

SUNWUSIMA
BINGFA

孙吴司马兵法



管理学

的解说

《孙子兵法》《吴子兵法》《司马法》合称
“武经三子”，是中国古代地位最高的兵书。
本书是对“武经三书”的现代管理学解析。

袁 刚◎著

广西人民出版社

孙吴司马兵法——管理学的解说

袁 刚 著

广西人民出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

孙吴司马兵法：管理学的解说/袁刚著. —南宁：广西人民出版社，2005. 6

ISBN 7-219-05390-8

I. 孙... II. 袁... III. 兵法—中国—汉代—应用—企业管理 IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2005) 第 076513 号

策 划 江 淳

责任编辑 韦志江 萨宣敏

责任校对 文秋鸾

孙吴司马兵法——管理学的解说

袁 刚 著

出 版 广西人民出版社

社 址 广西南宁市桂春路 6 号

邮 编 530028

网 址 <http://www.gxp-ph.cn>

发 行 全国新华书店

印 刷 广西地质印刷厂

开 本 787mm×1092mm 1/16

印 张 25.5

字 数 510 千字

版 次 2005 年 8 月 第 1 版

印 次 2005 年 8 月 第 1 次印刷

ISBN 7-219-05390-8/F·631

定 价 48.00 元

版权所有 翻印必究



上编 兵法与管理

一 引论：管理学理论丛林中的兵法管理学派	/3
二 经济人、政治人、军事人	/12
三 兵书和“武经三子”	/30
1. 孙武与《孙子兵法》	/33
2. 吴起与《吴子兵法》	/40
3. 司马穰苴与《司马法》	/45
四 兵家管理思想的现代运用	/53
1. 设官分职，治众如治寡：组织管理和法制思想	/54
2. 图国料敌，未战庙算：战略计划系统管理思想	/65
3. 上兵伐谋，奇正相生：决策权变信息管理思想	/75
4. 择人任势，任贤使能：人事领导人力资源管理思想	/85
五 风烟下瞰中原尽 形势遥从万里来	/98

下编 注释和解说

一 凡例	/111
二 孙子兵法	/112
计篇第一 原文(112) 注释(113) 译文(115) 解说(116)	
作战第二 原文(125) 注释(125) 译文(127) 解说(128)	
谋攻第三 原文(134) 注释(135) 译文(137) 解说(138)	

军形第四	原文 (146)	注释 (146)	译文 (148)	解说 (149)
兵势第五	原文 (154)	注释 (155)	译文 (157)	解说 (158)
虚实第六	原文 (166)	注释 (167)	译文 (170)	解说 (171)
军争第七	原文 (176)	注释 (177)	译文 (180)	解说 (181)
九变第八	原文 (188)	注释 (189)	译文 (190)	解说 (191)
行军第九	原文 (195)	注释 (196)	译文 (200)	解说 (202)
地形第十	原文 (207)	注释 (208)	译文 (210)	解说 (211)
九地第十一	原文 (216)	注释 (217)	译文 (223)	解说 (225)
火攻第十二	原文 (236)	注释 (236)	译文 (238)	解说 (238)
用间第十三	原文 (244)	注释 (244)	译文 (247)	解说 (248)

三 吴子兵法 /256

图国第一	原文 (256)	注释 (258)	译文 (262)	解说 (265)
料敌第二	原文 (270)	注释 (272)	译文 (275)	解说 (277)
治兵第三	原文 (282)	注释 (284)	译文 (287)	解说 (289)
论将第四	原文 (295)	注释 (296)	译文 (299)	解说 (301)
应变第五	原文 (306)	注释 (308)	译文 (311)	解说 (313)
励士第六	原文 (319)	注释 (320)	译文 (322)	解说 (323)

四 司马法 /328

仁本第一	原文 (328)	注释 (329)	译文 (334)	解说 (335)
天子之义第二	原文 (345)	注释 (346)	译文 (352)	解说 (354)
定爵第三	原文 (361)	注释 (362)	译文 (368)	解说 (371)
严位第四	原文 (376)	注释 (377)	译文 (382)	解说 (384)
用众第五	原文 (390)	注释 (390)	译文 (393)	解说 (394)

