

E892.15
活解活用

孙子兵法

司马智人◎编著

人的一生的，为什么有些人能够游刃有余，纵横捭阖，而有些人却处处碰壁，举步维艰呢？
研究之下，大凡成功者，必然富有智慧，掌握策略，方法得当。
《孙子兵法》的微妙之处，体现了一个简单的道理：成就任何事业，都要依靠高超的智慧和过人的手段，而绝不是蛮力爆发。

人际攻防秘要
经营妙算必读



人际攻防秘要 经营妙算必读

活解活用

孙子兵法

司马智人◎编著

X U O J I E H U O Y O N G S U N Z I B I N G F A

人的一生，为什么有些人能够游刃有余，纵横捭阖，而有些人却处处碰壁，举步维艰呢？

研究之下，大凡成功者，必然富有智慧，掌握策略，方法得当。

《孙子兵法》的微妙之处，

体现了一个简单的道理：成就任何事业，都要依靠高超的智慧和过人的手段，而绝不是蛮力爆发。

中国致公出版社

图书在版编目(CIP)数据

活解活用孙子兵法/司马智人编著. —北京:中国致公出版社,
2005.8

ISBN 7-80179-438-9

I. 活... II. 司... III. 孙子兵法—通俗读物

IV. E892.25-49

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2005)第 093147 号

活解活用孙子兵法

编 著:司马智人

责任编辑:胡 清

出版发行:中国致公出版社

(北京市西城区太平桥大街 4 号 电话 66168543 邮编 100034)

经 销:全国新华书店

印 刷:北京市兆成印刷有限责任公司

印 数:10000

开 本:710×1000 1/16 开

印 张:20

字 数:300 千字

版 次:2005 年 9 月第 1 版 2005 年 9 月第 1 次印刷

ISBN 7-80179-438-9

定 价:29.80 元

前言

人的一生总会经历不少事情，大到国事、天下事，小到家事、私事。但是为什么有些人能够游刃有余，纵横捭阖，而有些人却处处碰壁，举步维艰呢？研究之下，大凡成功者，必然富有智慧，掌握策略，方法得当。

2500年前的《孙子兵法》，随着时光的流逝，不但没有削减其光彩，反而超越时空在各个领域、各个国度发出越来越耀眼的光芒。2500年中，大凡有作为的军事家、政治家，没有不熟读《孙子兵法》的。“治世之能臣，乱世之奸雄”曹操，深爱此书，用心作注，他的《孙子注》颇为后人称道。唐太宗、宋仁宗、明代大儒王阳明、丞相张居正、清人朱墉都曾力主学习此书。在国外，对《孙子兵法》更是推崇备至。法国著名政治家、军事家拿破仑，在兵败滑铁卢之后，偶然得见《孙子兵法》，无限感慨地说：“如果二十年前能见到《孙子兵法》，历史将会是另外一个结局。”美国西点军校，一直把《孙子兵法》定为必读教科书。《孙子兵法》是一部奇书，是中华民族引为骄傲的文化经典。

古今中外，无数的军事家把此书奉为致胜的法宝，自不必说；令人惊叹的是，众多的政治家、商人、文人学者以至体育专家也纷纷把它作为智慧的宝库，从中寻求启迪。《孙子兵法》一书之所以能得到各行各业的垂青，就在于它理论精深，思维精密，法则精妙，通篇闪耀着朴素的唯物论和辩证法的光辉，在方法论上具有无可争议的普遍而长远的指导意义。此书系统阐发人类社会最激烈的斗争——军事斗争的规律及其运用，其思想对从政、经商、公关、乃至人际交往等行为都具有现实的参考作用。

《孙子兵法》共分为十三篇：始计篇、作战篇、谋攻篇、军形篇、兵势篇、虚实篇、军争篇、九变篇、行军篇、地形篇、九

地篇、火攻篇、用间篇。《活解活用孙子兵法》在对《孙子兵法》进行诠释和解读时，每一篇都有原典、译文、解读和应用这4个部分。书中保留了经典原著的核心内容，让读者领略《孙子兵法》的原汁原味；接下来的译文部分则将原典翻译为现代文，让读者更直接地理解原典的意思；解读则是阐述这些兵法如何与现实生活相结合，告诉读者如何应用于实际；最后，通过对大量的案例的分析，加深读者对这些策略的领会。

