

智谋决定成败

孙子兵法

的十八密

孔庆楠 编著

战场，商场，人际场。

死生之地，存亡之道，不可不察。

先胜，速胜，全胜，算敌机先。

故兵以诈立，以利动，以分合为变。
其疾如风，其徐如林，侵略如火，不动如山。



吉林出版集团有限责任公司



智谋决定成败

孙子兵法

的秘密



孔庆楠◎编著



吉林出版集团有限责任公司

图书在版编目(CIP)数据

智谋决定成败 孙子兵法的秘密 / 孔庆楠编著. —

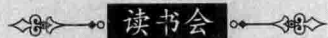
长春: 吉林出版集团有限责任公司, 2013.9

(读书会)

ISBN 978-7-5534-2962-5

I. ①智… II. ①孔… III. ①兵法—中国—春秋时代—通俗读物 IV. ①E892.25-49

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2013) 第 203562 号



智谋决定成败 孙子兵法的秘密

Zhimou Jueding Chengbai Sunzi Bingfa de Mimi

出版 吉林出版集团有限责任公司 (www.jlpg.cn/yiwen)

(长春市人民大街4646号, 邮政编码130021)

发行 吉林出版集团译文图书经营有限公司

(http://shop34896900.taobao.com)

电话 总编办0431-85656961 营销部0431-85671728

制作  (www.rzbook.com)

印刷 三河市华润印刷有限公司

开本 889mm × 1194mm 1/16

印张 20

字数 440千字

版次 2013年11月第1版

印次 2013年11月第1次印刷

书号 ISBN 978-7-5534-2962-5

定价 39.90元



前言

孙武，字长卿，是卓立于诸子百家之中的佼佼者，他所著的《孙子兵法》，简明扼要，字字珠玑，字里行间，彰显出兵家法度和哲学理念，闪烁着智慧的光芒。自孙武以后至今，各家兵法层出不穷，但纵有万般变化，却终归能在《孙子兵法》中找到核心思想。“万变不离其宗”，《孙子兵法》正是堪为宗师的经典之作，向有“兵学圣典”的美誉，孙武也被后世人尊为“兵圣”。如今，《孙子兵法》已被译为多国文字，在世界范围内广为流传，为军事家、企业家所称道，得者如获至宝，奉为圭臬。

纵观《孙子兵法》通篇，孙武“兵者仁心”的思想贯穿全文，他所强调的“全胜”“速战”“先胜”的理念，无不体现出这一点。战争的最终目的是消弭兵祸，早一日实现和平，就少一些对经济的破坏和人口的伤亡。战局中，各种手段纷沓繁杂，诡谲多变，但都是为了同一个目的：胜利。总论起来，决定成败的因素并不复杂，可以概括为六个字：天时、地利、人和。

孙武所说的天时，不仅仅指气候时节等自然环境，同时也指代了政治环境和经济环境。“主有道则国有势”，如果一个国家、一个企业没有凝聚力，臣民和员工离心离德，那么，这个国家，这个企业，在竞争的大氛围中就失去了最基本的优势，再强大的实力也摆脱不了灭亡的命运。自给自足，自产自销，永远只是小农经济、小本经营的模式，要想在战略角度统领全局，就要懂得“取用于国，因粮于敌”的智慧，以战养战，借力打力，借用对手的资源，成就自己的大业。

同样，地利，也不仅仅指山川河流，而是指形之于外的，或主观或客观的多种形势。善于借势，对于优秀的将领和企业家来说，是成功的必要条件。无论是国家还是企业抑或个人，都需要立足于多种元素组成的社会之中，并非独立的个体。外界因素相互作用，往往能够左右形势的走向。此时，善于借助外界力量，或地势、或舆论、或政策，往往会取得事半功倍的效果。

孙武在几千年前提出的“人和”观点，和目前大力提倡的“和谐社会”理念颇

有异曲同工之妙。人与人之间、人与自然之间、人与社会之间如果都能达到和谐共处，互尊互谅的境界，那么，国家的繁荣昌盛必然指日可待。家和万事兴，国和百业强，对于企业同样如此。员工和员工之间，员工和经理之间，各部门之间实现和谐相处，共谋发展，就会形成一加一大于二的合力，使企业在激烈残酷的竞争环境中立于不败之地。

