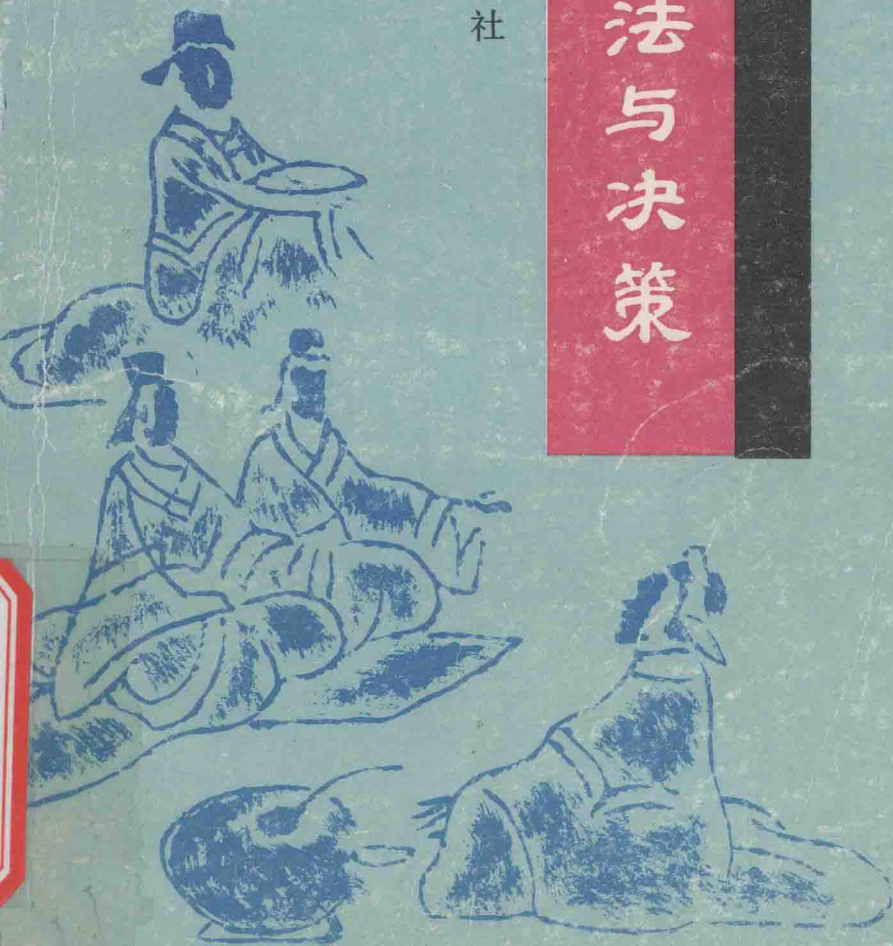


陈一明 编著

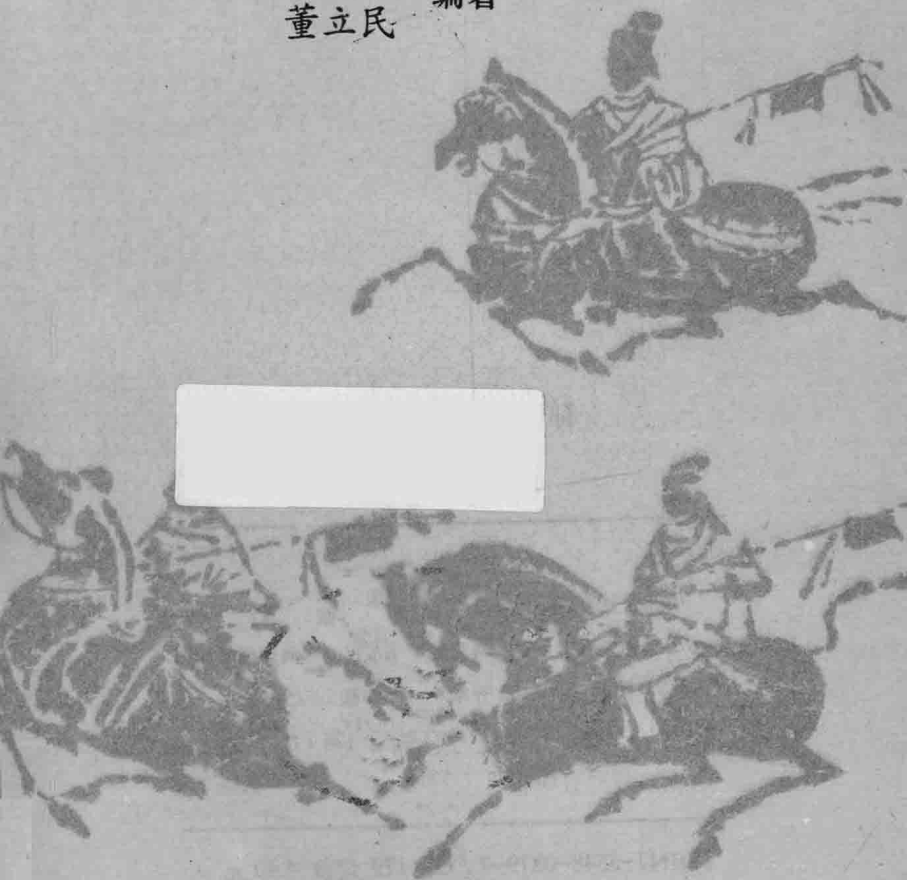
孙子兵法与决策

中州古籍出版社



孙子兵法与决策

范廷僚 编著
董立民



中州古籍出版社

(豫) 新登字 05 号

孙子兵法与决策

范庭僚 著
董立民

责任编辑 王 月

中州古籍出版社出版 (郑州市农业路 73 号)

新华书店首都发行所发行 河北省新乐市包装装潢印刷厂印刷

787×1092 毫米 32 开本 8.75 印张 185 千字

1992 年 12 月第 1 版 1992 年 12 月第 1 次印刷

印数 001—20000 册

ISBN7-5348-0819-7/G·179 定价 4.40 元

序

牛学忠

《孙子兵法》是诞生于二千五百年前的伟大军事理论著作，历来被推崇为“兵学圣典”，唐朝以后被列为武经七书之首，是将帅必读的“武经”。近代已被译为日、英、法、德、俄、朝、越、捷、西班牙、希伯莱等十多种文字，对世界产生了巨大的影响。我们中华民族的这一瑰宝，这一古代劳动人民智慧的结晶早已越过国界，成为人类的精神财富。特别值得提出的是，《孙子兵法》越来越引起人们的广泛注意，近年以来，研读此书的人，早已超越了军界有识之士的范围，政治家、企业家以及各行各业的人都对《孙子兵法》发生了越来越浓厚的兴趣。仅日本一国，业余学习《孙子兵法》的人已达十万之众。由此而形成的“孙子热”久盛不衰。继 1989 年五月世界第一届《孙子兵法》研讨会在孙武故乡山东惠民县召开之后，去年十月又召开了第二届《孙子兵法》世界研讨会，来自十六个国家的二百多位专家共同切磋各自的研究成果，交流研究《孙子兵法》的心得体会，这些活动对于在世界范围内进一步光大孙子的伟大学说，无疑具有重大的意义。正当此时，《孙子兵法与决策》一书与读者见面了，这是一件可喜的事。

