

10分钟读懂



钱亮◎编著

孙子兵法



在中国历史上，
没有哪一部兵法能够像

《孙子兵法》那样广泛流传，

其原理和名句受到各界有识之士的极力推崇，

被运用于内政外交、商业营销、职场人生等方面！

☆只需10分钟☆

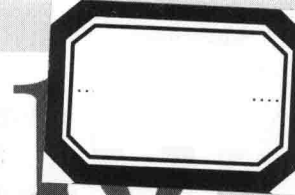
无数人从这里放飞自己的理想，无数学者从这里开始知识的积淀。

☆活用10分钟☆

更有无数读者在这里陶冶情操，开启自己的智慧人生！



中华工商联合出版社



10分钟读懂

孙子兵法

钱亮◎编著



 中华工商联合出版社

图书在版编目(CIP)数据

10 分钟读懂孙子兵法 / 钱亮编著. —北京: 中华
工商联合出版社, 2014.2

ISBN 978-7-80249-897-6

I. ①1… II. ①钱… III. ①兵法-中国-春秋时代
②《孙子兵法》-研究 IV. ①E892.25

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2013) 第 319837 号

10 分钟读懂孙子兵法

编 著: 钱 亮

责任编辑: 吕 莺 郑承运

装帧设计: 吴小敏

责任审读: 李 征

责任印制: 迈致红

出版发行: 中华工商联合出版社有限责任公司

印 刷: 北京高岭印刷有限公司

版 次: 2014 年 2 月第 1 版

印 次: 2014 年 2 月第 1 次印刷

开 本: 710mm×1000 mm 1/16

字 数: 230 千字

印 张: 16

书 号: ISBN 978-7-80249-897-6

定 价: 35.00 元

服务热线: 010-58301130

销售热线: 010-58302813

地址邮编: 北京市西城区西环广场 A 座
19-20 层, 100044

<http://www.chgslcbs.cn>

E-mail: cicap1202@sina.com(营销中心)

E-mail: gslzbs@sina.com(总编室)

工商联版图书

版权所有 侵权必究

凡本社图书出现印装质量问
题, 请与印务部联系。

联系电话: 010-58302915

前言

1

上古时期,有很多兵法类著作在部族之间代代传承,由于种种原因,它们有的仅在传说中留下了蛛丝马迹,有的只在史籍中留下了只言片语。

相对而言,现存最系统、最可信的兵法著作只有《孙子兵法》。

《孙子兵法》共十三篇,约六千一百字,言简意赅,为古老而又早熟的中华文明的代表典籍。这部兵法被历代名将所珍视,哺育出了孙臆、韩信、曹操、诸葛亮等众多军事家。毫不夸张地说,“文治”离不开《论语》,“武功”不可缺少《孙子兵法》。北宋神宗时,它被列为“武经七书”之首,是皇帝钦定的武学圣典。

《孙子兵法》对战争中的重大问题均有所阐述,完全排斥了远古时期的神怪迷信之谈,因此书中的结论具有永恒的价值和相当普遍的哲学意义。历代研究者对这部兵法倾注了极大的热情,仅传世的研究著作就多达二百多部。他们根据不同时代的战争特点对这部兵法不断进行充实,并以此书为基础建构了庞大而又深厚的中国军事理论体系。

2

如今,《孙子兵法》的许多论述已经融入我们的日常生活之中,深深地影响着一代代中国人的思想和行为。而战争亦和我们个体的生存密切相关——过去,我们的祖先可能为了一颗野果、一个山洞不得不战斗;如今,我们可能为了一个职位、一个理想不得不竞争。

既然竞争和奋斗不可避免,那么,我们何不用兵家的谋略思维,全面解读现代社会的竞争与奋斗呢?

