

孫子兵法與經營之道



收銀台

老商

内 容 简 介

孙子兵法与经营之道

内 容 简 介

孙子兵法与经营之道

《孙子兵法》是世界上现存最早、最有影响的古典军事理论著作，也是世界军事史上第一部系统论述战略战术的著作。在世界军事史上享有巨大的声誉，被世界各国军事家称为“兵学圣典”。在国内外都有众多的信奉者和研究者。

老 简

述的新“孙子兵法”

本书是作者多年从事企业经营管理的经验总结。

前言
一、前言

二、前言

三、前言

四、前言

五、前言

六、前言

七、前言

八、前言

九、前言

十、前言

黑龙江人民出版社

1991年·哈尔滨

内 容 简 介

《孙子兵法》是世界上现存最早、最有影响的古典军事理论名著，有“兵学圣典”之称，在世界上享有巨大的声誉，被视为“奇书”、“伟书”，在国外拥有众多的信奉者和研究者。

近来，国外又出现了研究《孙子兵法》的新“孙子热”，不仅将《孙子兵法》中的哲学原理运用到军事领域，企业经营管理也从中汲取营养，许多企业家运用这些原理在企业经营中获得了极大的成功。

据一家报纸一九八三年一月二十四日报道。我国有一个企业管理代表团访问日本时，谈起日本高超的企业管理技术。日本朋友却说，我们的经验来自你们中国，并送了一本书给中国代表团。代表团的同志打开书一看，原来是一本《孙子兵法》。日本有的企业更把《孙子兵法》作为企业经营管理的基本指导思想，甚至用《孙子兵法》作为教材，轮训中层以上的管理人员。

本书将《孙子兵法》原文划分为 100 多段，每段有对原文的白话译文，怎样灵活运用《孙子兵法》的经商演绎，以及国内外商界名人活用《孙子兵法》获得成功的生动事例。

在经济高度发展的今天，相信本书能使读者有一定的获益。对有志于经商者和企事业干部，此书无疑是他们的最佳选择。

目 录

第一篇 计篇

- (71) 只有荣辱与共,才能无往不胜 (2)
- (02) 因地制宜的奥妙 (3)
- (15) 德才兼备谈经营 (5)
- (24) 法制不严带来的恶果 (7)
- 《孙子兵法》与光大公司的胜利 (9)
- (22) 不听将令、自以为是的人才用不得 (11)
- (72) 心理攻势在商战的运用 (13)
- (23) 明修栈道,暗渡陈仓 (15)
- (107) 出其不意,乱而取之 (17)
- (110) 善“庙算”,得大利 (19)

第二篇 作战篇

- 节约是经营的首要前提 (22)
- (80) 松下电器公司的成功之道 (24)
- (07) 丰田汽车公司“因粮于敌”的策略 (25)
- (17) 耗资太多,功亏一篑 (27)
- (17) 分利给员工,水涨船高 (30)

第三篇 谋攻篇

- (77) 独占鳌头,不战而胜 (32)
- (27) “喜悦”策略的成功 (34)
- (82) 尤伯罗斯眼光独具,名利双收 (36)
- 倚玉雕玉,一举成功 (37)
- (48) 松下幸之助的见解 (40)

具慧眼,一本万利..... (42)

知己知彼,百战百胜..... (43)

第四篇 形篇

船王包玉刚的成功之道 (46)

(S) “钟表王冠”争夺记 (47)

(E) 舍金求玉,亚默尔卖水成富翁..... (50)

(2) 看准行情,坚定不移..... (51)

(V) 日本制果公司推销绝招 (54)

第五篇 势篇

(1D) 香江企业的一贯化经营 (56)

(E1) 香港兄弟时装的“正”与“奇” (57)

(21) 远东的多角化经营策略 (59)

(V1) 借冕播誉收奇效 (61)

(e1) “便宜”攻势 (64)

找一个好的代理商 (66)

第六篇 虚实篇

(1S) 香港书商的妙略 (68)

(2S) 香港制造业的发展 (70)

(VS) “天之骄子”李嘉诚 (71)

(0S) 集中力量一举获利 (74)

李嘉诚进军海外石油 (76)

(S2) 长江实业公司大显身手 (77)

(12) 美国富豪洛克斐勒家族 (79)

(22) 凌安娜模特儿中心 (82)

第七篇 军争篇

(01) 富士的广告攻势 (84)

