

孙子兵法
与
经营战略

周三多 著

复旦大学出版社

(沪)新登字 202 号

责任编辑 刘子馨

责任校对 韩向群

孙子兵法与经营战略

周三多 等著

复旦大学出版社出版

(上海国权路 579 号)

新华书店上海发行所发行 上海第二教育学院印刷厂印刷

开本 850×1168 1/32 印张 9.75 字数 250,000

1995 年 2 月第 1 版 1995 年 2 月第 1 次印刷

印数 1—3,000

ISBN7-309-01469-3/F·377

定价:15.00 元

内 容 提 要

现代企业行为的本质特征之一,就是通过市场来实现资源的优化配置,企业在市场上的竞争,现已被普遍认为是与军队在战场上的对抗有许多相似原则的商战。

本书是在 MBA(工商管理硕士)的战略管理课程教材基础上编写而成的专著,内容形成了理论阐述与案例配套的格局,特点鲜明,适合中、高级经营管理人员和大专院校管理、经济类专业师生阅读。

献 给

新加坡企业家

序

《孙子兵法》为距今 2500 年前的孙武所作。孙武与孔子、管子、老子等诸子百家同处春秋时代。那个时代是周朝王室已经失控，诸侯列国群雄争霸的时代，战争和谋略成为各国兼并扩张的主要手段。据《史记》记载：“春秋之中弑君三十六，亡国五十二，诸侯奔走不得其社稷者不可胜数。”春秋时期共延续二百四十多年，其间发生的战争达 500 余次之多。在如此频繁的战争中，人们积累了丰富的经验，更有众多的志士仁人研究兵法，几乎“士无不言兵”。就是在这样的历史背景下，产生了《孙子兵法》。

孙武是齐国人，后从齐奔吴，经伍子胥七次推荐，晋见吴王献兵法十三篇，吴王阖闾即出宫中美女 180 人，令孙子操练。孙子将其分为二队，并选用吴王最宠爱的美姬二人为队长，三令五申，宫女不听号令，只当嬉笑玩耍。孙武不顾吴王情面，斩了两名宠姬，军令乃行。吴王用孙武为将，孙武与伍子胥一起出谋划策协助吴王治国治军，西面打败了楚国攻入其都郢，南面打败了越国，北面威镇齐晋，终于使吴成为当时的强国，称霸一方。可见孙武不仅有兵法理论，还善于用兵打仗，孙武的理论是实践中的理论。《孙子兵法》产生后流传几千年，哺育了中国历代的名将名帅，成为生命力最强、影响力最大的军事著作。

《孙子兵法》于公元 8 世纪起流传到国外，已有十几种文字的译本。其中流传日本为最早，影响也最大。公元 760 年日本奈良时代的著名学者留唐学生吉备真备亲自在日本讲授《孙子兵法》。《孙子兵法》传入欧洲大约是在 17 世纪。第二次世界大战后，日本和欧

美一些国家又出现了研究《孙子兵法》的热潮。《孙子兵法》被普遍认为是世界上最早的战略理论著作,至今仍有巨大的军事理论意义和实际运用的价值。事实上,《孙子兵法》的影响远远超出了军事领域,它的许多原则早已被广泛地应用于经济、商业、教育、管理、体育、医疗甚至家庭生活等方面。在日本还形成了“孙子兵法管理学派”,对日本经营管理理论和实践的发展起了很重要的推动作用。

在现代市场经济条件下,企业间的竞争与春秋战国时群雄争霸的情形有许多类似之处。企业间的竞争空前激烈,企业间的联合、兼并、改组成为司空见惯的现象,每天都有许多企业崛起,每天也有许多企业倒闭,各自都在致力于扩张实力,应付危机,为了自身的存在和发展不得不奋力拼搏。企业经理们惶惶不可终日者不计其数,竞争各方无时不在算计如何才能战胜对手,取得成功。竞争愈激烈,对研究竞争战略和策略的需要就愈迫切,在竞争中研究《孙子兵法》才能真正体会到它博大精深的内容和立竿见影的现实指导意义。

《孙子兵法》是中华文化的宝库,内涵十分丰富,可以从许多不同的角度进行研究。现在呈现在读者面前的这本书只是从企业经营战略角度研究《孙子兵法》的著作。作者试图从《孙子兵法》中探讨孙子的战略思想体系,并据此来指导企业制订和实施经营战略。根据作者的研究,认为孙子的战略思想由以下八个部分组成:

