

中国人必读的谋略圣典

超值白金版

29.00

“用兵如孙子，策谋三十六”，《孙子兵法》与《三十六计》代表着中国古代军事理论的最高水平。如今，这两部兵法奇书的实用性已经远远超出了军事战争的范畴，被广泛运用于政治、经济、外交、金融、职场、商场、处世等多种领域，世界各国的政治家、军事家、外交家、科学家、企业家都将之视若珍宝，潜心研读，从中汲取无穷的智慧，成就卓越的人生。

孙子兵法 与 三十六计

北斗 主编



品读传世经典 汲取圣贤智慧

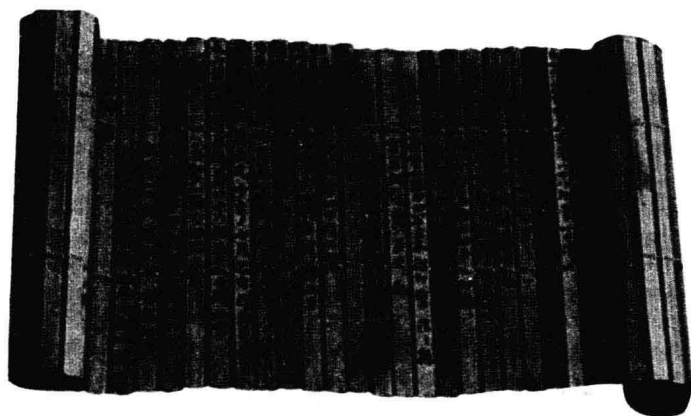
中国华侨出版社



中国人必读的谋略圣典

孙子兵法 与 三十六计

北斗◎主编



中国华侨出版社



图书在版编目(CIP)数据

孙子兵法与三十六计 / 北斗主编. —北京: 中国华侨出版社, 2011.11

ISBN 978-7-5113-1852-7

I. ①孙… II. ①北… III. ①兵法—中国—古代 IV. ①E892.25

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2011) 第 226062 号

孙子兵法与三十六计

主 编: 北 斗

出 版 人: 方 鸣

责任编辑: 文 珏

封面设计: 王明贵

文字编辑: 张 鹏

美术编辑: 盛小云

图片提供: 孔 群 郝勤建

经 销: 新华书店

开 本: 787mm × 1092mm 1/16 印张: 31.25 字数: 800 千字

印 刷: 北京中创彩色印刷有限公司

版 次: 2012 年 1 月第 1 版 2012 年 1 月第 1 次印刷

书 号: ISBN 978-7-5113-1852-7

定 价: 29.00 元

中国华侨出版社 北京市朝阳区静安里 26 号通成达大厦三层 邮编: 100028

法律顾问: 陈鹰律师事务所

发 行 部: (010) 58815875 传真: (010) 58815857

网 址: www.oveaschin.com

E-mail: oveaschin@sina.com

如果发现印装质量问题, 影响阅读, 请与印刷厂联系调换。



前言



《孙子兵法》是中国古典军事文化遗产中的璀璨瑰宝，是中国优秀文化传统的重要组成部分。其内容博大精深，思想精邃富赡，逻辑缜密严谨，作者是春秋时期伟大军事家孙武。书大致成于春秋末年，共分13篇，总计5900余字，是世界现存的最古老的军事理论著作。该书自问世以来，对中国古代军事学术的发展产生了巨大的影响，被人们尊奉为“兵经”“百世谈兵之祖”。《孙子兵法》中关于作战方针、作战形式、作战指导原则等的论述，都是以“知彼知己，百战不殆”这一思想为基础的。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。此后的唐太宗、宋仁宗、王阳明、张居正都曾力主学习此书。

不仅国人对《孙子兵法》爱不释手，在国外，《孙子兵法》也备受追捧，不少国家的军校都把它列为教材。美国的国防大学、西点军校、海空军指挥学院等就将其列为了战略学和军事理论的必读书。在商业领域，《孙子兵法》也大放异彩，哈佛商学院将它列为了高级管理人才培训的必读教材，很多商业精英更是将其奉为圭臬，日本的“经营之神”松下幸之助曾说：“中国古代先哲孙子，是天下第一神灵，我公司职员必须顶礼膜拜，对其兵法认真背诵，灵活运用，公司才能兴旺发达。”

《三十六计》也称“三十六策”，是指中国古代三十六个兵法策略，语源于南北朝，成书于明清，作者很可能是一位深谙兵法、悉通《易经》、满腹经纶的失意文人，其姓名尚无确考，但其独特贡献功不可没。该书集“韬略”“诡道”之大成，一经问世就受到兵家的关注和推崇，素有兵法、谋略奇书之称。它所体现的朴素的军事辩证法和所叙述的切实可行的谋略智慧，成为古代兵家行军作战的决胜宝典，是中华民族悠久文化遗产之一。

