

兵家管理哲学的理论构架

李桂生

在诸子哲学中，兵家哲学是重要一块。在兵家哲学中，其管理哲学又是重要一块。管理哲学是二十世纪八十年代后兴起的一门交叉学科。要建构完整的中国管理哲学理论体系，不能不挖掘和整理诸子哲学中的管理哲学内容。学术界对诸子管理哲学的研究，更多地关注儒家管理哲学、道家管理哲学、周易管理哲学等内容，有较多的成果发表，而对兵家管理哲学几乎无人问津。笔者不揣浅陋，试图从管理本体论、管理本质论、管理人性论、管理策略论、管理方法论、管理价值论、知行关系论、管理目标论、管理思维论、管理伦理论、管理生态论、管理行为论十二个方面来还原兵家管理哲学的理论构架，起到抛砖引玉的作用。

一、唯事唯物、不信鬼神的管理本体论

中国古代哲学家喜欢思考世界的本原问题，喜欢思考天人关系问题。有的把世界的本原归结为无固定形态的物质“气”；有的归结为超越所有物质和精神的某种绝对存在，如“道”、“太极”、“无”、“理”、“有”、“一”等；有的归结为人的主观精神，如“心”。若要给这些

哲学观点定性，便分别是朴素的唯物论、客观唯心论、主观唯心论。

中国文化与哲学的核心问题是天人关系问题。中国古代哲人对宇宙本体的认识和思考，亦主要集中在天人关系上。中国哲人总是以一种系统的、整体的观点来观察这个世界。张立文先生说：“中国哲学范畴系统中，在把天（道）作为宇宙的根本或自然的总体，把人（道）作为人本身或社会总体来思考的同时，亦把天（道）与人（道）作为对立统一的整体来考虑。”^①

中国兵家对宇宙本体论有所涉及和思考，其基本理路是以朴素唯物论为基础的天人合一思想。兵家注重系统地、整体地、全面地、动态地、持续地把握世界的本质与规律。

由于兵家思想来源的多元性与流派的复杂性，不同的兵家人物与流派在本体论上具有不同的观点。比如，兵权谋学派与兵阴阳学派具有不同的哲学体系，兵权谋是建立在朴素唯物论基础上的兵学流派，兵阴阳是建立在客观唯心论基础上的兵学流派。虽然兵阴阳家的著作绝大多数已经失传，无法窥其全貌，但我们仍能从《汉书·艺文志》以及最近三十余年出土的兵阴阳文献知其大概。班固说：“阴阳者，顺时而发，推刑德，随斗击，因五胜，假鬼神而为助者也。”^②从学术思想的演变看，兵阴阳思想主要产生于战国与秦汉，发展于三国两晋南北朝，隋唐以后各朝代均有承续，是阴阳思想对兵家的渗透与影响

^① 《中国哲学范畴发展史（天道篇）》，中国人民大学出版社 1988 年版，第 63 页。

^② 《汉书·艺文志》，北京中华书局 1962 年版。

而形成的一个兵学支流。在东汉以后的兵学发展中，兵阴阳思想虽然不绝如缕，但是并非兵学发展的主流。

兵家管理本体论，是指关于管理活动的本原，也就是关于管理活动产生、发展、变化根由的观点与看法。以孙子为代表的兵家学派没有直接讨论管理本体论问题，但是在其著作中闪耀着管理本体论的唯物主义思想光辉。兵家认为，管理的基本要素是人、事、物。这是管理产生、发展、变化的根本依据，也是管理活动的最后归宿。一切管理均可源于和归于对人、事、物的管理。这样表述，不是说兵家管理具有多元本体，而只能说兵家的唯物主义思想不够彻底，未能把人、事、物上升并抽象到“物质”概念上来。由于兵家的唯物主义思想不够彻底，没有对宇宙本体论和管理本体论进行更深意义、更高层次的讨论与研究，所以为兵家的主观唯心论与客观唯心论留下了空间。

具体地说，在管理本体论上，兵家反对鬼神迷信，主张一切胜利只有从人、事、物出发才能取得。《孙子·用间》说：“明君贤将，所以动而胜人，成功出于众者，先知也。先知者，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。”《尉缭子·战威》说：“圣人所贵，人事而已。”《鹖冠子·能天》亦说：“安危，执（势）也；存亡，理也。何可责于天道？鬼神奚与？”

虽然兵家亦偶有使用星占、望气、鬼神之术的主张，但这些只是用来伪装自己、迷惑敌人，从而得到敌人实情的诡道，与兵家的管理本体论无涉。《六韬·王翼》说：“术士二人，主为谲诈，依托鬼神，

以惑众心。”《鬼谷子·内捷》说：“善变者，审知地势，乃通于天，以化四时，使鬼神，合于阴阳，而牧人民。”所以，阴阳、鬼神、卜筮等，对外用来惑敌，对内用来治民。

兵家管理“唯事唯物、不信鬼神”的本体论，是兵家管理哲学朴素唯物主义思想体系得以建立的基础，也是兵家管理哲学理论体系的基石。兵家管理的本体论决定了兵家实事求是、一切从实际出发的管理路线，也决定了兵家求真务实的管理作风和理性实用的价值取向，也是中国古典兵学能够发展成为现代军事学的哲学基础。

二、分人化人、治心治力的管理本质论

兵家认为，管理的本质在于治人。孙子认为治人在于分人，分人在于建立有效的编制体制。《孙子·兵势》说：“凡治众如治寡，分数是也。”所谓“分数”，就是把人分成不同数量的等级建制。吴起、诸葛亮认为治人在于化人。《吴子·图国》说：“凡治国治军，必教之以礼，励之以义，使有耻也。”《便宜十六策·治人》说：“治人之道，谓道之风化，陈示所以也。”

兵家认为，治人在于治气、治心、治力、治变。将领要善于养士气、用士气、导士气、鼓士气，要善于攻心、养心，要善于乱敌之心、定己之心，要善于养力、用力、借力，要善于破敌之力、蓄己之力，要善于知变、思变、用变。《孙子·军争》说：“三军可夺气，将军可

夺心。是故朝气锐，昼气惰，暮气归。善用兵者，避其锐气，击其惰归，此治气者也。以治待乱，以静待哗，此治心者也。以近待远，以佚待劳，以饱待饥，此治力者也。无邀正正之旗，无击堂堂之陈，此治变者也。”后代兵家秉承孙子的管理思想，认为管理首先在于治气、治心、治力、治变，明确提出此四者在治军中的根本作用与地位。尹宾商《兵垒》说：“是故治气则先，治心则先，治力则先，治变则先。”孙子的治人思想是一个完整的体系。“治人”是目的，“治气”、“治心”、“治力”、“治变”是手段。在此四者之中，若以重要程度分辨，则首要为治心，其次为治气，再次为治力，又次为治变。

治心有两层含义：一是治己之心，做到心无旁骛，不为外物所蔽，不为财利所惑，不为权势、富贵所诱。苏洵《权书·心术》说：“为将之道，当先治心。泰山崩于前而色不变，麋鹿兴于左而目不瞬，然后可以制利害，可以待敌。”二是治敌之心，要震慑敌人，摧毁其心理依恃，瓦解其斗志，使之不战而退。赵蕤《长短经·攻心》说：“凡伐国之道，攻心为上，攻城为下；心胜为上，兵胜为下。是故，圣人之伐国攻敌也，务在先服其心。何谓攻其心？绝其所恃，是谓攻其心也。”

治气也有两层含义：一是治己之气，通过养气、鼓气，使士卒斗志昂扬，气吞山河，锐不可当。《尉繚子·十二陵》说：“战在于治气。”《李卫公问对》卷下说：“吴起四机，以气机为上，无他道也，能使人自斗，则其锐莫当。”二是要治敌之气，避敌锐气，击敌虚气；

挫敌勇气，击敌惧气；耗敌精气，击敌惰气。《孙子·九地》说：“谨养勿劳，并气积力。”《百战奇法·养战》说：“气盛而激励再战，气衰则且养锐，待其可用而使之。”兵家认为，治气要讲究方法，要因情、因势而为。《百战奇法·气战》说：“夫将之所以战者，兵也；兵之所以战者，气也；气之所以盛者，鼓也。能作士卒之气，则不可太频，太频则气易衰；不可太远，太远则力易竭。”《尉缭子·战威》说：“气实则斗，气夺则走。”

