

始计第一

(一)

兵者
国之大事
知之者胜
不知者不胜

【原文】

孙子曰：兵者，国之大事，死生之地，存死之道，不可不察也。故经之以五事^③，校之以计^④，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，而不畏危也^⑤。天者，阴阳、寒暑、时制也。地者，高下、远近、险易、广狭、死生也。将者，智、信、仁、勇、严也。法者，曲制^⑦、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。

【注释】

兵：兵器，武器。在此文中引申为军事。

察：观察，仔细考察，认真研究，慎重考虑。

经之以五事：经，织布的纵线。古人认为，织布以经线为主，经正而后纬成。这里引申为纲领、常规、原则。五事：指下面谈到的“道、天、地、将、法”，这五项是军事必须遵守的常规。

校之以计：校通较，比较。之，代词，代五事。计，计算、盘算，引申为计谋、策略。所谓“计”指下文的：“主孰有道？将孰有能？天地孰得？……赏罚孰明？”等七计。在战争前敌我双方优劣条件不可能有准确的计算，因此，用今天的话把“计”译成估计。

与：同“予”，给予，授予。下句亦同。

⑥不畏危也：“银雀山汉墓竹简”（以下简称“竹简”）作“民弗诡也”。诡，译为违，违抗。民不敢违抗。

⑦曲制：军队的配备、编制。

【译文】

孙子说：军事是国家的大事，是与军民生死攸关的重要领域，它蕴含着国家存亡的深刻道理，所以不可不认真地研究考察。因此，要用五项（决定战争胜败的基本因素）常规原则，把敌我双方的优劣条件从总体战略上进行估计谋划和比较，来探索战争胜负的基本情况。这些影响战争胜负的因素是：政治，天时，地利，将帅，法制。政治，是说要使平民百姓和君主的愿望相一致，能够同心同德，这样就可以患

难与共，使他们能为君主而生、为君主去死，从而不敢违抗君主。天时，是讲昼夜、阴晴、寒冬、酷暑等气候季节情况。地利，是讲路途远近，险要平坦、广阔狭窄、高峻低矮、死地生地等地形条件。将帅，是要具备才智、诚信、仁慈、勇敢、威严等基本素质的。法制，是讲军队的组织编制、指挥信号的规定、将帅的职责、粮食来源和军需物品的管理情况和制度。凡是属于这五个方面的情况，将帅不能不知道。知道熟悉这些情况的就能打胜仗，不了解的就不能胜利。因此，要把敌我双方的以上五个方面在总体上进行充分估计比较，探索弄清战争胜负的情势。我认为，战争的胜负要看：哪一方君王的政治开明，哪一方将帅的指挥高明，哪一方占天时地利的有利条件，哪一方的军规能贯彻执行，哪一方的军事实力比较强大，哪一方的兵卒训练有素，哪一方的赏罚比较严明。我们根据这些，就可以推断谁胜谁败了。

【启示】

本篇是孙子兵法的首篇，开宗明义地指出：战争，是关系到国家生死存亡的大事，应持慎重态度。接着，孙武又论述了进行战争必须考察的五个方面。

第一是“道”。用我们今天的话说，就是进行这场战争是否是正义的，是否得民心。得道多助，失道寡助，只有正义的战争，才能上下一致，生死同心，才能同仇敌忾，同凶恶的敌人进行决死的斗争。

第二是天时。气候对战争的胜负太重要了。古往今来的许多著名战例中，气候都扮演了极其重要的角色。

第三是地利，是指地形的远近、险夷、宽窄等条件。

第四是将领，是指将领的智谋、诚信、仁爱、勇敢、严明。

第五是法规，是指军队的编制、官吏的职掌、军需的管理。

【智慧之典 深刻地了解你的“上帝”】

商场如战场，凡事预则立，不预则废。

企业经营成败的关键在于是否迎合顾客的需求，适合顾客的要求。要达到这一目的并不难，美国礼维服装公司以其发展历程给人们上了一堂生动的课。

美国礼维服装公司的决策者认为，任何成功的生意都应该做到对市场准确无误地调查，都应该及时了解顾客的需求，并千方百计地予以满足。为此，礼维服装公司设有专门机构负责市场调查，由全公司组织分类产品的市场调查。例如，1986年，礼维公司对德国市场进行了调查。结果表明，多数顾客对服装首先的要求是合身。知道这一情况后，公司随即派人在德国各大学、工厂进行了试验，仅一种颜色的裤子就定出了45种尺寸。经过这样的调查，公司便放手生产，使不同身材的人都有了非常适合他自己型号的服装，销路因而扩展了。

