

序 言

《尉缭子》是古代兵学盛典中内涵丰富的著作之一。它虽然是一部军事著作，但其内容却涉及到军事、政治、经济、教育等诸多方面，思想深邃，内容丰富，是中国历代治国治军、安民兴邦的必备参考。在中国日益开放振兴的今天，《尉缭子》书中丰富的管理思想、管理原理对于建设市场经济，提高管理水平，实现管理现代化有着深远的意义。继承这一笔珍贵的中华历史遗产，挖掘其蕴含的管理真谛，将其发扬光大，是华夏儿女的历史使命。

本书试图从理论和实践上，将尉缭子管理思想与现代企业管理思想对接起来，探讨它与现代企业管理的关联以及在企业管理中的应用。力争理论上有一定深度，实践中可操作，而不是把它当做现代企业管理的教科书、市场商战指南一类的东西去写。这是因为，《尉缭子》博大精深，将其思想拆卸下来，按句对号图解应用，未免太庸俗化了。作者康景海和王仲春先生以《尉缭子》思想脉络为主线，结合现代企业管理一般程序，力争重要问题说到，重点问题说透，不仅给

人以企业管理操作程序和要领，而且着重讲明它的理论精要之所在，体现学术性与应用性的完善结合。

作者在写作过程中，拜读并汲取了诸位名家里手的许多高论，受益匪浅。承蒙作者厚爱力邀为文作序，深表谢意。

但愿《尉缭子兵法与现代企业管理》一书在读者的手中能成为一本企管经、商战经和生意经。

林世明

1996年8月

上 篇

七子谈兵 人人挟有识
见。而引古谈今 学问博洽，
首推尉繚。

——〔清〕朱壻

第一章 《尉繚子》成书概述

《尉繚子》一书 历来争论很多。由于年长日久 辗转流传，人们对这部兵书的著录、作者、成书年代，说法不一。具体地讲，主要是三个问题。第一，今本《尉繚子》是杂家《尉繚》还是兵家《尉繚》？第二，《尉繚子》的作者是梁惠王时的尉繚还是秦始皇时的尉繚？第三，《尉繚子》成书于什么年代？现将这三个问题的分歧点和我们的看法分述如下。

第一节 关于《尉繚子》的著录

《尉繚子》的著录 最早见于《汉书·艺文志》。《汉书·艺文志》在杂家类著录“尉繚二十九篇”，在兵形势家类著录“尉繚三十一篇”。而今本《尉繚子》共二十四篇，与《汉书·艺文志》中著录的两种《尉繚》都不相符。那么，《汉书·

艺文志》中两次著录的《尉繚》究竟有无关系，今本《尉繚子》是其中哪一种流传下来的呢？

后代学者，如宋代郑樵、宋元之际马端临，都坚持认为流传下来的《尉繚》即是《汉书·艺文志》中著录的杂家类《尉繚》，而兵形势家类《尉繚》早已失传。明代王应麟则相反，认为杂家《尉繚》已佚亡而兵家《尉繚》独存。我国现代已故著名史学家范文澜先生也持后一种观点。

事实上，《汉书·艺文志》中杂家《尉繚》与兵形势家《尉繚》，并不是互不相干的两本书。因为杂家类书籍中并不排斥收录原属兵家的著作。《汉志》的编著者、东汉时期史学家班固在对杂家类的说明中就指出：“右杂二十四家，四百二篇。入兵法。”而且，同编入杂家中谈兵法的书还有“《子晚子》三十五篇”。班固自注说：“齐人，好议兵，与《司马法》相似。”那么，缘何兵家著作的《尉繚》又编入杂家呢？这是因为《尉繚》除谈兵法之外，还广泛论述了治国修政、实行农战、富国强兵、任用贤能等观点和主张，这些具有浓厚的法家色彩；书中还讲兵以道胜、诛暴乱禁不义、无夺民时等，则又吸收了儒家的思想。《汉书·艺文志》是根据刘向总校群书之后所撰《别录》著成的，刘向恰好对《尉繚》的学术特点作了说明。《汉书·艺文志》杂家《尉繚》下所引颜师古注写到：“刘向《别录》云繚为商君学。”此即指明尉繚是兵家又兼有法家思想。先秦典籍在流传中往往有所增删变动，同一著作常有不同版本。《汉书·艺文志》中分别著录的杂家类和兵形势家类的两部《尉繚》应属于这种情况。

