



经理人的 《孙子兵法》 修炼

徐丁来 编著



经济管理出版社
ECONOMY & MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE



经理人的 《孙子兵法》 修炼

徐丁来 编著



经济管理出版社
ECONOMY & MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

图书在版编目(CIP)数据

经理人的《孙子兵法》修炼/徐丁来编著. —北京:
经济管理出版社, 2008

ISBN 978-7-5096-0232-4

I. 经… II. 徐… III. 孙子兵法—应用—企业
领导学 IV. F272.91

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2008) 第 053934 号

出版发行: **经济管理出版社**

北京市海淀区北蜂窝 8 号中雅大厦 11 层

电话: (010) 51915602 邮编: 100038

印刷: 北京银祥印刷厂

经销: 新华书店

组稿编辑: 张永美

责任编辑: 张永美

技术编辑: 杨国强

责任校对: 超凡

720mm×1000mm/16

14.75 印张 212 千字

2010 年 1 月第 1 版

2010 年 1 月第 1 次印刷

定价: 33.00 元

书号: ISBN 978-7-5096-0232-4

·版权所有 翻印必究·

凡购本社图书, 如有印装错误, 由本社读者服务部
负责调换。联系地址: 北京阜外月坛北小街 2 号

电话: (010) 68022974 邮编: 100836

前言

21 世纪的商场越来越像活生生的战场，竞争异常惨烈，创新层出不穷，时时充满对抗，处处价格血战。适者生存、优胜劣汰，企业转瞬之间上演兴衰成败。在当今世界，随着“冷战”的结束，军事竞争逐渐减少，取而代之的是国家之间、企业之间的经济竞争，企业的发展因此成为“国之大事，死生之地，存亡之道”（《孙子兵法·始计篇》），受到各国政府的高度重视和关注，成为各国首脑外交的一项重要内容。

军队与企业、战场与商场、兵战与商战、兵法与商道是两组相互对应的不同范畴。两种结构既相似又有区别的组织，依据一定的竞赛规律，采取不同或相似的手段，为了既定的利益与目标，在各自领域进行激烈的竞争。商业竞争如同军事战争，也是意志与速度的竞赛，同样需要高效、充分地使用稀缺资源。二者的共性导致其“道”、“谋略”与“战术”具有相当程度的互通性，从而使得当今企业家和经营者可以从兵法中学习与领悟企业经营与商业竞争之道。

《孙子兵法》是我国古代最早的兵书战策，是解释战争规律的顶尖之作，具有卓越的军事思想和深刻的哲学智慧。其军争原则的实质是竞争哲学、战略哲学与领导哲学。经营企业正如治国用兵。《孙子兵法》的综合性、整体性、辩证性和高超奥妙的全方位理念、战略、战术、人才、环境与谋略等，无一不是企业经营与商业竞争的圣经和宝典。长期以来，世界各国都一直在努力研究和应用《孙子兵法》。号称“汽车大王”的美国福特汽车公司老板罗杰·史密斯公开断言：“我成功的法宝是《孙子兵法》。”被称为日本“经营之神”的松下电器创始人松下幸之助说：“《孙子兵法》是天下第一神灵，我们必须顶礼膜拜，认真背诵，灵活运用，公司才能发达。”

一、《孙子兵法》的战略、竞争与领导观

战略是组织根本性、长期性目标的定位和为实现目标而采取的资源配置与方法的组合。中国古人早在 2500 年前就开始运用宏观、整体和辩证的思维方法，以生动形象的比喻触及战略的本质，说明战略的深奥道理，深刻论述战略的功能、范畴、相关要素、逻辑展开以及战略实施的基本原则，形成至今仍然具有重大现实意义的战略思想、竞争理念和领导哲学。

