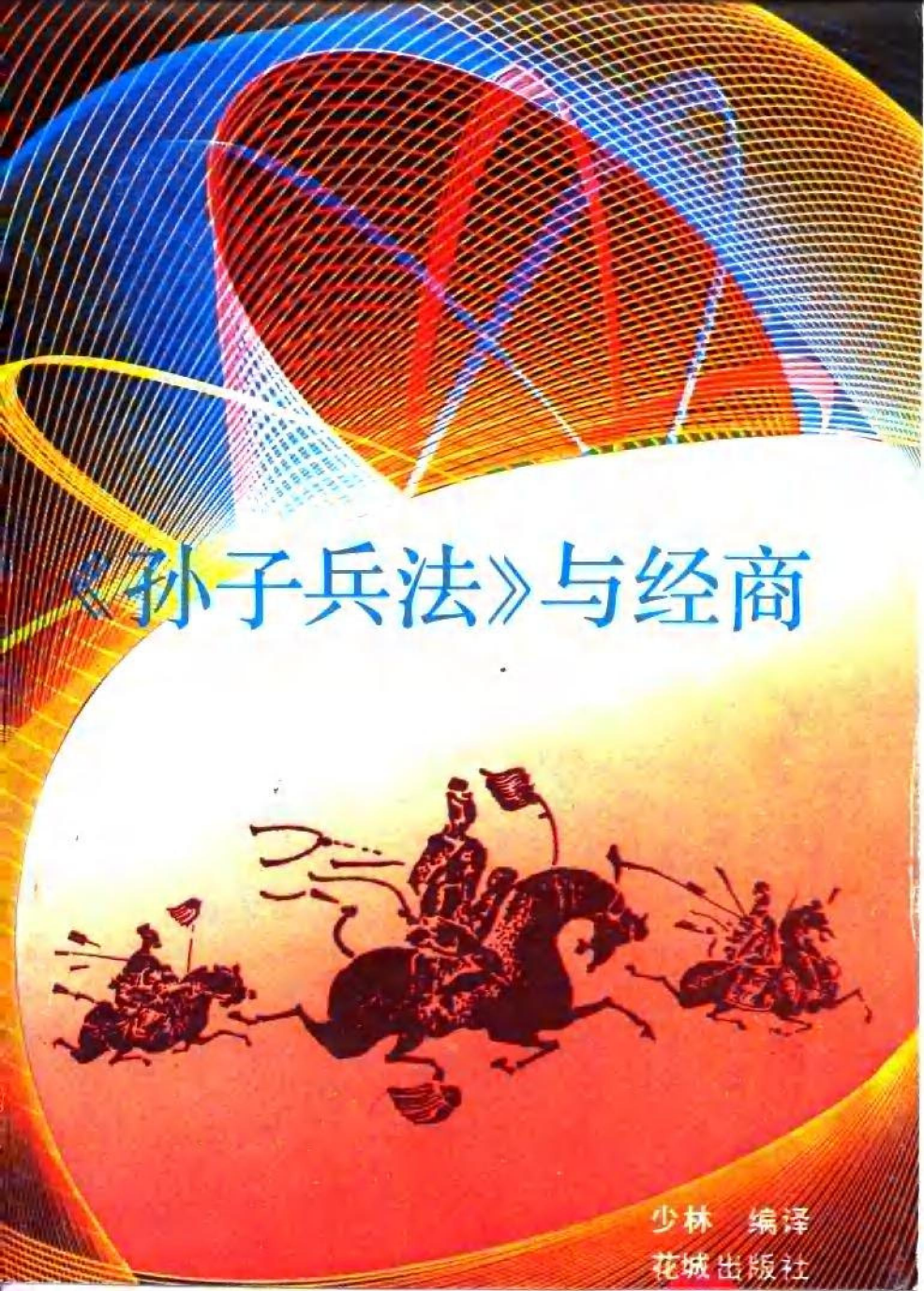




# 《孙子兵法》与经商



少林 编译  
花城出版社

粤新登字05号

《孙子兵法》与经商

少林 编译

•

花城出版社出版发行  
(广州市环市东路水荫路11号)

