

孫子兵法



孫子曰凡用兵之法將受命于

君合宜死地無所不

擊城有所不攻地有

故將通于九變之利

于九變之利者雖知

治兵不知九變之術

用矣是故智者之變

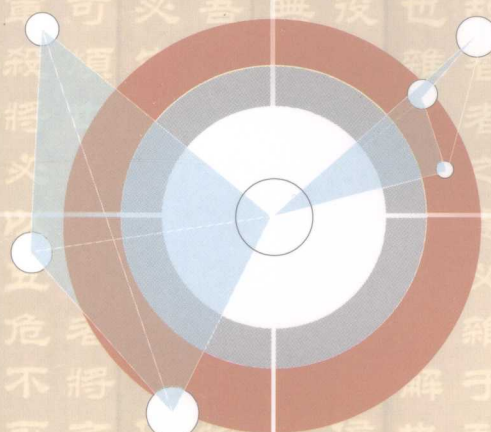
務可信也雖于利害

陶虎 程美秀 著

● 企业谋经

基于『孙子兵法』

的管理思想



中国
广播电视台出版社

企业谋经

——基于《孙子兵法》的管理思想

陶 虎 著
程美秀

中国  广播电视出版社
CHINA RADIO & TELEVISION PUBLISHING HOUSE

图书在版编目(CIP)数据

企业谋经:基于《孙子兵法》的管理思想/陶虎,程美秀著. —北京:中国广播电视出版社,2007.5
ISBN 978-7-5043-5285-9

I. 企… II. ①陶…②程… III. 孙子兵法—应用—企业管理—电视大学—教材 IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2007)第 055653 号

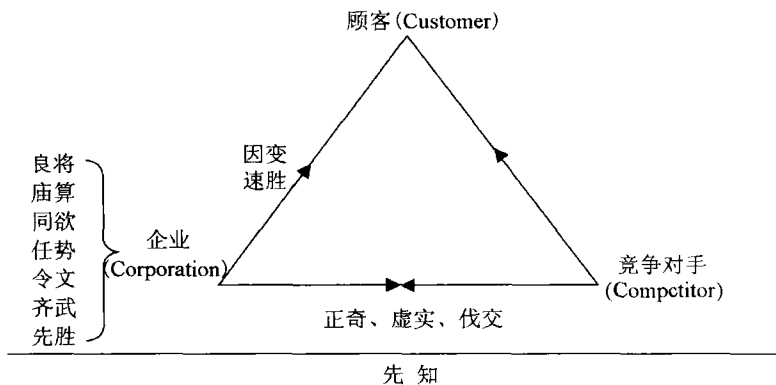
企业谋经——基于《孙子兵法》的管理思想

作 者	陶 虎 程美秀
责任编辑	臧 博
装帧设计	水木时代(北京)图书中心
监 印	赵 宁
出版发行	中国广播电视出版社
电 话	86093580 86093583
社 址	北京市西城区真武庙二条 9 号(邮政编码:100045)
经 销	全国各地新华书店
印 刷	北京广达印刷有限公司
开 本	787 毫米×960 毫米 1/16
字 数	337(千)字
印 张	19.25
印 数	3000 册
版 次	2007 年 5 月第 1 版 2007 年 5 月第 1 次印刷
书 号	ISBN 978-7-5043-5285-9
定 价	34.80 元

(版权所有 翻印必究·印装有误 负责调换)

前言

众所周知,在市场竞争中主要有三大角色,即企业自身(corporation)、消费者(customer)、竞争对手(competitor)。本书将《孙子兵法》中的思想提炼为良将篇、庙算篇、同欲篇、任势篇、令文篇、齐武篇、先胜篇、因变篇、速胜篇、正奇篇、虚实篇、伐交篇,并紧紧围绕着市场竞争中的三大角色而展开论述。前七篇(良将篇、庙算篇、同欲篇、任势篇、令文篇、齐武篇、先胜篇)主要是围绕企业自身而论,旨在谋求企业的核心实力,形成优势;八、九两篇(因变篇、速胜篇)是针对消费者而论,旨在谋求企业以消费者的需求为导向,进行创新与变革,在“变”中求胜;十、十一、十二这三篇(正奇篇、虚实篇、伐交篇)是针对竞争对手而论,旨在谋求企业通过正奇、虚实和伐交策略与竞争对手争胜;先知篇是前面十二个谋略得以实现的必要条件,只有“知彼知己”,才能“百战不殆”。



孙子思想与企业竞争“三C”架构图

中国孙子兵法研究会副会长、军事科学院研究员于如波提出对《孙子兵法》要“多一些重视,少一点忽视;多向前看,少往后瞧;多一点开放,少一点禁忌。”他说:“我们对祖国传统文化‘引以为荣’、‘引以为用’不足,咬文嚼字有余、学以致用不足的现象确实存在。我们应着眼于为解决当前和未来国家及军队的实际问题去研究《孙子兵法》而不是为了赚‘回头率’引导国人回过头去自我欣赏,自我炫耀,自我陶醉,对如何解决实际问题不愿想,不会想,到头来,

