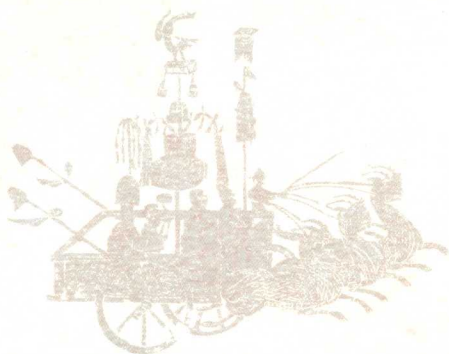


劳心者
必读经典



我为您读万卷书
助您畅行万里路

百战奇略 询谋



劳心者
必读经典

熟笑 | 读看 | 百商 | 战战 | 奇风 | 略云

刘玲 樊化◎ 编著

劳心者必读经典

询谋 百战奇略

熟读百战奇略
笑看商战风云

刘玲 樊化◎ 编著

图书在版编目 (CIP) 数据

询谋百战奇略/刘玲,樊化编著.—北京:经济日报出版社,2009.9

ISBN 978-7-80257-032-0

I. ① 询… II. ① 刘…② 樊… III. 兵法—中国—明代—应用—企业管理 IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2009) 第 127491 号

询谋百战奇略

作 者	刘 玲 樊 化
责任编辑	赵 敏
责任校对	李 静
插 图	王雁冰
出版发行	经济日报出版社
社 址	北京市宣武区白纸坊东街 2 号 (邮政编码:100054)
电 话	010-63567739 (编辑部) 63567683 (发行部)
网 址	www.edpbook.com.cn
E - mail	jjrb58@sina.com
经 销	全国新华书店
印 刷	北京市兆成印刷有限责任公司
开 本	710×1000mm 16 开
印 张	9.25
字 数	96 千字
版 次	2009 年 8 月第一版
印 次	2009 年 8 月第一次印刷
书 号	ISBN 978-7-80257-032-0
定 价	28.00 元

版权所有 盗印必究 印装有误 负责调换

从经典国学中寻求智慧

——代总序

中国的文化太博大精深了，很多现在看起来只有哲人才会说的话，我们的古人统统都说过，而且是用最少的文字、最精练的语句。

中国的《易经》应该是人类历史上最早的辩证法，它在“变”与“不变”之中讲述着世界的奥秘与潜在逻辑，所以全世界的人都在琢磨这本玄学之玄。

再如《礼记》、《大学》、《中庸》，还有《孟子》、《尚书》，再如《南华经》（《庄子》）、《淮南子》等等，等你真正读完并理解了它们，你就会问：“我们的古人为什么这么聪明？”

你有这一问，说明你读懂了；伴随着这一问，你也变得聪明起来，这就是中国古代经典文化的魅力所在，“读万卷书，行万里路”就是这么来的。

现在的问题来了，在今天这个全速“行万里路”的时代，“读万卷书”——我们有这个时间吗？即便有时间，这样的“古董”又是所有人都能读懂的吗？

不要着急，你只管“行万里路”，万卷书由我们来读，我们把“古董”中最有用的智慧和最精彩的句子找出来，交给你，你用很短的时间就会掌握它们。

这，就是我们策划这套“劳心者必读经典”的初衷，你

看，众多谋士为君王出点子的22万字的《战国策》变成了53句名言，你不觉得轻松易读吗？

再如，浓缩了古人围棋智慧的经典《棋经》，虽然只有区区6000字，可它每一句话都会让你思考半天，每一句话就是今天的一篇文章，这篇文章我们来做。

我们的策划目的性相当明显。我们研究国学，并不止于国学，我们是从国学当中寻求适用于今天的管理学，乃至哲学，所以我们的书取名《取经战国策》、《问计棋经》、《寻智孟子》、《悟道南华经》等等。

因为这套书对做人、做事、做官有着太强的指导意义，所以我们把这套没完没了做下去的丛书叫做“劳心者必读经典”，如果你是一个劳心之人就看看吧。

自从我们想出这个主意，我们就觉得是在做一件非常有价值的事，因为我们是在帮助劳心者进行智慧阅读。我们期待，劳心者会因此而创造出更大的价值。

经济日报出版社社长、总编辑 韩文高

2008年12月

CONTENT 目 录

从经典国学中寻求智慧——代总序/001

德才兼备篇/001

俗语说得好：强将手下无弱兵。也有个寓言说：一只绵羊带领的狮子打不过一只狮子带领的绵羊。领导者能力的高下往往决定着一个集体的发展方向。而德才兼备，无疑是对领导者能力的最高概括。

