

孙子兵法

大智慧

河流 编著

轻松阅读国学丛书

阅读改变人生 经典点亮智慧
让简单的故事变得深远，让厚
重的国学变得生动。
用最短的时间将最丰富的国学
了然于胸。



中国言实出版社

轻松阅读国学丛书

河流编著

孙子兵法 大智慧



图书在版编目(CIP)数据

孙子兵法大智慧/河流编著.

—北京:中国言实出版社,2010.12

(轻松阅读国学丛书)

ISBN 978-7-80250-348-9

I. ①孙…

II. ①河…

III. ①兵法—中国—古代—通俗读物

IV. ①E892.2-49

中国版本图书馆CIP数据核字(2010)第180906号

出版发行 中国言实出版社

地 址: 北京市朝阳区北苑路180号加利大厦5座105室

邮 编: 100101

电 话: 64924716(发行部) 64963101(邮购)

64924880(总编室) 64890042(三编部)

网 址: www.zgyscbs.cn

E-mail: zgyscbs@263.net

经 销 新华书店

印 刷 北京鹏润伟业印刷有限公司

版 次 2010年12月第1版 2010年12月第1次印刷

规 格 710毫米×944毫米 1/16 13印张

字 数 160千字

定 价 24.80元 ISBN 978-7-80250-348-9/E·2



《孙子兵法》是世界上最早的兵书，中国兵学的奠基之作，也是中国优秀传统文化的重要组成部分。其内容博大精深，思想精邃，逻辑缜密。

该书自问世以来，对中国古代军事理论的发展产生了巨大而深远的影响，被人们尊奉为“兵经”、“百世谈兵之祖”。历代兵学家、军事家无不从中汲取养料，用于指导战争实践和发展军事理论。三国时著名的政治家、军事家曹操第一个为《孙子兵法》作了系统的注解，为后人研究运用《孙子兵法》打开了方便之门。

《孙子兵法》不仅是中国的谋略宝库，在世界上也久负盛名。早在8世纪就传入日本，18世纪传入欧洲。现今已被翻译成29种文字，在世界上广为流传。英国著名军事理论家利德尔哈·特向人透露：他的军事著作中所阐述的观点，其实在2500年前的《孙子兵法》中就可以找到。他也确实对孙武及其著作深感兴趣，不仅为《孙子兵法》英译本作序，还在自己的得意之作《战略论》里大段引述孙武的格言。

在今天，《孙子兵法》已不仅仅是一部兵书，更是处世哲学、商业信条。本书将孙子兵法中的至理名言引作导言，从商业经营的角度出发，阐述蕴藏其中的商业智慧，并以商业中的经典案例加以印证，帮助读者深入理解《孙子兵法》这一谋略宝库中的商业智慧。



第一章	兵者，国之大事，不可不察——企业战略	1
第二章	道、天、地、将、法——竞争策略的制订	5
第三章	将者，智、信、仁、勇、严也——领导人才的选拔	11
第四章	因利制权——制造消费热点	15
第五章	兵者，诡道也——灵活的竞争方式	19
第六章	多算胜，少算不胜——决策信息的收集	23
第七章	兵贵胜，不贵久——速度和效率	29
第八章	知兵之将——知人善用	33
第九章	上兵伐谋——凡事谋而后动	39
第十章	伐交——没有永远的敌人	43
第十一章	小敌之坚，大敌之擒——不要和强大的对手硬碰硬	49
第十二章	将能而君不御——授权管理	55
第十三章	知彼知己，百战不殆——重视商业情报	61
第十四章	先为不可胜，以待敌之可胜——完善企业内部管理	69
第十五章	胜兵先胜而后求战——不打无准备的战争	75
第十六章	修道而保法——企业形象	85
第十七章	度、量、数、称、胜——集中兵力	91
第十八章	分数、形名——企业组织建设	95

第十九章 以正合，以奇胜——营销创新	101
第二十章 以利动之——欲取先予	109
第二十一章 任势者，其战人也，如转木石 ——营销中的借势、运势、造势	115
第二十二章 善战者，致人而不致于人——抢先战略	121
第二十三章 形人而我无形——制造假象，迷惑对手	127
第二十四章 避实而击虚——定位企业目标市场	131
第二十五章 以患为利——危机管理	137
第二十六章 三军可夺气，将军可夺心——情感营销	145
第二十七章 九变之利——万变应万变	153
第二十八章 覆军杀将，必以五危——领导性格完善	159
第二十九章 处军原则——择地经营，因地设店	163
第三十章 相敌方法——重视细节	169
第三十一章 令之以文，齐之以武——管理中的刚柔之道	175
第三十二章 上将之道——组织分工	181
第三十三章 能以上智为间者，必成大功——间谍的作用	187
附：《孙子兵法》原文	192



