

孙子

制胜术大观

—— 从战场到商场

雷鸣



广东人民出版社



孙子制胜术大观 （下）

—— 从战场到商场

雷 鸣

广东人民出版社

粤新登字 01 号

责任编辑:孙泽军 林建征

封面设计:迪 赛

责任技编:李穗成

孙子制胜术大观

——从战场到商场

雷 鸣 著

广东人民出版社出版发行

广东省新华书店经销

广东恩平印刷厂印刷

厂址:恩平市恩新东路 18 号

850×1168 毫米 32 开本 25.25 印张 600,000 字

1995 年 9 月第 1 版 1995 年 9 月第 1 次印刷

印数 1—5,000 册

ISBN 7-218-02009-7/F·293

定价 31.50 元

如发现印装质量问题,影响阅读,请与承印厂联系调换。

147. 因形而错胜于众，众不能知

《孙子·虚实篇》：“因形而错胜于众，众不能知。人皆知吾所以胜之形，而莫知吾所以制胜之形。”

错，通“措”，放置。

意思是说，适应敌情而取胜，把胜利摆在众人的面前，大家也看不出来。都知道我战胜敌人的作战方法，但不知道我是怎样灵活运用这些作战方式而取胜的。

〔李愬答诸将〕

唐宪宗元和十一年（公元816年）李愬平定了吴元济。事后诸将不解，问他：“起初，你败于朗山为何不忧？在吴房本可以获胜，为什么又放弃？何以顶着大风雪孤军深入敌后（蔡州）？我们都不大明白。”

李愬回答说：“朗山失利，可以使敌人骄纵松懈起来轻视我们，表面上失败，实则麻痹了敌人；吴房本可以占据，但那样会使敌人逃奔蔡州，联兵固守，所以故意放弃，意在分散敌人兵力；大风雪，天昏地暗利于我军隐蔽接敌。难以知道我军形迹；深入敌后，将士都抱着决一死战决心，敢打敢拼。我是看到远处才不看近处，想到了大局才不计小事，如果因小胜而骄，小败而恼，必自挫自败，岂能有大的成功？”说得大家佩服。

这不是故弄玄虚，而是缜密的测算，高深的谋略，卓越的指挥的结果。

〔飞利浦灯泡厂从沉睡到苏醒〕

在千变万化竞争激烈的市场上，要将企业引向胜利的坦途同样不是易事，必须要看到别人看不见的，想到别人想不到的高深的智慧。

荷兰的飞利浦电器公司全球闻名。而鲜为人知的是，从前只不过是一家制造灯泡的小工厂。约莫 19 世纪末期，荷兰飞利浦家族的赫拉德与安顿两兄弟雄心勃勃，见家用灯泡抢手，立即因陋就简，雇佣了 20 多名工人，创立了飞利浦灯泡厂。岂料荷兰本国地方太小，人口也不多，开始他们制造的灯泡几乎卖不出去，被当地戏称为“沉睡的工厂”。但这两兄弟毫不气馁。继续增加投资，提高质量和产量。人们都不可理解，以为是“两兄弟疯了”。

可是，不久，赫拉德便收到一份彼得堡寄来的一份 5 万灯泡的订单。以后又接连收到这样的订单。于是“沉睡的工厂”苏醒了，呈现一派繁忙景象。原来，当时俄国亚历山大二世，正全力促进俄国的现代化，尤其是渴望把暗淡的俄国油灯改为明亮的电灯。安顿十分留意读报，他早知道了这一情况，认为地广人众的俄国，正是推销飞利浦产品的极好市场。于是，安顿马上赶到彼得堡，开展业务，很顺利地得到一份 5 万个灯泡的订单。于是，他兴高采烈地拍电报告诉他在荷兰的哥哥赫拉德。开始，赫拉德喜出望外，但又不敢相信这个成功的事实，还拍回电查问：“是否 5000 个之误？”

这样，飞利浦的产品源源不断地销往俄国，赫拉德与安顿终于使飞利浦灯泡厂化险为夷。到 20 世纪初，这家小工厂已成为股份公司时，已经发展为规模相当可观的电灯泡工厂。经过 100 年漫长的历程，该公司的产品，从电灯泡、电剃刀、电唱机、收音机、电视机到电子炉，共有 5 万种之多。可以说，所有与电器、电子工业相关联的制品无所不造。拥有职工近 40 万，海外子公司

