

商人活用 孙子兵法

图
文
双
解

Shangren Huoyong
SunziBingfa

百战不殆的兵书
智巧取胜的谋略

当它成为商家争赢制胜的宝典时，其中的谋略战策将使你立于商战的不败之地。

故上兵伐谋，其次伐交，其次伐兵，其下攻城。
知己知彼，百战不殆。
昔之善战者，先为不可胜，以待敌之可胜；善用兵者，修道而保法，故能为不可胜。
凡战者，以正合，以奇胜。



一部每个商人都能读懂的孙子兵法



王宇飞◎编著

沈阳出版社

商人活用 孙子兵法

图

文

双

解

王宇飞/编著



沈阳出版社

图书在版编目(CIP)数据

商人活用孙子兵法/王宇飞编著. - 沈阳:沈阳出版社,2002.4

ISBN 7-5441-1857-6

I. 商... II. 王... 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(2002)第 020402 号

沈阳出版社出版发行

(沈阳市沈河区南翰林路 10 号 邮政编码 110011)

沈阳新华印刷厂印刷

开本: 850×1168 1/32 字数: 240 千字 印张: 10.5

印数: 1-8000 册

2002 年 4 月 第 1 版

2002 年 4 月 第 1 次印刷

责任编辑: 信 群 滕建民

封面设计: 金 子

责任校对: 谢 强

版式设计: 张 羽

责任监印: 姚德军

定价: 17.80 元

(如图书出现印装质量问题请与厂家联系调换)



前言

中国古代智慧博大精深丰富多彩，它在社会生活的各个领域发挥着巨大的指导作用。《孙子兵法》，这部与《三十六计》合称世界军事史林“双璧”的谋略奇书，堪称中国华民族智慧宝库中的经典之作。

《孙子兵法》是世界公认的“兵学圣典”。它虽然产生于中国春秋末期，其价值却远远超越了这一时空界限。它所揭示的若干军事原则具有深刻的哲理性、广泛而长久的实用性。当今，《孙子兵法》风靡世界，不但已成为许多国家的军事指挥员在战场上克敌制胜的锐利武器，而且已登上了一些国家的最高“殿堂”，成为他们战略决策的理论依据之一。世界上许多政府要员、外交辩士、商界大亨、竞技能手、卫生专家、教育园丁等不同行业中有成就或有进取心的人，也都从此书中寻求启迪。其中智慧真可谓“无穷如天地，不竭如江河”。

书中所阐明的战争理论，巧妙地掌握了战场上的人心，道尽了战术与战略的基本原理和原则。它不单是兵书，更是处世哲学、商业信条，是不朽之名典。

《孙子兵法》至今流传已二千五百余年，历经文字的演变、版本的进步、注释的繁荣等种种变化，可以看出《孙子兵法》一直受到历代各层人民的重视，对它的普及范围和研究程度在不断扩大和深化，显示出经久不衰的活力。

国外有诸多的《孙子兵法》引鉴学习者,日本人对其最为推崇。日本以二战战败国的身份,谋求了经济的惊人发展,雄踞世界一流的经济大国之位。而说到日本经济的腾飞,就不可不提到《孙子兵法》这本书。

本书将《孙子兵法》中的至理名言引做导言,将其中可致用于商业的哲理、方法以相应的商业范畴和指导技巧对应之,分解出四十个要点,以百余件商业典案予以印证,后加“商人活用”,或对案例加以解析,或将哲理加以拓展,或启发读者联想,意在帮助读者将孙子兵法这一千载名典的商战权谋运用到现实生活中。

为达此目的,书中在相应位置添加了浅显易懂的图解,旨在使书中所阐述的事理更加直观。

本书设十三篇,与原兵法相对应。正文每章首先引出原文,旁加注释;其次加以白话翻译;第三进行解题、分析。

“解”是对篇章要点的分解,同时也是商用上的解读;“例”是与解相应的兵法在商战中的体现;“商人活用”旨在帮助读者融汇贯通,读以致用。

另外,为方便读者阅读,除了总目录外,又在每一章中设置了分目录,以帮助读者快速查阅。

我们本着“通俗实用,服务大众”的宗旨编写了此书,希望广大读者能够从中得到有益的启迪。



目 录

第一章 始计篇

兵者，国之大事——调查分析	6
明察市场 任天堂大创辉煌	8
经之以五事——市场定位	11
伊利的冰激凌之战	14
良将五德——企业家	16
智将——沃尔特斯	18
仁将——亨利·福特	20
勇将——曾强	21
兵者，诡道也——策略	23
苹果公司攻其不备	26
出其不意的角色互换动物园	27
多算胜，少算不胜——调研	29
顾客的第一要求	31
深谋远虑的新加坡商人	32



