

孙子兵法与 企业管理战略

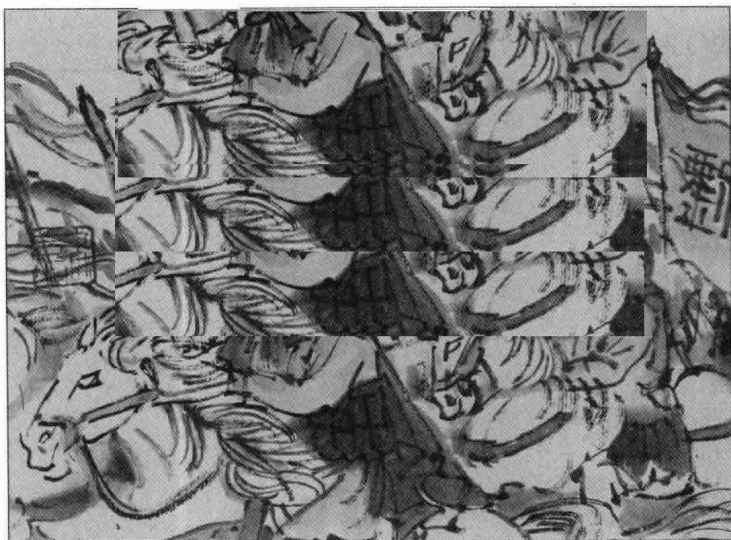
◎ 傅守志 编著



 中国统计出版社
China Statistics Press

孙子兵法与 企业管理战略

◎ 傅守志 编著



 中国统计出版社
China Statistics Press

(京)新登字 041 号

图书在版编目(CIP)数据

孙子兵法与企业管理战略/傅守志编著. —北京 :
中国统计出版社, 2010. 7

ISBN 978—7—5037—5973—4

I. ①孙… II. ①傅… III. ①孙子兵法—应用—企业管理 IV. ①F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2010)第 123718 号

孙子兵法与企业管理战略

作 者/傅守志

插图作者/宋吉仁

责任编辑/徐 颖

装帧设计/杨 超

出版发行/中国统计出版社

通信地址/北京市西城区月坛南街 57 号 邮政编码/100826

办公地址/北京市丰台区西三环南路甲 6 号

电 话/邮购(010)63376907 书店(010)68783172

印 刷/科伦克·三莱印务(北京)有限公司

开 本/787×1092mm 1/16

字 数/135 千字

印 张/11.75 13 插页

版 别/2010 年 7 月第 1 版

版 次/2010 年 7 月第 1 次印刷

书 号/ISBN 978—7—5037—5973—4/F·2923

定 价/45.00 元

中国统计版图书,版权所有,侵权必究。

中国统计版图书,如有印装错误,本社发行部负责调换。



序 言 一

一部真正的智慧经典，不仅可以跨越领域、跨越地区，还可以跨越时空。孙武所著《孙子兵法》就是这样一部不朽之作，透过此书我们不仅可以感受到中华文化的博大精深，更可以受到智慧的启迪和震撼。

《孙子兵法》原文 6000 余字，共 13 篇组成有机整体，每篇都有突出的战术重点，但阅读时决不能割裂开来，更不能断章取义而破坏全书的有机战略体系。本书体现了孙子的军事思想，总结了战争的丰富经验和一般规律，提出了作战的战略思想和战术原则。

孙武是春秋末期齐国人，今山东惠民县。齐国发生内乱之后，全家迁到南方的吴国，在吴国京城西面大约十里的乡间庄园里定居，在水道纵横的乡间农田和乡村小伙伴演练军事对阵游戏，逐年长大，家人希望他继承长辈的军事生涯，细心教导他治国、治军之道。军事战术、战略思想、权谋之术和用间方法。孙子精通这些概念后，把长辈传下的经验、理论，总结成《孙子兵法》这部涵盖几百年战争权谋术的智慧结晶。

