜于容易战胜的敌人。所以，善于打仗的人，他取得胜利既显不出智谋的名声，也看不出勇武的功劳。因为他的取胜是无疑的。其所以无疑，由于他的胜利是建立在确有把握的基础上，他所战胜的敌人是已经处于失败地位的敌人。所以，善于打仗的人，总是使自己立于不败之地，同时又不放过任何足以战胜敌人的机会。因此，打胜仗的军队，总是先创建创造取胜的条件，而后才同敌人作战；打败仗的军队，总是先同敌人作战，而后期侥幸取胜。

#### 经理话义：

商场争战中，如能先洞察商场先机，了解市场的变化，稳住既有市场，立于不败之地，再选有利于我之时机，加强攻势，则可提高市场占有率。

在现代商战中，奇正互变的核心是审时度势，开拓创新。被誉为日本“经营之神”的松下电器创始人松下幸之助说过：“天地是日日更新，人类的经营生活焉能不日日更新？”只有驾驭奇正之变，才能掌握市场的主动权。高明的经营者能够洞察利害，预测发展方向并“应变于无穷”，才能永远立于不败之地。否则，再好的经营条件也难免于失败。众所周知，著名的美国石油大王哈默，从不死守某一行业。他随着市场的潮流，开过药厂、医院，贩过粮食、皮货，酿过酒，养过牛，做过石油买卖等，最后成为一代巨富。这正是他审时度势，巧用奇正之变，勇于创新的独到之处。

市场竞争中，要战胜对手，而不被对手所战胜，这就要从企业自身抓起，创造使自己立于不败之地的条件。

在经济领域中，企业在实施战略时，必须懂得如何依靠有利的形势与时机来争取胜利。“势”，可解释为形势、气势、乘势、任势或造势，它是在“形”（实力）的基础上，发挥将帅的指挥作用，利用现实的和潜在的诸多因素，以造成强大的冲击力。

“势”的力量主要表现在：

1. 威慑力量。在商战中，比如某些大公司宣布今后将致力于某些产品的开发，这对同行业的中小企业便是一种威慑态势，逼迫其退出竞争。

2. 鼓动力量。

“造势”的途径主要有以下三项：

1. “奇正之变”。“战势不过奇正，奇正之变，不可胜穷也”。

在经济领域里，“奇正之变”要求企业领导者能够审时度势，开拓进取，保持一种开放的、发散式思维，适时而动，不要死守某一领域。

2. “避实而击虚”。

### 3. “择人任势”。

#### 实战举要：

#### 陈平“胜兵后战”故事

高祖与项羽争天下，缔造大汉帝国，但帝业初成便与世长辞，权力落在吕后手中。

吕后野心很大，虽然高祖生有八子（包括吕后所生的孝惠帝），但孝惠帝夭折之后，吕后便一一加以杀害。高祖留有遗言：“非刘姓者不得为王，如却灭为王者，得而诛之。”未料吕后欲减灭刘氏家族的诸王，代之以吕氏家族。只要有人胆敢批评或反对，便格杀勿论。

陈平一直不曾忤逆吕后，即使当吕后违背高祖遗旨，想任命吕氏家族为各地之王，而询问他的意见时，他也表示赞成，回答说：“高帝平天下之后，命其子弟为王；现在太后掌政令，任命太后的兄弟、家族为王又何妨？”陈平内心虽然极度不满，却唯唯诺诺，不曾显露任何怒气。因为他知道，只要稍一违反吕后的意旨，脑袋马上就搬家。

陈平装疯卖傻地苟活着。他明白吕后运势鼎盛，一旦与其交战，老命就休矣。但是他一味隐忍的内心，仍不断在等待时机，等待对方的“衰弛”

不久，时机来临了。吕后身亡，陈平立即伙同周勃等人向吕氏家族挑战，最后将吕氏家族放逐的放逐，诛杀的诛杀，政权再度归还于刘姓之手。面对人生中的种种战争，只要能知“敌望之盛衰”，冷静以对，也就掌握了绝大的胜算。

## 四、修道保法：高山无渠水自流

#### 兵法原文：

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，民也，若决积水于千仞之溪者，形也。

#### 说文解字：

熟谙作战之道的统帅，必能修明政治，严守法律制度，所以能掌握胜败的决定权。这五个互相联系而又相互转化的决定权即是：

- 一、测量地形距离及高低的“度”。
- 二、计量召集兵员及收纳物质的“量”。
- 三、数计兵员及武器的“数”。
- 四、比较敌我兵员及装备的“称”。
- 五、由上推论而出的“胜利”。

要用“度”来决定交战的位置，在“度”所量定的位置上，检查审核布阵的“量”，布阵的“量”，又要依据兵额及军马的“数”才能布置妥当，而“数”则要根据敌我双方的“称”才能精细衡量，然后，整体完善的布阵计划就会导出“胜”来了。

所以胜利战争是以绝对优势的力量去进攻敌人，就像用镒（24两）去称铢（24铢为1两）那样轻而易举、反之，用颓劣的兵去同强大的敌人作战，就像用铢去称镒那样难以为力。

胜利者支使人民作战，就像从八百丈高处引下潭中之水一样顺势而导，

那就是一种无可匹敌的胜利形态啊！

**经理话义：**

商业战争是一种错综玄妙的策略表演。对 A 公司采行的防御措施可能天衣无缝，但不见得适用于防御 B 公司。而且，当你全力一搏对抗 A 公司的同时，B 公司的势力就会像漏网之鱼而丰肥起来。致使问题变得错综复杂，只要解法有偏颇，则结果必将使局面纠结一团，难以舒展。

贤能的将领，非常熟悉这种纠葛的情况，所以他有完善的谋划策略，可以解开纠结。

熟谙战略、战术运用法则的经理人，有其超于常人的卓越见解，这就是孙子所言的“修道而保法”。能奉守孙子所谕，定能见信于部属，拓展事业。

勇猛智略的企业人才，再加上市场动态的正确分析及把握，猎夺市场占有率的攻防战必能所向披靡。孙子所言的度、量、数、称、胜正道出今日商战的行动指标。

所以，为成就一项事业，需要有组织、有效率的辅助条件，唯有这样严密万全的准备功夫，才可打开水流的障碍物，使积水飞腾奔流，“若决积水于千仞之溪者，形也”，胜利也就翩然而至。

**实战举要：**

#### 明尼唐克的胜利和得士古的失败

明尼唐克公司是一个小型的地区性肥皂制造商。就是因为小，所以无法用正面攻击的策略来攻击市场领导者，取而代之的是用转变攻击——新产品观念的区域——来制敌机先。

1979 年，明尼唐克公司推出一种塑胶瓶装，具有喷嘴的液体肥皂，把它取名叫“软性肥皂”。这种液体肥皂深受消费者喜爱，推出之后获得了空前的成功，1981 年时，年度业绩高达 6500 万美元。“软性肥皂”的上市，使得像棕榄、乐威宝洁这些生产块状肥皂的制造商震惊不已，手足无措地不知应采取什么武器，去攻击这个胆大的初生之犊。

1973 年之后的石油禁运，使得许多主要的石油公司（除了德士古 Texaco 之外），纷纷改弦易辙。他们不再重视炼油作业，而致力于勘探作业；他们不再促销炼油产品，而纷纷采取多元化策略。直到 1978 年，德士古公司还企图从精炼品的销售中获益，而不努力寻求新的石油供应商，以分散商业风险，错误选择的结果，使得德士古从利润最高降到第七位。

## 《孙子商法——孙子兵法与商战谋略》

### 不废江河万古流——势篇

携雷电之威站在对手的面前。

#### 一、治众若寡：举重反轻健步行

##### 兵法原文：

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，如以石投卵者，虚实是也。

##### 说文解字：

要做到治理人数多的军队像治理人数少的军队一样，这是组织编制的问题；要做到指挥人数多的军队像指挥人数少的军队一样，这是阵形、通信、联络的问题；全国军队之多，要使其一旦遭受敌人进攻而不致失败，这是“奇正”运用的问题；军队进攻敌人，要能像以石击卵那样，所向无敌，这是“虚实”的问题。

##### 经理话义：

孙子主张，治理众多士兵之道在于将他们分成若干活动机能迅捷的小队，如此一来，将领指挥令下，士兵行动才能一致。

要使公司组织化，便要能活用公司的结构形态。例如，一张小小的名片制作，就是一项公关工程的开展。名片制作，是一种公司形象的宣传战，花费既薄，效果却大。所以职员懂得利用名片之道来经营公司与顾客间的交流，组织机能便能有效地发挥作用。

治理众兵之道在于“分数”，战斗之要在于“形名”，受击时应对之术在于“奇正”，攻击敌人之法在于“虚实”，这就是组织行动的道理所在。总之，有效地活用组织机能，必能得致丰硕成果。

##### 实战举要：

##### 司马穰苴的故事

春秋时代的名将司马穰苴曾留下了一段故事。

当他被任命为齐国的将军，前往迎击燕军时，有位名叫庄贾的重臣以军队监督的身份同行。穰苴和庄贾约定：

“明天正午在军门会合。”

可是，第二天到了约定的时间，庄贾一直不见踪影。最后当他赶到时，已经是傍晚了。

“你怎么到现在才来呢？”

“对不起，对不起。重臣和亲友前来送行，喝酒的当儿不知不觉就迟了。”

穰苴听了便说：

“将帅在受命出阵当天就应忘却家庭，到军中定了军令就应忘却亲情，出阵的大鼓一响就要忘却自身，全心全意放在战事上。现在第一线的将士以性命作战，你居然还因参加送别的宴会而迟到。”

说完便传唤军法的官吏，问道：

“根据军法，在约定的时间迟到者，该当何罪？”



“该处以斩首之刑。”

穰苴遵照军法将庄贾问斩的时候，军队内部的空气立刻变得非常凝重，指挥命令也贯彻到每一个角落。

燕军听到这消息大为惊恐，不曾交战就撤退了。不仅军队，任何组织为了发挥机能，都必须确立指挥命令系统。

## 二、正合奇胜：鬼没种出埋玄机

**兵法原文：**

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。

**说文解字：**

大凡作战，一般都是以正兵当敌，以奇兵取胜。所以，善于出奇制胜的将帅，其战法如天地那样变化无穷，像江河那样奔流不竭。终而复始，就像日月运行一样；死而复生，就像四季更替一般。

**经理话义：**

出奇制胜战略在战法使用上，强调“以正合，以奇胜”。孙子认为：“战势不过奇正”，作战是以正兵对敌，以奇兵取胜，“三军之众，可使必受敌而无败者，奇正是也”，“奇正之变，不可胜穷也。”所谓奇正，并非是一静态的关系，而是随时、空与具体条件的变化而变化的，运用得好，则“无穷如天地，不竭如江海”。

在现代商战中，奇正互变的核心是审时度势，开拓创新。被誉为日本“经营之神”的松下电器创始人松下幸之助说过：“天地是日日更新，人类的经营生活焉能不日日更新？”只有驾驭奇正之变，才能掌握市场的主动权。高明的经营者能够洞察利害，预测发展方向并“应变于无穷”，才能永远立于不败之地。否则，再好的经营条件也难免于失败。众所周知，著名的美国石油大王哈默，从不死守某一行业。他随着市场的潮流，开过药厂、医院、贩过粮食、皮货，酿过酒，养过牛，做过石油买卖等，最后成为一代巨富。这正是他审时度势，巧用奇正之变，勇于创新的独到之处。

**实战举要：**

### 中途岛之战

二次世界大战日本联合舰队司令官山本大将令舰队向中途岛进击，结果日本在战役中损失四艘航舰，一艘重巡洋舰，美国仅损失一艘航舰，一艘驱逐舰，美军获得胜利。

中途岛战役，美军充分运用“变”的原则，美国太平洋舰队总司令尼米兹采取“运用消耗战术尽力打击敌人”的原则，尤其还将已破损的航舰“约克镇”号，迅速修护“变”入舰队行列，增强了战力，而日军还沉迷在“珍珠港事变”胜利的梦中，丧失了清醒，终于一败涂地。

## 三、妙变正奇：一二三四五六七

**兵法原文：**

声不过五，五声之变，不可胜听也；色不过五，五色之变，不可胜观也；味不过五，五味之变，不可胜尝也。战术不过奇正，奇正之变，不可胜穷也。

奇正相生，如循环之无端，孰能穷之。

#### 说文解字：

声音不过五个音阶：宫、商、角、徵、羽，但这五个音阶的组合变化，便无穷无尽。

颜色不过黑、白、红、黄、青五种原色，但五种颜色掺合变化，就缤纷多彩，让人眼观不尽。

味觉不过酸、甜、苦、辣、咸五种味道，但五种味的变化，就令人尝不完。

作战的策略不过“奇袭”与“正攻”，但是“奇”、“正”的变化，就像圆圈一样，无始无终，谁能穷尽它呢？

#### 经理话义：

“变乃无穷”，商场情势变化，也是到了“瞬息万变”的地步。

利的商场之机，可能变不利，不利也可能变利，例如在经济景气，百业兴隆之际，投入商场固然可乘景气获利，但若未能有“长线”经营的规划，经济一萧条，则可能陷于危机；反之，在经济萧条时能勉力而战，为下次的搏杀积累经验 and 实力，则待景气来到时，就可大展鸿图了。

在现代商战中，出奇制胜战略表现为企业的差别化战略。即企业向市场提供的产品或服务，与其竞争对手相比具有独到之处。这些独到之处有许多表现方式，如名牌形象、技术特点、顾客服务以及商业网络等等。出奇制胜战略的“奇”，便是指这一“独特性”。在市场竞争中，这一独特性在很大程度上可以使企业赢得较高的利润。企业产品或服务的独特性，使得竞争者之间产生一定的差别，且由于顾客对独特性产品或服务的信赖，价格的较小弹性，可以使企业获得更多的利润。而顾客的信赖，又成为该产品领域的进入障碍。由于独特性所产生的较高利润，使得企业能较主动地应付供应商，从而减弱其议价力量。独特性使得购买者无法相互比较，价格的敏感性较差，从而削弱了购买者的势力。具有独特性的企业，在对付替代产品方面，也比其竞争对手处于更有利的地位。可见，奇乃特色也。特色是企业的根本，是企业被社会允许存在的理由。

商场如战场。出奇制胜作为一种竞争战略，具有广泛的通用性。尽管兵战与商战不尽相同，但实现这一战略的方式则是殊途同归。

在现代经济领域的竞争中，战胜不复表现为企业的全方位创新思想。这种创新，不仅包括新材料的应用，新市场的开拓，新产品的开发，更包括企业原有各经营要素在新形式下重新组合。顾客需求的变化，市场的发展以及竞争对手的战略变化，都迫使企业不断创新，以争取竞争的主动权。

#### 实战举要：

##### 多角化经营的“远东”

远东纺织公司系由原上海“远东纺织厂股份有限公司”数十年前迁来台北县板桥的，起初生产早已闻名中国大陆的“洋房牌”内衣，后又继续在内地、观音、泰山等地购厂一生产纺织品。

除了纺织业，远东也进行多角化经营。其事业有亚洲水泥、远东百货、亚东化纤、东方化纤、富国制衣、马来西亚制衣、裕民运输、亚东工专、亚东医院等。各事业在远东的统筹之下，都能持续发展，其中又以“远东百货”在各大都市的营运最为一般人所熟知。

各业都景气时，多角化经营可普遍获利；若遇到少数行业不景气时，则

能互相支援。过去远东秉此原则，常因实际的需要而调整，使整体企业的营运能不断发展，以兵法而言，这也是“奇正”的交互应用。

远东纺织公司总经理徐旭东先生，在一次演讲中就提到：大型化的经济规模可节省固定成本的分摊，跨国性的组织可以充分利用各国的有利生产条件，但在大型化的规模中，还必须注意到小型化的作业。

#### 四、势险节短：张弓搭箭射天狼

##### 兵法原文：

激水之疾，至于漂石者，势也。惊鸟之疾，至于毁折者，节也。是故善战者，其势险，其节短。势如张弩，节如发机。

##### 说文解字：

湍急的水，飞快奔流，以致能冲走石头，这是水势造成。

凶猛的鸟，迅飞搏击，以致能掠夺猎物，这是节奏造成。

所以善于作战的人，他所造成的气势是险峻的，所发出的节奏是短促的。气势就像扳开弩机一样，节奏就像把箭突然射出一般。

##### 经理话义：

孙子所说的“势”与“节”如果用在企业管理或商品营销上，有时会发挥重要的作用，取得显著的效果。如果再辅之以广告手段，那么，其声势会更大。

广告当然要讲效果，若只是知道市场上有一种产品而懒得去买，那么，广告作用还是不大，因此，如何设计广告，用怎样的文字、图片，选用哪一种传播工具，就成为广告人必须考虑的问题。如果广告有了效果，消费者购买积极，若不重视售后服务，广告效果也不会持久的，有时还会效果相反。

##### 实战举要：

##### 优美的广告攻势

台湾自动办公设备公司，一向重视广告促销活动。

优美的各项广告、展示会等，素以精致著名，各服务店也都尽量装潢考究，主要目的是塑造“优美”的“形象”。

近年来，优美的广告公司把广告的创意用在车身，漆着蓝、绿、黄、红标志的优美员工私人轿车，飞驰在大街小巷，使优美的广告散布四方。

优美为推展这种以车作广告的计划，实施对员工的购车补助，每辆车补助10万元左右，唯一的条件是要漆上优美的“企业识别标志”。“出没敌中，往来冲击者，锐也”，优美的车身广告，“往来冲击”街头，的确能展现广告的“险”力。

#### 五、利动实待：神龙见首不见尾

##### 兵法原文：

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，以卒待之。

##### 说文解字：

让敌军见我方旌旗不张，人马混乱的假象，其实我方的军队组织仍是有

有条不紊的，此即所谓在混乱的战斗中作战，要使军队不会混乱。

我方军队，纵横行走，圆而不方，看似毫无秩序，其实指挥各有所应，形虽圆而势不败。

混乱产生于严整，怯懦产生于勇敢，软弱产生于坚强。严整或混乱，取决于组织的好坏：勇敢或怯懦，产生于态势；坚强或软弱，是两方力量对比的表现。

善于诱乱敌人的将领，伪装一种假象给敌人看，敌人就会信以为真而入我方圈套；再者给予敌人小利引诱，敌人必会贪利而来取。

用小利来诱惑敌人，以奇兵待敌而击之。用兵之法，无非诡道也。

**经理话义：**

激烈的企业竞争中，隐藏实力，故意让对手认为不具威胁而轻视，等到其大意而来，弱气尽露时，则一举击溃对方，使对方败退而返，也是商场中曾见的现象。体育竞争中，此情形更屡见不鲜。

但如本身实力不够，实施此法，则可能会自乱阵脚，弄巧成拙。因此这种“乱治”、“怯勇”、“弱强”的故意运用，除非有充分把握，不然实不宜用此法于商战上，因为商业竞争的争夺对象是消费者，产品显得乱七八糟的，实很难让消费者再改变印象。

**实战举要：**

#### 故布迷阵

波斯湾战争时，美军自指挥官史瓦兹可夫将军以下的各级干部，都曾研究孙子兵法的战略、战术。陆战决战时，就使用孙子所言：“出敌之不意”战略，出伊拉克预料之外，从西部沙漠地区攻击，一举获得辉煌胜利。

战前，伊拉克预估美军会从科威特、伊拉克边境附近采取两栖登陆战；各国军事讨论家也预测为“第二次诺曼底登陆”；绝的是前些时候对新闻采访抗拒的美军，还大方地邀请大批新闻记者参观海军陆战队的演习，仿佛大战即将爆发。

当以美军为主的多国联军迅雷不及掩耳地由西边攻入伊拉克与科威特时，大家都傻了眼，连曾被称为“灵通”的新闻记者也不禁称誉史瓦兹可夫将军的“高招”！

## 六、择人用势：役马无缰好耕田

**兵法原文：**

故善战者，求之于势；不责于人，故能择人而用势。

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，如转圆石于千仞之山者，势也。

**说文解字：**

善于作战的人，要从态势上寻求取胜之道，而不从人身上苛求责任。所以能选择各种不同长处的人，去利用各种不同情况的态势。所谓利用态势，就是使人民打仗，就像滚动木头、石头一般。木头、石头的性质，放在安稳平坦的地方就静止，放在险陡倾斜的地方就滚动；方的木头、石头会静止，圆的木头、石头会滚动。

