

孫子兵法研究与學校管理

編著 黃廷照
顧問 陳炳富



天津大学出版社

前 言

《孙子兵法研究与学校管理》一书，由三部分组成，第一分册是学校教学科研管理，第二分册是学校后勤管理，第三分册是经营管理。为了运用孙子兵法的管理思想，对学校进行总体管理研究，写作方法上采取由个体到一般，即首先出版第二分册，最后再出版第三分册，以便对共性问题进行探讨，再进一步对孙子兵法运用于个体的反馈性研究与总体关系的研究，这是一方面。另一方面，也是为了满足广大读者的需要，特别是学校后勤工作者的需要。

本书特点是，结构严谨、内容丰富，三部分之间相辅相成以构成全书整体思想的实现。以孙子兵法的朴素唯物主义观和辩证法思想为主线贯穿全书。以孙子的管理思想作指导，来阐述学校后勤管理，并揭示后勤工作规律，从而为学校后勤工作者提供理论指导。但是孙子的管理思想及书中的其他内容，同样对研究学校其他两个系统及其学校整体管理也适用。以提高管理水平，搞好两个文明建设、塑造良好的学校形象，进而增强培养人才的质量意识大有裨益。同时，也为广大读者学习、了解、运用孙子兵法提供方便。又为广大读者和后勤工作者进一步研究后勤理论，深化学校后勤改革提供理论指导和研究资料。因此，本书具有广泛的适应性，和实用性及理论联系实际的特点。

本书在编写的过程中得到南开大学陈炳富教授的热情的指导和帮助，还得到有关单位和同行的大力支持，在此深表

敬意。由于作者水平有限，疏误在所难免，恳请读者和同行
给予批评指正。

作 者

1991年11月

目 录

第一部分,《孙子兵法》原文及释译	(1)
(一)计 篇	(3)
(二)作战篇	(5)
(三)谋攻篇	(8)
(四)形 篇	(10)
(五)势 篇	(13)
(六)虚实篇	(15)
(七)军争篇	(19)
(八)九变篇	(22)
(九)行军篇	(24)
(十)地形篇	(28)
(十一)九地篇	(31)
(十二)火攻篇	(37)
(十三)用间篇	(39)
附:《孙子兵法》十三篇关系图示	(42)
第二部分,《孙子兵法》运用于学校后勤管理	(45)
第三部分,关于学校后勤管理思想指导及后勤资料	
选编	(95)
一、做学校后勤管理的思想指导	(97)
二、后勤资料选编	(101)
(一)国外高校后勤管理	(101)
(二)后勤在军事中的作用	(127)

第 一 部 分

《孙子兵法》原文及释译

(一) 计篇

孙子曰：兵者，国之大事，死生之地，存亡之道，不可不察也。

故经之以五事，校之以计而索其情：一曰道，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、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，官道，主用也。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？士卒孰练？赏罚孰明？吾以此知胜负矣。

将听吾计，用之必胜，留之；将不听吾计，用之必败，去之。

计利以听，乃为之势，以佐其外；势者，因利而制权也。

兵者，诡道也。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，强而避之，怒而挠之，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。

天未战而庙算胜者，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。

(大要)

孙子说：战争是国家的大事，它关系到生死存亡，是不

可以不认真考察研究的。

所以，要从以下五个方面来分析研究，比较敌对双方的各种条件，从中来探求战争胜负的情形：一是道，二是天，三是地，四是将，五是法。所谓“道”，是使民众与国君的意愿相一致，这样，民众在战争中就能为国君出生入死不怕危险。所谓“天”，是指昼夜、晴雨、寒冷、炎热、四季更变。所谓“地”是指路程的远近、地势的险阻或平坦，作战地域的宽广或狭窄，地形是否利于攻守进退。所谓“将”，就是指将帅的智谋才能，赏罚有信，爱护士卒，勇敢果断，军纪严明。所谓“法”，就是指军队组织编制，将吏的统辖管理和职责区分，军用物资的供应和管理等制度的规定。以上这五个方面，将帅们不会不知道；然而，只有深刻了解，确实掌握了才能打胜仗，否则，就不能取胜。因此，要比较敌对双方的综合条件，来探求战争胜负的规律，这就是说：哪一方的国君比较贤明？哪一方的将帅比较有组织指挥才能？哪一方占有比较有利的天时地利条件？哪一方的法令能切实贯彻执行？哪一方的军队有强大的实力？哪一方的士卒训练有素？哪一方赏罚严明？我们依据以上分析对比，就能判明谁胜谁负了。

