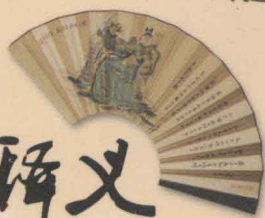


老板

《孙子》

释义

相如 编著



在现代经济领域的竞争中，老板们应“攻其无备，出其不意”，主动迅速抓住市场这一决定性的战场，灵活运用“无备”、“不意”，掌握时机以“攻”、以“出”，必将获得极大收获。



天津教育出版社
TIANJIN EDUCATION PRESS

老板《孙子》释义

相 如 编著



天津教育出版社
TIANJIN EDUCATION PRESS

图书在版编目(CIP)数据

老板《孙子》释义 / 相如编著. — 天津: 天津教育出版社, 2010.12
ISBN 978-7-5309-6222-0

I. ①老… II. ①相… III. ①孙子兵法—应用—企业管理
IV. ①F270

中国版本图书馆CIP数据核字(2010)第208268号

老板《孙子》释义

出 版 人 胡振泰

作 者 相 如
选题策划 徐 彤
责任编辑 谢 芳
图书策划 李俊华
封面设计  自行斋

出版发行 天津教育出版社
天津市和平区西康路35号 邮政编码: 300051
<http://www.tjeph.com.cn>

经 销 新华书店
印 刷 北京画中画印刷有限公司
版 次 2011年1月第1版
印 次 2011年1月第1次印刷
规 格 16开 (787×1092毫米)
字 数 150千字
印 张 15

书 号 ISBN 978-7-5309-6222-0
定 价 26.00元

目 录 contents

释义一：商道——诡道正道

——商战兵法不是厚黑学

能打，要装作不能打；要打，则装作不想打。要向近处进攻，便装作要向远处进攻；要向远处进攻，则装作要向近处进攻。对于贪利的敌人，要以小利引诱它；对于处于混乱状况的敌人，要乘机战胜它；对于兵力强大的敌人，要加强力量防备它；对于兵力占优势的敌人，要避免与它决战；对于易怒的敌人，要骚扰激怒它；对于鄙视我方的敌人，要使其更加骄狂；对于休整得好的敌人，要设法使其疲劳；对于内部和睦的敌人，要设法离间他们。但商道诡道不等于黑道，诡道后面有正道，违法乱纪、坑蒙拐骗的事不能做。

诡道与正道同行.....	3
惟民是保.....	5
正道正谋.....	7
择人而任势.....	9
势如扩弩.....	13
与虎共舞.....	15
静幽正治.....	16
商者诡道也.....	18
诡中有正.....	21

释义二：战略——正合奇胜

——机会是创造出来的

出奇，历来为古今中外兵家制胜之道。作战总是用“正”兵挡敌，用“奇”兵取胜。所以，善于出“奇”制胜的将帅，其战法变化就像天地运行那样变化无穷，像江河奔流那样源源不竭。当今的老板要想在激烈的市场竞争中稳操胜券，也得巧出奇谋。奇，是指超出常识、常规、常法之外，给人以不凡、独到之感，即别人未能想到的他能想到，别人未曾涉足的他先涉足。成功的老板往往都能善于了解消费者的要求，随机应变，拿出奇招。

创造胜机.....	25
上兵伐谋.....	29
巧出奇谋.....	31
智者千虑.....	35
未战庙算.....	37
多算多胜.....	39
校之以计.....	43
计利以听.....	44

释义三：谋略——借力使力

——条件也是创造出来的

没有什么致富秘诀和发迹绝招，如果非要归纳出一、二、三条来，那就是勤奋、胆识、聪颖、果敢。经营确实是场斗争。商品经济不承认任何权威，只承认强者。在这场斗争中，两强相遇勇者胜，两勇相遇智者胜；两智相遇仁者胜；两仁相遇先下手者胜。先下手为

