

『国学今用』

系列

孙子 与 我聊竞争

姜正成
编著



穿越两千多年的历史隧道
聆听圣贤孙子的谆谆教诲
语言通俗易懂，内容可读性强，
史上最值得捧读的经典智慧！



郑州大学出版社

非外借

『国学今用』系列

孙子 与我聊竞争

姜正成 编著



郑州大学出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

孙子与我聊竞争 / 姜正成 编著. — 郑州: 郑州大学出版社,
2016.8

(国学今用)

ISBN 978-7-5645-3084-6

I . ①孙… II . ①姜… III . ①孙武 - 哲学思想 - 通俗
读物 IV . ① E892.25-49

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2016) 第 125563 号

郑州大学出版社出版发行

郑州市大学路 40 号

邮政编码: 450052

出版人: 张功员

发行部电话: 0371-66658405

全国新华书店经销

北京晨旭印刷厂印制

开本: 710 mm × 1 000 mm 1/16

印张: 16

字数: 233 千字

版次: 2016 年 8 月第 1 版

印次: 2016 年 8 月第 1 次印刷

书号: ISBN 978-7-5645-3084-6 定价: 38.00 元

本书如有印装质量问题, 请向本社调换



前言

中华文化源远流长，有着悠久的历史。上下五千年来，涌现出了无数个仁人志士，这些人物不仅名垂于中国青史，在世界民族之林中，也是光辉夺目的。历经几千年风雨变幻，沧海可变成桑田。然而，他们的名字，他们的光辉思想，依然值得后人品读。孙子就是其中一位。

孙子（公元前 544—前 470），名为孙武，字长卿，是我国春秋末期著名的军事家，后人尊称为兵圣、百世兵家之师、东方兵学鼻祖。孙子不仅在我国享有崇高的盛誉，而且也是世界军事上非常著名的思想家之一。

由孙子所著的《孙子兵法》，可谓是中华民族五千年璀璨文化中的瑰宝，同时，它也是我国现存最古老的军事理论专著。像《孙子兵法》这样的经典传世之作，的确能为后人提供丰富的思想养料，帮助我们领悟和掌握商战的本领、技巧和艺术。孙武虽然去世两千多年了，然而，他博大精深的古典军事理论体系，对后世仍然具有借鉴与指导意义。

为什么说我们研究古代的光辉思想，对今天面临新挑战的炎黄子孙仍然是受益无穷呢？进入近现代以后，《孙子兵法》不仅受到了军事家们的重视与推崇，更是现代商人们必读的“商场圣经”。据说，拿破仑看到这本书后，说：“假如我在二十年前看到此书，历史将会是另一个结局。”第二次世界大战结束后的日本商界，《孙子兵法》几乎是人手一册，松下幸之助还把《孙子兵法》列为松下公司全部管理人员的必读之书。由此可见，《孙子兵法》在世界上的影响之大。但是，《孙子兵法》只是一本兵书，可现代的商人们为什么如此推崇它呢？我们通常把市场竞争称之为“商战”，这正如兵书中的“兵战”。常言道：商场如战场。两者虽然性质不同：商场是在市场上，兵战是在战场上，但是，战场上的竞

争艺术与商场上的竞争策略的确是具有千丝万缕联系的，用兵之道与经营之道都是为了克敌制胜，求胜的要求与途径也有很多类似之处。尤其是在经济日益全球化的今天，在日趋激烈的市场竞争中，的确具有很大的现实意义。

下面，让我们打开历史的隧道，穿越时间与空间的限制，与我们伟大的军事家孙子聊一聊当今商战中的竞争问题。

本书总共与孙子聊了八个话题：竞争前的准备、竞争的时机与机遇、竞争要以智取胜、竞争中的信息战、竞争要有团队精神、竞争的策略与手段、竞争要灵活机动、竞争的细节问题。本书以与老祖先聊天的形式，并通过生动有趣的实例和深入浅出的分析，启迪你的智慧，照亮你的人生之路，开启成功之门。

