

跟孙子学智谋

宋 岩 著

中国工人出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

跟孙子学智谋/宋岩著. —北京: 中国工人出版社, 2007. 5

ISBN 978-7-5008-3847-0

I. 跟… II. 宋… III. 孙武—人生哲学—通俗读物
IV. K825.2-49

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2007) 第 048485 号

出版发行: 中国工人出版社

地 址: 北京鼓楼外大街 45 号

邮 编: 100011

电 话: (010) 62350006 (总编室)

(010) 62379038 (编辑室)

发行热线: (010) 62045450 62005042 (传真)

网 址: <http://www.wp-china.com>

经 销: 新华书店

印 刷:

版 次: 2007 年 5 月第 1 版

印 次: 2007 年 5 月第 1 次印刷

开 本: 640 毫米×960 毫米 1/16

字 数: 150 千字

印 张: 15.25

定 价: 24.00 元

前言

成功的人离不开计谋， 计谋离不开《孙子兵法》

中外很多专家、学者都认为：今天读经典，有两本书不能不读，一本是《孙子》，因为它最有智慧，是百代谈兵之祖；一本是《老子》，它教我们放下“人”的架子，别跟别人逞能。要论计谋，《孙子》是天下第一；要谈人生，《老子》是天下无二。

西方人读中国经典，他们也有挑选，书店里的中国典籍中，名气最大的，是代表中国智慧的三本书：《孙子》《老子》和《易经》，很多人家里，都收藏着这三本书。

世界上为什么有这么多人如此重视《孙子》？因为它是一本具有战略高度、带着哲学色彩、侧重于智计运用之妙的谋略书。它讲的是兵法，说的却是智慧和谋略的运筹之术。

《孙子》成书于公元前五世纪春秋末期，问世以后，对我国历代军事思想的发展，产生了重大影响。它在世界军事史上也有重要地位，被誉为“东方兵学鼻祖”、“世界古代第一兵书”和“兵学圣经”。

《孙子》作为古代第一兵书，有着广博精深、观点严谨的体系。全文不过八千字，却把“两国运筹千里之斗智，两军短兵相接之斗勇”分析得条理清晰，精致入微。让人读了之后，“如睹廊庙君臣密谋筹划之形，似闻沙场相扑厮杀之声”！

《孙子》中的智计和谋略，不仅在战场上实用，在没有硝烟却是战争的商场上也同样实用。

1989年，有个日本商人叫服部千春，来到中国山东参加《孙子兵法》研究会。会上，主持人问他：“你自称是靠《孙子兵法》赚的钱，你能给大家讲讲你是怎么用《孙子兵法》赚的钱吗？”他说：“对不起，这是商业秘密，不能讲。”据说，他的员工，每天上班，先要背《孙子兵法》。

用兵打仗要“知己知彼，因敌制胜”，“运筹于帷幄之中，决胜于



千里之外”，“令之以文，齐之以武”；搞好经营管理，处理人际关系，也要懂得掌握运用管理规律和运筹计划，才能有效地把握商机，赢得胜利。

马克思说：“正如军队需要军官和士兵一样，在同一资本指挥下共同工作的大量工人也需要工业上的军官（经理）和军士（监工）。”

在商场中，无论是组织经营管理，还是组织生产管理，只要涉及对人的管理，就会有市场因素、竞争因素、效益因素存在，就一定需要运筹定计，需要行销谋略，更需要学习《孙子》，因为《孙子》讲的就是运筹定计，讲的就是对抗谋略，它的思想、原则和方法精深独到，会使你茅塞顿开。

《孙子》的“计”和“谋”，可以帮你制定经营决策和管理计划。

《孙子》的组织、指挥、治众的方法，可以帮你管理生产和员工。

《孙子》的对抗谋略，可以帮你搞好行销活动，击败竞争对手。

《孙子》的将帅修养原则，可以帮你提高自身修养，使你德高望重。

商战中的“未战先算，运筹定计”，是经营决策的首要问题；“先胜后战，组织治众”，是生产管理的核心问题；“巧能成事，行销谋略”，是市场竞争的突出问题；“五德皆备，可为大将”，是经理素养的关键问题。

商场即战场，竞争即战争。企业与企业的战争，人与人的竞争，从来没有停止过，同样与军事战争一样，存在“你死我活”的残酷。

在漫长的人生中，你若想打赢各种不同形态的“战争”，你就必须跟《孙子》学习制胜的运筹和谋略。《孙子》会告诉你“得道多助，失道寡助”的道理和“知己知彼，百战不殆”的秘诀，当你真正理解、善于运用“五事”和“七计”之后，你就会成为一个真正的赢家。

宋 岩

2007年3月

目录



前 言 / 1

● 第一章 计 篇

1. 兵不厌诈 / 3
2. 攻其不备 / 6
3. 以利诱敌 / 9
4. 庙算者胜 / 12

● 第二章 作战篇

1. 激励士气 / 19
2. 速战速决 / 22
3. 胜敌益强 / 25
4. 兵贵神速 / 28

● 第三章 谋攻篇

1. 不战而胜 / 33
2. 上兵伐谋 / 37
3. 以智克敌 / 40
4. 见机行事 / 43
5. 中御之患 / 45
6. 知己知彼 / 48

● 第四章 形 篇

1. 胜不强求 / 55
2. 进攻退守 / 58
3. 不败之地 / 61
4. 主宰胜败 / 64
5. 所向披靡 / 67

● 第五章 势 篇

1. 避虚就实 / 73
2. 出奇制胜 / 76
3. 奇正相生 / 79
4. 借助态势 / 82
5. 示形于敌 / 85
6. 择人借势 / 88
7. 善于造势 / 91

● 第六章 虚实篇

1. 先发制人 / 97
2. 干扰敌军 / 100



3. 防不胜防 / 102

4. 以十攻一 / 105

5. 避实击虚 / 108

6. 兵无常势 / 112

● 第七章 军争篇

1. 以迂为直 / 117

2. 兵以诈立 / 121

3. 攻心夺气 / 124

● 第八章 九变篇

1. 利弊均衡 / 131

2. 利而诱之 / 134

3. 居安思危 / 137

4. 致命要害 / 140

● 第九章 行军篇

1. 小心谨慎 / 145

2. 法令素行 / 148

● 第十章 地形篇

1. 掌握地利 / 155

2. 唯人是保 / 157

3. 恩威并施 / 160

4. 万无一失 / 164

● 第十一章 九地篇

1. 齐勇若一 / 169

2. 幽深莫测 / 172

3. 战略计谋 / 175

4. 信己之私 / 179

5. 犯之以利 / 182

6. 破釜沉舟 / 184

7. 巧能成事 / 186

8. 攻其不备 / 189

● 第十二章 火攻篇

1. 巩固战果 / 195

2. 非利不动 / 198

● 第十三章 用间篇

1. 先知敌情 / 203

2. 莫亲于间 / 206

3. 上智为间 / 209

● 附录

《孙子兵法》 / 211

第

一

章



计

篇



跟
孙
子
学
智
谋

壹



兵不厌诈

【原文】

兵者，诡道^①也。故能而示之不能，用而示之不用，近而示之远，远而示之近。

【译文】

用兵打仗就是实行诡诈。所以，能打，装做不能打；想打，装做不想打；要向近处，装做向远处；要向远处，装做向近处。

注 释

①诡道：诡诈、变化的方式和行为。

解 析

兵法的产生，和兵不厌诈直接相关。弱者不择手段，用招数，这是战术，不是道德。兵法的首要前提，就是要打破贵族传统：什么招儿都能使，什么办法都能用。

在中国的两千年前，贵族传统崩溃，就在这一时代，出现了中国的兵法。《左传》中，举了这样一个例子，叫“皆陈曰战”，即只有双方都摆好阵势，这样的战斗才叫“战”。如果敌人没有摆好阵势，只能叫“败某师”，不配叫“战”。“战”都是双方摆好阵势，不用“权谋变诈”，“坚而有备，各得其所，成败决于志力”。这就是贵族的打法。这种打法的典型代表就是宋襄公。



宋、楚在泓水上打仗，楚军人多，宋军人少，司马子鱼劝他，何不趁楚军半渡未陈，发动突然袭击，他不听。半渡，他不让打；没摆好阵势，他不让打；非等楚军上岸摆好阵势再打，干等着挨揍。结果，宋襄公的大腿，被敌人砍伤，伤重不治，身死兵败，为天下笑。

战争风云——空城退敌

三国时期，蜀相诸葛亮率兵驻守阳平关，派部下魏延率主力部队东进，诸葛亮在阳平关只留下一万余人守城。

魏大将司马懿率领二十万大军前来抵御，与东进的魏延所率的部队错道，径直前进，直到与诸葛亮所在阳平关只六十里的地方，魏军的侦察员回来向司马懿报告说，诸葛亮在阳平关城中的兵力很少，力量很弱。诸葛亮也知道司马懿的军队已经迫近，很担心他们的军队再逼近，想率兵与魏延所带的主力会合，但又相离很远，看眼前的紧急势态已经来不及了，将士无不心慌失色，不知如何才好。而诸葛亮却神态自若，他命令城中士兵都放倒旗帜，停息鼓声，不准随便出营帐；又命令士卒打开四面的城门，洒水打扫。

司马懿一向认为诸葛亮谨慎持重，但现在却摆出虚弱的姿态，怀疑有埋伏。于是，率领大军退到北山之下。

第二天吃饭的时候，诸葛亮与他的参谋助手们拍掌大笑道：“司马懿一定认为我们装出怯弱的样子，肯定有强兵埋伏，便沿山退走了。”蜀军的侦察员回来报告，全如诸葛亮所预料的那样。司马懿后来得知实情，深为悔恨。

商场硝烟——麻痹对手

三井和三菱是日本有名的财团，双方之间竞争十分激烈。在一次竞争中，三井财团遭到了毁灭性的打击，产品积压，无法扩大再生产。在这种危急形势之下，三井财团董事长益田寿决定采取麻痹对手的策略，利用三菱公司得意之时，宣布三井公司停止营业，大量裁减人员，然后利用外人所不知的一项新技术加紧研制新产品，以图东山再起。

三井公司决定停业、裁员的消息公布后，三菱公司认为三井已经

垮台，自己已独家垄断，大大提高了产品的价格。与此同时，三井公司正集中全力开发新产品，两个月后，新技术转产试验成功。大批新产品源源不断地推向市场，价格还略低于三菱公司的产品价格，因而新产品成为日本市场的抢手货，销路十分畅通。几乎在一周之内，三菱公司产品全部滞销，只好承认在这场竞争中彻底失败。



贰



攻其不备

【原文】

攻其无备，出其不意。

【译文】

要在敌人没有防备的地方发动攻击，在敌人意料不到的时候采取行动。

战争风云——乱中牟利

战国后期，燕国政局动荡，将军市被和燕太子平相勾结，准备武力解决相国子之和依附他的一些大臣、官吏，全国上下陷入一片混乱之中。与燕国相邻的齐国，看到燕国内乱不止，打算趁机出兵，乱中牟利。为了加剧燕国的内乱，齐王派人向燕太子平表示：听说太子要整饬朝政，我们齐国虽小，不能追随左右，但很愿意听从太子差遣。燕太子平信以为真，不再担心齐国的威胁，放手发兵围攻相国子之，可是未能迅速取胜，将军市被又临阵倒戈，双方你攻我守，战事持续达数月之久，人马死伤数万，燕国百姓纷纷逃到外国去避难。齐王见伐燕时机已经成熟，于是派兵大举进攻燕国。燕军经过长期战乱，毫无斗志，在齐军入侵的情况下，连城门也不关闭，使齐军得以长驱直入。

混战中，燕王战死，相国被杀，齐军没费多大劲儿就取得了重大胜利。

第一次世界大战爆发后，帝国主义国家忙于战争，放松了对中国经济的侵略，给中国民族工业的崛起和发展提供了条件。范旭东是位有远见的企业家，原来从事盐业生产。一次大战爆发后，他看到“洋碱”输入中国大幅度减少，就利用这个机会，创办了中国第一家制碱企业——永利制碱公司。

英国卜内门公司原先一直垄断着中国碱市场。第一次大战后，它又卷土重来，见到中国自己的制碱企业诞生了，便恼羞成怒地向永利制碱公司发起猛烈进攻，但是没能成功。卜内门公司不甘心与永利制碱公司共享中国市场，便又调来一大批纯碱，以低于原价 40% 的价格在中国市场上倾销，企图以此挤垮永利制碱公司。

面对英国卜内门公司的屡屡挑战，永利制碱公司老板范旭东决心还击。但永利制碱公司与卜内门公司实力相差悬殊，无法正面与其抗衡。如果永利制碱公司也降价销售产品，用不了多久，实力就会被严重削弱。如果不降价销售，产品卖不出去，资金无法回收，再生产无法进行，用不了多久，永利制碱公司照样破产。

范旭东苦思冥想，决定大举出击卜内门公司在日本的市场。想到做到，范旭东立即与日本三井物产公司取得了联系，委托“三井”为日本总经销，以低于卜内门公司在日本的纯碱价格销售永利制碱公司的纯碱。三井物产公司非常高兴地答应了，双方很快达成了协议。

永利制碱公司的纯碱，虽然在日本的销量只及卜内门公司的十分之一，但是却如一支从天而降的天兵，依靠三井财团遍布全日本的销售点，向卜内门公司在日本的碱市场发起了突袭。永利制碱公司的纯碱跟卜内门公司的产品质量相同，价格却便宜许多。面对永利制碱公司冷不防打进日本市场的低价竞争，卜内门公司也只好硬着头皮降低价格。

日本工业发达，碱需求量大，卜内门公司在日本市场的碱销售量远比在中国的销售量大。这么一跌价，损失相当惨重。永利制碱公司产品在日本的销售量只有卜内门公司的十分之一，价格比卜内门公司在中国的最低价还要高出一些，所以损失较小。

等卜内门公司反应过来，手忙脚乱地迎接永利制碱公司的挑战时，永利制碱公司的产品已占领了日本好大一部分市场了。卜内门公司想再把永利制碱公司赶出日本已经不容易了，卜内门公司也经不起太大的消耗。无奈，卜内门公司只好和永利制碱公司握手言和，卜内门公司停止进攻中国市场，永利制碱公司停止进攻日本市场。

永利制碱公司攻其不备，插足日本，既狠狠地打击了竞争对手，又保存了自己。



叁



以利诱敌

☞ [原文]

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。

☞ [译文]

敌人贪利，就用小利引诱它；敌人混乱，就乘机攻取它；敌人力量充实，就注意防备它；敌人兵强卒锐，就暂时避开它；敌人易怒，就刺激它；敌人卑辞慎行，就设法使它骄傲；敌人休整良好，就要使它疲劳；敌人内部和睦，就要设法离间。

战争风云——以利诱敌

北宋年间，名将曹玮奉命带领精兵十万余人与党项作战。当时，党项军得知曹玮率军前来，为了先发制人，他们首先出兵冲击宋军的阵势。只因宋军势力强大，党项兵少，初次交战便失利。党项军感到集中力量对宋军进行强攻的战法难以取胜，于是改用化整为零，主动撤退，避实击虚的战法。这样，给宋军出了难题。如果宋军乘胜追击，就达不到全歼党项军的目的，因为党项军会利用地形熟的特长加速分散撤退。如果宋军不追击，就会眼睁睁地看着敌人在自己的身边溜走，从而保存实力与宋军继续对抗，使宋军陷入旷日持久的疲劳战。战机稍纵即逝，必须当机立断。这时曹玮采取了一种以利诱敌的战法，敌



撤我也撤。他先是命令部队停止前进，不要追击。等敌人走远了，就命令士兵赶着缴获的牛羊和马匹，携带着其他战利品，缓缓后撤。这样，士兵赶着牛、羊、马，整个部队显得松松垮垮，拖拖拉拉。

党项军看到宋军这种情况，以为曹玮军贪图牛马小利，部队必然会散乱无用，如果突然回击，一定能打得宋军措手不及。于是党项军停止了撤退，回兵进行反击。

曹玮得知敌军回兵反击的消息后，不但不慌乱，而且命令部队更加放慢速度，待队伍到达一个地形有利的地区时，干脆命令部队停下来不走了，组织军队迎战。当曹玮军队做好一切迎战的准备时，党项军也追上来了。曹玮的部将请求发令出击。不料曹玮不但不指挥部队马上出击，反而派人对党项军的将领说：你们远道而来一定很疲劳，我们不愿趁你们疲困之机决战，请你们先休息一会儿，再决战。此时，党项军队确实疲惫不堪。因此，他们一方面加强警戒，防止宋军突袭，一方面利用时间休息。此时曹玮仍不下令出击，直到党项军休息片刻之后，曹玮才下令全军出击冲杀。宋军将士奋勇争先，党项军的将士也挥刀迎战，两军开始了大决战。仅仅一顿饭的工夫，党项军就被杀得人仰马翻，宋军大获全胜。

这次战役，曹玮运用了以利诱敌的计谋，当敌人有计划地撤退时，如果宋军紧追不舍，敌军就会化整为零，那样就不利于消灭敌军。而用贪图小利的假象欺骗敌军，可以引诱敌军返回袭击。同时敌军由于一去一返，连续不断地走了近百里，已相当疲劳了，这样就是疲劳敌人的战法。事后，宋军的许多将领才弄懂了曹玮的作战意图。

商场硝烟——幸运糖果

20世纪20年代，美国糖果商罗宾拥有一家糖果小厂和几家小店，销售状况不理想。在众多大厂的挤压之下，他虽然使出浑身解数，但都收效甚微。面对销量越来越少的局面，他整天都在想：怎样让小孩子都来买我的“香甜”牌糖果呢？

一天，他看到一群孩子玩游戏，立即被吸引住了。孩子们把几颗糖果平均放在几个口袋里，由一个公选的人把一只“幸运糖”（一颗大一些的糖）放进其中某个口袋里，不许别人看见，然后大家随意选一

个口袋，有幸拿到“幸运糖”的人就要享受特权，即他是皇帝，其他人是臣民，每人要给他一颗糖……罗宾思索着这种奇怪而有趣的游戏规则，突然一个灵感闯入了他的脑海，他欣喜若狂。他思考了许久，有了一套宏伟的计划。

当时，美国的许多糖果是以每颗1分钱卖给小孩的。罗宾就在糖果里包上1分钱的铜币作为“幸运品”，并在报纸、电台打出口号：“打开，它就是你的！”这一招很有效，谁吃到带有一分钱硬币的糖果，就等于幸运地白吃了这块糖，孩子们都争着买。罗宾把“香甜”这个名字也改为“幸运”。他除了大量投入生产外，还不惜血本招来许多经销商，另外再大做广告，将“幸运”糖描绘成一种可以获得幸运机会的新鲜事物，并创造出一个小动物形象作为标志，使人人都非常熟悉。因为方法奇特新颖，罗宾的糖果立即闻名全国，销量像长了翅膀一样，迅速上升。

其他糖果商在此启发下，也蜂拥而上，纷纷模仿此法。罗宾就更进一步，买中“幸运”糖的人不仅免费，还可以奖励几颗糖。后来他的食品中还放上其他物品，诸如玩具、连环画、手枪玩具等小物品。如此，罗宾糖始终处于同行前列，转眼间他就拥有了800多万美元的资产。

肆



庙算者胜

[原文]

夫未战而庙算^①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！

[译文]

未打仗之前就预计能够获取胜利，是因为筹划周密，获胜条件充分；未打仗之前就预计不能取胜，是因为筹划不周，获胜条件不足。筹划周密，条件充分就能取胜；筹划不周密，获胜条件不足就不能取胜；更何况不作任何筹划，缺少任何获胜条件呢？

注 释

①庙算：中国古代帝王将帅们在打仗之前，要在祭祀祖先、神灵，商议国事的庙堂上举行仪式，制定战略，预测胜负。这一活动被称为“庙算”。庙算是计，也是谋。古代的谋分好几层。治国、用兵，合起来讲这样的谋最大。比如《六韬》，就是两者都讲，也叫“阴谋”。其次，是庙算。庙算的谋是“权谋”。权谋是用兵的谋，战略层次的谋。还有一种，是用于实际战斗的谋，即“形势”家的谋。

解 析

作战以前，事很多，第一是征兵，征兵员，征车马，征粮秣，这种制度，古人叫“军赋”；第二是建军，即按营兵布阵的需要，把征调



上来的兵员分为军旅卒伍等各级编制，设官分职，配备各级军吏，统于将帅；第三是养兵，让士兵有衣穿，有饭吃，建立各种后勤保障；第四是治兵，即用金鼓旌旗和徽章，建立指挥联络系统，利用农闲，借助田猎，校阅士卒，教民习战。这四条属于长期作战。临战，也有四件事，第一是庙算，即用算筹，比较敌我，预测胜负；第二是卜战，即用龟策，占卜吉凶，去犹豫，下决心；第三是拜将，即选择将帅，授命专征；第四是授甲授兵，即把国家武库中的车马兵甲发给军队。这四条属于紧急动员。

战争风云——未战先算

汉高祖刘邦在平息了梁王彭越的叛乱和杀死韩信后，不久，曾为汉朝天下的建立做出重大贡献的淮南王英布兴兵反汉。刘邦向文武大臣询问对策，汝阳侯夏侯婴向刘邦推荐了自己的门客薛公。

汉高祖问薛公：“英布曾是项羽手下大将，躬征惯战。我想亲率大军去平叛，你看胜败会如何？”

薛公答道：“陛下必胜无疑。”

汉高祖道：“何以见得？”

薛公道：“英布兴兵反叛后，料到陛下肯定会去征讨他，当然不会坐以待毙，所以有三种情况可供他选择。”

汉高祖道：“先生请讲。”

薛公道：“第一种情况，英布东取吴，西取楚，北并齐鲁，将燕赵纳入自己的势力范围，然后固守自己的封地以待陛下。这样，陛下也奈何不了他，这是上策。”

汉高祖急忙问：“第二种情况会怎么样？”

“东取吴，西取楚，夺取韩、魏，保住敖仓的粮食，以重兵守卫成皋，断绝入关之路。如果是这样，谁胜谁负，只有天知道。”薛公侃侃而谈，“这是第二种情况，乃为中策。”

汉高祖说：“先生既认为朕能获胜，英布自然不会用此二策。那么，下策该是怎样？”

薛公不慌不忙地说：“东取吴，西取下蔡，将重兵置于淮南。我料英布必用此策——陛下长驱直入，定能大获全胜。”



汉高祖面现悦色，道：“先生如何知道英布必用此下策呢？”

薛公道：“英布本是骊山的一个刑徒，虽有万夫不挡之勇，但目光短浅，只知道为一时的利害谋划，所以我料到必出此下策！”

汉高祖连连点头赞道：“英布的为人，朕也并非不知，先生的话可谓是一语中的！朕封你为千户侯！”

“谢陛下。”薛公慌忙跪下，谢恩。

汉高祖封薛公为千户侯，又赏赐给薛公许多财物，然后于这一年（公元前196年）的10月亲率12万大军征讨英布。

果然，英布在叛汉之后，首先兴兵击败受封于吴地的荆王刘贾，又打败了楚王刘交，然后把军队布防在淮南一带。

汉高祖戎马一生，南征北战，也深谙用兵之道。双方的军队在蕲西（今安徽宿县境内）相遇后，汉高祖见英布的军队气势很盛，于是采取了坚守不战的策略。待英布的军队疲惫之后，他才金鼓齐鸣，挥师急进，杀得英布落荒而逃。

英布逃到江南后，被长沙王吴芮的儿子设计杀死，英布的叛乱以失败而告终。

商场硝烟——深谋远虑

许多国家在第二次世界大战刚结束时都呈现出一片百废待兴的局面，新加坡丰隆集团董事长郭芳枫精明地意识到，战争结束后马上就会有一个医治战争创伤、重建和平家园的高潮到来，各种建设物资在短时期内一定会出现供不应求的局面。

根据自己的判断，他立即投入大量资金，收购战争期间留下的剩余物资，如钢材、水泥、建筑模板等。果然不出所料，五金建材在战争结束后的市场交易上供不应求，价格持续上涨，不到半年价格就翻了一倍。

战争剩余物资的转手交易，给丰隆集团带来了巨大的财富，到1948年为止，丰隆集团已经发展成新加坡实力最雄厚的龙头企业。

郭芳枫并没有陶醉在成功经营战争剩余物资的喜悦之中，而又开始策划今后的发展方向。他预计随着经济的逐渐恢复，大众生活水平的提高，工业用地和住宅用地需要占大量地皮，因此地价将会大幅度

上涨，于是他迅速将经营战争剩余物资所获得的利润转移投资到地产经营上。

他把那些商业中心黄金地段的的地皮一块块买进来，当时战争刚结束不久，制造业、服务业、商业都处于恢复发展阶段，商业竞争也显得非常疲软，因此这些地段的的地皮当时并没有表现其巨大的商业价值，使郭芳枫能以十分低廉的价格买进这些地皮。

随着新加坡经济的起飞，这些地皮价格上升的速度快得令人难以置信，十年之内上涨了十倍。面对不断升温的地价，郭芳枫又及时把单一的地皮买卖发展成房屋房地产开发事业，并建立了丰隆房地产开发有限公司，对早期收购的地皮进行了投资经营，陆续建成一批批现代化的花园别墅和公寓。地价很低，所以他开发这些房地产的成本也就低，这给丰隆集团的房地产开发事业带来了极为有利的条件，虽然这些花园别墅和公寓的价格比其他所有房地产价格都低，但丰隆集团在房地产开发事业中所获得的利润是没有哪一家房地产开发公司能够相提并论的。

如今，丰隆集团有几十家分公司分布在日本、马来西亚、英国、法国和香港等国家和地区，经营范围包括制造、贸易、酒店、房地产、造船、金融、保险等。1983年，美国最有影响力的金融杂志《投资者》评选世界上最富有的银行家，郭芳枫名列第二。

第 []
二 []
章 []



作 []
战 []
篇 []

● 第一章 ●

计
篇



跟
孙
子
学
智
谋

壹



激励士气

[原文]

故杀敌者，怒也；取敌之利者，货^①也。

[译文]

要使士卒奋勇杀敌，就应当激励他们的士气；要夺取敌人的军需财物，就得给予士卒财货奖赏。

[注释]

①货：财货。这里是指用财货来犒赏将士。

战争风云——计激士气

公元前 284 年，燕国名将乐毅率领韩、赵、魏、秦、燕五国联军进攻齐国，在击破齐军主力之后，深入该国腹地，连连攻克七十多座城池，最后集中兵力将齐国仅剩下的莒（今山东莒县）和即墨（山东平度东南）两座城池包围起来。在随后展开的城邑攻防战中，即墨的守城将领战死，城中官兵百姓宁死不降，推举颇有军事才能的田单为将军，领导大家守城。田单加紧训练城中的将士，最信任乐毅的燕昭王刚刚死去，新继位的燕惠王与乐毅不和，田单利用这一点，派人到燕国行反间计，赶走颇有才华的燕国名将乐毅。燕惠王果然上当，派刚愎自用却又无能的将军骑劫前来取代乐毅指挥五国联军。



接下来，为了激励守城将士的士气，田单令城内军民饭前必须在庭院设食祭祀祖先，飞鸟纷纷前来啄吃祭食，田单便宣称这是神灵庇佑的象征。他又故意散布说，齐国人最怕燕人用受过劓刑（割去鼻子）的齐国降卒为先锋来攻城，燕人果然对齐国降卒施以劓刑，并叫这些人在攻城时打头阵。最后，他还扬言，齐国人最怕燕人挖他们在城外的祖坟，燕军便在城外掘坟焚尸。

守城的齐军官兵见到被俘的齐军士兵都被割去了鼻子排列在阵前，城外即墨人的祖坟也都被掘开，尸首遭戮，无不痛心疾首，不仅断绝了降燕的念头，而且个个义愤填膺。这时，田单巧布“火牛阵”，借助旺盛的士气挥军出击，大破疲惫不堪的燕军，一举收复了齐国失地。

商场硝烟——假设敌国

制造一个假设的敌国，有时对于振奋员工士气，让员工们产生斗志相当有效。这样可高扬士气，统一员工思想。

在日本热水瓶业，“象牌热水瓶”和“泰佳热水瓶”彼此敌视，不断展开激烈争斗是众所周知的。最初日本热水瓶业是泰佳热水瓶的天下，象牌热水瓶是后来才出现的。当象牌热水瓶开始生产时，没有人想到象牌能成为一个跟泰佳争霸天下的企业。当时生产象牌热水瓶的不过是一家小得不可再小的公司而已。

然而一个叫市川重幸的年轻人就任董事长之后，情形就大变了。他一就任，就把独霸本行业的泰佳热水瓶公司视为象牌的大敌。

“你们到各地方出差时，在旅馆或是饮食店，如果服务生拿泰佳热水瓶出来的话，你们就别在那儿吃饭，马上出去，到别的地方吃饭吧！”董事长对将要出差的每一个员工都这么再三吩咐。

当时员工们不太了解董事长的心意，但过了不久，董事长的话就传达到每一个员工了。这种有些过分的敌视政策不久就变成本公司一致的“打倒泰佳”的热潮了。

泰佳从大战前就高居热水瓶行业的王座，象牌在急起直追时，泰佳仍然不把象牌放在眼里。但是象牌是不可漠视的，销售额已经跟泰佳相差无几了。

“情况非常不妙，我们必须打倒象牌才能生存！”泰佳的董事长由

菊池义人一接任，他就开始把象牌视为不共戴天的仇敌，大张挞伐。

在日本热水瓶业，这5年来，只有象牌和泰佳这两家的销售额不断增加，业绩蒸蒸日上。其中最大的原因，是这两家公司以强烈的敌对意识对立竞争所致。

竞争者假造“敌国”的做法，似乎有些缺少君子的风度，无缘无故地在推波助澜。然而二流企业要迈向一流企业，必须集中员工们的意见和力量，经营者有必要激起员工们的斗志，使他们为公司的强盛不顾个人的私利而奋斗。



贰



速战速决

[原文]

故兵闻拙速，未睹巧之久也。

[译文]

所以，用兵打仗，只听说过宁愿指挥笨拙而求速胜的情况，没有见过为了追求指挥工巧而热衷于旷日持久的现象。

解析

春秋时期，野战都是速战速决，一天之内争分晓，旷日持久的战役少，攻城也少，有时是围而不攻。如公元前595年—前594年，楚国围宋，长达九个月，宋人没饭吃、没柴烧，最后只能吃人肉，烧人骨，这是时间最长的例子。但战国时期，这种例子多起来。比如齐、魏、韩败楚的垂沙之役和赵灭中山的战役，前者三年，后者五载。野战就不能这种打法，野战要速战速决，而不能拖延时间。“兵闻拙速，未睹巧之久也”，即军事上，真正管用的东西，只是老老实实的快，没有聪明机灵的慢。

战争风云——兵贵神速

袁绍兵败官渡，呕血死去，他的两个儿子袁熙、袁尚投奔了乌桓的蹋顿单于，准备东山再起。曹操为巩固北部边疆，消灭蹋顿和二袁，



于公元 207 年亲自远征乌桓。但是，由于人马多，粮草辎重多，行军速度大打折扣，走了一个月才到达易城（今河北雄县西北）。

谋士郭嘉对曹操说：“兵贵神速。只有迅速接近敌人，深入敌境，打敌人一个措手不及，才能取胜。像我们这样慢腾腾地往前走，敌人以逸待劳，又早早地做好了准备，怎么能轻易地打败敌人呢？”

曹操接受了郭嘉的意见，亲率几千精兵，日夜兼程，在崎岖的山路中行军五百多里，突然出现在距蹋顿的老窝柳城仅一百里的白狼山，与蹋顿的几万名骑兵遭遇。

蹋顿的骑兵没有料到会在自家门口与敌人遭遇，显得茫然失措；曹操等人见敌我如此悬殊，知道只能拼死一战，或许还有活路，因此人人拼死战斗。无不以一当十。战斗空前残酷，曹操的几千人马死伤大半，但蹋顿及其部下将领死的死、伤的伤，群龙无首，终于被曹操打败。

袁熙、袁尚听到蹋顿阵亡的消息，带领随从逃出乌桓，投奔了辽东太守公孙康，不久便被公孙康设计杀死。曹操北部边疆从此安定下来。

商场硝烟——出其不意

1982 年，在美国《幸福》杂志上所列的全美 500 家大企业的名单上，赫然跃出了一名新秀——名不见经传的苹果计算机公司。这家名列第 411 位的大公司，年仅 5 岁，是美国 500 家大公司中最年轻的公司。一年之后，奇迹再次发生。当美国《幸福》杂志再次公布全美 500 家最大公司的排位时，人们惊奇地发现，年轻的苹果计算机公司青云直上，一举跃到了第 291 位，营业额达 9.8 亿美元。

苹果计算机公司的发展确实是个奇迹。在它第一次跻身于《幸福》杂志 500 家大企业的 5 年前，还是一个只有两人的汽车房厂家。这两位年轻人分别是 21 岁的史蒂夫·乔布斯和 26 岁的斯蒂芬·沃兹尼克。

1976 年，这两位头脑灵活，又有开拓精神的美国青年，经过努力，研制出了个人计算机，受到消费者的欢迎。当时，美国的许多计算机生产厂家，都把研究和生产的重点放在大型计算机上。对个人计算机，他们认为前途不大，利润不高，因此不屑一顾。

史蒂夫·乔布斯和斯蒂芬·沃兹尼克这两位年轻人瞄准机会，在

大家都忙着搞大型计算机的时候，将注意力集中到个人计算机上，决定另辟一条新路。刚开始创业，困难重重，缺乏资金。乔布斯卖掉了自己的汽车，沃兹尼克卖掉了最心爱的计算机，凑了1300美元。功夫不负有心人，经过长期艰苦的努力，他们终于在1976年研制成功一台家用电脑，命名为“苹果1号”。当他俩把这台电脑拿到俱乐部去展示时，立刻吸引了不少电脑迷，他们纷纷掏钱购买，一下子就订购了50台。

从此，局面打开，他们的订单源源不断。两位年轻人认定家用电脑的发展前景广阔，于是他们成立了一家公司，专门生产个人计算机。同时，他们还积极网罗各方面人才，进一步研制和改良家用电脑，陆续向市场推出一系列新产品。

就在苹果计算机公司大举出击，大获其利的时候，IBM公司对它仍反应迟钝。这正好给苹果计算机公司创造了良好的发展时机。后来，苹果计算机公司的发展出乎IBM的意料，它又向市场推出了个人电脑网络系统。这种系统可以把众多个人计算机及其外围设备连接起来，互相交换信息。这种系统严重地威胁到了IBM的生存。直到此时，IBM才大梦惊醒，连呼后悔。IBM严峻地接受了苹果计算机公司的挑战。但是良机已过，苹果计算机公司已今非昔比，羽翼已丰。尽管IBM财大气粗，力图后发制人，但苹果计算机公司仍始终在电脑市场上保持26%的份额。于是，美国计算机界又多了一位呼风唤雨的巨人。



叁



胜敌益强

【原文】

车战，得车十乘以上，赏其先得者，而更其旌旗，车杂而乘之，卒善而养之，是谓胜敌而益强。

【译文】

所以在车战中，凡缴获敌车十辆以上的，要奖赏最先夺得战车的人，并把敌人战车上的旗帜，更换成自己的旗帜，混合编入己方车队之中，对俘虏来的士卒要给予善待和使用，这就是所谓战胜敌人而使自己更加强大。

战争风云——联手退敌

唐朝后期，回纥和吐蕃两国，在叛将仆固怀恩的煽动下，出兵 30 万，联合进犯中原。唐将郭子仪急忙率领精兵 1 万前去抵抗。无奈敌军势力强大，唐军尚未部署完毕，敌人已迅速将他们包围。

恰在此时，叛将仆固怀恩病死了，回纥和吐蕃大军顿失联系人物，双方将领为争夺领导权而相持不下，最终把队伍分开，吐蕃驻军东门外，回纥驻军西门外。

郭子仪得知这个消息，想起曾与回纥部族并肩作战平定过“安史之乱”，便决心趁此机会联络一下相识的回纥将领，将敌方分化。于是派部将李光瓚前往回纥军营，传达郭子仪的意见。



回纥将领药葛罗听到郭子仪仍健在的消息果然十分欢喜，但又不免疑惑，便让李光瓚回去请郭子仪亲身来见。

郭子仪听了李光瓚的报告，不顾众将领的劝说，决心单骑入回纥营。

不久，到了回纥营地，众将领纷纷出营观看，见果真是郭子仪，便纷纷下马，跪拜迎接。郭子仪也立即下马，走到药葛罗面前，与他携手入帐。

大家互诉旧情，难免伤感一番，郭子仪乘机对他们说道：“你们过去曾替唐朝立过大功，唐朝也没有亏待过你们，为什么今日听了一个叛将的挑拨，就反目成仇了呢？”药葛罗急忙解释道：“我们已知上了仆固怀恩的当。他对我说，皇帝与令公均已不在，国内大乱，叫我来帮他收拾残局。现在我才明白，原来是一场误会！”郭子仪见时机成熟，便进一步劝药葛罗与唐军联合，消灭吐蕃。药葛罗欣然同意。于是摆酒欢宴，互相敬祝，洒酒为誓。

郭子仪与回纥结盟的消息传到吐蕃军营，吐蕃将领连夜率军奔逃，被郭子仪与药葛罗合力追赶，打得吐蕃军落花流水。至此，一场战乱顺利平息。

商场硝烟——挖掘人才

多年以来，斯科公司总裁佩恩一直希望能雇用戈拉曼飞机公司的工程师瑞克斯，但是他对斯科公司连正眼都不看一下。佩恩知道他在戈拉曼公司前程远大。他曾两次获得年度的最佳雇员，负责了几个重大的项目，还被正式当做高级职位的候选人。尽管如此，佩恩还是定期去拜访他，看他是否对加盟斯科公司感兴趣。

机会终于来了。

“瑞克斯，有家大出版社希望出版关于斯科公司的故事集。”在一次会谈中佩恩说。“我想确信这些故事对于在其他公司工作的人是不是也有意义。你愿意抽时间读一下吗？然后告诉我有没有从中得到什么东西，或哪里应该有所改善。”

不到一个月，瑞克斯打来电话，询问佩恩这些故事是否真实。

佩恩回答说：“是的。否则就没有什么意义了。”

“佩恩，我真不能相信这些故事是真的。你让我觉得斯科公司对于任何人都是个理想的公司。”

“那么，想知道到底如何，最简单的办法是去三河厂看看。”

瑞克斯欣然接受了佩恩的邀请。最终，瑞克斯成了斯科公司的工程主管。



肆



兵贵神速

[原文]

故兵贵胜，不贵久。

[译文]

所以，用兵在速战速决，而不宜旷日持久。

解 析

战争的目的是胜，不是久。胜的意思，是把敌人打败，打服，让对方屈服于自己的意志。消耗不是目的，持久不是目的。侵略，客场作战，都是利于速决，拖久了，打疲了，必然不利。

战争风云——夜袭敌营

公元 956 年，后周国主周世宗决定亲征淮南。淮南是南唐主李璟所属的地方。担任先锋一职的是赵匡胤。

赵匡胤，少年离家，投入后汉枢密使郭威帐下。由于他作战勇敢、足智多谋，很得郭威的赏识。郭威在公元 951 年夺取后汉政权，改国号为后周后，将其提升为东西班行省，成为禁军中一名较有声威的指挥官。周世宗即位后，他与张永德等共掌禁兵。

赵匡胤亲率先头精锐部队，迅速地向李璟的淮南地区挺进。首先在涡口大败南唐军，斩杀南唐都监何延锡等人。南唐大惊，忙派节度



使皇甫晖、姚凤领兵 10 万，扼守清流关，阻止周军前进。

清流关在滁州的西南面，倚山负水，地势险峻。皇甫晖、姚凤拥 10 万之众固守在那里，更显得坚固万分，纵有雄兵猛将，也很难将其攻破。果然，有人将消息报知周世宗，周世宗心中十分为难，以为此关不容易破。

赵匡胤却挺身奏道：“微臣愿带兵出战，夺取清流关。”

周世宗说道：“爱卿虽然英勇非凡，足智多谋，但清流关极其坚固，用什么办法可以攻取呢？”

赵匡胤回答说：“兵贵神速，突然发兵迅速推进，攻其不备，便可以一鼓作气夺取清流关，生擒二人。”

周世宗赞许道：“朕也想用此计夺取清流关。现在听到你的意见与我一致。我想，只要爱卿前往，一定能稳操胜券了。既然如此，事不宜迟。爱卿立即领兵前往，不得延误，朕在这里静候佳音。”

赵匡胤领了命令，点齐 2 万人马，连夜向清流关疾奔。天快亮时周军已抵达关下。赵匡胤一声令下，周军把清流关围住。关上守军还在睡觉。直到鸡叫三遍，旭日东升，守军们才起床，派人出关侦察。不料门一开，侦察还未出去，突然涌入一员大将，猛吼一声，跃马横刀，逢人便杀，锐不可当。紧跟着他的周兵也一窝蜂地闯进关来，人人恐后，个个争先，赶杀守军。这些守军，没有想到周军这么快就到了清流关，个个手足无措，魂飞胆丧，哪里还敢抵抗，只是鼠窜般地四散奔逃。

皇甫晖、姚凤二人刚刚起床，听说周兵已入关，慌忙出屋，飞身上马，向滁州逃去。10 万唐军，被周兵杀得奔逃无路，躲避无门，早已死伤了大半。仅有一小半逃得快的，侥幸留得性命，跟着他们的主帅，逃进了滁州城里，10 万唐军只剩下了 4 万人。赵匡胤以快取胜，夺取了清流关。

商场硝烟——高速运转

短短 20 年内，迈克尔·戴尔就把戴尔计算机发展成具有 250 亿美元资产的规模。在美国经济衰败，惠普等大型同行企业不景气的情况下，戴尔公司却仍以两位数的发展速度前进。根据美国一家权威机构



的统计，戴尔 2001 年一季度的个人电脑销售额占全球总量的 13.1%，仍高居世界第一。是什么原因促使戴尔取得成功的呢？戴尔的物流模式无疑是他们成功的关键。

戴尔公司分管物流配送的副总裁迪克·亨特一语道破天机：“我们只保存可供 5 天生产的存货，而我们的竞争对手则保存 30 天、45 天，甚至 90 天的存货。这就是区别。”

戴尔公司走在物流配送时代的前列。分析家们分析戴尔成功的诀窍时说：“戴尔总支出的 74% 用在材料配件购买方面，2000 年这方面的总开支高达 210 亿美元，如果我们能在物流配送方面降低 0.1%，就等于我们生产效率提高了 10%，物流配送对企业的影响之大由此可见一斑。”

为什么戴尔能如此迅速地定制电脑？

戴尔公司的车间很平常，和其他同行企业没什么差别。车间里同样充斥着传送带、压缩机和叉车的轰鸣声，工作流程生产关系乏味。但他们却能在短时间内为顾客制作出想要的电脑。这一切的实现源于互联网生产与客户紧密的相连。

工厂的多数生产过程都由内联网控制，就连几十辆鸣着喇叭在厂房里穿行的叉车都配有无线电脑来控制装卸活动。事实上，从后勤角度看，做好每小时生产 1200 台电脑的组织工作简直就是一场噩梦。

公司 30 万平方米的厂房不仅是戴尔追求效率的标志，而且是公司不断缩短从顾客订货至成品装车这段时间的标志。目前的目标是 5~7 小时。

伊根先生说，公司没有裁员的意思，但他拒绝预测 5 年后公司还需要多少人工作。“我们的生产效率已经比 Metfict2（前 OptiPlex 工厂）提高了一倍，如果能提高两倍，那是一件令人高兴无比的事。”他说。

戴尔公司的创始人迈克尔·戴尔说：“人们往往只把目光停留在戴尔公司的直销模式上，并把这看做是戴尔与众不同的地方。但是，直销只不过是最后阶段的一种手段，我们真正努力的方向是追求‘零库存运行模式’。”由于戴尔公司按单定制，这些库存一年可周转 15 次。相比之下，其他依靠分销商和转销商进行销售的竞争对手，其周转次数还不到戴尔公司的一半。正如波士顿著名产业分析家卜威廉·格利所说：“对于零组件成本每年下降 15% 以上的产业，这种快速的周转

能使总利润多出 1.8%~3.3%。”

●
第
二
章



.....
作
.....
战
.....
篇
.....

