

第1章 《始计》篇

《始计》篇是《孙子兵法》的第一篇，主要从战略角度论述了研究和谋划战争的重要性，探讨了决定战争胜负的基本条件，并提出了“攻其无备，出其不意”的军事名言和一些战术层面的用兵方法。



【原文】

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

故经^[5]之以五事，校^[6]之以计而索其情：一曰道^[7]，二曰天，三曰地，四曰将，五曰法。道者，令民与上同意也，故可以与之死，可以与之生，而不畏危。天者，阴阳^[8]、寒暑、时制也。地者，远近、险易、广狭、死生也。将者，智、信、仁、勇、严也。法者，曲制^[9]、官道^[10]、主用^[11]也。凡此五者，将莫不闻，知之者胜，不知者不胜。

故校之以计而索其情，曰：主孰有道？将孰有能？天地孰得？法令孰行？兵众孰强^[12]？士卒孰练^[13]？赏罚孰明？吾以此知胜负矣。

将^[14]听吾计，用之必胜，留之；将不听吾计，用之必败，去之。计利以听^[15]，乃为之势^[16]，以佐其外^[17]。势者，因利而制权也。兵者，诡道也^[18]。故能而示之不能，用而示之不用，近而示之远，远而示之近。利而诱之，乱而取之，实而备之^[19]，强而避之，怒而挠之^[20]，卑而骄之，佚而劳之，亲而离之。攻其无备，出其不意。此兵家之胜，不可先传也。

夫未战而庙^[21]算胜者，得算多也；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，胜负见矣。

【注释】

[1] 兵：兵士、兵器、军队、军事，此指军事。

[2] 地：引申为领域。

[3] 道：道理，这里指根本道理。

[4] 察：观察、了解、考察，这里指考察。

[5] 经：经度，引申为分析、研究。

[6] 校：作动词，较量、比较。

[7] 道：道理，道路。这里可引申为治国的路线或方针政策。

[8] 阴阳：我国古代一对概括宇宙万象万物内在基本矛盾的范畴。这里是从气象和天象上讲，指天气晴雨，天象昼夜的变化。

[9] 曲制：曲，指古代军队编制较小的单位，曲制即军队的编制。

[10] 官道：官，指军队中的各级指挥员，官道即指对军队各级将领的职责划分和管理形式、管理制度。

[11] 主用：主，主持，这里可解释为掌管。用，费用，这里指军队的物资费

用。主用，就是指对军队后勤军需的管理。

[12] 强：强壮，这里指士兵体质强壮。

[13] 练：训练，这里指军士训练有素。

[14] 将：这里作时间副词，可引申为衡量。

[15] 计利以听：计，计较，这里引申为衡量。计利，就是指权衡利益。听，听从。

[16] 乃为之势：势，这里指形势、情势。

[17] 以佐其外：佐，辅佐，引申为有助于。其，指示代词，这里指实现战略或战役目标的计划。外，指外部环境或客观环境。

[18] 诡道也：诡，欺诈。道，这里作途径解，引申为方法、计谋。诡道，指欺诈的方法和计谋。

[19] 实而备之：实，实力。这里指敌军充实雄厚。备，准备。

[20] 怒而挠之：挠，挑逗。

[21] 庙：庙算，指庙堂上的计划与谋划。

【译 文】

孙子说：战争是一个国家的头等大事，关系到军民的生死，国家的存亡，不能不慎重地观察、分析、研究。因此，必须通过敌我双方五个方面的分析，七种情况的比较，得到详情，预测战争胜负的可能性。

一是道，二是天，三是地，四是将，五是法。道，指君主和民众目标相同，意志统一，可以同生共死，而不会惧怕危险。天，指昼夜、阴晴、寒暑、四季更替。地，指地势的高低，路程的远近，地势的险要、平坦与否，战场的广阔、狭窄，是生地还是死地等地理条件。将，指将领足智多谋，赏罚有信，对部下真心关爱，勇敢果断，军纪严明。法，指组织结构，责权划分，人员编制，管理制度，资源保障，物资调配。对这五个方面，将领都不能不作深刻了解。了解就能胜利，否则就不能胜利。所以，要通过对双方各种情况的考察分析，并据此加以比较，从而来预测战争胜负。哪一方的君主是有道明君，能得民心？哪一方的将领更有能力？哪一方占有天时地利？哪一方的法规、法令更能严格执行？哪一方资源更充足，装备更精良，兵员更广大？哪一方的士兵训练更有素，更有战斗力？哪一方的赏罚更公正严明？通过这些比较，我就知道了胜负。将领听从我的计策，任用他必胜，我就留下他；将领不听从我的计策，任用他必败，我就辞退他。

