

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。

始计篇

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。

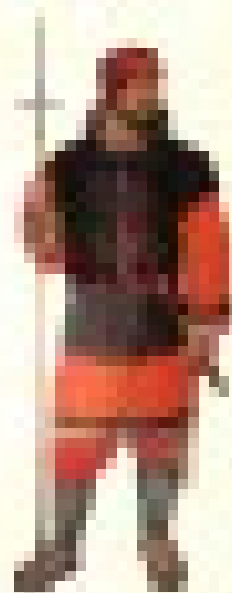
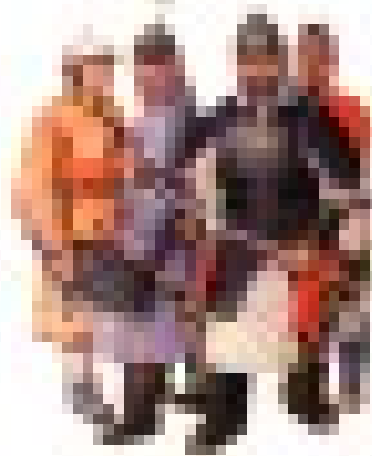


此乃天下第一奇書也
凡欲知此書者請向
各處書局購買可也

此乃天下第一奇書也

此乃天下第一奇書也

天下第一奇書



此乃天下第一奇書也

此乃天下第一奇書也

此乃天下第一奇書也

孙子兵法智谋故事总集

始 计 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

始计篇

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

道者，令民与上同意	(7)
未战庙算	(10)
兵者，诡道也	(12)
能而示之不能	(16)
用而示之不用	(20)
近而示远，远而示近	(22)
利而诱之	(24)
乱而取之	(27)
实而备之	(30)
强而避之	(33)
怒而挠之	(35)

孙子兵法智谋故事总集

卑而骄之	(38)
佚而劳之	(41)
攻其无备，出其不意	(43)
足智多谋，赏罚有信	(46)

今古镜鉴

1. 众义士救存赵氏孤儿	(54)
2. 鲁之裕让贤追奏章	(56)
3. 状元郎张謇投身实业	(57)
4. 德昌茶楼经理与职工心连心	(59)
5. 雄日诚实得王位	(60)
6. 国王微服察民情	(61)
7. 玻利瓦尔三建共和	(63)
8. 乔治五世改姓息公愤	(64)
9. 奥斯曼以诚信创业	(66)
10. 乔治五世保民而王	(68)
11. 体察民情乔治六世得民心	(69)
12. 马歇尔救麦克阿瑟出绝境	(71)
13. 郑周永以信经商	(72)
14. 家庭主妇靠德登上总统宝座	(73)
15. 卡洛斯以正治国	(75)
16. 桑戈尔让贤退位	(77)
17. 岛井视员工为儿女	(78)

名家阐微

【原典精读】

一、原典注释

孙子曰：兵^①者，国之大事^②，死生之地，存亡之道，不可不察^③也。

故经之以五事^④，校之以计而索其情^⑤：一曰道^⑥，二曰天，三曰地，四曰将^⑦，五曰法^⑧。道者，令民与上同意也^⑨，故可以与之死，可以与之生，而不畏危^⑩。天者，阴阳^⑪、寒暑^⑫、时制^⑬也。地者，远近、险易^⑭、广狭^⑮、死生^⑯也。

① 兵：本义为兵械。《说文》：“兵，械也。”后逐渐引申为兵士、军队、战争等。这里作战争解。

② 国之大事：意为国家的重大事务。

③ 不可不察：察，考察、研究。不可不察，意指不可不仔细审察，谨慎对待。

④ 经之以五事：经，度量、衡量；五事，指下文的“道、天、地、将、法”。此句意谓要从五个方面分析、预测。

⑤ 校之以计而索其情：校，衡量、比较。计，指筹划。索，探索；情，情势，这里指敌我双方的实情，战争胜负的情势。全句意思为：通过比较双方的谋划，来探索战争胜负的情势。

