



王衡◎编著

SUNZI BINGFA DE
BOYI ZHIHUI

的《孙子兵法》

智博 慧弈



《孙子兵法》的智慧在两千年间从未褪色，其根本在于它分析的是人性的本质，以及竞争活动的基本规律。

上兵伐谋，其次伐交。一切商业活动、社会交往都离不开人与人的博弈，在这之中灵活应用《孙子兵法》的智慧，就能无往而不利。

课外借



中国纺织出版社有限公司

国家一级出版社
全国百佳图书出版单位

内 容 提 要

《孙子兵法》是春秋时期祖籍齐国乐安的吴国将军孙武所著兵法著作，已有2500年历史。其内容博大精深，思想精邃富赡，逻辑缜密严谨，是古代军事思想精华的集中体现。现已走向世界，被翻译成多种文字在海外出版，在世界军事史上也具有重要的地位，被奉为兵家经典。

本书在《孙子兵法》的理论基础上，将孙武的战争谋略与人生智慧结合在一起，以古喻今。本书语言平实、通俗易懂、理论要点突出，且与实际相结合，内容涉及商业竞争、市场营销、人际交往、职场经营等方面，案例并举，是一本实用性很强的智慧性读物，希望能对广大读者有指导作用。

图书在版编目（CIP）数据

《孙子兵法》的博弈智慧 / 王衡编著. —北京：
中国纺织出版社，2022.4
ISBN 978-7-5180-2107-9

I. ①孙… II. ①王… III. ①兵法—中国—春秋时代
②《孙子兵法》—研究 IV. ①E892.25

中国版本图书馆CIP数据核字（2015）第260776号

责任编辑：闫 星 责任校对：高 涵 责任印制：储志伟

中国纺织出版社出版发行

地址：北京市朝阳区百子湾东里A407号楼 邮政编码：100124

销售电话：010—67004422 传真：010—87155801

<http://www.c-textilep.com>

中国纺织出版社天猫旗舰店

官方微博 <http://weibo.com/2119887771>

天津千鹤文化传播有限公司印刷 各地新华书店经销

2022年4月第1版第1次印刷

开本：710×1000 1/16 印张：16.5

字数：228千字 定价：59.80元

凡购本书，如有缺页、倒页、脱页，由本社图书营销中心调换



前 言

《孙子兵法》又称《孙武兵法》《吴孙子兵法》《孙子兵书》《孙武兵书》等，是中国现存最早的兵书，也是世界上最早的军事著作，被誉为“兵学圣典”，处处表现了道家与兵家的哲学。