《孙子兵法》的伟大生命力，在于它的辩证法思想，这种辩证法尽管是朴素的，但是，它所提供的正确的认识论和

方法论，对于正确揭示战争的规律，对于分析和解决战争领域内的各种矛盾所起的巨大作用，是古代浩如烟海的军事理论著作所望尘莫及的。《孙子兵法》之所以能引起政治家、经济学家和文化领域中人们的兴趣，其原因在于《孙子兵法》中的哲理，它的认识事物，分析事物的方法，能够指导人们的实践，启迪人们的智慧。毛泽东同志在领导中国的土地革命战争、抗日战争和解放战争中，应用马克思主义的唯物辩证法和历史唯物论，并吸取了《孙子兵法》中的丰富营养，创立了毛泽东军事思想，为丰富和发展马克思列宁主义作出了伟大的贡献。毛泽东同志是极善于学习并创造性地运用和发展马克思列宁主义、学习并创造性地运用《孙子兵法》等前代人的智慧结晶的。毛泽东同志对待历史文化遗产的态度是我们学习的典范。我们面临着建设社会主义现代化的艰巨任务，我们面前的课题有许多都是以往没有遇到过的，要解决这些难题，必须下功夫学习，要学习马克思列宁主义，学习毛泽东思想，也要学习《孙子兵法》等优秀的历史文化遗产。《孙子兵法》作为军事理论著作，它的内容主要是讲怎样治军作战的。但是它教导将帅们在进行治军作战的决策中所运用的思想方法，是唯物的。它教导人们不唯上，不唯书，不信神鬼，而依靠对敌我双方政治、军事实力的分析，对天时地利的分析，它并且指明了分析的具体内容，即“五事”“七计”。《孙子兵法》特别将“用间”作为一篇单独阐述，不只是把“用间”作为制胜敌人的战术手段，更重要的是通过派遣间谍从事侦察活动，以全面地收集敌方情报资料（也就是今天我们所说的信息），作为“五事”“七计”的依据。这种做法正是我们一贯采用的调查研究的方法。《孙子兵法》的

思想又是辩证的。它对于战与和、攻与守、正与奇、强与弱、迂与直、众与寡、得与失、主动与被动、勇与怯等战争中的矛盾以及矛盾双方的转化、论述的极为精当；对于我们学习马克思主义哲学，学习分析事物的矛盾，也是大有裨益的。我们的企业领导人学习这些思想与方法，运用到企业决策实践中去，在经济建设中从事创造性的活动，无疑能使自己的智慧和才干大有长进。

我们的企业领导者学习《孙子兵法》，应当出发于搞好决策的目的。领导者的工作按工作程序应当分为两大项，一是决策，二是决策实施。决策就是收集信息、分析研究、确定目标、制定方针、政策等；决策实施则是为实现决策而采取的一系列行动，包括使用干部、建立健全组织，明确下属的任务和责任，规定完成任务的时限和标准、规定奖优罚劣措施、检查指导下级工作、收集反馈信息、修正决策偏差等等。整个过程，用现在的流行说法就是确定目标和实施目标管理。任何工作，其决策和实施过程，都和组织一决战争或一个战斗的过程有相似之处。战争是要讲究效益的，以付出最小的代价，赢得最大的胜利为战争决策的出发点；经济工作也是要讲效益的，以较小的支付换取较大的收入，便是经济工作的出发点，决策之所以具有十分的重要性，是因为决策的正确与错误，关系到全局的行动和全局利益的得失，“一着妙棋，满盘皆活”和“一着不慎，满盘皆输”这两句话，恰如其分地说明了决策对于全局的关系。决策活动又是衡量领导者水平高低的重要标志。高明的领导者无不是能在适当时机做出正确决策的人，诸葛亮的《草庐对》（又叫隆中对）和七擒孟获而不杀，以及其它为人称颂的“妙计”，便是这位

智慧之星聪明过人的证据，而袁绍的“色厉胆薄，好谋无断”，招至几十万大军和广大地盘的丧失，最后流窜僻远之地而死，恰恰证明他不配作一个领导者。诸葛亮和袁绍这样的决策者，世世代代都有传人，在我们的领导者中，也是屡见不鲜的，有的厂长因适时而正确的决策，救活了企业，使企业蒸蒸日上，常盛不衰；也有的厂长因做出错误的决策，使好端端的企业走上了下坡路，甚至弄得一蹶不振。当好一个企业领导者，应当具有多种能力，而决策能力是十分重要不可或缺的。在学习现代领导科学和管理科学知识中，特别应学好决策科学，而《孙子兵法》可以作为决策知识供阅读和学习。这本《孙子兵法与决策》也将有一定的参考价值。

