

火攻篇

孙子曰：凡火攻有五：一曰火人，二曰火积，三曰火库，四曰火库，五曰火队。行火必有因，因必素具。发火有时，起火有日。时者，天之燿也；日者，月在箕、壁、轸也。凡此四宿者，风起之日也。凡火攻，必因五火之变而应之：火发于内，则早应之于外；火发而其兵静者，

智谋故事总集



军形篇

孙子曰：昔之善战者，先为不可胜，以待敌之可胜。不可胜在己，可胜在敌。故善战者能为不可胜，不能使敌之必可胜。故曰：胜可知，而不可为。不可胜者，守也；可胜者，攻也。守则不足，攻则有余。善守者藏于九地之下，善攻者动于九天之上，故能自保而全胜也。见胜不过众人之所知，非善之善者也；战胜而天下曰善，非善之善者也。故举秋毫不为多力，见日月不为明日，闻雷霆不为聪耳。



孙子兵法

谋攻篇

孙子曰：夫用兵之法，全国为上，破国次之；全军为上，破军次之；全旅为上，破旅次之；全卒为上，破卒次之；全伍为上，破伍次之。是故百战百胜，非善之善者也；不战而屈人之兵，善之善者也。故上兵伐谋，其次伐交，其次伐兵，其下攻城。攻城之法，为不得已。修橈，具器械，三月而后成；距堙，又三月而后已。

虚实篇

孙子曰：凡先处战地而待敌者佚，后处战地而趋战者劳。故善战者，致人而不致于人。能使敌人自至者，利之也；能使敌人不得至者，害之也。故敌佚能劳之，饱能饥之，安能动之，出其所以意，趋其所不意。



作战篇

孙子曰：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。其用战也，胜久则钝兵挫锐，攻城则力屈，久暴师则国用不足。夫钝兵挫锐，屈力弹货，则诸侯乘其弊而起，虽有智者不能善其后矣。故兵闻拙速，未睹巧之久也。夫兵久而国利者，未之有也。故不尽知用兵之害者，则不能尽知用兵之利也。



中国文史出版社

·孙子兵法智谋故事总集·

虚 实 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	(6)
三、原典讲解	(9)

要点精析

知战之地日，则可千里而会战	(10)
因敌而制胜	(13)
策之而知得失之计	(16)
作之而知动静之理	(18)
形之而知死生之地	(22)
角之而知有余不足	(25)
致人而不致于人	(28)
避实而击虚	(31)
应形于无穷	(34)

孙子兵法智谋故事总集

形兵之极，至于无形	(37)
我专而敌分	(40)
攻其所不守	(43)
守其所不攻	(47)

今古镜鉴

今古镜鉴故事之一	(50)
1. 缙紫救父	(50)
2. 度尚平息贼乱	(52)
3. 张巡“草人借箭”守雍丘	(53)
4. 老吏的妙计	(54)
5. 善于随机应变的李嘉诚	(56)
6. 软管厂改产“洁银”企业复兴	(62)
7. 西安走出“古城堡”	(64)
8. 以变应变，烟灰缸畅销	(66)
9. 阿里亚死里逃生	(67)
10. 乌沙阔夫灵活机动创海战奇迹	(68)
11. 诺贝尔的轮船工厂	(71)
12. 因时制宜灵活调整经营决策	(72)
13. 机智灵活南解放军节节胜利	(74)
14. “索尼”录音机的遭遇	(76)
15. 炒冷饭越军遭伏击	(77)
16. 索尼喜独创	(78)

