

中国文化背景下本土化MBA经典读物



张诚笃 王聪林

从孙子兵法到 企业谋略

五分钟复活兵圣原创思维
打通商战智慧隧道



陕西师范大学出版社

电子图书代号：7-5613-E-2004-0001

从孙子兵法到企业谋略 张诚笃著

责任编辑：曹联养
装帧设计：薛姝妹
出版发行：陕西师范大学出版社
社址：西安市陕西师大120信箱（邮政编码 710062）
网址：<http://www.snuph.com>
开本：140mm*210mm
页数：250页
字数：110千
版次：V1.0
出版日期：2004年4月
定价：7.00元
反馈邮箱：ebook@snuph.net

版权所有 © 2004-2014 陕西师范大学出版社

纸版图书信息

图书在版编目(CIP)数据
从孙子兵法到企业谋略/张诚笃著.-陕西：陕西师范大学出版社，
2002.6
ISBN 7-5613-2461-8
I.从… II.张… III.孙子兵法-应用-企业管理 IV.F270

中国版本图书馆CIP数据核字(2002)第035086号

责任编辑 曹联养
装帧设计 薛姝妹
出版发行 陕西师范大学出版社
社址 西安市陕西师大120信箱（邮政编码 710062）
网址 <http://www.snuph.com>
开本 850×1168 1/32
印张 5.375
插页 3
字数1 10千
版次 2002年6月第1版
印次 2002年6月第1次
定价 20.00元

从孙子兵法到 企业谋略

张诚笃 著

中国文化背景下
本土化 MBA 经典读物

打 通 商 战 智 慧 隧 道	复 活 兵 圣 原 创 思 维	五 分 钟
--------------------------------------	--------------------------------------	-------------



陕西师范大学出版社

此为试读, 需要完整PDF请访问: www.ertongbook.com

序

我曾在西安高新技术开发区管委会供职 11 年,主要从事科技工业园区、技术创新、风险投资及企业管理方面的工作实践和理论研究,实际上一切都是围绕企业发展而努力探索。在以 IT 为主流的新经济时代,中国企业如何既能与时代大潮共进,又能汲取优秀传统文化有益的精神营养,是我和区内企业家朋友常常谈及的话题。高科技企业,在中国文化背景下,人文关怀是个大命题,也是高科技企业化运作的理性思路,编撰切合中国企业实际本土化的 MBA 读物,当是积极而有裨益的尝试。

一个周五傍晚,诚笃君送来他的书稿《从孙子兵法到企业谋略》,一翻目录,我心即刻象被“如意”抓挠挠到痒处一样,忍不住两日展卷卧读,书中数十篇短文,每篇五分钟即可读完。所言所议,复活“兵圣”原创思维,契合“长在泥土上”中国

企业真切现状,刀刀见菜,针针见血,企业哲人思辨,酣畅淋漓给大脑洗了个透澡。该书有以下特点:

一、非“言必称哈佛 MBA”,据中国企业真实现状,取事设喻,“锤布石对磨盘石——石(实)打石(实)”,为中华文化背景下,当代企业同步影像集萃,如诸多案例取自央视二套经济节目,近距离写真,立体感现实感俱佳。

二、复活“兵圣”原创思维,得《孙子兵法》真经嫡传,将“兵圣”原创思维与当代企业谋略互补论证。如从“视卒如爱子”的军事伦理到 CEO 与员工同养花木的企业伦理,古今嫁接,既浑然天成,又有新经济企业伦理的时代感。

