

《万象书库》

商用智谋系列

商用孙子兵法



SHANGYONG ZHIMOU XILIE

团结出版社

导 论

《孙子兵法》是我国古代最杰出、最伟大的军事巨著，也是世界军事理论宝库中的一颗灿烂的明珠。《孙子兵法》既是一本军事著作，又是一本哲学著作，在战国哲学史上占有重要的地位。它包含着博大精深的军事学说，卓越超世的神策奇谋，恢宏幽邃的古朴辩证哲理。《孙子兵法》精辟的论述、铿锵的语言、多姿的文采，引人入胜。阅读《孙子兵法》，犹如目睹廊庙君臣密谋筹划之形，似闻沙场将士相扑厮杀之声，它把两国运筹千里之斗智，两军短兵相接之斗勇，写得真切、生动、具体，真可谓之“神”。《孙子兵法》受到古今中外人士的青睐，被誉为中国人民智慧的象征，“东方的兵学鼻祖”，“世界古代第一兵书”，“兵学经典”。

《孙子兵法》，亦称为《孙子》、《吴孙子兵法》、《孙武兵法》，成书于公元前五世纪春秋末期。《孙子兵法》的作者孙武，字长乡，也称孙武子，春秋末期齐国人，因为他的才华主要是在吴国施展的，战绩在吴国创建的，因此又称为吴孙子。生卒具体年月尚不详，大致是与孔丘同时代人。公元前512年，他从齐国出走到吴国，经吴国重臣伍子胥推荐于吴王阖闾。孙武用惊世骇俗的议论，才思横溢的见解，还有那随身携往的蔚为大观的兵法十三篇，并通过吴宫廷“练军队、斩美姬”，折服吴王而

被重用。从此，孙武与伍子胥一起辅佐吴王，经国理邦治军，使吴国崛起。据史实记载，公元前 506 年，吴军对楚国实行战略奇袭，攻占楚国首都郢城；公元前 484 年，吴军在齐国的茭陵重创齐军；公元前 482 年，黄池会盟，孙武为吴王的兼并战争立下了卓越的战功。他从公元前 512 年任吴国将军，到公元前 482 年的黄池会盟，帮助吴国夺取晋国霸主地位，戎马生涯三十年，战绩赫然，孙武在军事理论与实践上都作出了伟大的成绩。

春秋时代是一个大动乱、大改革的时代。周天子自遭大戎驱逐，已失去天下的统治权，十二诸侯国各怀野心，彼此进行混战约 200 余年。十二国中以齐、晋、宋、秦、楚势力最为强大，号称五霸。《孙子兵法》巨著，总结了春秋末期及以前新兴地主阶级变法图强和军事斗争中的治军思想、原则和作战经验，特别是各诸侯国在政治、军事竞争中的计谋、策略。它强调了修明政治、调查研究和敌情分析的重要，突出讲明了临战应变即因敌制胜的指挥技能。关于将帅的地位及其修养，也有不少论述，它问世以来对我国古代军事思想的发展，产生了重大影响。不仅成为张良、韩信、诸葛亮、曹操、岳飞、耶律楚材、戚继光等中国历代名将运筹帷幄的谋略宝典，同样也成为历代思想家们谈兵论战所依托的智慧之海。

尤其是自宋代元丰年间，神宗皇帝将《孙子兵法》列为武官武职必试的《武经七书》之首后，孙子便与孔子分列为武、文两翼，成为万人景仰的“兵圣”。而《孙子兵法》中“知己知彼”、“料敌制胜”、“不战而屈人之兵”、“攻其无备，出其不意”等语

句更是早已超出了军事术语的范围，成为人人耳熟能详的成语。

早在公元 734 年，日本的遣唐留学生吉备真备就已将《孙子兵法》带回日本开馆讲授。自此，孙武在日本一直被尊为“武圣”，日本历代名将都是《孙子兵法》的崇信者和兵法的实践者。如今，全日本仅是注释《孙子兵法》的版本便有 100 种以上，而且分流分派，蔚为大观。18 世纪，《孙子兵法》开始传入西方，早在两百多年前颇受乾隆皇帝器重的法国传教士阿米欧就已从满文将《孙子兵法》译成法文，将《孙子兵法》的星星之火撒到了欧罗巴。相传拿破仑曾视《孙子兵法》为宝物，手不释卷。随后有俄、英、德、意、捷、美等二十多个文本问世。《孙子兵法》在世界上已广为流传。

