

如果人的一生只能读一本书的话，
那就应该是《孙子兵法》。

——美国亚马逊网站评论

活用 孙子兵法

历经 2600 年，
至今仍然是全球首屈一指的智慧典籍

格局决定 结局

严定暹 著



上海三联书店

E892.25/7

2008

活用孙子兵法

格局决定
格局

严定暹 著



上海三联书店

图书在版编目 (CIP) 数据

格局决定结局: 活用孙子兵法/严定暹著. —上海: 上海三联书店, 2008. 1

ISBN 978 - 7 - 5426 - 2698 - 1

I. 格… II. 严… III. ①兵法—中国—春秋时代②孙子兵法—研究
IV. E892. 25

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2007) 第 197935 号

本书中文简体字版由台湾天下远见出版股份有限公司授权出版

格局决定结局: 活用孙子兵法

著 者 / 严定暹

责任编辑 / 黄 韬

装帧设计 / 海云书装

监 制 / 李 敏

责任校对 / 慧眼校对

出版发行 / 上海三联书店

(200031) 中国上海市乌鲁木齐南路 396 弄 10 号

<http://www.sanlianc.com>

E-mail: shsanlian@yahoo.com.cn

印 刷 / 北京佳信达艺术印刷有限公司

版 次 / 2008 年 1 月第 1 版

印 次 / 2008 年 1 月第 1 次印刷

开 本 / 970 × 700 1/16

字 数 / 150 千字

印 张 / 11.125

印 数 / 1 - 10000 册

ISBN 978 - 7 - 5426 - 2698 - 1

C · 244 定价: 25.00 元



自序 | 分 享

严定暹

每两年召开一次的全球《孙子兵法》研讨会之源起有一个说法：

邓小平先生在中国内地实施改革开放之后，选了一批人到日本的三菱企业集团接受“企业经营与管理”的培训；这批东洋取经的人在结训典礼上都收到三菱企业集团总裁送的一份礼物，打开这份包装精美的礼物，赫然是一本书：《孙子兵法》！当邓小平获悉这件事之后大怒：“中国人的书还要日本人来教！”乃有《孙子兵法》研讨会之筹设。

这个说法的传说者言之凿凿，不过，套一句新闻界的用语：真相如何不可知；而事实是全球《孙子兵法》研讨会至今每两年召开一次，不曾中辍。

1999年，台积电邀请新加坡大学企业政策系教授黄昭虎讲授《孙子兵法》，黄教授在开场白中提到：“过去几年我到很多美国《财星》杂志五百大企业讲课，包括：美国戴尔电脑（Dell Computer）的麦可·戴尔与芬兰诺基亚（Nokia）的总裁贝卡等，他们都非常重视《孙子兵法》。”

一九九七年年年初的日本《统帅》（President）杂志报道中指出：中国古老的兵法书《孙子兵法》在现代日本企业界重新绽放亘古的



智慧光芒；这部全文不过六千多字的古典教战手册，再度走进现代日本经营者的焦距中，被众多企业领袖奉为现代企业经营的最高指导依据、经营策略的宝库。

在高科技时代的种种事实呈现了一项真相：《孙子兵法》历经两千六百年流光之淘炼，更加光彩耀人！

化干戈为玉帛

子夏有一天很坦诚地向孔子说：“我在外面看到各式各样好吃好玩的东西都非常心动，回到教室内听老师的教诲又非常感动，很能受教！这两种念头常常在我心头交战，不能自决！”（“出见纷华盛丽而说，入闻夫子之道而乐，二者心战，未能自决。”——取材于《史记·礼书》），子夏的告白其实是道出人类思想的一种典型——“天人交战”。

翻开人类文明史，再与人类战争史合参，你将发现：“你也许对战争不感兴趣，战争对你却深感兴趣！”——托洛斯基的话可不是吓人的。

其实，人类与战争的关系之密切也许超出我们的想象——人从出生伊始即不断地面临各式各样的战争，诸如：求生存的竞争，追求成长的自我挑战，乃至道德上的两难——天人交战；由内而外的与病魔的争战，与命运的搏斗；以至于个人与个人之间，为了求生存、或是为了谋利、或是基于理念，而有了党同伐异的现象——团体与团体间的战争于焉发生，而因应战争的各种方法也因此而产生。所以著名的未来学者夫妻档艾文及海蒂·托佛勒（Alvin and Heidi Toffler）在所著《新战争论》（*War and Anti - War*）（一九八四



