

·孙子兵法智谋故事总集·

作战篇

中国文史出版社

图书在版编目(CIP)数据

孙子兵法智谋故事总集/王建民编. —北京:中国文史出版社,
2002.1 ISBN 7-5034-1221-6

I. 孙… II. 王… III. ①孙子兵法—注释 ②孙子兵法—译文
IV. E892.25

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2001)第 093735 号

孙子兵法智谋故事总集

*

中国文史出版社出版发行
100811 北京太平桥大街 23 号

新华书店经销
北京海德印务有限公司印刷

850 × 1168 毫米 32 开 128 印张 3800 千字
2005 年 1 月第 2 版 2005 年 2 月第 1 次印刷
印数:1—5000 册
定价:318.00 元(全 12 册)

ISBN 7-5034-1221-6/K·0843

(文史版图书如有印、装错误,工厂负责退换。)

目 录

原典精读

一、原典注释	(1)
二、原典译文	(4)
三、原典讲解	(6)

要点精析

日费千金，兴师十万	(7)
日费千金，兴师十万	(9)
因粮于敌	(12)
兵贵胜，不贵久	(15)
知兵之将，民之司命	(19)
杀敌以怒	(21)
卒善而养之	(24)
千金举师	(28)

孙子兵法智谋故事总集

- 胜敌而益强 (32)
- 兵闻拙速 (38)

今古镜鉴

- 今古镜鉴故事之一 (42)
1. 伯乐推荐九方皋 (42)
 2. 燕昭王高筑黄金台 (44)
 3. 曹操三下求贤令 (45)
 4. 李愬善待降将克蔡州 (46)
 5. 左光斗私访察贤才 (49)
 6. 顾炎武提倡改革科举 (50)
 7. 卢作孚聚贤养才 (51)
 8. 台塑挖角求才 (52)
 9. 朱振祥无畏护才 (54)
 10. 天津铝合金厂招才进宝 (56)
 11. 宣化丝锥厂靠聘请顾问打了翻身仗 (57)
 12. 民主选举 (59)
 13. 毛遂自荐 (60)
 14. 公开招聘人才 (62)
 15. 农民大老板打破小圈子 (64)
 16. 首钢公司多方求贤 (65)
 17. 气量容人 (67)
 18. 李光前善揽职工 (68)

目 录

19. 松下强抢豪夺电子工程师	(69)
20. 考试录用	(72)
21. 时装大王史华兹“三顾茅庐”	(74)
22. 人才是最宝贵的财富	(79)
23. 阿普尔计算机公司重金相聘施库利	(80)
今古镜鉴故事之二	(82)
1. 乘虚用兵汉败楚	(82)
2. 李广智勇败匈奴	(84)
3. 度尚奇兵息贼乱	(88)
4. 曹操神速破乌桓	(89)
5. 司马炎一举灭孙皓	(90)
6. 北魏与大夏统万城之战	(93)
7. 慕容犄军智胜军	(97)
8. 黑旗军假象惑敌	(98)
9. 三河之战败清军	(104)
10. 42 军抢占黄草岭	(109)
11. 服装厂连夜赶制样品	(111)
12. 发生在中国的反劫机行动	(112)
13. 闻风而动的亚默尔	(114)
14. 路透社靠速度转败为胜	(117)
15. 希特勒闪击波兰	(119)
16. 出奇不意袭埃及	(120)
17. 快餐经营秘诀	(125)
18. 吉斯产品传天下	(128)
19. 以色列夜袭乌干达恩德培机场	(129)

孙子兵法智谋故事总集

20. 阿奈特·鲁成功的奥秘	(134)
21. 詹妮芙·帕克小姐以快取胜	(135)
今古镜鉴故事之三	(138)
1. 墨子救宋国	(139)
2. 慎子辅佐楚顷襄王保地守信	(141)
3. 晏婴使齐国免遭难	(143)
4. 魏文侯用贤不疑	(144)
5. 王邑有勇无谋断送“新”朝	(146)
6. 周亚夫大瞧七国兵	(148)
7. 先备后战严灭陈国	(149)
8. 百万军中取上将	(151)
9. 张福如使无名小厂变成闻名全国的大企业	(160)
10. 蔡振华再现“乒乓王国”男团威风	(164)
11. 滕增寿使企业死而复生	(166)
12. 亚科卡使克莱斯勒起死回生	(169)
13. 土光敏夫使“东芝”转危为安	(178)
14. 济科让全巴西人垂泪	(179)
今古镜鉴故事之四	(182)
1. 卧薪尝胆灭吴国	(182)
2. 秦赵邯郸再交战	(184)
3. 李世民绕河东号令天下	(188)
4. 设伏聚歼败友谅	(189)
5. 中日武汉大会战	(194)
6. 北伐贺胜桥之战	(200)
7. 不打赣州袭闽西南	(205)

