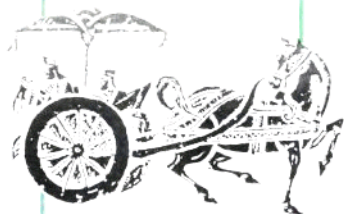


孙子兵法与商战韬略

● 赵继峰 编著

● 新疆青少年出版社



孙子的规律，“知彼知己，百战不殆”，仍是科学的真理。

——毛泽东：《论持久战》

吾观兵书战策多矣，孙武所著深矣。

——曹操：《〈孙子〉序》

孙子之为至圣至神，天下万古无以复加者也。

——李梦（明朝宰相）

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，认真背诵，灵活运用，公司才能兴旺发达。

——松下幸之助（日本松下电器公司创始人）

前 言

《孙子兵法》，又称《吴孙子兵法》、《孙子》。中国古代最著名的兵书，列为《武经七书》之首，《隋书·经籍志》载为“吴将孙武撰”。

孙武，中国古代大军事学家，春秋末期吴国将军，字长卿，齐国乐安（今山东博兴北）人，生卒年月不详，约活动于公元前6世纪末至前5世纪初。据史书记载，其祖先为陈国公子完，因内乱逃至齐国，后称田氏。孙武祖父齐大夫田书伐莒（今山东莒县）有功，齐景公赐姓孙氏。后因齐国内乱，孙武出奔吴国。孙武到了吴国，羁旅他乡，便在一个边邑，大约离都城姑苏（即苏州）不远的一地隐居下来，同好友伍子胥朝夕相处，一边观察吴国动向，一边潜心研究兵法，以期待时而沽、显露才华，遂鹄志宏愿。公元前515年（周敬王五年），吴王僚发兵攻楚国，潜（今安徽霍山东北），楚左尹馀宛等绝其后，吴军被困不得退。吴国国内空虚，于是，公子光宴请吴王僚赴会，遣专诸“袭刺吴王僚而自立，是为吴王阖庐（闾）”。阖闾即位，“召伍员（伍子胥）为行人，而谋国事。”公元前512年（周敬王八年），吴王阖闾准备大举伐楚，但突将无前，甚觉踌躇，这时，伍子胥向吴王推荐了“折冲销敌”的孙武。于是，孙武被召见，带着“兵法”去见阖闾。吴王看了兵法十三篇甚喜，随即让孙武对宫中美女

进行操练，以“小试勒兵”。孙武操练有方，调度有序，军纪严明，违令者立斩不赦，顿时把一群嘻嘻哈哈的宫女训练成为一支队列整齐、令行禁止、能够赴汤蹈火的队伍。吴王阖闾虽然对孙武按军法斩杀其两名爱妃甚为不悦，但对其治军之才又十分嘉许，便任命孙武为将军。之后，孙武辅佐吴王率军“西破强楚，入郢，北威齐晋，显名诸侯”（司马迁《史记》）。孙武为吴国在争霸兼并战争中立下了卓越战功。

《孙子兵法》是我国春秋时期兵学理论的集大成之作，是我国第一部系统完整的军事理论著作，也是世界公认的现存最古老的军事理论著作。据考证，该书约成书于春秋战国之交（公元前496——前453年）。现存本全书分始计篇、作战篇、谋攻篇、军形篇、兵势篇、虚实篇、军争篇、九变篇、行军篇、地形篇、九地篇、火攻篇、用间篇共13篇，5900余字。该书的结构基本上是以权谋为经线，以战争的一般进程为纬线来展开的。如此布局，使全书十三篇既为一个有机整体，又能各自独立成章。其文字苍古雄劲，其内容博大精深，揭示了战争的一般规律。

