



中国职业经理人教科书

兵法

于长滨 著

商战论

BINGFA
SHANGZHAN
LUN



天津教育出版社
TIANJIN EDUCATION PRESS

兵法 BINGFA

商战论 SHANGZHANLUN

>>> 突出了活、变、奇、新、利的特点。

- 胜者无一不奇
 - 奇者无一不变
 - 变者无一不新
 - 新者无一不活
 - 活者无一不利

ISBN 978-7-5309-4588-9



9 787530 945889 >

定价：50.00 元

中国职业经理人教科书

兵法 于长滨 著
商战论
BINGFA
SHANGZHAN
LUN

 天津教育出版社
TIANJIN EDUCATION PRESS

图书在版编目(CIP)数据

兵法商战论 / 于长滨编著. —天津: 天津教育出版社, 2006.4
ISBN 978-7-5309-4588-9

I. 兵… II. 于… III. 孙子兵法—应用—市场营销学—研究
IV. F713.50

中国版本图书馆CIP数据核字(2006)第021857号

中国职业经理人教科书

兵法商战论

出版人 肖占鹏

选题策划 耿学明
作 者 于长滨
责任编辑 耿学明
装帧设计 郭亚非

出版发行 天津教育出版社 www.tjeph.com.cn
天津市和平区西康路35号
邮政编码 300051
E-mail: Bfsz11158@163.com

经 销 全国新华书店
印 刷 永清县晔盛亚胶印有限公司
版 次 2008年6月第2版
印 次 2008年6月第2次印刷
规 格 16开(787×1092毫米)
印 张 22.25
插 页 3
字 数 380千字
印 数 5001-10000

书 号 ISBN 978-7-5309-4588-9
定 价 50.00元

自序

在市场竞争中,有一个共识:商场就是战场。人们都深有感触地将商战比作兵战,不知不觉地为它们画上了等号。古往今来的将领们都在认真学习研究《孙子兵法》,以此作为指导战争、克敌制胜的法宝。遗憾的是,今天大部分企业却没有用《孙子兵法》的原则来指导经营战略。不是他们不想用,而是不知道《孙子兵法》还可以用于商战。我在清华大学、北京大学、复旦大学、上海交通大学等院校主讲的“《孙子兵法》与企业战略”场场爆满,这足以证明了他们对《孙子兵法》的需求。

日本和美国是较早地将《孙子兵法》用于企业管理的国家。他们今天的发达,在某种程度上归功于坚持不懈地学用《孙子兵法》。他们视《孙子兵法》为天下第一兵书、为最高水平的经营教科书、为商战的“圣经”。被誉为培养总经理摇篮的哈佛大学商学院,就把《孙子兵法》列为职业经理人的必读书目,并要求背诵部分章节。

在经营上,有许多问题讲不清,但必须面对。如战略问题、管理问题、执行力问题、素质问题、人才问题、核心竞争力问题、企业文化问题等,都是仁者见仁、智者见智的问题。但它们却无时无刻不在左右着企业的成败。对于这些非标准的问题,只能靠悟性来回答。悟性从哪里来?一是来自于趋利避害的心理、感觉;二是来自于合于利而动,不合于利而止的决策标准;三是来自于《孙子兵法》。

《孙子兵法》理论纵横,原则林立。它具有活、变、奇、新、利的特点。活是基础,变是法术(法则、战术),奇是创新,利是目的。其中,活是核心、是根本,由活而利。变是活,奇是活,无活不利。胜者无一不奇;奇者无一不变;变者无一不新;新者无

一不活;活者无一不利。

《孙子兵法》可谓事业成功的基因,不可或缺,给人无穷的智慧和悟性。学兵法要活,用兵法更要活。

综上所述,我撰著了这部《兵法商战论》,也是我学习《孙子兵法》的体会。因为《孙子兵法》博大精深,不可能用几个题目或篇章就能覆盖全篇。在写作过程中,我用原著的十三篇篇目作篇题,将各篇的重要原则深入浅出地进行阐述。我的思路是:以《孙子兵法》的军事原则为主线,将美国哈佛商学院的经营理论和世界著名企业的管理思想贯穿于其中,用大量的国内外知名企业成功或失败的案例进行佐证,结合自身的实战经验加以体验。目的是通过《兵法商战论》,向职业经理人传播《孙子兵法》的理论和原则,帮助他们在自身的经营实战中学以致用,在激烈的市场竞争中立于不败之地。

