

华杉讲透
孙子兵法

华杉 著



图说（93）百家讲坛系列

华杉讲透

孙子兵法

华杉 著

江苏凤凰文艺出版社
JIANGSU FENGHUANG LITERATURE AND
ART PUBLISHING LTD

图书在版编目 (CIP) 数据

华杉讲透《孙子兵法》/ 华杉著. -- 南京: 江苏
凤凰文艺出版社, 2015
ISBN 978-7-5399-8714-9

I. ①华… II. ①华… III. ①兵法—中国—春秋时代
②《孙子兵法》—研究 IV. ① E892.25

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2015) 第 216088 号

书 名 华杉讲透《孙子兵法》

出品人 华楠
著 者 华杉
责任编辑 丁小卉 姚丽
特约编辑 盛亮 潘炜
责任监制 刘巍 江伟明
策 划 读客图书
版 权 读客图书
封面设计 读客图书 021-33608311
出版发行 凤凰出版传媒股份有限公司
江苏凤凰文艺出版社
出版社地址 南京市中央路 165 号, 邮编: 210009
出版社网址 <http://www.jswenyi.com>
经 销 凤凰出版传媒股份有限公司
印 刷 北京正合鼎业印刷技术有限公司
开 本 710mm x 1000mm 1/16
印 张 26.25
字 数 410 千
版 次 2016 年 4 月第 1 版 2016 年 4 月第 1 次印刷
标准书号 ISBN 978-7-5399-8714-9
定 价 59.90 元

如有印刷、装订质量问题, 请致电 010-85866447 (免费更换, 邮寄到付)

版权所有, 侵权必究

自序

这是一本让你轻松读懂《孙子兵法》每一句话、每一个字的书。

本书每一条兵法后面，都有战例。其中一些战例，在兵法的不同篇章反复出现，也就帮助读者从不同的角度，反复去看同一场战役，真正把仗是怎么打的看懂了，也就把兵法的思想理念、战略战术看懂了。就好像我们坐着直升飞机，飞到古代战场上空，而孙子坐在旁边给你做解说员，讲这战斗双方，一步一步是怎么打的。

在其中一些篇章，由于作者的工作背景，也夹杂一些关于企业管理和商业竞争的感悟议论，但那只是随想而至的议论而已，本书并不是一本“从孙子兵法看企业管理或商战”的书，而是一本真正讲透《孙子兵法》原意的书。

历代为孙子继绝学，注解孙子，被后世承认的，有十一人，就是宋本《十一家注孙子》，本书在《十一家注孙子》基础上，首先继承这十一位注家的研究成果，再做深入的讲解。

哪十一位呢？曹操、孟氏、李筌、贾林、杜佑、杜牧、陈皞（hào）、王皙、梅尧臣、何氏、张预。

曹操是第一个注孙子的，他说：“吾观兵书战策多矣，孙武所著深矣……但世人未之深亮训说，况文烦富，行于世者失其旨要，故撰为略解焉。”

“我看了那么多兵书战策，孙子是最深刻的，但世人并不掌握他的思想本质，所以我写了注解。”

曹操一生征战，文治武功都是千古英杰，所以他的注解是最准确、最受重视的，本书也大量遵从他的注解。可惜的是，他注得太简略了。因为他是专业

人士嘛，不是为普通人写的注解，他还说孙子太烦富呢。我们希望他多写点，但他写得比孙子还少。

孟氏名字及籍贯身世均不详，甚至朝代也不确定，可能是南朝梁人。他的注解传下来不多，但毕竟传下来了，也有可取之处。

李筌是唐朝人，大概在唐玄宗时期，曾经在少林寺旁边那个少室山隐居修道，后来由“少室布衣”升任荆南节度判官，最后官至刺史。他口气很大，说曹操注的错误太多，所以他重注一遍。曹操注的，我真没发现有什么错的地方，不过李筌注得也挺好。

贾林，唐德宗时昭义军节度使李抱真的幕僚，曾为李抱真游说王武俊而破朱泚（cǐ），封武威郡王，拜神策统军。所以他本身也是一个军事家。他的注，也很简略，看来是忙着打仗，抽空注几笔。