如果听从我的计谋，指挥作战一定会胜利，我就留下；如果不听从我的计谋，指挥作战一定失败，我就离去。

有利的计策已被采纳，还要设法造“势”，以辅助作战的进行。所谓“势”就是依据情况是否有利而采取相应的行动。

用兵打仗是一种诡诈的行为。所以，能攻而装作不能攻，要打而装作不要打，要朝近处行动而装作朝远处行动；

朝远处行动而装作朝近处行动；对于贪利的敌人，要用小利引诱它，对于处于混乱状态的敌人，要乘机攻取它；对于力量充实的敌人，要加倍防备它；对于强大的敌人要暂时避开它，对于易怒的敌人，要用挑逗的办法去激怒它，对于鄙视我方的敌人，要使其更加骄傲，对于休整得比较充分的敌人，要设法使其疲劳；对于内部和睦的敌人，要设法离间它。要在敌人无准备的情况下进行攻击，要在敌人意想不到的情况下采取行动。这些就是军事家取胜的奥妙所在，是不可能事先机械地加以具体规定。

在开战之前，“庙算”^①是能够胜过敌人的，是因为谋划周密事先准备充分，胜利条件多，就能取胜；开战之前，“庙算”不能胜过敌人的，是因为谋划不周密事先准备不充分，胜利条件少，就会失败，而何况事先根本没有准备呢。我们从这些方面来分析考察，谁胜谁负是可以预见的。

（二）作战篇

孙子曰：凡用兵之法，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，然后十万之师举矣。

其用战也胜，久则钝兵挫锐，攻城则力屈，久暴师则国用不足。夫钝兵挫锐、屈力殫货、则诸侯乘其弊而起，虽有智者，不能善其后矣。故兵闻拙速，未睹巧之久也。夫兵久而国利者，未之有也。故不尽知用兵之害者，则不能尽知用

^① 庙算：古时兴师作战，要在庙堂举行会议，谋划作战计划，预计战争胜负，称“庙算”。

兵之利也。

善用兵者，役不再籍，粮不三载，取用于国，因粮于敌。故军食可足也。

国之贫于师者运输，远输则百姓贫。近于师者贵卖，贵卖则百姓财竭，财竭则急于丘役。力屈、财殫，中原内虚于家。百姓之费，十去其七；公家之费，破车罢马，甲冑矢弩，戟楯蔽橰，丘牛大车，十去其六。

故智将务食于敌，食敌一钟，当吾二十钟；蒿秆一石，当吾二十石。

故杀敌者，怒也；取敌之利者，货也。敌车战，得车十乘已上，赏其先得者，而更其旌旗，车杂而乘之，卒善而养之，是谓胜敌而益强。

故兵贵胜，不贵久。

故知兵之将，民之司命，国家安危之主也。

（大意）

凡是兴兵打仗，出动战车千辆，辎重车千辆，军队十万，还要由千里外运粮；这样前后方的用费，外交使节往来的开支，作战器械的维护，所需物资的供应，作战武器装备的保养补充，每天要耗费千金，然后十万大军才出动。

用这样庞大的军队去作战，就要求速胜。旷日持久，使军队疲惫、锐气挫伤，攻城就会耗尽实力，军队长期在外线作战，就会使国家财政经济发生困难。所需物资短缺，军队疲惫，锐气挫伤，实力耗尽，经济枯竭，诸侯就会乘此危机发起进攻，那时，即使高明的人，也不能挽回失败的局势了。因此，用兵打仗只听说宁拙而求速胜的，没有见过求巧而久拖的。战争长期拖延而有利于国家的事情是从来没有过

的。所以，不能完全了解用兵害处的人，就不会完全懂得用兵的好处。

善于用兵的人，兵员不一再征集，粮秣不多次运送；武器装备由国内取用，粮秣在敌国就地解决，这样，军队的食用供应就能满足了。

国家因用兵而导致贫困的，远途运输是个主要原因，远途运输就会造成百姓贫困。邻近军队聚集的地方物价猛涨；物价猛涨就会造成百姓财富枯竭；财富枯竭就会急于加征赋役。军力耗损，财力枯竭；百姓家家空虚。百姓的财产耗费掉十分之七；公家的耗费，由于战车的损坏，战马疲惫，盔甲、箭弩、戟盾、橦蔽，战具的耗损，和輜重车辆的损坏，都要消耗十分之六。

所以，智谋高明的将帅，务求在敌国解决粮秣。就地取粮食一钟，就相当于从本国运送二十钟；就地征集饲草一石，相当于从本国运输二十石。

要使军队勇敢杀敌，就要激起士兵对敌人的仇恨；要想夺得敌人的资财，就要用物资奖赏士兵。所以，在车战中，凡缴获战车十辆以上的，要奖赏最先夺得战车的士兵，并更换战车上的旗帜，混合编入自己一方的车队中；对俘虏来的士兵要给予善待和使用，就是所谓战胜敌人而使自己越来越强大。