《孙子兵法》所体现的战略思想具有高深莫测、高瞻远瞩的意境和风范。战略是将帅之道，“此兵家之胜，不可先传也”（《孙子兵法·始计篇》）。孙子把战争上升到“死生之地、存亡之道”的战略高度，从“道、天、地、将、法”和“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？”（《孙子兵法·始计篇》）的“五事七计”要素中洞悉竞争双方的全局和态势，从而通过“未战而庙算”做到“胜兵先胜而后求战”。在定位方面，孙子要求“涂有所不由，军有所不击，城有所不攻，地有所不争，君命有所不受”（《孙子兵法·九变篇》），做到有所为、有所不为。孙子明确指出战略的基本条件是“分数”、“形名”、“奇正”、“虚实”。在战略实施和效果上应追求“上兵伐谋”和“动于九天之上”的气势。在资源配置与力量对抗的规律上，孙子提出“度、量、数、称、胜”的概念。“地生度，度生量，量生数，数生称，称生胜。故胜兵若以镒称铢，败兵若以铢称镒”（《孙子兵法·军形篇》）。《孙子兵法》对战略实施过程中的原则和方法也多次给予高度的提炼，如“策之而知得失之计，作之而知动静之理，形之而知死生之地，角之而知有余不足之处”（《孙子兵法·虚实篇》）。在互动博弈上，孙子提出“其战胜不复，而应形于无穷”和“水因地而制流，兵因敌而制胜”（《孙子兵法·虚实篇》）的著名论断。孙子还特别注重创新的意义，强调“攻其无备，出其不意”（《孙子兵法·始计篇》）的效果和“善出奇者，无穷如天地，不竭如江河”（《孙子兵法·军势篇》）的神奇作用。在孙子看来，最好的战略是“夺气攻心”而实现“致人而不致于人”（《孙子兵法·

虚实篇》)。所以，真正的战略在中国。

《孙子兵法》也是一部完整的“竞争法则”。孙子通过揭示战争的客观规律，启示和引导企业将竞争提升到更高的理性层面，将竞争放在更大的战略范围进行认识、思考和运作。孙子关注使用力量的正义性，强调竞争的道德前提；不主张简单地以正面的直接对抗达到竞争之目的，而要潜在地或无形地使用力量，追求“上兵伐谋，其次伐交，其次伐兵，其下攻城”、“不战而屈人之兵，善之善者也”和“以全争于天下，故兵不顿而利可全”（《孙子兵法·谋攻篇》）的竞争之道，尽可能减少力量对抗的损害，尽可能以最小的代价获得最佳的竞争结果。孙子特别强调竞争策略的不可重复性，提出了“因敌而制胜”的竞争论断。这些理念把残酷的竞争导入理性的约束之下，将盲目的对抗规范在有序的框架之中。因此，《孙子兵法》形成了一个独具特色的竞争理论体系，其核心内容包括“修道而保法”、“不战而屈人之兵”、“以全争于天下”、“战胜不复、应形于无穷”、“因敌而制胜”。根据《孙子兵法》的竞争法则，企业可以正确地设定竞争的内涵、竞争对手、竞争手段、竞争的程度和竞争的谋略等，从而最大限度地减少竞争对企业、对产业、对社会造成的负面影响。《孙子兵法》通过对竞争规律的深刻论述，以其独特的凝练、抽象和意会的方式揭示竞争的本质及其普遍原则，给当代企业家以深刻的启迪和广泛的联想，为参与、主导现代商战的企业领导提供更为贴近实际的哲理式的方法和指导。

孙子多次揭示将帅的主观能动作用，明确提出只有“明君”和“智将”才能“以上智”知兵、察兵、用兵，做到取人、处军、料敌、伐谋，从而取得战争的胜利。“君”和“将”构成“道、天、地、将、法”战略“五事”中的两个重要方面。在孙子看来，“将者，国之辅也，辅周则国必强，辅隙则国必弱”（《孙子兵法·谋攻篇》）。“将者，智、信、仁、勇、严也”（《孙子兵法·始计篇》），企业领导也必须拥有这五种基本的成功素质，做到睿智卓识、诚实守信、仁爱宽容、勇敢坚毅与威严自律。将帅需要不断加强自身涵养的修炼，提高领导的性情和商数，努力避免孙子警示的“将有五危”的情形，即“必死，可杀也；必生，可虏也；忿速，可侮也；廉洁，可辱也；爱民，可烦也”（《孙子

兵法·九变篇》)。所以,“将军之事,静以幽,正以治”(《孙子兵法·九地篇》),就是要求将帅沉着冷静而幽邃莫测,公正严明而有条不紊,从而做到“进不求名,退不避罪,唯人是保,而利合于主,国之宝也”(《孙子兵法·地形篇》)。孙子特别要求,“主不可以怒而兴师,将不可以愠而致战。合于利而动,不合于利而止。怒可以复喜,愠可以复悦;亡国不可以复存,死者不可以复生。故明君慎之,良将警之,此安国全军之道也”(《孙子兵法·虚实篇》)。由此可知,《孙子兵法》又是一部完整的领导哲学。