60 年代，曾身经百战的蒙哥马利元帅在北京对毛主席说，应把《孙子兵法》列为全世界军校学生的共同教材。其实中国、苏联和东欧一些国家的军校学生早已在课堂上捧读它了。而今，连西方军校也开设了《孙子兵法》的课程。1990 年 8 月 8 日起，一本 8000 余字的《孙子兵法》的英译本，被源源不断地运送到在海湾的美国海军陆战队队员手中，陆战队指挥官凯利将军将《孙子兵法》列为每个陆战队员必读的书目。《孙子兵法》对美国的基本战术变革亦颇有贡献。伊拉克的苏联高级军事顾问，也曾向伊拉克军队提出要研究《孙子兵法》，海湾战争中，人们发现，面临强敌的萨达姆施展诡诈之道，采用欺敌法，将重要的军事目标巧妙的伪装起来，迷惑了那些“智力”武器，欺骗了飞行技术极其高超的飞行员，从而摆脱了联军地毯式

的空袭。美国一位被誉为西方战略理论泰斗的利德尔·哈特也是《孙子兵法》的狂热崇拜者。美国战略研究所的“孙子核战略”也曾轰动一时。以至西方有人感叹，冷兵器时代的《孙子兵法》成了核时代西方人所求助的中国智慧之海。

70年代末以来，随着一大批严谨而富有新意的著作问世，《孙子兵法》研究迎来了真正的春天。1989年5月及1990年10月，两届《孙子兵法》的国际研讨会也相继召开，全国性的《孙子兵法》研究队伍不断壮大，多学科、多领域研究《孙子兵法》的新时代已经到来，“孙子学”事实上已经形成。吴如嵩这位终身从事孙子研究并硕果累累的军事科学院研究员，《孙子兵法》研究会秘书长充满自豪地说，“《孙子》的巨大价值至今让人惊叹，因为它所揭示的政治和军事原则具有高度的概括性，只要世界上还存在对抗性矛盾，它就仍然具有生命力。”《孙子兵法》与西方同期乃至两千年后的西方兵法相比，其成熟程度都是领先的，其着眼于“不战而屈人之兵”的和平战争观在今天更有着明显的意义。

《孙子兵法》在当今世界上的影响已远远超出军事和战略研究的范畴，被广泛地应用于经济、商业、教育、体育等领域。有的外国人士说，《孙子兵法》无疑帮助我们扩大了视野，帮助我们鲜明地认识到了笛卡儿逻辑的不足之处。我们理性常常局限于要么是黑、要么是白的推理，但现实却要比这复杂得多。

外国人在几十年前就开始开发《孙子兵法》的现代管理价值。《孙子兵法》是讲究运筹定计的，是讲究对抗谋略的，企业

经营管理可以借鉴《孙子兵法》的思想、原则和方法，它们之间相通的地方也是很多的，“商场即战场”、“竞争即战争”，企业与企业之间的竞争，是场不宣而战的特殊经济“战争”，与军事战争一样是你死我活的。在这场“战争”中，消费者在选择市场，竞争双方在争夺市场，斗争是错综复杂的，不仅是商品数量之争，还有销售策略之争，各国商家为了适应这个“战争”，都在纷纷寻找得胜之术。《孙子兵法》在对抗谋略上的精辟见解，使之成为各商家学习、研究的对象，他们想从中学到在激烈竞争中生存发展之术。

把《孙子兵法》思想应用到企业管理中去，始于日本的企业家和管理学者。据香港《文汇报》报道：“在日本，不但搞军事和国防的人把《孙子》看作必读物，甚至在日本最狂热的棒球场上，运动员对《孙子》的警句也能脱口而出。一名叫大桥武夫的企业家还著了一本《用兵法经营》的书，宣扬如何用兵法经商。据说，他的公司采用了这种理论后，效率大大提高，业务飞跃发展。”报道还引用了这位企业家大桥武夫的话说：“这种经营方式比美国企业经营更合理，更有效。”另据《人民中国》杂志社日本专家村山孚先生介绍，日本中小企业的经理们特别重视中国古典思想的研究，包括对《孙子兵法》的研究。日本一家大公司为了加强经营管理，把公司所属的中层以上的干部组织起来，举办学习班，一月一期，轮训学习的主要著作就是《孙子兵法》，在一年内办了十二期，把应该受训的干部全部轮训了一遍。在轮训中，要求学员根据《孙子兵法》所阐述的思想，研究如何把它运用到现实的管理中去，制定好本企业的发

