

# 商

现代战  
商



一部最实用的兵法经典，一部最有用的商业圣经。  
用之于军事，则无往而不利；用之于商道，则游刃有余。  
多算胜，少算不胜，知己知彼，百战不殆。



## 孙子兵法与现代商道



# 道

经典兵书与现代应用

# 孙子兵法与现代商道

编著 高 商

内蒙古文化出版社

### 图书在版编目(CIP)数据

经典兵书与现代应用/高商著.-呼伦贝尔:内蒙古文化出版社

2005.9(经典作品与现代应用)

ISBN 7-80506-955-7

I. 经… II. 高… III. ①经典兵书-汇编 IV. Z135

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2005)第 120337 号

## 孙子兵法与现代商道

高 商 编著

---

出版发行 内蒙古文化出版社

(呼伦贝尔市海拉尔区河东新泰街4付3号)

邮购、直销热线 0470-8241422 8241421

网 址 www.nmwh.com

邮 编 021008

印刷装订 北京宏星印刷厂

责任编辑 布 林

开 本 787×1092 毫米 1/16

印 张 16

字 数 250 千字

2005 年 9 月第 1 版 2005 年 9 月第 1 次印刷

印数 1—3000 册

---

ISBN 7-80506-955-7/Z·135

定价:26.80 元



## 前言

中国古代的智慧博大精深，源远流长。成于两千多年前的《孙子兵法》，堪称中华民族智慧宝库中的杰出代表，它说理精辟，思想深邃，极得古今中外各国名家的重视。

《孙子兵法》中包含着丰富的战略思想和丰富的哲学思想，以中国传统文化为渊源，依据古代阴阳变化之理，以朴素的辩证法论述了战争中诸如虚实、劳逸、刚柔、攻防等关系，文辞恢宏豁达，精辟新颖，对中国古代军事的发展产生了深远的影响。

自古到今，从中国到外国，人们都给予《孙子兵法》高度评价。西汉史学家司马迁说：“世俗称师旅，皆道《孙子》十三篇。”三国时期的政治家、军事家曹操说：“吾观兵书战策多矣，孙武所著深矣。审计重举，明画深图，不可相诬。”法国的皇帝拿破仑说：“我要是早日见到《孙子兵法》这本书，我是不会失败的。”日本的经济学家、社会活动家坂井未雄说：“孙子十三篇在军事是固是不朽，在外交术上，社交术上以及商战术上亦为万世不易的法则。”美国“亚马逊”网站上的评论是：“如果人的一生只读一本书的话，那应该是《孙子兵法》。”《孙子兵法》是智慧的结晶，它的巨大影响早已突了军事的界限，备受各力的政治家、外交家，以及经济学家、企业家重视。

随着时代的变幻，在今日这个多元化的社会里，这些优秀的传统智谋不仅运用到军事上，在海内外享有盛誉，而且其影响已延伸到政治、经济、哲学、人生、管理等诸多领域。古老的谋略又焕发出了古老的青春。

“相对而争利，天下至难也”。在商品经济之下，在商海搏击的人每时每刻都面临着困难和挑战，要想在趋于白热化的市场竞争中



求得生存与发展,必须掌握一定的经营技巧,采取必要的策略和手段。切实可行的商战谋略,无疑可成为经营者争赢取利的点金石。而做为战争宝典的《孙子兵法》,其中的思想、观点和谋略的技巧正可以为我们提供这种商战谋略的理论基石。

在商业领域,这孙子兵法的谋略思想被运用得淋漓尽致。

《孙子兵法》所提倡的上兵伐谋,兵贵神速。避实就虚,灵活机动,知己知彼,出奇制胜,重视人才,重用间谍等军事思想,对现代商战极富启示意义。比如《孙子兵法》用间篇所提倡的用间理论,与现代商战重视搜集经济情报的思想,就有很多暗合之处。