《孙子与我聊竞争》，通过对《孙子兵法》的解读，全面参悟及感受其中所蕴含的军事哲理，并且还透过用兵之法，以独特、全新的视角从商场的竞争进行品读分析，书中所提出的许多论点、规律、哲理，对面临新的挑战与机遇的我国企业与企业家来说，相信会有很多新的借鉴与指导意义。

目录

第一章 孙子与我聊竞争前的准备

战争是智和勇的搏击，一个小疏忽、小失误就有可能造成兵败身亡，甚至国破家亡。在商战中也是如此，一定要做好竞争前的准备，使敌人无懈可击、无机可乘。正如古人云：“无事如有事，时提防，可以弥意外之变；有事如无事，时镇定，可以消局中之危。”所以，在竞争中，无论在什么时候、什么地方，都要做好充足的准备，切忌临渴掘井。

居安思危，防患于未然	2
看透全局，方能使事业常青不败	5
得人才者，方能得天下	10
巧妙运用预测术，战而胜之	15
做好充分的准备，竞争对手无懈可击	18
料敌制胜，有利于经营活动的顺利开展	22

第二章 孙子与我聊竞争的时机与机遇

在战场上，能够抓住战机是非常重要的，它决定着一个军队的生死存亡。对商战来说，也是同样的道理。在与竞争对手的角逐中，如果能够抓住先机，往往就能够独占市场，取得巨大的经济效应。也就是说，一旦看准了行情，就要雷厉风行地采取行动。但是，商场上以“快”为先固然重要，也要根据实际情况而定。当时机不成熟时，可以暂时拖延时间，等待机会，一旦机会来了，一定要牢牢地抓住它。

善于捕捉商机，才能在竞争中大显身手	30
随时做好准备，不放过任何一个细小的机遇	36
优柔寡断，必将丧失良机	40
机遇与挑战共存，要善于权衡利弊	45

兵贵神速，要以快制胜48

顺从敌意，把握最佳时机才能取胜52

第一章 孙子与我聊竞争要以智取胜

孙子曰：上兵伐谋。是的，用兵的上策正是以智谋克敌制胜。其实，这一点用在商战中也是如此。因为现代企业之间的竞争，从表面上看是经济实力的竞争，也就是说看资金雄厚、设备先进等等。但如果从深层次来说，这种竞争实际上是经营谋略的竞争，是经营智慧的较量。只有企业管理者的谋略比竞争对手高明，智慧也比对方高超，才能取得最终的胜利。

乘虚而入，攻其不备可以反败为胜56

善于因地制宜才能克敌制胜60

与其硬碰硬，不如避锐击惰65

上兵伐谋，事半功倍70

善战者，致人而不致于人74

第四章 孙子与我聊竞争中的信息战

21世纪，是知识经济占主导地位的世纪，同时，也是个“信息”爆炸的时代，那么，企业生产、商战制胜的秘诀也在于“打一场漂亮的信息战”。如果企业能够及时地掌握信息、分析信息，并有效地进行操作，必将为利润的最终取得提供保证。若企业不能及时把握信息、有效操作必将会贻误战机，被竞争对手所击败。

商业间谍无处不在，情报决定商场胜败 80

要警惕“技术扒手”，他们是无孔不入的 83

获取准确的商业情报，做胜利的主宰者 87

全方位地获取信息，才能在商场上顺风顺水 93

重金收买间谍，为我所用 97

将计就计，用反间计击败竞争对手103

巧用信息，才能捷足先登111

知己知彼，百战无不利115

第五章 孙子与我聊竞争要有团队精神

21世纪，没有完美的个人，只有完美的团队。张瑞敏也曾说过：“企业最大的财富不在有多少资产，而是人才。”是的，在知识经济时代，人才的竞争日趋激烈，企业经营管理的一项重要任务就是通过激励机制，吸引、留住人才，激发员工工作的热情和创造力。当然，企业管理者如果能把企业的人才凝成一股绳，培养起一支钢铁长城般的团队，那么，企业将无坚不摧，将会在竞争中永远立于不败之地。

