

孙子兵法与企业管理



李世俊 杨先举 覃家瑞 著

广西人民出版社

F-7
1

孙子兵法与企业管理

李世俊
杨先举 著
覃家瑞

广西人民出版社

孙子兵法与企业管理

李世俊 杨先举 覃家瑞著



广西人民出版社出版

(南宁市河堤路14号)

广西新华书店发行 广西民族印刷厂印刷



开本850×1168 1/32 8.5印张 插页2 138千字

1984年8月第1版 1984年8月第1次印刷

印数：1—100,000册

书号：4113·125 定价：(平)1.00元

(精)2.25元

献给：

热心用《孙子兵法》于企业
管理的创业者；

今天的军官和士兵、明天的
企业管理者；

有志于研究中国企业管理学
的探索者。

2R30/34

23

F27
11

目 录

导 论	(1)
-----	-------

第一篇 未战先算 运筹定计

——经营决策的首要问题	(21)
一 未战先算 知彼知己	(25)
二 先知敌情 制胜如神	(34)
三 因敌制胜 践墨随敌	(57)
四 因利而动 因得而用	(68)
五 并兵向敌 乘势而行	(72)

第二篇 先胜后战 组织治众

——生产管理的核心问题	(79)
一 造 势	(82)
二 治 众	(88)
三 用 将	(115)

第三篇 巧能成事 行销谋略

——市场竞争的突出问题	(139)
一 出奇制胜	(143)
二 知迂直之计者胜	(155)
三 将在外 君命有所不受	(163)
四 兵贵神速	(172)

五 兵不厌诈..... (178)

第四篇 五德皆备 可为大将

——领导素养的重要问题..... (185)

一 以道为心 为将重德..... (189)

二 智信仁勇严 不可失之一偏..... (192)

三 静以幽 正以治 有大将风度..... (205)

四 贵有自知之明 求适不求一..... (210)

后 记..... (213)

附 录 《孙子兵法》十三篇及今译..... (217)