广东省新华书店经销  
广东番禺印刷厂印刷

787×1092毫米 32开本 4印张 1插页 80,000字

1991年12月第1版 1991年12月第1次印刷

印数 1—15,000册

ISBN 7-5360-1103-2 /G·48

定价：1.80元

## 编 者 的 话

Jm 13/63

《孙子兵法》是中国古代智慧的瑰宝，其价值举世公认。

日本企业家将经营活动与《孙子兵法》联系起来加以研究，获得许多有益的启示，并将之用于指导商业经营活动，取得了骄人的成绩。现在，日本企业的经营水平在世界上居领先地位，这与得助于《孙子兵法》不无关系。本书收集了日本企业界利用《孙子兵法》指导经商的成功实例，精选成册，目的在于开拓我国商、企业界的思路和视野，进一步搞活经济。

本书系根据日本一些作品编译，不是创作，而日本与中国社会制度和国情不同，因此其中阐述的一些经营战略、策略、手段、方法及指导思想，仅供参考、借鉴，不宜照搬。书中疏漏不妥之处，欢迎读者和行家批评指正。

# 目 录

|                     |        |
|---------------------|--------|
| 一、《计篇》概要.....       | ( 1 )  |
| 1. 商者，诡道也.....      | ( 2 )  |
| 2. “出其不意”开发客源.....  | ( 4 )  |
| 3. “出其不意”刺激购物.....  | ( 6 )  |
| 4. 多算胜、小算不胜.....    | ( 7 )  |
| 5. 步调一致才能得胜利.....   | ( 9 )  |
| 二、《作战篇》概要.....      | ( 11 ) |
| 1. 在最短的时间内取得效益..... | ( 12 ) |
| 2. 从对手身上获利.....     | ( 13 ) |
| 3. 越战越强.....        | ( 15 ) |
| 三、《谋攻篇》概要.....      | ( 17 ) |
| 1. 不战而胜.....        | ( 18 ) |
| 2. 惨胜不如巧败.....      | ( 19 ) |
| 3. 企业收买与“全国为上”..... | ( 21 ) |
| 4. 领导和得力助手的关系.....  | ( 22 ) |
| 5. 知己知彼，百战不殆.....   | ( 24 ) |
| 6. 先判断是否可以“战”.....  | ( 25 ) |
| 四、《军形篇》概要.....      | ( 27 ) |
| 1. 稳中求胜.....        | ( 28 ) |

|                    |        |
|--------------------|--------|
| 2. 待机而动.....       | ( 29 ) |
| 3. 不打无把握之仗.....    | ( 30 ) |
| 4. 无智名，无勇功.....    | ( 31 ) |
| 五、《兵势篇》概要.....     | ( 33 ) |
| 1. 营造气势.....       | ( 34 ) |
| 2. 明确规章制度.....     | ( 35 ) |
| 3. 发展永无止境.....     | ( 37 ) |
| 4. 困境中仍不动摇的组织..... | ( 38 ) |
| 5. 创造一个有利的环境.....  | ( 39 ) |
| 六、《虚实篇》概要.....     | ( 41 ) |
| 1. 兵形如水，避实击虚.....  | ( 42 ) |
| 2. 掌握主动权.....      | ( 43 ) |
| 3. 做别人不做的事.....    | ( 44 ) |
| 4. 寻找对手的弱点.....    | ( 46 ) |
| 5. 集中力量.....       | ( 47 ) |
| 6. 事事顺利中的忧虑.....   | ( 49 ) |
| 七、《军争篇》概要.....     | ( 53 ) |
| 1. 大绕圈子使对手放心.....  | ( 54 ) |
| 2. 疾如风.....        | ( 55 ) |
| 3. 避开对手的锐气.....    | ( 56 ) |
| 八、《九变篇》概要.....     | ( 59 ) |
| 1. 先尽人事.....       | ( 60 ) |
| 2. 领导者不可有勇无谋.....  | ( 61 ) |
| 3. 智者善观利害得失.....   | ( 62 ) |