历史上曾有过不少谈论“兵法”的书籍，但大多灰飞烟灭，唯有《孙子兵法》历久而不衰，世代被中外一些大政治家、军事家、战略家、哲学家和企业家所推崇备至，尊为兵经之首、兵法圣典。早在战国时期，韩非就说：“境内皆言兵，藏孙、吴之书者家有之。”（《五蠹》）战国时期军事名著《吴子》、《孙臆兵法》、《尉缭子》等都引用发挥了《孙子兵法》的若干军事思想。三国时期著名军事家曹操称赞说：“吾观兵书战策多矣，孙武所著深矣”，并对孙子兵法作了详细注释。唐太宗李世民则说：“观

诸兵书，无出孙武”。司马迁说：“世俗所称师旅，皆道孙子十三篇”。明朝茅元仪在《武备志》中说：“前孙子者，孙子不能遗；后孙子者，不能遗孙子。”明朝宰相李攀则说：“孙子之为至圣至神，天下万古无以复加者也。”这话说得虽然有些绝对，但也足以说明《孙子兵法》在军事科学发展史上的重要地位。毛泽东曾经多次对孙子的军事思想予以高度评价。他说：孙子的规律，“知彼知己，百战不殆”，仍是科学的真理。在一定意义上可以说，毛泽东军事思想就是对《孙子兵法》十三篇的创造性继承和发展。

早在 1000 多年前，日本就有人把《孙子兵法》带回本土加以应用。现在，日、法、英、美、俄、德、捷等国均有译本。国外对《孙子兵法》的评述也很多。日本人评论孙子“闳廓深远”、“诡谲奥深，穷幽极妙。”甚至还说：“孔夫子者，儒圣也；孙夫子者，兵圣也，……后世儒者不能外于孔夫子而他求，兵家不得背于孙夫子而别进矣。是以文武并立，而天地之道始全焉。可谓二圣人功，极大极盛矣！”美国约翰·柯林斯在《大战略》一书中写到：“孙子是古代第一个形成战略思想的伟大人物。”前苏联米里施坦因·斯洛博琴科在《论资产阶级军事科学》中说：“最早、最优秀的是孙子的著作，……孙子的著作对亚洲各个各个时期军事科学的发展都有巨大影响。”

进入本世纪九十年代以来，日本、美国等经济强国以及新加坡等新兴工业化国家和地区，再一次掀起了研究中国古代军事著作的热潮。他们把《孙子兵法》奉为“兵法圣典”、“商业天条”、“外交必读”。《孙子兵法》早已超出了军事范畴，适应了日益激烈的现代社会竞争的选择，渗透进社会生活的各个领

域。文学家评《孙子兵法》“与其说是兵学的书，不如说是文学的书”，是“不朽不灭的大艺术品”。政治家评《孙子兵法》是“政治秘诀”、“外交教科书”。哲学家评《孙子兵法》是“人生哲学的大辞典”。企业家评《孙子兵法》是企业管理的教材，企业竞争的指南。不仅办企业、搞外交、做生意需要，而且像男女处世交友，政治家、社会活动家搞公共关系，甚至体育竞赛也都需要《孙子兵法》作指南。美国最著名的哈佛大学，把《孙子兵法》列为研修生的必修课。英国剑桥大学也是把《孙子兵法》作为学生们的必修课。特别是在海湾战争中，以美国为首的多国军队几乎是人手一册《孙子兵法》，从而使最现代化的武器装备和最古老的“兵法圣典”相结合，为打赢这场史无前例的现代化战争奠定了坚实的基础。日本松下电器公司创始人松下幸之助说：“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，认真背诵，灵活运用，公司才能兴旺发达。”在日本、加拿大、德国、澳大利亚等国很早就有了孙子研究学会。《孙子兵法》不仅是中国人民的宝贵财富，也是全世界人民的精神食粮，随着时代的发展，其影响必将更加广泛而深远。

综观世纪之交的国际国内形势，我们有不可多得的历史机遇，也面临着严峻的挑战。在日趋激烈的国际市场竞争和国内市场竞争中，在瞬息万变的现代社会生活的竞技场上，在美好的前景与错综复杂的危机并存的人生历程上，我们必须总结历史经验，吸取前人的神灵智慧，并结合当代的实际，加以创造性的发展和灵活运用，才能立于不败之地。中国社会的发展和优秀人才的成长，需要从优秀传统文化中汲取力量。中国有作为的军事家、政治家、科学家、企业家、艺术家，大多得益