(1) 孙子兵法 第一篇 计篇

(2) 孙子兵法 第二篇 作战篇

(3) 孙子兵法 第三篇 谋攻篇

(4) 孙子兵法 第四篇 军形篇

(5) 孙子兵法 第五篇 地形篇

(6) 孙子兵法 第六篇 九变篇

(7) 孙子兵法 第七篇 虚实篇

(8) 孙子兵法 第八篇 军争篇

(9) 孙子兵法 第九篇 行军篇

(10) 孙子兵法 第十篇 地形篇

(11) 孙子兵法 第十一篇 九变篇

(12) 孙子兵法 第十二篇 攻战篇

(13) 孙子兵法 第十三篇 杂说

(14) 孙子兵法 第十四篇 杂说

(15) 孙子兵法 第十五篇 杂说

(16) 孙子兵法 第十六篇 杂说

(17) 孙子兵法 第十七篇 杂说

(18) 孙子兵法 第十八篇 杂说

(19) 孙子兵法 第十九篇 杂说

(20) 孙子兵法 第二十篇 杂说

(21) 孙子兵法 第二十一篇 杂说

(22) 孙子兵法 第二十二篇 杂说

(23) 孙子兵法 第二十三篇 杂说

(24) 孙子兵法 第二十四篇 杂说

(25) 孙子兵法 第二十五篇 杂说

(26) 孙子兵法 第二十六篇 杂说

(27) 孙子兵法 第二十七篇 杂说

(28) 孙子兵法 第二十八篇 杂说

(29) 孙子兵法 第二十九篇 杂说

(30) 孙子兵法 第三十篇 杂说

(31) 孙子兵法 第三十一篇 杂说

(32) 孙子兵法 第三十二篇 杂说

(33) 孙子兵法 第三十三篇 杂说

(34) 孙子兵法 第三十四篇 杂说

(35) 孙子兵法 第三十五篇 杂说

(36) 孙子兵法 第三十六篇 杂说

(37) 孙子兵法 第三十七篇 杂说

(38) 孙子兵法 第三十八篇 杂说

(39) 孙子兵法 第三十九篇 杂说

(40) 孙子兵法 第四十篇 杂说

(41) 孙子兵法 第四十一篇 杂说

(42) 孙子兵法 第四十二篇 杂说

(43) 孙子兵法 第四十三篇 杂说

(44) 孙子兵法 第四十四篇 杂说

(45) 孙子兵法 第四十五篇 杂说

(46) 孙子兵法 第四十六篇 杂说

(47) 孙子兵法 第四十七篇 杂说

(48) 孙子兵法 第四十八篇 杂说

(49) 孙子兵法 第四十九篇 杂说

(50) 孙子兵法 第五十篇 杂说

(51) 孙子兵法 第五十一篇 杂说

(52) 孙子兵法 第五十二篇 杂说

(53) 孙子兵法 第五十三篇 杂说

(54) 孙子兵法 第五十四篇 杂说

(55) 孙子兵法 第五十五篇 杂说

(56) 孙子兵法 第五十六篇 杂说

(57) 孙子兵法 第五十七篇 杂说

(58) 孙子兵法 第五十八篇 杂说

(59) 孙子兵法 第五十九篇 杂说

(60) 孙子兵法 第六十篇 杂说

(61) 孙子兵法 第六十一篇 杂说

(62) 孙子兵法 第六十二篇 杂说

(63) 孙子兵法 第六十三篇 杂说

(64) 孙子兵法 第六十四篇 杂说

(65) 孙子兵法 第六十五篇 杂说

(66) 孙子兵法 第六十六篇 杂说

(67) 孙子兵法 第六十七篇 杂说

(68) 孙子兵法 第六十八篇 杂说

(69) 孙子兵法 第六十九篇 杂说

(70) 孙子兵法 第七十篇 杂说

(71) 孙子兵法 第七十一篇 杂说

(72) 孙子兵法 第七十二篇 杂说

(73) 孙子兵法 第七十三篇 杂说

(74) 孙子兵法 第七十四篇 杂说

(75) 孙子兵法 第七十五篇 杂说

(76) 孙子兵法 第七十六篇 杂说

(77) 孙子兵法 第七十七篇 杂说

(78) 孙子兵法 第七十八篇 杂说

(79) 孙子兵法 第七十九篇 杂说

(80) 孙子兵法 第八十篇 杂说

(81) 孙子兵法 第八十一篇 杂说

(82) 孙子兵法 第八十二篇 杂说

(83) 孙子兵法 第八十三篇 杂说

(84) 孙子兵法 第八十四篇 杂说

(85) 孙子兵法 第八十五篇 杂说

(86) 孙子兵法 第八十六篇 杂说

(87) 孙子兵法 第八十七篇 杂说

(88) 孙子兵法 第八十八篇 杂说

(89) 孙子兵法 第八十九篇 杂说

(90) 孙子兵法 第九十篇 杂说

(91) 孙子兵法 第九十一篇 杂说

