

孙子兵法 与 团队管理

华杰 著

MASTER SUN'S ART OF
WAR AND TEAM MANAGEMENT



西南财经大学出版社

重庆工商大学重庆市高校网络舆情与思想动态研究咨政中心资助

华
杰
著



西南财经大学出版社

图书在版编目(CIP)数据

孙子兵法与团队管理/华杰著. —成都:西南财经大学出版社, 2015. 11
ISBN 978-7-5504-2148-6

I. ①孙… II. ①华… III. ①《孙子兵法》—应用—企业管理
IV. ①F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2015)第 210268 号

孙子兵法与团队管理

SUNZI BINGFA YU TUANDUI GUANLI

华杰 著

责任编辑:廖术涵

封面设计:墨创文化

责任印制:封俊川

出版发行	西南财经大学出版社(四川省成都市光华村街55号)
网 址	http://www.bookej.com
电子邮件	bookej@foxmail.com
邮政编码	610074
电 话	028-87353785 87352368
照 排	四川胜翔数码印务设计有限公司
印 刷	四川森林印务有限责任公司
成品尺寸	170mm × 240mm
印 张	17
字 数	215 千字
版 次	2015 年 11 月第 1 版
印 次	2015 年 11 月第 1 次印刷
印 数	1—2000 册
书 号	ISBN 978-7-5504-2148-6
定 价	35.00 元

1. 版权所有,翻印必究。
2. 如有印刷、装订等差错,可向本社营销部调换。
3. 本书封底无本社数码防伪标志,不得销售。

【前言】



Q I A N Y A N

这本书是献给对中国传统文化感兴趣的人士的；这本书是献给对《孙子兵法》感兴趣的人士的；这本书是献给对《孙子兵法》在日常生活工作中的运用有兴趣的人士的。

近年来，随着中国综合国力的迅速提升，很多人意识到中国传统文化的价值被忽略和低估了，越来越多的人开始对中国古代经典著作感兴趣。一时间市面上包括《孙子兵法》在内的各种关于中国古代经典著作的书籍汗牛充栋。可是，由于各种原因，尤其是近几十年来中国大陆学校教育内容和教学形式方面的原因，相当多的读者面对书店里版本各异浩如烟海的中国古文典籍可以说是“又爱又恨”！因为这些书要么就是佶屈聱牙的文言文原版加上一些学院派的考据研究，一般读者根本读不动也读不懂；要么就是翻译经典原文再“联系实际”的故事佐证，结果“太形而下”而让读者“开篇了然，合卷茫然”。

能不能有一种研究和介绍《孙子兵法》的版本是介于“阳春白雪”和“下里巴人”之间的呢？它能不能既忠实于经典古文原版，让读者感受到“原汁原味”；又回到经典产生的历史环境中去，既探源溯流，又解释阐发，有利于读者研读领会；还“舍事说理”，举一反三，不仅仅用故事来注解经典著作呢？基于这个出发点，考虑到《孙子兵法》里面有很多可供当代人学习借鉴的智慧，如要面面俱到地涉及论述，作者力不能逮，那么可不可以尝试只将《孙子兵法》之光聚集投射到“团队管理”这一现实实践热点上呢？

凡事皆有因缘。1996年，我出于喜好购买了第一本《孙子兵法》并开始研读，从此喜欢上中国古代兵书，十八年来，不管是在

国内还是国外，只要有空逛书店，我就必淘与《孙子兵法》有关的书籍和物品，以至于现在家中书房、客厅、卧室里与兵家有关的书籍随手可及，各种形态和版本的《孙子兵法》我都把玩阅读，无事便读书，非常逍遥快活！

自2002年开始我给商务策划专业的同学开了基础选修课“中外兵法选讲”；2007年，我面向全校同学开了“中国兵家与孙子兵法”通识类选修课，结果反响良好，虽然学校安排了最大的阶梯教室，但还是有校内甚至校外未选该课的同学到场旁听并出现人满无座，教室走道都经常席地坐满听众的状况，这给了我很大鼓舞！有听众是教师的最大幸福！

