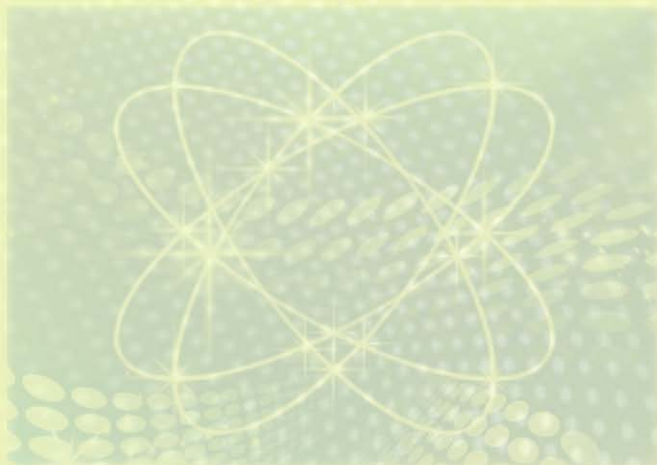


商业孙子兵法

于艳平 著



中国国际广播出版社

图书在版编目(CIP)数据

商业孙子兵法/于艳平著. - 北京:中国国际广播出版社,1998.6

ISBN 7-5078-0974-9

I. 商… II. 于… III. 中国-社会科学-管理学 IV. C93

中国版本图书馆 CIP 数据核字(98)第 82337 号

商业孙子兵法

编 者 于艳平
责任编辑 张每旭
封面设计 国广设计室
出版发行 中国广设计室国际广播出版社
社 址 北京复兴门外大街 2 号(国家广电总局内)
邮 编 100866
经 销 新华书店
印 刷 北京市七彩龙印刷厂
开 本 850×1168 1/32
印 张 7.5
字 数 120 千字
版 次 1998 年 6 月第一版 1998 年 6 月第一次印刷
印 数 1-500010001-15000
书 号 ISBN 7-5078-0974-9
定 价 11.50 元

国际广播版图书 版权所有 盗版必究
(如果发现图书质量问题,本社负责调换)

内容提要

中国自远古以来，纵论兵法的经典，实可谓一个丰富的兵库，至为惊人。居其首者，当属《孙子兵法》。

在今日世界经济舞台上，日本、韩国、美国等商海劲旅们，竟然纷纷奉《孙子》为其经营的圭臬，竞争的法宝。

本书将其《孙子兵法》与当代商略相结合，有原文、译文、评析、兵经商例等，鉴古论今，道出了兵法商用的神韵、妙诣。举凡策略规划、竞争导向、经营管理、情报蒐集等，尽在其中。

人类兵学宝典

代前言

《孙子兵法》是中华文化宝库一颗珠宝，千百年来，世代的继承和发扬，不但被中国人所推崇，而且越来越被世界所公认。被奉为人类兵学宝典。

孙子的兵法思想，既自成体系，独放异彩，又与其他各家互相融通，相映成辉。在政治上，继承了先王们治国御众的统御策略；在思想方法上，又与道家、儒家有许多相通或相似之处；在军事上，基本承袭了姜尚、管仲等谋略家用兵制服之策，如：奇正、利害、阴阳和神速、戒备等等。一部《孙子兵法》之所以千古不衰，正是因为孙子集中了中国古代先哲们的智慧，同时也与孙子本人的经历分不开。

一

孙子，名武，字长卿。生于春秋时代的齐国，孙武的家乡位于今山东东北部，濒临渤海，有渔盐之利。在诸侯列国中是一个物产富庶，实力强盛的东方大国。

孙子原是陈国陈完的后裔。公元前 672 年陈国发生内乱，陈完避难奔齐，改称田完。田完的五世孙田书因攻打宫国功勋卓著，齐景公赐姓孙氏。田书就是孙武的祖父，不仅能征善战，而且著有《司马穰苴兵法》，加之齐国鼻祖吕尚的《大公兵法》，以及《管子》等优秀的军事文比典籍，都为孙武学习和继承前人的兵法提供了良好的条件。