⑥ 道：本义为道路、途径，引申为政治主张。

⑦ 将：将领。

⑧ 法：法制。

⑨ 令民与上同意也：令，使、让的意思。民，普通民众。上，君主、国君。意，意愿，意志。令民与上同意，意为使民众与国君统一意志，拥护君主的意愿。

⑩ 不畏危：不害怕危险。意为民众乐于为君主出生入死而丝毫不畏惧危险。

⑪ 阴阳：指昼夜、晴雨等不同的气象变化。

⑫ 寒暑：指寒冷、炎热等气温差异。

⑬ 时制：指春、夏、秋、冬四季时令的更替。

⑭ 远近、险易：远近，指作战区域的距离远近；险易，指地势的险要或平坦。

⑮ 广狭：指作战地域的广阔或狭窄。

⑯ 死生：指地形条件是否利于攻守进退。死，即死地，进退两难的地域；生，即生地，易攻能守之地。

孙子兵法智谋故事总集

将者，智、信、仁、勇、严^①也。法者，曲制^②、官道^③、主用^④也。凡此五者，将莫不闻^⑤。知之者胜，不知者不胜^⑥。故校之以计而索其情，曰：主孰有道^⑦？将孰有能^⑧？天地孰得^⑨？法令孰行^⑩？兵众孰强^⑪？士卒孰练^⑫？赏罚孰明^⑬？吾以此知胜负矣。^⑭

将听吾计^⑮，用之必胜^⑯，留之，将不听吾计，用之必败，去之^⑰。

计利以听^⑱，乃为之势^⑲，以佐其外^⑳。势者，因利而制权也^㉑。

① 智、信、仁、勇、严：智，智谋才能；信，赏罚有信；仁，爱抚士卒；勇，勇敢果断；严，军纪严明。此句是孙子提出作为优秀将帅所必须具备的五德。

② 曲制：有关军队的组织、编制、通讯联络等具体制度。

③ 官道：指各级将吏的管理制度。

④ 主用：指各类军需物资的后勤保障制度。主，掌理、主管；用，物资费用。

⑤ 闻：知道，了解。

⑥ 知之者胜，不知者不胜：知，知晓，这里含有深刻了解、确实掌握的意思。此句意思说，对五事（道、天、地、将、法）有深刻的了解并掌握运用得好，就能胜，掌握得不好，则不胜。

⑦ 主孰有道：指哪一方国君政治清明，拥有民众的支持。孰，谁，这里指哪一方；有道，政治清明。

⑧ 将孰有能：哪一方的将领更有才能。

⑨ 天地孰得：哪一方拥有天时、地利的条件。

⑩ 兵众孰强：哪一方的兵械锋利，士卒众多。兵，此处指的是兵械。

⑪ 士卒孰练：哪一方的军队训练有素。练，娴熟。

⑫ 吾以此知胜负矣：我根据这些情况来分析，即可预知胜负的归属了。

⑬ 将听吾计：将，作助动词，读作“江”（jiāng），表示假设，意为假设，如果。此句意为如果能听从、采纳我的计谋。

⑭ 用之必胜：之，语助词，无义。用，实行，即用兵。

⑮ 去之：去，离开。

⑯ 计利以听：计利，计谋有利。听，听从，采纳。

⑰ 乃为之势：乃，于是、就的意思。为，创造、造就。之，虚词。势，态势。此句意思是造成一种积极的军事态势。

⑱ 以佐其外：用来辅佐他对外的军事活动。佐，辅佐，辅助。

⑲ 因利而制权：因，根据，凭依。制，决定、采取之意。权，权变，灵活处置之意。意为根据利害关系采取灵活的对策。

始计篇

兵^①者，诡道也^②。故能而示之不能^③，用而示之不用^④，近而示之远，远而示之近^⑤；利而诱之^⑥，乱而取之^⑦，实而备之^⑧，强而避之^⑨，怒而挠之^⑩，卑而骄之^⑪，佚而劳之^⑫，亲而离之^⑬。攻其无备，出其不意。此兵家之胜^⑭，不可先传也^⑮。

夫未战而庙算^⑯胜者，得算多也^⑰；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^⑱？吾以此观之，胜负见矣^⑲。

