

管理者必备

兵学谋略 运筹技巧

与

中国传统兵学博大精深，从选贤任能到布局谋篇，从筹谋造势到指挥决策，从洞察先机到克敌制胜，构成一套完整的竞争环境下的管理哲学和方法论。本书选取中国古代兵学中15部典籍，择其要点，取其精华，分别从不同角度提取其文化内涵与管理理念，展现其中精微、玄妙的运筹之道，力求从中国博大精深古代兵法中挖掘现代企业管理者必备的商战谋略与管理技巧。

李晓蕊 / 编著



企业管理出版社

ENTERPRISE MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

管理者必备兵学 谋略与运筹技巧

《老子》帮助我确立企业经营发展的大局观，《论语》培育我威武不能屈、贫贱不能移、勇于进取、刚健有为的浩然正气，《孙子兵法》帮助我形成具体的管理方法和企业竞争谋略。

—— 张瑞敏 海尔总裁

李晓蕊/编著



企业管理出版社

ENTERPRISE MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

图书在版编目 (CIP) 数据

管理者必备兵学谋略与运筹技巧/李晓蕊编著. -北京:企业管理出版社, 2006. 9

ISBN 7 - 80197 - 538 - 3

I. 管… II. 李… III. 孙子兵法 - 应用 - 企业管理 - 研究 IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2006) 第 098005 号

书 名: 管理者必备兵学谋略与运筹技巧

作 者: 李晓蕊

责任编辑: 丁 峰

书 号: ISBN 7 - 80197 - 538 - 3 / F · 539

出版发行: 企业管理出版社

地 址: 北京市海淀区紫竹院南路 17 号 邮编: 100044

网 址: <http://www.emph.cn>

电 话: 出版部 68414643 发行部 68414644 编辑部 68428387

电子信箱: 80147@sina.com zbs@emph.cn

印 刷: 香河闻泰印刷包装有限公司

经 销: 新华书店

规 格: 170 毫米 × 230 毫米 16 开本 15 印张 200 千字

版 次: 2006 年 11 月第 1 版 2006 年 11 月第 1 次印刷

定 价: 38.00 元

版权所有 翻印必究 · 印装有误 负责调换

《孙子兵法》

——“全胜而非战”的谋略与运筹技巧

《吴子兵法》

——“审敌虚实而趋其危”的谋略与运筹技巧

《司马法》

——“以仁为本”的兵学谋略与运筹技巧

《三略》

——“务揽英雄之心”的谋略与运筹技巧

《将苑》

——“知人之性”的谋略与运筹技巧

《唐李问对》

——“奇正相生”的谋略与运筹技巧

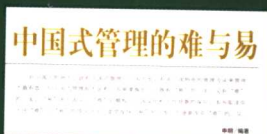
《太白阴经》

——“和为贵”的谋略与运筹技巧

《三十六计》

——运用权术的谋略与运筹技巧





前 言

美国著名管理思想史教授克劳德·小乔治在论及早期军事家对管理的贡献时说：“如果我们把工业组织的管理同军事机构的管理相比较，就会发现在管理上取得成功的主要条件是相同的。……管理中的一些重要因素——纪律授权、区分直线人员和参谋人员，有许多是从军事上移植过来的。”

我国古代战争频繁，军事斗争经验丰富，因此自古兵家如林，将帅荟萃，兵书浩瀚，素以兵法之国著称。其中凝聚兵家将帅之宝贵思想的兵书，内容博大精深，气势恢宏豁达，在浩如烟海的古代典籍中，占有重要地位。

这些纵横千年、洋洋万言的兵书，不仅是我国古代军事思想的宝库，也是几千年来民族智慧的结晶；不仅是我国历代军事家治军练战的实践总结，也是政治家、思想家“治国平天下”的思想精粹。千百年来，它们一直放射着绚丽的光芒，并以其深刻的思想影响和哺育着一代代军事家、政治家、思想家，乃至企业家。它们所总结、揭示的战争规律，克敌制胜的谋略，斗智斗勇的方法，以及丰富多彩的军事辩证思想，早已超越时空、国界与行业，成为人类共同的财富和社会各界竞争、企业经营管理借鉴、学习的法宝。