于《孙子兵法》。特别是在改革开放和现代化建设的新时期，一个学习、研究与活用《孙子兵法》的热潮正在兴起。为了弘扬中华民族的优秀文化传统，进一步加强军队的革命化、现代化、正规化建设，加强社会主义市场经济建设，重塑我们民族的自尊心、自信心，为中华民族再创辉煌略尽微薄之力，我编写了这本《孙子兵法与商战韬略》。本书的内容结构，以《孙子兵法》十三篇为主线，开列为十三章，每章都首先展示了原文，以便读者查阅与核对；接着就综合各家之所长，再加上自己的理解与认定，搞了一个既忠实于原文原意，又力求有一定气势和文采的白话今译；再次，结合现代战争和现代市场竞争的实际，对每篇都搞了一个内容简析，力求在理论与实践的结合上能够给人以启迪；最后，主要从中国（包括台湾与香港地区）比较优秀的企业和企业家的成功经验中，精选与编写了和该章内容联系较为密切的商例，以供有心者研究、鉴赏与吸取。

尽管本人作了努力，但由于水平所限，本书肯定还会有不少缺点和疏漏。敬请各位专家和读者批评指正。

赵继峰

1996年6月15日于乌鲁木齐

目 录

前 言	(1)
第一章 始计篇	(1)
一、原文	(1)
二、今译	(2)
三、简析	(4)
(一)揭示了战略决策问题的极端重要性	
(二)阐述了庙算决策所应考虑的基本要素,即五事七计	
(三)提出了因势利导、灵活机动的战略战术,即“诡道十二法”	
四、商例	(8)
(一)南德集团总裁牟其中的第四产业战略	
(二)三九集团“三个面向”的经营战略	
(三)邯钢的“模拟市场核算”战略	
(四)康佳集团的挺进中西部战略	
第二章 作战篇	(27)
一、原文	(27)
二、今译	(28)
三、简析	(29)
(一)提出了“兵贵胜,不贵久”的进攻战略原则	
(二)提出了“因粮于敌”、“胜敌而益强”的策略主张	
(三)论述了选拔任用“知兵之将”的极端重要性	
四、商例	(32)

(一)豪门集团神速改进灌装线

(二)从借牌子到创牌子

(三)南海蛟龙苏发胜

第三章 谋攻篇 (39)

一、原文 (39)

二、今译 (40)

三、简析 (42)

(一)提出了“必以全争于天下，故兵不顿而利可全”这一
谋攻的最高原则

(二)精辟论述了灵活机动的作战原则

(三)提出了“知彼知己，百战不殆”的著名论断

四、商例 (47)

(一)“必以全争于天下”，娃哈哈集团创佳绩

(二)务实求新，东宝实业集团争一流

(三)拳拳赤子，万向集团敢向世界要冠军

第四章 军形篇 (65)

一、原文 (65)

二、今译 (66)

三、简析 (67)

(一)“先胜而后求战”，不打无把握之仗

(二)“修道保法”，掌握胜败的决定权

(三)“藏于九地，动于九天”，韬光隐晦，善守善攻

四、商例 (70)

(一)坚持信誉高于一切，宝钢大力开拓国内外市场

(二)“先胜而后求战”，香港布娃娃畅销美国

(三)不断创新，“蓝星”壮举动九天

第五章 兵势篇 (78)

