

商战智慧

向《孙子兵法》
学经营管理

薛国安 主编

THE WISDOM
OF
MARKETING WARFARE

To Learn Management
& Administration
from *The Art of War* by Sunzi

名家解读
《孙子兵法》
超越成说
不同凡响

商场如战场
治产如治兵
巧用孙子谋略
打造长青基业

SPM

南方出版传媒
广东经济出版社

商战智慧

向《孙子兵法》
学经营管理

薛国安 主编

SPM

南方出版传媒
广东经济出版社
·广州·

图书在版编目 (CIP) 数据

商战智慧：向《孙子兵法》学经营管理 / 薛国安主编. — 广州：广东经济出版社，2018. 8

ISBN 978 - 7 - 5454 - 6327 - 9

I. ①商… II. ①薛… III. ①《孙子兵法》- 应用 - 商业经营
IV. ①F713

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2018) 第 119560 号

出版人：李 鹏

责任编辑：周 晶 刘 倩

责任技编：许伟斌

商战智慧：向《孙子兵法》学经营管理

Shangzhan Zhihui: Xiang 《Sunzibingfa》 Xue Jingying Guanli

出版 发行	广东经济出版社 (广州市环市东路水荫路 11 号 11 ~ 12 楼)
经销	全国新华书店
印刷	广州市岭美彩印有限公司 (广州市荔湾区花地大道南海南工商贸易区 A 幢)
开本	730 毫米 × 1020 毫米 1/16
印张	24. 25
字数	360 000 字
版次	2018 年 8 月第 1 版
印次	2018 年 8 月第 1 次
书号	ISBN 978 - 7 - 5454 - 6327 - 9
定价	80. 00 元

如发现印装质量问题，影响阅读，请与承印厂联系调换。

发行部地址：广州市环市东路水荫路 11 号 11 楼

电话：(020) 37601950 邮政编码：510075

邮购地址：广州市环市东路水荫路 11 号 11 楼

电话：(020) 37601980 营销网址：<http://www.gebook.com>

广东经济出版社新浪官方微博：<http://e.weibo.com/gebook>

广东经济出版社常年法律顾问：何剑桥律师

· 版权所有 翻印必究 ·

前言

PREFACE

商战智慧

向《孙子兵法》学经营管理

曾经有位好朋友关切地问我：“薛教授，听说你经常给政府和企业领导讲《孙子兵法》？”我回答：“是的。”他立刻满脸严肃地说：“别再去讲啦！”我疑惑不解地问：“为什么？”殊不知，他的回答让我啼笑皆非。他认为《孙子兵法》是专门讲阴谋诡计、钩心斗角的邪书，会毒害领导的心灵。政府和企业领导都应当以诚信为本，所以不能学《孙子兵法》。诚然，政府和企业应当以诚信为本，也只有以诚信为本才能凝聚人心，做好各项工作。但恰恰相反的是，他们不仅应当学习《孙子兵法》，而且必须学好、用好孙子的谋略思想。不学《孙子兵法》不一定干不出一番事业，但是学好《孙子兵法》一定有助于赢得一番天地。当然，前提是“学好”。因为《孙子兵法》研究的是战争智慧，更是竞争智慧。它重在揭示战争和竞争的规律、原则及基本方法，诸如“知彼知己，百战不殆”“先为不可胜，以待敌之可胜”“善守者，藏于九地之下；善攻者，动于九天

之上”“不战而屈人之兵，善之善者也”等经典谋略，都是旨在提醒人们按规律进行战争准备、战争决策、作战指挥，丝毫没有弄虚作假、投机取巧的意思。即使讲到“兵以诈立”“兵者，诡道也”，也是针对战场较量，在你死我活、瞬息万变的情况下，提醒人们一定要灵活应变，敌变我变。谁能保证自己一生始终处于平和安全的状态？一旦面临矛盾冲突，尤其是与对手的激烈竞争，岂可像宋襄公那样恪守所谓的战争礼法，恐怕更需要多方变化以缓解矛盾冲突，或巧妙隐藏以躲避竞争对手的暗箭。

信息时代是人类智慧爆发式发展的时代，客观上要求人们更加努力地学习智慧、掌握智慧、用好智慧。靠智慧而非体力打拼天下，靠巧干而非蛮干竞争制胜，靠思路而非职权摆脱困境。兵家智慧与商家智慧迎来了相互融合、相互借鉴的历史时机。正是基于这一时代要求，我们编写了本书，并录制了配套的系列视频微课，旨在借鉴《孙子兵法》中的智慧破解企业经营管理中的难题，活用孙子的奇谋妙计开辟企业经营管理的新天地。但愿每一位想把企业做长久的企业家朋友认真品读每一个经典案例。学习成功之道，汲取失败的教训。并灵活运用老祖先留下的智慧宝典《孙子兵法》分析其成败得失的奥妙，“昙花一现”纵然美丽，但“基业长青”才真正让人神往。