第
三
章



谋
攻
篇



●
第
二
章
●

.....
作
.....
战
.....
篇
.....

壹



不战而胜

[原文]

孙子曰：夫用兵之法，全国^①为上，破国次之；全军^②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。

[译文]

孙子说：通常的用兵法则是，使敌人举国屈服为上策，以武力击破敌国就略逊一筹；不通过交战就使敌人全旅降服为上策，以武力击破敌人全旅就略逊一筹；不通过交战就使敌人全卒降服为上策，以武力击破全卒就略逊一筹；不通过交战就使敌人全伍降服为上策，以武力击破敌人全伍就略逊一筹。因此说，百战百胜，还不算是高明的用兵之举中最高明的；不通过交战就能迫使敌人屈服，才算是高明的用兵之举中最高明的。

注 释

①国：春秋时期的国，主要指国都而言，后世指整个国家。

②军：这里的“军”与下文中的“旅”、“卒”、“伍”均为古代军队的编制单位。以春秋军队为例，最高编制单位为军，其下依次为师、旅、卒、两、伍。根据《周礼·地官·小司徒》郑玄注的记载，每军一万二千五百人，师二千五百人，旅五百人，卒百人，两二十五人，



伍五人。不过春秋以后各诸侯国军队编制实际上并不完全一致。

解 析

这段话是讲全利原则。这个原则，是以最小消耗，换最大胜利。用经济学的说法讲，就是以最小投入，换最大产出。

战争风云——不攻而克

公元前 209 年（秦二世元年），陈胜、吴广在大泽乡揭竿而起，各地人民纷纷响应。农民起义军很快壮大起来。陈胜攻占陈州（今河南淮阳县）后，自立为王，国号张楚。接着，陈胜派吴广率军攻取荥阳（今属河南省），为向西灭秦扫清道路。同时又听取了游说士张耳、陈余的建议，派武臣邵骚率三千人马，北上略取赵地。

武臣领兵北渡黄河后，大力宣传陈王起义，万众所向，秦王朝势在必亡的道理，深得人心。燕、赵百姓和豪侠之士纷纷赞助，加入起义军的行列。起义军迅速发展数万之众，连克大小城镇十余座，所向披靡。但是，由于起义军克城后，杀死了许多秦朝的官吏，使在位者不敢归降，据守坚城顽强抵抗。起义军被迫逐个强攻坚城，进展十分缓慢。正当此时，范阳城（今河北定兴县）内有个名叫蒯通的人来到军营中拜见武臣，一针见血地指出起义军残杀秦官俘虏的弊端，并出谋献计说：“攻破坚城需要付出很大的损耗，费时费力，得不偿失。臣有一计，能使将军不攻而降城，兵不血刃就可略地千里。”武臣非常感兴趣，连忙问道：“是何妙计，快与我说个明白！”蒯通从容不迫地说：“范阳县令徐公是一个贪生怕死的人，早就想投降起义军求封赏。可是，看见起义军把前十城的秦朝官员都斩首弃市，因而据守坚城不敢归降。如果将军能封赏他，并令他高骑驷马周游燕、赵，秦朝官吏见此情状，一定会弃城投奔将军，岂不是传檄可定千里之地？”武臣连连叫好，立即命令蒯通带上封印和装饰华丽的车辆百乘，高头大马二百匹，去迎接徐公归降。

这时，范阳县令徐公正在为起义军围城而胆战心惊，一见蒯通带着起义军封侯的金印来见，真是喜出望外，立即率众归降。然后又乘坐高车驷马，前呼后拥地游走于燕、赵各地。秦朝各州郡的官

吏本来就缺乏抵抗起义军的决心，见到徐公归降受到这样优厚的封赏，无不垂涎三尺，争先向起义军捐款归顺。很快，就有三十多座城池不战而克，赵地全部被起义军夺取。起义军的纳降抚众策略，获得了巨大的成功。

商场硝烟——无本生利

为了开发地产，为地方也为自己牟取利益，见村善三专门对土地作了深入的调查：工业化的社会真是一寸土地一寸金。地价的昂贵使许多办实业的人畏缩不前。然而他发现，在都市外，不是全部土地都昂贵得吓人，也有比较便宜的，它们或是圈在别人土地中的死地，或是交通不便的偏地，或是卖不出去的废地，这些都是值得开发利用的。于是他的脑海里便逐渐形成一个绝妙的“借鸡生蛋”的计划：借用这些廉价土地，租给需要办厂而缺乏厂房的人。

说干就干，见村善三逐一访问了廉价土地的主人，向他们提出改造和利用它们的计划：不必出卖，见村善三负责在上面建造厂房，租给企业家。土地主人则可以从见村善三手里每月坐收相当单纯出租土地 10 倍的租金，土地主人听到这些诱人的条件，没有一个不举双手赞成的。

土地问题解决了，就要找需要厂房的企业家。见村善三立即成立了见村地产开发公司，积极开展推销业务。在廉价土地上建造的厂房，租金要比热闹的街市便宜得多，要找到客户并不困难。见村很快就把自己、土地主人、企业家三家的利益分配关系明确公布出来：见村善三从租用厂房的企业家手中收取租金，扣除租用土地代办费和厂房分摊偿还金，所剩即为土地主人收入，换句话说，厂房租金和土地主人租金的差额，除去造厂房的费用，所剩代办费等即为见村善三的收益。土地主人、企业家觉得此分配方案既合理又诱人，很快与见村善三协议签约。之后见村善三便向银行贷款，开始造房，并严格遵守到期归还贷款及其利息的规定。

不出见村善三所料，这样，不但给土地主人、企业家、银行和自己带来利益，还为地方带来繁荣，因而得到社会各方面的大力支持，见村地产开发公司业务发展极为迅速。光代办费一年即达 20 多亿日



元。资金雄厚了，见村善三不再需要贷款了。由于企业家和土地主人纷纷上门洽谈业务，见村善三抓住时机，从建造小厂房发展为建造大厂房，进而营造起占地广阔的工业区来。就这样，借鸡生蛋，无本生利，加上经营得法，见村善三成了大富翁。



贰



上兵伐谋

【原文】

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。

【译文】

用兵的上策是挫败敌人的战略计谋，其次是扰乱敌人的外交行动，再次是排兵布阵震慑敌人，下策是攻打敌人的城池。选择攻城已经是迫不得已的办法了。

战争风云——挫败图谋

齐国曾是春秋战国时期第一个称霸的国家。但是，齐桓公死后，齐国就逐渐衰败了。过了100年，齐景公当上了国君，为了恢复齐国的往昔繁盛，齐景公任用了晏婴等一批贤臣，使齐国再度走上欣欣向荣的道路。

齐国的繁荣和强盛引起了称霸中原的晋国的不安。晋文公为了向诸侯各国显示一下自己“霸主”的威力和巩固其地位，就想征伐齐国，给齐国一点厉害看看。为了探清楚齐国的虚实，晋文公派大夫范昭出使齐国。

范昭到了齐国，齐景公设盛大宴会款待晋国使者。酒到酣处，范昭对齐景公说：“请大王把酒杯借我用一下。”齐景公不知其意，便吩



咐侍从：“把我的酒杯斟满，为上国使者敬酒！”侍从倒满酒恭恭敬敬地送到范昭面前，范昭端起酒，一饮而尽。

晏婴把范昭的举止和神色看在眼里，大为愤怒，厉声命令斟酒的侍从：“撤掉这个酒杯！给国君换一个干净的。”

范昭闻言，吃了一惊。于是，他干脆佯作喝醉，站起身，手舞足蹈地跳起舞来，边舞还边对乐师说：“请给我奏一曲成周之乐，以助酒兴。”

乐师从晏婴命令侍从撤杯的举动中看出了范昭的用意，站起来对范昭说：“下臣不会奏成周之乐。”

范昭连讨没趣，借口已经喝醉，告辞回驿馆去了。

齐景公见范昭不悦而去，心中不安，责怪晏婴说：“我们要跟各国友好往来，范昭是上国使者，怎么能惹怒人家呢？”

晏婴回道：“范昭不过是以喝醉为名来试探我国的实力，为臣这样做，正是要挫掉他的锐气，使他不敢小看我们。”

乐师继续说：“成周之乐是供天子使用的，范昭不过是个小小使者，他也太狂妄了。”

齐景公恍然大悟。

第二天，范昭拜见齐景公，连连向齐景公道歉，说自己酒醉失礼。齐景公回了几句客套话，然后派晏婴带范昭去齐国的军营和街市上参观。

范昭回国后，不无感触地对晋文公说：“齐国国力不弱，群臣同心，暂时不可图谋。”

晋文公于是打消了攻伐齐国的念头。

..... 商场硝烟——点子取胜 

夺田千代乃是一位日本商人。20世纪70年代的“石油危机”发生后，夺田千代乃所经营的石油运输业由盛而衰，经营惨淡。

一个偶然的机，夺田千代乃从一家报纸上了解到，日本人每年花费在搬家上的费用很高，但是搬家公司提供的行业服务却不能满足广大用户的要求。于是，她决定把在石油运输业上的投资转移到搬家这个行业。



为了把成千上万的分散户吸引过来，夺田千代乃首先想到了电话，如果谁要搬家，首先会在电话号码簿上查找搬家公司的电话号码，于是她想到了利用电话号码簿为自己公司打广告，同时她又了解到日本的电话号码簿是按行业进行分类的，同一行业、企业的排列顺序是以日语的字母为顺序，所以她把自己的公司命名为“阿托搬家服务中心”，这就使她的搬家公司在同行业中位居首位，用户在选择搬家公司时最容易发现它，接着，在选用电话号码的时候，夺田千代乃在电话局的空白号码中，选了一个既醒目又容易记住的号码“0123”。

公司正式营业后，她抓住顾客珍惜家财并且害怕家财暴露会招来一些麻烦的心理，设计了一种较为适用的搬家专用车，搬家时把家用物品放在这种专用车上，既安全可靠，又不为路人所见。

针对日本城市住宅多是高层公寓的特点，夺田千代乃又专门设计了搬家用的集装箱和专用吊车，使用这些集装箱和专用吊车，不仅大大提高了搬家效率，而且更可靠地保证了搬家过程中不至于损坏顾客的家用器具。

此外，在搬家的同时，阿托搬家服务中心还向顾客提供了与搬家有关的各种服务，如消毒、灭虫、清扫卫生、改换电话号码以及子女转学等各种服务。

夺田千代乃正是凭着她善于思维的大脑，不断创新，促使自己的事业蓬勃发展，日益壮大。

从1977年至今，“阿托搬家服务中心”在日本近50个城市中拥有分公司，年营业总额超过500亿日元，夺田千代乃也成为日本家喻户晓的搬家明星，1988年被评为“日本最有成就的女企业家”。

叁



以智克敌

【原文】

故善用兵者，屈人之兵而非战也，拔人之城而非攻也，毁人之国而非久也，必以全争于天下，故兵不顿^①而利可全，此谋攻之法也。

【译文】

善于用兵的人，使敌人屈服而不必通过武力交锋，占领敌人的城池而不必依靠强攻，灭亡敌对国家而不必长期征战，一定要依据“全胜”的方略争胜于天下，这样自己的军队就不会遭受损失，却可以圆满地获得利益，这就是以智谋克敌制胜的方法。

注 释

①顿：同钝。此处指军队遭受损失和挫折，士气低落。

战争风云——不战而退

公元249年，魏国雍州刺史陈泰率兵包围了蜀国北部边界的麴山东、西二城，蜀将李歆拼死突围向大将军姜维寻求救兵。姜维得知麴山二城势危，沉吟半晌，想得一条计策，说：“陈泰率雍州之兵围了麴山二城，雍州一定空虚。我们可率大军经牛头山绕至雍州后面，伺机攻占雍州，陈泰知道后，必然回师援救雍州，麴山之围就可解救了。”



于是，统率蜀军向牛头山进发。

陈泰闻讯后对部将邓艾说：“兵法云：‘不战而屈人之兵，善之善者也。’姜维一过牛头山，我们就截住他。此时再请征西将军郭淮兵出洮水，截断姜维退往蜀地的归路，姜维只有死路一条；倘若他知险而退，我们就可以夺得麴山东、西二城。”两人商议已定，派遣使者飞报征西将军郭淮，请郭淮进军洮水。郭淮认为陈泰之计可行，立即统率本部兵马向洮水进发。

姜维到了牛头山，陈泰早已率主力兵马抢先占据了牛头山附近的险要地段，筑起营垒，截住了姜维的去路。姜维天天向陈泰挑战，陈泰坚守不出，姜维无计可施。

将军夏侯霸对姜维说：“连日挑战，陈泰只是不肯出来，此人非是庸才，定有异谋，不如暂时后退，再作别议。”正在商议之间，探子来报：“郭淮率大军直扑洮水！”姜维大吃一惊，对夏侯霸说：“洮水在牛头山西北，是我军退回蜀地必经之路。归路一断，我军不战自乱。罢了！罢了！”

姜维令夏侯霸率兵先退，自己领兵断后。守卫麴山的蜀将见内无粮草，外无救兵，只好开城向陈泰投降。陈泰凭借运筹得当之力，没有花费多大代价，就夺得麴山二城，迫使姜维退兵。

20世纪初，美国年轻的推销员金·吉列发明了安全剃须刀，投放市场后，十分热销。由此，他创办了金·吉列剃须刀公司。当金·吉列的剃须刀在市场上大红大紫时，盖斯门公司没有像其他竞争者那样，一心想抢在金·吉利公司的前头，而是不动声色地尾随其后，秘密地进行大量而周密的市场调查，收集金·吉列剃须刀的弱点。

17年后，盖斯门公司推出了一种两面使用、锋利安全的刀片，它既能安在盖斯门公司生产的刀架上使用，又能安在金·吉列公司的刀架上使用。这种刀片进入市场后，很受顾客欢迎。而金·吉列的老用户，也纷纷改用盖斯门产品。恼羞成怒的金·吉列公司连忙推出双面刀片。然而盖斯门公司立刻避开刀片上的刀架，推出既能使用盖斯门公司的刀片，又能使用金·吉利公司新推出刀片的刀架。财大气粗的

金·吉列公司推翻了原来的剃须刀整个设计，研制出刀架通用型、刀片双面刃的剃须刀，企图压垮盖斯门这个后生，谁知盖斯门又研制出刀架重量轻、双面不锈钢刀片的剃须刀。

盖斯门公司三发重重的炮弹，发发打中金·吉列公司的后脑勺，在十多年的较量中，金·吉列公司剃须刀的全球市场占有率从最初的90%下降到不足25%，而75%的市场则被以盖斯门为代表的后来居上者瓜分。



肆



见机行事

【原文】

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

【译文】

所以用兵的法则，有十倍于敌的兵力就包围敌人；有五倍于敌的兵力就进攻敌人；有一倍于敌人的兵力，就要设法分散敌人；同敌人兵力相等，就要善于战胜敌人；兵力比敌人少，就要善于摆脱敌人；实力比敌人弱，就要避免与敌人决战。所以弱小的军队如果只知硬拼，就会成为强大敌人的俘虏。

战争风云——围困晋军

十六国时期，前燕的将领慕容恪率兵攻打镇守广固城的东晋将领段龛的军队，将他们包围起来。将领们都劝慕容恪赶快攻城，但慕容恪却从容地说：“据作战形势，有时适宜火速克敌，有时适宜缓战克敌。如果敌我势均，敌人又有强大的外援，我们怕的是腹背受击的危险，这种情况下，我们就不得不火速进攻，不得拖延。如果我们强敌人弱，并且敌人没有外援，那么对于这种守城之敌，就应该采取长久围困的办法，直等到敌人困敝时再攻击。兵法上说：‘十倍于敌就围，五倍于敌就攻’，正是针对这种情况的。再说段龛的兵



卒尚众多，内部也未出现离心倾向，目前他们凭借坚城固垒，上下又齐心协力地防守，如果我们投入大量的兵力去攻打，虽然用数十天的时间可以攻下，但这样必会造成大量的伤亡。所以，我们采取持久战的方法取胜为宜。”于是慕容恪的部队就修筑起营垒来围困晋军，最后终于攻占了广固。

..... 商场硝烟——急流勇退 

日本松下通信公司突然宣布不再做电子计算机。面对这项决定，公司内外都很震惊。因为在此之前他们已花了5年的时间去研究开发，并投入了不下10亿元的巨额研究费用，眼看着就要进入最后阶段，却突然宣布放弃。加上松下通信工业公司的经营也很顺利，不可能是财政方面的原因，因而这项决定格外令人难以理解。

然而松下公司的老板松下幸之助自有其打算。他认为，当时公司做的大型电脑的市场竞争相当激烈，万一不慎而有差错，将对松下通信工业公司产生不利影响，到那时再撤退，就为时晚矣！要保持公司的发展，立于不败之地，趁着现在尚有可为时，撤出激烈竞争的队伍，才是最好的选择。

事实上，像西门子、RCA这种世界性的大公司，都陆续从大型电脑的生产中撤退，广大的美国市场，几乎全被IBM独占。在美国，有一个强而有力的公司独占市场就已经绰绰有余了，那么日本这样一个小市场的未来就可想而知了。

但是富士通、日立等几个公司都急着抢滩，他们也都投入了相当多的资金，等于赌下了整个公司的命运。在这场激烈的竞争中，松下也许会生存下来，也许会就此消退。松下幸之助衡量得失之后，终于下定决心撤退。

伍



中御之患

[原文]

故君之所以患于军者三：不知军之不可以进而谓之进，不知军之不可以退而谓之退，是谓糜军。不知三军之事，而同三军之政，则军士惑矣。不知三军之权而同三军之任，则军士疑矣。三军既惑且疑，则诸侯之难至矣，是谓乱军引胜。

[译文]

国君可能不利于军队行动的情况有三种：不了解军队不可以前进而硬叫军队前进，不了解军队不可以后退而硬叫军队后退，这叫束缚军队；不懂得军队的内部事务而干预军队行政，将士就会迷惑不解；不懂用兵的权谋而干预军队的指挥，将士就会产生疑虑。军队既迷惑又疑虑，各诸侯国乘隙进攻的灾难就会临头，这就是所谓自己扰乱自己而导致敌人的胜利。

解析

这段话用来警告国君，叫他不要蹲在家里瞎指挥，干预将军在国外的作战。这种干预，会有三大灾难，即“糜军”、“惑军”、“疑军”。束缚将军的行动，把自己的军队搞乱，导致敌人的胜利。



五代时期的后梁末年，魏博镇发生兵变，他们囚禁了刚到任的节度使贺德伦，投降了占据河东的晋。晋王李存勖发兵进占魏州，后梁大将刘鄩驻军于莘县，增修营垒，疏通护城河，修通了从莘县到黄河的粮道，运输通行无阻，准备长期抵抗晋军。但梁帝朱友贞下诏命令刘鄩出战晋军，刘鄩为此上奏梁帝说：“晋兵是不容易打败的，应待敌情发生变化再决定进取之策。一旦适当时机到来，我怎能坐失良机养患殆害呢？”

梁末帝派遣使者前来向刘鄩询问与敌作战的策略，刘鄩回答说：“臣下没有什么良谋奇策，只要能供应士卒每人百斗粮食，那么等到粮食吃完的时候，就把敌人打败了。”梁末帝一听，大为恼怒，说：“将军留这么多粮食，是要治疗饥饿病吧！”接着又派宦官前来督战。刘鄩因此便对部将们说：“将在外，君命有的也可以不接受，对敌作战只能根据具体情况作出制敌的策略，怎么可以脱离敌情主观想一套策略呢？现在敌人士气正旺盛，难以轻易战胜，对此，各位以为如何？”众将听了都要求出战，刘鄩却沉默不语。

一天，刘鄩又把众将领召集到军营门前，每人给一杯黄河水，要大家把它喝下去。大家揣摸不透刘鄩的用意，有的遵命喝了，有的推辞不喝。这时刘鄩大声说：“喝一杯黄河水都困难成这样，滔滔的黄河水能一下把它喝完吗？”众将听了脸色一下都变了，这时，李存勖派兵逼近营门挑战，刘鄩仍然坚守不战，其后，梁末帝又多次派人催促刘鄩出战，刘鄩无奈，只好亲率万人进攻晋军营阵，俘虏了不少晋军，可是，不一会儿，李存勖率领大军赶到，刘鄩见晋军来势迅猛，便不战而退，其后梁晋双方激战于元城旧址，梁在晋王李存勖和大将李嗣源、李存审所率的众多军队的奋力夹击下，惨遭失败，刘鄩本人幸免南逃。

福特是美国著名的福特车系的创始人。他对汽车和摩托车业的发



展做出了巨大的贡献，曾获美国总统颁发的“一等勋章”。在美国乃至全世界的汽车制造业里，福特都是一个很有影响的重量级人物。

但没有人是十全十美的。在福特技术研究所内部，人们为汽车内燃机是采用“水冷”还是“气冷”发生了激烈争论。福特是“气冷”的支持者，所以新开发出来的 N360 小轿车采用的都是“气冷”式内燃机。

在美国举行的一级方程式冠军赛上，一位车手驾驶福特公司的“气冷”式赛车参赛。在跑至第三圈时，由于速度过快导致赛车失控，赛车撞到围墙后油箱爆炸，车手被烧死。此事引起了福特“气冷”式 N360 小轿车的销量大减。技术人员要求研究“水冷”式内燃机，仍被福特拒绝。一气之下，几名主要技术人员准备辞职。

福特公司的副总经理感到事态严重，就打电话给福特：“您觉得您在公司是当总经理重要，还是当一名技术人员重要？”福特在惊讶之余回答：“当然是当总经理重要。”

副总经理毫不留情地说：“那就同意他们去搞水冷引擎。”福特突然省悟过来，他毫不犹豫地说：“好吧！”后来几个技术人员开发出了适应市场的产品，使公司的销售量大增。这几个当初想辞职的技术人员均被福特委以重任。

福特公司步入了良性发展的轨道。一天，公司的一名中层管理人员瓦尔多与福特交谈时说：“我认为公司中层领导都已成长起来，您是否考虑一下培养接班人了？”瓦尔多的话很含蓄，但却表明了要福特辞职的意愿。

福特一听，连连称道：“您说得对，不提醒我倒忘了，我确实该退下来了，不如今天就辞职吧。”由于涉及移交手续问题，几个月后福特便把董事长的位子让给了别人。

陆



知己知彼

【原文】

故知胜有五：知可以与战、不可以与战者胜，识众寡^①之用者胜，上下同欲者胜，以虞待不虞^②者胜，将能而君不御^③者胜。此五者，知胜之道也。故曰：知彼知己，百战不殆。不知彼而知己，一胜一负。不知彼不知己，每战必败。

【译文】

判断并预知会取得胜利的情形有五种：知道什么情况下可以与敌人打仗，什么情况下不可以与敌人打仗的，能获胜；懂得依据兵力多少而采取不同战法的，能获胜；全军上下意愿一致的，能获胜；预有准备以对付无准备之敌的，能获胜；将帅才能卓著而君主又不加牵制的，能获胜。这五条，是判断并预知胜利的重要根据。

所以说，既了解敌人，又了解自己，打上百次仗也不会遇到危险；不了解敌人而了解自己，就会有胜有负；既不了解敌人，也不了解自己，那么每次用兵都会遇到危险。

注 释

- ①众寡：军队兵力的多或少。
- ②虞：预料、准备。
- ③御：本义为驾驭，引申为牵制、控制、制约的意思。

这段话的内容分两层：

第一层，作者把“知胜”归纳为五条：前三条，“知可以与战不可以与战者胜”、“识众寡之用者胜”、“上下同欲者胜”，都是讲自己这一边，属于“知己”；“以虞待不虞者胜”讲应敌，则是“知彼知己”；“将能而君不御者胜”，是呼应上一章，也是讲自己这一边，还是属于“知己”。

第二层，作者谈到对胜率的估计：“知彼知己，百战不殆”，胜率为100%，“不知彼而知己，一胜一负”，胜率为50%；“不知彼，不知己，每战必败”，胜率为0%。

战争风云——智保谢庄

公元1860年，英法联军入侵中国，沿途烧杀抢掠，无恶不作。在北京西郊海淀的谢庄村，住着许多猎户，冯三保就是其中之一。他精通武艺，非常痛恨侵略军。为了抵抗帝国主义的入侵，冯三保与19岁的女儿冯婉贞把全村的猎户组织起来，操练武艺。

10月的一天，英法联军的一百多个雇佣兵奔向谢庄，冯氏父女指挥猎户设下埋伏。当侵略军进入伏击圈时，冯三保立即发令开火，众多猎枪一齐开火，打倒了好多敌军。侵略军狼狈逃窜，战斗很快就结束了。

打退了敌军，冯三保显得非常高兴，但是他的女儿冯婉贞忧心忡忡，思考着下一步该怎么办。她对父亲说：“敌人虽然被打退了，但是他们一定不会罢休的，一定会增加兵力再次进犯，并且还可能抬来大炮，这样的话我们的村庄就要被打烂了。”冯三保着急地问道：“那该如何是好？”冯婉贞对敌我双方的情况作了分析后说：“西洋人善于使用枪炮而不善于武术。枪炮适合于远战，而武术适合于近战。我们村子方圆十里都是平原，如果让敌人的枪炮发挥威力，我们就难以取胜了。不如用我们的长处去攻击敌人的短处。我们手操着大刀，带着盾牌，像猿猴那样敏捷，像鸷鸟那样勇猛地攻击敌人，或许可以取胜。”她父亲冯三保不同意她的意见，说：“村里精通武术的不过百人。拿这一百人去和强大的敌人搏斗，就如同把一只羊投到狼群里一样，小孩



子不要多言！”冯婉贞认为自己的分析有道理，于是不顾父亲的阻拦，召集了谢庄青少年中精通武艺的人，决心杀退敌人，保卫家园。

他们都穿着黑色衣服，拿着雪亮的刀剑，埋伏在离村子四里远的一个树林里。不久，敌人果然来了，大约有五六百人，抬着大炮。冯婉贞挥舞大刀，率领同伴们冲向敌群。敌人惊慌失措，顿时乱了阵脚，只好用刺刀抵挡，结果被敏捷、勇猛的谢庄青少年杀得纷纷后退。看到敌军撤退，冯婉贞意识到敌军要想远离谢庄使用枪炮攻击，于是立即指挥大家赶快追击，紧紧缠住敌人，与敌人展开近战，使敌人的枪炮不能发挥作用。近战持续到傍晚，敌军被杀死一百余人。活着的侵略军扔下枪炮仓皇逃走了，谢庄保卫战取得了胜利。

谢庄保卫战的胜利，靠的是民族女英雄冯婉贞的正确指挥。而冯婉贞的正确指挥，就是在于她“知己知彼”，利用自己的长处去攻击敌军的短处。用大刀武艺制伏了洋枪洋炮，在抗击侵略者的历史上书写了光辉的一页。

..... 商场硝烟——满足需求 

克里曼特·斯通所在的公司派了一批推销员去衣阿华州西奥克城进行推销活动。有一天晚上，他听到一位推销员抱怨说：“在西奥克斯中心出售商品是不可能的，因为那儿的人是荷兰人，他们讲宗派，不想买生人的东西。此外，这片土地歉收已达5年之久了。我在那儿已经工作了两天，却没有卖出一样东西。”

斯通对这件事考虑良久，决定第二天与这位推销员一起驱车前往西奥克斯中心。当他们到达那儿以后，首先进了一家银行。当时那儿有一位副经理、一位出纳员、一位收款员。20分钟内，副经理和出纳员各买了一份他们公司所乐于销售的最大的保单——全单元保单。他们一个商店接着一个商店，一个办公室接着一个办公室地访问每个机构中的每一个人，有条不紊地兜售着他们的保险单。

一件惊人的事情发生了：那天他们所访问的每一个人都购买了全单元保单，没有一个例外。为什么在同一个地方，别人的销售失败了，而斯通的销售却成功了呢？这主要是因为他对情况做了正确分析，在了解销售对象的心理及处境的基础上，满足了客户的需求，因而取得

了很大的收获。

他认为荷兰人讲宗派，正是销售成功的一个有利因素。因为如果你一旦将东西卖给一族中的一个人，特别是一个领袖人物，你就能卖东西给全族的人。你首先所必须要做的一切，就是把第一笔生意做给一位适当的人，即使花费很长的时间或耗费很大的精力。

并且，这片土地歉收已经 5 年，人心惶惶，正是推销保险的大好时机。因为荷兰人十分注意节约，做事认真负责，他们需要保护他们的家庭和财产。但他们很可能从没有购买过意外事故保险，因为别的推销员也许与上述的那位推销员一样，知难而退不了解客户的心理。如果我们的保险单只收很低的费用，却能提供可靠的保护的话，那么一定具有很大的吸引力。

斯通清楚自己的优势，又了解对方的心态，知己且又知彼，因而，一旦出马，就获得了成功。跟随他的那位推销员回到西奥克斯中心待了很长一段时间，每天都取得了一定的销售成绩。他吸取经验教训，向斯通学习，在自己失败的地方成功了，并且在他以后的推销活动中也屡屡获胜。



● 第三章 ●

谋攻篇

第
四
章



形

篇

● 第三章 ●

谋
攻
篇

壹



胜不强求

【原文】

不可胜在己，可胜在敌。故善战者，能为不可胜，不能使敌之可胜。故曰：胜可知，而不可为。

【译文】

不被敌人战胜的主动权操在自己的手里，而能否战胜敌人完全取决于敌人是否有隙可乘。所以善于用兵打仗的人，能创造不被敌人战胜的条件，却不可能使敌人一定被我所战胜。所以说，胜利可以预见，但不能强求。

战争风云——无隙可乘

东汉末年，魏、蜀、吴三国鼎立局面已经形成。其中蜀汉国虽然拥有剑阁、三峡之险，益州千里沃野之富，但与魏、吴相比，国力仍然相对弱小。

蜀汉的创立者刘备去世后，蜀汉政权由丞相诸葛亮辅佐后主刘禅主持，实权为丞相诸葛亮掌握。他当政期间，确立了挥师北伐，与曹魏争夺中原的战略计划，并为此做了精心的准备：在内政方面，采用法治手段，整顿吏治；发展农业和手工业生产。对外则安定了南中（今云南、贵州、四川南部），又恢复了夷陵（今湖北宜昌县东）之战前恶化的蜀、吴关系，两国重新结成战略联盟。公元228年（蜀汉建



兴六年），诸葛亮发动第一次北伐，兵败退军。随后，诸葛亮进行了多次对魏作战。公元 234 年（三国魏明帝青龙二年），他又率 10 万蜀军进行第五次北伐，企图与魏军决战于渭南。魏军统帅司马懿针对诸葛亮急于求战的心理，采取避而不战的方针。30 万魏军背渭水为阵，依靠当地雄厚的人力、物力，进行持久坚守，以挫伤蜀军锐气，进而迫使蜀军退守狭小的五丈原（陕西岐山县南）。双方相持数月。

其间，诸葛亮屡次挑战，甚至派人给司马懿送去女人衣服，讥讽他胆小不敢出战，但魏军始终按兵不动。在这种情况下，蜀军徒劳无功，空耗国力。8 月，诸葛亮病死军中，蜀军只好班师退回汉中。

..... 商场硝烟——可胜在敌

企业的竞争，就是人才的竞争。要想在商战中取胜，就要重视人才，进行人才争夺战，获得高智商的人才。

生于 1924 年的意大利移民的后裔艾柯卡，被誉为汽车巨人。他硕士毕业后，进入福特汽车公司任职。经过努力，1949 年艾柯卡成为福特公司宾州维克斯贝雷城的经理。至 1960 年，经过 10 多年的艰苦奋斗，艾柯卡得到福特公司部门总经理的职位。1965 年，艾柯卡晋升为福特公司汽车和卡车部门的副总裁。艾柯卡在福特公司如日中天，受到一致爱戴。艾柯卡任总裁时，福特公司每年约制造 250 万辆汽车和 75 万辆卡车，净利润达 5 亿多美元。

然而，艾柯卡的成就却给他带来了不幸。独断专行的亨利·福特二世对艾柯卡不但不奖励，反而容不得这种功高盖主的局面，担心福特家族的事业落入艾柯卡手中，于是处心积虑地要赶走艾柯卡。终于在 1978 年艾柯卡被炒鱿鱼了。

得知艾柯卡被福特公司辞退后，濒临倒闭的克莱斯勒汽车公司总裁李卡度找到了希望，艾柯卡就是克莱斯勒公司的救星。人才不可多得，李卡度亲自约见艾柯卡，请求艾柯卡放开手脚，将克莱斯勒公司从困境中解救出来。并且，李卡度提出自己退位，由艾柯卡任总裁。

艾柯卡被感动了。从此，艾柯卡东山再起。

克莱斯勒公司的管理机构极不科学，艾柯卡先从领导层开始，进行改革。他在 3 年内辞退了 35 位副总经理中的 33 位，同时，在人才

战中大挖福特公司的墙脚，从福特公司召来了许多能干的人才，让他们加盟克莱斯勒公司。这些人不仅包括高层次的管理人才，还包括大批熟练的技术工人，他们进入公司各个部门。公司也建立起一套全新的管理系统。克莱斯勒公司迅速摆脱困境，不断发展壮大，并跻身于美国四大汽车公司之列。而福特公司却因人才的流失损失严重，这时他们才明白，汽车巨人艾柯卡的辞退，对于福特公司来说，的确是一场灾难。



跟
孙
子
学
智
谋

贰



进攻退守

【原文】

不可胜者，守也，可胜者，攻也。守则不足，攻则有余^①。善守者，藏于九地^②之下，善攻者，动于九天^③之上，故能自保而全胜也。

【译文】

要想不被敌人战胜，就要善于防守；要想战胜敌人，就要善于进攻。进行防御，是因为兵力不足；发动进攻，是因为兵力有余。善于防御的人，隐蔽自己的兵力如同深藏在地下那样隐而不见；善于进攻的人，展开自己的兵力就像从九霄而降那样突如其来。所以，他们既能保全自己，又可以获得全胜。

注 释

①守则不足，攻则有余：进行防御，是由于兵力处于劣势，发动进攻，是由于拥有优势兵力。

②九地：形容地的极深处。九是虚数，古人常用它来表示数的极点。

③九天：形容天的极高处。

战国末期，赵国名将李牧驻守雁门郡，防备匈奴入侵。他白天训练士兵骑马射箭，晚上宰牛犒劳士兵，并下命令说：“在匈奴入侵抢掠时，要即刻集合坚守阵地。如果有人擅自出击，定斩不饶。”在匈奴入侵时，赵国军队只是固守，从不与匈奴作战。

赵王认为李牧带兵无能，遂将他召回，派人代替他统率驻守雁门的赵军。可是，新统帅出战匈奴连连失利，赵国损失很大。到这时，赵王才后悔不该召回李牧。

于是，赵王决定重新起用李牧。李牧却推说自己有病，不能带兵打仗。赵王再三征召李牧，命其带兵。李牧对赵王说：“如果起用我，要允许我像以前那样行事，我才能接受任命。”赵王最终同意了。

李牧重返雁门，仍采用以前的固守战术。匈奴认为李牧怯弱，很轻视李牧。其实，李牧长期不出战是为了积蓄力量，同时使匈奴多次出征，劳而无功，官兵厌倦。

后来，李牧认为大打一仗的机会已经成熟，开始进行作战准备。他精心挑选勇敢的士兵5万人，弓箭手10万人，好马数千匹。当匈奴又来入侵时，李牧佯装败走，并故意将一部分物品遗弃给匈奴。麻痹大意的匈奴兵长驱直入，进入赵国军队的包围圈，被等待多时的赵国军队一举围歼。在此后的数年中，匈奴再未敢骚扰赵国的边境。

“留得青山在，不怕没柴烧”。这个道理一样适用在商场上，跌倒了一定要找机会再爬起来。巨人集团的史玉柱就经历了一次失败，经过努力，又迎来了他事业的第二个春天。

当巨人集团出现财务危机后，债务巨大，债主盈门。如果只是简单苦苦地支撑，史玉柱无法分身重新创业。于是，史玉柱在珠海留下空壳公司，退至上海另起炉灶，成立上海健特生物科技有限公司。史玉柱只做影子总裁，是一名隐身的“决策顾问”，且在上海健特的工商注册中不占一点股份，只想求得一个喘息的机会，以图东山再起。



经过几年的奋战拼搏，在史玉柱的幕后领导下，上海健特开发出保健品“脑白金”，热销全国，赚了许多钱。随后，史玉柱以个人名义从上海健特借了1个多亿，偿还原珠海购买巨人大厦所欠的债务。

史玉柱又把巨人集团在珠海的实物资产，通过各种方式变现、拍卖、转让等，还清了债务，得到社会各界的认同与赞赏，恢复了商誉，为重新搏击商海扫除了一切障碍。



第四章



形篇

叁



不败之地

【原文】

故善战者，立于不败之地，而不失敌之败也。是故胜兵先胜而后求战，败兵先战而后求胜。

【译文】

善于用兵打仗的人，总是先保证自己立于不败之地，同时不放过任何击败敌人的机会。所以，胜利的军队往往是先创造取胜的条件，然后才同敌人交战；失败的军队却往往先冒险同敌人交战，然后才企求侥幸取胜。

战争风云——有备而战

公元619年（唐高祖武德二年）8月，依附突厥的刘武周攻取太原、龙门（今山西河津县）等地，大有直下关中之势。10月，刘武周派大将宋金刚进占涪州（今山西翼城），同时吕崇在山西夏县，隋朝将领王行本在蒲坂（今山西永济南）纷纷起兵响应，整个关中地区风声鹤唳。

唐高祖李渊担心无力抵抗，打算放弃河东地盘，以躲避刘武周咄咄逼人的攻势。当时还是秦王的李世民力谏不可以这样做，自愿带领精兵3万扭转战局。唐高祖李渊派秦王李世民率部迎敌，在柏壁（今山西新绛县西南）与刘武周部将宋金刚相持。当年12月，部将纷纷向



李世民请战，李世民分析说：宋金刚悬军深入，精兵强将云集，兵锋甚锐；但其补给困难，粮草主要靠攻城掠地获取。所以希望速战，不利持久。我们则应当先稳住阵脚，把守好营寨，养精蓄锐，准备挫败敌人的进攻。另外，还应当分兵直趋汾（今山西汾阳县）、隰（今山西隰县），进攻宋金刚的后方腹地。这样，宋金刚外无所掠，内有失地之忧，必然退兵。那时，我们再出兵，就会夺取胜利。第二年4月，宋金刚部已与李世民对峙了5个月之久，粮草不继，被迫于14日撤军。李世民乘势追击，在雀鼠谷（今山西介休县西南）一日八次交战都连获大捷，杀死和俘虏宋金刚部官兵数万人。宋金刚、刘武周兵败投向突厥，先后被突厥杀死。

..... 商场硝烟——稳操胜券 

20世纪80年代初，艾柯卡为使克莱斯勒汽车制造公司重振雄风，决定把“赌注”押在敞篷汽车上。然而当时，由于时髦的空气调节器和立体声收录机对于没有车顶的敞篷汽车毫无意义，敞篷小客车几乎销声匿迹了。美国汽车制造业也已停止生产敞篷小汽车达10年之久。

虽然预计敞篷小客车的重新出现会引起老一辈驾车人对它的怀念，也会引起年轻一代驾车人的好奇，但是克莱斯勒刚刚从连续4年亏损的低谷中走出，再也经不起折腾。为了保险起见艾柯卡采取了试销的方法。

艾柯卡指使工人用手工制造了一辆色彩新颖、造型奇特的敞篷小客车。当时正值夏天，艾柯卡亲自驾驶这辆敞篷小客车在繁华的汽车主干道上行驶。

在形形色色的有顶轿车洪流中，敞篷小汽车仿佛是来自外星球的怪物，立即吸引了一长串汽车紧随其后。最后几辆高级轿车把艾柯卡的敞篷小汽车围住，艾柯卡的车被迫停在路旁，追随者围住艾柯卡，提出一连串的问题：