目 录

8. 千里挺进大别山	(207)
9. 中国共产党不纳划江而治	(209)
10. 李嘉诚、包玉刚联手夺九仓	(212)
11. 坚持产品的整体观念	(213)
12. 围城打援俄军收复莫斯科	(216)
13. 拿破仑誓不放虎归山	(218)
14. 法拉格特直取新奥尔良	(219)
15. 电器先锋为何来到芝加哥	(220)
16. 丘吉尔丢卒保车割爱考文垂城	(222)
17. 用自己牌子的索尼	(224)
18. 见利不取的约翰逊	(225)
19. 耶伯生卖船	(226)
20. 不断扩大企业经营领域	(229)
21. 回收“碧绿液”六亿瓶	(231)
22. 井植岁男舍弃近利	(233)
今古镜鉴故事之五	(235)
1. 齐桓公寓兵于农	(235)
2. 冯谖为孟尝君市义	(237)
3. 积极备战胜英军	(238)
4. 志愿军钻洞子	(239)
5. 阿育王铁血征伐	(241)
6. 葛提斯堡大会战	(245)
7. 俄军绝处胜土军	(253)
8. 朱可夫决战胜哈勒欣	(255)
9. 英出兵远征马岛	(259)

孙子兵法智谋故事总集

- 10. 南方大厦巧作雨伞生意 (264)
- 11. 广东得天独厚 (265)
- 12. 重塑大武汉 (266)
- 13. 名将败于天 (268)
- 14. 珊瑚海一场混战 (269)
- 15. 风光变成财富 (271)
- 16. “空中坦克”空中毙命 (272)

名家阐微

【原典精读】

一、原典注释

孙子曰：凡用兵之法^①，驰车千驷^②，革车千乘^③，带甲^④十万，千里馈粮^⑤，则内外^⑥之费，宾客之用^⑦，胶漆之材^⑧，车甲之奉^⑨，日费千金^⑩，然后十万之师举^⑪矣。

其用战也胜^⑫，久则钝兵挫锐^⑬，攻城则力屈^⑭，久暴师则国用不足^⑮。夫钝兵挫锐、屈力殫货^⑯，则诸侯乘其弊而

① 用兵之法：法，规律、法则。

② 驰车千驷：战车千辆。驰，奔、驱的意思，驰车即快速轻便的战车；驷，原指一车套四马，这里作量词，千驷即千辆战车。

③ 革车千乘：用于运载粮草和军需物资的辎重车千辆。革车，用皮革缝制的篷车，是古代重型兵车，主要用于运载粮秣、军械等军需物资。乘，辆。

④ 带甲：穿戴盔甲的士兵，此处泛指军队。

⑤ 千里馈粮：馈，馈送、供应。意为跋涉千里辗转运送粮食。

⑥ 内外：内，指后方；外，指军队所在地，即前方。

⑦ 宾客之用：指与各诸侯国使节往来的费用。

⑧ 胶漆之材：通指制修弓矢等军用器械的物资材料。

⑨ 车甲之奉：泛指武器装备的保养、补充开销。车甲，车辆、盔甲。奉，同“俸”，指费用。

⑩ 日费千金：每天都要花费大量财力。金，古代计算货币的单位，一金为一镒（二十两或二十四两），千金即千镒，泛指开支巨大。

⑪ 举：出动。

⑫ 其用战也胜：胜，取胜，这里作速胜解。意谓在战争耗费巨大的情况下用兵打仗，就要求做到速决速胜。

⑬ 久则钝兵挫锐：言用兵旷日持久就会造成军队疲惫，锐气挫伤。钝，疲惫、困乏的意思。挫，挫伤。锐，锐气。

⑭ 力屈：力量耗尽。屈，竭尽、穷尽。

⑮ 久暴师则国用不足：长久陈师于外就会给国家经济造成困难。暴，同“曝”（pù 铺），露在日光下，文中指在外作战。国用，国家的开支。

⑯ 屈力殫货：殫，枯竭。货，财货，此处指经济。此言力量耗尽，经济枯竭。

孙子兵法智谋故事总集

起^①，虽有智者，不能善其后矣^②。故兵闻拙速，未睹巧之久也^③。夫兵久而国利者，未之有也^④。故不尽知^⑤ 用兵之害^⑥者，则不能尽知用兵之利^⑦ 也。

善用兵者，役不再籍^⑧，粮不三载^⑨；取用于国^⑩，因粮于敌^⑪，故军食可足也。

国之贫于师者远输^⑫，远输则百姓贫。近于师者贵卖^⑬，贵卖则百姓财竭，财竭则急于丘役^⑭。力屈、财殫，中原内虚于家^⑮。百姓之费，十去^⑯ 其七；公家之费^⑰，破车罢马^⑱，

