智者三经

谋略之巅三大奇学　成大事不可不读

【《孙子兵法》《鬼谷子》《棋经》合集】

周问水◎编著

中国谋略史上的三大奇书，皆为十三篇——这是令西方害怕的数字。难道仅是一种巧合？还是智者的不谋而合？

- 掌握一个十三篇，对手任你调动。掌握两个十三篇，命运由你做主。
- 掌握三个十三篇，世界握在手中。
- 一本书，参悟三大顶尖智慧，一本书，令你在竞争中无往不胜。
- 一本书，令你对局势洞若观火，一本书，令你彻悟人生之道。



中国言实出版社

序

智者不谋而合的谋略数字：十三篇

在我国辉煌灿烂的五千年文明长河中，无数的谋臣策士呕心研究，沥血践行，写下了一部部彪炳史册的智谋典籍，创立了一个个完整而具鲜明个性的智谋理论体系，共同创造了独步世界的中国智谋文化。其中有三本书，分别登上了中国古代兵法、纵横（外交）、弈道三个领域的巅峰，成为中国古老智慧的绝唱。

其中，《孙子兵法》，是中国兵法的巅峰；《鬼谷子》是中国纵横家的唯一传世之作，也是一部称得上千古经典的伟大著作；《棋经》则是中国弈道的一部集大成之作。而凑巧的是，这三部巅峰之作，都有一个共同特点，那就是都采取了十三篇的体例。十三这个数字我们很熟悉，西方人称它为“魔鬼数字”。但是在中国，有诸多关于十三的故事在流传，如在学术方面，有《儒家十三经》、《道家十三经》等，在明朝，设立了十三个省，清朝则有十三行，在小说中流行十三太保，明朝墓穴有十三陵，而清朝也有十三陵，可见，中国文化里对十三这个数字毫无此忌。

这三本书，以《鬼谷子》特色最为鲜明，在现实生活中也最为实用，而《棋经》则更适合个人修炼，《孙子兵法》则最为有条有理，体系完整，并且结构严密，独创性最强。《鬼谷子》受《易经》的影响非常明显，《棋经》则是受《孙

子兵法》的影响较为明显，但因为它讲述的是一个特殊的东西，所以依然具有鲜明的特色。兵法讲的是场，战场商场都是场，《棋经》讲的则是局，人生如棋局，事业如棋局，甚至国家争雄，战场争雄，都离不了局。《鬼谷子》的核心则是辩，场也罢，局也罢，都离不了这个辩。

《孙子兵法》是智慧的结晶，它超越了战争，拓展了人类智慧的领域，其哲学意蕴早已超越了军事的范畴，渗透到了社会生活的各个方面。可以说《孙子兵法》既是兵法，又不仅仅是兵法，它包含了生存哲学、管理理念、成功智慧等多方面的丰富内容。其不拘一格的智慧给后人提供了思考的空间，那些一反常态的思维方法，对于打破陈旧、呆滞的思维定式，有着极为重要的意义。

成书于战国中期的《鬼谷子》，是战国纵横学派的独传子书，集中反映了纵横家的处世哲学和智谋思想。该书涵盖内容丰富、庞杂，理论系统完整，不仅是一部纵横家之书，同时也是一部对当今很有借鉴意义的外交书、兵书、商书。它不仅阐述了利用阴阳互生而充分发挥主观能动性改造世界的理论主张，开创了战国时期重人轻神的人文思潮，而且通过对具体的游说过程和游说策略的精到描述，教出了一代又一代滔滔雄辩、叱咤风云的名臣谋士，再配以交友术、御臣术、取宠术，娓娓道来，上至人君，下至黎民，无不把它视为至宝。《鬼谷子》的以自己为中心，为谋取富贵荣华而崇尚奇诡变诈、阴密隐匿之权术的思想，在今天看来有它张扬个性、充分发挥自身主观能动性的一面，对处于复杂而竞争激烈的当今社会中的人们，无论是为官经商，还是立身处世，都有着积极的指导意义。

《棋经》一书，则是集中国历代围棋博弈之大成，深具中国博弈特色的一本著作。如果说现代围棋是博弈之术，那么，《棋经》所讲述的就是博弈之道。它伴随着儒、释、道思想和其他文化艺术，融贯于绵绵几千年的中华文明史。不仅具有其他艺术门类的许多共性，诸如抒发意境、陶冶情操、修身养性、生慧增智等，而且还与天象易理、兵法策略、治国安邦等相关联。它的博大精深，玄妙无穷，似乎非凡人的智慧所能参透。近千年以来，多少帝王将相、文人雅士、市井

百姓对其乐此不疲，也演绎出不少传奇佳话、美文诗赋、乃至兵书算法、治国方略，可以说，《棋经》是中华文明史上一朵绚丽的奇葩。

《棋经》中闪烁着很多辩证思想，对人生很有启迪意义，如“棋有不走之走，不下之下”，“有先而后，有后而先”，“有始少而终多者，有始近而终远者”，“胜不言，败不语”，“安而不泰，存而不骄”等等，都是妙绝千古的真知灼见。对于围棋棋手来说，它自然是一部非常有用的参考书；对于不会下棋的人，它所提供的“胜败之要”也是富于启迪意义的。所以，我们可以说，《棋经》不仅是一部围棋参考书，更是一部人生参考书。

有一点值得注意，历来我们重视《孙子兵法》，而忽视了《鬼谷子》和《棋经》，这是我们对经典的理解不够到位。汉代以后，儒术占了思想统治地位，儒家对《鬼谷子》刻意贬低，称其为“蛇鼠小智，国用之国亡，家用之家破”。这实在是一种诋毁。而《棋经》，则被儒家主流视为“小道”、“玩物丧志”。于是没有多少人深入研究这两门学问，以至于纵横家虽为中国主要思想流派之一，却只有《鬼谷子》一部著作传世，后世的人几乎淡忘了它，更别说发扬光大了。而《棋经》一书，则只流传在围棋爱好者中间，对它的发掘，也是局限到了极点。

《鬼谷子》因为其语言的原因，要比《孙子兵法》更难以理解，而其智慧，因为受《易经》阴阳及象学的影响，变得更加神秘，更加抽象，这些原因都导致了该书在流传上不如《孙子兵法》更普遍。但它的道理和方法要比《孙子兵法》更加实用，更加适合我们。因此，我们不能因为它有理解上的难度，而忽略它。

《棋经》这本书，篇幅最小，但却最经典，我们现在经常被使用的许多策略，都从《棋经》中来，如布局、先手后手、舍子求势等，因为它来源于棋局，棋局比之于战场，更容易分析，更容易被普通人所把握，所以，从棋局上得来的智慧，更贴近，更简明，它具有战场无法比拟的优越性。因而，从棋局得来的智慧之道《棋经》，是我们不可不读的谋略源泉。

在我国历史上，《孙子兵法》与《鬼谷子》一同被并称为“兵圣经典”。

“运筹帷幄之中，决胜千里之外”的《孙子兵法》侧重于总体战略，而“一张嘴能顶百万兵”的《鬼谷子》则研究事物发生变化之前的先兆，通过变化先兆判断出变化，从而引导变化朝着有利的方向发展。《孙子兵法》侧重于总体战略，而《鬼谷子》专供战略技巧，两者相辅相成。因此，我们不妨把孙武子的兵法和鬼谷子的纵横学说联系起来分析。

而号称弈道第一书的《棋经》在综合两者之余，更加注重个人的素质修养，因为棋盘上黑白分明，所以《棋经》对形势的判断更加准确明晰，其总结的经验和规律也更富哲学意味。三者相辅相成，因此，倘若善于结合起来使用，得三家之长，那么这《智者三经》，可谓“战无不胜、攻无不克”。

《孙子兵法》和《鬼谷子》、《棋经》十三篇，展现了我国古代军事谋略学、博弈学的精髓，是兵家计谋的经验总结。今天的人研读，可以将其活学活用在政治、外交、经济、为人处世的各个方面，以提高自己运筹帷幄的能力。

纵观中外历史，凡是能成功做人做事的，无不讲究策略与方法，凡事都离不开智慧的运用，小到谋官做人，大到帝王将相谋身定天下，智谋能转败为胜，能化逆境为顺途，甚至能使人逢凶化吉、遇难成祥。

鉴于此，我们组织编写了这本《智者三经》，集《孙子兵法》与《鬼谷子》、《棋经》于一体，包含了深奥、经典的大智慧，是帮你敲开智慧大门的金钥匙。

目录

序　智者不谋而合的谋略数字：十三篇……1

《孙子兵法》十三篇……1

第一节《孙子兵法》简介……1

第二节 超越战争的大智慧……3

第三节 今天学习《孙子兵法》的意义……5

始计篇——先算后计，深谋远虑慎终于始……7

1.谨慎是成大事者的一门必修课……10

2.得人心者得天下……12

3.五德皆备方可为“将”……15

4.出其不意，攻其不备……18

5.预测成败的五事七计……20

6.人生如棋，深谋远虑者胜……23

作战篇——因地制宜，用敌之资取胜于敌 ……26

1.不打无准备的仗 ……28

2.借别人的鸡生自己的蛋 ……30

3.要善于调动下属的积极性 ……33

4.先发制人，以快制胜 ……35

谋攻篇——先谋后攻，以谋制胜胜于无穷 ……37

1.不战而胜才是最高境界 ……40

2.上兵伐谋，以谋制胜 ……43

3.打好外交牌，胜利自然来 ……46

4.千军易得，一将难求 ……48

5.用人不疑，知人善用 ……49

6.上下同欲，团结力量大 ……52

军形篇——立于不败，必先自保而后求胜 ……54

1.胜在立于不败之地 ……56

2.胜于无形是一种大智慧 ……58

3.主宰胜败需修道保法 ……60

4.抓住时机、避实击虚打要害 ……62

5.运筹帷幄，方可决胜千里 ……66

兵势篇——“势”在人为，谋势用势巧胜敌 ……68

1.成功之路贵在出奇创新……71

2.以利动之，有舍才有得……73

3.要成事必先善于造势……76

4.奇正相生，变化无穷……78

5.择人而任势——做识“势”的俊杰……81

虚实篇——虚虚实实，实在虚中虚在实中 ……83

1.主动权是自己争取来的……86

2.围城打援，攻其所必救……89

3.制造假象迷惑对手……91

4.变是取胜的黄金法则……93

5.袭击对方的“软肋”……96

军争篇——以患为利，有所必争有所必弃 ……99

1.以迂为直以退为进……102

2.纵横捭阖，攻心为上……104

3.避其锐气击其惰归……106

4.以逸待劳，蓄势待发……108

5. “击败”并不等于“击垮”……110

九变篇——随机应变，趋利避害巧变通 ……113

1.将帅有所不为，君命有所不受……115

2.杂于利害——万事第一想 ……117

3.严阵以待，有备无患 ……119

4.生于忧患，死于安乐 ……122

5.将有五危，临危更需冷处理 ……123

行军篇——管中窥豹，察微知著来相敌 ……126

1.选择有利于自己的环境……130

2.察微知著，从细微处察知局势……132

3.兵不在多——打造精干的团队……135

4.管理下属要恩威并重刚柔相济……138

地形篇——巧借地形，制人而不受制于人 ……142

1.地形者兵之助也——巧借地形打胜仗……145

2.进不求名退不避罪——做人为官的高境界……148

3.知彼知己知天知地——成就万事的四要素……149

九地篇——践墨随敌，因地制宜随敌应变 ……152

1.因地制宜巧胜敌……157

2.践墨随敌，因敌变化而取胜……161

3.机会来了要狠狠抓住……163

4.静幽正治——道德情操修养的高标准……165

火攻篇——发火有时，巧借外力以“火”助攻……169

1.巧借“水”“火”助成功……171

2.将帅要警惕“心头火”……174

3.激将法：另一种“火攻”形式……176

4.胜利的果实需巩固……178

用间篇——上智为间，取胜有道谍战有术……181

1.将计就计，反间更具杀伤力……184

2.能以上智为间者，必成大功……185

3.用间知彼：先知先决而后取胜……188

4.谋事在人成事亦在人……190

《鬼谷子》十三篇……193

第一节《鬼谷子》简介……193

第二节 纵横与兵法……196

第三节《鬼谷子》的价值……198

捭阖篇——开合自如，天地阴阳皆为我用……200

1.顺应潮流走在前头……205

2.目标明确而手段多变……207

3.要学会看人下菜碟……210

4.开合自如的泥鱼战术……212

5.趋利避害纳吉祥 ……214

反应篇——回环反复，纵横世间此心不迷……217

1.以历史和他人为鉴……222

2.蜘蛛捕虫张网以待……224

3.学会反其道而行之……227

4.引起共鸣获人心……229

5.要想知人必先自知……232

6.适时地运用方略和圆略……233

内揵篇——清静自守，谈经论道上下相安 ……235

1.投其所好，直攻其心……239

2.要善于搭建沟通的桥梁……243

3.要学会对症下药……246

4.有“的”才能放“矢” ……248

抵巇篇——见微知著，因时而动进退自如……250

1.人才就在你我身边……253

2.防微杜渐除隐患……255

3.袭击阿喀琉斯之踵……257

4.要勇于革旧迎新……259

5.不鸣是为了一鸣惊人……261

飞箝篇——赞誉以飞箝，钳制为我用 ……263

1.作为领导要善于鉴人……267

2.吸引人才为我所用……268

3.用真情来驾驭人才……269

4.戴高帽也要戴得恰到好处……271

忤合篇——知己知彼，灵活应变力求主动 ……273

1.灵活运用忤与合的相互转换……277

2.选好自己人生的舞台……278

3.选好的路坚持走下去……280

4.实力决定成败……282

揣篇——出门看天色，进门看眼色……284

1.如何揣出人的心思……287

2.学会科学地预测……290

3.要做到知人隐己……291

摩篇——临渊钓鱼，知人虚实洞若观火 ……295

1.有饵自有鱼上钩……299

2.你靠什么去打动人……302

3.胜于无形是大智慧……303

4.努力做到无懈可击……305

权篇——运筹帷幄之中，决胜千里之外……308
1.想要成功，必先察而后动……310
2.权衡利弊再做决断……312

谋篇……315
1.要追求出奇制胜……320
2.要善于结交益友……322
3.团结好你的益友……323
4.图人所好顺其意……324

决篇……327
1.做事要有战略眼光……330
2.该果断时要果断……331
3.重大关头要冷静……333

符言篇——顺天应人，御世必遵九大准则……335
1.领导者要有人格魅力……339
2.集思广益智谋多……341
3.要欢迎不同的声音……343
4.赏罚要做到“信”与“正”……345
5.人事安排要合乎时宜……346
6.名与实要相生相符……348

转丸篇——巧言设谋，以我之长制彼之短 ……350

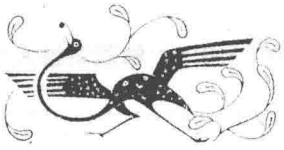
1.选择恰当的语气和措辞……355

2.要善于观察和分析……357

3.谨防忌语和谣言的中伤……359

4.要学会扬长避短……362

5.见人说法是明智的……363



《棋经》十三篇 ……367

第一节 《棋经》简介……367

第二节 围棋的奥妙……369

第三节 围棋与兵法……370

第四节 围棋与性格……372

棋局篇——万流归宗，以一为始以一为终 ……374

1.先从围棋的本质说起……375

2.人生如棋，棋如人生……378

3.要以发展的眼光看问题……380

得算篇——深谋远虑，纵横局中此心不迷 ……382

1.善战者以造势求胜……382

2.周密的谋划是成功的保障……386

1.善战者以造世求胜……382
2.周密的计划是成功的保姆……386
3.选择决定命运……388

权舆篇——开局布阵，善用章法占地成势 ……391
1.做事要善于抓住要点……392
2.千里之行，始于足下……394
3.学会站在巨人的肩膀上……396

合战篇——大局为重，善战者以造势取胜 ……398
1.做事要慎终如始，善始善终……400
2.敢为人先才能成就大事……402
3.不要把什么都看得太绝对……404
4.站到全局的高度来思考……406
5.做人如下棋要有“棋士”精神……408

虚实篇——集中力量，有所为而有所不为 ……411
1.不要分散你有限的力量……412
2.看好时机把握好进退……414

自知篇——自知者明，做到自知而后知他人 ……416
1.自知战与不战者胜……417
2.争取做到不战而……420

3.知足知不足 自重亦自轻 ……421

审局篇——审时度势，以万变应万变……423

1.不要急于求成……424

2.唯有变通才能长久……425

度情篇——看棋知人，于棋于人相得益彰 ……428

1.不要因为贪而失去全局……430

2.重视对失败的反思……431

3.谦虚使人进步，骄傲使人落后……433

4.永不做三心二意的小猫……434

5.做人要宠辱不惊，从容处事……436

斜正篇——深思熟虑，因形用权意在子先 ……438

1.把目光放长远一些……439

2.未战先胜，胜于无形之中……442

3.正直的人是最可敬的人……444

洞微篇——察微知著，因时而动进退自如 ……446

1.利害得失都是相对的……448

2.智者之虑要兼顾利害……449

3.舍得就是有舍才有得……450

4.莫让假象迷惑了自己……452

名数篇——名正则顺，天下大事必做于细 ……454

1.天下大事都是从“小”做起……455

2.在商路上能攻则攻，该守则守……457

品格篇——人棋合一，随心所欲而不逾矩 ……460

1.棋有几品人就有几品……461

2.下棋要有棋德，做官要有仁德……464

3.学习的脚步永不能停歇……466

杂说篇——防患未然，君子安而不忘危 ……468

1.人生要赢得起，也要输得起……470

2.贵以贱为本，高以下为基……472

3.心态决定成败……474

《孙子兵法》十三篇

第一节 《孙子兵法》简介

《孙子兵法》又称《孙武兵法》，简称为《孙子》，是我国（现存）最古老的哲理与实战经验兼备的军事巨著，也是世界上现存最早、传播范围最广、流传时间最长、历史影响最大的的兵学圣典，享有“东方兵学鼻祖”、“世界古代第一奇书”、“兵经”等美誉。

现今存世的《孙子兵法》共十三篇，全书大约5900字，约成书于春秋战国之交。全书以谋略为经线，以整个战争的进程为纬线精心编织而成，系统而全面地论述了进行部署作战的理论。这其中既有对战争规律的一般性总结，又有对具体军事谋略的仔细阐释。十三篇不仅脉络清楚、结构严谨，而且每一篇都各有特色；内容既相对独立，又在整体上相互依托，紧密相连，形成了一个十分有机的整体。所以，即便是从文学的角度来说，它也是一部不可多得的文学作品。

第一篇《计篇》，主要论述了战争中谋划与研究的重要性。提出了“五事”“七计”、“攻其无备，出其不意”等重要的著名军事原则。第二篇《作战篇》，主要讨论了军事物资和战争的重要关系，提出了“因粮于敌”的重要军事思想。第三篇《谋攻篇》，主要精辟论述了“伐谋”的战略思想，为我们揭示了“知彼知己，百战不殆”的著名作战规律。第四篇《形篇》，主要论述了军事实力的重要性。第五篇《势篇》，主要论述了战争态势与作战的指挥问题。第六篇《虚实篇》，主要提出“示形”的重要战略思想，要求在作战中要学会“避实击虚”。第七篇《军争篇》，主要论述了如何把握战争主动权的问题，提出了“兵以诈立”的

重要军事思想。第八篇《九变篇》，主要论述了怎样根据具体的情况，灵活运用军事原则的问题。第九篇《行军篇》，主要论述了行军作战，要准确的去判断敌情的问题。第十篇《地形篇》，主要论述了作战中应该有效地利用有利地形的原则。第十一篇《九地篇》，主要论述了在九种不相同的作战地形情况下具体用兵的原则，鲜明地提出了突袭作战的军事思想。第十二篇《火攻篇》，主要论述了实施火攻的条件与方法，提出了“五火之变”的应对原则。第十三篇《用间篇》，主要论述了使用间谍的重要战略意义，以及各种间谍的使用方法。

这十三篇，不仅对战术韬略、军事法度、将领士气、军事心理、天文地理、行军扎营、水势火攻等进行了详细的论述，而且对于军事间谍的运用也有非常详细的分类和阐述。

从全书来看，《孙子兵法》主要讨论了与战争有关的军事问题，同时也涉及了政治与军事的关系。值得注意的是，《孙子兵法》并不是在孤立地谈战争，而是从政治与军事的关系入手的，开篇就点明了政治与军事的关系：“兵者，国之大事，生死之地，存亡之道，不可不察也”，并提出了“道”是决定战争胜负的首要因素。这既表明了孙子开阔的思维视野和宏大的理论气魄，也是军事思想史上的一个杰出贡献。

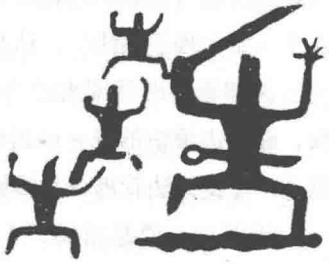
全书的核心思想为探讨赢得战争胜利的方法。毋庸置疑，战争就是战争，打仗无不以争取胜利为目的，就像做生意无不以赚钱为目的一样。胜利，就是以胜为利。然而，孙子追求的不仅仅是胜利，也不仅仅是百战百胜，而是“全胜”，“是故百战百胜非善之善者也；不战而屈人之兵，善之善者也。”也就是不必经过战争就能取得胜利。当然，孙子也知道不可能所有的战争都能做到“全胜”，所以他又突出地表达了“必胜”的观点。

因此，对待战争首先就要“慎战”，然后再求“全胜”，最后才求“必胜”，反映在用兵的指导思想上，就是孙子所谓的“谋”了。所以，书中说韬略、谈计谋、议智算的地方比比皆是，像“上兵伐谋”、“未战而庙算胜”等等不一而足。所以，从某种意义上来说，《孙子兵法》就是一部专讲战争韬略的经典。这就形成了人们所说的“孙子尚智”的特点。

由此看来，在阅读和理解《孙子兵法》时，有两点需要引起我们的重视：其一就是判断力，不管是作为一个国家的领袖，还是一个企业、或是公司的领导人，抑或是个人，最重要的问题是你要懂得怎样去判断，要懂得在哪一种具体的环境下使用哪一种相应的谋略，能够做到随机应变，随时都能把握住事情的发展

趋势，制定出一套相应的策略来应对。这就要求我们随时都保持警惕。其次是要智慧和慈悲并用。《孙子兵法》中一再提到，最好的将领要懂得怎样将自己军队的伤亡与敌军军队的伤亡同时都降到最低，最好是减到零，不打仗就能获得胜利（“不战而屈人之兵”）。这其实是孙武慈悲心的展现，所以我们在追求智慧与财富、实现自己人生梦想的过程之中，也不应该忘记人类那最伟大的人格：怜悯心与慈悲心。这大概就是《孙子兵法》的作者孙子所要追求的最高境界吧。

第二节　超越战争的大智慧



整个人类社会的历史，可以说就是一个充满了问题和不断解决问题的过程。其中一个十分重要的问题，就是我们所说的战争与和平。就我国的悠久历史来说，早在秦始皇统一六国以前，由于各国连年征战，相互蚕食，以致于民不聊生。所以，从那时候开始，围绕着战争、军事指导与军队建设等问题，人们就在不断地进行积极的探讨，并产生了很多军事著作。其中一部最重要的著作，就是我们今天看到的《孙子兵法》。

如今，这部代表着世界古代军事学最高水平，世界上现存最早的军事著作，作为整个人类智慧的结晶，经过了千百年来广泛的传播，不仅成为中国人民珍贵的文化遗产，而且也成为了全世界人民共同的精神食粮。

《孙子兵法》高度体现了人类智慧的结晶，它所包含的很多深刻的哲理，早就已经超越了战争成为了指导经济、政治、文化、外交乃至我们人生各个方面的不朽经典。它不仅是一部举世公认的最权威的军事著作，而且它所包含的深刻战略思想也被广泛地应用在了现代商战上。其睿智的语言与深邃的思想——例如“知己知彼，百战不殆”、“攻其不备，出其不意”等，不仅被各国的军事家们引为经典，更被很多企业家们视为市场竞争中制胜的法宝。

不仅如此，孙子提出的“智、信、仁、勇、严”这五德，也早被企业家们视为终生的道德信条。当下，越来越多的中国企业也正把《孙子兵法》应用于企业的商业实践。最早把《孙子兵法》的谋略思想运用于商业竞争之中的是日本企业家。日本的“精工社”之所以能够创造出奇迹，就是因为它的会长大桥武夫在管理中有效地运用了《孙子兵法》。他所著的《用兵法经营》一书，宣扬的就是

怎样用兵法来经商。另外，像日本的松下公司、索尼公司、本田公司、丰田公司等，也无一例外地在日常的生产经营中灵活地运用了《孙子兵法》中的重要战略思想。

譬如，日本著名的天才企业家松下幸之助说，他之所以可以从1918年的100日元发展成为现今拥有130多家工厂、地跨五大洲的“松下电器王国”，正是因为很好地吸收了《孙子兵法》中的思想精髓，并且把它广泛运用到了自己的事业当中。他曾多次表示：“孙子是世界第一神灵，我们公司的职员必须顶礼膜拜，认真地进行背诵，灵活地运用，这样公司才能兴旺发达。”为此他还让他的员工人手一册《孙子兵法》，认真的学习。

又如著名的管理大师彼得•德鲁克曾经说过，当现代大型企业首次出现的时候，能够去模仿的唯一的组织结构就是军队。正是由于兵法对于商业的广泛借鉴意义，才使兵法管理一时间风行天下。

所以，一说起商场，人们不由自主地就会想起“商场如战场”这句话，其实，从某种角度来说，今天的商场远比以前的战场更为复杂。

首先，作为在战场上较量的敌我双方，其阵线是非常清楚分明的，敌人的力量、盟友、控制区域也相对比较清楚；而今天的商场却是你中有我，我中又有你，有时甚至是同台竞技，与狼共舞，竞争对手的兴起就好像春秋战国时代诸侯的兴起一样复杂纷乱。

其次，先前战争的结果是以一方取得胜利而以另一方被消灭而告终的，而现今商场的规律则主要是不断增强自己的实力，扩大自己的市场份额，同时还需要削弱竞争对手的力量，体现的是一种均衡的博弈，而不是必须要致竞争对手于死地。而且这一切都必须在国家的法律与行业的监管下进行。

为此，就更加需要充分利用的智慧了，不仅要利用现代高科学技术给我们带来的智慧，也要利用先人历经千年沉积下来的颠扑不破的智慧。而我们借鉴《孙子兵法》的思想智慧，去研究今天残酷而又激烈的市场竞争，就可以通过对优秀思想的传承来好好把握竞争的规律，激发出创新的思维。

总而言之，正是因为《孙子兵法》从哲学的深层次上阐释了力量对抗的最普遍规律，提出了从一个宏观整体上巧妙运用力量达成胜利目标的基本原则，因此这部名著已经不再是简单意义上的一个战争著作，而是可以从各个方面给人们以智慧启迪的思想性的论著。

第三节 今天学习《孙子兵法》的意义

当今时代正是一个不断竞争，努力创新图存的时代，同时也是一个充满了矛盾与陷阱的时代；它依然遵循着古老的适者生存、优胜劣汰的自然法则。有时候，强者会在短时间内奇迹般的获得成功，弱者也会被迅速而又无情地淘汰出局。先前人们所熟悉的西方竞争理论已经没有办法令人信服地去解决现实中的问题。不管是自由的市场经济理论，还是国家方面的宏观干预政策，都已经不是什么灵丹妙药了。人们急于得到新的理性的引导，需要重新进行思考，需要提出一些新的竞争理念，寻找一条新的出路，重新建构起新的运行机制与模式。

于是，作为一部解释竞争规律的巅峰之作，《孙子兵法》在当代的应用价值就非常明显地凸现了出来。因为它不仅直接阐述了在军事领域该如何致胜，而且也间接地道明了在其他领域如何竞争的一些基本原理，而且还特别强调了这些基本原理如何在正确的价值观约束下积极的发挥作用，充分地展示出了引导人们走出现代竞争迷宫的一束“理性之光”。这种“理性之光”通过书中的“以智克力”、“以柔克刚”、“不战而胜”、“以德服人”、“天人合一”等深刻的哲学理念展示了出来。

为什么这么说呢？

这是因为《孙子兵法》将竞争提升到了一个更高的理性层面来认识，放到了更大的战略范围上来对待；它十分关注使用力量的正义性，强调了建立在竞争基础上的必要的道德前提；它并不主张简单地以正面的直接激烈对抗以达成自己的战略目的，而是着重强调了潜在或者是无形地使用力量，追求“不争之争”“不战而胜”的高深战略境界，尽可能减少力量对抗造成的损害，尽可能以最小的代价去夺得最大的成功。这些理念，把残酷的竞争导入到了理性的约束之下，把盲目的对抗规范在了有顺序的框架之中。根据这些经典理念，我们就可以正确地去设定“争什么”、“跟谁争”、“用什么手段去争”、“争到什么程度”，从而最大限度地去减少竞争对于自己、对于社会造成的一些负面影响。

所以说《孙子兵法》所积极倡导的竞争，是一种更加符合人类理性的良性竞争，它十分适合当今时代的特征和个性要求，并为当今时代的智者所高度推崇。

面对着千变万化的竞争世界，《孙子兵法》给予企业家的并不是一些机械的教条，而是一种直觉的提示，从而帮助战略家们快速自如地去应对各种纷繁复杂的局面。正是因为这种高度的抽象、精练与浓缩的特征，让《孙子兵法》在把

握宏观方面有着十分明显的优势，使其在战略领域具有着更为广大的现代应用价值。我们也只有把《孙子兵法》提升到了战略层面上去应用，才可以真正的用好用精，它的真正价值才可以充分地体现出来。

从战略层面上去积极应用《孙子兵法》，就是要从战略所要求的高度上把《孙子兵法》中被大众普遍应用的理念抽象出来，以更高的理性与更深的道义内涵去加以认识与应用。我们在其他领域工作的人，并不是要去学习其中的一些具体的作战方法，而是要从中学习到一些具有普遍性的竞争规律与原则，学到一些着眼于长远、能够驾驭全局的本领。这就要求我们必须要从宏观整体上去理解，分析其中深层次的原理，把握住《孙子兵法》中现代应用的精要概念，例如："不战而屈人之兵"，"以迂为直"，"兵无常势水无常形"，"合于利而动"，"胜于铢称铢"，"择人而任势"，"致人而不致于人"，"知彼知己"等等。这些基本的战略思想在现实中非但没有过时，而且还具有相当大的现代应用价值。

从战略层面上去好好掌握《孙子兵法》中被普遍应用的理念，就需要使用战略家的那种特殊的认知方法。也就是我国战略家们所一直强调的"悟"，就是要用自己潜意识的具体感受去掌握一些十分高深的道理。有的人可能能够将《孙子兵法》倒背如流，但却一点都没有入道。因为学习《孙子兵法》中的很多深刻的道理，很难用普通的逻辑推理的方式去掌握，也很难用语言去完全的表达清楚。就像我们读"道可道，非常道"这句话时的感觉一样。所以，这就要求我们在大量的实践积累与经验积累的基础上，充分调动自己的思辨能力，去感悟其中隐藏在文字背后的那些内在的东西。所以说，学习《孙子兵法》，只学一遍是不行的，要在自己认知能力不断得到提高的基础上，反复不停地去体会与揣摩，不断地去思考《孙子兵法》所包含的那些真理。

如今，我们十分高兴地看到，《孙子兵法》所倡导的那种和平理念，已经被越来越多的人所充分的认识。相信通过我们的努力学习，能够从中发现与领悟出更多具有现实意义的东西，从而运用到现实生活当中。这就是我们今天学习《孙子兵法》的真正意义之所在。



始计篇——先算后计，深谋远虑慎终于始

本篇又名《计篇》，是《孙子兵法》十三篇的开篇，号称《孙子兵法》的战略论，是该书的总纲。主要论述了战争指导者在战争开展之前以及在战争中如何筹划全局的问题，阐述了谋划在战争中具有的重要意义，并探讨决定战争胜败的各项基本条件。提出了“五事”和“七计”的战略方针，从谋略全局的高度论述了作战的基本要领。孙子的战争观、谋略观及战术思想在本篇中都有十分精彩的阐述。



【原文通读】

孙子曰：兵者，国之大事，死生之地，存亡之道，不可不察也。

故经之以五事，校之以计，而索其情：一曰道，二曰天，三曰地，四曰将，五曰法。道者，令民于上同意也，故可以与之死，可以与之生，而不畏危；天者，阴阳、寒暑、时制也；地者，远近、险易、广狭、死生也；将者，智、信、仁、勇、严也；法者，曲制、官道、主用也。凡此五者，将莫不闻，知之者胜，不知之者不胜。

故校之以计而索其情，曰：主孰有道？将孰有能？天地孰得？法令孰行？兵众孰强？士卒孰练？赏罚孰明？吾以此知胜负矣。

将听吾计，用之必胜，留之；将不听吾计，用之必败，去之。

计利以听，乃为之势，以佐其外。势者，因利而制权也。

兵者，诡道也。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。

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。

【古文今译】

孙子说：军事是国家的头等大事，关系到军民的生死安危，一个国家的兴衰存亡，是不可不深入去考察研究的。所以，我们要从以下五个方面进行仔细地分析研究，去比较敌我双方的各种基本条件，以探求战争中的胜负情形。这五个方面，一是道（也就是政治），二是天（也就是天时），三是地（地利），四是将（就是说将帅），五是法（军队的律法）。

所谓“道“，就是让民众和国君一条心，这样，民众在战争中就可以做到为国君出生入死而不惧怕艰难险阻。所谓“天“，就是作战时的昼夜晴雨、寒冬酷暑，四季更替等基本的天时条件。所谓“地“，就是指具体征战时路程的远近，地势的险阻或平坦，作战时地域的宽广或狭窄，地形是否有利于我方的进退。所

谓“将“，就是指将帅的智谋才能，他们是否赏罚有信、爱抚士卒、勇敢果断、军纪严明。所谓的“法“，就是指军队的具体组织编制、军事训练、将吏的统一管辖管理和职责上的区分、军用物资的充足供应与管理等制度规定。以上五个方面，将帅们应该都是知道的；只有深刻理解这些方面情况的人才能够打胜仗。不了解这些情况就不太可能取得战争的最后胜利。



因此我们可以从以下七个方面来仔细分析比较，以探求战争胜负的具体情势，一是要看哪一方的国君比较贤明，政治上比较开明？二是要看哪一方的将帅有更多的才能？三是看哪一方占据了比较有利于自己的天时地利条件？四是要看哪一方的法令能够切实地得到贯彻执行？五是要看哪一方的军队实力比较强盛？六是要看哪一方的士卒训练更加有素？七是看哪要一方的主帅赏罚更严明？根据以上的综合分析对比，在战争开始之前就可以判明谁胜谁负了。

如果君主能够认真听从我的计谋，并且能够用它来指导进行战争，就一定能够取得胜利，如果是这样的话，我就会留下来；如果君主不能够听从我的计谋，指挥作战就一定会遭到失败，那么，我就会毅然离去。

我坚定地相信，君主在权衡了利弊得失之后，必定会赞同与采纳我的军事谋略。如果这样子去做，在军事谋略上我方就已经对敌国率先形成了一种优势，我完全可以辅佐君主的军队取胜于千里之外。我所谓优势的提前形成，就是在战争开始前根据利害得失等具体情况，而做出的各种谋略与详细兵力部署；根据怎样作战对自己有利，而相应进行机动和权变。作战讲究一个“势“，势就是指要利用有利于我们的条件，因势利导，灵活地去掌握。

用兵打仗其实是一种智力的较量，需要运用各种方法去麻痹敌人。所以，能攻要装作不能进攻，要打就要装作不能打，要想去攻打近处的目标，就要给敌人造成一个我们要攻击远处的假象；要想去攻打远处的目标，相反地却需装作要在近处去攻打；对于一个贪利的敌人，要用一点小利去引诱它，对于一直处于混乱状态的敌人，要赶快乘机去攻取它，对于力量相当充实的敌人，应该加倍地防备它，对于十分强大的敌人，要暂时性的避开它，对于容易发怒的敌人，要尽量用挑逗的办法去激怒它，对于一直看不起我方的敌人，想办法使其更加地骄傲，对于休整得十分充分的敌人，要设法使其疲劳，对于内部相当和睦的敌人，要用计去离间它。要在敌人没有准备的状态下突然实施攻击，要在敌人最意想不到的情

况下突然采取行动。这些都是军事家能够取胜的真正奥妙所在，是完全不可能事先就加以具体规定的。

在还没有开战之前，“庙算“能够胜过敌人，因为我们计算得很周密，胜利的条件多；开战之前，“庙算“不能够战胜敌人，因为计算不够周密，胜利的条件少。计算得很周密，胜利条件又多，就必然能战胜敌人，计算考虑不周，胜利的条件又少，就不可能战胜敌人，更何况根本就不去计算、没有一点胜利条件的情况呢！我们要仔细从这些方面进行考察，谁胜谁负很容易就可以看出来了。

【智慧解读与运用】

1.谨慎是成大事者的一门必修课



在《孙子兵法》开篇的一开头，孙子就鲜明地提出了自己“慎战论“的观点，他开门见山地坦率讲道：“兵者，国之大事，死生之地，存亡之道，不可不察也。“十分直接地表达了自己对待战争的总态度，这个态度就集中体现在了一个“慎“字上。由此可见，孙子对于战争看得是多么重要。

这里所讲的重战慎战的重要思想，是孙子研究兵法、指导战争进行的基本主张，也是他“不战而屈人之兵“全胜思想的基础。

对于任何一个国家，任何一个统治者而言，战争都是事关国家安危存亡的一件大事。战场是一个十分残酷无情的地方，需要极度的冷静，意气用事只能给敌人带来可乘之机。尤其是在开战之前就一定要慎重地研究整个事态的全面发展，对战争的全局以及战争胜负给国家所带来的各种影响，做出一个全局性的预见。

然而，古往今来不重视战争，导致国破家亡的事例屡见不鲜。

例如战国时齐国的灭亡。战国末年，在商鞅改革中迅速崛起的秦国，开始着手进行统一战争。秦国实行了远交近攻的正确的外交策略，先后灭掉了与它相邻的几个诸侯国。当时，齐国的最后一位国君田建在位。他从来都不修战事，而且荒于朝政，成天都在浑浑噩噩中度日，依然奉行着齐襄王制定的“谋事秦，与诸侯信“的外交策略，不去做充分的战争准备。朝中的谋臣劝告他要加强武备，马上援助当时正在被秦国猛烈攻打的赵国，一起共同抵御强秦。可是齐王田建并没有采纳这个建议，直到秦国陆续吞并了其他的各诸侯国，并且最终扫除入主山东的门户“赵国“的时候，齐王田建才开始在西部的边境设立关防，断绝了与

秦国的往来，并收编了韩、赵、魏、燕、楚等国流亡到齐国的部队，企图去独自抵御强秦，可惜这时候已经太晚了。秦国统一天下已经是大势所趋了（秦王嬴政二十六年），根本就不可阻挡。秦国大军避开了齐国的西部防线，从齐国防御最为薄弱的北面——燕国的南部进攻，直达齐国的都城临淄。田建被擒，齐国就此灭亡。田建后来被流放到了共（今河南辉县），不久就死在了那里。

齐国的灭亡，固然是战国末年以来统一战争大势所趋的必然结果，但它之所以如此不堪一击，和齐王田建长期以来不修武备，安于现状、苟且偷安是绝对分不开的。在秦国不断发动的剧烈攻势面前，田建竟然会把关系到国家生死安危的“国之大事“完全抛置于脑后，怎能不亡国呢?

又如五代的时候，南唐后主李煜平日里一直纵情诗酒，沉溺于声色之中，疏懒于政务，对战争以及国家大事却是一窍不通，既不谙于军事，又不辨忠奸，稀里糊涂中了赵匡胤的反间计，草率杀害了能征善战的大将林仁肇与忠臣潘佑，以致在宋军压境的时候，束手无策，最后只能光着上身自缚向宋军请降，落了个“流水落花春去也“的悲惨下场。

这些都是因为疏忽大意所造成的历史悲剧。当今社会，商场如战场。不仅全球的经济日趋于一体化，区域经济也日益呈现集团化。所以国家、地区以及企业与个人之间的竞争也都愈演愈烈。因此，我们要把古人数千年来积累下来的知识和经验活学活用，用到与我们切身利益密切相关联的社会竞争上来。对于国家来讲当然是要十分重视发展经济。对于一个企业来言，一定要重视企业的发展战略、经营方式以及管理手段。对于个人而言，一定要从各方面来培养自己，勤于思考，凡事都先谋而后动，让自己在日益激烈的社会竞争中能够立于不败之地。

【智慧点睛】

不论是工作还是生活，我们都要谨慎对待，认真做好每一件事。因为只有我们慎重了，才能够做到心中有数，才能够对事情有一个整体的把握，才能避免犯错，将事情圆满解决。所以说，谨慎是一种大的智慧，也是成就大事者的一门必修课。

2.得人心者得天下

孙子把“道“列为“五事七计“中考察的第一个对象，十分强调政治路线应该符合民意。把人心的向背看作是决定战争胜负的最根本原因。这是他军事思想的精华之笔，闪现着真理的光辉。

纵观古今，不管是治国，还是治企，都证明了一个亘古不变的真理，那就是“得人心者得天下，失人心者失天下。“所谓的“得人心者得天下“就是孙子所提出的“道“，“道者，令民与上同意，故可以与之死，可与之生，而不畏危也。“也就是说上下同欲的方针与政策，是成事的最根本、最重要的因素。由此可见，“道“在治国、治民、治军与治业中的重要性，也说明了有作为的统帅与领导者重“道“的真正意义所在。

但凡兴国安邦的君王都会认识到，政治的成功或是失败，统治的稳固或是崩溃，并不取决于天命，而在于统治者对民众所采取的态度与随之而来的民心向背。君王要以“道“治国。孙子一直在强调作战必须要争取到民心，上下和谐，同心同德。对于“修道而保法“，“惟民是保“，这些精彩的命题与论述，早就已经成为了治理国家的重要依据。统治阶级都应该把争取人心向背，以“道“安民，求得清明政治作为追求的首要目标。

我们都清楚越王勾践“卧薪尝胆“的故事。会稽山一战，越国大败，国家危在旦夕，该怎么办？越王勾践在含恨忍辱之中，经过卧薪尝胆，以图能东山再起，然而单纯的忍是不可能救国的，必须要广揽人心，才会有复国的可能。请看一下越王勾践是如何做的。

（1）广招贤才，善待人才

被围困在会稽山，勾践事急而求于谋臣说：“有能助寡人谋而退吴者，吾与之共知越国之政“，这几乎就等于在说“要分半壁江山给你“，待遇是何等的优厚，怎么会不让那些渴望去建功立业的有志之士怦然心动呢！面对文种“今君王既栖与会稽之上，然后乃求谋臣，无乃后乎“的激烈责问，勾践并没有大发雷霆，而是十分冷静地采纳了意见。面对逆耳忠言，勾践不愠不怒，怎会不让文武群臣誓死效命！贤臣明主共携手，必会得到复国良策，当勾践在“执其手而与之谋“的时候，也就不难熔铸出克敌制胜的法宝。文种的这些责备，让勾践意识到了人才的重要性，要想让越国复兴，就必须广招人才，为己所用。当他结束了在吴国那漫长的屈辱岁月之后，回到了国内，对于那些通晓

事理的人，“洁其居，美其服，饱其食“，“四方之士来者，必庙礼之“，可谓是用心良苦，充分地发挥了这些人聪明才智。

（2）发展生产，安抚百姓

会稽大败之后，国将不国，为了安抚民心，勾践先下罪己诏：“寡人不知其力之不足也，而又与大国执仇，以暴露百姓之骨于中原，此则寡人之罪也。寡人请更。“深深的自我责备，十分谦卑的言辞，折射出了一代明君的高超智慧，怎能不让百姓为之动容！“于是葬死者，问伤者，养生者;吊有忧，贺有喜;送往者，迎来者；去民之所恶，补民之不足“，采取了一系列的补救措施，来抚恤战后苦难中的百姓，让百姓得到休养生息，从而抚平战争给百姓带来的严重创伤。

从吴国回到越国，勾践以历代贤君为榜样，开始励精图治，勾践的决心，深深地感动了百姓。为了实现富国强兵，他大力发展人口，减免赋税，他的仁政把百姓的心紧紧凝聚在了一块，这样越国怎么能不强大？同时他自己又以身作则，亲自下地参加生产劳动，不是自己亲自种出来的粮食，就不吃;不是他夫人亲手织出来的布，就不穿。尤其是勾践还亲自用船载着大米和肉食到处去巡行，更是让百姓感受到了君王的勤政爱民。

（3）激励士卒，誓死报国

正如陈寿所说的那样：“善积者昌，恶积者亡。“经过十年生聚，十年生息，勾践已经深得民心，复国雪耻的时机成熟了。面对主动请缨的百姓，面对群情激昂的士卒，他的一番推辞，欲擒故纵，更加坚定了战士们誓死报达国君的决心。他说：“吾不欲匹夫之勇也，欲其屡进屡退。进则思赏，退则思刑;如此，则有常赏。“士兵们斗志昂扬，互相勉励，“还有谁能像我们的国君这样体恤百姓呀，能够不为他去拼死杀敌吗？“于是乎上下同心，同仇敌忾，又怎能不所向披靡，又怎能不顺利破吴而归？

历史的车轮不断前行，勾践灭吴的硝烟早以散去，但那条亘古的真理仍然闪耀在历史的星空：只有得民心者才能得天下！

且不去说几千年之前的历史，就拿离我们并不太远的抗日战争来说吧，抗日战争是怎么胜利的，靠的是什么呢？不言而喻，靠的是伟大的人民战争。可这场人民战争又是靠什么取得胜利的呢？那就是“道“的紧紧凝聚！谁能够算出一个民族如果完全凝聚起来了会有多强？强到了没钱没粮没有技术、隐忍痛苦，一直坚持了8年，为的只是一个战胜敌人的信念！这种信念依靠的就是“道“！就是共产党所说的“得民心“，这不仅是一个民族的胜利，更是一种“道“的胜利。

在北宋大文学家苏洵的《心术》中有这样的一句话："为将之道，当先治心"。这句话表明了一个高明的人，不管是领导一个团体指挥一支军队，还是治理着一个国家，总是要把争取人心放在第一位。

在现代的社会里，经营一个团队与治理一个国家道理是相同的。一个团队，人心凝聚在一起，事业必然兴旺。一个团队，人心如果涣散如沙，事业必然衰败。"得人心者得天下"的道理，通用于天下间的万物。人是有感情的动物，要赢得人心，"情义"两字是不能少的。能够为别人去着想，也善于为别人去着想的人，才会让人心悦诚服。

员工的忠诚与积极性是一个企业生存和发展的关键，它是凝聚一个企业组织的强力粘合剂。所以一个合格的领导需善于"笼络"人心，真心实意对待每一位员工。在现代的企业管理中，因为注重情感投入而获得了成功的例子层出不穷。松下幸之助依靠"万事拜托"的感恩心态，让自己的公司由几十个人发展到了闻名全球的"松下帝国"。松下"万事拜托"的感恩心态具有十分强大的力量，这种领导艺术与管理艺术的实质就在于它成功确立了领导者与被领导者、管理者和员工之间健康、和谐的关系，确立了企业及其未来与员工之间的生死攸关的关系。

松下认为，企业就好像一个大家庭，它的兴衰荣辱和每个成员都有着密切的关系。企业成功了，固然有着领导者的功劳，但和员工的辛勤付出是完全分不开的。作为一名优秀的企业家，必须具有对员工的强烈感恩心理，真心地去感激自己的员工：因为没有他们，也就没有自己的成功。也只有这样，才能把员工成功维系在企业这个大家庭之中，同呼吸、共命运，为企业的兴旺发达一起全力以赴。

松下幸之助对员工不是以一种居高临下的心态去发号施令，而总是以一种"请"的心态，以一种"万事拜托"的心态去与员工和谐相处，让员工们感到，公司就是自己的一个大家，自己就是公司的主人。这样员工才能够把自己的全部智慧与力量献给公司。

在20世纪30年代的大萧条时期，日本的工厂纷纷倒闭，公司接二连三的破产，松下公司也陷入了巨大的困难之中。这时，有人向松下幸之助提出建议，仿效别的公司大幅度地压缩生产，裁员一半。正躺在病榻上的松下幸之助认为，减产裁员并不是什么最好的办法，只有想办法活跃生产，增加销售量，努力减少失业，才最符合公司的长远利益，才有助于公司的长远发展。于是他们做出了一个决定：工人一个不减，生产全部实行半日制，工资仍然按全天支付。职员在休息的时间需要全力推销产品。听到这个决定以后，全体员工都备受感动，上下都齐

心协力，在短短几个月的时间里，就把库存积压的产品销售一空，公司终于渡过了难关。

正是凭借着这种精神，日本松下公司从1945年的战争废墟上迅速崛起，到1969年时发展到了顶峰。在1969年日本国税厅最高收益企业的一览表中，松下电器名列第一位，一年总收益866。6亿日元。为此，松下幸之助说：“我是用爱与协调精神创业，今后还要用这种精神把松下公司建设得更加美好。“

【智慧点睛】

我们都明白团结就是力量，怎样才能做到上下团结一致呢？那就是要以“道“为首。力量并不是谁有劲儿或者没劲儿，而是指一种信仰、理想、道德、文化、目标、爱……总之，这都是人性的力量。无论真假、虚实，这力量可以大到让一个人舍生忘死、义无反顾，是所有可以带来真勇气、大智慧的东西。因此，要想去获得人生的成功和财富，就必须在为人处世与治国治企的实际行动中遵守“道“的智慧，以“道“为首。



3.五德皆备方可为“将“

“选将执法“是《孙子兵法》中一个十分丰富的大论题，也是治国、治军的关键之处。孙子决定选择将帅，重视智、信、仁、勇、严五德。在他看来，具备了这五德方可为将。

何谓“智“？第一就是要高瞻远瞩，放眼天下，从人类生存的这个大范围，全面把握战争的发展趋势；第二是要有清醒而准确的判断力，以驾驭现实中复杂的各种因素；第三是当机立断的决策力。孙子尤其重视集团决策即本篇所说的“庙算“，战前在庙堂集合，将帅一起共谋大计，以预测战争的胜负。

何谓“信“？就是将帅个人威信，将帅的威信产生于仁爱、勇敢与严毅，它并不是孤立游离的一种行为本质，而是和其他品质相辅相成的。

何谓“仁“德？“孝、悌、信、爱“是仁德的广义的涵义，而仁德的将帅必然要爱护士兵，以爱去训练队伍，管理自己的军队，努力激发士兵的忠勇精神，这正是孙子“仁“德之精华所在。

何谓“勇“？勇是将帅人格精神的具体表现，不过，将帅之勇并不是“一夫

之勇“，而是“万夫不当之勇“，是勇和谋的有机统一。

何谓“严“？就是将帅凛然不可侵犯的气度，是号令严正、令出即行的严肃纲纪。

将帅五德是孙子治军思想之中人才学说的几种具体表现。正如北宋的诗人梅尧臣所言：“智能发谋，信能赏罚，仁能服众，勇能果断，严能立威。“虽然时间已经过去了2500多年，但是，孙子所强调的“将之五德“仍然是我们今天对于将帅的最基本的要求，也是识将、选将的基本标准。

孙子将“智“列为五德的第一位，是因为战争与其说是两军实力的比拼，还不如说是两军将帅智谋的深度较量。作为将帅，单从心理素质上来看，应该是一个智力超群、勇敢、刚毅、果断、具有着积极情感的人。中国古代的“智“与“知“是相通的，可见，足智多谋必定要以博学广识作为基础。纵观千年历史长河，我们不难看出，选将用将都一直是历代君主所格外关注的重大问题。将帅关系到一场战争的胜负，而战争的胜负又关系到国家的存亡，民族的兴衰。所以说，将帅对于一个国家是多么的重要。

春秋时期的齐国，在齐景公时(前547~前490年)曾经遭受到了晋国与燕国的联合讨伐。一时间，齐国的形势十分危急，齐景公对此深感忧虑。大臣晏婴就向齐景公推荐了一个不可多得的文武全才——田穰苴，齐景公立刻召见了田穰苴，并和他交谈了当时的战事，随后就任命他为将军领兵去反击晋国与燕国。

田穰苴因为自己出身低微，没有办法在军中获得信任，他就请求在出兵之前让齐景公为他委派一名宠臣作为自己的监军。齐景公爽快地答应了他的请求，并把自己的宠臣庄贾指派给了他。田穰苴就和庄贾约定：第二天中午在军营大门见面。

第二天一大早，田穰苴就来到了军营，在那里等待庄贾到来。可是庄贾倚仗着景公的宠信，素来十分骄横，对田将军的约定并不放在心上，最后没有如约前来军营。一直到了傍晚时分，庄贾才缓缓来迟。田穰苴依据军中的律令对其施行责罚，依律应当斩首。景公得到消息，就派使者在军中驰车飞奔去救庄贾，这名使者按律也应被处死，然国君的使者不可轻易被杀，田穰苴就把使者的仆从和拉车的马匹都杀死了并巡示全军。

最后田穰苴依然坚持砍下了庄贾的人头向全军巡行示众。三军的将士见到国君的宠臣因为违约而被杀头，上下震惊，都知道了田穰苴将军紧急严明。田将军不仅军纪严明，而且还非常爱护士卒。在行军的路上，士兵的衣食住行，田穰苴也会亲自过问。他自己还以身作则，把自己的粮食拿出来和全军士兵分享。他的

这些行为让全军士气大振，晋国的军队听到这一消息，连忙退兵而去。燕国军队也慌忙渡河北去。齐国军队于是乘势追击，一举收复了境内所有的失地。

田穰苴治兵严明而有信用，爱兵如子，赢得了士兵的拥戴，终于出色地完成了自己的任务。其实，只要是一个优秀的将军，就没有一个不是“智、信、仁、勇、严“的。

广泛的去说，孙子对于为古代将者提出的要求也是对现代企业的领导者提出的要求。对于一个军队而言为将需要“五德“，对于一个企业的领导人来说又何尝不是如此呢。请看一下下面这个高明的总裁扭转乾坤的经典案例。

1981年，世界第六大石油公司——英国石油公司因为管理不善，出现了连年亏损，陷入了窘境。为了马上扭转这种被动局面，公司决定重新选择一位新总裁。

经过一番激烈的争论，公司选择了一位在本公司已连续工作了18年的沃尔特斯。后来的事实充分证明，这是一个非常英明的抉择。沃尔特斯曾经获得伯明翰大学商学学士学位，他博文广识，才思敏捷，具有非凡的洞察力与观察力。除此之外，沃尔特斯还具有着无私无畏、办事干脆果断的良好品质。。。。

沃尔特斯从公司的整体利益出发，刚上任就决定先关闭一些亏损严重的企业与裁减冗员——这是一件十分敏感的工作，招来了许多人的抗议。为此，沃尔特斯走到了下级管理人员与员工之中，一面努力倾听广大员工的诉说，一面耐心地做员工的思想工作。坎特炼油厂关闭了以后，两千多名员工没有工作可做，沃尔特斯坦诚地向全体员工讲述了公司面临的窘况与关闭该厂的原因，他竟然完全得到了该厂员工们的谅解。在经济大萧条时期，沃尔特斯的英国石油公司并没有发生过一起大的波折。在西方的世界里，这确实称得上是一个奇迹！

沃尔特斯在驾驭他手下的“谋臣“与“将军“方面也显示了一员“大将“所具有的非凡才智。英国石油公司总共拥有13万雇员，各个分公司的经理都是大权在握，“本位主义“、“宗派主义“现象非常严重。沃尔特斯公开宣布：“经理只是我在各企业的代表！“同时，他不断地挑选业绩卓著的员工去出任新公司的负责人或者是取代某个分公司工作不力的领导，让各分公司的上层领导人人都有一种紧迫的危机感。

沃尔特斯统率他的英国石油公司成功地走过了无数坎坷，终于迎来了新的繁荣。他的一句名言就是：“我的行为在很大程度上取决于我的信念——军队与企业有很大的相同之处，将军与总裁所起的作用也大致一样。“

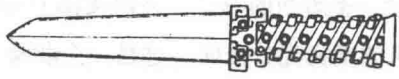
21世纪是人类掌握自己命运的世纪，也是希望与危机并存的世纪。不管是

政治界、经济界、还是科技界、文化界，领导者的重要作用都是不言而喻的。如果我们都可以完全融会《始计篇》所揭示的精神，遇到情事究其“五事“，素养“五德“，行事都会因势利导，那不管是生活还是工作都一定会取得十分惊人的成就。

【智慧点睛】

当然，孙子所讲的将帅五德，不仅只是针对领导者来说的，如果你不是领导，也可以用这五德来修身。等到你真正的具备了这五德以后，你也就可以自然而然地可以成为一个好的“将帅“了。

4.出其不意，攻其不备



“兵者，诡道也。“这是孙子战略的又一个核心内容。所谓“诡道“，就是指军事活动中充满了诡诈之变、计谋和秘策。这个原理，很好地揭示了战争的本质。

“诡道“说，高度地概括了战争行为的基本本质。兵无谋略就会无以为战，它构成了孙子战略思想的主体精华。

在具体的战争实践中，敌我双方之间的战斗，不只是单纯的军事力量之间的对比，而是政治、经济、文化等多种因素的综合决斗。作战不只是简单的斗力，更主要的是要斗智。于是，孙子就仔细概括了诡道十二法。他强调兵不厌诈，要求将帅们善于用各种手段去隐蔽自己的真是企图，去迷惑敌人，给对方造成了错觉，以便自己“攻其不备，出其不意“地打击敌人。

纵观诡道十二法，“攻其无备，出其不意“是孙子“权诈之兵“的精髓部分，这句话早就已经成为一句千古传颂的军事名言。在战场上，天时、地利、敌情，各种因素变化莫测，谁能够根据战场的具体情况积极做好充分的准备，谁就能够掌握住战场的主动权，谁就有可能获得最后的胜利；反之，“有优势而无准备“，那也就可能由优势转变成劣势，从而导致最后的失败。

因此，有备无备，准备得是否充分，历来都是兵家所关注的。

克劳塞维茨先生在《战争论》中指出：进攻者能够运用一些奇袭的手段，“是以敌人犯了重大的、决定性的、少有的错误为前提的“。对于一个防御者而言，各种错误中最大的错误，莫过于因为固执于传统的偏见而失去了应有的警

觉。可见，“攻其无备“的“无备“是指形式，“出其不意“的“不意“其实是指心。无备具体是指客观物质，不意就是指主观精神。从主观与客观两个方面去打击敌人的虚处，自然就能够取胜。

南宋的著名词人辛弃疾对“攻其无备，出其不意“这一千古流传的军事名言做出了相当透彻的评论。他说：“举天下之大事而蔽之以一言，曰‘攻其无备，出其不意’，是谓至计。“（要想成全、成功天下的大事，用一句话来总结概括就是“攻其无备，出其不意“，这是一条最高的计谋。）

军事上的“攻其不备“就是指在敌方没有任何戒备的情况下突然发动进攻。突如其来的袭击能够给敌方造成极大的压力，让他们在慌乱之中做出一系列的错误的判断。

三国时期，东吴的大将吕蒙也正是巧妙运用了此计成功智夺荆州的。这一战，让三国名将关云长败走麦城，被俘伤身，使得蜀国的实力大大受损。

对战名将关羽，名气不大的吕蒙首先开始装病并让陆逊代自己守陆口，陆逊修书一封并且备下厚礼遣人送给关公，当关公拆书阅读以后，看见他的书信言词极其卑谨，就更不把陆逊这个黄毛小子放在眼里了，于是就对东吴放弃了戒备，撤掉了防守荆州的主力去攻北魏的樊城。这时候，吕蒙看见时机已到，便率领了3万精兵，80余只快船，选了一些会水者扮成商人，在船上摇橹，却把精兵埋伏于船中，关羽委派的防守江边烽火台的将士误认为他们是商人，就让吕蒙的船队全都靠岸了，结果吕蒙趁机偷袭了沿江的各处守军，并用重金收买了投降的荆州士兵，让其喊开了城门。守荆州的将士以为是自己人，毫无防备地打开了城门，就这样，吕蒙轻而易举地夺取了孙权梦寐以求的荆州。

其实，“出其不意，攻其不备“适用于各种行业，在军事上的应用只是它的一小部分而已。在经商中，如果你能够“出其不意，攻其不备“，将更有机会取得事业的成功。俗话说的好，商场如战场，因此，在商场的激烈角逐中，学会“攻其无备，出其不意“之计是十分必要的。

天津第四铝制品厂就因为“出其不意“制造出了带哨声的铝壶，一时间，让该产品供不应求。铝壶是当时每个家庭都需要的生活用品，其实很早就有人开始动铝壶的脑筋了，可是天津第四铝制品厂却出其不意、别出心裁地想出了这样一个妙招，就是在普通铝壶上加上了一个哨子，水一开，蒸汽就会吹响哨子，以提醒人们去提水，仅此一个小小的革新，就让这种“响壶“供不应求了。

在我们的生活中如果多加运用“出其不意，攻其不备“的智慧，常常也能达

到意想不到的效果。比如，一个男人和他的女朋友吵架了，他们谁都不想首先认错。但这样子下去也不是办法，于是这个男生就想了一个办法。他先给女朋友发了一条短信，说他马上要出差了，要好几天才会回来。他女朋友也很想和好，但又拉不下自己的面子。看到这个短信，非常失望，但也没有一点办法。其实，这个男生运用的就是“出其不意“的计策，他并没有去出差，第二天一大早，他就拿着鲜花出现在了女朋友的面前，给了女朋友一个的惊喜。两人的小误会也随之消除了，而且感情更深厚了。

在经营自己的事业时，要想赢得市场，就要不断进行创新，“出其不意“地推出一些新的产品投入市场，便会获得不可估量的效益。自古以来，出其不意的原则在各行各业都发挥着神奇的功效。在商业领域，不管公司的规模、地点或是竞争形势怎样，能不能有一个出其不意的表现，对成功与否都有很大的影响。事实上，在结合了计谋、胆识、保密、速度，出其不意的行动能杀得对手措手不及，让力量对比产生有利于己方的决定性后果。

攻其不备，出其不意就是要以奇制胜，打破常规，用对手意想不到的一些新奇手段去战胜对手，以变应变，也正是宇宙间所有事物运行的普遍规律。唯物辩证法强调，宇宙间万事万物都是不断发展变化的，只有发展变化的这个规律是不变的。出奇制胜强调的是变化，反对的是固定的模式化。就从这点来看，“攻其不备，出其不意，出奇制胜“不但是一个可以被广泛运用的不变法则，而且它是一个永恒的法则，永远都不会过时。

【智慧点睛】

社会生活与人生征途都需要有谋略，需要谋略中的那种诡道，认真学习运用诡道，尤其是需要熟知“攻其不备，出其不意“的理念、思路与策略。



5.预测成败的五事七计

在提出了战争是国家的大事，告诫国君将帅要十分慎重对待战争之后，孙子的笔锋一转，开始论述战争，详细论述了作战之前，可以准确预测作战双方谁胜谁负。仗还没有开始打，就已经能预测出输赢。

那么，到底靠什么来预测谁胜谁负呢？那就是要通过对“五事七计“的分

析比较来实现。它的基本思想就是，必须把道、天、地、将、法（即“五事“）作为决定战争胜负的五个基本的因素，并从国君、将帅、天地、法令、实力、训练、赏罚等七个方面进行仔细的对比研究，以此来成功预测战胜的可能性。

“五事七计“在内容上是一致的。“五事“阐明了决定战争胜负的主要因素，“七计“阐明了制定战略决策的方法与重要依据，从而给军事家提供了一个可以研究战争、指导战争、统筹全局的理论武器。这是将帅指导战争的客观基础，也是决定战争胜负的重要条件。可见，“五事七计“比较全面地覆盖了决定战争胜负的诸多因素。

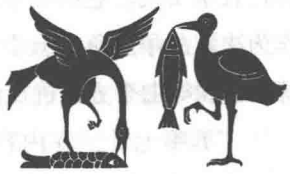
“五事七计“对于战前准备、战事决策十分重要。正如孙子所说的那样：“知之者胜，不知者不胜“。因此，历代军事家都非常的重视。我国历史上许多优秀的军事家之所以能因敌制胜、屡建奇功，无不同他们以“五事“为经、认真比较“七计“、正确地认识主客观因素、驾驭战争的指导规律有关。

商场如战场，技巧是关键。孙子的“五事七计“给了国内、国外的很多企业和个人很大的启示。

那么“五事七计“对现代人有怎样的启示呢？

第一，人生在世，求生存、谋发展同样也要立足于“五事七计“，因其是生存发展的正道。人生“五事“的正道是什么呢？一要有“道“，就是讲政治，要与党中央保持一致；要讲道德，与中华美德相吻合；讲品格，培养完善人性，铸造完美人格。二要有“天“，就是要有“天时“、“时机“、“机会“。准确地说，就要依靠“天时“，瞅准正确“时机“，牢牢抓住“机会“。三要有“地“，就是要有“地形“、“地势“、“地利“。也就是要懂得适应“地形“，借助“地势“，好好利用“地利“。四要有“将“，就要有“才智“、“才能“、“才干“。确切地说，就是要心脑有“才智“，躯体有“才能“，四肢有“才干“。五要有“法“，要有“制度“作强有力的保证，“法度“施行约束，“适度“作为准绳。把“道“列为“五事“的第一位，是孙子注重讲政治的战役层面。

人生“七计“的正道又会是什么？其一，哪一方的君主在政治上清明？就一个团队集体而言，我们可以理解为哪一方的领导、主管、领导班子的执政之道与素质水平比较高；就家庭来说，可以理解为哪一家的家长持家有方；对个人而言，可以理解为谁更有头脑。其二，哪一方的将帅更加有才能？可以理解为哪一方团队集体的人才、干才多而且精；哪一家的子女比较有出息；哪个人的才能比较高。其三，哪一方拥有着更好的天时和地利？人生的各个层面都可以作出相同



的理解。其四，哪一方的法令能够得到贯彻执行？可以理解为哪一方的团队集体能够政令畅通、做到令行禁止；哪一个家庭能够实现家规有序。其五，哪一方的武器装备比较精良？可以理解为哪一方团队集体的设备、硬件比较强；哪一个家庭的经济实力、物质配备比较强。其六，哪一方的士卒训练有素？可以理解为哪一方团队集体的员工平时训练有素。其七，哪一方的赏罚公正严明？可以理解为哪一方的团队集体能够做到赏罚公正严明；哪一家的治家能够做到赏罚适度；哪个人能够善于进行自我激励、自我提高。

总之，个人和家庭也好，团队和集体也罢，如果能够在各自生存发展的“五事七计“上下足功夫，胜利指日可待。

第二，做出筹划、追求成功要去依据“五事七计“，因为它是筹划成功的标尺。作战中所讲的“五事七计“，是讲在平时或是战争开前，要从这十二个方面同潜在的敌国的具体情况进行比较，找出彼此的差距，以加强自己的建设或是确定好从事战争的对策。人生中所讲的“五事七计“，也是要求在平时或者是竞争之前，要从这些方面同天然存在的或者是潜在的对手进行详细比较，找出差距，以快速加强自身的修炼或是确定一条竞争的对策。如此这般，则胜利在望。由此可见，要把人生成功的标尺都规定在每一个具体的“五事七计“上。倘若将孙子的思想扩展引申到家庭上，我们就可以通过家庭之间“五事七计“的比较，进而得出一个进行家庭建设的标尺。

一比：哪一家的家长贤明而且有卓见？换句话说，就是要看哪家的“道“正。如果是歪门邪道的“卓见“则家道必败。二比：哪一家的“干将“有就业、创业、持家致富的卓越才能？应该具体比较到“干将“的智谋、诚信、仁慈、勇敢与严明。《六韬》说：“不得贤将者，兵弱国亡。“我们则可以这样说，“家无良将，窘道徜徉“。三比：哪一家拥有更好的天时和地利条件？《虎钤经》认为，气候的冷热、地形的险易都相差很大，巧妙利用地形和气候，在于了解有利与不利，要想家庭兴旺，就不能不讲时运。天时地利因素就是所谓的时运。四比：哪一家有较好的家规而且能够达到切实贯彻执行？《尉缭子》云：“凡兵，制必先定。“治家也一样。试看，那些没有家规，或者是家规有失偏颇的家庭，哪会有一点兴旺的景象？五比：哪一家的综合实力比较强？综合实力既指家庭的各个成员（人），也指家庭的建设（物）；既指要努力进取（主观），

也指具体的天时地利（客观）等。六比：哪一家的子女受到了良好的教育而且其素质高？如今的社会，子女的素质对于家道的兴旺非常有影响。七比：哪一家治家善用赏罚而且非常严明？人都需要鼓励，及时适度地进行“赏“的鼓励，能够起到激励作用；人也需要鞭策，及时适度地进行“罚“的鞭策，也可以起到策励效果。

当然，人生战场的其他各个层面也都能够做如此的比较。倘若善于比较又能够头脑清醒，找出自己的优劣，正确的决策，我们就能够取得人生战场上的一个又一个胜利。

【智慧点睛】

如果你想竞争到某一个职位，你想实现某一个目标……你完全可以暗自先与对手进行一番“五事七计“的比较，比较出彼此的优劣，比较出彼此的差距，进而再决定自己的行动，这是你成功的正道。你也可以不必去设定对手，以“五事七计“为坐标开始修炼自己，这就是你治理百业的内功。

6.人生如棋，深谋远虑者胜



在《始计篇》中，有一句话讲得极其深刻，即“多算胜，少算不胜“，这就告诉我们一个道理：在做一件事之前，必须先在脑中盘算清楚后再出手，切忌盲目的冲动，还不知到对手的底细就贸然采取行动。再者，还要特别注意“多算“与“少算“的关系，越是反复的思虑，越是周密的推算，就越能够赢得胜利；反之，就可能会招致失败，甚至会是惨败。因此，我们必须了解“算“字的重要性，而且只有先算，我们才能够真正的做到深谋远虑而无忧。

而所谓的深谋远虑就是要有一种全局意识，这种全局意识，对于我们今天从事一切工作都是非常珍贵的智慧启迪。对任何一个追求事业成功的人来说，大局观可以说是一种绝对不可以缺少的基本素质。只有明白了事物的内在联系性，才不至于在应对的时候顾此失彼，左支右绌；只有认识到了关系的错综复杂性，才不至于在处理的时候挂一漏万，畸轻畸重。从而以联系的观点审时度势，以辩证的态度认真关照一切，以互补的手段多管齐下，以较为稳妥的步骤循序渐进。防止因为偏执一端而轻躁冒进，避免忽略细节而功亏一篑。

所以，古人这样认为："不谋全局者，不足以谋一域"。因为"一域"并不能够代替全局，"一域"之得更不可以弥补全局之失。换言之，全局决定着一域的存亡，所以事业成功的关键正在于能否正确的认识全局、驾驭全局。而谋全局需要的就是深谋远虑、高屋建瓴、运筹帷幄、进行宏观控制的大见识、大魄力，处处都要高人一筹，时时都要占得先机。

历史上，那些成功的战略家总是十分善于从错综复杂的局面中清醒地分析出敌我双方的优劣态势，充分地考虑到当时的战略地缘关系、综合实力以及战略布局和互动，在此基础上确定出自己的战略目标，站在最高层次上寻求一个全盘皆活的战略转机。尤其是夺取与掌握战略上的主动权，营造出有利于自己未来发展的良好战略环境。

公元238年，魏明帝曹睿命令司马懿领兵四万，前往辽东讨伐叛将公孙渊。当司马懿整装待发的时候，曹睿问道："贤卿这次出征，预料公孙渊将会用什么计策来对付呢？"司马懿在受任的时候就仔细分析了情势和将要采取的对策，就顺口答道："公孙渊得知了我军征讨的消息，若是弃城避战，这是上策；据守辽河进行抵抗，这是中策；如果一直坐守襄平，那就是下策。"曹睿接着问："公孙渊具体会采用哪一策，原因又是什么呢？"司马懿以十分肯定的口气回答道："如果他善知敌我情况，明智地做出决定，就会断然地割舍掉眼前的利益，弃城出走，以此慢慢拖延时日，疲惫我军，再待机而战。可是，公孙渊这个人智浅寡断，上策很难使用。他必然会觉得我军孤军深入，难以持久作战，一定会依托辽河据守。如果接战不利，就退守襄平，即由中策转为下策，在襄平等待我军前去捉拿，这就是他的必由之路。"果然，战势的发展就如司马懿所料，魏军顺利攻陷了襄平，公孙渊父子率领着数万骑兵狼狈突围，被魏军追至梁水上游所斩杀，魏军平定了辽东等四郡。由此可见，司马懿之所以能料敌如神，就在于他的深谋远虑与"多算"多分析。

美国经济学家胡伦在《管理思想的发展》一书中，曾经高度评价了孙子的"庙算"思想，他把孙子说的"多算胜、少算不胜"，相比于现代企业管理中企业经营方针中的"咨询"和"参谋"，认为这是办好一个企业的先决条件。在作者看来，企业的工作是千头万绪的，首先要解决的就是企业的经营目标、产品方向、市场开拓等关系到企业全局的战略性问题。一个企业如果经营战略筹算得好，就能够赢利，反之，必会亏本。

"车到山前必有路，有路必有丰田车"，这是闻名遐迩的日本丰田汽车公司

最引以为荣的广告词。丰田公司是如何战胜强敌如林的各国汽车公司从而把自己的产品行销到全世界的呢？原因就是它在企业的经营战略上筹算得好。公司管理层能够审时度势，早在世界性的石油危机没有爆发之前就可以算计到节能型的汽车必将会成为汽车行业中的畅销品。他们经过了反复的研究，确定了生产这种汽车的总方针，并制定出了相应的经营战略。果然，石油危机爆发了以后，美国、西欧的汽车都因为耗能巨大从而相继陷入了困境，唯独丰田汽车因为耗能少、效率高而在汽车市场上独占鳌头。这就是企业因为筹算好而赢利的著名事例。

正如马克思在《资本论》中所说的那样，市场经营就是“商品的惊险跳跃“，“这个跳跃如果不成功，摔坏的不是商品，但一定是商品的生产者“。步鑫生完全失败于筹算的错误，失败于企业经营战略并不符合客观市场的变化。他的痛苦经历再次证明了《孙子兵法》中“多算胜，少算不胜“这条古老的兵家遗训。

人生就好比是在大海上航行，在出发之前，多做些准备总会是好的。最简单的就是，如果有了一张粗略的航海图与一个简易的罗盘，就要比毫无准备就驶入茫茫大海强得多。看清楚自己的未来，对它进行深入地探讨与规划，才会让我们更有信心与能力去面对挑战。相反，如果我们没有规划，没有准确地航行路线，我们就会一直都陷入没有必要的麻烦当中，那么人生的最终结果也就不言而喻了。

当然，人生有成功也就一定会有失败，成功与失败最大的区别就是“谋划“。一个懂得去“谋划“的人才是一个十分有可能成功的人。在生活中那些成功的人或许就是因为他的精心谋划帮助了他。因此，对于人生的远虑深谋，英国作家查尔斯•巴克斯顿曾经说过这样一句话：“人生如下棋，深谋远虑者胜。“作为新世纪的人们，都应明白怎样的目标才是自己真正想要追求的，从而让它引领你的生活，这才是最为重要的、最有价值的。

【智慧点睛】

一个人想成就一番大事业，就要有谋略，有远见，不要只顾一时一滴的得失，要时刻牢记住只有深谋远虑者才能够占尽优势。有远见有谋略的人总是先走向成功，所以，我们不管是做人还是做事都应该把自己的眼光放长远一点，多算，多分析。

作战篇——因地制宜，用敌之资取胜于敌

本篇是紧接上篇“庙算”之后的用兵，就是“先计而后战”之战。主要是从战争对人力、物力、财力等物质条件的严重依赖关系出发，通过对战争依赖于经济的精辟分析，提出了速战速胜指导思想的重要性，进而又提出了一些能够达到速战速胜目的的有效方法。



【原文通读】

孙子曰：凡用兵之法，驰车千驷，革车千乘，带甲十万，千里馈粮。则内外之费，宾客之用，胶漆之材，车甲之奉，日费千金，然后十万之师举矣。

其用战也胜，久则钝兵挫锐，攻城则力屈，久暴师则国用不足。夫钝兵挫锐，屈力殚货，则诸侯乘其弊而起，虽有智者，不能善其后矣。故兵闻拙速，未睹巧之久也。夫兵久而国利者，未之有也。故不尽知用兵之害者，则不能尽知用兵之利也。

善用兵者，役不再籍，粮不三载，取用于国，因粮于敌，故军食可足也。

国之贫于师者远输，远输则百姓贫；近于师者贵卖，贵卖则百姓财竭，财竭则急于丘役。力屈、财殚，中原内虚于家。百姓之费，十去其七；公家之费，破军罢马，甲胄矢弩，戟楯蔽橹，丘牛大车，十去其六。

故智将务食于敌。食敌一钟，当吾二十钟；萁秆一石，当吾二十石。

故杀敌者，怒也；取敌之利者，货也。

故车战得车十乘已上，赏其先得者，而更其旌旗，车杂而乘之，卒善而养之，是谓胜敌而益强。

故兵贵胜，不贵久。

故知兵之将，生民之司命，国家安危之主也。

【古文今译】

孙子说：凡是要兴兵打仗，一般的规律就是要出动战车千辆，辎重车千辆，军队十万人，还要运粮千里。这样一来，前方后方的花费，外交使节往来需要的开支，器材物资的不断供应，武器装备的补充保养，每天都会耗费巨额资金，大军才能够出动。

指挥庞大的军队进行作战，就要求速战速决。战争如果旷日持久，就会让军队疲惫、锐气大减，军队长期在外作战，会让国家的财政经济难以为继。军队疲惫，经济枯竭，各诸侯就会乘机群起而攻之，到了那时，就算是再足智多谋的人也无法挽回危局了。因此，用兵打仗只听说宁愿笨拙而求速胜的，没见过为了求

巧而久拖的。所以，不能够完全了解用兵害处的人，就不能够完全明白用兵的好处。一个善于用兵的人，兵员绝不会再次征集，粮秣也不会多次运送；武器装备需要从国内取用，粮秣在敌国可以就地解决，这样，军队的物资也就可以充足地供应了。

国家因为用兵而导致了贫困，远道运输是非常重要的一个原因。远道运输会让百姓贫困。因为靠近军队的地方物价就会飞涨，物价飞涨就会让百姓财富慢慢枯竭，财富枯竭，就会急于加征赋税。军力被耗尽，财力慢慢枯竭，国内家家都空虚。百姓的财物，已经耗去了十分之七；公家的资财，因为战车损坏，战马疲病，装备、兵器、战具的不同程度的损耗，辎重车辆的损坏，大概耗去了十分之六。所以，一个高明的将帅，会务求在敌国解决粮秣问题。因为就地取给粮食一钟，就相当于从本国运输来了二十钟；就地征集了一石饲草，就相当于从本国运输来了二十石。

要想让士卒勇敢杀敌，就要激起他们对敌人的强烈仇恨；要想夺取敌人全部资财，就要用财货去奖赏士卒。所以在车战中，凡是缴获了十辆以上战车的，要去奖赏最先夺得战车的那个士卒，并且要更换战车上的旗帜，混合编入自己的车队之中，对俘虏过来的士卒要给予关怀善待与使用，这就是所谓战胜敌人而让自己愈加强大。

因此，用兵作战最可贵的就是速胜，绝对不宜久拖。深知用兵之法的将帅，就是所有民众命运的掌握者，是这个国家安危的主宰者。

【智慧解读与运用】



1.不打无准备的仗

孙子在《始计篇》的末尾表明了“多算”才能够取胜以后，紧接着在《作战篇》的一开始就开始算开了——不管什么驰车千驷，革车千乘，带甲十万，千里馈粮，其实都在强调战争对于经济实力的严重依赖。经济是战争的基础，战争遭受着物质条件的制约。也就是说，只有在充足物质条件的强有力保证下，才能够确保战争的胜利。

孙子在这里又一次清楚地表达了他的慎战思想：不打没有把握的仗。也就是说“凡事预则立，不预则废”。军事上的具体说法就是“兵马未动，粮草先

行”。因此，无论做任何事，事先有所准备就能够做成，事先没有准备就难免会失败；说话如果事先有准备就不会失言；做事事先有准备就不会遭受挫折；行动事先有准备，就不会事后后悔；如果事先掌握了道，就会事事畅通。有没有把握，有没有准备，对于做人与做事，都是十分重要的。当你没有准备或者是准备不够充分时，就会做出一些没有把握的决策，其造成的打击往往是致命的。

王安公司的衰败就是一个非常好的例子。本来王安的公司是主张唯才是举的，它在鼎盛时期确实也集结了美国一群最为优秀的科技人才与管理人才。但王安受到的东方文化影响比较深，在临近退休的时候，他突然改变了主意，转而开始扶植自己的两个儿子，以实现把王安公司牢牢控制在王氏家族手中的愿望。1986年，他不顾众人的强烈反对，断然把王安公司传给了自己的儿子王烈，并开始还亲自安排自己的另外一个儿子担任了公司的高管。

王烈掌管下的公司很快就开始衰败，出现了亏损，两年后亏损金额达到4.2亿美元，负债10亿美元。王安这时候才认识到了问题的严重性。为了挽救危局，他不得不亲自出面让两个儿子辞职，并开始另选贤人。但为时已晚，公司处境不断恶化，王安在1990年去世，两年后，公司正式申请了破产保护，并于1999年被荷兰的公司收购。可以说，王安对公司的发展缺乏长远的眼光，只局限于自己家族的小圈子里，对接班人问题准备的失误，导致了公司的破产。

正如海尔总裁张瑞敏先生说：“准备是一种可以马上就体现管理效果的理念，因为一个善于做准备的人，会是一个差错最少的人；一个善于做准备的主管，就是一个效率最高的主管；一个善于做准备的企业，就是一个前程远大的企业。”只有充分准备才能赢得一切。没有准备的行动只能让一切都陷入无序，面临失败的局面。一个缺乏充分准备的人一定是一个差错不断的人，纵然是具有很强的能力，有千载难逢的机会，也很难获得成功。

当然，我们这里所说的准备工作必须要有一个明确的方向与目标，盲目的准备只会徒劳无功。企业的成功全都在于准备，而准备的成功在于人才，人才的成功在于有明确目标，目标的成功在于始终专一。也许有人会这样说，为何同样都是具有目标的人，有的人成功了，有的人却失败了。这就是因为在为一件事做准备的时候，不但要制定出一个明确的目标，更重要的是要始终不变地专注于这个目标，不能因为其他事情的不断出现而分散了你的注意力。

如果你今天想成为一个营销方面的高手，明天又想成为一个管理方面的专家，后天又想当一个十分出色的设计师。那么，很可能到头来许多准备工作都是

徒劳的，得不偿失，更不用说能把一些事情给做好。所以请你相信这样一句话："一个好猎手的眼中只有猎物。而且在碰到猎物之前，就要先做好捕猎的一切准备。"

有这样一个年轻猎人，他带了充足的弹药，还有擦得锃亮的猎枪去寻找猎物。虽然老猎手们都劝他要在出门之前就把弹药先装在枪筒里，但年轻猎人不仅不听老猎手们的真诚劝告，还冲着他们嚷道："废话！我到达那里需要整整一个钟头，哪怕我要装上100回子弹，也完全有时间。"于是，他就带着空枪出发了。

然而，在他还没有到达目的地的时候，就发现了一大群野鸭密密麻麻地浮在水面上。以往遇到这种情况，猎人们只要一枪就可以打中六七只，足够吃上一个礼拜的。可是，当年轻猎人匆匆忙忙装子弹的时候，野鸭发出了一声鸣叫，一齐飞了起来，很快就飞得没有了踪影。为了寻找到野鸭的踪迹，年轻猎人徒步穿过了曲折狭窄的小道，在树林里不停地奔跑、搜索着，但他连一只麻雀都没有见到。不幸一桩连着一桩，就在这时候天空突然霹雳一声，立刻大雨倾盆。年轻猎人浑身上下都被雨水给淋湿了，最后，他只好拖着疲惫的脚步两手空空地回家去了。

作为一名年轻猎手，在看到了猎物以后才去装弹药，连作为一个猎手最起码的准备工作都没有去做好。当然不会有什么收获了。

【智慧点睛】

做一件事，没有经过事先周密的计划和准备，就很难取得成功。所以，真正的成功人士不会去打无准备之仗，也不打只有准备却没有把握之仗。相信大家都不愿意像事例中的那个年轻猎人一样，做一个没有准备的失败者。所以说只有做好充分的准备，才能够取得成功。准备是人生成功的必要保证。



2.借别人的鸡生自己的蛋

粮草是古代战争中最主要的一种军需物资，如果粮草供应不上或者是出了什么问题，就必定会人困马乏、军心大乱。如此一来，作战就几乎没有胜利的把握了。这也是历代兵家一直都主张"兵马未动，粮草先行"的根本原因。

不管事前做了多么充足的准备，真正在作战的时候只靠后方的补给是很难满足

战场的全部需要的。为了成功解决这一矛盾，孙子顺理成章地提出了“因粮于敌”的正确主张，具体反映了他取之于敌、用之于战、以战养战的重要战略思想。

“因粮于敌”是指深入敌境进行作战，要先夺取敌人的粮草，就地补充所需给养。这是一种获得后勤保障的思想。因为古代战争消耗主要是在粮草上，加上当时的运输手段很落后，组织远道的运输非常困难，同时运输线还往往会是敌人攻击的重要目标。因此，粮草补充对军队、对国家来说都是一项繁重的负担，相反，“因粮于敌”不仅可以大大减轻本国负担，免除运输的巨大压力，而且还有较高的保障，这实际上就是在鼓励将士们就地取材。由于后勤补给得以在敌国就地解决，这样就极大地减轻了本国的财政开支与人民负担，让战争能够按照己方的战略意图，顺利地往下进行。

刘邦攻昌邑而取陈留的战役，完美利用了这一战略原则。公元前208年，刘邦率兵大举西进，准备深入到秦军的腹地进行作战，但是因为孤军深入，粮草后勤的补给成了一个大难题，这让刘邦一筹莫展。这一天他率军正好路过高阳，当时的谋士郦食其先生求见。郦食其一语就道破了刘邦的苦衷，为刘邦献上了“因粮于敌”的绝妙计策。他告诉刘邦，高阳附近的陈留县城就是一个现成的大粮仓，他建议刘邦迅速发兵攻取陈留。陈留是一个交通要道，军需物资十分丰饶，而且是“进可战、退可守”。刘邦马上采纳了郦食其的建议，与他一起里应外合，一举攻下了陈留，成功解决了粮草等军需物资的供应问题。有了充足的后勤供应以后，刘邦解除了自己的后顾之忧，迅速地攻克了咸阳，子婴自缚请降，秦朝灭亡。

刘邦起兵之初，兵力是相对较弱的，如果想灭掉强大的秦国，必须要深入其腹地进行作战，这时粮草的供应与运输就成了当务之急。刘邦正在一筹莫展的时候，郦食其劝其“因粮于敌”，迅速攻取陈留，从而让军队有了比较充实的后勤保障，而且还节省了大量的人力和物力，真可谓是一举两得。这是“因粮于敌”兵法思想最为生动的战例。其实这种“就地取材，以战养战”的办法，与商业活动中“借地生财”、“借钱生钱”的做法是相通的。在企业生产与商业经营中，“因粮于敌”也是一个十分重要的策略。特别是对实力较弱的小企业、小公司来讲，如果能灵活地掌握“因粮于敌”的技巧，借助外界之力，实现自己的经营计划，常常能够收到事半而功倍的效果。

纵观中外无数企业的发展史，我们可以发现，许多企业的发展壮大，正是通过“就地取材，因粮于敌”这一战略思想来实现的。很多跨国公司想去扩大海外业务，并不是直接向国外销售产品，而是利用当地的厂房、原料、人力等生产要

素进行产品加工，然后再就地销售。如此一来，一方面可以减少关税的支出，另一方面也可以减少运输费用和其他方面的损耗，从而有效地降低了产品成本，让产品以十分低廉的价格进入市场。

可口可乐是早在第二次世界大战以前就已经问世的一种味美价廉的软饮料。当时的第二任可口可乐公司董事长伍德鲁夫提出了一个非常宏伟的目标："要让全世界的人都能够喝上可口可乐。"让全世界的人都喝？美国能够生产出那么多饮料吗？再者，人家愿不愿意喝还是另一回事呢。

然而，伍德鲁夫不愧是一个精明的实干家。他心里十分清楚，想"让全世界的人都喝"，首先就得"让全世界的人都知道"。当时正逢第二次大战，美国几乎出兵到世界各地，于是，伍德鲁夫就想办法让美国士兵带上国产的可口可乐奔赴世界各地。没过多久，全世界就都知道了可口可乐的"大名"。但是，要想满足"全世界"的需要，美国本土又能生产出多少呢？就算能生产出来，运费也绝对付不起呀！伍德鲁夫的对策是：实行"当地主义"。伍德鲁夫在"当地"开设工厂，在"当地"招募工人，在"当地"积极筹措资金。也就是说，除了可口可乐的秘密配方以外，一切制造可口可乐的机器、厂房、人员以及销售都由"当地"的人来充任，可口可乐总公司只是委派一名全权代表主持相关工作。

据统计，可口可乐公司只需为遍布全球的生产厂商提供反占原料0.31%的原浆，而其他材料则就地取材，每年就可获纯利1.5亿美元。虽然，"全世界的人"还没有能都喝上可口可乐，但是可口可乐确实已经打开了"全世界"的市场。

由此可见，不管是行军打仗还是经营企业，一定要想办法好好利用当地资源，就地取材，而不要进行"远输"。企业经营要运用"因粮于敌"的策略，通常包括借用人才、借用技术和借用资金。总之，如果能够充分利用竞争对手的资源去壮大自己企业的实力，就是一个深得了孙子"因粮于敌"思想精髓的企业家。

从某种角度来说，在现代商战中，思维敏捷的商人们都是一些巧借"他人之鸡，生自己的蛋"的行家里手。比如说，湖南省常德市举办的首届桃花源游会和国际文化研讨会上，商品的成交额大概9.5亿元，引进的外资项目有57个，这就是借"古"生财；巴西的贝利是著名的一代"球王"，"贝利"就成了著名的商标，这是属于借"名"生财；浙江温州人通过海外华侨的商店去出售自己的商品，这就是借"地"生财。

【智慧点睛】

就算我们没有枪炮，只要学会了“因粮于敌、就地取材、以战养战”，别人的武器就可以变成我们自己的武器，正如那首抗日战争歌曲《游击队员之歌》中唱的那样“没有吃，没有穿，自有那敌人送上前；没有枪，没有炮，敌人给我们造”。关键是我们要善于“借别人的鸡生自己的蛋”。

3.要善于调动下属的积极性



凡是有所作为的统治者无不善于巧妙运用激励士气的手段，来激发下属的工作热情与斗志。孙子在这里提出了鼓舞士气的有效方法，就是用“怒”和“货”来激发士兵在战斗中进行英勇作战，缴获敌人的物资。这其实是“因粮于敌”这种军事思想的纵向延伸。因为取敌之货，得到敌人的战车，也是用敌人的军需物资来慢慢壮大自己、削弱敌人的一种有效的军事手段。



高明的将领不仅善于激发起部队对敌人的强烈仇恨，让大家同仇敌忾，在战场上能够勇往直前，而且还十分善于利用敌军物资，去奖赏立功者，以激发他们的斗志，提高战斗力。不仅如此，孙子还主张善待俘虏，对他们要“善而养之”，不仅要以精神上的感召来消除他们的敌对心理，有效地瓦解掉他们的斗志，还可以借此让自身的力量得到壮大，这同样也是“因敌而制胜”的思想。

战国时期齐国的田单成功复国就是很好的一个例子。

根据史料记载，公元前284年（周赧王三十一年），燕昭王以乐毅为主将，命乐毅率领着韩、赵、魏、秦、燕五国联军一起进攻齐国。在击破了齐军的主力之后，五国联军深入到齐国的腹地，接连攻克了70多座城池，最后集中兵力把齐国仅剩下的莒（今山东莒县）和即墨(今山东平度县东南)两座城池紧紧包围起来。在随后展开的城邑攻防战之中，即墨的守城将领不幸战死，城中官兵百姓表示宁死不降，纷纷推举有军事才能的田单为将军，决心坚守城池。田单用反间计让燕惠王召回了大将乐毅，转而派出一名十分无能的将军前来负责指挥联军。接下来田单又故意宣称，齐国士兵最怕的就是割鼻子，挖祖坟。燕国军士中计了，就割去了被俘齐兵的鼻子，齐国军民见到了被俘的同胞遭受如此大辱，个个都义愤填膺，纷纷要求和五国联军决一死战，报仇雪耻。田单见时机成熟，就利用“火牛

阵”，借助着旺盛的士气挥师出击，大败了燕军，收复了全部失地。

燕国派大将率领着五国联军，攻打齐国。单以军事实力而言，齐国只有灭亡的命运。可是齐国守将田单在敌国大军兵临城下的极度危险处境中，能够充分地运用《孙子兵法》中“杀敌者，怒也”这一重要的军事思想，积极地创造条件，把不利变为有利，想办法激励了全体守城将士的士气，最终扭转了战争的局势，从而创造了战争史上的奇迹。

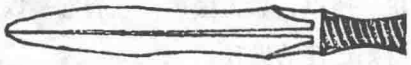
对于一个企业而言，如果把孙子关于“怒”和“货”的军事思想用在经济管理之中，其实就是人力资源的具体管理问题。人是生产力中最活跃的一个因素，当然也是经济活动的重要要素。因此，人力资源是一个企业最重要的资源。对于一个企业来讲，通过什么样的激励手段来调动员工的积极性，发挥他们的最大潜力就成为了企业必须面对的课题。

