

百战奇谋 兵学圣典  
名将法宝 独步古今

# 孙子兵法的智慧

孙子兵法与企业管理

一 计篇  
二 作战篇  
三 谋攻篇  
四 形篇  
五 势篇  
六 虚实篇  
七 军变篇  
八 九变篇  
九 行军篇  
十 地形篇  
十一 九地篇  
十二 火攻篇  
十三 用间篇



# SUN ZI BING FA

流传最广、影响最大的选本

## 孙子兵法的智慧

叁

### 孙子兵法与企业管理

丁华民 于全◎主编

吉林文史出版社  
吉林音像出版社

图书在版编目(CIP)数据

孙子兵法的智慧/丁华民主编。—长春:吉林文史出版社,2006.2

ISBN 7-80702-213-2

I.孙... II.丁... III.智慧—孙子兵法 IV.G.210

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2006)第 080138 号

## 孙子兵法的智慧

丁华民 夏于全 主编

---

吉林文史出版社  
吉林音像出版社 出版发行  
北京潮运印刷厂印刷

---

开本:960×640mm 1/16 印张:50  
字数:1280千字 2006年3月第1次印刷  
印数:5000

ISBN 7-80702-213-2/G·210

定价(全3卷):260.00元

# 目 录

## CONTENTS

<b>第一章 孙子兵法与企业管理</b> .....	(1)
一、《孙子兵法》 .....	(1)
二、《孙子兵法》与企业经营管理 .....	(2)
三、孙子兵法的战略思想体系和战略原则 .....	(6)
● 战略思想体系 .....	(6)
● 战略原则 .....	(12)
四、《孙子兵法》在企业经营管理中应用 的研究 .....	(15)
<b>第二章 孙子兵法与企业领导素质</b> .....	(18)
一、千军易得，一将难求 .....	(18)
二、以道为心，为将重德 .....	(19)
三、智信仁勇严，不可失之一偏 .....	(21)
四、静以幽，正以治，有大将风度 .....	(28)
五、贵有自知之明，求适不求一 .....	(30)

### 第三章 孙子兵法与企业领导方法 ..... (32)

#### 一、知兵之将，知人善任 ..... (32)

● 知人善任的重要性 ..... (32)

● 识别选拔领导人才 ..... (35)

● 量才使用，人尽其才 ..... (40)

#### 二、分权与授权：将能而君不御者胜 ..... (43)

● 分权与授权的必要性 ..... (43)

● 分权与授权的原则 ..... (44)

● 分权与授权的方法 ..... (45)

#### 三、善用时间，提高效率：兵之情主速 ..... (46)

● 时间就是金钱，效率就是生命 ..... (46)

● 善用时间、提高效率的原则 ..... (48)

● 善用时间、提高效率的方法 ..... (49)

#### 四、左右逢源，游刃有余：携手若使一人 ..... (50)

● 协调人际关系的意义 ..... (50)

● 协调人际关系的方法 ..... (51)

### 第四章 孙子兵法与企业经营战略 ..... (54)

#### 一、战略环境分析：道、天、地、将、法 ..... (54)

● 战略环境观：知己知彼，知天知地 ..... (54)

● 企业使命与战略目标：“道” ..... (55)

● 企业一般环境：“天” ..... (58)

● 行业竞争环境：“地” ..... (61)

● 企业经营者：“将” ..... (65)

● 企业行为规范：“法” ..... (65)