出国打天下	(86)
经营要入境问俗	(87)
立足本土,面向世界	(90)
美国电脑巨人的人事管理	(91)
笑能生财	(94)
避实击虚,从事“冷门”	(97)

第八篇 九变篇

台湾纺织界“围地则谋”	(100)
“绝地勿留”勇断腕	(101)
放眼长远利益,莫贪眼前小利	(104)
取人之长,永葆青春	(105)
善养五德,戒避五危	(108)

第九篇 行军篇

“无迎水流”化危机	(110)
马尼拉的“侏儒餐厅”	(112)
保障职工的身体康	(114)
选择最佳地点开店	(116)
摸准人们的消费心理	(118)
投资要适当选择	(120)
经营者的性格误区	(121)
因“谨察”而胜的 苹果电脑	(123)
驾驶时间,提高工作效益	(125)
“令之以文,齐之以武”	(128)
威尔玛特的和气生财	(129)

第十篇 地形篇

因地制宜经销法	(132)
---------------	-------

(88)	日本酱油开拓美国市场·····	(134)
(58)	如何在股市获利·····	(136)
(08)	自求谋发展·····	(139)
(18)	香港大通的大众化·····	(140)
(50)	日本企业的“知彼知己”·····	(143)

第十一篇 九地篇

	日本人的经营理念·····	(146)
(00)	“小马驹”跑向国际市场·····	(147)
(10)	日本山内豆腐的外销·····	(150)
(10)	台湾的木瓜牛奶王·····	(151)
(20)	做好品质管制·····	(153)
(80)	逃难兄妹变成百万富翁·····	(155)
	经营十大金科玉律·····	(158)
(01)	“环球”成名有术·····	(160)
(51)	世界最大的百货企业·····	(161)
(1)	经营中的以“奇”制胜·····	(163)
(31)	王永庆“破釜沉舟”·····	(165)
(81)	工厂生产的趋势·····	(168)
(05)	德波泰尔地毯成名战略·····	(170)
(15)	经营者如何下决策·····	(171)
(35)	坚持创新,青春长在·····	(173)
(75)	《读者文摘》的天下·····	(176)

第十二篇 火攻篇

(05)	“万事岁”是怎样发起来的·····	(178)
	消除焦虑的方法·····	(179)
(55)	柯达的兴衰·····	(181)

香港 HRC 的成名之术	(183)
广告的利与害	(185)
莫跟随大众潮流	(187)

第十三篇 用间篇

世界最大电脑软件公司	(190)
“精工”经营技巧精	(191)
避实击虚创大业	(193)
日本企业的情报网	(196)
百年不衰的娇兰香水	(197)
窃取 IBM 电脑机密	(199)
专业经理人制度	(201)
谨防商业间谍	(204)
理论与实践	(205)

附：

美国首富瓦尔顿的发迹术	(207)
蜚声全球的“刀片大王”	(210)

【经营演绎】

经济竞争犹如军事竞争，一个企业在进行一项投资规划

第一篇 计 篇

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，校之以计而索其情：一曰道，二曰天，三曰地，四曰将，五曰法。

道者，令民与上同意，可与之死，可与之生，而不畏危也。

【译文】

孙子说：战争是国家的大事，关系到人民的生死，国家的存亡，是不可不认真研究的。所以要从五个方面来进行分析，要用计算来进行比较，从而探索敌我双方的实际情况。这五个方面是：一是道义，二是天时，三是地利，四是将帅，五是法制。

道义，就是使民众与君主同心同德，民众可以与君主同死，可以与君主同生，而不怕任何危险。这是要取得胜利的第一个条件。

【经营演绎】

经济竞争尤如军事竞争。一个企业在进行一项投资规划

时,首先也要认清投资的方向会不会关系到企业的兴衰。因此事先要调查研究,妥善评估,如资金有没有问题?产品是否有销路?有没有竞争对手?获利率大概有多少等等。待分析妥当,预计有成功把握时,再着手进行投资。

企业的“道”就是从企业经营者到全体员工都有一致的意念,有共同的奋斗目标,上下齐心,才能无往不胜。

只有荣辱与共,才能无往不胜

在西班牙的巴利阿里群岛上,法国人曾开办了一个多国服务公司,经营多年,却不得要领,以至囊空如洗,不得不撤离该岛。其后,那些饭馆、旅店,酒吧间的工作人员自己组织了一个合作社,合作社的主任既是领导者,又是端盘上菜的堂倌。并规定,领导者最高工资不得超过清扫工的一倍半,大家利益一致,工作十分卖力,生意非常兴隆,一年中赚取了7000万比塞塔。合作社上交的税金是西班牙同行的两倍,每个职员除了领取工资以外,年终还得到了“自己”的巨额偿金。

