



BLUE LION
蓝狮子财经丛书

孙子兵法

向孙子学竞争

中国唯一的将军级 EMBA 向企业家解读天下第一兵书

《孙子兵法》的精髓，尽在《竞争》两

浙江人民出版社

向孙子学竞争

张天富 少将 著

竞争

浙江人民出版社

图书在版编目(CIP)数据

向孙子学竞争/张天富著. —杭州:浙江人民出版社,2005.5
ISBN 7-213-03040-X

I. 向… II. 张… III. 孙子兵法-应用-企业管理
IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2005)第 040809 号

向孙子学竞争

张天富 著

出版发行	浙江人民出版社 (杭州体育场路 347 号) 市场部电话 0571—85176516
责任编辑	王志坚
责任校对	张谷年
激光照排	杭州兴邦电子印务有限公司
印 刷	淳安新华印务有限公司 (杭州千岛湖镇)
开 本	710 × 1000 毫米 1/16
印 张	12.75 插 页 2
字 数	20 万
版 次	2005 年 5 月第 1 版 2005 年 5 月第 1 次印刷
书 号	ISBN 7-213-03040-X
定 价	22.00 元
如发现印装质量问题,影响阅读,请与市场部联系调换。	

《孙子兵法》与竞争战略

(代序)

《孙子兵法》是我们国家两千多年前一个叫孙武的人写的兵书。古人有这么两句话：“前孙子者孙子不遗，后孙子者不遗孙子。”意思是，孙子以前的兵书，《孙子兵法》全都包含了；孙子以后的兵书，仍都在《孙子兵法》的范围以内。这两句话，基本概括了后世人评价。

我国历史上一些大的政治家、军事家，包括一些文学家对《孙子兵法》都有很独到、很深刻的研究，也有很成功的运用。真正把《孙子兵法》用得好的，不一定是军事家，也不全是在战场上。可以这样讲，历史上所有成功的帝王都是运用《孙子兵法》的大家。举一个比较近代的例子，这些年清朝的电视剧很多，康熙就是一个研究和运用《孙子兵法》的大家。我们知道，中国历史上，北方的游牧民族能骑善射，在冷兵器时代有很强的战斗力，他们经常南侵，对南方的农耕民族形成巨大的威胁。为了对付这些威胁，内地政权除了打仗外，还采取了“和亲”的办法，皇帝把女儿或其他漂亮的女人嫁过去，结成亲戚，就不要再打仗了。最早采取这个办法可能是在汉朝，一直到了清朝还在使用，康熙不是将女儿嫁给了葛尔丹吗！然而历史证明这种办法不能从根本上解决问题，仗还是照样在打。《孙子兵法》有一个著名的观点：“不战而屈人之兵，善之善者也。”康熙积极推动藏传佛教在蒙古的传播，他将呼和浩特的“大召寺”作为自己的家庙。佛教传到蒙古以后，那儿整个文化都发生了变化，仗自然就不打了。康熙做的这项工作很有成效，到现在北方的几个民族之间相处都非常好。

历史上，《孙子兵法》最先传到日本。在唐朝的时候，一个日本学者

在长安,也就是现在的西安留学19年,将《孙子兵法》带回了日本。日本人推崇《孙子兵法》是世界上的兵学“鼻祖”。

两百多年前,《孙子兵法》传到了欧洲。有人考证是从日本传去的。据说拿破仑经常阅读《孙子兵法》。发动第一次世界大战的德国的皇帝威廉,战败之后读到《孙子兵法》,非常感慨:我为什么没能在20年前读这本书呢!他打了败仗后才看到,因此懊悔。

比较而言,《孙子兵法》传到美国的时间最晚,大概是在100年前,但在目前这个世界上,最重视、运用最好的应该是美国。大家知道美国有一个西点军校,它就学习、研究《孙子兵法》。有人说,美国最好的商学院并不是哈佛、斯坦福或者其他的著名商学院,而是西点军校,因为有统计数据表明,在成功的企业家中,西点军校毕业生所占的比例,比任何一家商业学院毕业生都高。这其中《孙子兵法》是应该有所贡献的。