1. 慎战与敢战结合的竞争观;
2. 以人为本的竞争因素分析;
3. 以有限目标作为战略的出发和终结;
4. 以诡道为基础的战略方案;
5. 以利为核心的决策标准;
6. 以“五胜”战法为主体的战略实施;
7. 以择人为关键的战略控制;

8. 以信息和情报作为制订和实施战略的基础。

本书以孙子这八个战略思想的组成部分为脉络,分设八章展开研究。为了便于读者理解内容和联系实际,每章都附有中国企业的案例,书后还附有《孙子兵法》的原文和今译。这是一本将中国古代战略思想与现代战略理论相结合,把古今中外的管理理论融为一体的颇有特色的著作。这种研究方法是一种创新,创新对读者会有所启迪,但创新可能会有某些缺陷和不足,创新需要不断完善。因此,我们十分欢迎读者对本书提出宝贵的批评意见,以便使对孙子兵法经营战略的研究更加深入和完善。

在本书写作过程中得到了各方面的许多帮助,我的同事和朋友浦国荣、陈传明、鲁明泓及硕士研究生秦斌、李立生、朱江、潘文斌、毛育勤、谈儒勇、张璐等参加了部分章节的起草修改和定稿工作,其中李立生和秦斌还负责编写了全书的案例,他们的辛勤劳动为本书的完成作出了重要贡献。复旦大学出版社的刘子馨先生为本书的编辑出版做了大量工作。另外,应当特别指出的是,我在为南京大学国际商学院 MBA 新加坡班的硕士研究生教学中,曾采用本书的初稿为教材,他们在教学过程中特别是在案例的讨论中,提出了许多很好的见解,这对本书的修订起了十分重要的作用。新加坡石林管理顾问公司总经理林理明先生对本书的出版也给予了积极的支持和鼓励。如果没有上述各位的鼎力支持,这本书就难以与读者见面,因此,请允许我在此一并表示诚挚的谢意。

周三多

1994 年 10 月 18 日于南京大学

目 录

第一章 导论	1
一、商战与兵战.....	1
二、孙子经营战略思想体系.....	3
三、孙子兵法九大战略原则	13
案例1 春兰的追求	17
案例2 南汽的失落与“得意”	22
第二章 竞争环境	25
一、东西方环境观比较	25
二、“道”——企业使命与战略目标	30
三、“天”——企业一般环境	34
四、“地”——行业竞争环境	38
五、“将”——企业经营者	45
六、“法”——企业行为规范	49
案例3 Chief(卓夫)的风采	51
案例4 四通索泰克	58
第三章 竞争战略	64
一、战略制定的原则	64
二、低消耗战略	69
三、出奇制胜战略	73
四、先发制人与后发制人战略	77
案例5 会跳舞的火腿肠	81
案例6 关门,是最大的贡献?	93

案例 7 竞争劲旅——“神洲”	100
第四章 战略决策	105
一、市场细分与战略决策	105
二、行业市场细分与战略决策	113
三、区域市场细分及其战略决策	118
案例 8 北方飞来一条龙	121
案例 9 棣园度假村	126
案例 10 CMEC 走向世界	131
第五章 有限竞争	138
一、慎战思想与有限竞争	138
二、有限竞争的组织	144
三、竞争与联合	152
案例 11 “雅婷”烧京城	158
案例 12 中国华录	162
第六章 战略实施	168
一、战略实施的观念	168
二、战略实施的运作过程	174
三、东西方文化背景下的战略实施模式	178
案例 13 今日辉煌	179
案例 14 琴岛海尔三境界	186
案例 15 江阴“溴化锂”	189
第七章 战略控制	193
一、择人任势	193
二、死地则战	196
三、愚士卒之耳目	199
四、崩乱之败	201
五、将有五危	204
案例 16 洋经理开除了中方董事长	207

案例 17 黄埔外运	211
第八章 信息和情报	217
一、知彼、知己、知天、知地	217
二、相敌示形	222
三、用间	226
案例 18 红豆最相思	230
综合案例	235
综合案例一 “华光”之路	235
综合案例二 宝钢的管理经验	242
孙子兵法原文及今译	253
参考文献	298

第一章 导 论

一、商战与兵战

现代企业制度下企业行为的本质特征之一,就是通过市场竞争来提高效率,获取利润,实现社会资源的优化配置。竞争的基本法则是优胜劣汰。竞争的现实十分严峻,几乎每天都有许多企业因竞争失败而导致亏损、衰败以至破产、倒闭,造成大量职工的收入减少甚至遭到裁员和失业。与此同时,也有许多企业因竞争成功而繁荣昌盛,兴旺发达。几乎到处可以看到,从一个不起眼的小企业发展成举世瞩目的跨国公司的例子。成功企业的职工因企业兴旺而富裕幸福,失败企业的职工因企业衰败而陷于窘境。所以,竞争对企业及其职工而言,确实是“死生之地,存亡之道”,是每一个企业经营者不能不认真观察研究的大事。

