

智慧书坊 14

孙子兵法 的智慧

SUN ZI BING FA DE ZHI HUI

王再华 编著

智慧不仅是创造文化、获得幸福的原动力，同时也切不可忘记它又是产生破坏、把人推向悲惨和苦恼的深渊的原动力。

——池田大作

最著名的军事著作
最古老的兵书
百代谈兵之祖
千古智慧绝学

远方出版社





智慧书坊 14

孙子兵法 的智慧

SUN ZI BING FA DE ZHI HUI

▷ 王再华 编著 ◁

远方出版社

图书在版编目(CIP)数据

孙子兵法的智慧 / 王再华编著. — 呼和浩特: 远方出版社, 2007.1

(智慧书坊丛书 / 李志敏主编)

ISBN 7-80723-182-3

I. 孙… II. 王… III. 兵法—中国—春秋时代—通俗读物 IV. E892.2-49

中国版本图书馆CIP数据核字(2006)第158680号

智慧书坊丛书——孙子兵法的智慧

丛书主编	李志敏
作 者	王再华
出版发行	远方出版社
社 址	呼和浩特市乌兰察布东路666号
邮 编	010010
经 销	新华书店
印 刷	北京威远印刷厂
开 本	110×170 1/32
字 数	2500千字
印 张	210
版 次	2007年1月第1版
印 次	2007年1月第1次印刷
印 数	1-5000册
标准书号	ISBN 7-80723-182-3
定 价	(全20册)336.00元

前言



《孙子兵法》是世界上最早的兵书，中国兵学的奠基之作，也是中国优秀传统文化的重要组成部分。其内容博大精深，思想精邃，逻辑缜密。

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。

《孙子兵法》不仅是中国的谋略宝库，在



孙子兵法的智慧



SunZiBingFaDezhihui

世界上也久负盛名。8世纪传入日本，18世纪传入欧洲。现今已翻译成29种文字，在世界上广为流传。英国著名军事理论家利德尔哈·特向人透露：他的军事著作中所阐述的观点，其实在2500年前的《孙子兵法》中就可以找到。他也确实对孙武及其著作深感兴趣，不仅为《孙子兵法》英译本作序，还在自己的得意之作《战略论》里大段引述孙武的格言。

在今天，《孙子兵法》已不仅仅是一部兵书，更是处世哲学、商业信条。本书将孙子兵法中的至理名言引作导言，从商业经营的角度出发，阐发蕴藏其中的商业智慧，并以商业中的经典案例加以印证，帮助读者深化理解《孙子兵法》这一谋略宝库中的商业智慧。

目 录



孙子兵法原文/1

第一章 兵者，国之大事，不可不察

——企业战略/17

第二章 道、天、地、将、法

——竞争策略的制定/23

第三章 将者，智、信、仁、勇、严也

——领导人才的选拔/31

第四章 因利制权——制造消费热点/37

第五章 兵者，诡道也

——讲究灵活的竞争方式/43

第六章 多算胜，少算不胜

——决策信息的收集/49

第七章 兵贵胜，不贵久

——速度和效率/57



孙子兵法的智慧



SunZiBingFaDezhihui

- 第八章 知兵之将——知人善用/63
- 第九章 上兵伐谋——凡事谋而后动/73
- 第十章 伐交——没有永远的敌人/81
- 第十一章 小敌之坚，大敌之擒——不要
和强大的对手硬碰硬/93
- 第十二章 将能而君不御
——授权管理/101
- 第十三章 知彼知己，百战不殆
——重视商业情报/113
- 第十四章 先为不可胜，以待敌之可胜
——完善企业内部管理/125
- 第十五章 胜兵先胜而后求战
——不打无准备的战争/133
- 第十六章 修道而保法——企业形象/151

目 录



- 第十七章 度、量、数、称、胜
——集中兵力/163
- 第十八章 分数、形名——企业组织建设/169
- 第十九章 以正合，以奇胜——营销创新/179
- 第二十章 以利动之——欲取先予/191
- 第二十一章 任势者，其战人也，如转木石——
营销中的借势、运势、造势/199
- 第二十二章 善战者，致人而不致于人
——抢先战略/207
- 第二十三章 形人而我无形
——制造假象，迷惑对手/215
- 第二十四章 实而击虚
——定位企业目标市场/223
- 第二十五章 以患为利——危机管理/233

