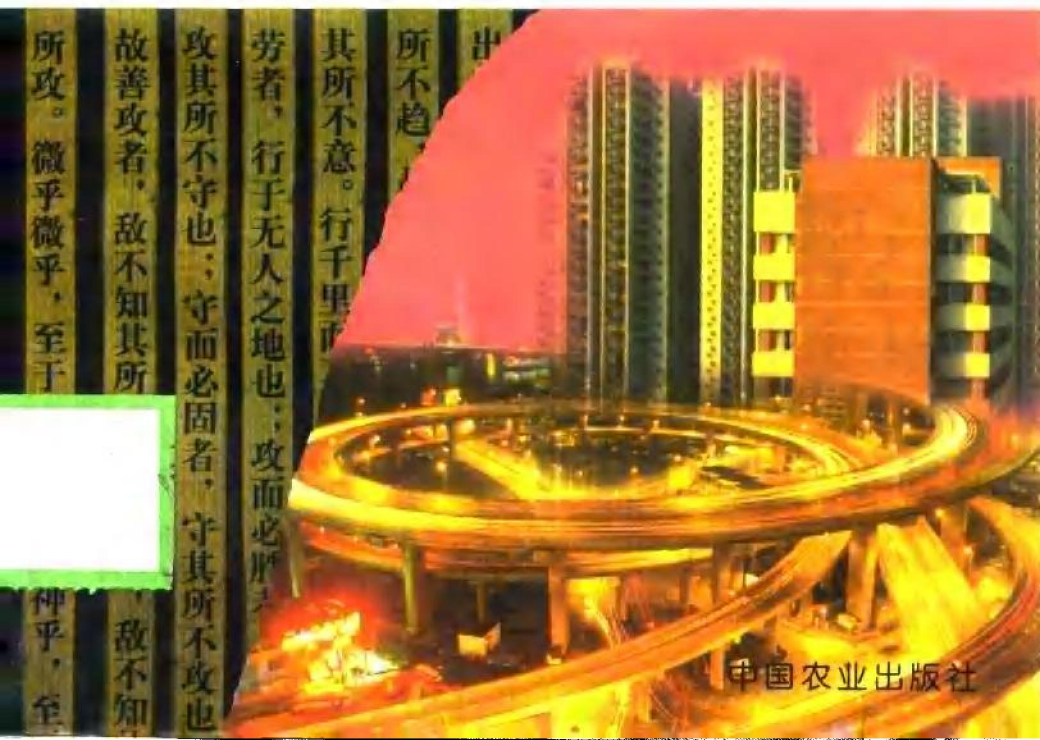


孙子兵法

与现代经济决策

傅文章 编著



中国农业出版社

孙子兵法与现代经济决策

傅文章 编著

* * *

责任编辑 张国庆 夏之翠

中国农业出版社出版(北京市朝阳区农展馆北路2号 100026)
新华书店北京发行所发行 北京通州京华印刷制版厂印刷

850mm×1168mm32开本 7印张 170千字

1998年8月第1版 1998年8月北京第1次印刷

印数 1~3 000册 定价 12.50元

ISBN 7-109-05313-X/F·619

(凡本版图书出现印刷、装订错误, 请向出版社发行部调换)

孙子名武，字长卿。齐国安乐（今山东惠民县）人，生卒年月无从可查，大约与孔子同时（公元前 551~479 年左右）。春秋末期著名兵家。

孙武出生于军事世家，其生活的年代正是春秋末期社会动荡不安、国家战争剧烈的时代。军事世家，使他得到了浓厚的军事思想的熏陶；社会动荡，使他受到了深刻的战争创伤的影响。孙武出生的家庭和他所处的社会环境，为其撰写兵书奠定了基础。后来，孙武不愿做齐国卿大夫之间斗争的牺牲品，产生了投奔他国谋求出路的念头。

