

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，天之燥也；日者，月在箕、壁、翼、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。守则有余，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。故卒战无不为多力，见日月不为明目，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，劳能佚之，安能动之，出其所以必趋，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，屈力殫货，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

2.25
0501
2:11

·孙子兵法智谋故事总集·

谋 攻 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

上下同欲者胜	(8)
上兵伐谋，其次伐交	(10)
知彼知己，百战不殆	(13)
不战而屈人之兵	(17)
少则能逃之	(21)

今古镜鉴

今古镜鉴故事之一	(26)
1. 宋高宗乱干预军队指挥遭失败	(27)
2. 岳飞违命收复中原	(28)
3. 明英宗授权失控成战俘	(29)
4. 毛泽东任将粟裕	(31)
5. 天津新港分级管理效益高	(33)
6. 贞德抗命克屠梭	(35)
7. 卡尔森放权赢利术	(37)
今古镜鉴故事之二	(38)
1. 燕昭王重用乐毅富国强兵	(39)
2. 秦穆公善用百里奚	(40)
3. 错用赵括，赵军一败涂地	(41)
4. 魏文侯用贤不疑	(42)
5. 诸葛亮错用马谡失街亭	(44)
6. 唐太宗知人善任	(46)
7. 借智生财	(48)
8. 曹泉生知人善任	(49)
9. 贝兆汉用人不疑	(51)
10. 国民党上将不如芝麻酱	(52)
11. 拿破仑错用格鲁希惨败	(54)

目 录

12. 百事可乐公司的用人之道	(56)
13. 西门子择才而用	(59)
14. 戴高乐重用蓬皮杜	(60)
15. “西武军团”的用人哲学	(62)
16. 福特不信任亚柯卡	(70)
17. 用人不疑，是金子就叫它发光	(72)
今古镜鉴故事之三	(77)
1. 专诸刺杀吴王僚	(78)
2. 靠军容军威打胜仗	(79)
3. 韩信一书降燕国	(81)
4. 司马懿不攻公孙渊待其乱	(83)
5. 司马昭久围下寿春	(84)
6. 陶侃兵不血刃平郭默	(86)
7. 李世民寻机破薛军	(88)
8. 曹彬围而不攻灭南唐	(89)
9. 李自成乘机而入破洛阳	(90)
10. 大鱼吃不掉的小鱼	(91)
11. 平津战役围而不打	(93)
12. 广州表壳物美价廉不愁销	(96)
13. “奶牛王国”兴衰转换的奥秘	(97)
14. 德凯特炸毁“费城”号	(99)
15. 卡内基以低成本取胜	(101)
16. 希特勒声东击西	(102)
17. 古巴的导弹危机	(105)
18. 马其诺防线变旅游胜地	(109)

孙子兵法智谋故事总集

19. 新加坡航空公司以小胜大	(110)
今古镜鉴故事之四	(113)
1. 晋楚城濮之战	(113)
2. 重庆谈判伐谋伐交	(119)
3. 板门店谈判	(121)
4. 基辛格秘密访华	(122)
5. 周恩来的外交艺术	(127)
6. 漫长的合资谈判	(129)
7. 中国民航获索赔	(135)
8. 郭风莲注重“伐交”	(136)
9. 有力的反击	(137)
10. 拿破仑运用外交手段摸底细	(139)
11. 契切林与德国大使斗智	(140)
12. 斯大林史破祸水东引之计	(142)
13. 希腊船王的“闪电外交”	(144)
14. 史密斯向周恩来表示友好用肘碰胳膊	(146)
15. 通用汽车公司的远交近攻	(148)
16. 远利诱惑	(154)
17. 谈判专家使一家旅店迁移成功	(155)
18. 约翰逊了解谈判对手一举两得	(165)
今古镜鉴故事之五	(168)
1. 南文子挫败智伯	(168)
2. 萧翼骗取《兰亭集序》	(170)
3. 廖仲恺之死	(171)
4. “冷面杀手”遭暗杀	(173)