只惹个满腹经纶，一脑迂阔。”^①我们十分认同吴先生的观点。因此，本书中遵循的一个原则就是古为今用、军为企业，着眼于现代、着眼于企业，即着眼于《孙子兵法》在现代企业中的应用。

在此书的写作中，我们参考吸收了国内外许多研究《孙子兵法》的专家学者论著中的有关资料 and 思想，在此向有关专家学者表示谢意。

愿以此书结交更多的朋友与知己。

作 者

2007 年 5 月

^①于如波：“国外对《孙子兵法》的军事应用研究及其启示”《21 世纪孙子兵法应用国际讲坛 2002 专辑》，第 11 页。

目 录

导论 孙子、《孙子兵法》及其影响	(1)
第一节 享誉世界的百世兵家之师——孙子	(1)
第二节 博大精深的“兵学圣典”——《孙子兵法》	(6)
第三节 二十世纪以来世界商战中的《孙子兵法》热	(13)
第一篇 “良将”篇	(18)
第一节 “将者，国之辅也”	(18)
第二节 以“智”为首的将帅五德	(20)
第三节 将帅的性格修养与思想道德修养	(35)
第二篇 “庙算”篇	(45)
第一节 “夫未战而庙算胜者，得算多也”	(45)
第二节 孙子战略思想——“全胜”的提出	(48)
第三节 孙子战略思想的要义分析	(49)
第三篇 “同欲”篇	(59)
第一节 “同欲”思想——“道”的提出及含义	(59)
第二节 在现代企业经营管理中，“道”的含义、作用及示例	(60)
第三节 修“道”	(65)
第四节 育“道”	(73)
第四篇 “任势”篇	(77)
第一节 重“势”	(77)
第二节 识“势”	(78)
第三节 任“势”	(83)
第四节 造“势”	(101)
第五篇 “令文”篇	(104)
第一节 “令文”是孙子“令文齐武”治胜思想的首要内容	(104)
第二节 “令之以文”——企业的“软管理”	(107)
第六篇 “齐武”篇	(132)
第一节 “齐武”思想是孙子治胜思想内容之一	(132)
第二节 建立科学、严密、合理、有序的组织结构	(135)
第三节 建立严明统一的纪律、法令，实施惩一儆百的处罚	(141)

第七篇 “先胜”篇	(145)
第一节 孙子“先胜”思想的提出及含义	(145)
第二节 创造“先胜”的必备条件	(149)
第三节 创造“先胜”应遵的两原则	(154)
第八篇 “因变”篇	(160)
第一节 孙子“因变”思想的提出及含义	(160)
第二节 “因变”要诀:知变、善变、多变	(163)
第三节 “因变”必遵的原则	(171)
第九篇 “速胜”篇	(179)
第一节 孙子“速胜”思想的提出	(179)
第二节 现代企业经营中“速胜”的内涵及意义	(181)
第三节 企业谋求“速胜”必须把握的要点	(188)
第四节 企业“速胜”的切入点	(192)
第十篇 “正奇”篇	(195)
第一节 抗争两策略:“以正合,以奇胜”	(195)
第二节 正 胜	(196)
第三节 奇 胜	(200)
第四节 商战中“出奇制胜”的切入点	(211)
第十一篇 “虚实”篇	(217)
第一节 “兵之形,避实而击虚”——避实而击虚的提出及其应用	(217)
第二节 避实击虚的关键在于寻找到“虚弱点”	(219)
第十二篇 “伐交”篇	(227)
第一节 孙子的慎战思想与企业的有限竞争	(227)
第二节 孙子的“伐交”思想与现代企业间的合并、联盟策略	(231)
第十三篇 “先知”篇	(246)
第一节 “知彼知己,百战不殆”	(246)
第二节 “无所不用间”——秘密搜集情报法	(252)
第三节 “相敌”“动敌”——观察和实验调查法	(263)
第四节 地、度、量、数、称、胜顺生——信息情报的分析判断	(269)
附 录	(274)
附录一 《孙子兵法》原文与释义	(274)
附录二 孙子传	(296)
参考文献	(298)

