



XIANG SUNZI
XUE JIMOU

向 孙子 学 计谋

「最有中国味的谋略之道」



句句是经典，字字是良言
沉下心品味，静下心怡情

左燕◎编著



现存最早、最有价值古典军事理论。

本书不仅介绍孙子计谋的来源和运用，更结合各种实例深入剖析，特别是在现代经营决策和管理方面，本书更是教给读者实践性的策略方法。商场如战场，孙子的智慧长久而广泛地存在于我们的生活中。



XIANG SUNZI
XUE JIMOU

向 孙子 学 计谋



左燕◎编著

「最有中国味的谋略之道」



中国华侨出版社

图书在版编目(CIP)数据

向孙子学计谋:最有中国味的谋略之道 / 左燕编著. —北京:
中国华侨出版社, 2013.5

ISBN 978-7-5113-3627-9

I. ①向… II. ①左… III. ①兵法-中国-春秋时代-通俗
读物 IV. ①E892. 25-49

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2013)第 107557 号

向孙子学计谋:最有中国味的谋略之道

编 著 / 左 燕

责任编辑 / 文 喆

责任校对 / 李向荣

经 销 / 新华书店

开 本 / 787 毫米×1092 毫米 1/16 印张/18 字数/255 千字

印 刷 / 北京建泰印刷有限公司

版 次 / 2013 年 9 月第 1 版 2013 年 9 月第 1 次印刷

书 号 / ISBN 978-7-5113-3627-9

定 价 / 32.00 元

中国华侨出版社 北京市朝阳区静安里 26 号通成达大厦 3 层 邮编:100028

法律顾问:陈鹰律师事务所

编辑部:(010)64443056 64443979

发行部:(010)64443051 传真:(010)64439708

网址:www.oveaschin.com

E-mail:oveaschin@sina.com

前言

文化包含一个民族长期积累形成的深层的心理积淀。而传统文化又是多元的，不同的文化派系会产生不同的思维模式，这也会导致不同的社会结构和行为方式。就像一棵树上，没有两片叶子是相同的道理。先秦诸子百家的思想给后人留下了丰富的历史宝藏，这不是一种包袱，而是我们可以汲取的能量。

如今，我们对传承已久的历史文化，在现实层面的研究发展仍是欠缺的，在社会现实问题上往往抛弃了“经世致用”的传统。就像孔子、老子、孙子的思想在任何时候都是宝藏一样，孙子的计谋不仅具有很强的实用性，而且能让人们在处理事务时更加理智与理性。

作为世界三大兵书之一的《孙子兵法》，不仅是我国传统文化的精华，也是我国古典军事文化遗产中的艺术瑰宝。但是怎么才能运用好它的计谋，怎么将理论与现实更好地结合，这都是本书所要讲的内容。本书不仅进一步解释孙子计谋的

内涵，更结合实例进行解说。对于这种传统文化的传承，我们本着“取其精华，去其糟粕”的主旨为全人类的发展提供经验和借鉴。对于中国传统文化及其价值，我们应当站更高的角度来重新认识。不断发掘中国传统文化的优势，并赋予其新的内涵，将之转换成有效的资源和力量，使它重新成为促进社会发展的因素，是我们文化传承和建设的重要任务。

计谋是人类智慧的延伸，对于事件而言，计谋不分好坏，关键在于使用的人是出于什么样的目的。也就是出于自己的利益，还是集体的利益。最典型的就是侵害他人的合法利益是坏，维护正当利益为好。总而言之，学会计谋不仅是一种智慧的攫取，更是对个人能力的提升。所谓腹中有计走天下，但不可事事用计谋，时时算计，诡计多端更不宜。向孙子学计谋多为对我国传统文化的认可和传承。

本书共分十八章，每一章不仅介绍计谋的来龙去脉和使用技巧，更是结合当代的各种实例深入剖析，特别是在当代经营决策和社会管理方面，本书更是教给读者具有实操性的策略方法。商场如战场，即便不是硝烟弥漫的真实战场，孙子的计谋也长久而广泛地存在在我们的生活中。

