

普
华
经
管

正略钧策
管 理 丛 书

刘志海 / 编著

孙子兵法

与经营谋略

剖析大师言外之意

披露古今谋略之道



人民邮电出版社
POSTS & TELECOM PRESS

《孙子兵法》与经营谋略

刘志海 编著

人民邮电出版社
北 京

图书在版编目 (CIP) 数据

《孙子兵法》与经营谋略 / 刘志海编著. — 北京: 人民邮电出版社, 2007.4
ISBN 978-7-115-15817-8

I. 孙... II. 刘... III. 孙子兵法—应用—应用管理 IV. F270
中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2007) 第 016416 号

内 容 提 要

本书对《孙子兵法》13篇进行了详细的解读和考证, 结合每篇的主要思想, 联系到企业的发展战略、快速反应机制、合作共赢、基业常青、经营的超常策略、经营的权变策略、经营的心智战术、领导的应变艺术、管理制度、用人的领导策略、经营的危机管理、借助外力发展以及竞争情报管理等多个方面, 阐明《孙子兵法》在企业经营谋略中的运用。

本书文字生动活泼, 论述深入浅出, 是广大企业管理者运用孙子兵法进行经营管理的指导读物, 也是大中专院校企业管理类专业学生选修和自修孙子兵法的教材及参考书。

《孙子兵法》与经营谋略

-
- ◆ 编 著 刘志海
责任编辑 许文瑛
 - ◆ 人民邮电出版社出版发行 北京市崇文区夕照寺街 14 号
邮编 100061 电子函件 315@ptpress.com.cn
网址 <http://www.ptpress.com.cn>
北京铭成印刷有限公司印刷
新华书店总店北京发行所经销
 - ◆ 开本: 700×1000 1/16
印张: 16.75 2007 年 4 月第 1 版
字数: 251 千字 2007 年 4 月北京第 1 次印刷

ISBN 978-7-115-15817-8/F

定价: 29.80 元

读者服务热线: (010)67129879 印装质量热线: (010)67129223



《孙子兵法》是世界上现存最古老的兵书，又名《孙子兵书》、《吴孙子兵法》、《孙武兵法》、《孙武兵书》等。它构筑了一个精美恢弘的兵学体系，影响了后世兵学发展的方向，在传统兵学中占有十分重要的地位。此外，《孙子兵法》还论及军事地形学、军事后勤学、军事预测学等诸多方面的内容。《孙子兵法》具有丰富的系统论思想，它站在历史发展的高度，把握战争、战略问题的全局，从整体上分析与战争相关的一切条件，从而构成一个完整系统的兵学理论体系。明人茅元仪在评价《孙子兵法》一书时说：“前孙子者，孙子不遗；后孙子者，不能遗孙子。”

《孙子兵法》以朴素的唯物论和辩证法思想，从战争的实际出发，总结和揭示了战争的普遍规律和基本的战略战术原则。同时，它具有深刻的谋略内涵、道德内涵和哲学内涵，具有超越所处时代的思想性和创造精神。受《孙子兵法》影响的先秦兵家，以长期繁复剧烈的战争经验为基础，发展出了一种辩证思维方式，这种思维方式具有把握整体又具体实用，机动灵活又冷静理智的根本特征。这正是中国辩证思维的独特灵魂。

《孙子兵法》的真正价值还在于它的思想方法论，它以朴素辩证的思维理性，提出了一系列对立统一的矛盾观，并以它们为指导，认识与解决有关的战争问题。作为一部公元前500多年前的兵书，《孙子兵法》中多数作战方式早已不适用于现代战争；但其思想方法论的基本原则仍对现代军

事乃至商业竞争、企业管理、体育竞赛、外交谈判等诸多领域有借鉴意义。

正因为其思想方法论的基本原则对商业竞争具有借鉴意义，企业家才偏好以《孙子兵法》为蓝本，汲取中国古代兵家战略思想之精华，深刻领悟兵家之战略、谋略、韬略的哲学理念，将其运用于复杂多变的商业竞争，掌握企业生存发展之本，实现谋略竞争、智慧经营，缔造企业常胜。当然，将孙子对军事行动的阐述直接应用到当今的企业当中，并不是一个简单的任务。《孙子兵法》是根据军事主题安排的，对于读者来说，要跨越古代战争和当今商业世界之间的鸿沟并非易事。许多人在做过这种尝试之后，发觉这个任务太艰巨了。