听从了有利于克敌制胜的计策，还要创造一种势态，作为利于我方军事行动的外部条件。势，就是按照我方建立优势、掌握战争主动权的需要，根据具体情况采取不同的措施。用兵作战，就是诡诈。因此，有能力而装作没有能力，实际上要攻打而装作不攻打，欲攻打近处却装作攻打远处，欲攻打远处却装作攻打近处。对方贪利就用利益诱惑他，对方混乱就趁机攻取他，对方强大就要防备他，对方暴躁易怒就可以撩拨他，使其怒而失去理智，对方自卑而谨慎就使他骄傲自大，对方体力充沛就使其劳累，对方内部亲密团结就挑拨离间，要攻打对方没有防备的地方，在对方没有料到的时机发动进攻。这些都是军事家克敌制胜的诀窍，不可先传泄于人也。

在未战之前，经过周密的分析、比较、谋划，如果结论是我方占据的有利条件多，有八九成的胜利把握；或者如果结论是我方占据的有利条件少，只有六七成的胜利把握，则只有前一种情况在实战时才可能取胜。如果在战前干脆就不作周密的分析、比较，或分析、比较的结论是我方只有五成以下的胜利把握，那在实战中就不可能获胜。仅根据庙算的结果，不用实战，胜负就显而易见了。

【编者解读】

《始计》篇提纲挈领地阐述了取得战争胜利的关键因素，就是“计”。这个“计”，并不是现代人理解的阴谋诡计，而是计算的意思，不能准确理解“计”的含义，就很难理解孙子真正的思想。

《始计》篇开头，首先说明了战争的重要性，“兵者，国之大事，死生之地，存亡之道，不可不察也”。所以，要“经之以五事，校之以计而索其情”。就是说战争如此重要，因此，统帅要对“五事”进行深入研究。怎么研究呢？就是“校（较）之以计”，即用计算、比较的方法进行研究。

具体比较哪“五事”呢？分别是：道、天、地、将、法。对这“五事”了解的统帅，一定胜过不了解的统帅。统帅了解“五事”之后，要与敌方进行比较，“主孰有道，将孰有能，天地孰得，法令孰明，兵众孰强，士卒孰练，赏罚孰明”，即哪一方君主更有德行，哪一方将领更厉害，哪一方对自然条件更适应，哪一方兵力更多，哪一方士兵战斗力更强，哪一方赏罚更分明。详细比较以后，看我方有优势的占哪些条，对方有优势的占哪些条，这些优、劣势，是孙子在战前判断胜负的依据。

孙子认为，用他这种战前进行比较、计算的方法的将领，才能够留用；不用他的方法的将领，一定在战争中失败，坚决不能用。

孙子所强调的比较、计算，用现在的话来说，就是进行实力对比，优势多的一方，实力强一些；劣势多的一方，实力弱一些。实力强的胜算就大，实力弱的胜算就小，如果根本没有胜算，那就不要打了。战争中的实力，由两部分组成，一部分是战争中可以使用的手段，这些手段，是可以通过物质条件计算出来的，手段多，实力强；一部分是战斗意志，战斗意志虽然无法计算，但是可以根据一些信息进行合理的估计，意志强，实力强。实力是战争胜负的决定性因素，自古以来，从没有弱者战胜强者的先例，那些“以弱胜强”的战例，都是表面看起来弱的战胜了表面看起来强的，之所以会有“看起来”，就是因为产生了漏算，忽略、缩小、放大了某一方的优、劣势，或者偶然事件使双方实力发生了逆转——强者变弱、弱者变强。

