

品读经典谋略著作，
佐助现代社会生活

吴如松 编著

品读 国 策

话
谋
略

谋略文化是博大精深的国学文化中的一支。

早在奴隶制社会初期，

谋略思想就有了萌芽。

随着社会的不断发展，

一批批精通谋略的军事家相继涌现，

一部部堪称经典的军事谋略著作也相继问世。

谋略并不仅仅用于军事和战争，

在和平的现代社会，

谋略一样会在官场、

商场、职场助我们一臂之力。

古人已经为我们构筑了一座座谋略的宝塔，

只要我们勇于攀登，

就能站在塔尖，

俯瞰我们脚下的生活。

中国长安出版社

品读经典谋略著作，
佐助现代社会生活

话谋略

品国策

吴如松
编著

中国长安出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

品国学, 话谋略/吴如松编著. —北京: 中国长安出版社, 2010. 1

ISBN 978 - 7 - 5107 - 0137 - 5

I. ①品… II. ①吴… III. ①谋略—中国—通俗读物
IV. ①C934 - 49

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2010) 第 007665 号

上架建议: 社科—哲学知识读物—励志

品国学, 话谋略

吴如松 编著

出版: 中国长安出版社

社址: 北京市东城区北池子大街 14 号 (100006)

网址: <http://www.ccapress.com>

邮箱: ccapress@yahoo.com.cn

发行: 中国长安出版社 全国新华书店

电话: (010) 65281919 65270433

印刷: 三河市鑫利来印装有限公司

开本: 710mm × 1000mm 1/16

印张: 20

字数: 260 千字

版次: 2010 年 5 月第 1 版 2010 年 5 月第 1 次印刷

书号: ISBN 978 - 7 - 5107 - 0137 - 5

定价: 39.80 元

前言

所谓谋略，顾名思义，就是有一定目的性的谋划策略。谋即谋划、计谋、策划、运筹；略即韬略、经略、策略、方略。谋略的前提和基础是智慧，换句话说，谋略就是人与人之间的智慧较量。纵观中外政治风云变幻、战争胜负、文化兴衰、经济强弱、人生得失，无不与各种各样的谋略密切相关。谋略，在一定意义上，可以说是一切事业成败的生命线。世人办成任何一件事都离不开谋略。办大事要有大谋略，办小事要有小谋略。而且办同样的事情，不管难易，谙于韬略、巧用智谋的人往往胜过疏于计谋、不善筹算者。所以，要想在仕途上亨通、事业上有成、工作中取胜，就要学会熟练运用谋略。

要想做到自如运用，首先就要了解它，那么，通过何种途径去了解呢？这就需要去我们的国学文化中去探寻一番了。我国的国学文化素以博大精深著称于世，其中的谋略文化更是源远流长。我国早在奴隶制社会初期，就已经有了谋略思想的萌芽。随着社会的进一步发展，不仅涌现出一批精通谋略的军事家，还产生了一部部堪称经典的军事谋略著作。

在众多的论述谋略的古代典籍中，被誉为“世界古代第一兵书”的《孙子兵法》深受军事家们的推崇。曹操说：“吾观兵书战策多矣，孙武所著深矣。”唐朝李世民说：“观诸兵书，无出孙武。”

在《孙子兵法》这本书中，孙武提出了很多重要的谋略思想，诸如：“兵贵胜，不贵久”，这一谋略，在军事上就是用兵要抢时间、争速度、速战速决；“凡战者，以正合，以奇胜”，奇与正是孙子兵法中最生动、最富有创造性的内容之一，由于这一策略的取胜价值高，历代的兵





家谋略思想的重心多放在出奇制胜上……

《三十六计》是根据中国古代卓越的军事思想和丰富的斗争经验总结而成的一部智谋全书，是一部堪称“益智之荟萃，谋略之大成”的兵学奇书，它集历代“韬略”、“诡道”之大成，被兵家广为援用。它其中的谋略智慧，已经被广泛地运用到军事、社会、人生等各个方面，这一点就是《孙子兵法》也难以企及。

《鬼谷子》一书立论奇诡幽深，集中反映了纵横家的处世哲学和智谋思想，宋代的高似孙称：“其智谋、其数术、其变谲、其辞谈，盖出战国诸人之表。”倚重智谋，用心、斗智、出奇、弄巧也是现代竞争不得不用的手段。所以，鬼谷子智谋正好对我们有很好的借鉴意义。

