



# 老子商学院 + 孙子商学院 大全集

活用东方思想精髓 商界精英MBA教材



何菲鹏◎编著

本书将研究天道人德的《老子》和研究战争谋略的《孙子兵法》进行集中讨论，就是为了让这两大已经上升到哲学高度的思想流派进行对比碰撞，让你在深入了解这两大思想流派的同时加深对商业行为。

白金限量  
典藏版

School of Business

中國華僑出版社



# 老子商学院 + 孙子商学院 大全集

活用东方思想精髓 商界精英MBA教材

何菲鹏◎编著

中國華僑出版社

图书在版编目(CIP)数据

老子商学院+孙子商学院大全集/何菲鹏编著.—北京:  
中国华侨出版社,2010.12

ISBN 978-7-5113-1113-9

I. ①老… II. ①何… III. ①老子-研究②孙子兵法-研究 IV. ①B223.15②E892.25

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2010)第 257615 号

老子商学院+孙子商学院大全集

---

编 著 / 何菲鹏

责任编辑 / 文 心

责任校对 / 吕栋梁

经 销 / 新华书店

开 本 / 787×1092 毫米 1/16 开 印张/20 字数/300 千字

印 刷 / 北京建泰印刷有限公司

版 次 / 2011 年 4 月第 1 版 2011 年 4 月第 1 次印刷

书 号 / ISBN 978-7-5113-1113-9

定 价 / 35.00 元

---

中国华侨出版社 北京市朝阳区静安里 26 号通成大厦 3 层 邮编:100028

法律顾问:陈鹰律师事务所

编辑部:(010)64443056 64443979

发行部:(010)64443051 传真:(010)64439708

网址:www.oveaschin.com

E-mail:oveaschin@sina.com



# 前言

当翻开《老子》，我们就会发现这本书被称作《道德经》不是没有原因的——在这本书里通篇说的都是天道和人德。天道是哲学观点，人德则是方法论。

而对于有志于在商场上做出一番事业的我们来说，《老子》绝不仅仅是一部上古的哲学著作那么简单。哲学是涵盖一切的学问，商道自然也不例外。

老子说：“常善救人，故无弃人；常善救物，故无弃物。”我们可以从中悟出管理者看人要既看长处又看短处，扬长避短，发挥优势，以至人尽其才的道理。

老子说：“福兮，祸之所依，祸兮，福之所伏。”我们可以从中悟出管理者只要能做到随机应变，就可以把企业的危机转化为发展契机的道理。

诚然，《老子》全篇都是涵盖一切的大道理，无一字谈商业，但也正因为如此，我们才有了更广阔的思考空间，才能在老子广袤无垠的思想之海里任意驰骋，挖掘出那些对于商战和企业管理具有极强指导意义的点，给那些有志于在商业领域有所作为的人以启示，以指导。

俗话说“商场如战场”，“兵书”不可少。一本《老子》在手，恐还有如鸟之一翼。对此，我们不禁想到了北大教授李零曾说过这样一段话：“《孙子》是一部兵书，但不是一般的兵书，而是具有战略高度，带有哲学色彩，侧重于运用之妙的兵书。在兵书中的地位最高，是经典中的经典。”

据说，在第二次世界大战之后，日本商界几乎人手一册《孙子兵法》。被称作“经营之神”的松下幸之助甚至直接把日文版的《孙子兵法》当作了松下公司的员工培训教材。可以说，日本经济在二战之后的腾飞与《孙子兵法》



给日本商界带来的影响是分不开的。

正如李零所说,《孙子兵法》绝不仅仅是一本兵法而已,早在两千多年前,孙子就已经把他的用兵之道上升到了哲学的高度。哲学本身就可以对世间之事起到指导作用,《孙子兵法》中所阐述的上兵伐谋、知己知彼、兵贵神速、出奇制胜、避实就虚等兵战之策同样可以对我们的企业管理和经营之道带来无尽的启示。

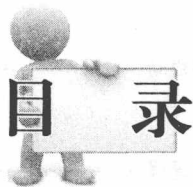
本书分为两个部分:

第一部分是“老子商学院”。这里,我们通过对老子道家思想的深度解析,挖掘出其中的商学内涵。从企业治理、精细管理、人力调配、商战谋略、领导修为五大部分分别进行具体论述,以《老子》为师,学习老子的智慧,深化我们对商业本质的认识。

第二部分是“孙子商学院”。在此,我们通过对孙子的战争理念进行细致研究,精心提炼其中对企业经营管理最有价值的思想内涵。并以《孙子兵法》的十三个篇章为线索,深入探讨孙子博大精深的战争谋略到底在商道上给我们带来了哪些有益的启示。

本书将研究天道人德的《老子》和研究战争谋略的《孙子兵法》进行集中讨论,就是为了让这两大已经上升到哲学高度的思想流派进行比较和碰撞,擦出智慧的火花,以便让读者在深入了解这两大思想流派的同时加深对经商理念的理解,最终达到在商战当中战无不胜,攻无不克的境界。





## ❖ 上部 老子商学院 ❖

《老子》是一本哲学著作。当我们翻开《老子》，我们就会发现这本书里通篇说的都是天道和人德。同时，《老子》也绝不仅仅是一部上古的哲学著作那么简单。哲学是涵盖一切的学问，商道自然也在其中。诚然，《老子》无一字谈商业，但也正因为如此，我们才有了更广阔的思考空间，才能在老子广袤无垠的思想之海里任意所至，挖掘出那些对于商战和企业管理具有极强指导意义的点，给那些有志于在商业领域有所作为的人以启示，以指导。

### 第一章

## 企业治理：“治大国若烹小鲜”

从表面上来看，老子是一个隐士。但从本质上来说，隐而不出的老子跟四处宣传自己的政治理念的孟子没有什么不同——他们都是心里怀揣着崇高政治理想的人。这就是《老子》一书中蕴含着如此之多的治国之道的的原因。“治大国若烹小鲜”，政治家管理国家与我们进行企业管理没有本质上的不同，老子的治国理念中的某些思想，同样可以很好地应用在企业治理当中。

其出弥远，其知弥少

——创新是长久发展的唯一出路 ..... 2





禄禄如玉，落落如石	
——步子迈得稳，企业才能走得远 .....	5
大道甚夷，而民好径	
——单纯的模仿不会取得成功 .....	8
坚强处下，柔弱处上	
——认清自己的实力，别逞强 .....	11
祸兮，福之所倚；福兮，祸之所伏	
——危机，同样也是你发展的契机 .....	14
天下万物生于有，有生于无	
——企业要在变化中不断进步 .....	17
上善若水，水善利万物而不争	
——见缝插针，任何一个发展的机遇都不容错过 .....	20
曲则全，枉则直	
——做企业，要能委曲求全以小搏大 .....	23

## 第二章

### 精细管理：“图难于其，为大于其细”

无为而治是老子最基本的治国理念。但所谓“无为”，实际上只是一种表象，其本质是外松而内紧，表面上什么都不做，却在暗中励精图治，对国家进行更加精细的管理。那么，我们在进行企业内部管理的时候，是不是也可以从老子的“无为”理念当中得到某些启示呢？没错，那种外松内紧的精细化管理既不会给员工们带来太大的压力，同时也能让公司的管理水平提高到一个新的层次，绝对是一种既实用又新潮的管理模式。

天下大事必作于细	
——成功的企业离不开细节管理 .....	27
夫唯病病，是以不病	
——坚持创新，从失败中吸取教训 .....	30





为之于未有，治之于未乱	
——高瞻远瞩，把危机扼杀在襁褓之中 .....	34
见小曰明，守柔曰强	
——企业管理要从小处着眼 .....	37
物或损之而益，或益之而损	
——要重视管理当中的每一个细节 .....	40
大道泛兮，其可左右	
——管理之中无小事 .....	43
自见者不明，自是者不彰	
——自以为是让企业万劫不复 .....	46
少则得，多则惑	
——集中精力处理主要问题 .....	49

### 第三章

## 人力调配：“天法道，道法自然”

治国讲究权力制衡，恩威并施，治理企业则讲究完善制度，提高效率。无论是国家还是企业，都是由一个个独立的人组成的，而这个世界最难管的，也恰恰就是人。在这个方面我们不妨借鉴一下老子的思想，看看主张“天法道，道法自然”的老子是如何由天道而入人道的。