现在，决策活动已进入运用电子计算机实施量化分析和方案选优的崭新时期，决策活动更加科学化、程序化，许多决策可以通过电子计算机的高速运算直接得出结论。这对于过去那种“眉头一皱，计上心来”的决策可能带来的错误会大大减少。但是，现代信息传输工具的高度发达，几近于达到无秘可保的程度，决策时机稍纵即逝，这对实施决策的领导者来说，要求无疑比过去高的多，这些特点，决策者必须掌握。但无论计算机运算多么准确，它都离不开输入电子计算机的原始信息数据，它只能依据原始信息数据运算并得出结论，决不会自己凭空制造高明的主意，尽管它可以不叫做“五事”“七计”的分析，但它与“五事”“七计”分析的依据是相同的。从这个意义上说，现代决策科学是《孙子兵法》决策方法的延续和发展，掌握《孙子兵法》的决策原理和决策方法，对于学习和掌握现代决策科学是大有裨益的。《孙子兵法与决策》一书作者的用心正在于此。

在决策中应用《孙子兵法》的决策原理和方法，对于多数同志来说是个新问题，就《孙子兵法与决策》来说，涉及的范围也是有限的，其认识达到的深度也不尽如人意，不过作者的热情是可嘉的，希望有更多的同志加入研究此类学术问题的行列。有感于此，是为序。

目 录

一	孙子兵法与决策科学	1
二	始计——战略决策	15
三	上下同欲者胜——民主决策	32
四	出奇制胜——竞争决策	48
五	修道而保法——学习决策	63
六	用将——人事决策	79
七	治众——管理决策	92
八	治乱、数也——改善机构的决策	106
九	令民与上同意——思想工作决策	123
十	成功出于众者，先知也——信息决策	138
十一	兵因敌而制胜——常规决策	154
十二	谋略——领导决策	174
十三	先知必取于知情之人——调查决策之一	184
十四	先知必取于知情之人——调查决策之二	206
十五	先知必取于知情之人——调查决策之三	230
十六	先知必取于知情之人——调查决策之四	241

一 孙子兵法与决策科学

孙子兵法有两部书：一部是吴孙子孙武写的，产生于公元前 512 年。就是人们通常所说的孙子十三篇；另一部是齐孙子孙臆写的，产生于公元前 353 年前后。这部书没有流传下来，仅在近年发掘的银雀山汉墓中存有残简。到现今为止，还看不出完整的全貌。研究孙子兵法的人在很长的一段时间里，搞不清楚两部著作的关系，有的以为孙子兵法是孙武写的；有的认为是孙臆写的；也有认为是孙武写了以后由孙臆整理修改的，还有的认为这两部书各有其主，但流传到东汉末年时已经辗转传抄，变得杂乱无章，经过曹操整理编纂才成了现在这个样子。各种争论都有自己的道理，莫衷一是，互不相让。只是到了 1972 年银雀山汉墓竹简发掘出世后，才了解了这一桩公案。原来汉朝以来人们所说的孙子兵法指的就是孙武所写的十三篇，曹操对这部书作过注释，但并没有进行再创作，曹操开了军事理论家注释孙子兵法的先河，成了《十一家注孙子》的头一家。他的功劳是不可磨灭的，但要说曹操参与孙子兵法的创作，则无充分理由，曹操自己也不认这个帐。

孙武是什么人呢？孙武是春秋时期的吴国人，他的祖籍齐国，于公元前 512 年迁居吴国。后来他辅佐吴王拓展疆土成就了霸业，因此后人称他为吴孙子。他的青壮年时期，正是吴国强盛的时候，吴王阖闾正恃强凌弱，大事征伐，特别