需要说明的是，《孙子兵法》流传至今，版本较多，重要的版本可分为两个系统：一为传世本，以宋代《十一家注孙子》和武经七书本《孙子》为代表；

二为简册文书，以1972年山东临沂银雀山出土的西汉竹简《孙子兵法》为代表。本书主要以中华书局1961年出版的影宋本《十一家注孙子》为底本，参之以武经七书本《孙子》和汉简本《孙子兵法》，同时吸收了1990年军事科学出版社出版的《孙子校释》中的某些研究成果。该书由吴九龙、杨炳安、吴如嵩、穆志超、黄朴民等几位当代研究《孙子兵法》的专家合编，根据汉简本校正了传世本中的某些错谬，有正本清源之功。孔子有言：“学而不思则罔，思而不学则殆。”^①孟子也云：“尽信书，则不如无书。”^②核心都是要求读书要善于独立思考问题，强调学贵有疑。本着这一思想，本书在忠实原典、吸收前人研究成果的同时，也结合笔者自身参加战争实战的经验对《孙子兵法》某些关键词句做出了超越成说、不同凡响的解读。因此，细心的读者可能会发现本书有些原文词句与传世本，甚至竹简本不同。比如《虚实篇》中“守而必固者，守其所不攻也”，传世本作“不攻”、竹简本此处半脱落，《孙子校释》本专家解读为“必攻”，本书仍写作“不攻”。一字之差，含义迥然。孰是孰非？有请读者甄别。

