

 兵法的核心在于挑战规则，唯一的规则就是没有规则

 兵法 是谋略，谋略不是小花招，而是大战略、大智慧

商道 博弈

孙子兵法中的商业智慧

《孙子兵法》：



[春秋] 孙武◎原著
富杰◎释译

- 哈佛商学院高级管理人才培训必读教材
- 影响松下幸之助、本田宗一郎、盛田昭夫、井深大一生的书
- 通用汽车CEO罗杰·史密斯、软银总裁孙正义成功的法宝
- 商界必备实战手册 启迪人生权变创新的智慧



商道 博弈

孙子兵法中的商业智慧

[春秋] 孙武◎原著
富杰◎释译



YZLI 0890089228



新世界出版社
NEW WORLD PRESS

图书在版编目(CIP)数据

商道博弈:孙子兵法中的商业智慧 / (春秋)孙武著; 富杰注译. —北京: 新世界出版社, 2010.9

ISBN 978-7-5104-1174-8

I. ①商… II. ①孙… ②富… III. ①孙子兵法—应用—商业经营—研究
IV. ①F715

中国版本图书馆CIP数据核字(2010)第148810号

商道博弈

作 者: 孙 武

责任编辑: 李明通

封面设计: 王 鑫

责任印制: 李一鸣 黄厚清

出版发行: 新世界出版社

社 址: 北京西城区百万庄大街24号(100037)

发 行 部: (010) 6899 5968 (010) 6899 8705 (传真)

总 编 室: (010) 6899 5424 (010) 6832 6679 (传真)

<http://www.nwp.cn>

<http://www.newworld-press.com>

版 权 部: +8610 6899 6306

版权部电子信箱: frank@nwp.com.cn

印 刷: 小森印刷(北京)有限公司

经 销: 新华书店

开 本: 787×1092 1/16

字 数: 312千字

印 张: 21

版 次: 2010年10月第1版 2010年10月第1次印刷

书 号: ISBN 978-7-5104-1174-8

定 价: 39.80元

版权所有, 侵权必究

凡购本社图书, 如有缺页、倒页、脱页等印装错误, 可随时退换。

客服电话: (010) 6899 8733

前 言

近三千年来,《孙子兵法》一直被尊为“兵学圣典”、“百世兵家之师”,享有“世界第一兵书”的雅誉。实际上,它的贡献远不止于此。

据《韩非子》讲,早在战国时期,《孙子兵法》就已经家喻户晓,而且其运用已经超出了军事范围,广泛应用于政治、经济、医学、人际关系和日常生活等方面。汉代的韩信百战百胜,战术大都源于《孙子兵法》;魏武帝曹操深研历代兵书,对《孙子兵法》推崇备至,不但在实践中加以运用,而且十分重视对这部“旷世兵典”的整理研究,成为历史上第一个为《孙子兵法》作注释的军事家;到了宋代,《孙子兵法》被正式确立为官方经典,沿至明清而不衰;近代以后,《孙子兵法》影响更大。孙中山认为:“那十三篇兵书(《孙子兵法》),便成立了中国的军事哲学。”现代历史上,毛泽东对《孙子兵法》的推崇和精通是人所共知的,完全可以说,《孙子兵法》中的许多思想,构成了毛泽东军事思想的重要来源。

20世纪80年代以来,海外的“孙子热”日趋高涨,对《孙子兵法》的研究和运用,扩展到了军事以外的众多领域,在政治、外交、经济、体育、人事等方面的发展尤其显著。

日本企业家率先把《孙子兵法》运用于企业之间的竞争和企业内部的经营管理,取得了很大成效。最典型的一个例子,军人出身的大桥武夫将孙子的军事思想与经营学融为一体,把濒临破产的小石川工厂一举改造成生机勃勃的东洋精密工业公司。他的《用兵法经营》一书,内容新颖,独树一帜,畅销一时。在他的影响下,日本出现并形成了“兵法经营管理学派”,成为《孙子

兵法》应用在现代社会的一种新潮。松下集团的创始人松下幸之助被称为“经营之神”，他给自己部下规定的必读书就是《孙子兵法》，他说：“中国古代先哲孙子，是天下第一神灵。《孙子兵法》乃我处世之圭臬，经营之指导，更是本公司全体员工必读必研之书。”在美国，福特汽车公司老板、人称“汽车大王”的罗杰·史密斯也公开申明，他制胜的法宝也是《孙子兵法》。

