活用
孙子兵法与经商

将《孙子兵法》与当代商略
相结合，道出兵法商用的神韵。

中国国际广播出版社

目 录

内容提要.....1
人类兵学宝典——代前言.....2
第一章 始计第一.....8
第二章 作战第二.....20
第三章 谋攻第三.....29
第四章 军形第四.....40
第五章 兵势第五.....49
第六章 虚实第六.....60
第七章 军争第七.....72
第八章 九变第八.....81
第九章 行军第九.....91
第十章 地形第十.....101
第十一章 九地第十一.....111
第十二章 火攻第十二.....123
第十三章 用间第十三.....130

内容提要

中国自远古以来，纵论兵法的经典，实可谓一个丰富的兵库，至为惊人。居其首者，当属《孙子兵法》。

在今日世界经济舞台上，日本、韩国、美国等商海劲旅们，竟然纷纷奉《孙子》为其经营的圭臬，竞争的法宝。

本书将其《孙子兵法》与当代商略相结合，有原文、译文、评析、兵经商例等，鉴古论今，道出了兵法商用的神韵、妙诣。举凡策略规划、竞争导向、经营管理、情报蒐集等，尽在其中。

人类兵学宝典

——代前言

《孙子兵法》是中华民族文化宝库里一颗珠宝，千百年来，世代的继承和发扬，不但被中国人所推崇，而且越来越被世界所公认。被奉为人类兵学宝典。

孙子的兵法思想，既自成体系，独放异彩，又与其他各家互相融通，相映成辉。在政治上，继承了先王们治国御众的统御策略；在思想方法上，又与道家、儒家有许多相通或相似之处；在军事上，基本承袭了姜尚、管仲等谋略家用兵制服之策，如：奇正、利害、阴阳和神速、戒备等等。一部《孙子兵法》之所以千古不衰，正是因为孙子集中了中国古代先哲们的智慧，同时也与孙子本人的经历分不开。

一

孙子，名武，字长卿。生于春秋时代的齐国，孙武的家乡位于今山东东北部，濒临渤海，有渔盐之利。在诸侯列国中是一个物产富庶，实力强盛的东方大国。

孙子原是陈国陈完的后裔。公元前 672 年陈国发生内乱，陈完避难奔齐，改称田完。田完的五世孙田书因攻打宫国功勋卓著，齐景公赐姓孙氏。田书就是孙武的祖父，不仅能征善战，而且著有《司马穰苴兵法》，加之齐国鼻祖吕尚的《大公兵法》，以及《管子》等优秀的军事文比典籍，都为孙武学习和继承前人的兵法提供了良好的条件。

当时的齐国，新旧势力极力复杂，旧贵族内部发生了"四姓之乱"。正是这种纵横捭阖的斗争，在客观上为孙武提供了洞察统治集团上层斗争的机会，锻炼了他善于应变的机智才能。后来，由于"四姓之乱"，他离开了故土齐国，去到南方新兴的吴国。

孙武来到吴国后，他一面潜心研究兵法，观察吴国政治动向；一面与他的好友伍子胥一起，亲密合作，协助吴王修运河，建城都。经国治军，发展生产，加强战备。他和伍子胥共同拟定了"三分疲楚"的持久消耗策略，把吴军分为三部，第一部出兵击楚，等楚军集结反攻时，即刻退走；楚军一解散，第二部又出击，逼得楚军再度集结，如是再三。"三分疲楚"策略的机变运用，仅一年时间，便令楚军不胜烦扰，战力消耗，士气低落。以至用来牵制各国的重要据点也被一一击破。

孙子将这种"三分疲敌"的消耗战法发挥得淋漓尽致。吴王本有意乘胜迫击，长驱直捣楚国，但孙子阻止吴王这样做。他认为：士卒征战经年，需要休息，况且大别山区附近尚有夷族和若干小国未服，南面来自越国的威胁未除，胜利的态势还未形成，此时不宜出兵。

直到四年之后，吴国逐步攻占了大别山麓以东及汉水、淮河一带，使附近的小国和夷族全部臣服。而原先楚的属国唐、蔡也因故与楚交恶，蔡遭楚讨伐，转而向吴国求援。

正是在这一有利形势下，孙子抓住这一用兵的时机，奏请吴王攻楚。伐楚决定下来后，孙子便亲率吴军，先结纳唐、蔡两国军队，一举突破桐伯山这一大别山的天险，迅速深入到楚国境内。同时，另一支部队从北面由淮河西上，越过三隘口，与南路军会合。

孙子的规划，大出楚国意料之外。楚国的判断是：吴军的主力必在北面，且北路军行动趋缓，楚军完全可以先将吴军留下的舟船破坏殆尽，断其退路，然后赶到三隘口，堵住吴军去路，使吴军进退不得。

不料，人算不及天算。楚军尚未抵达淮三内，吴军的北路军便已神速般地通过三隘口，与南军会师。

更不为楚军所料想的是，未加防备的南路军竟然是主力。这更显出孙子的高明之处。

吴军越过大别山，宛如行于无人之径，未遭任何抵抗。当楚国发觉，吴军早已到达柏举，以逸待劳，击溃仓促来袭的楚军。

楚军将帅之间本来彼此勾心斗角，竞札邀功，整体战力无以发挥，柏举一败后，士气更见低落，自此兵败如山倒。吴军在孙子指挥下，从柏举直入郢都，一路追击楚军，前后达十日之久，逼得楚王弃城，吴楚争战七十年，至此终告一段落。