三、不泥古,非“国粹”狂。如将《孙子兵法》与《谁动了我的奶酪》中、西对照论证;再如从深层文化论及麦肯锡“兵败实达”别有洞天,豁然开朗。



四、作者不只论企业、谈经济；且触类旁通，将人文学科诸多学科“打通”，互补类比论证，组合诸多学科知识资源，复活知识生命，嫁接智慧之树。

五、成一家之言，个性鲜活。无人云亦云之腐说，有自出机杼之新论。语生犄角，触动神经末梢，激活创造性思维。

好了，书就在你手中；要想给大脑洗个澡，那就一睹为快吧。



西安市发展计划委员会主任
西安电子科技大学经济管理学院教授
二零零二年五月



目 录

从孙子兵法到企业谋略.....	1
1 从“不修其功”到并非每人都有“大树将军”的崇高境界.....	2
2 从“无虑而易敌”到“荣昌肛泰”与“甜梦口服液”冰炭不同炉.....	5
3 从“无恃其不攻”到《投诉潘石屹批判现代城》.....	8
4 从“非危不战”到非洲狮子新希望集团.....	10
5 从“攻而必取”到美军的“蛙式越岛”进攻.....	13
6 从“不知彼知己”到麦肯锡兵败实达电脑.....	15
7 从“视卒如爱子”到CEO张子虚认养卫生间万年青.....	19
8 从“将军之事，静以幽”到万科CEO王石爬山.....	21
9 从“以正合，以奇胜”到“海尔不打价格战”.....	24
10 从“以怒而兴军”到刚愎自用争“标王”.....	27
11 从“王霸之兵”到长虹价格战一战成霸业.....	29
12 从“趋诸侯者以利”到“911”事件后美国的邦交思路.....	32
13 从“相敌三十二术”到初期海尔“不许在车间大小便”.....	35
14 从“其下攻城”到亚细亚价格战.....	37
15 从“上兵伐谋”到大唐电信参与国际标准制定.....	39
16 从“九变之术”到《谁动了我的奶酪》.....	42
17 从孙子“操纵海湾战场”到松下幸之助要求认真背诵《孙子兵法》... ..	44
18 从“上兵伐谋”的前瞻性到达能占64%股份却暂不参与运作.....	47
19 从“守而必固”到北京烤鸭店数字化管理.....	49



目 录

2 0 从“转圆石于千仞之山者，势也”之“势”到老套的 《泰坦尼克号》大赚其钱.....	51
2 1 从“决积水于千仞之溪者，形也”之“形”到牛哥牛 县长牛涮锅广开财路.....	54
2 2 从“君之所以患于军者三”到“找死或等死”.....	57
2 3 从“金鼓旌旗”到企业CI战略.....	60
2 4 从“杂于利害”到牟其中身陷囹圄.....	62
2 5 从“不知战地”到瀛海威“美丽的误会”.....	66
2 6 从“杂于利害”到大款与大官的爱恨情仇.....	69
2 7 从“不若则避之”到王石在地产之外见好即收.....	72
2 8 从“庙算”到恒基伟业一年崛起.....	75
2 9 从“无算”到“傻子瓜子”有品牌而无相应市场份额.....	78
3 0 从“取于鬼神”到装神弄鬼“春都集团”走下坡路.....	80
3 1 从“因敌变化而制胜”到普瓦提埃小港偏要卸大船.....	82
3 2 从“践墨随敌”到三株的传单创举.....	85
3 3 从“敌不及拒”到“快鱼吃慢鱼”.....	88
3 4 从“兵者诡道”到“仁义之师”吃败仗.....	90
3 5 从“卒善而养之”到洋职业经理空降平安保险.....	93
3 6 从“斩美演兵”到联想迟到罚站.....	95
从孙子兵法到企业谋略MBA教案精要.....	97



目 录

（一）谋定而后动的“庙算”论.....	98
（二）“上兵伐谋”的全胜论.....	100
（三）居高临下的造“势”论及正合奇胜的奇胜论.....	103
（四）实我虚人的虚实论.....	105
（五）“齐勇若一”的团队文化论.....	107
（六）趋利避害的利害论.....	110
（七）随机应变的权变论.....	112
（八）“非危不战”的慎战论.....	114
（九）“知天知地”的环境论.....	115
（十）“若驱群羊”的差别论.....	116
（十一）“不可取于鬼神”的唯物论.....	117
（十二）败亡之道的殷鉴论.....	118
附录：《孙子兵法》全译.....	123
计篇.....	124
作战篇.....	127
谋攻篇.....	129
形篇.....	132
势篇.....	134
虚实篇.....	137
军争篇.....	141