民与上同意，和谐团队无坚不摧	120
只有上下精诚团结，才能商战无敌	123
得道者多助，失道者寡助	127
善于运用群策群力，提高团队的竞争力	131
用众之法，让企业坚如磐石	134
独木不成林，依靠团队才能取得胜利	139
修道而保法，是打造一流团队的秘诀	145
择人而任势，激发团队的积极性	149

第六章 孙子与我聊竞争的策略与手段

《孙子兵法》强调策划在整个作战过程中的关键作用。在商战除了拼产品质量、价格，还得拼策划。从商品营销的角度来讲，策划就是造势，有好的策划方案本身就意味着在具体操作上具有优势。企业造势的舞台在市场，通过各种营销宣传方式在市场上宣传自己，以引起人们的注意，激发人们的潜在需求以达到促销的目的。为此，要想在竞争中求得生存，必须学会运用策略与手段来为自己造势，只有这样，企业才能做强做大。

因粮于敌，是壮大企业的高明策略	156
避实击虚，商家制胜的一大策略	160
不走寻常路，才能从竞争中脱颖而出	165
借用名人效应，有气势才能所向披靡	169
商场如战场，不妨借“诡诈”制胜	173

第七章 孙子与我聊竞争要灵活机动

《孙子兵法》中讲究军事作战不拘泥于常规，要根据主客观的条件而随机应变。只会纸上谈兵、循规蹈矩是不可能打胜仗的，只能处于被动地位。也就是说，如果能根据战况变化，灵活机动变幻战术，就能够打胜仗。在竞争激烈的商场上也是如此，能够根据具体情况做到随机应变，企业才能长盛不衰。

根据具体情况，灵活机动地对待“君命”	180
给竞争对手余地，就是给自己活路	183
形人而我无形，才能出奇制胜	188
适应市场变化才能不被淘汰出局	192
随机应变，可以让企业立于不败之地	197
以迂为直，同样是达到目的的捷径	200
灵活机动地变幻战术，方能反“常”取胜	204
以逸待劳，从容地迎敌制胜	208

第八章 孙子与我聊竞争的细节问题

常言道：细节决定成败。是的，透过一些微不足道的现象，通过逻辑推理，察微知著，看到事物的本质，这是做事取胜的保证。在商场上也是如此，在激烈的竞争中，必须练就敏锐的洞察力，善于观察、判断竞争对手，善于注意与处理己方的细节问题，就一定能够在竞争中独占鳌头。

筹划缜密，多算才能制胜	214
运筹帷幄，方能决胜千里	220
善于察微知著，才能赢在细节	222
精心策划，变不可能为可能	228
警惕商战“诡道”，加强自我保护	234
麻痹轻敌是商战中最大的祸患	238

后 记	243
-----------	-----

第一章

孙子与我聊竞争前的准备



战争是智和勇的搏击，一个小疏忽、小失误就有可能造成兵败身亡，甚至国破家亡。在商战中也是如此，一定要做好竞争前的准备，使敌人无懈可击、无机可乘。正如古人云：“无事如有事，时提防，可以弥意外之变；有事如无事，时镇定，可以消局中之危。”所以，在竞争中，无论在什么时候、什么地方，都要做好充足的准备，切忌临渴掘井。

居安思危，防患于未然

【聊天实录】

我：孙老先生，您对竞争前的准备有何高见？

孙子：我曾说过：杂于利而务可信也，杂于害而患可解也。

我：您这句话该如何解释呢？

孙子：这句话的意思就是：在不利的情况下要看到有利的条件，事情便可顺利进行；在顺利情况下要看到不利的因素，祸患就能预先排除。

我：您的意思是说，您主张在战场上，一定要兼顾有利的条件和不利条件，事情就可以顺利进行，祸患就可以消除了。那么，在商场上也是同样的道理，无论己方是处于有利的条件下还是不利的条件下，都应当利弊都考虑。也就是说，居安思危，防患于未然。

