

中国古代管理思想集粹

中国人民大学出版社

Sunzi Guanlixue

孙子

管理学

杨先举 著



攻心为上

兵形象水

先知不殆

上兵伐谋

择将知众

悟道知胜



国防大学 2 095 6962 5

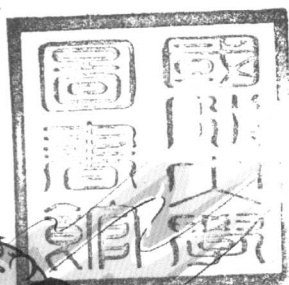
中国
古代
管理
思想
集粹

孙子

Sunzi Guanlixue

管理学

杨先举 著



攻心为上

兵形象水

先知不殆

上兵伐谋

择将知众

悟道知胜



中国人民大学出版社

图书在版编目(CIP)数据

孙子管理学/杨先举著.
北京:中国人民大学出版社,2005
(中国古代管理思想集粹)
ISBN 7-300-06379-9

I. 孙…
II. 杨…
III. 孙武-管理学-研究
IV. ①E892.25 ②C93

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2005)第 020061 号

中国古代管理思想集粹
孙子管理学
杨先举 著

出版发行	中国人民大学出版社		
社 址	北京中关村大街 31 号	邮政编码	100080
电 话	010-62511242(总编室)		010-62511239(出版部)
	010-82501766(邮购部)		010-62514148(门市部)
	010-62515195(发行公司)		010-62515275(盗版举报)
网 址	http://www.crup.com.cn http://www.ttrnet.com (人大教研网)		
经 销	新华书店		
印 刷	北京画中画印刷有限公司		
开 本	890×1240 毫米 1/32	版 次	2005 年 4 月第 1 版
印 张	13.375 插页 1	印 次	2005 年 4 月第 1 次印刷
字 数	321 000	定 价	26.00 元

版权所有 侵权必究 印装差错 负责调换

目 录

导论	(1)
一、“大风起兮云飞扬”	(3)
二、创建中国特色的管理学	(4)
三、孙子、《孙子兵法》及其他兵书	(7)
四、以他山之石攻玉	(12)
五、“我以我血荐轩辕”	(18)
悟道篇	(21)
一、“决胜负安危者，道也”	(23)
二、“内修文德”与修明政治	(26)
三、“外治武备”与竞争抗衡	(30)
四、“上下同欲”与企业文化	(34)
五、“修道保法”与改革	(38)
六、“修道保法”与创新	(41)
七、“知三军之事”与懂企业管理	(45)
八、企业管理中的唯物思考	(49)
九、企业管理中的辩证思考	(53)
十、企业管理中人的主观能动思考	(56)
论将篇	(61)
一、企业家是企业安危之主	(63)
二、“德者，才之帅也”	(67)
三、将之才——智	(70)

ADA43/04

四、将之德——信	(76)
五、将之德——仁	(80)
六、将之德——勇	(84)
七、将之德——严	(88)
八、将的风范	(92)
九、将忌	(98)
十、“将宜五德备也”	(101)

励士篇..... (107)

一、“间于天地之间，莫贵于人”	(109)
二、仁爱士卒	(113)
三、“令之以文”	(117)
四、“齐之以武”	(121)
五、“一张一弛，文武之道”	(125)
六、“以身先人”	(129)
七、“投之于险”	(132)
八、“赏罚孰明”	(135)
九、“功而飨之”	(139)
十、“士不先教，不可用也”	(144)

治势篇..... (149)

一、“激水漂石”，治势	(151)
二、统御造势	(154)
三、“择人任势”	(158)
四、择人务要	(161)
五、用人不求全	(166)
六、“将能君不御”	(170)
七、招贤、自荐、他荐、礼贤	(175)
八、竞争出人才	(180)
九、“治众如治寡”——组织问题	(184)

