

● 阎勒民 编著

孙子兵法制胜原理

中州古籍出版社



孙子兵法制胜原理

阎勤民 著

中州古籍出版社

(豫)新登字 05 号

孙子兵法制胜原理

阎勤民 著

责任编辑 穆 易

中原古籍出版社出版 (郑州市农嘉路 73 号)

新华书店首都发行所发行 香河县胶印厂印刷

787 × 1092 毫米 32 开本 13.625 印张 287 千字

1992 年 10 月第 1 版 1992 年 10 月第 1 次印刷

印数 001—9000 册

ISBN7-5348-0711-5 / G · 162 定价 6.80 元

内 容 提 要

●任何组织和个人，都希望获得成功。本书旨在从理论、方法和技术上探讨《孙子兵法》的制胜秘诀。

●本书以《孙子兵法》为主要研究对象，以现代组织学、管理学、社会学、心理学和行为科学为主要参照系，收集大量资料，探索社会组织和个人在社会斗争和竞争的实践活动中制胜的法则。

●本书以现代系统论、控制论、权变论首次探索《孙子兵法》的整体结构、思想体系及其包涵的十三种分支学科，重新解释《孙子兵法》的要义，与历代注释、诠释《孙子兵法》的著作，从方法上、角度上和结论上都具有完全不同的特色。

●本书重在应用性，因此，对军事战争、经济竞争、企业管理和其他社会组织的管理以及个人事业的成功，都具有极大的实用价值。

●本书适合于具有高中以上社会科学知识基础和具有一定实践经验、胸怀大志、准备为国家民族建大功立大业的青年阅读。

目 录

第一章 现代组织学概述	1
第一节 制胜原理（导言）	1
第二节 组织原理	5
第三节 组织功能	10
第四节 组织类型	14
第五节 组织控制	18
第六节 组织斗争	23
第七节 组织文化	28
第八节 组织环境	32
第二章 现代管理学概述	37
第九节 管理模式	37
第十节 管理目标	40
第十一节 管理革命	44
第十二节 行为科学	49
第十三节 管理科学	54
第十四节 管理决策	58
第十五节 孙子管理	62
第三章 《孙子兵法》制胜原理概论	67
第十六节 思想体系	67
第十七节 三层结构	72
第十八节 两仪四象	76
第十九节 一束灵光	85

第二十节 《孙子》文法	92
第四章 《孙子兵法》上卷战略思想剖析	97
第二十一节 战略思想	97
第二十二节 决策模式	100
第二十三节 组织模式	105
第二十四节 指挥模式	110
第二十五节 控制模式	117
第五章 《孙子兵法》中卷协调思想剖析	123
第二十六节 协调方法	123
第二十七节 势能协调	126
第二十八节 虚实协调	131
第二十九节 形名协调	138
第三十节 奇变协调	144
第三十一节 常规协调	148
第六章 《孙子兵法》下卷操作技术思想剖析	156
第三十二节 操作技术	156
第三十三节 决策技术	159
第三十四节 用兵技术	164
第三十五节 火器操作	179
第三十六节 情报技术	185
第七章 《孙子兵法》的组织形态学说	192
第三十七节 组织形态	192
第三十八节 意识形态	196
第三十九节 经济形态	200
第四十节 政治形态	203
第四十一节 管理形态	207

第四十二节	变异形态	211
第四十三节	无形形态	216
第八章	《孙子兵法》的组织态势学说	219
第四十四节	抱法守势	219
第四十五节	数分形名	223
第四十六节	虚实奇正	226
第四十七节	出奇制胜	230
第四十八节	势险节短	233
第四十九节	六兵六地	237
第五十节	方止圆动	244
第九章	《孙子兵法》的管理运筹学说	248
第五十一节	庙算权谋	248
第五十二节	修道保法	253
第五十三节	兵者诡道	257
第五十四节	知彼知己	262
第五十五节	知天知地	266
第五十六节	得失之计	270
第五十七节	动静之理	274
第五十八节	死生之地	277
第五十九节	有余不足	282
第十章	《孙子兵法》的管理人才学说	286
第六十节	将为国宝	286
第六十一节	人才素质	291
第六十二节	人才能力	295
第六十三节	人才影响	300
第六十四节	人才自主	304