(92) 孙子兵法 第九十二篇 杂说

(93) 孙子兵法 第九十三篇 杂说

(94) 孙子兵法 第九十四篇 杂说

(95) 孙子兵法 第九十五篇 杂说

(96) 孙子兵法 第九十六篇 杂说

(97) 孙子兵法 第九十七篇 杂说

(98) 孙子兵法 第九十八篇 杂说

(99) 孙子兵法 第九十九篇 杂说

(100) 孙子兵法 第一百篇 杂说

(101) 孙子兵法 第一百零一篇 杂说

(102) 孙子兵法 第一百零二篇 杂说

(103) 孙子兵法 第一百零三篇 杂说

(104) 孙子兵法 第一百零四篇 杂说

(105) 孙子兵法 第一百零五篇 杂说

(106) 孙子兵法 第一百零六篇 杂说

(107) 孙子兵法 第一百零七篇 杂说

(108) 孙子兵法 第一百零八篇 杂说

(109) 孙子兵法 第一百零九篇 杂说

(110) 孙子兵法 第一百一十篇 杂说

(111) 孙子兵法 第一百一十一篇 杂说

(112) 孙子兵法 第一百一十二篇 杂说

(113) 孙子兵法 第一百一十三篇 杂说

(114) 孙子兵法 第一百一十四篇 杂说

(115) 孙子兵法 第一百一十五篇 杂说

(116) 孙子兵法 第一百一十六篇 杂说

(117) 孙子兵法 第一百一十七篇 杂说

(118) 孙子兵法 第一百一十八篇 杂说

(119) 孙子兵法 第一百一十九篇 杂说

(120) 孙子兵法 第一百二十篇 杂说

(121) 孙子兵法 第一百二十一篇 杂说

(122) 孙子兵法 第一百二十二篇 杂说

(123) 孙子兵法 第一百二十三篇 杂说

(124) 孙子兵法 第一百二十四篇 杂说

(125) 孙子兵法 第一百二十五篇 杂说

(126) 孙子兵法 第一百二十六篇 杂说

(127) 孙子兵法 第一百二十七篇 杂说

(128) 孙子兵法 第一百二十八篇 杂说

(129) 孙子兵法 第一百二十九篇 杂说

(130) 孙子兵法 第一百三十篇 杂说

(131) 孙子兵法 第一百三十一篇 杂说

(132) 孙子兵法 第一百三十二篇 杂说

(133) 孙子兵法 第一百三十三篇 杂说

(134) 孙子兵法 第一百三十四篇 杂说

(135) 孙子兵法 第一百三十五篇 杂说

(136) 孙子兵法 第一百三十六篇 杂说

(137) 孙子兵法 第一百三十七篇 杂说

(138) 孙子兵法 第一百三十八篇 杂说

(139) 孙子兵法 第一百三十九篇 杂说

(140) 孙子兵法 第一百四十篇 杂说

(141) 孙子兵法 第一百四十一篇 杂说

(142) 孙子兵法 第一百四十二篇 杂说

(143) 孙子兵法 第一百四十三篇 杂说

(144) 孙子兵法 第一百四十四篇 杂说

(145) 孙子兵法 第一百四十五篇 杂说

(146) 孙子兵法 第一百四十六篇 杂说

(147) 孙子兵法 第一百四十七篇 杂说

(148) 孙子兵法 第一百四十八篇 杂说

(149) 孙子兵法 第一百四十九篇 杂说

(150) 孙子兵法 第一百五十篇 杂说

(151) 孙子兵法 第一百五十一篇 杂说

(152) 孙子兵法 第一百五十二篇 杂说

(153) 孙子兵法 第一百五十三篇 杂说

(154) 孙子兵法 第一百五十四篇 杂说

(155) 孙子兵法 第一百五十五篇 杂说

(156) 孙子兵法 第一百五十六篇 杂说

(157) 孙子兵法 第一百五十七篇 杂说

(158) 孙子兵法 第一百五十八篇 杂说

(159) 孙子兵法 第一百五十九篇 杂说

(160) 孙子兵法 第一百六十篇 杂说

(161) 孙子兵法 第一百六十一篇 杂说

(162) 孙子兵法 第一百六十二篇 杂说

(163) 孙子兵法 第一百六十三篇 杂说

(164) 孙子兵法 第一百六十四篇 杂说

(165) 孙子兵法 第一百六十五篇 杂说

(166) 孙子兵法 第一百六十六篇 杂说

(167) 孙子兵法 第一百六十七篇 杂说

(168) 孙子兵法 第一百六十八篇 杂说

(169) 孙子兵法 第一百六十九篇 杂说

(170) 孙子兵法 第一百七十篇 杂说

(171) 孙子兵法 第一百七十一篇 杂说

