

สารบัญ

คำนำสำนักพิมพ์	15
คำนำผู้แปล	16
คำนำผู้เขียน	20
บทที่หนึ่ง การประเมินสถานการณ์	27
ค่านิยมของ พิชัยยุทธสุนทร	28
จิตใจที่เคารพยำเกรงของสุนทร	31
การวิเคราะห์จุดอ่อนจุดแข็งของสุนทร ห้าปัจจัยของ “ห้าเรื่องเจ็ดประเมิน”	33
บนล่างปรารถนาตรงกันจักชนะ	35
ฟ้าอำนาจคืออตุณิยมวิทยาการทหาร	36
เดินทัพดุจเข้าแดนไร้ผู้คน โรมรันต้องเป็นชัยภูมิที่เหมาะสม	39
ในใจเรามีผลประโยชน์ของอีกฝ่าย และต้องให้เขารู้ด้วย	41
งานกว่าครึ่งของแม่ทัพคือการกำหนดกฎระเบียบกองทัพบ	48
“มรรค” คือพลังอำนาจแบบอ่อน (Soft Power)	50
“ห้าเรื่องเจ็ดประเมิน” จากนั้นรู้แพ้รู้ชนะ รู้แพ้ชนะจากนั้น จึงยกทัพเผด็จศึก	53
วิถีที่ถูกต้องกับวิถีเล่ห์กล	56
ไม่รู้จักรอคอย เป็นจุดอ่อนมหันต์	57
รบครั้งเดียวเผด็จศึกจึงจะเป็นยอดแม่ทัพ	59
กุศโลบายง่ายมาก มีแค่มิก็ข้อ ประเด็นอยู่ที่แสดง กำลังของตนอย่างไร	63
สำเร็จหรือล้มเหลวไม่แน่นอน ผู้นำต้องรับผิดชอบ การตัดสินใจของตนเอง	65

การเตะฟุตบอลมีการหลอกล่อทุกฝีก้าว แต่มีใช้แก่นแท้ของชัยชนะ	69
ผู้สำเร็จการใหญ่มีข้อห้ามสามประการ ห้ามละโมภคือข้อแรก	72
ชนะไม่ได้ ก็ต้องรอได้	74
ล้มแผนเบื้องต้นเป็นสิ่งที่แทบทุกคนมักเป็นกัน	78
การแสดงว่าอ่อนแอมีใช้เรื่องน่าละอาย จะชิงอะไรก็ชิงได้	80
แต่อย่าชิงสนองอารมณ์เฉพาะหน้า โดยเฉพาะอย่าเอาแต่ สนองอารมณ์โกรธชั่วขณะ	
การรบยืดเยื้อ	83
ทำไมเราจึงหลงกล “แผนยูแห่ย์”	85
ต้องรักษาความตื่นตัวไว้ จะเกียจคร้านผ่อนคลายมิได้	88
การศึกสำเร็จที่ความลับ จักแพร่พรายมิได้	90
สามสิบหกกลยุทธ์เทคนิคต่ำมาก แต่ฟังแล้วทำให้คนตื่นเต้น	92
“ห้าเรื่องเจ็ดประเมน” เป็นเทคนิคชั้นสูง แต่ฟังแล้วชวนง่วงนอน	
ภาคผนวก ด้นฉบับ บทการประเมนสถานการณ	95
บทที่สอง การทำศึก	97
การทำศึกมิใช่การสู้ด้วยไพร่พลและม้าศึก หากแต่เป็นการสู้ ด้วยเงินทองและเสบียง	98
จักรพรรดิอันอุตู่ผู้เกรียงไกร ล่มสลายเพราะค่าใช้จ่ายกองทัพ	100
การเตรียมการต้องช้า การลงมือต้องเร็ว	103
คุณและโทษ ต้องคำนึงถึงการหลีกเลี่ยงผลเสียก่อน จึงพิจารณา ถึงคุณประโยชน์	107
ลดต้นทุนการทำสงครามให้ต่ำลง ก็จะมีโอกาสชนะสูงขึ้น	109
ไม่เป็นเจ้าบ้านจะไม่รู้ว่าพิน ข้าว น้ำมัน เกลือราคาแพง	113
ผู้ไม่รู้ว่าพิน ข้าว น้ำมัน เกลือแพง เป็นเจ้าบ้านไม่ได้	
กระตุ้นให้โกรธและการล่อด้วยผลประโยชน์ ทำให้ทหาร กลายเป็นอันธพาล	115

