

中国管理模式丛书



陈世清◎编著

孙子的管理智慧

(第三版) Sunzi de guanlizhahui

学习孙子的管理智慧，就是要把孙子的管理智慧移植到现代的管理模式中，减少经营活动中的盲目性，提高经营活动中的自觉性，自觉用地用经济对策代替经济博弈。

老板与孙子的对话

Laoban Yu Sunzi De Duihua

 中国经济出版社
CHINA ECONOMIC PUBLISHING HOUSE

中国管理模式丛书



陈世清◎编著

孙子的管理智慧

(第三版) Sunzi de guanlizhahui

学习孙子的管理智慧，就是要把孙子的管理智慧移植到现代的管理模式中，减少经营活动中的盲目性，提高经营活动中的自觉性，自觉地用经济对策代替经济博弈。

老板与孙子 对话

Laoban Yu Sunzi De



中国经济出版社
CHINA ECONOMIC PUBLISHING HOUSE

北京

图书在版编目 (CIP) 数据

孙子的管理智慧: 老板与孙子的对话/陈世清编著. 3 版.

北京: 中国经济出版社, 2011. 8

ISBN 978 - 7 - 5136 - 0782 - 7

I. ①孙… II. ①陈… 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 (2011) 第 123840 号

责任编辑 陈 瑞

责任审读 霍宏涛

责任印制 张江虹

封面设计 白朝文

出版发行 中国经济出版社

印刷者 三河市佳星印装有限公司

经销者 各地新华书店

开 本 710mm × 1000mm 1/16

印 张 15.75

字 数 227 千字

版 次 2011 年 8 月第 3 版

印 次 2011 年 8 月第 1 次

书 号 ISBN 978 - 7 - 5136 - 0782 - 7/F · 8880

定 价 32.00 元

中国经济出版社 网址 www.economyph.com 社址 北京市西城区百万庄北街 3 号 邮编 100037

本版图书如存在印装质量问题, 请与本社发行中心联系调换(联系电话: 010 - 68319116)

版权所有 盗版必究(举报电话: 010 - 68359418 010 - 68319282)

国家版权局反盗版举报中心(举报电话: 12390)

服务热线: 010 - 68344225 88386794

总序:中国管理模式与对称管理模式

真正的、现代意义上的管理,都要通过管理模式来进行。管理模式是在管理理念指导下建构起来,由管理方法、管理模型、管理制度、管理工具、管理程序组成的管理行为体系结构。

对称关系是宇宙的最深层本质,对称规律是社会的最根本规律,对称原理是科学的最基本原理。科学的管理模式就是对称管理模式——主体与客体相对称、主体性与科学性相统一的管理模式。

中华传统文化最大的特色是对称文化。对称文化:天与人、义与利、道与德、理与气、名与实、形上与形下、德治与法治、出世与入世的对称。对称文化:民主与法制的对称、公平与效率的对称、人的理性与非理性的对称、个人与企业的对称、民间与政府的对称。中国管理模式就是对称管理模式。

全球性金融危机说明:经济是微观经济与宏观经济的统一,经济管理是微观管理与宏观管理的统一。随着生产社会化、经济宏观化、社会主义市场经济本质要求的社会管理科学化,管理模式将逐步整体化。作为整体的管理模式,就是管理的综合性、整体性、一般性、人类性,就是管理学科学主义与人本主义的统一在管理实践中的具体化。科学主义与人本主义统一的管理模式就是对称管理模式。

根据五度空间理论,空间与层次是时间的展开,空间上并列的不同管理模式,体现了管理思想的不同层次与时间发展的不同阶段,中国管理模式和西方管理模式的横向交替,体现了人类管理模式宏观层面的纵向发展;古代中国管理模式——古典西方管理模式——现代西方管理模式——当代中国管理模式是人类管理模式发展的最大圆圈,人类管理模式发展的其他层面的圆圈都必须首先放在这个圆圈中才能得到合理定位。古代中国管理模式整体上属于人类管理模式发展史的第一阶段,蕴