自 80 年代以来,西方管理学家在企业竞争理论和战略方面取得了重大进展,其中以美国哈佛大学商学院教授迈克尔 E·波特(Michael E·Porter)的著作《竞争战略》、《竞争优势》、《国际竞争战略》等最为引人注目,几乎成为世界各国包括中国著名大学管理学院、商学院学生和企业界高层管理者必读的“圣经”。但是,当我们仔细阅读这些著作的时候,就会惊异地发现,其中的许多竞争理论和战略思想早在 2500 年前的《孙子兵法》中已经有了深刻而又系统的阐述。

事实上,自第二次世界大战后,美、日、德、苏、新加坡等国家及港、台地区的管理者已开始将《孙子兵法》的战略思想应用于企业竞争和经营管理活动中来。其中,以日本兵法经营塾塾长大桥武夫的实践和研究活动最为突出,他早在 1957 年就用《孙子兵法》的理论指导其公司的经营管理。从 1959 年 4 月至 1984 年 4 月的 25 年间共发表有关兵法经营的专著 55 部,成功地把《孙子兵法》的战略思想应用于现代企业竞争。

为什么孙子在 2500 年前所论述的兵法能指导现代企业竞争?其原因就在于市场竞争(商战)与军事战争(兵战)尽管形式各异,但都具有共同的特性,因而也就具有共同的规律和原则。商战与兵战的共性主要表现在以下几点。

1. 商战与兵战一样都是双方或多方进行的对抗性活动。
2. 对抗各方存在着共同的期望目标,企图通过对抗活动削弱对方,壮大自己,争取获得自己期望得到的利益。
3. 在对抗活动中,商战和兵战一样,都需要有组织、领导、管理、战略、信息和情报,以及大量资源的消耗。
4. 对抗的结果总是有成功者和失败者,或者各有所得,或者两败俱伤。

正是因为商战与兵战有上述共同之处,才得出商场如战场的结论,才使得《孙子兵法》的战略思想和原则能够适用于商战,并永葆其青春。

但是,也应当看到,商战与兵战相比,又具有各自的特殊性(见表 1.1)。

正因为商战与兵战存在着上述差异,所以不能将兵战的战略战术简单地套用到商战中来,而应对《孙子兵法》的战略思想进行系统的研究,真正掌握其精华,结合现代商战的特色,加以灵活应用。通过不断实践,建立起具有中华文化特色的孙子经营战略体系。

表 1.1

兵 战	商 战
1. 对抗双方都是敌人 2. 兵战虽也应遵守某些国际公约,但基本上没有规则和公平可言,弱肉强食不可避免 3. 主要表现为武装力量的较量 4. 战争的结果必然造成人民生命、财产的损失和社会生产力的破坏	1. 竞争对手并不一定是敌人,也可能是朋友 2. 竞争各方要遵守竞争规则和国际惯例,反对不正当竞争 3. 主要表现为经济、科技力量的和平较量 4. 竞争的结果将促进经济、技术和社会生产力的发展

二、 孙子经营战略思想体系

世界各国研究《孙子兵法》的学者,对《孙子兵法》的战略思想应用于企业竞争,已经作过大量工作,取得了丰硕的成果。但大多数学者都着重于解释《孙子兵法》的内容及应用,缺少对孙子战略思想体系的探讨。因此使企业经理们往往只得到有关《孙子兵法》零碎的语录式概念,缺乏对孙子战略思想的系统的完整的理解和把握。从而限制了《孙子兵法》战略思想在企业竞争中更高层次和更广泛有效的应用。本书的目的,主要是为了与有关专家学者及有实践经验的企业经理们共同讨论《孙子兵法》的战略思想和战略原则,争取逐步建立起系统的完整的具有中华文化特色的孙子经营战略体系。

孙子经营战略思想体系由以下八个部分组成(见图 1.1)。

（一）慎战与敢胜结合的竞争观

现代企业的经理们都生活在激烈的市场竞争环境中，必须面对现实、参与竞争，在竞争中求生存、图发展。但是如何对待竞争，各人的观点和态度未必相同。孙子生活在春秋战国群雄争霸的时代，但就竞争势态而言与我们所处的当今时代却具有某些共同之点。