二、“君”和“将”的企业主体

在《孙子兵法》中,“君”和“将”分别是国家的代表和军队的指挥与控制者。军事战争是“将受命于君,合军聚众,交合而舍”(《孙子兵法·军争篇》)与“相守数年,以争一日之胜”(《孙子兵法·用间篇》)的过程,需要“君”和“将”的相互协调与共同促进。企业和军队在组织结构与运行机制上有很大的区别。从所有权和经营权、企业制度与企业结构等方面确定企业中“君”和“将”的相应主体,对于明晰相关主体的责、权、利及其自身的准确定位具有重大的现实意义。

现代企业制度的主要形式是公司制,一般包括有限责任公司和股份有限公司。国有资本在企业中存在四种情况:一是国有全资公司(100%国有资本),二是国有资本绝对控股公司(国有资本比例超过50%),三是国有资本相对控股公司(国有资本比例低于50%,但为第一大股东),四是国有资本参股公司(国有资本比例低于50%,非第一大股东)。前两种是真正意义的国有企业,包括中央企业和地方国有企业,后两种实际上已成为民营企业或非国有企业。在企业所有权与经营权分离的法人治理结构中,无论是国有企业还是民营企业,企业的最高权力机构都是股东大会或董事会,企业的根本大法是“公司章程”。所以,“主”、“君”在公司中直接指的是企业所有者,即股东及其代表,如股东大会主席、董事、董事长、董事会主席等。国有企业的“君”则是国家,代表国家作为出资人的机构或代表、国有企业

的董事会成员等。企业中的“将”、“帅”通常是主导企业日常经营的职业经理人，即企业领导，其一般的职位是企业的首席执行官（CEO）、总裁或总经理等。一般地，企业所有者及其代表不直接参与公司日常的经营管理活动，而负责对经理人员进行业绩考核、决定经理人员的薪酬、选聘经营人员、决定公司重大经营方针与战略决策等。企业领导则需要遵守公司章程的各项条款，落实与执行董事会的各项决议和决策，开展具体的经营活动。在中国，企业领导一般是指企业的法人代表，即公司的“一把手”。

在现代企业运行与竞争环境中，企业除受公司章程和内部规章制度制约以外，还必须受公司法、合同法、环境保护法、消费者权益保护法等国家法律、法规、政策规定的限制和约束；企业特别是国有企业必须承担社会责任，维护企业职工和广大消费者的合法权益；牢固树立科学发展观，为建立和谐与创新型社会，保证国家利益，实现国民经济安全、又好又快发展作出贡献。所以，当代企业“君”与“主”的主体并不限于企业所有者，其外延需要扩大到企业职工、广大消费者、供应商、合作伙伴甚至竞争对手。实践表明，企业股东利益不能与这些利益相关者的权益相违背。勇于承担社会责任、做诚信的“企业公民”是企业培育核心竞争力的一项重要手段。

三、《孙子兵法》与企业领导的修炼

仔细研究《孙子兵法》的战略思想与竞争理念，深刻领悟其领导哲学的精髓，在企业经营与商业竞争中加以巧妙运用，企业领导就能创造经营与竞争的重大成就。然而，这不是件很容易的事。许多文献都按兵法十三篇的顺序逐篇给予翻译和解释，并列举大量战争和商业案例来阐述《孙子兵法》的军事谋略、从政谋略、领导艺术、处世之道和经商技巧。有些学者以孙子论述的“知、计、智、力、数、奇、险、道、心”等字来编排《孙子兵法》的核心理念，联系现代管理经验加以解读，并透彻地分析企业战略。这些努力都是积极的和有意义的。但是，分散在《孙子兵法》中言简意赅的箴言名句所揭示的道理

是宏观的、辩证的和全方位的，将其按照系统的理论体系加以融会贯通则具有更加积极的意义。《孙子兵法》的领导哲学在企业中的应用，就是现代企业领导的四大修炼，即“知彼知己”、“择人任势”、“修道保法”、“正合奇胜”。当今企业，任何战略都是从“知”开始，由“人”执行，因“势”利导，从“道”和“法”中积累竞争实力，通过“正”与“奇”的谋略运用，达到竞争制“胜”的终极目标。企业领导通过修炼《孙子兵法》“由知至胜”的“十六字”精髓，就一定能够在企业竞争、经营管理中立于不败之地，将企业做强、做大、做久。