当时的齐国，新旧势力极力复杂，旧贵族内部发生了“四姓之乱”。正是这种纵横捭阖的斗争，在客观上为孙武提供了洞察统治集团上层斗争的机会，锻炼了他善于应变的机智才能。后来，由于“四姓之乱”，他离开了故土齐国，去到南方新兴的吴国。

孙武来到吴国后，他一面潜心研究兵法，观察吴国政治动向；一面与他的好友伍子胥一起，亲密合作，协助吴王修运河，建城都。经国治军，发展生产，加强战备。他和伍子胥共同拟定了“三分疲楚”的持久消耗策略，把吴军分为三部，第一部出兵击楚，等楚军集结反攻时，即刻退走；楚军一解散，第二部又出击，逼得楚军再度集结，如是再三。“三分疲楚”策略的机变运用，仅一年时间，便令楚军不胜烦扰，战力消耗，士气低落。以至用来牵制各国的重要据点也被一一击破。

孙子将这种“三分疲敌”的消耗战法发挥得淋漓尽致。吴王本有意乘胜追击，长驱直捣楚国，但孙子阻止吴王这样做。他认为：士卒征战经年，需要休息，况且大别山区附近尚有夷族和若干小国未服，南面来自越国的威胁未除，胜利的态势还未形成，此时不宜出兵。

直到四年之后，吴国逐步攻占了大别山麓以东及汉水、淮河一带，使附近的小国和夷族全部臣服。而原先楚的属国唐、蔡也因故与楚交恶，蔡遭楚讨伐，转而在吴国求援。

正是在这一有利形势下，孙子抓住这一用兵的时机，奏请吴王攻楚。伐楚决定下来后，孙子便亲率吴军，先结纳唐、蔡两国军队，一举突破桐伯山这一大别山的天险，迅速深入到楚国境内。同时，另一支部队从北面由淮河西上，越过三隘口，与南路军会合。

孙子的规划，大出楚国意料之外。楚国的判断是：吴军的主力必在北面，且北路军行动趋缓，楚军完全可以先将吴军留下的舟船破坏

殆尽，断其退路，然后赶到三隘口，堵住吴军去路，使吴军进退不得。

不料，人算不及天算。楚军尚未抵达淮三内，吴军的北路军便已神速般地通过三隘口，与南军会师。

更不为楚军所料想的是，未加防备的南路军竟然是主力。这更显出孙子的高明之处。

吴军越过大别山，宛如行于无人之径，未遭任何抵抗。当楚国发觉，吴军早已到达柏举，以逸待劳，击溃仓促来袭的楚军。

楚军将帅之间本来彼此勾心斗角，竟札邀功，整体战力无以发挥，柏举一败后，士气更见低落，自此兵败如山倒。吴军在孙子指挥下，从柏举直入郢都，一路追击楚军，前后达十日之久，逼得楚王弃城，吴楚争战七十年，至此终告一段落。

孙子作为一应统兵元帅，理应为此次的胜利引以为傲。然而，孙子此时的心境却是万分的沮丧和失意。他目睹吴军攻入郢都后，从吴王到文武大臣，个个都是贪恋于楚王室的美女财宝，军队则恣意搜刮，打杀劫掠，纪律荡然无存。而伍子胥为了报仇，竟将死去已十年的前楚王（平王）从棺木中挖出鞭尸。种种恶行恶状，令孙武不禁自问：六年来的策划、部署、训练、征讨、枕戈待旦，步步为营，到如今转战千里，完成破楚大任，到底是为了什么呢？难道是为了个人的报仇泄愤，逞纵私欲吗？严酷的现实，使孙子的境界突然跃出了兵法的迷宫之外。