孙武通过伍子胥的引荐，见到吴王阖闾，献上《孙子兵法》13 篇，吴王大开眼界，让孙子训练 180 名宫女，吴



王由此见识了孙武的治人、治军才能。吴王便拜他为将军，在孙子的训导下，吴国的军队很快成为一支训练有素、纪律严明、能征善战的军队。公元前506年，吴王亲自出征，孙武为大将军，率3万人对阵楚国20万大军。在孙武指导下，吴军五战五捷，一举攻下楚国的都城郢。公元前482年，孙武率吴军与晋国大战取胜，使吴国达到鼎盛时期。《史记·孙子吴起列传》中总结孙武的业绩：“西破强楚，入郢，北威齐晋，显名诸侯，孙子与有力焉！”

《孙子兵法》的内容丰富，对战争、军队的基本问题的论述，见解独到，对战略、策略、作战原则、治军方法，灵活多变。提出决定战争胜负的五个基本因素是：政治、天时、地利、将帅、法制，而首要的是政治因素，他提出许多杰出的见解：“知彼知己，百战不殆”、“攻其无备，出奇不意”、“不战而屈人之兵，善之善者也”。治军方法上主张“令之以文，齐之以武”的治军原则。书中提出的“知彼知己，百战不殆，因粮于敌，因敌而制胜”“五间并用的思想”，对于真正做到知彼知己做出了巨大的努力。因为只有全面了解敌我双方的情况，才能取得战争的胜利，要求在战前对敌我双方影响战争胜负的诸种因素作全面的了解和比较，以预测战争的胜负，体现了朴素唯物论的思想方法。提出了战势如水势，战争的规律是“奇正”多变，是无形可循的，只能灵活的应用，才能驾驭战争。进与退、优与劣、强与弱、虚与实、众与寡都是相对的，知彼知己，百战不殆，乱生于治，怯生于勇，弱生于强，攻其不备，出奇不意，避实击虚，避强击弱，生动体现了军事辩证法的精髓。

中国作为《孙子兵法》的发源地和先哲的故乡，应当对这部不朽的兵学名著进行深入系统的研究，帮助更多的读者了解中国古代灿烂的军事文化，增强民族自信心、自豪感。以此振奋民族精神，同心同德，从兵法中的大智慧、大策略里吸取养料，古为今用，推陈出新，指导企



业管理,使这部兵书为建设有中国特色的社会主义创新型国家,为发展强大的生产力,而贡献全部智慧和力量。我国自改革开放 30 年以来,从国内到国际,从科学技术领域的创新发展,企业管理战略的实施,到国际外交策略、商战谋略的竞争,无不渗透着孙子兵法中辩证唯物论的哲学思想,凝结了我国古代的哲学智慧。

傅守志同志作为一名自然科学工作者,在长期的科学研究与实践中取得了丰硕的科技成果,他认为这些成果的取得得益于孙子兵法。在工作之余,他有意识地将孙子的这些辩证思想、军事谋略进一步运用现实生活中的案例于企业管理和商战中去,编写了这本《孙子兵法与企业管理战略》,真正做到古为今用,使读者在欣赏孙子的大智慧时,也有利于企业界的朋友们开阔企业战略的视野,吸纳该书的精神营养,继承祖国的文化遗产,为实践科学发展观,创新企业管理,推动生产力的发展,再创新绩。

我们实践科学发展观,发展先进生产力,必须批判地继承和发扬祖国的宝贵文化遗产,在继承中发展,在发展中创新,在创新中开花结果。通过本书的问世,能够激发人们从更广阔的领域里探讨企业管理的最新成果,为加速生产力的发展做出更大的贡献。

借此机会,我殷切地期望热爱生产力研究的专家、学者和有识之士能够独辟蹊径,从多角度、多领域中研究加强企业管理,加速我国生产力发展的最新成果。只有百花齐放,才能春色满园,迎来生产力大发展更加绚丽多彩的春天。