人和，不仅表现在各方面的和谐融洽，同样强调了“人”对于成败的关键作用。无论是国家、军队还是企业，最基本的组成部分都是人。人是国家的根本，是一切事业的基石。而战争，说到底，就是人的战争。人的智慧决定战争的大致方向，人的武力决定战争的直接结果。智谋的战争，看不见摸不着，独立于实战对抗之外，却是决定胜负的关键因素。

战场局势千变万化，这就要求将领要有相当过硬的心理素质，“不以物喜，不以己悲”，明辨形势，予以决断，做到“知己知彼，百战不殆”，防止落入敌方彀中。孙武提出的将者五德，更是与如今提倡的“德才兼备，以德为先”的选才用才的方法不谋而合。

孙武对人才的重要性反复重申，将才之慧，兵才之用，贯穿全书始终。孙武认为，留住人才、严明军纪的一个重要方法，就是厚赏和严罚，“取敌之利者，货也”，只有不吝财物，礼贤下士，对人才优厚以待，才会使人才真正为己所用，发挥出人力资源的优势作用。

《孙子兵法》十三篇，《始计》为总纲，总纲之下，依次论述《作战》《谋攻》《军形》《兵势》《虚实》《军争》《九变》《行军》《地形》《九地》十种兵家常见情况，又以《火攻》和《用间》作为全书终结，每一篇各自独立又彼此照应，上下衔接，首尾呼应，层层释义，环环相扣，智谋、机巧层出不穷。攻守之变，力智互掺，虚实相间，正奇相生，迂直之法，军争利危，主客之道，利害之用，取舍之道，用养并重，赏罚之度……处处体现出辩证统一的唯物主义哲学观，阐述精妙，发人深省。