战前进行了实力对比之后，如果想打，就要造“势”，用“势”来借力。什么是“势”呢？“因利而制权也”。“权”的原意是指砝码，秤的一端砝码重许多，这一端就“唰”地沉下去了，这就叫“势”。这句话意思是说，利用一切本方的长处，进一步增加自己的砝码，形成更大优势，尽快干掉对方。孙子要求统帅要像增加砝码一样增加本方的实力，并且，有可能的话，要拿掉对方的砝码，削弱对手的实力。实力差距越大，越容易分出胜负。

怎样才能做到增强自己，削弱敌人呢？孙子说，用“诡道”。首先是用假象迷惑对方，孙子举了例子——能而示之不能，用而示之不用，近而示之远，远而示之近——这样做，能让对方对我方的实力产生错判和漏算，进而作出错误的决策，一旦决策错误，对方的实力就被削弱了。然后，要围绕对方的优势和劣势做文章，孙子也举出例子——利而诱之，乱而取之，实而备之，强而避之，怒而挠之，卑而骄之，逸而劳之，亲而离之——孙子要求统帅揪住对方的弱点穷追猛打，或者躲避对手的长处使其无从发挥，或者想办法使对方的劣势更明显、优势丧失掉。

孙子在这里讲的“诡道”，才是计谋。但是所有的“诡道”都是建立在“计”的基础上，统帅要先清楚本方与对方的优势和劣势，才有条件使用“诡道”，“诡道”必须针对优势和劣势施展，不然就是无的放矢；“诡道”必须在“计利以听”之后才考虑使用，就是对比实力以后觉得没问题，可以打，再考虑用计谋进一步拉大实力差距。“诡道”只能用来“佐其外”，不能当作制胜

法宝使用，就好像香料能让羊肉更鲜美，更加熟练使用香料的厨师水平也更高，但是没有大厨能仅仅靠香料做出一道菜。开战时，双方实力真的有天壤之别，即使弱方的统帅再擅长“诡道”，拼命为己方增加砝码，这个“势”，也扳不回来了。

《始计》篇并不是一篇强调计谋重要性的作品，因为计谋是教不了的，要靠战场上的随机应变。《始计》篇告诉我们，战争的胜负是可以预料的，预料战争胜负的依据，就是对双方实力的判断。孙子认为，交战双方的实力是决定战争走势的根本原因，因此，战前对双方实力进行对比就尤为重要，这就需要统帅们学好“计”，更准确地知道各自的优劣所在。



⊙ 秦晋淝水之战

西晋末年的腐败政治，引发了社会大动乱。在南方，晋琅邪王司马睿于公元317年在建康（今江苏南京）称帝，建立东晋，占据了汉水、淮河以南大部分地区。

在北方，各少数民族政权纷争迭起。由氐族人建立的前秦国先后灭掉前燕、代、前凉等割据势力，统一了黄河流域。前秦寿光三年（公元357年）六月，秦主苻生欲除苻坚，苻坚先下手为强，杀掉苻生，自立为大秦天王（不称皇帝）。

苻坚自幼便有经略大志，广交豪杰，即位后更是大力整治朝野，励精图治，重用宰相王猛，使国家实力不断增大，连续消灭北方多个独立政权，成功统一北方，并攻占了东晋领有的蜀地，与东晋南北对峙。

公元375年，宰相王猛积劳成疾，临死前告诫苻坚：晋朝虽然僻处江南，但为华夏正统，且上下安和，万万不可着急图灭晋朝。

然而就在王猛去世7年后，苻坚却自认为时机已经成熟，他听信慕容垂、

姚萇等野心家的鼓吹怂恿，不顾满朝文武的反对，忽视前秦连年征战民生疲惫、统治不稳的现状，贸然征兵南下。手握百万雄师的苻坚似乎认为建康是可以挥手平定的，对于长江天险，他根本不屑一顾，大言道“以吾之众旅，投鞭于江，足断其流，何险之足恃”。

对于“不暇将略”的东晋名臣谢安，苻坚更是嗤之以鼻，甚至还预先封了谢安一个吏部尚书的职位，早早在都城为谢安起好了住宅。然而，苻坚万万没想到，正是谢安这个隐居山林 20 余年的风雅文人成了他一统华夏最大的绊脚石。