书中引用近百个案例,每个案例都给我很大启发,而且还能引起我的深悟。道理是悟出来的,我相信这些案例也会给读者一定的启发并引发他们的思考和感悟。本书只是一块砖,我把它抛向市场,必将引出职业经理人之玉。

于长海

前 言

一、企业家为什么要懂《孙子兵法》

1986年朱镕基同志在清华大学经济管理学院对博士生的讲话中说：“我们国家现在缺少的是博古通今，既懂外国的经营管理，又懂中国的《孙子兵法》，又懂《共产党宣言》的企业家，我们要按照‘以我为主，博采众长，融合提炼，自成一家’的方针，吸收大家的优点，结合我们东方的特点和民族传统，在中国共产党的领导下，形成具有中国特色的中国企业管理道路。”朱镕基同志在讲话中提到的“三懂”，其中两懂是国外的、一懂是中国的，这一懂就是《孙子兵法》。可见他对《孙子兵法》的肯定和重视。朱镕基同志为什么强调企业家要懂《孙子兵法》呢？日本和美国的企业通过学用《孙子兵法》，才使得两国经济有今天的长足发展就是最好的答案。

20世纪60~80年代，在日本和美国都曾兴起过学习和研究《孙子兵法》热。其中日本同时还兴起了学习和研究《三国演义》热。两书的关系，《孙子兵法》是理论，《三国演义》是实践。时至今日，世界500强企业大部分来自这两个国家。例如，美国《财富》1999年在中国上海举办首次论坛的主题是：“中国未来五十年。”在当年《财富》评选出的全球最大500强企业之中，日本和美国的企业有285家，占500强企业的57%，其中日本有103家，美国有182家。两国有那么多企业进入世界500强，经考证都与学习和研究《孙子兵法》有关系。

1999~2004年《财富》世界500强企业中三国所占的数量

国 家	1999 年	2000 年	2001 年	2002 年	2003 年	2004 年
美 国	182	179	185	199	193	189
日 本	103	107	105	87	89	83
中 国	8	11	12	13	11	16

在日本,据《人民中国》杂志社日本专家村山孚先生介绍,日本中小企业的经理们特别重视中国古典思想的研究,包括对《孙子兵法》的研究。日本企业家为了使企业生存与发展,都要依靠两根支柱。在生产经营景气时,依靠美国现代管理这根支柱;在生产经营不景气时,依靠中国的古代思想,就是《孙子兵法》这根支柱。万事开头难,从创业到兴起到不景气,东山再起更难。当他们遇到这种困境时,《孙子兵法》可以帮助摆脱困境,使之东山再起。这是日本很多企业家的亲身经历和体验。

日本“《孙子兵法》经营学派”的创始人大桥武夫,将《孙子兵法》运用于经营,使一家濒临倒闭的企业起死回生。他写的《用兵法指导经营》一书,曾引起工商界的巨大反响。几十年来,他为企业作了数千场次专题演讲,撰写并出版了30多册关于用兵法指导经营的图书,后来又编著了一部长达10卷的《兵法经营全书》。全书详细论述了在经营管理中如何进行“庙算”“料敌”“任将”“出奇”等。他说:“用《孙子兵法》经营比美国式企业管理更合理、更有效。”

日本著名的经营战略学家大前研一说,经过长时间的思索和考证,终于找到了一部教科书,这就是《孙子兵法》。并称《孙子兵法》是最高水平的经营教科书,现有经营战略的内容全部都网罗其中了。

日本松下电器公司的创始人松下幸之助说:“中国古代先哲孙子是天下第一神灵,我公司职员必须顶礼膜拜,认真背诵,灵活运用,公司才能兴旺发达。”

在美国,据谢祥皓、李政教所著《兵圣孙武》中介绍,全美著名的大学中,凡教授战略学、军事学课程的无不把《孙子兵法》作为必修课。据不完全统计,美国民间有近百个研究《孙子兵法》的学会、协会或俱乐部。1987年陶汉章所著《孙子兵法概论》在美国出版,被列为20世纪80年代最畅销的军事理论书籍之一。

