

谋  
略  
纵  
横  
系  
列

# 孙子 谋略

张国浩 编著

「不战而胜」

孙子

「安国全军」谋略，是战争的决策者、执行者运用智慧、谋略去对待战争、控制战争、驾驭战争的大智慧、大谋略。孙武讲的「安国全军」谋略，综合起来看，有三大特点：其一，从战争目的出发，特别强调战争的决策者，对战争应采取慎之又慎的态度。「兵者，国之大事，死生之地，存亡之道，不可不察也」。「亡国不可以复存，死者不可以复生，故明君慎之，良将警之。」



蓝天出版社  
Blue Sky Press

谋  
略  
纵  
横  
系  
列

# 孙子 谋略

〔不战而胜〕



张国浩 编著



蓝天出版社  
Blue Sky Press

### 图书在版编目(CIP)数据

不战而胜：孙子谋略/张国浩编著. —北京：蓝天出版社，2011. 12

(谋略纵横系列)

ISBN 978 - 7 - 5094 - 0646 - 5

I. ①不… II. ①张… III. ①孙武(前 533~?)  
—军事思想 IV. ①E892. 25

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2011)第 198584 号

### 不战而胜：孙子谋略

出版发行：蓝天出版社

地 址：北京市复兴路 14 号

邮 编：100843

电 话：010 - 66983784(编辑) 66983715(发行)

经 销：全国新华书店

印 刷：中煤涿州制图印刷厂北京分厂

开 本：16 开(710×1000 毫米)

字 数：197 千字

印 张：15

印 数：1—5000 册

版 次：2012 年 1 月第 1 版

印 次：2012 年 1 月北京第 1 次印刷

定 价：29.80 元

(本书如有印装质量问题，请与我社发行部联系退换)

版权所有 侵权必究

## 编 委 会

总策划：唐彦生

主 编：山 溪 周正舒 许志强

副主编：陈学建 暴淑艳 宋之谦

编 委：（按姓氏笔画排列）

许志强 孙家俊 朱少华

过亦林 吴 穹 汪 彦

陈学建 苏 虹 苏 静

沈永宏 张国浩 杨一民

周正舒 唐志龙 唐彦生

暴淑艳

## 前 言

成书于春秋末期的《孙子兵法》，是中国古代兵学的奠基之作，也是举世著名的人类兵学圣典。

《孙子兵法》自成体系，博大精深，它与先秦各家学说互相融通，相映生辉。在政治上，它继承了先王们治国御众的统御策略；在思想方法上，又与先秦儒家、道家有许多相通之处；在军事上，基本承袭了纵横家用兵权谋之术，如刚柔、阴阳、捭阖、奇正等等。《孙子兵法》之所以被称为世界用兵奇书，影响历经千古而不衰，是因为它集中了中国古代先哲的智慧，也与孙子的精到论述分不开。孙子，名武，字长卿，本系陈国公子陈完后裔。陈完避内乱于齐，改称田完，田完五世孙田书因伐曹有功，齐景公赐姓孙氏。孙田书之子孙凭，为齐卿，即孙武之父。孙武作为累代将门之子、贵族之后，家庭的熏陶，为他研习兵法，并形成自己的军事思想，提供了诸多有利条件。

孙武约生于公元前535年，早年去齐奔吴，潜心研究兵法。其时适逢吴王阖闾即位，经伍员举荐，孙武受命吴将，在伐齐、攻楚等数次征伐中，充分显示出卓越的军事才华，不仅战功显赫，也不断丰富和完善了他的兵学理论。经过20余年的戎马生涯，孙武功成身退，不知所终，唯留下兵法13篇传诵世间。

《孙子兵法》全书贯穿着朴素唯物论和原始辩证法思想，客观揭示了战争与政治、外交、经济等方面的关系，系统论述了指导战争的重要规律和原则。孙子思想造诣精博，择其要义，有慎战全军谋略、全胜原则，伐谋之道，先胜的理论，致人的方针，任势的原则，奇正的变化，相敌、料敌的侦察手段，用间、索情的知彼措施，以及治军原则、为将之道等等。这些十