孙子：是的，居安思危，防患于未然。

【解读】

本田公司居安思危

在竞争激烈和危机频繁的日本社会，本田公司总能迎来发展的新机遇，靠的是它的危机管理——居安思危。对于世界汽车行业来说，每 80 辆轿车中就有一辆是本田牌。在世界最大的汽车市场美国，1992 年轿车销售总量为 630 万辆，其中本田公司所生产的轿车占了四分之一。然而，使本田公司首先取得引人注目的成功从而名扬天下的，还是本田摩托车。

20 世纪 70 年代初，正当本田牌摩托车在美国市场上畅销时，总经理本田宗一郎却突然提出了“东南亚经营战略”，倡议开发东南亚市场。此时摩托车激烈角逐的战场是欧美市场，东南亚则因经济刚刚起步，生活水平较低，摩托车还是



人们的高档消费品。

公司总部的大部分人对本田的倡议迷惑不解。本田提出这一战略是经过深思熟虑的。他拿出一份详细的调查报告向人们解释：“美国经济即将进入新一轮衰退，摩托车市场的低潮也开始来临，假如只盯住美国市场，一有风吹草动我们就会损失惨重。而东南亚经济已经开始起飞，按一般计算，人均年产值 2000 美元时摩托车市场就能形成。只有未雨绸缪，才能处乱不惊。”

一年半以后，美国经济果然急转直下，许多企业的大量产品滞销，然而天赐良机，与此同时，东南亚市场上摩托车却开始走俏，本田立即根据当地的条件对库存产品进行改装后销往东南亚。由于已提前一年实行旨在创品牌、提高知名度的经营战略，所以产品投入市场后创出了销售额的最高纪录。总结这一经验，本田公司形成了居安思危、防患于未然的经营策略。每当一种产品或一个市场达到高潮，他们就开始着手研究开发新一代产品和开拓新市场，从而使本田公司在危机来临时总有新的出路。

可见，居安思危，防患于未然，在商战中是非常适用的。商家想要在某一行业中获得绝对优势，就必须面对瞬息万变的商情与众多的对手，掌握行业的发展态势，占得先机，从而立于不败之地，本田的危机管理就能很好地说明居安思危的道理。

要学会居安思危

优胜劣汰的市场经济规律使企业在竞争中充满风险，正如战争中没有每战必胜的常胜将军一样，商战也不会有永不受挫的企业和企业家。风险主要来自两个方面：一方面是大环境的变化，尤其是某些突如其来的变化，为企业非始料所及而陷入被动；另一方面是企业自身的“体弱多病”，经不起风吹浪打，甚至一有

风吹草动就会陷入困境。

所以说，竞争越是激烈，企业越是要有紧迫感、危机感，要树立正确的风险意识，要居安思危。特别是对于一些几年来一直一路顺风走过来的企业，不要认为前景将一如既往，一片玫瑰色，可以高枕无忧，致使有时临近悬崖都不察觉，毫无防备，结果在危机面前措手不及。

这些年来一些成功企业的突然“塌方”以至于销声匿迹，其中很多正是由于在危机面前不知所措、束手无策造成的。

对企业来说，不论现在处境如何，都必须对前景做好两手准备，只有把“利”与“害”都认真分析考虑到，才能事先找好对策，变被动应付为主动对待，在激烈的市场竞争中把握先机，取得胜利。

当今经济体制的转变，使企业由原来的封闭状态转向开放。现在企业作为社会的一个成员，除了搞好自身的生产外，越来越要求对社会负责，所以企业不能仅着眼于对企业自身的利害关系，更要考虑到对社会、对顾客、对国家的利害关系。《孙子兵法·作战篇》说：“故不尽知用兵之害者，则不能尽知用兵之利也。”