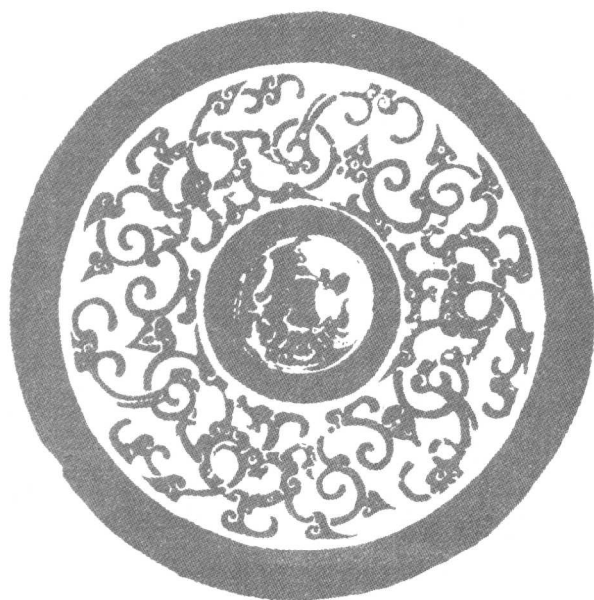
十、八阵之经——组织研究	(189)
十一、“将将”与“制置”	(194)
十二、“器械不精，不可言兵”	(198)
十三、“斗众如斗寡”——信息问题	(202)
庙算篇	(207)
一、庙算，决胜千里	(209)
二、庙算，战略之论	(213)
三、庙算，决策之议	(219)
四、庙算，决策有术	(224)
五、“上兵伐谋”	(229)
六、伐谋与经营	(233)
七、伐谋与效益	(236)
八、伐谋与决胜时间的考虑	(240)
九、伐谋与博弈	(246)
十、关于智囊	(249)
谋攻篇	(255)
一、“战胜而强立，天下服矣”	(257)
二、“伐交”	(262)
三、联合“伐交”	(265)
四、“三寸之舌强于百万之师”	(269)
五、关于谈判	(273)
六、“知彼知己”之认知	(277)
七、彼己之认知	(282)
八、殆与不殆之认知	(288)
九、“成功出于众者，先知也”	(292)
十、“相敌”与“动敌”	(297)
十一、“用间”	(303)

伐兵篇	(309)
一、“伐兵”与商争	(311)
二、销售“伐兵”	(315)
三、市场角逐	(320)
四、品牌“伐兵”	(324)
五、商标“伐兵”	(330)
六、广告“伐兵”	(335)
七、包装“伐兵”	(339)
八、价格“伐兵”	(344)
九、服务“伐兵”	(348)
十、诚信“伐兵”	(354)
十一、攻心“伐兵”	(359)
十二、“攻城”，开发新品	(363)

策胜篇	(369)
一、“能因敌变化而取胜者，谓之神”	(371)
二、“悬权而动”	(375)
三、诡道	(378)
四、攻守	(382)
五、奇正	(386)
六、“五声之变，不可胜听”	(390)
七、迂直	(394)
八、虚实	(399)
九、分合	(404)
十、“兵贵胜，不贵久”	(408)
十一、“运用之妙，存乎一心”	(414)

后记	(419)
-----------------	-------

导论



一、“大风起兮云飞扬”

建设中国特色社会主义

“大风起兮云飞扬，威加海内兮归故乡”。

我用刘邦的《大风歌》作为本书首语，愿祖国在建设中国特色社会主义的事业中，大风起兮，祥云飞兮，威加海内兮，声振五湖兮，祖国强盛兮。

邓小平在中国共产党第十二次全国代表大会开幕词中曾论述道：我们现代建设必须从中国的实际出发。不论是革命还是建设，都必须学习和借鉴外国经验。但是，照抄照搬别国经验，别国模式，从来不能得到成功。这方面我们有过不少教训。把马克思主义的普遍真理同我国具体实际结合起来，走自己的路，建设有中国特色的社会主义，这就是我们总结历史经验得出的基本结论。

建设中国特色社会主义，要有本土化意识，民族化意识，迷洋不行，言必称希腊不行，死不谈中国不行，全盘西化更不行，要学古今中外的优秀文化，但立场要站到中国这方面来。

学习外国经验“十六字方针”

1983年，我国著名的经济学家、管理学家袁宝华在一次借鉴外国企业管理经验座谈会上说过一句话：学习国外经验要树立“以我为主，博采众长，融合提炼，自成一家”的思想。这被称为学习外国经验的“十六字方针”。