中国生产力学会会长 院士

王茂林

2010 年 4 月 10 日



序 言 二

兵法之精髓——不战、不战而胜

《孙子兵法》是人类军事文化遗产中的瑰宝。

《孙子兵法》精辟论述了“道、天、地、将、法”逻辑内涵，正确分析判断“胜”与“不胜”。《孙子兵法》之所以流传千古，是因为内容丰富、论述精湛、思想深邃、谋略高超，受到国内外军事家的一致推崇。越是民族的精粹，越是世界的瑰宝。《孙子兵法》已是享誉世界的军事名著。约在公元8世纪，该书传入日本；18世纪传入欧洲；现已译成29种文字，在全世界广为流传。美国有专门研究《孙子兵法》的经济学课程；日本把该书作为经商专业必修课；美国的西点军校把它列为军事必修课程；前苏联出版的《孙子兵法》新译文本至今在俄罗斯广为流传；英国元帅蒙哥马利号召世界各国军事院校把《孙子兵法》作为必修课。

当今，对《孙子兵法》的推崇、传播、研究、运用仍然方兴未艾。兵法之精髓是不战而胜，更重要的是如何寻找“蓝海”，引导和构建和谐世界，兵法之效赋予时代新功能。

傅守志同志古为今用，推陈出新，把《孙子兵法》中



的谋略思想,引申到企业管理、商战竞争中来,他能够集思广益,大胆地在他所领导的科研所中进行尝试与创新,提高了企业经济效益,为生产力的发展作出了巨大贡献,这是难能可贵的。

本书有原文、有注释、有译文、有剖析、有案例、有插图、有业绩、有格言,内容丰富,通俗易懂,是研究孙子兵法 and 企业管理战略的好教材,必将成为广大企业家的良师益友。

学兵法,明尺度;喜兵法,不好战;懂兵法,力求和。

我衷心希望广大读者,用心阅读,用心去悟,一定会心明胸阔,天下尽平。

中国管理科学研究院

陈 贵

2010年5月19日于北京



前言

孙子兵法扶我走过艰难的创业历程

一、依靠“半部兵书”开创宏伟大业

我是一名国学文化的爱好者，青年时代就熟读诗经、论语。接触孙子兵法，是在一次偶然机会，看到报纸登载的汉墓出土文物孙子兵法著作残缺竹简本。因此，称作“半部兵书”，虽然年代久远，部分竹简残缺不全，但大部分保存完好，字迹清楚。出于我对古文的爱好，我就仔细阅读起来，孙子曰：“知彼知己，百战不殆”、“故经之以五事，校之以计而索其情：一曰道、二曰天、三曰地、四曰将、五曰法。”即做任何事情要取得成功，都必须经之以五事，只要五事俱备，不愁办不成事业，使我心中豁然开朗。即：政通、天时、地利、人和、法度。“五事俱备”，“知彼知己”，必成大业。于是，孙子兵法与我开创基业结下不解之缘。

20 世纪 90 年代初(天时)，在我国改革开放不断深入的大好形势下(政通)，受到孙子兵法的启迪，我产生了创业的念头。在当时，依托大连交通大学(地利)，智力资源丰富，可以说兵多、将广，人才济济(人和)，万事俱备，只欠东风。在大连市科委的支持下(法度)，成立了大连交通大学大连卡特林特种合金研究所。创业的第一步，市政府审批工作十分顺利。

但创业之初，一无资金、二无设备、三无厂房，真是困难重重，举步艰难。没有资金，我只好依靠贷款，每年光付利息就得 20 多万，对我



的压力十分巨大。但困难再大,也得坚定地走下去,毫无退路。回想起来,困难是成功之师,在孙子兵法的启迪下,我开始了艰难的创业历程。我最终克服了难以想象的困难。

二、孙子兵法助我走出困境

孙子曰:“兵之形,避实而击虚”。我们大连卡特林特种合金研究所刚成立时,底子薄、资金缺,我们需要很快走出困境,我们必须依靠自己的力量去奋斗、去拼搏,利用我们的创新技术,采取了“避实击虚”的战略原则。