“知彼知己”：知彼知己是贯穿整部《孙子兵法》的核心理念。从开篇以“道、天、地、将、法”和“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？”的“五事七计”预知战争胜负开始，到结束篇“明君贤将，所以动而胜人，成功出于众者，先知也”为止，一直都在深刻地论述“知”的内涵、意义和方法。知彼知己是决定企业竞争成败的关键，是企业领导把握行动方向的依据，是检验企业领导核心能力的标准，是有效化解竞争对手优势的有力武器。

孙子告诉我们，做到知彼知己需要从客观实际中认知、从竞争对手和客户中获知、从考察研究中确知。“先知者，不可取于鬼神，不可象于事，不可验于度，必取于人，知敌之情者也”（《孙子兵法·用间篇》），
“策之而知得失之计，作之而知动静之理，形之而知死生之地，角之而知有余不足之处”（《孙子兵法·虚实篇》）。企业领导万事始于“知”。调查研究是企业领导的基本功，是管理企业、决战商场的基础，是“庙算诛事”、科学决策、民主决策的重大依据，是构建企业信息安全的重要环节。

“择人任势”：就是选择人才去利用和创造有利的态势，为企业战略服务。人是企业最关键的资源，择人任势是实施战略制胜的重要组成部分，是企业领导核心能力的修炼。企业领导必须重视班子团队建设，以“智、信、仁、勇、严”五项基本素质去要求和选拔优秀人才。企业领导必须具有良好的心理素质，这样才能避免“将有五危”

的重大性格缺陷，即“必死，可杀也；必生，可虏也；忿速，可侮也；廉洁，可辱也；爱民，可烦也”（《孙子兵法·九变篇》），努力提高领导的性情和商数。除此之外，孙子还生动地阐述了中层领导与下属的最优化配置问题，提出要极力避免“将有六败”的情形（《孙子兵法·地形篇》）。

势是事物内在的力量及其发展的态势。“激水之疾，至于漂石者，势也”、“善战人之势，如转圆石于千仞之山者，势也”（《孙子兵法·军势篇》）。所以，企业领导必须懂得和利用事物固有的能量，达到为企业所用的目的；准确预测事物发展的趋势，在强大的势力面前做到机智权变。“势者，因利而制权也”。“计利以听，乃为之势，以佐其外”（《孙子兵法·始计篇》）。可以说，企业领导关键在“料敌、并力”。其成败在择人，力量在任势。

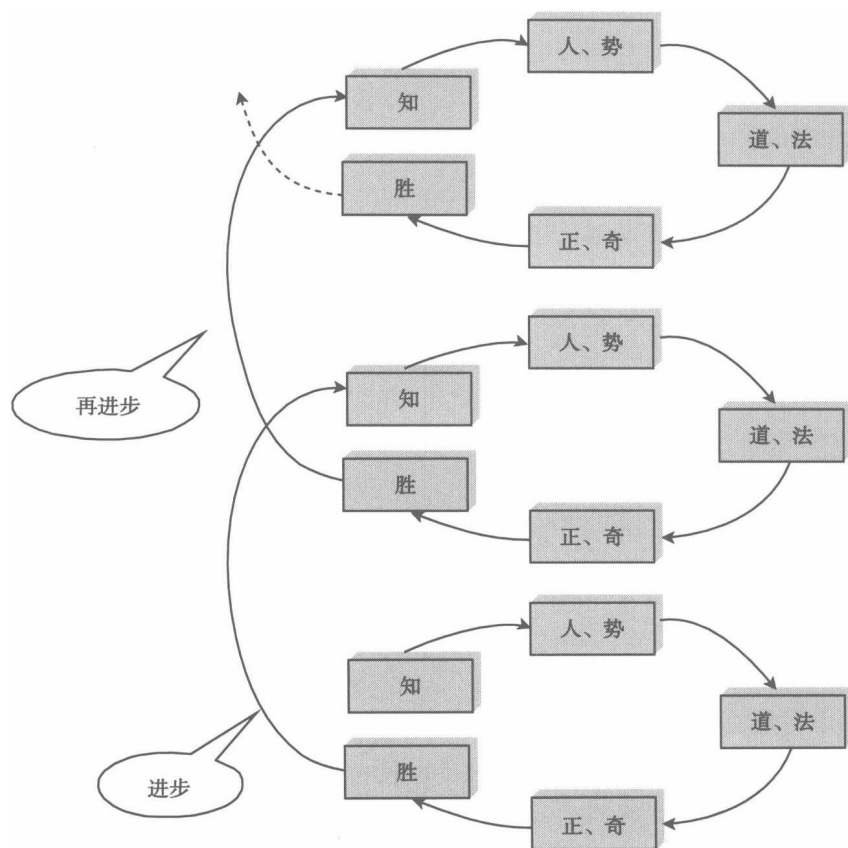
“修道保法”：修道保法是《孙子兵法》的一项极其重要的原理。孙子从“先为不可胜”、“修道而保法”到“令之以文，齐之以武”层层深入，丝丝相扣，形成一套完整的以竞争实力制胜的理论体系。在企业经营中，强化内部管理，修明政治，确保法制，苦练内功，杰出经营，增强企业核心竞争力，建立完善的可以制胜的内部机制，就是创造不被战胜之道。在商业竞争中，就要做到“不可胜在己”、“胜兵先胜而后求战”，避免“败兵先战而后求胜”（《孙子兵法·军形篇》）的被动局面。

