

孙子兵法与管理

杨洪益

孙子

西南交通大学出版社

孙子兵法 与管理

杨 洪 益

西南交通大学出版社

新登字（川）018号

内 容 简 介

孙子兵法十三篇是我国春秋时期齐人孙武所著，是孙武全部著作中至今保存最完整的一部分。二千五百多年来，它被誉为“天下第一兵书”，历来为中外政治家、军事家以及管理专家所推崇。

本书各篇共分四大部分叙述：第一部分为孙子兵法十三篇原文；第二部分为释题，着重介绍全篇大意，该篇在全书中的地位及与其他各篇的联系；第三部分为“注释”，分段注释难懂字句；第四部分为评述，重点把我国古代管理理论结合系统科学、决策科学、领导科学、组织管理学、管理心理学等现代管理理论进行评述，此为本书之特色。

本书适用于大学教师和学生，并广泛适用于政府机关、企事业单位各级管理干部。

2R 73/07

孙子兵法与管理

杨 洪 益

*

西南交通大学出版社出版发行

（四川 成都九里堤）

四川省新华书店经销

西南交通大学出版社印刷厂印刷

*

开本：787×1092 1/32 印张：4.5625

字数：90千字 印数：1—8000册

1992年6月第1版 1992年6月第1次印刷

ISBN 7—81022—317—8/C·014

定价：2.00元



孙子故里的兵圣孙武塑像

孙子塑像铭文

孙子名武	字曰长卿
故里乐安	山东惠民
田氏后裔	将门俊英
春秋末年	吴国将军
吴宫教战	执法严明
疲楚误楚	五战入郢
孙子兵法	百代兵经
审计重举	用兵贵慎
明画深图	庙谋全胜
知彼知己	安国全军
示形造势	因敌制胜
以战止战	归旨和平
兵学鼻祖	中外驰名
远播欧美	风靡东瀛
龙韬虎铃	价值永恒
追思先贤	无任钦敬
万民集资	共塑乃身
弘扬文化	振奋民心
千秋万代	惠泽子孙

中共山东省惠民县委
山东省惠民县人民政府
公元一九九一年五月五日

十一

家註孫子兵法

地形篇

孫子曰

地形有險者

有挂者

有支者

有隘者

有險者

有重者

有死地

有死地

往彼可以來曰通

形者兵之國陽利投道

以戰則利

夫戰者以計為先

計者五事

一曰道

二曰天

三曰地

四曰將

五曰法

道者

得道者

得道者

得道者

得道者

得道者

得道者

十家注“孫子”古本——宋刊“十一家注孫子”(页中色淺部分系后抄补)

孫子卷上

始計第一

孫子曰兵者國之大事死生之地存亡之道不可不察也故經之以五事校之以計而索其情一曰道二曰天三曰地四曰將五曰法道者令民與上同意可與之死可與之生而不畏危也天者陰陽寒暑時制也地者遠近險易廣狹死生也將者智信仁勇嚴也法者曲制官道主用也凡此五者將莫不聞知之者勝不知者不勝故校之以計而索其情曰主孰有道將孰有能天地孰得法令孰行兵衆孰彊士卒孰

練賞罰孰明吾以此知勝負矣將聽吾計用之必勝留之將不聽吾計用之必敗去之計利以聽乃爲之勢以佐其外勢者因利而制權也兵者詭道也故能而示之不能用而示之不用近而示之遠遠而示之近利而誘之亂而取之實而備之彊而避之怒而縶之卑而驕之佚而勞之親而離之攻其無備出其不意此兵家之勝不可先傳也夫未戰而廟筭勝者得筭多也未戰而廟筭不勝者得筭少也多筭勝少筭不勝而況於無筭乎吾以此觀之勝負見矣