100 多家。其海外资产比荷兰国内公司的资产还要多。

有趣的是随着飞利浦公司创建、成长、扩大，该公司所在地恩荷芬镇也繁荣起来。大部分人口都是飞利浦公司的从业人员或家眷。教会、学校、公园等公共设施也几乎都是飞利浦捐款建造的。因此，当地人甚至不一定知道镇长（后来改为市长）的姓名，而飞利浦老板的大名则无人不晓。为此，有一位市长曾不无妒意地说：“请不要弄错！不是恩荷芬镇在于飞利浦公司，而是恩荷芬市内设有飞利浦公司。”尽管这样，飞利浦公司赫拉德和安顿所拥有的巨额财富和罕见权势仍被恩荷芬市人称为“皇家第二”。

148. 战胜不复，应形无穷

《孙子·虚实篇》：“战胜不复，而应形于无穷。”

意思是说，每次战胜敌人的战略战术，都不是机械地重复老一套，而是适应敌情的发展而变化无穷。

〔法军墨守成规败军亡国〕

法国名将福煦说过与孙子相同的话。他说：“世界上绝无两个雷同的战役。”由此可知，作战并无常规可循，指挥官要有“应形于无穷”的素养，才能不断地打胜仗。

第一次世界大战前，法军一直把攻击视为万能，提出除“攻击外不知其它”。直到第一次世界大战开始，法军仍主张：“遇敌即须攻击”。由于当时正处于机关枪称王的时代，防守者依托阵地发扬火力明显地比运动中占优势，这使法国的“攻击万能论”战争伊始就碰了钉子。好在那时的法军还能适时地改变自己的战术，迅速确定采用阵地战，终于使 40 万德军无法攻克凡尔登要塞，挡

住了德军进攻。可是，这次作战的胜利，又使法军的作战思想来了个180度的大转弯，变成了“防御万能”，而且在法国当权者之中占了上风。到第二次世界大战开始，因循守旧的法军统帅部，还不能正视现代攻击战术的进步。他们把全部希望寄托在“马其诺”防线上，梦想再复制出一个新的“凡尔登保卫战”来。

岂知德军机械化部队不作正面攻击，从侧后绕过了马其诺防线，对防御薄弱的阿登地区，出其不意地实施主要突击，一举攻占了军事要地色当，直入法国腹地，迅速占领了巴黎，终于造成了败军亡国的悲剧。

〔海盐衬衫厂不断推出新产品〕

企业经营，若只是满足于按习惯照搬照套，甚至拾人牙慧，产品只会是短命的。

在企业的经营中，只有“不复前谋”，才能随机应变，夺取竞争的胜利。浙江海盐衬衫总厂，在1980年率先设计出很受欢迎的“黑牡丹”女衬衣。在销售进入高潮时，又果断地在1983年6月停止“黑牡丹”的生产，转向另一种软立领花边女衬衣等新品种。结果这新品种又很快地在市场上风行起来。而跟着大量制造“黑牡丹”的厂家，产品却积压了下来。这与指挥作战的“战胜不复”，是相共通的。海盐衬衫厂正是不断推出新产品，走在新潮流前边，因而生产获得迅速发展。

149. 避实击虚

《孙子·虚实篇》：“兵形象水，水之形避高而趋下，兵之形，避实而击虚。”

形，方式方法，这里指规律。

意思是说，水流动的规律是避开高处而流向低处；用兵的规律是避开敌人坚实之处，而攻击其虚弱的部位。

〔邓艾袭蜀〕

公元 263 年，魏将钟会攻蜀，蜀将姜维凭险死守剑阁（在今四川剑阁县东北）。钟会久攻不克，寸步难移。邓艾率军从甘肃、四川间的阴平抄小路绕过剑阁，行经荒无人烟的凌岭险谷七百余里，凿山开路，架设便桥，攀缘山崖树木。由于蜀军认为魏军不会由此进攻，并未设防，因而魏军沿途并无“一夫当关”，出敌不意地突然到达江油（今四川江油县东），迫使蜀将马邈投降。然后，魏军迅速挺进成都，灭了蜀国。

〔香港蜡烛垄断全球〕

占领未被别的竞争者注意的市场，是“避实击虚”在经营中的运用，极容易获得成功。例如蜡烛，是个很普遍、很简单的商品，欧美厂商、跨国公司都不屑一顾，根本不放在眼里，可是每当圣诞节、婚礼、生日，欧美人出于风俗的需要，必须大点蜡烛，以增加节日气氛。港商抓住这一市场空档，乘虚而入，大量生产蜡烛。结果，销路大畅，几乎垄断了世界蜡烛市场。70 年代以来，香港出口蜡烛一直为全球之冠。莫看它是一种微不足道的商品，整个香港蜡烛厂员工也不过几百人，年创汇却高达 1 亿元以上，相当可观。