企业领导要“施无法之赏，悬无政之令”、“令素行以教其民，则民服；令不素行以教其民，则民不服。令素行者，与众相得也”（《孙子兵法·行军篇》）。“文”就是关怀与教育，“武”则是纪律与规则。确保法制可以增强企业的凝聚力和战斗力，实现“上下同欲者胜”（《孙子兵法·谋攻篇》）。

“正合奇胜”：正合奇胜是企业领导在实战谋略和战术方面的修炼。“三军之众，可使必受敌而无敌者，奇正是也”。所以，“凡战者，以正合，以奇胜”（《孙子兵法·军势篇》）。企业竞争也是以“正兵”合战，用“奇兵”取胜。“奇正”的内涵十分丰富，奇正的关系是常与变的关系，常法为正，变法为奇，奇正是相互转化的。“奇正相生，如循环之无端，孰能穷之”（《孙子兵法·军势篇》）。

孙子在兵法中列出了大量正合奇胜的具体战术谋略，其中包括“拙速胜巧久”、“兵以诈立”、“避实击虚，以众击寡”、“攻其无备，出其不意”、“夺气攻心”、“利而诱之，趋利避害”、“以迂为直”、“焚舟破釜，死地求生”、“深入则专”等。这些战术谋略无不体现了高超的智慧和奇正相生的实质。正合奇胜就是要求企业领导根据临战的客观环境、条件及其变化，适时地运用和调整变法与常法的不同组合，不断创新，达到克敌制胜的目的。

《孙子兵法》是祖先留给我们的宝贵财富，其蕴藏的智慧取之不尽、用之不竭。《孙子兵法》“由知至胜”的修炼过程既是周而复始的循环过程，也是阶梯式上升的过程。在循环修炼中，企业领导能够不断锻炼和提高其领导力，增强与环境的沟通能力，持续改善企业经营水平和竞争效力。每一次循环都不是简单的重复，而是在竞争制胜的基础上，从更高的起点再出发，不断实现进步和再进步。因此，《孙子兵法》的修炼是个长期推陈出新的过程，也是企业领导持续修炼、不断收获、逐渐提高的大环带小环、小环促大环的动态过程。



《孙子兵法》“由知至胜”修炼的循环图

目 录

第一章 知彼知己	1
第一节 知彼知己的内涵	1
一、知悉企业的战略态势	2
二、预知竞争成败	4
三、知悉企业和对手的人员与状况	6
四、知悉企业的外部环境	8
第二节 知彼知己的重大意义	10
一、决定企业竞争的成败	11
二、把握企业行动的方向	12
三、检验企业领导能力的标准	13
四、化解对手优势的有力武器	16
第三节 知彼知己的途径	18
一、从客观实际中认知	18
二、从客户和对手中获知	21
三、从考察研究中确知	23
第四节 庙算与诛事	27
一、周密筹划可行性	27
二、争取更多的取胜条件	29
三、集体决策与专家咨询	31
第五节 现代企业的信息安全	33
一、孙子关于隐蔽及其重大意义的论述	34
二、企业信息安全的重大意义	35
三、有效促进企业信息安全建设	37