《孙子兵法》共有六千字左右，一共十三篇。

《孙子兵法》的具体内容大概是：

第一篇《始计篇》讲的是庙算，也就是出兵之前的战略部署和战术讨论，主要研究的是敌我兵力对比，估算战事胜负的可能性，并制订作战计划；

第二篇《作战篇》讲的是庙算后的战争准备工作，比如战争动员等；

第三篇《谋攻篇》讲的是以智谋攻城，即如何做到以最少的代价战胜敌人；

第四篇《军形篇》讲的是如何分析战争中的客观条件，比如战斗力的强弱、战争的物质准备等；

第五篇《兵势篇》讲的是主观、易变、带有偶然性的因素，如兵力的配置、士气的勇怯；

第六篇《虚实篇》讲的是如何通过分散集结、包围迂回，迷惑敌人以达到克敌制胜的目的；

第七篇《军争篇》讲的是如何“以迂为直”“以患为利”，夺取战争中的主动权；

第八篇《九变篇》讲的是如何在战争形势“变”的情况下采取不同的战略战术；

第九篇《行军篇》讲的是在军队行进中如何安营扎寨、观察敌情等；

第十篇《地形篇》讲的是六种不同的作战地形及相应的战术要求；

第十一篇《九地篇》讲的是依“主客”形势和深入敌方的程度等划分的九种作战环境及相应的战术要求；

第十二篇《火攻篇》讲的是如何运用火攻来赢得胜利；

第十三篇《用间篇》讲的是五种间谍方式的配合使用。

《孙子兵法》继承、发展前人的军事理论和战争经验，揭示了战争的若干客观规律，具有朴素的唯物论和辩证法思想，被誉为“兵经”，在世界军事史上也占有突出的地位。

“自古知兵非好战，从来攻伐重谋略”，本书是一本系统介绍孙子军事谋略思想、战略战术及其古今应用的知识性读物，全书囊括了《孙子兵法》十三篇原文、白话文翻译和概略式介绍，并向人们展示了该怎样将《孙子兵法》的精华运用到商业竞争、市场营销、人际交往、职场经营等方面。本书理论与实际结合，语言通俗易懂、内容平实，易于让读者阅读和理解，希望它能成为广大的读者朋友们乐于阅读和分享的手边读物，进而给你的生活和工作带来积极影响。

编著者

2022年1月



目 录

第一篇

始计篇：谋定后动，驾驭全局 / 001

始计篇——兵者，诡道也 / 002

目标清晰，行动才能事半功倍 / 004

将每一步都考虑清楚，提升成功率 / 006

做好全方位检查，筛选出最优计划 / 009

多手准备，防备计划生变 / 012

认真观察，注重细节 / 015

行军用兵，每一步都要谨慎 / 017

战略正确，就坚决执行 / 020

第二篇

作战篇：一鼓作气，速战速决 / 025

作战篇——兵贵胜，不贵久 / 026

抢占市场，兵贵神速 / 028

将帅要心怀天下、心系责任 / 031

谁能坚持到底，谁就能笑到最后 / 033

一鼓作气，重视激励的作用 / 036

倒过来，换一种思维看问题 / 040



善待你的敌人 / 042

敞开心胸，积极应对变化 / 045

第三篇

谋攻篇：积累实力，静候时机 / 049

谋攻篇——知彼知己，百战不殆 / 050

善用智谋，点到对方的“死穴” / 052

要打败对手，就要找到其心理软肋 / 054

在较量之前，一定要做足准备 / 057

以卵击石，只会带来毁灭性失败 / 060

不战而降，乃用兵最高境界 / 062

待时而发的曾国藩 / 065

第四篇

军形篇：运筹帷幄，后发制人 / 069

军形篇——创造条件，克敌制胜 / 070

不要轻易亮出自己的底牌 / 072

实力不足，不能贸然进攻 / 074

忍一时风平浪静，退一步海阔天空 / 077

成大事，绝不可锋芒太露 / 079

努力就好，凡事顺其自然 / 082



第五篇

兵势篇：势如破竹，夺得胜利 / 085

兵势篇——行军打仗，要善于造“势” / 086

无论如何，别失去勇气 / 088

保存实力，实力是王道 / 091

不死守你的尊严，就没有人能伤害你 / 093

纪律第一，不能放弃自己的原则 / 096

量力而行，根据自己的实力做事 / 099

第六篇

虚实篇：虚虚实实，出乎意料 / 103

虚实篇——制人，而不受制于人 / 104

虚虚实实，把握先机 / 107

声东击西，让敌人毫无察觉 / 110

先人一步，占据主动 / 113

故意出错，使对方暴露自己 / 114

以退为进，以屈求伸 / 117

谁暴露得越多，谁就越容易被打败 / 120

第七篇

军争篇：以迂为直，争取先机 / 123

军争篇——先发制人，把握主动 / 124

以迂为直，以患为利 / 126



- 鹬蚌相争，坐收渔翁之利 / 130
败敌军，先要扰乱其军心 / 132
制造“地利”条件，营造心理优势 / 134
弱弱联合，一致对外 / 137

第八篇

九变篇：通晓九变，善于变通 / 141

- 九变篇——通晓九变，善于变通 / 142
因地制宜，灵活变通 / 143
全面了解对方，才能控制局势 / 146
时局变动，识时务者为俊杰 / 149
避重就轻，化繁为简 / 152
淡然一点，不要指望所有人都喜欢你 / 155