中国古代的各种学术思想的实际政治效应还没有超过《韩非子》的，正如一位名人所说的那样：“诸子中，唯韩非书最切实用。”他的法治、术治、势治三位为一体的谋略思想顺应了当时的时代潮流，加快了一个崭新的时代的到来，就是时至今日，我们也可以从他的谋略思想中吸取到管理、处世精华，为我所用。

……

有人说，一部人类的发展史就是一部谋略的创造史和实践史。我们品味国学，探寻、学习其中的谋略，其出发点也就在于借鉴先人的谋略，古为今用，丰富自己的头脑。

国学中的经典谋略思想可以说是浩如烟海，并不是一两本书就可以包容得了的。在这里，我们精心选取了一些权威的、典型的、实用的谋略，然后配以相应的事例，和大家共同解读。这些虽然只是国学文化中谋略思想的冰山一角，但是只要是能激发起大家学习的兴趣，能让大家在自己的生活实践中得到些许启发，从而不自觉地将这些谋略融入到自己的思维当中，用以指导自己的实际行动，我们就不胜欣慰了。

目 录

- 1 分利予人才能得人拥护 / 1
- 2 谋划到位，往往能稳操胜券 / 4
- 3 想要战胜对手，不妨用点“诈” / 7
- 4 善于学习他人长处，为己所用 / 10
- 5 快速起步，才能跑在对手前面 / 13
- 6 让智慧超群的人担当重任 / 16
- 7 让人心悦诚服强如压服 / 19
- 8 百战百胜未必好，不战而胜才最佳 / 22
- 9 暂时退让是为了更好的前进 / 25
- 10 善用奇招的人，往往令对手防不胜防 / 28
- 11 择人任势，给下属提供施展才能的空间 / 31
- 12 行人所未行，另辟蹊径反而大获成功 / 34
- 13 管理要抓大放小，收放自如 / 37
- 14 善于抓住对方弱点，采取应对措施 / 40
- 15 让对方先出动，然后对症下药 / 43
- 16 “致人而不致于人”，是克敌制胜的法宝 / 46
- 17 正面进攻不行，不妨采用迂回战术 / 49
- 18 利害相随，趋利不忘避害 / 52
- 19 法无常法，不要拘泥于大道理 / 55
- 20 不善利用有利条件者必败 / 58
- 21 善于观察才能捕捉有用信息 / 61
- 22 用恩威并施、刚柔相济的方式管理 / 64





- 23 爱护人才，才能换取他们的忠心 / 67
- 24 “置之死地而后生”，出奇制胜 / 69
- 25 积极创造条件化害为利 / 72
- 26 威加于敌，摧毁对手的精神防线 / 75
- 27 对于不同的人，灵活选择自己的交往策略 / 78
- 28 找准突破口，集中力量定能攻克 / 81
- 29 以长攻短，让自己更有优势 / 84
- 30 “动于九天之上”，攻对手一个措手不及 / 86
- 31 “藏于九地之下”，以待转圜之机 / 89
- 32 示假隐真，化行动于无形 / 92
- 33 借他人之力为己服务 / 95
- 34 以逸待劳，紧紧把握主动权 / 98
- 35 利用可乘之机，收取事半功倍之效 / 101
- 36 虚晃一枪，转移对手注意力 / 104
- 37 虚实互变，让对手判断失误 / 107
- 38 事情的发展未明朗之时，不要贸然出手 / 110
- 39 为保大局，不妨“李代桃僵” / 112
- 40 微利必得，才有可能壮大自己的事业 / 114
- 41 善于利用一切可以利用的事物 / 117
- 42 急事缓办，欲擒故纵 / 120
- 43 抓住关键，则事半功倍 / 123
- 44 以柔克刚，使对手的“刚”无用武之地 / 126
- 45 乱中取胜，坐收渔翁之利 / 129
- 46 进攻有术，撤退更要有法 / 132
- 47 远交近攻，创造一种新型的强强联合 / 135
- 48 借别人之力，实现自己的目的 / 138
- 49 改头换面，走出困境不再难 / 140
- 50 惩小戒大，树立起威信 / 143
- 51 该糊涂时就要糊涂 / 146
- 52 寻找一个强有力的靠山好成事 / 149