综上所述，《尉繚》是在吸收先秦诸子百家有关论述之长的基础上形成的一部富有特色的军事著作。在仁义与战争问

题上，它把儒家孟子的行王道施仁政以统一天下与法家商鞅的“捐礼义”、“弃仁义”各执一端的两说，用战争统一天下揉合起来。在耕战问题上，兼收并蓄了孟子以井田制促进生产、农家许行的食为八政之首、商鞅的奖励耕战等各家学说中的有益思想。在商业问题上，则兼容了孟子对商贾要减轻赋税、商鞅的重农抑商、许行的小农经济等有识之说。

继《汉书·艺文志》之后，唐初的政治家和史学家魏徵主编《隋书·经籍志》，又在子部杂家类中著录：“《尉繚子》五卷（原注：梁并录六卷。尉繚，梁惠王时人）。”魏徵在他另编的《群书治要》中，又收入有《尉繚子》四篇，即《天官》、《兵谈》、《制谈》、《兵令》与今本《尉繚子》中的四篇内容基本相同，只是个别文字略有出入。由此可以认为《隋志》的著录，即据《汉志》杂家类著录而来，实际上也就是流传到今天的这部兵书《尉繚子》。五代时，后晋刘煦撰修的《旧唐书·艺文志》以及北宋欧阳修撰修的《新唐书·艺文志》也都承《隋志》将《尉繚》列入杂家。而与欧阳修大约同时的王尧臣等，却在北宋景佑年间（公元1034—1038年）编辑的《崇文总目》中，将《尉繚子》列入兵家。宋元丰年间（公元1078—1085年），朝廷又把《尉繚子》和《孙子》、《吴子》、《六韬》、《司马法》、《黄石公三略》、《李卫公问对》合在一起编为《武经七书》，成为当时研军习武的必读书和后来历代朝廷考试选拔武官的依据之一。欧阳修生于公元1007年，卒于1072年，不但与王尧臣基本同时代，而且与宋元丰年间也很接近。由此可以断定欧阳修、王尧臣所见到的《尉繚子》以及《武经七书》中的《尉繚子》应是相同的书，只是由于欧阳修与王尧臣等的观点不同，欧阳修把它

按先例归入杂家，而王尧臣等则把它归入兵家罢了。

概而言之，尽管在史学界关于今本《尉繚子》是《汉书·艺文志》中著录的杂家《尉繚》还是兵家《尉繚》尚无定论，但一般认为，《汉书·艺文志》中著录的杂家《尉繚子》和兵形势家《尉繚子》很可能就是一部书，因为《汉志》早已注明，所有杂家都是可入兵家的。后来隋唐时期，多把《尉繚》归入杂家类，而宋代以后又多将其著录于兵家类。事实上，无论持何种观点，都不否认《尉繚子》是一部以论述军事为主，并广泛涉及政治、经济、法律等诸多领域的兵书。

第二节 关于《尉繚子》的作者

关于《尉繚子》的作者，说法不一，主要有两种意见。多数学者根据《尉繚子》开篇就有“梁惠王问尉繚子曰”的话，认为该书的作者尉繚当是梁惠王时人。另一种意见认为在史书中，梁惠王时并没有尉繚其人的记载，而根据《史记·秦始皇本纪》中记述，秦始皇十年（公元前 237 年），有一“大梁（今河南开封）人尉繚”来秦游说，为秦谋划统一，被秦始皇封为“国尉”（最高军事长官），据此认为该书的作者尉繚是秦始皇时人。

从梁惠王到秦始皇，其间相距百年左右，就是从梁惠王卒年到秦始皇十年，也有 82 年的时间，故这位到秦国游说的尉繚与对梁惠王讲兵法的尉繚不可能是同一个人。那么，《尉繚子》的作者究竟是哪个尉繚呢？笔者认为似应是梁惠王时期的尉繚。原因有四：其一，尉繚子开篇便有“梁惠王问尉

