

孙子兵法

活学活用



水成冰◎编著



中央编译出版社
CCTP Central Compilation & Translation Press

图书在版编目(CIP)数据

孙子兵法活学活用 / 水成冰编著. —北京: 中央编译出版社,
2007. 3

ISBN 978-7-80211-398-5

I. 孙… II. 水… III. 兵法—中国—春秋时代—通俗读物
IV. E892.25-49

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2007) 第 020003 号

孙子兵法活学活用

出版发行: 中央编译出版社

地 址: 北京西单西斜街 36 号 (100032)

电 话: (010) 66509360 66509367 (编辑部)
(010) 66509364 (发行部)

h t t p : //www. cctpbook. com

E - m a i l : edit@ cctpbook. com

经 销: 全国新华书店

印 刷: 北京市昌平百善印刷厂

开 本: 787×1092 毫米 1/16

字 数: 400 千字

印 张: 20

版 次: 2007 年 4 月第 1 版第 1 次印刷

定 价: 36.00 元

版权所有 翻印必究



前言

我国对《孙子兵法》的研究源远流长，其不仅是我国璀璨的军事文化遗产中的瑰宝，在世界上的地位也是非常重要的，且享有“世界古代第一兵书”、“兵经”、“兵学圣典”的美誉。还有一个不得不提的话题就是：千百年来，人类思想史上具有永恒价值的处世智慧包含于三大奇书之中：一是马基雅维利的《君王论》，二是葛拉西安的《智慧书》，三就是孙武的《孙子兵法》。

《孙子兵法》的作者孙子，名武，字长卿，也被世人称为孙武子，是春秋末期齐国乐安（今山东惠民）人。公元前 512 年，吴王阖闾在伍子胥的推荐下，召见了孙武。孙武携带兵法十三篇（即现在的《孙子兵法》），以惊世骇俗的言论、才思横溢的见解令阖闾大为钦佩，阖闾立即封孙武为将军。此后 30 几年里，孙武率兵远征楚国，五战五捷，后又大败齐军，接着又挫败晋国，使吴国登上了霸主的地位。孙子在建立了一番功业之后，便悄然归隐了。

《孙子兵法》自唐代传入日本国后，又于 1772 年被法国神父约瑟夫·阿米欧翻译成法文在法国出版，此后，英、法、俄、捷克、朝鲜、希伯来等多种文字的《孙子兵法》在世界各地广为流传，并受到了高度的评价。可以说，《孙子兵法》是全人类的文化瑰宝。这一瑰宝历尽大浪淘沙，荡涤历史尘埃，积淀下来的智慧已经穿越了时空的界限，成为了人类共同的财富，开发和利用这一财富，服务当代，是本书一项义不容辞的任务。

有人会说，《孙子兵法》是一部兵书，与除了军事以外的人不搭界，此言差矣。所谓的战争，就是人类矛盾和对抗的最高形式。当今社会，哪个行业里没有矛盾、没有冲突、没有对抗、不存在竞争？我们的生活中何



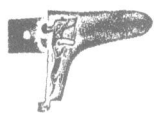
处无矛盾、无冲突、无对抗？人生如战场；在当今社会，作为一个管理者没有能力是行不通的；当今社会，只有有智慧的人才能在生活中游刃有余。

《孙子兵法》是智慧的结晶，正是这个缘故，《孙子兵法》的社会功能早已突破了军事的界限，备受世界各国的政治家、外交家、经济学家、企业家以及科学界和体育界的青睐。

让战争智慧走出战争，把战争智慧变为社会智慧，把历史智慧变为现实智慧，正是本书的主要目的。本书就是为了适应军事家、政治学家、经济学家、企业家以及科学界、体育界等各行各业的人们在工作与日常生活中为人处世的需要而编著的一部好书。

本书分别从人生竞争的智慧、领导管理智慧和生活中的智慧三大方面的不同角度对《孙子兵法》进行了研究解析，用大量的事例做了充分的说明，深入浅出，通俗易懂，让读者从阅读之中学到人生的大智慧。





目 录

第一篇 人生竞争的智慧.....1

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，校之以七计，而索其情。用兵之法，无恃其不来，恃吾有以待也；无恃其不攻，恃吾有所不可攻也。兵之情主速，乘人之不及，由不虞之道，攻其所不戒也。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。

