



ideamann 金瑞

战略的艺术

The art of strategy

《孙子兵法》的商业理念

• 温占满 著



迂直

虚实

奇正

攻守



华南理工大学出版社
SOUTH CHINA UNIVERSITY OF TECHNOLOGY PRESS

战略的艺术

The art of strategy

《孙子兵法》的商业理念

• 温占满 著



华南理工大学出版社
SOUTH CHINA UNIVERSITY OF TECHNOLOGY PRESS

• 广州 •

图书在版编目(CIP)数据

战略的艺术:《孙子兵法》的商业理念/温占满著. —广州:华南理工大学出版社,2013.8

ISBN 978 - 7 - 5623 - 3967 - 0

I. ① 战… II. ① 温… III. ① 《孙子兵法》—应用—商业经营
IV. ① F715

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2013)第 134360 号

战略的艺术:《孙子兵法》的商业理念

温占满 著

出 版 人: 韩中伟

出版发行: 华南理工大学出版社

(广州五山华南理工大学 17 号楼, 邮编 510640)

<http://www.scutpress.com.cn> E-mail: scutcl3@scut.edu.cn

营销部电话: 020-87113487 87111048 (传真)

策划编辑: 庄 严

责任编辑: 方 琅

印 刷 者: 广州市千彩纸品印刷有限公司

开 本: 720mm × 1000mm 1/16 印张: 12 字数: 238 千

版 次: 2013 年 8 月第 1 版 2013 年 8 月第 1 次印刷

印 数: 1 ~ 2000 册

定 价: 25.00 元

版权所有 盗版必究 印装差错 负责调换

古老兵书的现代战略思想

占满是一位认真的人，多年来致力于企业实践和管理咨询。我有机会在他研读华南理工大学的工商管理硕士课程中认识他。令人印象深刻的是，他始终希望为构建中国管理理论体系贡献一份力量，并以研究《孙子兵法》为契机，寻求现代企业战略管理思想与中国古老兵法精要的契合。两年前他把研究成果带给我看，我们做了一些探讨，他又花费了大量的时间来总结和提炼，现在呈现给大家的就是他最终的研究成果。

这本书将中国兵法的传统智慧与现代战略管理学科深度融合起来，字里行间折射出作者运用管理学专业知识的能力，特别是书中第二部分提出的四大一般性竞争战略——攻守战略、奇正战略、虚实战略和迂直战略，构建了《孙子兵法》的战略理论体系，是对孙子思想开创性的解读和创造，彰显了《孙子兵法》在企业战略管理视野下的独特魅力，让该书和市面上同题材著作相比，具有差异化的价值，值得读者去细细品味。

但在此我想多留一些期盼，提出我的一些疑惑，希望有心人士能够有进一步的探索。

首先，如何看待战争与市场竞争的差异。很明显，两者的目标都是希望取得胜利，或许还都有战胜对手的潜台词。但另一方面，也有很多差异之处。在简化的情形中，战争只有两方：敌和我，双方关系是你死我活。企业经营却至少存在着三个利益方：我、顾客、竞争者。我一向认为，在企业经营的情境中，企业家的关注重点不应聚焦在竞争者身上，而应放在顾客身上。在一个自由的市场中，即使你成功地驱逐了现有的竞争者，仍然存在着众多的替代品提供者，新的竞争者仍会涌现出来。只有将注意力投射在顾客的需求上，才是市场的正能量。正是因为存在着战争与市场竞争的差异性，在将兵法思想转化为企业管理原则时，似乎需要作更多的思考。

其次，应在多大程度上强调“兵者诡道”。《孙子兵法》认为用兵打仗的方式变幻莫测，兵无定势，脱离不了阴谋诡计的底色。这在战争中或许无可厚非，但在企业管理中却似存争议。在企业实践中，很多人不愿花时间下功夫去夯实企业的基础性管理，希望通过一些“点子”或奇思妙想，能够“短平快”，能够立竿见影。固然，这与我们所处的浮躁的大环境有关，但却不能不引起重视。谋略固然重要，但总归要建立在实体的基础上。实力强大到一