看重有军事才能的人。一些不得志的人纷纷投奔吴国，赫赫有名的吴子胥就是在被楚平王杀了全家后，逃到吴国的。孙武是带着他的十三篇著作，作为见面礼拜会吴王阖闾的。吴王看了他的兵法后，并没有立即相信他，还想考察一下他的实际带兵能力。（古时候还没有专门从事军事理论研究的军事理论家，统治者需要的是能征惯战的战将，所以吴王并不特别欣赏孙武的著作。）吴王对孙武说：“你的十三篇著作我看过了，你能带兵给我看吗？”孙武回答说：“可以。”吴王说：“可以带女子吗？”（吴王显然是有意给孙武出难题，他把孙武当成说大话的狂客了。）孙武满口答应。于是吴王下令把宫女共 180 人交给孙武指挥。孙武把宫女们集合在操场上，分列两队，指定了队长，开始操练。孙武宣布了纪律，然后讲解队列训练各种转法的要领。他“三令五申”耐心地解释宫女们应当如何做，但这帮养尊处优惯了的宫女却不当成一回事，只是觉得这个人很滑稽。当孙武下达口令时她们就嘻嘻哈哈笑起来，孙武见状，便重申纪律，再一次耐心地讲解，讲完了，再下口令让宫女做动作，宫女们只当儿戏，仍是嘻嘻哈哈。孙武说，如果我没讲清，大家不会做，是我的过错；我已经讲清了，你们仍不做，就是你们的过错。不听将令，应执行军法。于是执法官把两名当队长的宫女绑起来斩首。吴王见状大吃一惊，急忙派人给孙武传话说：“你会带兵，我已经知道了。这两名队长是我最喜爱的‘美姬’，离了她俩我吃不香，睡不着，请你把她们放了。”孙武回答说：“将在军，君命有所不受。”硬是把那两名宫女杀了。宫女们见了，个个相顾变色，再也不敢嘻皮笑脸了。孙武又指定另两名宫女任队长，重新开始操练，宫女们闻声而动，动作整

齐。操练完毕，孙武向吴王报告，说这队女兵已经可以当军队使用了，赴汤蹈火也行。通过这件事，阖闾知道孙武确有治军才能，便委任孙武做伍子胥的副手，灭了越国，打败了强大的楚国，使吴国达到称霸一时的鼎盛时期。在这期间，孙武成就了一生事业。他不但在治军作战中创立了赫赫战功，而且使他的兵法十三篇得到了实践的验证，从此广为流传。

《孙子兵法》十三篇是我国古代军事斗争经验的全面总结，集中凝聚了两千多年军事斗争经验的精华。孙武创立的军事理论和他同时期的孔丘创立的儒家学说相比影响更为深远。孙子兵法在唐朝之后就被列为武经七书之前，是历代武将必读之书，孙武本人也被推崇为“兵圣”、“武圣”。孙子兵法在世界军事理论中占有很重要的位置，被称为“世界古代第一兵书”、“兵学圣典”。

《孙子兵法》的十三篇，分别为《始计篇》、《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》。全书不过八千字，却是字字珠玑，一字千金的奇书。它首先是一部揭示战争规律，对从事军事斗争的人们有着极为重要的指导意义的军事理论著作，是军事斗争的重要原则和规范；孙子兵法又是一部充满朴素的辩证唯物主义的哲学著作，书中揭示的哲学思想，正是《孙子兵法》虽经历2500年而不过时，今后仍具有无穷生命力的精髓；《孙子兵法》又是一部具有很高文学价值的书，它语言生动、精炼，音韵铿锵，比喻生动形象，朗朗上口，回味无穷。此外，还有一个特点，就是很多人已经认识到的，《孙子兵法》还是

一部决策科学的伟大著作。日本多年来不断掀起《孙子兵法》热，而且长热不退，一阵高似一阵，道理正在于此。不少有识之士把孙子兵法应用在企业管理上、市场竞争、决策实践等战场以外的广阔领域里。不断发掘孙子兵法中无穷的智慧和无尽的宝藏。

孙子兵法用来治军作战，这是人们都能想到的。孙子兵法用来治理企业，管理部属这也不难理解。因为书中有对将帅的要求，“五德”照样可以作为担任领导干部的人的修养规范，这也是不难理解的。那么将孙子兵法作为决策指南又作何解呢？这是应当加以说明的问题。