台塑是台湾民营企业之中经营效益最好的企业。它之所以能够取得这样的好成绩，是和公司总裁王永庆制定的科学规范的管理制度分不开的。在一切的管理制度中，台塑的激励奖金制度是最让人交口称道的。台塑的奖金，分为年终奖金和改善奖金，就算遇到了经济不景气的时候，台塑企业也会照样给员工发放奖金。除了这些普通的奖金以外，对于那些有特殊贡献的员工，公司还会额外发给他们“红包”。此外，为了鼓励员工积极地参与管理，台塑还建立了一个“改善提案制度”，改善提案如果获得了通过，还可以根据具体的考核，把预期效益的一部分直接用于奖励。台塑的这些激励制度，充分地调动了员工的工作积极性，从而也为台塑创造出了良好的经济效益。

对于企业而言，要想充分地调动员工在工作中的积极性，采取积极有效的激励手段，实行一些公平合理的奖励制度是十分重要的一种方法。台塑的王永庆先生正是紧紧地抓住了这一点，才使得企业赢得了巨大的经济效益。

【智慧点睛】

鼓励士气作为一种优秀的领导艺术，不仅适用于作战前线，同样适用于现代职场。每个人都渴望被尊重，积极运用这种心理，适当地给予员工以一定的物质奖励，可以充分地调动员工的工作积极性，让他们在激烈竞争中充分展示出自己的价值。



4.先发制人，以快制胜

既然战争的直接目的是为了获得最后的胜利，既然战争严重依赖于人力、物力、财力，那么久战不克必然就会造成“国力不足”。这样就会劳民伤财，不仅会不断加重国家的经济负担，还会让士气锐减，导致军心涣散，进而给敌人以可乘之机。因此，孙子又顺水推舟地提出了用兵作战必须要确立“兵贵胜，不贵久”的战略指导思想。

速度之所以十分重要，是因为速度就是一种力量。在方向、条件不改变的情况下，速度和力量成正比，势速就难以抵抗。流水之所以能够漂石，就是靠速度；老鹰之所以能够捕杀鼠兔，也是靠速度。有速度就会有优势，要想做到速战速胜，就必须出手迅捷，抓住时机快速取胜，因为机遇是可遇而不可求的。

清朝末年，社会矛盾空前激化，云南各地农民起义不断风起云涌。当时，清朝的新任云贵总督张凯嵩、新任云南巡抚刘岳昭分别滞留在四川、贵州等地，镇压贵州的苗民起义。1868年初，滇西起义军领袖杜文秀看到清军兵力较为分散，就趁机领兵10万，分路并进，围攻昆明城。此时起义军和城内清军相比占明显优势，但杜文秀等人却做出了十分错误的决策，他们列兵城下，挖壕筑堡，准备“坐困”昆明城中的清军。由于错误地实行了这种持久作战的方针，结果给了清军喘息之机，清军借机调整了力量，调派援军向滇西起义军疯狂反扑过来。3月，云南布政使岑毓英带领着3万清军开始增援昆明，并且以最快的速度为昆明城内的清军成功地疏通了粮道。另一路清军也配合抄袭了起义军的后路。5月，刘岳昭又率领清军来解昆明之围，城内的清军也趁机全部杀出。起义军开始四面受敌，陷入了重围之中，在清军的内外猛烈夹击下，全军败退。

起义军开始攻城的时候，兵力和城内清军相比占有一定的优势，但是他们并没有抓住有利的战机，倾尽全力攻城，而是企图以一种持久战的方式，想把清军困死在城中。而这一点正是严重违背了“兵贵胜，不贵久”的作战原则。此时城内的清军看到起义军并没有马上攻城，就火速请求各地的清军支援，结果导致起义军腹背受敌，陷入重重包围，不但没有困死城内守城的清军，反而险些全军覆没。滇西起义军的功败垂成，给后人留下了一个深刻的教训。

战场如此，人生亦是如此，只有迅捷出手之人，才能够更好地抓住成功的最佳时机。其实，最让人不能接受的并不是失败，而是一直犹豫不决，错过大好时

机。所以，做人做事，在看准了以后，一定要速战速决，让自己的信心在实践中得到迅速的提升。

在现代的商业活动中，快速地搜寻情报、快速地传播资讯、快速地更新换代产品、快速地运转货物、快速地投入市场，是商业竞争克敌制胜的五大重要因素。一个“快”字，道出了个中的奥妙。20世纪90年代，台湾餐饮业商人纷纷涉足大陆市场。当时大陆市场的快餐面，可谓是品种繁多，厂家林立，是诸侯割据的局面，不少企业都想去争做群龙之首。但没有想到的是，台湾的顶新集团一马当先，率先推出了自己的康师傅快餐面。该集团的“兵贵神速”首先表现在了舆论（即广告）上。

他们刚到大陆登场亮相，就用了三个月的时间开展了神速而连续的广告大战。三个月的时间里，广告的投入费用超过了国内一切快餐面厂家十年所做的广告费用总和。1992年仅仅三个月的时间，康师傅快餐面的销售额就突破了两2000万元大关。1994年就更是势不可挡，每天发30万包依然是供不应求。其“兵贵胜，不贵久”的商业战略所带来的市场份额，让后来者望尘莫及。商战中的“快”，不仅让先行者争取到了很大的市场占有量，而且消费者的那种惯性心理还会排除后来者的激烈角逐。如今康师傅不仅是快餐面的一个代名词，同时以响亮的品牌推出了越来越多的产品。孙子“兵贵胜，不贵久”的重要作战思想已经给予，并将继续给予这个企业以丰厚的经济回报。

“难得的是时间，易失的是机会”，这不仅是兵家的至理名言，更是商家的警世恒言。现代的世界经济，正处在十分复杂激烈的国际竞争环境之中，是国与国、城市和城市之间开展竞争的时代。对一个企业而言，优势与劣势并不是一成不变的，企业“景气和不景气”的关系，就像月圆月缺一样，可以互相转化。企业要想摆脱困境，打破僵局，找到一条出路，被誉为超越时代与国家界限的《孙子兵法》，无疑是一部企业进行经营管理最好的经典，《孙子兵法》能够享誉世界，经久不衰，其魅力也正是在此。

【智慧点睛】

“时间就是金钱，速度就是效益”，这已经成为了现代社会的共识。因此，要抓住时机，用效率击败竞争对手已经是企业经营中的一个制胜法宝。换句话来说，在快节奏的现代商战中，不管是新产品的开发、引进或推销，还是向客户提供各方面的优秀服务，谁能抢先一步，谁就会获得胜利，反之，必会被淘汰。

谋攻篇——先谋后攻，以谋制胜胜于无穷

本篇首先提出了“不战而屈人之兵”的基本战略方针，精辟论述了“全胜”的战略思想，提出了“十围五攻”、“知胜有五”等重要的作战指导原则。



【原文通读】

孙子曰：凡用兵之法，全国为上，破国次之；全军为上，破军次之；全旅为上，破旅次之；全卒为上，破卒次之；全伍为上，破伍次之。是故百战百胜，非善之善也；不战而屈人之兵，善之善者也。

故上兵伐谋，其次伐交，其次伐兵，其下攻城。攻城之法为不得已。修橹（卑貴）轒，具器械，三月而后成，距堙，又三月而后已。将不胜其忿而蚁附之，杀士三分之一而城不拔者，此攻之灾也。

故善用兵者，屈人之兵而非战也，拔人之城而非攻也，毁人之国而非久也，必以全争于天下，故兵不顿而利可全，此谋攻之法也。

故用兵之法，十则围之，五则攻之，倍则分之，敌则能战之，少则能逃之，不若则能避之。故小敌之坚，大敌之擒也。

夫将者，国之辅也。辅周则国必强，辅隙则国必弱。

故君之所以患于军者三：不知军之不可以进而谓之进，不知军之不可以退而谓之退，是谓縻军；不知三军之事而同三军之政者，则军士惑矣；不知三军之权而同三军之任，则军士疑矣。三军既惑且疑，则诸侯之难至矣。是谓乱军引胜。

故知胜有五：知可以战与不可以战者胜；识众寡之用者胜；上下同欲者胜；以虞待不虞者胜；将能而君不御者胜。此五者，知胜之道也。

故曰：知己知彼，百战不殆；不知彼而知己，一胜一负；不知彼不知己，每战必殆。

【古文今译】

孙子说：大凡是用兵的一般指导原则是要以迫使敌人举国完整地投降屈服为上策，攻破敌人的国家在其次；以让敌方一个军整军地全部降服为上策，以完全击垮敌军在其次；以让敌军一个旅全旅完全投降为上策，以击溃敌旅在其次；以让敌军一个卒全卒都甘心投降为上策，以打垮敌卒在其次；以让敌军一个伍全伍都甘心投降为上策，以歼灭敌伍在其次。所以，百战百胜，虽然很高明，但并不是最高明的；不用武力进攻就能让敌人降服，才是高明之中最为高明的。

所以用兵的最上策是凭借谋略胜敌，其次是通过一些外交手段取胜，再次就是使用武力取胜，最下策就是举兵攻城了。攻城是最为不得已而采取的办法。因为一旦要去攻城，就要修造大盾与四轮车，准备很多器械，几个月才能完成；构筑攻城要使用的土山，又要花费三个月的时间才能完工。将帅因久攻不下，非常地焦躁忿怒，驱使士卒像蚂蚁一样爬梯攻城。士卒伤亡了三分之一，而城还是攻不下来，这就是攻城的灾害。

所以，凡是善于用兵打仗的人，会让敌军屈服而不用进行交战，夺取敌人的城邑而不靠强攻，灭亡敌人的国家而从不需久战，务求以一个全胜的谋略去争胜于天下。这样，自己的军队也就不至于因为疲惫而受挫，而又可以十分完满地去获得战争的胜利，这就是谋攻的重要法则。

所以用兵的基本方法，如果有十倍于敌的绝对优势的兵力，就要进行四面包围，迫使敌人屈服；如果有五倍于敌的优势兵力，就要向敌人发动进攻；如果有一倍于敌人的兵力，就要想办法分散敌人；如果和敌人兵力相等，就要善于想办法去战胜敌人；比敌人兵力少的时候，就要善于成功摆脱敌人；如果各方面条件都不如敌人，就要想办法避免和敌人交战。弱小的军队如果只知道坚守硬拼，就一定会成为强大敌人的俘虏。

将帅是国家的辅佐，如果辅助得周密，国家就会强盛，辅助不周密，国家就会衰退。国君可能会贻害军队的有三种情况：不了解军队不能够前进却命令军队前进，不了解军队不能后退却命令军队马上后退，这就叫做束缚军队；不了解军队内部的事务，而去无理干涉军队的政务，军士就会感到迷惑不解；不明白用兵的权谋，而去粗暴干涉军队的指挥，将士心理就会产生疑虑。军队既迷惑又十分疑虑，各诸侯国乘隙进攻的灾难就临头了，这就是所谓的扰乱自己的军队而导致了敌人的最后胜利，也就是自乱其军，自取灭亡。

所以，从以下五种情况就可以预知胜利：了解在什么情况下可以打，什么情况下完全不可以打，就会胜利；知道根据兵力多少而去采取不同的战法，就会胜利；全军上下齐心协力的，就会胜利；以充分周密的准备去对付没有一点准备的，就会胜利；将帅的指挥能力强而国君并不加牵制的，就会胜利。这五条，是预知胜利的必要参考。

所以说，既了解敌方的具体情况，又了解我方情况，方能够百战百胜；不了解敌人而十分了解自己，胜败的机会可能各半；既不了解敌人，也不了解自己，那每战必败。

【智慧解读与运用】



1.不战而胜才是最高境界

在春秋的末期，各诸侯国轻易就开启战端，攻伐不已，“争地以战，杀人盈野；争城以战，杀人盈城”（《孟子•离娄上》）。孙子鉴于当时战争对各国社会生产力产生了巨大破坏，让人民的生活遭受到了深重灾难，就主张军事战略应以安国保民为宗旨。

从安国保民的这一总战略出发，作战应该“谋攻”(用谋略战胜敌人)而不是直接交兵。他创造性地提出了“凡用兵之法，全国为上，破国次之；全军为上，破军次之；全旅为上，破旅次之；全卒为上，破卒次之；全伍为上，破伍次之”这样一个无比卓越高超的“全胜”论战略思想。

孙子认为：“百战百胜，非善之善者也；不战而屈人之兵，善之善者也。”他申论道：“善用兵者，屈人之兵而非战也，拔人之城而非攻也，毁人之国而非久也，必以全争于天下，故兵不顿而利可全，此谋攻之法也。”这里所讲的“不战而屈人之兵”和“屈人之兵而非战也”的“不战”、“非战”都是指不和敌人直接进行交战，而不是放弃自己的武装，反对战争。不经过直接交战，而让敌人屈服的“全胜”战略思想，是孙子在军事上所希望达到的最理想的境界。

孙子提出的“全胜”思想，就是要用不流血的斗争方法，迫使敌人屈从于自己的意志，既不损己方的兵力与财力，而又不去破坏敌方的兵力和物力，并将敌方的兵力和财力转化为我方所占有的方式，实现我方的战略目的，收到一种“自保而全胜”的完美效果。这样，就会让“用兵之害”减少到最低的程度，而“用兵之利”则“可全”。战争如果能够这样取胜，自然远远不是经过了激烈的流血战斗取胜所能够比拟的，这无疑是军事上一切谋略中的最上策，是“善之善者也”。因此，孙子的“不战而屈人之兵”的“全胜”思想，既是战略决策的最好选择，也无疑是战术决策的最佳选择。

在战争中，能够让敌人甘心屈服投降，显然是比击败敌人要有利很多。这一思想作为兵家的一种理想的追求与用兵的指导原则，经常为后世的兵家加以实践和验证。

例如，春秋战国时期，著名的能工巧匠公输班先生被楚王成功说服，为楚国制作了一种专门攻城用的云梯，楚王在得到了这种新式兵器以后十分高兴，认为

楚国从此将会因为这个云梯而战无不胜，攻无不克，于是就决定开始进攻宋国。

一直主张非攻的一代宗师墨子知道以后，对楚国无缘无故地去攻打宋国十分的反感，急忙奔行了数十天，赶到楚国去。

墨子到达楚国以后，尽管脚上磨起了很多泡，可他顾不上休息就跑去王宫，用道义去说服楚王与公输班。虽然最后的辩论结果是楚王与公输班不得不承认墨子是正确的，但是楚王仍然坚持决定要进攻宋国，唯一的理由就是楚国必定会获得胜利。

墨子看到用口舌难以对强楚起到什么威吓作用，于是就解下了腰带围成一个四方形，当做是城墙，又拿来一块木板当作是防御的武器，让制造云梯的公输班前来攻城。公输班对墨子的用兵理论很不服气，于是就使出了浑身解数，前后发动了九次攻势，而这九次都被墨子给挡了回去。公输班的攻城方法已经都用尽了，而墨子的防守本领还没有用完。

公输班见实在是攻不下墨子所围成的城池，便说："我已经知道有什么办法可以去战胜宋国，但我不会说。"

墨子回答他："我也明白你的方法是什么，但我也不会说。"

楚王听了他们的话感到特别莫名其妙，就问墨子："你们说的到底是什么意思啊？"

墨子告诉楚王："公输班的意思就是要把我杀掉，宋国就没人可以守得住了，楚国就可以战胜宋国。其实他却想错了，我有弟子三百人，现在他们早就拿着我的防御器材守在了宋城上等着你发兵呢。所以你们就算杀了我，也没有办法战胜宋国。"

楚王终于决定不再发兵去进攻宋国了。一场残酷的战争就这样消于无形，宋国人没有花费一兵一卒就保住了自己的领地。

这是历史上有文字记载的最著名的一个"不战而屈人之兵"的战例。墨子能够成功的关键之处不是他多么的口舌如簧，有多么出色的攻防技巧，更不在于他的那套非攻思想。墨子可以成功地说服楚王不出兵的关键原因就在于墨子让楚王清楚意识到，如果攻宋，楚国必败，所以，宋国未伤一兵一卒就击退了楚国。

商业竞争，从某种意义上来说，就是智力的竞争、经济实力的竞争，而不是单靠拼价格、拼成本的那种恶性竞争。因此，要想取得竞争的完全胜利，就要想办法提高企业的管理智慧，增强企业的整体经济实力，这才是一个企业的最高战略目标。

除此之外，很多企业还往往会利用广告效应，为产品制造出一种声势，赋予商品一种商业以外的特殊意义，从而让商品在不知不觉中，得到消费者的认同，顺利地打入市场。

白兰地公司是法国一家著名的酒业公司，它们生产的白兰地酒虽然在国内享有盛誉、并且畅销不衰，但是在美国市场却一直很难打开销路。公司为此制订了很多销售计划，可是都收效甚微。后来有人献计，提出了利用美国总统艾森豪威尔67岁生日的机会，来个锦上添花——向总统赠送一份礼品酒。公司决定淡化白兰地的商业色彩，转而透过媒体向美国人民大力宣扬两国的传统友谊，让白兰地以友好使者的身份成功进入了美国。

为了引起两国国民的高度注意，公司决定先把作为礼品的白兰地酒由专机送往美国，再由身着法国传统服装的法国青年带着礼品进入白宫，然后在白宫的大草坪上举行了非常隆重的赠酒仪式。

消息传开以后，白兰地立刻成了一个热门话题，人们都想一睹这名贵礼品的风采。在艾森豪威尔生日这天，在众人热烈的期待之下，两桶已经窖藏了67年的白兰地酒终于亮相了，人们欢声一片，赞不绝口，几乎把总统的生日宴会变成了一个白兰地的展示会。通过这一举动，争购法国白兰地的热潮在美国骤然掀起，法国的白兰地酒终于昂首阔步地进入了美国市场，而且还获得了空前的成功。回过头来仔细分析一下，白兰地公司既没有耗费巨资在美国进行大量的广告宣传，也没有刻意压低白兰地的价格进行降价销售，而是巧妙地利用了美国总统艾森豪威尔生日的机会，向其赠送了饱含情谊的白兰地礼品酒，从而借机一举打开了通向美国的市场。这真是商战中“不战而屈人之兵”的完美典范。

【智慧点睛】

借鉴孙子的“全胜”论战略思想，在现在这个信息化时代，“不战而屈人之兵”的思想有着真正能够得以实现的条件。但“不战”必须要以实力为前提，“不战”必须以敢战与能战为强有力的基础，只有拥有了战则必胜的客观能力，才能够真正达到“不战而屈人之兵”的目的。

2.上兵伐谋，以谋制胜

在《谋攻篇》中，孙子提出了：“必以全争天下”的命题，也就是说：要想战胜敌人，不能仅仅只依靠纯粹的军事暴力手段，而应该是以军事实力为后盾，综合地运用政治的、外交的、经济的、文化的、秘密的、公开的各种有效手段，让敌国或是敌军完全地降服。正因为如此，将帅就不能只懂指挥将士去冲锋陷阵，还应该具有十分敏锐的政治洞察力，重视“伐谋”和“伐交”。孙子把“伐谋”“伐交”视为上策和中策就是因为它是一种政治手段，其优点及特点就是可以“不战而屈人之兵”，能够取得“全国”“全军”“全旅”“全卒”“全伍”的“全胜”。而这“全胜”的“伐谋”正是战略决策中的一个最理想的要求。因此，可以说，“上兵伐谋”是贯穿于整个《孙子兵法》的中心思想。

两军交战不仅仅是双方士兵在战斗力上的较量，更重要的还是两军首领智谋上的高级较量。智慧高明的一方往往会出奇制胜，让人措手不及。孙子在这里提出的“上兵伐谋”的思想就很充分地说明了这一点。通过战争让敌人屈服有“智胜”与“力胜”两种方式。“智胜”对方，我方付出的代价不大，还有助于保存实力；“力胜”，会让我方付出较大的代价，而且还可能会两败俱伤、损失惨重。所以最好的情况是“智胜”对方，于是，孙子就在这里提出了“谋攻四策”，即“上兵伐谋，其次伐交，其次伐兵，其下攻城”。

战争是政治通过另一种手段（暴力）的继续进行，因此，战争具有政治与暴力两重属性。也就是说，战争的胜利不单纯依靠暴力手段，而自始至终都贯穿着非暴力的手段。

自古以来，这两种手段都在被人们自觉与不自觉地运用着，但是当人们开始明显感觉到战争中非暴力手段的存在时，并没有马上认识到这一点，是孙子创造性地提出了这个命题。他第一次把非暴力的战争手段概括为“不战而屈人之兵”，并系统精辟论述了其在战争中的作用、地位与实施方法，从而成为了战略理论的重要组成部分。自此以后，“不战而屈人之兵”的思想，就成了非暴力斗争（政治斗争）和暴力斗争（军事斗争）紧密结合而突出非暴力手段的重要战争指导思想。

“上兵伐谋”是用兵作战的上上策，是说以智谋去挫败敌人的战略计谋。乃是用兵作战的上上策。据颜师古注：“言知有谋者，则以事而应之，阻其所为，不用兵事，所以为贵耶。”但是，“伐谋”必须要以军事实力为坚实后盾，又与

战场上的军事行动紧密相连。在一定的条件下，指挥者对计谋如果运用得当，就可以不用武力而让敌人屈服，避免或是推迟一次战争的爆发。

有大成者必定有大谋略，这大谋略又出自于心中的无上智慧。巧妙的全胜，不能用蛮力求强，而应该以巧求强，这才是聪明人的明智之举，此可谓顺势而行之大道。



鲁僖公三十三年（公元前627年）春，秦国派军队去偷袭郑国。恰好，这时候有一位名叫弦高的郑国商人前往周地附近去卖牛，走到滑邑（今河南偃师东南）时遇到了秦军。弦高虽然是个商人，却很爱国，也十分警觉机智，他断定秦军这次前来必定是为了要袭击郑国，于是一面悄悄派人连夜赶回郑国去报信，一面准备了4张熟牛皮、12头牛，冒充郑国使者去慰劳远来的秦军。弦高对秦国大将孟明视说："我们的国君听说贵军要光临郑国，特地派我来慰问。我们郑国虽然并不是太富有，但是看见你们旅途劳顿，我们十分愿意为你们提供方便。如果你们要驻留在此地，我们可以负担你们的日常所需；如果你们想要出征，晚上我们可以帮助你们巡夜。"

这时候，郑穆公已经得到了秦国军队将要入侵的消息，马上做好了迎战准备。秦将孟明视得到了郑国的真实情况后，和其他将领商议道："既然郑国已经有了军事准备，那我们就很难捞到什么便宜。如果孤军去攻打郑国，势必很难取胜，还是停止前进为好。"于是，秦军就取消了攻打郑国的计划，只是顺便在回去时消灭了附近的小国滑国，就班师回国了。

"伐谋"是在两军对抗中付出代价最小、收到效益最佳的一种斗争手段，被《孙子兵法》奉为上上策。秦军敢于穿过崤山险恶的隘道，偷偷越过另一个军事强国晋国的南部边境去讨伐郑国，靠的就是行动隐秘、速战速决。但是商人弦高却识破了他们的计谋，既马上通知国内做好准备，又把自己伪装成了劳军使者去当面暗示敌人，其作战计划早已经暴露了，让秦军不敢再继续前进，被迫放弃了原有的作战计划。弦高以4张牛皮、12头牛的微小代价，换得了整个郑国的安宁，绝对是非常划算的一笔交易。

以谋取胜，不管是在古代的战场，还是在现代社会的商场，都已经被人们所认同。在现代社会日益激烈的各种竞争中，倘若人家去干什么，你也跟着干什么，人家怎么干，你也怎么去干，总是跟在别人身后打转，不仅得不到什么利

益，还很难找到立足之地。因此，我们不要总是盲目地追赶他人，而是要学会使用一些“计谋”，在纷繁复杂的现象中寻找到一些差异，培养进行差异性思维的能力。只有这样才可以独辟蹊径，独自占领市场竞争的制高点。

夺田千代乃是一位成功的日本商人。20世纪70年代的“石油危机”发生以后，夺田千代乃所经营的石油运输开始由盛而衰。一个十分偶然的机会，夺田千代乃从一家当地的报纸上了解到，日本人每年花费在搬家上的费用非常高，但是搬家公司提供的行业服务却远远不能满足广大用户的要求。于是，她就决定把在石油运输上的投资都转移到搬家这个行业。

为了把潜在的客户吸引过来，夺田千代乃首先就想到了电话。如果谁想要搬家，首先就会在电话号码簿上查找一下搬家公司的电话号码，于是她就想到了利用电话号码簿为自己的公司打广告，同时她又了解到日本的电话号码簿是根据行业进行分类的，同一行业、企业的排列顺序是按照日语的字母为顺序的，所以她就把自己的公司命名为“阿托搬家服务中心”，这就让她的搬家公司在同行业中位居第一位，用户在选择搬家公司的时候最容易发现它，接着，在选用公司电话号码的时候，夺田千代乃在电话局的一些空白号码中，选了一个既醒目又很容易记住的号码”0123”。

公司正式营业以后，她抓住了顾客珍惜家财并且害怕家财暴露会招来一些不必要麻烦的心理，设计了一种比较适用的搬家专用车，搬家的时候把家用物品放在这种专用车上，既安全可靠，又不会被路人看见。针对日本城市住宅大多是高层公寓的特点，夺田千代乃又请人专门设计了搬家用的集装箱和专用吊车，使用这些集装箱和专用吊车，不仅大大提高了搬家效率，而且还可靠地保证了搬家过程中不至于损坏顾客的家用器具。此外，搬家的同时，“阿托搬家服务中心”还另外向客户提供和搬家有关的各种服务。例如消毒、灭虫、打扫卫生、变换电话号码以及子女转学等各种具体服务。夺田千代乃正是凭着她那善于思维的大脑，不断地进行创新，促使自己的事业不断蓬勃发展，不断地壮大。

夺田千代乃因此也成为了日本家喻户晓的搬家明星，1988年还被评为“日本最有成就的女企业家”。

【智慧点睛】

兵法中所讲的“上兵伐谋”，是指利用谋略避免进行火力拼斗，从而取得胜利。所谓“善之善者”是指那些懂得运用高超的谋略、超群的智慧，运筹帷幄，决胜于千里的人。经济之中的“伐谋”又何尝不是这样呢？夺田千代乃的高明之处就在于她并不是单纯依靠竞争中的“压价”、“占领市场”来与对手拼个头破血流，而是依靠智慧与不断创新的精神去树立本公司与众不同的形象，“点子取胜”就是其成功的基本因素。

3.打好外交牌 胜利自然来



在本篇所重点提出的“伐谋”、“伐交”、“伐兵”、“攻城”等克敌制胜方式的选择中，孙子认为，从“不战而屈人之兵”而言，“伐谋”为上策，而“伐交”则较“伐谋”为次。所谓“伐交”，张预就解释为：“伐交者，用交以伐人也。言欲举兵伐敌，先结邻国为犄角之势，则我强而敌弱。”李筌注解：“伐其始交也。苏秦约六国不事秦，使秦国闭关十五年不敢窥山东也。”因此，君主应该精于政治外交，能够以交为谋，以交代兵。

战国时期，秦国想要去讨伐齐国，又十分害怕齐国和楚国联盟，于是就派使者张仪前往楚国，意图是要拆散齐楚联盟。张仪到了楚国以后，用夜明珠、宝玉等贵重礼品买通了南后，让她一直向楚王进言，说秦国愿意割地六百里献给楚王，只求秦、楚两国世代和好，永远互不侵犯。

于是，楚王就接见了张仪。张仪极力陈述秦楚和好对两国都十分有利的道理，并表示秦国真心愿意割地六百里作为两国和好的礼物。楚王见利忘义，很高兴地接受了张仪的游说，并极力答应秦楚两国和好，永远互不侵犯。

楚王接见了秦国使者张仪的消息很快就传到了齐国。齐王勃然大怒，认为楚王接见秦国的使者并愿意与秦国和好，严重破坏了齐楚联盟，并怀疑其中有重大阴谋，以为秦、楚企图要共同对付齐国。从此，齐国和楚国结下怨恨，互不往来。

实际上，张仪所说的秦国愿意割地六百里只是一个诱饵。当楚国派使者去接受这六百里割地的时候，张仪却说，割的不是秦国的土地六百里，而是他自己的封地。楚使者回报楚王之后，楚王勃然大怒，大骂秦王失信于他，并且出兵伐秦，结果正好中了秦国的计谋，被秦国打得大败。从此之后，楚国陷入了孤立无

援的境地。秦国使用了“伐交”战略成功破坏了齐楚联盟，为秦国以后顺利击破齐国和楚国创造了条件。

对于现代企业经营管理而言，“伐交”通常也能够取得积极的成效。在某些特定条件下，“伐交”的成败甚至可能会决定一个企业的生死存亡，因此，高层次管理者的主要任务、主要精力在很多时候都应该集中到“伐交”上。

亿万富翁阿曼德•哈默就是依靠广泛交际从而获得成功的。

哈默是苏联国土上首个合法的外国资本家。他富于冒险精神，十月革命以后不久就进入了苏联。当时的苏联因为闹饥荒，不计其数的老百姓挨饿受冻苦不堪言。同时，苏联辽阔的土地上有大量的皮毛、白金、绿宝石等珍贵的物产。哈默想到这时候美国的小麦正值大丰收，价格已经大幅度下跌。于是他频繁地往来于美苏之间，拿苏联的珍贵皮毛、白金、绿宝石和美国的小麦进行交换，并促进美国福特汽车公司、橡胶公司、艾利斯•查尔斯机械设备公司开始和苏联合作贸易。经过这一系列的商业运作，哈默获得了巨额财富和极高的声誉。

与此同时，哈默又发现了苏联商店铅笔价格整整高出美国10倍，并了解到“扫盲”是苏联的既定国策，会需要大量的铅笔，因此，他就决定在苏联办铅笔厂。1926年他的铅笔产量高达1亿支，成为了世界上最大的铅笔厂，不仅完全满足了苏联的市场需要，还出口到了英国、土耳其、中国、伊朗等十几个国家和地区。“伐交”给哈默提供了准确的信息，信息又给哈默带来了巨额利润，哈默就这样成为了世界知名的铅笔大王。

【智慧点睛】

“伐交”，就是外交。它在现当代各国、各个企业的历史发展中仍然起着举足轻重的作用。有时候，外交上的成功，可以马上变危机为转机，变被动为主动，甚至彻底扭转局势，并取得最后的胜利，或是达到最终的目的。

4.千军易得，一将难求



孙子把深明用兵之道的将帅看作是民众生死大权的直接掌握者和国家安危的主宰者。自古以来千军易得，一将难求。在这里，孙子更是竭力地宣扬将帅的地位和作用，把他们辅佐的周密与否看作是国家盛衰强弱的关键，正所谓“得之国强，去之国亡”。尽管历史已经延续了数千年，但以人才为本的重要建军思想一直都没有变。

作为一支部队，一个集团组织，没有英明领导人才的控制、驾驭，就必然是一盘散沙，缺乏战斗力，遇到了困难，必定会一触即溃。因此，在识人的过程中，我们不仅要能够识别平时能练兵，战时可打仗的一般军事人才，更重要的是能够识别平时可以治军，战时能够指挥打仗的指挥人才。

在我国历史上，历代的思想家、政治家都充分认识到了“为政之要，唯在得人”，他们深切地意识到了军事人才在决定战争胜败、国家兴亡中的重要地位与作用。所以，发出了“千军易得，一将难求”的由衷感叹。

据记载，雄心勃勃的刘备听到司马徽说诸葛亮是个很有才识的人，就带着礼物到隆中卧龙岗去请他出山辅佐自己。第一次去的时候，恰巧诸葛亮不在家里，只好失望而回。不久，刘备又和关羽、张飞一起冒着大风雪第二次去请，不料诸葛亮这次又出外闲游去了。又过了一些时候，刘备斋戒三日，准备再次去请诸葛亮。关羽说诸葛亮也许就是徒有虚名，未必会有什么真才实学，不用再去了；张飞更是主张由他一个人去请，如果诸葛亮不来，就直接用绳子把他捆来。刘备把张飞大大责备了一顿，又与他俩第三次去访诸葛亮。这一次，诸葛亮正在家中睡午觉，刘备不敢去惊动他，一直站到了诸葛亮自己醒来的时候，才彼此坐下来谈话。

诸葛亮看到刘备有志替国家做事，而且是十分诚恳地请他帮助，就决定出山全力以赴帮助刘备建立功业。从此以后，刘备就拜诸葛亮为军师，诸葛亮也深深感激刘备的知遇之恩，决定绝不辜负刘备的一番苦心和诚意，把自己的谋略和智慧都一起奉献给了刘备，为天下三分格局的形成立下了殊勋。

孟子曾经说过：“以天下与人易，为天下得人难。”可见人才是多么的难得。同样，在现代社会的激烈竞争中，不管是技术竞争、市场竞争、信息竞争、资源竞争，归根结底都是人才的竞争。要想在激烈的竞争中求生存、谋发展，广泛地招揽各方面的精英人才是至关重要的。一个企业如果拥有各方面的管理人

才，那在商场中取胜也就是十分必然的了。

1979年，号称是“美国三大汽车公司”之一的“克莱斯勒”汽车公司正处于倒闭的边缘。董事局于是决定授予李•艾柯卡“全权”，希望他能让公司“起死回生”。艾柯卡对公司逐年的经营情况进行了详细的调查和具体分析，发现人浮于事是克莱斯勒公司严重亏损的一个重要原因。克莱斯勒公司原有35个副总裁和28个经理，艾柯卡毫不犹豫地解雇了33个副总裁，撤换掉了24个经理，先后共解雇了9万名职工，让公司职工由16万减少到了7万人。

此外，艾柯卡还毅然采取了压缩公司生产规模的强力措施，把原有的52个工厂中的大部分予以关闭，只剩下16个，并转让了4个。经过一阵“大砍大杀”之后，艾柯卡将公司带回到了“回生”的大路上。加上他起用贤才，精心制定了一系列经营对策，努力地去开发新产品，让濒死的公司重新焕发了“生气”。经过四年的奋斗，艾柯卡提前七年偿还了政府的全部贷款保证金。又过了一年，公司总盈利24亿美元，这个数字超过了该公司以前60年利润的总和。

这些案例告诉我们人才就是一个企业的命脉。人才是让公司与企业能够有效运转的关键因素，是公司最重要的资产。所以，人才的管理是企业管理的重中之重。

【智慧点睛】

“沉舟侧畔千帆过，病树前头万木春。”在那么多折戟沉沙的企业面前，一批批企业巨轮开始扬帆远航，追寻这些企业成功的深深足迹，我们会发现，它们无一例外都是选人用人的成功者，都聚集了一大批杰出的人才。

5.用人不疑，知人善用



在发出了“千军易得，一将难求”的强烈感慨后，孙子接着就明确地阐述了因为君主干预、钳制军队作战行动所带来的严重危害，提出了“将能而君不御者胜”的著名科学论断。这一论断真实反应了封建社会领兵挂帅的将军和君主之间的合作关系，特别地强调了思想上要协调一致的重要性。君主应该充分信任在外指挥作战的将领，不要乱加干涉，因为真正了解战争局势的是那些在前方作战的将领，而不是高坐在宝座上的君主。

这是孙子关于机动灵活用兵作战的思想之一。将帅有能力组织、指挥军队

进行作战，国君就不要越权去干预指挥，应该大胆地放手让将帅去发挥主观能动性。作为将领应该在“唯人是保、利合于主”的最高原则指挥下，结合战场的实际情况大胆地机断行事。当国君的命令并不符合战场客观实际情况时，身在战场、熟知军情的将领就要忠于实际情况，果断做出决定，决不可囿于君主的原有命令而机械地服从，这样才能够取得作战的最后胜利。要做到这一点必须以君、将相互间的充分信任为前提，倘若君疑将骄，就会导致自乱其军，兵必败。汉高祖刘邦的才能还不及中人，但是要说到人力资源管理，他则完全可以算得上是高人了。他知道把手下的人才放到一个合适的位置，比如说让韩信带兵、让张良进行谋划、让萧何去治国，一切都安排得有条不紊，让他们最大限度地发挥作用。据史料记载，当刘邦取得了胜利之后，有一次和他手下的那些功臣将相们在一起共同讨论一个问题。刘邦问道：“请大家都说一说，我与项羽争夺天下，为什么最后夺得天下的是我，而项羽输了呢？”得到的答案各有不同。刘邦听了以后说：“公知其一，不知其二。”就是说你们只看到了一方面，没看到另外一方面，他接着说：“运筹帷幄之中，决胜千里之外，吾不如子房；镇国家，抚百姓，给馈赏，不绝粮道，吾不如萧何；连百万之众，战必胜，攻必取，吾不如韩信”。这三个人都是我们当今天下的人中之杰，可是这三个人都最终能够为我所用，所以我能够夺取到天下。而项羽呢？身边只有一个范增，他都不能用，所以他丢掉了这个天下。刘邦认为，知人善用正是他夺取天下的最根本原因。

由此及彼，企业的领导人其实不一定样样都要才干过人，但他必须要善于识人、选人、用人。否则，任何雄才大略都会难以实施，任何的宏图伟业都不可能成功。企业不在于大小，员工也不在于多少。凡是重用众才之能者必然会兴盛，凡是善聚众智之光者必然很高明。

另外，刘邦用人还不问出身，无论什么身份的人，只要你有才，就可以为我所用。汉初三杰之一萧何是沛县的主椽，谋士张良是个失魂落魄的亡国贵族，大将军韩信是个讨饭的落魄叫花子，周勃是一个编草席打篓子兼任吹鼓手的人，曹参是个狱椽，张苍为秦朝的御史，叔孙通为秦朝的待博士，樊哙是个杀狗卖肉的屠夫，娄敬是车夫，灌婴是一个小商贩，还有陈平、夏侯婴等都是白衣，但他们各有所长，刘邦把他们组合起来，各就其位，形成了一个以刘邦为首的中坚力量，对刘邦统一天下起到了极其重要的决定作用。

正是因为刘邦具有了爱才之心、识才之眼、谋才之脑、提才之能、选才之

德、用才之胆、护才之魄、容才之量、育才之法与集才之力，从而把当时天下的人才，都集结在了自己的周围，形成了一个优化组合，这才战胜了项羽。

从商务运作的角度去看，放手让自己的属下完全做主办事，其实是非常必要的。商场如战场，竞争激烈，瞬息万变。要想抓住机遇，既要有敏锐的眼光与准确的判断，更要有果断的决策和快速的行动力。要想做到果断决策、迅速行动也并非是件易事，它不仅要求决策者要具有这样的素质，很多时候更需要下属敢作敢为的能力。如果员工们只知道凡事看老板脸色，等着老板的指令去运作，而不能够放开手脚发挥自己的能力，企业是很难发展和壮大的。

清朝大商人胡雪岩就有着十分独特的管理方式，他总是完全放手让手下去做，决不会随意干预。比如，在阜康钱庄开办之初，当他认定了自己延聘的钱庄档手刘庆生可以独自料理生意事务以后，就开始完全放手让他去做。他只是规定了几条大的原则，例如只要是帮朝廷的忙，就算是亏本的生意也可以去做；放款要看清楚对象，不能把款放给那些到被太平军占领区去做生意的商人等等。至于其他的事情，就全部由刘庆生自己做主。而关于生丝的生意，他也差不多把找买主、谈价钱、签协约等一揽子事务都通通交给了古应春，而自己则把精力完全投入到了刚刚开始的军火生意上，这也是胡雪岩慢慢做大、做强自己生意的不可或缺的“手腕”。

从以上案例可以看出，高明的领导者在用人的实践中都明白一个亘古不变的准则，那就是要对所用的人，给予充分的信任。信任，是人的一种精神上的需求，是对人才的极大褒奖与安慰。它可以给人以极大的信心与力量，激励人产生一种崇高的使命感，从而让人充分地发挥自己的才能。如果用人多疑，必将会“上不信下，下不信上，上下离心，以至于败”。如果领导期望属下对自己绝对忠诚，就必须首先要对属下充分信任。只有这样，下属才能够更加自觉地认识到自己工作的重要性，才能够在工作中完全尽职尽责。

不仅如此，信任还可以帮助企业留住人才。组织和组织之间的人员流动是正常的，也是不可避免的，但是人才的流失，对组织是十分有害的。信任是管理者的优秀品格，它会像磁石吸引铁屑一样吸引住人才。猜忌、多疑则是一种病态的心理，最容易招致人才的流失。要做到对属下的充分信任，具体体现就是用人不疑。这个“不疑”应该是建立在择用人才之前的判定、考核基础之上的。不用则罢，既然要用之就应该信任之。管理者须信任下属，敢于授权，这样才能让下属提高效率或效能。

【智慧点睛】

“用人不疑，知人善用”是关于用人态度的一个最经典的阐述。对领导而言，只需把握住大方向，具体的事情应由各级人才去具体处理，不必每件事都要去过问。通常，一个受到上司信任、能够放手做事的人都会有比较高的责任感。所以上司不管交代什么事，他都会全力以赴去做。相反，如果上司不信任自己的属下，动不动就下达各种硬性指示，这样下属就会觉得自己只是一部奉命行事的机器，事情的成败也将和自己没有一点关系，进而开始怠慢工作，放手用人，使其产生强烈的责任感和自信心，这是用人应该遵循的规则。

6.上下同欲，团结力量大



在本篇的最后一部分，孙子列举了五种能够取得胜利的方法。在这五种取胜方法中具体谈到了“上下同欲者胜”。要想做到上下同欲，必须要强调一点，那就是要人和，人和才能够一心，才能够团结。

古往今来，人们都明白，人心向背是决定一个国家兴亡的关键。

东汉永平十七年（公元74年），东汉王朝重新设立了西域都护和戊己校尉，耿恭被任命为戊己校尉，带领兵士数百人，屯驻于车师国金蒲城（今新疆吉木萨尔县）。但这时已经不是西汉时期国势强大、西域各国纷纷都甘心臣服的情形，尤其是匈奴，他们在西域势力很大，西域各国纷纷都依附到了匈奴的大旗之下。

果然，第二年北匈奴可汗就联合了车师等国先后开始进攻金蒲城和疏勒（新疆喀什布）。在敌我力量悬殊的情况下，耿恭和部下推诚相见、同生共死。在疏勒被围的时候，耿恭亲自去参加掘井。数月之后，汉军的粮食已经用尽，耿恭就和部下一起煮铠甲、弓弩，用上面的兽筋、皮革做食物。在他的带领之下，汉军士卒同仇敌忾，敌军开始增兵围攻，仍然不能攻下。第三年，汉朝的酒泉太守段彭等率兵在交河城（今新疆吐鲁番县西）大败敌军，北匈奴终于退走。其后，汉将范羌继续向西挺进，迎还耿恭。

俗话说得好：“打仗亲兄弟，上阵父子兵。”意思就是说在上阵进行交锋的生死关头，大家如果情同兄弟父子，就能够同心协力打胜仗。当然，军队中真正的父子、兄弟并肩作战的情况很少，这就要求带兵的将领军官们能够和部下一起同甘共苦，让大家能够心往一处想，劲往一起使，这就是孙子所说的“上下同

欲”。耿恭以几百名悲壮之士，在上万敌军的围攻下还能够奇迹般地坚持数年并生还，就是因为他和大家同甘共苦、生死与共。而在当今的社会，人心向背同样是决定着一个人能否成就事业的关键。

常州巾被厂是个年代悠久的老厂。1990年底企业账面已经亏损了590.9万元，实际亏损接近1000万元，工厂已经机停人歇，半数职工都在家待岗。危难之际，周庆林出任了厂长，组建了一个新的领导班子。在恢复生产、安排上岗的时候，厂领导重点考虑的都是45岁上下的职工，因为这些职工都是上有老、下有小，正是生活负担最重的时候。工厂特地对这一部分年龄的职工进行了转岗培训，尽量让他们能到工资奖金都比较高的生产一线去从事适合于他们的工作。对此，老工人们心里都感觉到暖融融的。厂领导还牵挂着这些职工的住房问题，等到效益稍有好转，就省下了资金为职工去购买住房。在此后的几年中，相继安排调整了80多户困难户的住房，而厂领导却从来不参加住房分配。爱心赢来了职工的奋力回报。如今，“我靠企业生存，企业靠我振兴”已经成为了常州巾被厂职工的共同心声。

【智慧点睛】

俗话说：“人心齐，泰山移。”对于一个企业而言，在激烈的市场竞争中，只有充分激发员工的团队精神，做到齐心协力，上下同欲，准确地把握市场动向，采用正确的战术，才能够赢得最后的胜利。



军形篇——立于不败，必先自保而后求胜

本篇精辟论述了军队在作战中要取得胜利，首先要为自己创造一个不被敌人战胜的条件，让自己立于不败之地，然后再去寻求敌人的可乘之隙，以绝对的优势打击敌人，从而达到“自保而全胜”的目的。这也就是唐太宗所说的“攻是守之机，守是攻之策，同归乎胜而已矣。”



【原文通读】

孙子曰：昔之善战者，先为不可胜，以待敌之可胜。不可胜在己，可胜在敌。故善战者，能为不可胜，不能使敌之必可胜。故曰：胜可知而不可为。

不可胜者，守也；可胜者，攻也。守则不足，攻则有余。善守者，藏于九地之下；善攻者，动于九天之上，故能自保而全胜也。

见胜不过众人之所知，非善之善者也；战胜而天下曰善，非善之善者也。故举秋毫不为多力，见日月不为明目，闻雷霆不为聪耳。古之所谓善战者，胜于易胜者也。故善战者之胜也，无智名，无勇功。故其战胜不忒，不忒者，其所措必胜，胜已败者也。故善战者，立于不败之地，而不失敌之败也。是故胜兵先胜而后求战，败兵先战而后求胜。善用兵者，修道而保法，故能为胜败之政。

兵法：一曰度，二曰量，三曰数，四曰称，五曰胜。地生度，度生量，量生数，数生称，称生胜。故胜兵若以镒称铢，败兵若以铢称镒。胜者之战民也，若决积水于千仞之溪者，形也。

【古文今译】

孙子说：从前，一个善于用兵打仗的人，总是要首先创造一个好的条件，让自己不被敌人战胜，然后等待与寻求敌人可能被我战胜的最佳时机。让自己不被敌人战胜，主动权全在于自己；可能去战胜敌人，在于敌人有一些可乘之隙。所以，一个善于用兵打仗的人，能让自己不被敌人战胜，而不能使敌人必定为我所胜。所以从这个意义上去讲：胜利是可以预知的，但敌人有无可乘之隙，能不能被我打败，则不能够由我而定。

当我不可能战胜敌人的时候，应该进行防守，可能会战胜敌人的时候，就应该采取进攻。防守是因为取胜的条件不足，进攻是因为取胜的条件有余。善于进行防守的，如藏于深不可知的地下一样，让敌人无形可窥；一个善于进攻的人，就像动作于那高不可测的天上一样，让敌人根本无从防备。

要预见胜利，不超过一般人所能知道的，不是高明中最为高明的；经过了力战而后才能取胜，天下人都说很好，也不是高明之中最高明的。这就像可以举起

秋毫算不上力大，能够看见日月算不上目明，能够听到雷声算不上耳聪一样。古时所谓的善于打仗的人，总是会取胜于容易战胜的敌人。

所以，一个善于打仗的人，他取得了胜利，既显不出自己智谋的名声，也看不出勇武的功劳。因为他的胜利绝不是偶然的，之所以说不是偶然的，是因为他的作战措施是建立在必胜的基础上的，他所战胜的敌人是已经陷入了失败的敌人。一个善于打仗的人，总是让自己立于不败之地，同时又不放过一切足以战胜敌人的机会。因此，一直打胜仗的军队，总是要先去创造取胜的条件，而后才同敌人去作战；打败仗的军队，总是会先同敌人作战，而后再企图侥幸取胜。会用兵的人，就是要善于从各个方面修治“不可胜”之道，确保必胜的法度，所以他能够掌握决定战争胜败的决定权。

用兵的法则：一是“度”，二是“量”，三是“数”，四是“称”，五是“胜”。敌我双方所处具体地域的不同，产生土地幅员大小不同的“度”；敌我地幅的大小，产生了双方人口与物质资源多少的“量”；敌我人口与物质资源的不同，产生了双方军队与兵员多少的“数”；敌我军队与兵员的不同，产生了双方军事实力不同强弱的“称”；敌我具体军事实力的不同，最终决定了战争的谁胜谁负。所以，胜利的军队相对于失败的军队，就像用镒（1镒等于24两）和铢（1两等于24铢）去比较，会占有绝对优势；而失败的军队相对于胜利的军队，就好比是用铢与镒相比较，是处于绝对的劣势。而打胜仗的那一方，指挥士兵去作战，就像是从万丈高山顶上决开积蓄已久的水流，顺着山涧直泻而下，其势必定猛不可挡。这正是双方实力对比悬殊而造成的形势。

【智慧解读与运用】



1.胜在立于不败之地

古往今来，但凡是用兵打仗，哪一个不追求着胜利、哪个不惧怕失败呢？求胜讳败是人性的一种本能。然而，正是这一种人性的本能，驱动了人们的思维定势，以致常常过犹不及，去舍本逐末，求胜不成反倒落得一败涂地。孙子兵学思维的深刻之处，就在于提出了“立于不败”而后求胜的重要战略思想。从学术角度来讲，孙子兵学思维的根基就是要“先胜”。就是首先做到让我不被敌人（对手）战胜，首先让自己立于一个不败之地，在立于不败之地的基础上，然后再去

努力谋求胜利。

西方兵圣克劳塞维茨讲战争是从两个人的搏斗开始说起的。两个人要搏斗，一大一小，一壮一弱，明眼人从外表与一般规律上就能够预测谁胜谁败。为什么？因为他们的“形”清楚地透出了各自的“势”，这种“形势”实际上显示出的是“立于不败”的充分把握。如果再进行深入分析，外表弱而小不见得就不可以战胜大而壮。所以，“立于不败”不仅只是力量的、外在的、有形的，同样也是智谋的、内在的、无形的。

从某种意义上说，战争的两种基本形式就是攻和守。攻与守的根本目的都是：保存自己，消灭敌人。但是，如果敌人的兵力、物力等各个方面都是强于我们，在这种实力对比悬殊的情况下应该怎样和敌人交战呢？

孙子认为，在这样的情况下，首先要积极地去创造条件，积蓄作战的实力，这是战胜敌人的客观基础。然后，在这个基础上，再去寻找战机，然后以弱制强。这样，战争的主动权才会牢牢掌握在自己的手中，取得胜利才会更有把握。

公元430年（南朝宋文帝元嘉七年），宋国派兵北上大举伐魏，诸军受到大的挫折，相继开始南撤。魏军乘势南下，兵临历城（山东省济南市）。防守历城的将领是宋国历城太守萧承之，当时他手下只有几百人的兵力。面对强大的魏军主力，一些守城官兵纷纷大惊失色。萧承之却表现得从容不迫，下令要偃旗息鼓，敞开城门。部下们对此都大惑不解，以为现在敌众我寡，如此一来，只能是加快灭亡。萧承之却认为情势很危急，如果这时向敌人示弱，敌人势必就会乘势攻城，后果不堪设想。所以唯一的办法就是要向敌人示强，或许还有一线生机。萧承之大开城门以后，魏军看见历城城门敞开，怀疑宋人设有埋伏，不敢贸然进城，后来犹豫了一番，终于引兵退去。

萧承之在大军攻城的时候，表现得临危不惧，权衡利弊，果断下令大开城门迎接敌人，上演了一场名副其实的“空城计”，不仅保全了自己而且还成功战胜了敌人。当然他这样做是非常危险的，可是在当时的紧急情况下，这是一条最好的出路。事实证明，萧承之的做法让他和全体将士“自保而全胜”。

同样，在激烈的商战中，也需要适时地进攻与防守。经营者需要根据自身的经济实力、技术条件以及其所处的市场环境等采取不同的相应策略。进攻时要求企业快速抓住商机，果断地进行出击，在对手来不及防守之时，就占领市场；防守则要求企业内政修明，防范未知的风险，伺机而动。生产与销售商品，也应该“先为不可胜”，才能够在商业竞争中始终立于不败之地。商品营销要做到“先

为不可胜”，就要有先进的工艺、优质的产品、低廉的价格、周到的服务等。有了以上这些条件，其他商家就没有办法与之竞争，从而在竞争中立于不败之地。

“奔驰”汽车之所以能够位列“世界十大名牌”之首，探究其经营的诀窍，同样也是“先为不可胜”。首先奔驰公司具备无处不在的售后服务。他们在原西德本土总共设有1700多个维修站，雇有5.6万人去做保养与修理工作。如果车辆在行使途中发生了意外故障，只要向附近的维修站打个电话，维修站马上就会派人过来修理。另外，它的安全、节能等性能在同行业中也一直处于领先地位。1953年该公司装配车辆开始使用承载式焊接结构，既美观又安全；接着又研制出了“安全客舱”，可以确保载客的内舱在发生交通事故时不会被挤瘪。在每一部奔驰小轿车上面，从车身一直到驾驶室，有136个零部件都是为安全服务的。可靠的质量，完善的服务加上安全的性能，让奔驰牌汽车处于“先为不可胜”的地位，在世界各地都保持着旺盛的销势。

由此可见，“善战者，先为不可胜”并非只是一句空话。只有创造了必胜的条件，才能够化弱为强，才能让自己始终立于不败之地。同时，懂得创造有利条件去逆转当前的劣势，不但会本身实力陡增，同时也会让对手慢慢变弱，这也是在激烈的社会竞争中胜出的技巧之一。

【智慧点睛】

俗语说得好：“打铁还得自身硬。”为人处世和用兵作战一样，要想在激烈的社会竞争中出人头地，就需要有一定的真才实学，需要不断地为自己创造有利的条件。只有创造出必胜的条件，才能够化弱为强。这是在激烈地竞争中胜出的基本技巧之一，善于运用这一诀窍，自然能让自己前程一片光明。

2.胜于无形是一种大智慧



孙子所讲的善于打仗的人所打的胜仗其实是“无奇胜”，就是没有什么卓绝非常的胜利；是“无智名”，就是没有值得传诵智慧的名声；是“无勇功”，就是没有非常显赫勇武的战功。这就是一种境界。

《孙子兵法》的杰出，根本上就在于它的境界。孙子打破了世俗之见大胆地提出“百战百胜，非善之善者也”之后，又惊世骇俗地指出了“不战而屈人之

兵，善之善者也”。接着，在本篇中孙子以超越世人的眼光提出了“战胜而天下曰善，非善之善者也”之后，又深刻地指出了“无奇胜，无智名，无勇功”和“胜于易胜”才是“善之善者也”两大论点。这两个论点强调的是，无形的胜利才是善中最善的高境界。

对于指挥打仗的领导者来说，预见胜利并没有超过普通人的眼界，不算是最高明；指挥部队通过力战获得胜利而天下人都叫好的，也不算是最高明。就像是举得起毫毛算并不上是大力士，看得见日月算不上是目光非常敏锐，听得见雷声算不上是听力灵敏一样。真正高明的人，他取得胜利的局面就是应该既显现不出一点智谋的名声，也看不出一点勇武的功劳。所谓“胜于无形”才是独具慧眼，见小知大，未雨绸缪。所以，那些事先采取对策，以消弭祸患于无形无影之中，决胜于千里之外的人才是真正智慧的人。

在现代社会的商战中，每个企业家都面临着各种各样的决策，既有重大的战略决策，也有日常的小举措。如果不能够做到忧患在前，抢先预占先机，见微知著，未雨绸缪，而只是临时才去抱佛脚应对危机，难免不会在忙乱中出错。忧患既给人以警醒，又会给人启迪。那么，作为一个企业家又该怎样从同行的危机意识中得到一点借鉴，为已所用呢？这就是“善除患者，理于未生；善胜敌者，胜于无形”。正如一个高明的医生，能够防患于未然才算真的高明，因为患消于未生，没有必要动大手术，没有必要把病人折腾得九死一生。

将“胜于易胜者”冠以“无奇胜，无智名，无勇功”的桂冕，进一步表达了没有取得卓绝胜利、没有传颂智慧的名声、没有十分显赫勇武之战功的无形的“胜于易胜者”，才是“善之善者也”。说得通俗一点，打了胜仗，人们还没有感觉到，这才是“善之善者也”。孙子推崇的两个“善之善者”外表皆“柔”，内在皆“刚”，所以外柔内刚才是“善之善者”。

外柔到了极致就是无形（状态），内刚到了极致是有形（实力）。这两者合起来，就是一个完整的“军形”。无形，并不是虚无缥缈，而是在胜负征兆显现之前就能够预见到胜利，并在众人不知不觉之中，“藏于九地之下”、“动于九天之上”，十分容易就获得了胜利。所以，“无奇胜，无智名，无勇功”是一种无形的“军形”；而有形的“军形”，就是实实在在的“立于不败之地”。

鲁迅先生曾经讲过三种人：没有世故而且不懂世故，懂世故但是让人看出世故，懂世故却让人感觉不到一点世故。前两种人都不是真正懂世故，只有第三种人才是真正懂世故。第三种人就是人生路上的那种“无奇胜，无智名，无勇功”

的“善战者”，而“无奇胜，无智名，无勇功”也正是人生取胜的最高境界。

人生大胜就是无奇无智无勇；大胜若败（没有冒尖，没有十分的炫目，没有卓绝非常的胜利）；大智若愚（看似无智，看似很愚钝，没有值得传颂智慧的名声）；大勇若怯（没有激昂，没有张扬，也没有显赫勇武的战功）。然而，这种境界却是睿智，是无形，是一种出神入神。正如俗话所说：“名贾若虚。”有实力的经营者常常深藏不露，看不出其气势凌人的地方；有潜力的大赢家往往凡人俗相，看不见其眉飞色舞之貌。一个人处处都显得聪明，并不见得是一件好事；平时一直傻呵呵的人，反而叫人不生一点提防，这才是大聪大明。那些十分张扬的、炫耀的“胜利”，其实是没有一点内涵和底蕴的。一个真正的剑手，不是经常把剑挂在肩上的天涯流浪客，只有一个没有多少年练剑经历的人，才会那般忍不住地去炫耀。

有的人穿一身名牌，经常沾沾自喜。朋友面前，有意无意报一报往上靠的价格；闹市里，有空没空就会伸一伸金壳银链的手表。这等服饰之“胜”，就像墙上芦苇，嘴尖腹空根底浅。绅士穿衣戴帽，不刻意而会自优雅，淡品牌而会自高贵，横套竖穿皆可以成“峰”，皮鞋布鞋总也相宜。其“胜”在于底气。有底气的服饰之“胜”，就会有一种“无奇胜，无智名，无勇功”的境界。

【智慧点睛】

一个人如果把世间视作是无胜、无名、无功，就一定能够做到“无奇胜，无智名，无勇功”。无胜、无名、无功，是就指没有取胜之心，没有猎名之心，更没有邀功之心。如果你认为世上原本就没有什么“胜、名、功”，就能够超然行事，而且能做到“无奇胜，无智名，无勇功”。

3.主宰胜败需修道保法



在围绕“先为不可胜”的论题层层深入到了最充分的时候，孙子骤然把这个议题升华为“修道而保法”。日本《孙子兵法》的著名研究者服部千春先生在《孙子兵法校解》中指出：“《孙子》所强调的修道保法这句话，十分全面地概括了体用、本末两个基本方面，可谓是古今用兵之精华。”

“修道保法”是孙子的重要战略思想。在孙子看来，“道”就是要让民众和君主同心一意。“有道”就是要取得民众的支持与拥护；“修道”就是要想民众之所想，急民众之所急，兴民众之所喜，除民众之所恶。通过“修道”而充分取得民众支持的，就能在战争中立于不败之地。

“修道保法”思想可以并且已经运用到了社会的各个领域。换句话说，任何一个领域的工作如果要“先为不可胜”、“立于不败之地”，进而去取得“全胜”，就必须要在“修道保法”这个根本上下足功夫。譬如，企业与商业上的“修道”，就是要树立起为社会、为民众服务的宗旨，生产出高质量的产品，让企业与商品在民众中享有良好的信誉。企业和商业上的“保法”，就是要健全企业的各种规章制度。

海尔集团的售后服务有送货上门的承诺。一位叫阿不力克江的维吾尔族消费者在乌鲁木齐的商场购买了一台海尔电脑，要求送货上门。这位用户家住在喀什岳普湖，离乌鲁木齐还有近2000公里。海尔人决定派星级服务兵上门进行安装。茫茫戈壁，一路的颠簸，不料汽车在半路上出现了故障。阿不力克江着急了：车坏了，这电脑还能够送上门吗？海尔人的承诺依旧不改，雇了骆驼继续向前进。就这样艰难地走了三天，终于把电脑成功送到了用户家里。经过了安装调试，服务兵就要走了。这时，阿不力克江拉着海尔人的手十分激动地说：“直到现在我还不太相信眼前的一切，但你们确实做到了。我会永远记住海尔人的真诚。”海尔人的这番真诚，完美体现了企业的“修道”和“保法”。“修道”，就是通过出色的行动证明了海尔的优秀企业精神；“保法”，就是通过破例的举措确保了海尔的品牌信誉。

大家应该都了解战神关公吧，可你是否清楚，战神关公为什么会从古代的战神变成了我们今天的财神爷呢？答案十分简单，因为关公是个讲诚信的人，千里走单骑，护送别人寄托的妻子，是讲信用、守信义的优秀典范，是正当商人追求和崇尚的偶像，所以，他也就由战神荣登上了财神爷的宝座。这也是为何现代很多商人家里，甚至是企业里面都供奉着关公的原因。并不是许多人认为的那样仅仅是一种迷信，而是对一种精神的崇尚追求。

如果忽视信义，将对社会主义市场经济造成相当大的危害。如果保险公司没有了信义，那么投保者的生老病死、下岗失业就没有了保障。如果一个企业没有信义，生产了大量伪劣假冒产品，这样就坑害了消费者。如果借钱不还，欠账有理，应该收款无法收回，那么三角债就会永无解脱之日。如果只有法制而没有

信用的有力支撑，虽然市场还能够勉强运作，但其交易成本就会高得没一点效率可言。由此可知，信义、信誉、信用，已经成为了我们市场经济中十分稀缺的资源。所以大力加强这方面的宣传、教育可列为规范市场经济秩序的当务之急。

【智慧点睛】

孙子在本篇所做出的“善用兵者，修道而保法，故能为胜败之政”的精辟论述对现代人也依然有着深远的意义：在政治上、德行上、道义上光明磊落，就是“修道”；在政策上、法律上、制度上站稳脚跟，就是“保法”。“修道保法”，如果做到了，就是胜利在望；做不到，就是前功尽弃。



4.抓住时机，避实击虚打要害

避实击虚是孙子作战原则的核心内容。按照这一原则，将帅只有按照敌我双方的客观形势与具体力量对比，先于敌人发现敌我双方的各种优势与劣势，先于敌人采用各种手段以促使敌方潜在的优势得不到正常的发挥，而让其潜在的劣势与各种不利因素发挥作用，才可以成功避开对手长处，攻击对方的弱点，达到“以碾击卵”的效果。

所以，孙子在本篇中一直在强调：作战首先要争取主动权，积极进行作战，善于抓住战机，伺机攻敌。只有这样，才能够战胜敌人。

在战争中，敌对双方在军事、政治与经济实力上的强弱，决定着战争胜败的可能性。把可能性转变为现实性，就全凭谋略的巧妙运用。俗话说：“牵牛要牵牛鼻子，打蛇要打七寸处。”应以己之长克敌之短，对待刚烈强硬之人如果去以硬碰硬，势必会让双方一起失去理智，最终两败俱伤。

《管子•分制》中也说道：“凡用兵者，攻坚则韧，乘瑕则神，攻坚则瑕者坚，乘瑕则坚者瑕。”意思就是说，用兵打仗，去攻击对手的实处，难以击败对手。如果去攻击对手的虚处，就能够轻而易举地取胜。因为攻击对手的实处，就算对手总体实力弱，也可能会转为强者。攻击对手的虚处，就算其总体实力强，也会慢慢转为弱者。事实上，不管军事竞争还是社会其他领域中的竞争，避实击虚都不失为一个克敌制胜的好法宝。

下面，我们就来看看历史上著名的田忌赛马的故事。

战国时期，刚刚在魏国作官的孙膑受到同学庞涓的残酷迫害，后来被齐国使臣救出以后，来到了齐国国都。

齐国使臣把他引见给了齐国的大将军田忌，田忌就向孙膑请教兵法，于是孙膑讲了三天三夜，田忌十分佩服，待孙膑为贵宾。孙膑也很感激田忌的知遇之恩，常常为他献计献策。

赛马是当时最受齐国贵族欢迎的一项娱乐项目。上至齐王，下到大臣，经常以赛马取乐，并以重金去赌输赢。田忌多次和齐王及其他大臣赌输赢，屡赌屡输。一天他赛马不幸又输了，回家之后闷闷不乐。孙膑安慰他说："下次有机会就带我到马场看看，也许我能帮你。"



下一次赛马的时候，孙膑跟随田忌来到了赛马场，满朝的文武官员与城里的平民也都来看热闹。孙膑了解到，大家把马按照奔跑的速度分为上中下三等，等次不同装饰也就会不同，各家的马依据等次比赛，比赛为三赛二胜制。

孙膑认真观察以后发现，田忌的马与其他人的马相差其实并不大，只是在策略上运用不当，才会失败。孙膑告诉田忌："大将军，请您放心，我有办法让您获胜。"田忌听后十分高兴，随即以千金作为赌注约请齐王和他赛马。齐王在赛马中从来都没输过，所以欣然答应了田忌的邀请。

比赛前田忌依照孙膑的主意，用上等马鞍把下等马装饰了起来，去冒充上等马，与齐王的上等马去比赛。

一声锣响，比赛马上开始了。

田忌以下等马去对阵齐王的上等马，第一局比赛输了。接着进行第二场比赛。田忌按照孙膑的安排用上等马对付齐王的中等马，结果获胜了一局。

齐王立刻有点心慌意乱了。第三局比赛，田忌拿中等马去对阵齐王的下等马，又战胜了一局。这下，齐王目瞪口呆了。

比赛的最终结果是三局两胜，田忌战胜了齐王。还是一样的马匹，因为简单调换一下比赛的出场顺序，就得到了一个转败为胜的结果。

在这里，孙膑所采取的其实就是"避实击虚"的策略。他放弃了用自己最好的马和齐王最好的马去争夺，而用自己实力最强的马去和对手实力稍弱的马去比赛，因此赢得了胜利。运用避实击虚策略的关键，就是看准对手的虚弱之处。同时还要懂得抓住时机，乘虚直入，因为敌方的虚实是在不断转换的，重要的是要

抓住弱点，看准时机，才能克敌制胜。

在战场上，聚集着各式各样的“能人”与“精英”，这些人都真真假假、虚虚实实，如果这个时候我们真假不分、虚实不辨，就很有可能上对方的当，让自己陷入被动之中。所以，这个时候就需要我们学会避实击虚。正如孙子所比喻的那样，用兵的法则如同流水一样，水流动起来就是要避开高处而流向低处，用兵的法则就是要避开敌人防守坚实的地方而去攻击它空虚薄弱的部位。

那么，避实击虚用于商业的竞争，又该避什么实，又去击什么虚呢？

首先，“避实击虚”的关键之处就是要避饱和之实，击空缺之虚。

企业的某项产品虽然暂时独占某一市场，但到一定时候产品自然就会出现疲软现象。这时候，决策者最为明智的做法是果断下令停止生产该产品或者是减量经营。如果某产品在市场上一直由本企业独家经营，又慢慢趋于供过于求的状态，也应该主动躲让，少生产甚至是停产。

“万向集团”的前身是一个公社的农机制造厂。当时，该厂主要是生产农机、自行车配件与汽车万向节。因为经营得当，年产值高达70万元。对于一个公社农机厂而言，70万元可不是个小数目，而且所有工作轻车熟路，并不费什么劲。但是这个时候，厂长鲁冠球经过了仔细调查，做出了一个出人意料的决定：扔掉这个铁饭碗，引进进口汽车万向节项目。可想而知，当时厂里的许多人都不太理解：放着现成的工作不做，为什么要去干那种难度大、精度高的进口汽车万向节呢？面对各种各样的反对言论，鲁冠球丝毫不动摇，坚持自己的决定，结果大获全胜。

十年之后，香港的一位资深的经济学家在评述鲁冠球与他的企业所取得的成就时说：“把生产的战略决策集中于向专业化生产进军的这个点子上，不生产正走红的国产万向节，重点去生产市场奇缺的进口的汽车万向节，以此快速占领市场，是非常关键的一招。”

市场或是用户在某一方面有一些特殊的需要与要求，我方正好具备此种条件，能够满足他们的需要，这时的方针就是要去钻空子，以我之实击他之虚。

其次，“逼实击虚”还应该避长处之实，击短处之虚。面对着敌众我寡、敌强我弱的形势，企业经营最有效的策略应是“打得赢就打，打不赢就走”。在我国古代另一部兵书《孙膑兵法》中，作者就把这种“逃避”策略叫做“让威”。一个企业，不能够把整个命运拴在某一种具体产品上，搞十年一贯制或者是二十年一贯制。当这个产品没有办法与别的企业竞争时，就一定要想办法避开这个

“实”，去生产市场所需要的，别的企业还没有生产过的或是没有能力与自己竞争的产品。

从前的北京无线电三厂是一个集体所有制的企业。1982年以前，主要是生产半导体收音机，企业存在着严重亏损。面对这种山穷水尽的情况，该厂领导决定革故鼎新，去开发新产品，闯出一条新路子。那上什么项目、开发什么产品比较好呢？于是，就有人提出搞收录机，认为这种新产品销路非常好。该厂领导认真分析了企业所处的内部与外部环境，认为收录机尽管有一定的销路，但是竞争却十分激烈。一个集体企业，不管从技术力量还是从设备条件上去看，都属于弱者。别说要在全国竞争，就是与本市的几家整机厂去竞争，也等于是以卵击石。

后来，他们充分领会国家的政策，发现了实现现代化的五个战略重点中明确有通讯这一项，认为国家一定会从政策上大力地支持通讯产品的发展。因为当时我国的通讯事业十分落后，打电话难已经成为了全国的普遍现象；同时，电话的普及率仅为千分之四点五，相当于世界平均水平的二十分之一。从全国的生产厂家看，一方面是供不应求，另一方面通讯技术正在从机电向电子转移。因此，通讯产品可以说得上是市场之“虚”。北京无线电三厂曾生产过一百二十门准电子交换机，具有开发通讯方面新产品的深厚技术力量，这是企业之“实”。开发和无线电生产工艺相近的通讯产品，可谓是以实击虚。此外，他们还十分注意“让开大路、占领两厢”，避开同其他厂家进行正面竞争，寻找一些不被他人注意的、水平先进的互通设备，作为自己出击的明确目标。该厂正是采用了避实击虚的战略才摆脱了长期亏损的困境，并重新走上了兴旺发达之路。

【智慧点睛】

商场竞争的各方往往都会各有所长，各有所短。即使实力劣于对手也不可怕，只要能够充分发挥自己的优势，并且针对对手的弱点，巧做文章，使自己的经营更具有特色，比如在产品造型、功能与品质上有所改革创新，这样也能使对手相形见绌，处于被动。

5.运筹帷幄，方可决胜千里

用数学统计的方式去完成军事决策的科学，被称为军事运筹学。孙子在本篇之中，以兵法中的“度、量、数、称、胜”五论，展开与深化了有关于地形、兵员、资源等问题的精辟论述。

“度、量、数、称、胜”五事，是没有开战先计算的谋略内容。这个实际军力判断的过程，具体表现为对“度、量、数、称、胜”之间相互制约关系的一个综合运筹。中国古代军事家多认为：“五者皆因地形而得，故自地而生之也。”就是根据国家、战场的土地面积、地形特征从而去估量人口、兵员，进而再去计算地产、物资，并且通过以上的内容来权衡军事实力，最后综合地判断敌我双方的实际军事实力对比，决定胜战的方案。

孙子的军事运筹思想在历代战争中都得到了十分广泛的应用。三国时期的诸葛亮就是一个善于“运筹帷幄，决胜千里”的高手。

刘备三顾茅庐，终于请出了诸葛亮。于是，诸葛亮就招募了民兵三千余人，从早到晚教他们演练阵法。

一天，士兵忽然来报，曹操派夏侯惇率领十万兵士杀奔新野而来，刘备急忙请诸葛亮商议对策。因为诸葛亮刚到刘备军中，恐怕众将不听号令，就向刘备借了印和剑，然后再聚集众将传令。诸葛亮说：“博望坡左面有座山，名叫豫山；右面有一片树林，名叫安林，这两处都可以埋伏军马。云长可以带一千军兵去豫山进行埋伏，等到敌军到来，先放他们过去，先别着急打，他们的辎重粮草必定会放在后面，只要看见了南面火起，再让军兵一起出击，焚烧他们的粮草。

翼德带领一千军兵到安林后面的山谷中进行埋伏，只要看到了南面火起，就可以杀出来，到博望城屯粮的地方放火烧粮草。关平、刘封带领五百军兵，预备好引火的用品，在博望坡后面两边待命等候，等到初更时敌兵一到就开始放火。”然后，又从樊城召回了赵云，命他为前部先锋，不要打赢，只要求输。最后请刘备带一队人马作为后援。之后，诸葛亮命令众人道：“各自必须按照计划做事，不许失误！”云长说：“我们都出去杀敌，不知军师却去做什么事？”诸葛亮说：“我就坐守县城!”张飞大笑着说：“我们都去拼杀，你却在家里闲坐，好是自在！”诸葛亮说：“剑印在这里，违抗命令者斩。”刘备也说：“你们难道没听过‘运筹帷幄之中，决胜千里之外’吗？二位兄弟，不能违令。”张飞就冷笑着走了。云长说：“我们且看他的计策到底应验不应验，那时候再来问他也不迟！”

当夏侯惇领兵到了博望坡后，马上分出一半精兵作前队，其余的都保护着粮车前进。当时是秋天，正是草干风疾的时候。曹军正在赶路，忽然看见了前面尘土飞扬。夏侯惇把人马一字摆开，问明了前面就是博望坡，后面是罗川口。他让于禁、李典押住了后阵，亲自出马来到阵前，一看敌军，就大笑起来，说道："我笑徐元直在丞相的面前，把诸葛亮夸成了神仙一般，现在看他用兵，竟是用这样的军马与我对阵，真好像是赶着狗与羊去和虎豹相斗了!我在丞相面前夸下海口，要活捉刘备、诸葛亮，今天看来必定能实现我的诺言了！"随即就纵马向前，对赵云骂道："你们跟随着刘备，就如同孤魂跟着野鬼一般！"赵云大怒，纵马来战，没有几个回合，赵云就假装败走。夏侯惇从后面快速追赶，赵云就且战且退。韩浩提醒夏侯惇要谨防埋伏。夏侯惇却说："这样的敌军，就算是十面埋伏，我又怕什么呢！"他不听劝阻，继续向博望坡快速追去。后来，遇到了刘备接应交战，夏侯惇笑着说："这就是所谓的埋伏的兵马啊!今天晚上，我不到新野，就誓不罢兵!"催着军兵向前快速前进。刘备、赵云马上逃走。

这时候天色已经晚了，浓云密布，大风四起。夏侯惇一心只顾催军追赶。于禁、李典赶到十分狭窄的地方时，看到了两边都是芦苇，十分担心遭到火攻，李典马上让后军停止向前进，于禁上前劝说夏侯惇多加防备。哪知，话还没有说完，背后的喊声大起，燃起了一派火光，很快就烧着了两边芦苇。一时间，四面八方，全都是火苗；又赶上了大风，火势更加凶猛。曹军的人马，开始自相践踏，伤亡不计其数。赵云回军进行赶杀，夏侯惇只得冒着烟火仓促逃跑了。

李典一看大势不好，急忙赶回博望城，却被关云长给拦住了。两军混战之中，李典夺路逃跑。于禁一看到粮草车辆全部都被烧了，也急忙从小路逃跑了。夏侯兰、韩浩去救粮草，正遇到了张飞。没有几个回合，张飞就一矛刺死了夏侯兰，韩浩夺路逃跑。这一仗一直打到天明，曹军被杀得血流成河，尸横遍野。

诸葛亮运筹帷幄，火烧博望坡大败曹军，马上在军中树立起了威信。此后，张飞、关羽等人对诸葛亮也是万分佩服。

【智慧点睛】

运筹帷幄，决胜千里不仅只是兵家所追求的最高境界，同样也是现代商人所追求的从商境界。正如《孙子兵法》所说的那样："先谋而后动，知己知彼，运筹帷幄，方能决胜千里。"



兵势篇——“势”在人为，谋势用势巧胜敌

形是运动着的物质，势是物质的运动。物质之“形”是一种客观存在，运动之“势”则可以主观造就。所以《形篇》是对军事实力的深入分析，强调的是客观物质力量的不断积聚；《势》篇则着重论述了怎样发挥将帅的指挥才能，正确任人、择势、去争取主动权，造成军事态势上面的优势，做到以奇制胜。



【原文通读】

孙子曰：凡治众如治寡，分数是也；斗众如斗寡，形名是也；三军之众，可使必受敌而无败者，奇正是也；兵之所加，如以碫投卵者，虚实是也。

凡战者，以正合，以奇胜。故善出奇者，无穷如天地，不竭如江河。终而复始，日月是也。死而更生，四时是也。声不过五，五声之变，不可胜听也；色不过五，五色之变，不可胜观也；味不过五，五味之变，不可胜尝也；战势不过奇正，奇正之变，不可胜穷也。奇正相生，如循环之无端，孰能穷之哉！

激水之疾，至于漂石者，势也；鹰鸟之疾，至于毁折者，节也。是故善战者，其势险，其节短。势如彍弩，节如发机。

纷纷纭纭，斗乱而不可乱也；浑浑沌沌，形圆而不可败也。乱生于治，怯生于勇，弱生于强。治乱，数也；勇怯，势也；强弱，形也。故善动敌者，形之，敌必从之；予之，敌必取之。以利动之，以卒待之。

故善战者，求之于势，不责于人，故能择人而任势。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。故善战人之势，如转圆石于千仞之山者，势也。

【古文今译】

孙子说：管理一支人数众多的军队，能够像管理人数很少的军队那样应付自如，是由于军队编制与组织得合理；指挥大部队进行作战，能够像指挥小部队进行作战一样得心应手，是因为旌旗鲜明、鼓角响亮，通讯联络十分畅通；能让全军在遭受敌人突然进攻的时候不致失败，关键在于“奇正”战术的运用，懂得随机应变；指挥军队进攻敌人，就像用坚硬的石头去砸鸡蛋那样一击即溃，关键是由于避实击虚的策略得到了正确地运用。

但凡是用兵作战，一般都是以“正兵”抵挡敌人，以“奇兵”取胜。所以，一个善于出奇制胜的将帅，他的战法的变化就像天地的运行一样，实在是变化无穷；就像江河一样奔流不息，永远不会枯竭。终而复始，就如同日月运行的规律一样；死而复生，就像四季更替的自然法则一般。音调不过只有五种（宫、商、

角、徵、羽），但五音的变化可以组成许多美妙乐曲；色素不过只有五种（青、赤、黄、白、黑），但五色的配合却可以描绘出多姿多彩的看不完的图画；味道不过五种（辛、酸、咸、甜、苦），但五味的调和却可以做出有滋有味的尝不完的佳肴。作战的战术方法不过是“奇”（特殊战术，出奇制胜）与“正”（常规战术，按部就班）两种，但奇正的变化却始终无穷无尽，不可胜数。奇与正的相互依存、相互转化，就好像是顺着圆环旋转那样，无头无尾，无始无终，谁又能够穷尽它呢？

湍急的水流奔泻而下，水势之猛，以至把巨石冲走，这是因为水势险急的缘故；凶猛的飞鸟，以飞快的速度去勇敢搏击，以至能够捕杀鸟兽，这是因为节奏恰当的关系。所以，高明的将帅去指挥作战，他所造成的态势是十分险峻的，他所掌握的行动节奏是短促而猛烈的。态势的险峻，就如同拉满了的弓弩那样的强劲有力；节奏的短促，就好像是扳动弩机那样一触即发。

在战争期间，战事那样的纷乱繁杂，各种复杂情况交织在了一起，作为将帅首先必须让自己的部队不发生混乱；在非常浑沌不清的情况下去打仗，必须把队伍部署得四面八方都可以应付自如，让敌人无隙可乘。向敌人显示出混乱的假象，是建立在自己的军队有十分严整的组织管理的基础之上的；向敌人去显示怯懦，是因为本军将士都有着勇敢的素质；向敌人显示自己的弱小，是因为自己有着强大的实力。严整或者是混乱，是军队组织编制好坏的最终结果；勇敢或者是怯懦，是士兵素质态势的具体外在表现；强大或者是弱小，是军事实力大小的外在显现。所以，一个善于调动敌军的将帅，会用伪装假象去迷惑敌人，敌人就会乖乖听从调动；用好处去引诱敌人，敌人就会上当前来贪婪夺取。用利益去引诱并调动敌人，然后以重兵去等待敌人，伺机把他们聚而歼之。

所以，一个善于指挥作战的人，总是会注意利用有利于自己的必胜态势，而从不会对部属求全责备。因此他们能够很好地去量才用人，利用与创造出必胜的态势。能够充分地去利用必胜态势的人，他们指挥战争就如同转动木料、石头一样。木石的特性是，放在一个安稳平坦的地方就会静止不动，放在一个险峻陡峭的地方就会滚动；方形的木石很容易就稳定静止，圆形的木石就会滚动自如。所以，善于指挥作战的人所形成的有利态势，就要像将圆石放在万丈高山上转动那样，随时都可以翻滚而下，它的能量不可抵挡，而且无坚不摧。这就是所谓的“势”——所有有利因素综合在一起后所表现出来的一种必胜趋向。

【智慧解读与运用】

1.成功之路贵在出奇创新

出奇制胜，历来都是古今中外兵家制胜之道，下面就是精彩的一例。

1552年6月，沙皇伊凡四世率军开始亲征喀山。喀山城堡位于一座陡峭的高山上，周围有河流、湖泊，城边还有十分坚固的护城木墙，易守难攻，俄军多次正面进攻都没能得手。鉴于顿兵坚城之下可能会导致一系列的恶果，伊凡四世果断决定改变攻城策略。他指挥着俄军部署重炮，开始日夜轰击城墙，并不断发起攻城行动，以此来吸引喀山守军的注意。与此同时，另一支俄军在炮火的掩护下，偷偷地在城墙下快速挖掘深洞，埋上了炸药，成功实施爆破，结果把城墙炸毁多处。大批俄军从缺口处蜂拥而上，城内守军虽然顽强抵抗，最终还是因为寡不敌众而遭到失败。

“奇”的内容十分丰富，有在兵力部署上的“奇”，也有战法运用上的“奇”，也有巧妙利用敌人思想意识疏忽的“奇”。伊凡四世用炮火佯攻，而却把摧毁喀山城墙真正的希望放在了掘土爆破上，显然是利用了守敌的惰性思维，知道他们一定只是想到了怎样防备炮击却忘了防御其他的攻城手段。历史证明，这种出奇制胜的战法总是会产生非常惊人的战果。

同样，作为企业领导要想在当今激烈的市场竞争中稳操胜券，也得巧出奇谋。奇，是指超出了常识、常规、常法之外，给人以不凡、独到的感觉，即别人没有能够想到的我都能想到，别人没有涉足的我先去涉足。成功的企业经营者常常都善于了解消费者的需求与心理，随机应变，以奇制胜。

在日本大阪有一家最大的餐馆名字叫“吃光”。该餐馆的董事长别出心裁地找来了10头牛，并给它们穿上了标有餐馆名称、详细地址、价格等花花绿绿字样的衣服，还把洋葱、马铃薯、鸡、鸭、生鱼、海鲜等各式各样的食物活生生地挂在了牛背上。把这些牛“打扮”好之后，他亲自带头，手里拿着牛鞭，把牛群赶到了大阪市的街道上。突如其来的“表演”吸引了很多人去驻足观赏，看后人们都不禁捧腹大笑。就在人们的笑声中，“吃光”餐馆的形象就已经深深印在了顾客的心目中。结果，来这家餐馆就餐的顾客变得越来越多，他们总是兴高采烈地谈论起这桩十分有趣的牛群“表演”，该餐馆的营业额比以前增加了10倍。这种不是广告的“广告”，既没有借助新闻媒介，也没有运用什么广告技巧，却十分

准确地迎合了顾客的好奇心理，让顾客对这家餐馆产生了十分深刻的印象。

军事上的出奇制胜一旦被运用到了商业上，马上就会成为企业家与商人们的制胜法宝。出奇的产品、出奇的广告、出奇的销售策略、出奇的管理措施都是那些卓越企业家们的拿手好戏。另外，出奇不但是军事与商业上的制胜法宝，在现实生活中的其他领域，也往往可以起到一般方法所不能达成的效果。生活中，人们总是会对一些司空见惯的事情见怪不怪，习以为常。这时如果能够打破常规，换一种思路，勇于创新，就常常会收到一个意想不到的效果。

“凡战者，以正合，以奇胜。”孙子所讲的这段话，从做人做事的角度上去看，是说只有具备和别人不一样的长处才能够战胜，只有在整个变数之内做出创新才是最好的选择。

有一位年轻人搭乘火车去某地。火车在一片荒无人烟的山野之中行驶，人们一个个都百无聊赖地望着窗外。前面是一个拐弯处，火车开始减速，一座简陋的平房慢慢地进入了大家的视野。也就是在这时，几乎所有的乘客都睁大了眼睛“欣赏”起寂寞旅途中这个特别的风景。有的乘客开始议论起这座孤单的房子。年轻人的心不禁为之一动。返回时，他在中途下了车，不辞劳苦地找到了那座房子的主人。主人告诉他，每天火车都要从门前“隆隆”地驶过，噪音实在让他和家人受不了，早就想以低价卖掉房屋，但多年来一直都无人问津。

不久，年轻人就用3万元买下了那座平房，他觉得这座房子正好位于转弯处，火车经过这里的时候都会减速，疲惫的乘客只要一看到这座房子精神就会为之一振，所以这里用来做广告牌是再合适不过的了。很快，他开始与一些大公司联系，推荐房屋的正面是一面极好的“广告墙”。后来，可口可乐公司看中了这个不错的广告媒体，在3年的租期内，支付给了年轻人18万元租金。

这就是出奇制胜，跳出人们惯有的思维习惯，想别人所不能想，干别人所不能干。这个世界上，只有创新才是通向成功的便利之门。然而，在现实生活中，无论是工作还是生活，为什么还有那么多墨守陈规的守成者呢？究其根本，是因为这些人在一味固守着传统，不求创新。要在现实中敢于怀疑，不断地创新，打破平时看问题的固有习惯，以逆向思维与发散思维去思考问题，常常会事半功倍，取得意想不到的积极效果。从本质意义上来说，创新的含义就是指在人类物质文明、精神文明的所有领域、所有层面上，能够先于他人，见人之所未能见，思人之所未能思，行人之所未能行，从而获得人类文明的新发展与新突破。

“见人之未见，思人之未思，行人之未行。”一句话，创新的不竭思想源泉

就是：求异思维。而求异思维的核心内容是：敏于生疑，敢于存疑，能于质疑。并由此源生出许多新异、多彩、多元的发展性、创造性、突破性的新思维。我们应该清楚地看到，人类自身与人类社会，也正是依托于这三性思维，才达到了今天这样高度开化的程度以及这样高度的文明。

敢于打破常规思维，从现有的固定模式竞争中摆脱出来。常常能在创新思想的领导下，迅速制胜。世界闻名的联想集团，事实上在一开始的时候也只是一个“外贸加工”的小企业，只有10几个人，但再看看如今的联想集团，已经成为了电脑销量稳居亚太地区第一位的跨国商业集团，年营业额超过了280亿元。联想集团的成功案例在哈佛商学院更是被赞誉为“中国科技的奇迹”。

创新意识也是微软企业文化中最为重要的一部分。“微软离破产永远只有18个月”，这是比尔•盖茨的一句惊人之语。它道出了这个掌门人深重的危机意识，同时也激励员工要树立起创新意识：如果没有创新，就没有领先世界的技术优势，微软也就不会是永不沉没的高技术企业航母。气势如虹、走向世界的海尔集团的创新观念更是非常急迫，这一点从张瑞敏对创新者的鼓励就可证明：“你能翻多大跟斗，我就给你搭多大舞台。”

【智慧点睛】

创新是一个民族不断进步的灵魂，是一个国家兴旺发达的不竭动力，更是个人快速制胜，获得成功的不二法门。只有时刻都保持着勇于创新的思想，才能够在人生的旅途中真正地做到快速制胜。

2.以利动之，有舍才有得

孙子说：“以利动之，以卒待之。”意思是：用小利去调动敌人，用劲兵去埋伏、等待敌人。在和敌人作战的时候，常常会将假象暴露给敌人，或者是以小利为饵，去引诱敌人上钩。趁机设伏布阵，用劲兵歼灭之。但是如果要以利诱敌，首先要察知敌将的性情嗜好，以便能因势利导，诱其就范。在这里所讲的“利”，其情况有两种：一种是指辎重粮秣、珠宝财货等具体的物质利益。另一种就是指战场上克敌制胜的宝贵战机之利。二者的形式不同，谋略上则同属于“以利动之，以卒待之”一类。

两军交战，无不是为了利益而战，为利而动。然而利和害总是紧密联系在一起并相互转化的，塞翁失马，焉知非福。所以孙子会说："智者之虑，必杂于利害。"即每一项军事行动都要考虑其利害两方面，有利则要想到害，有害则要去思考利，两边权衡孰大孰小，从而再去加以趋避，尽量去克服盲目性。

两利相衡要从其重，两害相权应该取其轻。因此，一个善于指挥的将领，总是能够全局在胸，善于去权衡利弊，趋利避害，不因小利而受大害。不为争吃一子而丧失全盘。同时，在能够掌握主动权的情况下，常常故意显现出破绽，设下一个圈套让敌人来钻。而所谓的鲁莽之将，就总是急着去贪功图利，缺乏必要的战略眼光，从而总是思进不思退，虑胜而不虑败，贪图功劳不计危害，看见利却看不见害，明察于小而晦暗于大，能察眼前而昧于长远，得于有形而总是失于无形。在瞬息万变的战场上面，这种人往往贸然行事，逢利就争，见隙则钻，总是顾头不顾尾，自然也就难免会上当受骗。对于这种功利心很强而缺乏战略眼光的将领，"以利动之，以卒待之"，常能够出奇制胜。

春秋战国时期，强大的楚国发兵去攻打绞国，大军迅速行动。楚军数万人马突然兵临城下，气势旺盛，绞国自知如果出城迎战，肯定是凶多吉少，就决定坚守城池。

绞城是一个地势险要，难攻易守的城池。强楚虽然多次实施进攻，但都被击退了。两军就这样相持了一个多月。楚国大夫莫傲屈瑕认真分析了敌我双方的具体情况，认为绞城只可以智取，不可以靠强攻。他向楚王献上一条"以利诱之"的妙计：趁绞城已经被围月余，城中必是缺少薪柴，派一些士兵装扮成樵夫上山去打柴，敌军一定会出城去劫夺这些柴草。这样，在开始的几天里，让他们先得一些小利，等到他们麻痹大意，派大批士兵出城劫夺柴草之时，就先设伏兵断其后路，然后再聚而歼之，乘势夺取城池。

楚王担心绞国不会那么轻易上当，屈瑕说："大王放心，绞国虽然小但是很轻躁，轻躁就会缺少谋略。有这样甜香的钓饵，我们不愁它不上钩"。

楚王认为他说得很有道理，就依计而行，派一些士兵装扮成了樵夫上山打柴。绞侯听探子回报说有挑夫进山的情况，忙问这些樵夫有没有楚军保护。探子说，他们三三两两地进出，并没有兵士跟随。绞侯立刻布置人马，等"樵夫"背着柴禾出山的时候，突然发动袭击，果然就顺利得手，抓到了三十多个"樵夫"，夺得了不少的柴草。这样一连几天，果然收获不菲。

绞侯对抓"樵夫"袭取柴禾的事情开始变得"乐此不疲"了，却不知道自己

已经渐渐成为了别人的网中之物。出城劫夺柴草的绞国士兵越来越多，楚王看见敌人已经吞下了钓饵，便决定立刻逮大鱼。第六天，绞国士兵就像前几天那样出城劫掠，“樵夫”们看见绞军又来劫掠，吓得没命的快速逃奔，绞国士兵在后面紧紧追赶，不知不觉就被引入了楚军的埋伏圈内。只看见伏兵四起，杀声震天，绞国士兵哪里还抵挡得住，慌忙败退，又遇到了伏兵被断了归路，死伤无数。楚王此时决定趁机攻城，绞侯自知中计，却已经无力抵抗，只得乖乖投降。这就是抛砖引玉之计。

孙子说：“善动敌者，形之，敌必从之。”意思就是说，十分善于调动敌人的将帅，会去伪装假象以迷惑敌人，敌人便会乖乖听从调动。这种思想常常也被运用于商场之中，如很多商人打出“血本大甩卖”、“跳楼价”等招牌去引诱顾客，从而获得了丰厚的利润。依靠这一策略最成功的要数英国著名的哈罗斯百货公司。

哈罗斯百货公司是从一间杂货铺慢慢发展成为目前欧洲最大的百货公司的，它处于英国伦敦市中心海德公园的一隅，已经有150多年的历史。哈罗斯公司之所以会取得如此辉煌的业绩，依靠的就是“以利诱人”的办法，即“哈罗斯疯狂大减价”。在每年的圣诞节以及新年的前后，哈罗斯百货公司就会以出人意料的价格，实行所谓的“疯狂大减价”。届时，慕名前来购物的顾客就像潮水一般涌来。白天，如云的顾客接踵摩肩，把这里挤得水泄不通，到了夜里，这里仍然是人头攒动，人声鼎沸。如此的盛况再加上商场四周悬挂着的万盏灯火在闪闪发光，真是十足的风光。哈罗斯的发展速度可以说是十分惊人的，而综观其进行经营管理的各个方面，最主要的手段就是“疯狂大减价”。其实这种做法在商界也是很常见的，到处都能见到诸多商店推出“大减价”、“血本大酬宾”之类的手段去吸引顾客。然而像哈罗斯这样子持之以恒，有规律又让人感到有利可图的大拍卖却不多见。其实，大减价、大拍卖、大酬宾之后仍然可以获得可观的利润，商店一旦声名远扬；树立起了自己的形象，其效果是很大的。

依靠着持之以恒的“疯狂大减价”，哈罗斯百货公司为自己做了一个最好的广告，大大提高了它在广大消费者中间的知名度。这既扩大了它的销售额，又让自己闻名遐迩，让消费者十分向往，连英国女王每年也都会来到这里购物。至于圣诞节以及新年举行的大拍卖，更是吸引了成千上万的欧美亚洲的顾客。

哈罗斯依靠“疯狂大减价”闻名于世，它舍去小利，而树立起良好的形象，吸引了超额的顾客，这条发展之路真可谓“妙”。

【智慧点睛】

正如俗语说的那样："赚小便宜吃大亏"。人不能只看到眼前的蝇头小利，而应该有长远眼光。反过来，在竞争中，以小利去引诱对手，让其进入自己设好的圈套，往往比常规办法更具杀伤力。

3.要成事必先善于造势



孙子在他的兵法理论之中，多次提到了"势"，甚至专门作为一章来详细论述，可见"势"在兵法中的重要地位。所谓"势"，一为"力量、威力也"，《势篇》所论述的势，是体现力量、威力的战势。二是"形势、情势也"，有形才会有势，势从形中产生，《形篇》所论之"形"就是指军事实力，故而《势篇》所论之"势"就是因军事实力而生的形势与情势。三为"姿态也"，《势篇》所论述的"势"，是战略的有利态势，及战役中的有利布势。

"势"，是一种趋向，是指在情况发生具体变化之前，所表现出来的各种可能性。这种趋向的强弱常常是互变的，即强势可能会变弱，弱势也能够变强。针对不同的势，应该掌握"应"的时机。对于顺势，应该在势强的时候。所谓的民心所向，就是大势所趋，对这种实际情况因势利导，能够收到事半功倍的效果。《孟子•公孙丑下》里面这样说道："虽有智慧，不如乘势"。"势"是敌对双方进行竞争的根本，也是任何一方获胜的关键之处。于是，谋势也就成了一门十分高深且不可不知的学问。

从客观上看，力量是基本固定的，无法改变。但我们可以通过对"势"的改变，让自己的力量得到完美的协调和有效的发挥；同时，也可以通过改变具体的"势"，打破对手的协调与平衡，制约其行动的自由，限制其力量的正常发挥。

如果说《形篇》所论之"形"是一种客观的物质力量，属于"运动中的物质"的话；那么，《势篇》所论之"势"就是主观方面的制胜指导，是"物质的运动"。然而，这种"物质的运动"（军队的运动）并不是战斗中的形式、格式，也不属于队形、战斗方法之类的样式，而是在实际军事实力的基础上，充分发挥将帅的指挥才能，造成有利于己的一种态势，出奇制胜地打败对手。换句话说，要想取得战争的胜利就必须先要造势，因势利导，懂得创造与利用对我有利

的态势。在有利的态势下去进行作战，能给人一种势不可挡、居高临下的力量。这种气势就如同圆石从高山上滚下来一样，具有无比的威力与震撼力。

公元1227年，成吉思汗不幸病逝，其子窝阔台继大汗位。当时西夏已经灭亡，窝阔台的当务之急，就是灭金。在经过了一番具体准备后，窝阔台亲自率领大军兵分三路伐金。一路由斡陈那颜统领，从济南出发进击汴京东面；一路则由窝阔台亲自统领，先进攻河中孟津，以牵制守卫潼关、黄河天险的大部金军；第三路由拖雷统领3万蒙古精骑，南下迂回到唐邓之间，以进攻金之侧背。

在与金军交战期间，拖雷曾请南宋朝廷出兵，没能如愿，就随即攻下了宋朝的金州、房州，为进一步灭金扫除了障碍。当时金军精锐全在前线，后方十分空虚，拖雷避实击虚一路攻破了金朝的泌阳、南阳、方城、襄城等地，金军和蒙军在钧州展开了激战，双方对峙于双锋山下，这时候窝阔台率领的大军以迅雷不及掩耳之势，开始驰援拖雷，并把金军重重包围，金军突围到了钧州，半路上又遭遇了蒙军伏击，几乎全军覆没。拖雷奉命迂道袭金，尽管没有能直捣汴京，但却打乱了金廷的全部防御部署。防守潼关的金军仓促前去赴援，疲于奔命，窝阔台乘机南下，收降了潼关的全部守军。之后不久，蒙古大军攻下了汴京，金主仓皇逃跑。公元1234年（宋理宗端平元年），窝阔台率军联合南宋一起围攻蔡州，金哀宗传位于完颜承麟，后来完颜承麟和守城的金兵全部战死，金朝灭亡。

金国也曾称霸一时，也曾数次南下攻宋，也曾迫使蒙古臣服。但为何在短短几年的时间里就被蒙古大军灭掉了呢?主要原因并不在于金国势力的衰弱，而是在于后起的蒙古大军实在是太强大了，何况它还不失时机地巧妙利用了宋、金之间的矛盾联合南宋，为自己去造势，“如转圆石于千仞之山者”，如此一来还能有金国的活路吗?

