

孙子兵法

经商智慧

活学活用

活学兵家经典谋略，智胜商场
活用孙子战场兵法，驰骋商海

马银文◎编著



SUNZIBINGFA
JINGSHANGZHIHUI
HUOXUEHUOYONG

《孙子兵法》是我国最古老的兵法理论著作之一，是商战中的“圣经”，
它蕴含着丰富而深刻的思想内容，闪烁着智慧的光辉。
《孙子兵法》是世界三大兵书之一，享有“兵学圣典”的美誉。

中国商业出版社

马银文◎编著

SUNZIBINGFA
JINGSHANGZHUIHUI
HUOXUEHUOYONG

孙子兵法

经商智慧

活学活用

中国商业出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

孙子兵法经商智慧活学活用/马银文编著. —北京: 中国商业出版社, 2011. 8

ISBN 978-7-5044-7330-1

I. ①孙… II. ①马… III. ①孙子兵法—应用—商业经营 IV. ①F715

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2011) 第 139910 号

责任编辑: 郭 强

中国商业出版社出版发行

010-63180647 www.c-cbook.com

(100053 北京广安门内报国寺 1 号)

新华书店总店北京发行所经销

北京市京东印刷厂印刷

* * * * *

710×1000 毫米 16 开 19 印张 270 千字

2011 年 9 月第 1 版 2011 年 9 月第 1 次印刷

定价: 32.80 元

* * * * *

(如有印装质量问题可更换)

前言

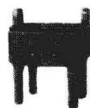
《孙子兵法》是中国古典军事文化遗产中的璀璨瑰宝，古今中外的军事家常常使用其中论述的军事理论来指导战争，而且其中论述的基本理论和思想经常运用到现代经营决策和社会管理方面。

兵法谋略，也就是进行“战争”的计谋、韬略。号称“汽车大王”的美国福特汽车公司老板罗杰·史密斯公开申言：“我成功的法宝是《孙子兵法》。”《孙子兵法》是将帅指挥战争的战略技术，是军事谋略家理性思维智慧的结晶。兵法谋略在战争中的重要作用不言而喻。

我们说商场如战场，正如美国石油巨贾哈默所说：“一旦投入生意，就等于把自己拴在一列飞驰的列车上。这场不宣而战的特殊战场——商战，将会使人领悟到在纷繁激烈的竞争中，求得生存发展、用计取胜的重要性。”兵战需要谋略，商战更需要谋略。

《孙子兵法》提出“多算胜，少算不胜”。“算”就是谋划、谋略。在现代，施谋得当依然能够像孙臆指导田忌赛马一样，以智取胜，以劣胜优，使己方作战的技术手段发挥出奇制胜的作用。日本“经营之神”松下幸之助说：“《孙子兵法》是天下第一神灵，我们必须顶礼膜拜，认真背诵，灵活运用，公司才能发达。”麦肯锡公司董事长大前研一认为：“采用中国兵法指导企业经营管理，比美国的企业经营管理思想更合理更有效。”

在现代，孙子兵法的作用远远不再局限于一本军事著作的范畴，它



孙子兵法

经商智慧活学活用

还被广泛运用于政治斗争、商业竞争等社会生活的方方面面。给我们提供了许多思考问题、解决问题的方法，使我们在商战中增添几分智慧，少走些弯路。

商业发展的历史，以前是大鱼吃小鱼，而今是快鱼吃慢鱼，巧鱼吃呆鱼。如何用最巧妙的策略打败竞争对手？如何用最经济的模式赢得巨大收益？让《孙子兵法》成为你的商战向导，帮助您对自己的企业进行自我剖析和检测，挖掘成功妙招；帮助您训练出最称职满意的得力助手，让其成为您决战商场的坚实臂膀；帮助您将公司的每个员工凝聚在一起，为企业发展尽绵薄之力。

目 录

第一章 始计篇

《始计篇》深刻阐释了战争无计谋不足以取胜，事业无筹划不足以成功。在军事上，用兵始于计谋，是对整个战争起重要作用的策略。善策出自“庙算”，而精确的“庙算”又来自对各种因素的侦测考察，如此才能对自己和敌人的优劣有个较全面的判定。孙子还在这些基础上总结出兵法精粹：攻其无备，出其不意。在商场也一样，运用好计谋就把握住了成功之道。