|                        |               |
|------------------------|---------------|
| 4 . 随机应变.....          | ( 64 )        |
| <b>九、《行军篇》概要.....</b>  | <b>( 67 )</b> |
| 1 . 有分量的领导者.....       | ( 68 )        |
| 2 . 赏罚分明.....          | ( 69 )        |
| 3 . 并非多多益善.....        | ( 70 )        |
| 4 . 加强职业教育.....        | ( 72 )        |
| <b>十、《地形篇》概要.....</b>  | <b>( 75 )</b> |
| 1 . 提升不仅仅为名誉.....      | ( 76 )        |
| 2 . 与部下建立感情联系.....     | ( 77 )        |
| 3 . 领导人物的举动.....       | ( 79 )        |
| 4 . 地形与经营.....         | ( 81 )        |
| <b>十一、《九地篇》概要.....</b> | <b>( 83 )</b> |
| 1 . 夺其所爱.....          | ( 84 )        |
| 2 . 陷之死地然后生.....       | ( 85 )        |
| 3 . 领导者的处事原则.....      | ( 86 )        |
| 4 . 建立有韧性的组织.....      | ( 87 )        |
| 5 . 同舟共济.....          | ( 89 )        |
| 6 . 在“快”字上作文章.....     | ( 90 )        |
| <b>十二、《火攻篇》概要.....</b> | <b>( 93 )</b> |
| 1 . 不可怒而兴师.....        | ( 94 )        |
| 2 . 合于利而动.....         | ( 95 )        |
| <b>十三、《用间篇》概要.....</b> | <b>( 97 )</b> |
| 1 . 先知是取胜的条件.....      | ( 98 )        |
| 2 . 非圣智不能用间.....       | ( 99 )        |

## 一、《计篇》概要

战争是国家的大事，必须彻底检讨利害得失。

首先分析彼我的优劣，确实看透有没有胜算。这方面可以掌握的线索是“道”、“天”、“地”、“将”、“法”等五个条件。

比较并检讨这些条件之后，有胜算再行动；没有胜算的话，则要避免蛮干。加入毫无胜算的战争，只能说是愚策。

既然诉诸武力，就要得胜。为了得胜，必须掌握战争的本质。

战争无非是互相运用谋略，能否将计就计，则成为胜负的重要关键。将帅必须精通“诡道”，藉临机应变，以胜利为目标。

## 1. 商者，诡道也

孙子认为，用兵打仗，全凭计谋，没有一定之规。你想做某事，要让对方相信你不想做；你想要某件东西，要让对方以为你要放弃；你想要疏远对方，要先表示亲近。

在商言商，日本人在运用《孙子兵法》的这一条道理时，颇有心得。以索尼公司和松下电器公司争夺家用录像机市场为例可见一斑。

索尼公司的大老板是盛田昭夫，他对电器的事情很内行，本身就是一名出色的科研人员。由于盛田抓科研有办法，索尼公司抢先研制成功了世界上第一台家用录像机。这时候，一般人会立即大吹大擂，宣布自己取得了一项特大新成果，但盛田老谋深算，他觉得自己虽然在研制方面争得了第一，但并不意味着家用录像机就是他的囊中物，因为他的公司毕竟还不足以雄霸家用录像机市场！

盛田想找一个伙伴联手，使得他的型号能够一下子摆遍所有家用电器商店，这样一来，其他厂家就只好按他开拓的路子走，他自然就能控制局势大发其财。谁是最好的候选对象呢？盛田选中了松下电器，他派人把世界上第一台家用录像机搬到松下电器的总部去，震慑一下对方，然后坐等对方进入他的圈套。

松下电器是世界上头号家用电器厂家，在热门的家用电器的中，日本人最喜欢松下电器的产品，而且按照松下幸之助



的设想，松下电器在日本每个县都建立了销售中心，顾客买松下产品最方便，维修也最方便。当时，家用录像机是最有前途的家电新产品，松下电器对此也倾注了心血。可现在索尼抢先了一步，这件事让松下电器的干部非常伤心、失望，不过他们又觉得很幸运：索尼上门邀请合作，毕竟还是有利可图啊！