所以，善战的人所造成的态势，要像转动圆石头从 800 丈高山上滚下来

一样，造成一种有利的态势。

#### 经理话义：

在《孙子兵法》《势篇》中有言：“故善战者，求之于势，不责于人，故能择人而任势。”意思是善于指挥打仗的将帅，他的注意力放在“任势”上，而不苛求部属，因而他就能选到适当的人才，利用有利形势。

一般而言，在商业目标的实施过程中，需要有能够领会最高主管意图按预定方案行事，但又能随机应变的出色职员。大凡善于出奇取胜的人员，其方式是变化无穷的。作为最高主管，为取得胜利而制定的战略方案，是根据战前的敌我分析及己方的最终目标而定的，并将自己的意图贯彻其中。各级职员按预定方案行事是战争取得胜利的重要保证。然而方案在执行中面临“势”的问题，方案本身所及为“形”，这是《孙子》中的两个重要概念。“形”与具体的人数及空间分布有关，相比较而言是“势”的数量。“势”与“形”相反，它比较微妙而难于测度的，如包括企业员工的士气以及各种变化的因素。能够在竞争中把握好这“形”与“势”的关系，既能领会最高主管意图按预定方案行事，又能在实际中随机应变，于千变万化的战争中造成锐不可当的态势及把握有利的作战节奏，这就是实现统帅作战意图所需的出色将领的必备素质。

孙子是这样形容善于“任势”的人的，他指挥将士作战，好像转动木头和石头一样。木头和石头的特性是放在平坦的地方比较稳定，圆形的就容易滚动。

#### 实战举要：

##### 因材而用

企业选才后，要依人才条件的不同而派给合适的工作。

美国可口可乐公司在派重要职务人员前，要详尽评估职务需求与候选者的专长，再予以配对，在评估人员的专长时，所用的标准有九项：

- (1) 管理与规划能力。
- (2) 理解与分析能力。
- (3) 决策能力。
- (4) 沟通能力。
- (5) 果断力。
- (6) 适应力。
- (7) 人际关系的处理。
- (8) 学问。
- (9) 毅力。

以此标准评估人才，再与所需职务配合，大体能做到“因材而用”。

宽达食品公司负责台湾麦当劳的经营，在征求员工时，除要求应征者填写个人基本资料、可工作时间、未满二十岁者的父母同意声明、健康状况等外，在进行与员工面谈时，还需作“面谈评分”。主试者依面谈状况配分，最后再算总成绩，以做为用人的参考。由可口可乐与麦当劳的选拔员工情形可知，客观的评量标准，比主观的认定，较能达到“适材适用”的目标。

下面介绍一下总经理助理和内部顾问应具备的素质和工作任务。

一个总经理助理必须具备的素质：

1. 有能力经常出差办事，有时是说走就走。
2. 了解事情的具体情况，以便处理老板不想过问的事。

3. 忠实于本公司，愿意为集体的利益牺牲个人的荣誉。

4. 钦佩自己的老板。

5. 有周旋的技能，以便在必要时替老板说话。

6. 脾气好，能与任何必须打交道的人和睦相处。

内部顾问应做的七件事：

与承办管理不同，咨询只在需要时才提供服务，有些公司聘请了一些全日制的顾问，他们做以下的事情：

1. 找出问题症结所在。

2. 预先考虑并排除问题症结。

3. 使管理人员保持最先进的管理水平。

4. 撰写报告并提出建议。

5. 在建议之后提出实行方案。

6. 观察高级管理人员，并向他们提出忠告。

7. 与外部顾问一起工作。

聘用管理顾问的八点理由：

1. 人尽其用。有了管理顾问之后，可把一些特殊的项目委托给他们去办。这比手头通常一些没用处可派的雇员要合算得多。

2. 具有专长。有的时候会出现一些现有工作人员难以解决的问题。

3. 经验丰富。因为顾问曾在许多不同的公司里工作过，所以他们通常能想出更多的计谋。

4. 见识新颖。由于顾问经常注意当今最新研究的成果。并且善于解决问题，他们往往能想出他人意想不到的主意。

5. 尊重客观。经理往往出于各人的感情和目的，难以放弃自己的决策，而顾问则不可能有利害冲突。

6. 缺乏政见。有时顾问会提出一些建议，作些变革来适应瞬息万变的权利斗争。这是老待在室内的经理所做不到的。

7. 谨慎从事。由于大多数公司雇员不一定认识顾问，他们比待在室内的工作人员更能获得资讯。此外，在与其它公司打交道的时候，他们亦可隐姓藏名地代表全体当事人出面。

8. 消息灵通。顾问接触面广，交往的人与大多数公司管理人员所交往的不同。

## 《孙子商法——孙子兵法与商战谋略》

### 见机行事多变幻——虚实

在棉花包里裹个大石头。

#### 一、安动而攻：乱中取胜不难堪

##### 兵法原文：

故敌俟能劳之，饱能饥之，安能动之。出其所不趋，趋其所不意，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。

##### 说文解字：

现代游击战，每使正规部队叫苦连天，这种战法应源于孙子的这段话。

敌人战备完成，想以逸待劳时，应加以干扰使其疲于奔命；断掉敌人粮食补给，使其饥饿；敌人在休息时，则设法使其不能休息；在敌人必经之处或认为放心的地方，则出其不意的攻击，将削弱敌人战力。

##### 经理话义：

行商大战中，用毛泽东曾用过并取得了中国革命胜利的游击战的战法与较强的对手较量是适用的。敌手太强，我乘隙而占据“夹缝市场”，然而在有了立足之地后要注重经营，不能“打了就跑”，消费者在得不到更好的售后服务后，以后你就再也别想打进他（她）们“心中”的市场了。

##### 实战举要：

#### 直销大战

在台湾，已有几十家公司加入“直销大战”，担当直销业务的民众，估计最少有千万，他（她）们每天忙于推销，是很辛苦的，这股热潮形成了一股新的经济热潮。

按照国际上对直销的定义解释，直销是指将商品直接卖给消费者，日本人称其为“无店铺贩卖”，目前我国的台湾省直销的商品很多。

就兵法而言，“直销法”是固定店铺营销外的“游击战”，国外对这种“多层次传销”法已有严格法律约束，相信岛内也会有的。

那么，如何侦知竞争对手的状况呢？一般地说，有二十种征兆是公司陷入困境的信号，如果对手的这些征兆被你掌握，你可趁对方惊慌失措中采取相应攻势来达到目的。这些征兆是：

- 1、利润下降。
- 2、资本净值下降。
- 3、销售下降。
- 4、增长停滞。
- 5、债务上升。
- 6、资金流通困难。
- 7、支出与销售的比率上升。
- 8、股票行情看跌。
- 9、红利减少。

- 10、盘存增加。
- 11、产品返流增加。
- 12、资本投资减少。
- 13、银行信贷危机——支票信用不佳、延宕付款，拖欠贷款、拒付贷款。
- 14、帐目不清——周转额过高、赤字、帐面不平。
- 15、管理不善——周转额过高、缺乏计划性。
- 16、榨取子公司——现金大量流入总公司。
- 17、开展过多的新业务。
- 18、不注意公共关系。
- 19、法律费用增加。
- 20、熟悉内情者大量抛售股票。

## 二、进冲其虚：攻守无常赖主动

### 兵法原文：

进而不可御者，冲其虚。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，画地而守之，敌不得与我战者，乘其所之也。

### 说文解字：

我军攻势凌厉，而使敌人无法抵御，那是因为冲击敌人空虚的地方；我军见势撤退而使敌人无法追及，那是因为速度迅速得使敌人来不及察觉，来不及追赶。

所以，若我军想要决战，必能握住主导权，敌人虽有高垒深沟，都不得不出兵与我对阵的，是因为我方朝敌人的致命伤攻去。

如果我方不欲举战事，虽然画地自守，敌人也不会来攻我城池的，是因为我们把敌人引到另外的方向去了。

### 经理话义：

要在企业战争中生存，必须向其他企业未介入的领域发展，开发新商品，成功的人能将商业战导向有利方向。

此外，中小企业若要成长，也必须着眼于大企业较弱、较难插手的一环。若能把握这点而全力行动，那么虽然规模不大，也能得到优异的战果。

### 实战举要：

#### 电脑大王王安

Wang 是美国电视广告上常见的“商标”，中国人的姓除了李小龙的 Lee 以外，“王”大概也是知名度很高的“老百姓”。

在我国也有王安电脑公司与有关系的企业，是由华裔王安所创办。从 1951 年他以“一人公司”起家，如今员工超过 3 万人，营业额高达 30 亿美元，王安本人也列名世界大富豪的排行榜，他到台湾来访问，则常是乘私人的喷气客机前来。

早年，他发明记忆磁芯，后以 40 万美元卖给 IBM 公司，靠这些钱，他才创办了事业。

商用计算器是 60 年代王安致力的方向，后来他发现这种计算器虽眼前有厚利，但将来可能会衰微，遂又推展办公室自动化的电脑，掌握时代变迁的潮流，终于在激烈竞争的电脑行业中立足。



探讨王安成功的原动力，乃是有主动创新的精神，重视研究发展，了解消费者心理，也能善用人才和有效地控制企业，如此才使王安成就显著。

以揭子的论点，“进”、“止”、“战”、“守”若能操之在我，则作战会胜利，王安的成功，连 IBM 也敬畏。

### 三、我专敌分：集中优势歼顽敌

#### 兵法原文：

故形人而我无形，则我专而敌分。我专为一，敌分为十，是以十共其一也，则我众而敌寡。能以众击寡者，则吾之所与战者约矣。

#### 说文解字：

能明察敌人情况而不让敌人察明我军情况，那么我军兵力就可集中，而敌人兵力就不得不分散了。我们兵力集中在一处，敌人兵力分在十处，那就是我们用十成的兵力去打他的一成。如此一来，则我们占优势，而敌人处劣势了。

如果我们能集中优势兵力去攻击劣势的敌人、那么我方的敌人就显得弱小而容易为我战胜了。

#### 经理话义：

孙子言“我专为一，敌分为十”，就是战术运用的一种。但在运用此战术的过程中，要确实掌握对手的动态，更不能错过攻击的时机。否则给予对手时间，将会使对手得以重整旗鼓，则“我专为一，敌分为十”的战术就无从奏效了。我们似乎都把情报战想成是一个复杂离奇的战术，其实孙子的“形人而我无形”即是情报战专用的精髓。

象这样符合数字逻辑的战术，就可掌握弱势敌手的动态，没有失足之虞。

#### 实战举要：

##### 分兵取败

“在不知道何处将会被攻击之下，敌人便会分散兵力来防守。兵力分散了，力量必然减弱。因此若防守前面，后面就变得空虚；防守后面，前面就变得空虚；防守左边，则右边空虚；防守右边，则左边空虚；若四面八方都防守，那防卫力量更是薄弱了。”

第二次世界大战时，日本不仅攻击中国大陆，甚至进军太平洋彼岸，兵力大为分散，结果被分别击破，吃了个大败仗。

### 四、知战知日：撒下天网伏天魔

#### 兵法原文：

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。不知战之地，不知战之日，则左不能救右，右不能救左，前不能救后，后不能救前，而况远者数十里，近者数里乎？

#### 说文解字：

所以，注意防备前面，后面的兵力就薄弱；注意防备后面，前面的兵力就薄弱；注意防备左翼，右翼的兵力就薄弱；注意防备右翼，左翼的兵力就

薄弱；处处防备，就处处兵力薄弱。兵力所以少。是由于处处防备的结果；兵力所以多，是由于迫使敌人发兵防我的结果。

所以，能预知同敌人交战的地点，能预知同敌人交战的时间，这样，即使跋涉千里，也可同敌人会战。如果既不能预知交战的地点，又不能预知交战的日期，就会左不能救右，右不能救左，前不能救后，后不能救前，何况远到几十里、近的也有好几里呢！

**经理话义：**

商业争战中，因经营策略的错误，导致营业规模的缩小，统辖的区域被合并，财产被瓜分的事件时有所闻。

这种失败，出于战略的漏洞，而此漏洞，起因于情报的不足而误下的判断。

如孙子言“知战之地，知战之日，则可千里而会战”，取得确切情报，按照预定计划行动，即使空间上处于劣势，也能有所弥补，甚而获致极大的成果。

但是，受惑于不正确的情报而采取行动，就会落入对手的圈套，使得情报更趋混乱，紧急的救援活动也会失去即时的效果，情报资料有了错误而不设法求证，即使占了空间的优势，也会变成孙子所言的“左不能救右，右不能救左”的窘况，组织的功能也就无从发挥了。

**实战举要：**

#### 安东尼·卡索的“创业十要”

想做老板，或许你会想到要如何创业。

曾主持《今日美国》报新闻研究部的安东尼卡索(Anthony M. Casale)从上百次亲自规划的民意测验中，整理要点写了一本《明日趋势探索》的书(中译本由远流出版，张水金译)。

书中提到，归纳美国五百大企业创立人创业成功的原则，有下列十点：

1. 要从事你有兴趣的行业。
2. 事业是企图心造成的，如果没有企图心，还是为别人工作较好。
3. 人才、人才、人才。找最好的人才。
4. 如果你无法把产品销售出去，千万别创业。
5. 注意财务管理。有些公司因为太成功而出轨。
6. 成长速度千万别超过本身可掌握的能力，当你要控制成本时，这点尤其正确。
7. 开始以后，找出有专长的人，雇用他们，授权给他们。
8. 每件事的代价，都比你想象的高，做事要留点缓冲时间，成功是不能讨价还价的。
9. 所谓危机，就是危险中还有机会。
10. 坚持到底最重要。

### 五、形兵无形：临势利导走高棋

**兵法原文：**

故形兵之极，至于无形，无形则深间不能窥，知者不能谋。因形而措胜于众，众不能知。人皆知我所以胜之形，而莫知吾所以制胜之形，故其战胜不复，而应形于无穷。

### 说文解字：

所以作战方式灵活变化，至于臻极，敌军就无法看出我军行动的规律来。行军规律既然不可捉摸，那么，即使敌方的间谍窝藏我军之中，也掌握不到我军的进攻情报，如此一来，不论敌军有多睿智的将领，也拟制定出因应我军奇诡用兵的对策来。

因为善于选用作战方式，能以敌人变动之形来定制胜的措施，胜利摆在众人面前，但众人无法知我制胜之法。

人们只知道我们采取致胜的方法挫敌，却无法知道灵活应用此法的道理。所以每次战胜，都不是循前例而行，而是端看敌人的变化而应之，奇兵的应用是无穷于形的。

### 经理话义：

杰出的企业家也和良将一样，经常会制定出人意料之外的决策。

许多优异的决策是依市场状况及企业家本身体验而定。往往某产品已在市场公开了，别人想研究分析并跟进，就是无法与其竞争，原因是他早人一步，而产品也能一直获消费者的支持。

商场瞬息万变的状况与战场雷同，并无常规可循，故善于经商者，要勤于了解市场的各种讯息，有好的机会，比别人早“押宝”，则胜利可能属于你。

### 实战举要：

#### 商情商情

一般企业经营者都了解商情的重要性，往往在收集商情上不遗余力。不管是派人收集的商情，市场调查的商情或者报刊杂志上的商情，以目前电子通讯手段的先进快捷来说，每天可获得大量的情报信息是无疑的，除了实际可用的商情，还有些是价值不大的情报。如何对待这类情报，也是企业经营者应考虑的题目。

企业的决策应依靠“智囊团”，如企业内部有优秀的“智囊团”，他们将会去伪存真地提供有用的商情，给决策者参考。

运用电脑，是可把众多资料“缩”在里面，此外也可用微缩影片或电脑检索系统，精简资料的“库存”空间。企业以电脑储存商情时，还要加磁片防护等，不然，若被竞争对手派来一个“商业间谍”，利用电脑拷贝资料，也还颇迅速确实呢！

商战用计也是因人、因时、因地、因事而设，以行销学的名词可称之为“市场区隔”（Market Segmentation）。

敌人有智有愚，运用在市场区隔上，则有大人小孩、有钱没钱、都市乡村、男性女性、豪华普及、重型轻型……等分别，企业经营者得要依区隔对象，订行销策略，才能一展鸿图。

常听人说：“那是哄小孩的东西”，但要能把小孩哄住，也还得要“设计”一番呢！儿童产品都如此，其他产品怎能不好好地“设计”呢？

## 六、以佚待劳：我自横刀向天歌

### 口兵法原文：

凡先处战地而待敌者佚，后处战地而趋敌者劳。故善战者，致人而不致于人。能使敌人自至者，利之至；能使敌人不得至者，害之也。

故敌性能劳之；饱能饥之；安能动之。出其所必趋，趋其所不意，行千里而不劳者，行于无人之地也。

**说文解字：**

我军先到作战之地以待敌人，则士马闲逸而力有余。敌人后到之时，必旅途劳顿，疲惫不堪，如此则不足一击。但若敌军先掌握战地优势，我方不可趋前作战，以免兵疲马倦。

所以，善于作战的将领，能掌握制敌机先，而不为敌所制。

我方处于不利地位时，宜佯作畏战，引兵他往，别据阵地。敌人见我畏战，必来攻我，如此则反令敌倦而我不劳也，胜算自然在握。

要使敌人自己来就歼，就要用利去引诱他；要使敌人畏我而不敢入侵，就要用方法去阻挠他。

所以，敌人安养休息时，我军要使他疲劳；敌人饱食不饥时，我军要焚其粮食，使他饥饿；敌军若稳扎阵营，不欲作战时，我军要攻其要处，使敌不得静止。

出兵向敌时，要攻其要害，使敌不及救援；攻其不备，使敌不能意料。

我军出击，攻敌不备，出其不意，虽千里之征，也如行无人之地，我方士卒不致于疲劳也。

**经理话义：**

先下手为强乃企业经营管理上百用百灵的真理。

先攻下市场大饼，再阻击敌人的攻势，可事半功倍，但若步人后尘而想辟一片天空，则苦战难免。

新产品销售战时，优先出品的制造商总占尽优势，后发厂商会受到诸多限制及刁难，为弥补所付出的劳力，势将造成物质及精神上的重大负担。所以，孙子曰：“待敌者佚，趋敌者劳”。

因此，攻城掠地不幸处劣势时，就要出奇招使居于优势的对手自乱阵脚，并向敌人不注意的方向拓展实力，扭转敌优我劣的局势，掌握主导权。为了使拓展计划能顺利进行，就要象孙子所言“行千里而不劳者，行于无人之地也”一般，不让敌人有挫败己方之机。

**实战举要：**

#### 木材义雄的战术

日本象棋界一代名人木村义雄的战术有其特殊之处。

一般人在下棋时总会因为陷于逆境而不得不作长思，但木村反而在占上风的时候，经常长思。

战况好转时，许多人会在高兴之余，而下了糟糕的一着棋。对方所等待的就是这一刻。因此木村总在战况有利时，反而端坐长思。大多数的对手便因此丧失斗志。

一旦掌握主动权就绝不放手，这是木村的战法。

### 七、敌众无斗：以弱击强寻战机

**兵法原文：**

以吾度之，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。

**说文解字：**

以我看来，越国的军队虽众多，但并不说明能每战必胜，所以说，（我们）要想胜利是有可能，敌人虽众多，却可想办法证其松懈斗志。

#### 经理话义：

如何主动观察敌情，知敌人虚实呢？

- 一、研判敌人可能采取的行动，推断得失。
- 二、用搜索等方法与敌接触，观察敌人的动静情况。
- 三、侦察地形，明了哪些地点较有利或不利于我。
- 四、用少数兵力与敌接触试探敌军强弱之处。

市场调查的范围很广，包括有消费者潜在需要，广告、产品及服务分析、竞争对手状况、销售费用与途径等等。

#### 实战举要：

##### 广告制作的十一点要义

为了使你的广告生效，你需要了解的十一点要点：

1. 你的产品如何别于同类竞争产品？
2. 你的产品如何相似同类竞争产品？
3. 谁来买你的产品？
4. 他们为什么买你的产品？
5. 他们买你的产品间隔多久？
6. 谁来使用你的产品？
7. 他们在哪里使用你的产品？
8. 他们如何使用你的产品？
9. 他们对你的产品感觉怎样？
10. 他们在哪里买你的产品？
11. 他们什么时候买你的产品？

## 八、避实击虚：你方唱罢我登场

#### 兵法原文：

夫兵形象水，水之形，避高而就下。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，能因敌变化而取胜者，谓之神。故五行无常胜，四时无常位，日有长短，月有死生。

