

《孙子兵法》与企业经营战略

曹凤高 李景琰 王烈夫 编著

武汉大学出版社

70
2

(鄂)新登字 09 号

《孙子兵法》与企业经营战略

◎曹凤高

李景琰 编著

王烈夫

*

武汉大学出版社出版发行

(430072 武昌 珞珈山)

武昌造船厂印刷厂印刷

*

850×1168 毫米 1/32 5.125 印张 120 千字

1994 年 6 月第 1 版 1994 年 6 月第 1 次印刷

印数:1—11000

ISBN 7-307-01765-2/F·363

定价:5.20 元

《孙子兵法》与企业经营战略

编 委 会

主 任	赵文源
副主任	徐原久
	曹凤高
编 委	钟家茂
	李景琰
	王烈夫
	吴礼禎

序

孙武是我国古代一位伟大的军事学家,《孙子兵法》是我国古代一部伟大的军事巨作。千百年来,孙武与《孙子兵法》在国内外享有殊荣。其科学思想已深入到人类历史发展和社会生活的各个方面,不仅在军事领域里得到发扬光大,而且在政治、外交、经济、文化等诸多领域都获得广泛的运用,在现代市场经济社会中,更加受到现代企业家的重视和欢迎。

将《孙子兵法》的思想观点运用于企业经营管理之中,在日本、韩国、新加坡和欧美各国都取得了巨大的成功。为了使我国的企业能迎接国内外市场经济的严峻挑战,在激烈的市场竞争中永远立于不败之地,武钢经济技术研究中心和武汉冶金管理干部学院组织有关同志,研究了《孙子兵法》的科学思想,联系现代企业经营管理的实践,为弘扬中华文化,继承民族遗产,吸取古代文化的精华,并使之古为今用,特将其研究成果撰写成《〈孙子兵法〉与企业经营战略》一书。

本书从武钢的生产经营的实际出发,联系国内外现代企业的先进经验,运用孙武与《孙子兵法》的精辟论述,以求获得有益的借鉴。现将这本书推荐给广大读者和企业家,愿本书能在广大读者的批评和指正中再获得提高与进步,更希望本书能为现代企业的繁荣与发展提供一点有益的启示,在研究和借鉴孙武与《孙子兵法》的广博精深的战略思想方面起到抛砖引玉的作用。

赵文源

1993年10月

前 言

孙武是我国古代一位伟大的军事学家，在军事理论与实践上都创造了光辉的成就。孙武的军事思想一直广泛流传两千多年，对我国军事思想的发展产生了重大的作用和深远的影响，成为中华民族悠久文化遗产的瑰宝。

孙武所著《孙子兵法》，是我国古代一部伟大的军事巨作，也是世界上最早最杰出的一部内容浩瀚的兵书。其广博精深的战略思想，是我国古代军事学术史上一颗灿烂的明珠；其体现的朴素的唯物论与辩证法，在我国哲学史上占有极为重要的地位。

孙武与《孙子兵法》在国际上享有殊誉。孙武被世界人民尊称为“兵圣”、“东方兵学鼻祖”。《孙子兵法》被世界人民奉为“兵书圣典”、“世界古代第一兵书”。在现代市场经济社会中，《孙子兵法》更加受到现代企业家的普遍欢迎，其中许多名言已成为世界上著名企业家的座右铭。作为孕育《孙子兵法》的中华大地的中华民族，自应以为光荣和骄傲。当然，作为炎黄子孙，学习和研究《孙子兵法》，更有义不容辞的历史责任。

《孙子兵法》的科学思想，已深入到人类历史发展和社会生活的各个方面，不仅在军事领域里得到发扬光大，而且在政治、外交、经济、文化等诸多领域都获得广泛的运用。为弘扬中华文化，继承民族遗产，发扬优良传统，我们从现代企业的生存与发展出发，将《孙子兵法》的思想观点，联系企业经营战略，向广大读者和企业家奉献这本拙作。