附：主要参考文献 /401

上 编

兵法与管理



引论：管理学理论丛林中的 兵法管理学派

“善言古者合之于今，能述远者考之于近。”^① 管理问题，举世瞩目，管理是一项社会实践活动，又是一门科学，管理是安排处置人、事、财、物，涉及我们日常生活方方面面细微之处，又与天下大事、全球战略、国家政策息息相关，管理需要高水平的谋略智慧，管理实践同人类社会的历史一样久远。但是管理作为一门学问一门科学，人们对管理实践进行系统的总结和科学研究，则仅有百多年的历史。中国改革开放后，经济快速发展，西方的各派管理学理论也大量地被引入，国内很快掀起管理学教学和科研的热潮。而在引进的同时我们也惊异地发现，西方学者在追溯管理学历史时写道：在百余年前现代管理学书籍出现之前，曾有少量军事和政治组织方面的论著涉及管理问题，而其中首屈一指的则是中国古代写于公元前 500 多年的《孙子兵法》^②。

管理是人类为了实现一定的目的而进行的有组织的社会实践活动。追溯古往，人类的历史充满着体现丰富管理思想的有组织活动的痕迹，如古埃及的金字塔，古代中国的万里长城，古印第安阿兹台克人的大寺庙等，在当时技术水平下，能完成如此巨大的工程，其组织管理水平和成就，实堪与现代工业文明相媲美。管理是人类各种活动中最重要的活动，只要有人类社会及其活动存在，就会有管理的问题。美国著名管理学家哈罗德·孔茨（Harold Koontz）指出：“自从人们开始组成群体来实现个人无法达到的目标以来，管理工作就成为协调个体努力必不可少的因素了。由于人类社会越来越依赖集体的努力来完成任务，以及随

①陆贾：《新语·术事篇》。

②参见 [美] 亨利·艾伯斯：《现代管理原理》，第 12 页，杨文士译，商务印书馆 1980 年版。[美] 詹姆斯·斯通纳等：《管理学教程》，第 24 页，刘学、祝晶等译，华夏出版社 2001 年版。

着许多有组织的群体的壮大，管理人员的工作也就越发重要了。”^①众所周知，人类经济就是历史最为悠久而有领导、有协作的管理活动，人类依靠经济活动存养生息，然而，军事活动和军队的治理则是更为正规而有系统的管理，军队可谓是人类有史以来最早最大而且最有特色的“有组织的群体”，“三军之众，可使必受敌而无败者”，“理者，治众如治寡”，“凡战之道，等道义，立卒伍，定行列，正纵横，察名实”^②。古人之于军队治理和军队制胜谋略倾注了无限的热情和智慧，于是乎军队成了管理的世界，庞大的军队及大规模的军事组织，是最早有意识地按照指挥和安排来完成预定的目标，形成战略管理、组织管理和对效率的追求的。我们甚至可以假设，修筑金字塔和万里长城的几十万工匠役夫有可能实行了军事编组，以便于管理。

管理的本质是协调，其基点在于使个体努力与组织的预期目标相一致，最早的协作方式或许可以说是实验性的，但经过千百次的成功与失败，以及对战例的总结分析，其中成功的协作经验会被一而再、再而三地重复，就有可能成为习以为常的特定模式，成为原则。协调的内容和环节由组织、计划、指挥、领导、控制等要素构成，而经过人们智慧的总结，形成法则，就可用以指导以后的管理和战争。中国古代在春秋战国时期，已经形成了独特的学科流派——“兵家”，《孙子兵法》就是当时出现的经典著作，被尊为“兵经”，“百世谈兵之祖”。此外还有一系列高水平的兵学著作问世，如《吴子兵法》、《司马法》、《孙臆兵法》、《六韬》、《尉繚子》等，其在先秦诸子百家中，可谓独占鳌头，相当耀眼。

管理学的形成是社会化组织活动日益扩展而复杂化的产物。管理学的研究近百年发展很快，管理学思想理论流派很多，形成管理学理论丛林。1961年哈罗德·孔茨发表的《管理理论的丛林》一文，把当代西方管理学派分为六派，1980年刊发的《再论管理理论的丛林》则归纳为十一个学派，有经验案例学派、人际关系学派、群体行为学派、社会协作系统学派、数学学派、社会技术系统学派、决策理论学派、系统学派、权变学派、经理角色学派、经营管理学派等^③。现代管理学的源头在西方，孔茨所举没有或谓忽略了东方管理思想，然而，东方人的管理智慧早在13世纪末威尼斯商人马可·波罗（Marco Polo）来中国返回后所述说的游记中，就作过生动的描绘。马可·波罗告诉欧洲人中国元朝政治法律的明达，官僚治理有序，仕女举止优雅，城市一派繁荣等，其对东方乐土的描述所激起的西方人对东方财富的渴望甚至直接引发了15世纪的地理大发现。到16世纪西方传教士进入中国后，更是细心调研中华文物，他们发往欧洲的书信进一步证实了马可·波罗的说法。明清的科举选官制度曾给西方人以深刻的印象，其精

