

孙子



张诚笃◎著

个人和企业赢得未来的

创 新 智 慧

商法

新华出版社

孙子兵法

张诚笃◎著

江苏工业学院图书馆
藏书章

新华出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

孙子商法/张诚笃著. —北京: 新华出版社, 2006. 7

ISBN 7 - 5011 - 7580 - 2

I. 孙... II. 张... III. 孙子兵法—应用—商业经营 IV. F715

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2006) 第 075217 号

孙子商法

责任编辑: 王晓顺

装帧设计: 北京汉书鸿图文化传播有限公司

出版发行: 新华出版社

地 址: 北京石景山区京原路 8 号

网 址: <http://www.xinhupub.com>

邮 编: 100043

经 销: 新华书店

印 刷: 北京京津彩印有限公司

开 本: 787mm × 1092mm 1/16

印 张: 14

字 数: 180 千字

版 次: 2006 年 7 月第一版

印 次: 2006 年 7 月北京第一次印刷

书 号: ISBN 7 - 5011 - 7580 - 2

定 价: 32.00 元

- 3 “庙算”的思维特质及应用 /24
 跳跃式思维——“踏花归来马蹄香”
 高超的智慧——希尔顿和洛克菲勒
- 4 《孙子兵法》的中国文化角色 /28

第二章 企业经营造势任势之道 /31

第一节 蛇龙之变——企业经营造势之道 /31

- 1 何谓“势”？势有何用 /31
- 2 奇正之势 /32
- 3 虚实之势 /36
- 4 竖向居高临下之势 /38
 “狼牙山五壮士”
 《泰坦尼克号》的文化之势
- 5 迅雷烈风之势 /40

第二节 借势与反借势——企业商战攻防之策 /43

- 1 造势任势商战应用 /43
- 2 中国文化之势的商战应用实例 /45

第三章 让竞争延伸到蓝海 /48

第一节 寂寞无敌手——在无竞争处竞争 /48

- 1 何谓“致人而不致于人” /48
- 2 如何在战机及商机上夺得主动 /51
 暴露的勾引人的艺术
- 3 “无声”“无形”与老子的“善行者无辙迹” /52
- 4 “千里而战”的机动中的主动 /55

- 2 谨慎小心密而不露作战意图 /89
- 3 “慎”智在商战中的“通鉴”作用 /91
 维也纳“新年音乐会”
 《商道》中的“戒盈杯”
 曾国藩的“求缺”

第六章 通经达变——企业经营的权变之法 /96

- 1 何谓权变? /96
 洋人论事不论理, MEC 没标准
- 2 因时因地 相机权变 /99
 项羽背水列阵, 且“破釜沉舟”
 迟到的“经”与“权”
- 3 权变的商战应用 /104
 巧做香烟广告
 获取飞机材料成分
 微波炉厂家应对恶意投诉

第七章 军事伦理与企业伦理的精神力量 /107

第一节 若驱群羊——企业平台与舞台之分 /107

- 1 “卒然”之道的企业应用 /107
 人后夸人 人际吸引
 心中无恶念 口里有花朵
- 2 智慧的企业形象 /109
- 3 “若驱群羊”之差别意识及分工差别 /111
- 4 “视卒如婴儿”的人格魅力 /114

第二节 人才谋略——刘备用人揭秘 /117

- 1 “不可取于鬼神”的人文理性 /117
- 2 刘备“恩厚”之恩——常啼菩萨 /121
- 3 生活作风与事功 /123
圣人赞叹的明君与贤相

第八章 企业虚实远近之经营谋略 /128

第一节 新版空城计 /129

- 1 “能而示之不能”的骄兵之道 /129
- 2 “用而示之不用”的隐匿之道 /130
- 3 “利而诱之”使对手上当 /131
- 4 “近而示之远”或“远而示之近”，在方位上
作文章 /132
在西柏坡唱空城计
婴儿的哭笑

第二节 以攻为守——企业经营的逆向思维 /134

- 1 “乱而取之”浑水摸鱼 /134
- 2 “强而避之，怒而挠之”，避其锋芒 /135
- 3 “佚而劳之”的疲敌之道 /137
- 4 “亲而离之”的离间之道 /138
- 5 “攻其无备，出其不意”的前提：隐秘 /141