凡与敌战，士卒蹈万死一生之地，而无悔惧之心者，皆信令使然也。/003

凡是与敌军交战的时候，士兵们奔赴万死一生的战场，却丝毫没有畏惧后悔的心理，这都是因为平时将帅真诚守信的品格与作为感化了他们。

凡与敌战，士卒宁进死，而不肯退生者，皆将恩惠使然也。/006

凡是与敌人交战，士兵宁愿前进战死也不愿意退缩求生，都是将领平日仁爱士兵的结果。

凡与敌战，必须料敌，详审而后出兵。/009

凡是在跟敌人战斗之时，必须要事先准确而周详地掌握敌人的情况，经过仔细谋划后才能出兵。

见利则动，不见利则止，慎不可轻举也。/012

发现有机可乘时就要主动出击，看不到对自己有利的时机就要按兵不动，要谨慎而不可轻举妄动。

凡战，所谓人者，推人士而破妖祥也。/016

在战斗之中，我们所称的“人战”就是将领要充分地点动人的主观能动性，有力地破除蛊惑军心的谣言和迷信以稳定军心。

若为将临阵畏怯，欲幸生必反为所杀。/019

倘若将领在与敌人对阵之时畏缩胆怯，犹豫不决，企图侥幸活命，这样反而往往被敌人所杀。

凡为将之道，要在甘苦共众。/022

作为一个将领最重要的是能够与属下同甘共苦。

然兵犹火也，弗戢，将有自焚之患，黠武穷兵，祸不旋踵。/025

发起战争就像玩火一样，如果不及时停手就会有自焚的危险。倘若是恃强好战，无休止地挑起战争，祸患就会在来不及转身的瞬间产生。

凡安不忘危，治不忘乱，圣人之深戒也。/028

凡是在太平之时不忘记危难之际，在治世之中不忘记战乱四起，这是圣贤们留下的明智教诲。

将使士卒赴汤蹈火而不违者，是威严使然也。/032

将帅命令士兵为胜利而赴汤蹈火而士兵却没有敢违抗命令的，这是因为将帅平日里严格执行威严的军纪。

激昂斗志篇/035

古代战前大都擂鼓激励三军，铿锵有力的鼓声让将士热血沸腾，如此才能奋勇杀敌。倘若将士萎靡不振，何谈战胜敌人呢？！

凡欲兴师，必先教战。/037

凡是要准备作战，一定要事先训练好部队。

若陷在危亡之地，当激励将士决死而战，不可怀生，则胜。/040

如果我方陷入了危亡的困境之中，就应该激励全军将士决一死战，不能苟且偷生，只有这样才能取胜。

绝去其生虑，则必胜。/043

断绝士兵们的侥幸逃生心理，就能取得战斗的胜利。

当圆阵外向，受敌之围，虽有缺处，我自塞之，以坚士卒之心。/046

应当让士兵团结成圆形的军阵，团结一心勇敢地面对敌人的进攻。虽然军阵会有缺口，但是我们可以努力地自行弥补缺口，以坚定我方士兵战斗的决心和信心。

夫将之所以战者，兵也；兵之所以战者，气也；气之所以胜者，鼓也。/049

但凡将帅能够实地作战，是因为有军队；军队之所以能够努力作战，是因为拥有高昂的士气；士气之所以高昂，是击鼓激励的结果。

当急退以避之，可以全军。/052

危机之时可以迅速地撤退暂时避开敌人的锋芒，保住全军的力量，休养生息，以待日后崛起。

正兵者，拣士卒，利器械，明赏罚，信号令，且战且前，则胜矣。/056

所谓的“正兵”，就是拥有训练有素的士兵、精良的武器装备、严明的赏罚和军队号令的部队。用正兵作战，在战斗之中一点点地前进，步步为营，这样就能够取得胜利。

白刃始合，士卒争先赴者，必诱以重赏，则敌无不克焉。/059

当敌我双方短兵相接白刃格斗时，要对我军中敢于争先与敌人搏斗的士兵加以重赏以资鼓励，这样的话，敌人的城池就没有不能攻克的了。

我专为一，其卒自众。以众击寡，无有不胜。/062

我方把兵力集中于一处，战斗力自然就加强了。我军集中优势兵力攻击敌军已经分化了的兵力，就能够取胜。

凡兵散则势弱，聚则势强，兵家之常情也。/065

兵力分散就势单力薄，战斗力弱，兵力集中战斗力就会强大起来，这是用兵的简单道理。

审时度势篇/069

知己知彼，方能百战不殆。要对敌我双方力量对比和战争形势做正确的判断，并根

据形势的变化及时调整策略，才能做常胜将军。

凡敌人强大，未能必取，须卑辞厚礼，以骄其志，候其有衅可乘，一举可破。/071

如果敌人兵力强大，没有将其打败的充分把握，就要适时地做出让步，用谦卑的态度、丰厚的礼物去麻痹敌人的意志，使之产生骄傲的情绪，等到有机可乘的时候再举兵攻击，这样就能够取得胜利。

