

古老的智慧
深邃的内涵
文化的精髓

孙子兵法智慧

领导者可以用之

纵横疆场

驰骋政坛

遨游于世

领	导	者	纵
横	智	慧	书

领导者纵横智慧书

孙子兵法智慧

(附三十六计智慧)

常万里 主编

中国华侨出版社

领导者纵横智慧书

1. 周易智慧
2. 孙子兵法智慧
3. 老子智慧
4. 鬼谷子智慧
5. 人物志智慧
6. 长短经智慧(上下)
7. 大谋士秘经
8. 官箴智慧
9. 忍经智慧
10. 菜根谭智慧
11. 冰鉴智慧
12. 智慧秘经

《孙子兵法智慧》编写说明

本书是《领导者纵横智慧书》的第二册。

《孙子兵法》是举世公认的兵学圣典，是中国乃至世界现存最有价值，最古老的兵书。它不仅在国内享有很大的声誉，而且在国际上也具有很大的影响，这种影响也远远超出军事战略研究的范畴，被广泛地应用于经济、商业、教育、体育等领域。近几个世纪以来，它已经为了各类领导者必备的制胜宝典。它里面所包含的博大深邃的内涵，不仅吸引着国内外军事战略学家从中寻找解决问题的答案，而且对于我们纵横政坛，驰骋商海，处理复杂纷纭的人际关系也有所帮助。

本书编写遵循这样一条原则，即试图给领导者一些安身立命的忠告，一些人生经验的总结，并找出一些规律性的东西用来指导实践，使生活工作少走弯路，少犯错误，顺利到达成功的彼岸。

本书在内容安排上也是独具匠心，除了对兵法进行详细的讲解外，还进行了具体分析及列举了其在实际应用中的相应例子。以清晰、灵活的方式再现了孙子兵法在古今中外的应用，对我们当前仍有着相当大的参考价值。

由于编者水平有限，本书难免有不足之处，还望读者不吝赐教，批评指正。

目 录

始计 第一	(1)
作战 第二	(15)
谋攻 第三	(34)
军形 第四	(54)
兵势 第五	(72)
虚实 第六	(94)
军争 第七	(117)
九变 第八	(145)
行军 第九	(164)
地形 第十	(182)
九地 第十一	(196)
火攻 第十二	(227)
用间 第十三	(241)
附录一 三十六计智慧	(260)

附录二	孙武传·····	(407)
附录三	孙子的谋略解析·····	(410)
附录四	孙臆的谋略解析·····	(426)

始计第一

(一)

兵者
国之大事
知之者胜
不知者不胜

【原文】

孙子曰：兵^①者，国之大事，死生之地，存死之道，不可不察^②也。故经之以五事^③，校之以计^④，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^⑤之死，可以与之生，而不畏危也^⑥。天者，阴阳、寒暑、时制也。地者，高下、远近、险易、广狭、死生也。将者，智、信、仁、勇、严也。法者，曲制^⑦、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。

【注释】

①兵：兵器，武器。在此文中引申为军事。

②察：观察，仔细考察，认真研究，慎重考虑。

③经之以五事：经，织布的纵线。古人认为，织布以经线为主，经正而后纬成。这里引申为纲领、常规、原则。五事：指下面谈到的“道、天、地、将、法”，这五项是军事必须遵守的常规。

④校之以计：校通较，比较。之，代词，代五事。计，计算、盘算，引申为计谋、策略。所谓“计”指下文的：“主孰有道？将孰有能？天地孰得？……赏罚孰明？”等七计。在战争前敌我双方优劣条件不可能有准确的计算，因此，用今天的话把“计”译成估计。

⑤与：同“予”，给予，授予。下句亦同。

⑥不畏危也：“银雀山汉墓竹简”（以下简称“竹简”）作“民弗诡也”。诡，译为违，违抗。民不敢违抗。

⑦曲制：军队的配备、编制。

【译文】

孙子说：军事是国家的大事，是与军民生死攸关的重要领域，它蕴含着国家存亡的深刻道理，所以不可不认真地研究考察。因此，要用五项（决定战争胜败的基本因素）常规原则，把敌我双方的优劣条件从总体战略上进行估计谋划和比较，来探索战争胜负的基本情况。这些影响战争胜负的因素是：政治，天时，地利，将帅，法制。政治，是说要使平民百姓和君主的愿望相一致，能够同心同德，这样就可以患

