

李 兵/著

《孙子兵法》与 市场营销

《孙子兵法》是战争哲学的经典

市场是战场的继续

战争哲学值得市场营销借鉴



北京大学出版社
PEKING UNIVERSITY PRESS

李 兵/著

《孙子兵法》^① 市场营销



北京大学出版社
PEKING UNIVERSITY PRESS

图书在版编目 (CIP) 数据

《孙子兵法》与市场营销 / 李兵著. —北京: 北京大学出版社, 2015.10

ISBN 978-7-301-26265-8

I. ①孙… II. ①李… III. ①《孙子兵法》-应用-市场营销学 IV. ①F713.50

中国版本图书馆CIP数据核字 (2015) 第 208834 号

书 名 《孙子兵法》与市场营销

著作责任者 李 兵 著

责任编辑 刘 维 王艳利

标准书号 ISBN 978-7-301-26265-8

出版发行 北京大学出版社

地 址 北京市海淀区成府路 205 号 100871

网 址 <http://www.pup.cn> 新浪微博: @北京大学出版社

电子信箱 hzghbooks@163.com

电 话 邮购部 62752015 发行部 62750672 编辑部 65913539

印 刷 者 北京雁林吉兆印刷有限公司

经 销 者 新华书店

787 毫米 × 1092 毫米 16 开本 17.5 印张 270 千字

2015 年 10 月第 1 版 2015 年 10 月第 1 次印刷

定 价 48.00 元

未经许可, 不得以任何方式复制或抄袭本书之部分或全部内容。

版权所有, 侵权必究

举报电话: 010-62752024 电子信箱: fd@pup.pku.edu.cn

图书如有印装质量问题, 请与出版部联系, 电话: 010-62756370



前言 《孙子兵法》与中国梦想

对于《孙子兵法》，我们并不陌生。从小我们就听过很多关于《孙子兵法》的传奇故事，在媒体上也经常看到有关《孙子兵法》的信息和新闻。对于《孙子兵法》中的一些经典格言，“知己知彼，百战不殆”“不战而屈人之兵”“先胜而后战”“上兵伐谋”……很多人都能脱口而出。《孙子兵法》作为中国历史上非常杰出的一部兵书，中国历代军事家都非常推崇它。明代军事家茅元仪甚至认为“前孙子者，孙子不遗；后孙子者，不遗孙子”。意思是说，在《孙子兵法》以前的兵书，《孙子兵法》总结到了，《孙子兵法》以后的兵书，没有能超越《孙子兵法》的——我认为这是对《孙子兵法》最为中肯的评价。

《孙子兵法》不仅在中国名气很大，在国际军事领域也是声名显赫。《孙子兵法》在唐代传到日本以后，日本的军事家称《孙子兵法》为“天下第一兵书”，日本人称《孙子兵法》为“兵经”，称《孙子兵法》的作者孙武为“兵圣”。明末清初，《孙子兵法》经传教士传到欧洲，欧洲的一些军事家包括法国皇帝拿破仑、德国皇帝威廉二世，对《孙子兵法》的一些观点感到非常惊叹和欣赏。《孙子兵法》由欧洲传到美国后，美国的很多军事家、军事院校甚至好几位美国总统都非常重视《孙子兵法》，重视《孙子兵法》的学习和运用。

《孙子兵法》不仅在军事领域影响广泛，而且在现代商业领域也是备受关注。第二次世界大战后，日本的很多企业家都是军人出身，他们把《孙子兵法》的原理运用于商业竞争，取得了非常辉煌的成就。日本的“经营之神”松下幸之助不仅自己重视《孙子兵法》的学习和运用，还要求公司所有高层都要学习《孙子兵法》。他曾经在公司高层会议上这样强调：中国的《孙子兵法》是天下第一神灵，我们必须顶礼膜拜，认真背诵，灵活运用，公司才能发达。科特勒是世界级的营销大师，他曾经评论说中国是世界生产车间但不是营销车间，但是当科特勒接触到《孙子兵法》以后，他认为自己对市场竞争理解的深度不能和《孙子兵法》相提并论。