“这辆车是哪家公司制造的？”

“这是什么牌的汽车？”

诸如此类的问题，艾柯卡面带微笑一一作了回答，心中对敞篷车的销售前景也有了初步把握。

为了进一步验证，艾柯卡又把敞篷小客车开到购物中心、超级市场和娱乐中心等地方，每到一处，就吸引了一大群人的围观和探询。

经过几次试验，艾柯卡掌握了市场的情况。不久，克莱斯勒公司正式宣布将生产男爵型敞篷汽车。结果，美国各地都有大量的敞篷汽车爱好者预付定金，其中还有一些女士！

艾柯卡先掌握了敞篷汽车的市场销售前景，然后推出新车，第一年就销售了 23000 辆，获得了巨大的成功。



肆



主宰胜败

【原文】

善用兵者，修道而保法，故能为胜败之政^①。

【译文】

善于用兵的人，总是修明政治，加强内部团结，确保各项法令制度的贯彻执行，因而能成为胜负的主宰。

【注释】

①政：同正，在这里是主宰的意思。

司马穰苴是齐国人，本来姓田，因治军有方、战功卓著而被齐景公任命为大司马，掌握全国的军权。

齐国曾经是春秋时期的第一个霸主国，齐桓公死后，齐国的势力逐渐衰落。到了齐景公时期，邻近的晋国和燕国肆无忌惮地夺去了齐国的阿邑、甄邑和黄河以南的大片土地后，仍不停地向齐国内地推进。“布衣”出身的田穰苴受任于危难之际，他对齐景公说：“我不过是一个微不足道的人，如今一下子官列众大夫们的职位之上，恐怕将士们不会听从我的号令，如果您能派一个您最信任而且地位又尊贵的人给我做监军，这事就好办了。”齐景公觉得田穰苴言之有理，就把最受自



己宠信的大夫庄贾派去了。田穰苴与庄贾申明了军法，并且约定：“明天正午，我们在军门相会。”

到了第二天，田穰苴早早地来到军营，等候庄贾到来好升帐点兵。可是，时间一点点地过去，就是不见庄贾的人影。田穰苴急了，他命令士兵在军门前设置下观察日影的木表和计时用的漏壶以判定庄贾到达军营的时间。

日影东斜，庄贾还是没有到来。

田穰苴命令士兵放倒木表，把漏壶中的水倒掉，然后步入军营升帐点兵，申令军法军纪，操练军队。

日薄西山的时候，庄贾才醉醉醺醺来到军营。原来，庄贾依仗齐景公的宠爱，一向骄纵蛮横。而且，田穰苴所率领的这支部队是他以前带过的，自己在那里颇有威信，因此不把田穰苴看在眼里。这一天，他在府中与给他送行的亲友吃喝，早已把正午到达军营的约定置之脑后。

田穰苴问庄贾：“为什么来晚？”

庄贾漫不经心地说：“亲友为我送行，多喝了几杯。”

田穰苴道，“作为一个将军，从接受国君命令的那个时刻起，他就要把家中的事忘掉。如今敌人已深入我们的国土，前线的士兵正在跟敌人血战，国君心焦如焚，全国百姓的性命都取决于我们，你还讲究什么请客送行呢？”于是招来执法的军官问：“订好时间而到时迟到的人，按军法该怎么办？”执法军官答：“该斩！”

庄贾顿时吓得面无人色，派家人飞马去向齐景公求救，但齐景公的赦令未到，庄贾早已人头落地。

过了不多时，齐景公的使者带着赦免令驰入军营。田穰苴问执法军官：“在军营中驰骋，按军法该怎么办？”执法官道：“该斩！”田穰苴说：“国君的使者不能杀，但也不能不处理。”于是下令把使者的车夫斩首，又砍掉马车左边的一根立木和杀死车子左前方的一匹边马向三军示众。处理完毕，田穰苴命令使者回去向齐景公报告，自己则率领三军星夜向前线进发。

行军途中，田穰苴对士兵们的住宿、饮食以及疾病等事，都亲自关心、安置，他还拿出自己的资财和士兵们共同享用，跟士兵们在一起吃，在一起休息。

晋军和燕军听到了田穰苴的一系列做法后，知道遇上了劲敌，晋

军撤兵回国，燕军也退过黄河。田穰苴乘机全部收复了齐国的失地。

齐景公闻知后，亲率文武大臣到城外迎接凯旋的齐军，尊封田穰苴为大司马。

..... 商场硝烟——常胜秘诀

美国一家公司对世界近万名消费者的抽样调查显示，“奔驰”牌汽车位列世界十大名牌之首。究其经营的诀窍，也是“先为不可胜”。“奔驰”牌汽车质量、款式保你满意。奔驰公司的广告说：“如果有人发现奔驰车发生故障，中途抛锚，我们将赠送 1 万美元。”该公司有 3700 种型号的车，能满足各种人的需要。根据奔驰公司负责人的介绍，实现高质量要有两个基础：一是要有一支技术熟练的职工队伍；二是要有对产品的部件严格的检查制度。

无处不在的售后服务。奔驰公司在原西德本土设有 1700 多个维修站，雇有 5.6 万人做保养和修理工作。如果车辆在途中发生意外故障，只要就近向维修站打个电话，维修站就会派人来修理或把车拉到附近的维修站修理。

奔驰汽车安全、节能在同行业中处于领先地位。1953 年该公司装配车辆使用承载式焊接结构，既美观又安全；接着又研制出“安全客舱”，可以保证载客的内舱在发生交通事故时不会被挤瘪。在每一部奔驰小轿车上，从车身到驾驶室，有 136 个零部件是为安全服务的。可靠的质量，完善的服务，安全的性能，使奔驰牌汽车处于“常胜不败”的地位，在世界各地保持旺盛的销势。

伍



所向披靡

【原文】

胜者之战民也，若决积水于千仞之溪者，形^①也。

【译文】

军事实力强大而取胜的军队，就像在千丈高山上决开积水一样，奔腾直下，所向披靡，这是一种力量的表现。

注 释

①形：这里用来指军事实力。

解 析

“形”是这篇的主题，但这个词，直到最后才出现。最后这句，不是定义，只是比喻。“胜者之战民也，若决积水于千仞之溪者”，是指蓄水很深，提升很高，一旦把水放下来，势头一定很猛。

战争风云——因势破敌

晋武帝秘密地制订了一个灭吴计划，但在朝臣议论时，大多持不同意见。只有羊祜、杜预、张华与武帝的观点一致。羊祜生病，推荐杜预代替他的职务。到羊祜死后，杜预成为镇南大将军，管理荆州的军事方面的一切事务。杜预到任后，修缮兵器铠甲，训练军队显示武



威，在此基础上，他选拔精锐部队，大败西陵都督张政，然后向晋武帝请示大举伐吴的日期。武帝回复说等待明年再考虑大举伐吴国的事。杜预又上表申诉说：“凡事应当充分比较其利害，现在我们攻打吴国十有八九的利，而不利的方面只有一二，其结局最差也只不过是成功而已。朝臣之所以说吴国破败的形势尚未到来，是因为未出于他们的谋划，成功后的功绩也与他们无关，也不愿意承认自己原来的错误见识，所以他们固执己见反对伐吴。往昔在东汉时，汉宣帝要君臣议论赵充国所提出的屯田戍边的事，经反复比较采纳接受后，严厉批评了持反对意见的大臣们，那些人都叩头谢罪，这样做是为了杜绝异端邪说。自入秋以来，讨伐吴国的事已经逐渐外露，如果现在中途停止，吴国皇帝孙皓因担心讨伐而想出对策，或迁都武昌，增修江南城防设施，疏散城镇居民，这样就会出现城不可攻，野无所掠的局面，再加之他们把大批的军舰调到夏口，那么，我们明年的伐吴计划就不可能实现。”当时武帝正与张华在下围棋，恰逢杜预的奏表刚到，张华当时立即推开棋盘拱手向武帝说：“陛下英明伟大，战无不胜，国家富饶，兵力强大，吴王孙皓荒淫暴虐，滥杀贤能之人，现在立即出兵进攻，不会费多大的代价就可以平定吴国。”

晋武帝听后，就批准了杜预的建议。杜预于是把部队调集到江陵，并派周旨、伍巢等将领率兵乘船夜渡长江袭击乐乡，晋军沿途多插旗帜，在巴山上点燃大火，出击其要害之地，从心理上瓦解敌人的斗志，俘虏了吴军都督孙歆。晋军平定了长江上游，于是湘江以南，直到交州、广州等广大属于吴国的地区，都望风投降归附，杜预执符节宣读皇帝的诏书，一一加以安抚。当时在晋军将领会议上，有人提出：“百年聚于江南的敌寇吴国，不可能一下都消灭。现在又是火热的酷暑，再加上雨季刚开始，瘟疫又将流行，最好是等到冬季，再大举进攻为适宜。”杜预说：“从前燕将乐毅在济西的一仗，全凭一鼓作气，不给敌人喘息的机会，才一举吞并了强大的齐国。现在我们既然军威已振，士气旺盛，这就像破开竹子一样，到数节之后，便能很快地迎刃而解，不必再花大力气。”于是指挥各郡的将领，直趋吴都城建业，沿途城镇的吴军，无不束手就降，终于平定了吴国，活捉了孙皓。



美国百华公司的总经理路华德，可以称为推销方面的天才。就一般的商家和厂家来说，他们和顾客的关系，一般都是被动和主动的关系。市场上需要什么，顾客需要什么，厂家就生产什么，商家就卖什么。商家和厂家很容易被市场和顾客牵着鼻子走。而路华德却恰恰相反；他总是掌握着市场的主动权，是他领导着市场的潮流，而不是潮流领导他。

在路华德还是一个小布贩，没有进百华公司之前，发生的一件事很能表现他的这一才能。

有一天，百华公司的老板萨耶回家，看到妻子买了一块新布料。萨耶心中不高兴，说：“这种布料我们自家店里有的是，从去年上市以来一直卖不出去，你买它干吗！”

妻子却任性地答道：料子虽然不算太好，但花色却很流行。卖布的人告诉我说，今年的游园会上，这种花色将会是最流行的，像社交界名流瑞尔夫人和泰姬夫人在今年的游园会上都会穿这种衣服的。布贩只告诉了我一个人，并告诉我不要把这个消息泄露出去。”

这个布贩就是聪明的路华德。

果然，游园会那天，全场的妇女当中，只有那两名贵妇和少数几个女人穿那种花色的衣服。萨耶太太也是其中之一，真是喜形于色，出尽风头。游园结束时，很多妇女拿到通知单，上面写着：瑞尔夫人和泰姬夫人所穿的新布料，本店有售。

这就是路华德的计谋。他懂得妇女的一窝蜂心理。只要能让他们穿上他的布料，那么他就掌握了市场上的主动权。因为这些贵妇是当地的时装向导，只要她们一穿，其他的女人都会跟着她们学，那他的布料就会成为抢手货。在游园会开始之前，他就将这种布料大批购回店中。

游园会结束的第二天，路华德的店铺万头攒动，人群拥挤，人们在争先恐后地抢购。路华德进一步采用匮乏战术来激起购买欲，他在门前贴了一张大纸：衣料售完，明天进货。那些抢购的人，唯恐第二天买不到，很多人预付了定钱。

路华德就是这样施妙计掌握了市场主动权，避免只是被动地回应市场。他的这一才华被百华公司所赏识，在路华德加盟百华的 10 年中，营业额增加了 600 多倍。归纳其成功原因，就在于路华德是市场的主人。



第四章



形篇

第
五
章



势

篇



●
第
四
章



形
篇

.....

壹



避虚就实

【原文】

兵之所加，如以礮投卵者，虚实是也。

【译文】

军队进攻敌人，要能像以石击卵那样，所向无敌，这是“避虚就实”的正确运用问题。

战争风云——见可则进

唐朝贞观四年，兵部尚书李靖出任定襄道行军总管，率兵击败了东突厥，颉利可汗退守铁山，然后派遣使者到唐朝请罪，请求允许他举国归附。唐太宗命李靖前往迎接。颉利可汗虽然表面上如此，但内心犹豫不决，另有企图。李靖揣摸透了颉利可汗的心思。正在这个时候，太宗下诏，命鸿胪卿唐俭等人前往突厥宣谕安抚。李靖于是对他的副将张公谨说：“皇帝派的使者已经到了突厥，敌人一定会放心无疑，现在如果我们派万名骑兵带上二十天干粮，从白道对他们袭击，必定能够得胜。”张公谨说：“皇上已经接受他们投降，况且我们的使者已经到了那里，我们一旦采取行动，敌人加害他们怎么办？”李靖果断地说：“机不可失，这正是韩信能够击败齐国的谋略，唐俭等即使死也是值得的。”

于是，李靖发兵火速前进，到达阴山时，遇到突厥一支千余人



的侦察部队，把他们全部俘获跟随自己的部队。颉利可汗见到唐朝使者唐俭后，十分高兴，根本未想到唐兵会来进攻。李靖的前锋部队冒大雾前进，到了离颉利可汗牙帐只有七里的时候，他们才发觉，当他们拉出队伍还未摆好阵势时，李靖指挥的部队已经猛冲过来，歼灭突厥万余人，俘获十几万人，并活捉了颉利可汗的儿子叠罗施，杀死颉利之妻隋朝义成公主，颉利可汗向西逃遁，后被大同道行军总管张宝相擒获，献给朝廷。这一仗为唐朝开拓了自阴山直至大沙漠一带的大片土地。

..... 商场硝烟——乘隙出击 

二战后，美、日汽车生产和技术水平差距极大。美国素有“汽车王国”之誉。底特律的“三巨头”，即通用、福特和克莱斯勒三大汽车公司不仅垄断了国内汽车市场，也称霸世界市场，一直至 20 世纪 70 年代。

可是，在几十年后的今天，力量对比发生了显著的变化。日本汽车工业蓬勃发展，雄视世界。据美国《幸福》杂志统计，在 1986 年世界 20 家最大的汽车公司中，日本占 9 家。而在美国市场上，目前每售出 4 辆汽车，其中有 1 辆就是日本车。

战后的日本认定汽车业有巨大的发展前途，将发展汽车工业作为开发日本出口潜力的关键行业之一。日本人向美国人发动汽车战是在 20 世纪 60 年代。

日本人在调查研究中发现美国人对汽车的需求已大有变化。过去美国人偏爱大型的、豪华的汽车，但由于美国汽车越来越多，城市越来越拥挤，大型汽车转弯及停车都感不便，加上油价上涨，人们感到用大型汽车耗油多不合算。因此，美国人的偏爱已转向小型汽车，即喜欢价廉、耐用、耗油少、维修方便的小汽车，并要求汽车易驾驶、行驶平稳、腿部活动空间大，等等。

丰田正是根据美国人的喜爱和需要，制成一种小巧、价廉的汽车，迅速在美国市场上树立起物美价廉的良好形象，终于打进了美国市场。

接着，日本在研究了美国汽车的制造技术、设计优缺点、消费者的口味以及市场环境后，于 20 世纪 60 年代初推出蓝鸟牌汽车，也成

功地打进了美国市场。

进入美国市场后，日本汽车公司并不满足，而是不断调研，不断改进，提高质量，满足顾客所喜所需，因而能不断扩大市场占有率。

20世纪60年代，日本小汽车打入美国市场也未引起美国公司的注意，日本小轿车销量猛增时，底特律还是忙于生产大型豪华轿车。因底特律既没有防御，也没有阻击或迎战，结果大大方方地让出了小汽车市场，让日本人大摇大摆地进来了。

此后，日美汽车战开始激烈地进行，不仅在美国，还在欧洲。但美国人要赶上日本人，非短期可办到，至于要把日本汽车公司挤出美国市场已是不可能的了。

日本汽车业敢于向美国汽车业挑战，在于他们了解对方的致命弱点——麻痹大意，看准了小汽车市场这个空隙，乘隙出击，生产出质高价低的小型节油车，从而稳操胜券。



贰



出奇制胜

【原文】

凡战者以正合，以奇胜。故善出奇者，无穷如天地，不竭如江河。终而复始，日月是也。死而更生，四时是也。

《孙子·势篇》

【译文】

一般说来，凡是与敌人交战，总是用正兵当敌，以奇兵取胜。所以，善于出奇制胜的人，他的战法运用就如同天地变化那样无穷无尽，如同江河奔腾那样不停不息。终而复始，就像日月的运行；去而复来，如同四季的更替。

解析

在作战时，你打我，我就要还手。兵来将挡，水来土掩，采取对等的行动。这样只能自保，不能取胜。取胜，一定要奇，以奇破正，以奇破奇，打破僵局与平衡。

战争风云——反败为胜

西晋末年，河间王司马颙割据关中，他派遣部将张方讨伐长沙王司马义。张方率兵自函谷关进驻河南郡，晋惠帝派左将军皇甫商率兵抵抗。张方暗中出兵偷袭打败皇甫商部，于是进入京师洛阳。司马义



奉惠帝之命讨伐张方于洛阳城内，张方的将士看见惠帝乘坐的车子，于是稍向后退，可是一退，便无法控制，于是张方被打得大败，死伤的士卒横尸满街巷。张方率余下的军队退到十三里桥，由于深受挫折，已经丧失固守而再战的决心，多数人都劝说张方赶紧乘夜撤退。但张方却说：“胜败乃兵家常事，关键是能在失败中找出经验教训，还是可以转败为胜的。我们现在要采取迫近敌人建筑工事的办法，要出乎他们的意外，这就是兵法中说的出奇制胜的办法。”张方于是率兵乘夜秘密前进，直抵距洛阳七里的地方构筑工事。司马义刚打完胜仗，根本没有把张方放在眼里，一听说张方的工事已经垒在洛阳外七里的地方，便匆忙出来应战，结果被打得大败而逃。

商场硝烟——突发灵感

坦桑尼亚是一个风景优美的国家。坦桑尼亚拥有大片热带草原，非常适宜热带动植物的繁衍生息。联合国教科文组织把这里的热带草原列为人类自然环境保护区。

坦桑尼亚国家动物园内饲养着大批热带珍稀动物，却很少有游客前去观赏。因为坦桑尼亚目前还是一个发展中国家，很少有国外游客到该国旅游，不可能专为参观动物园到坦桑尼亚去。本国居民看惯了草原上的野生动物，谁肯花钱去看关在笼子里的动物。因而，坦桑尼亚动物园每年都需要依赖政府财政补贴，才能维持。坦桑尼亚不是一个富裕的国家，政府所划拨的资金极为有限。因而，动物园一直是惨淡经营。

怎样才能使动物园摆脱困境，一直困扰着动物园的全体员工。

一个偶然的时机，动物园的一位工作人员从报纸上看到这样一则消息：在一个偏远的乡村，住着为数不多的居民。当地居民不仅生活条件差，还经常受到野兽的侵扰。成人出门，家中的幼童很容易受到野兽的伤害。为此，有幼童的家庭，都要订制一个大铁笼子。成人离开家时，把幼童关进铁笼里，以此避免野兽的伤害。该文还举出一个实例，某一家庭主妇从外归来，见一野狼正围着铁笼子转，孩子在铁笼内一点也不害怕，还以为野狼是来和他玩耍的呢。

这则消息触发了这位动物园工作人员的灵感。他想，我们能不能

把动物放出去，而把游客关进笼子里。把动物放出去，可以节省饲养成本，游客关进笼子里可以安全观赏到野生动物。这可是两全其美的事。

于是将馆内动物园改变为野生动物园的设想被批准实施了。

当然还有一个问题要变通一下，所谓把游客关进铁笼里，就是让游客乘坐有护栏的汽车，游客可以坐着汽车在热带大草原上追逐野兽，却又不必担心受到野兽伤害。这该是多么惬意的事！

坦桑尼亚开办野生动物园，吸引了大批国内外游客，不仅使动物园走出了困境，还带动了整个国家旅游业。

一个奇想救活了整个国家的旅游业。



叁



奇正相生

[原文]

战势^①不过奇正，奇正之变不可胜穷也。奇正相生，如循环之无端，孰能穷之哉？

《孙子·势篇》

[译文]

战术不过奇、正两种，然而奇正的变化却是无法穷尽的。奇正之间相互转化，就好像围绕着圆环转动一样，无始无终，有谁能够穷尽它呢？

注 释

①战势：指兵力部署和作战方式。

解 析

制胜是靠出奇，出奇是靠奇正相生，即奇和正相互搭配，相辅相成。但其中奇用多少，正用多少，哪个方向多一点，哪个方向少一点，这个配方，也是变化无穷，就像个圆圈，你顺着这个圆圈转，转来转去，总是没有开端，也没有结尾，古人的世界观就是这样，像是在转圆圈。



魏惠王派太子申和庞涓集全国兵力，再次攻打韩国。韩哀侯向齐国告急求救。齐威王派田忌为将、孙臧为军师，起兵救韩。孙臧建议采取“围魏救赵”的办法。田忌说：“军师上次用过此计，这次再用恐被敌人识破。”孙臧笑着答道：“这次我另有计谋让敌人上当。”田忌听从了孙臧的建议，率齐军直奔魏都大梁。

魏惠王见齐军来攻大梁，急忙命令太子申和庞涓回兵救魏。孙臧深知庞涓有勇无谋，只能智取，不能硬拼。于是，他向田忌献上“减灶诱敌”的计谋。

当魏齐两军刚刚遭遇时，孙臧就命令齐军撤退。庞涓追到齐军驻地时，只见地上满是用来煮饭的灶头，经清点有10万之多。齐军次日又急急退却，驻地留下5万个灶头。第三天齐军的灶头减少到2万个。庞涓见状，非常高兴，命令魏军继续追赶齐军。太子申问其故，庞涓说：“我早就听说齐军胆小怕死，三天之内士兵就逃走了大半。我军奋勇追击，定能取胜。”

后来，齐军退到了两山之间的马陵道，孙臧见这里溪谷深隘，道路狭窄，很适宜设兵埋伏，就命令士兵砍下树木作为路障，又把路旁一棵大树的树皮剥去，在上面写了一行大字。接着，孙臧令1万弓箭手夹道埋伏，等庞涓前来送死。

黄昏时分，庞涓带着疲惫不堪的魏军追到马陵道。在士兵清理路障时，有人发现路边大树上的字，忙向庞涓报告。庞涓持火把一照，只见上面写着“庞涓死于此树下”几个大字，不由得大惊失色。孙臧一声令下，埋伏在两旁的弓箭手对准魏军万箭齐发，魏军死伤无数，中了箭的庞涓自知生还无望，只得拔剑自刎。

做生意的手法真是千奇百怪，有时抓住顾客的消费心理特点，改变一下经营方式，标一标新，立一立异，往往会收到意想不到的经济效益。



在伦敦有个叫伊里奇的人，他开了一间饭店，自己兼任主厨。他这间饭店的经营手法很奇特：凡顾客到店用餐，餐后结账，侍者送上的不是一般的账单，而是一张开列着顾客所吃的饭菜项目的单子，请顾客填上愿意支付的费用，侍者就按顾客所定的价钱收款。

伊里奇认为，目前伦敦的社会风气还不至于那么败坏，上馆子吃饭而不付钱的人毕竟是少数。拿自己的心态作比较，为了自尊，他只会多付钱，绝不会少付。

事实上，他这间饭店自开张以来，顾客如云，生意不但没有亏本，反而盈利额比原定的还要多。伊里奇说：来这里用餐的人并非人人都慷慨大方，但都懂礼貌，因而所付的饭菜钱往往合理，并不少于我们暗定的标准。只有那么一回，两位年轻的太太饱吃了一顿后，只付了8个英镑，便红着脸匆匆离去。

伊里奇取得成功的另一个诀窍，是他能凭自己擅长的法国、匈牙利、希腊和意大利的烹调术，每隔三四天换一份菜单，以更新顾客的口味，吸引更多的顾客。

伊里奇的招数之所以能够取得成功，就在于他抓住了顾客的消费心理——好奇、好玩、方便、愉快。

一个成功的企业家，他所考虑的问题，首先不是如何去赚顾客更多的钱，而是想方设法，不断从各个方面去满足顾客新的需要。而自己的经济利益则就在这个不断满足的过程中，得到充分实现。

肆



借助态势

【原文】

激水之疾，至于漂石者，势也。鸷鸟^①之疾，至于毁折^②者，节^③也。是故善战者，其势险，其节短。势如犷弩^④，节如发机^⑤。

《孙子·势篇》

【译文】

湍急的流水飞腾奔涌，以至能把沉重的石头漂移冲走，这是因为借助了水流迅猛之势。凶猛的鹰疾速飞行，以至能捕杀鸟雀，这是因为俯冲时准确地掌握了节奏。所以善于指挥作战的人，所造成的战斗态势是险峻的，发动攻击时节奏短促而急骤。态势之险峻，就如同张满待发的弩箭；节奏的短促与急骤，就如同触发的弩机。

【注释】

①鸷鸟：指鹰、雕之类的猛禽。

②毁折：指擒杀鸟雀。

③节：节奏、节制。

④犷弩：犷是指弓拉满的意思，犷弩就是张满待发的弩。

⑤发机：击发弩机。弩机是古代兵器弩上用来控制箭矢射击的机件，类似于今天枪上的扳机。

公元959年，周世宗病逝，年仅7岁的恭帝继位。皇帝年幼，不能料理朝政，国家出现了不稳定的局面。

大将赵匡胤多年来随周世宗南征北战，取得了周世宗的信任，此时已是大权在握，在朝廷中是一个举足轻重的人物。他想取代周朝，自立天子，建立自家的王朝，只是苦于没有恰当的借口和时机。

公元960年正月，赵匡胤让镇、定二州谎报军情，说契丹勾结北汉大举南犯，请求朝廷发兵抵御。宰相范质等人不辨真伪派赵匡胤率军出征。出征前，开封城就传出“赵匡胤为天子”的谣言。

赵匡胤率军到达离开开封城40里的陈桥驿时，天色渐黑，便命部队扎营歇息。夜里，军校苗训仰观天象，他对众人说：“你们没看见太阳下面还有一个太阳吗？后一个太阳将取代前一个太阳，这是天命。前一个太阳应验在周，后一个应验在都点检身上。”这种说法很快在军中传开了，众人议论纷纷：现在皇上年幼，国家危在旦夕，不如立都点检为天子，然后再北征也不晚。

于是，都押衙李处耘、归德掌书记赵普、赵匡胤之弟赵光义等一起商议立赵匡胤为天子的具体事宜，并派人回开封让殿前都指挥使石守信、都虞侯王审琦里应外合。这些人都是赵匡胤的亲信。

其实，开封城的谣传、苗训夜观天象以及亲信们商议策立事宜，都是赵匡胤一手安排的。这天晚上，赵匡胤假装万事不知，吃醉了便睡觉了。第二天清早，众将士拿着只有皇帝才能穿的黄袍走了进来，对赵匡胤说：“诸将无主，我们愿策立都点检为皇帝。”说完把黄袍披在赵匡胤的身上。赵匡胤装作很不情愿的样子说：“你们服从我的命令还可以，不然我不当这个皇帝。”众将跪拜，表示愿意听从赵匡胤的调遣。

于是，赵匡胤率领大军返回开封。此时正值早朝，消息传来，朝中大乱，众臣束手无策，只有侍卫军副都指挥使韩通一人驰马准备抵抗。刚到正街，韩通就被赵匡胤前部校王彦升一刀劈死。宰相范质不得已率百官迎接赵匡胤，赵匡胤对百官流着眼泪说：“先皇待我恩重如山，我是被众将士逼迫才这样做的。”范质刚要答话，赵匡胤的部将罗



彦环厉声说道：“大家共同推举都点检为天子，谁敢反对，我的宝剑不饶他！”范质等人吓得面如土色，带领百官跪拜听命。翰林学士陶谷拿出早已拟好的禅代诏书，宣布周恭帝退位，将皇位让给赵匡胤。赵匡胤正式即位做了皇帝，改国号为宋，赵匡胤就是宋太祖。

..... 商场硝烟——为我所用 

人们常说商海无情，突发事件随时有可能发生，商家只有随机应变，才能立于不败之地。

有一次，一名英国中年妇女来到法庭，与丈夫打离婚的官司。

在她的诉状中提出离婚的理由是：“我20岁就嫁给他了，可是结婚还不满一个星期，他便开始偷偷摸摸地跑到运动场幽会了。到如今他已经50岁了，依然照旧迷恋那个可恶的情人。无论白天黑夜，他都要去运动场与那个‘第三者’悄悄会面。”

法官问：“‘第三者’是谁？”

她爽快地说：“就是那个臭名远扬、家喻户晓的足球。”

法官只得劝道：“足球不是人，你只能控告生产足球的厂家。”

谁知那位妇女信以为真，果真向法院控告一年生产20万只足球的英国宇宙足球厂。许多人都认为这实在是一种异想天开的痴人说梦。

然而，出人意料的是，这家被告的足球厂立即做出反应：老板不但没有恼怒，反而十分愉快地表示愿意赔偿这位太太10万英镑的“孤独费”。这一意外的官司，很快被新闻界大肆渲染，传遍整个社会，一时间成为人们谈论的一个热点问题。

事后，老板对记者说：“这位女士的控词为我的工厂做了一次绝妙的广告，说明我厂生产的足球太有魅力了。”

伍



示形于敌

【原文】

勇敢，势也；强弱，形也。故善动敌者，形^①之，敌必从之；予之，敌必取之；以利动之，以卒待之。

《孙子·势篇》

【译文】

勇敢或怯懦，由战场态势来决定；强大或弱小，由军事实力来决定。所以，善于调动敌人的人，示形于敌，敌人就会听从调动；以利诱敌，敌人必定会来抢夺。要用小利来引诱敌人，以主力待机消灭敌人。

【注 释】

①形：示形于敌，即以假象欺骗敌人。

战争风云——引诱敌人

光武帝刘秀推翻王莽的“新”政权后，派建威大将军耿弇平定胶东张步的割据势力。耿弇兵进西安与临淄之间的画中（西安城东南）驻扎下来。

当时，守护西安的是张步的弟弟张蓝，他有精兵两万；防守临淄的军队则有一万余人。西安城小，临淄城大。耿弇的部将荀梁建议耿



奔先攻取西安，他的理由是：攻取临淄，张蓝必定前去增援；如攻打西安，临淄守军则不敢轻举妄动。耿弇说：“张蓝是否增援，取决于我们如何调动他。西安城小，但异常坚固，且有重兵防守，我军攻城，必然要付出大的伤亡，即使攻破西安，张蓝逃走，也是对我军的威胁。临淄虽大，兵力弱，我军攻下临淄，西安就是孤城一座，何愁不破？”

耿弇统一了诸将的意见，积极筹备攻取临淄，同时又放出风声：五天后攻取西安！张蓝闻报后，调兵遣将，日夜加强西安的防护。到了第四天，耿弇率领大军于五更时分突然出现在临淄城下，仅用半天时间就攻下临淄。张蓝见状，果然担心孤城难守，竟率军逃出西安投奔张步，将一座坚固的城池白白扔给耿弇。

张步眼见自己连连失利，倾尽所有，亲率 20 万大军与耿弇一决死战。耿弇兵微将寡，自知不可与张步硬拼，只可智取，便将主力隐蔽在临淄城后，又命刘歆、陈牧二将引兵列于临淄城下，然后亲自出马引诱张步出击。张步欺耿弇兵少，恨不得一口把耿弇吞掉。耿弇且战且退，张步则步步紧逼。眼看追到临淄城下，刘歆、陈牧二将奋勇杀上前与张步纠缠在一起，隐蔽在城后的耿弇主力大军则突然向张步的侧翼发起猛攻，张步慌忙回师，损失惨重。

张步遭到重创，士气衰落，遂决定撤回老巢剧县（今山东昌乐西北）。不料，耿弇探知张步的行动，预先设下埋伏，待张步退至埋伏圈时，伏兵骤然杀出。张步的士卒已成惊弓之鸟，闻风丧胆，耿弇乘胜追击，直取剧县，又追赶张步至平寿，逼迫张步投降，胶东从此平定。

..... 商场硝烟——酒香过海 

在中国贵州省仁怀县茅台镇出产的茅台酒是中国酱香型名酒第一品牌，周恩来总理誉之为“国酒”。

茅台酒历史悠长，谁也考证不出是哪一辈子的老祖宗发明的。由于贵州省茅台镇地处僻远，茅台酒在 19 世纪以前，还是“养在深闺人未识”。自从 1915 年参加巴拿马万国博览会以后，茅台酒才走出国门，香飘海内外。

在 1915 年的巴拿马万国博览会上，人头攒动，热闹非凡。可是中国的茅台酒展台前竟然是“门前冷落鞍马稀”，来参观的人，几乎见不



到黄种人，大都是高鼻梁、蓝眼珠的外国人。在这些洋人眼里，对来自落后中国的产品不屑一顾。西方有的是国际名酒，谁稀罕来自中国偏远乡镇的什么茅台酒。

来自贵州的茅台酒参展商也深感由于中国落后，中国产品才会被冷落。但他们坚信，茅台酒质量并不比外国名酒差，无论如何也要让这些洋人知道，中国的茅台酒是香的。

中国人的脑子并不比外国人笨，而且点子特别多。这位贵州商人捧起一瓶茅台酒，故作失手状，他大叫一声“哎呀”，茅台酒瓶坠落于展台旁的地面上。在“哎呀”一声尖叫声之后，是“砰”的一声巨响。整个展厅的参观者都被响声吸引过来了。“怎么回事，怎么回事？”人们从四面八方汇聚过来。“啊，好香啊！是什么酒这么香？”人们仿佛忘记了刚才惊心动魄的一幕，都陶醉在茅台酒香之中。破碎的陶瓷瓶被工作人员清扫了，可是飘散在展览厅里的酒香却无法抹去，它久久留存在每个参观者的记忆里。

外国采购商纷纷前来订货，博览会组委会也发给茅台酒厂一枚闪亮的奖牌。

陆



择人借势

【原文】

善战者，求之于势，不责于人，故能择人而任势。

《孙子·势篇》

【译文】

善于用兵的人，总是设法造成有利的态势，而不是只知道苛求部属，因而他就能选到适当人才，利用有利的形势。

战争风云——曹操造势

公元 221 年（东汉建安十六年），割据甘凉一带的地方实力派马超、韩遂等人合兵十万据守潼关，曹操率军前去征伐。

曹操在潼关与马超对峙时，表面上对马超施加压力以牵制其主力，暗中派大将徐晃、朱灵率军 4000 人悄悄地渡过黄河并控制了黄河西岸。随后，曹操主力也顺利地西渡黄河，向南推进。

马超退守渭水黄河入口处。曹操设疑兵吸引马超注意，沿黄河向南修筑道路，表示准备撤军，故意显示出不敢交战的样子，暗中则派人修浮桥、渡渭河，在渭河南岸加紧修筑营垒。马超率军乘夜攻营，曹操又以伏兵败之。马超因未筑营垒，难以与曹军相持，派使者向曹操议和。曹操假装同意，随即施“离间计”离间马超和韩遂之间的联盟关系，使马超的力量进一步削弱。曹操见时机成熟，约期会战，将

原先力量很强的马超打得大败。

商场硝烟——借势成功

在中国的饮料市场，一批具有所谓保健功能的饮料如太阳神、中华鳖精、脑黄金、三株口服液等如夜空中一闪而过的流星，来去匆匆，都没有占住市场，而1984年诞生的“健力宝”至今已经走过了20年的历程。

那是1984年的4月份，健力宝饮料尚未投入市场。在这至关重要的时机，健力宝公司老总从他表弟那里得到一个宝贵信息：广东省体育科学研究所受国家体委委托，试制一种含碱性电解质的保健饮料。从理论上说，这种饮料具有补充体内能量、迅速消除疲劳、恢复体力、调节酸碱平衡的功能。

如何迅速消除运动性疲劳、恢复体能是所有体育界人士一直关注的研究项目。目前还没有哪一个国家解决了这一世界性难题。

这种饮料是继汽水、可乐、乳酸、果汁之后的第五代饮料，具有广阔的发展空间。

广东体育科学研究所已经搞出配方，只待投产。由于存在不确定风险，运动员是否能够认可，普通消费者能不能接受，都还是未知数，所以目前还没有一家饮料厂愿意生产。

健力宝老总意识到，这可是千载难逢的机会，人家已经把配方搞出来了，为什么不尝试一下呢？不成功也不要紧，开发新产品哪就那么容易！健力宝老总立即决定生产这种第五代保健品饮料。

此时离亚足联会议召开不足十天。能不能抢在会议召开之前推出第一批产品，这是对公司运作能力的考验。总经理亲自上阵，用外汇从香港购进一批空易拉罐，又请深圳百事可乐的工人帮助装罐，终于抢在会议召开之前，把100箱装帧精美的易拉罐送到了亚足联的会议上。健力宝饮料受到与会的国际友人的一致好评。健力宝还没有在本国市场上露面，就已走出了国门。

此后还有几个月，第23届奥运会就要在洛杉矶举行了，健力宝人争分夺秒，在奥运会举行之前，给奥林匹克村送去了3万箱。

中美女排冠亚军争夺赛引人注目。一位日本记者见中国女排队员



在换场休息时喝的不是可口可乐，而是健力宝，便向“东京新闻社”发出独家新闻，说中国女排三连冠的秘密是因为喝的不是可乐，而是中国人自己生产的“东方魔水”，又说：“这是一种新型饮料，很可能在运动饮料方面引起一场革命。”

“健力宝”在国内尚未知名就已经享誉全球了。



第五章



势
篇

柒



善于造势

【原文】

任势者，其战人也，如转木石。木石之性，安则静，危则动，方则止，圆则行。故善战人之势，如转石于千仞之山者，势^①也。

《孙子·势篇》

【译文】

善于利用态势的将帅指挥军队，就如同转动滚木和圆石。木头和石头的特点是，放在平坦的地方就静止，放在倾斜的地方就滚动，方形的木、石就容易静止，圆形的木、石就容易滚动。所以，善于指挥作战的人所造成的有利态势，就好像在万仞高山上转动石头，把它滚下来一样。这就是人们所说的“势”。

注 释

①势：这里的势是指在军事实力的基础上，发挥将帅的主观能动作用，创造出来的战略态势。

战争风云——巧用潍水

公元前203年，韩信奉汉王刘邦之命，率军南下，攻打齐国。韩信连战连胜，攻克齐国国都临淄后，又挥师东下，追击齐王田广，直至高密以西的潍水附近。齐王田广紧急向楚王项羽求援，楚王派大将



龙且率 20 万大军，火速赶来援救齐国，楚汉两军对峙于潍水河两岸，都在寻找击败对方的办法。

楚军大将龙且，能征善战，威名卓著，前不久刚击败九江王英布，挟新胜之势，而且兵力雄厚，加上齐兵共有 25 万人。韩信兵力只有 5 万人，力量远不如楚军，且离后方较远，无法获得粮草，不能持久作战。

面对强敌，韩信深知靠力战不能取胜，只能采用奇袭的办法，借用潍水之力方能战胜有绝对优势的楚齐联军。

韩信首先派出部分兵力，夜半携带大量的沙袋，在潍河的上游堵塞水流；又派一部分兵力在潍水河西岸列阵，准备迎击楚军。部署完毕后，韩信率主力，乘潍水河被堵塞，水位下降之机，涉过潍水，向楚军进攻。龙且见汉军来攻，立即挥军迎战。经过激烈交锋，汉军佯败，退回到潍水河的西岸。龙且见汉军后退，得意忘形，就命令部队全力渡河追击汉军。

韩信见龙且指挥楚军涉渡潍水河，立即发出信号，命令担负堵塞水流的部队按计划掘开上游的沙坎。一时间河水急流而下，楚军阵形乱作一团。正在渡河的楚军被湍急的水流冲得七零八落，淹死无数；渡过河的部队被以逸待劳的汉军包围冲击，龙且被斩于阵前；没有渡河的部队群龙无首，惊慌失措，过河楚军全部被歼，四散溃退。

韩信乘机挥军急渡潍水，追杀楚齐败军，一直追到城阳附近，俘虏了齐王田广，全部平定了齐国地区。

商场硝烟——名人效应

在媒体介入商业的时代，请名人为商品做广告已屡见不鲜。但两千多年前的古人已经利用名人做广告的事例却鲜为人知。

《战国策》是一本记载战国史实的书。该书《燕策二》中有一段记载：有一人卖骏马，马是好马，但无人识货。卖马人在市上叫卖了三日，竟无一人问价。卖马人找到了举世闻名的伯乐，请伯乐为骏马做广告。这个广告的设计很有创意：伯乐到市上无意之中见到这匹骏马，他立刻被骏马吸引了，上下左右，反复打量，显然他是被这匹骏马吸引了。伯乐相马再三，依依不舍离开后，还一再回头。



这个广告很含蓄，伯乐没有只言片语夸赞那匹马，可是言行举止却能让围观的人感觉到，伯乐是欣赏这匹马的。

伯乐真的就按照卖马人的设计表演了一遍，做得天衣无缝。待到伯乐离去，那匹马的价格已经涨升了10倍。

有一位作家将他的处女作寄一本给总统，总统很有礼貌地给这位作家回了封信，说了几句鼓励的话。于是总统的回信成了销售书籍的广告。广告语是：“一本受到总统赞扬的书。”这位作家有了第一次的成功经验，又将自己写的第二本寄给了总统。总统鉴于曾经被利用，就写了一封批评性质的信。作家又有了第二本书的广告词：“一本受到总统批评的书。”这本书到底写了些什么东西，会遭到总统的批评。读者受好奇心驱使，纷纷抢购。事实证明，第二本书比第一本书还要畅销。作者如法炮制，将第三本书又寄给总统。已被利用了两次总统不想再被利用了，回信说：“不好再议论。”作家又有了第三本书的广告语：“总统也不好议论的书。”第三本书的销售异常火爆。

●
第五章



.....
势
.....
篇
.....
.....

第
六
章



虚
实
篇



●
第五章



.....
势
.....
篇
.....
.....

