

孙子兵法与营销学



■ 阎明恕 著

贵州民族出版社

阎明恕 著

孙子兵法与营销学



贵州民族出版社

(黔)新登字 04 号

责任编辑：谭良洲

封面设计：吕凤梧

孙子兵法与营销学

阎明恕 著

贵州民族出版社出版发行

(贵阳市中华北路 289 号)

贵阳经纬印刷厂印刷

850×1168mm 1/32 印张：9.5 字数：260 千字

1997 年 8 月第 1 版 1997 年 8 月第 1 次印刷

印数：1—2000 册

ISBN7—5412—0648—2

F·40 定价：20.50 元

目 录

前 言	(1)
第一篇 《孙子兵法》	(10)
一、计 篇	(10)
二、作战篇	(13)
三、谋攻篇	(16)
四、形 篇	(19)
五、势 篇	(22)
六、虚实篇	(26)
七、军争篇	(30)
八、九变篇	(34)
九、行军篇	(36)
十、地形篇	(41)
十一、九地篇	(45)
十二、火攻篇	(52)
十三、用间篇	(55)
第二编 《孙子兵法》在商务经营上的运用	(59)
第一章 [计]与商务经营决策	(59)
第一节 商务经营决策与 〔法者,曲制、官道,主用也〕	(60)
第二节 商务经营计划与 〔计利以听,乃为之势以佐其外〕	(71)
第三节 商务经营信息与	

〔利而诱之,乱而取之〕……………	(77)
第四节 商务经营预测与	
〔夫未战而庙算胜者,得算多也〕……………	(83)
第二章 〔作战〕与商务经营方式 ……………	(89)
第一节 批发经营方式与	
〔夫兵久而利国者,未之有也〕……………	(90)
第二节 零售经营方式与	
〔得车十乘以上,赏其先得者〕……………	(99)
第三节 责任经营方式与〔故知兵之将,	
生命之司命,国家安危之主也〕……………	(103)
第三章 〔谋攻〕与商品购进……………	(106)
第一节 商品购进的原则与	
〔凡用兵之法,全国为上,破国次之〕……………	(107)
第二节 商品购进的渠道、方式与 轶一轶	
〔修橧喷温、具器械〕……………	(114)
第三节 商品购进决策与	
〔故知胜有五〕……………	(119)
第四章 〔形〕与商品运输……………	(129)
第一节 商品运输的意义、任务与〔昔之善战者,	
先为不可胜,以待敌之可胜〕……………	(130)
第二节 商品合理运输与〔修道而保法〕……………	(134)
第三节 商品运输的组织程序与〔称生胜〕……………	(140)
第五章 〔势〕与商品储备……………	(145)
第一节 商品储存的意义与	
〔以正合,以奇胜〕……………	(147)
第二节 商品储备制约与	
〔是故善战者其势险、其节短〕……………	(150)
第三节 商品库房与	

〔如转圆石于千仞之山者〕·····	(158)
第六章 〔虚实〕与商品销售 ·····	(164)
第一节 商品销售的任务与	
〔行千里而不劳者〕·····	(166)
第二节 商品销售的过程、方式与	
〔进而不可御者,冲其虚也〕·····	(169)
第三节 营销服务与〔人皆知我所以胜之形〕·····	(176)
第四节 促销策略与〔故形人而我无形〕·····	(179)
第七章 〔军争〕与商贸谈判 ·····	(186)
第一节 摸底与〔后人发,先人至〕·····	(188)
第二节 报价与〔故不知诸侯之谋者,不能豫交〕·····	(194)
第三节 磋商与〔悬权而动〕·····	(197)
第四节 成交与〔故军争为利〕·····	(201)
第五节 签约与〔言不相闻,故为金鼓〕·····	(204)
第八章 〔九变〕与商品作价 ·····	(209)
第一节 商品价格的产生与	
〔通于九变之地利者,知用兵矣〕·····	(210)
第二节 作价目标与〔杂于称,而务可信也〕·····	(216)
第三节 作价策略与〔恃吾有以待也〕·····	(219)
第四节 作价方法与〔不能得人之用矣〕·····	(223)
第九章 〔行军〕与商业经济效益 ·····	(231)
第一节 商业经济效益的内涵与	
〔凡军好高而恶下〕·····	(232)
第二节 商业经济效益的考察与	
〔见利而不进者,劳也〕·····	(236)
第三节 商业经营现代化与〔兵非益多也〕·····	(241)
第十章 〔地形〕与商业经营作用和思维 ·····	(247)
第一节 商业经营的作用与	