导论 孙子、《孙子兵法》及其影响

第一节 享誉世界的百世兵家之师——孙子

孙子，名武，字长卿，春秋末期齐国乐安人。他是我国伟大的军事家及军事理论家，后人尊称其为孙子、孙武子。

一、出生于军事世家

孙子出生于齐国乐安（今山东惠民；另一说是山东广饶），具体的生卒年月不可考。孙武的祖先叫妫满，被周朝天子册封为陈国国君（陈国在今河南东部和安徽一部分，建都宛丘，今河南淮阳）。后来由于陈国内部发生政变，孙武的直系远祖妫完便携家带口逃到齐国，投奔齐桓公。齐桓公早就了解陈公子妫完年轻有为，任命他为负责管理百工之事的工正。妫完在齐国定居以后，由姓妫改姓田，因此他又被称为田完。一百多年后，田氏家族成为齐国国内后起的一大家族，地位越来越显赫，在齐国的领地也越来越扩大。田完的五世孙田书，做了齐国的大夫，很有军事才干，因为领兵伐莒（今山东莒县）有功，齐景公在乐安封给他一块采地（诸侯封赐给所属卿、大夫作为世禄的田邑，又称“采邑”或“食邑”），并赐姓孙氏。因此，田书又被称为孙书，他即是孙武的祖父。孙书的儿子孙凭，也成了齐国的名将，官职一直做到齐国的卿，成为齐国君主以下的最高一级官员。孙凭就是孙武的父亲。

二、出奔吴国

孙武所生活的年代是社会动荡加剧、兼并战争激烈而频繁的时代，也是各种学术、思想及流派兴起、发展的时代，加之孙武军事世家出生，使得他从小就受到浓厚的军事战争知识的熏陶，也受到各种先进的社会思潮的影响。这种环境使得孙武从小便酷爱兵法。他渴望探求作战的制胜之道，以便将来能超越父辈，大有作为。他博览群书，学习黄帝的作战方法以及商汤、西周的一些军事名家的作战史实，并从中总结出作战策略及作战思想。可惜当时齐国内乱不止，大约在公元前532年，齐国的贵族田、鲍等四族之间发生了较大的矛盾及斗争。孙武是田氏的后裔，在贵族阶层的家族斗争中，当然会站到田氏一

边,而其他几家对田氏的危害与打击,必然也会危及孙武。面对这种复杂而险恶的形势,孙武不愿纠缠其中,做卿大夫之间倾轧斗争的牺牲品,继而产生了投奔他国,另谋出路的念头。当时南方的吴国自寿梦称王以来,联晋伐楚,国势强盛,很有新兴气象。孙武认定吴国是他理想的施展才能和实现抱负的地方。大约在齐景公三十一年(公元前517年)左右,当时只有18岁的孙武毅然离开齐国,长途跋涉到了吴国。从此,孙武一生的事业就在吴国展开,死后亦葬在吴国,所以《吴越春秋·阖闾内传》称孙武为“吴人”。

三、避隐著书

孙武来到吴国后,便在吴都(今苏州市)郊外结识了从楚国而来的伍子胥。伍子胥原是楚国的名臣,公元前522年因父亲伍奢和兄长伍尚被楚平王杀害而潜逃到吴国。他立志兴兵伐楚,为父兄报仇。孙武结识伍子胥后,十分投机,结为密友。此后,孙武便隐居于吴都郊外的穹窿山,一面浇园种地,一面潜心钻研兵书,写作兵法。据《吴县志》记载,孙武就是在这里写下了传世之作——《孙子兵法》。

四、吴宫教战,斩杀二姬

公元前515年,吴国公子光利用吴国伐楚,国内空虚的机会,以专诸为刺客,袭杀吴王僚,然后自立为王,称阖闾。阖闾即位后胸怀大志,礼贤下士,任用伍子胥等一批贤臣,他又体恤民情,不贪美味,不听淫乐,不近女色,注意发展生产,积蓄粮食,建筑城垣,训练军队,因而大得民心,吴国呈现出一派欣欣向荣的景象。阖闾又注重搜求各种人才,立志要使吴国更加强盛,进而向长江中游发展,灭楚称雄。伍子胥便借这个机会向阖闾推荐了隐居的孙武。伍子胥“一旦与吴王论兵,七荐孙子。”(《吴越春秋·阖闾内传》)说:“此人精通韬略,有鬼神不测之机,天地包藏之妙,自著兵法十三篇,世人莫知其能。诚得此人为将,虽天下莫敌,何论楚哉!”称赞孙武是个文能安邦、武能定国的盖世奇才。阖闾听后答应接见孙武。

孙武带着他刚写就的兵法晋见吴王。吴王将兵法一篇一篇看罢,啧啧称好,但忽然产生一个念头,兵法头头是道,是否真适合于战争的实用呢?孙武能写兵法,又怎样才能证明他不只是一位纸上谈兵的人呢?吴王便对孙武说:“你的兵法十三篇,我已经逐篇拜读,实是耳目一新,受益匪浅,但不知实行起来如何,可否用它小规模地演练一下,让我们见识见识?”孙武回答说:“可以。”吴王又问道:“先生打算用什么样的人去演练?”孙武答:“随君王的意愿,用什么样的人都可以。不管是高贵的还是低贱的,也不论是男的还是女的,都可

