

孫吳兵法與企業管理



蕭而鄭 編著 信文圖書有限公司印行



孫吳兵法與企業管理



蕭而郎 編著 信文圖書有限公司印行





信文圖書 版權所有 翻印必究

局版台業字第1516號

孫吳兵法與企業管理

蕭而鄺 編著

發行者 信文圖書有限公司
北市龍江路76巷20-7號
電話: 581-1300·564-1819

發行所 詹儀正
印刷者 慶福彩色印刷廠
東南亞 港明書店
總經銷 香港九龍彌敦道500號2樓
電話: 3-302846·3-309095

定價 新臺幣 80 元
海外定價 港幣 14 元
初版 中華民國67年9月

圖書編號 021011

不論任何國家或民族，絕對不會因受外力攻擊而崩潰，但當其內部喪失創造力的一瞬，滅亡隨即從此開始。

歷史學家——阿諾德·湯恩比

創造力者，意謂繼承傳統的文化遗产，而從新的角度予以闡釋賦與意義；即就是說：創造絕非自真空中產生，乃是傳統之再系統化。

心理學家——潔·莫勒諾

主編人的話

「孫子十三篇」一書係春秋時代擔任吳國軍師的孫武所著（另一說認為該書是戰國時代齊國的孫臏所著，據民國六十一年山東省臨沂縣所發現的竹簡資料推斷，大都認定作者是孫武），乃是探求作戰、戰術、戰略、戰爭指導原理的中國最高的戰略、戰術學，同時也是世界性的兵學古典名著之一。

就「孫子十三篇」全書的結構來看，最初的計篇可以看作是全書的序論，連同計篇在內至謀攻篇為止等三篇相當於總論，其次三篇即自第四的形篇至第六的虛實篇為止，闡述戰爭之一般性結構規定，也可以說是戰爭原論，第七的軍爭篇以下係屬各論，分別敘述種種實際戰鬥情況下的具體戰術，最後則以火攻，用間兩篇作終結。

「孫子兵法」是遠在二千數百年前的往昔所寫的一部古典兵書，何以仍然能為許多隔時異地的現代人士所愛讀？現在就這一點作一探討。

我們要知道，古時有戰爭，今日依然在以種種不同方式進行戰爭，只是戰爭的形態起了變化而已。從某種意義言，我們的日常生活本身也可以說是一種戰鬥。說到企業的經營，更是名符其實的另一種形式的戰爭，企業與企業間的商戰或經濟戰當然是戰鬥，其實，企業的經營本身就是跟每日發生的「現實」戰鬥。「孫子兵法」中包含着一項普遍的理則，此項理則可適用到種種不同形式的爭鬥

上，即就是說，「孫子兵法」一書，主要固屬在闡述戰爭之理，同時也含有普遍性的管理哲學、人生哲學的真理在內。

又，孫子這個人是極端講求現實、講求合理的，所以他的思想的最大特徵，就是一貫的現實主義、合理主義。「孫子兵法」之所以能越出兵書範圍而廣為一般人士所研讀，其理由乃在此。

上面說到商戰、經濟戰，俗語也說：商場如戰場，商場中的爭鬥真是宛若戰場，充滿着不斷的戰鬥。也許有人覺得這樣把商場比作戰場，未免過火，而比擬不倫，因為：商戰儘管是戰爭，畢竟是不流血的戰爭，是和平中的戰爭，而實際的戰爭却是流血犧牲性命的。可是，商戰果真不流血嗎？我們認為商戰的悲慘，往往比流血還更深刻些。試想想看，一個企業一旦敗北，其從業人員自身將會遭受甚於「流血」的痛苦，如果其中一人被逼至死路，這固然是間接的，不也等於「流血」一樣嗎？

這本「孫子兵法與企業管理」的內容重點，不是語言學立場的註釋，而是要把「孫子兵法」的原理原則引伸到現代企業的經營管理層面，詳加闡發，以供經濟作戰之借鑑。

本書的結構乃由三部份所構成，即為：「原文」、「今譯」、「演義」。「原文」部份係自各篇分別選錄其可加引伸的章句，並非「十三篇」的全文；「今譯」部份主要係參照「宋本十一家註」譯成現代語；「演義」即引伸部份係依本人平日讀書的筆記摘錄及管見所撰成，因涉及的文獻太多，未便一一註明出處，謹致歉意，尚希見諒。

民國六十七年八月一日

蕭而鄭 謹誌

孫子兵法目錄

5 孫吳兵法與企業管理

第一篇	計篇	七
第二篇	作戰篇	一九
第三篇	謀攻篇	二三
第四篇	形篇	二九
第五篇	勢篇	三七
第六篇	虛實篇	四五
第七篇	軍爭篇	五五
第八篇	九變篇	六三
第九篇	行軍篇	七一
第十篇	地形篇	八一
第十一篇	九地篇	九一
第十二篇	火攻篇	九七
第十三篇	用間篇	一〇一

