

王东华 编著

SHANGYONGSUNZIBINGFA

商用孙子兵法

中国地质大学出版社



商用兵法智谋全书

商用孙子兵法

王东华 编著

 中国地质大学出版社

1994·武汉

(鄂)新登字 12 号

- 主 编 黄立平
- 副主编 陈 华 余楚杰
- 编 委 朱嘉林 李家芸 王 欣 胡文新
王燕燕 彭 樱 胡 华 聂耀华

商用兵法智谋全书

商用孙子兵法

中国地质大学出版社出版

(武汉市·喻家山)

新华书店经销

湖北省鄂南新华印刷厂印刷

开本 787×1092 1/32 印张 8.75 字数 190 千字

1994 年 2 月第 1 版 1994 年 2 月第 1 次印刷

ISBN7-5625-0874-7/I·28

全套定价:33.00 元 本册定价:5.50 元

前 言

战争是人类最高智慧的表现，因为战争要支付的是人的生命，是将帅的生命，是国家的生命。战场上的金戈铁马刀光剑影喊杀嘶鸣，对于幸存者来说固然是一曲惊心动魄美妙绝伦的世间最伟大的交响乐，可对于不幸者来说则是丧钟为自己而鸣。因此，战争艺术在过往的任何时代无不凝聚着人类的最高智慧，也无不是由浸染着人类最高智慧的鲜血凝成。

《孙子兵法》是我国现存最早也是最伟大的军事著作，2500多年来，它一直被誉为“天下第一兵书”而为历代军事家、政治家所推崇。随着中外文化交流的推展，《孙子兵法》被介绍到了国外，从而为更多的人所认识所关注，曾先后被译成日、法、英、德、俄、捷、朝鲜、越南、马来西亚、希伯莱等十几种文字。孙子提出的以“道”为首的战争制胜条件以及揭示出的“知彼知己，百战不殆”的军事普遍规律，更是得到了世人的广泛认可。60年代初英国名将蒙哥马利元帅访华时曾说：“世界上所有军事学院都应把《孙子兵法》列为必修课程。”美国海军陆战队司令艾弗瑞·戈雷在他1988年升职后，即下令重新编制陆战队的作战手册，要求以孙子提出的运动战为指导，将孙子兵法纳入陆战队的韬略中，甚至在1991年的海湾战争中他这样说：“一旦陆战队攻击科威特的海滩，‘孙子’将跟我们并肩作战。”

时间进入20世纪80年代，随着科学技术的日新月异，社会生产力的突飞猛进，社会生活的日益多样化，过去的最常用的战争手段正逐步让位于政治手段、经济手段和法律手段，而走向市场经济的中国百姓也正加速熟悉市场经济的运作过程，恢复中

国在关贸总协定中的缔约国地位更进一步地加快了中国经济国际化的步伐,所有这一切都逼迫着我们学习市场经济、熟悉市场经济、驾驭市场经济。93年1月25日西冷空调花100万元在《文汇报》上头版用整版的篇幅刊登了“今年夏天最冷的热门新闻:西冷冷气全面启动”的广告,不仅换来了1.5亿元产品的订单,而且也唤起了人们对商品经济更进一步的现实思考。

商场如同战场,竞争如同战争,正是本着这样的理解与认识,作者编写了这本小书,集原文、译文、商例为一体。由于孙子兵法是两千多年前的军事著作,同现代经济不好简单类比,因此所选商例每年相对集中,这样同孙子原文的承接难免顾此失彼,好在学习兵法贵在活用而最忌拘泥,读者定会把握。由于作者水平有限,书中不足之处尚祈读者批评指正。

目 录

第一章:始计篇	1
原文	1
译文	2
商例	3
● 家电大王是如何依靠《孙子兵法》起家的	3
● 牟其中的“空手道”为何屡试屡成	5
● 25 岁的亿万富翁成功秘诀是什么	7
● 财界猛龙何以能够长线钓大鱼	9
● 从超级难民到超级船王的背后	11
● 椰菜头娃娃的轰动效应	14
● “曼哈顿的中国女人”是如何起家的	16
● 捕捉信息,抓住时机	20
● 李国俊何以能够赤手打天下	21
第二章:作战篇	25
原文	25
译文	26
商例	27
● 红色资本家的一次得意之作	27
● 靠快发家的吉斯公司	28
● 食人一钟胜己二十钟的企业分身术	29
● 可口可乐的彻底现地主义	32

