

# 中国兵家管理思想

刘 云 柏 著

上海人民出版社

# 前 言

中国古代兵家管理思想是中华民族灿烂的古代文化的重要组成部分，是我国历代军事家对战争决策、指挥、统筹及其规律方面的理性认识的总和。战争作为人类的一种暴力对抗形式，蕴含着计谋、策划、指挥、组织、协调、督导等管理要素，因此，从某种意义上说，战争是人类最富有技巧的一种特殊管理行为。

战争和其他社会现象一样，有它自己的发展规律，同样随着社会生产力和社会管理机制的变革而不断地发展着。人们为了进行战争并在战争中取得胜利，必须研究和探索战争过程中的计谋、策划、指挥、组织、协调、督导等管理要素，并用以指导战争。而人们对战争的规律性认识，也随着对战争的实践、认识、再实践、再认识而不断深化、不断丰富。

中国古代兵家管理思想包括若干科学的管理观点，它既把政治、经济、军事、天文、地理、国际关系等各种客观因素作为决定胜负的条件，并把它们看成是相互关联的管理决策的统一整体，同时又把战争主观指导，即主体的决策、指挥、组织、运筹等军事管理素质（所谓的“将能”、“将才”）作为一项基本因素，并由此而引出争取战争胜利的一系列战法。

关于计谋（战略）的论述，可以说是中国古代兵家管理思想中内容最丰富的方面，它所揭示的许多带有规律性的原则，

是至今仍必须遵守的。许多名言已成为脍炙人口的管理格言，诸如：“知彼知己，百战不殆；知天知地，胜乃可全”，“居安思危”，“有备无患”，“先计后战”，“远交近攻”，“攻其无备、出其不意”，“避实击虚”，“以众击寡”，“兵贵胜、不贵久”，“兵贵神速”；“兵贵其和，和则一心”，“三军一人，胜”，“三军可夺气，将军可夺心”，“密察敌之机，而速乘其利，复疾击其不意”等等。这些著名的兵家管理格言运用的一些基本原则，与现代科学管理的理论，不仅基本精神一致，在语言上也有明显的渊源关系。

要建设具有中国特色的社会主义管理科学体系，在批判继承我国古代管理思想方面，中国兵家管理思想中有许多正确的观点和主张值得重视。几千年来，许多治国治军的政治家和军事家不断地丰富和发展了这方面的理论。虽然，它论述的对象是封建制度下的军事战争管理观，但其中有不少超出阶级局限的一般管理原则，至今仍有参考价值。中国古代兵家管理思想之所以有如此丰富而深刻的内容，和中华民族灿烂的古代管理文明分不开。当然，作为封建管理文化一部分的古代兵家管理思想也不可能不深深地打上那个时代的阶级烙印。这就需要有一个用马克思主义的立场、观点和方法进行扬弃的问题。这是我们对中国古代兵家管理思想的研究、开发、古为今用的根本态度。

中国历史上第一次具有政治目的的战争，是甘（今陕西鄠县西南）之战。战争起因是与夏同一部落联盟的有扈氏反对夏启继承帝位，起兵与夏启作战。结果，有扈氏战败被罚为奴隶，从而建立了夏王朝。在此以前，还曾发生过一些暴力冲突。例如，神农伐斧燧、黄帝逐蚩尤、舜伐三苗、禹伐共工等，虽然这些冲突也都具备了一定的战争形态（一般是两部分人群

的徒步混战)。但当时既没有阶级,也没有国家,更没有有组织的军队;冲突发生的原因,一般是争夺生存地域与经济资源、婚姻掠夺和血亲复仇等,没有明显的政治目的,与阶级社会的战争本质不同。严格地说,还不能称为战争,也不可能产生对战争及其规律的理性认识——军事管理思想。但是,要真正地触摸到我国古代兵家管理思想从起源、形成、发展、演化、衰落等整个理性生命的搏动,真正揭示、探索古代兵家管理思想的发展规律和本质特征,对上古时代原始兵家管理意识和行为作一些探讨有一定意义。为此,本书特设一章节,尽管很大程度上借助于流传的神话和传说。