3

本书为我们简明扼要地介绍了《孙子兵法》的军事谋略在商业上的运用。从战略目标的制定,到冲突管理,再到公司内部和外部的沟通,生动展示了孙子这位伟大的战略和战术思想家的智慧在现代企业管理各项任务中的广泛应用和价值。

本书的目的就是把《孙子兵法》中的概念和思想具体化为战略原则,从而能够比较容易地理解这些概念和思想并将其运用到企业中。在本书中,这些原则是通过企业中的实例来解释说明的,所举出的事例清晰地描述了这些原则会对现实世界上的公司战略产生怎样的直接影响。

我们会发现,它们比我们现在所看的每一本新式管理理论教科书都更实用,因为它们包含着古老的智慧。本书通过事例的列举,详尽的描述使得孙子的智慧显得很简单、普通,每位读者很快就能认可。

同时,读者又会自问,这么简单的道理为什么执行起来却很难?

读者最终可能会为自己找到许多借口,但最终都会充满敬意地认识到——2500年前已经有人这样去想、去做并且取得成功!

那么,我们现在要做的无非就是学习、思考、模仿!

4

所有的员工在一定程度上都是士兵,而每一位管理人员都是将军,他需要进行战术安排,以便取得最好的结果!

从这个意义上说,企业的经营已经打上竞争的烙印,而这些竞争决定着管理人员的人生。管理人员必须经受住竞争的考验,取得竞争的胜利。

再忙,也要抽出10分钟,为你的企业制定一流的战略目标!

目 录 | Contents

第一章 10分钟读懂“战争”——勇于面对挑战才能赢得创业辉煌 /1

过去,我们的祖先可能为了一颗野果、一个山洞不得不战斗;
如今,我们可能为了一个职位、一个理想不得不竞争、奋斗。

孙子反对滥用武力,更重视认真研究战争,主张用合适的手段应对战争。这种慎战、重战的观念启发我们要居安思危,勇于面对挑战才能迎来辉煌的人生。

成功的创业,离不开有序的准备 /2

把握机遇,懦弱和犹豫是成功的大敌 /5

创业者的综合素质决定企业的未来 /8

创业之初,威信非常重要 /14

创业型企业一定要做到“各司其职” /18

知彼知己,百战不殆——走出当代创业战略思维的九大盲点 /22

人生不要空谈事业,凡事勿贪心方可进取 /27

第二章 10分钟读懂“治乱”——心中清净才能管理纷乱的局面 /31

孙子说:“以治待乱,以静待哗,此治心者也。”“治”指治理,“以治待乱”指把自己一方的内部治理好了以便解除纷乱。“哗”指喧哗躁动,“以静待哗”指调整到安静状态应对喧闹的外部环境。

人也好,企业也好,做事心静才能做好。

“惑”与“疑”是做事的大忌	/32
如何才能有效地使用信任	/37
心不乱,局不乱——分清轻重缓急,作好决策	/39
不战而胜——企业管理需要“谋略”	/48
以最小的成本,取得最大的成果	/55
感恩与施恩,管理者的必修课	/60

第三章 10分钟读懂“用众”——善于利用团队的力量 /65

《孙子兵法·军争篇》里指出:“勇者不得独进,怯者不得独退,此用众之法也。”在一个团队中总有勇敢者与怯弱者,如果任勇敢者目无纪律一味争先,或让懦弱者循规蹈矩一味逃避,那么这个团队就容易散掉。只有约束了这两种极端行为,团队才能团结作战。

一股绳胜一团麻,团队精神比什么都重要	/66
约束极端行为,尊重个别的差异和不同	/72
“用众”并不是简单地驱使众人,而要给众人利益	/75
善用良将——只选最好的人,才能真正提高效率	/82
有容乃大,不能容就死	/85
将帅要爱护士卒,管理者要关心员工	/91
学会关心所有人,但是一定要重点关注能提高效率的人	/99

第四章 10分钟读懂“迂回”——曲线成功,以迂为直 /105

《孙子兵法·势篇》指出:“声不过五,五声之变,不可胜听也。”意思是五声能变出千声万声,五行相生相克,杀着无穷,攻势亦无穷。孙子指出谋事要曲折,最忌莽撞行事。

《孙子兵法》揭示的“以迂为直”的做事之道完全符合科学定律,它指出:我们做事越走曲线,就越快捷,越早达到目标。

- 培养见机行事,随势而变的心态 /106
- 时间上改变一点点:用速度超越对手 /113
- 技术上改变一点点:用细节赢得市场 /116
- 选择比努力重要,跟风也需要“学习” /122
- 创新是体现创业的特定工具 /130
- 比创新失败更可怕的是企业就地徘徊 /136