① 《论语·为政》。

② 《孟子·尽心章句下》。

目录

CONTENTS

第一部分

商场如战场

——向《孙子兵法》学经营战略

一、竞争制胜的秘籍——《孙子兵法》 / 2

1 军人企业家的七大特色 / 5

2 “滴滴”的神速崛起 / 9

二、先计后战——经营决策的重要前提 / 13

1 新零售板块的先计后战 / 16

2 英国百货巨头玛莎百货 (M&S) 全部退出中国市场 / 19

三、五事七计——经营决策的基本要素 / 23

1 中融集团海外找油的“道” / 26

2 麦当劳PK肯德基，谁在中国胜出？ / 28

四、三非原则——理智决策的三大原则 / 31

1 奥克斯空调：巨头激战中的制胜法宝 / 34

2 迪士尼乐园选址巴黎的决策 / 36

五、知彼知己——经营战略的基本主线 / 39

1 牛根生在商战中的制胜之道 / 43

2 知己不知彼，削足难适履 / 45

六、不战而胜——战略指导的核心思想 / 47

1 不战而胜：达能在中国的并购战略 / 51

2 神舟电脑的“谋攻之法” / 52

七、以镒称铢——谋求经营实力的优势 / 54

1 H&M全球挤压快时尚 / 57

2 一年狂开上万家的潮汕牛肉火锅 / 61

八、势险节短——营造有利的经营态势 / 64

1 中美史克在“PPA危机”后的涅槃重生 / 67

2 “搜狐”是如何失去互联网“大势”的 / 69

九、先胜后战——经营战略的物质基础 / 72

1 “小罐茶”的精品主义 / 75

2 欣隆科技有限公司电池分部采购经理的难处 / 78

十、抢占先机——快速抢占市场制高点 / 81

1 永利“抗”洋货 / 84

2 梅西百货公司变中求胜 / 86

十一、守正出奇——突破经营瓶颈的绝招 / 89

1 ZARA击败Etam（艾格），成中国快时尚服装业领军 / 92

2 杯装奶茶之战：优乐美去哪里了？ / 96

十二、避实击虚——迎战强劲对手的理智办法 / 100

今麦郎的崛起 / 103

十三、诡道制胜——落实经营战略的妙招 / 106

1 “三只松鼠”奇迹背后的营销策略 / 109

2 10亿赌局的背后——两种销售模式之争 / 111

十四、战胜不复——跳出常规经营思路 / 114

1 优衣库在快时尚竞争中的跨界联谊 / 117

2 2018年零售革命全面爆发？ / 120

十五、速战速决——市场竞争贵胜不贵久 / 125

1 “江小白”——一匹红遍大江南北的“黑马” / 128

- 2 一个创业失败者的自述 / 131

十六、攻心夺气——企业经营中的心理战法 / 134

- 1 两家公司总经理之间的心理“持久战” / 137
- 2 “春都”的陷落与“双汇”的崛起 / 139

十七、上智为间——高度重视商业情报 / 142

- 1 TCL跨国并购频频失利的原因 / 146
- 2 “蓝色巨人”的反间计 / 148

第二部分

治产如治兵

——向《孙子兵法》学管理谋略

一、智慧管理的法宝——《孙子兵法》 / 152

- 1 美国和日本企业家如何学习《孙子兵法》 / 156
- 2 郑州亚细亚商场的风雨 / 158

二、主孰有道——管理工作重中之重 / 160

- 1 谈谈重庆“新世纪百货”的成功崛起 / 164
- 2 咖啡店的故事 / 167

三、将孰有能——管理者的核心能力 / 171

- eBay在中国由胜转败 / 175

四、天地孰得——营造有利的管理环境 / 178

- 1 2007年华为员工“主动辞职”事件 / 181
- 2 胜利钢铁公司骨干员工跳槽 / 184

五、法令孰行——制度化管理成败的关键 / 187

- 1 “土鸡”为什么打不过“洋鸡”？ / 191
- 2 三株集团董事长吴炳新痛陈15大失误 / 193

六、兵众孰强——完善管理的物质基础 / 196

- 1 三峡库区零售商战的胜者 / 199
- 2 “冰箱之王”新飞电器倒下了！ / 203

七、士卒熟练——打造铁血团队的妙招 / 207

- 1 西门子的多级培训制度 / 211
- 2 导致三鹿集团失败的罪魁祸首 / 215

八、赏罚孰明——高效激励机制的基石 / 218

- 1 三菱集团创始人岩崎弥太郎的成功之道 / 221
- 2 日亚化学工业株式会社亿元判决 / 224

九、兵非多益——管理架构贵精不贵杂 / 226

- 1 小米的扁平化架构 / 230
- 2 乐百氏组织结构的调整 / 232

十、择人任势——如何组建管理领导班子 / 235

- 格力电器与董明珠 / 238

十一、文令武齐——培养凝聚力向心力的方法 / 242

- 1 关于椰风管理的历史报道 / 245
- 2 失去人心的王经理 / 247

十二、胜兵先胜——管理工作中的先手棋 / 250

- 1 奇瑞创新管理模式 / 253
- 2 “小马过河”为什么没能过河 / 255

十三、因形而变——执行力中的辩证法 / 258

- 1 B公司销售主管为何辞职 / 262
- 2 王健林：万达拥有超强执行力的秘密 / 264

十四、死地则战——无退路管理的谋略 / 269

- 1 万连步赌命搏出奇迹 / 272
- 2 俞敏洪：创业就是要置之死地而后生 / 275

十五、为将五危——管理者应克服的弱点 / 277

- 从尹家绪砸车看危机意识 / 281

十六、将之六过——管理中容易出现的过错 / 284

- 1 万科王石如何避免为将六过 / 287
- 2 尚阳科技拿得一手好牌，却惨淡收场 / 289

十七、静幽正治——提升领导管理能力的四大要诀 / 292

1 充满传奇色彩的中国香港企业家施祥鹏 / 296

2 一家影视公司老板的“静幽正治” / 297

第三部分

兵经原典

——《孙子兵法》原文及注释

一、《计篇》 / 300

篇题解析 / 300

正文注释 / 301

白话译文 / 303

二、《作战篇》 / 305

篇题解析 / 305

正文注释 / 306

白话译文 / 308

三、《谋攻篇》 / 310

篇题解析 / 310

正文注释 / 311

白话译文 / 314

四、《形篇》 / 316

篇题解析 / 316

正文注释 / 316

白话译文 / 319

五、《势篇》 / 321

篇题解析 / 321

正文注释 / 322

白话译文 / 324

六、《虚实篇》 / 326

篇题解析 / 326

正文注释 / 327

白话译文 / 330

七、《军争篇》 / 333

篇题解析 / 333

正文注释 / 333

白话译文 / 336

八、《九变篇》 / 339

篇题解析 / 339

正文注释 / 340

白话译文 / 342

九、《行军篇》 / 343

篇题解析 / 343

正文注释 / 344

白话译文 / 347

十、《地形篇》 / 350

篇题解析 / 350

正文注释 / 351

白话译文 / 354

十一、《九地篇》 / 356

篇题解析 / 356

正文注释 / 357

白话译文 / 363

十二、《火攻篇》 / 367

篇题解析 / 367

正文注释 / 367

白话译文 / 369

十三、《用间篇》 / 371

篇题解析 / 371

正文注释 / 371

白话译文 / 374

后记 / 376

第一部分

商场如战场

——向《孙子兵法》学经营战略

竞争制胜的秘籍——《孙子兵法》

凡是写书的人，相信都有一个体会，那就是写出来的书有一百个人愿意看就不容易了，一代人能时常翻一翻更不容易，至于穿越时空、流传千古更是想都不敢想。更不敢想象的是，全世界都将其视为瑰宝，顶礼膜拜。然而，《孙子兵法》就是这样一本具有非凡魅力和强大生命力的书。