商场竞争的激烈程度丝毫不逊色于战场。因此在商战中也一样要善于创造与利用“势”，以十分先进的管理制度、正确的经营策略、完善的售后服务等来创造出有利的态势，然后再通过准确地把握消费需求，紧紧地抓住市场机遇，来保持产品在市场上的领先地位。

韩国的现代集团有着迅猛的发展势头，它生产的“现代”汽车，早就已经遍布北京的大街小巷，速度如此之快，与其善于“宣传造势”不无关系。1988年9月17日，第24届奥运会在韩国举办，这对“现代”而言是一个大好的宣传机会。韩国现代汽车公司不惜花费重金，利用上了各种手段去大造声势，最后终于战胜了自己的竞争对手，成为该届奥运会的正式发起单位之一。

为了争创佳绩，更好的迎接奥运会召开，他们鲜明提出了“举办奥运会的国家是一流国家，奥运会使用的汽车是一流汽车，生产一流汽车的公司是一流公司，一流公司的员工创造的成绩是一流成绩”的挑战口号。公司为奥运会总共投资了523万美元，还为汉城奥运会组委会提供了一支很庞大的服务车队，而在这些汽车车窗的明显位置都贴上了代表现代公司的特制图案。这些车队一出行，就变成了浩浩荡荡的流动广告宣传车，这种气势也是其他公司所无法匹敌的。另外，公司还紧紧地围绕“为奥运会服务，向世界露脸”这一根本宗旨，开展了一系列有效工作。虽然现代公司在奥运会上总共投入了将近1000万美元的资金，但会后却凭借着可观的销售量，在很短的时间内就赚回了这笔先期的投资。

现代公司紧紧地抓住了市场机遇，借着奥运会在汉城召开的机会，大力为“现代汽车宣传造势，它用“转圆石于千仞之山”的恢弘气势为公司树立起了良好的形象与信誉，从而进一步开拓了国内外市场。

【智慧点睛】

不管是何种场合的竞技，人们都希望自己能以最小的代价去争取最大的胜利。所谓“棋胜先手，势在占位”。从“势”的方面去看，就要求我们首先要在战前创造出一些有效御敌的条件，而且因为客观条件在不断地变化，我们还必须通过自己的不懈努力，做到因敌而变化，及时创造出克敌制胜的态势，这样才能够掌握住战争的主动权。对于一个善于谋“势”的竞技者来说，“势”存在于任何地方。

4.奇正相生，变化无穷



“奇正”是兵家已经不断研究了几千年的命题，是我国古代常用的军事术语，它是古代兵法中可以相反相成的两种具体的用兵手法。所谓“正”，就是指将领指挥作战所运用的“常法”；所谓“奇”，是指挥作战所运用的一种“变法”。例如：从正面发起进攻为正，从侧、后袭击就是奇。又如：常规的指挥原则与方法是正，慧心独创、随机应变的指挥原则与方法就为奇。

然而，奇和正并非是一个十分绝对的概念，二者既相互配合，又可以互相转化。例如在具体战术上，一般认为正面攻击为“正”，侧翼迂回就为“奇”。可是，当战斗的形势发生了变化之后，有时候侧后迂回的部队可以转为正面进攻，

而正面进攻的部队也可以转为侧面迂回，这是经常会有的情况。所以，善用兵者能够以奇为正，以正为奇，这是常有的事。只有了解了“阵而后战，兵法之常，运用之妙，存乎一心”的精妙道理，才可以正确地使用兵力灵活地改变战术，进而制胜克敌。因此，能不能够很好地活用奇正之术，以奇制胜，是检验将帅在战场上是否高明的试金石。

《唐太宗李卫公问对》完美继承与发展了孙子“奇正相生”的思想，提出了“吾之正，使敌视以为奇；吾之奇，使敌视以为正”，“以奇为正，以正为奇，变化莫测”，“善用兵者，无不正，无不奇，使敌莫测，故正亦胜，奇亦胜”的具体阐释。到了战场上面，就会无所不正，无所不奇，一切要根据具体的作战态势与敌情变化而定。如果死守着预先就规定好的奇正，而不知道去变化，就会正也不是正，奇也未必是奇，因为这本身就严重违背了奇正原则。

《唐太宗李卫公问对》的这一精辟阐释，揭示了孙子“奇正”理论的思想精髓，就是要以奇为正，以正为奇，奇正相生，变化无穷。敌情变化，吾才能“攻其无备，出其不意”。奇正运用的主要特征是要从实际出发，机动灵活，“因敌变化而取胜”，反对一味墨守成规，不知变化。

杰出的军事家刘伯承元帅对孙子的正兵和奇兵，做出了如下的解释：“正兵和奇兵，是辩证的统一，是为将者必须掌握的重要法则。奇中有正，正中有奇，奇正相生，变化无穷。”

不过，值得我们注意的是，虽然兵贵用奇，但是奇往往由正而生，所以无正也就难以求奇。因为作战如果只有正兵而无奇兵，阵势虽然严整，却不能够对敌发动突然袭击，因而没有办法直接取胜，只有奇兵而没有正兵，攻势虽十分凌厉，如果没有可作依靠的钳制力量，也难以去战胜敌人。在战场之上，尽管奇正的具体变化“无穷如天地，不竭如江河”，但其立足之处都是以我之“奇”去攻击敌之“虚”，以我之“正”去应对敌之“实”。所以在实际运用中，战法是千变万化，奥妙无穷的。孙子所谓的“奇正相生，如环之无端，孰能穷之”，也正是此意。所以，只有善于出奇击虚者，才算是真正领悟到了奇正变化的要旨。

隋炀帝大业十三年（公元617年），突厥大军进犯边塞，隋炀帝命令太原道安抚大使李渊和马邑（今山西邑朔县）太守王仁恭一起率众防守，两军在马邑展开对峙。王仁恭看见突厥人数众多，害怕寡不敌众，心中十分忐忑不安。李渊却说，现在我军离朝廷很远，也没有外援，如果不下定决心去决一死战，不要说是安然撤兵，恐怕就连我们个人的性命都难以保全了。于是，他亲自挑选了精兵

4000名，作为游击之军，饮食居处、随逐水草，完全与突厥一样。当游击军和突厥军相遇的时候，就互为犄角，待以严阵，让突厥人无法探知其意图，也不敢前来进行决战。在这同时，又派出奇兵去袭击行进中的突厥军，斩杀了千余人，俘获了突厥首领的坐骑。在敌人大军压境的危险情况下，李渊敢于精选骑兵，出奇制胜，以游击之兵对抗敌人，打击了突厥军队的猖狂气焰。

在中国古代的战争史上，中原军队一般以步、骑兵混合部队排出了堂堂正正的阵势和边疆游牧民族军队交战。但在大敌当前的那种危急时刻，这种战法也许就不再管用了。李渊敢于改变中原军队的短处为长处，派出一支在作战方法上完全与敌人相同的游击之军牵制敌人，又派出奇兵袭击突厥军队，数次获胜，说明他是十分精通奇兵之道的。

就企业经营来说，竞争就是战争。企业如果能够示形造势，以出人意料的奇思妙想，不断推出新产品更替老产品，如同日升月沉，四季更替那样，自然就会生机不竭，兴盛发达。在市场竞争中，很多时候没有必要从正面发起攻势，有时如果换个角度或从侧面去发动攻势，取得的效果可能会更好。这就要求企业家善于从角度的相关变化果断入手，积极转化因素，变弱势为强势。有时在激烈的市场竞争中，从新的角度去思考问题，反而可以独辟蹊径、借机发展。

多年以前，美国的可口可乐与百事可乐曾经先后在台湾地区市场上市销售。可口可乐由中国台湾汽水厂全权代理，百事可乐则由康乐食品公司代理销售。从当时市场形势去看，可口可乐因为先行一步来台设厂，所以一般消费者印象比较深，上市后便受热捧。百事可乐面对已经初具市场基础的竞争对手，行销战略的拟定真的是倍觉艰辛。一方为了争夺市场，一方则须保卫市场，你争我夺激烈程度可见一斑。百事可乐的行销策略以及具体的推销活动，虽然比较富于机动性，却一直无法超越可口可乐全球性的优势，因此一直都屈居下风，好像难以扭转被动的劣势。可口可乐在“唯有可口可乐，方是真正可乐”的号召下，大举乘胜追击，大有逼迫百事可乐偃旗收兵的强大气势，让百事可乐一时之间士气低迷，销售陷入了低谷。百事可乐的代理商清楚，如果正面攻击不可能在短期内奏效，必须从别的角度去考虑问题，于是准备去开辟另一个饮料市场。在十分机密周详的策划下，第二年初春，百事可乐代理商就以迅雷不及掩耳之势成功推出了美年达汽水，用以侧攻饮料市场，并立刻受到消费者的喜爱。由于百事可乐代理商能够从较低层次的广大消费者角度入手，市场价位又非常有吸引力，虽然美年达汽水只是百事可乐公司的一个副品牌，但是市场占有量却非常大，加上美年达饮料整体上的行销策略完善，

很快就占领了大部分的中低端饮料市场。反观可口可乐，由于陶醉于可乐大战后的胜利，对开发新产品缺少十分必要的积极进取精神。这样，在美年达饮料全面上市以后，可口可乐却一时间不知所措，结果导致短期市场销售的败北。

【智慧点睛】

要想在商场中始终立于不败之地，我们就必须要学会变换思路，另辟蹊径。只有勤于动脑，在商品或是经营策略上稍做变化，把平常变化为不平常，你才能够攻无不克，马到成功。



5.择人而任势——做识“势”的俊杰

古人是从军事角度提出择人任势这个经典命题的。早在2000多年前古人就已有这方面的详细论述，比如范蠡。据《史记•货殖列传》记载：范蠡曾经说过，“吾治生者，能择人而任时。”范蠡的观点与孙子的观点是基本一致的。范蠡原本就是一位优秀的军事家，后来，他弃戎从商，于是他把自己原来所熟悉的军事上的战略战术也用到了商业经营中来。

《吴子•治兵》中也有一些关于择人而任势的记载，其原文为“教战之令，短者持矛戟，长者持弓弩，强者持旌旗，勇者持金鼓，弱者给厮养，智者为谋主”。吴起虽然是从具体教练作战的法令角度来论述的，其实里面也包含着打仗时该怎样用人的道理，也就是择人任势的具体问题。根据士卒各自的不同特点用人，让其持矛戟，或者是持弓弩等。

所谓择人任势，通常说择人是为了任势，而任势则必须要择人。就是要根据战争形势与任务的需要，去选用恰当的人才。如同杜牧所解释的那样：“言善战者先料兵势，然后量人之材，随长短以任之，不责成于不材者也。”事物有长短之分，人才有高下之别。“用人如器，各取所长”。茶壶没有办法煮饺子，杀鸡怎能用牛刀。虽是“鸡鸣狗盗”之徒，如果用之恰当，也可收到排难解围之功效。反之，就算是顶天立地的盖世英豪，用之不当，也不会发挥其应有的作用。

形势总比人强，尤其是在战争中，有利的态势总能决定战争的胜负，因此孙子极力提倡创造有利于自己一方的态势。那如何造成这种态势呢？首先，要给自己创造一个条件，让己方具有战胜敌人的强大力量。其次，要“择人而任势”。选择一

个熟知军事、知人善任的将帅。而将帅的根本职责并不在于去冲锋陷阵，更不是命令士兵一味死打硬拼，而在于运筹帷幄，通过巧妙的调兵遣将，造成一种有利于自己的作战态势，出奇制胜地成功打击敌人。俗话说，没有没用的人，只有不会用人的领导。纵观古今中外，有所作为的领导者无一不是善于用人的长者。

在战国时期，齐威王和魏惠王这两个国君，在一次围猎中有了这样的一段争论：魏王问："齐国有什么宝贝吗？"齐王答没有。魏王说："我国国土虽小，却有直径一寸大的珍珠共十颗。每颗都可以把十二辆车的前后照亮。齐国是大国，难道就没有珍宝吗？"齐王说："我认定的珍宝概念和你不太一样。我有个大臣名叫檀子，派他去防守南城，楚国人就不敢入侵；我有个臣子叫盼子，派他去防守官塘，赵国人就再也不敢到黄河来打鱼；我有个官吏叫黔夫，派他去防守徐州，燕国人对着徐州北门祭祀请求；我有个臣子叫种首，我叫他防贼防盗，百姓就从此路不拾遗，夜不闭户。像这样的珍宝，它的光泽可以远照千里，何止只是照亮十二辆车子呢。"齐威王的用人哲学也正是孙子"择人任势"优秀智慧的最好例证。美国著名经济学家霍吉兹先生指出，《孙子兵法》揭示的很多重要原理原则，至今颠扑不破，仍有其重大的运用价值。古老的兵法在现代社会中仍然闪耀着迷人的光彩。现代企业的高层管理者，尤其应该懂得择人任势的要义。

"善战者，择人任势，善治生者，择人任时。"作为一个成熟的、成功的领导者更加应该善于用人。用人首先会"择人"。只有非常有效地"择人而任势"，领导者才可能把自己意图完全实现。有的人具备治乱的本领，有的人则有着守成的专长，有的人具有大刀阔斧的魄力，有的人则有润物细无声的巧妙功力。什么样的人，在什么样的时间，适合于哪一个岗位，都需要以对势的正确判断为基础。

【智慧点睛】

要想正确有效地运用"势"，最主要的还是要善于"择人"。毕竟我们的社会是以人为中心的，有了合适的人，就可以更好地发挥"势"的作用。通常来说，所选之人应当具备这样的一种素质，即：能够准确掌握和利用态势。同时，对各类人才要因才施用，精打细算，做到一丝不苟。善于计算者，可以去理财；严格管理，不徇私情的人，可以去管理企业；头脑灵活，经验丰富的人，可以让他去负责采购。总之，要做到人尽其才。经营也是一种巧妙用人的艺术，懂得怎样调动从业人员的积极性，充分发挥其所长，必将让经营大获成功。这就是真正的"择人而任势"。

虚实篇——虚虚实实，实在虚中虚在实中

本篇重点论述“虚”、“实”的运用和主动权的夺取及保持问题，是《势篇》中“任势”这一战略思想的进一步发挥与深化。在本篇中，孙子详细论述了军事战争中“虚”、“实”之间的相互对立和相互转化，并提出了“兵形像水”这一流传千古的著名用兵规律。



【原文通读】

孙子曰：凡先处战地而待敌者佚，后处战地而趋战者劳。故善战者，致人而不致于人。能使敌人自至者，利之也；能使敌人不得至者，害之也。故敌佚能劳之，饱能饥之，安能动之。

出其所必趋，趋其所不意。行千里而不劳者，行于无人之地也；攻而必取者，攻其所不守也。守而必固者，守其所必攻也。故善攻者，敌不知其所守；善守者，敌不知其所攻。微乎微乎，至于无形；神乎神乎，至于无声，故能为敌之司命。进而不可御者，冲其虚也；退而不可追者，速而不可及也。故我欲战，敌虽高垒深沟，不得不与我战者，攻其所必救也；我不欲战，虽画地而守之，敌不得与我战者，乘其所之也。

故形人而我无形，则我专而敌分。我专为一，敌分为十，是以十攻其一也。则我众敌寡；能以众击寡者，则吾之所与战者约矣。吾所与战之地不可知，不可知，则敌所备者多；敌所备者多，则吾所与战者寡矣。故备前则后寡，备后则前寡，备左则右寡，备右则左寡，无所不备，则无所不寡。寡者，备人者也；众者，使人备己者也。

故知战之地，知战之日，则可千里而会战；不知战地，不知战日，则左不能救右，右不能救左，前不能救后，后不能救前，而况远者数十里，近者数里乎？以吾度之，越人之兵虽多，亦奚益于胜哉？故曰：胜可为也。敌虽众，可使无斗。

故策之而知得失之计，作之而知动静之理，形之而知死生之地，角之而知有余不足之处。故形兵之极，至于无形；无形，则深间不能窥，智者不能谋。因形而错胜于众，众不能知。人皆知我所以胜之形，而莫知吾所以制胜之形。故其战胜不复，而应形于无穷。

夫兵形象水，水之行，避高而趋下；兵之形，避实而击虚。水因地而制流，兵因敌而制胜。故兵无常势，水无常形；能因敌变化而取胜者，谓之神。故五行无常胜，四时无常位，日有短长，月有死生。

【古文今译】

孙子说：两军进行交战，凡是先到达战场而等待敌人的就从容、主动，后到达战场而仓促应战的就会疲劳、被动。所以，一个善于指挥作战的人，总是善于调动敌人而不被敌人所调动。

能让敌人自动进入我方的预设战场，是以小利进行引诱的结果；能让敌人不能按时到达其预定地点，是用了各种方法去阻碍的结果。所以，敌人如果休整得好，就想办法使它疲劳；敌人如果给养充分，就想办法使它挨饿；敌人如果安处不动，就想办法调动它。

出兵要指向一个敌人没有办法救援的地方，行动要指向一个敌人意料不到的方向。行军千里而不会疲困的，是由于行进在没有敌兵或者是敌人没有设防的地区。进攻得手的，是因为攻击敌人不注意防守或不太容易守住的地方；防守必然会巩固的，是由于扼守敌人不敢进攻或不易攻破的地方。所以，善于进攻的人，能让敌人不知怎样守才好；善于防守的，能使敌人不知如何攻才好。实在是微妙呀！微妙到已经看不出一点形迹；实在是神奇呀！神奇到已经听不出一点声息。

前进时，让敌人没有办法抵御的，是因为冲向了敌人防守薄弱的地方；撤退时，敌人没有办法追及的，是因为行动很快，敌人追赶不上。所以，我如果要求战，敌人就算有深沟高垒，也不得不出来和我交战，这是因为我方进攻敌人所必须救的地方；我如果不想交战，就算画地而守，敌人也没有办法和我交战，是因为我想办法改变了敌人的进攻方向。

所以，用示形的办法可以欺骗敌人，诱使其暴露真实企图，而自己却不暴露一点形迹，让敌人捉摸不定，就能够轻松做到自己兵力集中而使敌人兵力分散；自己兵力一直集中于一处，敌人兵力则分散于十处，这样，我就能用十倍于敌的兵力去打击敌人，造成我众敌寡的有利态势；可以做到以众击寡，那么与我军直接交战的敌人就会很少了。我们所要进攻的地方要让敌人不知道，不知道，它就要处处进行防备；敌人进行防备的地方越多，兵力就会越分散，这样，我所需要直接攻击的敌人就不多了。所以，着重去防备前面，后面的兵力就会相对薄弱；着重防备后面，前面的兵力就会相对薄弱；着重防备左翼，右翼的兵力就会相对薄弱，注意去防备右翼，左翼的兵力就会相对薄弱；处处进行防备，整个兵力就会薄弱。兵力之所以会少，是由于处处进行防备的结果；兵力之所以多，是因为迫使敌人分兵防我的结果。

所以，能预知和敌人交战的具体地点，能预知同敌人交战的具体时间，这

样，就算跋涉千里，也可以同敌人会战。如果既不能预先知道交战的地点，又不能预知交战的具体日期，就会左不能够救右，右不能够救左，前不能够救后，后不可以救前，何况远到数十里、近的也有好几里远呢！依我看来，越国的兵虽然很多，对于决定战争的胜败又有什么补益的地方呢?所以说，胜利是可以努力争取到的。敌人兵力虽然很多，也可以使其没有办法用全部力量与我交战。

认真地进行分析判断，以求了解敌人作战计划的优劣长短；挑动敌人，以求摸透其活动的规律；示形诱敌，以求能够摸清其所处地形的有利不利；进行战斗前的侦察，以求探究清楚敌人兵力部署的虚实强弱。所以，示形诱敌的方法如果能用到极妙的程度，就能使人们看不出丝毫形迹。这样，就算有深藏的间谍，也没有办法探明我方的虚实，就算很高明的敌人，也不会想出对付我的办法来。人们都清楚我取胜的一般战法，但不知道我是如何根据敌情变化灵活运用这些战法而取胜的。所以，每次作战取得胜利，都不是重复老一套的方法，而是根据实际的敌情以变应变。

用兵的规律如同水，水流动的规律是要尽量避开高处而流向低处，用兵的规律就是要避开敌人坚实之处而攻击其虚弱的地方。水因地势的高下而制约着具体流向，用兵则要按照敌情而决定其取胜方针。所以，用兵作战没有一成不变的方式方法，就如同水流没有固定的形态一样，能依据敌情的具体变化而取胜的，可谓是用兵如神了。所以说，用兵的规律就如同自然现象一样，“五行”相克相生，四季依次交替进行，白天有短也有长，月亮有缺也有圆，永远都处于变化之中。

【智慧解读与运用】

1.主动权是自己争取来的



孙子提出的“致人而不制于人”，是在作战全局中充分掌握主动权的谋略思想，是非常重要的用兵原则。善于在战争中发挥自己的主观能动作用，努力争取战争的主动权，从而去克敌制胜，这是《孙子兵法》一书的思想精髓之一。所谓“致人”，不仅是指要充分调动敌人，而且包括让敌疲劳、致敌混乱、让敌人虚弱、致敌受伤害、让敌人发生错误、让敌人无备等。但凡有关主动权的一系列问题，从战争准备到战略上的指导与作

战指挥，都存在一个“致人而不制于人”的问题。《唐太宗李卫公问对》中指出，兵法中“千章万句，不出乎致人而不制于人而已”，这是对《孙子兵法》关于打仗要努力去争取主动权思想的深刻认识。

想要先发制人就必须先立足于军事实力的绝对优势，以对敌形成“以石击卵”的态势。孙子讲的“先为不可胜”就是在战争中要努力争取主动权。这样自己具备了十分强大的实力，才会有“若决积水于千仞之奚”、“以镒称铢”的绝对优势，才会有出战制胜的主动权。孙子将武器的充足精良、训练有素的士兵，善守能攻的军队看成是战争取胜的重要因素，能够建立起这样的一支优秀军队，就能够在战场上“战无不胜，攻无不克”。

孙子“致人而不致于人”，努力夺取战争主动权的思想，不仅完全适用于古代战争，而且也同样适用于现代战争，甚至是未来战争。因为主动权一直是决定两军相争中生死存亡、胜负成败的关键，正如毛泽东在《论持久战》中所提出的那样，主动权“是军队行动的自由权，是用于区别于被迫处于不自由状态的，行动自由是军队的命脉，失去了这种自由，军队就接近于被打败或被消灭”。

主动权是一支军队行动的自由权，行动自由是取胜的关键之处，这一点永远也不会改变。正是从这个意义上看，孙子的名言“致人而不制于人”将作为一个普遍的真理，同一切战争现象相共存。

汉景帝时，匈奴大举入侵上郡。上郡太守李广率领百余骑兵与敌进行对抗。匈奴大军看到李广的部属，误以为是汉军的诱敌之兵，就上山摆开了阵势。李广的部下十分害怕，企图马上逃跑。李广说：“我们现在远离大军，如果马上逃跑，匈奴会立刻追赶过来，立即就能把我们消灭。现在我们偏偏不走，匈奴反而会以为我们是诱饵，不敢贸然进攻我们。”于是，李广不但不进行撤退，反而在接近匈奴的地方停下来，解鞍下马原地休息。匈奴派了一个将军去监视他们，李广马上果断地射死了他，又回到了原地休息。就这样相持到了黄昏，匈奴人一直不敢向他们进攻。半夜，匈奴人担心遭到汉朝大军袭击，连夜就撤走了。次日，李广率部平安地返回了大本营。

在这次战役中，李广完全胜在一个“主动”之上，他虽然陷入了严重的危机，但是并没有惊慌，充分地表现了“致人而不制于人”的作战原则。

孙子这种努力把握战争主动权的思想，不仅在过去的战争中是兵家主要作战方针之一，在如今也是指导人生活动的重要战略思想。

在人们的传统印象中，美国的总统通常都是高高大大的，但是凡事都有例

外，詹姆斯•波尔克总统的身份就十分瘦小。他在面对蜂拥而来想和他握手的人们时，为了避免被踩到，总是会先发制人的去力争主动："当我看见某个身强力壮的人朝我慢慢走来时，我总是会马上抢先一步，紧紧抓住他的指尖，和他来个亲切握手……"可见，詹姆斯•波尔克总统已经把"先发制人"活用到了生活当中，从而避免了很多不必要的尴尬和麻烦。

无论怎么说，先发制人在人生实战中还是较为实用的，因为行动神速是最为重要的。如果想要比别人快一步，就必须应该先于别人一步，先于别人一分。只有你做到了先人一步，才能不至于在人生的道路上摔倒。其实这也就是孙子在他的兵法理论中所讲的"先发制人"，也就是说这个"先发制人"在人生兵法中也是不可缺少的一笔。

除此之外，孙子的"致人而不制于人"的原则也是一个十分深刻的哲学启示录，它的文化精神是完全超越单纯军事领域的，在其他社会领域同样具有广泛而重要的应用价值。它可以运用于人类实践活动的所有方面，理由十分简单，因为人类从事一切活动，都存在一个创造条件、把握主动权的问题。

例如，一个国家，如果想要有一个良好的国际环境，为本国的发展化解一些有形无形的障碍，就必须广交朋友，去推行多边主义，维护和平，伸张正义，这样才能够争取到外交上的主动地位。否则，就会如同海湾战争中的伊拉克那样，授人以柄，完全陷入被动和孤立。

一个民族，要想富强繁荣，自立于世界民族之林，首先必须努力发展自己的经济和文化，先做好自己的事情，丢掉民族劣根性，从而争得和其他民族进行平等交往的主动权，这就是"人必自助，然后天助之"！

一个政府，如果既高效实干又清廉公正，就能够完全取信于民，那么它在政治上就一定会有充分的主动和自由，能够承受住各种风险，战胜各种困难。

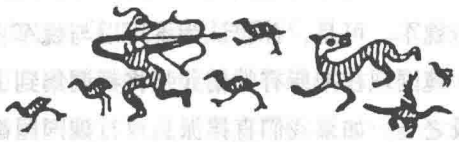
一个企业，要想发展顺利，出人头地，就必须努力确保效益的提高，正确抉择适当的经营战略，这样才能够在激烈的市场竞争中生存和壮大。总而言之，万事万物都不能离开一个"致人而不致于人"的道理，人们从事一切活动，争取主动永远都是一个必不可少的前提。

【智慧点睛】

人生的整个阶段，都需要积极努力地去争取主动权。退一步，或许会是海阔天空，可是退了两步，或许就让自己陷入绝境。所以，当一个人丧失掉人生的主

动权而已经习惯了被动等待的时候，逆来顺受自然就成了他的命数。

2. 围城打援，攻其所必救



孙子在此论述了怎样在战争中牢牢抓住战和不战的主动权的问题，这其实仍是前面详细论述的要把握战争主动权思想的一种延伸。无论是进还是退，主动权都要牢牢掌控在自己的手中，从而让敌人陷入被动之中，不得不随着我们的计划去行动。要去打击敌人兵力虚弱的地方，去进攻敌人必救的地方，该撤退时一定要及时撤退。这都是把握战争主动权所必须遵循的原则。

所谓的“攻其必救”目的在于巧妙调动敌人。在此所讲的“必救”之处，是指敌人的要害之处，例如后勤补给基地，敌后重要的据点或是敌方最敏感而又薄弱之地。如果攻击矛头指向的地方是对方不疼不痒的所在，敌人失去也不会动摇全局，我得之也同样无助于赢得主动，自然不能吸引敌人前去进行救援。或者，我攻击矛头所向的地方虽是敌方要害，但敌有强兵进行坚守，攻之难克，也不会调动另一处敌人去进行救援，甚至反而会削弱自己的兵力。总之，“攻其必救”，目的还在于歼其来救者，变原来的攻坚战为运动战，使敌人脱离十分坚固的阵地依托，很容易被我军集中力量加以歼灭。

“攻其必救”，有时是为了成功达到解围的目的。即为了解救某一地区的危急，而不把兵力直接指向这个地方的敌人，却转而攻击敌人兵力空虚而又属要害之地，以间接的方法解救我方受到严重威胁的地区。正如孙膑在实行“围魏救赵”的行动之前说的那样：“夫解杂乱纷纠者不控卷，救斗者不搏撒，批亢捣虚，形格势禁，则自为解耳。”

在进攻作战之中，“攻其必救”则化为围城打援、攻城打援的具体战法，即要去攻其必救，而歼其救者；以“围城”吸引大量援敌，歼灭援敌于援救途中。要想实现这一谋略，应该从实际出发，充分掌握好一个“必”字，处理好攻城和打援的关系。特别在战役战斗的大棋盘上，在敌人重兵密集、方便机动增援的情况下，作战目的与用兵手段往往既有联系又有区别，指挥员尤其需要胸怀全局，临机应变，进行恰当处置。

公元前353年，魏王以庞涓为大将，率兵8万精兵伐赵，很快就兵临邯郸城下，赵国抵挡不住，便向齐国求救。于是，齐威王任命田忌为大将，孙膑为军

师，率兵8万前去救赵。

当时田忌主张直接进军邯郸和魏军主力决一死战，配合赵国里应外合一起夹击魏军。可是，孙膑认为不可以与魏军直接进行交战。田忌不理解，孙膑解释说，魏国现在把所有的精兵强将都调集到了邯郸城下面，国内就只剩下一些老弱病残之士，如果我们直接派兵攻打魏国国都大梁，庞涓必定会率军回救，而自动的撤离邯郸。这样，不仅成功解了邯郸之围，而且还可以乘机狠狠地打击魏军回救的疲劳之师，田忌采纳了孙膑的正确建议，率军直扑大梁。庞涓得知这一个消息，十分着急，立即回师救援大梁。魏军长期攻城作战，这时候又长途回奔，人马困乏，已经疲劳不堪。在回师途中又遭到了齐军伏击，伤亡惨重。这就是历史上赫赫有名的“围魏救赵”。

孙膑通过围魏而成功达到了救赵的目的，为什么呢？因为孙膑此计完全做到了“攻其所必救”，试想，对于魏国而言是攻下别人的城池重要，还是保住自己的国都比较重要？毋庸置疑，当然是后者更为重要。所以庞涓急忙回师进行救援，可是却遭到了伏击。孙膑此计，已经近乎完美，可谓是登峰造极。

不管在古代的战场还是现代的商场，这种“攻其必救”的做法都显得十分重要。在产品甚至是竞争手段都同质化的方便面行业，“五谷道场”不仅能够得以生存，并且以十分惊人的速度扩张，那么在其成功的背后，究竟是怎样的策略、有什么人、什么力量在推动它呢？

2005年11月，就在方便面企业唯恐谈及“油炸类食品致癌”的时候，一则以“拒绝油炸，留住健康”为主要内容的广告，几乎在一夜之间出现在了电视、报纸、户外等媒体上面。随后，一场关于“油炸与非油炸”的争论开始急剧升温，从方便面企业到行业协会，一切的矛头都指向此前名不见经传的五谷道场。

但出人意料的是，作为这场风波的始作俑者，五谷道场一直没有回应来自各方的声讨。只是，在独自沉默了两个多月后，悄悄把广告词改换成了“非油炸更健康”，收起了咄咄逼人的锋芒。

然而，让老牌方便面企业更不愿看到的事实是：短短6个月的时间，五谷道场已经是羽翼渐丰，它的销售队伍扩张到了2000多人。事后，那些曾经声讨过五谷道场的企业都不得不承认，是他们亲手捧红了这个很有野心的竞争对手。

其实，许多企业私下里都承认，如果换成是他们自己，也会选择同样的手段进行营销。只不过，五谷道场已经先行了一步，而且下手又准又狠。

五谷道场完美运用了“攻其所必救”的策略，他们选择进行攻击的地方，是

其他方便面企业必定会救的。毕竟，99%的生产方便面的企业都属于油炸类，特别是在当时的强大舆论压力下，他们不会眼睁睁地看着五谷道场去到处“煽风点火”。不救，自己就会更加被动；救，却正中了五谷道场的下怀。

事后，这一营销案例被业内评价为“以弱搏强”的经典商战战例，五谷道场也因此被列入了2005年中国企业营销策划50强。不过，最实惠的还是巧妙地省下一大笔宣传费用。虽然五谷道场的宣传资金累加到现在已经投入了近5000万元，但因为利用了讨巧的营销手段，使得前期的投入资金非常小。

【智慧点睛】

现代商业社会，市场变幻莫测，可以说机遇与挑战并存。因此一定要努力把握竞争的主动权，攻击对手所必救之处，变不利为有利，化劣势为优势。



3.制造假象迷惑对手

大凡对敌进行作战，如果我军兵多而且实力强，就可以伪装成兵力怯弱的样子，借此来诱惑敌人，敌人就必定会轻率前来与我交战，此时就可以乘机出动精锐部队攻击它，敌人就一定会被我们打败。让敌人先误入歧途再击败敌人也是取胜的一种常用手段。事实上，此计用在军事行动上，常常能够更好地取得胜利，这主要因为在双方进行对战时，是十分有必要采取一些策略的。有时候需要我们假痴不癫，老成持重，以达到后发制人的根本目的。这一点就好像云势压住雷动，而且还不露机巧，到最后时刻一旦爆发攻击，就会因为出其不意而获胜。

秦朝末年，匈奴内部政权变动，人心不稳。有个叫东胡的民族借机向匈奴进行勒索。东胡存心挑衅，要匈奴献上自己的国宝千里马。匈奴的将领们都说东胡欺人太甚，国宝绝不能够轻易就送给他们。匈奴单于冒顿却做出决定：“给他们吧！不能因为一匹马就和邻国失和啊！”匈奴的将领们都非常不服气，冒顿却好像没事一样。东胡看到匈奴这样软弱可欺，竟公然向冒顿索要一名妻妾。众将看见东胡得寸就要进尺，个个都义愤填膺，冒顿却说：“给他们吧，总不能因为舍不得一个女子就与邻国失和嘛。”东胡没有花费吹灰之力，就连连得手，料定是匈奴软弱可欺，不堪一击，根本就不把匈奴给放在眼里。这也正是冒顿单于求之不得的。

过了不久，东胡看中了和匈奴交界处的一片茫茫荒原，这荒原原本是匈奴的领土。东胡就派使臣去匈奴，要匈奴割此地相赠。匈奴众将觉得冒顿一再忍让，这荒原又是一个杳无人烟之地，恐怕也只好答应割让了。谁知冒顿此次突然说道："千里荒原，就算杳无人烟，但也是我匈奴的国土，怎么可以随便让人。"于是，他果断下令集合部队，开始进攻东胡。正是因为先前匈奴将士已经受够了东胡的闲气，这一下，每个人都奋勇争先，锐不可挡。其实，东胡做梦也不会想到那个痴愚可欺的冒顿会突然发兵来攻打自己，因此，没有一点准备。他们仓促就去应战，又怎么能是匈奴的对手。战争的结局可想而知，东胡被匈奴所灭，东胡王被斩杀于乱军之中。

所以，在对敌作战中，一定不能让自己的行动露出丝毫的痕迹，更不能让敌人看明白自己的具体情况。因此，这个时候就要善于对自己进行伪装，把自己的演技努力提高到顶点。其实，对于权术的运用，不仅在历史上、战争上是可以的，在我们现代社会中做人做事的时候也可以运用，而且还往往能够取得事半功倍的效果。

曾经就有这样一个真实事例，美国的服装商德鲁比克兄弟两个人经营着一家服装店，他们的服务非常周到热情。每天早上，哥哥都会站在服装店的门口，向行人推销衣服。不过，这兄弟二人好像都有些"聋"，经常会听错话。通常是，两兄弟中的一位，很热情地把顾客拉到了店中，反复介绍某件衣服是如何地物美价廉，穿上之后又会怎样地得体和漂亮。就这样，经过他们反复劝说一番之后，顾客总会无可奈何地说："那这件衣服多少钱？"

这个时候，"耳聋"的大德鲁比克先生就会把手放在自己的耳朵上问道："你说了什么？"顾客就又高声地问一了次："这衣服多少钱？"

"噢，你问这件衣服多少钱呀，等我去问一下老板。不好意思，我的耳朵不太好。"他随即就转过身去向那边的弟弟大声地喊道："喂，这套全毛的衣服具体卖多少钱？"

此时，小德鲁比克先生站起身来，看了顾客一眼，又仔细看了看服装，然后说到："那套衣服嘛，72美元。""多少呢？""72美元。"老板高声喊道。但是，他回过身来，会故意装作不知道，微笑着向顾客说道："先生，42美元一套。"顾客一听到这句话，就会马上掏钱买下这套十分便宜的衣服，然后溜之大吉。而事实上，恐怕结局是谁都没有想到的，他们两兄弟的耳朵一点都不聋，而是他们借"聋"给想占小便宜的顾客造成一种错觉，以促成生意。事实证明，兄

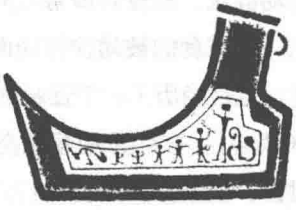
弟俩所采用的这种方法是非常奏效的。

善于伪装自己，去迷惑对手。的确，有时候就是要这样，就算是经商也需要用到一些智慧，才能够把生意做得更好，才能够让自己更加快速地成功，更好地去打败对方，在激烈的商业竞争中抢占到一席之地。

如果我们遇到了棘手的事情，不妨在公开行动的背后，让自己也上演一出“明修栈道，暗度陈仓”的好戏，或许能够得到一个圆满的结果。

【智慧点睛】

生活中，如果我们能时常的动动脑子，多运用一下诸如“围魏救赵、暗度陈仓”之类的绝妙计策，就会多一分成功的把握。



4.变是取胜的黄金法则

兵形如水，是孙子对用兵规律的形象经典概括之一。在人们的固定思维定势中，兵刚水柔，孙子在此则把这两个看上去矛盾的事物联系到了一起。他在本篇末以轻松的笔调生动地比喻道：“夫兵形像水，水之形避高而趋下；兵之形，避实而击虚。水因地而制流，兵因敌而制胜。”他在这里形象地用水势说明了用兵的规律：水流有固定不变的趋势，受到地形制约，总是避高而趋下；水流没有固定不变的形状，变化无常。用兵没有固定不变的趋势，要懂得避实而击虚；用兵也没有固定的规则，要视敌情而变化而定。

随着情况、形势的具体变化，准确掌握时机，灵活进行应付，这就是随机应变字面上直接体现的意思。作为一种具体能力，一种可以应付各种场合、情况和变化的能力，这是人们常常会使用的方法之一。同样，它的根本目的也是为了保护自己，以免遭受羞辱或灾难。正因为随“机”应变，所以随时都可能会用得着。不过，作为糊涂学的一个重大法则，我们更加偏重于从装糊涂这个角度来具体阐释这个计策。其实，随机应变的关键就是巧装糊涂，而且要装得恰到好处，不露一点痕迹，以应付各种突如其来的变化。

随机应变要求有一个反应灵敏的头脑，要求对外界发生的一切及时地做出反应，“事后诸葛亮”是无济于事的。当你面对突发的事件时，一些意想不到的提问，别人巧妙布置的陷阱，让人难堪的境地……各种出乎意料的情况，你能够快

速灵敏不露声色地做出反应吗？这既是大智大勇，也算是小计谋。对于谋求成功的人而言，面前会有多少意料不到的灾难啊！如果不能够随机应变，冷静、快速地处理各种突发的变故，如何能够登上成功之巅呢？

说到了以动制动、灵活应变，有人可能会认为这个道理主要体现在用兵作战上面。其实，在现实生活中，处理日常事务也应当这样。以动制动，可以算得上是对“以静制动”理论的发展和延伸。当然，我们这里所说的动，并不是要主观、盲动（冒险），而是要积极主动、进行灵活应变。刘伯承、邓小平就是两个十分典型的人物，能够抓住宝贵机遇，不失去有利时机，而且全面、深入地贯彻了敌进我进的战略方针，组织与派遣大批武装工作队，小部队向敌后不断挺进，大范围发动群众，积极开展游击战争。如此行动，彻底扭转了主要依托根据地反“扫荡”、反蚕食的被动挨打局面。在当时，晋冀豫抗日根据地积极地贯彻敌进我进方针，也是经历了一个逐步提高、不断发展的过程。

1940年4月，在北方局黎城高级干部会议上，刘伯承元帅在做《党军建设报告》的时候，就十分明确提出：“现在对‘囚笼’的粉碎，一退再退，要退到何处？现在就是要敌进我进，打磨盘应该摸敌人的屁股。”这就是说，针对异族侵略军的大举重兵“扫荡”，再不能只采取敌进我退的老方针了，应该改变为与敌对进，用深入敌后作战的办法去打破敌人的合围。

1940年12月，他还亲自主持编写了《一二九师百团大战总结》，又专门列出了“敌进我进”这一项，并做了具体详细的说明：“如在根据地内无消灭敌人机会时，小部分部队应积极打击敌人，主力应迂回或转移至敌后积极活动，夺取敌据点，截断敌运输线，并趁敌归巢时打击其一路或二路。”

在1942年3月，刘伯承详细总结了二月反“扫荡”的经验，再次提出了要认真执行敌进我进方针，指出：必须派遣一定数量的武装工作队与武装便衣队，不断浸透到敌占区进行活动，一方面要配合根据地军民的反“扫荡”、反对蚕食斗争，阻止敌人向根据地不断发展；一方面则要鼓动敌占区民众的抗日情绪不断高涨，领导帮助他们开展反抓壮丁、反配给制度的积极斗争，广泛地发动与壮大那里的游击战争，变敌人的后方为我们的大后方。说到了这一点，的确是把敌进我进方针又大大地向前推进一步，包括了政治、军事等全面对敌斗争的详细内容，对根据地的反“扫荡”、反“蚕食”斗争具有最为根本的、全局性的战略指导意义。

不过，此方法和“以静制动”的说法也有异曲同工之妙，但在实际事物的应用中，可能会让人产生误解，并且要落实到实处还需要具备一定的条件，所以

才会提出“以动制动、灵活应变”的说法。但究竟具体怎样去“运动”与“应变”呢？是等待事物发展变化之后被动地应对，还是事先就把握住事物的发展、变化趋势，抢先一步行动（积极主动）呢？不用说，当然是采取后一种方式。条件就是一定要把握好事物的发展、变化趋势，这样才能够处处领先一步，掌握主动权。如果是被动地去进行应对，就算你行动再灵活，也难免会遭受到失败的命运。

宋代罗大经在《鹤林玉露•临事之智》中曾说道：“大凡临事无大小，皆贵乎智。智者何？随机应变，足以除患济事者是也。”从一定意义上来说，智者能够随机应变，也正是出人意料、以变应变的人。

1966年，现代著名文学家林语堂先生从美国回到台湾定居。同年6月，台北某学院隆重举行毕业典礼，特邀林语堂前来参加，并请他做即席演讲。安排在林语堂之前的几位十分有身份的演讲者，都发表了乏味且冗长的演讲，让台下听众都昏昏欲睡。轮到林语堂的时候，他抬腕看了看手表，已经是十一点半了，于是就决定改弦换调。他快步登上讲台，只说了一句话：“绅士的演讲应该像女人穿的迷你裙，越短越好。”然后就立刻结束了演讲。他此话一出，大家先是愣住了，几秒钟之后，会场上“哗”地响起了一片笑声，接着与会者都用最为热烈的掌声表达了他们对这位优秀演讲家的强烈拥戴。在第二天台北的各大报纸上都出现了“幽默大师名不虚传”的消息。不难看出林语堂面对着已经昏昏欲睡的听众，所采取的也正是出人意料、随机应变的应对策略，并且收到了十分神奇的效果，充分展示了以变应变之术的巨大力量。

人活一世，生存环境不断发生变迁，各种事情不断接踵而来，墨守成规、只认死理是行不通的。这个世界就好像天上的云彩那样变化莫测，一般人很难做到“看云识天气”。世界上的事，更是风云突变，叫人难以把握。因此，我们很难知道未来究竟是什么样子，很难知道明天我们将要面临着什么。因此，特别是作为一个企业的领导者，更要懂得一套变通的学问，在制定与执行决策的时候，要能够依据具体情况做出合理变化。只有首先做到了“因利而制权”，伺机而动，以变应变，才能够为企业的发展提供不竭的精神动力和智力支持。

现代社会正处在一个加速巨变的时代，凡是不可以随着变化而正确调整脚步的企业与企业家，只怕越来越难以生存下去。所以，只有能够适应变化才能生存。不论是战场还是生活，都要随着形势的变化而不断变化，“适者生存”是自然界的不变法则，而这个“适”其实就是一种以变应变。

变，是指事物的一种本质特征；变，更多情况是市场经济的基本形态。面对着瞬息万变的市场，企业家所采取的态度应该有三种：

一是以不变去应对万变。如果没有强大实力的支撑，不是出于重要策略上的考虑，这只能是一种最为消极的态度。一个新的产品已经问世了，而老产品就应该适时降价了，如果还是不变的老产品、老价格，岂不是坐以待毙？这样的企业也正好应了一句古诗：“沉舟侧畔千帆过，病树前头万木春”。

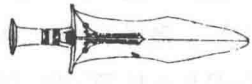
二是要以变应变。这种态度其实也只能算作是十分无奈的选择。人家拿出了自己的新产品，你跟在后面来了一个“东施效颦”；人家开始降价了，你慌不迭地也搞一个大甩卖，变来变去一直是被动应付，在这种情况下只要能够不被别人拖垮就已经是很不错了，新局面是不容易看到的。

三是要以变制变。一个“制”字，情况大不相同了，而他所直接反映出来的是一种主动进取的精神，是一种控变度势的能力，其效果是变反倒成了一种重大的机遇，在变中获得了新的发展方向。

【智慧点睛】

一个“变”字，精确地概括了《孙子兵法》的主要绝招。显而易见，不管是一个国家还是一个企业或者是个人，不变就意味着永不前进，不进就意味着要落后，而落后就会挨打，就会被这个社会淘汰。真正的成功者应该是：把死路变为活路，把绝境变为希望。人世间有许多事，其实都离不开这一个“变”字，一变就通，三变就活，九变则会大成。

5.袭击对方的“软肋”



如果说《虚实篇》的第三层文意已经将“无形”提炼上升到了精入骨髓的军事哲学的话，那么，其第四层文意则又把这个命题推论到了亘古通今的用兵规律——“避实而击虚”上。

反观《虚实篇》的篇首部分，孙子从转变敌我虚实的要诀开始论起，继而论及转变敌我虚实的具体方法，紧接着又详细论述了变化敌我虚实的步骤与运用虚实的秘诀，这些好像就是有血有肉的龙身。“避实而击虚”这句话，就像是点睛之笔，让有血有肉的龙身完全活了起来。

但凡是用兵作战，方法不过就是攻守，战术不过奇正，料敌度势也不过就是虚实。所以兵家要先知道攻守两济之法，然后才能知奇正；先理解了奇正相变之术，然后才能知虚实。

赵本学评价孙子的《虚实篇》时说到："此篇语意杂出，约而言之，不过教人变敌之实为虚，变己之虚为实。"这解释仅仅只用了十二个字，就概括了本篇的主旨。唐太宗说："观诸兵书，无出孙子。孙子十三篇，无出虚实。夫用兵识虚实之势，则无不胜焉。"唐太宗一语精辟道出了虚实在军事学上的价值。但避实击虚应该落脚在"击虚"，也就是说要首先抓住对方弱点，果断袭击对方的"软肋"。兵家在选择具体作战目标，确定进攻路线和主攻方向的时候，只要坚持避实击虚，作战行动就会十分顺利且易于成功。

公元684年9月，徐敬业据扬州起兵反对武则天。10月，武则天命令李孝逸、魏元忠率精兵征讨。当时徐敬业重兵屯守于下阿溪，而让其弟徐敬猷率军进逼淮阴。魏元忠就向李孝逸献计，要先率轻骑兵立刻进攻淮阴，可是诸将认为此计有不妥之处。有人觉得应当首先进攻徐敬业，如果先去进攻淮阴，徐敬业必定会率部前去救援，到那时将会出现腹背受敌的情况，恐怕很难会有胜算。可是魏元忠却认为，徐敬业大军的所有精兵良将全部驻扎在下阿溪，如果进攻徐敬业，将会很难取胜，到那时大势已去，必将很难挽回。而徐敬猷并不懂得兵法，兵力也相对薄弱，大军一到就能马上攻破，徐敬业就算想去救援也来不及，攻下淮阴之后就可以乘胜进攻徐敬业，一定会获胜。李孝逸听从了魏元忠"避实而击虚"的精妙计策，果然顺利攻下了淮阴，之后又成功打败了徐敬业。

"兵无常势，水无常形"，进行作战不必拘泥于常规。魏元忠认真地分析了徐敬业所部当时的形势，果断采取了"避实而击虚"战术，收到了"因敌而制胜"的良好效果。

在商界，如果"不战而全胜"是你的终极战略目标，那么避实而击虚，袭击竞争对手的"软肋"就是达到这个目标的关键之处。通过集中公司的战略资源去攻击竞争对手的致命弱点，就会获得极大的成功。

20世纪初，美国年轻的推销员金•吉列先生发明了安全剃须刀，投放市场以后，非常热销。由此，他就组织创办了金•吉列剃须刀公司。当金•吉列的剃须刀在市场上开始大红大紫的时候，盖斯门公司却并没有像其他竞争者那样，一心只想抢在金•吉利公司的前面，而是完全不动声色地尾随其后，秘密地进行大量而细致周密的市场调查，收集了许多金•吉列剃须刀的弱点。

在1年以后，盖斯门公司推出了一种可以两面使用、锋利安全的刀片，它既可以安装在盖斯门公司生产的刀架上使用，又可以安在金•吉列公司的刀架上去使用。这种刀片进入了市场以后，非常受顾客欢迎。而金•吉列公司的老用户，也纷纷开始改用盖斯门产品。恼羞成怒的金•吉列公司急忙推出了新的双面刀片。然而盖斯门公司马上推出了既能使用盖斯门公司的刀片，又能安装使用金•吉利公司新推出刀片的刀架。财大气粗的金•吉列公司又马上推翻了原来剃须刀的整个设计方案，研制出刀架可以通用、刀片双面刃的剃须刀，企图一举压垮盖斯门这个后生，谁知道盖斯门又研制出了刀架重量很轻、双面不锈钢刀片的剃须刀。

盖斯门公司连续三发重重的炮弹，发发都正好打中了金•吉列公司的后脑勺，在十多年的不断较量中，金•吉列公司剃须刀的全球市场占有率从最初的90%下降到了如今的不足25%，而75%的市场则被以盖斯门为代表的那些后来居上者瓜分了。

对于十分强大的敌人或是障碍，不能只是一味地直线前进，盲目地进行蛮干。应该反过来动动脑筋，变换一下自己的思路，不去向强敌直接进行挑战，不去触动与攻击障碍物本身。而是要袭击对方的“软肋”，应该采取避实击虚，避重就轻的迂回战术，就可以让对方不攻自破或者不堪一击。

【智慧点睛】

在现代商品社会中，“实”与“虚”表现在饱和与需求、密集和稀疏、优质和平庸、先进和落后、昂贵和廉价、充足和短缺、有名与无名、灵活和呆板、新潮和旧式等方面。“避实击虚”就是要从市场调查入手，了解清楚市场的消费结构、消费趋势、消费变化、消费心理以及竞争对手的具体商品信誉、销售手段、商品价格、市场占有层面等情况。然后，以自己的质量优良去击败对方的质量低劣，以自己的新潮样式去击败对方的落后样式，以自己的品种、花色齐全去击败对方的单一、短缺等。总之，“避实击虚”就是要尽量避开对方长处，而用自己的长处击对方的短处，其实也就是“以实击虚”。

军争篇——以患为利，有所必争有所必弃

本篇以治敌术为中心内容，提出了进行军争“以诈立，以利动，以分合为变”的总体战略原则，研究了战争中军队的具体行动原则、行动模式、行动的传导系统以及治敌术。重点论述了两军争利、争胜的实际问题，以及怎样趋利避害，争取到先机，完全掌握战争主动权的方法。它是《孙子兵法》战术学的一个重要组成部分，它所揭示的战争智慧思想及行动方式在今天仍然有着十分重要的借鉴价值。



【原文通读】

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。

故不知诸侯之谋者，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，以分和为变者也。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。故夜战多金鼓，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，勿击堂堂之陈，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。

【古文今译】

孙子说：在用兵的种种重要法则中，将帅接受了国君的军事命令，从招募人民群众编成军队，到开赴前线和敌人对阵，这中间最为困难的事情就莫过于和敌人争夺有利的制胜条件了。而要想去争夺制胜条件最为困难的地方，又在于怎样通过迂远曲折的途径达到一个近直的目的，变不利条件为有利条件。同时，要让敌人的近利转变成为远迂之患，并要用小利去引诱迟滞敌人，这样就能做到虽然

比敌人后出动反而先到达必争的要地；这才是真正掌握了“以迂为直”的计谋。

所以说，军争既有十分有利的一面，也有着相当有害的一面。如果全军带着一切的辎重去争利，就会因为行动缓慢而没有办法按时到达预定地域；如果丢下辎重装备去争利，辎重装备就会损失殆尽。如果让将士卷起了盔甲快速行进，日夜兼程赶路，以加倍的行程连续进行行军，走上百里的路程去和敌人争利，那么三军的将领都可能会被擒拿，身体健壮的士卒先到了战场，体弱疲倦的士兵掉了队，其结果可能只有十分之一的兵力可以赶到；如果走上五十里的路程去争利，先头部队的将领就可能遭受挫败，其部队也只有半数赶到；走上三十里的路程去争利，部队也可能只有三分之二能够赶到。所以，军队没有辎重就会遭到失败，没有粮食就不可能生存下去，没有物资储备就没有办法坚持作战。

不了解列国诸侯的真实战略意图，就不能和其结交；不熟悉山林、险阻、沼泽等具体地形的，就不可以行军；不使用当地人做向导，就不能够得到地利。所以用兵打仗要奇诈多变才能够取胜，根据是否有利于自己去决定行动，依靠分散或者是集中兵力的方式来不断变换战术。所以，军队行动迅速时，就如同狂风骤至；行动缓慢的时候，就好像严整的森林；向敌人进攻的时候，就好像迅猛的烈火；自己实施防御的时候，如同山岳那样屹立不动；采取荫蔽的时候，像阴天看不到日月星辰一样；发起冲锋时，就如同雷霆万钧一般。分别派遣兵众，夺取敌“乡”的粮食、资财，要数路分兵；开拓疆土，要派重兵分守要地；权衡形势之后，再相机而动。先了解以迂为直计谋的，就能够胜利。这就是军争的重要原则。

《军政》上说：“进行作战时，用语言指挥是听不到的，所以就要使用金鼓；用动作指挥是完全看不清的，所以就要使用旌旗。”这些金鼓和旌旗都是用来统一军队进行作战行动的；军队行动既然已经统一了，那么勇敢的将士就不可以单独前进，怯懦的也不可以单独后退，这就是指挥一支人数众多的军队的方法。所以夜间作战应该多使用火光和鼓声，白天作战就要多使用旌旗，之所以要不断变换这些信号，都是为了可以适应士卒的耳目视听能力。

对于敌军的三军将士，要想办法挫伤他的锐气；对于敌军的将帅，要想办法去动摇他的决心。这是因为军队首次作战的时候，士气都还比较旺盛，经过一段时间以后，就逐渐变得怠惰，到了后期，士卒就会慢慢气竭思归。所以一个善于用兵的人，总是想办法去避开敌人的锐气，等到敌人松懈疲惫的时候再去打它，这是掌握军队士气的最好方法。以自己的严整去对待敌人的慌忙混乱，以自己的稳定镇静来对待敌人的恐惧，这是掌握心理作战的根本方法。以自己靠近战场的充分休息来

对待敌人长途跋涉的疲惫，以自己的食饱粮足来对待敌人的人饥粮尽，这是掌握军队战斗力的根本方法。不去迎击有着整齐的旗帜、部署周密的敌人，不去攻击有着严整的阵容、而且实力雄厚的敌人，这是灵活机动的根本用兵方法。所以，用兵的方法就是：敌人已经占领高地，千万不要去仰攻；敌人背靠着高地，千万不要从正面攻击；敌人如果假装败退，千万不要去跟踪追击；敌军锐气正盛的时候，不要去发动进攻；敌人以“饵兵”引诱我，绝对不要去理睬；正在着急撤退回国的敌人，千万不要去拦阻；如果要包围敌人，注意要留有缺口；对已经陷入绝境的敌人，千万不要去逼迫它。这些，都是用兵应当掌握的基本原则。

【智慧解读与运用】



1.以迂为直以退为进

人的一生，其实很短暂；这个世界，真的很精彩。所以，从人性的角度来讲，每个人都想在人生的道路上快速向前进。可是，世界并不是会为人的意志发生转移的，你不会事事如意，谚语常说：“人生在世，不如意者常八九。”我们不是经常受阻遇挫、欲速不达吗？那么，我们如何才能在人生道路上前进得更快、发展得更好一些呢？《孙子兵法》告诉了我们一个十分重要的思想方法——“以迂为直，以患为利”。就是通过迂远曲折的途径达到一个近直的目的，把不利转化为有利。

“以迂为直，以患为利”不仅是《孙子兵法》中关于战胜策的重要内容——“迂胜”，而且还是《孙子兵法》中军事辩证法思想的重要表现，也是中国兵学文化的思想精华之一。迂和直是相互对立的，患和利也是互相对立的，《孙子兵法》却把克敌制胜道路中的迂与直、患与利做出了辩证的论述。“以迂为直”是就进兵的路线而言的，就是要把遥远的弯路变成近便的直路；“以患为利”是就用兵的策略来说的，就是要把初看是祸患的不利因素和局面转变成最终的有利因素和结果。

从平面几何的这个角度去看，两点之间直线的距离最短。但是，自然科学的研究充分表明，所有运动的速度都与所需要的时间联系着，因为物质系统内部的吸引力与排斥力的相互作用，因为物质系统最为适宜的外部条件之要求，物质系统的所有运动过程都不是选择那条直线，而是从无数条曲线中选择一条最适合的

迂曲路径。换句话来说，凡是存在着吸引和排斥、作用力和反作用力相互斗争的矛盾结合体，总是会沿着一条最优的曲线进行运动。“军争”，作为军事对抗领域中的一种白热化阶段，真正的捷径已经不再是直线，而只能是迂曲路径中的那条最优线。所以，《孙子兵法》“以迂为直”思想是对军事思维方式中的辩证思维方法的完美精辟的揭示。

毛泽东堪称是一位迂直相逆思维的辩证大师。1947年春天，蒋介石向我陕甘宁边区发动了疯狂的进攻。敌军总兵力33万余人，而当时我西北野战军主力仅仅有2万余人。面对强敌，我军于1947年3月19日果断地主动放弃延安，派出小部队以“蘑菇战术”去吸引骚扰敌人，让敌人在陕北的土沟里团团乱转，处处扑空，兵力慢慢疲惫，给养发生困难。而我军主力隐蔽待机，进行伏击歼敌，相继获得了青化砭战斗、羊马河战斗的重大胜利，粉碎了敌人的全面进攻。毛泽东在谈到战争中的曲折问题时说：“为了进攻而防御，为了前进而后退，为了向正面而向侧面，为了走直路而走弯路，是许多事物在发展过程中所不可避免的现象，何况军事运动。”这些重要论断深刻揭示了迂直相逆思维的辩证法则。

生存之道，在于讲究具体的处世法则。有位名人说过，退一步就是为了能够更好的进攻。可见，退一步并不是害怕更不是失败的表现。在古往今来的所有战争中，因为退一步而取得胜利的战例可以说是数不胜数。人生在世，应该能屈能伸，如果只能够伸，那么无论什么都会有一定的限度，崩溃是迟早的。

英国友尼利福公司总经理柯尔在企业的经营与商业谈判中，经常采取退让策略，让给对方更多的利益，结果可能是退一步，进两步，实质上还是自身获益。

非洲东海岸是一块非常富饶的宝地，柯尔也很早就在这块土地上建立起了友那蒂特非洲子公司，有高达14万的从业人员。栽培食用油料落花生是公司的重要财源之一。二战结束以后，非洲各地不断纷纷掀起民族独立运动高潮，独立以后的非洲国家纷纷把土地收归国有，友那蒂特非洲子公司也时刻都在面临着被逐出的危险。在这个十分关键的时刻，柯尔亲自飞到非洲，通过老朋友的帮助，对友那蒂特非洲子公司采取了六项重要改革措施：子公司在非洲各地的首席经理人一律改为聘用非洲人；黑种人和白种人要同工同酬；成立干部培训所，大量培养非洲人干部；与所在国开展互惠互利。他以退步来寻找自己的生存之道，不去拘于体面问题，而以能够创造最大利益为最终目的。

在和几内亚政府开展交涉时，柯尔主动表示会把公司撤出去。几内亚政府为柯尔的诚意所感动，出人意料地表示真诚希望柯尔的公司留下来。在与加纳政府

开展交涉时，柯尔主动提出把栽培地交还加纳政府，加纳也为柯尔的诚意给感动了，请柯尔的友尼利福公司做政府所有食用油料的买卖代理人，这就意味着柯尔在加纳是整个食用油经营权的唯一占有者。在其他非洲国家，柯尔的主动退让策略也都得到了非洲各国政府大小不同的“回报”。实际上，在风起云涌的非洲各国独立运动中，柯尔不但没有受到一点损失，反而还收获颇多。

以退可以为进，由高可以到低，不仅是一种进行自我表现的艺术，也是一种生存竞争的重要策略，更是一种为人处世的大智慧。只是知道前进不懂得后退的人生，那么，它的世界也只会有一半。因此，也只有充分理解了“以退为进”的哲理，才可以把我们的人生提升到可以拥有全面的世界。退，体现的其实是一种宽容。如果说大海因为宽容而变得更加浩瀚，陆地因宽容而变得充满了勃勃生机，天空因宽容而变得更加辽阔，那么，人也会因为宽容而变得更加高尚。品德高尚的人到处都受人欢迎，受人尊敬。“退几步”能够增进人和人之间的感情，同时也能够大大促进人与人之间合作的顺利。只要你肯去“退”，并知道适时而退，相信你完全可以游刃有余地沿着社会的阶梯慢慢向上走，向前进。

【智慧点睛】

以迂为直，以退为进，是人生的一种大智慧。表面的迂其实是为了实际的进；退，并不是全面退缩，更不是妥协，恰恰相反，它是一种非常练达的生活态度和一个人“进”与“直”所作出的必然选择。

2.纵横捭阖，攻心为上

“三军可夺气，将军可夺心”是《孙子兵法》中士气理论的核心内容。所谓“士气”就是指将士的勇敢精神。

在军争中，最终能够决定胜负的不是单纯的数量上的对比，精神上的勇气也起着十分重大的作用。所以带兵打仗首先就要先去夺取敌军士气，加强自己的士气。将士是进行军争的根本，而将士则以志气为最根本的东西。军事争战中可以遭受到某种必要的挫折，但士气却绝不可以颓败。士气也可能会因为环境困绝而出现低落，而必胜于敌人的信念就绝不可受挫。要具有必胜的信念，如果果敢善战，就会战无不胜；具有蓬勃昂扬之气，刚毅不屈，就会无征不服。

在成功夺取敌军士气之后，就要开始对敌军的主要将领进行心理战，关键就是要攻其心。这一策略对敌我双方都是适用的，了解此理之后，应该做的就是强己士气、挫敌士气，不要让敌挫我士气；要善于固我将心、摇敌将心，防止敌人摇我将心。古人所讲的“心”，泛指人的思想、意志、品德、情感、决心等诸多方面。战争的根本指挥者是“将”，只要动摇了“将”的决心，让他做出错误的决定，战争的胜负也就非常明了了。那么，怎样才能动摇“敌将”的决心呢？

张预在为《十一家注孙子》中作注道：“心者，将之所立也。夫治乱勇怯，皆主于心。故善制敌者，挠之而使乱，激之而使惑，迫之而使惧，故彼之心谋可以夺也。”换用现代的话来说就是：决心，是一个将军所赖以进行指挥战争的支柱。军队的整治、混乱、威勇、怯弱，都全部取决于将军的决心。善于让敌人降服的军队统帅，用计谋阻挠敌人计划的成功实施，让敌军发生混乱；激怒敌人，让敌人理智丧失；去胁迫敌人，使敌人感到畏惧。所以，敌军将领的决心是绝对可以动摇的。

动摇敌将的决心是为了征服敌军或者彻底消灭敌军。韩信所设的计策“四面楚歌”就是想从心理上根本瓦解楚军的防御能力，也就是说，给楚军制造出一种心理上的绝对劣势，严重削弱他们的战斗力，让楚军再也无心恋战，从而达到夺气攻心的最佳打击效果。

公元前202年十一月，汉大将刘贾率军渡过淮河进入楚地，先是诱降了九江守将，然后兵围寿春。韩信带兵西进占领彭城，项羽陷入四面受敌的境地，开始转战南撤，退到了垓下这个地方(今安徽灵璧南)。刘邦大队人马随后紧紧跟来，四面围上。刘邦把会合在一起的30万大军统统交给了韩信指挥，韩信于是布下了十面埋伏，把项羽重重包围在了垓下。但项羽这时候还有十万兵马，他一直坚守大营不出战，韩信一时之间也没有办法取胜。

楚军被围困的时间久了，粮食慢慢吃光了，隆冬时候刮着凛冽的寒风，兵士身上的衣服很单薄，这时候真是饥寒交迫，军心不稳。

一天晚上夜深人静的时候，突然从汉营那边飘来了一片楚歌声，而且还伴有箫声，听上去是那样的凄凉哀怨：“寒夜深冬兮，四野飞霜。天高水固兮，寒雁悲怆。最苦戍边兮，日夜彷徨……”

项羽听了之后，不免大吃一惊，心里想：“楚地难道已经完全被汉军占领了？他们怎么会有那么多的楚人啊？”

楚歌仍然源源不断地传来，听得十分清楚：“虽有田园兮，谁与之守？邻家

酒热兮，谁与之尝？白发倚门兮，望穿秋水。稚子忆念兮，泪断肝肠……”楚军的将士听了之后不禁潸然泪下，这悲凉凄苦的歌声让他们不由想起了家乡，想起了家中的父母与妻儿……歌声彻底动摇了项羽的军心，楚军士兵三三两两地开始逃离楚营，到后来竟然发展到整批整批地逃跑，大将季布、钟离昧这些人也相继溜走，就连项羽的叔父项伯也跑去投奔张良。人们看到败局已定，谁都不愿意再在这里等死了。一夜之间，数万大军只剩下了区区一千多人。

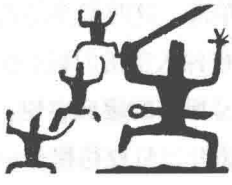
项羽根本无计可施，只好借酒浇愁，唱起了一首十分悲凉的歌：“力拔山兮气盖世，时不利兮骓不逝；骓不逝兮可奈何，虞兮虞兮奈若何？”虞姬夫人听了之后十分悲痛，自己持剑起舞作歌，唱完之后就自刎了，她的哥哥大将虞子期也引剑自刎，死在了妹妹身旁。项羽率领八百余骑拼死突出重围，却又在乌江边上被汉军追上，最后无奈自刎而死。其实，项羽并不知道，那晚在汉营中唱楚歌的其实不全是楚地人，而是张良精心布置的“攻心夺气”之计策。张良把来自楚地的英布率领的九江士卒全部分散到各营，让他们教所有的汉军将士练习唱楚歌，根本目的就是瓦解项羽军心。

夺气攻心这种从心理上瓦解敌人士气的方法所起到的实际效果，其实远胜于武力上的威慑，更加容易达到兵家所说的“胜于易胜”的效果。兵战之中，“攻心”有绝妙计策；在为人处世中，“攻心”也会有良方。首先，想要夺其心，就必须要牢牢掌握对方心理的变化；其次就是要“对症下药”，采取一些相应的措施。

【智慧点睛】

只要善于掌握对方心理，就能使自己处于主动地位，进而达到自己的目的。在现实生活中，一些矛盾问题如果直接交锋，往往难以解决。避开难以解决的主要矛盾，而施以较为委婉的方式，抓住对方的心理，反而能出人意料地把事情解决了。可见，攻心关系到人生路上的顺畅与磕碰，清醒与迷惑。

3. 避其锐气击其惰归



军队的士气应该是怎样的呢？孙子用一天之中的“朝”、“昼”、“暮”三个十分有代表性的时间段作比喻，指出了“朝气锐、昼气惰、暮气归”。初次作战时的士气好像早晨神足气盛的太阳那样高昂，过后就如同到了中午神怠气惰那

样逐渐懈怠，最后就像是黄昏而神衰气落那般衰竭。因此，朝、昼、暮的具体内涵，就是指士气的规律。军队士气既然有这样的规律，那么，对于敌人初战时的蓬勃锐气，孙子就主张“避”，然后等待敌人士气懈怠衰竭的时候再去“击”。这就是孙子“避其锐气，击其惰归”的重要军事名言。简单来说，既然士气是一支军队精神和意志的全面集中体现，而旺盛的士气是提高一支军队战斗力的重要因素，那么巧妙避开敌人旺盛的士气而后再去用兵作战，同样会让自己处于一个有利的战势。

公元前684年（鲁庄公十年），齐国大举进犯鲁国，两军在长勺（山东莱芜东北）这个地方遭遇了。齐军势力十分强大，而鲁军就显得兵少力弱。当齐军刚开始击鼓前进时，鲁庄公也要命令兵士击鼓迎战。谋士曹刿在一边急忙劝阻，要鲁军暂时按兵不动；一直等到齐军第三次击鼓前进，曹刿才允许鲁军击鼓大举进攻。没想到齐军竟然很快力不胜战，仓皇退走。这时候鲁庄公想要乘胜追击，曹刿再次劝阻了他，直到确认齐军不是伪装败退，才建议鲁庄公下令全力追击，鲁军结果大获全胜。

这是避开敌人锐气进行作战的一个经典战例。如果鲁军与齐军在长勺刚刚遭遇的时候，鲁军就立刻与齐军对战，恐怕是不可能取胜的。而当时两军是进行正面交战，也没有别的战术可施，于是曹刿就抓住了敌人的士气问题做起了文章。他洞悉战场上擂击战鼓“再而衰，三而竭”的自然规律，“避其锐气，击其惰归”，等到敌人三次击鼓，士气开始低落时才全线出击，结果鲁军大获全胜。

孙子能在距今2000多年前清楚认识到军队精神因素在战争中的重要性，并有如此透彻的精辟分析，提出了“避其锐气，击其惰归”这一具有十分普遍指导意义的军事原则，更是难能可贵的。这为后世兵家的心理战理论奠定了坚实基础。

当今商业社会，市场竞争日趋激烈，竞争对手林立于面前，要想获得竞争的胜利，就要认真仔细研究竞争对手的长处和短处。从而“避其锐气，击其惰归”，有效地击败自己的竞争对手。

瑞士表举世闻名，称得上是世界钟表业霸主。1967年，一位日本商人突然向它提出了挑战。这个日本人是日本第二精工社的社长，名叫服部一郎。他明白瑞士钟表业的优势是机械表，要想战胜它，就必须开发出一种不同于机械表的“新表”。最后经过一番仔细的调查研究，服部一郎把希望全部寄托在了“石英表”的开发上。他在美国人马里逊于1927年试制成功的真空电子管式石英钟的基础上，成功研发了一种小型石英表。这种小型石英表比原来像衣柜那么大的石英钟

体积缩小了很多。人们可以很轻松地把它戴在手腕上。“精工”牌石英表领先瑞士表问世之后，服部一郎客观地分析了自己的实力，认为仍然没有办法与瑞士表面对面地进行抗争，于是他巧妙地避开了瑞士这个手表市场，先在本国和瑞士以外的国家进行试销，“瑞士表”对此并没有表示介意。服部一郎和精工集团一面以迂回战术巧妙“包围”瑞士表，一面集中了大量的人力、财力从事石英表的新产品的具体研发工作。

到了1990年，“精工”牌石英表的产量已跃居世界第一位，精工集团认为这时候时机已成熟，决定向瑞士表发起总攻，他们不惜重金成功买下了日内瓦的“珍妮•拉萨尔”手表销售公司，以实用型、尊贵型的拉萨尔新型系列手表和瑞士表进行正面竞争。“瑞士表”这时候大为震惊，决心在全世界范围内展开积极反攻夺回市场，然而还是被老谋深算的“精工”集团击败了。“精工”潜心多年默默研发石英表，为的是避开瑞士机械表强大的竞争优势。在销售策略上也是这样，他们没有贸然直接进攻瑞士手表市场，而是“避其锐气，击其惰归”，最后一举击败了瑞士表。

【智慧点睛】

孙子的“朝气锐，昼气惰，暮气归。故善用兵者，避其锐气，击其惰归”的重要用兵思想，在人生战场同样可以运用。只要我们能够牢牢把握“朝、昼、暮”，精于辨别“锐”与“惰”，巧妙的避“锐”击“惰”，我们就一定能体味到成功的喜悦。尤其是在自己的实力与对手相当或者是暂时还不如对手的时候，就要想方设法去避开其锐气，而用别的办法去战胜对手，绝不要硬碰硬。

4.以逸待劳，蓄势待发



在精辟论述了“治气”、“治心”之后，孙子接着又论述了掌握军队战斗力的方法(“以近待远，以佚待劳，以饱待饥”)，就是“治力”。

用“治气”、“治心”、“治力”之所以可以牢牢掌握军队战斗力，归根到底是让己方一直处于主动态势和地位。以自己的“近、佚、饱”，对待敌之“远、劳、饥”，不仅能使我方在体力和实力的综合力量上始终处于主动地位，而且在精神和心理上也同样一直处于主动地位。由此，我方战斗力会逐渐增强，

敌方内部则不断出现矛盾和分歧。这三个“待”字，和“先为不可胜，以待敌之可胜”中的“待”字的意思其实是一脉相承的。

它并不是单纯、消极地去“等待”，而是寓含着积极之意。换句话说，“以近待远”，就是要对敌人“安能动之”。敌人驻扎在一个地方安稳不动，我就要设法使敌人移动起来。这样就可以成功达到“以近待远”，进而获胜的目的。“以佚待劳”，就是要对敌人“佚能劳之”。敌人如果休息得好，我就要使敌人疲劳。这样就可以成功达到“以佚待劳”的目的。“以饱待饥”，就是要对敌人“饱能饥之”。敌人有充足的粮食，我就要想办法使敌人饥饿。这样就可以成功达到“以饱待饥”的目的。《军争篇》中提到的“以近待远，以佚待劳，以饱待饥”，和《虚实篇》中的“佚能劳之、饱能饥之、安能动之”一起遥相呼应，互为表里，活灵活现了孙子的战略思想。

唐初李世民成功击败宋金刚的柏壁之战，就是运用“以饱待饥”战法的经典战例。唐武德二年(公元619年)九月，原来据守马邑称帝的刘武周，在突厥的积极支持下，南下发兵攻占太原后，派宋金刚率军继续向南前进，企图成功夺取河东，然后进图中原。李世民奉父命率军进驻柏壁。他对诸位将领说：“宋金刚率军奔波千里来到这里，精兵强将都被他带来了。刘武周在太原称帝，主要依靠的就是宋金刚的这些兵力。宋金刚虽然人数多，但是远道而来，粮食必然匮乏，一路上不断烧杀掳掠，以充军需。我们应该坚决坚壁不战，等到他们饥疲之日，再进行决战。”李世民不管宋金刚怎样挑战，就是不出来迎战，还派遣了大将刘洪断绝宋军的粮道。就这样双方相持了半年多，宋军粮食吃完了，无奈北撤。于是李世民立马挥军反击，奋追不舍，把宋金刚大部歼灭，从而最终取得了柏壁之战的决定性胜利。

“以近待远，以佚待劳，以饱待饥”也是人生战场上保持实力的最佳方法。只要我们定位好了“近”和“远”、“佚”和“劳”、“饱”和“饥”，并在“待”字上下足功夫，我们就一定能获得人生道路上的主动权。

竞争与博弈其实是无所不在的。所以，我们做事绝不可以有侥幸心理，要知道该来的必定会来。如果能把自己调整到最佳“待敌”状态，那就会比较有把握了，可以较为轻松地取胜。反之，如果是“怯敌”状态即“趋战”，就会十分难打。“趋战”就要被敌人不断牵引而仓促应战，那样将会非常危险，常常会面临失败。以逸待劳并不是要去一味的等待，而是要做到在最佳时机适时出击，只有懂得适时出击，才有可能取得战争的胜利。

有句古语说得好："物速成而疾亡，晚就而善终。"在市场激烈的竞争之中，一个明智的经营者绝不能够意气用事，和敌人争一时之高下。特别是面对着非常强大的对手，更要绝对注意避其锐气，等待其气势枯竭。比如对方刚刚推出了一种新的产品，就不要再急于去推出自己的产品。等到对方产品的生命周期曲线开始慢慢下降之时，就可以乘其颓势，一鼓作气地推出自己的产品，最后占领市场。再如去行销广告，大可不必针锋相对地去唱对台戏，等到对方的广告高潮过去的时候，再大张旗鼓地去宣传自己的产品，从而可以收到"百花发时我不发，我要发时都害煞"的绝佳效果。

【智慧点睛】

"待"的含义还包括着忍耐。一切的忍耐，都是为了更加有效地达到自己的目的。一个人如果不能忍耐，就不能成就大事。人生里有大多半的时间都是在等待和忍耐。能等才能有收获。越是能够等，收获就越大。"待"的含义虽然是在忍耐中慢慢等待和寻求战机的到来，但必须指出的是，"待"并不是要一味的守株待兔或是姜太公钓鱼，愿者上钩，而是要适时地创造出最佳时机、战机。

5. "击败"并不等于"击垮"

孙子说，对急于撤退回国的敌军不要再去阻拦，对被长期围困的敌军必须留有一个溃逃的缺口，对处于绝境的敌军千万不要过分逼迫。倘若围死，不给他们一条出路，敌人已经无路可走，就会困兽犹斗，拼命进行反击以求生。

得理不饶人，让对方完全走投无路，有可能就会激起对方"求生"的意志，而既然是要"求生"，就十分有可能会"不择手段"，这对你自己将造成极大的伤害。

知退——并不是每个人性格中的必然因素，只有大智者才可以悟到、做到。换句话去说，知退是一个人性格严谨的表现。每个人的智慧、价值观、经验、生活背景都不一样，因此和人相处难免会争斗，在竞争激烈的商业社会就会尤其明显。许多人一旦深陷争斗的漩涡之中，就会不由自主地焦躁起来，一方面是为了面子，另一方面就是为了利益，因此一旦得了"理"，就会不饶人，非逼得对方鸣金收兵或者是竖起白旗投降不可。然而"得理不饶人"虽然让你暂时吹响了胜

利的号角，但却也是下次争斗开始的前奏，“战败”的一方因为失去了面子和利益，他当然要全部“讨”回来。

《汉书》记载：西汉名将赵充国率领大军到了首叛者先零羌族的暂时驻地。先零羌族的官兵因为聚集时间太长了，意志早已松弛，看见汉朝大军，就纷纷丢弃车辆辎重开始奔逃，打算渡过湟水回老家去。敌人的前行道路十分狭窄，赵充国就率部队慢慢地在后面追赶羌人。有人说，要想完全消灭敌人，我们的行动实在太慢了。赵充国说：“这是一些处于绝境的敌人，不可以追得太急。我们如果慢慢地追，他们就会不太顾虑追兵而一味地奔逃；如果追得急了，他们就会回过头来与我们决一死战”。各部的军官们都说：“太对了！”先零羌族在逃窜途中，挤入水中淹死的多达几百人，投降与被杀的兵士有五千多人，汉朝大军总共掠回了牛羊十余万头，斩获了车马四千余辆。

“穷寇勿追”也是孙子从军事心理学的角度提出的一项十分重要的追击敌人的原则。“穷寇勿迫”对我们人生战场的启迪是：处理事情一定要有“度”，物极必反。凡事都该有个度，如果超过了这个度，就一定会走向反面。

在充满竞争的现代社会中，我们为了能够顺利战胜对手，获取更大利益，应该充分利用好自己固有的优势，集中全部力量把对手击溃。但是在对手已经没有丝毫还手之力的时候，我们还是应该给对方留一条生存之路。也许这种在他人十分不利的情况下，不去落井下石的友善行为，在将来会得到一份十分丰厚的回报。现在社会的企业越来越多，同行的竞争也日趋激烈。在如此的环境下，只有彻底击败对手才能取得胜利。但“击败”并不等于是“击垮”，给竞争对手留有一定的生存空间，适可而止，才是最终的大赢家。

天津市有一条主干线，每天都是车水马龙，熙熙攘攘，十字相交处有一条并不太起眼的小马路，那年小马路所在的街道办事处为了努力发展第三产业，临街盖了一溜房子。沈强就抢先进驻做起了酒楼的生意，而且规模还较大。有不少人纷纷跟进，一时间小马路上开始餐馆林立，自发形成了“饭馆一条街”。各家招牌、布幔、灯箱各异，还招来了不少主干线上往来的客流，生意普遍都还说得过去。然而这种共同繁荣共同发财的局面并没有维持太久，首先挑起事端的就是沈强。本来客流量已经相对恒定，大家心照不宣地进行竞争，可沈强就是要彻底地“消灭”对手。

其实像沈强这家高档次的酒楼，哪个菜系的菜肴都有从外面“借”来的。有客人来酒楼说某某饭店某菜特别受欢迎，这好办，让大厨去要盘菜一吃一看，

第二天就会照猫画虎一炒，招牌上都已经写好了“本酒楼隆重推出特色菜肴”。沈强非常留心小马路各家餐馆的拿手好菜，还具体列了明细，他本来就是大厨出身，这都难不住他，只要略加改良，就会照单“克隆”推出。凭借着这个办法，他抢了别人不少的生意，酒楼生意更火了。

老百姓就爱图实惠，想吸引他们价格上就得有一定的优势。他采购原料原本就精打细算，别的餐馆直接在市场上买牛羊肉，价格贵而且质量还没有保证，他就从屠户那里直接进，因为需要的量大，所以总会有优惠。别的餐馆都在市场上买河鱼，他的酒楼却有十位八位钓鱼迷亲自来送鱼，进货又比别人便宜一半。在这条小马路上他的菜肴价格是最低的，店堂又最大，外观装饰得豪华抢眼，每天总是爆棚，这客人也奇怪，越热闹越是喜欢凑热闹。

在沈强的不断挤兑下，小马路上其他餐馆生意就都不好做了，但还是会上一些座，微利继续维持。沈强的酒楼生意火，他们的餐馆也都不温不凉，小马路上因为饭店多才会人流不断，沈强如果是“君”，他们就是“臣”，沈强赚得钱多，他们赚得钱少，但毕竟还会赚钱，大家一起维持着小马路这个餐饮市场，都是受益的一方。

伴随着街道办事处要提高房屋租金的消息，终于有部分餐馆慢慢从小马路消失了。看着新开张的花店、租书店、电脑房，沈强心里充满了胜利者的强烈喜悦。但是福兮祸所伏，餐馆减少了，“饭馆一条街”就慢慢变味了，专门来遛街吃饭的顾客也就不来了，沈强的酒楼上座率和以前比不但没有增加反而下降了。更让他感到尴尬的是，两家相邻的饭店，一家改成了加工铝合金门窗的五金门市，整天都是电锯轰鸣，另一家转让给了一家卖寿衣的，晚上卖寿衣的灯箱在主干线上都可以一眼看到。酒楼四周有这样的环境，试问还有哪位食客有登楼就餐的雅兴呢?沈强真的很后悔……

一个精通经商之道的人，做事不会只进不退。像沈强那样，如果他给对手留一些余地的话，最后也不至于让他的酒楼变得无生意可做。

【智慧点睛】

《菜根谭》中这样指出：“径路窄处，留一步与人行；滋味浓的，减三分让人尝。此是涉世一极安乐法。”这句话旨在向我们说明谦让的美德。凡事懂得让步，表面上看好像是自己吃亏了，但事实上由此获得的东西却比失去的多。给对方留有一点余地就是给自己留一条退路。“得饶人处且饶人”，是很有道理的。



九变篇——随机应变，趋利避害巧变通

本篇首先强调了通于“九变”的重要性，指出一个人只有“通于九变”，才可以算是“知用兵”。而且要想做到这一点，最重要的就是从事物的正反两个方面的具体联系中去考虑问题，就是所谓的“智者之虑，必杂于利害”。



【原文通读】

孙子曰：凡用兵之法，将受命于君，合军聚合，圮地无舍，衢地合交，绝地无留，围地则谋，死地则战；途有所不由，军有所不击，城有所不攻，地有所不争，君命有所不受。

故将通于九变之利者，知用兵矣；将不通九变之利者，虽知地形，不能得地之利矣；治兵不知九变之术，虽知五利，不能得人之用矣。

是故智者之虑，必杂于利害。杂于利而务可信也，杂于害而患可解也。

是故屈诸侯者以害，役诸侯者以业，趋诸侯者以利。

故用兵之法，无恃其不来，恃吾有以待也；无恃其不攻，恃吾有所不可攻也。

故将有五危：必死，可杀也；必生，可虏也；忿速，可侮也；廉洁，可辱也；爱民，可烦也。凡此五者，将之过也，用兵之灾也。覆军杀将，必以五危，不可不察也。

【古文今译】

孙子说：大凡用兵的主要方法，就是主将受领国君的命令，招募兵员编成军队，然后再出征。在出征时，遇到沼泽连绵的“圮地”千万不要驻止，在多国交界四通八达的“衢地”上要和邻国友好结交，在没有粮食水草、交通困难、难以生存的“绝地”上绝对不可久留，遇到四面地势险要、有着狭窄道路、进出困难的“围地”要巧出奇谋尽快离开，如果陷入前无进路，后有追兵的“死地”就一定要殊死奋战；有的道路千万不要去走，有的敌军绝对不要去攻击，有的城邑不可以去攻占，有的地方决不能去争夺，就算是国君的命令，如果并不适合当时的情况也不要执行。所以，将帅如果能够完全了解以上九种机变的利弊，就已经是懂得用兵了；将帅如果不通晓九变好处的，那么，就算是知道地形情况，也不能够得到地利。指挥军队而不清楚九变的方法，那么，就算是知道“五利”，也是不能完全发挥军队的战斗力的。

所以，明智的将帅去思考问题，总是会兼顾到利与害两个方面。在有利情况下应该考虑到不利的方面，事情就能够顺利进行；在不利情况下应该考虑到有

利的方面，祸患就可以顺利避免。要使别的诸侯国屈服于自己，就应该用各种手段去伤害他，要使别的诸侯国能够任你驱使，就要用各种他不得不做的事去麻烦他，要使别的诸侯国乖乖听你的调遣，就要用各种利益去不断引诱他。

所以用兵的根本法则，就是不要总是寄希望于敌人不会来，而要依靠自己的力量严阵以待，去充分准备；不要寄希望于敌人不会发动进攻，而要依靠自己有使敌人没有办法攻破的充足力量。将帅有五种非常致命的弱点：只知死拼，有勇无谋，就很有可能被敌诱杀；贪生怕死，临阵畏怯，就可能被敌人给俘虏；易怒急躁，一触就爆发，就可能受敌凌辱而妄加行动；好名廉洁，过于自尊，就可能被敌污辱而完全失去理智；只知“爱民”，就可能会被敌烦扰而完全陷于被动。以上五点，是将帅易犯的错误，是用兵的大灾害。一支军队的覆没、将帅的被杀，都是因为这五种致命弱点造成的，所以为将帅的不能不慎重考虑啊！

【智慧解读与运用】



1.将帅有所不为，君命有所不受

从内容层次上看，本篇首先详细论述了五种地形五种情况，以及根据实际情况应做的灵活应变，提出了“途有所不由，军有所不击，城有所不攻，地有所不争，君命有所不受”“五不措施”为核心内容的重要作战基本原则。

将帅虽然直接受命于君王，然而，由于古代交通、通讯十分落后，君主不可能随时都能够掌握战场上瞬息万变的情况。为了可以万变应万变，随时牢牢把握战场动向，实现克敌制胜，孙子提出了“君命有所不受”的重要掌军原则。