孙武大约于公元前 518 年离开了齐国来到吴国，避隐深居，浇园种地，研究军事，写作兵法。孙武后结识了由楚国流亡至吴国的伍子胥。孙武的军事才能，得到伍子胥的器重，伍子胥将孙武荐于吴王。孙子带着自己所著兵法进见吴王阖闾。阖闾说：你的十三篇兵法，我都看过了，可以小试一下指挥队伍吗？孙子回答：可以。阖闾说：可以用妇女来试吗？孙子说：可以。结果，孙子小试指挥队伍成功了。孙武目睹吴国百业俱兴、欣欣向荣，由然而生施展军事才能的强烈愿望。孙子善于用兵，被吴王封

为将军，他带兵向西打败了强大的楚国，一度攻入郢都；向北对齐国、晋国造成很大的威胁。吴王在列国诸侯中声名显赫，离不开孙子的辅佐。

孙武卓著《孙子兵法》，是我国古代流传下来的最早、最完整、最杰出的兵书，是对春秋战国时期千百次频繁战争兵家决策的总结。书中对国家大事战争中的天文地理、辘重粮秣、将领士气、军事法度、军事心理等军事要素无所不包；对谋与战、攻与守、彼与己、天与地、阴与阳、正与奇、文与武、劳与佚、众与寡、虚与实、动与静、乱与治、勇与怯、锐与惰、赏与罚、进与退、险与易、迂与直、强与弱、生与死、疾与徐、利与害、常与变等军事辩证思想无所不有。这些军事哲理，至今仍对军事将领进行军事决策有着十分重大的指导作用。

《孙子兵法》是取之不尽、用之不竭的军事理论宝库，不仅适用于军事决策，同样适用于现代经济决策。书中“不可不察也”、“道、天、地、将、法”、“因利而制权也”、“攻击无备，出其不意”、“多算胜，少算不胜”、“兵闻拙速”、“军食可足也”、“胜敌而益强”、“兵贵胜，不贵久”、“不战而屈人之兵”、“上兵伐谋”、“小敌之坚，大敌之擒也”、“乱军引胜”、“知己知彼，百战不殆”、“胜可知，而不可为”、“可胜者，攻也”、“能自保而全胜”、“修道而保法”、“治众如治寡”、“以正合，以奇胜”、“势如彍弩，节如发机”、“求之于势，不责于人”、“致人而不致于人”、“其战胜不复”、“兵无常势，水无常形”、“因敌变化而取胜”、“迂直之计”、“军争为利，军争为危”、“疾如风”、“避其锐气，击其惰归”、“智者之虑，必杂于利害”、“兵非贵益多”、“令素行者，与众相得也”、“夫地形者，兵之助也”、“视卒如婴儿”、“主速乘人之不及”、“投之无所往，诸将之勇也”、“明主虑之，良将修之”、“成功出于众者，先知也”、“非圣智不能用间，非仁义不能使间”、“用间有五”、“此兵之要，三军所恃而动也”等军事谋略，值得现代企业借鉴，进行经济决策。

本书是一部融文学、军事、经济为一体重在现代经济决策的读物，具有学术性、实践性、战略性、技巧性的特点。其经济决策涉及国际、国内的工业、商业、农业、科技等领域，包含的内容比较广泛，适用于各种层次的经济工作者从事经济决策与经济研究。书中所引用的孙子的 50 多个方面的军事观点，是积极的，正面的；所列举的近百例经济决策是真实的、可行的。军事观点与经济决策两者之间的联系是吻合的、切实的，读后可受到启迪，起到举一反三、触类旁通，为己所用的作用。书中不妥之处，欢迎读者指正。编著本书过程中，受到了中国农业出版社社长、总编辑蔡盛林同志的关心支持；选用了一些报刊杂志中的有关资料，在此特表衷心谢意。