一、智慧经典

二、现代诠释

三、兵法评析

四、商场智慧活用

1. 全面权衡 未竟之功 /5
2. 勇毅果断 谦逊严谨 /7
3. 灵活运作 巧借外力 /9
4. 我行我素 战略凸显 /13
5. 信誉至上 注重服务 /15
6. 卓有远见 脚踏实地 /19



第二章 作战篇

万事没有充足的准备与筹划，都是不可能顺利成功的。“兵贵神速”，就站在时间的前方。旷日持久的战争是要付出巨大的物资代价的，会牵制着国家的全面发展。孙子在《作战篇》中主张用缴获的物资来补充壮大自己，只有这样，才能保存自己的实力，迅速克敌制胜。“取用于国，因粮于敌”讲得就是利用对方的资源和力量来达到我们的目的。瞬息万变的商业市场更需要人们在“作战”时快、准、狠，获得最大利益。

一、智慧经典

二、现代诠释

三、兵法评析

四、商场智慧活用

1. 把握时机 具体筹划 /26
2. 机遇垂青 插柳成荫 /29
3. 远见卓识 英明决策 /33
4. 因粮于敌 借力使力 /36
5. 付诸行动 不断尝试 /38
6. 坚持奋斗 永不停息 /41

第三章 谋攻篇

谋而攻之，先谋后攻，谋高一筹则攻之能胜，反之，则败。然而，谋中有谋，谋有高、低之分。孙子的“上兵伐谋”给了仁人志士多少灵感和鼓动，使得“上兵伐谋”成为最好的军事思想。不管是征战沙场还是角逐商场，唯“知己知彼”方能百战百胜。

一、智慧经典

二、现代诠释

三、兵法评析

四、商场智慧活用

1. 大显身手 声名鹊起 /48
2. 多方调查 了解需求 /52
3. 夯实基础 理智创业 /54
4. 运筹帷幄 点子取胜 /56
5. 肯定人生 坚定乐观 /58
6. 荆棘丛生 坚毅面对 /63

第四章 军形篇

修道保法、因利制权是《军形篇》的精髓。在战争中强调“修道而保法”，战则胜之，不胜则守。善用兵者，总是先创造优胜的条件，善于运用攻防策略，以“先胜”为基础，取胜于无形。商场和战场其实都是一样的，讲究的就是韬晦之术、隐忍之策。

一、智慧经典

二、现代诠释

三、兵法评析

四、商场智慧活用

1. 真诚交易 以信为本 /70
2. 求实经营 质量至上 /74
3. 巧言观色 投其所好 /78
4. 比较经营 敢于挑战 /79
5. 纵横捭阖 从不放弃 /83



第五章 兵势篇

孙子在《兵势篇》中强调“以正合，以奇胜”。“正”是情理之中，而“奇”是意料之外，“正”与“奇”有机地结合起来，就会形成势不可挡的“兵势”！战场或商场，没有新奇的战术和战略，是不可能取得完全的胜利的。

一、智慧经典

二、现代诠释

三、兵法评析

四、商场智慧活用

1. 标新立异 奇效见彰 /94
2. 突发奇想 翱翔天空 /96
3. 沉着冷静 厚利多销 /100
4. 洞悉市场 稳抓消费 /102
5. 不畏困苦 卧薪尝胆 /106

第六章 虚实篇

把握战争中的机会，运用最适宜的方法和策略，才能在战场上得到一席之地。行军作战要避实击虚，这样就能将自己的兵力最大限度地发挥出来，取得主动权。商场如战场，迷惑对手，调动对手，以虚诱之，以实击之。只有这样，才能成为最后的胜者。

一、智慧经典

二、现代诠释

三、兵法评析

四、商场智慧活用

1. 推陈出新 抢占市场 /116
2. 以弱制强 避锐击惰 /118
3. 独出匠心 别具一格 /119
4. 开阔视野 捕捉商机 /121
5. 认清自我 积累资源 /125
6. 苦心谋划 尽心竭力 /129

第七章 军争篇

《军争篇》中强调利用最基本的环境因素以迂为直，以患为利达到取得战势的最佳状态。掌握事件的主动权也是《军争篇》中着力强调的。把握主动，是军战和商战中最为基本的策略。战场和商场是人们高度发挥能动性的地方，情况千变万化，战机稍纵即逝，临敌应变全靠将领，审时度势，因势利导。