含了人类管理模式发展的全部萌芽。如果把古代中国管理模式排除在人类管理模式发展史之外,认为西方管理模式才是人类管理模式的源头,西方管理模式才是人类管理的标准模式,其结果就是把人类管理模式发展史的小圆圈变成中圆圈,中圆圈变成大圆圈,一方面不适当地人为提高了西方管理模式在人类管理模式发展史中的地位 and 作用,把西方管理模式看成管理的标准模式、唯一模式,另一方面否认了中国管理模式的合法性,以致不能正确把握人类管理模式的发展方向。中国管理模式作为对称管理模式,既是中国“天人合一”、“内圣外王”、“义利统一”、“无为无不为”传统管理模式的现代发展,又是人类管理模式发展链条中科学主义与人本主义相互关系发展的必然结果。

管理模式的背后是管理学范式。“管理学”有两层含义:一是人的管理学;一是类的管理学。管理学科学化的命题是对中华民族以孔子为代表的“以人为本”管理思想的复归,使“以人为本”命题由抽象转变为具体。在知识经济时代,以人的自由自觉的劳动——创业——为“以人为本”的社会基础,吸收西方管理学的最新成果,中国传统“以人为本”的管理思想将演化出对称管理学,并促进管理学的科学化与极大发展。管理学的科学化就是通过空间时间层次的转型与融合实现发展,就是要用历时性的方法、层次性的方法化解同时性的矛盾,整合同同时存在的不同管理学流派,实现相容与超越。管理学的科学化是人类化社会与社会化人类时期的管理学,人类化的管理学与人类社会融为一体,是管理学的异化、管理学与社会异化的扬弃,是管理学本性的复归与真正管理学的诞生。这就是管理学科学化的历史地位和作用。所以管理学的科学化与管理学的人类化是对称的。管理学科学化与管理学人类化的对称东西方管理学的融合提供了新的管理学范式——对称管理学范式框架,这套《中国管理模式丛书》就是建构这个范式框架的尝试。

中国管理模式丛书提出了以对称管理为核心的完整的中国管理模式,是对现有中国式管理的科学化、系统化、模式化,是对古代中国管理模式的现代化,也是对现代西方管理模式的扬弃、综合与升华。中国管理模式丛书通过大量的案例分析,阐明中国管理模式的内在结构与实践可操作性基础。中国管理模式的生产有历史的必然性;中国管理模式在中国

这块土地上的产生,符合人类管理模式发展的、通过空间交替展示时间之矢的自然历史过程。中国管理模式——对称管理模式是中国特殊管理模式与人类一般管理模式的统一。

序言：要正确解读《孙子兵法》

孙子是古代军事家，也是对策思维的典范。孙子的管理智慧，就是要将孙子的对策智慧移植到管理活动中，减少管理活动中的盲目性，提高管理活动中的自觉性，自觉地用经济对策代替经济博弈。

有的管理者认为，商场如战场，《孙子兵法》中的“兵者，诡道也”就是商场厚黑学；有的管理者认为，商场是双赢合作的场所，好项目是合作出来的，《孙子兵法》中的“全国为上，破国次之”就是商场蓝海战略的理论依据。

从字面上看，孙子讲用兵之法，可能更适合于把商场当作战场的管理者。实际上并不尽然。孙子思想中所包含的主体和客体、主观和客观、个体和团队、战略和战术、势和导、攻和守、进和退、虚和实、奇和正、众和寡的对称辩证关系，有普适性、合理性。把商场看作战场也好，把商场看作情场也好，管理者都可以和孙子交朋友。如“奇正之变，不可胜穷”，“战胜不复，形于无穷”，就强调了谋略的“出奇”与“创新”、商品经营活动中的开拓创新；“攻其无备，出其不意”强调了现代商战中的经营谋略；“因粮于敌，故军食可足也”是全息经营与企业管理的低成本战略；“治众如治寡，分数是也”则强调了管理者分权管理的原则；“善战者，致人而不致于人”，强调了企业的竞争力；“地形者，兵之助也”，强调了市场环境的重要性；“践墨随敌，以决战事”，强调了商战中的应变策略；“主不可以怒而兴师，将不可以愠而致战”，强调了企业家的自控力和内在涵养；“胜负之征，精神先见”，强调了企业的理念与团队精神；“人有胜心，惟敌之视”，强调了经济信息的重要性；“必死则生”，先算多算得算多者胜，强调了逆境出精明、算计出财商、山穷水尽出财阀的道理；知彼知己百战不殆、因敌制胜用兵如神，强调了企业战略决策的重要性；德才兼备可为大将，强调了企业家人格修养的重要性。



