



孫子兵法與周易

— 決策理論與決策管理 —

前總統府戰略顧問 陸軍上將 李建中
國立交通大學科技管理研究所教授 虞孝成 ◎著

圖書目錄：490047 (101-05)

孫子兵法與周易—— 決策理論與決策管理



作 者 ◎ 李建中·虞孝成
董 事 長 ◎ 李銘藤
發 行 人
總 經 理 ◎ 首席生
總 編 輯 ◎ 陳兆玠
執 行 編 輯 ◎ 吳昭平
校 對 ◎ 李宗耀、吳昭平
封 面 設 計 ◎ 禾季森國際有限公司創意總監 林家芸
美 編 設 計 ◎ 果實文化設計公司

出 版 者 ◎ 黎明文化事業股份有限公司
臺北市重慶南路一段49號3樓
電話：(02) 2382-0613
發 行 組 ◎ 中和市中山路二段482巷19號
電話：(02) 2225-2240
郵政劃撥帳戶：0018061-5號
臺北分公司 ◎ 臺北市重慶南路一段49號
電話：(02) 2311-6829
郵政劃撥帳戶：1373264-3號
公 司 網 址 ◎ <http://www.limingco.com.tw>
總 經 銷 ◎ 聯合發行股份有限公司
新北市新店區寶橋路235巷6弄6號2樓
電話：(02) 2917-8022
法 律 顧 問 ◎ 梁治律師
印 刷 者 ◎ 崇豐印刷企業有限公司
出 版 日 期 ◎ 2012年4月二刷
定 價 ◎ 新台幣360元

版權所有·翻印必究◎如有缺頁、倒裝、破損，請寄回換書
ISBN：978-957-16-0821-1 (精裝)



孫子兵法與周易

— 決策理論與決策管理 —

前總統府戰略顧問 陸軍上將 李建中
國立交通大學科技管理研究所教授 虞孝成 ◎著

連結《孫子兵法》與《周易》的目的，
旨在運用古經的智慧於現代國家及企業的競爭與管理。



《孫子兵法》能指導現代決策理論，《周易》能指導現代決策管理。決策理論與決策管理是個人、企業，甚至國家趨利避害的不二法門。

《孫子兵法》指導的精義是「謀」（決策理論），《周易》指導的精義是「動」（決策管理），古人曰：「先謀後動者昌，動而不謀者亡。」謀動之道乃本書的精華。



ISBN 978-957-16-0821-1



9 789571 608211



定價 360元



孫子兵法與周易

—— 決策理論與決策管理 ——

前總統府戰略顧問 陸軍上將 李建中
國立交通大學科技管理研究所教授 虞孝成 ◎著

此为试读, 需要完整PDF请访问: www.ertongbook.com

作者簡介

李建中

1960年美國步兵學校初級空降班 / 突擊班結業、曾擔任基層作戰官、陸軍第193師師長、陸軍作戰署長、陸軍第20軍后里軍軍長兼成功嶺大專集訓班主任、國防部作戰次長、6軍團司令、副參謀總長、軍管區司令兼海岸巡防司令部司令、總統府上將戰略顧問，於各階層作戰指揮及作戰規劃40餘年，博覽兵法及管理類書籍超過3百餘本，且曾受教於當代戰略學宗師余伯泉上將，兵法學理與實務經驗相得益彰。任總統府戰略顧問期間，前後任教於交通大學科技管理研究所5年，教授孫子兵法與競爭優勢課程。

虞孝成

美國喬治亞理工學院工業暨系統工程博士。曾擔任美國AT&T貝爾實驗室策略規劃師、美國康泰爾通訊顧問公司顧問師，於1992年至國立交通大學科技管理研究所任教，曾擔任國立交通大學科技管理所所長及管理學院副院長。獲聘為中華民國科技管理學會院士、中華民國科技管理學會理事、國科會政策與資訊中心、交通部科技顧問室及工研院顧問，研究領域包括高科技產業策略規劃、系統工程、創業與創業投資、科技企業經營典範、孫子兵法與競爭優勢等。指導博碩士生及培育高科技產業人才二百餘人。

