

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。

九变篇

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，三曰火辎，四曰火库，五曰火队。

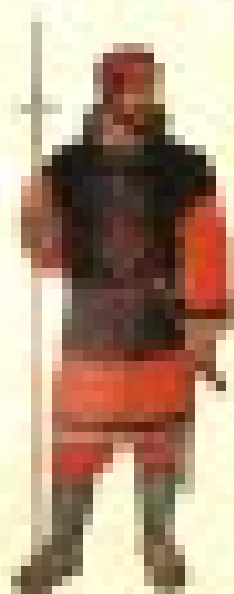
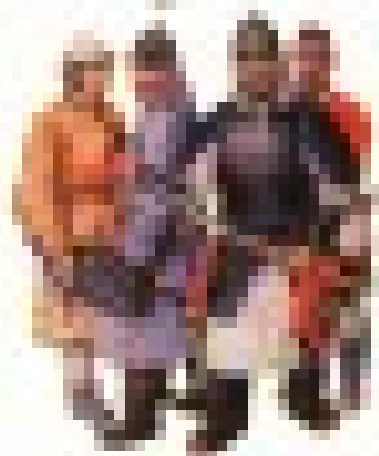


卷之四
四庫全書

四庫全書

四庫全書

四庫全書



四庫全書

四庫全書

孙子兵法智谋故事总集

九 变 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

九变篇

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	(3)
三、原典讲解	(5)

要点精析

无恃其不来	(6)
智者之虑，必杂于利害	(10)
衢地交合	(13)
围地则谋，死地则战	(16)
将通九变之利	(20)
途有所不由，军有所不击，城有所不攻， 地有所不争	(25)
君命有所不受	(32)
将察五危	(35)

今古镜鉴

1. 息侯引狼入室 (37)
2. 宋襄公草率迎敌一败涂地 (38)
3. 齐顷公轻敌留笑柄 (40)
4. 春申君盲目自信亡于非命 (41)
5. 刘秀孤胆战昆明 (43)
6. 班超使西域 (45)
7. 刘备小不忍惨败夷陵 (50)
8. 关羽大意失荆州 (51)
9. 杨玄感怒而失谋 (52)
10. 隋炀帝兵败高丽国 (54)
11. 李世民平洛之战 (55)
12. 李世民绕河东号令天下 (60)
13. 萧惠轻敌遭惨败 (61)
14. 完颜永济盲目自信遭败绩 (62)
15. 丘福失察铸大错 (63)
16. 李续宾一味死拼全军覆没 (65)
17. 张作霖皇姑屯殒命 (66)
18. 项英一意孤行葬送新四军军部 (68)
19. 不打赣州袭闽西南 (69)
20. 千里挺进大别山 (71)
21. 中国共产党不纳划江而治 (73)
22. 化工研究所盲目研究一无所获 (76)

目 录

23. 三老师意气用事终散伙	(78)
24. 武田胜赖贪功逐利饮恨天目山	(80)
25. 俄指挥官乱用权逼兵造反	(81)
26. 山本五十六亡命布干维尔	(82)
27. 杰尔森违背诺言树劲敌	(84)
28. 福特怒辞亚柯卡	(89)
29. 反胜为败的亚柯卡	(90)
30. 马科斯客死他乡	(92)
31. 王安电脑公司孤芳自赏由盛而衰	(93)
32. 李嘉诚、包玉刚联手夺九仓	(95)
33. 坚持产品的整体观念	(96)
34. 围城打援俄军收复莫斯科	(99)
35. 拿破仑誓不放虎归山	(100)
36. 法拉格特直取新奥尔良	(101)
37. 电器先锋为何来到芝加哥	(103)
38. 丘吉尔丢卒保车割爱考文垂城	(105)
39. 用自己牌子的索尼	(106)
40. 见利不取的约翰逊	(107)
41. 耶伯生卖船	(109)
42. 不断扩大企业经营领域	(111)
43. 回收“碧绿液”六亿瓶	(114)
44. 井植岁男舍弃近利	(116)

