

孙子曰：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。

军形篇

主编：萧枫

智谋故事总集

孙子兵法

孙子曰：凡先处战地而处战地而趋战者劳。故善战者，致人而不致于人。

孙子曰：凡用兵之法，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。

孙子曰：凡火攻有五：一曰火人，二曰火积，三曰火库，四曰火库，五曰火队。



孙子兵法智谋故事总集

军 形 篇

主 编 萧 枫

中国戏剧出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

孙子兵法智谋故事总集/萧枫主编. —北京: 中国戏剧出版社, 2007. 4

ISBN 978 - 7 - 104 - 02567 - 2

I. 孙… II. 萧… III. ①兵法—中国—春秋时代
②孙子兵法—研究 IV. E892. 25

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2007) 第 042167 号

军形篇

责任编辑: 万晓咏

责任出版: 冯志强

出版发行: 中国戏剧出版社

社 址: 北京市海淀区紫竹院路 116 号嘉豪国际中心 A 座 10 层

邮政编码: 100097

电 话: 010 - 58930221 58930237 58930238

58930239 58930240 58930241 (发行部)

传 真: 010 - 58930242 (发行部)

经 销: 全国新华书店

印 刷: 北京海德印务有限公司

开 本: 850mm × 1168mm 1/32

印 张: 78

字 数: 1752 千字

版 次: 2007 年 4 月北京第 1 版第 1 次印刷

书 号: ISBN 978 - 7 - 104 - 02567 - 2

定 价: 318.00 元 (全 12 册)

版权所有 违者必究

目 录

原典精读

一、原典注释	(1)
二、原典译文	(4)
三、原典讲解	(6)

要点精析

修道而保法	(7)
胜兵先胜而后求战	(9)
先为不可胜	(12)
胜于易胜	(16)
守则不足，攻则有余	(19)
善攻者，动于九天之上	(22)
善守者，藏于九地之下	(25)

今古镜鉴

1. 周幽王轻燃烽火祸国 (29)
2. 孙武军前斩美人 (30)
3. 石碣为国计灭亲 (32)
4. 长勺之战 (39)
5. 晋楚邲之战 (42)
6. 顷公轻敌留笑柄 (48)
7. 伍子胥疲楚败楚 (49)
8. 秦赵邯郸之战 (50)
9. 晏子睿智识通变 (55)
10. 战垓下四面楚歌 (59)
11. 陈平用计擒樊哙 (61)
12. 汉武帝除敌平乱 (64)
13. 赵充国计谋平羌 (69)
14. 欲擒故纵诛霍氏 (80)
15. 官渡之战 (85)
16. 刘裕计除诸葛长民 (92)
17. 隋文帝先备后战灭陈国 (95)
18. 后唐治军不严亡国 (96)
19. 朱元璋军纪严明统一中国 (97)
20. 明成祖治天下 (100)
21. 福日公司纪律严明 (102)

目 录

22. 步鑫生从严治厂	(103)
23. 厂长郑思民以法纪治厂	(105)
24. 瓦房店轴承厂以俭为舟	(106)
25. 亚述王重振帝国雄风	(108)
26. 新加坡廉洁高效的行政系统	(110)
27. 穆巴拉克治国有方	(112)
28. 苹果电脑公司起死回生	(115)
29. 圣鞠斯特依法治军士气大振	(117)
30. 梅考科恩威并济	(118)
31. 湛电顺势大胆改革	(119)
32. 南方工贸集团“法纪昭昭，财源滔滔”	(121)
33. 景德镇青花文具厂乱中求治	(122)
34. 广东法院护理不护里	(123)
35. 詹尼的治人术	(127)
36. 从不感情用事的梅考克	(128)
37. 忍痛“斩”功臣	(130)