本书最大的特点就是理论结合实际，既有对原典的理论分析，又有实际的案例进行参考。从而达到活解“兵法”并活用“兵法”的目的。这些案例和应用方法涉及现代生活的方方面面，让读者感觉到《孙子兵法》不是高深莫测的天书，也不是只能用于军事战争，而可以为我们所理解和掌握，切实应用于我们的现实生活。

现代社会复杂多变，需要我们掌握和运用更多的方法和策略，而《孙子兵法》所揭示的原理非常适合于这些需要。“授之以鱼，享用一顿；授之以渔，享用终生”，希望本书也能把《孙子兵法》这个绝好的“渔”的工具和方法交到你手里，并让你享用终生。

目 录

第一篇 始计篇 /1

在未战之前就要把握好打一场必胜的战争,这就是本篇的宗旨和目的。它告诉我们在商业、体育竞技、生活中只有做好充分的准备,才能在竞争中获得胜利,同时还要不断根据情况改变策略。孙子还在这些基础上总结了整部兵法的精粹:“攻其无备,出其不意”,如果在战争中我们能很好的运用这八个字,就可以说是掌握了整部兵法了。

- 张仪智胜楚王获财宝 /4
- 李世民出其不意克敌制胜 /5
- 恩旺巧妙策划占台湾 /9
- 碧桂园借局布势搞活楼盘 /11
- 宗庆后出其不意创娃哈哈 /14
- 西南航空知己知彼异军突起 /15
- 柯宁创意赢市场 /17

第二篇 作战篇 /21

任何战争都必须消耗一定的资源,而这些投入所需要的资源总是有限的。《作战篇》中的那句“取用于国,因粮于敌”对现实生活中很有启发意义。这句话告诉我们:一定要从敌国补给粮食。其言下之意就是我们要利用对手的资源 and 力量来达到我们的目的,这对在弱势情况下争取主动权有重大意义,在一定程度下能够转危为安,扭转乾坤。



活解活用
孙子兵法



- ☐ 北魏速战取胜大夏 /24
- ☐ 朱元璋英明决策成霸业 /27
- ☐ “雅客 V9”促销广告迅速抢位 /29
- ☐ 真视“勇者”胜对手 /32
- ☐ “超越”“抢先”取领先优势 /34
- ☐ 波音知人创辉煌 /37
- ☐ 卡里尔勤思设计空调 /39
- ☐ 沃尔玛快速扩张胜对手 /40
- ☐ 英方暗转资产避责任 /43

第三篇 谋攻篇 /47

如何以最小的代价取得最大的胜利？孙子反复强调以智谋取胜的重要性和制定作战计划的必要性，做到不战而屈人之兵。制定可行、严密的作战计划从而获取最大的胜利，一个合格的将领应从敌我两个方面来考虑作战计划。要懂得如何从自身情况出发，抓住时机，获得最大收益。

- ☐ 烛之武游说瓦解秦晋同盟 /50
- ☐ 陈平巧用王后脱险 /51
- ☐ 徐世昌善用关系登宝座 /53
- ☐ 李嘉诚敏锐预见事业有成 /54
- ☐ Ac 集团投资引人才 /57
- ☐ 莱卡发挥团队经营企业 /59
- ☐ 卡尔抓住顾客心理挽救斯航 /62
- ☐ 艾柯卡使用人才获成功 /64



第四篇 军形篇 /69

处于优势地位的“胜兵”，就像“决积水于千仞”，总是“战胜不忒”，能够“自保而全胜”。如何才能形成这样的“胜兵”呢？孙子指出：（一）“修道而保法”；（二）要在实力上处于“以镒称铢”的优势地位；（三）要善于掌握运用攻守策略。

- ☐ 隋文帝创造机会统一大业 /72
- ☐ 李晓华冷饮机上赚大钱 /73
- ☐ “汇仁”科研营销实现裂变 /74
- ☐ 海尔文化揽人才 /77
- ☐ 小平浪平行为决定企业发展 /80
- ☐ 大字企业文化助腾飞 /83
- ☐ 沃尔玛特色管理创辉煌 /86
- ☐ 韦尔奇重视员工铸辉煌 /89