强，还要善于借力使力。

多算胜少算.....	49
相反相成.....	54
胜敌而益强.....	55
因粮于敌.....	56
因牌于敌.....	58
借鸡生蛋.....	61
践墨随敌.....	62

释义四：经营——进退裕如

——谋略后面是策略

在科学技术迅猛发展的今天，知识爆炸，信息爆炸。而经营管理又是多门科学知识的集合，既涉及自然科学知识，又涉及社会科学知识。作为企业老板必须驾驭知识，要懂得孙武说的各种各样的知识：“凡此五者”的知识、“料敌制胜”的知识、“杂于利害”的知识、“通于九变”的知识等等。一句话，要掌握广博的生产经营知识。作为企业老板应该掌握渊博知识才对，识广才能足智多谋。人的精力是有限的，一个企业不可能盲目地和其他企业在所有方面相抗衡。这就需要企业认清自身优势，找准企业的主攻方向，集中自身“优势兵力”，避实击虚，壮大自己，才能进退裕如。

强之者胜.....	67
知之者胜.....	68
信息先行.....	71
信息是屠刀.....	74

五间俱起.....	77
以知制众.....	81
不当出头鸟.....	84
打鱼要用鱼网.....	87
胜不骄，败不馁.....	90

释义五：管理——恩威兼施

——管理是技术也是艺术

“令之以文，齐之以武”是贯穿整个企业活动的一条红线，是企业稳定发展的重要保证。事实能够说明一切，如果没有比较完整的“令文齐武”的策略来保证职工朝着一个正确的方向前进，那么企业就难以在商战中站稳脚跟，更不用说大踏步前进了。看一个人，只要看他怎样对待地位低下的人的态度，就可以大概地看出此人是否有德行。爱下者德高，媚上者品低。现代老板若能实践孙子的“视卒如婴儿”、“视卒如爱子”的教诲，必有做老板的高境界，而这等高境界必定会有高回报。

令文齐武.....	97
共同愿景.....	100
大将风度.....	105
见微知著.....	107
视卒如婴.....	111
治众如治寡.....	114

释义六：创新——因变而变

——创新从理念开始

在现代经济领域的竞争中，“攻其无备，出其不意”，主动迅速抓住市场这一决定性的战场，灵活运用“无备”、“不意”，掌握时机以“攻”、以“出”，必将获得极大收获。比如市场上需要某种产品或服务，别人尚未想到你先想到，别人尚未看到你先看到，别人还在徘徊无法决断之时，你捷足先登，先出成果。这样做的结果，会使你在生产经营活动中收到出奇制胜之效果。“兵贵神速”乃历代兵家奉行的进攻原则，商战亦然。它要求我们争分夺秒把握机遇，快速出击市场竞争，占领市场份额。

出其不意.....	121
把握主动.....	124
新巧取胜.....	129
全国为上.....	132
贵在速胜.....	135

释义七：营销——善于造势

——真正的炒作是润物无声

“兵无常势，水无常形”，没有永远不变的市场。高明的老板总是利用一切机会，制造有利于自己的态势；在自己一方诸种条件有利的情况下如此，在自己不利的情况下更是积极地制造有利的态势，才有可能化不利为有利，变被动为主动。态势的制造，体现了孙子一贯主张的要时刻掌握主动权，积极面对市场的变化，及时开发出适应市场需求的新产品，才能最终取得成功。

因利而制权.....	141
孤注一掷.....	143
以诚推销.....	144
以逸待劳.....	147
把握商机.....	149

释义八：合作——天下共生

——靠情商走遍天下

气量盖过天下，然后才能包容天下；诚信盖过天下，然后才能约束天下；仁慈盖过天下，然后才能怀柔天下；恩惠盖过天下，然后才能保有天下。老板所谓的“分享”、“共同利益”都是“仁盖天下，恩盖天下”，“然后怀天下，保天下”。一个成功者，绝不仅仅凭的是天才、超人智慧、勤奋吃苦耐劳、或者说凭机会等。光凭其中的任何一个元素都不能造就一个成功者，一个举世的超人靠的是它们的积和，靠的是总体的战略，是让自己的周围充满优秀人才又愿意分权。很大的公司绝不是一个人所能左右的，不管他的能力有多强。大公司是团队的产物——由高层管理人员组成的团队。