缭子曰……”的对话，全书自始至终贯穿着这种君臣问对的语气。如果是秦始皇时的尉缭所写，为什么他与秦始皇的谈话，偏要说成是与梁惠王的谈话呢？是托古吗？相隔只几十年，也谈不上“古”。托名吗？秦始皇的威名比“东败于齐”、“西丧地于秦，南辱于楚”的梁惠王显赫得多，身为秦国国尉的尉缭又何必要去托一个史无记载的尉缭之名呢？因此，在没有确实可靠的根据说它是“伪托”之前，似应把它的作者尉缭看作是梁惠王时人。其二，尉缭在陈述政见和兵法中，反复强调“务农战”、“修号令”、“明刑赏”、“审法制”等思想，这反映了包括魏国在内的山东六国于商鞅变法之后，力求变法图强的政治要求。这些政见如果献给力挽败局、以图中兴的梁惠王，是比较适宜的；而对于早经商鞅变法、日渐强盛并已对山东六国展开兼并之势的秦始皇，则实属无的放矢。特别是《史记·秦始皇本纪》中所记载的尉缭劝秦王之词：“愿大王毋爱财物，赂其豪臣，以乱其谋，不过亡三十万金，则诸侯可尽。”这些已为秦王所用，并收到实效的谋略，却无一点见著于《尉缭子》书中，由此可见他与《尉缭子》一书无关。其三，书中两次提到“吴起与秦战”（武议第八），称赞吴起“舍不平陇亩”。从避嫌的角度讲，也说明该书的作者是梁惠王时的尉缭，而不可能是秦始皇时的尉缭。其四，《史记》所引用的史料多从《战国策》而来，而《战国策·秦策》中记载有一个名叫顿弱的人给秦始皇献策，与《史记》中尉缭给秦始皇献策相比较，其言犹为近似。这究竟是史记的偶尔疏忽，误把顿弱记为尉缭，还是别的什么原因呢？这个问题尚待进一步探讨。上述理由说明，《隋志》中关于“尉缭，梁惠王时人”的说法较为可信。

第三节 关子《尉繚子》的成书年代

《尉繚子》的成书年代是与它的作者密切相联的又一个有争议的问题。班固在《汉书·艺文志》中自注“六国时”明确指出《尉繚子》作者为六国人。这是同今本《尉繚子》内容相符的。今本《尉繚子》开篇就是“梁惠王问尉繚子曰”的句子。据此，多数学者认为，《尉繚子》成书于战国梁惠王时期。梁惠王即魏惠王，在位时间为公元前369—前319年。当时他力图改变魏国在军事上所处于的被动态势，谋求恢复其先人魏文侯时代富强的局面。《史记·魏世家》中就有这样的记载：“惠王数被于军旅，卑礼厚币以招贤者。”之后，各个学派的人物云集大梁（今河南开封）如《史记》所载：“邹衍、淳子髡、孟轲皆至梁。”很有可能，富于兵家谋略的尉繚就是在这一时期晋见魏惠王，而这部兵书即是根据他与魏惠王的谈话记录而著成的。由此可以推断，《尉繚子》成书时代应在战国中期，但不排除其后在传抄过程中有所增益。

《尉繚子》一书还曾存在过真伪问题。南宋陈振孙《直斋书录解題》中就提出过“今书二十三篇，未知果当时书否”。这个问题直到1972年考古学者在山东临沂银雀山汉墓中获得了一批汉简，与《孙子兵法》、《孙臏兵法》同时出土的即有《尉繚子》一些残简，才得以彻底澄清。经考古工作者整理，竹简本有与今本《尉繚子》相合的六篇，即《兵谈》、《攻权》、《守权》、《将理》、《兵令上》、《兵令下》。这就足以证明竹简本《尉繚子》一直流传至今，确无可疑。银雀山汉

墓为西汉时期武帝初年的墓葬，再根据出土《尉繚子》等兵书的字体介于隶书、草书之间，又不避汉初高祖刘邦、文帝刘恒、景帝刘启、武帝刘彻的名讳，据此可认定这些兵书至迟在西汉之前就已经流传于世了。

第二章 《尉繚子》内容概要

《汉书·艺文志》杂家类著录《尉繚子》有二十九篇，兵形势家类则记述有三十一篇。唐代魏徵辑有四篇，1972年在山东银雀山汉墓出土残简六篇。今本《尉繚子》为五卷二十四篇，共九千余字。