在近十年美国畅销书排行榜上，《孙子兵法》一直位居前列。在中国，现在《孙子兵法》研究可以说是前所未有的流行。中国《孙子兵法》研究会是从事《孙子兵法》应用研究的全国性组织机构，中国大多数省都设有《孙子兵法》研究会，甚至很多地级市和县级市也开始设立《孙子兵法》研究会，如山东省《孙子兵法》研究会、济南市《孙子兵法》研究会、广饶市《孙子兵法》研究会。另外，北京大学设立了中国《孙子兵法》研究中心，清华大学正在开办《孙子兵法》培训中心，山东有中国《孙子兵法》研修基地，江苏有中国《孙子兵法》研究院……中国《孙子兵法》研究会每年要举办一次中国《孙子兵法》国际研讨会，无论是国外专家还是国内专家，能受邀参加是一种很高的荣誉。山东和江苏每年都要举办一次场面非常隆重的孙子国际文化节。中国很多大学都开办国学院，这些大学国学院一般都开设《孙子兵法》课程，北京大学、清华大学、人民大学、中央财经大学等知名院校的高级总裁研修班，也开设讲《孙子兵法》的课程……

一部两千五百年前的中国兵书，一部只有近六千字的《孙子兵法》，凭什么能穿越这么长的时间，凭什么能穿越这么广的空间，凭什么在军事领域和商业领域都能产生如此深远的影响？它的生命力，也就是它的核心价值体现在哪里？

我个人理解，《孙子兵法》的核心价值，就在于它把中国春秋时期及春秋时期以前的战争规律总结到了竞争哲学的高度，并且文辞简洁优美、意境深远



悠长。其所阐述的原理，不仅适用于冷兵器战争、热兵器战争，也适用于现代战争和任何对抗性领域。在市场竞争年代，《孙子兵法》为我们研究市场竞争规律提供了最好的参考和借鉴。对国家而言，市场是战场的继续，在核威慑力存在的背景下，国家竞争力的重心已转向市场。对企业而言，市场是战场的演变，因为市场与战场有太多相通之处。

我们小时候学过一篇课文《庖丁解牛》，庖丁之所以能神乎其技，按庖丁的话讲，就是因为他非常熟悉牛体结构。一头牛在没有被解剖之前，在其他人的眼里是一头完整的牛，但在庖丁的眼里，已经是一头分解的牛：牛皮、牛肉、骨架。所以在解剖牛的过程中，庖丁顺着牛体的结构解剖，能够游刃有余，显得非常轻松、自信。这个故事告诉我们一个道理：做任何事都要遵循相应的规律，一个军事家要熟悉战争的规律，一个企业家、企业管理者要懂得市场竞争的规律。

市场竞争规律是客观存在且经得住市场检验的逻辑思维体系，就一定程度而言，《孙子兵法》就是讲述市场竞争规律的哲学。我们观察总结市场现象，学习感悟《孙子兵法》，就能体会市场竞争规律的存在。市场竞争千变万化，只要我们能把握市场竞争规律，就能处变不惊；市场竞争现实残酷，只要我们能把握市场竞争规律，就能立于不败之地；市场运作千头万绪，只要我们能把握市场规律，就能运筹帷幄之中，决胜千里之外。

《孙子兵法》与西方营销理论的区别

西方营销理论通俗易懂，我们花一年甚至几个月的时间就能基本读懂，而且西方营销理论已经通过西方市场经济的繁荣得以验证。而中国的《孙子兵法》晦涩难懂，我们花几年甚至花一生的时间来研究也不可能完全读懂。那么作为当代中国企业家，作为当代企业高层管理人员，我们有没有必要花时间花代价学习《孙子兵法》，或者说研究《孙子兵法》与西方营销理论有何区别？

就我个人理解，全世界的学问，可以分为玄学、哲学和科学。科学是指人

类认识自然改造自然的能力，玄学是指社会发展的规律，哲学是指人类对社会矛盾的思考。玄学是形而上的学问，只可意会很难言传，譬如佛教的禅宗，就是玄学。中国道家的道，“道可道，非常道”，这里谈的“道”也属于玄学。科学是形而下的学问，通俗易懂，可以言传身教，譬如，袁隆平发明了杂交水稻，他把杂交水稻稻种交给一个农民，这个农民就可以耕种推广。自人类有文明开始，人与人之间、人与自然之间、民族与民族之间、种族与种族之间、宗教与宗教之间、国家与国家之间、地方与地方之间就存在不可避免的矛盾，当这些矛盾尖锐激化的时候，人类便会思考社会矛盾的起源，便会探讨如何缓解尖锐的社会矛盾。人类对社会矛盾的思考 and 探讨，便形成了哲学。