序

十年前，本人應聘至國立交通大學管理學院科技管理研究所擔任兼任教授，講授「孫子兵法與競爭優勢」課程共計十個學期。

其間與虞孝成教授教學相長，相互切磋，獲益良多。兩人將授課與研究心得合著一本教科書——《孫子兵法與競爭優勢》，為教學提供一個基礎理論的「範本」。至此，本人開課目的已達，由虞教授接替講授本課，以利傳承宏揚。

辭退教職後，深感易經博大精深，浩瀚無垠，實為亙古通今之學。遂與內人參與「中華民國易經學會」修習易經，並至國立圖書館中和分館廣覽現代易經著作。發現易經相關著作多致力於古經解讀，較少將古經應用於現代成為濟世致用之學，殊為遺憾。

歷經四年鑽研，深思領悟，得出兩本古經致用之道，其具體結論：古本武經《孫子兵法》可以指導現代「決策理論」；古本文經《周易》可以指導現代「決策管理」，兩者融通則產生謀動之道，古人曰：「謀而後動者昌。」

決策沒有管理輔佐，則難達到決策之目標。《孫子兵法》對決策理論的指導雖涵蓋管理學，但沒有《周易》指導的範圍廣泛周延。所以著作《孫子兵法與周易——決策理論與決策管理》一書，其目的是：一、作為「孫子兵法與競爭優勢」之續集，強化

決策管理之學，以臻完善。二、將《周易》的智慧推廣至現代管理理論，使能夠發揮應用於企業管理，成為致用之學。

《周易》的運用超越時空，亦不僅限於學術研究領域。用於決策管理是《周易》多元用途其中之一種，故有探討之價值。本書中對《周易》卦旨與爻辭意義之瞭解，學習自傅佩榮教授之著作甚多，本書中三百八十四爻辭之白話文解釋則完全引述自傅佩榮教授之著作，特此表達敬意與謝忱。作者研究《周易》的年資尚淺，對於引申《周易》卦辭、大象傳與爻辭的管理意涵所學不精，書中必有疏漏，希望專家、學者不吝給予指導與斧正，使本書更加充實完善。

作者李建中二〇一二年三月
序於自宅

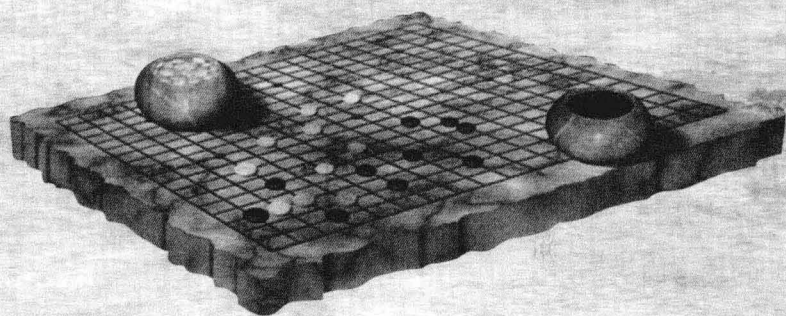
目錄

作者簡介	5
序	7
壹、導論	13
一、論道	14
二、謀動之道	15
貳、兵法之部	17
一、決策與管理的關係	18
二、決策理論	18
三、《孫子兵法》指導軍事決策理論	19
四、《孫子兵法》指導企業決策理論	23
參、易經之部	35
一、歷代對易經的研究	36
二、《周易》不變的範疇與決策管理	38
三、《周易》變的範疇與決策管理	42
肆、《周易》六十四卦對管理項目之指導	53
一、《周易》上經卦旨與象傳章旨對管理項目之指導	54
二、《周易》下經卦旨與象傳章旨對管理項目之指導	76

