

● 张继毓 候荔江
何华章 雷 鸣
编 著

孙子兵法与商战

中州古籍出版社



他们这样读《孙子兵法》

——代前言

我们都非常自豪，老祖宗孙武写出了在全世界都说得上是最古老的军事理论著作——《孙子兵法》。这部“世界兵书”以其日夜闪烁的光环，照亮了许许多多国家军事家、政治家、哲学家、文学家的前程。日本人尊崇它为“兵学圣典”，第二次世界大战期间赫赫有名的英国元帅蒙哥马利曾说过：世界上所有的军事学院都应把《孙子兵法》列为必修课程。《孙子兵法》深邃的哲理，变幻无穷的妙用，常读常新的魅力，吸引着全世界。

只是把《孙子兵法》与经营管理揉合到一起的著述尚不多见。事实上，《兵法》中深蕴着取之不尽、用之不竭的经营思想。《兵法》所处的取兵员于村舍、寓军事于经济的时代，《兵法》中经“五事”、明“七计”的方略，为今日世界“商场即战场”、“竞争即战争”的壮观场景印上了3000年前的古老注脚。

辈辈代代的后人都看到《孙子兵法》的战略策谋对于经营决策的指导，设势布阵对于组织管理、指挥生产等的影响，捕捉战机等对于在竞争空前的市场中站稳脚跟的示范，以及用兵遣将对于网罗经营管理人才的启示等，无不显示出超凡的智慧，简直就是知识的汪洋大海，就是人们应付一切经常的和意外的事件的百科全书。

张继毓、侯荔江、雷鸣等诸先生一直注重对于《孙子兵法》中经营管理思想的发掘、整理和研究。而今历数年之功，将这本今

人耳目一新的读物摆在了你的面前。这样地提炼《兵法》中的经营智慧，实在是一个创造。作者按段载文，以文作解，用中外历史上的一个著名战例为补充；然后借题发挥，交给读者由兵法衍变而来的“奇谋方略”，为乌沙蔽日的生意场廓清浑黄，指点迷津；最后给读者展示出“锦囊妙计”。全书的整体构思巧妙，战例典型，易于让人生发联想；谋略独到、实用，不论何时何地，都可以使你受益得利。

我也读过一些有关经营管理知识方面的厚书、薄书，但看了这部书稿，真有相见恨晚、喜不自胜的感觉。细想起来，恐怕有两大特点吸引了我：一则授人以钥匙，传人以精神；二则语辞最真切，功夫更诱人。概括当否，读者看完全书，自会有一个恰如其分的评说。

当然，也不能说这本书就十全十美了。可以改进的地方还不少。比如“奇谋方略”本身就是一块水清草美花艳的绿洲，可以让所有的人们去耕耘，去收获。又如有的文字似可更平易，更贴切，等等。若真再上一层，那就离完美更近一步了。

——相信所有的读者都希望是这样的。

何华章

1991年10月1日

目 录

他们这样读《孙子兵法》(代前言)

1. 做生意须长前后眼 ——计篇——

- A. 市场就是领路人 (2)
- B. 巧摸行情 (5)
- C. 买卖成功须同心 (9)
- D. 闪闪酒帘招醉客 (12)
- E. 让客三分不算输 (15)
- F. 心中有数 (18)

2. 占市场方法应多变 ——作战篇——

- A. 长袖善舞 (22)
- B. 先干后看 (25)
- C. 巧用当地资源 (28)
- D. 赏罚分明士气倍增 (31)
- E. 借风使船 (34)

3. 知行情才能操胜算 ——谋攻篇——

- A. 百战 不战 全胜 (38)
- B. 好打架的狗没有一张好皮 (41)

- C. 黄金有价人无价 (45)
- D. 好货不如好行市 (48)

4. 因时利势巧经营
——军形篇——

- A. 细处折利箭 (53)
- B. 见风使舵船不翻 (57)
- C. 计高一筹 (60)
- D. 有备才能无后患 (64)
- E. 关笼抓鸡 (67)