① 兵：用兵打仗。

② 诡道也：诡诈之术。诡，欺诈，诡诈。道，学说。

③ 能而示之不能：能，有能力，能够。示，显示。即言能战却装作不能战的样子。此句至“亲而离之”的十二条作战原则，即著名的“诡道二十法”。

④ 用而示之不用：用，用兵。实际要打，却装作不想打。

⑤ 近而示之远，远而示之近：实际要进攻近处，却装作要进攻远处；实际要进攻远处，却显示要进攻近处，致使敌人无法防备。

⑥ 利而诱之：利，此处作动词用，贪利的意思。诱，引诱。意为敌人贪利，则以利来引诱，伺机打击之。

⑦ 乱而取之：乱，混乱。意谓对处于混乱状态的敌人，要抓住时机进攻它。

⑧ 实而备之：实，实力雄厚。指对待实力雄厚之敌，需严加防备。

⑨ 强而避之：面对强大的敌人，当避其锋芒，不可硬拼。

⑩ 怒而挠之：怒，易怒而脾气暴躁；挠，挑逗、扰乱。言敌人易怒，就设法激怒他，使他丧失理智，临阵指挥作出错误的抉择，导致失败。

⑪ 卑而骄之：卑，小，怯。言敌人卑怯谨慎，应设法使其骄傲自大，然后伺机破之。也有另一种解释，是说己方主动卑辞示弱，给敌人造成错觉，令其骄傲。

⑫ 佚而劳之：佚，同“逸”，安逸，自在。劳，作动词，使之疲劳。此句说敌方安逸，就设法使它疲劳。

⑬ 亲而离之：亲，亲近；离，离间，分化。此句意为如果敌人内部团结，则设计离间、分化他们。

⑭ 兵家之胜：兵家，军事家。胜，奥妙。这句说上述“诡道十二法”乃军事家指挥若定的奥妙之所在。

⑮ 不可先传也：先，预先，事先。传，传授，规定。此句意即在战争中应根据具体情况作出决断，不能事先呆板地作出规定。

⑯ 庙算：古代兴师作战之前，通常要在庙堂里商议谋划，分析战争的利害得失，制定作战方略。这一作战准备程序，就叫做“庙算”。

⑰ 得算多也：意为取得胜利的条件充分、众多。算，计数用的筹码。此处引申为取得胜利的条件。

⑱ 多算胜，少算不胜，而况于无算乎：胜利条件具备多者可以获胜，反之，则无法取胜，更何况未曾具备任何取胜条件？而况，何况。于，至于。

⑲ 胜负见矣：见，同“现”，显现。言胜负结果显而易见。

二、原典译文

孙子说：战争是国家的大事，是军民生死安危的主宰，是国家存亡的关键，是不可以不认真考察研究的。

因此，必须审度敌我五个方面的情况，比较双方的谋划，来取得对战争情势的认识。（这五个方面）一是政治，二是天时，三是地利，四是将领，五是法制。所谓政治，就是要让民众认同、拥护君主的意愿，使得他们能够做到生为君而生，死为君而死，而不害怕危险。所谓天时，就是指昼夜晴雨、寒冷酷热、四时节候的变化。所谓地利，就是指征战路途的远近、地势的险峻或平坦、作战区域的宽广或狭窄、地形对于攻守的益处或弊端。所谓将领，就是说将帅要足智多谋，赏罚有信，爱抚部属，勇敢坚毅，树立威严。所谓法制，就是指军队组织体制的建设，各级将吏的管理，军需物资的掌管。以上五个方面，作为将帅，都不能不充分了解。充分了解了这些情况，就能打胜仗。不了解这些情况，就不能打胜仗。所以要通过对双方七种情况的比较，来求得对战争情势的认识：哪一方君主政治清明？哪一方将帅更有才能？哪一方拥有天时地利？哪一方法令能够贯彻执行？哪一方武器坚利精良？哪一方士卒训练有素？哪一方赏罚公正严明？我们根据这一切，就可以判断谁胜谁负。

若能听从我的计谋，用兵打仗就一定胜利，我就留下。假如不能听从我的计谋，用兵打仗就必败无疑，我就离去。

始 计 篇

筹划有利的方略已被采纳，于是就造成一种态势，辅助对外的军事行动。所谓态势，即是依凭有利于自己的原则，灵活机变，掌握战场的主动权。

用兵打仗是一种诡诈之术。能打，却装作不能打；要打，却装作不想打；明明要向近处进攻，却装作要打远处；即将进攻远处，却装作要攻近处；敌人贪利，就用利引诱他；敌人混乱，就乘机攻取他；敌人力量雄厚，就要注意防备他；敌人兵势强盛，就暂时避其锋芒；敌人易怒暴躁，就要折损他的锐气；敌人卑怯，就设法使之骄横；敌人休整得好，就设法使之疲劳；敌人内部和睦，就设法离间他。要在敌人没有防备处发起进攻，在敌人意料不到时采取行动。所有这些，是军事家指挥艺术的奥妙，是从无事先呆板规定的。

开战之前就预计能够取胜的，是因为筹划周密，胜利条件充分；开战之前就预计不能取胜的，是因为筹划不周，胜利条件缺乏。筹划周密、条件具备就能取胜，筹划不周、条件缺乏就不能取胜，更何况不作筹划、毫无条件呢？我们依据这些来观察，那么胜负的结果也就很明显了。

三、原典讲解

在《孙子兵法·始计篇》里，孙子提出决定战争胜负的五个基本因素，即战争的正义性和君心、民心的向背；气候的变化和战争的时机；地形的远近、险夷和复杂简单情形；指挥战争的将领在智谋、诚信、勇敢诸方面的素质和军事才能；军队的编制、后勤供给与保障和行军用兵的纪律、军令是否严明。孙子将这五个方面概括为道义、天时、地利、将领和法规。