① 诸侯乘其弊而起：其它诸侯国便会利用这种危机前来进攻。弊，疲困，此处作危机解。

② 虽有智者，不能善其后矣：意谓即便有智慧超群的人，也将无法挽回既成的败局。后，后事，此处指败局。

③ 兵闻拙速，未睹巧之久也：拙，笨拙，不巧。速，迅速取胜。巧，工巧，巧妙。此句言用兵打仗宁肯指挥笨拙而求速胜，而没见过力求指挥巧妙而使战争长期拖延的。

④ 夫兵久而国利者，未之有也：长期用兵而有利国家的情况，从未曾有过。

⑤ 不尽知：不完全了解。

⑥ 害：危害，害处。

⑦ 利：利益，好处。

⑧ 役不再籍：役，兵役。籍，本义为名册，此处用作动词，即登记、征集。再，二次。意即不二次从国内征集兵员。

⑨ 粮不三载：三，多次。载，运送。即不多次从本国运送军粮。

⑩ 取用于国：指武器装备等从国内取用。

⑪ 因粮于敌：因，依靠、凭藉。粮草给养依靠在敌国就地解决。

⑫ 国之贫于师者远输：之，虚词，无实义。师，指军队。远输，远道运输。此句意为国家之所以因用兵而导致贫困，是由于军粮的远道运输。

⑬ 近于师者贵卖：近，临近。贵卖，指物价飞涨。意为临近军队驻扎点地区的物价会飞涨。

⑭ 急于丘役：急，在这里有加重之意。丘役，军赋，古代按丘为地方行政单位征集军赋，一丘为一百二十八家。

⑮ 中原内虚于家：中原，此处指国中。此句意为国内百姓之家因远道运输而变得贫困、空虚。

⑯ 去：耗去、损失。

⑰ 公家之费：公家，国家。费，费用，开销。

⑱ 破车罢马：罢，同“疲”。罢马、疲惫不堪的马匹。

作战篇

甲冑矢弩^①，戟楯蔽橦^②，丘牛大车^③，十去其六。故智将务食于敌^④。食敌一钟^⑤，当吾二十钟；苾秆一石^⑥，当吾二十石。

故杀敌者，怒也^⑦；取敌之利者，货也^⑧。故车战，得车十乘已上^⑨，赏其先得者，而更其旌旗^⑩，车杂而乘之^⑪，卒善而养之^⑫，是谓胜敌而益强^⑬。

故兵贵胜^⑭，不贵久。

故知兵之将^⑮，生民之司命^⑯，国家安危之主也^⑰。

① 甲冑矢弩：甲，护身铠甲。冑，头盔。矢，箭。弩，弩机，一种依靠机械力量射箭的弓。

② 戟楯蔽橦：戟，古代戈、矛功能合一的兵器。楯，同“盾”，盾牌，用于作战时防身。蔽橦，用于攻城的大盾牌。甲冑矢弩、戟楯蔽橦，是对当时攻防兵器与装备的泛指。

③ 丘牛大车：丘牛，从丘役中征集来的牛。大车，指载运辎重的牛车。

④ 智将务食于敌：智将，明智的将领。务，务求，力图。意为明智的将帅总是务求就食于敌国。

⑤ 钟：古代的容量单位，每钟六十四斗。

⑥ 苾秆一石：苾秆，泛指马、牛等牲畜的饲料。石，古代的容量单位，三十斤为一钧，四钧为一石。

⑦ 杀敌者，怒也：怒，激励士气。言军队英勇杀敌，关键在于激励部队的士气。

⑧ 取敌之利者，货也：利，财物。货，财货，此处指用财货奖赏的意思。句意为若要使军队勇于夺取敌人的财物，就要先依靠财货奖赏。

⑨ 已上：已，同“以”，“已上”，即“以上”。

⑩ 更其旌旗：更，更换。此句意为在缴获的敌方车辆上更换上我军的旗帜。

⑪ 车杂而乘之：杂，掺杂、混合。乘，架、使用。意为将缴获的敌方战车和我方车辆掺杂在一起，用于作战。

⑫ 卒善而养之：卒，俘虏、降卒。言优待被俘的敌军士兵，使之为己所用。

⑬ 是谓胜敌而益强：这就是说在战胜敌人的同时使自己更加强大。

⑭ 贵：重在，贵在。