①[美]哈罗德·孔茨、海因茨·韦里克：《管理学》（第十版），第2页，张晓君、陶新权等译，经济科学出版社1998年版。

②分别引自《孙子兵法》、《吴子兵法》、《司马法》等兵书。

③[美]哈罗德·孔茨：《再论管理理论的丛林》，见《外国经济管理》1981年第5、6期，原载美国《管理学会评论》（Academy of Management Review）1980年5卷2号。

神实质后经西方人的吸收和改造成为现代西方文官制度的源头。耶稣会士曾极口称颂中国为学人治理之邦，儒家哲人之书充满了智慧，训育人民归向道德，政府一切作为皆符合良心之光与基督之真理。有传教士称“中国政府是很完善的君主制”，各级政府有“邸报”通信息，让上下都知道皇帝的美意，是一种仁慈的管理^①。对东方管理文化的探索于20世纪80年代在管理学界也热了起来，由于日本和亚洲四小龙的经济腾飞，使以儒家思想为内涵的东方管理一时成为世界管理学界关注的焦点。儒家主张为政以德，修身齐家治国平天下，由内圣而外王，其政治智慧给现代人以莫大的启示。然而兵家思想在管理学中的启发意义似乎更大，也更有实用价值，因而备受管理学家的青睐。

在管理实践中，政府管理和企业管理受到人们关注较多，也最为热门，这是由于其实用性即迫切的社会需要。然而，军事管理从来就未可忽视，世界上最古老也最优秀的管理可以说是在军队，军队管理自古以来就是社会管理的实验室。孙武曰：“兵者，国之大事。死生之地，存亡之道，不可不察也。”^②战争是政治通过另一种手段（暴力）的继续，是人类社会各种矛盾斗争最尖锐的形式，国与国之间的利益分配常常是通过战争来解决，战争实关系到国家民族的生死存亡，故不可不察也，为此古今中外人们为战争和军队管理投入了巨大资源和精力，发展出独具特色的兵学。

战争其来久矣！在人类尚未脱离动物界的猿猴阶段，为了生存就要适应环境并与狮虎猛兽争夺食物，要互相协作组织起来，而当原始人类发明了工具扩大了生产，人与人之间争夺生存空间抢地盘，集团利益的矛盾冲突又使战争不断升级延绵不绝。战争，这个人类互相残杀的怪物，几与人类文明历史形影不离，带给人类无法估量的损失，却又推进了文明的发展，促进了人类社会管理水平的提高。众所周知，人类历史进程中所创造的最先进的科学技术，其实大都首先是运用于国防和军事领域，最先进的科技首先要用于武备，为此各国都不惜血本，古今亦然。科学家和工程师在有史记载以来就介入了军事活动，据载早在公元前212年，受到罗马军团攻击的叙拉古就聘请了年已75岁的希腊科学家阿基米德（Archimedes），来设计打破海上封锁的对策措施。我国古代四大发明中的两项：火药和指南针，就与战争有密切的关系。战争促进了科技的发展也促成管理经验的总结，军队的组织越来越庞大，其指挥就越来越要求谋略智慧，管理也越来越复杂重要，人们把最高的智慧用于战场，编组战阵，应变励士，克敌制胜，可谓费尽心机。正是科学家们对战争对策中数量方面的介入发展出了运筹学和管理科学。一部军事斗争的历史，可以说就是一部管理史。

今天我们追溯中国古代的管理思想，先秦诸子百家中，兵家所包含的管理思想可以说是最为丰富。可惜先前学界对古代管理思想的研究重视不够，关注的多

①[法]杜赫德编：《耶稣会士中国书简集》第3册，第190页，朱静译，大象出版社2001年版。

②《孙子兵法·计篇第一》。按：以后凡引用孙子、吴子、司马兵法原文者，因数量太多，皆不再注明出处，原文既字数不多，本书下篇又有详细注解，读者可于后面查找，恕不再注。