因此，在管理理论与实践中存在这样一种现象，中国学习欧美，欧美学习日本，而日本学习我国传统兵家的兵学思想。



其原因在于，中国古代兵法与管理之间有着内在联系。

首先，兵法的严肃性、求实性、科学性，表现出某些理论、方法与管理具有相通性和普遍适用性。因此，中国古代兵法的无数思想至今仍闪烁着真理的光芒，放之四海而皆准，成为现代经济管理、社会管理、政治管理汲取营养的一个源头。

中国古代兵法与现代管理的联系，还表现在管理的本义及其功能以及影响管理的因素等方面。第一是“道”，一个企业必须确立正确的经营战略，而后教育全体员工理解此“道”，热爱此“道”，并为之奋斗；第二要分析内外环境因素，并充分利用条件，从而使企业避开环境威胁，抓住营销机会；第三要选拔好管理人员，其标准是“智、信、仁、勇、严”，管理人员是“道、天、地、将、法”五大因素中的“将”，是决定性因素；第四是建立健全规章制度，并严格贯彻执行，做到“赏信罚必”，依“法”管理。

中国古代兵法与现代企业管理关系密切，甚至可概括为“源”与“流”的关系。尤其是中国古代兵法中的“人文观”、“激励观”，与现代管理学中的“行为科学”、“激励理论”不谋而合。

鉴于中国古代兵学中许多治军原则对现代管理具有普遍适用性，我们编写了《管理者必备兵学谋略与运筹技巧》一书。本书选取中国古代兵学中15部典籍，择其要点，取其精华，分别从不同角度提取其文化内涵与管理理念，展现其中精微、玄妙的运筹之道，目的是从中国博大精深的古代兵法中挖掘现代企业管理者必备的商战管理技巧，力求让管理者从中获得教益和启示。

编著者

目 录

《孙子兵法》

——“全胜而非战”的谋略与运筹技巧 / 1

《孙子兵法》中“上兵伐谋，其次伐交，其次伐兵，其下攻城”的“全胜而非战”谋略，提倡依靠谋略来赢得战争的胜利。这一思想无论在兵学界还是在商学界都有永恒的意义和价值。在商战中，以最小的代价获得最大的收益，即为全胜。

《吴子兵法》

——“审敌虚实而趋其危”的谋略与运筹技巧 / 17

吴起继承以注的兵学理论，总结当时的战争经验，提出“审敌虚实而趋其危”、“应变”等决策谋略，它对于战争指导有重要意义，提醒管理者应根据事态发展，把握决策时机。

《司马法》

——“以仁为本”的兵学谋略与运筹技巧 / 37

《司马法》以儒家“仁政”、“爱人”为内涵，强调“六德”兼备，注重“教民”，认为战争的根本目的在于保护民众的利益，

管

理

者

兴

备

兵

学

谋

略

与

运

筹

技

巧



维护社会的安定，制止战争的发生。这种以仁爱为出发点的战争观念同样可运用于企业管理中，日本“经营之神”松下幸之助曾说：“事业的成败取决于人，没有人就没有企业。”

《孙膑兵法》

——以“道”制胜的谋略与运筹技巧 / 47

“道”作为战争规律的内涵，是《孙膑兵法》的核心观念。“知道”是对战争规律的认识，是战争指导的先决条件。孙膑提出的对于战争规律的把握和运用对现代管理有借鉴意义。

《尉繚子》

——赏罚激励谋略与运筹技巧 / 59

汉代刘向论尉繚，称“繚为商鞅学”。尉繚的思想直接继承着商鞅，具有法家思想的特征。相比《孙子兵法》、《吴子兵法》、《司马法》等，《尉繚子》在军队建设方面更偏重赏罚激励的治兵谋略。这对现代企业管理中的激励制度有深刻启示。