三、《周易》六十四卦所指導的管理項目及遠、近、中程 管理計畫：	105
四、《周易》六十四卦所指導的管理權責、管理項目	108
伍、《周易》三百八十四爻對企業決策管理 方法之指導	111
一、《周易》上經各爻對企業決策管理方法之指導	113
二、《周易》下經各爻對企業決策管理方法之指導	159
陸、《孫子兵法》與《周易》道貫	211
一、解釋道字	212
二、道理的發展	212
三、謀動之道	212
四、出謀畫策	213
五、《孫子兵法》與《周易》道貫的基礎結構	213
柒、企業運用決策理論與決策管理之案例	217
一、新焦點汽車維修連鎖品牌案例	218
二、新麥企業烘焙設備案例	222
三、友訊科技「D-Link」品牌案例	227
四、兩岸咖啡連鎖餐飲案例	230
五、康聯藥業中國國產藥通路案例	234

六、手套大王李茂盛多角化案例	237
七、富士集團案例	241
八、台塑工安災難案例	243
九、格力電器案例	246
十、福特汽車案例	249
十一、頤邦科技案例	252
十二、宏達電智慧型手機案例	256
十三、印度ICICI銀行案例	259
十四、迪歐咖啡案例	264
十五、遊戲橘子案例	265
捌、結語	271

壹、導論



一、論道

兵法與易經均為我國兩千五百年前的古籍。而《孫子兵法》為古今中外學者公認「集兵法大成」的兵書，被兵學家奉為我國的武經。我國的文經—《周易》，被歷代學者尊為「群經之首」。

中國文、武兩經中有一個通用之「道」，此「道」乃兩經之精華。若用現代管理學語言解讀，它就是對「決策理論」與「決策管理」指導的具體總結。《孫子兵法》可用於指導現代決策理論應無異議；但用《周易》可用於指導決策管理似需加以說明，因為「《易》道廣大，無所不包」（《四庫全書總目提要》），戰場體認《易》道之大「其大無外，其小無內」，但大而能致用，可以分類運用，用之於「策略管理」是分類項目之一。此種運用的作用是把古經引入現代學術的知識內，因此作者的目標是在使兩本古經得以「用」之於現代，不僅使之成為致用之學，而且要成為濟世之學。談「用」並不是直接的，而是間接的，因為古經必須用現代的語言解讀，然後再用現代的語言來指導現代的理論，才能成為國家社會各行各業的致用之學。但一本古代的武經與一本古代的文經如何貫通其道方能致用於濟世？必須找出現代的通用理論作為介面，才能指導官場、戰場、商場的決策者、領導者及管理者，如何做正確的事？是「謀」，如何用正確的方法做事？是「動」。而指導「謀」的是《孫子兵法》；指導「動」的是《周易》。

二、謀動之道

《孫子兵法》所指導的「謀」是做正確的事，孫子要求必須貫徹全程才可能達成決策目標，《孫子兵法》十三篇是全程指導「謀」，從始計篇的遠程企劃作業（分析、判斷、評估、產生決策、策訂全（遠）程構想），經過作戰篇，謀攻篇的中程策劃作業（建軍與備戰的中程計畫），再經過軍形篇、兵勢篇、虛實篇、軍爭篇、九變篇、九地篇的近程計畫作業（戰略布局的近程計畫），最後落實在行軍篇、地形篇、火攻篇的執行計畫與戰術作為，前十二篇兵法的決策、計畫作業與執行都以第十三篇「用間篇」的情報計畫作業與判斷為依據。因此《孫子兵法》指導「做正確事」的程序與全程作為完全與現代致用理論—決策理論的程序吻合；《周易》指導的「動」是「用正確的方法做事」，也必須要貫徹全程。什麼是做事的正確方法？就必須透過「管理」。《周易》的六十四卦就是指導全程管理的項目，它區分高階、中階、低階，《周易》指導決策管理三個階層之管理項目，與《孫子兵法》指導決策理論的三個時程（遠程、中程、近程）契合，可以保持決策全程管理的完整性。而三百八十四爻就是指導全程的管理方法，這些管理項目有些重複於各階層，這是由於所處階層不同，所以即使管理項目相同，但管理方法則迥異。因此《周易》指導「用正確方法做事」的內容與全程作為，亦完全符合現代致用理論—決策管理。《孫子兵法》與《周易》所指導的「謀」與「動」其目的為保障「事有所成（決策成功）」，用