首先，我们要弄清什么是决策，弄清孙子兵法指导战争的原理，然后就能明白孙子兵法与决策科学的关系，理解其中相通之处。

什么是决策呢？决策就是决定策略和办法。人们对自己将要采取的行动做出决定，这就是决策。决策通常包括以下几个内容：一、决定做什么或不做什么；二、决定用什么方式去做；三、决定在什么时间做；四、决定在什么地点做；五、决定由什么人去做。这些内容是决策过程中常常必须解决的问题。当然，决策有简单与复杂之别。当决策只涉及自己一个人的行动时，就简单得多了；当涉及许多人的行动时，决策就复杂了。但是，任何决策包括的两个主要环节，都是不可缺少的。其一是制定策略和行动方案；其二是选择策略和行动方案。广义的决策是包括制定方案、选择方案两项内容；狭义的决策则单指对决策方案的选择过程。现代决策理论对这些内容有详尽的论述。不论从哪个角度看，决策这两项内容都是不可缺少的。由于决策科学是管理科学、领

导科学的主要内容，所以它在现代社会各个领域都有普遍适用的价值。而在各个领域如何制定方案和选择方案，则要依据该领域的情况和规律而定，那不是泛泛而论可以解决的。比如：制定一个作战方案，要根据作战敌我双方力量对比、地形、天候、作战目的等条件而定，这与建造一座楼房的方案设计是有很大差别的。二者相通的是决策程序。决策科学不研究具体的决策问题，只研究决策的普遍规律。决策规律是从千千万万具体决策中抽取出来的，反过来又能指导具体决策的理论。而每一项符合决策理论的具体决策，其中都包含有决策规律。

决策科学理论学起来颇有深奥之处，有一些决策手段和方法并不是轻而易举可以掌握的。但要结合具体事例讲，道理却也很容易明白。其实每个正常的人，每天都在做决策。比如：一觉醒来，吃什么饭、做什么活、怎样去做等等，都是决策。站在决策科学角度来看，一个人的一生，可以说是由一个决策连着一个决策的复杂过程组合而成的。而一个人一生中的成功，无不因决策正确而得；一个人一生中的失败，则无不是决策失误造成。“一日之计在于晨”，“一年之计在于春”。计者，决策也。这些妇孺皆知的古老格言，说明决策对于人们的成败得失具有多么重要的意义。

如果说一个人的决策很重要，那么，对于一个许多人组合而成的群体，一个政党，一支军队、一个企业、一个地区、一个国家，那决策的正确与否意义就更大。它关系到整个群体的盛衰兴亡。自古以来人们崇敬的领袖人物，大都有在紧要复杂关头做出正确决策的智慧和才能。就以诸葛亮来说吧，他是古代人民智慧的化身。《三国演义》中描写的许

多生动故事，都是由于诸葛亮的决策，得以实现而形成的。诸葛亮未出茅庐，首先亮出了《隆中对》，把刘备争夺天下的计划说的一清二楚。用今天的话说，这叫战略决策。诸葛亮初出茅庐，便有火烧博望的成功。后来又在联孙抗曹的赤壁大战中一再显示他的决策才华，舌战群儒，草船借箭，最令人叫绝。而七擒孟获的英明决策，则是诸葛亮自己最满意的杰作。诸葛亮在辅佐刘备建立蜀汉政权的斗争中显示了大智大勇，而在刘备死后，诸葛亮手握重兵，集蜀汉大权于一身的情况下，仍然一心一意去保那个愚昧昏庸的阿斗皇帝，“鞠躬尽瘁，死而后已”。这个决策符合封建伦理道德的规范，被当时的人和千古后人赞颂为可与周公比美的忠臣。诸葛亮可以说是一生中善于正确决策的典范。

一个领导者，在他所领导的群体中居于首脑地位，相当于一个人的头脑。头脑的职能是思维和控制。思维的最后结果是决策，而控制的功能也是为实现决策服务的。因此，一个领导者是否胜任，是否成功，他的能量大小主要是由决策能力强弱决定的。因为领导者发挥作用的方式是间接的，即以正确的决策推动下属达到既定的目的。在这种情况下，领导者个人的力量往往是显得微不足道。我们拿楚霸王项羽为例来讲吧，戏台上的项羽被打扮成满脸胡须，环眼怒目，力能举鼎的凶神。在人们的印象中，好像西楚霸王的天下是靠一条长矛杀出来的。其实大谬不然，项羽是楚国大将项燕的孙子，他 27 岁参加陈胜吴广的起义大军，被封为裨将，在将帅如林的大军中，他是个不起眼的小人物。破釜沉舟一战，打败了秦朝大将邯郸，从此威名远扬，成了起义军中人人敬畏的英雄，秦军闻风丧胆的虎将，30 岁打到秦都咸

