



孙子兵法

李志明 霞廷满 著

四川大学出版社



与企业经营之道

孙子兵法 与 企业经营之道

李志明 霞廷满 著

四川大学出版社

2001年·成都

责任编辑:王 平

责任校对:柏 梅

封面设计:罗 光

责任印制:曹 琳

图书在版编目(CIP)数据

孙子兵法与企业经营之道/李志明,霞廷满著. —成都:四川大学出版社,2001.7

ISBN 7-5614-2139-7

I. 孙... II. ①李...②霞... III. 孙子兵法-应用-企业管理 IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2001)第 043409 号

书名 孙子兵法与企业经营之道

作 者 李志明 霞廷满 著

出 版 四川大学出版社

地 址 成都市一环路南一段 24 号 (610065)

印 刷 华西医科大学印刷厂

发 行 四川大学出版社

开 本 850mm×1168mm 1/32

印 张 13.25

字 数 332 千字

版 次 2001 年 7 月第 1 版

印 次 2002 年 5 月第 2 次印刷

印 数 1 001~3 000 册

定 价 25.00 元

◆读者邮购本书,请与本社发行科联系。电话:85412526/85414115/

85412212 邮政编码:610064

◆本社图书如有印装质量问题,请寄回印刷厂调换。

版权所有◆侵权必究

作者寄语

谨以此书献给那些热心于用《孙子兵法》谋略思想经营企业的创业者、厂长、经理、董事长、企业家、企业主管领导和有志于研究中国企业经营学的探索者，以及鼎力支持本书出版的各级领导和朋友们。

李志明 霞廷满

2001年4月于李白故里——江油

再版说明

《孙子兵法与企业经营之道》一书自 2001 年 7 月问世之后，在社会上引起较大反响，不到两月便销售一空。许多企业界人士因购买不到该书而来电来函要求重印。对此，我们将它再版，以飨读者。

李志明 霞廷满
2002 年 4 月于成都

内容简介

群雄竞逐，战情汹涌，兵行险着，纵横捭阖……《孙子兵法与企业经营之道》一书所展现的这一幅幅波澜壮阔、动人心魄的场面，并非是硝烟弥漫、战火连天的战场，而是现代经济大舞台上演的企业竞争。在这里，只有智慧的角逐和谋略的较量。

现代企业竞争不仅是实力的较量，更是智谋的较量。纵观满纸风云的企业竞争战史，无论是资金雄厚者，还是白手起家者，最后力挫群雄、称王称霸的胜利者，无不是在竞争中善于运用智谋的结果。

我们东方的邻国日本，便是一个很好的例证。日本企业界十分注重寻求经营中获胜的智慧和韬略。早在 20 世纪 60 年代，他们就发现了中国古代兵法的价值，把中国的《孙子兵法》奉为企业竞争的最高教科书，并成功地将其活用于企业竞争之中。日本之所以能在第二次世界大战的废墟上迅速崛起，一跃而成为世界的超级经济大国，其成功的奥秘就在于此。

中国是《孙子兵法》的发源地，作为炎黄子孙的我们，没有任何理由将这笔无比珍贵的智慧遗产束之高阁，尘封于库。因此，很有必要将其进行挖掘和整理，让这株古老的智慧奇葩在今天中国的现代化经济建设中重放异彩。

为此，我们借鉴《孙子兵法》的精华，从竞争、管理两方面，具体分析了现代企业竞争近 400 个具有代表性的案例，融合、提炼出逾百个经典计谋，将其编纂成书。书中各计独立成

篇，史论结合，并以生动活泼的故事形式来表现，将实用性、知识性和趣味性融为一体，使读者朋友们能够真切地领略竞争各方临阵交锋和运筹帷幄以克敌制胜的来龙去脉。

最后，我们衷心希望本书能成为广大读者朋友们的成功阶梯，助其顺利登上光辉的顶峰。

古代奇葩 重放异彩

——《孙子兵法与企业经营之道》序

赵国良

孙武虽然已经逝世约 2500 年了，但人们并没有因岁月的悠久与漫长而淡忘了这位伟大的智者。在今天，也许绝大多数人已不知晓当年孙武协助吴王阖闾破楚入郢、北威齐晋的辉煌业绩，但由他撰写的《孙子兵法》一书，却家喻户晓，人所皆知。如今，这本不朽的军事巨著早已走向了世界，受到军界、政界、经济界、体育界等各方人士的高度重视，褒扬之声日盛，研究成果令人瞩目，实在是我们中华民族的骄傲。对于《孙子兵法》的研究，已经不再是文人的雅事或军人的专利，而是各行各业的需要。