孙子作为一应统兵元帅，理应为此次的胜利引以为傲。然而，孙子此时的心境却是万分的沮丧和失意。他目睹吴军攻入郢都后，从吴王到文武大臣，个个都是贪恋于楚王室的美女财宝，军队则恣意搜刮，打杀劫掠，纪律荡然无存。而伍子胥为了报仇，竟将死去已十年的前楚王（平王）从棺木中挖出鞭尸。种种恶行恶状，令孙武不禁自问：六年来的策划、部署、训练、征讨、枕戈待旦，步步为营，到如今转战千里，完成破楚大任，到底是为了什么呢？难道是为了个人的报仇泄愤，逞纵私欲吗？严酷的现实，使孙子的境界突然跃出了兵法的迷宫之外。

当秦国应楚国之请，派兵前来救楚，将吴军击败后，伍子胥尚企图反攻，力保江山。而孙子却劝他应适可而止--既已破楚国都，逐走楚王，且又掘尸泄恨，夫复何求？

孙子在吴军班师回国后，即隐退离去，不知所终，惟留下兵法十三篇，传诵人间。

二

孙子留下的十三篇兵法，即《孙子兵法》，也称《兵策》、《吴孙子》、《孙子十三篇》，全书五千九百余字。孙子在伍子胥的极力推荐下，终于受到了吴王的召见，也就是在第一次召见时，孙子向吴王献上了那本蔚为大观的兵法十三篇。

这部《孙子兵法》，在当初晋见吴王时就是一部独立的军事著作，以后又经过在吴国的治军、整军、用兵、战争生涯中，不断积累经验，不断总结新的战略战术，从而更加完备了这部兵学专著。

从现存汉、唐、宋古籍对《孙子兵法》的引证看，就有好几种不同的抄本。银雀山出上的《孙子兵法》是目前看到的最古的抄本。北宋时的《十家注孙子》本与《武经七书》系统的《孙子》本也有某些不同。在汉朝以前，《孙子兵法》十三篇是独立而完整的。《史记》在

此为试读，需要完整PDF请访问：www.ertongbook.com

孙武列传中记载的是：吴王对孙武说："子之十三篇，吾尽观之矣。"

可是，西汉末年刘白《七录》则称《孙子兵法》三卷。而晚于《史记》一百多年的《汉书·艺大志·兵权谋家》却记载为《孙子兵法》八十二篇，图九卷。

恢复十三篇原形的工作，直到距《汉书》六十多年后的东汉末年，才由军事家曹操亲自完成。这就是现在我们看到的宋朝《十家注孙子》古本。他把十三篇以外的六十九篇另编为《续孙子兵法》二卷。这在《隋书·经籍志》和《唐书·艺文志》中都有著录，大概在唐以后才失传。

曹操十分重视古籍的整理，并且十分偏爱《孙子兵法》。他曾经派专人协助蔡文姬回忆整理其父蔡巨所藏古籍，是人们熟知的故事。曹操作为整理《孙子兵法》第一人，在《孙兵序》中赞誉《孙子兵法》："吾观兵书战策多矣，孙武所著深矣。 审升重举，明画深图，不可相诬，而但世人未之深亮训说，况文烦富，行于世者失其旨要，故撰为略解焉。"

三

《孙子兵法》不但千古不衰，而且被人们应用于现代商战，同样具有指导意义。其中之诀窍，就在于孙子的用兵法则，是一种全胜的法则，先知的原则，先胜的原则，主动的原则，机动的原则。

打仗就是为了胜利，但是孙子以为，所谓胜利，并非杀得天崩地裂，血流成河，将敌人赶尽杀绝。相反的，应该保全战力，不费上兵一卒即可获胜。孙子在整部兵书中再三强调，出兵务必谨慎，不可轻率，因为战争是"国之大事，死生之地，存亡之道，不可不察也。"（《始计篇》）贤君良将，必须牢记"亡国不可以复存，死者不可以复生"的道理，不是对国家有利，就不行动：不能取得胜利，就不用兵；不是非常危险，就不作战；万一非要开战，孙子则主张一个"全"字，主张不经血战，便能获得最完美的战果，全军凯旋而归，下受任何损伤。取得"全胜"的方法，无非"伐谋""伐交"--以谋略，以外交手腕，不战而屈敌之兵。因此，孙子说："百战百胜，非善之善者也；不战而屈敌人之兵，善之善者也。"百战百胜固然神勇，但造成的损伤必然相对增加，对国家的整体发展有碍。攻城略地，实在算不上最高的境界，惟有兵不血刃而退阻敌人，才是高人一等的将帅。

孙子最反对的，是不分青红皂白，不问胜负成败，不计算可能付出的成本，便轻起战端，贸然出兵，孙子主张，在战前即应衡量敌我实力，比较双方胜算；敌人的动态，战场地形的特性与天候、邻国的反应和态度，都应在事前有充分的了解。此即孙子提出的第二个原则--先知。

"先知"首先须知的是研究、判断胜算。

孙子在开篇《始计篇》中提出"五事""七计"，作为比较敌我实力、评估胜算的准则。

五事是指：道、天、地、将、法；七计是指："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？"五事和七计把政治措施、领导统御、天时地利、士气、纪律、训练与战力等条件一一摊开比较，即可知出兵交战，能有几分胜算。多做比较，