《三十六计》曾使中国历史多次被改写，也使世界无数政治家、企业家、军事家扬名于天下。它以永恒的魅力影响着世界的政治、经济和军事。1991年，法国汉学家弗·基歇尔将《三十六计》译为法文出版，法国海军上将科拉斯特在《费加罗报》上专文介



绍，称赞《三十六计》是“小百科全书”，系统形象地描绘了“诡道的迷宫”。

“用兵如孙子，策谋三十六”，《孙子兵法》与《三十六计》这两部代表着中国古代军事理论的最高水平的精华之作向来被后人相提并论，被广泛运用于政治、经济、外交、金融、职场、商场、处世等多种领域，成为世界各国的政治家、军事家、外交家、科学家、企业家的珍宝。

本书将《孙子兵法》《三十六计》合二为一，重点突出一个“使用”的功能，在忠于原著、再现古典兵书原貌的基础上增加了注释、译文，全面扫除阅读与理解障碍。同时以现代的视野对其中的兵法、计谋作了详细的解析，并精心选择了具有代表性的案例，从军争、政坛、商场三个方面进行阐释，以加深读者的感受和思悟，便于读者更好地领略这两部经典著作的谋略精华和深刻内涵。此外，编者还选配了近百幅与文意相契合的图片，包括地形图和战争示意图等，这些图片再现了决定战争的物质条件和主观因素，使读者在充满时空场景感的画廊中，领悟兵家谋略的精要。

本书以新的视角对古典计谋作现代诠释，以精美的图片给读者带来图文并茂的阅读感受，以精彩案例为主体加深读者对计谋的感悟。严密的逻辑结构，精辟的案例分析，令人深刻感悟《孙子兵法》和《三十六计》的博大精深，不仅开阔视野、丰富知识，更启迪智慧、增长才干，帮助读者将书中的计谋灵活运用到现实生活中，在竞争日益激烈的当代社会里纵横捭阖、游刃有余，真正实现运筹帷幄之中，决胜千里之外。





目 录



孙子兵法

一、始计篇	2
二、作战篇	21
三、谋攻篇	44
四、军形篇	60
五、兵势篇	77
六、虚实篇	97
七、军争篇	118
八、九变篇	138
九、行军篇	153
十、地形篇	171
十一、九地篇	187
十二、火攻篇	208
十三、用间篇	221

三十六计

《三十六计》总说	232
----------------	-----

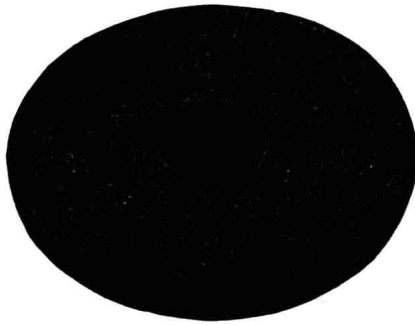


胜战计	234
第一计：瞒天过海	234
第二计：围魏救赵	243
第三计：借刀杀人	252
第四计：以逸待劳	259
第五计：趁火打劫	267
第六计：声东击西	273
敌战计	281
第七计：无中生有	281
第八计：暗渡陈仓	289
第九计：隔岸观火	299
第十计：笑里藏刀	305
第十一计：李代桃僵	313
第十二计：顺手牵羊	320
攻战计	329
第十三计：打草惊蛇	329
第十四计：借尸还魂	338
第十五计：调虎离山	347
第十六计：欲擒故纵	355
第十七计：抛砖引玉	364
第十八计：擒贼擒王	370
混战计	376
第十九计：釜底抽薪	376
第二十计：混水摸鱼	384
第二十一计：金蝉脱壳	390
第二十二计：关门捉贼	399
第二十三计：远交近攻	407
第二十四计：假道伐虢	414
并战计	420
第二十五计：偷梁换柱	420
第二十六计：指桑骂槐	424
第二十七计：假痴不癫	430



第二十八计：上屋抽梯	436
第二十九计：树上开花	442
第三十计：反客为主	448
败战计	454
第三十一计：美人计	454
第三十二计：空城计	460
第三十三计：反间计	466
第三十四计：苦肉计	471
第三十五计：连环计	478
第三十六计：走为上计	483







一、始计篇

【原文】

孙子曰：兵者^[1]，国之大事，死生之地，存亡之道^[2]，不可不察也^[3]。

【注释】

[1]兵：本义指兵器，武器等，由兵可引申为兵卒、军队、战争等义。此处指战争。

[2]死生之地，存亡之道：战争场所，得其利者生，失其利者死。是关系到国家存亡的大问题。

[3]察：深入考察、研究。

【译文】

孙子说：战争是国家的大事，它关系着军民的生死和国家的存亡，是不可不仔细考察，认真对待的。

【兵法精解】

解决争端的终极手段

《孙子兵法》是研究战争的著作，所以首章开宗明义——“兵者，国之大事，死生之地，存亡之道，不可不察也”。它说的是战争的性质和重要性。

战争是什么，现代的解释是，战争是政治集团之间、民族之间、国家之间甚至是国家联盟之间的矛盾最高的斗争表现形式，是解决纠纷的一种最极端、最暴力的手段。认真思索，就会发现这个现代化的科学解释，并没有超出孙武的思想。