- 53 反客为主，化被动为主动 / 152
- 54 投其所好，为自己争取利益 / 155
- 55 巧设反间计，打开牢不可破的堡垒 / 158
- 56 “自找苦吃”，为自己赢得取胜的砝码 / 161
- 57 有时候放弃是最明智的战略 / 164
- 58 以小的代价换取大的利益 / 167
- 59 相互接应，形成一张牢不可破的网 / 170
- 60 马上可得天下，但不可治天下 / 173
- 61 处理好人际关系胜算会大大增加 / 176
- 62 增强自身实力，才是智谋中的智谋 / 179
- 63 扬长避短，人尽其才 / 182
- 64 见微知著，灵敏地抓住微小信息 / 185
- 65 对亲近之人也不要姑息纵容 / 187
- 66 赏罚严明，让管理取信于人 / 190
- 67 后发制人更让人佩服 / 193
- 68 打好人才战，取胜不再难 / 196
- 69 兼顾眼前和长远利益，事业才会长久 / 199
- 70 善于决断，抓住万事之本 / 201
- 71 选一个德才兼备的人作“灵魂人物” / 204
- 72 仔细体察世事人情大有益处 / 207
- 73 困兵疾战，时间就是生命 / 210
- 74 用金钱铺路，收事半功倍之效 / 213
- 75 要学会两条腿走路 / 216
- 76 上下一心，才能成就大事 / 219
- 77 知人善任，则无坚不摧 / 222
- 78 有功必赏，方得人心 / 225
- 79 重情重义也是一条重要的管理策略 / 228
- 80 守住“德”字别动摇 / 231
- 81 感情投资是一项重要投资 / 234
- 82 广开言路，接受多方信息 / 237



- 83 对听来的言语不妨加一个“过滤器” / 240
- 84 用人不要求全责备，要用其所长 / 242
- 85 审时度势，从控制全局入手 / 245
- 86 以子之矛，攻子之盾 / 248
- 87 严以责己，为下属做出表率 / 251
- 88 欲取反予，是一种智慧 / 254
- 89 察言观色，探知人心 / 258
- 90 说反话做反事，可察知真相 / 261
- 91 山中有虎，迂回而行更明智 / 264
- 92 懂得拿捏，不要让下属恃宠而骄 / 267
- 93 法规一定要简短干脆、一目了然 / 269
- 94 领导者要善于整合自己的人才结构 / 272
- 95 相互争斗不如精诚合作 / 275
- 96 为人才提供施展才能的空间 / 278
- 97 对下属要摸得清、握得住 / 281
- 98 领导者不要和下属“打成一片” / 284
- 99 不与小人为邻，也不要得罪他 / 287
- 100 决策权要掌握在自己手中 / 290
- 101 为自己预留转身的余地 / 293
- 102 见其表，更要探其里 / 296
- 103 学会变通，根据时代需要不断调整自我 / 299
- 104 要想有所发展，不妨去“烧冷灶” / 302
- 105 诚信是最上等的谋略 / 305
- 106 不赏私劳，不罚私怨 / 308

• / •

分利予人才能得人拥护

道者，令民与上同意也，故可以与之死，可以与之生，而不畏危。

——《孙子兵法·始计篇》

孙武主张“道者，令民与上同意”，要求战争的筹划、组织者要尊重民众意愿，想方设法使统治者与民众间的意志统一起来，这样上下团结一致，同舟共济，才能夺取战争的最终胜利。而为了达到“令民与上同意”这一目标，很多高明的军事家大多采用“分利予人”的策略。

很多历史事实证明，那些能熟练运用这一策略的人，在战争中往往能凝聚众人的力量，取得战争的胜利；而不谙此道的人，则只能是铩羽而归。楚汉战争中的项羽和刘邦就是鲜明的例子。

楚汉战争前，刘邦兵少将寡，力量弱小，但不到四年就打败了曾经不可一世的西楚霸王项羽。在楚汉相争这场大战中，项羽和刘邦在力量的对比上其实是很不平衡的。项羽无论就个人的勇猛威武、士卒的精锐、战功的卓著、名望的影响力，都远远超过刘邦，可是，最后却败在刘邦的手下，这究竟是什么原因呢？其中最关键的一点就是刘邦懂得如何让属下与自己团结一致，也就是“令民与上同意”。刘邦采用的策略就是用慷慨的赏赐来笼络人心。

韩信是刘邦取得胜利的一个关键人物，可以说没有韩信，便没有刘邦的江山，而韩信原来却是项羽的部下，他为什么要弃项而归刘呢？在同刘邦谈到项羽时，他曾说过这样一段话：“项羽这个人，威风凛凛，他发起怒来，谁也不敢再吭一声。可是，他不能发挥其他良将的作用，这只不过是匹夫之勇罢了。他对人也恭敬慈爱；同人说起话来，平易



