

孙子兵法 与经营谋略

赵瑞民 张乙辰 编著

黑龙江人民出版社

目 录

自 序	(1)
总 论	(3)
一、计 篇	(6)
“兵者,国之大事”(之一)	
——企业经营决策	(6)
“兵者,国之大事”(之二)	
——企业经营战略	(10)
“兵者,国之大事”(之三)	
——企业技术改造	(12)
“校之以计,而索其情”(之一)	
——多维思考是企业把握市场机遇的主要手段	(14)
“校之以计,而索其情”(之二)	
——多维思考是企业制定奇谋良策的最佳思维方式	(16)
“校之以计,而索其情”(之三)	
——“奇思”出效益,“妙想”出财富	(18)

“道无地将法”	
——决定企业成败的关键	(21)
“智信仁勇严”(之一)	
——企业家的必备素质	(25)
“智信仁勇严”(之二)	
——“经营之神”松下幸之助	(29)
“法令执行”	
——依法从严治厂	(33)
“因利而制权”(之一)	
——主动开掘,拓展市场	(35)
“因利而制权”(之二)	
——企业要掌握市场的主动权	(37)
“兵者,诡道也”(之一)	
——“诡诈”的经营艺术	(40)
“兵者,诡道也”(之二)	
——经营中的“投机行为”	(42)
“用而示之不用”(之一)	
——不要被表面现象所迷惑	(45)
“用而示之不用”(之二)	
——示弱于敌,后发制人	(47)
“用而示之不用”(之三)	
——以弱示强,善用“张”的技巧	(49)
“乱而取之”	
——乘隙取利,为我所用	(50)
“攻其无备,出其不意”(之一)	
——害人之心不可有,防人之心不可无	(52)
“攻其无备,出其不意”(之二)	
——示假隐真,获取高利	(54)
“庙算胜”“得算多”(之一)	
——多思长想,算在人先	(56)

“庙算胜”“得算多”(之二)	
——有所“失”，才会有所“得”	(58)

二、作战篇

“因粮于敌”	
——引进技术，科技兴企	(62)
“兵贵胜，不贵久”(之一)	
——建立快速反应机制	(64)
“兵贵胜，不贵久”(之二)	
——加速企业的财货周转	(67)

三、谋攻篇

“不战而屈人之兵”(之一)	
——企业的公关艺术	(70)
“不战而屈人之兵”(之二)	
——走出市场无情竞争的怪圈	(72)
“上兵伐谋”(之一)	
——经营之道，谋略为上	(74)
“上兵伐谋”(之二)	
——既谋全局，又谋长远	(77)
“上兵伐谋”(之三)	
——制定谋略遵循“理性”和“趋利”原则	(79)
“患于军者三”	
——企业的“三患之疾”	(81)
“知胜之道”	
——企业的“五胜之道”	(83)
“上下同欲者胜”(之一)	
——形成凝聚力，增强企业合力	(85)
“上下同欲者胜”(之二)	
——管理技巧与调动职工积极性	(87)
“将能而君不御”	
——充分发挥下属部门领导的积极性	(89)

“知彼知己，百战不殆”(之一)
——了解情况，稳操胜券..... (91)

“知彼知己，百战不殆”(之二)
——掌握情况，决胜千里..... (93)

四、军形篇

“待敌之可胜”(之一)
——机遇与胆识..... (96)

“待敌之可胜”(之二)
——捕捉机会，大胆投入..... (99)

“胜可知，而不可为”
——独具慧眼，预测未来..... (101)

“自保而全胜”
——产品开发的超前与滞后..... (103)

“立于不败之地”(之一)
——多维经营，免除后患..... (106)

“立于不败之地”(之二)
——产品创新与产品改良..... (108)

“胜兵先胜而后求战”
——创造取胜条件，有备无患..... (110)

五、兵势篇

“以正合，以奇胜”(之一)
——经营之术在于奇正..... (115)

“以正合，以奇胜”(之二)
——常规与“绝活”..... (118)

“以正合，以奇胜”(之三)
——在花色、款式、品种、包装上开拓创新..... (121)

“以正合，以奇胜”(之四)
——“奇”字出效益..... (123)

“形之，敌必从之”
——正确判断，防止上当受骗..... (125)