目 录

九变篇.....	144
行军篇.....	146
地形篇.....	150
九地篇.....	154
火攻篇.....	160
用间篇.....	162
开口余香来 言谈惊风雨.....	165



从
孙
子
兵
法

到
企
业
谋
略

1 从“不修其功”到并非每人都是 “大树将军” ——构建人力资本与企业利益共同体

西、东汉交替之际，南阳刘秀趁势而起，网罗文武长才为已所用。在那个干戈未已的烽火年代，战将是军事行为主体的主体，孙子“知兵之将，民之司命，国家安危之主也”就是这个道理。如何任用拔擢战将是刘秀苦恼也比较难做的一件事。大战过后，争功就成了家常便饭，弄得刘秀不胜其厌，又无可奈何。可有一位叫冯异的战将，每每其他战将为争战功而吵得面红耳赤时，他却一言不发，默默地站在大树底下，一副“局外人”悠闲自得的样子。冯异与其他吵吵嚷嚷争功未已的战将相比，甚得好口碑，大家赞他为“大树将军”。后人用“大树将军”这则成语来比喻一个人高风亮节，不争功逐利。

“大树将军”是冯异崇高的人生境界，但并非每人都有他这样的境界，绝大部分武将即使为自己评功摆好，也未尝不可。如何赏战将，怎

么赏法，把握不好，下级将领或众叛亲离，或投奔敌方，甚而酿成大祸。孙子曰：“夫战胜攻取而不修其功者，凶。”意思是说，胜仗之后，不及时论功行赏，是凶险的事情。

正像刘秀必须认真理性对待争功诸将一样，企业激励机制应能使“大树将军”以外大多数职业经理人或技术骨干觉得受到尊重认可，他们的商务劳动得到平等或比较平等的承认，否则，大家“身在曹营心在汉”，站在这山上，看见那山高。在今天这样一个商品社会，做“大树将军”不是不好，但不现实。所谓“树倒猢狲散”，其实民营企业不等“树倒”，“猢狲”早已散尽。“三株帝国”鼎盛时，有十数万营销大军，铁流滚滚，所向无敌；可稍有风吹草动，十数万大军便作“鸟兽散”。就这三株还算是最早注意到并将人才战略付诸工资待遇的前卫企业，尚且“兵败如山倒”。三株的



激励机制,在当时不只可操作,也的确有实效,但可惜未能将激励机制再上层楼,又兼约束机制失控等,可知不可知变数接踵而来,三株帝国骤然倾覆,让人扼腕。至于说到风光一时的巨人,口气大到“要人民作证”,一旦“巨人大厦”资金捉襟见肘,便“昏沉沉似灯将尽,忽喇喇似大厦将倾”,“楼花”如蓬草飘落。何以至此?史玉柱后来坦言:我一个人说了算,我一个占到90%以上的股份,以至于我有多少钱,我说不清,财务人员也说不清。

三株也罢,巨人也罢,要求职业经理人或技术骨干,都作“大树将军”那是童话,不是真刀真枪运作企业;那么为何“树”未“倒”,“猢猻”就“散”呢?原因固然很多,但根本一条,一旦企业有危机时,职业经理人或技术骨干是企业利益主体的“局外人”,虽说口口声声“人力资本”,但有几个真正知道人力资本的

确切内涵,并承认人力资本的真正价值呢?