第五章 10分钟读懂“粮草”——聪明地利用资源有助于取得胜利 /140

孙子曰:“凡用兵之法,驰车千驷,革车千乘,带甲十万,千里馈粮(里是中国的长度单位,一里约等于500米)。则内外之费,宾客之用,胶漆之材,车甲之奉,日费千金,然后十万之师举矣。”

孙子可以非常准确地知道他的花费是多少,这对于一位准备去竞争的管理人员也是一样。每一次的抢占市场、内部重组、组建新网点等诸如类似的行动,都需要代价。因此,把所作的决定与现有的或者是可以支配的资源联系起来很重要。

- 有针对性地规划资源,对真实成本保持清醒 /141
- 设定一个组织机构,并保持不变 /148
- 当资源匮乏时,集中资源到最关键之处 /153
- 一场快速的胜利可以保护资源 /156
- 通过有效的激励来赢取新资源 /161

第六章 10分钟读懂“贵患”——大困难本身就会带来大丰收 /174

孙子说:“军争之难者,以迂为直,以患为利。”前面说过,“迂”就是迂回,“以迂为直”就是用迂回的方法走最短的路线。而“以患为利”就是以困境为支点,以解决困境为出路。只有具备永远的忧患意识,企业才能追求永远的活力。

- 危机意识是企业发展的原动力 /175

企业运营过程中最常遇到的10种危机	/179
未雨绸缪,及时弥补不足——预防是解决危机的最好方法	/182
面对危机,问题解决三步法	/197
以患为利,培养“逆商”立于不败之地	/201
危机激励——让员工有前进的动力	/208

第七章 10分钟读懂“统御”——将帅的能力是胜利的决定性因素 /212

“将听吾计,用之必胜,留之;将不听吾计,用之必败,去之。”

孙子这样说,意思是:“如果听从我的计谋,任命我当统帅就一定会取得胜利,我就留下来辅佐您;如果不听从我的计谋,即使任命我当统帅也必定失败,我只有离开这里。”

将帅高超的统御能力是战争胜利的决定性因素之一。优秀的将帅犹如一位高明的船长,即使在狂风暴雨中也能像罗盘指针一样指挥船队走在正确的航道上。

要想提高统御力,必须学会“强硬管束”	/213
保持距离,才能树立权威	/215
恩威并重,最高明的管理手段	/220
用铁的纪律约束每一个成员	/227
适度挑拨,激起良性竞争	/236
驾御矛盾,掌握全局	/240

第一章

10分钟读懂“战争”

——勇于面对挑战才能赢得创业辉煌

《孙子兵法》开篇就把战争提到了事关人民生死和国家存亡的高度,说明孙子的眼光相当敏锐。治国者只有详察战争的规律,才能使国家长治久安。这种看法在先秦诸子中是相当独特的。

战争亦和我们个体的生存密切相关。过去,我们的祖先可能为了一颗野果、一个山洞不得不战斗;如今,我们可能为了一个职位、一个理想不得不竞争、奋斗。

孙子反对滥用武力,更重视认真研究战争,主张用合适的手段应对战争。这种慎战、重战的观念启发我们要居安思危,勇于面对挑战才能迎来辉煌的人生。



成功的创业,离不开有序的准备

决定战争胜负的条件是哪些呢?孙子认为取决于道、天、地、将、法五个条件。先秦诸子都特别喜欢谈“道”,但内涵各有侧重。以老子为代表的道家所说的“道”指万事万物运行的自然规律。以孔子为代表的儒家所说的“道”指儒家伦理道德。而孙子所说的“道”则侧重指政治因素。

天、地指气候与地理。《三国演义》中,没有诸葛亮借得的东风,周瑜火烧赤壁的计划就难以落实。拿破仑征战俄罗斯,应对当地严寒的气候准备不足,最终铩羽而归,这便是忽略了气候的恶果。

