

赢道

《孙子兵法》与现代企业管理制胜谋略

张瑾◎编著



解析兵法胜道规律，提炼商战赢道精髓

自古竞争，强者有赢道

中外元首奉为兵书圣典鼻祖

军事家、国学家、企业家倾情力荐

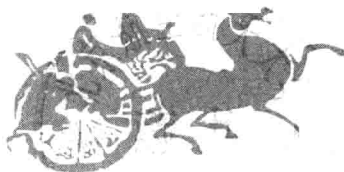
中外企业家必读的商业案例经典著作

中国社会科学出版社
国家一级出版社★全国百佳图书出版单位

赢道

《孙子兵法》与现企业管理制胜谋略

张瑾◎编著



 中国出版社
国家一级出版社★全国百佳图书出版单位

图书在版编目 (CIP) 数据

赢道:《孙子兵法》与现代企业管理制胜谋略/张瑾编著. —北京:
中国社会科学出版社, 2014. 12

ISBN 978 - 7 - 5087 - 4901 - 3

I. ①赢… II. ①张… III. ①《孙子兵法》—应用—企业管理
IV. ①F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2014) 第 283063 号

书 名: 赢道:《孙子兵法》与现代企业管理制胜谋略
编 著: 张 瑾

出 版 人: 浦善新

终 审 人: 李 浩

责任编辑: 杜 康

责任校对: 王银霞

出版发行: 中国社会科学出版社 邮政编码: 100032

通联方法: 北京市西城区二龙路甲 33 号

电 话: 编辑部: (010) 58124864

邮购部: (010) 58124845

销售部: (010) 58124848

传 真: (010) 58124856

网 址: www.shcbs.com.cn

 中国社会科学出版社官方旗舰店
社会工作师考试教材—新华书店

经 销: 各地新华书店

印刷装订: 中国电影出版社印刷厂

开 本: 170mm × 240mm 1/16

印 张: 16

字 数: 250 千字

版 次: 2015 年 3 月第 1 版

印 次: 2015 年 3 月第 1 次印刷

定 价: 32.00 元





前言

1972年，在中国山东省临沂市银雀山一、二号西汉墓里，考古学家们发掘出了竹简共约千枚，里面还有大量的古代书籍，其中最为著名的一本就是讲述兵法制胜谋略的《孙子兵法》。迄今为止，《孙子兵法》仍是中国最早、最完整的军事著作。

《孙子兵法》史称《孙子》，又称《孙武兵法》《吴孙子兵法》等，作者是春秋末期人孙武。《孙子兵法》是一部古老而神秘的兵家经典圣书，它以军事理论专著的形式，总结了春秋末期之前的战争经验，奠定了中国古典兵学的理论基础，在中外军事和谋略史上具有不可替代的重要地位，是中国军事宝库里不可多得的一件绝世珍品。《孙子兵法》全书仅近六千字，却蕴含了博大精深的战争哲理，变幻诡谲的竞争制胜智慧，具有超越国界、跨越时空的巨大影响力。《孙子兵法》不仅是一部总结战争规律的军事杰作，也是一部包含政治、外交、经济、文学、历史、地理、心理、哲学等内容的综合性著作。它作为我国古代兵书的集大成之作，是对我国古代军事智慧的高度总结，具有承先启后的重大意义。

孙子，名武，字长卿，齐国乐安（今山东惠民县）人。我国春秋时期伟大的军事家和军事理论家，后人尊称其为孙子、孙武子。汉刘向《新序》说：“孙武，乐毅之徒，皆前世之贤也。久远深奥，其事难知。”说明孙子的生卒年月、事迹不详。

孙武生活在战争激烈而频繁、社会动荡加剧的时代，其祖先原是陈国的公子完，因避战乱逃到了齐国。齐桓公听说公子完聪明伶俐、青年才俊，就让他担任管理百工的官职。后来，孙武的父亲孙凭也成了齐国的名将，官职一直做到齐国的卿。

孙武出身于军事世家，从小就受到浓厚的军事战争知识的熏陶。当时



也是各种学术、流派兴起、发展的时代，无形中孙武便受到各种先进社会思潮的熏陶和影响，这使得他从小就酷爱兵法，胸怀大志，喜欢研究战争制胜之道。孙武聪颖勤奋，博览群书，学习各个朝代军事家们的作战方法，并从成功的战争案例中汲取营养，积极思考、举一反三地总结出了独具特色的作战思想和超凡的军事谋略。