2011年，我开始给重庆工商大学MBA的同学做“孙子兵法与团队管理”专题讲座，由于听课的对象既有工作经历又有管理经验，这要求课程既要站在传统文化的角度讲《孙子兵法》，又要站在传统智慧运用的角度讲团队管理，理论是苍白的，而实践之树常青！我要求自己每次讲座的内容既要顾及传统文化与理论，又要联系现实社会现象，坚持“苟日新，日日新，又日新”。

2012年开始，我走出本校，开始给西南大学等兄弟高校的国学班、总裁班、MBA及MPA班讲授“孙子兵法与团队管理”，课余经常有同好交流切磋；2012年，我主讲的5讲“冰冷的智谋——孙子兵法”课程获评重庆市市级优秀视频精品课；2013年，我主讲的10讲“中华胜经——孙子兵法”课程被重庆市推荐参加全国优秀视频精品课评比。念念不忘，必有回响。

2009年以来，主要由于讲授“孙子兵法”的缘故，我先后应

邀在北京市、湖北省、福建省、河北省、四川省、贵州省、新疆维吾尔自治区、内蒙古自治区、云南省、河南省、浙江省、重庆市等省市的各类政府部门、公司企业、武警部队、事业单位和兄弟高校开展专题讲座。所到之处，我都感受到听众对中国传统文化的喜爱与渴求；讲座之余，总是不断有人通过各种渠道和方法与我讨论如何运用中国传统智慧，以及如何看待和解决今天学习、生活、工作中的问题。这种认可和交流让我既感到压力，又有一种冲动，我觉得我有必要把我多年来的所学所思整理成一个小册子，与我的讲座课件一起奉献给广大爱好中国传统文化和有志于研习运用《孙子兵法》的朋友，就当是对自己与《孙子兵法》携手近20年的一个小结，也是对不断鞭策我的学生和友人的一个交代。为了方便读者查阅研习，文后顺便附上了我认为比较全面而可信的《孙子兵法》原稿和清朝著名学者毕以珣的《孙子叙录》一文。

这本小册子走的是“野狐派”的路子，它尽量不因为“翻故纸堆”而板着脸，所以显得不学术化和专业化；它也尽量不因为“结合现实”而觑着脸，所以显得不“娱乐化和商业化”。动笔写该册子前，我也很踌躇，深深体会了“洞房昨夜停红烛，待晓堂前拜舅姑。妆罢低声问夫婿，画眉深浅入时无？”的担忧和纠结；但是，我听见自己内心的一个声音：丑媳妇也要见公婆，我就是我，顺其自然吧！

导 读

D A O D U

本书第一章重点论述了《孙子兵法》13篇的主旨及其13篇之间的逻辑关系。《孙子兵法》第一篇《始计篇》重点讲庙算，“庙”就是供奉列祖列宗灵牌的宗庙，“算”就是研判和决策，“庙算”就是在宗庙里开会研判一场仗是打得还是打不得、是打得赢还是打不赢。这章节探讨了为什么古人面对重大事件都在宗庙里面进行“算”的原因。

第二篇是《作战篇》，“作战”如果翻译成英文就更准确，叫Make a war，就是制造一场战争，也就是从“驰车千驷，革车千乘，带甲十万，千里馈粮。内外之费，宾客之用，胶漆之材，车甲之奉”等方面为战争做准备。该篇介绍了春秋时期及其之前，如何为战争做准备。

《孙子兵法》第三篇是《谋攻篇》，主要论述如何运用谋略实现战略上“全国为上，破国次之；全军为上，破军次之；全旅为上，破旅次之；全卒为上，破卒次之；全伍为上，破伍次之”的问题。重点论述了如何才能以最小代价取得攻城的成功，指出了“知己知彼”就是战争中的最高“安全”。

