



孙武子谋略类解

童昌森 著

军事谊文出版社



孙武子谋略类解

童昌森 著

军事谊文出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

孙武子谋略类解/童昌森著. —北京: 军事谊文出版社, 2007. 1

ISBN 978 - 7 - 80150 - 619 - 1

I. 孙… II. 童… III. 孙子兵法—研究
IV. E892. 25

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2006) 第 153383 号

书 名	孙武子谋略类解
著 者	童昌森
出版发行	军事谊文出版社
社 址	北京安定门外黄寺大街乙一号
邮 编	100011
电 话	66747236 (发行部)
经 销	新华书店
印 刷	北京市后沙峪印刷厂
开 本	880 × 1230 1/32
版 次	2007 年 1 月第 1 版
印 次	2007 年 1 月第 1 次印刷
印 张	10.375
字 数	250 千字
书 号	ISBN 978 - 7 - 80150 - 619 - 1/E · 251
定 价	22.00 元

E - mail: jsywcbs@126.com

版权所有 翻印必究



40年前，一场史无前例的大运动击碎了我 and 我的同时代人的青少年美梦。我在人生的十字路口徘徊。就在我无书可读的时候，一位可敬的长者——我所就读的学校的叶校医，给我拿来了曹操等11家注的《孙子兵法》，我就读起了《孙子兵法》。我抄录了《孙子兵法》原文，也摘抄了一些名家的注解。

后来，因为生计所迫，就不得不忙碌于自己的本职岗位上，对《孙子兵法》的学习也就搁置了起来。尽管在工作中感受到《孙子兵法》所揭示的道理非常有用，也曾经和同事们一起讨论过《孙子兵法》，但就是很难有时间静下心来进一步学习。

两年前，组织上给了我更多的让我自己想干的事的时间。我又找出了我所抄录的《孙子兵法》，我想继续读读。后来我又买了一本新出版的《孙子兵法》，同时也买了几本书名中含有孙子兵法字样的通俗读物。这些通俗读物激发了我写一本严肃的而不是搞笑的关于《孙子兵法》的书的念头。

我给自己定了一个写作的基本原则，那就是态度要严谨而不求时尚，思维要缜密，战例描述要有据，对原文的解读要门径分明，所谓门径分明就是指凡有与当前已成共识的观点不同的见解都表明这个观点的来源。于是我检视了《尚书》、《左传》、《春秋》、《战国策》、《史记》、《汉书》、《后汉书》、《资治通鉴》、《续资治通鉴》、《明史》、《清史》等史书，从中撷取了150多个战例。本书没有引用三国时期的战例，因为我在《读三国话管理》一书中已经引用过三国时期的一些战例了。同时本书也从一些战将的回忆录中撷得若干战例。但本书没有采用《演义》之类小说所描写的情节为战例，也没有用商业竞争中的案例。

根据个人的理解，我把《孙子兵法》原文归类为42个谋略，每个谋略写一篇文章，每篇文章分“原文解读”和“战例分析”两部分，本书就由这42篇文章组成。正因为这样，所以我把书名定为《孙武子谋略类解》。需要指出的是：孙武子的谋略是有层次性的，有些具有战略意义，而有些则具有战术意义，而且各个谋略之间有着较大的交叉性和关联性，为了叙述的简便起见，只能把42个谋略并列论述，而且尽量避免重复。

本书还把我的两篇文章作为附录，一篇是《对〈孙子兵法〉若干文义的辨析》，另一篇是《孙武家世质疑》。这两篇文章曾在光明网论文发表中心与孙子

兵法商学苑发表过。

由于本人学识浅，本书中肯定会有许多不足，
恳请有关专家赐教。

童昌森

2006年7月31日

目

录

CONTENT



孙
武
子
谋
略
类
解

1. 万事计为先 \ \ 1
2. 知彼知己，百战不殆 \ \ 12
3. 兵以利动，不可怒而兴师 \ \ 22
4. 智者之虑，必杂于利害 \ \ 32
5. 取用于国，因粮于敌 \ \ 41
6. 先为不可胜，以待敌之可胜 \ \ 47
7. 必以全争天下 \ \ 56
8. 伐谋伐交，勿妄攻城 \ \ 62
9. 求之于势，不责于人 \ \ 70
10. 择人而任势 \ \ 79
11. 将能而君不御者胜 \ \ 88
12. 君命有所不受 \ \ 97
13. 上下同欲者胜 \ \ 104
14. 令之以文，齐之以武 \ \ 114
15. 战胜攻取必修其功 \ \ 123
16. 陷之死地然后生 \ \ 128
17. 静以幽，正以治，使人无识 \ \ 134
18. 自保而全胜 \ \ 140
19. 策之作之形之角之而知虚实 \ \ 149
20. 谨察其形而知其实 \ \ 153
21. 知敌之情，必取于人 \ \ 160
22. 善战者致人而不致于人 \ \ 169
23. 避实击虚，胜于易胜 \ \ 176