(172) 孙子兵法 第一百七十二篇 杂说

(173) 孙子兵法 第一百七十三篇 杂说

(174) 孙子兵法 第一百七十四篇 杂说

(175) 孙子兵法 第一百七十五篇 杂说

(176) 孙子兵法 第一百七十六篇 杂说

(177) 孙子兵法 第一百七十七篇 杂说

(178) 孙子兵法 第一百七十八篇 杂说

(179) 孙子兵法 第一百七十九篇 杂说

(180) 孙子兵法 第一百八十篇 杂说

(181) 孙子兵法 第一百八十一篇 杂说

(182) 孙子兵法 第一百八十二篇 杂说

(183) 孙子兵法 第一百八十三篇 杂说

(184) 孙子兵法 第一百八十四篇 杂说

(185) 孙子兵法 第一百八十五篇 杂说

(186) 孙子兵法 第一百八十六篇 杂说

(187) 孙子兵法 第一百八十七篇 杂说

(188) 孙子兵法 第一百八十八篇 杂说

(189) 孙子兵法 第一百八十九篇 杂说

(190) 孙子兵法 第一百九十篇 杂说

(191) 孙子兵法 第一百九十一篇 杂

导 论



本书试图探索把《孙子兵法》的一些科学思想与方法引到企业管理中来，为搞好我国企业经营管理，为创建具有中国特色的企业管理学，增辟一条新途径。

用《孙子兵法》（本书统称为《孙子》）于企业管理，提出这样的命题，有人会说，《孙子》是一部古代兵书，讲的是用兵之道，把它同现代企业管理、特别是同创建有中国特色的企业管理学联系起来，这符合马克思主义、毛泽东思想吗？这是不是牵强附会？对此，我们谈些看法，供这个问题的关心者参考。

从根本上说，创建具有中国特色的企业管理学的指导思想是马克思主义、毛泽东思想，但这同把《孙子》的科学思想用于企业管理，并不是水火不相容的。胡耀邦在纪念卡尔·马克思逝世一百周年纪念大会的报告中说得好：“一定要反对把马克思主义同人类文化成果割裂开来、对立起来的错误倾向。”马克思主义、毛泽东思

想是人类文化科学财富的结晶，是认识世界、改造世界的思想武器，《孙子》是我国古代文化中的一颗珍珠，是发展我国民族新文化有待开发的一座宝藏，以马克思主义、毛泽东思想为指导，从这个宝藏中挖掘有益于搞好企业管理的财富，以促进我国现代化建设的发展，这不是很符合马克思主义、毛泽东思想的本质要求吗？

创建具有中国特色的企业管理学，我们理解，创建的功夫要下在“具有中国特色”这几个字上面。在马克思主义、毛泽东思想指导下，为发展我国企业管理事业，国外一些科学的东西不能不学，但是更重要的是要结合中国的实际学，让中国企业管理学，植根在中国灿烂的文明历史上，植根在中国珍贵的文化遗产上，植根在中国的肥土沃壤上，植根在中国建国以来几十年革命和建设的经验基础上。我们认为，用《孙子》的科学思想去研究企业管理，对于创建具有中国特色的企业管理学是有积极意义的。

二

《孙子兵法》，亦称《孙子》，《吴孙子兵法》，《孙武兵法》。成书于公元前五世纪春秋末期，是我国也是世界上最古老的军事理论著作。

《孙子》的作者孙武，字长卿，也称孙武子，春秋

末期齐国人，因为他的才华主要是在吴国施展的，战绩是在吴国创建的，因此也称吴孙子。生卒具体年月尚不可考，大致与孔丘同时代人。公元前512年，他从齐国出走到吴国，经吴国重臣伍子胥推荐于吴王阖闾。孙武用惊世骇俗的议论，才思横溢的见解，还有那随身携带的蔚为大观的兵法十三篇，折服吴王而被重用。从此，孙武与伍子胥一起辅佐吴王，经国理邦治军，使吴国崛起。据史实记载，孙武从公元前512年被吴王召见到公元前482年帮助吴国夺取晋国霸主地位，戎马生涯三十年，战绩赫然。孙武在军事理论与实践上都作出了伟大成绩，日本有人如同尊称孔丘为儒圣一样称孙武为兵圣。

《孙子》巨著，总结了春秋末期及以前，新兴地主阶级及奴隶主阶级对军事斗争的治军思想、原则、作战经验。它强调了修明政治，调查研究工作和敌情分析的重要，突出讲述了临战应变即因敌制胜的指挥技能，关于将帅的地位及其修养，也有不少论述。它问世以来，对我国古代军事思想的发展，产生了重大影响，在世界军事史上也有重要地位，被誉为“东方兵学鼻祖”、“世界古代第一兵书”、“兵学圣典”。《孙子》今存本十三篇，即：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。