杜佑，这是个了不起的大人物，唐朝中叶的宰相，他经历了安史之乱，痛定思痛，以“富国安人之术为己任”，以三十六年的功力博览古今典籍和历代名贤论议，考溯各种典章制度的源流，以“往昔是非”，“为来今龟镜”，撰成二百卷的巨著《通典》，为典章制度专史的先河，史称《杜佑通典》。《通典》收录了《孙子兵法》，也对之有“训解”。十一家注中的杜佑注，就是从《通典》中来。

杜佑的注，当然是高屋建瓴，相当权威了。

杜牧，杜牧是杜佑的孙子，是曹操之后成就最大，影响也最大的注家。他的注最丰富，而且引用了很多的战史战例，本书选译最多的，也是他的注。

杜牧是唐代大诗人，咱们从小就会背诵他的诗：

清明时节雨纷纷，路上行人欲断魂。
借问酒家何处有，牧童遥指杏花村。

还有：

远上寒山石径斜，白云深处有人家。
停车坐爱枫林晚，霜叶红于二月花。

还有一首，一般人不太熟悉，写他自己家世的：

旧第开朱门，长安城中央。

第中无一物，万卷书满堂。

家集二百编，上下驰皇王。

这“家集二百编”，就是指他祖父杜佑编撰的《通典》二百卷。

他家世豪富，又才华横溢，再好谈兵，难免恃才狂傲。他的注，往往上来就是四个字：“曹说非也！”曹操说得不对！然后他上来说一通。

咱们两相比较，当然都愿意信曹操，而不是信杜牧，毕竟人家曹操才是带兵的。不过大多数情况下，杜牧说曹操不对，他又写一通的，也不是杜牧写的不对。他跟人家曹操说的不是一个事儿。杜牧诗比曹操写得好，打仗他没打过，才情有余，学力不足，又无实战经验，所以他理解不了曹操说的话。

孔子说：“恭则不侮”，你态度恭敬，就没有人来侮辱你。你态度不恭敬，就要被人侮辱了。《大学》说：“言悖而出者亦悖而入”，你说别人难听，就有人拿难听话说你。杜牧老说曹操不对，后面就有人专门说他不对。

这个人就是陈皞，杜牧到处说曹操不对，陈皞就觉得他流毒甚广，有必要正本清源，他的注解里，就大量出现“杜说非也，曹说是”，要“拨乱反正”了。

陈皞是晚唐人，史书说，“陈皞以曹公注隐微，杜牧注疏阔，更为之注。”他也是要为往圣继绝学，孙子留下这么了不起一本书，曹操注了，但曹注比较简略，而且太专业，普通人看不懂，看不懂孙子的，也看不懂曹注。杜牧注得倒是详细，也丰富也通俗，但有的地方又不准确，不严谨。所以他在前面两人基础上，再注解一遍。

曹操、杜牧、陈皞，这三个人的注合起来，史称《三家注》，三家注结合起来学习，收获就比较可观了。

以上李筌、贾林、杜佑、杜牧、陈皞五人，都是唐朝人。十一家注孙子里，唐朝的就占了五家。因为安史之乱之后，天下大乱，年年征战，所以大家都研究兵法。杜牧出生在宰相之家，又是大诗人，他也要谈兵，这就是时代特色了。

第二个重视兵法的朝代，是宋朝，开国后是休养生息，天下承平日久之后，从面临西夏李元昊叛乱开始，之后又面临北方少数民族的军事压力，朝中

却已经没有能征之将，国内无惯战之兵。

怎么办，找书看。

于是大家都研究兵法，最后政府编辑成《武经七书》，作为军事教科书。《孙子兵法》成为武经之首，也是在宋朝由政府确立的。

王皙注孙子兵法，就是在这个时代背景下。不过王皙的具体籍贯生平，已不可考据了。

再一个是梅尧臣，这也是个大诗人，跟欧阳修是好朋友。他的注简切严整，质量很高，本书也选译了不少。

何氏，具体名字，什么时代人，都不清楚，留下的注文也不多，但至少还有资格留下来。

最后一位是张预，南宋时人，他不仅注了孙子兵法，还写了一本《百将传》，他的功夫下得深，注解质量很高，本书也选用不少。

以上是《十一家注孙子》的十一位往圣先贤。但毕竟都是古人古文，有个别的地方，反复研究各家注解，还是不能准确辨析，我就找现代人的注本。

各种注解研究孙子兵法的专家著作很多，但大多是当“学术研究”，不是真正的“军事研究”，就是说他研究是为了做学问，为了讲说，不是为了打仗。这出发点不同，看到的东西就不一样，有时候甚至南辕北辙。