目 录

5. 蒋介石精心策划诱杀韩复榘	(175)
6. 林则徐积极备战胜英军	(177)
7. 汉尼拔的杰作——坎尼之战	(178)
8. 孟尼利克诱歼侵略军	(181)
9. 福特“愚蠢”的聪明之举	(183)
10. 凯末尔驱走侵略军	(188)
11. 苏空降部队惨败布克林	(189)
12. 埃军胜算以色列	(190)
13. 以色列空袭伊拉克核反应堆	(194)
14. 以色列总理拉宾之死	(196)
今古镜鉴故事之六	(199)
1. 烛之武退秦师	(199)
2. 蒯通说降河北三十城	(201)
3. 诸葛亮联吴抗魏	(203)
4. 李白醉草吓蛮书	(204)
5. 溥仪出宫	(206)
6. 电缆厂压美商减价	(208)
7. 冶金轴承厂靠实力取胜	(209)
8. 经营有谋的农民企业家	(210)
9. 源赖朝驱鸭胜敌军	(211)
10. 瑞士人“心战”取胜	(212)
11. 洛克菲勒的竞争术	(212)
12. 鹿尔岛饭店请顾客种纪念树	(214)
今古镜鉴故事之七	(215)
1. 隆中对三分天下	(215)

孙子兵法智谋故事总集

2. 罗荣桓的深谋远虑	(218)
3. 中国向何处去	(219)
4. “云南王”龙云精心筹划虎口脱险	(221)
5. 珠海人为大建设找到了财路	(223)
6. 怯懦的抉择	(225)
7. 长虹电视机厂未雨绸缪	(226)
8. 俄海军施火攻术	(229)
9. “印第安纳波利斯”号的沉没	(231)
10. 以色列力握制空权	(233)
11. 富有远见卓识的 BHP 公司	(235)
今古镜鉴故事之八	(237)
1. 李定国率义军上下同心光复桂林	(237)
2. 巾帼英雄潘志巧的“爱兵之道”	(238)
3. 宝山钢铁公司的企业价值观	(241)
4. 簕竹鸡场实行股份制	(244)
5. “上下同欲”使企业转危为安	(246)
6. 纳尔逊决战特拉法尔加	(247)
7. 艾柯卡的“同等牺牲”	(249)
8. 英国石油公司的英明抉择	(250)
9. “上下同欲”的惠普文化	(252)
10. “瑞侃文化”带来成功	(253)

名家阐微

【原典精读】

一、原典注释

孙子曰：凡用兵之法，全国为上，破国次之^①；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^②。是故百战百胜，非善之善者也^③；不战而屈人之兵，善之善者也^④。

故上兵伐谋^⑤，其次伐交^⑥，其次伐兵^⑦，其下攻城。攻城之法^⑧，为不得已^⑨。修橧轮辐^⑩，具器械^⑪，三月而后成，距闾^⑫，又三月而后已^⑬。将不胜其忿而蚁附之^⑭，杀士三分

① 全国为上，破国次之：全，完整。国，春秋时，主要指都城，或者还包括外城及周围的地区。破，攻破，击破。此句言以实力为后盾，迫使敌方城邑完整地降服为上策，而通过战争交锋，攻破敌方城邑则稍差一些。

② 军、旅、卒、伍：春秋时军队编制单位。12500人为军，500人为旅，100人为卒，5人为伍。

③ 非善之善者也：不是好中最好的。

④ 不战而屈人之兵，善之善者也：屈，屈服、降服。此句说不战而使敌人屈服，才能说是高明中最高的。

⑤ 上兵伐谋：上兵，上乘用兵之法。伐，进攻、攻打。谋，谋略。伐谋，以谋略攻敌赢得胜利。此句意为：用兵的最高境界是用谋略战胜敌人。

⑥ 其次伐交：交，交合，此处指外交。伐交，即进行外交斗争以争取主动。当时的外交斗争，主要表现为运用外交手段瓦解敌国的联盟，扩大、巩固自己的盟国，孤立敌人，迫使其屈服。