第九章 企业成长的败亡之道 /143

第一节 制度零缺陷——企业成长的环境营造 /143

- 1 不知彼己 自我封闭 /143

2 不知权变 死搬硬套 /145

岳飞之不知权变

学人家摔酒瓶

3 不知天地之脱离或无视环境 /147

4 “爱而不能使”形同牧羊，有激励无约束 /151

第二节 思维短板——系统思考的价值 /152

1 “少算”“无算”“无虑”之无计划无目的，
轻敌冒进 /152

2 “将不知其能”的不称职、不得位 /154

3 指挥管理系统混乱调度无方 /156

三不知与一不知

4 夜郎自大，无所不能 /158

第十章 思想制胜——《孙子兵法》的商战启迪 /161

1 千江有水千江月 /161

2 “孙子商法”中国文化的现实观照——《孙子》做事、《论语》做人、《老子》养心 /162

3 兵、商战智慧组合 /164

4 凸出管理思想 /165

《奶酪》、《加西亚》之肤浅

食洋不化毁了“月亮神”

“不寻常可乐”叫板“模块”

5 军事哲理和商战哲理的嫁接 /169

附录：《孙子兵法》及译文 /170

第一章

商战之法

——从《孙子兵法》到《孙子商法》

第一节 得兵机之先 成定谋之前

1 何谓“庙算”

《孙子兵法》一共有《计篇》、《作战篇》、《谋攻篇》、《形篇》等13篇。

《孙子兵法》《计篇》最后一个自然段有这么一段话：“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，不算不胜，而况于无算乎？”所以这个庙一

定是庙堂的那个庙。有人会把这个庙，认为是巧妙的妙，这个巧妙的妙，说的是一种小聪明，而不是什么大智慧。

这个所谓的庙算，它是一种大智慧。

那么这个“庙”是什么意思呢？就是说在孙武所处的时代，每逢军国大事，要把文武重臣集中到庙堂里，大家一起切磋研讨军国大事，叫“庙算”。那么这个“算”是什么意思呢？算就是我们老祖宗，在算盘这个计算工具还没有发明之前，一种计数或者是数数的工具。这就是算，所以叫庙算。那么庙算加到一起的意思是说，文武重臣集中到庙堂里，筹算谋划军国大事。

如果这个还不很具体的话，那么举个战例。大家知道，1941年12月7日拂晓，日本人搞了一个“虎虎虎”。我们后来叫“珍珠港事件”。咕里咕咚从飞机上往下扔东西，也就是两个小时。参谋在密室里谋划这个事情，庙算这个事情，庙算了半年之久。两个小时，满打满算120分钟，半年是多少个一分钟呢？我用计算器算了一个简单的乘法，二十六万分钟都还多。也就是说庙算，谋的时间和操作的时间，扔这个炸弹的时间呢，它的比例是多少？二万六比十二。也就是说他们为了谋划这两小时投掷炸弹的行动，大概用了有半年的时间。所以我们说强调的是什么？提前庙算，谋定而后动。换句话说谋的时间尽量长一点，操作的时间尽量短一点。就是说谋定之后闪电般操作。

当前我们所谓的新经济，是以IT为主流的新经济。有一家IT企业，它做的某一种产品，不到半年内就做到行内名列前茅。后来这家企业的掌门人，在电视台那个《对话》

栏目里头，他就跟人家讲，我这个产品是半年做到行业前茅，但是我策划谋划准备了六七年之久。你想半年满打满算6个月，准备了六七年之久，是不是谋的时间比和操作的时间比，大体上是十比一呀？这就叫庙算。换句话说所谓庙算，尽量谋得周全一点，凡事预则立。操作的时候，闪电般操作。你不闪电般操作的话，对手很容易克隆你的商战动作。

2 兵战及商战之“五事”

空白的财富观

《孙子兵法》十三篇第一篇是《计篇》。《计篇》的第一小段：“兵者，国之大事也，死生之地，存亡之道，不可不察也。”那意思就说军事是关乎国家生死存亡的大事，不可不认真体察。在此鹦鹉学舌一下，企业及企业家者国之大事也，死生之地，存亡之道，不可不察也。那为什么要这么说呢？

据说日本的首相出访国外的时候，他回答记者问的时候就，我的左脸是松下，右脸是东芝。为什么这样说呢？那可见企业及企业家，对国家经济建设，有多么重大的作用。换句话说，企业家是中国这个社会，从事经济建设的稀缺资源。那问题是什么？我们今天还要讲这个话题呢？在中国民族文化里，在国人心理结构的深层，我们的传统文化当然很优秀了，