二、战略制定:以迂为直,因敌制胜.....	(66)
●战略制定的原则.....	(66)
●低消耗战略:胜于易胜,庙算定计.....	(70)
●先发制人与后发制人策略:因利制权, 因地制宜.....	(73)
●出奇制胜战略:战胜不复,奇正不变.....	(75)
三、战略决策.....	(78)
●市场细分与战略决策:度、量、数、称、胜.....	(78)
●行业市场细分与战略决策:通、挂、支、 隘、险、远.....	(83)
●区域市场细分与战略决策.....	(86)
四、有限竞争:军争为利,军争为危, 非危不战.....	(89)
●慎战思想与有限竞争.....	(89)
●有限竞争的组织:胜于无形.....	(92)
●竞争和联合:衢地则合交.....	(96)
五、战略实施:造形创势,胜敌益强.....	(101)
●战略实施观.....	(101)
●战略实施过程.....	(106)
六、战略控制.....	(108)
●死地而战.....	(108)
●将有五危.....	(110)
●择人任势.....	(112)

## 第五章孙子兵法与企业生产管理..... (119)

一、造势.....	(119)
-----------	-------

●按规律办事:水之形避高而趋下 .....	(120)
●合理组织生产:求之于势,不责于人 .....	(121)
二、治众 .....	(123)
●令民与上同意,上下同欲者胜 .....	(123)
●令之以文,齐之以武,文武结合 .....	(126)
●善于借力:治百万之众如使一人 .....	(132)
三、用将 .....	(135)
<b>第六章孙子兵法与企业技术开发 .....</b>	<b>(144)</b>
一、技术进步:致人而不致于人 .....	(144)
二、技术引进:以迂为直,后发先至 .....	(145)
三、以质量求生存,以创新求发展:	
奇正之变,不可胜穷 .....	(147)
四、开发拳头产品:兵非益多 .....	(148)
<b>第七章孙子兵法与企业营销管理 .....</b>	<b>(152)</b>
一、市场营销谋略的意义和范围:	
巧能成事 .....	(152)
●市场营销谋略的意义 .....	(152)
●市场营销谋略的范围 .....	(154)
二、市场营销谋略的制定原则 .....	(155)
●因敌制胜,践墨随敌,以变应变 .....	(155)
●因敌制胜,因利制权,随机应变 .....	(157)
三、市场营销谋略(1):以迂为直,	
后发先至 .....	(159)

- 以迂为直谋略的意义 ..... (159)
- 以迂为直谋略的内容 ..... (160)
- 企业市场营销的迂直转换关系 ..... (162)

#### 四、市场营销谋略(2):先处战场,

捷足先登 ..... (163)

- 先处战地,捷足先登谋略的意义 ..... (163)
- 先处战地,捷足先登谋略的内容 ..... (164)
- 运用先处战地、捷足先登谋略

应注意的问题 ..... (166)

#### 五、市场营销谋略(3):兵者诡道,

声色无穷 ..... (167)

- 兵者诡道,声色无穷谋略的意义 ..... (167)
- 兵者诡道,声色无穷谋略的内容 ..... (169)

### 第八章孙子兵法与企业劳动人事管理 ..... (173)

#### 一、企业劳动人事管理的重要性:

择人而任之 ..... (173)

#### 二、企业的劳动组织:治众如治寡 ..... (174)

#### 三、企业的思想教育和劳动纪律:

令之以文,齐之以武 ..... (179)

- 企业的思想教育:令之以文 ..... (180)
- 企业的劳动纪律:齐之以武 ..... (182)

#### 四、员工激励:赏罚孰明 ..... (184)

- 严明赏罚 ..... (184)
- 企业的规章制度 ..... (184)



●体恤下情 ..... (186)

**第九章 孙子兵法与企业谈判谋略 ..... (188)**

一、企业谈判：上兵伐谋，其次伐交 ..... (188)

二、企业谈判准备工作：以虞待不虞者胜 ..... (189)

●知彼知己 ..... (190)

●拟定尽可能周密的谈判方案 ..... (191)

●谈判人员的选择与配备 ..... (193)

●充分搜集、整理有关的信息资料 ..... (196)

三、企业谈判的程序和方法：谋攻之法 ..... (197)

●接触阶段 ..... (197)

●实质性谈判阶段 ..... (199)

●成交阶段 ..... (200)

四、企业谈判谋略(1)：卑而骄之 ..... (201)