⑦ 伐兵：通过军队间交锋一决胜负。兵，军队。

⑧ 攻城之法：法，办法，做法。

⑨ 为不得已：言实出无奈而为之。

⑩ 修橧轮辐：制造大盾和攻城用的四轮大车。修，制作、建造。橧，藤革等材料制成的大盾牌。轮辐，攻城用的四轮大车，用桃木制成，外蒙生牛皮，可以容纳兵士十余人。

⑪ 具器械：具，准备。意为准备攻城用的各种器械。

⑫ 距闾（yīn）：距，通“具”，准备；闾，通“堙”（yīn），土山。为攻城作准备而堆积的土山。

⑬ 又三月而后已：已，完成、竣工之意。

⑭ 将不胜其忿而蚁附之：胜，克制、制服。忿，忿懣、恼怒。蚁附之，指驱使士兵像蚂蚁一般爬梯攻城。

孙子兵法智谋故事总集

之一而城不拔者^①，此攻^②之灾也。

故善用兵者，屈人之兵而非战也^③，拔人之城而非攻也^④，毁人之国而非久也^⑤，必以全争于天下^⑥，故兵不顿而利可全^⑦，此谋攻之法也^⑧。

故用兵之法，十则围之^⑨，五则攻之，倍则分之^⑩，敌则能战之^⑪，少则能逃之^⑫，不若则能避之^⑬。故小敌之坚，大敌之擒也^⑭。

夫将者，国之辅也^⑮，辅周则国必强^⑯，辅隙则国必弱^⑰。

故君之所以患于军者三^⑱：不知军之不可以进而谓之

① 杀士三分之一而城不拔者：士，士卒，杀士三分之一，即使三分之一的士卒被杀。拔，攻占城邑或军事据点。

② 攻：此处指攻城。

③ 屈人之兵而非战：言不采用直接交战的办法而迫使敌人屈服。

④ 拔人之城而非攻也：意为夺取敌人的城池而不靠硬攻的办法。

⑤ 毁人之国而非久也：非久，不要旷日持久。指灭亡敌人之国毋需旷日持久。

⑥ 必以全争于天下：全，即上言“全国”、“全军”、“全旅”、“全卒”、“全伍”之“全”。此句意为一定要根据全胜的战略争胜于天下。

⑦ 故兵不顿而利可全：顿，同“钝”，指疲惫、挫折。利，利益。全，保全、万全。

⑧ 此谋攻之法也：这就是以谋略胜敌的最高标准。法，标准、准则。

⑨ 十则围之：兵力十倍于敌就包围敌人。

⑩ 倍则分之：倍，加倍。分，分散。有一倍于敌人的兵力，就设法分散敌人，造成局部上的更大优势。

⑪ 敌则能战之：敌，指兵力相等，势均力敌。能，乃、则的意思。此处与则合用，以加重语气。此句言如果敌我力量相当，则当敢于抗击、对峙。

⑫ 少则能逃之：少，兵力少。逃，逃跑躲避。

⑬ 不若则能避之：不若，不如，指实际力量不如敌人。

⑭ 小敌之坚，大敌之擒也：小敌，弱小的军队。之，助词。坚，坚定、强硬，此处指固守硬拼。大敌，强大的敌军。擒，捉拿，此处指俘虏。弱小的部队坚持硬拼，就会被强大的敌人所俘虏。

⑮ 国之辅也：国，指国君。辅，原意为辅木，这里引申为辅助、助手。

⑯ 辅周则国必强：言辅助周密、相依无间国家就强盛。周，周密。

⑰ 辅隙则国必弱：辅助有缺陷则国家必弱。隙，缝隙，此处指有缺陷、不周全。

⑱ 君之所以患于军者三：君、国君。患，危害。意为国君危害军队行动的情况有三个方面。

⑲ 谓之进：谓，使的意思，即“使（命令）之进。”

谋攻篇

进^⑮，不知军之不可以退而谓之退，是谓縻军^①。不知三军之事，而同三军之政者^②，则军士惑矣^③。不知三军之权而同三军之任^④，则军士疑矣。三军既惑且疑，则诸侯之难至矣，是谓乱军引胜^⑤。