第九篇

行军篇：文武兼施，宽严相济 / 159

- 行军篇——判明敌情，绝不轻敌冒进 / 160
心眼明亮，不被敌人迷惑 / 163
选人用人，德才不可偏废 / 166
三个臭皮匠，赛过诸葛亮 / 169
整顿纪律，赏罚分明 / 172
恩威并施，宽严相济 / 174



第十篇

地形篇：行军经商，重在“地利” / 179

地形篇——考察地形是行军用兵的前提 / 180

创业要选择自己擅长的领域 / 182

体恤下属，与下属同进退 / 185

经商，要有洞察市场需求的能力 / 188

既然无法热爱，不妨换一片天地 / 191

为官之道，不求名利、不避责任 / 194

第十一篇

九地篇：对症下药，审时度势 / 199

九地篇——深入敌方，反客为主 / 200

制订完备的销售计划，能避免很多弯路 / 205

针对不同年龄的顾客的推销技巧 / 208

因人制宜，向不同消费群体推销的方法 / 211

无法完成时，不妨找个帮手 / 214

第十二篇

火攻篇：借力打力，四两拨千斤 / 219

火攻篇——以火助攻，如虎添翼 / 220

精于借势，成就自己 / 221

善于借助名人的威信达成目的 / 223

懂得借势，会少走很多弯路 / 226



背靠大树好乘凉 / 229

时局变化，要注意调整思维 / 231

第十三篇

用间篇：善用人脉，搜集信息 / 235

用间篇——善用间谍，成就伟业 / 236

二桃杀三士：晏子的“离间计” / 238

反间计：令敌人的间谍为我所用 / 241

警惕“无巧不成书” / 244

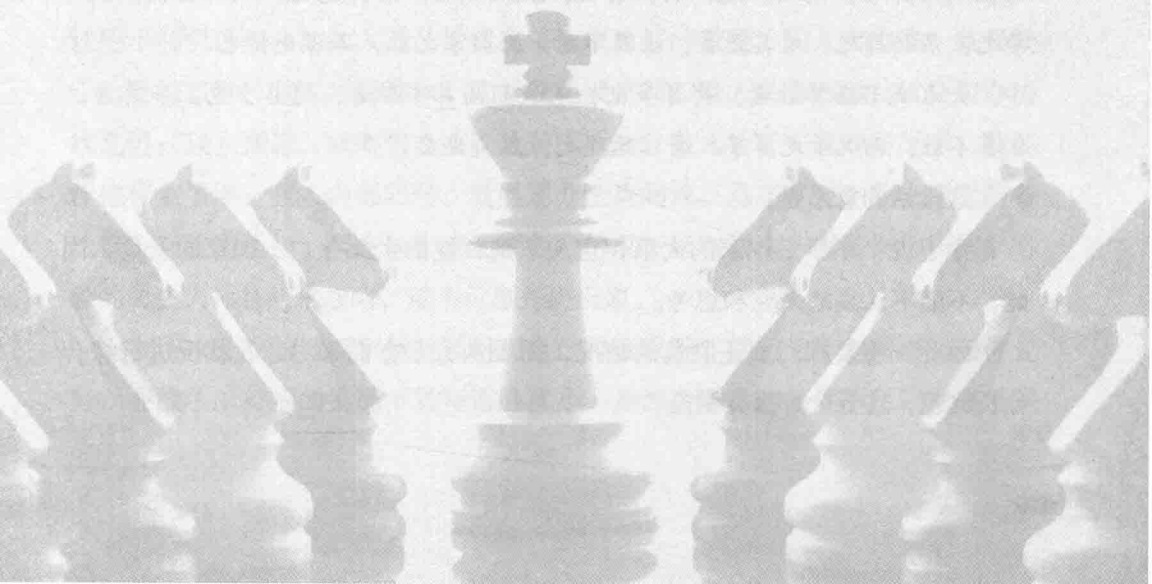
在商场，防人之心不可无 / 247

对于未曾了解的人，不能轻易相信 / 250

参考文献 / 253

始计篇：谋定后动，驾驭全局

《始计篇》是《孙子兵法》的第一篇，讲述的是庙算的重要性。所谓庙算，可以理解为作战前的谋划、策划和各种考虑。《孙子兵法》之所以为后人所推崇，就在于孙武将目标量化，使计划内容清晰化，将之简化为“道、天、地、将、法”五部分。两千多年后的今天，无论是在军事作战，还是经济竞争中，我们都需要学习孙武的思维方式，并以此来分析问题、解决问题。





始计篇——兵者，诡道也

《始计篇》是《孙子兵法》的首篇，它讲的是庙算，即出兵前在庙堂上比较敌我的各种条件，估算战事胜负的可能性，并制订作战计划。

