

孫子兵法

典
企業經營謀略

葛榮晉 著

序

《孫子兵法》雖然撰於中國春秋末年，距今已 2500 多年，但是它所揭示的人類競爭活動的客觀規律和基本原則，具有超時空的普遍意義，仍然深深地紮根於現代人的心理文化結構之中，還在這樣或那樣地發生著作用。所以，現代人可以通過《孫子兵法》這一兵學元典去領悟它的真理性，並以現代人的思維方式和社會需要去轉換《孫子兵法》，將它所蘊含的普遍價值與現實生活溝通起來，努力尋求二者之間的結合點和生長點，由傳統走向現代化之路。

貫穿於《孫子兵法》的核心觀念，是一個“智”字。可以說，它是中華文化的智慧寶庫。它所包涵的人類的競爭智慧，不但適用於現代戰爭，而且已被現代人廣泛地應用於經濟、政治、商業、管理、數理邏輯、社會心理、體育競技、教學藝術、談判謀略、演講技巧、家庭生活、治病用藥等領域。人們可以根據現代社會不同層次的需要，從不同的角度去尋找《孫子兵法》與現代社會的結合點，揭示它的現代價值。擺在讀者面前的這本小書，並不是全面地揭示《孫子兵法》的現代社會價值的著作，它只是從企業經營謀略這一角度去研究《孫子兵法》與現代商戰的內在聯繫，試圖從《孫子兵法》中吸取哲學智慧來制定現代企業的經營謀略，爭取使企業在商戰競爭中立於不敗之地，從而推動 21 世紀人類的現代化進程。這也正是本書撰寫的目的所在。

本書是按照“三合一”的新模式編寫而成的。我國已故著名學者匡亞明教授在主持國務院古籍整理出版規劃小組工作時，曾明確地提出了古籍整理與研究的方針，他認為“繼承和弘揚中國優秀的傳統文化是一個系統工程，表現在三個不同層次的成果上，第一是古籍的整理出版，沒有這一成果，就談不上繼承與弘揚；第二個是學術研究，從研究中得出理論性、條理性的研究成果；第三個是實踐的成果。因為學術研究的

成果最終還是要爲人民服務，爲社會服務。”（《以“三心”創“三成果”》）匡亞明教授在這裡提出的“繼承和弘揚中國優秀的傳統文化是一個系統工程”的“三合一”的構想，是迄今爲止對於“古爲今用”的方針的最爲科學的具體闡述，從而爲我們整理與研究中國古籍奠定了科學基礎，指明了正確方向。本書對《孫子兵法》的整理與研究，正是按照匡老的這一正確指向，設計了“元典篇”、“理論篇”和“實踐篇”三個不同層次，建構了一個“三位一體”的“系統工程”。在“元典篇”中，爲了讓現代人能夠讀懂《孫子兵法》，正確地理解和把握它的“本義”，不但對它進行了分段標點，而且作了今注今譯，還在“解題”中對每一篇的中心思想和基本觀點作了扼要說明。在“理論篇”中，基於對《孫子兵法》元典精神的正確理解，進一步從理論高度，對《孫子兵法》的軍事思想體系作了系統的闡述，全面地揭示了它包涵的兵戰智慧。在“實踐篇”中，根據理論聯繫實際的原則，將它的“兵戰”智慧與現代商戰相結合，從中尋找出現代企業經營謀略，使之成爲推動現代市場經濟向前發展的精神動力，爲 21 世紀人類社會服務。

本書在撰寫過程中，也參考和吸收了現已出版的《孫子兵法》研究的部分成果，因編目較多，恕不一一列出。本書能夠在香港出版，與讀者見面，沒有香港道教學院的全力支援，沒有羅智光和鄭國強、李永明先生的多次鼓勵，在目前出版困難的情況下，幾乎是不可能的。在此，請允許我一併向他們表示最誠摯的謝意！

