

兵家管理的思维方法体系

李桂生

摘要：兵家管理在思维方法上形成了内容丰富而完整的体系，与其他诸子学派相比，具有鲜明的特色，包罗了自然科学与社会科学一般的思维方法，主要有质实思维、相形思维、相机思维、用势思维、面上取点思维、对立统一思维、害中取利思维、普遍联系思维、动态思维、创新思维、系统思维、自然思维、信息思维、比较与假设思维、定性与定量思维、体悟与实证思维和全胜思维。

关键词：兵家；管理哲学；思维方法；诸子学

管理思维是在一定的文化背景下形成的一种思考问题、处理问题的模式，它涉及管理角度、方法、过程，甚至价值取向、人生态度等深层次问题。^[1]有什么样的管理思维，就有什么样的管理过程和管理效果。中国古代不同学派在管理思维上多有不同，儒家主张仁政与礼治，道家主张自然无为，法家主张抱法处势，墨家主张兼爱尚贤，管子学派主张轻重有术，阴阳五行家主张阴阳变化与五行生克。这些管理理念与管理思维影响了中国文化几千年。中国管理哲学从表征看，是儒家管理哲学，但其思维、气质与精神却包含了中国传统文化中全部的管理智慧。

兵家管理是诸多管理种类之一，在思维方法上既有与一般管理相同的普遍性，又有自己的独特性。在诸子哲学中，兵家是最具包容性的一个学派，它吸取了其他学派中有益于兵家思想体系构建的成分，^[2]在思维方法上也多有借鉴，形成了比较完整和科学的思维方法体系。

一、重人事，轻鬼神——质实思维。兵家是比较彻底的唯物论者与实践论者，反对天命鬼神之说，崇尚人事与实践。《孙子·用间》说：“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。”《太白阴经·天无阴阳篇》云：“凡天道鬼神，视之不见，听之不闻，索之不得，指虚无之状，不可以决胜负，不可以制生死，故明将弗法。”

二、因事制宜，随形应变——相形思维。兵家主张根据敌人的具体情况采取相应的战术战法，而不拘泥于成法。《孙子·虚实》说：“夫兵形象水，水之行，避高而趋下；兵之形，避实而击虚；水因地而制流，兵因敌而制胜。故兵无常势，水无常形，能因敌变化而取胜者，谓之神。”那么，如何应形呢？《孙子·谋攻》说：“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。”意思是要根据敌人多寡、力量强弱、敌阵形态等采取不同战术。这样就能“应形于无穷”（《孙子·虚实》）。

三、因时制宜，随机应变——相机思维。兵家不仅主张根据不同敌形采取不同对策，而且主张根据双方所处的不同时机采取相应策略。《孙子·军形》说：“不可胜者，守也；可胜者，攻也。”意思是，在不能战胜敌人的时候就采用守势，能够战胜敌人的时候就采用攻势。总之，就是要相机而动。所以历代兵家都强调这点。《兵经百言·移》云：“军无定居，亦无定去，但相机而行。”《曾胡治兵语录·兵机》云：“须谋定后战，相机而行。”

四、造形蓄势，因势利导——用势思维。兵家讲究军形军势，兵家学派中有一派专门研究“形势”，主张因势利导，即“兵形势”学派。《卫公兵法辑本·将务兵谋》云：“良将用兵，审其机势而用兵气。”这里所讲的“机势”包含了时机与兵势两层意思。兵家认为，机、势、气三者是相互依存的，互相影响的。只有抓住正确的时机，兵势才能得到最好的使用，士气才能得到最佳的发挥。《太白阴经·主有道德篇》云：“权不足以理，则用势；势用，则大兼小，强吞弱。”兵家认为，若权谋不足以使敌人屈服，则要运用兵势，势如破竹，以强吞弱。《十七史百将传·齐孙臆》云：“善战者，因其势而利导之。”兵势在于疏导与利用，这是一种无形的力量，关键在于用心体察和把握。

五、抓住要害，选好入口——面上取点思维。兵家认为，要善于抓住事物的关键和要害，不可面面俱到，要分轻重缓急。《孙子·虚实》说：“无所不备，则无所不寡。”意思是，防备不必无所不备，而要防其所当防，备其所当备。《太白阴经·沉谋篇》云：“夫善兵者，攻其爱，敌必从；捣其虚，敌必随；多其方，敌必分；疑其事，敌必备。”意思是，攻则攻其虚弱，捣则捣其漏隙，分则分其精锐，疑则疑其不定。

六、阴阳互变，此消彼长——对立统一思维。兵家认为，事物总是变化的，

强弱、虚实、奇正、胜败等会在一定条件下互相转变，管理者要善于抓住事物变化的规律，促成事物有利于我方的转化。《练兵实纪·明保障》云：“天地之道，惟阴与阳；治世之具，惟文与武。文武者，阴阳之义也。故治乱相寻，本阴阳叠运，必文武并用，乃相济有成。”意思是，兵事虽是阳事，但是也要以文事济之。具体地说，要使事务的变化向有利于我方转化。《孙子·虚实》说：“敌逸能劳之，饱能饥之，安能动之。”