对企业来说，也需要“尽知”对企业、对社会两方面的利和害。如果只考虑到对企业的利，而造成对社会的害，那就万万不可取。保护环境就是一例，要是只为了企业眼前利益而忽视环保去排污，造成当地环境污染，甚至贻害子孙后代，则为社会所不容，这样的企业也绝无前途。企业的存在要为社会、为国家做贡献，主要体现在创造财富、创造就业机会，造福一方。但如果进行不惜工本的恶性竞争，就既损害了企业自身利益，没有能力加强发展后劲与提高经济实力的投入，也减少了向国家上缴的税收。

对产品和服务质量的监控也直接关系到企业的利和害。销路兴旺时，为了提高产量，或招徕更多顾客，就有可能降低产品质量。所谓“萝卜快了不洗泥”，从暂时看似乎是增加了收益，但却损害了企业的形象和产品的声誉，很快就会导致相反的结果，这也证明只尽知利而忽视了尽知害的危险。



由此可见，在企业处于“安乐”时如没有危机感，则实际上就已潜伏了陷入危机的前景。居安思危正是为了避免以后的“危”，而在处于“安”时就要时时存在危机意识，才能尽可能避免危机，处于安稳状态。为此，一定要谨记：居安思危，防患于未然。

竞争智慧

◇居安思危，防患于未然。

◇商家想要在某一行业中获得绝对优势，就必须面对瞬息万变的商情与众多的对手，掌握行业的发展态势，占得先机，从而立于不败之地。

◇对企业来说，不论现在处境如何，都必须对前景做好两手准备，只有把“利”与“害”都认真分析考虑到，才能事先找好对策，变被动应付为主动对待，在激烈的市场竞争中把握先机，取得胜利。

看透全局，方能使事业常青不败

【聊天实录】

我：孙老先生，您对竞争前的准备有何高见？

孙子：我曾说过：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。

我：您这句话该如何解释呢？

孙子：这句话的意思就是：所以要从以下五个方面分析研究，比较交战双方的各种条件，以探究战争胜负的各种情形：一是道，二是天，

三是地，四是将，五是法。

我：您的意思是说，只有要把局势看透了，才能谋划用兵之策，这是一种大局观念。对创业者来说，胸中要有大局，才能被眼前迷雾所惑。创业计划能否最终能否实现，要做出准确的判断，并非是一件轻而易举的事，这其中的关键是要有全局判断能力，能够“盘算整个局势”，能够看出整个局势发展的大方向，并知道如何“照这个方向去做”，才能使自己立于不败之地，这才叫看得准。根据按照您的说法，一个善于谋算的创业者胸中要有“全”字，不能只看到眼前利益，而是要目标远大，从长远之处获得更大的利润；如果目标短小，就会被蝇头小利所害。当然，这与创业者胸襟是否开阔、抱负是否远大有关。

孙子：是的，看透全局，方能使事业常青不败。

【解读】

麦氏兄弟的创业史

1954年，时为营销员的克罗克第一次走进了圣伯丁诺的麦当劳，他立刻被它所吸引，从此与麦当劳结下不解之缘。

麦当劳本为麦氏兄弟所创，最终被克罗克发扬光大，克罗克为此付出了努力与艰辛。

1954年，克罗克与麦氏兄弟经过协商签订了合约，开始了对麦当劳的经营管理。

随着克罗克在速食业中的发展，麦氏兄弟的阻碍作用也越来越明显了。由于麦氏兄弟目光短浅，克罗克的连锁原则得不到充分的发展，麦氏兄弟却贪婪地取得了克罗克仅有的1.9%服务费中的0.5%作为权利金，这严重阻碍了麦当劳的扩展。

自1961年初开始，麦氏兄弟和克罗克就为麦当劳出让一事进行磋商。



最后，麦氏兄弟开价了：

“我们一定要 270 万美元，一定要现金……一分也不能少！”