本书包括三部分内容：

一、孙武与《孙子兵法》。这部分既对孙武的生平、成就与历史地位进行了介绍,又对《孙子兵法》的产生背景、深远影响、版本篇幅、主要命题、基本内容、研究价值进行了阐述。

二、《孙子兵法》十三篇。载有原文,并附以注释、译文与分析。注释,力求准确。凡要注者,尽量做到一字一释。若有多种解释,则依原著择其最确切者。凡人名、地名、物名和典故,都有简约说明。译文,忠于原文,严于直译,尽量做到字字落实,句句过关,以便读者对照原文进行阅读。分析,从原文结构内容入手,着重分析原文的思想内容,对原文的中心论点和各段的主要内容,均进行了扼要的阐发,以供读者了解原文的基本观点和精神实质。

三、企业经营战略。撰有十三篇。全是按照《孙子兵法》十三篇的体系,或引用其中心论点,或引用其某一命题,或引用其某一结论,或引用其某一名言,围绕企业经营战略,联系企业实例,或进行论证,或进行阐发,以说明《孙子兵法》具有普遍的运用价值和广泛的实用意义。但只是择一而论,难于概全。所用实例,多取于武钢和国内外冶金行业。因为典型具有代表性,自有举一反三的效果。

当前,我国以经济建设为中心,努力建立社会主义市场体制,坚持改革开放,所有企业都要参予国内外的市场竞争。企业为了迎接市场经济的考验与挑战,永远立于不败之地,必须以产品质量为第一,确立品种、质量、求效益的经营方针,在生产经营管理活动中,制定正确的战略和科学的决策。企业的经营思想、方针目标、计划部署、干部使用、职工培训,都可从《孙子兵法》的宝库中,吸取与借鉴有益的精华。为了努力创建具有中国特色的社会主义,加速实现我国四个现代化,结合企业的生产经营管理的实际,研究和借鉴《孙子兵法》,具有广泛而深远的积极意义。本书愿为引玉之砖,以供参考。

由于我们受水平所限,本书的缺点错误在所难免,恳请广大读者批评指正,以便再版时修改补充。在成书过程中,我们曾参考一些

专家学者的论著,也引用一些报刊资料,又承蒙武汉大学出版社编辑同志的热情指导和帮助。借此,表示衷心的感谢!

曹凤高 李景琰 王烈夫

1993年10月于武钢

目 录

前 言.....	(1)
----------	-----

孙武与《孙子兵法》.....	(1)
----------------	-----

《孙子兵法》十三篇	(11)
-----------------	------

一、计 篇	(13)
-------------	------

二、作战篇	(19)
-------------	------

三、谋攻篇	(24)
-------------	------

四、形 篇	(30)
-------------	------

五、势 篇	(35)
-------------	------

六、虚实篇	(41)
-------------	------

七、军争篇	(49)
-------------	------

八、九变篇	(57)
-------------	------

九、行军篇	(62)
-------------	------

十、地形篇	(72)
-------------	------

十一、九地篇	(78)
--------------	------

十二、火攻篇	(92)
--------------	------

十三、用间篇	(96)
--------------	------

企业经营战略.....	(103)
-------------	-------

第一篇 全面分析考察 确立正确战略.....	(105)
------------------------	-------

第二篇 时间就是金钱 时间就是生命.....	(112)
------------------------	-------

第三篇 知彼知己 以谋取胜.....	(116)
--------------------	-------

第四篇	增强实力	壮大自己		(118)
第五篇	善于造势	夺取胜利		(121)
第六篇	避实就虚	出奇制胜		(125)
第七篇	争利避危	捕捉机遇		(128)
第八篇	摒弃教条	追求必然		(130)
第九篇	坚持“文武兼施”的原则			(133)
第十篇	“不唯上、不唯书”，只为民			(137)
第十一篇	坚持“践墨随敌”的原则			(140)
第十二篇	坚持“慎战”原则 科学决策			(144)
第十三篇	崇尚务实	着力“先知”		
	占领市场	发展企业		(148)