分丰富的谋略思想，不仅是中外兵家克敌制胜的法宝，也被广泛运用于社会的各个领域，诸如政治、外交的角逐，企业管理、生产经营、体育竞赛、文化艺术、医药卫生等方方面面。《孙子兵法》的效用早已超越了军事领域，在当今社会，仍是人们走向胜利的韬略、获取成功的阶梯。

为了帮助读者更完整地把握《孙子兵法》的谋略智慧，使更多的人认识这部旷世奇书的价值，笔者参考前人的研究成果，编著了这本《不战而胜——孙子谋略》。本书将《孙子兵法》的谋略划分成“安国全军”、“先知审势”、“作战用兵”、“统御治军”四大部分，每一部分有若干篇，每一篇由原文、释文、范例组成。原文准确全面，释文扼要贴切，导读精微，范例遍及古今中外，丰富多彩。本书在写作中，力求史论结合，行文流畅、简洁，将知识性、实用性、趣味性融为一体，使读者能够更加真切地领略孙子谋略的精髓。

要在充满机遇与挑战的纷繁社会中成为赢家，需要超人的智慧、通权达变的谋略。本书期望对闯荡人生或遨游商海的朋友们有所启发和借鉴，从中获得灵感，懂得如何去规划人生，实现自身价值，追求成功。



## 目 录

### 一、安国全军

1. 兵者，国之大事 ..... ( 3 )
2. 无恃其不来 ..... ( 5 )
3. 合于利而动 ..... ( 8 )
4. 智者之虑，必杂于利害 ..... ( 11 )
5. 军争为利，军争为危 ..... ( 14 )
6. 主不可以怒而兴军，将不可以愠而致战 ..... ( 16 )
7. 上下同欲者胜 ..... ( 19 )
8. 道者，令民与上同意 ..... ( 21 )
9. 修道而保法 ..... ( 23 )
10. 威加于敌 ..... ( 25 )
11. 上兵伐谋，其次伐交 ..... ( 28 )
12. 衢地交合 ..... ( 30 )
13. 日费千金，兴师十万 ..... ( 32 )
14. 因粮于敌 ..... ( 34 )
15. 兵贵胜，不贵久 ..... ( 36 )

### 二、先知审势

16. 知战之地，知战之日，则可千里而会战 ..... ( 41 )
17. 兵之利，地之助 ..... ( 44 )



18. 绝山依谷 ..... ( 47 )
19. 围地则谋，死地则战 ..... ( 49 )
20. 知彼知己，百战不殆 ..... ( 52 )
21. 践墨随敌 ..... ( 55 )
22. 因敌而制胜 ..... ( 57 )
23. 重相敌 ..... ( 59 )
24. 辞卑而益备者，进也 ..... ( 62 )
25. 辞强而进驱者，退也 ..... ( 64 )
26. 策之而知得失之计 ..... ( 67 )
27. 作之而知动静之理 ..... ( 69 )
28. 形之而知死生之地 ..... ( 72 )
29. 角之而知有余不足之处 ..... ( 74 )
30. 无所不用间 ..... ( 77 )
31. 以上智为间 ..... ( 82 )
32. 知之必在于反间 ..... ( 85 )
33. 内间者，因其官人而用之 ..... ( 88 )
34. 因间者，因其乡人而用之 ..... ( 92 )
35. 死间制敌 ..... ( 95 )