作戰第二

前 言

孙子兵法春秋时期齐人孙武所著。它是我国古代流传下来、最早而又保存完整的一部军事管理著作，也是世界“第一兵书”，历来为中外政治家、军事家和管理专家所推崇、钻研和在实践中有效运用。我在讲授现代管理有关课程中，为了弘扬祖国古代管理文化，增强民族自尊心和提高民族自信心，常引证孙子的理论，深受学生的欢迎。因此，自1989年以来，先后为五百多名学生开设了《孙子十三篇》选修课程。本书是在原有教案的基础上，重新加以补充整理完成的。

本书可作为现代管理理论课程的教学参考书，可用作工科各专业选修课教材，也可广泛用于各级管理干部自学参考。我相信孙子的管理思想和精辟的管理理论，必将有助于我们贯彻“以我为主，博采众长，融合提炼，自成一家”的现代化管理方针，为建立具有中国特色的社会主义管理体系而发挥应有的作用。

在使用本书之前，有必要向读者说明几点：

1. 据《汉书·艺文志》记载，孙子兵法共有文八十二篇、图九卷。而流传至今，且较完整的只有公元前512年，孙武献给吴王阖闾的兵法十三篇，其余或零星见诸他书转录，但基本都已失传。所以本书仅限于对十三篇部分的评注。

2. 流传的孙子十三篇有很多版本，大致有：宋十家注

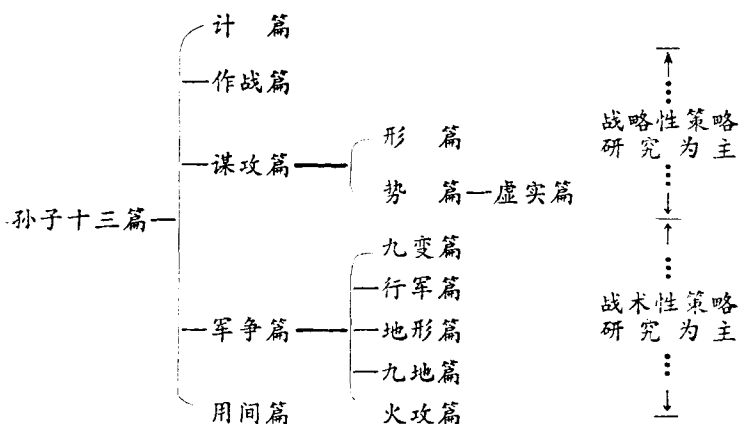
系统的宋、明等版本；武经系统以魏武帝曹操注本为基础的武经七书等版本；通典、太平御览有关版本；1972年4月出土于山东临沂银雀山的西汉竹简本；1978年7月出土于青海大通上孙家寨的西汉木简本。本人一向学工，无缘遍读众多版本。这次评注，是以1962年中华书局出版的《十一家注孙子》和1959年中华书局出版、杨炳安著《孙子集校》为基础，并参考我能见到的其他有关书籍，取各家合理之处审定十三篇全文，意在力求解释合理，有益于今用。可能有不慎之处，请读者见谅。

3. 为便于教学，本书将孙子兵法各篇原文按意分段，予以编码。编码方式：首数为篇序，次数为段序，以求讲述、注释、查阅时明确简便。

4. 本书编写格式是每篇分为四部分：第一部分为孙子兵法十三篇各篇原文；第二部分为“释题”，着重介绍全篇大意，该篇在全书中的地位及与其他各篇的联系；第三部分为“注释”，分段对难懂字句予以注释（附录中并将原文翻译为现代汉语供参考），但是还希望读者通过自己的思考，加深对孙子理论的理解；第四部分为“评述”。所谓评述，不过是我在课堂讲课中的一些随想而已，只希望以此区区之见，激发读者更多的思索。

5. 孙子兵法十三篇是一个有机的整体，在学习中必须时刻注意其系统性，注意每一篇在全书中的地位，及与其他各篇的关系。历来研究孙子兵法的人，多认为孙子兵法十三篇是十三篇独立的专论，也有不少人注意到各篇之间的联系，因此研究了孙子将各篇排序的理由。通过多次讲课和思考，我认为孙子兵法十三篇是一个有从属关系的系统整体，

