

孙子兵法

与

竞争优势

运用孙子兵法之理论与理则
指导企业获得竞争优势

李建中 虞孝成

著



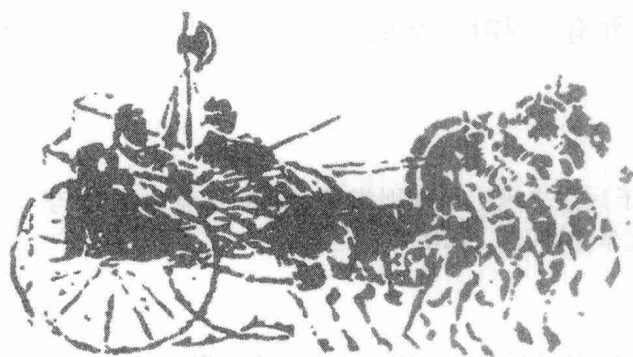
中山大学出版社

孙子兵法与竞争优势

——运用孙子兵法之理论与理则

指导企业获得竞争优势

建中 虞孝成 著



中山大学出版社

· 广州 ·

版权所有 翻印必究

图书在版编目 (CIP) 数据

孙子兵法与竞争优势: 运用孙子兵法之理论与理则指导企业获得竞争优势/李建中, 虞孝成著. —广州: 中山大学出版社, 2010. 7

ISBN 978 - 7 - 306 - 03663 - 6

I. 孙… II. ①李…②虞… 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 (2010) 第 081522 号

出版人: 祁 军

策划编辑: 徐诗荣

责任编辑: 徐诗荣

封面设计: 林绵华

责任校对: 曾育林

责任技编: 何雅涛

出版发行: 中山大学出版社

电 话: 编辑部 020 - 84111996, 84111997, 84113349, 84110779

发行部 020 - 84111998, 84111981, 84111160

地 址: 广州市新港西路 135 号

邮 编: 510275 传 真: 020 - 84036565

网 址: <http://www.zsup.com.cn> E-mail: zdcbs@mail.sysu.edu.cn

印 刷 者: 广州中大印刷有限公司

规 格: 787mm × 1092mm 1/16 18.5 印张 300 千字

版次印次: 2010 年 7 月第 1 版 2010 年 7 月第 1 次印刷

印 数: 1 ~ 3000 册 定 价: 38.00 元

如发现本书因印装质量影响阅读, 请与出版社发行部联系调换

序

《孙子兵法与竞争优势：运用孙子兵法之理论与理则指导企业获得竞争优势》一书担负了建中传承兵法专业知识与经验的心愿，也是与虞教授合作尝试导引兵法于企业竞争的心得，希望能成为管理教育的一本教科书，以及企业与军事实务的参考书。在专家、学者的持续指导与修正下，相信本书内容必将更加充实完善。

谨以本书献给爱护我的至亲，包括外祖母、母亲、姊姊与内人，她们赐我生育、养育、教育及照顾之恩，以她们无尽的爱心成就了我。

谨以本书献给我的两位首长：陈燊龄将军以及刘和谦将军。他们是我军旅生涯中最钦佩与最景仰的首长，其胸怀一如其军种，如蓝天般开阔，似海洋般浩瀚；他们无私的品格在平凡中酝酿了伟大；他们的睿智足堪为“三军”将校的标杆与导师。

特别感谢我的老师——胡附球将军及鸿海集团前法务长周延鹏律师，他们以深厚的专业学养给予本书宝贵的改进意见。

李建中

二〇一〇年五月于台湾新竹交通大学

目 录

第一卷 导 论	1
一、“无史不战”的启发	2
二、国防与企业的异同	4
三、以兵法作为学习策略管理的向导	4
四、以兵法验证企业管理的知识	5
五、“竞争优势”的题解及导引	6
六、兵法不等于竞争优势	7
七、本书主体结构	7
八、本书内容的综合表解	8
九、本书的研究目的	9
 第二卷 理 论	11
第一构面 兵法理论构面	12
第一章 认识兵法	13
第二章 认识《孙子兵法》	15
一、孙子其人	15
二、时代背景	15
三、历史学者的校注	16
四、历史学者的考证	16
五、孙子的思维逻辑	17
六、孙子的军事思想体系	19
七、孙子的哲学体系	20