《孙子兵法》第四篇《军形篇》重点研究军队战争物资、兵员数量和战斗实力等客观条件的优化，实现“胜兵若以镒称铢”。本篇通过理性分析得出一个结论——没有实力的愤怒毫无意义，没有实力的谋略充满危险。

《孙子兵法》第五篇为《军势篇》，该篇重点讨论了《孙子兵

法》关于“势”的思想，研究了《孙子兵法》“任势”和“造势”的艺术，“造势”的艺术，明确指出了“求之于势，不责于人，故能释人而任势”的价值，探讨了在竞争中如何形成对己方有利的格局，提高己方获胜的概率。

《孙子兵法》第六篇为《虚实篇》，集中论述了战争活动中“虚”“实”关系相互对立、相互转化的规律，通过“佚能劳之，饱能饥之，安能动之”等虚实相生相化，强调要夺取战争的主动权，即“致人而不致于人”。

《孙子兵法》第七篇为《军争篇》，“军争”就是敌我双方争夺取胜的有利地形、物资等条件。该篇讨论了《孙子兵法》如何“避其锐气，击其惰归”“以治待乱，以静待哗”“以近待远，以佚待劳，以饱待饥”和“迂其途，而诱之以利，后人发，先人至”，趋利避害，争取先机之利，力争掌握战场的主动权，让自己立于不败之地的策略。

《孙子兵法》第八篇是《九变篇》，该篇是关于《孙子兵法》中如何看待和应付军争中的各种变、无穷变的，并重点讨论了在作战过程中如何根据特殊的情况，“途有所不由，军有所不击，城有所不攻，地有所不争，君命有所不受”，灵活变换战术以赢得战争的胜利。

《孙子兵法》第九篇为《行军篇》，其重点研究了《孙子兵法》如何部署和调动军队，并总结出行军驻扎中面临江河、山谷、平原、沼泽四种地貌的基本原则，以及透过敌人言行现象看清敌人本质意图的“相敌 32 术”之技巧和经验。

《孙子兵法》第十篇为《地形篇》，其扼要地揭示了巧妙利用地形的重要性，列举了战术地形的主要类型和不同特点，提出了在“通、挂、支、隘、险、远”五种不同的地形条件下，军队行军作战的若干基本原则，辩证地分析了判断敌情与利用地形之间的相互

关系。

《孙子兵法》第十一篇为《九地篇》，其主要论述了根据战斗发生的场所和离自己国土远近不同，以及进入敌国纵深程度不同的情况下，如何因势利导利用客观物质地理环境和“散、轻、争、交、衢、重、圯、围、死”九种主观心理环境，采用“一其志”“使之属”“趋其后”“谨其守”“固其结”“继其食”“进其途”“塞其阙”“示不活”等相应策略，因地制宜凝聚人心士气，团结带领士兵同心作战。

《孙子兵法》第十二篇为《火攻篇》，其主要论述了春秋及之前战斗过程中“火人，火积，火辎，火库，火队”五种火攻对象、条件、实施火攻的方法以及火攻发动后的跟进、巩固战果的策略等，表达了《孙子兵法》的“慎战”和“胜敌而益强”的思想。

《孙子兵法》第十三篇为《用间篇》，重点讨论战争中“生、死、乡、内、反”五种间谍的特点及其运用技巧，该篇相当于是研究现代战争中的谍报战和信息战。

本书第二章研究《孙子兵法》与同时代著作相比的特点。这一章首先研究了《孙子兵法》与同时代的中国古代经典著作相比具有的唯物世界观，分析了《孙子兵法》“不可取于鬼神、不可象于事、不可验于度，必取于人，知敌之情者也”这一论断与同时代先贤相比的先进性；介绍了《孙子兵法》形成前后历史时期人们遇到需要决策的“国之大事”时由非唯物论世界观指导下的行为模式。