孙子竞争观的最大特点是把不畏强手，敢于胜利的大智大勇与冷静的慎战思想相结合。

孙子兵法开篇就指出：“兵者，国之大事，死生之地，存亡之道，不可不察也”。在《火攻篇》中又进一步强调：“非利不动，非得不用，非危不战。主不可以怒而兴军，将不可以愠而攻战。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，死不可以复生。故明君慎之，良将警之，此安国全军之道也。”在企业经营中的一切竞争行为，也都应以是否符合企业的利益为准则，“合于利而动，不合于利而止”。绝不能凭一时的意气 and 感情用事。孙子的慎战思想贯穿于孙子兵法的各篇之中。正是为了慎战，才有了以后各篇的论述。慎战是《孙子兵法》的出发点，也是企业经理们进行一切竞争行为的出发点。

孙子既强调冷静的慎战思想，同时又具有不畏强手、敢于拼搏、敢于胜利的雄伟气魄。他在《九地篇》中指出：“夫王霸之兵，伐大国，则其众不得聚；威加于敌，则其交不得合。……故其城可拔，其国可隳。”他的结论是：“以吾度之，越人之兵虽多，亦奚益于胜哉？故曰：胜可为也。敌虽众，可使无斗。”（虚实篇），所以，强大的对手并不可怕，无论在战争中或市场竞争中，以弱胜强，以少胜多，以小吃大的事例屡见不鲜。关键是要把大勇与大智结合起来，把敢胜与慎战结合起来。