第六十五节	人才录用	308
第六十六节	人才异化	313
第十一章	《孙子兵法》的管理心理学说	316
第六十七节	心理原理	316
第六十八节	主孰有道	321
第六十九节	将孰有能	325
第七十节	天地孰得	329
第七十一节	法令孰行	331
第七十二节	兵众孰强	334
第七十三节	士卒孰练	338
第七十四节	赏罚孰明	341
第七十五节	愚民策略	345
第七十六节	施道智诈	348
第十二章	《孙子兵法》的管理决策学说	352
第七十七节	庙算奇谋	352
第七十八节	信仰价值	356
第七十九节	环境觉察	361
第八十节	预测思维	364
第八十一节	决策技术	367
第八十二节	历史主义	372
第八十三节	现实主义	376
第八十四节	民意背向	381
第八十五节	接受意识	383
第八十六节	分权意识	387
第八十七节	权力矩阵	390
第八十八节	慎战思想	393

第十三章 《孙子兵法》的管理信息学说	398
第八十九节 先知先觉	398
第九十节 情报结构	403
第九十一节 情报处理	408
第九十二节 情报资源	412
第九十三节 情报政策	416
第九十四节 《孙子兵法》应用（结束语）	420
后记	425

第一章 现代组织学概述

第一节 制胜原理（导言）

这一节是本书的导言。先从总体上介绍这本书的结构和内容，和读者朋友沟通一下思路。

追求事业的成功，是人生的天职，是人生的权利，亦是人生的义务。假如一个民族中的大多数人不能在有限的人生中取得成功，不能创造价值和财富，不能取得荣誉和地位，不能得到社会的尊敬和肯定，这个民族就会退化，就会停滞，就会衰亡。人们就会诅咒生活，感到绝望！

禁锢个人的才能，桎梏个人的发展，这种社会一定是一个罪恶黑暗的社会。漫长的封建社会就是这样一个社会。社会的解放，生产力的发展，归根到底表现为人的解放和人的发展。因为人是社会的主体，一切都要靠人去创造。文明的社会必定为每个人提供成功的机会。成功不再被少数人所垄断。中华民族的这一天正在到来。

生活是一个竞智角力的世界。悲剧和喜剧都是斗争的结果。而且是暂时的结果。每个人都必须不存在幻想，奋力拼搏，把胜利变成更大的胜利，把失败变成未来的胜利。一个国家、一个民族、一个组织或一个人，除了拼搏，没有第二条获得幸福和成功的道路。

人类的生存、发展、斗争和竞争，不同于动物世界。其主要特征是人类除了自身参与以外，还需要两种装备——物

质的装备（即工具）和文化的装备（即知识）。另外，还需要群体的协作或协同运作，这就是组织。物质装备、文化装备和组织形态，这三者规定着人类的生产能力和战斗能力。而这三者都是不断发展、不断变革、不断完善的。人类的任何成功都有赖于对这三种要素的自觉把握。所谓“组织”和“管理”，就是对这三个要素的组织和管理。组织和管理是一门特殊的科学，因为只有这种科学才能把这三者有机地结合起来，才能把人力、物力和技术的投入转换为产出，才能达成预期的目标。因此，人类的生产或斗争，决定于四个要素的相互作用、相互依赖，这就是物质装备、文化装备、组织形态、管理科学。组织学和管理学就是一种把人—机系统组织起来，并且事先设计目标、控制运作和操纵行动的科学，换言之，它是一门领导科学。组织与管理的成败，决定组织与个人的成败。没有组织和管理，就不是文明人类的行为。

制胜原理就是探讨如何组织、如何管理、如何制胜的规律。《孙子兵法》讲的是战争的组织、管理和制胜的原理，现代西方的管理学讲的是企业组织的组织、管理和制胜的原理。战争组织与企业组织具有相似的本质，战争和竞争亦具有相似的规律，因此，我们可以相互比照进行研究制胜的普遍规律。这就决定这本书的读者对象，必须是一个组织的领导者或者是未来的组织领导者（或管理人才），是准备带动群体获得成功的精英。

精英人物的行为特征是它的自觉性质。这种人在干事之前，必未雨绸缪，而后临阵自如。音乐家必先学乐理乐谱之理论、控制乐器之方法和演奏乐器之技巧，而后才敢步入舞台。军事家、企业家和其他有成就的人都是如此。精英人物

成功所支付的代价必定是最小的。比如《庄子》所载“庖丁解牛”的故事中，这个宰牛能手掌握了理论、方法和技巧，于是“手之所触，肩之所倚，足之所履，膝之所踣，砉然向然，奏刀騞然，莫不中音”。原因在他“依乎天理，批大郤，导大窾，固其自然”。正确的理论、方法和技术使他游刃有余，事半功倍，“兵不顿而利可全”。因此，中国古代的思想家都认为：成功不能靠运气，靠侥幸，而要靠学问。南宋思想家陈亮说：“今夫道路之人，侥幸而得千金。得之于此，则必失之于彼。何者？千金不可以常侥幸也。千金之子则不然：致之有术，取之有方，成之有次第，不终年而其富百倍。”（《陈亮集·酌古论》）香港《明报》刊登香港建筑业巨子陆孝佩熟读《孙子兵法》，1950年他“单人匹马”，身怀五元港币进入香港，三十年奋斗，富致亿万。“1980年10月，他取得一生中最辉煌的成就，大新公司占五成股权的公和永保联营公司，获得汇丰委任为管理建筑商，负责重建全世界建筑费最昂贵的汇丰银行总行大厦”。陆孝佩就是靠《孙子兵法》制胜原理起家的个人。就是说“致之有术，取之有方，成之有次第”，而不是靠运气、侥幸所得。精英作为的自觉性来自对理论的把握。