大约在齐景公三十一年（公元前517年）左右，年轻的孙武不愿意成为齐国贵族间利益斗争的牺牲品，毅然决然地离开齐国来到吴国发展。这期间，孙武结识了从楚国来的军事家伍子胥，两个人性格相合、志趣相投，结为了挚友。当时的吴王阖闾欲称霸天下，正在招兵买马，广纳天下英雄贤才，谋划着要攻打楚国，急需要一位杰出的将帅来统管三军，指挥战争，伍子胥便把孙武推荐给吴王。孙武满怀信心地带着他倾心所著的“兵书十三篇”去拜见吴王，并现场用吴王的180名后宫佳丽布阵，实战演练兵法。为了维护队伍的纪律，孙武斩了吴王的两名不听指挥的爱妃，虽然这让吴王很是心疼，但孙武的气势和雷霆手段还是颇得吴王的赏识，遂任命孙武为大将军。之后，孙武与伍子胥等人一起辅助吴王，积极图强，与楚交战。吴军挥师西进，长驱深入楚境千余里，直奔汉水，威逼郢都。在柏举（今湖北汉川）与楚决战，五战五胜，以三万人马击败了楚军二十万大军，创造了孙武军事生涯中最为辉煌的一页。孙子帮助吴王成功实现了破楚入郢的夙愿，使吴国名声大震，“西破强楚，入郢，北威齐、晋、名显诸侯，孙子与有力焉。”（《史记·孙子吴起列传》）吴国不仅成为当时的南方强国，而且使北方的齐、晋等大国也谈“吴”色变，畏惧三分。

后太子夫差继位，当时吴国的发展也是如火如荼，蒸蒸日上。然而，守江山的夫差渐渐刚愎自用，听信奸臣的离间，不纳忠言，逼迫老功臣伍子胥自尽。孙武深知“飞鸟尽，良弓藏；狐兔绝，走狗烹”的道理，于是远离凡尘，归隐深山。在闲云野鹤的神仙般境界中，他根据自己多年来训练军队，指挥作战的丰富经验，修订完善其兵法十三篇，流传于后代。

《孙子兵法》的哲学基础是以朴素辩证唯物主义理论为指导，按照一

定的哲学观念来构建军事学说体系的。《孙子兵法》之所以历久弥新，归根结底在于其深刻剖析了胜战的规律，展现了人与人之间相互对抗竞争的一般规律，阐明了竞争的本质，通过深刻的分析和丰富的案例，将朴素的唯物论和辩证法思想自觉运用到对战争的分析上，并上升到哲学的高度来总结战争规律。它不仅是属于军事科学范畴，也属于哲学和艺术范畴。《孙子兵法》最初的英文翻译就是“Art of War”，将战争谋略总结为战争的艺术，用短短的笔墨分析出胜战的规律，真正揭示了战争艺术化与完美性的奥秘。

《孙子兵法》讲的虽然是古代战争的规律，但它的许多制胜原则对现代企业管理亦有积极的参考、借鉴意义。《孙子兵法》的内容博大精深，理论高度概括，逻辑推理缜密严谨，兵法战策神出鬼没，战略意义贯通古今。时至今日，它不仅是军事家作战运筹帷幄的金科玉律，也是企业管理者遨游商海、掌定乾坤的必胜法宝。

“管理”是指两人或两人之上结合在一起时，为了完成他们中任何一个人都不能单独完成的工作而开展的活动。管理大则可以管理国家、管理企业，小则可以管家庭、管班级、管个人。通过研究古代军事理论总结提炼出管理的一般规律，对现代企业管理有着积极而又深远的影响。

兵书不仅仅是战争活动的精华记录，更主要的是对战争经验的总结和概括。兵法研究打仗的，企业管理研究如何搞好企业生产经营的。《孙子兵法》的制胜谋略在我国经济领域的应用由来已久，《史记·货殖列传》记载，最早将《孙子兵法》引入经营管理的是战国魏文侯时的白圭。他将“孙子兵法”和“商鞅之法”的原理运用于生产经营，由于其头脑灵活，善观时变，采取“人弃我取，人取我与”等经营策略，取得良好的效果。

《孙子兵法》不仅是中国军事谋略中一颗璀璨的明珠，在世界上也享有盛名。20世纪60年代，日本将《孙子兵法》应用于企业管理，取得了举世瞩目的成果。

日本“经营之神”松下幸之助，公开宣布《孙子兵法》是公司经营的

成功法宝，他说：“中国的古代先哲孙子是天下第一神灵。公司职员必须顶礼膜拜，对其兵法认真背诵，灵活应用，公司才能兴旺发达。”