1998年1月5日美国《出版者周刊》刊载的一篇文章称,2500多年前,当中国哲学家孙子写《兵法》的时候,他不可能想到今天《孙子兵法》在美国的运用。早在20世纪80年代,《孙子兵法》就已经成为公司主管和投资者的“圣经”了。

美国著名的管理学家乔治在《管理思想史》一书中告诫读者,你想成为管理人才吗?必须去读《孙子兵法》。

美国著名营销大师菲利普·科特勒博士说:“如果凯马特、AT&T、施乐和通用汽车公司以前的CEO读过《孙子兵法》的话,他们就会避免自己数以亿计

美元的损失。”

美国国际科技应用公司近年来专门制定了“孙子科技发展战略”，受到美国国防部、能源部、总统科技委员会的高度重视，认为《孙子兵法》在同西欧、日本等地区和国家的技术竞争中很有参考价值。

美国著名的哈佛大学和哥伦比亚大学的商学院，都把《孙子兵法》列为未来经理人员的必读书，并要求背诵部分章节。

从民间到高等学府、从个人到企业、从社团到政府，正是这种学习、研究、运用《孙子兵法》的炙热氛围，才使得日本和美国造就出这么多进入世界 500 强的企业，才使得两国的经济有今天的发展和强大。

这就是朱镕基同志为什么强调中国企业家要懂《孙子兵法》的原因所在。

在中国，有越来越多的企业家正在学习、研究、运用《孙子兵法》。海尔集团总裁张瑞敏就是其中的佼佼者之一，他说对自己影响最大的有三本书：一本是老子的《道德经》、一本是《论语》、一本是《孙子兵法》。张瑞敏对《道德经》中“天下万物生于有，有生于无”这句名言推崇备至。他认为，既然天下万物都是从无而来，所以企业的主攻方向、研究重点、工作重心应该放在解决无上，而不应该放在解决现存的有上。张瑞敏所提到的无，就是众所周知的创新。创新被誉为企业的灵魂，能否创新直接关系到企业的生死存亡，因为创新解决的就是无的问题。所以，差异行销、差别化战略解决的是无的问题；出巨资请专家为企业搞策划，所策划的方案，解决的也是无的问题；《孙子兵法》中的出奇制胜，解决的还是无的问题。

由于中国企业家的数目巨大，能像张瑞敏那样懂得《孙子兵法》的实在太少了。企业管理者缺乏对《孙子兵法》的学习和研究，想打造和驾驭令中国或世界瞩目的企业是不可能的。这一点从中国企业所占世界 500 强的数量及国内知名企业的频繁更迭、消失，可以得到佐证。中国的企业家确实应该向日本和美国的企业家学习，应该下大工夫学习和研究《孙子兵法》。只有这样，才能使企业做强做大。这与懂兵法的士兵不一定能当将军，而当将军的必须要懂兵法的道理是一样的，因此企业家也应该懂《孙子兵法》。

二、什么是企业战略

每一个企业无不关心自己企业的战略制定，无不期望制定出一个好的战

略来引领企业的发展。

美国通用电器公司前 CEO 杰克·韦尔奇说：“制定企业战略是件非常简单愉快的事。企业战略就是企业围绕自己的产品或服务，对如何开展竞争的问题作出清晰的选择。它是一个行动纲领，需要根据市场波动的情况经常进行审视和修订。它的目的是让市场接受自己的产品，让社会认可自己的服务，从而拥有更多忠诚的消费者和客户。”这是韦尔奇给企业战略总结的定义，也是他驾驭市值 4 000 亿美元 GE 公司时的亲身体验和总结。

这个定义告诉我们，企业制定战略是为了销售自己的产品和服务，是为了拥有更多忠诚的消费者和客户。战略的制定不能一成不变，需要根据市场波动的情况经常进行修订，以适应市场变化。例如，适应市场变化的企业整合，就是有所放弃。如果放弃可以成功，放弃就是战略，而放弃或保留什么就是战略方向。

