

孙子兵法 与国企攻坚

宋志勋 著



中国物价出版社

孙子兵法与国企攻坚

宋志勋 著

中国物价出版社

图书在版编目(CIP)数据

孙子兵法与国企攻坚/宋志勋著,-北京:中国物价出版社,1999.7

ISBN 7-80155-023-4

I. 孙… II. 宋… III. 孙子兵法-应用-国有企业-企业管理-中国 IV. F279.241

中国版本图书馆 CIP 数据核字(1999)第 19057 号

中国物价出版社 邮编:100837

地址:北京市西城区北大街2号院3号楼)

经销/新华书店

印刷/河北新华印刷厂

开本/787×1092毫米 32开 印张/9 字数/200千字

版本/1999年7月第1版 印次/1999年7月第1次印刷

印数/2000册

书号/ISBN 7-80155-023-4/F.11

定价/15.00元

序

宋志勋先生给我送来《孙子兵法与国企攻坚》的书稿，请我作序。我虽多年从事经济研究，《孙子兵法》也读过几遍，但多为蜻蜓点水，更少考虑《孙子兵法》与经济的结合。但我的性格是，受人之托，绝大多数是有求必应。遵此，我把书稿看了一遍，少数篇章看了两遍。读后感到很受启发，觉得此书不失为一本值得一读的好书。

《孙子兵法》不仅是一部兵书，而且是中国古代思想文化优秀成果之一。书中每个篇章字句都有丰富的内涵，都充满了辩证法，都是人类活动的规律性东西的总结。因而，是取之不尽、用之不竭的知识宝库。看一下古今中外，运用《孙子兵法》这不足6000字的不朽之作的辉煌，刻刻在闪烁。《孙子兵法》不仅应更普遍地应用于企业经营和管理，而且对指导宏观经济工作，更科学地进行经济调控，也有着重要的指导意义和深远的历史作用。

在中国，把《孙子兵法》与企业经营管理结合起来，还是近些年的事，大体在党的十一届三中全会以后，全党的工作转移到以经济建设为中心，改革开放步步深入，计划经济体制逐步被社会主义市场经济体制所取代。在这一背景下，也就是企业逐步摆脱计划经济的束缚之后，开始需要增强活力，开始需要走向市场经济的海洋，开始需要竞争，也需要相应的激励机制、约束机制、发展机制。这时，关于企业经营管理的书籍也增多起来，国外的一些企业经营管理方式纷纷介绍到我国；国内

一些企业，也结合自己的经营管理，创造了不少的优秀的经营管理方法。许多专家学者，把其知识、把其聪明与才智，都投入到搞活、搞好企业的潮流中。《孙子兵法》也随这一潮流，在企业经营管理中成为独秀的一枝。

把《孙子兵法》运用于企业经营管理的著作，已出版过数本。今天，宋志勋先生又以《孙子兵法与国企攻坚》为题，推出这部把中国古代思想精华与现代企业经营管理结合起来的力著，有着其特殊之点。

其一，党的十五大之后，在国内改革更加深入。尤其是国有企业的改革，已经到了攻坚阶段，经济体制的转变和经济增长方式的转变这“两个转变”形势咄咄逼人，企业普遍面临着“三改一加强”任务和面临着严重的生存竞争的处境。国际上，全球经济一体化和区域化的发展趋势，我国经济的国际化程度明显增加，企业对外开放度必然加大，企业也必然被逼到国际经济的海洋中去经受考验。在这一国际国内形势的背景下，企业必须重新谋划自己的生产、竞争、营销、管理、发展以及用人等各方面的战略与策略。而宋先生的《孙子兵法与国企攻坚》适应了这一形势，恰好给部分饥饿中的企业提供了一份丰美的饭餐。

其二，世界面临着知识经济时代的到来。不论是已经到来或将要到来（这里的争论可不去管他），但知识经济时代已成为不可否定的事实。许多有远见的企业家，许多有影响的企业，已经把知识经济的发展列入到其发展战略之中。《孙子兵法》这部书及其后的应用成果，是知识的宝库，是智慧的海洋，他凝聚了几千年中华优秀儿女的脑汁与血汗，为提高中国人民的文化素质做出了重大贡献。在今天走向知识经济时代的