吳子兵法目錄

圖國第一（交戰之前團結第一）	一〇七
料敵第二（瞭解敵人的優劣長短）	一二七
治兵第三（最具效率的部屬統率法）	一五九
論將第四（名將應具備的條件）	一七九
應變第五（處變之道）	一九五
勵士第六（有效的用人之道）	二〇五

第一篇 計篇

原文

孫子曰：兵者，國之大事，死生之地，存亡之道，不可不察也。

故經之以五事校之以計，而索其情。一曰道，二曰天，三曰地，四曰將，五曰法。道者，令民與上同意也，故可以與之死，可以與之生，而不畏危。天者，陰陽、寒暑、時制也。地者，遠近、險易、廣狹、死生也。將者，智、信、仁、勇、嚴也。法者，曲制、官道、主用也。凡此五者，將莫不聞，知之者勝，不知者不勝。故校之以計，而索其情。曰：主孰有道？將孰有能？天地孰得？法令孰行？兵衆孰強？士卒孰練？賞罰孰明？吾以此知勝負矣。

今譯

戰爭是國家的大事，關係人民的生死，國家的存亡，是不可不細心研究慎重考慮的。

所以對內應就五大事項加以測計，對外應就七大事項加以比較調查，以探討敵我的實情。所謂五大事項，第一是道，第二是天，第三是地，第四是將，第五是法。道是指政治開明，使人民與居上者同心同德死生與共，而無所疑懼。天是指陰陽、氣溫、季節等自然界的循環。地是指距離的遠近、險要與平坦、廣濶與狹窄、死地與生地等地形條件。將是指才智、誠信、仁慈、勇氣、威嚴等有關將才（將領的才幹）的條件。法是指軍隊編制的法規、將校職掌的規定、軍用（兵器、彈藥、糧食等）等

有關軍制方面的情况。舉凡此五大事項，身居將軍地位者都應該大致有所瞭解，但要真正瞭解的才能獲勝，不真正瞭解的就不能獲勝。所以要用七項計算較量敵我雙方的力量，以探求其實情，此七項即指：究竟那一方的元首體會了「道」？那一方的將領具有才能？那一方的天時與地形更爲有利？那一方的法令執行得更徹底？那一方的軍隊更爲強大？那一方的士兵更有訓練？那一方的賞罰更爲嚴明？我依據此等情况不待作戰即知勝敗。

演義

戰爭既是關係到人民生死、國家存亡的重大事項，那麼，爲求贏得戰爭，必須具備兩方面的條件，那就是對內方面要知己，即應就五大事項充分加以測計，對外方面要知彼，即應就七大事項詳加比較調查，以明敵我的優劣。這裡孫子指出基本調查的重要性。

所謂五事，第一是道義，第二是天時，第三是地利，第四是統率人、領導人的遴選，第五是法制。即組織、規律之類屬之。

發動戰爭時，最首要的就是要問那個戰爭是否具備正大名義的號召力，即要問是否師出有名，若只是純然以私利私欲爲先，假借一些牽強附會的名義，那是註定要失敗的。第二次大戰日本之侵略中國，也曾揭舉起所謂「八紘一宇」（世界一家的意思）的旗幟作爲戰爭的號召，但純屬軍閥一手製造出來的一種假借名義，軍閥獨斷獨行地發動了戰爭，軍閥自作自受地遭到了慘敗，而與大部分日本國民根本不相干。是知，根本欠缺一貫道義的戰爭，根本未得國民充分諒解而無正大名義的戰爭，結局

註定要失敗的。

戰爭是否具備正大名義的號召？是否具備一貫的道義？引伸到企業的經營來說，那就是要問企業的經營理念是否符合商業道德的標準？是否以貢獻民生或社會福祉爲先？大凡企業的經營必須立足於社會正義上，才是合乎「道」的經營。

一位經營家也應懂得「天時」。人類既是生物，自難免受氣象的支配，若作擴大的解釋，則含有不可輕視自然律則之意。當然孫子時代的天體觀測尚屬幼稚階段，比起現代氣象學要遜色多了，但據經濟學的說法，經濟的循環與太陽黑點的消長，是有關聯的，那麼，作爲經營家的必要條件，也應該要具備一點氣象學方面的知識才行。