企业战略就是营销战略，企业全部工作的重中之重就是营销。企业的机构设置、人员配置，必须要服务和满足于市场营销的需要，要围绕营销开展工作。因为企业的收益大小、盈利水平高低、生死存亡的关键在于营销。大量实例证明，凡是重视营销的企业一定是好企业，企业研究营销是以下几个方面的需要：

1. 实施名牌发展战略的需要

目前，国内外企业无论大小，都在开创实施名牌发展战略之路，都希望自己的企业成为知名企业，自己的产品成为名牌产品。从营销意义上讲，名牌是树，树大好乘凉；名牌是根，根深才能蒂固；名牌是无形资产，只有不断积累才有后劲。同样是一瓶成本相同的白酒，如茅台和五粮液可以卖到几百元一瓶的价格，而非名牌的白酒一瓶只能卖几十元。

因此创名牌必须具备三个条件：产品最大的市场覆盖率、最大的市场占有率、名列前茅的行业排位。市场覆盖率是指产品能够销到哪里。如可口可乐进了家乐福超市，就是覆盖了家乐福超市；进了北京市场、上海市场，就叫覆盖了北京和上海。市场占有率是指产品在市场上占同类产品的销售份额，是在覆盖基础上的占有，没有覆盖，谈不上占有。如可口可乐进了家乐福超市，假如家乐福超市有 20 种品牌的饮料，每月的销售额是 2 000 万元，可口可乐的销售额在其中所占份额。名列前茅的行业排位是指产品在本行业中占销售额排名的位次。这三个过硬条件反映的是同一个问题，即销售问题。

产品销不出去,就满足不了这三个条件。满足不了这三个条件,企业不可能是知名企业,产品也不可能是名牌产品。所以实施名牌发展战略,需要我们研究营销。

2. 保住当前企业改制成果的需要

随着越来越多的企业正在或将要进行改制,就可能有许多人误认为改制就等于盘活了企业。

据美国哈佛管理经典著作、盖尔西克所著《家族企业的繁衍》一书中介绍:“即使最保守的估计也认为由家庭所有或经营的企业在全世界企业中占65%~80%之间。事实上,其中许多是单一所有权结构,他们永远不会得到扩展或一代一代继承下去。但也不否认,家族企业中有许多是世界上最大和最成功的企业。据估计,世界500强中有40%为家庭所有或经营。家族企业创造了美国生产总值的一半,雇佣的劳动力也占一半。在欧洲,家庭公司支配着小型和中等规模的公司,并且在一些国家里占较大公司的大多数;在亚洲,家庭控制的形式由于国家和文化的不同而有所不同,但是除中国以外的所有经济发达的国家中,家庭公司大都居主导地位;在拉丁美洲,由家族建立和控制的大型企业在绝大多数产业部门中都占主导地位。”

按照家族企业所占世界企业的比例,让我们进一步研究在亚洲金融风暴中韩国和日本被迫倒闭企业的情况。1997年7月爆发的亚洲金融风暴,使亚洲受害国破产倒闭的企业不计其数。到1998年9月,短短的一年当中,韩国前50位大财阀就有14家在风暴中破产,775家上市公司有50家倒闭,而中小企业的破产数量更是高达16900余家,仅1998年1月份就倒闭了3323家,创日均倒闭100余家的记录;日本倒闭企业达10034家,有11家百年老字号企业破产。在这些破产倒闭的企业中,大部分是家族企业,其中还有“航空母舰”式的百年老字号企业和世界500强企业。

改制就是将国有、集体企业通过合法手续置换成股份制、民营企业。改制的目的在于自主经营,灵活应对市场,最大限度地调动广大员工的积极性,盘活呆滞资产,使原有资源得到合理配置、充分利用。但是,改制并不等于企业活,企业的生死存亡关键在于营销。大量事实证明,改制前有的企业抓营销,也能兴旺;改制后也有的企业不抓营销,迅速死亡。改制前后的本质区别是,改制前企业出现了损失,由国家和集体承担;改制后企业再出现损失,将由股东,甚至个人承担。这是一个不争的事实。因此,为了保住当前改制的成果,更