傅文章

1997 年 11 月

序言

一、始计篇	1
[原文]	1
启示	3
(一) 不可不察也	4
市场经济形势的变化“不可不察也”	4
(二) 经之以五事，校之以计，而索其情	8
企业经营必须注重“五事”	8
(三) 势者，因利而制权也	11
抢抓机遇，“因利而制权也”	11
(四) 攻其无备，出其不意	14
竞争须当“攻其无备，出其不意”	14
(五) 多算胜，少算不胜	18
市场战略“多算胜”	18
二、作战篇	22
[原文]	22
启示	24
(一) 兵闻拙速，未睹巧之久也	24
资本营运贵在“兵闻拙速”	25
(二) 军食可足也	29
投资项目“军食可足”效益高	30
(三) 胜敌而益强	33

兼并亏损企业“胜敌而益强”	33
(四) 兵贵胜，不贵久	36
企业发展“兵贵胜，不贵久”	36
(五) 知兵之将，民之司命	39
“知兵之将”，强工兴农，“民之司命”	39

三、谋攻篇

[原文]	44
启示	46
(一) 不战而屈人之兵	47
“虚拟企业”可“不战而屈人之兵”	47
(二) 上兵伐谋	51
企业经营重在“上兵伐谋”	51
(三) 小敌之坚，大敌之擒也	54
克服“小敌之坚”，实施扩张战略	55
(四) 乱军引胜	57
商战易导“乱军引胜”	57
(五) 知彼知己，百战不殆	60
经营“知彼知己”，才能“百战不殆”	60

四、军形篇

[原文]	63
启示	64
(一) 胜可知，而不可为	65
市场销售“胜可知，而不可为”	65
(二) 可胜者，攻也	69
跨国经营“可胜者，攻也”	69
(三) 能自保而全胜也	71
善于谈判者“能自保而全胜也”	72
(四) 修道而保法	74

“修道而保法”，企业连续稳产高产	74
(五) 若决积水于千仞之溪者	78
世界企业兼并“若决积水于千仞之溪者”	78
五、兵势篇	82
[原文]	82
启示	84
(一) 凡治众如治寡，分数是也	85
企业自律利于市场“治众如治寡”	85
(二) 凡战者，以正合，以奇胜	87
善经营者“以正合，以奇胜”	87
(三) 势如彍弩，节如发机	90
“势如彍弩，节如发机”，险急中求生	90
(四) 求之于势，不责于人	93
“送”厂与人，“求之于势”	93
(五) 如转圆石于千仞之山者	95
调整结构之势“如转圆石于千仞之山者”	95
六、虚实篇	98
[原文]	98
启示	100
(一) 致人而不致于人	101
经商“致人而不致于人”	101
(二) 出其所不趋，趋其所不意	103
广告宣传“出其所不趋，趋其所不意”	103
(三) 胜可为也	105
市场竞争中“胜可为也”	105
(四) 其战胜不复，而应形于无穷	108
商场服务“其战胜不复”	108
(五) 能因敌变化而取胜	110

企业贵在“能因敌变化而取胜”	110
七、军争篇	113
[原文]	113
启示	115
(一) 迂直之计	116
运用“迂直之计”效果好	116
(二) 军争为利，军争为危	118
商品竞相降价结果“军争为利，军争为危”	119
(三) 疾如风	120
生产经营“疾如风”	121
(四) 避其锐气，击其惰归	123
小店与商场，“避其锐气，击其惰归”	123
八、九变篇	127
[原文]	127
启示	128
(一) 将通于九变之利者，知用兵矣	129
通于“九变”之利，保护民族经济	130
(二) 智者之虑，必杂于利害	133
善经营者之虑，“必杂于利害”	133
(三) 无恃其不来，恃吾有以待之	135
注重内涵发展，“无恃其不来，恃吾有以待之”	135
九、行军篇	140
[原文]	140
启示	143
(一) 凡此四军之利，黄帝之所以胜四帝也	144
运用“四军之利”，开展交通运输竞争	144
(二) 兵非贵益多	147