ต้องดูให้ชัดว่าใครป็นขึ้นกำแพงเมืองเป็นคนแรก	119
ภาคผนวก ต้นฉบับ บทการทำศึก	123
บทที่สาม กลการรุก	125
กลการรุกที่ดีที่สุดคือไม่รุก และยึดได้โดยไม่รุก	126
สุดยอดของการศึกคือการทำลายบุคคลภายนอกศัตรู	130
ท่านจะทำตัวเป็นหมูเพียงเพราะที่มงานของท่านเหมือนหมูไม่ได้	133
ชนะข้าศึกท่านเชื่อว่าชนะขาด ประเด็นอยู่ที่ท่านเข้มแข็ง	136
กว่าเดิมหรืออ่อนแอลง	
ต้องพิจารณาโดยตั้งสมมติฐานว่าตนเป็นฝ่ายแพ้ จึงจะเป็น	138
แก่นแท้ปัญญาของการทำศึก	
“รวมกำลังพลที่มีพลานุภาพรบแตกหัก”	141
ยุทธวิธีแยกทัพ	142
ปัญญาแห่งการยอมแพ้	146
ฮ่องเต้ไม่รู้จักการศึกได้ แต่แม่ทัพจะไม่รู้จักการเมืองไม่ได้	149
หนึ่งเดียวแสนยากยิ่งคือการตัดสินใจ	154
ท่านนำพลได้กี่คน แสดงว่าท่านมีความสามารถการบริหารเท่านั้น	156
พนักงานที่ไม่รู้จักคิดในจุดยืนของเจ้าแก็ร์อนาคต เจ้าแก็ร์ที่	159
ปราศจากความคิดของพนักงานไม่มีวันทำธุรกิจได้ใหญ่โต	
ต้องรู้ให้จริงเพื่อ “ป้องกันเหตุสุดวิสัย”	162
เจ้าแก็ร์ต้องรู้จักละทิ้งการตัดสินใจในระดับที่พอเหมาะ	164
ส่วนลูกน้องต้องพยายามยอมให้เจ้าแก็ร์ล้ำเส้น	
ปัญหาด้านรู้เขารู้เราหมักมีใช้อยู่ที่ไม่รู้เขา หากแต่อยู่ที่ไม่รู้เรา	168
ภาคผนวก ต้นฉบับ บทกลการรุก	171
บทที่สี่ รูปแบบการรบ	175
ชนะแล้วค่อยดี	176