壹



先发制人

[原文]

孙子曰：凡先处^①战地而待敌者佚，后处战地而趋战^②者劳。故善战者，致人而不致于人^③。

[译文]

孙子说：凡是先占据战场等待迎击敌人的就主动从容，后到战场仓促应战的就被动疲劳。所以善于指挥作战的人，能调动敌人而不为敌人所调动。

注 释

①处：占据的意思。

②趋战：仓促应战。

③致人而不致于人：致，使人致，引申为调动。全句意为调动敌人而不被敌人所调动。

战争风云——被动迎敌

东晋安帝派刘裕讨伐南燕，南燕皇帝慕容超召集群臣商议如何对付晋国的军队。征虏将军公孙五楼献计说：“晋师强劲果敢，对他们有利的是速战速决，他们初到，其锋势锐利，我们切不可立即迎击，而应当据守大岷山之险要，阻截敌人进入，以持久战来磨灭晋军锐气。”



我们可以从容不迫地挑选精锐的骑兵两千人，沿着海边南下，切断晋军的粮道；再派遣左将军段暉率领各州的军队，顺着大岷山东下，对晋军形成前后夹击之势，此方案为作战上策。另外还可命令各地将领各自凭险固守，计算好我们仓储而留足自己所需的物资，其余的一律焚毁，铲除田里的禾苗，使敌人全无资助的粮饷，以坚壁清野的方法，坐待敌方出现破绽，这是中策。任凭敌人越过大岷山，我们再去迎击，这是下策。”

慕容超听后说道：“我们京都富庶昌盛，人口众多，不可能在很短的时间内把人迁入城内来防守。再说青苗布满田野也很难一时铲除光，即使用这种铲苗守城的方法，可以保全性命的话，我也不能这样。我们现在是据有五州的强国，山河环绕而地形险固，战车万辆，战马万匹，即使让敌人越过大岷山进入平原地区，我们也可以从容不迫地用精锐部队把他们践踏在我们的铁蹄之下，来犯之敌我们必定可以擒获。”

尚书令慕容镇提出建议：“如果按照陛下的旨意，那我们就必须在平原地带每十里而布置一支军队，构筑好工事，能便利地使用骑兵，我们应当出大岷山去迎击敌人，即使战而不胜，还可以退守大岷山。我们千万不能任凭敌人越过大岷山，给自己造成被动挨打的局面。从前成安君陈馥不坚守并陘之险要，终于被韩信打败；诸葛瞻放弃马阁山这一险要，最后被邓艾活捉而亡命。臣认为天时不如地利，我们坚定地守住大岷山这一险要，这是上策。”慕容超仍不同意，并统领莒、梁父两地的军队，修筑护城壕，选练兵马，养精蓄锐等待晋军的到来。当年夏天，晋军已经进入东莞，慕容超派遣左将军段暉等率步兵骑兵五万人，进驻临朐。不久，晋军顺利越过大岷山。这时慕容超才感到害怕，便慌忙带兵四万奔临朐与段暉等的军队会合，结果被打得大败，慕容超逃回京都广固，没过几天，广固也被晋军攻克，南燕的领土全部为晋占领。

IBM 是世界电脑市场的龙头老大，20 世纪二三十年代白手起家，60 年代就占领了电脑市场的三分之二。到 90 年代，IBM 仍然在电脑



世界中独占鳌头，它所拥有的资产已超过 500 亿美元。

商场即战场。IBM 的发展也不是一帆风顺的，它也有竞争、挑战和对手，然而在每次竞争中，它总是力争主动，完善自己，从而在战胜对手的过程中使自己一步步强大起来。

在计算机市场上，首先向 IBM 开炮的是雷明顿—兰德公司。1951 年，兰德公司向美国统计局出售了第一台商用计算机，首次向 IBM 发起了挑战。

商业竞争的成败，决定于各自的经济实力、谋略和下手的时机。谁抢先占据优势、掌握主动权，谁就是胜利者。

所以，兰德公司的进攻使 IBM 的主席小沃森大吃一惊。他立即召开上层会议，研究对策。

IBM 抢先倾注自己的全部实力，从宣传攻势到网络专家，从占据技术领先优势到研究开发更新的产品，每一步都精心设计，巧妙安排；同时，密切注意兰德公司的倾向，分析对方的每一个企图。终于，IBM 这种全方位的进攻使它在这场竞争中占据了上风，一路领先，始终处于主动的地位。结果兰德公司在强敌面前溃不成军，只好落荒而逃。

一波未平，一波又起。一些陆续强大起来的电子计算机公司联合起来，结成了阵容强大的盟军，通过广告和产品向 IBM 发起猛烈攻击。

面对盟军异常凌厉的攻势，IBM 没有四面出击、以牙还牙。它采取了最优秀的防御策略——推陈出新，不断用自己更新、更优良的新产品取代自己过时的旧产品，以最优质的产品取得市场的主动权，那么敌人就会不攻自破。

于是，IBM 推出了这样的广告词：比 IBM 更优良、更便宜、更好。很快，它的新产品 XT 型个人计算机上市了，它具有硬盘装置，能存储 5000 页资料。市场上响起了一片叫好声。

紧接着，装备有全新微处理机的 AT 型个人计算机又在计算机新产品展览会上展雄姿，没有其他任何一家计算机公司的产品敢与之抗衡。

盟军阵脚大乱，无数的中小型计算机公司严重亏损或被迫关门，于是，这场大战中，IBM 赢了。

贰



干扰敌军

【原文】

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，饱能饥之，安能动之。

【译文】

能使敌人自己来上钩的，是以利引诱的结果；能使敌人不能到达其预定地域的，是以制造困难阻止的结果。所以，敌人休整良好，就要设法使他们疲劳；敌人粮食充足，就要设法使他们饥饿；敌人驻扎安稳，就要设法使他们躁动。

公元 219 年（汉建安二十四年），曹操统率大军攻击刘备设在汉水的营寨。刘备手下将领赵云领兵退守汉水西岸，与曹军对峙扎营，两军相距很近，连巡夜哨兵的呼喝声都听得一清二楚。军师诸葛亮见汉水上游有一片土山，可以埋伏千余人，便向赵云授计说：你带人到山上埋伏，听我营中炮响便擂鼓放炮，不许出战。当天深夜，诸葛亮见曹营灯熄，立即燃放号炮。赵云即令部众在山上擂鼓、放炮。曹军以为敌军前来劫寨，急忙披挂出阵，却不见人马踪迹。曹军回营休息不久，对面的号炮又响，鼓角齐鸣，杀声震天，曹兵彻夜不安。一连三夜如此，曹操惊疑不定，只好拔寨退兵 30 里。诸葛亮见曹军退却，笑

着对将士们说：曹操虽然熟知攻战之法，但不知疑兵之计。今退却 30 余里，再不能窥视我营寨。

..... 商场硝烟——以静制动

在日本东京有一个名叫矢田一郎的人，他的儿子是残疾儿童，他每天都被儿子的大小便问题弄得满头大汗。于是他决心研究专为残疾人使用的便器。经过几年的工作，他终于获得了成功。

矢田先生认为这项发明方便而实用，市场是不会有问题的。因此他提出了专利申请，并开始制造，然后去各商店推销。但是没有一家商店愿意经销他的产品，因为没有人愿意把这种不雅观的便器摆在店里。

矢田原以为自己的发明肯定会大受欢迎，所以他把全部的财产都投入到生产这种便器上，产品卖不出去，他将血本无归。

经过不断奔波而四处碰壁的尴尬之后，他终于想出了一个妙招。他拜托很多朋友，请他们每天打电话给百货商店，询问有没有残疾人使用的便器。

没过多久，东京的各百货商店都不再忽视这种便器，都纷纷向矢田下订单，这就打开了便器的市场，随后这种便器畅销起来。



叁



防不胜防

【原文】

故善攻者，敌不知其所守；善守者，敌不知其所攻。

微乎微乎，至于无形。神乎神乎，至于无声。故能为敌之司命。

【译文】

善于进攻的人，能使敌人不知如何防守；善于防御的人，能使敌人不知如何进攻。

微妙啊，微妙到不露痕迹的地步！神奇啊，神奇到无声无息的程度，这样才能成为敌人命运的主宰。

解 析

“故善攻者，敌不知其所守；善守者，敌不知其所攻。”这就是“虚实”的意思。战争是活人和活人的全面较量，主观能动性最重要，虚实的关键，不是有没有虚实，而是知不知虚实。

战争风云——真假难辨

唐朝末年，安禄山起兵反唐，派叛将令狐潮率重兵包围了雍丘（今河南杞县）。守将张巡留 1000 人守城，自己带领 1000 精兵，打开城门，分数队冲出。张巡身先士卒，冲进敌阵猛砍，兵士个个奋勇作



战。叛军做梦也没想到张巡敢冲出城，措手不及，连连向后退。第二天令狐潮架起云梯，指挥士兵登城。张巡又率领士兵把用油浸过的草捆点烧后抛下城来，登城的士兵被烧得焦头烂额，非死即伤，惨叫声不断。

此后六十多天里，只要一有机会，张巡就突然出兵攻击，或是夜里从城上缒下一队勇士杀入敌营，敌军日夜惊慌。张巡还用计夺取了叛军的大批粮食和盐。

粮盐虽足，但城中箭矢已消耗得差不多了。张巡又想出一条妙计。他让兵士扎了许多草人，给它们穿上黑衣。当夜，月色朦胧，张巡命令兵士用绳子把草人陆陆续续地缒下城去。城外叛军见这么多人缒下城，纷纷射箭。一时间箭如飞蝗。射了半天，叛军发觉不对劲，因为他们始终没听到一声喊叫声，而且又发现这一批刚拉上城去，那一批又坠下来，方知中计，所射的都是草人。这一夜，张巡竟得箭 10 万枝。

当天深夜，张巡把外罩黑衣、内穿甲胄的士兵从城上放下去。叛军见了，都哄起来，以为又是草人。以后数夜，张巡都是如此，城外叛军全不在意。

一切准备就绪，张巡决定发起总攻。这一日，张巡又把 500 名勇士趁夜色缒下城去，勇上们奋勇突进敌营。叛军一点准备也没有，立时大乱。接着，叛军的营房四处起火，混乱中，也不知来了多少官军，张巡率军直追杀出 10 余里，大获全胜。

商场硝烟——调虎离山

19 世纪 40 年代末，在美国的加利福尼亚州发现了金矿。这个消息传开后，不仅美国掀起了黄金热，而且还有成千上万的欧洲人背井离乡到美洲淘金。

当时，还没有横贯美国的铁路，所以去加利福尼亚淘金的人往往要坐轮船绕道南美的最南端。这样走，路途遥远，费时费力。一个名叫范德比的商人看到这是一个发财的机会。他亲自前往尼加拉瓜，与尼加拉瓜总统签订一项协议。该协议规定由范德比开辟一条横贯尼加拉瓜的航线，过往船只的“过境费”由范德比征收。航线开通后，范

德比几年工夫就赚了好几百万美元，航线成了他的“聚宝盆”。

商人华尔克看到范德比靠这条航线发了大财，十分嫉妒。他想把这条航线夺过来，据为己有。华尔克知道范德比从商几十年，可谓沙场老手，和他斗需要动一番心思。华尔克想出一个办法，先设法让范德比出国，然后再乘其不备下手。

华尔克用重金收买了范德比的私人医生，请他如此这般。一天，私人医生对范德比说：“您的心脏近来很不好，建议您到国外休养半年，否则的话有生命危险。”范德比平时最注重身体保养，他对医生的劝告坚信不疑，不久便起身到巴黎休养去了。

范德比一走，华尔克立即行动起来。他带领几百名荷枪实弹的士兵在尼加拉瓜登陆，与内奸配合攻占了尼加拉瓜的总统府。

尼加拉瓜总统一气之下心脏病发作，一命呜呼。华尔克扶植了一个民族败类做了总统，自任尼加拉瓜军队总司令。不久，尼加拉瓜新政府宣布取消范德比在航线上的特权。原属于范德比的“聚宝盆”转到了华尔克手里。

肆



以十攻一

【原文】

故形人而我无形，则我专而敌分；我专为一，敌分为十，是以十攻其一也，则我众而敌寡；能以众击寡者，则吾之所与战者，约矣。

【译文】

用示形的办法欺骗敌人，诱使其暴露企图，而自己不露形迹，使敌人捉摸不定，就能够做到自己兵力集中而使敌人不得不分散；我军兵力集中在一处，敌人兵力分散于十处，我就能以十倍于敌的兵力打击敌人，这样就造成我众敌寡的有利态势；能够集中优势兵力去攻击劣势的敌人，那么与我军直接交战的敌人就有限了。

战争风云——智取汉中

蜀兵挺进汉中，曹操亲率大军前来抵御，两军于汉水两岸隔河相对。诸葛亮察看地势，吩咐赵云道：“你带兵五百人，携带战鼓号角，埋伏在上游的丘陵地带。只要听到我军营中炮响，便擂鼓助威，只是不许出战。”赵云领命去了。

第二天，曹兵前来挑战，见蜀兵坚守不出，只好悻悻回营。晚上，诸葛亮见敌军灯火熄灭，命人放响号炮。赵云听到后，也吩咐鼓角齐鸣。



曹兵以为蜀兵来劫寨，急忙起床应战，但未发现一个蜀兵。刚刚睡下，蜀兵那边又擂起战鼓，曹兵还是未发现一个人影。一连三夜，夜夜如此，搞得曹兵筋疲力尽。曹操心里发憊，便退后三十里扎寨。

诸葛亮又请刘备渡汉水后在岸边扎营。次日，曹操领兵向刘备挑战。蜀将刘封出战，曹操命徐晃出战。刘封战不过徐晃，拨马便跑。蜀兵往水边逃走，军器马匹散落满地。曹兵追赶过来，争相拾取，不战自乱。曹操见势不好，忙下令鸣金收兵。正在这时，只见诸葛亮号旗举起，刘备领兵杀回，黄忠、赵云从两翼杀来。曹操逃到南郑，见南郑已被张飞、魏延攻占，只好逃往阳平关。

诸葛亮抓住时机，急令张飞、魏延截断曹兵粮道，又叫黄忠、赵云去放火烧山。曹操在阳平关听说粮道被截、山野被烧，知道后勤方面已无保障，遂领兵出阳平关，希望以一战之功杀败蜀兵。蜀兵出阵的仍是刘封，战了几个回合便败走。曹操追了一阵，怕中埋伏，退回阳平关。这时蜀兵又返身杀回，东门放火，西门呐喊，南门放火，北门擂鼓。曹操心中大惧，急忙弃城突围，到斜谷界口驻扎。蜀兵杀了过来，曹操勉强出战，被魏延一箭射掉两个门牙，仓皇率军逃奔许都，整个汉中丢给了刘备。

商场硝烟——迷惑战术

20世纪20年代，上海云南路开设了一家“永兴批发行”。可是该创办人总共只有两万元，在十里洋场的上海滩是做不出什么大市面来的。怎么才能做出大生意来呢？程怀远当时接手承办此事，他采取了虚张声势这一招：先将房屋修整一新，十分豪华气派；然后在当时各大报纸、电台上大做广告，给人们造成了这家批发行十分富有、实力强大的印象。

到了“永兴批发行”开张的时候，两万块钱早就花没了，没有一分钱的进货资本。程怀远又使出一招：在报纸上登了“择吉开张”启事，电告各厂商接洽业务，并索取价目表，准备考虑进货。人们不知道永兴行的底细，总以为其实力强大，巴不得能向自己厂子进货，都以“赊销”的优惠条件争着把货物运来，恳求代其经销，并

且愿意向永兴行采购。

没过几天，永兴批发行已是货满为患了。程怀远将生意做得十分红火，获得巨利。当后来人们明白底细时，永兴批发行早已成为实力雄厚的大公司了。



跟
孙
子
学
智
谋

伍



避实击虚

【原文】

夫兵形象水，水之形避高而趋下，兵之形避实而击虚。

《孙子·虚实篇》

【译文】

用兵规律像水的流动，水流动的规律是避开高处而流向低处，用兵的规律是避开敌人坚实之处，而攻击其虚弱的地方。

战争风云——以饱待饥

三国魏景初二年，魏明帝把太尉司马懿从长安召回京师洛阳，命他统兵前往辽东讨伐公孙渊。魏明帝向司马懿问道：“远至四千里外征战，虽然要用奇谋取胜，但还得要有足够的兵力，不可过于计较军费开支的多少。你推测一下，公孙渊将采取什么样的计谋对策呢？”

司马懿回答说：“放弃城池而预先逃跑，这是上策；据辽水来抗拒我军，这是中策；坐守襄平而单纯防守，这是他们成为俘虏的下策。”明帝又问：“你说，这三策公孙渊会采取哪一种？”

司马懿答道：“只有贤明智慧的君主才能正确估量敌我双方实力，并能正确估计对方将采取的谋略取舍。而这不是公孙渊所能办到的。”明帝又问：“此次出征往返将要用多少时间？”司马懿回答道：“去时行军一百天，回来行军一百天，进攻作战一百天，用六十天进行休整，



这样一年时间足够了。”于是，司马懿率兵向辽东进发。

公孙渊派遣部将率数万步骑兵驻辽隧，构筑围墙堑壕二十余里，以抵御司马懿的进攻。魏军中众将领都想立即发动进攻，但司马懿却说：“敌人构筑防御阵地，这是企图以持久战来拖垮我们，现在马上进攻，正好落入他们的圈套。这正是王莽时期王邑不肯绕过昆阳坚城而死打硬拼，几乎导致全军覆没之问题所在。敌人主力集中在这里，其老巢一定空虚，我军舍此不攻而直捣老巢襄平，出乎敌人预料之外，攻乎其不备，打败他们就成了必然之势了。”于是便命令魏军多插军旗，并显示出要攻打敌人的样子，将敌人的兵力全部引到这里，此时，司马懿却偷偷地率兵过辽隧向北，直指襄平，一路打败拦截的敌军，顺利完成对襄平的包围。

这时，众将又请求迅速攻城，司马懿不同意。随军司马陈珪提出疑问说：“以往您率兵攻打上庸，只用了五天就攻破城池杀了孟达，如今长途跋涉而来，却变得安稳缓慢起来，这样做我的确有些不解。”司马懿解释道：“上庸之战，当时孟达兵少，而粮食可以吃一年，我们军队是孟达的四倍，而粮食却不能维持一个月，以只有一个月粮食的军队去与有一年存粮的军队较量，不采取速战速决还能怎样？用四倍于敌的兵力去打击敌人，即使损失一半，也还是值得的。因此那时我们不计死伤，只计粮食。但是今天敌众我寡，敌饥我饱，再加之雨水这样不停地下，攻城器械未准备就绪，像这样却急忙攻城又有什么作用呢？我军从洛阳出发以来，所担心的不是敌人向我们发动进攻，而是敌人不战而逃。现在敌人的粮食将尽，而我军对敌尚未完成合围之势；如果采取掠夺其牛马，抄取其柴草，那就无异于赶敌人快逃跑。打仗是一种诡诈多变的行动，善于因变制敌才能取胜。敌人凭靠兵多，因此虽处于饥饿困境，却仍然不肯束手待毙。对于这种敌人，我们应当伪装出无能的样子稳住他们。如果我们贪求小利，把他们惊跑了，这不是好的计谋。”

不久，雨过天晴，司马懿令部队制作攻城器械，迅速发起进攻，箭飞如雨，攻势迅猛。城中敌人因粮尽而陷入困境，出现人吃人的现象。公孙渊无奈，便派部将王建、柳甫出城乞降，请求解除对襄平的包围，愿意带君臣一起自缚前来请罪归附。但司马懿断然拒绝，并将王、柳二将杀掉。公孙渊见乞降未成，便突围而逃，司马懿挥军紧追，赶至梁水将他击杀，从此，辽东地区完全平定。

瑞士是手表王国，三百多年来，瑞士手表一直是世界手表市场的霸主。进入本世纪 50 年代以后，各国手表工业如雨后春笋而起，却仍然没有动摇瑞士手表的霸主地位，因为瑞士手表不论在技术上还是在款式上，确实都高人一筹。为了维护霸主地位，显示超人的技术，当各国手表上市之时，瑞士各手表公司便着力于开发高级手表，技术精湛，用材昂贵，式样豪华，有的甚至一只只地手工制作，犹如手表世界的王冠，使得各国的普通手表黯然失色，不得不在手表王国面前低头称臣。

日本手表商人却从另一个角度去看问题。他们认为，瑞士手表业所热衷的高级手表，就质量而言，确是鹤立鸡群，但是它的价格也昂贵得吓人，一般消费者是难以问津的。而且，瑞士高级手表那动辄镶钻或全金表壳之类的豪华造型，虽然美观，却极为笨重、娇贵，只适用于阔佬们显示身份、做玩物，对于一般上班族来说并不实用。一般人对手表的要求，是走时准确、携带方便，也较美观。

这样，瑞士高级手表虽然一只就可获大利，却忽略了一般消费者这个最广大的市场。因此，日本制造商开发了一种当时最薄型的“精工”表，重量轻，走时准，外观也较美观，价格适中。一推上市场，就极受广大消费者的欢迎，到 20 世纪 70 年代中期，精工表占据了瑞士表的大部分市场，动摇了瑞士手表的霸主地位。

瑞士手表厂商一时慌了手脚。他们痛定思痛，决不甘心丢掉霸主地位，要用自己高超的技术力量和精湛的工艺水平对精工表进行反击。ENT 公司首先发起冲锋，开发当时的尖端技术石英表，并用最先进的电脑技术生产，不久就生产出一只当时世界上最薄的手表——只有二毫米厚的协和超薄手表，而且造型非常精美。可是，公司董事托马斯认识到，这种手表虽然远远超过精工，但造价很高，仍难夺回被精工夺去的市场。于是，他又主张利用生产超薄型手表的新技术，首先在机芯上动脑筋改进，结果把零件省到传统手表的一半，工艺大为简化、成本大幅下降。手表却比精工表更薄，走时也非常准确。即使以与精工表同样的价格推上市场，也很有竞争力。但托马斯着眼的是大市场，

是恢复霸主地位，因而最后决定，价格比精工表低 30%。1983 年，这种以 SWATCH 为牌号的超薄型手表上市后，因物美价廉，极受欢迎，很快就夺回了许多被精工表抢占的市场。不过，精工并没有服输，它又在寻找新的门路，再次发动进攻。

任何具有优势的事物，都有劣处可寻，竞争的对方如果抓住这些劣处，用自己的优势发动攻击，就有可能战而胜之。精工表不就是抓住瑞士豪华表物美价高的弱点，以物美价廉夺取了它的市场吗？而 SWATCH 不是又以物更美价更廉进行了成功的反击吗？



陆



兵无常势

☁ [原文]

水因地而制流，兵因敌而制胜。故兵无常势，水无常形；能因敌变化而取胜者，谓之神。

《孙子·虚实篇》

☁ [译文]

水因地形的高低而制约它奔流的方向，用兵要根据敌情而决定取胜的方针。所以，用兵打仗没有固定不变的模式，就如同水的流动没有固定的形态一样，能够根据敌情的变化而取胜的人，就称得上是用兵如神。

解 析

用兵如神在于势。势都是“因敌变化”，单方面的东西不能叫势。这就跟下棋一样，如果你不是自己跟自己下，而是自己跟别人下，一旦走开，这个棋局就叫势，一切要靠“双方合作”，你的一切胜利都要感谢你的敌人。

战争风云——随机应变

宋太宗赵光义为了防止将领们拥兵自重，每到用兵之时，才临时任命官员担任指挥使、都招讨使等职务，带兵出征。另外，将军出征



之前，皇帝还要亲自授予阵图。要求指挥官必须按着规定的阵图作战。不管战事如何，一律不许更改。就是败了，也无大罪，不然，严惩不怠。这样一来，尽管宋朝兵多将广，武器精良，但由于照图打仗，在和辽国作战中屡战屡败。因此，每次出征，士兵们都又疑又惧，士气十分低落。

辽国燕王韩匡嗣于公元979年又领兵侵犯宋边境。太宗命云州观察使刘廷翰率兵御敌，命崔翰、赵延进、李继隆等带兵参战。

临行之时，太宗故伎重演，又把阵图赐给了众将。命他们按图作战，还要“务求必胜”。

宋军行到满城之时，辽兵漫山遍野，从东西两面蜂拥而来，登高望去，只见烟尘滚滚，望不到边际。

众将眼看辽兵就要冲上来了，急忙按图布阵。太宗这次赐给他们的阵图是把大军分成八阵，每阵之间相隔百步远，把兵力分散开。

兵力这样分散，能挡住辽兵铁骑的冲击吗？大家禁不住惊慌恐惧起来。“皇上派我们来，不就是要把敌人打回去吗？按着图上打法，非败不可！情况紧急，只有集中兵力、才能胜利。这样虽然有不照图打仗的罪名，但总比丧师辱国好得多！”赵延进大声地说，他决心根据实际情况布阵排兵。

“万一败了，那可如何是好？”崔翰忧心忡忡地说。

“如果兵败，罪名由我承当。”赵延进坚定地说，因为他见辽国大军已迫近，不能再迟疑了。

可崔翰还是犹豫不决，擅改圣旨的罪名实在令他恐惧。

“兵贵神速，怎能预定，这违背圣旨的罪名，我一人承担了，如再迟疑，可就来不及了！”李继隆也催促说。

崔翰终于下定决心，把八阵改为二阵，前后呼应。还派人去诈降。辽燕王韩匡嗣对胜利深信不疑，不加丝毫防备。

没过多久，战鼓开鸣，杀声震天，宋军突然杀出，辽军措手不及，很快败退下去；宋军穷追猛打，许多辽兵坠入坑谷。这一仗，宋兵杀死辽兵万人，活捉三千，缴获战马千匹，兵器不计其数。

捷报传到京师，宋太宗没有追究不按图作战的责任，反而封赏赵延进。但奇怪的是，在以后的对辽作战中，赵光义还是搞那老一套：战前赐阵图，定策略，大将们不得违背，战争的胜负情况，也就可想而知了。

日本的“绳索大王”岛村在经商之初，使用了一种独特的低价法。首先，他在麻的产地将5角钱一条的麻绳大量买进来后，又按原价一条5角钱卖给东京一带的纸袋工厂。完全无利润反而赔本的生意做了一年之后，“岛村的绳索确实便宜”的名声传向四方，订货单从各地像雪片般地源源飞来。

于是岛村又按部就班地采取了第二步行动，他拿着购物收据前去与订货客户说：“到现在为止，我是1分钱也没赚你们的，但如果长期继续下去，我只有破产一条路了。”他的诚实感动了客户，客户心甘情愿地把买价提高到5角5分钱。

与此同时，他又与供货客商说：“您卖给我5角钱一条的麻绳，我是照原价卖出的，因此才有了这么多的订货。这种无利而赔本的生意，我是不能再做下去了。”厂商看到他给客户开的发票，大吃一惊，因为头一次遇到这种不赚钱的生意人。厂商研究之后，决定以每条绳4角5分供应。

这样两头一交涉，一条绳索就赚了一角钱。几年后，岛村从一个穷光蛋摇身一变成为日本的绳索大王。

第
七
章



军
争
篇

● 第七章



.....
军
争
篇
.....

壹



以迂为直

【原文】

凡用兵之法，将受命于君，合军聚众，交和而舍，莫难于军争。军争之难者，以迂为直，以患为利。故迂其途，而诱之以利，后人发，先人至，此知迂直之计者也。

【译文】

通常用兵的法则，是，将帅接受国君的命令后，从编组军队、调集军需到与敌人对阵交锋，这中间没有比“军争”更困难的事情了。而“军争”中最难的，则是以迂远为近直，变不利为有利。要故意走迂远的道路，用小利引诱敌人以使其上当。如此，就能晚于敌人出发而先于敌人到达目的地。这就叫懂得以迂为直的方法。

解析

军争，一般想法，两点之间，最短距离是直线，走直线，肯定最占便宜。但战场上，哪有这种好事？山不平，水不直，路是绕着走。敌人不是傻子。抄近道，直奔目标，容易暴露意图，遭敌阻截。

战争风云——迂直之计

在汉中之争开始时，刘备在争夺战中处于不利的地位，但由于刘备知道“迂直之计”，将不利因素化为了有利因素，成功地抢占了军事



要地——定军山。从而争得了这场战争的制胜权，最终占据了汉中，迫使曹军退出四川，取得了这场战争的胜利，也巩固了自己在四川的统治。

公元215年，曹操率大军进攻汉中的张鲁。张鲁是东汉时期“五斗米教”的道教传人，被东汉统治者封为镇民中郎将后，领汉宁太守。张鲁得知曹操进攻汉中，觉得自己在汉中那一块地盘，不足与曹操对抗，想投降曹操，但他的弟弟张卫不同意。张卫在曹军到达平阳关时，率领一万多人据关坚守，平阳关最终还是被曹操攻破，张鲁及巴中地区的首领均投降了曹操。因此，曹操基本上控制了汉中及巴中地区。

刘备对曹操势力进入汉中，而且深入巴中地区十分担心。他派部将黄忠出兵击败了曹军在巴中地区的势力，控制了这一地区。这时曹操的军队在汉中休整。主簿司马懿，曾向他建议，应抓住时机进攻益州。曹操鉴于西蜀守备不易攻破，且自己后方还不稳定，因而没有采取军事行动。不久，他把原驻守在长安的大将夏侯渊调来驻守汉中，自己领兵回到了中原。

汉中的地理位置对于刘备、曹操来说都是十分重要的。它是四川东北的门户，曹操占据汉中，可以使益州北方无险可守，这对占据四川不久的刘备无疑是极大的威胁；而汉中如果被刘备占据，那么刘备则进可以攻关中，退可以守益州。因此，刘备决心将汉中夺回自己的手中。

公元217年，刘备亲率主力进攻汉中，留诸葛亮守成都，负责军需供应。刘备大军进攻阳平关，想攻下这一战略要点。他选精兵万余轮番攻战，始终没能得手。双方在阳平关相峙一年有余。

公元219年正月，刘备经过充分的准备与策划，决定采取行动以改变这种长期相峙的局面。他率军避开地势险要、防守严密的阳平关，南渡汉水，沿南岸山地东进，一举抢占了军事要地定军山。定军山是汉中西面的门户，地势险要，刘备占领了定军山，就打开了通向汉中的道路，并且威胁着阳平关曹军侧翼的安全。夏侯渊被迫使防守阳平关的兵力东移，与刘备争夺定军山。为防止刘备进军和北上，曹军在汉水南岸和定军山东侧建营垒，修围寨，设鹿角。刘备军夜攻曹营，火烧南围鹿角。夏侯渊命张郃守东围，自己则亲率轻骑往救南围。刘备军又转而急攻东围，并派黄忠率精兵埋伏在东、南围之间的险要地段。张郃不支，夏侯渊又急忙率军回援东围。黄忠居高临下，以逸待



劳，突然攻击回援的夏侯渊。夏侯渊军毫无防备，战败溃逃，夏侯渊本人也被黄忠斩杀，张郃率军退守阳平关。

夏侯渊死后，曹军由张郃统领。曹操得知汉中战场失利，亲率主力从长安出斜谷，迅速赶赴阳平关前线救援汉中。这时，蜀军士气旺盛，刘备通过定军山争夺战改变了以前的被动局面，也信心十足。他对随从的部将说：“曹操即使再来，也将是无能为力了，汉中必然归我所有。”待曹军到达汉中后，刘备利用有利地形，扼守险要之处而不与曹操决战。同时，刘备遣游兵扰袭曹军后方，劫其粮草，断其交通。曹军攻险不胜，求战不得，粮草缺乏，军心恐慌，兵无斗志，士卒逃跑不少。一个多月后，曹操不得不放弃汉中，全军撤回了关中。刘备如愿占据了汉中，不久，他派刘封、孟达等攻取了汉中郡东部的房陵、上庸等地，势力得到了扩大与巩固。汉中争夺战以刘备的胜利而告结束。

商场硝烟——以弱胜强

瑞士表驰名世界。到了1967年，一位叫服部一郎的日本人突然站了出来，向世界钟表业的霸主——瑞士表提出了挑战。

服部一郎当时是日本第二精工舍的社长，他知道，瑞士钟表业的优势是机械表，要战而胜之，就必须开拓不同于机械表的“新表”。服部一郎把希望寄托在“石英表”上。

“石英表”源自“石英钟”。1927年，美国人W. A. 马里逊试制成了真空电子管式石英钟，但体积却大如衣柜。服部一郎率领精工舍的技术人员用了整整10年时间，终于把衣柜般大的“石英钟”，变成了石英水晶振荡子来“走动”和显时的“石英表”。

精工牌石英表领先瑞士问世后，服部一郎客观地分析了自己的技术、人才、资金状况，觉得自己还不能与瑞士表抗争，于是有意地避开了瑞士这个手表市场，而是先在本国和瑞士以外的国家推销，以免“打草惊蛇”。瑞士对于领先自己一步的日本精工牌石英表果然没有在意。

服部一郎和精工集团一面以迂回战术“包围”瑞士表，一面集中大量的人才、财力从事石英表的新技术、新产品研究与开发。到了

1990年，“精工”的产量已跃居世界第一位，精工集团觉得向瑞士表发起总攻的时候到了，于是以重金买下日内瓦的“珍妮·拉萨尔”手表销售公司，以实用的中、高档手表、以钻石、宝石装饰型超高档手表和以黄金装饰的“珍妮·拉萨尔”、“精工·拉萨尔”等新型超级手表同瑞士表竞争。

瑞士人大为震惊。他们以牙还牙，在全世界范围内展开轰轰烈烈的宣传攻势，极力开拓销售领域，以期重振瑞士的声威。但是，他们还是失败了——老谋深算的“精工”以其得力的措施，终于赢得了世界钟表行业的第一把“交椅”。

贰



兵以诈立

【原文】

故兵以诈立，以利动，以分合^①为变者也。

【译文】

用兵打仗要靠诡诈多变才能取得成功，要根据是否对自己有利来决定如何行动，按照分散和集中兵力的原则来变换战术。

【注 释】

①分合：指兵力使用上的分散与集中。

战争风云——草船借箭

周瑜是东吴孙权手下的大将，足智多谋，但心胸狭窄。他十分嫉妒诸葛亮的才华，认为诸葛亮辅佐刘备，不久将成为东吴大患，因而起了杀心。周瑜以孙刘两家合力抗曹的名义，督促诸葛亮在3日之内造10万枝箭。在他看来，此事绝难完成，到那时便可借此杀了诸葛亮。没想到诸葛亮满口答应，并与周瑜立下了军令状。

鲁肃仁厚善良，不忍看周瑜谋害诸葛亮，便前去拜见诸葛亮。诸葛亮说：“我只希望你借我20只船，每船要30个人，扎1000个草人摆在船的两边，如此这般，你就可救我一命了。”鲁肃不解其意，但为了挽救诸葛亮的性命，便爽快地答应下来。



鲁肃依诸葛亮的要求送去船、人和草人。但诸葛亮那边毫无动静，似乎忘记了造箭之事。直到第三天的半夜，才见诸葛亮派人来请鲁肃。鲁肃见到诸葛亮，问：“你要我来有何用意？”诸葛亮说：“特意请你来和我一起取箭去。”鲁肃更加迷惑不解，心想：3天未见你打造出1枝箭，现在却突然说要去取箭，能到哪里取呢？只听诸葛亮对他说：“你不要问了，跟我来便是了。”随后诸葛亮下令把20条船用长索连好，然后上船直往长江北岸开去。此时天降大雾，长江之上雾气弥漫，能见度极低。鲁肃不安地说：“我们人单力孤，曹兵若杀出来怎么办？”诸葛亮回答：“雾这么大，曹操肯定不敢派兵出来。我们只顾饮酒好了。”

再说曹操见为数不多的船乘雾驶来，料定后面必有埋伏，命令士兵不可轻举妄动，只让弓箭手开弓放箭。箭都射到东吴船上的草人上。待到日出雾散时，只见20只船已插满了箭，每船约有5000多枝，总数10万有余。诸葛亮下令收船速回，又让船上士兵高声呐喊：“谢曹丞相送箭。”

船上南岸，诸葛亮对鲁肃说：“周瑜叫我造出10万枝箭，却不提供工匠和用料，其用意很明显是借机杀我。我算定今夜有大雾，故驱草船向曹操借箭。周瑜算计我尚应仔细筹划才是。”鲁肃这才恍然大悟，不禁赞叹诸葛亮的智谋高妙。周瑜得知后，感慨地说：“诸葛亮神机妙算，我实在不如他啊！”

..... 商场硝烟——声东击西 

声东击西是现代商战中一种常用的战术。它表现为在经贸谈判时，通过阶段性的讨价还价，抬高次要问题的地位，然后主动让步，使对方产生错觉；采取降价促销赢得用户；提价创名牌，左右消费者心理；凭借雄厚的经济实力，阶段性地大幅度降价，一旦达到营销的目的，便步步为营，直到完全控制市场的主动权。

日本的京都窑业公司是一个不足百人的小公司，生产机电产品，而在当时，美货充斥日本市场，而且有较好的信誉，这样日本那些大的电器公司只信任美国产品，美国的机电制品占有大部分的市场，京都窑业的产品很难打入。面对这种形势，公司老板稻盛灵机一动，想

办法要让京都的产品变成美国的产品。于是，他千方百计地寻找机会，终于，经过严格测试，他们的产品被生产阿波罗火箭电阻器的路緬公司采用。在此之后，许多美国大厂商也采用了他们的产品。这一成功使稻盛如愿以偿，把产品输出到美国，使之成为美国产品后，再运回日本，进而获得日本厂商的信赖和认可，赢得了日本市场。

京都窑业公司起先在日本营销受挫，转而争取与美商联手，获得其认可，再重返日本，争取了广阔的市场。



叁



攻心夺气

☞ [原文]

故三军可夺气，将军可夺心。是故朝气锐，昼气惰，暮气归^①。故善用兵者，避其锐气，击其惰归，此治气^②者也。

☞ [译文]

对敌人的军队，可以挫伤他们的锐气，对敌人的主帅，可以动摇他的意志。通常军队在初战时士气饱满，后来就逐渐懈怠，最后就士气衰竭。所以善于用兵的人，总是在敌人士气最旺盛的时候避免交战，待敌人士气懈怠衰竭时再交战，这就是掌握敌军士气变化并根据这一变化加以运用的方法。

注 释

- ①归：止息、终止。此处意为“士气衰竭”。
②治气：掌握部队士气的变化并根据这一变化加以运用。

公元前 203 年 8 月，楚汉议和，划鸿沟为边界，“中分天下”。一个月后，项羽领军东归。

刘邦也想回西部去。谋臣张良、陈平劝谏道：“天下三分之二已归我们所有，目前楚军粮草不足，士兵疲乏，正是灭项羽的大好时机，



岂可养虎遗患。”刘邦突然醒悟：刚订和约，项羽引兵东撤，一定疏忽麻痹，确实是天赐良机。他火速派人令韩信、彭越同时出兵，自己亲率大军追击楚军，合力灭楚。

但是韩信、彭越均未发兵。刘邦孤掌难鸣，于固陵追上项羽，被项羽打得大败。

刘邦无奈，只得采用张良的计策：裂地分封。封韩信为齐王，封彭越为梁王。使者一到，韩、彭二人果然领兵前来会师。

公元前202年11月，汉大将刘贾渡淮河入楚地，诱降九江守将，兵围寿春。韩信西进占彭城，项羽四面受敌，转战南撤，退至垓下。刘邦军紧紧跟来，四面围上。

刘邦将会合后的30万大军统统交给韩信指挥，韩信布下十面埋伏，将项羽重重包围在垓下。但项羽此时尚有十万兵马，八千子弟兵，他坚守大营不出战，韩信一时也无法取胜。

楚军被困日久，粮食渐渐吃光，隆冬之际寒风凛冽，兵士衣服单薄，饥寒交迫，军心不稳。

这天晚上，夜深人静，突然从汉营飘来一片楚歌，且伴有箫声，甚是凄凉哀怨：“寒夜深冬兮，四野飞霜。天高水固兮，寒雁悲怆。最苦戍边兮，日夜彷徨……”

项羽听了，大吃一惊，心想：“汉军难道已经完全占领了楚地？他们怎会有那么多的楚人？”

楚歌仍不断地传来，听得清清楚楚：“虽有田园兮，谁与之守？邻家酒热兮，谁与之尝？白发倚门兮，望穿秋水。稚子忆念兮，泪断肝肠……”楚军将士不禁潸然泪下，这悲凉凄苦的歌声使他们想起了家园，想起了自己的父母与妻儿……

歌声彻底动摇了项羽的军心，三三两两的楚军士兵开始逃离楚营，到后来竟整批整批地逃跑，大将季布、钟离昧等也相继溜走，连项羽叔父项伯也去投奔张良。眼见败局已定，谁也不愿再在这里等死了。一夜之间，数万大军只剩一千多人。

项羽无计可施，借酒消愁，唱起一首悲凉的歌：“力拔山兮气盖世，时不利兮骓不逝；骓不逝兮可奈何，虞兮虞兮可奈何？”

虞姬夫人十分悲痛，持剑起舞作歌，歌毕自刎，其兄大将虞子期也引剑自刎，死在妹妹身旁。项羽率八百余骑突出重围，又于乌江边被汉军追上，项羽自刎而死。

其实，项羽不知，那晚在汉营中唱楚歌的不全是楚地人，乃是张良布置的“攻心夺气”之计策。张良把在楚地的英布的九江士卒全分散到各营，让他们教所有的汉军将士唱楚歌，目的就是瓦解项羽军心。

松下电器产业集团，是日本六大独立企业集团之一，是目前日本最大的民用电器公司，是世界上发展迅速的典型企业之一，号称“家电王国”，有所谓“不知萧条的企业”和“世界健康儿童”的美称。

松下公司能从一个微不足道的小作坊发展成为规模庞大的跨国公司，其中的原因固然很多，但与创始人松下幸之助纵横的攻心策略有极密切的关系。他强调发挥人的作用，注重维系人心。他还采取精神与物质的刺激办法，使职工紧密聚集在公司周围。

松下幸之助注重营造企业凝聚力，重视精神的作用，他将企业的经营意图、指导思想、观点、信念灌输到所属人员中去，人称“爱说教的松下”。在1933年，松下幸之助提出了“松下电器公司应遵循的精神”，即工业报国精神、光明正大精神、团结一致精神、奋斗向上精神、礼貌谦让精神、适应形势精神、感恩报德精神。这就是所谓“松下七精神”。职工上班前、下班后，都要全体肃立齐唱社歌，齐声朗诵“七精神”，最后还要来个“训词”。

除在精神上攻心外，松下幸之助还巧于运用物质手段实行所谓“高福利”政策：他鼓励职工向公司投资，建立“储蓄制度”。在公司改组为有限公司后，开始实行附有奖励金的“投资储蓄制度”。松下公司还建立了新的“职工拥有住房制度”，同时改善了住宅分售、贷款制度，又建立了福利养老金制度，根据职工个人志愿，把退休金改为终身养老金。

松下公司从1966年起，建立了工种与工作能力相结合的工资体系，按照实力的顺序提拔和升级，以充分发挥每个人的才能。松下还向职工灌输所谓“全员经营”、“群智经营”的思想，即松下电器的经营，是“用全体职工的精神，肉体 and 资本集结成一体的综合力量进行经营”。宣传所谓的“职工自家事”，意在使职工觉得“自己是松下电器的主人公”。松下幸之助建立了提案奖金制度，公司不惜重金征求职

工的建设性建议。吸取建议，可以改善产品质量，提高工作效率，又可以激励职工的士气，给人一种工人可以参加管理的印象，增强了公司的凝聚力，使公司受益匪浅。

在松下幸之助采取的这些措施和策略的引导下，公司争取了人心，职工对公司产生了亲切感，形成了一种与公司命运与共的思想，积极投身于公司的生产和经营，松下公司迅速崛起，并且长盛不衰。



● 第七章



.....
军
争
篇
.....