根据多年市场调查积累的经验，公司把合身、耐穿、价廉、时髦作为产品的主要目标，力争使自己的产品长期打入青年人的市场。近年来，在市场调查中，他们了解到许多美国女青年喜欢穿男裤。基于可靠的市场调查，公司便进行精心设计，推出了适合女青年需要的牛仔裤和便装裤，使女青年服装的销售额逐年上升。

在市场调研中，礼维公司应用心理学、统计学等知识和手段分析消费者的心理和经济状况的变化、环境的影响、市场竞争条件和时尚趋势等，并根据调查结果拟定企业发展战略、产品开发战略，制定企业的销售、生产计划和长期发展计划。为了更好地发挥市场调查对生产的指导作用，礼维公司对生产和销售部门实行统一领导。他们认为，产与销是一个共同体，两者由同一个上级决定，工厂和市场之间要建立经常性的情报联系，这样才能使工厂产品紧跟市场需求的变化。礼维公司的这条路走对了。虽然在美国和国际服装市场上竞争相当激烈，但由于公司积累了丰富的市场调查经验，因此，他们制定的生产与销售计划同市场上的实际销售量往往只差 1%~3%。凭着准确而充分的计算、计划，礼维公司始终保持着主动，稳居世界服装业前几位。

【点评】

“知之者胜，不知者不胜”，孙子用最浅显的语言道出了一个最深刻的道理。美国礼维服装公司充分利用市场调查这一手段，明白了市场上最需要的款式与标准，及时地调整自己的生产，并且与市场之间建立了经常性的情报联系，由此而保持了主动，始终走在世界服装业的潮流之前。知与不知在战争中可致胜败，在商场中也同样重要。

(二)

兵者
诡道也
攻其无备
出其不意

【原文】

将 听吾计，用之必胜，留之；将不听吾计，用之必败，去之。计利以^②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^④而劳之，亲而离之。攻其无备，出其不意。此兵家之胜^⑤，不可先传也。夫未战而庙算^⑥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。

【注释】

将：副词，如果。也有人认为“将”是名词作将帅讲。

以：使，通“已”。

权：权谋，权变。

佚：同“逸”，安逸。

胜：shēng，胜过、超过、奥妙。

⑥庙算：庙，祖庙。古代用兵前在祖庙里举行一定的仪式，讨论决定作战的方针、策略、计谋，类似于今天的战前军事会议，为庙算。

【译文】

如果听从我的计谋，运用它去指挥作战，必定能够战胜对方，那么就保存它。如果不听从我的计谋，即使用我本人指挥作战，也一定会失败，不如辞去。分析双方的利害条件，使计谋能够被采纳，然后造成有利的气势，作为外在的辅助条件。气势这个东西，是指利用有利的条件，因势利导，灵活掌握。运用它指挥军队是充满了诡诈欺骗行为的，要兵不厌诈。因此，能打，却装做不能打；要打，却装做不想打；要向近处用兵，却显示出向远处去的样子；要向远处调兵，却假装成向近处去的模样。用小利去诱惑敌方，造成敌方判断失误，出现混乱，才能攻取它。如果敌方力量强大，就要防备它；敌方兵力强大，就要避免和它正面交锋。激怒敌人，因而能干扰它，使它屈服。用谦虚卑弱的言辞表现自己弱小，让敌人骄傲起来（因为骄兵必败）。敌人休整得好，要设法使它疲劳；敌人内部和睦，要想方设法离间它。进攻敌人没有准备的地方，发起出乎敌人意外的军事行动（才能使敌人措手不及，防不胜防，从而战胜敌人）。这是军事家指挥的奥妙，是不可能事先传达、呆板规定的。凡是在未开战以前预计可以胜利的，是因为取得胜利的条件多。未开战之前预计