是的，战场上风云变幻，战争态势瞬息万变，和原来的战略目的、战术部署不同在军事上是很常见的。君王的指令，不可能赶上战场变化的速度。因此，根据战场实际情况，当作战的实际情况已经不适合执行君主的命令时，就要自己做主，即“君命有所不受”。避免因为一味机械地执行君王指令而不考虑战场上的实际形势导致良机错失从而陷入被动状态，甚至是遭到惨痛失败。这是将帅进行指挥的另一个重要原则，也是对将帅素质的更高要求。因为根据实际情况而做出适当的变通，有足够的智慧、清醒的头脑就可以顺利完成；而对君王的命令做出取舍遵违的果断判断，除了智慧，还需要有非一般的胆识和勇气。

正是因为这样，将帅要根据实际的情况变通应敌，临机做出处置。譬如：“军

有所不击”，就是为了战争的整体目标，有的敌人是可以不打的，也就是说，打击目标要有选择性。与这种情况差不多，“途有所不由”、“城有所不攻”、“地有所不争”等，都是从战略的整体方面考虑而采用的灵活多变的对敌策略。

在《地形篇》中孙子就鲜明地指出：“遵照战争规律认真分析，如果有必胜把握的，就算国君说不打，坚决去打也是可以的；遵照战争规律仔细分析，如果没有必胜把握的，就算国君说一定要打，不去打也是可以的。应该做到前进不去企求战胜的名声，后退不去回避违命的罪责，所求的是保全民众符合国君的利益，这样的将帅，才是国家的珍宝。”这段重要的论述，可谓是对“君命有所不受”的精辟注解。由此可见，“利合于主”是“君命有所不受”的根本原则。如果把“将在外，君命有所不受”理解为接受任务之后就可以自作主张，甚至把它当作不执行命令的借口，那就是完全曲解了孙子的原意。

综和上面所说的，接受国君命令的将帅在指挥作战时，一方面要对君主认真负责，对君主正确的命令要坚决执行；另一方面，也要有强大的勇气违抗君主错误的命令，能够根据战场实际的形势做出正确的战略部署。

公元前507年(周敬王十三年)冬，吴王阖闾亲自率领他的弟弟夫概与伍子胥、孙子等人倾全国之兵，和楚军夹江对峙。楚国的令尹子常十分贪功，擅自率军渡过了汉水去攻击吴军。吴军沿着汉水向东岸后退，企图把楚军引到一个不利地形，然后再待机进行决战。子常并不知道是计，于是就在后面紧追不舍。楚军久追不得，士气开始大减。吴军于是就停止了后退，和楚军对阵于柏举这个地方。阖闾的弟弟夫概知道子常不得人心，而楚军又接二连三受挫、士气非常低落，于是主张应该先发制人，一举完全击溃子常军，随后再率大军出击，就一定可以打败楚军，但是吴王阖闾并不赞成马上这样做。夫概只好见机行事，亲自率领所部5000人猛攻子常部。子常军果然一触即溃，楚军果然大乱。

吴王阖闾的弟弟夫概，在和楚国令尹子常交战的过程中认真分析当时的具体战势，能够把握有利的战机，一举击败了子常之所部。然而当他向吴王阖闾提出要实行先发制人的策略时，却遭到了阖闾的反对，但是夫概并没有放弃这个战机，而是选择见机行事，突袭子常的部队，最终取得了战争的胜利。他虽然没有执行吴王的命令，但却成功地打败了敌人，完美体现了孙子的“将在外，君命有所不受”的战略思想。

不过，虽然孙子用“君命有所不受”去告诫将帅有时候应该有所为有所不为，要根据具体战机来自作主张。但也从侧面说明了作为君主要给予将帅们适度

的军事自主权，确保他们能够“将在自专”。

在古代所讲的“利于君”，也就是应该对国家有利，将帅可以根据实际情况变化而自行处理；在现代，企业经营者的任务就是要“利于公司”，员工可以根据实际情况变化而见机行事。

为了实现某项具体目标，上级在给你布置任务的时候，可能给你同时下达若干指示或是指令，而这些指示、指令又都是属于实现该目标的具体方式、方法。在执行上级指示、指令的具体过程中，应该根据实际情况，假如你所选择的方案或者你将要采用的方法，比上级指示、指令更加有利于目标的实现，这时候就应该向上级报告你的详细方案、方法；如果事情十分紧急，必要时你可以考虑实施“先斩后奏”、“边斩边奏”，让问题得到妥善解决。

【智慧点睛】

一个企业家如果不敢给下级以十分必要的临机处置权，将会在激烈商战中丧失很多机会，这样的企业是不可能有多少发展前途的。相反，如果一个企业家心怀大志，高瞻远瞩，敢于果断赋予企业各部门主管人员，特别是负责对外营销的主管人员在行动上相当的自主决断权，他的企业必定能屡屡抓住机遇，出奇制胜。



2.杂于利害——万事第一想

战场上千变万化，“九变”不可能包括作战中一切临机应变的可行之法。因此，孙子对于怎样正确处理战争中的利害得失问题，提出了一项十分重要的指导原则：“是故智者之虑，必杂于利害。杂于利而务可信也，杂于害而患可解也。”他要求将帅必须克服自己性格上的弱点，尽可能做到全面辩证地看待问题，在有利的形势下要能够看到不利的方面，在不利的条件下要能够看到有利的方面，这样才能做到趋利避害，防患于未然。这就是说，明智的将帅思考问题，总是可以兼顾到利与害两个方面。在有利的情况下会经常想到不利的一面，事情就可以顺利地进行；在不利的情况下能够想到有利的一面，祸患自然就可以解除。

趋利避害，是决策者选择作战方法时所必须把握的基本原则。然而，战争中各种矛盾不断环环相扣，敌我力量在犬牙交错的杂乱态势中相互制约，导致利害

相杂，利害相连。例如在进攻战斗中，凡是方便我军展开兵力的方向，也常常会是敌人的重点把守之处；凡是方便我军接敌运动的路线，也往往是敌人的设伏布障区域；凡是方便我军观察和发扬火力的地形，也必定是敌人注意防范的要地。

相反，凡是自然条件严重不利于我行动、冲击、发挥火力的地方，则敌人也就会疏于戒备。所以，在局势还没有明了的时候，一定要有应付两种可能的两手准备。只看见利而看不见害，就一定会麻痹大意，从而会轻举妄动；只看见害而看不见利，就会彻底丧失信心，变得消极气馁。就算在军事上的被动形式，也一定会包含着主动因素。有计划地暂时让出部分土地，以换取行动上的绝对主动权；故意付出某些必要地牺牲，让敌人麻痹；放弃眼前的一点局部小利益，以赢得全局的大利益，都是必要的以患为利之举。

公元200年，曹操率领的大军和袁绍率领的大军相持于官渡（今河南中牟东北）。当时，曹操兵少缺粮，士卒十分疲惫，而且后方还不稳，处境十分困难，所以打算退守许昌。曹操的谋士荀彧认为：我以“十分居一之众”的相对劣势兵力，阻击袁军已经有半年多的时间了，眼下袁绍的力量已经快要衰竭，局面一定会发生变化，这正是我们出奇制胜的大好时机。曹操采纳了荀彧的正确意见，下定决心坚持危局，加强防守，乘隙破敌。不久，曹操乌巢焚粮，一举打乱了袁绍的阵脚。随后又乘胜开始反攻，赢得了官渡之战的决定性胜利。这是从己患认识到了敌患，稳定持重等待机会，终于转患为利。

其实，所有事物都包含着利和害两个方面。对任何一种事物，只能够想到它的利，不能够想到它的害，是一种十分错误的做法。当然，只去想着害而忽视利的一面也有失偏颇。战争是这样，商场亦是如此。

曾经被世人公认为“摄影器材王国”的美国柯达胶卷公司，原来在全球占有霸主地位，垄断了整个美国市场。当美国洛杉矶举办第23届奥运会的时候，组委会请柯达公司出资4000万美元来购买广告宣传权。

柯达公司认为自己已经是世界公认的名牌，搞不搞广告宣传对它已经没有什么意义了，因此并不想花这笔钱。当时，精明的日本富士公司早就想一举打进美国这个大市场，立刻乘虚而入，以高出柯达两倍多的9000万美元成功购买了广告宣传权。结果，在世界胶卷市场上已经称雄多年的柯达公司的霸主地位，就这样被富士公司取而代之了，美国的摄影器材市场很快被日本完全占据了。柯达公司因为一念之差，看见利而看不见害，为了4000万美元丢失了自己的霸主地位，从此落后于富士，实在是得不偿失。柯达的失误告诫人们：谋事应该“杂于利

害”，不可以因为一时利害得失而铸成大错。

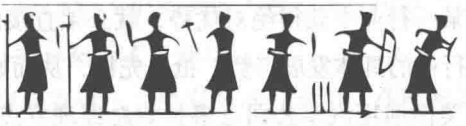
我们很容易看出这样一个问题：那就是聪明人思考问题，必定会兼顾到利与害两个方面。在不利的情况下，会认真分析有利的因素，可以尽快树立起必胜的信心；在十分有利的情况下，会仔细分析不利的因素，隐患就可以预先被化解。因此，一个人做生意的时候，最重要的就是要把过去的情况进行仔细的总结，再把未来的发展趋势认真地审视一番，不应该盲目发展，否则必定会导致失败。

除此之外，我们还应该借鉴孙子全面辩证的分析利害关系的观点，这对我们正确处理各种问题和困难都具有十分深刻的意义。

【智慧点睛】

世事没有绝对，事物都具有它的两面性。任何一种事物都有利和害两个方面。我们想问题、做事情，应该兼顾考虑到利害两个方面，趋利而避害。

3.严阵以待，有备无患



一点小小的疏忽和失误，就有可能导致全军覆没的厄运。

因此，孙子语重心长地告诫军队的统帅，千万不要把希望愚蠢地寄托于敌人“不来”、“不攻”上面，而应该把胜利立足于充分的准备。只有十分强大的实力，才可以震慑住敌人，让敌人无懈可击、无机可乘。用原文的话来讲就是“故用兵之法，无恃其不来，恃吾有以待也；无恃其不攻，恃吾有所不可攻也”。这虽然是在着重强调防御备战思想上的“机变”，但其思想的发端却仍然是“杂于利害”，可见《孙子兵法》的军事哲学思维是多么的深邃。

通过这段详细的论述，我们还可以看到孙子“自保而全胜”重要战略思想的完整性。与“先为不可胜”同属于一个思路，需要我们上下左右，纵横交错的去慢慢融会贯通。

战场上为了能够取得胜利，敌对双方都可能会想方设法运用各种各样的手段。换句话说，在战场上，如果想要取得胜利，就应该时刻严阵以待，防患于未然。11世纪初叶，北宋王朝与北方契丹民族建立的辽国，一起缔结了“澶渊之盟”。这样一来雄州(今河北雄县)就成了北宋与辽国接壤的边境城市。在雄州的北部郊区，那里居住着不少宋朝的百姓。因为没有边城防护，所以很难防范敌人

的军情刺探和侵扰蚕食，想要扩筑北城，可是又怕辽国借机寻衅。因为当时的总体军事形势是辽强宋弱，边防如果稍有疏忽纰漏，都可能成为敌人诉诸武力的一个借口，从而引起外患内忧。

针对这种实际情况，负责雄州防务的地方官李允则开始秘密实施一个“强而备之”的防御战略，李允则先是用白银铸造了一个很大的香炉，把它放在北郊的一座庙宇里，还故意不派人去看守。没有过几天，银香炉就被“盗”了。李允则煞有介事地开始四处张榜，重金悬赏捉拿盗贼。这本来就是“醉翁之意不在酒”，却弄得满城风雨尽人皆知，丢失银香炉的案件最终也没有侦破。在这同时，李允则乘机放出风声说：“庙中器物屡次丢失，必须要筑城围墙才行”。在这种舆论的巧妙掩饰下，他征集调用民夫，开始急修北城，工程不出十日就完成了。当强敌还没有悟出李允则筑城的真实用意时，雄州已成了北宋与辽国政权对峙抗衡的防御堡垒。

这种防患于未然的良好意识，在商战中也有着十分广泛的运用。商家如果要想在某一行业中获得绝对优势，就必须直接面对瞬息万变的商情与众多的对手，掌握行业的具体发展态势，抢占先机，从而始终立于不败之地。

美国通用汽车公司董事长兼总经理罗杰•史密斯，作为一名出色的企业家，他的经商之道就是防患于未然。

他可以算得上是一位非常出色的居安思危的企业家，也正是由于他在做人做事方面的特殊表现，才让企业有了长足的发展。相关统计资料表明，1984年通用汽车公司在全美500家最大工业公司的名单中名列第二，仅次于埃克森石油公司。在这一年，通用汽车公司总共售出各类型车共830万辆，总销售额高达839亿美元，一共获得45亿美元的利润。

同时，因为80年代以来石油价格一直不断下跌，美国人好像又可以大手大脚地使用汽油了，于是“美国式”舒适而豪华的大轿车又开始时兴起来。在这种非常好的形势下，公司的经理们认为理应舒口气，过上几天安稳舒服的日子，可是身为总经理的史密斯却没有这样想。史密斯从公司的长远利益出发，果断做出了两项重大决策：他不惜投资几十亿美元的巨额资金，去成立一家全新的制造汽车的公司——农神公司。农神公司的第一批产品在1987年秋开始推出。投产之后的农神公司每年可以生产40万~50万辆小轿车。农神公司的设备都是经过改进的全自动化的设备，生产出的小型车的车型、成本和质量都可以和日本车争一日之长短。

就是在农神计划还没有实现之前，为了对抗日本进口轿车，史密斯采取了

美国企业界一般采用的策略，就是“如果你不能战胜他们，你就加入到他们中去”，与日本丰田公司签订了合作协议，在加利福尼亚的佛垒芒装配厂总共生产25万辆丰田设计的轿车，以通用的“雪佛兰”的车牌在美国市场上公开出售。除了丰田以外，“通用”还和日本的“铃木”、韩国的“大宇”和“现代”等汽车公司签订了合作协议，用“通用”的牌子在美国出售这些厂家的汽车。史密斯之所以会决定采用这些方式，他的根本目的都是为了能够避免在农神计划实现之前，缺少必要的替代产品，让“通用”被挤出传统的汽车市场。而且他还决定用25亿美元的巨资买下达拉斯电子资料系统公司。其最终目的是利用电子资料系统公司卓越的电脑技术，去推进整个农神计划，让咨询部门作业实现流水化，成功收购电子资料系统公司后，通用汽车公司就已经开始用机器人武装汽车装配线。通用汽车公司能够如此顺利发展，正是因为史密斯高瞻远瞩、居安思危，所以才会让该公司百尺竿头更进一步。

正如古人所说的那样：“无事如有事，时提防，可以弭意外之变；有事如无事，时镇定，可以消局中之危。”（陈继儒《小窗幽沅·卷三》）所以不管何时何地，都应该未雨绸缪，居安思危，切忌临渴才去掘井。

当然，在日常生活当中我们也应该要有一点居安思危的意识。在顺利的环境中能够想到危难的情况，这绝不是杞人忧天。很多事情常常在顺利的时候，就会因为一时的麻痹大意而有可能给自己带来危难，胜利时忘了还有很多矛盾没有解决也可能会前功尽弃。

所以说，在我们追求利益的同时，同样也应该考虑到失败的一面和损失的一面，两者兼顾，方能周全。用最大的努力去争取一个最好的结果，同时做好迎接失败的准备，以及相应的应变措施，这样才能够以不变应万变。要多准备几手，多设想一下可能会出现的困难，多准备几手应急措施，这样如果一旦有了情况，就可以十分容易地应付了。



【智慧点睛】

不管做任何事，都必须记得“有备无患”。只有这样，我们才会在危险降临时应付自如。一个人随时都面临着生活的压力，同样，在社会上的所有行业都是一样的，都会有属于它自己的那种压力。如果对这些压力不太在意的话，就随时都会有爆发的可能性。其实，有一点压力并不可怕，可怕的是一直没有准备好迎接这些压力。做人做事，要严阵以待，居安思危，才能有备无患。

4.生于忧患，死于安乐

从“故用兵之法，无恃其不来，恃吾有以待也；无恃其不攻，恃吾有所不可攻也”这句话中我们还可以看到孙子良好的危机意识和忧患意识。这种忧患意识通篇贯穿《孙子兵法》始终。

商朝后期，国力逐渐衰落。四方外族的不断骚扰，更是让百姓民不聊生。就在这水深火热的危机之中，纣王继位，他的神勇让四方甘心臣服，商朝似乎实现了中兴。可就是这个纣王，却慢慢变得不思进取，贪图安逸，断送了商朝大好河山。清朝后期太平天国农民起义，洪秀全带领饱受奴役之苦的人民向清朝封建统治者发动最为猛烈的进攻，可就在事业刚刚有一点成就时，起义军领导者中的内部矛盾出现了，天京变乱让太平天国慢慢走向了灭亡。这一切，不都证明了“生于忧患，死于安乐”的道理吗？

逃避忧患，渴望安乐，这就是人性之中普遍脆弱的一面，殊不知，在安乐面前会完全丧失斗志，而在忧患面前可以树立一种和艰难作斗争的顽强拼搏的伟大精神。不可否认的是我们每个人都具有惰性。一旦环境慢慢稳定下来，只要付出50%的精力就可以应付自己所做的工作，人们就会变得懒惰，不思进取。社会发展迅速，现在已经不再是一个依靠经验就可以吃饭的时代。一个人如果不紧跟时代的步伐，就会被无情地淘汰。

现在是一个人才竞争的社会。在一个团队里，没有哪个人是独一无二、不可或缺的。一个人离职，立刻就会有新的人补充进来。作为现代社会的一份子，我们更应该经常保持危机意识。什么是工作？工作就是自己生存的切实保障，衣食住行都要靠工作所获得的工资来维持。只有具备了良好的危机意识，你才能不满足于自己已经取得的一些成绩，你才能督促自己在工作之余不断学习新的知识和技能。

【智慧点睛】

人不可以安于现状，要想对自己有深层次提高，就必须要有忧患意识。因为只有有了忧患意识，才能做到有备无患，才能在工作生活中有积极的上进心，有卓越的进取心。过分享受依赖安逸只会慢慢消磨掉一个人的斗志，最终苟活一生。也就是说，只有有了忧患意识，才能十分积极地去拼搏奋斗，人生才会更加绚丽多彩。

5.将有五危，临危更需冷处理

将帅素质是许多军事家都非常重视的问题。孙子在本篇中着重指出将帅的“五危”，是从五个方面去研究将帅素质上的某种缺陷可能会导致的各种危机，将帅在运兵指挥战役的时候，失败常常不是来自于外部条件(如：敌强我弱、地形条件恶劣、供给严重不足、敌情不清楚、兵卒训练比较差等等），而是来自于将帅个人的致命素质缺陷。

将帅理应是不避生死之险、智勇双全，而且具有卓识远见的仁者。而不是只懂得牢牢捉住事物一端，困守到死的庸才。他们虽然勇敢但并不是拼死蛮干；他们善于保存军队的实力，却绝不会委屈贪生；他们性格刚毅但绝不暴躁，经得起诋毁和误解；他们洁身自爱不怕别人诽谤；他们爱兵如子，却有恢弘的大局观念。完全符合《始计篇》中所论述的合格将帅需要的条件——智、信、仁、勇、严五德齐全。

通过以上的仔细分析，可以这样说，孙子所着重提出的将之五危“必死，可杀也；必生，可虏也；忿速，可侮也；廉洁，可辱也；爱民，可烦也”，都是在告诫将帅遇事一定要沉着冷静，应该处变不惊，从容应对敌人，因为在激烈的战争中，作为一个三军统帅，他的一个命令、一个行动，不仅关系到全军将士的生死存亡，同时也关系到国家的安危、百姓的存亡。因此，孙子极力主张将帅要有良好的个人修养，应该有大将风度，遇事要冷静沉稳，不急不躁，处变不惊，从容应对敌人，也就是说，面临危机更需要进行冷处理。以上这些完美体现了孙子的“慎战”思想。

将帅们深知自己肩负的使命重大，常把“制怒”、“忍”等制成匾放在身旁，时刻警告自己，提醒自己。而那些容易发怒不知忍耐的将帅们，也就只有自食其果了。下面就是精彩的一例：

公元357年，东晋叛将，羌族人姚襄率部进据氐族苻黄落，反前秦，前秦命令苻黄眉、苻坚及将军邓羌等率军前去迎击，姚襄开始时深沟高垒，固守不战。邓羌于是就向苻黄眉献策说，姚襄刚刚被桓温杀败，已经锐气大减，所以才会拒不出战。然而他自己性格刚烈，我们可以鼓噪扬旗、逼近他的营垒，激其出战。然后再在三原设下埋伏，必定能大败姚襄。姚襄果然大怒不止，率军全线出击，邓羌就且战且退，把姚襄引到了三原，然后和伏兵一起全力出击，姚襄所部立刻溃不成军，其本人也被斩首。姚襄原本可以坚守阵地，拒不出战，从而很好地保

存自己的实力，可是他却禁不起邓羌的挑逗，大怒出兵，结果自己兵败被斩，实在是可惜。

战争的胜败主要系于将帅，同样，一个企业的兴衰也主要系于领导。一个喜怒形于色、缺乏良好修养的领导是导致一个组织失败的最直接原因。相反，凡事都可以做到镇定自如的领导者必定会带领自己的企业走向辉煌。

被人们称为台湾“经营之神”的塑胶大王王永庆，他出身贫寒，依靠经营米店慢慢积累了一笔财产。20世纪50年代，台湾方面想大力发展塑胶工业，并派懂得化学工业的企业家何义出境考察。何义考察归来后，觉得在台湾生产塑胶，根本没有办法与日本竞争，自己悄然隐去。此时，王永庆对塑胶还处于一窍不通的阶段，但他认为台湾岛各地都有进行烧碱的生产厂家，可以为塑胶粉的生产提供十分丰富的氯气资源，而且，塑胶市场前景是没有办法估量的。后来，王永庆果断排除各方干扰，与人合作，创建了台湾历史上第一家塑胶公司。王永庆的塑胶公司以每月生产100吨的速度投入了批量生产，但当时台湾的月需求量只有20吨，产品大量积压。股东们担心自己的投入会如同石沉大海，就相继要求退股。于是王永庆狠狠心，倾尽了家产，购下了所有产权，开始独自经营。他的对策是：增加产量，同时降低成本和售价，以此吸引更多的海内外客户。

但是，市场上的日本塑胶粉价格十分便宜，质量也丝毫不差，所以，王永庆的产品一直在仓库里堆积着。“难道真的像何义预言的那样，只有死路一条”？王永庆就这样被逼上了绝路，他也曾想过要把产品运出去，但台湾不过是一个海外孤岛，要进行远程运输，昂贵的费用是他承担不起的。看来，出路还只能是在台湾岛上。于是，王永庆下定决心“再建一个塑胶加工厂”，换句话来说，就是让自己成为一个市场。他把自己生产的塑胶“卖”给自己的塑胶加工厂，然后再去出售塑胶成品。

王永庆的惊人之举很快得到了有识之士的支持，他很快就筹集到了足够的资金创建了一座规模可观的塑胶加工厂，并且还更新了塑胶厂的设备。

当塑胶加工厂正式投产后，两厂互补的生产优势马上就大放异彩。王永庆就这样独占了台湾的塑胶市场，没有人可以与他匹敌。受此启发，王永庆发现塑胶业和木材业结合在一起之后的市场更为广阔，于是他就又先后建立了“新茂木业有限公司”、“台湾化学纤维有限公司”，开始去生产新颖且利润大的特种工业品。

1973年，世界石油危机让台塑基础原料的供应中断了，王永庆非常果断地在

海外投资建成全球最大的轻油裂解厂，让自己的台塑集团再也不会为基础原料的供应而担心。王永庆在事业低潮期所表现出的惊人胆识和气魄，让他成为了名震海内外的台湾“塑胶大王”。正是因为他处变不惊、从容应对的良好素质，才让“台塑”不断壮大。

面对着事业中的重大“转变”，当你因为某些客观条件的限制而感到已经力不从心的时候，是应该沉着冷静、越挫越勇，还是要自乱阵脚、望而却步，这是一个人能否能够成就大业的分水岭。

在我们的日常生活中，难免会遇到一些突发事件。大乱临头，惊慌失措，绝对不是应有的改变乱局的态度。面对变乱，首先应该镇定下来，坦然接受这种局面，然后再想办法扭转它。

我们要以冷静的态度去面对社会，这十分有利于顺境与逆境中的反思，既有利于社会也有利于自己；以冷静的态度面对他人，易于辨识善恶，让我们亲君子而远小人；以冷静的态度面对名利，易于道德上的清楚筛选，可以不断提高人品和素质；以冷静的态度面对坎坷，有利于安危中的仔细权衡，可保康宁。冷静，让我们变得大度、理智、无私和聪颖。冷静，是知识、智慧的一种独到涵养，更是理性、大度的深层感悟。在这个竞争激烈的商业社会，我们必须应该具有人性的成熟之美，否则即使有人把机会送到我们面前，不冷静处之也是很难把握的。

毕竟在我们的生活当中，是有许多问题需要我们去冷静面对的。比如，你小时候面对着老师的提问；面对着一道难解的计算题；毕业时面对的是选择继续深造，还是要择业工作，应对着面试官的盘问；人生中面对一次十分重大的决策等，这都需要我们冷静地去应对。学会沉着应对，认真进行思考，你才能够找到一份让你满意的答案，开辟出一条新的人生之路。

【智慧点睛】

通达权变，临变有制，这是大智之人才能做到的事情。很多人不知道去随机应变，不知怎样去面对眼前的变故，所以会经常受到变故的打击。机智应变，临变不慌，才是应对变故的最佳良策。



行军篇——管中窥豹，察微知著来相敌

在《行军篇》中，孙子谆谆告诫带兵将领，要重视自己军队的“所处”，这是决定队伍生死的大事。明智的将帅，会分析判断战场的地形地势，从而处于最有利的地形，并借助地利消灭敌人，本篇还讲究根据周围环境所发生的各种变化来判断分析对手的情况和意图，从而正确决定如何作战。



【原文通读】

孙子曰：凡处军相敌，绝山依谷，视生处高，战隆无登，此处山之军也。绝水必远水，客绝水而来，勿迎之于水内，令半济而击之利；欲战者，无附于水而迎客，视生处高，无迎水流，此处水上之军也。绝斥泽，惟亟去无留；若交军于斥泽之中，必依水草而背众树，此处斥泽之军也。平陆处易而右背高，前死后生，此处平陆之军也。凡此四军之利，黄帝之所以胜四帝也。

凡军好高而恶下，贵阳而贱阴，养生而处实，军无百疾，是谓必胜。丘陵堤防，必处其阳而右背之，此兵之利，地之助也。上雨，水沫至，欲涉者，待其定也。凡地有绝涧、天井、天牢、天罗、天陷、天隙，必亟去之，勿近也。吾远之，敌近之；吾迎之，敌背之。军行有险阻、潢井葭苇、山林翳荟者，必谨覆索之，此伏奸之所处也。

敌近而静者，恃其险也；远而挑战者，欲人之进也；其所居易者，利也；众树动者，来也；众草多障者，疑也；鸟起者，伏也；兽骇者，覆也；尘高而锐者，车来也；卑而广者，徒来也；散而条达者，樵采也；少而往来者，营军也；辞卑而备者，进也；辞强而进驱者，退也；轻车先出居其侧者，陈也；无约而请和者，谋也；奔走而陈兵者，期也；半进半退者，诱也；杖而立者，饥也；汲而先饮者，渴也；见利而不进者，劳也；鸟集者，虚也；夜呼者，恐也；军扰者，将不重也；旌旗动者，乱也；吏怒者，倦也；粟马肉食，军无悬缻，不返其舍者，穷寇也；谆谆翕翕，徐与人言者，失众也；数赏者，窘也；数罚者，困也；先暴而后畏其众者，不精之至也；来委谢者，欲休息也。兵怒而相迎，久而不合，又不相去，必谨察之。

兵非益多也，惟无武进，足以并力、料敌、取人而已；夫惟无虑而易敌者，必擒于人。

卒未亲附而罚之则不服，不服则难用也。卒已亲附而罚不行，则不可用也。故令之以文，齐之以武，是谓必取。令素行以教其民，则民服；不行令素以教其民，则民不服。令素行者，与众相得也。

【古文今译】

孙子说：军队在行军打仗、扎营、作战与观察、判断敌情的时候，都要注意：通过山地的时候，应靠近有水草的山谷行进；驻扎的时候，应选择一个居高向阳、视野开阔的生地；如果敌人已经占据高地，那就不要仰攻。这些是在山地部署军队的具体原则。横渡江河之后，要在离江河稍远的地方驻扎军队；如果敌军渡河开始进攻，不要在敌人刚入水的时候就去迎击，而要乘它有一部分已渡、一部分未渡或是半渡时予以攻击，这样去做最为有利；如果要与敌军进行决战，就不可以紧靠水边布兵列阵；也要居高向阳，千万不要在敌军下游低凹地驻扎或布阵。这些都是在江河地带部署军队的重要原则。如果要通过盐碱沼泽地带，应快速离开，不要进行停留；如在盐碱沼泽地带和敌军遭遇了，那就应该占领有水草而靠树林的地方。这些是在盐碱沼泽地带部署军队的重要原则。在平原地带驻军，要选择一个地势平坦开阔的地方，主要侧翼则应该依托高地，做到面对着平易的地方、背靠山险，要前低后高，这些都是在平原地带部署军队的原则。以上这四种“处军”原则的好处，就是黄帝可以战胜“四帝”的重要原因。

大凡进行驻军，总是喜好高处而讨厌低洼的地方，重视向阳而不喜欢阴湿的地方；靠近水草丰盛、军需供养十分充足的地方，将士就不至于会发生各种疾病，这是军队致胜的一个十分重要的条件。在丘陵、堤防进行驻军，一定要占领朝南向阳的一面，而一般将主要的侧翼背靠着它，这些对于用兵作战十分有利的措施，能得到优势地形的辅助。河流上游一直在下暴雨，看到水沫急速漂来，要等到水势平稳以后再去渡和，以防山洪突然来袭。凡是遇到“绝涧”、“天井”、“天牢”、“天罗、“天陷”、“天隙”等险恶地形，必须快速避开而不要靠近。我军应该远离开它们，让敌军去慢慢接近它；我军应想办法面向它，而设法让敌军去背靠它们。军队如果在山川险阻、芦苇丛生的低洼地与草木繁茂的山林地区行动，必须认真反复地搜索，因为这些都是容易埋伏敌军和奸细的地方。

敌军离我很近而仍然能保持镇静的，是倚仗它据有十分险要的地形；敌军离我很远而又来进行挑战的，是想诱我前进，敌军不去居险要而愿居平地，必定有它的好处和用意。树林里许多树木不停摇动的，是敌军向我快速袭来；在草丛中设有很多遮蔽物的，是敌人企图以此迷惑我；鸟儿突然飞起，一定是下面有伏兵；走兽受到惊吓猛跑，是敌人马上要大举来袭。飞尘高扬而又十分细长的，是敌人驾着战车向我开来；飞尘低矮而又广阔的，是敌人步卒大步向我开来；如果

飞尘分散而细长，是敌人正在伐木砍柴；飞尘很少而又在那里时起时落的，是敌军在仔细察看地形，准备安营扎寨。敌方使者的言词十分谦卑而实际上又在加紧战备的，是很快就要向我进攻；敌方使者言词强硬而军队又向我不断进逼的，是要开始准备撤退；敌人战车先出并占据了翼侧的，是在布列阵势，准备开始作战；敌方没有预先约定而突然来请求议和的，其中必定会有阴谋；敌方急速奔走并且还展开兵车的，是希望与我交战；敌军一直在半进半退的，可能是伪装混乱来引诱我进攻。敌兵倚仗手中的兵器勉强站立的，是缺粮饥饿；敌兵从井里打水而急于要先喝的，是因为干渴缺水；敌人见利而不马上前进的，是因为疲劳过度。敌方营寨上有大量飞鸟停集的，说明营寨早就已空虚无人；敌营夜间有人大声惊呼的，是心理极度恐惧的表现；敌营纷乱没有秩序的，是因为将帅没有威严；敌营旌旗不断乱动的，是其阵形有些混乱；敌官吏急躁并且容易发怒的，是全军过度疲劳的表现。敌人用粮食去喂马，把牲口杀了吃，收起了所有炊具，不再返回营寨的，是准备进行拼死突围的穷寇；敌兵聚集一起在私下进行低声议论，是因为其将领已失去人心；再三去犒赏士卒的，说明敌军已经完全没有别的办法；一再去重罚部属的，是敌军已经陷于困境；将帅先对士卒凶暴后又十分畏惧士卒的，说明其太愚蠢了；敌人借机派使者来进行谈判的，是想借机休兵息战。敌军气势汹汹地前来，但又长时间不接战，也不肯离去的，必须审慎地观察以摸清他的真实意图。

打仗并不是兵力愈多愈好，只要不去轻敌冒进，并且能集中兵力，判明敌情，也就足以去战胜敌人了。那种没有深谋远虑而又轻敌妄动的人，一定会成为敌人的俘虏。

将帅在士卒还没有亲近依附时，就贸然去处罚士卒，那士卒就一定会不服，这样就很难用他们去打仗了；如果士卒对将帅已经完全亲近依附，仍然不去执行军纪军法，这样的军队也是不可以打仗的。所以，将帅要用怀柔宽仁的手段去好好教育他们，用军纪军法去严格管束他们，这样就必定会取得部下的敬畏和拥戴。平常能认真执行命令、好好教育士卒，士卒就会养成服从命令的良好习惯；如果平素不认真执行命令、教育士卒，士卒就一定养不成服从命令的习惯。平常所以能够认真执行命令，是因为将帅与士卒相互取得信任的缘故。

【智慧解读与运用】



1.选择有利于自己的环境

《行军篇》主要论述了军队在不同的地理环境里行军作战、驻扎安营和观察敌情等方面的具体原则。具体说来，《行军篇》的论述要点主要体现在两个方面：一是“处军”，就是指军队在不同地形条件下怎样行军作战和驻扎宿营。孙子提出的“处军”总原则是：要善于利用对我有利的地形，避开相对不利的地形，选择一个有利于自己的地势环境，避开不利于自己的比较险恶的地势环境。为此，孙子详细地列举了山地、江河、沼泽和平原等四种地形下不同的“处军”方法，并总结归纳了利用地形的基本特点。

鉴于此，孙子提出了行军打仗必须遵守的原则，他认为在行军打仗的时候，军队驻地必须选择在一个高处、向阳处和物资丰饶处，这样既有利于军队休整，也有利于自己防守和进攻。只有占据了这些有利条件，胜利才可以有所保障。

公元897年（唐昭宗乾宁四年），淮南节度使杨行密公然割据一方，兴师叛乱。汴州刺史、宣武节度使朱全忠奉命大举兴师讨伐淮南节度使杨行密。朱全忠命令庞师古率军攻扬州，葛从周负责攻寿州。庞师古率兵7万驻扎在清口，部属认为清口这个地方地势低洼，不适合驻军，但庞师古认为自己兵力强大，所以很不以为然。杨行密率军到楚州迎击，命令朱谨在渭水滩河上开始堵水截流，准备一举水淹朱全忠陆军。军中探子侦查得到了这一情况，马上报告给庞师古，庞师古觉得他是妖言惑众，根本不足为信。一天，朱谨率领军士5000人，高举着汴州军旗号，混入了敌军，把汴军杀得措手不及，随后杨行密又开始决堤放水，汴军淹死无数，继而又亲率大军猛烈击杀，庞师古所部最终全军覆没。葛从周看到庞师古全军覆没，自己已然失去了左翼，只好立即撤退，杨行离又乘胜追击，于是汴军大败。

“低洼之地，不宜驻军”，这是非常明显的道理。可是因为庞师古过于自负，听不进部属劝告，明明知道这是兵法大忌，却还要故意违犯，结果给了杨行离一个可乘之机。而杨行离牢牢抓住这一有利战机，果断堵水截流，水淹汴军，轻而易举取得了战争的最终胜利。

谁都知道行军作战要走容易走的路，避开很难走的路。选择一个有利于己的环境和地势，而尽量避开不利于己的环境和地势。在平常的工作和生活中，也有

对地理环境择善而处的情况。譬如，孟母三迁的故事就十分鲜明地证明了环境对于一个人成长的重要性。

孟子是战国时期一个伟大的思想家。孟子从小就失去了父亲，全靠母亲倪氏一个人日夜纺纱织布维持生活。倪氏是个勤劳而十分有见识的妇女，她希望儿子读书，不断上进，早日成才。但小时候的孟轲天性好动顽皮，根本不想刻苦学习。他整天跟着左邻右舍的孩子一起爬树捉鸟，下河摸鱼，去田里偷瓜。孟母开始的时候对他又骂又打，办法都已经用尽了，还是不见什么效果。她后来仔细一想：儿子不想好好读书，可能和附近的环境不好有关系。于是，她就去找了一处邻居没有贪玩小孩的房子，就这样第一次搬了家。

但是搬家以后，孟轲还是照样坐不住。一天，孟母去河边洗衣服，回到家一看，孟轲又跑出去玩了。孟母心里想，这周围又没有什么小孩，他又会到哪里去玩呢？孟母找到了邻居院子里，看见那儿支着个大炉子，几个满身都是油污的铁匠师傅在“叮叮当当”地打铁。孟轲也待在院子的角落里，把砖块当做铁砧，把木棍当做铁锤，模仿着铁匠师傅的样子，在那里玩得正起劲呢!孟母一想，这里环境还是不太好，于是就又搬了家。

这次她干脆把家搬到了荒郊野外，周围并没有邻居，门外是一片空旷的坟地。孟母想，这里再也没有什么东西可以吸引儿子了，他总会用心念书了吧!但是转眼间，清明节到来了，坟地里慢慢热闹起来，孟轲又溜出去玩了。他看到一支穿着孝服的送葬队伍，哭哭啼啼地抬着一个黑棺材来到坟地，几个精壮小伙子用锄头挖好了墓穴，把棺材给埋了。他觉得很好玩，也照着他们的动作，用树枝慢慢挖开地面，认认真真地把一根小树枝当作是死人给埋了下去。直到孟母来找他，他才不舍地回了家。

于是，孟母进行第三次搬家。这次家的隔壁是一所学堂，有个胡子花白的老头教着一群大大小小的学生。老师每天摇头晃脑地带领着学生们大声念书，那拖腔拖调的声气就好像是唱歌一样，淘气的孟轲也跟着摇头晃脑地大声念了起来。孟母看见儿子终于喜欢念书了，十分高兴，干脆就拿了两条干肉当做学费，把孟轲送进了学堂，并在那里安心的定居了下来。

孟子后来成为了著名的大学问家，与他所处的社会环境对他的熏陶感染其实有很大关系。所以说，良好的人文环境对人的成长是非常重要的。

【智慧点睛】

古语有云："交必择友，居必择邻。"生活中需要"居必择邻"，军事上则应该"择便处军"。二者都属于对客观环境条件的优先选择利用，尽可能的做到趋利避害。孟母三迁，就是要选择一个对儿子的教育有利的环境。



2.察微知著，从细微处察知局势

古人说："用师之本，在知敌情，未知敌情，则军不可举。"在提出了不同地形上的行军、驻军与作战的重要原则后，孙子紧接着详细论述了行军作战中的另一个非常重要的问题——侦察敌情（"相敌"）。其中十分详细地介绍了32种直接观察、判断敌情的方法，这32种方法被后人总称为"相敌三十二术"。"相敌三十二术"不仅是孙子总结古代战争指挥经验的精华，而且是整部《孙子兵法》中的一段优美的华彩乐章。

孙子的"相敌三十二法"，原则上可以分为两类。一是依据具体自然景象的特征和变化来观察、分析判断敌情。如：群鸟突然之间飞起，是下面有隐藏的伏兵；走兽到处没有目的地乱跑，是敌人要大举来袭。二是依据敌人的实际行动来观察判断敌情。如：敌军距离我很远而又敢来挑战的，是企图引诱我前进；敌军急速前进并摆开兵车列阵的，是急着和我决战。

孙子所处的时代距今已经有2000多年了，他能透过一些微不足道的表面现象，加以精密的逻辑推理，察微知著，看到事物最本质的东西，确实十分难得。

公元前575年4月，晋厉公联合齐、宋、鲁、卫四国一起攻打郑国。楚国是郑国的盟友，马上出兵支援。双方的军队在鄢陵这个地方（今河南鄢陵西北）相遇。当时，楚郑联军总共有兵车530乘，将士九万三千人。晋军领先一步到达鄢陵，共有兵车500乘，将士5万余人，而宋、齐、鲁、卫的军队这时候还没有到达鄢陵。楚共王看见诸侯各军还没到，就想乘机先击溃晋军，所以命令大军在晋军大营附近列阵。

晋厉公率众将登上高地仔细观察楚军列阵情况，并认真研究决战计划。大多数晋将惧于楚郑联军的兵力优势，主张就地坚守不战，等待友军来到。晋军中军主将栾书在认真观察敌阵后，发现楚郑军现在士气不佳，认为过几天之后，楚郑联军就必然会疲乏，因此也主张等待友军全部来到后再出战。只有新

军副将郤至在观察了敌阵之后发表了自己主战的意见。郤至说："根据我的观察和了解以及手中掌握的情报来看，楚郑联军有六个非常致命的弱点，如果我们马上出击，一定能获胜。第一，楚军人数是不少，但老兵居多，这些老兵行动相当迟缓，根本不会有什么战斗力；第二，郑国的军队看起来一团糟，到现在还没有列成一个像样的阵势，这说明他们平时缺乏训练，根本不堪一击；第三，两军都在吵闹不止，没有丝毫临战的紧张气氛；第四，据我所知的，不但楚郑两军没有协调好，就是在楚军内部，中军和左军也在一直闹意见……"

见郤至说得如此有理有据，晋厉公和众将都十分赞同郤至，并马上发起进攻。将军苗贲皇原本是楚国人，对楚军非常熟悉，乘机献计道："楚军的精锐全都在中军，只要能先打败他的左、右两军，再合力一起攻打中军，楚军必会失败。"

晋厉公欣然接受了苗贲皇的建议，命令晋军首先向楚右军和郑军发起最为猛烈的攻击。战斗开始以后，晋厉公的战车忽然深陷入泥沼之中，一时间进退不得，楚共王把这个情况看在眼里，于是亲自率领一支人马飞速杀奔而来，想要活捉晋厉公。岂不料，"螳螂扑蝉，黄雀在后"，晋将早早就已经发现了楚共王的企图，一箭射去，正好射中楚共王的左眼，楚共王马上拔箭，连眼珠都一起带了出来，楚军看见楚共王负伤，军心立即浮动。这时候，晋厉公的战车从泥沼中已经挣脱出来了，晋厉公指挥晋军一起掩杀过去。楚军以为诸侯四国的军队已经全部赶到，阵势顿时大乱，纷纷开始后撤，一直退到颍水（今河南许昌西南）南岸才得到停止，当天晚上就悄悄班师回国了。

晋军凭借相对较少的兵力战胜了楚军，战后论功行赏，郤至立下了首功。晋厉公奖赏众将士之后，命令全军在鄢陵连饮三天，然后凯旋而归。

鄢陵一战，晋军在犹豫之际经过了仔细地"相敌"，果断决定进攻是取胜的重要原因。将领建议塞井夷灶就地结阵，栾书集中全部兵力于一翼，都属于战术上的卓见。尤其是栾书可以察微知著，从细微处察知战争的局势，足为将帅们的楷模，这也是此战取胜的关键所在。

一句经受了千百年时间检验的农谚这样说道："月晕而风，础润而雨。"意思就是说：月亮周围有一个大圆环，这是将要刮风的征兆；垫在房屋柱下的石头慢慢湿润了，这是天即将要下雨的征兆。可见，自然界的很多现象与人类社会的许多现象都是有规律可循的，只要我们仔细观察，认真地总结经验，就一定能透过复杂的表面现象，看到它的实质，做到察微知著，从细微处察知事态发展的总体局势。

在企业经营管理中，有时候一句话、一条消息、一张照片就会让企业增加百万的收入。

譬如，美国亚默尔公司的创始人菲力普•亚默尔就具有十分惊人的敏锐眼光。在美国南北战争快要结束的时候，市面上的猪肉价格十分昂贵。亚默尔深知，这都是暂时的战争造成的，一旦战争结束，肉价就会开始猛跌。

亚默尔一直有读报的习惯，有一天，他拿起了一份当天的报纸阅读，看到了一则十分普通的新闻报道：一个神父在南军李将军的管辖区遇到一群儿童，他们是李将军属下军官的孩子。孩子们向神父抱怨说，他们已有好些天都没有吃到面包了，父亲带回来的马肉十分难下咽。亚默尔马上得出如下判断：李将军已到了宰杀战马充饥的困难境地，战争已经不会再打下去了。想到这里，亚默尔立即和当地销售商签订了一些以较低的价格出售一批猪肉的销售合同，条件是：付货时间要推迟几天。正如亚默尔所料想的那样，战争迅速地结束了，猪肉的价格马上暴跌，亚默尔从这笔交易中十分轻松地赚了100万美元。

到了1875年的春天，亚默尔先生又从报纸上看到这样一则消息：墨西哥发现了疑似瘟疫的病例。当时亚默尔正想经营肉类生意，他想：如果真的是瘟疫，靠近墨西哥的加利福尼亚州和得克萨斯州将会成为瘟疫的主要传染源，而这两个州是整个美国肉类的主要供应点。于是，亚默尔先生毫不迟疑地带领家庭医生赶到了墨西哥，确证了瘟疫是真实存在的，回到美国之后，他倾尽全力买下了加州和德州的所有生猪和肉牛，把它们全都赶到了美国的东部。

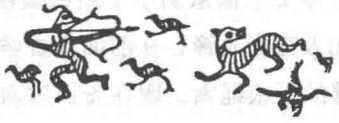
没有过多久，墨西哥的瘟疫开始向美国袭来，美国政府下令关闭加州与德州的所有肉类市场，不许这两个州的所有食品外运，以免波及到整个美国。一时间，全美国的市场上，猪肉、牛肉价格立刻暴涨。就在这短短几个月的时间里，亚默尔先生就赚了900万美元！

商海茫茫，到处都蕴藏着无限商机，而商机首先来自于信息。每一个搏击商海的人都应以十分敏锐的眼光，深邃的洞察力，去捕捉瞬息而逝的市场信息，从而真正抓住机会，开创事业。

【智慧点睛】

既然我们一直都在提倡活学活用《孙子兵法》，所以，我们就应该“取其精华，去其糟粕”。在这里，值得我们注意的是，“三十二相敌术”作为一种十分古老的经验型的方法，它既有一定的可取之处，同时也有不足之处。它的可取之

处在于，从细微观察敌情开始入手，透过仔细分析表面现象判断敌情；不足之处也同样在于此，只是简单从表面现象判断分析敌人将要采取的行动。众所周知，表面现象有真有假，假假真真，往往互相渗透。如果只从表面现象去判断敌人，看到的得到的也只能是一般规律；而军事指挥员所需要的不仅只是一般规律，更重要的是要准确发现特殊规律。这就要求指挥员在仔细分析敌情时，既要重视现象，又不能为现象所误导。巧妙利用各种侦察手段，结合战争的总体形势，发现敌人的最真实的动向。从这个意义上说，“三十二相敌术”留给我们的是一种思路而不是方法，是内在精神而不是模式，它需要我们进行活学活用，而不是一味地生搬硬套。



3.兵不在多——打造精干的团队

兵力的多少是一场战争能否取胜的一个重要因素，但行军打仗也并非就是兵力越多越好，怎样科学合理地用兵和运兵才是其中最关键的。因此，孙子紧接着“相敌三十二术”之后鲜明的提出了“兵非益多”的作战思想，从“并力、料敌、取人”三个方面精确概括了取胜的三要素。指出只要能够集中兵力、对敌情准确判断、赢得部下的信任和忠诚就一定能够完全战胜敌人。

“并力”就是要高度集中兵力，孙子的集中兵力主张，是基于“精兵”的重要思想。“料敌”就是强调要判明敌情，孙子所讲的判明敌情，是基于“先知”的重要思想。“取人”就是要注重获得人心，孙子所讲获得人心的主张，是基于“亲抚”的重要思想。“取人”是要先固内，固内是最根本的；“料敌”是要明外，明外才是前提；“并力”是具体战法，战法就像是一把利剑。

如果用“精、气、神”的理论来比喻“取人”、“料敌”、“并力”，那么，“取人”就是占据第一位的“精”，“料敌”就是指“气”，“并力”就是指“神”。一个人有了“精、气、神”就可以上进，一个集体有了“精、气、神”就能慢慢兴旺，一个国家有了“精、气、神”就能够长足发展。由此可见，孙子的“并力、料敌、取人”的思想是帮助我们取胜的六字妙诀。如果不能做到这些，那就只有等待失败的命运了。

三国后期，司马昭分兵多路大举南征蜀国。蜀将姜维凭借剑阁天险，和魏国镇西将军钟会苦苦对峙，一时之间难分高下，魏国的征西将军邓艾对钟会说：



“将军为何不派遣一支队伍，从阴平小路偷渡，由此奇袭成都，出其不意，攻其不备。我料想姜维必定会回兵救援，将军就可乘此机会夺取剑阁。”钟会大笑，连称：“妙计！果真是妙计！”并说邓艾就是最佳人选，请邓艾早日起兵奇袭成都。等到邓艾走了以后，钟会却十分不屑地说：“盛名之下，其实难副。邓艾也只不过是个庸才罢了！”原来这阴平小路两边都是高山峻岭，地形十分险要。如果要从阴平偷渡，西蜀只要派遣100人扼住险要，再派兵阻断进犯者回去的路，进犯者就必定会冻死、饿死在山里。难怪钟会对邓艾做出如此的评价。

邓艾坚信从阴平小路奇袭西蜀定能成功。他派自己的儿子邓忠先带领精兵5000人充当先锋，在前面负责凿山开路，架桥搭梯；又挑选了精兵3万，带上了足够的干粮绳索，跟在先锋后面向前慢慢进发，每前进100多里，就会留下3000人安营扎寨，以防万一。

邓艾率军在悬崖深谷之中前进，一路披荆斩棘。已经行军20多天，行程总共700里，还没有看到人烟。当他们来到摩天岭的时候，被摩天岭的天险给挡住了。邓忠对父亲说：“摩天岭西侧全都是陡壁悬崖，根本无路下山。”邓艾仔细观看了摩天岭地形，对众人说：“翻过了摩天岭，那边就是西蜀的江岷城。‘不入虎穴，焉得虎子’？”说罢，用毡子裹住了自己的身体，带头滚下摩天岭。副将们看见主将率先滚下了山岭，再也没什么可说的了，就一个个跟着用毡子裹住身体闭着眼睛滚了下去。那些身上没有毡子的人，就用绳子束住腰，慢慢攀着树枝，一个跟着一个往下走。就这样，开山壮士以及2000名精兵都成功过了摩天岭。

邓艾就这样率领魏军突然出现在江岷城下，守将马邈不知魏军是怎样到来的，立刻吓得魂不附体，于是不战而降。邓艾将阴平小路沿途驻扎的军队接到江岷，然后挥兵直接奔向绵竹、成都。蜀国皇帝刘禅本来就是个废物，尽管城中还有数万兵马，完全可以进行抵抗，但他还是开城投降了。至此，西蜀完全灭亡。这时候，钟会仍在剑阁与蜀将姜维打得难解难分。

我们都清楚“兵在精而不在多”的道理。在战争方面，主要是指士兵作战在于战斗力的强弱，而并不在于数量上的多寡。对于一个企业而言，则在于领导者管理水平的高低与团队自身的强大力量。

团队作为一个事实上的集体，是一个企业发展与进行商业竞争的核心力量，企业和企业之间进行的竞争，关键还是团队和团队之间的竞争。怎样打造有自己

特色的、精干的团队，是一个企业能否实现长久发展的关键。过去往往强调领导者个人的领头羊作用，但是一个企业毕竟不能靠一个人撑起，关键还得要依靠团队的力量。

我们就以香港太平洋国际集团投资顾问有限公司为例，该公司在进入内地的几年中能够拥有骄人的成绩，离不开太平洋这支队伍每一个成员之间的团结与敬业，当然，这也需要在领导和管理上下功夫。如果说一个企业在它的创建初期最需要的是开拓与创新的话，那么，当这个企业经过了一段时间慢慢成长起来的时候，怎样管理好企业，怎样管理好团队就成为关键问题，也是最能够考验领导实际才能的一个环节。

首先，应该为员工提供充分的接受教育和培训的机会。公司会为每一个新来的太平洋员工指定具体负责人，在业务上慢慢指导他们，用不了一个月的时间，新员工就能够真正参与到现有的项目策划中来。这是在别的公司根本享受不到的待遇，所有员工都能和公司共同地快速成长。对员工的精心培养，不单单表现在业务上，一年一度的“户外拓展训练”也是太平洋在人才培养过程中的又一个十分重要的环节。通过这样的拓展训练，能够慢慢增强企业凝聚力，磨练出一支团结向上、具有高度战斗力的精英团队，更为以后的工作打下了十分良好的基础。企业文化发源于企业内部，是企业根本性的内在力量，正由于依靠这股团结的力量，太平洋公司才得以日益壮大。

其次，建立一套完善的竞聘制度。说起太平洋员工的不断成长，这和公司制定的一套内部竞聘制度有很大的关系。公司在接手每个项目的初期都会从公司内部员工中选拔竞聘产生项目经理，本着“能者上，庸者下”的基本原则，既大大激发了员工的工作热情，又保证了这个项目的高效完成。通过良好的竞聘制度，让员工不断得到成长、发展，从而形成了一个优化而又十分精干的职业团队。这样的团队就一定会具有一个整体向上的团队精神。

团队精神就是公司上下应该精诚团结、目标一致、协同共进，就好像航行于大海的巨舰，有智慧舰长的正确优秀指挥，有勇敢船员的努力协同配合，在这艘巨舰上每一个人都发挥着十分重要的作用，凝聚成一股劈波斩浪的巨大动力。一个成功的企业，只要已经具备了这种精神，就必定能在激烈的竞争中长盛不衰。团队精神对任何一个组织来说都是必不可少的精髓，否则就会成为一盘散沙。一根筷子很容易就会被折断，一把筷子却不容易折断，这就是团队精神的力量的最为直观的表现，也是团队精神之所以重要的所在。

【智慧点睛】

一个企业最根本的竞争优势既不是来自于金融发展战略，也不是来自于技术，而是来自于优秀的团队精神，因为一个优秀、精干的团队是极其强大而且是十分难得的，它完全可以改变企业的命运。

4.管理下属要恩威并重、刚柔相济



在着重强调“并力、料敌、取人”之后，孙子转而开始论述管教士兵的方法，提出了“令之以文，齐之以武”的重要治军思想。所谓“令之以文”，就是应该用宽厚仁义的德行，采取说服教育的方法，让士卒心悦诚服；所谓“齐之以武”，就是要用严明的军纪法规来严格规范军队的行动，其实质是说统率军队应该恩威并重，刚柔相济，要让士卒心甘情愿地去打仗，才能够战则必胜。我们通观全书，发现这一文武兼施、赏罚并重的原则，始终贯串于《孙子兵法》的整个治军思想之中。



战争必定会要求铁的纪律，治军之要就在于应该严明军纪、做到赏罚分明。赏罚作为治军的主要手段，应该让士兵都懂得履行职责的重要，同时要教育兵士要他们有自尊心，有责任感，有义务感，还要有自信心。在最大程度上激发起将士的自觉性，让部队获得最大程度的战斗力。

在主张赏罚并重的时候，孙子强调应该先理而后法，要严之有理，严之适时，适度，也就是说必须要把握好一定的“度”。

同时，孙子还着重强调“令素行”，平时如果能严格地执行军令和管教士卒，士卒就能够养成坚决服从命令的习惯，否则就不能坚决服从命令。因而，必须应该既有“令之以文”在先，对士卒要首先进行道义思想教育，又要有“齐之以武”紧接在后，以军法作为约束士卒行为的严格规范。同时，还要特别注意掌握好赏罚的时机和尺度，如果乱赏滥罚，赏罚失度，就会失去它的实质意义和作用，甚至还会适得其反。

纵观全篇，可以说孙子早在2500多年以前就已经提出了一套相当完整的管理理念，那就是要把“亲附”作为管理教育的前提条件，把“令之以文，齐之以武”作为进行管理教育的要旨，把“平时”看作管理教育的时机，而不是总是临时抱佛脚，直到战场上才去仓促施行。可以说，孙子提出的这一套文赏武罚，先

理后法，赏罚并重，适而有度的重要治军思想和原则，历代军事家都十分重视，他们纷纷采用。

明朝嘉靖后期，东南沿海海防十分松弛，卫所高度腐败，兵员更是严重不足，于是倭寇乘机入侵。富饶的江浙沿海一带经常受到倭寇的烧杀掳掠，被害百姓数万人，半壁河山已经没有宁土。朝廷也曾经派兵进剿倭寇，虽然取得了一些胜利，但昏聩的明世宗在奸相严嵩的蒙骗下，任意颠倒是非，枉杀抗倭的有功之臣，境内土豪劣绅又纷纷勾结倭寇残害百姓，倭祸之势越演越烈。

嘉靖三十四年（1555），朝廷把登州卫指挥佥事戚继光将军调往浙江任参将，负责管辖宁波、绍兴、台州（今临海）三府军务。戚继光率领从山东、河北、广西调来的“客军”去抵抗倭寇。这些士兵纪律十分涣散，战斗力较差。遇到贼寇就会闻风丧胆，对民众却如狼似虎。戚继光痛感明军的腐败与软弱，于是就上书请求练兵，提议选练四千名骁壮之士，作为后备力量。这个建议一直等到了嘉靖三十八年（1559）第三次提出时，才得到了总督胡宗宪的批准。

九月，戚继光前往义乌、永康等地开始招募新兵。经过戚继光的辛勤工作，前来应募的人很多。戚继光进行了十分严格的挑选，凡是过去当兵曾经打过败仗的，或是曾在官府服过役沾染了不良习气的，以及油腔滑调的小市民，一概都不要，选的大多数是一些勇敢的农民和剽悍的矿工，很快就招募了四千人。

接着，戚继光对新军从四个方面进行了严格教育与训练。一是教育士兵养兵保民，要求士兵明白军队的任务，就是“保障生民，捍御地方”，要清楚“只要军队肯杀贼，守军法，不扰害百姓，百姓肯定拥护军队”的道理。二是要重视武艺训练，让士兵练习符合实战、能够防身杀敌、立功报国的真武艺，决不允许士兵去学那些只能装饰门面、一点不切实际的花拳绣腿。在进行武艺训练时，按照士兵年龄大小、身材高低、体质强弱的不同情况，分别授予他们不同的兵器。结合体质进行锻炼，让士兵穿重甲、负重物，以练习体力；使用比实战武器重很多的器材，以锻练手力；把沙袋裹在腿上长跑，以练习足力。三是教练阵法，戚继光根据江浙的实际地形和倭寇的具体作战特点，创制出了鸳鸯阵以及由鸳鸯阵变化而成的两仪阵、小三才阵与三才阵。这些阵法重视长短兵器选用，攻防结合，因势而变化，能有效地达到保护自己，消灭敌人的目的。四是要严格纪律，戚继光说：“古今各将用兵，从未出现过无节制、号令，不用金鼓、旗幡，而浪战百胜者。”他把军队的各种实战号令编印成册发给士兵，要求人人都要熟记，并且赏优罚劣。

同时，要求部队严格做到“冻死不拆屋，饿死不掳掠”。严禁士兵砍伐树木，烧毁房屋，奸淫掳掠，毁坏田地，杀害战俘。戚继光处处亲自以身作则，与士兵一起同甘苦，要求所有军官也必须“件件苦处要身先士卒”，务必要做到“兵民相体”，“万众一心”。

他在作战中完全做到了赏罚严明，当赏者虽是仇人也会赏，该罚者虽然是亲近的人也不免。已经跟随戚继光多年的一名亲兵，因为不服从命令也一样被斩首。因为戚继光治军严格，有一套比较完整的练兵法则，在很短的时间里就训练出一支纪律严明、组织良好、勇敢善战的精兵。这支军队在抗击倭寇的作战中转战浙闽，经常打得倭寇丢盔弃甲，狼狈下海逃窜。百姓把这支百战百胜的军队叫做“戚家军”，至今还流传着美名。“戚家军”之所以能成为一支十分能征善战的军队，重要的原因就是戚继光忠实实践了孙子“令之以文，齐之以武”的治军之道。

同样，对企业职工也必须经常进行严格的思想教育，使他们能努力工作，严格遵守制度、纪律。要让职工明确道理，形成一个共同的信念、价值观和荣誉观，就是指形成企业精神。企业精神可以转化成为推进企业各项工作的巨大力量。

日本企业不管规模大小，普遍都十分重视“经营理念”，对职工进行良好的精神教育，认为它是企业管理经营的栋梁支柱。并且大多数企业又将十分抽象的“经营理念”具体化，诉诸于文字，以此为员工精神教育的重要准则，一般被人称之为“社训”。日本企业的社训内容通常都会包含着做人做事的原则，有的可能只是一两句精神标语，作为员工平日做人做事的座右铭；有的则是条例式的重要法则，明确标示做人做事的具体方法，以及工作的具体方向与目标。以“耳提面命”的方式不断提醒员工要努力修身养性、谨言慎行、积极工作。

日本企业对员工所进行的职工精神教育无疑对于职工的敬业精神、工作干劲和团队精神都起到了非常重要的作用。

企业要如果想具有活力，关键在于其内部机制的科学性，根本因素还是在于人，毕竟企业各项任务的完成具体是靠人来取得的。为了保障各项任务的顺利完成，必须要加强对人的管理与教育。无法想象一群散漫、各行其是的人会创造出什么惊天地、泣鬼神的伟大佳绩来。

虽然对员工可以用十分严格的规章制度、赏罚分明的奖惩措施，来督促其努力完成生产任务。但这些手段还远远不足以激发员工的主动性、积极性与创造性，还必须要“与众相得”。换句话说，就是要从培养员工对企业的感情、忠心

人手，教育员工要培养一种以厂为家的良好习惯，自动自发地为公司全力效命。这样做，全体员工就会团结在一起，好像是一个人，员工各显所能，企业才会慢慢兴旺发达。

【智慧点睛】

现代社会，“微笑外交”、“和气生财”、“关心职工利益”等等，在各个领域都开始广泛流行，而与之相对应的就是“完善规章制度”，“健全法制”等等。“文武”之道，应该一张一弛，谁运用得好，用得巧妙，谁就是最后的胜利者。

地形篇——巧借地形，制人而不受制于人

本篇主要详细论述了地形在战争中的作用，详论了在六种地形上的作战规律，认真分析了六种败象，以及判断我们是否取胜的三点重要因素，阐明了将帅与国君、与士卒之间应该注意的关系。从不同角度说明了作战和地形的十分密切的关系，着重强调将帅要重视对地形的研究与利用，以采取最为恰当的策略，夺取战争的最后胜利。



【原文通读】

孙子曰：地形有通者、有挂者、有支者、有隘者、有险者、有远者。我可以往，彼可以来，曰通；通形者，先居高阳，利粮道，以战则利。可以往，难以返，曰挂。挂形者，敌无备，出而胜之，敌若有备，出而不胜，难以返，不利。我出而不利，彼出而不利，曰支；支形者，敌虽利我，我无出也，引而去之，令敌半出而击之，利。隘形者，我先居之，必盈之以待敌。若敌先居之，盈而勿从，不盈而从之。险形者，我先居之，必居高阳以待敌；若敌先居之，引而去之，勿从也。远形者，势均，难以挑战，战而不利。凡此六者，地之道也，将之至任，不可不察也。

故兵有走者、有驰者、有陷者、有崩者、有乱者、有北者。凡此六者，非天地之灾，将之过也。夫势均，以一击十，曰走；卒强吏弱，曰驰；吏强卒弱，曰陷；大吏怒而不服，遇敌怼而自战，将不知其能，曰崩；将弱不严，教道不明，吏卒无常，陈兵纵横，曰乱；将不能料敌，以少合众，以弱击强，兵无选锋，曰北。凡此六者，败之道也，将之至任，不可不察也。

夫地形者，兵之助也。料敌制胜，计险阨远近，上将之道也。知此而用战者必胜，不知此而用战者必败。故战道必胜，主曰无战，必战可也；战道不胜，主曰必战，无战可也。故进不求名，退不避罪，唯民是保，而利合于主，国之宝也。

视卒如婴儿，故可以与之赴深溪；视卒如爱子，故可与之俱死。厚而不能使，爱而不能令，乱而不能治，譬若骄子，不可用也。

知吾卒之可以击，而不知敌之不可击，胜之半也；知敌之可击，而不知吾卒之不可以击，胜之半也；知敌之可击，知吾卒之可以击，而不知地形之不可以战，胜之半也。故知兵者，动而不迷，举而不穷。故曰：知彼知己，胜乃不殆；知天知地，胜乃不穷。

【古文今译】

孙子说：在行军打仗的具体过程中，遇到的地形一般会有“通”、“挂”、“支”、“隘”、“险”、“远”等六类。凡是我可以去、敌人可以来的地形，

叫做“通”；如果正处在“通形”地区，要抢先占据地势高而且还向阳的地方，并一定要保持粮道畅通，这样子与敌交战就有利。凡是可以进去，而不太容易返回的地方，叫做“挂”；在“挂形”地区，假如敌军没有一点防备，就要突然发动奇袭去战胜它；倘若敌军已经有了防备突袭就不可能取胜，而且我军还难以返回，这就会对我军不利。凡是对我出击不利、敌人出击也不利的地方，叫做“支”；在“支形”地区，敌人虽然以重利引诱我，也绝对不要轻率出击，最好是带领部队假装进行离去，诱使敌军前出到一半的时候，我突然回师进行反击，这样就十分有利。遇到了“隘形”地区，我如果先敌人一步占据，就应该用重兵堵塞隘口，以等待敌人来进攻；如果敌军已先我一步占据隘口，并且还以重兵据守，那就不要去发动攻击，如果敌人没有用重兵据守隘口，就应该迅速攻取它。在“险形”地区，如我军先敌人一步占领，就一定要占据地势高而向阳的地方等待攻击敌人；如果敌人已先我一步占领，那就应该主动撤退，不要去进攻它。在“远形”地区，双方属于势均力敌，不适合

挑战，如果勉强求战，则于我不利。以上六点，是关于利用地形作战的具体原则，也是将帅的重要责任之所在之处，是不可不认真进行考虑研究的。

军队失败的情况具体有“走”、“弛”、“陷”、“崩”、“乱”、“北”等六种。这六种，都不是因为天灾造成的，而是因为将帅的过失所导致的。在敌我实力相当的情况下，如果去强行攻击十倍于我的敌人，因而导致失败的，叫做“走”。士卒十分强悍，将吏却很懦弱，因此导致失败的，叫做“弛”。将吏本领非常高强，士卒十分怯弱，因而导致失败的，叫做“陷”。部将因为怨怒而不愿意服从指挥，遇到敌人而忿然擅自出战，主将又因为不了解他的能力而加以严格控制，因而导致失败的，叫做“崩”。主将软弱而又缺乏必要的威严，训练教育不清楚，吏卒没有办法遵循，布阵经常杂乱无章，因而导致失败的，叫做“乱”。主将不能正确认真判断敌情，做到以少击多，以弱击强，又没有一支精锐部队为骨干，因而导致失败的，叫做“北”。以上六种具体情况，是导致失败的必然性规律，也是属于将帅的重大责任，是不可不认真进行考虑研究的。

地形是用兵的重要辅助条件。要正确判明敌情，制定出详细的取胜计划，认真研究地形的险易，精确计算道路的远近，这些都是高明的将帅必须应该掌握的基本方法。了解这些并能用来指导具体作战的就必然会胜利，不明白这些，因而不能用来指导作战的就一定会失败。

将帅对待士卒能像对待婴儿那样关怀体贴，士卒就可以跟随将帅一起去赴汤

蹈火；将帅对士卒如果能像对待自己的爱子一样，士卒就可以和将帅一起同生共死。如果对士卒过分厚养而不能够正常使用，一味溺爱而不能够驱使，违犯了纪律也不能够进行严肃处理，那么，士卒就会像被娇惯的孩子那样，也是不可以用来打仗的。

只了解我军可以去打，而不了解敌军不可以去打，取胜的可能性也只是有一半；只清楚敌军可以打，而不明白我军不能打，取胜的可能性也只会有一半；知道敌军可以打，也清楚我军能打，但是不了解地形条件不可以打，取胜的把握仍然也只会有一半。所以，一个真正懂得用兵的将帅，他真正行动起来，目的明确而绝不会迷误，他所采取的措施变化无穷而不显得呆板。所以说：应该了解敌方，也要了解我方，就可以必胜不败，既要了解天时，也要了解地利，胜利就不会穷尽了。

【智慧解读与运用】



1. 地形者兵之助也——巧借地形打胜仗

孙子在人与地形的关系上十分清楚地认识到：地形本身的利和害，对战争的胜负并不起决定作用，关键就在于将帅对于地形的利用是否做到以患为利，变害为利。

自天地开辟以来，星星还是原来的那个星星，月亮还是最初那个月亮，天地还是原来的天地，可是孙子却慧眼独具地提出了“六种地形”。孙子论述地形的不同于前人之处，就在于他不是按地形的自然特征进行分类（譬如山地、江河、沼泽、平原等），而是根据具体地形的不同组合，将其具体划分为通、挂、支、隘、险、远等六种，把地形与敌情、我情、天候完全融为一体，进行综合的全面研究，进而构成全方位的情况判断，为指挥员制定正确的作战计划奠定坚实的基础。

孙子着重提出的“六种地形”，简要概括了冷兵器时代以地形为依据的主要战术模型，可以称作“地形六型论”。它的核心是具体阐释地形的战术性能。这一独到的思想证明：只有牢牢把握了地形的战术性能，才可以最有效地使用火器、技术、兵器，实施灵活而又十分机动的基本战术，给敌人以突然性的袭击，同时在防御中巧妙运用地形的自然保护性能，让部队免遭敌人强大火力的攻击。

由此可见，孙子对地形的六种划分法是基于战略角度的重要考察，显现出了孙子在军事学上的卓识远见。这也是我国最早的关于军事地形学的精辟论述。

在详细论述了“地有六形”，指出了利用地形是将帅的重大责任之所在，不可不认真进行考察研究；又仔细论述了“兵有六败”，指出了六种失败的具体原因，也是将帅的重大责任之所在，不可不认真进行考察研究。最后，孙子得出的结论是：军事地理只能够是“兵之助也”。

这一箴言的高深之处，在于强调人的主观能动性不仅是地形的绝对主宰，更是战争的绝对主导。地形虽然在战争中有着十分重要的作用，但若就战争中的人和地形来说，人是主要的，地形是次要的，地形对战争只能起着一种良好的辅助作用，却不是起着唯一的决定作用。决定战争胜负的应该是人，而不应该是物。人，才是这个世上第一宝贵的，而懂得发挥人的积极主观能动性，通过具体考察地形险易、具体计算道路远近，进而精确判断敌情的人，才是最为高明的将领，才能夺取最后的胜利。

其实，孙子论述“地有六形”、“兵有六败”的收尾语，都是在为把人提升到一切之首的论述作详细铺垫。并且强调：懂得这些道理去进行作战的，必然就会取得胜利；不明白这些道理去作战的，就一定会失败。

俗话说得好：“不知民情难为相，不知地形难为将。”奇谋方略的伟大创造，常要借助于有利的地形条件。地形条件在战争中虽然不是最为活跃的因素，但只要选择适宜，利用得当，就等于在兵力对抗中找到了一个十分得力的帮手。

古今以来的战史都向我们证明，地形首先确定了军事行动的具体舞台。设营、配置具体兵力、开辟交通线等事宜都是由具体地形条件决定的。古代两军交锋的一切战阵，都是在地形的严格制约中完成的，主将只有在战前实地考察各种不同的地形，能够对战局做到了然于胸，才能成功驾驭复杂的地形，扬长避短，变不利条件为有利条件，只有这样才能在战争中始终立于不败之地。

公元409年（晋义熙五年），东晋派大将刘裕率军北上讨伐南燕。南燕王慕容超马上召集群臣商讨对策。征虏将军公孙五楼认为：晋军十分强大，又擅长速战，所以燕军应当牢牢占据大岘山，派兵进行扼守，尽量拖延时间，慢慢打击敌人锐气，然后挑选精兵去断其粮道，前后一起夹击晋军。将领慕容镇则不同意把晋军放过大岘山，主张先派骑兵出大岘山主动全力攻击晋军。面对群臣众将的纷纷议论，慕容超没有采纳扼守大岘山或是主动出击的意见，主张在平地进行作战，他派人开始筑墙、练兵，坐待晋军进攻。结果晋军十分顺利地通过了大岘

山。晋、燕两军会战于临朐，结果燕军大败。后来慕容超狼狈逃奔至广固（山东益都），但晋军紧接着又攻下了广固城，最终慕容超被刘裕斩首，南燕也随之灭亡。

正确判断和掌握地形的利弊险易，是将帅指挥打仗所必须具备的素质。只有牢牢地掌握了这些，才能充分合理地巧妙利用地形。慕容超在大敌当前的时候，完全不听劝告，进行消极备战，让敌人十分轻易地通过了战略要地，结果自己兵败被杀。

地理位置的优劣不仅直接关系着战争的成败，对于企业发展也同样具有十分重要的作用。尤其是对一些商贸企业而言，地理位置是否优越将直接关系到其商业竞争的成败。因此，商贸企业的管理者常常把企业所定位置是否方便顾客购物作为一个非常重要的因素加以考虑。

雷克公司是一家专业生产汽车坐椅外套的公司，它成立于上个世纪40年代末，但是等到了1958年的时候，雷克公司在美国已经有了150家经销商在60个不同的城市经营着他们的产品。在如此短的时间内可以取得这样好的成绩，关键在于雷克公司选择了一些合理的区域作为他们的销售网点。他们在对零售网点进行仔细选址之前，首先要仔细评估各个地区的潜在利润量，在确定了某一地区具备较大的市场潜力之后，再决定应该具体设立多少个零售点，设在哪些具体特定的地方，以及是在城市中心地段设立一个大型商场，还是在不同的地方设立几个比较小的零售店等等。总之，他们的每一次选址工作都要对特定地区影响销售的多种因素进行综合的科学分析，认真仔细研究后再做出决定。

“地形者，兵之助也。”雷克公司正是牢牢抓住了这一点，以十分科学、谨慎的态度选择销售网点，才使他们的产品一直保持着最佳的销售业绩。

【智慧点睛】

孙子着重提出的“六种地形”，凡是从事战争的人都必须以一种战争眼光特别关注这种“地形”。同样，凡是从事领导工作的人，都必须以领导的眼光去特别关注自己的“地形”。广而言之，从事每一项实际工作的人，都必须以该项实际工作的眼光特别关注自己的“地形”。一句话，各行各业都要仔细考察自己的“地形”。

2. 进不求名退不避罪——做人为官的高境界

“进不企求战胜的名声，退不回避违命的罪责”，用孙子的原来的话去说，就是“进不求名，退不避罪”。这是一个关乎于动机的问题，在孙子看来，战争的根本目的，应该是利民利国。所以不管战争胜负都要做到“进不求名，退不避罪”，这才是一个最为优秀的将领。

孙子提出的这个十分可贵的将帅武德的命题，体现了他崇高的思想境界和无私无畏的优秀精神风貌，是孙子人格的真实写照。孙子倡导将帅应该具有光明磊落、胸怀大度、不为功名所引诱、不为罪责所困扰、敢于为战争胜败负责的优良武德。军队作战总是会有进有退，有胜就会有负，只有把个人的名利功罪全都抛在一边，牢牢记住国家和民族的利益，才可以在战场上审时度势，总揽全局，根据具体情况进退自如，把战争慢慢引向胜利。否则，就会利欲熏心，患得患失，从而必然会招致战场上的失败。

历史上但凡是武功赫赫、战绩辉煌的将军，都是坦诚刚直，功高自谦，不争夺功名，不掩饰过失的人。秦末汉初的著名军事谋略家张良，一生之中忠心辅佐刘邦，致力灭秦，振汉击楚，终于平定天下，可谓功高盖主，但他视功名为“薄纸”，从来都不去争，而对刘邦作战指挥失误却从来都不忍让，全力进行抗争，让其改正。张良这种始终以功业为重、视名利为轻的高尚风范，和当时群臣争功名、图富贵的行为形成了十分鲜明的对照，他身上体现了难能可贵的将帅武德。

其实，“进不求名，退不避罪”不单是将帅的高尚武德，还可以广义理解为做人为官的高境界。

周简王十四年（公元前572年）二月，晋悼公即晋国国君位。不久，中军尉祁奚先生因为年纪大了而提出告老还乡。中军尉一职掌握着军政大权，位高权重。晋悼公问祁奚谁有能力担任此职，祁奚不假思索地答道：“依我看，解狐这个人完全可以。”祁奚平日里和解狐积怨很深，他的回答使晋悼公感到十分意外，便问道：“解狐难道不是你的仇人吗?”祁奚说：“您问的是谁有能力担任中军尉的重要职务，并没有问谁是我的仇人啊。”晋悼公就决定任命解狐担任中军尉。

可是，解狐还没有来得及去上任就不幸病死了。于是，晋悼公要祁奚重新举

荐一个人。祁奚经过深思熟虑之后说："祁午其实也可以。"晋悼公十分不解地问："难道祁午不是你的儿子吗？"祁奚说："您是要我举荐一个可以任中军尉的人，也并没有问谁是我的儿子啊。"

不久，祁奚的辅佐者羊舌职也得病去世了，祁奚就马上举荐了他的儿子羊舌赤代之。祁午和羊舌赤两个人辛勤工作，忠于国家，为晋悼公恢复霸业做出了积极贡献。像祁奚这样的人，进不求名声，退不避罪，心中只有人民和国家，而把利益都给了领导，这就是国家的宝贝啊。

【智慧点睛】

"进不求名，退不避罪，惟民是保，而利合于主"，也是我们每一个现代人进行自身修养、锻炼品格的至理名言。



3.知彼知己知天知地——成就万事的四要素

孙子从《谋攻篇》的"知彼知己，百战不殆"扩展论述到此篇的"知彼知己，胜乃不殆，知天知地，胜乃可全"，为何孙子不说"知彼知己，百战百胜"，而要去说"知彼知己，百战不殆"，这一点一滴都值得我们用心去仔细体会其兵学思想的审慎和深刻。孙子在指出——只了解自己的军队可以去打，而不清楚敌人不可以打，胜利的可能只会有一半；懂得敌人可以打，而不清楚自己的军队不能打，胜利的可能也只是有一半；了解敌人完全可以去打，也了解自己的军队能够去打，而不了解地形根本不利于作战，胜利的可能也只会有一半——详细论述三种情况之后，最后概括总结说："知彼知己，胜乃不殆；知天知地，胜乃可全。"他是在完全并列了"彼己天地"之后才说胜利就可以确保万全。可见孙子认为取胜应该建立在谙熟"彼己天地"的主客观各方面的情况之上。

自古以来，战争总是在一定时间和空间范围内进行的，并且总是受到气候、地形等自然条件的影响与制约，因此需要正确认识战争与天时、地利的关系，是指导战争的一个重要问题。古今战争虽然有很大差别，但这些客观因素的确是战略决策的十分重要的依据，对于这一点孙子思想是非常有借鉴意义的，并且在历史上的一些重大战争中，孙子思想都得到了十分充分的体现。

1940年夏天，英国谍报部门获得了德国关于"海狮行动"的重要情报：希特

勒马上要入侵英国本土。可是就在这一年的10月份，英国海军情报部门却断然宣布，希特勒入侵英国的威胁期已经过去了，至少在明年春季到来之前，“海狮”行动是根本无法实现的。后来的事实证明了英国海军情报部门是完全正确的。当时，这一结论在很大程度上是根据天气预报和海上气候条件的综合预测得出的。因为那年冬季的气压、气团移动的实际速度、雾的具体浓度以及海浪的高度等诸多气候条件，都对德军的入侵十分不利。

1941年6月，德国法西斯突然发动对苏联的袭击。德国陆军元帅冯•李勃率领的集团军很快直逼列宁格勒（圣彼得堡）城下。列宁格勒牢牢被围，陆上交通已经被完全中断，空中通道只能起一些联络的作用，因为当时苏联方面并没有空中优势。唯一能够和后方相连的就是拉多加湖，但湖上运输粮食物资的船只不断地被德国飞机炸沉，城里粮食的供应一天比一天困难。

在冬季马上要来临之前，冯•李勃的最后一次总攻还是没有得手，就转而开始进攻战略要冲提赫文，企图一举切断列宁格勒的全部供应线。列宁格勒已经危在旦夕，列宁格勒市委和军委采取了一系列紧急救急措施，与此同时又准备了另外一套方案：一旦提赫文陷落于敌人之手，就准备修筑一条从扎博里耶火车站向北绕过提赫文再到新拉多加的公路，来解决粮食运输的问题。这条公路全长总共200多千米，但中间有一段是拉多加湖岸附近的水域。于是，拉多加湖什么时候结冰？冰的厚度是否可以承受满载粮食的汽车重量？就成为一系列刻不容缓要予以解决的问题。

有关人员认真查阅了大量档案，最终发现在1905年的《俄罗斯地理学会通报》上有一份关于拉多加湖的报告。报告的作者是一个叫做苏霍•扎哈罗夫的灯塔看守员。作者根据自己对拉多加湖的几十年观察指出：拉多加湖整个湖面是不可能会结冰的，可是在沿湖地带每年都会结冰，冰的厚度足以支持人车在上面自由通行。报告还提供了详细的拉多加湖沿岸历年开始结冰的日期。根据这些资料的进一步调查表明，能肯定公路通过的那段沿岸水域都是肯定会结冰的地方。果然，冬季到来之后不久，拉多加湖沿岸开始快速结冰，冰层的厚度超过了10厘米。一辆辆满载粮食的汽车终于成功驰上了这条冬季线路，列宁格勒最终得救了。

列宁格勒之所以可以得救，主要原因是因为苏联掌握了重要的关于气候方面的资料。由此可以知道，气候有时决定着战争的胜败。当然，气候对工农业生产、交通运输、贸易等其他方面也都有着十分重要的影响。

在行军作战中，懂得运用天时地利是十分重要的。正确认识战争和天时、地

利之间的密切关系，是对战争进行正确指导的一个重要依据。当今社会，特别是在做人做事的时候，一定要注意环境对个人成就的极大影响。如果想要在复杂的社会关系中表现得游刃有余，那就要“知天知地”，才可以得胜。而所谓的“知天知地”，就是要对环境，特别是与自己关系密切的环境极度关注。

在现代企业战略管理与具体规划中，SWOT分析是一个大家都知道的诊断工具。所谓SWOT，指的是要具体摸清对手的强点和弱点，并掌握企业在这样的环境下有怎样的机遇和挑战。实际上，SWOT分析的道理早在两千多年以前孙子就懂得了。他说：“知彼知己，胜乃不殆；知天知地，胜乃不穷。”这句《孙子兵法》中常常被人引用、最脍炙人口的话，就体现了SWOT分析的实质与精髓。“知彼知己”是了解己方相对于敌人的实际强点和弱点；“知天知地”是清楚环境所设下的机遇与挑战。由此可见，孙子十分重视战略规划与战略管理，并把“知彼知己”、“知天知地”作为谋划与指导一场战争的基本和先决条件。他不仅要求人们一定要具备“知”的能力和“知”的方法，而且还要求在“知”的所有能力和方法上超越对手，在这个基础上，知而后能谋，谋定之后才去作战，从而最终达到克敌制胜的目的。

就人生漫长征途来说，熟知“彼己天地”的主客观各方面的实际情况，是万事成功的要素。不管是生死安危的国家大事还是鸡毛蒜皮的个人小事，如果想要成功，就必须“知彼知己”、“知天知地”不可。

【智慧点睛】

孙子把“知”从“知彼知己”进一步扩展到了“知天知地”，其深层的涵义就是在强调：“知”全局是克敌制胜的要诀，从哲学的意义上来说，就是要达到“天人合一”。我国古人认为人的所作所为和大自然的所有东西都是相关的，对敌进行作战，更要注意占天时、得地利。彼己，是人的、内在的、主体的高度总体概括；天地，是物的、外界的、客体的高度客观概括。“天人合一”是人的最高境界，达到最高境界就会必胜。面对这个我们无法预测的世界，“天时地利”已经对我们施加了最大限度的影响，如果我们不能够很好地牢牢把握住它，很可能就会一直徘徊在成功的大门口却不能进入。



九地篇——践墨随敌，因地制宜随敌应变

《九地篇》可以说是《地形篇》的姐妹篇，主要论述了军队在九种不同的地域作战时的具体用兵原则，强调要善于利用在不同作战地域将士不同的心理状态，制定出十分切合实际的作战策略，从而确保战争的根本胜利。



【原文通读】

孙子曰：用兵之法，有散地，有轻地，有争地，有交地，有衢地，有重地，有圮地，有围地，有死地。诸侯自战其地，为散地；入人之地而不深者，为轻地；我得则利，彼得亦利者，为争地；我可以往，彼可以来者，为交地；诸侯之地三属，先至而得天下众者，为衢地；入人之地深，背城邑多者，为重地；行山林、险阻、沮泽，凡难行之道者，为圮地；所由入者隘，所从归者迂，彼寡可以击吾之众者，为围地；疾战则存，不疾战则亡者，为死地。是故散地则无战，轻地则无止，争地则无攻，交地则无绝，衢地则合交，重地则掠，圮地则行，围地则谋，死地则战。

所谓古之善用兵者，能使敌人前后不相及，众寡不相恃，贵贱不相救，上下不相收，卒离而不集，兵合而不齐。合于利而动，不合于利而止。敢问："敌众整而将来，待之若何？"曰："先夺其所爱，则听矣。"兵之情主速，乘人之不及。由不虞之道，攻其所不戒也。

凡为客之道，深入则专，主人不克；掠于饶野，三军足食；谨养而勿劳，并气积力；运兵计谋，为不可测。投之无所往，死且不北。死焉不得，士人尽力。兵士甚陷则不惧，无所往则固，深入则拘，不得已则斗。是故其兵不修而戒，不求而得，不约而亲，不令而信。禁祥去疑，至死无所之。吾士无余财，非恶货也；无余命，非恶寿也。令发之日，士卒坐者涕沾襟，偃卧者涕交颐。投之无所往者，诸、刿之勇也。

故善用兵者，譬如率然；率然者，常山之蛇也。击其首则尾至，击其尾则首至，击其中则首尾俱至。敢问："兵可使如率然乎？"曰："可。"夫吴人与越人相恶也，当其同舟而济，遇风，其相救也如左右手。是故方马埋轮，未足恃也；齐勇如一，政之道也；刚柔皆得，地之理也。故善用兵者，携手若使一人，不得已也。

将军之事，静以幽，正以治。能愚士卒之耳目，使之无知；易其事，革其谋，使人无识；易其居，迂其途，使人不得虑。帅与之期，如登高而去其梯；帅与之深入诸侯之地，而发其机。焚舟破釜，若驱群羊，驱而往，驱而来，莫知所

之。聚三军之众，投之于险，此谓将军之事也。九地之变，屈伸之力，人情之理，不可不察。

凡为客之道，深则专，浅则散。去国越境而师者，绝地也；四达者，衢地也；入深者，重地也；入浅者，轻地也；背固前隘者，围地也；无所往者，死地也。是故散地，吾将一其志；轻地，吾将使之属；争地，吾将趋其后；交地，吾将谨其守；衢地，吾将固其结；重地，吾将继其食；圮地，吾将进其途；围地，吾将塞其阙；死地，吾将示之以不活。故兵之情：围则御，不得已则斗，过则从。

是故不知诸侯之谋者，不能预交；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。四五者，不知一，非霸王之兵也。夫霸王之兵，伐大国，则其众不得聚；威加于敌，则其交不得合。是故不争天下之交，不养天下之权，信己之私，威加于敌，则其城可拔，其国可隳。施无法之赏，悬无政之令。犯三军之众，若使一人。犯之以事，勿告以言；犯之以利，勿告以害。投之亡地然后存，陷之死地然后生。夫众陷于害，然后能为胜败。故为兵之事，在于顺详敌之意，并敌一向，千里杀将，是谓巧能成事也。

是故政举之日，夷关折符，无通其使，厉于廊庙之上，以诛其事。敌人开阖，必亟入之。先其所爱，微与之期。践墨随敌，以决战事。是故始如处女，敌人开户；后如脱兔，敌不及拒。

【古文今译】

孙子说：根据用兵原则，战地可具体化分为散地、轻地、争地、交地、衢地、重地、圮地、围地、死地等九类。诸侯在本国境内与敌人进行作战，这样的地区就叫做“散地”；进入敌境并不深的地区，就叫做“轻地”；我先占领了就会对我有利，敌先占领就会对敌有利的地区，叫做“争地”；我军可以进去，敌军也可以来的地区，叫做“交地”；敌我和其他诸侯国领土都接壤的地区，先到就可以先去结交诸侯国并取得他们支援的，叫做“衢地”；深入敌境，越过很多敌人城邑的地区，就叫做“重地”；山岭、森林、险阻、沼泽、水网以及其他不太容易通行的地区，叫做“圮地”；进入的道路十分狭隘，退出的道路又很迂远，敌人以少数兵力就可以击败我众多兵力的地区，叫做“围地”；快速奋战就能生存，不迅速奋战就会被敌人消灭的地区，叫做“死地”。

因此，在“散地”上不宜进行作战；在“轻地”上不可以长时间停留；遇“争地”应先敌一步去占领，如敌人已经先占领了，就不可强攻；在“交地”上

则各部应该互相连接，防止敌人阻绝；在“衢地”上则应努力结交邻国，取得他们的有力支持；在“重地”上则应快速夺取物资，就地进行补给；遇到“圮地”则应快速通过；遇到“围地”则应巧设奇谋；在“死地”上就应该迅猛奋战，做到死中求生。

所谓古时候那些善于用兵的人，能让敌人前后没有办法相互顾及，大部队与小部队没有办法相互接应，官兵无法相互进行救援，上下之间的联系相互隔断，无法进行收拢，士卒不断溃散，没有办法聚集，就算聚集也很不整齐。至于我军，就应该坚持有利就行动，不利就停止行动的原则。试问：“如果敌军众多而且阵势齐整地向我发动进攻，该用什么样的具体方法对付他们呢?”回答是：“抢先一步夺取敌人的要害之处，这样，敌人就会被迫听任我军的差使摆布了。”用兵的道理，贵在神速，要乘敌人措手不及的时机，走一条敌人意料不到的道路，攻击敌人不会加以戒备的地方。

但凡是进入敌国作战的原则：深入敌境就要军心专一，这样敌军就没有办法战胜我；要在富饶地区夺取物资粮秣，保障三军能够得到充足的给养；注意士卒的休养，千万不要让他们疲劳，应该提高士气，不断积蓄力量；合理进行用兵，巧设计谋，让敌人无法察知我军的动向和真正意图。把部队置于根本无路可走的境地，士卒们就会死战不退；既然士卒连死都不怕，那么，还有什么事情是我们办不到的呢？士卒如果深陷危地，就一定会无所畏惧；没有路可走，军心就能够马上稳固；深入敌国就不容易涣散；不得已就会拼死进行战斗。因此，这样的军队不去整治就会加强戒备，不待要求就能迅速完成任务，不待约束就能彼此亲近相助，不待申令就可以信守纪律。应该禁止迷信与谣言，消除士卒的种种疑虑，就会使他们战死也不向后退避，而且还会毫无怨言。我军士卒毁坏了多余的财物，并不是他们厌恶财物；不怕牺牲自己的生命，并不是因为不想活。当作战命令颁发下来的时候，士卒们坐在那里，泪水就已经沾湿了衣襟，躺着的，就会泪流满面。把军队置于一个无路可走的绝境，他们就会像专诸（春秋时吴国的勇士，用鱼腹剑刺死了吴王僚）、曹刿（春秋鲁国的武士，以匕首挟持齐桓公退还了鲁国失地）那样子勇敢了。

所以，一个善于用兵打仗的人，就应该像“率然”一样。所谓“率然”，就是常山（即恒山）的一种蛇，如果打它的头，尾巴就会前来救应，去打它的尾，头就会前来救应，打它的腰身，头尾就会一起都来救应。试问：“军队可以让它像率然那样互相呼应吗？”回答是：“可以。”又如吴国人和越国人虽然相互仇

视，可是，当他们同船渡河而遇上了超级大风时，也都能互相救援，配合默契就好像人的左右手一样。因此，想用系住马匹、埋起车轮这种显示自己死战决心的办法来稳定军队，那是绝对靠不住的。要让全军上下英勇奋战、齐心合力如同一人，在于将帅要治军有道，指挥组织得法；要使强弱都可以各尽其力，关键在于如何恰当地利用地形。所以，一个善于用兵的人，指挥三军就像使用一人那样容易，这是因为客观形势迫使不得不这样！

指挥军队这种事情，要做到幽深莫测而沉着冷静，管理部队应该公正严明而有条不紊。为了牢牢保守军事行动的高度机密，要能成功蒙蔽士卒们的耳目视听，使他们不知道他们不应该去了解的情况，从而对军事意图和行动一点都不知道。我军应该时常翻新谋略，变换实际作战部署，变革战略战术和原定具体作战行动计划，使敌人没有办法识破我军计谋。我军部队应该经常改换驻地，移防调动时故意多走些路，多走迂回的弯路，使敌人难以推测出我军的真实作战意图。