中国哲学起源于农耕文明。中国哲学认为：社会发展有其自身规律，人类顺从社会发展规律，社会才有可能和谐；如果违背社会发展规律，人类就会面临天灾和人祸。西方哲学起源于工业文明。西方哲学认为，只有发展生产力才能缓解有限资源与无限需求之间的矛盾。所以中国哲学趋向玄学，西方哲学趋向科学。东方文化注重人性的研究，西方文化注重物理的研究。曾经有一个笑话，讲的是一个德国小伙子来到中国，他觉得中国菜很好吃，就学做中国菜。做菜之前，他除了准备菜谱、菜的主料与佐料，还准备了量筒、天平、秒表，小伙子严格按照菜谱操作：多少秒后放多少毫升食用油、多少秒后放多少毫克盐、多少秒后放多少毫升酱油、多少秒后放多少毫克味精……非常程序化、标准化，一丝不苟。这样炒出来的菜好不好吃？结果不得而知。但是中国人看到德国人这样炒中国菜就觉得非常搞笑，不要说一般中国家庭主妇，就是酒店大厨，他炒菜放多少油、多少盐、多少酱油、多少味精，什么时间放，都是凭感觉。通过这个笑话，我们可以或多或少体会到中西文化的差别。在精密仪器制造和科学技术方面，中国人很难赶超西方人；但在艺术和谋略方面，中国人有很高的天赋。

现在中国的医院大都沿用西方医学技术。我们到医院看病，无论张三、李四、王五，医院往往会给你做系列体检：量体温、查心电图、拍X光片、化验血液、检测尿液、超声波检查，医生凭仪器检测出来的数据，对患者进行针对性的治疗。如果患者的症状不明显或仪器检测出来的数据不能说明症状，医



生会建议病人观察一段时间再说。现在中国老百姓看病难、看病贵，难就难在仪器检测，贵也贵在仪器检测。挂号、排队、系列检查、拿检测结果，至少要花三个小时，至少要花三百多元钱。而传统中医看病不过是望、闻、问、切，而且中医看病能从整体出发见微知著，以小见大，高明的中医能对患者的病情心领神会。我在福建见过一个老中医，给人看病只看耳朵，通过观察患者的耳朵，就能诊断这个患者的病在哪里，怎么治疗。我在贵州见过一个老中医，给人看病只看手，通过观察患者的手，就能诊断这个患者的病在哪里，怎么治疗。我在云南见过一个老中医，给患者治病很少用药，主要是用针灸。前几年，却有一位中国科学院院士提出了废除中医的观点，我个人觉得不可思议。中医是中国传统文化，有几千年的文化底蕴，中华民族能延续几千年同中医的发展不无关系。同西医相比，中医有它的特色，甚至有它的优点。西医看病难、看病贵，中医看病简单、成本低。西医形而下，医院分很多科室：眼科、五官科、内科、外科、肠胃科，我们哪里不舒服，哪里有症状，就到哪个科室问诊。西医强调形而下的数据，强调形而下的治疗。譬如，通过尿检，发现白细胞过多，医生就会判断患者可能是前列腺发炎，他会给患者开抗生素类的药给患者杀菌消炎。中医形而上，强调标本兼治，既要治标，更要治本。中医强调未病先治，医生要能在患者病情还没有恶化，也就是症状还不是很明显或还没有症状的时候给予治疗。中医强调内病外治，比如对肾衰竭患者，通过中医针灸理疗，效果明显。中医还强调患者心态和健康之间的关系，认为悲痛过度会伤心，会损伤心脏；经常生气会伤肝，会损伤肝脏。我个人认为中医更接近人道，能从心理、生理、经济上减轻病人的痛苦。

上个世纪，中国的一些企业家和企业非常迷信西方的咨询公司，西方的咨询公司在中国要价不菲。乐百氏请麦肯锡做企业规划，麦肯锡开价1600万元；福建实达集团请麦肯锡提供企业咨询服务，麦肯锡开价1200万元。麦肯锡收这么多钱，做什么事呢？搞分析模型，搜集、分析、整理庞大广泛的数据，根据整理出来的数据为企业做诊断，提供决策。我觉得西方咨询同西方医学有点类似：收费高，强调形而下的数据，强调形而下的解决方案。当市场竞争激烈，西方形而下的咨询套路便会出现弊端。所以，乐百氏经过麦肯锡两年