不能打胜仗的，是因为取得胜利的条件缺少，条件充分、谋划周全的就能胜利，条件不充分又不进行周密计划的就不能胜利。何况毫无条件毫无谋划的呢？我们根据这些来看，胜败就显而易见了。

【启示】

孙武在强调了五个必然条件后，笔锋一转，点出了战争的特征：兵者，诡道也。

正是囿于战争的这个特征，因此，战争取胜的基本原则，便是：攻其无备，出其不意。

【智慧之典 日本偷袭珍珠港】

太平洋战争爆发前，日本不断地在亚太地区扩张，影响了美国在这一地区的利益。美国为遏制日本的扩张，宣布对日实行禁运。生产严重依赖进口的日本，在美国的禁运政策下，经济受到沉重打击。日本意识到要在亚太地区扩张自己的势力，势必要搬掉美国这块绊脚石。

日本海军大将山本五十六是极力主张向美开战的领导人物。他曾留学于美国，对美国发达的生产力深有体会。他认为日本向外扩张势必要同美国发生战争。日美开战，日本应速战速决，不能同美国打消耗战。为此，在他主持下，日本人制定了偷袭美国珍珠港的作战计划。由于美国十分强大，日本人对同美国开战顾虑重重，该计划几经讨论、修改以后，才由天皇批准执行。

日本政府对即将开始的侵略行动以及一切军事企图特别注意保密，严格限制外交公文的往来，对其同盟国也极少透

露这些计划。在日军偷袭珍珠港之前，连德、意两国政府都不知道日军的行动计划。

为了不暴露自己，日本舰队途经很少有商船航行的、位于美军巡逻飞机活动半径以外的一些水域前往珍珠港。舰艇在航舰行中完全保持无线电沉默。在濑户内海停泊的舰只和九州地区的航空兵部队进行假无线电通信，表示日本舰队的位置仍在日本水域内。

为了麻痹美国人，日本人继续与美国政府进行外交谈判，并且降低了与美国人讨价还价的砝码，摆出一副诚心要和美国友好的姿态。与此同时，日本剑已出鞘，庞大的日本舰队正无声无息地逼进美国太平洋重要海军基地——珍珠港。

自高自大的美国人此刻还蒙在鼓里，他们怎么也没想到日本的袭击会从天而降。这是一个星期天的早上，天气很好。军舰整整齐齐地停在军港里，舰上的士兵大都上岸休假去了。岸上也一片宁静，到处呈现出平静的景象。

日本飞机突然从天空钻出，如期而至，对着珍珠港就是一番狂轰滥炸。珍珠港顿时变成一片火海。美国的军舰被炸沉海底，油库、火药库也成了日本飞机的靶子。慌慌张张爬起的美国人，像没头的苍蝇在地上乱跑，很多人不明不白地就丢了性命。美国人完全被突然而至的日本人给打懵了，根本就没有还手之力。

由于突袭达到了预期的效果，日本人的这次行动非常成功，仅付出了很小的代价就基本上全歼了美太平洋舰队，使美在最初对日本的战争中一直处于非常被动的地位，直到中途岛海战才出现转机。

【点评】

“攻其无备，出其不意”是历代兵家所尊崇的致胜法宝。美国的太平洋舰队有着很强的实力，如果正面宣战，日本人未必是美国人的对手。然而日本人当面嘻嘻哈哈，背地里突然出刀，给美国人以致命的一击，其手段不能不说高超之极，从此改变了彼此的实力对比。此一役，可谓是这一策略致胜的典范。

【古今战例】

事典一 康熙帝智擒鳌拜

顺治十一年（公元 1654 年）3 月 18 日，清京师景仁宫内，一个婴儿呱呱堕地，此乃顺治皇帝的第三子，取名玄烨。

史载，小玄烨生来惹人喜爱，长得“天表奇体，神采焕发，双瞳目悬，耳大生洪，循齐天纵。稍长，举止端肃，志量恢宏，语出至诚，切中事理。”但是小玄烨年仅 17 岁的父亲顺治皇帝，对妃子所生的这个儿子并不喜欢，甚至有些冷酷无情。