CONTENT

目录

24. 避其锐气，击其惰归 \ 182
25. 以虞待不虞者胜 \ 189
26. 兵者，诡道也 \ 193
27. 知可以战与不可以战者胜 \ 200
28. 因敌变化而取胜 \ 209
29. 识众寡之用者胜 \ 216
30. 攻其无备，出其不意 \ 225
31. 以正合，以奇胜 \ 231
32. 攻其所必救 \ 239
33. 佚能劳之，饱能饥之，安能动之 \ 245
34. 将军可夺心 \ 251
35. 乖其所之 \ 258
36. 亲而离之 \ 262
37. 乱而取之 \ 266
38. 以利动之 \ 271
39. 兵之情主速，知迂直之计者胜 \ 276
40. 因地制宜，料敌致胜 \ 283
41. 随宜制变，假万物以为用 \ 294
42. 围师必阙，穷寇勿迫 \ 304
- 附录 1
- 对《孙子兵法》若干文义的辨析 \ 307
- 附录 2
- 孙武家世质疑 \ 320





1. 万事计为先

【原文解读】

《计篇》是《孙子兵法》的开篇。在《计篇》中，孙武子提出了两个最根本的概念，一个是“计”，另一个是“庙算”。什么是《计篇》所谓的“计”呢？曹操说：“计者，选将、量敌、度地、料卒、远近、险易，计于庙堂也。”（《十一家注孙子》卷上）杜牧说：“于庙堂之上，先以彼我之五事计算优劣，然后定胜负，胜负计定，然后兴师动众。”由此，我们可以认为，《计篇》所谓的“计”就是在用兵之前，在通过对有关事实的分析与比较后，所得出的对敌我双方情势的估量。那么，什么是该篇所谓的“庙算”呢？杜牧说：“庙算者计算于庙堂之上也。”这里的“庙堂”不是指“太庙的明堂”，也不是指民间所谓的神佛所居的“佛殿古庙”，而是指朝廷中君臣共同议政的地方。因此，我们可以说这个“庙算”实质上就是主政者制定克敌制胜谋略的行为过程，就是决策。“计”是“庙算”的一个必要环节，“计”的结果是“庙算”的依据，可以说“计”是“庙算”的核心。

孙武子非常强调“计”的重要性，他认为，凡事都必须先进行“计”，也就是说万事计为先。因为“计”为“庙算”提供依据，所以万事计为先也就意味着万事庙算为先。用现代的常用话语来说就是：举任何事首先都必须进行认真的决策。

“兵者，国之大事，死生之地，存亡之道，不可不察也。”
(《计篇》)

用兵打仗当然是关系到人民的生死和国家的存亡的大事，所以是“不可不察”的。“察”就是审察，审察就是掌握事实情况，并进行分析比较，这就是“计”。在“计”的基础上，然后做出对战争前途的预测判断和用兵与否的选择，这就是“庙算”。总而言之，在用兵打仗之前是务必要先决策的。

“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。”(《计篇》)

“庙算”是行为的依据。如果情势对自己一方有利，“庙算”对前景的预测是能够成功的，那么，庙算的结论就是我们可以实施这个行为；反之，如果情势对我们不利，“庙算”对前景的预测是不能成功的，那就说明，这个行为我们不能实施。如果未经“庙算”而贸然实施某种行为，可想而知，这种行为的成功可能性就很难预料。孙武子这里说的行为当然是指用兵，其实，这个原理是处理任何行为的指导原理。

在“计”的过程中，到底需要从哪些事实出发呢？“庙算”的程序和方法又是怎样的呢？孙武子说：

“经之以五事，校之以计，而索其情。”(《计篇》)

这就是孙武子给后人指出的庙算（决策）的程序和方法。这个程序和方法就是：经之以事——校之以计——索其情。决策的第一步就是经之以事，也就是以客观存在的事实为依据来考量各方的实力。显然，这就要求我们收集有关事实的信息，并对这些信息进行分析处理。收集有关事实的信息和分析处理信息的过程就是“经之”，这里的“经”字就具有“经营”