战略的艺术

《孙子兵法》的商业理念

定程度，是否可以不战而屈人之兵，也正是孙子所追求的“善之善者”。

此外，应以何种心态看待古代典籍。《孙子兵法》是中国古代兵家思想的精华，是中国传统军人的圣典。我们的社会习惯倾向于祖先崇拜，但不能否认，人的认识是不断进步的，现代的思想是青出于蓝的，思维方式和表达方式也是不断进步的，不论在兵法上还是在企业战略管理思想上，现代研究成果与古代典籍已有了很大的区别。古代典籍的思维多为顿悟式，表达大多简略，意义常常玄虚。本书的分析表明，《孙子兵法》与现代战略管理思想不仅在结论上，而且在论证上达到如此高度的契合，确实让人耳目一新。

总之，占满的著作给了我很多启发，我愿意把自己对这本书的思考与大家分享，更希望大家也能够把对本书所探讨的主题的思考分享出来，获得更加透彻的认识。期待占满能有更多的探索，给我们更多的惊喜。

陈春花

华南理工大学工商管理学院教授

新希望六和联席董事长兼 CEO

广州·天河·五山

2013 年 03 月 20 日

兵 圣 赋

渤海东置，太行西延，运河南去，蜃景北来，泰山中踞，黄河入海，天地人文，山之东焉。千古至圣，惟出齐鲁，孙圣于兵，孔圣于儒。文武双骄，一时同耀，绝学华章，齐头并谱。

东夷崇武，民风豪侠。齐地尚兵，谋略博大。太公六韬，始有兵家。齐桓管仲，一匡天下。孙子兵法，祖述周齐，师传孙臆，声震寰宇，冠绝华夏。

遥想当年，兵圣孙武，精研覃思，勤学苦著，圣典终成，精妙绝伦。决泱六千言，献计于吴，西破强楚，北威齐晋，名显诸侯列国。浩浩十三篇，流传于世，上开兵学，下启战略，书尽竞争真谛。

计则无出道、天、地、将、法，将则兼具智、信、仁、勇、严。审形乃知攻守之道，度势即得奇正之策，避趋而明虚实之理，军争则通迂回之法。运筹于内，犹如决积水于千仞之溪。决胜于外，恰似转圆石于万仞之山。此之谓，以全争于天下之大略也。

武经圣典，兵家绝唱，战略理念，一泻汪洋。在军言战，纵横沙场，合利而动，势不可挡。在商言道，适于市场，进退攻守，尽显锋芒。善之善者，善在全胜，全胜之胜，胜自谋略，谋略之略，源于理念。乃作诗曰：千古征战为全胜，上兵伐谋不攻城，纵览英雄成败事，天下终归理念人。

神哉齐鲁，大河滚滚入沧海，岱岳巍巍耸云天！

圣哉孙武，兵书浩浩开先河，韬略煌煌耀古今！

温占满

2012年10月3日于深圳

引言

群雄逐鹿，众勇争锋。和孙子所处的春秋战国时期一样，我们置身其中的现代社会正上演着全球性的商业竞争。世界各地的企业为适应不断变化的环境，不得不围绕稀缺资源展开异常激烈的角逐。竞争者为了最大限度地争取和利用市场资源，无不竭尽全力发挥自身综合优势和对手一决高下。与此同时，企业的经营管理人员也不得不正面应对随时出现的挑战和危机。为了能在 21 世纪日趋多元化的市场竞争中生存下来，并为利益相关群体创造价值，几乎所有的企业家和职业经理人都意识到了战略管理在市场竞争中的重要意义。

战略（strategy）这个词本身就是军事术语，意思是指令和领导军队，以及运用军事力量的策略和艺术。在《辞海》中，战略一词泛指重大的、带有全局性和决定性的计划。由于军事冲突和商业竞争之间有着某些相通的地方，1938 年，美国现代管理学家切斯特·巴纳德（Chester Irving Barnard）在其《经理人员的职能》一书中首次将战略的概念引入企业管理中，经钱德勒、安索夫等人的进一步研究和发挥，到了 20 世纪 70 年代出现了前所未有的战略研究热潮。1976 年，安索夫的《从战略规划到战略管理》一书首次将战略的实施看作是一个动态的管理过程，战略管理的概念由此诞生，并在后续的发展中日渐成为一门显学。

战略管理，这个可以追溯到《孙子兵法》的古老概念，在两千多年以后的今天引起如此广泛的关注，至少表明现代全球化的商业竞争和春秋战国时期诸侯争霸的军事战争之间存在着深刻的相通关系，这种存在于不同时期、不同领域的相通性表现为：

