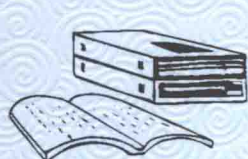


# 孙子兵法



中的



# 领导艺术

让领导学习管理知识、悟管理秘诀的奇书

张伟明◎编著

## 吸取《孙子兵法》精髓 提升企业管理境界

在激烈的市场竞争中，企业领导要想顺应潮流、把握商机、扬长避短、未雨绸缪，必须具有正确的管理理念、随机应变的管理智慧、灵活多变的管理手段、出奇制胜的创新思维。

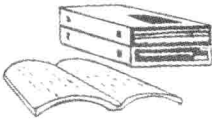
本书将《孙子兵法》中的一些战略战术巧妙地运用于企业管理，以求达到举一反三的效果，促进企业领导提高管理水平。



海潮出版社  
Hai Chao Press



# 孙子兵法



## 中的



# 领导艺术

让领导学习管理知识、悟管理秘诀的奇书

张伟明◎编著



海潮出版社  
Hai Chao Press

图书在版编目 (CIP) 数据

孙子兵法中的领导艺术 / 张伟明编著. -- 北京:  
海潮出版社, 2014.9

ISBN 978-7-5157-0710-5

I. ① 孙… II. ① 张… III. ① 《孙子兵法》— 应用 —  
领导艺术 IV. ① C933.2

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2014)第 176336 号

书 名: 孙子兵法中的领导艺术

---

编 著: 张伟明

责任编辑: 罗 庆

封面设计: 点滴空间

出版发行: 海潮出版社

社 址: 北京市西三环中路 19 号

邮政编码: 100841

电 话: (010) 66969738 (发行) 66969736 (编辑) 66969746 (邮购)

经 销: 全国新华书店

印刷装订: 北京建泰印刷有限公司

开 本: 787mm × 1092mm 1/16

印 张: 16

字 数: 185 千字

版 次: 2014 年 9 月第 1 版

印 次: 2014 年 9 月第 1 次印刷

ISBN 978-7-5157-0710-5

定 价: 28.00 元

(如有印刷、装订错误, 请寄本社发行部调换)



《孙子兵法》成书于春秋时代，距今已有两千五百多年的历史。它是我国最杰出的一部兵书，同时也是世界上最著名的军事著作，被誉为“兵学圣典”。全文仅十三篇，五千余言，却对后世产生了巨大而深远的影响，历来备受推崇，研习者辈出。

这部名著虽然是“兵法”，但它的应用其实早已超越了战争领域，成为政治、经济、外交各个领域领导者的必读书；其中的思想不仅在现代军事领域，也在政治、经济、外交、体育等各领域得到广泛应用。

沃尔沃卡车公司亚洲区前副总裁吴瑜章说：“不懂《孙子兵法》的企业家，不可能是真正的成功者。”这句话道出了《孙子兵法》对于当今管理者的重要意义。著名企业家松下幸之助多次表示“孙子是天下第一神灵，我公司职员必须顶礼膜拜，认真背诵，灵活运用，公司才能兴旺发达”。

在韩国，《孙子兵法》的销量创造了该国出版史上的最高纪录，相关读物种类繁多，许多企业家把孙子提出的“智信仁勇严”五德当成自己的道德信条。

在欧美地区，管理学家们引用《孙子兵法》的言论，把兵法原理移植到企业管理理论当中，已经不是什么新鲜事儿。哈佛商学院





等著名高等学府都加强了对这部著作的研究。

在中国，与《孙子兵法》问世的同时，就已有有人开始在“兵战”与“商战”之间架起思想的桥梁了。今天，中国的企业界和学术界对《孙子兵法》的关注远远超过以往。包括北京大学国际 MBA 学院在内的许多经济管理院校和研究机构都将其作为重要的教学内容，并围绕它开设了研究课程，出版了相当数量的研究著作和普及读物。可以说，从这部享誉中外的智慧宝典中寻求兵法理论与经济管理理论的契合点，已经成为当今世界的普遍现象。