中国古代兵家管理思想是随着我国社会经济的发展及封建王朝的更替而逐渐体系化的,历来对分期问题争论甚多。本书以古代各期兵家代表人物为主导线索进行分期。不过在每一种经济形态范围内,由于种种原因,古代兵家管理思想可能发生实质性的变化,从而显示出不同流派的差别以及各自发展的阶段性。特别是我国封建社会持续时间很长,更有必要分成不同流派及各个历史发展阶段来进行研究。因而,本书着重于研究在每一种社会制度下,或每个历史发展阶段上兵家管理形态及其思想的发展,旨在探讨古代兵家管理思想诸流派的沿革、演化;揭示其发展规律;探索其内在的发展动因,等等。

本书在撰著过程中,南开大学管理学系陈炳富教授,中国人民大学工业经济系塞风教授,山东省社会科学院刘蔚华教授,曲阜师范大学孔子研究所李启谦教授,航天航空部苏州171厂吴锦明、陈家贵高级工程师,苏州市电子工业局周迅局长以及蒋元祥先生等给予了指导和帮助,谨表示深切的感谢。

在撰著中，上海人民出版社罗湘同志为成书付出了大量心血，同时，参考和引用了国内外一些资料也给拙作增加了不少学术论证力，在此一并致谢。

刘云柏于苏州企业管理哲学研究所

1989年10月

# 目 录

## 前 言

|                                         |    |
|-----------------------------------------|----|
| 第一章 导论 .....                            | 1  |
| 第一节 中国古代兵家管理思想的发展与传统管理文化的形成 .....       | 1  |
| 第二节 中国兵家管理思想在主体管理思维上的特点及其对管理哲学的影响 ..... | 6  |
| 第三节 研究中国兵家管理思想的意义 .....                 | 9  |
| 第二章 中国古代兵家管理思想的起源和产生 .....              | 10 |
| 第一节 上古时代氏族社会的原始兵家管理思想 .....             | 10 |
| 第二节 私有制的产生和国家军事化推动了兵家管理思想的进一步发展 .....   | 13 |
| 第三章 春秋时期兵家管理意识的发展和最早的兵家典籍 .....         | 30 |
| 第一节 春秋时期兵家管理意识的状况及发展 .....              | 31 |
| 第二节 《孙子兵法》 .....                        | 40 |
| 第三节 司马穰苴和《司马法》 .....                    | 57 |

|     |                                |     |
|-----|--------------------------------|-----|
| 第四节 | 《左传》中的兵家管理思想 .....             | 67  |
| 第四章 | 先秦兵家管理思想（一） .....              | 70  |
| 第一节 | 战国时期兵家管理意识的状况及发展 .....         | 70  |
| 第二节 | 《孙臆兵法》 .....                   | 74  |
| 第三节 | 《尉繚子》 .....                    | 82  |
| 第四节 | 《六韬》 .....                     | 90  |
| 第五节 | 先秦诸子与兵家管理思想 .....              | 98  |
| 第五章 | 先秦兵家管理思想（二） .....              | 112 |
| 第一节 | 先秦兵家管理思想的主要特点 .....            | 112 |
| 第二节 | 《吴子》 .....                     | 115 |
| 第三节 | 《黄石公三略》 .....                  | 126 |
| 第六章 | 秦汉隋唐时期的兵家管理思想 .....            | 138 |
| 第一节 | 《淮南子》 .....                    | 138 |
| 第二节 | 《李靖兵法》 .....                   | 143 |
| 第三节 | 《太白阴经》 .....                   | 148 |
| 第四节 | 三十六计综观 .....                   | 155 |
| 第七章 | 宋元时期的兵家管理思想 .....              | 162 |
| 第一节 | 宋元时期中国兵家管理思想的发展和<br>战略特点 ..... | 162 |
| 第二节 | 《武经总要》 .....                   | 167 |
| 第三节 | 《唐李问对》 .....                   | 173 |
| 第四节 | 《何博士备论》 .....                  | 183 |