日本人很早就对《孙子兵法》进行了深入的研究,把其中的谋略技巧运用到商业竞争中,取得了不俗的成绩。今天,日本的许多大公司定期举办经营管理培训班,把《孙子兵法》作为教材来研究商业竞争的问题,在美国许多的院校的经济管理专业都把《孙子兵法》作为必修科目的教材加以学习。基于当今世界经济的日益全球化,市场竞争空前残酷,正所谓商场如战场。如何抓住商机发展自己,如何在商业竞争中胜出,是每一个商业的人士所必须认真研究的。

我们编撰此书的目的就是告诉诸位投身商海的人士,如何在《孙子兵法》上汲取智慧,以及如何把《孙子兵法》的精髓运用于商战上,形成并灵活运用自己的商业谋略,从而确保在商业经营中永远处于优势。

本书以军事斗争上的谋略为借鉴,总结商道启示,以现代商业经营的实际案例为基础,结合《孙子兵法》的精华理论,揭示了《孙子兵法》与现代商道之间的奥妙所在。相信每一位读者都能从此书中找到自己所需的经验及应该吸取的教训。



## 目 录

### 第一章 始计篇

|                        |    |
|------------------------|----|
| 谋略在先 商战必胜 .....        | 8  |
| 正确决策 “本田王国”诞生 11 ..... | 11 |
| 确立目标 “金利来”走向世界 .....   | 13 |
| 智谋善断 王永庆称王 .....       | 15 |
| 深思熟虑 果敢决策 .....        | 18 |
| 决策失误 巨人倒地 .....        | 20 |

### 第二章 作战篇

|                    |    |
|--------------------|----|
| “兵贵神速”的幽默 .....    | 29 |
| 兵贵神速 李嘉诚志夺定单 ..... | 32 |
| 不断创新 抢占先机 .....    | 36 |
| 迅速出击 健力宝扬名 .....   | 40 |

### 第三章 谋攻篇

|                     |    |
|---------------------|----|
| 巧妙策划 智用连环套 .....    | 50 |
| 锁定“领袖” 成功销售保单 ..... | 52 |
| 宝洁的“文化战略” .....     | 55 |
| 用人放权 信任有加 .....     | 59 |

### 第四章 军形篇

|                   |    |
|-------------------|----|
| 以大局为重 不可胜而胜 ..... | 69 |
|-------------------|----|



|       |       |    |
|-------|-------|----|
| 质量为本  | 稳步发展  | 71 |
| 修道保法  | 海尔不败  | 76 |
| 诚信为本  | 创立大业  | 80 |
| 树企业文化 | 提高竞争力 | 82 |

## 第五章 兵势篇

|      |         |     |
|------|---------|-----|
| 精心策划 | 造势突围    | 92  |
| 策划新闻 | 老板喝涂料   | 95  |
| 光头餐厅 | 出奇制胜    | 98  |
| 以奇为正 | 未来广告扬名  | 100 |
| 因事造势 | 白兰地进军美国 | 101 |

## 第六章 虚实篇

|      |       |     |
|------|-------|-----|
| 进退互依 | 掌控怡和  | 114 |
| 以虚生实 | 制造流行  | 116 |
| 放眼另谋 | 转营饭店业 | 119 |

## 第七章 军争篇

|      |          |     |
|------|----------|-----|
| 乘其懈怠 | 长江击败置地   | 128 |
| 耗其锐气 | 成功签约     | 131 |
| 以迂为直 | 古井贡“卖得贵” | 133 |
| 迂回救厂 | 万向走出困境   | 135 |