精心计算，对敌我憎势的把握就愈充足。

孙子在《谋攻篇》中也提到五项预知获胜的先决条件，这五项是：1、知道什么情况下可以战，什么情况下可以下战；2、知道在这场战役中需要配备多少兵力；3、上下一心，同仇敌忾；4、自己准备充分，而敌人准备不足；5、将帅有能，且获君王信任与授权。

如果这五项都不及格的话，出兵打仗，必遭失败。

先知的第二个内涵是掌握敌情。孙子认为，明君贤将所以能战无不胜，攻无不克，正是因为"先知"；相反一个昧于敌情的将领或国君，简直是"不仁之至"。当然先知不是靠求神问卜，也不能凭过去的战例依此类推。而只能有赖于间谍的作用。所以，孙子以《用间篇》作为整部兵书的压轴，与首篇《始计篇》相互呼应。

孙子对兵法中的间谍活动非常重视，对此，作过一段精辟的论述："用间有五：有乡间、有年间、有反间、有死间、有生间。五间俱起，莫知其道，是谓神纪，人君之宝也。乡间者，因其宫人而用之。内间者，因其官人而用之。反间者，因其敌问而用之。死间者，为诳事于外，令吾问知之，而传于敌间也、生间者，反报也，""故三军之事，亲莫亲于间，赏莫厚干间，事莫密于间。非圣智不能用间，非仁义不能使间，非微妙不能得问之实。微哉！微哉！无所不用间也。"

除了展开间谍活动以外，观察敌人动态，分析、判断其虚实，也是获得敌情的方法。孙子在兵法中反复强调，对敌我态势都有充分了解，出兵才有得胜的把握。所以孙子说："知己知彼，百战不殆；不知彼而知己，一胜一 负；不知彼，不知己，每战必败。"

这里值得一提的是："百战不殆"与"百战百胜"是略有区别的。孙子认为，只知己、不知彼，和只知彼，不知己一样，都仅有一半胜算，就算知己知彼，也不能拿下完全的胜利，还要了解天时地利，才能保证万无一失。孙子所谓："知彼知己，胜乃不殆；知天知地，胜乃可全。"

但是，"全胜"必须建立在"先胜"的基础上。"先胜"指的是在用兵作战之前，先创造有利的态势，使敌人无可乘之机，并且伺机而动，一举得胜。

孙子在"军形篇"中讲得很清楚，他指出，善于用兵作战者，必先立于不败之地，使敌无机可乘，且不放过任何可以袭击敌人的机会；胜利者都是创造必胜的条件，然后再与敌人作战，只有失败者，才是先和敌人开战，再企求侥幸取胜。那种"船到桥头自然直"的想法是不可取的。所谓"船到江心补漏迟"即是说事先无准备的交战是被动的。

孙子说："善战者，致人而下致于人。"就是强调战争的又一个重要原则--主动。支配敌人（致人），不被敌人所支配（不致于人），方能出师大捷。

在战场上，如果受制于人，再高妙的兵法也无用武之地；反之，若能取得战场主动权，即使兵力处于劣势，也能以寡出众，反败为胜。主动权是靠计谋争取来的。孙子指出，凡是先期到达战地等待敌人，就居于从容主动的地位；反之，必然仓促应战，疲于奔命。因此，将帅应该不断骚扰敌人，破坏其优势，使敌人陷入疲惫、饥饿、害怕、疑惑，让敌人的斗志情绪都受我摆布。

当然，要敌人随我方设计好的圈套行动，并不是那么容易的事，孙子举例说，要让敌人

乖乖地照我计进入我方预定的决战地点，便要以利诱之；要让敌人不敢前来进攻，就要令敌人感受到贸然进攻的后果。若能掌握此中决窍，我军行军千里，即不劳累，也无危险，因为敌人势必不敢拦截抵抗；我军发动攻击，必定得手，因为敌人根本没想到要去设防；我军采取守势，万无一失，因为敌人不敢或不易进攻。这样控制敌人于股掌之上--要他攻，不怕他来攻；不想开战，不用担心敌人冒犯。

在战场上，只有掌握主控权，谋略才得以施展，才能以寡击众，才能转败为胜，才能把握机动多变。

机动--是孙子甲兵法则的又一原则。孙子认为，战争是斗智手段的运用，必须发挥"攻具无备，出其不意"的奇袭效果。为达到奇袭的目标，机动是不可或缺的手段。如果自身不能保持高度的机动能力，则一切奇袭行动，均属盲目行动。

战争还要讲求速度，拖拉战事，不仅会拖垮国家财务，破坏社会建设，军队也会出现厌战心理，因此孙子说："兵贵胜，不贵久。"

然而，战力强大的军队，并不是只知快攻猛打，必须"悬权而动"。孙子说，作战时应"以分合力变"，或集中兵力，或分散兵力，依战场情况而变化；该动则动，该静则静，有时如处女般沉静，有时如脱兔般迅猛。孙子以"疾如风，徐如林，侵掠如火，不动如山，难知如阴，动如雷霆，"来形容这种机动力，此即"风、林、火、山、阴、雷"的中国功。

由此可知，一味求快求猛，下尽然为上上策。强行军的结果，可能只有部分兵力得以抵达战斗位置，集结兵力愈少，战斗力愈低。孙子有鉴于此，特别在"军争篇"中提出"迂迴作战"的战术，并将"以迂为直"当做大兵团作战的指导原则。

以迂为直、就是作战时的变通之道。"机变"，不仅止于行动上的爆发力，也包括用兵法则的"随机应变"。"九变篇"所讲的"途有所不由，军有所不击，城有所不攻，地有所下争，君命有所不受"，便是着眼于不同情况下的变通。

