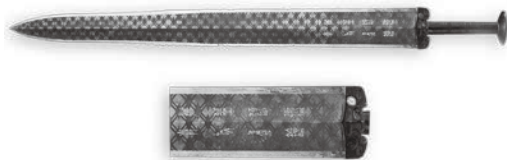
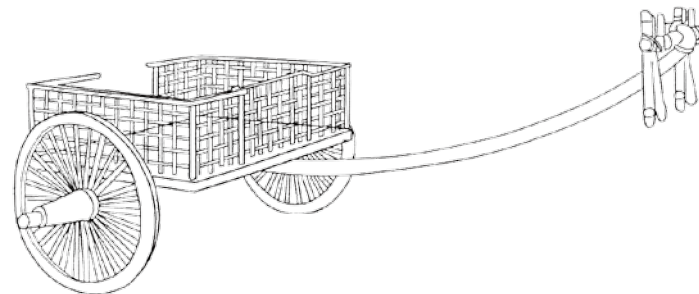


目錄

編者簡介	iv
編者序	vii
一 《孫子兵法》：戰略思維	001
二 篇將五要（一）：智	019
三 篇將五要（二）：信與仁	041
四 篇將五要（三）：勇與嚴	059
五 矢勝說：五事七計	075
六 知勝說：知彼知己，百戰不殆	093



七 全勝說：不戰而勝	117
八 任勢說：知勢、乘勢、借勢、造勢	139
九 奇正之術：轉虛為實，以迂為直	163
十 談道十二式：欺敵鬥智、因敵鬥謀	185
十一 主導原則：致人而不致於人	201
十二 論劍篇：王道九劍	223
附錄：《孫子兵法》全文	248



— 《孫子兵法》： 戰略思維

主持：冼日明、尹慧兒、李靜宜

嘉賓：吳煒焜（ Missha HK Limited
商業發展經理）

《孫子兵法》日漸受商界重視

歷史案例分析（一）：吳楚大戰

《孫子兵法》一書的三大構面

戰略管理哲學（一）：慎戰原則

歷史案例分析（二）：孔明借東風

戰略管理哲學（二）：威懾原則

戰略管理哲學（三）：速戰原則

營銷案例分析：報業營銷減價戰

三分鐘經理

歷史案例分析（三）：趙括紙上談兵



《孫子兵法》日漸受商界重視

李：今日我們將會探討《孫子兵法》的兵學理念及它在管理上的應用。

冼：軍事戰爭和商業戰息息相關，背後的哲學理念也相近。近年來，越來越多管理人將戰爭兵法，尤其是《孫子兵法》應用在商業管理上。在西方，《孫子兵法》也越來越受政界和商界重視。例如美國已故總統**朗奴·列根**（Ronald Reagan）到訪美國西點軍校，在演說中，他曾引用《孫子兵法》的「**不戰而屈人之兵，善之善者也**」，並指出這是戰爭策略的最高層次。

尹：美國海軍陸戰隊的推薦書目也包括《孫子兵法》一書。

冼：除了西方政治家，日本學者對《孫子兵法》的認識也甚深。日本兵法學者**大橋武夫**是日本兵法權威，他曾推崇《孫子兵法》為世界最高的兵法學說。

吳：市場學之父**菲臘·科特勒**（Philip Kotler）將《孫子兵法》排名在西方兵法書籍之上，認為《孫子兵法》是商界必讀之書。

尹：西方也越來越多學者深入探討《孫子兵法》。2001年，**麥克·尼利**（Mark McNeilly）所寫的 *Sun Tzu and the Art of Modern Warfare*（《孫子與現代戰爭藝術》），當中曾談到為甚麼西方要研讀《孫子兵法》。他指出，中國在二十一世紀崛起，其國策大多參照《孫子兵法》。西方的政界及商界可通過《孫子兵法》這扇窗戶，理解東方巨龍中國的國情和政策。