是哲学思想、政治思想、文化思想，由此相比于先秦儒家、道家、法家来讲，兵家思想往往受到忽略，研究借鉴相对薄弱。其实，即使是从思想文化史的角度看，兵家思想内涵之丰富也不在儒、法、道之下，我国古代兵学典籍卷帙浩繁，内容博大精深，而且所述宏远，跨越时空，古今绝伦，并远播异域，启迪后人。兵法兵书包含着丰富的哲理和深厚的文化底蕴，表现了中华文明的特有品质。兵家是古代中华文明的瑰宝，是几千年民族智慧的结晶，兵法为历代军事战略家克敌制胜的经验总结，也是政治精英治国平天下的思想精粹，其管理谋略智慧闪烁着万丈光芒。如今，兵法兵书已成为智慧谋略和管理思想的宝库。

古代兵法不仅用于治军，其实很早就已经用于指导治理社会各种事务。经典案例首先是人们熟知的吴宫练兵，时大军事家孙武初以《兵法》见吴王阖闾，吴王看了孙武献上的兵法十三篇，让孙武以妇人宫女“小试勒兵”，孙武遵命，三令五申，宫中美女大笑不止，孙武大怒，“两目忽张，声如骇虎，发上冲冠，项旁绝纓”，乃命斩为首的吴王所宠美姬二人，吴王不肯，孙武却声言：“臣既已受命为将，将在军，君命有所不受”，立斩二美姬以徇，严肃军令，自后诸宫女才“左右前后跪起，皆中规矩绳墨，无敢出声”。操练既毕，孙武报告吴王，说这支军队“唯王所欲用之，虽赴水火犹可也”^①。为此唐人周昙有诗赞曰：“理国无难似理兵，兵家法令贵遵行。行刑不避君王宠，一笑随刀八阵成。”^② 吴宫练女兵，军法从事，至今传为笑谈。

兵法可以编练娘子军，但仍是治军，人们不禁要问，兵法可用于社会管理其他方面吗？当然可以。在古代，运用兵法谋略经商的事例也有很多。就在孙武离开吴国后不久，吴王夫差刚愎自用，最后被后起的越国灭亡，但是，帮助越王勾践卧薪尝胆灭亡吴国的越国大夫范蠡，却也认为勾践只能共患难，不能同享乐，于是带着美女西施逃走，弃官下海经商，他喟然叹曰：“计然之策七，越用其五而得意。既已施用于国，吾欲用之家。”所谓“计然”，说法不一，有谓是古代军事家，与范蠡一同辅助勾践，有如孙武之类的隐士，有谓是一部已亡佚的兵书，或就是范蠡所作，又称《范蠡兵法》。不管怎样讲，用计然之策治国用兵，七策之中用了五策，就灭亡了强吴，就像当年孙武以《孙子兵法》辅助吴王阖闾破强楚一样。现在范蠡要用兵法“治家”治产业，乃乘扁舟浮于江湖，变名易姓，以陶地（今山东定陶县）为天下之中，此地“诸侯四通，货物所交易也，乃治产积居，以时逐而不责于人”，人称其陶朱公，他运用兵法经营，十九年中三致千金，即三次发了大财，发财后又“再分散与贫交疏昆弟”，“年衰老而听子孙”，遂至巨万，成为大富翁。司马迁《史记·货殖列传》就以欣赏的笔触，对范蠡和孔子的弟子子贡（端木赐）等人经商致富的行为作了正面描述，并说孔子之所以名布扬于天下，乃得力于子贡的宣传辅助，而经营致富之人，更是“田池射猎之乐，拟于人君”。太史公对兵法经营也作了精辟论述，认为“富者必用奇胜”，要“乐

①《史记》卷六五《孙子吴起列传》。

②《全唐诗》卷七二九周昙《咏史诗》。

观时变”，“知斗则修备”；“旱则资舟，水则资车”。而且“商不出则三宝绝”，“仓廩实而知礼节，衣食足而知荣辱”。他阐述战国大商人白圭的经营之道是“人弃我取，人取我与”，而“治生产，犹伊尹、吕尚之谋，孙、吴用兵，商鞅行法是也”^①。说得实在是太好了！很有见地，用兵法管理经济事务，其实早在古代就已遵行，并得到了司马迁的赞赏。