- （1）社会的多元化和组织外部环境普遍的不确定性；
- （2）不同利益集团对社会稀缺资源的激烈争夺；
- （3）组织对外部环境作出的种种反应影响着组织内部资源和能力的配置；
- （4）认知和实践领域召唤一种更为系统化的全局思维模式和决策方式；
- （5）预测、计划、变革和控制管理活动中显得尤为重要。

上述摆在古代军事冲突和现代商业竞争领域的严峻形势，在不同时代背景下催生过和正在催生着至为卓越的战略理念和实践。成书于中国春秋时期的《孙子兵法》是全球公认的研究和探讨战略管理的开山之作，堪称世界战略第一书，其哲思睿语犹如“抛珠溅玉”，不仅超越时空，甚至远远超出军事范畴之外，对今天的商业竞争，有着深远的启迪意义。



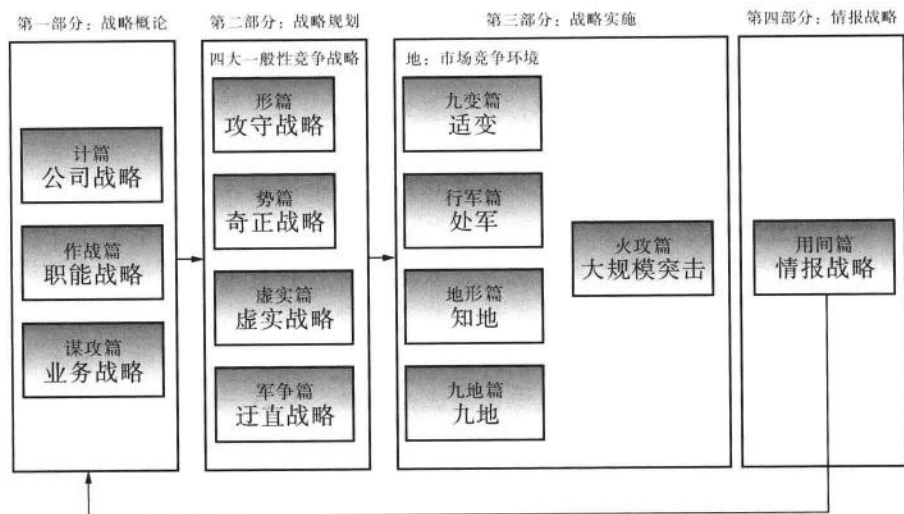
孙子，名武，字长卿，生于春秋末期齐国乐安（今山东惠民）。孙子是陈国公子陈完的后代，其祖先最早姓陈，而后改姓田，孙是其氏，后来姓氏不分，就将孙作为其姓。孙武有三个儿子：孙驰、孙明、孙敌。后世著名的军事家孙臆是孙明之子、孙武之孙。

《孙子兵法》可谓军事战争下的兵家绝唱，商业竞争中的制胜宝典，是我国同时也是世界现存最古老的一部战略管理经典著作，被历代政治家、军事家、企业家、经理人、学者奉为至宝。全书十三篇，不足6000字，但内容却十分丰富，既有对战争本质与规律的深刻洞见，又有战争及竞争方面的宏韬大略，还有战略、战术诸多方面的工具和方法。

从战略管理的视角来看，《孙子兵法》以道为轴心，以攻守、奇正、虚实、迂直等一般性竞争战略为经线，以从战略规划到战略实施的一般流程为纬线编织而成，脉络清晰，结构严谨，博大精深，自成一体。