要抓营销。

3. 实现个人预期目标的需要

营销是一个可以快速改变个人生活的崇高职业，世界上的白领绝大部分是营销员出身。20 世纪 60 年代末，美国企业总裁几乎全都是推销员出身。任何一个想到达企业总裁位置的人，都要先进入销售部门接受洗礼。凭借销售业绩选拔企业领导人，是美国所有企业通行的用人机制，它确保了美国企业长期稳定的发展。选用销售业绩突出的人做企业领导，他们不仅具有懂经营、懂产品、了解消费者、了解竞争对手的自身优势，更重要的是还能够为企业、为团队增添信心，增加凝聚力，引领明确的发展方向。这正是中国企业所欠缺的。

例如，美国耐克公司的创始人奈特曾经在大学是一名优秀的田径运动员。他是从穿日本虎牌跑鞋进行田径训练开始，就萌发出代理销售虎牌鞋的想法，并在学校私下进行销售。后来他与著名田径教练鲍尔曼合伙创办了蓝带体育用品公司，再后来改名为耐克公司，通过飞人乔丹做形象代言人，一举创造出耐克这一世界级品牌，公司也一跃成为美国最大的制鞋公司。

又如，美国麦当劳总裁克罗克，曾是美国莉莉—郁金香公司一名优秀的纸杯推销员。后来他举债 270 万美元从迪克麦当劳和麦克麦当劳兄弟手中买下了麦当劳的整个连锁控制权，最终实现了自己的梦想。

再如，三株集团总裁吴炳新，在创办公司之前与儿子吴思伟一起，靠卖上海交大的昂立一号保健品，完成了原始资本的积累。靠农村包围城市的销售战略，获得巨大成功。1996 年仅一个单品竟创下销售收入 80 亿元人民币的惊人业绩。

上述三个企业的创始人，都是先做营销员，后创办公司而成名的。不仅是他们，其实谁干营销，谁就有可能改变自己的人生。

三、天下第一兵书

从古到今，中国历史上有记载的兵书就有 4 000 多部。而产生于 2 500 多年前的《孙子兵法》被世界公认为是最出色的一部。

《孙子兵法》能从 4 000 多部兵书中脱颖而出，得力于三国时魏国的开创者曹操。曹操十分推崇《孙子兵法》，他说：“吾观兵书战策多矣，孙武所著深

矣。”因此,他潜心研读,并结合自己戎马征战生活的亲身体验,对《孙子兵法》一字一句进行校注,成为中国第一位全面整理注释《孙子兵法》的军事家。由于这部言简义深的《孙子兵法》有了统一的注释,方便了后人的学习和使用,才得以流芳千古,其中曹操功不可没。现在,《孙子兵法》已赢得了古今中外的政要、将军、商界领袖们的普遍赞誉。

1. 《孙子兵法》简要介绍

《孙子兵法》的作者姓孙名武字长卿,是春秋末期的齐国人,故里在今山东省惠民县,生卒年月不可考,约与孔子同时期。孙武从齐国出奔到南方的吴国,经吴王重臣伍子胥的推荐,吴王阖庐(即阖闾)知道他善于用兵,便重用为将。他同伍子胥辅助吴王经国治军,对于吴国的崛起,曾起过重要的作用。司马迁在《史记·孙子吴起列传》中说:“西破强楚,入郢,北威齐晋,显名诸侯,孙子与有力焉。”

由于孙武来无影去无踪的传说,他客死哪里无人知晓,后人也就无法朝拜。1975年刚从杭州一中毕业的褚良才,在苏州亲戚家游玩时,看到一本线装《越绝书》上有这样的记载:“巫门外大冢,吴王客齐孙武冢也,去县十里,善为兵法。”于是对此产生兴趣。1991年,酷爱古汉语专业的褚良才考取了杭州大学蒋礼鸿先生的博士研究生。他运用文献学、训诂学、考古学、地名学、民俗学以及建筑学等诸多学科进行综合考证,以雄辩的证据和确凿的事实论证了现在的吴县市陆墓镇孙墩浜南之大冢为孙武墓冢。1995年12月,在江苏省苏州市郊外的吴县市陆墓镇孙墩浜村,新耸立的“吴王客齐孙武冢”墓碑前,日中友好协会理事、中国《孙子兵法》研究会最高顾问服部千春先生对褚良才说:“你是最早发现孙子墓的中国人,我呢,是最先拜谒孙子墓的外国人。”至此,为世界上争论已久的孙武的身世和墓葬之谜,被褚良才博士的《孙子其人其族其墓考论》的论文画上一个圆满的句号。世界兵法鼻祖终于有了一片可供后人瞻仰的圣迹。