|     |                               |     |
|-----|-------------------------------|-----|
| 第五节 | 《虎铃经》 .....                   | 190 |
| 第六节 | 《守城录》 .....                   | 198 |
| 第八章 | 明清时期的兵家管理思想 .....             | 202 |
| 第一节 | 明清时期中国兵家管理思想发展的基<br>本特征 ..... | 203 |
| 第二节 | 《百战奇略》 .....                  | 210 |
| 第三节 | 《纪效新书》和《练兵实纪》 .....           | 221 |
| 第四节 | 《投笔肤谈》 .....                  | 237 |
| 第五节 | 康熙与《清圣祖实录》 .....              | 244 |
| 第六节 | 明清时期的其他主要兵家著作 .....           | 250 |
| 第九章 | 中国兵家管理思想的概况和特征 .....          | 257 |
| 第一节 | 重权谋而忌妄动 .....                 | 257 |
| 第二节 | 讲阴阳而弃混沌 .....                 | 259 |
| 第三节 | 施五行而避一神 .....                 | 261 |
| 第四节 | 倡技巧而讳狂暴 .....                 | 264 |
| 第五节 | 主治心而持炼性 .....                 | 269 |
| 第六节 | 推奇正而止敌诡 .....                 | 271 |
| 第七节 | 明将道而举贤德 .....                 | 275 |
| 第八节 | 励士自强而严赏罚 .....                | 278 |
| 第九节 | 纵横并间而运明暗 .....                | 280 |
| 第十节 | 粮草先行而动兵马 .....                | 285 |
| 第十章 | 中国兵家管理思想的一般研究和应用 .....        | 289 |
| 第一节 | 中国兵家管理思想在现代管理中的应              |     |

用 和 影 响 ... .. 290

第二节 国外研究中国兵家管理思想的概况 ..... 303

第三节 关于非兵家管理思想的若干思考 ..... 306

附录 毛泽东对中国兵家管理思想的继承与发展 ..... 312

后 记 ..... 330

# 第一章 导 论

中国古代兵家管理思想是我国几千年管理文明的重要组成部分。丰富和发展我国的社会主义管理理论，逐步形成具有中国特色的现代管理科学，是我们面临的一个重大的历史课题。认真研究和开发中国古代兵家管理思想，是其中一个不可缺少的重要组成部分。而这种研究和开发应是系统地、完整地按照兵家本身发展的规律顺序进行整体探讨。

## 第一节 中国古代兵家管理思想的发展 与 传 统 管 理 文 化 的 形 成

中华民族最早在自己的广大土地上过着原始氏族社会的生活。由于当时生活水平很低，没有战争，更没有对战争组织、指挥、谋略等军事管理活动的需要，后来，私有财产、私有观念引起了部落间的相互掠夺，由集体格斗发展到由小到大的部落间的战争（虽然还不是现代意义上的战争）。随着奴隶制的发展，到春秋战国期间，人口稠密地区战争不断发生，有战争的社会代替了无战争的社会，有军事管理的社会代替了无军事管理的社会。

战争是社会历史的特殊现象。战争的管理形态是阶级社会中的政治管理的一种特殊手段。人们从战争实践中逐步认

识战争，由局部的具体的战争组织、指挥、谋略、计划等各方面的管理经验提高到理性的认识。如战国初“将”、“相”的分工，促使军事管理家和军事管理思想家的成长，也适应各大奴隶主之间相互吞并斗争和管理精细化的需要。于是若干军事管理思想家想方设法搜集并整理各地方的战争纪实和军事管理名言（即军事管理理论的片断）。这些军事管理经验逐渐形成了一个独立的、专门的管理思想学派，即中国兵家管理思想。

中国古代兵家管理思想的发展，大体可分为三个阶段。第一阶段为商、周到春秋时期，这个时期已出现一些军事管理观点，但比较零散。到战国时期，兵家管理思想才开始形成较为系统的理论体系。