第一章 人生竞争有策略 2

有备无患——不打无准备之仗 2

知己知彼——做胸有成竹之决策 9

经营有道——轻松自如去应对 15

兵贵神速——抢先一步占优势 20

先为不可胜——让对手无懈可击 26

第二章 人生竞争用好“计” 33

先计后战——谋划在先万事成 33

因敌制胜——根据对象定决策 40

攻其不备——出其不意操胜券 46

胜亦诡道——取之有道的必胜谋略 50

第三章 人生竞争擅借“势” 58

自我造势——营造于己有利的态势 58

借势成事——大树底下好乘凉 65

巧借他势——借风使力在于巧 72

人之情理——攻心策略为上 79



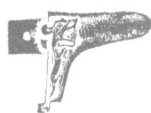
第四章 人生竞争贵在“变”	87
兵无常势——按图索骥不可取	87
战胜不复——切记重蹈覆辙	92
因势利导——见微知著易取胜	98
出奇制胜——奇思妙想有奇效	103
第五章 人生竞争懂“虚实”	110
扬长避短——发挥自己之优势	110
避实击虚——以己之长击他人之短	114
击其劣势——见缝插一针	121
另辟蹊径——抛开热点觅良机	128
第六章 人生竞争知“进退”	134
进退取予——把握时机知进退	134
有利则行——竞争之目标	139
无利则止——竞争之根本	145

第二篇 领导管理的智慧151

道者，令民于上同意，可与之死，可与之生，而不畏危也。故校之以七计，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？士卒孰明？吾以此知胜负矣。视卒如婴儿，故可以与之赴深溪；视卒如爱子，故可与之俱死。厚而不能使，爱而不能令，乱而不能治，譬若娇子，不可用也。不尽知用兵之害者，则不能尽知用兵之利。是故智者之虑，必杂于利害。故善战者，致人而不致于人。

第一章 团队建设的学问	152
教道为先——统一团队战线	152
官道通畅——组织结构清晰	156
重在用将——用好栋梁之才	161
齐勇若一——步调一致，齐头并进	167
各守本分——各司其职，忠于职守	172
第二章 拍板决策的学问	176
虑败之道——先考虑可能招致失败的因素	176





迂直之计——胸怀大局定决策	181
杂于利害——两利相权从其重	189
第三章 用人的学问	197
以道教人，先亲后罚	197
用人不疑，善于授权	203
择人任势，如转木石	208
第四章 员工培训的学问	213
修道保法——令民与上下同意	213
与众相得——令素行以教其民	218
奖罚分明——最有效的激励员工法则	224
第五章 领导外交策略	230
致人而不致于人——牵着对方的鼻子走	230
合于利而动——无利不起早五更	235

第三篇 生活中的智慧.....241

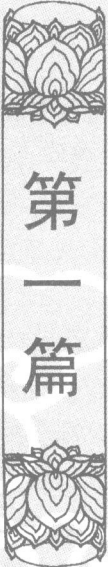
将者，智、信、仁、勇、严也。将有五危：必死，可杀也；必生，可虏也；忿速，可侮也；廉洁，可辱也；爱民，可烦也。凡此五者，将之过也，用兵之灾也。覆军杀将，必以五危，不可不察也。将军之事，静以幽，正以治。三军可夺气，将军可夺心。是故朝气锐，昼气惰，暮气归。善用兵者，避其锐气，击其惰归，此治气者也。以治待乱，以静待哗，此治心者也。以近待远，以佚待劳，以饱待饥，此治力者也。

第一章 生活中强者的学问	242
善于思考——成为强者的必备	242
重诺守信——言必信，行必果	246
以诚待人——赢得人缘的根本	250
勇敢自信——永不言败成大事	256
敢负责任——为塑造自我而负责	263
第二章 人性致命的弱点	269
必死可杀——头脑冷静很重要	269
必生可虏——怕惹麻烦成不了大事	273



忿速可侮——冲动是最大的过错·····	277
廉洁可辱——审视利害而后行·····	282
爱民可烦——琐事所累难成大事·····	286
第三章 生活中为人处世的学问·····	292
静幽正治——性格情操修养的高标准·····	292
谨小慎微——成就大事的基础·····	297
以静待哗——稳定心理的有效方法·····	301
激流求退——留住颠峰的精彩·····	305