咨询后，被法国达能一步步参股、控股直到恶意收购。福建实达集团经过麦肯锡一年咨询，当年近乎破产。西方市场理论是对既定事实形而下的具象的描述，通俗易懂，但学习这些理论很难提高我们的市场决策能力和团队管理水平——西方的营销理论发展才半个世纪就出现相互否定的众多流派，以前的理论很难用来分析和解决现实的问题。《孙子兵法》是形而上的抽象的竞争哲学，博大精深，但我们熟读《孙子兵法》，就能体会市场竞争规律，把握市场竞争的趋势，争取市场竞争的主动权。

如何理解《孙子兵法》冷兵器战争术语

《孙子兵法》是几千年前的中国文字，它讲述的是中国几千年前的冷兵器战争的原则和规律。这些原理对于现代市场竞争能否适用，或者说为什么能适用？对于一些冷兵器术语，如火攻、地形、九地、行军……我们又如何从市场的角度加以理解？

中国传统文化讲究意境。中国哲学常常用简单的情节说明复杂的道理，寓言故事就是中国哲学的一大特色。譬如守株待兔：一个宋国农民在田间劳动，一只野兔跑过来撞在树桩上死了，农民捡到兔子，很高兴，于是想如果自己每天都坐在树桩旁，每天都有兔子跑来撞死，每天都能捡到一只兔子，这样就不用去田里干活了；然后这个农民天天守在树桩旁，结果一只兔子也没有守到，田里的庄稼也荒废了。从这个故事中我们能体会这样的道理：不能把偶然的現象当作必然的规律，不要寄希望于坐享其成，不劳而获是靠不住的。如果有朋友炒股，一天他赚了 20000 元，就不想工作了，整天想着炒股发财，你想劝他以工作为重。如果你给朋友讲“不能把偶然的現象当作必然的规律，不要寄希望坐享其成，不劳而获是靠不住的”这样的大道理，他很有可能听不进去。但如果你给他讲守株待兔的故事，或许他就乐意接受你的劝告。传统中国画追求以简洁的形象表达含蓄的情感。西方人表达性感画面，往往会这样处理：一个男人和一个女人，很漂亮、很年轻、身材很好，他们穿的衣服很少或没有穿衣服，相互搂在一起。而传统中国画处理性感画面，往往会这样表达：一张床，



床上的蚊帐不透明且是关着的——我们无法看清床上的一切，但床下有一双男鞋和一双女鞋，一只猫掀开蚊帐的一个角落，聚精会神地往里观看。床上是不是有一个男人和女人，他们在干什么，这只猫为什么看得那么津津有味——这幅画面让我们充满了无限想象。齐白石是当代中国画大家，他画虾往往是只用几笔，但画出来的虾玲珑剔透、活泼生动，他虽然没有画水，但让人感觉虾就在水里游动。看齐白石的虾，我们能体会到大自然的一份亲切，对生活的热爱之情也就油然而生。但如果有一只真的虾在我们眼前游动，我们反而没有这样的情绪——艺术来源于生活而高于生活。在中国，很多家庭往往会在客厅挂一幅牡丹的中国画，这不仅仅是因为牡丹好看，更多是因为牡丹在中国寓意着富贵和吉祥。

我们读《孙子兵法》，如果仅仅咬文嚼字、断章取义、注重文字的注解和历史的考证，就很难体会《孙子兵法》的意境。或者说，如果不从意境的层面来读《孙子兵法》，它就只不过是几千年前的“死文字”。

《孙子兵法》的第十二篇《火攻篇》，其原意是指冷兵器时代火烧敌方的人马粮草。那么，从现代战争的角度如何理解火攻，从市场竞争的角度如何理解火攻？这就需要从意境的层面来加以想象。《火攻篇》有几个关键：行火必有因（实施火攻要具备一定条件，也就是天气有风且气候干燥）、水可以绝不可以夺（水攻可断绝道路、冲散敌军，但不能像火攻一样给对手以致命的打击）、夫战胜攻取而不修其功者凶（打了胜仗如果不注重巩固战果，不居安思危，就会面临战争的风险）。把握这几个关键，我们就可以这样概括火攻的意境：利用天时、地利的巧合，趁对手不防备的时候，以微小的代价，给对手以致命的打击。火烧赤壁，是冷兵器时代的火攻；珍珠港事件，是现代战争时代的“火攻”；蒙牛的超级女声，是市场竞争时代的“火攻”。当年蒙牛投资一个多亿冠名炒作超级女声，创造了超过十个多亿的广告价值。2008年汶川地震后，在百事可乐和可口可乐表现一般的情况下，王老吉的“要捐就捐一个亿，要喝就喝王老吉”，把王老吉品牌的知名度特别是亲和力炒作到前所未有的高度，这也是市场竞争时代相当成功的“火攻”。

