

孙子兵法

SUN ZI BING FA

与现代企业经营谋略

YU XIANDAI QIYE JINGYING MOULUE

暴奉贤 编著



暨南大学出版社

孙子兵法与现代企业经营谋略

暴奉贤 编著

暨南大学出版社

1994 · 广州

粤新登字 13 号

责任编辑 邱 湜

孙子兵法与现代企业经营谋略

暴奉贤 编著

*

暨南大学出版社出版

(广州 石牌)

广东省新华书店经销

广东省对外经济贸易学校印刷厂印刷

*

开本:850×1168 1/32 印张:11 字数:28 万字

1993 年 11 月第 1 版 1994 年 11 月第 1 次印刷

印数:1—5000 册

ISBN7—81029—365—6
C·14 定价:10.80 元

内 容 简 介

本书论述了《孙子兵法》的谋略思想在现代企业经营管理中的应用问题。全书共分为十一章：第一章介绍孙子谋略思想在企业经营管理中应用的基本问题；第二章与第三章研究孙子选贤与能的领导艺术在企业领导工作中的应用问题；第四章与第五章研究孙子“知彼知己”的调研思想在企业市场调研中的应用问题；第六章与第七章研究孙子“不战而屈人之兵”的全胜决策思想在企业经营决策中的应用问题；第八章与第九章研究孙子“择人而任势”的管理思想在企业人力资源管理中的应用问题；第十章与第十一章研究孙子“因敌而制胜”的竞争思想在企业市场营销和经济谈判中的应用问题。

本书理论联系实际，文字通俗易懂，富有知识性与趣味性、理论性与实用性。具有中等文化水平的读者就能够学习领悟而有收益。

它可作为各类企业领导与经营管理人员读物，也可作为经济研究人员和大专院校师生的选修书。

前 言

我国经济体制改革的目标是建立和完善社会主义市场经济体制。市场经济体制是在竞争中运转的。现代社会由于科学技术的高度发展,推动了社会生产力的大发展,商品供过于求,市场竞争更加尖锐复杂。在市场竞争中,企业为了占领市场,争夺消费者,其成败利钝的关键在于经营谋略。企业家为了在千变万化的市场竞争中谋生存图发展,纷纷探求竞争得胜的谋略,在市场的海洋中,只有善于驾驭竞争谋略风帆的企业家,才能驾船远航,卓有成效地谋求企业的生存和发展。

《孙子兵法》是中国也是世界最早的军事名著,被誉为“兵经”、“兵学圣典”、“百代谈兵之祖”、“世界古代第一兵书”,在古今中外享有盛名。它所包含的谋略思想,是客观规律的反映,是放之四海而皆准的科学真理。《孙子兵法》的哲学思想、军事思想、政治经济思想,有很多地方是值得称道、学习和应用的。它的影响已超出军事领域,深入到政治经济等社会生活的各个方面,对治军、治国和企业经营管理都有参考价值。军事家、政治家、外交家、经济学家和企业家等,都可从中获得裨益。

从科学高度研究《孙子兵法》这部谋略教科书,探索其中有益的谋略思想,把它引进到现代企业管理中来,理论结合实际,融入现代精神,使之成为能被现代人所理解、接受和运用的理论,将有

利于提高企业经营管理水平,增强企业市场竞争能力,促进社会经济的持续、稳定、协调地发展。

本书是将《孙子兵法》作为一部谋略经典,研究孙子的谋略思想在现代企业经营管理中的应用问题。本书的第一章是总论性质,介绍孙子谋略思想在企业经营管理中应用的基本问题;第二章和第三章,关于企业领导素质与领导方法,研究孙子选贤与能的领导艺术在企业领导工作中的应用问题;第四章和第五章,关于市场调研内容和方法,研究孙子“知彼知己”的调研思想在企业市场调研中的应用问题;第六章和第七章,关于企业经营的决策思想和决策谋略,研究孙子“不战而屈人之兵”的全胜决策思想在企业经营决策中的应用问题;第八章和第九章,关于企业劳动管理与生产销售管理,研究孙子“择人而任势”的管理思想在企业生产经营管理中的应用问题;第十章和第十一章,关于企业营销谋略和经济谈判谋略,研究孙子“因敌而制胜”的竞争思想在企业市场营销和经济谈判中的应用问题。