不过这件事情太大，就汇报到松下电器的后台老板、顾问松下幸之助老人那里去了。松下幸之助在日本家喻户晓，他白手兴家，被誉为“经营之神”。他住在日本的古都京都，这里远比东京清静，他可以每天坐在佛龕前面静思，掌握松下电器的方向，不为具体的问题打扰。

论辈份松下幸之助比盛田昭夫长一辈，创业早数十年，经历过大风大浪。他不动声色地作好了布置，决心以不寻常的方法对付盛田这一别出心裁的挑战，暗地里让人全力投入录像机的研制。

盛田等着松下电器的人回应他放出的讯号，但一等没有；再等，还是没有。他的自信心在等待中消耗完了，他终于感到事情不妙了：他决定向外界公布录像机研制成功的消息。

这一消息果然引起轰动。但是，对手松下集团已经争取到决定性的时间，公开宣布采用与索尼不同的型号，大量推出自己的产品，凭着松下集团的销售实力，终于成为这一新的科技成果之最大得益者。

（商者，诡道也。松下老人以东方智者对孙子兵法的深刻体会，成为经商的典范。

## 2. “出其不意”开发客源

孙子认为，打仗要在对方没有防备的时候发起攻击，使事情完全在对方的意料之外。

这一原则用在经营上，就是要出新招，吸引顾客，在同行业的竞争中出奇制胜。在平等竞争的社会中，大家往往都在同样的条件中进行经营活动，平等地获得客源。如果你能够与众不同，就会把别人的顾客也吸引过来。

美国的布朗小姐经营了一间服装店，所费工夫并不太多，只在一点上别出心裁，便获得了令人刮目相看的佳绩。

布朗小姐自己是位胖人，她自己经常为买衣服而烦恼：面对一个个面带微笑的售货小姐，她怎么也不好意思开口说自己要那件特大号的衣服，由此出发，她想：由于时代的变化，现在胖人为数不少。在这个讲究感觉、自尊心极易受伤害的现代社会，肯定有不少胖人也同样为这个问题所烦恼，往往跑了好几家商店也买不下一件便服。于是，布朗小姐便贷款开了一家服装店，专门以胖人为服务对象。她略施小计解决了胖人们极为敏感的问题：首先请了很多胖人来作售货员，胖人为胖人服务，在心理上容易取得平衡，增加了沟通的机会；二是取消大、中、小、以及加大、特大的叫法，以玫瑰、百合、康乃馨等花的名称来代表不同的号数。

布朗小姐的这一招果然有效，胖人们往往一次光顾她的服装店便买下了自己想要的衣服。如此一来，她不但增加了

自己的熟客，还增加了一大批义务宣传员，使得她的小店名声大振，财源广进。

再举一个例子。日本的旅行社到处都是，因此竞争激烈。1985年，默默无闻的日本交通公司推出“新旅行”项目，在该年度日本旅游业中大出风头。

这个功劳，要归功于公司的“独创计划室”。当时，大家都明白处境艰难，作为旅游行业，最占便宜的是铁路公司、航空公司和大宾馆，他们处于接触游客的最有利位置，客源有保证，加上便于采用电子计算机系统管理，这些都是日本交通公司所不具备的。

“独创计划室”的每一个人绞尽脑汁，结论是：要变不利为有利。一般说来，旅游业都是坐等顾客“光顾”的，要有所作为，就要把工作做在前面。讨论的焦点于是提前到人们如何筹措旅游费用的环节上。

是否可以帮助人们存钱，然后再组织旅行呢？这样一来，存钱者作为顾客就肯定非己莫属了。例如一个四口之家，计划到北海道旅行，预算是50万日元。这笔钱要一次拿出来确实有困难，但如果每月存一部分，负担就小了。顾客存到43万日元时，余额由旅行公司方面补足，发给价值50万日元的旅行券。