第一节 《尉繚子》卷第一

《尉繚子》卷第一分为《天官》、《兵谈》、《制谈》、《战威》四篇。

天官 天官，即指天文星象的总称。主要论述了战争胜败的根本因素。尉繚子在回答梁惠王的问题中坚定地表明了决定战争胜负的决定因素，在于充分发挥人的作用的观点，反

对当时兵阴阳家所散布的“天官、时日、阴阳、向背”等迷信说法。明确指出“先神先鬼，先稽我智。谓之天官，人事而已”。他令人信服地举例说明：譬如现在有一座城，从东西两方进攻，不能取胜；从南北两方进攻，也不能取胜，难道四方面都没有适应吉利时辰的方位吗？由此看来，相信天官时日，不如充分发挥人的作用。按《天官》书上说，背水列阵是置军队于绝境，向坡列阵是把军队置于无用之地。但武王伐纣的时候，却背着济水，向着山坡列阵，以 22500 人，击败众多的纣军，灭亡了商朝，难道是纣王所布的阵势没有得到天官之利吗！楚将公子心与齐国作战，当时出现慧星，慧星的柄指向齐国方面，有人认为柄所指的方向定会取得胜利，因而不能进攻。公子心说：“慧星知道什么呢，用扫帚打人的，本来就应当倒转头来用柄去打才能取胜。”第二天与齐国交战，果然大破齐军。黄帝说：“首先问神问鬼，不如首先问问自己的才智如何。”与其说是天文星象的应验，不如说它是发挥了人的作用。

兵谈 兵谈似泛指立国、建军、为将和用兵之道。主要分四层论述。首先谈根据土地肥瘠而立邑（古代称国为邑），主张立国要从实际出发，符合本国的地理情况和经济条件，这样就内可以固守国土，外可以战胜敌人。其次谈建军要“寓兵于农”，兵农合一，把军事力量蕴藏于民众之中，以求国富兵强，不用出兵征战就能威制天下。第三谈为将者的心胸要宽阔，不能一激就怒；品德要清廉，不能贪图钱财；不能轻狂，不顾实际而又听不进别人意见。最后谈用兵一定要有胜利的把握，否则就不可出征；作战要根据战场的范围，作好

充分的准备；决战要迅速，兵之所及如高山密林那样稳重有序，象长江大河那样势不可挡，象猛火焚烧那样暴烈，如城垣倾塌，如乌云压顶，以磅礴的气势压倒敌人。

制谈制，指军队的编制、纪律、号令、赏罚等。主要论述国家的政治、军事制度对战争胜利的保证作用。明确指出“制必先定”，赏罚分明，军队作战就象猛禽捕食那样快速凶狠，象决堤之水泻于千仞深谷那样势不可挡。进而阐明只有国家政治措施对头，实行农战政策，使国民非农无所得食，非战无所得爵，扬臂争出农战，就能天下无敌。最后，还强调了必须依靠自己的力量而不能仰赖他人的援助，要任用贤能，而且要能容纳被占领国的贤能之士，这样才能取得真正的胜利。

战威 战威即指作战的威力，也就是战斗力。主要论述构成战斗力的精神因素，也提到了增强战斗力的物质因素。作者认为增强作战威力，首先在于充分发挥人的作用，特别强调士气，故详细地论述了提高士气的方法。其次也谈到正确使用一定的物质条件。主张先用礼义信用教育士兵，然后才施用刑罚；先进行廉耻道德的说教，然后才施用刑罚；要身先士卒，以身作则；对待士兵的生活，不可不优待；他们所追求的爵位等级，死丧的抚恤，不可不重视；使士兵得到土地和俸禄的实惠，具有送往迎来饮食相亲的物质条件，乡亲邻里相互勉励，生死关头相互救应，行伍之间为亲戚，友邻部队之间如朋友，这样，军队驻守时就如城垣般的稳固，行动时就如暴风雨般迅猛，战车有进无退，士兵勇往直前，这

就是用兵作战之道。作者还认为，称王天下的国家，富足的是民众；称霸诸侯的国家，富足的是兵士；没落的国家，富足的是官吏；行将灭亡的国家，只图增加君王自己的库存财物；这就是说上层富足有余，而百姓一贫如洗，则亡国之患无法挽救。篇中提出了“天时不如地利，地利不如人和”的脍炙人口的名言，认为圣人所珍重的，不过是人的作用罢了。