当秦国应楚国之请，派兵前来救楚，将吴军击败后，伍子胥尚企图反攻，力保江山。而孙子却劝他应适可而止——既已破楚国都，逐走楚王，且又掘尸泄恨，夫复何求？

孙子在吴军班师回国后，即隐退离去，不知所终，惟留下兵法十三篇，传诵人间。

二

孙子留下的十三篇兵法，即《孙子兵法》，也称《兵策》、《吴孙子》、《孙子十三篇》，全书五千九百余字。孙子在伍子胥的极力推荐下，终于受到了吴王的召见，也就是在第一次召见时，孙子向吴王献上了那本蔚为大观的兵法十三篇。

这部《孙子兵法》，在当初晋见吴王时就是一部独立的军事著作，以后又经过在吴国的治军、整军、用兵、战争生涯中，不断积累经验，不断总结新的战略战术，从而更加完备了这部兵学专著。

从现存汉、唐、宋古籍对《孙子兵法》的引证看，就有好几种不同的抄本。银雀山出土的《孙子兵法》是目前看到的最古的抄本。北宋时的《十家注孙子》本与《武经七书》系统的《孙子》本也有某些不同。在汉朝以前，《孙子兵法》十三篇是独立而完整的。《史记》在孙武列传中记载的是：吴王对孙武说：“子之十三篇，吾尽观之矣。”

可是，西汉末年刘白《七录》则称《孙子兵法》三卷。而晚于《史记》一百多年的《汉书·艺文志·兵权谋家》却记载为《孙子兵法》八十二篇，图九卷。

恢复十三篇原形的工作，直到距《汉书》六十多年后的东汉末年，才由军事家曹操亲自完成。这就是现在看到的宋朝《十家注孙子》古本。他把十三篇以外的六十九篇另编为《续孙子兵法》二卷。这在《隋书·经籍志》和《唐书·艺文志》中都有著录，大概在唐以后才失传。

曹操十分重视古籍的整理，并且十分偏爱《孙子兵法》。他曾经派专人协助蔡文姬回忆整理其父蔡巨所藏古籍，是人们熟知的故事。曹操作为整理《孙子兵法》第一人，在《孙兵序》中赞誉《孙子兵法》：“吾观兵书战策多矣，孙武所著深矣。??审升重举，明画深图，不可相诬，而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。”

三

《孙子兵法》不但千古不衰，而且被人们应用于现代商战，同样具有指导意义。其中之诀窍，就在于孙子的用兵法则，是一种全胜的法则，先知的原则，先胜的原则，主动的原则，机动的原则。

打仗就是为了胜利，但是孙子以为，所谓胜利，并非杀得天崩地裂，血流成河，将敌人赶尽杀绝。相反的，应该保全战力，不费上兵一卒即可获胜。孙子在整部兵书中再三强调，出兵务必谨慎，不可轻率，因为战争是“国之大事，死生之地，存亡之道，不可不察也。”（《始计篇》）贤君良将，必须牢记“亡国不可以复存，死者不可以复生”的道理，不是对国家有利，就不行动：不能取得胜利，就不用兵；不是非常危险，就不作战；万一非要开战，孙子则主张一个“全”字，主张不经血战，便能获得最完美的战果，全军凯旋而归，下受任何损伤。取得“全胜”的方法，无非“伐谋”“伐交”——以谋略，以外交手腕，不战而屈敌之兵。因此，孙子说：“百战百胜，非善之善者也；不战而屈敌人之兵，善之善者也。”百战百胜固然神勇，但造成的损伤必然相对增加，对国家的整体发展有碍。攻城略地，实在算不上最高的境界，惟有兵不血刃而退阻敌人，才是高人一等的将帅。

孙子最反对的，是不分青红皂白，不问胜负成败，不计算可能付出的成本，便轻起战端，贸然出兵，孙子主张，在战前即应衡量敌我实力，比较双方胜算；敌人的动态，战场地形的特性与天候、邻国的反应和态度，都应在事前有充分的了解。此即孙子提出的第二个原则——先知。

“先知”首先须知的是研究、判断胜算。

孙子在开篇《始计篇》中提出“五事”“七计”，作为比较敌我实力、评估胜算的准则。

五事是指：道、天、地、将、法；七计是指：“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？”五事和七计把政治措施、领导统御、天时地利、士气、纪律、训练与战力等条件一一摊开比较，即可知出兵交战，能有几分胜算。多做比较，精心计算，对敌我情势的把握就愈充足。