将帅向部下发布具体作战任务，要像登高而抽出梯子那样，使他们变得有进无退。率领军队深入到诸侯国土作战，就要像扣动弩机射出的箭那样，让他们一往直前。要烧掉所有船只，砸烂所有军锅，表示出必死决心，要像驱赶羊群那样，把他们赶过去，再赶过来，让他们不知道到底要往哪里去。聚集起全军的士卒，投置于十分危险的境地，让他们奋战拼死，这便是将帅指挥军队的主要职责和要务。对于九种地形的具体变化处置，攻防进退的实际厉害得失，将士们心理情感的具体变化规律，都是将帅们不能不进行认真考察和仔细研究的。

但凡军队出国作战的一般规律是，越是深入到敌国的腹地，士卒就越可能会专心一致，进入敌国的距离越浅，士卒就越容易发生逃散，这就叫“散地”。离开本国，越过邻国进入了敌国作战的地区，就叫做“绝地”；来往交通四通八达的地区叫做“衢地”；进入敌境非常深的地区叫“重地”；进入敌境十分浅的地区叫“轻地”；后面险要前面狭窄的地区叫“围地”；没有地方可走的地区叫“死地”。因此，如果处在“散地”，我们就应该注重统一意志；在“轻地”，我就要让部队紧密相连在一起；遇到了“争地”，我就要牢牢抓住时机，派小部队急行军去快速抢占，大部队快速在后跟进，先于敌人一步占领要地和制高点；如果在“交地”，我就要谨慎进行防守；在“衢地”，我就应该努力巩固与诸侯国的结盟；在“重地”，我就要努力保证军队食粮的不断供应；在“圮地”，我就要快速通过；在“围地”，我就要努力堵塞缺口；在“死地”，我就要表现出与敌拼死到底的决心。士卒的真实心理状态是，被包围就会共同协力抵御，迫不

得已就会拼死进行战斗，陷于十分危险的境地，就会完全听从指挥。

因而，不清楚列国诸侯战略意图的，就不可以与它们结交，不熟悉山林、险阻、沼泽等具体地形的，就不能正常行军；不使用当地向导的，就不能得到十分有利的地利。这四五种情况，如果有一样不清楚，就不可能成为争王称霸的军队。

一个能够争王称霸的军队，攻伐大的诸侯国，可使其军民根本来不及动员集中；兵威施加在敌国身上，没有一个盟国敢和它结交。因此，不必争着去和别的诸侯国进行结交，也不必在别的诸侯国刻意培植自己的权势，只要好好依靠自己的力量，施展自己的真实战略意图，把强大兵威加之于敌，就可以攻占敌国的城市，毁灭整个国家。在战争中要施行超出一般惯例的奖赏，颁发不同于常规的号令；指挥全军之众就好像使唤一个人一样。命令士卒执行任务，而不告诉他们真实的意图，只告知他们十分有利的一面，而不告诉他们还存在有什么危害。把士卒投入危地之后才能转危为安，使士卒陷入“死地”然后才可以起死回生。士卒陷于十分危险的境地，然后才能死战去力争胜利。所以，要想赢得战争的胜利，就必须要假装顺从敌人意图，一旦发现有机可乘，就应该集中兵力指向敌人一点。这样，就算是长驱千里，也完全可以擒杀敌将，这就是所谓巧妙运用计谋能成大事的意思。

因此在决定对敌作战，举兵进行远征的时候，就要封锁所有关口，废除一切通行凭证，终止和敌人的一切往来；马上召集群臣，在朝廷召开闭门会议反复商讨征讨大计，作出一个必胜的战略决策。一旦发现敌人有失误的地方，就要快速乘机而入。首先要快速占领敌人的战略要地，不要和敌人约定一个日期再进行作战。实施作战计划要随着敌情的变化而不断加以改变，灵活决定自己的实际作战计划和行动。所以，在作战开始前要像处女那样娴静，不露一点声色，使敌人慢慢放松警惕，大开门户；战争一旦开始，就要如同逃脱的兔子一样迅速行动，打的敌人措手不及，根本来不及抗拒。

【智慧解读与运用】



1.因地制宜巧胜敌

《九地篇》把地形具体划分为九种：散地、轻地、争地、交地、衢地、重地、圮地、围地、死地。广义地进行划分，可统一分为两类：就是指自己国土内

的“散地”和别人国土内的“绝地”。狭义地分，“绝地”又可统一分为三类：(一)“争地”、“交地”；(二)远远深入敌国腹地的“重地”；(三)因地形而各不相同的“死地”、“围地”、“圮地”和三国交界处的“衢地”。虽然这里讲的九种地形与《地形篇》详细论述的六种地形，同样是“地形”，但他们具体所指的却大不相同。《地形篇》所讲的六种地形，是具体论述排兵布阵的地理形势，所以是专门研究地形的广狭、险易和距离远近的。本篇论述的九种地形，是指军队远距离作战进入敌境以后，所遇到的具体的战地形势和士兵的心理。日本人北村佳逸先生说：“九地详细论述各种地势，就是在研究人地合一。”地形之所以有“轻”“重”“散”“争”等具体形态，正说明这是以人情为主，实际上加入了心理作用的地形观，并不是纯粹自然形势的地形观，用现代军事科学进行分类，《地形篇》的六种地形全部属于军事地形学范畴，《九地篇》的九种地形则是属于战略地形学范畴。

孙子主张在战略上进行突击，提倡深入敌国进行远距离作战，这具有让士兵完全听从指挥、拼死作战、原地解决军队给养、士兵根本无所畏惧等诸多优点。为了适应这种现实需要，《九地篇》首先着重论述了军队在九种不同战略地形下，进行突击作战的具体指导原则。并进一步明确指出：“九地之变，屈伸之利，人情之理，不可不察。”总之，作战要选择一个有利于自己的地方安置军队，根据遇到的不同地形而采取不同的战法。

总的来说，军事地形、地理是决定一场战争胜负的一个重要因素，也是进行战争决策的重要因素之一。孙子主张应该活用地形，变害为利，因地制宜，做到刚柔相济。当然，牢牢掌握地形是将帅的重要职责之一。因地制宜是决策的根本指导思想，也是作战的具体指导原则。孙子从九种军事地形与利用地形的六个大的方面，详细论述了正确利用地理地形的原则，方便具体指导将帅们怎样更好地去扬长避短，因地制宜地战胜敌人。因地制宜如果用得恰当，就完全可以以弱击强，以少胜多，更好地战胜敌人。而孙子主张的这种作战原则不仅在古代很有用，在现代也同样有用。

1934年11月7日，贺龙元帅率领红军进入了湖南省湘西土家族苗族自治州中部、酉水支流永顺河流域的永顺县城。国民党军对得知了这个消息后，就立刻派了两个师从贵州方向追杀过来。

贺龙及时认真地分析了敌情，他知道追杀过来的敌军是红军的一倍还多，并且还有很多先进武器。红军如果和这样的敌人去硬拼，战胜的机会很小。于是，

贺龙非常果断地决定：带领红军撤出县城。在做出这一个重要决定的同时，贺龙命令部队马上烧掉猛洞河上的永顺木桥，为以后歼灭敌人做好了充分准备。

红军战士坚决执行贺龙的命令，一把火烧掉了永顺木桥，在非常短的时间内成功退出了县城，来到了距离县城30多里的吊井岩。这个地方地势险要，敌人认为贺龙肯定会在吊井岩凭险据守，所以准备集中全部力量猛攻吊井岩，把贺龙及其红军歼灭在吊井岩。但当敌军追击到吊井岩的时候，贺龙率领红军战士又撤退了。敌人两次都扑空了，士气开始快速低落。已经没有多少人想再追击了。但当他们得知贺龙已经转移到了离吊井岩只有70里外的龙家寨时，最后做出决定要继续进行追杀。但是敌人想破脑袋都不会知道，贺龙进驻的龙家寨是个天然形成的大口袋，正在那里等着他们自投罗网呢！

其实贺龙从小就生活在湘西，对这里的地形非常熟悉。因为龙家寨两边是高山峻岭，中间夹着一个三里来宽、二十多里长的大峡谷，活像个大口袋。所以他果断决定把吊井岩让给敌人，把敌人慢慢引到龙家寨。贺龙要让追杀红军的敌人先慢慢钻进这个大口袋，然后就把口子堵上，这样就可以关门打狗。

到了下午，敌军追到了大口袋，全部都掉进了贺龙准备好的埋伏圈。贺龙抓住时机，一声令下，早就埋伏好的红军，依靠着有利的地形，居高临下，向敌人发起了一波波的猛烈攻击。战斗进行到黄昏，敌人死伤大半，剩下的也没有一点战斗力了。这时候贺龙下令冲锋，红军开始四面出击，好像下山的猛虎，直扑敌军。敌人看到大势已去，聚集了残兵败将，费尽了力气才杀出一条血路，狼狈逃回县城。

可是贺龙早就已经把县城算做了大口袋的一部分，亲自率部分红军早就已经抄小路抢先占领了县城。

敌人本以为逃出了大口袋，回到了县城，就可以保住一命。但让他们想不到的是刚进入县城，就遭到了红军的突然袭击。他们还没来得及去考虑“贺龙是飞来的还是跑来的”，就慌忙掉头寻找出路。敌人十分慌忙的看地图希望找到一条生路，最终这群残兵败将决定从永顺桥上撤走。但敌人怎么也想不到，那座永顺木桥早就被红军烧掉了。这时候的敌人，前面是汹涌的河水，后面是步步紧逼的红军，已经走投无路，被逼无奈他们只能纷纷举手投降。这就是因地制宜取得胜利的典型例子，完美体现了“地形者，兵之助也”的指导原则的正确性。

善于用兵的人，首先必须善于选择战场。有利的地形地理，配合正确的战略战术，两者相辅相成，缺谁都不行。相同的地形地理，让不同的将帅运用不同的战

略战术，就会有完全不同的结局。具体讲，就是要根据不同的地形地理，做出相应的战略决策。如果面对着一块兵家必争之地，就要不惜一切代价，抢先一步占领，如果不争就必然会失败；面对着兵家必弃之地，就必须要退避三舍，不放弃就会失败。这是兵家在指挥作战时，必须要谨慎处理的问题。做生意不管大小，一定要注意地理环境条件的选择，如果做得好，肯定可以取得良好的经营效果。

新加坡是东南亚面积最小的岛国，国土面积只有715平方公里，不仅自然资源十分缺乏，甚至淡水也需要依靠邻国马来西亚来供应。1959年新加坡成立了自治邦，推行了积极的工业化政策后，经济开始持续快速发展，人均收入高达6000美元，在亚洲国家中仅次于日本。新加坡之所以能获得这样的巨大成就，就是充分发挥了国土所处的良好的地理位置优势。它居于东南亚地区的交通中心，扼守太平洋和印度洋航行的主要航道——马六甲海峡，是亚、澳、欧、非四大洲空中、海上交通的重要枢纽。

据此，新加坡大力度发展港口贸易，建立具备高效能的国际运输设施和自由贸易海港，东南亚各国盛产的橡胶、锡砂等原材料，先通通汇集到新加坡，然后再转运到欧美。上个世纪60年代初期，转口贸易在新加坡的国民经济中占有十分重要的地位。从上个世纪80年代之后，新加坡在传统转口贸易的强大基础上，开始发展本国工业，尤其是炼油业以及海洋勘探服务业。东南亚海洋探油活动开始激增，新加坡抓住时机建立了世界第一流的地球物理电脑中心站，同时开办了200多家和勘探采油有关的公司，专业提供勘探、采油、加工等各工程阶段的技术咨询。承揽包括海底焊接、海底工程、油井建造、钻探设备维修在内的各项业务，帮助企业开展石油化工研究、工程设计、生产管理、训练工程技术人员、供应相关物质和设备。海上钻油平台先前主要在欧洲和美国建造，然后再用船只运到东南亚海域，通常都需要几个月甚至是一两年时间，而且费用还很昂贵，新加坡决策人了解了这种基本情况，马上决定发展钻油平台制造业。

至了1975年，新加坡的钻油平台生产业已仅次于美国，成为世界上第二大钻油平台生产国，在世界上占有十分重要的地位。当时世界上正在使用的350座钻油平台，其中有84座是新加坡制造的。新加坡一滴石油不产，但却处于世界主要产油区和炼油消费区的中心位置，是飞机、轮船最为理想的燃料补给基地。为了鼓励企业发展炼油业，政府规定凡是石油工业一律免税5年，从而更加积极地刺激了炼油业的发展。

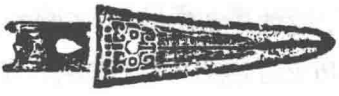
在这同时，他们还把来自于中东等地的原油经过深度加工后再运销给澳洲、

北美洲和东南亚各国，从中获得了巨额利润。新加坡虽然并没有名山大川，名胜古迹，但是仍然能够发展旅游业。由于他们巧妙的利用地利，精心整修庙宇，大力修建公园和风景区，积极建设休假胜地、国际会议设施，这样就让到新加坡的游客逐年增多。每年前来新加坡的旅游者高达300万人，成为新加坡获取外汇的一个重要行业。由此可见，“因地制宜”在经济发展中是多么的重要。

【智慧点睛】

在做人做事的时候，如果我们能够很好地利用属于我们自己的地理优势，完全可以取得一定的成功。特别是那些本身并没有什么特长，却又想通过自己的坚实劳动实现自己愿望的人，注意自己的地理优势，应该“因地制宜”，以最小的投入，取得最为可观的效益。常常能够达到事半功倍的效果，可谓是一个“一箭双雕”的好方法。

2.践墨随敌，因敌变化而取胜



“践墨随敌，以决战事”，这是指挥作战的要点。意思是说实际实施作战计划时，既要严格遵循军事原则，又要针对敌情的具体变化，灵活机动地采取一些相对应的军事行动。敌情是常常变化的，指导作战的方案也应该随情况的变化而不断变化。否则，拘泥于成规，老是一成不变，就必然要打败仗。

世界上的万事万物本来就处在不停的发展变化之中，战争作为一种特殊事物的特殊运动，更是变化无常。因此，拘泥固执于兵书上的用兵原则，一点都不切实际，不用发展变化的眼光去认真分析具体情况，必败无疑。

“践墨随敌”作为古代战略战术中最重要的组成部分，在具体作战指导上有其特殊的重要作用。概括地说，将领必需要根据主客观情况的实际变化，以十分灵活有效的作战方式，最终达到战胜敌人、取得胜利的效果。

1914年8月，一战爆发以后，德军集中全力贯彻由已故德军参谋总长施里芬制定的“施里芬计划”，派出一部分兵力在德、法边界吸引住大部分法军的视线，另一部分兵力全力攻击法国的邻国卢森堡、比利时的国土，从侧后翼突入法国，快速向巴黎挺进。此时德军被眼前的巨大胜利冲昏了头脑，觉得胜利唾手可得，从西线抽走了5个军的兵力去加强东线。强敌当前，法军统帅霞飞十分冷静

地分析了形势，认为英法联军虽在边境阻击中遭受了一些损失，但总体实力并未受损。根据德军的部署，他马上随机应变，积极调整作战计划，集中大部分力量对付德军实力较弱的右纵队。在霞飞的英明指挥下，法军一方面边打边退，诱使德军右纵队继续轻敌冒进，一方面以最快的速度把预备队从后方运至西部前线。9月5日，当一切准备好以后，英法联军在霞飞的统一指挥下，在马恩河地区宽达200公里的正面战场上向德军发动猛烈反攻，整整向前推进60公里，德军开始全线溃退，一举扭转了战争初期被动挨打的局面。

“践墨随敌，以决战事”是孙子用兵思想中的一个十分重要的内容，是以“知彼知己”作为大前提的用兵原则。如果把它运用在经营策略上，就是要紧紧抓住市场的脉搏，制订出自己的相应的策略。

《西游记》里的孙悟空，凭借着七十二变的神通降妖伏魔，杀出一条通往西天的取经之路。山东威海市也有这样一只“金猴”，擅长“践墨随敌”，以两天一个新花色的超级变化速度，在全国鞋业市场都很不景气的情况下实现了畅销不衰，这就是威海皮鞋厂所生产出来的“金猴牌”皮鞋。威海皮鞋厂是个有着40多年历史的老鞋厂，但是很长一段时间内生意都不太景气。当年32岁的柳富林接下了这个烂摊子。他刚上任，就提出了“花色品种是金猴生命线”的响亮口号。他认为，老厂在产品质量上有自己的特有优势，只要鞋样翻新变化快，花色新，“金猴”就一定大有希望。这年3月，该厂厂长、技术科长、供应科长一起南下温州调查市场行情，无意之中发现一种淡黄色喷花猪皮男凉鞋式样新颖，特别好卖。同时，他们联想到近年来北方城市男皮凉鞋花色十分稀少的情况，就马上买了一双，连夜进行解剖分析，研究出了改进工艺、改变用料的方案。当天夜里就开始分头打电话回厂，安排立刻采购原材料，进行生产销售。“五一”黄金周期间，“金猴”以黄猪皮喷花男凉鞋的“新面孔”在北京市场露面，成为顾客争相抢购的对象，在非常短的时间内就售出4万双。随后这只“金猴”又来到华北、东北各省市进行销售，仅这一个花色品种就总共卖出了8万双。这是因为他们“践墨随敌”抓住机会，以快变制胜赢得的第一个漂亮仗。

“金猴”之所以如次善变，主要因为他们有一套良好的促变机制。要进行产品翻新，关键还在于技术室。厂里规定，设计人员每人每月必须设计出5个新的皮鞋式样，每年设计出的新式样，还必须要有一定的投产量，否则，就要辞退。如果一个式样生产了10万双以上，厂里就会发给设计人员重奖。当年厂技术室的十几位设计人员年岁都不算大，科长也才28岁。设计人员绝大部分是从工人

中一步步选拔出来的。厂里经常会举办制鞋学习班，不管是干部、正式职工、合同工甚至是临时工，都可以参加，成绩优良的员工随时都可能被提到设计岗位。这样，就形成一个促进保证设计人员不断创新的环境，“金猴”也就会如此多变了。1991年前10个月，厂里就总共设计出300多个花色品种，大量生产的有150个，平均每两天就会有一个新品种上市。这只“金猴”善于“践墨随敌”，其实还远远不止七十二变呢！

【智慧点睛】

《九地篇》精辟阐述了随机应变的思想，有其十分独特的角度，敌变我也要变，在变化中找寻战胜敌人的办法，我变敌人跟着变，在敌人的变化中得到胜利。可见这种随机应变的思想，像圆一般没有头也没有尾巴，却又都是头和尾巴。我固然应该随机应变，但是我还得防着敌人要随我而变。你变我也变，你跟着我变化而开始变之后，我再跟着你变。总之，说“践墨随敌”，就是要告诫世人见机行事，应该灵活多变，变化莫测，出神入化，才能智高一筹，棋胜一着。而只有知变而善变，才能做到出其不意，攻其不备，最终战无不胜。从这个意义上说，“践墨随敌，以决战事”是人生取胜的根本大道。

3.机会来了要狠狠抓住



战争是力量的综合较量，它是以一定的人力、物力、财力为坚实基础的。在硝烟弥漫的军事战场上，交战双方的人力、物力、财力都不是永远一成不变的，他们是在不断变化的。就算是力量占绝对优势的一方，在某一个局部地区、某一特定的自然环境之下，它的“优势”也可能就会转化为劣势；反之，就算是人力、物力、财力都完全处于劣势的一方，只要军队的统帅善于运势、造势、运筹巧妙得当，他就可以利用特定的天时与地利在局部上转变劣势为优势，从而改变整个战局的总体形势。俗话说：“机不可失，时不再来。”关键在于是否能牢牢把握住时机、抓住时机，从而集中优势兵力，形成局部优势，乘机而行，赢得最后的胜利。

初唐的军事家李靖，最后能够成为建立唐朝的开国功臣之一，就是因为他能在机会到来时牢牢地抓住。

公元621年，李靖上书给唐高祖李渊，提出平定在南方割据称帝的萧铣的具体计策，被任命为行军总管，跟随赵郡王李孝恭出征。部队行到进了长江三峡，正好遇上秋汛水涨，部下将士建议迟些时候，等到江水退落再进兵，李靖却认为“机不可失”，没有听从部下的意见，直接挥军而下，取得了最后的胜利。

战争如此，人生也是这样。在人生的慢慢旅途上，命运女神并非只是单单眷顾分外令她垂青的人。事实上，几乎人人都会遇到这样那样的“良机”，聪明的人常常都会狠狠抓住它。因为他们知道一切机会在人的生命当中，都会稍纵即逝。所以，聪明的人总会努力利用机会来成就自己，而愚蠢的人总是坐失机会慢慢葬送自己。而人生的得失往往就在于机遇的得失间，如果有了一个很好的机遇，只要你去牢牢抓住它、利用它，你的命运就会因此而发生巨大的改变；相反，如果你一直忽略它、远离它，那么，你的一生就可能永远会陷在平庸之中。

当然，机会只会给那些有充分准备的人，当它发现你并不那么热心准备接待它时，它通常会从门口进来，再从窗口出去。只不过，那些成功的人总是善于发现身边的机会，并及时去牢牢抓住机会；而那些失败者只是在那里一味地等待机会。殊不知，真正的机会常常就隐藏在看来并不重要的生活琐事中。

有一位年轻人已经在一家商场工作了4年的时间，工作业绩一直很平常。于是这个年轻人就向他的朋友开始抱怨说：“老板一点都不器重我，我不想再为他继续工作了……”正在他与朋友谈话的时候，有个顾客走到了他的面前，要求年轻人帮忙找一些帽子。但这个年轻人却一直置之不理，继续和朋友进行谈话，直到说完了，才转身十分不耐烦地对那名顾客说：“没看见这儿不是帽子专柜啊。”那名顾客又问道：“那帽子专柜在什么地方？”这位年轻人就回答说：“你去咨询台再问问吧，他会告诉你帽子专柜具体在什么地方。”4年多来，这位年轻人不知错过了多少潜在的机会。他本来可以和他所服务过的每个人结成很要好的朋友，而这些人可以帮助他成为这家店里最有价值的人。因为这些人都会成为他的固定顾客，会不断回来同他进行交易。但是，他拒绝或者是忽视了这些让自身提高的机会，对顾客的询问一直不搭不理，或是冷冷淡淡地随便应付一声，就把好机会一个又一个地白白损失掉了。

在我们身边，有许多像这位年轻人一样的人，他们不仅不善于发现机会，而且还不自觉地把可以帮助自己成功的机会推掉。不去发现和牢牢抓住机会、不肯工作而又经常胡思乱想的人，又怎么能看得见机会，又怎能利用机会去很好的成就自己的事业呢？

正如比尔•盖茨说的那样："那些真正成功的人，不会等待机会的到来，而是寻找并抓住机会，把握机会，让机会成为服务于他的奴仆"。换句话来说，机会就是他们手中的"金钥匙"。机会确实十分重要，有时它可能会改变一个人的困难处境，甚至会改变一个人一生的根本命运。因此，我们不仅应该有创造机会的能力，同时还要有抓住机会的决心和勇气，就如同在漫漫的长夜里等待黎明那样，太阳总是要经过最黑暗的时刻才会慢慢升起。快速抓住机会，才可以成就你的美好人生，才能成就你生命中的伟大事业。

【智慧点睛】

人生的机会可能会以各种各样不同的方式降临到我们面前，只要你能够处处留心，就会随时发现机会。但是，要想捕捉住机会，就需要在平时养成留心身边事的良好习惯，时时刻刻全心全意地准备着去迎接、去拥抱每一次光顾你的幸运女神。



4.静幽正治——道德情操修养的高标准

战场风云变幻莫测，充满着如同克劳塞维茨所说的危险性、偶然性和不确定性，这便对指挥员的性格情操修养提出了非常高的要求和标准。孙子认为，"静、幽、正、治"是一个军事指挥员必须要具备的重要的性格情操修养。"静"，就是要沉着镇定；"幽"，就是要求深谋远虑；"正"，的意思是公正无私；"治"，本意是条理井然。无数战例证明，指挥员的性格情操修养对于战争的胜负有着非常重要的影响。从这个意义上来说，将帅"静、幽、正、治"的性格情操修养是一场战争取胜的"软战力"。

"静、幽、正、治"，可以纳入将帅必修的"道"的行列。管子认为，"道"是没有什么固定不变的停留场所的，碰到善心才甘心隐居下来。而"道"的本性是最为讨厌声音言语的，只有修身静意才可以得"道"。"道"是人们用来修养内心与端正形貌的；人们失掉了它就必定会失败，得到了它才可以成功。天的伟大之处就在于公正，地的伟大之处就在于平易，人的伟大之处就在于安静。圣人总是帮助推动时势变化而自己不变化，听任事物变迁而自己却一点都不

转移。能够端正态度，能安静自己的心，然后才能够最终从容坚定。有一颗坚定的心放在里面，就会变得耳聪目明，四肢越发坚定。一个人只有心里没有欲望，只有一颗平正安静的心放在里面，对待万物才会有一个正确的标准。一个人如果能够达到正和静的高尚境界，在外在形体上就会表现为皮肤丰满，筋骨十分强健，德行也会与日俱增，并且可以遍知天下所有事物，甚至能够达到极远的地域。管子主张的“人主安静”的重要处世方针，就是要达到宁静致远。这同孙子大力主张的“静、幽、正、治”的将帅修养，根本目的在于达到战胜攻取，是内涵一致而且可以互相参考借鉴理解的。

二战中，日本海军企图在中途岛和美国海军展开生死决战，将美军彻底逐出太平洋，并拟定了详细的作战计划。但是，美军情报机关截获并成功破译了日军的密码，然后，针锋相对地拟定了详细的歼灭日本海军的行动计划。正当日、美海军都在紧锣密鼓地进行部署战争时，美国芝加哥当地的一家报纸，不知具体通过什么途径获得了美国海军的行动计划，并将其作为独家新闻刊登在报纸的明显位置。美、日两国情报机关都不由得大吃一惊，这样严重的泄密，其后果是不堪设想的。

美国总统罗斯福在片刻惊诧之后马上冷静下来，他认为，如果马上对这家报纸兴师问罪，就一定会惊动日本人，日本人马上就会取消中途岛的作战计划；更加严重的后果是，日本人一旦开始警觉，就会对他们自己密码的可靠性发生严重怀疑，倘若日本人更新了新密码，美国情报机关的工作又只好从零开始……罗斯福采取的对策是：听之任之，故意装作不知道。罗斯福这一装糊涂，日军首脑就真的开始糊涂起来，他们最后得出的结论是：美国人绝对是在讹诈，其实，他们根本就没有办法破译日本的密码。

因此，日军不但没有中止原来制定的中途岛大战的计划，而且就连密码也没有去更换。结果中途岛一战，日本海军撞入美军精心设下的连环陷阱中，损失十分惨重。中途岛大战结束后，日本海军在二战中失去了它在海上的原有作战优势。罗斯福总统在关键时候的处惊不变，大智若愚，是将帅“静、幽、正、治”性格情操修养的完美体现。而正是国君、将帅个人良好的性格情操修养，让我们在这个事例中看到了美国海军从此牢牢掌握了海上作战主动权的结果。

“静以幽，正以治”，对于人生的情操修养也有着十分宽广的指导意义。比如说许诺，不同人的许诺具体体现了不同的情操修养。有的人许下了诺言，就会“一言既出，驷马难追”，“言必行，行必果”，哪怕就是有再大的困难，

就算让自己受损失，也要想方设法去恪守诺言。有的人喜欢许诺言，结果又屡屡失言。这如果发生在领导者身上，完全不见踪影的承诺，势必慢慢消磨部属员工的信任，一步步泯灭领导者的权威。教训在哪里?因为不“静”，所以采不“幽”；因为不“正”，所以才会不“治”。

再比如说赞扬，赞扬本是一件好事，然而有的领导会下意识地对自己喜欢的下属赞扬有加，对自己不喜欢的下属则十分吝于赞扬，结果造成下属们的强烈不满，从而激化了内部矛盾。具有“静、幽、正、治”情操修养的领导就不会这样，他们可以从有缺点的下属身上看到其优点而公正地去赞扬，对自己喜欢的下属也能够把握好分寸地赞扬，对比自己强的下属还可以抛弃“武大郎式”的陋习而加以赞扬。一句话，公正地去赞扬下属，是领导者“静、幽、正、治”情操修养的完美体现。

清朝协办大学士纪晓岚才高智广，每每出口成章。文人学士都十分敬佩他，皇帝也十分喜欢他。有一天，乾隆皇帝叫纪晓岚在一柄折扇上以扇上之画题诗。纪晓岚看那折扇的画，是按唐朝诗人王之涣《凉州词》的诗意画的，当即就在扇上写下这首诗，呈给了乾隆皇帝。乾隆皇帝大喜，当着满朝文武的面，夸耀纪晓岚笔走龙蛇，诗切画意，那些王侯将相也都争相欣赏纪晓岚的书法和扇上的诗情画意。或许是受宠若惊的原因，纪晓岚竟然漏写诗中的“间”字，被纪晓岚的冤家对头和珅发觉。和珅十分嫉妒纪晓岚，总想寻机羞辱一下。今见此事，心中不免暗自高兴。

第二天早朝时，和珅故意当着文武百官的面，向乾隆皇帝奏道：“纪晓岚自恃其才，目无君主，竟敢乘写扇的机会，有意漏字戏君欺主。如此狂乱之徒，今不杀之，日后必酿成大祸！”乾隆皇帝听罢，细观折扇，果见诗中漏一“间”字，大怒之下传唤纪晓岚。纪晓岚上殿一看，大惊失色。乾隆皇帝令武士将纪晓岚带下斩首，和珅赶紧带上四名武士，钢刀出鞘，杀气腾腾地就要将纪晓岚推出午门。纪晓岚却哈哈大笑起来。乾隆皇帝一挥袖袍，拦住武士，问道：“纪晓岚，你笑什么？”纪晓岚说：“我当是为了何事，原来是……”他向和珅望一望接着说：“原来是有人向皇上进了谗言，闹出一场误会！”“什么误会？”乾隆皇帝说，“你明明漏掉一个“间”字，怎怪他人进言？”纪晓岚道：“圣上请息怒，听为臣慢慢讲来。”纪晓岚十分从容地拾起地上的折扇，说这其实是他现作的一首《凉州词》，和唐代诗人王之涣的《凉州词》只有一字之别。

说完，纪晓岚就当众念道：“黄河远上，白云一片，孤城万仞山。羌笛何须

怨，杨柳春风，不度玉门关。”纪晓岚念得有声有色，君臣都听得津津有味，点头拍手。纪晓岚逢凶化吉，不只是凭借他的聪明才智，最重要的还是依靠“静、幽、正、治”的良好情操修养。由此可见，好好修养“静、幽、正、治”的情操，是人生路上的重要任务。

【智慧点睛】

《孙子兵法》是建立在孙子哲学思想上的十分精辟的军事理论，很多地方都完美体现了孙子深厚的哲学思想，所谓的“静以幽，正以治”也是人生的一种十分理想的境界，也只有达到了这种高度，我们才可能完美做到“运筹帷幄”“用兵如神”“无往而不胜”。所以，要想纯熟运用《孙子兵法》，首先我们应该做的就是要努力提高自己的精神修养，能够做到心静如水。纵观古今，大人物之所以成为大人物，根本原因就在于他们的心静。做的虽然只是平常事，但如果做出了感觉，做出了一定的趣味，就能把一件十分平常的事做出不凡的业绩。一个人也好，一个企业也好，只有做事的时候心里清静才能够把事情做好。凡事千万不可浮躁，静一点就可以清楚一点，非常静就能够非常清楚。这也是中国人所追求的一种高尚的精神境界。



火攻篇——发火有时，巧借外力以“火”助攻

本篇主要重点论述了在战争中实施以火助攻的主要方法、条件与原则等问题。同时也着重提出了慎战的重要性。孙子虽然十分重视火，但只是把火攻作为辅助进攻的一种手段，强调实施火攻必须和士兵的进攻密切配合，他指出“以火攻者明，以水佐攻者强”，火攻、水攻虽然威力十分强大，但如果不适时投入兵力，同样也不能够取胜，也就是说主辅之间必须配合密切，才可以发挥作用，达到取胜的根本目的。



【原文通读】

孙子曰：凡火攻有五：一曰火人，二曰火积，三曰火辎，四曰火库，五曰火队。行火必有因，烟火必素具。发火有时，起火有日。时者，天之燥也；日者，月在箕、壁、翼、轸也，凡此四宿者，风起之日也。

凡火攻，必因五火之变而应之：火发于内，则早应之于外；火发兵静者，待而勿攻，极其火力，可从而从之，不可从而止。火可发于外，无待于内，以时发之。火发上风，无攻下风。昼风久，夜风止。凡军必知有五火之变，以数守之。

故以火佐攻者明，以水佐攻者强。水可以绝，不可以夺。

夫战胜攻取，而不修其功者凶，命曰费留。故曰：明主虑之，良将修之。非利不动，非得不用，非危不战。主不可以怒而兴师，将不可以愠而致战。合于利而动，不合于利而止。怒可以复喜，愠可以复悦，亡国不可以复存，死者不可以复生。故明君慎之，良将警之。此安国全军之道也。

【古文今译】

孙子说：火攻的形式总共包括五种：一是有效焚烧敌军的人马，二是焚烧敌军的所有粮草积聚，三是焚烧敌军的物资辎重，四是焚烧敌军的后备仓库，五是焚烧敌军的一切运输设施。

实施火攻一定要具备一定的条件，火攻器材应该事先就准备好。准备放火要看准天时，起火要选好一个有利自己的日子。所谓天时，指的就是要天气干燥；所谓有利的日子，是指月亮已经运行到“箕”、“壁”、“翼”、“轸”四个星宿位置的那几天，凡是月亮运行到这四个星宿位置得时侯，就是非常容易起风的日子。

凡是进行火攻，必须根据上述五种火攻所引起的具体的不同变化，适时地运用兵力加以积极地策应。如果需要从敌人内部放火，就要及早派兵从外面进行策应。火已经烧起来了，而敌军仍然可以保持镇静的，要认真观察等待，不要急于马上进攻，等火势烧到了最旺的时候，视情况可以进攻就坚决进攻，不可以进攻就要果断停止。当然，火也可以从外面开始放，这时，就不必等待有人从敌人内部策应自己，只要时机和条件成熟就完全可以放火。发火要处在上风向，不可从

下风向发动进攻。白天风刮得时间长了，到夜晚风就会自然停止。军队必须了解五种火攻方法的具体变化运用，等待完全具备火攻的条件，然后再去实施火攻。

所以，用火来辅助军队进攻敌人，效果是最为明显的，用水来辅助军队发动进攻，攻势必能大大加强。水攻可以很好的隔绝敌军的阵形、联系与运输，但不能像火攻那样一下子就毁灭敌军的兵马和军需物资。

凡是打了胜仗，攻取了敌人的土地、城池，而不能成功巩固胜利，是十分危险的，这种情况就叫做“费留”。因此，明智的国君一定要慎重地去思考这个问题，贤明的将帅必须谨慎处理这个问题。不是对国家有利的事情，就绝对不要采取军事行动，没有取胜的绝对把握，就不要随便去用兵，没有到危急紧迫之时，就不要轻易开启战端。

国君不可凭自己一时的恼怒而去兴兵打仗，将帅不可凭一时的怨愤就和敌人交战。符合国家利益就坚决行动，不符合国家利益就要坚决停止。恼怒可以重新变得欢喜，怨愤可以重新变得快乐，但是国亡了就不可以再存，人死了就不会复生。所以明智的国君对战争问题一定要慎之又慎，优秀的将帅对战争问题一定要十分警惕，这些都是关系到国家和军队安全的最为根本的道理。

【智慧解读与运用】

1.巧借“水”“火”助成功

单纯的科技史角度考察，孙子所处的春秋时代火药还没有发明；从兵器史的角度去考察，那时的火器还未出现；从战争史的角度查看，当时火战还没有诞生。所以，孙子在《火攻篇》论述的其实是以火助攻，夺取最后胜利的作战方式。换句话说，《火攻篇》的“火攻”，是以火助攻的意思，而不能只从字面上直接理解为“以火攻敌”。

人类社会，做什么都离不开水与火。水滋润、养育着天下芸芸众生，让人类得以繁衍生存；火催化、陶冶人类文明的进步，使人类不断进化发展。但是，水火有情又十分无情，每当人们说到“水火”，经常挂在嘴边的一句口头禅就是“水火无情”。孙子正是因为看到了这一点，才引“水火”进入战争中，作为杀伤敌人的手段，来辅助自己夺取胜利。可以说，孙子是认真体察和利用水攻、火攻并把它们写进兵法的第一人。两千多年以前的春秋时代，当时火药还没有发

明，火器尚未出现，各种物资条件的运用也都有限。因此，孙子只能从自然力量中去寻找帮助人们作战的辅助工具，积极运用“火攻”和“水攻”的辅助手段，给敌人以致命打击。

在《火攻篇》中，孙子详细介绍了用火烧毁敌方的营寨、积聚、辎重、仓库、粮道等五种具体形式，指出了进行火攻必须具备的条件：要看天时、要选择一个有风的日子、要在一个上风向、要用兵力密切配合等等。最后得出一个重要结论：借助于火和水的强大力量，可以十分明显地增加自己的力量，从而十分容易就夺取战争的胜利。在这同时，孙子也提出了运用火攻时应具体注意的各种事项，他指出在实施火攻的实际过程中，应视当时的具体情况而采取一些相应的应对措施，从而确保能够取得事半功倍的效果。

火攻作为在冷兵器时代用以辅助进攻的一个十分有效的方法，在各种各样的战争中都曾经得到了十分广泛的使用，例如周瑜火烧赤壁，诸葛亮火烧新野，陆逊火烧七百里连营，都是脍炙人口的经典成功战例。尤其是赤壁之战，早就已经家喻户晓。

东汉末年的时候，曹操在基本平定北方、统一中原之后，统率大军沿着长江东进，企图迫使占有江南六郡的孙权不战而降，然后统一中国。

这时候，屡遭败绩的刘备已经退守到了长江南岸的樊口。受刘备的重要委托，诸葛亮只身一人前往柴桑拜访孙权。诸葛亮经过舌战群儒，坚定了孙权战胜曹操的决心。于是，孙权和刘备两家结为联盟，共同努力抗曹。孙、刘的军队与曹操的军队在赤壁这个地方相遇，就这样拉开了赤壁大战的序幕。

曹操的军队不善水战，初次进行交锋，孙、刘先占了上风。曹操命令来自荆州的降将蔡瑁、张允来积极训练水军。而后被周瑜巧施离间之计，让曹操错杀了蔡瑁、张允。曹操失去了善于指挥水战的将领，十分窘迫之际，把大船、小船或三十连为一排，或五十并成一排，首尾都用铁环连锁在一起。这样，在大江之上，任凭多大的风浪，战船都不再颠簸，曹操以为自己做的很妙。周瑜得到这个消息后，决心用火攻彻底打败曹军。但是，当时正值冬季，江上大都是西北风，如果这时候用火攻，不但一点都烧不了曹军，反倒会烧了自家的战船，周瑜为此开始坐卧不宁。诸葛亮能够察天文地理，早就已经测知冬至前后将会有一场很大的东南风出现，于是就自告奋勇，要“借”上一场东南大风，助周郎战胜曹操。

周瑜这时候惊喜若狂，又得到了大将黄盖以死相助，以“苦肉计”成功骗得曹操的信任。黄盖在东南风刚刚乍起之时，驾着十余只载满已经浇上了油和裹

有硫磺等易燃物的干草的战船，在夜幕来临的时候，快速接近了曹操的战船。接着，黄盖一声令下，点燃所有干草，十余艘战船在东南风的狂吹之下，就像十余只火龙，直接扑向曹操的战船。刹那间，江面上马上烟火冲天。曹操的战船因为连在一起，一只船着火，几十只船也都跟着着火，曹操的水军士兵大部分都被烧死、溺死在了江中。火从江面蔓延到曹军扎在岸边的营寨，于是岸边的曹营也立刻变成了一片火海。孙、刘联军乘势立刻水陆并进，曹操从华容道侥幸逃得一条性命，80万大军损失殆尽。赤壁一战，为以后的魏、蜀、吴“三国鼎立”奠定了坚实的基础。

在战争中巧借水、火及其他辅助力量可以把弱者变成强者，让劣势转化为优势，这充分体现出了巧借外力的重要作用。在古代的官场中，思维敏捷的政治家们几乎每个人都是巧“借东风”的行家里手。在政治较量中如果能够巧借外力来助己方之力量，往往可起到事半功倍的效果。外力可以是人和物，也可以是时与地，不管是什么，只要可以借得巧妙就是向成功迈进了一大步。

“水攻”和“火攻”虽是作战的一种辅助进攻手段，但是善于运用的人却能达到“正”能取胜，“反”也能取胜的结果。下面一则故事就对我们颇有启迪。

面对着堆积如山的某本图书，美国一位出版商想出了辅助“进攻”的绝妙手段，他通过朋友给美国总统送过去一本样书。总统阅读过后，漫不经心地说了句“这本书不错！”出版商马上把总统的这句话拿来做广告，短短一个月内积压的书全卖光了。

又有一批图书大量积压。已经尝到甜头的出版商又同样给总统寄去一本样书。总统这次不给面子地说：“这本书糟糕透了!”很快，出版商就又抛出一则“本公司有一本总统觉得很糟糕的书出售”的广告。此书又马上销售一空。

再次遇到了图书积压的情况，这个出版商还是像前两次一样如法炮制地把样书寄给总统。这一回，总统完全一言不发。可是，出人意料的是，这个出版商又做了一个非常大的广告——“这里有一本总统都无法评价的书出售！”结果，所剩图书马上全部告罄。

这个出版商的聪明之处，就在于他善用“水攻”和“火攻”的正反两种方式去获取胜利。如果说把总统的赞扬话语拿过来做广告是“火攻”的话，那么把总统的贬斥话语引来做广告就是“水攻”，那么，把总统的完全不言不语又用来做广告，是否可以说是合用“水攻”和“火攻”呢?

【智慧点睛】

由此可见，个人拥有的智慧和力量非常有限，要想从根本上战胜对手，取得事业的辉煌成功，就必须借助他人之力。《诗经·小雅》这样写道："它山之石，可以攻玉。"意思是用别的山上的石头来打磨上好的玉器，比喻借助他方的力量帮助自己攻克难关。在激烈的现代战争和现代商战中，巧妙"借"得外在的强大辅助力量，可以事半功倍，这是杰出的军事家、企业家们得以稳操胜券、事业有成的重要手段之一。

2.将帅要警惕"心头火"



《孙子兵法》虽然没有明确指出战争的根源，但他已经清楚认识到，国君将帅的心头之火会变为点燃战场的刀兵之火。所以，他借《火攻篇》抒发了他告诫国君将帅一定要熄灭心头之火的"安国全军"的慎战思想。这是《火攻篇》的主要精华之所在，我们今天阅读《火攻篇》，必须透过战争中具体的火攻之自然"火"，而领悟到其中的真正意蕴，就是"主不可以怒而兴军，将不可以愠而致战"。

所以说，孙子在本篇中不仅详细论述了以火佐攻的重要性，而且还巧妙借自然之火，由此及彼地精辟论述了将帅的精神与心理之火，说明了将帅心理素质的极端重要性。在他看来，两军交战不仅仅是双方军事实力的单方面较量，而且还是双方将帅心理素质的全方位较量。一个不能很好地控制自己的心理活动，不能牢牢把握自己情绪的将帅，也就很难控制战争的基本局势，很难把握战争发展的总体趋势。

孙子严肃告诫国君和将帅："主不可以怒而兴师，将不可以愠而致战。合于利而动，不合于利而止。怒可以复喜，愠可以复悦，亡国不可以复存，死者不可以复生。故明君慎之，良将警之。此安国全军之道也。"孙子总结的是铁一样的战争规律：避免因为国君和将帅个人的怒与喜，来决定战争的败与胜，左右国家的亡与存。这也是孙子慎战思想又一次鲜明的具体体现。

将帅只有在紧紧地按捺住"心头火"的前提下，才可以充分显示和发挥智、信、仁、勇、严。心理学认为，人的喜怒哀乐严重影响到了人的判断力、组织能力、管理能力和指挥能力。喜怒形于色，是将帅的大忌讳。通过医学上大量的资

料证明，人的七情六欲严重制约着人的体能，影响到人的体能发挥。军事科学对将帅心理素质的具体要求则更高，更严，近乎于苛刻，所以才会有“千军易得，一将难求”之说。冷静沉着，清醒的理智，是将帅必须应该具备的基本心理素质。同仇敌忾，英勇杀敌，是军队士兵所必须具备的士气。将帅遇事只有沉着冷静，理智清醒，才能在复杂纷繁，瞬息万变，变化莫测的战场形势中，非常准确地权衡利害，才能正确判断识别哪些属于“诱饵之利”，哪些才是真正的必争之利。只有这样，才能有效的防止利令智昏，见利忘义，让我们避免唯利是图。

历史上因为“主怒而兴师”而遭到惨败的例子不在少数。公元前258年（秦昭襄王四十九年），秦昭襄王决定再次派白起率军攻打赵都邯郸。白起认为，当时秦国国内十分空虚，根本不适合再去攻打邯郸，虽然秦军取得了长平之战的胜利，但是付出的代价也很大，于是就坚决推辞出兵。昭襄王于是就另外派别人率军攻赵，结果是久战无功。于是昭襄王再次敦促白起领兵出征，白起干脆称病不从。昭襄王勃然大怒，强制命令白起带病出征。白起表示：宁愿自己伏罪而死，也绝不愿作一个败军之将。昭襄王还是不听劝告，执意要发兵攻赵，结果大败而归。

白起身为秦国的军事将帅，久经沙场考验，对战争的利弊得失有足够的发言权。他明白第二次出兵伐赵不会有什么好的结果，于是极力劝谏昭襄王不要轻易攻打赵国，可是昭襄王就是不听劝阻，结果如白起所料，果然是损失惨重，因为他严重违背了“主不可以怒而兴师，将不可以愠而致战”的作战原则。与此相同，企业的领导是企业的主要组织者和管理者，也是企业进行决策的核心力量，如果企业的领导严重地感情用事，将会导致决策的巨大失误，从而给企业造成不可估量的损失。

20世纪60年代，艾柯卡进入福特汽车公司工作，开始卖力推销汽车。1970年，艾柯卡推销的“野马牌”福特公司汽车获得了巨大成功，立即升职为福特汽车公司的总经理。他上任之后，不顾董事长亨利•福特的强烈反对，果断改革经营措施，成功推出一种低油耗的小型汽车，这款汽车一经上市，马上就受到消费者的欢迎。可是老福特对艾柯卡先生的这一举措并不看好，反而满怀妒忌，寻找各种各样的理由解雇了艾柯卡。福特为了自己的虚荣心赶走了为自己赚进35亿美元的总经理，这让他失去了一位难得的人才。艾柯卡离开福特公司之后，马上被克莱斯勒公司网罗其中，克莱斯勒公司对艾柯卡先生倍加重用。不久，濒临倒闭的克莱斯勒就一跃而起成为了福特公司强有力的竞争对手，从而使福特公司慢慢

失去了很大一部分市场份额。

能真心重用贤才，这是企业发展的强有力的保障。可是老福特没有能够突破个人的思想局限，一怒之下赶走了艾柯卡，不仅让福特公司损失了一员大将，而且还使自己的对手克莱斯勒增强了竞争力。此举无异于助长了他人的志气，灭掉了自己的威风。每个人都是自己内心的主人，自己的主要将领，所以我们应当谨记孙子的金玉良言。

【智慧点睛】

一个不能很好的控制自己的心理，不能牢牢把握自己情绪的将帅，自然也就不能很好的控制战争的局势，当然更难把握战争发展的总体趋势。作为领导者，一定密切注意“防火”，如果因为心头有一团火，失去了理智，去任意而为，不仅会害人害己，而且还会危害社会。人需要有高傲的志气，但绝对不可有“火气”。因为如果“火气”一大，便会马上“气”令智昏，后果就会不堪设想。所以说再近一步，就会剑拔弩张；退后一步，马上海阔天空。

3.激将法：另一种“火攻”形式



既然战场上还有一种无形之火——即将帅心头的“怒火”，也就是说“心头火”在战争中起着相当重要的作用，因而也就有另一种十分不易察觉的“火攻”形式，这种特殊的火攻就叫做“激将法”。也就是用激怒对方将帅的方式让他“怒而兴师，愠而致战”。

激石可以成火，激人就会成祸。聪明成熟的将帅往往能够控制住自己的“心头火”，却能让对方将帅的“心头火”慢慢烧起来，最后变得怒气冲天。这时，再对敌将帅再进行“怒而挠之，卑而骄之”。对士卒来说，则要努力点燃我方士卒的“心头火”，让他们大怒，最好是怒气冲冲，才能够杀气腾腾。要想办法让敌方的士兵不怒，让他们陷入四面楚歌，慢慢丧失斗志，最终溃不成军。

历史上有很多将帅善于用“怒”来激励自己的士卒，在“怒”字上很有文章可做。战国时，齐军防守的即墨被燕国军队层层围困，齐将田单使用妙计，对燕军散步谣言，说齐军最怕的就是被割去鼻子，那样齐军就会被吓破胆而无力守城了。燕军听到了这个消息，也不辨真假，就马上割去了齐军俘虏的鼻子放在了

两军阵前。守城的齐军看到了那些鼻子，十分愤怒，决定死守不屈，他们都怕被抓去割鼻子。田单又派出间谍去散步谣言，说齐军最怕先人的坟墓被挖，那样会让齐军全都伤心沮丧。燕国军队又马上中计，挖了城外的燕国坟墓，还放火焚烧了尸骨。齐国军民从城墙上亲眼看到这种情景，每个人都悲痛欲绝，变得义愤填膺，怒火冲天，纷纷要求与燕军决一死战。田单看到高昂的士气已经到了无以复加的程度，于是就亲自带兵，和士卒并肩作战，大摆“火牛阵”，最终打败了燕国军队，收复了全部失地。

从上面的经典战例中，我们可以看出激将法是一种可以巧妙说服人的技巧。如果能成功使用激将法，常常能够使被说服者情绪激动，从而去做一件他在通常情况下可能根本不会做的事；激将者还可以成功激起对手的愤怒感、羞耻感、自尊感、嫉妒感或者羡慕感等等，在这种实际情况下，处于激动之中的对象是不管怎样也想不到是怎么上了激将者的当的。

对于现代企业来说，运用激将法去激励员工，是领导者用人的一种巧妙的艺术。它要求在实际使用过程中，要针对员工的具体性格特点和所处的客观情况而灵活实施。

一个成功的领导者，往往能够满足员工的各种需求，善于用语言和行动激发下属完成任务的巨大热情和信心、强大的勇气和决心。中国有句有名的俗话：“请将不如激将”。一个优秀的领导者能够巧妙地运用激将法，让员工诚心诚意地去为你努力工作，以下几种策略可以供你试用。

煽情激将法：煽情激将法需要借助非常具体的有感染力的描述，用富有煽动性的语言激起人们心中的无限激情。所采用的可以是非常严酷的现实，也可以是十分轻松的远景，不拘一格。

对比激将法：对比激将法是要借用和第三者(一般来说应该是强者)对比的剧烈反差来激发人的强烈的自尊心、好胜心和进取心。实施对比法激人，选择好对比的对象十分重要。一般而言，最好选择一个被激对象比较熟悉的人，过去的情况和各方面条件与他都差不多的人，而且对比的反差如果越大，效果就会越好。

无退路激将法：军事家都明白一个道理，人到了没有退路可以走的时候，常常会特别勇敢。中国历史上经过破釜沉舟、背水一战而获全胜的战例实在不胜枚举。如果企业领导者了解这个道理，在企业濒临绝境的时候，激励员工努力背水一战，也往往可以大获全胜。俗话说的“置之死地而后生”就是这样。所以，一个企业领导者若想让一个临死的企业“活”起来，就要想办法让员工们知道自身

企业已经处于“绝地”的处境。

巧妙的激将法：运用激将法先要看清楚选择的对象，年轻人的弱点是好胜心切，“激”就是选在这一个弱点上，你越说他会害怕，他就会表现得越勇敢。老年人的弱点是自尊心特别强，此点一“激”就灵验，你越说老了他不中用，他会越不服老，越去逞强。所以当别人一直指责他放弃责任、隐退不出，嘲笑他不愿意负责任、一直胆怯后退时，他的能量就会马上被激发出来。

身先士卒激将法：这种方法军事家、政治家都可以使用，企业的经营管理者同样也可以用。一个企业的领导发现必须要加班制造出一项产品，于是就请领班找工人回来开始加班。领班面露难色，表示有许多困难，领导也就没再说什么，晚上亲自跑到工厂动手加班，领班听到这个消息后，立即找了几个工人把领导给换下来了。从此之后，只要是碰到加班的时候，这位领班再也没有讲什么价钱。战场上主帅是不适合亲自出战的，主帅出战就意味着部将没有能力或失职，这个行动本身就是巧妙的“激将法”。

【智慧点睛】

激将法也有智愚高下的分别，领导者要掌握好其分寸尺度，去灵活发挥，机智应用，可以在你非常需要员工全身心投入工作时派上大用场。



4.胜利的果实需巩固

孙子用一支好像钻头一样的笔层层深入地重点论述了火攻的诸多问题后，突然之间钻头朝天笔锋一转，转而开始论述国君、将帅要懂得“安国全军”之道的深刻哲理，这句话主要是说，打了许多胜仗，夺取了很多城邑，而不积极修明政治，及时进行论功行赏，进一步充分激扬士气，去巩固已经取得的胜利成果，就会有很大的祸患。反言之，取得很大的胜利，夺得了喜人的成果，而又能够积极修明政治，充分激扬士气，不断巩固胜利成果，就是“安国全军”之道。孙子深深了解“福祸相依”的辩证法，他思考问题的深邃性，由此不得不叫人叹服!当然，这也是孙子研究战争经验的精心总结。

孙子在这里主要着重强调，战争取得胜利后要特别注意巩固胜利果实，否则就一定会导致失败。这不管是对于国君来讲还是对于将帅来讲都是非常重要的。

俗话说得好“创业难，守业更难”。取得胜利非常不容易，巩固胜利的成果更不容易。所以，在取得了决定性胜利以后，需要及时地制定出一整套政治、经济和军事上的切实可行的政策来加强与巩固成果，只有这样才算得上是真正地取得了胜利。

公元1644年（明崇祯十七年），明末起义军首领李自成率领大军进入北京，军士一路秋毫无犯，纪律十分严明，受到京城百姓的热烈欢迎，京城的秩序也在很短的时间内恢复了正常。没过多久，李自成就成功接管了全国一半以上的地方政权。可是，这样的大好形势很快冲昏了起义军将帅的头脑：牛金星整天忙于应酬，刘宗敏每日忙于催饷，而李自成就霸占了吴三桂先生的爱妾陈圆圆，这一切马上激起了天怒人怨。本来已经准备归降的吴三桂，立即引领清兵入关，开始起兵反叛。李自成在明军与清军的联合打击下，开始节节败退，被迫撤出了北京，在清军的不断追击下最终在武昌兵败，李自成本人也被迫自缢于湖北九宫山。

名噪一时、深受百姓拥护爱戴的闯王，最后却落得一个被迫自缢九宫山的悲惨下场，这其中的原因当然是多方面的，但最为关键的一条还是由于李自成没有积极巩固胜利果实，给了对手以宝贵的可乘之机。如果闯王能早点儿懂得“战胜攻取，而不修其政者凶”的道理就好了。

战争如此，创业也是这样。对于企业经营者而言，一定要有长远的目光，对企业实行一套可持续性的发展战略。企业在成功进入某一商业领域后，应该迅速巩固成果，保证后续资源源源不断的供应。

1975年，有一家名叫米茨的公司率先一步进入了小型电脑领域，生产出了世界上第一台型号是阿尔塔的小型电脑，并获得了很大的成功。但是米茨公司的资金实力并不雄厚，他们也没有及时利用贷款或者是其他方式将把这一产业做大做强。结果，米茨公司在初战告捷之后，因为后续资金严重不足，而不得不在1979年申请政府破产保护，它的寿命也就仅仅维持了4年的时间。

其实，米茨公司的失败本来是完全可以避免的。他们在成功地进入小型电脑领域以后，本来完全可以利用银行贷款或者是和大公司结盟的方式，快速吸引资金、网络人才，进一步深度开发小型电脑。可惜他们并没有这样做，而是遗憾地错过了大好的发展机会，等到其他一些公司成功占领了这一领域之后，他们所面临的也就只有不幸的破产命运了。

从精神层面而言，孙子此论对现代人的启示是“得福须修功”。在现实生活中，有的人获得了成绩就变得骄傲自满，得到了荣誉就会不断张扬，取得了地位

就会有恃无恐，尝到了甜头而不断卖乖，有了美满的婚姻而不好好珍惜，过着平常的生活而不知道满足。凡此种种，都是得福不修功的具体表现。其结果常常是陷入泥潭，招致祸患，走上歪门邪道，一直走下坡路，完全葬送真善美。个人是这样，集体更是如此，国家也是同样的道理。

【智慧点睛】

人生到处充满哲学。有时，人生需要适当的加法，追名逐利、渴望追求知识、深切追求成功、追求富贵荣誉，这些都没有错。但是，人生有时也需要适当的减法，应该远离名利、看淡成败、安于淡泊的生活，这才是高境界高水平。宋代林逋先生在《省心录》中这样说："饱肥甘、不知节者，损福；广积聚、骄富贵、不知止者，杀身。"做人应该知足，节制，知止，不仅应该当作人生的减法，更应该把它看作人生的"修功"。"不贪为宝"这些古训，其本意都是在告诫人们要得福须修功，不骄不傲，保护好自己得之不易的胜利果实。

用间篇——上智为间，取胜有道谍战有术

本篇主要论述了战争中使用间谍的重要性，论述使用间谍侦查敌情在作战中的决定性意义，以及间谍的种类和使用方法，提出了洞察敌情“不可取于鬼神”，“必取于人”的朴素唯物主义观点，是孙子兵法中的专题间谍论。



【原文通读】

孙子曰：凡兴师十万，出征千里，百姓之费，公家之奉，日费千金，内外骚动，怠于道路，不得操事者，七十万家。相守数年，以争一日之胜，而爱爵禄百金，不知敌之情者，不仁之至也，非人之将也，非主之佐也，非胜之主也。故明君贤将，所以动而胜人，成功出于众者，先知也。先知者，不可取于鬼神，不可象于事，不可验于度，必取于人，知敌之情者也。

故用间有五：有因间，有内间，有反间，有死间，有生间。五间俱起，莫知其道，是谓神纪，人君之宝也。因间者，因其乡人而用之；内间者，因其官人而用之；反间者，因其敌间而用之；死间者，为诳事于外，令吾闻知之，而传于敌间也；生间者，反报也。

故三军之事，莫亲于间，赏莫厚于间，事莫密于间，非圣贤不能用间，非仁义不能使间，非微妙不能得间之实。微哉！微哉！无所不用间也。间事未发，而先闻者，间与所告者兼死。

凡军之所欲击，城之所欲攻，人之所欲杀，必先知其守将、左右、谒者、门者、舍人之姓名，令吾间必索知之。必索敌人之间来间我者，因而利之，导而舍之，故反间可得而用也；因是而知之，故乡间、内间可得而使也；因是而知之，故死间为诳事，可使告敌；因是而知之，故生间可使如期。五间之事，主必知之，知之必在于反间，故反间不可不厚也。

昔殷之兴也，伊挚在夏；周之兴也，吕牙在殷。故惟明君贤将，能以上智为间者，必成大功。此兵之要，三军之所恃而动也。

【古文今译】

孙子说：大凡国家兴兵十万，千里征战，百姓们所耗费的物资，及国家军费的开支，每天都要达到千金之巨；全国上下内外，因为战争而动乱不安，民众和兵卒疲惫地在路上奔波不已，不能从事正常耕作生产的，至少达七十万家之多。这样子相持数年，就是为了争取有朝一日己方取得胜利。所以，因为吝啬爵禄和金钱，而不肯重用间谍的将帅，实在是不仁之至，他不是百姓的合格统帅，也不

是君主的贤臣良辅，更不是战局胜败的主宰。

英明的国君，贤良的将帅，他们之所以一出兵就能够战胜敌人，而超出于众人之上，其重要原因，就在于他们事先全面了解敌情。而要事先全面了解敌情，就不可以用迷信鬼神和占卜等方法，也不可以用过去相似的事情作类比，也不可以通过观察日月星辰的运行位置去验证，而一定要从了解敌情的人那里去获得。

间谍的运用方式有因间、内间、反间、死间、生间五种。五种间谍如能全面使用起来，就能使敌人摸不到我方间谍的规律从而无从应付，这就是古代兵法中所谓的“神纪”（神秘莫测的方法），它是国君制胜敌人的法宝。所谓“因间”，是指利用敌国乡里的普通人来做间谍。所谓“内间”，是指收买敌国内部的官吏做间谍。所谓“反间”，是指收买或利用敌方派来的间谍达到我方的目的。所谓“死间”，是指故意在外面制造、散布虚假的情报，通过我方间谍将假情报传给敌方间谍或将领，诱使敌人上当受骗的特殊间谍（因真情败露，此类间谍常常难免一死，故称死间）。所谓“生间”，是指派往敌方地域进行侦察后，亲自返回来报告敌情的人。所以，对于统领三军、用兵打仗的将帅来说，全军上下没有比间谍更应该亲信的人了，奖赏没有比间谍更应该优厚的了，交待处理的事务没有比间谍更机密的了。不是才智过人的将帅是不能很好使用间谍的；不是仁慈慷慨的将帅也不能发挥间谍的价值；不是用心精细、手段巧妙的将帅，就不能分辨间谍提供情报的真假。微妙啊！微妙啊！真是无处不可使用间谍呀。如果间谍的工作还未展开，事情就被泄露出去，那么，间谍和他所告诉的人都要处死。

凡是我军想要攻打的敌人，要攻占的城池，要斩杀的敌方人员，都必须预先了解以下情况：敌军主管将帅及其左右亲信、掌管传达通报的官员、负责守门的官吏以及门客幕僚的姓名，这些务必命令我方间谍一一侦察清楚。一定要查出敌方派来侦察我方情报的间谍，以便依据情况进行收买、利用，然后再交给他们任务，放他们回去，这样，反间就可以为我所用了。再根据从反间那里得知的敌人情况，因间、内间也就可以充分利用起来了。同样，因为有从反间那里得知的敌人情况，所以散布给死间的虚假情况就可以有效地传达给敌人。也是因为有从反间那里得知的敌人情况，所以生间就可以遵照预定的期限回来向我方统帅报告敌情。产五种间谍的使用之事，将帅都必须懂得，这其中的关键就在于会用反间。所以，我方对反间不可不给予优厚的待遇。

商朝的兴起，是由于重用了曾在夏朝为臣的伊尹；周朝的兴起，是由于重用了曾在殷朝为官的姜尚。所以，英明的国君、贤能的将帅，能用有大智的人做间

谍，就一定能成就大的功业。使用间谍是用兵作战的要诀，整个军队，都要依靠间谍提供的情报来决定如何开展军事行动。

【智慧解读与运用】



1.将计就计，反间更具杀伤力

孙子从残酷的战争实践中，认识到了间谍工作的极端重要性，于是他进行了深入细致地研究。他对于间谍的类别、用间的方法和用间的原则都做了系统而细致的论述，并在实战中巧妙设计了“五间俱起，莫知其道”的间谍运作网络。一旦能做到“五间俱起”，在敌人乡土上、官场内、间谍中都安上了己方的耳目，又能有效制造各种假情报迷惑敌人，就能做到先知敌情，又误导敌人，使敌人摸不到我方行动的规律，从而无法应对，“我”则可全面掌握敌人的情况。这样就可以为我方的军事行动提供灵敏的耳目，为夺取战争胜利打下坚实的基础。

在五间中，孙子尤其重视运用“反间”，可以说，他抓到了间谍斗争艺术的根本。

三国赤壁战争时，周瑜利用蒋干铲除曹军水军将领，就是利用反间计而成功的典型事例。当时，蒋干奉曹操之命到吴将周瑜的军营刺探军情。周瑜早已侦知蒋干的来意，他深藏不露，反而热情地招待这位多年不见的“老同学”，把他视为上宾，在酒足饭饱之后，还装出亲密无间的样子，留他同床共眠，谈心事拉家常，使蒋干放松了警惕。临睡之前，周瑜将事先捏造的一封曹操的水军将领蔡瑁、张允约他里应外合、攻破曹军水寨的来信，放在桌上。而蒋干半夜起床，偷阅此信，不禁大惊失色，认为自己得到了重要情报，于是连夜溜出吴国军营，禀报曹操。曹操看完蒋干盗来之信后，勃然大怒，不顾谋臣的劝阻，立即令手下斩了蔡瑁、张允，中了周瑜的反间计。周瑜成功施展反间计，除去了心腹大患，为赤壁之战中能够火烧曹营创造了先决条件。

反间计，不仅被广泛运用于军事领域，在经济等领域也屡见不鲜。

1971年，法国一家化工厂即将研制成功一种新型洗涤剂，在他们占领市场的前夜，一个美国人在巴黎的报纸上登出了醒目的招聘广告：本公司将在欧洲开设分公司，拟招聘8名高级化学工程师，报酬优厚，应聘者从速，所开的待遇十分诱人。

法国的许多化工专家为这则诱人的广告所动，纷纷前往报名。查阅应聘者名

单之后，这位美国人惊喜地发现，竟有8人参加过那家化工厂新型洗涤剂的研制工作。于是他将计就计，借口需要一个一个认真面试，分别同他们会面。这些化工专家为了得到高薪，博得美国人的赏识，在美国人的询问下，纷纷把自己掌握的技术情报和盘托出。经过一轮面试，这位美国人从他们的口中分别掏出了一部分新型洗涤剂的配方和制造方法，最后他加以集中分析，竟然轻而易举地获得了新型洗涤剂的配方和生产流程，结果，面试过后，那些应试者天天盼望着美国人能寄来一纸应聘文书，他们做梦也不会想到，这位先生早已偷偷地溜回了美国。

不久，这种新型洗涤剂便在美国面世，并打入了国际市场，而那家法国公司，竟然失去了先机。

商战中的用间与反间，都是充分利用当事人的某个心理，或以利诱惑，或打着情义的旗号，却干着偷窃的勾当，从而实现目的。翻开世界巧克力食品工业的历史，你就会看到，巧克力食品发展史就是一个用间与反间的商战史。

1915年，一位西班牙骑士列戈以游历各国的名义来到了墨西哥。好客的墨西哥对他的印象很好，破例答应让他参观了巧克力的生产过程。可是让墨西哥人想不到的是这个道貌岸然的“贵客”原来是一个别有用心的商业间谍。他成了西班牙第一个成功窃取到墨西哥巧克力生产技术的人。他在窃取了巧克力的生产技术后，便偷偷地溜回了西班牙国内生产巧克力，巧克力在很短的时间内就成了西班牙新兴的食品工业。很多西班牙人因生产巧克力而发了财。

【智慧点睛】

现代社会是信息社会，信息对于置身于信息社会的现代人具有非常重要的作用。我们今天研究学习《孙子兵法》的用间谋略，除了学会用“间”之外，更重要的是作为处世之警觉，一定还要注意防间，以免误信谗言，中人“间”计而铸成大错。当然，如果能够做到将计就计，使用反间来获胜，那就再好不过了。

2.能以上智为间者，必成大功



《孙子兵法》制胜论的主要基石就是“知己知彼，百战不殆”。相对而言，“知己”是比较容易做到的，难就难在做到“知彼”。而用间正是实现“知彼”的最重要也最有效的途径。《用间篇》虽然是《孙子兵法》的最后一篇，却是与

首篇《计篇》互相衬托，前后掩映，使得孙子“知彼知己”的战略思想一贯到底、始终如一。

在本篇中，孙子首先讲明了军事斗争中用间的意义、类别及其法则，接着论述了反间在五间中的枢轴地位，最后强调任用上智之人为间谍，一定能“成大功”。他认为，“用间”是反映君王和主将是否对国家、对人民具有高度责任感和仁爱之心的重大原则问题。孙子强调，两军对峙，动辄经年，国家的人力、物力和财力消耗都十分巨大，“日费千金”、“不得操事者七十万家”，而能否取胜还是个未知数。如果不通过用间，确定而深入地了解敌情，做到从内部分化瓦解敌人，以克敌制胜，那样岂不是对国家缺乏责任感，对人民缺乏仁爱之心了么？所以，付出爵禄和金钱的代价重用间谍是必要而且值得的。孙子能把“用间”提到这样的高度来认识并使用，在军事史上是极其难能可贵的。

俗话说，坚固的堡垒最容易从内部攻破。任是怎样强大的敌人，只要从内部分化瓦解了，便没有打不败的可能。孙子高度重视战略情报的作用，最终引起了人们高度的重视。第二次世界大战以来，美国为了吸引高智力人才，两次修改移民法，先后从各个国家挖到22万名各类高级专门人才。不止如此，美国政府还通过出巨资帮助留学生学习生活的办法，把别国的一批高智商青年引进到美国，然后再用高薪和优越的科研条件，最终把这些人留在美国。正是这些高智力人才的存在，促使美国的科技、经济实力在世界上一直保持领先地位。与此同时，美国政府通过他们对各国的政情、民情、商情也有了更进一步的了解，这就使得美国的政治经济军事决策更加明智。

不仅打仗“用间”，市场竞争中也经常可以看到“用间”的现象。在激烈的商战中，谁能领先一步，谁就稳操胜券；谁落后一步，谁就将会被排斥在市场大门之外，甚至公司破产。当今世界，各公司为了获得商业情报、互相间的商业谍战几乎趋于白热化。

香港工业集团康力集团的子公司——联华电子有限公司，在日本设有一个开发部，他们雇了十几个当地的技术人员，及时地掌握和传递日本电子工业的新技术、新产品的情报及样品，总部则依据这些情报开发新产品。联华公司还与美国企业搞联合开发，由联华公司负责开发费用，美国企业负责技术投资并提出新的产品方案。这些产品在香港组织生产，生产后由双方负责在世界市场销售，美国企业则按销售台数提取佣金。联华的这种做法，实际上就是一种商业“用间”之计，不过是合法的“间”道运用而已。

在现代社会中，“用间”，可以理解为情报资讯及对情报资讯的利用。善于利用情报信息，掌握准确的情报信息，一方面，可以做到趋利避害；另一方面，又可以做到有的放矢。取得和传播新资讯，已经成为经济乃至全社会发展的动力，公司通过对大量情报资讯的综合分析，摸清市场变化的规律和动向，在“扬长避短”的方针指导下，可以制定出相应的市场经营措施，为企业的发展打开方便之门。

不仅在商业上，在科技活动中也需善于用“间”。孙子的“五间俱起，莫知其道”，在现代科技活动中也得到了广泛的应用。美国《新闻周刊》对1558家公司进行过调查，结果有1324家公司承认对竞争对手进行过间谍活动。而日本的工业间谍情报网更是广布世界各地，如三井物产、伊藤忠商社等，都配有电脑化的环球通讯网。法国自20世纪70年代，就开始展开了大规模的经济间谍活动，约有5000名情报人员重点对美、日等国开展商业间谍活动，在商业情报中，各公司对科技情报的搜集更是不遗余力，而且手段到了无以复加的地步，令人防不胜防。

1973年，苏联放风说，打算挑选美国一家飞机制造公司为苏联建设一个喷气式飞机制造厂。美国波音公司为了第一个抢到生意，结果同意让20名苏联专家到厂参观、考察。于是苏联专家们仔细地进行了一番“考察”后，非常满意地回国了。波音公司满心欢喜地等待着苏联人来谈生意、签合同，却久等无音讯。最后才发现苏联人利用波音公司的技术，自己设计制造出了伊尔运输机。令波音公司不解的是，他们在向苏联提供资料时曾留了一手，没有泄露制造飞机合金材料的秘密，而苏联人是怎么把这个秘密也偷去的呢？原来苏联专家穿的是一种特制的鞋，其鞋底能吸住从正在加工的飞机部件上掉下来的金属屑。苏联人靠这一手很容易地就获得并破解了金属材料的秘密。

可见，用间已成为现代人做公司的一个非常手段，在一定条件下，“用间”和“防间”是企业经营、科学研究活动的一项十分重要的内容。“保住了秘密就保住了市场”，这是美国可口可乐公司百年来的经营信条，也是该公司百年雄踞市场的关键所在。所以说我们有必要学习、借鉴孙子的用间思想和方法，使我们在做人做事时更加游刃有余，在人生竞争中，能够占得先机，抢先对手一步取得成功。当然，需要提醒大家的是，孙子所谓的“用间”并不是“用奸”，孙子在提倡用间的同时对“用间”者提出了要求，“用间”者必须具备“圣智”、“仁义”的品质和“微妙”的用间才能；“用间”必须有严格的纪律和原则，只有这样才能正确使用间谍并用好间谍。

【智慧点睛】

为人处世中，“上智为间”听起来颇为奸诈、狠毒。然而它又是人生中不可或缺的智慧和生存的能力。善良是美好的，它是人们努力追求和向往的。同时，善良又是痛苦的。因为过分的善良只能带给自己无谓的牺牲，在人生的旅途中，有太多的陷阱，太多的阴谋。把善良留在心底，不要泯灭；把智慧和锋芒展现出来，不要保留。因为建立在善良上的智慧是人类的财富；伏在罪恶上的锋芒是人类的灾难。

3.用间知彼：先知先决而后取胜

纵观《孙子兵法》全篇，用间之所以得以殿后，实际上就是因为只有做到“先知先决”而后进行“妙算”，才能实现不战而屈人之兵的目的。

事先了解敌情，就是“先知”。孙子在论述了“知彼知己，百战不殆”的“知”的重要性，在论述了“知彼知己，胜乃不殆；知天知地，胜乃可全”的“知”的全面性，在论述了“知胜有五”的“知”的技巧性，以及在论述了预知作战双方“五事七计”而“知胜负矣”战略层面的“知”的预见性，在论述了侦察判断敌情的“三十二相敌”战术层面的“知”的细节性之后，孙子在本篇中再次强调了“先知”的重要性。

一个“先”字，道出了“知”敌而后能胜敌的玄机。只有先“知彼”，才能够未出兵前就已战胜敌人，才能够避免战争的多变性所导致的失败而造福于民。“用间”从侧面论证了孙子的“未战而庙算胜”对战争胜负起着决定性的作用，“庙算”筹划得好，能胜敌；“庙算”得不好或根本不去“庙算”，则绝对没有胜敌的希望。孙子在《九地篇》中申明“厉于廊庙之上，以诛其事”，强调作战大计一定要反复计议谋虑，“庙算”正确之后才能投入战争。也就是说，战争一定要先进行正确的决策，确定明确的目标，各种条件具备方可行动。

可是，如何进行“庙算”呢？这就需要我们首先做到知己知彼、知天知地。除了天和地这些双方共有的客观自然条件之外，最重要的就是“知彼”，那如何在战前就做到知彼呢？只有用间，于是孙子顺水推舟在《孙子兵法》的最后一章中提出了用间的思想，从而将整个《孙子兵法》的战略战术前后串联了起来。

“先知”，就是最重要的“成功之道”。王晳注解此句说：“先知敌情，制

如神也。”张预注曰：“先知敌情，故动则胜人，功业卓然，超绝群众。”做一切事情，只有在预先侦知了情况后，才有可能做出准确的判断，进而制订圆满的计划方案，取得最终胜利。我们对身边发生的事情要有敏锐的察觉，进而预知到事物的苗头、端倪、发展、趋势，这便是“先知”。

战国时期的范雎在魏国混得很不得意，而正在魏国的秦使王稽却很赏识他，就用车子载着范雎回秦国。刚到秦国的湖关，看见有车马从西而来，王稽就告诉范雎说：“这是秦国宰相穰侯在东巡县邑。”范雎说：“听说穰侯独揽大权，讨厌接纳诸侯来客，恐怕他将要侮辱我。我还是暂时在车里躲一下。”过了一会，穰侯来慰劳王稽，并站在车旁询问关东那里有何情况。王稽回答说没有什么变化。穰侯又问王稽是否带有诸侯国的客人，并警告他不要携带。穰侯走后，范雎从车中出来说：“穰侯是位聪明人，不过他对事情的反应有点慢，刚才他怀疑车中有人，却忘了搜查，他一定会后悔。”于是，范雎便弃车步行。仅仅走了几里路，穰侯果然派骑兵返回来搜查，直到没有发现诸候国的客人才罢休。范雎终于来到了秦国的都城咸阳，最终受到秦王的重用。

在人生的所有领域，“先知”都能引领我们走向成功的彼岸。

日本在第二次世界大战后，经济非常贫困，而且本来国土狭小，资源匮乏的国家，可它却能在短时间里一跃成为世界第二大经济强国，人均产值名列世界前茅，创造了令世人惊奇的经济奇迹，其中一个起主导作用的因素就在于它的经济战略思想和战略决策的超前和正确。20世纪五六十年代日本确立了“贸易立国”的国策，实施了“企业合理化政策”和“海外经营战略”。80年代又以“科技兴国，技术兴企”作为国家战略。正是因为实施了一系列符合国情的战略决策，到1983年其人均国民生产总值便跃居世界第一位。世界各国的学者、企业家都在不断探寻日本经济腾飞的秘诀，对此，日本著名企业家盛田昭夫说：“日本企业的成功并无诀窍和秘密可言，而是靠国家做出的一系列成功的决策。”

日本为什么能做出一系列正确的经济决策呢？这取决于他们对自己国家的国情和世界经济体制的先知先决。日本政府在做出决策之前，进行了对全世界经济全方位的调查分析和周详的妙算，从而做出了正确的预见，使日本得以在战败后迅速地崛起。

【智慧点睛】

只有先知先决，才能更好地把握局势，有了对局势的把握，才能够根据实际情况，做出正确决策。决策正确，才是成功的条件，如果大方向都是错的，那么就不可能会取得实质性的成功。为取得胜利，也为了能够有正确的决策，在人事人情的允许条件下用点“间”，未尝不是成功的秘诀。

4.谋事在人成事亦在人

在论述了“先知”能战胜敌人、使功业超出众人之后，孙子笔锋直指现实，连说了三个“不可”，道出了“先知”靠人而不靠鬼神的真理。提出了先知敌情绝对“不可取于鬼神”，而“必取于人”的朴素唯物主义战争观。

在孙子之前的“军礼”中，往往把一个国家的命运寄托于鬼神的庇佑上。很显然这是因为当时科学落后，人们具有迷信心理。孙子告诫将领说：不要去询问鬼神能否出兵打仗，能否取胜，而是要从知情者那里获得敌方的情报，根据敌情，制定决策。这无疑是孙子思想的一大超越性英献，这是在天命论盛行的春秋时代，战争思想的一个重大发展。

孙子的智慧精华就在于：运筹决策要坚持“唯物”，不可“唯鬼神”，也不能“像于事”。不要根据以往的经验臆测战争，要靠情报作战，不能搞教条主义，纸上谈兵，更不能受狭隘经验的束缚。根据经验对错综复杂、千变万化的事物进行判断，难免会有失误，所以要学会具体敌情具体分析，要科学性、创造性地解决问题。

常言道：“谋事在人，成事在天。”说的是要想取得成功，取决于两个方面：一是要有谋事的人，二是要有成事的机运。首先是谋事的“人”，但最后的关键还要靠成事的“天”。其实，这句话并不完全正确。不但谋事在人，成事的关键也还是在人。所谓“天”就是指机遇，没有机遇，谋事的人再能谋，也不可能办成事；而空有成事的机遇，该谋事的人却不谋事，或者谋事的人谋不逢时，也不可能干成事。而不脚踏实地的干事，积极做好成事的准备，那么等机遇来了，不是手忙脚乱，就是错失机遇。所以，成事在天，更在于人。要想做成事情，首先要做一个能成事的人，而不是一个成事不足，败事有余的人。

明朝弘治年间，左副都御史孔镛担任贵州巡抚，他听说清平卫（今贵州凯

里市西北清平）有一个苗族部落首领名叫阿溪，横行霸道，为害甚大。孔镛便向监军、将领等打听阿溪的为人，可他听到的却是一片赞扬声。孔镛估摸着这些人没说实话，就亲自到清平卫查访。孔镛找到当地军队中一个清正耿直的指挥官王通，以厚礼相待，向他了解情况。王通侃侃而谈，头头是道，却避而不谈阿溪。孔镛遂单刀直入："听说这里有个阿溪，为害很大，你为什么不说说呢？"再三追问之下，王通才小心翼翼地说："我说了，您要是能整治他，那自然是这一带老百姓的福分。可如果您最后治不了他，那么不但您威信受损，我们全家也活不成了。"孔镛给王通吃了定心丸，让王通道出了真情。

原来，阿溪为人桀骜不驯，可又足智多谋。他有个养子叫阿剌，五大三粗，力大无比。父子二人一智一勇，互相配合，无法无天。阿溪年年都给官军中的监军和将领送上厚礼，以求庇护。有了这帮贪官污吏作靠山，阿溪做事更是有恃无恐，为所欲为。孔镛调查阿溪，不问鬼神，不用类似的事情去类比推测，而是通过自己的努力"取之于人"，从"知敌情者"口中了解到真实的情况，最后他定谋设计，成功捉拿了阿溪、阿剌，在闹市处以极刑。从此，清平卫一带得以安宁。

做人做事，我们真正能依靠的是自己。要靠自己，自己就得多努力，要想成事，主要还是看自己的努力程度。自己努力了，尽力了，即使没有完全获得成功，心理上也可以毫无遗憾了。在人的一生中会有数不清的坎坷崎岖，我们所选择的道路通向的地方也不会尽如人意。面对这种选择，我们只能依靠自己。在合适的时机，正确选择自己要走的道路。

我们每个人不仅要做谋事之人，同时也要做成事之人。而成事在人，关键还要看每次行动之前的选择是否正确。如果选择的时间正确，方法正确，地点正确，那么事情的成功就是百分之百的。成功与失败往往只差一步，选择做什么？选择什么时候做？选择怎么做？选择由谁来做？选择在什么环境做？其中的任何一个选择错误都可能导致失败，除非你及时改正过来，重新回到原来的、正确的轨道上来，才能解决问题。正确选择不为别的，只为了找准最佳的切入点。

所以，只有在我们心灵深处真正地树立了"成事在人，人定胜天"的观念，才有可能在任何情况下都始终保持着积极的心态，坚信自己是命运的主人，这样才会把命运牢牢地掌握在我们自己的手中。

从前有位秀才进京赶考，住在一个他以前赶考常住的客店中。考试前两天他做了三个梦，第一个梦：梦见自己在墙上种白菜；第二个梦：碰上下雨天，他戴了斗笠还打着伞；第三个梦：跟心爱的表妹脱光了衣服躺在一起，但却是背靠

着背。这三个梦，似乎寓含深意。于是，第二天秀才就赶紧去找算命先生解梦。算命先生一听，连拍大腿，头摇得跟拨浪鼓似地说："你还是回家吧！秀才，你想想，高墙上种菜那可不是白费劲吗？戴斗笠打雨伞那不是多此一举吗？跟表妹都脱光了躺在一张床上，却又背靠背，这不是没戏吗？"秀才一听，不禁心灰意冷，回店里收拾包袱准备回家。店老板感到非常奇怪，问："不是明天才考试吗，你怎么今天就回乡啦？"

秀才如此这般一说，店老板乐了："嘿嘿！我也是会解梦的！我倒要恭喜你了，这次你一定要留下来考试。你想想，墙上种菜那不是高中（种）吗？戴斗笠打伞那不是说明你这次有备无患吗？跟你表妹脱光了背靠背躺在床上，那不是说你翻身的时候就要到了吗？"秀才一听，觉得店主解得更加有道理，于是精神振奋，意气昂扬地前去参加了考试。最后，他居然中了个探花。

谋事在人，成事亦在人，千万不要被种种现像动摇，只要你保持积极的心态，去努力，去付出，你必然会有所收获。因此，请做一个积极的人，你有什么样的理想，就会有什么样的未来，一个人自己的理想必定会引导我们自己的生活。

【智慧点睛】

做人做事，不要想着去靠天靠地、靠别人。相信自己才是最重要的，一切成败看的是你够不够努力，能不能完成自己的心中所想。干事业和做人是一样的，一定要把个人放在首位，企业因人而兴。人是知识的载体，人是生产力的第一要素，是创业之本，发展之源，也是一个企业乃至一个国家的宝贵财富，一切因人而来，一切也终将因人而去。事实上，这也正说明了事由人定，谋事在人，成事亦在人的道理。

《鬼谷子》十三篇

第一节 《鬼谷子》简介

《鬼谷子》是一部集纵横家、兵家、阴阳家、道家等哲学思想于一体的政治理论著作。全书立论高深幽玄，文字奇古神秘，既是纵横捭阖术的经验总结，也是中华民族智慧的结晶；作为一部战国游说之士的理论、策略和手段的代表作，历来享有“智慧禁果、旷世奇书”之称。

《鬼谷子》共包括十三篇。第一篇《捭阖》，是《鬼谷子》的中心思想，全书的总纲，是纵横学说的主要理论依据，也是历代谋臣策士立身处世、游说人主的基本原则。第二篇《反应》、第三篇《内揵》、第四篇《抵巇》、第五篇《飞箝》、第六篇《忤合》是让谋臣策士对游说对象进行分析，着重从外部环境来分析游说对象的喜好与厌恶。后面的《揣篇》、《摩篇》、《权篇》、《谋篇》、《决篇》则是按照事物发展的逻辑思路，提出了在游说过程中说服对方所需要运用的各种谋略。

具体来说，《捭阖篇》主要讲述的是如何通过开放和闭合两种状态的适当变化和控制，来探测对方的心理。既然万事万物在特定的时刻都有定论，或阴或阳。所以，智者因时因物，或顺应强化（阳），或反对弱化（阴），或阴阳兼用。从而使对方的实力和真实意愿自然地暴露出来。因此面对各种不同的情况，有时候可能需要我们向对方敞开自己，有时候可能需要我们沉默不语，有时候则

可能需要我们通过适当地排斥对方的言辞，当对方完全敞开之后再加以反驳，以便探测出对方的实际情况。

《反应篇》主要讲述了有意识地刺探对方各方面实际情况的谋略方法，其秘诀就是要“反”，即如果想要听对方的真心话，自己反而要先保持沉默；想要敞开，反而收敛；想要升高，反而下降；想要获取，反而给予；其基本技巧就是“听其言，观其行”做到投石问路，听话外之话，看不言之言。

《内揵篇》主要讲述了如何向君王“进说辞”和“献计谋”以及如何拉近与游说对象的关系。如果能获知对方的实情，就可以控制对方施展权术，可以坚持，也可以放开；就像圆环旋转反复，使人不知道要干什么。这是鬼谷子为人处世的秘诀，灵活用之，就能够由疏到近，由近到亲，然后再进策，无事不成。

《抵巇篇》主要讲述了如何对付“裂痕”的谋略：阐述了万事万物都有“抵巇”，智者就是要善于发现这些“裂痕”，甚至要促成“裂痕”的出现，以便得到施展才华的机会。对于不同的“裂痕”，要善于分析，或采用弥补的方法，维持现有秩序；或者推倒重来，开创新的天地。



《飞箝篇》主要讲述了如何说服人的谋略：“飞”的目的是为了“箝“，就是要运用赞誉之词去收服人心，以忽同忽异的手法引诱对方说出与自己内心想法一致的话。如果还达不到目的就对对方进行威胁，然后再反复试探；或者先对对方反复试探，然后再摧毁其“防御”，从而使对方为我们所控制、掌握。

《忤合篇》主要讲述了如何灵活应变的谋略：在鬼谷子看来，世间的事物没有永远高贵的，也没有永远居于权威地位的，圣人应该“无所不作”、“无所不听”。主张“因事为制”，善于“向背”，精于“忤合”。只要把握好两者间相互转化的态势，只要顺势而行，便可纵横自如。

《揣篇》主要讲述了如何“揣情”的谋略：即如何揣摩他人的心思，从对方的外在表现去了解他内心的思想活动。要在被游说者高兴时去刺激他们的欲望，利用其欲望来刺探他的实情；或者利用对方最害怕的东西，去加剧他的恐惧，从而探到实情。此术是权衡天下大势和揣度对方的技巧，也是审时度势的具体方法。

《摩篇》主要讲述了如何摩意的谋略：摩意是揣情的主要方法，是对揣篇所获得的外部信息进行加工处理的过程，实际是上篇所讲“揣情”的继续。要用言语试探，然后知晓对方的内情。要像钓鱼一样“摩意”，一次次地去引诱，使其作出反应，耐心地等待其上钩，在不知不觉中获得成功。

《权篇》全面阐释了“权”术的原则和方法，这是游说活动的根本方法之

一。因为只有在充分权衡天下大势的情况下才能设谋定计，只有在全面理解对方之后才能说服对方接受自己的主张。

《谋虑术》是阐述“鬼谷谋”的专篇，如将这一专篇与其他篇中的谋略内容加以归纳，可将“鬼谷谋”分为谋政、谋兵、谋交、谋人四个方面。其主旨是如何针对不同的人或事去设立和使用计谋，以达到自己的目的。即通常所说的“运筹帷幄之中，决胜于千里之外”。权

《决物术》篇，决物是万事之先机，智者之所以能够决断正确，处事成功，就源于他们能够深知事理，善于变通，因人而断，因事而断。

《符言术》提出了作为国君或者利于上位的统治者言行修养的各项标准，也是对前面十一篇的总结，即无论是游说也好、谋略也好、权术也好，目的就是让对方达到这样一个标准。

《转丸术》其实就是教导谋臣策士要善于巧辩，以机警的言辞应对对方，诱导对方说出机密，以便最后说服他接受自己的主张。虽然巧辩多为不实在的言辞，但只要说得巧妙，是会取得意想不到的效果的。

通观全篇，一个成功的谋臣策士在游说之前必须先“定计”，而“定计”之前则必须“知情”。“知情”的要旨在于掌握对方的隐情，包括诸侯国的政治、军事、经济、外交以及各诸侯间的关系、民心的向背和政治家本人的心性、品质、能力、憎恶、喜怒等。根据这些外在的情况制定一个大体的战略计划，然后在实际游说过程中再依内外因素的变化修正自己的战略计划，然后经过最后的决断再加以实施。应该说，这是为谋臣策士们实施游说而提供的一套行之有效的方法和技巧。

因此，从某种角度来说，《鬼谷子》就是一部教导谋臣策士们从事社会政治斗争的教科书。既然从事社会政治斗争，就必然要与人打交道。所以，《鬼谷子》一书的侧重点就在于如何制人钳心这一个论题上——也就是我们今天所说的心理操纵术。按照书中的观点，要控制别人、钳住人心，就要发挥自我的主观能动性，因地、因时、因人制宜地灵活使用各种手段。如果自己的手段不够，还要善于借用别人的力量，包括中间力量，甚至对手的力量；要善于分析、发现和利用矛盾，拨动这些矛盾的机关朝有利于自己的方向发展，一步一步地达到自己的目的。从这个意义上说，《鬼谷子》是一部讲述如何处理好组织中各种人际关系的“世俗之书”。

第二节　纵横与兵法

在春秋战国时期，武力争夺激烈，军事活动频繁，对军事的战略、策略的理论研究很活跃，出现了不少兵法专著。据说，鬼谷子自己对兵法理论也很有研究，有很高的造诣。他曾长期讲授兵法，培养军事人才，也取得了不斐的成绩，譬如，历史上有名的军事家庞涓和孙膑就出自他的门下。但他不以此为满足，拓宽思路，在理论上勇于由此及彼，善于移花接木，从兵法中琢磨出兵战与心战，力战与舌战的密切关系，发现其间的相通点，悟出了说服人的规律，从兵法原理中找到了通向征服人心的秘密通道。

所以，为了更好的理解《鬼谷子》，我们不妨将孙子的兵法理论和鬼谷子的纵横学说联系起来分析。

通过《孙子兵法》十三篇，我们知道“运筹帷幄之中，决胜千里之外”的《孙子兵法》侧重于总体战略，而“一张嘴能顶百师”的《鬼谷子》研究的则是事物发生变化之前的先兆，以及如何通过变化之前的先兆判断出变化，然后通过自己的主观能动性，从而引导变化朝着有利的方向发展。两者实际上是相辅相成的关系。

既然已经谈及用兵打仗了，必然是战争即将爆发了。换言之就是，兵法是为战争服务的。至于是百战百胜，还是百战百殆，那是用兵的水平问题所决定的。然而，从善的意义上来说，如果导致战争的因素刚刚出现一点先兆就被遏制了，岂不是更好？所谓“智用于众人之所不能知，而能用于众人之所不能见”，“不战而屈人之兵，善之善者也”，“潜谋于无形，常胜于不兵不费”，这难道不是孙子和鬼谷子所追求的共同境界吗？

所以，《鬼谷子》的精髓就是为了实现孙子的“不战而屈人之兵”这一最高理想，即不动刀兵就取得战争的胜利。如果能将鬼谷子的思想用在战争上，那战争就不会爆发了。抛开战争不说，如果任何事物都在发生变化之前，刚刚出现变化先兆时，就已经在预料之中了，用人的智慧引导变化朝着有利的方向发展，那天下就太平了。

现在我们就两书在理论上的相似之处展开具体的分析。

（1）攻心

心战战略在古代兵法中占有重要地位，被历来兵家所重视，几乎所有的兵

法著作都主张用兵之道，攻心为上，攻城为下，心战为上，兵战为下。所以，一个有见地的军事家都会以心战作为军事活动的手段，来强化我方军事力量，以心服作为军事活动的目的，达到长治久安。既然纵横是为了避免战争，那么，心战在军事活动中的作用也就决定了说术在社会活动中的地位——因为说就是攻心的手段——用鬼谷子的话说，就是可以靠说说人说家说国说天下。