锣鼓声中,在提高全民文化、思想、道德素质,尤其是在提高经济工作的领导者和企业经营管理者及其职工的素质中,有着其不可代替的作用。它将和许多其他知识一起,融入人民的血中,《孙子兵法与国企攻坚》这部著作,将对此起推波助澜的作用。

其三,《孙子兵法》各篇以至每句话都有其特定的含义。而从整体看,各篇之间又有着天然的有机的联系。宋先生的《孙子兵法与国企攻坚》一书,正是注意了这一点,体现了这一点。全书与各篇之间形成了总系统与支系统之间的关系。分读各篇,可以处理企业经营管理中的各个环节、各个方面、各个阶段、各种关系;通读全篇,企业经营者以至经济部门领导者,将会高屋建瓴,从指导思想、总体方略等方面来运筹。这是本书的一个特点。可以以本书指导企业职工、班组长的日常生产经营活动;更可以使企业的厂长、经理层与中层干部在企业整体经营管理中运用;还可以供各级领导在谋划和指挥本部门、地区的经济工作中引进与使用。

其四,一部书,只有赢得更多的读者,才能实现其内在的价值。《孙子兵法与国企攻坚》一书的作者,可以看出是重视了这一点的。全书开篇绪论,先指出了学习《孙子兵法》的现实意义,以引起读者的重视;接着介绍了国内外研究现状,以引起读者的兴趣和思路;然后简要介绍孙子及《孙子兵法》的内容,使读者知道学习与掌握的内容梗概。各篇也是这样,先原文,接着是译文,然后是中心思想和思路,最后指出各篇思想在企业如何运用。在应用部分,列举了许多实例。这样不仅可以加深对原文的理解,开拓应用思路,而且又有了应用现实例子,使人可以信服。这种深入浅出的写作方法(包括教学方法)和

体例,就是赢得更大读者群和增强阅读效果的一种方法。

总起来看,宋志勋先生为此付出许多心血的《孙子兵法与国企攻坚》不失为一本好书,孙子的思想在我国企业经营管理中开花结果,带来企业的发展和竞争力的增强,这是作者、读者包括序作者在内的共同心愿。

河北省社会科学院 副院长 研究员
河北省社会科学界联合会 副主席

孙宝存

1999年6月

前 言

当前,国企改革已进入攻坚阶段,面临着严峻的形势。国企走出困境,是每一个企业经营管理者的心愿。欲达此目的,就要求企业经营管理者必须提高自身经营管理的各种素质,而善于谋划则是企业经营管理者必须提高的首要素质。本书就是在这一形势下,为提高国企经营管理者的谋划、决策能力和经营管理水平而写的。

本书成书之前,曾在企业培训班上搞过讲座,受到企业干部、职工的欢迎,后又在学校开设了这门选修课,也得到了青年大学生的厚爱。这说明此书的内容同广大企业干部、职工和青年大学生的思想发生了共鸣;说明广大企业干部、职工和青年大学生对国有企业走出困境的关切心情;也说明《孙子兵法》对振兴国有企业的借鉴作用。

改革开放以来,我们借鉴西方物质方面的东西(资金、技术、设备)较多,在借鉴西方经营管理思想方面较少,且比较肤浅,比如,只注重借鉴人家的具体经营管理模式和具体的行销方法,而且带有很大的模仿性。至于人家为什么这样做?又为什么很自觉地这样做?考虑甚少。而这些“为什么”正是经营管理思想的深层的东西。如果我们再进一步考察,还会发现,他们对我国古代《孙子兵法》很感兴趣,且热衷于研究,评价甚高。这里的奥妙是什么呢?其奥妙就在于《孙子兵法》思想的实质同企业经营管理思想深层的东西有着极为紧密的联系和

共同之处,这就是运筹、谋划、以智取胜。运筹、谋划、以智取胜是兵家制胜的诀窍,也是企业制胜的诀窍。总结二十年国有企业改革及经营管理的经验和教训,就在于此。

回想我国国有企业改革的历程,所取得的每一成功,无不浸透着企业领导者精心谋划的心血。而在企业经营管理之中,也存在着很多的失误,造成国有企业长期亏损的局面,亏损的原因是多方面的,但缺少精心运筹、谋划和依靠智囊科学决策,不能不是主要原因。与此相反,西方企业成功的深层经验也就在于重视运筹、谋划和以智取胜。