名家阐微

【原典精读】

一、原典注释

孙子曰：凡用兵之法，将受命于君，合军聚众，圯地无舍^①，衢地交合^②，绝地无留^③，围地则谋^④，死地^⑤则战。涂有所不由^⑥，军有所不击^⑦，城有所不攻^⑧，地有所不争^⑨，君命有所不受^⑩。故将通于九变之地利者，知用兵矣^⑪；将不通于九变之利者，虽知地形，不能得地之利矣^⑫。治兵不知九变之术^⑬，虽知五利^⑭，不能得人之用矣^⑮。

是故智者之虑^⑯，必杂于利害^⑰。杂于利而务可信也^⑱，

① 圯地无舍：圯（pī 痞），为毁坏、倒塌之意。圯地，指难于通行之地。舍，止，此处指宿营。圯地无舍即在难以通行的山林、险阻沼泽等地不可宿营。

② 衢地交合：衢，四通八达，衢地即四通八达之地。交合，指结交邻国以为后援。

③ 绝地无留：绝地，难以生存之地。句意为遇上绝地，不要停留。

④ 围地则谋：围地，指进退困难、易被包围之地。谋，即设定奇妙之计谋。在易于被围之地，要设奇计摆脱困难。

⑤ 死地：进则无路，退亦不能，非经死战则难以生存之地。

⑥ 涂有所不由：涂，即途，道路。由，从，通过。此言有的道路不要通过。

⑦ 军有所不击：指有的军队不宜攻击。

⑧ 城有所不攻：有的城邑不应攻取它。

⑨ 地有所不争：有些地方可以不去争夺。

⑩ 君命有所不受：有时君主的命令也可以不接受。此句之前提，指上述“涂有所不由……”等四种情况。

⑪ 故将通于九变之地利者，知用兵矣：将帅如果能通晓九种地形的利弊及其处置，就懂得如何用兵作战了。通，通晓、精通。

⑫ 将不通于九变之利者，虽知地形，不能得地之利矣：将帅如果不通晓九变的利弊，即使了解地形，也不能从中获得帮助。

⑬ 九变之术：九变的具体手段和方法。

⑭ 五利：指“涂有所不由”至“君命有所不受”等五事之利。

⑮ 不能得人之用矣：指不能够充分发挥军队的战斗力。

⑯ 智者之虑：聪明的将帅思考问题。虑，思虑，思考。

⑰ 必杂于利害：必然充分考虑和兼顾到有利与有害两个方面。杂，混合，掺杂，这里有兼顾之意。

⑱ 杂于利而务可信也：务，任务，事务；信，同“伸”，伸张，舒展，这里有完成之意。句意为如果考虑到事物的有利的一面，则可完成战斗任务。

孙子兵法智谋故事总集

杂于害而患可解也^①。

是故屈诸侯者以害^②，役诸侯者以业^③，趋诸侯者以利^④。

故用兵之法，无恃其不来，恃吾有以待也^⑤；无恃其不攻，恃吾有所不可攻也^⑥。

故将有五危：必死，可杀也^⑦；必生，可虏也^⑧；忿速，可侮也^⑨；廉洁，可辱也^⑩；爱民，可烦也^⑪。凡此五者，将之过也，用兵之灾也。覆军杀将^⑫，必以五危^⑬，不可察也。