第三章 研究《孙子兵法》	24
一、研究方法	24
二、孙子与先秦诸子著作之比较研究	25
三、孙子与西方战略家著作之比较研究	29
 第二构面 竞争优势理论构面	33
第一章 将道——竞争优势之根源	34
一、领导者（将）特质	34
二、杰出的领导者	35
三、领导行为方式	37
四、决策行为方式	38
五、孙子论将	40
六、企业领导者的职责	42
 第二章 决策——竞争优势之根基	43
一、决策的定义	43
二、决策理论	45
三、决策范围	46
四、决策种类	46
五、决策程序	47
六、兵法与战略程序	47
七、野战战略程序	48
八、战争与决策	49
 第三章 战略——竞争优势之布局	51
一、第一阶段：认识战略	52
二、第二阶段：学习战略	56

三、第三阶段：领悟兵法、战略、策略与竞争优势的运作关系	61
四、第四阶段：运用兵法、战略、策略、管理四结合的战略方式	62
第四章 计划——竞争优势之保障	64
一、计划作为的定义	64
二、计划作为的程序	65
三、策划与企划	66
四、策划与管理	70
第五章 执行——竞争优势之实现	72
 第三卷 应 用	73
第三构面 兵法与竞争优势教战守则应用构面	74
第一部 庙算之部	75
一、庙算之部的定位	75
二、庙算之部的含义	75
三、庙算之部的功能	75
第一章 始计篇——国家战略（高阶决策与企划管理）	76
一、始计篇原文	77
二、始计篇定位	77
三、始计篇篇名之解	77
四、始计篇古文今译（军事解读）	78
五、始计篇的经验法则及实用理则	80
六、始计篇于企业竞争之解读	81
七、始计篇于军事与企业的综合篇研	85

八、始计篇于军事与企业指导（导引）的综合表解与说明……	88
第二章 作战篇——军事战略（高阶决策与企划管理） ………	91
一、作战篇原文 ………	92
二、作战篇定位 ………	92
三、作战篇篇名之解 ………	92
四、作战篇古文今译（军事解读） ………	93
五、作战篇的经验法则及实用理则 ………	94
六、作战篇于企业竞争之解读 ………	95
七、作战篇于军事与企业的综合篇研 ………	97
八、作战篇于军事与企业指导（导引）的综合表解与说明 ………	100
第三章 谋攻篇——军事战略（高阶决策与企划管理） ………	101
一、谋攻篇原文 ………	102
二、谋攻篇定位 ………	102
三、谋攻篇篇名之解 ………	103
四、谋攻篇古文今译（军事解读） ………	104
五、谋攻篇的经验法则及实用理则 ………	105
六、谋攻篇于企业竞争之解读 ………	108
七、谋攻篇于军事与企业的综合篇研 ………	112
八、谋攻篇于军事与企业指导（导引）的综合表解与说明 ………	118
第二部 全军之部 ………	120
一、全军之部的定位 ………	120
二、全军之部的含义 ………	120
三、全军之部的功能 ………	121

第四章 军形篇——野战战略（中阶策划与计划管理）	122
一、军形篇原文	123
二、军形篇定位	123
三、军形篇篇名之解	123
四、军形篇古文今译（军事解读）	124
五、军形篇的经验法则及实用理则	125
六、军形篇于企业竞争之解读	126
七、军形篇于军事与企业的综合篇研	129
八、军形篇于军事与企业指导（导引）的综合表解与说明	136
第五章 兵势篇——野战战略（中阶策划与计划管理）	138
一、兵势篇原文	139
二、兵势篇定位	139
三、兵势篇篇名之解	140
四、兵势篇古文今译（军事解读）	140
五、兵势篇的经验法则及实用理则	142
六、兵势篇于企业竞争之解读	143
七、兵势篇于军事与企业的综合篇研	146
八、兵势篇于军事与企业指导（导引）的综合表解与说明	154
第六章 虚实篇——野战战略（中阶策划与计划管理）	156
一、虚实篇原文	157
二、虚实篇定位	158
三、虚实篇篇名之解	158
四、虚实篇古文今译（军事解读）	159
五、虚实篇的经验法则及实用理则	161
六、虚实篇于企业竞争之解读	162
七、虚实篇于军事与企业的综合篇研	165