名家阐微

【原典精读】

一、原典注释

孙子曰：昔之善战者，先为不可胜^①，以待敌之可胜^②。不可胜在己，可胜在敌^③。故善战者，能为不可胜，不能使敌之可胜^④。故曰：胜可知而不可为^⑤。

不可胜者，守也；可胜者，攻也^⑥。守则不足，攻则有余^⑦。善守者，藏于九地之下；善攻者，动于九天之上^⑧。故能自保而全胜也^⑨。

① 先为不可胜：为，造成，创造。不可胜，使敌人不可能战胜自己。此句意为先创造条件，使敌人不能战胜自己。

② 以待敌之可胜：待，等待、寻找、捕捉的意思。敌之可胜，指敌人可以被战胜的时机。

③ 不可胜在己，可胜在敌：指创造不被敌人战胜的条件，在于自己主观的努力，而敌方是否能被战胜，取决于敌方自己的失误，而非我方主观所能决定。

④ 能为不可胜，不能使敌之可胜：能够创造自己不为敌所胜的条件，而不能强令敌人一定具有可能被战胜的时机。

⑤ 胜可知而不可为：知，预知，预见。为，强求。意为胜利可以预测，却不能强求。

⑥ 不可胜者，守也；可胜者，攻也：意为使敌人不能胜我，在于我方防守得宜；而战胜敌人，则取决于我方进攻得当。

⑦ 守则不足，攻则有余：采取防守的办法，是因为自己的力量处于劣势；采取进攻的办法，是因为自己的力量处于优势。

⑧ “九地、九天”句：九，虚数，泛指多，古人常把“九”用来表示数的极点。九地，形容地深不可知；九天，形容天高不可测。此句言善于防守的人，能够隐蔽军队的活动，如藏物于极深之地下，令敌方莫测虚实；善于进攻的人，进攻时能做到行动神速、突然，如同从九霄飞降，出其不意，迅猛异常。

⑨ 自保而全胜：保全自己而战胜敌人。

孙子兵法智谋故事总集

见胜不过众人之所知^①，非善之善者也；战胜而天下曰善，非善之善者也。故举秋毫不为多力^②，见日月不为明目，闻雷霆不为聪耳^③。古之所谓善战者，胜于易胜者也^④。故善战者之胜也，无智名，无勇功。故其战胜不忒^⑤。不忒者，其所措必胜^⑥，胜已败者也^⑦。故善战者，立于不败之地，而不失敌之败也。是故胜兵先胜而后求战^⑧，败兵先战而后求胜^⑨。善用兵者，修道而保法^⑩，故能为胜败之政^⑪。

