

孙子兵法现代应用丛书

商战中的 孙子兵法

◎姜巍 张彦军 编著



农村读物出版社

孙子曰：

兵者，国之大事，死生之地，存亡

。故经之以

天，三曰地

者，可

阳、寒暑、

士六孰练？

孙子兵法现代应用丛书

商战中的孙子兵法

姜 巍 张彦军 编著

制也。地者，

死，生，存亡之地。

，故生之

之必胜，留之；将不听吾计，



农村读物出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

商战中的孙子兵法/姜巍, 张彦军编著. —北京: 农村读物出版社, 2009. 9

(孙子兵法现代应用丛书)

ISBN 978-7-5048-5272-4

I. 商… II. ①姜…②张… III. 孙子兵法—应用—商业经营 IV. F715

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2009) 第 151872 号

责任编辑	马春辉 杨 洋
出 版	农村读物出版社 (北京市朝阳区农展馆北路 2 号 100125)
发 行	新华书店北京发行所
印 刷	中国农业出版社印刷厂
开 本	880mm×1230mm 1/32
印 张	6.75
字 数	156 千
版 次	2010 年 7 月第 1 版 2010 年 7 月北京第 1 次印刷
印 数	1~6 000 册
定 价	15.00 元

(凡本版图书出现印刷、装订错误, 请向出版社发行部调换)



编者的话

《孙子兵法》是我国最早、也是最杰出的用于兵战之书，它不仅思想精邃、谋略奇妙、充满着深刻的哲理，而且在实战中创造了一个又一个惊人的经典战例，并成为我国一代又一代军事家成长的“兵经”。然而，长期以来，人们对于这部令人震撼的作品的来历，却是众说纷纭，莫衷一是。有人认为，此书是春秋后期的吴将孙武所撰，也有人认为此书为战国中期的齐国军师孙臆所修。早期的《商君书》和《韩非子》等书，把孙子兵法称为“孙武之书”，但并没有肯定它就是孙武所著，给后人留下了不少悬念。汉代司马迁的《史记·孙子吴起列传》则证实，历史上确有孙武与孙臆两人，而且各有兵书传世。《汉书·艺文志》中对此也有所印证，说“兵法”有“吴孙子”和“齐孙子”两种。之后，人们对孙子兵法来历的探讨、存疑，似乎仍在悄然继续，到了宋朝这种猜测和争议则显得尤为激烈，一些学者认为，此书源于孙武，而成于孙臆，根据的是书上所记载的战例多为战国时期，即使孙武再有妙算的本领，也不会对战国时期的战例预见得那么翔实；而后来日本的一个名叫斋藤拙堂的学者，在他的《孙子辨》中则干脆说



孙武与孙臆就是一个人，按现代人的说法，孙臆不过是孙武的一个“笔名”而已。那么，《孙子兵法》到底是孙武所撰还是孙臆所写，还是这两个人本是一人？我们想，这个问题还是留给学者们去探究讨论，而这套“孙子兵法现代应用丛书”所撰述的目的，就是如何从两千多年前诞生的《孙子兵法》中，努力发掘实战中克敌制胜的要领，并巧妙地运用《孙子兵法》实现自己的目标，达成自己的志愿。

事实上，随着漫长的时空变化，《孙子兵法》的影响力不但没有削弱，反而被大大地发掘和推广着。人们惊喜地发现，《孙子兵法》不仅仅适用于战争，而且更适用于现代人的生活、商务运作、科学研究等各个方面，兵法中的虚虚实实，真真假假，优形利势等变术，让人茅塞顿开，深获其益，解决了现实中人们的许多困惑，大有山水轮转，柳暗花明之感。

让人感到更有意思的是，这部兵书，不但为中国人所用，而且还成了各国人士喜爱研读的上佳作品。据说唐朝时，《孙子兵法》传入日本，就立刻引起日本各界人士的广泛关注和巨大兴趣，他们不惜花费很大的精力和财力，对此书进行深入钻研、注释和讲解。博大精深的《孙子兵法》给这个岛国的变革，不断地注入新的氧气和活力。商人用它来发财，兵家用它来作战，经营者用它来管理，科学家用它来破译难题等等，可谓是“无所不用其极”了。后来《孙子兵法》又传到欧美等国，遂被翻译成数十种文字。令人惊叹的是，这些欧美人竟