“新旅行”推出开市大吉，受到女性尤其是40岁左右的家庭主妇的欢迎。她们大多很想出门旅行，每月存五千至一万日元也不困难。以前存下钱来，往往变成了新的家用电器或儿女们的结婚用品，旅行成为空想。把钱存放在旅行社便能够梦想成真了。

“出其不意”在这里成了“与众不同”的同义语。

### 3. “出其不意”刺激购物

据国外有关部门统计，顾客在商场购物有几种类型：第一是计划型，想好要买什么才到商场购买；第二是想起型，在逛商场时想起要补充某种商品，于是买下；第三是冲动购物型，顾客并无特别的需要，但由于商场的气氛，或者某种心理作用，突然掏腰包买下大量并不急需的商品。

随着人们手头闲钱的增多，冲动型购物的现象越来越显著，成为主要的购物潮流之一。在商家而言，自然是欢迎这种潮流的。为了诱发顾客的冲动型购物，商场便各出奇招。

有的商场搞“岛式陈列”：商品放在通道边上，摆成圆柱体、小岛的形状，使顾客伸手可及。很多人在不经意间，便买下了这种商品。

有的商场搞“削价甩卖”：将削价幅度不等的商品堆在一起，让顾客产生捡了便宜货的感觉，大量购买。商店既可清理压仓货，而实际上有些商品的削价幅度很小，却也随之大量售出，店方颇有赚头。

有的商场搞“买一送一”：将大小不等的同类商品一起摆出，卖大的，送小的。由于“买一送一”的口号简洁动人，被吸引的人也就较多。虽然有人看到实物后认为买大送小不合算而不买，但也有很多人不大计较而买了下来。

总之，这些促销手段都运用了《孙子兵法》中“攻其不备，出其不意”的道理，在顾客不留神的时候突然施加一个

强烈的印象，许多人因此不及细想，“冲动型购物”现象便大大增加了。

随着生产力的迅速提高，各种商品充斥市场，顾客的选择也越来越苛刻，即所谓“买方市场”，商家的生意并不好做。与此同时，现在社会上又兴起了“感性消费”，年轻一代的消费者多凭感觉。如果能够抓住顾客的“感性”因素，就可以创出热门商品。例如前几年海外盛极一时的“椰菜娃娃”，一个样子平平、脸上有几点雀斑的布头娃娃成了抢手货。按照过去的观念，人们肯定会不屑一顾。就连最早推出这一商品的人，也没有想到它竟会大受青睐。这其中的关键就是“新奇”二字。

#### 4. 多算胜、小算不胜

对于一个推销员来说，他的生意很多情况下全凭他的说服能力。除了勤跑之外，每做一项生意，都要动脑筋才行。

有的人一开始便下定决心，绝对不肯买。也有人心里想买，却不露声色，装作不太关心的样子。也有少数人是非买不可，但装出观望、犹豫不决的态度，拖延时间。若是推销员能够慧眼识人，一下看穿对方的心理，那就可稳操胜券了。但这是不可能的，俗话说，“人心隔肚皮”嘛。

买方通常以暧昧的态度谈判，好几次装出拂袖而去的样子。因为买方早下定决心，不露底牌。有时候还施加压力，

好像要放弃谈判似的。若推销员以为：“如果谈判就此结束，已投下的心血就白费了。”从而决心付出代价也要取得协议，那他就正好落入了对方设下的圈套之中。

有的买主善于使自己居于主动的地位，而推销员也不能放弃主动权，一旦争取到手，要一鼓作气突破对方的防线。这就要求事先有周密的考虑。

《孙子兵法》上说：“多算胜，少算不胜，而况于无算乎！”说的正是这样一条道理。

有时我们会向他人发问：你做这样一件事情，有多少胜算呢？这就是说，做一件事之前，应当考虑事情是否能够做得成功，如果胜算不足，我们就要继续寻找各种有利的因素，增加胜算。