后来终于找到一本，就是上海古籍出版社出版的郭化若《孙子兵法译注》。

郭化若，中国人民解放军中将，黄埔军校毕业，参加过北伐战争，做过南京军区副司令员，中国军事科学院副院长，他的孙子兵法译注，非常精确，所以若古人说法不一，我也拿不准的地方，就参照他的解读。

中国读书人的最高追求，宋儒张载说的：“为天地立心，为生民立命，为往圣继绝学，为万世开太平。”这本小书，希望能帮助读者，继孙子之绝学。

是为序。

华杉

2014年12月28日于上海

华与华书房

目录

自序 /01

第一章 计篇第一 /1

《孙子兵法》的价值观 /2

孙子的敬畏心 /3

孙子的优劣势分析法：“五事七计”之五事 /5

上下同欲者胜 /6

天时，就是军事气象学 /7

行军必是无人之境，交火必是有利地形 /9

心里装着对方的利益，并让对方知道 /10

为将者的大半工作，是制定军法 /13

所谓“道”，就是软实力 /15

“五事七计”，而后知胜负。知胜负，而后举兵决战 /17

正道与诡道 /18

不能等待，是巨大的性格缺陷 /19

一战而定是真名将 /20

计策都很简单，就那几个，关键是戏怎么演 /22

成败无定，领导者要自己负决策责任 /24

踢球每一步都有假动作，但那不是赢球的本质 /26

成大事者有三戒，戒贪是第一 /28

不能胜利，就要能等待 /29

忘了本谋，是每个人常犯的毛病 /31

示弱不是羞耻，争什么不要争气，特别是不要争一时之气 /33

疲劳战 /34

- 我们会中“离间计”？ /36
要保持紧张，不可懈怠 /38
事以密成，语以泄败 /39
三十六计技术含量很低，但一听就让人兴奋；
“五事七计”技术含量很高，但一听就让人打瞌睡 /40
附录：《计篇》全文 /43

第二章 作战第二 /45

- 打仗不是打兵马，是打钱粮 /46
汉武帝，一世英名，毁于军费 /47
“拙速”，就是准备要慢、动手要快 /49
利害关系：先考虑避害，再考虑趋利 /51
把战争成本降低，就能提高胜算 /52
不当家不知柴米油盐贵，不知柴米油盐贵者不可当家 /55
激怒与利诱，让士兵变成亡命徒 /56
要看清楚谁第一个登上城墙 /58
附录：《作战篇》全文 /61

第三章 谋攻第三 /63

- 谋攻，最好是不用攻，不攻而下 /64
上兵伐谋，就是要破坏敌方的计谋 /66
不能因为你的队友是猪，你就跟着做猪 /68
不是胜了敌人你就赢了，关键是你自己变强了还是变弱了 /70
以失败为假设前提来思考，是兵法智慧的根本 /71
“集中优势兵力打歼灭战” /73
分兵作战法 /74
认输的智慧 /76
皇上可以不懂军事，将军不能不懂政治 /78

千难万难，判断最难 /81
你能带多少兵，就是你有多强的管理能力 /82
不站在老板立场的员工没前途，没有员工思维的老板做不大 /84
真正认识“以防万一” /86
老板要适当放弃自己的判断，部下要尽可能允许老板越界 /88
知己知彼的问题往往不在于不知彼，而在于不知己 /90
附录：《谋攻篇》全文 /93

第四章 军形第四 /95

赢了再打 /96
成功必有大量的、充分的、长期的积累，便能活在他人想象之外 /99
真的智将，他的功劳，常常只有他自己知道 /101
《孙子兵法》的核心：先胜后战 /106
永远的基本面 /108
附录：《军形篇》全文 /112

第五章 兵势第五 /113

组织架构与指挥系统，是永远的课题 /114
“以正合，以奇胜”：孙子兵法被人误读最多的一句话 /117
仗是怎么打的？从正兵奇兵去看，好多仗怎么打就看懂了 /119
用足球赛来理解正奇之用，控球的就是正兵，跑位的就是奇兵 /122
把动作搞简单了再动手，动手就那一下子 /125
勇还是怯，不是人的问题，是势的问题 /126
择人任势，任三个势：气势、地势、因势 /129
附录：《兵势篇》全文 /133