本书是为了适应企业家和企业经营管理人员学习《孙子兵法》谋略的需要而编著的。其目的是古为今用、军为民用,提高企业领导人的领导素质和经营谋略水平,以使之在市场竞争的海洋中,驾驭企业这艘航船,端正航向,乘风破浪前进。为此,本书试图理论联系实际,经合实例介绍孙子兵法谋略在企业经营管理中的应用。本书将孙子的谋略思想与企业经营管理实践相结合,将古代典型战例与现代先进的企业经营管理经验相结合,尽量融合知识性与趣味性、理论性与实用性于一体,同时,意欲使具有中等文化水平的读者,通过阅读本书,能够领悟而有所启迪。

本书可作为一、二、三产业中的各种经济类型企业领导人、经营管理人员的读物,也可作为经济研究人员和大专院校有关专业师生的参考书。本书虽然是着眼于微观经济编著的,但是由于孙子谋略思想具有广泛的适用性,使得该书对于政府经济管理机构,对

于调控宏观经济同样有参考价值。

1991 年秋,作者作为日本神户商科大学特邀教授赴日讲学,课题是《孙子兵法与企业经营管理》。本书是在这一讲稿基础上丰富发展起来的。在编著过程中,作者除参阅了《孙子兵法》和《十一家注孙子》古籍外,还参考了现代中、日两国有关《孙子兵法》的著作和有关报刊资料。这都有助于本书的完成,在此谨致谢忱。

研究孙子兵法与企业经营谋略是一种新的尝试,疏漏和谬误之处在所难免,敬希读者批评指正。

作者

1993 年 2 月于羊城

目 录

前 言	1
第一章 研究孙子兵法谋略,提高企业经营管理水平	1
第一节 研究孙子兵法谋略的必要性	1
第二节 孙子兵法谋略在企业经营管理中应用的研究	8
第三节 孙子兵法的竞争管理谋略思想	11
第二章 孙子兵法与企业领导素质	17
第一节 千军易得、一将难求,企业领导素质的重要性	17
第二节 修道保法,企业领导的思想素质	21
第三节 智、信、仁、勇、严,企业领导的德才素质	25
第四节 静以幽、正以治,企业领导的风度素质	42
第五节 企业领导层合理的素质结构	48
第三章 孙子兵法与企业领导方法	56
第一节 知兵之将,知人善任的企业领导方法	57
第二节 将能君不御,分权与授权的企业领导方法	70
第三节 携手若使一人,协调人际关系的企业领导方法	75
第四节 兵之情主速,善用时间、提高效率的企业领导方法	81

第四章 孙子兵法与市场调研内容	87
第一节 知彼知己,市场调研的意义	87
第二节 经五事、校七计与市场调研的关系	94
第三节 市场调研与经五事的内容	97
第四节 市场调研与校七计的内容	101
第五章 孙子兵法与市场调研方法	104
第一节 相敌、动敌,市场调查方法	105
第二节 用间,工商情报搜集方法	115
第三节 庙算,市场预测方法	132
第四节 庙算、称胜,市场研究方法	137
第六章 孙子兵法与企业经营决策思想	148
第一节 庙算胜者、得算多也,企业经营决策的意义和依据	148
第二节 不战而屈人之兵,企业的全胜经营决策思想	157
第三节 谋交取胜,企业全胜经营决策的手段	160
第四节 知胜有五,企业全胜经营决策的条件	172
第七章 孙子兵法与企业经营决策谋略	180
第一节 运筹帷幄,企业经营决策谋略的重要性	180
第二节 合于利而动,企业经营决策谋略的着眼点	184
第三节 避实而击虚,乘机制胜	189
第四节 攻其无备,出奇制胜	198
第五节 并兵向敌,以巧制胜	207

第八章 孙子兵法与企业劳动管理	213
第一节 择人而任之,企业劳动管理的重要性	213
第二节 治众如治寡,企业的劳动组织	216
第三节 令之以文、齐之以武,企业的思想教育和劳动纪律	226
第四节 赏罚孰明,企业对员工的激励	235
第九章 孙子兵法与企业生产销售管理	246
第一节 胜兵先胜而后求战,企业生产销售管理的意义	246
第二节 形与势,企业的生产销售组织	250
第三节 形与势,企业的产品质量管理	262
第四节 形与势,提高企业经济效益水平	268
第十章 孙子兵法与企业营销谋略	274
第一节 巧能成事,企业营销谋略的意义与范围	274
第二节 因敌制胜,企业制定营销谋略的原则	279
第三节 以迂为直,后发先至的谋略	290
第四节 先处战地,捷足先登的谋略	297
第五节 兵者,诡道也,声色无穷的谋略	303
第十一章 孙子兵法与企业经济谈判谋略	312
第一节 兵无常势,经济谈判谋略的意义、原则和步骤	312
第二节 经济谈判信息传播谋略	322
第三节 经济谈判态度诱导谋略	327
第四节 经济谈判心理战谋略	330
主要参考书目	340