难与共，使他们能为君主而生、为君主去死，从而不敢违抗君主。天时，是讲昼夜、阴晴、寒冬、酷暑等气候季节情况。地利，是讲路途远近，险要平坦、广阔狭窄、高峻低矮、死地生地等地形条件。将帅，是要具备才智、诚信、仁慈、勇敢、威严等基本素质的。法制，是讲军队的组织编制、指挥信号的规定、将帅的职责、粮食来源和军需物品的管理情况和制度。凡是属于这五个方面的情况，将帅不能不知道。知道熟悉这些情况的就能打胜仗，不了解的就不能胜利。因此，要把敌我双方的以上五个方面在总体上进行充分估计比较，探索弄清战争胜负的情势。我认为，战争的胜负要看：哪一方君王的政治开明，哪一方将帅的指挥高明，哪一方占天时地利的有利条件，哪一方的军规能贯彻执行，哪一方的军事实力比较强大，哪一方的兵卒训练有素，哪一方的赏罚比较严明。我们根据这些，就可以推断谁胜谁败了。

【启示】

本篇是孙子兵法的首篇，开宗明义地指出：战争，是关系到国家生死存亡的大事，应持慎重态度。接着，孙武又论述了进行战争必须考察的五个方面。

第一是“道”。用我们今天的话说，就是进行这场战争是否是正义的，是否得民心。得道多助，失道寡助，只有正义的战争，才能上下一致，生死同心，才能同仇敌愾，同凶恶的敌人进行决死的斗争。

第二是天时。气候对战争的胜负太重要了。古往今来的许多著名战例中，气候都扮演了极其重要的角色。

第三是地利，是指地形的远近、险夷、宽窄等条件。

第四是将领，是指将领的智谋、诚信、仁爱、勇敢、严明。

第五是法规，是指军队的编制、官吏的职掌、军需的管理。

【智慧之典：深刻地了解你的“上帝”】

商场如战场，凡事预则立，不预则废。

企业经营成败的关键在于是否迎合顾客的需求，适合顾客的要求。要达到这一目的并不难，美国礼维服装公司以其发展历程给人们上了一堂生动的课。

美国礼维服装公司的决策者认为，任何成功的生意都应该做到对市场准确无误地调查，都应该及时了解顾客的需求，并千方百计地予以满足。为此，礼维服装公司设有专门机构负责市场调查，由全公司组织分类产品的市场调查。例如，1986年，礼维公司对德国市场进行了调查。结果表明，多数顾客对服装首先的要求是合身。知道这一情况后，公司随即派人在德国各大学、工厂进行了试验，仅一种颜色的裤子就定出了45种尺寸。经过这样的调查，公司便放手生产，使不同身材的人都有了非常适合他自己型号的服装，销路因而扩展了。

根据多年市场调查积累的经验，公司把合身、耐穿、价廉、时髦作为产品的主要目标，力争使自己的产品长期打入青年人的市场。近年来，在市场调查中，他们了解到许多美国女青年喜欢穿男裤。基于可靠的市场调查，公司便进行精心设计，推出了适合女青年需要的牛仔裤和便装裤，使女青年服装的销售额逐年上升。

在市场调研中，礼维公司应用心理学、统计学等知识和手段分析消费者的心理和经济状况的变化、环境的影响、市场竞争条件和时尚趋势等，并根据调查结果拟定企业发展战略、产品开发战略，制定企业的销售、生产计划和长期发展计划。为了更好地发挥市场调查对生产的指导作用，礼维公司对生产和销售部门实行统一领导。他们认为，产与销是一个共同体，两者由同一个上级决定，工厂和市场之间要建立经常性的情报联系，这样才能使工厂产品紧跟市场需求的变化。礼维公司的这条路走对了。虽然在美国和国际服装市场上竞争相当激烈，但由于公司积累了丰富的市场调查经验，因此，他们制定的生产与销售计划同市场上的实际销售量往往只差1%~3%。凭着准确而充分的计算、计划，礼维公司始终保持着主动，稳居世界服装业前几位。

【点评】

“知之者胜，不知者不胜”，孙子用最浅显的语言道出了一个最深刻的道理。美国礼维服装公司充分利用市场调查这一手段，明白了市场上最需要的款式与标准，及时地调整自己的生产，并且与市场之间建立了经常性的情报联系，由此而保持了主动，始终走在世界服装业的潮流之前。知与不知在战争中可致胜败，在商场中也同样重要。

(二)