本书以成与败为切入点，通过对原文的演绎和案例的举证，着重剖析了《孙子兵法》中的智慧与谋略。希望能帮助现代人更好地理解《孙子兵法》，从这一古老的著作中汲取智慧。



| 第一章 |

兵者，国之大事

- 8 兵者凶器
- 11 兵者仁心
- 13 非危不战

| 第二章 |

知天知地，胜乃可全

- 16 不可忽略的自然环境
- 19 内外俱宜的政治环境
- 21 生生不息的经济环境

| 第三章 |

地形者，兵之助也

- 24 地有六形
- 28 九地之法
- 35 四军之利
- 38 九变之术

| 第四章 |

庙算者，得算多也

- 44 运筹帷幄
- 47 庙算之法
- 53 以变应变

| 第五章 |

经之以五事，校之以计

- 56 天时地利与上下同心
- 59 将之于战
- 62 有备无患
- 65 内部完善，自我分析

| 第六章 |

攻守结合，自保而全胜

- 70 攻守无迹
- 75 攻守之变
- 78 因变取胜

| 第七章 |

兵贵胜，不贵久

- 84 久兵之害
- 86 激水之势

90 鸷鸟之节

| 第八章 |

兵之上善

- 96 百战百胜不为胜
- 101 不战而屈人之兵
- 105 上兵伐谋

| 第九章 |

胜可知而不可为

- 110 知胜有五
- 118 知彼知己
- 121 用兵六法

| 第十章 |

先胜为善

- 126 善战者之胜
- 129 胜兵先胜而后求战
- 133 修道保法，掌握主动权

| 第十一章 |

兵者，诡道也

- 138 力智并用
- 140 虚实相间
- 145 先发制人
- 150 攻其不备

| 第十二章 |

奇正相生，循环无穷

- 154 分合之用，形散神聚
- 157 出奇制胜
- 160 正奇互用

| 第十三章 |

因势而动

- 166 顺势
- 169 造势
- 171 借势

| 第十四章 |

以迂为直，以患为利

- 174 后发制人





178 临危不乱
182 军争之利危

| 第十五章 | 军争之法

186 四治
189 八忌
193 惑敌耳目

| 第十六章 | 运用之妙，存乎一心

198 整体优化
201 辩证看规则
205 变知为行

| 第十七章 | 观察敌情

208 环境异动
211 言辞
215 见微知著

| 第十八章 | 巧能成事

218 为客之道
220 置之死地而后生
223 佯顺敌意

| 第十九章 | 合于利则动，不合则止

226 不贪小利
228 因利而动
230 利害之用

| 第二十章 | 庙堂之谋与战场之变

236 客观求实
238 取舍之道
242 角色互换

| 第二十一章 | 五间俱起，莫知其道

246 上智为间
248 厚以待间

250 巧用五间

| 第二十二章 | 上下同欲者胜

258 主有道则国有势
262 齐勇如一，政之道也
265 家和则家兴，国和则国强

| 第二十三章 | 人为国之本、业之基

270 分数治众
272 与众相得
275 激励管理法

| 第二十四章 | 知人善任

278 人才价值观
281 不责于人
283 任人唯贤

| 第二十五章 | 知才善用

286 用人不疑
289 人尽其才
291 用养并重

| 第二十六章 | 将有五危

294 胜不骄败不馁
296 水至清则无鱼
298 己之所欲勿加于人

| 第二十七章 | 将有五德

302 先见不惑，以智为上
306 将者之信
309 爱兵如子，不骄不纵

| 第二十八章 | 令之以文与齐之以武

312 唯民是保
315 赏罚严明
318 行为士则



智谋决定成败

孙子兵法

的秘密



孔庆楠◎编著



吉林出版集团有限责任公司

图书在版编目(CIP)数据

智谋决定成败 孙子兵法的秘密 / 孔庆楠编著. —

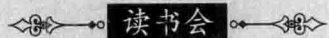
长春: 吉林出版集团有限责任公司, 2013.9

(读书会)

ISBN 978-7-5534-2962-5

I. ①智… II. ①孔… III. ①兵法—中国—春秋时代—通俗读物 IV. ①E892.25-49

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2013) 第 203562 号



智谋决定成败 孙子兵法的秘密

Zhimou Jueding Chengbai Sunzi Bingfa de Mimi

出版 吉林出版集团有限责任公司 (www.jlpg.cn/yiwen)

(长春市人民大街4646号, 邮政编码130021)

发行 吉林出版集团译文图书经营有限公司

(http://shop34896900.taobao.com)

电话 总编办0431-85656961 营销部0431-85671728

制作  (www.rzbook.com)

印刷 三河市华润印刷有限公司

开本 889mm × 1194mm 1/16

印张 20

字数 440千字

版次 2013年11月第1版

印次 2013年11月第1次印刷

书号 ISBN 978-7-5534-2962-5

定价 39.90元



前言

孙武，字长卿，是卓立于诸子百家之中的佼佼者，他所著的《孙子兵法》，简明扼要，字字珠玑，字里行间，彰显出兵家法度和哲学理念，闪烁着智慧的光芒。自孙武以后至今，各家兵法层出不穷，但纵有万般变化，却终归能在《孙子兵法》中找到核心思想。“万变不离其宗”，《孙子兵法》正是堪为宗师的经典之作，向有“兵学圣典”的美誉，孙武也被后世人尊为“兵圣”。如今，《孙子兵法》已被译为多国文字，在世界范围内广为流传，为军事家、企业家所称道，得者如获至宝，奉为圭臬。

纵观《孙子兵法》通篇，孙武“兵者仁心”的思想贯穿全文，他所强调的“全胜”“速战”“先胜”的理念，无不体现出这一点。战争的最终目的是消弭兵祸，早一日实现和平，就少一些对经济的破坏和人口的伤亡。战局中，各种手段纷沓繁杂，诡谲多变，但都是为了同一个目的：胜利。总论起来，决定成败的因素并不复杂，可以概括为六个字：天时、地利、人和。

孙武所说的天时，不仅仅指气候时节等自然环境，同时也指代了政治环境和经济环境。“主有道则国有势”，如果一个国家、一个企业没有凝聚力，臣民和员工离心离德，那么，这个国家，这个企业，在竞争的大氛围中就失去了最基本的优势，再强大的实力也摆脱不了灭亡的命运。自给自足，自产自销，永远只是小农经济、小本经营的模式，要想在战略角度统领全局，就要懂得“取用于国，因粮于敌”的智慧，以战养战，借力打力，借用对手的资源，成就自己的大业。