	〔将之至任,不可不察也〕	(249)
第二节	商业经营思维与〔视卒如爱子〕	(253)
第十一章	〔九地〕与市场投放	(260)
第一节	市场调查与〔衢地则交合〕	(261)
第二节	市场投放与 〔合于利而动,不合于利而止〕	(266)
第十二章	〔火攻〕与市场竞争	(272)
第一节	营销人员的选拔与〔发火有时〕	(273)
第二节	竞争战术与〔主不可以怒而兴师〕	(276)
第三节	竞争方式与〔火发上风,无攻下风〕	(282)
第十三章	〔用间〕与市场开发	(286)
第一节	用间与〔先知者,不可取于鬼神〕	(287)
第二节	人才开发与〔昔殷之兴也,伊挚在夏〕	(291)
第三节	市场开发与 〔此兵之要,三军之所恃而动也〕	(295)

前 言

一、当今西方《孙子兵法》的学习热潮

20 世纪的今天，在先进的欧美西方国家里，涌现出中国春秋时代的《孙子兵法》的学习热潮。《孙子兵法》流传到外国是公元 734 年的唐朝武则天年代。当时唐朝和日本的大和民族素有往来，而大和民族一向以唐文化为学习样板。为此，日本多次派遣遣唐使到中国，其中吉贝真备在回国时，把《孙子兵法》一书带回日本，并设堂传授。18 世纪又传入欧洲，法国传教士阿摩把《孙子兵法》译成法文，1772 年出版了第一本《孙子兵法》法译本。随后，又有俄、英、德、意、捷等 10 多种版本陆续出版。（虽然这些译文缺点很多）。

（一）在国外军事领域中《孙子兵法》的运用

《孙子兵法》传到日本后，对日本的影响很大，尤其是在军事领域中影响最深，已构成了日本军事思想的主体。日本众多将领，从德川幕府时期的德川家康，到日俄战争时期的东乡平八郎、乃木希典，到二次世界大战时的广田等，无不推崇《孙子兵法》。据日本防卫大学宇佐见哲也与平间洋一介绍：《孙子兵法》对日本军队建设和日本军事思想的形成的影响，超过任何人。

《孙子兵法》传入欧美的 200 多年中，也引起了许多军事家的极大重视。法国第一帝国时期的拿破仑酷爱读《孙子兵法》；德国的威廉二世皇帝读了《孙子兵法》后，他说，可惜 20 多年前没能看到这本书。

在欧美各国广泛深入地开展对《孙子兵法》研究的基础上，美

国的布热津斯基在《运筹帷幄》这本书中就曾引用《孙子兵法》，他说：“诸侯之地三属，先至而得天下之众”的思想，从地形来分析当时的“美苏”全球力量布置中的“要害国家”，为美国对抵抗前苏联提供理论依据。美国的福斯特根据核武器的特点，也推出了《孙子的核战略》一书，这是对孙武的军事思想的运用和发挥。

1961年，英国蒙哥马利元帅来中国，会见了毛泽东主席时，曾建议将《孙子兵法》作为世界上军事院校的教材，并在西方多数国家中付于实践。如美国的国防大学、海军空军指挥学院等；英国的皇家指挥学院也将《孙子兵法》列为军事理论的第一本必读书。同时，欧美国家一些著名大学，都少不了要读《孙子兵法》。我国军事学院前副院长陶汉章所写的《孙子兵法概论》于1987年在美国被翻译出版后，不到两年就销售近5万册，并列为全美80年代军事理论书之一。