综观全书，《孙子兵法》大致可分为四个部分（见《孙子兵法》战略思想的逻辑结构图）。第一至三篇为第一部分，可谓是战略概论，其中《计篇》在一定意义上堪称全书的导论，对十三篇兵法具有提纲挈领的综括意义。从现代企业战略管理的角度来看，《计篇》所论述的是公司战略。《作战篇》讲的是如何备战，大篇幅论述了战略准备过程中的人、财、物等保障问题，可谓职能战略。《谋攻篇》论述如何谋划进攻，重点在于阐述“上兵伐谋”的“全”胜思想，可以看作是竞争战略（业务战略）。第四至七篇构成全书的第二部分，分别论述了攻守、奇正、虚实、迂直四种战略的选择和规划问题，这是孙子所提出的四大一般性竞争战略，与迈克尔·波特教授提出的三大一般性竞争战略有着同等重要的理论地位。第三部分为第八至十二篇，其中第八至十一篇无不与地形有关，战争中的地形一如竞争中的市场，是冲突活动的具体场所，对地的研究对应于现代战略管理的市场竞争环境分析。第十二篇《火攻篇》论述了火的使用问题，对现代战略实施过程中的大规模、突然性市场进攻有着极大的启迪意义。第四部分为第十三篇《用间篇》，集中论述了情报战略，无论在军事还是商业活动中，情报的采集、获取、分析、判断和应用是至关重要的，在现代商业竞争中，应被提升到总体性战略或战略的高度。《孙子兵法》以《计篇》开篇系统论述总体性战略，以《用间篇》结尾再次回到总体性战略，首尾遥相呼应，体现了全书的完整性和逻辑的严密性。再从战略管理的流程来看，第四至七篇可以看作是战略规划，第八至十二篇聚焦的是战略实施问题，这两大模块构成全书的主干。

《孙子兵法》是当之无愧的世界战略第一书，这不仅因为其成书之早令后世同类著作望尘莫及，更因为其理念之领先、范畴之博大、立论之精深、逻辑之清晰、影响之深远在世界战略思想史上亦无人能及。本书取名为“战略的艺术：《孙子兵法》的商业理念”，立足现代企业战略管理，寻根探源，追



《孙子兵法》战略思想的逻辑结构图

溯《孙子兵法》作为世界上第一部完整精辟的战略著作所开启的战略理念、范畴、思维、逻辑、模型、策略、工具、方法之于当代战略管理的渊源关系和思想价值。

对古代经典著作特别是思想著作的研究，不应停留在对书中局部或个别的概念、思想及名言警句的引述、阐释，甚至生搬硬套，这样做无益于还原这些思想闪光点背后的逻辑结构和理论根基，反而会将整个思想体系分解得支离破碎。本书尝试透过《孙子兵法》六千文言文字句，挖掘这些字句背后的思维逻辑和思想架构，力求在一定程度上还原孙子本人撰写十三篇兵法过程中的思维路径，为此本书为《孙子兵法》各篇章均绘制了“逻辑导图”，直观明了地图解《孙子兵法》的逻辑架构，重构孙子思想和文字背后的思维谱系。

如前所述，兵与商，在终极意义上是相通的，本书致力于在现代企业战略管理的语境下解读《孙子兵法》，这项工作可以称之为“兵法商鉴”。在这一过程中，孙子所提出的诸多战略思想、理论、概念和范畴，在两千多年战略思想演进的历程中得到了丰富和发展，或后世学者提出的某些概念和理论可以追溯到《孙子兵法》的古典阐释，它们之间既有关联，又有差异，凡此种种情形，本书专设“理论演进”模块，将现代战略管理中重新重视或丰富发展的孙子的重要思想、理论和概念加以简述，抛砖引玉，引发读者的发散思考。由于《孙子兵法》各篇均围绕某一战略主题而集中展开论述，考虑到这些主题恰是读者所关心和关注的，所以本书在每篇篇末围绕该篇主题列出了延伸阅读的书目，精选推荐的书籍均为《孙子兵法》各篇所涉主题方面的



经典或前沿著作，愿能方便读者的延伸学习和研究。

本书创作的根动因，在于本书始终认为，中国企业走向世界，需要中国企业家的全球视野和成长梦想，更需要适合中国本土经营的商业理念。一味引进和学习西方的战略思想必然会遇到“食洋不化”的尴尬，也无益于正在和平崛起的中国立足本国国情和经营环境培育世界级企业和打造国际化品牌。权且搁开对西方先进管理理论和经验的学习、借鉴不论，中国本土商业理念当从何处内生出来呢？本书认为，来源于博大精深的中华传统思想文化和本土企业的经营实践。本书力求通过复兴《孙子兵法》的战略理念，与当前企业现实经营相碰撞，助力中国企业家及经理人用自己的思维和理念来管理企业，带领中国企业巍然屹立于世界企业之林。从这一本土化和中国式创作诉求出发，本书所编写的案例，多来自于中国本土企业的最佳实践。希望本书能够在一定层次上折射出以《孙子兵法》为代表的东方思想文化影响下的中国企业运用本土特有的思维和发展方式高速成长的领先之道。

