

# 孙子兵法 与 商战

阮其山 著

孫子集註卷之一



历史的  
启示

上海古籍出版社

# 孙子兵法 与 商战

阮其山 著



历史的  
启示

上海古籍出版社

责任编辑:李 鸣

装帧设计:严克勤

历史的启示

孙子兵法与商战

阮其山 著

上海古籍出版社出版

(上海瑞金二路 272 号)

新华书店上海发行所发行 上海申光制版彩印厂印刷

开本 850×1156 1/32 印张 7.875 插页 5 字数 168,000

1999 年 7 月第 1 版 1999 年 7 月第 1 次印刷

印数:1—5,000

ISBN 7-5325-2536-8

G·145 定价:11.50 元

# 孙子与经济

(代序)

《孙子》的理论和方法,对于经济工作具有重要的借鉴意义。

经济竞争与军事斗争都带有对抗性质,其斗争形式虽然不同,但原理却相通。《孙子》兵法军事斗争的经验总结,对于经济竞争自然有直接的指导意义。再则,《孙子》是用科学的方法——朴素的唯物论和辩证法研究军事斗争规律的,其方法已经超越军事领域而具有一般的哲学意义。因此,《孙子》的研究方法对经济领域也有间接的借鉴作用。

战国是古代兵法的成熟时期,孙子、吴起兵法在社会上广为流传,并已有人成功地把军事谋略应用于经济领域。《史记·货殖列传》记载越国大夫范蠡曾帮助越王勾践刻苦图强,灭吴雪耻,功勋卓著,后辞官经商,至陶地改名朱公,十九年中“三致千金”,后由子孙修业,“遂至巨万”,以至人们“言富者皆称陶朱公”。其致富秘诀,在于“能择人而任时”,实行“夏则资皮,冬则资絺;旱则资舟,水则资车”(夏天投资购皮货,冬季投

资购麻布,大旱时投资买船,大水时投资买车)的“待乏”之术,其实质就是军事上积蓄力量,等待战机,“避实击虚”。另一例是周人白圭,自称“吾治生产,(犹)孙吴用兵”,其致富要术在于“乐观时变”,善于把握经营之机,实行“人弃我取,人取我与”的原则,这也是兵家灵活变化,避实击虚法则的具体运用。范蠡和白圭都是战国人,距孙子时代极近,可见,世界上最早把《孙子》的谋略应用于军事以外的经济领域并取得成功者,是《孙子》故土上的中国人,而不是日本人。近代我国著名的棉纺织工商业者穆藕初,曾运用《孙子》“知彼知己,百战不殆”的原理,利用国民的爱国精神,与日本棉商展开激烈竞争并取得胜利。

二次世界大战以来,世界上兵战不息,商战更为激烈,经济战线上的斗争,是不宣而战的战争,是你死我活的竞争。在激烈的国际争夺中,富国更富了,穷国更穷了;在激烈的市场竞争中,一批企业壮大了,一批企业破产了。为了在经济争夺战中取胜,日本和西方的经济理论家和实业家纷纷寻求致胜之道,而中国古老的杰出的兵书《孙子》是最受青睐的。日本是当今运用《孙子》指导经济工作最活跃、最有成效的国家,甚至出现了“孙子兵法热”,产生了“兵法经营学派”。日本著名的企业家大桥武夫本是军人,以后经商,把兵法思想用于企业经营,获得成功,并写了一本叫《用兵法经营》的书。据说他的公司采用这种理论后,效率大为提高,业务飞跃发展,认为这种经营方式“比美国企业经营更合理、更有效”。日本一些大公司把《孙子》作为训练高级职员的主教材。日本麦肯齐公司董事长大前研一称《孙子》是“最高的经营教科书”,“没有哪本书能像《孙子》一样为我们提供如此丰富的经营管理思想”,