### 三、作战用兵

36. 不战而屈人之兵 ..... ( 99 )
37. 致人而不致于人 ..... ( 102 )
38. 胜兵先胜而后求战 ..... ( 104 )
39. 先为不可胜 ..... ( 107 )
40. 胜于易胜 ..... ( 110 )
41. 未战庙算 ..... ( 113 )
42. 以正合，以奇胜 ..... ( 115 )



|                                   |       |
|-----------------------------------|-------|
| 43. 避实而击虚 .....                   | (118) |
| 44. 避其锐气，击其惰归 .....               | (120) |
| 45. 将军可夺心 .....                   | (123) |
| 46. 择人而任势 .....                   | (126) |
| 47. 以迂为直 .....                    | (130) |
| 48. 应形于无穷 .....                   | (133) |
| 49. 形兵之极，至于无形 .....               | (135) |
| 50. 将通九变之利 .....                  | (138) |
| 51. 途有所不由，军有所不击，城有所不攻，地有所不争 ..... | (141) |
| 52. 君命有所不受 .....                  | (146) |
| 53. 饵兵勿食，归师勿遏，围师必阙，穷寇勿迫 .....     | (148) |
| 54. 无邀正正之旗，勿击堂堂之阵 .....           | (153) |
| 55. 帅与之期，如登高而去其梯 .....            | (156) |
| 56. 兵者，诡道也 .....                  | (159) |
| 57. 能而示之不能 .....                  | (162) |
| 58. 用而示之不用 .....                  | (164) |
| 59. 近而示之远，远而示之近 .....             | (166) |
| 60. 利而诱之 .....                    | (168) |
| 61. 乱而取之 .....                    | (170) |
| 62. 实而备之 .....                    | (172) |
| 63. 强而避之 .....                    | (174) |
| 64. 怒而挠之 .....                    | (176) |
| 65. 卑而骄之 .....                    | (178) |
| 66. 佚而劳之 .....                    | (180) |
| 67. 攻其无备，出其不意 .....               | (182) |
| 68. 我专而敌分 .....                   | (185) |
| 69. 并敌一向 .....                    | (187) |



70. 攻其所不守 ..... (190)
71. 守其所不攻 ..... (193)
72. 守则不足，攻则有余 ..... (195)
73. 善攻者，动于九天之上 ..... (197)
74. 善守者，藏于九地之下 ..... (200)
75. 不若则能避之 ..... (202)

#### 四、统御治军

76. 知兵之将，民之司命 ..... (207)
77. 将能而君不御 ..... (209)
78. 将之“五德” ..... (211)
79. 兵非益多 ..... (216)
80. 视卒如爱子 ..... (218)
81. 以治待乱，以静待哗 ..... (220)
82. 杀敌以怒 ..... (222)
83. 卒善而养之 ..... (224)
84. 令之以文，齐之以武 ..... (226)

## 一、安国全军

“安国全军”谋略，是战争的决策者、执行者运用智慧、谋略去对待战争、控制战争、驾驭战争的大智慧、大谋略。孙武讲的“安国全军”谋略，综合起来看，有三大特点：

其一，从战争目的出发，特别强调战争的决策者，对战争应采取慎之又慎的态度。“兵者，国之大事，死生之地，存亡之道，不可不察也。”“亡国不可以复存，死者不可以复生。故明君慎之，良将警之。”不可轻启战端，要全面考察战争的利弊。自古知兵非好战。懂得兵战不可用，才算真正懂得战争。同时，要避免战争，就要居安思危，“无恃其不来”，才能消除战祸。

其二，特别强调战争不是孤立的军事行动。战争一旦爆发，如何才能获胜呢？孙子提出了具体方案：“上下同欲”与“伐谋伐交”。“上下同欲”就是要修明政治，使“道者，令民与上同意”。因为国君有道，才能施行德政，而在德政旗帜下爆发的战争，才会得到军民的拥护，举国上下同心同德，方会赢得胜利。“伐谋”、“伐交”就是主张把政治斗争、外交斗争与军事作战紧密结合，充分利用己方优势与敌方的劣势，“威加于敌”，以最小代价获取最大的胜利。