多亏玄烨的祖母孝庄皇太后，她看到小玄烨聪明伶俐，认为孺子可教，便特请聪明好学有知识之侍女苏麻喇姑为师，严加调教；祖母“望孙成龙”心切，经常亲自教诲孙儿。

玄烨 5 岁时，祖母便刻意训练他，让他随从站班当差。朝参时，黎明即起，戴着特制红绒绣顶小帽，穿上四团龙补小袍及小靴，从乾清门入宫，杂诸王之间立于皇父之前。因年龄太小，行走时跨不过门槛，不得不由太监抱进门内，放下之后，小玄烨稍一稳定，便又摆出皇子的架式，左顾右盼，

仪态万方，雅步向前，有如登台演戏，一招一式，令人忍不住发出赞叹。顺治也开始喜欢起这个儿子了。

有一次，顺治一手搂着二子福全，一手搂着玄烨，问：“你们长大了想做什么？”福全应声回答说：“我愿做个贤德的亲王。”玄烨先不做声，而是用小手摸着父皇的龙袍，稚声答道：“我愿继承父皇，做个英明的天子。”果然，3年之后，顺治皇帝病逝，遗诏指定皇三子玄烨继承皇位，时年玄烨差3个月满8岁。

玄烨继承帝位，改元康熙，他后来被称为清世祖。康熙皇帝8岁即位，14岁时便不顾他人阻挠，开始亲政。此时，他的父辈本来已经给他打下了一个很完整的华夏江山，他本来可以坐享其成。但小康熙不想靠先人的树荫去乘凉，不想坐享其成，他要把到手的江山重新整治一番，他要把兴盛的运势发展下去，他稚气未脱的眼睛，盯上了一个庞然大物，一个朝中最有权势的辅政大臣鳌拜。

鳌拜，顺治临死时遗诏任命的四位辅政大臣之一，曾在顺治帝的灵前宣誓：要“协忠诚，共生死，辅佐幼主”。谁知其人口是心非，很快暴露出专横本性。四位辅政大臣中，鳌拜出身戎伍，年轻时屡立战功，是皇太极时的旧臣，靠此老本，他野心勃勃，最为跋扈。他结权内外，植党营私，排除异己，自己独揽“辅政”大权；他欺康熙皇帝年幼无知，经常在康熙面前呵斥大臣，甚至吼叫着与幼帝争论不休，直到康熙让步为止。政治上，他以维护旧制为借口，把顺治时的一些改革作法全部推翻；思想感情上，他想牢牢地守住满族古老传统，反对学习汉文化；经济上，他徇私舞弊，巧取豪夺，肆无忌惮地贪污受贿。

1667年，玄烨14岁，按规定，他可以亲政了。但鳌拜的独断专行不但没有丝毫收敛，反而更加变本加厉。他与其弟穆里玛、侄寨本特及其党羽，经常借故不上朝，一切政事先于家中议定，然后实施；朝中诸臣事无大小，必先向他报告，不准自行启奏，俨然是一副太上皇的架子。

对鳌拜的独断专行，康熙心里一清二楚。鳌拜的存在，已成为皇帝权威的严重威胁。但康熙考虑到鳌拜集团势力强大，党羽众多，甚至宫中都有他的耳目；鳌拜本人又力大难敌，要除掉他，必须有周密准备，而且只能智取，不能力敌，以免打草惊蛇，狗急跳墙，激成巨变。考虑到此，小康熙智出奇谋，双管齐下。

他一面用麻痹稳定术：康熙为稳住鳌拜，特下旨加封鳌拜一等公，后又加封为太师；加封为其子纳穆福为二等公，后又加封为太子少师，使他们位极人臣。康熙七年（1668年）9月，一臣上疏言“朝政积习未除，国计隐忧可虑”，并引用宋儒程颐“天下治乱系宰相”一语，点明关键在于鳌拜其人。康熙理解这是满汉大臣的共同心声，但他认为时机还不成熟，便假意及以“妄行冒奏，以沽虚名”之罪给这个大臣以严厉处分。