第二章 作战篇

速战速决——效率	40
“健力宝”神速出击走向世界	42
斯通空手套“白狼”	43
迟与早的较量	45
因粮于敌——借鉴与借用	46
巧借力量，破浪前进	49
从不做鞋的鞋业公司	50

第三章 谋攻篇

上兵伐谋——策划	58
靠点予取胜的搬家大王	60
成商在谋	62
将能而君不御——人才管理	64
索尔济洁公司的信任式管理	67
因事择人——企业需要的人才	70
知己知彼——商业情报	77



情报吸尘器	79
花王公司三个绝招打天下	82

第四章 军形篇

先为不可胜，以待敌之可胜——树立企业精神	89
松下电器的成功之母	92
营造优良的生存环境	94
修道而保法——机构、制度	96
童叟无欺创大业	98

第五章 兵势篇

治众如治寡，分数是也，斗众如斗寡，形名是也	
——组织、控制	106
组织大法——集权与分权	108
西湖公司的控制方法	109
以正合，以奇胜——创奇	110
“百事”小弟挑战“可口”大哥	112



出奇不绝	114
物极必反、奇正相生	117
任势者，其战人也，如转木石——推销之术	118
名人效应——求势	121
搭车——“借势”	122
“饥饿”——造势	126
巧用第三者——任势	128
以利动之——让利行为	129
免费的艺术	131
发“红包”给顾客吧	133
超级市场的情感经营法	134

第六章 虚实篇

致人而不致于人——主动权	142
东方化工未雨绸缪	144
会设计市场的布贩	145
IBM 的成功之道	146
避实而击虚——竞争策略	148



“人弃我取，人取我舍”	150
向生手请教 突破经营逆境	152
因敌而制胜——适应市场	153
独辟牛仔服装新天地	155
寻找出路的企业	157
无形——权变	158
过期面包遭人“强买”	160
水无常形	162

第七章 军争篇

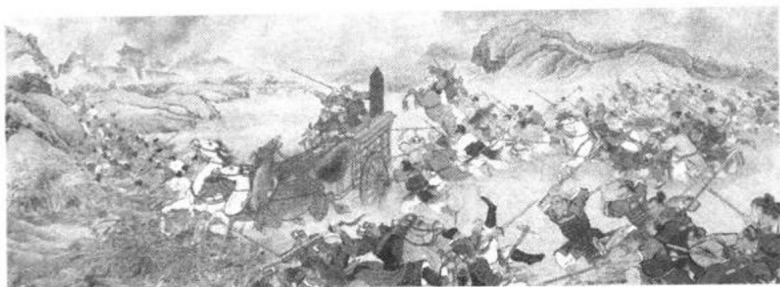
以迂为直，以患为利——逆向思维	171
明退暗进的“配方 409”	172
三军可夺气，将军可夺心——心理战	174
和伊斯曼交朋友	176
世界小小姐选美大赛	177
最后期限	178
避其锋锐，击其惰归——防御	180
席卷冷冻食品市场的史旺森公司	182



鲁冠球与万向节	183
时装设计师卡芬女士	185
“精工”大战“瑞士”	187

第八章 九变篇

九变之利——变化、革新	193
变革、出奇制胜——在价格上做文章	195
爱多 VCD 的价格战	198
杂于利害——优劣互化	200
波音公司因“险”得“福”	202
五危——败鉴	204
超前意识使通用汽车大滑坡	206
IP 公司以毒攻毒	207
塑胶大王成大业	209
吾有以待——着眼未来	210
本田宗一郎的危机管理	212
凡事预则立	214

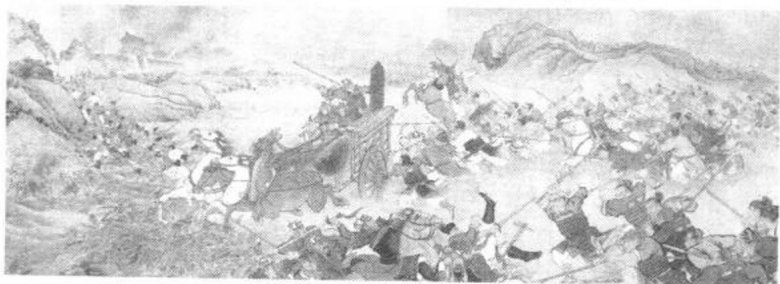


第九章 行军篇

处军——地段选择	223
天客隆双榆树分店的营销定位	225
相敌——见微知著	227
一条信息，百万利润	230
日本人巧探大庆油田	231
齐之以文，令之以武——塑造企业文化	232
岛井信治郎恩威并施	234
十亿富翁成功之路	235
奥尔森的奖状	237

