

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。

谋攻篇

主编：萧枫

孙子兵法

孙子曰：凡先处战地而待敌，佚而先战，劳而先胜，此谋也。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。



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

谋攻篇

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

上下同欲者胜	(8)
上兵伐谋，其次伐交	(10)
知彼知己，百战不殆	(13)
不战而屈人之兵	(17)
少则能逃之	(21)

今古镜鉴

1. 燕昭王重用乐毅富国强兵 (26)
2. 秦穆公善用百里奚 (27)
3. 错用赵括，赵军一败涂地 (28)
4. 魏文侯用贤不疑 (29)
5. 专诸刺杀吴王僚 (31)
6. 靠军容军威打胜仗 (32)
7. 韩信一书降燕国 (34)
8. 司马懿不攻公孙渊待其乱 (36)
9. 司马昭久围下寿春 (37)
10. 陶侃兵不血刃平郭默 (40)
11. 诸葛亮错用马谡失街亭 (41)
12. 唐太宗知人善任 (43)
13. 宋高宗乱干预军队指挥遭失败 (45)
14. 岳飞违命收复中原 (47)
15. 明英宗授权失控成战俘 (48)
16. 毛泽东任将粟裕 (50)
17. 天津新港分级管理效益高 (52)
18. 贞德抗命克屠梭 (54)
19. 卡尔森放权赢利术 (56)
20. 借智生财 (57)
21. 曹泉生知人善任 (58)

目 录

- 22. 国民党上将不如芝麻酱 (60)
- 23. 拿破仑错用格鲁希惨败 (63)
- 24. 百事可乐公司的用人之道 (64)
- 25. 西门子择才而用 (68)
- 26. 戴高乐重用蓬皮杜 (70)
- 27. “西武军团”的用人哲学..... (71)
- 28. 福特不信任亚柯卡 (80)
- 29. 用人不疑，是金子就叫它发光 (82)

名家阐微

【原典精读】

一、原典注释

孙子曰：凡用兵之法，全国为上，破国次之^①；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^②。是故百战百胜，非善之善者也^③；不战而屈人之兵，善之善者也^④。

故上兵伐谋^⑤，其次伐交^⑥，其次伐兵^⑦，其下攻城。攻城之法^⑧，为不得已^⑨。修橧轂^⑩，具器械^⑪，三月而后成，距闾^⑫，又三月而后已^⑬。将不胜其忿而蚁附之^⑭，杀士三分

① 全国为上，破国次之：全，完整。国，春秋时，主要指都城，或者还包括外城及周围的地区。破，攻破，击破。此句言以实力为后盾，迫使敌方城邑完整地降服为上策，而通过战争交锋，攻破敌方城邑则稍差一些。

② 军、旅、卒、伍：春秋时军队编制单位。12500人为军，500人为旅，100人为卒，5人为伍。

③ 非善之善者也：不是好中最好的。

④ 不战而屈人之兵，善之善者也：屈，屈服、降服。此句说不战而使敌人屈服，才能说是高明中最高明的。

⑤ 上兵伐谋：上兵，上乘用兵之法。伐，进攻、攻打。谋，谋略。伐谋，以谋略攻敌赢得胜利。此句意为：用兵的最高境界是用谋略战胜敌人。

⑥ 其次伐交：交，交合，此处指外交。伐交，即进行外交斗争以争取主动。当时的外交斗争，主要表现为运用外交手段瓦解敌国的联盟，扩大、巩固自己的盟国，孤立敌人，迫使其屈服。