ความสำเร็จต้องมีการสะสมมากมาย สมบูรณ์และยาวนาน	181
และจะมีชีวิตอยู่นอกเหนือความคาดคิดของผู้ใด	
แม้ทัฬหีทรงภูมิอย่างแท้จริง ความดีความชอบของเขา	185
มักมีแต่เขาเองที่รู้	
หัวใจของพิชัยยุทธขุนวู รู้ว่าจะชนะก่อนจึงรบ	192
สิ่งที่เป็นพื้นฐานตลอดกาล	196
ภาคผนวก ต้นฉบับ บทสรุปแบบการรบ	200
บทที่ห้า พลาณภาพ	203
โครงสร้างกองทัพและระบบการบังคับบัญชาสำคัญตลอดกาล	204
“ปะทะด้วยกำลังหลัก เอาชนะด้วยพิสดาร”	208
ประโยคที่ถูกเข้าใจผิดมากที่สุดในพิชัยยุทธขุนวู	
การรบรบกันอย่างไร ดูจากทัพหลักและทัพสำรอง	212
แล้วก็จะเข้าใจยุทธการอีกมากมาย	
ใช้การแข่งฟุตบอลมาอธิบายการใช้ทัพหลักกับทัพสำรอง	216
คนได้บอลเป็นทัพหลัก คนวิ่งสลับที่เป็นทัพสำรอง	
การปฏิบัติทำให้ง่ายเข้าใจค่อยลงมือ ลงมือต้องฉับพลัน	221
กลัหาญหรือซี้ซลาด มิใช่เป็นปัญหาที่คน	223
แต่เป็นปัญหาของพลาณภาพ	
การเลือกคนเพื่อสร้างพลาณภาพ ต้องสร้างพลาณภาพ	228
สามแบบคือพลาณภาพของบรรยาภาค	
พลาณภาพภูมิประเทศ และพลาณภาพของคน	
ภาคผนวก ต้นฉบับ บทพลาณภาพ	234
บทที่หก ตื่นลึกหนาบาง	237
ข้าศึกมีตื่นลึกหนาบาง ฝ่ายเราก็มีเช่นกัน	238
สร้างความเป็นต่อให้ตนเอง	241

จงอย่าบ่มบ่าม ต่างก็รู้พิชัยสงครามอยู่แล้ว พอบ่มบ่ามก็ลืม	243
จงอย่า “เดินตามเส้นทางตนเอง ปล่อยให้คนอื่นด่าว่าไปเถอะ”	247
ต้อง “เดินตามเส้นทางตนเอง ให้ใครก็นึกไม่ถึงและจงอย่าให้ใครรู้”	
สุดยอดของจริงแท้จ ฤๅณทัตเตยพดาปรากฏ ไม่เพียงเกี่ยวพัน	250
กับโชคชะตาของตนเอง ยังกุมโชคชะตาของข้าศึกไว้ด้วย	
การถอยทัพกับการไล่ล่าล้วนเป็นยุทธวิธีใหญ่	255
การแพ้หรือชนะครั้งเดียวอาจเป็นเรื่องบังเอิญ ส่วนความสำเร็จ	258
ตลอดชีวิตคือการใช้ความสำเร็จไปละลายความล้มเหลว	
ใช้มากดินน้อย มิใช่ปัญหาด้านกำลังพล หากแต่เป็นต้นลึกหนาบาง	261
จะรบที่ใด เมื่อไหร่ เราจะเลือกให้ข้าศึกเอง	265
ประเด็นสำคัญของยุทธวิธีรู้เรารู้เขา	269
ผู้เลียนแบบเราเป็น ผู้เหมือนเราตาย	273
ชัยชนะกับความพ่ายแพ้มักไม่เท่าเทียมกัน ชัยชนะก็แค่ได้	277
ทรัพย์สินหลายอย่าง แต่ความพ่ายแพ้อาจทำให้แพ้ทั้งชีวิต	
ภาคผนวก ต้นฉบับ บทต้นลึกหนาบาง	281
บทที่เจ็ด การสัประยุทธ์	285
สมมติฐานของพิชัยสงครามย่อมสมบูรณ์แบบ เพียงแต่พอ	286
เข้าสนามรบจริงมักลืมพิชัยสงครามไปหมด	
การเดินอ้อมเป็นส่วนหนึ่งของการเดินทาง การใช้จ่ายเงินสิ้นเปลือง	288
โดยเปล่าประโยชน์ก็เป็นส่วนหนึ่งของการใช้เงิน ล้วนหลีกเลี่ยงไม่ได้	
การเดินทัพเป็นส่วนหนึ่งของการรบ การพักในค่ายก็เป็น	294
ส่วนหนึ่งของการรบเช่นกัน	
“ต้องรู้จักลักษณะภูมิประเทศ” เบื้องหลังประโยคนี้มี	299
รายละเอียดนับไม่ถ้วน มีความพยายามและสติปัญญาของคน	
นับไม่ถ้วน และยังมีชีวิตของคนนับไม่ถ้วน	