孙子在《谋攻篇》中也提到五项预知获胜的先决条件，这五项是：1、知道什么情况下可以战，什么情况下可以下战；2、知道在这场战役中需要配备多少兵力；3、上下一心，同仇敌忾；4、自己准备充分，而敌人准备不足；5、将帅有能，且获君王信任与授权。

如果这五项都不及格的话，出兵打仗，必遭失败。

先知的第二个内涵是掌握敌情。孙子认为，明君贤将所以能战无不胜，攻无不克，正是因为“先知”；相反一个昧于敌情的将领或国君，简直是“不仁之至”。当然先知不是靠求神问卜，也不能凭过去的战例依此类推。而只能有赖于间谍的作用。所以，孙子以《用间篇》作为整部兵书的压轴，与首篇《始计篇》相互呼应。

孙子对兵法中的间谍活动非常重视，对此，作过一段精辟的论述：“用间有五：有乡间、有年间、有反间、有死间、有生间。五间

俱起，莫知其道，是谓神纪，人君之宝也。乡间者，因其宫人而用之。内间者，因其官人而用之。反间者，因其敌间而用之。死间者，为诳事于外，令吾问知之，而传于敌间也。生间者，反报也。”故三军之事，亲莫亲于间，赏莫厚于间，事莫密于间。非圣智不能用间，非仁义不能使间，非微妙不能得间之实。微哉！微哉！无所不用间也。”

除了展开间谍活动以外，观察敌人动态，分析、判断其虚实，也是获得敌情的方法。孙子在兵法中反复强调，对敌我态势都有充分了解，出兵才有得胜的把握。所以孙子说：“知己知彼，百战不殆；不知彼而知己，一胜一负；不知彼，不知己，每战必败。”

这里值得一提的是：“百战不殆”与“百战百胜”是略有区别的。孙子认为，只知己、不知彼，和只知彼，不知己一样，都仅有一半胜算，就算知己知彼，也不能拿下完全的胜利，还要了解天时地利，才能保证万无一失。孙子所谓：“知彼知己，胜乃不殆；知天知地，胜乃可全。”

但是，“全胜”必须建立在“先胜”的基础上。“先胜”指的是在用兵作战之前，先创造有利的态势，使敌人无可乘之机，并且伺机而动，一举得胜。

孙子在“军形篇”中讲得很清楚，他指出，善于用兵作战者，必先立于不败之地，使敌无机可乘，且不放过任何可以袭击敌人的机会；胜利者都是创造必胜的条件，然后再与敌人作战，只有失败者，才是先和敌人开战，再企求侥幸取胜。那种“船到桥头自然直”的想法是不可取的。所谓“船到江心补漏迟”即是说事先无准备的交战是被动的。

孙子说：“善战者，致人而下致于人。”就是强调战争的又一个重要原则——主动。支配敌人（致人），不被敌人所支配（不致于人），方能出师大捷。

在战场上，如果受制于人，再高妙的兵法也无用武之地；反之，若能取得战场主动权，即使兵力处于劣势，也能以寡出众，反败为胜。主动权是靠计谋争取来的。孙子指出，凡是先期到达战地等待敌人，就居于从容主动的地位；反之，必然仓促应战，疲于奔命。因此，将帅应该不断骚扰敌人，破坏其优势，使敌人陷入疲惫、饥饿、害怕、疑惑，让敌人的斗志情绪都受我摆布。

当然，要敌人随我方设计好的圈套行动，并不是那么容易的事，孙子举例说，要让敌人乖乖地照我计进入我方预定的决战地点，便要以利诱之；要让敌人不敢前来进攻，就要令敌人感受到贸然进攻的后果。若能掌握此中诀窍，我军行军千里，即不劳累，也无危险，因为敌人势必不敢拦截抵抗；我军发动攻击，必定得手，因为敌人根本没想到要去设防；我军采取守势，万无一失，因为敌人不敢或不易进攻。这样控制敌人于股掌之上——要他攻，不怕他来攻；不想开战，不用担心敌人冒犯。