谁都不能否认，有人的地方就会有竞争。两个人之间，两个集团之间，两个国家之间，都会因为利益的纠葛而发生矛盾冲突，战争则是解决冲突的最极端的手段。然而，极端并不意味着鱼死网破、玉石俱焚，有头脑的决策者，在争端面前首先考虑的应该不是怎么打，而是打不打。这是兵家之大智慧。谁都知道，战事一开，枪炮不长眼睛，轻者人头落地、经济凋敝，重者一个国家或民族从此灭绝。这还不是最悲惨的。最悲惨的是，敌对双方侥幸存活下来的人仇恨深重，于是，双方世代为敌，暴力对抗连绵不绝。深陷其中的人乃至他们的子孙后代，只能与血泪和苦难长久相伴。

战争是残酷的，结果是可怕的，不打才是最明智的。这就是孙子的“不可不察”的“慎战”思想。但慎战并不是说不战或避战，而是强调面对战争要保持谨慎态度。当矛盾发展到水火不容的程度，当冲突变得无法调和之时，就必须拿出敢于一战的勇气进行周密的谋划。此时，“慎战”就表现为战争来了，不能做“漠视”战争的鸵鸟，也不能做不讲策略一味蛮干的莽夫。头脑发热、轻举妄动只能陷国家于危难；麻痹大意、毫无准备地开启战端，必然会



给国家带来灭顶之灾。不战则已，战则要有必胜的把握。做好充分的战前准备，把握住敌我双方的强弱虚实，在此基础上制定有针对性的战略战术，才能万无一失。这时候，决策者必须思考的问题就是：如何面对战争？如何在战争中占据优势乃至获胜？战争的成败会对自己产生什么影响？这也就是孙子认为的开战之前要“察”的内容。

同样的道理，任何一个人、组织、机构、企业，都要充分认识到，职场、官场、商场、人际场，往往也是没有硝烟的战场。在这些领域里，一旦斗争失败，后果也是致命的。在这些没有硝烟的战场上，孙子的“慎战”思想同样具有非常重要的意义。

在这些没有硝烟的战场上，孙子兵法同样是赢得胜利的无上法宝。把握孙子兵法的精要，汲取解决争端的高超智慧和有效手段，对拓展市场、晋升职务以及赢得比赛都有着极为现实和重要的意义。

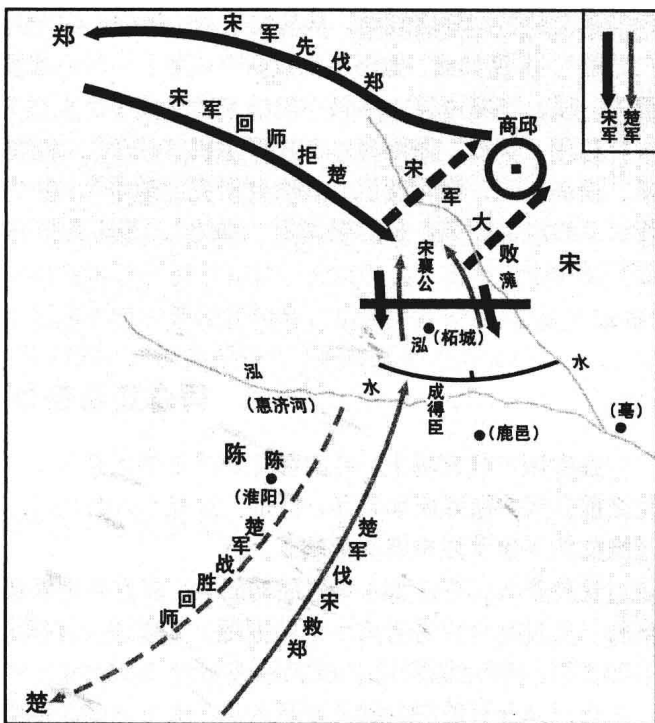
当斗争变得无法回避时，“察”是我们首先要做的工作。它可以帮助我们正确认识斗争的本质，把握斗争的规律，掌握胜利的诸多方法和技巧，进而彻底解决争端，最终赢得胜利。