目 录

17. “派克”兴衰记	(79)
18. 暴风雨中的生死较量	(81)
19. 刘心远专心应变	(83)
20. 美国教坛奇女子的治学绝招	(84)
今古镜鉴故事之二	(87)
1. 齐魏桂陵、马陵之战	(87)
2. 徐达大破扩廓帖木儿	(92)
3. 努尔哈赤大战萨尔浒	(94)
4. 红旗插到井冈山	(95)
5. “人弃我取，人取我舍”	(97)
6. 光辉杰作——布伦海姆大捷	(98)
7. 玻利瓦尔转战南美	(100)
8. 路透另起炉灶	(101)
9. 施特劳斯巧妙“退场”	(103)
10. 巧伪装大败德潜艇	(104)
11. 英军北非巧摆“迷魂阵”	(105)
12. “人有我无，人无我有”	(106)
13. “丰田”进攻“底特律”	(108)
14. 竞选州长里根胜布朗	(109)
15. 避实就虚创“独门”	(110)
16. 英军避实击虚得成功	(113)
17. 避实击虚创新路	(115)
18. 最能干的推销员	(116)
19. 富士的胜于易胜者	(117)

孙子兵法智谋故事总集

今古镜鉴故事之三	(119)
1. 平型关大捷	(120)
2. 中国阿拉伯服装打入海湾市场	(121)
3. 青岛啤酒另辟蹊径打入美国市场	(123)
4. 广东农妇党北京	(125)
5. 湖北省轻淹摩托车厂到国外“下蛋”	(127)
6. “不知战地”冰箱出口受阻	(128)
7. “翻山越岭”的土耳其舰队	(129)
8. 马尔博罗长途奔袭乱敌方寸	(133)
9. 拿破仑远征埃及	(134)
10. 圣马丁痛歼殖民军	(136)
11. 肯德基进军“东方之珠”的历程	(138)
12. 日本丰田车名扬美国	(143)
13. 日本资生堂打进美国市场	(145)
14. 雀巢公司总裁开辟国际市场的策略	(148)
15. 女牛仔裤打入美国市场	(152)
16. 眼睛始终盯住国外	(153)
今古镜鉴故事之四	(155)
1. 伍子胥疲楚败楚	(155)
2. 乙支文德大败隋军	(157)
3. 吴权大败南汉军	(159)
4. 俄军巧攻伊兹梅尔要塞	(160)
5. 土耳其逼走英舰队	(162)
6. 福特汽车公司的竞争妙诀	(164)

目 录

7. 德军远征莫斯科惨败	(166)
8. 土光敏夫的“饭盒作战”	(167)
9. 艰难的西姆拉谈判	(168)
10. 日商的拖延战术	(170)
11. 耽误时间，扰乱方寸	(172)
今古镜鉴故事之五	(174)
1. 勾践卧薪尝胆灭吴国	(174)
2. 陆逊火烧蜀军连营七百里	(176)
3. 尚婢婢以屈求伸	(178)
4. 李自成朱仙镇出奇兵	(181)
5. 蒋介石的“下野”与“复职”	(182)
6. 替代方案	(183)
7. 旃陀罗笈多忍辱负重破敌兵	(186)
8. 苏伯驱邪得王位	(187)
9. 亨利王雪地长跪求教皇	(189)
10. 马尔博罗以退为进	(191)
11. 积极妥协苏维埃赢得喘息	(193)
12. 以退为进迫意政府妥协	(197)
13. 萨卡里亚大捷	(199)
14. 以退为进	(200)
15. 哈瑞尔智斗宝碱公司	(202)
16. 英·甘地登上总理宝座	(204)
17. 英迪拉挫败辛迪加派	(205)
18. 柯尔以退为进	(208)

孙子兵法智谋故事总集

19. 松下以迂为直使谈判成功	(209)
今古镜鉴故事之六	(212)
1. 古井酒厂贵贱兼顾	(212)
2. 福尔摩斯引蛇出洞	(214)
3. 小心求证	(215)
4. 一瓶香水作“向导”	(217)
5. 施障眼法突破敌人防线	(219)
6. 英法联军攻占塞得港	(221)
7. 虚虚实实	(223)
8. 投石问路	(225)
今古镜鉴故事之七	(227)
1. 郤至之死与栾书之生	(228)
2. 班超鄯善国先发制人	(229)
3. 科技进步使“天毛”腾飞	(230)
4. 万宝冰箱的双绿色标志	(232)
5. 香味黑妹牙膏超前一步	(234)
6. 出神入化的人	(235)
7. 技术进步是企业的生命	(236)
8. 科技——华玉电子有限公司	(238)
9. 郑州亚细亚稳操商战主动权	(240)
10. 靠科技创业的北港村办企业	(242)
11. 阿基米德靠“利器”鏖战罗马兵	(244)