的意思。在分析的基础上，我们就可以对各方的实力分别得出一个估量，对事实的分析过程以及通过分析而得出的这个估量就是“计”。决策的第二步就是“校之以计”，也就是较量敌我双方的“计”，然后得出对双方情势优劣的比较。决策的第三步就是“索其情”，也就是根据“校之以计”的结果，对行为的预期结局做出判断，然后根据所索得的这个情（也就是对行为预期结局的判断）而做出行为与否的选择。这样就完成了整个庙算的过程，也就是完成了决策的全过程。

毫无疑问，经之以事是决策的基础，所以搞清楚“事”是决策的关键。就用兵来说，究竟要经之以哪些事呢？孙武子认为务必要“经之以五事”。那就是：

“一曰道，二曰天，三曰地，四曰将，五曰法。道者，令民与上同意也，故可以与之死，可以与之生，而不畏危。天者，阴阳、寒暑、时制也。地者，远近、险易、广狭、死生也。将者，智、信、仁、勇、严也。法者，曲制、官道、主用也。”（《计篇》）

对于一个国家来说，存在于事实中的有关“道、天、地、将、法”这五方面因素的情势显然是战争胜负的决定性因素。什么叫“道”呢？“道”就是能够使百姓与君主（或主将）同心同德，能够使百姓在战争中不畏危难，不顾生死的社会政治因素。什么是“天”和“地”呢？“天”和“地”是指天时和地理等自然环境方面的客观因素。“天”包括“阴阳”“寒暑”“时制”三方面。我们的古贤人认为阴阳消长自有其非人为可以改变的规律，盛极必衰这是“天”的意图，这一点在庙算的时候是不能不看到的，这就是“阴阳”的本质含义。寒暑指的是气候的变化，这种变化对战争的胜负具有重要的影响。当年刘邦被楚霸王项羽围困于彭城灵壁，全靠“大

风从西北起，折木伐屋，扬沙石，昼晦”（《汉书》卷一上），导致“楚军大乱”，才使“汉王得与数十骑遁去”。我们的古贤人还认为：天对人事存在着一种关联和制约，人事的变化往往可以从天时（天象）的变化中反映出来，而天时（天象）的变化又制约着人事的变化，这就是所谓的“时制”。什么是“将”呢？“将”指的是将帅的个人素质，主要强调的是“智、信、仁、勇、严”五个方面因素，这五个方面因素包含了将帅的道德、个性心理和智慧能力等方面的素养，这不仅是将帅所应具备的重要素质，也确实是所有欲求成功的人所应具备的素质。什么是“法”呢？“法”指的是军队管理（治理）方面的因素，其中包括军队内部的结构（建制）和各种法令、制度，比如训练的制度，奖罚的制度，纪律要求等等，这就是“曲制”；军队内部的用人制度和指挥系统，这就是“官道”，这些是军队的组织保证和政治保障；还有军队的后勤保障，这就是“主用”。孙武子非常强调，军事统帅准确地把握这五方面事实的重要性，他说：

“凡此五者，将莫不闻，知之者胜，不知者不胜。”（《计篇》）

对这五方面事实的分析比较后，也就是“经之”、“校之”以后，我们可以索得什么样的情呢？或者说得出情势对比的哪些方面的优劣呢？那就是：

“主孰有道？将孰有能？天地孰得？法令孰行？兵众孰强？士卒孰练？赏罚孰明？吾以此知胜负矣。”（《计篇》）

孙武子认为，这“七情”是决策时务必要搞清楚的。哪一方的君主得道，就说明哪一方的君主得民心，或者说哪一方的社会政治开明稳定。哪一方的将帅有能，就说明哪一方的军事指挥正确多而失误少。天时地利对哪一方有利，就说明哪一





方的战斗力容易发挥。哪一方的法令明确并能严格实行，就说明哪一方的军队纪律严明，上下有序，作战时更能整体协调。哪一方的武器精良、兵员人数众多而强壮有力，就说明哪一方的军威雄壮。哪一方的士卒训练有素，要求严格，技艺精专娴熟，就说明哪一方的军队更具有战斗力。哪一方的赏罚明确合理，就说明哪一方能够更好地发挥将士的能动性，从而使将士能够拼死奋战。认清了这“七情”，就能预知战争的结果，于是也就可以据此而作决策。