（2）诡诈

《孙子兵法》说："兵者，诡道也。"这里所谓的诈是手段，胜才是目的，因诈制胜，是用兵一法。兵战如此，心战也如此。因为说服人实际上是另一种战争，一种无形的战争。因此，如果说兵不厌诈，那么说就要"说不弃诡"。也就是说，如果一种正确的主张难于为对方所接受时，这时候就可以运用各种手段。按照鬼谷子的主张，可以运用"钓语"、"飞誉"、"钩钳"、"抵巇"等，包括制假、运奇、使巧、诡辩等各种方法来达到说服目的，以诡取胜。按照纵横术的理论，手段是无所谓的，说服对方采纳自己的主张，就是目的，就是对对方行为的最终负责，说服技巧本身不存在道德与不道德的问题。

（3）反验

兵法认为要"反看"，对方言词谦卑，其目的倒可能在于进；对方言词强硬，倒可能是为了退却。鬼谷子则认为要"反听"，即不要为对方语言表象所迷惑，要透过语言外壳去领会其真情所在。二者强调的都是"反验"。

（4）知彼知己

《孙子兵法》提出，决定战争胜败的五个基本因素——政治、天时、地利、将帅、法度，即"五经"。要想"百战不殆"，就必须知"五经"，"知己知彼"。也就是说，要克敌制胜，就要分析对方的社会心理条件、物质条件、个性条件，以及战略、策略、思想。《吴子兵法》也主张战前要分析对方的国情、军情、民情。说服人也一样，要知彼，要熟悉对方。只有审察说服对象的环境因素、个性因素，认识对方的行为之动静，思想之虚实，对其一一成竹在胸，才能正确运用具体的说服技巧说服对方，这是说服人的先决条件。

（5）策略思想

在策略思想上，兵法与纵横术也有很多相似的地方。兵法主张智取为上策，"善用兵者，屈人之兵而非战也，拔人之城而非攻也"。军事争斗，夺人城池，力胜固可，智取更佳。论辩与游说一样，为的是说服人心，固然可以义正词严，咄咄逼人，力征人心，更可以避开正面交锋，委婉劝喻，细心诱导，润物无

声般地使对方在不知不觉中接受自己的主张。达到这个地步，在鬼谷子看来，其说服技巧才真正称得上“神明”。

由此看来，鬼谷子纵横理论的创立，以及对说服技巧的论述——无论是从术语运用，对主客体双方关系的分析上，还是对说服内容的处置上，都得到兵法理论的启迪。这也是为什么把《鬼谷子》称为“统驭人的兵法”的原因之所在。

第三节《鬼谷子》的价值

从今天的平台上回头观望历史，我们发现《鬼谷子》的问世，对社会尤其是战国时期纵横家的理论和实践起到过重要的指导作用。其独特的诡辩术为战国时期的策士们提供了一整套制胜诡辩术，培养了在列国纷争的舞台上扮演了重要角色的苏秦、张仪、庞涓等举足轻重的历史人物。

是的，在战国中后期“横成则秦帝，纵合则楚王”的关键时刻，正是以赵为主、主张合纵的苏秦和与以秦为主、主张连横的张仪这对师出鬼谷子的同窗，运用《鬼谷子》的权变之术和雄辩才略，针对不同的对象，顺其心意、指存利害；动之以情、晓之以理；游说诸侯，纵横捭阖，以“一人之辩，重以九鼎之宝，三寸之舌，强于百万之师”，展开了游说六国的唇枪舌剑，在纷争的战国舞台上上演了一幕幕扣人心弦的历史正剧，并最终取得合纵抗秦的胜利的。

然而，尽管纵横家都是大智慧者，但是他们所表现给世人的是权谋策略及言谈辩论的技巧，是建立在实现在说客自身目的的基础之上的，其观点表明只要能够达到自己的目的，可以运用各种各样的手段去说服别人。这种明显的功利助于与儒家所推崇的“仁义礼智信”大相径庭，所以，在很长一段时间里，人们总是把他们看作是追求功利的“阴谋家”。这就是历来学者对《鬼谷子》一书推崇者甚少，而讥诋者极多的根本原因。其实，这是对《鬼谷子》的误解，因为外交战术的得益与否，将关系国家的安危兴衰。而生意谈判与竞争的策略是否得当，则会关系到经济上的成败得失。即便在日常生活中，言谈技巧也会关系到一人的为人处世之得体与否。

是的，正如再锐利的武器它本身没有善恶之分一样，鬼谷子的谋略绝不是阴谋诡计，而是每一个想以智谋打开人生局面者的“秘密武器”。关键看我们怎么运用了。如果你想要在所处的工作单位，公司或企业以及你的生活圈子里占有

一席之地，进而有所成就，有所作为，你就必须熟悉并使用鬼谷子的各类谋略，以对付别人，从而保护自己。

如今，在经历了长期的“诋毁”之后，《鬼谷子》一书的价值，已受到世界的重视并得到了越来越多的人的认可。它所揭示的智谋权术的各类表现形式，也被越来越广泛地运用于国家的内政、外交、战争、经贸、及企业公关等领域。其高妙的权术谋略与处世智慧，及蕴含其中的广泛的运用价值，均得到了深入地挖掘和探究。

早在1955年，美国人便把台湾学者陈英略所撰《鬼谷子的心理作战方法与理论》翻译过去，一时间，纵横学说受到军、政、经营界广泛关注，并被赞为“国际谋略原典”。就连德国著名的社会政治家和历史哲学家施宾格勒也高度评价了《鬼谷子》的智谋，并强调了它在当今国际斗争中的借鉴意义。他的学说尤其是《西方的没落》一书中的思想，就深受《鬼谷子》的影响。有人甚至称，德国的斯宾格勒是现代的“鬼谷子”，而美国的基辛格则是现代的苏秦、张仪。因为斯宾格勒对基辛格“有着不可估量的影响”。

基辛格生于德国，曾研读过《西方的没落》一书。20世纪70年代，他作为美国著名穿梭外交家，纵横国际政治舞台。当年他在改善中美关系上的“破冰之旅”至今仍为人称道。他们两人都对中国古代纵横家的智谋赞叹不已，尤其是对鬼谷子，作出了高度的评价：“因有察人之明和对历史可能性的洞察以及对当时外交技巧的掌握而成为最有影响的人物。”

而在日本，不仅早有了“纵横研究院”，且自称“鬼谷信徒”的人也很多。著名学者大桥武夫曾把一本《捭阖术》复印本称为“秘书”逐字翻读，并用现代日语将之写成“大桥派鬼谷子”；另外，他在《鬼谷子与经营谋略》一书中还大量地挖掘了《鬼谷子》在商业谈判、经济活动中的经营谋略。这些无不证明了《鬼谷子》在现代社会的广泛运用价值。

由此可见，《鬼谷子》在世界上的影响是相当大的。



捭阖篇——开合自如，天地阴阳皆为我用

所谓“捭阖”的秘诀，是指游说者在游说时应采取或积极或消极的两种截然不同的策略，或敞开心扉积极发言，或关闭心窗选择沉默；但无论如何，都要遵循张弛有度的阴阳之道。推而广之，政治军事，为人处世，概莫如斯，此乃成功者的不二法门。



【本篇提要】

捭阖之术即阴阳之道，在本篇中，鬼谷子运用运动发展的规律、通过辩证的方法不仅将阳引申为刚、开、张，将阴拓展为柔、闭、弛，而且指出世上万事万物都是由阳开阴阖的运动转化生成的，而说客的作用就是“变动阴阳”，在认识事物阴阳属性的基础上发挥自己的主观能动性促使其向有利于社会和个人的方向转化。

所以说，本篇着重论述的就是如何在交谈过程中恰如其分的选择说辞，如何掌握谈话的节奏和技巧，以及如何根据谈话的对象、时机、场合等环境的不同，而适时地采取相对的捭阖之术。或开口（捭），或不开口（阖），因势利导，使对方的实力和真实的想法自然地暴露出来。

从应用的范围来看：阳、动、刚、张、方等都可归为捭术；阴、静、柔、弛、圆则可归为阖术。变阳为阴或变阴为阳，以柔克刚或刚柔并济，以静制动或以动制静，都可以说是捭阖之术的延伸与推广。

至于究竟采取何种策略，首先要根据内外的环境与形势来判断。当遇到有利于自己发展的机会时，就要采取“捭”的战略，及时主动出击；相反，当环境与形势不利于自己的时候，就要采取“阖”的战略，身居暗处，以积蓄力量，等到有利时机再发动反击。

既然捭阖是事物发展普遍存在的规律，所以也成了游说者必须掌握的法则。因此，鬼谷子在篇末总结性的说道：“此天地阴阳之道，而说人之法也，为万事之先，是谓圆方之门户。”

由此可见，只有掌握好“捭”与“阖”的运用和相互转化，才能够说服别人取得成功。

【原文通读】

粤若稽古，圣人之在天地间也，为众生之先。观阴阳之开阖以命物。知存亡之门户，筹策万类之终始，达人心之理，见变化之朕焉，而守司其门户。故圣人之在天下也，自古至今，其道一也。

变化无穷，各有所归。或阴或阳，或柔或刚，或开或闭，或弛或张。是故圣人一守司其门户，审察其所先后，度权量能，校其伎巧短长。夫贤、不肖、智、愚、勇、怯有差。乃可捭，乃可阖；乃可进；乃可退；乃可贱；乃可贵；无为以牧之。审定有无，以其实虚，随其嗜欲以见其志意，微排其所言，而捭反之，以求其实，实得其指，阖而捭之，以求其利。或开而示之，或阖而闭之。开而示之者，同其情也；阖而闭之者，异其诚也。可与不可，明审其计谋，以原其同异。离合有守，先从其志。

即欲捭之贵周，即欲阖之贵密。周密之贵微，而与道相追。捭之者，料其情也；阖之者，结其诚也。皆见其权衡轻重，乃为之度数，圣人因而为之虑。其不中权衡度数，圣人因而自为之虑。故捭者，或捭而出之，或捭而内之；阖者，或阖而取之，或阖而去之。捭阖者，天地之道。捭阖者，以变动阴阳，四时开闭以化万物。纵横，反出、反复、反忤必由此矣。

捭阖者，道之化，说之变也；必豫审其变化，吉凶大命系焉。口者，心之门户也，心者，神之主也。志意、喜欲、思虑、智谋，此皆由门户出入，故关之以捭阖，制之以出入。捭之者，开也、言也、阳也；阖之者，闭也、默也、阴也。阴阳其和，终始其义。故言长生、安乐、富贵、尊荣、显名、爱好、财利、得意、喜欲为阳，曰“始”。

故言死亡、忧患、贫贱、苦辱、弃损、亡利、失意、有害、刑戮、诛罚为阴，曰“终”。诸言法阳之类者，皆曰“始”，言善以始其事；诸言法阴之类者，皆曰“终”，言恶以终其谋。

捭阖之道，以阴阳试之，故与阳言者依崇高，与阴言者依卑小。以下求小，以高求大。由此言之，无所不出，无所不入，无所不可。可以说人，可以说家，可以说国，可以说天下。为小无内，为大无外。益损、去就、倍反，皆以阴阳御其事。阳动而行，阴止而藏；阳动而出，阴随而入。阳还终始，阴极反阳。以阳动者，德相生也；以阴静者，形相成也。以阳求阴，苞以德也；以阴结阳，施以力也；阴阳相求，由捭阖也。此天地阴阳之道，而说人之法也，为万事之先，是谓“圆方之门户”。

【古文今译】

纵观上古以来的历史，可知圣人之所以生活在世界上，就是要成为众人的先导。通过观察阴阳、分合等自然现象的变化来对世间万事万物进行辨别并作出判

断，以此进一步了解事物生存和死亡的本质属性。从而计算和预测事物的发展过程，通晓人们思想变化的规律，揭示事物变化的征兆，从而把握事物发展变化的关键，以求因势利导。所以，圣人生存在天地之间，从古至今，其立身处世之道是统一在阴阳变化之中的，其所遵循的规律都是一样的。

虽然说事物的变化是无穷无尽的，但它们最终都有其各自的规律和本质特征：有的属阴，有的归阳；有的以柔弱为特征，有的以刚强为特征；有的开放，有的封闭；有的松弛，有的紧张。所以，圣人要始终把握事物发展变化的关键，审慎地考察事物的来龙去脉和先后顺序。任用人才时要认真度量对方的智谋，测量对方的能力，然后取其所长，避其所短，做到因材适用。

世间之人，有的贤良，有的不肖；有的聪明，有的愚钝；有的勇敢，有的懦弱；有的仁厚正义，有的苟且偷生。总而言之，人们的个性是千差万别的。因而针对不同的人品其态度和方法也就彼此不同，用人者应当量才而用。对于贤德之人可以迎为上宾，对不肖之人则要拒之门外；对聪明的人可以引进重用，对愚蠢的人则要废黜斥退；对怯懦的人可以使其卑贱，对勇敢的人可以使其尊贵；总之一句话，要顺应人们的个性，遵循无为而治的原则加以控驭和掌握，使之人尽其才，各得其所。

用人之道，贵在能如实地考察其人有无才干，性格品行是否笃实。我们可以通过他平时流露出来的嗜好和欲望观察出他的志向和意念，比如，在与对方交谈的过程中，有时，我们可以适当地贬抑或质疑对方的言论，从而诱使他反驳自己的言论，以便考察对方的实情，明了他真正意图的所在。得知对方的实际情况之后，自己应该缄默不语以挑动对方畅所欲言，以便了解对方所说是否于已有利。全面把握了真实情况后，或者向对方敞开心扉，让对方知道自己的真实想法，或者封闭心扉，隐瞒自己的真实想法，不露心迹。敞开心扉，让对方明白自己的真实想法，前提是双方的意愿和志趣相同：隐瞒自己的真实想法，不露心迹，是考虑到双方的意愿是否相悖，诚意如何。他人提出来的计谋，有的是可行的，有的则是不可行的。要确定计谋是否可行，应该审慎地对计谋的不同方案进行仔细研究，这样才能弄清彼此的异同优劣之处。计谋当然会有异有同，有与自己的意愿相悖的，也有与自己的意愿相契合的，如果都有其合理性和可行性，应该在尊重对方意愿的前提下，确定自己的计谋主张。

假如我们要反驳别人的论点，就要证据确凿、周全；假如我们要隐瞒自己的观点，则要藏而不露，将自己的真实意图隐藏起来。这两点都贵在微妙运用。我

们之所以反驳他人，是为了全面了解和考察对方的真实情况；之所以隐瞒自己的观点、诱导对方说话，是为了考验对方的诚心，找出与对方的共通之处。所有这些手段，都是为了权衡得失利害、轻重缓急，从而对对方的实力和计谋作出测度和分析，圣人会根据测度和分析的结果，谋划下一步的行动方略。假如这些分析有失轻重之理、不合度量之数，那么圣人也只好舍弃不用，另谋良策了。因此，同样是“开”，可以是把自己的观点袒露进而实施，也可以是把别人的建议纳入脑中而深藏起来；同样是“闭”，可以是采纳别人的建议并付诸实施，也可以是拒绝采纳而弃置不用。“开放”和“封闭”是世间万事万物发展变化的基本规律，都是为了使事物内部对立的各方面发生变化，二者会导致阴阳处于对立统一的运动之中，构成春夏秋冬四季交替，从而使得万物生死轮回、万事兴亡交替。总之，万事万物的自然变化，不论是纵横，还是返回；无论是翻覆，还是忤逆，都离不开开放和封闭这种基本的运动形式的相互作用。

开放和封闭的矛盾运动，是天地万物运行规律的一种体现，是游说活动的一种形态。所以，就纵横游说而言，游说者必须事先审慎地考察对方的不同变化。嘴是一个人袒露心灵的门户，而心灵则是一个人精神世界的主宰与体现。每个人的志趣、喜好、思想、智谋都需要凭借“口”来表达。因此，要通过开放和封闭来把守自己的“口”，用出和入来控制和调整自己的言谈。所谓“捭”，就是开放、言谈、阳气(袒露)；所谓“阖”，就是封闭、缄默、阴气（隐藏）。阴阳二气必须中和、协调，开放和封闭才能节制有度，才能有张有弛，善始善终，阴阳才能各得其宜。所以说长生、安乐、富贵、尊荣、显名、爱好、财利、得意、喜欲等，都属于“阳气”，叫做“始”；而死亡、忧患、贫贱、羞辱、弃损、亡利、失意、灾害、刑戮、诛罚等，都属于“阴气”，叫做“终”。凡是那些遵循“阳气”进行游说的谋士，其谈论的均属于“始”的内容，也就是通过论证“阳”的方面使自己的建议得到采纳，进而付诸实践；凡是那些遵循“阴气”进行游说的谋士，其谈论的则属于“终”的内容，也就是通过论证“阴”的方面来作为谋略的结束。

若要合理运用开放和封闭的规律行事，必须从阴阳两方面来进行论证和实施。所以，跟那些阳气十足的人谈话时，就要用崇高的语言来说服他；而同那些阴气充塞的人谈话时，则要用低微的语言引导他。这样以低下求取卑小的认同，以崇高求取博大的宽容。如此一来，我们就可以根据不同的人采取不同的策略，当说则说，当停则停，出入自如，天下便没有解决不了的事情，没有不能说服的

人了。谋臣策士可以用它来说服平民百姓，也可以用它来说服朝中将相，还可以用来说服诸侯，甚至还可以用来说服普天之下莫非王土的帝王。

若要成就小事，贵在能做到没有什么比它更小的了；若要成就大事，贵在能做到没有什么比它更大的了。所有的损害和裨益、离去和接近、背叛和复归，这些复杂的情形，都可以运用“阴阳”的规律加以驾驭和控制。面对阳势（有利的形势），就要积极运动前进；面对阴势（不利的形势），就要停止行动而隐藏。面对阳势，就要主动出击；面对阴势，就要退避隐藏。阴阳两者总是互动循环，阳势运动发展的终点是阴势，阴势运动发展的极致则是阳势。

乘阳势积极主动的谋士，道德意志也会随之相生相长；乘阴势冷静处理局面的谋士，形势也会随之相辅相成。以阳势而求助于阴势，需要用道德加以包客；以阴势求助于阳势，则需要用外在的力量约束，以诚感人。阴势和阳势相互转化循环，遵循的正是开放与封闭的基本法则。这是世间万物阴阳变化的规律，同时也是游说之士所应遵循的基本法则。“捭”与“阖”、“阴”与“阳”的相辅相成，是万事万物生长变化的先决条件，也是天地“方圆”的门户。

【智慧解读与运用】

1.顺应潮流，走在前头

我国古代的大著作家，大哲学家，除了宣扬“绝圣弃智”的老庄外，绝大多数还是以“述圣”为己任的，“智圣”鬼谷子也慨莫能外。在全书的开篇，鬼谷子便将满腹智慧和谋略的自己深藏起来，而将“为众生之先”的圣人挡于自己的身前。

大致说来，古之圣人有两类：一类是圣君贤臣，如二帝、商汤、文武、周公等，他们顺应历史潮流，安定天下，治理万民；另一类是大思想家，如孔子、孟子、老子、庄子等，他们深入思考自然万物万象和社会百态，为人类探索迷途、解疑释惑，推动人类历史的发展。

而在鬼谷子看来，圣人之所以被称之为“圣人”，就是因为他们能够引领时代发展的潮流。善于观察事物的变化规律，并根据事物的变化规律来认识事物的内在本质，然后对这些认识再加以整合，给它们进行定义。所谓“观阴阳之开阖以名命物”就是这个意思。

所以，圣人可以知道事物生存、进化、发展、死亡的变化规律，按照这些

规律进行类比、推理，由此，圣人就可以对事物的兴衰过程进行预先推测了。因此，他们总是可以发现事物发生变化前的先兆，从而始终按照事物变化的规律来引导事物发展变化的方向和进程。所以，从古到今，圣人们都是按照一个规则在行事，那就是顺应自然规律。用现代话来说，就是顺应时代发展的潮流，遵循天下的兴亡之道。纵观整个中国历史，凡不懂得“兴亡之道”，做出违背历史潮流之事的人，不管他们有多大的权势和地位，最终都不会有好结果。譬如精于诗词、音乐和书画的南唐后主李煜，由于不懂得“兴亡之道”，就酿成了国破家亡的惨剧。他平时沉溺声色、纵情诗酒、疏于政务，对战争及国家大事一窍不通，轻易中了赵匡胤的反间计，杀害了自己能征善战的大将林仁肇和忠臣潘佑，以致在宋军压境之时，束手无策，最后只好光着身子自缚请降。

近代，孙中山先生领导辛亥革命，推翻了在中国延续两千多年的封建帝制，但胜利的果实最终却被袁世凯篡夺。袁世凯表面上支持革命，其实是别有用心。等他一朝大权在握，就不顾革命派的一致反对，不顾国家的兴亡之道，大搞复辟帝制的活动。结果仅仅当了83天的皇帝，就在举国上下的唾骂声中被迫下台，最后抑郁而死。

从上述例子可以看出，所谓的“兴亡之道”，一是历史的大势，二是领袖的贤愚，三是民心的向背，这三点直接决定着战争以及一切事业的成败。如今，在现代商业领域，同样也要遵循“兴亡之道”。一个企业，如果能顺应时代发展的需要，立足于服务社会，坚持自己的品牌战略，并由一个卓越的领袖带领，就大有可能走向成功。

以电脑软件业巨头微软公司为例，该公司引领着全球信息化的浪潮，倾力发展小型家用电脑，给人们的生产和生活带来了巨大便利。至于这艘商业巨轮的舵手比尔•盖茨，即便除去“世界首富”的炫目光环，我们依然能感受到他那份难得的执着与睿智。

在莎士比亚的一部著作里，这位伟大的剧作家借着他笔下的主人公之口说：“在人类的事务中有股潮流，洪水般的潮流奔向财富。如果一个人被这种潮流所抛弃，他的一生注定黯淡无光，凄惨悲凉。我们就是要在这样的海洋中飘浮，我们必须跟随潮流，顺流而动，否则我们将失去人生的机遇。”这句话曾对比尔•盖茨产生过深刻的启迪。所以，在一次接受《金融时报》的采访时，比尔•盖茨诚恳地说：“我有过颓废和怯懦。微软公司在起飞过程中遇到的困难和阻力一次比一次大，从技术难关、竞争对手的围攻到政府的指控。如果我不是最终以勇气

和毅力战胜颓废和怯懦，把难关变成发展的机会，恐怕早就被市场竞争的浪潮淹没了。”由此可见，“兴亡之道”古今皆同。

其实，在鬼谷子的整个思想体系中，是以“兴亡之道”作为出发点和终结点的。然而，身为“谋略之祖”的他在其中加入了大量“制胜之术”的内容。接下来，我们就将详细讲解这些制胜之术。

【智慧点睛】

古今皆同的“敢为天下先”，不仅需要远见卓识的能力、“冒天下之大不韪”的勇气，更需要有顺应历史和时代的潮流以及坚定不移的气魄，只有这样才能走在时代的前头。

2.目标明确而手段多变

在上一节概括地阐述了“兴亡之道”后，鬼谷子接着就提出了各种游说的手段方法，“变化无穷，各有所归，或阴或阳，或柔或刚”，由此，我们也触及到了鬼谷子思想的精髓。按照鬼谷子的教导，在掌握兴亡之道的基础上，我们要树立正确的目标，充分认清自己的能力，然后采取灵活多变的手段去实现自己的目标，达到自己的目的。

我们从小就听过“八仙过海”的故事：说是八仙为赶赴王母娘娘的蟠桃会，途中遇到了浩瀚的大海。为了到达大海的彼岸，每位仙人都施展出自己的绝技，借助不同的器物渡过了大海。这就是“八仙过海，各显神通”这一谚语的由来。

虽然“八仙过海，各显神通”，但八仙的目标只有一个，就是要到达大海的彼岸。所以说，只要目标明确，实现目标的手段方法是多种多样的。不过，所谓万变不离其宗，归根结底，方法和手段都是为目标服务的。只有目标正确，方法和手段才有价值，否则它们就是无本之木、无源之水了。

战国时代，各诸侯国互相攻杀，争当霸主。到了后期，一度称雄天下的魏国国力渐衰，可是国君魏安釐王仍企图出兵攻伐赵国。本已奉命出使邻邦的魏国大臣季梁得知这个消息后，为了劝阻魏安釐王，只好半途折回。由于时间紧迫，他几乎连衣帽都来不及整理一下，就赶紧去劝阻魏王。

季梁对魏王说：“魏王想知道，在回来的路上，我遇到了什么奇怪的事情

吗？”魏王就问他是什么事。季梁说：“我在路上遇见一个人，正急匆匆地赶路。这时，有个路人问他到哪里去，他回答说去楚国。路人告诉他说：‘到楚国去应往南走，你这是在往北走，方向错了，赶紧往回走吧。’那人却满不在乎，说他带了很多盘缠，驾的是骏马，雇的是上好的车，车夫的驾车技术也很精湛。路人无可奈何，只好眼睁睁看他走远了。

“现在大王想要称霸中原，一举一动都应取信于天下，这样才能树立威信。如果仗着自己国大兵多，用武力攻打邻邦，就不能建立威信，就会离您的理想越来越远。正像要到南方去的那个人驾着车子往北走一样！他驾的马越骏，雇的车好，车夫的驾车技术越精湛，目标也会离他越远。为什么？很显然，因为他的方向错了。”安厘王听后，觉得季梁说得在理，于是就取消了攻打赵国的计划。

这就是“南辕北辙”这个典故的由来，其寓意也不难理解：即无论做什么事，首先都要认清形势、看准方向。如果大方向是错的，再努力也是白费功夫，反而会离最初的目标越来越远。

那么，如何才能不走或者少走弯路呢?这就要求我们做任何一件事情之前，都要对目标和方法加以思考和分析，既不能人云亦云，也不能拘泥于前人的经验。我们要学站在前人的肩膀上，学会创造，用真正属于自己的正确方法去实现目标。当然，有时针对同一目标的正确方法有很多种，都能达到“殊途同归”的效果。但我们要善于找到一个最佳的方法，只有这样才能更省时、更省力地实现目标。

是的，无论是在国家的政治、经济、军事、外交等领域里，还是在个人的求学、创业、致富的过程中，目标与方法的统一永远都应该成为在行动之前首先所要考虑的问题。如果这个问题解决得好，便能为你将来的成功打下良好的基础。否则，就可能走很多弯路，甚至功败垂成。当然，解决好这个问题并非易事，这就需要我们具备远见卓识。而想拥有远见的卓识，就需要我们不断的磨练自己，因为天下没有生来就具有远见卓识的人，他们之所以比别人站得高看得远都是依靠后天的刻苦磨炼出来的。正如《中庸》里说：“他人知道一件事，自己要知道一百件；他人了解十件事，自己要了解一千件。”意思就是要勉励自己多下苦功，等到功到了自然就成功了。

第二次世界大战期间，为了节约粮食，美国政府禁止酿酒。这一禁令一颁布，极具经营头脑的哈默就料到威士忌必将成为抢手商品。行情看准后，他急忙买下了美国酿酒厂的股票6000股，此时每股的价格只有几十美元。他向酒厂提

出，用酒作股息付给他。酒厂老板自然很爽快的就答应了，因为这等于给酒厂扩大了业务量，哪有不答应之理?

两个月后，股票的价格翻了一番，已经长到每股150美元，威士忌酒的价格更是猛涨。按股息，哈默得到了6000桶酒。他把这些酒统统装进特制的酒瓶里，贴上商标，抛向市场。此时，市场上的威士忌已很难买到，所以当哈默把这些酒一送上柜台，很快就卖完了。

酒厂的老板们这才意识到哈默的“良苦用心”，他们看到哈默用他们酒厂生产的酒发财，心中自然不高兴，于是，就联合起来对付哈默。他们决定通过倾销低价的混合威士忌酒把哈默挤出酒市场。他们先把每瓶酒降到8美元，结果哈默跟着把每瓶酒降到了7.49美元，这个价格虽然赚不到什么钱，但也不会亏本，利用薄利多销的办法，还是有利可图的。

酒厂老板们见这个价压不倒哈默，就使出了最后的杀手锏，在酒里掺上35%的谷物酒精，以此来降低成本，这样生产出来的酒每瓶标价只有4.49美元。然而，令他们万万没有想到的是，哈默会为了和他们争夺市场，不顾自身利益地将所有的威士忌降价成每瓶4.45美元出手，

这时，有人不解地问哈默：“酒厂的酒卖的这么便宜，是因为他们卖的是混合酒，成本本来就不高。可你将真的威士忌卖得这么便宜……”哈默呵呵一笑，很有把握地说：“这就是我的诀窍。现在看来是不值得，但从长远看，就值得了，而且是太值得了。你想想啊，这两种酒摆在柜台上，顾客自然会对它们进行比较，花4.49美元买到的是假酒，花4.45美元却能买到真正的威士忌酒，那人们当然都愿意买我们的酒，这样我们的酒牌子就打响了。今天我虽然少赚点钱，但花钱创品牌也是值得的。这样一来，我们的酒就能争得市场。”事情果然如哈默预料的一样，他的企业出售的丹特牌威士忌酒不久便成为名酒，价格虽重新以名酒标价，但销量一直不衰，每年销售达100万箱，哈默又一次获得了成功。

【智慧点睛】

“变化无穷，各有所归。或阴或阳，或柔或刚。”哈默的成功就在于他首先确定了自己的目标，然后根据形势的变化，及时地采取了有效的措施，虽然招数不同，但都是殊途同归。所以，无论做什么，一定要目标明确而手段多变。

3.要学会看人下菜碟



树上没有两片完全相同的树叶，世界上也不可能存在两个完全相同的人。据此，鬼谷子认为，我们说话、办事都要因人而异，都要“看人下菜碟”。因为只有全面而深刻地了解别人，对不同的人使用不同的招数，才能“无为以牧之”，才能更好地实现“求其利”的目标。

如果是与气宇轩昂、心怀坦荡的人交流，自己就也要表现出气宇轩昂、心怀坦荡。不仅如此，还要大义凛然、不卑不亢，言语间要体现出崇高的内涵修养，行为中要体现出崇高的道德规范。如果是与性格内涵不苟言笑的人交流，举手投足就要彬彬有礼、毕恭毕敬，言谈举止就要低调、谦虚、严谨，总而言之，要以对方的人格来决定自己的态度和语言。

我国已经有几千年的发展历史，通过不断的社会生活实践，古人们也总结出了很多观察人物的行之有效的方法，并积累了丰富的观察经验。例如，通过对于目标人物的言语、行为、爱好、书画、笔迹、兄弟朋友等方面的立体式观察分析，就可以比较全面、细致地了解目标人物的性格、品性。通过这些，我们就可以大致地了解我们所要游说的对象的人品，从而用正确的言行来说服对方。

在《论语》中有这样一个故事：子路和冉有都问孔子：“听到一件事，是否可以立即去做？”面对这同一个问题，孔子给两人的回答却截然不同。对于子路，孔子回答说：“有父亲和兄长在，为何不先问问他们再去做呢?”而对于冉有，他的回答是：“可以立即去做。”孔子之所以这样回答，是因为他知道冉有做事总是畏畏缩缩，所以要鼓励他去做；而子路胆子大，有时很鲁莽，所以要压压他。

可以说，孔子之所以能成为伟大的教育家，很大程度上就是因为他懂得“因材施教”的道理。受孔子的影响，他的那些杰出的弟子在建功立业的道路上也多精于此道。譬如，孔子的得意门生子贡困齐救鲁的故事，便是其中最有说服力的例子。

春秋末期，在齐强鲁弱的情况下，齐相田常说服齐简公兴兵伐鲁。为了挽救形势十分危急的鲁国，孔子派子贡前往齐国斡旋。子贡见到田常，通过一番观察和试探，发现田常主张兴兵伐鲁是为了蓄谋篡位，想借战争铲除异己，于是以“忧在外者攻其弱，忧在内者攻其强”的道理，劝田常不要让齐国攻打弱

小的鲁国，而应转而攻打强大的吴国，因为只有这样，才能达到隐秘的目的。田常虽然认为此话有理，但因齐国已做好攻鲁的部署准备，找不到借口转而攻吴。对此，子贡说自己可前往吴国，说服吴王夫差救鲁伐齐，到时齐吴交战就顺理成章了。田常听后，觉得这不失为一个好办法，就让子贡按照他说的去做。

子贡赶到吴国，见到野心勃勃的夫差，就说："若齐国攻下鲁国，势力大增，必将伐吴。大王不如先下手为强，联鲁攻齐，吴国不就可成就霸业了吗?"夫差心动，但又担心老对头越国乘机进犯，一时间犹豫不决。子贡又马不停蹄前往越国，说服越王随吴伐齐，解除了夫差的后顾之忧。子贡游说三国，已经达到了预期目标，但他又想到吴国战胜齐国之后，定会要挟鲁国，鲁国到时必须有所依靠。

于是他又悄悄来到晋国，向晋定公陈述利害关系，劝他加紧备战，以防吴国进犯。后来，吴王夫差果然率十万精兵攻打齐国，越、鲁两国也派兵助战。齐国大败，只得请罪求和。夫差大获全胜之后，立即移师攻晋，却被早有防范的晋国击退。子贡充分利用齐、吴、越、晋四国的矛盾，抓住主要人物的不同心理，区别对待，巧妙周旋，既击败了齐国，又灭了吴国的威风，使鲁国从危难中解脱出来，显示了高超的纵横之术。

所以，为人处世，要想拥有和谐的人际关系，使别人对你推心置腹，你就要首先充分了解别人，尤其要了解对方的志向。否则，你就难免会遭遇曲高和寡的悲凉，或对牛弹琴的尴尬。"与阳言者依崇高，与阴言者依卑小"，"看人下菜碟"，这实在是亘古不变的交际法则。

然而，人是形形色色的，如果相互熟悉还好办，如果对方是一个我们并不熟悉的人，那又该如何对待呢?我们都晓得"物以类聚，人以群分"的道理。因此，当直接对目标人物观察分析困难时，我们就可以从其周围熟悉的相关人物入手，来间接地探询，譬如可以通过考察他的生活圈子，对其做出相对合理的判断，进而决定对他采取什么样的态度，使用什么样的招数。对于那些善于伪装、言不由衷的人，就需要我们透过表象看本质，要"微排其所言而捭反之，以求其实，贵得其指"，要分析、剔除被观察人言辞行为中的虚假成分，而以其真推其实情，了解本质。具体怎样去把握，我们将在《揣术篇》中详细讲解。

【智慧点睛】

正如鬼谷子所说，世上之人有贤、不肖、智、愚、勇、怯等等区别。而人们往往愿意展示自己的贤、智、勇，没有人愿意暴露自己的不肖、愚、怯。因此，这就需要我们练就一双识人辨人的慧眼。然后再“看人下菜碟”，针对不同的人使用不同的招数，从而钳制住对方为我所用。在倡导“以人为本”的现代社会里，这可以说是任何人成就大事业的必备条件。

4.开合自如的泥鱼战术

泥鱼是我国古典文献中描述的一种鱼。既然是鱼类，自然栖息在水中。这种鱼有一种独特的特点，那就是，每逢大旱灾，当其他鱼类都在拼命地寻找赖以活命的水时，它们却丝毫不慌张，悠然自得地观察着四周，找一块足以长期容身的泥地，把自己整个身体钻进泥里，如同冬眠的动物一动也不动，这就是它们所采取的“闭”战术。由于泥鱼具备这种特殊的生存本能，并且一直能够维持半年之久，因而能够比其他的鱼类更好地生存下来。随着自然界春夏秋冬的更替变化，终于下起了倾盆大雨，河水猛涨，泥鱼的黄金时代到来了。这时，它们又采取“开”的姿态，从泥里钻出来，在水里优哉游哉，不亦乐乎。此时其他的鱼几乎都死光了，它们的尸体便变成了泥鱼的食物，泥鱼因而获得很快的繁殖，俨然成为河川里的统治者。

鬼谷子强调应用捭阖之术要确保周详缜密，攻守兼备。避免因捭阖得不好，让自己门户大开而一败涂地。其术最关键之处，就在于应“闭”时要确保能自守门户，韬光养晦，渡过难关，从而占据先机。这其实与泥鱼战术一脉相承。

在历史的进程中，无数的事例证明，凡能建功立业者，无不深谙此道。譬如，明成祖朱棣等人，就曾以周密的捭阖之策而反败为胜，纵横天下。

明太祖朱元璋死后，皇太孙朱允炆即位，称为建文帝。建文帝鉴于藩王势力太大，威胁君权，因此决意削藩，燕王朱棣自然成为他的眼中钉。朱棣是明太祖的第四个儿子，一向带兵驻守在北平一带，战功赫赫，在朝廷上下威望都很高。为了麻痹建文帝，朱棣假装得了精神病。建文帝派使臣去探病，那时候正是大

热天，燕王却坐在火炉边烤火，嘴里还不停地叫冷。建文帝也就相信燕王真的病了，但是他的心腹大臣齐泰和黄子澄却怀疑朱棣在装病，为了弄清虚实，他们想秘密逮捕朱棣。朱棣得知这个消息后，立即借清除奸臣黄子澄、齐泰的名义，举兵南下。这场内战打了三年多，最后燕军攻占了都城应天府。见败局已定，建文帝不得已只有下令放火烧宫，最后和皇后一起跳到大火里自杀了。就这样，朱棣如愿以偿地登上了皇位。

可见，捭阖之术用于政治斗争，能使强弱形势相互转化。弱者通过自守门户，能使强者不自觉地打开门户，放松警惕，从而达到以弱胜强的效果。而在国家间的外交中，捭阖之术更能产生巨大的威力。

李元昊是西夏的开国君主，他是一位杰出的军事家、政治家，统治着地少人稀的小国。他之所以能够周旋于辽、宋两个大国之间安然生存，这都得益于他采取了灵活多变的外交政策，即根据宋辽实力的消长，不断调整与两国的亲疏关系。

在李元昊即位伊始，宋朝在与大辽的斗争中落于下风，被迫议和纳贡。于是李元昊采取了“联辽抗宋”的方针，同辽国联姻，同时也接受宋朝的封号，却对宋使怠慢不恭。当时，宋夏边境小规模冲突不断。李元昊依靠与辽朝的联盟，不时出兵骚扰，使宋朝难于应付。当西夏几次大败宋朝，自身实力也受损的时候，辽国乘虚而入，在边境上收留了党项族叛民。李元昊不甘示弱，也诱降了辽国边境部族，导致了辽夏关系的恶化。辽朝打算举兵问罪，李元昊为避免两线作战，立即见风使舵，同宋朝签订了和约，在一些虚名的问题上做了让步。

同时，他派人入辽破坏，焚毁了辽军粮草，延缓了辽朝的出兵日期。后来，李元昊在贺兰山一战中大败辽军，却高姿态地同辽议和，照常纳贡。就这样，李元昊以外交为主，军事为辅，多次在胜后议和，使宋、辽、夏三国长期处于鼎立之势，充分证明了他纵横捭阖的能力。

在现代商业领域，一个成熟而有谋略的企业，当它在面临同行的竞争时，往往能采取有效的措施加以应付，在加强自身实力的同时又能削弱对方。可以说，这也是捭阖之术发挥作用的地方。

某市有一家大型眼镜店，曾一度垄断着当地的眼镜销售市场。很快，在其周围冒出众多个体眼镜店，对该店的生意造成很大影响。面对“围攻”，该眼镜店冷静地分析了市场形势，认为个体户的优势是本小灵活、进退自如，但他们一般缺乏过硬的技术，配镜质量无保证，也无力造成经营上的声势。针对这些情况，

该店制订和实施了“扬长避短、强化服务”的战略。他们缩减了低档眼镜的销售量，增加了中、高档眼镜的花色、品种，以避开个体户订价灵活的优势。他们还在报纸、电视上展开了宣传攻势：一是宣传配镜的基本知识，使顾客了解到配镜不适给眼睛造成的损害；二是宣传本企业的信誉及提供的优质服务。此外，他们还聘请了3位眼科专家全天候门诊，为儿童提供免费的配镜咨询，保证儿童配上适宜的眼镜。这一系列措施，安排得细致、周密，一环紧扣一环，让其他个体眼镜店根本无力招架，只好一个个另谋出路。与此相反，该眼镜店不但扩大了知名度、提高了销售量，还培养了一批未来的顾客——儿童，在这场突围之战中大获全胜。这无疑也是对捭阖之术的灵活运用。

【智慧点睛】

泥鱼战术启示我们：在面临不利于自己的形势下，不能手忙脚乱，乱了章法，而要沉着冷静，遵循“开闭”的秘诀，以顽强的意志、坚定的信念渡过难关，本着勇往直前的精神继续前进；当外部的局势变化，有利于自己的黄金时代到来时，再采取“开”的战术。所以，要想真正成就大事业的人，一要胆大，二要心细，“捭”需考虑周全，“阖”则严守秘密，两者委实缺一不可。

5.趋利避害纳吉祥

万事万物都会体现出两种特性，要么封闭，也就是“阖”；要么开放，也就是“捭”；没有第三种特性可以体现；人类也是如此，要么敞开自己的心扉，让对自己有利的东西进来；要么关闭自己心灵的大门，把那些对自己不利的东西关在门外，从而做到趋利避害。这就好比一户人家，门一天到晚开开关关，不但有供人进出的作用，还能把粮食、家具等有用的东西关在屋里，而把风雨、噪音等有害的东西关在屋外。同样，人们心中也应该有一扇这样的门，知道应该把什么关在门外，什么关在门内。

从这个角度来说，鬼谷子的捭阖之术，就是为了趋利避害纳吉祥。这也就为我们利用这两种特性撬开别人心灵的大门提供了前提。只要掌握好了趋利避害，该开的时候就开，该关的时候就关，该出手的时候就出手，该低头的时候就低头，该赞赏的时候赞赏对方，就能取得游说的成功。

因此，在与别人打交道的时候，不要一开始就夸夸其谈，在别人面前把自己的观点暴露无遗，应该首先把自己封闭起来，要想方设法让对方先张扬，然后，在了解对方观点的前提下，顺着对方的意志展开，等到取得了对方的信任后，再选择最合适的时机发表自己的观点。如果发现自己和对方有志同道合的征兆时，就要不失时机的马上敞开自己的心扉，大胆地发表自己的观点，及时让对方知道你和他的观点一致是志同道合的人。相反，如果发现自己和对方的见解有南辕北辙的征兆时，就要立即戛然而止，把自己封闭起来，让对方摸不透自己的真实想法，然后静观时局变化，等待机会实施应变谋略。

如此这般，把“开放”、“张扬”和“封闭”、“收敛”反复应用，一步一步加深，这样对方就会认为你是他志同道合的朋友，就会不断向你打开心扉，你也就可以真正了解到对方的意图了。然后，再投其所好，避其所恶，从而打动对方的心，为我所用。

譬如，唐朝名将郭子仪就深谙个中真谛。郭子仪在平定安史之乱中立了大功，被封为汾阳王。他的王府落成后，每天府门大开，任人进出，因此郭家的一些私事也传了出来，被人当作了笑料。

郭子仪的儿子们觉得这样不成体统，于是相约来见父亲，要求父亲下令关起大门，不让闲杂人等入内。郭子仪听后摇着头说：“我敞开府门任人进出，不是为了追求浮名虚誉，而是为了保全我们的身家性命。”儿子们听后越发疑惑了，于是，在儿子们的追问下，郭子仪叹口气说：“月盈而蚀，盛极而衰，这是大自然的规律。如今我已贵为王爵，这种情况下，如果我紧闭府门，不与外人往来。若有人在皇上面前诬陷我，必然会有妒害贤良的小人从中挑拨，落井下石，这样一来，我们郭家老小就可能死无葬身之地了。现在我让郭府四门敞开着，府中没有任何隐秘，即使有人想要进我的谗言，也找不到借口。”儿子们这才恍然大悟，纷纷表示赞同。

郭子仪深知功高震主的道理，他将王府的大门敞开，让其他人都能走进来，其实是使对其不利的谣言不攻自破，这种趋利避害的行为是多么明智的做法。

同样，在信息传播技术迅速发展的现代社会，，面对层出不穷的先进技术产品，一个有头脑的经营者，不但要眼睛向内，牢牢把握自己的经营之道；更要眼光向外，密切注意他人之长，并取而用之，趋利避害，使自己的技术和产品质量跳跃式地提高，只有这样才能使企业永葆青春。

上世纪后期的日本，一般还不准外商独资经营。但当时为了发展他们的电

子计算机工业，日本破例给IBM公司开了绿灯，让它在日本独资经营，甚至把国内的市场让给它。在这种“开”的姿态下，没有几年的时间，在IBM工作的那些日本人就从IBM学到了技术，再加上自己的创新，使日产电子计算机逐渐崭露头角，获得了巨大的发展空间。同样，在其他高技术领域里，日本同样坚持大量引进国际先进技术，至今引进势头仍然有增无减。这种做法，一方面大大推进了自身技术的进步，另一方面也保护了本民族的工商业，从某种角度来说，这正与鬼谷子的捭阖之术不谋而合。

总而言之，鬼谷子的捭阖之术无非两种：一是将于我有利者关于内，二是将于我有害者关于外，做到趋利避害纳吉祥，凡是能做到这两点的人，还怕得不到自己想要的东西吗?

【智慧点睛】

在成事的途中，谁都难免会遇到“不利因素”的阻碍。严重时，足以能够将我们的路途阻断，成为我们成事的大患。换个角度去分析，如果我们能够将这些不利的因素，经过一番巧妙的转换，使其成为我们成事的有利因素，以患为利，趋利避害。那么，还有什么能够阻碍我们前进的步伐呢?



反应篇——回环反复，纵横世间此心不迷

“反应”的秘诀是一种“抛砖引玉”、“投石问路”的游说技巧，它要求游说者在不太了解对方底细或没有太大把握使对方接受自己的主张时，首先要投石问路，以便观察对方的反应。因为只有在彻底了解了对方的意图以后，才能有针对性地想出适当的游说办法来。运用此术，就好像钻到对方的心里，可以准确地分析出对方的能力，识出对方的本意。



【本篇提要】

本篇所讲的“反应”和我们现在所说的反应不同，它指的是经过刺探使游说对象朝有利于自己的方向发展，是主动的运用自我的主观能动性，而不是被动地作出反应，就像动物那样因条件反射而本能地做出反应。其中，隐含了设饵钓鱼、张网捕食的“张网得实术”（使用手段，投其所好，而实现自己的愿望）；想从对方那里得到你要的，就要先给对方一点他所需的“欲取反与术”；抓住事物的共性，推测其发展趋势，早做安排的“见微知类术”；事情真相未明就加以引导，等完全暴露再去解决的“圆方之术”；以及要想了解别人就先了解自己，由己度人的“由己推人术”等等。其关键就是要掌握好“动静”之道；

因为在鬼谷子看来，别人说话是动态，自己缄默（听话）是静态，所以要想让人说话，自己首先就要保持沉默，侧耳静听；要想让人敞开心扉，高谈阔论，自己就要先有所收敛；认真听取对方言论，并适当加以诱导和分析，从而探取对方的实情；做到以静测动，以静制动。同时要“张网得食”，先投以作为诱饵的话，抓住对方说话的主旨，有目的有步骤地激发对方发言，从而使对方吐露真情。如果对方仍未吐出实情，就不断改变策略，观察对方的反应；或是反复交谈，从中洞察对方的意图；或是主动出击，提出一些反对观点以刺激对方说出真情。

从全篇来看，在运用反应术时要重点掌握以下几个方面：一是知己知彼，能把知己和知彼结合起来，便是反应术的最高境界。而了解别人的最好的方法就是从了解自己开始，因为人是有共性的，只有先了解了自己，才能够以己度人，推己及人。二是博学多识，随机应变。不了解对方，就要学会投石问路；了解了对方，就要善于察言观色，学会在各种情况下灵活变通，具有针对性地采取行之有效的对策。三是刚柔并济，弛张有道。刚愎自用之人，多是吃软不吃硬，如果硬碰硬只会适得其反，相反，以柔弱示之反倒有可能达到理想的效果。

总而言之，反应术需要游说者有更为灵活多变的头脑，明进退之道，当刚则刚，当柔则柔，刚柔并济，做到能屈能伸、能进能退。该张扬时就要把才华显露出来，以便得到重用；该收敛时就要保持沉默，以免狂妄而招来灾祸。这样就能够进退自如了，这些可以说都是反应术中技巧性的方法。

【原文通读】

古之大化者，乃与无形俱生。反以观往，复以验来反以知古，复以知今；反以知彼，复以知己。动静虚实之理，不合来今，反古而求之。事有反而得复者，圣人之意也，不可不察。人言者，动也；己默者，静也。因其言，听其辞。言有不合者，反而求之，其应必出。言有象，事有比。其有象比，以观其次。象者象其事，比者比其辞也。以无形求有声，其钧语合事，得人实也。其张网而取兽也，多张其会而司之。道合其事，彼自出之，此钧人之网也。常持其网驱之，其言无比，乃为之变，以象动之，以报其心，见其情，随而牧之。己反往，彼复来，言有象比，因而定基。重之袭之，反之复之，万事不失其辞，圣人所诱愚智，事皆不疑。

古善反听者，乃变鬼神以得其情。其变当也，而牧之审也。牧之不审，得情不明；得情不明，定基不审。变象比，必有反辞，以还听之。欲闻其声反默，欲张反敛，欲高反下，欲取反与。欲开情者，象而比之，以牧其辞，同声相呼，实理同归。或因此，或因彼，或以事上，或以牧下。此听真伪、知同异，得其情诈也。动作言默，与此出入，喜怒由此以见其式，皆以先定为之法则。以反求复，观其所托。故用此者，己欲平静，以听其辞，察其事，论万物，别雄雌。虽非其事，见微知类。若探人而居其内，量其能射其意也。符应不失，如蛇之所指，若羿之引矢。

故知之始己，自知而后知人也。其相知也，若比目之鱼。其伺言也，若声与之响；其见形也，若光之与影。其察言也，不失若磁石之取针，舌之取燔骨。其与人也微，其见情也疾。如阴与阳，如阳与阴；如圆与方，如方与圆。未见形圆以道之，既见形方以事之。进退左右，以是司之。己不先定，牧人不正，事用不巧，是谓“忘情失道”；己审先定以牧人，策而无形容，莫见其门，是谓“天神”。

【古文今译】

在古代能以“大道”来教化平民、指导万事万物的圣人，其所作所为都是能够与自然的发展变化规律相吻合的。他们往往通过追溯既往的历史，然后再据此向前去推测未来；通过回首以往了解历史，然后再了解当今的形势；通过审视以了解他人，然后再据此反省自我。动静、虚实之理，若与当今的常规不符，出现异常，就需要追溯既往的历史，通过考察前人的经验寻找控制这种异常现象的规律和方法。有很多事情，是要反复探索才能把握的，往往需要在反求于远古的探

索中而得到成功的启示，这些都是圣人处理事情的见解，不可不认真地加以观察和研究。当别人侃侃而谈，是动态；自己缄默，静心聆听，则是静态的。此时就要以静观动，在静态中根据别人的言谈，来观察和分析出对方的真正意图。若听出其言辞有自相矛盾和不合情理之处，可以反过来诘难他，追问究竟，那么对方必定会有对应之辞，自然就会吐露真情。

凡是语言，都有其可以模拟的形象，而事物也都有其可以类比的规范；既然如此，我们就可以据此考察出谈话者背后所隐藏的真实意图，并从中预见对方下一步的言行。所谓“象”，就是表现事物本质的表征；所谓“比”，就是言谈举止中的同类共性。要用无形的规律促使有声的语言表露出来(借助无形的逻辑技巧让道理明白易懂，因为道理总是抽象的、无形的，它需要借用具体的、有声的语言来表达)。首先要引导对方通过言词表露自己的想法，如果所言与事实相一致，也就可以从中得知对方的真实想法。这就好比是张网捕捉野兽一样，必须多在几个地方拉网伺候野兽的出入，才能如愿以偿。如果将这个方法运用到实际中，引诱对方多说话，那么对方就会自投罗网，暴露出自己的真实意图，这就是钓人的网。

我们可以用这种钓人的网去诱导对方，如果对方的言辞不着边际，无迹可循，反映不了实际的情况，这时就需要应时而动，就应当变换一下谈话的方式。就要以形象的事物去感化对方，触动其感情，进而了解其真实思想，这样就可能使对方暴露出实情，从而根据对方的实际情况，控制他的思维。

当我们向对方的言辞提出反诘，对方就会做出相应的回复，如此循环往复，就有了模拟和类比，依此类推，便有了继续交谈、了解对方的基础。再经过反复推敲琢磨，观察验证，抛却其中妄谬的成分，那么所有的事物都会通过对方的言谈有所反映，而不会因语言失实而导致失败。若像圣人这样用各种不同的方法诱导智愚众人，所有的事情都会遂顺通畅，这是毋庸置疑的。

古代善于从反面听取对方言谈的人，善于变换谈话方式，因此能够得到对方的实情。事实上，我们虽然能够诱导对方的谈话，但如果不能细心地审察其内容，那么，所得到的情况就不会精确。得到的不是精确的情况，论证的基础自然也就不会牢固。如果对方改变话题，回避事实，那么，就以相反的言辞去质疑他，让他先谈，并让自己的思绪返回来，静静地审听对方的谈话。想要倾听对方的意见，你就要保持沉默；想要对方畅所欲言，你就要先收起自己的看法；想要从对方那里得到好处，你反倒要先给对方一些实惠。想要对方打开自己的心扉，

你就要用法象和比类等方式来拨动他，诱导出他的言辞。这时，相同的声音就会彼此呼应，共同的道理就会彼此采纳。

所以，善于从反面听取对方言论的人，能通过鬼神般变幻莫测的方法诱导对方说出实情。如果能够随机变通谈话的方式，而且运用得当，就可以清楚地掌握实际情况，周详而有效地驾驭对方的思想，从而明察其真实含义。如果无法周详地掌握对方的情况，不能明察其言语的真实意图，那么得到的情况就不明确；得到的情况不明确，据以制定决策的基础也就不坚实、不周密。如果我们在谈话中改变了事物的表象和事理的类比，那么对方必定会有相应的问难和辩驳的言辞，此时我们就应该平静地听取对方的言谈，以观察其真实情况和意图。所以要想倾听对方的言论，自己就得先保持沉默：要想对方敞开心扉，吐露实情，反而需要先缄默、收敛：要想居高，反而需要先赴于低势；要想从对方获取，反而需要先给予。由此而论，如果想让对方敞开情怀，吐露真言，就要先用形象的模拟和比喻去诱导他，以便把握对方的言辞，以产生共鸣，这样真情实理就会归我掌握，也能因相同的观点而彼此接纳。

无论是从这件事发端，还是从那件事情谈起，无论是用来侍奉君上，还是用来统御臣下，只有根据以上不同的情况随机应变，方可辨别真伪，发现异同，得到真实或者伪诈的情形。我方的行动、运作、言语、沉默，都要根据所掌握的情况做出反应，欢喜与愤怒的方式和程度应据此做出决定。总之，行动、运作、言语、沉默、欢喜、愤怒都应该根据之前所掌握的实情来确定实行的规则。

用主动试探的方法求得对方的反应或答复，借以观察对方心理情感的依托。知人的关键在于了解其内心的情感，所以要运用这种策略。听取他人讲话的原则是，自己首先要平静下来，以便专心听取对方的言辞，进而分析事情的原委，论说万物的兴衰，辨别事物的真伪异同。即使所谈的内容并不是实际的信息，甚至无关紧要，仍然可以从细微的征兆中探知重要的信息。这种做法就像为了探知对方的情况而深入其内部一样，首先要通过分析对方的能力，再进一步探测其行动意图。通过这种策略所得到的情况，就会像符契一样契合无误，像腠蛇预示祸福一样丝毫不爽，像后羿射箭一样百发百中。

由此可见，要了解别人先从认识自己开始，只有先认识自己，然后才能更好地了解他人内心的想法。若能如此，那么与对方的相互了解，如同比目鱼的两目一般没有距离，彼此明晰可见；窥伺对方的言辞，如同声音和回响一样契合无误；从外形观察对方的内心深处，如同光和影子一样准确细致；侦查对方的言论

中的真意，就如同磁石吸针一样没有差失，如同舌头吸取骨汁一样游刃有余，万无一失。这样与对方交谈，不用过多的言辞，就可以非常迅速地洞悉对方的真实意图，就如同阴阳转换一样彼此渗透，方圆交替一样运用自如，相辅相成。在对方的基本情况尚未明晰之前，就应该用圆融的道理诱导对方：待一切明朗之后，就应该用方正的道理去劝服对方，助其成就大事。用人之道，不论升迁、黜退、贬左、崇右，都应该灵活运用上述道理。如果不首先确定方圆进退的策略，那么就无法掌控全局，控制别人。如果做事不掌握法则技巧，这就叫做“忘情失遵”(不考虑实际情况，不遵循事物发展的规律)。自己首先确定周密详细的行动策略，再依此驾驭对方，就能在不暴露意图的前提下，于无形之中驱策众人以致成功，而对方尚不知其门道所在，这样方可称为“天神”。

【智慧解读与运用】



1.以历史和他人为鉴

本篇阐释了一种全方位的思考方法。一开篇，鬼谷子就通过圣人的所作所为教导谋臣策士，在辩论或游说时，要“重之、袭之、反之、复之”。因为只有这样才能更准确地把握对方的真实意图，才能使人更接近事物的本身，更有效地把握局势的整体进展。按照鬼谷子的说法，运用此法的关键就在于掌握“反”的诀窍。反观历史，才能更好地了解今天，反观自己，才能更好地了解他人，这些都是为了最终做到知己知彼，而只有知己知彼才能立于不败之地。

从今天的角度来看，鬼谷子在这里阐述的“观此知彼、观彼知此、观古知今、观今考古”的推理、类比的大智慧，其实就是我们今天所说的由此及彼、由表及里的哲学思想。我们常说的“由此及彼”、“以此类推”、“由表及里”、“触类旁通”、“举一反三”等成语也包含有推理、类比哲学。

是的，由“此”推测“彼”，由“彼”推测“此”，万事万物都有通过“反”而得到“复”的类推规律。如果我们对于今天发生的一些不合常理的事情，很难找到应变方法的话，就可以到古人的经验中去找答案。千百年来，古人的经验经历了岁月的磨合和淘洗，千锤百炼，往往行之有效。这就是“古为今用”，“以史为鉴”的意义之所在。可以说，掌握了这种类推能力的人就具备了成就大事的前提。

因为生命有涯而知无涯，有限的生命不可能通过自己的切身体验获得那么多的直接经验。关键就在于能否借助思维从间接经验中获得智慧。这也是自我获得智慧的最有效的路径之一。所以，要以史为鉴，以他人为鉴，善于借鉴历史和他人成功的经验和失败的教训，来指导自己的行为。正如鬼谷子所说："以史为鉴，可以知兴替。"一般情况下，借用历史人物和事件去劝说别人，更能令对方肃然警醒，从而收到良好的说服效果。中外历史上不乏这样巧妙说服的例子，如刘邦能够成功的建立汉朝，就是张良"以史为鉴"的结果。

秦末农民起义，刘邦领兵攻破武关以后，长驱直入，歼灭了秦朝的主要兵力，兵陈咸阳城下。见大势已去，迫不得已的秦王子婴只好捧着传国玉玺，开城投降。于是，刘邦带兵进入咸阳城，来到了秦宫。忽见宫室帷帐富丽堂皇，美女珍宝不计其数，刘邦顿起羡慕之意，想全部留下自己享用。却被武将樊哙极力劝阻，惹得刘邦很不高兴。这时，谋臣张良就以秦朝的灭亡为例对刘邦说："秦朝之所以灭亡，只因秦王残暴，不得人心，所以您才取得今天的胜利。现在，我们既然为天下除去暴君，就该改变奢侈淫逸之风，提倡俭朴风气，以得民心。如果您刚入秦宫，就想像秦王一样享乐，岂不等于'助纣为虐'?樊哙将军的话虽然说得有一点激烈，但他是为了您着想，所以还是希望您能接受樊将军的建议。"刘邦听后，恍然大悟，于是撤出咸阳，把军队驻扎在灞上。

张良劝说刘邦，巧妙地点出了秦朝奢侈淫逸导致灭亡的教训，使刘邦认识到了自己的错误。这就是对以史为鉴的巧妙运用。

再如美国最早决定研制原子弹，也是罗斯福总统"以史为鉴"的结果。

1937年，以爱因斯坦为代表的科学家们委托美国总统罗斯福的私人顾问萨克斯约见罗斯福，要求美国抢在纳粹德国之前造出原子弹。不料，罗斯福在听了萨克斯的建议后，冷淡地说："我听不懂什么核裂变的理论，现在政府无力投巨资研制这种新炸弹，你最好不要管这件事情了!"事后，罗斯福觉得自己的态度有点过火，为表歉意，他决定邀请萨克斯共进一次早餐。绝望中的萨克斯得知这一消息后，欣喜异常，重新看到了希望，他知道如果这是一次机会的话，也是他最后的机会了。整整一晚上，他呆在自己的房间里冥思苦想，准备利用这个机会说服总统。

第二天清晨，萨克斯与罗斯福一起来到餐厅。刚一落座，罗斯福便说："那天我的态度不好，我感到很抱歉！你知道，科学家们老爱异想天开，今天可不许你再提原子弹的事了！""那我就谈一点历史，好吗?"萨克斯请求道，罗斯福

点点头，说："嗯，谈点历史倒不错，我喜欢听历史故事。"

于是，在罗斯福的应允下，萨克斯平心静气地讲了起来："当年拿破仑横扫欧洲，不可一世。但是他虽然在陆地作战时总是旗开得胜，在海战中却不尽如人意。有一次，一个叫富尔顿的美国人来见他，建议他砍断法国战舰的桅杆，安装上蒸汽机，把船板换上钢板，并向拿破仑保证说，只要他这样做就会所向无敌，很快占领英伦三岛。拿破仑听后，心想，'船没了帆就无法行驶，船板换上钢板肯定会沉没。'他认为富尔顿是个疯子，下令把他赶走了。然而，今天的历史学家们说，'如果拿破仑当时采用了富尔顿的建议，那么整个欧洲的历史就会被改写。'"罗斯福听罢，脸色顿时变得严肃起来，他沉思片刻，然后对萨克斯说："你赢了，我们马上着手研制原子弹！"

聪明的萨克斯不直接对罗斯福总统谈原子弹的问题，而是以拿破仑拒绝技术革新的重大失误为例，使自称听不懂核裂变理论的罗斯福总统很快接受了科学家们的建议，做出了研制原子弹的重大决定，在反法西斯的战争中占据了先机，也改变了整个世界现代史的进程。

当然，除了"以史为鉴，可以知兴替"之外，还能够"以人为鉴，可以明得失"。也就是说只有借用自己或别人过往的经验，方能以更稳健的步子迈向未来。

【智慧点睛】

人生在世，难免会为某些东西付出代价，这些曾经付出的代价，是人生的一笔宝贵财富，是我们走向成功的奠基石。吸取它们的教训，以此为鉴，会让我们的人生之路越走越宽，越走越顺。

2. 蜘蛛捕虫张网以待

俗话说"人心隔肚皮"，那么，你怎么才能保证别人跟你讲的都是真话呢?在鬼谷子看来，要想让别人讲真话你就必须善于运用"钓语"，就像拿饵钓鱼一样，把别人的真话钓出来。不仅如此，还要像张网捕兽一样，让别人无处躲藏，只有据实相告。熟练使用这些技巧，就不难听到真话了。

譬如历史上有名的张仪博得楚王的信任，就是张仪成功利用"钓语"的结

果。张仪是战国时期最有名的说客之一，他反应之敏捷、头脑之灵活非常人可及。在战国时期，他以客卿的身份居留在楚国。刚开始的时候，楚王对他非常友好，但后来也不知道是什么原因，对他越来越冷淡。面对这种情势，张仪认为，再这样下去，恐怕自己有朝一日在楚国就没有立足之地了。为了改变这种对己不利的局势，张仪苦思冥想，终于在几天后想出了一个计谋，于是他满怀信心地去拜见楚王。

一见到楚王，张仪毕恭毕敬地对楚王说："最近，我在这儿没有什么用处，只是白白地浪费大王您赐予我的俸禄，我想到魏国去，不知大王意下如何？"

楚王听后，漫不经心地说："既然你主意已定，我也就不苦留你了。"

张仪见楚王并没有挽留之意，也并不失望，从容不迫地说道："为了答谢您对我的知遇之恩，等我到了魏国，只要您想要的东西，我会竭尽全力得到，给您送过来。"

"我各种宝物应有尽有，宝石、黄金、象牙也不足为奇，想必魏国也没有什么值得我羡慕的东西。"楚王傲慢地说。

"不过据我所知，中原美女如云，个个貌似天仙！"张仪开始下钓饵了。

楚王听了张仪的一番鼓动，不觉心有所动，于是靠近张仪说："我早就听说中原美女妙不可言，只是从未见过，不知是否属实。要是可以的话，就给我送几个美女来吧。"说完，赏赐张仪一箱黄金作为盘缠。这个消息很快就传到南后和侧室郑袖的耳中。两个人都非常担心中原美女来了之后和自己争宠，都想阻止这件事，可一时却又想不出什么好好办法，于是就分别派人给张仪送去一盒珠玉，说是张仪要离开楚国，王后送来的告别礼物。临行前，楚王设宴款待张仪。当日，在送别宴上，楚王很大方地说："现在战乱纷纷，道途艰辛，今天特意为你饯行，还期望你能给我送回几个美女。"

张仪见楚王已经有了几分醉意，突然请求道："王宫上下都说楚王您宠爱的两个女子仪态万千、貌若天仙，她们素日对我不薄，今日一别，不知什么时候才能再回来，我想借您的美酒向她们表示我的敬意……"

楚王笑着说："这个好说！"随即让南后和郑袖进来。

张仪一见二位女子到来，就跪在楚王面前说："请饶恕我吧，大王，我犯下了欺君之罪！我曾对您说中原多美女，现在一睹眼前两位美女，发现自己真是不自量力，我又怎么能找到比王后和郑袖更漂亮的女子呢？"

楚王听后，得意洋洋地说："无罪，无罪！起初我就料到肯定没有比她们更

漂亮的女子。既然如此，我想中原的女子也不会有什么过人之处，你也不用去为我找美女了。”一旁的南后和郑袖听了张仪对自己的一番赞美，喜不自禁，纷纷在楚王面前为张仪说好话。一时间，在彼此的相互奉承中，他们各取所需，其乐融融。张仪终于如愿以偿地留在了楚国的王宫中，而且不仅重新获得了楚王的信任，还博得了南后和郑袖的欢心。

在这个故事中张仪便成功地运用了钓语。先以离开楚国来观察楚王的态度，后以寻求美女为饵把楚王“钓”到了自己张开的网中，接着在有利时机献上自己的奉承话，不禁博得了南后与郑袖的欢心，也最终得到了楚王的信任，真可谓一箭双雕。

在当今社会的许多方面，这种“钓术”也得到了广泛的应用。譬如英国马狮百货公司的成功就是对“钓术”的很好应用。

在马狮百货公司里，所有的商品，无论是服装、鞋类、日用品或是食品、酒类，都是一个牌子“圣米高”。这是马狮百货公司经营中的最大特色之一。

本来单一的牌子，会让顾客没有选择余地，从而带来很多于己不利的因素。可是为什么马狮百货公司还能吸引众多的消费者呢?原来，关键就在于“圣米高”这个牌子本身就是高品质的象征，就是价廉质优的代名词，这些特点本身就对顾客有着强大的吸引力。相反，在其他的商店里，当顾客面对不同牌子的商品时，要作出正确的选择并不是一件轻松的事，他们需要靠过去的经验或是从广告中得到的印象去挑选，而且还并不一定可靠，有时牌子越多，越使顾客感到无所适从。但是，马狮百货公司的“圣米高”商标却是一分钱一分货，如果同是“圣米高”牌子而货品标价不同，那么，价格高的那种商品肯定比价格低的质量好。顾客可以根据自己实际的经济情况选购商品，不仅不会上当，而且还节省了时间。于是，许多工作繁忙的职业妇女都愿意到马狮购物。

马狮的经营思想是：让普通劳动者买得起以前只有富贵人家才能享用的、甚至质量更好的货品。这种经营思想和相应的经营方法，为他们争取到了大多数的劳工阶层的消费者。为了实现这一经营思想，以尽可能低廉的价格出售最优质的商品，他们在设计一项产品时，首先考虑的是售价是否在大众消费能力之内，一般的劳工阶层是否负担得起。因此，他们总是在开发一项产品时，总是先定价格，然后再估算成本。在既定价格下设计师和制造商一起去探寻既能保证质量又能保证一定利润空间的方法，尽可能为平民大众提供他们有能力购买的高品质产品。如果按一般的商品生产那样，根据成本来定售价，往往会使商品的价格高出

普通消费者的购买能力从而影响销售。而马狮的货品不一定是市场上最优质的商品，但在同样价格下，“圣米高”牌子的产品必定是市场上最好的产品。

如今，马狮百货已经由原来两人合伙经营，只有数百英镑资本的百货店，经过激烈的世界市场竞争之后成为英国第一大百货公司，被经济学家称为“世界上最经营有术的企业”。

“其张置网而取兽也，多张其会而司之”，就是说话做事如同张开网诱捕野兽一样，要多设几处拉网的地点，汇集在一起形成一个恢恢天网，才能捕获到野兽。“圣米高”这个品牌本身就是高品质的象征，是价廉质优的代名词，是一张无形的网。而它的经营思想、设计理念及商品价格又何尝不是一张张“钓”人的网呢？

【智慧点睛】

所谓的“钓人之网”，是一种交际之术，是指在深入了解对方心理的基础上，通过言辞或其他方式的引诱，获得对方真实的信息。在当今社会生活的许多方面，无论是销售，还是社交，这种方法都大有用武之地。

3.学会反其道而行之

所谓“反其道而行之”，是指利用一种非常规的思维，指导自己的言谈和行动。比如，在言谈中说反话刺激对方，然后观察对方的反应，从中得知真情。也可以“欲闻其声反默，欲张反敛，欲高反下，欲取反与”。只要善于运用“反”，往往就能够取得意想不到的成功。譬如，《三国演义》中的诸葛亮智激孙权的故事，就充分体现了这一方法的作用。

三国时，曹操吞并荆州，打败刘备，企图一举吞并江东。诸葛亮为推行联吴抗曹的战略，来到东吴面见孙权。舌战群儒一番之后，由鲁肃带着他去见孙权。路上，鲁肃叮嘱他，千万不能和孙权说曹操兵多势大，诸葛亮微笑着答应了。哪料见了孙权，诸葛亮立即大谈曹军的兵力之雄，他说：“曹军骑兵、步兵、水军，合起来绝不下百万之多!”孙权听后大吃一惊，忙问：“这里有诈吧？有这么多吗？”诸葛亮见孙权不信，又具体分析了一番，最后得出的结果是曹兵远远超过了百万。

尽管鲁肃在旁边一个劲地给诸葛亮使眼色，可诸葛亮始终装作好像没看见一

般，自顾自的说着，仿佛不把孙权激怒他誓死不休似的。最后他又说："我只讲百万，是怕吓倒江东人士呀！"孙权又问："那么我是战还是不战，请先生帮我决断吧！"诸葛亮顺水推舟地说："照我看来，您应根据自己的力量来决断，如果您自认为能与曹操抗衡，那就该及早和他断绝往来；相反，如果您自认为敌不过，不如听从众谋士的意见，早日投降曹操"。

孙权有点生气地反问道："照先生这么说，刘皇叔为什么不投降呢?"诸葛亮等的就是这句话，他说："田横，齐国的一个壮士而已，尚且能守节不辱，何况刘皇叔是皇室后代，盖世英才，怎么能甘心投降呢！"诸葛亮这句话显然是为了激怒孙权，孙权听后立刻脸色大变，大怒道："刘皇叔败军尚不投降，我堂堂东吴怎肯受人控制呢！"至此，孙权被诸葛亮的反话"激"了起来，下定决心抵抗曹操。不久，孙、刘联盟共同抗曹的局面就正式形成了。

诸葛亮知道孙权是个有为之主，所以故意把曹军说得十分强大，然后一步步激起孙权的斗志，最终达到了联吴抗曹的目的，这就是对"反其道而行之"的妙用。"反其道而行之"的谋略，在现代商业竞争中更的运用是屡见不鲜。

1835年，犹太富商约瑟夫投资了一家保火灾险的保险公司，这种投资并不需要马上出钱，只是需要投资者的承诺。然而不久，纽约发生了一场大火灾。面对这其如其来的事故，不少投资者慌了，觉得这种投资亏大了，纷纷愿意以低价转让自己的股份。这时候，约瑟夫却反其道而行之，把其他股东的股份以最低的价格统统买了下来。为此他把自己经营的旅馆卖了，几乎堵上了自己的全部家当。随后，约瑟夫派代理人去纽约，如数赔偿了在火灾中受损的客户，因此而信誉大增。之后，虽然约瑟夫把保险金额提高了一倍，但还是有很多新的客户投保，因此出现了这样的"怪事"，他从纽约带回来的钱比他带去赔付的钱还要多。结果，这次火灾让约瑟夫反倒净赚了15万美元。

看来，有时候，在面对困难甚至是困境的时候，走一走与目标相反的道路，反其道而行之，往往可以把危险转化为良机。

如今，很多企业总是习惯于通过广告把自己的产品夸耀得完美无缺，以此博取消费者的信任。可是，有一些企业却反其道而行之，通过"自曝家丑"的方式获得了超乎想象的成功。

譬如明治糕点股份公司的成功就是这样一个典型的例子。据某商业杂志记载，一天，日本各大报刊同时刊出了明治糕点股份公司的"致歉声明"，大意是这样的：因操作疏忽，本公司最近生产的一批巧克力豆中，碳酸钙的含量超过规

定标准，请购买者向销售点退货，公司将统一收回处理，特表歉意。

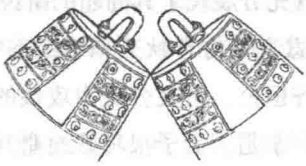
据这家公司事后统计，为这点区区小事来公司或向公司各销售点退货的顾客并不多，因为大多数顾客都知道，碳酸钙多一点对人体并没有多大影响，所以都不愿为此劳神。然而，明治公司因此而声名鹊起，赢得了很多人的信任，不仅保住了以前的老顾客，而且吸引了很大一批新顾客，人们更愿意购买它的产品了。

是的，明治公司对这件事如此兴师动众，无非是在表明企业对待产品的求实态度，并借此提高产品的可信度。

在铺天盖地的产品广告都在大肆宣扬产品优点的时候，上述公司却自曝缺点，反而赢得了顾客对企业和产品的信赖，使企业扩大了产品销路，大幅度地提高了效益。由此可见，当世界都向右的时候，我们向左往往能取得出奇制胜的效果。

【智慧点睛】

有一则令人印象深刻的广告词是这样的：左、左，向左，当世界都向右的时候，向左……为什么世界都向右的时候，我却偏偏要向左呢？这看起来很荒唐，不合情理。而实际上，这种“反其道而行之”的思想，富含辩证法的精神，在现实中往往能取得出奇制胜的效果。所以，请牢记，既然人家已经掌握了你的底牌，你就不能再按规则出牌，这时候，就需要“反其道而行之”，这就叫“反应”。



4.引起共鸣获人心

通常意义上，一般的战略都是治其形，而大的战略就是要攻其心了，鬼谷子无疑属于后者。所以，从某种角度来说，鬼谷子的智慧就是在教我们如何使用“攻心术”来俘获对方的心，从而接受自己的思想。

因此，在本篇中，鬼谷子着重阐述了迅速俘获人心的基本原则，即说话要声情并茂，善于借助象形、比喻等修辞方法，引起对方的共鸣。让对方彻底向你打开自己的心扉，视你为知己。只有这样，才能更容易了解对方的真正意图，以决定下一步的行动。

下面就让我们来看一则引起共鸣获人心的例子。

齐威王在位的时候，有一年，楚国进犯齐国。齐威王自知不是楚国的对手，只

好拿出黄金100两，车马10辆作为礼物，派使者前往赵国求救。不料，使者看着这些礼物，忽然大笑起来。齐威王觉得很奇怪，就问他为什么笑。使者回答说："今天一早，我看到一个农夫跪在路旁祷告。在他的面前摆着一小盅酒，他对着那杯可怜的酒虔诚地祈求道，'老天爷啊，请您保佑我好运不断，让我五谷满仓，金银满箱，长命百岁，儿孙满堂。'我见他的祭品微薄，却对老天爷提出这么多要求，不由得笑了笑，现在想起来，真是越想越好笑。"齐威王听了恍然大悟，于是，立即把送给赵王的礼物增加了十倍。赵王接到齐国使者送来的礼物后很高兴，马上派出精兵增援齐国。楚国得知赵国出兵的消息，就撤兵回国了。

齐威王企图用微薄的礼物去换取赵国的救兵，这显然是非常不明智的。但使者没有直接指出齐威王的错误，而是巧妙地借一个农夫的吝啬行为加以暗示，这样做首先引起了齐威王的共鸣，使他也直观地感觉到农夫的愚蠢，继而对比思索自己的行为，切实意识到自己的错误。使者所使用的，无疑就是攻心术中的一种高明的说服方法。言辞能引起对方内心的共鸣，这是游说的一种极高境界。而只有达到这种境界的人，才有可能完成不可能完成的任务，达到不战而屈人之兵的游说效果。

．生活在两千多年前的孟子就是一个善于运用游说技巧的雄辩家。他为推行自己的"仁政"、"王道"主张，曾仿效孔子，带领门徒游说各国。在《孟子•梁惠王上》中，记载有他劝谏齐宣王的一次游说活动，其中所记载的，有关他与齐宣王的对话，就充分展现了其高超的游说技巧。

齐宣王有志于效仿春秋五霸中的齐桓公、晋文公，称霸于诸侯，于是他向孟子询问关于齐桓公、晋文公武力攻伐的历史经验、方略。这和孟子主张的思想是背道而驰的。于是，孟子很巧妙地避开了这个话题，他说："孔子的弟子不谈论齐桓公、晋文公的事，所以有关他们的'霸道'后世没有流传，我也没有听说过。如果您非要让我讲的话，那就谈谈'王道'吧。"他在这里明确地表示自己对"霸道"不感兴趣，转而将话题引导到"王道"上来了。齐宣王顺着孟子的思路又询问怎样才能"王天下"，孟子以此为契机，亮出自己的论点："只要能做到安民，就是不可战胜的。"

齐宣王问："像我这样的人，可以做到安民吗？"

孟子回答："可以呀。"

齐宣王追问："你怎么知道我可以呢？"

此时，齐宣王已经被孟子引入彀中。孟子便以在以牛衅钟这件事情上齐宣王

不忍看到牛瑟瑟发抖为例，说明他的“不忍”就是仁慈之心，以此鼓起齐宣王行王道、施仁政的兴趣和信心。接下来，孟子便顺理成章地纵谈起了自己的政治主张：“老吾老，以及人之老；幼吾幼，以及人之幼；天下可运于掌。”“推恩足以保四海，不推恩无以保妻子。”

孟子的游说技巧就在于能摸准对方的心理，巧设机巧，寻求共同语言，引起对方的共鸣。摸准了对方心理就能获得共同语言，有了共同语言就能营造谈话的环境氛围，有了谈话的环境氛围就能一步一步使对方入其彀中。

除此之外，“共鸣法”同样适用于规谏失足之人。因为人的心中都有善念，只是有些人的善念已经沉睡，需要用别人的善行去唤醒而已。对于那些看似冥顽不化的人，我们也要以诚相待，尽力去感化他们，从而唤醒他们的良知。能让失足之人主动去弃恶从善，那无疑是最好不过了。

在大文豪雨果的《悲惨世界》中，就有一则这样的例子：一天晚上，主人公冉阿让偷走了米礼爱主教家的一只银烛台，不料半途被警察抓到。当警察带着冉阿让来和米礼爱主教对质时，主教却说那银烛台是自己赠送给冉阿让的，从而使冉阿让逃过了惩罚。后来，当冉阿让跪着求主教原谅他的恶行的时候，主教却只要他宣誓将灵魂交付上帝，自此重新做人，并将另一只烛台也送给了他。主教的行为深深地被感动了冉阿让，让他感受到了爱和宽容的力量，从此，冉阿让弃恶从善，经过自己的努力，成了市长和工厂主。在获得成功后，冉阿让捐助慈善事业，甚至为救人于危难而舍弃了名利。冉阿让的改变，是主教的爱和宽容，完全改变了他对人性的看法，从一个危害社会的罪犯，转变成了造福社会的谦谦君子！

是的，心与心的共鸣，可以让我们的生活多一些宽容和谅解，少一些矛盾和纠纷。对于那些所谓的十恶不赦的人，要想真正挽救这些人，最好的办法无疑就是让他们自己内心受到震动，得到感化，使他们充分认识到自己的错误。这样，他们就会抛弃侥幸之心，从而改邪归正，成为一个对社会有益的人。

【智慧点睛】

俗话说：将心比心，凭凭良心。心与心的碰撞、共鸣，心灵感化的力量，比严酷的刑罚更为强大。如果多一个人懂得这个道理并付诸行动，那么，人世的纷争就会少一点，世界也会因此变得更加美好。

5.要想知人必先自知



人除了具有特殊性，除了具有各自的个性特色之外，更多的是具有共性。由此，鬼谷子提出了推己及人的“知人”方法，用原文来讲就是“故知之始己，自知而后知人也”。我们都熟悉孙子“知彼知己，百战不殆”这句名言。而鬼谷子在这里提出的“知之始己，自知而后知人”，也含有“知彼知己”的要求。不过，他更强调的是自知，把自知作为知人的前提，这是很有见地的。

为什么这么说呢？因为在游说的过程中，如果我们探知到了被游说对象的内心世界，就可以估量出对方的能力，推算出他的真实意图，这样就可以对症下药了。如此这般，就可以保证谋略实施的百发百中。而要想透彻的了解对方，首先就要透彻的分析自己，根据自己所具有的客观条件，来制定应对的谋略，只有这样才能知道这些谋略在应对别人时是否行之有效。如果做到了这一点，就可以做到真正的知己知彼了。然后，在知己知彼的前提下，观察别人的言行，推测别人的内心世界，就可以做到准确无误。

然而，自知虽然如此重要，却很少有人能够真正做到自知之明，因为比起知人来，自知更难做到，就像眼睛看不到睫毛，自己的缺点自己很难看见。另外，还有人的虚荣心在作祟，使人不愿意看到自己的缺点，正视自己的缺点。

汉武帝在位时，有一个叫戴圣的官员，他学问渊博，名噪一时。但他处理政务不遵法令，因而造成许多冤案错案。这时，一个叫何武的官员向朝廷揭发了戴圣的过失。不久，朝廷经过核实后便罢免了戴圣的官职。戴圣自然很生气，认为何武是在有意陷害自己。于是一有机会就在别人面前说何武的坏话，可何武知道后却只是一笑了之。

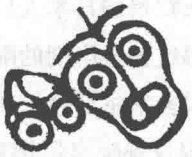
有一次，戴圣的儿子犯了罪，被抓获后押到官府听候审理，而主审官恰恰正是何武。戴圣认定何武会将他儿子置于死地，整天茶饭不思，忧虑重重。可是，何武并没有判处戴圣儿子的死刑，反而对其作出了公正的判决。面对何武的宽容，相形见拙的戴圣开始反躬自省，这才发现自己以前确实有很多不是。于是，他亲自来到何武家认错，两人从此成为好朋友。

从这个颇有负荆请罪的味道的故事中，我们可以看到戴圣虽然学问好，知天、知地、知人，却唯独缺乏自知。而正是因为缺乏自知，所以才造成了他的失败。幸好在何武的感染下，他反躬自省，终于补上了人生的重要一课，避免了犯下更大的过错。自知之明，确实是人生中的一种重要品质。

【智慧点睛】

俗话说“自知者明”，自知不仅可以让我们更好地了解他人，也可以让我们根据自己的长短，做到扬长避短，克敌制胜。

6.适时地运用方略和圆略



鬼谷子在本篇的末尾阐述了处世的圆方之道。在鬼谷子看来，无论是防御性的圆略，还是进攻性的方略，都要根据具体情况，把握好分寸。只有这样，才能进退自如，否则就可能处处受困。

例如，宋真宗在位时期的鄜廷路缘边安抚使向敏中，在一次事变中，就是通过巧妙运用“圆方之术”而成功地粉碎了敌人的阴谋。

景德元年，为挫败频频犯边的北辽，宋真宗决定御驾亲征。当时，北方的西夏也对宋蠢蠢欲动，叛意十分明显。为了防止西夏乘虚而入，宋真宗授意鄜廷路缘边安抚使向敏中，若发现西夏有反叛之举，可当机立断。

进入腊月，当地要举行迎神赛会，驱逐疫鬼。活动前，向敏中接到密报，据密报称，有西夏奸细想借机起事。当时无法断定消息的准确性，为了不打草惊蛇，向敏中冷静处之，像往常一样积极筹备赛会。

赛会如期举行，为了麻痹敌人，向敏中还令当地的军政官员一同观看。

驱鬼队伍已经来到衙门前，处变不惊的向敏中仍令他们尽情舞蹈，装出若无其事的样子。之后，向敏中叫他们转至衙内，接着一声令下，事先埋伏的官兵一拥而上，将驱鬼队伍团团围住。结果搜出了很多起事用的兵器，一举粉碎了敌人的阴谋。

冷静处之、不露声色是向敏中在敌人尚未露出马脚之前的一种策略，即“圆”的策略，以麻痹对方，使之渐渐露出真相；等到时机一旦成熟，该出手时就出手，运用“方”的策略将其一举灭之。

在现代激烈的商业竞争中，对于一些有意的欺骗或侵犯，又该如何处理呢？让我们来看下面这个例子。

一天，在法国的一家著名的照相器材厂里，一批日本客商正在参观。给他们当向导的是实验室的主任。这位主任是一个非常细心的人，一边热情地回答客人们提出的各种问题，一边暗暗地注意客人们的一举一动。忽然，实验室主任注

意到，有一个日本客商对一种新的显影溶液特别感兴趣。当他俯身观察显影溶液时，领带末端恰好浸入了溶液之中。

日本客商这一极平常的动作，没有逃过实验室主任的眼睛。实验室主任心想：多么狡猾的日本人！他只需回去将领带末端的溶液化验一下，便可以轻而易举地获得这种显影剂的配方。这可是本厂最核心的机密，绝不能让日本人得逞。于是，实验室主任急忙叫来一位公关小姐，指着那个客商对她吩咐道：刚才这位先生在俯身观察显影溶液时，不小心将领带浸入了溶液中，你快去拿一条新的来，帮他换上。

不一会儿，公关小姐拿着一条崭新的领带出现在这位日本客商面前，用她那甜润的嗓音说道："先生，您的领带弄脏了，我们帮您洗洗吧，您先换上这条新领带，好吗？""噢——好吧，谢谢你！"日本客商知道自己露馅了，只好一边道谢，一边解下自己的领带。虽然内心有点沮丧，却也对法国方面没有当面戳穿他而深表感激。

由此看来，学习圆方之略，首先需要解决的一个重要问题就是如何对待别人的错误或侵犯。倘若别人无意中犯了错误，或有意侵犯了你，违背了你的心愿，打乱了你的计划。这时，你的第一反应可能是气愤，接下来可能会大发雷霆。然而在你即将发火时，你是否意识到这样做根本于事无补，其结果往往只会使事情越来越糟。其实，如果能够忍住一时的怒火，反过来宽容别人，结局就会截然不同，这就是圆方之略。

【智慧点睛】

"如圆与方，如方与圆"，就是说，为人做事要明方圆之道，用方圆之道变通地对待他人，原谅别人的过失，给予他人理解和尊重，往往能激发其感激之情，这样于人于己都有好处。



内捷篇——清静自守，谈经论道上下相安

和对方说话，了解对方心思，迎其所好，避其所恶，什么人什么方法对待。然后以情为主，以理服人，以义动人，仁义宽容。此计偏重计策，万一谈不拢，马上退出不要蛮干，应检讨、反省自己，在自己身上找原因。



【本篇提要】

本篇主要讲述的是谋臣策士如何向国君进谏献策，如何拉近与游说对象的关系。内通“纳”，也就是指向君王进谏，以取得君主的欢心与信任；捷通“键”，原意是锁的意思，此处指向君主进献计策，以辅佐国君成就一番大的事业。

就内捷术的运用来说，“内”主要是游说对方，能够与对方说上话、搭上腔，侧重于言辞技巧；“捷”则是迎合对方的心意，侧重的是游说的效果。

从“内捷”的根本来看，最关键的是要摸透对方的心意、控制对方的思路变化，从而使对方有种心心相印、兴趣相投的感觉，接着便可灵活多变地采用游说之法，使自己进退自如。

从全文来看，鬼谷子文中用辩证的观点分析了向君王献计时的三种情况：第一，要揣度君王的心意，争取使自己的意向、目标和君王的意向、目标暗中相合，即“有阴德”，能使自己虽身在异处，却使君王感到自己与他“心近”，善解人意；第二，如果自己的意向、目标不能与君王的意向、目标暗合，那一定要保证自己的计策是合乎事物的实际情况，合乎事物的发展规律，即使君王暂时无法采纳，早晚会悔而纳之；第三，如果自己的计策既合乎君王的意向、目标，又合乎事物的发展规律，就能被君王欣然接受，从而使自己得到君王的恩宠。

上面讲的第三种情况可以说是历来谋求荣华富贵、高官厚禄的谋臣策士所追求的最高境界。

所以，在向国君呈献自己的进言时，要让对方接受，最重要的就是事前观察对方的心理状况，创造使对方能够接受的条件，这就要求游说者必须具备渊博的知识、雄辩的谋略口才和健康的心理素质。

【原文通读】

君臣上下之事，有远而亲，近而疏，就之不用，去之反求。日进前而不御，遥闻声而相思。事皆有内捷，素结本始。或结以道德，或结以党友，或结以财货，或结以采色。用其意，欲入则入，欲出则出，欲亲则亲，欲疏则疏，欲就则就，欲去则去，欲求则求，欲思则思。若蚊母之从其子也，出无间，入无朕，独

往独来，莫之能止。

内者进说辞，揵者揵所谋也。欲说者，务隐度；计事者，务循顺。阴虑可否，明言得失，以御其志。方来应时，以合其谋。详思来揵，往应适当也。夫内有不合者，不可施行也。乃揣切时宜，往便所为，以求其变。以变求内者，若管取揵。言往来，先顺辞也；说来者，以变言也。善变者，审知地势，乃通于天，以化四时，使鬼神，合于阴阳，而牧人民，见其谋事，知其志意。事有不合者，有所未知也。合而不结者，阳亲而阴疏。事有不合者，圣人不为谋也。

故远而亲者，有阴德也；近而疏者，志不合也；就而不用者，策不得也；去而反求者，事中来也；日进前而不御者，施不合也；遥闻声而相思者，合于谋待决事也。故曰：不见其类而为之者，见逆，不得其情而说之者，见非。得其情，乃制其术。此用可出可入，可揵可开。故圣人立事，以此先知而揵万物。

由夫道德、仁义、礼乐、计谋，先取《诗》、《书》，混说损益，议论去就。欲合者，用内，欲去者，用外。外内者，必明道数，揣策来事，见疑决之，策无失计，立功建德。治民入产业，曰揵而内合。上暗不治，下乱不寤，揵而反之。内自得而外不留，说而飞之。若命自来己，迎而御之；若欲去之，因危与之，环转因化，莫知所为，退为大仪。

【古文今译】

君与臣、上司与下属之间的关系是很微妙的，有的貌似疏远，实际上关系却非常亲密；有的看似非常亲近，实际上却各有心思，思想和见解都相差甚远。有的主动谋求职位却不被任用，而那些离去而无所求的反而被召请受到重用。有的臣子虽然每日都能晋见国君，却仍旧得不到赏识和重用，而有的臣子与国君距离遥远，但是君王只要听到他的消息，就会深深的思念他。凡此种种，都取决于谋臣所进献的言辞或谋略是否跟君王的思想感情相吻合，以及平时是否与君王有联系。

君王与臣子的结变，有的是以道德为纽带，有的是以同道朋友的方式交往，也有的以钱财货利换取君王的宠信，还有的则是投君王之所好，以美色相赠。

虽身为臣下，只要明确君王所喜所好，那么无论是在朝为官，还是退隐山林，想进用就进用，想离去就离去；想亲近就亲近，想疏远就疏远；想出仕就出仕，想退隐就退隐；想有所求就能有所求，想让国君挂念，国君便会日夜不忘。使君王像土蜘蛛离不开它的幼儿那样依恋着他的臣下。这样，臣下不论想出仕或

隐退，都能做到毫无间隙可钻，一切都是那么自然得体，他们也就能随心所欲，独来独往，进退自如；再也没有什么人阻挡得住。

所谓内就是臣子向君王进谏，从而取得君王的信任；所谓揵，就是臣子向君王呈献计谋，以辅佐君王，成就大业。因此，想要游说君王的，务必要事先揣摩出君王的心理；想向君王进献策略的，务必要循势而为，因势利导，顺其自然。既然想要说服他人，首先要深思熟虑，分析自己的谋略优劣可否、成败利钝。然后再明确地向君王阐明其中的利弊得失，从而迎合君王的思想，掌握君王的意志，进而控制决策的实施。

所以，游说的要诀在于顺应时宜，选择恰当的时机，使自己的谋略与君王的意愿切合，以迎合君王。不过首先要审慎地考虑，事先同君王建立稳固的关系，然后再考虑拟献的方略计谋是否顺应时宜、合乎君王的心愿。如果谋士所进献的计谋不合君王的心愿，当然就不可能被采纳并付诸实践。这时，就需要反复揣度，改变策略以适应时势的要求，提出新的方案，以适应新的变化。这样以变通的方法求得君王的采纳，就会像一把钥匙开一把锁那样游刃有余。



与君王谈论过去的历史，贵在顺着君王的心思加以合理的解释；与君王谈论未来的趋势，则要留有余地，采用变通的言辞，随机应变。只有善于变通的谋士，才能审时度势，才能与天地自然的法则相通，如同役使鬼神一般得心应手，才能契合于阴阳变化的规律，从而控驭天下百姓。谋士在观察君王谋划大事时，就可从中洞悉君王的意愿和志趣。如果提出的方略计谋不合君王的意图，与君王的观点不一致，那原因就在于对君王的心愿还了解得还不够透彻。如果提出的方略计谋能够合乎君王的意愿，却仍然得不到采纳和实施，以建立稳固、默契的君臣关系，那么由此可以推断，君臣关系只是表面上看起来的很亲密，实际上内心却有很大的距离。如果进献的计谋与君王的心愿并不吻合，圣贤之人也不会再为其谋划的。

因此，与君王表面疏远而实际上关系非常亲密的臣子，是因为双方的情感暗合之故；看上去亲近而实际上关系疏远的臣子，是因为双方的志向和意图并不相符；身居官职、主动进献谋略却得不到君王重用的臣子，是固为其计谋不当，没有得到君王心理上的认可；隐居在野、所言不合君王心意，但后来又被召用的臣子，是因为他当初所献计策是正确可行的，暗合君王的心意；每天都被君王召见却得不到赏识的人，是因为他所提出的策略不合时宜，也不合君王的意愿；身居江湖乡野、与君王距离遥远反而能引起君王惦念的人，是因为其言行从根本上与

君王的谋划契合，君王亟待与他共商大事，成就大业。

因此，若不明了总体形势，不了解对方的想法而贸然行动的人，其结果必定事与愿违；同样，不了解君王的意图而贸然进献说辞的人，必然遭到非议和拒绝，想受到重用却会适得其反。只有充分了解对方的真实意图，再依据情况制定策略，才能够充分施展自己驾驭形势的计谋，推行自己的主张。这样才可能进退自如，随心所欲。

因此，圣人立身行事，都是预先洞悉全面情况，从而控制和驾驭世间万物的。若向国君进献策略，首先要从道德、仁义、礼乐、忠信、计谋着手，引用《诗经》、《尚书》中的立论和教诲，再综合分析其利弊，并进一步确定自己策略中的得失。如果想要赢得君王的信任与宠幸，就要深知君王内心的意图和想法，才能接近国君，取得信任；如果无意取得君王的信任和宠幸，一心退出隐居，就不必迎合君王的意愿，自然会失去宠信而离去。善于运用内外之术与君王周旋的臣子，必须明晓事物发展变化的规律，预测其发展变化的趋势，遇到疑难问题能够做出正确的决断，使策略的运用不会出现失误，从而治理百姓、建功立业、积累德行，使朝廷君臣有序，人民安居乐业，就是君臣内情相契合。若君王昏庸不能治理朝政，臣下庸碌不辨事理，提出建议时往往要往相反的方向说，反而会得到正的结果。对于那些自以为贤明而不能采纳贤哲谏言的君王，就要用激昂之辞去说服他。如果朝廷有起用的诏令，就应该欣然受命，获得君王的信任之后再施智陈才，从而达到自己的目的。如果另有所谋，打算归隐山林，不愿当朝为政，就要利用社稷大厦将倾之机，伺机退隐。是去是留要反复权衡，转换变化要因情制变，让人搞不清自己的真实意图。这才算是掌握了去留进退的真正秘诀。

【智慧解读与运用】

1.投其所好，直攻其心

通读全篇后，我们可以将本篇分四个层次来理解，首先我们来看第一层次。

第一层次：鬼谷子就像一位心理学大师，从人人都能感知到的人与人之间无以言表的亲疏关系入手，揭示出了存在于君臣之间的这种微妙复杂的亲疏关系，其中“有远而亲，近而疏”等。这种亲疏关系不是在自然的血缘的关系上发展起

来的，而是通过谋臣策士玩弄各种高明的手腕——道德（靠品德换取信任）、党友（以志同道合相交）、财货（以钱财为诱饵）、采色（用美色去诱惑）等而发展起来的。但是不管是哪一种，只要事先摸清了对方的意图和想法，然后投其所好，谋臣策士便可来去自如，欲亲则亲，欲疏则疏。而且手段玩弄得愈高明愈隐蔽，谋臣策士的进言献策、出入去就也就愈有成功的把握，其职业生涯也就愈能从“必然王国”走向“自由王国”。

“伴君如伴虎”，因此一个聪明的谋臣策士在那一人之下，万人之上，不可一世、反复无常的君王面前，不能整天地战战兢兢、唯唯诺诺，而要主动地使君王按照自己的意愿来对待自己，这就要求谋臣策士必须视其所服侍君王的类型而采取相应的对策。

先来看一则以“道德”相交的例子。

西汉后期汉成帝执政时，开始起用自己以前的亲信，尤其重用了自己以前的老师张禹，把他封为安昌侯。张禹是个道貌岸然的伪君子，实际上骄横跋扈，贪婪淫奢。位高权重之后，他对奢侈生活的追求更是登峰造极，致使平民百姓无不对他深恶痛绝。

当朝的一位官吏朱云，是个敢怒敢言的硬汉子，他的这种名气朝中上下已是众所周知。在不断的民怨声中，他查实了张禹的种种罪行，并立即上书求见皇帝。朱云当着满朝公卿的面慷慨陈词：“现在朝廷有些大臣，只图一己之利，上不能辅佐君主，下不能益于百姓，惹得民怨沸腾，微臣请陛下杀一儆百，斩一奸佞之人，以平民怨，以儆效尤!”