名家阐微

【原典精读】

一、原典注释

孙子曰：凡先处战地而待敌者佚^①，后处战地而趋战者劳^②。故善战者，致人而不致于人^③。能使敌人自至者，利之也^④；能使敌人不得至者，害之也^⑤。故敌佚能劳之^⑥，饱能饥之，安能动之^⑦。

出其所不趋^⑧，趋其所不意。行千里而不劳者，行于无人之地也^⑨；攻而必胜者，攻其所不守也^⑩；守而必固者，守其所不攻也^⑪。故善攻者，敌不知其所守；善守者，敌不知其所攻^⑫。微乎微乎，至于无形^⑬；神乎神乎，至于

① 凡先处战地而待敌者逸：处，占据。佚，即“逸”，指安逸、从容。此句言在作战中，若能率先占据战地，就能使自己处于以逸待劳的主动地位。

② 后处战地而趋战者劳：趋，奔赴，此处为仓促之意。趋战，仓促应战，此句意为作战中若后据战地仓促应战，则疲劳被动。

③ 致人而不致于人：致，招致、引来。致人，调动敌人。致于人，为敌人所调动。

④ 能使敌人自至者，利之也：利之，以利引诱。意谓能使敌人自来，乃是以利引诱的缘故。

⑤ 能使敌人不得至者，害之也：害，妨害，阻挠之意。此言能使敌人不得到达战地，乃是牵制敌人的结果。

⑥ 劳之：劳，使之疲劳。

⑦ 安能动之：言敌若固守，我就设法使它移动。

⑧ 出其所不趋：出，出击。出兵要指向敌人无法救援的地方，即击其空虚。不，这里当作“无法、无从”之意解。

⑨ 行千里而不劳者，行于无人之地也：无人之地，喻敌虚懈无备之处。意谓我行军千里而不致劳累，乃因行于敌虚懈无备之处。

⑩ 攻而必取者，攻其所不守：言出击而必能取胜，是由于所出击的是敌人防守空虚之地。

⑪ 守而必固者，守其所不攻也：言防守必定巩固，因为所守之处是敌人无法攻取的地方。

⑫ 故善攻者，敌不知其所守；善守者，敌不知其所攻：此句谓善于进攻的军队，敌人不知防守何处；善于防守的军队，敌人不知进攻何处。

⑬ 微乎微乎，至于无形：微，微妙。此句谓虚实运用微妙极致，则无形可睹。

孙子兵法智谋故事总集

无声^①。故能为敌之司命^②。

进而不可御者，冲其虚也^③；退而不可追者，速而不可及也^④。故我欲战，敌虽高垒深沟，不得不与我战者，攻其所必救也^⑤；我不欲战，画地而守之^⑥，敌不得与我战者，乖其所之也^⑦。

故形人而我无形^⑧，则我专而敌分^⑨；我专为一，敌为分十，是以十攻其一也^⑩，则我众而敌寡；能以众击寡者，则吾之所与战者约矣^⑪。吾所与战之地不可知^⑫，不可知，则敌所备者多；敌所备者多，则吾所与战者寡矣^⑬。故备前则后寡，备后则前寡；备左则右寡，备右则左寡；无所

① 神乎神乎，至于无声：神，神奇，神妙。意为虚实运用神奇之至，则无声息可闻。

② 司命：命运之主宰者。

③ 进而不可御者，冲其虚也：御，抵御。冲，攻击，袭击。虚，虚懈之处。此言我军进击而敌无法抵御，是由于攻击点正是敌之虚懈处。

④ 退而不可追者，速而不可及也：速，迅速，神速。及，赶上，追上。此句意为我军后撤而敌不能追击，是由于我后撤迅速，敌追赶不及。因此，撤退的主动权也操于我手。

⑤ 故我欲战……攻其所必救也：必救，必定救援之处，喻利害攸关之地。此句意为由于我已把握了战争主动权，故当我欲与敌进行决战时，敌不得不从命。之所以如此，是因为我所选择的攻击点，是敌之要害处。