冼：《孫子兵法》整合了中國傳統文化、智慧及軍事策略。首先，《孫子兵法》深受《易經》影響，孫子倡議的戰爭策略，例如利害、

一卷兵書動鬼神，濟時活國勝儒臣，
報功未極當年量，收效常為後世珍。

—— 顧曰新·清代

強弱、虛實、迂直、攻守，實為《易經》中的陰陽概念。其次，它也受老子《道德經》影響，書中多次談到「道」，例如《孫子兵法·始計篇》五事中的「道、天、地、將、法」，談到「道者，令民與上同意者也，可與之死，可與之生，而不畏危也」，正正說出「道」的意義及重要性。《孫子兵法》亦包含儒家「仁」的概念，孫子明白戰爭對人命及資源損耗巨大，故勸喻國與國之間應減少紛爭，以避免戰爭帶來的禍害；而「為將五要」則談及卓越將領也要具備「仁」的素質。

尹：讓我們簡單介紹一下《孫子兵法》的作者孫子。孫子的「子」是尊稱，即先生、老師的意思，他姓孫名武，為齊國人，經吳國重臣伍子胥引薦，效力吳王闔閭，即著名的吳越大戰中吳王夫差之父。孫武在吳國曾出任將軍，在吳楚大戰中以三萬吳軍大敗二十萬楚軍，彰顯出「以少勝多，以弱制強」的策略理念。《孫子兵法》行文簡潔，字字珠璣，全書十三篇，約六千字。

歷史案例分析（一）：吳楚大戰

楚國是春秋時期南方大國。據《左傳》記載，楚莊王時，曾北上問鼎中原。當時北方的晉國採取聯吳制楚的策略，使得吳楚兩國長期對峙。公元前五世紀楚昭王即位後，楚國的實力下降，同時和唐、蔡等周邊國家又不斷發生戰爭衝突，吳王闔閭利用這個時機，決定逼楚國決戰。

公元前 506 年，楚國攻打已經歸附吳國的小國——蔡國。吳軍就以「興師救蔡」為名，藉以伐楚。闔閭、伍子胥和孫武指揮訓練有素的三萬精兵，乘坐戰船，逆淮而上，直趨蔡國與楚國的交界。楚軍見

吳軍來勢兇猛，不得不放棄對蔡國的圍攻，收縮部隊，加緊設防，抗擊吳軍的進攻。不料這時孫武卻突然改變了沿淮河進軍的路線，放棄戰船，改從陸路進攻。伍子胥問孫武：「吳軍習於水性，善於水戰，為何改從陸路進軍呢？」孫武告訴他說：「用兵作戰，最貴神速。應當走別人料想不到的路，以便打它個措手不及。逆水行舟，速度緩慢，楚軍必然趁機加強防備，那就很難破敵了。」果然，楚軍大敗而逃。吳軍乘勢追擊，十一天行軍七百里，五戰五捷，佔領楚國都城郢。楚昭王棄城南逃，吳軍聲威大振。

孫武以三萬軍隊攻擊楚國的二十萬大軍，獲得全勝，創造了以少勝多的光輝戰例。

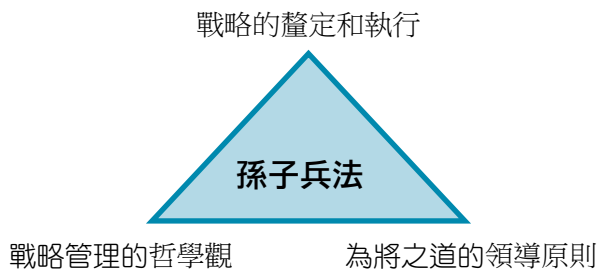
圖一 《孫子兵法》十三篇

(1) 戰爭準備	始計篇第一
	作戰篇第二
	謀攻篇第三
(2) 用兵規則	軍形篇第四
	兵勢篇第五
	虛實篇第六
(3) 實戰作業	軍爭篇第七
	九變篇第八
(4) 地形研判	行軍篇第九
	地形篇第十
(5) 特種作戰	九地篇第十一
	火攻篇第十二
	用間篇第十三

