

佟伟富◎著

“反”读孙子：

从孙子兵法到管理心法

佟伟富◎著

“反”读孙子：

从孙子兵法到管理心法

SPM

南方出版传媒

广东经济出版社

· 广州 ·

图书在版编目 (CIP) 数据

“反”读孙子：从孙子兵法到管理心法 / 佟伟富著. —广州：

广东经济出版社，2017.9

ISBN 978-7-5454-5745-2

I. ①反… II. ①佟… III. ①《孙子兵法》—应用—企业管理—研究
IV. ①F272

中国版本图书馆CIP数据核字 (2017) 第197654号

出 版 人：姚丹林

责任编辑：甘雪峰 易 伦

责任技编：许伟斌

装帧设计：柏拉图

“反”读孙子：从孙子兵法到管理心法

FANDU SUNZI CONG SUNZI BINGFA DAO GUANLI XINF

出版 发行	广东经济出版社 (广州市环市东路水荫路11号11~12楼)
经销	全国新华书店
印刷	北京盛兰兄弟印刷装订有限公司 (北京市大兴区黄鹅路西临89号)
开本	710毫米×1000毫米 1/16
印张	15.25
字数	137 000
版次	2017年9月第1版
印次	2017年9月第1次
书号	ISBN 978-7-5454-5745-2
定价	48.00元

如发现印装质量问题，影响阅读，请与承印厂联系调换。

广东经济出版社常年法律顾问：何剑桥律师

• 版权所有 翻版必究 •

序 言



反其道而思

看到《“反”读孙子》这一书名，相信很多朋友会这样认为：这位作者难道是要反驳，甚至批判《孙子兵法》吗？如果您是这样理解的，我只能说您太“高看”我了！我很清楚自己的斤两，我还远远没有狂妄到如此不知天高地厚的地步。

其实，古今中外，几乎任何一个大思想家的智慧，都或多或少地被其他“专家”以各种方式批判过，但本书的主人公——孙子却是个例外。在军事战争这一领域，所有后世的专家都对《孙子兵法》一书推崇备至，好评率 100%。甚至，我们可以再大胆一点说，军事领域之外的人，也是如此。所以，孙子是货真价实、童叟无欺的流芳百世之人。两千多年来，还从没有人骂过孙子，不但不骂，人们还公认他是“兵圣”，并将《孙子兵法》誉为“万世谈兵之祖”。所以，孙子不但不是“孙子”，还是“祖宗”。

那么这个“反”读，到底是什么意思呢？其实，这里的“反”针对的是方法，而不是态度。我是想告诉大家一个我感悟多年且

非常有效的、能够真正深入理解孙子思想精髓的方法。这个方法，说得时尚一点，就是用“逆向思考”的方式来发掘《孙子兵法》的深刻价值。而且这种方法，不是我附加上去的，是孙子本身就具备的。

我有一位朋友，他擅长以一般人不太能理解的方式给人治病。他的几个观点一直让我记忆颇深。比如，我们常说“没啥别没钱，有啥别有病”，但他告诉我这个说法不对，应该反过来。他认为，有病不一定是坏事，因为病是身体发出的一种信号，告诉人们哪里出了问题，应该去调整或治疗。但如果一个人长期无病无灾，那他的身体基本上就要出大事了。当然，理论上也有另外一种可能：他是金刚不坏之身。而钱呢？钱多了也不见得就是好事。看看“钱”这个字的繁体写法，左边是金字边，右边是两个“戈”。

“戈”是古代的兵器，是用来杀人的。所以，太多的人富有之后，反倒被金钱所伤，失去最好的朋友、健康的身体，甚至是幸福的家庭。想不受伤？那你就得从身体上到心理上都是金刚不坏之身。

再比如，我们常说“病来如山倒，病去如抽丝”。但事实上，我们发现自己得病的时候，并不是这个病突然就来了，往往是已经积累了很多、很久的小问题，一步一步变成了大问题。而治病的过程，如果真的碰到了所谓的“神医”，往往能以最简单有效的方法抓住关键，迅速解决问题。

这就是我说的“反”式思考，就是不顺着正常的认知习惯，

反着来分析思考，也许这样才能抓住问题的真正关键。恰如射箭，想要向前射得更远，就要将弓弦向后拉得更深。

我发现，如果以这种“反其道而思”的方法来学习《孙子兵法》的话，真是有“快速打通任督二脉”的感觉。孙子的思维本就异于普通人，他几乎都是逆向思考，是“反”着普通人的思维习惯来解读战争的。