将帅们还要了解战场地势的情况,这样才能制订合理的计划来保证战争的胜利。在《九变》、《行军》、《地形》和《九地》中,孙子详细论述了作战计划要适应各种条件的变化,并以此作为胜利的首要前提条件。

孙子认为,战争的胜负既然取决于以上五个因素,那么指挥者就应当围绕这五个方面进行战争的准备工作的,准备得越充分,也就越容易获胜,否则就容易失败。

从现代企业科学规划的角度来看,创业实践首先是一次科学规划的探险游戏,有规划的创业才是成功创业的前提条件。创业行动,规划先行。

创业规划虽不是万能的,但却能大大提高成功的概率。一个创业的成功者不是在所有时候和任何商机面前都能把握,而是能够把握其中的大多数。

中国最著名的创业成功者史玉柱先生,从做“脑白金”开始起家,3年多时间使销售额达到10亿元以上,之后其推出另一种保健品“黄金搭档”,依然在3年内实现高额赢利。如果说上述两个属于相关产业的成功模式的复

制,那么2004年进入网游产业,并在3年后在美国纽约证交所上市,成就了另一个产业的创业神话就很有说服力。如今,“黄金酒”再次撼动市场,力图打造一个高端的礼品养生保健酒品牌。

还有“携程四君子”,几乎都进入了风险投资领域,其中之一的季琦先生通过携程网的成功,继而又进入经济性酒店,如家成功上市后,再次成功地运作了汉庭酒店。

而世界上最负盛名投资人孙正义投资了包括盛大网络、阿里巴巴、新浪、网易、8848、当当网、淘宝、顺驰不动产、分众传媒等著名的企业,许多都获得了成功。

近5年来,国际风险投资机构的进入并大力度投资中国的企业,使得中国民营资本创业基金得到发展,给创业成功带来了新的机遇。从本质上说,风险投资机构虽然不能够全面介入企业的运营,但是却能够在战略和历程上进行规划和指导,甚至在后段进行帮控。由于一个风险投资机构具有多个行业众多企业的投资经验,因此其帮助企业成功的能力是非常强大的。

对于许多成功的创业者而言,结合过去的创业经验和运作方法,对新的创业项目进行运作无疑更加得心应手,并且增加创业成功的概率。草根创业者如果能够接受系统的创业实践管理教育,那么成功的概率将会大大提升,反之,创业失败的概率会增加。

一、创业要有承担风险的意识

创业最大的风险是什么?最坏的结果是什么?我是否能承受?许多人开始创业时都是只想到乐观的一方面,公司一开张,几个月内如何赢利、回收资本,但对风险的出现缺乏一定的心理准备和应对举措。一位成功的企业家曾说过:创业时要做最坏的结果打算,你能承担多大的损失、支撑多长的时间,如何应对创业瓶颈阶段等,才是最重要的。做企业,产品开发风险、市场风险、资金回笼风险、供货商的风险等时刻围绕在你的周围,必须时刻保持清醒的头脑,防患于未然。



二、经营管理能力最重要

很多人在创业的时候,手里都是至少有一两个项目才开办公司的。这个时期,创业者个人的能力非常重要,事无巨细,都要自己亲自动手,创业不是一件轻松的事情。在创业者的个人能力中,业务能力、开发客户能力、综合应变能力十分重要。创业者其实很多时候就是一个业务经理,只要能够拿到订单什么都好办。很多创业成功者,都是做业务出身。有了客户,有了订单,自然事情都变得容易了。

经营赚钱的能力是最重要的,只要有非常出色的经营能力,自然会找到投资者。

三、创业要有足够的资源

很多人在初次创业的时候,资源都是十分欠缺的。资源不足,使企业创业成功的概率降低,但要有完全充分的资源也是不可能的。在资源具备上,一般来说,要符合两种条件:一是要有进入一个行业的起码资源,另一方面是具备差异性资源。如果任何条件均不具备,创业成功的可能性就很小。

创业资源条件主要包括以下几个方面:

业务资源:赚钱的模式是什么;

客户资源:谁来购买;

技术资源:凭什么赢取客户的信赖;