其体系结构如下，希读者在每一篇学习中，都能联系其在系统中的地位。



6. 学习孙子兵法十三篇，我认为应引为我们共勉的，还有一个重要观点，就是必须用现代科学的观点，来领会、解释孙子的理论。孙子已是二千五百多年以前的古人了，当时有当时的历史背景和科学水平；历代注释家也都是按照他们所处时代的科学水平来注释孙子的；在 21 世纪即将来临的今天，我们用现代科学水平来学习孙子，一定会有不少新的发现、新的理解和新的意义，而不要拘泥于古人、前人之说。当然，历代注释家的有些注释，至今仍是精辟正确的，本书注释中也引用了不少他们的注释。关于十一家注释家的有关情况，请参阅附录资料，在各篇注释引用时，就不一一介绍了。

本书完稿前夕，适逢孙子塑像在其故里——山东省惠民

县落成揭幕，承蒙惠民县人民政府为本书提供了孙子塑像照片及有关宝贵资料，特此向惠民县人民政府及孙子故里的人民表示感谢及致以崇高的敬意。

本书的编写，得到北方交通大学沈庆衍教授，我院万腴力、余福根、李令、施其洲等同志的大力支持；书稿承兰州铁道学院滕传琳教授主审；出版上得到铁道部教育司、西南交通大学出版社的支持帮助，一并在致致以谢意。

杨洪益于上海铁道学院

1991年7月

目 录

孙子兵法十三篇

计篇第一.....	1
作战篇第二.....	10
谋攻篇第三.....	17
形篇第四.....	24
势篇第五.....	30
虚实篇第六.....	38
军争篇第七.....	47
九变篇第八.....	56
行军篇第九.....	63
地形篇第十.....	73
九地篇第十一.....	79
火攻篇第十二.....	92
用间篇第十三.....	98

附 录

一、《史记·孙子吴起列传》节录.....	104
二、曹操注《孙子》序.....	105
三、银雀山汉墓竹简《孙子兵法》佚文五篇.....	105
四、南宋刻本《十一家注孙子》注家资料.....	110
五、《孙子兵法十三篇》译文.....	111

· 孙子兵法十三篇 ·

计 篇 第 一

(1.1) 孙子曰：兵者，国之大事也。死生之地，存亡之道，不可不察也。

(1.2) 故经之以五，校之以计，以索其情：一曰道，二曰天，三曰地，四曰将，五曰法。道者，令民与上同意者也，故可与之死，可与之生，而不畏危也。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。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。

(1.3) 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。

(1.4) 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。

(1.5) 夫未战而庙算胜者，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。

【释 题】

计者，计算策划也。即计划、决策之意。

一部孙子兵法，以计为首，对用兵问题进行分析研究，充分体现了孙子的慎战思想和他敏锐的组织管理观念。不打无准备的仗，不打无把握的仗，首先在于对敌我双方的实力、条件有一个正确的估计，从而制定方案，作出决策。计篇正是这样一篇逻辑性很强的系统决策过程：全文在指出组织军事行动的重要意义之后，分析了系统构成要素，建立比较评价系统，提出各种胜敌的方案策略，规定了决策准则，直至在庙算中确认取得优势后，才作出决策。

计篇是孙子兵法全书总的战略纲领，以后各篇都是在这一纲领下的深化论述。因此，学好本篇中孙子提出的观点、理论，将为以后各篇的学习奠定基础。

【注 释】

(1.1)

兵——“兵”，在古文中可有三种意义：兵器；士兵或用兵。本段中“兵者，国之大事也”中的“兵”，指的是用兵，即组织军事行动的意思。为什么不把“用兵”解释为“打仗”或“作战”呢？根据孙子的观点：组织军事行动，并不一定要打仗。在《谋攻篇》中，孙子就明确指出：“不战而屈人之兵，善之善者也。”所以将“用兵”解释为“组织军事行动”，似更恰当些。

死生之地——指进行战争之地，必然攸关人命的生死。

存亡之道——道指的是前途，存亡乃指国家的前途是存是亡。

察——审察，即慎重研究之意。

(1.2)