治力也有两层意思：一是增强自己的力量，二是消耗敌人的力量。《李卫公问对》卷中说：“以诱待来，以静待躁；以重待轻，以严待懈；以治待乱，以守待攻。反是，则力有弗逮。非治力之术，安能临兵哉！”

治变，一是要善于变化战术、战法，使对方无法预测；二是要善于观察敌人变化，乘隙而击。《孙子·九变》说：“将通于九变之利者，知用兵矣。”《百战奇法·变战》说：“敌无变动，则待之；乘其有变，随而应之。”

兵家管理本质论以治心为本，以治变为末；以治气为里，以治力为表。只有先治心，然后方能治气；只有先治气，然后方能治力；只有心定气闲力足，才能变幻莫测，制人而不制于人。

三、避死趋生、贪名求利的管理人性论

人既是管理主体，也是管理客体，是管理主体与管理客体的统一。人是管理活动的核心要素，管理活动说到底人的管理。

兵家认为，人都是贪生怕死、贪财好利、习惯于被人驱使的思想贫弱者，与荀子、韩非子的性恶论相似，也与西方管理哲学中经济人、机械人的人性假设理论相似。兵家管理的这种人性假设，决定了其管理方法。《孙子·九地》说：“吾士无余财，非恶货也；无余命，非恶寿也。令发之日，士卒坐者涕沾襟，偃卧者涕交颐。投之无所往，诸、别之勇也。”士卒也是人，是人就有普通人的思想情感。士卒也喜好财货，也希望长寿，但是士卒有特殊的使命，必须服从命令，奔赴疆场，身不由己，生死难卜，所以临战之时涕泪沾襟，流露出对生的留恋、对死的恐惧。正因如此，所以必须把士卒驱赶到无退路之地，使他们打消逃生的念头，安下心来，拼死一战。《孙子·九地》又说：“将军之事，静以幽，正以治，能愚士卒之耳目，使之无知；易其事，革其谋，使人无识；易其居，迂其途，使人不得虑。帅与之期，如登高而去其梯。帅与之深入诸侯之地而发其机，若驱群羊，驱而往，驱而来，莫知所知。”孙子认为，作为军队的领导者与管理者，指挥与管理军队必须实行愚兵政策，消除士兵的思想与意识，使他们成为机械人；要采取欺骗政策，经常变换路线与方案，使士兵无法猜测与揣想上级的意图；把士兵训练成牛羊一样，把他们往哪儿赶，他们就往哪儿走，使他们懵然无知。士卒的本能就是求生避死，所以要用严酷的军法来进行约束，使之甘愿死战。《尉缭子·制谈》说：“民非乐死

而恶生也。号令明，法制审，故能使之前。”

人既有贪生怕死的一面，也有贪财好利、追求享受的一面，所以要用重赏的办法激励士卒冒死向前。《尉繚子·战威》说：“赏禄不厚则民不劝。”《黄石公三略》引《军谏》说：“军无财，士不来；军无赏，士不往。故良饵之下有悬鱼，重赏之下有勇夫。”

正是由于兵家认为人具有避死趋生的本性，所以才会提出“归师勿遏，围师必阙，穷寇勿迫”的战术主张（《孙子·军争》）。兵家认为，若截击撤退之敌，或围困太甚，或追击太急，不留生路，则会遭到拼死抵抗，使我伤亡惨重。欲逼之以死，必予之以生，是兵家的对敌之策；逼之愈甚，抵抗愈迫，是人的自然之性。这种策略蕴涵着“物极必反”的道理，是兵家对“避死趋生”人性假设理论的反用。

兵家管理重刑赏的思想是建立在贪生怕死、贪财好利的人性假设理论基础上的。兵家的人性论是兵家管理哲学的核心内容，是兵家管理哲学理论体系的基石。这种人性观，最初由孙武提出，后代的兵家继承与发展了这一观点，并在历代军事活动中实践了这一观点。

兵家管理哲学的人性论，既有其深刻的一面，也有其肤浅的一面。说其深刻，是兵家管理哲学的人性论触及到人性中动物本能的一面。避死趋生是一切动物的本能，不惟人类如此。说其肤浅，是兵家管理哲学的人性论把人的自然本性等同于人性，而忽视了人性中的社会属性。兵家管理哲学的人性论观点，把人性抽象为动物的自然属性与本能反应，忽视了其人性中的社会属性、阶级属性、道德属性、历史属

性等。人性不是抽象的，而是具体的，在不同的社会和历史阶段有不同的内涵。兵家的人性论观点，企图以静止不变的避死趋生的动物本能来概括人性，在今天看来虽然不全面、不完善，但在二千五百多年前的春秋末年提出，又是非常可贵的。

四、执经达权、以变求胜的管理策略论

兵家主张执经达权的管理策略。这有两层含义。第一，兵家以仁义道德为经与本，以权势变诈为纬与末。我们研究兵家思想，往往只注意其诡诈之术，而忽视其仁义道德之本。实际上，兵家管理以仁义道德为经，以权势变诈为纬；以仁义道德为本，以权势变诈为末。兵虽诡道，但是不得已而用之，故《司马法·仁本》说：“古者，以仁为本，以义治之之谓正，正不获意则权。”《便宜十六策·治国》说：“故本者，经常之法，规矩之要。”兵家主张以战止战，以杀去杀，以仁义道德为经，以诡诈权谋为纬。《孙子·军形》说：“善用兵者，修道而保法，故能为胜败之政。”《吴子·图国》说：“圣人绥之以道，理之以义，动之以礼，抚之以仁。此四德者，修之则兴，废之则衰。”第二，兵家以仁义道德为经与本，以利害成败为纬与末。兵家实际上以儒为里，以兵为表。兵家主张在利与害之间、成与败之间、轻与重之间进行权衡，要取胜去败，趋利违害，避轻就重。权衡是决策的必经阶段，它不是分析对与错，而是比较轻与重、利与害、胜与败、可

与否。故《孙子·始计》说：“势者，因利而制权也。”《孙子·军争》说：“兵以利动。”

兵家主张实行以变求胜的管理策略。《孙臆兵法·势备》说：“凡兵之道四：曰陈（阵），曰執（势），曰变，曰权。”这也有两层含义。第一，变换战略以求胜。中国古代常称战略为计、谋、兵略等。

《孙子·始计》提出通过比较敌我双方在道、天、地、将、法五个方面的优劣，制定战略计划，这就是“庙算”。《孙子·始计》指出：

“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！”这里所说的“庙算”，就是战略。第二，变换战术以求胜。在古典兵法中，战术战法是其主要内容，几乎历代每一部兵书都对战术战法有论述，特别是唐宋以后的兵书由于更加重视军事技术的论述，所以在战术战法方面体现得更加突出，更为具体。兵家认为，战术在于因情因势而变，不可墨守成规。《孙子·谋攻》说：“用兵之法，十则围之，五则攻之，倍则分之，少则能逃之，不若则能避之。”《孙臆兵法·八阵》说：“用八阵战者，因地之利。”《孙子·虚实》说：“战胜不复，而应形于无穷。”

兵家把权变作为管理的生命，战争情势瞬息万变，管理策略也要随之变化。《孙子·九变》说：“将通于九变之利者，知用兵矣。”在兵家看来，权变与融通是用兵之道。《孙子·九变》说：“途有所不由，军有所不击，城有所不攻，地有所不争，君命有所不受。”

总之，兵家管理的实质在于以变求胜。不管是战略变化，还是战

术变化，其关键都在于权变。中国传统兵学中的权谋理论虽然针对兵家管理实践而提出，但也可以用来解决管理主体系统与客体系统之间、管理主体系统之各子系统之间、管理客体系统之各子系统之间、人与人之间、人与组织之间、组织与外部环境之间、组织内各部门之间的矛盾关系。从这个角度来看，中国早在二千五百多年前的春秋末年就已经有了“权变理论”，与二十世纪六十年代西方的“权变理论学派”不谋而合。先秦时期的兵权谋、兵形势、兵阴阳三家，都是以“变”为中心的理论。即使是兵技巧，也讲究变化。兵家管理理论体系完整，内容丰富，具有普适性，不仅可以用于军事管理领域，而且可以用于政治、经济等管理领域。