第五篇 兵势篇 /93

在强大军事实力基础上，发挥将帅的杰出指挥才能，积极创造和利用有利的作战态势，灵活地采取攻、守两种作战形式，以达到战争中保全自己，消灭敌人的目的，出奇制胜。善于用兵的将领或领导往往要尽可能地创造有利条件，努力使自己立于不败之地。

- ☐ 孟尝君用所长保性命 /95
- ☐ 陈胜抓机会揭竿起 /97
- ☐ 李嘉诚审时度势称霸地产 /99
- ☐ 兰德广告制胜成楷模 /102
- ☐ 杜戴拉巧寻契机进入石油业 /105
- ☐ 英特尔把握趋势重定位 /106



活解活用孙子兵法

- 冯景禧用人所长成事业 /108
- 宝洁创意营销造金牌 /109
- 万宝路借宣传回生 /111
- 林肯善抓空隙击败对手 /113

第六篇 虚实篇 /115

处理复杂事物的规律就好像水,“水之形,避高而趋下;兵之形,避实而击虚。水因地而制流,兵因敌而制胜”。所以用兵打仗没有固定刻板模式,这正像水的流动没有固定的形态一样,能够根据敌情变化而克敌制胜,也就是所谓的“用兵如神”。

- 孙臆出谋赢赛马 /119
- 两宫真假结合谋政变 /121
- 夏完淳避实就虚难承畴 /125
- 长虹转危为安树形象 /126
- 顶新暗渡陈仓谋发展 /127
- 大龙抓空档扬名声 /131
- 两公司虚实打胜战 /133
- 日商制假象获利 /135
- 诺基亚扬长避短散分险 /138
- 返券笑里藏刀抓顾客 /140

第七篇 军争篇 /143

两点之间直线距离最短,但你不能就沿着直线跑,说不定这直线两边敌人(或者困难接踵而来)几十万的军队人挨人人挤人的等着你呢,还没跑到战场上你就会被敌人打了。跑曲线虽然远一点,但是没有敌人的骚扰至少跑的心情舒畅,“以迂为直”说的就是这个道理。





- ☐ 张裕苦心经营获成功 /146
- ☐ 藤田田主动创新引导消费 /150
- ☐ 康柏降价抢市场 /153
- ☐ 东芝绕道进美国市场 /154
- ☐ 密特朗以退为进东山再起 /157
- ☐ 松下寻找市场助成长 /158
- ☐ 微软“以迂为直”救“苹果” /162
- ☐ 惠普变化中求发展 /166

第八篇 九变篇 /169

事物的利害总是相依相存。从哲学角度来看，利与害还是可以互相转化，领导者要善于预见因果利害，使利的因素正常发展，使害的因素向利的因素转化，在工作和生活中要以不变应万变，总到万变不离其宗，抓住主要矛盾，解决问题。

- ☐ 嬴政关键时刻出猛招 /171
- ☐ 商家挂羊头卖狗肉销售 /174
- ☐ 王凯杰错卖服装得意外 /175
- ☐ 西尔斯灵活应变“百货王” /178
- ☐ 德士古灵活机动经营公司 /182
- ☐ 葛罗天智对突变 /185
- ☐ 英特尔危机中寻转折 /187

第九篇 行军篇 /191

自然界的许多现象、人类社会的许多现象都是有规律可循的，只要我们认真观察，认真总结经验，就一定能透过现象，看到本质。在企业经营中，一句话、一条消息、一张照片就会使企业增加百万收入或使拥有百万巨资的企业倒闭的现象屡见不鲜。在生活中，通过一枝一叶，你也能看出一个世界。





- ☐ 李广关心属下抵匈奴 /194
- ☐ 海尔伍德激发员工理企业 /198
- ☐ 詹姆斯·林借股东做生意 /200
- ☐ 两人合伙创苹果 /202
- ☐ 克里斯蒂信任经商 /204
- ☐ 罗斯福巧妙平息怒气 /207
- ☐ 阿萨精简机构经营有方 /209
- ☐ 戴尔直销寻捷径 /211
- ☐ 艾柯卡“挖”人取胜 /213