说美国人用得最好,不能光看他们怎么说,更要看事实,看他们怎么做。20世纪90年代第一次海湾战争的时候,美国的《华尔街日报》报道:多国部队中没有中国的军队,但是有一个很神秘的中国人在指挥这场战争,他就是两千多年前的孙子。当然,这是媒体的操作。对于媒体我们绝不能忽视,现代战争有一个非常重要的特点,就是强势一方不但控制制空权、制海权等,还控制舆论权,也叫制信息权:它让你知道什么你就只能知道什么,让你知道到什么程度你就只能知道到什么程度,不让你知道的你就无法知道。第二次海湾战争中,我们那么多人预测、评价都错了,不知道战争为什么会是这样的走向,会有这样的结局,鬼就出在美国人将信息有针对性地过滤了,顺着你的习惯性思维给你提供信息,让你在不知不觉中进入了他们的圈套。

企业也要特别注意这个问题,一切的误导都直接源于信息,战场上是如此,商场上也同样是如此。

美国有一本书叫《1999:不战而胜》,是已故的美国总统尼克松写的,讲的是在与前苏联的冷战中,怎么把苏联打败的,不需要打仗,更不需要核战争,苏联就解体了。这更是《孙子兵法》观点的成功运用。

二
“《孙子兵法》是两千多年前的兵书,从古到今的中国人一直在运用

它。环境在千变万化,而《孙子兵法》却没有修改,难道它真能经久不衰?”我在讲课时,一位美洲国家的领事提出了这个问题。

“《孙子兵法》是一本兵书,你们中国人打仗用它,做企业、做市场也用它,是不是你们中国人特别喜欢战争?”这也是在讲课时,一位欧洲朋友提出的问题。

很显然,提这些问题,有他们对中国文化不了解的一面,但《孙子兵法》说的到底是些什么,不是也很值得我们去研究和回答吗!

《孙子兵法》说的到底是什么呢?我们说,《孙子兵法》讲的是竞争的哲学,是竞争的思想方法。

要把《孙子兵法》是竞争的思想方法讲清楚,有三个问题要回答:什么是竞争?什么是思想方法?为什么《孙子兵法》主题讲的是竞争而不是战争?

先回答第一个问题——什么是竞争?我们说,竞争是自然界、人类社会客观存在的一种争胜现象。在自然界可以看到,一棵生长在空旷原野上的树长得不会太高,但如果是群树生长在一起,就会比着向上长,因为它们要争阳光;房子阴面的树一定要超过房顶,也是在与房屋争阳光。这是自然界的竞争现象。在我们人类社会呢?可以这样说,我们个人,我们的团队,以至我们的国家和民族,现在的状态是我们过去竞争的结果。那么我们的未来、我们的结局到底会是什么样呢?这要依据我们现在和今后的竞争能力而定。这是人类社会的竞争现象。

竞争现象渗透到我们人类社会的每一个角落,没有任何事情不存在竞争,没有任何时候不存在竞争,也没有任何地方不存在竞争。只要生活在这个社会上,任何人都无法躲避,谁也躲避不了。

战争是竞争的一种特殊的形式、极端的手段。

竞争有它的两面性,一个方面是它的残酷性。战场上尸骨如山、血流成河就不要说了,仅就商业竞争来说,一个企业倒闭了,不仅很多人要失业,企业完了,老板也可能跳楼。说好听点竞争是优胜劣汰,换个角度讲竞争也是弱肉强食,因此是非常残酷的。竞争还有另一面,就是它的动力性。如果没有竞争,这个社会就没有生气,我们个人也不可能进步,也不会有发展。是竞争在推动着整个自然界和人类社会的进化和进步。

再回答第二个问题——什么是思想方法？在我们人类社会中有两类方法，一类是思想方法，一类是操作方法。思想方法是观察、思考、认识、判断问题的方法。或者说，思想方法告诉我们的是怎么观察、怎么思考、怎么认识、怎么判断事物走势的方法。而操作方法则是对具体事物、具体问题的处理方法。