本书试图围绕《孙子兵法》的精辟论述，结合现代战略管理的前沿思想和中国企业经营的最佳实践，建构孙子的战略管理逻辑路径和理念框架，以彰显其在现代商业竞争中的不朽魅力。

目 录

引言	1
----------	---

第一部分 从兵法到战略

计篇：《孙子兵法》的战略体系	3
战略的五大构成要件	4
播放器战：乔布斯评微软输在动机	8
基于道、天、地、将、法的 SWOT 模型	9
战略分析的七项指标	10
松下幸之助——孙子战略的商业实践者	11
战术层面的诡道十二法	12
未战先算的战略文化	13
作战篇：资源、能力、核心竞争力	17
成本领先战略	18
赢在速度	19
PC 战：DEC 错失良机	20
胜敌益强的资源整合能力	21
知兵之将的领导智慧	22
郭士纳：让大象跳舞	24
谋攻篇：竞争战略的最高形态——全胜	29
竞争的四个层次	30
包装瓶大战：百事可乐上兵伐谋不攻城	32
兵不顿而利可全的“全胜”思想	32
兵力众寡的应变原则	33
职业经理人与董事会的磨合	34
股东维权战：百视达 CEO 与大股东的争斗	35
知胜之道：对竞争结果的预测	36
酷派，百亿跨越不寻常	40

第二部分 从战争到竞争·四大一般性竞争战略

形篇：攻守战略·立于不败之地	51
防御、进攻、核心竞争力	52
劲嘉：包装印刷行业的隐形冠军	54
预测胜利的战略远见	55
音乐播放器战，索尼输在自己的领地内	56
预见胜利的五大步骤	57
势篇：奇正战略·以“万变应万变”	60
内外兼修四项管理策略	61
以“万变应万变”的奇正战略	62
戴尔，奇正相生，“大规模定制”	63
势能的力量	64
塑造你的竞争对手	65
顺势而动	66
比亚迪，人手+夹具=机械手	66
虚实篇：虚实战略·水样竞争智慧	69
致人而不致于人	70
敌我虚实分析与决策	71
超市战，沃尔玛大胜凯玛特	74
测量虚实的四个步骤	75
复印机战，佳能、理光乘虚突围	76
军争篇：迂直战略·颠覆时空格局	79
化迂回线路为平直线路	80
西南航空公司，弯道超速的迂直战略	81
竞争的风险	82
迂直战略的原则	83
孙正义兵法，从“风林火山海”说起	85
五大方法，八项注意	86
华为，从夹缝生存到虎口夺食	91

第三部分 从战场到市场

九变篇：因应市场变局	101
-------------------------	-----

适应内外环境的变化	102
招商银行，“因您而变”的经营理念	104
交互权衡利害两个方面	105
水晶百事，为上市而上市	105
行军篇：部署市场竞争力量	109
兵力部署的原则	110
兵力部署的原理	111
ZARA，赢在速度	112
借助地利的作用	113
盯紧竞争对手的一举一动	115
令之以文，齐之以武	116
台达电，公司是人的组合	117
地形篇：看自己、看对手、看大盘	120
六大类型的竞争空间	121
六种失败的管理方法	123
被扫地出门的乔布斯	124
向上管理的原则	125
向下管理的方法	126
九地篇：打造客场竞争优势	131
客场竞争的九种空间形态	133
利益导向的竞争法则	134
打造心智专一的团队	135
产品制胜，海尔在美国的为客之道	137
激发齐勇若一的凝聚力	137
赢得地理与人和	138
永利进驻澳门的文化挑战	138
九种地形下的竞争攻略	139
创造条件进入竞争状态	141
火攻篇：大规模杀伤性攻击	145
火攻的五种形式	146
时刻准备，伺机出击	147
因应五火之变	147
火攻和水攻的比较	148
户外电视媒体大战：分众的三把火	148
慎战的一般性指导原则	149



雅昌，把传统印刷做成文化产业	152
----------------------	-----

第四部分 从谍战到商战

用间篇：最大限度获取竞争信息	161
先知，在竞争情报上领先	162
五种类型的间谍	164
有效利用五种间谍	164
让高素质人才担任间谍	165
谁动了我的配方	168
参考文献	173
后记	175