五、企业谈判谋略(2)：亲而离之 ..... (202)

六、企业谈判谋略(3)：先夺其所爱，  
则听矣 ..... (202)

●打蛇打七寸 ..... (202)

●哪壶不开提哪壶 ..... (203)

●最后通牒 ..... (203)

七、企业谈判谋略(4)：上智为间 ..... (204)

●木马计 ..... (205)

●反间计 ..... (205)

八、企业谈判谋略(5)：夺气攻心 ..... (206)

●满意感 ..... (206)

●头碰头 .....	(207)
●以情动情 .....	(208)
●鸿门宴 .....	(208)
●语言说服 .....	(209)
●以诚换诚 .....	(210)
●奉送选择权 .....	(211)
●恻隐术 .....	(212)
九、企业谈判谋略(6):兵以诈立 .....	(212)
●空城计 .....	(212)
●假出价 .....	(213)
●扮疯相 .....	(214)
●声东击西 .....	(214)
●用而示之不用 .....	(214)
●稻草人 .....	(215)
十、企业谈判谋略(7):知进退之道,	
屈伸之理 .....	(215)
●让步前的选择 .....	(216)
●让步幅度的掌握 .....	(217)
●最后的让步 .....	(217)
●让步与要求同时并提 .....	(218)
附录:《孙子兵法》原文、译文 .....	(219)
计篇第一 .....	(219)
作战篇第二 .....	(221)
谋攻篇第三 .....	(223)
形篇第四 .....	(225)

势篇第五	(227)
虚实篇第六	(229)
军争篇第七	(232)
变篇第八	(235)
行军篇第九	(237)
地形篇第十	(240)
九地篇第十一	(243)
火攻篇第十二	(247)
用间篇第十三	(249)

# 孙子兵法与企业管理

## 第一章 孙子兵法与企业管理

### 一、《孙子兵法》

《孙子兵法》，亦称《孙子》，《吴孙子兵法》，《孙武兵法》。成书于公元前五世纪春秋末期，是我国也是世界上最古老的军事理论著作。

《孙子》的作者孙武，字长卿，也称孙武子，春秋末期齐国人，因为他的才华主要是在吴国施展的，战绩是在吴国创建的，因此也称吴孙子。生卒具体年月尚不可考，大致与孔丘是同时代人。公元前541年，他从齐国出走到吴国，经吴国重臣伍子胥推荐于吴王阖闾。孙武用惊世骇俗的议论，才思横溢的见解，还有那随身携带的蔚为大观的兵法十三篇，折服吴王而被重用。从此，孙武与伍子胥一起辅佐吴王，经国理邦治军，使吴国崛起。据史实记载，孙武从公元前512年被吴王召见到公元前482年帮助吴国夺取晋国霸主地位，戎马生涯三十年，战绩赫然。孙武在军事理论与实践上都作出了伟大成绩，日本有人如同尊称孔丘为儒圣一样称孙武为兵圣。

《孙子》巨著，总结了春秋末期及以前，新兴地主阶级及奴隶主阶级对军事斗争的治军思想、原则、作战经验。它强调了修明政治，调查研究工作和敌情分析的重要，突出讲述了临战应变即因敌制胜的指挥技能，关于将帅的地位及其修养，也有不少论述。它问世以来，对我国古代军事思想的发展，产生了重大影响，在世界军事史上也有重要地位，被誉为“东方兵学鼻祖”、“世界古代第一兵书”、“兵学圣经”。《孙子》今存本十三篇，即：计篇、作战篇、谋攻篇、形篇、势篇、虚实篇、军争篇、九变篇、行军篇、地形篇、九地篇、火攻篇、用间篇。