七、辩证思考，权衡利害——害中取利思维。兵家认为，考虑问题，只知一面，不知另一面，不知全局，只知局部，都是不利于取胜的，而要善于害中取利，利中审害。《孙子·军争》说：“军争为利，军争为危。”《孙子·九变》说：“智者之虑，必杂于利害。”

八、注重关联，反对孤立——普遍联系思维。兵家管理注重运用联系的思维来观察战争，思考战争，把军事与政治、经济、外交、地理、国家安危等联系起来，不是孤立地看待战争。《孙子·始计》说：“兵者，国之大事，死生之地，存亡之道，不可不察也。”《孙子·军形》说：“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。”兵家认为，由土地、粮食、兵员的多少以及它们的比例可以知道战争的胜负。

九、强调变化，反对静止——动态思维。兵家善于在管理实践中以变化发展的动态思维来研究问题，所以总是能够预知事物的发展态势，而不是抱残守缺、静止不变。《孙子·虚实》说：“兵形象水……兵无常势，水无常形。”《孙子·军争》说：“朝气锐，昼气惰，暮气归。善用兵者，避其锐气，击其惰归。”《孙子·虚实》说：“五行无常胜，四时无常位，日有短长，月有死生。”兵家认为，认为用兵要懂得变化之道，随事而变，随势而变，才能取胜。

十、以古鉴今，注重创新——创新思维。兵家管理注重前代战例与治法，又不蹈袭前人，具有很高的创新性。《孙子·用间》说：“昔殷之兴也，伊挚在夏；周之兴也，吕牙在殷。故明君贤将，能以上智为间者，必成大功。”再比如，《六韬》之文往往详述前代旧事，以史为据，引出观点，史论结合。这虽是著述方法，但亦是思维方法。王余佑所著《乾坤大略》，每卷亦多用此法。《孙子·虚实》说：“人皆知我所以胜之形，而莫知吾所以制胜之形。故其战胜不复，而应形于无穷。”意思是说，人们之所以只能看到我方胜利的结果，却看不到胜利的诀窍，

是因为每次取胜的方法都不重复，而是根据变化无穷的战争形势而变化。

十一、系统观照，整体把握——系统思维。首先，兵家管理本身就是既具多样性、又具统一性的复杂系统。兵家管理包括决策、计划、指挥、协调、控制等一系列职能和环节，是多职能、多环节的统一。管理客体包括人、财、物、行为、时间、信息等，是多要素的统一。从管理主体的层次看，包括君王、主帅、大将、将、偏将、校尉等，是多层次的统一；从管理主体的类别看，包括指挥人员、监督人员、参谋人员、战斗人员等，是多类别的统一。

其次，战争取胜是多样因素的结果，也是一个系统，这就是孙子所说的道、天、地、将、法。从管理学的角度来理解，道，就是人心稳定、上下和谐；天，就是天时；地，就是地利；将，就是管理者；法，就是组织制度与管理制度。这五个要素形成一个系统。具备五个要素之后，还要从七个方面进行系统地比较。

《孙子·始计》说：“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？”“五事”是一个小系统，每一事就是一个微系统；“七计”是一个小系统，每一计就是微系统。“五事”、“七计”合起来就是一个大系统。按照系统论的原理，在系统结构中任何一个要素缺失或不合要求，都会影响系统结构的优化与效能的发挥。

再次，兵家善于系统地思考问题，从战略到战术，从军事到政治、经济、外交等，都能系统地进行分析、比较、权衡，区分轻重缓急、利弊得失，从而作出最优或最适宜的决策。《孙子·虚实》说：“故策之而知得失之计，候之而知动静之理，形之而知死生之地，角之而知有余不足之处。”策、候、形、角四个步骤和方法，就是侦察敌人虚实的方法系统。《孙子·谋攻》说：“上兵伐谋，其次伐交，其次伐兵，其下攻城。”实际上这是一种策略系统。孙子认为，攻敌有四种方法，但这四种方法有高下优劣之分，最高明的方法是“伐谋”，最笨拙的办法是“攻城”，在不同的情势下应该选用最为恰当的策略方式。《孙子·九地》讲到散地、轻地、争地、交地、衢地、重地、圯地、围地、死地九种地形。这九种地形可以分为三类：散地（在己国）、轻地（进入敌国浅）、重地（进入敌国深）、交地（与敌国相交之地）、衢地（与多国相交之地）是从主客（在己国为主，在敌国为客）关系与进入敌国深浅角度来讲的；圯地（难行之地）是从行军角度来讲的；争地（敌我相争之地）、死地（没有出路之地）、围地（被围困之地）是从