《孫子兵法》一書的三大構面

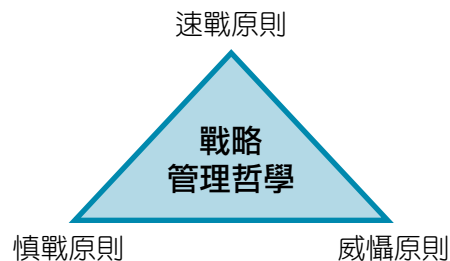
洗：《孫子兵法》全書共有三大構面。第一，**戰略管理的哲學觀：**《孫子兵法》根據戰爭現象的分析，從而揭示戰爭背後的原則；第二，**為將之道的領導原則：**《孫子兵法》明確指出卓越軍事領袖需具備何種特質；第三，**戰略的釐定和執行：**《孫子兵法》提出如何有效釐定戰爭策略，以及在執行時，如何因天、因地、因敵而靈活作出變化。今日我們會集中討論貫通全書的戰略管理哲學。

圖二 《孫子兵法》的三大構面



尹：孫子指出，開戰的結果往往引致兩敗俱傷，而商業戰也一樣，惡性競爭可能損耗企業大量資源。為了實現「以最少成本，獲取最大成效」，《孫子兵法》中的戰略管理哲學可歸納為三個重要的戰略管理原則：**慎戰原則，威懾原則，速戰原則。**

圖三 戰略管理哲學的三大原則



戰略管理哲學（一）：慎戰原則

洗：慎戰原則為《孫子兵法》戰略管理哲學的第一原則，即要謹慎。

尹：《孫子兵法·始計篇》曰：「兵者，國之大事，死生之地，存亡之道，不可不察也。」孫子開宗明義指出將領必須好好策劃戰爭，因其決定足以影響國家存亡及民眾性命。

吳：對企業來說，不論是和競爭對手進行減價戰或搶奪市場佔有率，均屬商業戰爭，定會消耗大量資源。

洗：商業決策影響深遠，例如一個企業決定以龐大資源在市場推出一個新產品，如果該產品不為市場所接受，最終失敗，企業將會損失龐大金錢和聲譽。《孫子兵法·火攻篇》提到：「亡國不可以復存，死者不可以復生。故明君慎之，良將警之，此安國全軍之道也。」若國家覆亡、企業破產，便不能挽回。因此，作為企業的領導人，必須慎行。

為了慎戰，減少戰爭上的損失，定要「知」。知可以戰，知不可以戰。《孫子兵法·謀攻篇》提到：「**知彼知己，百戰不殆。**」「不殆」指不敗。了解對手及自己後，不一定會勝出，但能立於不敗。《地形篇》則提到：「**知彼知己，勝乃不殆。知天知地，勝乃可全。**」為了勝出，不但要知彼知己，還要知天時、知地利。

歷史案例分析（二）：孔明借東風

在攻東吳前，一天，曹操在船上演練水軍。謀士程昱、荀攸都對曹操說：「鐵索連船固然有好處，可是萬一東吳用火攻，便難躲避。」曹操聽後大笑說：「火攻要靠風力。現在正是冬天，只有西北風，東吳若用火攻，被西北風一吹，豈不是自己燒自己？」

周瑜眺望對岸形勢，這時狂風大作，颳起旗角掠過周瑜臉上。周瑜猛然想起，現正吹西北風，萬事俱備仍欠東風，心裏一急，便昏眩過去。

周瑜臥病在床，魯肅很着急地見諸葛亮，諸葛亮笑說：「周瑜的病，我倒是會醫。」魯肅忙請他去看病。

諸葛亮見臥病的周瑜，周瑜說：「人有旦夕禍福，誰也說不定。」諸葛亮笑說：「天有不測風雲，人怎麼能料得到呢？」周瑜聽了，頓時變色。諸葛亮說要為周瑜開藥方，在紙上寫了十六個字：「欲破曹公，宜用火攻，萬事俱備，只欠東風。」周瑜問怎麼才能得到東風。諸葛亮說要築造七星壇，他在壇上作法，借三日東風破曹。

七星壇築成，諸葛亮披頭散髮，赤着雙腳，身穿道士法衣，開始借東風。到三更時分，果然吹起了東風。周瑜正在高興，突然想到諸葛亮實在本領太高，留他不得，立即派丁奉、徐盛去七星壇殺諸葛亮。誰知這時，諸葛亮早已不見人影，乘船離去了。