第六章 虚实第六 /135

敌人有虚实，我也有虚实 /136

为自己创造主场 /138

不要激动。兵法都会，但是一激动就忘了 /139

不要“走自己的路，让别人说去吧”，要“走自己的路，别人想不到，也不让别人知道” /141

虚实的极致，神出鬼没，不仅掌握自己的命运，而且掌握敌人的命运 /143

撤退和追击都是大战术 /146

单次成败都有偶然因素，而终身成就是用成功消化失败 /148

以多击少，不是兵力问题，而是虚实问题 /151

何时、何地开战，我来给敌人选 /153

知己知彼的战术要点 /156

学我者生，像我者死 /158

胜败往往是不对等的，胜利不过是得些战利品，失败却可能输掉人生 /161

附录：《虚实篇》全文 /164

第七章 军争第七 /167

兵法的设想都是完美的，只是一上了战场，兵法全忘了 /168

走弯路是走路的一部分，花冤枉钱是花钱的一部分，都必不可少 /169

行军是战斗的一部分，宿营是战斗的一部分 /172

“要知道地形”这句话背后是无数细节，无数人的努力、智慧，和无数人的生命 /176

“兵以诈立”，是踢足球的假动作，不是兵法根本，更不是价值观 /178

风林火山，武田信玄的“孙子兵法” /179

军队的抢劫之道：组织的“非正式福利” /182

军队之成为军队，在于指挥系统 /185

气势决胜。要有守气的意识，要有养气的办法 /187

领导内心强大，团队气势如虹 /189

战以力久，以气胜 /190

治自己的心，是一切的根本 /192

要有政策、战略、大战术，也要有基础战术工具箱 /194

兵法不能把所有情况都写全，所以害死人！ /195

用自己作饵，对手才会咬钩 /197

长平之战的分析：我们自己就常常是赵括，也常常是赵王 /198

猛将，就是对方猛的时候就躲起来。等对方没力气了，我就猛了 /201

为什么很多人读书都白读了？因为不是学习型读书，是纠错型读书 /204

治气，就是衡量意志力，较量意志力 /207

附录：《军争篇》全文 /210

第八章 九变第八 /211

进步，就是不断地发现自己不会 /212

宁肯找死，不可等死，陷入死地，要坚决奋战 /214

决策心理学：任何决策的背后，都是决策者的“个人需求” /216

不战，是战斗的重要组成部分 /218

造反兵法，关键是快 /220

万事都有代价 /222

“君命有所不受”这句兵法主要是说给国君听的，

不是说给将领听的 /224

利害哲学：要能利中见害，要能害中见利 /226

害人兵法，教你不要被人害 /229

居安思危，在治思乱，戒之于无形，防之于未然 /231

领导者的五个性格缺陷最危险 /234

性格即命运 /235

附录：《九变篇》全文 /239

第九章 行军第九 /241

- 侥幸是决策者最可怕的心态 /242
- 水战兵法，也是陆战兵法 /244
- 宋襄公东施效颦，是荒唐，不是仁义 /245
- 学习兵法的痛苦是对方也懂兵法，
学习博弈论的痛苦是对方不懂博弈论 /247
- 盐碱沼泽地和平原地带的用兵之法 /249
- 孙子给驴友的救命兵法 /254
- 六种危险地形 /255
- 三十二种敌情观察法（一） /256
- 三十二种敌情观察法（二） /260
- 三十二种敌情观察法（三） /266
- 打仗靠自己的子弟兵，别指望“友军” /268
- 相互驯养，是人与人之间关系最深刻的本质 /271
- 附录：《行军篇》全文 /278

第十章 地形第十 /281

- 六种地形的用兵之道（一）：先占有利地形 /282
- 六种地形的用兵之道（二）：真英雄都懂得等待 /284
- 六种地形的用兵之道（三）：“必败的判断”比“必胜的信心”
更重要 /287
- 六败（一）：败，都是败给自己，都是主帅的责任 /290
- 六败（二）：选锋之道 /293
- 孙子的职业道德观：进不求名，退不避罪 /295
- 爱兵如子，真爱不易！将不容易，兵，更不容易！ /299
- 上级要比敌人更可怕 /300
- 李世民的知己知彼观：没本事知道别人，一定要知道自己 /304
- 附录：《地形篇》全文 /307