从孙子所强调的这七个方面看，孙子是非常重视人的因素的，可以说这七情充分体现了以人为本的决策思想。众所周知，得道者得人心，这是决策者在决策时首先所要考虑的因素，不得人心的事是绝对不能做的，这是第一条，体现了以人为本。任何事都是靠人去做的，所以决策者务必要充分认识让有才能和智慧的人来承担重任，也就是将军要“能”，这是成功实施决策的根本要素，这是第二条，也体现了以人为本。事实上，光有能干的将军还是不够的，还要有训练有素的士卒来承担各项任务，这条说的也是人的因素。严格执行有关的法律法规，是规范人的行为，保证一个集体具有统一性、纪律性，从而发挥整体效能的必要措施，所以这条也是关于人的因素的。而赏罚分明显然是激励人去奋斗的 necessary 措施，自然这条也属于人的因素。其中“兵众孰强”的意思既指武器装备哪一方面精良，又指兵员人数哪一方面多，可见这条中也有人的因素。七情当中有六情是论述人的因素的，足可见人的因素是多么重要。我们可以说，“以人为本”是孙武子决策思想的核心，也是孙武子谋略的指导思想。

当然，在决策实践中这五要素并非等量齐观，“道”和“将”始终是最有意义的要素。“道”是由君主的政治局面决定的；“法”是由“君”和“将”制定并实施的。但在某些

时候，其中的某些要素可能会凸显其意义。比如在双方的“道”和“将”这两个要素没有本质区别的时候，“天”和“地”这个客观因素就可能成为决定性的因素。在双方的“道”和“将”这两个要素没有本质区别，而且双方的天时地利条件又相当的情况下，武器装备和士卒的训练情况对战争胜负就可能尤显其突出的作用。

一般来说，决策可分战略决策和战术决策。无论是战略决策，还是战术决策，都需要抓住要素进行分析，所谓经之以事的这个“事”应该是对事业的成败具有决定性意义的因素，不同的事业具有不同的决定性要素，这一点在决策时务必要搞清楚。用兵问题上要“经之以五事”，就是因为这五事是决定战争胜负的要素。

【战例分析】

战例一：韩信献策，刘邦决计东向取天下

汉高帝元年（公元前 206 年）二月，刘邦被项羽立为汉王，“王巴、蜀、汉中，都南郑。”（《史记》卷八）就在这个时候，韩信因项羽不听其谋而投奔汉王。在滕公与萧何的极力推荐下，汉王拜韩信为大将军。韩信被拜为大将军后，即帮助汉王进行了战略决策。《史记》卷九十二有如下记述：

王曰：“丞相数言将军，将军何以教寡人计策？”

信谢，因问王曰：“今东乡争权天下，岂非项王邪？”

汉王曰：“然。”

曰：“大王自料勇悍仁强孰与项王？”

汉王默然良久，曰：“不如也。”

信再拜贺曰：“惟信亦为大王不如也。然臣尝事之，请言





项王之为人也。项王暗恶叱咤，千人皆废，然不能任属贤将，此特匹夫之勇耳。项王见人恭敬慈爱，言语呕呕，人有疾病，涕泣分食饮。至使人有功当封爵者，印刓敝，忍不能予，此所谓妇人之仁也。项王虽霸天下而臣诸侯，不居关中而都彭城。有背义帝之约，而以亲爱王，诸侯不平。诸侯之见项王迁逐义帝置江南，亦皆归逐其主而自王善地。项王所过无不残灭者，天下多怨，百姓不亲附，特劫于威强耳。名虽为霸，实失天下心。故曰其强易弱。今大王诚能反其道：任天下武勇，何所不诛！以天下城邑封功臣，何所不服！以义兵从思东归之士，何所不散！且三秦王为秦将，将秦子弟数岁矣，所杀亡不可胜计，又欺其众降诸侯，至新安，项王诈坑秦卒二十余万，唯独邯、欣、翳得脱，秦父兄怨此三人，痛入骨髓。今楚强以威王此三人，秦民莫爱也。大王之入武关，秋毫无所害，除秦苛法，与秦民约，法三章耳，秦民无不欲得大王王秦者。与诸侯之约，大王当王关中，关中民咸知之。大王失期入汉中，秦民无不恨者。今大王举而东，三秦可传檄而定也。”

韩信在这一段话中所举出的事例，每一例都是符合客观实际的，所以从这个事实出发通过分析作出的结论是可靠的。在这里，韩信实际上就是在帮助汉王庙算（作决策）。韩信“经之以五事，校之以计，而索其情”得出的结论是：项王无道，汉王有道；项王之将无能，而汉王之将有能；项王法令不行，而汉王法令行；项王兵众不强，士卒不练，而汉王兵众强，士卒练。为什么这么说呢？项王“背义帝之约”、“所过无不残灭”、“诈坑秦卒二十余万”足见其无道；汉王“入武关，秋毫无所害，除秦苛法，与秦民约，法三章耳，秦民无不欲得大王王秦者”，足见其得道。项王“暗恶叱咤，千人皆废，然不能任属贤将”，项王任用章邯、司马欣、董翳这三个“所杀亡不可胜计，又欺其众降诸侯”且人人痛恨的人为将，可见其