2. 孙武与孙臆

提起《孙子兵法》,大多数百姓认为是孙臆所著。这是因为孙臆与庞涓的瓜葛及孙臆在马陵道致庞涓于死地的故事在民间广为流传的结果。人们同情孙臆的遭遇,对孙臆的印象极深。在古时有一个习惯,就是对自己崇拜的人在姓氏后面加“子”字称谓,如诸子百家的孔子、老子、庄子、孟子等;类似于后来人们习惯对自己尊敬的人在姓氏后面加“公”字的称谓一样,如

毛公、蒋公、周公、廖公等。孙武姓孙,孙臆也姓孙,由于深受人们的尊敬和崇拜,都被尊称为孙子,这就出现了混淆。甚至有的史学家也认为《孙子兵法》是两人合著,前半部分为孙武所著,后半部分是孙臆所写。直到1972年在山东临沂银雀山汉墓中同时出土竹简《孙子兵法》和《孙臆兵法》为止,两者才得以澄清。《孙子兵法》为孙武所著,孙臆著有《孙臆兵法》,这是出自两位作者所写的两部不同的兵书。同时,还澄清了两者的师承关系,孙臆师承孙武。两者还有血缘关系,《史记·孙子吴起列传》中有记载:“孙武既死,后百余岁有孙臆。臆生阿鄆之间,臆亦孙武之后世子孙也。”可见,孙臆是孙武百年后的子孙。

3. 《孙子兵法》与《战争论》

值得提出的是,世界上有两本兵书可以媲美,即《孙子兵法》与《战争论》。《战争论》是普鲁士将军、曾任柏林军事学校校长的克劳塞维茨所著,被西方誉为兵圣经典。《战争论》与《孙子兵法》相比,有两方面的不如,一是成书时间不如。《孙子兵法》成书于春秋末期,距今2500多年,《战争论》成书于公元1818年至1830年之间,距今约200年,比《孙子兵法》晚了2300多年。二是内容上不如《孙子兵法》精湛。《孙子兵法》全书十三篇,5900字,论述博大精深,而《战争论》全书三卷八篇124章,加上附录共计73万字,篇中多有赘述臃肿之处,无法与《孙子兵法》相比。因此,《孙子兵法》不仅是中国古代最著名的军事著作,也是世界上最古老的兵书,被世界誉为天下第一兵书。

4. 孙子十三篇提要

《孙子兵法》全书5900字,十三篇即:计篇、作战篇、谋攻篇、形篇、势篇、虚实篇、军争篇、九变篇、行军篇、地形篇、九地篇、火攻篇、用间篇。

全书论述了存在于敌我之间错综复杂的诸多矛盾:

- (1)敌与我的矛盾,表现在我与竞争对手等方面。
- (2)彼与己的矛盾,表现在我与市场、产品、消费者、竞争对手等方面。
- (3)主与客的矛盾,表现在我与企业的外部环境、客户、消费者、媒体等方面。
- (4)众与寡的矛盾,表现在企业实力、销售力量及拥有的资源等方面。
- (5)奇与正的矛盾,表现在创新、差异、营销策划和促销等方面。
- (6)虚与实的矛盾,表现在开拓市场、拓宽产品线、选择项目、销售等方面。
- (7)利与害的矛盾,表现在赔赚、价格、消耗、质量、服务、信誉、知识产权