《孙子》“有着取之不尽的战略思想,每次读它,我都会涌出无限的想象力”。日本的占部都美在《怎样当企业领导》一书中,把《孙子》关于将帅的“五德”标准(智、信、仁、勇、严)作为当今企业领导者的必备素质。日本的一些跨国公司依据《孙子》制订拓展海外市场和加强产品竞争的战略。可见,日本人已将《孙子》作为他们的“最高经营教科书”。

近年来,美国等西方国家也加强了对《孙子》的研究,其目的既是借鉴《孙子》的战略思想制订更高效的经济发展战略,也是为了更好地了解以日本为代表的东方竞争者的战略战术,以便制定对策。美国著名的哈佛大学和哥伦比亚大学的商学院,把《孙子》列为未来的经理人员必读之书,并要求背诵其中的一些章节。美国有两家大商业咨询公司专门研究如何把《孙子》的战争艺术应用于市场开发和产品竞争上,提出了一整套理论,为美国一些大公司所重视。还有一个叫汉德森的美国人,根据《孙子》写了一本名为《如何打赢争夺市场的战争》的书,非常畅销,被誉为“商业领袖手册”。美国一个名叫杰拉德尔麦克斯的商人,原是军人,曾在战场上用过《孙子》的谋略,转业经商后,把《孙子》的法则用于一桩生意之中,此前估计只能赚200万美元,结果由于他运用《孙子》关于“出奇制胜”的策略,竟赚了11000万美元。美国国际科技应用公司运用《孙子》战略思想,制订了“孙子科技发展战略”,受到美国国防部、能源部和总统科技委的高度重视,认为在同西欧、日本等国的科技竞争中“很有参考价值”。

近年来,我国经济界对《孙子》的研究和应用如火如荼,出版了一批有关著作,出现了不少成功应用《孙子》理论指导经济工作实践的典型实例,并进一步推进了《孙子》在各个领域

里的实际应用。1991年10月在山东聊城举行的《孙子》与企业经营管理国际研讨会上,70多名与会代表中有一半是来自我国各地的厂长、经理,他们提交大会的论文,结合各自实际,探索《孙子》谋略和致胜之道对企业经营管理的指导作用,探讨如何结合实际制订企业经营战略,改进企业经营之道,其中不少文章具有相当的学术水平。

《孙子》对经济工作的借鉴作用,上文已举实例论及,这里概括地提示《孙子》对当今经济工作的指导意义。可从以下几个方面去思索。一是运用《孙子》的战略思想,如关于“庙算”的料胜思想(《计篇》),关于“全国为上,破国次之……”的全胜思想(《谋攻篇》),关于“致人而不致于人”的主动权思想(《虚实篇》)等,为不同范围、不同层次的经济决策者借鉴,用来制订国家或地区的以及企业的经营战略;二是运用《孙子》的策略思想和战术原则,如“上兵伐谋”、“趋利避害”、“奇正相生”(《势篇》),“因敌制胜”、“避实击虚”(《虚实篇》),“兵情主速”(《九地篇》),“以迂为直”(《军争篇》)等,制订经济部门、企业集团或企业的市场竞争谋略;三是运用《孙子》论将和治军思想,如关于“智、信、仁、勇、严”(《计篇》)的将帅素养,关于“令之以文,齐之以武”(《行军篇》)的管理原则,关于“视卒如爱子”(《地形篇》)的爱兵思想等,选用经济工作人才,培训干部,以加强对经济工作和企业的管理;四是运用《孙子》的理论方法,特别是朴素唯物论和辩证法,如“知己知彼,百战不殆”的认识论和众寡、奇正、虚实、利害、强弱、迂直、劳逸、先后、深浅、死生、饥饱等一系列矛盾范畴的对立转化规律,解决经济工作和市场竞争中诸多矛盾,推动经济工作在矛盾和对立斗争中不断向前发展。