企业用人“兵非贵益多”	147
(三) 令素行者, 与众相得也	149
企业“令素行者, 与众相得也”	149
十、地形篇	153
[原文]	153
启示	155
(一) 夫地形者, 兵之助也	156
“夫地形者, 兵之助也”, 边境宜发展旅游业	157
(二) 视卒如婴儿	158
爱人才者“视卒如婴儿”	159
(三) 知彼知己, 胜乃不殆	161
购物中心“知彼知己, 胜乃不殆”	161
十一、九地篇	164
[原文]	164
启示	169
(一) 主速乘人之不及	171
“无利市场”“主速乘人之不及”	171
(二) 投之无所往, 诸岁之勇也	173
亏损企业“投之无所往, 诸岁之勇也”	173
(三) 携手若使一人	175
企业管理必须“携手若使一人”	175
(四) 非霸王之兵也	178
乱称“王”称“霸”“非霸王之兵也”	179
十二、火攻篇	181
[原文]	181
启示	182
(一) 一曰火人	183

企业劣质产品、管理混乱“火人”	184
(二) 明主虑之，良将修之	186
企业“费留”现象，“明主虑之，良将修之”	186
(三) 此安国全军之道也	188
污染猛于火，“此安国全军之道也”	189
十三、用间篇	192
[原文]	192
启示	194
(一) 成功出于众者，先知也	195
从引到退中间商，“成功出于众者，先知也”	196
(二) 非圣智不能用间，非仁义不能使间	198
电脑，“非圣智不能用间，非仁义不能使间”	199
(三) 故用间有五	201
商业秘密泄漏，出于“五间”现象	201
(四) 间事未发而先闻者，间与所告者皆死	203
“间事未发而先闻”，险被终身监禁	204
(五) 此兵之要，三军所恃而动也	205
信息化“此兵之要，三军所恃而动也”	205

一 始 计 篇

【原文】

孙子曰：兵者^[1]，国之大事^[2]，死生之地^[3]，存亡之道^[4]，不可不察^[5]也。

故经^[6]之以五事，校之以计^[7]，而索^[8]其情。一曰道^[9]，二曰天^[10]，三曰地^[11]，四曰将^[12]，五曰法^[13]。道者，令民与上同意，可与之死，可与之生，而不畏危^[14]也。天者，阴阳、寒暑、时制也^[15]。地者，远近、险易、广狭、死生也^[16]。将者，智、信、仁、勇、严也。法者，曲制、官道、主用也^[17]。凡此五者，将莫不闻^[18]，知之者胜，不知者不胜。故校之以计，而索其情。曰：主孰有道^[19]？将孰有能^[20]？天地孰得？法令孰行？兵众孰强^[21]？士卒孰练^[22]？赏罚孰明？吾以此知胜负矣。

将听吾计^[23]，用之必胜，留之；将不听吾计，用之必败，去之。

计利以听^[24]，乃为之势^[25]，以佐其外^[26]。势者，因利而制权^[27]也。

兵者，诡道^[28]也。故能^[29]而示之不能，用^[30]而示之不用，近而示之远^[31]，远而示之近，利^[32]而诱之，乱^[33]而取之，实而备^[34]之，强而避^[35]之，怒而挠^[36]之，卑而骄^[37]之，佚^[38]而劳之，亲而离之。攻^[39]其无备，出^[40]其不意。此兵家之胜^[41]，不可先传^[42]也。