所谓饵者，非谓兵者置毒于饮食，但以利诱之，皆为饵兵。/076
通常意义上所说的“饵兵”，不是指在敌人的食物中下毒，而是指以一些小利益引诱敌军上当。

凡攻敌之法，从易者始。/079

在进攻作战之时，其中之一的法则就是，先进攻实力弱小的敌人，进而步步为营获得全胜。

若审知敌人又可胜之理，则以速进兵以捣之，无有不胜。/082

如果察觉到我方有了战胜敌军的机会，就要抓住时机，迅速主动出击，这样就可以获胜。

若我军曾经挫衄，须审察士卒之气，气盛则激励再战，气衰则且养锐，待其可以用而使之。/085

如果我军在战斗中受挫，一定要仔细地观察战士们的士气，要是士气旺盛就可以激励士兵再次出战，反之就要暂时休战养精蓄锐，等到士气高涨的时候再令士兵出战。

彼贪利而不知害。/088

他若胸无大志，贪图眼前的蝇头小利就会使他忽略不利的那一面。

若我胜彼负，不可骄惰，当日夜严加以待之。敌人虽来，有备无害。/092

如果是我方胜利了，不可因胜利而麻痹大意，要时刻加强戒备，以防敌方的袭击。这样即使敌方来进攻，我们也会因为有了防备而不至于陷入被动。

若彼胜我负，未可畏怯，须思害中之利，当整励器械，激扬士卒，候彼懈怠而击之，则胜。/095

如果敌方胜利了，不能惊慌畏惧，而是要想到弊中有利的一面，应该

整顿好武器装备，激励军队的士气，等到对方在胜利后产生出懈怠，立刻攻击它，这样就能够取得胜利。

若彼以事扰我求战，以不可动。/098

如果敌人故意制造事端来挑衅我方，我方不能轻举妄动。

我据便地而待之，则无有不胜。/101

我方抢先一步占领有利地形，然后再对敌作战，就一定能够获得胜利。

运筹帷幄篇/105

汉高祖刘邦曾赞张良“运筹帷幄之中，决胜于千里之外”，“运筹帷幄”，主要是指将领的善于策划用兵，指挥战争。

凡敌始有谋，我从而攻之。/107

在敌人刚刚开始对我方有所图谋的时候，我方就应该及时地采取相应的谋略加以应对。

凡兵家之法，要在应变。/110

兵家的众多用兵法则中，最重要之处在于能够根据形势的变化而随机应变。

凡战，所谓攻者，知彼者也。/114

在对敌作战的时候，所谓的进攻就是指在准确把握评估敌军情况后所采取的军事行动。

凡战，所谓守者，知己者也。/117

在战争之中，所谓的防守就是对自己的战斗力有一个清晰定位之后所采取的军事行动。

凡与敌战，若敌人初来，阵势未定，行阵未整，先以兵急击之，则胜。/120

在对敌作战之时，如果敌人刚刚来到作战阵地，阵法还尚未确定，阵列也没有列齐，我方应该先发制人，以最快的速度对敌人发起攻击，这样就可以取得胜利。

凡战，敌人若行阵整而且锐，未可与战，宜坚壁待之。/123

在战争中，如果敌人军列整齐，士气旺盛，锐不可当，就不能与其交

战，应该坚持防守等待有利于自己的时机。

凡战，若彼为主，惟务深入。/126

在与敌作战的时候，如果我方作为进攻的一方，务求长驱直入。

声东而击西，声彼而击此，使敌人不知其所备。/130

扬言要攻击敌人的东面实则攻击的是他的西面；扬言要袭击敌人的那边实则袭击的是他的这边。使敌人面对我方的进攻不知该如何防御。

凡战，所谓奇者，攻其无备，出其不意也。/134

在战斗之中，能够在敌军毫无防备的情况下，出其不意地攻击他，这样用兵就可以称之为“奇”。

凡用兵之道，以计为首。/137

用兵作战，首先要考虑的就是战略谋划。

德才兼备篇

俗语说得好：强将手下无弱兵。也有个寓言说：一只绵羊带领的狮子打不过一只狮子带领的绵羊。领导者能力的高下往往决定着一个集体的发展方向。而德才兼备，无疑是对领导者能力的最高概括。