交战角度来讲的。^[3]这三类地理形势构成一个系统。在考虑地理形势的时候，必须对这一系统作周密的想定。《孙子·九地》说：“古之善用兵者，能使敌人前后不相及，众寡不相恃，贵贱不相救，上下不相收，卒离而不集，兵合而不齐。”这是六种分割敌人、离乱敌人的方法，也是一个方法系统。

十二、大道无形，师法自然——自然思维。兵家吸收道家的思维方法，颇具道家神韵，强调管理谋略与方法都要效法自然，拙中取巧，不露痕迹。《孙子·九地》说：“善用兵者，譬如率然。率然者，长山之蛇也。击其首则尾至，击其尾则首至，击其中则首尾俱至。敢问兵可使如率然乎？曰：可。夫吴人与越人相恶也，当其同舟济而遇风，其相救也如左右手。是故方马埋轮，未足恃也；齐勇若一，政之道也；刚柔皆得，地之理也。故善用兵者，携手若使一人，不得已也。”这里讲的常山之蛇、吴越同舟相济、携手若一人就是师法自然的管理思维，其效用就是齐勇若一、刚柔皆得。《孙子·兵势》说：“故善出奇者，无穷如天地，不竭如江海。终而复始，日月是也。死而更生，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，孰能穷之哉。”用兵之变如天地、江海、日月、四时、五声、五色、五味之变，也是师法自然的管理思维。师法自然，必须做到无形无迹，这就是所谓“大道无形”。故《孙子·虚实》说：“故形兵之极，至于无形。”《道德经论兵要义述·执大象章》亦云：“治军行师，皆以恬淡无味为上，自然无形无迹，故使视听者不可得而闻见也。”总之，兵家认为，治兵之最高境界，就是自然无形之境。

十三、决策之要，重在信息——信息思维。兵家认为，作出正确决策，必须依靠真实准确的信息情报。兵家虽然没有提出信息理论和信息学说，但是深谙信息之道，在管理实践中一直遵循着朴素的信息思维方法。《孙子·谋攻》说：“知彼知己，百战不殆；不知彼而知己，一胜一负；不知彼，不知己，每战必殆。”这里讲的是信息反馈问题。《孙子·九地》说：“是故不知诸侯之谋者，不能预交；不知山林、险阻、沮泽之形者，不能行军；不用乡导者，不能得地利。”这里讲的也是信息问题。《间书·用间》引苏辙语云：“听传闻之言，采疑似之事，其行不过于出境，而所闻不过于熟户，敌情不可得。”这是强调信息情报要准确，只有深入敌人内部，才能获得真实而重要的信息情报。兵家还主张，不仅自己各部

队要互通消息，而且情报传送要保密，要使传者不知，获者无迹。《兵经百言·传》云：“军行无通法，则分者不能合，远者不能应。彼此莫相喻，败道也。然通而不密，反为敌算。故自金、旌、炮、马、令箭、起火、烽烟，报警急外；两军相遇，当诘暗号；千里而遥，宜用素书，为不成字、无形文、非纸筒。传者不知，获者无迹。”

十四、善用比较，常用假设——比较与假设思维。兵家管理多用比较思维。《孙子·始计》说：“兵者，国之大事，死生之地，存亡之道，不可不察也。”这是对战争进行生死存亡的利弊比较。又说：“经之以五事，校之以计而索其情。”这是对敌我双方形势与力量的比较。《孙子·作战》说：“故不尽知用兵之害者，则不能尽知用兵之利也。”这是对用兵利害关系的比较。《孙子·谋攻》说：“夫用兵之法，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。”这是对取胜方法与结果的比较。又说：“上兵伐谋，其次伐交，其次伐兵，其下攻城。攻城之法，为不得已。”这是对取胜策略的比较。《孙子·谋攻》又说：“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。”这是基于兵力对比的战术比较。《孙子·军形》说：“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。”这是对攻守异势的比较。《孙子·兵势》说：“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。”这是对不同兵势的比较。《孙子·虚实》说：“故形人而我无形，则我专而敌分。”这是对敌我兵形变化后的力量进行比较。《孙子·军争》说：“是故朝气锐，昼气惰，暮气归。”这是对一天中不同时段士气的比较。《孙子·军争》又说：“故用兵之法，高陵勿向，背丘勿逆，佯北勿从，锐卒勿攻，饵兵勿食，归师勿遏，围师必阙，穷寇勿迫。”这是对处于不同境地的敌人采取不同战法与策略的比较。《孙子·九地》说：“用兵者，合于利而动，不合于利而止。”《孙子·火攻》说：“非利不动，非得不用。”这两者是对用兵利弊得失的比较。以上所举，都是信手拈来的例子，目的是为了说明兵家管理对比较思维运用的普遍性。