日本著名学者村山孚说：“日本企业的生存和发展有两个支柱，一个是美国的现代管理制度，一个是《孙子兵法》的战略和策略。”

前日本麦肯锡董事长大前研一在《孙子对日本经营管理产生的影响》一文中指出：“日本企业所以能够战胜欧美企业，原因就在于采用了中国兵法指导企业经营管理，比美国的企业经营管理更合理有效。”

尼克松写的《1999 不战而胜》一书也引用了孙子的语录。西方其他名人像米尼、利德尔·哈特、柯林斯，都对《孙子兵法》推崇备至。

前苏联出版的《孙子兵法》新译文，至今还在俄罗斯广为流传。

英国元帅蒙哥马利曾倡议世界各国的军事院校把《孙子兵法》作为必修课程。

.....

日本企业家们将《孙子兵法》与儒家思想紧密结合，创立了温情主义的合作型管理模式，帮助很多企业和企业家们取得了骄人的商业战绩。美国通用汽车公司董事会主席罗杰·史密斯说，他的成功秘诀就是从2000年前中国的一位战略家写的《孙子兵法》一书中得来的，获益匪浅。应该说，《孙子兵法》的闪光思想已经在现代企业管理中彰显出其无穷的魅力，为现代企业管理制胜思想建树了不可磨灭的功绩。

因此，深入研究《孙子兵法》与现代企业管理的制胜谋略和规律至关重要，也成为企业家们的一种管理的需要。我们要借鉴老祖宗的智慧，让企业管理者站在巨人的肩膀上前行，在中国最著名的军事思想家孙武深邃的思想、犀利深刻的论述中汲取胜战的规律，运用其胜战经验和智慧为企业的腾飞补给前进的营养和无尽的能量。

用孙子谋略制胜发展

原解放军报社高级编辑，军事统筹学会谋略研究中心主任，

少将 李炳彦

《赢道》一书的出版发行，无论从军事学术界讲，还是就企业管理学界看，都是一件可喜可贺的事。

众所周知，《孙子兵法》是一部享誉中外的兵学圣典，不仅被兵家奉为主臬，也是现代企业家竞争制胜的智慧锦囊。《汉书·艺文志》把我国古代兵学分为四大门类，即：“兵权谋”“兵形势”“兵阴阳”“兵技巧”。权谋，也就是谋略之意。“艺文志”对“兵权谋”的解释是：“权谋者，以正治国，以奇用兵，兼形势，包阴阳，用技巧者也。”《孙子兵法》是“兵权谋”的代表作，书中博大精深的谋略思想，闪烁着中国古代系统哲学的光辉。正如此，才具有穿越时空、照耀未来的时代价值。战争史上，那些叱咤风云的将军，无一不是智谋超群者；人类历史上，那些以创造伟业而劈开新纪元的统帅，无一不是胸藏宏韬大略者。在英雄的桂冠上，在胜利者的胸徽上，都透射出谋略的光彩；在胜利的凯歌中，在成功的乐声中，都荡漾着谋略的谐韵。

汉代经学家刘向在《说苑》中指出“谋有两端，上谋知命，其次知事。知命者，预见存亡祸福之原，早知盛衰废兴之始，防事之未萌，避难于无形。”“知事者，见事而知得失成败之分，而究其所终极，故无败业废功。”知命之谋，是指战略层面的谋略；知事之谋，是指战术层面的谋略。由此可见谋略之真谛。

谋略即赢道，是人的智慧在竞争对抗活动中的运用和展现。谋略与决策密不可分。没有决策活动，谋略就没有激发的主体。在人与人竞争对抗活动中，决策的重要目标之一，就是创造有利于自己、不利于对手的态势和优势，就是拨去迷雾，克服不确定性，找到走向成功的路径。用现代军事谋学的科学定义讲，谋略是决策者在竞争对抗活动中，预测未来，把握时机，趋利避害，统筹策划的智慧结晶。

《中国社会报》记者张瑾女士，以新闻工作者的敏锐眼光，观察市场竞争，研读孙子谋略，收集整理编撰了大量的商战经典案例，历经三年艰辛创作，终于写出《赢道》一书。这本书在解析原著中兵法哲理的基础上，把孙子的谋略思想，与现代企业管理乃至著名企业家商战经验熔为一炉，铸成新器，给读者许多启迪。