由于战场和商场极其相似，所以这本兵书也成了“商书”。它不但是美国海军陆战队的必修课，而且是 MBA 的阅读材料，在美国哈佛大学，设有专门研究它的经济学课程。

为什么会出现这种情况呢？这是因为，无论是军事、商业还是政治，都要涉及人与人之间的关系，涉及利益的分配与争夺，都需要智慧，而《孙子兵法》提供的恰好就是这种智慧。比如说，“不战而屈人之兵”，是让我们尽可能全胜，保持自己和对方的完整；“攻其不备，出其不意”的诡道，是让我们一招制敌，不给人反抗的机会；“致人而不致于人”，是让我们占据主动，不要被动；“攻其虚弱”，是让我们发挥自己的优势，寻找对方的突破口；“夺气攻心”，也就是商业经营管理中所谓的“造势”……

商场如战场，一着不慎就可能满盘皆输。如果你想立于不败之地，就必须要对商战中的智慧与谋略有所掌握。而《孙子兵法》正是这样一部书，它既是兵家制胜的宝典，也是商家竞争的秘籍、政治家案头的启录。



曹操序^[1]

【原文】

操闻上古有弧矢之利^[2]，《论语》曰“足兵”^[3]，《尚书》八政曰“师”^[4]，《易》曰“师贞丈人吉”^[5]，《诗》曰“王赫斯怒，爰整其旅”^[6]，黄帝、汤、武咸用干戚^[7]以济世也。《司马法》^[8]曰“人故杀人，杀之可也”^[9]。恃武者灭，恃文者亡，夫差、偃王^[10]是也。圣人之用兵，戢而时动^[11]，不得已而用之。

吾观兵书战策多矣，孙武所著深矣。孙子者，齐人也，名武，为吴王阖闾作《兵法》一十三篇，试之妇人^[12]，卒以为将，西破强楚入郢，北威^[13]齐、晋。后百岁馀有孙臆^[14]，是武之后也。

审计重举^[15]，明画深图^[16]，不可相诬^[17]。而后世人未之深亮训说^[18]，况文烦富，行于世者失其旨要，故撰为《略解》焉。

【注释】

[1]选自《曹操集》。曹操是三国时期著名的政治家和军事家，他深通兵法，撰有《太公阴谋解》、《司马法注》、《孙子略解》、《集解孙子兵法》、《续孙子兵法》等军事著作，其中以对《孙子兵法》的研究和发挥最有特色，对后世产生了广泛的影响。本文便是他整理和注释《孙子兵法》时所写的序言。

[2]弧矢：弓和箭。利：利用，使用。

[3]《论语》：记载孔子及其部分弟子言行的语录，被后人尊为儒家典籍《四书》之一。足兵：充实兵力；出自《论语·颜渊》：“子贡问政，子曰：‘足食，足兵，民信之矣’。”

[4]《尚书》：也被称做《书经》，儒家典籍《五经》之一。八政：古代的八种政事；《尚书·洪范》所记载的“八政”有：食（粮食）、货（财货）、祀（祭祀）、司空（建筑）、司徒（民政）、司寇（刑法）、宾（外交）、师（军队）。

[5]《易》：《周易》，亦称《易经》，是殷周时期占卦用的书，儒家典籍《五经》之一。师

贞丈人吉：出师正义，主帅就吉利；贞：同“正”，正义；丈人：大人，也是对老人的尊称，这里指主帅。

[6]《诗》：亦称《诗经》，儒家典籍《五经》之一，我国古代的第一部诗歌总集。王赫斯怒，爰整其旅：出自《大雅·皇矣》，这首诗是西周统治者叙述其开国的历史。引用的这两句意思是：周文王勃然大怒，于是整顿军旅去讨伐密国。在此之前，密国曾出兵攻打阮国（周的属国），所以有周文王勃然大怒的说法。王：指周文王。赫：盛怒的样子。爰：于是。

[7]黄帝：轩辕氏，传说中我国中原各族的共同祖先，他曾先后打败炎帝和蚩尤，成为华夏部落联盟的领袖。汤：商朝的开国君主，他兴兵伐桀，灭掉夏朝。武：周武王，周朝的建立者，他联合诸侯伐纣，灭掉商朝。威：都。干戚：盾牌和斧，泛指古代兵器。济：救助。