因此，用兵贵在速胜，不宜久拖。

所以深知用兵的将帅，是民众命运的掌握者，是国家安危的主宰者。

(三) 谋攻篇

孙子曰：凡用兵之法，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。是故百战百胜，非善之善者也；不战而屈人之兵，善之善者也。

故上兵伐谋，其次伐交，其次伐兵，其下攻城。攻城之法为不得已。修橧轂，具器械，三月而后成，距闉，又三月而后已。将不胜其忿，而蚁附之，杀士三分之一，而城不拔者，此攻之灾也。

故善用兵者，屈人之兵而非战也，拔人之城而非攻也，毁人之国而非久也，必以全争于天下，故兵不顿而利可全，此谋攻之法也。

故用兵之法，十则围之，五则攻之，倍则分之，敌则能战之，少则能逃之，不若则能避之。故小敌之坚，大敌之擒也。

夫将者，国之辅也，辅周则国必强，辅隙则国必弱。

故君之所以患于军者三：不知军之不可以进而谓之进，不知军之不可以退而谓之退是谓糜军；不知三军之事而同三军之政者，则军士惑矣；不知三军之权而同三军之任，则军事疑矣。三军既惑且疑，则诸侯之难至矣，是谓乱军引胜。

故知胜有五：知可以战与不可以战者胜；识众寡之用者胜；上下同欲者胜；以虞待不虞者胜；将能而君不御者胜。此五者，知胜之道也。

故曰：知彼知己者，百战不殆；不知彼而知己，一胜一负；不知彼不知己，每战必殆。

（大意）

孙子曰：大凡用兵的法则，使敌国完整地屈服是上策，用兵去击破敌国就次一等；使敌人全军完整地屈服是上策，用武力击破敌军就次一等^①；使敌人全旅完整地屈服是上策，击破它就次一等；使敌人全伍完整地屈服是上策，击破它就次一等；使敌人全卒完整地屈服是上策，击破它就次一等；使敌人全伍完整地屈服是上策，击破它就次一等。因此，百战百胜，还不算是好中最好的；不战而使敌人屈服，才是好中最好的。

所以，用兵作战的上策是以谋略胜敌，其次是通过外交手段取胜，再次是通过武力战胜敌人，最下策是攻城。攻城是不得已而采取的办法。修造攻城的大盾和四轮车，准备器械。三个月才能完成；构筑攻城用的土山，又要花费三个月才能完工。将帅非常急躁忿怒，驱使士兵象蚂蚁一样爬梯攻城。士兵伤亡了三分之一，而城还是攻不下来，这就是攻城的灾害。

所以，善于用兵打仗的人，使敌人屈服而不用进行交战。夺取敌人的城邑而不靠硬攻，消灭敌国而不需要久战，必须以全胜的谋略争胜于天下。这样，军队实力未受到挫伤，而夺得胜利，这就是谋攻的法则。

所以用兵的方法，有十倍于敌人的绝对优势兵力，就得四面包围，迫使敌人屈服；有五倍于敌的优势兵力，就得进攻敌人；有一倍于敌人的兵力，就得设法分散敌人；同敌人

^①军、旅、卒、伍均为古代编制单位，旧说一万二千五百为军，五百人为旅，百人为卒，五人为伍。

兵力相等，就得善于设法战胜敌人；比敌人兵力少，就得善于摆脱敌人；各方面条件均不如敌人，就要想方设法避免与敌人交战。因此，弱小的军队如果只知坚守硬拼，就会成为强大敌人的俘虏。

将帅是国君的助手，辅助得周全，国家就会强盛，辅助得有漏洞，国家就会衰弱。

国君可能危害军队的有三种情况：不了解军队不可以前进而命令军队前进。不了解军队不可以后退而命令军队后退，这就叫做束缚军队；不了解军队内部事务，而干涉军队的行政，将士就会迷惑不解；不知道用兵的权谋，而干涉军队的指挥，将士就会产生疑虑。军队既迷惑又疑虑，各诸侯国的发难就会临头了，这就是所谓的扰乱自己军队而导致敌人胜利。

所以，预知胜利有以下五种情况：知道什么时候可以打，什么情况不可以打，会胜利；懂得依据兵力的多寡而采取不同的战法的，会胜利；官兵上下能同心协力的，会胜利；以预先有准备对待无准备的，会胜利；将帅组织指挥能力强而国君不可以牵制的，会胜利。这样五条是预知胜利的途径。

所以说，了解敌人又了解自己，百战不败；不了解敌人而只了解自己，胜利可能各半；既不了解敌人又不了解自己，就会每战必败。

(四) 形 篇

孙子曰：昔之善战者，先为不可胜，以待敌之可胜。不可

胜在己，可胜在敌。故善战者，能为不可胜，不能使敌之可胜。故曰：胜可知，而不可为。不可胜者，守也，可胜者，攻也。守则不足，攻则有余。善守者，藏于九地之下，善攻者，动于九天之上，故能自保而全胜也。