虚其心，实其腹	
——让下属对你死心塌地 .....	53
善用人者，为之下	
——用人要着眼于手下的长处 .....	56
政善治，事善能，动善时	
——把最合适的人安排在最合适的岗位上 .....	59
常善救人故无弃人；常善救物故无弃物	
——浪费人才是一种“犯罪” .....	63







夫慈，以战则胜，以守则固

——要善待自己的员工 ..... 66

天网恢恢，疏而不失

——让员工按规章制度行事 ..... 69

安其居，乐其俗

——树立企业文化，约束员工行为 ..... 72

## 第四章

# 商战谋略：“福兮祸所伏，祸兮福所倚”

曾有人这样评价《老子》：表面看来《老子》是本哲学著作，但实际上里面满纸都是关于权谋的内容。商业竞争虽不如权力斗争那样你死我活，但商海沉浮，没点谋略怎么行？对于想要在波诡云谲的商场上混出个名堂来的你来说，老子这个有史以来城府最深的谋略家绝对是个好老师。

轻则失根，躁则失君

——在商战中切不可投机冒进 ..... 76

兵强则灭，木强则折

——商战也需要一些柔软的手段 ..... 79

将欲夺之，必固与之

——以退为进同样是商战中的良策 ..... 82

不争之德

——迂回进攻，赢得商战 ..... 85

以正治国，以奇用兵

——突施奇谋，获取商战胜利 ..... 88

祸莫大于轻敌，轻敌则几丧吾宝

——永远不要做那些“想当然”的事情 ..... 91

后其身而身先，外其身而身存

——后发制人，以弱胜强 ..... 94





## 第五章

# 领导修为：“上善若水，能为百谷王”

《老子》虽短，但却是一部及其复杂的大书，这本书的内容由天道而入人道，绝对称得上是包罗万有。但无论如何，《老子》仍旧是道家学派最经典的著作，而道家学派最讲究的，则是修身养性。对于一家企业来讲，企业领导的个人修为同样是非常重要的，这不仅关系到企业经营战略决策方面的问题，更关系到企业的凝聚力——一个缺乏人格魅力的领导，是不可能真正赢得下属的尊敬和忠诚的。事实上，拜老子这个修炼人品质的老祖宗为师，“太上老君”的修身养性之法绝不会让你失望，要知道，《道德经》这个名字，那可不是白叫的。

美行可以加人

——领导要起模范带头作用 ..... 98

轻诺必寡信，多易必多难

——领导者必须做到言出必践 ..... 101

果而勿矜，果而勿伐，果而勿骄

——武断不是一个领导者应有的品质 ..... 104

祸莫大于不知足，咎莫大于欲得

——要懂得在适当的时候放弃 ..... 107

多言数穷，不如守中

——即便是领导也不要太过张扬 ..... 110

信言不美，美言不信

——领导更需要广纳忠言 ..... 113





## ❖ 下部 孙子商学院 ❖

《孙子兵法》同样是一部哲学著作，一部把军事上升到哲学高度的著作。哲学本身就可以对世间之事起到指导作用，而且商场于战场也有诸多相似之处。因此，如果从哲学的高度来看待《孙子兵法》的话，那么其中所阐述的上兵伐谋、知己知彼、兵贵神速、出奇制胜、避实就虚等军事思想不仅仅可以教会人们如何在战场上战胜敌人，同样也可以教会人们如何才能在上商场上无往而不利。

### 第一章

## 始计篇：运筹帷幄，在战略层面上压

《始计篇》虽然是整部《孙子兵法》的第一篇，但作用和内容却类似于整部书的“前言”，讲的是应该如何从战略的高度来看待战争，对整部《孙子兵法》有提纲挈领的作用。国家战略和企业战略并无本质上的差别，要知道，“国之大事，唯祀与戎”，战争是国家的大事，商战也不是说打就打的。要想赢得商战的胜利，利用商战让企业为企业赢得发展的空间，那么你必须学会如何从战略的高度来规划企业的发展方向。