第 章



九 变 篇

● 第八章



九
变
篇

壹



利弊均衡

[原文]

是故智者之虑，必杂^①于利害。杂于利，而务可信也；杂于害，而患可解也。

[译文]

明智的将帅思考问题，必须兼顾到利与害两个方面。在不利的情况下仔细分析有利因素，可以树立起必胜信心。在有利的情况下认真分析不利因素，隐患就可以预先化解。

注 释

①杂：掺杂、混合，引申为“兼顾”的意思。

战争风云——趋利避害

五代时期，契丹首领耶律阿保机率 30 万大军包围了晋国的北方军事重镇幽州。晋王李存勖派大将李嗣源统率 7 万兵马增援幽州，解幽州之围。

李嗣源与诸将商议进军之计，说：“敌人多是骑兵，人数众多，又已先处战地，外出游骑没有辎重之忧，而我军多是步兵，人数又少，还必须有粮草随军而行。如果在平原上与敌人相遇，敌军只需把我军粮草劫走，我军就会不战自溃，更不用说用骑兵来冲击我们了！”



针对这种不利情况，李嗣源从易州出发，不是向东北直奔幽州，而是先向正北，越过大房岭，然后沿着山涧向东走。

李嗣源率大军风餐露宿，日夜兼程，一直行进到距幽州只剩下 60 里远的地方，突然与一支契丹骑兵遭遇，契丹人这才发现晋军派来了救兵。契丹兵大吃一惊，慌忙向后撤退，李嗣源与养子李从珂率领 3000 骑兵紧随契丹人的身后，晋军大部队则紧紧跟随在李嗣源的骑兵后面。不同的是，契丹骑兵行走在山上，晋军行走在山涧中。行至山口，契丹万余骑兵挡住了去路。李嗣源知道成败在此一举，摘掉头盔，用契丹语向敌人喊道：“你们无故侵犯我国，晋王命我率百万之众，直捣两楼（契丹首府），将你们全部消灭！”说完，一马当先，冲入敌阵，斩杀契丹酋长一名。众将士见主帅身先士卒，群情激奋，斗志倍增，纷纷杀入敌阵。契丹骑兵被迫向后退却，晋军的大部队乘机走出山口。

出山之后即是一马平川的大平原。由于失去山地的保护，极易遭受骑兵攻击，李嗣源命令步兵砍伐树枝作为鹿砦，人手一枝，每当部队停下来或遭到契丹骑兵攻击时，即用树枝筑成寨子，契丹骑兵只能环寨而行，而晋军乘机放箭，契丹人马死伤惨重。

逼近幽州时，晋军后队的步兵拖着草把、树枝行进，一时间，烟尘滚滚，契丹兵不知虚实，以为晋军援兵甚多，未战先怯。等到决战来临，李嗣源率骑兵在前、步兵随后，有组织地掩杀过来。契丹士兵斗志皆无，丢弃了大量的车辆、马匹，狼狈逃跑。

至此，幽州重镇得以保全。

商场硝烟——杂于利害

美国有家叫保业姆的瓷器公司，老板娘把公司的产品生产线分为三条：一条生产高档艺术品，精雕细刻，精工细作；一条生产中档产品；一条生产低档产品。这三个档次的产品中，只有中档产品赚钱；高档产品赔本；低档产品全部手工制作，微利。

有人建议老板娘关闭两条不挣钱的生产线，但被她拒绝了。老板娘是一个十分精明的人，她之所以这样做，是出于如下的考虑：高档产品不挣钱，目的是为了创名牌，扩大产品声誉，提高企业知名度，生产低档产品的目的是为了培养艺术人才，或者说是公司的一个培训

基地，不赔钱就算是合算的。实际上女老板是以牺牲两条生产线的代价，来确保中档产品大幅度的盈利。这确实是一种高明的运筹艺术，公司的成功也证明女老板的这一做法是正确的。



跟
孙
子
学
智
谋

贰



利而诱之

☁ [原文]

是故屈诸侯者以害，役诸侯者以业^①，趋诸侯者以利。

☁ [译文]

要想使诸侯屈服于我，可以用各种手段去伤害他；要想使诸侯为我所役使，可以用危险的事情去困扰他；要想使诸侯被我所调动，可以用小利去引诱他。

注 释

①业：事情，这里指“危险的事情”。

战争风云——智取绞城

春秋战国时期，各诸侯国之间合纵连横，争战不息。

公元前700年，楚国发动攻打位于湖北郢地的绞国，迅速兵临都城，团团包围。绞侯看到楚国兵强马壮、气势旺盛，自知出城迎战，凶多吉少，就凭借绞城易守难攻的地势，深闭城门，坚守不出。楚军数次进攻，均被击退。如此相持一个多月后，楚国大夫屈瑕经过仔细分析敌我双方情况，认为绞城只有智取，不可力克。他想出了一条“以鱼饵钓大鱼”的诱敌之计。

屈瑕对楚王说：“攻城不下，不如利而诱之。”楚王问他诱敌之法，



屈瑕建议：趁绞城被围月余，城中缺少薪柴之时，派些士兵装扮成樵夫上山打柴运回来，敌军一定会出城劫夺柴草。先连续数十天让他们获些小利，等他们放松警惕，麻痹大意后，就会疏于防范，定会派出大批士兵出城劫夺柴草。我们就趁机设伏兵断其后路，然后聚而歼之，乘势夺城。楚王担心绞国不会轻易上当，屈瑕肯定地说：“大王放心，绞国小而轻躁，轻躁则少谋略，有这么香甜的钓饵，不愁他不上钩。”

楚王就按照屈瑕的计谋而行，派一些士兵装扮成樵夫上山打柴。绞侯听探子报告有樵夫进山砍柴的情况，忙问这些樵夫有无楚军保护。探子回报说，他们三三两两进山，并无兵士跟随。绞侯马上布置人马，待樵夫背着柴草出山之时，就突然袭击。如此绞国果然顺利得手，抓了几十个樵夫，劫夺了不少柴草。

连续数天之后，绞国从未失手，收获颇大，见有利可图，且并无风险，绞国士兵出城劫夺柴草的越来越多。

楚王见敌人已经吞下钓饵，就决定迅速张网捕鱼。等绞国士兵仍像以前那样出城劫掠时，樵夫们故意装作吓得没命地奔跑。绞国士兵紧紧追赶，不知不觉就被引入楚军的埋伏圈内。一时间伏兵四起，杀声震天，绞国士兵弃刀丢枪，四散溃逃，死伤无数。楚王此时亲率大军攻城，绞城中空虚，无力抵抗，只得投降。

商场硝烟——“免费服务”

在商业竞争日趋白热化的今天，让消费者得到免费的商品无偿的服务，成了商界促销的一着杀手锏。常理告诉我们，谁也不愿干亏本的买卖。那些使用免费手段——包括免费品尝、免费试用、免费服务、免费赠阅等等的厂商，自然也不会让消费者白白占他们的便宜。但他们的精明之处，就在于不急功近利，而是“放长线钓大鱼”。这种欲擒故纵、先予后取的策略，往往起到意想不到的效果。

爱克发胶卷公司在上海打出一则广告：“凡购买爱克发牌彩色胶卷一卷，可以整卷免费冲扩！”这则广告登出后，许多人以为是天方夜谭，但确实确实是真的。于是，地处上海延安中路的“新申光”照相器材商店门前排起了上千人的长队，排队者都是闻讯赶来免费冲扩胶卷的。

爱克发此举是逼出来的。在上海早已饱和的彩卷市场上，竞争异常激烈：美国的柯达以其鲜艳的色彩和铺天盖地的广告取胜，销路很好；日本的富士则凭借符合中国人口味的色彩和稳定的质量见长，销量最大；国产胶卷具有价格优势，薄利多销。

爱克发胶卷比上不足，比下有余，只有在夹缝中求生存。为了扩大影响，攻占市场，此番咬牙出此绝招。

据上海各胶卷销售点的销售数量统计，自从爱克发打出免费冲扩的招牌后，销售量直线上升。有的商店以前一天只卖出十来卷，如今一天能卖出近千卷。而且爱克发以前知者少，现在几乎人所共知。

爱克发以小利为诱饵，既扩大了知名度，又在激烈的竞争中站稳了脚跟，获得了长足的发展。

叁



居安思危

【原文】

故用兵之法，无恃其不来，恃吾有以待之；无恃其不攻，恃吾有所不可攻也。

【译文】

用兵的法则是：不要寄希望于敌人不来，而要靠自己的充分准备去应付；不要寄希望于敌人不进攻，而要依靠自己的强大力量和充分准备，使敌人不敢进攻。

战争风云——有备无患

西汉宣帝的时候，先零诸羌叛乱，侵犯汉的边境，攻打城镇，杀害官吏。当时的赵充国将军已经七十岁了，宣帝觉得他老了，于是就派御史大夫丙吉问哪一个能率兵平息叛乱。赵充国回答道：“没有人能超过我。”宣帝又让使者问：“将军估计羌敌的状况如何？”赵充国答道：“百闻不如一见，军情是难以在远离前线来估计的。老臣愿意立即前往金城，实地考察制出作战地图，并作战方略一齐报告陛下。不过，先零诸羌只是些小部族，他们违背天意发动叛乱，用不了多久就会灭亡，希望陛下把平叛乱的任务交给我，请陛下不要担忧。”宣帝笑着点头答应了。

赵充国到达金城，等到集结上万的骑兵，就准备渡黄河，他担心



敌人的临河阻击。便在夜晚派三支队伍不声不响地偷渡，在渡过黄河后，立即安营布阵，等到天明，汉军全部依次渡过了黄河。渡河后，汉军发现有几百羌族骑兵，在汉军附近出没。赵充国对将士们说：“我们的兵马刚到，很疲劳，还没有恢复体力不能出击驱赶羌兵。这些羌骑都骁勇难于一下制服，另外，还有一种可能，这些骑兵是引诱我们上钩的诱兵。打击敌人其目的在于消灭全部敌人有生力量，不可贪小利。”赵充国命令不要随意出击，又派遣骑兵到四望峡侦察，没有发现敌人，于是趁深夜率兵到达落都谷，召集将领们，说：“经侦察我们发现羌人不会用兵，如果羌人派数千人把守住四望峡，我们再多的兵又怎么进得来。”赵充国用兵经常把派人侦察作为重要任务，行军时一定要做好战斗准备，驻扎时一定要筑坚固的营垒。尤其可贵的是对战事极慎重，又爱护士卒，战前必筹划好然后才作战。因此，他马到成功，迅速平定了羌人的叛乱。

..... 商场硝烟——先见之明 

丰田公司是世界第三大汽车制造公司，年销售量达几百万辆。这一销售奇迹是与丰田公司的销售谋略分不开的，与一位叫神谷正太郎的经营谋略家密切相关。

自从丰田汽车销售公司由神谷组阁成立以后，神谷就竭尽全力开拓汽车的潜在市场。他说：“汽车的潜在需要是无限的，只是国民收入低，一般人买不起而已。”他还有一句名言：“汽车的需要是创造出来的。”为了开拓潜在市场和创造需求，他采取了曲径通幽的迂回投资法。

1945年6月，成立了丰田汽车维修公司；同年12月，收买了东京立川日本汽车学校。

1957年，销售公司的资金才10亿日元，他就拿出了4.2亿元，投资开办了东亚规模最大的中部日本汽车学校。

1959~1961年，他相继投资于日本研究中心、国际道路、名古屋广播、日本产业电影中心、中部日本汽车维修学校。

刚开始，有些人不理解他的做法，认为这都是不必要的投资：“我们搞的是汽车销售，又不是搞社会事业。”



神谷正太郎对此反驳道：“就和生产必须先投资一样，销售也要先投资。如果仅仅挖掘当前的社会需求，企业就会停滞不前。所以我们应该从现在起就考虑到5年、10年后的将来，努力扩大潜在需求，就算牺牲一些眼前利益，也应在所不惜。”

事实证明，神谷正太郎是有先见之明的。汽车学校和汽车维修学校培养了大批驾驶人员和修配人员，为社会汽车化时代的到来做好了人才准备。他后来把这些人配备到销售网，用来做好汽车宣传和售后服务工作。这些人既懂销售业务，又懂技术，成为活跃在推销第一线的生力军。

对其他社会事业的投资，既扩大了丰田的知名度，又使丰田能得到所需的社会实际情况，这是制定策略时不可缺少的依据。

1965年，丰田公司根据对未来发展形势的预测，决定一方面继续发展汽车工业，一方面改变单一生产经营汽车的局面，那些曾受人怀疑但又经营良好的社会事业成了这一转变的先驱，提供了成功的经验和一定的基础。

神谷正太郎假借社会事业之道，创造了汽车销售业的奇迹，同时也扩大了在社会事业中的领地，这是成功的假道伐虢的营销方法。这种方法后来被许多成功的企业所效仿，并取得了类似的效果。

人无远虑，必有近忧。风物长宜放眼量。因此，在商品的营销中，应该注重开发长久的市场，特别要培养潜在的市场需求，要兼顾经营的社会效益与经济效益。正如神谷正太郎常对他的员工们讲的那样：我们没必要每月询问销售量究竟是多少，我们应该站在国民生活、顾客立场来考虑问题，同时对任何事情都要注视远方和未来。

肆



致命要害

[原文]

故将有五危：必死^①，可杀。必生^②，可虏。忿速^③，可侮。廉洁^④，可辱。爱民，可烦^⑤。凡此五者，将之过也，用兵之灾也。覆军杀将，必以五危，不可不察也。

[译文]

将帅有五种致命的弱点：只知道死拼硬打，就可能被诱杀；贪生怕死，就有可能被俘虏；急躁易怒，就可能中敌人故意激怒的奸计；廉洁好名，就有可能陷入敌人故意污辱的圈套；一味“仁慈爱民”，就可能被敌人的种种暴行所烦扰。以上五点，是将帅容易犯的过错，也是用兵打仗者的灾难。军队的覆灭，将帅的被杀，一定是这五种危害所导致的，这是不能不详加查明的。

注 释

①必死：必，“固执”的意思。必死是不把个人生死放在心上，勇于决斗。

②必生：贪生怕死，但求保命。

③忿速：易于被激怒、办事急于求成。

④廉洁：洁身清廉，自矜名节。

⑤爱民，可烦也：对于一些爱民的将帅，可以一些暴行烦扰他，让他顾此失彼，穷于应付。

孔子说，人有四大毛病，要彻底根除，一是臆测，二是偏执，三是顽固，四是主观，即所谓“毋意，毋必，毋固，毋我”。“必”就是非不可。

战争不是儿戏。战争是个充满不确定性的领域，它最忌讳的就是死心眼儿。如果你一定要说，我非什么不可，麻烦就大了。你一定要死，就等着被杀；一定要活，就等着被抓；火气大、脾气急，难免被人激，被人气，被人欺，被人戏；爱惜羽毛，死要面子活受罪，也是自取其辱；心疼老百姓，什么事都婆婆妈妈，更是自找麻烦。

战争风云——离间君臣

公元前 205 年，西楚霸王项羽率 10 万大军围攻荥阳。汉王刘邦召集谋士陈平等商议对策。

陈平很自信地对刘邦说：“项羽手下的骨干之臣，无非是范增和钟离昧等人。项羽气量狭小，生性多疑。汉王若能舍弃黄金万两，离间项羽君臣，就会使他们互不信任。待楚军内部分裂之际，我方乘机进攻，何愁楚军不灭。”刘邦连声称妙，马上命人取来大量黄金，交给陈平使用。

陈平先以黄金收买不少楚军将士，让他们到处散布谣言：“钟离昧身为大将，为项王出生入死，立下许多大功，却不得封王。现在钟离昧想与汉王联合，共同消灭项王，瓜分项王的土地”。果然，项羽听信了这些谣言，对钟离昧产生了怀疑，从此不再重用他了。

首战告捷后，陈平又把离间的目标转向范增。范增是项羽的“智囊”，一肚子鬼主意，汉王刘邦在鸿门宴上差点被他砍掉了脑袋。刘邦提出割让荥阳以西求和之后，范增极力鼓励项羽拿下荥阳。这样，范增更成了刘邦的眼中钉。

有一天，项羽的使者到了荥阳城，陈平命人以招待诸侯的场面进行款待。使者洋洋自得，坐在盛宴席上刚要狂饮大嚼时，陈平突然进来了。陈平看了使者一眼，故作惊讶地说：“哎呀！弄错了，我以为是范增的使者呢，原来是项王的使者。”说罢，陈平命令撤下盛宴，换上极粗劣的饭食。使者憋着一肚子火回到楚军营中，把这段遭遇汇报给



项羽。项羽听后果然对范增起了疑心。范增却蒙在鼓里，一个劲地劝项羽速攻荥阳。范增催得越紧，项羽对范增越怀疑。后来范增得知项羽对他起了疑心的传闻，一怒之下告老还乡。范增本来就体弱多病，加上气恨交加，还未到家就发病死了。

身边没有了谋士，项羽更加蛮干了。没有几年，他就被刘邦逼得自刎于乌江。

..... 商场硝烟——意气中计

为了获取胜利，通过制造各种假象，让对方产生错觉，然后因势利导去牵着对方走，或是故意泄露一些假情报来调动对方朝着错误的方向发展，以达到削弱对方、战胜对方的最终目标，这是战场上经常使用的计谋。在商场上，这种计谋同样管用。

美国钢铁大王卡耐基与焦炭大王佛里克的一段从联手到分裂的经营过程，充分表现了商战的残酷性。佛里克在匹兹堡拥有好几座精炼焦厂，为寻求发展，他求助于卡耐基，而卡耐基则看中了焦炭对钢铁的重要作用。两人从此联手，合作很愉快，收益也很丰厚。

但佛里克是一位野心勃勃、桀骜不驯的人。他并不满意只经营焦炭业，在与卡耐基联手后，他有意向钢铁业渗透，并一度占据了钢铁公司副总经理的高位，与卡耐基分庭抗礼。对此，卡耐基无法容忍，两人因此恶交。但卡耐基深知，欲除佛里克，只能谨慎行事，否则，将会祸及自己的钢铁业。过了不久，焦炭厂发生了大规模的工人罢工，卡耐基怂恿佛里克从严处理焦炭厂罢工事件，而佛里克意气用事，酿成一场轰动全美的流血事件，成了众矢之的，他也只能自食其果，引咎离职。被激怒的工会组织又让他经历了一次暗杀风波，身负重伤。

在当时，报界有人指责卡耐基用心险恶，但卡耐基丝毫不为所动。他有他的道理：在敌人尚未清醒时，假如你不能把他打倒，那么倒在地上的将是你自己。

第 [] 章



行 [] 军 [] 篇 []

●
第九章



行
军
篇

壹



小心谨慎

[原文]

兵非贵益多^①，唯无武进^②，足以并力料敌取人^③而已。夫唯无虑而易敌者，必擒于人。

[译文]

兵力并非越多越好，只要做到不轻敌冒进，而能集中兵力，判明敌情，取得部下的信任和支持就可以了，那种既不深思熟虑而又轻敌的人，势必成为敌人的俘虏。

注 释

①兵非贵益多：兵力并不是越多越好。

②武进：迷信武力，恃勇轻进。

③并力料敌取人：指集中兵力，分析判断敌情和争取人心（一说取人是取胜于敌的意思）。

解 析

兵不在多，只在善用，关键是不要轻举妄动。凡是大意轻敌的，都没有好下场，非让敌人活捉了不可，一定要小心谨慎。



公元 219 年秋天，关羽用大水淹没了魏将于禁、庞德的 7000 人马，乘胜进攻曹仁把守的樊城。曹操闻报大惊，谋士司马懿献计道：“孙权与刘备是明合暗不合，他早就想夺取荆州，只是没有机会。如果我们许诺把江南的土地让给他，再让他出兵攻击关羽的后方，樊城之危即可不战自解。”曹操派使者致函孙权，孙权贪利忘义，果然派大将陆逊、吕蒙偷袭关羽后方。

荆州位于魏、蜀、吴三国之间，是南北交通要道、兵家必争之地。赤壁大战后，曹操、刘备、孙权各自占有荆州的一部分，其中刘备占有荆州的大部分，孙权出于联合刘备共同抗击曹操的需要，还把南部借给了刘备，因此，荆州实际上是在刘备控制之下。刘备入川后，荆州交由大将关羽镇守。

关羽远征樊城，对后方的东吴本来有所防备。东吴守将吕蒙为了麻痹关羽，故意借治病为名退回京都建业，而让名不见经传的青年将军陆逊接替自己。陆逊文武双全，到任后，立即派使者带着他的亲笔信和一份厚礼去见关羽。陆逊在信中对关羽大加吹捧，对自己百倍贬损，并再三致意关羽多加关照，蜀、吴两家永世和好。关羽读罢书信，认为陆逊不过是个乳臭未干的书呆子，收下礼品，放声大笑，随后下令，把防范东吴的军队全部征调到樊城前线去了。

关羽攻取樊城，胜利在望，忽然得报孙权偷袭自己的后方，并且已攻取了公安、江陵等地，慌忙撤军，企图回师江陵。但吕蒙老奸巨猾，他攻占公安、江陵等地后，对蜀军家属加倍关照。蜀军将士得知家属平安，一个个均离关羽而去，投降了东吴。关羽回天乏力，败走麦城，被吕蒙设计斩杀，荆州从此落入东吴手中。

一代名将关羽因麻痹大意，疏于防范，而导致兵败、地失、身亡，其教训何等惨痛！

柯达公司是乔治·伊斯曼于 1880 年在美国纽约州罗切斯特市创建的。



乔治·伊斯曼早年丧父，14岁辍学，到一家保险公司当杂役。他白天上班，晚上自学会计。1874年，伊斯曼成了罗彻斯特储蓄银行的一名书记员。

在乔治·伊斯曼24岁那年，计划到圣多明哥旅游。一位朋友建议他把旅游全过程都拍下来。为此，他开始学习摄影及冲洗技术。谁知他竟从此迷上了摄影，辞去了银行工作，带着全套摄影设备，出门旅行去了。

当时摄影使用的是湿版成像技术，对于旅行者来说极不方便，他于是昼夜研制干版底片。他终于获得了成功。1880年，创建了伊斯曼公司，制造销售干版底片。后来他又针对干片的弱点，改进为新型胶片，在市场上大受欢迎。

1888年7月，伊斯曼推出第一台柯达相机。

1923年，伊斯曼发明了电影胶片。

其后，柯达公司又陆续开发出彩色软片感光纸等产品。从公司成立到如今，柯达公司已走过百年之路，至今仍是世界摄影行业的龙头老大。

柯达有辉煌也有失误。1947年的一天，柯达公司接待了一个叫兰德的年轻人。兰德说自己发明了一次成像术，无需经过暗室冲洗，几分钟之内就可以见到照片。他要把这一专利技术卖给柯达公司。柯达公司对这一尚不够成熟的技术不屑一顾。柯达公司的拒绝，反而给了兰德一个机会，兰德的专利技术卖不出去，便自己成立了波拉洛伊德公司。至20世纪60年代，波拉洛伊德公司生产的一次成像照相机成了抢手货，动摇了柯达公司的霸主地位。柯达公司重金聘请一些工程师、化学家不分昼夜研制开发即显相机，并投放市场。波拉洛伊德公司向法院提出诉讼，状告柯达公司仿造自己的产品。官司打了5年，马塞诸塞州法院判定柯达公司盗窃了波拉洛伊德公司的专利，赔偿波拉洛伊德公司20亿美元的经济损失。这一教训对柯达公司来说是深刻的。任何了不起的巨人都不能轻视小人物的发明创新。

贰



法令素行

[原文]

卒未亲附而罚之，则不服，不服则难用。卒已亲附而罚不行，则不可用。故令之以文，齐之以武^①，是谓必取^②。令素行^③以教其民，则民服。令不素行以教其民，则民不服。令素行者，与众相得也。

[译文]

士卒们还没有亲近依附就对他们进行惩罚，他们就不会信服，不信服就难以使用。士卒已经亲近依附，但不执行军纪军法，这样的军队也不能用来打仗。所以，平时要用政治道义去教育他们，用军纪军法去约束他们，这样才能战则必胜。平时能够严格贯彻执行命令，管教士卒，士卒就会养成服从的习惯；平时不注意严格贯彻执行命令，管教士卒，士卒就不会养成服从的习惯。平时的命令能够得到严格执行的，表明将领与士卒之间相互信赖、关系融洽。

注释

①令之以文，齐之以武：文在这里指政治、道义上的德化教育；武在这里指治军方面所执行的军纪、军法。全句意思是说用政治、道义教育部众，用军纪、军法整饬部众。

②必取：必定取胜。

③素行：素，一贯。素行，就是一贯都能够得以贯彻执行。

要小心谨慎，就要办好两件事，第一是得人心，得士卒心，赢得他们的信任和爱戴；第二是赏罚分明，约束先定，法令素行。

“法令素行”的前提是“与众相得”，不能一上来就玩横的，要先得得到他们的信任。但取得信任后，就要申明约束，丑话讲在前面，而且要严格照法令办。

战争风云——治军严明

周亚夫是西汉开国大将周勃的儿子，他统率的军队素以军纪严明而闻名。

公元前158年，汉文帝刘恒分别到京都长安以南的灞上、以北的棘门、西北的细柳去犒劳保卫都城的将士。汉文帝先到了灞上，驻守灞上的将军刘礼听说皇上来了，大开营门，让汉文帝的人马直驰而入；汉文帝犒赏完毕，刘礼又命令全营将士列队相送。汉文帝随后又赶到棘门，棘门守将徐厉也跟刘礼一样，诚惶诚恐，列队迎送。汉文帝离开棘门，在文臣武将的簇拥之下，又浩浩荡荡地向周亚夫驻守的细柳军营走去。

细柳军营的将士远远望见尘土飞扬，来了一队人马，立即紧闭营门，弯弓搭箭，做好了战斗准备。为汉文帝开路的使者骑马跑到营门前，见营门紧闭，刀枪如林，急得放声大喊：“皇上马上驾到，你们还不打开营门，迎接皇上！”把守营门的将官回答道：“我们将军有令，军营中只服从将军的命令，不服从皇上的诏令。”不管汉文帝的使者如何劝、逼，守营将官就是不开营门。

不久，汉文帝和他的护驾随从赶到了营门前，请求开门入营，守门将官仍不开门，还是一句话：“军营中只服从将军的命令！”

汉文帝派一名使者拿着符节要去见周亚夫，请求入营，守门将官这才开门让使者进营。使者见到周亚夫，向周亚夫说明皇上要入营犒赏将士，周亚夫传令打开营门，让皇上进入军营。守门将官打开营门，向汉文帝及其护驾人员郑重宣布：“将军有令，军营中不许骑马，不许喧哗！”

汉文帝跳下马来，拉着马缰慢慢地向周亚夫所在的中营走去。周



亚夫和几名将军身披铠甲，头戴铁盔，在中营中迎接汉文帝。周亚夫向汉文帝躬身行了一礼，道：“披甲戴盔的军人不能行跪拜礼，请让我用军礼见陛下。”

汉文帝犒赏完细柳军营，与众随从静静地走出军营大门，众人这才长长地舒了一口气。汉文帝慨叹道：“这才是真正的将军啊！在灞上和棘门，那里简直是在儿戏，如果敌人发起偷袭怎么办？至于周亚夫，谁能进犯他的军营呢？”

汉文帝回京都后，将周亚夫提升为中尉，专门负责京城和皇宫的保安工作。在临终之前，又嘱咐皇太子（后来的汉景帝）：“将来如发生什么紧急变故，周亚夫是可以真正担负军队统帅的人。”

汉文帝死后，诸侯王吴王刘濞带领其他六个诸侯王造反。汉景帝任命周亚夫为太尉，率兵平叛。周亚夫不负景帝重托，力挽狂澜，一举平定“七国之乱”，为巩固汉朝江山立下汗马功劳。

商场硝烟——安抚员工

1963年春天，在CE公司，一名28岁的员工经历了一生当中最恐怖的事件——爆炸。

当时，他正坐在匹兹菲尔德的办公室里，街对面正好是实验工厂。这是一次巨大的爆炸。爆炸产生的气流掀开了楼房的房顶，震碎了顶层所有的玻璃。

他飞奔出办公室，向出事的办公楼跑去。

他希望不会有人受伤。屋瓦和玻璃碎片七零八落，浓烟和尘土弥漫在整个楼房的天空。他跑到三楼，看到一大块屋顶和天花板掉到了地板上，爆炸带来的灾难比他预想的还要糟。幸好没有人受重伤。

当时，人们正在进行化学实验。在一个大水槽里，他们将氧气灌入一种高挥发性的溶剂中。这时，一个无法解释的火花引发了这次爆炸。非常幸运的是安全措施起到了一定的保护作用，爆炸产生的冲击波直接冲向了天花板。

作为负责人，他显然有严重的过失。

第二天，他不得不驱车100英里去康涅狄格的桥港，向集团公司的一位执行官查理·里德解释这场事故的起因。这个人对他是很信任



的，但他还是已经做好了最坏的准备。他知道此时应该解释为什么会发生这次爆炸，并提出一些解决这个问题的建议。但是由于紧张，失魂落魄，他已经失去了自信心，一句话也说不出来，只是呆呆地站在那里。

查理·里德是一名资深的杰出科学家，他是公司中级别最高的技术人员。查理·里德知道在高温环境下做高挥发性气体实验会发生什么。但是查理·里德并没有发火，他问道：“我所关注的是你能从这次爆炸中学到了什么东西。你是否能够修改反应器的程序？”

年轻人没有想到查理·里德会问这些。

“你们是否应该继续进行这个项目？”查理·里德的表情和口吻充满理解，看不到一丝情绪化的东西或者愤怒。

“好了，我们最好是现在就对这个问题有个彻底的了解，而不是等到以后，当我们进行大规模生产的时候。”

查理·里德说道：“感谢上帝，没有任何人受伤。”

查理·里德的行为给这个年轻人留下了深刻的印象。

这个 28 岁的年轻人就是杰克·韦尔奇。

他在自己的自传中，当回忆起这段经历时，他说：“当人们犯错误的时候，他们最不愿意看到的就是惩罚。这时最需要的是鼓励和信心的建立。首要的工作就是恢复自信心。”

●
第九章



行
军
篇

第
十
章



地
形
篇



● 第十章



地
形
篇

壹



掌握地利

[原文]

夫地形者，兵之助也。料敌制胜，计险厄远近，上将之道也。知此而用战者，必胜，不知此而用战者，必败。

[译文]

地形是用兵的辅助条件。正确判明敌情，制订取胜计划，研究地形险易，计算道路的远近，这些都是将帅必须掌握的方法。懂得这些并能用来指导作战的，必然胜利，不懂得这些道理去指挥作战的，必然会失败。

战争风云——借助地势

东汉初年，塞外羌人经常侵入内地。汉光武帝刘秀派大将马援任陇西太守，平定诸羌。

各部落羌人闻知马援到来，用辘重、树木堵塞了允吾谷（今青海乐都附近）通道，企图凭借险隘，顽抗到底。马援对陇西的地形了如指掌，如今羌人占有利地形，人数又多，如果一味硬攻，肯定要吃大亏。于是，他一面派一员部将率部分兵力在正面进行佯攻，以吸引羌人；一面亲率主力部队在当地汉人向导的指引下，巧妙地利用山谷中的小道作掩护，悄悄地迂回到羌人的大本营后面，然后突然发起进攻。

羌人仓皇应战，狼狈溃逃。但羌人对地形更熟悉，他们迅速重新



集结，凭借山高地险的优势，以逸待劳，与马援形成对峙。

马援在山下正面安营下寨，并不急于进攻。到了夜间，马援挑选精锐骑兵数百名，利用夜幕作掩护，神不知鬼不觉地绕到山后，摸入羌人的营中放起火来，山下正面的汉军乘机擂鼓助威、齐声呐喊。羌人不知汉军的虚实，乱作一团，纷纷离山逃遁。马援挥军追杀，大获全胜。

羌人退回塞外后，经过一年的准备，以参狼羌为首的诸羌联合在一起，再次侵入武都（今甘肃成县西）。马援闻报，率4000人马前去平息，双方在氐道县（今甘肃礼县西北）相遇。

羌人再次凭借有利的地形，据险而守，任凭汉军百般挑战，就是稳坐山头不战。马援在详细勘察了羌人的据守情况和周围的山势地形后，发现了羌人有一个致命的弱点：水源不足。马援指挥部队夺取了羌人仅有的几个水源，断绝了羌人的水和粮草，没过多久，羌人即不战自溃：一部分羌人投降了马援，大部分羌人远遁塞外。陇西从此安定下来。

商场硝烟——地利财旺

日本麦当劳的藤田田，在东京银座的三越开设了第一家分店。而藤田田在其著作《脑筋不好吃大亏》一书中说道：

“日本人口出入最多的心脏地带，非银座莫属。而银座人口出入最多的场所，则非三越莫属了。”

这就说明了他之所以选择三越开设分店的原因。

继银座的三越之后，又再进军新宿。在新宿地下铁的站正面，有一家食品老店“二幸”。“二幸”前面，已成了人们约会等待的地点，人潮不断，可说是繁华热闹的场所。

藤田田选中这个地方，结果生意鼎盛。于是一个又接一个寻找有利的场所，开设汉堡分店，终于在全国建立首屈一指的快餐连锁店。藤田田对于选择“地利”，有精辟的见解，他说：“赚钱和不赚钱的地方，往往相隔不到10公尺。然而在生意地点上差10公尺，就如同差了10公里。”

贰



唯人是保

【原文】

故战道必胜，主曰无战，必战可也；战道不胜，主曰必战，无战可也。故进不求名，退不避罪，唯民是保，而利于主，国之宝也。

【译文】

如果根据战场实情有必胜把握，即使国君命令不让打，也可以坚决去打；如果根据战场实情不能取胜，即使国君命令打，也可以不打。所以进不求名，退不避罪，惟一的目的是保护民众，符合国君的根本利益，这样的将帅对国家来说才是最宝贵的。

战争风云——变守为攻

西汉景帝的时候，吴、楚等七个诸侯国武装叛乱，汉景帝任命周亚夫为太尉，率兵东进讨伐吴、楚七诸侯国。周亚夫就请求皇上说：“楚国的军队勇猛轻捷，难与他们硬碰硬地正面交锋。我们可以暂时舍弃梁国给他们，但要设法断绝他们的粮食运输线，这样才可以制服敌人而取胜。”景帝采纳了他的建议。

亚夫调集军队到荥阳的时候，吴国正在攻打梁国，梁国危急，向周亚夫求救，周亚夫却率兵去东北方向的昌邑，高垒工事，加固城墙，进行防守而不出战。梁王派使者请求亚夫出兵相救，而亚夫以坚守为



全局之大利，不肯前往救援。梁王无奈，只好向景帝上书，景帝便下令亚夫出兵救援，亚夫拒不奉命，坚持不出兵而防守，与此同时，亚夫却派弓高侯韩颓率轻骑去切断吴、楚的粮食运输线。

吴、楚的军队因为断绝了粮食，士卒饥饿，便准备退兵，并多次向亚夫军挑战，但亚夫只是坚守却不应战。有一天夜晚，亚夫的军营中突然惊乱，互相打起来，闹到亚夫帐前，但亚夫却只当无事躺在床上不理。没多久，惊乱自息而稳定下来。以后，吴军袭击亚夫军营的东南角想激起亚夫应战，亚夫却令部队防守西北角来调动敌人就范。不久，吴军精锐主力果然奔向西北角，但又无法攻入。

吴、楚军队饥饿难耐，只好引兵退却。周亚夫乘机出动精锐部队跟踪追击，大破吴军。吴王丢弃大部队，仅带数千名精兵逃走，逃至江南的丹徒，准备负隅顽抗。汉军乘胜追击，全部俘获了吴王的部队，降服吴国所辖的郡县。

亚夫下令：“有谁抓住了吴王，重赏千金。”一个多月后，东越人便斩了吴王的首级前来报功请赏。这次战役，周亚夫率兵与叛军相相守有三个月，终于平定了吴、楚七个诸侯国的叛乱。

..... 商场硝烟——家丑外扬 

“王婆卖瓜，自卖自夸”，为了提高销售额，厂商一般都是广泛宣扬自己的产品，“质量第一，性能最佳，国优部优”等等。这样，一来厂商宣传往往不能恰如其分，二来时间一长，人们对此都有不同程度的厌恶感。

家丑外扬则恰恰相反，它直接站在消费者的立场上，设身处地为顾客着想，主动披露产品存在的问题，以诚为本，以诚相见，以心换心，在人们心目中树立诚实的企业形象，以此招徕顾客对产品的信任，扩大市场占有率。

“家丑外扬”巧妙地利用了顾客的逆反心理，不庇护自己商品的缺点，反而比直接宣扬优点具有更大的吸引力。

当然，家丑外扬也需要有勇气。

美国亨利食品加工业公司总经理亨利·霍金士先生突然从化验鉴定报告单上发现，他们生产的食品配方中起保鲜作用的添加剂有毒，

虽然不大，但长期服用对身体有害。如果悄悄地在配方中减少添加剂，则会影响食品鲜度。如果公布于众，会引起同行们的强烈反对。

然而，最后他毅然向社会宣布：防腐剂有毒，对身体有害。

所有从事食品加工的老板联合起来，用一切手段移山倒海地反扑，指责他别有用心，打击别人，抬高自己，一起抵制亨利公司的产品。亨利公司到了濒临倒闭的边缘。

这场争论持续了4年。霍金士在近乎倾家荡产之时，名声却家喻户晓，得到了政府的支持，产品成了人们放心的热门货。

亨利公司又恢复了元气，规模扩大了两倍，霍金士一举登上美国食品加工业的第一把交椅。揭产品之家丑，扬经营者之真诚，一时可能限产，降低效益，但却打消了顾客的担心和不信任感，赢得了顾客对企业和产品的信赖。企业从而扩大了产品销路，日后长久增产，更大幅度地提高效益就可想而知了。



叁



恩威并施

【原文】

视卒^①如婴儿，故可与之赴深溪；视卒如爱子，故可与之俱死。厚而不能使，爱而不能令，乱而不能治，譬若骄子，不可用也。

【译文】

将帅对待士卒就如同对待婴儿一样，才可以率领他们共赴患难；对待士卒如同对待爱子一样，才能够与他们同生共死。如果一味溺爱士卒而不命令他们，一味厚待士卒而不使用他们，他们违法也不加以惩治，就像骄纵惯了的孩子，是不能用来作战的。

注 释

①卒：步兵。

解 析

这句话的主要意思是强调训练的重要性。古代作战，主要是人与人直接对抗，行有营，战有阵，双方都靠营阵为防。一旦阵脚大乱，则溃不成军，兵败如山倒。所以平时训练，主要是队形训练，主要是将军、军吏和士兵的协同。



五代十国时，后汉爆发了李守贞、赵思绾、王景崇沆瀣一气的“三镇之乱”，后汉朝廷派大将郭威统兵征伐。郭威出征前向老太师冯道请教治军之策，冯道说：“李守贞是员老将，他所依靠的是士卒归心，如果你能重赏将士，定然能打败他。”郭威连连点头。

郭威率兵进抵李守贞盘踞的河中城外，断绝了河中城与外界的联系，以长期围困的方法，逼迫李守贞投降。遵照冯道的教诲，郭威对部下有功即赏，将士受伤患病马上去探望，犯了错误也不加惩罚。时间长了，冯道之法果然赢得了军心，但却滋长了姑息养奸之风。

李守贞陷入重围，几次想向西突围与赵思绾取得联系，都被郭威击退，几乎是一筹莫展。一天，李守贞忽然听到将士们在议论郭威治军的事情，眉头一皱，想出一条计来：他让一批精明的将士扮作平民百姓，潜出河中城，在郭威驻军营地附近开设了数家酒店，酒店不仅价格低廉，甚至可以赊欠。郭威的士卒们三五成群地入酒店喝酒，经常喝得酩酊大醉，将领们却不加约束。李守贞见妙计奏效，悄悄地遣部将王继勋率千余精兵乘夜色潜入河西后汉军大营，发起突袭。后汉军毫无戒备，巡逻骑兵都喝得不省人事，王继勋一度得手。

郭威从梦中惊醒，急忙遣将增援，但将士们你看我，我看你，竟畏缩不前。危急中，裨将李韬舍命冲出，众将士才鼓足勇气，跟了上去。王继勋兵力太少，功亏一篑，退回河中城。

这一次突袭为郭威敲响了警钟，使郭威痛感军纪松弛的危险，于是下令：“如果不是犒赏宴饮，所有将士不得私自饮酒，违者军法论处。”