① 杂于害而患可解也：意谓在有利情况下考虑到不利的因素，祸患便可消除。解，化解、消除。

② 屈诸侯者以害：指用敌国听厌恶的事情去伤害它从而使它屈服。屈，屈服，屈从，这里作动词用。诸侯，此处指敌国。

③ 役诸侯者以业：指用危险的事情去烦劳敌国而使之疲于奔命，穷于应付。业，事也，此处特指危险的事情。

④ 趋诸侯者以利：趋，奔赴，奔走，此处作使动用法。句意指用小利引诱调动敌人，使之奔走无暇。（一说以利动敌，使之追随归附自己。）

⑤ 无恃其不来，恃吾有以待也：恃，倚仗，依赖，寄希望。意为不要寄希望于敌人不来，而要依靠自己作好了充分的准备。

⑥ 无恃其不攻，恃吾有所不可攻也：不要寄希望于敌人不来进攻，而要依靠自己具备强大实力，使得敌人不敢来进攻。

⑦ 必死，可杀也：必，坚持、固执之意。句言坚持死拼，则有被杀的危险。

⑧ 必生，可虏也：言将帅若一味贪生，则不免沦为战俘。

⑨ 忿速，可侮也：忿、愤怒、忿满。速、快捷、迅速，这里指急躁、偏激。句言将帅如果争躁易怒，遇敌轻进，就有中敌人轻侮之计的危险。

⑩ 廉洁，可辱也：将帅如果过于洁身自好，自矜名节，就有受辱的危险。

⑪ 爱民，可烦也：将帅如果溺于爱民，不审度利害，不知从全局把握问题，就易为敌所乘，有被动烦劳的危险。

⑫ 覆军杀将：使军队覆灭，将帅被杀。覆，覆灭、倾覆。覆、杀均为使动用法。

⑬ 必以五危：必，一定，肯定。以，由，因的意思。五危，指上述“必死”、“必生”等五事。言“覆军杀将”都是由这五种危险引起的，不可不充分注意。

二、原典译文

孙子说：大凡用兵的法则是：将帅接受国君的命令，征集民众、组织军队，出征时在沼泽连绵的“圯地”上不可驻扎，在各国交界的“衢地”上应结交邻国，在“绝地”上不要停留，遇上“围地”要巧设奇谋，陷入“死地”要殊死战斗。有的道路不要去通行，有的敌军不要攻打，有的城邑不要攻取，有的地方不要争夺，国君有的命令不要执行。所以将帅如果能够精通各种机变的利弊，就是懂得用兵了。将帅如果不能精通各种机变的利弊，那么即使了解地形，也不能够得到地形之利。指挥军队而不知道各种机变的方法，那么即便知道“五利”，也是不能充分发挥军队的战斗力的。

所以，聪明的将帅考虑问题，必须充分兼顾到利害的两个方面。在不利的情况下要看到有利的条件，事情便可顺利进行；在顺利情况下要看到不利的因素，祸患就能预先排除。

要用各国诸侯最厌恶的事情去伤害它，迫使它屈服；要用各国诸侯感到危险的事情去困扰它，迫使它听从我们的驱使；要用小利去引诱各国诸侯，迫使它被动奔走。

用兵的法则是，不要寄希望于敌人不来，而要依靠自己做好了充分的准备；不要寄希望于敌人不进攻，而要依靠自己拥有使敌人无法进攻的力量。

将帅有五种重大的险情：只知道死拼蛮干，就可能被诱杀；只顾贪生贪命，就可能被俘虏；急躁易怒，就可能中敌人

孙子兵法智谋故事总集

轻侮的奸计；一味廉洁好名，就可能入敌人污辱的圈套；不分情况“爱民”，就可能导致烦劳而不得安宁。以上五点，是将帅的过错，也是用兵的灾难。使军队遭到覆灭，将帅被敌擒杀，都一定是由这五种危险引起的，这不可不予以充分的重视。

三、原典讲解

在《孙子兵法·九变》中，孙子提出了用兵的“九变之术”，九变，无穷的机变。孙子认为将帅只有根据各种特殊的情况和临时发生的种种变化，临机应变，采取适当的措施，方能善于利用地形，得人之用。本篇第一部分，孙子论述的是用兵打仗的一般原则，这就是要通晓并掌握各种机变，妥当地加以解决。其中“君命有所不受”一条，强调了作为军事行动主导的将帅的独立性。在外征战的将官，会面临许多难以想象的不确定变局，必须因时制宜，因地制宜，对于不妥的君王之命是可以不完全接受并执行的。他们应当有独立做出军事决策的权力。在这一部分中，孙子提出了在九种不同地形下怎样随机处理用兵作战的问题（本篇中只谈到五种地形）。

其次，本篇中还认为善于用兵的将领，对于有利的一面和有害的一面都应该综合考虑，只有这样，才能消除祸患。但是，作为将官，将面临五种危险，即“必死可杀”、“必生可虏”、“忿速可侮”、“廉洁可辱”、“爱民可烦”。对于这五种危险，应当时刻加以提防。所有这些认识，都是在总结战争实践的基础上产生的，有十分重要的军事价值。