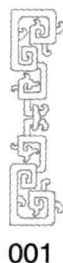
本书作者在《孙子兵法》原著的理论基础上，根据管理者的实践需要编写而成。全书共十三章，分别从管理理念、经营战略、企业经营管理价值观、指挥决策艺术、企业经营目标、文化氛围、管理手段、危机管理等方面，深入挖掘《孙子兵法》中的管理学思想，重点阐发了包含深刻辩证思想的有关敌情分析、临战应变、因敌制敌、治将用兵等领导艺术。对原文介绍深入浅出，浅显易懂，并结合大量有寓意的小故事和有说服力的商业案例，使读者在轻松愉悦的氛围中学习管理知识、领悟管理之道，掌握领导艺术，做到了借古论今、兵法商用，通俗易懂，既让读者了解到《孙子兵法》的战略精髓，又能使读者树立战胜对手的竞争意识，学会以攻心之策处理事务的策略，掌握摆脱困境的方法。





## 第一章 以“道”为纲——企业经营管理理念

|                               |     |
|-------------------------------|-----|
| 道者，令民与上同意：治军之“道”与经商之“道” ..... | 002 |
| 凡此五者，将莫不闻：把握现代商战的关键 .....     | 005 |
| 生死之地，存亡之道：现代企业靠什么取胜 .....     | 008 |
| 识商道：按照市场经济规律办事 .....          | 012 |
| 识经营之道：诚实守信，为善积恩 .....         | 015 |
| 识用人之道：善于发挥精英和团体的力量 .....      | 018 |



001

## 第二章 善者伐谋——企业经营管理战略

|                           |     |
|---------------------------|-----|
| 上兵伐谋：走可持续发展的道路 .....      | 022 |
| 避实击虚：以己之长克敌之短 .....       | 025 |
| 日费千金：创业成本核算是关键 .....      | 028 |
| “未战而庙算”：提高企业经济效益 .....    | 032 |
| “先为不可胜”：以优秀质量赢得用户 .....   | 035 |
| 避其锐气，击其惰归：准确把握消费者心理 ..... | 038 |
| 兵者，诡道也：要善于用“奇谋” .....     | 041 |

## 第三章 得德相通，义利合一——企业经营管理价值观

|                        |     |
|------------------------|-----|
| 非利不动：企业战略选择的基本依据 ..... | 046 |
|------------------------|-----|



|                            |     |
|----------------------------|-----|
| 智者之虑，必杂于利害：趋利避害，变害为利 ..... | 049 |
| 义利合一：应当成为企业的理性追求 .....     | 052 |
| 义利两全：从根本上实现企业的良性发展 .....   | 056 |
| 超越利润的宗旨：企业并不是为了自己而存在 ..... | 059 |
| 诱之以利：以小利换取大利 .....         | 062 |

#### 第四章 权衡利弊，悬权而动——领导指挥决策艺术

|                             |     |
|-----------------------------|-----|
| 未战而庙算：正确的决策是制胜的锁钥 .....     | 068 |
| 兵贵神速：决策要果断及时 .....          | 071 |
| 兵无常势：对决策实行有效的控制 .....       | 075 |
| 经五事，校七计：充分调查，科学决策 .....     | 078 |
| 以全利争于天下：以最小的代价获取最大的成果 ..... | 080 |
| 主不可以怒而兴师：不能意气用事盲目决策 .....   | 083 |

#### 第五章 先计后战，用战贵胜——企业经营目标的确立

|                           |     |
|---------------------------|-----|
| “慎战”思想：合适的目标才是引路的灯塔 ..... | 088 |
| 不“畏战”：确立鼓舞人心的愿望目标 .....   | 091 |
| 用战贵胜：没有效益的目标等于没有目标 .....  | 094 |
| 先计后战：目标须有可行性、可操作性 .....   | 097 |
| 兵不贵久：把长期奋斗目标分成若干阶段 .....  | 100 |

