

人生丰收时刻——稻花香

蔡氏商道
与 孙子兵法

伟人智源的商业运用
商业天条的最大拓展

蔡氏商道

王心高 伊石 著

与 孙子兵法

军事奇谋的现实体现
商战魔方的扭转法则

中国联合商报
三峡电子音像出版社 联合出版



蔡氏商道

王心高 伊石 著

与 孙子兵法

中国联合商报 联合出版
三峡电子音像出版社

出版物数据

《蔡氏商道与孙子兵法》
——宜昌：三峡电子音像出版社，2010.07

责任编辑：熊 飞
特约编辑：刘 末 肖承厚

书 名：蔡氏商道与孙子兵法
出 版：中国联合商报 三峡电子音像出版社
地址：湖北省宜昌市东山大道119号
电话：0717-6462691 传真：0717-6462354
网址：www.3xdzyx.com
光碟制作：武汉东湖光盘有限责任公司
图书印刷：武汉精一印务有限公司
开 本：787mm×1092mm 1/16
印 张：13
版 次：2010年7月第1版
字 数：110千字
定 价：60.00元（1CD-ROM+1配套书）
电子出版物书号：ISBN 978-7-900484-23-9

版权所有，盗版必究 举报电话：6462691
（图书出现印装问题，我社负责调换）



蔡开云，湖北稻花香集团总经理，宜昌市电子商务协会理事长，
湖北青年五四奖章获得者。

前 言

《孙子兵法》，一部中国古典军事文化遗产中的璀璨瑰宝。数千年来，国内外的政治家、战略家，无不称其为适用于一切有竞争活动的领域。军事家视其为“兵学圣典”，政治家视其为治国方略，哲学家视其为人生宝鉴，外交家视其为谈判法宝，文学家视其为艺术精品，企业家视其为商战的最高教科书。随着世界经济全球化和市场经济的发展，各国企业之间的竞争日益激烈，商业竞争和军事竞争相似，商场如战场，于是《孙子兵法》随之被广泛地运用到各种市场商战活动中。

位于三国古战场湖北宜昌的湖北稻花香集团，以董事长蔡宏柱、总经理蔡开云为核心的领导群体，将《孙子兵法》深邃的智慧内涵，结合企业自身特点，将求新、求异、求变，有勇、有谋、有德，诚实、诚心、诚意，成功、成效、成果的企业文化理念和“敢冒风险，自我加压，创造机遇，超常发展”的稻花香“十六字”企业精神，充分而灵活地运用到

了运营管理、营销商战、经商之道之中，带领着他们的团队，在中国白酒市场风起云涌的时代，先后斩获“中国驰名商标”、“中国大型工业企业”、连续六年蝉联“中国 500 最具价值品牌”、“首届中国科技之星博览会金奖”、“中国食品质量放心品牌”、“中国食品工业百强企业”、“全国农产品加工业示范企业”、“全国安全生产示范单位”、“国家标准重点推广产品”、“中国十大企业文化品牌”、“中国食品行业百强企业”、“中国百佳企业文化建设先进单位”、“全国守合同重信用企业”、“国家质量达标食品”、“全国用户满意服务企业”、“消费者满意单位”、“全国酿酒行业先进企业”等各种企业和品牌荣誉，并登上与五粮液、茅台等著名白酒品牌同一榜单的中国白酒工业十强企业名单，品牌价值高达 55.89 亿元。他们在运用智慧、心血、生命不断书写业界传奇的同时，其所用的运营管理、营销商战、经商之道的方略也被业界被誉为“蔡氏商道”。



雄伟的稻花香大门

目 录

以《孙子兵法》赢市场（代序） 章政 /1

第一章 经营伦理 经营者心智模式

- “智” /19
- “信” /21
- “仁” /23
- “勇” /25
- “严” /28

第二章 企业战略 先谋势后谋利

- 善弈者谋势，不善弈者谋子 /33
- 战略决定成败 /34
- 势在气度 /37
- 速者为王 快鱼吃慢鱼 /39
- 谋大势 才能成就大事业 /42

第三章 庙算之法 谋定而后动

- 以质量“谋定”品牌 以“后动”占领天下（市场） /47
- 庙算之法 收复市场 /56

第四章 品牌建设 重视无形资产

- 提升品牌竞争力 /65
- 品质+品位+品行（品德）= 品牌 /68
- 品牌定位升级 /72
- 应对品牌危机 整合品牌 /74
- 媒体——品牌的喉舌 /77