目录

第一章 瞒天过海，围魏救赵——掩饰真实动机

出于某种原因，不能把自己的心思和动机直白地展现在别人的面前，我们需要采取一些策略。为了达到目的，可以采用迂回的策略，让困难迎刃而解。

【经典今解】 1

【案例解析】 6

实战1 瞒天过海中赢得战争胜利

实战2 康熙智谋除奸臣

实战3 王守仁“围魏救赵”解安庆围

实战4 拿破仑智勇双全却防不住一计

第二章 以逸待劳，牢抓时机——在敌疲我逸的情况下出击

在不知道事情该如何解决的时候，最好不要盲目行动，而是冷静下来，以逸待劳，寻找时机。万事万物的形势是不断发展变化的，当对方的劣势展现出来时，立刻行动，就能收到事半功倍的效果。

【经典今解】 16

【案例解析】 19

实战1 以逸待劳赢得战争胜利

实战2 土耳其舰队兵败塞浦路斯

实战3 勾践忍辱负重等待时机

第三章 声东击西，借力打力——虚虚实实，让人犹如雾里看花

人之所以高明，就是因为人会假借其他事物，办成以自身之力无法办成的事情。计策的要诀就在虚虚实实，让别人摸不透其中的寓意。借力打力通常能够不费吹灰之力就达成目标。

【经典今解】 28

【案例解析】 34

实战1 滑铁卢的失败

实战2 借力打力赢得事业成功

第四章 无中生有，因势取利——迷惑敌人，成功才会水到渠成

能合理利用时势，以计谋为自己创造条件的人才算高手，能无中生有迷惑敌人的将军才是好将军。聪明的人能够在看似没有机会的情况下创造机会，并在对手出现细小失误的时候，敏锐地把握时机，实现绝地反击、以弱胜强。

【经典今解】 43

【案例解析】 49

实战1 “无中生有”巧施计

实战2 里根因势取利赚声誉

第五章 李代桃僵，暗渡陈仓——以部分牺牲换取整体胜利

利益太多时，就会发生冲突，这时候就得学会取舍，所谓“鱼与熊掌不可兼得”。在大局面前要敢于果断放弃小利益、眼前利益，把眼光放长远，争取更大回报。当然，也要善于遮掩住真实意图，让对手因为追逐小利益而失去全部。

【经典今解】 57

【案例解析】 65

实战1 羽绒服市场上的大战

实战2 哈勒尔李代桃僵战宝洁

第六章 隔岸观火，巧获信任——站到“取利渔翁”的位置

起火的时候，人的第一反应是救火。可是在没有弄清楚形势的时候，贸然救火或许会给自己带来极大的危险，这时候不妨采取隔岸观火的方式静观形势变化。另外，要想让别人相信自己，就必须用友好来争取信任，“笑”就是个绝好的办法。

【经典今解】 77

【案例解析】 80

实战1 复印机厂巧妙渔利

实战2 商鞅妙计打败魏国

实战3 隔岸观火，免除人际尴尬

第七章 打草惊蛇，调虎离山——避开优势，寻找弱点突破

古语云：虎落平阳被犬欺。老虎离开自己地盘，连狗都可以欺负它。所谓调虎离山大抵就要达到这样的效果。使对手离开其处于优势的地方，或是让对手处于对他不利的形势下，就可以将其一举歼灭。而打草惊蛇，也是利用对手的弱点进行攻击，这样方能取胜于战事。

【经典今解】 94

【案例解析】 101

实战1 知县用计巧破案

实战2 拿破仑大败俄奥联军

实战3 华尔克的计谋

第八章 欲擒故纵，擒贼擒王——抓住要领是取胜的关键所在

古人云：射人先射马，擒贼先擒王。在军事中，这些谋略不仅要活学善用，并且要想有所获得，就得学会“如欲取之，必先予之”，毕竟有舍才有得。

【经典今解】 108

【案例解析】 114

实战1 苏无名“欲擒故纵”抓盗贼

实战2 刘秀擒贼先擒王

实战3 一个主意价值千金

第九章 借鸡生蛋，抛砖引玉——为钓大鱼要舍得投放鱼饵

在遇到一些困难的时候，尽可能的利用身边一切条件，向别人借用力量，让自己的事业再次出现繁荣景象。而抛砖引玉则是需要人们在为获大利时必须舍以小利，要学会“将欲取之，必先予之”。两者都表明要达到自己所要的目的，就必须学会舍弃。

【经典今解】 119

【案例解析】 125

实战1 借别人花店为自己赢得机会

实战2 “借鸡生蛋”创办自己的事业

实战3 小铜牌获得大收益

第十章 关门捉贼，釜底抽薪——在有利情况下要争取完胜

古人云：“扬汤止沸，不如釜底抽薪”。在解决问题的过程中，要学会抓住事情的主要矛盾，从根本上解决问题。不能浮于表面，看不到问题的本质。同时，也要学会把握时机，利用自身的各种条件，善于筹谋，争取完全的胜利。