第一篇

人生竞争的智慧

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，校之以七计，而索其情。用兵之法，无恃其不来，恃吾有以待也；无恃其不攻，恃吾有所不可攻也。兵之情主速，乘人之不及，由不虞之道，攻其所不戒也。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。



第一章 人生竞争有策略

一般来说，每个人都有非常强烈的成功欲望。这样的人生，是一个永不停息的决策过程。从事什么样的工作，怎样打理自己的生意，怎样做才能使自己在竞争中立于不败之地。《孙子兵法》告诉我们：人生竞争有策略。

有备无患——不打无准备之仗

用兵之法，无恃其不来，恃吾有以待也；无恃其不攻，恃吾有所不可攻也。

——《九变篇》

做事之前，只要有充分的准备，必胜的谋略，做到有备无患，无懈可击，就不会惧怕环境的变化，不会惧怕对手的竞争。

孙子有备无患的军事思想，早已成为现代商战和一些竞争领域的指导原则之一。有备与无备，是一对矛盾，在孙子兵法中，反复强调对待敌人要攻其无备，出其不意；要诡诈藏形，令敌人失备。与此相反，对待自己则要处处有备，时时戒备，“无恃其不来，恃吾有以待也”。只有这样，才能使敌人无机可乘、无懈可击；只有这样，才能使自己在竞争中立于不败之地。

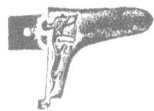


稳坐钓鱼台

我国台湾是世界市场上最大的芦笋出产地，而在台湾的芦笋行业中，被称为“芦笋王”的是一个叫王顺天的人，他通过经营芦笋罐头业务，由贫穷的农家子弟成为了资产千万的巨富。他的创业史是一段引人注目的发展史。

在20世纪50年代末，王顺天为了确保开发芦笋市场的成功，做了大量的准备工作。通过长时间的调查研究，发现芦笋这种低热量的高级营养蔬菜，越来越适合现代社会中人们的饮食心理。现代人随着经济生活的好





转，逐渐形成了一种惧怕肥胖的恐肥症。芦笋营养既好，热量又低，而且美味可口，发展前景是很诱人的。王顺天通过查阅有关资料得知，台湾的气候环境和土壤条件都适合栽培芦笋，而台湾当时的劳动力价格相当低廉，种植芦笋然后加工成罐头出口一定可以赚钱，所以，王顺天就在高雄县路竹乡设立了东昌食品公司。

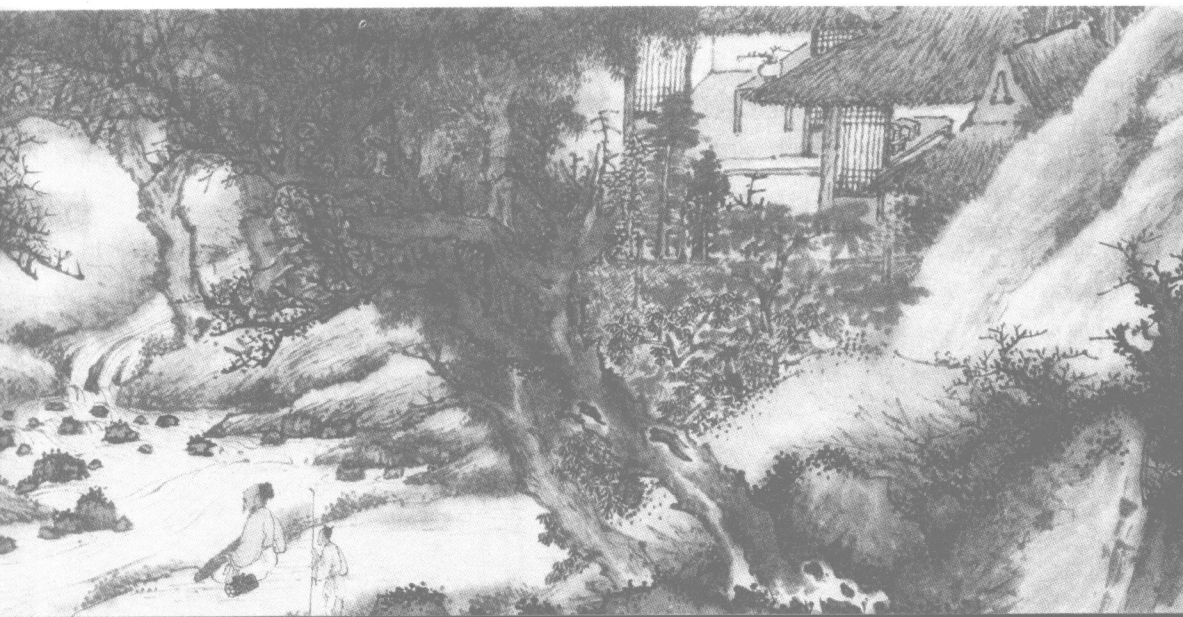
在当时他的这种想法遭到了许多人的嘲笑，人们担心种出来以后没有销路，认定他从事芦笋生产要赔钱。而王顺天自己心里清楚，自己已经做好了充分地准备，只要能够韧劲十足地坚持下去，就一定能成功。为了安定农民，确保工厂所需的原料，王顺天采取了契约方式与农民签订芦笋原料供应合同。