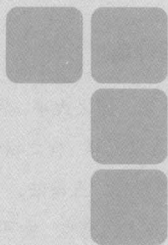


孙子兵法的智慧

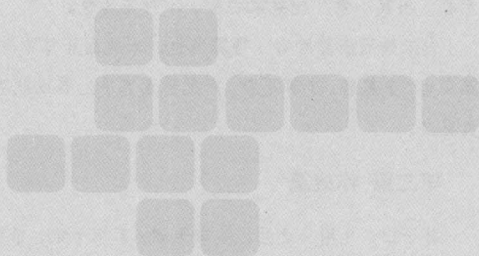


SunZiBingFaDezhihui

- 第二十六章 三军可夺气，将军可夺心
——情感营销/247
- 第二十七章 九变之利——万变应万变/259
- 第二十八章 覆军杀将，必以五危
——领导性格完善/267
- 第二十九章 处军原则
——择地经营，因地设店/275
- 第三十章 相敌方法——重视细节/287
- 第三十一章 令之以文，齐之以武
——管理中的刚柔之道/297
- 第三十二章 上将之道——组织分工/305
- 第三十三章 能以上智为间者，必成大功
——间谍的作用/315



孙子兵法原文





第一篇 始计篇

孙子曰：兵者，国之大事，死生之地，存亡之道，不可不察也。故经之以五事，校之以计而索其情：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。凡此五者，将莫不闻。知之者胜，不知者不胜。

故校之以计而索其情，曰：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。

将听吾计，用之必胜，留之；将不听吾计，用之必败，去之。

计利以听，乃为之势，以佐其外。势者，因利而制权也。

兵者，诡道也。故能而示之不能，用而示之不用，近而示之远，远而示之近；利而诱之，乱而取之，实而备之，强而避之，怒而挠之，卑而骄之，佚而劳之，亲而离之。攻其无备，出其不意。此兵家之胜，不可先传也。

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。

第二篇 作战篇

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。

其用战也胜，久则钝兵挫锐，攻城则力屈，久暴师则国用不足。夫钝兵挫锐、屈力殫货，则诸侯乘其弊而起，虽有智者，不能善其后矣。故兵闻拙速，未睹巧之久也。夫兵久而国利者，未之有也。故不尽知用兵之害者，则不能尽知用兵之利也。

善用兵者，役不再籍，粮不三载，取用于国，因粮于敌，故军食可足也。

国之贫于师者远输，远输则百姓贫。近于师者贵卖，贵卖则百姓财竭，财竭则急于丘役。力屈、财殫，中原内虚于家。百姓之费，十去其七，公家之费，破车罢马，甲冑矢弩，戟盾蔽橹，丘牛大车，十去其六。故智将务食于敌。

食敌一钟，当吾二十钟；蓐秆一石，当吾二十石。

故杀敌者，怒也；取敌之利者，货也。故车战，得车十乘已上，赏其先得者，而更其旌旗，车杂而乘之，卒善而养之，是谓胜敌而益强。

故兵贵胜，不贵久。

故知兵之将，民之司命，国家安危之主也。

第三篇 谋攻篇

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。是故百战百胜，非善之善者也，不战而屈人之兵，善之善者也。

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。修橧轂，具器械，三月而后成，距堙，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。

故用兵之法，十则围之，五则攻之，倍则战之，敌则能战之，少则能逃之，不若则能避之。故小敌之坚，大敌之擒也。

夫将者，国之辅也，辅周则国必强，辅隙则国必弱。故君之所以患于军者三：不知军之不可以进而谓之进，不知军之不可以退而谓之退，是谓縻军。不知三军之事，而同三军之政者，则军士惑矣。不知三军之权而同三军之任，则军士疑矣。三军既惑且疑，则诸侯之难至矣，是谓乱军引胜。

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

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

第四篇 军形篇

孙子曰：昔之善战者，先为不可胜，以待敌之可胜。不可胜在己，可胜在敌。

故善战者，能为不可胜，不能使敌之可胜。故曰：胜可知而不可为。不可胜者，守也；可胜者，攻也。守则不足，攻则有余，善守者，藏于九地之下；善攻者，动于九天之上。故能自保而全胜也。

见胜不过众人之所知，非善之善者也；战胜而天下曰善，非善之善者也。故举秋毫不为多力，见日月不为明目，闻雷霆不为聪耳。古之所谓善战者，胜于易胜者也。

故善战者之胜也，无智名，无勇功。故其战胜不忒。不忒者，其所措必胜，胜已败者也。故善战者，立于不败之地，而不失敌之败也。是故胜兵先胜而后求战，败兵先战而后求胜。善用兵者，修道而保法，故能为胜败之政。

兵法：一曰度，二曰量，三曰数，四曰称，五曰胜。地生度，度生量，量生数，数生称，称生胜。故胜兵若以镒称铢，败兵若以铢称镒。胜者之战民也，若决积水于千仞之溪者，形也。