五、多法并举、谋法德礼兼用的管理方法论

与兵家管理策略相呼应，兵家主张谋、法、德、礼兼用的管理方法。兵家吸收其它各家的管理思想，不拘一格，不守成规，大凡儒、墨、道、法、兵各家学派之治法，均网罗其中，为我所用，形成了谋、法、德、礼兼用的管理方法体系。

其一，以谋管理。《孙子·谋攻》说：“上兵伐谋，其次伐交，其次伐兵，其下攻城。”《太公兵法》说：“先谋后事者昌，先事后谋者亡。”兵家主张以谋管理，有两层含义：一是尚权变，认为战争态势瞬息万变，应对策略也应随之改变；二是重诈谋，认为博弈不仅斗勇

力，而且斗智谋。

其二，以法管理。《孙子·始计》说：“法者，曲制、官道、主用也。”《孙子·军形》说：“善用兵者，修道而保法，故能为胜败之政。”兵家主张以法管理，有四层含义：一是明曲制。兵家认为，管理在于化整为零，化大为小，形成一套严格的编制体制，隶属分明，权限清楚，职责明确，管理便捷，易于掌控。二是重官道。兵家认为，管理要注重层级，强调主官意志，层层控制，下级服从上级，上级管好下级。三是定目标。兵家认为，目标要明确具体，既有战略目标，也有战术目标；既有长远目标，也有短期目标。兵家管理，目的性非常强，每个行动都有明确的意图和清晰的思路。四是严赏罚。兵家认为，个人目标要服从、服务于组织目标，所以杀敌多者给重奖，违规犯法者受处罚。

其三，以德管理。《吴子·图国》云：“内修文德，外治武备。”又说：“圣人绥之以道，理之以义，动之以礼，抚之以仁。此四德者，修之则兴，废之则衰。”兵家重视道德的影响力与约束力，在管理中注重道德教化和道德修养，认为兵乃凶器，只有道德高尚的仁义忠信之人方能承受兵之重。

其四，以礼管理。《司马法·天子之义》说：“故礼与法，表里也；文与武，左右也。”《吴子·治兵》说：“所谓治者，居则有礼，动则有威。”兵家主张以礼管理，有三层含义：一是塑形象。兵家强调以军礼约束人的行为，特别注重军人形象的塑造。二是严位次。兵家认

为，各类人员要各就各位，不可越位。只有位次清楚，才能做到有条不紊，进止有序。三是明威势。兵家认为，领导者要有威望、权势，形成一种威慑力，这样便能不言而教，不行而成。

六、义利一致、实用理性的管理价值论

兵家的管理价值论或管理价值观，体现了义利一致的精神，也体现了以义制利的原则。这与儒家的义利观在本质上是一致的。只是儒家仁义道德讲得多，而利讲得少，诚如朱熹所说儒家先圣不是不言利，而是不可多言利，是罕言利（《朱子语类·论语·子罕篇上》）。兵家既讲利，也讲义，主张利义并重。这是兵家管理哲学具有很强的实践意义所决定的。

兵家认为，用兵打仗，必须有利可图，无利则不出兵，无论作出什么决定，都必须计较利害得失，使用权谋，造成有利的态势。《孙子·军争》说：“兵以诈立，以利动。”《孙子·九地》说：“合于利而动，不合于利而止。”《孙子·始计》说：“计利以听，乃为之势。”《司马法·严位篇》说：“以利劝，以功胜。”

兵家讲“利”，但更讲“义”。虽然兵家没有直接阐述义和利的关系，但通过分析一些零散的文献资料，可知兵家主张以义制利，义利并重。虽然兵家也没有直接论述战争的性质问题，但从历代兵家文献可以间接看出，兵家主张正义战争，主张兵事符合道义。《孙子兵法》

重视道、天、地、将、法五事，其中的“道”就是关于民心向背的政治伦理问题，实际上讲的是战争的正义性，因为获得人民拥护与支持的战争就是正义战争；反之，就是非正义战争。《何博士备论·苻坚论》说：“兵以义举，而以智克。”

那么，兵家所说的义是什么呢？《吴子·图国》说：“义者，所以行事立功。”又说：“禁暴救乱曰义。”《六韬·文韬》说：“与人同忧、同乐、同好、同恶者，义也。”从理论层面来说，义就是行事立功的依据，也就是用来正确指导人的行为的思想准则；从实践层面来说，义就是禁暴除乱，维护社会稳定，保护人民安宁；从价值层面来说，义就是与老百姓同忧乐、共好恶，同甘苦、共患难。

兵家认为，不同的阶层或阶级，“义”具有不同含义与标准。《司马法·天子之义》说：“天子之义，必纯取法天地，而观于先圣；士庶之义，必奉于父母，而正于君长。”从这个角度来看，义就是正当行事，就是践履自己的社会角色所赋予的权利与责任。

兵家在义利关系问题上，在不同的历史时期表现出不同的价值取向。西周时期，一般是重义轻利。《司马法·仁本》说：“争义不争利，是以明其义也。”春秋战国，在管理实践上体现的是利重于义，在理论上是义利并重，以义制利。这是理论与实践不可避免的矛盾。这时期的兵家著作《孙子兵法》、《孙臆兵法》、《吴子》、《尉缭子》、《六韬》等，都体现了兵家管理哲学义利并重的观点，但这时期的历史文献《左传》、《国语》、《战国策》等，记载更多的是重利轻义甚至

见利忘义的战争事例^①。秦汉以后的兵家，与春秋战国的兵家一样，均主张义利并重，以义制利。

义与利，在兵家文献中，似乎有着天然的联系。《吴子·图国》说：“义者，所以行事立功；谋者，所以违害就利。”义是行事立功的原则，谋是避害就利的方法。兵家认为，避害就利、贪生怕死是人的本性。方法本身没有好坏之分，既可以用于义，也可以用于不义。利用于义，就是好的；利用于不义，就是不好的。

在兵家看来，虽然义要制利，利必须依据合乎义的原则来实现，但并不意味着义与利是对立的，而是认为义与利是统一的，义能生利，道能生利，只要循着道义而行，就有大利。《六韬·文韬》云：“能生利者，道也。”又云：“道之所在，天下归之。”又云：“义之所在，天下归之。”只要依道义而行，就能得天下。诸葛亮以“廉”统“义”与“利”，说：“廉，见利思义也。”（《将苑·谨候》）兵家认为，一方面要依道义而行，一方面又要与民以利，惠及万民，以此来行道义。《六韬·武韬》说：“利天下者，天下启之；害天下者，天下闭之。”惠泽天下的人，天下为之开启；祸害天下的人，天下为之关闭。

简言之，兵家在处理义利关系上，主张义利一致，义利并重；以义制利，以义导利；行义以求利，与利以求义；义能生利，利能生义；义利相生，义利相制；互相依赖，互相影响。

^① 若以儒家的价值观来评判，则春秋时代无正义战争，更不用说战国了。《孟子·尽心下》说：“春秋无义战。”这关系到不同思想流派的不同战争观的问题以及兵家理论与战争实践的矛盾问题，因为站在不同立场的各个思想流派，“义”有不同的含义和标准，而且理论与实践往往脱节。这是另外一个议题，在此不作讨论。