另一方面，和亲信大臣索额图密商后，定出一条计策，假借做游戏，以锻炼身体为名，招收一批强壮灵活、忠实可靠的少年人宫，练习“布库戏”（满语，摔跤）。这些少年人宫以后，天天与康熙一起摸爬滚打，摔交跌扑，不过一年，个个都练出一身铁骨钢筋。

康熙八年五月十六日，不满16岁的玄烨，以讨论明年自己的大婚仪式为名，宣鳌拜进宫。当下，鳌拜走进宫殿，由

索额图陪行，见到一帮少年互相摔跤打斗，毫不在意，见到皇帝后，还拿出辅政大臣的架子，正颜厉色地奏道：“主子年已成人，为何别的不好耍，独要招呼这班小孩子在内廷胡搅，成何体统！”康熙微微冷笑道：“你还同朕讲起体统来了。”说着便历数鳌拜的件件恶行，挥手向一班练布库戏的伙伴一招，他们便扑上来，这鳌拜也不示弱，心想：我十八般武艺样样精通，还不一拳打倒一个？哪料到那些少年是手来架手，脚来脚挡，没上一个回合，鳌拜脑后的小辫子便被一少年抓住一扯，鳌拜立脚不牢，“咕咚”一声倒将下去，帽子也飞了出去，宝石顶子摔碎了，双眼花翎折断了，靴子脱了，朝服绽开了……众少年一拥而上，把鳌拜捆得结结实实，押人大牢。

康熙皇帝上任之初，面对鳌拜把持朝中大权，一手遮天的险恶局面，面对鳌拜几十年中结下的权势之网，沉着冷静，利用出其不意之策，靠布库戏这一满族的摔跤游戏，清除了朝中的旧势力，为清王朝的发展铺就了一条坦途。

事典二 诸葛亮草船借箭显神通

公元 208 年 7 月，曹操率 80 万大军（实际上只有 20 万）大败刘备，进逼东吴。东吴的孙权为了自身利益与刘备结成联盟，共同抗击曹军。

当时，刘备派到东吴去的使者是诸葛亮，东吴的三军都督是周瑜。周瑜心地狭小，见诸葛亮处处高他一筹，就想寻机杀掉诸葛亮。

一天，周瑜想到一条妙计，请诸葛亮监造十万枝箭。诸葛亮满口答应，并立下军令状，保证三日内交纳十万枝箭，否则甘受重罚。周瑜暗暗高兴，心想：“这可是你自己找死，

怪不得我！”

诸葛亮立下军令状后，一连两天，只是饮酒作乐。到了第三天，诸葛亮找到好友鲁肃，请鲁肃拨给快船 20 只，每只船上都扎满草人，然后把鲁肃请到船中，于四更时分，命士兵将 20 只船划到北岸。这时候，长江水面大雾迷漫，对面看不见人。诸葛亮命令士兵们把船头西尾东一字排开，又命令士兵在船上擂鼓呐喊。曹军听到震天惊地的鼓声，以为是敌人来偷袭，纷纷放箭，没用多久，船上的草人全部插满了箭。诸葛亮与鲁肃在船内只管饮酒谈笑。过了一些时候，诸葛亮命令士兵们把船头东尾西地排开，再次逼近曹军受箭。

日出雾散，诸葛亮命令船队迅速返航。这时，每条船上已有了五六千枝箭。诸葛亮对鲁肃说：“十万枝箭如期交纳，没费东吴半点力气，将军没有想到吧？”

鲁肃对诸葛亮佩服得五体投地，说：“先生真是神人啊，你怎么知道今天有如此大雾？”

诸葛亮笑道：“为将而不通天文，不识地理，不晓阴阳，那是个庸才。我在三天前就已算定今日有大雾，所以才敢提出三日的期限。周都督让我造十万枝箭，到时候，工匠物料都不应手，那不是明明要杀我吗！我诸葛亮命大福大，他是杀不了我的。”