## 第八章 九变篇

|      |          |     |
|------|----------|-----|
| 因势而变 | 本田冲出困境   | 143 |
| 低价奇招 | 沃尔玛称霸零售业 | 149 |
| 以变求存 | 克莱斯勒创奇迹  | 152 |



|                    |     |
|--------------------|-----|
| 应用创新 占得先机·····     | 154 |
| <b>第九章 行军篇</b>     |     |
| 细致观察 方便面风靡全球·····  | 165 |
| 察微知著 造就假发大王·····   | 167 |
| 做有心人 成就大事业·····    | 169 |
| <b>第十章 地形篇</b>     |     |
| 先退后进 抢占市场·····     | 178 |
| 对手的需求就是自己的需求·····  | 181 |
| 满足对方的要求·····       | 184 |
| <b>第十一章 九地篇</b>    |     |
| 重点突破的企鹅图书公司·····   | 199 |
| 比别人先走一步就是胜利·····   | 201 |
| 强力销售 柯达攻入日本·····   | 201 |
| 辉瑞公司的速度效应·····     | 207 |
| <b>第十二章 火攻篇</b>    |     |
| 李嘉诚的“挪移大法”·····    | 212 |
| 眼光锐利的马锦灿·····      | 215 |
| 独到眼光 独特经营·····     | 218 |
| <b>第十三章 用间篇</b>    |     |
| 谨小慎微 严防商业间谍窃密····· | 229 |
| 联合利华和宝洁的情报战·····   | 231 |





# 孙子兵法与 现代商道

始计篇——善于计谋者胜

## 第一篇 始计篇 ——善于计谋者胜

善于计谋者，多胜；恃匹夫之勇者，必败。胜败的区别仅在于有谋与无谋。天下最厉害的人，就是善于运用计谋的人。利用智谋就可以无往而不胜，兵道如此，商道亦如此。在商道中，善于精心策划者必然财源滚滚，不善于策划者必然被淘汰出局。





## 孙子兵法与现代商道

始计篇——善于计谋者胜

### 【原文】

孙子曰：兵<sup>①</sup>者，国之大事，死生之地，存亡之道，不可不察也。

故经<sup>②</sup>之以五事，校<sup>③</sup>之以计，而索其情：一曰道，二曰天，三曰地，四曰将，五曰法。道者，令民与上同意也，故可与之死，可与之生，而不畏危<sup>④</sup>也。天者，阴阳、寒暑、时制也。地者，远近、险易、广狭<sup>⑤</sup>、死生也。将者，智、信、仁、勇、严也。法者，曲制<sup>⑥</sup>、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？民众孰强？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<sup>⑦</sup>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<sup>⑧</sup>而劳之，亲而离之，攻其无备，出其不意。此兵家之胜<sup>⑨</sup>，不可先传也。

夫未战而庙算胜者，得算多也；未战而庙算<sup>⑩</sup>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<sup>⑪</sup>。