5. 鲜是黄金烂是泥
——兵势篇——

- A. 承包经营活力无限 (72)
- B. 人有我新招客至 (75)
- C. 一般树上两般花 (79)
- D. 经营贵快 (82)
- E. 得人创业兴旺 (85)
- F. 货见本主会说话 (88)

6. 有好货卖给识家
——虚实篇——

- A. 大姑娘先找婆家后生娃 (92)
- B. 货随人愿 (95)
- C. 巧争高低 (98)
- D. 嘴硬不如货硬 (101)
- E. 抢头市 (105)
- F. 商以密成 (108)
- G. 经营遇阻多琢磨 (111)

7. 挑刺是买主
——军争篇——

- A. 人多变化心不蠢 (115)
 B. 隔行千里远 (117)
 C. 近山不可乱打鸟 (120)
 D. 龙多不治水 (124)
 E. 货以独畅 (127)

8. 看蹄买马方不吃亏
——九变篇——

- A. 敢为天下先 (131)
 B. 闭眼怎能捉住麻雀? (135)
 C. 好拳不赢头三招 (136)
 D. 万里路走出铁脚板 (139)
 E. 知危不危 (142)

9. 信息要从市场找
——行军篇——

- A. 地灵则人杰 (146)
 B. 一项交易三思量 (150)
 C. 听话听音儿 (154)
 D. 棋不看三步不摸子儿 (158)
 E. 艄公多了打烂船 (161)

10. 一羽示风价有高低
——地形篇——

- A. 扮猪吃象 心头明亮 (165)
 B. 主将无谋 累死三军 (170)
 C. 舍不得孩子打不到狼 (175)

D.	人算十天算十地算二胜算	(179)
----	-------------------	-------

11.	货卖当令不违时 ——九地篇——
-----	---------------------------

A.	趋利避害自然宽	(184)
B.	出手不凡大丈夫	(187)
C.	劲往一处使	(190)
D.	让利则盈利	(193)
E.	人对脾气货对路	(196)
F.	天旱饿不倒手艺人	(199)
G.	未算买 先算卖	(203)

12.	买卖人卖货不卖气 ——火攻篇——
-----	----------------------------

A.	以奇取胜	(207)
B.	晴天砍柴雨天烧	(210)
C.	茶香水甜意浓	(213)
D.	大意,一口凉水呛死人	(216)
E.	“怒”字害你一辈子	(220)

13.	拿来样子好做鞋 ——用间篇——
-----	---------------------------

A.	敢于蚀财免灾	(225)
B.	商间情薄	(229)
C.	裁衣先量体	(233)
D.	无针不引线	(236)
	后记	(240)

1. 做生意须长前后眼

——计篇——

管理者必须在系统的基础上,精于制定长久未来性的工作。

〔美〕 德鲁克

A. 市场就是领路人

原文

孙子曰：兵者，国之大事，死生之地，存亡之道，不可不察也。

故经之以五事，较之以计，而索其情：一曰道，二曰天，三曰地，四曰将，五曰法。

新解

孙子说：战争，是关系到国家生死存亡的大事，是不能不认真考察研究的。

所以，要从五个方面去分析，比较敌我双方的条件，以探索战争胜负的因素：一是政治，二是天时，三是地利，四是将帅，五是法制。

1941年12月7日7时53分，宁静、安谧的美军太平洋舰队驻地珍珠港，突然发生震天动地的大爆炸，日军353架飞机分两轮对全港进行了长达两小时的猛烈攻击。面对日军的突然进攻，美军却毫无抵抗之力。太平洋舰队遭到毁灭性打击。8艘巨型战列舰无一幸免，3艘巡洋舰和3艘驱逐舰被重创，1艘布雷舰沉没，260架飞机被击毁，伤亡官兵达4575人。舰队战斗力严重丧失，以致半年内难以出海作战。这就是当时震惊世界的珍珠港之战。