兵法：一曰度^⑫，二曰量^⑬，三曰数^⑭，四曰称^⑮，五曰胜。地生度^⑯，度生量^⑰，量生数^⑱，数生称^⑲，称生胜^⑳。

① 见胜不过众人之所知：见，预见。不过，不超过。众人，普通人。知，认识。

② 举秋毫不为多力：秋毫，兽类在秋天新长的毫毛，比喻极轻微的东西。多力，力量大。

③ 闻雷霆不为聪耳：能听到雷霆之声算不上耳朵灵敏。聪，听觉灵敏。

④ 胜于易胜者也：战胜容易打败的敌人（指已暴露弱点之敌）。

⑤ 不忒：忒，音“特”，失误，差错。不忒即没有差错。

⑥ 其所措必胜：措，筹措、措施。此处指采取作战措施。

⑦ 胜已败者也：战胜业已处于失败地位的敌人。

⑧ 胜兵先胜而后求战：胜兵，胜利的军队。先胜，先创造不可被敌战胜的条件。句意为能取胜的军队，总是先创造取胜的条件，然后才同敌人决战。

⑨ 败兵先战而后求胜：指失败的军队总是开战，然后企求侥幸取胜。

⑩ 修道而保法：道，政治，政治条件。法，法度，法制。意为修明政治，确保各项法制的贯彻落实。

⑪ 故能为胜败之政：政，同“正”，引申为主宰的意思。为胜败之政，即成为胜败上的主宰。

⑫ 度：指土地幅员的大小。

⑬ 量：容量，数量，指物质资源的数量。

⑭ 数：数量，数目，指兵员的多寡。

⑮ 称：衡量轻重，指敌对双方实力状况的衡量对比。

⑯ 地生度：生，产生，言双方所处地域的不同，产生土地幅员大小不同之“度”。

⑰ 度生量：指因度的大小不同，产生物质资源多少的“量”的差异。

⑱ 量生数：指物质资源多少的不同，产生兵员多寡的“数”的差异。

⑲ 数生称：指兵力多寡的不同，产生军事实力的对比强弱的不同。

⑳ 称生胜：指双方军事实力对比的不同，产生、决定了战争胜负的不同。

军形篇

故胜兵若以镒称铢^①，败兵若以铢称镒。胜者之战民也^②，若决积水于千仞之溪者^③，形^④也。

① 以镒称铢：镒、铢，皆古代的重量单位。一镒等于二十四两，一两等于二十四铢；铢轻镒重，相差悬殊。此处比喻力量相差悬殊，胜兵对败兵拥有实力上的绝对优势。

② 胜者之战民也：战民，指统军指挥士卒作战。民，作“人”解，这里借指士卒、军队。

③ 若决积水于千仞之溪者：仞，古代的长度单位，七尺（也有说八尺）为一仞。千仞，比喻极高。溪，山涧。

④ 形：指军事实力。

二、原典译文

孙子说：从前善于用兵打仗的人，先要做到不会被敌方战胜，然后捕捉时机战胜敌人。不会被敌人战胜的主动权操在自己手中，能否战胜敌人则取决于敌人是否有隙可乘。所以，善于打仗的人，能创造不被敌人战胜的条件，但却不可能做到使敌人一定被我战胜。所以说，胜利可以预知，但是不可强求。

想要不被敌人战胜，在于防守严密；想要战胜敌人，在于进攻得当。实行防御，是由于兵力不足；实施进攻，是因为兵力有余。善于防守的人，隐蔽自己的兵力如同深藏于地下；善于进攻的人，展开自己的兵力就像自九霄而降（令敌人猝不及防），所以，既能够保全自己，而又能夺取胜利。

预见胜利不超越一般人的见识，这算不得为高明中最高明的。通过激战而取胜，即使是普天下人都说好，也不算是高明中的最高明的，这就像能举起秋毫称不上力大，能看见日月算不得眼明，能听到雷霆算不上耳聪一样。古时候所说的善于打仗的人，总是战胜那些容易战胜的敌人。因此善于打仗的人打了胜仗，既不显露出智慧的名声，也不表现为勇武的战功。他们取得胜利，是不会有差错的。其所以不会有差错，是由于他们的作战措施建立在必胜基础上，能战胜那些已经处于失败地位的敌人。善于打仗的人，总是确保自己立于不败之地，同时不放过任何击败敌人的机会。所以，胜利的军队总是先创造获胜的条件，而后才寻求同敌决战；而失败的军队，却总是先同

军形篇

敌人交战，而后企求侥幸取胜。善于指导战争的人，必须修明政治，确保法制，从而能掌握战争胜负的决定权。

兵法的基本原则有五条：一是“度”，二是“量”，三是“数”，四是“称”，五是“胜”。敌我所处地域的不同，产生双方土地幅员大小不同的“度”；敌我地幅大小——“度”的不同，产生了双方物质资源丰瘠不同的“量”；敌我物质资源丰瘠——“量”的不同，产生了双方军事实力强弱不同的“称”；敌我军事实力强弱——“称”的不同，最终决定了战争的胜负成败。胜利的军队较之于失败的军队，有如以“镒”比“铢”那样，占有绝对的优势。而失败的军队较之胜利的军队，就好像用“铢”比“镒”那样，处于绝对的劣势。胜利者指挥军队与敌作战，就像在万丈悬崖决开山涧的积水，所向披靡，这就是“形”——军事实力。

三、原典讲解

在《孙子兵法·军形篇》中，孙子着重论述了战争的胜负是由客观物质条件为基础而决定的，可以从双方有形的客观条件对比中预料到，但不能超越客观条件企求胜利。他从军事哲学的高度，辩证分析了几个理论问题。一是善战者能够创造各种条件以使自己不破敌人战败，然后等待机会去战胜敌人。不能战胜敌人的时候，应取守势，将自己隐藏在似乎是深不可测的地下；能够战胜敌人的时候，应取攻势，如同将自己置于高不可及的天上。因此，善战者总是先消除自己的弱点，使敌人无隙可乘，造成不会被敌人战胜的条件，等待敌人暴露缺点、发生错误，使我方有战胜敌人的机会。二是用兵之法的五种物质条件，也可说是五条原则——土地面积、物产资源、出兵多寡、兵力强弱、最终胜利。这五个原则相互间不是各自独立的，而是密切相关的，彼此间的关系不可错置。它们最终决定战争的胜负。三是善战者往往依靠人民的力量，如此才能增强自己的军事实力，在战争中就可以取得胜利。