第十篇 地形篇 /215

有效的利用环境可以使我们锦上添花，一劳永逸。在商业中，不同的地域也同样具有不同的优势。我们只要利用其有利的优势，不管是人才资源还是其他方面的资源，就能使自己得以发展，否则，有时可能被浪费。

- ☐ 秦始皇轻重缓急统大业 /218
- ☐ 纪晓岚智辩脱险 /221
- ☐ 老先生因时而异对陈毅 /224
- ☐ 兄弟联手赚群众 /226
- ☐ 可口可乐沉稳对危机 /227
- ☐ 佩雷尔曼收购征商场 /228
- ☐ 卡赛尼手工致富经 /231
- ☐ 第一兰德改变规则创优势 /232
- ☐ 特奥改良经验找出路 /235





第十一篇 九地篇 /239

“置之死地而后生”不是万能药。经商与作战毕竟不同,从来没有听说过谁会把自己的全部资源故意投到没有前途的琐事中去。所以我们要因势制宜,发现自己一旦方向判断错误,自己应该马上悬崖勒马,妥善解决问题。万一陷于“死地”时,就应该果断认输,不能死撑到底。

- ☐ 晏子敌中要害坚决反击 /244
- ☐ 张弓强化管理搞活企业 /246
- ☐ 红塔山“以质取胜”成明星 /248
- ☐ 海王攻心创佳绩 /251
- ☐ 奔驰“质量”“奔”成功 /254
- ☐ 马克·吐温言简意赅 /256
- ☐ 苹果抓“软肋”赢市场 /257
- ☐ 赫尔岑射人先射马 /260
- ☐ 施乐“顾客中心”重振雄风 /261

第十二篇 火攻篇 /265

“明君贤将”要审慎考虑战争可能产生的后果,要“非利不动,非得不用,非危不战”,而不可感情用事,因为“怒可以复喜,愠可以复悦,亡国不可以复存,死者不可以复生”。孙子谆谆告诫说:“明君慎之,良将警之,此安国全军之道也。”

- ☐ 唐太宗临机奇招制强敌 /267
- ☐ 武则天制衡成终结 /269
- ☐ 委员长合影示恩宠 /271
- ☐ 双汇广告闯进天安门广场 /273



- 永安堂广告扬名声 /275
- 绅士西服折扣出猛招 /278
- 飞利浦改革求发展 /280
- 戈苏塔违规宣传气百事 /282
- 通用直面竞争创佳绩 /284

第十三篇 用间篇 /287

采用反间计的关键是“以假乱真”，造假要造得巧妙，才能使敌方信以为真，从而做出错误的判断。反间计也属于那种轻松加聪明的计策，挑拨两股势力或多股势力之间的矛盾，让他们互相争斗，自己座收渔人之利，这实在是种好计策，但在实际运用中非常讲究技巧。

- 王允用间杀董卓 /290
- 石勒间除王浚 /297
- 皇太极反间杀明将 /300
- 柯达借鉴对手重占市场 /302
- 巧克力引发间谍大战 /303
- IBM 用间胜对手 /305



第

一

篇

始计篇

孙子十三篇以“计篇”为开端。让我们认识到战争是一种消极的国家手段，关系到国家和人民的生死存亡大事，所以他特别反对盲目轻率的战争，在未战之前就要把握好打一场必胜的战争，这就是计篇的宗旨和目的。它告诉我们在商业、体育竞技、生活中只有做好充分的准备，才能在竞争中获得胜利，同时还要不断根据情况改变策略。孙子还在这些基础上总结了整部兵法的精粹“攻其无备，出其不意”，如果在战争中我们能很好的运用这八个字，就可以说是掌握了整部兵法了。





【原典精髓】

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，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，用之必败，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。

【今文释义】

孙子说：战争是国家的大事，关系到军民的生死安危，关系到国家的存亡，是不可以不仔细考察研究的。

因此，要从五个方面的情况，比较双方的计谋，来取得对战争情势的预测。这五个方面，一是政治，二是天时，三是地利，四是将领，五是法制。所谓政治，就是要让民众认同或者拥护君主的意愿，使得他们能够做到为君主而生，为君主而死，而无所图谋。所谓天时，就是指昼夜晴雨、寒冷酷热、四时气节的变化。所谓地利，就是指各种路途的远近、地势的险峻或平坦、区域的宽广或狭窄、地形对于攻守的益处或弊端。所谓将领，就是