所以要正确解读《孙子兵法》。

正确解读《孙子兵法》，管理者要机智通变，但也要真诚守信、关爱部属，勇敢果决、管理严格。商战中，虽不能完全以实相对，必须有所谋略，但只有详尽考虑、多方谋划，才能使成功的把握越来越大，机会越来越多。聪明的商业行为，良好的企业，必须有独特、有效的企业文化和经营之道。必须制定明确的管理制度，严格执行。必须充分全面了解竞争各方的情况，把握主动，先有良好的策划。在决策的实施过程中，必须迅速、充分利用他人的资源，降低成本，提高竞争力。用人不疑，管理应当分权、放权，充分相信并重用人才。先保持一个稳健不败的经营方式，然后待机寻求更大的发展。经营中必须求新求变，出奇才能制胜。通过借势、造势、任势、因势利导，事半功倍。在企业经营和市场竞争中，必须不断求变、不断创新，求变、创新才能争取主动，因时因事而动，先发制人，后发制人，化被动为主动，化危机为机会，占得领先地位，保持持续发展。

正确解读《孙子兵法》，管理者要有心计，但管理者也要讲道德。要有“天时”，瞅准“时机”，抓住“机会”，也要有“地利”，要适应“地形”，借助“地势”，利用“地利”；还要有“人和”，“人和”除了要有“才智”、“才能”、“才干”，还要有“制度”保证，“法度”约束，“适度”准绳。

正确解读《孙子兵法》，管理者要讲竞争，但商场竞争总是有进有退、有胜有负，管理者应当具有光明磊落、胸怀大度、不为功名所引诱、不为罪责所困扰、敢于为商场胜败负责的商德。只有把个人的名利功罪抛在一边，牢记国家、企业和员工的利益，才能在商场上审时度势、总揽全局，根据实际情况进退自如，把商场竞争逐步引向胜利。利欲熏心，患得患失，必然招致商场上的失败。“进不求名，退不避罪”，体现了管理者崇高的思想境界和无私无畏的精神风貌，是管理者人格的写照。

正确解读《孙子兵法》，领其精髓、活学活用者，将使自己的思维方式与行为方式快速与现代市场经济模式接轨，从而在商场上长袖善舞，游刃有余，使自己成为市场经济的弄潮儿。

目 录

CONTENTS

对话一：老板人格塑造与孙子正道正谋

夫将者，国之辅也，辅周则国必强，辅隙则国必弱。

将者，智、信、仁、勇、严也。

进不求名，退不避罪，唯民是保，而利合于主，国之宝也。

先做自己的老板·····	3
老板力与竞争力·····	5
正道正谋 法度适度·····	7
事业为重 名利为轻·····	9
静以幽 正以治·····	11
善之善者·····	15
一鼓作气·····	16
进退裕如·····	19
老板攻心谋略·····	21
人性控制术·····	23

对话二：孙子出奇制胜与老板创新精神

奇正之变，不可胜穷。人皆知我所以胜之形，而莫不知吾所以制胜之形。故其战胜不复，而应形于无穷。践墨随敌，以决战事。

老板因怪想而伟大·····	27
创新从应变开始·····	30
创新从模仿开始·····	34
全方位创新·····	36



对话三：孙子先知观与老板信息流

明君贤将，所以动而胜人，成功出于众者，先知也。

先知者，不可取于鬼神，不可象于事，不可验于度，必取于人，知敌之情者也。

知彼知己，百战不殆；不知彼而知己，一胜一负；不知彼不知己，每战必殆。

耳聪目明	41
察机在目 知动由人	44
彼此彼此	46
信息通道 避免胡闹	50
知彼知己 不能盲目	52
摸清底细 因彼施计	55
运间有术 无商不间	57
就地取间 将间就间	61
谈笑间生 上智为间	65
人莫知我 我必知人	69