展战略。

村山孚先生还介绍说,日本企业家为了使企业能生存与发展,使用了两根支柱,或叫做两个轮子。在生产经营景气时期,使用美国现代管理这根支柱,这个轮子;在企业生产经营不景气情况下,就要依靠中国古代思想,特别是《孙子兵法》思想这根支柱,这个轮子。美国学者乔治和胡伦,也分别著书立说,极力推崇《孙子》中内含的管理思想。

香港、台湾研究这方面的人亦颇多,台湾巨商王永庆、陈茂榜等人也是常念及《孙子兵法》恩惠的企业家。香港建筑业超级富豪陆孝佩说,在商场积累了40多年的经验,要想成为富豪,除了要勤奋工作不要怕失败之外,还要熟读三本书,这三本书就是《孙子兵法》,及毛泽东的《实践论》和《矛盾论》。

《孙子》是中华民族悠久文化遗产的瑰宝,外国人如此着力研究它,努力在中华文化的宝山里仔细搜索,探寻宝藏,并获益匪浅。作为中国人更应珍视这个瑰宝,开拓这个珍藏,取其精华,古为今用。目前国内有识之士已著有《孙子兵法与企业管理》、《孙子兵法在财经领域的运用》、《孙子兵法与散打》、《孙子兵法与管理》、《孙子兵法与经营之道》、《孙子兵法与管理心理》、《孙子兵法与企业公关》等,正在埋头探究孙子与系统论、运筹学、心理学等现代学科的关系,并将运用于谈判、体育、医疗等领域的人士正在一批又一批的涌现。

《孙子兵法》今存十三篇,即:始计篇、作战篇、谋攻篇、军形篇、军势篇、虚实篇、军争篇、九变篇、行军篇、地形篇、九地篇、火攻篇、用间篇。

《孙子兵法》内含可供企业家经营决策、生产管理、产品销售、生存竞争谋略以借鉴的思想、原则与方法十分丰富。特别是当前我国经济、商贸要立足国内，面向世界，参与世界经济大循环，我们面临的不仅是国内企业间的竞争，还面临着国际上商场的激烈竞争，开拓对《孙子兵法》的研究，可以使其更好地为我国当前改革开放的总路线、总政策服务，为搞好社会主义经济建设服务。

焦隆英

目 录

导论	(1)
第一篇 始计篇	(1)
长盛不衰的“占美餐馆”	(2)
测天观地,此赢利	(4)
火山爆发后	(4)
因地生财	(6)
“经营之神”松下幸之助	(8)
福日公司管理之“法”	(11)
车到山前必有路,有路必有丰田车	(13)
从第一到第二的教训	(16)
以弱胜强	(19)
广告的艺术	(20)
“九十九仙”商店	(23)
珠海东大集团的崛起	(24)
第二篇 作战篇	(27)
财政上的空前成功	(27)
索尼神话	(30)
“西门子”占领世界	(31)
积溪流而成江河	(33)
玛丽·凯成功秘密	(35)
美国人心目中的英雄艾科卡	(37)

第三篇 谋攻篇	(42)
日日创新战略	(43)
闯海的太阳	(45)
高素质 高位势 高战略	(48)
科技战略扎根 企业屡创奇迹	(51)
以小制大的奇观	(54)
“不景气”下的经营哲学	(56)
王永庆谈企业职工在职培训	(59)
华人企业家王嘉廉成功的秘诀	(61)
以变应变	(64)
第四篇 军形篇	(66)
香港巨富王宽诚	(67)
传奇式人物李嘉诚	(69)
华尔街证券高手蔡志勇	(71)
精于股市分析的能人	(75)
兴衰原在弹指间	(77)
第五篇 军势篇	(80)
小群管理的妙处	(80)
乘“虚”而入	(82)
可口可乐绝招系列	(84)
“丑陋”招财	(86)
百年大战	(88)
投桃报李	(90)
生存与竞争	(91)
背水之战	(92)
第六篇 虚实篇	(94)