其原著内容为：

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，用之必胜，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。

这段话的意思是：

孙子说：军事是国家的大事，它关系到百姓的生死存亡、国家的安危，因此，不能不认真地研究和思考。

因此，想要探讨真正胜负的情况，需要从五个方面来对敌我状况进行综合分析比较，这五个方面分别是：



一是政治，二是天时，三是地势，四是将领，五是制度。政治，就是平日里君主要与民众一条心，到了战争时期民众才愿意为了君主去赴汤蹈火。天时，即昼夜、晴雨、寒冷、炎热、季节气候的变化。地势，就是指其是高陵还是低洼之地，是路途遥远还是临近，是地势险要还是平坦，进退是否方便等。将领，须具备智慧、诚信、仁爱、勇猛、严明的素质。制度，指的是军队的军制、军法、军需的制定和管理。

凡是上面我们提到的五个方面的情况，作为将领都必须明白，将这些情况了解透彻就能取胜，相反则会导致失败。另外，将领要想事前判明战争的胜负情况，就要分析双方的具体条件，也就是哪一方的君主更加清明？哪一方的将领更具备行军打仗的才能？哪一方占据了天时地利？哪一方的领导者能做到军纪严明？哪一方兵力强大？哪一方的士兵更有战斗力？哪一方赏罚分明？将这些方面都考虑到，那么，谁胜谁负也就明朗了。

如果将领们采纳了我提出的看法，那么，他带兵作战就会胜利，而我也会让他留下；相反，如果他一意孤行，战争就会失败，他也就必须要离开这里。

当将领采纳了好的建议后，还要努力形成有利于自己的态势，以此辅助对外的军事行动。所谓态势，也就是说，要凭借有利的情况，来制订随机应变的具体战术。

战争，本来就是一场斗智斗勇的诡诈之术。所以，将领带兵打仗要讲究：在可以战斗的情况下巧妙示弱；在要战斗的时候装作退却；在准备攻打近处的时候，假装攻打远处；本来准备攻打远处，却假装攻打近处；敌人想占便宜，就用小利引诱他；在敌人混乱的情况下采取攻打的策略；敌人实力强，就要处于防备的态势；敌人兵强马壮，就要避免硬碰硬；敌人来势凶猛，就要想办法扰乱他；敌人谦逊，就要想办法让他骄纵起来；敌人处于安逸的情况下，就要让他疲惫不堪；敌人内部团结，就要想办法离间他。总之，要在敌人毫无防备的情况下攻击他们，要在他们毫无预料的情况下采取行动，这是作为指挥家必胜的秘诀，凡是战术战略，都不可事先讲出来。