“การศึกษินนายอุบาย” คือท่วงท่าสับขาหลอกของฟุตบอล	302
มิใช่แก่นแท้ของพิชัยสงคราม ยิ่งมิใช่ค่านิยม	
วายุ ปา เพลิง ภูผา พิชัยยุทธ์ขุนวูของทาเคดะ ชิงเจิ้ง	304
หลักการปล้นสะดมของกองทัพ : “เป็นสวัสดิการไม่เป็นทางการ”	309
ขององค์การ	
กองทัพเป็นกองทัพได้เพราะระบบการบังคับบัญชา	313
ขวัญกำลังใจตัดสินชัยชนะ ต้องตระหนักในการรักษา	317
ขวัญกำลังใจ และมีวิธีในการบ่มเพาะขวัญกำลังใจ	
ผู้นำจิตใจเข้มแข็ง ที่มงานย่อมมีขวัญกำลังใจอีกheim	320
การศึกษาต้องมีกำลังที่ต่อเนื่องยาวนาน และเอาชนะด้วยขวัญกำลังใจ	321
การดูแลจิตใจของตนเองคือพื้นฐานของทุกสิ่งอย่าง	324
ต้องมีนโยบาย ยุทธศาสตร์ ยุทธวิธีใหญ่ และต้องมียุทธวิธี	327
พื้นฐานด้วย	
พิชัยสงครามย่อมไม่อาจเขียนสถานการณ์ทุกอย่างได้ครบถ้วน	329
ดังนั้นจึงทำร้ายคนจนอย่าแยะ!	
ต้องใช้ตนเองเป็นเหยื่อ คู่ต่อสู้จึงจะจับเบ็ด	332
วิเคราะห์ยุทธการฉางผิง : พวกเรามากเป็นจ้าวกว่าเสมอ	334
และก็มีเป็นจ้าวอ่องด้วย	
แม่ทัพผู้ดุดัน คือยามที่ฝ่ายตรงข้ามดุตันรับชุกหัวไว้	340
รอจนฝ่ายตรงข้ามหมดแรงแล้วจึงเปลี่ยนเป็นฝ่ายดุตัน	
ทำไมหลายคนจึงเสียแรงเปล่าในการอ่านหนังสือ	343
เพราะไม่ได้อ่านแบบเรียนรู้ แต่เป็นการอ่านแบบจับผิด	
การควบคุมขวัญกำลังใจ คือการประเมินกำลังจิตและ	349
การประลองกำลังจิต	
ภาคผนวก ต้นฉบับ บทการสัประยุทธ์	352
บทที่แปด แก้วพลิกแพลง	355

ความก้าวหน้าคือการพบสิ่งที่ตนเองยังไม่สันหัดอยู่เสมอ	356
ผู้ยอมหาความตายยังดีกว่ารอความตาย ตกสู่พื้นที่มรณะต้องผู้ตาย	358
จิตวิทยาการตัดสินใจ : เบื้องหลังทุกการตัดสินใจล้วนเป็น	360
“ความต้องการปัจเจก” ของผู้ตัดสินใจนโยบาย	
ไม่รบ เป็นองค์ประกอบสำคัญของการรบ	365
หัวใจของพิชัยสงครามการก่อกบฏคือความรวดเร็ว	366
เรื่องราวใดๆ ล้วนมีคำตอบแทน	369
“บางคำสั่งไม่รับ” ประโยชน์ของพิชัยสงครามต้องการบอกกับ	372
ประมุขผู้ครองแผ่นดิน มิใช่ตั้งใจจะบอกแม่ทัพ	
ปรัชญาได้เสีย : ต้องสามารถเห็นผลเสียในผลประโยชน์	376
ต้องสามารถเห็นผลประโยชน์ในผลเสีย	
พิชัยสงครามทำร้ายคน สอนท่านว่าจงอย่าทำร้ายคนอื่น	380
ยามสงบนึกถึงภัย ยามบ้านเมืองเรียบร้อยนึกถึงความวุ่นวาย	384
เป็นการเตือนสติและป้องกันไว้ก่อนที่เหตุจะเกิด	
ห้าอุปนิสัยที่อันตรายที่สุดสำหรับผู้ผู้นำ	387
อุปนิสัยเป็นตัวกำหนดชะตาชีวิต	389
ภาคผนวก ต้นฉบับ บทแก้พลิกแพลง	394