如意玩具公司的跨国经营战略·····	(95)
促销之道千万条·····	(97)
捕捉生意的战机·····	(99)
一分利撑死,十分利饿死 ·····	(102)
企业家决胜在市场·····	(104)
崛起的巨人·····	(107)
我们卖的是飞机不是玩具·····	(109)
时时想着明天·····	(111)
白沟的冲击·····	(111)
世界首创 中国一绝·····	(113)
第七篇 军争篇 ·····	(116)
以退为进·····	(116)
引进外资·····	(119)
指南针与地毯·····	(120)
醉翁之意不在酒·····	(122)
治店之本·····	(123)
起死回生·····	(125)
称雄市场·····	(127)
第八篇 九变篇 ·····	(129)
生意经在这里·····	(130)
滞销糖果有利可图·····	(131)
商场杀手·····	(133)
小不忍则乱大谋·····	(136)
第九篇 行军篇 ·····	(138)
永不消逝的“海市蜃楼”·····	(140)
选择最佳地点开店·····	(142)

“相敌”奇术·····	(144)
多年观察 关键一扑·····	(145)
全美最佳企业福特·亚特兰大公司·····	(147)
苹果电脑业的奇迹·····	(150)
第十篇 地形篇 ·····	(151)
难咽的苦果·····	(152)
负债迁厂·····	(153)
大意失荆州·····	(156)
日本 IBM 公司之路 ·····	(158)
成功的 IBM 公司 ·····	(160)
观风云,及时出击 ·····	(162)
第十一篇 九地篇 ·····	(164)
联内对外·····	(164)
轮胎之战·····	(166)
合作之花·····	(169)
以巧治险·····	(170)
扭转危机·····	(172)
“尼克鞋”的策略·····	(174)
见风转舵·····	(175)
攻其必救·····	(177)
失掉的机会·····	(179)
《好管家》的经营之术·····	(180)
松下在产品战略·····	(182)
做大生意的小厂·····	(184)
错误的文化·····	(186)
美科宁公司管理诀窍·····	(189)

回天术.....	(191)
捷安特传奇.....	(194)
死给你看.....	(196)
十年磨一剑.....	(197)
第十二篇 火攻篇	(199)
趁火打劫.....	(200)
忽地风回烧自己.....	(201)
以诚待客.....	(202)
第十三篇 用间篇	(204)
信息=成功.....	(205)
谍海风云.....	(207)
利用电子计算机搜集情报.....	(210)
无处不在窃听、窃视.....	(211)
“千年寿纸”和“景泰蓝”失密.....	(212)
中国钢笔套抛光技术失密.....	(212)
后记	(214)

一 始计篇

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，令民与上同意也，故可以与之死，可以与之生，而不畏危。

孙子说：战争是国家的大事，关系着人的生死，国家的存亡，不能不认真地考察研究。所以，要从以下五个方面分析研究，比较敌我双方各种条件，以探求战争胜负的情况：

一是道，二是天，三是地，四是将，五是法。

所谓道，是要使民众与国君的意愿相一致。

这样民众在战争中就可以为国君死，为国君生，而不怕危险。

孙子指出战争关系着人的生死，国家的存亡，而要取得战争的胜利，首先要比较敌我双方各种条件。孙子主张取胜不在众，而在和，“道”是一切胜负条件之首。

管子说：“上下不和，虽安必危。”一个企业的兴旺和员工的团结密切相连，因为团结精神是焕发职工工作热情的最主要的动力。在一个组织中能够团结一致，才能巩固组织，才能

提高管理效能，才能提高生产力。作为经理人员对待职工应如伙伴、待之以礼、待之以诚，使每一个人有参与感、被信任感以及归属感，从而使上上下下产生一种休戚与共、同甘共苦，以厂为荣、以厂为家的精神，一心一意为企业的发展尽心工作，而不计较得失。如若企业内部存在着普遍的敌对情绪，各部门之间各自为营，不但正常的工作无法进行，公司业务也将会日渐陷入危机之中。

长盛不衰的“占美餐馆”