兵家以谋制胜，和商战似乎愈来愈趋同。美国有一位叫威廉·皮科克的人，曾在军界担任过卡特政府陆军部的助理秘书，1986年退役后，在圣路易斯市的两家公司当总裁。这位精通“兵战”的人，把军事方略成功地运用于商业竞争，指导公司取得很多利润。他对商业竞争、军事战争进行比较后说：“虽然，我们社会运用了各种规范来组织不平等交易，但商业竞争的最终目的不是去毁灭你的对手。商业竞争与军事战争有极多相似之处，经理们可以从一些战争原则中学到很多有关如何成功地经营企业的知识。”他认为，美军陆军作战的九大军事原则，即“集中力量、作战目标、进攻、策略简明、合理使用力量、变化策略、指挥的统一性、行动的突发性、战略的保密性”，是最有效的商业竞争原则。其实，《孙子兵法》远高于美陆军的军事原则。孙子谋略思想，在美国、日本、欧洲、东南亚等商界，都有很多成功的运用。近几年，我国一些原来热衷于学习西方管理经验的总裁们开始转到研读《孙子兵法》上来。

我们正处在一个“激烈竞争，无情淘汰”的时代。经营者需要站得更高，看得更远。有人说：工业社会发展的第一阶段，当时企业的规模较小，组织结构简单，对外市场尚未完全开拓。此时的企业经营，需要的是“企业家”，即敢于开拓、敢于冒险的人。工业社会发展到第二阶

段，外部市场得到充分开拓，而且相对稳定，企业规模愈来愈大，内部管理成了突出问题。此时的企业经营，需要的是“组织家”，即“管理家”。工业社会发展到第三阶段，市场开拓接近饱和，科技发展极其迅速，市场形势风云变幻，且内部管理的方法技术，已经基本成熟，并为大多数人所熟知。此时的企业经营，需要的是足智多谋的“战略家”。与此相似，我国几十年的改革开放，是在走西方工业化一两百年的路程。改革开放初期，需要的是有勇气、有胆量的企业家，那时谁敢为天下先，冲到前列，谁就是太阳。20世纪90年代后期，一些企业随着规模扩大，走向世界，内部管理的矛盾日益突出，那时谁学会了规范化的科学管理，谁就是太阳。现在看来，持续发生的新技术革命，催生新一轮产业革命，加速推进社会转型、经济转轨，加之国际安全环境的变化，国际战略格局的演进，时代的稳定性下降，不确定性上升，这时的企业界，谁能预见未来、把握机遇，谁就是太阳。于是，我们今天成功的企业家，也必定是满腹韬略的战略家。

在这样的时代背景下，《赢道》一书或许可以帮助企业界的朋友，锻造谋略思维品格，提升战略管理能力，在市场环境犹如风云变幻的大海中，把握好航向，引领企业绕开暗礁，乘风破浪向前发展。

百世谈兵之祖 国学璀璨瑰宝

中共中央党校教授 博士生导师 王 杰

《孙子兵法》不仅是最古老、最杰出的一部兵书，更重要的是它代表了中国兵学的最高成就，是中国文化的一张名片。《孙子兵法》全书 5900 多个字，共 13 篇，历来受到兵家的重视，在中国军事史上占有举足轻重的地位。它所凝聚的军事思想对中国历代军事家、政治家、思想家都产生了非常深远的影响。曹操曾说过，“吾观兵书战策多矣，孙子所著深矣。”作为华夏文明乃至世界文明中璀璨的瑰宝，《孙子兵法》是中华文化中的宝贵遗产，更是华夏智慧思想的体现。

《孙子兵法》可谓墙内开花墙外香。该书被翻译成英、德、俄、日等 20 种语言文字，全世界有数千种关于《孙子兵法》的刊印本，不少国家的军校还把它列为教材。在管理领域，日本人把《孙子兵法》首先应用于企业管理中，日本人喜欢《孙子兵法》的程度甚至超过了中国人，各类注释应用的日文版《孙子兵法》书籍约有 280 多种，相关书籍 400 多种，参引论述书籍数不胜数，以其为教材的商业书更是数量惊人。在军事领域，1991 年海湾战争期间，交战双方也都曾借鉴《孙子兵法》里的军事思想指导战争。

《孙子兵法》博大精深，语言优美，论点精辟。它的意义不仅在于是一部军事著作，更代表着炎黄子孙的智慧、思想、文化，是中华文明的根基和源泉，是中国辩证思维的源头，更是中国古典军事文化遗产中的璀璨瑰宝。《孙子兵法》早已跨越时空，超出国界，在全世界广为流传，