知用兵之害.....	157
善之善者.....	159
恩盖天下.....	161
各乐其所.....	162
抛砖引玉.....	165
抛祸引福.....	168
左右逢源.....	172

释义九：竞争——变幻无穷

——脱颖而出路在脚下

在现代经济领域的竞争中，“战胜不复，形于无穷”表现为企业的全方位创新思想，这种创新不仅包括新材料的运用、新市场的开拓、新产品的开发，更包括企业原有各经营要素在新形势下的重新组合。顾客需求的变化，市场的孕育与发展以及竞争对手谋略的变化，都迫使企业要“践墨随敌”，因敌制胜，不断出新，以争取竞争的主动权。因为过去的成功经验已公开，平淡无奇，一味地机械重复，带来的只能是企业难以摆脱的竞争劣势。

识众寡之用.....	179
避实击虚.....	181
杀人先护己.....	182
有所不争.....	184
声东击西.....	185
避其锐气.....	187
亟去勿近.....	190
后发制人.....	192
略施小试.....	193
另辟蹊径.....	195
主动攻击.....	197
无中生情.....	199
因敌制胜.....	201
痛打落水狗.....	203

释义十：环境——审时度势

——人在江湖身能由己

企业间的竞争，实际上是对“利”的争夺。但是，有时还要看看竞争对手是谁？国际贸易与国内贸易获利原则是不完全一样的。就国内来说，有的企业在竞争中尽管有较强的竞争优势，但不与兄弟企业“抢地盘”，而是利用自己技术的优势，把力量用在开发新产品上。企业之间当然需要竞争，但也需要协作，企业得利有时也要顾及其他企业的利益；你不顾及其他企业的利益，或许某个时候你就会发现自己没有了朋友，有的都是些“见利眼红”奋勇相夺的敌人，企业的行业竞争环境就会变得恶化起来。企业生存有着不可预测的因素。保持一定的危机意识对企业的长远发展是有利的。

存亡之道.....	207
天时地利.....	209
借地使力.....	212
趋利避害.....	214
以治待乱.....	216
夺气夺心.....	218
改头换面.....	222
形之而知.....	224
必死则生.....	226

参考文献

商道——诡道正道 ——商战兵法不是厚黑学

能打，要装作不能打；要打，则装作不想打。要向近处进攻，便装作要向远处进攻；要向远处进攻，则装作要向近处进攻。对于贪利的敌人，要以小利引诱它；对于处于混乱状况的敌人，要乘机战胜它；对于兵力强大的敌人，要加强力量防备它；对于兵力占优势的敌人，要避免与它决战；对于易怒的敌人，要搔扰激怒它；对于鄙视我方的敌人，要使其更加骄狂；对于休整得好的敌人，要设法使其疲劳；对于内部和睦的敌人，要设法离间他们。但商道诡道不等于黑道，诡道后面有正道，违法乱纪、坑蒙拐骗的事不能做。

兵者，诡道也。

夫将者，国之辅也，辅周则国兴强，辅隙则国兴弱
夫将者。

将者，智、信、仁、勇、严也。

进不求名，退不避罪，惟民是保，而利合于主，国
之宝也。

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，令民与上同意也，故可以与之死，可以与之
生，而不畏危。

——孙子



诡道与正道同行

兵者，诡道也。

——《始计篇》

孙子认为，用兵打仗，就是一种诡诈的行为。也就是说，用兵就是一种隐秘谋诈，用智慧出奇制胜的较量。兵不厌诈，向来是兵家之常谈。军事历史也说明：凡是军事行动，没有不使用诡道的。