凡与敌战，士卒蹈万死一生之地，而无悔惧之心者，皆信令使然也。

【释义】

凡是与敌军交战的时候，士兵们奔赴万死一生的战场，却丝毫没有畏惧后悔的心理，这都是因为平时将帅真诚守信的品格与作为感化了他们。

【出处】

凡与敌战，士卒蹈万死一生之地，而无悔惧之心者，皆信令使然也。上好信以任诚，则下用情而无疑，故战无不胜。法曰：信则不欺。

——百战奇略·信战

【解译】

凡是与敌军交战的时候，士兵们奔赴万死一生的战场，却丝毫没有畏惧后悔的心理，这都是因为平时将帅真诚守信的品格与作为感化了他们。上级将帅以信义治军，以诚待人，那么部下就会尽心尽力而不存在任何犹豫不决，所以打起仗来就无往而不胜了。就像兵法上所说的：作为一名将帅应该

以信而不欺作为自己的行为准则。

【询谋】

在中国古代社会人际关系中，信，是维系人与人之间关系最基本的精神纽带，也是最高原则，它是仁、义、礼、智四德的综合概括与展现。孔子对弟子子贡所说的一段话，充分地体现了信德的重要性：

子贡问：“怎么样去治理政事？”孔子回答：“要使粮食充足，要使军备充足，百姓就会相信政府了。”子贡又问：“如果迫不得已要在这三项中去掉一项，先去掉哪一项呢？”孔子说：“先去掉军备。”子贡又问：“如果再迫不得已要在食与信之中去掉一项，先去掉哪一项？”孔子的回答斩钉截铁：“去掉粮食。因为没有粮食吃，不过是死亡，而自古以来谁都免不了死亡。如果百姓对政府不信任了，国家就无法确立了。”

三国时，魏明帝征讨蜀国，派宣王司马懿左将军张郃直逼祁山。诸葛亮以少数兵力驻防祁山，就在蜀军换防之时，对方司马懿拥有的30万大军已经开始布阵。本来就是敌众我寡，现在少了换防下来收拾行囊准备回家探亲的士兵，留在战场上的只有8万兵力了，军队的战斗力更是雪上加霜，没有足够的兵力无法战胜对方，因此部下纷纷建议让换防下来准备回家的士兵暂留一月，但诸葛亮却说：“我统军打仗以‘信义’为本，怎能背信弃义，强留应该回家探亲的士兵呢？”于是督促该返乡探亲的士兵赶紧起程，这时留下来的士兵为丞相的信义之举所感动，军心大振，到了交战那天，士兵个个以一当十，蜀军大获全胜。

以古论今，对于现代政府和企业的管理者来说，信义也是必备的品行修养。艾森豪威尔说过，一个人要想成为领袖，就

必须有跟从者；要有跟从者，领袖就必须赢得跟从者的信任。领袖的最高人格是拥有无可置疑的诚实正直品格。无论你是身处党派、橄榄球界、军队还是职场，如果人们发现领袖缺乏坦率、诚实、正直的品格，这个领袖只会面对失败结局。一名领袖最需要的，是诚实正直的品格与远大的目标。在凤凰卫视一套谈话节目中，一个商界大亨谈起他成功的经历时说：你如果想一直做个商人，那么你必须树立自己的信誉。虽然你可以不在乎外界对你的争议，但你不能失去信誉。”

企业的领导者是企业领跑市场经济的“火车头”。“火车跑得快，全靠车头带。”在激烈的市场竞争中，企业领导者只有恪守“诚信”这一法宝，铸造诚信优良形象，以此提升企业内部员工诚信水平，这样才能有效确定自身的竞争优势，在市场经济的激流中永远立于不败之地，也必将会把企业做大做强。

人无信则不立，无论为官、经商，还是做人，这一点都要谨记于心。



凡与敌战，士卒宁进死，
而不肯退生者，皆将恩惠使然也。

【释义】

凡是与敌人交战，士兵宁愿前进战死也不愿意退缩求生，都是将领平日仁爱士兵的结果。

【出处】

凡与敌战，士卒宁进死，而不肯退生者，皆将恩惠使然也。三军知在上之人爱我如子之至，则我之爱上也如父之极。故陷危亡之地，而无不愿死以报上之德。法曰：视民如爱子，故可与之俱死。

——百战奇略·爱战

【解译】

凡是与敌人交战，士兵宁愿前进战死也不愿意退缩求生，都是将领平日仁爱士兵的结果。三军的士兵知道将领爱护他们如爱护自己的儿子一样，那么，士兵们就会像爱戴自己的父亲一样发自肺腑的爱戴着将领，所以，即使是陷入危险的