最直接明了的一点是：所有研究孙子的专家都认可一件事，那就是作为一个战争专家，孙子的核心思想却是反对战争的。众所周知，春秋战国是大乱之世，群雄争霸、逐鹿中原是时代的主题，但凡有点本事的国君、将领，都在谋求开疆拓土、建功立业，人们自然也视打仗如家常便饭。但孙子与他们不同，他不是战争狂热分子，相反，他深知战争之害，主张“不战而屈人之兵”。我想，孙子站在“反战”的角度来思考战争，这也许就是他能成为“兵圣”的关键所在。

除了“反战”这一点，他的书中还有很多地方都体现着与众不同的“反”式思考，从宏观战略到微观战术，无处不在。

如果我们把视角放大，会发现不仅仅是以孙子为代表的兵家，很多圣哲先贤的伟大思想中也都含有“反”式思考的内容。比如，传统文化中影响力最大的儒、释、道三家，也都处处渗透着“反”式思考的思想光辉。这也许就是所谓的“大道相通”“万法归宗”吧。当然，这些“道”具体是怎么“通”的，我们在书中细聊。

所以，本书的“反”不是反对、批判的意思。对我们的先贤，我们连崇拜都来不及，哪敢批判？写这本书的目的，是希望给大家提供一个特别的思路，去深入学习《孙子兵法》，去更好地体会先贤的伟大思想。当然，我知道自己的水平“缺斤短两”，所以内心也是诚惶诚恐，敬待大家的“口诛笔伐”。

最后，借用我曾经在一本书上看到的一句话来结束这篇序言，据说这是一句农夫谚语：“我只想知道将来我会死在什么地方，这样我就永远不去那儿了！”

“反”读孙子：
从孙子兵法到管理心法
目录 / CONTENTS



序言 / I

壹

总论心法

- 根正苗红，圣人之后：孙子身世揭秘 /003
- 军事进化论：从军法到兵法 /006
- 夜空中最亮的星：孙子兵法的影响力 /008
- 神不散：《孙子兵法》十三篇的内在逻辑 /011
- 顺为凡，逆为仙：“反”读《孙子兵法》 /015



贰

为将之道

- 将有五德：领导者要“以德服人” /029
- 将有五危：“偏执狂”不能生存 /041
- 愠怒之害：冲动是魔鬼 /047
- 兵贵神速与论持久战：领导者的耐心修炼 /052
- 将能而君不御：领导者的胸怀与格局 /058
- 费留之害：有“舍”方能有“得” /066

叁

带兵之道

- 知己知彼：士为“知己”者死 /073
- 择人任势：鸡鸣狗盗皆人才 /084
- 令文齐武：恩威并施的领导艺术 /097
- 罚的作用：管理是严肃的爱 /107
- 致人而不致于人：如何调动员工的积极性 /116

率然之兵：优秀团队的“化学反应” /130

败兵六形：失败团队“众生相” /138

肆

谋划之道

五计七情：战略顶层设计师的思考模式 /165

杂于利害：凡事多往“坏”处想 /180

全胜之道：不战而屈人之兵 /188

上智用间：信息是决策的基础 /206

结语 /214

《孙子兵法》原文 /218



“反”读孙子：
从孙子兵法到管理心法

壹

总论心法



根正苗红，圣人之后：孙子身世揭秘



孙子是流芳百世的名人，为了体现对名人最起码的尊重，我们有必要先来“八卦”一下他的个人成长史。

孙子，名武，字长卿，“孙子”为尊称。因为《孙子兵法》一书，他被后世尊称为“百世兵家之师”“兵圣”。可能在很多人的认识中，他是一个草根英雄，出身贫贱，靠的是刻苦努力、自学成才。遗憾的是，孙子不仅不是成功学书中的励志人物，恰恰相反，他是根正苗红的“名门之后”。

据考证，孙子是山东省惠民县人，当然这也只是众多说法之一，现在山东省至少四五个地方在争“孙子老家”的称号。但孙子的祖先其实是陈国人，陈国的建国都城在今天的河南省商丘市的柘城县（不过据可靠消息，这个地方并没有加入“孙子老家”称号的争夺战中）。孙子祖上本来是姓陈的，孙子本人也是陈国的王族之后。

如果你觉得还不够高大上，我再给你深挖一层：陈国的第一代国君叫陈妫（发音同“龟”）满，这个“妫”是他们的祖姓。

注意，这个姓的来头可太大了，是五帝之一——舜帝的姓（准确说是“氏”），而陈妫满就是舜帝的第33世孙。能和舜帝扯上直系血缘关系，已经牛到极致了吧。

陈国传到陈厉公时，陈厉公有一个儿子叫公子完。据说公子完刚出生时，周朝太史正好在陈国考察工作，顺便给公子完占了一卦。占完之后，太史说：这孩子是有得国（成为国君）之象的，不过不是在陈国，而是在另外一个国家，而且不是他本人，是他的子孙得国。并且说：若在异国，必姓姜。估计当时陈厉公听得云山雾罩、一头雾水，没准儿把周太史当成了街头摆卦摊儿的江湖骗子，指不定在心里怎么骂街呢。但后来发生的事，却真的印证了占卜之术绝非浪得虚名。