⑦ 伐兵：通过军队间交锋一决胜负。兵，军队。

⑧ 攻城之法：法，办法，做法。

⑨ 为不得已：言实出无奈而为之。

⑩ 修橧轂：制造大盾和攻城的四轮大车。修，制作、建造。橧，藤革等材料制成的大盾牌。轂，攻城用的四轮大车，用桃木制成，外蒙生牛皮，可以容纳兵士十余人。

⑪ 具器械：具，准备。意为准备攻城用的各种器械。

⑫ 距闾（yīn）：距，通“具”，准备；闾，通“堙”（yīn），土山。为攻城作准备而堆积的土山。

⑬ 又三月而后已：已，完成、竣工之意。

⑭ 将不胜其忿而蚁附之：胜，克制、制服。忿，忿懣、恼怒。蚁附之，指驱使士兵像蚂蚁一般爬梯攻城。

孙子兵法智谋故事总集

之一而城不拔者^①，此攻^②之灾也。

故善用兵者，屈人之兵而非战也^③，拔人之城而非攻也^④，毁人之国而非久也^⑤，必以全争于天下^⑥，故兵不顿而利可全^⑦，此谋攻之法也^⑧。

故用兵之法，十则围之^⑨，五则攻之，倍则分之^⑩，敌则能战之^⑪，少则能逃之^⑫，不若则能避之^⑬。故小敌之坚，大敌之擒也^⑭。

夫将者，国之辅也^⑮，辅周则国必强^⑯，辅隙则国必弱^⑰。

故君之所以患于军者三^⑱：不知军之不可以进而谓之

① 杀士三分之一而城不拔者：士，士卒，杀士三分之一，即使三分之一的士卒被杀。拔，攻占城邑或军事据点。

② 攻：此处指攻城。

③ 屈人之兵而非战：言不采用直接交战的办法而迫使敌人屈服。

④ 拔人之城而非攻也：意为夺取敌人的城池而不靠硬攻的办法。

⑤ 毁人之国而非久也：非久，不要旷日持久。指灭亡敌人之国毋需旷日持久。

⑥ 必以全争于天下：全，即上言“全国”、“全军”、“全旅”、“全卒”、“全伍”之“全”。此句意为一定要根据全胜的战略争胜于天下。

⑦ 故兵不顿而利可全：顿，同“钝”，指疲惫、挫折。利，利益。全，保全、万全。

⑧ 此谋攻之法也：这就是以谋略胜敌的最高标准。法，标准、准则。

⑨ 十则围之：兵力十倍于敌就包围敌人。

⑩ 倍则分之：倍，加倍。分，分散。有一倍于敌人的兵力，就设法分散敌人，造成局部上的更大优势。

⑪ 敌则能战之：敌，指兵力相等，势均力敌。能，乃、则的意思。此处与则合用，以加重语气。此句言如果敌我力量相当，则当敢于抗击、对峙。

⑫ 少则能逃之：少，兵力少。逃，逃跑躲避。

⑬ 不若则能避之：不若，不如，指实际力量不如敌人。

⑭ 小敌之坚，大敌之擒也：小敌，弱小的军队。之，助词。坚，坚定、强硬，此处指固守硬拼。大敌，强大的敌军。擒，捉拿，此处指俘虏。弱小的部队坚持硬拼，就会被强大的敌人所俘虏。

⑮ 国之辅也：国，指国君。辅，原意为辅木，这里引申为辅助、助手。

⑯ 辅周则国必强：言辅助周密、相依无间国家就强盛。周，周密。

⑰ 辅隙则国必弱：辅助有缺陷则国家必弱。隙，缝隙，此处指有缺陷、不周全。

⑱ 君之所以患于军者三：君、国君。患，危害。意为国君危害军队行动的情况有三个方面。

⑲ 谓之进：谓，使的意思，即“使（命令）之进。”

谋攻篇

进^①，不知军之不可以退而谓之退，是谓縻军^①。不知三军之事，而同三军之政者^②，则军士惑矣^③。不知三军之权而同三军之任^④，则军士疑矣。三军既惑且疑，则诸侯之难至矣，是谓乱军引胜^⑤。

故知胜有五：知可以战与不可以战者胜；识众寡之用者胜^⑥；上下同欲者胜^⑦；以虞待不虞者胜^⑧；将能而君不御者胜^⑨。此五者，知胜之道也^⑩。

故曰：知彼知己者，百战不殆^⑪；不知彼而知己，一胜一负^⑫；不知彼，不知己，每战必殆。

① 是谓縻军：这叫做束缚军队。縻，束缚、羁縻。

② 不知三军之事而同三军之政者：不了解军事而干预军队的政令。三军：泛指军队。春秋时一些大的诸侯国设三军，有的为上、中、下三军，有的为左、中、右三军。同，此处是参与、干预的意思。政：政务，这里专指军队的行政事务。