每个人对《孙子兵法》都有不同的理解。当用思想方法论的眼光去看《孙子兵法》时，对《孙子兵法》的理解和运用就会更加广泛，因为哲学思想是可以在各个领域通用的。虽然一部《孙子兵法》只有5千多字，但是它包含的哲学思想是无穷无尽的。所以，本书既不采用笼统概括的方式，对《孙子兵法》运用于企业经营进行宏观论述，也不采用断章取义的方式，对《孙子兵法》运用于企业经营进行以点带面的讲解，而是采用精练13篇的主要思想，每一篇对应企业经营的一个方面进行表述。

本书在编写过程中，得到了一些学者和朋友的支持与帮助，其中，中国网通（集团）有限公司秦皇岛市分公司王彦彩高工参与了本书第1讲和第15讲的编写，吉林大学刘笑阳同学对13篇的“译文”及“释义论述”部分进行了核校，并作了部分修改。尤其是秦皇岛市高等职业技术学院马三生副教授，参与了本书整体结构的讨论，提出了适宜教学的具体建议。

但愿本书对企业经营管理者有些助益，其中的错误尚请诸位指正。

编者

2007年1月



第1讲	《孙子兵法》、孙子及其他	1
	一、关于《孙子兵法》	1
	二、关于孙子	6
	三、《孙子兵法》对现代企业经营谋略的影响	14
第2讲	计篇	17
	一、原文和译文	17
	二、释义论述	19
	三、经营谋略：庙算	29
第3讲	作战篇	37
	一、原文与译文	37
	二、释义论述	39
	三、经营谋略：速胜	43
第4讲	谋略篇	53
	一、原文与译文	53
	二、释义论述	55
	三、经营谋略：全胜	60
第5讲	形篇	67
	一、原文与译文	67
	二、释义论述	69

	三、经营谋略：先立于不败，后基业常青	75
第6讲	势篇	87
	一、原文与译文	87
	二、释义论述	89
	三、经营谋略：谋势	94
第7讲	虚实篇	107
	一、原文与译文	107
	二、释义论述	110
	三、经营谋略：权变	117
第8讲	军争篇	125
	一、原文与译文	125
	二、释义论述	128
	三、经营谋略：迂直	132
第9讲	九变篇	141
	一、原文与译文	141
	二、释义论述	143
	三、经营谋略：应变	149
第10讲	行军篇	161
	一、原文与译文	161
	二、释义论述	164
	三、经营谋略：令素行	171
第11讲	地形篇	181
	一、原文与译文	181
	二、释义论述	184
	三、经营谋略：唯民是保	189
第12讲	九地篇	201
	一、原文与译文	201
	二、释义论述	206
	三、经营谋略：危机管理	215
第13讲	火攻篇	221
	一、原文与译文	221

	二、释义论述	223
	三、经营谋略：巧借外力	227
第14讲	用间篇	233
	一、原文与译文	233
	二、释义论述	235
	三、经营谋略：用间知彼	240
第15讲	通篇综述	247
	一、《孙子兵法》是写给谁看的	247
	二、《孙子兵法》结构分析	249
	三、如何解读《孙子兵法》	254
	四、商场不是战场，商战不同于兵战	256

第1讲 《孙子兵法》、孙 子及其他

一、关于《孙子兵法》

《孙子兵法》是中国古典军事文化遗产中的璀璨瑰宝，是中国优秀传统文化的重要组成部分，又名《孙子兵书》、《吴孙子兵法》、《孙武兵法》、《孙武兵书》等，其内容博大精深，思想精邃富赡，逻辑缜密严谨。作者为春秋时期伟大的军事家孙武，大约成书于春秋末年。该书自问世以来，对中国古代军事学术的发展产生了巨大而深远的影响，被人们尊奉为“兵经”、“百世谈兵之祖”。历代兵学家、军事家无不从中汲取养料，用于指导战争实践和发展军事理论。三国时著名的政治家、军事家曹操第一个为《孙子兵法》作了系统的注解，为后人研究运用《孙子兵法》打开了方便之门。