汉成帝一听，心想谁有这么大胆，于是，既天真又好奇地问道：“哦?竟有此等事!不知你要斩的奸佞之臣是何人？”

朱云上前一步，毫不犹豫地说：“恕臣大胆，就是安昌侯张禹！他……”

正当朱云打算一一陈述张禹的罪状时，汉成帝忽然龙颜大怒，大声喝断道：“你这个逆臣，简直是不知天高地厚，居然敢以下犯上，公然在朝堂之上侮辱我的老师！实在是罪在不赦！来人，拿下！”

两边的侍卫立即奉命捉拿朱云，朱云一路挣扎，被拉至金銮宝殿前。然而，朱云死死地抓住金銮殿前的栏杆不放，不料竟将栏杆折断。他大声呼叫道：“陛下，陛下啊，你让臣死臣不敢不死，臣能到九泉之下与已故的忠臣为友，也没有任何的遗憾！微臣担心的是，现在陛下任恶人大行其道，日后还能以圣明自居吗？”

此时，汉成帝怒火正旺，听到朱云的喊叫声更烦了，又下令道：“拉出去，

斩了！”在一旁几次欲言又止的左将军辛庆忌见此情景，急忙摘去官帽，解下将军的大印，双膝跪地，对汉成帝说：“陛下息怒！陛下息怒!朱云这个人素来狂放不羁，为人耿直，说话做事喜欢直来直去，相信陛下也有所耳闻。今日他进谏也是为民着想，并无恶意。如果他所言属实，那岂不是杀错了；如果他是信口雌黄，也罪不该死！陛下何不查明真相后再做判决呢？今日我愿以死相救！”说罢，连连叩头，磕破了额头，染红了地面。

汉成帝想想觉得辛庆忌说得在情在理，于是，平息了怒气，收回了成令，并派人查证张禹之事。后来，有人提议把折断的栏杆修整翻新，汉成帝阻止道：“栏杆勿修了，把那些坏的部分收拾一下就行了。寡人要让来来去去的大臣都知道朱云和辛庆忌不计自己得失而直言进谏的事迹。这种人是寡人一直都需要的啊！”

从这个故事中我们可以看出，朱云的劝谏就是属于以道德相交的，作为一个臣子，他以自己的赤胆忠心感动了汉成帝。虽然劝谏的技巧性运用不多，但却是道德、仁义、忠信的具体表现。不过，采用直谏的方法之前，要确定君主是个圣贤明君，如果是个平庸无能的昏君，这样直言不讳很可能会为自己招来杀身之祸。只有忠臣明君，才能做到以德相交。

下面是一则“结以党友”相交的例子。

话说，有一年，唐太宗派人去征兵。有个大臣就建议道：“就目前的现状来看，按我们现在的征兵条件，是征不到多少兵的，陛下为何不降低限制呢？”“爱卿的意思？”唐太宗向前探着身子问道。“陛下应该知道，人的身材是不受年龄限制的吧，所以年龄不应该成为我们征兵的限制，即使那些不满18岁的男子，只要身材高大，为何不可以征呢？”唐太宗沉思片刻，忽然恍然大悟般的惊叫道：“是啊！我怎么没想到呢？”于是，就欣然同意了。然而，魏征却将征兵的诏书扣了下来。虽然唐太宗催了几次，魏征还是紧扣不发。终于把唐太宗激怒了。面对龙颜大怒，魏征不慌不忙地说：“我听说，把树林烧光捉野兽，虽然会捉到更多的野兽，但是到明年就无兽可捉了；把湖水弄干捉鱼，虽能得到更多的鱼，但是到明年湖中就无鱼可捞了；如果把那些身强力壮、不到18岁的男子都征来当兵，以后还从哪里征兵呢？国家的租税杂役，又由谁来负担呢？”唐太宗听后沉默良久，然后悲哀地说道：“我的过错很大啊！要不是你，我可能就会铸成大错。”于是，又重新下了一道诏书，免征不到18岁的青年男子。

魏征不断向李世民提出好的建议，使李世民对他十分佩服，经常将魏征请

入居室，询问得失。魏征越来越被重用，先后被李世民提升为秘书监、侍中、宰相，并封他为魏国公。

李世民曾说："我好比山中的一块矿石，矿石在深山是一块废物，但经过匠人的锻炼，就成了珍宝，魏征就是我的匠人！"后来，当魏征去世后，李世民痛哭流涕地说："用铜制成的镜子，可以照见衣帽是否端正；用古史制成的镜子，可以参照政治的兴衰；用人制成的镜子，可以知道自己的成绩与过错。我经常保持着这三面镜子，现在魏征去世了，我少了一面镜子呀！"

纵观古今中外历史，君臣之间能以良师益友般的感情相交的莫过于魏征与唐太宗了。唐太宗把魏征喻为明镜来体察得失，把自己比作矿石，把魏征比作匠人，足见其与魏征的"党友"之交。

再来看一则"结以财货"相交的例子：

裴延龄是唐德宗在位期间掌管财政的大臣，虽然他对财政一窍不通，可为了显示自己的才干，就任之初他便上书唐德宗说："禀陛下，微臣通过清账查库，发现有20万贯的钱没有入账，请将这笔钱放在另外一个钱库中贮存起来，以供陛下随时取用。"贪财的唐德宗听后，顿时龙颜大喜，自然很高兴地就应允了。不料，没过多久，裴延龄又上书唐德宗说："朝廷仓库收藏的钱物多有失落，最近微臣在废品中收得银钱13万两，丝绸及其他物品又有100多万。这些钱物也都没有入账，应当算作节余，转移到别的仓库收藏，以供陛下随时支用。"

本来就很奢侈的唐德宗得知裴延龄意外发现了这么多钱物，奢侈的欲望越发膨胀起来，今日修这个，明日建那个，只管伸手朝裴延龄要钱。其实，裴延龄所说的那些意外之财，全都是子虚乌有，只不过是为了炫耀自己、讨好唐德宗而瞎编出来的。可面对着唐德宗越来越多的索取，他又不敢暴露真情，只好加紧对百姓的勒索和巧取豪夺。

有一次，德宗要建造一所寺庙，需用一根长五十尺的松木，却无处可得。正在唐德宗为此事发愁时，裴延龄不失时机地前来召见说："我最近在同州发现一座山谷长满树木，大约有数千株，长度都在八十尺左右。"唐德宗听了十分惊异，说："听说开元、天宝年间，在附近连五六十尺长的树木都找不到，如今怎么会出现这么多的大树呢？"裴延龄回答道："我听说贤材、珍宝、异物，只有在国君圣明时才会出现。开元、天宝时候怎么会有呢？如今这批树木生长在京师附近，也是因为陛下圣明啊！"事实上，所谓的这些大树根本就不存在，全都是裴延龄为了讨好唐德宗瞎编出来的。当时就有人指责他愚弄朝廷，欺骗君主。虽

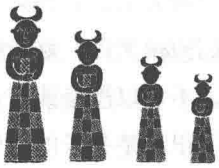
然后来唐德宗也知道了他的荒诞虚妄，可是毕竟他的谎言很受用，再加上在钱财方面对他的依赖，唐德宗不仅没有追究他的责任，反而不断地给他加官晋爵，只不过裴延龄不到50岁就死去了，要不然，可能就当上宰相了！

显而易见，裴延龄正是利用了唐德宗贪图财利、爱慕虚荣的性格，然后以花言巧语来投其所好，得以使自己青云直上，官至显位的。通过以上这些事例我们可以得出，一个人的喜怒哀乐一定会通过各种各样的形式表现出来，凡事能够悟出其中道理的谋臣，就可以说服当权者采纳自己的主张和学说。

【智慧点睛】

传说古时有一种叫做龙的动物，假如驯养得好，它可以温顺地让人骑乘。可在它的喉头下面有一片尺把长的逆鳞，如果骑乘者不慎触动到它，就会有生命危险。同样，君主身上也有“逆鳞”，进说者如果能小心避免触动它，那就差不多算是善于进说的了。因此，在谏言的过程中，千万不要触动被进说者的“逆鳞”！这就是韩非子提出的一个著名论断，即“不可触动逆鳞”。当然，不仅是君主，其实，任何人身上都有这么一块“不可触动的逆鳞”。

2.要善于搭建沟通的桥梁



在指出君臣之间的亲疏关系，对于谋臣的进言献计能否成功关系重大之后，紧接着，鬼谷子具体阐明了如何进行“内揵”，即谋臣策士如何向君王进言献计。这就是本篇的第二层次。

由于君臣之间的亲疏关系并不是像泾水和渭水那样分明，也不像白天和黑夜那样明显，这就越发增加了谋臣策士进言献计的难度，因此，鬼谷子在这里提出了一个原则，就是“欲说者务隐度，计事者务循顺”。这里所说的“隐度”，其实就是暗中揣摩(在后面的揣篇中专门论及)，所说的“循顺”，就是顺乎自然。换句话说，谋臣策士的进言献计，既要与君王的意愿相吻合，又要和当时的形势相“合拍”，而这种“合拍”的过程，实际上是一个一而再、再而三、小心翼翼地进行试探揣摩，变异求同的过程。

因为，即便是一条很好的建议和奇妙的计策，如果不考虑被游说者的好恶，意愿，不讲究游说的方式方法，而一味地如同巷子里赶猪——直来直去地道出来，即

便是你的家人有时也难于采纳接受，又何况是那个高高在上、唯我独尊的君王呢？

话说，春秋时期，齐国的相国晏婴，是一位家喻户晓、德高望重的政治家，因此人们尊称他为“晏子”。他博闻强记，知古通今，历任齐灵公、齐庄公、齐景公三世，达57年。他提倡节俭，并能以身作则，尽忠进谏，对国君从来是知无不言，言无不尽。

一日，齐庄公在花园里与妃子下棋，听说晏子求见，就撇下妃子，与这位棋坛高手在棋盘上厮杀起来。晏子也不多话，稳稳坐在那里，摆开阵势，不顾一切地围追堵截，根本不注重布局，一会工夫就吃了庄公不少棋子，看上去占尽优势，其实走的都是不计后果的死棋。所以，棋局很快就发生了天翻地覆的变化。结果，沉着应战的齐庄公反倒转败为胜。

齐庄公疑惑地问：“为什么这局棋你会下得如此差呢？”

“臣有勇无谋，输棋自在情理之中。”晏子手指棋盘说，“下棋是这样，治理国家也是这样，如今各国的状况，对臣而言已经很难胜任相国的重任了。”

齐庄公吃了一惊，探问道：“相国的意思莫非是要……”

“不瞒陛下，就目前的状况来说，臣确实感到力不从心。近年来，由于陛下您偏爱勇武有力的大臣，致使许多有才干的文臣得不到重用，滋长了武夫们骄傲的情绪，使他们傲视文臣，欺压百姓，闹得京城临淄乌烟瘴气。官风民气都越来越坏。若这些人不加以严格约束，臣可能是真的无能为力了。”齐庄公是有些自知之明的，心里很清楚晏子的话中所指，但身为国君，怎可轻易接受一个臣下的批评呢？于是不服气地问：“请相国直言，古时有没有哪一个国君，不依靠武力而安邦治国的呢？”

晏子肯定地回答道：“当然有，而且很多。据臣所知，凡是那些繁荣昌盛的朝代，都不是依靠武力来安邦定国的。相反，光靠武力来治理的国家最终都灭亡了。夏朝末年有大力士推侈、大戏，殷朝末年有勇士费仲、恶来，这些人无疑都是神力无边、万夫莫挡之辈，可他们却不能挽救夏桀、殷纣的灭亡。为什么呢？难道不正是在说明，光靠勇力而不行仁政，是行不通的吗？”齐庄公在仔细体会晏子的肺腑之言后，认为他说得很对，于是毕恭毕敬地向晏子表示了感谢，感谢他对他的警醒，并同意从今后省刑轻赋，施仁政以固国本，让万民敬仰自己，让文臣亲近自己。

晏子在此便是巧妙地抓住了进谏的时机，他不急于进言，而是以下棋为契机，通过下棋搭起一座沟通的桥梁，先采用投石问路的方法，使庄公对棋局的变

化莫测而深感迷惑，以此吸引齐庄公提出话题，并顺势将话题转到以武治国和以仁治国上面来，阐述了自己的立场与观点，当齐庄公不服气时他又举出实例，证明以武治国是不可行的，说得庄公心服口服，其婉转自如的口才技巧，实在是令人叹服。

而对于今天的社会来说，与游说最接近的就是推销了。虽然它们一个是为了说服别人接纳自己的主张，一个是为了说服别人购买自己的推销的产品，但二者在本质上其实是一样的，都是为了使用各种不同的方式方法说服别人。所以，在现代社会里，“内键”之术能够得到广泛运用的地方，无疑就是推销了。

所谓的“推销”，本来是指给顾客以利益的意思，从理论上来说，应该被顾客欣然接受才对。但是，在大多数的情况下，顾客们往往对推销避之唯恐不及，生怕自己上骗上当，除了是因为一部分不法分子扰乱了推销的市场，更主要的是人们都有一种自我保护的本能，特别是在怀疑对方是否在欺骗自己时，这种自我保护的本能会变得更为强烈。而这也正是推销员所要予以充分注意并花大气力解决的问题，甚至可以这样来认识：一个推销员能否解除人们心理上的疑虑，是决定他的推销成败的关键之所在。通常人们所说的“推销员在推销商品之前，必须先推销自己”这句话就充分显示了这个道理。

要想巧妙地解除人们心理上的这种通病，就要先在顾客与推销员自己的心灵上搭起一座沟通的桥梁，以获得对方的信任，这时最重要的就是要先找出一个可以共同谈论的话题，并以此为契机，推出自己的产品。

所以，一个出色的推销员，在开始推销自己的产品以前，最好先调查一下被推销者的秉性，特别是对方的兴趣爱好。可能有人会问，一些挨家挨户进行推销的推销员，哪里会有那么多时间和精力去做这些工作呢？其实不然，因为从你一进门开始，你所看到的被推销者房间的装饰、摆设、条理等，就已表明了主人的秉性和兴趣爱好。

如果主人是一位作家，可能就会在他的客厅里摆上一些他写的作品和由各种文化机构颁授的文学奖章等，就连一些称不上作家的人可能也不例外。这些就是推销员应该谈论的话题，你可以借此适当的恭维一下，这样就可以很自然地在彼此的心灵上搭建起一座沟通的桥梁。如此一来，你的“内揵”就算是成功了。当然，你也不能胡乱地恭维。但是假如你完全无视这些，在谈话中间根本不提主人引以为荣的成就，只顾着一味地推销自己的产品，那无疑是主人最感失望的了。这不仅是你社交礼仪上的一大缺陷，而且证明你对推销诀窍一无所知。

【智慧点睛】

以对方最引以为荣的东西作为彼此共同谈论的话题，建起一座沟通的桥梁，这就是推销员在推销产品之前成功推销自己的一大诀窍，也是现代社会里人们灵活运用“内揵”的一块试金石。



3.要学会对症下药

在揭示出君臣之间那种微妙复杂的亲疏关系（第一层次），具体阐明了如何进行“内揵”（第二层次）。紧接着，鬼谷子继续深入，讲到了谋臣策士在进谏时应该掌握的技巧，也就是本篇的第三层次。

在鬼谷子看来，谋臣策士在进谏时，首先应该把握游说对象的心理变化，顺势而为，便可应和人意；其次要选择适当的时机，才能更好地使自己的建议与对方的意愿相吻合；最后还应该善于根据游说环境的变化去灵活变通地改变自己的说辞。

当然，首先还是要“得其情”，因为在以人治、一言堂为特征的君主专制下，谋臣策士只有“得其情”——事先了解了被游说者的秉性、意愿——才能“制其术”，对症下药，并“以此先知而揵万物”。用原话来讲就是“不见其类而为之者见逆，不得其情而说之者见非”。

相反，那些还没有判断出对方是什么类型的人，就贸然与对方拉关系的人，是一定会被拒绝的。所谓“物以类聚，人以群分”，只有相同类型的人之间，才有共同语言。譬如，君子与君子之间有共同语言，小人与小人之间有共同语言，廉洁的人与廉洁的人之间有共同语言，贪婪之人与贪婪之人之间有共同语言等等。如果没有弄明白对方的类型，对小人用君子的语言，对贪婪之人用廉洁的人的语言，对酒色之徒用洁身自好的人的语言，必然都会遭到拒绝。当然，谋臣策士不可能同时既是君子，又是小人，所以这就要求谋臣策士要善于根据不同的人而改变自己所扮演的角色。

同样，那些没有判断出对方的真实意图，就贸然开始说服别人的人，也一定会遭到反对的。所谓“看人下碟，量体裁衣”，没有哪一个人愿意凝听或接受

一个自己还不完全了解的人的建议的；也没有人愿意听一个自己还不完全了解的人，不着边际的奇谈怪论。这样做非但说服不了别人，反而还会暴露自己的意图。所以说，只有在真正得知了对方的真实情况，有针对性的制定策略，才能够真正做到游刃有余。在现实生活中，那些“不见其类而为之者”的人，为什么总是会成为不受欢迎的人，而受到人们的排斥。由于他们的行为举止总是不合时宜，我们总是会把他们当成“另类”来看待，甚至于认为他们是“神经病”。同样，那些“不得其情而说之者”的人，往往会遭到我们的反感，我们总是把他们与“胡说八道”、“多嘴多舌”联系在一起，甚至于会认为他们是搬弄是非的人。所以，要想让自己成为一个受欢迎的人，你就必须学会“得其情”，然后再“制其术”，做到对症下药，有的放矢。

许多跟随英国首相他身边的人给了他一个很有趣的绰号——“一架老的B-2轰炸机”。这款轰炸机虽然作战能力很强，但它有一个缺点，就是任何优质燃料只要进入它的发动机，都会毫无例外地被检测为不合格的油品而禁止进入燃烧室。与之相似的是，丘吉尔虽然拥有卓越的才能，却相当自负，对于别人的意见或建议要么不采纳，要么根本不予理睬。

有一次，他的助理史蒂文斯得到丘吉尔单独召见。在召见的过程中，史蒂文斯提出了一个方案，尽管他明知丘吉尔不容易接受别人的建议，但他自认为这个方案相当可行，因为是经过苦心研究的，所以说得理直气壮，显得十分自信。可幸运之神并没有眷顾他，当丘吉尔听完他的话后，尖刻地说道：“在我愿意听废话的时候，欢迎你再次光临。”

然而，令史蒂文斯没有想到的是，在数天之后的一次宴会上，他听到丘吉尔正在把他那天的建议当作自己的见解发表。这件事使史蒂文斯“大彻大悟”，原来并非是他的建议本身不好，而是他提出建议的方式不对。

终于，他找到了向首相提建议的最好方法，那就是低调建议。经过一番权衡之后，史蒂文斯最终决定，为了使一个好计划得以实现，造福于社会，他甘愿牺牲自己的功劳，不再强调某个计划是他想到的，就好像那是丘吉尔自己的想法一样。在丘吉尔不知不觉地感兴趣以后，再将这个计划作为丘吉尔自己的“天才构思”公之于众。这样，这个计划就被“移植”到丘吉尔的头脑中了，他也就会坚定不移地相信这是一个好主意了。

后来史蒂文斯奉命到美国做外交上的接洽，这时他已经掌握了提出建议的最好方式。出发前，丘吉尔虽然在原则上同意了史蒂文斯的计划，不过态度却相当谨

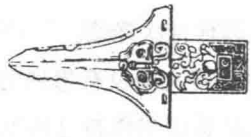
慎，看起来不会在短期内批准这个计划。史蒂文斯到纽约以后不久，向丘吉尔寄回了他同美国国务卿的谈话记录。在谈话中，史蒂文斯把自己想出的那个只是首相谨慎同意的计划说成是“首相的创见”，并且热情赞扬了这个“天才、勇气、先见之明”的主张。丘吉尔看了这个记录后，毫不犹豫地正式批准了这个计划。

从这个事例中，我们可以看到史蒂文斯的睿智。虽然刚开始的时候也遭受了失败，但正是通过自己的失败才得以摸清丘吉尔的秉性（得其情），然后对症下药（制其术），从而让自己的创想得以实现。同样，如果你是一名员工，可以从一点一滴的小事甚至只言片语中揣摩出上司的喜好。当你掌握了上司的性格特点，摸准了上司的喜好，就可以在每一次的接触中使所说的和所做的符合上司的心意，使上司产生一种“正中下怀”亲近之感。由于话语顺耳，事事妥帖，极容易拉进和上司之间的距离，产生亲近感，为与上司和睦相处、向上司献计献策奠定了良好的感情基础。

【智慧点睛】

孔子说：“不观察对方的脸色，便冒冒失失地说话，这样的人，就称为瞎子。”又说：“尚未取得对方的信任便直言相告，对方会认为是在诽谤自己。”由此可见，如何在进言之前察言观色，先行试探，以彻底了解对方的人情所好，使得自己的进言有的放矢，对症下药，这实在是一门不可忽视的大学问！

4.有“的”才能放“矢”



在最后一段里，为了让谋臣策士取得游说的成功，鬼谷子对前面三个层次进行了总结。以实用主义态度总结性地对从事游说的谋臣策士提出了他的要求，要求他们必须具有渊博的知识、雄辩的口才和健康的心理素质；要先就要掌握《诗》、《书》的理论以及儒家的道德、仁义、忠信、礼乐等；然后“必明道数（术），揣策来事，见疑决之”，即能明了事物的发展规律，并能根据这些规律推测未来的发展趋势，若发现疑点就及时处理；最后，无论是出入去就，谋臣策士都必须像圆环那样随机应变，运转自如。不仅如此，还要使旁人猜测不出自己究竟在干什么（“环转因化，莫之所为”）。如是，也就是得其内揵之宗旨，掌握进退之秘诀了。正所谓有“的”才能放“矢”，这就是我们

所要讲的本篇第四层次。

有“的”才能放“矢”，用在现代商业领域，就要求优秀的企业家在决定进入一个大的目标市场之前，或者在不明确目标市场情况下，首先要在小范围内做一些调查，逐步探知目标市场对自己产品的接受程度，然后再决定下一步的行动。例如，美国的高露洁牙膏在进入日本这个大的目标市场时，就没有采取贸然进入、全面出击的策略，而是先在离日本本土最近的琉球群岛上开展了一连串的广告宣传活动，让目标市场的消费者先熟悉自己的产品。他们将样品挨家挨户地赠送给琉球群岛上居民，使琉球的每一个家庭都得到了免费的高露洁牙膏。因为是免费赠送的，琉球的居民不论喜欢与否，每天早上都会使用高露洁牙膏，结果发现还不错。后来，这种免费赠送活动，引起了当地报纸、电视的关注，并把它当作新闻发表，甚至连日本本土的报纸、月刊也对此大加报道。于是，高露洁公司在广告区域策略上的有的放矢就达到了这样的目的：以琉球作为桥头堡，以点到面，使得全日本的人都知道了高露洁。

在对本篇进行了全面的分析之后，当我们回过头来看时，发现鬼谷子所总结的这套“内揵”之术，实际上就是不断地得其内情的过程，可见得其情有多么的重要。事实上，在先秦诸子百家中，有这么两位和鬼谷子所见略同的“英雄”。

其中一位就是韩非子，他写过一篇叫做《说难》文章。所谓“说难”，讲的就是进献策的困难。在文中，韩非子明确指出：“知所说之心，可以吾说当之。”意思就是进说的困难，不在其他，而在于迎合君王的心理，如果不合君王的胃口，那么进说者不但会被君王“弃远”，而且还可能会招来杀身之祸。这里的“知所说之心”与鬼谷子的“得其情”其实是一个意思。另一位是荀子，在其所著的《非相》中有段话也是讲“说难”的，他说：“凡说之难，以至高遇至卑，以至治接至乱，未可直至也。远举则病缪，近举则病佣。”于此说来，做人难，做个游说者更难。对此，几千年前的古代先贤就已感慨系之，并且试图提供一些切实可行的方式方法。而对于现代这个信息爆炸的社会，面对更加睿智更有计谋的现代人，要想当好一个现代的说客，就不仅需要我们继承鬼谷子的思想，更需要我们适应时代的变化而发展出能适应时代的游说技巧。

【智慧点睛】

我们平时说话、办事，怎样才能达到预期的效果呢？用鬼谷子的话说就是要“得其情，乃制其术”。也就是说，必须在事前通过调查研究，掌握世情，然后



抵巇篇——见微知著，因时而动进退自如

“抵巇”的秘诀，就是当对方(社会和国家)出现了“缝隙”，力量开始分散时，进行周密而细致地侦察，并以最佳方式及时地给予补救或利用从而使自己的力量强大起来。这是事业得到成功的一种制敌获胜的谋略。同时它也是鬼谷子为当时及后世的谋臣策士提供的一套处理社会和国家动乱与危机的制胜韬略。



【本篇提要】

据《辞海》解释："巇"原意是险恶、险峻，后引申为漏洞、间隙、矛盾，比喻给人可乘之机。故本篇主要讲述的是如何洞察事物出现的缺陷和矛盾，同时采取果断措施加以弥补和利用的问题。

鬼谷子认为，任何事物都会出现裂痕，刚开始的时候，这种裂痕一般都不会很大，但如果不及时补救，这种裂痕就会越变越大，到时想补救都来不及了。因此，作为己方要察微知著，在裂痕刚出现时就要洞察到，并及时分析原因，采取恰当的措施加以补救。如果是内部的原因，就要堵塞；是外部的原因，就要消除；如果是刚刚开始，就及时补救；到了难以补救无可挽回的程度就要以新代旧。相反，如果自己对出现的裂痕听之任之，不采取任何补救措施，就会被他人乘虚而入，就会因错失良机，而遭致失败。

关于"抵"的对象又可分为两种：一种是对自身的"抵"，一种是对他人的"抵"。另外，关于"抵"的方法也可分为两种：一种是修补，一种是利用。但抵巇术在政治上多以利用为主，其手段主要就是通过对使用对象的弱点或缺陷的利用来达到自己的目的，比如利用对方贪财、贪色、贪名等本身具有的"巇"，或是利用对方刚愎自用、生性多疑等缺点来制造"巇"等。

在接下来的《飞箝术》中，鬼谷子提出了说服他人的三法——重累法、利诱法、量能立势法，其实这三法实施的关键就是"抵巇"，即要抓住对方或思想迟钝，或重财色，或不明世情的性格弱点来加以游说，投其所好。

相对而言，如果我们发现了对方的裂痕，就要充分利用，果断出击，达到自己的目的。而在裂痕出现之前，我们要有耐心，静观其变，不可莽撞。

所以，从全局来看，成功运用"抵巇术"的关键就是要顺应事物发展变化的规律，唯有如此，才能灵活运用"抵而塞之"或"抵而得之"的策略。

【原文通读】

物有自然，事有合离。有近而不可见，有远而可知。近而不可见者，不察其辞也；远而可知者，反往以验来也。

巇者，罅也。罅者，涧也。涧者，成大隙也。巇始有朕，可抵而塞，可抵而却，可抵而息，可抵而匿，可抵而得，此谓抵巇之理也。

事之危也，圣人知之，独保其用。因化说事，通达计谋，以识细微，经起秋毫之末，挥之于太山之本。其施外，兆萌芽蘖之谋，皆由抵巇。抵巇隙，为道术。

天下分错，上无明主；公侯无道德，则小人谗贼；贤人不用，圣人窜匿；贪利诈伪者作，君臣相惑，土崩瓦解，而相伐射。父子离散，乖乱反目，是谓萌芽巇罅。圣人见萌芽巇罅，则抵之以法。世可以治则抵而塞之，不可治则抵而得之。或抵如此，或抵如彼；或抵反之，或抵覆之。五帝之政，抵而塞之，三王之事，抵而得之。诸侯相抵，不可胜数。当此之时，能抵为右。

自天地之合离终始，必有巇隙，不可不察也。察之以捭阖，能用此道，圣人也。圣人者，天地之使也。世无可抵，则深隐而待时；时有可抵，则为之谋。可以上合，可以检下。能因能循，为天地守神。

【古文译文】

自然界的万物都遵循着自然的规律而运动，天下万事也依照自然离合的法则而发展变化。有时，近在咫尺的事物，我们反而不能看清楚它；有时，远在天边的事物，我们反而对它了如指掌。近在咫尺看不清楚，那是由于我们不能审视对方的言行的缘故；远在天边了如指掌，那是由于我们能够详尽地考察它的过去，并推知出它的未来的缘故。

所谓巇，就是罅，罅也就是涧，涧（夹在两座山之间的小溪，山上的小溪若不疏导，水流不下来，久而久之，就会酿成山洪暴发、山崩地裂的局势）天长日久就变成大隙。因此，小缝隙开始出现那便是大裂缝的征兆，当这种征兆从内部出现时，可以堵塞它；从外部出现时，可以击退它；从下层出现时，可以平息它；当这种征兆处于萌芽状态时，可以泯灭它；而当其危机深重、不可救药时，可以通过适当的途径趁势取而代之。这就是抵巇的道理。

当事情刚刚露出危险的征兆时，圣人就已洞察到了，并能做到明哲保身。然后，他根据事态的发展变化去做游说工作，为君王提供通晓明达的治国计谋，并由此来辨识事物的微细征兆。一般来说，事情刚刚萌芽时，就像秋天里鸟兽之毛一样细微。可是，如果我们不加以注意，不小心提防，任其发展下去，秋毫之末也会动摇如泰山般坚实的根基。当圣人向外推行教化时，对一些危机的萌芽和征兆予以防范和消除时，都是运用抵巇之术。由此可见，这种堵塞裂痕、漏洞的方

法，也是一种处理事情的高超之道。

每当天下纷争不止，杂乱无序，上没有一个开明的君王，下又有小人当道，谗言陷害忠良，以致贤人仁士得不到重用。当圣人贤哲都隐循山林，躲藏起来。贪图利禄、虚伪奸诈的奸臣们便纷纷跳出来胡作非为，致使君臣之间相互猜疑，天下土崩瓦解，国与国之间互相攻击杀戮，最后弄得民不聊生、家破人亡、父子离散、兄弟阋墙、夫妻反目，这就是裂痕萌发的表现。

圣人看到了这些裂痕，就要运用抵巇的方法予以堵塞。世道尚可治理时，就用抵巇的方法加以堵塞（补救）；一旦世道不可挽救时，就用抵巇的方法取而代之。补救过来的可以使国家重新走上正轨；无法补救的则需要采用取而代之的方法，从根本上重建国家。譬如五帝之时，世道尚可治理，所以就用抵巇的方法加以堵塞（补救）；夏、商、周三王更代之时，世事已无可挽救，于是就用抵巇的方法取而代之，重新建立政治清明的国家。如今诸侯之间攻伐兼并不可胜数，纷争连绵不断，在这样混乱的时代，善于运用抵巇之术的人，便可以取得霸主地位。

自从天地形成之初，万物就有了离合、始终的运动变化，因此必然会出现裂痕漏洞，这是当今的谋士们不可不详加考察的问题。能够巧妙地运用捭阖之术加以考察研究的，就是圣人。所谓圣人，就是天地万物的使者，就是掌握天地万物之自然规律的人。当世道太平，还没有出现裂痕，无需抵塞之时，他们就隐居山林以待时机；当世事纷乱、裂痕出现，需要加以抵塞之时，他们就会应时而出，谋划治理乱世策略。圣人的出现，对上可以协助君王兴邦治乱，对下可以监察督导，安邦定国。能够因袭并遵循（合理运用）“抵巇”之术的圣人，就是世界的守护神啊！

【智慧解读与运用】



1.人才就在你我身边

在本篇的一开始鬼谷子就阐明了一个观察人和事的重要观点，即“有近而不可见，有远而可知”。所谓“近而不可见”，是说有时近在咫尺的人和事，人们反而不能看清楚；所谓“远而可知”，是说有时远在天边的人和事，人们反而对它了如指掌。很多人可能会感到很困惑，为什么人们在观察人和事的过程中会有

这么大的反差呢？在鬼谷子看来，“近而不可见者”，是因为距离太近以致人们无法从整体上审察对方的言行；“远而可知者”，是因为有了一定的距离之后人们就能够从宏观上来把握人和事。所以从古到今都存在一种奇怪的现象，那就是无论国君和大臣也好、上级和下级也好，乃至于普通人与普通人或家人与家人之间，在他们相处的时候，总是会产生一种感觉，就是当对方整天在身旁时，反而会越来越疏远对方。相反，一旦对方离开自己以后，反而会感到更加亲近，反而会常常想到对方的好处而思念对方。

其实这是一种规律，是人性中的一部分，不是谁的个人问题。所以我们每个人都会有这样的感觉：对身边的人知之甚少，不感兴趣，对遥远的人反而了如指掌，日思夜想。这是因为整天在一起的人，对他的优点已经见惯不惊了，对他的缺点却耿耿于怀；由于经常在一起，别人的优点也不好整天挂在嘴上，别人的缺点也不好当面提出，于是渐渐地就把别人的优点淡化了。至于缺点，日积月累的就不知不觉的被自己放大了。久而久之，就会看别人这不顺眼、那不顺眼。由此，就造成了恶性循环，渐渐地就与之疏远了。代之而来的就是听不进去对方的建议，对对方感到反感和抵触，更不要说与对方磋商了。这就是“近而不可见”的原因之所在。

而长久没有在一起的人，随着时间的推移，对方当年得罪自己的地方慢慢地就被遗忘了，缺点也渐渐地给淡化了，对方的优点反而不断浮现在眼前。每当遇到什么困难的时候，就会想到“要是有他在就好了”。此时，就会情不自禁的去多方打听对方的消息，对对方的情况反而比在一起时还了解得多一些。遇到问题时也总会千方百计的想要征求对方的意见，此时对方的意见的分量会显得非常重。这就是“远而可知”的原因之所在。

正因为有这种现象存在，所以有很多领导在任的时候，往往谁的意见也听不进去，既不采纳他人的意见，也不充分任用他人的才干，重大决策也不让别人参与，让人感到英雄无用武之地。但是，一旦有人提出辞职将要离去时，他却又舍不得了，反而会想到别人的优点而千方百计的挽留对方。等到人已经离开了，却还在天天想念他人的好处，经常打探他人的消息，对人家反而变得关怀备至了。

因此，作为企业管理者一定要明白上述规律，否则就会留不住人才。本来重视人才工作，大力引进人才无可厚非，但现在有的企业和公司只认为“外来的和尚好念经”，想尽办法去外面“招贤纳士”，于是，像“百万年薪诚揽英才”这样的招聘广告在报纸上屡见不鲜。出现了重视“引进”外来人才，冷落本土人

才，不重视本土现有人才的挖掘、培养和使用，一心想着引进外来人才的倾向。殊不知，人才就在自己身边。这种“人才远视症”，挫伤了本土人才的积极性，结果就不可避免地出现了“娶进姑爷气走儿子”的现象，造成本土人才外流。

【智慧点睛】

我们总是难免发出求才若渴的呼声。然而，当我们如此急切的渴求人才的时候，是否真的就没有遇到人才呢？很多时候，可能人才就在你我身边，就在这些朝夕相处的人里，只是因为“近而疏”被你忽视了。

2.防微杜渐除隐患



俗语说“千里之堤，溃于蚁穴”。当一个事物出现了小小的“裂痕”（微观变化）时，如果不及时堵塞，加以制止，久而久之，它就会发展成为难以补救的大裂缝（宏观变化）。因此，鬼谷子告诫世人：千万不要小瞧了那些小小的“裂痕”，要知道“经起秋毫之末，挥之于太山之本”。所以智者的任务就是洞察事物的变化，并在事物刚出现一点微观变化（“裂隙”）时，就将其制止于摇篮中。而洞察微观变化，就是洞察宏观变化前的征兆。如何通过发现事物变化的微观变化（征兆），通过征兆引导事物变化朝着有利的方向发展，这就是一种“未雨绸缪、防微杜渐”的大智慧。

这就好比一个大水坝，表面上看安然无恙，这就是宏观情况良好。如果我们发现了细小的缝隙，就说明微观开始发生变化了，这时就要引起我们的高度重视了。如果此时采取处理措施，既方便，又省钱，还可以杜绝重大安全隐患的发生。如果我们没有及时发现细小的缝隙变化，或发现了也不采取补救措施，这些缝隙就会逐渐增大，而发展成裂缝。如果裂缝没有得到及时制止，就会发展成为滔滔不绝的大缺口了，乃至于发生溃坝的严重后果，此时我们再来治理，就已经来不及了。

当然并不是所有的变化都是不好的，要根据具体情况进行判断。如果变化是不好的，就要及时处理：或者让它停止发展、或者让它减缓发展、或者将它彻底根除；如果变化是有利的，就要引导变化朝着对我们有利的方向发展。这就是“抵巇”之术非凡绝伦的奥妙所在。

在《汉书•霍光传》里有这样一个故事：有位客人到某人家里作客，看见主人家的烟囱是直的，而且旁边还有很多柴草。于是，客人提醒主人说，烟囱要改曲，柴草须移去，否则将来可能会有火灾，主人不信。过了不久，像客人预料的一样，主人家里果然发生了火灾，四周的邻居赶紧跑来救火，最后火被扑灭了。于是主人烹羊宰牛，宴请四邻，以酬谢他们救火的功劳。但是并没有请当初建议他将烟囱改曲、柴草移走的客人。这时，有人就对主人说："如果当初听了那位先生的话，今天也就不用准备筵席，而且也不会有火灾的损失，现在论功请客，原先给你建议的人没有被感恩，而救火的人却成为了座上客，真是很奇怪的事。"主人顿时恍然大悟，于是，赶紧跑去邀请当初给予建议的那个客人来吃酒。这就是成语"曲突徙薪"的由来。

就像这个故事中的这个客人一样，那些未雨绸缪、曲突徙薪的人，他们总是能够根据事态发生前的"征兆"，在事变还没有发生之前，就将其控制住。因此，看上去，他们没有什么"英雄壮举"。总是那么平平静静、无声无息；总是那么泰然自若、沉着冷静。因此，体现给世人是"平庸"，是"无所作为"，非但不会得到任何的表彰，有时候，甚至还有可能不被世人所理解。

例如，汶川大地震以后，当全国人民都为抗震英雄的光辉事迹感动得热泪盈眶时，一位更大的"英雄"却少为人知，因为他的壮举体现在震前的防微杜渐上，而不是体现在震后的挽救工作上，是无形的。

大地震发生后，在距离地震中心汶川仅几十公里的绵阳市安县的桑枣中学，2300名师生在1分36秒内，全部从教室安全撤离到操场，毫发无损。而这一壮举就得意于55岁的校长叶志平。早在地震发生前，叶志平校长就花了3年时间四处化缘得来40万元，将一栋旧教学楼加固。自2005年开始，他每学期组织学生们多次进行紧急疏散演习。当强烈地震来临之时，这些训练有素的两千多师生才能够在1分36秒内全部安全撤离。如果我们让叶志平校长作抗震救灾报告的话，实在是没有什么催人泪下、感人肺腑的动人事迹。但是，2300名师生的生命说明了什么？难道不正是他的"英雄壮举"，他的未雨绸缪、曲突徙薪挽救了2300名师生吗？从某种角度来说，他才是抗震救灾的最大英雄！

可见，这种未雨绸缪，防微杜渐，"无为而治"的大智慧，对于一名高层管理者是多么重要。

【智慧点睛】

《周易》中说："君子藏器于身，待时而动。"我们一旦觉察到隐患随时可能萌生，就要用"器"将它斩杀于摇篮之中，做到防微杜渐。这，便是鬼谷子抵巇之术的精髓。



3.袭击阿喀琉斯之踵

阿喀琉斯是古希腊神话中的海神之子，荷马史诗中的英雄。传说他的母亲曾把他浸在冥河里使其能刀枪不入，但因冥河水流湍急，他的母亲捏着他的脚后跟不敢松手，所以脚踵成了他的一个致命的弱点。长大后，阿喀琉斯作战英勇无比，战无不胜，刀枪不入，但终于被人发现了他的弱点。后来，在特洛伊战争中，阿喀琉斯杀死了特洛伊王子赫克托耳，因而惹怒了赫克托耳的保护神——太阳神阿波罗，于是太阳神用毒箭射中了阿喀琉斯的脚后跟，为赫克托耳报了仇。

这就是至今流传在欧洲的谚语"阿喀琉斯之踵"的来历。也就是说，任何一个强者无论多么强大都会有自己的致命弱点，而若想不费吹灰之力的取得游说的成功，就必须找到对方的"阿喀琉斯之踵"，这也是鬼谷子的抵巇之术的秘诀。

如果能明晓此理，那么，在形势发展的转变过程中，就必然能侦察到对手的"缝隙"(即弱点)，而且能够在"缝隙"刚刚萌芽时就侦察到。因此，不可以在没有寻找出对手的"缝隙"时而贸然出击；也不可以在找到对手的"缝隙"时犹豫不决，使自己因为贻误战机而悔恨终生。至于侦察的方法，则是千变万化，必须结合现实状况而巧妙地加以运用。

而对于今天的商场来说，抵巇之术给我们的启发就是要乘隙出击。下面这个例子就很好地说明了乘隙出击在商战中的重要性。

在1950年代，美、日汽车生产和技术水准差距是很大的，那时候的美国人根本瞧不起日本生产的汽车。"汽车王国"的统治者们也没把日本汽车放在眼里。然而，正是因为美国汽车业的盲目自大，认为自己制造的汽车"顶呱呱"，既无须了解美国顾客之所爱与所恶，也不为满足美国顾客需求而改进自己的汽车技术。从而给日本汽车商进军美国市场留下了一个大大的空隙。

在经历了前期充分的准备之后，到了1960年，日本人向美国人发动了汽车战。当时，日本人在调查研究中发现，美国人对汽车的需求已有变化：过去美国

人偏爱大型的、豪华的汽车，但由于美国汽车越来越多，城市越来越拥挤，大型汽车转弯及停放都显得越来越不方便，加上油价不断上涨，人们越来越感到用大型汽车不合算，因此，美国人的偏爱已悄悄地从以前的喜欢豪华的大型汽车转向价廉、耐用、耗油少、维修方便、容易驾驶、好停车，行驶平稳、腿部活动空间大的小汽车。

根据美国人的这一需求，丰田公司生产出一种小巧、价廉、维修方便、速度更快、乘坐更舒适的美式小汽车。由于这种经过改良的小汽车正符合美国顾客的所需，一时间受到美国顾客的追捧，很快就在美国市场上树立起了物美价廉的良好形象，成功打进了美国市场。打入美国市场后，丰田公司并不满足，而是不断调整、不断改进、提高质量，以更好的售后服务满足顾客所喜所需，因而不断扩大了美国市场的占有率，并同时向全世界发起了进攻。

回头来看，日本汽车业之所以敢于向先入为主的美国汽车业挑战并能“反客为主”，取得后发制人的胜利，就在于他们了解对方的致命弱点——麻痹大意，看准了小汽车市场这个空隙，然后乘隙出击，生产出质高价低的小型节油车，从而稳操胜券。

另外“美人计”也是对抵巇之术最著名的运用。

从“抵巇术”的运用来看，“美人计”正是根据应用对象本身的“巇”——即最弱的地方而使用的。主要就是针对对手在意志上有爱财好色的弱点，投其所好，用美女、财物等“糖衣炮弹”施以攻击，使之贪图安逸，拜倒在美女的石榴裙下，从而夺其斗志，乱其心计，使之内部分裂，然后再寻机控制敌人，夺取胜利。所以说，“美人计”的理论根据就是攻击人性最普遍的弱点之一，即“英雄难过美人关”或“女人甘被俊男俘”。

想必我们都知道越王勾践卧薪尝胆的故事。话说，春秋末年，越王勾践被吴王夫差打败，成了战俘，当了吴王的马夫。后来，吴王见他一副忠诚奴才相，已经对自己构成不了什么威胁，便把他放回了自己的国家。回国后，勾践决心东山再起，一方面选送美女西施和奇珍异宝取悦于吴王，使其消磨斗志，削弱体质，贪图享受，迫害忠良，放松警惕；另一方面，又卧薪尝胆，发展生产，操练军队，强大国力。然后，乘机出兵，终于灭掉了吴国。

难怪韩非子称“美人计”为“同床”之奸，并将其列入奸臣乱君八奸术之中。他说，人臣如有所求君王的，可以选送美人给他，使她成为对方宠爱的人。然后在这美人同君王交欢（燕处之虞）的气氛里，由她开口向君王提出要求或建

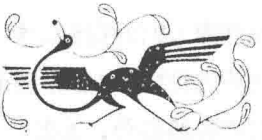
议，此时君王贪念于欢娱之情，就很容易答应美人的要求。有多少英雄最后葬送在美人手中。

而在现代军事和国际斗争中，“美人计”也常被一些国家作为刺探和收集敌对国家情报的重要间谍手段。在某些国家，甚至还设有训练美人间谍的专门学校。它们令一些天真无邪的少女在这里接受最卑鄙的训练课程，并教给她们如何根据不同的对象，使用不同的手段去诱使敌人落入圈套，为他们收集、提供所需要的东西和有价值的情报。当然，在现代社会里，美人计并不限于间谍战，它在公共关系、广告、装潢、商业竞争方面，也得到了广泛的运用，甚至可以说，各行各业都离不开“美人计”。

【智慧点睛】

任何一个人，无论是强者还是弱者都有自己致命的弱点，我们把它称之为阿喀琉斯之踵。能否找到这个弱点，并从这个弱点入手，将成为成事的关键。

4.要勇于革旧迎新



鬼谷子在文中总结了五种“抵巇”的方法，即“可抵而塞，可抵而却，可抵而息，可抵而匿，可抵而得”。这五种方法实际上又可分两类：一是“抵而塞之”，二是“抵而得之”。当“世可以治”时，则“抵而塞之”；当“世不可治”时，则“抵而得之”。换句话说，就是当旧的社会矛盾和冲突能够在现有的君主体制下缓和时，就要想方设法地抵塞“裂缝”，进行消弭补救，使社会恢复到原来的大治状态，也就是所谓的“抵而塞之”；相反，当旧的社会矛盾和冲突已不能够在现有的君主体制下得到缓和，即“裂缝”大到无法“抵巇”时，便只有抛弃现在的国君，重立新的国君，这样才能使社会由“天下大乱”过渡到“天下大治”的状态，也就是所谓的“抵而得之”。

为此，鬼谷子在文中列举出了古时的夏桀、商纣苛政无道，已不能“抵而塞之”。商汤王、周武王分别“抵而得之”的史实，并以自己当时所处的战国时代“诸侯相抵”，甚至连诸侯国的大夫也相抵的现实为佐证，喊出了在那个时代最震撼人心的口号，即“世不可治，则抵而得之”。

这个口号，对于整个封建社会来说，无疑都是如雷贯耳。因为它将深埋在

人们内心最深处的欲望喊了出来。可以说，一切欲“抵而得之”的野心家、阴谋家都从心底里想尝试它，而一切已经“抵而得之”的帝王都从心底里畏惧它。然而鬼谷子竟把它如此坦诚而详实地公布于天下，足见其胆识之大。由此，我们可以看出，鬼谷子是主张积极变革的。所以，他说，当出现了“天下分错，上无明主，公侯无道德”的现象时，就必须“抵而得之”了。

话说，西汉武帝时，著名的经学大师董仲舒在朝廷担任博士，受到汉武帝的重用。当时，汉武帝请学者们对治国之道提出建议。董仲舒借机发表了一番很有名的言论：“汉朝继秦而立，秦朝的旧制度都不适用了。好比琴上的弦已经陈旧不堪，只有更换新的弦，才能继续弹奏。同样，社会也需要改革。琴弦该换而不换，就是最好的音乐家也弹不出优美的曲子来。应当改革而不改，就是最贤明的政治家，也不能创造令人满意的政绩。”汉武帝对他的这番见解颇为欣赏，并对其赞赏有加，这才有了后来所谓的“罢黜百家，独尊儒术”。

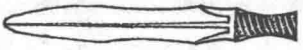
所以，从某种角度来说，革故鼎新是历史发展的必然趋势，这是个人的意志所改变不了的。荆轲刺秦王的壮举最终以失败告终，虽然他那不畏强暴、不怕牺牲的英雄气概一直为人们所称道。然而，从另外一个角度来说，荆轲的刺杀行动，却是以阻止变革为目标的。因为当时秦国攻灭燕赵，统一六国，是符合社会利益的，也是历史的必然趋势，不是某个刺客的暗杀行动所能阻止的，所以荆轲从一出场就注定了失败的结局。

革旧迎新，对于我们今天这个竞争日益激烈的时代来说，也唯有积极变革的企业才能生存，才能在市场竞争中站稳脚跟，迈上财富的康庄大道。譬如，世界旅馆业巨头威尔逊为了把自己的旅馆建成第一流的旅馆，第一次在房间里使用了空调、电视，还为孩子们设计了游泳池，增加了照顾孩子的服务项目，甚至设计了为旅客的小狗居住的免费狗屋。所有这些，在当时都是闻所未闻的。然而，正因为此，当别人的旅馆冷冷清清，他的旅馆却总是挤得满满当当的。

【智慧点睛】

威尔逊旅馆的成功之处，就在于突破了当时一般的经营策略，勇敢地采用最新、最先进的设备，有针对性的设计项目，拥有了别人无法企及的特点和优势。反之，若一味固守老传统、老经验，就会掐断财富的萌芽。“当此之时，能抵为右”，这可以看做是鬼谷子对现代人的忠告。

5.不鸣是为了一鸣惊人



在本篇的最后一段，鬼谷子总结道：悠悠之大的天地和漫长的人类社会都是有始有终，刚开始都是会有“巇隙”的。所以，万事万物的变化都有先兆，都是从细微的变化开始的。而且，这些细微变化的先兆都是可以发现的。因此，谋臣策士必须经过细致的考察审视，及时发现这些变化的先兆。如果发现是不利的变化，就加以制止；如果是有利的变化，就引导变化向着有利的方向发展。也就是文中所说的“时有所抵，则为之谋”；相反，当“世无可抵，则深隐而待时”；

所谓的“世无可抵，则深隐而待时”，也就是当世道没有可让人利用的“裂痕”，无法施展抵巇之术时，就深隐而等待“裂痕”出现。等到那恰当的时机一旦到来，就“为之谋”，运用权术去大干一场。

春秋时期，楚穆王死了，楚庄王即位。即位伊始，庄王整日打猎巡游，吃喝玩乐，不理国事。使得奸邪大臣们幸灾乐祸，忠直大臣们忧虑忡忡。殊不知，庄王自由他的打算。原来，当时把持朝政的楚国令尹（宰相）权势很大，庄王觉得自己刚刚即位，党羽未丰，难以与之抗衡，所以想借此麻痹他，以免遭遇不测；另外，自己刚刚上台，对大臣们的忠奸心中也没底，需要一段时间来观察甄别。正是出于这两种考虑，庄王才把自己“深隐”起来，将满腹雄心“隐”在吃喝玩乐中。

这样过了三年，令尹等一帮奸臣更加肆无忌惮，惹得民愤吏怨。见此情景，忠臣们再也沉不住气了。其中，有一位叫申无畏的忠直大臣便出面责问庄王。庄王见申无畏到来，不知底里，便对他问道：“你来干什么？是来喝酒的，还是来听音乐的？”申无畏说：“臣既不是来喝酒的，也不是来听音乐的。”

“那你来干什么？”庄王有些生气。

“臣只想来请教一件事。有人给臣下出了个谜语，臣下猜不出，特来请教。”庄王说：“那就讲给寡人听一下。”申无畏说：“楚国山上有只大鸟，身披五彩，气宇华耀。一停三年，不飞不叫。我们不知，此为何鸟？”庄王听完，哈哈大笑，答道：“这不是平凡之鸟。三年不飞，一飞冲天；三年不鸣，一鸣惊人。”申无畏明白了底细，叩头称谢说：“大王英明。”此后，又有几位忠臣来进谏。于是，庄王借机与他们一起谋划，一举从令尹手中夺回实权，改革政治，振兴经济，操练士兵，国势大振，先后出兵战胜了几个国家。

此处，楚庄王的“深隐而待时”（不鸣则已），就是为了积蓄力量，争取舆

论，等待裂痕的出现，以一举制人（一鸣惊人）。所以说，不鸣是为了“深隐而待时”，是为了更好的鸣，为了一鸣惊人。

如今年轻人穿上牛仔裤，信步走在街上，不会引起什么遐想。但你可知道，当初牛仔裤的诞生是“牛仔裤大王”莱维•施特劳斯“深隐而待时”的结果。

话说，100多年前，美国加利福尼亚州因发现金矿掀起了一股淘金热。许多先行者一日之间成为百万富翁的消息不胫而走，很快就吸引了无数的后继者潮水似的涌来。随着淘金者日益增多，竞争日趋激烈，除了矿脉成为角逐的对象之外，优良、适用的淘金用具和生活用品也炙手可热。

虽然莱维渴望成功，但面对眼前的淘金热，他并没有介入淘金者的竞争，而是冷静地观察着眼前的千变万化，一边静静地等待着，一边寻求着成功的突破口，他相信，他面前一定会出现他所寻求的机会。

这个机会终于被莱维等到了。一天，莱维和一位疲惫不堪的矿工坐在一起休息，这位井下矿工抱怨说：“唉，我们这样一整天拼命地挖呀挖！甚至连吃饭、睡觉都怕别人抢在前头，裤子破了也顾不上。这个鬼地方，裤子破得特别快，一条裤子穿不了几天就可以丢了……”

“是吗？如果有一种耐磨经穿的裤子……”莱维顺着他的话说到一半就呆住了。“帆布不正是最耐磨的布料吗……对……就这样！”

于是，第一条牛仔裤的前身——工装裤就这样诞生了。由于它美观、方便、耐穿，深受淘金者的欢迎。在此基础上，莱维不断地改进和提高工装裤的质量，逐渐演变成了一种新时装——就是我们今天穿在身上的牛仔裤。然后从加利福尼亚矿区推向城市，从美国推向世界。莱维成了闻名于世的“牛仔裤大王”。

如果当年莱维不假思索地投入到淘金者的竞争中，而不是“以静待观”，“深隐以待时”，寻找自己的突破点，那么“牛仔裤大王”恐怕就不是莱维了。

【智慧点睛】

袖手旁观隔岸之火，混乱局面泰然处之，静观其变化，直到事情发展到有利于自己的地步，才趁机采取行动，从中取利。激烈的商战中，若想少花本钱，多赚利润，此“深隐待时”之计不能不用。

飞箝篇——赞誉以飞箝，钳制为我用

古往今来，任何人想要成就大业，都必须有人才的辅佐。而取用人才的关键，就在于能否准确权衡人的智能、才干和气质，以及是否能够坚持正确的用人方法，这就是飞箝的主旨，也就是说，飞箝之术是一种引人之术、服人之术、用人之术。





【本篇提要】

本篇主要讲述的是如何运用赞誉之词去收服人心，从而使对方被我们所控制、掌握。在此处“飞”是夸奖、表扬的意思，也就是有意识地去给予肯定和赞许，以讨得对方的欢心，得到对方的信任，使其敞开心扉，自由言论，从而暴露实情。“箝”，本意指夹住，这里引申为“控制”，也就是掌握住对方的一举一动，使之不能自由活动，从而按照自己意图行事，由此可知，“飞”的目的是为了“箝”。

而所谓“飞箝”，其意犹如“捭阖”，不过这里侧重于笼络人才的意思。所以，飞箝术的目的是多种多样的，它可以用来考察个人品行的好坏，能力的高低；也可以用来辨别事物的虚实或对错；也可以引诱对方说出我们想要探听的实情；还可以用来建立人与人之间的关系，以及分析天时、地利等外界环境，为自己做决策创造良好的条件。



因此，本篇首先提到的就是如何运用飞箝术去识别人才、利用人才。它要求谋臣策士在运用“飞箝”之术时，必须先揣度其人的权谋如何，才干大小，气势高低，所谓“量智能、权材力、料气势”。然后替他大造舆论，大肆宣传，以此来取得对方的好感，从而乖乖地听从我方的指挥调度，这就是“引钩箝之辞，飞而箝之”。

不过，在运用飞箝之术的言辞（钩箝之语）时，要因人而异，因事而宜，随机应变。对于那些不轻易为我方的花言巧语所打动的人，就要采取多种多样的手段：“或先征之，而后重累；或先重以累，而后毁之；或以重累为毁，或以毁为重累，”诸如此类，不以一而足。如若还不为我所说动，则可以用钱财、美女来引诱，或者用权势来诱惑，或者用刺探其隐私来胁迫。

不仅如此，关于飞箝术方法的运用也是多种多样的，鬼谷子提出了“引诱法”、“重累法”、“量能立势法”三种。引诱法就是抓住对方的心理，通过钱财、美色或声乐等去投其所好，从而将对方掌握在自己手中；“重累法”就是采用反复试探或感化的方式使之接受自己的意见或建议；“量能立势法”就是在衡量对方实力后，确立相应的制度，立赏罚去就之势。当然，三种方法在实际运用

中又要因人而异。“引诱法”的对象必须具有某一方面的贪心；“重累法”的对象必须是具有正直、开明等良好品行之人；“量能立势法”的对象必须是善于表露心迹，自身有明显弱点的人。

“飞箝”之术在今天也有广泛的应用价值。譬如，当您打算说服某人干某事或让某人赞同您的意见时，您就不能总是一味地要求对方甚至是指责对方，好像别人有责任为你干某事或赞同您的意见似的。而应该恰到好处地赞扬对方的成就和名誉，以此来诱发他的骄傲和自尊，这时即使要他不发言也是不可能的。只要对方开口说话，您就不难了解他的真实意图，然后再设法诱导说服他接受自己的要求和意见。所以，飞箝之术的目的就是要使对方发言而又控制其发言，使对方自由遐想而又控制其遐想。如果能够做到这一点，也就达到了将鬼谷子的“飞箝”之术古为今用的目的了。

总之，掌握了运用飞箝术的方法，明白了使用飞箝术的目的，便可对万事运筹帷幄，自身也可来去自如，这便是飞箝术的最高境界。

【原文通读】

凡度权量能，所以征远来近。立势而制事，必先察同异，别是非之语，见内外之辞，知有无之数，决安危之计，定亲疏之事，然后乃权量之。其有隐括，乃可征，乃可求，乃可用。引钩箝之辞，飞而箝之。

钩箝之语，其说辞也，乍同乍异。其不可善者：或先征之，而后重累；或先重以累，而后毁之；或以重累为毁，或以毁为重累。其用，或称财货、琦玮、珠玉、璧白、采色以事之，或量能立势以钩之，或伺候见涧而箝之，其事用抵巇。

将欲用之于天下，必度权量能，见天时之盛衰，制地形之广狭，岨险之难易，人民货财之多少，诸侯之交孰亲孰疏、孰爱孰憎；心意之虑怀，审其意，知其所好恶，乃就说其所重，以飞箝之辞钩其所好，以箝求之。

用之于人，则量智能、权材力、料气势，为之枢机，以迎之随之，以箝和之，以意宜之；此飞箝之缀也。

用于人，则空往而实来，缀而不失，以究其辞。可箝而从，可箝而横；可引而东，可引而西；可引而南，可引而北；可引而反，可引而覆。虽覆，能复，不失其度。

【古文今译】

大凡揣度人的权谋、衡量人的才能，其目的都是为了征召和吸引或远或近的人才。一旦人才纷至沓来时，就要确立相应的制度，考察和辨别人才的优劣，首先必须考察彼此之间的相同之处和不同之处，并一一分辨他们言行中的是与非；其次，要审察他们每个人言辞背后的虚浮与实情，由此了解他们是否名副其实，是否有真才实学，是否能够提出决断安危之大计，确定亲疏之大事，然后权衡他们的轻重优劣，裁量彼此的长处和缺漏，以便能够为己所用。一旦时势需要时，就可以征召他们，可以依靠他们、任用他们。在与对方交谈时，要用一些话语诱导他们说出真实的意图和想法，从而洞悉他们内心的真实感情，再用褒扬恭维的方法钳制对方，这就是“钩箝”之术。

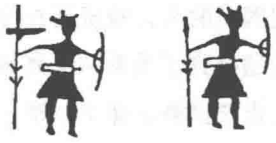
钩箝之语，作为一种游说辞令，其特点就是诱导对方道出自己的真实意图进而控制对方的语言，时而赞同对方，时而提出相对的观点。对于那些不易被游说辞令说服的人，或者先征召他们，然后恭维其才能，反复试探和感化；或者先恭维其才能，进而进行反复的试探和感化，然后再对其缺点进行诋毁，挫其傲气；或者借恭维其才能之名，行诋毁其不足之实；或者借诋毁其不足之名，行褒扬其才能之实。如果对方已经被感化，行将重用，可以用赏赐财物、珠宝、璧帛、呆邑或美色以打动和引诱他们，从而观察其是否贪廉；有的则要确立相应的制度，立赏罚去就之势，以考察其内心真实感情和能力的高下；有的则需要等待其遇到艰难困苦之时抓住对方的弱点和漏洞，进而了解其智愚勇怯，控制对方。以上这些都要配合运用抵巇的方法。

如果要将飞箝之术用于辅佐君王治理天下，就必须事先揣度君王的权谋智慧，衡量君王的才能，观察天时的盛衰，考察地形的广狭，以及山川险要的难易，人心的向背，国家财富的多寡以及君王与各方诸侯的亲疏远近，爱憎好恶，其次，还要洞悉其意愿、胸怀、志向，弄清楚他的喜好和憎恶，然后投其所好，采用具有诱惑性和针对性的说辞，求得采纳和重用，进而钳制对方，将其牢牢抓住。

如果打算用飞箝之术对付诸侯，同样需要仔细揣摩对方的智慧和能力是高还是低，从而权衡出对方的实力是大还是小，估量出对方的气势是盛还是衰，这就如同控制了事物的机关和枢纽一样，并以此为突破口，迎合他的意图、附和他的建议，控制并亲和他，进而运用飞箝之术引导对方顺着自己的思路行事，最终达成和议，促成合作，这就是运用飞箝之术的妙用。

如果把飞箝之术用于游说一般的有才之士，就要用溢美的褒奖之词称赞对方，从而使其暴露真实的想法，讲出真实的情况，以此结交他而不至于让他感到若有所失，以便进一步探究其言辞的真伪。如此一来，让他接受合纵他就会合纵，让他接受“连横”他就会“连横”；可以引之向东，也可以促其向西；可以引之向南，也可以促其向北：可以引之返还，也可以促其复去。如此运用飞箝之术，即使有暂时的覆败，但大多能转败为胜，不致偏离基本的尺度。

【智慧解读与运用】



1.作为领导要善于鉴人

在本篇的一开始，鬼谷子便开门见山地提出了本篇的主旨，即谋臣（这里是指君王的重臣）如何为君王辨别、网罗、重用人才。因为他们知道“得人才者得天下，失人才者失天下”。而要得人才，首先就要识人才，这就需要懂得鉴人之术，正如文中所言：“凡度权量能，所以征远来近。”若不能鉴人识人，便是身边人才济济，也会视而不见。下面这个事例中的封德彝无疑就犯了这个错误。

贞观元年（公元627年），唐太宗命令尚书右仆射封德彝向他举荐贤才，可是封德彝很长时间都没有举荐一个人，感到不解的唐太宗便诘问封德彝是什么原因，封德彝答道：“不是臣不尽心竭力，而是现在确实没有奇才啊。”唐太宗当即批驳他说道：“君子用人如用器物，各取其所长处。古时国家达到大治的，难道是从别的朝代借的人才吗？你应该责怪自己不能识别人才，怎么可以诋毁同一时代的人！”封德彝羞惭地低下了自己的头，无言以对地退了下去。

是的，人才各有所长，不能一概而论。所谓的“度权量能”，其目的就是要根据每个人的能力大小，所善专长来量才而用，使人尽其才，才尽其用。大材大用，小材小用，大木为梁，小木为椽。而不是大材小用，或小材大用。如果能够集众智治理国家，那君王的事业便可蒸蒸日上。像唐太宗李世民这样的圣君无疑就是深谙此道的杰出政治家。

唐太宗认为“致安之本，惟在得人”，所以他很重视选官用人。他求贤若渴，为了改善吏治，争取各地主集团的支持，他选拔任用了许多有才能的人担任中央要职。这些人出身不同，代表了各种地主势力，有原秦王府的臣僚，有追随李建成反对他的政敌，有关中军事贵族和南北士族，也有出身低微的寒门人士。

由于唐太宗在一定程度上能够“拔人物不私于党”，以才取人，甚至破格用人，所以贞观时期人才济济，出现了一批对国家的治理有杰出贡献的著名将相，如房玄龄、杜如晦、魏征、李靖、李勣等。这些谋臣猛将为李唐王朝发挥了自己的聪明才智，保证了唐朝的政治稳定和各种政策的施行，这与“贞观之治”局面的形成是密切相关的。

又如，晚清统帅湘军，战功卓越的曾国藩。他之所以取得令人瞩目的成功，最重要的便是对人才的重视。曾国藩认为“国家之强，以得人为强”。并说：“善于审视国运的人，观贤者在位，则卜其将兴；见冗员浮杂，则知其将替”。他将人才问题提到了关系国家兴衰的高度，把选拔、培养人才作为挽救晚清王朝统治危机的重要措施。像李鸿章、左宗棠、李善兰、华蘅芳、徐寿等许多影响近代中国历史的人物都是得到曾国藩的提拔和赏识而得以发挥才能的。

由此看来，无论是君王自身，还是作为君王左右臂的忠臣，虽然都知道人才的重要性，但能做到知人善任、得贤任能，并不是那么容易。因为真正有才能潜质的人，往往就像“和氏璧”一样，一眼看上去平淡无奇，只有通过有识之士的发现、举荐和精心培养，才能展现出真正的才华和价值。

对于一个国家是这样，对于企业抑或是公司无不是这样。

【智慧点睛】

无论一个国家还是一个企业，若要取得进步和发展，都要善于发掘和运用各种人才。作为一个领导者，要想取得成功，都必须善于发现人才，网罗人才，礼待人才，并且大胆使用，因才授职，尽其所长。如果不善鉴才、用才，即使人才多如过江之鲫，对国家和企业也毫无用处。

2.吸引人才，为我所用



通过鉴人之术锁定人才之后，怎样吸引人才为我所用呢?只知鉴才而不用，岂不成了叶公好龙了吗？于是，鬼谷子又针对如何吸引人才为我所用，提出了“引钩箝之辞，飞而箝之”，的办法，即首先要了解对方，当洞悉对方内心的真实感情后，再给予褒扬，或投其所好，以名利财色相利诱俘获其心，从而钳制对方为我所用。

战国时，群雄争霸。燕国因为内乱和齐国的侵略，国力衰败。燕昭王继位以后，想重振国威，可是手下无人。一天，他去拜见贤士郭隗，诚恳地向郭隗请教道："我想招纳贤士，却不知道先去请谁才好，请先生教我！"郭隗说："我给大王讲个'千金买马骨'的故事。从前，楚王很想得到一匹千里马，不惜拿出一千镒金子来买马，但三年过去仍一无所获。楚王又派一位侍臣到民间四处访寻。一天，侍臣得知一个人家里有匹千里马，高兴极了，哪料他急匆匆赶去的时候，那匹千里马已经死了。侍臣就拿出五百镒金子，买下了这匹千里马的尸骨，带回去见楚王。楚王看到死马，非常生气，说：'我要的是活的千里马，你买匹死马有什么用！'侍臣说：'大王息怒，您付五百镒金子买一匹死马，天下人知道了，还怕没人把千里马送上门来？'果然，不到一年，楚王先后得到三匹千里马。如今，大王希望招致天下贤才，就请把我当做'死马'吧，那些比我更贤能的人听到这个消息，肯定会来投奔您的！"

燕昭王大喜，立刻拜郭隗为老师，为他造了一幢华丽的住宅。消息一传开，乐毅、邹衍、剧辛等有才能的人，纷纷来到燕国。燕昭王对他们都委以重任。在群贤的辅佐下，燕昭王经过二十八年的励精图治，日益富强。后来，乐毅指挥燕国军队，将强大的齐军打得一败涂地，报了当年的破国之耻。

像这类吸引人才为我所用的事例，在历史上不可胜数，这里仅以此为例，让我们从古人的用人之道中感悟存在其中的现实意义。

【智慧点睛】

欲成大业，人才的重要性是不言而喻的。能吸引人才为我所用，那么，就有可能成就一番大业。若无人才相助，一个"孤家寡人"，"光杆司令"是绝对成不了大事的。

3.用真情来驾驭人才

在锁定了人才，又把人才吸引到了身边为我所用后，如何才能钳制，驾驭人才，让人才永远忠于自己呢？于是，在接下来的篇幅中，鬼谷子就如何结交、笼络人才给出了自己的建议。除了利用财物、珠宝、封地等物质进行引诱外，鬼谷子还特别强调了要与人才联络感情，通过"感情效应" 等非物质方法来激发人才

发挥自己的才能。

因为真正的人才，必然都是君子。是君子，就必然会知恩图报，要不然又何谓君子呢。正因为此，所以才有了“生当陨首，死当结草”、“士为知己者死”、“风萧萧兮易水寒，壮士一去兮不复返”、“壮士死知己，提剑出燕京”的壮举，这无一不是“感情效应”的结果。

譬如，刘备与诸葛亮，无疑是君恩臣忠的典型例子。诸葛亮感激刘备三顾茅庐的知遇之恩，出山后尽心竭力辅佐刘备，深得刘备的信任。刘备临终前，曾将自己的儿子刘禅托付给他，请他帮助刘禅治理天下，并且诚恳地表示：“你能辅佐他就辅佐他，如果他不好好听你的话，干出危害国家的事来，你就取而代之。”刘备死后，诸葛亮殚精竭虑，帮助后主刘禅治理国家。曾经有人劝他晋爵称王，被他严词拒绝，他说：“我受先帝委托，已经担任了这么高的官职，如今讨伐曹魏没见什么成效，却要加官晋爵，这样做不是不仁不义吗？”诸葛亮六出祁山，北伐中原，最终积劳成疾，病死在五丈原。诸葛亮的一生，可以说是为蜀汉“鞠躬尽瘁，死而后已”。固然是他具有匡扶乱世之志，而刘备的善施恩德，在其中也发挥了很重要的作用。

所以说，感情投资是做大事的人必须掌握的一种手段。在古代，这当中虽然不乏统治者收买人心的把戏，但它也包含着管理上的一些基本原则。因为只有让人们切实感受到获益，人们才会真心拥护你，并发自内心地跟随你创业图强。总之，要想留住人才，就一定要好好经营你的感情投资。

在现代社会中，这种以“感情投资”来留住人才的方法仍然有一定的借鉴意义。以现代企业管理为例，聪明的管理者在工作生活之中，会主动给下属以恩惠，让下属有“背靠大树好乘凉”的感觉，让他们既感觉到温馨，又感受到安全，这样富有人情味的上司获得下属的衷心拥戴自然不是难事。

【智慧点睛】

把人才当作朋友、知己一般对待，使其怀有知遇之感，自然不难赢得人才之心，从而为自己的事业加上一枚重重的砝码，这是古今中外无数成功者的成功秘诀。

4.戴高帽也要戴得恰到好处

纵观全篇，“飞箝”的秘诀，即是用褒扬之辞来达到钳制对方的目的。为什么褒奖之词能取得这么大的效果呢？因为它针对的是人性这样一个心理弱点：即人人只愿意听赞美、赞同之辞，而不愿意听贬抑、驳斥之语。尤其是那些居于高位、权倾一时的人，虚荣心、自矜心都更加强烈。于是，鬼谷子告诫谋臣策士：你要君王接受你的主张，达到自己的某种目的，就必须先装出赞同、恭维君王的模样，取悦于君王，然后才能钳制、驾驭他。

关于“飞箝”之术运用得较为成功的，我们可以用《战国策•秦策二》中的“齐助楚攻秦”一文为例来说明。当时的背景是齐国帮助楚国进攻秦国，因此得罪了秦国。之后，秦国想进攻齐国，但又担心齐、楚联手而不能得胜。于是，秦王便向当时的大说客张仪求教，张仪自告奋勇地向秦王表示他愿去楚国拆散齐楚联盟。秦王自然很高兴的就应允了。到了楚国后，他先对楚王故作谦恭地表示愿做楚王的小臣（飞），并谎称说如果楚与齐断交（箝），楚秦可献出六百平方公里的土地作为对楚的报偿。刚愎自用的楚王听后不细加考虑，在没得到秦国六百平方公里的土地的情况下，便断然与齐绝了交，结果当然是被狡猾的张仪给耍弄了。后来，楚王不听谋臣陈轸的劝谏，对秦不作暂时的妥协，一意孤行地兴兵向秦讨回公道。不料，齐与秦反而联手，并在韩国的帮助下，一举大败楚兵。

本篇所讲的“飞箝”之术，如果我们用“戴高帽”来解释，就不会感到那么陌生，且能心领神会了。所谓的“戴高帽”，指的是使用者以恭维、抬举对方为手段，从而缩短彼此之间的心理距离。美国著名的文学家马克•吐温在谈到戴上“高帽子”的感受时，曾幽默地说道：“鄙人在接受了人家愉快的称赞之后，能够光凭着这份喜悦的心情生活两三个月。”是的，每个人都希望得到他人的肯定与赞美。心理学家威廉•詹姆斯认为：“人性中最深切的禀质，那就是被人赏识的渴望。”据说，美国历史上著名的总统林肯，有一次在写给家人的信中，开头便说：“每个人都喜欢听到人家的赞美。”因为这多半会满足自己潜意识里的自尊心和虚荣心。

当然，从一般人的心态来看，虽然大家都不会反对别人给自己“戴高帽”，可如果你的高帽戴得太离谱，让人一听就知道是假的，是奉承他的话，就不免会引起对方的厌恶。所以说，要使被戴者感觉到“高帽子”不大不小正合适，不是一件简单的事。下面这个故事就说明了这一点。

我们都知道，历史上的包公是个刚正不阿的“包青天”，但这位包老爷同常人一样，也有喜欢被人戴“高帽子”的弱点。据说，包公做了开封的知府后，欲选一名称职的文人做自己的师爷（也就是我们今天所说的秘书），于是就在知府门外贴出了一份“招聘”的告示。

告示贴出来后，四面八方的文人学士纷纷前来应试。经过笔试挑选之后有十人入选参加面试。包公爷面试的题目出得也很别致，前面的人一个一个地进去后，包公指着自己的脸庞对他们说：“你看我长得怎么样？”那九个人仿佛一个人似的，抬头一看包公的面容，吓了一跳：头和脸都黑得如烟熏火燎一般，简直像一个黑色的坛子放在肩膀上；两只眼睛大而圆，瞪起来，白眼珠多，黑眼珠少，又不敢说出实情，于是，便一个个地都恭维他长得眼如明星，眉似弯月，面色白里透红，纯粹的一副清官相。气得包公将他们一一打发走了。

轮到第十个应试者进来了，包老爷也向他提出同样的问题。那个应试者上下打量了一下包公，说道：“老爷的容貌脸形如坛子，面色似锅底，不仅说不上俊美，实在该说是丑陋无比。尤其是那两眼一瞪，真有几分吓人呢！”包公一听，故意把脸一沉，说道：“嘿，放肆！你怎么这样说起老爷来了？难道不怕老爷我怪罪于你吗？”那个应试者答道：“老爷，您可千万别生气。小人深信，只有诚实的人才可靠，老爷的脸明明是黑的，难道下人说一声‘美’就漂亮了不成？老爷不喜欢听老实话，那以后怎能秉公断案，做个清官呢？”包公听了点头称是，但又不放心地问道：“你说的倒也是。不过，我听人说，容貌丑陋，其心必奸。此话可否当真？”应试者又答道：“此言不一定正确。奸不奸在心而不在貌。只要包老爷有颗忠君爱民的心，就是长得再黑，也会做清官。难道老爷没见过白脸奸臣的吗？”包公听完，心中大喜，从案头上跳起来，大声喊道：“小子，你被选中了。”

回头看看，第十个应试者之所以被选中，其诀窍还是“戴高帽”。只是比起前九个来说，这位老兄的“高帽”戴得更精更熟更恰到好处罢了。由此可见，为别人“戴高帽”也要戴得恰到好处。

【智慧点睛】

世人总是喜欢被别人奉承，有时候，即使明知对方讲的是奉承话，心中还是免不了会沾沾自喜，这是人性的弱点。因此，在人际交往的过程中，要学会巧妙地给他人戴“高帽”。不过，穿衣戴帽以合身为准则，否则就会过犹不及。

忤合篇——知己知彼，灵活应变力求主动

忤合术主要是为了考察人的能力、权变、辨别是非真假。目的要明确，重调研，方法多变，力求主动。运用到一个人身上，必定能衡量出这个人的才智，能力和气度，做到知己知彼。



【本篇提要】

本篇主要讲述的就是关于分合与向背的问题，旨在讨论谋臣策士处于天下大乱、群雄并峙时的个人向背问题。强调要善于把握两者间相互转化的态势，只要做到顺势而行，便可纵横自如。

“忤”是忤逆、反忤的意思，也就是违背了事物发展的规律，与其规律背道而驰；“合”则是符合、顺应的意思，即遵循事物的发展要求和变化规律。而“忤合”的实质就是“以忤求合”，指在处事、论辩或游说中，要准确判定形势，灵活决定自己的立场，以求实现自己的目标。

文中首先讲到了“忤”与“合”是可以相互转化的，不同的事物都有其各自的变化特点，即使同一事物在不同的发展阶段表现形式也不尽相同，所以对待不同的事物或同一事物的不同阶段就要用不同的方法。凡善于顺应时势、把握机会者，便可随心所欲地选择自己背离的对象或是亲近的对象。

其次，文中说到的是如何运用忤合之术。既然万物皆在变化中，正所谓“事无常贵，事无常师”，所以在实施计谋时切不可千篇一律，拘泥于固有的观念，生搬硬套，还需灵活运用。尤其是在决策时要从实际出发，要适合社会的实际情况，适合解决问题的实际需要，要以发展为终结目标，要“反复相求，因事为制”，在对比中求得自己最合适的位置。

从运用方法来看，要想使决策被游说对象采纳，就必须应和他的心意。首先要做到因人而异，不同的游说对象要采取不同的游说方法；其次就是确定具体的游说方法，在此要结合上篇“飞箝术”的运用方法，或引诱，或恫吓，或刚柔并济、软硬兼施。有了正确的决策，有了切合实际的游说对策，再去“趋合倍反”，合纵连横，就能够翻手为云、覆手为雨。

由此看来，实施“忤合”之术，首先就要认清自己的前途，知道该联合谁，反对谁，同时有针对性地研究具体事物，做到“知己知彼”，这样才能进退自如，游刃有余，将主动权牢牢握在自己的手上。

最后，文中说到的是运用者如何才能具备制定合理决策和顺利实施策略的素质。圣人般的高尚品德、勤于思考的探求态度、洞察万物事理的眼光、灵活多变

的头脑、善辨真伪的能力都是对运用者不可缺少的素质要求。

另外，本篇所隐含的根据事物的实际情况制定相应计策的“因事立制术”，根据实际情况和对方的计谋制定相应之策的“反忤之术”，看透形势而选择明主的“向背之术”等，对后人决策行事有积极的指导意义，可以说是一个强大的理论武器。总之，无论是谋臣策士，还是说客，只要能够了解自身的情况和对方的能力，便可成功施展忤合术，使自己“乃可以进，乃可以退，乃可以纵，乃可以横”。

【原文通读】

凡趋合倍反，计有适合。化转环属，各有形势。反复相求，因事为制。是以圣人居天地之间，立身御世，施教扬声明名也，必因事物之会，观天时之宜，因之所多所少，以此先知之，与之转化。

世无常贵，事无常师。圣人常为无不为，所听无不听。成于事而合于计谋，与之为主。合于彼而离于此，计谋不两忠，必有反忤。反于此，忤于彼；忤于此，反于彼。其术也，用之天下，必量天下而与之，用之于国，必量国而与之；用之于家，必量家而与之；用之于身，必量身材能气势而与之。大小进退，其用一也。必先谋虑计定，而后行之以飞箝之术。

古之善背向者，乃协四海、包诸侯，忤合天地而化转之，然后以之求合。故伊尹五就汤、五就桀，然后合于汤。吕尚三就文王、三入殷，而不能有所明，然后合于文王。此知天命之箝，故归之不疑也。非至圣人达奥，不能御世；不劳心苦思，不能原事；不悉心见情，不能成名；材质不惠，不能用兵；忠实无真，不能知人。故忤合之道，己必自度材能知睿，量长短、远近孰不如，乃可以进、乃可以退；乃可以从、乃可以横。

【古文今译】

世上凡事都有相合与相背两种情况，但不论相合或是相背，都会有适宜各种状况的不同计谋。万物分合的变化就如同圆环旋转一样变化无穷，会依据情况的变化不同而转换，从而形成不同的形势。因此谋臣在制定策略时，应该根据循环往复的实际情况的变化，反复寻求最佳的计策，并且制定不同的措施去适应不断变化的情况。所以，圣人立于天地之间，无论是立身行事，还是施行教化，扩大和宣扬自己的地位和声望，都必须洞悉事物发展变化的规律，观察天时变化的合宜与否，抓住有利时机，权衡利弊，从而了解行政教化的优势在

何处，劣势在何处，如此随情况的变化而制定不同的方略，才能促进事态向有利于自己的方向转化。

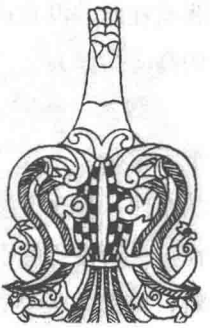
世上没有永远高贵的东西，做事也没有永远可以师法的榜样。圣人总是无所作为而无所不为，无所兼听而无所不听。一旦了解到有的人做事定有所成，并且他的计谋又符合自己预先设想的计谋，这样的人，就要与众人一起拥戴他为诸侯国的君王。有时候，你的计谋合乎这位君王的意思，但却又违背了那位君王的意愿。这就叫做“计谋不两忠”（一心不能称二意），其中也必然会存在相合与相背的道理。如果你合乎（拥戴）这位君王，就必然会背叛那位君王；如果你背叛了这位君王，也就必然会拥戴那位君王，这就是“忤合”之术。

假如把这种“忤合”之术运用到治理天下上，就必须度量天下的实际情况，决定顺合或者反逆；如果要把这种“忤合”之术运用到经营封国上，就必须度量封国的实际情况，以决定顺合或者反逆；如果要把这种“忤合”之术运用到治理家族事业上，就必须度量家族事业的实际情况，以决定顺合或者反逆；如果要把这种“忤合”之术运用到个人的事业上，就必须度量个人的才能气势，以决定顺合或者反逆。总而言之，“忤合”之术的运用，虽然有大小进退的区别，但其或顺合或反逆，其道理是一致的。一定要首先思谋考虑，确定计谋策略之后，再施用飞箝之术作为辅助手段。

古代那些善于运用向背之理、“忤合”之术的谋臣策士，总是能够协和天下四方、联合诸侯各国，将他们吸引到预先设计的“忤合”之地，然后再设法感化他们，从中寻找一个真正可以辅佐的君王，辅佐他成就霸业，使天下归心，开创新朝。所以，贤相伊尹五次臣事商汤，五次臣事夏桀，最后才决定顺合商汤，一心一意辅佐商汤成就霸业。姜太公吕尚三次臣事周文王，又三次入事殷纣王，却始终不让对方明白自己的真实意图，最后才决定顺合周文王，一心一意地帮助其成就霸业。他们二人都知晓天命的归宿，所以最终义无反顾，归顺了明主。

一个谋臣策士，假如不能达到非凡的圣人那种穷尽世理的境界，就不能治理世事与天下；如果不肯聚精会神地去苦苦思索，也就不能了解事物的本来面目；如果不尽心努力洞见世情，也就不可能成就功名；如果没有聪慧的素质才能，也就不能进行军事运筹；如果不能诚心忠实，也就不能知人善任。所以运用“忤合”之术，一定要估量自己的才干能力、聪明睿智，度量自己技能的长短和见识的远近，哪一方面不如别人。这样才可以知己知彼，可进可退，既可以使其纵，亦可以使其横，达到随心所欲、游刃有余的境界。

【智慧解读与运用】



1.灵活运用忤与合的相互转换

在本篇的一开始，鬼谷子就讲到“忤”与“合”是可以相互转化的。因为不同的事物都有其各自的变化特点，即使同一事物在不同的发展阶段表现形式也不尽相同，所以对待不同的事物或同一事物的不同阶段就要用不同的方法，不能生板硬套。

清朝尚书张英素来注重修身养性，颇得他人的尊重和热爱。同时他也非常孝敬父母。在朝廷任官时，他把母亲安顿在家乡，并经常回家探望。

一次，张英回家看望母亲，觉得家中的房子呈现出破败之象，就命令下人起屋造房，整修一番。安排好一切后，他又回到了京城。

不巧的是，张老夫人的邻居，一位姓叶的侍郎也正打算扩建房屋，并想占用两家中间的一块地方，而张家也想利用那块地方做走廊。于是，两家在这个问题上发生了争执，谁也不肯退让。当叶家打算动工，拿尺子去量那块地时，张家就一哄而上把工具夺走。而当张家开始挖地基时，叶家就派人在后面用土填上。

张老夫人一怒之下，便命人给张英写了一封信，希望他马上回家处理这件事情。张英看罢来信，不急不躁，抖起如椽大笔写下一首短诗：“千里家书只为墙，再让三尺又何妨？万里长城今犹在，不见当年秦始皇。”封好后派人迅速送回。

张老夫人满以为儿子会回来为自家争夺那块地皮，为自己出一口气，没想到左等右等只盼回一封回信。张母看完信后，顿时恍然大悟，明白了儿子的意思。为了三尺地既伤了两家的和气又气坏了自己的身体，这样太不值得了。老夫人想明白了，立即主动把墙退后三尺。邻居侍郎家见状，深感惭愧，也把墙让后三尺，并且登门道歉。这样一来，以前两家争夺的三尺地反而形成了一条六尺宽的巷子。

当地人纷纷传颂这件事情，将其引为美谈，并且给这条巷子取了一个特别的名字——六尺巷。有人还据此作了一首打油诗：“争一争，行不通；让一让，六尺巷。”

“合”可以转变为“忤”，同样也可以利用“忤”转化为“合”。可以说，

张英在此并没有运用什么高超的计谋，而是以博大的胸怀化解了争端，以圣人般的高尚品德去化“忤”求“合”，对我们处世为人也有着很好的启迪。

既然“忤”与“合”可以相互转换，所以，鬼谷子接着又说“世无常贵，事无常师”；故“圣人常为无不为，所听无不听”。意思是说世上没有永远高贵的东西，做事也没有可以永远师法的榜样；所以，圣人所常做的事就是“无所不作”，所常听的事就是“无所不听”。用在商战中就是不要拘泥于某种既定的策略，取胜的关键在于依据现实环境，依据对方的计谋，制定一种控制对方的措施，改变斗争形势，变被动为主动，争取有利时机，从而一举克敌制胜。

美国最大的百货公司——纽约梅西公司的购物大厅里，有一个小小的咨询服务亭。它的一项服务内容是令人非常不可思议的：如果你在梅瑞公司没有买到自己想要的商品，它会指引你去另一家有这种商品的商店，也就是说，它把你介绍到自己的竞争对手那里。

梅瑞公司之所以这样做，除了是为满足顾客需求以便招徕更多的顾客外，更主要是向竞争对手表示他的友谊，以此协调彼此的竞争关系。这种一反常态的做法，改变了固有的竞争形势，变竞争为双赢，取得了意想不到的效果。既获得了顾客的普遍好感，又得到了许多竞争对手的友谊与回报。因此，该公司的生意日趋兴隆。俗话说的“同行是冤家”这句话并不是绝对的。企业在处理与竞争对手的关系时，应尽量主动创造良好的竞争氛围，争取做到大家都能赢——双赢。而那些破坏良好关系的不正常做法，其实于竞争双方都是有百害而无一利的。

【智慧点睛】

有些事反其道而行之比按部就班去做反而能得到更佳的效果，也就是所说的“忤合之而转化之”，其成功运用的关键在于灵活变通地把握，才可找到克敌制胜的办法。

2.选好自己人生的舞台

通观全篇，鬼谷子提出“忤合”之术是基于下面这样一个理由：一个人的一生，在漫长的人类社会历史里，不过是那么短短的一瞬间，相对于大自然的永恒来说，不过是稍纵即逝。所以，谋臣策士要想“立功、立德、立人”，成就一番