●卡丹旋风何以能够风靡全球	34
●一个小厂的变应快术	35
●假发大王的成功一着	37
第三章:谋攻篇	40
原文	40
译文	41
商例	42
●日本汽车是怎样大举进军美国的	42
●个体户是如何从俄罗斯倒回飞机的	45
●四通的反客为主战略	47
●联想集团与玩具王国发展的启示	49
●哈默博士的拿手好戏	51
●进军国际市场的商标谋略	53
●洛维格的集资高招	55
●证券大王的常胜不败术	57
第四章:形篇	60
原文	60
译文	60
商例	62
●阿斯旺高坝承包商的创业高招	62
●珠宝大王的二十四字真言	64
●台塑大王王永庆的成功法宝	66
●日立公司的立身之道	68
●法国香水公司的抢市三招	70
●通用汽车公司化险为夷的策略	71

●壳牌公司应付危机的措施	73
●小企业顶住大风浪的典范	74
●百货巨子甘布士的经验之谈	76
第五章：势篇	79
原文	79
译文	80
商例	81
●造势先要造形象	81
●万金油是如何大畅其道的	83
●芬克时装的名牌之路	86
●奈克运动鞋的崛起之谜	88
●阿迪达斯的推销艺术	90
●本田汽车异军突起的奥秘	92
●诺贝尔是如何炸掉人们偏见的	93
●“美洲虎”重振雄风的秘诀	96
●“象牙肥皂”和“安静的小狗”的启示	98
●“球拍大王”的成功之道	101
●张裕葡萄酒公司是如何享誉四海的	103
第六章：虚实篇	105
原文	105
译文	106
商例	108
●空中飞车与飞机投表的效应	108
●超豪华服装广告的真实目的	111
●以新取胜的卡西欧	112

●洛丽尔成功的秘诀.....	114
●美国自行降价商店的生意绝招.....	115
●牛仔裤是如何成为时髦服装的.....	117
●埃瓦克马桶何以前途无量.....	119
●靠装神弄鬼发家的富翁.....	121
●靠洗锅炉洗出的蓝星集团.....	123
●方便面是如何一炮打响的.....	125
第七章:军争篇	127
原文.....	127
译文.....	128
商例.....	130
●靠破产赢来的造船大王.....	130
●“银座犹太人”的来历.....	131
●从“不超过三天”里走出来的面包大王.....	134
●柯达的送灯卖油战术.....	136
●水野利八是如何打开日本体育市场的.....	138
●《读者文摘》与不要本钱的生意.....	139
●桑塔纳轿车与变形金刚的幕后故事.....	141
●一位优秀推销员的推销故事.....	143
第八章:九变篇	145
原文.....	145
译文.....	145
商例.....	147
●善用人者为帅才.....	147
●吃人八两还人一斤的保险大王.....	149

●三星财团的信条·····	151
●华尔连锁店的成功秘诀·····	152
●约翰逊的揽才高招·····	153
●硅谷公司的留才之道·····	155
●林绍良的成功秘诀·····	157
●三 M 公司的用才之道·····	160
第九章:行军篇 ·····	162
原文·····	162
译文·····	163
商例·····	166
●最佳宾馆的最佳管理·····	166
●惠普公司的休——帕作风·····	168
●亚柯卡对管理如是说·····	171
●“财界总理”土光敏夫的管理公式·····	172
●磁带帝国的息学管理模式·····	175
●经营状元的逆传统管理法·····	177
●大而化之的管理新方法·····	179
●日本风险企业的独特管理·····	181
第十章:地形篇 ·····	183
原文·····	183
译文·····	184
商例·····	186
●美国最佳公司的经营秘诀·····	186
●让 IBM 称霸的经营三信念·····	188
●奔驰汽车的奔驰诀窍·····	191