在还未开战的情况下就能预料到自己将要取胜，是因为计划周详、条件充分；在战争未打响的情况下就知道胜算小，是因为取胜的条件不足；取胜的条



件充足，就会取胜；反之，则会失败，更别说毫无准备的情况了。从这些因素来观察战争，是胜利还是失败也就不难看出来。

心理 支招

在《始计篇》中，孙子强调充足的计划和准备在作战中的重要性，毕竟“兵者，诡道也”。行军打仗，不确定的因素有很多，只有将每个部分都考虑进去，才能减少失败的风险。在孙子看来，要从政治、天时、地势、将领、制度五个方面考虑，若有一个方面被忽略，都有可能导致战争失败。同样，现实生活中的我们，做任何事，也都要进行全方位规划，不可打无准备之仗。

目标清晰，行动才能事半功倍

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！

这句话的意思是：在战争开始前，那些就已经能预料胜算的，是因为准备充分；相反，如果准备不充分，胜算就很少，更不必说完全不进行准备的了。

孙子这段话指出行军打仗最为关键的一点是要做足准备工作。的确，凡事需要谋划，有准备才能有胜利的把握。而谋划的第一步是要有目标和计划。

从古至今，大凡成功者，无不具备一项品质，那就是拥有不被打倒的意志力。他们从不拖延，但让他们成功的最为重要的原因还有一点，那就是有计划、有目标，不打无准备之仗。相反，那些失败者之所以迟迟不准备，是因为他们不知道自己该从哪里着手。一个人看不到前方的路，看不到希望，又怎么会有信心、有决心成功呢？

曾经有四名探险队员到非洲的森林里探险，他们拖着一只沉重的箱子，在



森林里踉跄地前进着。眼看他们即将完成任务，就在这时，队长突然病倒了，只能永远地留在森林里。在队员们离开他之前，队长把箱子交给了他们，并告诉他们：出森林后，把箱子交给自己的一位朋友，他们会得到比黄金更重要的东西。

三名队员答应了请求，扛着箱子上路了。前面的路很泥泞，很难走。他们有很多次想放弃，但为了得到比黄金更重要的东西，便拼命走着。终于有一天，他们走出了无边的绿色，把这只沉重的箱子交给了队长的朋友，可那位朋友却表示对此事一无所知。他们打开箱子一看，却发现里面全是木头，根本没有比黄金贵重的东西，那些木头本身也一文不值。

难道他们真的什么都没有得到吗？不，他们得到了一样比金子贵重的东西——生命。如果没有队长的话激励他们，他们就没有目标，也就不会拼命走出森林。从这里，我们可以看到目标在追求理想的过程中的指引作用！

追求理想的过程不是一帆风顺的，无数成功者为着自己的理想和事业，竭尽全力，奋斗不息。孔子周游列国，四处碰壁，乃创作《春秋》；左氏失明后方写下《左传》；孙臧断足后，终修《孙臧兵法》；司马迁蒙冤入狱，坚持写就了《史记》。伟人们在失败和困顿中，永不屈服，立志奋斗，终于到达成功的彼岸。这一切都源于他们心中牵挂的理想。理想指引着他们，让他们即使身陷困顿也能朝着目标不懈奋斗。

在唐朝贞观年间有个和尚，要到西天去取经，他需要一匹马。在长安城有一匹马，平时在大街上驮东西，结果被选中了。这匹马有个很好的朋友，是头驴子。驴子平时都在磨坊里面磨麦子。这匹马跟它的好朋友道别后，一走就是十七年。十七年之后，这匹马驮着满满的佛经回到了长安城，受到了英雄般的欢迎。这匹马到驴子的磨坊里面，跟这头驴子讲它这十七年的所见所闻。它见了非常浩瀚的沙漠、一望无边的大海，去到了一条羽毛都浮不起来的黑水河，去到过一个只有女人，没有男人的女儿国，还去到了一个鸡蛋放在石头上就能够煮熟的火焰山……

这头驴子听完流着口水说：“你的经历可真丰富呀！我连想都不敢想！”这匹马问：“我走的这十七年你是不是还在磨麦子呀？”这头驴子说：“是





呀！”这匹马就问它每天磨多少个小时。这头驴子说八小时。马说：“我平均每天也走八小时，这十七年我走的路程和你走的路程是差不多的。可是关键在于当年我朝着一个非常遥远的目标，这个目标有多遥远，我根本看不到边，可是我方向明确，始终朝着目标迈进，最后终于取得了令人称道的成就。”