对于技术实力雄厚的大企业,我们暂时避开他们,把技术服务目标定在技术力量相对薄弱的中小企业和乡镇企业,把他们看成是自己首选的服务对象。这种“避实击虚”的战略思想收到了意想不到的效果。当时星罗棋布的砖厂、水泥厂很需要我们的耐磨技术,可以说如饥似渴,非常欢迎我们去服务。我们研制的耐磨合金粉块、耐磨焊条、耐磨合金喷涂工艺在砖厂和水泥厂广大乡镇企业中,大有用武之地,用了我们的耐磨技术,他们尝到了甜头,不仅提高了建材设备的使用寿命,而且提高了产品质量,增加了产量,降低了成本。我们的技术很快在乡镇企业中全面铺开,并开花结果,耐磨产品一时供不应求。每天都有乡镇企业来来函购买我们的耐磨材料。同时,也为我们的研究所带来了财源,积累了雄厚的启动资金,很快还清了银行贷款,摆脱了困境,为研究所的大发展带来了新的机遇。“知彼知己”、“避实击虚”的战略思想,使“双虚”变为“双强”,使我们研究所初战告捷,旗开得胜。

三、开拓奋进,扬帆远航

孙子曰:“将通于九变之利者,知用兵矣。”孙武所说的“九变”,概



括了事物成长的规律，一切事物都在变化中发展，在发展中创新，这是事业发展的普遍规律。我们研究所就是按照这个规律成长壮大起来的。在成长中创新，创新使企业立于不败之地。

在孙子兵法的启迪下，在科学发展观的指引下，研究所实施了企业管理创新的四大战略（人才战略、科技创新战略、市场开发战略、企业管理战略），登上了科技创新的四大台阶，解决了制砖机、水泥厂机立窑卸料塔冠，大型企业风机叶轮，大型热电、发电、核电、冶金、机械、石化、军工武器装备的防磨难题。这四个台阶，步步稳健，使研究所的规模逐渐扩大，对国家的贡献也越来越大。我们把科学技术在全国转化为强大的生产力，20年来为国家创造了几十亿元的财富，有力支援了国家的建设。现在我们研究所已是今非昔比，人才力量雄厚，有院士、教授、高工、博士8人，技工30人，有自己的知识产权，有发明专利多项，高科技成果四项，都已转化为生产力。我们的服务对象由乡镇企业转移到国有大型企业，服务市场扩大到全国各省、市、自治区。我们研究所有一流的实验室，有自己的工厂、自己的科研队伍，能设计、能生产、能开发。产品质量高，技术新，市场大，销路好。每年产值、利税成倍增长。因而，研究所荣获中国优秀企业奖、国家科学技术进步二等奖、欧洲“尤里卡”发明奖、“中国改革优秀人物”奖、中国企业管理创新成就奖、大连市人民政府科技发明奖、第六届全国发展生产力杰出贡献奖特等奖等10多项国家级大奖。

我们研究所能有今天的成就，“孙子兵法”功不可没，有诗为证。

这正是：

偶与兵法结奇缘，
宏图大业靠指点。
孙子兵法谋略远，



助我常胜兴百年。

欲知如何将孙子兵法中的大智慧、大谋略用于指导企业不断发展壮大,请看如下我对孙子兵法十三篇的学习、领悟与运用的具体过程与实践。本书将我们走过的历程、取得的业绩、切身的体会奉献给企业家们参考,共同前进,为发展生产力做出更大贡献。