可以说，在中国管理哲学中，义利关系在兵家那里表述得最为全面与深刻。首先，兵家没有厚此薄彼，既没有重义轻利，也没有重利轻义，而是义利并重，这与儒家重义轻利、法家重利轻义、道家义利皆轻都有不同。其次，兵家看到了义利之间既相生又相制的关系，兵家认为道能生利，只要依道而行，便能得到天下大利；只要与民以利，惠泽天下，便能拥有道义。反之，害天下，杀天下，便会在道义上失去天下，最终也就失去天下大利。再次，兵家看到了利是兵家管理活动中的重要作用，认为一切管理都要以利为出发点，有利则行，无利则止。兵家讲的利，不是私利，而是国家生民的大利。对将帅来说，要进不求名，退不避罪，不能为私利而战；对于士卒来说，却要舍得用名利来调动他们，不能吝嗇爵禄百金。又次，兵家主张在整个战役或战争符合正义原则的前提下，可以因粮于敌，掠乡分众，廓地分利，体现了据义以争利、守大义而舍小节的思想，但更多地是主张进入敌国，秋毫无犯，不可因利害义。又次，虽然兵家没有明确论述义利关系，但是我们通读兵家管理文献，仍然能够体悟到兵家对义利关系的深刻思考——管理必须坚持义中有利，利中有义的原则。

七、先知后行、行必合道的管理知行论

知行关系是中国先哲经常讨论的一对哲学范畴。知，就是认识；行，就是实践。兵家主张先知后行，知行合一。

（一）兵家的知论

知论，就是认识论。认识论是关于人类认识的本质、方法、途径及其规律的理论。

1. 事物及其规律可以认识。《孙子·军形》说：“胜可知，而不可为。”《何博士备论·苻坚论》说：“凡兵之大势者可知。”

2. 认识对象是全部的人、事、物。《孙臆兵法·八阵》说：“知道者，上知天之道，下知地之理，内得其民之心，外知敌之请（情），陈（阵）则知八陈（阵）之经。”

3. 认识目的是取胜。《孙子·军形》说：“胜可知，而不可为。”又说：“胜可为也，知之者胜，不知者不胜。”

4. 认识方法多样。主张多方比较，见微知着，通过天道看人道，透过现象看本质。《六韬·发启》说：“天道无殃，不可先倡；人道无灾，不可先谋；必见天殃，又见人灾，乃可以谋；必见其阳，又见其阴，乃知其心；必见其外，又见其内，乃知其意；必见其疏，又见其亲，乃知其情。”

5. 认识途径多样。一是通过学习而知理。《练兵实纪·习兵法》说：“兵之有法，如医之有方，必须读习而后得。”二是通过教育而知战。《吴子·治兵》说：“用兵之法，教戒为先。”三是通过观察而知人。《六韬·选将》提出“八观”之说，云：“一曰问之以言，以观其详；二曰穷之以辞，以观其变；三曰与之间谍，以观其诚；四曰明白显问，以观其德；五曰使之以财，以观其廉；六曰试之以色，以

观其贞；七曰告之以难，以观其勇；八曰醉之以酒，以观其态。”四是通过侦察而知事。《孙子·虚实》提出“四知”之说，云：“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。”五是通过策谋而知情。《便宜十六策·治军》提出“六知”之说，云：“议之知其得失，诈之知其安危，计之知其多寡，形之知其生死，虑之知其苦乐，谋之知其善备。”

6. 认识要全面。《孙子·地形》说：“知彼知己，胜乃不殆；知天知地，胜乃可全。”

7. 认识要唯实。《孙子·用间》说：“先知者，不可取于鬼神，不可象于事，不可验于度，必取于人。”

（二）兵家的行论

行论，就是实践论。实践论是关于社会实践的本质、方法、途径及其规律的理论。

1. 行必合道。道，就是正道、正义。《吴子·图国》说：“若行不合道，举不合义，而处大居贵，患必及之。”《太公兵法·第二篇》说：“行必虑正，无怀侥幸。”

2. 行必有备。《虎铃经·三才随用》说：“善用兵者，有动必备。”

3. 行必有节。《虎铃经·军谋》说：“不节语，言必泄；不峻令，行必乱。”《练兵实纪·练将》说：“舍节制必不能军。节制者何？譬如竹之有节，节而制之，故竹虽虚，抽数丈之笋而直立不屈。故军士虽众，统百万之夫如一人。”

4. 行必有果。《孙子·火攻》说：“非利不动，非得不用。”《尉缭子·制谈》说：“发能中利，动则有功。”唐代王真《道德经用兵要义述》说：“动必取强，用必求胜。”

（三）兵家的知行关系论

兵家对知行关系有比较深刻而辩证的见解，这些见解散见于一些兵家文献中。

1. 先知后行。《孙子·火攻》说：“所以动而胜人，成功出于众者，先知也。”《将苑·将戒》说：“先计而后动。”这些都表明了兵家先知后行的知行观。

2. 知易行难。兵家认为，知行相比，知易行难。《司马法·严位》说：“非知之难，行之难。”

3. 知行合一。《鬼谷子·本经阴符七术》说：“兑者，知之也；损者，行之也。损之兑之，物有不可者，圣人不为之辞。”兵家认为，《易经》之《兑卦》讲如何筹划，《损卦》讲如何行动，人们既要认识事物，又要进行实践；既要在认识中实践，又要在实践中认识。如果这样做了，有的事情仍然不能做好或者不能完全认识，那么圣人也不会说什么。

4. 藏知密行。兵家认为，要把智慧、谋划以及想法藏起来，行动要隐秘，千万不可暴露目标和意图。《六韬·文启》说：“求而得之，不可不藏；既以藏之，不可不行；既以行之，勿复明之。”

八、保国安民、以战止战的管理目标论

兵家管理实践，体现了兵家“保国安民、以战止战”的管理目标观。兵家管理的最高目标，不是毁灭与破坏，而是创造与重建；不是制造仇恨，而是实现和平。

兵家主张慎重而正确地对待战争。《孙子·始计》说：“兵者，国之大事，死生之地，存亡之道，不可不察也。”这是《孙子》开篇的话，可谓提纲挈领、高屋建瓴。《司马法·仁本》说：“古者，以仁为本、以义治之之谓正，正不获意则权。”这里所谓古者，大致指西周前的时代。以仁为本、以义治国，是常道；常道行不通，才走变道。

《尉繚子·武议》说：“兵者，凶器也；争者，逆德也；将者，死官也。故不得已而用之。”历代兵家都秉承这一原则，军队的作用重在防御，而不是侵袭，不是万不得已，不动干戈。那么，该如何对待战争呢？《司马法·仁本》说：“故国虽大，好战必亡；天下虽安，忘战必危。”既不是弃战，也不是好战，而是当战则战，当和则和。这是中国兵家对战与和的辩证认识。

战争是禁暴除乱的手段。《司马法·仁本》说：“杀人安人，杀之可也；攻其国，爱其民，攻之可也；以战止战，虽战可也。”战争的目的如果是安人、爱民、止战，那么战争就是正义的。应该肯定正义的战争，反对非正义战争。正义的战争在于禁暴除乱。《吴子·图国》指出，战争有五种类型：“一曰义兵，二曰强兵，三曰刚兵，四曰暴

兵，五曰逆兵。禁暴救乱曰义，恃众以伐曰强，因怒兴师曰刚，弃礼贪利曰暴，国乱人疲、举事动众曰逆。”除“义兵”之外，其它四种都是非正义战争。《尉缭子·攻权》说：“凡挟义而战，贵从我起；争私结怨，贵不得已。”凡是正义战争，主动出战为好；如果是争私结怨之战，最好是被迫应战，不得已而战。

非危不战是用兵的基本原则。根据耗散结构原理，战争作为解决社会矛盾、政治矛盾、经济矛盾的非常手段，是一股强大的、特殊的外部负熵流。当社会系统内部自身不能产生负熵流，以抵消熵流的产生时，客观上要求借助外力的作用，也就是外部负熵流——战争，来抵消社会系统熵流的产生，以消除混乱，使之在更高的层次上达成和谐与有序。但是战争这种特殊的负熵流，若非万不得已，就不能让它进入社会系统。《孙子·火攻》说：“非利不动，非得不用，非危不战。”出兵要坚持三个原则：一个是有利，一个是有得，一个是势危。当然这三者并非要同时具备，只要具备其中之一二就行。为什么要“非利不动，非得不用，非危不战”呢？因为只要兵戎相见，便会死人、伤财、劳民、毁城，经济便会倒退，人民便会流亡，社会便会混乱。所以古代圣贤均把兵事视为“凶器”，既然是凶器，当然不可随便使用。