阳，灭亡了秦朝，自行封王封侯，自称西楚霸王，达到了一生功业的顶点。项羽如此神速的取得了成功，靠的是武艺高强吗？不是，靠的是决策正确。项羽小时候就胸怀大志，他的叔父项梁很高兴，一心一意培养他，让他学文化、学武艺。学武艺从击剑练起，练没多久他就不耐烦了，项梁问他为什么不愿学武艺。项羽说，击剑用处不大，练好了不过能敌几个人，我要学会“敌万人”。项梁于是教他兵法。我们说过，兵法也可以认为是战争决策学，项羽正是得力于兵法的道理，才善于治军杀敌的。他那个破釜沉舟之战的决策，正是在兵法中“置之死地而后生”的辩证法思想指导下作出的，那时候，面对秦朝名将部郎带领的大军，各路起义军将领都畏首畏尾不敢进攻。而项羽的部下也是一些缺乏正规训练的造反农民，怎样让他们舍命拼杀，实在是个大难题，怎么办呢？项羽记起了兵法上的教导，他决定把这些造反的农民置于死地，砸烂行军锅，捣毁渡船，告诉部下，打不败部郎，只有死路一条。让部下人自为战，死里求生。这样做的结果，果然士气大振，一上战场便如神兵天降，杀声震天，以一当十，一场恶战，终于以胜利告终。当战斗结束，项羽召集各路诸侯到自己的营帐开会时，诸侯们个个战战兢兢，到项羽的辕门伏地而行，连头也不敢抬，项羽从此成为诸侯们心中的英雄。然而，功成名就使项羽产生了骄傲情绪，以致于在战略决策上频频失误。鸿门宴不杀刘邦，火烧阿房宫，迁都彭城等等，都是他决策失误的明显例证，对项羽来说，胜在决策，败在决策，对任何人来说都是如此。

毛泽东同志说过，领导者的责任有两条，一是出主意，二是用干部。出主意就是决策，这是毫无疑问的了。用干部

又何尝不是决策呢？人们常说：“眉头一皱计上心来。”计也就是决策。至于下决心，拿主意，也都是决策。决策人人会做，人人都做，只是做的正确与否，适时与否则大有差别。

企业领导者的主要职责也是决策。年年月月天天也有许多需要“点头”“拍板”“敲定”“表态”的事要做，企业管理学给厂长经理们规定了许多工作内容。什么确定企业长远发展战略和近期发展战略，确定机构设置、规定并区分各机构工作责任等。其实厂长经理们所要做的，主要是决策。一个正确的决策，往往是一付灵丹妙药，对企业可以起到起死回生的作用，可以收取滋补强化的功效。成功的企业家无不因善于决策而成功，而那些失败的厂长经理则无不是因决策失误而失败。改革开放以来，涌现出一大批成功的企业家，他们的决策经验已经成为人们学习借鉴的范例。他们与那些善于统兵作战的将军所做的其实是相同的事，那就是决策，只是决策内容不同，决策执行方式不同，决策结果不同罢了。在将军那里，决策通常是变为战斗命令。推动整个军事指挥系统中的千军万马，运用枪炮坦克舰艇飞机等等武器去与敌人较量。达到消灭敌人保存自己的目的，决策成败与否，是以消灭敌人多少，夺取或保守阵地多少和付出多大代价来计算的。企业家则是把决策变成一定的生产目标和生产计划，通过行政系统推动掌握生产设备的工人制造产品。再通过销售人员，经过流通渠道换回利润，而计算出经济效益优劣来衡量的。这里虽无流血牺牲那种壮烈场面。虽无伤人失地之险，但要做出好的决策却也往往需要企业家们殚精竭力。

现代领导科学也把决策作为一门科学来研究，研究决策原理，决策原则，决策过程，并探讨对抗性决策与非对抗性