1. 《孙子兵法》考证

《孙子兵法》经汉代刘向、任宏等整理排定篇名、篇次，大致形成今天传世版本的面貌，共13篇，5 967字。其后曹操加以注释，但曹操之前，高诱就称其为“兵法五千言”。

曹注《孙子兵法》的流传，曾引起后代疑古派对《孙子兵法》及其作者的质疑，其争议的焦点主要集中在以下三方面。

(1) 根本就没有孙武其人,《孙子兵法》为众人所著

持此观点的人的考证依据很简单:《春秋左传》中没有孙武这个名字。

(2) 孙武与孙臆为同一人,《孙子兵法》与《孙臆兵法》为同一本兵书

现代历史学家钱穆(1895~1990),是靠这种说法成名的。持此观点的人的理由是,隋唐之后的史书中,就再没有有关齐孙子(孙臆)或者《孙臆兵法》的记载了,故认为孙臆就是孙武,《孙臆兵法》就是《孙子兵法》。

(3)《孙子兵法》为曹操所著

《史记》记载,孙子献兵书13篇予吴王阖闾;晚于《史记》100多年的《汉书》却记载,孙子兵法82篇,图9卷。从《隋书》和《唐书》的记载看,曹操把13篇编为《孙子兵法》,把其他69篇编为《续孙子兵法》,续本大约在唐代之后失传。持此观点的人主要以杜牧说曹操“削其繁剩,笔其精粹”为依据。

1972年4月,山东临沂银雀山的汉代古墓里,出土了古代兵书竹简,不仅有《孙臆兵法》,也有《孙子兵法》竹简300多枚,证明了以上这些怀疑观点都是站不住的。出土的古书竹简中,有汉武帝元光元年(公元前134年)的历谱,据此可以断定,这批竹简是2100年前就已流传的文献;竹简中用字不避汉朝皇帝的讳,可以断定竹简的古书,早于汉朝。再往上推,秦二世在位3年,秦始皇在位36年,上距战国不过40多年,而这40多年又正值秦始皇统一思想,期间造假书的几率很小,所以竹简中的古书,是战国以前的原装货应无疑义。《孙子兵法》确有其人其书,已是铁证,只是古本、今本有异文而已!古代流传的《孙子兵法》,即今本,和古墓出土的《孙子兵法》,即竹简本(即简本),有1/3是完全相同的;其他100多处不同的,也多是虚字和假借字,不算重要差别;另有1000多字的不同逸文,包括“吴问”、“四变”、“黄帝伐赤帝”、“地形二”、“程兵”、“孙武传”六篇,可补今本《孙子兵法》的不足。

曹操曾在《孙子序》中明确指出:“吾观兵书战策多矣,孙武所著深矣。”并对孙武简要地介绍如下:“孙子者,齐人也,名武,为吴王阖闾作《兵法》一十三篇,试之妇人,卒以为将,西破强楚入郢,北威齐、晋。”

同时他感于“世人未之深亮训说，况文烦富，行于世者，失其旨要”，为了更好地阐述《孙子兵法》，“故撰为略解焉”。曹操本人善于领兵，深通兵法，当时又掌握军政实权，他的倡导，对《孙子兵法》的流传起了很大作用。自他发端，后世多人随之注解研究，形成今天见到的11家注本，但诸家注文中言简意赅的仍首推曹操。所谓11家指的是曹操、梁朝孟氏、唐朝李筌、唐朝杜牧、唐朝陈皞、唐朝贾林、宋朝梅尧臣、宋朝王晰、宋朝何廷锡、宋朝张预及撰写《孙子十家注遗说》的郑友贤。至今流传的《孙子兵法》以宋刻本最早，其中最为可贵的正是《魏武帝注孙子》，它也是现存《孙子兵法》的最早注本。