有一年,中国对外演出公司到香港访问,香港某公司负责接待。演员们一走下飞机,就有一个人满面春风地迎上来,帮助他们提行李,引导他们住进房间,端茶倒水,整理卫生间,后来他们又在餐厅里看见那个人忙着上菜、倒酒,递毛巾。这引起了演员们的注意,大家对这个什么活都干的服务员感到很奇怪,因为在那样象样的酒店里,服务分工是很精细的。后来组织大家合影时,酒店里的职员们把他拉到中间,演员们才发现那个人原来就是这家公司的总经理。由此,不难想象,那个酒店的服务质量是何等周全,生意更不用说是非常兴隆的。当然其成功的最主要因素是在“令民与上同意”这一点上。

天者，阴阳、寒暑、时制也。地者，远近、险易、广狭、死生也。

【译文】

天时，就是昼夜、寒热、四季等气候条件。地利，就是远路或近路、险要或平坦、宽阔或狭隘、绝境或通道等地理条件。

【经商演绎】

气象影响经营的，最常见的是雨天卖伞，冬天卖大衣，夏天卖冰棍、卖西瓜等等。餐厅饮食，旅游业亦与气象有很深的关系。例如庐山非暑没有住客，哈尔滨冰雕时节最吸引游人。

带兵打仗，指挥员必须要侦察了解地形，拿破仑征俄铩羽而归，败在严寒天气。我国古代也有“一夫当关，万夫莫敌”的名言，这些都说明了天时、地利对作战的重要性。企业经营者同样要有很强的地理观念。然而，对于地利的考察和鉴别决不是一件简单的事，所谓“捧着金碗讨饭，住在宝地喊穷”，就是不识地利的典型。在经济改革中，提出发挥地方优势的思想是很有见地的。对于众多的经营者来说，地理条件常常没有选择的余地，只有立足当地，正确运用地利条件，才能发现创造优势。

因地制宜的奥妙

得天独厚的地利条件是每个经营者梦寐以求的，但并不是每个经营者都能得到理想的地理条件。而且，地理条件也不是绝对的，往往利中有弊、弊中有利，关键在于经营者的正确

认识和科学利用。要做到因地制宜。

新加坡经济的高速度发展就是很好的例子。新加坡是东南亚最小的岛国，国土面积仅有 616 平方公里，基本上没有什么自然资源，连淡水也要靠邻国马来西亚提供。自从 1959 年成立自治邦、推进了工业化政策后，经济持续快速发展，人均收入达 6 千美元，在亚洲仅次于日本。该国成功的重要原因之一就是充分发挥国土的地理优势。它居于东南亚地区的中心，扼守太平洋与印度洋航行的要道——马六甲海峡，是亚、澳、欧、非四大洲空中、海上交通的枢纽。据此，新加坡首先大力发展转口贸易，建立高效能的国际运输设施和自由贸易港，大发运输财。

在新加坡，没有什么名山大川，著名古迹，他们就整修庙宇，增辟公园、风景区，建设休假胜地、国际会议设施，吸引了不少游客。抵达的旅游者逐年增多，现在每年游客多达 300 多万人次。旅游业成了新加坡获取外汇的重要行业。由此可见，因地制宜是何等重要。

将者：智、信、仁、勇、严也。

【译文】

作战要获胜利第四个条件是要有良将。良将要具有智、信、仁、勇、严等方面。智：就是要运筹帷幄的智谋、韬略。信：就是要赏罚分明，言而有信。仁：就是要爱护士卒与老百姓。勇：就是要沉着应战，勇敢果断。严：就是要军纪严明，铁面无私、严于律已。

【经商演绎】

一个企业的决策者，也应具有智、信、仁、勇、严等良好的素养和品质。这里的“智”是指经营的谋略，具有长远的眼光和专业知识和能准确把握市场动态，“信”是恪守职业道德。无论对下属还是消费者，都要讲求信用。“仁”是能照顾职工、服务顾客。“勇”是勇于创新，于冷静分析市场状况后，敢闯新路。“严”是管理要严，对下属的要求要严，对产品的质量把关要严。

