

实用商战业书

商 戰

孙子经商兵法

何云 编著



海南出版社

孙子经商兵法

何云 编著

商

髓

海南出版社

琼新登字(04)号

责任编辑:杨 钧

封面设计:国 文

商髓——孙子经商兵法

国文 编者

海南出版社出版发行

新华书店总经销

北京汇源印刷厂印刷

开本:850×1168 毫米 1/32 10 印张 220 千字

1997 年 1 月第一版 1997 年 1 月第一次印刷

ISBN7-80590-763-3/G·429

定价:16.80 元

前 言

《孙子兵法》十三篇，是世界军事著作中现存的最早形成战略体系的一种兵法专著，是世界文化史上一部辉煌的杰作。自它问世。迄今已有二千五百年的历史长河中，历代中外军事家、政治家、文史学者、生产经营者都十分重视这本书。在军事著作中，它被誉为“兵经”、“兵学圣典”、“百代谈兵之祖”，蜚声于世界军事理论界，载誉于世界文化史。

《孙子兵法》的基本理论原则和谋略思想，不仅在军事理论界和学术文化界广泛应用与研究，而且在现代社会生活和生产领域里，在体育竞赛、企业管理、商业竞争等活动中得到了广泛的重视和应用。

《孙子兵法》与企业经营和市场竞争相结合，锻炼了企业经营者在市场竞争中睿智用谋，出奇制胜的素质，也造就了一大批开拓性的人才。难怪有人感叹到：《孙子兵法》乃市场制胜之本。

翻开世界近代史，人们可以清晰地看到这样一个事实：第二次世界大战结束时，日本的经济奄奄一息。几近崩溃的边缘。国内千余万失业大军嗷嗷待哺，果腹无从。然而，经过几十年的努力，日本一跃成为世界第二经济大国，其产品潮水般地涌入世界市场。人们几经研究探索，惊奇地发现，日本经济的崛起源于旺盛的企业活力，而企业活力的直接动因则是严格的企业管理。这种严格的企业管理，其教科书之一就是《孙子兵法》。甚至有的日本企业家认为，日本的现代企业，是建

立在《孙子兵法》基础上的。也难怪有识之士如是说,日本的企业
管理是美国绝对利润与中国儒哲学的“合金文化”。

有鉴于此,编者选编了《孙子经商兵法》这本书,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,以启发欲在市场竞争中争胜的企业经营者,拓展思维,举目探远,在市场竞争日益激烈的形势下,在国内外企业都热衷于走兵法经营之路的情况下,研究《孙子兵法》,巧妙灵活地将其作于企业的经营和管理之中,以便在市场竞争中获得不败之术。

目 录

第一章 始计第一	(1)
原文	(1)
译文	(2)
兵法精髓	(4)
兵法商用	(6)
第二章 作战第二	(33)
原文	(33)
译文	(34)
兵法精髓	(36)
兵法商用	(39)
第三章 谋攻第三	(55)
原文	(55)
译文	(57)
兵法精髓	(58)
兵法商用	(60)
第四章 军形第四	(86)
原文	(86)
译文	(87)
兵法精髓	(89)
兵法商用	(90)
第五章 兵势第五	(103)

原文·····	(103)
译文·····	(104)
兵法精髓·····	(106)
兵法商用·····	(108)
第六章 虚实第六 ·····	(129)
原文·····	(129)
译文·····	(131)
兵法精髓·····	(134)
兵法商用·····	(137)
第七章 军争第七 ·····	(163)
原文·····	(163)
译文·····	(165)
兵法精髓·····	(167)
兵法商用·····	(170)
第八章 九变第八 ·····	(188)
原文·····	(188)
译文·····	(189)
兵法精髓·····	(190)
兵法商用·····	(192)
第九章 行军第九 ·····	(207)
原文·····	(207)
译文·····	(209)
捕法精髓·····	(212)
兵法商用·····	(216)
第十章 地形第十 ·····	(233)
原文·····	(233)

译文·····	(235)
兵法精髓·····	(237)
兵法商用·····	(240)
第十一章 九地第十一·····	(252)
原文·····	(252)
译文·····	(255)
兵法精髓·····	(260)
兵法商用·····	(265)
第十二章 火攻第十二·····	(289)
原文·····	(289)
译文·····	(290)
兵法精髓·····	(291)
兵法商用·····	(294)
第十三章 用间第十三·····	(300)
原文·····	(300)
译文·····	(302)
兵法精髓·····	(304)
兵法商用·····	(305)

第一章 始计第一

先察后谋 先决后图

用兵始于计谋，高深的计谋出自“庙算”，而精确的“庙算”又来自对各方面因素的预测考察。

商业经营的“庙算”，就相当于“决策规划”，“决策规划”的第一步是广泛深入地调查，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。

【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，校之以计，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、地制也；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，要从以下五个方面去分析比较敌我双方的各种条件，以探索战争胜负的情势：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，他们就可以为君主出生入死，而不畏惧危险。所谓“天”，就是指昼夜阴晴、寒冬酷暑、四季变化。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、军需的供应等制度规定。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，来探索战争胜负的情形。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？根据以上七个方面分析对比，就可以判断谁胜谁负了。

如果听从我的计谋，指挥作战一定胜利，我就留下；如果不听从我的计谋，指挥作战一定失败，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，就是根据情况是否有利而采取相应的行动。