⑥ 画地而守之：画，界限，指画出界限。画地而守，即据地而守，喻防守颇易。

⑦ 乖其所之也：乖，违，相反，此处有改变、调动的意思。之，往，去。句意谓调动敌人，将其引往他处。

⑧ 故形人而我无形：形人，使敌人现形。形，此处作动词，显露的意思。我无形，即我无形迹（隐蔽真形）。

⑨ 我专而敌分：我专一（集中）而敌分散。

⑩ 是以十攻其一也：指我军在局部上对敌拥有以十击一的绝对优势。

⑪ 吾之所与战者约矣：约，少，寡。此句言能以众击寡，则我欲击之敌必定弱小有限，难以作为。

⑫ 吾所与战之地不可知：即我准备与敌作战之战场地点敌无从知晓。

⑬ 不可知，则敌所备者多；敌所备者多，则吾所与战者寡矣：此句意为我与敌欲战之地敌既无从知晓，就不得不多方防备；这样，敌之兵力势必分散；敌之兵之既已分散，则与我局部交战之敌就弱小且容易战胜了。

虚实篇

不备，则无所不寡^①。寡者，备人者也^②；众者，使人备己者也^③。

故知战之地，知战之日，则可千里而会战^④；不知战地，不知战日，则左不能救右，右不能救左，前不能救后，后不能救前，而况远者数十里，近者数里乎^⑤？以吾度之^⑥，越人之兵虽多^⑦，亦奚益于胜败哉^⑧？故曰：胜可为也^⑨。敌虽众，可使无斗^⑩。

① 无所不备，则无所不寡：即言如果处处设防，必然是处处兵力寡弱，陷入被动。

② 寡者，备人者也：言兵力之所以相对薄弱，在于分兵备敌。

③ 众者，使人备己者也：言兵力所以占有相对优势，是因为迫使对方分兵备战。

④ 故知战之地，知战之日，则可千里而会战：如能预先了解掌握战场的地形条件与交战时间，则可以赴千里与敌交战。

⑤ 不知战地……近者数里乎：言若不能预先知道战场的条件与作战之时机，则前、后、左、右自顾不暇，不及相救，何况作战行动往往是在数里甚至数十里方圆范围内展开的。

⑥ 以吾度之：度，推测，推断。

⑦ 越人之兵虽多：越人之兵，越国的军队。春秋时期，晋、楚争霸，晋拉拢吴以牵制楚国，楚则利用越来抗衡吴国，吴、越之间长期征伐无已。孙子为吴王论兵法，自然以越国为吴的假想作战对象。

⑧ 亦奚益于胜败哉：奚，何，岂。益，补益，帮助。谓越国军队人数虽众，然不能知众寡分合的运用，则岂利于其取胜之企图？

⑨ 胜可为也：为，造成、创造、争取之意。即言胜利可以积极造成。《军形篇》中，孙子从战争之客观规律角度发论，曰：“胜可知而不可为”。此处从主观能动性角度发论，认为只要充分发挥主观能动性，胜利是可以造成的，即言“胜可为”，两者之间并不矛盾。

⑩ 敌虽众，可使无斗：言敌人虽多，然而因我拥有主动权，因而我方能创造条件，使敌无法与我较量。

孙子兵法智谋故事总集

故策之而知得失之计^①，作之而知动静之理^②，形之而知死生之地^③，角之而知有余不足之处^④。故形兵之极，至于无形^⑤；无形，则深间不能窥，智者不能谋^⑥。因形而错胜于众^⑦，众不能知；人皆知我所以胜之形^⑧，而莫知吾所以制胜之形^⑨。故其战胜不复^⑩，而应形于无穷^⑪。