第一章 研究孙子兵法谋略,提高 企业经营管理水平

第一节 研究孙子兵法谋略的必要性

当代世界,随着以电子技术、生物工程、新科技和新能源为基础,以信息技术为中心的高技术工业的发展,一场新的技术革命正在兴起。这场革命正推动着社会生产力大发展,使卖方市场转向买方市场,市场竞争更加尖锐复杂。由于新技术革命的发展和东西方冷战的结束,当代世界的主要斗争正由军事方面转向经济方面。商场即战场,企业之间的市场竞争,是不宣而战的“经济战争”。在市场竞争中,企业为了占领市场,争取消费者,其成败利钝的关键在于竞争谋略。各个国家和地区、各位企业家,为了在千变万化的市场竞争中求生存图发展,纷纷在探求竞争得胜术。因此,《孙子兵法》作为一部谋略教科书,其中的竞争管理谋略思想,便成为各国企业家、企业经营管理学者的学习研究对象。从科学的高度对其加以研究,对企业经营管理大有裨益。

《孙子兵法》是中国也是世界最早的军事学名著,被誉为“兵学圣典”,在古今中外享有盛名。《孙子兵法》合立功、立德、立言于一体,是一部揭示战争规律的杰作。它所包含的军事竞争、管理思想,

是一个博大精深、慎密谨严的体系。其理论放之四海而皆准，其真理永存颠扑不破。它的影响已超出军事领域，深入到政治、经济等社会生活的各个方面。军事家、政治家、外交家、经济学家、企业家都可以从中获得裨益。

在社会主义市场经济体制下，探索《孙子兵法》中有益的竞争管理谋略思想的原理、原则和方法，把它引进到现代企业经营管理中来，坚持理论结合实际，融入现代精神，使之成为能被当代人所理解、接受和运用的理论，古为今用、军为民用，将有利于提高我国企业经营管理水平，促进社会经济的发展，早日实现我国社会经济发展的战略目标。因此，我们有必要研究《孙子兵法》中的竞争、管理谋略思想及其在企业经营管理中的应用问题。

一、孙子和《孙子兵法》

（一）孙子其人

《孙子兵法》的作者是谁？有人说是孙武，有人说是孙臆，两千余年来未有定论。直到1972年，山东省临沂银雀山一号汉墓出土一批西汉竹简，才证实《孙子兵法》的作者是孙武。

孙子名武字长卿，尊称孙子或孙武子，春秋（公元前770—前476年）末期齐国乐安人。他生卒年代不详，大约与孔子同时（公元前551年—前479年）。乐安在哪里？经有关专家反复探索，1991年春在山东省广饶县召开的“第一届孙武故里研讨会”上认定：孙武故里在今山东省广饶县^①。

公元前512年，由于齐国发生动乱，孙武逃到吴国，结识吴国贵族伍子胥。经伍推荐于吴王阖闾。由于孙武才华横溢和兵法十三篇使吴王信服，而受重用为将。

孙武和伍子胥共辅吴王，安邦治国，发展军力，指挥吴国打过

^① 《中国文学报》1991年2月21日。

许多胜仗，使吴成为强国。公元前 506 年，吴王阖闾时，孙子率军攻陷楚国都城郢都；前 484 年，吴王夫差时，孙子又率军战胜齐国；前 482 年使吴王代晋取得霸主地位。他治军 30 年，屡立战功，成绩斐然。由于孙武的才华主要是在吴国发挥的，功业是在吴国建立的，因之也被称为吴孙子。

孙武一生谈兵、著兵、用兵，在军事理论和实践上都作出了伟大的贡献。日本人像尊崇孔子为“文圣”一样，尊崇孙武为“兵圣”，为“东方兵家鼻祖”。

（二）《孙子兵法》其书

《孙子兵法》亦称《孙武兵法》、《吴孙子兵法》，简称《孙子》。《孙子》成书于春秋末期，距今已 2500 余年，是我国军事文化遗产中的瑰宝，是世界最早、最伟大的兵书。

春秋时代，是从奴隶社会向封建社会过渡的社会大变革时代，在政治、经济、军事上诸侯争霸，在学术上百家争鸣，从而在客观上产生了发展军事思想、军事理论的条件和迫切要求。《孙子兵法》是孙武在总结历史和当时的军事竞争、管理谋略的经验、思想、原则和方法的基础上完成的。