#### 说文解字：

战争的规律就如水，而水的规律是避开高处而向下奔流，作战的规律就是避开敌人坚实的地方而向敌人弱点攻击。

水因地形而被制约奔流的方向，作战则根据敌情而决定它取胜的方针。所以作战没有固定的方式，也象水没有固定的形态一样。能根据敌情变化而取胜，如此就叫用兵如神。所以五行互生互制，没有哪一个固定胜利；四时相接相替，没有哪一个固定不移。白天因四季轮回而长短不一，月亮因日子更替而圆缺不定。

#### 经理话义：

战争的情况也一直都在呈现不同的风貌，我们都曾看过叱咤一时的企业演过一场荣枯盛衰的历史。

在追怀曾盛极一时的大企业的繁景中，我们看见了僵硬的经营策略，为

时代潮流所吞噬的悲剧。

时势变化万端，企业经营需要迎合潮流趋势而蜕变成长。就如孙子所言“兵形象水”，因当时的情况而采用最适当的措施，才不会被胜利遗忘。

**实战举要：**

### **如何赢得日本企业**

台中达新塑胶公司与南亚塑胶公司共同投资，1978 年在日本大阪设立“达新商事株式会社”，早年生意很难做，难以进市场不说，就算有了买主，那些买主原来就是信用欠佳者，达新吃倒帐几乎维持不下。

后来，达新商社痛下决心研究日本“商业习惯”，发现日本商法与欧美不同，他们不只有买卖来往，而且重视人际关系，日本市场不易进入，一旦进入则不易断线。

秉持公司指示，担任社长的林清治先生在十余年的时间，建立起商业的人际关系。为促进公司在日本“生根”，林社长全家到日本生活、就学，此外也参考日本公司在海外的做法，只有社长与会计来自台湾，其余 20 位员工都用日本人。

在产品的生产方面、则研究符合日本人“胃口”的产品，例如达新牌雨衣，做成轻便，质感好，可在雨、雪中使用，各型号也注明胸围、臀围与身高，而方便客户选择，渐渐获得日本人的喜爱而有了市场，公司的营业额已超过每年 20 亿日元。

要与日本企业竞争，可先选择日本国内市场下手，这样才能“以敌为师”学到真正经验。

## 《孙子商法——孙子兵法与商战谋略》

### 砥石磨就试青锋——军争篇

把敌人的抢握在自己手里后再去冲锋。

#### 一、争利取危：谨行慎动大施为

##### 兵法原文：

故军争为利，军争为危。举军而争利，则不及，委军而争利，则辘重捐，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，罢者后，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。是故军无辘重则亡，无粮食则亡，无委积则亡。

##### 说文解字：

用全军去争取先机之利有利，而用全军去争取先机之利也有害。如果指挥全军带着全部装备去争利，这样行军迟缓，就无法制敌机先；如果选择机动的军队先行前往，就不得不丢弃一些粮草及装备。

如此一来，卷起盔甲，轻装急进，昼夜不停，加倍行程来赶路，如果走一百里去争利，导致军疲无战意，为敌人所击，则三军之将，必为敌人所擒。

如果派遣精锐部队先行前往，疲累部队后至，其结果只会有十分之一的人马赶到。如果走了五十里路去争利，先头部队就会受挫，队伍也只有半数赶得到。而走三十里去争利，只有三分之一的军队赶得到。所以，军队没有武器则无法作战，没有粮食接济就不能生存，没有财货补充就无法继续作战。

##### 经理话义：

用兵要谨慎，商业经营也一样要谨慎。

在变化多端的商战中，随时有新的竞争对手加入，这时，不仅“新手”要谨慎，“老手”也不能大意。

“谨”不是“杯弓蛇影”，对凡事都抱怀疑的态度。过于谨慎，反而有时会失去商战的良好时机，因此谨慎要有选择性，也要分轻重缓急，这样才能掌握市场之机。

##### 实战举要：

##### 推出新产品

新产品推出时，不能抱着“试一试”的态度，的确要“出必裕计，慎以行师”，才能在行销上奠定“桥头堡”。

新产品推出市场是要冒风险的，据美国一项研究指出：新产品的夭折率竟高达百分之八十。国内企业所推出的新产品，也常见短期即消声匿迹的。有些新产品并不是不好，甚至有的顾客在新产品已停止生产后，还到处打听哪儿可买到这种产品，这种好产品也有失败的原因，主要是行销不当。

为了使新产品能销售成功，经营者就得谨慎地选择新产品，并事先做好完善的市场调查计划。由调查结果订正产品设计、制造与行销的计划。新开餐厅的人，常记取民间流行的经验而认为，餐厅能否开得下去，要看一个月、三个月后的效果，因为那时才可知道餐厅可否“长线”经营下去。

故新产品的发展若能注意到“长线”经营，不以试销时的好与坏为唯一

取决标准，相信，产品会稳定地打下市场。

## 二、知谋豫交：辅为大助广结缘

### 兵法原文：

故不知诸侯之谋者，不能豫交。不知山林阴阻沮泽之形者，不能行军。不用乡导者，不能得地利。

### 说文解字：

不了解列国政治动向的，不能预定外交方针；不熟悉山岭、森林、险要、水网、湖沼等地形的，不能行军。

山川路途险阻，道路迂回曲折，必用当地居民引导，才不致迷失方向，否则难以得到有利的地形。

### 经理话义：

商业买卖的原则，在于以利害关系来运作。为求利而谋权变，乃理所当然的手段。

专断的负责人常会在代理商面前得意洋洋地夸示他构想中的事业计划，结果，在他的事业计划还没有推行之时，往往就令对手抢了机先。

不用说，泄漏计划给对手的当然是那代理商。

待他发觉代理商出卖了他，正怒气冲天时，那代理商早已经逃之夭夭了。所以孙子言“不知诸侯之谋者，不能豫交”。

还有，和无法慧眼识人一样，不能掌握市场状况的动向，也会令经营陷入困境。情况判断错误，更容易江山全失。所以，没有精通掌握情报的专家辅助，得来不易的地利，也无法发挥营业活动的效能。“不用乡导者，不能得地利”，孙子如此主张情报通的必要性。

### 实战举要：

#### 打海外牌的诠脑电脑

台湾诠脑电脑成立时只生产电动游乐器，后因政府禁止电动游乐器店的开设，诠脑改发展十六位元电脑。

在公司不断努力之下，终完成与 IBM 相容的十六位元电脑。但此时却经美国 IBM 公司测试，认为其与 IBM 电脑类似，而不准在美国通关，经不断努力研究，终于通过 IBM 测试。后展开外销成功，从此公司快速成长。诠脑公司经理俞金炉先生谈到，诠脑在海外行销时，分公司在工作安排上有下列特点：

管理阶层一定是台湾去的。

销售人员用当地人，但对其经费运用很小心。

与技术有关人员用台湾去的，但销售点的简单维护人员则用当地人。

诠脑电脑的成功，说明只要能了解 IBM 的“诸侯之谋”，同时在海外行销上善用“乡导”，则较易成功。

## 三、省迂明直：百战不殆保万全

### 兵法原文：

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，悬权而动，



先知迂直之计者胜，此军争之法也。

#### 说文解字：

用兵是个诈术，要捕捉有利于我之时机，适应战局将兵力分分合合，以在作战时应变。

良将用兵，快如风急，慢如肃静的林木，攻城掠地则如火般猛烈。守要地时如泰山般不动，隐藏兵力仿佛像阴云蔽天，出动攻击敌人却要猛烈如雷击。

进入敌国，要征集财货粮食分配兵众，土地分赏有功将领，至于未来动向，则要如悬锤一样权衡轻重再前进，先懂得迂直之计的统帅就能取得胜利，这是军法中的法则啊！

#### 经理话义：

从事产品行销，在产品未推出前，一方面能安静地研究发展，另一方面保密，等产品已发展完成，则要“其疾如风”地大力行销，以在市场上造成“雷霆”之势。

对于前往异地或异国拓展事业的干部，要给予丰厚的奖励，“廓地分利”以激励其能全力发展事业。到一定时间，也要“悬权而动”，权衡未来发展之趋势，调整经营策略，如果进行得实在不顺利，则应“壮士断腕”地结束营业为当。

#### 实战举要：

##### 国外的天仁茗茶店

“天仁茗茶”是台湾省著名的茶叶公司，在台湾各地都有其连锁店，目前在国外也有十几家连锁店。

“天仁茗茶”总经理李瑞贤谈到以茶叶那么保守、传统的行业，为何还向海外进军时，指出有下列五项理由：

1. 为接近国外市场，在做法上先在中国城生根后，再向外发展。
2. 就近收集国外资讯，做为公司未来开发产品的参考。
3. 确保原料来源，降低生产成本。
4. 提高公司形象。
5. 为干部寻求内部创业的途径。

开发海外据点，他认为也有下列的好处：

1. 创造产品优势，创造自我品牌。
2. 培养专业人才，健全企业体质。
3. 为健全信息网络，缩短竞争差距。
4. 为加强侨外合作，弥补地域的缺憾。

#### 赵奢击秦

故意绕圈子使敌人安心，而比敌人更早到达目的地，将不利的情况转变为有利。这是著名的“迂直之计”。

使用“迂直之计”打了大胜仗的例子之一，就是始计篇介绍的赵国名将赵奢。秦国大军进攻阨与时，赵国任命赵奢为统帅，设法迎击。但赵奢率兵离开都城之后，即停留在距都城只有30里，而离阨与很远的地方，并在该地构筑防卫线，按兵不动。这段期间，秦军正向阨与进击。

凑巧，赵军在阵营里发现一名前来探查的秦国间谍，该间谍被带到赵奢面前，赵奢却很亲切地款待后将间谍送回秦军中。

间谍将所看到的情形，一五一十提出报告。秦国将军听了以后，暗自欢

喜。

“那么阨与等于是我方的了。”

然而赵奢一把间谍送走后，立刻命令全军出击，昼夜不停地驶向阨与，然后在距阨与 50 里的地方布阵，并派出一支队伍占领阨与的防卫要冲北山。

迟了一步的秦军大呼“完了”，便攻击北山。

这时赵奢一口气将主力部队全部投入，结果大破秦军。

故意拖延时间使秦军疏于防守的“迂直之计”收到了理想的效果。

“迂直之计”当然不止在战场上有效，在商场上也可以发挥很大的威力。

许多人擅长直线行动，即使碰到墙壁也要强行突破。强行突破并非坏事，但何不偶尔采用“迂直之计”，绕个圈子看看呢？说不定反而会提早达到目的呢。

#### 四、以静待哗：相机待变取倍功

**兵法原文：**

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。以近待远，以俟待饥，此治力者也。无邀正正之旗，勿击堂堂之阵，此治变者也。

**说文解字：**

军队初战的时候士气比较旺盛，经过一段时间之后，就逐渐怠惰，到了后期，士卒就会气竭思归。所以善于用兵的人，总是避开敌人的锐气，等到敌人松懈疲惫了才去打击它，这是掌握军队士气的方法。以自己的严整来对待敌人的混乱，以自己的镇静来对待敌人的哗恐，这是掌握军心的方法。以自己的靠近战场来对待敌人的长途跋涉，以自己的从容休整来对待敌人的粮尽人饥，这是掌握军力的方法。不去迎击旗帜整齐、部署周密的敌人，不去攻击阵容严整、实力雄厚的敌人，这是掌握因敌而变的方法。

**经理话义：**

当竞争对手意气风发，急急欲战时，我方应按兵不动，削弱对手昂扬的斗志。如此一来，对手不久就会斗志疲软，行动迟缓，这时便是攻击的最佳良机。这就是孙子所言的“避其锐气，击其惰归”的迎敌战术。

**实战举要：**

##### 本田与山叶机车的“决战”

本田（Honda）与山叶（YAMAHA）机车，是日本生产机车的两大公司。

1982 年，山叶机车向本田机车“挑战”，想把居机车销售王座的本田机车“拉下马”，火拚约一年的结果，山叶的销售数激增，本田也不甘示弱。但是，由于竞争，机车的售价大幅降低，山叶在财力上渐不支，负债超过 10 亿美元。一年之后，本田还是居王座，山叶却因财务原因而落在了铃木机车之后，屈居第三。

山叶想“牵”住本田，反而守不住地盘，因此想要“牵”竞争对手，在“并军一向”时，应先巩固自己为安。

#### 五、高陵勿向：大江歌罢掉头东

**兵法原文：**

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

#### 说文解字：

用兵的方法：敌人占领高地，不要去仰攻；敌人背靠高地，不要从正面攻击；敌人假装败退，不要去跟踪追击；敌军锐气正盛，不要去进攻；敌人以“饵兵”诱我，不要去理睬；正在撤退回国的敌人，不要去拦阻；包围敌人，要留有缺口；对陷入绝境的敌人，不要去逼迫它。这些，都是用兵应当掌握的原则。

#### 经理话义：

用兵要避免的七种状况，用之于经商，则可理解为：

- 一、已有相当规模的企业，应避免与其竞争。
- 二、对于挟庞大资金与后援的企业来犯，最好暂避其锋，不要迎击。
- 三、竞争对手突然示弱。要慎防其是否有别种计谋？
- 四、已有强劲行销，产品也具市场潜力的对手，如正面与其抢争市场，可能会“以卵击石。”
- 五、企业谋略中，常会出现“以退为进”的策略，这时就要仔细观察到底是真退还是假退。
- 六、“归师勿遏”“围师必阙”“穷寇勿迫”是用兵时要注意的常识。以企业经营来说，失败的企业要再起是很难的，我们应避免“打落水狗”。

#### 实战举要：

##### 唐日荣和阿拉伯神灯

在台湾“中国小姐”选拔权争夺战中，唐日荣的“先发制人”，启开战火，使得他本人也成为街头巷尾谈论的对象，尤其他拥有的“金屋”，在经大众媒体报导后，更令大家纷纷探问：到底唐日荣是如何致富的？

《经济杂志周刊》报导说：他致富的主因是做中东贸易，将成衣、百货等卖给阿拉伯各国而获利。提到如何和阿拉伯人来往，唐日荣表示他们不像欧美人以品质决定价格，而完全以喊价方式做生意，商人们则爱享受，因此交际费要特别高。

了解阿拉伯人的习性，也取得信任后，生意就会滚滚而来，阿拉伯百分之九十五是穷人，台湾产品正符合他们的需要，由于被杀价，刚开始做比较辛苦，一旦建立了桥头堡，那就像倒吃甘蔗，渐入佳境。

家境小康，东吴外文系毕业后，从事“冷门”的中东贸易，唐日荣避开欧美的强劲市场，“高陵勿向”的做法，反而使他好比得到阿拉伯神灯，让自己生活在“金光闪闪”之中。

## 《孙子商法——孙子兵法与商战谋略》

### 喜笑怒骂皆文章——九变篇

查过地图后再决定从哪条叉路走。

#### 一、九变知兵：瞻前顾后懂权衡

##### 兵法原文：

孙子曰：凡用兵之法，将受命于君，合军聚众，圯地无舍，衢地交合，绝地无留，围地则谋，死地则战；涂有所不由，军有所不击，城有所不攻，地有所不争，君命有所不受。故将通于九变之地利者，知用兵矣；将不通于九变之利者，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。

##### 说文解字：

大凡用兵的方法，主将受领国君命令，征集兵员编成军队，在“圯地”上不要宿营，在“衢地”上要与邻国结交，在“绝地”上不可久留，在“围地”上要巧出奇谋，陷入“死地”就殊死奋战；有的道路不要通过，有的敌军不要攻击，有的城邑不要攻占，有的地方不要争夺，国君命令有的可以不执行。所以，将帅能通晓九变好处的，就懂得用兵了；将帅不通晓九变好处的，虽然知道地形情况，也不能得地利。治兵而不知道九变的方法，虽然知道“五利”，也不能充分发挥军队的作用。

##### 经理话义：

在经商术的运用上，九变可推论为：

一、“圯地无舍”——较偏远或无市场潜力之地，并不见得要设企业的分支机构。

二、“衢地交合”——对于非竞争对手的企业，如塑胶业对电机业，或在同个工业区中的其他工厂，尽可能维持友善。

三、“绝地无留”——如经一年或二年的市场开发，成果并不彰显，则最好停止开发。

四、“围地则谋”“死地则战”——如果企业经销网络已遭对手封住，则要设法再找别的经销渠道“突围”，以争取企业生机。

五、“途有所不由”——如外销的途径很多，并不一定要选择大家一窝蜂的途径，像除美国外，也可考虑别的地区。

六、“地有所不争”——有些地区虽也有市场，但整体评估，效益并不高，在企业经营上，则应放弃这些市场。

七、“城有所不攻”——行销上，市场区隔很重要，比如以年轻人喜欢的产品为行销主力，则要以年轻化为标准，老年人的市场就不一定要争取。

八、“君命有所不受”——前述此语与“将不听吾计”比较，乃战略与战术之不同。以企业而论，一个公司的政策是稳定的，但执行上各部门主管应有某种程度的授权，以随机应变，俾能符合经营或市场之需求。

##### 实战举要：

围地则谋的纺织界

纺织业一直就是台湾外销的主力军，虽然近年来电子资讯业已超过纺织，但纺织业仍还有潜力。数十年来纺织业能历久不衰，靠的就是业者不断创新，以及遇不景气时，团结一致，共渡难关的精神。

台湾因能源危机，各合成纤维厂成为艰困工业。三四年之间，过去所赚的钱都逐渐“赔”上去，为应付此危机，华隆、国华、联隆、鑫新、宝城五家化纤工厂，1977年决议合并经营。

合并之后，公司以华隆之名为存续公司，各公司的股权则由会计师换算比率，如联隆一股换华隆0.7股。高阶人事与董事会则由五家公司原有人员担任。经过一番整合，公司资本额增加，财务健全，经营上也逐渐获利，慢慢地冲破了经营上的难关。

“围地则谋”，这五家公司在经营面对难关时，能“谋”合并，彼此从“敌手”变“伙伴”，五家企业主就因有此共识，而使纺织业再起。

## 二、利害相虑：居安思危警长鸣

### 兵法原文：

是故智者之虑，必杂于利害，杂于利而务可信也，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。

### 说文解字：

聪明的将领所考虑，必会顾及利害两方面。充分考虑了有利的条件，才能提高胜利信心；充分考虑了有害的情势，才能防止意外。所以，要使列国诸侯的力量不能伸展，就要用它最害怕的事情去伤害它；要使列国诸侯忙于应付，就要用它不能不防的事情去骚扰它；要使列国诸侯靠拢我国，就要用利去引诱它。

### 经理话义：

在激烈的企业竞争中败下阵来，就得坦诚检讨失败的原因，从“害”中寻找对自己有利之途。若经营状况良好，也要戒慎警惕，找出那些可能有害的因素，加以改进。飞利浦公司总裁有一次曾说，该公司曾委托书法家写了“危机”二字挂在公司各办公室，时刻提醒大家公司经营上的危机感。

### 实战举要：

#### 韩国企业如何居安思危？

韩国科技发展的某些成果，有些的确会令我们“汗颜”，因为某些工业如汽车、电子、造船等，台湾还比他们早发展呢！

早年韩国也是以发展劳力密集工业为主，但在同时，也积极引进先进国家的技术，而且为发展科技，他们先成立了科技部，主管国家科技发展政策之制定、规划与协调工作。

随后成立韩国科学技术院与韩国尖端科学研究院等研究机构，政府也对私人企业的研究发展（R&D）部门给予财务支援。

1988年《技术预测与社会变迁杂志》（Technological Fore-casting And Social Change）曾报导，韩国在资讯工业上的发展策略为：建立电脑化管理系统化；国际性资讯网路；分散式结构之系统；电脑教学；社会发展系统；提高电脑使用效率等。韩国资讯工业在此策略性目标指引下，相信会更加成长茁壮。

### 三、不攻以恃：有备无患我岿然

#### 兵法原文：

故用兵者，无恃其不来，恃吾有以待之；无恃其不攻，恃吾有所不可攻也。

#### 说文解字：

不要侥幸地以为敌人不会来袭，要自己多加准备以待之；不要以为敌人不来攻而不准备，要靠我有坚实兵力，让敌人无法攻我。

#### 经理话义：

商场“代有人才出”，所谓风水轮流转，明年到我家者也。彼时某些风云一时的大企业，此时可能早已消声匿迹。

“无恃其不来，恃吾有以待之”，要创立一个企业，能在商场立足绝非易事，故小心谨慎经营。因为随时有新的竞争者加入，国内没有，也许国外有，以“备战”之心迎接挑战之攻，如此企业才能经常跑到别人前面，而保持常胜不衰。