太平洋舰队的惨痛损失，缘于第二次世界大战初期，美国自恃地理位置独特，经济实力雄厚，忽视战争波及美国的危险性。在战略决策的关键问题上，没有对美日双方的基本条件作出正确分析，并错误判断日本战略企图，对日军突然袭击的种种迹象未予重视，而坐失良机，丧失作战主动权。

奇谋方略

战争,关系国家生死存亡,必须慎之、重之。祸莫大于战略决策的失误。

战争不是靠公式及电脑就能赢得的,胜利是靠一群能选择正确的时间、地点做出正确决策的人,实际地去放手一搏所争取到的。

商场如战场

兵战的目地,通常在于防御外侮或征服敌人。而商战的目的却在于占有和控制市场。

要赢得市场,就必须充分重视市场,认真分析市场,“较之以计,而索其情”,制定正确的市场战略。

美国尼克公司从一家输入日本运动鞋的小进口商一跃成为全美最大运动鞋制造厂,产品占美国运动鞋市场的三分之一,销售额从1976年的3800万美元猛增到1984年的近10亿美元。该公司的迅猛崛起,就是正确分析市场,正确制定市场经营战略的佐证。

以市场为主导,是尼克公司的经营方针。1980年,尼克公司根据美国年收入在3~5万美元的家庭最多,是消费市场顾客主体的情况,推出一种价格较高的跑步鞋,开发了高性能运动鞋市场。到1982年,美国运动鞋市场由畅转疲时,尼克公司当机立断,采取产品多样化策略,及时推出童鞋、非运动休闲用鞋、工作鞋和运动服装等新产品,保证了销售额大幅度增长。

视不同市场采取不同经销方式是尼克公司的经营战术。在扩展海外市场时,尼克公司面对早在其先占领地盘的爱狄达、普马西两个对手,拿出了自己的新招。它分析了西欧国家迟早会出现慢跑热的情况,集中力量打开高质量慢跑鞋市场。并随即在美

国、奥地利设立经销点，并利用其在爱尔兰的装配工厂，向欧洲市场就近供应货源，避开了欧洲经济共同体的高关税壁垒。同时，它又针对日本体育流追随美国快的特点，与日本第六大公司日高岩井公司合作，组成了尼克日本公司，以联营的方式共同生产和销售，使产品迅速占领了日本市场。

接着尼克公司又看准台湾和南朝鲜劳动力价格低廉的特点，及时把生产厂从日本迁到这两个地区，并在此地推出中等价格的跑步鞋，备受大、中学生的青睐，市场亦随之扩大。

战略决策辅之相应的经营手段更显神威。运动鞋离不开运动，尼克公司很重视与运动员建立密切联系。不仅经常征求运动员的意见，设计更受顾客欢迎的球鞋，还采取向一流球队赠送球鞋，捐款支持举办各种球赛，举办跑步讲习班等形式，即扩大产品的知名度，又借机推销产品，可谓一举多得。

视市场为领路人，紧跟其后善经营，这就是尼克公司取得成功的关键。

锦	三百六十行	行行有名堂	妙
	人怕选错行	女怕嫁错郎	
囊	小心天下去得	大胆寸步难行	计

B. 巧摸行情

原文

道者，令民与上同意，可与之死，可与之生，而不畏危也。

天者，阴阳、寒暑、时制也。

地者，远近、险易、广狭、死生也。

将者，智、信、仁、勇、严也。

法者，曲制、官道、主用也。

凡此五者，将莫不闻，知之者胜，不知者不胜。

故较之以计，而索其情。

曰：主孰有道？将孰有能？天地孰得？法令孰行？兵众孰强？士卒孰练？赏罚孰明？

吾以此知胜负也。

新解

所谓政治，就是指民众和国君有共同的意愿，可以一同死，可以一同生，而不怕危难。

天时，是指白天黑夜、严寒酷暑等气候情况。

地利，是指路程的远近、地势的险峻或平坦、战地的宽广或狭窄、地形的有利或有害。

将帅，是指将帅才智、威信、仁慈、勇敢、严正。

法制，是指军队组织编制、军用物资的供应和管理等制度。

以上五个方面，作将帅的不能不知道，能深刻理解就能打胜仗，否则就不能取胜。

因此，要从以下几个方面来分析此较，以探索战争胜负的情形。

就是说：哪一方的君主比较贤明？哪一方的将帅此较有才能？哪一方占据比较有利的天时地利条件？哪一方的法令能切实贯彻执行？哪一方的军队实力强盛？哪一方的士兵训练有素？哪一方军队赏罚分明。