八、虚实篇于军事与企业指导（导引）的综合表解与说明	171
第七章 军争篇——野战战略（中阶策划、计划与风险管理）	173
一、军争篇原文	174
二、军争篇定位	174
三、军争篇篇名之解	175
四、军争篇古文今译（军事解读）	176
五、军争篇的经验法则及实用理则	177
六、军争篇于企业竞争之解读	179
七、军争篇于军事与企业的综合篇研	183
八、军争篇于军事与企业指导（导引）的综合表解与说明	190
第八章 九变篇——野战战略（风险管理）	192
一、九变篇原文	193
二、九变篇定位	193
三、九变篇篇名之解	193
四、九变篇古文今译（军事解读）	195
五、九变篇的经验法则及实用理则	196
六、九变篇于企业竞争之解读	198
七、九变篇于军事与企业的综合篇研	200
八、九变篇于军事与企业指导（导引）的综合表解与说明	204
第九章 九地篇——野战战略（中阶策划与计划管理）	206
一、九地篇原文	207
二、九地篇定位	208
三、九地篇篇名之解	209
四、九地篇古文今译（军事解读）	210
五、九地篇重要内容	213

六、九地篇于企业竞争之解读	216
七、九地篇于军事与企业的综合篇研	220
八、九地篇于军事与企业指导（导引）的综合表解与说明	225
第三部 破敌之部	227
一、破敌之部的定位	227
二、破敌之部的含义	227
三、破敌之部的功能	227
第十章 行军篇——战术与战斗（低阶实务及应变管理）	229
一、行军篇原文	230
二、行军篇定位	231
三、行军篇篇名之解	231
四、行军篇古文今译（军事解读）	232
五、行军篇的经验法则及实用理则	233
六、行军篇于企业竞争之解读	235
七、行军篇于军事与企业的综合篇研	237
八、行军篇于军事与企业指导（导引）的综合表解与说明	241
第十一章 地形篇——战术作为（低阶实务与应变管理）	243
一、地形篇原文	244
二、地形篇定位	245
三、地形篇篇名之解	245
四、地形篇古文今译（军事解读）	246
五、地形篇的经验法则及实用理则	247
六、地形篇于企业竞争之解读	249
七、地形篇于军事与企业的综合篇研	251
八、地形篇于军事与企业指导（导引）的综合表解与说明	255

第十二章 火攻篇——战技技术（低阶实务及应变管理）	258
一、火攻篇原文	259
二、火攻篇定位	259
三、火攻篇篇名之解	259
四、火攻篇古文今译（军事解读）	260
五、火攻篇的经验法则及实用理则	261
六、火攻篇于企业竞争之解读	262
七、火攻篇于军事与企业的综合篇研	264
第四部 情报之部	267
一、情报之部的定位	267
二、情报之部的含义	267
三、情报之部的功能	267
第十三章 用间篇	269
一、用间篇原文	270
二、用间篇定位	270
三、用间篇篇名之解	271
四、用间篇古文今译（军事解读）	271
五、用间篇的经验法则及实用理则	272
六、用间篇于企业竞争之解读	273
七、用间篇于军事与企业的综合篇研	275
八、用间篇于军事与企业指导（导引）的综合表解与说明	279
后 记	281
跋	283

第一卷 导 论

企业在市场中争利，亦如两军在战场上争胜，均为人与人之间的竞争。而“利”与“胜”之所依，一为优势，一为态势。兵法可以指导军队创造有利态势，亦可导引企业创造竞争优势。企业运用兵法创造竞争优势，是借由战场积累的经验法则转换运用为商场竞争的原理原则，并借由战场实用理则转换运用成为商场可行的方案。

本书协助企业决策者、领导者、管理者将兵法理论（法则与理则）、战略管理及策略管理整合运用于企业创业、经营或转型，并经由决策分析、决策下达、全盘构想、全程策划、阶段计划及分段执行的完整运作，形成系统整合之企业管理方式，借以创造企业竞争优势与提升企业价值，以利争取企业目标时能获得最大的成功概率及效果。运用兵法创造与发挥企业竞争优势，是以兵法作为学习策略管理的向导，验证企业管理的知识，并作为军事运筹学与企业经营学之间的桥梁。