由於本人水平有限，錯誤與缺點在所難免，敬請讀者批評指正。

葛榮晉

2001 年 1 月 20 日於北京

目 錄

序	4
---	---

元 典 篇

——《孫子兵法》今注今譯

一、計篇	2
二、作戰篇	10
三、謀攻篇	16
四、形篇	23
五、勢篇	28
六、虛實篇	34
七、軍爭篇	42
八、九變篇	50
九、行軍篇	55
十、地形篇	64
十一、九地篇	70
十二、火攻篇	84
十三、用間篇	89

理 論 篇

——《孫子兵法》的軍事思想體系

一、孫子其人其書	95
(一)《孫子兵法》作者之迷	95
(二)《孫子兵法》的淵源及其形成	97
(三)孫武的家世與生平	98
(四)《孫子兵法》的版本與流傳	102

二、戰略思想體系論	107
(一)“安國保民”的戰略目標論	107
(二)“五事”、“七計”的戰略決策論	112
(三)“不戰而屈人之兵”的戰略選擇論	119
三、戰術思想體系論	127
(一)“致人而不致於人”的主動權思想	127
(二)“奇正相生”的機動靈活的戰術思想	132
(三)“避實擊虛”是克敵制勝的法寶	136
(四)“九地”戰略地形說和“六形”戰術地形說	142
四、軍隊建設論	149
(一)“五德兼備”的將帥論	149
(二)“合文齊武”的治軍論	153
(三)“因糧於敵”的後勤保障論	155
(四)軍事哲學思想	157
五、《孫子兵法》與現代戰爭	163
(一)《孫子兵法》和中國革命戰爭	163
(二)《孫子兵法》和現代局部戰爭	167
(三)核武器競賽和“孫子的核戰略”	171

實 踐 篇

——《孫子兵法》與企業經營謀略

一、《孫子兵法》與現代商戰	177
(一)商戰與兵戰的相通性(相似性)	177
(二)市場競爭呼喚《孫子兵法》	178
(三)現代商戰與《孫子兵法》熱	180

二、孫子的“廟算”模型與企業的戰略決策	186
(一) “經校索算”戰略決策模型	186
(二) “知彼知己”、“知天知地”是企業戰略決策的基礎	189
(三) “經校索算”模型與現代企業戰略決策	195
三、“不戰而屈人之兵”與企業競爭戰略的選擇	201
(一) 孫子競爭戰略選擇模式	201
(二) “上兵伐謀”與企業競爭戰略的選擇	204
(三) “上兵伐謀”與企業經營機制的選擇	209
四、《孫子兵法》與企業經營謀略(上)	216
(一) “避實擊虛”與市場開拓	216
(二) “兵貴神速”與“搶先一步”(快半拍)策略	221
(三) “奇正之術”與企業的制勝之道	226
五、《孫子兵法》與企業經營謀略(下)	232
(一) “迂直之計”與企業的“迂迴”戰術	232
(二) “攻心奪氣”與企業的心理戰術	238
(三) “因糧於敵”與企業的“借助”策略	246
六、《孫子兵法》與企業家品格的塑造	252
(一) “利國保民”與企業家的價值取向	252
(二) “為將五德”與企業家的理想人格	257
(三) “將有五危”與企業家的大將風度	270
七、“寬嚴相濟”與企業家的管理藝術	274
(一) “將能而君不御”與企業家的“分身術”	274
(二) “文武兼施”與企業家的管理藝術	278
(三) “陷之死地然後生”與企業家的“危機管理”	281

元 典 篇

——《孫子兵法》今注今譯

一、計 篇

〔解題〕

計，謀也，是指在作戰前對戰爭全局進行周密謀劃，作出戰略決策。
曹操注：“計者，選將、量敵、度地、料卒、遠近、險易，計於廟堂也。”

《計篇》是《孫子兵法》首篇，因為它是孫武軍事思想的總綱，具有提挈全書的作用。

本篇主要強調了戰爭的重要性，主張對戰爭應持慎重態度，探討了決定戰爭勝負的各種主客觀條件，規定了作戰的各種戰術原則，提出了一個完整的“經校索算”的戰略決策模式，以求正確決策，預知戰爭勝負。