150. 水因地而制流，兵因敌而制胜

《孙子·虚实篇》：“水因地而制流，兵因敌而制胜。”

意思是说，流水因地形高低而制约其流向，用兵则要依据敌情变化而决定取胜的方针。

〔李靖乘萧铣无备顺流攻江陵〕

萧铣占据着江陵。当时正是农忙季节。李靖同河间王李孝恭在夔州，准备攻打萧铣。当时正是潦水猛涨，水势险恶，萧铣认为上游唐军不可能沿江而下，因此没有作防备，将大部士卒放回家乡秋收去了。李靖手下的众位将领主张等江流平静后进攻。李靖说：“现在我们的军队刚刚集合起来，萧铣还来不及得知消息，如果我们乘着水势凶险时进军，就能形成迅雷不及掩耳之势，萧铣的部队已经分散，仓猝之间难以召集起来，必然无法抵御我们的。”李孝恭同意了他的意见，他们带领了 2000 多艘战舰东下，攻占了荆门、宜都直达夷陵。当时萧铣留下的几千守城部队，听说唐朝军队到了，十分害怕，收割的士卒又不能马上集合起来，只好仓促进行抵抗。

李靖乘敌混乱之际，攻占夷陵，而后乘胜进入江陵外城，缴获了许多舰船。李靖让孝恭把舰船都散放在长江中，沿江飘流，下游萧铣军队见了这些舰船，认为江陵已经被攻破，纷纷逃散，这一来，李靖一举攻占江陵，大败敌军。原来主张待江流平缓后行动安全的将领，才明白了。李靖利用凶险水势，飞抵江陵，使敌来不及抵抗，是高明之举。

〔五常塑料厂瞄准空白产品〕

黑龙江省五常县塑料厂厂长关彦斌，了解到国外塑料发展迅速，国内某些塑料制品使用量也在日益增长，而且有的塑料产品不论在数量上还是品种上都远远满足不了用户的需要。经过3个月的南北调查，这个厂决定上超宽幅大棚膜和啤酒塑料周转箱。这几种产品国内几乎是空白。于是，抓住时机，1985年2月，飞抵意大利进行设备考察。经过筛选，果断决策，引进班德拉公司制造的超宽幅薄膜机组。这年8月，又抓住哈尔滨国外机械展览会这一大好时机，引进了一台西德尼登费尔道公司生产的4千克注塑机。两套引进设备在1986年9月份同时投入生产，产出的16米宽的超宽幅大棚膜和啤酒塑料周转箱受到广大用户的称赞和欢迎，成为独家经营产品。1987年利润突破300万大关，被评为黑龙江省先进企业，成为全省塑料行业的排头兵。按关彦斌自己的话说，企业之所以轻易占领市场，是因为瞅准了市场的薄弱之处。

151. 兵无常势，水无常形

《孙子·虚实篇》：“兵无常势，水无常形。”

意思是说，用兵没有固定不变的方式方法，就像水流没有固定的形状一样。

〔炒冷饭越军遭伏击〕

1966年7月初，活跃于越南南方13号公路上的越军第272团，由可靠的途径获得情报：7月9日，美军第一步兵师的一支运输车队将由安禄出发，向明盛运动，只有很少一点护运兵力。过

去他们经常打这种运输队，而且一直是不费吹灰之力。因此，越军依照老办法，选定一个伏击地域埋伏起来，以为又可以打一个漂亮的伏击战了。

7月9日11时，美运输车队缓缓地驶进了越军伏击圈。车上寥寥无几的士兵，大背着枪，嘴里嚼着口香糖，打着口哨，还不时发出开心的大笑。这一派悠闲自得的气氛，使埋伏在四周山上的越军看得真真切切。他们料定：伏击必胜无疑。

哒！哒！哒！战斗按预定计划打响了，但出乎越军意料之外，这支美军运输队并不惊慌失措，反而井井有条地进行着抵抗。而且，像变魔术一样，其兵力越打越多。10分钟后，已经有一个步兵连和两个装甲骑兵连在抵抗。一块到口的肥肉，变成了一枚咽不进吐不出的枣核。突然，不知从什么地方又发射来显然是经过精确测定的炮弹；接着，美近距离空中支援轰炸机也来了。