第十一章 九地第十一 /309

九种地势的作战方法（一）：治气、选锋和分战法 /310

九种地势的作战方法（二）：力量的关键是意志力 /313

九种地势的作战方法（三）：与第三方结盟 /317

正兵诱敌，奇兵伏击 /319

九种地势的作战方法（四）：险恶地形迅速通过 /321

九种地势的作战方法（五）：突围要靠奇谋 /322

“置之死地而后生”，是九死一生 /324

临战指挥的艺术，首要是扰乱敌人 /328

养兵千日，用兵一时 /330

把所有人绑上战车，谁也下不来 /335

作为领导者，不是风风火火、忙忙碌碌，而应该镇静平和、不紧不慢 /337

成功是靠日拱一卒 /340

进入敌境后就要万众一心 /341

只问自己学到什么，不要纠结字面原意 /342

王霸之道，打铁关键是自身硬 /346

不疑不惧，才能胜利 /351

置之死地而后生，谁真敢干？ /353

忠言逆耳利于行，百依百顺有奸心 /354

附录：《九地篇》全文 /359

第十二章 火攻第十二 /361

火攻的对象 /362

火攻，就是给敌人做艾灸 /364

火攻的五种变化 /367

打得赢，关键还要赢得起 /371

附录：《火攻篇》全文 /374

第十三章 用间第十三 /375

- 给别人钱，不是给对方定价，是给自己定价 /376
- 五种间谍的使用方法（1、2、3）：所有疑心，都是怀疑自己 /381
- 五种间谍的使用方法（4、5）：生间和死间 /388
- 陈平这样的人有什么本事呢？就是有分猪肉的本事 /389
- 要重视大人物身边地位低的人，这些人最能帮你办大事 /393
- 五种间谍，反间是关键 /395
- “先胜后战”的关键是不胜不战 /397
- 附录：《用间篇》全文 /402

后记 最后总结：《孙子兵法》的九条思想精要 /403

第一章

第一篇第一

（The following text is extremely faint and largely illegible due to low contrast and blurring. It appears to be a series of paragraphs or a list of items, but the specific content cannot be accurately transcribed. The text is organized into several distinct sections, likely corresponding to the chapter and article structure indicated by the headers.)

《孙子兵法》的价值观

我们读《孙子兵法》，往往第一个字就读偏了，偏得很深刻，是价值观的偏差。这第一个字，就是第一篇的篇名，《计篇》的“计”字。

人们常常把《孙子兵法》和三十六计并列，甚至并为一本书，叫《〈孙子兵法〉与三十六计》。不过，《孙子兵法》和三十六计不是一回事，三十六计的“计”，是奇谋巧计，阴谋诡计；《孙子兵法》的计，不是用计，不是奇谋巧计，而是计算的计，是讲计算，不是讲计谋。

为什么说把“计”理解为奇谋巧计，是价值观问题？因为那是人性的弱点，贪巧求速，总想设个奇谋巧计就搞定了。这恰恰是孙子反对的。《孙子兵法》不是讲奇计得胜的书，是讲实力决胜的书。

孙子的“计”，是基本面，不是操作面。是最拙的，不是最巧的，“计”，是计算实力对比，对比计算的科目有五项，叫“五事七计”。

五事，是道、天、地、将、法。七计，是主孰有道、将孰有能、天地孰得、法令执行、兵众孰强、士卒孰练、赏罚孰明。就是比较敌我双方的政治、天时、地利、人才和法治。

所以孙子的计，相当于咱们现代管理学讲的SWOT分析，比较敌我双方的优势（Strength）、劣势（Weakness）、机会（Opportunity）和威胁（Threat）。

计的目的是什么呢？是为了知胜。比较这五个方面，七个科目，在战前就能判断胜负。计算比较后，就知道有没有“胜算”。

杜牧注解道：

计，算也。曰：计算何事？曰：下之五事，所谓道、天、地、将、法也。于庙堂之上，先以彼我之五事计算优劣，然后定胜负。胜负既定，然后兴师动众。用兵之道，莫先此五事，故为篇首耳。