〔原文〕

孫子曰：兵者^①，國之大事，死生之地，存亡之道^②，不可不察也^③。

〔今注〕

①兵：本指兵器，《說文》：“兵，械也。”由“兵”可引申為兵士、軍隊和戰爭等義。這裡指戰爭。

②唐·杜牧注：“國之存亡，人之死生，皆由於兵。”此句指戰爭關係到人民的生死，國家的存亡，故“國之大事”。這裡“地”指處所，“道”指道路，皆應虛看，並非實指。泛指“關鍵之處”。

③察：《爾雅·釋詁》：“察，審也。”這裡指審察、考察、研究。

〔今譯〕

孫子說：戰爭是國家的大事，它關係到人民的生死和國家的存亡，所以不可不詳細地認真地審察和研究，以慎重其事。

〔原文〕

故經之以五事^①，校之以計，而索其情^②：一曰道^③，

二曰天^④，三曰地^⑤，四曰將^⑥，五曰法^⑦。

〔今注〕

①經：唐·杜牧注：“經者，經度也。”這裡指分析、研究。此句意謂從道、天、地、將、法五個方面分析研究，以求戰爭勝負的可能性。

②校：通“較”，指較量、比較。計，籌劃，指“七計”。索，求索、探索。《廣雅·釋詁三》：“索，求也。”情，敵我雙方的實情，戰爭勝負的情勢。

③道：本義指道路、途徑、正當事理，這裡引申為政治路線和主張。

④天：天時。張預注：“上順天時。”

⑤地：地利。張預注：“下知地利。”

⑥將：將領。張預注：“委任賢能。”

⑦法：法制。張預注：“節制嚴明。”

〔今譯〕

由於軍事戰爭事關重大，所以必須要通過對敵我雙方的五個方面進行分析，比較敵我雙方的七種情況，來探討戰爭勝負的實情。五個方面是：一是政治，二是天時，三是地利，四是將帥，五是法制。

〔原文〕

道者，令民與上同意也^①。故可以與之死，可以與之生，而不畏危^②。

天者，陰陽、寒暑、時制也^③。

地者，遠近、險易、廣狹、死生也^④。

將者，智、信、仁、勇、嚴也^⑤。

法者，曲制、官道、主用也^⑥。

凡此五者，將莫不聞，知之者勝，不知者不勝^⑦。

〔今注〕

①民：民眾；上：國君；意：意志、意願、心願。同意即同心同德。

②不畏危：不怕危險。按：漢簡本作“民弗詭也”。詭，古訓“違”，訓“疑”，言君民無疑心、二心。

③陰陽：本義指陽光向背，這裡指晝夜、晴雨等天氣變化。

寒暑：指冷暖等氣溫差別。

時制：指四季時令的更替。

④遠近：指路程的遠近。

險易：指地勢險要（險阻）或平坦。易，地勢平坦。

廣狹：指地勢廣闊與狹窄。

死生：死即死地、絕境，指進退兩難的作戰地域；生即生地，利於進退、攻守的地方。

⑤智：智謀、才能；信：待人以信，賞罰有信，說話算數；仁：愛撫士卒；勇：勇敢果斷；嚴：執法嚴明，紀律嚴明。

⑥曲制：曲即部曲，古代軍隊編制的稱號。制即制度，指旗幟、金鼓等制度。曲制指軍隊的組織編制和通訊聯絡等制度。

官道：指各級將吏的職責區分、統轄管理等制度。

主用：主，掌管；用，物質費用，主用指軍備物質、軍需供應管理制度，即軍費、物質、武器、糧革、車馬等後勤供應管理制度。

⑦知：意謂深刻了解，確實掌握。曹操注：“同聞五者，將知其變極，即勝也。”