關於第三項的「地利」，也是重要的知識。山岳、丘陵的分布、平地的廣狹、河川與海洋的關係、東南西北方位等屬於自然地理學方面的條件，以及位於此等自然環境的設施、建築物、定居集散人口的密度、交通等之條件，此外，關於此等事項的相互關係等屬於人文地理學方面的知識，乃至關於地盤的強弱、地質土質等屬於地質學方面的事項，均有從事充分調查研究的必要。

關於第四項的「將」。這裡所謂「將」，並不限於總指揮官、主將，以企業來說，董事長、總經理、董事、幹部職員、廠長等，凡擁有部屬、助理人員的各級主管人員都包括在內。

第五的所謂「法」係指法制、規則，申言之，即指秩序而言。凡沒有正當秩序存在的地方，決不能期望進行順暢的營運，所謂正當的秩序，絕不是束縛一切活動的桎梏，其功能在助長活動，使之納

入一定的軌道，以防混亂。組織的任務是助長活動力，而不是扼殺活動力的。

以上係作爲對內條件所提示的五事，「道·天·地·將·法」實屬孫子兵法的綱要、總論。以下再就此五事加以細說。

第一項的所謂「道」，就是企業的經營理念（經營精神、管理哲學、經營基本方針，即指具有全部經營活動統一化作用的指導原理而言）。一個企業機構的在上者如能體諒在下者從事經營管理活動，則在下者必將油然而起同心同德、死生與共而無所疑懼的心情。所謂道、理念、精神、都是未具形體，而不能直接憑眼看見的，因此，一般都不認爲有多大價值；可是，一貫的道義、美好的理念、美好的精神、美好的構想，像這類無形的觀念如不具備，那些有形的事物恐怕連一樣也產生不出來，從這個意義說，無形的觀念實屬有形的事物之母；所以，這應該屬於戰勝商場的首要的對內條件。

其次，在現代產業機構裡，對於陰陽、寒暑大都採取通風、採光、冷暖房設施等人爲的操作，以調節陰陽、寒暑，使適應人體，以求提高工作效率。

又，欲求從業人員專心致志於作業活動，對於環境、工作處所、市場，尚須考慮利與不利、適合與不適合、安全危險等有關「地利」的問題。

再，軍隊的將領（指揮官）必須具備「智、信、仁、勇、嚴」等五要素；同樣，企業的領導人根本上亦須具備類似軍隊將領的特性。「智」是冷靜的判斷力，經理人的工作應以憑腦思考爲首要，而不在乎動手動腳地去忙於奔走。「信」是不喪失同僚、部屬的信賴。「仁」是道德，爲了賺錢而不擇

手段、乘人之危利用人家的弱點之類違反倫理的做法，實無異於強盜、詐欺，遲早會露馬脚，結局不能取勝。「勇」是不畏懼，凡性格消極而遇事躊躇，或處事每好擅專，便不能充分發揮自己的能力，一般只說不做的人大都欠缺這種特性。「嚴」是嚴格貫徹命令。以上五要素都是企業領導人必須具備的特性，這五項特性中欠缺任何一項，都不能做好領導工作。又，五項特性只有一項獨秀的，也不行，必須在平均良好的相互關聯下，五項特性融成渾然一體的人格相依爲用，才能真正發揮領導功能。再，五項特性中也有互相矛盾排斥的，例如智與勇，所謂初生之犢不怕虎，智識程度低者，反而勇敢無比，而由於智識過多，往往猶豫不決的，容或有之，但因不智而勇敢者，絕非真正的「勇」。再次，「仁」與「嚴」也往往有難以兩立之時，但是，無論對任何不正行爲一概都不能秉持寬大以外的態度，那也就不能說是正當的「仁」；凡事適可而止不作過分深究，這種程度的「嚴」，應該與「仁」相通的。

再就第五項的「法」而言，所謂曲制、官道，可解釋爲軍隊的詳細編制、組織系統及其組織編制的命令系統。引伸到企業組織體來說，即是指總公司、分公司、各分支事業機構、處、室、課、股一類事業職掌的組織系統。常見一個企業機構各部門間，或其所屬分支單位間，發生爭奪業務勢力範圍，或互相推諉責任的事態。又，由於忽視了必要部門的設置致蒙受不測損失之事，亦時有所聞。或因命令系統紊亂，不經由正規的路徑程序，而發生越級行事以致責任不明的情形，亦頗不乏例。相反的，由於傳報路徑過分繁複，上級的意旨在漫長的過程中被弄得模糊不清，或遭擅自改變，或導致傳達

速度的遲緩，凡此都是常見的弊端，也都是基於規則——法制——曲制的不完備而產生的弊病。故軍隊或企業機構是否能充分發揮力量以推進其業務活動，要看這些方面的部署是否適當而定。