《孙子兵法》作为全世界军界、政界和商界公认制胜的重要理论著作，因为它是一种制胜原理、方法、技术的应用科学体系。它能够指导人的实践活动。在原理部分，它涉及到组织或个人行为的宏观设计：怎样制定计划 and 目标，以及如何制定实现计划和目标的策略；怎样组织人力、物力、财力的投入，以及怎样把这些投入有效地转换为产出或战果；怎样指挥、运筹组织与个人的行为，以及怎样自保

而全胜；怎样运用正确的方法、方式、形态、结构制胜，以及怎样敏于相敌寻找突破的机会。在方法部分，它涉及到组织或个人的运作协调和控制的方法问题：怎样组织优势和利用优势；怎样制造虚实和运用虚实；怎样保持整体和运用整体的能量；怎样在异常环境中应变和利用异常；怎样管理组织和提高组织的功能。它涉及到组织和个人作为实践中的技巧问题：怎样利用天时、地利、人和；怎样组织力量在战术上突破；怎样利用自然能和怎样控制成功；怎样组织情报和怎样控制情报。这些问题是组织与管理、成功与失败所涉及到的全部问题。

为了探讨《孙子兵法》的制胜原理，本书分为十三章九十四节。第一章概述现代西方的组织学理论；第二章概述现代西方的管理学理论。这两章是为理解《孙子兵法》作准备，亦就是建立起一个比照系统。第三章对《孙子兵法》的制胜思想作总体观照；第四章对《孙子兵法》上卷制胜原理部分分析论述；第五章对《孙子兵法》中卷制胜方法部分分析论述；第六章对《孙子兵法》下卷制胜技巧部分分析论述；第七章对《孙子兵法》的组织形态作分析论述；第八章对《孙子兵法》的组织势量作分析论述；第九章对《孙子兵法》的运筹权变作分析论述；第十章对《孙子兵法》的人才思想作分析论述；第十一章对《孙子兵法》的行为心理学作分析论述；第十二章对《孙子兵法》的决策技术作分析论述；第十三章对《孙子兵法》的情报信息思想作分析论述。

在中国古代，据《韩非子·五蠹》中说：“藏孙、吴之书者，家有之。”就是说，凡希望成功的人都要读《孙子兵法》。现代日本人也是家藏《孙子兵法》。《孙子兵法》每年

销售数 10 万本。这可以看出日本民族的性格。1991 年初的中东海湾战争中，美、伊双方的各级决策者手里都握有一本《孙子兵法》。《孙子兵法》因而成为世界性的家藏之宝。如果中国人不家藏《孙子兵法》，那么就要“肥水外流”了！

最后，我们要讲《孙子兵法》的理论与实践的关系。理论只能指导行动而不能代替行动，理论只能帮助你认识问题而不能代替你解决问题。英国思想家 C·W·莫里斯说：“圣贤的著作，科学的原理，只是为活着的人前进插上路标和点起路灯，道路还是要各人自己去走。”（《开放的自我》第 82 页）理论是一个准备过程。发掘你的智慧，选择你的道路，运用你的方式，发挥你的优势，这就是成功之路。

愿中华民族出现更多的成功者，出现更多的杰出人才。中国的明天，全赖于这一变数。

第二节 组织原理

人类必须建立起社会组织和社会关系，才能生存、斗争、创造和发展。

个体不同的天赋、气质、性格、才能，是人类合作的基础。

人类的起点是裸猿。裸猿是一种毛发稀少、直立行走的猿类，不仅没有其他动物天然的巨齿利爪和羽翼鳞甲，而且不能从自然界得到直接的消费品。人类的消费品包括生活必需品和工具，都是从自然界取得原料而后通过劳动加工而成的。消费生产、工具生产以及人口生产等等，都是社会共同协作创造的。人类优于动物，是他发达的大脑，是他学会创

造工具和使用工具；人类优于动物，是他建立起社会组织和社会关系。一切财富都依靠工具和组织而创造出来。人与人之间的斗争，也是依赖工具和组织。工具的结构和组织的结构就是一个功能系统，随着人类的发展，这两种结构都向复杂化发展。