【经典今解】 136

【案例解析】 144

实战1 三河保卫战

实战2 刘三的“三角经营”法

实战3 精工表在反击中崛起

第十一章 应时而作，分身有术——走而示之不走的高明决策

当竞争十分激烈的时候，局势就会变得很复杂。在这种复杂的局势中，谁能因时而动，因时而作，谁就会成为最后的赢家。当时机恰当的时候你甚至可以采取分身术，给对手制造一个假象，而你却早已脱离险境，走向成功。

【经典今解】 152

【案例解析】 157

实战1 应时而作败敌军

实战2 巧施分身术避开被绑架的命运

实战3 董事长想出妙计巧派奖

第十二章 远交近攻，假道伐虢——借助外交力量来取胜

荀子《劝学》中说：“君子性非异也，善假于物也。”借道灭虢就是一种借助敌人的力量，分化敌人的外交策略。而远交进攻作为一种外交手段，是指我方假借与远方强敌交好，集中力量消灭近处敌人之后，再消灭远方强敌，从近到远依次推进，作为战略使用时，这两个都讲究一个“借”字。

【经典今解】 166

【案例解析】 171

实战1 “猪鬃大王”古耕虞的经营策略

实战2 聪明人巧计买房

第十三章 假痴不癫，指桑骂槐——沉着借力以拙胜巧

假痴不癫是指为掩藏自己的实力，或是真实意图做出令人匪夷所思的行为，并使敌人信以为真，以此来摆脱困境。指桑骂槐是一种意有所指的计谋，借助某人或某物，对另一事物进行实际攻击。所以，在自身对某事有心无力时，可以采用这两个计谋，假借外物来替自己解围。

【经典今解】 178

【案例解析】 186

实战1 赵匡胤陈桥驿黄袍加身

实战2 抠字眼的威廉

实战3 凯瑟琳的宣传之道

第十四章 偷梁换柱，上屋抽梯——瓦解对方的核心竞争力

偷梁换柱，意同偷天换日、偷龙转凤、掉包计。都是指暗中换掉敌人所需的关

键事物或是重要部件，以此达到削弱敌人实力或是战胜敌人的目标。而上屋抽梯则是指在与敌人对阵中，故意露出破绽，引敌人上钩后，切断敌人的外援，以此到达歼灭敌人的目的。

【经典今解】 193

【案例解析】 199

实战1 化妆师巧用技术捉逃犯

实战2 包公“上屋抽梯”巧断疑案

实战3 洛克菲勒用计买铁矿

第十五章 树上开花，反客为主——借局布势，占得主动地位

树上开花是指我方实力较弱时，借助其他外力，虚张声势以此震慑敌人，摆脱被歼灭的危机。反客为主则是指在军事战斗中，尽量将被动变主动，争取战争主导权，而这个计谋主要针对的是同一阵营的盟友。这两个计谋都讲究如何借助盟友的势力，最后获得盟军中的主要位置。

【经典今解】 206

【案例解析】 212

实战1 被酒商利用的总统

实战2 塔克曼的股票经

第十六章 利用弱点，攻其软肋——巧施诱惑才能找到击破点

人都有欲望，美人计正是利用人的欲望来诱惑敌人，以此来瓦解敌人的战斗力，在其丧失警惕时，趁机将其消灭。而反间计则是指制造事端，令敌人内部产生嫌隙自生矛盾，以此达到我方获取情报，扰乱敌人内部的目的。

【经典今解】 219

【案例解析】 225

实战1 王允计除乱臣董卓

实战2 皇太极设计杀敌臣

实例3 胡宗宪利用离间除海盗

第十七章 连环苦肉计——计中套计，立对方于必败之地

苦肉计，以自我伤害引发敌人的恻隐之心，从而取得敌人的信任，以此来深入敌人内部进行间谍活动的计谋。连环计，对同一敌人使用两个或者两个以上的计谋，而这些计谋又都环环相扣，相辅相成，利用计中计让敌方陷入失败的深渊。

【经典今解】 231

【案例解析】 239

实战1 王佐自断右臂救宋军

实战2 科普顿的乳酪广告

第十八章 空城遁走计——必要时，弃无用之城以求全身而退

古语有云：兵不厌诈。空城计主要是在敌我双方实力悬殊的情况下，利用心理战，使敌人对我方形势出现误判，从而让我方有机可趁摆脱困境。走为上则是指在面对困境时，一定要能进能退，不能顽固不化，要知道有舍才有得。