2. 《孙子兵法》造就的我国兵家之师

《孙子兵法》造就了我国历朝历代许许多多的军事家和谋略家，其中曹操和孙臆不再细说，下面再介绍几位。

诸葛亮，曾任蜀国军师、丞相，受封为武乡侯。相传他14岁时进入刘表学堂习兵法。兵法著作《将苑》一书，虽非他本人亲撰，但大致反映了其军事思想的内容与特色。隆中10年，诸葛亮博览群书，谙熟兵法，尤其熟读《孙子兵法》，虽身居“隆中”，对天下形势却了如指掌，被誉为智慧的化身。

李靖，唐代著名军事家，少时潜心研读孙吴兵法，深受舅父韩擒虎的赏识，隋大业末年，任马邑郡丞；唐太宗时期，任兵部尚书。曾先后率军击溃东突厥、吐谷浑，战功卓著。李靖与李世民谈论兵法的语录经后人整理成书，即《唐太宗李卫公问对》（通称《李卫公问对》），宋神宗将其定为《武经七书》之一。由于李世民、李靖均深谙《孙子兵法》，故谈话之中既运用自如，又深得其妙，处处表现了他们对孙武的崇敬。

岳飞，南宋名将，于贫寒中发奋苦读《孙子兵法》、《吴子兵法》、《左氏春秋》等，能严以治军、善于治军；善于谋略，灵活机动。他戎马一生，大小凡120余战，未尝一败，曾有“撼山易，悍岳家军难”的赞词。

戚继光，明代抗倭名将，从小熟读《孙子兵法》，胸怀大志，在明

代平倭作战中，屡建奇功，富有文韬武略，治军严整，指挥灵活，才学过人，屡战屡胜。从建军到练兵，从作战准备到作战实施，从战略到战术，他都从确保自己立于不败之地，确有把握消灭敌人出发。倭寇闻其名即丧胆，称他为“戚老虎”。戚继光的文韬武略、聪明才智多来源于《孙子兵法》。

曾国藩，清代湘军的创立者和统帅，早年主要从事科举、研究学问；后期则以镇压太平天国农民起义为主要活动。蔡锷认为他“事功言论，是与古今中外名将相媲而毫无逊色”。曾国藩的军事思想，既有以礼为本的治军思想，又有继承《孙子兵法》中以主待客、反客为主等灵活机动的战略战术。

石达开，太平天国主要领导人之一，太平天国第一流的军事政治人才，在太平天国起义的连年征战中，曾立下“分而制之，火烧敌船”、“攻其必救，进军江西”、“声东击西，攻占溧水”的战绩。太平天国将领李秀成称誉他“文武备足”、“谋略甚深”。

蔡锷，中国近代杰出的军事家，自幼刻苦学习，尤其喜爱《孙子兵法》，18岁投笔从戎，坚持学习中外著名军事著作，著有《军国民篇》、《曾胡治兵语录》（序言和按语）、《军事计划书》、《五省边防计划》等。在军队建设方面，蔡锷继承了《孙子兵法》的治军思想，十分注意对于将帅的选拔任用。

孙中山，近代资产阶级革命家。他非常崇敬古代兵家的军事思想，深知古代兵家思想的丰富内容，将《孙子兵法》尊为军事智谋的理论源泉，多次研读《孙子兵法》，并认为“就中国历史来考察两千多年前的兵书，有十三篇。那十三篇兵书，便成为中国的军事哲学”。

3. 《孙子兵法》向国外军事界的传播

《孙子兵法》在国外流传也相当广泛，其中以传入朝鲜半岛为最早，研究成果以日本为最多，军事应用以美国为最突出。据日本兵学家佐藤坚司称，早在公元663年，兵学家就将《孙子兵法》带到了日本。公元716年，日本吉备真备（693~775）来唐留学，735年回国，将《孙子兵法》等典籍