〔今譯〕

所謂“道”，就是要使民衆與國君同心同德，從而可以使民衆在戰爭中爲國君出生入死，而不怕危險。所謂“天”即天時，是指晝夜、陰晴、寒冷、炎熱和四時季節的變化。所謂“地”即地利，是指路程的遠近、地勢的險阻或平坦、作戰地域的廣闊或狹窄、地形是否有利於攻守進退。所謂“將”即將材，是指將領要具備才智、誠信、仁慈、勇敢、嚴明等五種素質。所謂“法”即法制，是指軍隊的組織編制、將吏的管

理制度和軍需供應制度等。上述五個方面，將帥應當深刻了解，沒有不知道的。只有確實掌握了這些情況才能打勝仗，否則就不能取勝。

〔原文〕

故校之以計，而索其情^①。曰：主孰有道^②？將孰有能^③？天地孰得^④？法令孰行^⑤？兵衆孰強^⑥？士卒孰練^⑦？賞罰孰明^⑧？吾以此知勝負矣。

〔今注〕

①校之以計：指比較下述的“七計”。

索其情：即探索戰爭勝負的實情。

②主孰有道：孰，誰也，此處謂哪一方。此句指哪一方的國君政治修明，深得民心。

③將孰有能：指哪一方的將帥具有才能或具有智、信、仁、勇、嚴五種品德。

④天地孰得：指哪一方得天時、地利。

⑤法令孰行：指哪一方能夠認真貫徹執行法令。

⑥兵衆孰強：指哪一方的軍隊武器裝備、物質保障狀況更好。

⑦士卒孰練：指哪一方的軍隊訓練有素。

⑧賞罰孰明：指哪一方的獎懲公正無私。

〔今譯〕

因此，要通過對敵我雙方七種情況的分析研究，從而弄清戰爭勝負的實情。孫子指出：在作戰雙方，要看哪一方國君政治清明？哪一方將帥更有才能？哪一方佔據天時地利？哪一方能夠嚴格執行法令？哪一方軍隊更爲強大？哪一方士兵訓練更加有素？哪一方賞罰更加嚴明？我根據雙方的實際情況和力量的對比研究，就可以判斷誰勝誰負了。

〔原文〕

將聽吾計^①，用之必勝，留之；將不聽吾計，用之必

敗，去之^②。

〔今注〕

①將：讀若“江”(jiāng)，無義，作動詞使用，可譯“假如”、“如果”。一說將讀若將(jiàng 匠)領的“將”，亦可通。按：以助動詞使用好。

②去：離開。《說文》：“去，人相違也。”即人離開人之義。

〔今譯〕

如果聽信我的計謀，並且用我指揮作戰，一定打勝仗，我就留下；如果不聽從我的計謀，雖用我指揮作戰，一定會失敗，我就告辭離去。

〔原文〕

計利以聽^①，乃爲之勢^②，以佐其外^③。勢者，因利而制權也^④。

〔今注〕

①計：籌劃，計利即籌劃有利的戰略決策；以：通“已”；聽：聽從、採納。此句意謂籌劃有利的作戰方略已被採納，即戰爭決策已定。

②勢：態勢、造勢、聲勢。

③佐：輔助或輔佐。外：曹操注：“常法之外也。”

④因：依據；制：掌握；權：權變，靈活機動的處置。制權：採取權變措施。

〔今譯〕

有利的戰略決策已被採納，還要設法造成一種外在態勢，用以輔助戰略決策的實現。所謂“勢”，就是根據情況是否有利於戰略決策的實現而採取相應的靈活措施和應變行動，以掌握戰爭的主動權。

〔原文〕

兵者，詭道也^①。故能而示之不能^②，用而示之不用^③，近而示之遠，遠而示之近^④。利而誘之^⑤，亂而取之^⑥，

實而備之^⑦，強而避之^⑧，怒而撓之^⑨，卑而驕之^⑩，佚而勞之^⑪，親而離之^⑫。攻其無備，出其不意^⑬。此兵家之勝，不可先傳也^⑭。

〔今注〕

①詭道：詭，詭詐、奇詭、欺詐，《玉篇》：詭，“欺也”。詭道即是欺詐、多變的方式和手段。曹操注：“兵無常形，以詭詐道。”李筌注：“兵不厭詐。”