四、孙子兵法与企业管理战略

在当代,作为一名优秀的企业家,在浩如烟海的经营管理的市场经济中游泳而不沉没,在汪洋大海中航行而不迷失方向,并始终按照预定的目标,开足马力前进,就必须有多方面的能力,尤其要有正确的战略决策和对市场经济形势的正确判断而取胜,须具有放眼世界的战略眼光。而孙子兵法的一系列的谋略思想,对提高企业家的素质和管理战略决策的能力,是十分有益的。其中的谋略思维又是企业家们认真学习和效仿的宝贵经典,是企业成功管理之制胜法宝。我们只有认真研究和实践才能真正有所提高,体会到他的含金量之重。

为便于广大读者和有志在企业管理中大显身手的企业家们,更好地了解孙子兵法在企业管理中的地位和作用并能灵活应用,本书把《孙子兵法》全文的内容呈现于读者面前。而孙子兵法又是一个不可分割的有机的战略整体,只有在此基础上更好地结合企业管理的具体实践,在应用中学,在学中用,就能融会贯通,并在实际工作中提高企业管理的战略思维能力。学习的目的是为了用,而用的目的是为了更好地为生产力发展服务,为中国的特色社会主义建设服务,为建设创新型国家服务。

《孙子兵法》是我国乃至世界的兵书中不朽的经典杰作,其战略思想是兵家、商家、企业家的共同法宝。我们发扬并继承祖国宝贵文化



遗产,最好的办法就是实践中应用!在国际上,日本、美国乃至西欧,有三十多个国家,不仅把孙子的兵学巨著作为军事教材,而且也作为在外交、企业管理、商业战略方面的必读之物。也可以说,孙子兵法是企业战略制胜的法宝。弘扬和继承祖国的文化遗产,把孙子的军事战略思想用于企业管理和商战谋略中来,就是我编写本书的宗旨。本书以孙子兵法十三篇的具体内容为基础,每篇分为原著、注释、译文、剖析、案例等形式,阐述孙子兵法在现实中的应用价值,并用大连卡特林特种合金研究所发展的成功案例来说明孙子兵法谋略在企业管理中的重要作用。

大连交通大学

傅守志

2010年3月1日



目 录

序言一

序言二

前言

第一篇	计篇		(3)
第二篇	作战篇		(17)
第三篇	谋攻篇		(31)
第四篇	形篇		(47)
第五篇	势篇		(59)
第六篇	虚实篇		(73)
第七篇	军争篇		(87)
第八篇	九变篇		(103)
第九篇	行军篇		(121)
第十篇	地形篇		(139)
第十一篇	九地篇		(153)
第十二篇	火攻篇		(171)
第十三篇	用间篇		(183)
参考文献			(194)
后记			(195)



第一篇 计 篇

“计”是本篇论述的中心，也是兵法中的灵魂。战争的最高境界，不仅是斗力，更是斗智，所谓“运筹于帷幄之中，决胜于千里之外”。战场上的武力拼搏，不过是智谋斗争的延续。

战争中的庙算是十分重要的，庙算的正确与否，是决定战争胜负的关键。

庙算胜者，得算多也





第一篇 计篇

孙子曰：兵¹者，国之大事，死生之地，存亡之道，不可不察²也。

故经之以五事³，校之以计，而索其情⁴：一曰道⁵，二曰天，三曰地，四曰将，五曰法。

道者，令民与上同意也，故可以与之死，可以与之生，而不畏危。

天者，阴阳、寒暑、时制也⁶。

地者，远近、险易、广狭、死生也。

将者，智、信、仁、勇、严也。

法者，曲制、官道、主用也⁷。

凡此五者，将莫不闻。知之者胜，不知之者不胜。

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

将听吾计⁸，用之必胜，留之；将不听吾计，用之必败，去之。

计利以听⁹，乃为之势¹⁰，以佐其外。势者，因利而制权也。

兵者，诡道也¹¹。故能而示之不能，用而未之不用，近而示之远，远而示之近；利而诱之，乱而取之，实而备之¹²，强而避之，怒而挠之¹³，卑而骄之¹⁴，佚而劳之¹⁵，亲而离之。攻其无备，出其不意。此兵家之胜，不可先传也。