事实上，许多事情都是有一定周旋余地的，成败并非早已注定，关键在于你是否殚精竭虑，增加它获得成功的因素！

日本1989年有一种畅销商品是“百年日记”。说起日记本，这是一种可称得上“历史悠久”的商品，什么豪华本、袖珍本、礼品本等等，应有尽有，是公认不能有什么新突破的“成熟商品”（意即到了发展极限）。日本纸工公司苦于自己的纸制品销售不佳，处心积虑推出一种可供三代人写的“百年日记”本，提倡祖孙三代写下自己的历史，联系亲情，互相借鉴人生经验。尽管有人怀疑现实中能否做得到，“百年日记”却受到顾客欢迎，在默默无闻的簿类商品中成为热门话题。

## 5. 步调一致才能得胜利

松下幸之助和武久逸郎共同经营生产电热器，但一直亏损，局面不能好转，原因是两人对问题的看法不同，无法作上一致的决策。常常是一个认为应当向东，另一个要向西。

于是，松下提出分手的建议。两人原是很投契的朋友，又同住一条街。但涉及生意的问题上没法取得一致，影响了经营，再拘泥于私人感情，结果只能越来越坏。

但武久却认为电热器是大有前途的产品，主张继续合作。

松下经过考虑之后，认为合作可以维持，但条件是结束“两头蛇”作主的现状。他对武久说：“过去的共同经营是不可行的，继续合作的话，就要由我来负责管理，你算是在我的公司做事，电热器由你具体负责。”

武久表示同意，松下仍再三叮嘱：

“过去是朋友、合作者，现在算是上级和部下的关系了，你真的想好这样做了吗？”

武久对松下很了解，觉得可以信任他。于是两人的上下级关系便由此决定下来了。武久作为松下助手的合作成了松下电器集团发展中的重大事件。

《孙子兵法》上说，如果能听从我的计谋，指挥作战一定胜利，我就留下；如果不听从我的计谋，作战一定失败，我就离开。（将听吾计，用之必胜，留之；将不听吾计，用

## 二、《作战篇》概要

战争需要庞大的费用。

若是长期战争，即使获得胜利，军队已经疲惫，士气也已衰竭。如果是攻城战，更只有使战力跌到谷底而已。

长期使军队停留在战场，国家财政也会变得拮据。很可能有别的国家利用机会，坐收渔翁之利。

战争的目的是追求国家利益，但反过来战争带来的损害也很大，尤其是长期战争，只会扩大损失而毫无利益。

因此一定要避免战争陷入泥沼化（即长期僵持不下）。能谨记这一点的领导者，才足以托付人民的生死与国家的安危。

如果能知己知彼，就不必担心失败。知己而不知敌，胜算的比率是五对五；不知己又不知敌，必败无疑。



## 1. 在最短的时间内取得效益

目前世界上对“风险企业”的研究较为盛行，因为这种企业的大量出现及其取得的经济效益都出乎人们的意料之外。

所谓“风险企业”，是与传统的企业相对而言。传统的企业往往是生产国计民生的必需品，例如衣衫、手纸、自行车、钟表等等，这些产品是人们日常生活中所必需的，属长销产品，没有什么风险，不过，这些传统产品也难以指望会有惊人的发展。风险企业则不同，它是随着科技的飞速发展应运而生，令人瞩目。但投资生产这些新型产品是否能够为顾客所接受，有利可图呢？没有肯定的答案。这样的商品不像衣服之类，即使滞销仍可削价甩卖，它们一旦失败便可能血本无归。因此这种投资风险较大。另外，有些风险企业的产品明摆着只能在下一代产品出现之前存在，能否在这期间内收回投资并赢利，这里头也有风险的因素。

不过，由于获利较大，风险企业已经成为大势所趋。例如婴儿的纸尿裤。尿布这种传统产品固然仍大有市场，但它的使用时间长，消费量有限。纸尿裤是用过即扔，消费量大，利润也高。由于纸尿裤较为适应现代人紧张的生活和消费水平，一般人家在使用尿布的同时也使用一定数量的纸尿裤，以便外出、阴雨天等场合使用，方便且节省精力。

一开始，纸尿裤的质量不能令人满意，吸收了尿液的纸