随着国际竞争的日益激烈和对《孙子》价值认识的加深,世界经济界出现了“孙子兵法管理学派”。日本、美国、澳大利亚和东南亚等国家和地区,在更为广阔的层面上更深入地运用《孙子》理论于企业管理,并取得了新的成效。说明诞生于二千五百多年前的《孙子》,由于其内容之博大精深,所阐述的许多原则具有极大的时空跨度,因而,对当今的经济工作仍然具有重要的借鉴意义。

这里,应当强调指出,经济竞争与军事斗争虽有共性,但毕竟是不同的领域。因此,运用《孙子》于经济工作,必须从总体上把握其精神实质,而不能生搬硬套,硬把经济管理塞进《孙子》的框架,或者只知从《孙子》中去找与现代企业管理相应的东西,其结果不是给《孙子》穿上“西服”,就是给现代化管理贴上《孙子》的“标签”。我们研究、应用《孙子》,必须坚持理论联系实际的原则,摒弃那种简单的“对号入座”和“立竿见影”的形而上学的方法。

阮其山

一九九八年十二月



# 目 录

|             |    |
|-------------|----|
| ◇孙子与经济(代序)◇ | 1  |
| ◇运筹帷幄◇      | 1  |
| 庙算料胜        | 1  |
| 先计后战        | 5  |
| 上兵伐谋        | 9  |
| 伐交制胜        | 13 |
| 先胜后战        | 17 |
| 胜于易胜        | 20 |
| 不战而屈人之兵     | 23 |
| 非利不动        | 26 |
| 有备无患        | 31 |
| 战道为尊        | 34 |
| 兵者诡道        | 39 |
| ◇正合奇胜◇      | 43 |

|               |     |
|---------------|-----|
| 攻其无备 .....    | 43  |
| 兵贵神速 .....    | 46  |
| 出奇制胜 .....    | 50  |
| 避实击虚 .....    | 53  |
| 以镒称铢 .....    | 56  |
| 并敌一向 .....    | 60  |
| 先声夺人 .....    | 65  |
| 先机制敌 .....    | 68  |
| 后发制人 .....    | 72  |
| 自保全胜 .....    | 76  |
| ◇因地制宜◇ .....  | 81  |
| 涂有所不由 .....   | 81  |
| 攻其不守 .....    | 84  |
| 以火佐攻 .....    | 87  |
| 以水佐攻 .....    | 92  |
| 因粮于敌 .....    | 95  |
| 察人情理 .....    | 99  |
| 巧用天时 .....    | 104 |
| 知战之地 .....    | 109 |
| 知彼知己 .....    | 113 |
| 战胜不复 .....    | 116 |
| ◇攻心为上◇ .....  | 121 |
| 夺气攻心 .....    | 121 |
| 致人而不致于人 ..... | 124 |

|                                 |     |
|---------------------------------|-----|
| 避锐击惰 .....                      | 127 |
| 以迂为直 .....                      | 130 |
| 解患为利 .....                      | 133 |
| 欲取姑予 .....                      | 136 |
| 置之死地而后生 .....                   | 140 |
| <br>◇内治方略◇ .....                | 143 |
| 选将任将 .....                      | 143 |
| 以信为本 .....                      | 148 |
| 上下同欲 .....                      | 152 |
| 两军相遇勇者胜 .....                   | 155 |
| 赏罚孰明 .....                      | 158 |
| 君命有所不受 .....                    | 161 |
| 兵机贵密 .....                      | 164 |
| 无所不用间 .....                     | 168 |
| <br>◇附录一 经营者之鉴——中国古代兵家风范◇ ..... | 173 |
| 孙臆以智胜敌 .....                    | 175 |
| 吴起治军 .....                      | 178 |
| 赵奢知子 .....                      | 181 |
| 真将军周亚夫 .....                    | 184 |
| 李广孤胆退敌 .....                    | 186 |
| 赵充国七上奏章 .....                   | 189 |
| 大树将军冯异 .....                    | 194 |
| 马援壮志 .....                      | 196 |
| 周瑜雅量 .....                      | 198 |

|                   |     |
|-------------------|-----|
| 吕蒙发奋读书 .....      | 201 |
| 陆逊忍辱负重 .....      | 204 |
| 谢安以静镇乱 .....      | 207 |
| 郭子仪舍命赴敌营 .....    | 210 |
| 李愬用人的胆略 .....     | 213 |
| 岳飞风范 .....        | 216 |
| 刘锜威震敌胆 .....      | 219 |
| ◇附录二 孙子名言录◇ ..... | 223 |

