

宋岩 著

中国工人出版社

无与伦比的战争艺术
驰骋商场的锦囊妙计

跟
孙
子
学
智
谋

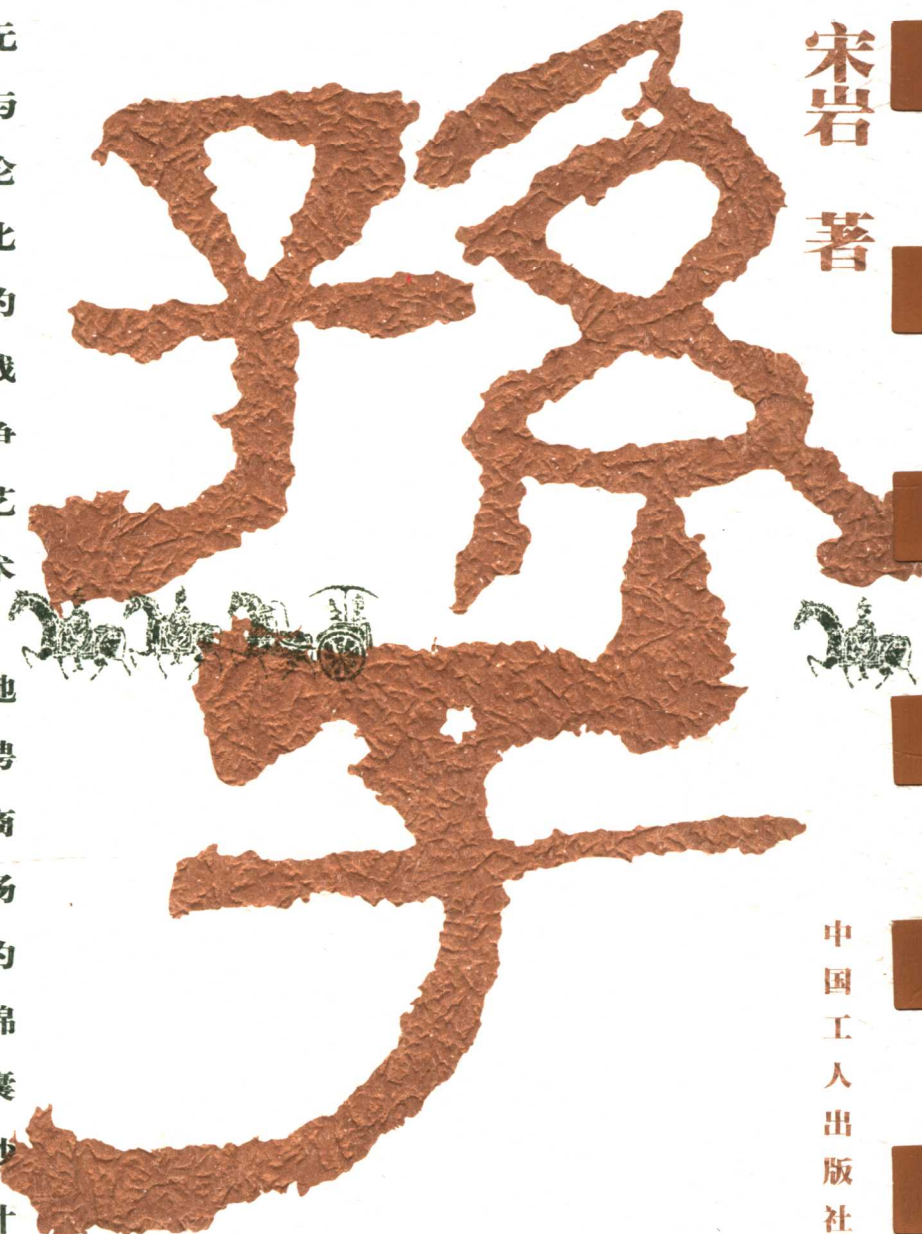
上兵伐谋
兵不厌诈

先发制人
知己知彼

兵以诈立
避实击虚

居安思危
利而诱之

恩威并施
择人借势



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: 北京金星印务有限公司

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

版权所有 侵权必究 印装错误可随时退换

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“兵学圣典”。

《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



contents

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

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。

貳



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——利而诱敌

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