但是其中也不是没有盲点，怎么看待财富，我们的文化呢，几乎是个空白。儒学的鼻祖孔子虽然说过“富而可求也，虽执鞭之士，吾亦为之”这句话，但是整个中国农业社会的文化里头商业是末，农业才是根本。

这就是本末倒置，所谓本末倒置还是重农抑商。士、农、工、商，商是四民里头最后一位。如果这个你的感受还不深的话，我们举个现实的例子。譬如说闹市上当街一辆小轿车翻车了，翻车了以后，很多人的心态是这样的：哎，这车里坐的，不是大官就是大款，这样的人死上一个乱糟糟？死光死尽静悄悄？翻车了他还诅咒说，哎哟，这咋不起火呀？让他在烈火中永生吧！你以为我是在编童话呢？有些人的心态，我自己得不到财富，我就本能地对财富，咱们调侃地说一下，有一种阶级仇，民族恨。所以说企业家是我们这个社会的稀缺资源，我们要重视企业家，不仅仅说从薪酬，恐怕更主要的是，对企业家认同的社会价值观。虽然有一个过程，但是我们希望这个过程快一点。

“五事”之“道”——企业文化

《计篇》的第二小段是这么说的“故经之以五，校之以计而索其情：一曰道，二曰天，三曰地，四曰将，五曰法。”经之以五这个经，就是织布的时候，竖着那条线叫经线。这意思是什么？主要从五个方面来考察是指，一曰道，二曰天，三曰地，四曰将，五曰法。怎么来理解这些东西，什么叫“道”呢？孙子的解释是这样：“道者，令民与上同意也，故可与之死，可与之生而不谗也。”意思是什么？所

谓道就是让人民和将士与君上同心同德，一心一意，同生共死，而不诡也，不欺诈。所谓道就相当于我们说的企业文化。所谓天，天者阴阳，寒暑，时制也。什么是阴阳、寒暑、时制？就指的是，一年的风雨阴晴四时八节，这是天。那它和这个企业的商战又有什么联系？那当然有联系了。

现在先看一下“道”，也就是企业文化。一提到企业文化，就让人感慨现在我们弄出来的企业文化，老八股是这样的：团结、拼搏、求实、奉献、开拓、进取，新八股是追求卓越，产业报国，赶超世界五百强。这并不叫企业文化，这叫清凉油，抹哪儿不治病，也没副作用，大而无当。譬如团结、拼搏、求实、奉献、开拓、进取、追求卓越、产业报国，给你这个企业用上没错，给那个企业用上马马虎虎也可以对付，就没有针对性，这叫大炮轰蚊子。这种所谓的企业文化，就像幼儿园小班的朋友，早上念的一句顺口溜是：爸爸的爸爸叫爷爷，妈妈的妈妈叫姥姥。我们现在所谓的企业文化团结、拼搏、求实、奉献、开拓、进取等等之类，跟这个爸爸的爸爸叫爷爷，妈妈的妈妈叫姥姥，在思维特质上毫无二致。

不管是企业文化，还是企业理念，企业都应该有自己独特的鲜活的个性。那么什么叫独特的鲜活的个性呢？尼克松的儿子在一篇回忆录里说，啊呀，十里之外就可以呼吸到毛泽东的个性。他有一副对联“自信人生二百年，会当击水三千里”。这就是他鲜活的个性。

谈到企业文化，举毛泽东这个例子，说这个人很有个性。企业文化也要强调个性，那为什么这么说呢？因为我们

生活在一个产品，或者服务日益同质化的时代。什么叫同质化呢？你做杯子，我也做这个杯子；那么你我的成本是透明的，原材料呀、员工工资呀，等等之类。凭什么我每一只杯子，比你卖的钱要多了；原因在哪里？根本的原因是什么？我有自己独特的，跟你不一样的，区别于别的企业的，迥乎不同的，鹤立鸡群的企业文化和企业理念。那什么是鲜活的有个性特质的理念？举个例子，有一家做一次性尿布的企业，这家的企业理念是这样的，“生产出像母亲的手一样舒适的产品来。”你看，因为它是做婴幼儿尿片子尿垫子；生产出像母亲的手一样舒适的产品。有没有鲜活的个性？因为有了鲜活的个性，有没有独特的卖点？你看妈妈的手对小孩子的屁股，是不是有一点，母子伦理温馨的美好的情感。不是有两句诗：“谁言寸草心，报得三春晖”。