年)中说:“战争如同阳光、空气、水一般与人类生活共存。”这句话应该不算夸张;而如何“因应挑战”、如何“胜战而无伤于人、无伤于物”,乃至“不仅‘无伤’,更能打一场美好的仗,创造‘双赢’”,应该是人类命定的生命课题;而对应这份课题,《孙子兵法》所提示的诸多理念的确是甚有裨助!《孙子兵法》长河流金、光耀红尘人世数以千年计,岂是没有原因的呢?

铭感

一份因缘,得以从随毓老(爱新觉罗·毓鋆)研读《孙子兵法》,因此得以拓宽我的生命视野,也因而滋生为“文化薪传”恪尽绵薄的心愿。这本小书的面世,或可略表向老师致敬之忱!

一份因缘,庄素玉女士在《远见》这本卓具口碑的杂志给了我一方园地,三年多来,在“远见”杂志的惠爱下令我得以将自己研读《孙子兵法》的心得就教于方家、朋友;也因著这方园地,获得极多的回馈。而今,三十多篇读书心得报告得以崭新的面貌面对读者,相信必然能更加广结善缘,得到更多的指导。在此,对于良师益友更有一份深深的感谢!

目录



自序 分享 / 1

第一部 善战者求之于“势”

必先器识而后兵法 / 3

英雄造时势 / 7

空间的奥秘 / 11

曲直分明转一圈 / 15

战场在哪里 / 20

借力使力 / 26

如如而动 / 31

随缘自在 / 36

江湖一点诀 / 40

第二部 时间管理

刹刹生新 / 47

十倍速 / 51

过去心不可得 / 55

美成在久 / 60

永续经营 / 64



第三部 掌握人心脉动

- 格局决定布局、布局决定结局 / 71
赛局高手，快乐双赢 / 75
政事不与万般同 / 79
柔杀 / 84
距离之美 / 88
给你好看 / 93
目标管理 / 97
眼见为真 / 101
个案处理 / 105
红尘精“算” / 110
“魔”数 / 115
甜甜圈 / 122

第四部 将军情事

- 从“心”开始 / 131
心眼 / 138
吉凶以“眼”迁 / 142
我心如秤 / 147
将军情事 / 152
道可道，非常道 / 158
胜敌益强 / 164

第一部

善战者求之于“势”



放眼当前，懂得与当前的形势相容，
并且善用当前的形势以造势，自可旋
乾转坤、反败为胜。



善战者求之于势而不责于人，故能责人任势。

——《孙子兵法·兵势篇》



必先器识而后兵法

《孙子兵法》有助于整合资讯、提升判断力。
能不能将《孙子兵法》“活学活用”，
则系之于当事人见识的广狭。

成败在决断

汉献帝建安三年（公元198年）夏，曹操假天子之命，兴兵第二次征伐南阳张绣，两军交战，张绣军大败。曹操引军赶至南阳城下。张绣退入南阳城内，坚守城池不出。曹操围城攻打，见城壕甚阔，水势又深，极难近城，乃令军士运土填壕；又用土布袋以及柴薪草相杂，于城边作梯凳；又立云梯窥望城中情形。曹操自骑马绕城观之，如此三日，传令教军士于西门角上，堆积柴薪，会集诸将，准备从西门角攻城。张绣的军师贾诩于城中见如此光景，便对张绣说：

“我已知曹操之意矣。今可将计就计而行——我在城上见曹操绕城而观者三日。他见城东南角砖土之色，新旧不等，鹿角多半毁坏，



意将从此处攻进，却虚去西北上积草，诈为声势，欲哄我撤兵守西北，他乘夜黑必爬东南角而攻城！”

因此建议张绣：“来日可令精壮之兵，饱食轻装，尽藏于东南城的房屋内，却教百姓假扮军士，虚守西北。夜间任曹操的士兵从东南角上爬城，等到他们全部爬进城时，一声炮响，伏兵齐起，曹操可擒矣。”张绣喜，从其计。

早有探马向曹操报告，说张绣尽撤兵在西北角上，呐喊守城，东南却甚空虚。

曹操说：“中吾计矣！”