⑮ 知兵之将：知，认识，了解。指深刻了解用兵之法的优秀将帅。

⑯ 生民之司命：生民，泛指一般民众。司命，星名，传说主宰生死，此处引申为命运的主宰。

⑰ 国家安危之主：国家安危存亡的主宰者。主，主宰之意。

二、原典译文

孙子说：凡兴师打仗的通常规律是，要动用轻型战车千辆，重型战车千辆，军队十万，同时还要越境千里运送军粮。前方后方的经费，款待列国使节的费用，维修器材的消耗，车辆兵甲的开销，每天耗资巨大，然后十万大军才能出动。

用这样大规模的军队作战，就要求速胜。旷日持久就会使军队疲惫，锐气受挫。攻打城池，会使得兵力耗竭；军队长期在外作战，会使国家财力发生困难。如果军队疲惫、锐气挫伤、实力耗尽、国家经济枯竭，那么诸侯列国就会乘此危机发兵进攻，那时候即使有足智多谋的人，也无法挽回危局了。所以，在军事上，只听说过指挥虽拙但求速胜的情况，而没有见过为讲究指挥工巧而追求旷日持久的现象。战争久拖不决而对国家有利的情形，从来不曾有过。所以不完全了解用兵弊端的人，也就无法真正理解用兵的益处。

善于用兵打仗的人，兵员不再次征集，粮草不多回运送。武器装备由国内提供，粮食给养在敌国补充，这样，军队的粮草供给就充足了。

国家之所以因用兵而导致贫困，就是由于远道运输。军队远征，远道运输，就会使百姓陷于贫困。临近驻军的地区物价必定飞涨，物价飞涨，就会使得百姓之家资财枯竭。财产枯竭就必然导致加重赋役。力量耗尽，财富枯竭，国内便家家空

作战篇

虚。百姓的财产将会耗去十分之七；国家的财产，也会由于车辆的损坏，马匹的疲敝，盔甲、箭弩、戟盾、大櫓的制作和补充以及丘牛大车的征调，而消耗掉十分之六。

所以，明智的将帅总是务求在敌国解决粮草的供给问题。消耗敌国的一钟粮食，等同于从本国运送二十钟。耗费敌国的一石草料，相当于从本国运送二十石。

要使军队英勇杀敌，就应激发士兵同仇敌忾的士气；要想夺取敌人的军需物资，就必须借助于物资奖励。所以，在车战中，凡是缴获战车十辆以上的，就奖赏最先夺得战车的人，并且换上我军的旗帜，混合编入自己的战车行列。对于敌俘，要优待和保证供给。这就是说愈是战胜敌人，自己也就愈是强大。

因此，用兵打仗贵在速战速决，而不宜旷日持久。

懂得用兵之道的将帅，是民众生死的掌握者，是国家安危存亡的主宰。

三、原典讲解

在《孙子兵法·作战篇》中，孙子提出“速战速决”的战略思想。他首先分析了在出兵前应当做的各种准备工作，意在强调军队作战带来的各种消耗与负担不可小视。他认为，正因为作战是牵一发动全身的行为，所以，对敌国用兵，不宜打拖延战，应当速战速决。即“兵贵胜，不贵久。”这主要出于对军队后勤供给与保障系统而言的。因为，任何一场战争都不仅是交战双方军事实力的较量，军事实力所依赖的是综合国力的强弱。军队长期在外用兵打仗的巨大消耗，必然造成国家财力枯竭，前方与后方的各种费用十分惊人，长期消耗，战争难免要失败，即使侥幸不失败，对国家整体实力造成的损害也是无法弥补的。

因此，孙子认为富有军事才干的将领不会多次从本国运送粮食辎重等作战物资，而讲究从敌国获取粮草。这样做，既可以节省从本国运输粮草所花费的巨额开支，又能够削弱敌国的物资保障，可取一举两得之功效。既能够战胜敌人，又能够使自己更加强大。这种军事思想无论在古代还是在当代，都是十分高明时。