将无能；汉王如果能够“任天下武勇”则其将有能。项王不愿封赏有功者，而且违背“先入咸阳者王之”的与诸侯之约，说明其无信而且法令不行；汉王“以天下城邑封功臣”，说明其法令行而有信。汉王“以义兵从思东归之士”，人人同仇敌忾，斗志昂扬，则其兵众强而士卒练。至于天地方面的自然因素则双方相近。经过这一番“计”，就可以得出庙算的结果是：汉王多算而项王少算，也就是说汉王必胜而项王必败。刘邦同意了韩信的庙算结果，非常高兴，“自以为得信晚。遂听信计，部署诸将所击。”（《史记》卷九十二）事实证明，刘邦听取韩信的建議是正确的，在韩信的部署下，这年八月，“汉王举兵东出陈仓，定三秦。”

这里，刘邦和韩信所作出的决策对于刘邦的帝王事业来说具有长远的决定性影响，在这个决策的指引下，刘邦出川定关中，合于刘邦部下兵士之心，也合乎关中民心，所以能够一举成功。在这个决策指引下，韩信引兵攻赵取燕取齐。同时刘邦利用了项羽的个性缺陷，分化瓦解了项羽集团，最大限度地孤立了项羽，然后一举击破项羽集团而成功帝业。实践证明韩信对情势的分析是合乎实际的，刘邦和韩信的决策是正确的。应该说这是战略决策的成功范例。

战例二：李世民谋略超群，李渊决策反隋

隋恭帝义宁元年（公元617年）夏四月，“突厥寇马邑”，（《资治通鉴》卷第一百八十三）马邑相当于现在的山西朔州，当时李渊派高君雅引兵与马邑太守王仁恭一起抗击突厥。但是“仁恭、君雅战不利”。李渊担心获罪，所以非常忧愁。这时候，李世民就抓住机会支走了旁人，对李渊说：“今主上无道，百姓困穷，晋阳城外皆为战场，大人若守小节，下有寇盗，上有严刑，危亡无日。不若顺民心，兴义兵，转祸为福，





此天授之时也。”李渊听了这话，表面上大吃一惊，要将李世民送官，但心里却有同感。他要李世民“慎无出口”，这实际上就是孙武子所说的，君子决策要“静以幽，正以治，使人无识”。于是，李世民在第二天又对李渊说：“今盗贼日繁，遍于天下，大人受诏讨贼，贼可尽乎？要之，终不免罪。且世人皆传李氏当应图谶，故李金才无罪，一朝族灭。大人设能尽贼，则功高不赏，身益危矣，唯昨日之言可以救祸，此万全之策也，愿大人勿疑。”这时候，李渊已经同意李世民的意見了。后来，“帝以渊与王仁恭不能御寇，遣使者执诣江都”，李渊“大惧”。李世民与裴寂又说服李渊说：“今主昏国乱，尽忠无益。偏裨失律，而罪及明公。事已迫矣，宜早定计。且晋阳士马精强，宫监蓄积巨万，以兹举事，何患无成！代王幼冲，关中豪杰并起，未知所附，公若鼓行而西，抚而有之，如探囊中之物耳。奈何受单使之囚，坐取夷灭乎！”此时，李渊完全同意了李世民的意見，并决计要发兵造反了。就在李渊正要实施这个决策时，隋炀帝却派使者来宣布“赦渊及仁恭，使复旧任”，这样，李渊又打算暂缓实施他起兵造反的谋划。但是刘文静、裴寂等一直在劝他及早起兵，李渊实际上已经在做起兵的准备。该年四月，他已经开始命令李世民、刘文静等人调集军队。该年七月，李渊终于发动了晋阳兵变。李渊之所以做出起兵反隋的决策，是因为他看清了隋朝必然消亡的趋势。李世民对隋朝消亡趋势的分析是很透彻的，李世民所陈述的理由大致有四方面：第一，“主上无道”，事实确实如此，隋炀帝穷兵黷武，荒淫无度，自然就是无道；第二，由于主上无道，所以国家混乱，战事频繁，人民穷困，不得民心；第三，“偏裨失律”，也就是说部分官员、将帅不尽忠尽职，而且又无能又贪婪；第四，由于国君昏庸，所以法令不行，“尽忠无益”，“功高不赏，身益危”。这里所说的四方面，与孙