被世人尊奉为“国学经典”，受到各国政府的高度重视和关注。

张瑾女士的《赢道》一书，以《孙子兵法》为基础，结合大量有说服力的商业案例讲解管理之道，深入浅出地展示管理学精髓，揭示企业管理的真谛，是现代企业家的智慧宝库，是一部世界军事经典的现代管理学解读，企业家和经营者可以从兵法中学习与领悟企业经营与商业竞争得胜之道。

是为序。

《孙子兵法》——商业胜战之道

北京集美家居市场集团总裁 赵建国

《孙子兵法》是融合中国五千年传统文化的战略之法、谋略之道的军事佳作，也是我国古代兵书的集大成之作，同时也是对我国古代军事智慧的科学总结，具有承前启后的重大意义。

在我国的历史上，《孙子兵法》曾许多帝王将相、商贾巨富的胜算韬略。这些曾经叱咤风云的历代风流人物，运用《孙子兵法》的胜战谋略，借助当时的历史条件和发展机遇取得了辉煌的成功。近代曾国藩就是善于活用《孙子兵法》的高手，无论身为兵家还是人在官场，他皆以深谋远虑而见长，令对手不寒而栗，遂有“曾公之计盖天下”的美名。现代的华人首富李嘉诚在经营谋略上借鉴《孙子兵法》也常常出奇制胜，技高一筹，使得他在诸多商业领域都出类拔萃、长盛不衰。无数商业成功案例证明，《孙子兵法》是商战高手击败竞争对手的最佳利器，它为无数企业的CEO和企业管理者提供了超凡卓绝的战略思想。

《赢道》一书在研究、普及《孙子兵法》及中国传统文化精髓的基础上，将古代军事战略思想与现代企业管理智慧紧密结合，是一部对企业管理极具参考价值的力作。企业的发展离不开优秀的企业家思维，企业家发展则需要深入研究修身修行修心之学问，而企业发展则需要研究万事万物变化规则和规律，这样方能洞察先机，决胜千里。本书的作者精心甄选了各大知名企业的商业智慧和经典商战案例，以细腻的笔触和精辟的见解，与读者分享成功企业和企业家们的商业智慧和独到经验。

本书以《孙子兵法》的传统文化为背景，与现代企业管理紧密结合，完美地体现了竞争哲学中老祖先历练的大智慧、大谋略，在激烈竞争的市场中，给中国企业分析了存亡之道，指导渴望成功的企业家敏锐地把握大商机，从而运筹帷幄，决胜天下！

是为序。



目 录

孙子传 / 1

上 部

第一章 **始计篇**

- ▣ 原文导读 / 8
 - ▣ 白话释义 / 9
 - ▣ 原文精华汇释 / 11
 - ▣ 《始计篇》兵法制胜思想 / 12
 - ▣ 经典商战案例 / 15
-

第二章 **作战篇**

- ▣ 原文导读 / 22
- ▣ 白话释义 / 23
- ▣ 原文精华汇释 / 25
- ▣ 《作战篇》兵法制胜思想 / 26
- ▣ 经典商战案例 / 28



第三章 谋攻篇

- 原文导读 / 34
- 白话释义 / 35
- 原文精华汇释 / 37
- 《谋攻篇》兵法制胜思想 / 38
- 经典商战案例 / 41

第四章 军形篇

- 原文导读 / 48
- 白话释义 / 49
- 原文精华汇释 / 51
- 《军形篇》兵法制胜思想 / 52
- 经典商战案例 / 54

第五章 兵势篇

- 原文导读 / 58
- 白话释义 / 59
- 原文精华汇释 / 61
- 《兵势篇》兵法制胜思想 / 62
- 经典商战案例 / 65

第六章 虚实篇

- 原文导读 / 70

- 白话释义 / 72
 - 原文精华汇释 / 75
 - 《虚实篇》兵法制胜思想 / 76
 - 经典商战案例 / 79
-

第七章 军争篇

- 原文导读 / 86
 - 白话释义 / 87
 - 原文精华汇释 / 89
 - 《军争篇》兵法制胜思想 / 90
 - 经典商战案例 / 91
-

第八章 九变篇

- 原文导读 / 96
 - 白话释义 / 97
 - 原文精华汇释 / 98
 - 《九变篇》兵法制胜思想 / 99
 - 经典商战案例 / 101
-

第九章 行军篇

- 原文导读 / 106
- 白话释义 / 108
- 原文精华汇释 / 111
- 《行军篇》兵法制胜思想 / 112