#### 第六章 令之以文，齐之以武——营造企业德威并重的文化氛围

|                         |     |
|-------------------------|-----|
| 齐之以武：企业的刚性管理 .....      | 104 |
| 令之以文：企业的柔性管理 .....      | 107 |
| 修道而保法：管理最本质的内涵是制度 ..... | 110 |
| 用文化凝聚员工 .....           | 113 |
| 文武并用，赏罚分明 .....         | 116 |



|                       |     |
|-----------------------|-----|
| 令素行以教其民：建立学习型组织 ..... | 119 |
|-----------------------|-----|

## 第七章 合军聚众，因利造势——增加团队凝聚力

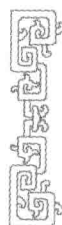
|                            |     |
|----------------------------|-----|
| 上下同欲：加强教育，统一思想 .....       | 124 |
| 合军聚众：不让组织有罅隙 .....         | 127 |
| 令素行者与众相得：管理者与团队的交流方式 ..... | 130 |
| 投之无所往，死且不北：让团队激情尽情燃烧 ..... | 134 |
| 齐勇如一：使团队充满凝聚力 .....        | 137 |

## 第八章 视卒如子，择人而任势——现代企业用兵、为将之道

|                            |     |
|----------------------------|-----|
| 智信仁勇严：选将用人，德才兼备 .....      | 142 |
| 将者，国之辅：人才是争夺竞争优势的关键 .....  | 145 |
| 将能而君不御者胜：正确授权是用人的关节点 ..... | 147 |
| 恃吾有以待：注重企业人才的培养培训 .....    | 150 |
| 进不求名，退不避罪：领导者应以大局为重 .....  | 152 |
| 视卒如子：爱员工，企业才会被员工所爱 .....   | 155 |
| 赏其先得者：善于激励员工实现自我价值 .....   | 157 |
| 驭人之术：树立威信是高明的管理策略 .....    | 159 |
| 将不听吾计，用之必败：企业用人的误区 .....   | 162 |
| 穷寇勿追：职业经理人的时间管理 .....      | 163 |

## 第九章 因敌而制胜——随机应变的权变管理

|                             |     |
|-----------------------------|-----|
| 应形无穷：不让组织僵硬如死尸 .....        | 168 |
| 践墨随敌以决战事：不通权变，生搬硬套是大忌 ..... | 171 |
| 因利制权：以变应变，在变化中求生存发展 .....   | 174 |
| 因时变革，与时俱进 .....             | 177 |
| 因地制宜，就地取材 .....             | 179 |





## 第十章 出奇制胜，锐意创新——当今企业管理者的英雄本色

|                          |     |
|--------------------------|-----|
| 奇正之变不可胜穷：成功源自不断求新 .....  | 184 |
| 无败者，奇正是也：创新使企业充满活力 ..... | 187 |
| 出奇制胜：观念转变是创新的基础 .....    | 191 |
| 地形者兵之助：以市场需求评判创新成果 ..... | 193 |
| 以迂为直：创新就要容忍失败 .....      | 197 |

## 第十一章 善于“用间”，以形诱敌——灵活多变的管理手段

|                         |     |
|-------------------------|-----|
| 攻其必救：善于调动对手，把握主动权 ..... | 202 |
| 善于“用间”：获得信息等于获得商机 ..... | 205 |
| 用间有五：善于制造假象，把握情报 .....  | 208 |
| 知己知彼：重视信息情报工作 .....     | 212 |

## 第十二章 五行无常胜——辩证法思想对现代企业管理的启示

|                             |     |
|-----------------------------|-----|
| 杂于利害：用全面的观点分析问题 .....       | 216 |
| 五行无常胜：用发展变化的观点把握局势 .....    | 218 |
| 陷于死地而后生：要善于创造条件，扭转局面 .....  | 221 |
| 辞卑而益备者，进也：要善于分析现象认识本质 ..... | 224 |

## 第十三章 角之而知不足——未雨绸缪的危机管理

|                          |     |
|--------------------------|-----|
| 先知：认识危机，居安思危 .....       | 228 |
| 陷之死地而后生：善用危机激励 .....     | 231 |
| 陷于害，能为胜败：正确应对，转危为机 ..... | 234 |
| 角之而知不足：盲目扩张会造成危害 .....   | 237 |
| 覆军杀将，必以五危：防范企业危机 .....   | 241 |