这一章还研究了《孙子兵法》与它同时代的著作相比显现出的朴素实践可知论，罗列了中国古代史料中“生而知之”或“伟人天生异象”的不可知论和非“实践认识论”资料，探讨了不可知论和非“实践认识论”对认识世界和改造世界实践活动的危害与影响。

这一章还研究了《孙子兵法》与它同时代著作相比透露出的人

本价值观，介绍了战争在人类历史进程中对人类群体生命的伤害，通过总结可知《孙子兵法》对战争目的的实现和战争中“杀士卒”这一现象间关系的认知明显高于同时代的兵家，认为“杀士卒”只是实现战争目的的众多手段之一，否定了为打胜仗而不计士卒（包括己方士卒和敌方士卒）的生命成本，提倡“修道保民”和“唯人是保而利合与主”的人本价值观。

这一章还研究了《孙子兵法》与它同时代著作相比呈现出的原始系统论，介绍了系统论“无中生有、有中生多、多中生优”的特点，梳理出了《孙子兵法》从篇章结构透露出的系统论特点，重点讨论了《孙子兵法》中关于“行军”和“并力一向，千里杀将”中“途有所不由，城有所不攻，军有所不击”的系统论思想。

这一章还研究了《孙子兵法》与它同时代著作相比表现出了清晰的辩证法，世界万事万物都具有多面属性，各种属性是运动发展变化的，有些属性在运动发展过程中还会相互转化，使得事物的某些属性具有向对立面发展的可能性。本章重点研究了《孙子兵法》中“虚实”“奇正”“迂直”“缓急”“分合”“利害”“胜败”等对立转化的辩证思想。

这一章还研究了《孙子兵法》与它同时代著作相比表现出的优美的行文法，如用两个字数相等、结构相同的语句并列在一起进行对偶修饰，或者运用一连串结构很相似的句子形成层递修饰，或者将前句结尾的字词作为后句的开头，进行顶针修饰，或者把正反两方面的情况、效果前后并列，进行对照修饰或者用几个意思相关、结构相同、字数大致相等的词组或句子排列在一起进行排比修饰等，这使得《孙子兵法》文辞工整、声调铿锵、形象生动。

本书第三章探讨《孙子兵法》产生的社会历史背景及文化土壤，介绍了《孙子兵法》产生的社会历史背景，讨论了中国文化史上为什么兵家一直没有出现在主要文化流派排名里的原因，分析了

中国传统文化为什么会产生出“三教九流十二家”这样的流派结构，重点介绍了春秋战国时期中国的几个主要学术流派的人员构成、思想观点、历史地位和命运。

本书第四章归纳了《孙子兵法》形成与传播的几个重要历史阶段，第一阶段是远古到春秋的孕育和产生时期；第二个阶段是战国至秦汉时期，这是对《孙子兵法》的增益和早期校理阶段；第三个阶段是魏晋至隋唐删繁和注释时期；第四个阶段是宋代，这一阶段开始了对《孙子兵法》的系统研究和整理；第五个阶段是明清，这是对《孙子兵法》考据阐发的大繁荣时期；第六个阶段是民国，这是《孙子兵法》与西方兵学的交融和研究转折期；第七个阶段是1949年中华人民共和国成立至今，《孙子兵法》研究跨出兵学领域，进入多学科领域研究应用的繁荣期。

本书第五章简要介绍了《孙子兵法》在国内外的传播交流与影响，主要梳理罗列了中国国内历代研读《孙子兵法》的史料，显示出《孙子兵法》从民间到官方的刊校和流传痕迹；同时简要介绍了《孙子兵法》跨出国门，代表中国传统文化在与其他国家和民族的对外交流中的源流及影响。

本书第六章主要揭示了《孙子兵法》的作者“孙先生”之谜，重点介绍了历史上主要的几种观点，如观点一认为《孙子兵法》的作者“孙先生”就是孙武；观点二认为《孙子兵法》的作者“孙先生”应该是孙臆；观点三认为《孙子兵法》的作者“孙先生”是田开；观点四认为《孙子兵法》的作者“孙先生”既是孙武也是孙臆，孙武和孙臆其实是一个人；观点五认为《孙子兵法》的作者“孙先生”子虚乌有，《孙子兵法》乃伪托之书。本章还对“孙子是谁”的答案出现众多分歧的原因从《孙子兵法》本身和中国文化发展特点等方面进行了探讨和分析。