以。”吴王想给孙武出个难题，便要求用宫女来演练。

于是，吴王下令将宫中美女 180 名召到宫后的练兵场，交给孙武去演练。孙武把 180 名宫女分为左右两队，指定吴王最为宠爱的两位美姬为左右队长，让他们带领宫女进行操练，同时指派自己的驾车人和陪乘担任军吏，负责执行军法。

分派已定，孙武站在指挥台上，认真宣讲操练要领。他问道：“你们都知道自己的前心、后背和左右手吧？向前，就是目视前方；向左，视左手；向右，视右手；向后，视后背。一切行动，都以鼓声为准。你们都听明白了吗？”宫女们回答：“听明白了。”安排就绪，孙武便击鼓发令，然而，尽管孙武三令五申，宫女们口中应答，内心却感到新奇、好玩，她们不听号令，捧腹大笑，队形大乱。孙武便召集军吏，根据兵法，斩两位队长。吴王见孙武要杀掉自己的爱姬，马上派人传令说：“寡人已经知道将军能用兵了。没有这两个美人侍候，寡人吃饭也没有味道。请赦免她们。”孙武毫不留情地说：“臣既然受命为将，将在军中，君命有所不受。”孙武执意杀掉了两位队长，任命两队的排头充当队长，继续练兵。当孙武再次击鼓发令时，众宫女前后左右，进退回旋，跪爬滚起，全都合乎规矩，阵形十分齐整。孙武传人请阖闾检阅，阖闾因为失去爱姬，心中不快，便托词不来。

吴王虽然失去了两名爱姬，但他看了孙武所操练的阵法后，明白了孙武是能帮助他成就霸业的难得将才，因此最后还是拜孙武为将军。从此，孙武与伍子胥共辅吴王，安邦治国，发展军力，“西破强楚，北威齐晋，显名诸侯”（《史记·孙子吴起列传》），使吴国成为春秋五霸之一。

五、初试兵锋，攻克钟吾国、徐国

孙武拜将之后，训练军队时使用真正的锐利武器，因而使士兵经受了实战的考验，培养出了勇敢顽强的性格。在军队的管理方面，孙武接受伍子胥的建议，调整了吴国军队的编制，将吴军改编为三军，加强了陆战奔袭的训练，以适应战争的要求。在孙武的严格训练下，吴军的军事素质有了明显的提高。就在公元前 512 年，阖闾、伍子胥和孙武，指挥吴军攻克了楚的属国钟吾国（今江苏宿迁东北）、徐国（今安徽庐江县西），这时阖闾头脑发热，想要长驱直入攻克楚都郢（今湖北江陵县纪南城）。孙武认为这样做不妥，便进言道：“楚军是天下的一支劲旅，非钟吾国和徐国可比。我军已连灭二国，人疲马乏，军资消耗，不如暂且收兵，蓄精养锐，再等良机。”吴王听从了孙武的劝告，下令班师。伍子胥与孙武共同商订了一套扰楚、疲楚的计策，即组成三支劲旅，轮番袭扰楚国。当吴国的第一支部队袭击楚境的时候，楚国见来势不小，便全力以赴，派

兵迎击。待楚军出动,吴军便往回撤。而楚军返回驻地时,吴国的第二支部队又攻入了楚境,如此轮番袭击,弄得楚国连年应付吴军,人力物力都被大量耗费,国内十分空虚,属国纷纷叛离,吴国却从轮番进攻中抢掠不少,在与楚对峙中完全占据上风。

六、“五战及郢”的伐楚之战

公元前506年,楚国攻打已经归附吴国的小国——蔡国,给了吴军伐楚的借口。阖闾和伍子胥、孙武指挥训练有素的3万精兵,乘坐战船,溯淮而上,直趋蔡国与楚国交战。楚军见吴军来势凶猛,不得不放弃对蔡国的围攻,收缩部队,调集主力,以汉水为界,加紧设防,抗击吴军的进攻。不料孙武突然改变了沿淮河进军的路线,放弃战船,改从陆路进攻,直插楚国纵深。北绕大别山,在柏举(今湖北麻城东北)大败楚军。随后,孙武在3万精兵中选择了强壮敏捷的3500人为前阵,身穿坚甲,手执利器,不给楚军以喘息之机,全力追击,五战五捷,仅用了11天时间,行军800余里,一举攻入楚国国都郢。吴军攻入郢城后,“烧高府之粟,破九龙之钟,鞭荆平王之墓,舍昭王之宫。”^①楚国人民和财宝大量被吴军俘获,使楚国处于“君失社稷,越在草茅;百姓离散,夫妇男女,不煌启处”^②的境地。经此一战,楚国受到立国以来最沉重的打击,不得已将国都由郢迁到都(今湖北宜城县东南)。而吴国则声威大震,进入“春秋五霸”之行列。这时越国乘吴军伐楚之机进攻吴国,秦国又出兵帮助楚国对付吴军,这样,阖闾不得不引兵返吴。