将兵法用于指导体育竞赛赌注也是古已有之，战国时军事家孙臧以兵法指导赛马的故事就是一段佳话。时齐威王喜爱赛马，宗室公子投其所好押注都很大，田忌养了不少好马，但每次参赛总是输。一次孙臧陪田忌来到赛马场，发现田忌的马与齐威王的马脚力相差不大，马有上、中、下辈，开赛时孙臧让田忌投下重重的赌注，向田忌面授机宜，让他先以下辈马与王上辈马比，次以上辈马与王中辈马比，再用中辈马与王下辈马比。结果“而田忌一不胜而再胜，卒得王千金”^②，以三局两胜结束了比赛。孙臧小试兵法，就让田忌在赛马场大获全胜，足见兵法之威力。用兵法治理社会事务的例子也得见于《史记》所记，如项羽叔父项梁，乃世代楚将门之家，三代深通兵法，秦灭楚统一中国后，项梁领着小侄项羽避仇逃亡于江南吴中。作为有文化的士大夫，吴中地方每有大徭役及大丧事要经办，当地头人总是请项梁主持，项梁“阴以兵法部勒宾客子弟”^③，使事情办得井井有条，吴人都称赞项梁的管理才能。项梁并没有三头六臂，但用兵法办丧事，办得就是比别人好，这是因为兵法规则符合一般的管理法则，可通行于一切管理领域。兵书当然可运用于政治，秦始皇焚书坑儒愚弄黔首，定黑白于一尊，然而，“燔经初意欲愚民，民果俱愚国未墟。无奈有人愚不得，夜思黄石读兵书”^④。这里“黄石”，指《黄石公三略》，张良得之佐成刘邦帝业。

兵学既不限于军务，亦通行于社会治理及经商之旅，我们也就有必要拓宽视野，将其与政治、经济、文化、艺术等各相关要素统摄于一身，以古资今，通过生动的案例，纵横论说，给人以人文智慧和实用启迪。如今将兵法用于经营管理、企业管理、公共管理的事例也很多，特别是现代市场经济条件下的经营角逐，企业之间的竞争与春秋战国时代诸侯群雄争霸战的情势有不少类似之处，营销有如用兵，商战犹如兵战，企业为了生存发展，为应付危机和扩展市场，需要竞争战略和策略的谋划，其攻守方略短兵相接的拼杀激烈程度实亦不亚于战场。通过市场竞争提高企业效率，实现社会资源的优化配置，是现代企业制度下企业行为的本质特征。而企业之间的竞争，说到底资源的争夺，从经济学的角度讲，资源是稀缺的，稀缺资源虽然可有多种用途，但其一旦用于某一方面便不能再作他用，因此人们的每项经济活动都牵涉到选择问题，即对于某种稀缺资源选择何种用途，如何把有限资源配置到最具竞争性的领域中，是当代企业管理者处

①《史记》卷一二九《货殖列传》。

②《史记》卷六五《孙子吴起列传》。

③《史记》卷七《项羽本纪》。

④见钱钟书：《谈艺录》，第254页，引萧冰崖《咏秦》诗，中华书局1984年版。



心积虑首先要思考的大事。企业的资源包括自然资源、人力资源、资金和技术,随着全球经济一体化和知识经济时代的到来,人力和科技资源的重要性日益提高,厂商的经销智慧就是要合理调配一切资源,抢占上风,“先为不可胜,以待敌之可胜”;做到“动而不迷,举而不穷”;以求“兵不顿而利可全”。企业经营和兵法谋略的性质虽有不同,但两者都期望把组织力充分有效地加以发挥,获得最优成效,追求效益和克敌制胜有其同一内涵。我们都知道,市场博弈竞争的基本逻辑就是优胜劣汰,一方收益会引起另一方损失,胜者存,败者亡,结局十分严酷。商战如兵战,虽不动刀枪,不见硝烟,但稍有失算就会造成企业的亏损,“近师者贵卖”,货压库房;“久暴师则国用不足”,资金无法周转力不能支乃至破产。“鸩鸟之疾,至于毁折者”,破产企业的境况有如军队被打败一样凄惨,工人失业,情境悲切。特别是经济危机爆发,处置不善,“将不胜其忿而蚁附之”,股市崩盘,万人揪心,经济萧条会使国家政府也难以招架,此攻城之灾也。而若能对市场供需和竞争环境有更深入的了解,懂一点兵法,知己知彼,以虞待不虞,神机庙算,伐谋伐交,就有可能使企业转危为安,成功发达。