谢安

面对前秦的百万大军压境，东晋朝野震恐，许多将领也因惧怕而不敢出战。身为前锋都督的谢玄坐不住了，前去拜访自己的叔叔谢安。然而，谢安却挥手笑笑，对谢玄抛出一句“已经有安排了”，然后就不说话了。之后谢安便开始游山玩水，饶有兴致地找了一间山野别墅，召集亲朋畅饮，并与谢玄下起了围棋。谢玄的棋艺平时要高于谢安，然而大军临境，生死存亡之际，谢玄心思压根儿不在棋上，再加上内心惶恐不安，很快输掉了棋局。



谢玄

之后，谢安就边游玩边指挥授意各个将领：一边要求桓冲率领 10 万荆州兵牵制前秦部队以减轻下游压力，另一边要求谢玄率领 8 万北府军正面与苻坚视情开展决战。

北府军是由谢安授意从流民武装中吸收重组而成，他们参军前便过着茹毛饮血的生活，因而战斗力极强，且大多与北方游牧民族有血海深仇，北府军的成立无疑成为谢安手中对抗苻坚的撒手锏。

谢安的临危不乱、胸有成竹，为震恐不安的东晋朝野服下了一颗定心丸，激发了身边人抗争到底的勇气。暗地里，谢安又积极筹划，准备抗战，这般“镇之以安，谋之以静”的大胸襟，为东晋在这场博弈中获胜埋下了伏笔。

东晋前线部队的连连败退，更加让苻坚确信了敌人不堪一击。他得意扬扬地发兵长安，亲率步兵 60 万、骑兵 27 万，加上前锋苻融所率领的 25 万步、骑兵，共约 112 万人开始大举南侵。

倘若此时的苻坚能够稳扎稳打，待大军集结之后，一鼓作气渡江而战，可能历史就会改写。然而此时的苻坚仰仗自己“有众百万，资仗如山”的兵力，认为东晋部队会一触即溃。

在听说前锋苻融探清东晋兵力寡弱时，苻坚更加高兴，他认为大军一到，

东晋主力肯定会退守长江，不如尽快在江北消灭谢玄、谢石率领的主力部队。

在这种冒进喜功思想的影响下，苻坚率领轻骑兵 8000 人，昼夜兼程，秘密赶到寿阳与苻融会合，并派原东晋的襄阳守将朱序前往晋营劝说谢石等投降。然而朱序却反而向谢石透露了前秦部队主力尚未集结的实情。

于是，谢玄立即派北府军第一猛将刘牢之率领 5000 名北府军精锐趁着夜色迎头猛击前秦梁成带领的 5 万先锋部队，猝不及防的前秦部队在夜色中看不清东晋有多少兵马，只听到东晋部队喊声震天，统帅梁成当即被刘牢之斩首，部队大溃。

这一战，打得苻坚晕头转向，他与苻融在夜色掩护下登上城楼察看东晋军队，见其严整雄壮；又北望八公山上草木，都像人形。此时，苻坚由轻敌开始转变为怯敌，感叹道：“这也是强大的敌人，怎么能说他们人少呢？”先锋部队被打败，极大地挫伤了前秦部队的士气。

谢玄见决战时机成熟，指挥部队西行与前秦部队对峙淝水。苻坚这时候再次犯错，不顾诸将阻敌淝水畔的建议，坚持采取将部队向后撤退，引诱东晋部队半渡淝水而展开突击的投机冒险策略。

当秦军后撤时，朱序在秦军阵后大叫“前线的秦军被打败了”，本来就畏敌如虎的秦军阵脚大乱，一撤不可收拾。晋军紧接着全力出击渡过淝水，而秦军则是一路溃败，践踏死伤的人遮蔽了山野山川，逃跑的官兵听到刮风声和鹤叫声都以为是追兵来了，冻死饿死的人不计其数，先锋苻融被乱军杀死，苻坚本人也身受重伤。