尼克松总统在70年代初期同中国交往，并著《1999不战而胜》，应当说是运用《孙子兵法》中的全胜策“不战而屈人之兵”。

美国前总统布什也是《孙子兵法》的好学者，1990年8月海湾战争前夕，某报记者采访布什时，发现他办公桌上摆着两本书，一本是《凯撒传》，另一本就是孙武写的《孙子兵法》。

（二）《孙子兵法》被国外的商业企业家运用到市场竞争

随着《孙子兵法》在军事和政治领域上的推广和运用，必然影响到经济领域中来。

现在，西方一部分经济学家认为，经济领域中的斗争和商业竞争在战略战术的制定和运用，情报的搜集，贸易区域的选择，都类似于战争。所以，众多经济学家和工商企业家们纷纷在军事领域中去寻找发展经济的方法和途径。这样，《孙子兵法》自然而然地被各大企业中的决策者捧为必学之书。如日本某家公司每月一次轮训高级管理人才时，以《孙子兵法》为学习的主要内容，并作为研究发展企业、管理企业的重要理论依据，大桥武夫著的

《用兵法经营》就是一个例子，据说他在公司采用《孙子兵法》的理论后，生产效益提高了。

在美国，哈佛大学和哥伦比亚大学的商学院将《孙子兵法》列为必读书，并要求背诵其中的部分章节。有位叫汉德森的美国人以《孙子兵法》为蓝本写了《如何打赢争夺市场的战争》一书，一版再版，很是畅销。

《孙子兵法》在欧美、日本的经济领域中应用之广，从大前研一的回答可以看出。他说：“我作为企业参谋，长年从事企业的咨询业务，但我从未见过哪本书能象《孙子兵法》一书一样，为我们提供如此丰富的经济管理思想。这本谈论战略的书籍是用极其精炼的语言写成的，里面有着取之不尽的战略思想，每回读它，我都会涌现出无限的想象力。”

《孙子兵法》在国外不但被应用到经济领域中，还被应用到教育、体育等方面。如在日本，许多人用《孙子兵法》写出了《孙子与人际关系》、《孙子与高考战略》等书，很受欢迎。

二、关于孙武和《孙子兵法》

孙武字长卿，生卒年不详，约和孔子同时。春秋末期生于齐国乐安（相当今山东惠民县），陈国公子完的后裔。公元前672年，陈国公子完因内乱逃奔齐国，受到齐桓公的器重，陈完改称田完。当时，齐国封建生产关系发生较早，到了景公时，田氏家族已采用封建剥削方式同公室进行斗争，并成为当时齐国新兴地主阶级的重要力量。据《新唐书》和《古今姓氏书辨证》记载，田完的后代，因伐莒有功，景公赐以孙姓，食采邑于乐安。公元前513年，伍员把孙武推荐给吴王。吴王读了孙武所著的兵法，非常赞赏，并当面试验了孙武练兵、作战的才能，于是用孙武为将，帮助吴王伐越伐楚。公元前506年（鲁定公四年、吴王阖闾十年）伐楚之战，孙武率三万官兵，大败楚二十万大军，十天打进楚国的郢都，完成了历史上以少胜多，以弱胜强的战例，为后代军事家树立了

榜样。所以，《史记》说：吴国“西破强楚，入郢（今湖北江陵北），北威齐晋，显名诸侯，孙子与有力焉”。（《史记·孙子吴起列传》）

《孙子兵法》是孙武所著，它是我国现存最早的一部军事著作。全书共十三篇，分为《计》、《作战》、《谋攻》、《形》、《势》、《虚实》、《军争》、《九变》、《行军》、《地形》、《九地》、《火攻》、《用间》等篇。全书总结了当时许多战争经验，在理论和实践上，提出了比较系统的带有规律性的论断。在孙武的论述中，反映了朴素唯物主义思想和自发的辩证法思想，丰富了我国古代的哲学思想。以后历代的军事家对于《孙子兵法》，都十分重视。曹操为《孙子兵法》作过注，他在注《九变》篇中的“城有所不攻”这句时，引用了自己作战的经验说，“我正因为此放弃了华、费那样的城而深入徐州，从而得到了十四个县”（操所以置华费而深入徐州，得十四县也）。（《孙子译注》郭化若）