谁知，军令刚刚颁布，第二天清早，郭威的爱将李审就连令饮酒。郭威又气又恨，思索再三，还是令人将李审推出营门，斩首示众，以正军法。

众将士见郭威斩杀爱将李审，放纵之心才有所收敛，军纪得以维护。不久，郭威向河中城发起攻击，一举平定李守贞，又平定了赵思绾和王景崇，“三镇之乱”结束了。

亨利·福特是美国汽车大王，他将美国与世界引向了汽车时代。福特汽车公司生产的 T 型车自 1908 年至 1927 年，共生产了 1500 万辆，确立了福特汽车的霸主地位。

福特是一位卓越的成功者，但他不满足于此，他要“不停追求，不断进取”。他的独生子爱德歇尔也有志于汽车工业，经常随父亲下基层了解情况。

一次，福特与爱德歇尔巡视工厂。爱德歇尔发现许多工人对他们父子侧目而视，他隐隐约约感觉到工人们的情绪不大对劲，便在巡视后对福特谈及此事。

“爸爸，你不觉得工人的情绪有些不大好吗？”

“怎么，有什么问题吗？”

“我觉得他们对我们有一些敌意，好像中间出现了一条鸿沟，这样下去，一定会出问题的。”

“是啊，以前我经常和工人交谈，现在事情多了，企业需要人照料，工人也增加了很多，我的确有些忽视。”

“爸爸，交谈只是一个方面，你必须与苏伦森先生谈谈，他总是加重工人的负担，让工人通宵达旦地工作，无视工人的要求。工人们已怨声载道了。”

福特陷入了深思。第二天，福特叫来了苏伦森，说：“现在红利已高达 20000%，工资必须提高一下。”

苏伦森犹豫着，说：“现在的工资已经高了……那就再加上 0.5 美元，2.5 美元吧。”

福特不满地审视着苏伦森，果断地说：“我要工资增加一倍，从明天起，工人工资每天最低为 5 美元。”

“什么，你是说把全年利润的一半分配给职工？”

“是的，你没有算错，我就是要这样做！”

福特肯定劳工价值，在劳资关系上，他迈出了革命性的一步。《纽约时报》等多家报纸都报道了福特公司日薪 5 美元的消息，引起了极大的震动和冲击。然而，事情没有结束。

一天，福特收到一位职工妻子的来信：“福特先生，我们感谢您一天5美元的恩赐。但是，人绝非机器，您的作业制毁灭了我的家庭！我的丈夫也需要休息……”

这封信深深地困扰着福特，他只好求助于迪尔本教堂的祭司长马吉斯。他说：“我的做法不仅没有达到我预期的效果，而且适得其反。不管怎样，我希望福特公司是一个更人道、更宽厚的企业。希望您能帮助我完成这一夙愿。”

在福特的真诚邀请下，马吉斯担任了福特公司新成立的职工福利总顾问之职。他不断走访职工家庭，了解职工的具体困难，并不断向福特提出建议。福特十分重视职工福利，他一步一步地实现着他的夙愿。



肆



万无一失

【原文】

知吾卒之可以击，而不知敌之不可击，胜之半也。知敌之可击，而不知吾卒之不可以击，胜之半也。知敌之可击，知吾卒之可以击，而不知地形之不可以战，胜之半也。故知兵者，动而不迷^①，举而不穷^②。故曰：知彼知己，胜乃不殆^③；知天知地，胜乃可全。

【译文】

知道自己的部队可以一战，但不知道敌人的作战能力，获胜的可能只有一半。知道敌人的作战能力，却不知道自己的队伍可不可以打仗，获胜的可能只有一半。知道自己的部队可以打仗，又知道敌人的作战能力，却不了解地形条件如何，获胜的可能也有一半。所以懂得用兵的人，行动果断而不迷惑，举措得当而变化无穷。所以说，既了解敌人，又了解自己，才能获胜而没有危险；既懂得天时，又懂得地利，克敌制胜才能万无一失。

注 释

①动而不迷：迷，即迷惑、狐疑、犹豫不决。全句的意思是说行动起来不迷惑、不盲动。

②举而不穷：军事行动举措自如，战术变化无穷无尽。

③不殆：殆，危险的意思。不殆就是没有危险。

这句话是总结，内容是讲“知胜”。

“知胜”是靠四知：知彼知己、知天知地。

“知敌之可击，而不知吾卒之不可以击”，是知己不知彼，光从知人这一面讲，胜率足50%，但如果讲“四知”，则是25%。

“知敌之可击，知吾卒之可以击，而不知地形之不可以战”，是知彼知己，光从知人这一面讲，胜率是100%，但如果讲“四知”，则是50%。

“知彼知己，胜乃不殆；知天知地，胜乃可全。”前面，《谋攻》篇的结尾，作者已经讲过“知彼知己，百战不殆；不知彼而知己，一胜一负；不知彼，不知己，每战必败”，这里的“知彼知己，胜乃不殆”，是重复《谋攻》篇的话，但除了这条，它又加了一条，是“知天知地，胜乃可全”。四条都具备，胜率才是100%。

“知彼知己”，是知人之用。“知天知地”，是辅助人事。有此四知，方为全胜。

战争风云——全胜方略

三国时期，魏曹操派遣朱光为庐江太守，朱光在皖县率兵垦田，大力开田种稻，又派间谍到吴地鄱阳湖一带与农民起义的首领联系，让他们充当内应。吴国的将领吕蒙说：“皖县土地肥美，如果稻谷一成熟收割，曹操的军队必定会扩充兵员，像这样过几年，曹操的强大势力肯定会显露出不可遏止的状态，不如早铲除朱光这支曹军。”接着他又把皖县的情况作了详细介绍。于是，孙权亲自出征皖县，迅速进兵，一昼夜就到达这里。孙权向诸将咨询计策，诸将都劝孙权高筑土山攻城。

吕蒙说：“筑土山要耗费很长的时间，到那时曹军的城防已经修固，外援肯定也到了，那就没有办法了。再说我军是乘着水路而来，如果停留时间一久，上涨的水就会退落，这样我们返回就很艰难了，我认为这样做很危险。据我观察皖县的城池不很牢固，凭我们全军的锐气，四面发动进攻，要不了多长时间就可攻下，然后乘水未退落凯旋而归，这才是全胜的好方略。”



吴国君主孙权听从了他的建议，吕蒙推荐甘宁为统兵攻城的都督，率兵进攻在前，吕蒙率精兵随其后。

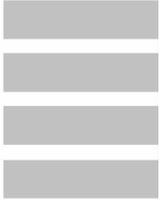
天刚亮，吴军就发起进攻，吕蒙手持鼓槌擂鼓督战，士兵们个个龙腾虎跃，奋勇登城，只用一顿饭的工夫就攻下了皖城。接着，魏将张辽率援兵到夹石，听说皖城失守，不得不退兵。孙权为了奖赏吕蒙的战功，当即任命他为庐江太守。

..... 商场硝烟——知彼知己

日本的 FB 公司和 HP 公司都是生产同一种电子产品的国际性大公司，出于竞争和占领市场的需要，两大公司都相互保密、防范严格，在技术、工艺、生产规模、财务成本及客户等方面都慎重保密，使对手难以了解。日本的 FB 公司无论在技术、工艺、规模，还是在市场占有率方面，都逊色于美国的 HP 公司。然而，不甘落后的日本人一直在努力奋斗，寻找战胜 HP 公司的机会。他们知道，要取得竞争的胜利，首先必须了解对手、获取对方的信息，也就是要知彼知己、才能百战不殆。

机会终于来了。1984 年，政府间的合作计划促使 FB 公司和 HP 公司需签订一项技术购买合同，由 HP 公司提供一整套生产设备及技术给 FB 公司。开始谈判时，双方协定由 HP 公司在日本为 FB 公司培训技术人员。但在正式签订合同时，日本公司却借口本公司设施不全，要 HP 公司在美国为他们培训人员，对于这小小的变卦，美国谈判人员没有思想准备，加上在日本受到“热烈盛情”的款待，精神疲劳，同时考虑经济利益（因为在这项技术贸易中，日本公司付出了昂贵的代价），最后就同意了这项要求。1985 年后，日本公司派了大批人员到美国的 HP 公司进行为期 6 个月的培训。对这种培训，日本公司的任务有两个：一是真正的技术培训；二是探测信息情报。因日本公司知道，要战胜对手，光靠设备和生产技术是远远不够的；要战胜对手，还需要了解对方的生产规模、公司宗旨、销售策略，甚至其财务成本及客户情况，事实上，FB 的培训人员在技术培训之余收集了大量的信息情报，为后来 FB 公司战胜 HP 公司起了重要的作用。

第
十
一
章



九
地
篇



●
第十一章



九
地
篇

壹



齐勇若一

[原文]

齐勇若一，政之道也，刚柔皆得，地之理也。故善用兵者，携手若使一人，不得已也。

[译文]

使士卒齐心协力奋战如同一人，才是统驭军队所应当遵循的原则；要使士卒中的强者和弱者都发挥作用，就必须懂得恰当运用各种不同地形的道理。所以善于用兵的人，指挥三军就好像指挥一个人一样，这是因为客观形势使部队不得不这样做的缘故。

战争风云——万众一心

秦朝实行暴政，天下百姓“欲为乱者，十室有五”。大家都有反秦愿望，但是如果没有强有力的领导者和组织者，也就难成大事。秦二世元年，陈胜、吴广等贫苦百姓被征发到渔阳戍边。当这些戍卒走到大泽乡时，连降大雨，道路被水淹没，眼看无法按时到达渔阳了。秦朝法律规定，凡是不能按时到达指定地点的戍卒，一律处斩。陈胜、吴广知道，即使到达渔阳，也会因误期被杀，不如一拼，寻求一条活路，他们知道同去的戍卒也都有这种思想，这正是举兵起义的大好时机。陈胜又想到，自己地位低下，恐怕没有号召力。当时有两位名人深受人民尊敬，一个是秦始皇的大儿子扶苏，温良贤明，已被阴险狠



毒的秦二世暗中杀害，老百姓却不知情；另一个是楚将项燕，功勋卓著，爱护将士，威望极高，在秦灭六国之后不知去向。于是陈胜公开打出他们的旗号，期望能够得到大家的拥护。

他们还利用当时人们的迷信心理，巧妙地作了其他安排。有一天，士兵做饭时，在鱼腹中发现一块丝帛，上写着“陈胜王”（“王”即称王的意思），士兵大惊，暗中传开。吴广又趁夜深人静之时，在旷野荒庙中学狐狸叫，士兵们还隐隐约约地听到空中有“大楚兴，陈胜王”的口号。他们以为陈胜不是一般的人，肯定是“天意”让他来领导大家的。陈胜、吴广见时机已到，率领戍卒杀死朝廷派来的将尉。陈胜登高一呼揭竿而起，他说：“我们反正活不成了。不如和他们拼个你死我活。就是死，也要死出个样儿来。”于是，陈胜自号为将军，吴广为都尉，攻占大泽乡，天下云集响应，起义军节节胜利，所向披靡。

商场硝烟——同心同德

惠莱特和普克德是惠普公司的创始人，他们在建公司之初，就非常注重人才，他们认为对企业来说，人才=财富。他们要让每个员工都感受到，惠普的每一个人都很重要，每一项工作都很重要。

公司成立以后，他们除了加强对员工的学习、培训外，还十分重视全体员工的物质利益。在创业初期比较困难的情况下，惠普就对员工实行一项奖励补偿计划：如果生产超过定额，发给较高的奖金。后来，又进一步推行“利润分享”制度，鼓励全体员工同心同德、共创辉煌。

惠普成立不久，正图谋发展之时，一批军事订货单送上门来了。大家兴奋异常，摩拳擦掌，这个活干下来，大有油水。但是惠莱特没有接这个活儿。大家都不理解惠莱特为什么有钱不赚。

许多人猜不透惠莱特的想法，普克德了解这个志同道合伙伴的心思：公司人员不够，加工这批订货要临时增添12个人，合同完成后就要立即裁减，这不符合他们的“绝不轻易辞退”的用人原则。惠莱特和普克德看重每一个员工，所以公司对员工实行“一经聘用，绝不轻易辞退”的办法。他们不能看到眼前的利益，就不考虑员工的价值。



在实践中，惠莱特和普克德又修订了管理公式：人才=财富，而顾客是企业的财富之源。

因此，他们要求公司的每一个员工——人才们，要经常考虑使自己的活动围绕着为顾客服务这一中心目标。而每一个员工为顾客服务的思想，首先表现在能提出新思路、新技术，在这个基础上开发出受顾客欢迎的新产品。

惠莱特说：“光有新产品是远远不够的，还要辅之以最好的服务——长期地、无故障地服务。以惠普的高素质人才，为顾客提供最好的服务，从而创造出最大财富。这就是：人才=财富。”

现在，再来看惠莱特和普克德的第二个管理公式。

博士+汽车库=公司

惠莱特是这样解释这个公式的：“‘博士’——设身处地地为员工着想，通过尊重每一个人，让大家充分释放能量。‘汽车库’——个人的自由和主动性与目标的一致性相协调，彼此融洽合作。”

惠莱特和普克德创造了惠普浓郁的人本管理氛围。他们鼓励员工参与管理，既提倡个人的自由和主动性，又强调目标的一致性和团队协作精神。

为了实现“个人的自由和主动性”与“目标的一致性”相协调，惠普实施“目标管理”政策。在这种政策下，人们能够灵活地用自己认为最适于完成所承担职责的方式，去致力于实现公司的发展目标。惠莱特认为：要实现公司的目标，必须得到员工的理解和支持，允许他们在致力于实现共同目标中有灵活性——这就形成了惠普的“目标管理”政策。

贰



幽深莫测

☞ [原文]

将军之事，静以幽，正以治^①。能愚士卒之耳目，使之无知。易其事，革其谋，使人无识；易其居，迂其途，使人不得虑。

☞ [译文]

作为一个统率军队的将军，应当沉着镇静而幽深莫测，严明公正而有条不紊。能蒙蔽士卒的耳目，使他们对军事计划一无所知；改变任务，变更计谋，使人们无法识破机关；改变驻地，迂回绕道，使人们无法推断意图。

注 释

①静以幽，正以治：以，同而。全句意为安详沉静而幽深莫测，公正严明而队伍整治不乱。

战争风云——沉着应战

北宋靖康元年，金军攻克宋都城汴京，将徽、钦二帝俘虏而去。第二年宋高宗赵构即位，史称南宋。赵构起用主战派将领，收复了汴京，并任命将军宗泽为汴京留守。这一年的10月，金军再次南下，赵构仓皇逃至扬州，将汴京城留给了宗泽。

金军在迅速占领秦州至青州一线的许多重镇后，兵临汴京城下。



看见城头上插着很多面旌旗，而城内却毫无战争的景象：做生意的做生意，办喜事的办喜事，大街小巷，人来人往，一派安详。金军统帅疑心顿起，认为城内有诈，下令暂缓攻城。

原来，金军逼近汴京的消息传至汴京后，汴京上下人心惶惶，宗泽的僚属们也都沉不住气了，但又不见宗泽的身影，只好相约去宗泽府邸找宗泽探察虚实。不料，入府一看，宗泽正在跟一位客人下围棋，那种专注神情，仿佛压根儿不知道金人打来一样。众人大惑不解，连连向宗泽报告敌情。

宗泽笑道：“我们收复汴京后，招募了众多抗金义士，在汴京城外修筑了24座堡垒，沿护城河构筑了坚固的堡垒群，还制造了1200辆决胜战车，足可与金军决一死战。眼下敌军来势汹汹，兵力上又远远超过我们，我们就应该避其锐气，以计谋来迷惑敌人，然后伺机击退他们。敌我尚未短兵相接，诸位就这样慌乱，士兵和百姓们该会怎样想呢？”

众僚属被宗泽说得面红耳赤。

按照宗泽的布置，僚属们一个个领命而去，于是，金军在列阵于汴京城外时，看到了上述反常现象。

金军按兵不动，派出间谍四处侦察，到了第三天，金军还没有把情况摸清楚，驻扎在城外的一支宋军在统制官刘衍率领下，擂响战鼓，冲入了金营。金军没想到宋军竟敢首先发动进攻，急忙上马迎战。这时，城楼上的宗泽一面击鼓助威，一面向早已埋伏在金军后翼的宋军发出出击信号。金军遭到前后夹击，顿时大乱，抛下大量辎重和沿途掠夺来的财物，落荒向北逃去。

自此以后，金军在较长的一段时间里，不敢再犯汴京。

商场硝烟——袖里乾坤

20世纪20年代初，美国汽车工业全面起飞，各大公司纷纷推出色彩明快鲜艳的新型汽车，以满足消费者的不同喜爱，因而销路大畅。惟独黑色的福特车保持不变，显得严肃而呆板，销量急剧下降。

但是，无论对各地要求福特供应花色汽车的代理商，还是对公司内的建议者，福特总是坚决顶回去：“福特车只有黑色的，我看不出黑

色有什么不好，至少比其他颜色耐旧些。”

生产逐渐艰难了，福特开始裁减人员，部分设备停工，将夜班调成白班以节省电费，公司内外人心浮动，连福特夫人也大惑不解，沉不住气了。

福特了解夫人的担忧，信心十足地说：“我们公司的待遇高于任何企业，他们不会生异心，同时他们知道我是绝不服输的人，我不跟别人生产浅色的，一定另有计划。”

有人建议说，至少我们应该有新车在市面上销售，不至于让人说我们快倒闭了呀。

福特诡谲地一笑：“让他们去说吧，谣言越多对我们越有利！”人们感到很奇怪，问公司是不是正在设计新车？是不是跟别人一样，会有各种颜色的新车？

福特回答说：“不是正在设计，早已经定型了！也不是跟别人一样，而是我们自己的，而且我们的新车一定比别人都便宜！”这就是福特一生中最得意的“杰作”之一——购买废船拆卸后炼钢，从而大大降低了钢铁的成本，为即将推出的 A 型汽车奠定了胜利的基础。

1927 年 5 月，福特突然宣布生产 T 型车的工厂全部停工，这是公司成立 24 年来第一次停止新车出厂，市面上所卖的都是存货。

消息一出，举世震惊，猜测四起。除了几个主管干部外，谁也摸不清福特打的是什么算盘。让人奇怪的是，工厂停工后工人并没有被解雇，每天仍然上下班。这一情况引起新闻界的极大兴趣，报上经常刊登有关福特的新闻，助长了人们的好奇心。

两个月后，色彩华丽、典雅轻便而价格低廉的福特牌 A 型车终于在人们长期的翘首等待中源源上市，果然盛况空前。它形成了福特公司第二次起飞的辉煌的局面。

叁



战略计谋

【原文】

帅与之期，如登高而去其梯；帅与之深入诸侯之地，而发其机，焚舟破釜；若驱群羊，驱而往，驱而来，莫知所之。聚三军之众，投之于险，此将军之事也。

【译文】

将帅赋予军队任务，就像登高而抽去梯子一样，使他们有进无退。率领军队深入诸侯国土，要像击发弩机射出箭一样，使他们一往直前。烧掉船只，砸烂饭锅，表示必死决心；像驱赶羊群一样，赶过去，赶过来，使他们不知道到底要到哪里去。聚集全军士卒，投置于危险的境地，使他们拼死奋战，这就是将军的责任。根据不同地区采取不同的行动方针，适应情况，能屈能伸，对各种人员心理状态的掌握，这些都是将帅不能不认真考察和仔细研究的。

战争风云——投之于险

东汉大将吴汉，前往讨伐称雄蜀地的割据势力公孙述，当部队进入蜀地犍为郡地界的时候，该郡各县都守城不出。吴汉率兵攻下广都县，随即派遣轻骑火烧成都市桥，武阳以东的各小城邑都投降吴汉。

东汉光武帝告诫吴汉说：“成都有十多万军队，切不可轻视。只能坚守广都，等待他们来攻打，不要主动与敌人争锋；如果他们不敢来



攻打，将军就转移营阵来逼迫他们，必须要等待他们精疲力竭之时，才可以主动攻击。”

吴汉没听从光武帝刘秀的意见，乘胜率步兵、骑兵二万余人进逼成都。离成都城十多里，就在岷江北岸扎营，并在江上架起浮桥，派副将刘尚率兵一万多人在岷江南岸扎营，相距 20 余里。

光武帝得知此情大惊，责备吴汉说：“我曾再三从多方面告诫你，为什么临事还违背而乱来？你轻敌使部队已贸然深入，又把刘尚的军队分成两营，一旦出现紧急情况就无法彼此相援。敌人如果出兵牵制你的军队，再以主力攻刘尚，刘尚如果被攻破，你也就必败无疑了。幸好还没有意外的情况发生，你现在要立即率兵返回广都坚守待敌。”

可是就在光武帝的诏书还未送达的时候，果然公孙述派遣部将谢丰、袁吉率兵十余万来攻吴汉；同时派另外的将领率兵万余人袭击刘尚的军营，意图在使吴汉的分扎两营的军队无法相援。吴汉率兵与敌人大战一整天，遭失败退回营垒，敌将谢丰乘势包围吴汉军营。

吴汉召集将领们激励他们说：“我和各位共同越过艰难险阻，转战千里，一路斩将杀敌成果甚大，才有今日的深入敌腹地。现在我们到达了成都城下，却出现我们军队分两处被围，彼此不能相援，其危险之大难以估量。因此我们准备秘密转移军队到江南与刘尚合兵一处，共同抗御敌人。如果我们同心协力，人人都奋勇作战，大功就可建立；如果不这样，必败无疑。成败之机，在此一举。”诸将听了齐声答道：“是。”于是，吴汉款待士卒，喂饱战马，关闭营门 3 日不出战；又在营中插了许多旗帜，并总处在烟火缭绕的状态下，以此来迷惑敌人。

3 天后的一个晚上，吴汉的军队悄悄过江与刘尚的军队合一处，集中力量抗击敌人。谢丰尚未发觉，第二天仍分兵一部抵御江北吴汉的军队，自己亲率主力攻击江南刘尚的军队，吴汉指挥全部兵力迎战敌军，从清晨交战直到日头将落，终于大败敌军，击斩了敌将谢丰、袁吉。乘大胜率兵回广都，留下刘尚的部队继续抵御公孙述，并写奏状向光武帝报告作战获胜的情况，并且深责自己的过失。光武帝阅后批复道：“将军率兵回守广都，是很得要领的行动。公孙述此后一定不敢丢开刘尚而直接来攻将军，如果他们先攻刘尚，将军就从广都率全部兵马进 50 里前往援助，此时公孙述肯定处在危困之中，打败他们就成必然之势了。”

此后，吴汉与公孙述就在广都与成都之间作战，吴汉八战八胜，

并进驻成都外城。公孙述亲自率兵数万出城大战，吴汉派遣护军高午、唐邯率锐卒数万迎战。公孙述大败逃走，高午奋勇追击，冲进敌阵挥枪猛刺，杀了公孙述。第二天早晨，成都城内敌军开门投降。吴汉斩下公孙述首级传送洛阳。至此，蜀地割据势力完全平定。

商场硝烟——砸毁冰箱

1984年，海尔集团的前身——青岛日用电器厂已经是一个亏损147万元，资不抵债的工厂，工人无事可做，纪律松弛，甚至有人在车间里随地大小便。最开始，洗衣机是该厂的主导产品。但由于青岛日用电器厂产品质量不过硬，品种单一，在市场上没有主动权，无力与名牌产品竞争，于是很快就败下阵来。刚刚调任该厂任厂长的张瑞敏经过冷静分析，认为青岛日用电器厂在市场上要有所作为，只有重起炉灶另开张，引进先进技术和设备，进行产品的更新换代。

经过大量的市场调查分析，他们看到，国内电冰箱行业尚属起步阶段，电冰箱在中国家庭中的普及率还相当低，随着人们生活水平的不断提高，对电冰箱的需求会越来越大，于是，青岛日用电器厂决定彻底退出洗衣机市场转为生产电冰箱。经慎重选择，青岛日用电器厂和西德利勃海尔公司签订协议，合作生产四星级高档电冰箱。这在中国乃至亚洲尚属第一家。

1985年，一位用户来信反映，近期工厂生产的冰箱有质量问题。张瑞敏突击检查了仓库，发现库存中不合格的冰箱还有76台。张瑞敏召集干部来研究处理办法时，有两种意见：一是作为福利品处理给本厂有贡献的员工，另外是作为礼品送给关系单位。可是张瑞敏却做出了一个决定：砸！把76台不合格的冰箱全部砸掉！

当时1台电冰箱的售价是800余元，而职工每月的工资才40余元，76台冰箱相当于全厂员工3个月的工资。要砸冰箱，职工在感情上有点受不了。张瑞敏在召开全厂人员的现场会上，当场确认了每台冰箱的生产人员之后，张瑞敏提出一把大锤。他自己砸下第一锤，然后是总公司来人砸第二锤，随后由责任者亲自抡锤将冰箱砸碎。张瑞敏和当时任总工程师的杨绵绵承担了责任，扣罚了自己当月的工资。

这一砸，砸出了员工的质量意识。通过那把大锤，张瑞敏告诉员



工，如果让有缺陷的产品出厂，这个产品就不会有生命力，以后也永远无法问津名牌。

张瑞敏这一砸，不仅在员工中树立起“有缺陷的产品就是废品”的理念，而且破除了员工身上由来已久的生产意识，使他们思想深处受到强烈的震动，认识到产品质量是决定企业命运的大事。同时，也断绝了员工思想上的“无所谓”的后路，他让员工明白，产品质量出了问题，并不是技术与设备的原因，归根结底是员工的素质有问题，员工的思想有问题。并且明确了这样的观点：谁生产了不合格的产品，谁就是不合格的员工。这种观念一树立，员工生产责任心便迅速增强，从而为海尔后来的质量管理打下了一个坚实的思想基础。

肆



信己之私

【原文】

是故不争天下之交，不养天下之权，信己之私，威加于敌。故其城可拔，其国可隳。

【译文】

不必争着同哪一国结交，也不必在他国培植自己的权势，只要依靠自己的力量，把威力加在敌人头上，就可以夺取敌人的城邑，毁灭其国家。

战争风云——浑噩亡国

战国末年，最后一位齐国国君田建在位时，正逢强大的秦国扫灭诸国，发动轰轰烈烈的兼并统一战争。但他在位 40 余年，年少时，国事取决于齐襄王后。齐襄王后对中原的兼并战争置若罔闻，而且满足于“事秦谨，与诸侯信”，不做充分的战争准备，以为这样就可以保全国家。田建当政后，仍旧像以前一样浑浑噩噩地过日子。朝中有人劝告田建加强武备、弘扬国威，他也不采纳。直到秦国陆续吞并各国，随时可能打上门来的时候，齐王田建才开始在西部边境设防，断绝与秦国的往来，收编韩、赵、魏、燕、楚等国的流亡部队，企图抗御秦国，但为时已晚。公元前 221 年（秦王政二十六年），秦国大军在将军王贲的指挥下，避开齐国的西部防线，把主攻方向选在齐国防御最薄



弱的北面，从燕国南部进兵，直抵齐国都城临淄。田建束手就擒，齐国灭亡。田建后来被流放到共，不久就死在那里。

商场硝烟——计胜对手

亨利·福特公司是世界第二大汽车公司，亨利·福特当之无愧地被称为“汽车大王”。但这位“汽车大王”在座汽车王国霸主的位子时，也碰到过小小的麻烦。

1916年11月的一天，福特被报纸上的一个大标题惊呆了，上面写道：“爆炸性新闻！道奇兄弟状告福特！”原来，道奇兄弟反对进一步降低T型车的价格，反对福特汽车公司进一步扩大生产，状告福特侵犯股东利益，有意形成对汽车业的垄断，并要求公司拿出巨额利润进行分红。

直到1919年3月，法庭才宣判：福特先生降低T型车价格的利他主义精神值得提倡，然而，作为公司的管理者，福特有义务向股东分发红利。法院判决福特必须分发不低于1900万美元的利润，同时，他可以把剩余的一半利润用于扩大投资。

尽管以福特公司的财政状况完全可以给股东发放高额红利，但福特对法院如此判决并不满意。那些股东们只在公司创建之初投了一点钱，此后再不为公司的发展尽什么力，而现在却要伸手要钱，福特太不满意这些股东了。他想，怎样才能让这些股东自愿离开公司呢？福特心中有了个好主意。

第二天，福特宣布辞去福特公司总裁的职务，新的总裁由他的儿子担任。不久，报纸上也登出了新闻：“亨利·福特正准备成立一个巨大的新汽车公司！”新闻说这个新的汽车公司全部由福特家庭控股，新公司肯定会超过现在的福特汽车公司，在新公司里，福特可以随心所欲地生产便宜实用的大众车。

看了这则新闻，福特汽车公司的股东们着急了，福特汽车公司在福特的儿子任总裁后还会前途无量吗？自己手中的股票又会怎么样？自己的利益会受损吗？正在他们彷徨时，一个中间人出来了，他愿意做他们出让这些股份的中间人。股东们为了维护自己的利益，正巴不得手中的股票早些出手。那么，到底谁愿意在这时收买这些股票呢？

这个人当然是亨利·福特。福特花了 1.06 亿美元全部买下了股东们手中的福特汽车公司的股票。

其实，福特才不会轻易放弃自己的公司，这是他多年心血的结晶。他只是采取了一个小小的手段，赶走了那些只会对公司指手画脚的人。现在，福特汽车公司已经成为了亨利·福特的家族公司。



跟
孙
子
学
智
谋

伍



犯之以利

[原文]

犯之以事，勿告以言；犯之以利，勿告以害。

[译文]

向部下部署任务，却不告诉他真实的意思；只告诉他有利的条件，却不告诉他不利的条件。

战争风云——听从指挥

唐高宗调露元年，东突厥酋长阿史德温傅举兵反唐，高宗下诏任命礼部尚书兼右尉大将军裴行俭，为定襄道行军大总管率兵北上讨伐。次年三月，唐军进入突厥境内的单于都护府北界的时候，已是日暮黄昏，部队安营扎寨，挖好壕堑一切就绪之后，裴行俭突然更改命令，要部队立即迁到高岗上扎营。有的将领报告说：“将士已经安睡，一切都安排就绪了，不好再惊动他们了。”裴行俭不听，执意命令部队移上高岗扎寨。当天晚上狂风暴雨大作，原来的营地被水淹没。众将士看到此情此景，无不惊叹侥幸。因此而询问裴行俭怎么知风雨，裴行俭笑着说：“你们今后只管听从我调度，不必问我是怎么知道的。”



在商业竞争中，要善于通过表面现象迷惑和麻痹对手，暗中为真实目的而积极行动，以此来战胜对手，这样才能赢得顾客，获取经济效益。

日本人川上源一继承父亲的职位，担任日本乐器公司董事长时才38岁，正是干事业的时候。川上一上任，分析了行业和市场情况，认为要在激烈的商业竞争中取胜，就必须先铺好制胜的道路，再一步步走向胜利。一个长远计划已经在川上脑中形成了。

过了不长时间，川上非常热心地开办了山叶音乐教室，接收了数百万学生，并且为这份教育事业投入了20多亿日元的资金，积极推广音乐教育。音乐教室其实是山叶音乐振兴会的一部分，财力来源是独立的。

音乐教室分好几种类型的班，有长笛班、电子合成器班、特殊人才训练班等，而且这些班级级别不等，从幼儿班到妈妈班全部包括。音乐教室的师资相当不错，配备最好的老师、最好的教材。这看似一件亏本的事，但川上仍然兴趣极浓，照样给其投资。而且，川上声明这是纯粹为支持推行音乐教育事业而开办的教室，它不带有任何商业色彩。

那么，音乐教室真的就只是单纯为了音乐事业才开的吗？真的就与日本乐器公司无关吗？

其实，虽然不允许教师在课堂上做任何一点山叶乐器的宣传，但学员的名单已通过他们送到了日本乐器公司的手中，这些学员便成了山叶乐器推销员搞产品促销的对象。另外，电子琴的教程是音乐振兴会编的，如果不用山叶的电子琴，就无法弹奏出来。况且班级层次越高，学员的水平就越高，只有使用山叶乐器才能演奏好该级别的音乐。

所以，实质上音乐教育对日本乐器公司是益处多多。

川上源一的音乐教室为日本乐器公司的成功奠定了基础，当他的对手猛然醒悟时，山叶乐器早已在市场上站稳了脚跟。

陆



破釜沉舟

☁ [原文]

投之亡地然后存；陷之死地然后生。夫众陷于害，然后能为胜败。

☁ [译文]

将部队投于绝地，才能使部队得以保全；将部队陷于死地，才能使部队得以生存。这是因为，军队只有陷于危亡之地，才能转败为胜。

秦朝末年，秦二世胡亥派大将章邯统率大军击败了陈胜、吴广的起义军，然后又北渡黄河，进攻赵国，将赵王歇包围在巨鹿。赵王歇慌忙向楚国求援，楚怀王派宋义为上将军、项羽为次将、范增为末将，统率大军援救赵国。

宋义知道章邯是员骁勇善战的猛将，不敢与章邯交战。援军到达安阳后，宋义按兵不动，一住就是 46 天。项羽对宋义说：“援兵如救火，我们再不出兵，赵国就要被章邯灭掉了！”宋义根本不把项羽放在眼里，对项羽说：“冲锋陷阵，我不如你；运筹帷幄，你就不如我了。”并且传下命令：“如有轻举妄动，不服从命令者，一律斩首！”项羽忍无可忍，拔剑斩杀了宋义，自己代理上将军，并命令黥布和蒲将军率 2 万人马渡过漳河援救赵国。



黥布和蒲将军成功地截断了秦军粮道，但却无力解赵王歇巨鹿之围，赵王歇再次派人向项羽求救。项羽亲率全军渡过漳河，到达北岸后，项羽突然下令：将渡船全部凿沉，将饭锅全部打碎，将营房全部烧毁，每个人只带3天的干粮。将士们惧怕项羽的威严，谁也不敢多问。项羽对将士们说：“我们此次进军，只能前进，不能后退，后退就是死路一条！”将士们眼见一点退路也没有，人人抱着血战到底的决心与秦军拼杀。结果，项羽率楚军以一当十，九战九捷，章邯的部将苏甫被杀，王离被俘，涉间自焚而亡，章邯狼狈逃走，巨鹿之围遂解。

巨鹿之战打出了楚军的威风。从此以后，项羽一步步登上了权力的最高峰，成为名扬天下的“西楚霸王”。

商场硝烟——不合常理

日本松下幸之助在成立松下电器公司不久，便遇上了经济危机，市场疲软，销售困难，公司的经营不佳，陷入困境之中。

为了转危为安，扩大电灯泡的销售，打开市场，松下幸之助索性一不做、二不休，不惜血本拿出一万个电灯泡作为宣传之用。这对刚创立的公司来说确实是一笔大投入，做出这种决策需要惊人的勇气，因而当时许多人认为这是“不合常理”的赌注。但松下幸之助坚持己见，并游说冈田干电池公司的董事长，希望对方免费赠送一万个干电池，合作进行产品宣传。冈田终于答应了松下幸之助的请求。这样，松下公司的广告宣传就拉开了序幕。

松下公司的电灯泡搭配上冈田公司的干电池，发挥了极佳的宣传效果。很快，电灯泡的销量直线上升。这在别人看来“不合常理”的赌注不仅没有使松下电器公司破产倒闭，反而使它从此名声大振，生意兴隆。

柒



巧能成事

☁ [原文]

故为兵之事，在顺详敌之意^①，并敌一向，千里杀将，是谓巧能成事。

☁ [译文]

用兵打仗的关键在于谨慎地观察敌人的意图，然后集中兵力于主攻方向，千里奔袭擒杀敌军将领。这就是所谓巧妙用兵而克敌制胜。

注 释

①顺详敌之意：顺，同慎；详，详悉，知悉。全句的意思是说审慎地考虑敌方的意思。

解 析

这段话说出决战的两个特点。“顺详敌之意，并敌一向”，是摸清敌人的意图，悄悄尾随敌人，这是隐蔽性；“千里杀将”，是从千里之外，突然出现在敌人面前，杀掉对方的将军，这是突然性；“是谓巧能成事”，巧就巧在，它既有隐蔽性，又有突然性。

战争风云——巧妙用兵

公元前 204 年，汉王刘邦派大将韩信率数万人马攻打赵国。赵王



歇和赵军统帅陈余率 20 万兵马集结在井陘口，准备迎击韩信。

井陘口地势险要，是韩信攻赵的必经之路。赵国谋士李左车向陈余献计道：“汉军一路上势如破竹、士气高涨，但他们长途跋涉，必定粮草不足。井陘这个地方，车马很难行走，汉军走不上一百里路，粮草必然落在后面。我愿意率 3 万兵马从小路截断他的粮草，你再深挖沟、高筑垒，坚守营寨，不与他们交战。这样，汉军前不能战，后不能退，不出 10 天，我们就能活捉韩信。”

陈余是个书呆子，他认为自己兵力比韩信多 10 倍，打韩信犹如以石击卵，因而没有采纳李左车的建议。韩信探知陈余不用李左车的计策，又惊又喜。他率兵进入井陘狭道，在高井陘口 30 里处下寨。到了半夜，韩信命令 2000 精兵每人带一面红旗，迂回到赵军大营的侧后方，授以密计，埋伏下来；又派一万人马作先头部队，背着绵蔓水（流经井陘口东南）摆开阵势。陈余见韩信沿河布阵，放声大笑，对部下说：“韩信徒有虚名，背水作战，不留退路，这是自己找死！”

天亮以后，韩信命部下高擎汉军大将旗号，率汉军生力杀向井陘口。陈余立刻命令出营迎战，双方厮杀多时，韩信佯作败退，命令士兵抛下旗鼓，向河岸阵地退去。赵军不知是计，认为活捉韩信的时机已到，争先恐后跑出大营，追杀韩信。

这时，埋伏在赵营后面的汉军乘虚而入，将营内的少许守敌杀光，拔掉赵军旗子，换上了汉军的红旗。

韩信率汉军退到背靠河水的阵地后，再无路可退，于是掉转头来，迎战赵军。汉军被置于死地，人人背水拼命死战，以求死里逃生。赵军的攻势很快就被遏制住，既而又由进攻转为后撤。但是，赵军将士发现自己的大营已插满了汉军的红旗，顿时军心大乱，斗志全无。韩信指挥汉军前后夹攻，赵军兵败如山倒，20 万大军顷刻间灰飞烟灭，陈余被杀，赵王歇也成了汉军的俘虏。

商场硝烟——摸准行情

菲力普·亚默尔是美国亚默尔肉食加工公司的老板。一天，他坐在自己的办公室里翻阅报纸，了解当天的新闻。突然，一则几十个字的短讯引起了他的注意：墨西哥发现了类似瘟疫的病例。他马上想到，

如果墨西哥真的发生瘟疫，一定会从加利福尼亚或得克萨斯州边境传染到美国来；而这两个州又是美国肉食供应的主要基地。肉类供应肯定会变得紧张，肉价一定会猛涨。

于是，亚默尔立即派家庭医生亨利赶到墨西哥探听情况。几天后，亨利发回电报，证实那里确有瘟疫，而且很厉害。亚默尔接到电报后，立即筹集全部资金，购买加利福尼亚州和得克萨斯州的牛肉和生猪，并及时运到美国东部，储存起来备售。

不出所料，瘟疫很快蔓延到美国西部的几个州。美国政府下令：严禁一切食品从这几个州外运，当然也包括牲畜在内。于是，美国国内肉类奇缺，价格暴涨。亚默尔趁机将先前购进的牛肉和猪肉抛出，在短短几个月里，净赚了900万美元。

亚默尔慧眼独具，透过一则短讯发现了瘟疫流行的征兆，并预测到瘟疫流行对肉类市场可能带来的影响，预先收购了牛肉和生猪，在市场奇缺、价格猛涨时售出，获得了巨大成功。

捌



攻其不备

【原文】

践墨随敌^①，以决战事。是故始如处女，敌人开户^②；后如脱兔，敌不及拒。

【译文】

既要遵照计划，又要因敌制变，灵活地决定作战行动。战争开始之前，要像处女一样沉静，敌人一旦放松戒备，就要如同逃脱的野兔一般行动迅捷，使敌人措手不及、无法抵抗。

【注释】

①践墨随敌：践，避免的意思；墨，水匠所画的墨线，在这里指陈规。

②开户：开门，在这里指放松警惕。

战争风云——因敌制变

公元370年，北方的前秦灭掉了前燕，此后又灭掉前凉，攻占了东晋的襄阳等地。前秦主苻坚认为一统天下的时机已经到来，调征各地人马90万，水陆并进，浩浩荡荡地向偏安南方的东晋杀来。

东晋孝武帝司马曜慌忙任命丞相谢安为征讨大都督，率兵迎击前秦军队。谢安胸有城府，临危不惧。他委任谢玄为前锋都督，选派谢



石代理征讨大都督，指挥全军作战。

苻坚依靠占绝对优势的兵力一举攻克寿阳，随后派降将朱序到晋营劝降。朱序是在4年前与前秦作战兵败后投降的，当时实为迫不得已，如今回到晋营，不但不劝降、反而将前秦的兵力部署完完全全地告诉了晋军。谢石根据朱序提供的情报，派猛将刘牢之率精兵5000强渡洛水，偷袭洛涧的前秦军队，歼敌15000人，晋军士气大振。谢石、谢玄指挥晋军推进到淝水东岸，与前秦军夹岸对峙。

苻坚人马众多，后勤补给有困难，一心想速战速决；东晋军担心前秦的后续部队与前军会合，压力会增大，也想乘胜击败前秦军。于是，双方约定：秦军稍稍后退，让出一块地方，让晋军渡过淝水，展开决战。

苻坚的如意算盘是：待晋军上岸立足未稳之机，以骑兵冲杀，把晋军全歼。决战开始前，苻坚命令淝水前沿的前秦军队稍稍后撤，让晋军过河。开始的时候，前秦军还有秩序地后退，但片刻之后，跑的跑、奔的奔，人人唯恐落后，阵势立刻大乱。