两晋时期，汉昭武帝刘聪于汉麟嘉元年（316年）攻破西晋的都城长安，西晋灭亡。西晋虽亡，但是西晋的丞相、琅琊王司马睿在建康（今南京）称晋王，建立东晋。

刘聪为了扫平晋朝在北方的残余势力，就派他的弟刘畅率领三万大军进攻荣阳（今河南荣阳北），企图消灭驻扎于此的晋朝、荣阳太守李矩的军队。刘畅率领步骑兵马来到韩王故里淮安，并安营扎寨。汉军与晋军相距仅有七里。

刘畅远道而来，自恃人马众多，不可一世，就派人到李矩军中劝降。而李矩的人马较少，军中人心也不稳，与敌决战，显然没有取胜的机会。再说刘畅是突然而来，李矩对此也没有做好充分的准备。因此，刘畅的使者来到军中，李矩就隆重地迎接，同时他急中生智，把自己的精锐人马藏匿起来，而将军中的老弱士兵陈列出来，向汉使表明，他的军队实在是不能作战了，所以愿意投降汉军。

使者回去向刘畅如实汇报了他所看到的及听到的李矩愿意投降的情况，刘畅高兴极了。而李矩为了表明投降的诚意，也派人随同汉使给刘畅送去了大量的美酒和牛肉，犒劳汉军。刘畅听到使者的汇报又看到大量的



贡品，认为晋军一定要投降了，遂大宴众将士，彻夜痛饮。他们的人马都在酒精的麻醉中进入了梦乡。

而李矩却非常清醒。夜色苍茫，李矩召集众将士，准备夜袭刘畅。众将士一听，人人面露惧色。因为他们认为，汉军人马太多，而自己的势力太小。李矩见众将士心怯而不敢拼命，就派将军郭诵带人到附近的子产（春秋时郑国的贤臣）祠中祈祷，并让神巫当众宣布：“东里子产发下了神谕，他将派遣神兵相助我们。”众将士听到了神的许诺，信心大增，士气大振，人人摩拳擦掌，准备在神兵的帮助下击破汉军。

李矩遂命令郭诵及都督杨璋精选出英勇善战的勇士千人，在夜色的掩护下袭击汉军军营。而此时的汉军都伴随着酒精的麻醉进入了梦乡，区区千人的晋军在三万汉军的大营中如有神助，几乎没有遇到任何抵抗。在晋军的突袭之下，刘畅也仅仅侥幸逃脱了。这一战下来，晋军砍杀了几千人，至于缴获的物资更是不计其数了。

晋汉之间的这场荣阳之战，李矩仅用千人就击溃了汉军三万人马，不能不说是战争史上的一个奇迹。在战前，李矩人马少，而汉军人多势众；汉军有备而来，而李矩却没有做充分的准备。双方的强弱之势，就是在晋军看来也是十分明显的。但李矩利用刘畅及汉军的骄横，假装投降，使敌人失去戒心，又送上美酒犒劳，汉军将士遂在酒醉中丢掉了性命。“兵者，诡道也”，李矩在大破刘畅之军的战斗中，充分利用计谋，以少胜多，不仅创造了一个奇迹，而且再一次说明了军事斗争中诡道的重要性。

孙子曰：将者，智、信、仁、勇、严也。

孙子认为：作为军事指挥者的将领，应当具备智慧、诚信、仁慈、勇敢、严明五项能力。孙子极为注重将领的选择问题，他认为将领是关系国家安危、人民生死的关键。事实也证明，一名优秀的军事指挥官，不仅需要超凡的智慧，而且应当具备诚信、仁慈、勇敢等优良的品德，还要治军严明，才能保证战争如意进行。相反，作为一名军事指挥官，如果不具备这五项能力，或者不具备其中的某项，则往往会被对方打败。