鲁肃把诸葛亮“草船借箭”的经过告诉给周瑜，周瑜叹道：“诸葛亮真是神机妙算，我不如他啊！”

作战第二

(一)

善用兵者
取用于国
因粮于敌

【原文】

孙子曰：凡用兵之法，驰车千驷^①，革车千乘^②，带甲十万^③，千里馈粮^④，则内外之费，宾客之用，胶漆之材^⑤，车甲之奉^⑥，日费千金，然后十万之师举矣。其用战也，贵胜，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^⑦，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。

善用兵者，役不再籍^⑧，粮不三载^⑨，取用于国，因粮于敌，故军食可足也。国之贫于师者远输，远输则百姓^⑩贫。近于师者贵卖，贵卖则百姓财竭，财竭则急于丘役^⑪。力屈中原^⑫，中原内虚于家。百姓之费，十去其七；公家^⑬之

费，破车罢马，甲冑矢弓，戟盾蔽櫓^⑭，丘^⑮牛大车，十去其六。

【注释】

驰车千駟：驰车，轻便能快速前进的车，装载甲士用以进攻敌人的战车。駟，古代称驾一辆车的四匹马为“駟”，引申为四匹马接的一辆车为一駟。

革车千乘：革车，运载军需物资的辎重车。乘：辆。

带甲：佩带盔甲的士兵，带甲是当时步兵的通称，代名词。

馈粮：馈（kuì），运送。运送粮饷。

胶漆：古代弓箭甲盾的保养维修所使用的胶和漆。

⑥车甲之奉：车，车辆。甲，盔甲。奉，供养，保养修补。

⑦屈力殫货：屈力，力量消耗掉，力量不能伸张扩展。殫（dān），尽。货，财货、财政物资。

⑧役不再籍：役，兵役、兵员。籍，户籍，即依户征集兵卒。兵员不在一户中征集第二次。

⑨粮不三载：粮饷运输不能超过三次。

⑩百姓：在奴隶时代，只有贵族有姓。“百姓”是指百官及其亲属，不是今天意义的老百姓。是指封建时代新兴的地主阶级。

⑪丘役：春秋末以丘为单位的赋役，是新兴地主阶级的革新措施。

⑫中原：原野，亦作国内讲。

⑬公家：诸侯国的公室。公：诸侯。家：室。

⑭蔽櫓：大盾牌，战车上的防护器械。

⑮丘：通“巨”。

【译文】

孙子说：凡是用兵作战的一般方法原则，是要动用轻车千辆，重车千辆，步兵十万，要向千里以外运送军需粮饷，那么前方后方的经费，招待国宾使节的费用，保养弓箭甲盾等兵器的胶漆等器材的补充，车辆盔甲的保养修补，每天要开支经费千两金银。（这些都准备好后）十万军队才能出动。用这样的军队去作战，就要力求速胜，持久战斗就会使军队疲惫，挫伤锐气，攻取城池就会力量耗尽；长久出兵在国外，就会使国家的财政发生困难，造成供给不足。如果军队精神疲惫，锐气受挫，力量耗尽，军需物品缺乏不足，那么其他诸侯就会乘虚而入，那时即使有智谋的人，也无法妥善处理，也就没有好结果了。所以用兵只听说稳扎稳打地速战，没有看见过投机取巧长久的。大概战争持久而对国家有利的，是从未有过的事情。因此，不能详尽地了解用兵害处的人，也就不能完全了解用兵的利处。

善于用兵的人，兵员不用征集两次，粮饷军需不用运输三回；军需费用在国内取用，粮草要向敌国征集。这样军队所需的物品粮草就可以满足了。国家之所以会因出动军队而贫穷的，就是因为远道运输，远道运输（部队去打仗）百姓就会因此贫困。在军队集中的附近地区，东西就会涨价，东西涨价，就会使得百姓财富枯竭，财政枯竭就要急于增加赋役。这样在国内就会力量耗尽，财富枯竭，家家空虚。百姓的财产耗去十分之七；国家的耗费，包括车辆的损坏，马匹疲劳，盔甲、甲冑、箭弩、戟盾、蔽橹的补充以及运输用的