孙武与《孙子兵法》

一、孙武是我国古代一位伟大的军事学家

孙武，尊称孙子，又称孙武子。春秋末期著名兵家。字长卿，齐国乐安（今山东惠民县）人。生卒年月不详，约与孔丘同时。

据《新唐书》和《古今姓氏书辨证》记载，孙武为陈国公子完的后裔。陈完，字敬重。公元前 672 年，因内乱逃奔齐国，受到齐桓公的器重，任命为工正，负责掌管手工业奴隶。后改称田完，故又称齐田完。到齐景公时，田氏家族已成为新兴的封建势力的重要力量。田完的四世孙为无宇，生有二子，即田常与田书。田书，字子占，为齐大夫。因伐莒有功，景公赐姓孙氏，食采于乐安。孙田书生子孙冯，字起宗，为齐卿。孙冯生孙武。

据史事记载，公元前 512 年，孙武因同族阴谋作乱，避难奔吴国。经吴国重臣伍子胥（伍员）的推荐，以所著《兵法》十三篇献吴王阖闾，受到重用，任命为将。从此，孙武与伍子胥一起辅佐吴王，协助吴王经国治军，使吴国崛起。吴王图谋大举攻楚，接受孙武与伍子胥扰楚疲楚的计谋，组织三支部队轮番袭扰楚国，“楚于是乎始病”。

公元前 506 年，孙武和伍子胥随同吴王率大军攻楚，由水路出发，转陆路，争取并通过蔡、唐两国境内，潜行千余里，迂回到楚国东北部，从侧面袭击，五战五胜，以 3 万人破楚 20 万众，攻入楚国国都郢（今湖北江陵）。西破强楚后，北威齐晋，名显诸侯（见《史记》）。

公元前 482 年，孙武又帮助吴王夺取晋国霸主地位。孙武在吴国戎马生涯 30 年，因战绩卓越，又被尊称为吴孙子。

1972 年，山东临沂县银雀山西汉墓出土《孙子兵法·吴问》的残简中，记载了孙武和吴王关于晋六卿“孰先亡，孰固成”的问对，表现

了孙武改革图强的主张，深得吴王赞许。孙武才华横溢，折服吴王，而成为吴国大臣。

据传说，孙武在伍子胥遭吴王夫差杀害之后，悲愤不已，而返回齐国。齐国曾数度力请出仕，皆被郑重婉辞，情愿在民间安度余年，并自称“游云居士”，在深山修道十余年，年近 80 而终。

其孙，孙臧，为战国时期著名军事家，任齐国军师，受到齐威王的重用，破魏救赵，战功卓著。自幼潜心研究兵法，晚年继祖父志，对《孙子兵法》进行了整理。自著《孙臧兵法》，传扬于世。

孙武一生，在军事理论与实践上都作出了伟大成就。孙武的军事思想一直广泛流传两千多年，不仅对我国军事思想的发展产生了重大作用，而且已影响到我国社会生活的各个方面，成为中华民族悠久文化遗产的瑰宝。孙武学说在世界军事史上亦占有重要地位。日本人民称之为“东方兵学鼻祖”，如同尊称孔丘为“儒圣”一样，尊称孙武为“兵圣”。

二、《孙子兵法》是我国古代一部伟大的军事著作

《孙子兵法》又称《孙子》、《吴孙子兵法》、《孙武兵法》。

《孙子》产生于由奴隶制向封建制过渡的社会大变革的时代，成书于公元前 5 世纪春秋末期。孙武继承和发展了前人的军事理论，总结了当时和以前的战争经验，经过长期的实践，创立了新兴的军事学说，写成了《孙子》这部光辉的巨著。它是我国也是世界上最早最杰出的兵书。

《孙子》具有丰富的战略思想，是我国古代军事学术史上一颗灿烂的明珠。它所包含的军事思想是一个广博精深的完整体系。它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。它对后世军事学的研究以及实际军事行动都有深远的影响。《孙子》的文学价值极高，文采多姿，风格独特，也是先秦诸子散文中一部优秀的散文集。