在战场上，只有掌握主控权，谋略才得以施展，才能以寡击众，才能转败为胜，才能把握机动多变。

机动——是孙子甲兵法则的又一原则。孙子认为，战争是斗智手段的运用，必须发挥“攻其无备，出其不意”的奇袭效果。为达到奇袭的目标，机动是不可或缺的手段。如果自身不能保持高度的机动能力，则一切奇袭行动，均属盲目行动。

战争还要讲求速度，拖拉战事，不仅会拖垮国家财务，破坏社会建设，军队也会出现厌战心理，因此孙子说：“兵贵胜，不贵久。”

然而，战力强大的军队，并不是只知快攻猛打，必须“悬权而动”。孙子说，作战时应“以分合力变”，或集中兵力，或分散兵力，依战场情况而变化；该动则动，该静则静，有时如处女般沉静，有时如脱兔般迅猛。孙子以“疾如风，徐如林，侵掠如火，不动如山，难知如阴，动如雷霆，”来形容这种机动力，此即“风、林、火、山、阴、雷”的中国功。

由此可知，一味求快求猛，下尽然为上上策。强行军的结果，可能只有部分兵力得以抵达战斗位置，集结兵力愈少，战斗力愈低。孙子有鉴于此，特别在“军争篇”中提出“迂迴作战”的战术，并将“以迂为直”当做大兵团作战的指导原则。

以迂为直、就是作战时的变通之道。“机变”，不仅止于行动上的爆发力，也包括用兵法则的“随机应变”。“九变篇”所讲的“途有所不由，军有所不击，城有所不攻，地有所下争，君命有所不受”，便是着眼于不同情况下的变通。

四

总之，《孙子兵法》这部集兵法之大成的军事宝典，所蕴含的军事思想、战争原理的用兵法则，包罗万象，前述几项原则，只是其中一部分，另如领导统御的艺术、士卒心理的掌握、地形地物的利用，以及以战养战、正合奇胜、火攻、欺敌等战术运用，在十三篇兵法中均有详尽生动的阐述。

历经二千五百年的演变，战争早已从刀光剑影进步到今日的声光科技，但《孙子兵法》仍然是军事指挥官必读的兵书。1991 年爆发的波斯湾战争中，联军高级参谋们人手一册《孙子兵法》，并把兵法

精义运用于实战中，获得辉煌的战果，真可说是人不分今古，地不论南北，只要有战争，《孙子兵法》就能发挥作用。

商场如战场，商战如兵战。在西方，赖兹和屈特喊出“行销就是战争”的口号，他们视克劳塞维兹的《战争论》为行销宝典，在《行销战争》一书中，把行销和军事战争的关系，扣合得颇为贴切。

在东方，聪明的日本人，更把《孙子兵法》奉为不可或缺的商战教科书，以《孙子兵法》为教材的商业书及数量惊人。从日本开拓海外市场的丰硕成果来看，可知他们实已深得兵法之其中三昧。

孙子兵法与现代经商是根据我国企业界人士酷爱《孙子兵法》的需要，希望能从商战兵法中，鉴古论今，尽量做到趣味性、实用性，并以较完整的叙述，融合商战及历史实例，辅以企业经营的兵法启示。

孙子是中国的孙子，孙子兵法是人类兵法的宝典，但愿我国企业界在运用孙子兵学思想于商战中，取得辉煌的战绩。

编者

一九九五年三月于北京

目 录

第一章 始计第一.....	1
第二章 作战第二.....	24
第三章 谋攻第三.....	41
第四章 军形第四.....	61
第五章 兵势第五.....	77
第六章 虚实第六.....	97
第七章 军争第七.....	119
第八章 九变第八.....	136
第九章 行军第九.....	154
第十章 地形第十.....	173
第十一章 九地第十一.....	191
第十二章 火攻第十二.....	213
第十三章 用间第十三.....	226