治兵之学从孙武开始，到了尉繚子，大体上形成了一套比较完整的兵家管理思想体系，而《孙子兵法》一书则从制度、思想、规范以及世界观意义上为封建国家军事管理设计了一套理论模式。治兵之学的主要奠基者是孙武。他从当时战国军事实践的特点，总结了一整套适合中国战争指挥和管理实际情况的经验，形成了较为系统的最早的兵家管理思想，可以说是战国时期治兵之学的完整典型。

第二阶段从秦、汉至唐朝前期（安史之乱以前）。这是中国古代兵家管理思想形成完整，进入分支学科研究的时期。正像班固撰著《汉书·艺文志》所说：汉前的兵家管理思想可分为兵权谋家、兵形势家、兵阴阳家、兵技巧家等流派。用今天的观点来说，兵权谋家类似管理决策学派，兵形势家则类似管理过程学派，如此等等。

在治兵之学方面，秦王朝的军事管理思想基本上沿袭了战国韩非的“农战”思想和政策。由于已不能适应全国统一后

的新的历史条件，很快失败。继之而起的西汉王朝，在军事管理实践及兵家管理思想方面出现了多种倾向：以张良、韩信为首的西汉兵家代表人物积极继承先秦兵家诸派学说，并加以整理，提出了“以正守国”（用政治保障国家的安宁）、“以奇用兵”，“先计而后战，并形势，包阴阳，用技巧者也”，建立了符合西汉初期军事管理战略的学说；西汉文、景二帝力推黄老无为思想，把老子道家中有关兵家管理的思想进行归纳和抽象，提出“与民休息”的政策、当时的军事管理对策，包括“和亲政策”都反映了这种黄老兵家管理“善者因之”的观点；下邳神人所撰的“三略”却从另一个侧面阐述了“圣人能够体天之道，贤者能够法地之理，智者能以古为师”的主体管理观念；强调设置礼赏，辨别奸雄，阐明成败；区别德行，明察权变；倡遵道德，分析安危，力举贤人。上述这些，反映了西汉至唐朝前朝的社会管理思想特点。“以正守国”、“与民休息、无为之治”、“别奸雄、察安危”以及“揽人心审权变”等成为中国兵家管理思想应付、满足当时急剧变化的社会形势，巩固封建统治最关键重要的理论基础和操作手段。

在治兵之学方面，这一阶段的主要特点是“雷动风举，后发而先至，离合背向（分散与集中、前进与后退）、变化无常，以轻急制敌者也”的指挥组织方法，同时强调“顺时而发，推刑德，随斗击、因五胜、假鬼神而助者也”的管理环境和外界条件等方面的作用。尽管其中类杂一些五行、阴阳、鬼神等荒诞迷信的东西，但大大丰富了兵家管理思想，将先秦的兵家管理从组织行为方面，以及整体过程发展中具体化了。

第三阶段从唐中叶开始直到明、清时期。这是中国古代兵家管理思想逐渐发生变化走向衰落的时期。在军事治兵方

面，由于安史之乱（公元755——763年），封建社会内部的军事管理机制发生了相当的变化。这种变化一方面是当时连绵不断的民族战争的结果，另一方面，商品经济有了一定程度的增长，豪强地主的势力明显下降，庶族地主的势力逐渐上升，封建人身依附关系较以往有明显减弱，府兵制已被募兵制所替代，也是重要原因。在这个阶段，中国古代兵家管理思想变化的主要特点是，在封建政权集中军事管理权力的同时，又在一定程度上注意发挥军事技术、装备的作用，并形成一定的管理规范。

