

*Asian Winning Strategies for
Modern & Global Business*

孙子的战略思想 与现代管理

(增订本)

叶新田博士 编著

Dr. Yap Sin Tian (DBA)

F272
201365.2

孫子的戰略思想

與現代管理（增訂本）

叶新田博士编著



本书由金洁制铝有限公司赞助出版



叶新田博士

出版：叶氏企管咨询公司

No. 1494, Jalan 37, Kepong Garden, Kepong,
52100 Kuala Lumpur. Malaysia.

作者：叶新田博士

封面设计：叶玉佩

排版：林意慧

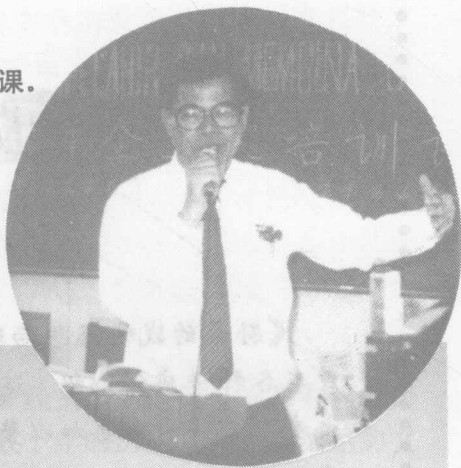
印刷：Percetakan Advanco Sdn. Bhd. (45169-K)

No. 23, Jalan Segambut Selatan, 51200 Kuala Lumpur. Malaysia.

出版日期：15 - 9 - 2001

售 价：RM 30

叶新田博士在讲课。



孙子书院外景(东大门及孙子塑像)

增版前言

《孙子的战略思想与现代表理》自1992年面世以来，曾在各种讲座会介绍，这其间也增添了不少有关评论和文章，觉得有必要加以整理出版。故出版增订本以享读者。

我们学习《孙子兵法》强调古今用，推陈出新。特别应用到现代企业管理方面，希望学习者和研究者能结合当前企业管理方面的实际问题，以进一步发扬《孙子兵法》这本古代经典著作的战略思想与科学方法。

本书出版获金洁制铝有限公司之赞助，谨此致谢。

目录

■ 作者简介

■ 增版前言

• 导言	(1)
(一) 孙子的战略思想与企业策略	(7)
(二) 组织与治众	(19)
(三) 行销管理与孙子的战略战术	(37)
(四) 孙子战略原则的实际应用	(47)
4.1 领导原则	(47)
4.2 主动原则	(48)
4.3 授权原则	(48)
4.4 组织原则	(49)
4.5 形势原则	(51)
4.6 竞争原则	(52)
4.7 奇原兵则	(52)
(五) 论述 / 讲座	
5.1 孙子兵法进攻企业界	(55)
5.2 以孙子兵法看华社	(59)
5.3 大马先进国宏愿及企管发展趋势	(66)
5.4 孙子兵法与现代表理	(71)
5.5 华社企管仍须加强	(82)
5.6 廿十世纪经营的新挑战	(85)
5.7 科学态度活学孙子兵法	(90)
5.8 竞争以道为首	(92)

5. 9	孙子兵法救企业.....	(96)
5. 10	孙子兵法与战争论.....	(100)
5. 11	孙子兵法驰骋商场.....	(106)
5. 12	活学活用孙子兵法.....	(108)
5. 13	译孙子兵法为国语.....	(113)
5. 14	揉合东西方管理哲学.....	(118)
	寻求华人企业的有效发展之路.....	(123)

■ 英文论述

Asian winning strategies for modern & global Business

(6)	Arefreshing & exciting oriental strategic planning process : Sun Tze's Art of War	(127)
(7)	Eastern organizational paternalism for corporate management leadership	(147)
(8)	Application of Sun Tze's strategies to marketing	(169)
(9)	Link of "7s" with Sun Tze's principles	(188)
(10)	Applying Sun Tze strategies to business	(192)