第五章 营销攻略 与社会形成共振

- 寻找关联性 提高公众参与度 /84
- 战略营销 超越可能 /87
- 由营销向“营心”转型 /89
- 融入社会的公益品牌 /92

第六章 管理创新 企业经营成长环境营造

- 确定目标 “自动伺服” /99
- “民意”是另一道“圣旨” /101
- “严而有序，严而有据” /103

- 培训是员工最大的福利 /106
- 为自己干，最快乐 /108
- 让信心和热情燃烧起来 /110

第七章 智者之虑 危机是企业的净化器

- 成功者提醒自己：繁荣的背后充满危机 /117
- 没有危机感，其实就有了危机 /119
- 危机是企业躲不过的净化器 /121
- 危机激励能使企业常盛不衰 /124
- 比危机先行一步 /128

第八章 令文齐武 制度是取胜的保障

- 有赏有罚，铸就铁的纪律 /133
- 管理的本质内涵是制度 /136
- 企业要学会爱 /139
- 正直能产生无上约束力 /142
- 制度要为公正原则导航 /143

第九章 齐勇若一 强化企业的执行力

- 管理者是组织执行力之源 /149
- 简单的制度需要有力地执行 /152
- 没有准备，就没有执行力 /155
- 克服困难的办法就是找办法 /159

- 每天进步一点点 /160
- 企业文化是加强执行力的法宝 /163

第十章 静水潜流 企业文化使基业长青

- 唯有文化才会生生不息 /169
- 只有诚心，才能换来诚信 /172
- 关于企业家精神 /174
- 成为“民享”企业 /181

第十一章 蔡氏商道全攻略

- 战略商道：道、天、地、将、法 /188
- 经营商道：强、顺、攻、守、群 /192
- 将帅商道：智、信、仁、勇、严 /194
- 行动商道：峰、讯、略、七、行 /198
- 制胜商道：风、林、火、山、川 /202

后记 关于《蔡氏商道与孙子兵法》

- 一、《蔡氏商道与孙子兵法》的构思 /206
- 二、为了更加深刻地把握《孙子兵法》的内涵和理念 /208
- 三、为了把对《孙子兵法》的认识提升到战略层面上 /212
- 四、为了增强《孙子兵法》的现实感 /214

以《孙子兵法》赢市场（代序）

——《蔡氏商道与孙子兵法》管理艺术探微

章 政

《孙子兵法》是我国最古老的军事著作，被誉为“世界古代第一兵书”。实际上《孙子兵法》的影响已远远超出军事领域，渗透到政治、经济和文化生活中的各个方面。世界上许多经济学家和企业家都在研究和运用《孙子兵法》。日本坂井未雄称“孙子十三篇，在兵法上固是不朽，社交术上以及商战术上亦以为万世不易的法则”。日本经营之神松下幸之助

极为推崇《孙子兵法》，说“《孙子兵法》是天下第一神灵，我们必须顶礼膜拜，认真背咏，灵活运用，公司才能发达。”在美国西点军校，新生入校《孙子兵法》是作为基础课程学习的，每一位学生都要熟读《孙子兵法》。西点军校的高级教官认为《孙子兵法》是军人必学之兵书。

《孙子兵法》从战略讲到战术、从进攻讲到防御、从天时讲到地利、从地利讲到人和、从组织指挥讲到具体实施、从一般讲到特殊、从谋略讲到方法。从战前讲到战中，又从战中讲到战后。内容宏博，语言精练，思想深刻，意义深远，是世界最早最杰出的一部兵法。实践证明，谁把握了《孙子兵法》的真谛，谁就能所向披靡，无往而不胜。同时，《孙子兵法》中还蕴涵了丰富的管理思想，值得我们去挖掘、研究和借鉴。《孙子兵法》中的管理首先讲到提高将帅素质，培养将帅性格，说到底是为了提高将帅的指挥能力和管理艺术水平。而针对现代商业管理，要提高管理艺术水平，应解决好两个重要问题：一是依靠谁来管理？二是如何提高管理水平？要解决这些问题，《蔡氏商道与孙子兵法》中蔡氏从《孙子兵法》中吸取某些哲学智慧和思想启迪，都将给我们提供很好的参考。