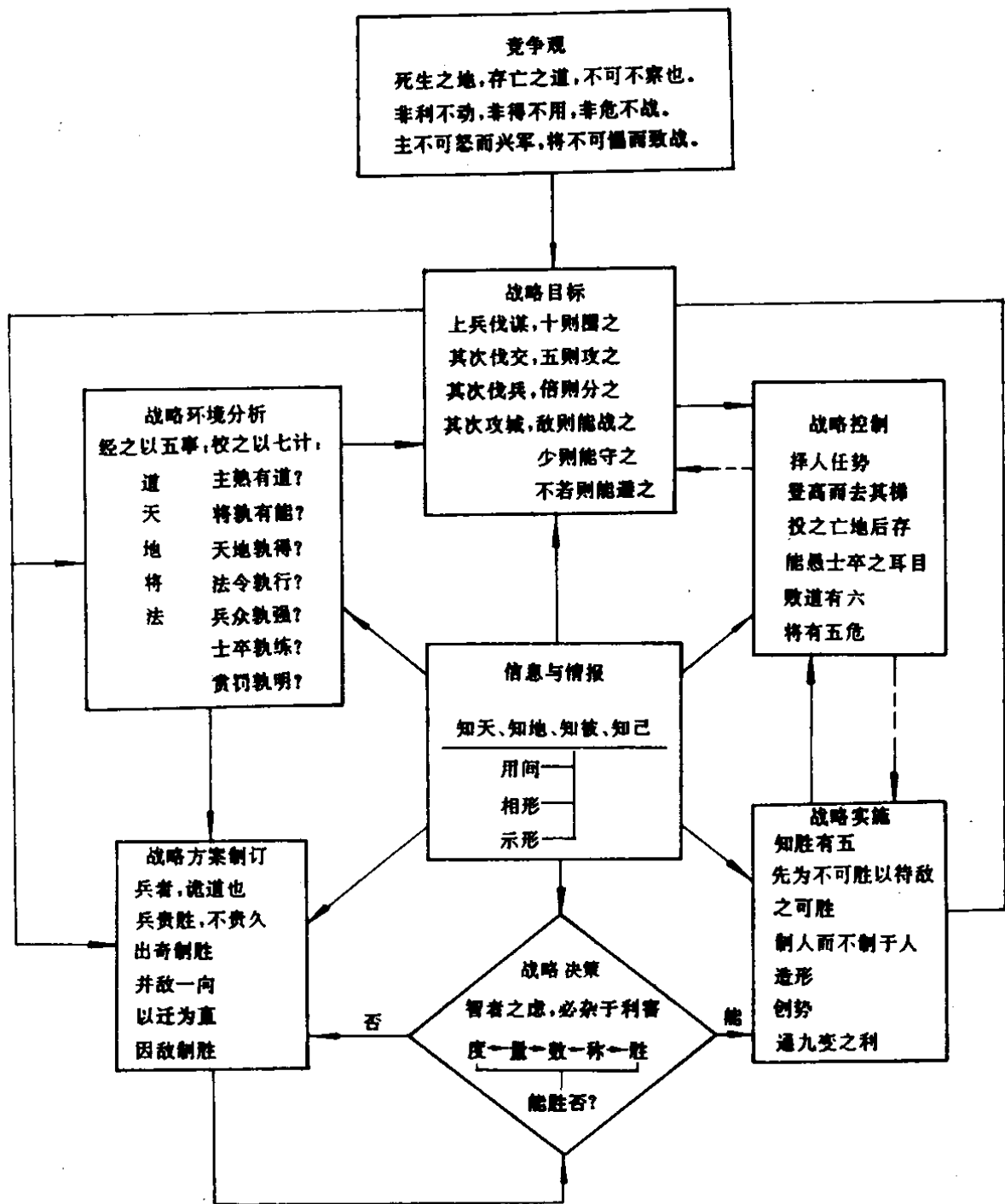


图 1.1 孙子兵法战略思想系统图

（二）进行以人为本的竞争因素分析

决定战争成败的因素甚多，孙子将其概括为“五事”、“七计”。“五事”为“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。天者，阴阳、寒暑、时制也。地者，高下、远近、险易、广狭、死生也。将者，智、信、仁、勇、严也。法者，曲制、官道、主用也。凡此五者，将莫不闻，知之者胜，不知者不胜”。“七计”指“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？”孙子认为只要把这七计的情况弄清楚，就可据此知道谁胜谁负了。

把决定战争的诸多因素归纳为“五事”、“七计”，既包含了客观环境的因素，又充分考虑到了人的主观因素。并且把人的因素突出地放在首位。“五事”中三项是取决于人的因素——道、将、法。并将“道”置于“五事”之首。在“七计”中有六项是取决于人的。由此可见孙子的思想是强调以人为本的，人是决定战争胜负的重要因素。这一思想贯穿于《孙子兵法》全书。孙子以人为本的思想同样适合于企业竞争。通过对“五事”“七计”的分析，同样可以预测企业竞争的胜负。

（三）选择有限战略目标

竞争双方都要力争在“五事”、“七计”中占有优势，但能否真正形成优势却往往受到时间和条件的限制。所以在一定时间条件下，只能根据双方的实际情况选择有限的战略目标。任何大型或巨型企业不管其实力如何强大，其所占有的资源总是有限的，因而不可能在一切时空中都占有优势。其战略目标也不可能是无限的。任何小型企业，不管其实力如何渺小，但在一定的时空条件下也可能占有某种相对的优势。所以任何企业在制订自己的经营战略时，都只能根据一定时空条件下，竞争各方力量对比的实际情况准确地

选择有限战略目标，一步一步地实现企业发展的远大宏图。

从总体上看，孙子主张用兵中最理想的目标是谋攻，全争全胜。他在《谋攻篇》中指出：“不战而屈人之兵，善之善者也”“故上兵伐谋，其次伐交，其次伐兵，其下攻城。”“故善用兵者，屈人之兵而非战也，拔人之城而非攻也，毁人之国而非久也，必以全争于天下，故兵不顿而利可全，此谋攻之法也。”可见孙子最为推崇的是不战而胜，在企业竞争中同样并非都要豁出老本，拼个你死我活，决一雌雄。有时也会有许多机会可以通过“伐谋”“伐交”不战而胜。

在不得已“伐兵”“攻城”时，也要根据敌我双方的力量对比实事求是选择有限战略目标，孙子指出“十则围之，五则攻之，倍则分之，敌则能战之，少则能逃之，不若则能避之”。如果把“伐谋”、“伐交”、“伐兵”、“攻城”都算在内，实际上孙子指出了十种不同层次的战略目标，供将帅们根据双方“五事”“七计”的情况加以选择(见表1.2)。

表 1.2

战 略 目 标	孙 子 兵 法
1. 计谋取胜	上兵伐谋，不战而屈人
2. 外交取胜	其次伐交
3. 武力取胜	其次伐兵
4. 攻坚取胜	其下攻城
5. 围困制胜	十则围之
6. 主动进攻	五则攻之
7. 分而食之	倍则分之
8. 积极迎战	敌则能战之
9. 主动退却	少则能逃之
10. 避免冲突	不若则能避之

在进行战略目标选择时，既要敢胜又要慎战。在任何竞争中无论在战场或商场，最容易出现的失误都在于轻敌。所以，在选择战略目标时无论如何不能过低估计对方的力量，必须进行充分准备，