## 第一章

# 以“道”为纲

## ——企业经营管理理念

企业的经营管理理念，是指导企业经营管理行为的意识形态，有什么样的管理理念就会有什么样的管理行为或方式方法，进而就会产生什么样的管理结果。企业经营管理理念是否正确，关乎企业的生死存亡。正确的理念可以引导企业沿着正确的方向发展，错误的理念则会葬送企业的发展前途。企业家的经营管理理念在企业理念中处于核心地位，它决定着企业未来发展的方向和高度。因此，对于企业经营者来说，必须树立正确的经营管理理念。孙子兵法中的以“道”为纲能够给我们一些启示，教会我们识用人之道、识经营之道。



## 道者，令民与上同意： 治军之“道”与经商之“道”

《孙子兵法·始计篇》中讲到：“道者，令民与上同意也，故可以与之死，可以与之生，而不畏危。”意思是说，所谓道，是说要使民众与国君同心同德，上下一心，民众在战争中就可以与君王一起出生入死而不怕危险。

孙子把“道”列为决定战争胜负的“五事”、“七计”的首位，作为制胜的第一个条件。这在孙子以前的军事论著中是没有过的，是孙子对我国古代军事思想的一个重要贡献。作为“五事”之首的“道”，指的是得贤纳士的“治国之道”、得天下人心的“天地大道”，是实实在在的王道“厚爱其民”的君王之道，是轻税薄赋、主俭臣收、公贫民富的经济之道。只有首先切实奉行这样的“道”，才能“令民与上同意”，才能万众一心地进行“有道之战”。

战争与商业竞争都属于较量之争，均存在着谁胜谁负的问题。他山之石可以攻玉，制胜之道可以互为借取。孙武所说的“道者，令民与上同意”，亦可同样适用于企业经营上。企业的“道”就是从企业经营者到全体职工都秉持“服务消费者、回报社会”的理念，诚信经营，童叟无欺，这样企业才有成功的把握，这样才能成为成功的企业。

有人想成为一个出色的推销员，曾练习了十几种微笑，效果仍然不佳。一位顾客忠告他，他的笑里缺少了一种东西“真诚”。这“真诚”对



于业务员来说，就是大道，而“微笑”则是小窍。大道不得，小窍再多又有何用？

《孙子兵法》中所谓的“道”，就是大方向。经商也有大道。所谓大道，就是根本原则，就是制胜之本。

可能有人会说，什么“大道”，没什么新意，谁都懂。问题就出在这里，知“道”不难而行“道”难，为消费者所想的東西少。很多企业求利心切，管他什么大道不大道，怎么容易赚钱怎么来，因而假冒、欺诈等投机行为便随之发生；有的经不起挫折，开业时信誓旦旦，义薄云天，一遇到困难，就坚持不住了，什么质量、服务、价格等，全都抛到了脑后，管他什么手段，赚点钱维持生存再说。

在我国，自古以来商人都给人一种重利益、轻道德的印象，以至于有了“无商不奸”等说法。这当然是世人对商业、对商人的一种误解和偏见，但是也从一个侧面反映出商人本身的一些问题。比如：对商业信誉的习惯性忽视，对社会责任漠然，对拉关系、走后门的热衷，等等，这些都是长期以来中国商人固有的弱点。中国不少企业往往做不大、做不强、做不好，与这些根深蒂固的弱点有着直接的关系。

三鹿集团就是很好的例子。曾经是中国最大的奶粉制造商之一的三鹿，其奶粉产销量连续15年全中国第一。2008年8月却爆发三聚氰胺事件，企业由辉煌走向没落，2009年2月该企业破产。

三鹿在明明知道自己在生产毒奶粉之后，还继续生产了至少5天毒奶粉，产量以千吨计。三鹿一直宣扬的价值观“诚信、和谐、创新、责任”，“为提高大众的营养健康水平不懈进取”，但这些在利字面前，早已抛之脑后。