早已潜伏在后军中的朱序乘机指挥自己的部队齐声呐喊：“秦军败了！秦军败了！”前秦军不知虚实，以为真的败了，假后退顿时变成了真溃败，成千上万的士兵，潮水般地而后涌去。苻坚的弟弟车骑大将军苻融连杀数名后退的士兵，企图阻止秦军后退，不但没有遏制住秦军的后退，反而连人带马被后退的人马撞倒，死于乱军之中。

谢石、谢玄看在眼里，哪肯错失这一千载难逢的好时机，立刻指挥8000骑兵率先杀入秦军，后面的晋军一拥而上，奋勇追杀。前秦军兵败如山倒，一发而不可收。

苻坚仓皇北逃，一路上，风声鹤唳，90万大军灰飞烟灭。

前秦从此一蹶不振，没过多久就灭亡了。

二战后，日本百废待兴，样样都离不开电。因此，到处接连不断开发电源，开山铺路，建造水坝，修造电厂，带动了建筑业的兴隆。当时日本公认的五大建设公司是：鹿岛、大成、清水和竹中等五家公司。



间组建设公司是一家专营隧道、大坝等土木工程的名不见经传的小公司。董事长神部满之助在外面进行业务碰了软钉子，回到公司大发脾气。因为他深深感到，不被看成一流的大公司，不仅自己不够体面，同时也不利于公司的进一步发展。神部是个雄心勃勃、斗志旺盛的企业家，当他的公司企盼进一步发展时，遇到这样的障碍，他自然不会善罢甘休。于是他采取了一般人没有预想到，也不敢做的策略。

不久，日本各大报社都先后收到了间组公司的一大笔广告费，其要求新奇而简单，五大公司刊登广告时，落款加上间组公司；间组公司刊登广告时，也列入五大建设公司之名。在新闻报道、评论等一切见报的文章中，凡提及建设业的大公司时，把以前的“五大建设公司”改为“六大建设公司”。收了人家的钱，顺便做无损于自己的事，各家报社欣然同意。

广告登出后，神部参加社交活动时，常遭明讥暗讽，他一概置若罔闻，视而不见。对于“这就是‘六大建设公司’之一的间组公司老板神部先生”之类的话，他慨然应之。

在别人不理解的目光中，神部有其独到的打算。

事实证明，神部没有失算。尽管知情者冷嘲热讽，建设业的舆论却被他搅乱了，不知情者慕名而来，间组公司也没有让他们失望，公司的业务扶摇直上，规模逐渐超过了一些原来在其上的公司。

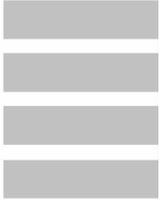
3年之后，间组公司终于名副其实地成为日本第六大建设公司。

●
第十一章



九
地
篇

第
十
二
章



火
攻
篇



●
第十二章



火
攻
篇

壹



巩固战果

【原文】

夫战胜攻取，而不修其功^①者，凶，命曰费留^②。故曰：明主虑之，良将修之。

【译文】

打了胜仗，夺取了城邑土地却不能巩固战果的，叫做“费留”，其结果相当危险。所以，明智的国君会慎重地考虑这个问题，优秀的将帅会严肃地对待这个问题。

注 释

①不修其功：指不能巩固胜利成果。

②费留：指财货耗费，淹留不归。

战争风云——忘战必危

凡国家处于和平安定的时候，千万不要忘记还有战争的危险；国家治理有序的时候，千万不要忘记还可能发生祸乱，这是圣人的教诫。天下平安无事，可不能放弃武备，因为周边还有不友好的国家，如果放弃武备一旦突然发生战争，就无法卫国御敌。所以，我们内修明政治，外加强战备，施行仁义道德来怀柔远方的民族和百姓，时刻警惕发生始料未及的事变。一年四季都要讲习武备之制度，用来表明国家



时刻不忘战备。所谓不忘战备，就是教老百姓经常习兵练武。兵法说：“天下虽安忘战必危。”

唐玄宗时，和平的日子过长了，于是丧失了警惕，毁了兵器去放牧战马，罢除将领削减军队，国家不知加强战备，老百姓不知怎样打仗。等到安史之乱突然爆发，全国上下都所料不及，文官无能指挥作战，百姓无能参加战斗，祖宗留下的江山，几乎毁于一旦。

..... 商场硝烟——盲目扩张

日本的八佰伴公司，中国人知道得并不多。但要提起日本的电视连续剧《阿信》，几乎无人不晓。阿信那坚毅的性格、顽强的创业精神深深地印在了中国人的脑海里。其实阿信的形象并不是作家凭空虚构的，八佰伴商社的创始人就是阿信的生活原型。

八佰伴商社是和田良平与他的妻子加津创立的。创业之初，夫妻俩沿街叫卖蔬菜，所谓商社，不过是一个蔬菜店而已。

八佰伴的信条是“童叟无欺”。八佰伴的成长壮大，靠的就是信誉。有一年，热海市遭遇火灾，八佰伴热海分店也未能幸免。大火之后，热海市蔬菜暴涨。八佰伴在火灾前订购的一批蔬菜在火灾后才运送到，恰逢菜价暴涨，这可是弥补火灾损失的大好机会。可是和田良平夫妇认为，大火已经把人们害苦了，趁机哄抬物价不是太缺德了吗？况且这批蔬菜是火灾发生前订购的，价钱并不高，怎么可以发不义之财呢？于是八佰伴商社仍以原定价格出售。此举赢得了市民的普遍赞誉。

与八佰伴有业务往来的 40 多家批发供应商知道八佰伴遭受了火灾，主动提出八佰伴的还贷时间可以推迟。八佰伴商社坚持信誉第一的原则，在流动资金相当紧张的情况下，凑足了还贷资金，按时结账。由于八佰伴信誉卓著，批发商们都乐意为八佰伴提供方便。

八佰伴商场实行明码标价，童叟无欺。这种做法在日本并不多见。自由市场本来就是讨价还价的地方，能卖贵点，谁肯便宜出手。可是和田良平认为，我们就是要坚持低价方针，怎么不敢把价格公开？由于价格公开，童叟无欺，老人、儿童都成了八佰伴商社的常客。一次，加津对丈夫说：“如果能把每件商品的毛利增加一分钱，我们就能扭亏

为盈。”和田良平说：“正相反，我正准备通过让利吸引顾客，商品销得多了，也同样可以扭亏为盈。”和田良平真的就这样做了，营业额增加了一倍。

八佰伴的规模愈做愈大，美国、新加坡、巴西都有八佰伴的分店。八佰伴的胃口可大了，还计划在中国开 1000 家超级商场呢。

然而，八佰伴却因借贷扩张的错误策略失败而宣告破产。1997 年 9 月 18 日，这是一个让八佰伴人心痛的日子，八佰伴公司无力偿还 1600 亿日元的债务，宣告破产。

和田良平把八佰伴盲目扩张的教训写成了一本书，警示后来者不要重蹈八佰伴覆辙。



贰



非利不动

[原文]

非利不动，非得不用，非危不战。主不可以怒而兴师，将不可以愠^①而致战。合于利而动，不合于利而止。怒可以复喜，愠可以复说，亡国不可以复存，死者不可以复生。

[译文]

不能得利就不要行动，没有获胜把握就不要用兵，不到危急关头就不要轻易开战。国君不可因一时的恼怒而兴兵，将帅不可因一时的怨恨而交战。符合我方的利益就行动，不符合我方的利益就停止。这是因为，恼怒可以再变得欢喜，怨恨可以再变为高兴，而灭亡的国家不可能复存，人死了也不能再生。

注 释

①愠：怨愤，恼怒。

战争风云——刘备伐吴

三国时期，孙权计夺荆州，关羽败走麦城。关羽死后，孙权将关羽的头颅献给了曹操，企图嫁祸曹操。曹操识破孙权诡计。以重礼安葬关羽。蜀中人知道后，都对孙权恨之入骨。

刘备为给关羽报仇，不听诸葛亮和上将赵云的苦苦劝说，率水陆



两军四万多人马，远征吴国。刘备深入吴境数百里，在夷道县包围了东吴先锋孙桓。东吴诸将纷纷要求主将陆逊派兵增援孙桓，陆逊认为孙桓能够守住夷道，一概拒绝。诸将又要求去迎击刘备，陆逊认为刘备连克吴军，士气正旺，吴军不宜出战，因此，也拒绝了诸将的建议。

就这样，蜀军与吴军从公元 222 年的 2 月一直对峙到 6 月，吴军没有退后半步，蜀军也未能前进半步。

时值盛夏，烈日当空，蜀军水兵在船上难耐酷热，只得离船上岸，在夷陵一带依沟傍溪扎下营寨，躲避酷暑，陆逊见刘备的军营绵延百里，且都在树林茂密的地方，于是制订了火攻破蜀的计划。他命令水路士兵用船舰装载裹有硫磺、硝石等引火物的茅草运到指定地点，又命令陆路士兵数千人拿着茅草到指定地点去放火。这一天傍晚，蜀军相连的数十座军营自东向西北连续起火，蜀军毫无防备，乱作一团，几十座军营全被烧毁，陆逊乘机掩杀，蜀兵死伤无数。

刘备在众将的拼死保护下好不容易逃到夷陵马鞍山，陆逊随后追至，将马鞍山团团围住，又在山下四周放起火来，刘备束手无策，只好连夜逃离马鞍山，杀开一条血路，向西逃命，吴军紧追不舍，蜀将傅彤身负重伤仍拼死搏杀，刘备这才幸免一死。

刘备因怒出兵，大败而归，蜀国元气大伤，伤亡惨重，刘备逃到白帝城后，又气又悔，不久就一病而死。

商场硝烟——徒劳竞争

1973 年，前苏联人在美国放风说，打算挑选美国的一家飞机制造公司为前苏联建造一个世界上最大的喷气式客机制造厂，该厂建成后将年产 100 架巨型客机。如果美国公司的条件不合适，前苏联就将同英国或前联邦德国的公司做这笔价值 3 亿美元的生意。

美国波音飞机公司、洛克希德飞机公司和麦克唐纳—道格拉斯飞机公司三大飞机制造商闻讯后，都想抢到这笔“大生意”。所以，便背着美国政府，分别同前苏联方面进行私下接触。前苏联方面则在他们之间周旋，让他们竞争，以更多的满足苏方的条件。

波音公司为了能够抢到这笔生意，首先同意前苏联方面的要求：让 20 名前苏联专家到飞机制造厂参观、考察。

在波音公司，前苏联专家被视为上宾，他们不仅仔细参观飞机装配线，而且钻到机密的实验室里“认真考察”。他们先后拍了成千上万张照片，得到了大量的资料，最后还带走了波音公司制造巨型客机的详细计划。

波音公司热情地送走前苏联专家后，满心欢喜地等待他们回来谈生意、签合同。岂料这些人有如肉包子打狗——有去无回。

不久，美国人发现前苏联利用波音公司提供的技术资料设计制造了伊柳辛式巨型喷气运输机。这种飞机的引擎是美国罗尔斯—罗伊斯喷气引擎的仿制品，而且有关制造飞机的合金材料，也是从美国获得的。

原来，前苏联专家穿了一种特殊的皮鞋，其鞋底能吸引从飞机部件上切削下来的金属屑，他们把金属屑带回去一分析，就得到了制造合金的秘密。

这一招，使得一向精明的波音公司人叫苦不迭，有苦难言。

第
十
三
章



用
间
篇



●
第十三章



用
间
篇

壹



先知敌情

【原文】

故明君贤将，所以动而胜人，成功出于众者，先知也。先知者不可取于鬼神，不可象于事^①，不可验于度^②，必取于人，知敌之情者也。

【译文】

英明的国君和贤能的将帅，所以能够一出兵就克敌制胜，功业超出众人之上，就在于他们能事先掌握敌情。而要事先掌握不可祈求鬼神，不可用相似的事情去类推比附，不可根据日月星辰运行的度数进行验证，一定要求之于人，即从了解敌情的人那里去获得情报。

注 释

- ①象于事：不可以用相似的事物进行类推比附。
- ②不可验于度：不可靠观赏日月星辰运行的位置来推验吉凶祸福。

战争风云——官渡之战

东汉末年，群雄逐鹿。在几经征伐之后，黄河北地区，逐渐形成了袁绍、曹操两大集团对峙的局面。袁绍兵多将广，地域辽阔，占有很大的优势，曹操担心袁绍攻伐，自己防不胜防，于是陈兵官渡（今河南中牟东北）以吸引袁绍。公元200年8月，袁绍率大军接近官



渡，东西连营几十里。双方相持了3个月，互有伤亡，不分胜负。

曹操的实力远不如袁绍，时间一久，曹军的粮食供给发生了问题。曹操动摇起来，想撤军回许昌。他给在许昌的谋士荀彧写了封信，征询荀彧的意见。荀彧坚决反对曹操回师。他在回信中写道：“虽然袁绍兵多，但战斗力很差。我军以其十分之一的兵力扼守官渡半年多，袁绍竟不能前进半步，这就是证明。现在袁绍的军队也已很疲乏，此时正是出奇制胜的时候，万万不可错过良机……”

荀彧的信坚定了曹操在官渡击败袁绍的信心。几天后，曹军捉获袁军的一个间谍。间谍供认：袁军将领韩猛押送粮车数千辆将要运至官渡，他是来给韩猛探路的。曹操立即派徐晃、史涣二将前去堵截。韩猛不敌徐、史二将，粮食全被徐、史劫走。

袁绍失去几千车粮食，十分懊丧。再次运粮时，他派大将淳于琼率万人护送，并将粮食囤积在距自己大营以北40里的乌巢（河南延津东南）。袁绍手下的谋士许攸是曹操的故友，其亲属因触犯军法被袁绍的亲信谋臣审配关入监狱之中，许攸为自己的亲属争辩了几句，袁绍大怒，将其逐出军营。许攸一气之下离开袁绍，投降了曹操，并把袁绍的军粮全集中在乌巢一事报告给曹操。

曹操正在为如何才能出奇制胜而大伤脑筋，听完许攸的话，顿时胸有成竹。他连夜采取行动，命令曹洪留守大营，亲自率领5000兵，打着袁军的旗号，骗过巡逻的袁军，在破晓之前赶到乌巢。5000精兵，人人带有引火的柴草，众人一齐动手，乌巢顿时火光冲天，而负责守护乌巢的淳于琼还来不及上马，就已成为曹操的俘虏。

乌巢的军粮被曹操焚毁后，袁军军心动摇。袁绍又偏听偏信郭图的话逼走了大将张郃、高览，士气愈发衰落。曹操抓住战机，发起猛攻，袁军折损7万余人，袁绍和儿子袁谭落荒而逃，逃回到河北时，仅剩下800余名骑兵。

在美国内战期间，西联电报公司在美国处于垄断地位，其总经理是诡计多端的老范德比。古尔德早就看上了西联电报公司，只是老范德比不好对付，只好等待时机。老范德比死后，由其大儿子威廉·范



德比继任老板。古尔德看到时机已到，想出一着妙棋。

他先花了100万美元开了一条新电报线路，成立了太平大西洋电报公司。威廉·范德比意识到了古尔德的威胁，立即派人与他谈判。经过讨价还价，威廉以500万美元买下了太平大西洋公司。太平大西洋公司的设备及人马全都转入了西联电报公司。而且，由于掌握技术的原因，太平大西洋公司的艾克特还做上了西联的总工程师。威廉·范德比十分得意，认为不仅扩大了实力，而且还引进了一员虎将。

后来爱迪生发明了四重发报机，比原来的电报效率提高了一倍以上。西联公司派艾克特与爱迪生谈判。临行前，威廉叮嘱艾克特要用低于5万美元的价格购得爱迪生的专利。威廉·范德比自以为西联是垄断公司，爱迪生别无选择，一定稳操胜券。

然而，艾克特是古尔德预先设下的内线。他一边与爱迪生谈判，一边把谈判的进展告诉古尔德。

在谈判的第一天夜间10点，古尔德与艾克特一同乘车赶到爱迪生家，把爱迪生请上马车，然后直奔古尔德公馆而去。

一到古尔德家，艾克特忙说：“我今天上午跟你谈判的时候，是代表西联。现在我代表的是刚成立的美联电报公司。我与古尔德先生愿意出10万美元购买您的专利，而且要请你出任本公司的总工程师，薪水好说。”爱迪生是个科学家，不懂生意经，他觉得这个条件比西联的好多了，因此就应诺下来。

古尔德在撤走西联总工程师和掌握爱迪生这张王牌的形势下，要挟西联。威廉·范德比大呼上当，几乎气死，然而又束手无策，只好同意两家公司合并，由古尔德任总经理。

贰



莫亲于间

[原文]

故三军之事，莫亲于间，赏莫厚于间，事莫密于间。

[译文]

所以，在军队事务中，用人没有比间谍更为亲近的，奖赏没有比间谍更丰厚的，办事情没有比间谍更秘密的。

战争风云——逐步渗透

春秋时，郑武公是一个足智多谋、穷兵黩武的诸侯。他要扩张地盘，便开始打邻邦胡国的主意。但当时胡国是一个强大的国家，国王又勇猛善战，经常骚扰边疆。用武力固然不容易，想政治渗透也根本不可能，因为当时对胡国的内情实在是一无所知。在这样文武无所施其技的时候，惟有采取逐步渗透的战略，派遣一个亲信到胡国去，打入其最高组织。

郑武公派了一位使者到胡国去，说要攀个亲戚，把自己的女儿嫁给胡国国王。国王听说自然万分欢喜，立即答应了。这样，郑武公就做了胡国国王的岳父。

这位新夫人是负有使命的。她到了胡国，用足媚劲，把国王迷惑得昏头昏脑，花天酒地，不理朝政。

郑武公知道后，暗自高兴。过了一段时间，他忽然召开了一个公



开的“秘密会议”，出席的全是高级文武官员，商议着要怎样开拓疆土，向哪一方面进攻。

大夫关其思说：“从目前形势看，要扩张势力，相当困难，各诸侯国都是守望相助，有攻守同盟的，一旦有事，必会增强他们的团结，一致与本国为敌。惟有一条路比较容易发展，即是向‘不与同盟中国’的胡国进攻，既可以得实利，名义上又可替朝廷征讨外族，巩固周邦。”

郑武公听后，把脸一沉说：“你难道不知道胡君是我的女婿吗？”

关其思继续大发议论，说出一大套非进攻胡国不可的理由，特别强调国家大事不可牵涉儿女私情。

郑武公更火了，厉声斥责他说：“这话亏你说得出！你陷我于不仁不义吗？你想叫我女儿守寡吗？好吧，你既然有兴趣叫人做寡妇，就让你老婆先尝尝滋味吧！”然后叫左右将关其思斩了！

关其思被斩的消息很快便传到了胡国，国王更加感激这位岳父大人。他认为郑国再不会找本国闹事，便放心了，更加纵情于声色之乐，渐渐地连边关都松弛下来，而且郑国的情报人员也可自由出入。

郑武公掌握了胡国的内情，认为时机成熟了，于是便下令进攻胡国。由于胡国毫无防备，郑军很顺利地就进入了胡国，所到之处势如破竹，不久，整个胡国便划归了郑国版图。

商场硝烟——舍腿取经

一位德国经理的汽车不小心轧断了一个日本人的右腿。这只是一个意外的交通事故。那名德国经理多次去医院探望被轧断腿的日本人，看到日本人靠一条腿行走不便，就说：“你有什么需要我帮忙的吗？”

“给我一个工作吧，我愿意到你的工厂当门卫。”

当门卫的要求被应允了。日本人出院之后，就在工厂当起了门卫。他显得十分和蔼可亲，对每一个职员都十分礼貌。

不久，他就获得了大家的好感，不少人下班后还来他的值班室坐一会儿，聊聊天。

一年后，日本人到期回国了，这很正常，谁也没有在意，倒是有不少人还时常想到那个“善解人意”的中年人。

过了不久，日本一家啤酒公司的产品打着“与德国啤酒一样”的宣传口号，与德国的啤酒公司抢占市场，使德国的啤酒业受到重创。而那家日本啤酒公司的经理，恰恰就是当年被轧断腿的那个日本人。这难道是巧合吗？

不，这是那个日本人精心策划才获得成功的。他到德国的目的就是当间谍，以窃取德国先进的啤酒制造技术，为此，他不惜牺牲自己的一条腿。

原来，德国啤酒公司的保密系统十分完善，一般人难以进入工厂。这个日本人在啤酒公司的外面转了几天，发现早晚都有一辆黑色轿车开进开出。于是，他便制造了一次交通事故，争取到啤酒公司当门卫的机会，为的是接近那些掌握着制酒技术的工人。

他以自己的友善为伪装，先博得别人的同情，再获得工人们的信任，使他们放松戒备，随意在他面前谈论工厂里面的事，更以帮忙为由，进到工厂里送吃送喝，一步一步实施着自己的计划，终于得到啤酒的制造技术。然后，他以正当的理由离开德国，没有引起任何人的怀疑。紧接着，他在日本用德国先进的啤酒制造技术造出日本的啤酒，与德国相抗衡，取得了胜利。

看来，他以一条腿为代价获得的情报，的确是有价值的。

叁



上智为间

【原文】

昔殷之兴也，伊挚在夏；周之兴也，吕牙在殷。故惟明君贤将能以上智为间者，必成大功。此兵之要，三军之所恃而动也。

【译文】

从前殷朝的兴起，伊挚在夏；周朝的兴起，是因为有吕牙在殷。所以只有英明的国君，贤良的统帅，能任用具有高度智慧的人做间谍的，必然能成大功。这是用兵的要着，全军赖以行动。

战争风云——反间除敌

公元 1130 年，金人在大名府封宋朝的投降官员刘豫做大齐皇帝，以后刘豫多次配合金人攻打宋军，成为宋军北伐的最大障碍。

宋将岳飞认为，要想驱逐金兵必须先除去刘豫。他了解刘豫与金将粘罕狼狈为奸，金国元帅对此十分忌恨，于是就想利用敌人的矛盾铲除刘豫，恰好宋军捉到一个金兀术派来的间谍，岳飞便故意将他认作是自己派出去的人员，责问他说：“你不是张斌吗，前些日子派你送信给刘豫，要他设法把金兀术引诱出来，不料你竟一去不复返，以后我又派人去联系，刘豫已经答应到冬天把金兀术引诱到清河，和我共同夹击。你为什么不把信送到呢？”间谍怕岳飞杀死他，也就顺水推舟，冒认张斌，岳飞要他再给刘豫送信，信中叙述



谋杀金兀术的事，封成蜡丸。然后嘱咐间谍说：“我饶恕了你，这回你一定要保守秘密，把信送到。”这个间谍以为既保住了性命，又窃得重要情报，好不欢喜，回到金国，马上把信献给金兀术。金兀术一看，勃然大怒，立即撤销了刘豫的皇帝名号，并把他充军到临潢，宋朝的一个逆敌就这样被除掉了。

..... 商场硝烟——无中生有 

1936年，“面粉大王”鲜伯良经营的复兴面粉公司曾与当地的粮商有过一次购粮风波。

当年，四川气候干旱，粮食歉收，许多粮商囤积居奇，导致重庆粮价飞涨，严重影响了复兴面粉厂的原料收购。经查，鲜伯良了解到汉口的粮食价格基本平稳，而从汉口购粮，加上运费，虽不会亏本，但利润极少。为了改变这种局面，鲜伯良决定制造一种假象，迫使重庆的粮商就范。他先从汉口买3000包面粉运回重庆销售，同时伪造了一份向汉口福新面粉厂订购10万包面粉的合同也寄往重庆。这份合同被当做机密文件严加保管，但却恰恰让负责在重庆收购粮食的厚生商行经理粟玉泉“有机会”获悉其中内容。这位粟经理不久便向外界泄露了此消息。重庆粮商见汉口的面粉大批运进，复兴面粉厂无动于衷，便确信粟玉泉的信息千真万确，于是纷纷以低价抛售存粮，面粉价格因此下落。复兴面粉厂见时机已到，趁机购买大量小麦，为以后获取高额利润打下了基础。

粟玉泉作为“间”，协助鲜伯良实施了反间计，且无意泄露，更说明消息的可信度极高。

附录



孙子兵法

第一篇 计 篇



【原文】

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，而不畏危也。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。

【译文】

孙子说：战争是国家的大事，关系人民的生死，国家的存亡，是

不可以不认真考察研究的。所以，要从以下五个方面分析研究，比较敌对双方的优劣条件，以探索战争胜负的情势：一是道，二是天，三是地，四是将，五是法。所谓“道”，指政治，道义，是要使民众与国君的意愿一致，同心同德，这样，在战争中可以叫民众为国君死，为国君生，而不怕危险。所谓“天”，天时，是指昼夜、阴晴、寒冷、酷暑等气候季节情况。所谓“地”，地利，是指路途的远近，地势的险要与平坦，作战地域的广阔与狭窄，地形是否有利于攻守进退等条件。所谓“将”，将帅，是指将帅的才智、诚信、仁慈、勇敢、威严等。所谓“法”，法制，是指军队的组织编制情况，指挥信号的规定，将校的职掌区分，军事物资的供应和管理制度等。以上五个方面情况，将帅们是不能不知道的。只有了解和掌握这些情况的才能获胜，不真正了解掌握就不能取胜。所以，要从七个方面比较计算敌我双方的条件，以探索战争胜败的情势。就是说要看：哪一方的国君政治开明？哪一方的将帅比较有才能？哪一方天时地利更有利？哪一方的法令贯彻执行更彻底？哪一方军队的实力更强大？哪一方的士兵训练更有素？哪一方的赏罚更严明？根据这些，我们就可以预计判断谁胜谁负了。

如果能听从我的计谋，让我指挥作战，则战争能胜利，我就留下；如果不能听从我的计谋，虽然用我去指挥作战，战争必然会失败，我就离去。如果有利的计策已被采纳，还要设法制造有利的态势，作为外部条件辅助战争的进行。所谓“势”，就是根据情况是否有利而采取的相应行动。用兵打仗是一种诡诈的行为。常常是能攻，装作不能攻；要打，装作不想打；一要向近处行动，却装作向远处行动，要向远处行动，却装作向近处行动。对贪利的敌人给以小利，去引诱它；对处在混乱状态的敌人，要乘机去攻取它。敌人力量充实，我们要防备它；敌人兵力强大，我们要避开它；对于易怒的敌人，要用挑逗的办法去刺激它；对于鄙视我方的敌人，则促使其更骄傲；对于休整得好的敌人，要想方设法让它疲惫不堪；对于内部和睦的敌人，要想法离间它；要在敌人无准备的状态下实施攻击，要在敌人意想不到的情况下采取行动。这些都是军事家取胜的奥妙，但又是不能事先机械的规定的。凡是开战之前，在庙堂中计划，预计可以打胜仗的，是因为策划周密，胜利条件多，未开战之前预计不能取胜的，是因为计算不周，得胜条件不充分。计算周密，胜利条件多的，就可能取胜，计算不周，得胜条件少，就不能胜敌，何况根本不计算，没有获胜的条件呢！我们从

这些方面来考察，谁胜谁负就可以预见。

第二篇 作战篇



[原文]

孙子曰：夫用兵之法，驰车千驷，革车千乘，带甲十万，千里馈粮，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。

善用兵者，役不再籍，粮不三载。取用于国，因粮于敌，故军食可足也。国之贫于师者，远输，远输则百姓贫；近师者贵卖，贵卖则百姓财竭，财竭则急于丘役。力屈中原，内虚于家。百姓之费，十去其七。公家之费，破车罢马，甲胄矢弓，戟楯蔽橹，丘牛大车，十去其六。

故智将务食于敌，食敌一钟，当吾二十钟；萑秆一石，当吾二十石。故杀敌者，怒也；取敌之利者，货也。车战，得车十乘以上，赏其先得者，而更其旌旗，车杂而乘之，卒善而养之，是谓胜敌而益强。故兵贵胜，不贵久。故知兵之将，民之司命，国家安危之主也。

[译文]

孙子说：大凡用兵作战的一般原则，要出动战车千辆，辎重车千辆，军队十万，运粮于千里之外，这种情况，前方后方的用费，招待宾客使节的开支，物资、武器装备的保养补充，每天要耗费千金，然后十万大军才能出动。用这样庞大的军队去作战，就要求速胜。拖的时间长了，就会使军队疲惫，锐气挫伤，攻城就会耗尽战斗力，军队长期在外作战，会使国家财政发生困难。如果军队疲惫，锐气挫伤，力量耗尽，经济枯竭，其他诸侯就会趁此危机而起兵进攻，那时，即使是很高明的人，也不能挽回危局了。所以，用兵打仗，只听说指挥虽拙也要求速胜的，没见过求巧而久拖的。战争久拖而有利于国家的，这种情况从来没有过。所以，不完全了解用兵有害方面的人，就不能



完全了解用兵的有利方面。

善于用兵的人，兵员不一再征集，粮秣不多次运送；军需自国内取用，粮秣在敌国解决，这样，军队的粮秣给养就可以满足了。国家之所以因用兵而贫困，是由于远道运输的缘故，远道运输百姓就会贫困。在军队集结的地方，附近市场物价就会飞涨，物价飞涨就会使百姓财富枯竭，财富枯竭就要急于加征赋役。力量耗尽，财富枯竭，国内千里丘野家家空虚。百姓的财产，耗去了十分之七，公家的资财耗费，车辆损坏，马匹疲病，盔甲、箭弩、戟盾、蔽橰以及用的牛和马车，也要损失十分之六。

所以高明的将帅务求在敌国解决粮秣问题。就地吃敌粮一钟，相当于吃本国的二十钟；用草料一石，相当于运输本国的二十石。要使军队勇敢杀敌，就要激起他们对敌人的仇恨；要想夺取敌人的物资，就要用财货奖赏士卒。所以在车战中，凡缴获敌车十辆以上的，要奖赏最先夺得战车的人，并把敌人战车上的旗帜，更换成自己的旗帜，混合编入己方车队之中，对俘虏来的士卒要给予善待和使用，这就是所谓战胜敌人而使自己愈加强大，所以用兵利于速胜，不利于持久。所以懂得用兵的将帅，是民众的“司命”，国家安危的主宰。

第三篇 谋攻篇



[原文]

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。修橰辘轳，具器械，三月而后成，距堙又三月而后已。将不胜其忿而蚁附之，杀士卒三分之一，而城不拔者，此攻之灾也。故善用兵者，屈人之兵而非战也，拔人之城而非攻也，毁人之国而非久也，必以全争于天下，故兵不顿而利可全，此谋攻之法也。

用兵之法，十则围之，五则攻之，倍则分之，敌则能战之，少则能逃之，不若则能避之。故小敌之坚，大敌之擒也。夫将者，国之辅也。辅周则国必强，辅隙则国必弱。故君之所以患于军者三：不知军

之不可以进而谓之进；不知军之不可以退而谓之退，是谓縻军。不知三军之事，而同三军之政，则军士惑矣。不知三军之权，而同三军之任，则军士疑矣。三军既惑且疑，则诸侯之难至矣，是谓乱军引胜。

故知胜有五：知可以与战、不可以与战者胜，识众寡之用者胜，上下同欲者胜，以虞待不虞者胜，将能而君不御者胜。此五者，知胜之道也。故曰：知彼知己，百战不殆。不知彼而知己，一胜一负。不知彼不知己，每战必败。

[译文]

孙子说：大凡用兵的法则，使敌人举国完整地屈服是上策，击破敌国就差些；使敌人全军完整地屈服是上策，击破它就差些；使敌人全旅完整地屈服是上策，击破它就差些；使敌人全卒完整地屈服是上策，击破它就差些；使敌人全伍完整地屈服是上策，击破它就差些；因此，百战百胜，还不算高明中最高明的，不战而使敌人屈服，才算得是高明中最高明的。所以用兵的上策是以谋略胜敌，其次是通过外交手段取胜，再次是使用武力战胜敌人，最下策是攻城。攻城的办法是不得已的。制造战车，准备器械，三个月才能完成，构筑攻城用的土山，又要三个月才能完工。将帅非常焦躁愤怒，驱使士卒像蚂蚁一般去爬梯攻城，士卒伤亡了三分之一，而城还是攻不下来，这就是攻城的灾害。所以，善于用兵打仗的人，使敌军屈服而不用直接交战，夺取敌人的城堡而不用硬攻，毁灭敌人的国家而不需久战，一定要用全胜的谋略来取胜于天下，这样，军队就不至于疲惫受挫，而胜利可以完满地取得，这就是谋攻的法则。

所以用兵的法则，有十倍于敌的兵力就包围敌人，有五倍于敌的兵力就进攻敌人，有一倍于敌人的兵力，就要设法分散敌人，同敌人兵力相等，就要善于战胜敌人，兵力比敌人少，就要善于摆脱敌人，实力比敌人弱，就要避免与敌人决战。所以弱小的军队如果只知硬拼，就会成为强大敌人的俘虏。将帅是国君的助手，辅助得周密，国家一定强盛，辅助得有缺陷，国家一定衰弱。国君可能不利于军队行动的情况有三种：不了解军队不可以前进而硬叫军队前进，不了解军队不可以后退而硬叫军队后退，这叫束缚军队，不懂得军队的内部事务而干预军队行政，将士就会迷惑不解，不懂用兵的权谋而干预军队的指挥，将士就会产生疑虑。军队既迷惑又疑虑，各诸侯国乘隙进攻的灾



难就会临头，这就是所谓自己扰乱自己而导致敌人的胜利。

所以，有五种情况可以预见到胜利：知道什么情况下可以打，什么情况不可以打的，能胜利；懂得根据兵力多少而采取不同战法的，能胜利；官兵有共同求胜愿望，上下齐心协力的，能胜利；以有准备对待没有准备的，能胜利；将帅有指挥才能而国君不加以牵制的，能胜利。这五条，是预见胜利的方法。所以说，了解敌人，了解自己，百战都不会失败；不了解敌人而了解自己，胜败的可能各半；不了解敌人也不了解自己，那就每战必败。

第四篇 形 篇

【原文】

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，不能使敌之可胜。故曰：胜可知，而不可为。不可胜者，守也；可胜者，攻也。守则不足，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。故举秋毫不为多力，见日月不为明目，闻雷霆不为聪耳。古之所谓善战者，胜于易胜者也。故善战者之胜也，无智名，无勇功，故其战胜不忒，不忒者，其所措胜，胜已败者也。故善战者，立于不败之地，而不失敌之败也。是故胜兵先胜而后求战，败兵先战而后求胜。善用兵者，修道而保法，故能为胜败之政。

兵法：一曰度，二曰量，三曰数，四曰称，五曰胜；地生度，度生量，量生数，数生称，称生胜。故胜兵若以镒称铢，败兵若以铢称镒。胜者之战民也，若决积水于千仞之溪者，形也。

【译文】

孙子说：从前善于用兵打仗的人，先要造成不会被敌人战胜的条件，来等待可以战胜敌人的机会。不会被敌人战胜，主动权在自己，可能战胜敌人，在于敌人有可乘之隙。所以，善于用兵打仗的人，能使自己不被战胜，而不能使敌人一定被我所胜。所以说，胜利可以预见，而不能强求。当我不可能战胜敌人时，应进行防守，可能战胜敌



人时，应采取进攻。防守是由于取胜条件不足，进攻是由于取胜条件有余。善于防守的人，深深隐蔽自己兵力于各种地形之下，善于进攻的人，高度发挥自己的力量，动作于各种天候之中，所以能保存自己并取得完全的胜利。

预见胜利，不超过一般人的见识，不算高明中最高明；经过力战而后取胜，天下人都说好，也不算高明中最高明的，这就像能举起秋毫算不得力大，能看见日月算不得眼明，能听到雷声算不得耳灵一样。古时所谓善于打仗的人，总是取胜于容易战胜的敌人。所以，这些所谓善于打仗的人所取得的胜利，既没有智谋的名声，也没有勇武的武功。所以他的取胜是无疑的，其所以无疑，由于他的胜利是建立在必胜的基础上，他所战胜的敌人是已经处于失败地位的敌人。所以，善于打仗的人，总是使自己立于不败之地，同时又不放过任何足以战胜敌人的机会。因此，打胜仗的军队，总是先创造取胜的条件，而后才同敌人作战；打败仗的军队，总是先同敌人作战，而后求侥幸取胜。善于用兵的人，能够从各方面修治“不可胜”之道，确保必胜之法度，所以能掌握胜败的决定权。

用兵之法：一是“度”，二是“量”，三是“数”，四是“称”，五是“胜”。地形情况产生判断，对地形的判断，得出战场容量；根据战场容量，计算投入兵力的数量；根据敌对双方兵力的对比，判断双方军事实力的强弱；根据双方军事实力强弱，产生战斗的胜败。所以，胜利的军队在力量对比上，就像用“镒”称“铢”那样占绝对优势地位；失败的军队，在力量对比上，就像用“铢”称“镒”那样，处于绝对劣势地位。军事实力强大而取胜的军队其指挥军队作战，就像决开在八千尺高处的溪中积水那样，这是一种力量的表现。

第五篇 势篇

【原文】

孙子曰：凡治众如治寡，分数是也。斗众如斗寡，形名是也。三军之众，可使必受敌而无败者，奇正是也。兵之所加，如以礮投卵者，虚实是也。凡战者以正合，以奇胜。故善出奇者，无穷如天地，不竭如江河。终而复始，日月是也。死而更生，四时是也。声不过五，五

声之变不可胜听也。色不过五，五色之变不可胜观也。味不过五，五味之变不可胜尝也。战势不过奇正，奇正之变不可胜穷也。奇正相生，如循环之无端，孰能穷之哉？

激水之疾，至于漂石者，势也。鸷鸟之疾，至于毁折者，节也。是故善战者，其势险，其节短。势如彀弩，节如发机。纷纷纍纍，斗乱而不可乱也；浑浑沌沌，形圆而不可败也。乱生于治，怯生于勇，弱生于强。治乱，数也；勇怯，势也；强弱，形也。故善动敌者，形之，敌必从之，予之，敌必取之；以利动之，以卒待之。故善战者，求之于势，不责于人，故能择人而任势。任势者，其战人也，如转木石。木石之性，安则静，危则动，方则止，圆则行。故善战人之势，如转圆石于千仞之山者，势也。

● [译文] ●

孙子说：要做到管理人数多的军队像管理人数少的军队一样，这是组织编制的问题，要做到指挥人数众多的军队作战像指挥人数少的军队一样，这是通讯、指挥的问题，全国军队之多，要使其一旦遭受敌人进攻而不致失败，这是“奇正”的战术变化问题；军队进攻敌人，要能像以石击卵那样，所向无敌，这是“避虚就实”的正确运用问题。大凡作战一般都是以正兵当敌，以奇兵取胜。所以善于出奇制胜的将帅，其战法如天地那样变化无穷，像江河那样奔流不竭。入而复出，就像日月运行一样，去了又来，就像四季更替一般。乐音不过五个音阶，可是五个音阶的变化，却听不胜听；颜色不过五种，可是五种颜色的变化，却看不胜看；味道不过五种，可是五种味道的变化，却尝不胜尝。作战的形式不过“奇”、“正”，可是奇正的变化，却是不可穷尽的。奇正相互转化，就像顺着圆环旋转那样，无始无终，谁能穷尽它呢？

湍急的流水，飞快地奔流，以致能漂移石块，这是由于水势强大的缘故；凶猛的飞鸟，以飞快的速度搏击，以致能捕杀鸟兽，这是由于节奏恰当的关系。所以善于指挥作战的人，他所造成的态势是险峻的，他所掌握的节奏是短促的。这种态势，就像张满的弓弩，这种节奏，犹如触发弩机。在纷纷纍纍的混乱状态中作战，必须使自己的部队不发生混乱；在混沌不清的情况下打仗，必须把部队部署得四面八方都能应付自如，使敌人无法败我。示敌混乱，战前必须有严格的训



练；示敌怯懦，战前必须有勇敢的素质；示敌弱小，战前必须有强大的兵力。治乱，是组织指挥的问题；勇怯，是态势的优劣问题；强弱，是军事力量的表现问题。所以，善于调动敌人的将帅，伪装假象迷惑敌人，敌人必为其调动；予敌以利，敌人必为其所诱；以小利去调动敌人，以伏兵待机掩击敌人。所以，善于作战的人，要依靠有利的态势取胜，而不苛求将吏。因而他就能选到适当的人才，利用有利的形势。善于“任势”的人，他指挥将士作战，就像转动木头和石头一样。木头和石头的特性，放在平坦的地方比较稳定，放在陡斜的地方就容易滚动，方的呆板不动，圆的滚动灵活。所以善于指挥作战的人所造成的有利态势，就像把圆石从八百丈的高山上飞滚下来那样。这就是所谓的“势”！

第六篇 虚实篇

[原文]

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，饱能饥之，安能动之。出其所不趋，趋其所不意。行千里而不劳者，行于无人之地也。攻而必取者，攻其所不守也；守而必固者，守其所不攻也。故善攻者，敌不知其所守，善守者，敌不知其所攻。

微乎微乎，至于无形。神乎神乎，至于无声。故能为敌之司命。进而不可御者，冲其虚也；退而不可追者，速而不可及也。故我欲战，敌虽高垒深沟，不得不与我战者，攻其所必救也；我不欲战，虽画地而守之，敌不得与我战者，乖其所之也。故形人而我无形，则我专而敌分；我专为一，敌分为十，是以十攻其一也，则我众而敌寡，能以众击寡者，则吾之所与战者，约矣。吾所与战之地不可知；不可知，则敌所备者多；敌所备者多，则吾所与战者，寡矣。

故备前则后寡，备后则前寡，备左则右寡，备右则左寡，无所不备，则无所不寡。寡者，备人者也；众者，使人备己者也。故知战之地，知战之日，则可千里而会战。不知战地，不知战日，则左不能救右，右不能救左，前不能救后，后不能救前，而况远者数十里，近者

数里乎？以吾度之，越人之兵虽多，亦奚益于胜败哉？

故曰：胜可为也。敌虽众，可使无斗。故策之而知得失之计，作之而知动静之理，形之而知死生之地，角之而知有余不足之处。故形兵之极，至于无形；无形，则深间不能窥，智者不能谋。因形而措胜于众，众不能知；人皆知我所以胜之形，而莫知吾所以制胜之形，故其战胜不复，而应形于无穷。