人类的生产和斗争，生存和发展，就是工具的结构和组织的结构发展的历史。第一类是劳动——战斗工具的组织结构。劳动工具的组织结构有一个由低级向高级发展的过程，这个过程就是通过对工具结构、形态的改进带来功能的扩大，它是由石器（单一结构或无结构）→铜铁器（简单结构或部件结构——比如锄和矛都是由木柄和铁制品组合而成）→机器（系统结构或复杂结构——比如车床和火炮都是由动力系统、传动系统、作业系统和控制操作系统及若干分系统部件和辅助设施组成）→自动机器（由机器发展为由电脑程序化控制系统组织）。工具的这四个发展阶段，结构每改进一步，就发生一次质的飞跃，其工作效率就能扩大一个几何级数。结构愈复杂、愈系统、愈程序化，它的功能就愈大。劳动战斗工具的发展客观地划定了人类历史发展的四个大的段落，工具成为社会文明的标志。人类生存和发展的第二种组织结构，是在以工具为前提的条件下，以人自身为材料组建的劳动或战斗组织结构。人的组织结构与工具的组织结构必须是同步发展的。它是一个由工具发展所制约的由低级向高级的运动过程。在这个过程中，与工具结构的变化一样，带来功能几何级数性质的扩大。人的社会组织结构由原始群体（没有任何分工意识的自然群，即无结构或单一结构）→非正式组织（由血缘、地缘、业缘关系自发地建立起来的具

有简单分工的协作组织，如氏族、家族、村社、行会、工场等）→正式组织（由生产或战斗协作规定的、具有一定规模的、分工复杂化系统化的组织）。我们这里讲“组织”，主要是说正式组织，这是现代社会的主要特征和组织形式。“正式组织”是按照特定的目标建立起来的，这种组织以国家和军队的建立为起点。现代社会把正式组织普遍化，政治的、军事的、经济的、文化的、宗教的和职业的正式组织组合为现代社会。正式组织以军事组织最为典型。这种组织有严格的组织壁和明确的组织纲领，它把其成员按照某种目的，分为若干纵深的和横向的分系统。每个成员都分配在特定的结构、关系、职能场位上，若干分系统在统一的控制系统操纵下同步运作。比如，现代工业每个工厂都是一个正式组织。在管理控制上，权力结构分为决策层、控调层、作业层三个层次（纵深结构）；在平行的即横向的关系上，分为原料系统、热加工系统、冷加工系统、锻压系统、组装系统以及若干动力、能源、运输、供销子系统。一个银行、一个商业公司也有类似的复杂结构。现代巨大的生产力就是由这些现代组织来创造的。资本主义大规模的生产方式使正式组织普遍化。所以马克思说：“真正的资产阶级社会……只是随着资产阶级发展起来的，但是这一名称始终标志着直接从生产和交往中发展起来的社会组织”。（《马克思恩格斯选集》第1卷第41页）现代工业生产，需要许多人分工协作才能进行，只有正式组织才能承担这种任务。

一个正式组织好象是模仿高等生物而建立起来的，所以称为“社会有机体”。比如最高等生物——人，就是一个由头脑、躯干、四肢三部分组成的生命有机体。头脑功能在于接

受信息，作出反应和判断，类似正式组织的决策层；躯干由吸呼、循环、消化、过滤若干系统相互作用形成能量，输送到全身，类似正式组织的控调层；四肢则按照头脑的指令和躯干提供的能量按程序运作，类似正式组织的作业层。而整体运作又是由神经即信息系统所控制，所调整的，类似正式组织的信息层。“系统论”就是建立在正式组织这种结构之上的理解世界的一种新观点。“系统”是指两个以上的不同元素、部分、方面，按照一定的秩序和内部联系而组成的、具有特定功能的一个有机整合体。系统对于外部环境的影响和作用能作出的反应，就是“系统功能”。系统功能和作用依赖于组织的结构，并且有确定的方向性和可靠性。

社会组织（社会有机体或社会系统）与生物组织（生命有机体或生物系统）之间有相似和相异之处，著名的美国社会学家赫伯特·斯宾塞作了如下的归纳比较：

自然有机体（生物）和社会有机体（正式组织）相似之点是：

- (1) 都有一个发育和生长过程——（进化）；
- (2) 随着其规模的扩大，其结构也随之增加——（扩张）；
- (3) 结构的分化伴随着功能的分化——（分化）；
- (4) 分化的结构和功能要求有机体通过相互依赖整合——（整合）；
- (5) 结构本身是一个整体——（整体）；
- (6) 各分系统都具有微结构——（微结构）。

自然有机体和社会有机体的相异之点是：

- (1) 在结构联结上，社会有机体比自然有机体相对分散