【军争范例】

宋襄公轻战辱国

春秋时期，宋襄公试图称霸，他乘齐国发生内乱，拥立了齐孝公即位。齐国是诸侯的盟主国，宋襄公帮助齐孝公继承了君位，宋国的地位因此大大提高。宋襄公雄心勃勃，准备像齐桓公一样成就霸业，幻想让宋国成为诸侯国家的盟主国。于是他计划召集诸侯国家会盟。但是，上次他召集诸侯攻打齐国时，只有三个小国听从了他，而中原的大国们都置之不理。这一次宋襄公准备借助大国的声势来召集小国。宋襄公十二年（公元前639年）的春天，宋襄公在鹿上和齐国、楚国的国君会盟。他请求楚国出面，召集更多的诸侯来参与会盟，楚王满口应承。宋襄公闻讯，很是得意。可是，国相目夷却劝诫他说：“我们国家从幅员和实力上来说，都是一个小国，现在的好多大国要强出我们很多，我们和他们争做诸侯国霸主肯定不会占到便宜的，您如果还坚持这样做下去的话，以后宋国将会面临很大的危险！”其他大臣们也认为宋国是个小国，根本不适合当盟主。然而，宋襄公好大喜功，没有听从他们的建议。

到了秋天，诸侯邀请宋襄公参加会盟，宋襄公兴致勃勃地准备动身前往。目夷再次劝诫他说：“君王您就要大祸临头了，您的欲望大得过分了，有那么多实力强大的国家



宋楚之战示意图



存在，他们怎么会容许您成为霸主呢？”然而此时的宋襄公哪里听得进他的金玉良言。果然不出目夷所料，诸侯会盟的时候，楚成王和宋襄公都想当盟主，两个人为此争执起来。楚国的势力强大，诸侯国家大多数依附于楚国。楚国强行扣押了宋襄公，还派兵攻打宋国。这一年的冬天，诸侯们在亳地会盟。楚成王被推为盟主，经过鲁国和齐国的调解，楚国才把宋襄公放回宋国。

回国后，宋襄公一心想着报仇雪恨，便不顾自己的国力，积极整军训练，准备与强大的楚国开战。宋襄公十三年（公元前638年）夏天，宋襄公借口邻近的郑国依附楚国，便派兵攻打郑国，试探楚国态度。郑国抵挡不住宋军，立即派遣使者向楚国求援。楚成王闻讯，立即派兵去进攻宋国，借此来援救郑国。

虽然楚军的进攻大大出乎宋襄公的意料，但宋襄公一方面报仇心切，另一方面也是称霸心切，决定和楚国交战。虽然大臣们竭力反对，但宋襄公没有采纳。这一年的冬天，宋国和楚国在泓水两岸拉开阵势。楚国军队开始渡河，准备在渡河后进攻宋军。国相目夷看到楚军忙着过河，便对宋襄公说：“楚国倚仗着他们人多兵强，白天渡河，不把宋国放在眼里。我们可以趁着他们过到一半的时候，打他个措手不及，肯定能够战胜他。”谁知宋襄公却说：“宋国是讲究仁义的国家。敌人渡河还没有结束，我们去攻打他，不符合仁义的原则。”不久楚军已经全部渡河上岸，正在安排阵势。目夷建议宋襄公说：“现在应该进攻了吧，我们趁楚军还没有摆好阵势的时候攻打他，还有战胜的可能。再不发兵就没有机会了。”宋襄公责备他说：“你太不讲究仁义了！敌人的阵势还没有排列好，我们怎么可以去攻打他呢？”很快楚军就摆好了阵势，这时宋襄公才命令军队发动进攻。宋军抵挡不住强大的楚军，结果一败涂地。混战中，宋襄公的大腿被弓箭射中，受了重伤。宋军保护他逃回国都商丘，后不治而死。

宋襄公的事例，是孙子“慎战”理论的一个反面典型。

宋襄公的失败，一方面在于他不自量力地梦想当诸侯盟主，更重要的是，他还不知深浅地与强大的楚国轻启战端。从事实上看，他内心缺乏对战争的根本认识——“死生之地，存亡之道”。不仅如此，他还不注意研究战争，不明白战争的本质是争取胜利。他把战争与治国混为一谈，迂腐可笑，结果不但给宋国造成了巨大损失，连他自己也把命搭上了。

运用“慎战”原则时，首先要重视“战争”，将决策和国家、组织、个人的成败联系起来，提高认识，强化意识。其次要研究“战争”，在平时要多留心，多分析，研究其中的规律，总结经验教训。最后要慎重“开战”，不能头脑一热就盲目而动，没有必胜的把握，不要轻易出手。

【政坛活用】

何进妄动丧命

在中国古代官场上，一向存在着严重的派系斗争。在派系之间的矛盾没有公开化、尖锐化之前，双方通常能够共存。但是，随着矛盾的加深，双方变成势不两立的时候，就必须通过激烈的斗争手段来解决争端了。

这种争斗，不亚于一场残酷的战争。双方都需要在决战之前想清楚，是否与对方撕破脸皮？一旦发起进攻是否有十足的把握？如果缺少详细周密的考量而轻举妄动，很可能会招致不测之祸。东汉大将军何进就是一个反面典型。