将这两种方法比较一下就会发现，在特性上，思想方法是共性的，是指导性的，而操作方法是个性的，是操作性的；在使用范围上，思想方法是放之四海而皆准的，适用于各种事物，而操作方法是具体事物、具体问题的处理办法；在使用上，思想方法要求有创造性，因地、因时、因情创造性地运用，而操作方法则是对号入座，“一把钥匙开一把锁”。

两种方法对比后我们会发现，不要说我们面临的信息社会，知识爆炸呈几何级增长，就是在科学发展相对缓慢的古代，人们也不可能掌握所有的知识，也不可能掌握处理所有事物的方法，这不仅是生命的时间所限，更是生命的精力所限。但是人们完全可以而且必须掌握观察、思考、认识、判断问题的思想方法，掌握了这个方法，就掌握了处理事物的“金钥匙”。《孙子兵法》就是指导我们参与竞争的“金钥匙”。掌握了这个“金钥匙”，国家、民族的发展可以用，战争可以用，搞企业可以用，做人做事业也同样可以用。

给大家举个例子。咱们共产党成立之初，与国民党合作搞革命，形势发展正好时，被国民党一翻脸给打下去了，损失很大，共产党人总结教训，提出了“枪杆子里出政权”这一思想方法。按照这个思想方法，经过南昌起义、湘南起义、湘西起义、黄麻起义等，共产党掌握了自己的军队，建立了根据地，开始与国民党进行武装夺取政权的斗争，初期的发展形势很好，军队发展也很快。这时从苏联回来一些留学生，用现代的话说是“海归”派，他们在苏联学习了搞革命的理论和方法，回来以后说“打得赢就打，打不赢就走”是封建时代山大王的方法，是土匪的办法，不是马列主义的，“山沟里出不来马列主义”，搞革命必须照苏联和欧洲的办法来，他们有成功的理论和经验。于是就请来了一个德国人指挥，与强大的敌人打起了阵地战，用毛泽东的话说是“拿鸡蛋往石头上碰”，是“叫花子与龙王比宝”，结果导致第五次反“围剿”失败，被迫进行两万五千里长征。到

了陕北又总结教训,组织起来学哲学,提出了“实事求是,一切从实际出发”的思想方法,要求不管是战场上打仗,还是到农村发动群众、建立政权,一切都要实事求是,一切都要从实际出发。这一思想方法指导中国革命走向了胜利。

最后回答第三个问题——为什么《孙子兵法》主题讲的是竞争而不是战争?我们在前边说过,战争是竞争的极端形式、特殊的手段,这就是说战争隶属于竞争。

首先,从《孙子兵法》的文字解释看。兵法的“兵”字,在古汉语里有多种含义,战争叫“兵”,军队叫“兵”,士卒叫“兵”,兵器也叫“兵”,国家与国家的争胜也同样叫“兵”。因此《孙子兵法》这个“兵”字,不能定论是战争,这样定论是狭义的,是不准确的。

另外,从《孙子兵法》的内容看。《孙子兵法》赞成竞争,不赞成动不动就打仗。它说:“百战百胜,非善之善者也;不战而屈人之兵,善之善者也。”你指挥作战的才能很高,打一百次仗,胜一百次,也不能算是优秀中最优秀的;不需要打仗而用一般竞争的手段把问题解决了的人,才是优秀中最优秀的。还说:“上兵伐谋,其次伐交,其次伐兵,其下攻城,攻城之法为不得已。”你看,没有办法了才兵戎相见,打仗是万不得已的办法。

我们还可以从《孙子兵法》产生的年代看它的内容。历史告诉我们,时代的需要是理论产生的动力,没有时代的需要理论不可能产生。看看当时的社会需要是什么,就会知道《孙子兵法》到底是什么了。

《孙子兵法》产生于公元前512年至公元前482年之间。公元前770年到公元前403年,是我们国家历史上的春秋时期,在这367年的时期内,有为数众多的诸侯国相互争来斗去,“春秋无义战”说的是诸侯国之间的相互吞并,“春秋五霸”说的是这期间先后有五个诸侯国称霸天下。公元前403年至公元前221年,是我国历史上的战国时期,以“三家分晋”为标志,剩下七个诸侯国:齐、楚、燕、韩、赵、魏、秦。它们又相互争斗了182年,最后秦国统一了天下。