“予之，敌必取之”	
——欲取先予，诱让促销	(127)
“以利动之”	
——先吃点苦头，换来更大的甜头	(129)
“求之于势”	
——创立优势，投入竞争	(131)
“择人而任势”(之一)	
——现代企业领导的人才观	(133)
“择人而任势”(之二)	
——企业领导要善于选拔人才	(136)
“择人而任势”(之三)	
——企业领导要善于使用人才	(139)
“择人而任势”(之四)	
——企业领导要善于拴住人才	(144)
六、虚实篇	
“致人而不致于人”(之一)	
——调动用户，培养新型客户群体	(146)
“致人而不致于人”(之二)	
——争取国际市场的经营主动权	(148)
“守而必固”	
——企业的防御战略	(150)
“退而不可追”	
——以退求进，能上能转	(153)
“形人而我无形”	
——市场上的“火力侦察”	(156)
“我专而敌分”	
——偷梁换柱，变敌强为我强	(158)
“以众击寡”	
——进入市场的策略，集中兵力，攻其一点	(160)
“避实而击虚”(之一)	

——揭短经营法.....	(162)
“避实而击虚”(之二)	
——迅速创造局部优势市场.....	(164)
“避实而击虚”(之三)	
——技术改造 要针对市场之“虚”用户之“需”	(167)
“因敌变化而取胜”(之一)	
——灵活机变的经营战术.....	(169)
“因敌变化而取胜”(之二)	
——以变应变,变中取胜	(171)
七、军争篇	
“以迂为直,以患为利”(之一)	
——在逆境中谋求生路.....	(174)
“以迂为直,以患为利”(之二)	
——经营中的逆向思维.....	(176)
“以迂为直,以患为利”(之三)	
——把经营上的不利条件,转化为有利条件	(178)
“军无粮则亡”	
——釜底抽薪,抓主要矛盾	(180)
“知山林、险阻、沮泽之形”(之一)	
——要重视对市场的调查研究.....	(182)
“知山林、险阻、沮泽之形”(之二)	
——市场调查的类型、内容和方法	(184)
“变人之耳目”(之一)	
——领导决策靠信息.....	(186)
“变人之耳目”(之二)	
——了解市场靠信息.....	(189)
“将军可夺心”	
——善攻心者胜.....	(190)
“以治待乱,以静待哗”	
——学会做“人心”的工作.....	(193)

“以逸待劳”(之一)	
——借用他人外力,壮大自己实力	(195)
“以逸待劳”(之二)	
——等待时机,以图再战	(197)
“以逸待劳”(之三)	
——经销中的“借术”	(199)
八、九变篇	
“君命有所不受”	
——授权下属,机动营销	(204)
“通于九变之利”	
——依据用户需要,变换销售方式	(206)
“智者之虑,必杂于利害”	
——“居安”不忘“思危”	(208)
九、行军篇	
“令之以文,齐之以武”	
——企业中的“奖”与“罚”	(211)
“素行以教其民”	
——教育是战略产业	(213)
十、地形篇	
“视卒如爱子”	
——企业领导行为的人格力量	(217)
十一、九地篇	
“我得则利”	
——注意竞争环境与地域条件的选择	(221)
“深入则专”	
——反客为主,变被动为主动	(225)
“愚士卒之耳目”	
——靠保密制胜	(227)
“登高而去其梯”	
——诱敌深入,断敌退路	(230)

“陷之死地然后生”	
——改革机制,焕发生机	(232)
“敌人开阖必亟入”	
——寻找市场空隙	(234)
“践墨随敌,以决战事”	
——日本企业的应变力	(237)
十二、火攻篇	
“以火佐攻者明”	
——广告效应不容忽视	(241)
“合于利而动,不合于利而止”	
——权衡利弊,趋利避害	(243)
十三、用间篇	
“成功出于众者,先知也”	
——获取准确经济情报,必成大功	(247)
“知之必在于反间”	
——敢下血本的经营观	(249)
结 语	(253)

自序

《孙子兵法》问世至今 2400 年来指导了一代又一代中外将帅，驰骋沙场，克敌制胜。

《孙子兵法》在两千多年的历史长河中，成为兵家必读的军事教科书，流传千古，不朽于世。

《孙子兵法》乃中华民族之瑰宝，人类共同之财富。

我们在长期的理论研究和经营实践中，结合市场经济条件下的企业经营，著述了《〈孙子兵法〉与经营谋略》(100 篇)。我们的愿望是：为众多的读者朋友读《孙子》，学《孙子》，用《孙子》，开辟一个新天地。