夫兵形象水^⑫，水之形，避高而趋下；兵之形，避实而击虚^⑬。水因地而制流，兵因敌而制胜^⑭。故兵无常势，水无常

① 策之而知得失之计：策，策度，筹算。得失之计，即敌计之得失优劣。此言我当仔细筹算，以了解判断敌人作战计划之优劣。

② 作之而知动静之理：作，兴起，此处指挑动。动静之理，指敌人的活动规律。意为挑动敌人，借以了解其活动的一般规律。

③ 形之而知死生之地：形之，以伪形示敌。死生之地，指敌之优势所在或薄弱环节、致命环节。地，同下文“处”，非实指战地。言以示形于敌的手段，来了解敌方的优劣环节。

④ 角之而知有余不足之处：角，量、较量。有余，指实、强之处。不足，指虚、弱之处。此言要通过对敌作试探性较量，来掌握敌人虚实强弱情况。

⑤ 故形兵之极，至于无形：形兵，指军队部署过程中的伪装佯动。言我示形于敌，使敌不得其真，以至形迹俱无。

⑥ 深间不能窥，智者不能谋：间，间谍，深间，指隐藏极深的间谍。窥，刺探，窥视。示形佯动达到最高境界，则敌之深间也无从推测底细，聪明的敌人也束手无策。

⑦ 因形而错胜于众：因，由，依据，因形，根据敌情而灵活应变。错，同措，放置、安置之意。言依据敌情而取胜，将胜利置于众人面前。

⑧ 人皆知我所以胜之形：人们只知道我克敌制胜的情况。形，形状、形态，这里指作战方式方法。

⑨ 而莫知吾所以制胜之形：可是无从得知如何克敌取胜的内在奥妙。制胜之形，取胜的奥妙、规律。

⑩ 故其战胜不复：复，重复。言克敌制胜的手段不曾重复。

⑪ 应形于无穷：应，适应。形，形状、形态，此处特指敌情。

⑫ 兵形象水：此言用兵的规律如同水的运动规律一样。兵形，用兵打仗的方式方法，亦可理解为用兵的规律。

⑬ 兵之形，避实而击虚：即言用兵的原则是避开敌人坚实之处，攻击其空虚薄弱的地方。

⑭ 水因地而制流，兵因敌而制胜：制，制约，决定。制胜，制服敌人以取胜。此句意为水之流向受地形高低不同的制约，作战中的取胜方法则依据敌情不同来决定。

虚实篇

形^①；能因敌变化而取胜者，谓之神^②。故五行无常胜^③，四时无常位^④，日有长短，月有死生^⑤。

① 兵无常势，水无常形：即言用兵打仗无固定刻板的态势，似流水一般并无一成不变之形态。势，态势。常势，固定永恒的态势。常形，一成不变的形态。

② 能因敌变化而取胜者，谓之神：意谓若能依据敌情变化而灵活处置以取胜，则可视为用兵如神。

③ 故五行无常胜：五行，木、火、土、金、水。古代认为这是物质组成的基本元素。战国五行学说认为这五种元素的彼此关系是相生又相胜（相克）的。孙子此言谓其相生相克间变化无定数，如用兵之策略奇妙莫测。

④ 四时无常位：四时，指四季。常位，指一定的位置。此言春、夏、秋、冬四季推移变换永无止息。

⑤ 日有长短，月有死生：日，指白昼。死生，指月盈亏晦明的月相变化。句意谓白昼因季节变化有长有短，月亮因循环而有盈亏晦明。此处孙子言五行、四时及日月变化，均是“兵无常势，盈缩随敌”之意。

二、原典译文

孙子说：凡先占据战场，等待敌人的就主动安逸，而后到达战场仓促应战的就疲备被动。所以善于指挥作战的人，总是能够调动敌人而不被敌人所调动。能够使敌人自动进到我预定地域的，是用小利引诱的缘故；能够使敌人不能抵达其预定领域的，则是设置重重困难阻挠的缘故。敌人休整得好，就设法使它疲劳；敌人粮食充足，就设法使它饥饿；敌人驻扎安稳，就设法使它移动。