品
國
學
話
謀
略



近人，好像拉家常；谁要是有了疾病，他会急得流泪，将自己的饮食送给病人。可是，当别人立了大功，应该封官赏爵时，他把封赏的印鉴都刻好了，放在手上摩弄得印角都磨圆了，还舍不得交给应受封赏的人，实在是太小家子气了。”

从韩信的这段话中我们可以看出，对于项羽这一不懂得“分利予人”的上司，属下真是满腹的怨言。怨气多了，他们还会真心为他效力吗？当然不能，所以他们或者消极怠工，或者就是像韩信那样另投明主了。

与项羽比起来，刘邦就要明智得多了，他深知，要想让人为自己卖命，要想打败项羽这个强劲的对手，就要花大本钱，所以，对于有功之臣他毫不吝啬，从来都是大加封赏的。特别是在听了韩信对项羽满腹怨气的一番话，刘邦从心里更加明白了这一策略实施的必要性。其实，在这之前，他就已破格将韩信这个投奔来的普通士卒一步登天地提升为大将，而且拜将的礼仪极为隆重。韩信果然很为他卖命，取得了一次又一次重大胜利。

后来，韩信帮他占据了山东的大片土地。为了稳定这一地区的人心，韩信向刘邦请求封自己为“假齐王”（即代理齐王）。当时刘邦正被困荥阳，盼着韩信来解救他，一接到韩信的请求，十分恼火，不由破口大骂道：“我被困在这里，瞪大了眼睛盼他来救我，他倒想自己称王！”

这时，他的谋士张良暗暗地踩了一下刘邦的脚，附耳低声对他说：“我们现在处境十分困难，还怎么能够禁止不让韩信自己称王？不如顺势卖个好，就立他为王，对他客气点，让他固守在齐地。要不然，会出乱子的！”

刘邦立刻醒悟了，他现在实际上是控制不了韩信的，只有来个顺水推舟，答应韩信，才能将他笼络住。于是立刻改口道：“大丈夫平定天下，要当就当真王，干吗当假王？”当时便派了张良去韩信那里，当面封他为齐王。

后来，到了楚汉相争的关键阶段，刘邦又一次受困，通知韩信及另一位大将彭越前来会战，这两个人没能如约前来，刘邦一筹莫展，又是张良给他出谋划策：“楚兵眼看就要失败，而韩信、彭越没有得到划分



的封地，他们不来，也是理所当然的了。君王您如果能同他们共分天下，他们马上便会前来，如果不能，事情就很难预料了。君王能将从淮阳到海边的这一片土地尽划归韩信，从睢阳以北到谷城这一片土地尽划归彭越，让他们各自为战，楚王很快便会失败了。”

刘邦接受了张良的建议，韩信与彭越便分进合击，大败项羽于垓下，迫使他自刎乌江，而将刘邦推上皇帝的宝座。

从刘邦和项羽这个例子我们可以看到“分利予人”这一策略的高明之处。刘邦之所以能得到众人的拥护，在很大程度上就得益于对这一策略地巧妙运用；而项羽手下人才稀少，很多将领都弃他而去归顺刘邦，也多是因为他独享利益，冷了人心。

“分利予人”不仅在军事上是一个取胜的重要因素，在现代企业竞争中也是一个制胜策略。一个企业要想得到长久地发展，要想不断壮大，需要公司全体人员拧成一股绳，心往一处想，劲往一处使。而要想达到这一目标，作为领导者就要善于“分利予人”，它是笼络人心，得到支持和拥护的奇谋良策。



谋划到位，往往能稳操胜券

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。

——《孙子兵法·始计篇》

庙算，指的是古代用兵前在庙堂举行一定的仪式，讨论决定作战的方针、策略和计谋，类似今天战前的军事会议。上述这段话的意思是说：凡是未开战前就预计到胜利的是因为筹划周密，得胜的条件多；开战之前就预计不能取胜的，是因为谋划不周密，得胜的条件少。条件充分且算计充分的，就能胜利，条件不充分也不充分算计的就不能胜利。何况毫无条件毫无算计的呢。从这些方面来考察，谁胜谁负就看得出来了。