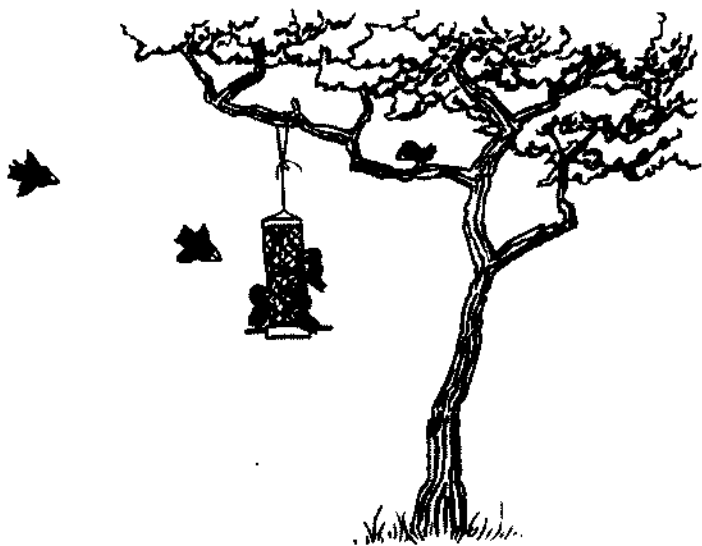
### 【注释】

①兵：兵器，武器。本义为兵械。《说文》：“兵，械也。”后逐渐引申为兵士、军队、战争等。在这里用此引申为军事解释。



# 孙子兵法与现代商道

始计篇——善于计谋者胜



②经：测量，订度。

③校：通“较”，比较，调查。

④危，义为违，违抗。

③广狭：一般指作战场地的广阔或狭窄。

⑥曲制，军队的配制，编制。

⑦以，使，通“已”。

③佚，同“逸”，安逸。

⑨胜(shēng)，胜过，超过。

⑩庙算：古代出师作战之前，一般要在庙堂里商议谋划，分析战争的得失，制定作战方略。这一作战程序，就叫做“庙算”。

⑪胜负见矣：胜负结果显而易见。



## 孙子兵法与现代商道

始计篇——善于计谋者胜

### 【译文】

孙子说：军事是国家的大事，它是关系到人民生死国家存亡的大事，不可不慎重地加以研究。

所以要用决定战争胜负的五个基本要素来衡量、对比、研究，从中探索出战争胜负的可能；五个基本要素：一是“道”，二是“天”，三是“地”，四是“将”，五是“法”。

所谓“道”，是使民众与国君的意愿相一致，能够同心同德，患难与共，这样，民众在战争中就可为国家出生入死而不怕危险。所谓“天”，是指昼夜、晴雨、寒冷、炎热、四季更替。所谓“地”，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，地形是利于攻守进退的生地，还是难攻难守又难撤退的死地。将帅，必须具备智慧、信任、仁爱、勇敢、严明五个条件。所谓“法”，是指军队组织编制、指挥信号的规定，军吏的统辖管理和职责区分、军用物资的供应和管理等制度规定。

凡是属于这五个方面情况的，将帅不能不知道，只有在深刻了解、确实掌握这些因素的情况下，才能打胜仗，不能深刻了解，就不能打胜仗。因此，要把敌我双方在这个五个方面的总体情况进行比较，探索战争胜负的基本情势。

就是说：哪一方君主深明道义，能得到人民的拥护？哪一方的将帅才能高明？哪一方占据有利的天时地利条件？哪一方的法令能切实贯彻执行？哪一方的军队实力强盛？哪一方的士卒训练有素？哪一方赏罚更为严明？我们根据这些对比来判断，就能预见谁胜谁负了。

如果国君能够听从我的计谋，指挥作战一定会胜利，我就留下；如果不能听从我的计谋，指挥作战一定会失败，我就离去。

若条件有利决定出兵了，还要设法造“势”，以辅助作战的进



## 孙子兵法与现代商道

始计篇——善于计谋者胜

行。所谓“势”，就是根据具体情况，趋利避害，机变灵活所造成的形势。

用兵作战，是一种诡诈的行动。本来能攻，却伪装不能攻，本来能守，却伪装不能守，要用兵，却装作不用兵，要向近处行动，却装作要向远处行动，要向远处行动，却装作要向近处行动；或攻敌日期已迫近，却装出特别沉静的现象，好象还很遥远。用小利来引诱敌人，敌人处在混乱时，要乘机会攻取它，敌人兵力充实，我方就要有所防备，敌人兵力强大，就要暂时避开，激怒敌人，然后挫败它，鄙视我方的敌人，要故意示弱，用以骄纵它，敌人闲逸时，要设法疲劳它，敌人团结时，就要设法离间它，在敌人无准备的状态下进行攻击，在敌人意想不到的情况下采取行动。这些都是军事家取胜的秘诀，只可以意会而不可以事先言传的。

在开战之前，“庙算”能够胜过敌人的，是因为计算周密，胜利条件多；开战之前，“庙算”不能胜过敌人的，是因为计算不周，胜利条件少。计算周密，胜利条件多，可能胜敌，计算不周，胜利条件少，不能胜敌，而何况根本不计算、没有胜利条件呢！我们从这些方面来考察，谁胜谁负就可以看出来了。

### 【兵法精髓】

孙子从战略高度指出，战争是关系到国家生死存亡的大事，要持慎重的态度，强调重视战争的重大意义。并对将帅任选资格、军队纪律的严明和松懈，战争是否正义，能否得到人民群众的拥护以及战争实践的特质有深刻的论述。