《孙子》作为兵学圣典,它所包含的军事思想是一个广博精深、观点严谨的体系,是一部揭示战争规律的杰出之作。不仅如此,《孙子》中所反映的政治观点也有不少是值得称道的。《孙子》中所体现的朴素的唯物论、辩证法,在我国哲学史上占有重要地位。《孙子》精辟的论述,严谨的结构,铿锵的语言,多姿的文采,显示其文学价值也是极高的。《孙子》十三篇,加之后人的断句标点,全部不过八千来字,却把两国运筹千里之斗智,两军短兵相接之斗勇阐释清楚,议论何等广博,描述何等精微!翻开《孙子》,如睹廊庙君臣密谋筹划之形,似闻沙场相扑厮杀之声,真可谓达到了神化的地步。

## 二、《孙子兵法》与企业经营管理

《孙子》是研究打仗的,企业管理是讲如何搞好生产经营活动的,运用《孙子》的科学思想,研究企业管理问题,两者能联系在一起吗?

要回答上述问题,让我们先分析什么是管理。就管理而言,有一般生产管理和生产经营管理之别,两者的含义是有区别的。从一般意义上来考察,管理是个含义十分广泛的词,它存在于人类一切共同活动中。所谓管理,是两个或两个以上的人结合在一起时,为了完成他们中任何一个人都不能单独完成的工作所开展的活动。管理是促成有效分工与协作所需要的,是促成资源(人力、物力、财力、技术、信息、时间等)的有效结合所需要的。从一定意义讲,管理也是一种资源,而且是媒介于其它资源之间的一种资源。说管理是一种资源,是因为它同诸如时间等资源一样,没有它,人类活动就进行不了;说管理是媒介于其它资源之间的一种资源,是因为没有管理,人类活动中诸如时间等资源就不能有效发挥作用,资源与资源之间就不能有效结合。关于管理,马克思说过一段很精辟的话,他说:“一切规模较大的直接社会劳动或共同劳动,都或多或少地需要指挥,以协调个人的活动,并执行生产总体的运动……”这种由共同劳动过程所需要的管理,是具有普遍性质的。

管理是一种实践。管理的历史与人类的自觉活动史同年,有人类的文明史,就有管理。人们在长期的实践活动中,或政治、或军事、或经济、或文化、或宗教等活动中积累、总结了诸如计划、组织、控制、

指挥、协调、决策等概念和方法,这些就是所谓管理的职能。举几个例子说,秦始皇修筑万里长城假如没有卓越的计划、组织等管理才能,没有丰富的管理经验,这个浩大的建筑工程是成功不了的。秦始皇所实行的“车同轨”、“书同文”等制度,不正是一种管理标准化吗?又如战国时期李冰父子修建都江堰水利工程,其中就含有朴素的系统论的思想。就这样在人类共同活动中产生了、凝成了管理的知识。

管理是一门科学,又是一种艺术。说是一门科学,是说管理总是努力地按照自然规律、经济规律的要求,用精确的计量去筹划尽量准确的行动;说是一种艺术,是因为与管理相关的那些资源、条件及各种“己”“彼”因素总是变化的。有效的管理总是随机的,是因情况变异而变异的管理。

企业管理是生产力管理、生产关系管理两者的统一。这就是我们通常所说的管理两重性问题。搞好企业管理,既要搞好组织生产的科学管理,也要搞好有关生产关系、上层建筑方面的管理,如民主管理等。用兵打仗何尝没有这两方面的管理?要打胜仗,既要知彼知己,因敌制胜,运筹于帷幄之中,决胜于千里之外;又要知“道”得“道”,令之以文,齐之以武,搞好军队内部管理,处理内外关系等。

管理成为一门科学,人们系统地研究它、发展它,是近百年的事。它是伴随资本主义的产生和发展而逐步形成的。随着手工业生产的解体,机器大生产的出现,工厂制度的形成,改变了以往个体劳动、简单劳动的特点,大规模协作成为劳动的主要形态,大生产需要指挥、协调和组织,于是人们把几千年文明史积累下来的管理知识,把分散的经济学、技术科学、军事科学等领域中的管理知识引用到大生产活动中来,逐步形成了独立的管理科学。因为协作劳动在企业大生产中发展得最充分,管理的需要最明显,管理的思想反映得最突出,管理的行为表现得最系统,这就是管理科学首先在企业管理学体现出来的道理所在。