前方的战士正在鏖战杀敌，后方的谢安却哼着小曲，怡然自得地与客人下着围棋。从前线派来的信使到了，谢安接过信看完，不说话，继续下棋，脸色没有丝毫变化。客人好奇询问他，前线战事究竟如何？谢安平淡回答：“小儿辈大破贼。”神态举止没有发生任何变化。然而谢安下完围棋后回到里屋，由于内心激动狂喜，走路磕绊，木屐上的齿子都碰掉了，他也没发觉。

淝水之战是中国历史上著名的以少胜多的战例。拥有绝对优势的前秦败给了东晋，国家也因此衰败灭亡，北方各民族纷纷脱离了前秦的统治，分裂为后秦和后燕为主的几个政权。而东晋则趁机北伐，把边界线推进到了黄河，并且此后数十年间东晋再无外族侵略。从《始计》篇上来讲，苻坚不按“五事”“七计”的原则行事，凭主观意愿恣意妄为，终遭兵败身死的下场。东晋方面君臣上下一心，天时、地利、人和样样占全，完全合乎《始计》篇的要求，获得胜利是必然的。

勾践卧薪尝胆

公元前 496 年，吴王阖闾派兵攻打越国，被越王勾践打得大败，阖闾也受了重伤，临死前，嘱咐儿子夫差要替他报仇。夫差牢记父亲的话，日夜加紧练兵，准备攻打越国。过了两年，夫差率兵把勾践打得大败，勾践被包围，无路可走，准备自杀。这时谋臣文种劝住了他，说：“吴国大臣伯嚭贪财好色，可以派人去贿赂他。”勾践听从了文种的建议，就派他带着珍宝贿赂伯嚭，伯嚭答应和文种去见吴王。

文种见了吴王，献上珍宝，说：“越王愿意投降，做您的臣下伺候您，请您能饶恕他。”伯嚭也在一旁帮文种说话。伍子胥站出来大声反对道：“人常说‘治病要除根’，勾践深谋远虑，文种、范蠡精明强干，这次放了他们，他们回去后就会想办法报仇的！”这时的夫差以为越国已经不足为患，就不听伍子胥的劝告，答应了越国的投降请求，把军队撤回了吴国。

吴国撤兵后，勾践带着妻子和大夫范蠡到吴国伺候吴王，放牛牧羊，终于赢得了吴王的欢心和信任。三年后，他们被释放回国了。

勾践回国后，立志发愤图强，准备复仇。他怕自己贪图舒适的生活，消磨了报仇的志气，晚上就枕着兵器，睡在稻草堆上，他还在房子里挂上一只苦胆，每天早上起来后就尝尝苦胆，门外的士兵问他：“你忘了三年的耻辱了吗？”他派文种管理国家政事，范蠡管理军事，他亲自到田里与农夫一起干活，妻子也纺线织布。勾践的这些举动感动了越国上下官民，经过十年的艰苦奋斗，越国终于兵精粮足，转弱为强。



勾践卧薪尝胆

而吴王夫差力图争霸，丝毫不考虑民生疾苦。他还听信伯嚭的坏话，杀了忠臣伍子胥。最终夫差争霸成功，称霸于诸侯。但是这时的吴国，貌似强大，实际上已经是走下坡路了。

公元前 482 年，夫差亲自带领大军北上，与晋国争夺诸侯盟主，越王勾践趁吴国精兵在外，突然袭击，一举打败吴兵，杀了太子友。夫差听到这个消息后，急忙带兵回国，并派人向勾践求和。勾践估计一下子灭不了吴国，就同意了。

公元前 478 年，勾践第二次亲自带兵攻打吴国。这时的吴国已经是强弩之末，根本抵挡不住越国军队的强势猛攻，屡战屡败。最后，夫差又派人向勾践求和，范蠡坚决主张要灭掉吴国。夫差见求和不成，才后悔没有听伍子胥的忠告，非常羞愧，就拔剑自杀了。

为什么曾经的弱小国家越国能够打败强大的吴国？其原因在于越王勾践能从失败中认真地总结经验教训，随之励精图治，改革政治，争取了民众的大力支持。同时，勾践以为国复仇雪耻为号召，大大激发了民众的爱国热情，也顺应了民众的要求，不再做吴国的附属，成为一个强大的国家。因此，勾践获得了民众的广泛支持。在战略层面上，面对强大的吴国，勾践能够采取灵活的策略，韬光养晦，暗中壮大自己，增强国力；同时，抓住吴国君臣的弱点，采取“利而诱之”“强而避之”“亲而离之”等计谋，迷惑夫差，鼓励夫差北上争霸，多方动武，消耗国力。最后，到时机成熟时，发兵突袭吴国，出其不意攻其不备，给吴军以致命的打击，最后彻底消灭了吴国。