这里的运筹、谋划和以智取胜,不仅是指企业班子自身的运筹、谋划,还指企业班子重知识、重技术、重人才、重全体职工的智力开发、重借助社会智囊,不断进行企业创新的活动。这正是我们今天所讲的知识经济时代企业经营管理运作的特点。

本书是把《孙子兵法》的谋略思想同国有企业经营管理融为一体,从战略发展的高度来观察、把握企业经营管理的一种尝试。试图将《孙子兵法》的思想精华挖掘出来并针对我国国有企业经营管理中存在的现实问题,与企业经营管理者及企业经营管理的研究者、爱好者共同商榷和探讨。由于知识和水平有限,难免有不当和错误之处,恳请广大读者批评指正。

作者

1999年7月

目 录

前 言

绪 论 (1)

一、学习《孙子兵法》的现实意义 (1)

二、《孙子兵法》的研究现状 (3)

三、孙子的身世及《孙子兵法》的写作背景 (12)

四、《孙子兵法》的内容及其在企业经营管理中的应用
..... (14)

第一章 《计篇》与企业谋划决策 (16)

一、原文 计篇 (16)

二、译文 战前谋划 (16)

三、中心思想——“经以五事”、“校以七计” (18)

四、本篇思想在企业经营管理中的应用——精心谋划、慎重决策 (19)

第二章 《作战篇》与企业减耗增效 (32)

一、原文 作战篇 (32)

二、译文 战争耗费 (32)

三、中心思想——兵贵速胜、减少消耗 (33)

四、本篇思想在企业经营管理中的应用——减耗增收、提高企业经济效益 (34)

第三章 《谋攻篇》与企业全胜全争之策 (55)

一、原文 谋攻篇 (55)

二、译文 谋划全胜	(55)
三、中心思想——不战而屈人之兵,实现全胜最高目标	(57)
四、本篇思想在企业经营管理中的应用——以多策全争 之法,谋求企业全胜	(58)
第四章 《形篇》与企业先胜易胜不可胜之策	(73)
一、原文 形篇	(73)
二、译文 先胜之形	(73)
三、中心思想——先胜而后战,打有准备之仗	(75)
四、本篇思想在企业经营管理中的应用——创造不可胜 条件,使企业永立不败之地	(75)
第五章 《势篇》与创造企业制胜之势	(90)
一、原文 势篇	(90)
二、译文 制胜之势	(90)
三、中心思想——造势、握节、奇正战术	(92)
四、本篇思想在企业经营管理中的应用——求之于势,握 之于节,出奇制胜,创造企业制胜态势	(93)
第六章 《虚实篇》与企业避实击虚策略	(113)
一、原文 虚实篇	(113)
二、译文 虚实策略	(114)
三、中心思想——避实击虚、以实击虚	(116)
四、本篇思想在企业经营管理中的应用——避市场、对手 之实,击市场、对手之虚,把握企业经营的主动权	(117)
第七章 《军争篇》与企业迂直策略	(130)
一、原文 军争篇	(130)

二、译文 争夺胜利·····	(131)
三、中心思想——以迂为直,以患为利,争夺制胜条件 ·····	(132)
四、本篇思想在企业经营管理中的应用——以迂为直,欲 取先予,以屈求伸,保利避危,谋取企业的长效利益 ·····	(134)
第八章 《九变篇》与企业家应有素质 ·····	(144)
一、原文 九变篇·····	(144)
二、译文 因情制宜·····	(144)
三、中心思想——将帅必通九变之利和具备良好的心理、 性格 ·····	(145)
四、本篇思想在企业经营管理中的应用——提高企业家 自身素质,不断修为其智慧、胆识、心理、性格、毅力、 气质 ·····	(147)
第九章 《行军篇》与企业营销洽谈之道 ·····	(160)
一、原文 行军篇·····	(160)
二、译文 处军、相敌 ·····	(161)
三、中心思想——处军、相敌之道 ·····	(163)
四、本篇思想在企业经营管理中的应用——调查研究,善 寻时机,把握顾客,击败对手 ·····	(164)
第十章 《地形篇》与企业有效经营及科学管理 ·····	(177)
一、原文 地形篇·····	(177)
二、译文 因地制宜·····	(178)
三、中心思想——因地制宜,总结教训,忠心为国,爱兵如 子 ·····	(180)
四、本篇思想在企业经营管理中的应用——分析企业亏	