企业管理学是各学科有关知识的集合。其中包括军事科学。经过提炼、升华的企业管理学思想,也必然可以普遍地作用于其它科学的实践活动。一般认为,企业管理科学是十九世纪末二十世纪后才出现的,形成了各种各样管理学说:有泰罗的科学管理观点;有把管理看作一个过程的过程学派观点;认为管理重点应放在经营上,则是经营管理学派观点;认为管理活动就是决策活动,这叫决策学派;认

为管理是实践活动的经验归结,这叫管理经验学派;运用数学理论和方法实施管理的,这叫数理管理学派;运用社会学的理论来研究企业管理的,则是系统学派的思想;运用心理学、社会学等观点研究企业管理的,则是行为科学学派的主张,如此等等。值得回味的是,《汉书·艺文志》把汉前的军事著作也进行了分类,区分成兵权谋家、兵形势家、兵阴阳家、兵技巧家等四类。兵权谋家类似管理决策学派观点,兵盐势家则类似管理过程学派的思想,如此等等。可见,我们的祖先早在近两千年前已经知道管理分类了。

从上面分析可以看到,从时间说,管理的存在跨越几千年,从空间说,管理不是工农商学兵哪一个系统所特有的。古代文化知识,包括军事科学知识是可以被企业管理学所吸收的。反过来也一样,现代军事科学中,也渗透着企业管理的知识。军事科学、企业管理彼此间存在着血缘关系。

现实生活中,我们不难看到,企业管理中已渗透不少军事领域中的管理思想、组织方法、领导艺术,如军事斗争中“师出有道”的思想,运筹帷幄的思想,注重战略战术的思想等,都在企业管理中有反映。企业管理中现行的不少术语,就是从军事领域吸收过来的。如称企业领导班子为企业司令部或企业指挥部,称生产调度组织为生产指挥系统等等,又如战略决策,行情谋略等概念。马克思在论述企业管理的一些问题时就多次借用军事上的一些管理原则来说明问题,如讲到企业管理必要性时说:“正如军队需要军官和士兵一样,在同一资本指挥下共同工作的大量工人也需要工业上的军官(经理)和军士(监工)。”企业管理中金字塔式的管理机构的建立,参谋制管理职能科室的设置等,更是直接沿用军事领域的做法。

运筹学广泛应用于企业管理和一些大科研、大工程的管理,典型地说明了军事科学与管理的渗透关系。如企业管理中的系统工程、网络计划技术就运用了运筹学。本世纪四十年代,美国研究原子弹的曼哈顿计划,六十年代研究阿波罗载人登月计划都是运用系统工程、运筹科学获得成功的范例。

上述就管理的一般概念探讨兵法与管理的关系。让我们再从经营管理的角度,来探讨兵法与管理的关系。

经营管理较之一般管理,从生产过程的管理扩展到商品流通领域的管理;从以产定销转向以销定产;从着眼当前管理转到着眼未来

管理;从以单纯完成生产任务为目标转向以提高经济效益为目标。组织经营管理较之组织生产管理,更多考虑市场因素,竞争因素,效益因素。这样,运筹定计的重要性突出了,行销谋略问题突出了。《孙子》是讲究运筹定计的,是讲究对抗谋略的。在这些问题上,企业经营管理可以借鉴《孙子》的思想、原则和方法不少,它们之间相通的地方也是很多的。