战场上的“攻防战”相防相破，令人叹为观止，同样的，商业经营上，为了争夺市场“攻防战”，也常令消费者看得眼花缭乱。

#### 实战举要：

##### 新七与积架的商争

几年前，闻名世界的两种豪华高级车，BMW 新七系列与积架（Jaguar），在台湾省展开激烈的商业竞争。

先是代理 BMW 的泛德公司，在新车发表会上散发 BMW 新七系列与积架相比优缺点的小册子，对车型、性能、配备等项目详加比较。代理积架的三信商事闻讯，也不甘示弱地在报上刊登“有史以来第一次积架对 BMW 车主讲话”的启事。一来一往的，颇引人瞩目。

BMW 新七系列与积架，都属高价位、高性能的车，双方过招的结果，销路都不错，大概两种车的品质都经得起考验吧！

攻击对方取胜，是商场竞争中不得已才做的事，正常的情形，这种作法并不可取，因为每种产品都有优缺点，即如英国的劳斯莱斯车，算是世界上最高级的车种，但也有“太贵”的缺点。双方火拼，像 BMW 对积架之战，“两者得利”的情况毕竟不多，往往结果是“两败俱伤”。如果自己能“恃吾有以待之”；不断地巩固本身，即使有企业来挑战，也不用畏惧。

### 四、将危五过：谨小慎微勤敬业

#### 兵法原文：

故将有五危：必死，可杀也；必生，可虏也；忿速，可侮也；廉洁，可辱也；爱民，可烦也。凡此五者，将之过也，用兵之灾也。覆军杀将，必以五危，不可不察也。

#### 说文解字：

将帅有五种致命弱点：有勇无谋，只知死拼，就可能被敌诱杀；临阵畏怯，贪生怕死，就可能被敌俘虏；急躁易怒，一触即跳，就可能被敌凌侮而妄动；廉洁好名，过于自尊，就可能被敌污辱而失去理智；只知“爱民”，就可能被敌烦扰而陷于被动。以上五点，是将帅易犯的过失，是用兵的灾害。

军队的覆灭、将帅的被杀，都是由于这五种致命弱点造成的，这是为将帅的人不可不慎重考虑的。

#### 经理话义：

正如孙子对将的重视启示企业家们要重视企业中的管理人才一样，孙子指出的：“将有五危”也同样给了我们有益的启示。事实上，一个人的行为除了受理性支配外，还常常被一些非理性的东西所支配，如性格缺陷就是一例。战略控制的过程实质上就是对部下行为的纠偏过程。什么是影响战略实施的性格缺陷，如何预防这种性格缺陷带来的不良影响，如果这种性格缺陷已经使战略实施发生了偏差，又该如何纠正偏差，解决问题。这些，都是战略控制应该考虑的问题。

#### 实战举要：

##### 五危之将——洋经理

某省一家啤酒厂，为了扩建并引进新技术，在我国政府帮助下得到西欧某国政府的一笔无息贷款。按贷款规定，扩建工程和购设备就必须由该国一家公司牵头。中国这家啤酒厂公开招标的时候，就来了一位衣冠楚楚的洋绅士。他是以前另一个西欧国家的大公司的合作伙伴的身份出现的，虽然这位洋绅士的公司是牵头公司，但真正有实力的是另外那家大公司。招标谈判中那家大公司代表侃侃而谈，这位洋绅士很少插嘴。中方比较了几个外国公司的报价和条件，最后选中了他们这一对搭档。后来，这位洋绅士向中方提出，希望与中方合作，在他的国家开办一家合资公司，中方可占60%的股份，开办费由他筹措。他的这一提议对中方很有吸引力。因为有这样一个扩建业务要搞，中方正可以利用合资公司为完成和发展啤酒厂的扩建业务，引进服务、技术、设备，使该厂在欧洲有个立足点，并以此为基础，向周围国家辐射，把啤酒厂当地的轻工产品推向欧洲市场和非洲第三世界市场。

可是，中方投资的资金如何筹措？却不料，这位洋绅士提议，中方那60%的股金由他支付，等公司赚了钱，中方再从应分的利润里还给他。真难得他有此“美意”，当时该厂认为这是一个好机会，对中方没有风险。于是，中方没有对这位合作伙伴做更多的调查，没有对该国的法律做仔细研究，就同意了这位洋绅士的提议。一纸合同在中国签署之后，双方又在西欧那个国家履行了法律手续，就宣告了合资公司正式成立。合同中写明：资金中，中方所占的60%，由那位资金只占公司资金总额40%的洋绅士代垫，待公司获得利润后，从中方应得的利润中扣还。同时合同还写明董事会按投资比例由中方二人和那位洋绅士共三人组成。就这样，一个中方任董事长、副总经理，那位洋绅士任总经理的中外合资公司就开张了。

合资公司成立近一年，中方董事长、副总经理等三人才办妥中外的有关手续到达西欧的合资公司来工作。他们发现，这位洋绅士是把自己的老住宅，一座年久失修的小楼作为他的投资，提供给合资公司作办公室兼宿舍的。而这座老宅门口挂了好几块牌子。一块是这位洋绅士自己公司的牌子，一块是他父亲开的公司的牌子，一块是另一家公司的牌子，最后一块是他们这家中外合资公司的牌子。而所有这几家公司，那位绅士都是总经理，却总共只有男女几个职员。一座老宅、多家公司、几个职员，这也许是因为外国人办事的效率高吧？也许外国公司经营方式跟中国就是不一样吧？由于中方真心想把合资公司搞得兴旺发达起来，啤酒厂有外边的生意尽量照顾让合资公司做，唯恐辜负了双方合作的初衷。中方人员到合资公司工作的那一年，正碰

上欧洲啤酒花因为头年天旱歉收而十分紧俏，于是被派到合资公司的中方人员急如星火赶回国内，上甘肃，奔新疆，到国内最大的啤酒花产地去收购。汽车跑、马车颠，说破天，终于换回一张又一张啤酒花的外销合同。这些合同通通送到西欧那位洋绅士、合资公司总经理的手上。然而，怪事发生了：

——啤酒花的质量标准里，含阿尔发酸多少是最重要的一项，决定着啤酒花的价格。中方从产地买的啤酒花，质量标准是含阿尔发酸 4—4.5，中国商检做了鉴定。他却指示中方的副总经理，设法从中国开假的商检证明，把含阿尔发酸的量加大；中方拒绝他的这种非法要求，他就背着中方谎称这些啤酒花含阿尔发酸 5.5—6，向欧洲其他国家出售；

——明明这些啤酒花是合资公司的中方人员为合资公司采购来的，可是出售的时候，他却甩开合资公司，以他自己公司的名义出售；

——中国运来的啤酒花，明明有中国商检的鉴定，他却总是鸡蛋里挑骨头，总想找个借口向中国索赔，一笔 14 万美元的啤酒花他竟提出索赔 21 万美元；至于装船期、到货期等等，更是他经常盯住索赔的借口；

——东欧的啤酒花市场是令人垂涎的一块宝地，这位西洋绅士跑到东欧，以中国某自治区和某省两个独家总代理的身份，和人家签了长期供应啤酒花的合同，而中国这两个地方的有关单位从来也没有给过他这种委托或授权；

——这位洋绅士甚至指使他的懂中文的雇员在对外合同上模仿中方副总经理的签字，盗用中方名义，违法冒充中方；

……

一桩桩、一件件的怪事，使中方对这位洋绅士不能不想得多一些、深些了：

——公司的财务大权为什么他死把着不放？

——公司的银行的帐号为什么从来也不对中方人员公开？

——公司的财务帐目为什么从来也不对中方人员公开？

——公司的中方人员同客户的接触，甚至和朋友的往来，为什么他都要监视、限制？

——任何公司经营人员都得定期向董事会汇报财务。为什么合资公司成立以后，中方董事长多次提出请他向董事会汇报财务，他总是找借口回避？

——当初这位洋绅士与中方啤酒厂签好合同答应买走啤酒厂的全部酒糟颗粒饲料，为什么返销的银行担保他始终不开，酒糟饲料他更未全部买走？

中方作为有 60% 的股份的大股东，为了使合资公司的经营走上正轨，理所当然地不能对所有这些怪事不闻不问。在中方一再坚持下，这位洋绅士终于不得不向董事会提交了一份财务报告。但是，这份财务报告却说：合资公司成立以来只做了 5 笔生意，公司亏损。

中方股东惊愕了；合资公司主要是和中国打交道，99.9% 的业务是中方人员做的。中方清楚，中方为合资公司签订并已实现的合同有 40 多个，金额达 220 多万美元，光是其中啤酒花一项，就有纯利 30 多万美元。公司怎么会亏损呢？

中方要求这位总经理身份的洋绅士，拿出公司的具体财务帐目来。看看到底亏损在哪里。

这本是合理合法的要求，是董事会的权力，但竟遭到洋绅士总经理的拒绝。



遗憾的是，这位洋绅士得知中方的意向后，竟以总经理的名义发出了开除合资公司中方董事长和中方副总经理的通知，并以合资公司的名义给有业务往来的所有企业发函称：“本公司对与以上提到的两位先生有关的一切业务活动所导致的一切风险不负有任何责任。”这位洋绅士还在发出这类信函的同时，给中国有关单位写信恐吓说，中方的董事长和副总经理的名字已输入到该国安全部门的电脑，他们在该国的居住证将被扣留，不准再进入该国和欧共体各成员国，企图把中方人员赶走。

然而，与此同时，这位洋绅士却又千方百计地要保留合资公司。他拉拢中方某些人，套取中方的意图，并要求中方派出他指名要的人来和他合作。这当然是办不到的。

现在，这家合资公司的中外双方都各自聘请了西欧当地的律师，正面对着一场官司。中方合作者慨叹几年的辛苦，除了让这位洋绅士捞了一笔之外，可能全都付之东流了，还得付给律师一大笔费用。更严重的是，这家合资公司在没有中方的情况下，居然还在活动，还在中国到处以合资公司的名义签合同，如果造成新的损失，中方还得承担责任。

## 《孙子商法——孙子兵法与商战谋略》

### 彩云飞处海鸥飞——行军篇

在放大镜下观察对手的表情。

#### 一、绝山依谷：八衢通要有层楼

##### 兵法原文：

凡处军相敌，绝山依谷，视生高处，战隆无登，此处山之军也。绝水必远水，客绝水而来，勿迎之于水内，令半济而击之，利。

欲战者，无附于水而迎客，视生高处，无迎水流，此处水上之军也。

##### 说文解字：

凡军队行经各种地形，对各种征候作敌情判断时，应注意：通过山地时，必须依谷而行；驻军时，应选择高地，以使前面视界开阔；而山脚作战时，不可仰面去攻敌人。在山区驻军，应懂得上述要点。

行军过水，欲宿营时，必选距水远处，如此，一则可引敌渡水，一则保自己进退无碍。敌人渡水来攻我时，不可迎击敌人于水内，而应等敌军一半渡了水而一半仍留在彼岸，行列未定，首尾不顾时才攻击它，就能得最有利的情势。

我欲出兵打击敌人时，不要近水迎敌，以免敌人不渡水而来。若傍水为阵，或水上行舟时，亦应面阳而居上游，一则防敌破堤以水来攻我，一则令敌人不得潜来偷袭我。驻扎时，不要逆流驻军，这是兵家所忌，怕敌人放水淹我军，兼防敌人投毒于上流。这是驻军河边应注意的事。

##### 经理话义：

选择“卖点”时，要选交通便利、人潮汹涌、视野良好之处，这样才能“视生高处”，让顾客一眼就看到“卖点”而上门。如在夜市、百货公司、车站、戏院附近的店就是良好的“卖点”，若能装上醒目引人广告牌，则更能引人注目。

如某新产品正由竞争对手推出，你不经详细研究，匆匆地推出类似产品“迎战”，结果可能会遭到失败。不如分析清楚对方产品的优缺点后，再研制更好的产品上市为宜。

至于“无迎水流”，则是对方产品很优秀，也已在市场上造成声势，你若无法研制更佳产品，则不要轻率“跟进”，与其推出类似产品在市场拼战，不如集中精力开发别种新产品为宜。

##### 实战举要：

#### 淝水之战

“河川战”时，兵力不宜布置河边，而应于后方较高处置兵备战。一旦敌军来袭，则可自高处冲下来，一举灭敌。至于军队要渡河攻敌，则宜尽量选上游水浅之处前进，避免走下游段，因下游水势大，渡河会不利。

前秦苻坚率八十万大军南下进攻东晋，两军隔淝水对阵，谢玄遣使请秦军稍退，以便渡河决战，秦军也欲在晋军渡河时截击，不料秦军一退不可收拾，晋军乘胜追击，此为历史上有名的“淝水之战”。东晋谢玄深知“河川

战”的要领及了解秦军不适南方水土，而战胜秦兵。

## 二、留泽不斥：抽身退步也回头

### 兵法原文：

绝斥泽，惟极去无留，若交军于斥泽之中，必依水草而背众树，此处斥泽之军也。

平处陆地，而右背高，前死后生，此处平路之军也。

凡此四者，军之利也。黄帝之所以胜四帝也。

### 说文解字：

行军经过沼泽地带时，应快速通过，不可久留。如若一旦与敌交战于沼泽地时，应背靠林地，依近水草固守，这样才能取柴水之便。这是行军沼泽地带时的须知。

行军于无可掩蔽的平坦草地时，要选择前方平坦，后倚丘陵的地方，使我车骑迎敌时得以驰骋，退守时便于防御。这是驻扎平地时的因应之道。这“山”、“水”、“斥泽”、“平陆”四种地形应用的原则，乃是我们祖先黄帝之所以能战胜四周民族的法则啊！

### 经理话义：

“沼泽战”对商战来说，就是陷于苦战。在有限的市场上你争我夺，即使最后抢到市场，利润还是很薄。一般说来，遇到这种情况的都是实力不佳的中小企业，如果不便于及时脱身，那么对策有力，也还是可以生存下去的。

正常的商业竞争，就好比“平陆战”。如在都市开餐馆，只要有佳肴美味的特色，又占地利，加上广告行销与有格调的装璜，生意将会较佳。此外餐馆的布置上要有弹性，大小聚餐能以方便的活动屏风隔开，倘若万一经营不善，“退路”也要先想好，是顶让，还是经营别的行业，这样才能“进可攻，退可守”。近年来许多餐馆改MTV店就是一例。

企业经营上要注意员工的健康，如备有食宿者，要强化环境卫生工作，员工身体好，精神旺，企业也会显得有活力，工作效率亦能提高。

### 实战举要：

#### 吉普车式啤酒屋的经营方针

近年来，啤酒屋在台湾成为新兴行业，从台北士林、天母、大安区到台中、台南、高雄，甚至台东等地，处处可见啤酒屋的踪影。在众多啤酒屋中，有些经营不错，有些则生意清淡，更有些因常在半夜三更还扰人清梦，遭警取缔。

高雄市吉普车啤酒屋成立于1985年，那时高雄啤酒屋亦成立数十家，经营状况互有消长，吉普车成立迄今，生意一直还不错，也有些盈余。

分析“吉普车”成功的原因有四点：

一、事先规划周详，股东之一的林辉震先生曾在日本学企管，他与其他股东，都极力支持以企业管理的方法经营啤酒屋。如他们先做完善的市场调查，在啤酒屋的设计上也采用以“加油站型”的规划，人们进入店内，好像进入加油站，充满原始粗狂的风味，甚至在文字上讲究，如厕所内就写上“请瞄准”、“一吐为快”的字引人一笑，座位则力求舒适与隔离。

二、实施目标管理，员工要求严格，除订服务规则外，员工上班前要集合五分钟交付任务，女性员工更不准坐台，完全正派经营，成本方面则进行

妥善的控制。

三、满足顾客多样化的需求，如啤酒外也供应餐饭、台菜、三杯、火锅等。冬天淡季则加送酒菜，以补生意的落差。一般的啤酒屋通常白天生意较差，因此吉普车则推出多种午餐，以吸引附近的“上班族”。

四、持续做广告，也举办赠奖活动，以掀起一波又一波的生意。

吉普车啤酒屋位于高雄体育馆附近，店面采封闭式不会吵到邻舍。1986年底还租下邻舍店面扩大营业，火锅方面则采新出品的电磁锅，使顾客感觉十分清爽。

### 三、兽骇鸟起：风吹草动要判明

**兵法原文：**

众树动者，来也。众草名障者，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。

**说文解字：**

无风而林木动摇的，是敌人潜兵而来；草丛中有许多障碍，是显示敌人布下疑兵；鸟受惊而飞起处，是下面有伏兵；地面动物惊惧骇走的，是敌人正隐蔽来袭；尘土高而直的，是敌军的车队来攻；尘土低而广的，是敌军的步兵来袭；尘土疏散飞扬的，是敌人正在砍柴；尘土少而时起时落的，是敌人正在扎营。

**经理话义：**

当股市利多的消息传出后，投资人喜逐颜开，蜂涌进场，然而，几天后又“下跌”，又使得投资人“愁眉苦脸”。

有远见的企业经营者，不会因市场的“表面”现象而乱了方寸，他会审慎评估该进或该退。别人做某种投资赚钱，换成你则不一定赚钱，因为先机已失。别人“吃肉”，你了不起“喝汤”而已。

商战中延则延，该战则战，如何选择时机，则赖经营者的智慧与“气量”了，倘若企业经营被“激”就出手，过不久可能就要为自己的“莽然一战”付出代价。

**实战举要：**

#### 风格不同的美日商业谈判风格

台湾高层官员王建煊谈到：近年来与美举行一连串的财政、保险、运输、关税、知识产权、工业、农业等谈判，因台湾对美国有百余亿美元的顺差，以谈判结果而言，台方几乎都接受美方要求。他认为如因受美国强大压力而在谈判中做过多的让步，对台湾来说，并非良策。

菲尔斐大学教授克慕兹（John S. Schmotzer）认为与西方国家谈判时，要了解西方国家比较重视法律的特点：麦克罗（George E. Mceloud）教授则表示与美国谈判时，要认识到美方对时间比较重视，也欢迎直接谈判以节省时间；里法（Walter Geor. Ryfa）教授认为美国近来因保护消费者运动兴起，颇重视“缺陷产品”的责任，在与美国谈判时要注意这现象。

经常代表日本商社与各国谈判的日本上智大学教授泽田寿夫曾指出：要重视文化在谈判过程中的重要性，日本以往也缺少对谈判对手文化背景的认识，以后要在这方面加强。

台湾对外贸易日渐增加，经常会有与别国公司或代理商进行谈判的机会，如能像作战一样，多分析“敌情”，将能争取许多有利的条件。

#### 四、卒亲罚用：恩威并举伏万兵

##### 兵法原文：

卒未亲附而罚之，则不服，不服则难用也。卒已亲附而罚不行，则不可用也。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。令素行者，与众相得也。

##### 说文解字：

将帅在士卒尚未亲近依附时，就贸然处罚士卒，那士卒一定不服，这样就难以使用他们去打仗了；如果士卒对将帅已经亲近依附，仍不执行军纪军法，这样的军队也是不能打仗的。所以，要用政治道义教育士卒，用军纪军法来统一步调，这亲戚的军队打起仗来就必定胜利。平素能认真执行命令、教育士卒，士卒就会服从；平素不认真执行命令、教育士卒，士卒就不会服从。平素所以能认真执行命令，是由于将帅与士卒相互取得信任的缘故。

##### 经理话义：

带兵要带心，同样的，企业经营者也应使员工心悦诚服，收取众心，如此员工才能为企业效命，即使企业有困难，也能携手共渡难关。

如果对员工不关心照顾，忽视他们的福利，只会严苛管理，动不动就开除、罚薪、降级，如此将使员工极思离去。但如果太过于牵就部属，明明公司经营已陷困境，还打种脸充胖子地发高额奖金，部属也不一定会感激，因为在他的感觉上，公司还很赚钱呢！

孙子的观点是“恩威并济”，以达心悦诚服之效。

##### 实战举要：

##### 总经理的新奖励

某公司有位员工，工作勤奋，公司已用尽了各种奖励的方法表扬他，他有次又表现卓越，总经理苦思不知该如何再奖励他，终于想出一个方法：有天开全体大会时，当着全体员工面前宣布，希望该员工每日上班提前五分钟到达，负责专司清扫公司的总经理办公室。

加薪、记功、升级、赞助出国旅行、多发年终奖金、荣誉榜、发奖牌、公开赞扬、推荐当模范等，都是众所周知的奖励方法，善于因人、因事用之，将可“励”员工士气。不过，“励”不能过于浮滥，以免失去其“价值”，“励”也不能太过火，以免员工成为《孙子兵法》中所提的“骄子”反而不能使了。