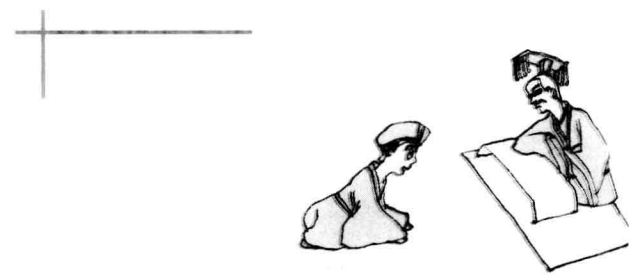
第一章

兵者，国之大事，不可不察

——企业战略



孙武说：“兵者，国之大事。”他认为战争是关系到人民生死和国家存亡的大事，必须从战略的高度对军事问题进行认真的分析研究，体现了“一代兵圣”对战争问题的慎重态度和高屋建瓴的战略眼光。商场如战场，要想在激烈的竞争中站住脚，必须高度重视企业战略。企业战略策略与筹划战争全局有的道理相通，必须高瞻远瞩，看得远，把握市场发展的动向，了解市场的需求、竞争对手的实力和优劣所在，了解自身的长短处，制订出符合企业发展的战略。



战略的好处在于，让企业所有的人知道，企业今年该干什么，今后的几年干什么。战略就是帮助企业做出选择，在 100 件都很好的事情中，选择哪几件来做。战略回答的问题是，当往东也对，往南也对的时候，一旦定了战略往东，就不能同时有人往南。并不是往南不对，而是不符合战略，不符合战略的事情不是不好，是分散精力。企业的战略还可以用来检查企业的经营计划的正确与否，可以看出企业钱的分配、人员的分配、产品的重点是否正确等等。因此企业有必要对自身的战略做出详细的规划。

1968 年，克莱尔和同伴在美国德克萨斯州成立西南航空公司，他们仅有 56 万美元，经营达拉斯、休斯敦和圣安东尼奥的短程航运业务。要在美国强手如林、竞争残酷的航空界生存和发展，难比登天。但是，西南航空

公司的成功是有目共睹的。到1991年，它的营业收入达到13亿美元，虽然比不上美国最大的四家航空公司（美国航空公司、三角航空公司、联合航空公司和西北航空公司），但利润却超过了它们。

1992年，西南航空营业收入又增长了25%。而1991-1992年美国航空业总亏损80亿美元，有三家大的航空公司破产倒闭。西南航空公司成功的秘诀是什么？是低成本战略！克莱尔选择了低成本作为公司的经营战略。70年代，公司经营得克萨斯州内的短程航运业务，低成本，低价格，高频率，多班次，占据市场主动。80年代，公司业务扩展到以得州为基地的相邻四州，仍然是短程航运。1989年12月，西南航空公司的每英里航运成本不足10美分，而美国航空业的平均水平约为15美分。到1993年，公司的航线涉及15个州34座城市，公司航班的平均价格仅为58美元。以洛杉矶-旧金山的航班为例，西南航空公司的票价是59美元，其他航空公司的票价是186美元！在西南航空的低价面前，其他航空公司不得不放弃这个航线。克莱尔控制成本的主要做法是：选择标准机型，公司的141架飞机全是耗油少的波音737；最短的航班轮转时间，每架飞机每天11次起落，航班轮转时间仅为15分钟，是世界航空界的最短纪录，其他航空公司需要1小时；针对短程特点，减少对顾客的服务项目；激励员工超越自我，达到更高水平。西南航空公司为了降低成本，在服务 and 舒适性上做了一些牺牲。但是，只要质量、安全和服务不是太差，顾客是欢迎低价格的。西南航空公司的低价格战略，所向披靡，战无不胜。

克莱尔发现了短程航运的市场空间，采用低价格战略，战胜了大型航空公司。他并不急于求成，而是步步为营。70年代在得州，80年代是5个州，90年代才扩大到15个州。他严格挑选航线，客流量大、航程短、成本低、回报高的航线是他的选择对象。他的低成本、低价格和卓越管理，使西南航空公司在激烈的市场竞争中处处主动。



一代伟人毛泽东曾经说过：“路线是个纲，纲举目张。”借用伟人的名言，我们可以说：“战略管理是企业经营的纲领。”没有经营纲领的企业是盲目的、短视的经营，而盲目、短视经营的企业在目前我国市场经济尚不完全发达的时期可能有暂时的生存空间，但要想得到长足的发展是不可能的，这已被国内众多的昙花一现的企业经营案例所证实。所以说，战略管理对企业的发展至关重要，企业的所有者和经营者应当切实重视并抓好企业的战略管理工作。



第二章

道、天、地、将、法

——竞争策略的制定



孙武指出，在战争中，必须审度敌我“道、天、地、将、法”五个方面的情况，比较双方的谋划，来取得对战争情势的认识。这五个方面一是政治，二是天时，三是地利，四是将领，五是法制。以上五个方面，作为将帅，都不能不充分了解。充分了解了这些情况，就能打胜仗。不了解这些情况，就不能打胜仗。而在商场竞争中，对双方实力的评估和对竞争结果的判断，一样也需要对这五项基本因素的考察。