《孙子》在宋代即列为《武经七书》之首。所谓《七书》，即《孙子》、

《吴子》、《司马法》、《尉繚子》、《李卫公问对》、《三略》、《六韬》等七部古代兵书，号称《武经》、《兵经》。

毛泽东同志曾高度评价《孙子》。在长期革命战争中，批判地吸取其军事思想，丰富了马克思主义军事科学的宝库。

《孙子》于公元7世纪传入日本，被誉为“兵学圣典”，“世界古代第一兵书”，受到日本人民的喜爱，并列为必读之物。18世纪以来，陆续有英、法、德、捷、俄等文译本，受到国外军事家的高度重视，法国拿破仑经常翻阅《孙子》。19世纪以来，随着世界管理科学的兴起，有识之士更是对《孙子》学说推崇备至。美国著名学者乔治和胡伦，在著书立说中，分别赞誉《孙子》。亚州“四小龙”日本、南朝鲜、台湾、新加坡，在发展商业经济中，把《孙子》奉为法宝。日本企业家大桥武夫著有《用兵法经营》，着重介绍《孙子》。日本专家占部都美著有《怎样当企业领导》，也极力引用《孙子》。南朝鲜著名作家郑飞石著有《孙子兵法演义》，受到现代企业家的普遍欢迎，成为世界著名畅销书之一。《孙子》的许多名言，已成为世界上著名企业家的座右铭。由此足见此书在世界上的地位和影响。

《孙子》通行本，有曹操等十一家注本，见中华书局上海编辑所1962年出版的影印《宋本十一家注孙子》。今人郭化若先生的《孙子今译》，在国际上备受推崇。全书分上、中、下三卷，共十三篇，计6082字。每篇依内容相对独立为一段，全书分成105段。每段因断句标点，全书有1289句。

《孙子》这部万古不朽的兵书名著，论述了战争与政治、经济、自然条件的关系，围绕战争提出了十三个方面的命题：

〔1〕提出研究战争问题的重要性，战争是“国之大事”，战争的目的是“安国全军”。

〔2〕提出决定战争胜败的基本因素是“经五事”：“道、天、地、将、法”。

〔3〕提出决定战争胜败的基本条件是“校七计”：“道、能、得、行、强、练、明”。

〔4〕把“道”列为“五事”之冠，“七计”之首，说明政治是决定一切的，得道多助，失道寡助。这一光辉的思想体现了朴素的历史唯物主义。

〔5〕强调将帅的地位和作用：“国之辅”，“国之宝”，提出将帅“五德”标准：“智、信、仁、勇、严”。

〔6〕提出“知彼知己，百战不殆”这一反映客观规律的普遍的科学真理，表现了孙子朴素的唯物论的思想。

〔7〕提出“因敌制胜”，“兵者诡道”，用兵要避实击虚，“奇正之变”，“巧能成事”，“变化无穷”，反映了孙子朴素的辩证法的观点。

〔8〕提出战争存在敌我、众寡、强弱、勇怯、劳逸、治乱、攻守、进退、久速、动静、远近、胜败、生死、虚实、奇正、迂直、得失、安危、利害、优劣等二十对矛盾，互相依存，互相转化。

〔9〕提出“相敌”、“用间”的重要，把“知敌”贯穿在战争中进军、接敌、对峙、交战的全过程。

〔10〕提出无神论与反天命论的观点，“不取鬼神”，“不象于事”，“不验于度”。

〔11〕提出治军原则，文武兼施，刑赏并重。

〔12〕提出对不同的敌人、不同的敌情、不同的地形、不同的地域，应采取不同的行动方针和作战措施。

〔13〕提出一系列作战原则（全知全胜）、作战方针（速战速决）、作战形式（野外机动）、作战指导（主动灵活）等战略战术。

由于孙武所处时代的限制，和受阶级地位的局限，《孙子》也存在一些唯心论和形而上学的糟粕，如不能用阶级斗争的观点去分析战争的本质，实行愚兵政策，夸大将帅的作用，忽视战略防御等。