#### 五、奔走陈兵：见微知著务警醒

##### 兵法原文：

辞卑而益备者，进也。辞诡而强进驱者，退也。轻车先出居其侧者，陈也。无约而请和者，谋也。奔走而陈兵车者，期也。半进半退者，诱也。

##### 说文解字：

敌人派来的使者，措词谦逊，而敌人却正在加紧战备的，是准备来进攻我方；若敌人措词强硬摆出要进攻的姿态的，是准备要后退；轻骑部队先出

现居于两侧，是要掩护他们的队伍布阵；没有具体条约而请和的，是另有阴谋的；敌人奔走而陈兵车的，是想和我决战；伪杂乱不整之状，采半进半退姿态的，是想引诱我军的。

**经理话义：**

一个公司如要发展新的物业，一定会做前期准备，这就难免有些现象出现。如某公司要到广州设立分公司，首先，将会派遣人员找房子、调查市场等，也会开始打广告，试探反应，这个时候如果发现该公司投资业务与我方有竞争性，是在与我方争夺市场，则要未雨绸缪了。

经营不善要倒闭的公司，也会频露败象。如大量借贷资金、员工离职率高、公司负责人愁眉不展、支票退票等，如与快倒闭的公司有业务来往，发现有这些征候时，则要小心应付，以免遭受损失。

**实战举要：**

#### 谨防投资风潮热中有冷

台湾最近兴起开设投资公司的风潮，主要业务为集合社会一般民众的金钱从事各项投资。由于吸收资金的利息高，比银行高出甚多，的确诱人，使得民众投资积极，因而几家公司都吸收到以亿元计的资金。

例如某机构成立才几年，据报刊报导其吸收的资金已达数千万元，该机构还在全台湾设了十几家分公司，其对外宣称的业务为从事股票、外汇、房地产、百货、期货等交易，几乎是全方位的，也实际进入市场操作，投资者亦按月可领到利息。

由于此机构的经营成功，多家投资公司也竞相以优厚利息吸收资金，使这种披有“神秘”色彩的投资公司的竞争日益激烈，几近白热化的程度。然而，许多投资公司因经营不善或根本就是一个骗局，很快便露出败象，如广告热烈而红利发不出等，遇到这种时候，投资者一定要圆睁慧眼，及时抽身退步，以免被骗。

## 六、素令教民：以身作则有共鸣

**兵法原文：**

兵非益多也，惟无武进，足以併力料敌，取人而已。夫惟无虑而易敌者，必擒于人。卒未亲附而罚之，则不服，不服则难用也。卒已亲附而罚不行，则不可用也。

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。令素信者，与众相得也。

**说文解字：**

兵力不在于多，而在于精，只要不盲动前时，又能够集中力量，判明敌情，团结内部，就能取胜。如若毫无深思熟虑而又轻敌，必将为敌所虏。新将帅恩威未立，还未取得士兵的拥护之前就恣意刑罚，士卒一定多怨而难于服从，士卒不服从将帅，将帅就难指挥他们去作战。但若取得兵士的拥护，却不能严格执行纪律，这种军队也无法驱策去杀敌。

所以用礼教浸化军士，用军纪整纯他们，才能塑造必胜之军。平素将领就能认真施行命令，教育士兵，才能赢得士兵的尊崇；平进不能认真施行命令，教化兵士，兵士就不会服从。平素能服从将领施号发令，这才能表示将帅同兵士间的良好关系。

### 经理话义：

企业领导者与干部本身能为企业的发展而尽心竭力并在言行举止、接人待物上以身作则，会使员工看在眼里，记在心上，自然能起而效法，共为企业的成长同心协力。

### 实战举要：

#### 建立责任制

企业要靠干部推动各项工作，如果做事时，干部打“太极拳”，大家互推责任，有功时则又大家抢，那企业如何有效率的经营下去？

若是属于老板交办的事，大家不敢怠慢，甚或抢事做以求表现。然而有些属于“死角”的事，做了也没人注意，只有大家推了。然而这些事，积年累月下来，也会造成对公司的危害，例如环境卫生、物料、能源的浪费、员工教育等一时看不到“速效”者，长期忽视也会害及公司的。归纳起来有如下几个方面：

- (1) 干部老是写报告，开会、做计划，正事不办。
- (2) 有肯负责的干部，不知该如何负起责任来。
- (3) 满足现状，不思改革，干部认为这样责任最轻。
- (4) 干部只想保住“员额”，把一切经营不善的责任，都往别人身上推。

整顿的四个方法：

- (1) 确定企业组织的名份，使上令下达，责任明确。
- (2) 对于喜欢贪功抢功又不做事的干部，给予责备。
- (3) 发现有喜欢“鸡蛋里挑骨头”的高级主管或幕僚，应予纠正，以使干部能勇于任事，勇于负责。
- (4) 建立企业文书系统化，使干部的责任能公正地给予评核与管制。

## 《孙子商法——孙子兵法与商战谋略》

### 远近高低各不同——地形篇

胸有成竹才能画成竹。

#### 一、居盈待敌：有恃无恐稳而胜

##### 兵法原文：

隘形者，我先居之，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。

凡此六者，地之道也，将之至任，不可不察也。

##### 说文解字：

“隘”的地形为：隘路出口，如我先占此地，则要守住隘口，待敌来攻；若敌军先占，且整兵备战，则不可攻击，但如敌兵不多，则可攻击。

“险”的地形为：高地险阻之处，在这种地形作战，我军若先占据，则要在高处等敌人来攻，以获地利之便；若敌军先占，则我军不可正面攻击，最好撤军伺机而动。

“远”的地形为：两军距离遥远，难以挑战，谁先发动战争可能会居不利之地位。不过以现代战争而言，有洲际导弹与太空武器等，已较不受“远”的影响了。

以上六种地形在战争中的运用，为将者要熟知，才能在作战时把握胜利的契机。

##### 经理话义：

深圳市东门附近房地产早已高升，乃因居“隘”的地形，能因人潮来往而易于从事门市生意，住家的房价，也因便捷的交通而跟着攀升。

“险”形可比喻为从事高风险的投资，如高科技工业，谁先开发更新的产品，谁可能就占住市场。

“远”的地形，如上海的店要与香港的店抢生意，那是件很累的事，因此从事商业的行销，要注意到行销的目标何在，不可盲目。

##### 实战举要：

#### 如何选择房地产

如何选择合适的房地产呢？应就下列因素来考虑： 房地产是否有升值的潜力， 交通是否便利， 房屋是否坚固耐用， 公共设施是否完备， 价钱是否合理， 产权是否清楚， 是否会遭污染或水灾， 买房地产要做什么用？自用、出租或保值？

以我国的台湾省为例，目前台北市商业用地在东区（大安区、松山区，尤其信义计划附近），住宅以天母、内湖、新店为主要地点。台中市以市郊独栋为主要地点划高雄市以东区大统商圈一带为佳，博爱路通中山路后，沿路房价亦上扬；住宅则以澄清湖附近推出的计划较多。此外都市大厦下层的车位亦开始抢手，一个车位喊价已 60 万元以上。

作战要考虑地形，买房地产也应注意到地点及相关设施，如此，才能选



择到理想的房地产。

## 二、将不六察：如山兵败悔终生

### 兵法原文：

故兵有走者，有弛者，有陷者，有崩者，有乱者，有北者。凡此六种，非天之灾，将之过也。夫势均，以一击十曰走。卒强吏弱，曰弛。吏强兵弱，曰陷。大吏怒而不服，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。凡此六者，败之道也。将之至任，不可不察也。

### 说文解字：

所以，军队有“走”、“弛”、“陷”、“崩”、“乱”、“北”的六种败象，这不是客观的天然灾害，乃是将帅主观上的过失。我军兵力与敌军相当，却只以一成的兵力去打敌军十成的兵力，乃至败战，叫做“走”。

兵士豪强，而将帅懦弱，不能统率约束，叫做“弛”。将吏有英勇乏气，而士卒缺乏训练，不能努力奋战，必陷于败仗，叫做“陷”。

小将怀恨，而不服大将之命，遇敌便擅自迎战，必定战败。将帅不了解他们的才能，不能加以制约，叫做“崩”。

### 说文解字：

将帅懦弱，不严格执法，教育管理方法不当，使得官兵没有规矩，带兵出阵横直乱走，叫做“乱”。将帅不能分析敌情，用劣势的兵力去迎战优势的敌人，用弱兵去抗衡强兵，选择士兵不能拔提精锐作先锋，一定会败，叫做“北”。

凡此六种情况，终将使己方挫败，为将者，身系全军安危，责任重大，对此六种败北之因，不可不深查研究也。

### 经理话义：

军队会打败仗，为将者要负最大责任，同样地，企业经营不善，经营者也要负主要责任。看一个企业是否已衰微，如看“败兵”一样的，会呈现某些“败相”，如规章不整，人心浮动等。如果以孙子将之六过言之，则应为：“走”，某企业以十分之一的力量，却想与势均力敌的竞争对手抢市场，通常失败机率较大。

以“弛”“陷”来说，企业干部强，员工弱或者员工能力强，干部弱，对企业来说都不是好现象。

“崩”，在干部的选拔上，能力弱的居高位，能力强的反居低位，会造成不服，以致各自为政。

“乱”与“败”是因为企业经营者不明市场动态，也不知如何在瞬息万变的市场竞争上，采取应对策略，那么打糊涂仗在所难免，结果当然会一败涂地。因此，企业干部是极重要的。

### 实战举要：

#### 企业的未来人才

明日企业需要哪些人才呢？根据美国劳工部对 1995 年以前美国所需人才的估算，列出成长最速的职业。

二十个成长最速的职业依次为：

1. 电脑服务技术员。

2. 立法助理。
3. 电脑系统分析师。
4. 电脑程式设计师。
5. 电脑操作员。
6. 事务机器修理员。
7. 物理治疗助理。
8. 电机工程师。
9. 土木工程技术员。
10. 电脑周边设备操作员。
11. 医疗保险书记员。
12. 电机及电子技术员。
13. 职业辅导师。
14. 测量助理。
15. 银行及保险书记员。
16. 物理治疗师。
17. 就业访谈员。
18. 机械工程师。
19. 机械工程技术员。
20. 塑胶压缩及注入模型操作员。

美国的就业趋势，可作为我国未来人力规划的参考。

一个企业的发展，需要有大批具真才实学的人才做骨干，如果所需的人才是社会上的“热点”，所需支付的待遇就会较高，且要慎防“跳槽”。企业经营者若能多“爱惜”人才，在企业内多培养未来可能需求的人才，则到时就不会为“寻才”而苦了。

### 三、唯民是保：宁摘乌纱不受命

#### 兵法原文：

夫地形者，兵之助也。料敌制胜，计险厄远近，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，唯人是保，而利合于主，国之宝也。

#### 说文解字：

地形是用兵的辅助条件。正确判明敌情，制定取胜计划，研究地形的险易，计算道路的远近，这些都是将帅应做到的。懂得这些并能用来指导作战的就必须胜利，不懂得这些，因而不能用来指导作战的就必然失败。所以，如果根据战场实情确有必胜把握，即使国君命令不要打，也可以坚决打；如果根据战场实情不能取胜，即使国君命令打，也可以不打。作为一个将帅，应该进不贪求战胜的功名，退不回避违抗君命的罪责，只求使民众和士卒得以保全，符合于国君的根本利益，这样的将帅才算是国家最宝贵的人才。

#### 经理话义：

企业的组织能够稳固地发挥正常的机能是企业的重要课题。所以，个人主义不容盛行。

只要踏稳凡事为公司的立场，就不必在乎无所谓的流言。但若逞强只为

个人，野心会被识破，遭受批评在所难免。应如孙子所言“进不求名”，因自己专断决定而成功者，更不可以夸示自己的功劳。因为专断在企业组织中，是不容发生的。

有时，经理人因为想要重振公司颓势推出新举措，但遭董事会反对，这时，如果自认对的，一定要坚持。有魄力的经理人，应有适当方法和坚定决心，特别是用充足理由进行说服工作。

**实战举要：**

#### 迪吉多与新型终端机

我国台湾省迪吉多公司为美国迪吉多（Digital）公司在台湾的装配厂。有段时间总公司交付工作减少，业务萎缩，为求生存，台湾迪吉多遂提出计划要设计新型终端机，总公司本不支持，后经力争才勉强同意此计划。

靠着多年装配终端机的经验，再经工程人员不断研究发展，终于开发出来的 VT220 型电脑终端机，最后由总公司严格

审验合格，推出市场后成为抢手货，因其性能优异，各国电脑公司纷纷参考或仿冒此机种。

那一年，迪吉多出口电脑终端机超过一亿美元，成绩喜人。“主曰无战，必战可也”，当初总公司并不支持迪吉多开发新机种，最后迪吉多坚持己见，总公司终为这样的部下而荣。

### 四、能爱敢令：尔曹家和万事兴

**兵法原文：**

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，譬若骄子，不可用也。

**说文解字：**

将帅对士卒能像对婴儿一样体贴，士卒就可以跟随将帅赴汤蹈火；将帅对士卒能像对待自己的“爱子”一样，士卒就可以与将帅同生共死。但是，对士卒如果过分厚养而不能使用，一味溺爱而不能令使，违犯了纪律也不严肃处理，这样的军队，就好比“骄子”一样，是不能打仗的。

**经理话义：**

劳资关系如长期处于对立状态，则企业的发展会受到影响。如韩国 1987 年中期，因工潮，迫使许多大企业的工厂停工，原来旺盛的外销订单锐减。

“爱而不能令”，是不可取的，但是只“令”不“爱”也不行，“爱与令”是一对矛盾。企业经营者要分清什么事可“爱”，什么事要“令”，而且“爱”与“令”要看对象而定。如员工应有的福利，要尽量给予满足，但做起事来就要严加督促。国内有些大企业的高级主管，经常被董事长骂得狗血淋头，但过年的年终奖金则是相当丰厚。能“令”又能“爱”，这样企业才能显得生气勃勃。

**实战举要：**

#### 华光与人才

人才既是科技进步的主体，又是科技进步的客体。人才作为最宝贵的资源，具有最高的开发价值。

说出来谁也不会相信，10 多年前的华光集团仅有 20 余名科技人员。现在来到华光工厂区，随便碰上一个人，就可能是硕士、学士。华光目前聚集

了 1500 名科技人员，人数猛增 50 多倍，约占全体职工的一半。其中博士、硕士、高级工程师 300 余人。

长期以来，我国的人事调配是在高度计划中进行的。科技人员作为国家干部，要由国家统一调配。华光是个地方企业，国家计划分配的大中专毕业生很少，于是转向市场，开始有偿引进和培训人才，把人才纳入生产性投资的范围，进入生产成本。从 1982 年以来，华光引进人才逐渐进入正规化、制度化，先后制订了包括为引进人才提供高标准住房一套，5000 元安家费，以及晋级提职等在内的一系列优惠政策，并组织 4 个常设的人才招聘小组，除每年在北京、上海等地举办一次招才发布会外，还常年奔波于全国各大院校和科研单位，在一些重点院校设立“华光奖学金”，凡有志于到华光创业的品学兼优者，每学年奖励 1000 元。国家不给分配大学生，他们就花钱“买”。1984 年到 1986 年，3 年时间他们花了 200 多万元，以平均每个学生 1.5 万元的代价，“买”了 140 名大学毕业生。

80 年代末，当知识贬值，大学生分配难时，他们抓住机遇，敞开大门，每年吸收 100—200 名大学生进厂。

搞好培训和技术更新是华光的另一条人才开发渠道。他们每年拿出 70 余万元经费，选送优秀职工到大专院校定向培养，选拔技术骨干到大学或国外进修研究生、博士生，培养自己的高层次人才。

近几年，华光出台了“重奖科技人员实施办法”、“内部分配改革方案”、“评选公司专家、发放专家补贴方案”等项倾斜政策，使企业中住房最好的是科技人员，工资最高的是科技人员，荣誉最多的是科技人员。目前全公司已有 26 名科技人员获得了少则几千无，多则数万元的重奖。

## 五、动而不迷：胸中自藏百万兵

### 兵法原文：

知吾卒之可以击，而不知敌之不可以战，胜之半也。知敌之可以击，而不知吾卒之不可以击，胜之半也。知敌之可以击，知吾卒之可以击，而不知地形之不可以击，胜之半也。

故知兵者，动而不迷，举而不穷。故曰：知彼知己，胜乃不殆，知地知天，胜乃可全。

### 说文解字：

了解己方军队可以作战，而不了解敌方之不可以作战，胜利可能只有一半。了解敌人的部队可以打，不了解我们的部队不可以打，胜利也可能只有一半。

了解敌人可以作战，也了解我方军队可以作战，但是不了解地形之不利于作战，胜利可能也只有一半。

所以懂得用兵的人，他的行动不会迷失方向，他的措施可以变化无穷。所以说，了解敌人，了解自己，胜利就不会有危险；懂得天时，懂得地利，胜利就可以无穷无尽。

### 经理话义：

掌握时机就是掌握成功。但时机得要多方配合，不能以偏概全，否则，即使时机成熟也将丧失。时机和目的准确配合，才能取胜。

新产品进军市场时，认为各方条件都对己方有利，正欲努力放手一搏时，

对手也以坚强阵势与之抗衡，这是难以避免之事。

此时，要详尽分析次集的情报，再以收集到的情报为依据，调整部署，采取完善的攻击态势。则可致强敌于必败之地。

实战举要：

### 蔡万霖的“动”

1988年，美国《富比斯杂志》(Forbes)报导：台湾国泰人寿的蔡万霖，以56亿美元的“身价”，成为世界富豪排行榜第八名。当这消息传出后，新闻界纷纷“挖空心思”报导这位全世界最有钱的华人，如《商业周刊》称他为“躲在暗处赚钱的人”；身体不高的蔡万霖顿时成为街头巷尾谈论的对象。

不管舆论怎么评论，蔡万霖动而不迷的远见卓识功夫的确是“到家”了。

“奇异之智，预而已。”以遍布在全省各地的100多栋泰国人寿大厦而言，你不能不佩服他能有先见，买下那么多土地建大楼，每年十几亿元的租金不说，光是土地的增值就令人咋舌。

除了土地，股票也是他拿手的“绝技”。当1985年十信事件时，国泰人寿的股票价位仅85元，到了1988年，价位已高达1500元，涨幅17倍。

如果当时你也能“预”，买下国泰人寿的股票，几年之间，你不是也跟着这位大富翁，成为一个小富翁了吗？

## 《孙子商法——孙子兵法与商战谋略》

### 置之死地而后生——九地篇

破釜沉舟后再去想法做饭和渡河。

#### 一、九地图存：循序渐进主义真

##### 兵法原文：

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，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。

##### 说文解字：

用兵之法有所谓的“散地”、“轻地”、“争地”、“交地”、“衢地”、“重地”、“圯地”、“围地”、“死地”。

诸侯于自己国境内作战，士卒因近家，进无必死之心，退有归投之处，利则聚，急则散，是为散地。进入别人国境不深的地方，士卒意向未专，容易思返，进难退易，谓之轻地。

险要之地，我军得之有利，彼军得之也有利的地区，兵家必争，谓之争地。

道路交错，交通方便，我军可以往，敌军也可以来的地区，叫做交地。

##### 经理话义：

九地篇谈的是作战有关的地形。如果运用在经商上，除企业机构或厂房的地点选择外，也可应用至各种商业战中的对决状况。

本段叙及两国作战时地形的运用，兹以国际贸易为例作阐释：

“散地”则为外国产品进入本国抢市场，如进口的家电产品与本国家电产品，在市场一决胜负。

“轻地”为出口产品，在国外开始行销。

“争地”为兵家必争之地，如美国的大市场是各国产品外销的必争市场。

“交地”为各国皆可自由竞争之市场，如香港、新加坡即属之。

只要能在各“地”建立桥头堡，则市场可逐渐展开。

##### 实战举要：

#### 罗沐公司的经营规则

日本罗沐（Rohm）公司是生产电子零件的公司，资本额约为200亿日元。总公司设于日本京都，在日本与全世界有近20个分支机构或工厂。

创于1958年的罗沐公司属日本的中型企业，员工总数约2000人左右，生产的电子零件主要供电脑、录影机、音响、通讯器材、照相机、电子风琴等之用。

在经营规则上，公司的政策为品质第一，在任何环境中能尽量供应产品，持续的高品质要求，市场的目的在于增进文化的进步。

管理原则为在品质保证基础上，维持合理利润，品质能跟上时代需

求，重视研究发展，不断创新，为提高健全与活力的生活素质而努力，充分运用人类资源，为长期繁荣而奋斗。

这些规则使罗沐公司不断发展，尤其在产品上强调“无国界性”，在各“地”争市场，该公司的高瞻远瞩，使产品深具适应性，因而有稳定的销路。

## 二、疾战求生：狭路相逢勇者胜

### 兵法原文：

诸侯之地三属，先至而得天下之众者，为衢地，入人之地深，背城邑多者为重地。行山林险阻沮泽，凡难行之道者，为圯地。所由入者隘，所从归者迂，彼寡可以击吾之众者，为围地。疾战则存，不疾战则亡者，为死地。