柏举之战,吴军以三万人破楚二十万众,是古往今来的战争史上以少胜多的最为成功和辉煌的范例之一,孙子杰出的军事理论和实战指挥才能也由此而闻名。

战国时期大军事家尉繚子在研究此战后曾赞叹道:“有提九万之众,而天下莫当者谁?曰桓公也。有提七万之众,而天下莫敢当者谁?曰吴起也。有提三万之众而天下莫敢当者谁?曰武子也。”(《尉繚子·制谈》)孙武在其兵法中阐述的战略战术思想,如“兵者诡道”、“上兵伐谋”、“胜兵先胜”、“出其不意,攻其无备”、“避实击虚”、“以迂为直,以患为利”、“兵贵胜不贵久”、“因敌制胜”、“动敌”、“造势”、“伐交”等,都在此战中得到了淋漓尽致的发挥和高超的运用。此战也证明了孙武不仅是一位伟大的军事理论家,而且也是一位杰出的独具实践指挥才能的军事指挥家。

①〔西汉〕刘安:《淮南子·俶族训》

②〔西汉〕刘安:《淮南子·脩务训》

七、攻越失利

吴国背后的越国是楚国的盟国。在公元前 544 年，越国便开始参加以楚为首的攻打吴国的战争，三十多年来，只要楚国发兵攻吴，越国便总是出兵配合、呼应楚国的行动。因此，吴国君臣都十分清楚，越国将是吴国争夺霸业，攻克楚国的劲敌。阖闾一直计划征服越国。公元前 496 年，阖闾听说越王允常去世，新即位的越王勾践年轻稚弱，越国国内不大稳定，认为机不可失，时不再来，便不听孙武等人的劝告，不等准备工作全部就绪，就仓促出兵，想要击败越国。不料，勾践整顿队伍，主动迎战，两军相遇于吴越边境的携李（今浙江嘉兴县西南）。勾践施展巧计，他派死刑犯首先出阵，排成三行，把剑放在脖子上，一个个陈述表演后，自刎于阵前。吴国士兵不知那是一个个罪犯，居然看得忘了神，傻了眼，越军乘机发动冲锋，吴军仓皇败退，阖闾也伤重身亡。

八、助夫差复仇

阖闾去世后，由太子夫差继承王位，孙武和伍子胥整顿军备，以辅佐夫差完成报仇雪耻大业。公元前 494 年春天，勾践调集军队从水上向吴国进发，夫差率 10 万精兵迎战于夫椒（今江苏吴县西南太湖边），在孙武、伍子胥的策划下，吴军在夜间布置了许多诈兵，分为两翼，高举火把，只见在黑暗的夜幕中火光连成一片，迅速向越军阵地移动，杀声震天，越军惊恐万状，军心动摇，吴军乘势总攻，大败越军，勾践在吴军的追击下带着 5 000 名甲士跑到会稽山（今浙江绍兴市东南）上的一个小城中凭险抵抗，由于吴军团团包围，勾践只得向吴屈辱求和，夫差不听伍子胥劝阻，同意了勾践的求和请求。

吴国的争霸活动在南方地区取得胜利后，便向北方中原地区进逼，公元前 485 年，夫差联合鲁国，大败齐军。公元前 482 年，夫差又率领着数万精兵，由水路北上，到达黄池（今河南封丘县南），与晋、鲁等诸侯国君会盟。吴王夫差在这次盟会上，以强大的军事力量为后盾，争得霸主的地位。孙武虽没有直接参加攻齐取胜、与晋争霸两事，但在此前孙武精心训练军队和制定军事谋略，对夫差建立霸业有着不可抹杀的巨大贡献。

九、悄然归隐留《孙子》

随着吴国霸业的蒸蒸日上，夫差渐渐自以为是，不纳忠言。伍子胥认为：勾践被迫求和，一定还会想办法到以后报复，故必须彻底灭掉越国，绝不能姑息养奸，留下后患。但夫差听了奸臣的挑拨，不仅不理睬伍子胥的苦谏，反而制造借口，逼其自尽，甚至命人将伍子胥的尸体装在一皮袋里，扔到江中，不