其三，强调兵家要发挥主观能动性和借用敌国力量，减少和避免战争的损耗。孙武论兵，充分考虑到了经济对战争的作用。在“军无辎重则亡，无粮食则亡，无委积则亡”的前提下，提出“日费千金，十万之师举矣”解决的办法，一靠主观努力，贵在速胜：“兵闻拙速，未睹巧之久矣。”二靠

借用力量，以战养战：“取用于国，因粮于敌。”

不唯战争，一切工作的决策与实施都必须慎之又慎，都要全面、辩证、周密地思考各方面的关系；都要从实际出发，发挥人的主观能动性，善于巧用别人的力量。孙子“安国全军”的谋略，对于从事社会政治斗争、市场经济竞争以及公共关系、体育竞赛活动的人们，都能受到启迪，获得指导与帮助。



## 1. 兵者，国之大事

兵者，国之大事。死生之地，存亡之道，不可不察也。

《孙子兵法·计篇》

《计篇》是《孙子兵法》的首篇，具有提纲挈领的作用。孙子开宗明义，表达了对战争的基本态度：“兵者，国之大事。死生之地，存亡之道，不可不察也。”兵，本义为兵器，这里指战争。国之大事，《左传》曰：“国之大事，在祀与戎。”杜牧曰：“国之存亡，人之死生，皆由于兵，故须审察之。”贾林曰：“地犹所也，亦谓陈师、振旅，战阵之地。得其利则生，失其利则死，故曰死生之地。道者，权机立胜之道。得之则存，失之则亡，故曰不可不察也。”（《十一家注孙子》）意思为：地是处所的意思，也是敌对双方调遣军队，振奋士卒，布阵作战的场所。在这里，哪一方得利就是生，而失利则是死，所以说是死生攸关的场所。道，是权衡利弊、捕捉机遇、获取胜利的途径。谁找到了这条路谁就赢得了存在的权利，反之则是灭亡，所以说，对此不能不认真考虑研究！

南唐后主李煜，面对日趋强大的后周，不去悉心研究军事，采取应变的措施，却依旧躲在金陵小朝廷中填词作赋，寻欢作乐，终至被俘亡国。等到他成为宋太祖的阶下囚时，才痛惜“几曾识干戈”，可悔之晚矣。现代史上也有这方面的事例，1939年欧洲上空笼罩着战争的阴云。德国为了侵占波兰，希特勒多次发表挑衅性演说，制造事端，对西方国家进行威胁恫吓。英国和法国为祸水东引，拼命胁迫盟国波兰让步，而波兰首脑在希特勒军队的威胁下，不积极备战，而是把和平希望寄托在西方盟国的调解上。结果当他们还在犹豫之时，战争降临了，德军只用两周时间就击溃了未做好战争准备的波兰军队。

历史的经验表明，忘战必危。孙子提出：“兵者，国之大事”，是他看到和



平不是靠一纸盟约来维持的，对战争“不可不察”。《百战奇略·忘战》也强调“安不忘危，治不忘乱”，“天下无事，不可废武”。如果废弃武备，一旦外敌人侵就难以抵御敌人，有效地保卫国家。另一方面，孙子提出“兵者，国之大事”的思想，也是告诫国家统治者不可盲目好战，穷兵黩武，轻率地把国家和人民拖入战争的深渊。



《百战奇略·好战》云：“夫兵者，凶器也；战者，逆德也，实不获已而用之。不可以国之大，民之众，尽锐征伐，争战不止，终致败亡，悔无所追。然兵犹火也，弗戢，将有自焚之患；黩武穷兵，祸不旋踵。”意思是说，兵器是杀人害命的凶险器具，战争是违背德治的暴力行动，只有在迫不得已的时候才使用它。国君不能以自己国家大、人口多，就倾尽全力进行征伐，使战争无休无止，最后导致国家败亡，到时后悔也来不及了。