《六韬·文韬》说：“圣王号兵为凶器，不得已而用之。”即使用兵，也应适度，不可穷兵黩武，乐兵好战。《吴子·图国》说：“天下战国，五胜者祸，四胜者弊，三胜者霸，二胜者王，一胜者帝。是以数胜得天下者稀，以亡者众。”虽然吴子把战役取胜等同于战争取胜，

并把取胜标准进行绝对的量化，但是阐述了孙武“百战百胜，非善之善者也；不战而屈人之兵，乃善之善者也”的思想（《孙子·谋攻》）。所以，历代兵家对“乐兵好战”持警惕态度。《孙臆兵法·见威王》说：“乐兵者亡，而利胜者辱。”《司马法·仁本》说：“国虽大，好战必亡。”这些表明了兵家谨慎、有度地用兵的思想。

战争的目标是实现和平。兵书是兵家管理思想的载体。从历代兵书来看，研究与探讨的内容主要是战略、战术、策略方法问题，充斥着血腥的杀戮和你死我活的争斗。用通俗的话说，战争就是大规模地杀人、掠地、攻城，但战争本身不是目的，而是抵御侵略、保家卫国、消除战争、实现和平的手段。兵家不仅追求战后和平，天下一统，而且在内部也注重“和”。《吴子·图国》说：“昔之图国家者，必先教百姓而亲万民。有四不和：不和于国，不可以出军；不和于军，不可以出陈；不和于陈，不可以进战；不和于战，不可以决胜。是以有道之主，将用其民，先和而后造大事。”兵家讲“教”（教化）、“亲”（亲睦）、“和”（和谐），认为这些是成就大事的前提。总之，兵家的战争目的是“内和外战，以战致和”。

不战而胜是最高境界。兵家主张兵不血刃而天下亲，认为百战百胜非善之善者，不战而屈人之兵乃善之善者也。兵家管理之所以注重谋略，实际上是为了降低战争成本，减少伤亡与消耗，获得最大的胜利。《孙子·谋攻》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。”不战而胜，就是全胜。“全胜”的含义，不仅

仅是我方胜利，而且敌方也胜利，用现代的词汇来说，就是“双赢”。

《孙子·谋攻》说：“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。”这里所说的“全”，不仅是“全我”，而且是“全敌”，双方都“全”，无有伤亡。这是兵家用兵取胜的最高境界，也是历代军事家所追求的目标。能达到这个境界虽然在战争史上并不多见，但也不乏其例。如郑国烛之武退秦师、墨子止楚攻宋，都是不战而胜的范例。

九、重道轻器、重谋轻技的管理思维论

谋略思维是兵家管理主要的思维特征。谋略是兵家思想的灵魂与核心，倘若抽掉谋略思想，那么兵家哲学只剩下一具躯壳。西方人常把兵法理解为战争的艺术。艺术是充满灵性的筹策、技巧与方法。现代管理学认为，管理是技术与艺术的结合。“战争艺术”，在兵家管理哲学中，就是兵家谋划、指挥、作战与管理的艺术。

谋略思维是人们为了实现某个目的或意图而设计策略、计谋、技巧的思维过程。谋略具有隐蔽性、诡诈性、风险性、普适性、永久性等特点。兵家管理所讲的“谋略”不同于现代管理学所讲的“计划”。现代管理学所讲的“计划”是管理辩证过程的一个环节。计划过程包括确定目标初选、方案预测和方案决定三个基本要素或步骤。现代管

理学所讲的“计划”虽然包含了方案最优或最满意、最合适的意思，但是它终究不是兵家所讲的“谋略”。谋略讲究的是虚实、奇正、真假之道。

兵家管理多重策略、少重技术。中国文化具有重道轻器的传统。“道”与“器”是中国文化的一对哲学范畴。“道”是观念、思想、理论、精神层面的内容，“器”是事物、实践、操作、技术层面的内容。“道”与“器”本是一对矛盾概念，对立统一，相辅相成，但是在中国文化中常常被割裂开来。与重道轻器观念相联系的，就是重农抑商、重文轻武、贵德贱艺思想。

中国兵家著作很多，数量难以确考。据学者统计，清朝以前兵书总目有 4000 多种，但是流传下来的只有约 500 种，去其书名不同而内容相同以及名为言兵实则言他者，真正的兵书约 300 种^①。汉代任宏整理兵书，辑有《兵书略》，把兵书分为兵权谋、兵形势、兵技巧、兵阴阳四类。兵权谋家注重先计后战，兼形势，包阴阳，用技巧。所以，从这个角度来说，兵权谋类著作可以囊括所有兵家著作。若从某一专门方面来说，则有专论形势者、专论技巧者、专论阴阳者，然而这些著作几乎没有流传下来。

谋略思想是兵家思想的核心。历代兵法无不是有关战争的谋略。举凡带兵打仗，无不要求通晓文韬武略。《孙子·始计》说：“多算胜，少算不胜，而况于无算乎！”《孙子·谋攻》说：“故上兵伐谋。”

^① 王兆春《中国历代兵书》，北京商务印书馆 1996 年版，第 179 页。

兵家谋略多重诡诈。兵家谋略注重虚实、奇正、迂直、分合、用间等方法，以正治军，以奇取胜。《孙子·始计》说：“兵者，诡道也。”历代兵法都有阴阳技巧的内容，比如阵法、奇门、遁甲、六甲、孤虚、望气、星占等，但这些都是为了实现谋略目标而存在，必须服从、服务于谋略目标。

兵家谋略是一门艺术。兵家强调高明的计谋不动声色、不露痕迹、因事设巧、道法自然。《六韬·发启》说：“大智不智，大谋不谋。”

《孙子·虚实》说：“微乎微乎，至于无形；神乎神乎，至于无声。”

兵家管理思维注重谋略，兵家管理主要是谋略管理，举凡募材、制器、选将、用人、御众、奖惩、筹粮、侦察、对阵、追击、撤离、攻城、野战、围歼、诱敌、纵敌、休整、谍报等军中大小事宜无不讲究策略，充满智慧。兵家管理大师实际上就是谋略大师，其谋略艺术不仅见于两军对决时的奇筹妙策，也见于军中日常事务管理。

十、以人为本、以仁制诈的管理伦理论

兵家管理在两千多年的历史发展中，形成了不同于其它管理学派的伦理观。兵家主要以人、财、物、时间、信息为管理要素，来研究战争的一般规律与技巧，探讨如何掌握战争的主动权，如何以最小的成本换取最大的效益等问题。

兵家珍视生命，爱护生命，尊重生命，体现了以人为本的管理伦

理观。兵家管理哲学是建立在兵家独特的人性论基础上的。兵家主张避死趋生、贪名求利的人性论，主张实行严刑峻法和严格的层级管理。兵家认为在所有管理要素中，人是最有战斗力的要素，所以人是管理的根本。但是兵家所主张的以人为本，不是把人作为管理的根本目的，而是作为管理的根本工具。《孙子·用间》说：“先知者，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。”《孙膑兵法·月战》说：“间于天地之间，莫贵于人。”这些都表现了兵家以人为本的根本看法。

兵家主张治兵用仁义，用兵使诡诈；对民行仁义，对敌用诡诈，遵行诡诈与仁义相互为用的管理伦理。自古以来，兵家重诡道。商汤灭夏，武王灭周，都使用诡诈之道。春秋晋楚城濮之战，狐偃向晋文公建议说：“繁礼君子，不厌忠信；战阵之间，不厌诈伪。”（《韩非子·难一》）《老子》说：“以正治国，以奇用兵。”（《五十七章》）又说：“将欲歛之，必固张之；将欲弱之，必固强之；将欲废之，必固兴之；将欲夺之，必固与之。”（《三十六章》）《老子》的用兵之奇法，与《孙子·始计》所说的诡道十二法如出一辙。

兵家对敌用诈，对民和士卒则用仁，体现了仁、诈统一的思想。《孙子·地形》说：“视卒如婴儿。”又说：“视卒如爱子。”孙子认为用间者必须是仁义之人。《孙子·用间》说：“爱爵禄百金、不知敌之情者，不仁之至也。”《吴子·吴起初见文侯》多处谈到“仁”和“义”，主张“内修文德，外治武备。”并说：“当敌不进，无逮于义矣；僵尸