同样，地利，也不仅仅指山川河流，而是指形之于外的，或主观或客观的多种形势。善于借势，对于优秀的将领和企业家来说，是成功的必要条件。无论是国家还是企业抑或个人，都需要立足于多种元素组成的社会之中，并非独立的个体。外界因素相互作用，往往能够左右形势的走向。此时，善于借助外界力量，或地势、或舆论、或政策，往往会取得事半功倍的效果。

孙武在几千年前提出的“人和”观点，和目前大力提倡的“和谐社会”理念颇

有异曲同工之妙。人与人之间、人与自然之间、人与社会之间如果都能达到和谐共处，互尊互谅的境界，那么，国家的繁荣昌盛必然指日可待。家和万事兴，国和百业强，对于企业同样如此。员工和员工之间，员工和经理之间，各部门之间实现和谐相处，共谋发展，就会形成一加一大于二的合力，使企业在激烈残酷的竞争环境中立于不败之地。

人和，不仅表现在各方面的和谐融洽，同样强调了“人”对于成败的关键作用。无论是国家、军队还是企业，最基本的组成部分都是人。人是国家的根本，是一切事业的基石。而战争，说到底，就是人的战争。人的智慧决定战争的大致方向，人的武力决定战争的直接结果。智谋的战争，看不见摸不着，独立于实战对抗之外，却是决定胜负的关键因素。

战场局势千变万化，这就要求将领要有相当过硬的心理素质，“不以物喜，不以己悲”，明辨形势，予以决断，做到“知己知彼，百战不殆”，防止落入敌方彀中。孙武提出的将者五德，更是与如今提倡的“德才兼备，以德为先”的选才用才的方法不谋而合。

孙武对人才的重要性反复重申，将才之慧，兵才之用，贯穿全书始终。孙武认为，留住人才、严明军纪的一个重要方法，就是厚赏和严罚，“取敌之利者，货也”，只有不吝财物，礼贤下士，对人才优厚以待，才会使人才真正为己所用，发挥出人力资源的优势作用。

《孙子兵法》十三篇，《始计》为总纲，总纲之下，依次论述《作战》《谋攻》《军形》《兵势》《虚实》《军争》《九变》《行军》《地形》《九地》十种兵家常见情况，又以《火攻》和《用间》作为全书终结，每一篇各自独立又彼此照应，上下衔接，首尾呼应，层层释义，环环相扣，智谋、机巧层出不穷。攻守之变，力智互掺，虚实相间，正奇相生，迂直之法，军争利危，主客之道，利害之用，取舍之道，用养并重，赏罚之度……处处体现出辩证统一的唯物主义哲学观，阐述精妙，发人深省。