给安葬。孙武深知“飞鸟绝，良弓藏；狐兔尽，走狗烹”的道理，对伍子胥惨死的一幕十分寒心，于是便悄然归隐，根据自己训练军队、指挥作战的经验，修订其兵法十三篇，使其更臻完善。事情不出伍子胥所料，越王勾践屈辱求和后，卧薪尝胆，立志报复，他十年生聚，十年教训，使越国富足，越军精悍。公元前482年，越军乘吴军主力聚集黄池与中原诸侯盟会、吴国国内兵力空虚之际，发兵袭击吴国，攻入吴国国都，吴国遭此劫难，便一蹶不振，由盛转衰，延至公元前473年，正式被越国灭亡，夫差愧恨交加，自刎而死。孙武所梦想的由吴王统一华夏，也就成为泡影。

孙子穷其毕生所学，实践所用，汇集前贤大哲之智而独创的一整套科学完备的兵法理论博大精深，震烁古今，深受世人的尊崇，在当今世界各国产生了广泛而深刻的影响。中国历代奉孙武为“百世兵家之师”，日本人像尊崇孔子为“文圣”一样，尊孙武为“兵圣”，为“东方兵家之鼻祖”。

第二节 博大精深的“兵学圣典”——《孙子兵法》

一、《孙子兵法》十三篇及其主要内容

《孙子兵法》亦称《孙武兵法》、《吴孙子兵法》（以下简称《孙子》），该书成于公元前五世纪春秋末期，距今2500余年，是我国也是世界上现存最早、最杰出的军事著作。

《孙子兵法》留传后世的共有十三篇，约六千字，包括：计篇、作战篇、谋攻篇、形篇、势篇、虚实篇、军争篇、九变篇、行军篇、地形篇、九地篇、火攻篇和用间篇。^①这十三篇兵法，讲的全部都是如何克敌制胜的战略战术，全书构成了一个严密的体系。

第一，《计篇》，论述怎样在开战之前和战争中进行谋划的问题，并论述谋划在战争中的重要意义。孙武认为，在开战之前，必须对敌我双方的基本条件作周密的研究和比较，认真地进行谋划，以便制订正确的作战计划。决定战争胜负的基本条件有五项，就是“道”（道义）、“天”（天时）、“地”（地利）、“将”（将帅）、“法”（法制）。对这些条件比较清楚了，就可以判断战争的胜负。在战争进行过程中，也必须根据利害关系和不断变化的形势来进行研究和谋划，采取

^①1972年4月，我国考古专家从山东临沂银雀山汉墓中，不仅发掘了久已失传的《孙臆兵法》，而且还发掘出了三百多枚《孙子兵法》竹简，除十三篇外，新发现的还有：吴问、四变、黄帝伐赤帝、地形二、见吴王五篇。

机动灵活的措施,做到“攻其不备,出其不意”地打击敌人。孙武认为,谋划周密就可能在战争中获胜,谋划不周难以获胜,根本不进行谋划是肯定要失败的。

第二,《作战篇》,论述速战速胜的重要性。因为出兵打仗要耗损国家大量的人力、物力、财力,拖久了就会使军队疲惫、锐气挫伤、财货枯竭,别的诸侯国会乘机进行进攻。从速胜的思想出发,孙武反对以当时简陋的作战武器去攻克坚固的城寨,也反对在国内一再征集兵员和调运军用物资,而主张在敌国就地解决粮草,主张用财货厚赏士兵,主张优待俘虏,主张用缴获来补充壮大自己。他认为这样做,才能迅速战胜敌人。

第三,《谋攻篇》,论述用计谋征服敌人的问题。孙武认为“不战而屈人之兵”是“善中之善者”,“全国”、“全军”、“全旅”、“全卒”、“全伍”地强迫敌人屈服投降是最理想的作战方案,“破国”、“破军”、“破旅”、“破卒”、“破伍”地用武力击破敌人则次一等,“非善之善者”。

怎样才能做到“不战而屈人之兵”呢?孙武认为上策是“伐谋”,其次是“伐交”,再次是“伐兵”,即主张通过政治攻势、外交手段和武装力量来征服敌人。在和敌人斗争时,如果敌强我弱,应该集中优势兵力战胜敌人,做到“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”,即有十倍于敌的兵力就包围敌人,有五倍于敌的兵力就进攻敌人,有一倍于敌的兵力就设法分散敌人,和敌人的兵力相等就要善于战胜敌人,比敌人的兵力少就要善于退却,战斗力不如敌人就要避免与敌人作战,不能强拼硬打。孙武在此篇中提出了“知彼知己,百战不殆”的光辉思想,认为谋略必须建立在了解敌我双方情况的基础上。

第四,《形篇》,论述用兵作战要先为自己创造不被敌人战胜的条件,以等待敌人可以被战胜的时机,使自己“立于不败之地”。孙武认为:战争的胜负决定于敌我双方力量的大小,要想战胜敌人,就必须在力量的对比上使自己处于绝对优势,造成一种迅猛不可抵挡之势。除此之外,还要等待敌人可以被战胜的有利时机,善于抓住敌人的弱点,这样,就能轻而易举地战胜敌人。孙武认为,要在作战中取胜,必须善于对待攻和守的问题。兵力不足就防守,兵力有余就进攻。防守时要十分严密地隐蔽自己,进攻时要打得敌人措手不及。这样,就能达到“自保而全胜”的目的。