在第一年的生产经营中，由于外销市场未打开，王顺天遇到很大困难，但有远见的他并不灰心气馁，依然把与农民签订的合同兑现，使农民稳住了继续种植芦笋的信心。而他收购来的芦笋加工成罐头后，主要靠在台湾当地内销。这样，在开始的第一二年根本就没有赚钱。

第三年，正好是世界芦笋主产区——美国欠收；这给东昌公司的发展带来了契机，许多海外客户转向同东昌公司订货。东昌公司的外销渠道打开了，与此同时，芦笋罐头的价格也从每箱 13 美元涨至 18 美元。这一年台湾共出口 60 万箱，王顺天获得了非常可观的利润。

王顺天出口芦笋罐头刚开始在台湾获得成功，就引发了全台湾经营芦笋罐头的热潮，很快就发展到上百家生产芦笋的罐头厂，农民种植芦笋的面积也大幅度增加。

这时，王顺天预感到危机就要来临了。经过分析研究他认为，如果这样盲目地发展生产，市场必然承受不了，必将会导致同业间相互竞争的混



乱局面。那么同行业必定要打一场价格战，为了赢得这场势必发生的“战役”，他再次发扬“不打无准备”之仗的作风，在这种局面未到来之前，预先抛售大量的期货，价格非常低廉。半年后，果然不出所料，芦笋罐头供过于求了，竞相杀价求售的现象普遍存在。每箱由原来的 18 美元跌至 12 美元。很多厂商蒙受了巨大的经济损失，而东昌公司在这次危机中由于早有准备却稳坐钓鱼台，继续取得较大盈利。

企业在经营过程当中首先要能够发现商机；当市场发生变化时，要能够洞悉变化并及时发现危机，而当危机要来临时，就要有充分的准备，有备无患才能充分应对危机。这就是《孙子兵法》所说的“无恃其不来，恃吾有以待”。

准备得充分就掌握了主动权

商战中竞争的胜利者，不一定就是新产品和新技术的研究者和发明者，而是那些能将产品迅速投入市场并占领市场的人。许多新技术的开发研创单位并不能获得丰厚的利益，反而是由那些有准备的、行动快的、综

合应用能力强的人占得先机。

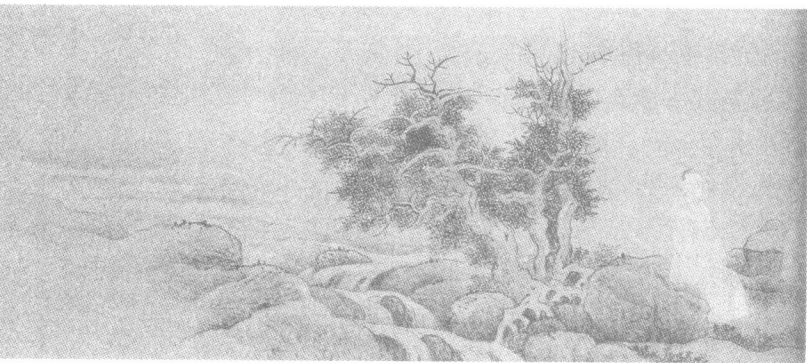
1953 年，日本索尼商社取得了贝尔实验室发明的半导体技术。以后，以收音机、录音机、录像机、洗衣机等多种家用电器问世，并成功地打入了世界各地。从