我们从以上的分析对比，就可以预知谁胜谁负了。

1943年，日寇50万精锐的关东军集结东北，又出动几十万兵力进占华北，并沿着河南至广西的大陆交通线节节推进。而在此时，延安的《解放日报》却连续发表两篇社论，提出“今年打败希特勒，明年打败小日本”的预见。

这个预测，是党中央对当时国内外形势进行综合分析得出来的。原因有三：一是在世界战争史上，很少有超过4年的大规模战争，日本侵华8年多，已开始显露出衰败的迹象。二是在国外战场上，美、英、苏等军队展开全面进攻，墨索里尼下台，希特勒日薄西山。三是日军虽有几十万人，但长期迂回作战，战线拉得过长，后勤及军备补给不足的弱点充分暴露。这些情况说明，日本已是秋后的黄蜂——欲凶无力了。

根据这一英明预见，我党领导的八路军、新四军及各抗日武装力量从各根据地全面出击。1945年9月3日，日本终于宣布无条件投降。

奇谋方略

战争是尖锐、复杂的社会矛盾的冲突和较量，决定其胜负的要素很多。善于分析敌我双方条件，进行胜负超前预测，力求掌握主动权，实为将帅所必需。

“知之者胜，不知者不胜”。

经商如打仗。要想经营成功，在竞争中取胜，就要善于综合分析，事前早判断，做到成竹在胸。

1967年,新任日本第二精工舍前社长的服部一郎,不满足于手动机械表改为自动机械表的成功,决心向世界钟表行业的霸主——瑞士表挑战,改变长期“西高东低”的局势。为确保竞争取胜,他们首先全面深入,细致地分析了双方的条件,在下定必胜的信心后,进而有针对性的采取了一系列掌握主动的策略和措施。

其一,有利自身的产品策略。

瑞士钟表业的优势是机械表,而石英表当时却刚“启蒙”。美国W. A. 马里斯早在1927年就试制成真空电子管式石英钟,但体积却大如衣柜。第二精工舍看到,把“衣柜”缩小为手腕之物,是压倒瑞士表的关键。“宝剑锋从磨砺出”,历经十年艰辛,精工舍终于研制成适合手表的集成电路——石英水晶振荡子和小钮扣式电池。1970年,精工牌石英表先于瑞士问世,引起广大消费者的关注。接着,到1974年,领先一步的液晶显示石英表又投入国际市场。

其二,独具特色的技术策略。

第二精工舍坚持以社会要求为质量目标,以用户意见为基础,及时不断地在技术上改进创新,使用户能够在使用精工表的过程中切实感觉到比其它手表有明显的优点。

第二精工舍建立了一个强大的销售部门“服部钟表店”,从而掌握了全日本22000家钟表店,这就不用再为销售问题分心劳神,而专心致力于手表的研究设计,不断开发新技术,新产品。

其三,适时灵活的推销策略。

10年前,精工集团分析了自己在技术、人才、资金等方面都不如瑞士,便有意识地避开到瑞士推销手表,以求不打草惊蛇、刺激“钟表大王”。而到80年代,“精工”的产量已跃居世界第一时,则拉开了对瑞士强有力地推销攻势。1980年,它买下日内

瓦的“珍妮·拉萨尔”手表销售公司，以实用的中、高档手表，并加以钻石、宝石装饰型超高档手表同瑞士表进行竞争。接着，1982年2月黄金装饰的“珍妮·拉萨尔”、“精工·拉萨尔”牌等新型超级手表又开始涌向欧美各国。