“用兵之法，以谋为本”。孙武的“未战庙算”思想，为历代兵家所重视，并被奉为指挥作战的最高准则。在战场上真兵真枪打斗时，谋划到位，可以以极小的损失而获取胜利。在权力场上，如果能做到谋划周详，自然也可以制服对手，占得上峰。康熙制服鳌拜在很大程度上就得益于他的周详策划。

康熙智除鳌拜的历史事件很多人都知道，对于年幼的康熙能有如此胆识也都是钦慕不已。在这场幼帝与权臣的较量中，康熙之所以能取得最终的胜利，关键点就是在事先他已经做好了充分的准备。

康熙帝继位时年仅8岁，按照顺治帝遗诏，由四个满族大臣帮助他处理国事。四辅臣中，鳌拜功高震主，专横跋扈。他欺皇帝年幼，经常在康熙面前呵责朝臣，甚至大吼大叫地与幼帝争论不休，直到皇帝对他让步为止。





公元1667年，康熙已经14岁了，按照祖制，他可以亲政了。苏克萨哈在康熙亲政的第六天，上疏请求隐退。苏克萨哈上疏的目的，一则表明鳌拜专横，自己不得不退；二则试图以自己的隐退迫使鳌拜、遏必隆也相应辞职，交权归政。鳌拜自然明白苏克萨哈的用意，他和同党一起，编造苏克萨哈“背负先帝”、“藐视幼主”等大罪24款，将其逮捕入狱，要处以极刑并诛灭全族。康熙得到奏报，坚持不允所请。鳌拜怎肯善罢甘休，他挥动拳头对皇帝无理，连续上奏好几天。康熙和他的祖母孝庄文皇后怕鳌拜因为这件事狗急跳墙，造成国家的动乱，最后只能妥协，仅将磔刑改为绞刑，其他的一切处置措施，都照准了。

冤杀苏克萨哈后，鳌拜的气焰更加嚣张。朝廷大臣虽更加不满，但慑于他的淫威，人人以求自保，没有人敢于碰硬。

康熙皇帝年少有志，岂肯看到大权旁落，江山毁在自己的手里。他在祖母的指导下，开始了计除鳌拜的各种准备。

康熙先是采用“欲擒故纵”的麻痹战术。故意给鳌拜父子戴高帽，分别加封他们父子“一等公”、“二等公”的爵位，“太师”、“少师”的封号，使他们位极人臣，树大招风，更加孤立，甚至连鳌拜图谋不轨，都没有惊动他。

有一次，鳌拜称病在家，康熙便前去探视。御前侍卫和托发现鳌拜神色反常，便迅速走到鳌拜床前，揭开席子发现一把匕首。鳌拜惊慌失措，康熙却“毫不在意”地说：“刀不离身是满人的故俗，不足为怪！”当场稳住了鳌拜。但康熙心中更加明白，除掉这个恶魔，绝不可掉以轻心。

当时皇宫的戍卫都被鳌拜控制了。于是，康熙特选一批忠实可靠的少年入宫，以摔跤为名，另外组成一支可靠的卫队——善扑营。这些少年都是贵族子弟，每天和少年皇帝在一起练摔跤，武功越来越好，本领越来越大。鳌拜入宫，经常看到他们，以为是些小孩子把戏，久而久之，也就不以为然了。

有一次，康熙皇帝得知鳌拜要进宫奏事，便把善扑营的少年卫士集合起来，对他们说：“鳌拜作为先皇托付给我的辅臣，不以国事为重，处处安插亲信，排斥异己，滥杀大臣，甚至胆敢加害于我。你们都是清

楚的，为了祖宗社稷，必除此大患。”他见小侍卫们群情激昂，又说：“你们虽然年纪轻轻，可都是我的左膀右臂，我要靠你们除掉这个老家伙。但他武将出身，你们是怕他呢，还是听我的？”侍卫们一个个摩拳擦掌，齐声呼喊：“独畏皇上！”

康熙八年五月十六日，鳌拜像往常一样大摇大摆跨进内宫的门槛，行至康熙近前，还没站稳脚，小侍卫看到皇帝发出的暗号，一哄而上，拳打脚踢，连拉带拽，将他打翻在地。鳌拜什么阵势都见过，却没见过这种对付他的场面，起初还以为是这群小孩子跟他闹着玩呢。他见到小皇帝那冷峻的面孔，和“给我拿下”的威严指命，才明白过来，然而，已经晚了，他终于被擒拿归案了。