激战了近两个小时，越军准备撤出战斗，可是，所有撤退的道路此时都被猛烈的美军航空火力和炮兵火力严密封锁了。与此同时，越军还发现，自己已落入美军迅速空运来的三个步兵营的包围之中，他们欲走无路，只好就地坚守。

经过一天多的顽强战斗，越军伤亡惨重，至7月10日黄昏，272团的少数剩余人员才借助于夜幕、大雾的掩护，钻密林，绕山沟，逐渐逃出了陷阱。

这次战斗，越军因没有弄清美军运输队的虚实底细，肥肉没吃上，反而被骨头磕掉了大牙。

这是美军精心策划的一次代号为“埃尔帕索”的欺骗计划。战斗发生前，美军发现越军272团严重地威胁着美军运输线的安全。于是，他们制定了一个诱敌进攻的计划，并把运输计划故意泄露给越军，随后选定了越军可能设伏的5个地点，周密地部署了兵力，计算了火力，设下了一个反伏击的圈套。

〔索尼喜独创〕

“兵无常势，水无常形”翻译成商业语言，就是：市场是瞬息万变的，能够根据市场变化而灵活机动变换经营方式取胜的，才是高明的经营者。索尼公司可谓是应用这种思想获得成功的一个典型。

索尼 45 年的历史，是不断推出新产品的历史。索尼从生产半导体收音机发家，后又靠开发单枪三束彩色显像管电视机，占领了国际市场。在“贝他方式”（小二分之一）录像机失势后，又神速推出 8 毫米摄像机收复失地。80 年代初，音响市场刚刚显露不景气苗头，索尼抢先推出激光唱机，取得了巨大的成功。接着又是微激光唱机、高位电视机……

索尼就是这样根据市场需要，不断地推出新的拳头商品、不断改变主战场的，保证企业不断地向前发展。

当记者问到索尼成功的秘诀时，该公司创始人、84 岁的名誉董事长井深大直截了当地说：“独创。决不模仿他人，是我的哲学。”

为了“独创”，索尼公司去年的研究开发资金达 15 亿美元，占总销售额的 5.7%，从事研究开发的技术人员达 9000 人。正是他们每年为索尼公司开发出 1000 个新产品！为了独创，索尼每年从日本主要大学招收理工科大学毕业生。但有趣的是，他们不喜欢成绩优秀的书呆子，而更愿意录用乐观向上、胸襟开阔、兴趣广泛的学生。他们说，这种人肯下功夫，易于取得成功；尖子生过于自信，反而容易丧失创造性。

索尼公司已成为巨大的世界性企业，但他们仍在拼命地进行技术开发，好像不如此，明天就会倒闭一样。

152. 能因敌变化而取胜者，谓之神

《孙子·虚实篇》：“能因敌变化而取胜者，谓之神。”

意思是说，能依据敌情变化而取胜的，就称得上用兵如神了。

〔司马懿急取缓攻总是胜〕

三国时，司马懿讨伐公孙渊，包围敌军于襄平。当时正连降大雨，洪水泛滥，公孙渊军照样出来放牧砍樵，司马懿下令筑寨驻守，并不攻击。陈珪对司马懿说：“过去进攻上庸，齐头并进，昼夜不停，8天疾进千里，迅速斩了孟达，取得胜利。现在我军远道而来，为何不立即发起进攻，而要如此缓慢？”

司马懿说：“孟达的兵少，而粮食甚多，可以维持一年以上；而当时我军的兵力四倍于他，粮食不够吃一个月，所以利于速战速决。现在相反敌兵多而我兵少，敌粮乏而我粮多，所以不要同他急战，而要同他久拖，让他不战自败。”不久，公孙渊军粮尽，司马懿一举击败，占领了襄平。

〔阴雨未至南方大厦早备伞〕

70年代，尼龙折叠自动伞风行一时，至80年代初又走向低谷，许多商店都不敢大进货，工厂亦随之停止生产。

广州南方大厦百货公司从广州中心气象台获悉，1982年春节后，广州地区天气反常，将有一持续较长时间的低温阴雨天气，预计购买雨伞的人将增加。于是他们派人去伞厂联系，乘当时正是滞销时期以低价订购本地产雨伞20万把，工厂加班赶制。结果，天气预报很准，春节过后便阴雨连绵，久久不见放晴，人们争相