强大的推销活动使瑞士手表商大为震动，他们在全世界展开更大宣传，拼命开拓销售领域，以图阻止咄咄逼人的精工表，重振瑞士表声威。然而，由于精工舍战前分析判断正确，措施得力，优势不减。最终，瑞士表不得不屈尊让座于日本。

锦	若想生意稳	先要预测准	妙
	出门看天气	买卖看行情	
囊	治病重在早防治	经商重在早预测	计

C. 买卖成功需同心

原文

将听吾计，用之必胜，留之；将不听吾计，用之必败，去之。

新解

将领听从我的决策，用他必然取胜，就留用他；将领不听从我的决策，用他必然失败，就不用他，让他离开。

670年8月，唐朝大将薛仁贵奉命西征吐蕃。至大非川，将趋乌海时，为轻装急进以败敌，留副将郭待封就地设营，守护辎重，并叮嘱他慎勿妄动。郭待封当面应允，而心里却自恃曾与薛仁贵名位相当，不满听从其安排。所以当薛仁贵率军离开后，竟擅领辎重继续前行。途中，遇吐蕃兵袭击，战败而逃，辎重全部丢失。

正率领大队人马乘胜前进的薛仁贵闻讯，被迫撤军，与郭部会合。吐蕃兵相随追来，薛仁贵即布阵迎战。而此时郭待封似不顾大局，不听从统一指挥，临战畏敌，策马先逃，其部亦不战自溃。一军失律，全军惊慌，薛仁贵虽是位有勇有谋的骁将，也难挽战局，加上吐蕃兵多势众，唐军溃不成军，一败涂地。

奇谋方略

取得战争的胜利，必须靠将帅士卒同心协力，团结奋战。若各怀异志，各求所需，只会破坏军队整体实力，削弱或失去作战能力。

散沙易失，坚石难摧。

商战激烈，更需上下团结齐心，目标一致，同舟共济。

故善经营者,应注重企业共同利益,注重全员形成共识。是谓:“上下同欲者胜”。

南朝鲜有家生产卫生纸,卫生棉和婴儿尿布的工厂,其产品在南朝鲜颇有名气,国内到处可见其产品和广告。该厂因企业管理成效显著,被南朝鲜劳动部定为“杰出劳资关系的示范工厂”。

1983年,这家工厂实行了一种独特的“一日厂长”管理制度,让职工轮流当一天厂长管理厂务,其目的是让职工从实践中更充分理解厂长工作,从而增强执行厂长决定的自觉性。

1年多时间内,全厂500多名职工中已有40多人当过了“一日厂长”。

每周星期三,担任“一日厂长”的职工来到厂长办公室,先召集各部门的主管听取简要汇报,然后陪同厂长到各部门、各车间巡视。这样做,让“一日厂长”既走出平日自身岗位的范围,熟悉其它部门和车间的业务,又增进为不同部门同事之间的感情。

各部门、各车间送批的各种公文,都必须先经“一日厂长”审阅批示后,再呈送厂长最后裁决。遇有争议的问题,“一日厂长”可以申诉自己的意见,请厂长考虑。“一日厂长”对厂务管理有批评意见或建议,要详细记录于厂长工作日志,并即送全体员工传阅。对这些意见,各部门必须认真研究,制定措施,并要在干部会上进行汇报。

实行这项制度后,职工的向心力大为增强,积极性大大提高,特别是干过厂长的职工更能设身处地地热心帮助厂方做工作,使厂方的安排和要求能更顺利实施。有位刚满22岁叫做董美子的女工,在当了一日厂长后对人说:“受到像厂长一样的礼遇,的确让我手足无措,不过这个机会让我体验了工厂的业务。过去对工厂的有些作法不满,现在反而能体谅了。如果让我再当一次厂长,我相信我可以干得更好。不过厂长这个工作确实相当