惟民是保

进不求名，退不避罪，惟民是保，而利合于主，国之宝也。

——《地形篇》

进不企求战胜的名声，退不回避违命的罪责，只求保全民众并维护国君的利益。类似于这样的老板才是国家、企业的宝贵财富。

孙子的这段话就是老板高胆识的实质——老板的高境界。

历史上大凡武功赫赫、战绩辉煌的将军，无不坦诚刚直，居功自谦，不争功名，不掩过失。秦末汉初的著名军事谋略家张良，辅佐刘邦，致力灭秦，振汉击楚，平定天下，可谓“功高盖主”，但他将功名视为“薄纸”，从不去争，而对刘邦作战指挥失误却从不忍让，全力抗争，促其改正。张良这种以功业为重、视名利为轻的风范，与当时群臣争功名、图富贵的行为形成了鲜明的对照，体现了他难能可贵的将帅武德。

“进不求名”是老板的高境界，“退不避罪”也是老板的高境界。

唐太宗鼓励群臣犯颜直谏。所谓犯颜，就是不怕言语直率引起皇帝的震怒。贞观四年，唐太宗诏令修洛阳乾元殿，给事中张玄素谏道：“现在的财力物力远不如隋时，可您要劳民伤财修这种工程，那您还不如隋炀帝。”唐太宗一听把自己比作隋炀帝，不禁大怒说：“我不如隋炀帝，比夏桀、殷纣又如何？”张玄素毫不畏惧地回答说：“如果你坚持要修此殿，闹得天下动乱，就会落得和他们同样的下场。”唐太宗醒悟了，立即下旨停工，并赏赐张玄素五百匹绢，奖励他的“忠直”。

即使是傻瓜也会为自己的错误辩护，但美国历史上对南北战争时的李将军有一笔极美好的记载，就是他把毕克德进攻盖茨堡的失败完全归咎在



自己身上。

毕克德的那次进攻，无疑是西方世界最显赫、最辉煌的一场战斗。毕克德本身就很传奇，他长发披肩，而且跟拿破仑在意大利战役中一样，他几乎每天都在战场上写情书。在那悲剧性的7月的一个午后，当他的军帽斜戴在右耳上方，轻盈地放马攻击北军时，那支效忠于他的部队都不禁为他喝彩。队伍都跟随他向前冲锋。队伍密集，军旗翻飞，军刀闪耀。北军也不禁发出阵阵赞赏。队伍穿过果园和玉米田，踏过花草，翻过小山。北军的大炮一直没有停止向他们轰击，但他们继续挺进，毫不退缩。突然，北军的步兵从隐伏的墓地山脊后面冲出，对着毕克德毫无防备的军队，一阵又一阵地开枪。山间硝烟四起，惨烈犹如屠场，更似火山爆发。几分钟之内，毕克德所有的旅长，除了一个之外全部阵亡，五千士兵折损了五分之四。毕克德统率剩余部队拼死抵抗，他奔上石墙，把军帽顶在指挥刀上挥动，高喊：“弟兄们，宰了他们！”他们做到了。他们跳过石墙，用枪把、刺刀拼死肉搏，终于把南军军旗竖立在北军的阵地上。军旗只在那里飘扬了一会儿，虽然那只是短暂的一会儿，但却是南军战功的辉煌记录。毕克德的冲锋——勇猛、光荣，然而却是结束的开始。最终李将军失败了，他没办法突破北方的防线。

李将军大感懊丧，震惊不已，他将辞呈递交给南方的戴维斯总统，请求改派“一个更年轻有为之士”。如果李将军要把毕克德的进攻所造成的惨败归咎于任何人的话，他可以找出数十个借口：有些师长失职啦，骑兵到得太晚不能接应步兵啦，等等。但是李将军的高明之处就在于他不愿意责备别人，当残兵从前线退回南方战线时，李将军亲自出迎，并做出了自我检讨，“这是我的过失，”他承认说，“我一个人败了这场战争。”历史上很少有人有李将军这种勇气 and 情操，敢于承认自己的失误，独负战败的责任。