

高阳 编著

孙子兵法

中的31项经营准则



中国三峡出版社

孙子兵法

中的 **31** 项经营准则

高 阳 编著

中国三峡出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

孙子兵法中的 31 项经营准则/高阳编著.

北京: 中国三峡出版社, 2003.5

ISBN 7-80099-730-8

I. 孙… II. 高… III. 孙子兵法 - 应用 - 商业经营
IV. F715

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2003) 第 022674 号

中国三峡出版社出版发行

(北京市海淀区太平路 23 号院 12 号楼 100036)

电话: (010) 68218553 51933037

<http://www.e-zgsx.com>

E-mail: sanxiaz@sina.com

北京洛平印刷厂印刷 新华书店经销

北京楠竹文化有限公司排版

2003 年 5 月第 1 版 2003 年 5 月第 1 次印刷

开本: 850 × 1168 毫米 1/32 印张: 10.875

字数: 193 千字 印数: 1 - 8000 册

ISBN 7-80099-730-8/F·79 定价: 20.00 元

写在前面

《孙子兵法》是我国文化遗产中的瑰宝，也是世界上流传下来的最古老的军事理论专著，在世界军事史上占有重要地位，享有“世界第一兵书”、“兵学圣典”等美誉。

孙子，也称孙武子，是春秋战国末期齐国乐安（今山东惠民）人。大约与孔子（公元前 500 年前后）是同时代人。在历史上，孙子被称为“武圣人”。孙武出生在一个具有兵学渊源的军事世家中，他的祖先是陈国的公子完，后逃亡到齐国，改称田氏，后因军功赐姓孙，所以他从小受到良好的军事文化的熏陶。齐国是历史上著名的军事家姜尚（姜太公）的封地，又是政治家、军事家管仲大展宏图的地方，还一度是春秋时期政治、军事、文化的中心，这一切为孙子研究军事、战争艺术和写作《孙子兵法》提供了得天独厚的条件。

公元前 512 年，在伍子胥的强力推荐下，吴王阖



阖闾召见了孙子。孙子携自著的《孙子兵法》十三篇晋见吴王阖闾,并以惊世骇俗、不同凡响的军事思想令阖闾折服。阖闾在折服之余,立即封孙武为将军。此后 30 年,孙武率兵远征楚国,五战五捷,并以 3 万军队击败楚国 20 万大军,攻占楚都城郢都;与齐军在艾陵决战,大败齐军;与诸侯在黄池会盟,挫败晋国,并使吴国进入“北威齐晋,显名诸侯”的鼎盛时期,登上各诸侯国的霸主地位。其后,孙子及其后代孙臆依据这些兵法征战疆场,留下了许多脍炙人口、流芳百世的经典战例,被后人广为传诵。《孙子兵法》自从唐代被鉴真大师东渡带入日本国后,又于 1772 年被法国神父约瑟夫·艾缪尔译成法文在巴黎出版,此后,英、德、俄、捷、朝鲜、希伯莱等国先后都出版了各种不同文字版本的《孙子兵法》,并在全世界受到极高评价。

《孙子兵法》是智慧的结晶,它的巨大影响早已突破了“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、体育界的青睐。法国海军上将刺尔克斯特指出,《孙子兵法》所描述的那些方法和计谋,既适用于小的战争,也适用于重大的政治抉择,所有领域的领导人(从企业领导人到政治家和军队统帅)都会发现它对自己很有用处。美国科学应用公司的温迪·弗雷曼先生把《孙子兵法》应用于国际间高技术竞争中,引起巨大反响。日本的许多大公



司定期举办经营管理学习班,所用教材即是《孙子兵法》,美国的许多著名院校经济管理专业都把《孙子兵法》作为必修科目的教材。美国学者乔治在《管理思想史》中写道:“虽然战车现在已经过时,武器早已今非昔比,但是,《孙子兵法》中的军事思想是永恒的,它仍然有伟大的指导意义。今日的军事指挥者和现代企业家们,都应该仔细地研究这本名著,因为它的价值是非常巨大的。”

本书就是为了适应经济学家、企业家的需要而编写的一部闪烁着智慧光芒的好书。《孙子兵法》的核心是力求以智谋取胜,它所包含的军事思想是一个广博精深、观点严谨的体系。孙子把战争看作是关系军队生死、国家存亡的大事,主张慎重对待战争,反对轻举妄动;在战略上,孙子主张“不战而屈人之兵”,力求全胜;在作战方针上,孙子主张速战速胜(“兵贵胜,不贵久”);在作战形式上,孙子把“伐谋”、“伐交”作为上策,而把“伐兵”、“攻城”作为下策;在具体作战行动中,孙子主张要充分作好准备,要“知彼知己”、“避实而击虚”,要“攻其不备,出其不意”,在治军问题上,孙子十分重视和强调将帅的作用,提出了“智信仁勇严”选拔将帅的五条标准,并提倡“令之以文,齐之以武”的治军原则,主张爱护士卒、善待俘虏,在军事“地利”问题上,孙子强调用兵因地形而制胜,强调各级指挥