兵者
诡道也
攻其无备
出其不意

【原文】

将^①听吾计，用之必胜，留之；将不听吾计，用之必败，去之。计利以^②听，乃为之势，以佐其外。势者，因利而制权^③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^④而劳之，亲而离之。攻其无备，出其不意。此兵家之胜^⑤，不可先传也。夫未战而庙算^⑥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。

【注释】

①将：副词，如果。也有人认为“将”是名词作将帅讲。

②以：使，通“已”。

③权：权谋，权变。

④佚：同“逸”，安逸。

⑤胜：shēng，胜过、超过、奥妙。

⑥庙算：庙，祖庙。古代用兵前在祖庙里举行一定的仪式，讨论决定作战的方针、策略、计谋，类似于今天的战前军事会议，为庙算。

【译文】

如果听从我的计谋，运用它去指挥作战，必定能够战胜对方，那么就保存它。如果不听从我的计谋，即使用我本人指挥作战，也一定会失败，不如辞去。分析双方的利害条件，使计谋能够被采纳，然后造成有利的气势，作为外在的辅助条件。气势这个东西，是指利用有利的条件，因势利导，灵活掌握。运用它指挥军队是充满了诡诈欺骗行为的，要兵不厌诈。因此，能打，却装做不能打；要打，却装做不想打；要向近处用兵，却显示出向远处去的样子；要向远处调兵，却假装成向近处去的模样。用小利去诱惑敌方，造成敌方判断失误，出现混乱，才能攻取它。如果敌方力量强大，就要防备它；敌方兵力强大，就要避免和它正面交锋。激怒敌人，因而能干扰它，使它屈服。用谦虚卑弱的言辞表现自己弱小，让敌人骄傲起来（因为骄兵必败）。敌人休整得好，要设法使它疲劳；敌人内部和睦，要想方设法离间它。进攻敌人没有准备的地方，发起出乎敌人意外的军事行动（才能使敌人措手不及，防不胜防，从而战胜敌人）。这是军事家指挥的奥妙，是不可能事先传达、呆板规定的。凡是在未开战以前预计可以胜利的，是因为取得胜利的条件多。未开战之前预计

不能打胜仗的，是因为取得胜利的条件缺少，条件充分、谋划周全的就能胜利，条件不充分又不进行周密计划的就不能胜利。何况毫无条件毫无谋划的呢？我们根据这些来看，胜败就显而易见了。

【启示】

孙武在强调了五个必然条件后，笔锋一转，点出了战争的特征：兵者，诡道也。

正是囿于战争的这个特征，因此，战争取胜的基本原则，便是：攻其无备，出其不意。

【智慧之典：日本偷袭珍珠港】

太平洋战争爆发前，日本不断地在亚太地区扩张，影响了美国在这一地区的利益。美国为遏制日本的扩张，宣布对日实行禁运。生产严重依赖进口的日本，在美国的禁运政策下，经济受到沉重打击。日本意识到要在亚太地区扩张自己的势力，势必要搬掉美国这块绊脚石。

日本海军大将山本五十六是极力主张向美开战的领导人物。他曾留学于美国，对美国发达的生产力深有体会。他认为日本向外扩张势必要同美国发生战争。日美开战，日本应速战速决，不能同美国打消耗战。为此，在他主持下，日本人制定了偷袭美国珍珠港的作战计划。由于美国十分强大，日本人对同美国开战顾虑重重，该计划几经讨论、修改以后，才由天皇批准执行。

日本政府对即将开始的侵略行动以及一切军事企图特别注意保密，严格限制外交公文的往来，对其同盟国也极少透

露这些计划。在日军偷袭珍珠港之前，连德、意两国政府都不知道日军的行动计划。

为了不暴露自己，日本舰队途经很少有商船航行的、位于美军巡逻飞机活动半径以外的一些水域前往珍珠港。舰艇在航舰行中完全保持无线电沉默。在濑户内海停泊的舰只和九州地区的航空兵部队进行假无线电通信，表示日本舰队的位置仍在日本水域内。

为了麻痹美国人，日本人继续与美国政府进行外交谈判，并且降低了与美国人讨价还价的砝码，摆出一副诚心要和美国友好的姿态。与此同时，日本剑已出鞘，庞大的日本舰队正无声无息地逼进美国太平洋重要海军基地——珍珠港。