在整个春秋战国时期,称霸反称霸、争夺反争夺、控制反控制、灭亡反灭亡的竞争异常激烈。我们看到,一些诸侯国的消失、灭亡,并不是直接毁于战争,即便是被战争直接消灭的,也主要是它已经在竞争中丧失了活

力,战争的作用只是扫落叶的秋风而已。就像现在社会上的公司,每天有成千上万个公司成立,每天也有成千上万个公司倒闭,它们的倒闭不是坏人打、砸、抢的结果,而是自身在竞争中丧失了生存的力量,已经在竞争中失败了。

我们想想,那样的时代最需要什么?最需要的是提高竞争能力的竞争理论!在这种大需要的前提下,《孙子兵法》自然就应运而生了。

想想古代,看看现在的世界;想想国家、民族,看看我们的团队和个人——竞争始终与我们同在,竞争是我们人类社会的永恒的主题。因此,祖先留给我们的《孙子兵法》,在人类社会中具有永恒的价值。

“蓝狮子”的话

狮子在丛林里逡巡，留下清晰或者杂乱的脚印。某一个清晨，它们不约而同地聚集到一个地方，决意共同去探索一种理想。

这是一片广袤幽深、不无陷阱和荆棘的丛林。但每当太阳从东方升起的时候，陈腐的气息总是可以被新鲜的、向上的朝气驱散，让新的希望与活力萌生。

我们聚集到一起。我们的社会职务各有不同，但却扮演着一个共同的角色：中国财经世界的观察者。

我们的理想，可以简单地描述为：在中国经济和中国企业走向现代化、国际化的进程中，以写作和出版的形式，对形成健康的财富观念、商业伦理和管理文化有所助益。

我们被这种理想所感召。正是在这种理想感召下，“蓝狮子”财经丛书诞生了。

“蓝狮子”是针对快速成长中的中国财经阅读市场而构思的一个图书品牌。它由一批新锐的本土财经作者共同倡导和建立。

“蓝狮子”也是为了激励和服务更多优秀的财经作者而建立的一个开放性的平台。它将与一批中国优秀的出版机构，以及许多有远见力的营销机构紧密合作，共同创造以诚信为基础的出版平台，努力发掘并培育本土的财经出版资源。

我们深信，随着中国社会的发展和文明的进步，财经的力量终将成为中国社会的一种主导力量。

“蓝狮子”将伴随着这一股力量的成长，观察财经世界的风云，努力有所发现，有所传播，有所贡献。

以理想为旗，2002年10月，“蓝狮子”生于中国，正式启程。

发起作者：

秦 朔（《第一财经日报》总编辑，《美国秀》、《大变局》等书作者）

吴晓波（《大败局》、《非常营销》等书作者，现任职于《东方早报》）

胡 泳（著名财经评论家，《海尔中国造》等书作者，《数字化生存》等书译者）

赵 晓（北京大学中国经济研究中心博士后、研究员，有学术著作数种和大量财经随笔）

刘 韧（《知识经济》总编辑，《知识英雄》、《企业方法》等书作者）

刘洲伟（《21世纪经济报道》主编，《非常原始积累》等书作者）

“蓝狮子”网站：www.bluelion.com.cn

目 录

[13] 策不期百 密映巧映

对五个是“密映”——

《孙子兵法》与竞争战略(代序) [1]

上兵伐谋 战略制胜 [1]

——依靠战略制胜

刘备的事业以三顾茅庐为分水岭,之前居无定所,寄人篱下,苦没有少吃,劲没有少使,但处处被动,险象环生;之后与孙权联合,取得了赤壁大战的胜利,乘势一举占据了荆州、益州,形成了与曹操、孙权鼎立天下的局面。

人才还是原先的人才,战将还是原先的战将,所以发生这样巨大的变化,在于执行了诸葛亮正确的战略方针。

非常可惜的是,在后来的发展中,他们没有将这个正确的战略方针坚持到底,以致有了后来的挫折与失败。

见微知著 胜于易胜 [15]