### 说文解字：

处在三国交界边境上，先到就可以结交周围诸侯，取得多数援助的地区，叫做“衢地”。

深入敌人国境，经敌城及要塞之地，叫做“重地”。

山岭、森林、险要、阻塞、水网、湖沼等难于通行的地区，行动困难，战守更是不易，应尽速领兵离开，不宜久留。

进入的道路狭隘，退归的道路迂远，进退两难，虽兵多将众而无用武之地，敌军以少数兵力就可以挫我大军的地区，叫做“围地”。山川险阻，进退不能，粮绝于内，敌临于外，此种处境，能迅速奋勇作战就能生存，不迅速奋勇作战就只有灭亡的地区，叫做“死地”。

### 经理话义：

商场上，产品与产品竞争，销售人员之间的竞争，其实是争彼此的实力，争消费者的心，为的是使企业更加发展。除了与对手竞争之外，还更要与自己竞争——今日有没有比昨日进步，今年业绩有没有比去年增加，如此，企业才能不断前进发展。

“不争之争”用在商战上就可解释为“品牌信誉”。有良好的品牌信誉的商品，不用等消费者看到，不用销售人员宣传，甚至不用广告。

### 实战举要：

#### 先声夺人的联广公司

“追求第一，比别人早一步！”

这是广告业绩经常名列前茅的台湾联广公司从成立以来就推广的精神。尤其自1974年与日本博报堂广告公司合作后，更重视“市场调查”工作，因为联广认为，“先”了解市场，才可先人一步订下广告策略。

联广的徐达光先生说：“联广的市场调查是开发客户的武器。”他们的市场调查工作遍布全省，如消费者心理倾向调查，各商品品牌调查广告效果追踪调查等，尤其注意消费者与传播媒体接触的情形，因此而知道了如何运用媒体。

有了完备的市场调查资料，再紧锣密鼓地展开各项业务与制作的工作，尤其对于大客户的争取，一步也不放松。面对竞争对手如奥美广告、国华广告等，更是卯足了劲，经常互相一比高下。

由每年“时报广告金像奖”得奖名单上可知，各家在广告方面的竞争，已到白热化的地步，但联广一直先声夺人的主要原因，乃是他们一直重视“疾”的精神。

联广总经理赖东明先生在管科会举办的一场演讲中指出：“广告效果第一段为接触效果，第二段为心理效果，第三段是行动效果。”

广告若能掌握古人所言“先声”、“先手”、“先机”、“先天”，则将先掌握住顾客，使他们能从“接触”而到积极的“行动”。广告公司若要蒙顾客青睐而委托其制作广告，也应“先”表现他有“先”的本事，才能“先”获客户的选中。

### 三、散地散战：地阔天高任我行

#### 兵法原文：

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，围地则谋，死地则战。

#### 说文解字：

所以，在散地上，士卒容易散走，因此，不可轻言作战。  
在轻地上，初入敌境不深，军心思归，所以，不宜停留。  
在争地上，若敌方已捷足先登，我方就不可再去进攻，以免损兵折将。  
在交地上，要部署相连，不漏空隙，以免敌人突袭，断我粮饷补给道。  
在衢地上，要加强外交连系，结合诸侯，以免为敌所破。  
在重地上，因深入敌境，粮饷不继，应设法在当地取粮，以养我军。  
在圯地上，应快速远离，不要逗留，以免成为招敌的目标。  
在围地上，与敌对峙，要利用天然险隘的有利情势，运谋奇险，以脱危险。

在此地上，除了奋勇杀敌以突破重围外，无另外生存之法。

#### 经理话义：

军队要有灵活的“行动”能力，处于现代商场激烈竞争中，企业的发展也应该视实际情况而具灵活的机动力，如此才能在竞争中“不败”。

“行”在商战上可解释为经营范围转移，设厂地点转移等，但不是光移就好了，还要真能对企业经营有帮助，如果“移”移得不好，则可能连“根”都会受到影响。

以国内企业的发展状况，经营者，还要有“国际的眼光”，尤其是移到陌生之地，更要特别地小心谨慎，如发现不妥则要“可虞则行，无获则行”，如此，则会生机处处了。

#### 实战举要：

#### 服务业的发展趋势

按诺贝尔经济奖得主顾志耐（Simon Smith Kuznets）的说法：凡不属工业、农业的行业都算服务业。因此服务业的范围很广，如餐饮、金融、旅游、运输、文化……等。

台湾中山大学管理学院院长黄俊英在一篇论文中指出：服务业的功能有四点：一、提高生活品质，二、稳定就业水平，三、缓和经济衰退，四、促进经济成长。

台湾的服务业在整体产业结构中所占比例已逐渐提高。以1992年的情况来看，服务业为5.1%，工业41.4%，农业仅3.5%，由此数字可知，服务业已渐占重要地位，从事服务业者按1992年估计已达400万人左右，未来还可能继续增加。



他认为将来服务业营运的趋势，可能会朝下列方向发展：

- 一、连锁店的经营将更加盛行。
- 二、营业规模日益扩大。
- 三、进入服务业的困难度将提高。
- 四、市场秩序可逐渐建立。

有志加入服务业经营者，应多掌握未来发展的趋势，如此才能在这前景看好的“散地”有所发展。

#### 四、利合而行：稳扎稳打步步营

**兵法原文：**

所谓古之善用兵者，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。

**说文解字：**

所谓古时善用兵的人，能使敌人前后无法相顾及，大部队与小部队无法相依恃，官兵无法相救援，上下隔断，无法收拢，士卒溃散，无法聚集，即使聚集也很不整齐。坚持有利就行动，不利就停止的原则。

**经理话义：**

经济学是研究经济的，其不论哪一个版本、哪一种理论都是以“利”为前提的，如此，才能把理论推演下去。

“急功好利”、“唯利是图”是流传于我国的贬意明显的成语，但是，以市场经济的观点而论，是应该为这种成语翻案了。俗话说，无利不起早，“利”是一切活动的原动力。

**实战举要：**

##### 文化事业如何获利

台湾有句俗话：“如果要害一个人，就叫他办要杂志！”“以书柜代替酒柜，建立一个书香社！”

“企业界应多支持文化活动！”

现在文化事业似乎是个“辛酸”的行业。台湾的文化事业历来属“事业经营”，经营参与者有否“赚头”都可发薪，因此经济效益等于无却又无刺激机制，现在文化事业走入市场，危机大增，激励强劲，如何使文化产品具有市场商品的竞争性，是文化制造者的当务之急。

如果不评估文化“水准”的高低，仅以商业的观点来看文化事业的经营，要考虑的则是作品合不合乎社会需求？有没有像经营企业那样经营文化事业？文化“商品”有没有跟上工商时代的发展轨迹等，光是呼吁社会多支持文化事业，别的行业的人，可能还反过来要你支持他呢！

台湾经济发展的脚步经常是落后美、日若干年，如今，美、日文化事业已“有利可图”，过几年，相信我国的文化事业还是有赚头的。

大概飞利浦公司看中的正是这点吧！

#### 五、攻其不戒：欲中下怀善夺爱

**兵法原文：**

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，由于不虞之道，攻其所不戒也。

#### 说文解字：

假如敌军众多而齐集，准备来攻我，我方应该怎样据守呢？我方应首先夺取敌军最为需要的东西，如粮草、战略物质、险要据点等，那么，敌人就会陷于被动了。作战首重行动迅速，乘敌人措手不及，从敌人意料不到的道路，攻击敌人所不戒备的地方。

#### 经理话义：

要开创一个新的企业或企业从事新的投资活动，需全方位地做好方方面面的工作，有备而战，才可一决胜负。

“固本以扩基”，把企业本身的基础打稳，才可向相关事业进行拓展。在进行拓展时，还要应付“游移待变”的商场情势，灵活运用各种商战策略。特别是“消费者导向”系时代的潮流，能获得消费者喜爱的产品，将有良好的销路，故企业经营者要能“夺消费者所爱”，才能让他们甘心付钱，买他们所“爱”的东西。

#### 实战举要：

#### 苏华的质量管理

“质量管理”为美国贝尔电话研究所苏华(W·A·Shewhart)于1931年首先提倡。二次世界大战“曼哈顿计划”(设计制造原子弹)曾应用质量管理获得成功，战后品管风气更风行全球。

什么叫质量管理呢？简单地说就是“以最低廉的价格，提供令消费者喜爱的高品质之产品与活动”，工厂实施品管后有许多优点：

- 一、减少不良产品，增加产量，节省人工及原料。
- 二、成品品质精良，获得消费者的欢迎。
- 三、奠定生产更高级产品的基础。
- 四、养成员工重视品质的习惯从而认真生产。

为了提高产品质量，台湾企业界推行“全面品管”与“品管圈”的活动，成效显著。什么叫“全面品管”呢？亦即工厂人人都要参加品管，使从生产到销售乃至售后服务都能有品质保证，从而使产品能高品质地出现在消费者面前。

“品管圈”则是以领班为中心，带领数十个成员，大家群策群力，讨论与研究各项品管的问题，以提高产品的品质。

因为质量管理工作做得好，产品质量高自然会为消费者喜爱，因而产品便有了良好的消费市场。

## 六、深入则专：因地生宜财运旺

#### 兵法原文：

凡为客之道，深入则专，主人不克。掠于饶野，三军足食。仅养而勿劳，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。兵士甚陷则不惧，无所往则固，深入则拘，不得已则斗。

#### 说文解字：

进入敌国作战之道在于：深入敌境，士兵返家不易，有必死之心，斗意坚强，而敌军自处国内，是处于散地，军心易涣，自不是我方对手。攻入敌

国后，在富饶的地方搜集粮草，使全军得到足够的给养。并要争取时间，使士兵休养生息，不使过于疲劳，蓄积力量，提高士气，部署战阵，巧设计谋，使敌人莫测我之高深。将士兵带至非战不可的境地，前后左右，皆无退路，则士卒皆求力战，虽死亦不逃走。既然横竖不免一死，当然会力战求生。

士兵深陷危险之地，人人抱必死决心，就不会恐惧。退路断绝，军心自会稳固。深入敌境，就不敢散漫。迫不得已，就会坚决作战。

**经理话义：**

远赴异国“开疆辟土”的拓销人员或分支机构的主管，并非如一般游客到国外旅游时那么“悠然自得”。

深入敌境作战，会专心一致，同样地，担负企业外销或设分厂的大任时，责任者一般都会全力以赴，不过因各国国情不同，有些地方做起来很辛苦，所以在从事跨国事业时，要多加衡量利弊，最少要能达到“自己动手，丰衣足食”的目标。若想取得大的成功，古往今来的一些成熟的经验或研究成果是一定要借鉴的。

**实战常要**

### 日本如何管理海外企业的人员

日本在世界各地投资经营许多事业，他们如何管理外国人才，也是管理学者研究的方向。

日本庆应大学教授石田英夫先生曾访问调查日本在海外的 50 家企业，研究日本企业对“异文化”人才的管理情形，他指出：日本企业希望以“集团主义、人本主义、平等主义”运用在管理海外人才上，因此尽量朝这方面努力。

日本海外工厂的品质、生产性、工厂规律都还不错，但日本企业仍对当地人“日本化”，日本企业频频做在职训练（OJT），使员工能渐渐“集团化”。

“终身雇用制”是日本管理的特色，但在海外的日本企业，大约有一半不采用“终身雇用制”。

台湾也有许多日本投资的企业，在日本公司工作的当地人都对“日本式”管理印象深刻，有些人离开日本公司自行创业后，还融合日本式与中国式的管理于经营上。

日本公司在海外“造”人才的作法，应该是日本海外企业取得成功的重要因素之一。

## 七、常山之蛇：同仇敌忾共死生

**兵法原文：**

故善用兵者，譬如“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，当其同舟而济，遇风，其相救也，如左右手。

**说文解字：**

所以，善于用兵打仗的人，就像“率然”一样。所谓“率然”，乃是常山的一种蛇，打它的头，尾巴就来救应，打它的尾，头就来救应，打它的中部，头尾都来救应。试问：“军队可以使它像率然一样吗？”回答是：“可以。”吴国人与越国人虽然相互仇视，可是，当他们同船渡河时，如遇大风，

也能互相救援，犹如左右手一样。

**经理话义：**

“百足虫”“率然蛇”都是形容精神的强劲韧性。

台湾许多10年、20年经营不错的企业，其所以能屹立不摇，靠的是他们有严整的纪律与良好的经营理念，尤其遇到危机时，企业上下都能发挥“同舟共济”的精神，因而终能克服难关。

这些企业大部分为家族企业，在企业初创时，几乎都能发挥相互支援的功能，他们的特点是团结一心，共同奋斗，靠着协作的力量打出一片属于自己的天下。

**实战举要：**

### 悍勇的韩国人

韩国人的“悍”是举世有名的。运动员常以悍取胜，为了求胜，奥运会拳赛还闹出打裁判的事件；1987年大总统选举时，群众吼声震天，可能是期望能借声势来个“以声夺人”。

韩国企业经营上，亦以在世界市场上能“攻城掠地”而声威震人。韩国四大财团的企业三星、现代、金星、大宇，如今已成为国际知名的大企业。

探讨韩国企业成功的因素时，许多人常把家族力量归其一。韩国家族结构中，最年长者具有权威，以权威领导家族、

领导企业，由之发挥坚强的力量。

## 八、齐勇若一：万众同心扫大敌

**兵法原文：**

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。故善用兵者，携手若使一人，不得已也。

**说文解字**

所以，缚起马匹，埋掉车轮，来防止士卒的逃亡，也是靠不住的。要使勇者及懦者都一致奋战，在于军事领导得法：要使强者及弱者都发挥力量，就在于地形利用的适宜。

所以，善于用兵的人，能使大军手牵手亲密得像一个人一般，因为这是依着法则使它不得不这样啊！

**经理话义：**

“携手若使一人”，倘若企业能发挥整体力量，“齐勇若一”，则将有强大的竞争力。

未来企业竞争，大企业将占优势与主宰地位，因此我国企业发展方向应以大企业为目标，在大企业中就要放弃“小我”才能使企业有所发展，要充分认识到“大河没水小河干”或“皮之不存，毛将焉附”的道理，其实这也是“死地则战”的原则。

**实战举要：**

### 背水之战

《史记·淮阴侯列传》中记载，韩信率兵攻赵，他命令一万人做先头部队先行，背靠河水摆阵。赵军望见，讥笑汉将不懂兵法。但战局一开，水边军士都拼命战斗。兵力、人数都占绝对优势的赵军非但不能打败汉军，反而被汉军所打败。事后韩信对部下说：“兵法曰：‘陷之死地而后生，置之亡

地而后存”此之谓也。

## 九、三军投险：沉舟侧畔更扬帆

### 兵法原文：

帅与之期，如登高而去其梯。帅与之深入诸侯之地，而发其机。焚舟破釜，若驱群羊，驱而往，驱而来，莫知所之。聚三军之众，投之于险，此谓将军之事也。九地之变，屈伸之利，人情之理，不可不察也。

### 说文解字：

主帅授给军队任务，要像登高而抽去梯子一样，使他们能进而不能退；率领军队深入敌国国境，要像拉弓射出箭矢一般，使他们可往而不可返。烧掉渡船，打破饭锅，像赶羊群一样，赶过来，赶过去，大家只知跟着走，而不知道目的地在哪里。

将大军集聚在一起，并将他们安置在非拼命不可的境地，这就是将军的责任。因此，进到不同地区，采取不同的行动方针，遇到不同情况，能屈能伸地适应情况的发展，对各种人员掌握各种不同的思想规律，这些都是不能不细心研究的。

### 经理话义：

“破釜沉舟”与“焚舟破釜”意义相同，在从事企业决策时，太多的顾虑，是个大敌，怕这怕那，其结果可能是一事无成，只要有获胜的把握时，则不妨放手一搏。

### 实战举要：

#### 注重建职业训练的中华汽车公司

台湾的中华汽车公司从建厂以来就很重视公司员工的职业训练，靠着完整的训练、使生产力提高不少，也完成了多项工作目标，有了“搏”战的实力。

中华汽车附设有职业训练中心，办有各种训练班，除厂内训练外，也鼓励员工参加厂外讲习及国外进修，其实施的情况为：

#### 一、厂内训练包括：

- 1.改善管理人员观念的领导统御训练。
  - 2.尊重人性的品管圈训练。
  - 3.发挥敬业精神的新进人员训练。
  - 4.提升技能的机械加工及辅导协力训练。
  - 5.专业技术的SH装配、检验训练。
- 二、厂外讲习多为自动化、合理化进修及经营管理新知的吸收。
- 三、国外研修多为新车型开发及专业在职训练。

在两年的训练中，曾请了一百多人次的日籍顾问协助训练，此外也派大批各级干部赴日本三菱汽车研习其工厂管理技术。

由于训练的扎实、使公司在电脑化、降低工时、改善作业方法、缩减库存等工作目标得以顺利达到。

## 十、亡地求存：无把无握太轻生

### 兵法原文：

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。

**说文解字：**

拨入城池后，要施行法外的奖赏，颁布常规外的赦令；指挥三军，就像指挥一个人一样。给予士卒作战任务，不告知全盘计划，只告诉成功的利益，不告知事败的害处，以免动摇军心。将士兵置于危险的境地，激发他们求生的意志才能存活；陷于死地，军士们同心合力作战，才能得胜。众兵陷于危亡之境，就会拼死力战，才能转败为胜。

**经理话义：**

作战要求生，商场中，企业也要为了求生存而奋斗。

善于在商战中用谋略者，除了要考虑市场动态、竞争对手的状况外，还要自我策励，求取进步，以使企业能“生生不息”。而在企业发展到某种规模后，还要顾及“社会责任”，企业若能对社会做出贡献，也同样会在社会上有较高的“知名度”，如美国洛克菲勒家族对社会公益事业很热心，至今洛克菲勒之名在美国还是很“响亮”。

商场竞争激烈，某种程度上几达“你死我活”的地步，要求一线生机，的确是需费一番心血、下一番功夫不可。

**实战举要：**

### 新加坡的观光事业

新加坡，既无多少历史名胜古迹，地方也小得可怜，本不具备观光胜地的条件，可是经新加坡政府与人民多年的努力，新加坡已是游客心目中“有看头”的地方。如今新加坡已变成亚洲新的观光胜地。

以新加坡动物园来说，就推出游客与猩猩共进早餐的花样；“裕廊飞禽公园”号称世界最大；台湾亚哥花园闻名的“水舞”，在新加坡也被充分利用为观光号召。

新加坡国民中包括有华人、印度人、马来西亚人等多种民族，为促进观光事业、新加坡在各民族独特的民俗庆典日时大力推出五花八门的节目，如妈祖娘娘生日，就大肆庆祝一番。

所以，到新加坡看到的都是热热闹闹的景象。

除了创造观光条件外，新加坡也努力争取国际社会的有利条件。新加坡旅游促进局更在各国大做广告及做游客消费心理调查，如他们对台湾旅客的调查结果，是喜欢“购物”。

## 十一、动如脱兔：长驱千里斩大旗

**兵法原文：**

故为兵之事，在于顺详敌之意，并敌一向，千里杀将，此谓巧能成事者也。

是故政举之曰，夷关折符，无通其使。励于廊庙之上，以诛其事。敌人开阁，必亟入之。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，后如脱兔，敌不及拒。