③ 军士惑矣：军士，指军队的吏卒。惑，迷惑、困惑。

④ 不知三军之权而同三军之任：不知军队行动的权变灵活性质，而直接干预军队的指挥。权，权变，机动。任，指挥、统率。

⑤ 是谓乱军引胜：乱军，扰乱军队。引，失去之意。此言自乱军队，失去了胜机。

⑥ 识众寡之用者胜：能善于根据双方兵力对比情况而采取正确战法，就能取胜。众寡，指兵力多少。

⑦ 上下同欲者胜：上下同心协力的能够获胜。同欲，意愿一致，指齐心协力。

⑧ 以虞待不虞者胜：自己有准备对付没有准备之敌则能得胜。虞，有准备。

⑨ 将能而君不御者胜：将帅有才能而国君不加掣肘的，能够获胜。能，有才能。御，原意为驾御，这里指牵制、制约。

⑩ 知胜之道也：认识、把握胜利的规律。道，规律、方法。

⑪ 殆：危险、失败。殆（dai）。

⑫ 一胜一负：即胜负各半，指没有必胜的把握。

二、原典译文

孙子说：一般的战争指导法则是：使敌人举国降服为上策，而击破敌国就略逊一筹；使敌人全军完整地降服为上策，而击溃敌人的军队就略逊一筹；使敌人全旅完整地降服为上策，而打垮敌人的旅就略逊一筹；使敌人全卒完整地降服是上策，而用武力打垮它就次一等；使敌人全伍降服是上策，用武力击溃它就次一等。因此，百战百胜，并不就是高明中最高明的；不经交战而能使敌人屈服，这才算是最高明的。

所以，用兵的上策是用谋略战胜敌人，其次是挫败敌人的外交联盟，再次就是直接与敌人交战，击败敌人的军队，下策就是攻打敌人的城池。选择攻城的做法实出于不得已。制造攻城的大盾和四轮大车，准备攻城的器械，费时数个月才能完成；而构筑用于攻城的土山，又要花费几个月才能完工。如果主将难以克制愤怒与焦躁的情绪而强迫驱使士卒像蚂蚁一样去爬梯攻城，结果士卒损失了三分之一而城池却未能攻克，这就是攻城带来的灾难。

所以，善于用兵的人，使敌人屈服而不是靠交战，夺取敌人的城池而不是靠强攻，毁灭敌人的国家而不是靠久战。一定要用全胜的战略争胜于天下，这样既不使自己的军队疲惫受挫，又能取得圆满的、全面的胜利。这就是以谋略胜敌的标准。

因此，用兵的原则是，拥有十倍于敌的兵力就包围敌人，

谋攻篇

拥有五倍于敌的兵力就进攻敌人，拥有两倍于敌的兵力就设法分散敌人，兵力与敌相等就要努力抗击敌人，兵力少于敌人就要退却，兵力弱于敌人就要避免决战。所以，弱小的军队如果一直坚守硬拼，就势必成为强大敌人的俘虏。

将帅是国君的助手，辅助周密，国家就一定强盛，辅助有缺陷，国家就一定衰弱。

国君危害军事行动的情况有三种：不了解军队不能前进而硬使军队前进，不了解军队不能后退而硬使军队后退，这叫做束缚军队；不了解军队的内部事务，而去干预军队的行政，就会使得将士迷惑；不懂得军事上的权宜机变，而去干涉军队的指挥，就会使得将士产生疑虑。军队既迷惑又心存疑虑，那么诸侯列国乘机进犯的灾难也就随之降临了。这叫作自乱其军，徒失胜机。

所以能把握胜利的情况有五种：知道可以打或不可以打的，能够胜利；了解多兵和少兵的不同用法的，能够胜利；全军上下意愿一致的，能够胜利；自己有准备来对付无准备的敌手的，能够胜利；将帅有才能而国君不加掣肘的，能够胜利。凡此五条，就是把握胜利的方法。

所以说：既了解敌人，又了解自己，百战都不会有任何危险；虽不了解敌人，但是了解自己，那么有时能胜利，有时会失败；既不了解敌人，又不了解自己，那么每次用兵都会有危险。

三、原典讲解

《孙子兵法·谋攻篇》所讲的内容是军事谋略，又是政治和外交谋略。战争不单是财力、物力、兵力的较量，也是敌我双方能谋用计的较量。高明的军事家总是用奇谋妙计来进攻敌人，从而达到一举获胜的目的。“谋攻”的核心在“谋”，善于“谋”，就可以使作为具体军事行动的“攻”富于变化，无往不胜。孙子是中国古代最为著名的军事家，但他并不认为战争是解决敌国间纠纷和争议的唯一手段，以战争解决问题，也不是最高明的。他说，百战百胜其实算不上是高明之中最高明的，如果不通过交战就能够使敌国的军队屈服，这才是最高明的。孙子崇尚的是军事谋略而不是铁血杀伐，“上兵伐谋，其次伐交，其次伐兵，其下攻城”。

孙子在本篇里还提到“全胜”的计谋，使敌国的军队完全屈服而不靠作战；获取敌国的城邑不靠强攻；控制敌国不靠持久作战，不使自己疲惫而又可获取全胜，这些就要靠智谋。孙子把理想的进攻谋略用一个“全”字概括出来，可谓抓住了要害。