“文武兼施”与蔡氏的管理艺术

在管理方法上，孙武主张“恩威并重，文武兼施。”他在

《行军篇》中指出：“卒未亲附而罚之，则不服，不服则难用也。卒已亲附而罚不行，则不可用也。”这里讲的是“恩威并重”。即认为当统帅的恩爱尚未施加于部属使之亲附于统帅时，如果骤然而惩罚之，则士卒不会服气，不服则难用也。如果恩爱已加，士卒已附，而军纪法规不严，赏罚不明，则士卒必然骄惰。这样的骄惰之兵也是不可用的。

蔡氏的理解是：管理者必须要“爱严双施”，即要求管理者对于被管理者，要尊重他们的人格，尊重他们的合理要求，尊重他们的创造性和劳动成果，尊重他们的合理化建议，关心他们的前途和疾苦，关心他们子女的升学和就业同时，也要严格法规、严格管理、严格要求、严格训练。做到赏罚公正而无私，使之增长凝聚力和战斗力。只有这样，方可成功。

孙子又指出：“故令（合）之以文，齐之以武，是谓必胜。（《行军篇》）”这里讲的是“文武兼施。文，仁也；武，治也。（曹操语）”即要求把“晓之以理”、“动之以情”的政治思想教育（文）与赏罚分明的法规纪律（武）结合起来，使之产生“引导力”和“推动力”，以取得战争胜利。假如“厚而不能使，爱而不能令，乱而不能治，譬若骄子，不可用也。（《地形篇》）”只有全面地实施“恩威并重”、“文武兼施”的管理方法，才能使军队（或者企业）充满生气和活力。

这种“宽严相济”的管理方法，可以根据具体情况，有时以宽为主，有时以严为主，有时亦可宽严并重。这就必须善于审时度势，据实情而定，否则就会宽严皆失。

审时度势，是实行“宽严相济”管理之道的一条基本原则，成都武侯祠有一副名联：“能攻心则反侧自消，自古知兵非好战；不审势即宽严皆误，后来治蜀要深思。”这是对诸葛亮治蜀经验的精辟概括。实施“宽严相济”的管理之道，首先要求管理者必须身体力行，率先垂范，才能使被管理者心悦诚服。“令素行以教其民，则民服；令不素行以教其民，则民不服。（《行军篇》）”这里说的就是只有管理者真正做到言行一致，方有权威，才能使被管理者心悦诚服。

孙武讲的“宽严相济”和诸葛亮的“审时度势”原则，对于现代企业管理也有一定的借鉴意义。“恩威并重”、“文武兼施”，只是管理的一般原则。

在稻花香企业，蔡氏根据企业的具体情况，除了采取了或严（武）或宽（文）或宽严相济（文武结合）的具体方法外，还要求各级管理者在当代美国心理学家马斯洛提出的需求五层次理论（即人的需求划分为五级：1、生理的；2、安全的；3、社会的；4、尊重的；5、自我实现的）上下工夫，尽量满足广大员工的欲求。在“仁爱”的同时，严格要求，坚决按照规章制度办事。有功则奖，有错必罚，奖不避仇，罚不避亲。“文”、“武”并用，并达到了预期的效果。

如蔡氏在大病初愈复出时，厂里每天都有很多人迟到早退，劳动纪律很松散。在这种情况下，蔡氏决定从抓劳动纪律入手，严格管理，他制定了一套严密的管理制度，使职工有“法”可依；一旦发现违背厂纪厂规，就严格按章处罚，毫不

留情,努力做到违章必究(第六章第二小节、第八章第一节)。这种严格管理增强了全厂的战斗力,提高了该厂在市场竞争中的成功率。蔡氏还提倡“以爱治企业”的管理之道。稻花香企业创建之初,举步艰难。为了培养全体职工对公司的感情,增强企业内部的凝聚力,他决定每年春节前都邀请员工们家属到企业参观,并亲手把礼品赠给员工的孩子。