第一章 始计第一

策精于算先察后谋

内容提要

用兵始于计谋，善善策出自“庙算”。而精确的“庙算”又来自对各种因素的侦测考察。

企业经营的“庙算”，就相当于“战略规划”，“战略规划”的第一步是自我评估，其次是可行性分析和考察，然后先定最佳方案而后付诸实施。“孙子兵法”提出了“五事”“七计”。你能总结出经营管理上的“五事”和“七计”吗？

[原文]

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，校之以什，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，可与之死，可与之生，而不畏危也；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，赏罚孰明，吾以此知胜负也。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；势音，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，强而中之，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。

[译文]

孙子说：战争是国家的大事，关系到军队的生死，国家的存亡，不能不认真考察研究。

所以，要经过敌我五个方面的分析比较而定的计谋去研究它，以探索战争的情势。一是道，二是天，三是地，四是将，五是法。所谓“道”，就是使民众与君主的意愿一致。这样，他们就可以为君主死，为君主生，而不畏惧危险。所谓“天”，就是指昼夜阴晴、寒冬酷暑、春夏秋冬。所谓“地”，就是指路途的远近、地势的险阻、平坦地域的宽窄、死地与生地的利用。所谓“将”，就是指将帅的智谋、威信、仁慈、勇敢、严明。所谓“法”，就是指军队的组织编制、将吏的管理、军需的供应。凡属这五个方面的情况，将帅都不能不知道，了解和掌握这些情况的就能胜利，不了解这些情况的就不能胜利。因此，要通过对敌我双方情况的比较，来探索战争的胜负。即是说，哪一方君主更贤明？哪一方将帅更有才能？哪一方天时地理有利？哪一方法令能贯彻执行？哪一方武器装备精良？哪一方兵卒训练有素？哪一方赏罚严明？我根据以上七个方面就可以判断谁胜谁负了。

如果听从我的计谋，作战一定胜利，我就留下；如果不听从我的计谋，作战一定失败，我就离去。

有利的计谋，已被采纳，还要造成有利的态势，作为外在的辅助条件。所谓有利的态势，就是根据对自己有利的情况，掌握作战的主动权。

用兵是一种诡诈的行为。所以，能打而装作不能打，要打而装作不要打，要向近处而装作向远处，要向远处而装作向近处。敌人贪

利，就引诱它；敌人混乱，就攻取它；敌人力量充实，就要防备它，敌人兵力强大，就要避开它；敌人气势汹汹，就要阻挠它；敌人辞卑慎行，就要骄纵它；敌人休整得好，就要劳累它；敌人内部团结，就要离间它。在敌人毫无防备之处发动进攻，在敌人意料不到时采取行动。这是军事家指挥的奥妙，是不能预先传授的。

开战之前，“庙算”能够取得胜利的，是因为胜利的条件充分；开战之前就预计不能取胜利的，是因为胜利的条件不充分。“庙算”周密就能胜利，“庙算”疏漏就不能胜利，何况不作“庙算”呢？我们根据“五事”、“七计”来进行观察，谁胜谁败就可见倪端。

[评析]

五事——战力五要素孙子强调在战前必须就敌我的五项基本要素，加以衡量；对敌我双方的实力进行计算比较，以掌握其真实的情势。这五项基本要素是：道、天、地、将、法。

“道”，指的是民众和君主之间，具备共同信念，可以为君国而死，不畏任何危险。“天”，天时，指的是昼夜晴雨，寒冬、酷暑、春、夏、秋、冬季节的变化。

“地”，地利，指的是路途的远近、地形的险要与平坦、地势的开阔与狭隘，以及地形进退的难（死地）易（生地）程度。

“将”将领。指的是指挥官必须具备智谋、诚信、仁慈、勇敢、严明五大素养。

“法”法制。指的是军队的编制、将吏的统制和军需补给等。七计——判断胜负七准则接着，孙子又提出七个判断胜负的基本标准，这就是“七计”：

- 1、哪一方的元首贤明，对国民有号召力？
- 2、哪一方的将帅有才能，对军队有威信？