一、“无史不战”的启发

人类生存的竞争，包括人与天争、人与兽争，以及人与人争。人与天争争什么？古人借由经验积累大自然现象的数据，以归纳适宜农作的季节与气象。这些天文气象资料虽有其意义，但是远不及现代气象学精确及进步。今日人与天争，可发射气象卫星至太空搜集与掌握气象变化的信息，甚至可以提供预警，防止灾害。然而，宇宙奥秘的问题尚未被完全破解，自然灾害如地震、海啸、台风、沙尘暴、温室效应、火山爆发等，仍然危害甚巨。人类还需要对“天争”持续努力，才能了解自然界更多的现象与科学知识。

人与兽争什么？人类生存虽因洪水猛兽造成的忧患渐趋缓和，但与我们共存的生物病菌却是可怕的隐忧，如 AIDS、SARS、H5N1 等病毒，我们对其如何不断地繁衍变种以及传播的方式所知有限，致使人类面临十分严峻的全球疾病传染的威胁，仍须积累智慧并努力去克服。

人与人争在时空上无所不在，竞争的场所包括官场、商场及战场。其中官场是管理众人之事，本应追求国家利益与人民幸福，但恶质政客积极争取的却是其个人利益。企业竞争在商场，国家兵戎相见在战场。

我国在战场竞争的史实不胜枚举。在数千年的历史中，战争最频仍的时期当属春秋战国时代，诚可谓“无史不战”。其实近代何尝不然？以 20 世纪为例，可概分成三个阶段：第一阶段从 1901 年至 1945 年，发生了两次世界大战，牺牲了数千万生命；第二阶段自 1945 年至 1990 年，虽然没有发生世界性的大战，但是根据统计，在这 45 年间的 2340 个星期中，只有 3 个星期在世界各地没有枪炮声；第三阶段起自 20 世纪 90 年代初至 1999 年世纪之末。1991 年 2 月 28 日，美国与多国部队发动第一次海湾战争，战争随即从传统战争形态转变为现代战争形态，后者以运用高科技、高技术为特征，导致战争于开战之时即已决定胜负。

人类多么希望战争随着 20 世纪的过去而走入历史。但事与愿违，21 世纪刚刚开始，恐怖组织在美国发动“911”恐怖袭击，其形态却是“超限战争”，它

没有时间、空间以及作战方法的限制，令人震撼。因此，不幸的事实是战争从来没有、也永远不会离我们而去。

综合以上人类进化的史实，究竟对人类未来会带来什么样的影响，科学家们仍持续不断地观察与求证。虽然有人预测人类会慢慢走向灭亡，也有人认为人类会进化为不同的物种，并克服困难，这是悲观者与乐观者两极的看法，难以令人信服。2004年4月17日，《联合报》的田思怡先生辑译英国皇家天文学家和剑桥大学宇宙学和天文物理学教授李斯所著《我们的末世纪》（*Our Final Century*）一书中说：“人类可以安度21世纪而不会遭遇重大挫败的概率只有百分之五十。”英国《卫报》访问十位科学家，列出人类面临灭绝的十大危机，其中有关人与天争的有五项：气象变化（未来70年温度升高2℃的概率高）、宇宙射线（未来70年碰到超新星现象的概率低）、火山爆发（未来70年超级火山爆发的概率极高）、黑洞吞没（未来70年地球被黑洞吞没的概率极低）、陨石撞击（未来70年地球被大陨石撞击的概率是中等）；人与兽争的只有病毒流行一项（未来70年发生病毒大流行的概率极高）；人与人争的有四项：恐怖活动（未来70年发生重大恐怖攻击的概率极高）、核子战争（未来70年爆发全球性核子战争的概率低）、进化时钟（未来70年全球人口急剧下滑的概率低）、人工智能（未来70年出现超智慧机器人的概率高）。从上述的科学统计可知，天、兽、人所带来的人类危机不容忽视。因此，人类面对已知及潜存的危机，必须接受严峻的考验与挑战。

孙子、吴子等前辈智者在2500年前，将战争心得各归纳出一部兵法，这些兵法不仅是指导战争的经典之作，也是身居乱世的行事指南。因为在孙、吴所处的春秋战国时期，国家时刻处于战争威胁之中，人民为了求生存，也不得不学习如何面对战争（危机）。所以，韩非子说：“境内皆言兵，藏孙吴兵法者，家有之。”由于人与人争的现实不可避免，因此现代人学习战争心得，强化自己的竞争力，有助于不被物竞天择所淘汰。