②能：能力，能夠。示：顯示，指裝作、裝出。能攻裝出不能攻，能守裝作不能守。按：“能、用、近、遠”均指我方。

③用：用戰、要打、施行，引申為指揮作戰的行動。

④示：宣揚。杜牧注：“欲近襲敵，必示以遠去之形；欲遠襲敵，必示以近進之形。”以令敵失備也。

⑤誘：誘惑。利而誘之，梅堯臣注：“彼貪利，則以貨誘之。”

⑥亂而取之：亂，指敵方軍紀失常，發生騷亂。梅堯臣注：“彼亂，則乘而取之。”即敵人處於混亂狀態，就要乘機攻取。

⑦實：指實力雄厚。梅堯臣注：“彼實則不可不備。”即敵具實力則我需嚴加戒備。

⑧強：指陣容強大；避，避開或躲避。梅堯臣注：“彼強，則我當避其銳。”即對於強大的敵人，應避其鋒銳。

⑨怒：韋昭注：“怒，作氣也。”即士氣旺盛。撓：訓屈、折。此句意謂敵人士氣旺盛，我當謹慎屈避其鋒銳，待其氣衰，再攻擊之。

怒：一說敵方將領性急易怒。撓：挑逗。此句意謂敵將性情易怒，就可故意挑逗他，使他發怒而輕戰，即可遭致失敗。

⑩卑：小、怯、卑弱。此句有二說：一說敵人故意表示卑怯，當設法使之驕傲麻痹，以利攻擊。二說對於卑視我方之敵，要設法使之更加驕傲，然後尋機擊破。杜佑注：“彼其舉國興師，怒而欲進，則當外示

屈撓，以高其志；俟情歸，要而擊之。”梅堯臣注：“示以卑弱，以傲其心。”

⑪佚：同“逸”，安閑、安逸。勞：疲勞，使敵人疲勞。

⑫親：親近、和好，指敵人內部和睦團結。離：離間、分化。此句意謂敵人內部和睦團結則設計離間之。

⑬無備：指疏於防範，事先沒有準備。不意：在故人意料(意想)之外。此句意謂在敵人無防備的情況下實施攻擊，在敵人意想不到之處進擊。

⑭勝：勝算，指克敵取勝的奧秘、訣竅。先傳：不可事先呆板規定、講明、泄露。

〔今譯〕

用兵打仗應以詭詐為原則。所以，能打裝作不能打；要打裝作不要打；要在近處行動，裝作要在遠處行動；要在遠處行動，裝作要在近處行動。敵人貪利就用小利引誘它；敵人混亂，就要乘機攻擊它；敵人力、量充實，就要加倍防備它；敵人強大，就要暫時避開它；敵人易怒，就要設法激惱它、屈撓它；敵人辭卑慎行，就要設法使其驕傲；敵人安逸，就要設法使它疲勞；敵人內部和睦團結，就要設法離間它。要在敵人沒有防備的地方實施突襲，在敵人意想不到的情況下採取行動。這是軍事家克敵致勝的訣竅，是不能事先呆板規定、預先講明的。

〔原文〕

夫未戰而廟算勝者^①，得算多也^②；未戰而廟算不勝者，得算少也。多算勝，少算不勝，而況於無算乎！吾以此觀之，勝負見矣^③。

〔今注〕

①廟算：廟，古代拜將興師、商計國事和祭祀祖先的建築，即宗廟。算，《倉頡篇》：“算，計也。”古代興師作戰前，在宗廟舉行儀式、會

議，謀劃作戰大計，分析戰爭利害得失，預測戰爭勝負，然後才出兵，這叫做“廟算”。

②得算多：得算，計劃周密。得算多或少，是指勝利的主客觀條件多或少。得算多，指計劃周密，取勝的條件多。

③見：同“現”。

〔今譯〕

作戰之前就能能夠預計取勝的，是因為計劃周密、取勝的條件多；作戰之前就預計不能取勝的，是因為籌劃不周，取勝條件少。籌劃周密、條件充分的就能取勝；籌劃疏漏、條件不足的就會失敗，更何況不作籌劃、毫無條件呢？我們根據這些來看，誰勝誰負就可以預知了，這是顯而易見的。