第五,《势篇》,论述用兵作战要造成一种可以压倒敌人的迅猛之势,并要善于利用这种迅猛之势。势是什么呢?孙子说,这种势就像可以漂起石头的激流,就像一触即发的拉满的弓弩,就像圆石从千仞高山上滚下,有一种不可抵挡的力量。用这种力量打击敌人,就能够以一当十,所向无敌。

怎样造成这种势呢？首先，要给自己创造条件，使本身具有战胜敌人的强大力量。其次，要“择人而任势”。选择熟知军事、知人善任的将帅，指挥士兵作战灵活自如，并且善于用假象迷惑敌人，用小利调动敌人，引诱敌人陷入圈套，然后用伏兵狠狠地打击敌人。

第六，《虚实篇》，论述用兵作战需采用“避实而击虚”的方针。怎样才能做到避实击虚呢？第一，要使我方处于主动地位，使敌方处于被动地位，把战争的主动权掌握在自己手里。善于用兵作战的人，能够设法调动敌人，而不被敌人所调动。第二，要出其不意，攻其不备，打击敌人兵力空虚之处。第三，要集中自己的兵力，并设法分散敌人的兵力，造成战术上的我众敌寡。

孙武指出，运用避实击虚的作战方针，要从分析敌情出发，要跟随形势的变化，因为战争过程中的众寡、强弱、攻守、进退等等关系处在急剧变化之中，“故兵无常势，水无常形，能因敌变化而取胜者谓之神”。

第七，《军争篇》，论述如何争夺制胜的有利条件，使自己掌握作战主动权的问题。孙武认为：首先，必须了解各诸侯国的政治动向，必须熟悉地形，必须使用向导，做到情况明了。其次，必须行动统一，步调一致，做到“其疾如风，其徐如林，侵掠如火，不动如山，难知如阴，动如雷震”，“勇者不得独进，怯者不得独退”。最后，要求指挥正确，机动灵活，“避其锐气，击其惰归”。做到以上几点，才能在战争中处于有利的位置。

第八，《九变篇》，论述将帅指挥作战应根据各种具体情况灵活机动地处置问题，不要机械死板而招致失败，并对将帅提出了要求。

孙武强调，将帅处置问题时必须做到：首先，考虑问题要兼顾有利和有害两方面。在有利的情况下要想到不利的因素，在不利的情况下要想到有利的因素。其次，要根据不同的斗争目标，采取不同的斗争手段。再次，要立足在充分准备、使敌人不可攻破的基础上，不能存侥幸心理。最后，要克服偏激的性情，全面、慎重、冷静地考虑问题。只有做到了以上这些，方能“得地之利”、“得人之用”。孙武认为，将帅要从实际出发处置问题才能战胜敌人，所以对于国君的违背实际的命令可以不执行，因此，他大胆地提出了“君命有所不受”的军事名言。

第九，《行军篇》，论述行军作战中怎样安置军队和判断敌情问题，还论述了军队在山地、江河、盐碱沼泽地、平原等四种地形上的不同处置办法以及军队遇到绝涧、天井、天牢、天罗、天陷、天隙等特殊地形的处置办法。孙武还提出了31种观察、判断敌情的方法，通过这些方法，把看到、听到和侦察到的各种现象加以分析，掌握真实的敌情，才能制订出正确的作战方案，才能获得胜利。孙武在本篇中还提出了“令之以文，齐之以武”的文武兼用的治军原则，即要

用道义来教育士兵,用法纪来统一步调,这样的军队打起来一定能取得胜利。

第十,《地形篇》,论述用兵作战怎样利用地形的问题,认为“夫地形者,兵之助也。”分析了“通者、挂者、支者、隘者、险者、远者”六种地形,并提出了两个著名论断:一是要“知”,即“知彼知己,胜乃不殆;知天知地,胜乃不穷”。二是要恩威并用,即“视卒如婴儿,故可与之赴深谿;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”。

第十一,《九地篇》,进一步论述地形的问题,着重论述深入敌国作战的好处。孙武分析了九种战地的特点和士兵处在这些地区的心理状态,相应地提出了在这些地区用兵的不同措施,认为深入敌国,等于把士兵投置在危地、陷入死地,他们会迫不得已拼死作战,发挥更大的战斗力,而且,深入敌国,还可就地补充军粮,还可士兵因离家太远而不会逃散,服从指挥,一心一意作战,夺得战争胜利。