【要点精析】

无恃其不来

故用兵之法，无恃其不来，恃吾有以待也；无恃其不攻，恃吾有所不可攻也。

《孙子兵法·九变篇》

“无恃其不来”是孙子在《九变篇》中提出的重要的军事防御思想。恃，依赖。无恃，有“不要寄希望于”之意。孙子说：“所以用兵的原则是，不要寄希望于敌人不来，而要依靠自己有充分的准备，严阵以待；不要寄希望于敌人不会进攻，而要依靠我有不可战胜的充分准备，所守必固”。

“无恃其不来”强调有备无患，常备不懈的备战思想。战争是双方利益冲突的结果，任何一个国家都不能盲目地幻想和平，而要捍卫国家主权、领地完整，就要随时作好战争的准备，以防御侵略者的突然袭击和应付各种突然事变。有备才能无患，无备则后患无穷。《墨子·七患》云：“故仓无备粟，不可以待凶饥；库无备兵，虽有义不能征无义；城郭不备全，不可以自守；心无备虑，不可以应卒”。指出有备既要有粮食、武器、城郭等物质的准备，更要有精神上的充分准备。《司马法·仁本》云：“天下虽安，忘战必危，”说明了要居安思危的重要性。《百战奇略·忘战》云：“凡安不忘危，治不忘乱，圣人之深诫也。天下无事，不可废武，虑有弗庭，无以捍御。必

九 变 篇

须内修文德，外严武备，怀柔远人，戒不虞也。”阐述了和平时期加强战备的重要性。它认为，国家处于和平安定时期，不可忘记还有发生战争的危险；社会处于治理有序时期，不可忘记还有发生祸乱的可能。所以，尽管天下太平，也不可废弃武备，如果废弃武备，一旦外敌入侵，就无法抵御敌人，有效保卫国家。它主张执政者要“内修文德，外严武备”。历代兵家关于常备不懈的论述，已为无数战争史实所证明。优势而无准备，优势会变为劣势；劣势而有准备，则可以以劣胜优。

有备才能无患。欧洲小国瑞士，国土面积不足 4.2 万平方公里，人口不到 640 万，可这个国家已有 600 多年没有经历过战争。瑞士与德国、法国、意大利、奥地利接壤，两次世界大战都免于战祸，究竟是什么缘故呢？一位瑞士的外交家说：“瑞士公民迈出右脚的时候，是一个平民，迈出左脚的时候，就是一个战士。如果要问我们为什么 600 年来没打过仗的原因，其主要原因是，我们随时都在准备打仗。”事实也确实如此。在瑞士，无论怎样小的村庄，至少有三样东西：礼拜堂、咖啡店和打靶场，军事知识非常普及。第一次世界大战前，德皇威廉二世很想入侵瑞士。瑞士人知道后，就请他参观瑞士全民皆兵景象。德皇看后改变了主意，决定取道比利时。第二次世界大战中，希特勒也曾三度准备入侵瑞士，可是最后还是放弃了。因为德国人经过计算，入侵瑞士至少要伤亡 100 万德军，实在得不偿失。这一切说明，一个国家只有平时作好了充分的战争准备，就能防患于未然，甚至对侵略者起到强大的威慑作用，遏制敌人的侵略野心和侵略行为。

和平时期要居安思危，做好长期的战争准备。在战争年

孙子兵法智谋故事总集

代，将帅领兵出征，更要树立“无恃其不来”的观念，认真做好战争每一阶段的防敌突袭的准备。《百战奇略·备战》云：“凡出师征讨，行则备其邀截，止则御其掩袭，营则防其偷盗，风则恐其火攻。若此设备，有胜而无败。”意思说，大凡出兵征伐敌人，行进中要防备敌人路途截击，停止间要防备敌人突然袭击，宿营时要防备敌人偷营劫寨，有风天要防备敌人实施火攻。如能处处做好防备，就能取胜而不会失败。三国时期的魏将满宠，就是一个善于防敌突袭和以突袭反突袭的将领。公元225年10月，伏波将军满宠随魏文帝曹丕南征东吴，他率领前军进至精湖（今江苏高邮北）宿营时，正值“夕风甚猛”的天气。满宠对诸将说：“今天晚上风很大，敌人必定要来火烧我们营寨，大家应当做好准备。”众将听后认真做好应敌突袭准备，到了半夜，吴军果然前来偷袭烧营。可是，等吴军一到，满宠率军突然出击，出其不意地大败前来偷袭的吴军。“无恃其不来”使魏军创造了以突袭反偷袭的成功战例。