孙子关于战胜敌人应当首先从物质方面作好准备的思想，具有极强的实践意义，这就是不打无把握之仗的物质基础，不打则已，打则必胜。孙子关于敌我双方力量在五种物质条件方面的对比论述，使孙子的战争观具有朴素的唯物主义思想。这也是《孙子兵法》久盛不衰且影响面广泛的一个原因。

【要点精析】

修道而保法

善用兵者，修道而保法，故能为胜败之政。

《孙子兵法·军形篇》

“修道而保法”是孙子在《军形篇》中提出的重要的军事思想。修道，指从各方面修治“先为不可胜”之道，如政治、军事、经济等各方面条件的准备。《孙膑兵法·八阵》云：“知道者，上知天之道，下知地之理，内得其民之心，外知敌之情，阵则知八阵之径，见胜而战，弗见而净……”。保法，指确保必胜的法度。孙子说：“善于用兵作战的人，能从各个方面修治制胜之道，确保制胜的法度，从而掌握战争胜负的决定权。”

战争的胜负，最终取决于交战方能否“修道而保法”，赢得民众的拥护。《左传》记载，公元前684年，齐国发兵攻打鲁国，鲁庄公将要应战，曹刿请求拜见鲁庄公。他的乡邻劝道：“有权势的人自然会谋划这件事，我们小民百姓何必参与呢？”曹刿说：“有权势的人目光短浅，不会有深谋远见。”于是拜见鲁庄公。曹刿问鲁庄公：“你凭什么条件作战？”鲁庄公说：“衣食这些养生的东西，不敢独自专有，我一定把它分给别人。”曹刿答：“这是小恩小惠，仅能使近臣得益，并没有普及到民众之中，百姓不会跟你去死战的。”鲁庄公说：“祭祀神所用的猪、牛、羊和美玉、

丝织品，该供奉什么就供奉什么，该供奉多少就供奉多少，一定以虔诚之心敬神。”曹刿说：“祭祀神心诚是小小的信用，不会受到神灵充分信用，神不能保佑你。”鲁庄公说：“大大小小的案件，虽不能一一明察秋毫，但也一定按照实情，拿出诚意来处置。”曹刿说：“可以凭借这一条跟齐国开战”。鲁庄公对战争的准备，提出贵族支持，神灵保佑，察狱三项，曹刿唯独取察狱一事，说明他深知战争的胜负取决于民心向背，只有取信于民，获得民众的支持，胜利才有保证。齐鲁长勺之战，鲁胜齐败，除了鲁国采用了正确的战术，与鲁国平时察狱以情关系甚大。

“修道而保法”，对决定战争胜利起着至关重要的作用。如果政治上不能顺应民心，横征暴敛，不仁不义，必然会遭到人民唾弃。商纣王有勇力，有一定的军事才能，在开拓疆地和传播中原文化方面，起过一定作用。但他继位后，不顾百姓死活，大兴土木，建造离宫别馆。在离宫内以酒为池，悬肉为林，纣王与宠妃妲己终日酗酒歌舞，还让一些裸体男女通宵达旦淫乐追逐。政治上，他不用箕子、微子等贤能之臣，残害无辜。结果，不仅宫中人反对他，也引起了平民和奴隶的愤恨。在牧野之战中，士兵倒戈反商，最后纣王死于鹿台的熊熊烈火之中。

胜兵先胜而后求战

胜兵先胜而后求战，败兵先战而后求胜。

《孙子兵法·军形篇》

孙子说，胜利的军队总是先具备了必胜的条件然后才与敌人交战，失败的军队总是先同敌人交战，而后在战争中企图侥幸取胜。

孙子在《军形篇》中提出的“胜兵先胜，败兵先战”乃兵家重要的作战准则。“先胜”就是已经“先为不可胜”，有准备，有把握，已胜券在握；而“先战”则必出于准备不充分，仓促上阵，企图侥幸取胜而孤注一掷。