实际上，很多人就过着如同故事中的驴子般的生活，每天工作八小时，每天都重复着同样的工作，就像是在原地转圈，毫无建设性的进展。就这样安于现状，十年、二十年之后，当周围的人已经步入成功的殿堂，他还在原地打转。而有些人，不甘于围着磨盘打转，他们有梦想、有目标，并且认准目标就一直向前走，即使因为种种原因走了弯路，但是大方向是不变的，因为梦想在前方，在牵引着他们，他们知道，那才是他们的终点。

梦想的成功是建立在实现阶段性目标基础上的，需要以奋斗为基石，如果你想实现你心中的那个梦想，就给自己定一个目标并行动起来吧，这样你的理想才会成为现实。

心理 支招

《孙子兵法》告诉我们，人生不能没有目标，如果没有目标，你就会像一只黑夜中找不到灯塔的航船，在茫茫大海中迷失方向，只能随波逐流，达不到岸边，甚至会触礁而毁。在做任何一件事前，我们都必须做好计划。计划是为实现目标而采取的方法和策略。只有目标，没有计划，往往会顾此失彼，或浪费精力和时间。我们只有树立明确的目标，制订出详尽的计划，并且投入实际的行动，才能收获成就感和满足感。

将每一步都考虑清楚，提升成功率

兵者，国之大事，死生之地，存亡之道，不可不察也。



这句话的意思是：战争是关系国家命运的大事，关系到民族、百姓的生死和存亡，所以不得不认真思考。

这里，《孙子兵法》开宗明义，把战争与国家命运、人民的生死紧密联系起来，不仅指出战争在国家事务中的重要地位和作用，而且明确指出战争的政治目的在于确保国家的生存和发展。这就把战争推到了国家大事的首要位置。“兵者，国之大事”，道理非常浅显，但并不见得为所有的治国者所深知。在这方面，孙子的基本思想就是要重战、慎战、备战，以确保“安国全军之道”。

同样，生活中的人们，也要有孙子的这一全局战略观，这是一种思维的远见性。在生活中，我们也常听老人说：“做事之前就要想到后面四步。”其实，向前每走一步，我们都需要相对应的方法，如果不能看得那么远，至少我们需要看得远一步。我们做事情，不仅需要稳当、周全，而且不能急于求成，更不能被眼前的小事所累。在时机尚未成熟之前，我们一定要把持住自己。一个成大事的人，眼光总是比身边的人稍远一点。因此，我们每个人应有意识地训练自己的思维，凡事多考虑，尽量做到思虑周全，这能让你少走很多弯路。

石油大王洛克菲勒曾经告诉他的儿子小约翰：要善于制订计划，计划能帮助我们知道想要什么，能达到什么目的。同时，应珍惜时间，因为每一刻都是关键的，都能影响生命的过程。在下决心之前，不需要太急促，遇到重要问题时，如果没有想好最后一步，就永远不要迈出第一步，要相信总有时间思考问题，也总有时间付诸行动，要有促进计划成熟的耐心。但一旦作出决定，就要像斗士那样，忠实地去执行。

从洛克菲勒的话中，我们看出来一点，即在作决策之前，一定要反复思考，思维要有远见。著名的美孚石油公司曾做了一次赔本买卖，可是，从最后的结果来看，它虽然放弃了眼前的利益，却收获了长远的发展，小利变大利、利滚利、利翻利，先前看似赔本的“买卖”，最终却收获了高额的利润。这是一种商业中的计谋，也是每一个人需要的智慧。有时候，我们之所以需要学会自控，不要被眼前小事影响，其实是为了以后更长远的发展。

在近代历史中，曾国藩无疑算是一个有远见的人，在任何时候，他都不