本书第七章重点研究了《孙子兵法》中的团队管理思想，介绍

了团队和团队管理的基本概念与理论，并从价值观和方法论的层面总结提出了《孙子兵法》中的团队领导思想、《孙子兵法》中的团队文化建设思想、《孙子兵法》中的团队目标思想、《孙子兵法》中的团队战略思想、《孙子兵法》中的团队决策思想、《孙子兵法》中的团队制度思想、《孙子兵法》中的团队成员思想、《孙子兵法》中的团队奖惩思想以及《孙子兵法》中的团队士气思想。

目录

导 读	001
第一章 《孙子兵法》十三篇的主旨及其逻辑关系	001
第二章 《孙子兵法》与同时代著作相比的特点	025
第三章 《孙子兵法》产生的社会历史背景及文化土壤	051
第四章 《孙子兵法》形成与传播的几个重要历史阶段	089
第五章 《孙子兵法》在国内外的传播交流与影响	101
第六章 《孙子兵法》的作者“孙先生”之谜	109
第七章 《孙子兵法》中的团队管理思想	131
结束语	215
附录一 《孙子兵法》	217
附录二 《孙子叙录》	230
参考文献	252

第一章

DIYIZHANG

《孙子兵法》十三篇的主旨及其逻辑关系



读一本书一般有几个阶段，第一个阶段是“看书是书”，只关注书的既成内容与形式；第二个阶段是“看书疑书”，开始超越书的既成内容与形式问“为什么”和“还有呢”；第三个阶段是“看书离书”，脱开书的既成内容与形式，发现隐藏在书的形式与内容之外的东西。研读《孙子兵法》也应如此。

如果我们提出以下问题：《孙子兵法》为何会以现在这种形态呈现在世人面前？它站在了哪些更早前人的肩膀上？它受到了哪些更早前人的影响？《孙子兵法》十三篇的文字背后有什么样的历史文化背景？为何孙子要采用目前我们所见的方式表述行文？《孙子兵法》十三篇究竟讲了什么？《孙子兵法》十三篇之间是随意行文还是有什么内在逻辑关系？之后我们就会发现《孙子兵法》书里书外还有很多有趣的东西。

《孙子兵法》第一篇是《始计篇》（有些版本也称作《计篇》，由于兵法后面十二篇的篇目都是“某某篇”这样的格式，我们为了风格统一，采用《始计篇》为篇目），《始计篇》重点讲庙算。“庙”就是供奉列祖列宗灵牌的宗庙，“算”就是研判和决策，“庙算”就是在宗庙里开会研判一场仗是打得还是打不得，打得赢和打不赢的可能性各有多大。宋本《武经七书·孙子》作“始计第一”。宋本《十一家注孙子》曹操注：“计者，选将、量敌、度地、料卒、远近、险易、计于庙堂也。”此篇作为本书的开篇，是本书如何对待战争的纲目性篇章，清晰地显示出《孙子兵法》的重战与慎战思想。

对于讨论战争的作用、价值与影响的篇目，《始计篇》开宗明义，说：“兵者国之大事，死生之地，存亡之道，不可不察也。”我们的老祖先认为“国之大事在祀与戎”，就是说一个国家的大事主要包括两个：祀和戎。“祀”就是祭祀，祭祀什么呢？祭祀天地，

祭祀祖先，祭祀鬼神，把天地和祖先安顿好。“戎”就是战争，因为战争决定着当世者自己和子孙后代能不能够生存。把天地和祖先安顿好了，历史和先人就安顿好了；把“戎”这个问题，就是战争问题解决好了，自己当下的生存和子孙的生存问题就解决好了。与“祀”和“戎”的意义和价值相比，一个国家其他的事，再重要都退而次之了。