本书以成与败为切入点，通过对原文的演绎和案例的举证，着重剖析了《孙子兵法》中的智慧与谋略。希望能帮助现代人更好地理解《孙子兵法》，从这一古老的著作中汲取智慧。



| 第一章 |

兵者，国之大事

- 8 兵者凶器
- 11 兵者仁心
- 13 非危不战

| 第二章 |

知天知地，胜乃可全

- 16 不可忽略的自然环境
- 19 内外俱宜的政治环境
- 21 生生不息的经济环境

| 第三章 |

地形者，兵之助也

- 24 地有六形
- 28 九地之法
- 35 四军之利
- 38 九变之术

| 第四章 |

庙算者，得算多也

- 44 运筹帷幄
- 47 庙算之法
- 53 以变应变

| 第五章 |

经之以五事，校之以计

- 56 天时地利与上下同心
- 59 将之于战
- 62 有备无患
- 65 内部完善，自我分析

| 第六章 |

攻守结合，自保而全胜

- 70 攻守无迹
- 75 攻守之变
- 78 因变取胜

| 第七章 |

兵贵胜，不贵久

- 84 久兵之害
- 86 激水之势

90 鸷鸟之节

| 第八章 |

兵之上善

- 96 百战百胜不为胜
- 101 不战而屈人之兵
- 105 上兵伐谋

| 第九章 |

胜可知而不可为

- 110 知胜有五
- 118 知彼知己
- 121 用兵六法

| 第十章 |

先胜为善

- 126 善战者之胜
- 129 胜兵先胜而后求战
- 133 修道保法，掌握主动权

| 第十一章 |

兵者，诡道也

- 138 力智并用
- 140 虚实相间
- 145 先发制人
- 150 攻其不备

| 第十二章 |

奇正相生，循环无穷

- 154 分合之用，形散神聚
- 157 出奇制胜
- 160 正奇互用

| 第十三章 |

因势而动

- 166 顺势
- 169 造势
- 171 借势

| 第十四章 |

以迂为直，以患为利

- 174 后发制人





178 临危不乱
182 军争之利危

| 第十五章 | 军争之法

186 四治
189 八忌
193 惑敌耳目

| 第十六章 | 运用之妙，存乎一心

198 整体优化
201 辩证看规则
205 变知为行

| 第十七章 | 观察敌情

208 环境异动
211 言辞
215 见微知著

| 第十八章 | 巧能成事

218 为客之道
220 置之死地而后生
223 佯顺敌意

| 第十九章 | 合于利则动，不合则止

226 不贪小利
228 因利而动
230 利害之用

| 第二十章 | 庙堂之谋与战场之变

236 客观求实
238 取舍之道
242 角色互换

| 第二十一章 | 五间俱起，莫知其道

246 上智为间
248 厚以待间

250 巧用五间

| 第二十二章 | 上下同欲者胜

258 主有道则国有势
262 齐勇如一，政之道也
265 家和则家兴，国和则国强

| 第二十三章 | 人为国之本、业之基

270 分数治众
272 与众相得
275 激励管理法

| 第二十四章 | 知人善任

278 人才价值观
281 不责于人
283 任人唯贤

| 第二十五章 | 知才善用

286 用人不疑
289 人尽其才
291 用养并重

| 第二十六章 | 将有五危

294 胜不骄败不馁
296 水至清则无鱼
298 己之所欲勿加于人

| 第二十七章 | 将有五德

302 先见不惑，以智为上
306 将者之信
309 爱兵如子，不骄不纵

| 第二十八章 | 令之以文与齐之以武

312 唯民是保
315 赏罚严明
318 行为士则

| 第一章 |

兵者，国之大事

《孙子兵法》开篇第一句话，孙武开宗明义，提出了用兵的重要性：“兵者，国之大事，死生之地，存亡之道，不可不察也。”鲜明地阐述了对战争“慎之又慎”“不得已而为之”的态度。有战争就有牺牲，一次大规模的战争过后，不管是胜利方还是失败方，士卒百姓的死伤都不可计数。“一将功成万骨枯”，说的就是这个现象。

正如《司马法》中所记载：“正不获益则权，权出于战，而不出于中、仁。”意思是，正当的手段不能达到目的就要运用权术，权术通过战争的方式体现，而不是通过中正、仁和的品德，形象地诠释了“兵”的重要性。



中国古代思想家老子曾说：“兵者，不祥之器，非君子之器，不得已而用之。”

战争是一种手段，通过战争可以获取领土，得到利益，赢得荣誉和尊严；但同时，战争也是残酷的，每一场战争，都伴随着流血和牺牲，伴随着泪水和离散。是以历代军事家、政治家、文学家在各自论著里一再重复“兵者凶器”的观点。

纵观古今，每一片被战火燃烧过的土地上，无一例外，总是满目疮痍、生灵涂炭。战争会给一个国家带来毁灭性的破坏，这种破坏往往是致命的、无可挽回的，并以各种形式无尽地延续下去。

广岛原子弹事件

■ ■ ■

第二次世界大战末期，因为日本拒绝接受《波茨坦公告》，不肯无条件投降，1945年8月6日上午，美国派出军用飞机，向日本广岛投掷了一枚原子弹。

震耳欲聋的爆炸声中，广岛上空升腾起巨大的蘑菇云，广岛市顿时变成一片火海。据资料记载，20余万人丧生在此次爆炸中，整个城市化作废墟；幸存者中，上万人因爆炸产生的强烈光波双目失明；还有数不尽的人因受到辐射影响，身体产生各种病变，缓慢地走向死亡。这一天，广岛所有钟表的指针全部定格在九点十六分，铭记了这个残酷的时刻。