员必须既掌握天时,又要把握地利;在军事心理学上,孙子强调“三军可夺气,将军可夺心”。这一系列军事理论思想对指导企业的经营管理具有指导意义,是指导企业经营的准则。

不过,我们也要看到,《孙子兵法》有其时代的局限性。认为“将帅掌握着老百姓的命运,也主宰着国家的安危”。这就片面地夸大了将帅的作用,贬低了士卒和人民对战争的作用,陷入了将帅决定一切的英雄史观。因此,对于士卒不能信任,实行愚兵政策,使士卒耳目闭塞,什么也不知道,只要他们盲目地服从将帅的指挥;还有,在《孙子兵法—军争篇》中关于“归师勿遏,围师必阙,穷寇勿追”等主张,也是机械的、形而上学的。虽然如此,《孙子兵法》仍不失为我国古代的伟大军事著作。

本书例说部分以古今中外企业界成功(或失败)的企业家或企业的事例为主体,共精心编写各种事例 98 件,雄辩地阐述了《孙子兵法》的军事思想在现代企业经营管理中的指导作用。

目 录

1. 计篇

准则 1 4

兵者，国之大事。死生之地，存亡之道，不可不察也。

经营决策，是关系到企业生死之大事，必须慎之又慎。

- ☐ 正确决策 开创索尼事业
- ☐ 洞察商机 正确决策获大利
- ☐ 决策失误 巨人集团倒闭
- ☐ 及时纠偏 避免更大失误

准则 2 14

故经之以五事，校之以计，而索其情，一曰道，



孙子兵法中的 31 项经营准则

二曰天，三曰地，四曰将，五曰法。

在企业经营中必须把握好 5 个关键因素：

一、注重经营策略；二、把握关键时机；三、利用客观环境；四、提高领导能力；五、完善管理方法。

☐ 经营有道 宗一郎打造“本田王国”

☐ 善于经营 “章陵”奋发图强

准则 3 20

将者，智、信、仁、勇、严也。

机智通变，真诚守信，关爱部属，勇敢果决，管理严格，此五德具备，可当领导。

☐ 奇异电器公司的将才——琼斯

☐ 李·雅柯卡使克莱斯勒汽车公司“起死回生”

☐ 领导有方 鹏程万里

准则 4 26

兵者，诡道也。

商战中，不可完全以实相对，必须有所谋略。

☐ 欲擒故纵 罗斯福诈取巴拿马运河

☐ 商亦诡道 “双汇”计赢“春都”

☐ 骗中骗 “古董王”道高一丈

☐ 有名无实 竞争中虚晃一枪



准则 5 36

攻其无备，出其不意。

商战中，必须在意想不到、对方没有准备的地方攻击对手。

- ☐ 攻其无备 哈勒尔巧败“宝洁”
- ☐ 出其不意 “鹅绒”突袭“鸭绒”
- ☐ “悄悄地进村” 日本胜瑞士

准则 6 45

多算胜，少算不胜。

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。

- ☐ 谋略过人 王永庆终成台塑王
- ☐ 虚实真假 三井集团多算胜
- ☐ 多谋善断 三菱悄发战乱财
- ☐ 深思熟虑 当机立断成大业
- ☐ 善谋敢断 厚利也能多销

2. 作战篇

准则 7 61

善用兵者，……取用于国，因粮于敌。



孙子兵法中的 31 项经营准则

善商者，充分利用他人的资源，可降低成本，提高竞争力……。

- ☐ 降低成本 拜耳公司在美国建厂
- ☐ 品牌输出 跨国公司“因粮于敌”

准则 8 68

兵贵胜，不贵久。

在决策的实施过程中，必须迅速。

- ☐ 兵贵神速 李嘉诚激情冒险
- ☐ 速进速退 轻灵转身成就大业

3. 谋攻篇

准则 9 84

上兵伐谋……

良好的商业行动，必须先有良好的策划。

- ☐ 精心策划“新闻”富亚老板喝涂料
- ☐ 先挤压 后控股 达能谋划中国市场
- ☐ 空手套狼 策划精彩连环套

准则 10 94

将能而君不御者胜。



用人不疑，管理应当分权、放权，充分相信并重
用人才。

☐ 将能君不御 卡内基高薪聘人才

☐ 疑人疑用 难留人才

☐ 爱才用才 罗宾挽留韦尔奇

准则 11 104

知己知彼，百战不殆。

经营活动中，必须充分全面了解双方的情况，才
能把握主动。

☐ 知己知彼 日本人中标大庆油田

☐ 深入了解不同群体 宝洁 (P&G) 占领亚洲市
场

☐ 深入进行市场调研 肯德基成功进入中国

☐ 知己知彼 日美展开汽车战

4. 形篇

准则 12 117

昔之善战者，先为不可胜，以待敌之可胜。

良好稳健的经营方式是：先保持一个稳健不败的
经营方式，然后才能待机寻求更大的发展。

☐ 先为不可胜 不为逐利失大局



孙子兵法中的 31 项经营准则

☐ 先保证不赔 再狂赚“奥运”