《孙子兵法》问世以后，以其舍事言理的论述技巧、博大精深的思想内容吸引着后人，历代注家蜂拥，雕印不绝。但是，由于历史和阶级的局限，封建统治者往往把《孙子兵法》作为谋权的秘诀，战时视为至宝，平时则束之高阁，尘封于库。所有这些都对《孙子兵法》的传播造成了不良的影响。然而，《孙子兵法》历经两千多年的时光流逝，愈加显得璀璨夺目，由教诲人们的制胜之术，发展到指点人们的生财之道。风靡全球的“孙子热”给许多有识之士带来了巨大的财富和声誉。国外工商界的大亨们贪婪地吮吸着这部兵书中的精神营养，仅在日本就有《孙子兵法》的译本和专著 100 余部，专门从事研究《孙子兵法》的机构和学者不计其数。日本之所以能在第二次世界大战的废墟上迅速崛

起，一跃而成为世界的超级经济大国，其成功的奥秘之一就在于此。相比之下，我国对《孙子兵法》的认识还很不够，研究工作尚处于校勘和考证的水平上。在企业界、经济界，关于《孙子兵法》的论著更是凤毛麟角。在当今经济改革的浪潮中，面对国外“孙子热”的风潮，不能不引起我们的反思。所以说，重新学习和认识《孙子兵法》决不是为了装饰“门面”和“赶时髦”，而是为了跟上时代的步伐，在这一领域中，不落后于他人。李志明、霞廷满两位同志合著的《孙子兵法与企业经营之道》一书，就是基于上述原因而做出的努力。

翻阅《孙子兵法与企业经营之道》一书，我感到这本书颇有自己的特色。一是勇于对《孙子兵法》的思想进行新的探索。全书比较充分地从《孙子兵法》中提取了若干条思想、谋略和观点，其中许多条目是人们过去不太熟悉的。作者用明确的语言，或阐释其原理，或引申出新意，并从企业竞争和管理的角度，具体论证了这些思想观点的指导意义。二是紧密联系企业实际。作者运用了大量《孙子兵法》的思想来印证今日中外一流经营者的成败，读之让人衷心折服。

我国正处于以经济建设为中心的新的历史时期，经济建设和改革的宏伟大业，特别是加入 WTO 后面临的全球经济一体化的大趋势，迫切需要一大批具有战略头脑、竞争意识和管理才能的现代化领导人才。我们的同志，既要善于学习外国适合我国国情的先进经验，同时也要注意继承和发扬我们民族的优秀传统文化遗产。从这个意义上讲，《孙子兵法与企业经营之道》的出版，是适应我国经济发展需要的一个贡献。我相信，广大读者，特别是从事企业经营的同志，一定会对这本专著深感兴趣并从中获得多方的教益。

是为序。

前 言

翻开一部现代经营史，可以看出，世界著名的大企业家的发迹，无不依靠了令人叫绝的智慧和谋略。因为当初他们手中并没有多少资金和技术，掌握的仅仅是无本万利的好主意。在他们事业大发展时，叱咤商界，克敌制胜，仍需好创意的鼎力相助。

在哈默、奥纳西斯、比尔·盖茨、洛克菲勒、卡耐基、包玉刚、李嘉诚、松下幸之助、张瑞敏、堤义明等人的经营中，智慧和谋略立下过累累战功；而松下、通用、波音、飞利浦、可口可乐、麦当劳、海尔、健力宝等著名公司也莫不如此。至于许多行业中优秀的经营者，靠好主意每每得手之例更是举不胜举，比比皆是。

因此，市场的竞争在某种意义上来说，就是智慧和谋略的竞争。谁拥有好的创意、好的思维、好的商业逻辑，谁就能赢得市场，获取财富。

那么，企业经营中有哪些计谋呢？

计有千条，法具万端。《孙子兵法》更是计谋的大全。

用计谋必须因对象而定，对象有愚智之分。用计谋不当，则会对作战带来失败而不是胜利。企业竞争用计谋，同样要因人、因时、因地、因事而谋。一着不当，满盘皆输。

施计用谋的杰作，在古今中外战争史上屡见不鲜，成就了许多名垂后世的伟大谋略家。今天，经济生活已成为社会生活的主

要内容，经济竞争已成为没有血与火的战争，其规模与规律，比之军事斗争更为纷繁复杂。因此，施计用谋更显得无比重要。

国际上的竞争，无论是军事的竞争，还是经济的竞争，都是对抗性的竞争，是在矛盾中搏击，在较量中决定存亡。它所表现出来的力，而力是由智决定的。靠智谋运筹决策，就像人的灵魂；靠竞争力取胜，更像人的肌能。“市场无边际，计谋无穷尽”，智力的角逐极为重要。综观国际上经济竞争的斗智斗法，其规律与兵家之运筹韬略相印而暗合，道理如出一辙。所以，熟谙兵法，取其精华，为经济所用，就成为现代企业经营者的一门必修课。