2500多年前，孙武将写出的《孙子兵法》呈献给吴王阖闾，被吴王阖闾视为珍宝，藏于密室，作为独家秘籍，以此指导创业，打拼天下。继任者夫差继续奉之为圭臬，最终使吴国成为“春秋五霸”之一。南方小国居然成为称霸中原的霸主，诸侯各国开始研究其制胜秘诀，发现孙武是其“主谋”，《孙子兵法》为其制胜法宝。于是各国君主和将帅开始研读这部神奇的兵书，到战国时期出现了中国历史上最早的“孙子热”。韩非子形象地描述其“热度”：“境内皆言兵，藏孙、吴之书者家有之。”^①其中的“孙”指的就是《孙子兵法》，“吴”则是《吴子兵法》，“家有之”，即每个大家族，或者说各方政治势力、武装集团都收藏这两本兵书。可见其“热”的程度和广度。

令人不可思议的是，2500多年过去了，“孙子热”的温度和广度不仅没有降下来，反而不断升温 and 拓展。现在，走到任何一个国家的书店都可以发现《孙子兵法》，许多发达国家的政治家、外交家、军事家、企业家都热衷于学习《孙子兵法》。美国军人更是直接把《孙子兵法》中的谋略运用到战争实践之中。

1991年海湾战争中，美军先是对伊拉克进行了长达38天的空中轰炸，战斧式巡航导弹、空射式巡航导弹轮番精确打击，各种先进武器纷

^① 《韩非子·五蠹》。

纷登场，让全世界的军人看得目瞪口呆。38天的轰炸，极大地摧毁了伊拉克的指挥系统、战争潜力和战略反击能力，为发起地面进攻创造了有利的条件。但是，地面进攻可没有高空轰炸那么轻松了。在万米高空，伊拉克的火炮够不着，美军飞行员几乎没有性命之忧，可以吹着口哨潇洒地摁电钮发射导弹。而地面作战则必将与伊军零距离接触，面对面厮杀。美军战前曾搞过模拟推演，推演的结果是，地面作战光是美军的伤亡就可能超过万人。这是美军承受不了的巨大损失。如何既减少自身的伤亡，又赢得战争的胜利？美国人想到了谋略。还在空袭进行过程之中，美军就将多国部队配置在科威特与伊拉克接壤的边境附近，并多次进行联合作战演习，摆出从科威特杀入伊拉克的架势。萨达姆就此判定美军的地面攻势将从科威特方向发起，于是将共和国卫队主力约8个师调集到伊科边境摆兵布阵，构筑了坚固的防御阵地，号称固若金汤。而伊拉克与沙特接壤的边境地区只留下一个师防守，几乎是国门洞开。这恰恰是美军期望的结果。2月24日凌晨4点，多国部队发起地面进攻。美军以第7装甲军为主攻、第18空降军为助攻，由科威特向沙特，即由东向西快速机动，然后由南向北从伊沙边境地区突然杀入伊拉克，围歼了50万共和国卫队。如此大规模的战役作战，仅100个小时就结束了。美国人称这次地面作战的战术为“左勾拳战术”。其实这个比喻并不准确，只说了左手，没说右手，美军实际上是左右开弓的。相比之下，孙子“远而示之近”的谋略更能说明美军的战法。他们其实早已确定从远处的伊沙边境下手，却有意营造在近处伊科边境开打的声势，把伊拉克共和国卫队都吸引到与科威特接壤的边境上严防死守，而远处的伊沙边境则一片空虚。于是，避实击虚，以小的代价赢得了大的胜利。

在这一方面，日本人也不含糊。阿里巴巴集团第一大股东，日本软银集团创始人孙正义就非常注重运用《孙子兵法》。他自称出自孙武家族，是从中国迁到朝鲜，又从韩国大邱迁到日本九州去的中国后裔，所以血管里流着孙子的血液。他坦率地说：“如果没有《孙子兵法》，就没有我孙正义。”《福布斯》杂志称他为“日本最热门企业家”，而更多的人称他是将《孙子兵法》生动地运用到经营之中的具有代表性的日本企业家。仅从他投资阿里巴巴这一件事就可以看出他确实具有孙子所