一、原文	(78)
二、今译	(79)
三、简析	(81)
(一)“求之于势,不责于人”	
(二)出奇制胜是“造势”的核心	
(三)势险节短是“任势”的关键	
四、商例	(89)
(一)顺势变革,武商集团大发展	
(二)出奇制胜,经营大师创奇功	
(三)择人而任势,杭汽输荣膺“东方西门子”	
第六章 虚实篇	(105)
一、原文	(105)
二、今译	(107)
三、简析	(109)
(一)先机待敌,“致人而不至于人”	
(二)避实而击虚,因敌而制胜	
(三)相敌有术,“形人而我无形”	
四、商例	(113)
(一)乘虚而入,南洋公司占外埠	
(二)伺机捣虚,白各庄村发小财	
(三)货卖缺处,善钻空档效益高	
(四)审时度势,李晓华果敢决策赚大钱	
第七章 军争篇	(117)
一、原文	(117)
二、今译	(118)
三、简析	(120)
(一)以迂为直,以患为利	

(二)四治之法与用兵八戒

(三)不动如山,动如雷震

四、高例 (124)

(一)以迂为直,烟台啤酒打入上海市场

(二)“四抓”并举,企业效益上台阶

(三)动如雷震,“五粮液”打入国际市场

(四)“以分合为变”,成都电缆厂活用资金脱困境

第八章 九变篇 (129)

一、原文 (129)

二、今译 (130)

三、简析 (131)

(一)治兵须知九变之术

(二)智者之虑,必杂于利害

(三)将有五危,不可不察

四、高例 (134)

(一)调兵遣将,王光英胜战诸对手

(二)谋之有方,霍英东创业结硕果

(三)欲擒故纵,外贸部巧购日产车

(四)受制于内,常胜将军也败北

第九章 行军篇 (141)

一、原文 (141)

二、今译 (142)

三、简析 (145)

(一)处军善用“四军之利”

(二)相敌妙用三十二招

(三)令之以文,齐之以武

四、高例 (149)

- (一)视生处高,超级市场客盈门
- (二)相敌有方,无酒精啤酒获殊荣
- (三)以情感人,以法治人,城建公司创奇迹
- (四)亦文亦武,“椰风”争雄饮料业

第十章 地形篇 (158)

一、原文 (158)

二、今译 (159)

三、简析 (162)

(一)地有六形,不可不察

(二)兵有六败,不可懈怠

(三)知天知地,胜乃不穷

四、商例 (167)

(一)知天知地,小厂能创高效益

(二)抓住机遇,记者一夜成巨富

(三)以东方钥匙打开东方藩篱

第十一章 九地篇 (172)

一、原文 (172)

二、今译 (174)

三、简析 (178)

(一)善用兵者,携手若使一人

(二)践墨随敌,以决战事

(三)“将军之事,静以幽,正以治”

四、商例 (183)

(一)佯敌之意,“手帕大王”获成功

(二)“践墨随敌”,“状元红”走红上海

(三)深谋远虑,陈嘉庚的眼光世人佩

(四)宽严相济,果喜集团企业管理闯新路

第十二章 火攻篇	(191)
一、原文	(191)
二、今译	(192)
三、简析	(193)
(一)相机而动,临火不惊	
(二)“主不可以怒而兴师,将不可以愠而致战”	
四、商例	(196)
(一)临火不惊,大华厂据理揭骗局	
(二)“知五火之变”,李嘉诚灵活推销创佳绩	
(三)“合于利而动”,莲花味精畅销国内外	
(四)“不合于利而止”,太谷饼重放光彩	
(五)“以火佐攻”,健力宝公司实现企业发展“三级跳”	
第十三章 用间篇	(202)
一、原文	(202)
二、今译	(203)
三、简析	(205)
(一)“成功出于众者,先知也”	
(二)“能以上智为间者,必成大功”	
四、商例	(208)
(一)注重调研市场信息,北京雨伞畅销欧美	
(二)丧失警惕,景泰蓝绝技被盗窃	
(三)报刊资料信息多,日商大赚中国钱	
(四)关注时政,李德胜善用信息生财路	
参考文献书目	(214)