东汉末年，黄巾大起义风起云涌，天下动荡。不仅外部如此，朝廷内部也不平静。十常侍乱政，通晓军事的宦官蹇硕担任禁卫军头目，统率禁军，势力也颇为强大，连外戚何进都



要听命于他。何进当时为大将军。两人矛盾很深，蹇硕非常忌恨何进，一心想谋害他，但没有成功。

不久，灵帝病重去世，14岁的少帝刘辩即位，按惯例由何太后临朝。何太后的哥哥何进顺势掌握了朝廷大权。何进掌权后，怨恨蹇硕曾经谋害自己，便暗中与袁绍密谋除掉了蹇硕。

蹇硕被杀以后，张让、赵忠等宦官很是惊慌，对何进颇为疑惧，便哀求何太后。何太后代宦官们说情，让何进不要为难其他宦官。何进便对众人说：“蹇硕设计谋害我，所以族灭他全家，其余的不必妄加残害。”袁绍劝何进把宦官势力彻底除掉，对他说：“以前窦武消灭宦官时之所以失败，是由于泄漏了机密，反而被宦官杀了。现在将军执掌兵权，应该替天下除害。那样的话就可以流芳百世，可千万别错过了机会。”

何进认为这个主张很好，便向自己的妹妹何太后进言，请她把宫里的宦官全部撤掉，以便自己动手。但是，饮食起居都要依赖宦官服侍的何太后没有答应。何进不敢违背何太后的意见，又不愿放弃杀宦官的计划，就把事情拖下来了，久久不能决定。

袁绍一计不成又生一计，他劝何进秘密召集各地的兵马进京，迫使太后同意除掉宦官，何进同意了。何进的主簿（管理文书、办理事务的官员）陈琳听了，连忙阻拦何进说：“您掌握着朝廷兵权，要杀掉几个宦官还不是易如反掌？如果你把地方的诸侯召进京城，这就等于引狼入室，将来必定会给自己带来灾难！”

何进不听，执意要召董卓的军队进京。这个消息一传出，宦官们开始打探何进的用意，不久就获悉了他的计划。宦官们不甘心束手就擒，便密谋反击。

眼看外兵就要到京师了，张让等十常侍便聚在一起商量，决定先下手除掉何进。几个宦官在宫殿门口埋伏了几十个武士，然后假传太后的命令，召何进进宫。

主簿陈琳听了，劝告何进说：“这肯定是十常侍设下的圈套，不能去。去了肯定大祸临头。”袁绍和曹操也都劝他小心，但骄横自大的何进却听不进去，笑他们是小儿之见，并说：“我掌握天下兵马大权，十常侍敢奈我何？”

何进进宫后，张让和段珪等人迎了出来，带人把他团团围住。何进一看不好，转身要逃，没想到十常侍已命人将宫门紧闭。可怜的何进无处藏身，被伏兵砍为两段。随后，张让等宦官让人将何进首级从墙上掷出，并对外宣称何进谋反，已经伏诛！

在与宦官集团的较量中，何进没有把其中的厉害算清，轻举妄动，先是杀掉蹇硕，惊动了十常侍；在应该大举行动的时候，又错失时机，留下张让、段珪等人，养虎遗患。何进妇人之仁，听从何太后之言，一误再误，行事不密，并狂妄轻敌，给了十常侍以可乘之机，终致招来杀身之祸，可谓愚蠢。纵观此事全过程，何进完全违背了孙子兵法的“慎战”原则，缺少算计，将自己置于死地。

【决胜商场】

亚细亚轻启商战

孙子的“慎战”军事理论，同样适用于商业领域：作为企业，不可轻易发动商战，以免造成恶性竞争，导致两败俱伤；要谨慎推行贸易战，应以和谈、对话的方式解决问题，和则两利，斗则两伤；应与人为善，避免彼此的对立，这样才能和气生财，持续发展。

郑州亚细亚盲目发动商业扩张战和价格战，并最终在商业大战中倒下，就是一个极为典型的反面教材。



1989年5月6日，郑州亚细亚商场正式开业。这座营业面积达1.2万平方米的商城，从筹备到开业，前后只用198天，打破了河南商业史上的记录。亚细亚开业当天，盛况空前。这座新的商场一扫传统国营商场的暮气沉沉，以全新的面目，唤醒了顾客的购物热情。按照星级宾馆布置豪华设施，安放在周围的鲜花绿草；一楼大厅里的歌舞表演，商场前广场上的升旗仪式，商场里的儿童乐园；营业员的热情服务，缺货登记，免费送货，商品知识讲座，等等，这些令人耳目一新的措施，彻底颠覆了传统国营商场冷漠、傲慢和令人厌憎的面目，满足了当时人们对美好购物体验的一切想象。