“兵者，诡道也。”这一战术原则，以及“攻其无备，出其不意”等著名军事指挥论断，是值得认真研究的。



# 孙子兵法与 现代商道

始计篇——善于计谋者胜



## 【商道解密】

孙子主要论述用计的重要意义,以及如何用计,这可以作为商业投资活动的战略性指导。

“计”是智慧的精髓,是力量的源泉。在商业的经营活动中正确地运用“计”,就可以做到化解难题,永葆企业活力,就可以创造佳绩。

明计按照孙武的观点,即兵家之大事,故不可不察;在商业活动中,就要求每一个商家,都要重视自己的投



# 孙子兵法与现代商道

始计篇——善于计谋者胜

资活动,对每天发生的经济动向,进行认真的考察,深入地剖析,谨慎地操作,稳妥地运营,才能达到不败之地。

知计,就是按照“五事”去校察“道”、“天”、“地”、“将”、“法”等计策,惟有此五方面计策,才可知胜;在商业活动中只有全面考察影响或是说对经济活动有决定力的因素,才能更好地把握商业活动,做到胸有成竹,胜券在握。

用计,是指有计必用,用则必胜;有计不用,则必败。那么,从现代日益繁杂的商业竞争来看,一个精明的商家一定深谋熟虑,运筹帷幄,做好细致的谋划和布局,有计必用,动用必要的手段,才能取得胜利,否则,就有能功亏一篑,而一败涂地了。

行计,是指如果善行有利之计,可以取势,可以占主动;在商场上来讲,如能谋划在先,就能够做到主动出击,占取主动,以获先利。

算计,是指作战当以“算”字为先,“多算胜,少算不胜”,揭示了用兵的一般道理;商业经营企业生产也是这样,在进入市场前,必须针对相关的消费倾向、生产趋势及市场变化进行分析和预测,以此作为经营决策的依据。

## 【商道经典】

### 谋略在先 商战必胜

企业能否在竞争激烈的市场中取胜,关键在于能否抓住





市场,迎合广大顾客的需求,制造出符合广大消费者需要的产品。要达到这一日的并不难。法国的贝内通服装公司以其发展历程给人们上了一堂生动的课。

法国贝内通服装公司的高层决策者认为,任何成功的生意都建立在对市场准确无误地调查、掌握详尽情报的基础之上,所以应该及时了解顾客的需求,并千方百计地予以满足。为此,贝内通服装公司设立了专门的机构负责市场调查,由全公司组织分类产品的市场调查。在1986年,贝内通服装公司对欧洲的市场进行了调查。结果表明,多数顾客对服装的要求是款式新颖,穿着舒适,色彩富有个性。在知道这一情报后,贝内通公司随即派人在法国及德国各大学、工厂进行设计,努力设计出各种各样新潮的款式,而每一种款式又有多达34种不同的尺寸,同时有不同的颜色打配供选择。经过这样一系列的调查和设计后,公司便放手开始生产,这样可以使不同身材,不同肤色的人来选择款式新颖,穿着合身舒服又符合自己个性的服装,销路因而大大扩展了。

根据多年市场调查积累的经验,公司把合身、耐穿、价廉、时髦作为产品的主要追求目标,力争使自己的产品长期打入青年人的市场。近年来,在市场调查中,他们了解到许多法国女青年喜欢穿男裤。基于可靠的市场调查,公司便进行精心设计,推出了适合女青年需要的牛仔裤和便装裤,使女青年服装的销售额逐年上升。后来,随着人们对内衣的要求越来越高,公司在做了充分市场调查的基础上,开发出了合身、透气性好、款式新潮的各种内衣,深受年轻女性的青睐。

在市场调查中,贝内通公司应用心理学、统计学等知识和手段分析消费者的心理和经济状况的变化、环境的影响、市场竞争条件和时尚趋势等,并根据调查结果拟定公司发展战略、产品开