实践证明,在企业内推行这种亲情式管理是一种成功的管理。这也是蔡氏“恩威并重”管理之道成功运用的一个范例。

稻花香从20多年前创立以来,一直注重“文”、“武”并用,取得了可喜的成果。现已发展成为从业人员近万人,品牌价值高达55.89亿元,子公司30个,雄踞中国白酒同行前10位。

“将能而君不御”与蔡氏的“分身术”

现代人才学证明,任何人的指挥能力都是有限的。一般说来,一个人能够直接地、有效地指挥下级的人数不会超过十人。换句话说,在这个“治寡”的范围内,他可以“事必躬亲”,即可以亲自去处理繁杂事务,解决各种难题,甚至可以“代替他人去干”,这叫做管理幅度原则。

但是,一旦超过“治寡”而跨进“治众”的范围,一个人的精力与才能就会感到力不从心,难以管理。这就是说,单

凭一个人去管理，只能“治寡”而不能“治众”。要解决管理者有限的管理幅度与被管理者人数众多的矛盾，孙子在《势篇》中提出了一条著名的管理原则：“凡治众如治寡，分数是也。”

什么是“分数”呢？唐代杜牧曰：“分者，分别也；数者，人数也。”用现代语言来说，在治军方面，“分”就是把众多兵士分成班、排、连、营、团、师、军，递相统属，“数”就是把班、排、连、营、团、师、军编成序列计数，如一班、二班、三班等。“分数”就是指军队的组织机构与人员编制。以“分数”治众，就是依靠各级组织机构来发挥指挥作用。这也就是蔡氏在稻花香企业常说的“头头抓，抓头头，一级抓一级”的分级管理方法。只有采取以“分数”来“治众”的分级管理方法，才能实现个人精力与才能的扩展（延长），才能真正做到有效管理。

为了更好地发挥各级组织机构的指挥作用，《孙子兵法》中还提出了三条重要原则：

（一）按需编制。即从军队实际需要出发设立组织机构与编制人数。在军队中，可以兵种设立机构，如设立陆、海、空三军，也可以设立炮兵、防化兵、铁道兵、工程兵等。在企业中，按工艺流程编制机构如原材料厂，可设立收购、加工、组装等车间，这叫“功能性”组织编制。也可以实行“产品型”编制、“地域型”编制。这三种编制形式，在企业中也可以交叉使用。一切组织机构和人数编制，都必须有利于指挥、

有利于调动众人的积极性、有利于推动生产发展。

（二）按能授权。即根据管理者能力的大小来确立他的管理幅度，以确保上级对下级的控制。孙子把军队的领导系统分成“主”（最高决策者）、“将”（中层领导干部）和“吏卒”（基层领导骨干）三个层次，并且要求协调好领导系统内部的各种关系。如果这三个层次的关系协调不好，就会出现失衡现象产生“崩乱之败”。孙子指出：“大吏怒而不服，遇敌忿而自战，将不知其能，曰崩。（《地形篇》）”意思是说，部将怨怒而不服从主将指挥，遇敌忿然而擅自出战，主帅又不了解部将能力而加以控制，必遭失败，这叫做“崩”。这里说的是主帅弱而部将强，因而造成主帅对部将（大吏）失去权力的控制。此外，还有“卒强吏弱，曰弛”；“吏强卒弱，曰陷”；“将弱不严，教道不明，吏卒无常（无常规遵循），陈兵纵横，曰乱”。这三种失败，都是由于吏与卒、将与吏卒之间的强弱失衡而造成的，所以除了加强主帅对部将的控制权外，还必须加强部将（大吏）对士卒的控制权。如不能按能授权而造成管理系统失控，在兵战中，肯定是要失败的。这一点，对于我们现代企业管理也有重要的借鉴意义。

（三）为了协调好上级与下级的矛盾，必须实施“将能而君不御”的指挥原则。这是一个如何处理集权与分权的关系问题。任何一个人即使是天才，他的能力也是有限的。要想在同一时期、不同空间内办成若干事，只能借助于“分身术”。“将能而君不御”，就是一种管理者的“分身术”。蔡氏理解