而哀之，无逮于仁矣。”《尉繚子》与《司马法》都强调战争本于“仁义”，其目的在于禁暴除乱，抑强扶弱，伸张正义。《尉繚子·武议》说：“不攻无过之城，不杀无罪之人。”“不违时，不历民病。”“不加丧，不因凶。”《六韬》强调以仁义教化万民，惠泽百姓，安抚天下，若将帅不仁，则三军无亲，缺乏凝聚力，缺乏战斗力，不能制敌取胜。

兵家不仅强调以仁治兵、以仁安民，而且强调不杀无辜、善待降卒，区别对待有罪者与无罪者，以德安人，以义感人，以仁服人，树立仁义之师、威武之师的风范，充分体现了兵家的人文关怀。《司马法·仁本》说：“见其老幼，奉归无伤，虽遇壮者，不校勿敌，敌若伤之，医药归之。”《六韬·略地》说：“无燔人积聚，无毁人宫室，豕树社丛勿伐，降者勿杀，得者勿戮，示之以仁义，施之以厚德。”

《吴子·应变》说：“军之所至，无刊其木，发其屋，取其粟，杀其六畜，燔其积聚，示民无残心，其有请降，许而安之。”

诡诈与仁义是一个事物的两个方面。对民行仁义，对敌用诡诈；治兵用仁义，用兵使诡诈；治国用仁义，治军施诡诈。两者相辅相成，辩证统一。当用诡诈时，不得行仁义；当行仁义时，不得用诡诈。宋代张预说：“用兵虽本于仁义，然其取胜必在诡诈。”（《孙子十家注·计篇》）历代兵家都强调战争的正义性，主张行仁义、除暴乱，目的是为了获得民众的拥护，获得国际支持和帮助，但也非常注重诡诈之道的运用。《司马法·仁本》说：“逐奔不过百步，纵绥不过三舍。”其目的既是彰明军礼，也是为了避免进入敌人陷阱。

十一、天人合一、和合相继的管理生态论

在兵家文献中，没有专门论述管理生态问题，更没有提出体系完整的管理生态学说，但是和其它诸子学派一样，对管理生态有粗浅的认识，是一种朴素的管理生态观。

兵家认为，政治、经济、文化等是组织间接的外部环境，而组织所占的天时、地利、人和以及面对的敌友是直接的外部环境。管理生态就是人员、组织与环境互相依赖与制约的动态关系，是管理活动得以实施的外部与内部条件。

其一，政治生态。兵家认为，天人合一与天人相通是取得战争胜利的先决条件。《孙子》主张战前协调好道、天、地、将、法五个方面的关系。其中，道、将、法三者属于人的范畴。五者关系实际上是天、地、人的关系。能够取胜的战争生态是，君王有道，将领有能，占据天时，拥有地利，法令严明。《孙子》所说的“天”是物质之天，指阴阳、寒暑、季节的运行变化；《孙子》所说的“地”是物质之地，指广狭、险易、死生、远近等各类地形、地势。《孙子》的天人观是指既要天时，又要地利，也要人和，是三方面的完满配合，是朴素唯物主义观。

兵家认为，天人合一就是天人相通，天性就是人性，人是天地之心，人心就是天心。只有天人两心相通，才能成就大事。赵蕤《长短

经·惧诚》说：“若顺天人之心，收慕义之士，内连宠戚，外结英豪，潜图构于表里，疾雷奋于肘腋，然后诛除异义，崇奉明圣，因人之望，以号令天下，谁敢不从？”这种观点表现了兵家的唯物主义哲学思想，但是有的兵家著作又认为，天是具有意志或道德的人格神，只有天人意志相合，神人共愤，才能兴兵讨逆。《黄帝阴符经》说：“天性，人也；人心，机也；立天之道，以定人也。”《虎铃经·三才应变》说：“人者，天地之心也。”《六韬·发启》说：“天道无殃，不可先倡；人道无灾，不可先谋。必见天殃，又见人灾，乃可以谋。”

兵家主张顺天、地、人之道，合神鬼之灵，秉先王之德，兴正义之师，伐无道之国。这些都是古代兵家注重天人合一的政治生态观。

《司马法·仁本》说：“先王之治，顺天之道，设地之宜，官民之德，而正名治物。立国辨职，以爵分禄，诸侯悦怀，海外来服，狱弭而兵寝，圣德之治也。其次，贤王制礼乐法度，乃作五刑，兴甲兵以讨不义。巡守省方，会诸侯，考不同。其有失命、乱常、背德、逆天之时，而危有功之君，遍告于诸侯，彰明有罪。乃告于皇天、上帝、日月、星辰，禱于后土、四海、神祇、山川、冢社，乃造于先王。”

兵家认为，天地、万物与人互相依赖和制约，三者不可或缺，是共生共荣的生态系统，三者只有相得、相宜，才能相安、相生。《鬼谷子·符言》说：“一曰天之，二曰地之，三曰人之。”《黄帝阴符经》说：“天地，万物之盗也；万物，人之盗也；人，万物之盗也。三盗既宜，三才既安。”

兵家主张既要得天时，也要得人治，若依恃天时而荒废军政，也是与天相违。《虎铃经·三才应变》说：“怙天时而戾军政，与天违也。天人相违，不凶何俟？故兵利以顺应顺也；顺而逆应之，必凶之兆也。”

兵家认为，天、地、万物、社会与人是互相联系的整体，一荣俱荣，一损俱损。《六韬·守国》说：“天生四时，地生万物，天下有民，仁圣牧之。故春道生，万物荣；夏道长，万物成；秋道敛，万物盈；冬道藏，万物隐。盈则藏，藏则复起，莫知所终，莫知所始。圣人配之，以为天地经纪。故天下治，仁圣藏；天下乱，仁圣昌，至道其然也。”

其二，社会生态。兵家认为，不同社会群体各安其事、各司其职。《六韬·六守》说：“大农、大工、大商，谓之三宝。农一其乡，则谷足；工一其乡，则器足；商一其乡，则货足。三宝各安其处，民乃不虑。”意思是社会的主体由农、工、商三个基本的阶层构成，三者各务其事，各自独立，相互依存。《六韬·文启》说：“古之圣人，聚人而为家，聚家而为国，聚国而为天下；分封贤人以为万国，命之曰‘大纪’。陈其政教，顺其民俗；群曲化直，变于形容；万国不通，各乐其所；人爱其上，命之曰‘大定’。”意思是有血缘、亲情关系的个人组成家或家族，由若干数量的家或家族组成诸侯王国，所有诸侯王国组成天下。天下、国、家、个人各得其位，各乐其所，等级分明，关系清楚，形成金字塔式的社会结构生态。

兵家认为，保持社会生态的根本方法就是遵循因任自然与随性化育的道家理念与原则，不要强行干扰其生态或人为破坏其平衡，人与自然、人与社会、人与环境构成共生共荣，共存共亡的立体生态群。《六韬·文启》说：“天下之人如流水，障之则止，启之则行，静之则清。”又说：“天有常形，民有常生，与天下共其生而天下静矣。太上因之，其次化之。”意思是，管理在于疏导，好比治水在疏，在启，不在堵。治理天下最好的办法是依循事物的特性，其次是潜移默化，改变事物的特性。

其三，人际生态。兵家认为，要取得胜利，必须建立和谐的人际关系，并依靠各方力量的配合。《吴子·图国》说：“昔之图国家者，必先教百姓而亲万民。有四不和：不和于国，不可以出军；不和于军，不可以出陈；不和于陈，不可以进战；不和于战，不可以决胜。是以有道之主，将用其民，先和而后造大事。”意思是，如果要成就大事，必须先要国和、军和、阵和、战和，先和而后动。

兵家认为，和谐不是千篇一律，不是整齐划一、毫无差别，而是有等差，有区别，而又各安其位，互相依存，力同意和。《司马法·天子之义》说：“古之教民，必立贵贱之伦经，使不相陵，德义不相逾，材技不相掩，勇力不相犯，故力同而意和也。”