四

总之，《孙子兵法》这部集兵法之大成的军事宝典，所蕴含的军事思想、战争原理的用兵法则，包罗万象，前述几项原则，只是其中一部分，另如领导统御的艺术、士卒心理的掌握、地形地物的利用，以及以战养战、正合奇胜、火攻、欺敌等战术运用，在十三篇兵法中均有详尽生动的阐述。

历经二千五百年的演变，战争早已从刀光剑影进步到今日的声光科技，但《孙子兵法》仍然是军事指挥官必读的兵书。1991 年爆发的波斯湾战争中，联军高级参谋们人手一册《孙子兵法》，并把兵法精义运用于实战中，获得辉煌的战果，真可说是人不分今古，地不论南北，只要有战争，《孙子兵法》就能发挥作用。

商场如战场，商战如兵战。在西方，赖兹和屈特喊出"行销就是战争"的口号，他们视克劳塞维兹的《战争论》为行销宝典，在《行销战争》一书中，把行销和军事战争的关系，扣台得颇为贴切。

在东方，聪明的日本人，更把《孙子兵法》奉为不可或缺的商战教科书，以《孙子兵法》为教材的商业书及数量惊人。从日本开拓海外市场的丰硕成果来看，可知他们实已深得兵法之其中三昧。

孙子兵法与现代经商是根据我国企业界人士酷爱《孙子兵法》的需要，希望能从商战兵法中，鉴古论今，尽量做到趣味性、实用性，并以较完整的叙述，融合商战及历史实例，辅以企业经营的兵法启示。

孙子是中国的孙子，孙子兵法是人类兵法的宝典，但愿我国企业界在运用孙子兵学思想于商战中，取得辉煌的战绩。

编者

一九九五年三月于北京

第一章 始计第一

策精于算 先察后谋

内容提要

用兵始于计谋，善善策出自"庙算".而精确的"庙算"又来自对各种因素的侦测考察。

企业经营的"庙算"，就相当于"策略规划"，"策略规划"的第一步是自我评估，其次是可行性分析和考察，然后先定最佳方案而后付诸实施。"孙子兵法"提出了"五事""七计"。你能总结出经营管理上的"五事"和"七计"吗？

[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，校之以什，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：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。

故校之以汁，而紊其情。曰：主孰有道，将孰有能，天地孰得，法令孰行，兵众孰强，士卒孰，赏罚孰明，吾以此知胜负也。将听吾计，用之必胜，留之；将不听吾计，用之必败，去之。计利以听，乃为之势，以佐其外；势音，因利而制权也。兵者，诡道也。故能而示之不能，用而示之不用，近面示之远，远而示之近。利而诱之，乱而取之，实而备之，强而中之，怒而挠之，卑而骄之，佚而劳之。亲而离之，攻其无备，出其不意，此兵家之胜，不可先传也。夫未战而庙算胜者，得算多也；未战而庙算不胜者，得算少也；多算胜，少算不胜，而况于无算乎！吾以此观之，胜负见矣。

[译文]

孙子说：战争是国家的大事，关系到军队的生死，国家的存亡，不能不认真考察研究。

所以，要经过敌我五个方面的分析比较而定的计谋去研究它，以探索战争的情势。一是道，二是天，三是地，四是将，五是法。所谓"道"，就是使民众与君主的意愿一致。这样，他们就可以为君主死，为君主生，而不畏惧危险。所谓"天"，就是指昼夜阴晴、寒冬酷暑、春夏秋冬。所谓"地"，就是指路途的远近、地势的险阻、平坦地域的宽窄、死地与生地的利用。所谓"将"，就是指将帅的智谋、威信、仁慈、勇敢、严明。所谓"法"，就是指军队的组织编制、将吏的管理、军需的供应。凡属这五个方面的情况，将帅都不能不知道，了解和掌握这些情况的就能胜利，不了解这些情况的就不能胜利。因此，要通过对敌我双方情况的比较，来探索战争的胜负。即是说，哪一方君主更贤明？哪一方将帅更有才能？哪一方天时地理有利？哪一 方法令能贯彻执行？哪一方武器装备精良？哪一方兵卒训练有素？哪一方赏

罚严明？我根据以上七个方面就可以判断谁胜谁负了。

如果听从我的计谋，作战一定胜利，我就留下；如果不听从我的计谋，作战一定失败，我就离去。

有利的计谋，已被采纳，还要造成有利的态势，作为外在的辅助条件。所谓有利的态势，就是根据对自己有利的情况，掌握作战的主动权。

用兵是一种诡诈的行为。所以，能打而装作不能打，要打而装作不要打，要向近处而装作向远处，要向远处而装作向近处。敌人贪利，就引诱它；敌人混乱，就攻取它；敌人力量充实，就要防备它，敌人兵力强大，就要避开它；敌人气势汹汹，就要阻挠它；敌人辞卑慎行，就要骄纵它；敌人休整得好，就要劳累它；敌人内部团结，就要离间它。在敌人毫无防备之处发动进攻，在敌人意料不到时采取行动。这是军事家指挥的奥妙，是不能预先传授的。

开战之前，"庙算"能够取得胜利的，是因为胜利的条件充分；开战之前就预计不能取胜利的，是因为胜利的条件不充分。"庙算"周密就能胜利，"庙算"疏漏就不能胜利，何况不作"庙算"呢？我们根据"五事"、"七 计"来进行观察，谁胜谁败就可见倪端。

[评析]