克罗克差点要晕了，他没想到他们竟会这样狠心。

但是，他却一筹莫展，因为克罗克与麦氏兄弟俩签约的时候，并没有发现那里面简直让人无法接受的苛刻限制，他当时过于急躁和匆忙，以至于没能全面权衡，从而为以后的发展埋下了很深的隐患。

合约里有这样一项规定：在未获书面许可以前，任何麦当劳兄弟设定的快速服务系统，都不得转变、修改，或做任何变动。

任何事物都是发展变化着的，为了适应这发展变化的情况，就必须不断更改旧的、过时的东西。克罗克在从事速食业的 7 年中，在麦氏兄弟的默许下，对麦当劳的诸多制度进行了修改，但麦氏兄弟从未出示过相关证明，严格地讲，克罗克无时无刻不在违反合约。

克罗克卖出去的连锁越多，违反合约的地方就越多，这就成了恶性循环。这对克罗克来说，简直就是糟透了。

麦氏兄弟虽然并没有威胁说要控诉克罗克违反合约，但不安时时萦绕着克罗克。稍有不慎，惹翻了麦氏兄弟，克罗克就有得受。

到 1960 年，麦氏兄弟与克罗克的 10 年合约期限，仅剩 4 年。虽然克罗克有权再续 10 年，但由于技术违约太多，只要麦氏兄弟不高兴，续约也就泡汤了，并且，麦氏兄弟随时都可以控制连锁权。

备受折磨的克罗克开始与麦氏兄弟就续约一事磋商。克罗克想先续 90 年，并希望得到自己可以开店的权利。麦氏兄弟派法律代理人卡特与克罗克直接磋商，卡特坚持不改动原合约条款，但麦氏兄弟表示愿意有弹性地接受要求。

1961 年 2 月，双方正式签订续约。克罗克得到 99 年的续约，并且可以在麦当劳系统公司下直接开设连锁店；在不改变“店面设计、大小、外观”的情况下，可以改变新店的蓝图。

然而事情并没有结束，麦氏兄弟与克罗克之间隔阂日深。

克罗克一边设法筹款，一边委托律师伯纳草拟连锁权转让合约。

几经周折，克罗克终于如愿以偿。

由于计划不周及受不可抗力的阻挠，克罗克在营造麦当劳宏伟蓝图的过程中，饱受煎熬，在一定程度上，麦当劳公司的蒸蒸日上，可谓姗姗来迟。

❧ 全面权衡了才能成未竟之功 ❧

战略决策，是争战的最大、最重要的问题。要正确进行战略决策，首先要慎重，其次要会做战略决策。在商海争战、企业运营中，都必须讲究“决策术”，决策正确与否是影响经营目标完成的先决条件和重要因素。决策者必须熟知自身条件和外部环境，谋长远，谋全局，谋效益，慎重仔细，经深思熟虑，谋而后战，力争使经营决策有科学性、准确性，以指导生产经营活动顺利达到目标，否则，只能功篲一亏。

经验对于商人而言是十分宝贵的。一个人从对经商一窍不通到对商务很有阅历，那可是极不容易的，他那一脑袋经验知识都是金钱和心血换来的呀！所以，一般资深的商人是极看重自己的经验，遇上什么难题时，总习惯于用以前曾经成功的方法来解决，如果行市没有大的变化，他那些方法常常成功。

但在市场经济社会中，情况瞬息万变，新招怪招层出不穷。如果思想僵化，固守以往的经验，就会停滞不前，甚至把自己的公司引入绝境。

在大公司，一个总裁不能解决问题，还可以把他换下来，另请高明，另用新法，问题总还可以解决。小商小店就不同了，生意人总不能自己炒自己的鱿鱼，唯一能做的，就是改变自己的观念。但话是这么说，真正做起来又不是件容易的事。当经验在大脑里越积越多，甚至形成一种思维定势时，他是很难用新眼光来