付诸武力定天下的时代过去了。任何以战争手段妄图最后征服一个国家、一个民族也已成为历史。然而，“经济制裁”、“经济封锁”却堂而皇之地登上了世界舞台。经济实力的形成固然有诸多的因素。可是，市场角逐犹如战场角逐一样，决定着财富积累的胜负。

竞争市场同争斗于战场，有很多神奇的相似之处。

我们著述《〈孙子兵法〉与经营谋略》这本书，力图突出如下几点：一是理论性、实用性、知识性、趣味性的统一；二是其道、其理、其情融通；三是思想、方

法、原则适用；四是战略、策略、谋略要有很强的指导意义；五是用精而简的文字内涵引申到现代企业经营之后，尽可能的吻合、贴切，并作到易记易用。这五点就是我们撰写“谋略”力图达到的终极目的。本书是否达到了这个目的，企望读者朋友评说。

在撰写本书时，我们参用了大量的报刊资料和最新研究成果。由于篇幅所限，恕不一一罗列。

在出版过程中，我们得到了黑龙江人民出版社经济编辑室李宪尧先生的大力支持和各界朋友的鼎力帮助。这里，我们一并表示谢意。

由于我们的知识水平、理论修养和实践经验还没有达到理想的高度。因此，本书肯定会有缺点和错误。诚望广大读者，特别是经济界的朋友们不吝赐教，以正谬误，是所至盼！

作 者

1995年2月

总 论

《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，是我国也是世界上流传下来的最古老的军事理论著作。书中许多精辟的论述，不仅仅对现代军事思想影响重大，而且对现代企业的经营管理同样有着重要的指导价值。这部论著，堪称中华民族的瑰宝，人类的共同财富。

在当今世界经济领域中，存在着国际间的贸易竞争和市场竞争。市场就是这种“经济战争”的战场，各行各业的经营管理者都要进入市场进行角逐，一决胜负。胜利者占领市场，并获得利润；失败者则失去市场，亏损甚至倒闭。经营竞争与军事战争相比，有其共同的特性。所以我们说，一个军事家的才能要表现在战场上，而一个企业家的才能则体现在市场上。《孙子兵法》中“知彼知己、百战不殆”，“得道多助、失道寡助”等战略思想；“避实而击虚”，“因敌变化而取胜”的应变策略；“令之以文、齐之以武”，“令民与上同意”的带兵原则；“千军易得、一将难求”，“将者，智信仁勇严也”的人事哲理，等等，等等，都可视为在激烈的市场竞争中致胜

的法宝，成了制定企业发展战略、竞争策略、经营手段、激励机制的思想智囊。

80年代以来，一些发达国家纷纷到中国的传统文化中去寻找精神和思想武器。

在日本，许多企业家把《孙子兵法》奉若神明。他们对《孙子兵法》中“待竭而制”、“仿人反制”、“扬长避短”、“出其不意”、“兵不厌诈”、“避实就虚”、“待机而动”等36计谋略，在实际经营中，仿效运用得游刃有余。比如，他们借鉴了《孙子兵法》中“先为不可胜，以待敌之可胜”的战略，首先集中精力抓好产品质量，达到了自身的不可战胜，然后再等待机会去战胜其他企业，因而取得了竞争的胜利。日本精工表集团早就有称雄世界钟表业之心。但是在羽毛未丰之时，他们并不急于从正面与瑞士钟表厂家展开竞争，而一旦实力雄厚，时机成熟，他们立刻以高精度的优质石英表和电子表打开国际市场。仅70年代的后五年，就斗垮了178家瑞士手表厂，使日本精工集团一举取代瑞士而代表了世界钟表的新潮流。类似的例子在日本企业界可谓不胜枚举。

在美国，也有很多智明人士将《孙子兵法》中的某些军事理论成功地运用于生产和管理实践，获得了意想不到的效果。美国希莱特·派卡德公司有一位设计师，名曰勃纳特，就曾灵活应用“避实击虚、出奇致胜”这条战略原则，建议把微型电脑与电视机联结起来，但遭到总经理的否决，结果这位有创新精神的设计师一气之下另外开了个公司，赚了大钱。希莱特·派卡德公司吸取了这个教训，鼓励从业人员开发新产品，不久查尔斯豪

推出了大屏幕与监视器相结合的新产品，为公司带来了声誉与利润。

在韩国和新加坡，孙子的战略战术普遍被那里的企业家们称为“企业的经营指针”。而孙子有关“智信仁勇严”的军人五德，更被公认为当代企业家所应遵循的道德信条。这就难怪《孙子兵法》销售量创出了韩国出版史上的最高纪录了！