五事--战力五要素孙子强调在战前必须就敌我的五项基本要素，加以衡量；对敌我双方的实力进行计算比较，以掌握其真实的情势。这五项基本要素是：道、天、地、将、法。

"道"，指的是民众和君主之间，具备共同信念，可以为君国而死，不畏惧任何危险。"天"，天时，指的是昼夜晴雨，寒冬、酷暑、春、夏、秋、冬季节的变化。

"地"，地利，指的是路途的远近、地形的险要与平坦、地势的开阔与狭隘，以及地形进退的难（死地）易（生地）程度。

"将"将领。指的是指挥官必须具备智谋、诚信、仁慈、勇敢、严明五 大素养。

"法"法制。指的是军队的编制、将吏的统制和军需补给等。七计--判断胜负七准则接着，孙子又提出七个判断胜负的基本标准，这就是"七计"：

1、哪一方的元首贤明，对国民有号召力？

2、哪一方的将帅有才能，对军队有威信？

3、哪一方得到天时与地利？

4、哪一方的法制命令能够贯彻？

5、哪一方的军力强大？

6、哪一方的部队训练有素？

7、哪一方的赏罚分明？从以上七项比较中就可判断谁胜谁负。

十二诡道用兵是以诡作为原则（诡道）。能攻，要故意装作不能攻；要打装作不想打；要攻近处故意装作要攻远处；又装作要攻近处；或以小利引诱敌人；或使敌人内部混乱，乘乱攻取；敌人力量充实，就要全力防备；敌人军力强大，就要避其锋芒；或者挑逗敌人，使其发怒；或者示以软弱，使其骄纵；当敌人安逸时，使其疲于奔命；当敌人团结时，设法离间瓦解。总之，这十 二诡道强调的是要在敌人没有准备的状态下实施攻击，要在敌人意想不到的情况下采取行动，这是用兵致胜的秘诀，必须临机应变，无法在事前传授。

此为试读，需要完整PDF请访问：www.ertongbook.com

[兵法商用]

孙子在全书第一篇便开宗明义指出，战争是国家的大事，关系着人民的生死和国家的存亡，不可贸然发动战争。

企业经营何尝不是如此？任何投资意向都带有极大的风险，胜者为王，败者为寇，投资成败直接影响到企业的兴衰。因此经营者在每次决策前，必须思之再三，慎之又慎，未经周密筹划前万万不可轻率行动。

商情综合判断

在市场竞争日渐激烈，竞争意识日益被人们重视的今天，经营者在评估每个项目时，对竞争双方的相对实力，不得不仔细计算比较。怎样比较呢？我们可以借鉴孙子兵法的"五事"、"七计"这两组检验的准则。

所谓"五事"，就是道、天、地、将、法这五项战力的基本要素：

"道"，指的是经营观念与企业文化--从经营者、干部到全体员工，都有共同信念，能问甘共苦，上下一心，即企业的凝聚力。

"天"，指的是时机--选择最有利的时机进入市场，但是此类时机，并非单纯的如见红灯就停，见绿灯就行那般公式化，有时可以突发奇想，反其道而行之。

"地"，指的是竞争环境--产业环境、市场环境。例如政府的法令规章、未来的市场趋势及消长比卒、竞争对手的实力与潜力、劳务成本的可能变化等。

"将"，指的是领导者--即经营者和主管干部的专业知识、领导能力、声望信誉等。企业领导人如同将领一样，必须具备智、信、仁、勇、严五种素养。

"法"，指的是企业的组织管理，规章制度，财务制度等。既强调策略规划，又重视强调组织，企业有了良好的组织，自然会带来很好的创造力、执行力和凝聚力。

所谓"七计"：企业与竞争对手之间，孰优孰劣，可从下列七个条件比照得知：

1、双方的经营者，哪一方的经营观念能得到员工的认同与支持？

2、双方的干部哪一方的能力较强？

3、哪一方能掌握时机，并占有市场优势？

4、哪一方的管理制度和公司纪律较能彻底执行？

5、哪一方的生产力和行销力较强？

6、哪一方的员工素质较高，教育训练较良好？

7、哪一方能作到赏罚严明？知己知彼，评估实力

孙子在此所说的"五事"、"七计"，其实正是"庙算"的基础和依据。孙子在《始计篇》最后特别强调"庙算"的重要，指出"庙算"是指战前的谋划。古代兴师作战前，必先在宗庙祀祭一番，并计议出兵事宜，以便郑重与机密。今日战前召开军事最高决策会议，研究要不要开战？能不能开战？如何开战？这都是决策范围。一旦决定开战，就必须谨加计划，计划的周详与否，和胜算成正比，因此孙子说："多算胜，少算不胜，而况于不算乎"？对企业来说，"庙算"就相当于策略规划。策略规划的第一步是自我评估，其次是可行性分析和考察，然后择其最佳方案，付诸实施。这几项也就是孙子说的"五事"、"七计"。亦即在项目确定之前，