经营管理资源:经营能力如何;

财务资源:是否有足够的启动资金;

行业经验资源:对该行业资讯与常识的积累;

行业准入条件:某些行业受到一些政策保护与限制,需要进入资格条件;

人力资源条件:是否有合适的专业人才。

以上资源,创业者不需要100%具备,但至少应具备其中的一些重要条件,其他条件可以通过市场化方式来获得。创业者如有足够的财务资源,其他资源的欠缺也可以弥补;如果有足够的客户资源,其他资源的欠缺也容易改变。

孙子对战争要素的论述提醒我们：在规划事业的过程中，确立目标时要多从国家、民族和道义的角度加以考虑，这样才能有远大的发展前景。实现目标的过程中，要顺应宏观政治、经济环境和各地风俗民情，这样阻力就会降到最小。此外，还要有坚强的领导核心和严密规范的制度保障，不给居心叵测的人以可乘之机。

把握机遇，懦弱和犹豫是成功的大敌

孙子主张一定要避免长期作战，除了因为战争有巨大的消耗外，还由于长期作战会影响士气，导致战斗力下降，进而给敌方可乘之机，使国家陷入不利的局面。所以诸葛亮六出祁山，即使在战斗最为艰苦的时候，也要遵守诺言，让前线士兵按时撤到后方休整。

只有速战速决才能避免节外生枝。春秋时吴国主力北上与齐、晋争霸。在长期的拉锯战中，南方的越国乘虚而入攻打吴国，等吴军主力回师时，其都城早已沦陷了。因此，高明的领导者在审时度势之后，往往能够把握机遇，迅速行动，从而使效益最大化。

记得曾有人说过：一个人的成功靠三个条件，忍耐、机遇和公共关系，尤其是机遇。

机遇就在我们每一个人的身边，我们跟它之间没有距离，或者用时髦的话说是——零距离接触；关键的是，看我们当中谁能首先看到机遇；更关键的是，看我们当中谁能够一把抓住机遇！

很多人艳羡创业成功者曾经碰到过的机遇，抱怨自己为什么就没碰到过机遇呢？因此，很多人怨天尤人，怪上帝不公，怪爹妈错生，怪“既生瑜何生亮”，甚至怪自己遗传基因的密码排序可能紊乱，怪……其实，当你突然有一天发现了一个机遇的时候，你会非常震惊，原来机遇和你是



旧相识。

机遇是永远存在的,就在你的身旁,只不过是你能否看到并能否抓到它。

首先,你要爱好你身边的这个商品世界。

既然是创业,当然就是参与商品世界的行为;既然是参与商品世界的行为,当然你首先要爱好这个世界。如有爱好大自然的人,也有无所谓爱好大自然的人,只有爱好大自然的人,才能切身地聆听小鸟和溪流的诉说;商品世界也是一样的,只有爱好它的人才能用心去体会它的丰富和多姿多彩。

你爱逛商场吗?你爱参观展览会吗?

如果你爱逛商场爱参观展览会的话,当你看到琳琅满目的商品时,你会有什么感想?你想过它们是商品吗?你想过它们的价值吗?你想过它们的成本吗?你想过它们的利润吗?从儿童玩具到文化用品到服装鞋帽到中西医药到农副土特产品,你更喜欢哪一类?你为什么喜欢那一类?

当你熟悉商品的价值、成本和推算出利润的时候,你就已经要看到你的机遇了。

如果你眼中的商品已经是活生生的“生物”时,你会发现它们的生命力,它们的呼吸,它们的喜怒哀乐。与爱好大自然的人钻到热带雨林中一样,你会从商品的集合中找到神奇的新品种,如植物学家在热带雨林中发现了一个新树种一样,你的机遇就摆在你的面前了。

所以说,只有热爱这个商品世界的人才能看到创业的机遇。

例如,有一天甲在逛商场的时候,看到了一架遥控直升飞机模型,因甲从小爱好航模,所以至今仍然对飞机模型充满了浓厚的兴趣。这架模型是用汽油发动机做动力,和甲小的时候所做的“线操纵”或“遥控”模型差不多,但现在甲面前的这架模型已经不单单是一架玩具,它是商品。于是甲根据自己的经验,判断它的成本是多少?加工工艺如何安排?制造注塑模具需要投资多少?原材料成本大约多少?目前的零售价是9000元,成本估计不超