第二节 《尉繚子》卷第二

《尉繚子》卷第二分为《攻权》、《守权》、《十二陵》、《武议》、《将理》五篇。

攻权攻，指攻城；权，即权谋。攻权，就是攻城的谋略。主要论述攻城的原则和方法。首先是集中力量，决心坚定。兵力分散就势弱，将领犹豫不决士兵就会离心离德。将领就象意志，部下就象肢节，人的意志专诚，则肢节动作必然有力；意志如果犹豫，则肢节一定动作不灵。这不符合攻权的原理。其次是军队必须有严格的纪律。指出：士兵没有对敌我两方面都畏惧的，畏惧自己将领就会蔑视敌人，畏惧敌人就会轻蔑自己的将领。因此将帅要恩威并用以立威信，使军队行动齐心协力。第三是必须确有把握，才能攻、战。“战不必胜，不可以言战，攻不必拔，不可以言攻。”最后具体地谈到攻城的行动，要迅速集中兵力，千里路程十天赶到，百里路程一日赶到；要出其不意，深入敌境，遮断交通，孤立其城邑；要兵临城下，重重包围，占据险要，多路猛攻，使

敌措手不及，乘虚而克之。

守权守，指守城。守权，即是守城的谋略。主要论述了守城的原则和方法。一是要坚守城郊外围要地，所谓“进不郭圉，退不亭障，要御战，非善者也。”二是据险守城，所谓“夫守者，不失险者也。守法：城一丈，十人守之，”“千丈之城，则万人守之”。三是要求城池坚固耐守，所谓“池深而宽，城坚而厚”，人力充实，粮草充足，弩矢坚强，矛戟相称。四是要编组守城和突击两种部队，两种部队分开配置，相互配合。五是要有可靠的援军，所谓“有必救之兵者，则有必守之城 无必救之兵者 则无必守之城。”主张“救必开之，守必出之”，守军要配合援军，主动出击，占领险要，示假于敌，乘势攻敌，反对单纯防御。

十二陵陵，磨砺，可理解为修养、磨练。集中论述将帅的修养，从正反两面提出十二种经验和十二种教训，作为将帅在实践中的自励和警惕。十二种经验是：威严在于坚定不移；给人恩惠在于恰合时宜；机变在于适应事物的变化；作战在于激励士气；进攻在于出敌不意；防守在于隐蔽部署；不犯错误在于考虑周密；不遭危困在于预有准备；慎重在于能警惕小事；明智在于能统筹全局；消除祸患在于勇敢果断；广得人心在于礼贤下士。十二种教训是：后悔在于优柔寡断，罪恶在于滥行杀戮；偏袒在于私心过重；指挥失误在于自以为是；用度不足在于耗尽民财；是非不明在于受人离间；劳而无功在于轻举妄动；固执浅薄在于疏远贤人；祸患在于贪财好利；受害在于亲近坏人；灭亡在于没有战备；危乱在于号

令不明。

武议武，指战争及其相关的事物；议，评论。主要论述战争的目的和性质，战争与经济的关系以及将帅在战争中的作用。首先，尉繚着重指出用兵的目的在于“诛暴乱禁不义”。认为凡正义的军队，就不攻无过失的国家，不杀戮无辜的平民。杀害别人的父兄，掠夺人家的财物，奴役别人的子女，都是强盗的行径。战争的目的是镇压暴乱，制止不义的行为。其次，阐明了国家经济与军事的关系，强调作战必须有雄厚的物质基础。所谓“万乘农战，千乘救守，百乘事养……夫出不足战，入不足守者，治之以市（商业），市者所以给战守也。……夫市也者，百货之官也……夫提天下之节制，而无百货之官，无谓其能战也。”说明军事对经济的依赖性。没有善于管理经济的人才，没有雄厚的经济基础，是不可能取得战争胜利的。最后论述将领在战争中的作用。认为将帅在战争中身系国家安危，必须上不受天时的牵制，下不受地理条件的牵制，中不受国君的牵制，受命之日要忘却家庭，治军宿野要忘却亲人，临阵指挥要舍生忘死。用兵是凶险的事，将帅是出生入死的官吏。将帅一人统辖全军，身系国家存亡，不能靠观察星辰风云变幻去取胜，而必须举贤任能，明法审令，率全军象虎狼般凶猛，象暴风雨般迅疾，象雷霆般暴烈，声势浩大，行动莫测，使天下都惊惧。

将理将，指将帅官吏；理，指治狱之事。主张秉公执法，赏罚分明；反对严刑逼供，株连无辜。古代兵刑合一，将领要兼管听讼断狱。所以篇首就指明，凡是将领，也是法官。