第二章 择人任势	41
第一节 企业领导的素质与性情	42
一、企业领导与企业的强弱兴衰	42
二、企业领导的成功素质	45
三、领导素质的关系和发展	48
四、企业领导的性情与商数	51
第二节 股东素质与股权结构	53
一、股东素质与股东制度	54
二、绝对控制和高度分散的股权结构	56
第三节 企业领导的择人要务	59
一、企业领导班子的团队建设	59
二、精干的中层及其最优化搭配	63
三、高效动态的择人机制	68
第四节 任务形成企业发展的巨大动力	70
一、利用事物发展的态势	71
二、准确预测和把握未来趋势	72
三、因势利导与机智权变	75
四、造势与谋势	76
五、因粮于敌与借势	78
第三章 修道保法	81
第一节 先为不可胜	81
一、不可胜在己，能为不可胜	82
二、韬光养晦，创造竞争实力	84
三、创造条件，做到胜可为	87
第二节 修道而保法	88
一、修明政治的内涵和意义	89
二、确保法制是竞争制胜的保障	94
三、奖励与惩罚	100

第三节 令之以文，齐之以威	102
一、创建学习型企业	102
二、尊重与激励企业员工	105
三、注重情感沟通与交流	108
四、职业管理及员工满意度	110
五、提高执行力	111
第四节 打造企业核心竞争力	114
一、核心竞争力的科学内涵	115
二、企业战略是核心竞争力的起点	119
三、企业文化是核心竞争力的软环境	122
四、创新是竞争力的核心	124
第四章 正合奇胜	129
第一节 正合奇胜的企业谋略	129
一、李靖论奇正及其相互转化	130
二、正合奇胜谋略的商业应用	131
三、变化无穷的奇正战术	134
第二节 兵之情主速，拙速胜巧久	137
一、速度就是力量	138
二、速度是效率和时间的价值	140
三、危机处理中的速度与效率	142
第三节 兵以诈立，兵者诡道	143
一、战略欺骗在商业竞争中的应用	144
二、模糊战术与商业诈骗	145
第四节 避实击虚，以众击寡	146
一、避其锋芒，击其薄弱环节	146
二、集中兵力，以众击寡	148
第五节 攻其无备，出其不意	151
一、有备才能无患	152
二、在不意之处战胜对手	154

第六节 夺气攻心	156
一、夺气攻心与震慑	156
二、养心顺气与激励	157
三、心理承受力决定战斗力	159
第七节 利而诱之，趋利避害	161
一、利与害的辩证关系	161
二、以害为利	162
三、利害因素在竞争中的应用	164
第八节 以迂为直	165
一、以迂为直的哲学智慧	165
二、以迂为直在商业竞争中的应用	167
第九节 焚舟破釜，死地求生	169
一、过分谨慎与孤注一掷	169
二、面对危险的压力反弹	171
第十节 小敌之坚，大敌之擒	173
一、因小失大	174
二、大舍大得	176
第十一节 佐攻者明，佐攻者强	177
一、佐攻的重大意义	178
二、佐攻的准备与因应之道	179
第十二节 深入则专	181
一、我国国际化经营的现状和趋势	181
二、企业海外战略的目标和功能	183
附录《孙子兵法》原文与译文	185
主要参考书目	215
后 记	217

第一章 知彼知己

“知彼知己，百战不殆”是名传千古的至理名言，也是贯穿整部《孙子兵法》的核心理念之一。从开篇“吾以此知胜负”开始，到结束篇“无所不用间”为止，一直都在论述“知”的内涵、意义和方法。书中所说的“知”相当于现代人们所使用的调查、了解和熟悉，即通过亲知、闻知和推知对事物进行客观观察与研究，从而得到对各种情况的全面掌握。企业领导万事始于“知”。调查研究是企业领导的基本功，是经营企业、决战商场的基础。所以，企业领导必须立足实际，深入联系群众，掌握和分析新形势下出现的新情况与新问题，做到知彼知己、知天知地。

在经济全球化的浪潮中，企业将变得动作更加迅速，行动更加灵敏，而竞争更加激烈。企业竞争已不仅仅限于资金、人才和规模，而是对市场信息的及时收集和正确的分析与判断，信息成为企业继人、财、物之后的第四大要素。越来越多的企业纷纷设立情报网站及专门人员，利用“市场间谍”及信息咨询机构，从各种渠道收集有价值的市场信息。信息争夺战在各种经济领域全面展开。商战离不开竞争，竞争离不开信息。对信息的实时掌握为企业应用各种竞争策略提供了更为广阔的空间。

第一节 知彼知己的内涵

孙子多次详细论述了“知彼知己”的科学内涵，从“五事七计”、“知胜有五”到“知天知地”，构成“知己”、“料敌”与“知彼”的核