不管什么资本,包括人力资本,资本的回报是利润,不是工资待遇。所谓企业的人力资本主要指企业的职业经理人和技术骨干,这两者构成企业人力资本的主体。想想看,你“巨人集团”风光时,本人力资本拿你工资,尚且有保障,而且给我的工资保障,不是我人力资本的回报,只是我“打工”劳动的部分回报,一旦你“巨人集团”要“泥菩萨过河”了,我连那一点本来就太少的打工劳动回报都朝不保夕了,我只有“良臣择主而事”了。所以众叛亲离,不只势所必然,亦理所当然。

假定A先生出资100万元,若不用来办企业,100万在银行里“钱生钱”一年不到3万元;但以这100万元作出资人资本,不是A先生,是A老板了;一年之后,货币利润是



30万元，“钱生钱”算是3万元，30万元减去3万元，另外5万元是投资风险的回报，余22万元是A老板与众人力资本共同商务劳动所得。既然承认是人力资本，那么，这人力资本就要从22万元的利润中索取回报，此所谓“剩余索取权”。换言之，我这个人力资本公平完整的回报不只是工资，也不是年终红包，而是那22万利润中我能占多少份额。当然，未必就全是这么个直截了当的算法，但既然要叫“人力资本”，那就得将人力资本的真正内涵讲清楚。

据说，林彪当年在抗大讲什么

是资本主义，什么是共产主义时说，资本主义是个人发财，共产主义是大家发财。抛开其他不论，这两句话却是切中肯綮。史玉柱、A老板当从这个个人发财与大家发财论中有所感悟，那就是有自觉的人力资本意识，并切切实实在企业的激励机制中体现出来，别叶公好龙。

“大树将军”虽好，但缥缈；只要不是叶公好龙，史老板、A老板等一切真正想使企业长治久安，特别想使企业在危机时刻不“树倒猢猻散”，就得真刀真枪，构建人力资本与企业利益共同体机制。



2 从“无虑而易敌”到“荣昌肛泰” 与“甜梦口服液”冰炭不同炉 ——重视公众心理认可度

无深谋远虑，又轻敌冒进，乃兵家大忌。《孙子兵法·行军篇》云“夫惟无虑而易敌者，必擒于人。”说白了，就是既无深谋远虑，又轻敌冒进，一定会被敌人擒杀。

春秋时，吴王夫差，为父王吴王阖闾复仇，哀兵必胜，大败越王勾践。当越王勾践要投降休战时，重臣劝谏夫差除恶务尽，斩杀勾践，但夫差胜而生骄，觉得勾践已不足数千残兵败将，便放勾践一马；这可犯了“易敌”的大忌。率得胜之师北上中原争霸，对未来如何处置吴、越关系，防范越国崛起不作长远打算，犯了“无虑”的大忌。勾践十年生聚，十年教训，掩杀而来，夫差猝不及防，求降不得，兵败身死。此一段史实，蒲松龄以一联赞勾践“苦心人，天不负，三千越甲可吞吴”；在勾践是“苦心人”，以区区“三千越甲”起手而成大业，在夫差则确乎是既“无虑”又“易敌”，终致败亡。

项羽一度打得刘邦溃不成军，未能乘胜追击，却以“鸿沟”为界休兵留给刘邦喘息的机会。后来，刘邦卷土重来，再后来项羽兵败垓下，自刎乌江，情人虞姬亦殉情而死。项羽败给刘邦，原因固然多，“无虑而易敌”则是一条主要原因。毛泽东看到了这点，他在金戈铁马的事业近于全功时，号召“将革命进行到底”，要百万雄师“宜将乘勇追穷寇，不可沽名学霸王”，不可学“霸王”之“无虑而易敌”，方竟全功。

商战中“无虑而易敌”的败例也不少，“荣昌肛泰”与“甜梦口服液”的电视广告，就是典型的败例。

本来，“荣昌肛泰”是个有相当品牌形象的药品，美誉度也较高，目标市场定位也准确，在同类药品中销量甚大。在公众心目中“治痔疮，用肛泰”，已成心理定势；换言之，“荣昌肛泰”的美誉度与“治痔