**说文解字：**

指挥作战之事，在于详知敌人的意向，然后集中兵力，一致向敌，长驱

千里，杀其大将，这就是所谓巧妙能成大事！

因此，当决定战争行动的时候，就要封锁关口，毁去已颁发的通行符证，截断敌国使者往来，以免敌人探知我方军机。

在宗庙会商之时，要审慎检讨敌我双方的军力。敌人一有空隙，我方必须迅速乘机而入，先夺取敌人有利的物品及据点，而不要同敌人约期会战。

执行作战计划时，要灵活地随着敌情的变化，作相应的修改来决定军事行动。

因此，开始就像处女一般沉静，使敌人不注意，行动起来就像奔跑的兔子一样，使敌人来不及招架。

**经理话义：**

“始如处女”“后如脱兔”应用在商战上，应可以“慎密企划”“全力行销”来推论。

在进行某项企划时，许多企业常选一些风景清幽之处，让核心人员在那儿能杜绝干扰地潜心策划，以便订出妥善的计划。

《孙子兵法》里一再提到作战前要沉着准备，不可让敌人知悉，其目的乃是要把准备工作做得完善，这种“静”是对外的；内部则要不眠不休地工作，全体动员。同理，企业在规划某项工作时，对外保密，对内也应“动”起来。

等企划成熟也付诸生产后，产品一进入市场，此时就不能再静静地等顾客上门，而需展开行销攻势来争取客户，扩大市场占有率了。

**实战举要：**

### 春都的攻势

“春都”的传奇故事不少，令人刮目相看。如租用飞机展示广告，聘请乐队壮大声势，让热气球载着“春都牌火腿肠”几个大字腾空而起，开展大型公益活动……即是比较常规的促销手段，只要能够引起消费者注意，“春都”就慷慨解囊。

当然，在计划体制下，也不需要他们操这份心。在城市消费者越来越不喜欢肥肉的情况下，不少肉联厂想的仍然是如何做肥肉的文章。

洛阳肉联厂认识市场有一个过程。当年厂领导发现各类罐头畅销时，以为投资生产罐头就是出路，于是贷款数百万元营建罐头分厂。岂料想，“罐头热”形成“一窝蜂”、新厂建起来了，罐头市场忽然变成了“冬天”，一下子赔了几十万！这些，都被不爱说话的高凤来看在眼里。

当时，高凤来是肉联厂主管技术改造的副厂长，地地道道的“生产者”。然而，他很喜欢从另一个角度考虑问题：“如果我是消费者，我需要什么？”

一个偶然的机，高凤来尝到一种被称之为“火腿肠”的新型方便食品。很好吃，觉得这个东西有市场。

事后高凤来才知道，这竟然是洛阳肉联厂真正发现市场机会的第一步。也就是说，由于这个偶然，促使高凤来力排众议，从外国进了第一台火腿肠灌装机；由于这个偶然，为高凤来最终用“春都牌火腿肠”证实“市场”比“计划”更可爱提供了契机。“开始的时候，火腿肠中不中（河南地方话：行不行的意思），有没有市场，好像大家都在猜。有一个时期，我整天都在提心吊胆。”高凤来回忆说。

难怪他作难，引进外国灌装机实在颇费周折：报计划，等待着一级一级领导批准；顶着厂里“高凤来贪大求洋”的舆论压力，还得向领导拍胸脯：

“保证两年之内赚到500万！”

——在洛阳，他们请来了中央电视台春节晚会剧组的主要演员，在著名的洛阳拖拉机厂礼堂举办演出。这次大型的公关活动把整个洛阳都翻卷起来了。岂止是洛阳。“春都”此举轰动了整个河南省，企业的美誉度和知名度大增。

——在石家庄，他们把一个全国性的展销、订货会的注意力，都吸引到“春都”上来了。租用了飞机，并在飞机机身下和机翼下画上自己的广告，在石家庄上空盘旋来盘旋去，凡举目仰望者，无不见“春都”；聘请军校学员组成军乐方阵，披戴“春都”佩带，在展销会主会场石家庄体育馆周围，阔步行进，引来无数围观者。

——在郑州，全国糖酒食品交易会促销气派最大的一家，本是广东的一家饮料企业。交易会主会场郑州体育馆的屋顶上矗起了一大堆巨型易拉罐，威风凛凛，不可一世。然而，“春都”出手亦不俗，天上飞着广告气球，潜台词似乎是：“你立地，我腾空”，而且交易会上到处都是春都的广告，“春都”军乐队前后又多出两组少女方队，更加引人注目。最绝的是，在这客商云集、参展企业多达2万多的交易会上，“春都”独独打出了“无货可供”的招牌！

几十万的宣传费拿出来了，竟然一根火腿肠的货源都没有了？于是，厂长、经理们羡慕极了。“这个火腿肠一定是非常好的东西呀！”

——在北京，高凤来紧紧抓住一次机会不放，赞助“五洲杯全国青年歌手电视大奖赛”。一共6场直播，赞助了两个计分牌，每晚显示16—18次，发了6场奖，厂领导还接受了采访。

与此同时，“会跳舞的火腿肠”每天都在中央电视台的黄金时间段，向全国消费者展示它们的舞姿。商战，有时就会有轰动效应。

搞宣传，必须要轰动；搞活动，一定当主角。

高凤来说，搞市场经济，是跟着市场转。只要上了这条船，就轻易别想下来或者靠岸。犹如逆水行舟，不进则退。因为下船往往只有一个原因，就是垮台，就是破产。



## 《孙子商法——孙子兵法与商战谋略》

### 羽扇轻摇过大江——火攻篇

眼见七百里连营起大火，刘备想些什么呢？

#### 一、应变五火：利害得失慎斟酌

兵法原文：

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，凡此四突者，风起之日也。

说文解字：

火攻有五种：一是焚烧烧敌军的人马，二是焚烧敌军的粮草积聚；三是焚烧敌军的辎重，四是焚烧敌军的仓库，五是焚烧敌军的运输设施。实施火烧必须具备一定的条件，发火器材必须经常准备好。发火还要选择有利的时候，起火要选准有利的日期，指月亮运行到“箕”、“壁”、“翼”、“轸”四个星宿的位置时，就是起风的日子。

经理话义：

孙子言“行火必有风”，掌握适当时机。

所以，要给予敌手强力震撼，必须找寻适当的时机，因为能否成功地给予对手痛击，完全取决于时机的成熟与否。或能否及时抓住“稍纵即逝”的有利战机。孙子言“发火有时”，就是时机的最高掌握。

以商业谈判而言有三十种策略可供选择，就是说有三十种机会可去创造。现列举如下：

1. 在谈判开始前，就应试图让对方知道你优于他们。
2. 设法抓住对手违规的地方，并且在谈判一开始时就亮出来。
3. 在向对手显示你的攻击能力时，下肯定的结论比商量来得好。
4. 采取及时行动迫使对方迅速赞同你的看法，比等谈判结束时再解决问题来得好。
5. 通过压缩有争论的部分，以获取谈判的成功。
6. 每次谈判都能解决一个问题，以取得对谈判结局的控制。
7. 通过向对方要求你所希望的一切，使对方至少同意你的要求。
8. 通过大量问题来压制对方。
9. 以对方将持否定态度的设想为依据，向对方指出你的真实想法。
10. 从你最容易得到的要求下手，以你的善意行为创造出一种谈判成功的时机。
11. 用含糊的辞令来表达你的想法，来阻止对手考虑对策。
12. 提供一些对方想知道，你又了解的情况，来换取你所需要的情况。
13. 在事实上与你关系小的地方作出让步。
14. 逐一提出一些不切实际的要求作为交换，以达到对方放弃某些要求的目的。

15. 让他们觉得自己赢了，然后要求作某些让步。
16. 让他们觉得你想做的，是对他们最好的。
17. 建议你显示出你最强大的实力来压服他们。
18. 带领有能力和有影响的同事，和你一起维护你强大的形象。
19. 在谈判时，让别人来介绍你，这样别人可以说一些你不方便说的话。由你自己说出来的话，可能会损害或削弱你自己的形象。
20. 提出你知道他们不能对你的要求，反过来显示你的有利处境。
21. 逐步提高你们的要求，使其中任何一点都是他们尚未准备的，从而迫使他们退出谈判。
22. 出其不意地改变你的策略，使他们措手不及。
23. 有必要的話，在谈判的最后几分钟，你可以采取一个能行使的秘密计划。
24. 通过吓唬或歪曲事实来引诱他们上钩。
25. 通过拖延谈判来拖累他们。
26. 用少说的方式来削弱他们的意志。
27. 出其不意地离开谈判，使他们措手不及，借此提醒他们：你对此没有兴趣。
28. 拒绝进一步商议问题，迫使他们考虑你们的要求。
29. 依靠不同风格的人来表明你的状况，让他们之间来回交替，以配合商讨。
30. 如果已失去你大部分的要求，建议他们同意至少一个或两个要求，使之成为友好信义的一种体现。

#### 实战举要：

#### 中国华录的诞生

中国华录电子有限公司，1992年6月正式宣布成立。它由南京无线电厂、成都锦江电机厂、大连华录电子工业公司、上海录音器材厂、北京电视设备厂、天津通信广播公司、厦新电子有限公司、北京广播器材厂、上海无线电三厂、佛山市无线电一厂等共10家录像机定点企业联合投资组建，各厂分别占5%—20%的股份。中国华录集团组建的意义之一，在于尝试一种新的投资形式，使国家和地方以及企业的利益妥善协调，各地方之间的利益合理分摊；还在于尝试采用组建股份制公司这一经济手段，而不是政府的行政命令，企业自愿认股，用共同的利益把大家组织起来，形成有规模、高水平的生产体系。采用这种投资方式，各地方企业作为股东处于投资主体地位，而中央主管部门参与企业重要经营决策，充分发挥了中央和地方两个积极性。其次，以往各地方之所以争项目，是由于产值、利润的牵制和产品结构的调整需求。自愿认股后实行“四分办法”，各地方企业的利益需求均得以满足，其投资目的也得以实现。第三，以往分散投资，资金技术有限，形成的必然是小而全企业，重复建设在所难免，这种投资方式，集中全国财力、人才和技术，高水平、高起点地一次达到经济规模生产，不仅在国内同行中有竞争力，即使在“复关”后，中国录像机产业仍然具备了生存和发展的条件。这种投资方式还使国有资产在这一产业中占了绝对优势，确立了主导地位。

对此，日本的一家公司代表说，“中国人办事向来拖拉，这么大的项目，光谈判起码要谈两年。这次只用了两个月。我们感到现在赶不上中国人的节奏了，得重新认识，接受教训。”

## 二、发火上风：抽身退步早决策

### 兵法原文：

凡火攻，必因五火之变而应之。火发于内，则早应之于外。火发而其兵静者，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。

### 说文解字：

凡是火攻，必须根据上述五种火攻造成的情况变化，适时运用兵力加以策应。从敌人内部放火，就要及早派兵从外面策应。火已烧起，而敌军仍能保持镇静的，要观察等待，不要马上进攻，等火势到最旺的时候，视情况可以进攻就进攻，不可以进攻就停止。火也可以从外面放，那就必等待内应，只要时机和条件成熟就可以放火。火发以风，不可从下风进攻。白天风刮久了，夜晚风就会停止。军队必须懂得五种火攻方法的变化运用，等候具备条件，然后实施火攻。

### 经理话义：

火攻时“发火上风”是很危险的，那么，应用到企业经营上，企业就应该考虑到，如果本企业与对手比实力的话是“处下风”，则可能会遇到“看不清楚敌手，也看不清楚自己”的迷蒙场面，因为你已被占优势的敌手压得透不过气来。

尽量避免处下风的情况发生，如发现本身已陷不利情况时，则要及早制订对策，尽快地解决危机。

### 实战举要：

#### 战新台币升值时的才邦公司

我国台湾省台中的才邦公司系木制组合家具的生产厂，几年前，与数家美国连锁商店签订长期供应合约，此后新台币即开始连连升值，当时所有供应合约均以美金签订。为避免汇率变动造成亏损，因此希望与客户重新谈判修改供应合约。

客户不可能轻易提高售价，而取消合约将造成信誉损失，经才邦公司研究考虑后，认为有下列方式可减少损失：

1. 依长期合约之金额，向外商银行寻求美金贷款，为期一年。以此贷款立即转为新台币，减少汇率的损失，但是必须负担利息。
2. 要求客户依合约开出全额的 L/C，向银行预售外汇，减少汇率差额损失。
3. 要求客户同意提前出货，以尽快取得贷款，部分低价位产品，则减少数量，并更改包装方式等。

因所提之要求均在互信、互谅之情况下进行，因此，谈判顺利完成，公司在汇率方面损失也降至最低程度。

## 三、战胜攻取：惊涛拍岸千堆雪

### 兵法原文：

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。

#### 说文解字：

凡打了胜仗，取了敌人城池，却不能达到战略的目的，不吉利，叫做“费留”。

所以说，明智的国君要慎重考虑战略目的，良将也要谨慎思量。

不是对我军有利的情势不进攻，不能胜利的不用兵，不到危迫地步不作战。

#### 经理话义：

在企业经营中，适度的竞争在宏观上是有益的，适度的竞争在微观上也有益，故企业积极用竞争这个重要手段去争取自己的战略利益。但过度竞争对整个社会、整个产业，单个企业都是不利的，企业应当努力避免过度冲突，清楚认识自身与竞争者的优缺点，正确估计本产业的未来市场的发展情况，适时调整自己的假设和目标，保持产业内部结构的稳定性。企业不率先挑起争端，并不意味着企业无视竞争者的挑衅行为。当然竞争是不可避免的，企业为维护自己战略利益，必须应战。此时，要注意选择“好”的竞争方式，努力使竞争的结果对企业的长远发展有利；还应选择“好”的竞争者，保持产业内的竞争结果对整个社会、整个产业、竞争双方都有益。

企业要在竞争中取得优势，不一定要在产品、促销、价格、广告等方面进行白热化的冲突，可以设置障碍、摆出姿态，防止新竞争者的入侵、原竞争者的挑衅，在未战之前获胜。

企业之间最根本的竞争是产品的技术与性能竞争。用户以某个价格购买产品，是因为产品对他有使用价值，用户要考虑的主要是购买的性能及所花的成本。有效的产品竞争手段或者降低了买方成本，或者提高买方的效益。企业开发新技术，新工艺可以降低成本，使用户花少量的钱买到同样的使用价值，更重要的是，企业开发新产品，可以满足新的需求，或满足用户的独特要求，降低他的使用成本，并且以各种方式为用户创造独特的竞争优势。

#### 实战举要：

##### 广告攻势威力大

由于广告效果大，因此有规模的企业，都列有庞大的广告预算，尤其服务业广告费所占公司总预算的比例更高。如美国的施乐百货、K mart 百货，每年广告预算都达到数亿美元，苹果电脑在推出不久，广告费达上亿美元。台湾的广告总额，近年也达百亿元新台币以上。

广告为“隐藏的说服者”。广告的目的是使消费者能对产品有印象，以支援销售。因此做广告时要确立广告目标，不管文字、图片、影片都要做到吸引顾客注意，并说服顾客买产品。

曾有某位广告公司总经理说：广告塑造企业或品牌形象是不容易的，但破坏却在旦夕之间，就像沙地垒堡一样，一点一点堆起来很是不容易，只要不小心弄破一处，则整个沙堡全垮下来。

广告是产品推销的功臣，尤其产品在市场上处在“滞留”阶段时，广告更重要。

## 四、合利而动：不学霸王刎乌江

#### 兵法原文：

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。故明君慎之，良将警之，此安国全军之道也。

**说文解字：**

一国之主，不可因愤怒而动兵，一军之将，不可因气愤而出战。对国家有利才行动，对国家不利就停止。愤怒之后，可以再次欢喜，气愤之后可以再次喜悦。

但灭亡了的国家无法再次复存，阵亡的军士无法再次重生。

所以，贤明的君主，要慎重思虑战争之事；智勇的将领要慎重警惕出兵之事。

细细思量战争之事，才是保卫国家安全，保存军队生命的道理啊！

**经理话义：**

不管大企业或个人理财，都要避免“怒而兴师”，应以“合于利而动”为企业经营的指南。俗语说“人比人气死人”。意气用事往往坏事，也是企业家的经验之一，争强好胜要视场合、地点、条件，若一味如此，则会因对手使用激将法而使你气

冲冲往圈套里钻，那时就悔之晚矣了。在企业经营上亦常有“比面子”的情势，如你发展出一项新产品，我也依样画葫芦地制造类似的产品，并不考虑产品质量是否精良，到后来自己的企业形象都会受损害。

经济学上有所谓示范效果(demonstration effect)，意为从相互示范中，可促进企业的发展，相互由示范中产生激励固然不错，但基本上要在自己的能力范围内考虑为佳。

**实战举要：**

### 胜而复败的轮胎战

美国的固特异轮胎与日本石桥轮胎曾在台湾争夺市场，而且常有激烈的竞争局面。

一次，台湾福特六和汽车公司生产总公司委托的3万辆小汽车，约需要15万个轮胎，各家轮胎公司都全力以赴，希望能争取到合约。

经过竞争，剩下了固特异与石桥两家，最后再投标一次，结果固特异公司以微小差距获胜，全公司上下都很兴奋，也投下十几万美元做准备工作。

不料，美国固特异公司亚太地区负责人调职，新负责人竟认为此约不合乎经济效益，遂令台湾固特异公司向福特公司交涉，要求价格加码，否则中止契约。

谈判结果，生意只好让给石桥公司，此举对台湾固特异公司的员工实造成沉重的打击。

台湾固特异公司董事长梁治国先生谈起这段往事时还感慨不已。那位亚太地区的新负责人，只顾自己，意气用事，缺乏地区负责人的冷静素质，“忘”了下属的士气和竞争环境，结果煮熟的肉被猫叼去，实在是可惜之至。

## 《孙子商法——孙子兵法与商战谋略》

### 弥风消浪稳坐船——用间篇

把电视机的电源插入插在对手的脑中。

#### 一、爱禄百金：因小失大真庸才

##### 兵法原文：

凡兴师十万，出兵千里，百姓之费，公家之奉，日费千金，内外骚动，怠于道路，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。

##### 说文解字：

只要起兵十万，出征千里，则百姓的耗费，公家的开销，每天要花费千金；全国内外骚动，疲惫于道路上的，不能从事耕种的，将有七十万家。

这样持续了几年，原是为了争取最后一天的胜利，如果吝惜花费金钱及爵禄去买通对方间谍，以致不能了解敌情，那是最不仁的事，这样就不是人民的将帅，国王的得力辅佐，也就不是胜利的主宰了。

##### 经理话义：

在商战中，经营者要舍得投入资金、人力等对竞争对手进行侦察，其方式大体有两种，一是用“相敌”的方法来了解竞争对手的情况，即直接观察竞争对手的活动，如推出新产品，营销方案的改变，购买生产设备，兼并活动，然后长远目标、现行战略、假设和能力这四个方面对竞争对手进行分析，从而估计竞争对手的战略变化和对外界环境变化的反应。

分析竞争对手情况的第二个因素是了解竞争对手的假设。它包括：竞争对手对自己的假设和竞争对手对产业的假设，通过对其自身情况的分析，竞争对手可能认为自己是产业霸主，低成本生产者，技术领先者，或具有良好的销售渠道等，同样竞争对手对产业和其他企业也有所假设，它可能认为由于某种原因（需求的变化，技术的发展，整个国民经济情况）的影响整个行业可能发展或衰退，其他企业可能采取扩大规模或退出行业。这些假设都将影响竞争对手对环境的分析，从而影响其战略的制定和实施。

分析竞争对手的第三个因素就是对其现行战略的了解、也就是了解竞争对手当前是采用什么方式来进行竞争的，是采用成本优势化战略或差别化战略，还是采用专一化战略。在了解竞争对手总体战略之外，还要了解竞争对手在产品开发、市场营销、生产制造等方面的战略情况。

二是示形。示形诱敌，以求摸清其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。其意思就是通过示形诱敌的办法，摸清敌人的情况，从而获得所需的信息。

在商战中也可以用“示形”的方法来获得竞争对手的信息。

##### 实战举要：

#### 重视信息的华光集团

企业科技进步要变成开放式的，封闭没有希望。但要保持自己的独特性，具有竞争力。

进入80年代，世界高技术发展出现了一体化的趋势，一方面彼此合作，

互相学习，互相借鉴；一方面竞争激烈，都想抢占制高点，掌握主动权。华光集团审时度势，积极参与一体化，发展自己的优势产品。

华光集团努力把握产品的市场脉搏，利用多种渠道了解国外电子信息技术的发展水平和方向，仅去年以来就先后 20 多次到美国、日本、韩国、新加坡等发达国家考察。同时分别在北京、天津、上海、广州、深圳等 25 个中心城市和特区设立了办事处，建立了覆盖全国的信息网，掌握市场动向，吸纳先进技术，组织封闭式开发。