第十二,《火攻篇》,论述在战争中使用火攻的办法、条件和原则等问题。孙武认为,火攻有火人、火积、火辎、火库、火队五种,即焚烧敌军的军队、积聚、辎重、府库和运输设施这五种。着眼点在于摧毁敌人的人力、物力和运输线。这五种火攻方法必须变化运用,我军可以掌握,敌军也可以掌握,应该注意防备。

火攻必须具备条件。除了发火的器材必须平时有准备之外,纵火时还要选择天时,要在天气干燥和刮风的日子放火。实施火攻也必须和士兵的进攻互相配合,这样才能发挥火攻的作用,达到夺取胜利的目的。

第十三,《用间篇》,论述使用间谍侦察敌情在作战中的重要意义,并论述了间谍的种类和使用间谍的方法。孙武十分重视间谍的作用,认为它是作战取胜的一个关键,军队依靠间谍提供的情报而采取行动。孙武把间谍分为五种:因间、内间、反间、死间、生间。所谓因间,就是利用敌国乡里的普通人为间谍。所谓内间,就是利用敌国的官吏为间谍。所谓反间,就是利用敌方的间谍来获取情报。所谓死间,就是故意对外散布虚假的情况,让我方间谍知道,然后传给敌方。所谓生间,就是派往敌方侦察敌情以后能亲自回来报告的间谍。这五种间谍都使用起来,情报的来源就十分广泛,打起来使敌人茫然不知怎样应付,确实是神妙莫测。从反间得来的情报最重要。因此,要特别重视反间,对反间的待遇应该特别优厚。

《孙子兵法》用古代朴素的唯物主义和辩证方法,总结了春秋时期及其以前各诸侯国间的数百次战争的经验,吸收了当时的一些兵家思想,从整体上精辟系统地揭示了战争的基本规律,论述了用兵作战的战略战术问题。其内容涵盖了战争观、战略战术理论、指挥艺术、军队建设等军事理论的主要方面,并在这些方面提出了一系列卓越的思想。它的成书标志着中国兵家理论体系的

正式确立。

这部前无古人的宏言巨作，虽文不足万，但字抵千钧，涵括着精深的哲学、军事、管理、思想、原则、艺术和制胜之道。因此，后世的军事家视其为“兵学圣典”；政治家视其为治国方略；哲学家视其为人生宝鉴；外交家视其为谈判法宝；文学家视其为艺术珍品；企业家奉其为商战的最高教科书。

《孙子兵法》是一座集东方文化之大成，闪烁着奇光异彩的智慧宝库，它对后世的中国乃至世界的军事思想及管理思想、文化思想都产生了深远的影响，赢得了世界的高度赞誉。

二、《孙子兵法》的军事影响

《孙子兵法》一经问世，即开始流传，并为世人称颂。战国时期“境内皆言兵，藏孙、吴之书者家有之”（《韩非子·五蠹篇》）。

汉代，《孙子兵法》就成了兵官学习的教科书。司马迁说：“世俗所称师旅，皆道《孙子》十三篇。”（《史记·孙子吴起列传》）到了东汉，“立秋之日，兵官皆习孙、吴兵法六十四阵”（《后汉书》）。

三国时著名军事家曹操对《孙子》推崇备至，他说：“吾观兵书战策多矣，孙武所著深矣。”（《曹操集·孙子序》）并对《孙子》作注，在指挥千军万马的多年征战中，多用《孙子兵法》统军制胜，“太祖（曹操）自统御海内，芟夷群丑，其行军用师，大较依孙吴之法，而因事设奇，擒敌制胜，变化如神。”^①

在南北朝时，《孙子》即被尊称为“兵经”。著名文学评论家刘勰评述道：“孙武兵经，辞如珠玉。”（《文心雕龙·程器》）第一次将《孙子》奉为兵经。

唐太宗李世民同其名将李靖问对兵法时，也十分赞赏《孙子》，他说：“朕观诸兵书，无出孙武。”（《李卫公问对》）

北宋神宗时，《孙子兵法》被朝廷官定为“武经七书”（包括《孙子》、《吴子》、《六韬》、《司马法》、《三略》、《尉缭子》、《李卫公问对》）之一，作为武学、武举的基础教材，直至明清，延习不变。

宋代人对《孙子兵法》的评价也有许多。王安石指出：“但用孙武一二言，即可成功名。”（《涧泉日记》）苏洵认为：“孙武其书，论奇权密机，出入神鬼，自古以兵著书者罕所及……辞约而义尽，天下之兵说皆归其中矣。”（《嘉祐集·孙武论》）陈直中也说：“自六经之道散而诸子作，盖各有所长，而知兵者未有过孙子者。”（《孙子发微》）

明代，由西湖逸士撰著的重要军事理论著作《投笔肤谈》对宋朝编定的“武

^①《三国志·魏志·魏武帝纪》裴松之注引《魏书》。