【经典今解】 244

【案例解析】 252

实战1 畅销红茶中的奥秘

实战2 具有眼光的经商之道

第一章 | 瞒天过海，围魏救赵

——掩饰真实动机

出于某种原因，不能把自己的心思和动机直白地展现在别人的面前，我们需要采取一些策略。为了达到目的，可以采用迂回的策略，让困难迎刃而解。

【经典今解】

备周则意怠，常见则不疑。阴在阳之内，不在阳之对。太阳，太阴。

自认为防备周到的，容易产生麻痹松懈的情绪；平常看惯了的，往往就不再怀疑。秘密蕴藏在暴露的事物中，而不是与暴露的事物相排斥。非常公开的经常蕴藏着非常机密的。

唐太宗曾经在唐贞观十七年时，亲率 30 万大军征伐高句丽。大军行至大海之滨之时，已经是一个多月以后了。唐太宗站在海边举目远眺，见沧海茫茫，波澜壮阔，但是横无际涯白浪排空。实在是具有震天动地的气势。竟顿时生出惧意，与手下众将商议退兵。但是大部分将士不肯无功而返，大军开拔

一月有余，怎能食言于天下百姓。唐太宗认为众将士说的有道理，但是勉为其难地上船之后，感觉头晕目眩不能站立。大船事实上稳如泰山纹丝不动。这一点让众将士无可奈何，唐太宗更是下令立刻下船，并且下旨不再渡海。在唐太宗的命令下众将驻扎在海边准备回朝。众将无可奈何但是同样无计可施。同行将士中有一位是辽东道行军总管张士贵，此人对用兵之道深有研究。他认为唐太宗此举对战局很不利，因为兵贵神速，如此拖沓会耽误最佳战机。但是唐太宗的命令已经下达，他也不敢冒死进谏，怕触怒龙颜，惹上杀身之祸。

正在张士贵愁眉不展之时，有一人站出献计，说他有办法说服唐太宗，下令渡海进攻。此人是军中新招募的一名壮士，名曰薛仁贵。薛仁贵对着张士贵耳语片刻，听得张士贵连连称是，连声赞妙。让薛仁贵依计行事。几日之后，一位老者觐见唐太宗。这位老者仙风道骨气度非凡。自称是居住海边的豪门大户。听闻天子征伐高句丽，备上 30 万石军粮送来军营，以尽微薄之力犒劳将士。并称在家中备好酒宴歌舞，请唐太宗移驾赏光。此言正中唐太宗下怀。连日以来清苦的军营生活早已让唐太宗感觉烦闷不堪，如今能有美酒佳肴相伴，岂能不欣然前往？当下就下令带领文武百官随这位老者出了军营。

到海边之后，并不如往常看到的府邸一般，只见彩幔绵延，一片流光溢彩。老者带大家走入彩幔之后，才看到老者的府邸是隐设在万丈彩幔之中的。老者继续引领众将士进入房间，内里布置奢华精美。四壁所见和地面所铺盖皆是彩幔锦彩。待唐太宗等人落座之后，老者拍手示意，立刻有十几名美丽少女应声从彩幕之后飘然而出，手端丰盛的菜肴和美酒。又有乐工出现在四周，开始鼓瑟吹箫。一时间美酒飘香琴瑟交鸣。众人无不身心舒畅开怀畅饮。

正值众人酒酣之际，房间却突然摇晃起来，风声四起。众人大惊，不明

所以。唐太宗命人解开彩幕，窥探究竟发生了什么事情。结果这哪里寻常人家的府邸，分明是到了海上，四周烟波浩渺浊浪排空。唐太宗大为惊愕，询问群臣，无人知晓。老者和张士贵慌忙下跪请罪。

原来这一切正是薛仁贵的计谋。他深知唐太宗怕水，不能硬来。而是想办法用彩幔围住大船，而自己装扮成海边的豪客，让唐太宗误认为自己要去岸上做客。同时编排歌舞酒宴，让唐太宗放松心神，无暇顾及其他。其实等到船已经到海上的时候，唐太宗反而不会对海水有太大恐惧了。而且唐太宗是位明君，纵使后悔纵使醒悟，却不会为此给薛仁贵和张士贵定罪。相反，想到他们的良苦用心，更加地感动甚至重用了他们。薛仁贵后来受到重视得以重用，成为一代名将，正是因为这件事情。