华光集团在引进技术过程中，不是全盘照搬，而是有所创新和发展。80 年代中期，华光开始大上通信产品，先是从美国、英国、香港等国家和地区引进用户程控交换机，然后通过对样机的剖析、分解、对比、消化、吸收、掌握了技术要领和参数，接着根据国内用户需求和国产器件的生产水平，自己动手开发软件、硬件，最终研制出了我国第一台国产化模拟空分制 100 门用户程控交换机。1989 年该机获得了全国同类产品中唯一的国优银牌。

参与一体化要有实力，要有自己的独到之处。否则是不会得到市场青睐的。华光集团凭借自己在激光照排方面的技术优势，在泰国、新加坡建立了两家控股子公司，1991 年又同韩国的金星集团合作开发了农用千门数字程控交换机，并于去年 4 月正式投放市场。今年又与金星集团签署合同双方投资 4000 万美元，成立了中韩合资的华金通信股份有限公司。

此外，华光集团舍得花钱引进具有国际先进水平的仪器设备，增强企业消化新技术的功能，加速生产线技术改造。据有关资料介绍，发达国家机器设备折旧最快的是日本，大约 3 年，美国则是 7 年，而华光集团目前已达到 4 年，处于世界先进水平。

“六五”到“八五”期间，华光集团投资 1.1 亿元进行大规模技术改造，现在已改造了 3 条生产流水线，他们从美国引进试验室，做到所有的例行试验和可靠性试验都能在公司内部完成。全集团固定资产达 7455 万元，比 10 年前扩大 14 倍。

## 二、不取鬼神：神机妙算称主宰

### 兵法原文：

故明君贤将，所以动而胜人，成功出于众者，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，知敌之情者也。

### 说文解字：

英明的君主，贤良的将帅，所以能够战胜敌人，成功超出众人，就是因为他们能够预料敌情。

要事先得知敌人情报，不可用鬼神占卦的方法去获得。

不可用过支的事情做类比推测而得，也不可用测量辰运行的法则去卜得。

要战胜敌人，一定要派人卧敌窠穴去了解敌人的虚实，这样才能掌握敌人的真实情况。

### 经理话义：

如何用间得到信息和情报？孙子认为：“用间有五：有“因间、有内间、有反间、有死间、有生间。”“因间者，历其乡人而用之。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，

而传于敌间也。生间者，后报也。”在这里孙子认为可以通过敌人的乡民、官员、敌人的间谍以及我方的间谍来获得信息情报。

对企业经营而言，信息情报的收集也是十分重要的，只有收集大量的信息情报，并对信息情报进行加工和处理，才能清楚地了解竞争对手的情况。

虽然收集竞争对手信息和情报的来源有很多，但是要想准确地了解竞争对手的情况，最好的办法是能把竞争对手的核心人物分化出来或者从担任重要职务的人那里获得有关信息。这是因为这些人都参与企业的管理和决策过程，对企业的情况以及今后的计划和行动都十分清楚，通过他们获得的信息就比较准确、全面、及时和详细。用间的同时万不可忘却防间。

用间是利用间谍来打探敌方的信息和情报，防间是防止敌人间谍活动以保护自己的信息情报。在商业竞争中也是这样，企业不仅要了解竞争对手的情况，还要防止自身信息情报的泄露。虽然企业有时由于自身的目的或外部的压力而公布一些自身的信息情报，但是那些有关企业生存的一些关键信息，如生产技术，重大决策，战略行动等信息是一定要保守机密，否则的话，企业在竞争中就无优势可言，就会处于失败的地位。

行军不容易，企业要将商品“行”销到各地，也同样的要面临许多困难。

商品行销前，要如行军前了解山川形势一样，对欲行销之地区做好市场调查工作，了解消费者的需求与偏好及竞争对手的状况等比较完整的市场调查工作，还要对社会文化背景做调查。如此才能针对市场，进行商品设计、制造与行销等工作。

**实战举要：**

#### 关于行销的问卷调查

国内近年来流行“问卷调查”，各行各业都进行问卷调查。

行销上的问卷调查，若希望能得到真正准确真实的结果，应注意下列数点：

1. 题目要精简易答。
2. 问卷要设计得精致。
3. 善用比较性问题，避免问些是否的问题。
4. 留点让答卷者书写意见的空白。
5. 问卷调查要在自然的情境下进行，让人“愿意”回答。
6. 如对答卷调查者送礼品，要注意礼品的适切性，误差的百分比要算大些，因为“拿人的手软”，通常答卷者会多说好的一面。
7. 问卷的对象要有普遍性。

除了问卷，也要兼采观察法、访谈法等，以得到真实的结果，裨助于“行”销活动的推展。

### 三、五间君宝：莫测高深天地惧

**兵法原文：**

故用间有五：有因间、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。因间者，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，而传于敌间。生间者，反报之。

**说文解字：**



用间谍有五种：有：“因间”，有“内间”，有“反间”，有“死间”，有“生间”。五种间谍都使用起来，就能使敌人摸不到规律而无从应付，这就是所谓“神纪”，是国君制胜敌人的法宝。所谓“因间”是指利用敌国乡里的普通人做间谍。所谓“反间”，是指收买或利用敌方派来的间谍为我效力。所谓“死间”，是指故意散布虚假情况，让敌方间谍知道而传给敌方，敌人上当后往往将其处死。所谓“生间”，是指派往敌方侦察后，亲自返回报告敌情的人。

#### 经理话义：

现代社会是情报和信息的时代，不重视情报的价值，公司经营就会如盲人骑瞎马一样，因而成功的机会是不多的。

但是，收集情报要顾及情报的实用性及价值。收集情报的方法不一而足，孙子言“用间有五”，整理收集情报成册，才能得心应手地利用。孙子强调五间为“人君之宝”，公司经理人应细细思量。

收集的情报不一定与己身的需要密切吻合，但是，“无火不起烟”的训示告诉我们，从一些不起眼的信息中，可能得到非凡的启示。不过，依据收集情报方法之不同，会影响情报的实用及价值，公司该有一套完善的情报信息网收集最合乎自己公司需要的实用情报。

#### 实战举要：

##### 岩井与丰田情报网

“岩井”是日本著名的金融公司之一。“丰田公司”也是知名度很高的日本公司之一。两者都以善于收集商业与技术情报著称，彼此间也常互争高低。

岩井收集情报范围广泛，其负责机构为“岩井信息科”，总部位于京都。起初以收集工业情报为主，后扩大到经营诊断、经济、政治、科技等方面，如岩井的“生物科学研究所”就设备齐全。在延揽人才方面，岩井可说是竭尽心力，就是那些驰名

的美国学者都曾为其效力。经过 30 多年的努力，“岩井信息科总研”已有很大影响力，不仅本身，就是一般的民间企业或者日本政府、外国机构等，亦经常委托其收集情报。

“丰田情报”是日本丰田集团企业所经营，成立于 1960 年。他们研究的范围也与岩井信息科一样广泛，如政治经济、社会文化、产业技术等，无所不包，还采用超大型的电脑系统处理资料。刚一成立，“丰田情报”就接下一个又一个的研究计划，在 70 年代之际研究 80 年代，80 年代时又研究 90 年代，不但在经济上、科技上，也常在政治上影响日本的前进方向。

岩井与丰田的情报信息机构，每年的经费都用几十亿日元，为了收集情报。相信他们也在“用间”上，费了不少心思与经费，到各国收集相关的情报，以求得“先知”，再提供给日本政府与企业界做为参考。

#### 四、无所不间：天下大事囊中探

##### 兵法原文：

故三军之事，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。

### 说文解字：

所以军队中的亲信，没有比间谍再亲信的了，奖赏没有比间谍更优厚的了，事情没有比用间谍更机密的了。不是才智过人的将帅不能使用间谍；不是“仁义”的将帅也不能使用间谍，不是用心精细、手段巧妙的将帅不能取得间谍的真实情报。微妙啊！真是无处不可使用间谍呀。用间的计谋尚未施行，就被泄露出去，间谍和他所告诉的人都要处死。

### 经理话义：

窃取商业机密，如是以不正当的手段得之，将会负法律责任。《孙子兵法》所言“用间”，只要被发现就被处死，同样情形对于来窃取本企业机密之“商业间谍”，经营者总会尽量诉诸法办的。

### 实战举要：

#### 日本人怎样窃取 IBM 机密

1982年，日本“三菱”与“日立”18名员工，被美国联邦调查局控诉，“阴谋窃取IBM电脑公司的机密”。事经报刊披露后，受到举世注目。

两家公司主要想窃取IMB3081K电脑的设计，经联邦调查局侦知，伪装开设了一家假的顾问公司“引君入瓮”。1982年6月，联邦调查局干员，逮捕了前去拿情报的职员，后经美、日两国协商，“日立公司”认错，罚款一万美元了事。

现代科技发展日新月异，尤其电脑信息业的精益求精，稍落后一步，市场就可能被人占去，窃取技术固为最“方便”的方法，但一旦触犯法网，则后果难以收拾。

## 五、反间可用：借力发力布迷踪

### 兵法原文：

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、门者、舍人之姓名，令吾间必索知之。必索敌人之间来间我者，因而利之，导而舍之，故反间可得而用也。因是而知之，故乡间、内间可得而使也；因是而知之，故死间为脏事可命名告敌；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。

### 说文解字：

凡是要攻击的敌军，要攻占的城邑，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、负责守门的官吏以及门客慕僚的姓名，务必命令我方间谍侦察清楚。必须查出敌方派来侦察我方的间谍，以便依据情况进行收买、利用，要经过诱导或交待任务，然后放他回去，这样，反间就可以为我所用了。从反间那里得知敌人情况之后，所以乡间、内间就可以得以使用了。因从反间那里得知敌人情况，所以散布给死间的虚假情况就可以传给敌人。因从反间那里得知敌人情况，所以生间就可遵照预定的期限，回来报告敌情。五种间谍使用之事，国君都必须懂得，其中的关键在于会用反间。所以，对反间不可不给予优厚的待遇。

### 经理话义：

俗话说，人多嘴杂，人多便什么人都有，对方也必然派出情报人员侵入对方。

情报信息网对任何一个企业来说都是极为重要的，情报管道流畅，就会

握有相当的获胜之机。但是，要着手开发新的客户和市场时，非得要借着内部关系不能收其功。

孙子言“反间可得而用也”，即是示喻我们，有效的利用敌方情报才能加速成功。例如，与客户接洽生意时，可以提议对方深入调查我方的信用关系。这之前可把相关的情报有意地透露给对方的“卧底”人员，巧妙地利用敌方的间谍，误传我方的情报，才是取胜商战的最佳方法。

“借敌之力”在商战中要巧为运用方可发挥威力，不然可能己力反为竞争对手所“借”。

**实战举要：**

### 硅谷谍战

美国高科技的重要地区硅谷向为“科技间谍”密布之处，各大公司除了要防范美国国内相关业者派来的间谍外，也要防范从国外来者。此外，还要防备公司内部员工，以防万一他们被别人争取而使机密外泄。

罗杰斯（Rogers）和拉森（Larsen）所著的《硅谷热》一书中就提到：英特尔公司员工 5000 人，就有 100 个警卫，慎防体积微小的硅晶片被员工带出，卖给别公司。

硅谷 100 个公司为了防止机密外泄，在研究开发产品时，一次发展多组产品，但皆密封起来，决定上市时才开封到底要用那种，这种方法有力地防止了情报的外露，因此，不管是外来的或内部的“间谍”，都无从侦知何者为真。但有时故意地有“例外”。一次 A、B 两个公司同时开发一新的信息系统，A 公司内部有 B 公司的情报员，而且位处决策层，A 公司反谍部门早已侦知并告之老总。老总决定利用之，于是故意把“新信息的核心机密传之于 B 公司的情报员，他急忙汇报 B 公司，B 公司总裁本以为“上智可用”，没想到其被反用之，于是不分真伪，照情报所说的方法开发新信息系统，结果失败，失去时间，为 A 公司捷足先登获得专利权，原来，泄露的情报是假的。

## 六、上智为间：黑虎掏心建奇功

**兵法原文：**

昔殷之兴也，伊挚之夏；周之兴也，吕牙在殷。故惟明君贤将能以上智为间者，必成大功。此后之要，三军之所恃而动也。

**说文解字：**

从前商朝的兴起，是由于重用了夏为丰的伊尹；周朝的兴起，是由于重用了在殷为官的吕牙。所以，英明的国君、贤能的将帅，能用有大智的人做间谍，一定能成就大的功业。这是用兵作战的要事，整个军队，都要依靠间谍提供情报而采取行动。

**经理话义：**

孙子“上智为间”的思想，即是利用敌方的高级将领或者那些能接触到核心机密的人担任间谍，为己方提供信息和情报，从而准确及时地掌握敌人的情况。

在商业竞争中虽然收集竞争对手信息和情报的来源有很多，但是要想准确地了解竞争对手的情况，最好的办法是能把竞争对手的核心人物分化出来或者从担任重要职务的人那里获得有关信息。这是因为这些人都参与企业的管理和决策过程，对企业的情况以及今后的计划和行动都十分清楚，通过他

们获得的信息就比较准确、全面、及时和详细。

在商业竞争中，企业可以故意制造假象，向竞争对手传递一些错误信息，从而达到保守自己信息的目的。

**实战举要：**

### **苏军的女间谍**

二次大战苏联女间谍（Olga TSchechowa），1921年从苏联被派到德国，经过克格勃组织的精心策划和安排，思洛娃成为迅速升起并红极一时的德国电影明星，不久成为希特勒的女友，从而极方便地便可获知某些德国法西斯的高层机密。一直到苏军围攻柏林时，还没被发现，为最终击溃法西斯德国做出了巨大的贡献。

一次世界大战时，德国女间谍玛塔哈丽，被派往法国，结果被查觉而遭法国处以死刑。“保密防谍，人人有责，一语外泄，全军覆亡”，军机的维护实在很重要。

## 《管理精英文库》总目

1. 中国商训——传统生意经.....田向东 编著
2. 公司革命——股份制企业的组建与管理.....甘华鸣 编著
3. 至尊制度——成功企业规章制度典范.....李军 编著
4. 至尊表格——成功企业经典管理表格.....卢建成 编著
5. 管理超市——最新企业管理方法 108.....孙剑华 编著
6. 拍板——企业领导决策方法.....金宁 编著
7. 统御——管理控制的理论与实践.....史斌 编著
8. 复眼——企业管理信息系统.....殷浩强 编著
9. 释放能量——企业人力资源管理.....李玲珺 编著
10. 大动脉——企业人事管理基础.....孙宝国 编著
11. 艳阳半边天——女职员管理艺术.....易季鹃 编著
12. 有话好说——管理沟通艺术.....樊景丽 编著
13. 大管家——企业总务管理.....王培 编著
14. 把握金脉——企业财务管理.....朱梅红 编著
15. 稽核与控制——企业审计手册.....宋杰 编著
16. 金算盘——经理人会计.....李莉 编著
17. 盈亏晴雨计——财务报表阅读指南.....左伊 编著
18. 能挣钱巧开支——企业出纳手册.....卫文 编著
19. 飞钱——企业票据管理手册.....时闵南 编著
20. 明察秋毫——现代查帐手册.....胥惠媛 编著
21. 财会革命——会计电算化.....郑朝英 编著
22. 无敌保险箱——会计错弊防范手册.....刘宗沛 编著
23. 企业航图——高效办公室管理.....廖普祥 编著
24. 成功有约——高效会议手册.....马建国 编著
25. 世纪护照——经理人电脑学习手册.....梁通才 编著
26. 手法革命——管理者工作效率手册.....李子英 编著
27. 流金岁月——时间管理艺术.....王林 编著
28. 文案高手——企业常用文书范本.....张红 编著
29. 秩序与高效——生产与作业管理.....赵小辉 编著
30. 生命线——质量管理手册.....刘晓莉 编著
31. 市场直通车——ISO 9000 系列操作指南.....唐敏 编著
32. 决胜千——市场营销战略与战术.....宋均 编著
33. 运筹帷幄——市场营销研究与预测.....郭国庆 编著
34. STP 营销——市场细分、目标市场选择与产品定位 黄建军 编著
35. 百川入海——分销渠道决策.....张红侠 编著
36. 从封闭走向开放——企业涉外经贸合作实务.....刘慧珠 编著
37. 纵横四海——国际市场营销指南.....蒋维静 编著
38. 点石成金——企业广告实务.....韩欣 编著
39. 卖手——冠军推销手册.....赵月华 编著
40. 掏心战略——市场购买行为分析.....郭少丽 编著
41. 干戈玉帛——顾客抱怨处理艺术.....戴超 编著
42. 尖兵——门市经理手册.....浦洁 编著

43. 商业担保——信用证 ABC.....翁芹 编著
44. 翻云覆雨——股市赢家战略.....罗锐韧 编著
45. 因形造势——股市明星风采录.....何斌 编著
46. 分享与分担——员工入股理论与实践.....贾润莲 编著
47. 商战护身符——企业法律实务指南.....杨小燕 编著
48. 神圣职责——企业依法纳税指南.....邓益志 编著
49. 匠心独运——企业权益与合法避税.....刘洁 编著
50. 签约助手——常用合同参考样本.....唐涛 编著
51. 帮你订合同——企业签约实务.....梅燕 编著
52. 钱生钱——企业金融手册.....葛长银 编著
53. 别让你的权力睡着了——公司结构与领导权力...李佩兰 编著
54. 斩断黑手——贪污犯罪的作案手法与查处技巧...韩红旗 编著
55. 睁开第三只眼——常见经济欺诈现象的识别与防范 刘宝万编著
56. 以人为本——业劳动保护.....罗宁 编著
57. 名牌与金牌——商标管理实务.....陈平 编著
58. 高位竞争——企业形象管理艺术.....赵向标 编著
59. CI 革命——塑造企业个性与美感的法宝.....孙秀梅 编著
60. 蛛丝马迹——企业管理弊病的觉察与诊治.....潘小玲 编著
61. 魔道斗法——成功讨债技巧.....李玮 编著
62. 火眼金睛——企业问题的发现与解决.....翟胜民 编著
63. 永远的教训——企业经营失败经典案例.....李维平 编著
64. 管理导航——企业目标管理手册.....卫虎娃 编著
65. 浴火重生——企业的破产、收购与兼并.....钟鸣 编著
66. 开辟主航道——企业经营战略的制订与决策.....李永平 编著
67. 科学决策的工具——管理经济学.....姜东 编著
68. 团队组织与运转——组织行为学.....莫莉 编著
69. 点燃心火——员工激励手册.....昌文彬 编著
70. 纵横脾阖——哈佛谈判术.....张丽 编著
71. 滴水不漏——经理人记事本活用术.....程冶冰 编著
72. 和谐与冲突——儒学与现代管理.....欧阳逸 编著
73. 孙子商法——孙子兵法与商战谋略.....姜瑞清 编著
74. 商用兵法——管理实战韬略.....周辉 编著
75. 新编一千零一夜——故事中的管理.....朱大明 编著
76. 商用《春秋》——西方管理理论与方法.....杨文士 编著
77. 商用战典——西方兵法与经营谋略.....姬仲鸣 编著
78. 商用论语——管理大师经典语录.....李春华 编著
79. 神奇的 PR——商用公关手册.....赵向标 编著
80. 樱花与剑——日本商业智慧.....周辉 编著
81. 车到山前必有路——丰田公司成功模式.....夏维德 编著
82. 世界的本田——本田公司成功之路.....李亚龙 编著
83. M 的奇迹——麦当劳商法.....杨晖军 编著
84. 经营之神——松下幸之助商法.....周侃 编著
85. 金钱魔杖——现代犹太商法.....明起伟 编著
86. 放飞的龙——海外华侨成功商法.....郑富英 编著

87. 蛟龙出水——台湾成功企业管理模式.....南国昌 编著
88. 完美人生——管理者身体健康手册.....侯章良 编著
89. 精英风采——管理者形象设计手册.....南兆旭 编著
90. 会当凌绝顶——成功领导典范.....吴岩 编著
91. 超越巅峰——管理精英行为典范.....胡国红 编著
92. 一代天骄——世界著名企业家成功典范.....尹宝虎 编著
93. 强者风采——现代商用礼仪.....杨晓静 编著
94. 心灵之光——经理人心理健康指南.....王桂香 编著
95. 讨厌的上司——管理者反省手册.....张红慧 编著
96. 新官上任——新任经理人工作指南.....王福奎 编著
97. 长袖善舞——管理老人际关系谋略.....郭瑞莲 编著
98. 一诺千金——管理者的语言艺术.....李亚萍 编著
99. 漫步地球村——管理者国际交往手册.....梁桂宽 编著
100. 路路通——企业办证指南.....孙建汉 编著