只有树立“无恃其不来”的观念，才能抓住战机，克敌制胜。反映在企业经营中，“无恃其不来”不仅是要求企业家，对现有生产经营过程的原材料、能源、设备、技术、人员、资金等在发生意外情况时能有应急措施和手段，更重要的是对未来市场变化进行正确预测，未雨绸缪，先期筹划，才能使企业在激烈的市场竞争中，随时适应市场变化，掌握主动权。日本大阪有一家铸造厂，既无雄厚的资金实力，也无高级的技术设备，但这个厂建厂70多年来，面对激烈的市场竞争，却能保持长盛不衰，奥秘就在于做到了“无恃其不来”。建厂初期，该厂以生产刨床为主。等第二次世界大战结束后，该厂老板敏

九 变 篇

锐地觉察到，随着日本经济的复苏，城市里地面上密如蛛网的电缆必将被地下电缆所取代，便及时调整经营方向，集中全部力量生产地下涵道所需的地面井盖，很快赢得了市场。从此，这个厂靠一块小小的井盖逐步发展，使企业越办越兴旺。

除了军事斗争和企业经营外，“无恃其不来”的观念可以运用到人们工作与生活的方方面面，比如新闻记者的采访工作。我们在电视屏幕上常常见到一些名记者轻松自如地采访社会各阶层人士，为他们在采访中的妙语连珠和诙谐机智拍手叫好。其实为了一次成功的采访，记者们往往作了充分的准备。

1980年8月21日，意大利的著名记者奥琳埃娜·法拉奇访问了我国改革开放的总设计师邓小平。法拉奇虽曾采访过世界上不少名人，但对邓小平的采访十分重视。因为她知道这是一场世人瞩目的采访，采访过程通过电波传向全球各个角落。为此，采访前她作了大量的准备。当从邓小平的传记中知道他的生日是8月22日时，她的访问就从祝贺小平同志生日开始，下面是法拉奇精彩访问的片断：

法：邓小平先生，明天是您的生日，我向您表示热烈祝贺，祝您健康长寿。

邓：我的生日？我的生日是明天吗？

法：不错，邓小平先生，我是从你的传记中知道的。

邓：既然你这样说，就算是吧！我从来不知道什么时候是我的生日。就算明天是我的生日，你也不应祝贺啊？我已经七十六岁了，七十六岁是衰退的年龄了！

法：邓小平先生，我父亲也是七十六岁了，如果我对他说那是一个衰退的年龄，他会给我一巴掌呢！

孙子兵法智谋故事总集

访问的气氛就这样十分融洽而轻松地形成了，而这应该归功于女记者精心安排的那几句“题外话”。

智者之虑，必杂于利害

智者之虑，必杂于利害。杂于利而务可信也；杂于害而患可解也。是故屈诸侯者以害；役诸侯者以业；趋诸侯者以利。

《孙子兵法·九变篇》

“智者之虑，必杂于利害”是孙武在《九变篇》中提出的趋利避害的一条重要的用兵法则。《十一家注孙子》曹操注：“在利思害，在害思利。”智者，指明智的将帅。杂，混杂，引申为兼顾。

孙子说：“明智的将帅考虑军队作战问题，总是兼顾利害两个方面。在不利情况下，考虑到有利条件，便能把事情办好；在有利情况下，考虑到不利因素，祸患就能设法化解。因此，要用对敌国有害的事情去威慑它，迫使它屈服；要用敌国感到不得不做的事情去困扰它，使它疲劳不堪；要用利益引诱调动敌人，使它听从我们的驱使。”

战场上的利与害是一对矛盾。从静态角度观察，两军交战，对己方有利的，对敌方必然有害，反之亦然。利与害又有统一的一面，在此时此地是利或害，在彼时彼地则未必是利与害。

从动态角度看，利与害又互为缠绕。比如利于己方展开进攻的方向，又正是敌方重兵把守之处，这是利中之害。而兵陷