务必知已知彼，了解企业本身的优势与劣势，找出环境中的机会与威力，把握契机，排除障碍，做出最完善的策略规划，以达到"运等于帷幄之中，决胜于千里之外"的境界。

十二诡道：商场谋略大全大计方针既定，便要投身进入市场。然而商场上虚虚实实，尔虞我诈，互相斗智、斗气、斗力，使人眼花瞭乱，如何充分运用策略，以赢取胜利。

孙子在此提"十二诡道"，宛如一部谋略大全。这十二项惑敌乘敌的方法是：

1.能而示之不能。

2.用而示之不用。

3.近而示之远。

4.远而示之近。

5.利而诱之。

6.乱而取之。

7.实而备之。

8.强而避之。

9.怒而挠之。

10.卑而骄之。

11.佚而劳之。

12.亲而离之。

商场上这种例子很多，例如：1815 年，当英军在滑铁卢战役中击败拿破仑时，首先获得第一新闻的英国人奈森·罗斯兹尔德，在交易大厅里，佯装得知英国战况不利，故意抛售公债。此举引起连锁反应，公债价格很快跌入低谷。此时，奈森又突然停止抛售，转而以低价大批买进。几天后，英军获胜的消息传出；公债价格暴涨，奈森坐收巨利。这就是"能而示之不能"的最佳例证。

有些对手表面按兵不动，实际上却暗中布桩，如鸭子划水般，无声无息。表面上不准备用兵反击，其实另有奇袭之计，以小搏大，此力"用而示之不用"的实例。

至于"利而诱之"在商场竞争中更是常见。以降价吸引消费者，或在通路上给零售商较多的折扣，都能达到利诱的目的。

人才挖角、瓦解对手公司与其盟友的联盟合作关系，也常事先以利相诱，接着"亲而离之"，两种手段相辅相成，威力无比，此即"利而诱之"、"亲而离之"的综合运用。

九十年代伊始，全国制鞋厂家打起一场比式样、创新奇的鞋战，各种式样的旅游鞋、运动鞋、网球鞋，琳琅满目。而这一年的一次展销订货会，鸣锣收场时，高居定货会榜首的却是一种传统的土憨产品--解放鞋。原来这个以解放鞋为传统产品的胶鞋厂，静观市场变化，一方面认准了农村这一大市场，另一方面对原产品作了改进，使之更实用，又舒适美观。想不到一举成功。此乃"乱而取之"。乘乱取得主导地位，大发利市。

当然，这次"解放鞋"的展销成功，完全是厂家对市场分析的正确。如果这个鞋厂开始便把握鞋战全局，有意制造一些假象和混乱，进而乱中取胜，这又是另一种诡道--"佚而劳之"了。

此外，针对经营者及干部、员工的心理状态下手也是商战中不可或缺的手段，譬如，运用"能而示之不能"、"用而示之不用"的计策，可使原本实力强大的对手，因自大而大意，失去竞争力而不自觉。又如故意刺激对手，使其在愤怒中判断失准，做出错误决策，或是利用对方经营者因怒而冲动时，用计取胜，都是商场上兵不厌诈的好方法。这两项谋略也就是孙子所讲的"卑而骄之"，"怒而挠之"。当然，在社会主义制度下的商海竞争，这种手段是力社会道德和政策所约束的。

孙子列举十二诡道之后，又用"攻其不备"、"出其不意"八个字作总结，意思是说，一切诡道都要以此八个字为基础，才能无往不利。培养企业的凝聚力谋略固然是用兵克敌之道，但是必须以道为前提，一味使诈行骗，并非万全之计。"道"是什么？依孙子的解释是："人民与政府之间，有共同的理想、目标，能够同生共死，为共同的理念而奋斗。"一个企业的"道"，就是凝聚力。

企业经营同样需要做到上下一致，培养同舟共济的共识。别以为这只是政治上的用语，经营者莫不希望员工能为公司牺牲奉献--别问公司为你做了什么，要问你为公司做了什么？

问题是，许多经营者只梦想自己也拥有总统的魅力，却不知如何让员工牺牲小我，完成大我，以致企业观念未能贯彻，企业文化无法倡扬，在"道"的经营要素中，不得要领。

一个以"道"的建立为核心内容的企业，一定是个成功的企业，形象良好的企业。对外，它以"信誉"、"公道"，塑造清新的企业形象，对内，则塑造出务实的企业性格，用人以品德为先，不准搞派别，并实施利润分享与提案制度--企业有利润，员工也能得到实质性的回馈，员工的提案被采纳就有一笔奖金。此外，统一集团的组织健全，授权清楚，使得员工们势气高昂，公司业务蒸蒸日上。

任何组织若无上下一心、精诚团结的精神风貌，即使再完美的策略规划，再高明的谋略运用，也不能保证其成为竞争赢家。孙子兵法的要旨不仅是论战，而是首先重在"论道"，"道"不通则兵不行。某些不以正道经营，只梦想以兵法奇计经商致富者，只要不执迷不悟，也会在挫折中吸取教训，在失败中积累经验，胜利之神也会向他招手。

[历代战例鉴赏]

曹操的"十胜"曹操在官渡大败袁绍之前，兵力、土地、资源都远非袁绍的对手，然而，他本人倒是自信，不忧不惧，而那些眼光独具的谋士，同样自信不秽地跟随曹操，事后证明，他们的眼光是正确的，而曹操这种自知之明与知己知彼，也为他奠定了日后争霸天下的基矗曹操他们如何能有的胜算？如何分析曹、袁双方的实力，又以何探索行动进退的根据呢？

郭嘉的选择标准以及评估方式，也许能帮助我们找出其中的要诀。郭嘉原来是袁绍的宾客，备受礼遇，但他只待了几十天，就毅然决然的跳槽到曹操阵营，为什么？郭嘉在跳槽之前，曾对袁绍的谋臣郭图坦率地说："聪明之士应该慎选主人，才能建立功业。可惜袁公（袁绍）只知道仿效周公礼贤下士的作法，却不知如何用人；日理万机，却缺乏抽丝剥茧的功夫；好用谋略，却不能当机立断。想扶持他完成霸业困难重重，我将离开他，另寻英明领袖。"