最後所謂軍用，在軍隊係指兵器、彈藥、糧食等，在企業則應指器材、工具、用品一類物資而言。

凡不瞭解上述「道、天、地、將、法」五事的人，絕不能勝任領導職位，即使勉強擔任，終必失敗。

可是，儘管能瞭解自己的情況（知己），若不瞭解對方（知彼），也無法戰勝。以企業經營來說，當兩家公司處於競爭狀態時，我們怎樣能預料其勝敗呢？那首應就雙方的事業是否具有貢獻社會的使命感加以比較，次就高層管理者的能力加以比較，再就其利用自然及環境條件的巧拙及組織效率的高低加以比較，更就薪資制度、職掌制度、昇遷辦法、考察那一方的從業人員更為幹練、那一方的訓練更為周到，並比較雙方的賞罰規定等，這樣，便可在交戰之前預知勝敗之數。照這樣解釋，孫子兵法誠屬有益於企業經營家的極好教訓。

原文

兵者，詭道也。故能而示之不能，用而示之不用，近而示之遠，遠而示之近。利而誘之，亂而取之，實而備之，強而避之，怒而撓之，卑而驕之，佚而勞之，親而離之。攻其不備，出其不意。此兵家之勝，不可先傳也。

今譯

戰爭乃是詭道，即以擊敵之不意為常道。所以，雖然有充分的力量，却裝做沒有力量的模樣；雖然要用兵攻打，却裝作不用的模樣；雖然正在靠近，却裝作尚在遠處的模樣；雖然正在遠離，却裝做尚在近處的模樣。對圖利者給以小利而引誘他；設法迫使敵人混亂，然後趁機一舉奪取他；敵方堅實，我方也不可不備；敵方強大，則須退避；激怒敵人而攪亂他；我方卑辭示弱，圖使敵人驕傲；敵人安佚，要設法使他疲憊；敵人內部團結，要設法離間他。進攻防備薄弱的地方，襲擊敵方的不意。凡此都是戰勝敵人的方法；此類奇策要依據敵情的變化，加以靈活運用，絕不能於交戰前事先規定「該怎麼辦」的。

演義

詭道的「詭」字含有「詐」、「欺」的意思，故「詭道」似應解釋為「違背正理之道」、「詐騙之道」；但是，觀於孫子的主張自「一曰道……」始而至「勢者因利而制權也」為止，其間的文脈都保持嚴密的連貫，現在突然一轉而說「戰爭是詐騙之道」，那就前後語氣不符，文章的措詞有了大跳躍。

所以，照「勢者因利而制權也」這句話的意思看來，「詭道」應該解釋為「臨機應變地運用種種奇計，攻擊敵人的不意，以達成目的」之意，即意謂戰爭乃是心理作戰。固然，商場如戰場，但商業上的交易也絕不可脫離道義而一味欺騙為能事，欺騙行為縱能得利於一時，遲早會被識破，而不為人

所信賴，到頭來也只落得個孤立自滅。

正如「主編人的話」中所說，孫子思想的特徵極端講求合理現實，而與現實主義、合理主義相連的。「孫子」之所以能超出兵法書的範圍而仍爲後人所愛讀，理由乃在此，故其思想適用到現代社會中，也往往給予我們許多珍貴的啓示。

外國的企業管理的著作中，常常使用 "Marketing Strategy"（行銷戰略）、"Management Strategy"（經營管理戰略）一類軍事性的專門用語，蓋以企業機構中也頗摻入了軍事戰略論的影響。各企業機構既在同一市場從事激烈競爭，經營指導者當然也跟軍隊指揮官同樣需要具備戰略原則，因爲企業機構正在跟其他企業進行商戰之故。

關於戰略、戰術的定義，著名的德國軍事評論家克勞澤維茲 (Clausewitz) 曾這樣說：「戰略乃指作爲達成戰爭目的的手段而使用數個戰鬪的方法；戰術係指各個別戰鬪上的戰鬪力的使用方法。」這個定義固屬簡明，却不太完備，我們似乎可以這樣瞭解：所謂戰略 (Strategy)，是指爲求戰敗敵人，將軍需物資及兵員以最經濟的方法分配給各軍，並運輸至各戰地前線相關的計劃而言；戰術 (actics) 則指各戰地前線靈活運用一切兵器、兵員，以求贏得各局部戰鬪所制訂的計劃而言，即就是在綜合戰略範圍內所須達成的一些計謀。

由此可知，戰略計劃的任務在決定：將攻擊兵器分配與各軍，攻擊兵器又包括物資兵器與人員兵器，各軍總指揮官應將此等兵器加以裝配，課以遂行戰鬪行動的責任；戰術（作戰）計劃則係遂行戰