购买雨具，南方大厦雨伞成抢手货，顾客排着长队购买。仅此一项便获利 40 万元。

七、军 争 篇

〔提要〕

本篇主要论述如何先敌争取制胜条件，取得有利的作战地位。

孙武认为在作战过程中，如何先敌占领战场要地和掌握有利战机，是两军相争中最重要最困难的问题。为了争取有利的地位，他认为，必须懂得“以迂为直，以患为利”的原则，采取表面上不利于己的手段来欺骗迷惑敌人，做到“后人发，先人至”。孙武认识到军争有利和有害的两个方面，指出“军争为利，军争为危”，强调要处理好“举军而争利”与“委军而争利”的问题，既要行动迅速，又不能只顾轻装而丢弃辎重，只顾急进而把部队拖垮。他警告说，军队没有辎重就无法生存，轻率冒进，三军将领就有被俘的危险。

孙武强调，要达到争利的目的，还必须知道各诸侯国的动向，了解行军的道路和战场地形，重视使用向导，实施统一的指挥，军队行动要“其疾如风，其徐如林，侵掠如火，不动如山”，以及示形诈敌，不断“分合”变化灵活使用兵力等，都很有价值。

在本篇中，孙武还提出了“治气”、“治心”、“治力”、“治变”的作战指导思想和办法，特别是他提出的“避其锐气，击其惰归”的军事名言，反映了战争指导中的普遍规律。

〔原文〕

孙子曰：凡用兵之法，将受命于君，合军聚众，交和而舍，莫难于军争。军争之难者，以迂为直，以患为利。故迂其途，而诱之以利，后人发，先人至，此知迂直之计者也。

故军争为利，军争为危。举军而争利，则不及；委军而争利，则辎重捐。是故卷甲而趋，日夜不处，倍道兼行，百里而争利，则擒三将军；劲者先，疲者后，其法十一而至；五十里而争利，则蹶上将军，其法半至；三十里而争利，则三分之二至。是故军无辎重则亡，无粮食则亡，无委积则亡。

故不知诸之谋者，不能豫交；不知山林、险阻、沮泽之形者，不能行军；不用乡导者，不能得地利。故兵以诈立，以利动，以分合为变者也。故其疾如风，其徐如林，侵掠如火，不动如山，难知如阴，动如雷震。掠乡分众，廓地分利，悬权而动。先知迂直之计者胜，此军争之法也。

《军政》曰：“言不相闻，故为金鼓；视不相见，故为旌旗。”夫金鼓旌旗者，所以一人之耳目也；人既专一，则勇者不得独进，怯者不得独退，此用众之法也。故夜战多火鼓，昼战多旌旗，所以变人之耳目也。

故三军可夺气，将军可夺心。是故朝气锐，昼气惰，暮气归。故善用兵者，避其锐气，击其惰归，此治气者也。以治待乱，以静待哗，此治心者也。以近待远，以佚待劳，以饱待饥，此治力者也。无邀正正之旗，勿击堂堂之阵，此治变者也。

故用兵之法，高陵勿向，背丘勿逆，佯北勿从，锐卒勿攻，饵兵勿食，归师勿遏，围师必阙，穷寇勿迫。此用兵之法也。

153. 以迂为直

《孙子·军争篇》：“军争之难者，以迂为直。”

意思是说，战场上两军对阵，最困难的地方，在于懂得如何把从表面上看是遥远的弯路，变为实际是近便的直路。即通过绕道走迂回的弯路、险路，由敌人没有配备兵力的地方开进，达到比走直路的速度还快的目的。

按照常识，运动距离远，花费时间长；运动距离近，花费时间短。然而，在两军相争的战场上，远和近一旦与对方兵力部署相结合，矛盾就会向其相反的方面转化：常常远而虚者，敌人没有防备，易进易行，机动快，费时少，成了实际上的近；近而实者，敌人有了防备，反而难进难行，机动慢，费时多，成了实际上的远。

〔拿破仑翻越阿尔卑斯山，迂回奥军侧后〕

拿破仑为了反击重占意大利北部的奥军，解除对法国的威胁，于1800年5月率军4万余人，放弃正面攻击，从北麓翻越阿尔卑斯山，8天时间，越过称为天险的大小圣伯纳山口，跨过230里艰难的隘道，进入意大利北部，突然出现在10万奥军的后方。法军与莱茵军团派来支援的1.5万人会师后，抢占米兰，切断奥军陆上退路。6月13日，与优势的奥军于马伦戈激战，使奥军措手不及，从而取得了马伦戈战役的胜利。

聪明的指挥员，为了达到自己的目的，常常作迂回运动，而不是直来直去。