过1500元,厂家的利润空间大约在3000元,市场有多大?可投资否?机遇就是这么摆在面前的。

其次,你要具备对商品属性的感性认识和理性认识。

商品到底有什么属性?这应该是经济学家们研究的范畴。但作为一个创业者,需要对商品的基本属性具备感性和理性的认识。

如,商品具有成本属性、价值属性、交换属性、使用属性、社会属性和生命周期的属性等;每个成本低的、价值高的、可交换的、具有实用性的、拥有社会效益的、甚至牢固的商品对于创业者来说都是一次创业的机遇。

一个创业者,只有当你具备了对商品属性的深刻了解后,你才能看到眼前的机遇。

再次,机遇非常“圆滑”。

从物理学的角度来讲,机遇的摩擦系数很小,它像鲇鱼和泥鳅,不用巧劲儿你就难抓到,抓到手里又容易滑脱跑掉。

很多创业者也会经常发现机遇,并不比后来依靠此机遇而创业成功者发现得晚,但是,他们没有“抓”住那个机遇,因为机遇非常“圆滑”。

所谓机遇的“圆滑”,并非机遇的外层也包裹着黏液;而是机遇并不给人以太清晰的外观,机遇并不想明确地告诉看到它的人们,你只要“抓”住我的哪一点就可以使你发财成功,否则现在创业的成功者也不会那么少了。机遇常常会影响你的“视觉”,常常让你的视力“散光”,让你看不到机遇的“边际”和“轮廓”,让你无从下手,它想让你去猜,看你的猜测能力有多强;机遇让你去判断,就像我们用鱼叉捕鱼,从水面上看到的鱼的位置其实并不准确,因为水的折射率与空气不同,人的眼睛经常受到大自然的欺骗;另外,机遇需要力量,需要勇猛,如你站在水田的田埂上抓蟾鱼,当火把照到它浮出水面的头时,你要用竹夹子狠狠地立即夹住它不放手。

最后,机遇可重复的次数有限。

对于我们每一个人来说,机遇都具有它的独特性;别人抓到的机遇对你可能没有用,因为它姓“别”,而不姓“你”。



机遇的重复次数永远有限,有时对于全世界来说也只有一次,最多者也是有限的重复次数。他投资奶业你也投资奶业,他投资速冻食品你也投资速冻食品,但最终这个机遇被后来者冲击消失了,机遇反成了败遇。

应该说,绝妙的机遇没有重复,只有一次,或者说占先的才叫机遇。

机遇像万花筒,随着时间车轮的转动,随时变换着各种动态的花色图案。当你需要用心来体会并企图记住一个图案的时候,它就变了,它不再等待你去记忆。

很多绝佳的机遇都是发生在极短的时间段中,如你接到一个电话,对方提供你一个机会,但要求你必须在电话中立即答复对方你的决定。如果你肯定地选择了,结果只有两个,一个是成功另一个是失败;但如果你肯定地放弃了,虽然没有失败的可能,但成功也许会被你永远地、或终生不可再得地错过。

机遇的时效性对每个已经看到的创业者来讲,都是一次“生死抉择”的考验。

创业者的综合素质决定企业的未来

孙子在提及决定胜负的条件时,首先重视君主和将领的作用,也就是把领导者作为战争胜负的决定性因素。毫无疑问,没有比尔·盖茨就不会有成功的微软公司,任何伟大的军队或成功的企业都离不开卓越的领导者。

那么,什么是卓越的领导者呢?上帝造人时,并没有任何偏爱,平等地给予每个生命同样的机会,每个人都可以为自己的人生目标作出不懈的努力。可是造化弄人,这个世界总是有人出类拔萃,而有的人虽然吃了很多苦,流了很多汗,却一生平庸,这是为什么呢?因为不同的人的综合素质不同,导致了成就的差异。