见胜不过众人之所知，非善之善者也；战胜而天下曰善，非善之善者也。故举秋毫不为多力，见日月不为明目，闻雷霆不为聪耳。古之所谓善战者，胜于易胜者也，故善战者之胜也，无智名，无勇功。敌其战胜不忒，不忒者，所谓措必胜，胜已败者也。故善战者，立于不败之地，而不失敌之败也。是故胜兵先胜而后求战，败兵先战而后求胜。善用兵者，修道而保法，故能为胜败之政。

兵法：一曰度，二曰量，三曰数，四曰称，五曰胜。地生度，度生量，量生数，数生称，称生胜。”

故胜兵若以铢称铢，败兵若以铢称铤。

战者之胜民也，若决积水于千仞之溪者，形也。

（大意）

孙子说：以前善于用兵能打仗的人，首先要创造条件，做到不被敌人所战胜，然后等待和寻求可以战胜敌人的机会。使自己不被敌人战胜的主动权在于自己；可以战胜敌人是因为敌人有可乘之隙。所以，善于用兵打仗的人，能使自己不被敌人所战胜，但并不是必定能战胜敌人，所以说，胜利可以预测，但是敌人有无可乘之机被我战胜，则不能由我而定。当不可能战胜敌人时，应当进行防守，当可能战胜敌人时，要采取进攻的行动。善于防守的人，象藏于深不可知的地下一样，使敌人无形可窥；善于进攻的人，象动作于高不可测的天上一样，使敌人无处防备。这样，才能既保全自

已又能取得完全的胜利。

预见胜利，不超过一般人知道的，不能算是高明中最高明的；经过激烈的战斗而后取得胜利，天下的人都说好，也不能说是高明中最高明的。这就象举得起秋毫不得算力气大，能看见日月算不得眼睛好，能听到雷声算不上耳力好。古代善于打仗的人，总是取胜于容易战胜的敌人。所以，善于打仗的人，他取得胜利，既没有显露出智者的名声，也显不出勇武的功劳。因为他的取胜是有把握的，其所以有把握，是因为他的作战措施是建立在确有把握的基础上，所战胜的敌人已经处于失败的地位。所以善于打仗的人，总是自己立于不败之地，同时又不放过可以战胜的敌人。因此，打胜仗的军队，总是首先创造战胜敌人的有利条件，而后才同敌人作战；打败仗的军队，总是同敌人作战，而后希望侥幸取胜。会用兵的人，善于从各方面修治“不可胜”之道，确保必胜的法度，所以他能掌握胜敌的决定权。

用兵之法：一是“度”，二是“量”，三是“数”，四是“称”，五是“胜”。根据战场地形的具体情况和地幅的大小，作出利用地形的判断；依据战场地形的判断，推算出战场容量的大小；依据战场容量的大小，预测双方可能投入的兵力的数量；依据双方可能投入兵力的数量进行衡量对比；根据双方兵力的对比，判断作战的胜负。所以，胜利的军队对失败的军队来说，就好比处于以镒称铢的绝对优势的地位；失败的军队对胜利的军队来讲，就好比处于以铢称镒^①的绝对劣势的地位。

^①镒，古代重量单位，1镒为224两，1两为24铢。

胜利者在指挥军队打仗的时候，就好象从八千尺的高处决开溪中积水一样，其势猛不可挡。这就是具有坚强的军事实力的表现。

（五）势 篇

孙子曰：凡治众如治寡，分数是也；斗众如斗寡，形名是也；三军之众，可使必受敌而无败者，奇正是也；兵之所加，如以礮投卵者，虚实是也。

凡战者，以正合，以奇胜。故善出奇者，无穷如天地，不竭如江河。终而复始，日月是也。死而复生，四时是也。声不过五，五声之变，不可胜听也。色不过五，五色之变，不可胜观也。味不过五，五味之变，不可胜尝也。战势不过奇正，奇正之变，不可胜穷也。奇正相生，如循环之无端，孰能穷之？

激水之疾，至于漂石者，势也；鸢鸟之疾，至于毁折者，节也。是故善敌者，其势险，其节短。孰如犷弩，节如发机。

纷纷纍纍，斗乱而不可乱也；浑浑沌沌，形圆而不可败也。

乱生于治，怯生于勇，弱生于强。治乱，数也；勇怯，势也；强弱，形也。故善动敌者，形之，敌必从之；予之，敌必取之；以利动之，以卒待之。

故善战者，求之于势，不责于人，故能择人而任势。任势者，其战人也，如转木石。木石之性，安则静，危则动，方则止，圆则行。故善战人之势，如转圆石于千仞之山者，