准则 13 122

善用兵者，修道而保法，故能为胜败之正。

良好的企业，必须有独特、有效的企业文化和经营之道。

☐ 修道而保法 海尔修不败之法

☐ 树立企业文化，提高竞争能力，推进企业发展

☐ 修道而保法 技术壁垒赢市场

5. 势篇

准则 14 135

凡战者，以正合，以奇胜。

经营中必须求新求变，出奇才能制胜。

☐ 出奇制胜 茅台酒名扬海外

☐ 奇思妙想 巧避进口关税

☐ 多向营销思维 出奇制胜

☐ 未来广告 说到做到

准则 15 144

善战者，求之于势，不责于人，故能择人而任势。



经营活动中，通过借势、造势、任势，因势利导，可达事半功倍之效。

- ☐ 巧借官势 一天净赚 2000 万
- ☐ 因事借势 白兰地打入美国市场
- ☐ 自我造势 引发图书大畅销
- ☐ 狐假虎威 漠克公司抢得石油开采权
- ☐ 借机造势 泸州老窖扬名

6. 虚实篇

准则 16 161

凡先处战地而待敌者佚，后处战地而趋战者劳。

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，才能占得领先地位，保持持续发展。

- ☐ 创新求变 寻找发展的灵感
- ☐ 领先就是优势
- ☐ 先声夺人，捷足先登
- ☐ 不断放弃 不断领先

准则 17 170

兵之胜，避实而击虚。



孙子兵法中的 31 项经营准则

在商业竞争中，应避免竞争激烈的地方或对手，另辟蹊径，才能把握主动。

- ☐ 另辟蹊径 希尔顿不采石油开饭店
- ☐ 避实击虚 日本抢滩国际市场
- ☐ 避开热点觅良机 卖水卖裤胜淘金

准则 18 178

兵无常势，水无常形。能因敌变化而取胜者，谓之神。

经营市场竞争时，没有什么固定的模式，时刻都应随着对手变化而变化，随着市场的需求变化而变化。

- ☐ 随机应变 索尼彩电制造畅销
- ☐ 随市场变化 万宝路成就辉煌
- ☐ 因势利导 亚都开创营销新思维
- ☐ 因时随势 波音及时转向

7. 军争篇

准则 19 195

故迂其途，而诱之以利，后人发，先人至，此知迂直之计者也。



在经营中，因时因事而动，后发制人也可掌握主动。

☐ 慢一步 快一步

☐ 后发先至 GI 领航高清晰度彩电

☐ 后发制人 在模仿中超越

☐ 冲锋在前 未必赚钱

☐ 后发制人抢市场 丰田演绎《孙子》谋略

准则 20 207

兵以诈立，以利动，以分合为变者也。

兵以诈立，商以利动，一切举措以市场获利为主，不能拘泥于常法。

☐ 股市无情 内森诈赚 600 万

☐ 商不厌利 洛克菲勒阴诈夺铁矿

☐ 面对危机 陈嘉庚巧施妙手

准则 21 214

善用兵者，避其锐气，击其惰归，此治气者也。

避其锋锐，击其惰归。竞争中不要发生直接交锋，而应选准时机和部位，攻击其薄弱环节。

☐ 击其惰归 永利智赢卜内门

☐ 乘其懈怠 长江胜置地



8. 九变篇

准则 22 223

智者之虑，必杂于利害。

优秀的企业家在经营时，必须要考虑到危机与机会、利益与损失是并存的，而且在一定条件下是可以相互转化的。

- ☐ 重诺守信 名损失 实获益
- ☐ 为对方提价 保证自己利益
- ☐ 将错就错 “刘半寸”因祸得福
- ☐ 以退为进 及时转身创新业
- ☐ 先“害”后“利” 格兰仕降价整合市场

准则 23 235

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。

经营中，只要有充分的准备，必胜的谋略，做到洞悉未来，有备无患，无懈可击，就不会惧怕市场的变化，对手的竞争。

- ☐ 四面出击 日本企业有恃无恐
- ☐ 恃强逞强 哈默就范
- ☐ 洞悉变化 有备无患