战争是直接关系到交战双方生死存亡的大问题，必须加以认真研究。在中国军事史上，孙子初次提出战前要充分筹划准备的思想，将决定战争胜负的五个基本因素加以分析比较，即所谓“庙算”，就是在庙堂之内分析取胜条件，以取胜条件的充分与否来决定军事行动。庙算不是指一帅一将所运用的个别策略和一般的用兵之法，而是指国家最高层——朝廷作出的战略决策。

孙子不仅最先使用“庙算”一词，而且形成了“庙算”说的理论体系。他把庙算问题放在兵法的首篇加以阐述，体现出他对这一问题的重视。不仅如此，在《孙子兵法》中，庙算思想可以视为全书的总纲。

孙子提出的“庙算”是对中国军事战略学的重大贡献。从另一个方面反映了“知己知彼，百战不殆”的思想原则。对自己和别人的情况做到胸中有数，有利时则战，不利时则不战，这是极富军事智慧的。

【要点精析】

道者，令民与上同意

道者，令民与上同意也，故可以与之死，可以与之生，而不畏危。

《孙子兵法·始计篇》

孙子说：“君主之道，说的是务求政治清明，要让百姓和君主的愿望一致，同心同德，这样就可以为君主而死，为君主而生，从而不畏惧危险。”

这里，孙武提出了“道者，令民与上同意”的思想，并把道（即政治条件）列为筹划战争全局、预测战争胜负的首要因素。春秋时期是我国古代民本主义思潮初步兴起的重要阶段，当时的许多思想家都注意考虑民众的需求，尊重民众愿望，关心民众的生计，争取民众的支持。孙子顺应了这一进步潮流，探讨了政治与军事的关系。他主张“道者，令民与上同意”，也就是要求战争的筹划、组织者，要尊重民众意愿，想方设法使统治者与民众间的意志统一起来，上下团结一致，同舟共济，才能夺取胜利。

正因为道的作用如此巨大，孙武才把道列为决定战争胜负的“五事”之首，及衡量军队强弱标准的“七计”之始。《孙子兵法》是一部研究战争诡术之书，但全文自始至终贯穿着得

孙子兵法智谋故事总集

道（即政治清明）者胜的基本观点。孙子说：“善用兵者，修道而保法，故能为胜败之政”（《始计篇》）。又说：“上下同欲者胜”（《谋攻》），说的都是这一道理。

孙武“令民与上同意”的谋略，也启迪了后世兵家。《吴子·图国》云：“国内不和，不可以出兵；军队内部、官兵之间不和，不可以出阵；兵阵内部各部分之间不和，不可以作战；战争中行动不和，不可以决战决胜。”《淮南子·兵略训》进一步总结道：“地广人众，不足以为强；坚甲利兵，不足以为胜；高城深池，不足以为固；严令繁刑，不足以为威；为存政者，虽小必存；为亡政者，虽大必亡。”

隋朝末年，李渊起兵太原，广大民众纷纷响应，旬日之间扩充了一万余人。李渊对所属部队将士不分贫富贵贱，一律称为义士，使起义军上下团结，目标一致，接连打了许多胜仗。起义军攻克霍邑后，为鼓励将士，李渊下令评议军功，部属提出按照军内等级和出身贫富评定战功。但当时应募参军的多是贫穷的农民，他们作战勇敢，如果在评功时不一视同仁，会挫伤他们的积极性。于是李渊宣布：“在两军争战时，刀枪弓矢从不分贫富贵贱，在议功行赏时，也必须一视同仁。”得到了全军将士一致拥护。李渊的家奴马三宝在关中响应起义，发展了数万之众，评功后提升为左骁卫大将军；奴隶出身的钱九陇被提为眉州刺史。一大批出身低贱但作战英勇的人跻入军官行列，大大激发了起义军士卒的杀敌积极性，他们冲锋陷阵，不顾个人安危，真正做到了孙子所言的为君主献身而不畏惧危险，对唐王朝的建立起了极为重要的作用。