《六韬》

——“五材”、“十过”谋略与运筹技巧 / 73

《六韬》融会诸子百家，集先秦兵学之大成，对战争、战争指导、军队建设有全面的论述。它提出君道、爱民、尚贤、文伐等主张，尤其是“五材”、“十过”作为选将的标准，对于现代企

业管理者选拔人才有指导意义。

《三略》

——“务揽英雄之心”的谋略与运筹技巧 / 89

《三略》是中国古代第一部专门从战略上论兵的兵书，提出“夫主将之法，务揽英雄之心”的人才策略，以“帝王师”自居，从君主本位出发，注重阐述治国谋略。它以兵家为基础，兼容儒、道、法三家思想，其中提倡的“以人为本”、“刚柔相济”等策略对于现代企业管理有很多有益的帮助。

《将苑》

——“知人之性”的谋略与运筹技巧 / 111

诸葛亮的《将苑》着重论述为将之道，从将帅本位出发，汲取以往的兵学成果，对于将帅的品格、性情、才能、气度和缺陷等有系统论述，对于管理者的自身修养、素质提出更高要求。

《唐李问对》

——“奇正相生”的谋略与运筹技巧 / 127

李靖的兵学理论主要是从“奇正”这一矛盾范畴入手，集中讨论战争主动权问题，同时对于各种阵法、历代兵制、兵学源流等问题，综合前人的说法，提出独到的见解。李靖的“奇正相生”理论提醒管理者，一方面要遵循一般规律，另一方面要相机行事。



《太白阴经》

——“和为贵”的谋略与运筹技巧 / 143

“和为贵”是儒家的一贯主张，同样可运用于兵学，运用于管理。李筌的《太白阴经》以“和为贵”为核心谋略，从现实社会出发，探讨战争、战争指导和军队建设问题，构筑起一个完整的兵学体系。

《道德经论兵要义述》

——“无为”、“不争”、“贵柔”的谋略与运筹技巧 / 159

老子《道德经》思想的精髓是“无为”、“不争”、“贵柔”，王真对《道德经》进行理论诠释，借着“无为”、“不争”等观点，来表达自己独特的军事思想。他将《道德经》视为一部兵书，称其“深衷激旨，未尝有一章不属意于兵”。

《虎铃经》

——“先谋为本”的谋略与运筹技巧 / 173

许洞所著《虎铃经》堪称宋代兵学的开端，对于文人论兵的风气起着示范性的作用。《虎铃经》上言人谋，中言地利，下言天时，汇集前人精粹，对战争、战争指导和军队建设问题，都做出较系统的论述。



《纪效新书》、《练兵实纪》

——注重军事训练的谋略与运筹技巧 / 187

《纪效新书》和《练兵实纪》两部书在军事训练方面，形成系统的治军练兵理论。它们继承前代兵书的理论精华，又在作者戚继光实战经验的基础上加以丰富、发展，将中国古代军事理论上升到新高度。这种重视军事训练的思维运用于现代企业管理，主要体现为重视对员工的培训。

《读史方輿纪要》

——充分发挥地利的谋略与运筹技巧 / 199

《读史方輿纪要》是中国古代军事地理学的集大成之作，其精髓在于对每个行政区域的战略形势做出深刻的分析。它通过地理形势来记述古今战争的经过和结局，同时又通过古今战例来说明地理形势与战争的关系。这对于跨国企业的本土化有很大的借鉴意义。

《三十六计》

——运用权术的谋略与运筹技巧 / 211

成书于明清之际的《三十六计》集历代“韬略”、“诡道”之大成，历来有“用兵如孙子，策谋三十六”之说。大量企业家将《三十六计》中丰富深邃的兵法谋略运用于企业经营与管理，取得了令人瞩目的成就。《三十六计》中的管理谋略集实用与理论于一体，可谓是中国商界人士的MBA教材，不可不读。