三、《孙子》十三篇提要

《计篇》论述算计的重要。计者，算也。

〔1〕凡定计用计必须算计。胜负有数，而计算利害则是军事的根本。孙子认为要取得战争的胜利，必须“多算”，必须事先了解和比较

敌我作战的优劣条件，做到“知彼知己”，才能制定正确的作战方针，才能“百战不殆”。

〔2〕孙子开篇明义提出战争是国之大事，关系军民的生死，国家的存亡。

〔3〕孙子认为用兵者必须“经五事”，即“道、天、地、将、法”；“校七计”，即“道、能、得、行、强、练、明”。这五事七计，乃是决定战争胜负的基本因素和主要条件。

〔4〕孙子把“道”，即政治，放在五事七计之首，说明政治是决定战争胜败的首要因素和首要条件。

〔5〕孙子认为“将者”，必须“智、信、仁、勇、严”。这是将帅的“五德”标准。

〔6〕孙子认为“兵者，诡道”。用兵打仗是一种诡诈行为。诡道是克敌制胜的一种对策和手段，攻其无备，出其不意。

《作战篇》论述作战贵在速胜。

〔1〕“兵贵胜，不贵久。”这既是作战方针，也是作战原则。

〔2〕将必须知兵，知兵之将，则是民众的“司命”，国家的主宰。

《谋攻篇》论述以谋胜敌的重要。

〔1〕“上兵伐谋”，“不战而屈人之兵”，“以全争于天下”。

〔2〕用兵必须坚持灵活机动的原则，必须集中优势兵力消灭敌人。

〔3〕将帅是“国之辅”，君要免患于军。

〔4〕“知彼知己，百战不殆。”这是反映军事规律的科学真理。知是谋攻的基础，全胜是谋攻的目的。

《形篇》论述军事力量的强弱决定着战争的胜败。

〔1〕善战者，要善于运用决定战争胜败的军事力量，善于掌握战争的优势和有利条件，掌握战争胜利的决定权与主动权，才能“自保而全胜”。

〔2〕雄厚的物资基础产生强大的军事力量。这是朴素的唯物论观点。

《势篇》论述造势的重要。这是朴素的辩证观点。

〔1〕善战者，要善于造成有利的进攻态势，避实击虚。

〔2〕善战者，要善于以奇取胜，善于“奇正之变”。

〔3〕善战者，要善于变劣势为优势，变不利为有利，变被动为主动。

〔4〕善战者，要在战争中不乱不败，只有按战争规律办事。

《虚实篇》论述避实击虚的作战方针。

〔1〕善战者，“致人而不致于人”，要善于调动敌人而不被敌人调动，善于陷敌人于被动，善于利用敌人的弱点。

〔2〕善战者，要“形人而我无形”，要善于察明敌情，“策之、作之、形之、角之”。

〔3〕善战者，要因敌制胜，要避实击虚，要临机应变，要善于伪装佯动。

《军争篇》论述在战略上必须善于争取先机之利。

〔1〕军争中有利有危，要善于使用迂直之计，要善于兼顾正面与反面。

〔2〕善战者，要“知谋、知形、知利”，要善于“治气、治心、治力、治变”。

《九变篇》论述将帅要精通各种机变的运用，善于对特殊情况作特殊处理。

〔1〕将帅要善于用兵治兵，要善于兼顾利害，要善于随机而变。

〔2〕将帅要防止因“五危”而造成覆军杀将的灾祸。

《行军篇》论述行军作战与治理军队的原则。

〔1〕凡是行军作战，要善于处置各种不同的地形，做到有利于己不利于敌。

〔2〕相敌，又称征候。用兵者要善于了解敌情，判断敌情。

〔3〕治军的原则是文武兼施，刑赏并重。

《地形篇》论述地形与战争胜败的重要关系和将帅是“国之宝”，集中说明知彼知己的战略思想。

〔1〕地形是用兵的辅助条件，用兵者必须善于因地而战。