引用兵法原理改善经营管理,把兵法从军事领域转移到商业领域,乃至公共管理等多个领域,实践已证明是可行的。怪不得欧、美、日等发达国家和地区很早就将中国古代《孙子兵法》的战略思想应用于企业经营管理和市场竞争,特别是日本智力公司兵法经营塾长大桥武夫早在20世纪50年代,就从中国兵家理论中汲取营养,悟出智谋,成功地将《孙子兵法》用于企业竞争,倡导“兵法经营论”,运用兵法谋略和原则指导其公司的经营管理,获得了巨大效益,并刊文出书,发表了其经验之谈,被日本企业界所接受并在世界上引起巨大的反响^①。日本许多大公司都采用《孙子兵法》作教材,用以培训管理人员,指导经营。美国哈佛大学商业管理学院也把《孙子兵法》中的“知彼知己”、“庙算胜敌”等观点引入现代管理学,给学员讲授《孙子兵法》,不少跨国公司也依据《孙子兵法》的思想制定企业竞争战略,“知可战与不可战者胜”,充分领悟“知胜之道”。古代兵法正越来越为商家管理阶层重视,成为现代人的智谋库,成为世界各国人民争相挖掘、取之不尽、用之不竭的思想宝藏。最近有报道,我国上海汽车公司奇瑞汽车销售公司总经理孙勇,在繁忙的工作之余,一有空就读《孙子兵法》^②。

日本人在将古代兵法运用于现代经营管理方面走在了世界的前面,素有“经营之神”美称的松下电器创始人松下幸之助就特别热衷于《孙子兵法》和《三国演义》,将孙武和诸葛亮奉为天下神灵,认为《孙子兵法》充满智慧,蕴涵哲理,既可为王者师,又可为经营者师。而《三国演义》则是形象化了的《孙子兵法》,要求公司员工认真阅读,灵活运用。兵法经营专家大桥武夫则是行武出身,后任东洋精密工业株式会社总经理、董事会理事长,有30年成功的企业经营实践,

^①参见[日]大桥武夫:《兵法经营要点》,胡立品、柳真译,解放军出版社1989年版。大桥武夫《企业经营的诀窍——日本企业家谈兵法经营》,肖楠、岳岚、刘宪志译,军事科学出版社1990年版。

^②《北京青年报》2003年8月20日第3版,张耀东文《奇瑞要做中国的丰田》。

成为日本著名企业家。大桥武夫在经营企业的同时，一直不断注意研究和运用兵法，将《孙子兵法》与经营学熔为一炉，分析古代兵法与现代企业管理的运用之道，所著小册子《兵法经营要点》和《兵法经营二十一讲》，总结了他数十年军旅生涯和企业经营的经验，两书用丰富生动的事例，结合自身体验，阐明了兵法经营的一系列基本原则、诀窍、方法和手段，论述了企业管理和军队作战中共同存在的统率与指挥、危机与良机、领导与决策、情报与谋略等问题，认为兵法是企业经营的软件系统，军事对抗与企业竞争之间有异质同构性。“两千多年前的古典兵法已经指出的问题，竟然在两千多年后还像初次接触一样。”虽然从学术上讲，行武出身的大桥武夫写的小册子逻辑性和理论抽象水平不高，但他首先将古代兵法理论运用于现代企业的经营管理，推陈出新，借鉴传统，对于借鉴中华兵法推进当代世界经济管理具有重要意义。在日本，大桥武夫曾被许多知名企业邀请开办兵法经营讲座，并开办兵法经营学校授徒讲学，其所著小册子备受企业界青睐。日本战后许多新兴并在国内国际名列前茅的先进企业，追溯其发展历史，也多与研究和应用兵法经营有些关系，他们在应用兵法于经济管理方面取得了足可称道的成功。这些企业创始人在撰写回忆录和谈其企业发展成功要诀时，又无不论及兵法之于企业管理的重要作用，如著名的索尼公司创始人井深大就说，其公司半个多世纪的蓬勃发展，就是运用了孙子“以正合，以奇胜”的思想，不断推陈出新以优取胜。日本麦肯齐公司董事长大前研一将《孙子兵法》称为“最高的经营教科书”，声言“没有哪一本书能像《孙子兵法》一样为我们提供如此丰富的经营思想。它有着取之不尽的战略思想，每次读它，我都会涌出无限的想像力”^①。汽车三杰的丰田、本田、日产公司也都运用《孙子兵法》来指导营销，知彼知己，致人而不致于人，择人任势，践墨随敌，避实击虚，因敌制胜。他们认为古老的中华兵家著作特别是《孙子兵法》是企业领导取之不尽用之不竭的巨大智慧哲理宝库。这样，在日本企业界及学界就形成了兵法经营管理学派，他们把《孙子兵法》奉为商战最高教科书，并在全世界产生了广泛影响。美国哈佛大学商业管理学院也把《孙子兵法》列为教材，要求学员诵读《孙子兵法》，伐谋伐交，胜于易胜，不战而屈人之兵，培育他们树立经营管理战略思想。作为形象化《孙子兵法》的《三国演义》，更是在日本企业界掀起阅读热潮，《三国演义》的三个典型分别代表了三种不同的管理方式，即刘备的王者之道、曹操的霸者之道、孙权的王霸道杂之。刘备拥有匡扶社稷、拯救黎民的抱负，及仁德宽厚、尚贤使能的治国术；曹操拥有芟夷群雄、鞭撻宇内的抱负和机谋权变，有善执权柄、惟才是举、不计仇贱的用兵用人之法；孙权则立足江东，虎视天下怀抱四海，拥有仁智韬略及信而不疑、王霸杂合的权术。日本企业人士希望通过这三个历史人物形象，来体悟中国古代管理精义之所在。