把握《孙子兵法》的意境，我们才能体会兵法文字的鲜活，《孙子兵法》对于我们就没有了时间和空间的距离。

如何理解《孙子兵法》相互矛盾的观点

《孙子兵法》有一些观点似乎前后矛盾，如诡道与仁道、拙与巧、胜可为与胜不可为、常与变、正与奇、力与谋、爱卒与愚卒、围师必阙与围地吾将塞其阙、迂与直、人性的优点与人性的缺点、死地与生地、乱与治、怯与勇、弱与强、寡者备人者也与恃吾有所不可攻、主观与客观……我们如何理解这些矛盾？

一阴一阳谓之道，中国传统哲学认可现实矛盾的存在，强调分析或适应矛盾的变化规律，追求矛盾中的辩证统一。如中医就强调人体的阴阳平衡，认为阴阳不平衡人体就会出现病症，人就会感觉不舒服。《孙子兵法》强调中庸，忌讳走向矛盾的极端，这里谈的“中庸”就是处理矛盾的能力和技巧。《九变篇》里有一段话：“故将有五危：必死，可杀也；必生，可虏也；忿速，可侮也；廉洁，可辱也；爱民，可烦也。”意思是：将帅勇敢是必要的，但过于勇敢逞强，蛮干死拼，就很容易战死疆场；将帅谨慎是必要的，但过于小心谨慎，胆小怕事，就很有可能被敌军俘虏；将帅有个性是必要的，但个性过于张扬，性情偏激，将帅就很有可能被对手调戏；将帅有进取心是必要的，但进取心过于强烈，贪求功名，将帅很有可能受不了刺激；将帅为军民利益考虑是必要的，但过于为军民利益考虑就容易劳心和陷入被动。

仁道与诡道是一对矛盾的概念，但孙子认为，取得战争的胜利既要有仁道，也要讲诡道，决策者要能在仁道与诡道之间游刃有余，只讲仁道不讲诡道或只讲诡道不讲仁道，最终都要付出代价，很可能成为战争的失败者。

春秋时期宋国和楚国之间的泓水之战，是中国历史上的一次经典战役。这次战役之所以能成为经典，主要就是当时的宋襄公一心只追求仁道、不讲诡道，给后人留下笑柄。强大的楚国要攻打弱小的宋国，宋襄公认为仁义之师不可战胜，楚国军队仁义不足，而宋国军队仁义有余，为了标榜自己是仁义之师，宋襄公还让军队举着一面大旗，上面绣着“仁义”两个大字。楚国军队要渡过泓水进攻宋国的军队，宋襄公的军师建议宋襄公不要错过击败楚军的大好机会，因为楚国军队虽然强大，但楚军渡河，一部分兵力在对岸，一部分兵力



在河面上，只有少部分兵力渡过岸，宋军实力虽然弱小，但消灭已经渡河上岸的楚军绰绰有余，这样就能争取战争的主动。但宋襄公认为在战争中要“不杀伤，不杀二毛，不击敌于无备”，意思是敌方的士兵受了伤，我们不能杀死他，敌方的士兵年龄大，我们不能杀死他，敌军没有准备好，我们不能进攻。楚国的军队还没有渡过河，还没有摆好阵势，在楚军还在渡河时进攻等于落井下石，有失宋国军队仁义的风度。当楚国军队渡过河，摆好阵势，进攻宋军，宋军也就只能是一败涂地，宋襄公在战斗中受了重伤，最后不治身亡，留下千古笑谈。宋襄公的悲剧，就在于他只死守仁道，不讲诡道。

战国时的白起是一代名将，白起统帅秦国的军队进攻赵国，赵国的统帅是廉颇，廉颇实战经验丰富，面对强大的秦军，他命令士兵利用有利地形深挖战壕，只守不攻。秦军劳师远征，攻打赵国久攻不下，一方面粮草供应出现困难，另一方面国内也是怨声载道。在这种情况下，白起就玩阴谋，他派间谍在赵国散布谣言：秦国的军队不怕贪生怕死的廉颇，只怕精通兵法的赵括。赵王听信谣言，就派纸上谈兵的赵括代替经验丰富的廉颇。结果，赵括率领军队主动出击，中了秦军的埋伏，40万赵军成为俘虏。在处理俘虏时，白起也玩阴谋，他告知这些俘虏吃好喝好后就可回家，然后把这些喝了麻醉药的士兵全部活埋，坑杀40万降卒。白起过于残暴，有失仁道，其结局：一方面激发了赵国与其他国家军民团结死战的决心，延缓了秦国统一中国的日程；另一方面，白起不得善终，在临死时他就想到了被坑杀的40万投降的士兵，他认为自己是死有余辜。白起的悲剧，就是只搞诡道不守仁道。