市场是企业活动的舞台。他们在这个舞台上，有可能胜利，也有可能失败。“掌上千秋史，胸中百万兵”，形象地勾勒出智慧和知识的力量。任何一场企业之间的竞争，就好像战争，讲究运筹韬略和战术计谋。胸有妙计，高敌一筹，则能以少胜多，以劣胜优。为了在商场竞争中获胜，积极进取、追求卓越的经营者们都在寻找得胜之术，许多人（尤其是日本人）把眼光转向中国，希望从中国悠久的文明史和我们祖先的研究成果中，找出他们所适用的东西，古代兵书《孙子兵法》就是他们研究的对象之一。

《孙子兵法》是我国璀璨的军事文化遗产中的瑰宝，也是世界上流传下来的最古老的军事理论专著，在世界军事史上占有重要的地位，享有“东方兵学鼻祖”、“世界古代第一兵书”、“兵学圣典”、“兵经”、“百代谈兵之祖”等美誉。

《孙子兵法》的核心是力求以智谋取胜，它所包含的军事思想是一个广博精深、观点严谨的体系。孙武把战争看作是关系军队生死和国家存亡的大事，主张慎重对待战争，反对轻举妄动。在战略上，孙武主张“百战而屈人之兵”，力求全胜；在作战方

针上，孙武主张速战速胜（兵贵神，不贵久）；在作战形式上，孙武把“伐谋”、“伐交”作为上策，而把“伐兵”、“攻城”作为下策；在具体作战行动中，孙武主张要充分作好准备，要“知己知彼”、“未战先算”、“避实而击虚”，要“出奇制胜”；在治军问题上，孙武十分重视和强调将帅的作用，提出了“智、信、仁、勇、严”选拔将帅的五条标准，并提倡“令之以文，齐之以武”的治军原则，主张爱护士兵、善待俘虏；在军事地利问题上，孙武强调用兵因地形而制胜，强调各级指挥员必须既掌握天时，又要把握地利；在军事心理学上，孙武强调“三军可夺气，将军可夺心”。

《孙子兵法》中还多处体现了朴素的唯物论思想和朴素的辩证法思想。

《孙子兵法》自从在唐代（日本奈良时代）流入日本后，又于1772年被法国神父约瑟夫·阿米欧译成法文在巴黎出版。此后，英、德、俄、美、捷、朝鲜、希伯莱等多种文字的《孙子兵法》在世界各地广为流行，受到高度评价。

《孙子兵法》作为一部世界著名的军事哲学经典，体现了孙武丰富而深刻的战争竞争智慧，也是中华民族古代哲学思想和战争实践的结晶。说商场是不流血的战场，这是就其激烈的竞争性而言。因此这部至今享有世界盛誉的“世界古代第一兵书”仍能在当代商场竞争中发挥其巨大的作用。美国通用汽车公司董事会主席罗杰·史密斯运用《孙子兵法》谋略经营企业，从而使得通用汽车公司成为世界500强之首，其产品在汽车市场中畅销不衰，驰誉全球。美国科学应用公司的温迪·弗里曼先生把《孙子兵法》谋略应用于国际间高技术竞争中，引起了巨大反响。日本前东洋精密工业公司董事长、经济评论家大桥武夫编著了长达

10 卷的《兵法经营全书》。日本的许多大公司定期举办经济管理学习班，所用教材即是《孙子兵法》。日本经济界把《孙子兵法》与美国当代先进的经济经营管理方法称为日本经济飞速发展的两个轮子。可见，日本经济发展得益于《孙子兵法》的教诲是如此之大。美国学者乔治在《管理思想史》中写道：“今日，虽然战车已经过时，武器已经改变，但是，运用《孙子兵法》思想，就不会战败。今日的企业家们，仔细研究这部名著，仍将很有价值。”亚洲四小龙等中华传统文化影响深厚的地区，也纷纷把《孙子兵法》思想运用于企业经营之中。我国从 20 世纪 80 年代中期开始，一些有见识的企业家自觉地运用《孙子兵法》思想于其经营管理活动之中，并取得了众多的成功经验。现在越来越多的人认识到孙武的谋术是企业经营的法宝，从而引起了对《孙子兵法》应用于现代企业经营技巧中的浓厚兴趣，纷纷著书立说，极力推崇《孙子兵法》。我们便是其中之一。