导言

中国经济管理历史研究工作者曾经指出：任何事物都有它的继承性，承前才能启后。中华民族有数千年的历史，有光辉灿烂的文化，同样，也有极其丰富的经济管理经验。

今天，当我们引进西方现代管理知识时，应该同时吸收中国管理哲学，特别是有关经济管理史料方面的精华，实行中西管理结合，以建立起华人本身的管理模式。

中国自先秦至现在的二千多年里，经济管理方面的史料有管仲的《管子》、商鞅的《商君书》、还有历代执政者和思想家如汉代王莽的管理思想等等，都有一定的参考价值。另一方面，中国诸子哲学例如孔子在治理国家方面对人性的重视、《孙子兵法》的竞争谋略应用于企业策略、《三国演义》之谋略应用于经济和企业竞争等等，这些历史文化遗产，已经广泛引起中西管理学者的关注和研究，目的在于古为今用，推陈出新并有所创新。

众所周知，《孙子兵法》这部兵学圣典，原本是一部揭示战争规律的著作，但近百年来，随著西方管理学的兴起，《孙子兵法》应用到企业管理的问题，也就成为一项热门课题。

管理是一门科学，又是一种艺术，说是一门科学，因为管理和生产必须按照社会需求和经济发展规律办事，并用精确的计量去规划和营运。说它是一种艺术，是因为它在发挥管理上的各种功能时，必须有高度的艺术手腕去协调和执行。生产的各种条件和因素总是变化的，有效的管理必须随情况变化而应变。

当前西方管理学所流行的是情境理论和系统学派，它强调权变理论。企管学者认为：环境在变动，人也在变动。世界上并无放之四海而皆准的管理方式，所以企业管理者必须找出特定时间、地点和条件下最适合的管理模式，以应用于其企业，而不能一概照抄照搬。

企业通过其人力及财力资金组织起来之后，还必须结合总体外在环境包括经济、技术、政治、法律、社会及文化教育等，以发展其企业包括市场和消费者的需求。

管理上的功能便是通过对企业的规划、组织、用人、领导及控制，以发展有关企业。在这方面，西方管理学应用了一系列边缘科学包括经济学、会计学、组织行为、资讯管理、财务管理、行政管理、人力资源发展和培训、企业政策和策略、投资分析……等等。使企业管理系统化和专业化。

《孙子兵法》虽然是一部研究战争规律的经典著作，但它对于国家的政策、将领的需求、组织、领导以及规章制度等都有深入的阐述和概括性的结论。因此，结合企业特点，对于管理方面的规划、组织、用人、领导及控制方面诸功能，它带有启发性。

例如以“道”来说，应用到企业管理方面，它要求企业管理必须要有正确的营业方针包括商业道德，其目标须符合工商发展和经济规律。企业发展也同样重视天时地利，天时对企业来说包括国家或该国的政治经济形势、自然状况及气候等。

“地利”则包括有关企业的地理位置、资源、距离、有关交通运输等。“将”指的是企业领导，对企业领导在智方面要求包括智慧才能、专业水平、思维、判断、预见及应变能力等。“信”是言而有信，信赖下级。“勇”并非匹夫之勇，而是处事果断，不失时机地决定和行动，勇于改革和创新。“严”则指严以责己，赏罚分明。“法”在企业方面指的是有关条例、法令、规章制度等。

对于企业强弱的分析和比较，也可较之以“七计”，它包括那一个企业的政策和决定更英明？企业领导比较时，何者才德与质素为优？那个企业所处的天时地利，即政治经济条件、地理位置更为有利？那个企业的实力包括职工队伍的质素、资源等比较强？对员工的培训、职工熟练及文化质素何者为高？那个企业的奖惩赏罚何者更为有效等等。

在决策问题上除了上述“经五事”、“较七计”以道为首，运筹定计之外，孙子兵法也可进一步用之于生产管理、市场竞争和行銷策略。

对于组织和管理人员方面，《孙子兵法》提供了不少有关原则和策略。例如它所提及的造势和治众，有助于应用到生产管理和组织策略。

对“治众”即管理员工方面，孙子提出的“令民与上同意”的观点，与今天企业界提出的必须使全体员工认同企业的目标是一致的。“以欲治人”则强调今天的企业必须关注员工的基本需求。西方心理学家马斯洛对人的需求的五层次论即生理的、安全的、社会的、尊重的以及自我实现的需求，经广泛被应用到生产组织与管理中。