说的“知可以战与不可以战者胜”的战略眼光。马云回忆与孙正义初次见面的情景时说：“我说了6分钟，孙正义给我3500万美元。”今天的软银占阿里巴巴34.4%的股份，是第一大股东，投资十几年升值数千倍。孙正义之所以在6分钟之内做出如此重大的决策，并不是头脑发热，而是在此之前的一次互联网大腕的项目评价会上，他一眼就看上了当时略见起色的阿里巴巴公司，预见到马云所提出的互联网将由“网友”时代向“网商”时代跨越的想法很有潜力，于是产生了强烈的投资意向。

类似的案例不胜枚举。我们仅从这两个案例不难看出“孙子热”不仅持续到今天，而且蔓延到世界，而保持其温度的热源，则来自于《孙子兵法》中所蕴含的丰富而深邃的智慧。智慧是人类历史长河中生产、生活经验教训的结晶和升华。智慧没有年限、没有阶级、没有国界，可以全人类共享。曾经有网友责问我：“为什么要给外国人讲《孙子兵法》，这不是把老祖宗留下来的绝招泄露出去了吗？”其实，早在唐玄宗时期，公元734年，日本遣唐使吉备真备就已经将《孙子兵法》带回了东瀛，从此《孙子兵法》走出国门，一千多年来传遍世界，形成了世界范围的“孙子热”。你教或不教，外国人都在用心钻研这座智慧宝库，都在活用孙子的制胜法宝。

还有的网友不理解：“你都贵为将军了，为啥还要这么辛苦地到处讲《孙子兵法》，甚至跟年轻人一样在网上搞音频、视频讲座？”坦率地说，这都源自于一种责任感和使命感。我参加过1979年的对越自卫反击作战，亲眼看到许多年轻的战友由于指挥员不懂兵法盲目指挥而牺牲的场景。所以，战争结束后我立志研究兵法，让更多的指挥员精通兵法，减少不必要的伤亡。30多年来，我一直在军队院校从事军事理论教学和研究，学员遍布全军营、团、旅、师、军等各级指挥岗位。每每从电视新闻上看到一批批曾经教过的学员授予少将、中将、上将军衔的场面，心中都有一种自豪感、成就感。同时，随着全民关注国防以及市场经济的发展，我也应邀在许多政府机构和北大、清华、长江商学院、上海中欧国际商学院等学府和培训机构讲授《孙子兵法》，政界、商界的学员也是遍布大江南北。

现在很多人喜欢《孙子兵法》，想学《孙子兵法》，但总是找种

种借口没能真正坐下来学，形成了古人所说的数典忘祖的现象。嘴上说《孙子兵法》是我们的智慧宝库，头脑中却没有丁点儿孙子的智慧，遇事总是凭感觉、凭直觉，草率决策，鲁莽行事。然而，无论战场较量还是市场竞争都日趋激烈，我们的对手，尤其是学过《孙子兵法》的外国对手，却越来越聪明，这些新变化客观上要求我们养成“尚智”的思维和行为习惯，学会运用《孙子兵法》的智慧理智决策、灵活变化、巧妙运作。正是出于这一考虑，我与几位朋友研发了“向《孙子兵法》学经营战略”系列视频微课，并撰写本书。

这一课程的主线是将《孙子兵法》中有关决策思维、战略思维、战术思维的谋略思想提炼出来，与企业经营层面，诸如企业决策、全局谋划、各级执行、市场造势、资源联动、产品创新、顺应市场等方面的重要问题联系起来分析，目的是将《孙子兵法》的智慧引入企业管理者的头脑之中，使各位在企业经营过程中养成用智慧而不是拼体力、靠谋略而不是凭感觉的习惯，从而正确决策、理智经营，少走弯路，少犯错误。

经典案例

① 军人企业家的七大特色

我国从20世纪80年代到现在，一大批企业从小到大、从弱到强地发展起来，其中军人出身的企业家占了很大比例，像柳传志、张瑞敏、任正非、王健林、王石等，不胜枚举。为什么他们能够在市场经济的摔打中脱颖而出？这和他们身上军人的素质、气质、胆略、胸怀、抱负等密切相关。

市场就是战场，二者规律相通。《孙子兵法》中说，“胜兵先胜而后求战，败兵先战而后求胜”，意思是战争开始之前要很好地分析对方的情况，有了把握才能打，打了就一定能赢。做生意也一样，要先做市场调查，知道消费者的年龄特点、受教育程度、收入水平、消费水平、当地的风土人情，从而进行分类，找到你的目标人群。