相比而言，我国对古代兵法的研究虽然在军事学方面成绩显著，而在管理学

^①张文全主编：《兵法与商战》前言，第2页，山东人民出版社1992年版。



方面则落后于国外。由于长期的计划经济体制，统销统购，不存在竞争，再落后的企业有国家包销，也不破产，因而自动放弃了对市场竞争博弈的谋划追求，对“商战”缺乏足够的重视，对企业战略管理缺乏研究。商战如兵战，商战乃是鸦片战争西方列强侵略中国后产生的新观念，而此前大清朝闭关锁国根本就无商业开拓竞争观念。“商战”一词首先由清“中兴名臣”曾国藩提出，同治二年（1863年）曾国藩致湖南巡抚毛鸿宾函称：“至秦用商鞅以耕战二字为国，法令如毛，国祚不永。今之西洋以商战二字为国，法令更密于牛毛，断无能久之理。”^①儒将曾国藩虽首先使用商战一词，但充满贬义。后来洋务知识分子薛福成、郑观应则从正面进行了论述，特别是郑观应著《盛世危言》，称“吾故得以一言断之曰：习兵战不如习商战，然欲知商战，则商务得失不可不通盘筹划，而确知其消长盈虚也”^②。郑观应的商战危言和管理观念在当时曾有很大影响，孙中山和毛泽东也赞同郑观应的看法。市场如战场，其实，近代以来西方殖民势力的东来，鸦片战争，都与商业有关。西方资本主义用鸦片毒品换取中国的白银，用枪炮轰开清朝的国门，清廷被迫开放，设立“五口通商事务大臣”，然而50年后，五口都成为繁荣的商业城市，其中上海由一个小县城一跃而成为中国第一大城市，以一商业城市规模繁盛超过帝国政治心脏的首都，这在中国历史上还是第一次！上海成为“冒险家的乐园”，成为国际商品竞逐之埠，委实也让国人瞠目。东邻日本也很快吸收了西方资本主义自由竞争的精髓，跻身列强，并侵略中国。中国人民经过八年抗战赶走日本人，跻身“五强”并任联合国安理会常任理事国，成为政治大国，但经济上却长期步履维艰，难上“天堂”，与大国地位不相称。战败国日本却在经济上很快崛起，竞争力一度直逼美国，让全世界震惊。令人汗颜的是并非国人而是日本人首先看中了中国古代兵家，运用《孙子兵法》经商，运用兵法管理，创立了兵法管理学派。海外及港台地区将兵法运用于管理学的研讨，一度十分火热。

20世纪80年代，我国打开国门改革开放，逐渐提出了市场经济，实现四个现代化的蓝图，海外学者也来华讲述《孙子兵法》在当代经营管理中的应用，如日本学者村山孚就在中国人民大学讲过两次，题目是“孙子兵法在日本当代经营管理中的应用”等，渐渐使国人认识到，通过市场来实现资源的优化配置，企业在市场的竞争，与军队在战场的对抗有许多相似之处，由此引发了国内学界对古代兵家思想在现代管理中运用的高度重视。于是乎，注释、翻译古代兵书及研讨兵家管理思想的论著有如雨后春笋般出现。《孙子兵法》的国际学术讨论会也召开了多次，与会学者也多有重视兵法的当代运用问题，发掘古代兵家的管理思

①《曾文正公书札》卷一七，第44页，光绪二年传忠书局刻本。参见台湾学者王尔敏《商战观念与重商思想》一文，载王著《中国近代思想史论》，社会科学文献出版社2003年版。该书前言中王尔敏先生很看重自己对“商战”最早出处的发现。但我们知道，当年英国殖民主义者就是将鸦片战争称为商战，以掩盖其贩毒不义行为。