我们从《孙子兵法》所制定的各种谋略、战术的研究中，结合现代企业经营活动中的企业竞争和管理所需，撰写了《孙子兵法与企业经营之道》一书，向世人展示了用我国古代兵法指导现代企业经营活动的独特魅力。本书中既有经营中各种方针的制定、策划，又有详述各种具体计策的运用，把兵法贯穿于企业经营之中，全面透彻地介绍了用《孙子兵法》思想经营企业的妙处。

《孙子兵法与企业经营之道》一书，将教你如何把《孙子兵法》谋略思想巧妙地运用于复杂多变的企业经营之中，并为您提供了一个个精妙绝伦的经营成败战例以供参考。这里有世界著名企业家成功经营的经典范例，也有普通经营者的杰作。可以肯定地说，书中林林总总的雄谋伟略、奇招神术和众多的出神入化的

智慧实例，一定会使你的思路开阔，进而在企业经营中获得丰硕的回报。

现代企业林立，星罗棋布，互相竞争普遍存在。有实力的能够一日三翻，没资金的亦能白手起家。一样的环境，就看各人怎样施展自己的本领。

目 录

第一篇 竞争雄谋 孙子兵法

第一章 未战庙算 战则必胜	(3)
第一节 先算多算 得算多者胜	(3)
第二节 未战先算 思而后图	(14)
第三节 见微知著 预见生财	(19)
第四节 先胜后战 战则必胜	(22)
第二章 知彼知己 制胜如神	(24)
第一节 知彼知己 百战不殆	(24)
第二节 若欲胜 须知彼	(41)
一、相敌——直接观察法	(42)
二、动敌——导引法	(45)
三、上智为间 谍战有术	(54)
第三章 因敌制胜 践墨随敌	(78)
第一节 因敌制胜 用兵如神	(78)
一、因市场而变	(79)
二、因时机而变	(81)
三、因消费者而变	(83)
第二节 践墨随敌 敌变我变	(87)

第三节 避实击虚 把握主动	(92)
一、避市场饱和之实	(94)
二、避竞争对手长处之实	(95)
三、击市场空缺之虚	(99)
四、击竞争对手短处之虚	(102)
五、变实为虚 变虚为实	(108)
第四节 出奇制胜 防不胜防	(109)
一、动莫神于不意 谋善于不识	(114)
二、为众人之所不能 出奇以绝	(123)
三、出奇的服务质量 赢得出奇的声誉	(134)
四、战胜不复 出奇无穷	(141)
五、声东击西 无往而不胜	(148)
六、奇正互变	(152)
第五节 兵贵神速 以快制胜	(158)
一、先处战地 争取主动	(161)
二、兵闻拙速 避免被动	(169)
三、疾而有节 把握时机	(171)
第六节 兵不厌诈 因敌制胜	(175)
一、诡诈藏形 令敌失备	(185)
二、示以小利 诱而克敌	(188)
三、趋利避害 以长击短	(189)
第七节 以迂为直 以退为进	(191)
 第四章 并兵向前 乘势而行	 (204)
第一节 抓住目标 并力而行	(205)
第二节 选定突破口 并兵于主攻方向	(207)
第三节 以利诱敌 太公钓鱼	(210)

第五章 无利不战 战则必利·····	(217)
第一节 因利而动 因得而用·····	(217)
第二节 合利则存 不利则止·····	(223)
第三节 半济而击 利如泉涌·····	(225)
第四节 同舟共济 互利共存·····	(227)

第二篇 管理神术 孙子兵法

第一章 杀鸡须用牛刀 精选强兵强将·····	(233)
第一节 五德皆备 可为大将·····	(233)
一、以道为心 为将重德·····	(233)
二、智信仁勇严 不可失之一偏·····	(235)
三、静以幽 正以治 有大将风度·····	(249)
四、贵有自知之明 求适不求一·····	(259)
第二节 得士者昌 失士者亡·····	(260)
一、择人而任势 知人而善任·····	(271)
二、大胆放权 信任下级·····	(280)
三、将能君不御 处理好集权与分权的关系·····	(282)
四、将在外 君命有所不受·····	(289)
五、兵非益多·····	(294)
六、要以成败论英雄·····	(296)
第二章 组织治众 治众如治寡·····	(299)
第一节 造势·····	(299)
第二节 组织治众·····	(303)
一、令民与上同意 上下同欲者胜·····	(305)