一、智慧经典

二、现代诠释

三、兵法评析

四、商场智慧活用

1. 逆风而行 坚持不懈 /138
2. 好风借力 苦心经营 /142
3. 敏锐视角 过人胆识 /147
4. 兵不厌诈 精益求精 /149
5. 经受挫折 静水深流 /150
6. 苦心经营 积累经验 /155



第八章 九变篇

孙武以“九变”来形容战场变化之多而商战和战场一样，也是瞬息万变的，胜负除了要看双方的实力之外，还要看领导者的能力。古往今来，有名的军事家们都是多变中的高手，有名的商战中也都充实着多变的计谋。万事万物都处在变化之中，尤其是在竞争激烈的商场，利与害可以互相转化，要善于预见因果利害，使利的因素正常发展，使害的因素向利的因素转化。

一、智慧经典

二、现代诠释

三、兵法评析

四、商场智慧活用

1. 挑战困境 积累经验 /162
2. 施以小利 巧妙推销 /167
3. 刺激消费 打造声誉 /168
4. 智慧明达 取舍有道 /170
5. 创造开拓 刚毅勤俭 /174

第九章 行军篇

“行军”的主旨是“处军”和“相敌”。“处军”即指部队行军和作战方法，宿营的原则和方法。行军是一个不断变化的过程，随时会面临困难，面临选择，讲究的就是能够进退自如。无论是古代还是如今，行军要注意“战场”上的一切因素。在商场作战时，不仅要懂得运用计谋还要懂得遇事灵巧应变，兼顾心理战术。

一、智慧经典

二、现代诠释

三、兵法评析

四、商场智慧活用

1. 相互信任 令出必行 /183
2. 吃苦耐劳 精明能干 /185
3. 将心比心 动之以情 /189
4. 凝聚人心 慎言敏行 /192
5. 勤俭奋发 奋斗不懈 /195

第十章 地形篇

地理条件是用兵作战的重要因素，充分利用地形是战而胜之的又一法宝。用兵作战，要了解地形，判断敌情，谋求战机，掌握地形的险要程度及远近，这就是将帅的职责。了解敌人的虚实并知道自己的强弱，这样就会减少危险；了解天时，取得地利，战胜之功方可万全。掌控市场的形势，为商业发展制定精细方案，是取得经商成功的首要工作。

一、智慧经典

二、现代诠释

三、兵法评析

四、商场智慧活用

1. 明谋暗诈 明眸识珠 /205
2. 审时度势 稳步经营 /207
3. 英明预见 决议果断 /211
4. 梦想奋斗 燃烧激情 /214
5. 眼光独到 大胆创新 /217



第十一章 九地篇

《九地篇》可谓兵法之精华。孙武将战地分为九类，各有优劣，不同的战地，不同的战况，士卒在作战时会出现不同的反应。为将必须认识，进而利用这些心理，激发士气，使士兵勇往直前，不畏不惧。孙子在《九地篇》中还特别进行了用兵上的心理分析，“置之死地而后生”、“上屋抽梯”等战略也为现在的商业经营提供了一个好的借鉴方式。

一、智慧经典

二、现代诠释

三、兵法评析

四、商场智慧活用

1. 抓住机遇 稳中求进 /231

2. 深思熟虑 另辟蹊径 /235

3. 灵动多变 速战速撤 /237

4. 勤勉敬业 爱人散财 /239

第十二章 火攻篇

孙子所说的火攻，实质上讲的是以“火”助“攻”。火攻乃“奇兵”，常常能起到意想不到的作用。孙子指出“火攻”有五种情形，并阐述了“火攻”的条件以及可能出现的一些问题。以火攻之是明显地在运用自然条件，现代企业、商业巧妙地利用天气等外部客观自然力量也是一种重要的经营谋略，非常值得强调和在商业上活用。

一、智慧经典

二、现代诠释

三、兵法评析

四、商场智慧活用

1. 巧借东风 素享盛誉 /247
2. 睿智广告 名扬四海 /249
3. 理智判决 明智选择 /253
4. 借鸡生蛋 互惠互利 /254
5. 独出心裁 创造未来 /259

第十三章 用间篇

孙子曰：“知己知彼，百战不殆。”只有对敌人有了充分的了解，才可以运筹帷幄，从容应战。“用间”无处不在。孙子所强调的“用间”，讲的是战略侦察。用间实是“兵法”用计之王者，在中国历史上不只是战争上用间，在政治上、经济上、商业上也常有经典实例。