《孙子兵法》是研究战争规律的中国传统哲学，包含很多矛盾对立统一的原理，为我们研究市场竞争规律提供了广阔的探索空间。

如何学习《孙子兵法》

中国功夫在国外非常流行，很少有外国人现在还不知道的。中国功夫就是中国武术，《孙子兵法》原来被称为中国武学，武术和武学在学习的过程方面有很多相通之处。

一个人学习武术，一般是为了强身健体，为了提高搏击能力，为了在自己生命安全受到威胁时保护自己，甚至是为了在他人生命安全受到威胁时除暴安良。要达到这个目的，必须长年累月地练习完整的武术套路，少林拳也好、太极拳也好、南拳也好、北拳也好、咏春拳也好……必须根据自己的身体现状或兴趣爱好，选择具体的武术套路并坚持不懈地练习。我们学习《孙子兵法》，主要是为了体会战争规律、竞争规律，是为了不断提高自身的决策水平和管理团队的能力。为达到这个目的，我们有必要日积月累地读《孙子兵法》，背诵《孙子兵法》，感悟《孙子兵法》。我个人感觉，《孙子兵法》就像武术套路，只有坚持练习才有收获，在这方面没有捷径可言。一个人要练习武术套路，首先要了解武术套路的每招每式及其要点，这样他才有可能把武术套路打得行云流水。我们读《孙子兵法》，首先要了解、把握《孙子兵法》的整体结构，才能读懂、读熟《孙子兵法》，才可能把《孙子兵法》融会贯通。

在剖析《孙子兵法》整体结构之前，我想先谈谈道、法、术的话题。

个人理解，任何人为竞争力的核心都是道、法、术合一。关于道、法、术的概念，可以这样理解：道是矛盾中的辩证统一，法是处理矛盾的策略，术是解决矛盾的具体行为。关于道、法、术三者之间的关系，可以通过一些现实的例子来说明。比如，我们写文章，主题思想是道的层次，篇章结构是法的层次，文字组织是术的层次；我们赛龙舟，把舵属于道的层次，擂鼓属于法的层次，划桨属于术的层次；我们栽培树，树根属于道的层次，树干属于法的层次，枝叶属于术的层次。我们搞市场营销，品牌属于道的层次，销售属于法的层次，产品属于术的层次。我们运作企业，战略是道的层次，管理是法的层次，细节是术的层次。“战略决定成败”“管理决定成败”“细节决定成败”，类似的观点目前在中国非常流行，但我个人不太认同，因为道、法、术合一才有竞争力。一篇文章，只有主题思想深刻、文体结构巧妙、文字组织生动，这篇文章才有吸引力。龙舟比赛，只有舵手把握好方向、鼓手充分激励士气、水手拼命划桨，龙舟才能保持最快的速度。一棵树，只有树根发达，树干粗壮，枝叶茂盛，这棵树才有可能茁壮成长。市场营销，只有品牌鲜明，销售有力度，产品品质有保证且结构合理，才能彰显强大的市场竞争力。同样，企业竞争只



有战略正确、管理合理、细节恰到好处，企业才有可能立于不败之地。所以说，战略不能决定成功，只能决定失败；管理不能决定成功，只能决定失败；细节不能决定成功，只能决定失败；企业在战略、管理、细节方面都合理并浑然一体，才能决定成功。

《孙子兵法》共十三篇，分为卷上、卷中、卷下。卷上、卷中和卷下的分类很关键，但往往被很多人忽略。就我个人理解，《孙子兵法》从道、法、术三个层次来阐述战争的规律。卷上就是道的层次，卷中就是法的层次，卷下就是术的层次。