在利的诱惑之下，在牛奶中添加了有害物质，企图隐瞒真相，蒙混





过关，就践踏了商家的“受人之托，忠人之事”的道德底线，三鹿集团的破产就像太阳每天从东方升起一样自然。对消费者的忠诚、诚信、责任就是商家的“高压线”，谁触摸了“高压线”，谁就会“触电”，轻则受伤，重则毙命。这就是变幻诡秘的商海永恒的规律。

由三鹿事件可知，在消费者面前，企业应当本着对消费者诚信、负责的态度，把单个企业的商业利益和该企业的诚信联系起来进行战略规划，并严格执行，做一个值得消费者信任的好企业。

“小胜凭智，大胜靠德”，这是一位乳业巨子的一句著名论断。

随着经济全球化步伐的加快，中国商业与国际商业接轨的要求日益迫切，这使得有中国特色的商规得以逐步完善。今后，只有那些尊重和遵守商规的企业，才有更大的发展空间和更多的发展机遇。这一点，已经成为中国商业精英们的共识。

企业从成立的那一天开始，不仅要追求利润最大化，为股东创造价值，而且要履行社会责任，保证为客户提供优质产品和服务。纵观古今中外的基业长青企业都是坚守底线，而那些昙花一现的短寿企业都能从诚信、忠诚、责任上找到败因。如今，中国商战已由单纯的价格战、质量战升华为以“质量、服务、品牌、规模、管理”为主要内容的综合实力和综合素质之战，靠小窍门赚钱的时代已经结束。谁想在商场上站得稳，行得远，就必须真正懂得诚信、服务、质量这些“大道”。



## 凡此五者，将莫不闻： 把握现代商战的关键

《孙子兵法·始计篇》中讲到：“凡此五者，将莫不闻，知之者胜，不知者不胜。”这句话的大意是：凡属这五个方面的情况，将领都不能不知。知道这五个方面的就会取得胜利，不知者就会以失败告终。这五个方面，分别是“道、天、地、将、法”。可以看出，在孙武看来，这五个方面就是战争胜利的关键。

在如今看不见硝烟的市场战争中，影响一个企业成败的因素有很多。但关系到企业生死存亡的关键问题是什么，未来发展的商机在哪里？这是每一个企业都必须清醒认识并时刻把握的。

我们从史玉柱的起落来谈谈把握商机的重要性。

“成也萧何败也萧何”，这句话套在史玉柱身上是再恰当不过的。为什么这么说呢？当年史玉柱经营脑黄金，那个时代保健品在中国消费市场毕竟还是新兴的行业，记得当年脑黄金的广告是遍地开花地轰炸消费者的眼球。史玉柱在1996年时将保健品行业的资金挤占到巨人大厦的开发上，造成集团资金链的吃紧，随即媒体对脑黄金的作用质疑被放大，脑黄金市场迅速萎缩，导致整个巨人集团轰然垮塌。

但是，保健品市场毕竟是一个迅速扩张膨大的市场，史玉柱看准了这块市场的前景，于1999年在上海注册上海健特生





物有限公司，将脑黄金改为脑白金，实际上还是脑黄金的“褪黑素”外加一瓶养胃的山楂口服液。这次提炼的脑白金概念是“礼品”，定位于中国传统的“孝道”文化。将孝敬与送礼结合在一起，这是中国文化的核心之一，礼尚往来从来都是国人的交往信条之一，孝道文化就更加是核心的核心。这一次媒体不敢妄加评论了，还是一如既往的轰炸式广告，并且不用明星代言，就是一个简单的动画，日复一日，年复一年的播放，将“送礼就送脑白金”这一概念根植于社会大众的心中。所以，史玉柱成功了。这种成功并非偶然，而是因为他基于企业资源、市场环境与市场内在需求，成功策划并很好地实施，善于发现并把握商机的结果。