第一章 始 计 篇

一、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。

二、今 译

孙子说：战争是国家的大事，关系到人民的生死、国家的存亡，是不可不认真考察研究的。

所以，要从以下五个方面分析研究，比较敌我双方的各种条件，来探求战争胜负的情形：一是道，二是天，三是地，四是将，五是法。所谓“道”，是指使民众与国君上下同欲，因而在战争中可以同生共死，而不怕危险。所谓“天”，是指昼夜、晴雨、寒暑等气候、季节的变化。所谓“地”，是指路途的远近、地势的险阻或平坦、作战地域的宽阔或狭窄、战场是否有利于攻守进退等地形条件。所谓“将”，是指将帅所应具备的智谋、信誉、仁爱、勇敢、威严等品格。所谓“法”，是指军队的组织编制、将吏的统辖管理和职责划分、军用物资的供应和管理等制度规定。凡属这五个方面的情况，将帅是不能不知道的。只有深刻了解和准确掌握这些情况，才能打胜仗；否则，就不能取胜。因此，

不论平时或战前，都要用计算的方法核校比较敌我条件，以探求双方优劣态势的实际情形。这就是：哪一方的国君比较贤明？哪一方的将帅更有才能？哪一方的军队占有天时地利？哪一方的法规条令能切实贯彻执行？哪一方的武器装备更充足更精良？哪一方的士卒训练有素？哪一方的赏罚公正严明？我根据这些情况的比较，就可以预先判断出谁胜谁负了。

将领听从我的计谋，使用他指挥作战必胜，就任用他；将领不听从我的计谋，使用他指挥作战必败，就免去他的职务。

通过比较，条件有利而下定决心之后，还必须进行兵力部署，从外部辅助实现内定的作战计划。所谓“势”，就是在战争中应根据如何有利而灵活机动地运用兵力，不可拘守常法。

运用诡诈之术乱敌视听，这是用兵作战的一般规律。所以，能攻而装作不能攻，要打而装作无意打，在近处行动而装作向远处行动，向远处行动而装作在近处行动。敌人贪利，要用小利引诱它；敌人处于混乱状态，要乘机战胜它；敌人力量充实，要注意防备它；敌军势气强盛，要暂时避开它；敌将容易动怒，要用挑逗的办法激怒他；敌将轻视我方，要设法使他更骄横；敌军休整良好，要设法使它疲劳；敌人内部团结，要设法使它不和；要在敌人没有准备的状态下乘机实施攻击，要在敌人意想不到的情况下突然采取行动。这些都是军事家取胜的奥妙所在，是不可事先泄漏传扬的。

大凡未开战就预计到能够取胜的，是因为具备的致胜条件充分；未开战就预计到不能取胜的，是因为具备的致胜条件少。具备的致胜条件多就胜，少就不胜，更何况根本没有致胜条件的呢？我依据这些来观察分析，胜负的情形就判断出来

了。

三、简 析

本篇为《孙子兵法》首篇，篇名原为“计”。银雀山汉墓竹简本《孙子兵法》称作“计”；《武经七书》本写作“始计”，因其为首篇而加“始”字；“篇”字为后人所加，习惯称为“始计篇”。

本篇论述军队建设、战争准备和实施的根本大计，是《孙子兵法》全书之纲，其要旨贯彻在全书之中。其主要内容有三点：

（一）揭示了战略决策问题的极端重要性

孙子开篇明义，首先指出：“兵者，国之大事，死生之地，存亡之道，不可不察也。”战争是国家的头等大事，它关系着人民的生死，国家的存亡，是不能不认真研究的。从而一下子把人们对战争问题的认识提到了一个新的高度，增加了对此考察研究的紧迫感。孙子还说：对如此重大的问题，应该“明主虑之，良将修之。非利不动，非得不用，非危不战。主不可以怒而兴师，将不可愠而致战。合于利而动，不合于利而止。怒可以复喜，愠可以复悦，亡国不可以复存，死者不可以复生。故明君慎之，良将警之，此安国全军之道也。”（《火攻篇》）这段明白晓畅而又寓意深刻的话，充分表明了他对战略决策重要性的认识。

在新的历史时期，我们坚持以经济建设为中心。经济上的宏观决策，国家的经济发展战略正确与否，其成败利弊关系着国家民族的盛衰。所谓决策，实际上就是一种利害判断、利害