夫兵形像水，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。故兵无常势，水无常形，能因敌变化而取胜者，谓之神。故五行无常胜，四时无恒位，日有短长，月有死生。

● [译文]

孙子说：凡先到达战场等待敌人就从容、主动，后到达战场而仓促应战的就疲劳、被动。所以，善于指挥作战的人，能调动敌人而不被敌人所调动。能使敌人自己来上钩的，是以利引诱的结果；能使敌人不能到达其预定地域的，是以制造困难阻止的结果。所以，敌人休整得好，就要设法使它疲劳；敌人给养充分，就要设法使它饥饿；敌人安处不动，就要设法调动它。出兵要指向敌人来不及救急的地方，急进要向敌人意料不到的方向。行军千里而不困顿的，是因为行进在没有敌人阻碍的地区。进攻而必然得手的，是因为攻击的是敌人不防守或防守不严的地方；防守必然稳固的，是因为扼守的是敌人不进攻或不易攻破的地方。所以，善进攻的，敌人不知道怎么防守；善于防御的，敌人不知道怎么进攻。

微妙呀！微妙到看不出形迹，神奇呀！神奇到听不见声息。所以能成为敌人的主宰。前进而使敌人不能抵御的，是因为冲击敌人防守薄弱的地方，后退而使敌人无法追击的，是因为行动迅速敌人追赶不上。所以我军想打，敌人即使坚守高垒深沟，也不得不脱离阵地与我交战，是因为进攻敌人所必救的地方。我军不想打，即使画地防守，敌人也无法同我交战，是因为我设法改变了敌人的进攻方向。所以，用示形的办法欺骗敌人，诱使其暴露企图，而自己不露形迹，使敌人捉摸不定，就能够做到自己兵力集中而使敌人兵力不得不分散；我军兵力集中在一处，敌人兵力分散于十处，我就能以十倍于敌的兵力打击敌人，这样就造成我众敌寡的有利态势，能够集中优势兵力去攻击劣势的敌人，那么与我军直接交战的敌人就有限了。我军所要进攻的



地方敌人不得而知；不得而知，它就要处处防备，敌人防备的地方越多，那么同我军当面作战的敌人就有限了。

所以，注意防备前面，后面的兵力就薄弱；注意防备后面，前面的兵力就薄弱；注意防备左边，右边兵力就薄弱；注意防备右边，左边兵力就薄弱，处处防备，就处处兵力薄弱。敌方兵力所以不足，是由于处处防备的结果，我方兵力所以多，是因为迫使敌人分兵防我的结果。所以，能预知在什么地方打，在什么时候打，就是跋涉千里也可以同敌人交战，不能预知在什么地方打，在什么时候打，那就会左不能救右，右不能救左，前不能救后，后不能救前，何况远到数十里，近的也有好几里呢？依我分析，越国的兵虽多，对争取战争的胜利又有什么补益呢？

所以说，胜利是可以争取到的。敌军虽多，可以使它无法全力与我战斗。所以要认真分析判断，以求明了利害得失，挑动一下敌军，以便了解其动静规律，示形诱敌，以便摸清其所处地形的有利与不利，进行战斗侦察，以探明敌人兵力部署的虚实强弱。所以示形诱敌的方法运用到极妙的程度，就看不出形迹。看不出形迹，即便有深藏的间谍也窥察不到底细，即使很高明的人也想不出办法来。适应敌情而取胜，把胜利摆在众人面前，众人还是莫名其妙；人们都知道我取胜的作战方式，但不知道我是怎样根据敌情变化灵活运用各种作战方式。所以每次获胜，都不是重复老一套，而是适应不同情况，变化无穷。

用兵规律像水的流动，水流动的规律是避开高处而流向低处，用兵的规律是避开敌人坚实之处而攻击其虚弱的地方。水因地形的高低而制约它奔流的方向，用兵要根据敌情而决定取胜的方针。所以，用兵作战没有固定不变的方式方法，就像水没有固定的形态一样。能根据敌情变化而取胜的，就叫做用兵如神。用兵的规律就像自然现象一样，“五行”相生相克，四季依次更替，白天有长有短，月亮有缺有圆，永远处于变化之中。



[原文]

孙子曰：凡用兵之法，将受命于君，合军聚众，交和而舍，莫难

于军争。军争之难者，以迂为直，以患为利。故迂其途，而诱之以利，后人发，先人至，此知迂直之计者也。军争为利，军争为危。举军而争利则不及；委军而争利则辎重捐。是故卷甲而趋，日夜不处，倍道兼行，百里而争利，则擒三将军，劲者先，疲者后，其法十一而至，五十里而争利，则蹶上将军，其法半至；三十里而争利，则三分之二至。是故军无辎重则亡，无粮食则亡，无委积则亡。

故不知诸侯之谋者，不能豫交；不知山林、险阻、沮泽之形者，不能行军；不用乡导者，不能得地利。故兵以诈立，以利动，以分合为变者也。故其疾如风，其徐如林，侵掠如火，不动如山，难知如阴，动如雷震。掠乡分众，廓地分利，悬权而动。先知迂直之计者胜，此军争之法也。

《军政》曰：“言不相闻，故为金鼓；视不相见，故为旌旗。”夫金鼓旌旗者，所以一人之耳目也，人既专一，则勇者不得独进，怯者不得独退，此用众之法也。故夜战多火鼓，昼战多旌旗，所以变人之耳目也。故三军可夺气，将军可夺心。是故朝气锐，昼气惰，暮气归。故善用兵者，避其锐气，击其惰归，此治气者也。以治待乱，以静待哗，此治心者也。以近待远，以佚待劳，以饱待饥，此治力者也。无邀正正之旗，勿击堂堂之阵，此治变者也。故用兵之法，高陵勿向，背丘勿逆，佯北勿从，锐卒勿攻，饵兵勿食，归师勿遏，围师必阙，穷寇勿迫，此用兵之法也。

● [译文]

孙子说：大凡用兵的法则，将帅受国君的命令，从组织民众编成军队到与敌军对阵，在这过程中最困难的事情莫过于与敌人争夺有利的制胜条件了。争夺有利的制胜条件最难的地方，又是如何通过迂回曲折的途径达到近直的目的，化不利为有利。故意迂回绕道，并用小利引诱敌人，这样就能做到比敌人后出动而先到达必争的要地，这就是懂得以迂为直的计谋。所以军争是有利的，也是有危险的。全军带着装备辎重去争利，就不能及时到达预定地域；如果放下辎重去争利，辎重就会损失。因此，一卷起盔甲，轻装急进，昼夜不停，以加倍的速度连续赶路，走上百里的路程去与敌争利，那么三军将领都可能被俘，身体健壮的先到，疲弱的掉队，其结果只有十分之一的兵力赶到，走上五十里的路程去争利，先头部队的将领可能会受挫折，队伍只有



半数赶得到；走上三十里的路程去争利，可能有三分之二兵力赶到。所以，军队没有辎重就会失败，没有粮食就不能生存，没有物资储备就无法坚持作战。

不了解列国诸侯的计谋，不能与其结交；不熟悉山林、险阻、沼泽等地形的，不能行军；不使用向导的，不能得地利。用兵打仗要奇诈多变才能成功，根据是否有利决定自己的行动。分散或集中兵力，随情况而变。所以军队行动快速时，像狂风骤至，行动缓慢时，像严整的山林，进攻敌人时，像迅猛的烈火，驻守时，像山岳一样屹立不动，隐蔽时，像阴天看不见日月星辰那样，一动起来，就像万钧雷霆。掳掠乡邑，分配俘虏来的人众，扩张领土，分配掠夺来的资源，衡量利害得失，相机而动。事先懂得以迂为直计谋的，就能胜利。这就是军争的原则。

《军政》说：“用语音指挥听不到，所以设置锣鼓；用动作指挥看不清，所以设置旌旗。”金鼓旌旗都是用来统一军队作战行动的，军队行动既然统一了，那么勇敢的就不得单独前进，怯懦的也不得单独后退了，这就是指挥人数众多的军队的方法。所以夜间作战多使用灯火和鼓声，白天作战多使用旌旗，这些不同的指挥信号都是为了适应人们的视听而变化使用的。对于敌人的军队，可以挫伤它的锐气，对于敌人的将领，可以搅乱他的决心。军队初战的时候，士气比较旺盛，经过一段时间之后，就逐渐懈怠，到了后期，士卒就会气竭思归。所以善于用兵的人，要避开敌人初来的锐气，等到敌人松懈疲惫时再去打它，这是掌握军队士气的方法。以自己的严整来对待敌人的混乱，以自己的镇静来对待敌人的轻躁，这是掌握军心的方法。以自己部队的靠近战场来对待敌人长途跋涉，以自己部队的从容休整来对待敌人奔走疲劳，以自己部队的粮足食饱来对待敌人的粮尽人饥，这是掌握军队战斗力的办法。不去拦阻旗帜整齐、部署周密的敌人，不去攻击阵容严整、实力雄厚的敌军，这是掌握因敌而变的方法。所以，用兵的法则：敌军占领高地，不要去仰攻，敌军背靠高地，不要从正面攻击，敌人假装败退，不要去跟踪追击，敌军锐气正盛，不要去进攻，敌人以“饵兵”诱我，不要去理睬，正在撤退回国的敌人，不要去拦阻，包围敌人，要虚留缺口，敌人已陷入绝境，不要过分逼迫它。这些，都是用兵应当掌握的法则。



● [原文]

孙子曰：凡用兵之法，将受命于君，合军聚众，圯地无舍，衢地交合，绝地无留，围地则谋，死地则战，途有所不由，军有所不击，城有所不攻，地有所不争，君命有所不受。故将通于九变之利者，知用兵矣。将不通九变之利，虽知地形，不能得地之利矣。治兵不知九变之术，虽知五利，不能得人之用矣。

是故智者之虑必杂于利害。杂于利而务可信也；杂于害而患可解也。是故屈诸侯者以害，役诸侯者以业，趋诸侯者以利。故用兵之法，无恃其不来，恃吾有以待之；无恃其不攻，恃吾有所不可攻也。故将有五危：必死，可杀。必生，可虏。忿速，可侮。廉洁，可辱。爱民，可烦。凡此五者，将之过也，用兵之灾也。覆军杀将，必以五危，不可不察也。

● [译文]

孙子说：凡是用兵的法则：主将接受国君的命令，征集兵员编成军队，在途经山路、森林、险要、水泽等难行的圯地上不要宿营，处在几国交界、四通八达的地理位置上要与邻国结交，在军需很难供应的绝地上不可停留，在遇到能容易设包围伏兵的地方要巧出奇谋，陷入死地要坚决奋战。道路有的可以通过，敌军有的可以不攻击，城邑有的可以不攻占，领土有的可以不争夺，国君命令有的可以不执行。所以，将帅能通晓以上九种利弊的，就是懂得用兵了；将帅不通晓以上九变好处的，虽然了解地形，也不能得地利。指挥军队而不知道九变的方法，虽然知道“五利”，也不能充分发挥军队的战斗力量。

所以，聪明的将帅考虑问题，总是兼顾到利和害两个方面。在有利的情况下，考虑到不利的方面，事情就可以顺利进行；在不利的情况下考虑到有利的方面，祸患就可以消除。能使诸侯屈服的，是用诸侯最害怕的事情去威胁他；能役使诸侯的，是用危险的事情去困扰他；能使诸侯归附的，是用利益去引诱他。所以用兵的法则，不要寄希望于敌人不会来，而要依靠自己严阵以待，充分准备；不

要寄希望于敌人不会来进攻，而要依靠自己有使敌人无法攻破的力量。将帅有五种致命弱点，只知死拼会被杀，贪生怕死会被俘，急躁易怒则经不起刺激，廉洁自爱则受不了侮辱，爱护居民则可能会因掩护居民而导致烦扰。以上五点，是将帅易犯的过失，是用兵的灾害。军队覆灭，将帅被杀，都是由于这五种致命弱点造成的，这是为将帅的人不可不充分注意的。

第九篇 行军篇



[原文]

孙子曰：凡处军相敌，绝山依谷，视生处高，战隆无登，此处山之军也。绝水必远水；客绝水而来，勿迎之于水内，令半济而击之，利；欲战者，无附于水而迎客；视生处高，无迎水流，此处水上之军也。绝斥泽，惟亟去无留；若交军于斥泽之中，必依水草而背众树，此处斥泽之军也。平陆处易，右背高，前死后生，此处平陆之军也。凡此四军之利，黄帝之所以胜四帝也。

凡军好高而恶下，贵阳而贱阴，养生处实，军无百疾，是谓必胜。丘陵堤防，必处其阳而右背之，此兵之利，地之助也。上雨水沫至，欲涉者，待其定也。凡地有绝涧、天井、天牢、天罗、天陷、天隙，必亟去之，勿近也。吾远之，敌近之。吾迎之，敌背之。

军行有险阻、潢井、蒹葭、林木、翳荟者，必谨覆索之，此伏奸之处也。敌近而静者，恃其险也。远而挑战者，欲人之进也。其所居易者，利也。众树动者，来也。众草多障者，疑也。鸟起者，伏也。兽骇者，覆也。尘高而锐者，车来也。卑而广者，徒来也。散而条达者，樵采也。少而往来者，营军也。

辞卑而益备者，进也。辞强而进驱者，退也。轻车先出居其侧者，陈也。无约而请和者，谋也。奔走而陈兵车者，期也。半进半退者，诱也。杖而立者，饥也。汲而先饮者，渴也。见利而不进者，劳也。鸟集者，虚也。夜呼者，恐也。军扰者，将不重也。旌旗动者，乱也。吏怒者，倦也。杀马肉食，军无粮也。悬缶不返其舍者，穷寇也。谆谆翕翕徐与人言者，失众也。数赏者，窘也。数罚者，困也。先暴而后畏其众者，不精之至也。来委谢者，欲休息也。兵怒而相迎，久而

不合，又不相去，必谨察之。

兵非贵益多，唯无武进，足以并力料敌取人而已。夫唯无虑而易敌者，必擒于人。卒未亲附而罚之，则不服，不服则难用。卒已亲附而罚不行，则不可用。故令之以文，齐之以武，是谓必取。令素行以教其民，则民服。令不素行以教其民，则民不服。令素行者，与众相得也。

● [译文]

孙子说：凡是安排军队投营扎寨，判断敌情时，应该注意以下原则：通过山地，必须沿着山谷行进；驻在高处，使前面视界开阔；如果敌人占领高地，不要仰攻。这是在山地行军作战的原则。横渡江河，要在离江河稍远的地方驻扎；敌人渡水而来，不要在水中迎击，让他们渡过一半时去攻击，这样才有利。要与敌军决战，不要紧靠水边列阵；沿江河驻扎军队也应驻在高处，使前面视野开阔，不要在敌军下游驻扎或布阵。这些是在江河地带行军作战的原则。通过盐碱沼泽地带，要迅速离开，不宜逗留。如在盐碱沼泽地带与敌军遭遇，那就必须靠近水草而背靠树林，这是在盐碱沼泽地带行军作战的原则。在平原上应占领开阔地域，主要的翼侧和后方应倚托高地，前低后高，这是在平原地带行军作战的原则。掌握这四种“处军”原则的好处，是黄帝之所以能够战胜“四帝”的重要原因。

大凡驻军，总是喜好干燥的高地而厌恶潮湿低洼的地方，要求向阳，回避阴湿驻扎在便于生活和地势高的地方，这样军中就不至于发生各种疾病，这是军队必胜的一个重要条件。丘陵、堤防驻军，必须驻扎在向阳的一面，并且把主要的翼侧和后方倚托着它。这些对于用兵都是有利的，是得自地形的辅助的。上游下雨，水沫冲来，如果要徒涉通过，应等待水势平稳以后再渡。凡遇到“绝涧”、“天井”、“天牢”、“天罗”、“天陷”、“天隙”等地形，必须迅速离开，不要靠近。我远离它，让敌军去接近它，我面向它，让敌军去背靠它。

军队在悬崖绝壁的隘路、湖沼、芦苇丛生的低洼地、草木繁茂的山林地区行动，必须谨慎地反复搜索，这些都是敌人可能设下埋伏或隐蔽侦探的地方。敌军离我很近而仍保持安静的，是倚仗它据有险要的地形。敌军离我很远而来挑战的，是企图诱我前进；敌军之所以不居险要而居平地，定有它的好处和用意。许多树木摇动的，是敌人隐蔽前来，草丛中有许多遮蔽物，是敌企图迷惑我；群鸟突然飞起，是

下面有伏兵，走兽到处乱跑，是敌人大举来袭。尘土高高扬起的，是敌人的战车开来；尘土低而宽广的，是敌人的步兵来了，尘土疏散而细长的，是敌人在打柴，尘土少而时起时落的，是敌人正在扎营。

敌方的使者言词谦卑而实际上又在加紧战备的，是要向我进攻，措词强硬而军队又做出向我进逼姿态的，是准备后退；敌战车先出并占据翼侧的，是布列阵势。没有预先约定而来讲和的，其中必有阴谋。敌军急速奔走并摆开兵车列阵的，是企求与我决战。敌军半进半退的，是企图引诱我军。敌兵倚着兵器而站立的，是饥饿缺粮的表现。敌兵打水而急于先饮的，是干渴缺水的表现。敌人见利而不前进的，是由于疲劳过度。敌方营寨上有飞鸟停集的，下面是空营。敌营夜间有人惊呼的，说明敌军心理恐惧。敌军惊扰的，是其将帅没有威严。敌营旗帜摇动不整齐的，是敌人队伍已经混乱。敌人官吏急躁易怒的，是全军疲倦的表现。敌人用粮食喂马，杀牲口吃，收起炊具，不返回营寨的，是准备拼命突围的穷寇。低声下气同部下讲话的，是敌人将失去人心。一再奖励士卒的，是没有办法。不断惩罚部属的，是处于困境。先凶暴后又害怕部下的，是最不精明的将领。敌人派来使者谈判，措词委婉态度谦逊的，是想休兵息战。敌军盛怒前来，但久不交锋，又不离去，必须谨慎地观察其意图。

兵力不在于越多越好，只要不轻敌冒进，并能集中兵力，判明敌情，必能取胜。只有那种无深谋远虑而又轻敌的人，势必成为敌人的俘虏。将帅在士卒还未亲近依附时就处罚士卒，士卒会不服，不服就很难使用。士卒已经依附之后，如果法纪不能执行，这样的队伍也不能用来作战。所以，要用“文”的手段即用政治道义教育士卒，用“武”的方法即用军纪军法来统一步调，这样的军队打起仗来就必定胜利。平素能认真贯彻命令、教育士卒，士卒就能养成服从的习惯，平素不认真贯彻命令，教育士卒，士卒就会养成不服从的习惯。命令平时能得以认真贯彻执行，是由于将帅与士卒相互取得信任的缘故。

第十篇 地形篇

【原文】

孙子曰：地形有通者，有挂者，有支者，有隘者，有险者，有远



者。我可以往，彼可以来，曰通；通形者，先居高阳，利粮道，以战则利。可以往，难以返，曰挂。挂形者，敌无备，出而胜之；敌若有备，出而不胜，难以返，不利。我出而不利，彼出而不利，曰支。支形者，敌虽利我，我无出也；引而去之，令敌半出而击之，利。隘形者，我先居之，必盈之以待敌；若敌先居之，盈而勿从，不盈而从之。险形者，我先居之，必居高阳以待敌；若敌先居之，引而去之，勿从也。远形者，势均，难以挑战，战而不利。凡此六者，地之道也，将之至任，不可不察也。

故兵有走者，有弛者，有陷者，有崩者，有乱者，有北者。凡此六者，非天之灾，将之过也。夫势均，以一击十，曰走；卒强吏弱，曰弛；吏强卒弱，曰陷；大吏怒而不服，遇敌愬而自战，将不知其能，曰崩；将弱不严，教道不明，吏卒无常，陈兵纵横，曰乱，将不能料敌，以少合众，以弱击强，兵无选锋，曰北。凡此六者，败之道也，将之至任，不可不察也。

夫地形者，兵之助也。料敌制胜，计险厄远近，上将之道也。知此而用战者，必胜，不知此而用战者，必败。故战道必胜，主曰无战，必战可也；战道不胜，主曰必战，无战可也。故进不求名，退不避罪，唯民是保，而利于主，国之宝也。视卒如婴儿，故可与之赴深溪；视卒如爱子，故可与之俱死。爱而不能令，厚而不能使，乱而不能治，譬若骄子，不可用也。

知吾卒之可以击，而不知敌之不可击，胜之半也。知敌之可击，而不知吾卒之不可以击，胜之半也。知敌之可击，知吾卒之可以击，而不知地形之不可以战，胜之半也。故知兵者，动而不迷，举而不穷。故曰：知彼知己，胜乃不殆，知天知地，胜乃可全。

〔译文〕

孙子说：地形有“通”、“挂”、“支”、“隘”、“险”、“远”等六类。我可以去，敌人可以来的地域，叫做“通”，在“通形”地区，要抢先占据地势高而向阳的地方，沟通并保护粮道，这样与敌交战就有利。可以前进，难以返回的地域，叫做“挂”。在“挂形”地区，敌军如无防备，就可以突然出击战胜它，如果敌有防备，出击而不能取胜，又难以返回，就不利了。我军前出不利，敌军前出也不利的地域，叫做“支”。在“支形”地区，敌人虽然以利诱我，我也不要出击，可引兵



离去，待敌军前出一半时再突然回击它，这样就有利。在“隘形”的地域上，如果我军先到达，就用重兵堵塞隘口，等待敌人来攻，如果敌军先到达，占领隘口，并用重兵据守，不要去进击，如果敌军没有用重兵封锁隘口，就迅速攻取它。在“险形”地域上，如我军先敌占领，必须控制地势高而向阳的地方，以待敌来犯，如果敌人已先占领，就应主动撤退，不要进攻它。在“远形”地域上，双方势均力敌，不宜挑战，勉强求战，于我不利。以上六点，是利用地形的原则，这是将帅的重大责任所在，是不可以不认真研究的。

军队失败的情况有“走”、“弛”、“陷”、“崩”、“乱”、“北”等六种。这六种情况，不是天灾造成的，而是由于将帅的过失所致。在敌我条件相当的条件下，如果攻击十倍于我的敌人，因而失败的，叫做“走”。士卒强悍，将吏懦弱，因而失败的，叫做“弛”。将吏本领高强，士卒怯弱，因而失败的，叫做“陷”。部将怨怒而不服从指挥，遇到敌人愤然擅自出战，主将又不了解他们能否取胜，因而失败的，叫做“崩”。主将软弱而又缺乏威严，训练教育不明，吏卒无所遵循，布阵杂乱无章，因而失败的，叫做“乱”。主将不能正确判断敌情，以少击众，以弱击强，又没有精锐部队为骨干，因而失败的，叫做“北”。以上六种情况，必然导致军队的失败；这是将帅的重大责任，是不可以不认真考虑研究的。

地形是用兵的辅助条件。正确判明敌情，制订取胜计划，研究地形险易，计算道路的远近，这些都是将帅必须掌握的方法。懂得这些并能用来指导作战的，必然胜利，不懂得这些道理去指挥作战的，必然会失败。如果根据战场实情确有必胜把握，即使国君命令不让打，也可以坚决去打；如果根据战场实情不能取胜，即使国君命令打，也可以不打。所以进不求名誉，退不避惩罚，只知道保护民众，符合于国君的根本利益，这样的将帅才算是国家最宝贵的人才。将帅对士卒能像对待婴儿一样体贴，士卒就可以随将帅赴汤蹈火；将帅对士卒能像对待自己的爱子一样，士卒就可以与将帅同生共死；但是，对士卒如果一味溺爱而不命令他们，一味厚待而不使用他们，违反了纪律也不能严肃处理，这样的军队，就好比“骄子”一样，是不能用来作战的。

只了解自己的部队能打，而不了解敌人不可以打，胜利的可能性只有一半，了解敌军可以打，而不了解自己的部队不能打，取胜的可

能性也只有一半。了解敌军可以打，也了解自己的部队能打，而不了解地形不利于作战，取胜的把握仍然只有一半。所以，真正懂得用兵的人，他采取的军事行动绝不迷暗，他采取的措施变化无穷。所以说：了解敌人，了解自己，就能必胜不败；懂得天时，懂得地利，胜利就完全有把握了。

第十一篇 九地篇



[原文]

孙子曰：用兵之法，有散地，有轻地，有争地，有交地，有衢地，有重地，有圯地，有围地，有死地。诸侯自战其地者，为散地。入人之地而不深者，为轻地。我得亦利，彼得亦利者，为争地。我可以往，彼可以来者，为交地。诸侯之地三属，先至而得天下之众者，为衢地。入人之地深，背城邑多者，为重地。山林、险阻、沮泽，凡难行之道者，为圯地。所由入者隘，所从归者迂，彼寡可以击吾之众者，为围地。疾战则存，不疾战则亡者，为死地。是故散地则无战，轻地则无止，争地则无攻，交地则无绝，衢地则合交，重地则掠，圯地则行，围地则谋，死地则战。

古之善用兵者，能使敌人前后不相及，众寡不相恃，贵贱不相救，上下不相收，卒离而不集，兵合而不齐。合于利而动，不合于利而止。敢问敌众整而将来，待之若何？曰：先夺其所爱，则听矣。兵之情主速，乘人之不及，由不虞之道，攻其所不戒也。

凡为客之道：深入则专，主人不克；掠于饶野，三军足食；谨养而勿劳，并气积力；运兵计谋，为不可测。投之无所往，死且不北，死焉不得，士人尽力。兵士甚陷则不惧，无所往则固，深入则拘，不得已则斗。是故其兵不修而戒，不求而得，不约而亲，不令而信。禁祥去疑，至死无所之。吾士无余财，非恶货也；无余命，非恶寿也。令发之日，士卒坐者涕沾襟，偃卧者涕交颐。投之无所往，诸、刳之勇也。

故善用兵者，譬如率然。率然者，常山之蛇也，击其首则尾至，击其尾则首至，击其中则首尾俱至。敢问可使如率然乎？曰：可。夫吴人与越人相恶也，当其同舟济而遇风，其相救也，如左右手。是故方马埋轮，未足恃也。齐勇若一，政之道也，刚柔皆得，地之理也。



故善用兵者，携手若使一人，不得已也。

将军之事，静以幽，正以治。能愚士卒之耳目，使之无知。易其事，革其谋，使人无识。易其居，迂其途，使人不得虑。帅与之期，如登高而去其梯，帅与之深入诸侯之地，而发其机，焚舟破釜，若驱群羊，驱而往，驱而来，莫知所之。聚三军之众，投之于险，此将军之事也。九地之变，屈伸之利，人情之理，不可不察也。

凡为客之道：深则专，浅则散。去国越境而师者，绝地也。四通者，衢地也。入深者，重地也；入浅者，轻地也；背固前隘者，围地也；无所往者，死地也。是故散地吾将一其志；轻地吾将使之属，争地吾将趋其后，交地吾将谨其守；衢地吾将固其结；重地吾将继其食；圯地吾将进其途；围地吾将塞其阙，死地吾将示之以不活。故兵之情，围则御，不得已则斗，过则从。

是故不知诸侯之谋者，不能预交；不知山林、险阻、沮泽之形者，不能行军；不用乡导者，不能得地利。四五者一不知，非霸王之兵也。夫霸王之兵，伐大国则其众不得聚，威加于敌则其交不得合。是故不争天下之交，不养天下之权，信己之私，威加于敌。故其城可拔，其国可隳。施无法之赏，悬无政之令，犯三军之众，若使一人。犯之以事，勿告以言；犯之以利，勿告以害。

投之亡地然后存，陷之死地然后生。夫众陷于害，然后能为胜败。故为兵之事，在顺详敌之意，并敌一向，千里杀将，是谓巧能成事。是故政举之日，夷关折符，无通其使，厉于廊庙之上，以诛其事。敌人开阖，必亟入之。先其所爱，微与之期。践墨随敌，以决战事。是故始如处女，敌人开户；后如脱兔，敌不及拒。

【译文】

孙子说：根据用兵的原则，战地可分为散地、轻地、争地，交地、衢地、重地，圯地、围地、死地等九类。诸侯在自己的领地上与敌作战，这样的地区叫做“散地”。进入敌境不深的地区，叫做“轻地”。我先占领对我有利，敌先占领对敌有利的地区，叫做“争地”。我军可以去，敌军可以来的地区，叫做“交地”。敌我和其他诸侯国接壤的地区，先到就可以结交诸侯国并取得诸侯列国支援的，叫做“衢地”。深入敌境，越过许多敌人城邑的地区，叫做“重地”。山林、险阻、沼泽等道路难行的地区，叫做“圯地”。进入的道路狭隘，退归的道路迂

远，敌人以少数兵力能击败我众多兵力的地区，叫做“围地”。迅速奋战就能生存，不迅速奋战就会被消灭的地区，叫做“死地”。因此，在“散地”上，不宜作战；在“轻地”上，不宜停留；遇“争地”应先敌占领，如果敌人已先占领，不可强攻；在“交地”军队部署应相连接，防敌阻绝交通；在“衢地”则应结交邻国；深入“重地”则应夺取物资，就地补给；遇到“圯地”则应迅速通过；陷入“围地”就要巧设奇谋；到了“死地”要奋勇作战，死里求生。

所谓古时善于用兵的人，能使敌人前后不能相策应，大部队与小部队不能相依靠，官兵不能相救援，上下隔断，无法收拢，士卒溃散，无法聚集，即使聚集也很不整齐。即使在这样条件下，也要坚持有利就行动，不利就停止的原则，试问：“如果敌军众多而且阵势齐整地向我进攻，该怎样对付它呢？”回答是：“先夺取敌人的要害之处，这样，敌人就会被迫听从我的调动了。”用兵的意旨就是要迅速，乘敌人措手不及的时机，走敌人意料不到的道路，攻击敌人没有戒备的地方。

进入敌国作战的用兵原则是：越深入敌境，军心越专一，敌军越无法胜我；在富饶的地区夺取粮秣，使全军得到足够的给养；注意休养士卒，不要使他们过于疲劳，提高士气，积蓄力量；部署兵力，巧设计谋，使敌人无法判断。把部队置于无路可走的境地，虽死也不会败退。既然士卒死都不怕，上下就会尽力而战了。士卒深陷危地，就会无所畏惧；无路可走，军心就能稳固。深入敌国，行动就不敢散漫，迫不得已，就会拼死战斗。因此这种军队不待整治就能加强戒备，不需要求，都愿意出力，不待约束，都能亲近相助，不待三令五申，都会遵守纪律。禁止迷信，消除部队的疑惑，即使战死也不逃跑。我军士卒没有多余的钱财，不是厌恶财物，我军士卒没有贪生怕死的，不是他们不想长寿。当作战命令颁发的时候，士兵们坐着的泪水沾湿了衣襟，躺着的泪流满面。把他们置于无路可走的境地，就会像专诸、曹刿那样勇敢了。

所以，善于用兵的人，就像“率然”一样。所谓“率然”，乃是常山的一种蛇。打它的头，尾巴就来救应，打它的尾，头就来救应，打它的中部，头尾都来救应；试问：“可以使军队像率然一样吗？”回答是：“可以。”吴国人与越国人是相互仇恨的，可是，当他们同船渡河时，遇到大风，他们也能互相救应，犹如一个人的左右手一样。因此，想用系住马匹、埋起车轮的办法来稳定军队，那是靠不住的。要使部



队齐心奋勇，在于组织指挥得法；要使强弱都能各尽其力，在于恰当地利用地形。所以善于用兵的人，提挈三军就像使用一个人一样容易，这是因为战争使他不得不这样啊！

将军的处事，要沉着冷静，幽深莫测，管理部队公正而严明。能蒙蔽士卒的耳目，使他们对军事计划一无所知，改变任务，变更计谋，使人们无法识破机关；改变驻地，迂回绕道，使人们无法推断意图。将帅赋予军队任务，就像登高而抽去梯子一样，使他们有进无退。率领军队深入诸侯国土，要像击发弩机射出箭一样，使他们一往直前。烧掉船只，砸烂饭锅，表示必死决心；像驱赶羊群一样，赶过去，赶过来，使他们不知道到底要到哪里去。聚集全军士卒，投置于危险的境地，使他们拼死奋战，这就是将军的责任。根据不同地区采取不同的行动方针，适应情况，能屈能伸，对各种人员心理状态的掌握，这些都是将帅不能不认真考察和仔细研究的。

大凡出国作战的原则：进入敌境越深，士卒就越专心一致。进入的浅，就容易逃散。离开本国进入敌境作战的地区就是“绝地”。四通八达的地区叫做“衢地”。进入敌境深的地区叫做“重地”。进入浅的地区叫做“轻地”。后险前狭的地区叫做“围地”。无处可走的地区叫做“死地”。因此，在“散地”上，我就要使军队统一意志。在“轻地”上，就要使部队前后连接。遇“争地”，我就要急进，使敌人落在后面。逢“交地”，就要谨慎防守。在“衢地”上，就要加强与邻国的交往。在“重地”上，就要保证军队食粮的不断供应。在“圯地”上，就要迅速通过。陷入“围地”，就要堵塞缺口。到了“死地”，就要显示死战的决心。士卒的心理状态，被包围就会抵抗，迫不得已就会拼死战斗，陷于危险的境地，就会听从指挥。

所以，不了解列国诸侯战略动向，就不要与之结交；不熟悉山林、险阻、沼泽等地形的，就不能行军；不使用向导的，不能得地利。对于“九地”的利害，有一样不了解，就不能算是称霸称王的军队。称霸称王的军队，进攻大国，可使其军民来不及动员、集中；威力加在敌人头上，可使其不能同别国结交。因此，不必争着同哪一国结交，也不必在他国培植自己的权势，只要依靠自己的力量，把威力加在敌人头上，就可以夺取敌人的城邑，毁灭其国家。施行超出惯例的奖赏，颁发打破常规的号令，指挥全军之众如同使唤一个人一样。叫他们去执行任务，不必说明为什么；叫他们去夺利，不必告诉有什么危险。

把军队投入危地才能保存，使士卒陷入“死地”，才能得生。士卒陷于危险的境地，然后才能力争胜利。所以，指挥作战，在于假装顺从敌人的意图，一旦有机可乘，便集中兵力指向敌人一处，长驱千里，擒杀敌将，这就是所谓巧妙能成大事的意思。因此，当决定战争行动的时候，就要封锁关口，废除通行凭证，停止与敌国的使节往来，在庙堂上反复计议，做出战略决策。敌人一有空隙，就要迅速乘虚而入。先要夺取敌人的战略要地，但不要輕易同敌人约期会战。实施计划要随敌情的变化而不断加以改变，灵活决定军事行动。所以，战争开始要像处女那样沉静，不露声色，使敌人放松戒备，战争展开之后，要像脱兔一样迅速行动，使敌人来不及抗拒。

第十二篇 火攻篇

[原文]

孙子曰：凡火攻有五：一曰火人，二曰火积，三曰火辎，四曰火库，五曰火队。行火必有因，烟火必素具。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，待而勿攻，极其火力，可从而从之，不可从则止。火可发于外，无待于内，以时发之。火发上风，无攻下风。昼风久，夜风止。凡军必知五火之变，以数守之。

故以火佐攻者明，以水佐攻者强。水可以绝，不可以夺。夫战胜攻取而不修其功者，凶，命曰费留，故曰：明主虑之，良将修之。非利不动，非得不用，非危不战。主不可以怒而兴师，将不可以愠而致战。合于利而动，不合于利而止。怒可以复喜，愠可以复说，亡国不可以复存，死者不可以复生。故明主慎之，良将警之，此安国全军之道也。

[译文]

孙子说：火攻的形式有五种：一是焚烧敌军的人马，二是焚烧敌军的粮草积聚，三是焚烧敌军的辎重，四是焚烧敌军的仓库，五是焚烧敌军的粮道。实施火攻必须具备一定的条件，火攻器材必须经常准备好。火攻要看天时，起火要选准有利的日期。天时是指天气干燥；日

期是指月亮运行到“箕”、“壁”、“翼”、“轸”四个星宿位置的日子，凡是月亮运行到这四个星宿位置时，就是起风的日子。凡是火攻，必须根据上述五种火攻所造成的情况变化，适时地运用兵力加以策应。从敌营内部放火，就要及时派兵从外而策应。火已烧起，而敌军仍能保持镇静的，应观察等待，不要马上发起进攻，等火势烧到最旺的时候，视情况可以进攻就进攻，不可以进攻就停止。火也可以从外面放，那就不必等待内应，只要适时就可以放火。火在上风放，不可以从下风进攻。白天风刮久了，夜晚就容易停止。军队必须懂得灵活地运用五种火攻的方法，等候具备条件，然后实施火攻。

用火攻来辅助进攻，效果显著。用水攻来辅助进攻，威势强大。水可以分割、断绝敌人，但不能夺取积蓄。凡打了胜仗，夺取了土地、城池，而不能巩固战果的，则有祸害，这就叫做浪费了国家的兵力财力，军队白白留在外。所以说：明智的国君要慎重地考虑这件事，良好的将帅要认真地研究这件事。不是有利不行动，不能得胜不用兵，不是危迫不作战。国君不可因一时的恼怒而兴兵打仗，将帅不可凭一时的怨愤而出阵求战。对国家有利就行动，对国家不利就停止。恼怒可以重新欢喜，怨愤可以重新高兴，国亡了就不能复存，人死了就不能再生。所以，明智的国君对这些问题一定要慎重，良好的将帅对这些问题一定要警惕，这是安定国家和保全军队的根本道理。

第十三篇 用间篇

[原文]

孙子曰：凡兴师十万，出征千里，百姓之费，公家之奉，日费千金。内外骚动，怠于道路，不得操事者，七十万家。相守数年，以争一日之胜，而爱爵禄百金，不知敌之情者，不仁之至也，非人之将也，非主之佐也，非胜之主也。故明君贤将，所以动而胜人，成功出于众者，先知也。先知者不可取于鬼神，不可象于事，不可验于度，必取于人，知敌之情者也。

故用间有五：有因间，有内间，有反间，有死间，有生间。五间俱起，莫知其道，是谓神纪，人君之宝也。因间者，因其乡人而用之。内间者，因其官人而用之。反间者，因其敌间而用之。死间者，为诳



事于外，令吾间知之，而传于敌间也。生间者，反报也。

故三军之事，莫亲于间，赏莫厚于间，事莫密于间。非圣智不能用间，非仁义不能使间，非微妙不能得间之实。微哉微哉，无所不用间也。间事未发而先闻者，间与所告者皆死。凡军之所欲击，城之所欲攻，人之所欲杀，必先知其守将、左右、谒者、门者、舍人人之姓名，令吾间必索知之。

必索敌人之间来间我者，因而利之，导而舍之，故反间可得而用也。因是而知之，故乡间、内间可得而使也；因是而知之，故死间为诳事，可使告敌；因是而知之，故生间可使如期。五间之事，主必知之，知之必在于反间，故反间不可不厚也。昔殷之兴也，伊挚在夏；周之兴也，吕牙在殷。故惟明君贤将能以上智为间者，必成大功。此兵之要，三军之所恃而动也。

● [译 文]

孙子说：凡是出兵十万，千里征战，百姓的耗费，国家的开支，每天要花费千金。全国内外动乱不安，运输军需物资的队伍疲惫于道路，不能从事耕作的有70万家。战争双方相持数年，是为了取胜于一旦，如果吝啬爵禄和金钱不重用间谍，以致不能了解敌人情况而致失败，那就太不仁慈了。这样的将帅，不是军队的好将帅，不是国君的好助手，这样的国君，不是能打胜仗的好国君。英明的国君，良好的将帅，之所以一出兵就能战胜敌人，其成功超出众人者，就在于事先了解情况。要事先了解情况，不可用祈求鬼神的方法去取得，不可用相似的事情做类比推测吉凶，也不可用观察日月星辰运行位置去验证，一定要从了解敌情的人那里去获得。

使用的间有五种：有“因间”、“内间”、“反间”、“死间”、“生间”。五种间谍都使用起来，就能使敌人莫测高深，这就是所谓“神纪”，是国君制胜的法宝。所谓“因间”，是指利用敌国乡里的普通人做间谍。所谓“内间”，是指收买敌国的官吏做间谍。所谓“反间”，是指收买或利用敌方派来的间谍为我效力。所谓“死间”，是指故意散布假情况，让我方间谍知道而传给敌方，敌人上当后往往将其处死。所谓“生间”，是指派往敌方侦察后，能活着回来报告敌情的人。

所以在军队的人事中，没有比间谍更亲信的，奖赏没有比间谍更优厚的，事情没有比用间谍更机密的。不是才智过人的不能使用间谍，



不是“仁义”慷慨的人，不能指使间谍；不是用心精细、手段微妙的人不能取得间谍的真实情报。微妙啊！微妙啊！无处不可使用间谍呀。间谍工作尚未进行，就被泄露出去，间谍和听到秘密的人都要处死。凡是要攻击的敌军，要攻占的城邑，要击杀的敌方人员，必须预先了解主管将帅及其左右亲信、掌管传达通报的官员、守门的官吏以及门客幕僚的姓名，务必命令我方间谍侦察清楚。

必须查出敌方派来侦察我方的间谍，以便依据情况进行收买、利用，经过诱导或交代任务，然后放他回去，这样反间就可以为我所用了。因为从反间那里得知敌人情况，所以乡间、内间就可以为我所用了。因为从反间那里得知敌人情况，所以散布给死间的虚假情况就可以传给敌人。因为从反间那里得知敌人情况，所以生间就可按预定时间，回来报告敌情。五种间谍的使用，主持者都必须懂得。了解情况的关键在于反间，所以对反间不可不给予优厚的待遇。从前商朝的兴起，是由于重用了曾经在夏为臣的伊尹，周朝的兴起，是由于重用了曾经在殷为官的吕牙。所以，英明的国君，贤能的将帅，能用高超智慧的人做间谍，一定能成就大的功业。这是用兵作战的重要一着，整个军队都要依靠间谍提供情报而采取行动。