这些措施，现在看来很平常，在当时却是石破天惊。亚细亚开业当日，郑州市万人空巷，亚细亚门前人山人海，需要分批往里放人进去。由于柜台上90%以上的货物被抢购一空，到下午6点，商场被迫提前关门。亚细亚像初升的太阳，光芒四射。随后，全国各大媒体争相报道，社会舆论高度关注。1990年，亚细亚的营业额竟然达到1.86亿元，成为全国大型商场发展速度最快的黑马。此后3年，亚细亚商场的营业额增长速度一直保持在30%以上的增幅。一时之间，“亚细亚现象”轰动天下，一句“中原之行哪里去，郑州亚细亚”响彻全国。

在炫目光环笼罩下，亚细亚总经理踌躇满志，四处出击，展开大规模扩张。在1993年后的4年时间里，先后开了15家大亚细亚百货分店，省内的都叫“亚细亚”，外地的都叫“仟村百货”。当时，亚细亚的自有资金只有4000多万，但是，它展开的却是规模超过20亿元的扩张。其中，仅北京仟村百货，投资额就高达10亿。自身实力的本来不足，再加上亚细亚内部管理混乱，这些连锁企业，几乎从开业之始，便陷入亏损之中。靠着大规模的贷款和挤压供货商，亚细亚才勉强支撑。但是，到1996年中旬，亚细亚就撑不下去了，财务统计显示，省内分店合计每月亏损400多万元，北京、上海、广州三家仟村百货，每月合计亏损竟然高达2000万，令人瞠目结舌。

回头再看郑州，由于亚细亚的成功效应，从1991年开始，郑州出现了大型商场的“投资热”。短短几年间，在不足0.5平方千米的二七广场周围，出现了十几家大型商业零售企业。为了争夺消费者，各大商场奇招迭出，但是最终还是陷入价格战的泥淖。而率先发起价格战的，正是亚细亚。

1991年，郑州“亚细亚”商城率先降价，向国营的五家商场：郑州百货大楼、紫荆山百货大楼、商城大厦、商业大厦和华联商厦发起价格战。恶战开始了，最低价、特优价、跳楼价、大酬宾，奖金元宝、桑塔纳、商品房……各种新名词、新举措不断冲击着人们的眼球。亚细亚还租了飞机，在郑州上空撒下万张奖券。“商战”第一年，郑州空前繁荣，六大商场总销售额达到了10亿，有五家进入全国零售业百强行列。

然而，无休无止的价格战使商家走上了恶性竞争的不归路，继续血拼下去，赢家最后也是遍体鳞伤，竞争力大减。众商场销售额虽持续上升，利润却快速下降，终于到了难以为继的地步。最终，参与商战的六大商场无一不遭受严重亏损，价格战的带头大哥亚细亚的财务更是全面恶化。由于在商战中损耗太大，郑州亚细亚再也没能缓过劲来。挺到1998年5月，郑州亚细亚实在维持不下去，被迫关门停业。显赫一时的亚细亚，最后落了个破产清算的结局。

后来，许多经济学家和企业研究者，总结“亚细亚”的失败原因时，几乎一致认为，轻启商战是亚细亚这轮商业太阳陨落的重大原因。事实上，就算是鼎盛时期的亚细亚，也是徒具其表，并没有扎实完善管理和服务体系，也没有形成真正有效的盈利模式。但是，就是这样一个实力不强的企业，一方面四处出击，到处跑马圈地，耗费巨资开设连锁点，与全国各地的商家展开激烈竞争。另一方面，又在自己的根据地，与兄弟企业大打“价格战”，导致了恶性竞争，元气大伤。亚细亚的沉痛教训，就是违背“慎战”原则，轻启商战，而且两线出



击，最终导致彻底溃败。可见，商战同样是“死生之地，存亡之道”，不可不察。

【原文】

故经之以五事，校之以计而索其情^[1]：一曰道^[2]，二曰天，三曰地，四曰将，五曰法。道者，令民与上同意也^[3]，故可以与之死，可以与之生，而不畏危^[4]。天者，阴阳、寒暑、时制也^[5]。地者，远近、险易、广狭、死生也^[6]。将者，智、信、仁、勇、严也^[7]。法者，曲制、官道、主用也^[8]。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^[9]？吾以此知胜负矣。

【注释】

[1]经：织机上的纵线，引申有“纲”“纲领”之义。此为动词，意为“以……为纲进行研究”。校：比较。计：上古指筹码。索其情：索，求索，探索。情，指敌我双方的实情。即需从五个方面分析、比较及探索。