宋代学者黄震说：“若孙子之书，岂特兵家之祖，亦庶几乎立言之君子矣。诸子自荀扬外，其余浮词横议者，莫与比。”直到明末思想家李贽，也为《孙子兵法》作过注。清代学者在校勘《孙子兵法》的序言中说：“古之名将，用之则胜，违之则败，称为‘兵经’”。（《孙子译注》郭化若）

为了学习和研究《孙子兵法》，历史上有很多学者、名家为之注解，其中最为著名的是十家注释。这十家是：①是曹操；②是梁朝孟氏；③是唐代李筌；④是唐代杜牧；⑤是唐代陈皋；⑥是唐代的贾林；⑦是宋代梅尧臣；⑧是宋代的王皙；⑨是宋代何延锡；⑩是宋代的张预。宋代的吉天保把《孙子兵法》十三篇和十家注收在一起，称为《孙子十家注》。郑友贤又撰写了《孙子十家注遗说》一卷，补了十家没有回答的问题。至此，又叫《宋本十一家注孙子》。当代研究《孙子兵法》的学者专家，也写出了不少专著，如郭华若著的《孙子译注》，陶汉章的《孙子兵法概论》，朱

军的《孙子兵法释义》，吴如嵩的《孙子兵法浅说》等，这些专著都为学习、研究《孙子兵法》提供了条件。

三、《孙子兵法》十三篇与《吴孙子兵法》八十二篇的关系

佚文残简《孙武传》叙述了孙武初见吴王阖闾（佚文作盖庐），传文提“十三篇（篇）”，说：“所明道言功也，诚将闻……□于孙子之馆”。足见《孙子兵法》原是十三篇，是孙武预作以见吴王的献书。而《汉书·艺文志》却说：“《吴孙子兵法》八十二篇。”注说：“孙武也，臣于阖庐。”《吴越春秋》说：“吴王召孙子，问以兵法，每陈一篇，王不知口之称善。”

那么《孙子兵法》十三篇与《汉书·艺文志》八十二篇的关系是怎样的呢？清代的毕以珣认为：“武末见阖庐，作十三篇以干之。既见阖庐，相与问答，武又定著为若干篇，皆在《汉志》八十二篇之内也。”照这个情况看，《孙子兵法》十三篇以外佚文《吴问》、《黄帝伐赤帝》、《地形二》、《程兵》等残简的发现证明了《汉书·艺文志》中关于《吴孙子兵法》八十二篇的记载是比较确实的。

四、孙武的军事思想

孙武是十分重视战争的，他在《孙子兵法》中指出，战争是国家大事，是关系到生死存亡、不可不认真对待及研究的。他不仅看到战争的重要性，而且看到应当在战争的实践中去探讨战争的一般规律，认真地总结夺取胜利的一般经验。他认为战争是不可避免的，不要寄希望于战争不来，而要做好战争的准备。他说：“无恃其不来，恃吾有以待也。”他看到战争和经济是有联系的，战争给经济带来的损失很大，因此他主张对待战争要持有慎重的态度。

列宁说：“战争虽然会引起种种灾祸和苦难，但它也会带来相当大的好处；它无情地暴露、揭穿和破坏人类制度中许多腐朽、衰颓和垂死的东西。”（《第二国际的破产》）早在春秋战国时代的战

争正是“无情地暴露、揭穿和破坏”了奴隶主贵族那一套落后、腐朽的典章制度，有利建立和巩固新兴的地主阶级政权，推动社会的变革。

早在孙武之前，管仲帮助齐桓公进行改革，在重视发展生产的同时，又重视了战争。在战国中期，商鞅进一步提出用战争去反对战争，他说“以战去战，虽战可也。”（《商君书》）他把奖励耕战作为变法的一项重要政策，使比较落后的秦国，成为“兵革大强，诸侯长惧”的强国。他把孙武的思想提到了新的高度。