第一部分

从兵法到战略

德国军事理论家卡尔·冯·克劳塞维茨（Carl Von Clausewitz, 1781—1831）在其《战争论》一书中写道，“战争是商业竞争的一部分，也是人类利益和活动的冲突。”这和《孙子兵法》开篇的名言如出一辙，孙子在《计篇》开宗明义地写道：“兵者，国之大事，死生之地，存亡之道，不可不察也。”既然战争与商业竞争密不可分，那么兵法的原则和智慧就一样能够适用于企业战略管理。

定位理论的开创者杰克·特劳特指出，营销方面最优秀的著作并不是哈佛大学教授写的，也不是通用汽车公司、通用电器公司或宝洁公司的人员写的，而是由克劳塞维茨写的。孙子和克劳塞维茨著书立说的时代已经一去不复返了，战争的本质和形式也发生了令他们难以料及的变化，但是他们所提出的战略思想却被世界各大著名军校奉为主臬，同样也能够带领企业家和职业经理人有效应对充满动荡和不确定性的未来竞争。在此，用战略管理的视角对《孙子兵法》的前三篇文章做一番别开生面的解读：

从层次上讲，战略可以划分为公司战略、职能战略和竞争战略。

公司战略（Corporate Strategy）是企业最高层次的总体战略，指企业确立其使命和愿景，根据外部环境和内部优势、劣势来制定组织的战略目标，为保证战略目标的实施进行分析、谋划和预测，并推动战略目标的最终实现。《计篇》定下了总体性战略的基本论调，其深刻阐述的“五事”“七计”和“诡道十二法”均为最高层次的战略和技术问题，可看作公司战略。

职能战略（Functional Strategy）是指公司为特定的职能活动、业务流程所制定的战略。《作战篇》讲的是如何备战，大篇幅论述了战略准备过程中的人、财、物等职能保障问题，可谓职能战略。

竞争战略（Competitive Strategy）是指一个组织应该如何开展竞争以加强其地位的战略，《谋攻篇》论述在作战中如何谋划进攻的问题，重点在于阐述“上兵伐谋”的全胜思想，所以该篇论述的主题可以看作是竞争战略。

《孙子兵法》前三篇是对战略理念的深度论述，构建了战略管理的基本框架，共同组成全书的第一部分，为其战略思想的进一步演绎和展开奠定了坚实的基础。



计篇：《孙子兵法》的战略体系

《计篇》乃《孙子兵法》全书之首，十三篇之纲，站在总体性战略的高度，探讨了战争之于国家安危存亡的意义，“五事”“七计”等战略分析工具，为将者的胜任力模型及“诡道”十二法这一战术层面的最高准则，强调了未战之前，“庙算”的重要性。

在现代管理学中，“计划”一直是管理的首要问题。管理学的开山鼻祖法约尔说：“制定一项计划，并证明其成功，是每一个聪明人最大的乐趣。”职业经理人也常说：“计划失败了，就计划着失败吧。”孙子在《计篇》提出的“计”的概念包括计划，但不限于计划这一管理职能，还包含策定、计算、考察、分析、评估、预测等管理的要素。本篇所有围绕“计”的这些职能，孙子通过“不可不察也”的“察”字和“经之以五事，校之以计”的一“经”一“校”，以及篇末“庙算”的“算”字进行了全面、综合、深刻的阐述。

值得重视的是，虽然孙子所开启的管理思想以“计”为开篇，虽然《孙子兵法》对东方战略管理有着广泛而深刻的影响，但是长期以来，东方式管理思想和实践总体上并没有把预测、计划、目标等要素放在管理的显要位置上。中国儒、道、墨、法诸家对“计”的重视鲜有胜过孙子者，中国企业界的管理实践亦多未养成做计划、定目标的习惯。事实上，东方人对管理的理解与西方人有着极大的不同，其中一条重要的区别便是东方人无法像西方人那样将计划看作是管理的首要要素，视目标为组织存在的根本原因。《孙子兵法》首当言“计”所开启的战略思想，能够有效弥补东方管理学和东方人的管理思维中计划和目标缺失的不足，对中国本土管理理念的成熟与完善有着极大的建设意义。

【本经通读】

孙子曰：兵者，国之大事，死生之地，存亡之道，不可不察也。

故经之以五事，校之以计，而索其情：一曰道，二曰天，三曰地，四曰将，五曰法。道者，令民与上同意也，故可以与之死，可以与之生，而不畏危；天者，阴阳、寒暑、时制也；地者，远近、