《孙子》作为兵学圣典，它所包含的军事思想是一

个广博精深、观点严谨的体系，是一部揭示战争规律的杰出之作。不仅如此，《孙子》中所反映的政治观点也有不少是值得称道的。《孙子》中所体现的朴素的唯物论、辩证法，在我国哲学史上占有重要地位。《孙子》精辟的论述，严谨的结构，铿锵的语言，多姿的文采，其文学价值也是极高的。《孙子》十三篇，加之后人的断句标点，全部不过八千来字，把两国运筹千里之斗智，两军短兵相接之斗勇，议论何等广博，描述何等精微！翻开《孙子》，如睹廊庙君臣密谋筹划之形，似闻沙场相扑厮杀之声，真可谓达到了神化的地步。

三

《孙子》是研究打仗的，企业管理是讲如何搞好生产经营活动的，运用《孙子》的科学思想，研究企业管理问题，两者能联系在一起吗？

要回答上述问题，让我们先分析什么是管理。就管理而言，有一般生产管理和生产经营管理之别，两者的含义是有区别的。从一般意义上来考察，管理是个含义十分广泛的词，它存在于人类一切共同活动中。所谓管理，是两个或两个以上的人结合在一起时，为了完成他们中任何一个人都不能单独完成的工作所开展的活动。管理是促成有效分工与协作所需要的，是促成资源

(人力、物力、财力、技术、信息、时间等)的有效结合所需要的。从一定意义讲,管理也是一种资源,而且是媒介于其它资源之间的一种资源。说管理是一种资源,是因为它同诸如时间等资源一样,没有它人类活动就进行不了;说管理是媒介于其它资源之间的一种资源,是因为没有管理,人类活动中诸如时间等资源就不能有效发挥作用,资源与资源之间就不能有效结合。关于管理,马克思说过一段很精辟的话,他说:“一切规模较大的直接社会劳动或共同劳动,都或多或少地需要指挥,以协调个人的活动,并执行生产总体的运动……”

(《马克思恩格斯全集》第23卷第367页)这种由共同劳动过程所需要的管理,是具有普遍性质的。

管理是一种实践。管理的历史与人类的自觉活动史同年,有人类的文明史,就有管理。人们在长期的实践活动中,或政治、或军事、或经济、或文化、或宗教等活动中积累、总结了诸如计划、组织、控制、指挥、协调、决策等概念和方法,这些就是所谓管理的职能。举几个例子说,秦始皇修筑万里长城假如没有卓越的计划、组织等管理才能,没有丰富的管理经验,这个浩大的建筑工程是成功不了的。秦始皇所实行的“车同轨”、“书同文”等制度,不正是一种管理标准化吗?又如战国时期李冰父子修建都江堰水利工程,其中就含有朴素的系统论的思想。就这样在人类共同活动中产生了、凝成

了管理的知识。

管理是一门科学，又是一种艺术。说是一门科学，是说管理总是努力地按照自然规律、经济规律的要求，用精确的计量去筹划尽量准确的行动；说是一种艺术，是因为与管理相关的那些资源、条件及各种“己”“彼”因素总是变化的。有效的管理总是随机的，是因情况变异而变异的管理。

企业管理是生产力管理，生产关系管理两者的统一。这就是我们通常所说的管理两重性问题。搞好企业管理，既要搞好组织生产的科学管理，也要搞好有关生产关系、上层建筑方面的管理，如民主管理等。用兵打仗何尝没有这两方面的管理？要打胜仗，既要知彼知己，因敌制胜，运筹于帷幄之中，决胜于千里之外；又要知“道”得“道”，令之以文，齐之以武，搞好军队内部管理，处理内外关系等。

管理成为一门科学，人们系统地研究它、发展它，是近百年的事。它是伴随资本主义的产生和发展而逐步形成的。随着手工业生产的解体，机器大生产的出现，工厂制度的形成，改变了以往个体劳动、简单劳动的特点，大规模协作成为劳动的主要形态，大生产需要指挥、协调和组织，于是人们把几千年文明史积累下来的管理知识，把分散的经济科学、技术科学、军事科学等领域中的管理知识引用到大生产活动中来，逐步形成了独

立的管理科学。因为协作劳动在企业大生产中发展得最充分，管理的需要最明显，管理的思想反映得最突出，管理的行为表现得最系统，这就是管理科学首先在企业管理学体现出来的道理所在。