孙武生活在春秋末期，在奴隶起义的推动下，新兴的地主阶级纷纷地展开以“法治”代替“礼治”的政治斗争。作为军事家孙武，则把法治的思想运用到军事上。他把敌我双方“法令孰行？”、“赏罚孰明？”，作为判断胜负的重要依据。他也提出“视卒如婴儿”、“视卒如爱子”的爱兵思想，这在当时是难得可贵的。

孙武的军事思想涉及面很广，这里扼要论述几点。

（一）孙武从战争和经济的联系，提出：“兵贵胜，不贵久”

他说：“凡兴兵十万，出兵千里。……日费千金。”所以主张速战速胜。他说：“兵闻拙速，未睹巧之久也。”

（二）他提倡深入到敌国境内去打，主张速进、速退和乘敌人措手不及

他说：“兵之情主速，乘人之不及，由不虞之道，攻其所不戒也。”凡为客之道，深入则专。”

（三）他认为，为了实现速战速胜，必须善于机动作战

孙武机动作战思想的重点在于调动敌人，使敌人处于被动状态，以便战胜他。他说：“故形人而我无形。”毛泽东在《中国革命战争的战略问题》曾以孙子兵法为例说：“我们可以人工地造成敌军的过失，例如孙子所谓‘示形’之类。（示形于东而击于西，即所谓声东击西）”。

（四）他认为，要速战，必须集中兵力，以实击虚

孙武认为即使总的兵力敌众我寡，只要善于调动敌人，在具体的战役中也可以造成我众敌寡的形势，一举歼敌。他不赞成敌我力量相当的情况下作战。他认为胜利的部队就像以镒称铢那样占绝对的优势。他说：“胜兵若以镒称铢，败兵若以铢称镒。”但并非打仗兵越多越好，只要避免轻举妄动，而能集中兵力，准确判断敌情，争取人心，就能取胜。

（五）孙武强调“奇、正”作战方法的运用

所谓的“奇”，就是根据情况，采取特殊的战法；“正”就是根据常规采取的一般作战方法。

《孙子兵法》中的军事思想是十分可贵的。它为新兴的地主阶级夺权斗争提供了进步的军事理论和正确的作战指导。就是在今天，也还是有一定的价值的。孙武提出的“攻其不备，出其不意”，“避其锐气，击其惰归”，“知彼知己，百战不殆”等。已成为人们所熟悉的军事名言。

五、略谈银雀山汉墓竹简《孙子兵法》

银雀山竹简《孙子兵法》的出土，对我们研究《孙子兵法》具有重要作用。1972年银雀山汉墓出土的竹简兵书中，以《孙子兵法》和失传一千多年的《孙臆兵法》最为珍贵。竹简残缺比较严重，《孙子兵法》仅有二百余简，二千四百余字，与宋本《孙子兵法》对照，仅存三分之一强。但却发现了《吴问》、《地形》、《黄帝伐赤帝》等不见于现存史籍的重要佚文，以及孙武以“妇人”试行列阵的记述。

竹简十三篇的残简，与现存十三篇的相应部分对照，基本相符，但不同的字、词、句有一百多处。其中大部是虚词和假借字。然而，也有少数则涉及到文意，甚至与本意相反。在此选择部分，分述如下。

异点之一：

今本：“故形人而我无形，则我专而敌分。我专为一，敌分为

十，是以十攻其一也，则我众而敌寡。能以众击寡者，则吾之所以战者约矣。吾所与战之地不可知，不可知，则敌所备则多；敌所备者多，则吾所与战者寡矣。”（《虚实》）

简本：“故善战者刑人而无刑〔□□〕专而敌分，我专而为一，敌分而为十，是以十击一也。我寡而敌众，能以寡击〔众者〕，（缺）地不可知，则敌之所备者多，所备者多，则所战者寡矣。”（《实虚》）