概括卷上、卷中、卷下，卷上主要谈的是战争决策的话题，卷中主要谈的是战场指挥的话题，卷下主要谈的是战术分析的话题。

卷上谈的是战争决策的话题，通过《计篇》《作战篇》《谋攻篇》《形篇》这四篇展开。《计篇》的核心思想是“战略制胜”，就是在战前以一种前瞻的思维和长远的眼光审视未来战争的发展趋势，及时回避战争风险，及时把握战争机会，争取战争主动，从而最终取得战争的胜利。《作战篇》的核心思想是“以快取胜”，战争劳民伤财，所以孙子主张在把握战争主动的情况下，应在最短的时间内结束战争。《谋攻篇》的核心思想是“不战而胜”。杀敌一万，自伤八千，这样取得战争的胜利就没有意义，所以孙子主张以最小的代价征服对手。《形篇》的核心思想是“先胜后战”，战争是具有命运色彩的社会运动，孙子主张认识战争的命运、把握战争的命运。

卷中谈的是战场指挥的话题，通过《势篇》《虚实篇》《军争篇》《九变篇》《行军篇》这五篇展开。《势篇》的核心观点是“战场造势”，造势就是把有限资源发挥到极限。《虚实篇》的核心观点是“战场主动”，主动避敌实，主动击敌虚。《军争篇》的核心观点是“竞争优势”，这里指的竞争优势是争取相对于对手而言的一种整体性优势地位。《九变篇》核心观点是“战场变化”，战场指挥者如何在战场变化中超越自我、通权达变。《行军篇》的核心观点是“功在平常，战场控制”，在行军和驻营的过程中注意细节，这样一旦开战，就能控制战场局面。

卷下谈的是战术分析的话题，通过《地形篇》《九地篇》《火攻篇》《用间篇》

这四篇展开。《地形篇》的核心观点是“地形是决定战场胜败的直接客观因素”，《九地篇》的核心观点是“心由境生，分析和利用战争环境对人心、人性等精神层面的影响”，《火攻篇》核心观点是“火攻，成败一瞬间的战术”，《用间篇》的核心观点是“得核心人才得天下，核心人才就是优秀的情报管理人才”。

我们应当承认，《孙子兵法》作为 2000 多年前的一部兵书，它是历史留下的宝贵遗产，有许多原理、原则、规律都具有普遍性和现实意义，值得我们去借鉴与参考。但它也存在一定的局限性，如在认识论、方法论方面夹有某些唯心论和形而上学的成分。每个人在读《孙子兵法》的过程中，都可能会有自己不同的观点和角度，本书中就不乏我的个人感悟及延伸理解。时代在前进，规律在发展，未来还有许多崭新的课题需要我们去研究、去解决。所以，我们学习及运用《孙子兵法》时，应取其精华、去其糟粕，在古为今用的基础上有所创新和发展。

以上谈的就是我对《孙子兵法》学习方法及对《孙子兵法》整体结构的理解。

21 世纪是中国的世纪

有一次我在清华大学演讲，讲完以后学生开始提问，有一个学生提了一个深刻的问题。他说，中国的《孙子兵法》博大精深，是中国也是世界历史上最杰出的兵书，既然中国的《孙子兵法》这么优秀，为什么中国的近代社会、近代军事表现那么差劲？日本企业家注重学习《孙子兵法》，韩国企业家也学习《孙子兵法》，美国企业家现在也关注《孙子兵法》，说明《孙子兵法》有很高的商业利用价值，既然中国的《孙子兵法》有这么高的商业利用价值，为什么当代中国企业的市场竞争力显得非常落后？为什么中国企业还没有创造出真正的国际品牌。这个问题问得非常尖锐，问得也非常好。中国人学习《孙子兵法》，一定要了解《孙子兵法》研究在中国的过去、现状和将来。

个人认为，中国近代军事落后，不是中国的《孙子兵法》不优秀，而是《孙子兵法》在中国古代没有普及，当时的中国政府是禁止《孙子兵法》的传



播和流行的。中国从秦始皇统一起到清代，一直是实行封建君主集权专制。在朝代更替中，每一个开国皇帝一旦坐上龙椅，首先想的是如何杀掉功臣，因为功臣一般通晓权谋，有实战经验，而且拥兵自重，他们的存在是对皇权传承的最大威胁。所以中国古代史上，功臣被杀，在人情上是悲剧，在人性上是必然。

“飞鸟尽，良弓藏；狡兔死，走狗烹；敌国破，谋臣亡”，春秋的范蠡通晓人性，在辅助勾践灭掉吴国后，劝好朋友文种一起归隐田园，文种不相信勾践会忘恩负义，认为自己为越国的复兴和称霸立下汗马功劳，现在正是享受高官厚禄的时候，所有他不愿意离开越国。范蠡离开越国不到几个月，勾践就以借口把文种逮捕入狱，并派亲信给文种送去毒酒令其自裁。文种不甘心，想问个理由，勾践的回答是：“文种你给我设计了九个计谋，我只用了三个就灭掉了吴国，如果你来对付我，我这个王位还坐得稳吗？”