对话四：孙子料敌取人与老板战略规划

兵非多益，唯无武进，足以并力、料敌、取人而已。

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。

兵贵胜，不贵久。

天时地利人和	79
思而后图	81
战略决定成败	85
战略属于机遇	90
商贵神速	92
求之于势	94

致人而不致于人	97
---------------	----

对话五：孙子上兵伐谋与老板企业运筹

兵者，国之大事，死生之地，存亡之道，不可不察也。

不战而屈人之兵，善之善者也。

知可以战与不可以战者胜，识众寡之用者胜，上下同欲者胜，以虞待不虞者胜，将能而君不御者胜。此五者，知胜之道也。

智慧经济	101
无谋不商	104
经营有谋	106
商场是谋划出来的	110
知胜之道 不战而胜	112
虚虚实实好经商	115

对话六：孙子文武之道与老板运权规则

合之以文，齐之以武，是谓必取。

视卒如婴儿，故可与之赴深溪；视卒如爱子，故可与之俱死。

是故方马埋轮，未足恃也；齐勇若一，政之道也；刚柔皆得，地之理也。

文武并举 恩威并施	121
赏罚分明	123
齐勇若一 通权达变	125
治众治寡 集权分权	127
帅能将能 有序运作	131
曲径通幽，以迂为直	137
企业精神的力量	139
置之死地而后生	141



对话七：孙子择人任势与老板知人善任

故善战者，求之于势，不责于人，故能择人而任势。

趋诸侯者以利。

将听吾计，用之必胜，留之；将不听吾计，用之必败，去之。

用人之道·····	147
择人任势·····	149
利而诱之·····	152
留住高手·····	155
上下同心 上贤下贤·····	157

对话八：孙子因粮于敌与老板借鸡生蛋

胜敌而益强。

善用兵者，役不再籍，粮不三载，取用于国，因粮于敌，故军食可足也。

主不可以怒而兴师，将不可以愠而致战。合于利而动，不合于利而止。

借力使力 商场太极·····	163
因利而动 合利而行·····	164
因牌于敌 因粮于敌·····	167
以战养战 以商养商·····	170
趋利避害 杂于利害·····	173

对话九：孙子夺心观与老板营销术

三军可夺气，将军可夺心。

是故朝气锐，昼气惰，暮气归。故善用兵者，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。

赢取芳心·····	181
笑里藏卖·····	183
我专客分·····	185
以变应变·····	188
人有我无·····	191
人无我有·····	193
服务营销·····	196
无诚不销·····	200
价值高于价格·····	202
超越常规·····	204
和气生财·····	207
奇正兼容 利润共享·····	209
不杂不利 水火兼攻·····	211

对话十：孙子求势与老板造势

绝天涧、天井、天牢、天罗、天陷、天隙，必亟去之，勿近也。

以火佐攻者明，以水佐攻者强。

故善战人之势，如转圆石于千仞之山者，势也。

顺水推舟 趁火打劫·····	219
隔岸观火 以利滚利·····	221
造势借势 顺势取利·····	223
虚张声势 浑水摸鱼·····	227
因形利导 因商制胜·····	231

参考文献·····	235
-----------	-----

对话一：

老板人格塑造与孙子正道正谋

夫将者，国之辅也，辅周则国必强，辅隙则国必弱。

将者，智、信、仁、勇、严也。

进不求名，退不避罪，唯民是保，而利合于主，国之宝也。

爱自己做老板，爱做自己的老板。无论做什么事，都要敢于独立门户，就算你是一天所有的打工仔，也应该时刻有自己独立开拓事业的想法，只有这样你才有独立创业的可能，如若不然，那你永远不会有完全属于自己的事业，只能永远做打工仔。