参考文献 / 229



Bing Xue Mou Lüe Yu Yun chou Ji Qiao

《孙子兵法》

“全胜而非战”的谋略与运筹技巧

《孙子兵法》中“上兵伐谋，其次伐交，其次伐兵，其下攻城”的“全胜而非战”谋略，提倡依靠谋略来赢得战争的胜利。这一思想无论在兵学界还是在商学界都有永恒的意义和价值。在商战中，以最小的代价获得最大的收益，即为全胜。



释典

《孙子兵法》作为中国最早的兵学专著，以深邃辩证的军事思想、博大缜密的理论体系被誉为“兵学圣典”、“百世兵家之师”、“世界古代第一兵书”。早在唐代，《孙子兵法》便传入日本，后相继传入朝鲜、越南等国，并出现了不少注疏之作。1772年，法文版《孙子兵法》在巴黎出版，开始了《孙子兵法》在西方的传播。时至今日，《孙子兵法》一书已以近30种文字在世界范围内广泛流传。

《孙子兵法》作者孙武。孙武，字长卿，齐国乐安（今山东惠民县）人，生卒年不详，大约与孔子同时或稍早，春秋末期著名的军事理论家，被誉为“兵学鼻祖”。孙武的祖先是陈国的公子陈完，因陈国内乱，逃到齐国，改姓田。齐景公时，孙武的祖父田书因伐莒国有功，被景公赐姓孙，食采于乐安。青年时期，孙武因齐国贵族内乱而离开齐国，来到新兴的吴国，并结识了军事家伍子胥。公元前512年，在伍子胥的竭力推荐下，孙武得以晋见吴王阖闾，并呈上了自己的兵法十三篇，得到吴王的赏识，被任命为将军。此后，孙武辅助吴王阖闾经国整军，为吴国的强盛做出了很大贡献。随着吴国霸业的蒸蒸日上，吴王夫差渐渐自以为是，不纳忠言，听信奸臣挑拨。孙武悄然归隐，息影深山，根据自己训练军队、指挥作战的经验，修订其兵法十三篇，使其更臻完善。

《孙子兵法》十三篇依次为《计篇》、《作战篇》、《谋攻篇》、《形篇》、《势篇》、《虚实篇》、《军争篇》、《九变篇》、《行军

篇》、《地形篇》、《九地篇》、《火攻篇》、《用间篇》，言简意赅，归纳战争的原理原则，军事理论系统。其中各篇均有主题思想，但又构成完整的思想体系，对战前准备、策略运用、作战部署、敌情判断等，都有详细说明，周密完善。

在理论特征上，《孙子兵法》强调将帅的作用，倡导进攻的方式，具有辩证思维的特色，注重谋略的运用。在世界军事学史上，《孙子兵法》是传统兵学的代表。中国历代战争，都以它为指导，孙子主张的智、信、仁、勇、严，成为两千五百年来中国军人的“武德”。“知己知彼，百战不殆”、“将在外，君命有所不受”、“兵无常势”、“兵以诈立”、“上兵伐谋”等军事原则，至今仍为治军戒律，《孙子兵法》历来被誉为“兵学鼻祖”。

《孙子兵法》在作战方法上提出速决、先胜、权变、地利等。孙武强调“兵贵胜，不贵久”，军队作战，不能旷日持久，必须力求速战速决。这一观点就当时客观条件而言，是符合作战要求的。先胜指先造成胜利的条件，然后才与敌人交战，主要包括领地的大小、资源的多少、兵员的众寡、力量的强弱、胜败的可能。在实战中，将帅熟悉这些先胜的条件，才能预测胜利。权变即适应作战态势的变化，尤其是根据敌方的实际情形，采取不同的战法。孙武讨论作战方法时重视发挥地利，根据不同的地理环境实施不同的作战方法。地理环境是用兵的辅助条件，影响到战争的胜败。只有熟悉作战的地理环境，了解敌我双方的情形，才能够稳操胜券。