刘邦建立汉朝后，痛杀功臣，当准备杀韩信的时候，太子性格仁慈，去向他的父亲求情。太子说，老爸，这些人跟着你出生入死，现在打下江山，你应当让他们享受荣华富贵才是，怎么现在要把他们赶尽杀绝呢？刘邦没有直接回答太子，他让太监拿来一条长满刺的树枝，要太子拿稳，太子当然拿不稳。刘邦捡起树枝用刀削掉小刺然后递给太子，太子就拿稳了。刘邦此举是想告诉太子，这些功臣有我在，他们还能服我，哪一天我不在了，皇帝就轮不上你来做了。

赵匡胤发动陈桥兵变，当了宋太祖，在庆功宴上，赵匡胤愁眉不展。石守信是赵匡胤的哥们儿，也是拥立赵匡胤当皇帝的功臣之一，石守信见赵匡胤不高兴，就过来给赵匡胤敬酒说“大哥，你都当皇帝了，还有啥不开心的呢？”赵匡胤就讲“现在我是当了皇帝，但是哪一天，有人要脱下我的皇袍，穿在你的身上，你会怎么办呢？”石守信这批功臣智商也不低，他们意识到赵匡胤通过发动兵变当了皇帝，现在就开始担心功臣是否也会重复他的故事，也搞兵变抢他的皇位。第二天上早朝的时候，这批功臣，有的提出年龄大了，希望告老还乡；有的说自己带兵打仗还可以，而治理国家不内行，希望提前退休享享清福算了。赵匡胤也心照不宣，送给这些功臣大量钱财、土地、美女，让他们安

享晚年。所以说，中国历史上赵匡胤对功臣还算温柔，只不过杯酒释兵权，那些功臣还能得以善终。

历史上的刘伯温上通天文，下知地理，称得上神机妙算，他了解朱元璋的个性，也知道明朝建立后功臣位高权重的下场。可尽管他归隐田园，尽管他不问世事，但朱元璋还是对他放心不下，直到刘伯温忧郁成疾、病死南京后朱元璋心里才踏实。

中国历代开国皇帝不仅对功臣耿耿于怀，而且大都忌讳兵书战策的流行和传播。枪杆子里出政权，旧的政权因战争而消亡，新的政权因战争而兴起。如果兵书战策得以流行，老百姓都读《孙子兵法》，都懂军事权谋，这样就不利于政权的稳固。《孙子兵法》类的权谋书籍，在中国历史上被称为“隐学”，所谓“隐学”，就是不能见光、不得公开普及的学问。所以中国明代中期以后，积贫积弱，夜郎自大，面对西方的军舰和枪炮，清军一败涂地。

当代中国企业的市场竞争力落后，不是《孙子兵法》不优秀，而是以前的中国企业家不重视或没有真正了解《孙子兵法》。中国在 20 世纪 80 年代开始拨乱反正，开始改革开放，开始搞市场经济，也就是说中国企业成长的时间只有近三十年。中国企业成长之初，中西方的贫富差别极大，基于西方国家经济的繁荣，中国企业一般注重引进西方的企业管理经验和市场营销理论。剖析中国企业的竞争力现状，我个人认为有三大原因：一是中西方企业发展的机遇不同，二是中国企业的发展缺乏原始的资本积累和相应的政府保护，三是不太重视对《孙子兵法》等中国竞争哲学的学习，中国人以西洋拳来对付西方企业，失败是理所当然。面对全球一体化的趋势，随着市场竞争的激烈，西方的企业管理经验和市场营销理论显得力不从心，中国企业家的目光开始瞄向《孙子兵法》。

新中国成立后，国家领导人非常重视和推崇《孙子兵法》。毛泽东是伟大的政治家、思想家、军事家、战略家，《毛泽东文选》很多章节引用了《孙子兵法》的观点。英国元帅蒙哥马利来中国访问拜访毛泽东，蒙哥马利当面称赞《毛泽东文选》是世界上最伟大的军事巨著，毛泽东笑着回答：因为你没有看过中国的《孙子兵法》，你看过《孙子兵法》，你就会认为我写的书没有啥了不起。改革开放后，鉴于日本经济的发达，邓小平指示一批中国企业家到日本