——远见胜于短见

世界上一切事物中的有利因素和不利因素,都有一个发展过程,好的结果并不是一蹴而就,不可逆转的坏结果也非一日铸成,它们都有一个由小到大的发展过程;正所谓“小洞好堵,大洞难补”,对事物中处在潜伏期和萌芽状态的因素,或扶植,或纠正,都要容易得多,一旦发展成势,就不易逆转了。

对企业来说,先知先觉者可以领导市场,后知后觉者可以适应市场,不知不觉者将会被市场淘汰。

知己知彼 百战不殆 [31]

——“知道”是个过程

《孙子兵法》说：“故知兵者，动而不迷，举而不穷。故曰：知彼知己，胜乃不殆；知天知地，胜乃不穷。”意思是：高明的竞争指导者，对全局的动向、发展不仅要知其然，而且要知其所以然，这样，他的行动就不会迷失方向，他的举措也必然能应对自如。因此，能够通观全局、了解对手与自己的人，他在竞争中就不会有大的危险；如果再加上掌握了天时、地利的运用规律，他就可以出神入化地去取得胜利。

成败兴亡 全在民心 [47]

——水能载舟覆舟

人类社会中的一切竞争，包括战争这样一种特殊形式的竞争，绝不只是竞争者之间智力或者力量的简单对决和较量，真正决定竞争成败的根本因素，是民心的向与背。作为商场上的竞争者，顾客信任你，购买你的产品，你的企业就能生存发展，你就是竞争的胜利者；顾客不信任你，拒绝你的产品，你的企业必然倒闭，你就是竞争的失败者。

杂于利害 权衡利弊 [63]

——利害共于一体

利人是人生的一种美德，是人生的一种境界。虽然不是每一次利人之后都能够得到回报，但是，所有的回报都是在利人之后才会有的。

从企业经营的角度来讲，企业以相对低廉的价格，提供高质量产品和优质服务，就是利人。你将利人放在第一位，心目中他人第一，自然就能得到众人拥护，作为副产品的利润就会滚滚而来；如果你心中只有利润，只有自己的私利，将利人放在第二位，在产品质量、价格及售后服务等方面，就难免会有欺诈、蒙骗等伎俩。这样的企业将是短命的。

明察情理 因利谋势 [79]

——用“势”推动局面

《辞源》对“势”的解释是形势、态势。孙中山说：“天下大势，浩浩荡荡，顺之者昌，逆之者亡。”这也是对“势”的诠释。

每个人、每个团队，无不处在“势”之中：在有利态势中，则如激水漂石，顺风顺水，一往无前；处于不利态势中，则似泰山压顶，岌岌可危。

作为领导者来说，必须善于组织有利的形势和态势，以此来获取竞争的胜利。脱离大的形势、态势，单纯苛求部属的行为，是注定徒劳无功的。

驾驭局势 掌握主动 [95]

——主动权是“生命”

在人类社会的竞争中，包括战争和市场的竞争中，参与的各方有主动与被动之分。掌握主动权的一方，按自己的意愿安排着自己的行动；不掌握主动权的一方，则是在对手指挥、诱导下行动。我们还可以看到，竞争的结局，往往是以掌握主动权的一方获胜，失去主动权的一方失败而告终。

谁掌握了主动权，谁就会成为局势的主宰、胜利的主宰。因此，毛泽东曾非常精辟地说，主动权即生命权！

神兵无诀 随机应变 [107]

——胜算全靠权变

权变是什么？权，在古汉语中指的是秤锤，权变指的是如称出物体重量一样，求出解决问题的方法。在实际的权变过程中，被称的物体，象征情境，即影响事物的各种因素；权，秤锤，象征人的主观能动性，即人对事物规律的认识水平；秤杆上显示出来的重量数据，象征解决问题的办法。

由此，我们可以得出：权变就是凭借主观认识，即人们对客观事物规律的认识水平，依据情境，即影响事物的各种因素，求出方法的过程。权变靠的是人的主观能动性，因此，也可以说，权变是头脑加工工厂的生产过程。

出其不意 攻其无备 [121]