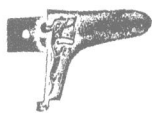
此，各个国家的钱就像水一样流进了日本企业。

日本用半导体制成的电子表打败了瑞士；制成的“傻瓜”照相机打败了德国；机械工业和汽车工业又先后占领了美国市场。今天，世界上众多的高科技项目，都离不开日本的半导体元件。

1968 年，日本川崎重工商社购买了美国的机器人技术，1978 年日本机器人反销美国，占领了美国机器人市场的 60%。美国的机器人工业还没站起来便被欺负得趴下了。

传真机、录像机、复印机都是美国的发明专利，但至今垄断世界市场





80%以上的却不是美国产品，而是地道的日本货。荷兰人发明了激光唱盘，但世界各地几乎都是日本的激光唱机在唱歌。

人类自身的科技进步伴随着激烈的商业竞争，这是许多科学家早已预料到，却不愿接受的事实。在商战中，无论风云如何变幻，日本始终都是主动进攻者，而发明者却在被动应战。最后几个回合下来，双方市场的优劣便完全发生了改变，胜利者常常是日本人。

很显然，与欧美先进国家相比，日本的技术创新能力明显落后，可是日本的新技术应用能力和技术综合能力却明显地高于欧美各国的竞争对手，这是世界上都公认的。日本人也深知自己的这些特点，所以目光时刻紧盯世界上的先进技术，一旦发现，马上拿来就用。就像一个全副武装的猎人在等待猎物出现一样，正如《孙子兵法》所说：无恃其不来，恃吾有以待。不怕你有什么新技术新产品领先市场，我有所“恃”。而日本企业所“恃”的，就是他们的技术应用能力和技术综合能力，使本来看似应该在竞争中落后的日本企业，却处处占得先机，处处领先于竞争对手一步。

由此可见，商业竞争中的强者和弱者不是绝对的，谁准备得充分，谁就掌握了主动权，谁就能成为强者。



加拿大女总理金·坎贝尔

1993年6月13日，金·坎贝尔以52.7%的高票当选加拿大总理。当她谈到为何能成功当选时说：我为此准备了9年，信奉中国的一句古话叫“不打无准备之仗”。

1985年，金·坎贝尔步入加拿大政界，当时的总理马尔罗尼慧眼识才，将其提升为司法部长兼总检察长。坎贝尔刚一上任就夸下海口：她作为司法部长的所作所为将让全国人们永远铭记。人们还没有来得及对坎贝尔的大话作出评论，坎贝尔就连续实施了三项重大决定：一、保证公民和政府



之间的关系公平合理；二、采取各种措施加强社会保护；三、吸取各种新的思想。在坎贝尔的积极主张和推动下，政府先后通过了严厉的反强奸法和枪支管理法，严肃处理了许多桩棘手的案件。坎贝尔的作风从此令人刮目相看。

坎贝尔的雷厉风行及强硬作风深得总理马尔罗尼赞赏。1993年1月，坎贝尔被任命为国防部长——由一位与军队素无渊源、连一点军事常识也不懂的女人统帅三军，这在加拿大历史上以及整个北约组织之中是从未出现过的事。

坎贝尔以自己的行动消除了人们对她的怀疑。她重新研究削减防务预算计划；还购买了50架英意合作生产的直升机以加强加拿大空军力量。

坎贝尔的名声与日俱增。正在这时，在任已达9年之久的总理马尔罗尼宣布要辞去总理一职，由一位新人来领导加拿大。坎贝尔觉得时机到了，于是她公开向世人宣布：“我已经成熟，具备干练、冷静、圆滑的个性，完全能够胜任总理这一职务。”

坎贝尔在充分利用了自己几年来的光辉政绩的同时，还大力渲染了对自己有利的诸方因素。例如：在以往的24年中，出任加拿大总理的都是魁北克省人，许多加拿大人希望能有一位非魁北克人出任总理一职，坎贝尔正是这样的人选。又如：美国新任总统克林顿上台后大刮“变革”之风，大部分加拿大人也希望国内会发生一次“变革”，坎贝尔一直被视为新一代的代表，她的身上充分体现了“新形象、新时代，以至新性别”。

尽管有如此多的优势，坎贝尔仍丝毫不敢懈怠，她说：“对于竞选，占有再多的优势也绝不能头脑发热，这一点很重要。许多人都栽在这上面。”