夫未战而庙算^[43]胜者，得算^[44]多也；未战而庙算不胜者，得算少也。多算胜，少算不胜，而况于无算乎！吾以此观之，胜负见^[45]矣。

【注释】

- [1] 兵：兵，械也。后逐渐引伸为兵士、军队、战争等。这里指战争。
- [2] 国之大事：国家重大事务。
- [3] 地：理也；理，犹道也。
- [4] 道：犹由也。
- [5] 察：考察，研究。
- [6] 经：度量，衡量。
- [7] 计：筹策，筹码。校：计算。
- [8] 索：探索。情：情势。
- [9] 道：道义。
- [10] 天：天时。
- [11] 地：地利。
- [12] 将：将德、将才。
- [13] 法：法制。
- [14] 危：危险，死亡。
- [15] 阴阳：指昼夜、晴雨等气象变化。寒暑：指寒冷、炎热等气温的差异。
时制：季节、时令的更替。
- [16] 险易：地势险要或平坦。死生：难退守的为死地，易进攻的为生地。
- [17] 曲制：军队组织编制。官道：将吏分工、管理。主用：主，掌理，主管；
用，物质费用。
- [18] 闻：知道，了解。
- [19] 主孰有道：主，国君；孰，谁，这里指哪一方；道：道德智能。
- [20] 能：德，指智、信、仁、勇、严五种武德。
- [21] 兵：兵器。众：士卒。强：指兵器的精良，士卒的勇敢。
- [22] 练：娴熟，训练有素。
- [23] 将：意为假设，如果。计：计谋。
- [24] 计利以听：计利，计谋有利；听，听从、采纳。
- [25] 乃为之势：乃，于是，就是的意思；为，创造、造就；势，态势。
- [26] 佐：辅佐、辅助。外：指对外军事活动。
- [27] 权：权变之计。
- [28] 诡道：以诡诈为道，以权变为本。
- [29] 能：有力，实力。

- [30] 用：要打，用兵。
- [31] 近而示之远：实际攻近却装着攻远。犹声东击西。
- [32] 利：贪利。
- [33] 乱：昏乱。
- [34] 备：备而待其虚。
- [35] 避：避而待其弱。
- [36] 怒：暴躁。挠：挑逗，扰乱。
- [37] 卑：自卑，小心怯怕。骄：自高自大。
- [38] 佚：同“逸”。
- [39] 攻：谋攻。
- [40] 出：行。
- [41] 胜：制胜之术。
- [42] 传：言。
- [43] 夫：文言发语词。庙算：庙堂筹算。
- [44] 得算：得筹策、得筹码，犹得分，指有利的条件和正确的成分。
- [45] 见：明，清楚。

启 示

始计，战前庙堂上的筹算。通过对敌我双方客观条件的分析，对战争的胜负作出预测、谋划。

战争，国家大事，军民生死存亡之所关，不可不认真研究。可从道、天、地、将、法五个方面筹算，这五个方面，将帅没有不知道的，通晓者能胜，不通晓者不能胜。筹划敌我利害优劣的计谋被采纳，就要造成一种态势，所谓势，就是根据利害优劣而制定的权变之计。运用势来辅佐全局战略的实施，攻其不备，出奇不意，以争取易胜、全胜。

战前庙堂之上筹算，胜者得算多也，不胜者得算少也。凭得算多少判断战争，或胜或负的可能性就清楚明显了。

我国现阶段，经济是国家大事，对于经济中的一些重大事项

不可不认真研究，其中更应注重对市场经济形势变化的调查研究。同时也应注重道义、天时、地利、将德将才、法律制度等五个方面，从中探索经济兴衰成败的规律。

经济工作离不开决策。决策一旦确定，还要设法造“势”，以辅助相应的战术组织实施。经济决策必要时尚需“攻其无备，出其不意”。对于经济决策，论证越充分，条件越具备，成功的可能性就大；反之，论证不足，条件不具备，成功的可能性就小。认真论证，反复比较条件、利害，胜负就可以预见了。

（一）不可不察也

孙子曰：兵者，国之大事，死生之地，存亡之道，不可不察也。

【译文】

孙子说，战争，是国家大事，军民生死存亡之所关，不可不认真考察研究。

市场经济形势的变化“不可不察也”

古代，战争是国家大事。当今，经济是国家大事。为了正确把握经济形势，准确进行经济决策，对市场经济形势阶段性的变化“不可不察也”。可从三个方面开展市场经济调查研究：

一、市场经济调研的整体性

开展市场经济调研时，必须注意市场经济整体性、宏观性的变化。当前我国经济形势发生的变化，主要呈现三个方面的特征：

1. 市场买卖主体发生转变。商品短缺是我国经济落后的主要表现之一。改革开放以后，这种局面也没有立即改变，相当多的产品供不应求，总体说是“卖方市场”。随着经济持续快速健康发展，经济总量大幅度增长，商品日益丰富，市场供求总格局发生了根本性变化。大部分商品市场供应已满足或超过市场需求。“卖