十五、注重定性，时有定量——定性思维与定量思维。中国古代虽然没有提出定性与定量的概念与方法，但在实践中一直运用这个方法。一般认为，中国人注重定性思维而忽视定量思维。这实在不甚确当，至少在兵家管理中是这样。《孙

子》所说的“计”、“算”，讲的就是定量分析。《孙子·军形》说：“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。”这就是定性与定量相结合的思维。土地广袤、粮食充足、兵力强大、战争取胜四者合乎比例地发展，是定性思维；具体的土地、人口、粮食、兵员数量及其最佳比例，就是定量思维。《孙子·作战》说：“凡用兵之法，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，日费千金，然后十万之师举矣。”这里对车乘、铠甲、花费、兵员都进行了量化。按照晋代杜预的算法，一辆驰车七十五人，一辆革车二十五人，千辆驰车则为七万五千人，千辆革车则为二万五千人，总的兵员就是十万人了。以十万兵员计，战争的耗费每天大约千金。这些都是精确的数字，是量化的思维。唐宋以降，定量思维在兵事实践中更受重视，在营寨管理等方面有精细的量化规定。《纪效新书·扎野营说》云：“且如安营，一面一百八十八步，四面共七百五十二步行遍，若传筹五十次，共余五百余步，日将出矣。”意思是，营寨步数有细致的规定，绕营五遍，尚余五百余步，此时太阳快要出来了。

十六、注重体悟，常用实证——体悟与实证思维。兵家认为，悟事须体察，决事须实证。兵家主张学习兵法、操练战术都要依靠体悟。《兵法心要·阵法总说》云：“爰有古今阵法，另绘其图，以存梗概，俾将帅度宜而行之，若沿古以便今，闻一而悟十，触类以长，此又当审之明哲。”《纪效新书·短兵长用说》云：“初学未易语之，后手初曲后直，硬处须悟得；前手厄，须悟得。”实证讲究通过数据、经验、调查、观察等方法来验证决断是否正确。兵家非常重视通过战前侦察来了解敌情，敌方武器装备如何、兵力布置如何、地形地势如何等等，都要弄清楚，以作决策依据。《孙子·行军》专讲如何观察与侦察地形，根据不同的地形采取相应的宿营策略；《孙子·地形》则专讲地理形状，列出通形、挂形、支形、隘形、险形、远形六种地形，指出遇到不同的地形，要采取不同的战术。兵家作战，非常注重模拟与演习，这也是实证思维方法。墨子也是一位出色的兵家，是先秦时期的防御战术兵家代表。《墨子·公输》说：“子墨子解带为城，以牒为械，公输盘九设攻城之机变，子墨子九距之。公输盘之攻械尽，子墨子之守圉有余。”公输盘代表楚军攻城与墨子代表宋军守城的模拟与演习，就是“楚军攻宋必定失败”这一决断的实证。

十七、伐谋伐交，不战而胜——全胜思维。兵家特别注重全胜，不战而胜，主张以战止战，以杀去杀。这是由于兵家追求的最高目标是和平。《孙子·谋攻》说：“故百战百胜，非善之善也；不战而屈人之兵，善之善者也。”《六韬·发启》说：“全胜不斗，大兵无创。”《兵经百言·胜》云：“凡胜者，有以勇胜，有以智胜，有以德胜；有以屡胜，有以一胜。胜勇必以智，胜智必以德，胜道务祈修。善胜者不务数胜而务全胜，务为保胜。”以上所引，均讲“全胜”。何谓“全”？就是不破城，不残民，不损兵。《兵经百言·全》对此有精辟的阐述，云：“作不攻自拔以全城，致妄戮之戒以全民，奋不杀之武以全军。”

从上可以看出，兵家管理思维是比较发达的唯物辩证思维，也是比较完善与科学的多向度思维集群，包罗了现代自然科学与社会科学的诸多思维方法，并有自己的特色，是中国古代诸子学派中最完备、最先进的思维方法，不能不说是中国兵家管理思维的卓越表现。

二〇〇九年五月初稿，二〇一〇年九月修改定稿

参考文献：

- [1]王玉德. 文化学[M]. 昆明：云南大学出版社，2006：145.
- [2]李桂生. 诸子文化与先秦兵家[M]. 长沙：岳麓书社，2009：283.
- [3]李零. 吴孙子发微[M]. 北京：中华书局，1997：106.

作者简介：李桂生（1967 - ），男，中国江西省宁都县人，浙江大学文学博士，华中师范大学历史学博士后，黄冈师范学院文学院副教授，华中师范大学硕士研究生导师，主要从事中国兵学、中国管理哲学研究，著有《诸子文化与先秦兵家》（岳麓书社2009年）、《兵者诡道——李桂生讲孙子兵法》，发表学术论文20余篇。