发动战争如玩火一样，不熄灭它，必将带来自我焚毁之祸。所以，穷兵黩武，其祸患将产生于来不及转身的瞬间。隋炀帝是中国历史上有名的封建暴君。他对内横征暴敛，对外穷兵黩武，从公元612年至614年的两年内，对高丽竟连续发动三次大规模战争，征集兵力达300多万人，强征民夫近700万人。不仅造成大批兵员战亡，还导致国内田地荒芜，社会生产遭到严重破坏，人民无法生存，结果隋朝很快被隋末农民起义所推翻。

玩火者必自焚。上个世纪30年代末，希特勒德国为了称霸世界，挑起了第二次世界大战。尽管在战争初期，德国军队取得了一连串惊人的胜利，但是希特勒穷兵黩武，四处挑起战火，把战线拉得太长。到1942年后，德军已开始走下坡路，而同盟国的力量则越来越强，希特勒德国终于被它所点燃的战火所吞没。



## 2. 无恃其不来

故用兵之法，无恃其不来，恃吾有以待也；无恃其不攻，恃吾有所不可攻也。

《孙子兵法·九变篇》

“无恃其不来”是孙子在《九变篇》中提出的重要的军事防御思想。恃，依赖。无恃，有“不要寄希望于”之意。孙子说：“所以用兵的原则是，不要寄希望于敌人不来，而要依靠自己有充分的准备，严阵以待；不要寄希望于敌人不会进攻，而要依靠我有不可战胜的充分准备，所守必固。”

“无恃其不来”强调有备无患，常备不懈的备战思想。战争是双方利益冲突的结果，任何一个国家都不能盲目地幻想和平，而要捍卫国家主权、领地完整，就要随时做好战争的准备，以防御侵略者的突然袭击和应付各种突然事变。有备才能无患，无备则后患无穷。《墨子·七患》云：“故仓无备粟，不可以待凶饥；库无备兵，虽有义不能征无义；城郭不备全，不可以自守；心无备虑，不可以应卒。”指出有备既要有粮食、武器、城郭等物质的准备，更要有精神上的充分准备。《司马法·仁本》云：“天下虽安，忘战必危。”说明了居安思危的重要性。《百战奇略·忘战》云：“凡安不忘危，治不忘乱，圣人之深诫也。天下无事，不可废武，虑有弗庭，无以捍御。必须内修文德，外严武备，怀柔远人，戒不虞也。”阐述了和平时期加强战备的重要性。他认为，国家处于和平安定时期，不可忘记还有发生战争的危险；社会处于治理有序时期，不可忘记还有发生祸乱的可能。所以，尽管天下太平，也不可废弃武备，如果废弃武备，一旦外敌入侵，就无法抵御敌人，有效保卫国家。他主张执政者要“内修文德，外严武备”。历代兵家关于常备不懈的论述，已为无数战争史实所证明。优势而无准备，优势会变为劣势；劣势而有准备，则可以劣势胜优。

有备才能无患。欧洲小国瑞士，国土面积不足 4.2 万平方公里，人口不到 640



万人，可这个国家已有 600 多年没有经历过战争。瑞士与德国、法国、意大利、奥地利接壤，两次世界大战都免于战祸，究竟是什么缘故呢？一位瑞士的外交家说：“瑞士公民迈出右脚的时候，是一个平民，迈出左脚的时候，就是一个战士。如果要问我们为什么 600 年来没打过仗，其主要原因是，我们随时都在准备打仗。”事实也确实如此。在瑞士，无论多么小的村庄，至少都有三样东西：礼拜堂、咖啡店和打靶场，军事知识非常普及。第一次世界大战前，德皇威廉二世很想入侵瑞士。瑞士人知道后，就请他参观瑞士全民皆兵的景象。德皇看后改变了主意，决定取道比利时。第二次世界大战中，希特勒也曾三度准备入侵瑞士，可是最后还是放弃了。因为德国人经过计算，入侵瑞士至少要伤亡 100 万名德军，实在得不偿失。这一切说明，一个国家只要平时做好了充分的战争准备，就能对侵略者起到强大的威慑作用，遏制敌人的侵略野心和侵略行为，防患于未然。