用兵是一种诡诈的行为。所以，常常是能打却装作不能

打,要打却装作不打,要向近处行动却装作向远处行动,要向远处行动却装作向近处行动。敌人贪利,就引诱它;敌人混乱,就攻打它;敌人力量充实,就得防备它,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。在敌人毫无防备之际发动进攻,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,是因为谋划准备充分;开战之前就预计不能取胜利的,是因为谋划准备不充分。“庙算”周密就能胜利,“庙算”疏漏就会失败,何况不作“庙算”呢?我们根据“五事”、“七计”来进行分析考察,谁胜谁败就可以预见了。

【兵法精髓】

●五事——作战五要素

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,这样,民众就可以为君国出生入死,不畏任何危险。

“天”，天时，指的是昼夜晴雨，寒冬、酷暑、春、夏、秋、冬四季的变化。

“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慧、诚信、仁慈、勇敢、严明五大素质。

“法”，法制，指的是军队的编制、将吏的统制和军需补给等管理规定。

●七计——判断胜负七准则

本篇中，孙子提出了七个判断胜负的基本标准，这就是“七计”：

- 1、哪一方的君主贤明，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

用兵是以诡诈为原则(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;要攻远处装作要攻近处;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。

【兵法商用】

●未战而庙算者胜

凡事预则立,不预则废。

战争是关系生死存亡的大事,就更要计划周全,因此历代兵家都强调“先计后战”。

孙子说:“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。”意思是说,作战以前就预计到胜利的,是因为

筹划周密,得胜的条件多;未战之前就预计到不能取胜,是因为谋划不周密,得胜的条件少。多谋划就可能获胜,少谋划就难以获胜,何况根本不进行谋划呢!我从这些方面来考察,谁胜谁负就看得出来了。

所谓“庙算”指的是古代用兵前祖庙里举行的仪式,一为祭奠先人,二为讨论决定作战的计谋。

未作战前,在拟定战争计划的庙堂,如能多详细计算敌我的态势,多算计敌我的实力对比状况,则作战获胜机会较大;若不详尽估算敌我的虚实,则胜利的机会不大;如果根本不加谋算,则将是打一场糊涂烂仗,难以获胜。

在现代商战中,“未战庙算”更为重要。无论是投资设厂、建立公司、还是开连锁店等,倘若不详细规划与分析市场的销路、竞争者的虚实、消费者的偏好、成本效益等,盲目投资投产或推出产品应市,则可能招致失败。

在商战中贯彻孙子兵法中的“先计后战,思而图谋”的谋略思想,就是要注重事先计划,防止打商战中的“舍命战”、“糊涂战”。

事先制定计划,应注意以下三点:

力求万全。也就是说要做好两手准备,制订两套乃至几套计划,以确保自己立于不败之地。1920—1979年先后发生三次石油危机,石油价格猛增。在一次次冲击面前,西方许多企业倒闭,经营一片混乱。面对危机,日本一些企业则制订了

两手计划。一是向石油大亨们暗送秋波,大献殷勤,以求确保石油来源;二是抓住人们追求低耗的心理,猛攻低耗技术产品,生产了用电子控制的节能型小汽车,价格仅为美国产品的一半。

随着日本小汽车潮水般涌进西方市场,日本获得巨额贸易顺差。由于日本企业谋划周全,在石油危机中不仅未倒大霉,反而捞到了好处。

力求周密。所谓周密,就是要考虑到经营活动的方方面面,做到算无遗策。无锡农民企业家许福民在经营中坚持周密计划,取得了很好的经济效益。他在开办河埭养殖场时,利用生物链良性循环的道理,办了奶牛场、养鸭场。牛粪、鸭粪流入鱼塘,为浮游生物提供了孳生的条件,而浮游生物又为鱼类提供了理想的饵料。他养鱼也是采用立体式,上层养青鱼,中下层养鲫鱼,充分利用了水面,比单养一种鱼的产量高出两倍多。联合国粮农组织专家来这里考察,认为这是亚太地区的最佳模式。

深谋远虑。即计划要符合市场和经营活动的发展,关照到整个活动的全过程。如1979年,中国放宽对家电用品的进口。当时欧洲和日本的厂商都想进入中国市场。但欧洲厂商一向认准香港高级消费者为销售对象,不重视靠薪金生活的一般阶层。因此许多欧洲厂商放弃进入中国市场的机会。

此时日本厂商则认真分析了中国市场,认为中国有10亿

人口,可任意支配的收入虽然较低,但有勤俭、储蓄的习惯,已形成了一定的购买力;中国广大群众对电视机也存在购买欲望,所以中国存在很有潜力的黑白电视机市场。

于是,日本厂商根据中国市场特点,灵活运用营销因素组合手段,制定了包括产品、销售渠道、广告宣传、订价等一整套有计划的长期销售策略。由于日本厂商深谋远虑,计划得当,所以成功地打入中国市场,至今在进口电视机中仍然独占鳌头。

●经之以五事,校之以计

商战中能够长期保持竞争优势的个人或单位,总是在一些重要因素上占有比竞争对手更为有利的条件。而且,这些有利条件并非凝固不变,必须不断地予以完善。

孙子说:“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、校之以计而索其情:一曰道,二曰天,三曰地,四曰将,五曰法。……凡此五者,将莫不闻,知之者胜,不知者不胜。”

这段话的意思是说,战争是国家的大事,关系到军民的生死,国家的存亡,是不可以不认真研究的。所以要从五个方面进行分析,要通过测算来进行比较,从而探索敌我双方的实际情况,这五个方面是:一是道义,二是天时,三是地利,四是将