通用电气公司的优秀掌舵者

将领带兵打仗要具备“五德”，而企业家要想在激烈的商战中取得成功，

同样要做到“智、信、仁、勇、严”，美国通用电气公司（GE）总裁雷金纳德·琼斯就是一个典型的例子。



通用电气公司 LOGO



雷金纳德·琼斯

GE 公司是一家拥有 30 多万员工的综合性电器制造公司，由于信息不灵和轻率行事，公司盲目地从事核能、电脑及喷气发动机三大项目，结果被 IBM 公司击败，GE 公司陷入一片混乱之中。在这生死存亡的关键时刻，GE 公司选择了雷金纳德·琼斯为公司总裁，对他委以重任。

琼斯高瞻远瞩，果断地将电脑部门卖掉，卸去了公司一个沉重的包袱，使公司转危为安。当时，国内外企业界都在拼命地扩大生产，GE 公司的许多高级领导也想效仿，扩大公司的生产规模。琼斯冷静地考察了 GE 公司各生产部门的发展潜力和盈利状况，力排众议，果断地行使手中的权力，不但不扩大生产规模，反而把发展潜力不大的部门全部裁掉，用所得的资金大力发展前途远大的生产部门。这一高超、果断的战略性经营计划使 GE 公司在同行中处于遥遥领先地位。

琼斯胸怀坦荡，为人诚恳，对任何人都一视同仁。他说：“一个员工，无论出身贵贱、容貌美丑、男女有别，只要技湛艺精、聪慧机敏、踏实苦

干，在我公司都会获得一个舒适的生存、发展空间。”GE 公司从无任用女性担任管理者的先例，一位女职员在公司一种新产品的推销工作中作出重大贡献，使该产品畅销不衰，琼斯立即把她提升为她所在部门的副总经理。琼斯在与职员交谈时，敏锐地发现一名女职员对公司的发展趋向有独到见解，便力排众议，任命她为董事会中唯一的女董事。正因如此，琼斯赢得了公司所有员工的绝对信任，人们甚至送他一个绰号“怀抱火炉的老好人”。

不过，琼斯更喜欢称自己为“机翼下飞出的潇洒王子”。因为琼斯领导着一个拥有几十万员工的大公司，业务繁忙，但他同时兼任政府贸易审议委员会的委员。他一天的工作作息表是这样安排的：清晨，到公司；10点，乘飞机到华盛顿出席政府会议；下午，返回公司主持董事会会议；晚上，赴纽约参加商务宴会。琼斯有用不尽的精力，有火热的工作热情，他的脸上总是洋溢着自信的微笑。

琼斯成功带领 GE 公司走出困境，步入坦途。如今，GE 公司已成为世界上规模最庞大的电器制造公司，拥有员工 31.5 万人，年销售额高达 1700 亿美元。

统观全局的本田宗一郎

1906 年，本田宗一郎出生于静冈县磐田郡光明村打铁匠本田仪平家中，为家中长子。1922 年，本田宗一郎高等小学校毕业，16 岁的他不顾父亲坚决反对，毅然来到东京一家汽车修理厂当学徒。6 年学徒生涯结束后，他回到家乡在滨松市开设了一家汽车修理厂，名为“技术商会滨松支店”。然而，目光远大的本田宗一郎在修理厂生意十分兴旺的时刻毅然关闭了修理厂，准备从事更富创造性的制造业。

1934 年，本田宗一郎创建了东海精机公司，并在两年后试制出了公司的第一批产品——3 万个活塞环。但是，当本田从 3 万个活塞环中精选出 50 个拿给丰田汽车公司试用时，只有 3 个是“合格”的产品。本田去向日本滨松高等学校一位教授请教，教授经化验分析后告诉本田：制造活塞环的金属铁中缺少碳和硅。本田顿时从迷惘中清醒，意识到自己连最基本的知识都不懂，贸然开发新产品只能是一败涂地。