[8]《司马法》：相传是战国时齐威王命大夫整理而成的一部兵书，其中附有齐景公时期名将司马穰苴的兵法，所以也叫《司马穰苴兵法》。

[9]人故杀人，杀之可也：有人故意杀害别人，别人就可以把他杀掉。这两句在现存的《司马法》中为：“是故杀人安人，杀之可也。”意思是说：所以为了以杀人来安定民众，这种杀人是允许的。

[10]夫差：春秋末年吴国的国君，吴王阖闾之子。吴国的公子光（阖闾）用专诸刺杀了他的兄弟吴王僚，自立为吴国的国君。阖闾在位期间灭亡徐国，攻破楚国，一度占领楚国的国都郢（在今天的湖北江陵县西北）。后来在与越王勾践的作战中受伤而死。阖闾死后，他的儿子夫差即位，在他的手里打败越国，攻破越都，俘虏越王勾践。后来，只凭武力争强斗胜，不修明政治，结果被越王勾践所灭。偃王：徐偃王，周朝的诸侯之一，据说他奢谈仁义，不尚武力，结果被楚文王所灭。

[11]载：收藏，这里指平时做好战争准备。

[12]试之妇人：指吴王阖闾命孙武用他的兵法试着操练宫女。

[13]威：威胁、震慑。齐、晋是春秋时期的两个大国，齐国在今天的山东省一带，晋国在今天山西省一带，齐、晋都在吴国的北面。

[14]孙臆：战国时期齐国人，孙武的四世孙。他是当时最为著名的军事家之一，曾任齐威王的军师，先后大败魏军于桂陵和马陵。著有《孙臆兵法》。

[15]审计重举：周密地思考，慎重地行动。审：详尽，细密。

[16]明画深图：明确谋划，深远图谋。画：谋划，筹划。图：谋划。

[17]诬：诬蔑，这里指随意曲解。

[18]深亮训说：深入、透彻的解说。亮：明亮，引申为透彻。训说：解释。

【译文】

我听说远古时候人们就开始使用弓箭，《论语》上说过治理国家需要“充实兵力”，《尚书》所说的八种政事里就有“军事”，《易经》上说“师出有名，主帅大吉”，《诗经》上也提到“周王赫然大怒，于是整军出战”，黄帝、商汤、周武王都使用过武力救世济民。《司马法》说：“以杀人来安定民众，这种杀人是允许的。”只依靠武力的或只依靠仁义的都要灭亡，吴王夫差和徐偃王就是这



样的例子。明智的人用兵，平时做好准备，必要时才采取行动，在不得已的情况下才用兵作战。

我读过的兵书和战策很多，但其论述都没有孙武所著的兵法深刻。孙子是齐国人，名叫孙武，他为吴王阖闾写作了《孙子兵法》十三篇，吴王阖闾命令他按照兵法操练宫女，后来任命他为将军。吴国军队在他的统领下，打败了西边的强敌楚国，攻下了楚国的都城郢，同时也在很大程度上震慑了北方的齐国和晋国。一百多年以后，齐国出现的军事家孙臧，是《孙子兵法》思想的继承者。

《孙子兵法》中所表现的孙子周密思考，慎重行动，明确谋划，长远考虑的思想，是不容曲解的。但是，后人对《孙子兵法》没有作更深入、透彻的解说，而这本书文繁义复，在流传过程中失去了原作的主要精神，所以我为它撰写了简略的解说。



目 录

前 言 /1

曹操序 /1

第一篇 始计篇

第一章 兵者,国之大事 /3

第二章 经之以五事 /11

第三章 计利以听,乃为之势 /18

第四章 兵者,诡道也 /22

第五章 未战而庙算 /27

第二篇 作战篇

第一章 用兵之害 /34

第二章 因粮于敌 /38

第三章 胜敌而益强 /44

第四章 兵贵胜,不贵久 /47

第三篇 谋攻篇

第一章 不战而屈人之兵 /55

第二章 谋攻之法 /60

第三章 夫将者，国之辅也 /66

第四章 知胜之道 /71

第五章 知彼知己，百战不殆 /76

第四篇 军形篇

第一章 胜可知，而不可为 /85

第二章 不可胜者，守也；可胜者，攻也 /89

第三章 胜于易胜者 /94

第四章 立于不败之地 /98

第五章 度、量、数、称、胜 /103

第五篇 兵势篇

第一章 以礲投卵者，虚实是也 /110

第二章 以正合，以奇胜 /115

第三章 善战者，其势险，其节短 /119

第四章 乱生于治，怯生于勇，弱生于强 /124

第五章 择人而任势 /129

第六篇 虚实篇

第一章 致人而不致于人 /135

第二章 攻其所不守，守其所不攻 /139

第三章 形人而我无形 /143

第四章 无所不备，则无所不寡 /147

第五章 兵无常势，水无常形 /152



第七篇 军争篇

- 第一章 后人发,先人至 /159
- 第二章 军争为利,军争为危 /164
- 第三章 军争之法 /169
- 第四章 避其锐气,击其惰归 /173
- 第五章 用兵之法 /179