要出击敌人无法驰救的地方，要奔袭敌人未曾预料之处。行军千里而不劳累，是因为行进的是敌人没有防备的地区；进攻而必定能够取胜，是因为进攻的是敌人不曾防御的地点；防御而必能稳固，是因为扼守的是敌人无法攻取的地方。所以善于进攻的，能使敌人不知道该如何防守；善于防御的，能使敌人不知道该怎么进攻。微妙啊，微妙到看不出任何形迹！神奇啊，神奇到听不见丝毫声音！所以，我能够成为敌人命运的主宰。

前进而使敌人无法抵御的，是由于袭击敌人懈怠空虚的地方；撤退而使敌人不能追击的，是因为行动迅速而使得敌人追赶不及。所以我军要交战时，敌人即使高垒深沟也不得不出来与我交锋，这是因为我们攻击了敌人所必救的地方；我军不想交战时，据扎一个地方防守，敌人也无法同我交锋，这是因为我们诱使敌人改变了进攻方向。

虚实篇

要使敌人显露真情而我军不露痕迹。这样，我军兵力就可以集中而敌人兵力却不得不分散。我们的兵力集中在一处，敌人的兵力分散在十处，这样，我们就能以十倍于敌的兵力去进攻敌人了，从而造成我众而敌寡的有利态势。能做到集中优势兵力攻击劣势的敌人，那么同我军正面交战的敌人也就有限了。我们所要进攻的地方敌人很难知道，既无从知道，那么他所需要防备的地方就多了；敌人防备的地方愈多，那么我们所要进攻的敌人就愈单薄。因此，防备了前面，后面的兵力就薄弱；防备了后面，前面的兵力就薄弱；防备了左边，右边的兵力就薄弱；防备了右边，左边的兵力就薄弱。处处加以防备，就处处兵力薄弱。兵力之所以薄弱，是因为处处分兵防备；兵力之所以充足，是因为迫使对方处处分兵防备。

所以，如能预知交战的地点，预知交战的时间，那么即使跋涉千里也可以去同敌人会战。不能预知在什么地方打，不能预知在什么时间打，那么就会导致左翼救不了右翼，右翼救不了左翼，前面不能救后面，后面不能救前面的情况，何况想要在远达数十里，近在数里的范围内做到应付自如呢？依我分析，越国的军队虽多，但对于决定战争的胜负又有什么补益呢？所以说，胜利是可以造成的，敌军虽多，可以使它无法同我较量。

所以要通过认真的筹算，来分析敌人作战计划的优劣和得失；要通过挑动敌人，来了解敌人的活动规律；要通过佯动示形，来试探敌人生死命脉的所在；要通过小型交锋，来了解敌人兵力的虚实强弱。所以佯动示形进入最高的境界，就再也看不出什么痕迹。看不出形迹，那么，即使是深藏的间谍也窥察

孙子兵法智谋故事总集

不了底细，老谋深算的敌人也想不出对策。根据敌情变化而灵活运用战术，即便把胜利摆放在众人面前，众人仍然不能看出其中的奥妙。人们只能知道我用来战胜敌人的办法，但却无从知道我是怎样运用这些办法出奇制胜的。所以每一次胜利，都不是简单的重复，而是适应不同的情况，变化无穷。

用兵的规律就像流水，流水的属性，是避开高处而流向低处；作战的规律是避开敌人的坚实之处而攻击敌之弱点。水因地形的高低而制约其流向，作战则根据不同的敌情而制定取胜的策略。所以，用兵打仗没有固定刻板的态势，正如水的流动不曾有一成不变的形态一样。能够根据敌情变化而灵活机动取胜的，就可叫做用兵如神。五行相生相克没有固定的常胜，四季轮流更替也没有哪个季节固定不变，白天有长有短，月亮也有圆有缺。