兵家认为，不仅周边关系要和谐，而且要上下关系也要和谐。《孙子·始计》说：“道者，令民与上同意也。”《孙子·谋攻》说：“上下同欲者胜。”

兵家认为，只有安危相连，忧患相依，祸福相生，敌友共存，方能长久，这才是真正的和谐。《司马法·仁本》说：“国虽大，好战必亡；天下虽安，忘战必危。”既要有和，也要有战。久和必战，久战必和。既不能有友而无敌，也不能有敌而无友。有友无敌，败亡生于内；有敌无友，败亡生于外。兵家认为，若要使国家社稷长存不亡，就必须要有一定的外部力量来制衡，保持良好的生态环境。

其四，心理生态。兵家强调心理力量，讲究道德修养，主张精神制衡。中国传统哲学在一定程度上是伦理哲学，这在兵家管理哲学中同样有所体现。在中国古代，管理学就是关于“治”的学问，管理国家就是治国，管理军事就是治军，管理生产就是治生。归根结底，管理的学问，其核心就是治人的学问。因为人是最活跃、最重要的管理要素。财与物都是人生产出来的，也是由人来管理的。所以，把人管好了，就什么都管好了。人最重要的问题，就是心理生态问题。《六韬·明传》说：“见善而怠，时至而疑，知非而处。此三者，道之所止也；柔而静，恭而敬，强而弱，忍而刚，此四者，道之所起也。故义胜欲则昌，欲胜义则亡；敬胜怠则吉，怠胜敬则灭。”意思是，看到善事却不做，时机来了却犹豫不决，明知错误却要犯。这三种情况会抑制“道”的弘扬；柔和而静止，恭谨而严肃，隐强示弱，能忍则刚，这四种情况会使“道”得到弘扬。所以，大义压倒私欲就昌盛，私欲压倒大义就灭亡；恭敬压倒懈怠就吉利，懈怠压倒恭敬就灭亡。

《吴子·图国》说：“圣人绥之以道，理之以义，动之以礼，抚之以

仁。此四德者，修之则兴，废之则衰，故成汤讨桀而夏民喜悦，周武伐纣而殷人不非。举顺天人，故能然矣。”意思是，要建立良好的心理生态，就必须修养道、义、礼、仁四德，使之成为维护心理生态平衡的主导力。

其五，战场生态。兵家认为，战场生态就是善于运用交战双方的矛盾，实现力量的变化、发展、转换，打破既有的平衡，实现由我方掌握战场态势的新平衡。《孙子·兵势》说：“纷纷纭纭，斗乱而不可乱。浑浑沌沌，形圆而不可败。乱生于治，怯生于勇，弱生于强。治乱，数也；勇怯，势也；强弱，形也。”意思是，战场情势虽然多变，但是并不混乱；阵形虽然不明，但不会失败。治乱相生，勇怯相连，强弱相依。化乱为治，化怯为勇，化弱为强。胜败尘埃落定，便是战场生态新格局的形成，这就是“兵势”。

兵家认为，战场形势瞬息万变，胜败常常难以预料。《孙子·虚实》说：“五行无常胜，四时无常位，日有短长，月有死生。”为了保护可持续取胜的生态，兵家认为不能穷尽自己的战斗力，要保持适度的潜能，有所进，有所退，有所为，有所不为。《孙子·军争》说：“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。”《孙子·九变》说：“途有所不由，军有所不击，城有所不攻，地有所不争，君命有所不受。”

其六，指挥生态。兵家认为，良好的指挥生态是取胜的基本条件。战略决策出于君王，战术指挥出于将帅。君王不要牵制将帅，必须给

予将帅充分的指挥自主权。将帅既要贯彻君王的战略意图，也要发挥主观能动性，而不受各方掣肘。《孙子·谋攻》说：“将能而君不御者胜。”曹操注引《司马法》注曰：“进退惟时，无曰寡人。”（《十一家注孙子》）杜佑注引王子曰：“指授在君，决战在将。”（《十一家注孙子》）《尉繚子·兵谈》说：“将者，上不制于天，下不制于地，中不制于人。”这些论述，都是强调战争指挥权要集中统一，不受干扰。

其七，补给生态。兵家认为，战争取胜，必须要有强大的物力、财力、人力补给。这些是影响取胜的补给因素，而这些补给因素之间合乎逻辑地相互依存和制约，便是兵家管理的补给生态。《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。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。”要保证物质资源生产与供应不间断，就必须确保补给生态的平衡。《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。”土地、粮食、人口、兵力合乎比例地配置与发展，是兵家管理生态的生命线。

《鬼谷子·揣》说：“度于小大，谋于众寡；称货财有无之数，料人民多少、饶乏、有余不足几何；辨地形之险易，孰利孰害；谋虑孰长孰短；揆君臣之亲疏，孰贤孰不肖；与宾客之智慧，孰少孰多；观天时之祸福，孰吉孰凶；诸侯之交，孰用孰不用；百姓之心，去就

变化，孰安孰危，孰好孰憎，反侧孰辩。能知如此者，是谓量权。”这段话讲的实际上是兵家管理的生态问题，涉及国土、人口、财货、君臣、将士、天时、地形、民心、敌国、外交等与战争相关的方方面面。所有这些方面互相联系、动态发展、相生相克、相制相用地存在着，便构成了兵家管理的生态。

十二、有为而治、工具理性的管理行为论

行为科学是研究组织中的人际关系和人的行为的理论，从人的动机、欲望、情绪、需要等心理因素来研究人的行为的产生、发展和变化规律，从而预测、控制和引导人的行为，实现组织目标。

兵家表现出积极进取、奋发向上、高昂刚健的行为特征与精神气质。王余佑说：“贵进取，贵疾速。”（《乾坤大略》卷一《自序》）张预说：“兵贵攻取，贱退守。”（《十七史百将传·张仁愿》）

兵家运用奇正、主张变化的管理行为取向，表现出既不重复前人也重复自己的开拓意识和创新理念。《孙子·虚实》说：“战胜不复，而应形于无穷。”《鹖冠子·天权》说：“战胜攻取之道，应物而不穷。”

兵家行为理论是建立在性恶论基础上的一种行为科学，虽然没有如现代西方行为科学那样出现所谓的“理论丛林”，但是西方的许多“理论”都能在兵家思想中找到与之契合的观点，只是中国人不善于

为某个观点或思想冠以“某某理论”之名称，而比较注重运用系统思维，全面地构建庞大而深刻的思想体系。笔者披沙拣金，从行为科学角度梳理与概括出下列理论观点：

其一，爵之禄之，励而劝之一——需求管理理论

兵家认为，人的本性是乐生恶死、贪名求利。基于这种人性认识，兵家非常注重满足管理客体中人的需求。中国历来重视战争，鼓励通过战功获得晋身仕途或职位提升的机会。兵家主张设置若干等级的军爵，根据军爵享受不同的待遇，以此激励将士舍身忘死、报效国家。戚继光说：“凡人生在世，父母妻子一个冻饿不得，己身衣服、饮食件件要拔人受用，皆人欲之至愿。”（《练兵实纪·坚操守》）商鞅说：“爵禄者，兵之实也。”（《商君书·错法》）

其二，仁之爱之，甘苦共之一——婴儿管理理论

兵家提出管理士兵要像对待婴儿一样。这种理论是建立在人性蒙昧论基础上的一种行为理论，就是把士兵当作不明世事和不辨是非的婴儿，对他们关心、爱护，目的是利用他们的蒙昧与懵懂，使之服从管理和听从指令。孙子说：“视卒如婴儿，故可以与之赴深溪；视卒如爱子，故可与之俱死。厚而不能使，爱而不能令，乱而不能治，譬若骄子，不可用也。”（《孙子·地形》）婴儿具有依赖性、被动性、蒙昧性、懵懂性、从属性、可塑性的特点。戚继光《练兵实纪·爱士卒》说：“士卒虽愚，最易感动，死生虽大，有因一言一缕之恩而甘死不辞者。”