如今香港餐馆林立，竞争十分激烈，能“木秀于林”不易，能“长秀于林”更不易。香港有一家外国人开的“占美餐馆”，几十年来，生意兴隆，长盛不衰。如若问起香港那一家外国餐馆最出名，香港人都会脱口而出——“占美餐馆”。

经营餐饮业达四十年之久的占美餐馆的老板利奥·兰杜却承认说“在厨房里我不是一把好手”，不过在经营上却是一位真正的行家里手。利奥·兰杜有三家餐馆，家家业务兴旺，在近年越来越激烈的餐馆业竞争中，其生意没有受到冲击，反而愈加昌盛，天天食客如潮。

兰杜家族在香港经营饮食业已有半个多世纪，占美餐馆始终能以其独特的吸引力，获得食客们的青睐。占美餐馆之所以赢得顾客，关键在于有一套好的经营方法。

利奥·兰杜认为开餐馆应“保持食物的质和量”，“永远不要以为顾客可以被你欺骗。也许你可以蒙骗他们一时，但是或迟或早，他们是会发现自己上当，为什么许多餐馆开张后不久就关门了呢？就是因为老板发财心切，试水太深，偷工减料，降

低食物质量，结果把顾客赶跑了”。占美餐馆长盛不衰，还在于有支忠诚可靠的职工队伍。餐饮业中，有些老板为了搞垮对手，经常用高薪拉走对方的服务员，但在占美餐馆，这类事情从来没有发生过，谁也别想拉走占美餐馆的工作人员。利奥·兰杜在这方面很有见地，他认为忠诚是相互的。他说：“我们有一些职工一连三代都在我们这里工作，他们知道，在他们困难的时候，我们不会不加以理睬，而是会给予帮助的。我们对于职工的困难总是施以援手，尽力帮助。”通过对职工的关心和帮助建立了感情，因而职工也能卖力地为餐馆工作，另攀新枝的事难以发生。

1945年第二次世界大战后，“占美餐馆”复业时，餐馆受到了严重破坏，人手不够，但过去的职工听到这个消息后，很快一个接一个地赶来，当时利奥·兰杜对他们说：“我没有钱发薪给你们，但我愿意把每天赚来的钱和大家分账。”

就这样“占美餐馆”的生意一步步恢复过来了，重新成为人来人往、座无虚席的名牌餐馆，而且几十年保持不败记录。

孙子曰：天者，阴阳、寒暑、时制也。

孙子说：天时是指昼夜、阴晴、寒冷酷热季节等情况。

带兵打仗，为将者若善察天时，就能借天公之力助军一臂之力，诸葛亮“草船借箭”充分体现了巧用天时的变化赢得战争。

在商场上利用气候的变化，也能避害趋利。古人说：“不务天时，则财不生。”这同样阐明善观天时也能找到发展企业的

良机。

测天观地，藉此赢利

2600年前，古希腊有一位哲学家泰勒斯，虽学识渊博，但生活很清贫。一天一位商人见泰勒斯衣衫破旧，就嘲笑他：“泰勒斯，据说你是知识渊博的哲学家，并有预测未来的能力，可这又有什么用呢？知识能给你带来金子 and 面包吗？不能，只能给你带来贫困和寒酸。”泰勒斯见他如此无礼，便驳斥道：“你别以为自己有钱就可以欺侮人，如果仅仅是讲我个人贫困，还没什么，但贬低知识的价值，却不能容忍，我会给你一个教训。”

泰勒斯运用丰富的天文、地理、数学、农业知识，经过周密的计算，预测明年橄榄将丰收。于是，在当年冬季用自己所有的钱，把当地榨油器用低价几乎全部租下。

到了第二年收获季节，橄榄获得了大丰收，应证了他的预测。此时榨油器需求量激增，泰勒斯借机抬高租金，狠敲了那些商人一笔，其中也有前面提到的对他非礼的那位。

火山爆发后

1982年2月底至3月初墨西哥艾尔·基琼火山大爆发。据报道，此次爆发所喷发的火山尘埃量是观察史上前所未有的，大量的尘埃弥漫在天空上。读完这则消息，你有怎样的想法？看看美国人又做了些什么？美国人作出了减少三分之一耕地的决定，美国在想什么？