过去留传于世的《孙子兵法》，是中国汉末三国时经曹操编修的《孙子兵法十三篇》。它包括：计篇、作战篇、谋攻篇、形篇、势篇、虚实篇、军争篇、九变篇、行军篇、地形篇、九地篇、火攻篇和用间篇。1972 年山东省临沂银雀山汉墓出土的《孙子兵法》竹简，除十三篇外，新发现的还有：吴问、四变、黄帝伐赤帝、地形二、见吴王等五篇，合共十八篇。它涉及到军事谋略的各个方面，对用兵打仗的战略、战术等问题，都有系统精辟的论述，对兵法有全面而切实的分析，揭示了战争的基本规律，符合现代军事科学思想。

《孙子兵法》，在领导素质上，强调将帅要德才兼备；在军事行动上，强调调查研究，进行定性分析和定量分析，做到知彼知己，心中有数；在决策上，强调不战而屈人之兵的全胜思想；在军事管理

上,主张择人而任势;在作战竞争上,主张以变应变因敌而制胜。《孙子兵法》问世 2500 年以来,对中国与世界军事思想和理论的发展产生了重大影响。古今中外有名将帅对《孙子兵法》极为重视,并将其理论联系实际,用于实战,取得了辉煌的成果。从古至今的许多次战争中,都闪耀着孙子光辉的军事谋略思想。凡在战争中获胜者,多数都直接或间接从《孙子兵法》中吸取有益的启示。历代军事家无不对该书推崇备至。

在公元 7 世纪中国唐代时,《孙子兵法》首先传至日本,被日本人誉为“兵经”、“兵学圣典”、“百代谈兵之祖”、“世界古代第一兵书”。《孙子兵法》18 世纪传入欧洲。该书先后被译成日、法、英、俄、德、捷、朝、越等多种文字。中国古代对《孙子兵法》的注释本就有二百余种。20 世纪 70 年代以来,世界上又掀起研究《孙子兵法》的新热潮。

《孙子兵法》的哲学思想、军事思想、政治经济思想,有很多地方值得称道、学习和应用,它对治军、治国和企业经营管理都有参考价值,且受到军事家、政治家、外交家和经济学家的高度重视。

二、《孙子兵法》谋略与企业经营管理的关系

《孙子兵法》是研究战争规律的,企业经营管理是研究企业生产经营活动规律的。研究《孙子兵法》对企业经营管理有用吗?要弄清楚这个问题,首先应了解《孙子兵法》与企业经营管理的关系。

要用兵打仗,对己方的军事人员和物资要合理调配、有效结合,就要管理,这里有个管理谋略思想的问题。对于敌我双方来说,军事竞争是敌我双方力量的较量,竞争结果是优胜劣败。己与彼的战争是竞争矛盾的激化,要在战争中取胜有个指导战争的竞争谋略思想问题。

《孙子兵法》所包含的竞争、管理谋略思想,与战争的显著特点有关。首先,战争是人类历史上出现最早、次数最多、历时最长的大

规模共同活动。在这一活动中,对己方力量要统一指挥、步调一致、提高效果,要有正确的管理谋略思想与行动;对敌对的彼方要战而胜之,要有正确的竞争谋略思想和行动。其次,为了获取胜利,集中当时发明创造和科学技术的最新成果应用于战争。组织发明创造和科学技术的研制及其在军事上的应用,需要管理;用新式武器装备自己战胜敌人,也有个竞争问题。最后,古代战争,是古代要求管理水平、竞争谋略最高的共同活动。

从战争的显著特点可知,要按客观规律进行战争以期获取胜利,就必须以正确的竞争、管理谋略思想为指导。因而作为兵圣的《孙子兵法》,必然包含了丰富的竞争、管理谋略思想、原理、原则和方法。这是孙武在组织指挥军事斗争的实践中,吸取前人经验,对实践经验加以概括、总结,来揭示战争规律,升华到理论所形成的。这是古代竞争、管理谋略思想的精华,内容丰富多彩,光芒四射,是科学的真理,有许多可为今天所借鉴。

军事竞争、管理的研究对象,是用兵打仗;企业竞争、管理的对象,是企业生产经营活动。虽然从特殊性上看二者有所区别,但是从共性上看二者又有密切联系。

第一,从军事、企业竞争、管理的概念来看,二者的基本含义是相通的。人类社会的形成、存在和发展,是以共同的劳动活动为基础的。在人类共同劳动活动中,要协调劳动,就产生了指挥和监督劳动的一般管理活动。因而,一般管理,是人类社会为了使人、财、物资源有效结合,进行社会分工和协作的必然产物。人类社会有不同的利益集团就有竞争。管理是手段,目的是在竞争中取胜。一般竞争、管理思想,适应人类社会发展的需要而产生和发展起来。这些都存在于人类社会的一切共同活动和集团对抗之中。这种思想和行为不仅在军事上,而且在政治、经济等社会生活各领域中都存在。因此,竞争、管理在人类社会中就无处不在、无时不有。其成败得失的关键在于运筹谋略。一般的竞争、管理思想与社会某一领