以上异点在“众”与“寡”二字上。今本作“我众而敌寡，能以众击寡者”；简本作“我寡而敌众，能以寡击〔众者〕”。相同点，都说在作战指导上集中兵力，以集中对分散。单就这点来说两者都有道理。今本说：“我专为一”，“敌分为十”，那就能形成以十对一；简本说：“集中自己兵力，使敌分散，就能在某一局部形成以十击一的优势。两说都通。但从当时的情况看，简本更合孙武的思想。如“越人之兵虽众，亦奚益于胜败哉？”

异点之二：

今本：“不可胜者，守也；可胜者，攻也。守则不足，攻则有余。善守者，藏于九地之下；善攻者，动于九天之上。故能自保而全胜也。”（《形篇》）

简本：“不可胜守，可胜攻也。守则有余，攻者不足。昔善守者，藏九地之下，动九〔天之上〕。”（《形》）

以上相互对照，今本说：“守则不足，攻则有余”，简本说：“守则有余，攻则不足”，意思正相反，这是一。其二是，今本为“善守者，藏于九地之下，善攻者，动于九天之上”；简本为“昔善守者，藏九地之下，动九天之上”。

前者指攻守双方，后者则完全讲的是守，出入很大。竹简下面因缺损，没有叙述攻的简文。

根据以上情况，既不能说接简的误差，也不能简单地说今本残简本何者的误抄，只有从文意和孙子的军事思想去探索了。

有些人认为孙武所指的防御，只能在兵势处于劣势，其目的是为了保存自己而藏于九地之下，并没有在防御中消灭敌人的思想。可是，从竹简来看，孙武不但强调在面对敌方优势兵力的情况下，应当采取防御手段或实施退却，同时，也指出防御作战的基本原则，既要藏，又要创造战机，在防御中消灭敌人。所以，联系孙子兵法的整体思想，可以认为，竹简的提法比较合孙武的思想体系。

从上述宋本与简本《孙子兵法》的异同对照，可以看出《孙子兵法》由于时长久远，辗转传抄，难免会出现失误；同时，由于长时间受儒家思想的影响，必然在传抄时掺杂了一些儒家思想观点。所以，银雀山汉墓竹简的发掘和整理出版，为我们正确理解《孙子兵法》的思想内容，提供了新资料。

今天我们学习《孙子兵法》这部古代著名的兵法书，就是从中吸取其精华，为我们现代经济建设服务。为此，编写了《孙子兵法与商业经营》这本书。在此书中把孙武的军事思想运用到商业经营方面上来，能有助于提高经营决策者的思维，从而提高经济效益。

把孙武的军事思想运用到商业经营中去，是一个尝试，难免会出现一些牵强现象，望读者给予指正。

由于此书的内容有《孙子兵法》、商业经营基础知识和市场营销学。所以，它适合商业本、专科学校的学生、中等职业技术学校学生的学习与参考。

作 者

第一篇 《孙子兵法》

一、计 篇①

孙子曰：兵者，国之大事，死生之地，存亡之道，不可不察也②。故经之以五事，校之以计而索其情③。一曰道，二曰天，三曰地，四曰将，五曰法。道者，令民与上同意也，故可以与之死，可以与之生，而不畏危④。天者，阴阳、寒暑、时制也⑤。地者，远近、险易、广狭、死生也⑥。将者，智、信、仁、勇、严也⑦。法者，曲制、官道、主用也⑧。凡此五者，将莫不闻，知之者胜，不知者不胜⑨。故校之以计而索其情⑩。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⑪？吾以此知胜负矣⑫。

将听吾计，用之必胜，留之；将不听吾计，用之必败，去之⑬。

计利以听，乃为之势以佐其外⑭。势者，因利而制权也⑮。兵者，诡道也⑯。故能而示之不能，用而示之不用⑰；近而示之远，远而示之近⑱；利而诱之，乱而取之⑲。实而备之，强而避之⑳；怒而挠之，卑而骄之㉑；佚而劳之，亲而离之㉒；攻其无备，出其不意㉓。此兵家之胜，不可先传也㉔。

夫未战而庙算胜者，得算多也㉕。未战而庙算不胜者，得算少也㉖。多算胜，少算不胜，而况于无算乎㉗？吾以此观之，胜负见矣㉘。

注 释：