等方面。

(8)攻与防的矛盾,表现在进攻竞争对手、搜集情报、保护企业等方面。

(9)进与退的矛盾,表现在营销策划、市场的取与舍、销售网点的建与撤、产品换代、谈判等方面。

(10)强与弱的矛盾,表现在市场、产品销售、新产品开发、消费潮流、消费者购买力、促销等方面。

(11)刚与柔的矛盾,表现在领导艺术、说服消费者、解决问题等方面。

(12)胜与败的矛盾,表现在营销策划、促销活动、招投标、启动市场等方面。

(13)专与分的矛盾,表现在启动市场、促销活动、资源配置、广告投放等方面。

(14)优与劣的矛盾,表现在质量、服务、促销方案、工作环境、激励机制等方面。

(15)安与危的矛盾,表现在新产品开发、价格、服务、信誉、竞争、开拓市场等方面。

(16)广与狭的矛盾,表现在产品组合、市场定位、分销渠道、情报收集、广告分布等方面。

(17)治与乱的矛盾,表现在销售人员管理、销售终端管理、POP 物料管理、广告等方面。

(18)得与失的矛盾,表现在决策、制定产品价格、维护终端、促销方案、服务等方面。

(19)迂与直的矛盾,表现在与对手竞争、收集情报、挖掘人才、开拓市场和促销等方面。

(20)远与近的矛盾,表现在销售市场、产品运输、分销渠道、干群关系、产销关系等方面。

(21)劳与逸的矛盾,表现在产品销售的淡旺季、营销策划、组织生产、广告宣传等方面。

(22)轻与重的矛盾,表现在产品结构调整、生产进度、市场定位和领导指挥等方面。

(23)深与浅的矛盾,表现在对市场、产品、消费者、竞争对手和广告效果的调查研究等方面。

(24)先与后的矛盾,表现在开发新产品、启动市场、选择分销商和走访用

户等方面。

(25)隐与显的矛盾,表现在营销策划、商业秘密、调价、争取客户和研制新产品等方面。

(26)动与静的矛盾,表现在观察市场、收集情报、跟踪竞争对手和消费者、促销等方面。

(27)勇与怯的矛盾,表现在胆量、决策、说服陌生客户、开拓市场、与对手竞争等方面。

(28)静与哗的矛盾,表现在市场应变能力、驾驭突发事件的能力和解决问题的能力等方面。

(29)死与生的矛盾,表现在发展规模、产品、市场、技术、创新、促销和机制等方面。

(30)饥与饱的矛盾,表现在市场销售、产品供求、生产物资供求、生产与库存等方面。

(31)前方与后方的矛盾,表现在前方与后方的界定、市场销售和售后服务等方面。

(32)侦察与伪装的矛盾,表现在获取情报、考察市场、跟踪竞争对手和消费者等方面。

(33)主动与被动的矛盾,表现在预测、调价、产品开发、选择目标市场和售后服务等方面。

(34)速决与持久的矛盾,表现在产品升级换代、抢占市场、决策、营销策划、促销等方面。

《孙子兵法》涉及了战略学、战术学、军事预测学、军事情报学、军事心理学、军事人才学、军事运筹学、军事训练学、军事管理学、军事后勤学、军事地形学等学科的知识。而这些学科所要研究的内容也正是营销所要研究的内容,如营销战略学、营销战术学、营销预测学、营销情报学、营销心理学、营销人才学、营销运筹学、营销训练学、营销管理学等。

《孙子兵法》揭示了诸多军事原则,例如,经五事与校七计原则、立道原则、立信原则、兵不厌诈原则、攻其无备原则、庙算原则、久暴师则国用不足原则、因粮于敌原则、务食于敌原则、速战速决原则、不战而屈人之兵原则、上兵伐谋原则、全胜原则、为将辅国原则、知胜原则、以虞待不虞原则、知彼知己原则、先胜原则、自保求全胜原则、治众如治寡原则、造势原则、出奇制胜原则、

主动原则、避实击虚原则、因敌制胜原则、兵以诈立原则、击其惰归原则、兼顾利害原则、有备无患原则、克服五危原则、兵非益多原则、令之以文，齐之以武原则、防止六败原则、料敌制胜原则、用兵激励原则、亡以示存原则、践墨随敌原则、慎战原则、以利动原则、先知原则、用间原则等。这些原则，不仅适用于军事，也适用于政治、外交、工商、体育、管理、竞争、经营、交往等，是一切有志之士通向成功所必须遵守的座右铭，所必须掌握的制胜法宝。

如果企业在战略制定中能够掌握和运用这些原则，不仅对于开拓市场、把握市场、应变市场、创造市场、巩固市场起着极其重要的作用，而且还可以在市场竞争中立于不败之地。

《孙子兵法》的核心思想，围绕着就是如何“取胜”。我们研究现代企业经营战略的目的就是如何“盈利”。