李：「孔明借東風」與今日主題「《孫子兵法》之「戰略思維」有甚麼關係？

冼：曹操、周瑜、諸葛亮三人皆卓越軍事戰略之才，曹操定預計到敵方會用火攻，但他認為在冬天只會颳起西北風而非東風，故自己的軍士戰船將不會受到威脅。周瑜和諸葛亮都知道要勝曹操，宜用火攻，但萬事俱備，只欠東風；周瑜苦無良策，最後在巨大壓力下不支病倒，而諸葛亮卻說能作法請來東風。諸葛亮是否真的能逆天而行，暫借東風？而此個案例又帶來甚麼管理啟示？

吳：大概是諸葛亮的資料搜集工作較完善。也有可能是巴蜀之地已起東風，再把消息傳給他。

尹：《三國演義》曾多次提及孔明善觀星象，《孫子兵法》中《火攻篇》也談到月亮與星宿位置對風向的影響。我認為諸葛亮可能具豐富的天文知識，通過夜觀星象，預測風向。

冼：《孫子兵法·地形篇》提及：「**知天知地，勝乃可全。**」天包括陰陽、寒暑和時制，即時間與時機。要得知時間和時機，便需要科學知識。與曹操、周瑜比較，諸葛亮更能掌握氣象知識，準確推斷風向改變的時間和地點，可謂知天亦知地。《孫子兵法·謀攻篇》提到「**知彼知己，百戰不殆**」，諸葛亮知道東吳處於江邊，並擁有實力的水師；曹軍則善打陸戰，不諳水性，只要能借助東風，並結合天時地利，定能大敗曹軍。諸葛亮在作戰策略前，通過精密計算和評估，做到知彼知己，知天知地，所以勝算甚高。

李：為甚麼諸葛亮要故弄玄虛假扮能借東風？

尹：我相信是為了營造神秘感和權威性，打造無所不知、無所不能的形象，《孫子兵法》強調「知彼、不為彼知」的心理策略。管理學

有一重要概念：任何策略釐訂皆屬一互動過程，決策者需留意環境和敵方變動，要因時、因地、因敵作出調整。

戰略管理哲學（二）：威懾原則

李：戰略管理哲學的第二個原則：威懾。

吳：威懾原則背後有一個哲學理念。打仗不論贏輸都有可能損失慘重，故《孫子兵法·謀攻篇》提到「百戰百勝，非善之善者也；不戰而屈人之兵，善之善者也。」百戰百勝的將領，並非真正的善戰者；真正的善戰者，在未開戰前已發揮自己的能力，讓敵方知難而退。

尹：西方的「博弈論（Game Theory）」的核心理論，就是探討人的決策如何被對手影響，而自己的決策又如何影響別人。當中有一個很著名的理論叫「膽小鬼博弈」（Game of Chicken），與孫子的威懾原則頗相似。「膽小鬼博弈」理論指出，如果對方知道你有必勝的實力，他便不想付出代價跟你比拚，這就是「不戰而屈人之兵」。最後雙方都不用在戰場上比拚，但已決定輸贏。西方國家的軍備競賽也是同樣道理，競賽國家爭相添置軍備，以威嚇對方，避免戰爭爆發。

冼：「不戰而屈人之兵」是兵法中至高之道。《孫子兵法·謀攻篇》提到：「上兵伐謀」，最厲害的策略是計謀；「其次伐交」，即是運用外交手腕；「其次伐兵」，即展示兵力；「其下攻城」，即以兵戎相見，那是最低層次。

戰略管理哲學（三）：速戰原則

冼：《孫子兵法》哲學思想的第三個原則是「速戰原則」，即就算真的決定開戰，也要速戰速決。《孫子兵法·作戰篇》說「兵貴勝，不貴久」，戰爭最重要是勝，持久只會帶來國家人力、資源的重大損害。