域的特殊实践活动相结合,就产生了某一领域的竞争管理活动。军事、企业的竞争、管理,是一般竞争、管理的具体化。市场经济是在竞争、管理中运转的。企业经营管理人员,只有懂得经营管理谋略,善于经营管理,在市场竞争中才能稳操胜券。因此,军事和企业的竞争、管理在基本含义上是相通的。其竞争、管理的谋略思想、原理、原则和方法,可以相互借鉴和移植,取长补短共同发展。

第二,从军事、企业竞争、管理的主体与客体来看,二者基本上是一致的。一般竞争管理是由竞争、管理者——人,对人的共同活动进行管理,与对手进行竞争。其主体是人,管理对象是人的共同活动;竞争对象是对手,其客体也是人。军事部门对军事活动进行竞争、管理;企业对生产经营活动进行竞争、管理,二者的具体活动不同,对竞争、管理的要求不尽相同,是其差异性。但是二者的主体和客体都是人,却基本上是一致的,从而决定两种竞争、管理在对领导素质的要求上,在择人任势、激励士气、协调人际关系、调动人的积极性上,在竞争、管理的谋略思想、原理、原则和方法上,是可以相互借鉴和移植的。

第三,从军事、企业竞争、管理的主要职能来看,二者是类同的。一般的竞争、管理职能,是为了发展社会生产力,维护社会经济秩序,为了在竞争中获胜,对人类社会共同活动进行的组织、计划、指挥、监督和协调活动。这种职能,是人类社会在长期共同活动中逐渐积累、丰富和发展起来的。它和社会生活不同领域中的竞争、管理对象相结合,就形成了各种领域的竞争、管理职能。在企业生产经营活动中,为了使劳动者和生产资料有效结合,提高经济效益,在竞争中获胜,就产生了企业的组织、计划、指挥、监督和协调职能。通过组织机构制定和实施经营决策;通过计划明确实现决策目标的部署;通过指挥维护正常的经济秩序,统一竞争、管理的步伐;通过监督来督促检查计划的执行;通过协调来修正实际与计划的偏离,保证决策目标和计划的实现。因此,这些职能是相互联系、

相互制约的有机整体。在军事领域同样有这些竞争、管理职能,要建立强有力的组织机构;制定战略决策计划;实施集中统一指挥;严肃军纪、监督军事行动;协调作战步伐,才能因敌制胜。因此,军事、企业的竞争、管理职能是类同的,有益的经验 and 理论是可以相互借鉴和吸取的。

军事竞争、管理的目的,是为了在战争中取胜;企业竞争、管理的目的,是为了在市场竞争中取胜。两者都要知彼知己,讲求战略战术,都有个优胜劣败问题。企业经营管理为了在市场竞争中获胜,借鉴军事斗争谋略,用于市场竞争之中,既是非常必要的,也是完全可行的。

企业要在市场竞争中获胜,关键在于经营决策、生产经营管理和营销谋略水平的高低。《孙子兵法》是研究运筹定计、战略战术、军事管理和用兵谋略的。因而,孙子的竞争、管理谋略思想的原理、原则和方法,有很多地方可以为企业经营管理所借鉴。

企业要在市场竞争中端正方向,勇往直前,必须提高经营管理水平。为此,必须树立面向世界、面向未来、面向现代化的企业意识。面向世界,就是要引进外国的先进技术,学习外国有益的经营管理理论和经验,为产品开拓国际市场。面向未来,就是要立足本国现状,着眼未来发展。面向现代化,就是要技术、产品现代化,经营管理水平现代化。现代化是面向世界、面向未来的目的和落脚点。只有不断提高现代化水平,建设有中国特色的社会主义,才能在新的技术革命浪潮中迎接挑战、把握时机、出奇制胜。坚持“三个面向”必须以历史为依据,从实际出发。这就要借鉴历史,从优秀的历史文化遗产中吸取营养,鉴往知来。只有认识过去,才能把握现在、预见未来。这里有一个重要问题,就是古为今用、军为民用问题。研究《孙子兵法》的竞争、管理谋略思想、原理、原则和方法,其根本目的是古为今用、军为民用,为现实服务,为提高企业经营管理水平和竞争能力服务。在现代化建设过程中,《孙子兵法》谋略的