经之以五——经乃借用纺织术语，是指纺织品形成的主线。“织以经为主，然后纬加之。”孙子讲在用兵上经之以五，也就是说用兵这个系统有五个主要要素，必须从道、天、地、将、法等五大要素去分析研究。此五大要素，古亦称之为“五事”。

校之以计——“校”在读音及意义上均同“较”，即通过计算进行比较。

以索其情——索，探索；情，实际情况。

阴阳——《周易》术语。事物的对立面皆可用阴阳观点描述。这里，孙子对“天”做了唯物的解释，举凡昼夜、寒暑、晴雨等，均以阴阳概括之。

时制——时序的变化规律，如节气、季节等。

死生——指地形、地势的险峻程度不同，有死地、有生地，这二者将在《九地篇》中论述。

将者，智、信、仁、勇、严也——指为将所必须具备的五种素质。曹操注曰：“将宜五德备也。”何氏注曰：“非智不可以料敌应机；非信不可以训人率下；非仁不可以附众抚士；非勇不可以决谋合战；非严不可以服强齐众，全此五才，将之体也。”张预注曰：“五德皆备，然后可以为大将。”

曲制——可理解为军队的组织编制。曲为古代军队编制

中的一个层次，所谓“部、曲、队、伍，分化而治。”

官道——为官之道，即职责分工，管理制度，规章条令等规定。

主用——主军事所用，即军械、粮草、被服、车马等方面的后勤供应办法。

孰——谁也。文中指的七个方面比较，古称之为“七情”。

兵众孰强，士卒孰练——兵众，指武器、装备方面，哪一方较强；士卒，指士兵的训练方面，哪一方熟练。

(1.3)

将——读音姜，如果的意思。

听——接受。

留——保留，采纳。

去——淘汰、不用。

佐——辅助。

势——简言之，指的是发挥人的主观能动性。详见《势篇》论述。

权——秤锤。制权乃权衡轻重之意。

(1.4)

诡道——运用心机，智谋多端地对付敌人的方法。曹操注曰：“兵无常形，以诡诈为道。”本段所列的诡道十二法中，前四法是“示形”，是隐蔽自己、迷惑敌人的方法；后八法是“因敌”，针对不同敌情，采取不同的策略。但总的意图是在进攻敌人时，要做到攻其无备，出其不意。

兵家之胜，不可先传——用兵取胜的方法，都要结合具体情况，因时、因地、因人而制宜，所以不应事先机械地规

定必须用哪一种方法取胜。

(1.5)

庙算——古之兴师，必先计议于宗庙，称为庙算，犹如今之最高军事决策会议。

得算——“算”指有利条件或优势，“得”指占有。得算具体是指在敌我双方的七情比较中，我方占有哪些优势。古代以为得五算以上称为多算；三算以下称为少算。当然，这也不是绝对的，己方某些不利之处，还可以运筹帷幄，出谋划策。变不利为有利，少算也就可以变成多算了。总之，必须在确认己方占有充分优势的情况下，才能作出用兵的决策。

【评 述】

1. 计划，是一切管理工作的基本出发点。现代管理理论中，1916年法约尔首先提出管理的五功能是计划、组织、指导、协调、控制；1934年戴维斯提出计划、组织、控制三功能论；1937年古利克提出计划、组织、指导、协调、人事、报告、预算七功能论；1958年麦克德兰提出计划、组织、指导、控制四功能论；1966年希克斯提出计划、组织、控制、激励、联络、革新六功能论；1972年特里提出计划、组织、协调、指导、控制、领导能力六功能论等。几十年来，尽管在管理功能上各有不同见解，但又莫不把计划作为管理的第一功能。对这一问题，孙子早在二千五百多年前，在他的军事管理著作中就提出以“计”为首，不能不令人赞服。这充分说明，我国古代的管理理论，早已高度重视及强调了管理的计划功能。

2. 系统理论被誉为20世纪40年代科学理论的重大成