——“死角”才是方向

俗话说：“明枪易躲，暗箭难防”。“明枪”之所以好躲，是因为枪在明处，在人们的视线之内，有心理准备；“暗箭”之所以难防，是因为箭在暗处，在人们的视野之外，突然射来不及防备……

这些都告诉我们：出乎对手意料的行动是战胜对手的重要条件之一，特别是弱者对强者更是如此。

识别要害 避实击虚 [135]

——庖丁虚处解牛

历史上，楚汉相争的最后一战，是在垓下。当时，汉军大将韩信集中35万大军，将项羽10多万军队包围在垓下。但是项羽英勇善战，又身先士卒，汉军尽管人多，谁也不太敢单独靠近。无奈之际，张良利用英布的九江兵，教会了汉军楚歌。每到晚上，围困项羽的汉军营垒里楚歌阵阵。项羽听到楚歌，认为是刘邦的军队已征服西楚，楚国人都跟着刘邦打自己，认为是老天要亡他；项羽的军队都是楚人，士兵听到家乡的歌，引起了他们对家乡、对父母亲人的思念，厌战求生心理油然而生，便丧失斗志，纷纷逃亡。项羽在万般无奈下，感到无颜见江东父老，就在乌江边拔剑自杀了。

这就是避实击虚。

得师者王 得友者霸 [149]

——成功在于帮扶

从整体上来说，人类对于自然科学、社会科学，包括对我们自身的认识，都是相当有限的。人类对事物认识的深入，是通过实践来实现的，当然，我们所说的实践，并不仅是指一个人的实践，而是指整个人类的、包括历史和现实的所有社会实践。

在具体的社会实践活动中，由于经历、学识和感悟能力等因素的差异，人们对同样的事物甚至同样的结果，也会产生出完全不同的认识，这是正常的，也是非常必要的，因为正确的认识，往往需要

这些不同的认识相互碰撞才会产生。因此,有人说:正确的认识是在对比、争论中出现的。

千秋大业 文化制胜 [161]

——无形之力最大

小到家庭、两个人的团队,大到跨国公司、一个地区、一个民族乃至一个国家,只要是团队,都有自己的文化,而且这种文化在团队的发展中,起着灵魂的作用。先进的文化,能促使团队进步、发展;落后的文化,则将会促使团队落后、消亡。

团队文化作为一种社会现象,自古以来就是存在的……上个世纪80年代,美国人潜心探求日本企业的成功奥秘时,提出了团队文化这个概念,并逐渐发展成为一种理论。其实,任何一个团队,从它诞生时就已经具备了团队文化的基因。

盛极易衰 成功防败 [175]

——盛衰还在自己

英国著名的经济学家马歇尔有一个概括经济学现象的“大森林理论”。他认为,大森林中的很多新生树木,在老树阴下奋力挣扎向上成长,它们中大多数夭折了,只有少数可以生存下来。生存下来的这些树木的内因、外因或机会,促使它们一年年地长高、长壮。终于有一天,它们成了森林中的最高者,比所有对手得到更多的阳光和空气,但它们终久逃不脱自身生命的规律,会渐渐失去活力,走向衰亡,而让位于那些虽小,但富有青春活力的树木。

马歇尔讲的是一种自然界的普遍现象,与老子讲的“物壮则老”是一个道理。需要进一步研究的是,在人类社会的竞争中,这种“物壮则老”的机理是什么?应该如何来防止呢?

后记 [187]



《孙子兵法》的“上兵伐谋”讲的是战略方针。

刘备的事业以三顾茅庐为分水岭，之前居无定所，寄人篱下，苦没有少吃，劲没有少使，但处处被动，险象环生，防不胜防；之后与孙权联合，取得了赤壁大战的胜利，乘势一举占据了荆州、益州，形成了与曹操、孙权鼎立天下的局面。

人才基本上还是原先的人才，战将基本上还是原先的战将，所以发生这样巨大的变化，在于执行了诸葛亮正确的战略方针：占据荆州、益州，“南抚夷越，西和诸戎，外结孙权，内修政理”，北抗曹操。

非常可惜的是，在后来的发展中，他们没有将这个正确的战略方针坚持到底，以致有了后来的挫折与失败。