第十章 地形篇

地形者，兵之助也——市场环境	244
南方大厦巧做雨伞生意	246
“吃铁路饭”发家的小厂	247
“关大胆”创办民营度假村	248



兵有走者、有驰者、有陷者、有崩者、有乱者、有北者	
——失误分析	250
克莱斯勒在汤森手中的衰败	252

第十一章 九地篇

九地之变、屈伸之利——处境分析	263
(一)争地——必争之地	264
(二)死地——当危机来临时	266
困境逼出的良计	269
并敌一向，千里杀将——集中	271
美人牌香皂的命运	273
希腊船王的发迹	274

第十二章 火攻篇

行火必有因——借力于有利条件	281
巧借广告风	283
巧借政治之舟度难关	284
“谁来保护您”	286



非利不动——投资分析	288
“飞鸽”飞向美国	290

第十三章 用间篇

知敌情——信息情报	298
汽车是靠情报卖出去的	300
丰富的信息给了你主动权	302
非圣智不能用间，非仁义不能使间，非微妙不能得间之实	
——对待间谍	304
专利情报战	306
五间俱起 莫知其道——多元信息	309
一条腿的代价	311
不会说谎的垃圾	312
互联网上卖蔬菜	314
反间——挖墙脚	316
房地产间谍战	318
洛佩斯经济间谍案	319

第一章

始计篇



兵者，国之大事——调查分析	6
明察市场 任天堂大创辉煌	8
经之以五事——市场定位	11
伊利的冰激凌之战	14
良将五德——企业家	16
智将——沃尔特斯	18
仁将——亨利·福特	20
勇将——曾强	21
兵者，诡道也——策略	23
苹果公司攻其不备	26
出其不意的角色互换动物园	27
多算胜，少算不胜——调研	29
顾客的第一要求	31
深谋远虑的新加坡商人	32





【原文】

孙子曰：兵者^①，国之大事也，死生之地，存亡之道，不可不察^②也。

故经之以五事^③，校之以计，而索其情^④：一曰道，二曰天，三曰地，四曰将，五曰法。道者，令民与上同意也。故可与之死，可与之生，而不畏危。天者，阴阳、寒暑、时制也^⑤。地者，高下、远近、险易、广狭、死生也。将者，智、信、仁、勇、严也^⑥。法者，曲制、官道、主用也^⑦。凡此五者，将莫不闻^⑧，知之者胜，不知者不胜。故校之以计，而索其情。曰：主孰有道^⑨？将孰有能？天地孰得？法令孰行？兵众孰强？士卒孰练？赏罚孰明？吾以此知胜负矣。

将听吾计^⑩，用之必胜，留之；将不听吾计，用之必败，去之^⑪。计利以听^⑫，乃为之势，以佐^⑬其外。势者，因利而制权也^⑭。

兵者，诡道也^⑮。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，强而避之，怒而挠之^⑯，卑而骄之，佚而劳之，亲而离之。攻其无备，出其不意。此

【注释】

①兵：本义为兵械，后引申为兵士、军队，这里指战争。

②察：考察，研究。

③五事：指道、天、地、将、法。经，指分析。

④校：通“较”，比较；计：指“七计”；情：指情况。

⑤阴阳：指昼夜等天时气象的变化；寒暑：指气温的不同；时制：即为“时节”，指四季时令的更替。

⑥智、信、仁、勇、严：指将帅的智谋，赏罚有信，爱抚士卒，勇敢果断，军纪严明等。

⑦曲制：指军队组织编制方面制度；官道：指各级将吏的职责区分、统辖制度；主用：军用物资的管理。

⑧闻：知道，了解。

⑨孰：谁，这里指哪一方。

⑩将：做为“听”的助词，意为如果听从我的计谋。

⑪去：离开，放弃。

⑫以：通“已”。听：听从，采纳。

⑬佐：辅助。

⑭权：权谋，应变之意，全句意为可根据情况，采取相应的措施或行动。

⑮诡：诡诈，奇诡。