1993年6月13日，坎贝尔最终以52.7%的选票入主总理府，这一现象令西方政坛和整个世界为之一惊。

坎贝尔雷厉风行的作风与魄力使加拿大人对她至今难忘。她从1985年开始步入政界，1993年入主总理府，短短9年时间，她的所作所为让人惊叹。在这9年里，坎贝尔一直在为她的“入主”做准备。政绩斐然，公众支持，冷静干练的作派，这一切都成了她日后竞争胜出的资本，这位加拿大“铁娘子”



的成功正是源于她的“有备无患”。

“有备无患”，原意是指以良好的准备来迎战敌人。如果应用到现在的竞争中，则是选择与机遇的契合，因为机遇是留给那些准备好了的人的。

最年轻的 CEO

戴尔在 1983 年进入德克萨斯大学，成为了一名医学预科生。可是他只对电脑行业感兴趣，他也很想在这个行业大干一场。

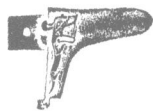
他从当地的电脑零售商那里以低价买来了一些积压过时的 IBM 的 PC

电脑，由他自己进行改装升级后转手又卖出去，很快便销售一空，他靠电脑赚得了他的第一笔收入。

初涉商海便获得了成功，拥有了一笔数目可观的积蓄，戴尔对未来充满信心。大学第一学年结束以后，他经过认真的思考决定退学。为了取得父母的同意，戴尔准备了一个试探性的方案：如果那个夏天的销售额不好的话，他就继续读他的学业。他的父母接受了他的这个建议，因为他们认为年轻气盛的儿子根本无法取得这场争斗的胜利。但他们错了，戴尔早就看好了市场，并且为此做好了充足的准备。仅在第一个月里他就卖出了价值 18 万美元的改装 PC 电脑。

他没有再回到过学校。戴尔决定正式成立 Dell 电脑公司。1987 年 10 月，戴尔依靠他过人的胆量和敏锐的感觉，在股市暴跌的情况下大量吃进高盛的股票，第二年他便获利 1800 万美元，这时只有 23 岁的他便向成功迈出了坚实的第一步。

年轻人就是年轻人，身上总是充满了热情与果敢，1991 年，Dell 公司的销售额达到 8 亿美元。1992 年他给公司的市场份额定位于 15 亿美元，但结果却大大地超出了戴尔的预想，Dell 公司的销售额竟然突破了 20 亿美元。



过分的顺利使得戴尔有些飘飘然。后来一味地追求生产量使得戴尔在基础设施建设和经营管理方面遇到了很多困难，盲目无准备的扩大生产，使公司陷入了一种无序的状态，Dell 公司自创立以来首次出现了亏损，股票价格也随之大幅下跌，戴尔尝到了“准备不充分”的苦头。

通过这次的决策失误，戴尔变得清醒起来，戴尔仔细研究了公司 9 年来所走过的路程，把公司的发展方向从误区“追求最大的生产量”中解脱了出来；仔细分析，不再盲目，做足了准备，强化了原有的成功策略，重新制定新的经营策略：如消除中间环节、与顾客共同找出问题、不断进行

组织调整、主动收集信息、鼓励员工冒险创新、比顾客更早知道他们的需求、永远服务于顾客等等一系列措施。这些措施既可以使管理者保持清醒冷静的头脑，保持稳健的经营方法，同时又能够保证

企业具有不断变革的创新精神，从而保证了企业的永续发展。

如此整顿后，Dell 公司有了后来 320 亿美元的年销售额，变成了一个真正意义上的大公司，戴尔也成为了一个成熟的商人。1992 年戴尔公司进入《财富》500 强企业的行列，戴尔也成为了一名最年轻的 CEO。

全球样板工厂

准备可以分为两种，一种准备是被动的战前准备；还有一种是有预见性的提前准备。显然第二种准备更高一筹。

2001 年下半年，蒙牛乳业老总牛根生面对组建才两年、销售收入也才 5 亿元规模的蒙牛，组织管理层和有关人员一起，到澳大利亚和新西兰进行考察。这一考察，就考察出了一个全球样板工厂。

那一次澳大利亚、新西兰之行，包括牛根生在内的考察队伍的全体人员，看到了一个乳业支撑一个国家的景象，看到了日处理 3000 吨牛奶的加工厂，他们感受到了震撼和差距，这坚定了牛根生建设“中国乳都”的