尹：孫子倡議將領要花時間去籌備、計算戰爭的花費，並倡議速戰速決。《作戰篇》提到「凡用兵之法，馳車千駟，革車千乘，帶甲十萬」、「日費千金，然後十萬之師舉矣」、「故不盡知用兵之害者，則不能盡知用兵之利也」。戰爭耗費巨大，不清楚出兵的後果，就不要出兵。

冼：長期征戰對國家會產生幾個嚴重的問題。第一，耗損財力；第二，人命傷亡。即使沒有傷亡，長久對外駐兵會令軍士疲乏，士氣低落，也是另一種的資源浪費。第三，因長期應付敵軍，會忽略其他潛在對手，很容易被其它敵國攻其不備。商戰也一樣，如果企業用大部分資源以對付主要競爭者，其它市場中的潛在對手會隨時乘虛而入，發動攻勢，搶奪市場。

戰爭對國家資源的耗損可參看以下例子：1964年至1975年的越戰，美國不但有數以萬計的士兵在戰場上失去生命，在長達超過十年的戰事（參看表一），越戰耗費大筆公帑；1979年至1989年，蘇聯入侵阿富汗，戰事經年，國力的耗損可以說是引致蘇聯解體的一個重要因素。另外，過去幾年間美國因不停投放金錢於伊拉克戰爭，國庫日虛，導致經濟疲弱（參看表二）。

表一 越戰年表

1954 年	法國從越南撤軍，並根據日內瓦會議簽署的和平協定，依北緯 17 度線將越南分為南北兩部，以南成立共和國，以北成立越南民主共和國，雙方決定舉行大選，促進統一。
1960 年	「南越解放民族戰線」成立，越戰爆發。
1964 年	「東京灣事件」爆發，美軍開始轟炸北越。
1968 年	北越部隊攻擊美軍軍事據點，並對南越主要城市全面發動攻勢。同年，美國總統詹森宣佈停止轟炸北越。
1969 年	美國邀南北越政府與解放民族戰線在巴黎展開四方談判。
1973 年	美國與南北越政府簽署「巴黎協定」，決定撤離越南戰場。
1975 年	「南越解放民族戰線」發動總攻擊，西貢淪陷。

表二：美國近年在戰役中花費的金錢

年度	戰役	根據 2007 年幣值換算
1952	韓戰	4970 億美元
1968	越戰	4280 億美元
1985	冷戰	4530 億美元
2007	伊拉克戰爭	4596 億美元（還在增加中）

資料來源：《紐約時報》、新華網

洗：香港也有一場類似的商業消耗戰，1995 年 6 月 20 日，《蘋果日報》面世，售價兩元，當時香港的所有中文報紙都減價應戰。後來，這變成主要是《蘋果日報》與《東方日報》之戰，據估計兩家報社每日共損失超過一百萬港元。減價戰持續了幾個月，對香港的報業生態影響深遠。

營銷案例分析：報業營銷減價戰

1995 年 6 月，自《蘋果日報》創刊，並以低價切入市場，香港報業開始正式進入了一個春秋戰國的年代，一個殺戮的年代，一個生死存亡的年代，一個迷失方向的年代，以下為該事件引發的報業生態的轉變：

低價切入，搶奪市場——1995 年 6 月 20 日，《蘋果日報》正式創刊，為了要以最短的時間滲透當時的報章市場，它採取了低價策略，在創刊的首月，它對普羅大眾送贈了蘋果金券，變相以兩元發售報章，衝擊當時劃一五元一份的中文報章市場。

保家衛土，群雄並起——為了迎戰《蘋果日報》的入侵，捍衛擁有的市場佔有率，香港各大報章也即時採取了不同的回應策略。例如《東方日報》推出抽獎遊戲，送出海栢花園四個單位，價值高達一千萬元。《成報》則推出「醒醒自己友」每週特惠，送出半價下午茶餐券、運動用品現金券或乳果特惠券等。《天天日報》則刊出印花，讀者集齊全套可到文化傳信專門店換取書籍。而《新報》則推出抽獎遊戲，一連十個星期，每星期送出一部萬事達一二一型汽車。

一擊即中，搶灘成功——1995 年 9 月，經過三個月的努力，《蘋