对于市场竞争和行销谋略方面，孙子的若干战略和战术，也愈来愈受到重视。西方某些著名市场管理学，也有应用这方面的策略。在行销策略方面，孙子的“因敌制胜”、“动莫神于不意”、“战胜不复、出奇无穷”等等，均为行销管理者所津津乐道。

在竞争剧烈的工商界经常发生各种冲突和矛盾。因此企业的营业方针和行销策略，也有“因敌制胜”的问题。军事管理无常势，企业管理无常形，因敌制胜的战略思想，在企业竞争中受到重视。

但必须指出：《孙子兵法》这部不朽军事巨著，虽然有许多可供企业管理借鉴之处。但我们应抱著古为今用，弃其糟粕而取精华的科学态度，结合现代管理专业知识，来研究和应用它，才会有所贡献。

总的来说，学习孙子兵法我们应做到：

（甲）古為今用，活學活用

（乙）結合實際，推陳出新

孙子与现代企管

大战略	作战	战术与地理	情报
-----	----	-------	----

(第一,二,三章)

(形、势、虚实)

↓
第四,五,六章

(军事篇)

↓
火攻篇

↓
第七

↓
十二(章)

(第十三章)

↓
用间篇

孙子与现代企管

孙子十三章

- | | | |
|---------|---------|---------|
| 1. 计篇 | 2. 作战篇 | 3. 谋攻篇 |
| 4. 形篇 | 5. 势篇 | 6. 虚实篇 |
| 7. 军事篇 | 8. 九变篇 | 9. 行军篇 |
| 10. 地形篇 | 11. 九地篇 | 12. 火攻篇 |
| 13. 用间篇 | | |

孙子兵法的基本应用范畴

- (1) 企业规划与策略
- (2) 组织与治众
- (3) 行销管理与孙子的战略战术

步骤：

- 1) 了解西方管理的规划、组织与行销管理。
- 2) 结合孙子兵法，解决实际难题。

(一) 孫子的戰略思想與企業策略

——孫子兵法與企業管理

社会研究工作者曾指出：管理的历史与人类文明史同年，有人类的文明史，就有管理。

人类在长期社会实践中，或政治，或军事，或经治，或文化，或生产等各领域活动中总结了各种管理知识，例如计划、组织、控制、指挥、协调、决策等概况和方法，这就是今天所谓管理的功能。

现代企业之盛行，虽然是近百年来事情，但由于一般管理的存在实际上已经有了几千年，因此古代文化知识，包括军事科学知识是可以被企业管理所吸收的。实际上军事科学与企业管理之间存在著密切关系。因此《孙子兵法》这部不朽的军事经典巨著，特别是他在战略上的思想和谋略，可供企业管理借鉴的地方很多，近年来它已成为企业家习和研究对象。

在西方的管理学里，规划是企业首要大事。规划包括确定有关企业目标，通过各种策略、政策和方针，以实现有关企业目标。

什么是策略？根据加州大学乔治·A·斯登叻教授(A.Steiner)等合著的《管理政策与策略》一书对此曾作出如下阐述：“我们对策略概念的释义是广义的。策略(STRATEGY)一词源自希腊字STRATEGOS，它的含义是‘一般’(GENERAL)。因此策略意指

‘普遍的艺术’。更明显地说，策略是企业基于处在环境及内部力量对有关使命的拟定、有关组织的目标，并由此制定更具体之政策和策略以达致有关目标，确保其正确执行，从而使有关机构的基本目标和宗旨得以达致。”

从策略规划及管理控制系统的角度来看，在这方面一共包括三个方面即（1）策略规划；（2）管理系统及（3）作业控制。

策略规划一般上包括规划之目的与性质、策划及规划之范围以及战略决策。

管理系统即从规划、组织、用人、领导到控制。

对于管理控制，它包括控制程序（资讯反馈、比较分析及修订）、控制方法及工具（预算及审核）。

《孙子》今存本共有13篇，即：计篇、作战篇、谋攻篇、形篇、势篇、虚实篇、军事篇、九变篇、行军篇、地形篇、九地篇、火攻篇、用间篇。它对企业的运筹定计，经营决策，组织治众，生产管理以及行销谋略，市场竞争各方面均提供了有意义的借鉴。