郭嘉这段话，对郭图来说，简直不可思议。在他们眼中，袁绍已是当今雄主，还有谁比得上？郭嘉见郭图无法体会他话中深意，也就不再多说，迳行离去。

郭嘉随后和曹操共沦天下大势，相谈甚欢，曹操大喜过望的说："他日使我成就大业的，一定是这个人！"而郭嘉也自认找到了明主。几个月后，曹操被袁绍一封骄慢的书信所激怒，很想出兵讨伐，却由于实力不足而迟疑再三。此时郭嘉和另一名智多星荀或，便向曹操分析曹、袁之间的强弱优劣。他们指出，曹操看似处于弱势，实际上确非袁绍能比。当年楚、汉争霸，项羽实力虽强，终究不敌刘邦的谋略，更何况，袁绍有十败，而曹操有十胜。

所谓"十胜"，即十项检验政治领袖优劣的标准，由此十项标准来检验发现曹操是真正的"十项冠军"，这十项是：

1、待人处事：袁绍重视繁文缛节，讲究形式；而曹操出于自然，毫无做作，这是第一胜--"道"胜。

2、政治号召：袁绍割地称雄，形同叛国；而曹操奉戴天子，名正言顺，这是第二胜。--"义"胜。

3、管理方法：袁绍政令松弛，权力不彰；而曹操的管理重纪律，讲制度。这是第三胜--"治"胜。

4、用人举才：袁绍外表宽厚，实际上心多猜忌，对属下不信任，只任用自己的亲戚子弟；而曹操平易近人，精明睿智，用人只问有无才干，不考虑他的出身背景，用了之后，则信赖不疑。这是第四胜--"度"胜。

5、谋略决断：袁绍深谋远虑，遇事却迟疑不决，错失先机；而曹操行动果敢，又能临机应变。这是第五胜--"谋"胜。

6、领袖魅力：袁绍喜欢高谈阔论，谦恭揖让，一意追求美好的外在形象，但所吸引的只是一些好说大话、浮夸不实的人士；而曹操侍人推心置腹，不重虚名，忠诚正直有远见的人才都愿意投效。这是第六胜--"德"胜。

7、道德声望：袁绍看见他人挨饿受冻，不忍之情，溢于言表，对于眼前看不见的民间疾苦，反而忽略不予重视：而曹操对于眼前小事，似乎不甚注意，但能着眼于天下大事，考虑周详，恩泽远播，赢得民间声望，这是第七 胜--"仁"胜。

8、识人能力：袁绍左右的官员彼此明争暗斗，争权夺势，打小报告风气盛行；而曹操用人有一定法则，不为谗言所惑。这是第八胜--"明"胜。

9、法治制度：哀绍是非不分，漫大标准；而曹操坚持是非，部属做对了，就以礼相待，做错了就用法令制裁。这是第九胜一"文"胜。

10、军事才干：袁绍用兵喜好虚张声势，不合兵法；而曹操能以寡击众，用兵如神，这是第十胜--"武"胜。

曹操听了这段恭维的话之后，虽然以"不敢当"的自谦口气回答，但喜在心头。其本人正是早有了这种自信心，才立下与袁绍竞争天下的志略。

郭、荀的预言说完两年多，袁绍挟击溃公孙瓒的余威，决定乘胜追击，动贝十万精锐之师，一举消灭曹操，曹操阵中大将闻讯无不震惊害怕，认为和袁绍的大军相比，曹操兵力薄弱，即使全力抵挡，也无异于以卵击石。惟有曹操，神色安然，一点也不急躁。他以乐观的态度安慰诸位将领。

曹操的乐观不是没有道理的。他分析说："我很了解袁绍这个人。他的志向高，但智慧低；外表英勇，但胆识不足；兵多将广，但权责不明；善猜忌，不能建立威信；将领傲慢，不听指挥。因此，他的土地虽广，粮食虽多，到头来只不过是奉送给我们的礼物罢了。"

曹操说的如此轻松，但仍有不少人为此担心，孔融就是其中一位。他问荀或说："袁绍地广兵强，有田丰、许攸等智谋之士为他策划，有沈配、逢纪等忠贞之人为他主持军政，有颜良、文丑等勇将为他统率大军。我们真的打的过吗？"

而荀或的答复正好切中袁绍的弱点："袁绍的兵员虽多，但是纪律不整。

手下几名大将，田丰刚直，容易犯上；许攸贪婪，操守不佳；沈配专权而没有谋略；逢纪果决而刚愎自用。这几个人一定无法团结、互相排斥，内斗难免。至于颜良、文丑，一介勇夫罢了，不难制服。"

袁绍这些缺点，在日后与曹操的官渡大战中，终于一一暴露，先是为了幼儿的病情，竟然放弃渔翁得利、可乘虚出击曹操的大好良机，后来又刚愎自用，不听田丰、沮授等独具慧眼之士的劝告，轻率出兵；在整个战役过程中，袁绍处处显出他应变力不够，包容性不足的毛病。更惨的是，袁绍病死后，两个儿子为了争夺权位大打出手，而袁绍手下的高级将领也为了各拥其主而内江。先期得势，风云一时的袁绍，果然后劲乏力，大好江山只好拱让给曹操。

[兵法解析]