历代兵家都很重视“先胜后战”这一谋略。《尉缭子》云：“兵贵先胜于此，则胜于彼；非胜于此，则弗胜于彼矣。”意思是说，作战中最应重视的是，自己一方先须具备必胜条件，然后才能获胜，如果自己一方不具备获胜条件，那就胜不了。说的也是“胜兵先胜而后求战”这一道理。

怎样才能“先胜而后求战”呢？首先是要创造制胜的条件，其次是要把握胜利的时机。有了制胜条件而又能及时把握它，才是正确运用了孙子的谋略。

古往今来的兵战，无论是以弱击强，还是以强击弱，首先要做到“先胜”，只有“先胜”，才是决定战争胜负的关键。所谓先胜，即要有正确的谋略战术，周密而切合实际的作战计划，不打无把握之战。

孙子兵法智谋故事总集

第一次国内革命战争时期，毛泽东率领红军赢得第一次反围剿的胜利，就是“先胜后战”的典型一例。

1930年10月蒋介石调集10万大军以鲁涤平为总司令、张辉瓒为前敌总指挥，发动第一次大规模军事围剿。蒋介石采用“分进合击、长驱直入”战术，兵分8路由南向北，企图一举全歼红军。

当时红军只有3万余人，且装备低劣。面对强敌，毛泽东制定了“诱敌深入”的方针，指挥红军后退，撤至根据地中部隐蔽待机。

这时张辉瓒率第18师师部和两个旅9000余人向龙冈进犯，由于毛泽东诱敌深入的战法，制造了张辉瓒部的孤军深入。毛泽东当机立断，集中红军主力将其包围，将敌全歼，活捉了张辉瓒。

张辉瓒部的被歼，使敌闻风丧胆，纷纷撤退。红军乘胜追击，又歼敌半个师。

第一次“反围剿”胜利说明，弱军战胜强军，首先要创造制胜的条件，谋略运筹得当，制胜有方。

“先胜而后求战”的谋略不仅能应用于指导战场上短兵相接的较量，也可应用于商场上的竞争。现代商战是一种有备而来的智力的角逐，正因如此，孙子先胜后战思想在商战中也显得十分可贵。

商场上的先胜包括哪些内容呢？依据商品的研制、生产、销售、信息反馈等经营的基本过程来看，先期的市场调查、产品的质量、生产过程以及产品的宣传、销售等等，都属于先胜包括的内容。一般来说，在商场竞争中，谁的产品质量好，谁

的市场选得准，谁就创造了“先胜”的条件，从而在竞争中领先对手。60年代末，日本的饮料市场已呈饱和状态。饮料经营者都急于把已有的产品推销出去，而没有用心去思考改进和提高产品的质量。而日本山多利公司的决策者在分析了市场后，得出结论：只要开发出有质量的产品，就不愁没有销路。这一论证使该公司找到了“先胜”的条件，于是在众多公司纷纷收兵，准备减产或改产之时，山多利抓住战机，改进本公司的饮料质量，采用精美的包装，从而使其饮料在日本饮料市场上一枝独秀，在1972年至1990年日本饮料滞销期中，保持年均增长率两位数，经济效益直线上升。

科学研究也能运用“先胜而后求战”的谋略。著名科学家李政道有一次对他的研究生谈起他的成功之道。

他说：“你们要想在科学研究中赶上或超过前人，一定要弄清在前人的工作里，哪些地方是他们不懂的。看准了这一点，钻研下去，一定会有所突破。”

他本人就是这么做的。有一回，他在听一位同仁的演讲时，知道非线性方程有一种叫孤子的解。他找来了几乎所有关于孤子的文献，埋头研究起来。他发现所有的文献都是研究一维窖中的孤子的，而在物理学中，有广泛意义的是三维窖。这显然是一个漏洞和缺陷。他看准了这个方向，研究了几个月，找到一种新的孤子理论，并用这一理论处理三维窖的某些亚原子过程，得到了许多新的科研成果。

李政道的这一研究方法，运用的是“先胜而后求战”的谋略。他先是熟悉和了解本领域的研究状况，寻觅前人研究的弱点，并以此为契机作为研究的突破口，一旦攻克了弱点，也就