为什么战争开始前要在宗庙里面“算”呢？中国的传统文化认为人死了是有灵魂的，灵魂是永恒不灭的，基于这个认识，当祖先生命终结了，后人就要为祖先的灵魂找一个可以栖息的地方，这就是宗庙，宗庙里面有牌位，我国古代先人们认为祖先的灵魂就附着在这些宗庙里的牌位上。宗庙是帝王、诸侯或大夫、士人为维护宗法制度而设立的祭祀祖宗的场所。关于宗庙的位置，一般天子、诸侯设于门中左侧。春秋战国时期，周天子或者诸侯把列祖列宗的牌位集中放在宗庙里，那时的宗庙制是天子七庙、诸侯五庙、大夫三庙、士一庙。古人遇到关乎国计民生的重大事情的时候，就到宗庙的列祖列宗的牌位下面来研究讨论，希望冥冥之中先祖的灵魂会给后人以指引和暗示，告诉后人这个事情是吉还是凶，是做得还是做不得。

《始计篇》重点就讲如何在宗庙里进行“庙算”，并就“庙算”提出了一个研判和决策的体系模型，这个体系模型从“道、天、地、将、法”五个要素来反复对比、分析、研判，每个要素又分为若干个子要素：“道者，令民于上同意也，可以与之死，可以与之生，而不畏危。天者，阴阳、寒暑、时制也。地者，高下、远近、险易、广狭、死生也。将者，智、信、仁、勇、严也。法者，曲制、官道、主用也。”通过对这些子要素一一对比分析，即“主孰有道？将孰有能？天地孰得？法令孰行？兵众孰强？士卒孰练？赏罚孰明？”就可以此预知胜负，然后做出判断和决策：是吉还是凶，



是战还是不战。有些学者据此提出,《孙子兵法》在《始计篇》表现出了当代流行的决策学中的“纯净评估法”。

普通老百姓怎么安放祖宗的灵魂呢?中国几千年来都是一个以宗法血统为纽带的国家,古人们在家族聚居的地方一般都修建有祠堂,祠堂就是一个家族的“宗庙”。中国古人认为人死灵魂不灭,那么他们怎么安放祖宗的灵魂呢?如果我们到一些古老传统文化习俗还保存得比较好的地区去,我们还会发现进入一家人的客厅,就会有一个木质牌子,上面写着几个字:“天地君亲师位。”“亲”就是列祖列宗,用西南地区(尤其是四川)方言说这就叫“先人板板”,这个牌子就是普通老百姓私人的简易“宗庙”。形制规模不同,可功能意义一样,老百姓在逢年过节或者遇到重大家庭事件的时候,就会准备供奉果蔬祭品,在“先人板板”前点烛焚香,祭告祖先,这和诸侯天子遇到大事在宗庙里祭祀是一回事,只不过天子和诸侯“家国一体”,比普通老百姓的项目玩得大而已。

“庙算”结束后,通过“纯净评估”,如果觉得一场战争不可避免,或者一场战争值得参加,就要着手部署、筹备一场即将到来的“国之大事”,于是进入战争准备阶段。

《孙子兵法》第二篇是《作战篇》。“作战”如果翻译成英文就更准确,叫“make a war”,就是制造一个战争,就是如何为战争做准备。《作战篇》重点讲战争开始前军队集结、物资筹备、兵士训练等方面的准备。因为打仗就是拼实力,战争就是两个有矛盾的团体综合实力的比拼。一次战争需要“驰车千驷,革车千乘,带甲十万,千里馈粮。则内外之费,宾客之用,胶漆之材,车甲之奉,日费千金”。

春秋时期如何征召并组建军队成员?在春秋时期,打仗是一战一征召,《孙子兵法》说的“作战”就是开始征召集结人员,征发募集物资,准备工作完成了军队才能开拔进发,然后就进入战争状