兵法原典 .....	118
兵法释义 .....	119
兵法解读 .....	120
孙子商道 .....	121

1. 与时俱进：企业发展战略的核心思想
2. 通过广泛合作，壮大自身实力
3. 协调集中多股势力，才能做成大事
4. 节约：企业发展的战略基点





## 第二章

### 作战篇：市场竞争，打的就是资源牌

打仗就是打钱，这是古今中外所有亲身体会过战争的人所达成的共识。打仗需要物资，士兵吃的粮食，用的兵器，这都是钱。而商战需要资金，无论是打价格战还是收购战，没有大量的资金作为支持，都是没有胜算的。所以说，市场竞争，打的就是资源牌，想要赢得商战，先得要有取胜的资本才行。

兵法原典 .....	132
兵法释义 .....	133
兵法解读 .....	134
孙子商道 .....	135

1. 品牌是商战当中最可倚仗的资源
2. 丰富的人力资源让你在商战中立于不败之地
3. 在商战中，资金就是你的粮草
4. 出其不意，快速制胜

## 第三章

### 谋攻篇：上兵伐谋，在策略上压制对手

俗话说，杀敌一千，自损八百。在战场上，只会兵对兵将对将地跟对方决战的将领不能称其为名将。孙子所主张的上兵伐谋，用智慧和策略来战胜对手，用尽可能小的代价来取得尽可能多的战果的理念是绝对正确且不容置疑的。在商战当中，跟对手进行旷日持久的价格战显然不是一个明智的办法。通过谋攻轻易获胜，这才是那些成功企业家所推崇的商战策略。

兵法原典 .....	146
兵法释义 .....	147
兵法解读 .....	148





孙子商道 ..... 150

1. 用最大化的利润来壮大自己，压迫对手
2. 吃小亏赚大钱才是真正的经营谋略
3. 抓住商机，占领谋略制高点
4. 远离商战漩涡，照样可以赚大钱

## 第四章

# 军形篇：要想打赢商战就得认清形势和实力

《军形篇》全篇，说的虽然都是攻守之势和战争胜负的关系，但实际上，背后的潜台词则是要求为将者必须时刻认清战争的形势，只有认清了敌我双方的实力对比，然后才能据此来制订攻守的对策。我们所在的商业领域与瞬息万变的战场是极其相似的。所以《军形篇》中的战争理论也同样可以应用在我们的经营策略当中，并在我们需要选择攻守之势的时候给我们一些有价值的启示。

兵法原典 .....	161
兵法释义 .....	162
兵法解读 .....	163
孙子商道 .....	164

1. 认清形势，用人脉造就你的实力
2. “赌徒心态”是生意场上的大忌
3. “浮躁心态”让企业铸成大错
4. 静待时机，一鼓而胜





## 第五章

### 兵势篇：竭尽所能，创造于我有利的态势

本篇名为《兵势篇》，其精髓就在一个“势”字上。军队取胜靠“势”，现代企业在经营管理中也要谋“势”、造“势”。有了“势”，企业的成功就变得顺理成章，而失了“势”，企业则会举步维艰。商道博大精深，变化无穷，但只要企业能够营造好对自己有利的势头，那么做大做强就并非什么难事。

兵法原典 .....	176
兵法释义 .....	177
兵法解读 .....	178
孙子商道 .....	179
1. 赞助公益，为企业形象造势	
2. 顺势而为，白手起家并非难事	
3. 借势腾飞，把企业做大做强	
4. 巧施妙手，扭转不利态势	

## 第六章

### 虚实篇：避实就虚，赢得商战需要有高明的手段

战场上战胜敌人的方法，从来都不是一成不变的。在孙子看来，兵法讲究虚虚实实，变化之妙，存乎一心。《孙子兵法》虽然是这个星球上最伟大的军事著作之一，但其所论述的，也并非是如何克敌制胜的办法，而是一整套关于战争的理念，避实就虚就是这套理念中一个极其重要的关键点。同样，要想在商场上战胜对手，也没有固定的套路可供你选择，只有根据具体情况来制订相应的对策。事实上，无论商场形势如何千变万化，我们只需要坚持自己的取胜理念就可以了，这一理念总结起来就只有两句话，那就是“致人而不致于人”和“避实而击虚”。