[2]道：道路。此处指政治开明。

[3]民与上同意：此句谓民众与国君同心协力。上，指国君。意，思想，志向。

[4]不畏危：曹操《孙子略解》注：“危者，危疑也。”民不畏危，即民不疑。

[5]阴阳：指昼夜、晴晦等自然天象。时制：指季节更替。

[6]险易：泛指险阻难行之地。死生：不可攻守进退或可攻守进退之地。

[7]智、信、仁、勇、严：孙武认为这是将领必须具备的五个方面的素质。

[8]曲制：军队的组织、编制等制度。官道：各级将吏的职责区分、统辖管理等制度。主用：军备物资、军事费用的供应管理制度。

[9]主孰有道：此句指哪一方的国君得民心，政治清明。孰，谁。天地孰得：即指哪一方得天时、地利。兵众孰强：指哪一方的军队武器装备、物资保障更好。

【译文】

因此，要通过对敌我五个方面（五事）的情况进行综合比较，来探讨战争胜负的情形：一是政治，二是天时，三是地势，四是将领，五是制度。政治，就是要让民众和君主的意愿一致，战时他们才会为君主去死，不存二心。天时，就是指昼夜、晴雨、寒冷、炎热、季节气候的变化。地势，就是指高陵洼地、路途远近、险隘平坦、进退方便等条件。将领，就是指挥者所具备的智慧、诚信、仁爱、勇猛、严明等素质。制度，就是军制、军法、军需的制定和管理。凡属这五个方面的情况，将领都不能不知。充分了解这些情况的就能取胜，相反就会作战失败。此外，还要通过比较双方的具体条件（七计）来探究战争胜负的情形，即双方君主哪一方施政清明？哪一方将帅更有才能？哪一方拥有更好的天时地利？哪一方军纪严明？哪一方兵力强大？哪一方士卒训练有素？哪一方赏罚分明？通过这些分析比较就能够判断谁胜谁负了。

【兵法精解】

算清双方的开战资本

《孙子兵法》之所以被人们推崇备至，是因为它对战争进行了系统透彻的阐述，既立足“术”的层面，强调打得赢、打得精彩；又深入研究“军争之道”，并超越军争，形成一种有



关博弈斗争的深奥哲学。

孙武把战争分为战前和战争中两个阶段，并且对这两个阶段同样重视。孙武认为，在某种程度上，战争的结果，早在战前就已经决定了，只要算清交战双方的战争本钱，就能准确预测出战争的结果。至于哪些是战争本钱，以及如何计算，孙武则提出了“五事”“七计”。所谓“五事”，具体而言是指“道、天、地、将、法”。通俗地讲，“道”是指国家的政治因素；“天”和“地”是指战争的天时地利；“将”是指双方将领；“法”则是指军事制度。“五事”是预测战争所要考察的内容，“七计”则是对“五事”的计算。

“道”是最重要的。所谓道，其实就是民心向背。一个国家，或一个军政集团，要想在战争中获胜，领导者必须得到大多数人的信任与支持，人民也愿意与领导者生死与共。正所谓“民死难者的天下”。内部矛盾重重，阶级严重对立，民众离心离德的国家是不可能取得重大胜利的。同样道理，任何一个企业或组织，如果没有大多数成员的信任与支持，都不可能在竞争中获得胜利，更不要说发展与壮大了。

“天”和“地”，说的是战场所在地天气气候条件和地理环境。天气气候条件主要包括四时节令、阴阳寒暑和朔晦阴晴的变化；地理环境包括距离的长短、地形的宽窄、地势的高低险易。这些条件都严重地影响着战争的进程，甚至会决定战争的结果，所以，兵家特别讲究天时地利。落实到现实生活，天地则指影响我们与他人一较高低时的种种外部条件和社会环境。无论是商战，还是职位竞争，都必须充分考虑外部条件和社会环境，否则，就可能功亏一篑。

“将”，是指指挥作战的前敌将领。战必胜、攻必克的将领必须具备五大素质——智、信、仁、勇、严。“智”最为重要。战争是斗心眼的学问，心眼不够，使蛮力是打不赢的；“信”排在第二位。良将要讲诚信，才能为士兵所信赖，良将也要讲威信，才能令行禁止。国君与将军，将军与士兵之间也要绝对相互信任，这样才会形成凝聚力，才会产生战斗力；仁爱 and 勇猛是做将军的基本条件，自不必多说；“严”也是不可或缺的，没有铁的纪律，军队就是一盘散沙。

现代领导人也需要这五大素质，它们同样决定着一个组织或企业的兴衰，领导的决策和行动会影响一场斗争的胜负。领导学的兴起，正是缘于此。两个企业，两个组织竞争时，对比双方领导的综合能力，多半能猜测出竞争的结果。

“七计”中的“兵众孰强”“士卒孰练”“赏罚孰明”所比较的内容，都属“五事”中“法”的范畴。军队是否有战斗力，与其编制、装备、后勤、训练、军纪有着密切的关系，这些都是“军法”的内容。“七计”是军队建设的完整体系，这个体系的优劣，直接决定着军队素养的高低和战力的强弱，这一点，是判断战争结果的重要参照。