我是这样来理解这“十六字方针”的：“以我为主”，是学习外国经验问题的立足点，“我”即中华的我，中华现实的我；

“博采众长”的“众”，除包括外国经验之长外，还应包括中国传统文化经验之长，不管外国的，中国的，古代的，现代的，凡属科学的要博采；“融合提炼”，是说要把向国外、国内、古代、现代学来的东西，经过咀嚼、品鉴、消化、提炼、融合、吸收，去粗存精，去伪存真，使之变成自己的东西；“自成一家”，这是最为重要的，是学习的目的所在，把学到的有益经验，转化为自己的东西，成为具有中国特色的社会主义管理理论与模式的一家。

外国优秀文化应该学，但必须结合中国国情，经过咀嚼、消化、吸收，不然，“橘生淮北则为枳”，会犯水土不服的错误。

为祖国优秀文化喝彩

中国传统文化中有大量的营养可供我们吸收，且不说老学思想，孔学思想，以及拟嫁接到本书中去的《孙子兵法》，即便是传统文化中的微贱部分，也不见得完全没有使用价值。唐韩愈《进学篇》中说：“牛溲马勃，败鼓之皮，俱收并蓄，待用无遗”。牛溲者，牛尿（一作车前草）也，可利小便；马勃者，长在阴湿地区的菰类植物，可治疮；败鼓之皮，可治虫咬。微贱之物，俱收并蓄，待用无遗，不见得全无用处。

我写《孙子管理学》，就是试图借中国优秀文化的一脉，为建设中国特色社会主义，献上一份虔诚，一份挚爱，一份祝愿，一份力量。

二、创建中国特色的管理学

“彼可以取而代也”

“彼可以取而代也”，是秦末项羽初见秦始皇大队仪仗时说

过的话。项说秦始皇虽强大，但他可以取而代之。

我们学习西方的文化知识要注意区分。对于西方的自然科学，我们可以采取完全的“拿来主义”的方式汲取之（当然，也应考虑我国的自然条件情况）；而对于西方的社会科学，因为它涉及政治、经济、社会、历史、地理等诸多问题，学习起来相对要复杂多了，要结合中国国情来学。

比如管理，西方发展得比较成熟，我们应该学，而且不是不能超越。但要结合我国国情，扬其长，避其短。同时要汲取我国的优秀传统文化，只有这样做了，我们才能创建出具有中国特色的管理学来。

管理的民族化

这里重点讲讲学习中国传统文化问题。

中国的优秀文化需继承，也可以输出。西方优秀文化可以进来，是谓西风东渐，我优秀文化也可以到西方去，是谓东风西渐。在东渐、西渐的过程中，相互学习。

有人说，管理是世界性概念，无所谓民族不民族问题，此言不妥。人类固然共同地生活在一个地球上，但有地域、民族的区分。民族的形成自有其历史渊源与地理环境的影响。管理渗透在民族文化中，民族文化中有管理的内容。管理最本质的概括是社会上人与人之间关系的协调，社会是由不同的民族组成的，管理岂能没有民族性。

世上有人企图建立统一的管理模式，如推行美国泰勒的科学管理即以理性管理为其特点，进行时间研究、动作研究等等。有人认定它可以医治管理百病，可供世界各国效法。可是，尽管它有存在价值，推行后，仍有不少地方，在企业员工的积极性方面产生不少问题。于是，美国的梅奥等人提出了管理的人际关系学说，试图从人文视角去改造管理工作。但是，管理的民族性问题仍没有解决。人是社会的人，民族的人，这就涉及管理的民族性问题。而民族问题是复杂的，岂能一个模

式打天下。

管理的统一模式是没有的，各国、各民族自己的管理套路是可以寻找的。我们要走自己的管理道路。

西风东渐，洋为中用，开发挖掘，古为今用，是建设社会主义祖国的重要两法，犹如大鹏之两翼，在马克思主义指引下，大鹏展翅，便可翱翔万里。

珍视祖国传统文化

我们中有人媚洋，比如崇美，说美国的一切都好，而美国却偏偏有人仰慕中国优秀文化，说他们的文化得益于中国文明的滋养。在美国哈佛大学远东系的接待室里，悬挂着一副对联，上面写着：“文明新旧能相益，心里中西本自同”。对联，典型的中国文化模式；格言，地道的中国词句。“文明新旧相益，中西文化自同”这个说法，说明美国重视中国文化，美国也在向中国文明学习。