二、国防与企业的异同

国防和企业都是以人作为运作主体的组织，国防与企业也都需要调度资源、分配运用以支持组织达成任务。两者的差异在于国防是非营利性组织，而企业则是营利性组织。两者相似之处诸如：国防建军与企业创业情况相似；国防的活动在战场，企业的活动在市场；国防的战略是为了形成有利作战态势，企业的策略则是为了形成竞争优势；国防追求胜利，企业追求利润。国防与企业竞争的原理既如此类似，若把国防几千年兵学积累的经验导引协助企业运作，必能增加企业在市场上竞争的成功机会。

三、以兵法作为学习策略管理的向导

我国著名兵法书，如《孙子兵法》、《吴子兵法》及《六韬》等都属于传本兵法。古今中外学兵法者公认《孙子兵法》乃集合我国兵法之大成。《孙子兵法》十三篇，内容包括战略、战术、战斗、战技之完整战略层级结构，形成一套完整的战略管理体系。它不仅是一本战略学图书，更是一本战略管理的经典。

《孙子兵法》采用战略层级方式说明兵法之实用理则。从始计篇^①开始依序形成。始计篇乃国家战略阶层所做的战前全般形势分析与全程战略构想；作战篇乃军事战略阶层所做的动员及建军计划；谋攻篇则属于军事战略阶层所做的备战计划。这三篇的内容重点均着重战争哲学，指导国家“慎战”。对应于企业策略管理，则为公司总体策略之产业形势分析与公司层级策略之创业及创新，均着重企业经营之哲学导引，启发良性竞争，形成决策的竞争优势。

《孙子兵法》指导进入战场之前的战略为兵法布局六连环，属于野战战略阶层。包括军形篇的“攻、守、形”，兵势篇的“奇、正、势”，虚实篇的“虚、实、变”，军争篇的“迂、直、争”，九变篇的“利、害、变”，以及九地篇的

① 本书在表述《孙子兵法》十三篇的篇名时，均不加引号或书名号。特此说明，全书同。

“变、利、理”，在军事上着眼于形成有利态势，发挥统合力进入战场。对应至企业则为公司事业层级进入市场前“低成本、差异化、焦点式”的策略规划及选择，并按市场目标与分析、资源配置与策略整合、市场策略、经营策略、风险管理与策略管理等顺序行之，着重于特异能力的建立，并借以创造与发挥布局的竞争优势进入市场。

《孙子兵法》指导军队进入战场后的战术、战斗及战技作为，包括行军篇的“处军相敌”，地形篇的“地之道、败之道”，以及火攻篇的“以火佐攻”，目的在于“破敌”（战胜敌人）。对应至企业，则为公司功能层级进入市场的“价值活动”，部门层级的“生产与制造、行销、组织与人力资源、研发、财务规划及应变计划”，以及作业层级的“产品创新、生产方式创新、通路创新及运行方式创新”，目的在于“领有市场”（获取利润），借由执行的竞争优势达成策略目标。

《孙子兵法》以情报计划所获得之情报作为战略分析、战略决心、策划、计划与执行的基础，主要包括用间篇的“先知”。对应至企业为公司各层级的“情境模拟分析”。《孙子兵法》以略（战略）、术（战术）、斗（战斗）和技（战技）严谨的战略整体层级结构、思维逻辑及实际作为，使之贯彻至军事作战全程，并导引至企业经营全程，足以证明《孙子兵法》为学习策略管理的向导。

四、以兵法验证企业管理的知识

《孙子兵法》成书于诸侯林立的春秋时期，距今约 2500 年，全书共分十三篇，以当时频繁战争经验为基础归纳而成，包含战略、战术、战斗和战技的完整层级结构，形成完整的战略管理体系。从国家战略的战略分析、战略决心与战略构想，到军事战略的建军、动员与备战战略规划，到野战战略的战场外全程战略布局，最后进入战场用兵的战术、战斗、战技的作为。由于每一层级的战略都有向下指导与向上支持的作用，因此，战争在整体策划、整体运作与整体管理下，终能得到“胜”的效果。这也是现代企业较高层的策略管理知识。策略大师波特曾经在 1996 年发表过一篇《策略是什么》的论文，波特在文章中强调企