第八篇 九变篇

- 第一章 将受命于君 /185
- 第二章 君命有所不受 /189
- 第三章 通于九变之利 /192
- 第四章 智者之虑,必杂于利害 /195
- 第五章 将有五危 /199

第九篇 行军篇

- 第一章 四军之利 /206
- 第二章 谨复索之 /209
- 第三章 必谨察之 /214
- 第四章 兵非贵益多也 /219
- 第五章 令之以文,齐之以武 /222

第十篇 地形篇

- 第一章 此六者,地之道也 /229
- 第二章 此六者,败之道也 /234

- 第三章 地形者,兵之助也 /237
- 第四章 进不求名,退不避罪 /241
- 第五章 知天知地,胜乃可全 /246

第十一篇 九地篇

- 第一章 合于利而动,不合于利而止 /254
- 第二章 运兵计谋,为不可测 /260
- 第三章 登高而去其梯 /266
- 第四章 为客之道 /270
- 第五章 陷之死地然后生 /275
- 第六章 践墨随敌,以决战事 /280

第十二篇 火攻篇

- 第一章 凡火攻有五 /286
- 第二章 因五火之变而应之 /291
- 第三章 不修其功者凶 /296

第十三篇 用间篇

- 第一章 必取于人,知敌之情者也 /302
- 第二章 用间有五 /307
- 第三章 非微妙不能得间之实 /310
- 第四章 反间可得而用也 /315
- 第五章 以上智为间 /321



第一篇 始计篇

【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，高下、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。

【题解】

《始计篇》是《孙子兵法》十三篇的总纲，主要论述了战争指导者对于战争的全局认识。孙武开宗明义地指出：“兵者，国之大事，死生之地，存亡之道，不可不察也。”

孙武在本篇中强调,在作战之前,需要对敌我双方的“五事”进行比较。所谓“五事”,是指从五个方面提出的衡量战争胜负的尺度,这就是本篇所提到的“道”、“天”、“地”、“将”、“法”。

从战争角度来考察,“道”是君主与民众、将帅和士兵的同心协力,属于古代兵法中强调的人和的范畴。“天”和“地”分别对应战争中的天时和地理方面的客观条件。“法”的运用是贯穿在战争前和战争中的策略、方式。在五事之中,最为核心的是“将”,这是战争攻守、成败的关键所在,也是《孙子兵法》写作的基本角度和读者定位。

“道”、“天”、“地”、“将”、“法”,是从一般的战争规律来论述的。对于实际交战的双方,这些尺度,具体地表现为“七情”——“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?”只有在对这些要素进行认真研究、考核比较的基础上,才有可能预测和判断战争的胜负。

贯穿《孙子兵法》的是“计”(谋划)。孙武主张把主观和客观因素统一起来,充分发挥战争指挥、决策者的主观能动性,分析、把握各种条件,根据多方面的利害关系和不断变化的形势来进行研究和谋划,创造战略战术上的有利态势,从而确保自己在战争中立于不败之地。

为了取得战争的优势与主动,孙子在这里提出了“攻其不备,出其不意”的重要战术思想。



第一章 兵者,国之大事

【原文】

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

【注释】

[1]兵:本义为兵械,这里作战争解。

[2]国之大事:国家的重大事务。

[3]不可不察:意指不可不仔细审察,谨慎对待;察,考察、研究。

【译文】

战争,是国家的大事,它关系到民众的生死,国家的存亡。这样重要的事,是不能不认真审察的。

【事典】

井深大开创索尼(SONY)事业

当今世界,几乎没有人不知道日本的索尼(SONY)公司,但是,索尼公司在创业之初却是历尽坎坷的。索尼公司的创始人井深大自幼就喜欢制作玩具,成人之后,井深大决心开创自己的事业。他研制过计算尺,失败了;研制过电饭锅,失败了;研制过高尔夫球用具和其他日用品,也都失败了。