我国台湾的一位学者，曾为日本伊藤肇《东方人的经营智慧》一书的中译本作序。他说：我们向来认为企业管理学，它的观念、手法，悉数来自西洋，绝少有人想到西洋人推崇不已的日本人的成就，居然是实施我国经典的精华之言，中国经典中有关管理的启示和方法的内容俯拾皆是，而我们却暴殄天物，实在令人可惜。这段话中的“中国经典中有关管理的启示和方法的内容俯拾皆是”，从一个侧面说明了日本文化与中国文化关系极为密切。

如何面对民族传统文化

研究历史，可从中汲取经验教训。古是今之昔，今是明之昨。发掘民族传统管理思想为今所用是有意義的。

对民族传统文化有三种价值判断：一类是正确的价值判断，可直接借用到现实中来，不需做任何改造，或稍微做些改

造，如《孙子兵法》中的“庙算”思想、“伐谋”思想，《周易》中说的“天行健，君子自强不息”的话；一类是错误的价值判断，如孔子的“上智下愚”观，应批判扬弃；一类是正误互见的价值判断，这是大量的，要进行分析，剔除其糟粕，留取其精华，如《老子》的“无为”思想，我们应该选取其正确部分为我所用。

对民族传统文化的继承有三种态度：一泥古，为古而研究古，无任何现实意义，无生命力；二简单比附，这种研究是危险的，弄得不好，会走到邪路上去；三古为今用，总结前人的成败得失为今所用，这是正确的研究方法，应大力提倡。

三、孙子、《孙子兵法》及其他兵书

采撷中国优秀传统文化万紫千红百花园中一朵鲜花，以兵法为内容，作《孙子管理学》研究的探索。

兵法，我这里所说的主要指《孙子兵法》（以下简称《孙子》），还有《吴子兵法》（以下简称《吴子》），《司马法》，《尉缭子》，《六韬》，《三略》，《李卫公问对》，这七本兵书，统称《武经七书》。此外，还有《孙臆兵法》。其中尤为重要的是二孙一吴兵法，即《孙子》、《吴子》及《孙臆兵法》。

孙子其人、《孙子》及后世评价

■孙子名孙武，春秋末期战国时代齐国人，字长卿，也称孙武子，生卒年月不详，大致与孔子、老子同时代。他在吴国谋事立业，所以又被称为吴孙子。他从齐国出走到吴国后，公元前512年，经吴国重臣伍子胥的推荐，与吴国国君阖闾相识。孙武用他惊世骇俗的议论，才思横溢的见解，还

有他的兵法十三篇，折服吴王，遂被重用。此后，孙武与伍子胥一起辅佐吴王，经国，治邦，理军，打天下。据史籍记载，公元前512年，孙武被吴王重用，到公元前482年，他帮助吴国从晋国那儿夺得霸主地位。他戎马生涯三十年，战功赫赫，是一位伟大的军事家，有“兵圣”、“武圣”、“兵学鼻祖”等美称。

■《孙子》。《孙子》有“兵学圣典”、“天下第一兵书”等美誉，传世的主要有十三篇，六千余字，内容博大精深，揭示了战争的基本规律及作战原则，有十分重要的理论与实际价值。十三篇的篇名是计篇、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。1972年，在山东临沂银雀山汉墓中又出土了《孙子》的未传世部分，计有《吴问》等五篇，其内容与传世的十三篇比，兵法价值差多了，且文字有较多残缺。

孙子、孔子、老子三位，分别创立了兵家学说、儒家学说、道家学说。但他们思想不少处是相通的，比如《孙子》中含有某些儒家思想，如仁、信等；《孙子》中还含有某些老子思想，像“不争”、“柔胜”、“与之取之”等。

《孙子》是一部伟大的著作。在哲学上，他对“天”作了唯物主义的解释，说“天者，阴阳、寒暑、时制也”（《计》）；在军事上，其价值更大，起码有五大观点，五事七计的庙算思想，亦文亦武的军建思想，知彼知己的信息思想，上兵伐谋的谋略思想，兵形象水的策略思想；在经济上，主张经济用兵，打少支出多获胜的仗；在文学上，文采飞扬，读来赏心。当然，《孙子》中也存在一些问题，如过分强调了“将”的作用。

■后世对孙子、《孙子》评价。海内外对孔子、老子的认识存在不少争论，有的争论、认识反差极为强烈，如有人说孔子、老子是人，还有人把他们视为神鬼。但对孙子，人们的认识是趋同的，除对孙子某些观点有不同认识外，对其人的品质基本没有争论，一致认为孙子是伟大的军事家。