此外，孙子还提出国君与军队之间的关系，主张国君不宜干涉军队的具体指挥事务，否则将会自乱其军而使敌人胜利。判断胜利的方法有五种，掌握了这五种方法就可以做出军事行动的决策。本篇中明确提出有关谋攻的著名原则：“知彼知己，百战不殆；不知彼而知己，一胜一负；不知彼不知己，每战必

谋攻篇

殆。”这是极富辩证法智慧的军事思想，完全符合战争的一般规律，为历代兵家所继承。“知彼知己，百战不殆”不仅在军事领域有着长久的生命力，在其他领域，甚至为人处事方面都给后人提供了不少有益的借鉴。一直到今天，这一思想的价值依然事被从事各行各业的人所理解、所运用，并且取得了成功。

【要点精析】

上下同欲者胜

知胜有五：……上下同欲者胜。

《孙子兵法·谋攻篇》

孙子说，有五种情况可以预先知道战争的胜利：其中能全国上下、全军上下同心同德、齐心协力的，会胜利。

“上下同欲者胜”是孙子《谋攻篇》提出的一条制胜原则。上下同欲，宋本《十一家注孙子》中，曹操注云：“君臣同欲。”张预云：“百将一心，三军同力。”梅尧臣言：“心齐一也。”总结诸家之说，上下同欲即为人和，而人和是克敌制胜的一个重要因素。《将苑·人和》云：“夫用兵之道，在于人和，人和则不劝而自战矣。若将吏相猜，士卒不服，忠谋不用，群下谤议，谗慝互生，虽有汤、武之智，而不能取胜于匹夫，况众人乎？”道出了“上下同欲”即人和在战争中的作用。

怎样才能使上下同欲呢？一是目标一致。以信仰与正义使官兵同仇敌忾、全力以赴；或以利益使上下齐心协力。二是荣辱与共。君主、将帅要与士兵同甘苦、共患难，才能激励士兵奋不顾身。

齐国名将田单在即墨之战中，曾用火牛阵大破燕军，收复失地 70 余城。公元前 279 年，田单准备攻打狄邑。临行前，去向齐国谋士鲁仲连告别。鲁仲连却对田单说：“将军此次攻

谋攻篇

打狄邑，难以取胜。”田单听后，不悦道：“我在即墨作战时，曾以老弱残兵大破拥有兵车万乘的强大燕国，收复了齐国失地70余城。如今齐国兵强车盛，声名赫赫，难道连小小的狄邑之地都不能攻克吗？”说完后上车不辞而别。

田单发兵攻打狄邑，把狄邑围困得如铁桶一般。可却如鲁仲连所预料的，三个月都没有攻下来。齐国的童谣唱道：“大冠若箕，修剑柱颐。攻狄不能下，垒枯骨成丘。”

田单此时才醒悟过来，就去向鲁仲连请教。鲁仲连说：“将军在即墨虽贵为主帅，但坐下来就与士兵一起编织草袋，站起来同士兵一样拿锹干活。当时，将军有必死的决心，士兵也同样如此，听到你的命令没有不挥泪振臂纷纷请战的。上下同心，这是打败强敌燕军的原因。如今，将军以功封安平君，东有夜邑的租赋供奉，西有淄上可寻欢作乐；金带围腰，驱车跃马于淄、渑之间，已无昔日决死的雄心，所以就不能打胜仗了。”田单拜谢道：“谢谢先生的教诲。”回到部队后，如同换了一个人。他亲自巡视狄邑城防，站在石矢如雨之处，挥槌擂鼓，激励士气。士兵勇气大增，冲锋陷阵，很快就攻下了狄邑。

所以，要使军队能“上下同欲”，其要义在于将帅与士兵能共患难、同安危，以一人之心争取万人之心，这样全军上下才能团结一致，共同奋战。

事有同理。“上下同欲者胜”的谋略也被运用到企业管理。企业要在激烈的商场竞争中取胜，关键靠调动职工的积极性，而职工积极性能否调动，很大程度上取决于管理者与被管理者目标、利益是否一致。

美国得克萨斯州一家电器公司经营不善，濒临倒闭，董事

孙子兵法智谋故事总集

会决定聘请日商管理。日本人走马上任，一连使出三招，使企业面貌焕然一新。第一招，日本经理将职工们召集在一起，请他们喝咖啡，还每人赠送一台半导体收音机。日本经理说：“你们看看这么脏乱的环境，怎么能搞生产呢？”于是大家一齐动手，清扫环境，粉刷厂房，工厂面貌大为改观。第二招，经理一反资方与工会对立的传统，主动拜访工会负责人，希望能“互相协作，多多关照”。此举使工人消除了戒备心理，在感情上与公司靠近了。第三招，工厂需要增加劳动力，经理没有招聘青壮劳动力，而是把以前该厂解雇的老职工全部请回来，重新雇用。这样一来，工人们对公司很信任，生产效率急转直上。