带回日本，并在军队中传授，此后这一研究在日本经久不衰。据不完全统计，日本有不同版本的《孙子兵法》200种左右，有些研究著作具有很高的文献价值，如吉田松阴《孙子评注》、佐藤坚司《孙子思想史之研究》、阿多俊介《孙子之新研究》、服部千春《孙子兵法校解》等。另外，日本还藏有一些珍贵的中文《孙子兵法》版本，如宋刊《武经七书》、樱田迪校《古文孙子》、赵本学《孙子书》等。

《孙子兵法》于1772年被旅居北京的神父约瑟夫·阿米奥译成法文，传入欧洲。1905年由在日本学习的卡尔思罗普译成英文，后又出版了多种英译本，其中以塞缪尔·B·格里菲斯的译本影响最大。在俄罗斯，也有《孙子兵法》译本，如斯莱兹奈夫斯基1860年译的《中国将军孙子对其属下将领的教诲》，前苏联国防部军事出版社1955年出版的西多连科译的《孙子兵法》俄译本等。除此之外，《孙子兵法》还有朝鲜文、越南文、泰国文、缅甸文、马来西亚文、希伯莱文、阿拉伯文、法文、德文、意大利文、捷克文、罗马尼亚文、荷兰文、希腊文等29种不同语种的译本。

国外对《孙子兵法》给予了很高的评价。日本学者尾川敬二在《孙子论讲·自序》中称孙武是“兵圣”、“东方兵学的鼻祖，武经的冠冕”；福本椿水在《孙子训注·自序》中称孙子是“兵家之神”；北村佳逸在《孙子解说·自序》中称孙子是“兵学家、哲学家，且是东方第一流的大文豪”。美国战略学家约翰·柯林斯说：“孙子是古代第一个形成战略思想的伟大人物。”英国战略学家利德尔·哈特在《战略论》中说：“《孙子兵法》是世界上最早的兵法著作，但其内容之全面与理解之深刻，迄今还无人超过。”俄罗斯郭泰纳夫在《中国军人魂》中称“孙子确是可以算是世界上第一流的军事学家”等。美国前总统里根曾在西点军校的毕业典礼上说道：“2500年前，中国有一个哲学家孙子说过：‘是故百战百胜，非善之善也；不战而屈人之兵，善之善者也。’而一支真正成功的军队就是这样的。”20世纪90年代初，海湾战争时，老布什总统的桌上只有两本书，其中一本就是《孙子兵法》；参战的美国指挥官员几乎人手一册《孙子兵法》。波斯湾战争中，美国海洋军团指挥官

阿尔弗雷德·格雷将军宣布,《孙子兵法》为“1990年必读书”,命令所有指挥官员务必阅读。可见,《孙子兵法》在世界兵学史上占有极其重要的地位。

《孙子兵法》是世界上现存最古老的兵书,它构筑了一个精美恢弘的兵学体系,影响了古今中外后世兵学发展的方向,在世界传统兵学中占有十分重要的地位。

二、关于孙子

1. 孙子其人

孙武,字长卿,我国春秋时期伟大的军事家及军事理论家,后人尊称其为孙子、孙武子。汉刘向《新序》说:“孙武,乐毅之徒,皆前世之贤将也。久远深奥,其事难知。”说明孙武的生卒年、事迹不详。据考证推算,他出生于公元前535年左右的齐国乐安(今山东惠民),具体的生卒年月日不可考。

孙武与孔子、晏子是同时代的人,其中晏子最长,卒于公元前500年,当时孙子约35岁;孔子居中,生于公元前551年,卒于公元前479年,孔子比孙子约大16岁。

孙武出生于齐国的田氏家族,其祖先原是陈国的公子完(又称陈完),因避乱,公子完逃到齐国。齐桓公闻知其年轻有为,让他担任了管理百工的工正之职。公子完在齐国定居后,因陈与田在古代音同义通,故又称为田完。田完的五世孙即是孙武的祖父田书,田书因伐莒(今山东莒县)立有战功,被齐景公赐姓孙氏,食采邑守乐安。后来,孙武的父亲孙凭也成为了齐国的名将,官职一直做到齐国的卿。