〔2〕将帅是“国之宝”，必须“进不求名，退不避罪”，必须爱护士卒，严于治军。

〔3〕知彼知己，胜乃不殆；知天知地，胜乃不穷。

《九地篇》论述处于九种不同地区的作战原则和基本要求，以及将帅的处事原则和主要责任。

〔1〕用兵者，要善于“合于利而动，不合于利而止”，要善于快速出击，灵活机动，齐勇若一。

〔2〕将帅处事要“静、幽、正、治”，要精通“九地之变”，要善于制造假象，“巧能成事”，要“践墨随敌”。

《火攻篇》论述火攻的战略战术和兴师制敌的目的。

〔1〕用兵者，要善于用“五火之变”，要有充分准备。

〔2〕明主兴师和良将致战，必须“合于利而动，不合于利而止”，必须以“安国全军”为目的。

《用间篇》论述用间和知情的重要。

〔1〕兴师必须先知敌情，先知“必取于人”，不取于鬼神，不象于事，不验于度。

〔2〕用兵必须重用“五间”。重用“五间”的目的是先知，只有先知，才能成大功。

〔3〕知是正确指导战争的先决条件。

四、研究《孙子》，古为今用

两千多年来，《孙子》的科学思想，不仅在军事领域里得到发扬光大，而且在政治、外交、经济、文化、教育等领域里获得广泛运用；不仅在中国家喻户晓，脍炙人口，而且在国际上享有殊荣，被奉为经典。

毛泽东同志曾高度评价孙子“知彼知己，百战不殆”的军事思想。我们必须用马克思主义、毛泽东思想为指导，从《孙子》这个古代文化的宝藏中，批判地吸收其精华，认真研究这份珍贵的历史遗产，

达到古为今用的目的。

今天,我们要创建具有中国特色的社会主义,要实现四个现代化,就必须以经济建设为中心,坚持四项基本原则,坚持改革开放。这是党的基本路线,也是党的政治路线。坚持四项基本原则是立国之本,坚持改革开放是强国之路。改革是一场革命,也是解放生产力。这条基本路线代表了全国人民的根本利益,顺民心,得民意。全国人民在党的基本路线的指引下,正积极进行政治、经济、科技、教育的体制改革,为建立社会主义市场经济体制而努力。这就是我国社会主义之“道”。《孙子》论战争,也是以“道”为首。我国经济体制改革的目的是要建立社会主义市场经济体制,这就必须遵循经济活动的规律,必须从我国的国情出发,坚持实事求是。这是深化改革扩大开放的客观要求,也是进一步解放和发展生产力的客观要求。《孙子》学说的形成,就是适应了战争规律的需要,来源于实际。

在资本主义世界,商场即战场,竞争即战争。社会主义市场也存在竞争。竞争是一种较量。企业之间、商品之间有竞争,这是客观存在。优胜劣汰,革旧创新,这是自然规律。要在竞争中稳操胜券,必须知彼知己,因敌制胜。社会主义企业要适应市场经济发展的要求,要接受市场和消费者的挑战,因此,企业管理之道,必须知彼知己。既要知生产,又要知消费;既要知厂内外,又要知国内外,才能运筹帷幄,决胜于市场。企业经营之道以计为首。企业的生存与发展取决于经营策略的正确,而企业的经营思想、经营方针、经营目标、经营计划,都是以知彼知己为基础,才得以形成与实现的。企业管理包括生产力管理和生产关系管理,为了搞好企业经营管理,必须实行动态管理和科学管理,既要管而得法,又要理而有序。如果不知彼知己,企业管理就无法进行。

企业生产经营活动必须满足社会的需求,必须正确处理生产与消费之间的矛盾。市场情况千变万化,企业要善于把握机遇。所谓兵贵神速,就是强调讲时间,讲速度,讲效益。效率是生命,时间即金钱。因此,企业的生产经营必须力争主动,避免被动,要机动灵活,随