บทที่เก้า การเดินทัพ 397

การหวังให้โชคช่วยเป็นจิตใจที่น่ากลัวสำหรับผู้ตัดสินใจ	398
ยุทธวิธีทางน้ำก็เป็นยุทธวิธีบนบกเช่นกัน	401
การเลียนแบบของซ่งเจียงกงเป็นความเหลวไหลมิใช่เมตตาคุณธรรม	403
ความเจ็บปวดของการเรียนรู้พิชัยสงครามคืออีกฝ่ายก็รู้พิชัยสงคราม	405
ความเจ็บปวดของการพนันขั้นต่อคืออีกฝ่ายไม่รู้ทฤษฎีการพนันขั้นต่อ	
การเดินทัพในที่ลุ่มหนองบึงและที่ราบ	409
พิชัยสงครามช่วยชีวิตของซุนวู	414

พื้นที่อันตรายหกประเภท	415
สามสิบสองวิธีการสังเกตสภาวะการณ์ซ้ำศึก (1)	417
สามสิบสองวิธีการสังเกตสภาวะการณ์ซ้ำศึก (2)	421
สามสิบสองวิธีการสังเกตสภาวะการณ์ซ้ำศึก (3)	430
การรบต้องอาศัยกองทัพพี่น้องของตนเอง อย่าฝากความหวังกับ “พันธมิตร”	433
การเลี้ยงดูซึ่งกันและกันเป็นแก่นแท้ของความสัมพันธ์ที่ลึกซึ้งที่สุด ระหว่างคนกับคน	437
ภาคผนวก ต้นฉบับ บทการเดินทางทัพ	446
บทที่สิบ ลักษณะภูมิประเทศ	449
หลักลักษณะภูมิประเทศคือหลักการทำศึก	450
(1) ยึดภูมิประเทศที่เป็นคุณก่อน	
หลักลักษณะภูมิประเทศคือหลักการทำศึก	453
(2) วีรบุรุษตัวจริงต้องรู้จักคอย	
หลักลักษณะภูมิประเทศคือหลักการทำศึก	457
(3) “การตัดสินใจต้องแพ้แน่” สำคัญกว่า “ความมั่นใจว่าจะชนะแน่”	
สาเหตุหกประการของความพ่ายแพ้	460
(1) ล้วนแพ้ยัดตัวเอง ล้วนเป็นความรับผิดชอบของแม่ทัพ	
สาเหตุหกประการของความพ่ายแพ้ (2) หลักการประจัญบาน	465
จรรยาบรรณของขุนนาง : ยามอยู่ในตำแหน่งไม่แสวงหาชื่อเสียง	468
ยามพ้นจากตำแหน่งไม่เกี่ยงความรับผิดชอบ	
รักทหารดังบุตร รักแท้ไม่ง่าย! แม่ทัพเป็นยาก ทหารยิ่งยากกว่า!	473
ผู้บังคับบัญชาต้องน่ากลัวยิ่งกว่าซ้ำศึก	476
ทัศนคติรู้เรารู้เขาของหลี่ซื่อหมิน : ไม่อาจรู้เขาได้ แต่ต้องรู้เรา	481
ภาคผนวก ต้นฉบับ บทลักษณะภูมิประเทศ	484