疮”的疗效有了一一对应的逻辑关系。

但糟糕的是，后来“甜梦口服液”电视的广告，即张丰毅与陈红在画面上以对话形式演绎该口服液益于睡眠，落款却赫然是：荣昌肛泰。这就匪夷所思了，广告的主题是“甜梦口服液”——在上边；公众对“荣昌肛泰”——对应的共鸣感受是“治痔疮”——在下边。这两者，岂止冰炭不能同炉，凡为人，每念及此谁不恶心呕吐。这就不只是“无虑而易敌”，无视市场主体，更“无虑”于对已经有相当美誉度的“肛泰”极为消极的负面冲击。也许，本意是借“肛泰”已有的美誉度之势，“搭个顺风车”，延伸一下；却“无虑”于从“治痔疮”要延伸到“口服”，岂只“挟泰山以超北海”之不能，还要引起公众反感甚至恶心。

上个世纪八十年代末，陕西彩电所谓三朵花：黄河、如意、海燕，

确乎也“花开一时”，如意之花及海燕之花都是“昙花一现”。所以“昙花一现”，根本在于“无虑而易敌”，既无深谋远虑的企业战略，又轻视长虹等后起之秀，终被彩电市场淘汰。海燕更糟，连“无虑而易敌”的最低层面都够不上，让那帮厂内硕鼠上下其手，弄垮了海燕。至于黄河彩电，一度是“免检”产品，但“无虑而易敌”，“无虑”于产品质量，“无虑”于消费者（笔者就是黄河平面直角彩电受害者）；谈不上“易敌”看轻敌手，简直是“无敌”，不是战无不胜之“无”，是无视之“无”。

上述“无虑而易敌”的败例，若还不具说服力，那么，再举可口可乐以证，一旦企业“无虑而易敌”，强大如可口可乐也要改弦更张，及时校正。当年可口可乐为了和百事可乐竞争，向公众宣布将可乐的口味要改一改，结果引起众



怒。

有人说，可口可乐是全美公民的财富。二战中，远离乡关的战地美军若能喝上一瓶可乐，不只是口福享受，也是极大的精神慰藉。因为美国公众对可口可乐的口味已习

惯成自然，心理认可已成定势；可口可乐公司“无虑”于此，“冒天下之大不韪”，迫于众怒难犯，后来改配方换口味的成命只好收回。看来，即使是饮料超级大佬，一旦“无虑”公众心理认可，也得乖乖就范。



3 从“无恃其不攻”到 《投诉潘石屹批判现代城》 ——化腐朽为神奇的企业危机公关应对

黄炎培的名句“其兴也勃焉，其亡也忽焉”验之以封建社会治乱兴衰的史实，大体不差，此所谓“历史的周期律”。以这两句证之近年来诸多民营企业起起落落的情形，同样大体不差。

史玉柱一介书生，以巨人汉卡起家，又移师保健品，将全国分为几大战区，挟风雨雷电，啸聚天下英雄豪杰，一时间史玉柱成了书生涉入商海的弄潮儿，中国青年知识分子的英雄主义情结，在他身上酣畅淋漓地挥洒宣泄，真可谓“其兴也勃焉”。吴炳新一介普通政工干部，先为他人代销保健品，又自立门户，大公关直击消费者，大整合营销，不数年间，年销售额80多亿，创造了中外商业史上的奇观，真可谓“其兴也勃焉”。

但好景不长，区区一老翁与三株口服液的官司，几百万用于“巨人大厦”不到位的资金，“三株帝国”

“巨人大厦”便骤起多米诺骨牌效应，连锁坍塌，真可谓“其亡也忽焉”。

那么，“其亡也忽焉”的原因是什么？

表面看来，是打官司，资金不到位，实则是企业应对突发事件，特别是突发危机的公关能力太差，甚至没有，或者应对危机的反应太迟钝，动作太迟缓。三株尚有应对动作，但为时已晚；巨人史玉柱几乎未有少许举动。所以没有应对危机，化解企业危机的能力，根源在于史玉柱、吴炳新这样的掌舵人，骨子里缺乏居安思危的忧患意识。正因此，孙子告诫为将者，对待敌手要“无恃其不来，恃吾有以待也。无恃其不攻，恃吾有所不可攻也”。此段大意是：时时刻刻要有自觉的敌情意识，不要依赖于敌人不会来，而要依赖于什么时候来，我都有充分准备；不要依赖