不难看出，孙武对战争的预测，不是单一的角度和静态的考察，而是多角度、全方位的动态分析。孙武认为，只要算清敌我双方的战争资本，完全可以准确预测战争的胜负。孙武的系统思想，具有极大的前瞻性，与现代军事的系统思想不谋而合。

用现代眼光看，孙武预测战争结局的战略思想可以在更多的领域给我们以启迪。他的从全局出发的战略思维，能让我们游刃于商场、职场。企业上马一个项目，决定生产某种产品，或者选择投资的方向，都必须在事前系统地分析市场行情，以及竞争对手的优势劣势，并对自己的实力进行评估，然后，才能做出最后的决策。从个人角度讲，在职场拼搏，竞争是不可避免的，面临晋升机会，我们需要从自己的综合实力（道）、与领导和同事的关系（天地）、自己是否有资格（法）、自己的对手实力如何（将）等角度进行全方位分析，然后，再决定是



否参与。

在分析影响斗争的种种条件时，考虑得越周全，获胜的把握越大，所以，在《始计篇》的结尾，孙子进一步强调了“庙算”的重要性。正所谓“多算胜，少算不胜”，算则胜，不算则败；多算胜，少算败，战争如此，领导、做人、经商，莫不如此。

【军争范例】

刘邦被围白登山

汉高祖七年（公元前200年），韩王信背叛汉主依附匈奴，刘邦闻讯很生气，便亲率大军攻打韩王信，并且大获全胜。韩王信见大势已去，就带着残兵败将，跑到匈奴那里。

当时，白土（今青海化隆一带）人曼丘臣、王黄等与韩王信狼狈为奸，拥立赵王的后代做了大王。更加可气的是，这些人居然收集自己的残余部队，一起投奔了匈奴，并和匈奴密谋攻打汉军。匈奴单于冒顿见有利可图，就答应了他们的请求，派出左右贤王率领一万多骑兵与王黄等人驻扎在广武（今甘肃永登县东南）以南，然后一起攻打晋阳（今山西太原一带）。刘邦听后气得火冒三丈，马上组织兵马与他们对战。两军交锋，汉军又一次取得了胜利，守住了晋阳。

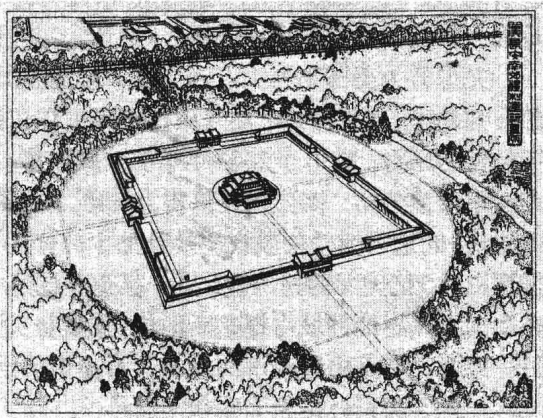
连续两次的胜利使得刘邦有些沾沾自喜，他得知此时的匈奴正把军队驻扎在代谷（今山西大同东北），就想派兵去攻打。为了保险起见，刘邦决定先派大臣刘敬，还有一些探子打探一下，然后再制定作战计划。再看匈奴那边，冒顿吃了一次亏后，变得精明起来。这时，他已经想好了如何编一个大口袋，让刘邦老老实实在地钻进来。几天过去了，刘邦已经派出十几批探子，得到的结果都是一样——匈奴已经被打得落花流水，军中只剩下老弱残兵，就连那些牲畜都瘦成了皮包骨。

其实，这都是假象。事实上匈奴绝对不像汉军探子看到的那样。先前，冒顿单于采用鸣镝射马之计，训练一支铁血敢死队，并利用这支部队成功射死自己的父亲头曼单于。之后，冒顿成为匈奴大单于，积极消除内乱，攻打仇敌。经过多年的经营，冒顿一统漠北草原，实力非常强劲。当时，匈奴有控弦之士40多万，且都是久经沙场的精锐骑兵。就战力而言，远在汉军之上。

可是，刘邦并不知情，还以为匈奴孱弱，不堪一击。听完探子的报告，刘邦非常高兴，决定攻打匈奴。这时有人说：“陛下，您不是又派刘敬去打探消息了吗？他还没有回来呢，还是等等吧！”刘邦不以为然，认为十几批探子回报的都是一个消息，刘敬也不会打探出什么新消息来，于是命令大军马上出发。

就这样，汉高祖刘邦带领着32万大军，浩浩荡荡地开向代谷。当军队刚刚越过句注山时，刘敬突然回来了。他见到刘邦，急忙阻拦，劝说刘邦不可贸然进兵，并说，如果开战，汉军有输无赢。刘邦听后很不满意，对他说：“怎么？难道你看到的和前面那些人看到的不一样？”

刘敬给刘邦做了这样的分析：从表面上看，他所看到的和那些人看到的是一样的。



汉长安城南郊礼制建筑复原图