第五篇 兵势篇

孙子曰：凡治众如治寡，分数是也；斗众如斗寡，形名是也；三军之众，可使必受敌而无敌者，奇正是也；兵之所知，如以礲投卵者，虚实是也。



凡战者，以正合，以奇胜。故善出奇者，无穷如天地，不竭如江河。终而复始，日月是也；死而复生，四时是也。声不过五，五声之变，不可胜听也。声不过五，五色之变，不可胜观也。味不过五，五味之变，不可胜尝也。战势不过奇正，奇正之变，不可胜穷也。奇正相生，如循环之无端，孰能穷之？

激水之疾，至于漂石者，势也；鸷鸟之疾，至于毁折者，节也。是故善战者，其势险，其节短。势如彍弩，节如发机。

纷纷纍纍，斗乱而不可乱也；浑浑沌沌，形圆而不可败也。乱生于治，怯生于勇，弱生于强。治乱，数也；勇怯，势也；强弱，形也。故善动敌者，形之，敌必从之；予之，敌必取之。以利动之，以卒待之。

故善战者，求之于势，不责于人，故能择人而任势。任势者，其战人也，如转木石。木石之性，

安则静，危则动，方则止，圆则行。故善战人之势，如转圆石于千仞之山者，势也。

第六篇 虚实篇

孙子曰：凡先处战地而待敌者佚，后处战地而趋战者劳。故善战者，致人而不致于人。能使敌人自至者，利之也；能使敌人不得至者，害之也。故敌佚能劳之，饱能饥之，安能动之。

出其所不趋，趋其所不意。行千里而不劳者，行于无人之地也；攻而必胜者，攻其所不守也；守而必固者，守其所不攻也。故善攻者，敌不知其所守；善守者，敌不知其所攻。微

乎微乎，至于无形；神乎神乎，至于无声。故能为敌之司命。

进而不可御者，冲其虚也；退而不可追者，速而不可及也。故我欲战，敌虽高垒深沟，不得不与我战者，攻其所必救也；我不欲战，画地而守之，敌不得与我战者，乖其所之也。

故形人而我无形，则我专而敌分；我专为一，敌为分十，是以十攻其一也，则我众而敌寡；能以众击寡者，则吾之所与战者约矣。吾所与战之地不可知，不可知，则敌所备者多；敌所备者多，则吾所与战者寡矣。故备前则后寡，备后则前寡；备左则右寡，备右则左寡；无所不备，则无所不寡。寡者，备人者也；众者，使人备己者也。

故知战之地，知战之日，则可千里而会战；不知战地，不知战日，则左不能救右，右不能救左，前不能救后，后不能救前，而况远者数十里，近者数里乎？以吾度之，越人之兵虽多，亦奚益于胜败哉？故曰：胜可为也。敌虽众，可使无斗。

故策之而知得失之计，作之而知动静之理，形之而知死生之地，角之而知有余不足之处。故形兵之极，至于无形；无形，则深间不能窥，智者不能谋。因形而错胜于众，众不能知；人皆知我所以胜之形，而莫知吾所以制胜之形。故其战胜不复，而应形于无穷。

夫兵形象水，水之形，避高而趋下；兵之形，避实而击虚。水因地而制流，兵因敌而制胜。故兵无常势，水无常形；能因敌变化而取胜者，谓之神。故五行无常胜，四时无常位，日有长短，月有死生。

第七篇 军争篇

孙子曰：凡用兵之法，将受命于君，合军聚众，交和而舍，莫难于军争。军争之难者，以迂为直，以患为利。故迂其途而诱之以利，后人发，先人至，此知迂直之计者也。

故军争为利，军争为危。举军而争利则不及，委军而争利则辎重损。是故卷甲而趋，日夜不处，倍道兼行，百里而争利，则擒三将军，劲者先，疲者后，其法十一而至；五十里而争利，则蹶上将军，其法半至；三十里而争利，则三分之二至。是故军无辎重则亡，无粮食则亡，无委积则亡。

故不知诸侯之谋者，不能豫交；不知山林、险阻、沮泽之形者，不能行军；不用乡导者，不能得地利。故兵以诈立，以利动，以分合为变者也。故其疾如风，其徐如林，侵掠如火，不动如山，难知如阴，动如雷震。掠乡分众，廓地分利，悬权而动。先知迂直之计者胜，此军争之法也。《军政》曰：“言不相闻，故为金鼓；视不相见，故为旌旗。”夫金鼓旌旗者，所以一人之耳目也。

人既专一，则勇者不得独进，怯者不得独退，此用众之法也。故夜战多火鼓，昼战多旌旗，所以变人之耳目也。

故三军可夺气，将军可夺心。是故朝气锐，昼气惰，暮气归。故善用兵者，避其锐气，击其惰归，此治气者也。以治待乱，以静待哗，此治心者也。以近待远，以佚待劳，以饱待饥，此治力者也。无邀正正之旗，勿击堂堂之陈，此治