“他山之石，可以攻玉。”为了在云谲波诡、变化莫测的市场竞争中获得胜利，作为企业的经营管理者，需要认真而耐心地阅读《孙子兵法》，吸取精华，灵活运用，从而使企业永远立于不败之地。

一、计 篇

“兵者，国之大事”（之一）

——企业经营决策

《孙子兵法·计篇》说：“兵者，国之大事，死生之地，存亡之道，不可不察也。”意思是，战争是国家的大事，是军民生死安危的主宰，是国家存亡的关键，不能不认真考察研究。

孙子对战争的态度，是非常慎重、非常认真、非常严肃的。战争之所以是国家的大事，就在于它既是军队生死搏斗的手段，也是国家存亡攸关的途径。所以他主张“合于利而动，不合于利而止”，告诫君主不可以“怒而兴师”，将帅不可“愠而致战”，“故明君慎之，良将警之”，要认真考虑研究，不可轻率用兵。孙子主张，在用兵之先，要探讨决定战争胜负的基本条件。

战争是国家的大事，而经营决策则是企业的大事。在企业的一切管理活动中，经营决策是个事关全局的大问题。经营决策正确与否，直接关系到企业的发展前途和兴衰成败；决不可掉以轻心。

所谓“经营决策”，是指为实现企业经营目标，对企业内外部环境进行分析、预测，在占有一定信息的基础上，借助科学的手段和方法，通过定性和定量分析，对多种经营方案进行分析评价，从中选择最满意的经营方案的过程。简而言之，就是决定“干什么”和“怎样干”的问题。一个企业在物质生产过程中，就其全部经营管理活动而言，诸如选择生产经营方向，产品开发，技术改造，资金投向，发展规模，营销策略，产供销与技术服务的组织管理，组织体制、劳动人事的改革与调整等，都需要作出一系列决策。从决策的作用、范围划分，可以分为经营性决策和管理性决策两类。

外部因素和内部因素是企业经营决策的主要依据。只有在内外因素综合作用下，才能选择最佳决策方案。企业外部因素主要包括：国家的方针、政策、法规、法令和国民经济长远发展规划，以及企业在市场经营方面进行活动的条件（经营自主权限的大小）等；企业内部因素包括：企业本身拥有的生产、技术、设备、厂房、资金和材料等实力状况以及人员状况、企业组织管理水平、企业决策人的素质等。企业的外部条件，是企业经营决策的首要因素，因为它是搞好经营活动的舞台。只有做到“知彼知己”，企业经营决策才能达到预期的效果。

决策是一个逻辑过程，要按照决策程序工作。第一步：找出问题，确定决策目标。确定决策目标时，决策人要考虑本企业的资源、人力、物力、财力、能源、运输力量以及决策期长短等因素。第二步：根据提出的目标，研究对策方案。方案可以有几个，每个方案又可以

有几个对策。第三步：评价各项对策方案，看哪个方案措施能更好地满足目标的要求。第四步：经过评价比较，选出方案。

从企业的总体来考察，企业经营决策可以归纳为两大类、三个层次。

两大类——战略性决策和战术性决策。战略性决策是决定企业的方向、行动的目标、总的计划和组织机构的最优方案的决策。它往往是解决“干什么”的全局性问题。战术性决策是在最优战略性决策确定后，如何选取最优实施方案的决策。它往往解决“怎样干”的局部性问题。

三个层次——高层、中层、基层。企业高层领导者主要作出战略性决策，同时指导战术性决策；中层管理者主要作出战术决策，同时也参与一些战略性决策；基层执行者主要作出战术性决策并实施之。

古语曰：“两利相权，取其重；两害相权，取其轻。”就是在决策时，要权衡利害。有利大于害，利等于害，利小于害之分，我们应做到孙子所说的“合于利而动，不合于利而止”。但决策要分别不同情况，发挥“奇想”的作用，灵活处理。比如“害中取小即为大利”的情况也是有的，要想使某一产品占领市场，在一段时间内先作赔本买卖。

在现实生活中，存在着办事拖拉，推诿扯皮，当决不决，该断不断的现象，致使有些问题迟迟得不到解决。随着改革的深入，新情况、新问题层出不穷。这就需要决策者从“剪不断，理还乱，忙不赢”的被动状态中解