损、失败之因,实施企业有效经营和科学管理 (181)

第十一章 《九地篇》与企业应变(193)

一、原文 九地篇.....(193)

二、译文 灵活应变.....(195)

三、中心思想——处地、治军、指挥之道.....(198)

四、本篇思想在企业经营管理中的应用——灵活机动,适应市场,提高企业应变能力(201)

第十二章 《火攻篇》与企业借助之策(211)

一、原文 火攻篇.....(211)

二、译文 借火助攻.....(211)

三、中心思想——借火佐攻之道.....(212)

四、本篇思想在企业经营管理中的应用——借助各种有利条件发展企业(213)

第十三章 《用间篇》与企业公共关系信息情报(230)

一、原文 用间篇.....(230)

二、译文 重用间谍.....(231)

三、中心思想——用间之道.....(232)

四、本篇思想在企业经营管理中的应用——搞好企业公关通联,及时捕捉信息、情报(233)

结束语(244)

一、当前我国企业家亟待强化的几种素质问题.....(244)

二、我国社会主义企业家成长机制问题.....(256)

绪 论

一、学习《孙子兵法》的现实意义

为什么要学习《孙子兵法》？概括来讲，学习《孙子兵法》，很有用处，对于指导企业经营管理，提高我们企业经营管理者素质，进而提高我们的经营管理水平，对于打好国有企业攻坚战，及早走出困境，都具有重要意义。

具体展开讲，有四方面理由：

1. 学习《孙子兵法》是时代的需要。当今时代是一个激烈竞争的时代：政治领域的竞争、军事领域的竞争、经济领域的竞争、科技领域的竞争等。竞争需要竞争者的智慧、智谋，而《孙子兵法》可以为我们提供智慧、智谋。

2. 《孙子兵法》与企业经营管理存在着许多共同的规律性的东西，可指导企业经营管理。《孙子兵法》虽是一本军事著作，但其价值已远远超出了军事领域。《孙子兵法》实质上属于一种管理科学，它从军事的角度，提出了和论述了许多一般管理学的思想，所以它不仅适用于军事领域，而且也适用于其它领域，特别是企业经营管理和商战领域。撇开《孙子兵法》的具体内容，从更高的层次去看，《孙子兵法》和企业经营管理存在着许多共同之处：

《孙子兵法》讲战争的目标、目的、指导思想；企业经营管理也有经营管理的目标、目的和指导思想；

《孙子兵法》讲战争运筹、谋略、战略战术；企业经营管理也有运筹、谋略、战略战术问题；

《孙子兵法》讲天时、地利、人和；企业经营管理也存在天时、地利、人和问题；

《孙子兵法》讲时间、速度、速战速胜；企业经营管理中也有时间、速度、速战速胜问题；

《孙子兵法》讲将才、将德、士兵素质；企业经营管理也讲人才、领导者才能和职工素质；等等。

可见，《孙子兵法》和企业经营管理有其共同点和规律性的东西。所以，有人讲，经营如打仗，商场如战场，各国经济上的竞争，企业之间的竞争，是一种不宣而战的特殊的经济战争。此话很有道理。

3. 把《孙子兵法》思想运用于企业经营管理已取得了很大成效。运用《孙子兵法》思想进行企业经营管理，在外国已大见成效，在我国已初见成效。因我们起步较晚，在国外早就开始了，可追溯到本世纪初。把《孙子兵法》应用于企业经营管理最早的是日本，其次是我国的台湾、香港，还有韩国、新加坡、菲律宾等东南亚国家，后来的美、德、英、法的企业家也有不同程度的运用。他们把《孙子兵法》运用于企业，指导企业经营管理，取得了很好的效益和巨大的成功，这就是《孙子兵法》在西方企业界如此热门的原因。