活解活用孙子兵法

说将军要足智多谋，赏罚有信，关心部属，勇敢坚强，树立威严。所谓法制，就是指军队组织体制的构建，各级将军和属下的管理，军需物资的控制。这五个方面，如果作为将帅的话，是不能不充分了解。因此，只有充分了解了这些情况，就能打胜仗。不了解这些情况，就不能打胜仗。所以要通过对敌我双方七种情况的比较，来探索对战争情势的预测：哪一方君主政治更清明？哪一方将帅更有才华？哪一方拥有更好天时地利？哪一方法制能够认真贯彻执行？哪一方武器坚利更精良？哪一方士兵更训练有素？哪一方赏罚能更公正严明？我们根据这些情况，就可以来判断谁胜谁负。

如果能听从我的计谋，用兵打仗就一定能够胜利，我就留下来效力；假如不能听从我的计谋，用兵打仗就肯定失败，我就离去，另谋高就。

准备妥当的方略已被采用，于是就造成一种态势，辅助对外的军事行动。所谓态势，即是依凭有利于自己的条件，灵活应变，掌握作战的主动权。

用兵打仗是一种诡诈行为。能打，要装作不能打；要打，却装作不想打；明明要向近处攻击，却装作要打远处；即将进攻远处，却装作要攻近处；敌人贪利，就用利益诱惑他；敌人混乱，就乘机攻击他；敌人力量雄厚，就要注意提防他；敌人兵势强盛，就暂时远离其强大之处；敌人易怒暴躁，就要休整他的锐气；敌人胆怯，就设法使之骄横；敌人休息得好，就设法使之疲劳；敌人内部和睦相处，就设法离间他们。要在敌人没有防备处发起进攻，在敌人意料不到时采取行动。所有这些，是军事家指挥艺术的奥妙所在，是事先没有规定的。

开战之前就预计能够取胜的，是因为计划周密，胜利条件充分；开战之前就预计不能取得胜利的，是因为计划不周，缺乏胜利的条件。计划周密、条件具备就能取胜，计划不周、条件缺乏就不能取得胜利，更何况不作计划、毫无条件呢？我们依据这些来观察，那么胜负的结果也就显而易见了。





【应用典范】

□ 张仪智胜楚王获财宝

战国时期的“纵横家”张仪，带了几个同乡跑到楚国去寻求富贵。但事与愿违，在楚国却潦倒起来，生活异常拮据，同去的人挨不下去了，便怨气冲天，嚷着要回家去。

张仪说：“你们是不是因为穷了，享受不到什么就要回去呢？这样吧，再挨几天，不是我夸口，只要见到楚王之后，我包管大家吃喝不尽，否则的话，你们可敲碎我张仪的门牙！”

张仪那天见到了楚王，楚王表现得十分不高兴。张仪说：“我到这里很久了，大王还不给我一点事情做。如果大王真的不想用我的话，请准许我离开这里，去晋国跑一趟，到那边碰一碰运气！”

“好吧，你只管去吧！”楚王巴不得他赶快离开，便马上答应。

“当然，不管那边有没有机会，我还是要回来一次的。”张仪说，“但请问大王，需要从晋国带些什么吗？譬如那边的土特产，您若喜欢，我可顺便带一些回来。”

楚王冷冷地扫了他一眼，淡淡地说：“金银珠宝、象牙犀角，本国多的是，对于晋国的东西，没什么可稀罕的。”

“大王就不喜欢那边的美女吗？”

这句话像电流一样击中了楚王，他眼睛一亮，连忙问：“什么？你说的是什么？”

“我说的是晋国的美女。”张仪假装正经地说，还做起手势向楚王解释，“那真是妙呀！漂亮极了！晋国的女人，哪一个不似仙女一样漂亮？粉红的脸儿，雪白的肌肤，头发黑得发亮，走路来如风吹杨柳，说话娇娇滴滴。”

这席话引得楚王的眼珠一直跟着张仪的手势转，连嘴巴也合不上：“好！好！好！本国是一个荒僻地区，我从未见过晋国的