二、 作 戰 篇

〔 解 題 〕

作，即“始”義，作戰即始戰、戰爭準備。篇次如張預注：“計算已定，然後完車馬，利器械，運糧草，約費用，以作戰備，故次《計》。”所謂“軍師未動，糧草先行”是也。

本篇從戰爭對人力、物力和財力的依賴關係出發，為了解決戰爭將給國家和人民增加很大的負擔這一問題，提出了“兵貴勝，不貴久”、“因糧於敵”和“勝敵而益強”的重要指導原則。

〔 原 文 〕

孫子曰：凡用兵之法，馳車千駟^①，革車千乘^②，帶甲十萬^③，千里饋糧^④，則內外之費^⑤，賓客之用^⑥，膠漆之材^⑦，車甲之奉^⑧，日費千金^⑨，然後十萬之師舉矣^⑩。

〔 今 注 〕

①馳車：快速行駛的輕便戰車。駟(sì 四)：一輛車四匹馬的戰車。鄭玄箋曰：“駟，四馬也。”曹操注：“馳車，輕車也，駕駟馬。”

②革車：裝有皮革的重車，用以運載糧草和軍需物質。杜牧注：“革車，輜車，重也，載器械、財貨、衣裝也。”乘(shèng 剩)：輛，同馳，即古代四匹馬拉的重型兵車。此處用作量詞。

③帶甲：披甲，指穿戴盔甲的士兵，泛指軍隊、士卒。

④饋(kuì 潰)糧：潰，運送，送給，供應。饋糧即運送糧食。

⑤內外：這裡指前方、後方。

⑥賓客：指各諸侯國使節及遊士，以及隨軍幕僚等。

⑦膠漆：指製作與維修弓矢等作戰器械的材料，此處泛指革械製造與維修所需的物質。

⑧奉：同“俸”，保養、補給、費用。按：此上“費”、“用”、

“奉”同義，同文避複的修辭手法。

⑨千金：金，古代貨幣單位，一金爲一鎰（=十兩或二十四兩），千金即千鎰。泛指費用較多。李筌注：“千金者，言費用多也。”

⑩舉：發、行，指出動，即軍隊開拔出動。《國語·魯語》：“將爲喪舉。”韋昭注：“舉，動也。”

〔今譯〕

孫子指出：凡是興兵作戰，大都需要出動輕便戰車千輛，輜重戰車千輛，全幅武裝士兵十萬人，還要從千里之外運送糧草；這樣一來，前方後方的開支，以及外交使節、國賓招待費用和幕僚薪金，武器裝備的供給補充，估計每日要耗費千金，然後十萬大軍才能出動。

〔原文〕

其用戰也，勝^①。久則鈍兵挫銳^②，攻城則力屈^③，久暴師則國用不足^④。夫鈍兵挫銳，屈力殫貨^⑤，則諸侯乘其弊而起^⑥，雖有智者，不能善其後矣^⑦。故兵聞拙速，未睹巧之久也^⑧。夫兵久而國利者，未之有也。故不盡知用兵之害者，則不能盡知用兵之利也^⑨。

〔今注〕

①勝：此指速勝。

②鈍兵挫銳：鈍，困乏，疲憊，鈍兵即軍隊疲憊。挫，挫傷，挫銳即銳氣挫傷。

③力屈：指力量耗盡。屈，竭。

④暴師：暴，露也，“曝”之本字，曬物日下。暴師即陳師於野，不能班師。

⑤殫貨：殫，枯竭；貨，財貨，錢財，財政物質。殫貨即財政經濟枯竭。

⑥乘：即趁機之意。弊：疲憊，此處指空虛或危機。