孙武所生活的年代是社会动荡加剧、兼并战争激烈而频繁的时代,也是各种学术,流派兴起、发展的时代,加之孙武出生于军事世家,从小就受到浓厚的军事战争知识的熏陶,也受到各种先进的社会思潮的影响。这种环境使得孙武从小便酷爱兵法。他渴望探求作战的制胜之道,

以便将来能超越父辈，大有作为。他博览群书，学习黄帝的作战方法以及商汤、西周的一些军事名家的作战史实，并从中总结出作战策略及作战思想。可惜当时齐国内乱不止，大约在公元前532年，齐国的贵族田、鲍、国、高四族之间发生了较大的矛盾及斗争。孙武是田氏的后裔，在贵族阶层的家族斗争中，理应站到田氏一边，因为其他几家对田氏的危害与打击，必然也会危及孙武。面对这种复杂而险恶的形势，孙武不愿纠缠其中，做卿大夫之间倾轧斗争的牺牲品，继而产生了投奔他国，另谋出路的念头。大约在齐景公三十一年（公元前517年）左右，当时只有18岁的孙武毅然离开齐国，长途跋涉到了吴国。从此，孙武一生的事业就在吴国展开，死后亦葬在吴国，所以《吴越春秋·阖闾内传》称孙武为“吴人”。

孙武来到吴国后，结识了从楚国而来的同为春秋时期军事名家的伍子胥，二人十分投机，结为密友。此后，孙武便隐居于吴都（今苏州市）郊外的穹窿山，一面浇园种地，一面潜心钻研兵书，写作兵法。据《吴县志》记载，孙武就是在这里写下了传世之作——《孙子兵法》。

2. 三令五申的典故由来

公元前515年，吴国公子光在伍子胥的辅佐下夺得吴国王位，称阖闾。阖闾胸怀大志，礼贤下士，任用贤能。在发展生产、增强国力的同时，他还广泛地搜罗人才，立志称雄天下。伍子胥便借这个机会向阖闾推荐了隐居的孙武。孙武见到吴王后，把自己撰写的兵法13篇呈献给了吴王。吴王看罢后，赞不绝口，但他想考验一下孙武是否能将这些理论运用于实战，便对孙武说：“你的兵法所说的运筹韬略、行军机谋，都很有见地，能不能实地试一试，操演一下士兵呢？”孙武回答说：“当然可以。”阖闾又笑着问：“用妇女来试验也可以吗？”孙武毫不犹豫地说：“可以。”于是阖闾就召集了180名宫女，交给孙武训练。

孙武把这些宫女编成两队，派阖闾最宠爱的两位姬妾担任队长，并叫她们每个人都拿着一支戟排成队伍。然后，孙武问她们说：“你们都知道自己的心、背和左右手的位置吗？”宫女们都说：“知道”。孙武又

说：“心正对的方向就是前方，左手所对的方向是左方，右手所对的方向是右方，背所对的方向就是后方，大家都明白吗？”她们都说“明白”。孙武又把条例、纪律讲清楚，设立了行军执法的刑具斧钺之类，并从军营中选了一人担任执法、二人担任传令的军吏，另有几人做执斧钺的力士。然后孙武再三交代要注意的事项。那些宫女从来没有见过这种场面，只是觉得新鲜好玩。孙武下令擂起战鼓，命令宫女们左队向右前进，右队向左前进，宫女们却嘻嘻哈哈地笑起来。孙武严肃地说：“纪律没有交代清楚，口令没有解释明白，这是我做将军的过错。”然后，他又“三令五申”地交代条例、纪律，再擂鼓下达命令，叫两队宫女分别向左、向右前进。那些宫女们还是不当一回事，又嘻嘻哈哈地笑起来。这时孙武严厉地说：“交代不清，解释不明，责任在将军；交代清楚，却仍不执行命令，这就是队长和士兵的罪过了。”于是，他下令把两个队长推出去斩首示众。