【要点精析】

日费千金，兴师十万

凡用兵之法，驰车千驷，革车千乘，带甲十万，千里馈粮，则内外之费，宾客之用，胶漆之材，车甲之奉，日费千金，然后十万之师举矣。

《孙子兵法·作战篇》

孙子说：根据用兵作战的原则，若动用轻型战车千辆，辎重车千辆，全副武装的士兵十万，并且还要越境千里，运送军粮的话，那么前方与后方的费用，款待使节、策士的开支，器材物资的供应，车辆兵甲的维修保养，每天都要耗资千金，然后十万大军才可出征。

“日费千金，然后十万之师举矣”。孙子在这里提出了战争对于经济的依赖。进行战争，首先要筹划费用、粮草、车马、用具，然后才兴兵出征，这样才会有胜算的可能，所谓“兵马未动，粮草先行”，说的是同一道理。

在孙子时代兴兵 10 万，尚且日费千金，那么到了现代，随着武器的更新，各种现代技术在军事领域的应用，军费开支更是创下了天文数字。据统计，现代军队需用的作战物资已达 300 多万种，仅油料型号就有 100 多种，雷达指挥仪一万多种。军需物资不仅在种类上激增，在数量上也日益膨胀。在 1760 年，俄军夺取柏林时，炮兵共发射

孙子兵法智谋故事总集

炮弹 1200 发，消耗弹药量 2.5 吨，1945 年苏军攻打柏林时，消耗弹药量为 26230 吨，即增加一万多倍；六七十年代美国侵越作战中，投入美军 50 万，年战争消耗达 300 亿美元，到了 90 年代海湾战争，历时仅 42 天，但美国为首的多国部队耗资达 1133.3 亿美元，平均一天日耗资达 27 亿美元，相当于侵越战争一年的开支。

由此可见战争对经济的依赖。孙子的“日费千金，然后十万之师举矣”的论点，至今仍具有指导意义。

孙子的“日费千金，然后十万之师举矣”的思想，深刻地揭示了战争对物质的依赖作用。因此，非不得已，不可兴兵作战。自古以来，穷兵黩武，往往导致民穷财尽，引发内乱。隋朝时，隋炀帝曾三次派兵征讨高丽（今朝鲜）。隋炀帝在河南和江淮造兵车 5 万辆，送至河北高阳；又在东莱（今山东掖县）海口造船 300 艘，征用民夫 230 万运送军粮。第一次进攻高丽，派兵 100 万，可战败逃回国的只剩 2000 余人，损失惨重。由于连续三年的征讨，国内土地荒芜，生产力严重破坏，各种矛盾激化，导致了农民大起义的爆发。这样的穷兵黩武，隋朝的覆灭也就难以避免了。

战争必然要大量耗费物力，所以孙子在《作战篇》中详细预算战费，恳切地提出劝勉：只有物资齐备，方可兴兵。可是古往今来，千里远征却不重视后方供应的战例史不绝书。拿破仑侵俄战争的惨败就是明证。

公元 1812 年 6 月，拿破仑指挥 60 万大军，企图一举征服俄罗斯帝国。俄国用于前线作战的部队仅 20 万人，且装备落

后，处于劣势。俄军元帅库图佐夫面对强敌，决定实行诱敌深入的战略。他指挥俄军大踏步地实行战略退却，沿途实行坚壁清野，烧毁来不及带走的作战物资，使法军得不到粮食和其它东西。抽出部分兵力，以小部队作战形式，积极袭扰法军侧后。法军战线拉长，进攻锐势大减。

但拿破仑一意孤行，这年9月，勉强率大军攻入莫斯科。俄军撤退前，放火焚城，将来不及运走的粮食和军用装备烧毁，莫斯科成了一座空城。法军入城后，一无所获，补给奇缺，加上疾病和严寒的威胁，处境困难，不得不撤出莫斯科。库图佐夫抓住战机，发动反攻。法军饥寒交迫，大败而归。此战法军损失50余万人，1100多门大炮。其失败的原因之一就在于没有建立可靠的后勤补给线，粮食、药品奇缺，最终兵败如山倒。

日费千金，兴师十万

凡用兵之法，驰车千驷，革车千乘，带甲十万，千里馈粮，则内外之费，宾客之用，胶漆之材，车甲之奉，日费千金，然后十万之师举矣。

《孙子兵法·作战篇》

孙子说：根据用兵作战的原则，若动用轻型战车千辆，辎重车千辆，全副武装的士兵十万，并且还要越境千里，运送军粮的话，那么前方与后方的费用，款待使节、策士的开支，器材物资的供应，车辆兵甲的维修保养，每天都要耗资千金，然