4. 《孙子兵法》是我国古代思想文化的优秀成果。党的十五大指出，建设有中国特色的社会主义文化，要立足于现实文化，还要借鉴两个方面的东西：一是要借鉴西方国家一切优秀的文化传统；二是要继承、借鉴我国古人的优秀文化思想传统。这叫洋为中用，古为今用。但这些年来，我们在洋为中用，借鉴西方的东西方面做了很多，而在对我们的祖宗的优秀文化遗产的继承和借鉴方面却忽视了，忽视了古为今用。有的人

甚至崇洋媚外，厚今薄古。西方有好的东西，我们古人也有很好的东西，包括军事思想和管理、经营思想。《孙子兵法》就是其中之一，这一点，外国人都看到了，而我们却忽视了。还有孔、孟儒家的某些思想，道家、法家的某些思想。这些思想没有首先被我们运用于企业经营管理，而是首先被外国人运用于企业经营管理，然后，我们借鉴西方的管理经营时，又从外国借鉴回来，本来是我们老祖宗的东西，到外国转了一圈，又转回来；本来是我们的优势，“近水楼台先得月”，结果反到成了我们的劣势。所以，现在要学习《孙子兵法》思想，要重新思考这个问题，思考这个问题的重要性。

通过以上四点，我们可以看到，学习《孙子兵法》的重要性、重要意义；可以提高我们企业经营管理人员的素质，进而提高企业经营管理水平。

二、《孙子兵法》的研究现状

《孙子兵法》举世闻名，其研究范围不光遍及国内，而且超出了国界，遍及东南亚、欧洲、美洲等许多国家；从研究领域看，不仅遍及军事领域，而且已深入到经济管理等其他领域；从学术价值看，不但在国内学术舞台上占有越来越多的重要的位置，而且已经走向了国际学术舞台。

（一）《孙子兵法》在军事领域的研究状况

1. 《孙子兵法》在国外军事领域的研究状况。

《孙子兵法》最早传播到日本，在公元607—628年隋炀帝时，日本两次派学问僧来我国学习，学满回国时，把《孙子兵法》带回到日本，以后开设学堂从军事角度进行讲授、学习。所以《孙子兵法》对日本的军事思想影响最深，成为日本军事思想的主体结构。日本历代的将领，从德川幕府时期的将领到第

二次世界大战时期的将领，无不推崇《孙子兵法》，在战争中总是随身携带，作为指南。据日本防卫大学的两位教授宇佐见哲也和平间洋一讲：《孙子兵法》对日本军事思想和军队建设的影响，超过了古今各国任何一位伟人。

15世纪朝鲜出版《武经七书注释》，1772年法国人阿谟译为《中国的战术》，1900年英国人卡罗普出版《远东的武径》，1910年英国人翟理斯出版《孙子兵法——世界上最早的兵书》，在英国的《大不列颠百科全书》、苏联的《苏联大百科全书》和《苏联军事百科全书》、日本的《世界大百科词典》中都有孙子条目。

在18世纪，《孙子兵法》传到了欧洲、美洲和东南亚，许多国家先后以法、德、英、意、捷、俄、越、朝鲜、希伯莱等十多种语言文字翻译出版，并引起了这些国家军事家的极大关注：

法国的拿破仑最爱读《孙子兵法》，据说他在重大战役之前，常常挑灯夜读。

德国威廉二世皇帝也很喜欢《孙子兵法》，据说他在“一战”失败后，经人推荐，读到了《孙子兵法》这本书，当读到书中“主不可因怒而兴师，将不可以愠而致战”这两句话时，感慨万分，叹息不止说：“可惜在20年前没有看到这本书”。看来这两句话揭示了他失败的原因。

西方国家广泛深入开展《孙子兵法》的研究，是在“二战”以后开始的，动因是：随着核武器、导弹、喷气飞机等新式武器的出现，“以力取胜”的传统作战形式、规则、战略理论显得过时了，不能适应新的作战环境。为什么过时？因为在新式武器势均力敌的情况下，“以力取胜”就不易做到，就是武器装备不势均力敌，有明显优势，如果战线拉得太长，时间拖得