公子完长大后，陈国发生了争位内乱，他因惧祸而跑了齐国，得到齐桓公的赏识。到了齐国之后，由于“陈”与“田”在当时的音义皆相通，陈完慢慢就改姓田了，因此后世主要称他为田完。注意，这又是一个可以吹嘘的姓，因为后来齐国的国君就姓田。

我们知道，齐国最早是封给姜太公姜子牙的，所以齐国的国君本来姓姜。跑到齐国的田完胸怀大志，后来经过几代人的“积极”运作，硬是把姜家的齐国政权抢过来了，齐国的国君就姓田了，这就是历史上著名的“田氏窃齐”。当然，最终窃权成功的，是孙子家族的另一个分支，在此不再细说。

现在大多数人通常认为田完就是孙子的祖先，因为前面的祖



先太久远，追究起来都太麻烦，也就基本没人提了。田完的五世孙名叫田书，是一名出色的军事家，攻打莒国时立下战功，齐景公把乐安封给了他，并赐姓“孙”，田书就叫孙书了。

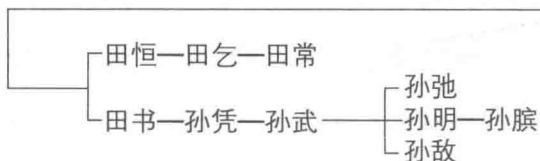
“赐姓”在今天看来纯属扯淡，但在当时可是无上光荣的一件事。孙书的儿子叫孙凭，他就是孙子的父亲。孙凭学问很大，在齐国当了“总理”。公元前517年，年轻的孙子因齐国内乱跑到吴国，在苏州城外隐居，写成《孙子兵法》。后来经伍子胥推荐，得到吴王阖闾的重用，在吴国成就了一番功业。孙子帮吴国攻打楚国，战功卓越，率3万之众横扫楚国20万大军，五战入郢（楚国都城），打得楚国几近亡国。楚国大夫申包胥在秦国生生哭了七天七夜，求得秦国出兵帮忙，楚国才复国成功。

回到我们开始所说的，孙子的出身可真是不简单，从舜帝后裔，到陈国王族，再到齐国贵族，再到家族成员成为齐国国君。甚至我们最终可以得出这样一个结论：孙子家族就是一个玩“谋略”的世家，谋略权术就是他们的“家族天赋”。

舜帝（姚重华，妫氏）

（32世）

陈妫满……陈佗—陈完—（ ）—（ ）—（ ）—田无宇
（厉工）（田）



军事进化论：从军法到兵法



我们看电视剧的时候经常能听到一句话：“拉出去，军法从事！”一般听到这句话，被“军法从事”的人基本就没好事了，轻者皮开肉绽，重者脑袋搬家。兵法与军法看起来非常相近，但还是有所不同的。从产生历史来看，军法应该是早于兵法的。

所谓军法，主要内容一般围绕着军队管理。我们可以想象，处在四肢比大脑发达时代的原始人，他们打起仗来肯定不会十分专业，技术含量应该还是很低的。估计那场面基本上也就和流氓群殴差不多，一言不合抄家伙就上。后来慢慢人多了，头脑也进化了，才会慢慢产生分编制、定分工、选领导、行赏罚这些事。而人员招募，以及招来了人如何组织编制、军事装备如何分配、如何进行有效训练，以及赏罚制度等内容，都是军法的范畴。

我们现在接触更多的是兵法，是用兵打仗、克敌制胜的方法。《孙子兵法》被称作“万世谈兵之祖”，也就是兵法方面的祖宗了。我们能想象得到，这些战场上的谋略方法，一定是晚于军法产生的。目前可考证的最早的军法是《司马法》，据说是春秋时代齐



国大军事家司马穰苴写的。这部书现在已经残缺不堪，所剩无几了。不过必须提到的是，司马穰苴也姓田，和孙子也算是一家人。说到底还是那句话，这个家族在谋略方面的天赋之高，确实是可以“恐怖”来形容的。

《孙子兵法》里面包含了一部分军法的思想，但更多的还是兵法的内容，主要是讲如何在战争中战胜对手的。这里我们要注意，我们借用《孙子兵法》学习领导、管理方面的智慧，一定要进行区分。其中涉及军法的部分，我们大部分可以直接借鉴；但涉及兵法的部分，就需要辩证学习了。毕竟我们做管理工作时要面对的不是敌人，而是自己人。自己人搞自己人，这事儿就不对味儿了，就成了“政治斗争”了，带来的是内乱。对于自己人，我们必须反其道而行之，不仅不能“搞死”，还必须“搞活”。