



兵书 与 商战

BING SHU YU SHANG ZHAN

高增厦 著

SUNZIBINGFA
ZAIQIYEJINGYINGGUANLI
ZHONGDEYINGYONG

「孙子兵法」在企业经营管理中的应用

解放军出版社



兵 书 与 商 战

——《孙子兵法》在企业经营管理中的应用

高增厦 著

解 放 军 出 版 社

图书在版编目 (CIP) 数据

兵书与商战:《孙子兵法》在企业经营管理中的应用/
高增厦著. —北京:解放军出版社, 2004

ISBN 7-5065-4629-9

I. 兵... II. 高... III. 孙子兵法-应用-企业管理
IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2004) 第 023480 号

解放军出版社出版

(北京地安门西大街 40 号 邮政编码: 100035)

北京瑞哲印刷厂印刷 解放军出版社发行

2004 年 5 月第 1 版 2004 年 5 月第 1 次印刷

开本: 850 × 1168 毫米 1/32 印张: 6.375

字数: 118 千字 印数: 3000 册

定价: 13.00 元

運用孫子兵法

啟動市場戰場

運浩田繼
一九九九年
八月十五日

熟读兵法
为经济建设服务

岳岐峰



兵法至宝精通
为要妙者善用
取胜之道

題 兵法
與古戰

周友玉



二〇〇三年四月



前 言

2000多年前的《孙子兵法》，随着时光的流逝，不但没有稍减其光彩，反而超越时空的局限，在各个领域，各个国度越来越放射出耀眼的光芒。古今中外，无数的军事家把此书作为致胜的法宝自不必说；令人惊叹的是：众多的政治家、外交家、文人学者以至许多行业的专家纷纷把它作为智慧的宝库，从中寻求启迪；特别是经济界、企业界人士，更把它作为企业经营之道，生财之路。

孙子兵法理论精深，思维精密，法则精妙，通篇闪耀着朴素的唯物论和辩证法的光辉，因而在方法论上具有无可争议的普遍而长远的指导意义。特别是此书系统阐发人类社会最激烈的斗争——军事斗争的规律及其运用，其战略策略思想对“市场如战场，商战如兵战”的企业界来说，就更加具有现实的指导作用。在我国由计划经济转向市场经济的今天，随着市场竞争的日趋激烈，孙子兵法越来越被人们奉为企业致胜之法，已成为必然趋势。



《孙子兵法》13篇，篇篇都是企业经营的指南。综合全书的论述，我认为以下5条原则，对于搞好企业经营具有特别重要的意义。

1. 以“利”为准

古往今来，一切战争的共同目标用一个字来概括就是“利”。战争就是利益最剧烈的争夺形式。对此，孙子兵法有极精辟的论述，“利”字在全书共出现50多次。孙子认为，利益是一切军事行动的最高准则。他反复强调“兵以利动”，“非利不动，非得不用”。这一观念也应该作为企业的行动准则。办企业就是为了赢利，企业的一切行为应该如孙子所说：“因利而制权”，即根据是否能赢利而采取相应的举措。

尤其难能可贵的是，孙子所说的“利”，是从利与害的比较、代价与成果的比较来衡量的，这也就是我们今天所说的“效费比”，所说的效益。孙子清醒地看到，战争既可给国家带来巨大利益，也会使国家付出巨大的代价，蒙受很大的损失。他不但指出战争给人民伤亡造成的生命损失，且具体地计算了战争庞大的经济耗费。他说：“凡用兵之法，驰车千驷，革车千乘，带甲十万千里馈粮，则内外之费，宾客之用，胶漆之材，车甲之奉，日费千金，然后十万之师举矣。”有鉴于此，他通篇都着眼于怎样以最小的代价、最低的耗费去获得最大



的、最全面的军事成果，力争做到“兵不顿而利可全”。这就是讲军事效益。

这种以效益为准则的思想，对企业经营具有根本的指导意义。建国几十年来，我们国有企业或兴盛，或衰退，其根本教训就在于是否坚持了以经济效益中心。80年代中期，国家总结这一经验教训，提出了经济工作要转到以提高经济效益为中心的轨道上来的指导方针。但真正落实这一方针，在思想上，要进一步破除片面追求产值速度，不重效益的计划经济旧观念，克服只谈产出不计投入的非经济观念；在机制上，要把企业经济效益同主管部门、企业领导和全体职工切身利益紧密联系起来，使上下一致，把企业效益作为自己成败得失之所系。