中国兵家管理思想对于以儒家管理思想为主导地位的中国管理文化的影响可以归纳为以下几方面。

（一）刚健自强的基本精神。儒家倡导尚仁贵中，要求维持原有管理制度，有保守、求稳的倾向。这种态度直接影响着儒家管理思想自身的生命力和发展趋势。因此，儒家必须从当时的其他管理思想中吸取合理、科学的精神元素。中国兵家管理思想从本质上讲是刚健有为、自强不息的。孙子说：“兵者，国之大事，死生之地，存亡之道，不可不察也。”（《孙子兵法》卷一）兵家历来把战争与整个国家的存亡联系在一起，并作出积极、奋起的决策。兵家管理思想的“刚健有为，自强不息”，在儒家经典《易传》中有所反映，《彖传》提出“刚健”观念，赞扬刚健精神，“刚健而文明”（《大有》），“刚健笃实辉光”（《大畜》）。《象传》提出“自强不息”的原则，“天行健，君子以自强不息”（《乾卦》）。《易传》所反映的兵家“自强不息”的管理精神，对于中国儒家管理文化的发展产生了深远的影响。

（二）以“德”的管理代替“听从天命”。儒家管理思想的天命观，通过孔子、孟子、宋明理学发展，形成了一种精巧的学术

化的宗教倾向。它宣扬“不知命，无以为君子”，“君子居易以俟命，小人行险以侥幸”，使儒家管理思想蒙上了一层唯心宿命的色彩。儒家要维持、稳固整个封建社会管理结构，既需要用天命观来调节人们的意识，又需要一种与天命意识相反的精神形态。为此，儒家只能借鉴于兵家管理思想，把“以德治军”的管理意识移植过来。中国兵家管理思想十分注重战争的正义与非正义的区别，认为兵家管理的最高境界是“正义之师”，战争的胜负取决于“德”，“以德而威天下”，用今天的话来说就是人心向背的问题。“德”的管理包含着丰富的唯物论及军事辩证法成份。兵家以“德”为中心的管理意识贯穿于计谋、造势、主事、治众、用将、策略等方面，大大淡化了儒家管理思想的宗教化倾向。以“德”持事，形成了中国儒家管理文化的特点。尽管立足点依然是有神论或变相有神论。

（三）管理目的论替代了阴阳五行说。以阴阳五行为核心的管理文化和思维模式一直居于主导地位，对中国古代的科学、艺术、哲学、伦理道德以及物化生产劳动等领域，产生着深刻而广泛的影响。因而，无法反映或体现主体管理的目的动机与实践效果。中国兵家管理思想对于主体管理的目的动机与实践效果有系统的表述和发挥，从而使兵家主体管理智慧或管理操作技巧效果达到了无与伦比的高峰。“兵形象水……故兵无常形”（《孙子兵法·虚实》）。“制刑而无刑，故功可成。物物而不物，故胜而不屈”（《淮南子·兵略训》）。这些命题显示出中国兵家在军事管理的战略战术思想上的特点。在兵家管理思维方式中，以军事辩证法为核心，天人关系应是自然物之间的关系，而不是人与人化的自然之间的关系。因此自然与文化（人）不是对立的，而是同一的。人的目的与

利益，是其管理实践的产物和需要。人既是管理客体活动的最高体现，又是它的终极目的。这样，人在整个管理客体中就具有突出的地位。它构成了以人为中心的管理主体的目的动机和管理效益。中国兵家管理思想的主体目的论，在诸子百家的争鸣中，被儒家所融合、吸收和借鉴，形成了代表儒家管理利益的目的论思想。以后，儒家管理思想公开强调文化和人的管理实践和创造活动的价值，反对忽视文化、伦理、道德的作用，反复阐明人的本质不仅是自然发展的产物，更重要的是社会关系，即人自己的管理实践和历史。人由于劳动、语言、交往、生产，组成管理社会与自然相对立后，对人的发展最具有影响的力量，不是自然，而是人自己的管理创造性活动。尽管它的立足点依然是有神论或变相有神论。

综上所述，中国兵家管理思想对我国以儒家为主体的管理文化有着深刻的影响。儒兵两家的管理思想相互斗争、分化、歧义，又相互渗透、综合、融会，是必然的趋势，顺应历史的需要。