光辐射和核辐射是核武器独有的杀伤因素，原子弹爆炸瞬间，产生的高温会把一切建筑和生物化为灰烬。在日本原子弹爆炸纪念馆内，至今仍陈列着一节熔合为一体的手骨和玻璃，它就是当年爆炸高温下的产物。从留存下来的照片可以看出，原子弹爆炸后，广岛市处处断壁残垣，尸体堆积如山；在爆炸区的外围，还可以见到被瞬间烧焦的尸骸残存的印记，惨不忍睹。

战争已经过去了大半个世纪，但战争带来的灾难远未结束。逝者已矣，幸存者的灾难才刚刚开始。原子弹产生的强烈核辐射使许多幸存者的基因发生病变，白血病、癌症、复合骨髓瘤等绝症成为常见病。不仅如此，核辐射也对遗

传基因产生影响，很多人无法孕育出健康的后代，或不育，或生出智力低下和畸形的婴儿，痛苦终生。

长平之战

■ ■ ■

冷兵器时代，战争的破坏性也是非常巨大的。

公元前262年，秦军进攻赵国长平，长平之战拉开了帷幕。赵王听信谗言，不顾蔺相如和赵括母亲的极力劝阻，换下将军廉颇，任用赵括为主将，抵抗秦军。赵括急于求胜，一改廉颇坚壁以待



的作战方针，主动出击攻打秦军。秦王暗地里任命武安君白起为将，对抗赵军。

白起见赵括主动出击，贪功冒进，于是假装败退，把赵军引诱到预设战场，然后发兵阻断赵军退路，截断赵军粮草要道。秦王听到赵军被围困的消息，亲自赶赴河内（今河南沁阳），用“赐民爵各一级”的手段鼓舞士气，征召十五岁以上的男丁赶赴长平战场，阻断赵国发兵救援的通道，加强阻断赵军粮道的兵力。

赵军被围，饥渴交困，足足有46天，士卒不得进食。饥饿迫使许多士卒暗地里自相残杀，以死者尸体为食，整支部队军心浮动。赵军分成四队，三番五次攻打包围的秦军，都未能成功突围。最后，将军赵括选出精锐兵力亲自上阵交战，被秦军箭镞射死。主帅一死，赵军斗志全无，四十余万人悉数归降。

一下子接收了四十多万降卒，白起感受到很大的压力，一方面是要为四十多万人提供给养，一方面是害怕四十多万降卒叛乱，白起最后把赵军四十多万降卒全部坑杀。《史记·白起王翦列传》对此就有记载：“遗其小者二百四十人归赵，前后斩首虏四十五万人。赵人大震。”

除了年龄尚幼的240人外，其余几十万赵军都被杀害，长平之战的惨烈可见一斑。

长平之战并不是唯一，城池沦陷、士卒百姓丧命的战例比比皆是，仅秦将白起所参与的战役，死伤就已数不尽数。“白起攻魏，掳三晋将，斩首十三万”“与赵将贾偃战，沉其卒二万人于河中”“白起攻韩阱城，拔五城，斩首五万”……

春秋战国时期，许多国家都以斩首数论功行赏，每次战役过后，战胜方为了夸大战绩，除了大规模屠杀降兵之外，还会对无辜的百姓展开杀戮，甚至屠城、屠村，以成全自己的战功。

战争会严重破坏一个国家的经济，因战火损毁的城池、田地需要长时间的恢复重建；因战争消失的大量人口大都是青壮年男性，造成人口比例严重失调，制约经济、农业等国家基础产业的发展；战争对个体家庭具有绝对的毁灭性和杀伤力，残酷的生离死别使很多家庭永远背负无法磨灭的创伤。

表面看来，战胜国得到了领土和战利品，大发战争财，但这种利益是短暂的，具有很大的不确定性，战争的破坏性和毁灭性才是绝对的、深刻的，永远不可逆转。