其三，愚之节之，驱而使之——牧羊管理理论

由于兵家认为士兵是天生愚蠢、不懂事、不明是非、不辨好坏的人，只能被人当羊一样地驱使，所以主张实施愚民政策，不让士兵知道事情真相、作战意图。《孙子·九地》说：“将军之事，静以幽，正以治，能愚士卒之耳目，使之无知；易其事，革其谋，使人无识；易其居，迂其途，使民不得虑。帅与之期，如登高而去其梯；帅与之深入诸侯之地，而发其机。若驱群羊，驱而往，驱而来，莫知所之。”戚继光《练兵实纪·爱士卒》说：“将者，腹心也；士卒者，手足也。”

其四，赏之罚之，众情顺之——顺情管理理论

兵家认为，士兵虽然愚顽，但是又很单纯，最容易被温情所感动和道理所说服。戚继光说：“愚卒心歧尚少，又有军法驱之，易就善路故也。”（《练兵实纪·爱士卒》）所以，兵家主张通过赏罚的手段来管理士兵，以情感之，以理化之，充分考虑和尊重士兵的群体意愿和心理指向，赏之所当赏，罚之所当罚，以强化或弱化其行为，这样才能得到士兵的拥护。戚继光又说：“赏不专在金帛之惠，罚不专在斧钺之威。有赏千金而不劝者，有不费数金而感深挟纩者，有赏一人而万人喜者，有斩首于前而不畏于后者，有言语之威而畏如刀锯，罚止数人而万人知惧者，此盖有机。机，何物也？情也。理兴于心，情通于理，赏之以众情所喜，罚之以众情所恶，或申明晓谕，耳提面命，务俾人人知其所以赏与罚之故。感心发则玩心消，畏心生则怨心止。”（《练兵实纪·爱士卒》）

其五，一人得罪，什伍连之一——捆绑管理理论

兵家管理的一个重要方法是连坐法，姑且称之为捆绑式管理。古代军事组织中，最基层的组织是伍和什。伍由五名士兵组成，什由十名士兵组成。伍有伍长，什有什长。《吴子·治兵》说：“什伍相保。”《商君书·境内》说：“其战也，五人束簿为伍；一人死，而到其四人。”不仅什伍连坐，而且父母妻子也要连坐。《尉繚子·兵令下》说：“兵戍边一岁，遂亡不候代者，法比亡军。父母妻子知之，与同罪。弗知，赦之。卒后将吏而至大将所一日，父母妻子尽同罪。卒逃归至家一日，父母妻子弗捕执及不言，亦同罪。”意思是，如果守边一年，还没等到替换自己的人到来就跑了，就要以逃跑论处；如果父母知情，父母就要与儿子同罪；如果士卒比军官晚一天到达大将营中报到，那么父母妻子同罪；如果士卒逃回家里一天，父母妻子不把他送回军营或不告发，那么父母妻子与士卒同罪。

其六，驭人之法，重在驭心——心理管理理论

兵家认为，对敌作战，攻心为上，攻城次之；心战为上，兵战次之。管理士卒，亦重驭心。《纪效新书·新任台金严请任事公移》说：“故操手、足、号令易，而操心、性、气难……且夫好生恶死，恒人之情也。为将之术，欲使人乐死而恶生，是拂人之情矣。盖必中有生道在乎其间，众人悉之，而轻其死以求其生，非果于恶生而必死也。故所谓恩赏者，不独金帛之惠之谓，虽一言一动亦可以为恩为惠；所谓威罚者，不独刑杖之威之谓，虽一语一默亦可以为威为罚。”意思

是指挥人的身体容易，驱使人的心很难，所以除了恩赏刑罚之外，要善于与士卒交流，赢得士卒的心，使之心甘情愿听命于上。

其七，言行举止，礼仪约之一——形象管理理论

兵家管理非常注重组织成员的形象塑造，既注重个体形象，也注重群体形象与组织形象，认为这是获得社会支持最有效的方式，也是组织战斗力强的体现。兵家认为，军容与国容有本质区别，国容不入军，军容也不入国。《司马法·天子之义》说：“在军抗而立，在行遂而果，介者不拜，兵车不式，城上不趋，危事不齿。故礼与法，表里也；文与武，左右也。”意思是，军人有不同于国家的礼仪、法度，挺拔、英武、果敢、守纪是军人的行为特征，以礼济法，以文饰武，是军人的礼仪特征。

其八，行为特征，从心求之一——动机管理理论

兵家主张从人的行为表现探求其内心状态及意图，然后有针对性地采取应对措施。《孙子·行军》有一段话具有代表性，云：

敌近而静者，恃其险也；远而挑战者，欲人之进也；其所居易者，利也；众树动者，来也；众草多障者，疑也；鸟起者，伏也；兽骇者，覆也；尘高而锐者，车来也；卑而广者，徒来也；散而条达者，樵采也；少而往来者，营军也；辞卑而备者，进也；辞强而进驱者，退也；轻车先出居其侧者，陈也；无约而请和者，谋也；奔走而陈兵者，期也；半

进半退者，诱也；杖而立者，饥也；汲而先饮者，渴也；见利而不进者，劳也；鸟集者，虚也；夜呼者，恐也；军扰者，将不重也；旌旗动者，乱也；吏怒者，倦也；杀马肉食者，军无粮也；悬甄不返其舍者，穷寇也；谆谆谕谕徐与人言者，失众也；数赏者，窘也；数罚者，困也；先暴而后畏其众者，不精之至也；来委谢者，欲休息也；兵怒而相迎，久而不合，又不相去，必谨察之。

通过观察人的行为特征和细微表现，来透视其心理活动，分析其心态、意图、目的、动机，由显索隐，由行见心，制定对策，从而牵引、规范与控制人的行为。

其九，因人制宜，因性制宜——个性管理理论

兵家认为，不同的人有不同的性格特征，其思维模式、行为取向大不相同，对他们的管理方法也要有所不同。《吴子·料敌》比较齐人、秦人、楚人、燕人、晋人性格之差异，有针对性地提出应对策略，云：

夫齐性刚，其国富，君臣骄奢而简于细民，其政宽而禄不均，一陈两心，前重后轻，故重而不坚。击此之道，必三分之，猎其左右，胁而从之，其陈可坏。

秦性强，其地险，其政严，其赏罚信，其人不让，皆有

斗心，故散而自战。击此之道，必先示之以利而引去之，士贪于得而离其将，乘乖猎散，设伏投机，其将可取。

楚性弱，其地广，其政骚，其民疲，故整而不久。击此之道，袭乱其屯，先夺其气，轻进速退，弊而劳之，勿与战争，其军可败。

燕性慤，其民慎，好勇义，寡诈谋，故守而不走。击此之道，触而迫之，陵而远之，驰而后之，则上疑而下惧，谨我车骑必避之路，其将可虏。

三晋者，中国也，其性和，其政平，其民疲于战，习于兵，轻其将，薄其禄，士无死志，故治而不用。击此之道，阻陈而压之，众来则拒之，去则追之，以倦其师。此其势也。

兵家认为，人的不同气质、禀性是由其所处的地理环境决定的，应该根据管理对象的个性和所处环境而变换管理方式。《太白阴经·人无勇怯篇》说：

勇怯有性，强弱有地。秦人劲，晋人刚，吴人怯，蜀人懦，楚人轻，齐人多诈，越人浇薄，海岱之人壮，崆峒之人武，燕赵之人锐，凉陇之人勇，韩魏之人厚，地势所生，人气所受，勇怯然也。

概言之，兵家管理哲学是一个内涵丰富、体系完备、思想精博的

哲学门类，笔者所梳理与阐述的只是兵家管理哲学的理论框架。在此框架内外，毫无疑义地有更丰富的内容有待我们去挖掘与整理。

作者简介：李桂生（1967-），男，中国江西省宁都县人，文学博士，历史学博士后，现任黄冈师范学院文学院副院长、副教授，华中师范大学硕士研究生导师，湖北省高校人文社会科学重点研究基地鄂东教育与文化研究中心副主任，研究方向为中国兵学、中国管理哲学。

E-mail:liguisheng89@yahoo.com.cn