然与日本人如出一辙地，把《孙子兵法》广泛运用于军事、外交、市场竞争、企业管理、体育竞技等方面，《孙子兵法》已然成了人类“治国齐家”的一大法宝。

为了让神奇的兵法更加发扬光大，使许多人能够得心应手地运用这个杠杆，撬除生活和工作中的绊脚石，成为各行各业人们在具体实战中的利器，我们特意编写了“孙子兵法现代应用丛书”，其中包括《商战中的孙子兵法》、《公关中的孙子兵法》、《处事中的孙子兵法》以及《攻心中的孙子兵法》等四部分。每部约十万字左右，每一篇章编写的基本体例为：由兵法文言文所述的某个谋略引出话题，对这一话题进行诠释，写出与这一话题相关的生动案例，把《孙子兵法》与历史或现实实例相结合，让人们在阅读鲜活的、耐人寻味的故事中领略意蕴深邃的兵法哲学。帮助人们用活兵法，让人们从本套丛书的历史与现实中找到一条发展自己壮大自己的通路，成为一个自觉运用兵法，解除现实中的困惑和难题的游刃有余的商战、公关、处事及攻心的高手。



编者的话

始计篇

未战庙算	先计后战法	4
五事七计	整体优化法	6
具备五德	足知多谋法	7
任势择人	因人成事法	9
机动灵活	相机而行法	10
同心同德	荣辱与共法	13
激其心志	怒而挠之法	14
学法用法	法令制胜法	16
夸而符实	卑而骄之法	18
趁火打劫	乱而取之法	19
防不胜防	利而诱之法	20
巧钻空档	迂回取胜法	22

作战篇

兵贵神速	兵闻拙速法	27
鼓舞士气	适度奖赏法	28
授其技能	识人用人法	31
健全财务	开源节流法	32
因地制宜	务食于敌法	34



谋攻篇

全局在胸	以求全胜法	40
慧眼独到	准确判断法	42
扬长避短	寡众皆胜法	44
人无我有	上兵伐谋法	46
灵活用权	分治管理法	48
拨开迷雾	前景预测法	49
避害趋利	自保全胜法	52
驱弊逐利	必知进退法	54
贱买贵卖	待价而沽法	56
巧设间计	知彼知己法	58
权衡得失	急流勇退法	59

军形篇

政治修明	尊则守规法	64
创造契机	先胜后战法	66
藏于九地	灵活出奇法	69
循序渐进	胜于易胜法	71

兵势篇

正兵当敌	奇兵取胜法	77
激击之水	势可漂石法	79
奇正相生	出人意料法	82
花样翻新	声色无穷法	84
质量统一	创新造势法	85
独辟蹊径	出其不意法	87
弱中匿强	大勇若怯法	89

虚实篇

审时度势	量力而行法	96
------	-------	----



观察形势	相敌有术法	97
以众击寡	集中兵力法	98
无形无声	积微制胜法	100
不断创新	永保畅销法	101
力戒盲动	实事求是法	102
把握主动	待机破敌法	104
商机在握	应变制胜法	106
攻其不备	趋其不意法	108
货走缺处	避实击虚法	110
因势而异	战术变换法	111
军争篇		
沟通顺畅	统一指挥法	117
以治待乱	以静待哗法	119
以患为利	以迂为直法	121
百里争利	远兵忌战法	122
以盈养亏	以亏促盈法	124
商以利动	诡诈多变法	126
动静有度	张弛交替法	128
九变篇		
灵活果断	随机应变法	132
用兵选将	分权授权法	134
守约履信	利害兼顾法	135
把握自己	不可贪求法	137
行军篇		
着眼细处	见端知末法	144
夹缝求生	趋利避害法	145
摸准心理	观察判断法	147



市场调研	打草惊蛇法	149
胸有成竹	半济而击法	150
避开险阻	绕道进取法	152
地形篇		
因地制宜	发挥地利法	158
经营灵活	市场了解法	159
患难与共	以情服人法	161
九地篇		
抓住时机	兵贵神速法	171
目标一致	协调作战法	172
互利共存	同舟共济法	174
因德而用	理想效益法	176
随市经营	践墨逐本法	178
变通思路	出奇制胜法	180
意志顽强	并敌一向法	181
多谋善断	严宽相济法	183
身陷危难	围地谋生法	184
疾战则存	绝处逢生法	186
火攻篇		
相机而动	隔岸观火法	192
用间篇		
广揽人才	用间制胜法	198
搜集情报	捕捉信息法	199
预测需求	情报收集法	200



【原文】

孙子曰：兵者，国之大事，死生之地，存亡之道，不可不察也。故经之以五事，校之以计而索其情：一曰道，二曰天，三曰地，四曰将，五曰法。道者，令民与上同意，故可与之死，可与之生而不畏危也；天者，阴阳、寒暑、时制也；地者，高下、远近、险易、广狭、死生也；将者，智、信、仁、勇、严也；法者，曲制、官道、主用也。凡此五者，将莫不闻，知之者胜，不知者不胜。故校之以计，而索其情。曰：主孰有道？将孰有能？天地孰得？法令孰行？兵众孰强？士卒孰练？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。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。夫未战而庙算胜者，得算多也；未战而庙算不胜者，得算少也。多算胜，少算不胜，而况于无算乎！吾以此观之，胜负见矣。