●海上霸主的制胜之道·····	193
●麦克唐纳的经营手法·····	195
●松下的三十条生意经·····	197
●莱佛森的发迹之道·····	199
●让乳品大王发迹的一句格言·····	201
●“建材大王”的生意经·····	202
●“麦当劳”挤走“五芳斋”·····	205
●畅销商店的经营战略·····	206
●马狮公司是如何成为世界经营最有术的企业·····	208
第十一章：九地篇 ·····	211
原文·····	211
译文·····	213
商例·····	126
●可口可乐与百事可乐的世纪大战·····	216
●柯达与富士的胶卷争霸·····	218
●南洋烟草公司的斗智斗勇·····	221
●把一个城市都喝醉了的啤酒大战·····	224
●法国白兰地是如何进军美国市场的·····	226
●薛福基大战“邓禄普”·····	228
●尤伯罗斯是如何将竞争变成魔杖的·····	229
●哥伦比亚广播公司是如何打败全国广播公司的·····	231
第十二章：火攻篇 ·····	235
原文·····	235
译文·····	235
商例·····	237

●企业巨子的心得与秘诀·····	237
●福特公司三起三落的启示·····	240
●雀巢如何成为众矢之的·····	241
●乔布斯——步鑫生现象的背后·····	243
●王安电脑公司破产的教训·····	245
●化妆品皇后玛丽·凯的一次历险·····	248
第十三章:用间篇 ·····	250
原文·····	250
译文·····	251
商例·····	253
●愈战愈烈的商业情报战·····	253
●巴西航空工业公司何以一鸣惊人·····	254
●轰动世界的“日立”间谍案·····	256
●中国的景泰兰、宣纸技术是如何被窃的·····	259
●饶有趣味的从间小老板·····	261
●硅谷里的间帆谍影·····	263
●船王之女轰动全球的爱情谍案·····	264
●为防间连总统也不让进的企业·····	266

第一章：始计篇

原文

孙子曰：兵者，国之大事也。死生之地，存亡之道，不可不察也。

故经之以五，校之以计，以索其情：一曰道，二曰天，三曰地，四曰将，五曰法。道者，令民与上同意者也，故可与之死，可与之生，而不畏危也。天者，阴阳、寒暑、时制也。地者，高下、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。

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。势者，因利而制权也。

兵者，诡道也。故能而示之不能，用而示之不用，近而示之远，远而示之近；利而诱之，乱而取之，实而备之，强而避之，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，因为它影响到人民的生死，关系到国家的存亡，所以不可不加以慎重研究。

因此可从五个主要方面，进行计议比较，以判明敌我双方实情：一是道，二是天，三是地，四是将，五是法。道，是应使兵众与上级统一意志，这样才能上下同生共死，兵众就无所畏惧。天，指昼夜、寒暑、季节。地，指地形高低、远近、险易、广狭、死地生地。将，指将帅必具才智、威信、仁爱、勇敢、严格等五德。法，指组织编制、规章法令、后勤保障。这五个方面，为将帅的都应知晓，知晓者方可取胜，不知晓者不能取胜。所以应计议比较，而判明实情：敌我双方的君主谁有道？将帅谁有才能？谁占有天时地利？谁执行法令严格？兵器谁强？士兵谁训练有素？赏罚谁明？我们从比较的结果，就可知谁胜谁负了。

如果我的计策采用后，可以保证必胜，就可保留；如果我的计策采用后，不能保证必胜，则这类计策可予以淘汰。除了采纳有利的计策外，还必须任势，以便从外部进行辅助。所谓势，就是以其是否有利来权衡轻重缓急。

用兵，常采取诡秘、欺诈敌人的办法。所以己方能为之事表现出不能为；欲用的方法表现为不用；欲往近处表象是往远处；欲往远处表象是往近处。敌方好利，可诱其上钩；敌方内部紊乱，可直接攻取；敌方准备坚实，则可等待其变化；敌方很强，可暂时避开；敌将性格急躁，可进行骚扰；敌将自卑，可设谋使之骄傲；敌军安逸，可使其操劳；敌军团结，可进行离

问。总之，要攻敌人没有准备之处，要出兵到敌意想不到之处。用兵取得胜利的策略，是不能事先预定的。

未战而在宗庙预计能胜，是因为有利因素多；未战而在宗庙预计不能获胜，是因为有利条件少。有利条件多就能取胜，少则不能取胜，何况没有有利条件呢！由此观察，谁胜谁负就体现出来了。