共敌不如分敌，敌阳不如敌阴。

与其攻打集中的正面之敌，不如先用计谋分散它的兵力，然后各个击破；与其主动出兵攻打敌人，不如迂回到敌人虚弱的后方，伺机歼灭敌人。

“围魏救赵”具有三种含义

避实击虚。《孙子兵法·虚实篇》里认为，用兵的规律应当是避开敌人最坚实的地方而去攻击敌人最薄弱的部分。同样来说，正如流水这样的自然规律一样，也是避开高处流向低处。避实击虚是战胜敌人的法宝。

以攻为守。在与敌人战斗时，如果敌军攻势太猛，我军一味防御的话，战况会变得越来越被动。这种情况下，进攻无异于最好的防御。正所谓化被动为主动。

以迂为直。在战争中，最佳战略往往不是最直接的方法。因为战争不同于生活，只寻找最近距离和最直接的路线就可以获得最好的结果。战争如同

爬山，盘旋而上虽然多走路但是更能得到安全的保障。共敌不如分敌，敌阳不如敌阴出自《史记·孙子吴起列传》，讲的是战国时期，齐国与魏国发生过的一场战争：桂陵之战。公元前354年，赵国进攻卫国，企图迫使卫国臣服。当时卫国依附于魏国。而在公元前356年的时候，赵国国君赵成侯不甘心被魏国霸占控制，与齐，宋，燕结盟，企图对抗魏国。于是魏王派遣庞涓率十万精兵以保卫卫国为借口，对赵国发动了战争。魏军本就精良，在庞涓的带领下更是锐不可当，就这样魏国一举包围攻破赵国都城邯郸。因为之前的结盟，齐国与赵国已经是同盟关系，所以邯郸危急的时候赵成侯向齐国求助。

齐威王命田忌率8万士兵去帮助赵国，同时任命孙臧为军师。孙臧是何许人也呢？其实他是兵圣孙武的后代，与庞涓一同拜鬼谷子为师，所以算是同门师兄弟。庞涓确有实才，学成之后去了魏国，受到魏惠王赏识并被拜为魏国大将军。为魏国立下赫赫战功。而实际上，庞涓的本领是比不上孙臧的。孙臧学成之后也来到魏国，魏惠王爱才，同样将孙臧奉为上宾加以重用。可是这引起了庞涓的嫉恨。庞涓深怕有朝一日自己失宠。于是诬陷孙臧与齐国勾结对魏国不轨。魏惠王大怒，将孙臧处以臧刑（臧刑，削去膝盖骨的一种酷刑）。又在孙臧脸上施以黥刑（即在脸上刻字）。使孙臧即不能行走，又羞于见人。实在残酷至极。孙臧知道自己命悬一线。只好装疯卖傻，才得以保命。直到遇到齐国使者救助，才得以活了下来。如今齐王命令孙臧为军师去与庞涓一战，正可以让孙臧一报昔日之仇。

田忌与孙臧一起领兵进入魏国和赵国的交界处，备战之时。田忌与孙臧商量计策。田忌计划直接进攻邯郸，正面迎敌。孙臧则认为不可，他这样解释：战斗中决定胜负的关键不是动手斗殴，理清一件事情的基本方法也不会是靠拳头去解决。对付敌人最有用的办法是，避实就虚，攻其要害，敌方受到挫折和牵制之后，我方自然会获得胜利。而且现在魏国大部分兵力都用在

外面作战，留在大梁的肯定是一些老弱病残。这个时候我们应该直接攻打大梁，逼魏军撤离邯郸，然后我们在途中设下埋伏，岂不是一劳永逸？庞涓必败。

田忌听后认为该计太妙，于是依计行事。于是齐国大军直接进攻大梁。大梁是魏国的政治、经济、军事中心，突然遭到攻击，魏惠王大惊，连夜派人送信给庞涓，要求他立刻回救大梁。此时邯郸已快被攻破，但是自己国都危急，容不得庞涓细想，急忙率兵回救大梁。由此，邯郸之围已解。庞涓率兵回大梁的途中，在桂陵（今河南长垣西北）遭赵军埋伏。前几日攻打邯郸的连日耗损，加上行军路途中的疲惫。面对一鼓作气精锐强悍的齐军，自然是落入下风，陷入被动局面。魏军大败，损失惨重。庞涓狼狈地逃回大梁，只剩下了一部分残兵败将。这场战争，就是历史上有名的“围魏救赵”。