我们再来讲一个捉住商机的高手特朗普的故事。

1968年，特朗普大学毕业6年后，抓住了一次难得的机会。特朗普打听到濒于破产的佩恩中央铁路公司所属的几家饭店准备出卖，他瞄准了最不景气的康莫多尔饭店。康莫多尔多年来一直亏损，还长期拖欠财产税，于是特朗普做了一番实地考察。他发现，饭店年久失修，外面成群乞丐游来荡去，廉价的摊铺拥挤不堪，砖面肮脏丑陋，进入正厅，又黑又暗，感觉到走进一家野外小旅店。但是，每天早晨，成千上万来往于康涅狄格和韦彻斯特的衣冠楚楚的人们在旭日阳光下，踌躇满志地从饭店到对面火车站及地铁涌入大街，特朗普觉得这是一个难得的位置。除非这座城市毁灭，否则每天会有数百万富有者经过这里。特朗普立即决定买下来改造它。当然，这要冒相当的风险。

购买康莫多尔饭店好像在玩一个复杂奇妙的戏法。首先要





让卖主相信唐纳德·特朗普是购买饭店最合适的人选；同时在接管饭店之前，还要找一位经验丰富的饭店经理，才能取得银行的信任，为寻求银行贷款打下良好基础；还有要争取到市政府的减免税政策，才能在寻求贷款时处于更有利的位置。在经济不景气的1974年，银行根本不愿意对建设项目提供贷款，即使你具有非常优良的环境。

他先说服了卖主，使其相信他是唯一不顾周围萧条的环境，决定买下一个亏损饭店的人，同时还拟了一个草案，表明特朗普享有1000万美元的价格买下康莫多尔饭店的特权（专卖权）。但是机敏的特朗普给自己留下了一条后路，他让律师们在很多小的法律程序上大做文章，不至于为一个前途未卜的项目专卖权花去25万美元。他要在真正买下饭店之前，把政府减免税的许可、银行的贷款及合作伙伴确定下来。

他想让康莫多尔有所隶属，于是又盯上了海亚特饭店公司，该公司豪华整洁的形象与他的想法相吻合。而他们正准备进军纽约市，这样至少能在权益下保留制度、基本管理技能等方面对毫无经验的特朗普进行弥补。

特朗普终于买下了康莫多尔饭店，之后投资进行装修，为了提高人们的兴趣，设计师根据特朗普的要求，设计了一种全新的外观，看起来非常豪华、时髦、现代。特朗普将饭店改名为海特大饭店，它看起来富丽堂皇，楼面是用华丽的褐色大理石铺就，用漂亮的黄铜做栏杆和柱子，楼顶建了一个玻璃宫餐厅。此外，它的门廊很有特色，成了人人想参观的地方。海特大饭店于1980年9月开张，从开张的第一天起就交好运，总利润一年超过3000万美元。





《韩非子》中记载有这样一个故事：

鲁国有个人自己擅长编织麻鞋，妻子擅长纺织白绢，他们却想搬到越国去。有人对他说：“你到越国去必定很穷。”那鲁国人问：“为什么呢？”这个人回答说：“做鞋是为了给人穿的呀，但是越国人却习惯于赤脚走路；织白绢子是做帽子用的，但是越国人喜欢披散着头发，不戴帽子。凭借你们的专长，跑到用不着你的国家里去，要想不穷困，哪能办得到呢？”鲁国人就反问他：“到了不用我们专长的地方，我们可以引导他们穿鞋戴帽，用途也会不断地推广，我们怎么会受穷呢？”后来鲁国人在越国倡导穿鞋束发的良好习惯，越国人也欣然接受，鲁国的这夫妻俩果真发了大财，过上了富裕的生活。

故事中的鲁国人就是对善抓商机的聪明的人，正是别人未曾涉足的地方，才充满了无限商机。

可见，对于企业来说，无论境遇如何，商机是永远存在的，关键在于你有没有敏锐眼光去发现它，有没有足够的勇气去抓住它。

## 生死之地，存亡之道： 现代企业靠什么取胜

《孙子兵法》开宗明义，首言“兵者，国之大事，死生之地，存亡之道，不可不察也”。意思是说：军事问题是国家的重要问题，他关系到国家的生死存亡，所以不可以对军事问题忽略。显然，孙武在这里指出