企业管理学是各学科有关知识的集合。其中包括军事科学。经过提炼、升华的企业管理学思想，也必然可以普遍地作用于其它科学的实践活动。一般认为，企业管理科学是十九世纪末二十世纪后才出现的，形成了各种各样管理学说：有泰罗的科学管理观点；有把管理看作一个过程的过程学派观点；认为管理重点应放在经营上，则是经营管理学派观点；认为管理活动就是决策活动，这叫决策学派；认为管理是实践活动的经验归结，这叫管理经验学派；运用数学理论和方法实施管理的，这叫数理管理学派；运用社会学的理论来研究企业管理的，则是系统学派的思想；运用心理学、社会学等观点研究企业管理的，则是行为科学学派的主张，如此等等。值得回味的是，《汉书·艺文志》把汉前的军事著作也进行了分类，区分成兵权谋家、兵形势家、兵阴阳家、兵技巧家等四类。兵权谋家类似管理决策学派的观点，兵形势家则类似管理过程学派的思想，如此等等。可见，我们的祖先早在近两千年前已经知道管理分类了。

从上面分析可以看到，从时间说，管理的存在跨越几千年，从空间说，管理不是工农商学兵哪一个系统所

特有的。古代文化知识，包括军事科学知识是可以被企业管理学所吸收的。反过来也一样，现代军事科学中，也渗透着企业管理的知识。军事科学、企业管理彼此间存在着血缘关系。

现实生活中，我们不难看到，企业管理中已渗透不少军事领域中的管理思想、组织方法、领导艺术，如军事斗争中“师出有道”的思想，运筹帷幄的思想，注重战略战术的思想等，都在企业管理中有反映。企业管理中现行的不少术语，就是从军事领域吸收过来的。如称企业领导班子为企业司令部或企业指挥部，称生产调度组织为生产指挥系统等等，又如战略决策，行情谋略等概念。马克思在论述企业管理的一些问题时就多次借用军事上的一些管理原则来说明问题，如讲到企业管理必要性时说：“正如军队需要军官和士兵一样，在同一资本指挥下共同工作的大量工人也需要工业上的军官（经理）和军士（监工）。”（《马克思恩格斯全集》第23卷第368页）企业管理中金字塔式的管理机构的建立，参谋制管理职能科室的设置等，更是直接沿用军事领域的做法。

运筹学广泛应用于企业管理和一些大科研、大工程的管理，典型地说明了军事科学与管理的渗透关系。如企业管理中的系统工程、网络计划技术就运用了运筹学。本世纪四十年代，美国研究原子弹的曼哈顿计划，六十年代研究阿波罗载人登月计划都是运用系统工程、

运筹科学获得成功的范例。

上述就管理的一般概念探讨兵法与管理的关系。让我们再从经营管理的角度，来探讨兵法与管理的关系。

经营管理较之一般管理，从生产过程的管理扩展到商品流通领域的管理；从以产定销转向以销定产；从着眼当前管理转到着眼未来管理；从以单纯完成生产任务为目标转向以提高经济效益为目标。组织经营管理较之组织生产管理，更多考虑市场因素，竞争因素，效益因素。这样，运筹定计的重要性突出了，行销谋略问题突出了。《孙子》是讲究运筹定计的，是讲究对抗谋略的。在这些问题上，企业经营管理可以借鉴《孙子》的思想、原则和方法不少，它们之间相通的地方也是很多的。

第二次世界大战后，枪声未绝，战争不断。但就目前形势看，世界的主要争斗，已由枪炮的争斗转向激烈的经济争斗。在资本主义世界中，“商场即战场”，

“竞争即战争”，企业与企业的竞争，是场不宣而战的特殊经济“战争”，与军事战争一样是你死我活的。在这场“战争”中，消费者在选择市场，竞争双方在争夺市场，斗争是错综复杂的。在第二次世界大战前，市场产品不丰富，竞争者也不多，企业生产什么，消费者购买什么，企业主要靠扩大产量主宰市场。本世纪五十年代以后情况变了，科学技术发展日新月异推动了工业生产大发展，商品供应远远超过消费者的需求，生产与消