【译文】

孙子说，战争是国家的大事，它关系到生死存亡，是不可不认真考察研究的。

所以，要从以下五个方面去分析研究，比较敌对双方的各种条件，从中探索战争胜负的情形：一是道，二是天，三是地，四是将，五是法。所谓“道”，就是要使民众与国君的意愿相一致。这样，民众在战争中就可以为国君出生入死不怕危险。所谓“天”就是指昼夜、晴雨、寒冷、炎热、四季的变化。所谓“地”，就是指路程的远近，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。所谓“将”，是指将帅的智谋才能，赏罚有信，爱护士卒，勇敢果断，军纪严明。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规定。

以上五个方面，将帅们不能不知道。然而，只有深刻了解、确实掌握才能打胜仗，否则就不能取胜。因此，比较敌对双方的各种条件，来探求战争胜负的规律，就是说：哪一国的国君政治贤明，哪一方将帅有指挥才能，哪一方占据比较有利的天时地利条件，哪一方的法令就能切实贯彻执行；哪一方的军队实力强大，哪一方的士卒训练有素，哪一方赏罚严明，我们据此分析对比，就可以判明谁胜谁负了。

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

有利的计谋已被采纳，还要设法造“势”，以辅助作战的进行。所谓“势”，就是根据情况是否有利而采取相应的行动。

用兵打仗是一种诡诈的行为。所以，能打而装作不能打，要



打而装作不要打，要向近处行动，而装作向远处行动，要向远处行动，而装作向近处行动。对于贪利的敌人，要用小利引诱他；对于处于混乱状态的敌人，要乘机攻击他；对于力量充实的敌人，要加倍防备他；对于强大的敌人，要暂时避开他；对于易怒的敌人，要用挑逗的办法去激怒他；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，要设法使其疲劳；对于内部和睦相处的敌人，要设法离间他。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。这就是军事家取胜的奥妙所在，不能事先呆板地加以具体规定。

在开战之前，“庙算”能够胜过敌人的，是因为谋划准备充分；开战之前，“庙算”不能胜过敌人的，是因为谋划准备不足。谋划准备充分就能胜利，谋划准备不足就要失败，更何况没有谋划准备呢？我们以此去分析考察，胜负就可以预见了。





未战庙算 先计后战法

《孙子兵法·始计篇》中说：“夫未战而庙算胜者，得算多也；未战而庙算不胜者，得算少也。多算胜，少算不胜，而况于无算乎。吾以此观之，胜负见矣。”意思是说，作战之前筹划得周密，得胜的把握就会大一些；作战之前筹划不足，不详尽周密，得胜的把握就会少一些。如果根本没有谋划，那就不可能取得胜利。所以，对战前谋划的疏密程度观察，就基本可以看出谁胜谁负了。

所谓“庙算”，是指古代人用兵时在祖庙里举行的仪式，一是为了祭奠先人，二是为了讨论作战计谋。作战前在拟定作战计划的庙堂里，详细讨论敌我力量态势，评估作战胜算的机会有多大。也就是说不打无把握之仗，更不打糊涂仗。

现代商战中，“未战庙算”是非常重要的，投资建厂必须事先对市场及其环境做周密的了解，要知道消费者的需求，竞争者的虚实，成本效益的高低，否则，就会打败仗。

前些年美国一家快餐公司计划在德国巴伐利亚开一家快餐店，他们在所有可选的地点派人做了详细的“交通流量计数”，比较来往行人的频繁程度，同时采取了复杂的综合测评技术，逐一进行筛选，终于确定并买下了新店址，建起了一个时尚美观的快餐店。快餐店很快开业了，可奇怪的是，光顾这里人的很少。于是这家公司就犯起嘀咕，是测评技术出问题了呢，还是“交通流量计数”不准确？如果是前者，那么他们曾用这种方式成功确定了不少店址；如果是后者，那就更不可能了，分明在快餐店门前不断往来的人流是很大的。他们找来找去，最终找到了答案，他们发现这条路的尽头有一个大妓院，当人们匆匆从这里经过