康熙皇帝命康亲王主持审讯，议定鳌拜“欺君罔上”等罪行 30 款。他虽罪不容赦，死有余辜，但康熙念其效力年久，军功显著，遂免其一死，他的死党则一网打尽。一个少年皇帝，能以迅雷不及掩耳之势，不动一刀一枪，智除大权奸，朝野称赞。从此，他逐步地将中央和地方权力集中到手中，得心应手地治理国家。

有人说，策划周详是上等之策。从康熙和鳌拜的这场斗争中充分说明了这一点。这也就启示我们，在做任何事情之前，要想稳操胜券，事前的周密策划都是一个重要的，而且是万万不能或缺的步骤。

• 3 •

想要战胜对手，不妨用点“诈”

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。

——《孙子兵法·始计篇》

用诈是古今军事家的一个基本的用兵原则，最早系统完整地提出这一思想的是孙武。

孙武说：“用兵打仗是一种诡诈的行为。因此要求做到：能打却装作不能打；要打却装作不想打；要向近处却装作要向远处；要向远处却装作要向近处。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；敌人兵卒强锐，就暂时避开它；敌人暴躁易怒，就设法挑逗扰乱它；敌人谦卑谨慎，就设法使它骄横；敌人休整良好，就设法使它疲劳；敌人内部和谐，就设法离间分化它。要在敌人没有防备处发动攻击，在敌人意想不到时采取行动。这正是军事家指挥艺术的奥妙精髓，是不可预先传授说明的。”

很多著名军事家都是用诈的高手。在战场上，不用诈就难以克敌制胜，不施谋就等于把自己的军队送向坟墓。

在孙臆与庞涓的较量中，孙臆就是运用了高明的诈术，通过减灶骗过了庞涓，使他麻痹大意，轻敌冒进，最终命丧马陵，而将胜利之实纳入囊中。

这场战争的起因是这样的。周显王二十七年，魏国联合赵国攻打韩国，韩国急忙向齐国求救，齐国派田忌率军援救，径向魏国首都大梁进



品
類
學
話
謀
略



军。魏将庞涓听到这个消息后，立即从韩国回撤，可这时齐国的军队已向西进入了魏国境内。

魏国的军队向来以勇猛著称。早在魏文侯时，著名军事家吴起在魏国创建了“魏武卒”。《荀子·议兵》对魏武卒的建立做了详细的记载：每位士卒都要经过认真严格的挑选，参选者要身穿铠甲，操12石的强弩，携带50只箭，肩扛长矛，腰佩利剑，带3天食用的粮食，一天能行走百里，才有资格入选。在如此苛刻的条件下选出的士兵，自然个个身强体壮，再经过严格的训练，其战斗力非一般军队所能比。为了解除士兵的后顾之忧，还免除士卒家庭的赋税徭役。正是由于魏武卒的精干，才使魏国成为军事大国。到魏惠王时，魏国仍是军事强国，所以魏国的军队一向骄傲轻敌。

孙臆针对这一情况，对田忌说：“魏国的军队一向骄傲而轻视齐国，齐国被其称为怯。善于作战的人应当因势利导，针对不同的情况采用不同的方法。兵法上说，如果走百里去争利，就会使部队受挫；如果走五十里去争利，也只能有一半的士兵能够赶到。我们进入魏境的第一天造十万人的锅灶，第二天减少为五万人的锅灶，第三天再减少为三万人的锅灶，让魏军以为齐军每天都在减少，从而产生轻敌思想。”

田忌采纳了孙臆的建议，依计而行。当庞涓追赶了3天后，发现锅灶一天比一天减少，心中暗喜，不无傲气地说：“我就知道齐军一向怯懦，进入我国3天，士卒已逃亡过半。”于是丢弃步军，只率轻骑昼夜兼程追赶齐军。

孙臆根据庞涓用兵的特点，估计在天黑时他将行军至马陵。马陵道路狭窄，而且旁边多阻碍，地势险要，便于设伏。孙臆让人把马陵道上一棵大树的皮剥下，在上面写道：“庞涓死于此树之下。”又挑选善于射箭的士卒一万人埋伏在道路两旁，并下令说：“夜里看到火把，就万箭俱发。”

庞涓在夜里果然行军至马陵，隐约看到剥了树皮的树上有字迹，就点燃火把看树上写的什么字，还没有读完，齐军就万弩俱发，魏军猝不及防，乱成一团，四处溃散。庞涓自知失败已成定局，乃拔剑自杀，死前不无遗憾地说：“遂成竖子之名！”齐军乘胜歼灭了庞涓的军队，并俘