《孙子》在世界上有极高的威望与知名度。据说，在全世界最受读者欢迎的书中，该书仅次于《圣经》列第二位。《孙子》被翻译成 21 种文字流传于世，主要有英、俄、法、日等译本，有的语种，还有多种版本。

世界评论《孙子》的人无计其数，都是持肯定态度的。试举若干：美国约翰·柯林斯在 1973 年出版的《大战略》一书中说，“孙子是古代第一个形成战略思想的伟大人物”。苏联米里施坦因、斯洛博琴科在 1957 年出版的《论资产阶级军事科学》一书中说，“孙子的著作对亚洲各国各历史时期军事科学的发展具有巨大的影响”。英国学者利德尔·哈特在其所著的《战略论》一书的扉页上，引用了 21 条兵家语录，其中孙子的语录占 15 条，还说，孙子的“全胜”思想是“最完美的战略”。日本以研究管理战略问题而出名的大前研一说：《孙子》是“一本谈论战略的书”，其中有“取之不尽的经营战略源泉”。

据文康盐著《策略论》一书说，战争之神拿破仑曾说：“倘若我早日能见到这部兵法（指《孙子》），我是不会失败的”。《日本名人谈中国古代智慧》一书则记下日本经营之神松下幸之助的话：“中国古代先哲孙子是天下第一神灵，我公司职员必须顶礼膜拜，他的话要认真背诵，灵活应用，公司才能兴旺发达。”美国前总统尼克松十分称道孙子的“不战而屈人之兵”的观点，并把它运用于制定美国的战略、战术目标上去，写作了《1999，不战而胜》一书。美国前总统布什，他在参加历次政治选举中，总随身携带《孙子》，1991 年海湾战争爆发，据《洛杉矶时报》说，在布什的案头上放着两本书，一本是《孙子兵法》，一本是《凯撒传》。

香港《明报》2002 年 6 月 4 日有文章说：中国不朽名著《孙子兵法》，如今在电视和互联网的推动下，其英译本在美国洛阳纸贵，成了当地的畅销书。

美报纸说，在美国有人形容孙子为自力救助的大师，说他的兵法是每个想在政界，想在会议室甚或在拳坛获得成功的人

的必读物。据说“9·11”后，美国的“孙子迷”一边拿着兵书，一边解析着恐怖分子的思维方式，研讨着美国人应采取的应付方法。

日本《朝日新闻》2003年3月24日载文说，2003年，美英联军为打击伊拉克而实施的代号为“震慑”的空袭行动，就是受《孙子兵法》影响而提出来的。该文说孙子的“兵者，诡道也”，成为美乌尔曼博士研究新的战略思想的基础，乌尔曼认为，“我一直思考像孙子所说的那种不战而屈人之兵的战略”。文章又说：《孙子兵法》中还有一些令美国感到刺耳的句子：“其用战也胜，久则钝兵挫锐，攻城则力屈，久暴师则国用不足。”

《孙子》，不单是军人读，各行各业的人都读。美国西点军校把《孙子》列为学员必读的教科书。1991年多国部队与伊拉克作战，有的部队就给每位战士发《孙子》，让战士阅读。日常生活中不少人也在运用《孙子》的思想，如有人在谈恋爱时，把《孙子》作为一个指导思想进行学习，认为懂“知彼知己”，懂“攻心为上”，谈恋爱便可以获得成功。

吴子其人与《吴子》

《吴子》，我国战国时代军事家吴起所著。吴起约生于公元前440年，卒于公元前381年，卫国人，后赴鲁国，受业于曾子门下，后改习兵法韬略。此后，先后在鲁国、魏国、楚国为将、为政，立下了丰功伟绩。吴起几次变动新主，都是因为遭原所在国的一些贵族豪绅的谗害而离去的。在楚悼王手下任职时，他肃腐官、搞改革，招致了许多权贵显臣的怨恨，待悼王卒，他终于惨遭杀害。

《吴子》堪与《孙子》媲美，历来就有人把《孙子》、《吴子》并列称为《孙吴兵法》。《史记》作者太史公还把孙武、吴起放在一起写列传，在列传中说：“世俗所称史旅，皆道《孙