和平时期要居安思危，做好长期的战争准备。在战争年代，将帅领兵出征，更要树立“无恃其不来”的观念，认真做好战争每一阶段的防敌突袭的准备。《百战奇略·备战》云：“凡出师征讨，行则备其邀截，止则御其掩袭，营则防其偷盗，风则恐其火攻。若此设备，有胜而无败。”意思是说，大凡出兵征伐敌人，行进中要防备敌人路途截击，停止间要防备敌人突然袭击，宿营时要防备敌人偷营劫寨，有风天要防备敌人实施火攻。如能处处做好防备，就能取胜而

不会失败。三国时期的魏将满宠，就是一个善于防敌突袭和以突袭反突袭的将领。公元 225 年 10 月，伏波将军满宠随魏文帝曹丕南征东吴，他率领前军进至精湖（今江苏高邮北）宿营时，正值“夕风甚猛”的天气。满宠对诸将说：“今天晚上风很大，敌人必定要来火烧我们营寨，大家应当做好准备。”众将听后认真做好应敌突袭准备。到了半夜，吴军果然前来偷袭烧营。可是，等吴军一到，满宠率军突然出击，出其不意地大败前来偷袭的吴军。“无恃其不来”使魏军创造了以突袭反偷袭的成功战例。

只有树立“无恃其不来”的观念，才能抓住战机，克敌制胜。反映在企业经营中，“无恃其不来”不仅是要求企业家，对现有生产经营过程的原材料、能源、设备、技术、人员、资金等在发生意外情况时能有应急措施和手段，更重要的是对未来市场变化进行正确预测，未雨绸缪，先期筹划，才能使企业在激烈的市场竞争中，随时适应市场变化，掌握主动权。日本大阪有一家铸造厂，既无雄厚的资金实力，



也无高级的技术设备，但这个厂建厂 70 多年来，面对激烈的市场竞争，却能保持长盛不衰，奥秘就在于做到了“无恃其不来”。建厂初期，该厂以生产刨床为主。第二次世界大战结束后，该厂老板敏锐地觉察到，随着日本经济的复苏，城市里地面上密如蛛网的电缆必将被地下电缆所取代，便及时调整经营方向，集中全部力量生产地下涵道所需的地面井盖，很快赢得了市场。从此，这个厂靠一块小小的井盖逐步发展，使企业越办越兴旺。

除了军事斗争和企业经营外，“无恃其不来”的观念还可以运用到人们工作与生活的方方面面，比如新闻记者的采访工作。我们在电视屏幕上常常见到一些名记者轻松自如地采访社会各阶层人士，为他们在采访中的妙语连珠和诙谐机智拍手叫好。其实为了一次成功的采访，记者们往往都是做了充分准备的。

1980 年 8 月 21 日，意大利的著名记者奥琳埃娜·法拉奇访问了我国改革开放的总设计师邓小平。法拉奇虽曾采访过世界上不少名人，但对邓小平的采访十分重视。因为她知道这是一场世人瞩目的采访，采访过程通过电波传向全球各个角落。为此，采访前她做了大量的准备工作。当从邓小平的传记中知道他的生日是 8 月 22 日时，她的访问就从祝贺小平同志生日开始，下面是法拉奇精彩访问的片段：

法：邓小平先生，明天是您的生日，我向您表示热烈祝贺，祝您健康长寿。

邓：我的生日？我的生日是明天吗？

法：不错，邓小平先生，我是从你的传记中知道的。

邓：既然你这样说，就算是吧！我从来不知道什么时候是我的生日。就算明天是我的生日，你也不应祝贺啊，我已经七十六岁了，七十六岁是衰退的年龄了！

法：邓小平先生，我父亲也是七十六岁了，如果我对他说那是一个衰退的年龄，他会给我一巴掌呢！

访问的气氛就这样十分融洽而轻松地形成了，而这应该归功于女记者精心安排的那几句“题外话”。