《作战篇》属于战争目的和战略因素，《谋攻篇》可归于战略抉择，至于《形篇》、《势篇》及《行军篇》则属于战略形势之分析，至于作战方法及战术方面，则有《军争篇》、《虚实篇》、《九变篇》、《地形篇》、《九地篇》、《火攻篇》、《用间篇》为军事情报之运用，它直接服务于战争，而情报之回馈又可供规划之用。因此研究者认为最后之《用间篇》实际上亦可作为全书的开始。

孙子是一位军事战略家，他首先强调未战先算，运筹定计。这牵涉到企业规划与决策的问题。

孙子最具普遍意义的战略指导原则有三条：（A）经五事，七计以道为首；（B）知己知彼，百战百胜；（C）因敌制胜。

（一）五事与七计

孙子强调“用兵之道，以计为首”。因此，未战先算，就是要经五事和校七计。

孙子认为“经五事”，即道、天、地、将、法、知之者胜，不知者不胜。

就企业管理而言，在制定企业使命、目标和计划时，须将主客体因素考虑在内。企业为主体，外部环境为客体。“彼”与“己”以企业的内和外划分。知己知彼，主要是对企业本身组织及外在环境各有关方面有所了解。这样，企业领导才会有正确的决策。因此，孙子在《计篇》中便提出“经之以五事，校之以七计，而索其情”。这就是说，从上述五个方面分析研究，从中探索战争胜负情形，就可以判断出谁胜谁负了。

西方管理学，在研究企业投入生产之前，首先须考虑其内部组织及外在环境。

内部组织情况指有关企业之规模、人力、财力及股份拥有权。外部环境又分为（A）市场环境——顾客、竞争者及供应商；（B）总体环境——经济、技术、政治、法律、社会、文化及教育。

这一方面，它与孙子之经五事是不谋而合的（参阅表1.4）。

孙子的七计又如何应用于企业呢？孙子的七计即（A）主孰有道？（B）将孰有能？（C）天地孰得？（D）法令孰行？（E）兵众孰强？（F）士卒孰练？（G）赏罚孰明？这七个基本问题，亦可用之于企业（参阅表1.5）。

在探索两个企业之力量对比时，我们亦可从下列七个方面去分析和比喻：（A）那一个企业的上级决策机构及其主管更英明？（B）那一个企业的领导德才素质更高？（C）那一个企业所处的总体环

境及地理位置更为有利？(D)那一个企业的规章制度更能有效地执行？(E)那一个企业的实力即员工的素质、各种资源（资金、人力、物力、技术、情报等）占优势？(F)那一个企业的员工培训及专业素质较好？(G)那一个企业的奖惩赏罚更为严明？

经五事，校七计的战略思想，对企业管理者在决策及拟定企业目标时有著重要的指导意义。它强调企业在进行规划及设立目标时，必须尽量对主客观情况进行全面分析和研究，才能作出正确的决策。

（二）先知敌情，制胜如神

孙子《谋攻篇》说：知彼知己，百战不殆；不知彼而知己，一胜一负；不知彼，不知己，每战必殆。

在这里，孙子用简洁而鲜明的语言指出了战争领导者了解敌我双方的重要性，以及与战争胜负的关联。从而揭示了知己知彼才能正确决策这一普遍规律。在这方面，孙子强调以智谋和用间去了解对方。

西方管理学对于决策的程序，首先凭藉资讯的获取，当然也包括用间在内，并应用各种科学的研究步骤，通过下列程序进行决策：（1）确定并诊断问题；（2）寻求可能解决途径；（3）分析比较各种步骤；（4）选取某种最佳途径。

通过先进资讯设备以获取情报，从而达致了解对方的情况，固然成为今天主要手段，不过《孙子兵法》中所提供的下列几种方法，仍然有一定的参考意义：

- （A）相将——直接观察法；
- （B）导引法——动敌采用各种手段，让敌人隐而观见的情形显现外露；
- （C）用间——通过旧谍去掌握对方机密情报。