关于《孙子兵法》的成书，历史上曾存有疑问。因《汉书·艺文志》著录《吴孙子兵法》有82篇，图9卷，后人多认为十三篇是曹操削除繁冗，取其精华而成。又有人因《汉书·艺文



志》著录的《齐孙子》，即《孙臆兵法》久已亡佚，后世流传的只有一部《孙子兵法》，而认为十三篇出自孙臆之手。不过，在1972年山东临沂银雀山汉墓出土了一部《孙臆兵法》和《孙子兵法》的残简，以及记载孙武言行的70余枚竹简后，现代学者们已多倾向于十三篇出自孙武之手，八十二篇是孙武后学所著，是用以补充和解释十三篇的。

总体来看，《孙子兵法》虽然只有13篇6000字，但它构筑了一个精美恢宏的兵学体系，影响了后世兵学的发展，体现了孙武完整的军事思想体系，被后世誉为“世界古代第一兵书”、“兵学圣典”。它所阐述的谋略思想和哲学思想，已被广泛地运用于当前经济领域。

商场如战场，企业面临的市场竞争趋近于军事斗争。从战略战术的制定和运用，到作战指导原则、情报信息获得、军队训练管理等多个方面，商战同军事斗争有许多相通相似之处，都是争胜的哲学。作战需要运筹，企业经营发展需要企划；作战需要谋略，企业产品开发、市场开拓需要创意；作战需要战术手段，企业经营管理需要技巧等。

《孙子兵法》中的“全胜而非战”谋略

“全胜而非战”的管理谋略是以孙武为代表的先秦兵家提出来的。兵家圣典《孙子兵法》中写道：“凡用兵之法，全国为上，破国次之；全军为上，破军次之；全旅为上，破旅次之；全卒为上，破卒次之；全伍为上，破伍次之。是故百战百胜，非善之善者也；不战而屈人之兵，善之善者也。”意思是，但凡用兵的时

候，以保全整个国家为上策，毁坏国家则次之；保全整个军队为上策，破军则次之；保全整个旅为上策，破旅则次之；保全整个卒为上策，破卒则次之；保全整个队伍为上策，破伍则次之。因此百战百胜并不是上上策，能够不打仗而使敌人屈服投降才是上上策。

这里提出的“全国为上”是指在能够保全双方利益的基础上获得完全的胜利，“不战而屈人之兵”是“全胜”思想最好的诠释。《孙子兵法》强调：“善用兵者，屈人之兵而非战也，拔人之城而非攻也，毁人之国而非久也。必以全争于天下，故兵不顿，而利可全，此谋攻之法也。”真正善于用兵的人，使敌人屈服不通过战争，占领敌人的城池不采用进攻的方式，毁灭敌人的国家不会让军队长期作战。向全胜的目标努力，使军队不受挫折，而利益却能够保全。同时，“不战而屈人之兵”也有通过气势使敌国降服的意思。如果国家富裕而安定，就不必动员民众，不用出动军队，凭借强大的威慑力，就能使天下归附。孙武的“全胜而非战”战略是兵家的最高境界。

孙子认为“破”即通过直接的交战获取胜利，这样不管取得多大的胜利，总是其次的，因为直接作战必然会有伤亡和损失，不能称为“善之善者也”；“全”，就是不通过直接交战而使敌人屈服，主要靠谋略，这就是“全胜”，既保全了利益，又不会造成损失，是“善之善者也”，后者是孙武希望达到的最理想的境界。能够达到这种理想状态的将领取得胜利才能显示出他们优秀的指挥才能。“故善战者之胜也，无智名，无勇功。故其战胜不忒，不忒者，其所措必胜，胜已败者也。故善战者，立于不败之地，而不失敌之败也。”