比实力、估胜

《孙子兵法》开卷论道，详述其身为将帅者，如何预测胜败的机率，如何在事前评估胜算，以作为出兵与否的依据。

对于领导者而言，了解敌我双方的实力对比，知彼知己，才能判定对策；对于为人谋事的部属而言，比较各个领导者的才干，才能像禽鸟择而棲那样找到识才的明主。曹操能够从劣势中扭转乾坤，郭嘉、荀或能死心塌地的跟着曹操，也正是有一套评估法则，才得以在人生的大赌博中成为赢家。

如果从孙子所提出的"五事"、"七计"来观察，袁绍和曹操孰强孰弱，其实不难作出判断。试以"七计"来看：1、主孰有道：在郭嘉、荀或所作的"曹操有十胜，袁绍有十败"的分析中，曹操的领袖魅力，道德声望，待人处事，识人能力，政治号召等项都领先袁绍。

2、将孰能：袁绍兵多将广，但内部不团结，影响战力。几名大将不是有勇无谋，刚愎自用，就是侍勇而骄，不听指挥。更何况曹操本身的军事才干、谋略果断，都胜过袁绍。

3、天地孰得：军事战争讲求天时、地利，曹操并不会呼风唤雨，但他的军事才华高，应变力强，能够把握最有利的天时、地利出击，官渡大战就是一例。

4、法令孰行、赏罚孰明：曹操的管理方法，用人举人，法治制度，俱属上乘、而袁绍惟能望其项背。

5、兵众孰强、士卒孰练：袁绍军队纪律不正，训练不严，虽然在数量上遥遥领先，能发挥的作用却颇有限。

由于曹操及其参谋人员能够确切评估曹、袁阵营的实力，并且充分了解到，人口、领

土等有形的资产，只是帐面上的数字，并非胜负的关键，故能步步为营，运用自身所拥有的人才资源，在官渡一役中全力一击，大败袁绍，扭转劣势。

［兵法商例之一］

兵家之"五德"，亦是企业家，生意人必须遵循的原则。孙子在本篇讲到了为将需要具备的五种品质，"将者，智、信、仁、勇、严也，"认为只有这种杰出的将才方能率军在决定国家和百姓的生死存亡命运的战争中取胜。王哲注曰："智者，先见而不惑，能谋虑，通权变也；勇者，徇义不惧，能果毅也；严者，以威严肃众心。五者相须，闭一不可。"作为兵家的孙武尚智，他把智放在首位。战争作为敌我双方武力的竞争首走是智能的竞争。故《孙子·作战篇》云："知兵之将，民之·司命'，国家安危之主也。"真知用兵之道的大将之才，对胜负关系极大。大将富有智慧就能正确地判断情况，想出克敌制胜的计谋，并能因情况变化而灵活变通；只有守信，令出必行，士卒才能听命令；而仁则能得人心；勇敢也是为将所必备的品质；而严明法纪，才能整肃全军。这五者相互联系，共同起作用，缺一不可。一个成功的生意人必备的四种品质是信、仁、勇、严。与孙子所讲的五德何其相似！孙子讲的五德也是当代市场激烈竞争中的优秀生意人，企业家叵具备的品德。

要做好生意，智慧是生意人必备的第一个主观条件，另外则是信、仁、勇、严。

信：自古经商之道在于一个信字，中国以前很多店铺上书有"童叟无欺"字样，以取得顾客信任。传说中国古代季布很守诺言，故有"得黄金百斤，不如得季布一诺"之语（《史高.季布传》）。日本商人很重视"季布一诺"的信用；世界商人犹太人是世界上最精干做生意的民族，其生意经中重要一 条是讲信用守契约。日本商人藤田研究学习犹太人生意经有术，他与美国犹太商人做生意，宁可亏本也要按合同规定时间内交货，因而赢得了"银座犹太人"的称誉，整个犹太人生意界都信任他，与他大做生意，他因而发财致富。

仁：日本企业家多信奉中国儒家的思想，在企业内部实行集团主义，协调内部成员的关系，使之和谐化。把员工个人与企业融成一体，即所谓团队精神。因此日本职工大多数终身服务于一个公司，与公司共命运，忠诚于公司。日本企业职工工作积极性之高，也是世所罕见。形成了美国学者所讲的那种"大日本公司"的局面，在"大日本公司"中所有成员为共同的利益而携手合作。从而使日本在国际商战中发挥了优势。

勇：成功的商人都是勇于决断，善于决断。已故世界船王包玉刚，当 1956 年由于苏伊士运河关闭，海运业务十分兴旺，别人劝包玉刚也去那边搞航运时，包玉刚自有主意，他照旧紧紧抓住东南亚的货源，避免去与西方大船主直接竞争。果如包玉刚所料，十几年后，埃以休战，苏伊土运何重新通航，西方大批商船过剩。而包玉刚却背靠中国大陆，主要经营东南亚航运，占尽天时地利人和，其航运事业步步上升，终于成为世界第一船王。

严：管理企业需要严明纪律，只有严格遵守规章制度，才能使企业上下井然有秩序，保证工作任务的完成。赏罚公正分明，促使企业员工努力工作，不做对企业不利之事。日本现任松下电器公司总经理山下俊彦的《山下俊彦经营语录》中就有一条："职员们要生存下去，应当欢迎严厉的领导。"日本佳能公司的照相机之所以赢得全世界广大摄影家们的好评，在激烈的国际照相机市场的竞争中占优势，其中一条措施就是严格的质量管理制度。

此为试读，需要完整PDF请访问：www.ertongbook.com