故知胜有五：知可以战与不可以战者胜；识众寡之用者胜^⑥；上下同欲者胜^⑦；以虞待不虞者胜^⑧；将能而君不御者胜^⑨。此五者，知胜之道也^⑩。

故曰：知彼知己者，百战不殆^⑪；不知彼而知己，一胜一负^⑫；不知彼，不知己，每战必殆。

① 是谓縻军：这叫做束缚军队。縻，束缚、羁縻。

② 不知三军之事而同三军之政者：不了解军事而干预军队的政令。三军：泛指军队。春秋时一些大的诸侯国设三军，有的为上、中、下三军，有的为左、中、右三军。同，此处是参与、干预的意思。政：政务，这里专指军队的行政事务。

③ 军士惑矣：军士，指军队的吏卒。惑，迷惑、困惑。

④ 不知三军之权而同三军之任：不知军队行动的权变灵活性质，而直接干预军队的指挥。权，权变，机动。任，指挥、统率。

⑤ 是谓乱军引胜：乱军，扰乱军队。引，失去之意。此言自乱军队，失去了胜机。

⑥ 识众寡之用者胜：能善于根据双方兵力对比情况而采取正确战法，就能取胜。众寡，指兵力多少。

⑦ 上下同欲者胜：上下同心协力的能够获胜。同欲，意愿一致，指齐心协力。

⑧ 以虞待不虞者胜：自己有准备对付没有准备之敌则能得胜。虞，有准备。

⑨ 将能而君不御者胜：将帅有才能而国君不加掣肘的，能够获胜。能，有才能。御，原意为驾御，这里指牵制、制约。

⑩ 知胜之道也：认识、把握胜利的规律。道，规律、方法。

⑪ 殆：危险、失败。殆（dài）。

⑫ 一胜一负：即胜负各半，指没有必胜的把握。

二、原典译文

孙子说：一般的战争指导法则是：使敌人举国降服为上策，而击破敌国就略逊一筹；使敌人全军完整地降服为上策，而击溃敌人的军队就略逊一筹；使敌人全旅完整地降服为上策，而打垮敌人的旅就略逊一筹；使敌人全卒完整地降服是上策，而用武力打垮它就次一等；使敌人全伍降服是上策，用武力击溃它就次一等。因此，百战百胜，并不就是高明中最高明的；不经交战而能使敌人屈服，这才算是最高明的。

所以，用兵的上策是用谋略战胜敌人，其次是挫败敌人的外交联盟，再次就是直接与敌人交战，击败敌人的军队，下策就是攻打敌人的城池。选择攻城的做法实出于不得已。制造攻城的大盾和四轮大车，准备攻城的器械，费时数个月才能完成；而构筑用于攻城的土山，又要花费几个月才能完工。如果主将难以克制愤怒与焦躁的情绪而强迫驱使士卒像蚂蚁一样去爬梯攻城，结果士卒损失了三分之一而城池却未能攻克，这就是攻城带来的灾难。

所以，善于用兵的人，使敌人屈服而不是靠交战，夺取敌人的城池而不是靠强攻，毁灭敌人的国家而不是靠久战。一定要用全胜的战略争胜于天下，这样既不使自己的军队疲惫受挫，又能取得圆满的、全面的胜利。这就是以谋略胜敌的标准。

因此，用兵的原则是，拥有十倍于敌的兵力就包围敌人，

拥有五倍于敌的兵力就进攻敌人，拥有两倍于敌的兵力就设法分散敌人，兵力与敌相等就要努力抗击敌人，兵力少于敌人就要退却，兵力弱于敌人就要避免决战。所以，弱小的军队如果一直坚守硬拼，就势必成为强大敌人的俘虏。

将帅是国君的助手，辅助周密，国家就一定强盛，辅助有缺陷，国家就一定衰弱。

国君危害军事行动的情况有三种：不了解军队不能前进而硬使军队前进，不了解军队不能后退而硬使军队后退，这叫作束缚军队；不了解军队的内部事务，而去干预军队的行政，就会使得将士迷惑；不懂得军事上的权宜机变，而去干涉军队的指挥，就会使得将士产生疑虑。军队既迷惑又心存疑虑，那么诸侯列国乘机进犯的灾难也就随之降临了。这叫作自乱其军，徒失胜机。