遂命军中密备锹镬爬城器具。白天只引军攻西北角，至二更时分，却领精兵于东南角上爬过城壕，砍开鹿角。城中全无动静，众军一齐拥入。只听得一声炮响，伏兵四起。曹军急退，背后张绣亲驱勇壮杀来。曹军大败，退出城外，奔走数十里。张绣直杀至天明方收军入城。曹操计点败军，折兵五万余人，失去辎重无数。（详见《三国演义》十七回）

二十一世纪强调是资讯的世纪，资讯就是一切（Information is everything）；而以南阳一战而言，贾诩与曹操是处于资讯不对等的状态（张绣与贾诩处于包围中；而曹操可以客观而全盘地观察被包围者的一举一动），却是英雄所见略同：能有相同的见识、乃至有相同的布局（同样在城的西北角虚张声势、东南角作重要部署），并能胜过曹操。这样说来，解读资讯的能力、运用资讯的能力，重要性远超过资讯的取得！

《孙子兵法·虚实篇》说：“能因敌变化而取胜者，谓之神。”贾诩可说是“用兵如神”！而贾诩能有如此的神来之策并不是因为资讯完整，乃是因为善于判断与决策。所以，韩非子早就说过：知道



并不是最难的事，如何运用所知道的资讯才是高难度（《说难篇》：“非知之难，处知则难也”）！“处知”，即对于所见、所听、所知之事能有多少认知。也就是说，对于所获得的资讯能有正确的判断，其实并不是很容易的事。

戏法人人会变、巧妙各自不同

《庄子·逍遥游》中强调：一般正常人都有五官四肢，伟人并不会多长一只眼睛或多生一个脑袋，伟人与凡人之差异乃在于人生境界的高低，而人生境界的高低可从人对“物”之运用能力来看。庄子并以一个故事说明此一抽象理论：从前宋国有一家人凭借在冬天可以预防皮肤冻裂的祖传秘方药，世代从事漂打丝絮的职业。有一个旅客路过这里听了这件事，愿出价一百两黄金买这个祖传秘方。这家人集合商量的结果是：“我们家世代做漂打丝絮的职业，只得很少的钱，现在一旦把药方卖出，就可得到一百两黄金的厚利，就卖给他吧！”

这位旅客得了这药方，去游说吴王，刚好越国出兵攻打吴国，吴王就派他做主将，冬天领水军和越人进行水战，因为他有预防皮肤冻裂的药，把越人打败，得到了封地的奖赏！

同样都是能够冬天预防皮肤冻裂的药方，有人因此而得到封地为侯，有的人则一生一世只能借着它从事漂洗布絮的工作，那是运用的人智慧有高低！

《孙子兵法·军形篇》强调：看得见太阳、月亮，并不是眼睛好；听得见打雷，并不是耳朵好。一般正常人不都具备这样的能力吗？所以，一位将军若不具备超乎寻常、独到而正确的见识，岂能



有胜算（“见胜不过众人之所知，非善之善者也”）？个人的才具、世间的物资财货，以及种种资讯能发挥多大的效能，如何能物尽其用，乃至物得妙用，其实是操之于使用之人之见识！

为学譬如金字塔，要能广大方能高

《孙子兵法》十三篇拢总六千字左右，欲滚瓜烂熟并非难事！假设两位皆能将《孙子兵法》倒背如流之人相拼，如何分高下？那就系之于“活学活用”的能力！而能不能“活学活用”则系之于当事人见识的广狭，这也就是诸葛亮草船借箭成功后对鲁肃所说：“为将而不通天文，不识地利，不知奇门，不晓阴阳，不看阵图，不明兵势，是庸才也。”（《三国演义》第四十六回）——熟读《孙子兵法》是运用兵法的基本配备，而能不能妙用兵法则有待于充分条件：通天文、晓地理、洞明人情世事……不一而足，见闻愈广博愈有助于“兵法”之运用！话说回来，见闻广博之人需不需要读“兵法”？答案是肯定的，因为《孙子兵法》有助于整合资讯、提升判断力！

唐代名相裴度说：“士必先器识而后文艺。”文学写作岂是从叙事、抒情等写作方式入手，必是从打开器度、开拓见识奠基，有了基本面才谈技术面，即修习写作技巧；“兵法”亦作如是观！