有一家跨国的石油公司，它的企业理念是这样的，“减少世界的摩擦”。你想有没有鲜活的个性？也大气磅礴，那是不是人家这个企业，不团结，不拼搏，不求实；不是，而是说这样所谓团结、拼搏求实、奉献、开拓、进取、什么赶超五百强，大而无当，没有用处。

3 “五事”之“天地”——预知之意识

刚才说的这个天地，天和地。孙子分别对天、地是这么下定义的：“天者，阴阳，寒暑，时制也。”地是什么呢？地者，高下、远近、险易、广狭、死生也。也就说打仗的时候

地势的高下。险易，险易是什么？险是道路险峻，易是路平坦。死生是死地是生地等等之类。那跟我们的企业，又有什么关系呢？或者说这个天地，跟打仗有什么关系呢？跟我们今天商战有什么关系呢？

在中国人这个概念里，说谁要是非常聪明的话，说这个人小诸葛，半诸葛，已经很聪明了。国民党一个将军叫小诸葛白崇禧，那就是说这个人很聪明，如果是诸葛，那就是聪明的聪明了。所以在中国人的概念里，诸葛亮就是智慧的代名词。实际上不是诸葛亮本事大，是《三国志通俗演义》的作者罗贯中本事太大了，把这个艺术形象塑造得太成功了。

诸葛亮这个艺术形象最能展现他智慧的，在《三国演义》里有两个典型的情节。一个是草船借箭，一个是借东风。草船借箭且不讲，借东风是怎么回事？因为当时曹操号称是百万之众，实际上也就是十五六万人。当时曹操这个军队，是处在长江的上游西北方向，周瑜他们的军队在下游方向。有人就建议周瑜说你一把火烧一下，用火攻嘛。诸葛亮在《三国演义》里头刚出山博望一把火，就是擅长用火攻。但是问题在什么地方呢？大家知道，冬季刮的是西北风，那曹操在上游的西北方向，周瑜的军队在下游的东南方向，风是从西北方向刮过来的，如果你火攻的话，这不是把人家西北方向的曹军没有烧着，反倒把东南方向的东吴的军队烧着了。你看那个《三国演义》电视剧有一个细节，周瑜一看到军旗吹的那个方向，他就昏厥在地。而在这个时候，诸葛亮说，哎，不要紧，我跟上天关系好，我给它发一个 E-mail 把东风从上帝那儿借

来。那果真如此吗？实际上不是这样的。那诸葛亮凭什么能借来东风呢？他的本领就这么神通吗？难道诸葛亮真的有夺天地造化之功不成？正可谓，一片白云横谷口，几多归鸟夜迷巢。

不是这样的。其实是一点简单的气象学知识，我们知道，冬季虽然刮的是西北风，这个话是没错；可是在冬季有几天是小阳春，小阳春那几天，那刮的还不是西北风，就是东南风，那么诸葛亮就把发起火攻的日子，定在小阳春这个刮东南风的时候；然后诸葛亮又装神弄鬼，说你看，这风是我从上天那儿借来的。那么换句话说，诸葛亮所谓的，夺天地造化之功不过如此，就是一片简单的气象学知识。所以由此看来，智慧可以说不等于知识，我杜撰一下，给智慧下个定义，所谓智慧不是知识，是知识资源的巧妙组合，这才配叫智慧。

大家知道 2001 年 2002 年之交，北中国是个暖冬。所谓暖冬，就是怎么都冷不起来。那么，大型商场、超市，它这个进货是怎么搞呢？春季进夏季的货，夏季进秋季，秋季进冬季的货，美其名曰还时间差。那么到了冬天的话，是个暖冬，冷不起来的话，像棉鞋呀、呢子大衣呀、羊绒衫、羊毛衫等等，这些保暖制品，就卖不动。实际上企业运作一定要有知天知地的意识，因为这个《孙子》里头有两句话“知己知彼，百战不殆。”知道这两句话的人比较多，但是还有两句“知天、知地，胜乃可全”，那么就是知道天时，知道地利，胜利才能保全。