## 运筹帷幄

### 庙算料胜

夫未战而庙算胜者，得算多也；未战而庙算不胜者，得算少也。多算胜，少算不胜，而况于无算乎！吾以此观之，胜负见矣。

——《计篇》

古代兴师出战之前，帝王要到祖庙祭祖，祈求克敌制胜，后来演变为君臣在祖庙里谋划作战大计，预定战争胜负，而后出征。上列《孙子·计篇》中的这段话意思是说，出战前预计能取胜，是因为胜利条件充分；战前预计不能取胜，是因为胜利条件不足。条件充足就能胜利，不足就失败，况且毫无条件！由此看来，胜负是可以预见的。

孙子是唯物论者，他提出要从道、天、地、将、法等基本因素，比较敌我双方的优异得失，预测战争的胜负。这种庙算料胜，虽然是主观分析，其实质却是对作为物质形态的军事力量及战争规律的客观反映。

三国时赤壁之战前夕，刘备、孙权集团的主战派，不为曹操的强大所吓倒，正确地分析敌我形势，促使孙权采取联刘抗曹的方针，并赢得战争胜利。诸葛亮向孙权分析说：“豫州(刘备)军虽败于长坂，今战士还者及关羽水军精甲万人，刘琦合江夏战士亦不下万人。曹操之众，远来疲敝，闻追豫州，轻骑一日一夜行三百余里……且北方之人，不习水战；又荆州之民附操者，逼兵势耳，非心服也。今将军诚能命猛将统兵数万，与豫州协规同力，破曹军必矣。”吴将周瑜分析说：“(曹)操虽托名汉相，其实汉贼也。将军(孙权)以神武雄才，兼仗父兄之烈，割据江东，地方数千里，兵精足用，英雄乐业，当横行天下，为汉家除残去秽。况操自送死，而可迎之邪！请为将军筹之：今北土未平，马超、韩遂尚在关西，为操后患；而操舍鞍马、仗舟楫，与吴越争衡。今又盛寒，马无蒿草；驱中国士众远涉江湖之间，不习水土，必生疾病。此数者，用兵之患也，而操皆冒行之，将军擒操，宜在今日。瑜请得精兵数万人，进驻夏口，保为将军破之！”诸葛亮、周瑜详尽分析了三国的政治、军事形势，特别指出曹军来自北方，不服水土，不习水战的致命伤，终使孙权定下抗曹大计。战争的进程，也证明了他们对战争形势的预测是正确的。

孙子的庙算料胜，关键在于一个“算”字，就是计算比较获胜条件的优劣多寡，藉以预测战争的胜负，条件优、多者胜，劣、寡者败。这种预测方法，对于企业家预测商战的前景也是适用的。

1991年秋，苏联解体了，几乎是一夜之间，河南漯河肉联厂失去了一个大市场，这个市场占该厂所产分割肉销量的80%，等于每年失去2000多万美元的外汇。厂长千思百虑之