此五者缺一不可。

德才兼备谈经营

尼·哈·奥尔森是美国商业史上最有成就的企业家之一。他白手起家，在29年内，使数字计算机公司成为世界上生意最兴隆的电脑公司，年收入达76亿美元。兵法所言“智、信、仁、勇、严”，在他身上均具备。如“智”，能掌握电子计算机方面的先进技术，处处比同行领先。“信”，讲求产品的质量，他经常

一连数小时孜孜不倦地琢磨计算机上的某些细节,力求产品的高度完善,以致产品能畅销全世界。“仁”,对职工很富有同情心,经常慷慨相助。而且提供优厚的福利待遇,其中包括优先认股,即让职工在指定的时间内购买一定数量的股票,使职工和公司有一种“同舟共济”的关系。“勇”,勇于开发新技术,新产品。近二、三年内就推出 10 多种主要产品,在同行业许多公司停滞不前之际,它却增加了百分之二十的收益。“严”,对职工严格要求,赏罚分明。对工作不认真,玩弄职守的工作人员,即使是高级职员,惩罚也从来毫不客气。而且严于律己,他虽在事业上获得了极大成功,却过着平静而俭朴的生活。

【教家商登】

可不一知音

管登知音兼本

法者，曲制、官道、主用也。

【译文】

所谓“法”，就是部队的组织编制，将帅的领导职责，物资的供应管理等制度规定。

【经商演绎】艾森豪威尔将军指挥盟军在诺曼第登陆、数千架飞机，数千艘船舰与数十万部队，在其一声令下登陆成功，除各种战术的运用，后勤组织与补给的完备也属功不可没。

汉初三杰张良、韩信、萧何，各司政治，军事作战，后勤之责而击败项羽。萧何在“法”方面的致力，如粮食、武器供应不缺，尤为胜利的必不可少的因素之一。

在经营上无论企业或商店，不管大小都要组织分明，责权清楚。各项财务，采购，物料，乃至废品的管理，都应各司其职，妥善处置，这样才能发挥效能。

法制不严带来的恶果

一九八五年，中国台北第十信用合作社因为贷款超过存款，而且发生了人头冒贷不法事件，被依法处置，由台北合作金库接收十信。虽然存款民众权益受到保障，但十信理事会主席，立法委员蔡辰洲等人被捕入狱。

蔡辰洲是台湾国泰“龙头”蔡万春之子，当年国泰分产，蔡辰洲分到“十信”和“国泰塑胶”等。由于蔡辰洲经营不善，用人不当，以致引发“十信事件”。案发后，十信干部被捕入狱者十

数人，国泰塑胶也有不少员工被无辜当作冒贷“人头”，纠纷四起。国泰员工虽组织自救委员会等，以继续国塑经营，每月提拨五百万元台币“还债”，但国塑总债务达 77 亿台币，以此“速度”还债，何时能还清呢？

归究十信失败之原因乃是不守“法”，上不守法，下则乱制，据说十信事件发生后，蔡辰洲本人竟不相信会负那么多债，由此可知十信内部有多混乱，怎么能不产生危机呢？

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？吾以此知胜负矣。

【译文】

这五个方面，将帅没有不知道的，但只有真正理解和掌握的就能获得胜利，不是真正理解的就不能获得胜利。所以要用计算来进行比较，从而探讨敌我双方的真实情况，要比较：哪一方的君主讲道义，得人心？哪一方的将帅有智谋才能？哪一方得天时、占地利？哪一方的法令能够严格执行？哪一方的兵力比较强大？哪一方的士卒训练有素？哪一方赏罚分明？我根据这些可以预知谁胜谁负。

【经商演绎】

在经营中，企业与其竞争对手之间，也应多方比较优劣，才可进入市场与其竞争。如：双方企业经营者，谁比较有“道”，谁能得到职工的拥护和爱戴？双方经营干部，哪方能力较强？天时、地利哪方占优势？企业组织、资金、经销制度哪方较好？企业的生产力、行销能力哪方较优异？哪方企业职工教育训练良好，素质较高？企业的奖励与各项管制是否良好？比较了这些方面的差异，大致就可知道企业的优劣了。

孙子兵法与“光大”公司的胜利

香港光大实业公司董事长王光英先生，对“孙子兵法”很