一、智慧经典

二、现代诠释

三、兵法评析

四、商场智慧活用

1. 密谋筹划 商海情报 /269
2. 加强防范 严实保密 /272
3. 高超妙计 智反谍战 /274
4. 借助时势 以竞获利 /276
5. 善用谋略 猎取信息 /282

第一章 始计篇

《始计篇》深刻阐释了战争无计谋不足以取胜，事业无筹划不足以成功。在军事上，用兵始于计谋，是对整个战争起重要作用的策略。善策出自“庙算”，而精确的“庙算”又来自对各种因素的侦测考察，如此才能对自己和敌人的优劣有个较全面的判定。孙子还在这些基础上总结出兵法精粹：攻其无备，出其不意。在商场也一样，运用好计谋就把握住了成功之道。

〔智慧经典〕

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，令民与上同意也，故可以与之死，可以与之生，而不畏危。天者，阴阳、寒暑、时制也。地者，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。

〔现代诠释〕

孙子说：战争是一个国家的头等大事，关系到军民的生死，国家的存亡，不能不慎重周密地观察、分析、研究。

因此，必须通过敌我双方五个方面的分析、七种情况的比较，得到详情，来预测战争胜负的可能性。

一是道，二是天，三是地，四是将，五是法。道，指君主和民众目标相同，意志统一，可以同生共死，而不会惧怕危险。天，指昼夜、阴晴、寒暑、四季更替。地，指地势的高低，路程的远近，地势的险要、平坦与否，战场的广阔、狭窄，是生地还是死地等地理条件。将，指将领足智多谋，赏罚有信，对部下真心关爱，勇敢果断，军纪严明。法，指组织结构，责权划分，人员编制，管理制度，资源保障，物资调配。对这五个方面，将领都不能不做深刻了解。了解就能胜利，否则就不能胜利。

所以，要通过对双方各种情况的考察分析，并据此加以比较，从而来预测战争胜负。哪一方的君主是有道明君，能得民心？哪一方的将领更有能力？哪一方占有天时地利？哪一方的法规、法令更能严格执行？哪一方资源更充足，装备更精良，兵员更广大？哪一方的士兵训练更有素，更有战斗力？哪一方的赏罚更公正严明？通过这些比较，我就知道

了胜负。

将领听从我的计策，任用他必胜，我就留下他；将领不听从我的计策，任用他必败，我就辞退他。听从了有利于克敌制胜的计策，还要创造一种势态，作为协助我方军事行动的外部条件。势，就是按照我方建立优势、掌握战争主动权的需要，根据具体情况采取不同的相应措施。

用兵作战，就是诡诈。因此，有能力而假装没有能力，实际上要攻打而假装不攻打，欲攻打近处却假装攻打远处，攻打远处却假装攻打近处。对方贪利就用利益诱惑他，对方混乱就趁机攻取他，对方强大就要防备他，对方暴躁易怒就可以撩拨他怒而失去理智，对方自卑而谨慎就使他骄傲自大，对方体力充沛就使其劳累，对方内部亲密团结就挑拨离间，要攻打对方没有防备的地方，在对方没有料到的时机发动进攻。这些都是军事家克敌制胜的诀窍，不可先传泄于人也。

在未战之前，经过周密的分析、比较、谋划，如果结论是我方占据的有利条件多，有八九成的胜利把握；或者如果结论是我方占据的有利条件少，只有六七成的胜利把握，则只有前一种情况在实战时才可能取胜。如果在战前干脆就不做周密的分析、比较，或分析、比较的结论是我方只有五成以下的胜利把握，那在实战中就不可能获胜，何况毫无胜利的条件呢？仅根据庙算的结果，不用实战，胜负就显而易见了。

〔兵法评析〕

《始计篇》是孙子兵法第一篇，又称《计篇》。因为是首篇，另十二篇的篇名皆为两个字，故加入“始”字，一则此计为各篇顺序之首，二则此事为诸事时间之前，三则与其他十二篇在字数上交相辉映。

本篇主讲“庙算”，即出兵前在庙堂上比较敌我作战条件，估算战事发展的形式，预测战争胜负的可能性，进而制订可行、完善的作战计划。“庙算”也称之为“计”。