先做自己的老板

孙子曰：故善战者，致人而不致于人。《孙子·虚实篇》

要自己做老板，要做自己的老板。无论做什么事，都要敢于独立门户，就算你是一无所有的打工仔，也应该时刻有自己独立开拓事业的想法，只有这样你才有独立创业的可能，如若不然，那你永远不会有完全属于自己的事业，只能永远做打工仔。

“我读博士的最大收获就是获得了自信，”王维嘉说，“如果有一种方法，比如可以通过催眠术使我达到自信状态，我就会省下读博士的时间。”对于创建一个企业来说，也许并不一定需要有个博士学位，但是，王维嘉的博士训练使他对问题的系统思考方式以及对技术的精通，对他能够顺利创办他的企业——美通公司以及使公司成功发展到一个极有前景的全球性企业而言，裨益良多。

王维嘉在创建之初把企业的发展方向明确在向个人提供移动信息服务上。“当时，我们看到了现代技术的三个主要发展趋势，”王维嘉说，“第一个趋势就是计算机将从桌面向手持方向发展，第二个趋势是无线通信包括手机及寻呼机的迅速普及与通信成本的不断下降，第三个趋势则是互联网的大爆炸。所以我们的创业思路就是：是否能把这三项当代最重要的技术结合在一起，在掌上通过无线联网方式接入 Internet 网络终端。如果可能，那么人们只要轻轻一点，就随时随地可以看到全世界的任何信息了。”

正是依据这样一个首次提出的个人移动信息服务的概念，王维嘉以及美通公司开始了其创业历程，同时也标志着未来全球市场总值高达 1 万亿美元的一个全新产业——个人移动信息产业的诞生。

创业者除了要拥有乐观、敢冒险、自信等性格特质之外，最重要的



是要坚韧不拔和执著。

李嘉诚也是一个不安分的人，他不求安逸，有着聪慧的头脑和远大的志向，他要自己做老板，开创属于自己的事业。

创业之初，首先面临的的就是资金问题。

李嘉诚打工时间没有几年，而且他打工的薪水也不是很高。他每赚一笔钱，除了日常必用的部分外，全部交给母亲，以维持全家人的生活，并没有太多的积蓄。

据他的同事朋友回忆，李嘉诚从未奢侈过一回，他外出从来都是吃大众餐，他的衣着，没有一件称得上是高档的。

不过，李嘉诚从不认为他的积蓄是他自己省出来的，他总是对他人说：“我之所以能拿出一笔钱创业，是母亲勤俭节约的结果。我每赚一笔钱，除日常必用的那部分，全部交给母亲，是母亲精打细算才维持了全家的生活。我能够顺利创业，首先得感谢母亲，其次要感谢那些帮助过我的人。”后来，他好不容易凑够了启动资金。

李嘉诚雄心勃勃，对自己的未来抱有极大希望，因此很想给自己的塑胶厂起一个响亮的名字。他从辞工时起，一直在思考厂名，他先后取了几十个厂名，都觉得不满意，有一天他突然想到了中华民族的骄傲——长江。于是，他就把厂名定为“长江”。

他对这一名称的解释是：“长江不择细流，故能浩荡万里。长江之源头，仅涓涓细流，东流而去，容纳无数支流，形成汪洋之势。日后的长江塑胶厂，发展势头也会像长江一样，由小到大。长江是中国的母亲河，是中华民族的骄傲，未来的长江集团，也应该为中国人引以自豪。长江浩荡万里，具有宽阔的胸怀，一个有志于实业的人，理当扬帆万里，破浪前进，去创建宏图伟业。”

由此，我们不难看出李嘉诚的开阔胸襟和远大抱负。

当然，李嘉诚是个实干家，他要以行动来实现他的宏愿大志，而不愿意挂在嘴上。很长一段时间后，别人问他“长江”的厂名之意，他只是淡淡地说：“长江的厂名响亮，我便借了过来。”

李嘉诚后来的辉煌成就，可以说是以高远的理想为基础。

战胜自我才能彻底改变命运。只要把握好自己，老板之路就在