吴王正坐在高台上兴致勃勃地看热闹，忽然看见那两个宠姬被押出去斩首，大吃一惊。他做梦也想不到孙武会这样认真，就马上派人跑去对孙武求情说：“我已经知道将军是很能用兵的了。但是，要是没有这两个女姬，我吃东西都没味，请不要杀她们。”孙武说：“将军统兵在外，即使是君王的命令，有时也可以不听从。”他坚决把两个姬妾斩了。这时，宫女们吓得心惊胆战，谁也不敢再嘻笑玩闹了，孙武叫两个队的排头做队长，再次下令击鼓操练。这次情况可大不相同了，操场上鸦雀无声，宫女们认真地遵照命令左右进退，回旋往来，队伍整齐，动作统一，迅速准确地按照指挥行动了。孙武向吴王报告说：“军队已经操练完毕，请大王检阅。您可以随心所欲地指挥她们，即使是命令她们赴汤蹈火也不会违抗命令了。”吴王因为失去两个宠姬，正在痛心后悔，就没好气地说：“你回去休息吧，我不想检阅了。”孙武有些不满，叹口气说：“大王只是欣赏我的兵法理论，却不支持我实行啊！”

吴王虽然失去了两名爱姬，但他看了孙武所操练的阵法后，明白了孙武是能帮助他成就霸业的难得将才，因此拜孙武为将军。这就是成语“三令五申”的出处，但也有人对此提出疑义，认为其“夸大其词，不

足以信”。

3. 孙子的战绩

孙武拜将之后，训练军队时使用真正的锐利武器，因而使士兵经受了实战的考验，培养出了勇敢顽强的性格；在军队的管理方面，孙武接受伍子胥的建议，调整了吴国军队的编制，将吴军改编为三军，加强了陆战奔袭的训练，以适应战争的要求。

公元前511年，阖闾为巩固自己的政权、清除余党，决定追杀自己发动政变时投奔徐和钟吾（今江苏宿迁县东北）未回的二位王室公子掩余和烛庸，阖闾下令徐与钟吾将他们两人送交自己发落。但这两个小国没有完全听从，仅是将二位公子驱逐出境，二位公子在走投无路的情况下投奔楚国。楚王获此二人后，如获至宝，把他们安顿在养（今河南沈丘县东南），同时还为他们筑城，并取夷（城父）与胡（均在养之东）的土地给二位公子，作为他们的封邑。吴王阖闾十分清楚，楚国此举的用意是想利用二位公子，把养作为牵制吴国的战斗据点。阖闾以孙武为将，下决心攻克养城。这一仗是孙武初试兵锋的一场战斗，因此，孙武在战前认真分析了敌我双方的形势。孙子认为，养邑一战，阖闾目的方面是要擒杀掩余和烛庸二位公子，剪除自己政权的隐患；另一方面还在于消灭淮水北岸的楚军势力，为日后破楚扫清障碍。因此，孙武向阖闾提出了“肆楚疲楚、攻克养城”的战略方针。在战术实施时，孙武将吴军分编成三支劲旅，先以第一军兵力佯攻伐夷，在佯攻不克后，吴军便兵锋一转，南下渡过淮水，直驱500余里，攻打潜、六两地；当楚军的增兵即将到达时，吴军便撤退待命，不与楚军正面冲突。楚军见吴军撤走，便将部队驻扎在南冈（今安徽潜山县）。孙武这时调动他的第二军人马沿淮水而上，疾行军数百里直扑楚之战略要地弦邑。当楚军即将赶到弦邑时，孙武又命部队撤退待命。吴军的两支部队成功地调动了敌军，使楚军疲惫不堪，士气低落。这时，孙武才命令吴军的第三军实施了攻克养城的战斗。吴军一举攻下养城，擒杀了二位公子，胜利地结束了这场战斗。这时的阖闾被胜利冲昏了头脑，想要一鼓作气攻克楚都郢（今湖北江陵县纪南城）。但孙武认为这样做不妥，便向吴王进