บทที่สิบเอ็ด แก้วยุทธภูมิ

487

ยุทธวิธีในแก้วยุทธภูมิ (1) บำรุงขวัญกำลังใจ การเลือกหัวหมู 488

ทะลวงฟันและการรบแบบแยกทัพ

ยุทธวิธีในแก้วยุทธภูมิ (2) กำลังใจคือพลัง 494

ยุทธวิธีในแก้วยุทธภูมิ (3) ผูกพันมิตรกับฝ่ายที่สาม 498

ทัพหลักล่อศัตรู ทัพเสริมซุ่มโจมตี 502

ยุทธวิธีในแก้วยุทธภูมิ (4) พื้นที่คับขันอันตรายต้องรีบผ่านโดยเร็ว 503

ยุทธวิธีในแก้วยุทธภูมิ (5) การทะลวงวงล้อมต้องใช้อุบายพิสดาร 504

ตกสู่จุดอับแล้วเกิดใหม่ ใครกล้าทำเช่นนี้ 506

ศิลปะการบัญชาการยามรบ สิ่งแรกคือการก่อกรวนข้าศึก 512

เลี้ยงทหารพันวัน ใช้ทำศึกคราวเดียว 515

มัดทุกคนไว้กับรถศึก ไม่มีใครลงจากรถได้ 522

คนเป็นผู้นำมิใช่งานยุ่งตลอดเวลา หากควรหนักแน่น สงบ ไม่รีบ ไม่ช้า 524

ความสำเร็จอาศัยการเดินวันละก้าวเหมือนเบี้ย 529

หลังเข้าแดนข้าศึกแล้วต้องรวมใจเป็นหนึ่งเดียว 530

จงถามว่าเราเองเรียนรู้อะไรบ้าง อย่ามัวแต่ตีความตามอักษร 532

วิถีของจอมคน เคล็ดลับการตีเหล็กคือตัวเองแข็งแกร่ง 538

ไม่สงสัย ไม่หวาดหวั่น จึงจะสามารถพิชิตชัย 544

ตกสู่จุดอับแล้วเกิดใหม่ ใครกล้าทำเช่นนี้? 547

คำพูดที่ซื่อตรงฟังชัดหูแต่เป็นคุณ คล้อยตามทุกเรื่องแสดงว่าคิดไม่ซื่อ 549

ภาคผนวก ต้นฉบับ บทแก้วยุทธภูมิ 554

บทที่สิบสอง การโจมตีด้วยไฟ

559

เป้าหมายการโจมตีด้วยไฟ 560

การโจมตีด้วยไฟ เปรียบเสมือนการจี้จุดข้าศึกด้วยไฟ 562

ความเปลี่ยนแปลงห้าประการของการโจมตีด้วยไฟ 567

การรบชนะประเด็นยังคงอยู่ที่เอาชนะไหว	573
ภาคผนวก ต้นฉบับ บทการโจมตีด้วยไฟ	577
บทที่สิบสาม การใช้จารชน	579
การให้เงินทองผู้อื่น มิใช่เป็นการกำหนดราคาของอีกฝ่าย	580
หากแต่เป็นการกำหนดราคาของตนเอง	
วิธีใช้จารชนห้าประเภท (1.2.3) : ความสงสัยทั้งหมด	589
ล้วนเป็นการสงสัยตนเอง	
การใช้สายลับห้าวิธี (4.51) จารชนผู้กลับเป็นกับจารชนฝ่าความตาย	599
เงินฝิ่นคนนี้เก่งอย่างไร หรือว่ามีความสามารถในการแบ่งเนื้อหมู	602
จงเห็นความสำคัญของคนฐานะต่ำกว่าที่อยู่ข้างตัวผู้ใหญ่	607
คนเหล่านี้แหละที่ช่วยท่านทำเรื่องใหญ่ได้	
ในจารชนห้าประเภท จารชนชั้นที่สำคัญที่สุด	610
“ชนะก่อนจึงรบ” ประเด็นสำคัญคือไม่ชนะไม่รบ	613
ภาคผนวก ต้นฉบับ บทการใช้จารชน	619
ท้ายเล่ม สรุปแนวความคิดสุดยอดแก้ประการในพิชัยยุทธซุนวู	622
เกี่ยวกับผู้เขียน	629
เกี่ยวกับผู้แปล	630