后,决定引进设备,生产塑料薄膜包装火腿肠。这一项目上马之困难,除生产设备、包装材料全部依赖进口,投资巨大之外,更因为全国当时已有二十余家肉联企业捷足先登,并已形成规模,可见风险之大。不少人劝厂长别太盲目。厂长则认为,市场像个魔方,变化无穷。有时一种产品看上去市场缺口很大,可再挤上去个把企业,市场就会饱和;而有时一种产品看上去已有许多企业在干,可其市场潜力大得难以估量。就拿塑料包装火腿肠来说,至少有三个有利因素可以投产:一是这种产品因携带方便、易于储存早被西方国家所接受,我国现虽有二十余家企业投产,但仍属刚刚兴起,尚未普及开来;二是各生产厂家虽已形成一定规模,但均不具备垄断能力,市场潜力还相当大;三是走在前头的厂家已经花费了不少广告宣传费,国内消费者也开始认识这种产品,有“东风”可借。但是,要与人家争夺同一市场,必须高起点才能后来居上。于是厂长决定引进世界上最先进的技术和生产线,以保证产品在起步时质量就达到或超过竞争对手。为此,他拿出了肉联厂的全部家底,一次性投资 1600 万元,从日本、法国、奥地利、西班牙、瑞士引进十条火腿肠生产线,并聘请中外著名食品专家共同研制出了火腿肠的最佳配方。4 个月后,第一根被誉为“汇集世界高科技,汇集世界新工艺”的“双汇”牌火腿肠诞生了。四个月走了别人六年才走完的路。“双汇”投产当年,实现产值 2.8 亿美元,创利税 1800 万元。成功来自于对火腿肠市场的形势和本厂优势的正确分析和评估,自然易于奏效。

再一种情况是,经过预测,双方势均力敌,如同“田忌赛马”的故事,双方都拥有上马、中马和下马,这就要用孙膑的策略,才能取胜。大陆“联想”电脑集团在香港建立起走向世界

的桥头堡后,便着手寻找参与世界市场竞争的突破口。当时,国际上正流行 386 微机,但处于下滑趋势的 286 微机在欧美仍有广泛的市场,为台湾、韩国所垄断。从技术上说,国际市场上的 386 微机属于“上马”级,“联想”羽翼未丰,一时难以与之竞争,而在 286 微机和主机板上,“联想”运用先进的设计思想,选用最新的高质量元器件,开发了过硬的产品。与海外同类产品相比,其集成度高,运算速度快 25%,可以说是“联想”拥有的“上马”、“中马”,拿去同海外市场的“中马”、“下马”竞争,获胜把握很大。据此预测,集团决定不到 386 微机市场上与国际强手争高低,而设法抢夺台湾、韩国垄断的 286 微机市场,结果一炮打响。

1989 年 3 月,在法国汉诺威计算机交易会上,“联想”286 样机以优异的性能价格比一举成名,拿到每月 1500 台的订单。一个月之后,又在美国芝加哥计算机展览会上拿到每月 3000 台的订单。由于海外用户对“联想”286 微机可靠的质量、合理的价格,产生了深刻的印象,以致欧美逐渐出现了一批“联想”的固定用户,从而使得继 286 微机之后“联想”的升级换代产品批量投产后,立即销路大开,386、486 等新产品陆续给“联想”带来了丰厚的利润。前期的大量投入得到了市场的回报。“联想”集团以对市场形势的深刻分析和对自身力量的正确认识,顺利进入了世界市场。这是一种更高明的“庙算料胜”术。



# 先 计 后 战

校之以计<sup>①</sup>，而索其情<sup>②</sup>。

——《计 篇》

凡事预则立，不预则废。战争是力量的竞赛，更是智慧的争斗，须事前计谋，孙子把计作为十三篇兵法之首，是很有见地的。从军事史上看，先计后战是兵家的一个优良传统，有道是：谋定事举，敌无不克。

景初元年(237)，魏国辽东太守公孙渊自立为燕王，同曹魏分庭抗礼。魏明帝曹睿令司马懿率兵讨伐。行前，明帝召见司马懿，问道：“贤卿此次出征，预料公孙渊将会用何策对抗呢？”司马懿久经沙场，胸有成竹地答道：“公孙渊得知我军征讨的消息，弃城避战是上策，据守辽河抵抗为中策，如坐守襄平则为下策。”明帝再问：“公孙渊究竟会采取何策，理由何在？”司马懿进一步分析说：“如果公孙渊善知敌我，明智地下

① 校：比较。 计：计算、运筹。

② 索：探索。 情：情势、势态。