英雄造时势

善于作战的人是善于运用形势以造势，
并不是只责求人力配合；
而是切知如何在人与客观形势的互动中，
运用形势制约人以取胜。

善战者，求之于势，不责于人

春秋时代，齐国在宰相管仲推动的富国强兵政策下，国家变得愈来愈富裕。“饱暖思淫欲”乃是世间常态；齐国富裕之后，出现了一个现象，就是游手好闲的人变多了。齐桓公对社会上突然增加这么多游手好闲的人，觉得很讨厌。因为游手好闲的人不但没有生产力，还会造成很多人也起而效尤。于是，齐桓公想把这些游手好闲的人统统抓起来活埋。

宰相管仲被要求处理这批游手好闲的人，管仲下达了一个命令，规定齐国国内的各行各业都要有一套制服，使人一眼就可以辨认出各人的职业；而没有就业的闲人是没有制服的。这个政策推行一年



之后，齐国的闲人全都就业了。那些游手好闲的人起初对于自己不用穿制服还感觉挺自在的，渐渐就受不了啦，因为只要一出门，没有制服穿就成了游手好闲的标签，为了脱去这个标签，当然得赶快就业。

只不过一年的时间，管仲兵不血刃地解决了齐桓公的烦恼，也让齐国人民自动自发各就各业。

无怪乎孔子极为推崇管仲，而管仲这一套也的确是了不起的王道治国策略——胜残去杀：不用杀戮的方式解决问题，而是创造形势，引导人民自然而然地自动迁善远罪。

管仲的这一套王道治安策略其实只是一个观念的落实运用，那就是深深体察到：形势比人强。“以客观的形势制约形势中的人”，不只管仲，被日本人誉为东亚第一英主的唐太宗也深谙此道。唐太宗认为：“小人都是环境的产物！”唐太宗最得意的是，他所领导的大唐政府是小人无法立足的一种政治环境，所以隋朝的著名小人进入大唐政府之后都成为风骨凛然的大臣——因为形势比人强。

管仲的《治安策》、唐太宗的《治国方略》，追本溯源都是脱胎于《孙子兵法》；孙子强调，“善战者求之于势而不责于人，故能责人任势”（《兵势篇》，即《孙子兵法·兵势篇》，下同）——善于作战的人是善于运用形势以造势，并不是只责求人力配合；而是切知如何在人与客观形势的互动中，运用形势制约人以取胜。

上兵伐谋

写下“碧云天，黄叶地，秋色连波，波上寒烟翠。山映斜阳天接水，芳草无情，更在斜阳外”的婉约情词，并力行“先天下之忧



而忧，后天下之乐而乐”而有崇高历史地位的宋代大政治家范仲淹，在青壮岁月领军作战之时，他的敌人赞美他“小范老子胸中自有数万甲兵”，在敌人的眼中，范文正公的韬略胜过数万甲雄兵。

两千六百年来，《孙子兵法》被中外古今有识之士视为“智典”，因为《孙子兵法》对于两军对阵之事，反对肉搏战，鄙视力战，而强调“智取”，所谓“上兵伐谋”（《谋攻篇》）：真正伟大的军事家以正确谋略规划，降低杀伤力而制胜；而“伐谋”的基准是，了解大势所在、时势所趋，进而善用形势以创造有利自己的形势。因为，“形势比人强”！

按牌理出牌

《孙子兵法》以区区不到三十个字阐发造势之理：“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。”（《兵势篇》）木头、石头的本性是非常稳定的，一块木头、一块石头摆在安稳的环境，若没有外力搬动，绝对不会自己移动；但是，若将木头、石头置于不稳定的环境，例如，将一块石头或木头置于桌边，一半悬空、一半置于桌上，或是置于悬崖边，一半悬空、一半置于悬崖内，即使本来不会自己移动的木头、石头也会动个不停。因为周边的环境制约、改变了它们安静不动的本性，造成它们的不稳定。方形的木头、石头摆在稳定的环境，只要没有人去动它，它绝对不会动。但是圆球形的木头、石头即使置于平坦的地面，它依然动个不停，要它不动也难。因为“圆”的形状制约、改变了木头、石头安静不动的本质。孙子以千古不移的自然界现象——“木头、石头受外在‘形’与客观‘势’的制约”，以阐发寰宇之中万