②《盛世危言·正续编》卷二，第35页，光绪十九年刊。均参见上揭王尔敏教授文。

想。90年代以后，经济全球化更以空前的广度和深度向全世界每一个角落迅猛扩展，全球性的商品生产、产品销售、资本流动和信息传输网络在逐步形成。进入21世纪后，人类社会开始由工业经济时代向知识经济时代转变，经济全球化和全球竞争水平的提高使任何国家、任何组织和企业都不得不充分去利用其一切可以调动的资源，包括人力物力知识信息资源，20世纪众多约束因素综合作用下的心智模式和思维方式正发生变化，地球变小了，在一个互相依赖又互相竞争的世界中，仍要做到知彼知己，知天知地，择人任势，因形制权，以确保其竞争力，确保其生存和发展。2001年12月中国终于加入了WTO，成为世界贸易组织正式成员国，这为我国今后经济发展提供了难得的机遇，注入了新的活力，但同时也面临更大的竞争和更严峻的挑战。当今世界是经济全球化、资源知识化、信息网络化、货币电子化，社会经济、政府管理、科学技术发展变革的广泛性、快速性、复杂性和不确定性等特征更日益明显。在中国经济向市场经济转换及由此而来的政治管理机制转型的过程中，在全球竞争加剧的空前挑战和巨大压力之下，我们全体中国人都有必要审视研究竞争策略、国家战略、市场法则、组织管理等，提高中华竞争力，在少有的历史机遇面前，大获全胜，实现中华腾飞的梦想。

兵法是一种制胜哲学，是克敌制胜的思想武器。兵法是前人智慧的结晶，又是现代人的综合教科书，兵家谋略对于现代军事、市场竞争、社会管理、国家治理、企业经营、个人处世等方面仍然有着极高的指导借鉴意义，各行各业各色人等都可以因自己实际情况的需要，从古代兵法智慧中汲取营养，以改进自己的境况。掌握了兵法韬略的人既能发挥高度的智慧，不战而屈人之兵，赢得市场，又能在困境中急中生智，转危为安，卧薪尝胆，以柔克刚，反败为胜；在顺境中居安思危，引韬藏略，胜否勿反，有备无患，立于不败。古为今用，发扬光大古代兵学优良传统，改进我们的管理，提高我们的经营水平，上智伐谋，胜于易胜，将兵法管理原则介绍给普通的管理者，乃是我们管理科学研究者义不容辞的责任。



二

经济人、政治人、军事人

人类活动多种多样，管理乃是最基本的活动。管理作为人类一种普遍的社会实践，源于社会成员为生存而劳动的集体性以及社会成员在劳动和生活过程中互助互动的必要性。在生物进化“物竞天择，适者生存”的残酷环境中，生存欲望乃一切生命的本能，优胜劣汰，趋利避害，适应环境，消灭敌手，发展自我，激烈的生存竞争乃成为人类进化的原初动力。人从动物界分化出来，并以捕获别的动物谋生时，就出现了组织和管理活动，是管理使人类脱离了动物界。为了生存和发展，人必须通过适应和改造环境去获取自然资源，并通过创造和劳动生产物质产品，积累精神知识产品，在发展中逐步地完善自身有协调的组织活动，由此而产生了管理。

人类就是在与环境的协调和血腥的争斗中脱颖而出，告别了动物界，其依靠的是智力，是群体的智慧，亦包含诸多的管理。中国古代思想家荀子分析人与动物牛马的区别说：人“力不若牛，走不若马，而牛马为用，何也？曰：人能群，彼不能群也”。说的是人类能结成群体，人具有社会性，所以能驱使牛马。但是，大象、狮子、猎狗也能群，又为什么不敌于人类呢？回答是由于人类智力的发展，能制造工具，而且在原初的人类群体中，就出现了分工，出现了管理，是群体组织使人类具有了抵御猛兽的力量，是管理使人类有能力发展农牧业，增强了生存能力。“人何以能群？曰：分。分何以能行？曰：义。”^① 是仁爱礼义使得族群繁衍生殖，是理性管理促进了人类的进化。故古希腊政治学家亚里士多德（Aristotelēs）称：“人类生来就有合群的性情，所以能不期而共趋于这样高级的组合。……人类由于趋善良而有所成就，成为最优良的动物。”^②

①《荀子·王制》。

②〔古希腊〕亚里士多德：《政治学》，第9页，吴寿彭译，商务印书馆1997年版。