商例

家电大王是如何依靠《孙子兵法》起家的

陈茂榜是台湾著名企业家。美国圣若望大学为他颁授名誉商学博士学位时，对他的赞誉是：“在东方杰出的工业领导中，未曾受过正式教育训练，而能赤手空拳创造并发展有良好组织制度的现代化企业者，陈茂榜先生乃是最卓越的例证”。他出身贫寒，一家10口全靠身为木工的父亲一人赚钱维持生活，因此15岁小学毕业时就无力上学了。16岁那年，他离家谋生，在台北市一家“文明堂”书店做伙计，一干就是8年，在这8年里尽管工作异常辛苦，但他坚持读书，而且对《孙子兵法》尤其偏爱，以致于有人在他取得成功后认为他是系统地把孙子兵法运用在企业经营上的第一人。

陈茂榜认为，孙子兵法共计13篇，主要是阐明战争的基本原理，但其内容同样适用于企业经营，而对企业经营有直接影响的主要有“五事”、“庙算”、“奇正”、“先知”四项。

“五事”就是“道、天、地、将、法”五大原则，“道”就是确定原则、方针以及经营的目标、预算、产与销的配合等。以

日本索尼的经营为例，二次世界大战后，他们的电器产品享誉世界，胶卷录音机和小型电视机都是他们研制成功的。当他们研制这两种产品时，不是一窝蜂地跟在大家的后面走去生产市场的热门产品，而是把握住自己既定的经营原则去努力。他们的经营原则是：“先决定要制造什么，再进行必须的研究发展工作”，这和一般的以研究发展的成果来决定生产方针的观念不同。正因为这样它才能经常保持市场占有率的优势而有辉煌的成就。其它几个原则也同样如此。

陈茂榜对孙子兵法特别赞扬处还有“庙算”。他认为战争要有良好的计划才能求胜，企业经营也是同样的道理，任何企业，无论大小，都应该有计划，大的企业不但要有年度经营计划，而且要有中程乃至远程经营发展计划。计划的内容，不是凭经营者的想象和经验，而应该针对现况，依据有关资料，以合理的思维程序详加计算，才能适用。如经营计划，需由市场预测、销售目标、生产设备、生产能力、技术、资金、人员等因素，做正确的分析、比较、权衡利害，而采取最佳方案，至于计划实施后，受外力影响而应采取的措施或应变计划，应同时加以考虑。所以任何企业计划，都不能脱离现实环境，须具备可行性、可受性及适当的弹性。为什么做生意有成功有失败，可以说与计划有很大关系，假如见了别人赚钱，不事先计划就跟在后面去作，必定失败，这就是孙子所谓“少算不胜，而况于无算”的道理。

除了上述两点外，陈茂榜认为“奇正”和“先知”这两点也很重要。正是陈茂榜熟读孙子兵法并将其精华运用于经营企业，才使得他创建的声宝电器及声宝企业集团蒸蒸日上，创业几十年而发展成国内外闻名的现代化大企业。

牟其中的“空手道”为何能屡试屡成

牟其中是大家都熟悉的民营企业家，他所创建的南德集团因为成功地用中国轻工产品换回4架俄罗斯飞机而闻名于世。不了解他底细的人可能猜想他一定有什么来头，而事实上来头是有的，那就是“经商不简单，经商不一定需要本钱，需要的是科学精神和艺术家的秉赋，需要的是出人意料的新点子。”而纵观他的成功之处，则无不是精于“庙算”而取得的。从下面他的一段自述中我们不难看出他的高明之处。

“1980年初，我正式‘下海’经商。我这个人是有条件经商的，父亲是原四川省盐业银行行长，‘遗传基因’不错，后天又研究过《资本论》和一些西方经典著作。当时我穷得叮当响，是朋友凑了300元钱，搭乘货车从万县到重庆碰运气的。

一天我到了重庆一家企业，看见他们有很好的黄铜和五合板下脚料，原来又造过钟表，就动员他们造座钟。他们问，造了卖给谁呢？我说我来包销。我知道座钟在上海有市场，上海人对‘三五牌’座钟很迷信，因为上一次发条可以走15天，年轻人结婚非要买台‘三五’不可。由于僧多粥少，要凭结婚证才能买一台呢！那时又没有知识产权一说，我建议他们造得和“三五”一模一样。

钟造出来了。我花72元买了张机票飞到上海，通过熟人找到了一家贸易公司的总经理，他一看样钟就爱不释手。他说：‘几万台钟我都要了，可是，我怎么敢把钱付给你呢？’我说不要紧的，货到付款行不行？你见我的铁路发货票再付款，不会受骗的。那时上海市场太好，他当然痛快地签了合同。

回到重庆我又订了个合同，规定按‘起运托收’，也就是说