兵法原典 .....	189
------------	-----





兵法释义 .....	190
兵法解读 .....	193
孙子商道 .....	194
1. 以柔克刚，曲线破敌	
2. 依靠独特定位，占领空虚市场	
3. 骗过对手，把商战胜利揣进兜里	
4. 企业陷入困境，更需要玩虚虚实实的把戏	

## 第七章

### 军争篇：争夺利润，保持机动是关键

“军争为利，军争为危”，孙子认为对于战场主动权的争夺，是一件既存在风险，又可以获取极大利益的事情。据此，孙子指出了优秀军队应当具备的基本素质是“其疾如风，其徐如林，侵掠如火，不动如山，难知如阴，动如雷震”，因为只有这样的军队才能在获取“军争”之利的时候规避“军争”之害。在商业领域，每一家企业都相当于是战场上的一支军队。因此，企业要想在“军争”当中趋利避害，同样需要像孙子所说的那样，时刻保持机动性，能攻能守，能进能退。进而争夺利润，退而保全自身，这才是真正精明的企业家所应采取的“军争”之道。

兵法原典 .....	204
兵法释义 .....	205
兵法解读 .....	207
孙子商道 .....	207
1. 打造朝气蓬勃的机动型企业	
2. 抢占先机，速度制胜	
3. 有些风险值得冒	
4. 做生意，有时就得拿出破釜沉舟的勇气	





## 第八章

### 九变篇：灵活、多变，要做到适时而动

“将通于九变之利者，知用兵矣”。为将者要懂得根据战场上的现实情况来因地制宜地制订应敌之策，企业的管理者同样应该根据企业自身各个方面的情况来制定企业下一步的经营战略。要想让企业决策做到因地制宜，那么企业管理者就一定要有一个灵活多变，敢于创新，善于接受新生事物的大脑。只有企业领导的思想活络了，认识上去了，企业本身才能变得更加灵活，更加充满朝气，才能做到因地制宜，适时而动。

兵法原典 .....	218
兵法释义 .....	219
兵法解读 .....	220
孙子商道 .....	221
1. 别让惯例束缚住你的头脑	
2. 主动求变，与竞争对手拉开差距	
3. 善于创新才能有更好的发展前景	
4. 只要肯动脑，就没有做不成的事	

## 第九章

### 行军篇：在发展中谋求更好的自我管理

孙子在本篇中所论述的如何行军、如何打仗的理论虽然很难实际应用在商业领域，但是孙子关于治军方式的论述却是对我们极有启发性的。毕竟，无论是治军还是管理企业，做到令行禁止都是极其重要的，这就是我们今天常说的“执行力”问题。因此，我们也不妨以孙子“令之以文，齐之以武，是谓必取”的治军理论为参考，多花些心思，多用些手段，在发展中谋求更好的自我管理，把自己手下的团队打造成一支战无不胜、攻无不克，拥有无比强大执行力的铁军。







兵法原典 .....	232
兵法释义 .....	233
兵法解读 .....	235
孙子商道 .....	236
1. 善待手下，赢得支持	
2. 打造充满人性化色彩的企业文化	
3. 授权——企业领导的必修课	
4. 团队合作，让企业内部固若金汤	

## 第十章

### 地形篇：知己知彼，方能战无不胜

“夫地形者，兵之助也。料敌制胜，计险厄远近，上将之道也。”孙子对于地形与战争的关系做出了极其精辟的论断。但对于企业经营者来说，仅仅做到对周遭的形势了如指掌也还是远远不够的。现代社会已步入信息化时代，谁能做到知己知彼，谁最先掌握市场信息，谁就能在现代商战中处于优势地位。而这，正是《孙子兵法·地形篇》所带给我们的商学启示。

兵法原典 .....	247
兵法释义 .....	248
兵法解读 .....	250
孙子商道 .....	251
1. 找到对手弱点，趁虚而入	
2. 并购目标之前，先得下足细功夫	
3. 任人唯亲乃企业取死之道	
4. 令行禁止，严格执行企业的规章制度	