自高自大的美国人此刻还蒙在鼓里，他们怎么也没想到日本的袭击会从天而降。这是一个星期天的早上，天气很好。军舰整整齐齐地停在军港里，舰上的士兵大都上岸休假去了。岸上也一片宁静，到处呈现出平静的景象。

日本飞机突然从天空钻出，如期而至，对着珍珠港就是一番狂轰滥炸。珍珠港顿时变成一片火海。美国的军舰被炸沉海底，油库、火药库也成了日本飞机的靶子。慌慌张张爬起的美国人，像没头的苍蝇在地上乱跑，很多人不明不白地就丢了性命。美国人完全被突然而至的日本人给打懵了，根本就没有还手之力。

由于突袭达到了预期的效果，日本人的这次行动非常成功，仅付出了很小的代价就基本上全歼了美太平洋舰队，使美在最初对日本的战争中一直处于非常被动的地位，直到中途岛海战才出现转机。

【点评】

“攻其无备，出其不意”是历代兵家所尊崇的致胜法宝。美国的太平洋舰队有着很强的实力，如果正面宣战，日本人未必是美国人的对手。然而日本人当面嘻嘻哈哈，背地里突然出刀，给美国人以致命的一击，其手段不能不说高超之极，从此改变了彼此的实力对比。此一役，可谓是这一策略致胜的典范。

【古今战例】

事典一 康熙帝智擒鳌拜

顺治十一年（公元1654年）3月18日，清京师景仁宫内，一个婴儿呱呱堕地，此乃顺治皇帝的第三子，取名玄烨。

史载，小玄烨生来惹人喜爱，长得“天表奇体，神采焕发，双瞳目悬，耳大生洪，循齐天纵。稍长，举止端肃，志量恢宏，语出至诚，切中事理。”但是小玄烨年仅17岁的父亲顺治皇帝，对妃子所生的这个儿子并不喜欢，甚至有些冷酷无情。

多亏玄烨的祖母孝庄皇太后，她看到小玄烨聪明伶俐，认为孺子可教，便特请聪明好学有知识之侍女苏麻喇姑为师，严加调教；祖母“望孙成龙”心切，经常亲自教诲孙儿。

玄烨5岁时，祖母便刻意训练他，让他随从站班当差。朝参时，黎明即起，戴着特制红绒绣顶小帽，穿上四团龙补小袍及小靴，从乾清门入宫，杂诸王之间立于皇父之前。因年龄太小，行走时跨不过门槛，不得不由太监抱进门内，放下之后，小玄烨稍一稳定，便又摆出皇子的架式，左顾右盼，

仪态万方，雅步向前，有如登台演戏，一招一式，令人忍不住发出赞叹。顺治也开始喜欢起这个儿子了。

有一次，顺治一手搂着二子福全，一手搂着玄烨，问：“你们长大了想做什么？”福全应声回答说：“我愿做个贤德的亲王。”玄烨先不做声，而是用小手摸着父皇的龙袍，稚声答道：“我愿继承父皇，做个英明的天子。”果然，3年之后，顺治皇帝病逝，遗诏指定皇三子玄烨继承皇位，时年玄烨差3个月满8岁。

玄烨继承帝位，改元康熙，他后来被称为清世祖。康熙皇帝8岁即位，14岁时便不顾他人阻挠，开始亲政。此时，他的父辈本来已经给他打下了一个很完整的华夏江山，他本来可以坐享其成。但小康熙不想靠先人的树荫去乘凉，不想坐享其成，他要把到手的江山重新整治一番，他要把兴盛的运势发展下去，他稚气未脱的眼睛，盯上了一个庞然大物，一个朝中最有权势的辅政大臣鳌拜。

鳌拜，顺治临死时遗诏任命的四位辅政大臣之一，曾在顺治帝的灵前宣誓：要“协忠诚，共生死，辅佐幼主”。谁知其人口是心非，很快暴露出专横本性。四位辅政大臣中，鳌拜出身戎伍，年轻时屡立战功，是皇太极时的旧臣，靠此老本，他野心勃勃，最为跋扈。他结权内外，植党营私，排除异己，自己独揽“辅政”大权；他欺康熙皇帝年幼无知，经常在康熙面前呵斥大臣，甚至吼叫着与幼帝争论不休，直到康熙让步为止。政治上，他以维护旧制为借口，把顺治时的一些改革作法全部推翻；思想感情上，他想牢牢地守住满族古老传统，反对学习汉文化；经济上，他徇私舞弊，巧取豪夺，肆无忌惮地贪污受贿。