所以能把握胜利的情况有五种：知道可以打或不可以打的，能够胜利；了解多兵和少兵的不同用法的，能够胜利；全军上下意愿一致的，能够胜利；自己有准备来对付无准备的敌手的，能够胜利；将帅有才能而国君不加掣肘的，能够胜利。凡此五条，就是把握胜利的方法。

所以说：既了解敌人，又了解自己，百战都不会有任何危险；虽不了解敌人，但是了解自己，那么有时能胜利，有时会失败；既不了解敌人，又不了解自己，那么每次用兵都会有危险。

三、原典讲解

《孙子兵法·谋攻篇》所讲的内容是军事谋略，又是政治和外交谋略。战争不单是财力、物力、兵力的较量，也是敌我双方能谋用计的较量。高明的军事家总是用奇谋妙计来进攻敌人，从而达到一举获胜的目的。“谋攻”的核心在“谋”，善于“谋”，就可以使作为具体军事行动的“攻”富于变化，无往不胜。孙子是中国古代最为著名的军事家，但他并不认为战争是解决敌国间纠纷和争议的唯一手段，以战争解决问题，也不是最高明的。他说，百战百胜其实算不上是高明之中最高明的，如果不通过交战就能够使敌国的军队屈服，这才是最高明的。孙子崇尚的是军事谋略而不是铁血杀伐，“上兵伐谋，其次伐交，其次伐兵，其下攻城”。

孙子在本篇里还提到“全胜”的计谋，使敌国的军队完全屈服而不靠作战；获取敌国的城邑不靠强攻；控制敌国不靠持久作战，不使自己疲惫而又可获取全胜，这些就要靠智谋。孙子把理想的进攻谋略用一个“全”字概括出来，可谓抓住了要害。

此外，孙子还提出国君与军队之间的关系，主张国君不宜干涉军队的具体指挥事务，否则将会自乱其军而使敌人胜利。判断胜利的方法有五种，掌握了这五种方法就可以做出军事行动的决策。本篇中明确提出有关谋攻的著名原则：“知彼知己，百战不殆；不知彼而知己，一胜一负；不知彼不知己，每战必

谋攻篇

殆。”这是极富辩证法智慧的军事思想，完全符合战争的一般规律，为历代兵家所继承。“知彼失己，百战不殆”不仅在军事领域有着长久的生命力，在其他领域，甚至为人处事方面都给后人提供了不少有益的借鉴。一直到今天，这一思想的价值依然事被从事各行各业的人所理解、所运用，并且取得了成功。

【要点精析】

上下同欲者胜

知胜有五：……上下同欲者胜。

《孙子兵法·谋攻篇》

孙子说，有五种情况可以预先知道战争的胜利：其中能全国上下、全军上下同心同德、齐心协力的，会胜利。

“上下同欲者胜”是孙子《谋攻篇》提出的一条制胜原则。上下同欲，宋本《十一家注孙子》中，曹操注云：“君臣同欲。”张预云：“百将一心，三军同力。”梅尧臣言：“心齐一也。”总结诸家之说，上下同欲即为人和，而人和是克敌制胜的一个重要因素。《将苑·人和》云：“夫用兵之道，在于人和，人和则不劝而自战矣。若将吏相猜，士卒不服，忠谋不用，群下谤议，谗慝互生，虽有汤、武之智，而不能取胜于匹夫，况众人乎？”道出了“上下同欲”即人和在战争中的作用。

怎样才能使上下同欲呢？一是目标一致。以信仰与正义使官兵同仇敌忾、全力以赴；或以利益使上下齐心协力。二是荣辱与共。君主、将帅要与士兵同甘苦、共患难，才能激励士兵奋不顾身。

齐国名将田单在即墨之战中，曾用火牛阵大破燕军，收复失地 70 余城。公元前 279 年，田单准备攻打狄邑。临行前，去向齐国谋士鲁仲连告别。鲁仲连却对田单说：“将军此次攻