时，满脑子所想的并不是快餐店和汉堡包。这个看似详尽的调查，其实被假象迷惑了，致使这一投入了不少资金的快餐店很快倒闭了。

一位在某地很有名气的张姓地产开发商，在2006年房价大涨的情况下，突然淡出地产业，做起了饲养生猪的生意。他在市郊的秃山下租用了大量土地，盖起了一望无边的猪舍。人们对此深感不解，说老张赚钱赚昏了头，放着大把的票子不赚，当起了让人总有几分不屑的养猪专业户，而且当时猪肉价格只有四五块钱。其实，老张心里明白，一个不足百万人口的城市，在这几年房地产大开发的情况下，市场已经处于基本饱和状态，再加上地价不断攀升，开发商所增加的成本只有转嫁到购房者身上，弱化了投资价值。他预测，地产市场必将会遇到一个深度调整的过程，地产商的暴利一定会受到抑制，甚至重创。而四五元一斤的猪肉价格却跌到了极限，尤其当他看到本地以及附近地区的养猪大户因极度亏损纷纷放弃这一经营项目的时候，他却感到他又迎来了一个新的契机。经过对市场详细周密的调研，老张一边大量购进小猪仔，一边对养猪户进行大规模并购。2006年下半年，猪肉价格开始回升，到了2007年年底升到令人震惊的十八九元一斤了，有的地方甚至超过了20元。让老张更高兴的是，在猪肉非常紧缺的情况下，政府对猪肉还进行了相应的价格补贴，仅这一项，老张就净赚了几千万。而房地产市场正如老张料想的那样，当走进2008年下半年后，出现了一路下滑的趋势，进入2009年则到跌入低谷。

“商战始于庙算”，庙算周密就能取得胜利，庙算疏漏自然会失败。综观市场竞争，其规律与兵家之筹算相应而暗合。根据市场的变化，要有周密详尽的了解和部署，要做到知己知彼，要有前瞻性，要有不断创新的能力和魄力，只有这样才能率先形成强



有力的竞争优势，这也是经商的不败之道。



五事七计 整体优化法

《孙子兵法·始计篇》中说：“兵者，国之大事，死生之地，存亡之道，不可不察也。故经之以五事，校之以计而索其情：一曰道，二曰天，三曰地，四曰将，五曰法……凡此五者，将莫不闻，知之者胜，不知者不胜。”

这段话的意思是说，战争是国家的大事，关系到军队的生死，国家的存亡，是不可以不认真研究的。所以要从五个方面进行分析，要用计算来进行比较，从而探索敌我双方的实际情况。这五个方面，一是道义，二是天时，三是地利，四是将帅，五是法制。这五个方面，将帅没有不知道的，但只有真正理解和掌握的方能获胜，不是真正理解的就不能获得胜利。

从现代商战的角度讲，对《孙子兵法》中的五事七计的内容可作如下转换：

道：即竞争者应确立正确的指导思想、战略和方针，在这种条件之下，才能团结成员共同奋斗。

天：即天时。竞争者应正确认识客观形势，不可逆客观要求而动。因为客观形势的出现有其客观规律性，而违背客观规律者必然碰得头破血流。

地。即地利。说的是竞争中处于什么样的地理位置，如何利用地利。

商战中要想始终保持竞争优势，就必须在一些因素上占有比对手更为有利的条件，其中地利因素是一个很重要的部分。地理位置安排得是否得当，能否增强竞争力，是竞争者应加以注意的。美国的一家食品加工厂在墨西哥一条河流的三角洲上建设了



芒果罐头厂，计划利用水运将上游芒果园的果实运到工厂。芒果成熟季节很快到了，工厂做好了一切生产准备，巨资购买的新的生产设施也已安装完毕，厂方这时才忽然发现，这个季节河流里的水量激增，水流湍急，根本无法实行航运。更糟糕的是，再也找不到其他的运输方式，一切的计划等于零，工厂不得不承担投资建设、购买设备的一切损失，原因仅仅因为他们在事前没有请一位水利专家，对这条河流的实际情况进行客观考察。看上去很美的地理环境，却暗藏着凶险。

在利用地利方面，日本的通口俊夫是颇有见地的。拥有1327家分店的通口俊夫，当年曾在京阪铁路线上分别开了三家药店，可是他的销售额老是上不去。他买来地图一查，顿时恍然大悟。原来三家药店成一直线分布，于是关掉了其中一家分店，在另一地方开设了一家新店，与其余两家成为三分鼎立之势。由此，营业额随之逐日上升，发展成为今天拥有多家分店的公司。

将：即领导者。领导者要具备五德：智、信、仁、勇、严。即要具备良好的、全面的素质。

法：指各种条令、规章制度、组织结构、责权划分等。

以上是经五事。至于校七计，则是对五事的一种比较，凡是占优势者，必胜无疑。经五事，校七计，表现了孙子的系统思想，“凡此五者”，通过一定结构形成一个整体。

各因素相互依赖，相互配合，相互补充，有机组合，便能出现优化的整体效应，产生强大的竞争实力。



具备五德 足知罗谋法

《孙子兵法·始计篇》中说：“将者，智、信、仁、勇、严也。”意思是说，将帅需要具备智谋才能、赏罚有信、爱护士兵、