方市场”转变为“买方市场”。结束“短缺经济”是一个伟大的胜利。但随之带来新的矛盾，买不到东西，苦的是消费者；卖不出东西，苦的是企业。卖不出东西，对企业来说，实在太苦恼了。

2. 市场竞争对手发生变化。我国经济随着对外开放的不断扩大，国内市场与国际市场的接轨，进出口贸易对国内经济的影响越来越大。过去只有跨出国门才能感受到激烈的国际竞争，现在越来越多的外国产品和外国厂商就在我国企业的门口搭起擂台，争抢国内市场。三资企业的发展，在国内增加了一大批具有强大优势的竞争主体。改革开放以来，国有企业第一轮遇到乡镇企业的挑战，第二轮遇到个体和私营企业的挑战，第三轮又遇到三资企业更强有力的挑战。这些竞争对手凭借资金、技术和经营经验等优势，雄心勃勃，态势逼人。

3. 市场机制对经济结构开始真正起着作用。经过十多年改革特别是近几年宏观经济体制改革，社会主义市场经济体制的基本框架已经显现，市场机制已经开始真正起着作用。企业经济结构调整问题显得更加尖锐：第一重压力，生产能力相对过剩与买方的挑剔性选择增强，许多产品的升级换代往往赶不上消费者需求的变化；第二重压力，多种市场主体特别是外来强大主体的出现，使国内企业的市场份额相对变小，必须寻求新的出路；第三重压力，新中国成立几十年来累积的结构调整任务尚未完成，过去“大而全、小而全”和盲目重复建设的后果，到了非解决不可的时候。

市场是经济的前提，市场经济形势发生了变化，政府部门、从事经济活动的企业，都要认真进行市场调查，切实搞好市场研究，进行准确的决策，使经济活动更加适应市场。

二、市场经济调研的方位性

方位，通常指东西南北为基本方位，东北、东南、西南、西北为中间方位。作为市场经济调研，企业可结合企业实际，从微观角度，分外部、内部两个方位调查研究。

1. 外部调研主要包括：

(1) 政治气候。指国际国内的政治形势和国家在特定时期的方针政策。企业应顺应政治形势，开展市场调研，制定经营战略。

(2) 社会环境。主要从社会人口的数量、素质、农民、居民的收入和文化教育水平等方面，开展市场调研，了解消费量、消费结构和市场需求量、需求结构。

(3) 经济环境。主要指国内外经济形势和企业面临的市场状况，如销售市场、供应市场、资金市场、劳务市场以及外贸市场。

(4) 技术条件。调查了解企业同行对手的科学技术水平，尤其是新技术、新设备、新工艺、新材料的应用。这是决定企业在市场竞争中的关键性环节，决定着企业技术发展的方向和未来。

(5) 地理环境。主要指不同的地理位置和地理因素，如城市、农村、气候、地形、交通、物产和当地历史传统等，比如按地理位置细分市场，不同地域用户有不同的购买需求。

2. 内部调研主要包括：

(1) 现有产品的产值、销量、利润、价格、质量、花色、品种等。

(2) 新产品开发市场需求、销售、效益、技术、能力、资金、资源等。

(3) 企业现行管理水平、资本实力、技术力量、销售队伍、对外信誉等。

(4) 企业在市场调研时，既要善于抓住外部有利时机，又要善于避开外部不利因素；既要善于利用内外部有利条件，又要善于克服内外薄弱环节。准确灵活地进行经营战略决策。

三、市场经济调研的独特性

市场经济调研必须具有思路、对象、方法的独特性，一般化的调研对企业决没有什么好的效益，其结果是劳民伤财。孙子“不可不察也”的思想在国外颇有影响。国外企业对市场调研十分独特。