商战中的“道”，是指企业的战略。企业只有制订出合乎企业发展的战略规划，并在实际行动中严格加以执行，才能保证企业发展沿着正确的轨道进行。

商战中的“天”，是指市场竞争中最有利的时机。机遇是生产要素在某一时空段的最佳组合。抓住有利时机，企业发展就会事半功倍。



商战中的“地”，是指竞争环境，包括地缘环境、市场环境、产业环境、社会环境等等。企业借助地利，就能降低成本，拓展市场，提高企业的竞争力。

商战中的“将”，是指企业领导者。企业领导者作为统领全体的“将

领”，同样必须具备智、信、仁、勇、严这“五德”，只不过这“五德”的内容必须赋予新的时代意义与现代科学管理的知识。

商战中的“法”，是指企业的组织管理、劳动管理、财务制度等。

企业的决策者必须高度重视这些因素，尽可能地利用和创造这五种条件，全面提高自己的综合竞争能力，才能制定竞争的策略，真正全面掌握商场的主动权与制胜权，去面对激烈的市场竞争，并最终赢得竞争的胜利。

双星集团是从1983年底迈出自营销售第一步的，成为全国同行业中较早进入市场、直接参与市场竞争的厂家。双星将闯入市场的突破口选在了销售市场上。因而早在他们进入市场初期，就确立了“立足山东、面向全国、冲出亚洲、走向世界”的经营战略目标，下决心首先把销售市场建立起来。他们先后在18个大城市建立了销售分公司和1000多个销售网点。在经销方式上，联销与自销相结合，委托与代理相结合，国营与个体相结合，自销比例由零上升到1988年的100%，实现了对国内市场的渗透、拓展、覆盖。在鞋类市场供大于求的情况下，双星的产品始终产销两旺，无一积压。随之而来的原料、奖金、技术和劳动市场也逐一建立起来，双星集团在国有大中型企业中较早进行了生产“不靠市长靠市场”，从原料到产品均由市场调节的实践。双星集团成长壮大的事实证明，企业决策者必须以科学的思维方式来指导企业决策，科学地确定企业竞争战略。企业应增强市场观念意识，挖掘蕴藏着的发展潜力，以特有的气魄和胆识千方百计占领市场，选准突破口，敢打总体战，以正确的经营战略引导企业提高市场竞争能力。

双星集团闯入市场后，在外部环境尚无大的变化的情况下，又确定了以市场为目标的两条战略措施：一是改革内部经营机制，二是创立名牌产



品形象。为立足市场，他们提出了口号：“眼睛盯在市场上，功夫下在管理上”；“全员转向市场，首先练好内功”。在市场经济发育尚不成熟，外部大环境不完善的情况下，企业要在市场上站稳脚跟，开拓自己的领地，就必须有过硬的功夫，增强对市场的适应能力，靠内部机制的完善克服外部不利因素的影响，以市场为标准检查转换机制是否成功，为市场竞争创造最佳的内部环境。他们根据市场需要重新设置职能部门。过去生产计划调度、销售经营、产品开发、信息情报等部门均自成一体。随着市场的变化，他们对此进行重新组合，成立了生产经营信息公司，集信息、产品开发、生产计划、销售业务、储运和售后服务为一体，销售人员由最初4人增到400人，市场管“计划”，市场定人员，其他机构设置均以有利于市场运转为原则。一句话，改革创新、重造机制就是为了适应市场。

1983年，他们开始打破“铁交椅”的尝试，从干部头上动第一刀，突破旧的人事制度，其他配套改革也易于推行。从1992年春天全国三项制度改革遇到震动，就可以理解他们当年孤军奋战的情形了。打破铁交椅后，他们很快又打破“铁工资”，以“定岗、定责、定员”为内容，2090个生产岗位形成动态管理，多劳多得，工人的劳动积极性空前高涨。

双星集团通过努力，由于经营竞争战略正确，由初步适应市场到把握和主导市场进而控制和创造市场，一步步进入了市场竞争的高级阶段。在创造市场战略决策中，双星集团注重企业市场中的主动地位，不是人被市场牵着走，而是人引着市场走。为此他们狠抓了企业科技进步、自营出口和思想政治工作，使企业步入了“快速发展、良性循环”的轨道。创造市场还标志着经营战略目标的重大调整。双星以走向世界、占领国际市场为目标，最终成为包括运动装、运动包、运动器械、运动饮料在内的综合性的企业集团。双星经验被当时任化工部长的顾秀莲概括为：“率先进入市场，主动转换机制，自觉参与竞争。”

双星集团立足于市场的启示在于，企业在确定竞争战略时，不能只关注外部环境是否有利，不能被动地依赖市场的客观条件，而应当着眼于企业自身。重视自己的产品，去主动地赢得市场，掌握市场。

市场是没有硝烟的战场，任何企业要在其中生存并获得发展，就必须学会竞争，并善于竞争。市场竞争策略作为企业整体策略的一部分，在赢得市场竞争中发挥着不可替代的作用。可以说，拥有好的竞争策略，企业在竞争中就成功了一半。



第三章

将者，智、信、仁、勇、严也

——领导人才的选拔