本田宗一郎

东海精机公司挣扎了几年，彻底垮掉了。本田用完了所有的积蓄，妻子不得不把家中的东西拿到当铺中去当掉。

本田的东海精机公司倒闭之时，也正是日本在二战中战败之时。战败后的日本，人们都在为填饱肚子而奔走。日本是一个多丘陵山地的国家，为了买到一点儿粮食，人们不惜推着自行车，翻山越岭，奔走几十里或百余里。本田心想：“如果给自行车装一台小马达，走起路来就不用这么费力了。”本田把一种小型马达加以改造，用暖壶作油箱，把自行车改造为“机器脚踏车”，推向市场后，大受欢迎。

至此，本田终于尝到了成功的喜悦。在经过一番思考后，本田认为自己对机器制造有特殊的灵感，而摩托车又简易方便，于是毅然选择了摩托车制造为自己的终生事业。1948年9月，他在滨松设立本田技研工业株式会社，同年开始研发摩托车。

本田首先开发了“双缸A型”自行车，安装有辅助马达。在此基础上，1949年8月，本田生产出了真正意义上的摩托车。1951年，本田又制造出4缸E型摩托车，其性能居当时日本90多家摩托车厂之首。



本田公司 LOGO

本田知道，日本是个岛国，摩托车销售量有限，要想发展摩托车事业就必须将自己的产品打入世界市场。当本田雄心万丈地前往英国，参观英国人的摩托车厂和伦敦举办的马恩岛摩托车大赛时，本田大吃一惊——英国摩托车的动力已达 36 马力，而日本最好的摩托车也只有 13 马力。本田心中感到惭愧，他在英国大量购买了当时最先进的摩托车零部件，又绕道去法国、意大利等摩托车制造业发达的国家参观。回国后，本田投入巨额资金，组织技术人员研究开发新型发动机。

5 年后，本田的研究初见成效，本田摩托车第一次参加英国马恩岛摩托车大赛，就获得了第六名的成绩；又过了两年，本田摩托一举夺得马恩岛摩托车大赛 50CC、125CC 和 250CC 三个级别的第一至第五名，还获得了世界摩托车大赛 125CC 和 250CC 两个级别的冠军。

本田摩托冲出日本，走向了世界。本田成功了，他的产品年销售量突破了 10 万辆大关。正当人们为本田弹冠相庆的时候，本田却冷静地从成功中看到了潜在的危机，他说：“无论如何，必须更新设备。如果不拥有世界一流水平的设备，就不能拥有世界一流的产品，就不得不把市场让给其他国家世界一流的产品。”

本田公司当时的资本只有 1500 万日元，但是，本田在遍访美国、西德、瑞典等国后，却从这些国家购入了价值 4.5 亿日元的机器设备，更新了全部的陈旧设备。本田对此的解释是：“引入这些先进设备，企业也许会因无力支付款项而倒闭，但是，不引入先进设备，企业早晚也是要倒闭的。现在虽然有倒闭的危险，但如果经营正确，那将会使企业产生更大的转机。”

实践证明，本田是正确的。先进的设备使本田公司如虎添翼，其产品的质量和数量都有了飞跃发展，特别是新开发的本田摩托“超级卡波”号、“贝利”号，外形潇洒，操作简易，性能优越，深得各国摩托车爱好者的青睐，为本田公司创造了巨额利润。

时至今日，本田公司已是一个跨国汽车、摩托车生产销售集团。它的产品除汽车、摩托车外，还有发电机、农机等动力机械产品。

本田公司之所以取得这样的成就，与本田宗一郎的前瞻性思维密不可分。一直以来，本田宗一郎都善于从多个方面对企业以及企业所在的大环境进行分析研究。通过这些分析，本田不仅充分了解到市场大的脉络走向，而且也充分了解了消费者的需求，选择了适当的市场目标，根据天时、地利、人和以及各方面因素科学合理地制定市场营销策略。只有统观全局做好每一个细节，才能在最后取得全局性的胜利，也就是孙子所说的“五事七计”。