2. 以“计”为首

古人云：“用兵之道，以计为首”。力求以计谋胜敌，“以巧成事”，是我国军事思想最优秀的传统之一。这一点在孙子兵法中得到最卓越的体现。整个孙子兵法就是一部计谋大全。孙子主张“上兵伐谋”，就是力求用计谋胜敌。在众多的计谋中，孙子突出地强调在战前进行周密的运筹，作出正确的战略决策和作战计划，做到未战先算，谋定举兵。通过周密的算计和运筹，先在决策上胜敌一筹，这样才能在战中取胜。善于用兵者必



会用计。同样，善经营者，其计亦奇。商战中用计，要因人、因时、因地、因事而谋。

为了取得全面的胜利必先作出周全的决策。孙子这种决策领先，“以全策争全胜”的思想，对企业经营是非常适用的。企业的成败首先决定于企业发展战略与经营战略决策的正误。在这个问题上，我们正反两面的经验都是非常深刻的。

这些年来，我们一些同志对于争投资，上项目，孜孜以求，绞尽脑汁，而对于怎么合理地使用投资，科学地规划项目，却缺乏论证，“跟着感觉走”，草率决策。结果事倍功半，甚至搞无效投入。这些同志忽略了孙子两千多年前未战先算，谋定单兵的论点。对企业来说，要作出正确战略决策，核心问题是正确地确定企业在市场应占的位置和主攻方向，即选定企业主导项目与主导产品。搞好企业在市场的“选位定向”，是决定企业生死存亡的根本大计。在这个决策问题上下十分功夫，在企业运行中就会产生百倍效益；在这上面“差之毫厘”，在企业运行中就“失之千里”。所以，搞任何一个项目，都必须请各方面的专家，进行充分的科学论证，切记不可盲目行事。

3. 以“知”为导

正确的决策从哪里来？从对主客观情况的全面认识



中来。孙子说的“知彼知己，胜乃不殆；知天知地，胜乃无穷。”是一句流传千古的名言。他还具体提出要从“道”、“天”、“地”、“将”、“法”，即政治、天时、地利、将才、法制五个方面去全面分析比较敌我双方的情势；对战争进程作出正确的预测，据此制定相应的战略方针和策略措施。他强调指出：故明君是贤将，所以动而胜人，成功出于众者，先知也。这就是以“先知”为胜利的先导，以“全知”求“全策”，以“全策”求“全胜”。当然，这里所说的“全”都是相对而言，是尽可能完整周全之意。

孙子这种从实际出发，从全面认识客观规律中得出主观行动的正确指导的论点，是毛泽东同志十分称道的唯物论的基本观点，是我们各项工作的指南。用现代语言来说，“知彼知己”、“知天知地”就是要全面掌握信息，以高质量的信息求得高质量的决策。

对企业来讲，要在市场竞争中求生存、求发展，必须以信息为先导，信息是决策成败的关键。真正做到“知彼知己”、“知天知地”，其中最重要的是掌握市场信息和科技信息。掌握了前者，才能跟上市场的瞬息万变，适应市场化的经济环境；掌握了后者，才能跟上现代化的步伐，找到新的生产力，发现企业新的效益增长点。掌握了好的信息，就掌握了新的生机，就找到了进入新天地的门路。所以我们要像孙子所说的那样，用最重的赏金、最高的智慧去建立信息网络，千方百计收集



掌握信息、正确使用信息。

4. 以“势”为据

“势”，就是敌我双方力量对比分析态势。战争是敌我双方力量的生死较量，要取得作战的胜利，说到底是靠增强自己的实力。所以孙子说：“昔之善战者，先为不可胜，以待敌之可胜。”这就是说，在战前就要造成有利于己而不利敌的态势。孙子形象地说，形成这种优于敌人的力量对比就形成了“激水之疾，至于漂石”、“转圆石于千仞之山”的强大的“势”，即好像湍急飞奔的河水可以漂起巨石，圆石从高山滚下无坚不摧一样。因此，一切有心取得作战胜利的人，应把取胜的愿望化为作战前增强自身实力、积极“造势”的实际行动，这是取胜依据所在。

上述原理同样可用于企业经营。“势”就是位势，依靠有利的位势，去造就最佳的势态，夺取商战的胜利。竞争者因处的空间位置不同，使其效力增减，但“造势”搞得好，就能以弱胜强，增强企业在市场的竞争力。企业“造势”，一是组织布局的造势，使企业形成多元化，集团化，联合舰队，有抗风浪和进攻的能力；二是内部资源配置的造势，包括人、财物配置、组织结构、管理制度、企业文化等等，形成企业的位势；三是广告和企业形象造势，形成浩大的“先声”夺人之



势；四是积极开发新技术、新工艺、新产品，千方百计提高企业的科技水平，提高产品的科技含量。使产品生产、销售，都处于最佳竞争势态，转圆石于千仞之山，这样才能在激烈的市场竞争中立于“先胜”的不败之地。