## 第二节 中国兵家管理思想在主体管理思维上的特点及其对管理哲学的影响

中国兵家管理思想在主体管理思维方式上有着自己的特点：（1）不是着眼于个体，而是着眼于管理的整体或系统。（2）不是着眼于静态，而是着眼于动态，在管理的时空中，把握管理客体的运动形态。（3）不是着眼于管理本身的具体结构、组成，而是着眼于它的功能、属性。因为在兵家看来，管理本身是不断流转的，是不断流转中的暂时的“稳定”，并没有固定的结

构可言。（4）不是着眼于具体部分的管理性能，而是整体功能，管理决策的整体反应能力；因此对管理物化形态的研究强调捕捉信息，以把握管理整个有机结构的能量机制平衡的能力。（5）通过观察并及时对观察资料进行统计、计算、归纳、分类，以描述管理对象的运动和发展趋势。

在中国兵家管理思想中，战争的管理是一个暂时的“稳态”，这个“稳态”被称为“势”。它不是固定不变的，而是不断运动和变化的，表现为“势”的形成与消失。孙子说：“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”；“故善战者，求之于势，不责于人，故能择人而任势。”（《孙子兵法·势篇第五》）整个管理结构的这个“势”，是奇正相生循环发展取得的暂时的“稳态”。一旦平衡破坏，管理运行就将失败，无法复苏。

中国兵家管理思想的思维方式真正特点是追求对管理客体世界的认识上的精确性。中国兵家管理思想一直到现在还保持着它的有效性，绝不是偶然的。奥秘在于兵家思维方式包含着现代管理科学和组织行为关系的合理要素，它以大量观察、统计为基础，并由此进行管理可行性的精确分析。

中国兵家管理思想的思维方式的另一特点是：很早就发展了有无、阴阳、刚柔、虚实、动静等对立面是相辅相成、不可或缺的观念。这一辩证的管理思维方式，使兵家管理思想达到一个高峰。在中国兵家管理思想看来，战争与和平、军事与政治既是同一的，又是互相转化的。“兵之胜败、本在于政”。“地广人众，不足以为强，坚甲利兵，不足以为胜，高城深池，不足以为固，严令繁刑，不足以为威。为存政者，虽小必有，为亡政者，虽大必亡”（《淮南子·兵略训》）。

中国兵家管理思想及其管理哲学观念的影响，使中国古代形成了两大独立的管理思想体系，即儒家的伦理论与兵家的操作论。这两大管理思想体系相互对立、排斥，又相互补充、调剂，从而影响和支配着中国古代全部管理思想的发展。但是，兵家的思维逻辑模式、管理认识路线、管理主客体相互组合的理论以及某些管理价值观念和操作技巧更符合汉民族管理实践活动的需要，同时，它还对巩固封建统治起着积极的作用，从而受到历代封建统治王朝的推崇。

中国兵家管理思想强调对客体的操作行为技巧，从上古时代的各种神话开始，直至《孙子》、《吴子》、《六韬》、《三略》、《司马法》等著作中都有着较多的反映。兵家管理思想是围绕管理主体如何改造、构筑、操作、管理整个客体世界的这一总观念展开的，由“道、天、地、将、法”兵家管理战略要素发展出“内修文德，外治武备”的管理操作准则和观念；由“兵无常势”、“战无常法”的兵家管理哲学思维方式发展出“致人而不致于人”以及灵括机智的战术操作顺序。因此，兵家管理思想能最集中地表现中国民族由农业走向文化、走向人生、走向国家和世界的民族管理精神的本质特征。这是兵家管理思想能够长久而深刻地影响汉民族气质的最关键的原因。

尽管兵家管理思想存在着一些迷信的成分，使它蒙上了一层神秘、唯心的色彩。但是，不管怎样，兵家在重视主体思维和管理操作技巧方面有着积极意义。我国历史上许多举世无双的伟大工程，如长城、大运河、都江堰以及在陶瓷、丝绸、造纸、铸钱、建筑、造船、铸造冶炼、度量衡、食盐专卖等管理实践活动，都留下了中国兵家管理思想的痕迹。