第二次世界大战后,枪声未绝,战争不断。但就目前形势看,世界的主要争斗,已由枪炮的争斗转向激烈的经济争斗。在资本主义世界中,“商场即战场”,“竞争即战争”,企业与企业的竞争,是场不宣而战的特殊经济“战争”,与军事战争一样是你死我活的。在这场“战争”中,消费者在选择市场,竞争双方在争夺市场,斗争是错综复杂的。在第二次世界大战前,市场产品不丰富,竞争者也不多,企业生产什么,消费者购买什么,企业主要靠扩大产量主宰市场。本世纪五十年代以后情况变了,科学技术发展日新月异推动了工业生产大发展,商品供应远远超过消费者的需求,生产与消费的矛盾日益尖锐,原来几家企业独来独往主宰市场的时代已经过去,争夺市场的竞争也更加尖锐。生产与消费的矛盾,不仅表现在产品数量上,更主要表现在产品花色品种和质量上。企业商家竞争也不光是商品数量之争,还有销售策略之争。资本主义国家及其资本家为适应这个“战争”,都在纷纷寻找得胜之术。《孙子》在对抗谋略上的精辟见解,使之成为一些资本家学习、研究的对象。他们想从中学到在激烈竞争中生存发展之术。

我国实行对外开放的政策,同国外资本家做生意,引进国外先进技术和资金为我服务,这是必要的。但是,为了防止在与资本主义国家贸易交往中上当受骗,也为了使我们在与外商竞争中获胜,让我国商品打入国际市场,我们要学好《孙子》,运用我国“祖传法宝”——《孙子》去战胜他们。

就国内而言,我国现代化建设要求我们搞好企业经营管理,搞好生产,搞好销售,提高企业素质,提高经济效益,实行社会主义竞争,我们的企业面临严重的挑战。我们的竞争,虽然与资本主义企业的你死我活的竞争有着本质区别,但就竞争固有的对抗特点来说,是没有区别的。例如,竞争迫使企业努力生产适销对路的产品满足市场需要,增加产品花色品种,提高产品质量,降低产品成本,改善销售服



务。竞争促使企业领导人明确权责,在竞争中接受竞争对手争夺市场的挑战,接受消费者挑剔商品的挑战,接受我国经济改革中提出的新问题的挑战。企业搞不好,竞争不过人家,就没有生命力。这对企业领导人来说,不能不是一个严峻考验。为了使企业兴旺发达,学一学《孙子》是大有裨益的。

### 三、孙子兵法的战略思想体系和战略原则

#### ● 战略思想体系

##### 1. 竞争观:慎战与取胜

现代企业的经理们都生活在激烈的市场竞争环境中,必须面对现实、参与竞争,在竞争中求生存、图发展。但是如何对待竞争,各人的观点和态度未必相同。孙子生活在春秋战国群雄争霸的时代,但就竞争势态而言与我们所处的当今时代却具有某些共同之点。

孙子竞争观的最大特点是把不畏强手,敢于胜利的大智大勇与冷静的慎战思想相结合。

孙子兵法开篇就指出:“兵者,国之大事,死生之地,存亡之道,不可不察也”。在《火攻篇》中又进一步强调:“非利不动,非得不用,非危不战。主不可以怒而兴军,将不可以愠而攻战。合于利而动,不合于利而止。怒可以复喜,愠可以复悦,亡国不可以复存,死不可以复生。故明君慎之,良将警之,此安国全军之道也。”在企业经营中的一切竞争行为,也都应以是否符合企业的利益为准则,“合于利而动,不合于利而止”。绝不能凭一时的意气和感情用事。孙子的慎战思想贯穿于孙子兵法的各篇之中。正是为了慎战,才有了以后各篇的论述。慎战是《孙子兵法》的出发点,也是企业经理们进行一切竞争行为的出发点。

孙子既强调冷静的慎战思想,同时又具有不畏强手、敢于拼搏、敢于胜利的雄伟气魄。他在《九地篇》中指出:“夫王霸之兵,伐大国,则其众不得聚;威加于敌,则其交不得合。……故其城可拔,其国可隳。”他的结论是:“以吾度之,越人之兵虽多,亦奚益于胜哉?故曰:胜可为也。敌虽众,可使无斗。”(虚实篇),所以,强大的对手并不可