5. 以“人”为本

孙子虽然在两千多年前没有像现代的毛泽东同志那样，鲜明而响亮地提出决定战争胜负的是人不是物的科学论断，但是在他的《孙子兵法》中处处着眼于发挥人在战争中的主观能动性，对于怎么择人、用人、管人、团结人有一系列精辟的论述。

首先，他强调将帅是“国家安危之主”，使命重大，必须严格挑选。他提出将帅的五个条件是“智、信、仁、勇、严”。智就是智谋，信就是忠诚，仁就是仁爱，勇就是勇敢，严就是严明。

其次，他主张“将能而君不御”，也就是一旦选准了良将，君主就要放手地让他发挥聪明才智，在作战中机断行事，不要去束缚；尤其不要随意去干预，因为君主并不了解战场中的许多具体细节。

再次，他主张对士卒要“令之以文，齐之以武”。这就是一方面对士卒进行教育，统一思想，使其自觉地为国家、民族而战；另一方面，要严明军纪、严明赏



罚，以严格的纪律统一行动。

最后，他提出“上下同欲者胜”，即上下一条心才可取胜。为此，他强调要爱护士卒。他生动地说：“视卒如婴儿，故可与之赴深溪；视卒如爱子，故可与之俱死。”这也就是说，对士卒像对自己亲生子女那样体贴入微，士卒就会心甘情愿地与将帅同患难，共生死。

孙子的这些至理名言，对于企业管理的指导意义是不言自明的。企业是人的集合体，企业和企业之间的差距就是人的差距。作为企业家应始终将识人、用人、关心人作为他的方略之根本。在这方面，我们从孙子的上述论点中至少可得出两点重要启示——

一是企业必须有很强的凝聚力。做到“上下同欲”，远比增加多少投资都更为重要。中国有句俗语“人心齐，泰山移”。特别是在企业面临困难较多的情况下，更需上下同心。为此，要大力培育企业精神，用崇高的理想、共同的目标、优良的传统去凝聚人心、振奋人心，更要用企业领导与职工群众同甘共苦的实际行动去激励人心。

二是要不拘一格地使用八方“英才”，并下大力培养企业的管理人才和科技人才两支队伍，特别是要培养和建立企业家的队伍。在某种程度上说，企业的面貌决定于企业家的素质。我认为对企业家的基本要求是：知识面要有天的博大；胸怀要有地的广阔；毅力要有风的强劲；魄力要有雷的胆量；目标要有山的意志；对人要



有水的谦虚精神；干事要有火的干练；对朋友要有泽的洋溢；对部属要有爱的红心，实行恩威并举。

我从军事工作转向经济工作，运用《孙子兵法》指导企业经营管理，做了一些实际探索，收到了实效。本书是我学习《孙子兵法》十三篇结合企业经营管理的心得体会，有不当之处，敬请专家、学者、读者批评指正。

作者

一九九九年元月



目 录

前言	(1)
一、校之以计，经营有道	
贵在用人，团结制胜	(1)
二、精心运筹，量力而行	
兵贵神速，出奇制胜	(9)
三、利用“外脑”，经营在谋	
屈人之兵，不战而胜	(17)
四、选好机遇，抢占市场	
善守善攻，自保全胜	(22)
五、奇正之术，应变市场	
知势造势，力挽狂澜	(27)
六、声东击西，避实击虚	
抓住先机，可获大利	(33)
七、以遇为直，以患为利	
用其朝锐，避其惰归	(38)
八、践墨随敌，随行就市	



兵书与商战——《孙子兵法》在企业经营管理中的应用

- 通权达变，以“利”为本 (44)
- 九、知己知彼，制胜如神
 - 用人之道，恩威并济 (50)
- 十、成行成市，好做生意
 - 上下同欲，有效管理 (56)
- 十一、因利而动，因得而用
 - 择人授任，用之所长 (62)
- 十二、激敌“发火”，使其失误
 - 火发而静，害中取利 (68)
- 十三、多种手段，猎取信息
 - 去伪存真，正确决策 (72)

附录：

- 孙子兵法与新兴铸管联合公司的崛起
 - 高增厦 (78)
- 孙子兵法——企业经营之道 高增厦 (83)
- 孙子太极思维模式对市场竞争的指导作用
 - 周 敏 (92)
- 对孙子在市场经济活动中作用的几点看法
 - 王笑天 (104)
- 孙子兵法与我国企业在“复关”后的国际
 - 市场营销战略 陈炳富 王林生 (112)
- 孙子兵法中的“时、度、势”与现代企业
 - 经营管理 江 成 (128)
- 孙子兵法与市场竞争谋术之管见