上兵伐谋，其次伐交

故上兵伐谋，其次伐交，其次伐兵，其下攻城。攻城之法为不得已。修橰辳轳，具器械，三月而后成，距圉，又三月而后已。将不胜其忿而蚁附之，杀士三分之一而城不拔者，此攻之灾也。

故善用兵者，屈人之兵而非战也，拔人之城而非攻也，毁人之国而非久也。必以全争于天下，故兵不顿而利可全，此谋攻之法也。

《孙子兵法·谋攻篇》

孙子说：“用兵的上策是以谋略胜敌，其次是通过外交手段取胜，再次是使用武力胜敌，下策是攻城。攻城的方法是不得已的。修造大盾和四轮车，准备攻城的器械，三个月才能完

谋攻篇

成；构筑攻城用的土山，又要花费三个月才能竣工。将帅非常焦躁忿怒，指挥士兵像蚂蚁一样去爬梯攻城，士兵伤亡三分之一，而城还是攻不下，这就是攻城的灾害。所以，善于用兵打仗的人，是使敌人屈服而不靠直接交战；夺取敌人的城堡而不靠硬攻，毁灭敌人的国家而不须旷日久战。一定要用全胜的谋略争胜于天下，这样军队就不至于疲惫受挫，而胜利可以完满地获得，这就是以计谋胜敌的法则。

孙子在这里提出了制胜的四种手段：伐谋、伐交、伐兵、攻城，并对这四种手段进行了比较，认为伐谋最佳，伐交差一点，伐兵又差一点，而攻城是不得已的。他认为应首先争取以“伐谋”、“伐交”取胜，以达到全胜的目的。

所谓“伐谋”是指兵不血刃，用谋略制胜，即“不战而屈人之兵”；而“伐交”指通过外交谋略取胜于敌，分化敌国同盟，扩大自己盟国，迫使敌人孤立无援而最终屈服。

公元前 630 年，郑国遭到秦晋两国军队的围攻，危在旦夕。郑文公召集文武大臣商议对策，最后决定让老臣烛之武去见秦穆公。

夜色浓浓，白发苍苍的烛之武用绳子缚住身体从城上吊下来，来到秦军营中。

“晋秦已经包围了郑，郑知道自己要灭亡了，如果我们的灭亡对秦有好处，那郑国倒也死心了”，面对霸气十足的秦穆公，烛之武开门见山地分析道：“可是秦与郑并不接壤，越过晋国去占领郑国那是很为难的，最终只会增加晋国土地。晋的强大就意味着秦的削弱。如果留着郑国，照应秦国往来的使者，对秦有利无害。而晋是一个贪婪的国家，灭掉郑后，它必

孙子兵法智谋故事总集

然西向扩张，会损害秦国。”

烛之武这一番郑亡利晋而弱秦的分析，人情入理，打动了秦穆公，他答应了郑国的请求，立即撤兵，并和郑订立盟约，还留下杞子等将军，带领 2000 秦军，帮助郑国守城。

秦军悄悄撤退，使晋文公非常气恼，无奈孤掌难鸣，只好偃旗息鼓，撤军回国。“伐谋”“伐交”谋略使郑国危如累卵的形势化险为夷。

孙子的“伐谋”与“伐交”思想，对后世产生了深远影响。20 世纪 70 年代，美苏两强在中东争霸，美国支持以色列，苏联则为阿拉伯国家撑腰。在二战后爆发的数次阿以之战中，阿拉伯国家由于屡次战败，终于使出绝招，它们凭借丰富的石油资源，联合起来对以色列及亲以的西方世界实行禁运，一时使西方陷入混乱。为了打破阿拉伯国家的联盟，美国派国务卿基辛格在以色列与埃及之间斡旋，让以色列牺牲一定的利益，与埃及签署了“西奈协定”。埃及与以色列的单独讲和，分化了阿拉伯阵营，也使苏联与埃及的友好关系终止。美国国务卿基辛格的“伐交”之策，使西方世界打破了阿拉伯诸国的石油禁运，也使美国同苏联在 70 年代末的中东争霸中逐渐占了上风。

“伐谋”、“伐交”，兵不血刃，不仅战场如此，商场竞争又何尝不是这样。在商战中为了取得优势，高明的企业家往往以计谋和结交盟友方式，使竞争对手陷入困境，从而确保自己的市场和企业利益。

80 年代，美国国际商用机器公司面临着国内外电脑电子行业的严重挑战，为了摆脱困境，公司总裁用买下股权的方式