井深大从失败中吸取了教训:一种新产品关系到自己企业的存亡。盲目开发,盲目生产,只能导致一次次失败。

井深大深思熟虑后决定开发一种其他公司没有搞过的产品——把电子技术与机械技术结合起来,研制崭新的日常生活用品。实际上,作为一名早稻田大学理工学院毕业的电子技术专家,井深大很早以前就有这个梦想:把

电子工程的综合技术应用于生产消费领域。

1946年，井深大与盛田昭夫共同创建了索尼公司的前身——东京通信工业公司。劫后的东京很难找到一处完整的建筑，井深和盛田跑遍了城市的每个角落，寻找便宜的房屋办公。最后，终于找到了一座破旧的小屋子。

这里的环境极其的恶劣，远离中心市区，邻居家晾的尿布到处都是，每天上下班都得从尿布下钻出钻进，因为漏雨，下雨时得打伞办公。当盛田的亲戚来到这里看他时，都惊呆了，当初养尊处优的大少爷今天竟然混到了这个地步，真是不可思议！

这还不是最难的。创业之初，他们利用自己的专长试制出了磁带录音机及磁带。这种录音机比原有钢丝录音机使用方便，录放音质高，磁带的生产也比录音的钢丝成本低。在鉴定时得到了专家的一致好评，井深大也以为这种新型录音机自然能畅销，但是推向市场后并没有马上被消费者所接受，许多人甚至没有搞清它到底是一种什么东西。

于是，他把大量精力投入到产品的推销宣传活动中。他用汽车拉着产品，到公司、学校、商店，展示新产品。应该说，推销活动搞得有声有色。当用这个看起来怪模怪样的录音机录下人们的谈话，然后再放出来时，人们无不感到惊奇万分。可是，惊奇归惊奇，购买的人却很少，因为大家有一个相同的感受：“这玩艺儿好是好，不过作为娱乐品，似乎太贵了。”

井深大百思不得其解，后来还是一件偶然的事情让他茅塞顿开。有一



井深大(右)与盛田昭夫(左)掰手腕



天,他在一家古玩店发现一位顾客毫不犹豫地以高价买下了一个旧坛子。他想,旧坛子在一般人的眼中一文不值,但在懂得其价值的人看起来却是宝贝。这启发了井深大:一定得面向懂得产品价值的人来推销,新产品才会畅销。那么,哪些人最懂得录音机的实用价值呢?当然是真正需要他们的人。

井深大开始有针对性地展开推销。当他得知许多法院的速记员因为人员不足而不得不加班工作时,他马上带来录音机上门表演。法院很快就大批订货了。随后他把推销的重点又转到了学校。因为当时日本在驻日美军的控制之下,开始大力进行英语教育,英语教师不足,特别进行会话,听力训练的条件很差,正好极需要录音机这种工具。井深大和盛田昭夫又设计制造了一种价格更低廉、体积更小,更适合学校使用的磁带录音机。这样录音机便迅速普及到全国各地的学校,销路打开了,磁带录音机成了热销货。井深大的事业也由此奠定了一个坚实的基础。

井深大和盛田并不满足,进一步研制更具吸引力的新产品。正当这时从太平洋彼岸传来一个信息:美国贝尔实验室发明了晶体管,美国西方电子公司仅仅把这种晶体管用于助听器的生产。受过高等教育、具有专业知识的井深大和盛田闻讯后,敏感地意识到这项伟大的发明具有良好的发展远景。于是,盛田从父亲那里借来了在当时如同天文数字般的20000美元,准备投入生产新的产品。当时日本国内没有多少人理解晶体管的意义,觉得盛田昭夫简直是他们家族的败家子!

可是,这两个人却异常坚持,他们认定了做什么事情从不会回头。不知经过多少次试验失败,井深和盛田终于在1957年生产出世界上第一台袖珍式晶体管收音机。在广告中,他们强调这种收音机小到可以放在衬衫口袋里。实际上,这种当时世界上最小的收音机还是比标准的男衬衣口袋大一点。为此,井深要求公司所有推销员都穿上特制的衬衫,口袋比普通衬衣的大一点,刚好可以放下这种收音机。

为了给这个即将诞生的孩子取个响亮的名字,井深和盛田冥思苦想,最后决定用世界上不管哪个国家都能通用,不论哪个民族的人都不会读错而且易记的“SONY”命名。其含义是由拉丁文的:“SONUS”(声音)和英语的“SONNY”(聪明可爱的小孩)两词合并而成,即“聪明可爱的孩子们组成的