“道者，令民与上同意”，不仅是军队取胜的重要因素，同

样也是现代企业竞争制胜谋略。企业经营的成败，关键在领导者能否使员工与企业同心同德，荣辱与共。

日本菊水化学公司总经理很注意调动员工的积极性，与员工同甘共苦。当他坐着小汽车上班，看到员工冒雨打伞等候电车上上班时，就不再乘小汽车而改乘电车上班。

他对员工充分信任，注意发挥他们的积极性。结果员工与领导同舟共济，发明了一种以硅沙为原料的新型涂料，并获得了世界专利，使企业在市场激烈的竞争中不断创新和发展。

奖励士卒、荣辱与共，是军事家、企业家推行“令民与上同意”的常法。概括地说，是以己推人，由己欲而知“民”所欲，以满足“民之所欲”，达到“与上同意”。政治家也常运用此法。秦末楚汉相争时，项羽与刘邦曾商定以鸿沟（古时一条北起荥阳，东经中牟、开封，南流入颍水的运河）为界，双方息兵。后来刘邦撕毁协议，传令韩信、彭越一起合兵击楚。哪知刘邦起兵后，韩信、彭越未履约出兵。楚军将刘邦军队杀得大败。于是刘邦与张良商议调动韩信、彭越出兵之计。张良问道：“大王起兵反秦，征战颠沛十几年，为了什么？”刘邦说：“为了占领地盘，以求荣华富贵，封妻荫子，永享万年。”张良说：“对了。当今乱世，各路诸侯起兵反秦，又为了什么？”刘邦恍然大悟，派使者传令，把陈地封给韩信，把淮阳封给彭越。两将一听大喜，忙出兵援助刘邦，在垓下（今安徽灵璧）把项羽打败。刘邦采用了张良之计，用封土满足了韩信、彭越欲望，从而使韩信、彭越与自己生死与共，终于夺得天下，建立了汉王朝。

未战庙算

夫未战而庙算胜者，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！吾以此观之，胜负见矣。

《孙子兵法·始计篇》

庙算，指的是古代用兵前在庙堂举行一定的仪式，讨论决定作战的方针、策略和计谋，类似今天战前的军事会议。上述这段话的意思是说：凡是未开战前就预计到胜利的是因为筹划周密，得胜的条件多；开战之前就预计不能取胜的，是因为谋划不周密，得胜的条件少。条件充分算计充分的，就能胜利，条件不充分也不充分算计的就不能胜利。何况毫无条件毫无算计的呢。我（孙子）从这些方面来考察，谁胜谁负就看得出来了。

“用兵之法，以谋为本”。孙子的“未战庙算”思想，为历代兵家所重视，并被奉为指挥作战的最高准则。东汉末年，曹操在官渡之战前夕的谋划运筹，就属于深得孙子“庙算”思想精髓的成功典范。

官渡之战前，在黄河南北的广大地区逐渐形成了袁绍、曹操两大军事集团。公元199年，袁绍已基本占有黄河以北的全部地区，拥兵数十万，处于进可以攻、退可以守的有利战略地位。他踌躇满志，集结10万精兵，计划南下进攻许昌，以实现吞并中原的目的。

大兵压境，曹操召集部将商议对策。曹操认为：“袁绍兵多将众，实力雄厚，但也存在着致命的弱点。袁绍志大而缺乏智谋，色厉而胆略不足，猜忌而没有威望，兵多而不善指挥，将骄而各存私念。所以袁绍兵员虽多，但并不可怕，粮食和土地虽多，但都是为我们准备的。”

谋士荀彧也同意主帅的判断，他仔细分析了袁绍的文臣武将，说：“袁绍的谋士田丰刚而犯上，许攸贪婪，操守不佳，武将沈配专权缺少谋略；逢纪果决却刚愎自用。这些人矛盾重重，互相排斥，难免勾心斗角。至于颜良、文丑，只不过是——介武夫，更不足道了。”

在官渡决战前，曹操和他的部属从双方主帅、将领、装备、士兵素质、组织纪律，以至赏罚等各个方面作了详尽的对比分析后，一致得出结论：形势有利于己而不利于袁绍。最后曹操决计抗击袁绍。

战争进程完全证实了曹操及其部属的分析判断。公元200年正月，袁绍派大将颜良为先锋攻打战略要地白马，曹操率兵迎战，拉开了官渡之战的序幕。曹操采用声东击西的战术，佯装渡河进攻袁绍后方延津；待敌分兵后，率轻骑直趋白马。颜良仓促迎战，被关羽斩于马下，袁军溃退。袁绍闻讯，发兵救援。曹操佯败，击退袁绍追兵，初战告捷。

八月，两军对峙于官渡。袁绍不听部属“持久作战”的建议，刚愎自用，草率进攻，皆被曹操击退。双方相持约三个月之久。曹操兵少粮缺，粮食成了胜负的关键问题。他采纳了许攸“偷袭乌巢”的建议，率轻骑5000袭击乌巢，烧毁了袁绍全部军粮。终于使袁绍军心动摇。曹操全线出击，大败袁军，