事业，就必须首先选择好自己侍奉的君主。



这是因为，当天下大乱、群雄并峙，由于刚开始的时候局势可能还不太明朗，一时还把握不住所追随的这个人是否会成为未来的君王，因此为避免自己受到伤害，就必须小心谨慎地行事。只有在通过明察暗访、度权量能等一系列暗中侦察，确定了自己的归宿去向后，才能义无反顾地辅助一个可以“成于事而合于计谋”的未来君王。

接着，鬼谷子又举例论证道：例如夏朝末年的伊尹，他为了决定在相对立的商汤王与夏桀王之间究竟忠于哪一位王而慎重地思考，他五度忠于汤王，五度背叛汤王；五度忠于桀王，五度背叛桀王之后，才下决心辅佐汤王，助其灭夏建商。又如商朝末年的姜太公吕尚，当他归顺周文王以前，也曾臣事殷纣王三次，之后才下决心臣事周文王，助其灭商建周。这些古圣人就是看清了天命所归之后，才做出向谁背谁的决断，义无反顾地归顺明主，助其建功立业，也实现了自己的人生抱负。

因此，在天下大乱，群雄对峙时，只有运用“忤合”之术来选择自己应当辅佐的君王，才能御世施教，实现人生的抱负，留英明于青史。

概而言之，运用“忤合”之术，就是要为臣者“择木而处”。所谓的“良禽择木而栖，贤臣择主而事”就是这个意思。也就是说，是良禽就要选择合适的树木筑巢，是仁人智士就要选择贤明之主，并争取得到对方赏识重用，充分施展自己的政治才华。

所以，有远见的谋臣策士都要善于观察眼前的形势，正确判断出谁贤谁昏，从而选择适合自己的，并且必能取信于天下的君主。而对于今天的社会来说，面对让人眼花缭乱的各种各样的企业和公司，就更需要我们“择木而栖”了，如果连人生的舞台都选错了，那就无异于和自己的目标南辕北辙。

据说在日本曾经流行这样一句话：“公司要想真正地稳住一个员工，就必须经过三进三出的考验”。原来当一个职工认为现在的工作不理想时，为了找到一个更好的工作就离开了现在的公司。然而，几经周折，并没有找到自己所认为理想的工作，不得不又回到原来的公司里来。不久，又会对原来的公司产生厌倦而离职，如此这般地进进出出，这样三番五次地向老板表示歉意，最后终于恍然大悟，认为除了这家公司以外没有更适合自己的公司。于是就静下心来在这家公司

好好地工作，将其作为自己人生的舞台，努力去实现自己的价值，这也等于是在不知不觉中运用了“反合”之术。

为什么选择好自己的人生舞台如此的重要呢？因为只有确定了自己的人生舞台，我们的心才能静下来，才能兢兢业业的去工作，去实现自己的价值。

俗话说“水往低处流，人往高处走”。这是现代社会人才流动的一个不可逆转的大趋势，现代人更多地是想寻得一个能够赏识自己、发挥自己聪明才干的上司或领导，所谓“雁过留声，人过留名”，谁都想能留英明于青史。人的一生是极其短暂的，碌碌无为地度过一生岂不辜负了生命的慷慨赐予?所以说，选择好自己的人生舞台就显得尤为重要了。

【智慧点睛】

既然一个人不能同时事二主，因为当你的计谋合于此者时，就一定会“忤”于彼者，反之则亦然。所以，就必须择木而栖，首先选择好自己的职业、工作的企业，并将其作为自己的人生舞台，然后努力做到不折腾、不怠慢、不抱怨，坚持下去，唯有如此，我们才算真正走在了成功的捷径上。



3.选好的路坚持走下去

鬼谷子之所以将辅佐商汤灭夏兴商的伊尹和辅佐文王、武王灭商兴周的吕尚称为“善背向者”，因为他们一旦选中了得天意得民心的明君之后，就毫不犹豫地为之效忠。同样，在我们选好了正确的道路之后，选择好了自己的人生舞台之后，也应该坚持走下去，不可犹豫彷徨，更不可半途而废。

虽然但丁说过，“走自己的路，让别人去说吧！”可是，能坚持走自己的路的人恐怕也只是少数。而坚持走自己的路，是我们每一个人获得成功的前提。我们翻开任何一位成功人士的传记，能得到的最大的感触无疑就是：他们走了自己的路，而且一路坚持下来了。比如，股神巴菲特之所以获得成功，就与他六十年如一日坚持走自己的道路是分不开的。

巴菲特被公认为股票投资之神。他目前为止已拥有数百亿美元的资产。看看他是如何踏上股票投资的道路的。在11岁时，巴菲特开始投资第一只股票。当时，他把自己和姐姐的一点儿零用钱攒起来，投入了股市。然而，刚开始的时候

总是赔钱，为此，他的姐姐骂他是败家子，并把股票都卖掉了，尽管他苦口婆心的劝说他的姐姐这些股票只有坚持放三四年才会赚钱。可他姐姐就是不听他的劝告。结果巴菲特依靠自己的坚持，小赚了一笔。

几年之后，巴菲特在哥伦比亚大学就读，此时，跟他年龄相仿的年轻人只会玩乐，但他却大啃金融学的书籍，继续进行股票投资，最终他的钱越赚越多，积累了一定的创业资本。1956年，巴菲特集资并投资创办了一家合伙公司。等到该公司资产增值30多倍以后，他适时地解散公司，退还了合伙人的钱，把精力集中在自己的投资上。如今，巴菲特已成为美国有史以来真正的金融大亨。

是的，很多成功人士在成功之前，都会精心设计自己的人生，在发现自己真正想要做的事情之前，不会贪图享受，他们会不断地进行选择，直到达到目的。巴菲特是这样的人，美国商人布拉文无疑也是这类人。

布拉文的父亲在洛杉矶经营一所大型的会计师事务所。布拉文在大学学的是会计学，毕业后进入了父亲的事务所工作。当时周围人都认为他会顺其自然地继承父亲的公司，继续经营会计师事务所时，他却觉得事务所的工作不适合自己，最后辞职了。在他37岁那年，他开始经商，经营体育用品的生意，经过十几年的努力，终于跻身超级富豪的行列。布拉文可以选择两条道路，一条是父亲指定的路，另一条是自己选择的路。他和所有具有成功潜质的人一样，布拉文毫不犹豫地选择了后者，并坚持走了下去。

不仅如此，几乎所有的成功者在追求成功的路途中，都曾面对种种逆境、重重困难，他们从未放弃过。生活中总是有许多人抱怨自己没本事，没钱没技术，没这没那，从而消极平庸。其实每个人都有成功的潜质，俗话说得好“天生我材必有用”，只要你坚持走自己的路，积极进取，就一定能成功。推销奇才韦尔奇从小就患口吃症，他当过球童，报童，卖过鞋；洛克菲勒小时候食不果腹，衣不蔽体，18岁时，仅以1000美元开始创业；松下幸之助不满10岁便背井离乡去当学徒，一生体弱多病，刚开始创下松下电器时，仅有3名员工和不到100日元的创业资本，这样的例子，不胜枚举。

【智慧点睛】

世界上没有任何一个成功人士是一帆风顺，不经历失败和挫折的。只有选择好正确的道路，一直走下去，才有成功的希望。

4.实力决定成败

在篇末，鬼谷子总结了运用“忤合术”的法则，那就是在采取行动前，一定要估量自己的能力才干，聪明睿智，度量自己技能的长短和见识的远近，衡量一下自己究竟在哪一方面不如别人，认清形势，审时度势，然后再采取行动，做一个识时务的俊杰。这样才可以知己知彼，可进可退，从而达到随心所欲、游刃有余的境界。也就是说，无论干什么事，首先就是知己，要先知道自己有多大能耐，有多大实力。因为不管是与人竞争还是联合，要想得利，都必须以自己本身的实力作为保证，否则就会归于失败。

下面这个事例中的息国之所以被灭，正是源于息侯的狂妄自大，没有自知之明，发兵进攻比自己强大的郑国而自取灭亡。

春秋初期，郑国实力很强，经常欺凌邻近的小国，一些小国忍气吞声，敢怒不敢言，唯独息国国君息侯仗着自己是侯爵，不把郑伯放在眼里，动不动就制造事端，和郑国对着干。有一年，郑、息两国又起争端，到了兵戎相见的地步。息侯直接率军奔赴郑都，然而，还没到郑国边境，就被郑军打了个落花流水。

其实，如果息侯有一点政治头脑的话，就算他不愿受郑国凌辱，也应该在联合各小国的基础上，再出兵攻打郑国，或许还真有胜利的机会。

由此看来，在做一件事情之前，一定要正确估计自己的实力，不要在自己毫无把握的时候，就盲目地采取行动。这个原则，在现代商业领域也是屡试不爽。

和田一夫是日本八佰伴蔬果供应店的老板，他努力经营着自己名下的众多店铺。但是，当时商品销售业非常不稳定，国际性的连锁店随时有可能会入侵他的势力范围。在强敌环伺的情况下，和田摸索着生存之道。他最初考虑和连锁店联营，因为这样可以增加资金，防止更大的组织渗入。但是他又一想，联合弄不好就成了合并，如果被对方吃掉，八佰伴的字号就将永远消失了。面对这样棘手的局势，和田想：“何不到国外去发展，巩固自己的基础，让八佰伴长存下去。”于是和田立即着手计划到国外开设地方性超级市场的事宜，先在巴西，再到新加坡等地。如今，单靠国外这些雄厚的资本，八佰伴已能稳固地生存了下来。

和田一夫放弃联营的方案，而选择“金蝉脱壳”之计，就在于他深知联营的弊端是容易被吃掉，而到一些竞争不太激烈的国家开店，则可巩固自己的力量。后来的事实证明，这一策略果然奏效。

【智慧点睛】

“用实力说话”，这是现代社会的一句流行语。确实，在决定成功的内外因素之中，内因往往发挥着最关键的作用。只有不断增强自己的实力，才能在激烈的竞争中立于不败之地。这就需要我们尽可能地在自知的基础上不断增强自己的实力。





揣篇——出门看天色，进门看眼色

揣术是依据对方外在形貌、举止的变化，揣测其内在真情，包括该人的能力，权变，憎恶，喜好等。要做到“出门看天色，进门看眼色”。



【本篇提要】

所谓“揣”就是指揣摩、估计、推断，通过这些方法对游说对象做出较为准确的判断。而所谓“揣情”，就是揣度、琢磨人的心理状态。所以，本篇主要讲述的就是如何根据对方表现出来的情况去揣摩其心意。因为一个人的内心有所变化，必然会通过表情、言语、行动等外在形式表现出来。通过分析、研究自然这些外在形式，就可以毫无困难地判断、揣度出对方的内情。

既然是揣摩对方的心意，自然有一些具体的范围。于是，鬼谷子又提出了揣的范围：一是“量权”，也就是考察一个国家的综合国力，包括财富的多少、民众的贫富、地形的利弊、谋士的忠奸、君臣的关系，以及百姓的向背等；二是“揣情”，也就是揣度游说对象的内心思想，了解对方的喜好与厌恶，以求应和其心意，以便制定出具体的切实可行的游说之策。

可如何才能做好“揣情”这个至关重要的游说环节呢？对此，鬼谷子又强调了两方面的内容：一是要充分认识到揣情过程的复杂性和艰巨性，不断加强自身修养（包括知识修养和性格的历练），提高观察事物的能力和预知能力；二是要善于把握时机，当对方高兴时，最易得意忘形，露出马脚。这时揣情者就要投其所好，令对方高兴，从而使对方在不经意中透出真情；相反，当对方恐惧时，就会语无伦次，忘记掩饰自己。这时揣情者就要设法探得对方害怕什么，然后给他以恫吓、威慑，从而使他在极度紧张中透出真情。

除此之外，还要有具体的揣情方法，要眼耳并用，从对方的言辞中，从对方的表情变化上，细细揣摩，加以思考；同时要在谈话过程中注意诱导和试探，使对方的表现朝着自己需要的方向深入。如此这般，我们便可成功揣摩到对方的心理变化。

【原文通读】

揣情者，必以其甚喜之时，往而极其欲也，其有欲也，不能隐其情；必以其甚惧之时，往而极其恶也，其有恶也，不能隐其情，情欲必知其变。感动而不知其变者，乃且错其人，勿与语，而更问其所亲，知其所安。夫情变于内者，形见

于外。故常必以其见者，而知其隐者。此所谓测深揣情。

故计国事者，则当审权量；说人主，则当审揣情。谋虑情欲必出于此。乃可贵，乃可贱，乃可重，乃可轻，乃可利，乃可害，乃可成，乃可败，其数一也。故虽有先王之道、圣智之谋，非揣情、隐匿无所索之。此谋之大本也，而说之法也。常有事于人，人莫先事而至，此最难为。故曰揣情最难守司，言必时其谋虑。故观蜎飞蠕动，无不有利害，可以生事变。生事者，几之势也。此揣情饰言成文章，而后论之也。

【古文今译】

揣度诸侯的实情，一定要在他们最高兴的时候去刺激他们的欲望，使其达到极点，这样他们有了强烈的欲望，就不会隐瞒自己的真实情感（因为一个人在极为高兴的时候，是不可能隐瞒自己的内心情感的）；或者在他们最恐惧的时候去刺激他们的恐惧心理，使其达到极点，这样他们内心有着强烈的恐惧，就难以隐瞒其真实的情感（因为一个人在极为恐惧的时候，也是不可能隐瞒自己的内心情感的）。这样，由于不能有效地控制自己的情感，人的内心必定能在其甚喜、甚惧之时表露出来。如果遇到其情感受到触动却不能体现其内心善恶、好恶变化的人，就暂且将其搁置起来，不与他交谈，而应该去了解其所亲近的人，从侧面了解其外表不为所动、处之泰然之时的内心真实情感。一般来说，内心的情感发生变化，必然会在外在形态上表现出来。所以人们必须常常根据自己所观察到的外在表现，来探测他们内心的隐情。这就是所谓的探测对方内心深处真实情感的方法。

凡是想要辅佐君王、谋划国事的谋臣策士，就应当详细缜密地衡量天下的权势；在向君主游说或陈情献策时，就应当仔细揣摩其内心的实情。而探测人们内心的谋划思虑、情感欲望，无不出自于这种高明的“揣术”。懂得了此术并加以运用，就可以使对方高贵，又可以使他卑贱；既可以遵从他，又可以轻慢他；既可以有利于他，又可以加害于他；既可以使他大功告成，又可以使他身败名裂。其奥妙就在于揣度之术的运用。

所以，虽然上古圣王为后世立下了治国为政的遗训，以及古代的前贤为后人留下了辅佐君王的高明智慧与谋略，然而，如果谋臣策士不是从当代实际中去量权揣情，而是仅凭借这些作为为政处世的教条，那么，天下的权势何在?诸侯们的真情实意如何?始终也是得不到的。因此，“揣情”之术既是策划谋略的根本

原则，同时，又是游说他人的一般法则。

那些善于运用“揣情”之术的谋臣策士，经常策划谋略，以事任人，一般人是无法与他一比高低的，因为他在事情发生之前，就能大略地推测出来。这是最难做到的。所以说，揣情最困难的地方就在于窥探出对方的心理变化来；而你的进言献策又必须顺应时势，合于对方的心思。

当我们观察那些嗡嗡飞行的蚊虫和一蠕一动的小虫时，就可知道它们尚有自己的利害关系，又何况是万物之灵长的人呢?谋臣策士在游说时，如果能够趋利避害，就可以创造出自己美妙的事业来；而创造美妙的事业，关键还在于谋臣策士能够审视事物发展的微妙变化。所以，谋臣策士在揣情之后，必须将自己的说辞反复地加以推敲、修饰，使文辞华美，富有感染力，最后才可向君王或诸侯们进言。



【智慧解读与运用】

1. 如何揣出人的心思

从总体上来说，揣情分两个方面，一个是“知世情”，即“量权”，就是衡量整个社会的形势，了解对方所处国家国力的强弱，人民财富的多少和这个国家与其他国家的对比情况（具体将在后面的权篇讲到）；二是“知人情”（本篇所讲的就是“知人情”），即具体探知对方的实际情况，了解其内心世界和性格特点。对此，鬼谷子特别地提出了“测深揣情”这个概念。

那么，什么是“测深揣情”呢?

在鬼谷子看来，当一个人内心有了某种想法时，就会通过表情、语言、行为等方面表现出来，通过对这些方面的细致观察与深入分析，就可以了解其内心的真实想法。是一种较为精确的“察颜观色”技术，即具体探知对方的实际情况，了解其内心世界和性格特点。实际上，这可以称得上是世界上最古老的心理分析技术。

朱元璋好不容易得了天下，他深知江山易夺，守住却难的事实，因此常常为之忧虑，生怕自己的皇位朝不保夕。

“日有所思，夜有所梦”，有一天晚上，朱元璋做了一个奇怪的梦。在梦中，俘虏们被捆绑得牢牢实实，排成一队队，挤向又矮又小的牢房。他们用愤怒

的目光注视着朱元璋。朱元璋吓得满头大汗地从梦中惊醒。此后，他心里就有了一个解不开的疙瘩，总觉得那些愤怒的眼睛在盯着自己，尤其担心有人谋反。于是，为了消除后患，朱元璋下令监狱主管把牢里的俘虏全杀了。

军师刘伯温闻讯后大吃一惊，急忙赶来，问道："皇上现在大开杀戒，不知究竟为了什么?"朱元璋便将自己的梦境讲与刘伯温听，然后说："俗话说'梦反为吉，梦正为凶'，那小牢房不正表示我的土地将越来越小，而俘虏往里面挤，不正表示他们都要跑掉了吗？显然他们跑后对我心怀敌意，不如现在杀了他们，以绝后患。"刘伯温一听，原来是一个梦引发了皇上的杀人之心，刚才的忧虑便消失殆尽。他知道打消朱元璋的念头不是一件简单的事情，估计原因是他对自己的江山太过紧张。于是想出了一个主意。

"恭喜皇上！恭喜皇上！"刘伯温满脸欣慰地对朱元璋说。"现在我正烦着呢！那些俘虏的眼睛时不时地闪现在我的脑海里，何喜之有？"朱元璋不耐烦地说。"皇上的梦乃大吉大利之梦也！"刘伯温毕恭毕敬地回答道。朱元璋说："何以见得?难道我刚才解的梦没有道理吗？那你给我解释解释！"刘伯温解释道："如果'梦正为凶，梦反为吉'，则那些硬挤入牢房的囚犯，不正是安居乐业，极力拥护您的百姓吗？那些又窄又小的牢房不正预示着您的江山将越来越雄大吗？至于俘虏们被牢牢实实地押绑，不正表示那些还不服从的民族必将归顺于您吗？这个梦实在是太吉利了。皇上还有什么值得担心的呢？"

朱元璋听后龙心大悦，频频点头，马上收回了成令。

刘伯温顺势而谏，抓住的正是朱元璋在噩梦中惊醒后的恐惧情绪，在对方失去理智的情况下明白了欲杀俘虏的原因。而后巧言圆梦，使朱元璋的情绪稳定了下来，并高兴地接纳了他的劝谏，收回了命令，轻而易举地避免了一场血光之灾，巩固了朱元璋的江山。这就是对"测深揣情"成功的运用。

作为一种广泛适用于社会实践的心理分析技术，"测深揣情"在现代社会中，运用的最多的就是营销了。

在营销中，我们会经常运用"测深揣情"式的观察技术，来了解目标人物的爱好、态度、价值观、心理倾向等方面的心理内容。其观察与分析的重点主要体现在三个方面：语言的分析、表情的分析、行为的分析。

【语言的分析】

我们知道，鬼谷子对于人物语言的分析，主要是运用"反应思维"，从

“象”、“比”两方面来入手分析。语言信息的内涵称之为“象”，语言信息的外延称之为“比”。通过对于语言“象”、“比”的分析，就可以对人物的思想、心理做出精确地分析、判断，可以了解人物的观点、态度、需求等内容。

【表情的分析】

现代心理学的发展，对于人物表情的分析达到了一个新的高度，由此产生了“脸部语言”等相关心理分析技术。运用这门技术可以在一定程度上了解人物的性格、气质以及品性等。

例如，心理学研究发现，当人对某项事物感兴趣时，瞳孔会放大，而且这一生理现象是人的主观意志所不能控制的，有经验的人往往会从对方的瞳孔变化来揣测对方的内心想法。

当然，人的瞳孔很小，没有特殊仪器的帮助，肉眼是很难直接观察到他人瞳孔的变化的，但是这并不妨碍有些人具有对于瞳孔变化的直觉感知能力。

此外，有学者通过研究发现，说谎者的笑容有时候会呈现出某种不对称，因此通过对于类似的表情分析，往往可以感觉到他人的微妙心理。

【行为的分析】

行为分析主要表现在两个方面：对于人物肢体语言的分析；对于人物日常行为的观察。一些现代式营销技术中，对于人物的行为分析，往往从其行为力度的大小强弱来判断人物的个性、气质等特点，如：是坚持型还是妥协型等等。与现代式营销技术中的行为分析不同，鬼谷子揣情技术关于人物行为的心理分析，更加关注人物行为的象征意义，并认为对于各种行为象征意义的分析，往往可以抓住隐藏在背后的深层心理。

例如，老板用力地拍拍你的肩膀，说：“好好干！”

对于这样的行为，如果按照现代式营销技术的相关分析，可能会得出这位老板是一位有魄力的、坚持型的人。

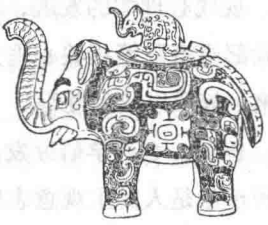
但是按照鬼谷子式的观点，这种用力拍肩膀的动作，则可以有不同的理解，如：可能是对你非常信任的表达，可能是对你工作不满的暗示，也可能是老板心情极好的表现等。究竟是哪种情况，还需要结合具体情景中的其他因素来综合判断。

如果一个人能够从以上三个方面来“察言观色”，通过在现实生活中的不断实践，他就会逐渐形成一套适合自己的人物类型识别系统，从而大大提高对于人

物识别的效率和准确性。

【智慧点睛】

事实上，在人际交往的过程中，对于所交往的对象的一些偏好、习惯等方面的心理观察，都可以运用“测深揣情”式的观察技术来获得认知。所以，一定要在平时注意“察言观色”，做到“出门看天色，进门看眼色”。



2.学会科学地预测

当我们形容一个人预测事情很准时，常常会用上如“神机妙算”、“料事如神”、“未卜先知”等诸多形容词。其实，人毕竟不是传说中的神仙，不可能掐指一算，就能前知五百年、后知五百年。准确的预测，靠的是揣情、智慧、经验和逻辑思维能力。

而历史上所谓的那些高瞻远瞩，运筹帷幄，决胜于千里之外的人——譬如我们最熟悉三国时期的诸葛亮，汉代的开国功臣张良——他们无疑都是善于运用揣情为人谋事的人。正因为他们善于揣情，通过揣出的情况进行分析推理，所以，往往总是在事情发生之前，就已经预料到了。在鬼谷子看来，这种料事如神的境界是最难达到的，所以，他说“先事而至，此最难为”。

当然，不仅是在战争中，在商业竞争中叱咤风云的人物，也都不乏料事如神的本领。譬如，以“石油大王”的名号著称于世的洛克菲勒，当初也是靠着料事如神的绝招打开财富大门的。

1859年，当美国宾夕法尼亚州出现了第一口油井时，洛克菲勒就看到了这项风险事业的前景。在别人畏缩不前的时候，他凭借非凡的冒险精神与合伙人争购了安德鲁斯•克拉克公司的股权。当他所经营的标准石油公司在激烈的市场竞争中控制了美国出售全部炼制石油的90%时，他并没有就此止步。

19世纪80年代，利马地区发现了一个大油田，因为含碳量很高，人们称之为“酸油”。当时没有人能找到一种行之有效的方法提炼它，因此只卖15美分一桶。洛克菲勒认为这种石油总有一天会找到方法提炼，所以执意要买下这个油田。当时他的建议遭到董事会大部分人的反对，但是洛克菲勒却坚持说：“如果你们不同意，我将冒个人风险，自己拿出钱投资这一产品。”他的决心终于感化了那些董事们，并取得了董事们一致的同意，将这一决策贯彻执行了。结果，才

过了两年时间，洛克菲勒就找到了炼制“酸油”的方法，油价一下子从一角五分涨到一元，标准石油公司在那里建造了全世界最大的炼油厂，盈利猛增到了几亿美元。

【智慧点睛】

说一个人“料事如神”，是因为他的经验和思维均达到了很高的境界，能对事情未来的发展趋势进行相当准确地判断。这样的人高瞻远瞩，是真正的领袖型人才，也是每一个渴求成功的人效法的对象。

3.要做到知人隐己



在进行游说前和进行游说时，既然要“审量权”、“审揣情”，那就需要谋臣策士做到知人隐己，也就是鬼谷子所说的“隐事成己术”。

有时候，“隐己”是为了摸清情况，查明虚实，以便分别对待。但“人莫先事而至，此最难为”，所以成功的关键就在于筹划好切实可行的实施措施，而不被人看破，在对方神不知鬼不觉地情况下就摸清对方的底细。

说起来，在我国历史上成功地运用“隐己成事术”的最突出的事例，要算吕不韦的“奇货可居”了。这个生活在战国末年的商人无疑就是这样一位精通“隐己成事术”的权谋术士。他不仅是一个成功的商人，更是一个善于运用自己的商业头脑的出色的政治家。

某年，吕不韦到赵都邯郸（今河北邯郸）经商，偶然在街上遇到一年轻公子，此人仪表堂堂，举止文雅有礼，一派贵胄之气，却衣着寒酸，吕不韦见了，不觉暗暗称奇。

经暗中询问，才知此人原是秦王太子安国君的次子，名叫异人，现委质于赵。因如今秦赵交恶，所以赵王不供他车马仆从及生活费用，因此才落到这般地步。吕不韦凭着他敏锐的商业判断力，顿时眼睛一亮，心里想道：“机会来了！此奇货可居以生利千百倍!”很快，吕不韦就在心中制定了一套“隐己成事”，需暗中活动数年才能实现目的的长远计划。

为了实行这一计划，他先利用自己的金钱和巴结逢迎的看家本领，去结交赵王派来监视异人的大夫公孙乾，直至把公孙乾收买得如同亲兄弟之后，才适

时地在一次公孙乾招待他的家宴上问起秦王孙异人的情况，求公孙乾让异人同饮酒。席间，吕不韦又瞅公孙乾上厕所的机会，直攻其心地向异人问道："当今秦王已老，虽然您的父亲有二十几个儿子，但是在您的父亲还未选定继承人的情况下，您难道不心动吗？"异人摇了摇头，叹了口气，说："我远质异国，有何办法呢？"

吕不韦见事实和自己当初揣得的情况毫厘不差，就顺水推舟地向异人表示说，如果他真想得到王位，他愿意帮忙。异人一听，心中大喜，向吕不韦许诺道："若得王位，我与你富贵与共。"话虽这么说，但狡猾的吕不韦并不十分相信，于是又开始施展第二计谋。

他设下家宴，请来公孙乾和秦王孙异人，让自己最宠信而又刚怀孕的美妾赵姬出来陪酒。异人正处在情心萌动之年，对貌美如花的赵姬当然频频注目。

事先受了吕不韦指使的赵姬，这时使出浑身手段，把异人勾得心动神摇，魂魄皆失。吕不韦是看在眼里，喜在心里，然后赶忙把公孙乾灌醉，亲口把赵姬许给异人。异人自然是喜不自禁，等二人共同使手段买得公孙乾答应后，便正式在公孙乾府上与赵姬成亲。

吕不韦见拴住了异人，便给异人两口子留下五百金作花费，自己带上珠宝玉器，到秦国实施他的第三步计谋。

到了秦国，他在安国君的宠姬、自己无亲生儿子的华阳夫人身上下功夫，花费了若干金银珠宝，终于买通了这位安国君的"内当家"。俗话说，"拿人家的手短，吃人家的嘴软"，受了别人的恩惠，自然要为别人办事。于是，华阳夫人就在安国君那里吹了"枕头风"，让安国君把异人收为她的嗣子，正式立为安国君的继承人。

三步计谋已妥，吕不韦便"隐"在赵国等待时机。不久，赵姬生下一个"不足月"的孩子，异人满面喜色，吕不韦更是暗中高兴。就在孩子三岁时，机会来了，秦兵围困赵都邯郸，只要一出城门便是"秦人的天下"。

于是吕不韦拿出三百金活动好南城门的守门将士，说自己思家心切，想回家看看，求个方便。将士们见钱眼开，答应乘夜色放吕不韦出城。吕不韦又到公孙乾处辞行，把公孙乾及其亲近之人灌得大醉不醒，借机让异人化装成他的仆人，载上珠宝，从南门出了城。等公孙乾醒后不见了人质异人时，吕不韦已与异人到达了秦营中。辗转回到秦国，正赶上秦昭襄王驾崩，安国君即位，异人于是被封为太子，成了国君的继承人。

这时，吕不韦又“快马加鞭”，实施起第四步计谋，在四年之内先后设计害死了秦昭襄王的继承人秦孝文王（安国君）和秦孝文王的继承人秦庄襄王（异人），把幼小的赵姬之子（秦王嬴政）扶上王位，而自己独揽秦国大权，实现了自己“居奇货以生利千万倍”的夙愿，成了“不在位的君王”。

作为一个商人，吕不韦善于把握时机，贱买贵卖，积蓄了不少钱财。但他并不仅仅满足物质追求，还想凭借自己的智谋和金钱，在政治上试试身手。偶然遇见异人之后，他萌生了谋得秦国大权的愿望，但他并没有为此公开招兵买马，起事夺权。当然，在当时的社会背景下，这样做肯定也不会成功。相反，他采取了“偷梁换柱”的手法，运用“隐己成事”的权术，把自己“隐”在幕后，看准时机，操纵、拨动秦国继承人选取问题，经过长期的幕后活动，终于达到了自己的目的。这则“隐己成事”术用得实在是再巧妙不过了。

再来看一则商业上的隐己成事术。

在美国西部的某个城市，有这样两家商店，不仅店面相邻，而且卖的都是廉价商品，其中一家名叫美国廉价商店，另一家叫纽约廉价商店。作为双方生意场上的竞争对手，结果可想而知了。事实也确实如此，长期以来，两家店主一直就各自商品的销售进行着激烈的“战斗”。

一天，纽约廉价商店的橱窗中挂出一幅广告，上面写着：出售亚麻布被单，瑕微疵小，价格低廉，每床售价6.50美元。

居民们看到这则消息，纷纷奔走相告，趋之若鹜，争相前来购买。然而，这时，隔壁美国廉价商店的橱窗里赫然出现了这样一则广告：我店的被单与隔壁的相比犹如罗密欧与朱丽叶的亲密关系一样，不过，每床只要5.95美元。

见隔壁卖得比这里更便宜，拥向纽约廉价商店的人们于是马上放弃了这里的交易，转而拥向美国廉价商店，一齐挤进店内，只消片刻，被单就被蜂拥而至的人们抢买一空。

类似这样的竞争在这两家商店之间可以说从未间断过。忽而东风压倒西风，忽而西风压倒东风，无尽无休。而当地的居民也总在盼望他们之间的竞争，因为他们的竞争会给人们带来好处，可以用很少的钱就买到十分“便宜”的商品。

除了利用广告相互压价竞争外，两家商店的老板还常常站在各自的商店门口，相互指责对骂，甚至拳脚相加，场面十分激烈，但最终总有一方败下阵来，才能停止这场残酷的“战斗”。这时坐山观虎斗的市民们则好比在比赛场上听到起跑的枪声一般争先恐后地拥向胜利一方的商店，将店内的商品一抢而空。就这样，两家商

店的矛盾越演越烈，成为当地最为著名、最为紧张，也最为持久的两个死对头。

一晃几十年过去了，两家商店的主人也老了。突然有一天，美国廉价商店的老板失踪了，铺面上了锁。人们再也看不到他们相互竞争的精彩场面了。一开始甚至都感到茫然失措，总觉得心里好像缺点什么。不料，过了一段时间，纽约廉价商店的老板也将自己的商店拍卖了，随后也搬走了。从此附近的居民再也没有见到过这两个带给他们刺激和利益的怪人。尽管人们每一天都在盼望奇迹出现：铺面又开张了，两家店主人重新开始“战斗”，但奇迹始终没有出现。

后来，经过调查得出了一个让人哗然的结果：原来，这两个死敌竟是一对亲兄弟，他们平时的相互威胁、咒骂、攻击原来都是特意扮演的，所有的“战斗”原来都是骗局。因为在他们两个人的“战斗”中，不论哪一方胜利了，只不过是由胜利一方把失败一方的货物一齐卖掉罢了。几十年来，他们正是利用了人们的求廉心理，隐于无形，通过不间断地“战斗”蒙蔽了当地的消费者。

【智慧点睛】

“隐己成事术”用于商业经营之中常常是经营者为了掩盖自己的企图，通过各种手段来迷惑众人。上述两位经营廉价商店的兄弟，就是借激烈的“战斗”给想占小便宜的消费者造成一种错觉来促销商品的。



摩篇——临渊钓鱼，知人虚实洞若观火

“摩意”，就是寻找、琢磨那些表面现象的内在心里原因和意图而后顺从之。只要你准确地把握住了对方内心的想法，就必然会在他的内心产生极大的反应，而且其心理状态也一定会表现出来。这样，你就完全可以按照自己的思路去支配对方。其关键在于，运用基本原理+权术+时机，善于等待、捕抓有利时机。





【本篇提要】

在上一篇中，鬼谷子讲到了通过各种手段揣得对方的真情实意的“揣情”术，此篇所讲的“摩意”则是指在揣得实情之后，“从而应之”。所以，本篇实际上就是《揣篇》所讲的“揣情”的继续，两者实际上是密不可分的姐妹篇，是互为表里、密不可分的一个过程中的两大步骤。只不过，《揣篇》侧重的是掌握世情和“人情”，获得与游说对象有关的外部信息，而本篇侧重将通过“揣情”得到的外部信息进行分析、归类、推度、反验，得出这些外部信息产生的内因，从而把握好对方的好恶欲求，更好地制定出更有效的说服方法。

从两者的区别来看：揣是由表及里、由外到内，通过对方的外在表现去了解他的心理变化，只是合乎实际的逻辑推理，处于静态的观察阶段；而摩则是积极主动地运用诸多攻心战术去引诱对方表露自己的内心情感，以检验自己揣的判断是否与事实相符。所以《摩篇》可以说讲述的是攻心战术的具体运用，其目的是以“摩意”之术让对方内心难以探知的情感也表现出来。

在具体运用的过程中，首先就是要分析通过“揣情“所得来的信息，即对《揣篇》得来的外部信息进行加工整理，以此来判断对方的心性，主要有以下十种：“有以平，有以正，有以喜，有以怒，有以名，有以行，有以廉，有以信，有以利，有以卑。”而正是因为游说对象性格的不同，所以在运用“摩”术时就必须做到因人而异，只有了解到“平者，静也；正者，直也；喜者，悦也；怒者，动也；名者，发也；行者，成也；廉者，洁也；信者，明也；利者，求也；卑者，谄也”后，才会在揣摩对方的心意时做到见机行事，灵活掌握。

不仅如此，当揣测出对方的真实意图后，还要进行检验，判断所推得的结果是否正确。文中认为：试着根据对方的好恶期望，提出建议和言辞，来仔细观察对方有怎样的表现，如有反应，再顺势诱导；如无反应，再另谋他法。

最后，文中提到三个成功游说的条件：“故谋莫难于周密，说莫难于悉听，事莫难于必成，此三者，唯圣人然后能之”，如果能够让三者有机结合起来，便可达到预期的目的。

【原文通读】

摩者，揣之术也。内符者，揣之主也。用之有道，其道必隐。微摩之以其所欲，测而探之，内符必应。其应也，必有为之。故微而去之，是谓塞窌、匿端、隐貌、逃情，而人不知。故能成其事而无患。摩之在此，符之在彼。从而应之，事无不可。

古之善摩者，如操钧而临深渊，饵而投之，必得鱼焉。故曰：主事日成而人不知，主兵日胜而人不畏也。圣人谋之于阴，故曰神；成之于阳，故曰明。所谓主事日成者，积德也，而民安之，不知其所以利；积善也，而民道之，不知其所以然；而天下比之神明也。主兵日胜者，常战于不争、不费，而民不知所以服，不知所以畏，而天下比之神明。

其摩者，有以平，有以正，有以喜，有以怒，有以名，有以行，有以廉，有以信，有以利，有以卑。平者，静也；正者，直也；喜者，悦也，怒者，动也；名者，发也；行者，成也；廉者，洁也；信者，明也；利者，求也；卑者，谄也。故圣人所独用者，众人皆有之，然无成功者，其用之非也。故谋莫难于周密，说莫难于悉听，事莫难于必成，此三者，唯圣人然后能之。

故谋必欲周密，必择其所与通者说也。故曰：或结而无隙也。夫事成必合于数，故曰：道数与时相偶者也。说者听必合于情，故曰：情合者听。故物归类，抱薪趋火，燥者先燃；平地注水，湿者先濡。此物类相应，于势譬犹是也。此言内符之应外摩也如是，故曰：摩之以其类，焉有不相应者？乃摩之以其欲，焉有不听者？故曰独行之道。夫几者不晚，成而不抱，久而化成。

【古文今译】

“摩意”之术，就是“揣情”之术的继续。所谓“内符”（内心情感与其外在表现），就是“揣情”之术的主旨。如果谋臣策士能够熟练地运用“摩意”之术，那么，他使用技巧来说服了人却不会为世人所觉察。

运用“摩意”之术时，谋臣策士先要小心翼翼地满足君王的欲求，借此来揣测并刺探他内心的秘密。君王的内情既然已表露于外，他就一定会有所行动，有所作为。这样一来，谋臣策士“摩意”的目的就能达到；这时，一个成熟的谋士就要悄悄地离开君王，将自己深深地隐藏在民间，即便是那些熟悉自己的人看到了也认不出来。人们不知道事情是谋臣出的主意，事情成功了，功劳归功于君王，谋士自己也就可以避免由此而引起的祸害。谋士在这里用“摩意”之术诱惑

君王，对方就一定会在那里有所响应；然后再故意去迎合他，追随他，那就没有什么事不能办到。

古代善于运用“摩意”之术的谋士，就像拿着钓钩而来到深潭钓鱼一样，只要把带有鱼饵的钓钩投进深潭，就必然能钓到大鱼。所以说：“所进行的事成功了还没人知道，所指挥的兵胜利了还没人畏惧。”圣人都是在暗中进行“摩意”之术，所以才被称为“神”；等到他的谋略大功告成而昭示天下了，才又被称为“明”。

所谓谋事每每取得成功，首先在于广积德政，施行仁德，使人民得以安居乐业，却又不知道为何会如此顺利；其次在于多行善事，使人们无形之中遵循着去做，却又不知道是谁在引导他们。因此，天下的人把他比作“神明”。那些指挥作战每每取得胜利，其原因就在于指挥员常常在不经过激烈争斗、不消耗任何军费的情况下，就将战争消灭在萌芽状态之中（也就是胜于无形，不战而胜），以致使人们不知道为什么要敬服他，不知道为什么要畏惧战争。因此，天下的人把他比作“神明”。

在运用“摩意”之术时，所采用的方式是不尽相同的。有用平和态度的，有用正义责难的，有用曲意逢迎方式的，有用愤怒激人方式的，有用以名声引诱的，有用行为逼迫的，有用廉洁感化的，有用信义说服的，有用利害诱惑的，有用谦卑套取的。

所谓“平”，就是平静；所谓“正”，就是正直；所谓“喜”，就是喜悦；所谓“怒”，就是鼓动；所谓“名”，就是名誉；所谓“行”，就是成功；所谓“廉”，就是廉洁清白；所谓“信”，就是明了；所谓“利”，就是求取；所谓“卑”，就是谄媚。

所以，圣人善于运用的“摩意”之术，众人也可以运用，至于能不能取得成功，就是运用的方法得当与否的问题了。因此，谋划方略最难莫过于周详缜密，向人游说最难莫过于对方全部听从，做人行事最难莫过于一定成功。这三点，只有圣人才能够做得到。所以说，谋略要做到周详缜密，就必须选择那些可以沟通的志同道合者进行论证，所以说结交朋友要亲密无间。事情要取得成功，就一定要合乎天数即自然规律，所以说天道、术数与天时相配合才可以保证成功。向人游说要想使对方全部听从，说辞就必须与人情相合，所以说情意相合才能被人听从。

所以说，世上万事万物都有其固定的属性，物以类聚。这就如同抱着柴薪投向烈火，那么干燥的部分一定会首先燃烧起来；也好比是往平地上倒水，潮湿的

地方一定最先被浸透。这就是物类互相呼应之理。因为相同的事物在物性上必然会产生相应相趋的现象。而被游说者的“内符”响应着游说者的“外摩”，也是同样的道理。所以说，用与对方气味相投的事物去“摩意”他，对方哪里有不响应的道理呢?用对方所想得到的东西去“摩意”他，对方哪里有不听从的道理呢?所以说这是志向高洁、不随波逐流的人才能运用的方法。只要通晓事物细微的征兆和趋势而果断行动的人，就会不失良机取得成功，取得成功也不居功自傲（历史上凡是能见机行事的人，永远不会发出为时已晚的感叹；凡是能功成身退的人，永远不会为功名所拘束），若能如此持之以恒，就能够逐步使教化行之于天下，达到自己的目标。

【智慧解读与运用】

1.有饵自有鱼上钩

关于“揣”与“摩”的关系，鬼谷子开篇点题：“摩者，揣之术也。内符者，揣之主也。”由此可见，“摩意”之术是揣情的一种方法，而且还是一种最基本的方法。

所以，在鬼谷子看来，古代通晓“揣摩”秘诀的纵横家，就如同拿着鱼竿在水边垂钓一般，只要运用得当，必有鱼儿上钩。

下面就来看看纪晓岚是如何用“饵”来下钩解救自己的。

纪晓岚是翰林院大学士，能言善辩，机智过人，被誉为“铁齿铜牙”。

有一天，纪晓岚陪乾隆在御花园里散步。心血来潮的乾隆忽然想故意刁难刁难纪晓岚，就问纪晓岚：“纪爱卿，忠和孝到底应该怎么解释呀？”

纪晓岚答道：“君要臣死，臣不得不死，此为忠；父要子亡，子不得不亡，此为孝。”

乾隆一听，说：“那你觉得自己是朕的忠臣吗？”

“臣自以为是。”纪晓岚没料到乾隆是在故意刁难他，如实回答道。

“既然这样，那朕现在以君王的身份，要你立刻去死！”

“这——”纪晓岚慌乱了一下，但很快就想到乾隆可能只是故意为难他，不会真让他去死的。旋即想出一个好主意，答道：“臣遵旨！”乾隆于是好奇地问：“那你打算怎样死？”

纪晓岚显得又害怕、又紧张地回答道："跳河。"

乾隆一挥手，说："好！那你现在就去跳吧！"等纪晓岚走后，乾隆便在花园里踱着步，在心里盘算着纪晓岚将会如何度过这道难关。不一会儿，纪晓岚跑了回来。乾隆故意板起脸来问道："纪爱卿，你怎么还没有去死呢？"

纪晓岚说："我刚刚走到河边，正准备跳下去时，不料碰到了屈原，他不让我跳河寻死。"

乾隆感到奇怪了："你这话是什么意思？"

"刚才我站在河边，正想跳下去，河里突然涌起了一个大旋涡，好像要有东西从水里冒出来一样。我定睛一看，竟是投江自沉的楚国忠臣屈原。"纪晓岚一板一眼地说。

"是这样啊，可这和你跳不跳河有什么关系？"乾隆明知他故弄玄虚，但仍想看看他如何作答。

纪晓岚不慌不忙地回答道："怎么会没关系，万岁爷请听我接着往下说啊。他看我要寻死就指着我问，'你为什么要跳河？'，我就把刚才皇上要臣尽忠的事情告诉了他。"他说：'这就不对了！当年楚王是昏君，所以我不得不跳河。可是我看当今皇上是个圣君，不应该再有忠臣要跳河啊！你应该赶紧去问问你们的皇上，他是不是也是昏君？如果他自认是，那时你再来跳也不迟，正好也有个人陪我做伴。'因此臣只得又跑回来。"乾隆听了，忍不住哈哈大笑道："好你一个巧舌如簧的纪晓岚啊！朕算服你了。"

乾隆本想以"君叫臣死，臣不得不死"来为难纪晓岚，却没想到纪晓岚将计就计，以碰到屈原为饵下了钩。如果乾隆确实让其投河，就证明了他的昏庸；如果就此作罢，那为难纪晓岚的计谋就以失败告终。权衡利弊，乾隆也只能暗自认输。

除此之外，"香饵钓鱼"在现代商业上也得到了广泛的运用，尤其是在广告宣传中更是司空见惯的谋略。诸如吃蜜饯可以吃到港币，吃乳酪可以吃到金币，喝酒可以喝到足球，一杯可乐可以使万元钞票唾手可得等等。恰当地使用该手段，确实可以做到："主事日成而人不知，主兵日胜而人不畏也。"譬如，"世界红茶大王"——英国的里甫顿，就是以高明的"香饵钓鱼"的营销才能誉满天下的。

某个冬季，一位乳酪制造商请里甫顿替他在圣诞节前的商品特卖期销售乳酪。里甫顿思考了一阵后，定下了"投李索桃"、"香饵钓鱼"的策略，准备以

50:1的比率在乳酪里装入一块金币，以此在诱惑消费者。

此前，他用气球在空中广发传单，大肆宣传，接着在蜂拥而至的人群面前当众装入金币。这些金币顿时使整个苏格兰都沸腾了。因为在欧美曾流行这样一种说法：谁若在圣诞节前后所吃的糖果中吃到一枚六便士的金币，他就将在这一年里万事如意，大吉大利。对于这样一个奇特的消息，当地的报纸也是大登特评，有的剧团甚至以此为题进行表演，就这样，里甫顿无形中得到了一大批免费宣传员。

在金币的诱惑和广告宣传的大肆渲染下，到了销售日，成千上万的消费者如潮般地涌进售有里甫顿乳酪的商店购买乳酪，使其乳酪销售量剧增，一时令做乳酪的同行们嫉妒不已。于是就有人偷偷到苏格兰当局告发里甫顿，说他的经营手段有赌博嫌疑。当局派警察开始加以干涉，新闻机构也马上跟踪全方位报道。即便如此，里甫顿仍然我行我素，并根据当局干涉的内容，发布了一则有针对性的广告：亲爱的顾客，感谢大家喜爱里甫顿乳酪，但如发现乳酪中有金币，请您将金币送回，谢谢合作。然而，消费者不但没有退还金币，反而更在乳酪含金币的声浪中踊跃购买，而苏格兰当局的警察认为里甫顿已有悔改之意，即已着手收回金币，便不再加以干涉。

同行们见自己的告发反倒助了他一臂之力，气急败坏之下，又开始采取进一步的行动。他们联合起来，以食物不安全为理由要求警方取缔里甫顿的危险行为。在警方的再度调查下，里甫顿又在报刊上登了一项告示：根据警方的命令，敬请各位食用者在食用里甫顿乳酪时，一定要注意里面有个金币，以免误吞金币造成危险。这则表面上是应付警察和同行们的告示，实际上又是一则更生动具体的广告，无形中再次掀起了一次购买里甫顿乳酪的热潮。

通过这个事例，我们可以看到里甫顿的成功就在于他深知钓鱼时要投入香饵。虽然他牺牲了一点金币，换回的却是“日进斗金”的收益。加之同行们的围追堵截、当局警察的积极干涉、新闻机构的全方位报道，都渲染了乳酪销售的空前盛况，终使其推销的奶酪声名鹊起。真是“钓者露饵面藏钩，故鱼不见钩而可得”（里甫顿就是立顿，只是用于人名译作“里甫顿”，用于商标译作“立顿”）。

【智慧点睛】

有饵自有鱼上钩，所以无饵者门可罗雀，有饵者门庭若市。不过，也要注

意，钓者是露饵面藏钩，所以，鱼不见钩才可得。

2.你靠什么去打动人

说服他人，关键就在于你说的话、你做的事是否能打动你想打动的人（攻心）？而“攻心”之前，首先就需要去揣摩对方的心思和意愿，也就是“摩之以其欲”，然后才能有针对性的去打动对方的心。针对此，鬼谷子在篇中提出了各种不同的策略，列举了很多种揣摩的方法：

“有以平，有以正，有以喜，有以怒，有以名，有以行，有以廉，有以信，有以利，有以卑。”我们可以将其笼统称之为“情感攻势”。

在下面的这个战例中，孙策便是充分利用了对方恃强自傲的心理，故意用谦卑的言辞来打动对方、麻痹对方，最后出其不意地将其一举击败。

东汉末年，群雄并起。年仅十七岁的孙策继承父志，势力逐渐强大。公元199年，孙策欲向北推进，准备夺取庐江郡。但占据庐江的军阀刘勋势力强大，孙策认为硬攻难以取胜，于是，就采取了“情感攻势“。派人给刘勋送去一份厚礼，以弱者的身份向刘勋求救，说上缭经常派兵侵扰，我们力弱，不能远征，请求将军发兵降服上缭。并在信中把刘勋大肆吹捧一番。刘勋见孙策极力讨好他，万分得意。而他本来早就想夺取上缭，因为那里物资十分富庶，今见孙策软弱无能，故免去了后顾之忧，因此决定发兵攻打上缭。

这时，部将刘晔上前极力劝阻，可刘勋已经被求胜心冲昏了头脑，什么也听不进去。刘晔见刘勋主意已定，也不敢再阻挠。

正当刘勋亲率几万兵马前去攻上缭时，时刻在背后监视着刘勋行动的孙策乘虚而入，立即率领人马水陆并进，袭击庐江，几乎没遇到顽强的抵抗，就十分顺利地控制了庐江。刘勋猛攻上缭，一直不能取胜。突然得报，孙策已取庐江，情知中计，后悔已经来不及了，只得灰溜溜地投奔曹操。

是的，人都是有情感的，要想打动别人，就要很好地利用情感，发动情感攻势。在下面的这个故事中，我们来看看一个英国青年，如何用1英镑战胜了10万英镑。

英国有位孤独的老人，他无儿无女，又体弱多病，生活过得很是凄凉。为了让自己不至于死了都没有人知道，老人决定搬到养老院去。于是，老人在报纸上登了一则出售他那所漂亮住宅的广告，底价是8万英镑。广告刚登出去，购买者

就闻讯蜂拥而至。人们很快就将它炒到了10万英镑，而且价格还在不断攀升。这时，一个衣着朴素的青年来到老人眼前，弯下腰，低声说："先生，我也好想买这栋住宅，可我只有1英镑。"青年的表情并不沮丧，他继续诚恳地说："如果您把住房卖给我，我保证会让您依旧生活在这里，和我一起喝茶、读报、散步，让您天天都快快乐乐的——请相信我，我用我的人格向你保证，我会用我的真心来关爱您！"老人颔首微笑，挥手示意人们安静下来，"朋友们，这栋住宅的新主人已经产生了。"老人拍着青年的肩膀，"就是这个小伙子！"

"贱买贵卖"虽然是最常见的生意原则，但在生意场上也还有感情的溪流和人性的光辉。在这个故事里，青年人避开了房屋的价值问题，而是采取情感攻势，直接用款款深情来打动老人，使他赢得了意料之外的胜利。

【智慧点睛】

在洞察人性的基础上，用诉诸情感的方式去打动人，使之顺从自己的意愿。这是现代交际中常用的法则，也是最有效的成功方法之一。



3.胜于无形是大智慧

"主事日成而人不知，主兵日胜而人不畏"、"潜谋于无形，常胜于不兵不费。"这是《鬼谷子》的精髓之所在，与《孙子兵法》中强调的"百战百胜，非善之善者也；不战而屈人之兵，善之善者也"不谋而合，其核心都是实施战略的非攻原则，即不通过武力交锋而达到战略目的，这是最圆满的胜利，也是战略家所追求的最高目标和完美境界。

我们知道无论何事，事后控制不如事中控制，事中控制不如事前控制。如果任何事物都在刚刚出现变化征兆时，就已经在预料之中了，并用人的智慧引导变化朝着有利的方向发展，那就能做到胜于无形。

据史料载，一日，魏文王问名医扁鹊说："你们家兄弟三人都精于医术，到底哪一位医术最好呢？"

扁鹊回答说："大哥最好，二哥次之，我最差。"

魏文王感到很纳闷，于是又问道："那么为什么你最出名呢？"

扁鹊答说："我大哥治病，是治病于病情发作之前，由于一般人不知道他

事先能铲除病因，所以他的名气无法传出去，只有我们家里的人才知道。我二哥治病，是治病于病情刚刚发作之时，一般人以为他只能治轻微的小病，所以他只在我们的村子里才小有名气。而我扁鹊治病，是治病于病情严重之时，一般人看见的都是我在经脉上穿针管来放血、在皮肤上敷药等大手术，所以他们以为我的医术最高明。”文王听后连连点头称道：“先生不愧是一代名医啊，连说话都这么具有哲理性。”

这就是《孙子兵法》中所讲的“善除患者，理于未生；善胜敌者，胜于无形”。正如扁鹊的大哥，防患于未然，由于患消于未生，没有动大手术，没有把病人折腾得九死一生，所以他的医术也就不为人知。

再来看看为了达到不战而胜，胜于无形的目的，日本公司是如何乔装糊涂占便宜的。

美国一家公司与日本一家公司之间进行许可证贸易谈判。谈判开始，先由美方代表发言。美方代表详详细细地向日方代表介绍了己方的立场、态度和具体措施。整个过程中，日方代表只是埋头记录，一言不发。待美方代表发言结束后，向日方代表征求意见时，所有日方代表都装起糊涂来，相互之间，你望我、我望你，好像不知如何是好。

不得已，美方代表只有进一步追问他们的意见。不料，日方代表却冒出一句：“我们根本没听明白。”“什么地方不明白，”美方代表着急地问道。日方代表回答说：“全都不明白。所以，还请允许我们回去研究一下。”

第一轮谈判就这样结束了。数星期以后，日本公司又派来新的代表进行第二轮谈判。面对这些陌生的面孔，美方代表只好从头开始，再次将美方的立场、态度、具体措施逐一做了详细的介绍。同上次一样，日方代表认真地做着记录。待美方代表介绍完毕，向日方代表征求意见时，日方代表又是你望我、我望你，好像不知如何是好。当美方代表再次征询他们的意见，日方代表说话了，然而和第一次的回答一摸一样。

“我们不明白。”

“什么地方不明白？”

“全都不明白。”

日方代表再次要求休会，因为“他们要回去研究才能做出最后的决定”。迫于无奈，美方代表也只好同意。

就这样，马拉松式的谈判持续了半年多，美国人终于被激怒了，大骂日本

方面毫无诚意。就在美国公司已经完全松懈之时，日本的代表团却突然飞至美国。这一回，不待美国人开口，日本方面就拿出了他们自己精心准备好的方案交给美国公司，由于美国公司的代表们毫无准备，又很想谈成这项贸易，只好按日方的方案签了字。而日本方拟订的方案，几乎全部都是对自己有利的。

在这两场谈判中，日本人利用“装糊涂”敷衍了过去，然后，估计美国人已经失去耐心和信心时再突然出现，结果美方几乎没有还招就接受了全部有利于日方的方案。日方等于不战而胜，做到了胜于无形。

【智慧点睛】

所谓“胜于无形”“不争”“不费”就是独具慧眼，见微知著，未雨绸缪，事先采取对策，以消弭祸患于无形之中，决胜于千里之外，这无疑是最大的智慧。

4.努力做到无懈可击

俗话说：“智者千虑，必有一失。”如何使自己在谋划事情的时候，尽力做到无懈可击，是需要好好考虑的问题。所以鬼谷子说：“故谋莫难于周密，说莫难于悉听，事莫难于必成，此三者，唯圣人然后能之。”

清朝末年，有一名知县叫陈树屏。他机智灵活，才思敏捷，尤其擅长为别人调解纠纷。他所言不多，却字字切中要害。只要他出面，不论什么事情，不消一会工夫，保证大事化小，小事化了，所以人们都夸赞他的口才和机敏。

某年春天，阳光明媚，水光潋滟。陈树屏不由诗兴大发，兴致勃勃地邀请了一帮文人朋友到黄鹤楼上游玩。当时的湖北督抚张之洞和抚军谭继洵是他的上司，两个人也乘兴而来。大家相互寒暄后，一边欣赏着黄鹤楼下的美妙春光，一边把酒谈笑。清风拂面而来，裹挟着花的芬芳，远处的长江风景秀丽，在阳光的照射下，闪烁着粼粼的波光，江面上也帆来帆去。大家兴致高涨，宴席气氛非常融洽。

忽然，有个客人问：“你们看这江水浩浩荡荡，气势宏大，却不知这江面有多宽？”话音刚落，大家便纷纷讨论起来。有的引经据典，有的猜测估计，还有的等着倾听别人的回答。

张之洞和谭继询两个人是死对头，表面上合得来，心里却谁也不服谁。所以，两个人很快就因为这个问题针锋相对起来。

这时，谭继询清清嗓子，说："我曾经在一本书上看到过有关长江的记载，我记得是五里三分。"

张之洞听后，故意说："不对，我记得很清楚，书上明明写的是七里三分，你说的那么窄，江水怎么会有这样大的气势呢！"

谭继询见张之洞和自己又是意见相左，而且明摆着说自己引用有误，一时觉得面子下不来，就梗着脖子和张之洞争执起来。

陈树屏眼看着这场争执就要破坏宴会的气氛，心里很看不起他们的这种行为。他知道两个人素有恩怨，只是互相拆台，借题发挥。因为这个问题本来就是说不清楚的，即使说清楚了也没有多大意义。为了不至于因为他们两个扫了来客的兴致，陈树屏灵机一动，不紧不慢地拱拱手，谦虚地说："水涨时，江面就宽到七里三分，落潮时就降到五里三分。二位大人一个说的是涨潮时分，一个说的是落潮时分，可见你们说的都有道理，这是没有什么好怀疑的！"说完，陈树屏放下手，端起自己的酒杯，高举着说："这个问题暂时不用再说了。今日难得大家赏脸，也难得这么好的天气，来来来，为了今天的好景致大家喝一杯。"

众人听完这不偏不倚、无懈可击的圆场话，都会心地笑了。而故意和对方较劲的张之洞和谭继询两人这时一看东道主给自己台阶下，就赶紧顺势而下，举起了自己的酒杯。

于是，一场争辩就这样不了了之。

"故谋莫难于周密"是说谋划策略最困难的就是周到缜密。在此，陈树屏正是以不偏不倚，无懈可击的言辞解决了张之洞和谭继询的纷争。试想一下，在这种情况下，如果陈树屏劝说的话语不当，只顾及一方，就必然会伤害另一方的感情。因此，只有两全其美的言辞才可以让双方接受，这一点陈树屏无疑做到了。

当然，完全的无懈可击只是一种美好的愿望，我们常用"天衣无缝"形容事物自然完美，毫无破绽。不过，正如"天使"不存在于人世间一样，这个世界上没有什么东西是完美无缺的。所以，当我们做一件正确的事情时，只要尽全力做到最好就可以了，不必苛求绝对的完美。正如有人说的"不存在完美，只能力求完美。"

【智慧点睛】

“诸葛一生唯谨慎”，所以他是大智者，其一生的智慧全在此二字上。对于现代人而言，更应遵循先贤的教导，不要采取急功近利的方式，而要一步一个脚印地迈向成功，努力让自己做到无懈可击。



权篇——运筹帷幄之中，决胜千里之外

“权”者，是度量权衡的意思，这是游说活动的根本方法之一。谋臣策士在准备游说人主之前，就如同统帅将领准备带兵打仗，这个时候的谋臣策士，就相当于领军作战的统帅将领，在“兵马未动”之前，必先察而后谋，谋而后动。



【本篇提要】

本篇全面阐释了“权”术的原则和方法。“权”的本意是秤锤，在古代是称量砝码，此篇中引申为衡量、比较、权宜、变通等意思。“权谋”的秘诀，是由“量权”与“谋虑”两部分组成的。所谓“量权”，即是指根据所称的物体轻重而变换砝码，引申为在游说时必须随着不同的情况而选择适当的说服方式。

鬼谷子认为，对游说对象的度量乃是游说之本。通过对方的言谈，可衡量出对方的智能、品性和欲望。然后找出对方的弱点作为游说的突破口，以实现自己的游说意图。然而，要做到这一点并不容易，游说者不但要耳聪目明、智慧超人，还要拥有杰出的语言表达力。这是游说活动的基本方法之一。

【原文通读】

古之善用天下者，必量天下之权，而揣诸侯之情。量权不审，不知强弱轻重之称；揣情不审，不知隐匿变化之动静。

何谓量权？曰：度于大小，谋于众寡。称货财之有无，料人民之多少、饶乏，有余不足几何？辨地形之险易，孰利孰害？谋虑孰长孰短？君臣之亲疏，孰贤孰不肖？与宾客之知睿孰少孰多？观天时之祸福，孰吉孰凶？诸侯之亲，孰用孰不用？百姓之心，去就变化，孰安孰危？孰好孰憎？反侧孰便？能知此者，是谓权量。（如有不同，属不同版本）

【古文今译】

古代那些谋臣策士在进行游说前，必定要先权衡天下的形势，揣度各地诸侯的实情。这是因为，如果对天下的形势权衡得不够详细准确，就不能准确掌握天下诸侯的强弱虚实；如果对各诸侯国的实情揣度得不够细致周密，就无法洞悉全天下的时局变化。

什么叫做衡量天下的权势呢?答案是：估量天下疆域的大小，计算出天下人口的多少，衡量物质财富的有无与数量的多少；老百姓得到的是多还是少、是富裕还是贫困，富裕到什么程度，贫困到什么程度?研究天下的地形哪里险峻，哪

里平坦？哪里有利，哪里有害?审察提出来的谋略，哪个长处多，哪个短处多?揣度君臣之间的亲疏关系如何，哪个臣子精明贤良，哪个臣子怀有野心？还有各诸侯国的贵族官僚豢养的食客，哪个的智囊多，哪个的智囊少?观察当今天象时辰的变化，何时吉利，何时凶险？诸侯之间的亲疏关系，哪个可以利用，哪个不可以利用？以及民心的向背和变化情况，哪个地区老百姓安居乐业，哪个地区权势者摇摇欲坠？哪些人受人拥戴，哪些人受人憎恶？如果发生反叛，如何察知?所有这些都必须经过反复地揣度审视，才能清楚哪一点最为便利。因此，能充分地了解以上这一切的，就可以说是衡量了天下的权势了。

【智慧解读与运用】



1.要想成功，必先察而后动

我们知道，军事上讲究“不打无把握之仗”，游说也是这样。要想保证游说的成功，首先就要有充分的把握，要察而后动。不可忽视“察”的重要性。而做到“察”，有两个环节不可或缺，即“审量权”、“审揣情”。这里的“审”，就是细致、精心的意思。就是在把握基本事实的基础之上，进行缜密的分析、判断，进而决定最佳的行动方案。

揣情我们已经在“揣篇”中将到了，在这里我们具体讲解的是“量权”。所谓的“量权”，是指在进行游说前要先考察社会环境。也就是揣情中的“知世情”。这是谋臣策士在进行游说前所必须进行的准备工作，是不可不察的。这与《忤合篇》中所说的“圣人居天地之间，立身御世，施教扬声明名也，也因事物之会，观天时之宜，因之所多所少，以此先知之，与之转化”一脉相承，所强调的不仅是要知世情，还要知世情“转化”。因为世界万物不是静止不变的，而是不断发展变化的，“世情”当然也处在不断的变化中。所以，在进行游说前，必先察知被游说者当时所处的世情，即衡量整个社会的形势，了解对方所处国家国力的强弱和这个国家与其他国家的对比情况。这便决定了世情的可知性和可观测性，从中也可以看到鬼谷子思想的谨慎和全面。

“量权”运用到战争中，则必须对双方的有关情况做全面而综合的分析，看哪些因素对我有利，哪些因素对我有害，并根据具体情况而设谋用兵，趋利而避危，以求克敌制胜。这也就是孙子在《孙子兵法·计篇》中所说的，“兵者，

国之大事，不可不察”，“多算胜，少算不胜”。我们也可以将此篇与《孙子兵法·计篇》结合起来分析。两者讲的都是在进行战争或游说前如何通过各个方面的调查，做到“察而知彼”，“察而后动”，进而实现驾驭对方的目的。

下面我们以一例作为说明。

春秋末年，伍子胥为报楚平王杀父杀兄之仇，来到吴国，帮助阖闾夺取了吴王之位，受到了阖闾的重用。伍子胥派人观测天象，考察地理，又根据四方邻国的实际情况，制定出震慑邻国的规划。这些措施很快使吴国强盛起来。经过一段时间的准备，吴军大举进攻楚国，五战五胜，最后攻陷了郢都，伍子胥终于报了杀父兄之仇，阖闾也成就了自己的霸业。

与此相同，在市场竞争中，如果一个企业能够及时准确地把握社会的环境和需求，就可以在激烈的市场竞争中占据主导地位，所以，一个成熟的企业在行动之前，都会先深入市场做一些调查工作，以获得公众对产品接受度的第一手信息，以便做到“察而后动”。

1982年，美国第三大汽车制造商克莱斯勒公司在艾科卡的领导下，从濒临破产的低谷中走出，一举扭转了连续4年亏损的局面，开始盈利。为了激流勇进，为了让克莱斯勒重振雄风。艾科卡决定把“赌注”押在敞篷汽车上。当时，美国汽车制造业停止生产敞篷小汽车已经10年了。虽然预计敞篷小汽车的重新出现，会激起老一辈驾车人对它的怀念，也会引起年轻一代驾车人的好奇，但为了保险起见，艾科卡还是决定先做一番市场调查。

一天，艾科卡亲自驾着一辆色彩新颖、造型奇特的敞篷小汽车，在繁华的汽车主干道上行驶，立即就吸引了一长串汽车紧随其后。甚至有几辆车把艾科卡的敞篷小汽车逼停在路旁，追随者下车来围住艾科卡，向他提出了一连串的问题。“这车是哪家公司制造的？”“这车是什么牌子的?”“这车多少钱买的?”这正是艾科卡所希望看到的，于是艾科卡面带微笑地一一回答了这些问题，心里满意极了。

为了进一步验证，艾科卡又把敞篷小汽车开往超级市场、购物中心和娱乐中心等地，每到一处，就吸引了一大群人的围观，道路旁的情景在这些地方又一次次地重现。不久，克莱斯勒公司正式宣布将生产男爵型敞篷汽车应市。结果，第一年敞篷汽车就销售了23万辆，是原来预计的7倍多。

艾科卡亲自驾车前去调查市场，了解市场对敞篷汽车的接受程度，确定无疑后，才正式推出产品，做到了“察而后动”。结果成绩显著，帮助克莱斯勒公司重新起飞，实现了自己的愿望。

【智慧点睛】

人是社会性的动物，社会环境对于个人和企业的发展具有重要的影响。人们一般用“天时、地利、人和”来对社会环境加以概括。对于渴望成功的人而言，这三者都是需要加以考虑的因素。鬼谷子这里所说的“量权”、“揣情”，是需要下大功夫的。

2. 权衡利弊再做决断



决断任何一件事情，都必然会有得有失、有利有弊，问题是得大还是失大，是利多还是弊多。如果一种决策的前途是得大利多，而另一种是失大弊多，那么，决疑者就理应毫不犹豫地肯定前者，否定后者。因此，决疑者在替人决疑做出决断之前，就必须充分考虑到从前发生过的种种情况，理顺现在正在发生的事以及考虑将来有可能出现的种种后果。换句话说，在做出决断前，要权衡利弊之后再做决断。正因为此，所以鬼谷子才说：“决情定疑，万事之机。”



话说，战国时，楚国上柱国昭阳带兵攻打魏国，在襄陵打败魏军，得到八座城池。大喜之下的昭阳又欲移兵攻打齐国。

齐王得到消息后，召集群臣来商议抗敌对策。群臣们都感到进退两难，因为依靠齐国目前的军力，若与楚兵交战，必是惨败，但固守城池不出，也不是长久之计。

正在齐王一筹莫展之时，忽有人报说秦国使臣陈轸前来拜见。陈轸上殿后见齐国君臣皆面有难色，好像大难临头一般，问其原因，才知道楚国上柱国昭阳在得了魏国八座城池后，又来攻打齐国。他安慰齐王说道：“大王不必担忧，待我去叫他罢兵回国。”无奈中的齐王只好抱着试一试的态度让陈轸去见昭阳。

陈轸见到昭阳后开口便问道：“请问阁下，按楚国的赏制，对那些击败敌军、杀死敌将而得城池的人，应给予什么奖赏呢？”

昭阳回答说：“官封上柱国、爵封上执。”

陈轸又问道：“还有比这更高的奖赏吗？”

“比这更高的奖赏，那要数令尹了。”

“那再请问阁下回国后，能封令尹吗？”

这时，昭阳忽然哈哈大笑道：“当然没问题了！因为我马上就能当令尹了。”

不料，陈轸也仰头哈哈大笑起来。

昭阳奇怪地问："您笑什么呢？难道您认为我在说谎吗？"

陈轸摇头道："不，我对阁下能当上令尹毫不怀疑，没有比这更让我相信的了，只是我觉得阁下既已是令尹了，又何必自取降职杀身之祸呢？"

昭阳听了，气愤地问道："您这是什么话？"

"将军请勿动怒，先听我讲个故事吧，到时再动怒也无妨。"陈轸不慌不忙地说，接着就讲起了他的故事，"有人送给他的门客一杯酒，这么多人喝一杯酒，这怎么喝啊！于是有一个门客就提议道，'一杯酒，这么多人饮用，还有什么趣味可言。不如我们每人画一条蛇，谁先画成，那杯酒就让他一人饮用。'众人一听皆称好，于是分别取来笔墨在地上画了起来。有一人不一会儿就画完了，他见众人还没有画完，便自以为是地给蛇画起脚来。另一人这时也画完了，只见他端起酒杯一饮而尽，然后讥笑那人道，'你见过有脚的蛇吗？它穿不穿鞋呢？'先画完的人这时才恍然大悟，后悔不已。

"现在阁下攻打魏国取城八座已是画成蛇了。若再进攻齐国，即便是攻下来，你的官职不还是令尹吗；若攻不下来，身死爵位被夺，不亦悲乎？况且还有损于楚国的威望。两者皆不讨好，与那个画蛇添足的人有什么区别呢？所以，阁下不如带兵回国，功德圆满，得楚王及全民的欣赏和赞颂，何乐而不为呢？"

昭阳仔细地想了想，觉得陈轸说得有理，于是连夜撤兵回楚国去了。

虽然陈轸在此所运用的游说之法并没有什么出奇之处，但却能够达到最终的目的，其原因不外乎陈说利弊。陈轸站在昭阳的立场上仔细分析了他所处的位置，指出其伐齐纯属画蛇添足，并用寓言的形式点明其利弊，使昭阳意识到：自己打了胜仗，已身居显位。如果再打下去，即使打赢了，也不会得到更高的地位；可如果打败了，却会受到惩罚，更何况自己又没有必胜的把握，权衡利弊，当然择利己者而从之了。在现代的企业经营中，面对千变万化的市场竞争，很多时候都需要企业领导人迅速地作出决断。如果决断得好，就会为企业带来良好的经济效益，赢得腾飞的良机；相反，决断得不好，就有可能给企业带来损失，甚至带来生存的危机，所以不可不慎重地权衡利弊。

上世纪60年代初，日本的日立公司为了发展生产，扩大企业规模，新添置了一些设备，并投入大量资金购买了一批新建厂房的建筑材料。然而，这时，正赶上了整个日本经济萧条时期，产品遭到滞销。现有的产品都卖不出去，扩大企业规模的后果就更可想而知了。面对这一严峻情况，摆在日立公司面前的只有两条

路可供选择：一条是继续投资；另一条是停止投资。

为了作出正确的决断，日立公司经过认真讨论、分析、研究，最后果断决定走后一条路：停止投资，实行战略目标的转移，把原来计划扩大企业规模的资金投放到其他方面，积蓄财力，待机发展。实践证明，日立公司的决策是正确的。从1962年开始，日本三大电器公司中的东芝和三菱的营业额都有明显下降，但是日立的营业额一直到1964年仍在继续上升。进入60年代后半期，一个新的经济繁荣时期来到了，这时，蓄势已久的日立不失时机地积极投资，取得了经营上的巨大成功。

【智慧点睛】

处事时多方权衡利弊，是“谋”；做出最终的决定，是“断”。善于判断情况，做出决断是万事成功的关键。而且谋与断相辅相成，缺一不可，都是人生的大功课。

谋篇——深藏不露，计谋百出而人不知

为人处世决不能被世俗束缚。隐而不露，贵在控制别人，不被别人所控制，控制了别人就掌握了权变的主动权。





【本篇提要】

本篇是“权”篇的姐妹篇，集中讨论了计谋在游说中的作用及具体运用，讲述了有关计谋的产生、使用和特点，以及如何献计献策和利用他人的问题。具体要求谋臣策士要考虑到接受者的实际情况，因人制宜，因时制宜。显然，“谋”应建立在“揣”、“摩”、“权”的基础之上，故置于三者之后。

一般来说，事物的变化都是由事物本身的发展产生的，了解了事物的真相，明白了事物发展变化的趋势，这种变化就会促使人产生一些能够诱使事物朝有利于自己的方向发展的意图，进而产生解决问题的方案，之后就要付诸实践，并在实践的过程中根据具体的外部环境进行合理的调整，以求实现自己的最终目的。这是一个环环相扣的系统工程。而实事求是就是贯穿在这一过程中的一条思想主线。也就是说，在制定和实施决策的过程中，一切要从实际出发，从人情出发，这是最基本的制定和实施决策的原则。



具体说来，决策在制定和实施的过程中，要把握以下几个原则：

一是因人来制定决策的原则，就是要按照对方的意图或需要解决的问题去制定相应的策略，否则你的决策再完美也是白搭，因为对对方毫无意义。

二是因亲疏关系来制定决策的原则，关系近的人可以直接地说，简单地说；关系远的人就需要婉转地说，仔细地说了。要有耐心，多说一些得体的话，使对方感到亲切。

三是因人的品行来制定决策的原则，要顺从对方的优点，图其所好，避免触及对方的缺点。而且还要在不知不觉中抓住对方的弱点，譬如，对贪婪者可用金钱诱之，愚蠢者可用欺诈之术，不肖者可给予恐吓等等；只有因人而异，对症下药，才能制定出行之有效的策略，才能在实施阶段顺利进行。

总之，在谋略的运用中，除了掌握技巧方法外，还应懂得公开运用不如暗中实施、遵循常理不如出奇制胜的道理，因为谋的目的在于控制游说对象，掌握说话的主动权，而不是受制于人。所以，运用智谋的高明之处，就在于使人在出乎意料、不知不觉中便达到了自己的目的。

【原文通读】

为人凡谋有道，必得其所因，以求其情。审得其情，乃立三仪。三仪者，曰上、曰中、曰下，参以立焉，以生奇。奇不知其所壅，始于古之所从。故郑人之取玉也，必载司南之车，为其不惑也。夫度材、量能、揣情者，亦事之司南也。故同情而俱相亲者，其俱成者也。同欲而相疏者，其偏成者也；同恶而相亲者，其俱害者也；同恶而相疏者，其偏害者也。故相益则亲，相损则疏，其数行也；此所以察同异之分，其类一也。故墙坏于其隙，木毁于其节，斯盖其分也。故变生事，事生谋、谋生计、计生议、议生说、说生进、进生退、退生制，因以制于事。故百事一道，而百度一数也。

夫仁人轻货，不可诱以利，可使出费；勇士轻难，不可惧以患，可使据危；智者达于数、明于理，不可欺以诚，可示以道理，可使立功；是三才也。故愚者易蔽也，不肖者易惧也，贪者易诱也，是因事而裁之。故为强者积于弱也；为直者积于曲也；有余者积于不足也；此其道术行也。

故外亲而内疏者说内，内亲而外疏者说外。故因其疑以变之，因其见以然之，因其说以要之，因其势以成之，因其恶以权之，因其患以斥之。摩而恐之，高而动之，微而证之，符而应之，拥而塞之，乱而惑之，是谓计谋。计谋之用，公不如私，私不如结；结比而无隙者也。正不如奇，奇流而不止者也。故说人主者，必与之言奇；说人臣者，必与之言私。

其身内、其言外者疏；其身外、其言深者危。无以人之所不欲，而强之于人；无以人之所不知，而教之于人。人之有好也，学而顺之；人之有恶也，避而讳之，故阴道而阳取之也。故去之者，纵之，纵之者，乘之。貌者不美，又不恶，故至情托焉。可知者，可用也；不可知者，谋者所不用也。

故曰：事贵制人，而不贵见制于人。制人者握权也，见制于人者制命也。故圣人之道阴，愚人之道阳。智者事易，而不智者事难。以此观之，亡不可以为存，而危不可以为安，然而无为而贵智矣；智用于众人之所不能知，用于众人之所不能见。既用见可否，择事而为之，所以自为也；见不可，择事而为之，所以为人也。故先王之道阴，言有之曰："天地之化，在高与深；圣人之道，在隐与匿。非独忠、信、仁、义也，中正而已矣。"道理达于此义者，则可与言。由能得此，则可与毂远近之义。

【古文今译】

大凡为人出谋划策都有一定的方法和技巧，一定要先了解事情的因果关系，只有这样才能弄清事情的实际情况。考察并掌握了事情的实际情况之后，才可以确立三仪。所谓“三仪”标准，就是将人们划分为上智、中材、下愚三类。然后将以上三类人比照、研究确定下来，产生出奇制胜的计谋，这样的奇谋才可以付诸实施，畅行无阻而不会被其他东西所蒙蔽。不过，这样的计谋早在远古时代可能就已为那些高明的谋士所发现，后人只不过是沿着前人走过的道路而前进罢了。

所以郑国人入山采玉，都是开着指南车去，目的是为了不迷失方向。说到度才、量能、揣情等等，也就等于谋划事情时的指南车。所以凡是情投意合而又交往密切的人，必然会在各方面都很成功；而情欲相同而又关系疏远的人，则必然会有一方获得成功而另一方受到损害；同受憎恨而又关系密切的人，则必然会两败俱伤，双方都没有好的结果；臭味相投而又同恶相济的人们，则必然会两败俱伤，双方都没有好的结果；臭味相投但关系疏远的人们搞在一起，其中必然会有一方深受其害。彼此相得益彰的人们，交往就自然密切；而彼此相互拆台的人们，关系就自然疏远。这是很自然的道理，谋臣策士可以据此来审察人们的好坏，分辨事物的异同。

院墙是因为有了裂缝才逐渐崩塌的，大树是因为有了节疤才逐渐折断的。这都说明了事物是有了缝隙而导致分裂的。所以，有了事物的发展变化就会产生事端，有了事变就会产生谋略，有了谋划才会产生解决事端的计划，有了计划就要通过详细的论证，经过论证才会产生解决问题的主张和办法，如果这些主张和办法是正确的就加以采用，如果发现有不完善的就要退回来加以补充完善，从而确立正确的法则，用来指导和制约事物的发展。所以，世上万事万物都具有同样的道理，而各种法度也都有着一定的法则。

一个有仁德之心的人，自然会轻视财货，所以不能以利益来引诱他们，反而可以说服他们为正当的事业而慷慨解囊；一个勇敢的壮士，自然对危难视而不见，所以不能用忧患相威吓，反而可以说服他们据守危险之地；同样，一个有智慧的人，自然通达数术、明晓物理，所以不能用不诚实的言行相欺骗，反而可以向他们说明道理，让他们去建功立业。以上这些仁人、勇士与能人，就是所谓的“三才”。当然，与此相反的就是“三不才”了，即愚者、不肖者与贪婪者。所以，一个愚不可及的小人容易被蒙蔽，一个品行不端的人容易被吓倒，一个贪婪

之辈容易被引诱。所有这些都要根据具体情况加以裁断。

事物都是发展变化的，强不是天生的，而是由弱累积而成的；正直也不是天生的，而是由委屈累积而成的；同样，富裕也不是天生的，而是由不足累积而成的。这些都是事物的发展规律，是道术的一种具体表现。

因此，对于表面亲近而内心疏远的人，游说者要用得当的说辞打动其内心，缩短彼此之间的心理距离；对于内心亲近而表面疏远的人，游说者要从外表着手，从而达到彼此之间的共鸣。

所以，游说者在游说他人时，要根据对方的疑惑随时改变自己的说辞。根据对方的意图而小心地附和之；根据对方的言辞而决定是否交往，顺着对方的威势而成就其功业；根据对方的缺点来权衡利弊得失，针对对方的忧患来为之排忧解难。如果以上措施还不能达到控制对方的目的，那么，就可以在揣摩之后加以恐吓，抬高之后加以策动；消弱之后加以证实，符瑞之后加以应验。假使对方仍不醒悟，那就可以在拥护之后壅塞、蒙蔽他，打乱他的思路，使他陷于困惑和不知所措的境地。以上这些就是游说人的计谋。



说到计谋的运用，公开策划的不如私下策划的；私下策划的不如两个人密谋的，因为两个人密谋可以做到没有一点漏洞，让人无隙可乘。在运用计谋时，循常规不如用奇计，因为出奇的计谋就如同流水般奔腾而不可阻止。所以游说君主，一定要向他进献奇策；同理游说大臣，一定要先跟他谈私交，关乎他的切身利益。

身处亲密地位但说起话来却很虚伪见外的，就会逐渐被疏远；身处疏远地位而说起话来却情深意切，毫无顾忌，就会非常危险。不要用别人所不愿接受的事情来强加于人；同样，也不要用别人所不知道的事情去教诲别人。别人有什么嗜好，就可以学习并迎合顺从；别人有什么厌恶，就可以巧妙地加以回避以免引起不快。这也是你用暗地讨好对方的方式（阴谋）来达到他明显回报你的目的（阳取）。因此，如果要除掉对方，最好的方式莫过于先放纵他，放纵之后再乘机采取行动。通过考察人的形貌以知其真情，如果其人中和平淡，见善不美，见恶不非，就可以深情相托。可以知心的人，就可以重用；不可以知心的人，善于谋划的人是不会重用他的。

所以说，作为一个谋臣，其可贵之处在于能控制别人，而不被别人所控制。控制住别人，就能掌握事情的主动权。相反，被别人所控制，你的命运就掌握在别人手中了。由此而论，圣智之人立身处世的法则是隐秘谋划，只有愚蠢的人才

事事张扬。因而圣智之人做起事来就容易，愚蠢的人做起事来就很困难。由此看来，国家一旦灭亡就很难复兴图存，国家一旦处于危难之中就很难转危为安。然而精通谋略的智者就能够有所作为。用智，就要用在一般人无法想到的地方，就要用到一般人无法看到的地方。当然，智谋在具体运用的过程中，必然会有可行与不可行的，见到可行的，就选择一些自己去做，这是为了自己去做；见到不可行的，也选择一些去做，这是为了别人去做。所以，上古的先王是主张用“阴谋而阳取”的谋略来治理国家的。古代有句名言，说是：“天地的运转变化，主要在于其高深莫测；圣人的立身治世，主要在于其隐晦深藏。”这就说明圣人立身处世不能被忠诚、信用、仁爱、正义等戒条束缚了手脚，而是要使自己的思想和行动不偏不倚，寻求合于事理的中庸之道。只有通达这一境界道理的人，才可以和他谈论大事，制定各种计谋。能够掌握这一法则，就可以以道义感召远近四方，从而成就天下大事。

【智慧解读与运用】

1.要追求出奇制胜

由于君王处于封建社会等级金字塔的顶峰，况且，“普天之下，莫非王土”，这种君权神授的绝对权必然使他们自信自傲于一般人，“故说人主者，必与之言奇”。因此，在本篇的一开始鬼谷子就道出了出奇制胜的奥妙，“奇不知其所壅，始于古之所从”。正如孙子所说：“凡战者，以正合，以奇胜。故善出奇者，无穷如天地，不竭如江海。”出奇制胜，正是优秀将帅和谋臣策士的制胜之宝。

战国时，齐国的靖郭君准备筑建自己的封地薛城。在当时的背景下，这样做无异于自取灭亡。于是，很多门客前来劝阻。但靖郭君就是听不进去，还命令左右的侍从不要再为说客通报了。这时有个齐国人前来，说：“鄙人前来只是为了告诉靖郭君三个字，如果多说一个字，就请受烹刑。”左右侍从在好奇心的驱使下，将此事报告了靖郭君，靖郭君也感到很奇怪，就答应接见。

只见那个齐国人恭恭敬敬地走了进来，说：“海——大——鱼。”说完扭头就走。靖郭君越发感到纳闷了：这话是什么意思，没头没脑的。于是赶忙叫住齐国人问：“先生的话还没说完呢！”齐国人见靖郭君正中自己下怀，于是停住脚步说：“还请阁下恕罪，鄙人不敢拿自己的生命开玩笑！”靖郭君说：“你不要有什

么顾虑，请继续说下去。”“既然这样，那鄙人就实话实说了吧，”齐国人一字一句地说道，“阁下没听说过海中的大鱼吗？渔网不能捕到它，鱼钩钓不到它，却因自己的行为不检点，离开了水，使得蚂蚁之类的昆虫得到了它。现在的齐国，也就是阁下的水，阁下如果想长久得到齐国的庇荫，筑建薛城有何必要呢？如果失去了齐国的庇荫，即使是将薛城筑建得与天齐高，又有什么意义呢？”靖郭听后，君心悦诚服地说：“先生说得好。”于是放弃了筑建薛城的打算。

此例中的这个齐国人在靖郭君拒绝接见任何前来进谏的人的情况下，出奇地用“海——大——鱼”三个字引起靖郭君的兴趣，控制了说话的主动权，从而取得了进谏的成功。

同样，在商业上，要以变应变，立足现实，以异乎寻常的销售方针，出奇制胜。可以说，那些依靠一个好点子、一句广告词取得商业上的成功的人无不都是善于出奇制胜的人。

据某杂志报道，曾经有一段时间，法国男子追求美式潇洒，不时兴戴帽子。致使市场上男帽大量滞销，弄得帽商一筹莫展。最后帽商为了解决这一问题，请出著名的服装设计大师做电视广告。然而，设计师只说了一句话：“女人戴男帽，俏上加俏。”在设计师的这句“广告语”下，有的女士经过一试戴，果然别有一番风韵。顿时，一股女士戴男帽的风气席卷了法国妇女群，刮得她们晕乎乎的，一个劲地猛掏钞票购买。法国帽店因此而门庭若市，不论是鸭舌帽、牛仔帽还是老式毡帽，多年的积存全部一扫而空。各时装店甚至都不得不临时增设帽子专柜，以接待潮涌而来的顾客，巴黎百华公司则干脆把男帽并入女帽部。因此帽商们大发其财，喜不自禁。

出奇之所以能取得这么巨大的效果，是因为世界上绝大多数人已经习惯了按部就班地生活，按部就班地思考；由于绝大多数人都是这样做的，所以我们并不感到有变化的必要，也并不觉得这样做有什么不好。这就不可避免地造成了思路的凝固，从而形成思维定势。所以，当遇到困难时，如果用常规的做法解决不了，试着用反常规的办法，往往能巧妙而有效地解决困难。

有一个年轻人，一直都梦想发家致富，一天，他发现近来用作礼品的红豆很受欢迎，于是就开始做起了红豆的生意。红豆又称相思豆，和玫瑰一样，都是爱情的象征。年轻人去了一趟红豆的产地，进了大量红豆，可回来后才发现这些红豆大都有瑕疵，不是有明显的疤痕，就是表皮皱巴巴的或者是颜色不正。然而，象征爱情的红豆应该是完美无缺的。怎么办？难不成就这样放弃了?经过一夜的思索，年

轻人灵机一动，想出了一个好办法。他把这些红豆分了类，把颜色偏紫红的陈旧红豆制作成“红得发紫，爱到心痛”，把皱巴巴的红豆制作成“等你等到红颜老”，把一半黑一半白的红豆制作成“天亮了，我还是不是你的女人”。结果这些价格更高的红豆一下子引起了销售热潮，让他大赚了一笔。

【智慧点睛】

在数学的推理求证中，有两种行之有效的方法，一种是正面推理，而另一种叫做“逆向推理”，后者往往能够起到更好的效果。上面的两个例子中，商人把男人的帽子卖给了女人，把有瑕疵的红豆卖出高价，把不利的生意转变成红火的生意，这正体现了不按常理出牌的逆向思维的价值。为什么我们一定要坚持惯常思维，而不愿通过逆向思维去出奇制胜呢？

2.要善于结交益友



人在社会上从事社会活动，就不可避免地要跟人打交道。尤其是对于凭着一张嘴说天下的谋臣策士来说更是如此。为了达到游说的目的，他们就必须运用各种手段去明争暗斗，也就在所难免的要去拉拢一些人，打击一些人。为此，交友的原则和方法、内部勾斗的技术和技巧，也就成了游说策士们的必修课，这也就成了鬼谷子在本篇中论述的重要内容之一。

关于结交朋友的原则，鬼谷子提出了三点：可知者可交，貌不美又不恶者可交，明于大道者可交。

（1）可知者可交。鬼谷子说：“可知者，可用也；不可知者，谋者所不用也。”也就是说，要想知道一个人可交还是不可交，必须先全面了解、熟悉对方，摸透对方的心性品行、志趣爱好、知识技能、性格脾气等，再决定是否可以与此人结为朋友，这是交友的最基本的原则，也是最重要的原则。

（2）貌不美又不恶者可交。鬼谷子说：“貌者不美又不恶，故至情托焉。”即要结交那些性情中和平淡的人。因为他们往往心胸坦荡，能够在处理问题的时候相互照应。这种人有什么样的特点呢？在鬼谷子看来，这样的人，从表面上看，见了好事也不表现出赞美的神情，见了坏事也不表现出过分厌恶的神情，性情中和平淡，喜怒不形于色，近似于一个老好人、和事佬。

（3）明于大道者可交。鬼谷子说："圣人之道，在隐与匿。非独忠信仁义也，中正而已矣。道理达于此义者，则可与语。由能得此，则可以远近之诱。"从这条原则可以看出，鬼谷子主张交友不交庸才。因为谋臣策士们是靠谋略立足，靠权术取胜的。那些不谙世故，不通世理，不知权谋诈术的人虽然容易结交，但结交上这样的人，对他们从事游说、施展权谋又有什么用处呢?

因此，结交朋友，就要结交益友，有益于自己的朋友。一个真正的益友，应该建立在共同的思想基础和奋斗目标上，一起追求、一起进步。如果没有内在精神的默契，只有表面上的亲热，这样的朋友是无法真正沟通和理解的，也就失去了做朋友的意义。正如孔子说："道不同，不相为谋。"

我们从小就学过的"割席断交"的典故说的正是"道不同，不相为谋"吗。管宁和华歆是三国时代的两个名士，他们年轻时曾是非常要好的朋友。有一次，两人一同在菜园里锄土，从土地里刨出一块金子，管宁照旧挥动锄头，继续劳动，跟锄掉瓦石一样。而华歆却把金子拿在手里，把玩了一会儿才扔出去。还有一次，两人同坐一张席子读书，见有一人乘着华丽的车辆从门前经过，管宁照旧读书，而华歆却搁下书本出去观望。于是管宁割开席子，分开座位，说："你不是我的朋友!"这就是"割席断交"的典故。

【智慧点睛】

选择朋友，也就是选择自己未来的人生！选择"益友"，就选择了人生路上在遇风雨的时候可以用来遮蔽风雨和歇脚的驿站；选择了"损友"，就选择了人生前进路上可能在你跌倒的时候落井下石的小人。

3.团结好你的益友



在上一节中，我们讲解了鬼谷子告诉我们的关于交友的一些原则，有了益友，接下来就需要我们去维持彼此之间的朋友关系了。那么，如何保持朋友的友谊呢？鬼谷子接着就提出了固友的关键之所在：要做到利害一致、荣辱与共、一致对外、共同进步，这是结交朋友的目的，也是保持友谊的关键所在。用鬼谷子的原话来说，叫"结而无隙"，意思是说朋友之间要团结一致，防止出现不必要的隔阂。

战国时，蔺相如代表赵王出使秦国，完成了“完璧归赵”的壮举，又在渑池会上为国争光，立下大功，被赵王任命为上卿，职位比大将廉颇还要高。为此，廉颇很不服气，私下对自己的门客说：“蔺相如爬到我头上来了，!我要给他点颜色看看。”

一天，蔺相如坐车出门，瞧见廉颇的车马迎面奔了过来，就叫车夫退到小巷里，让廉颇的车马先过去。这把蔺相如手下的门客气坏了，于是他们纷纷要求离开。蔺相如挽留他们说：“你们说，秦王和廉将军谁更威风?”门客表示当然是秦王威风。蔺相如接着说：“秦王那么威风，可我还敢当面指责他，我又怎么会怕廉将军呢。我是怕我们两人不和，给秦国可乘之机。如果秦国知道了我们不和，就会利用我们之间的矛盾来攻打我们。”众门客一听，顿时恍然大悟，纷纷称赞蔺相如的远见卓识，于是全都留了下来。不久，这些话传到了廉颇那里，廉颇听到这话后，感到十分惭愧。为了求得蔺相如的原谅，他光着上身，背上绑着荆条，到蔺相如家请罪。蔺相如连忙扶起廉颇，两人从此成为生死之交。

这则“将相和”“负荆请罪”的故事传颂千古。蔺相如面对不可一世的秦王，仗义执言，毫无惧色；而面对盛气凌人的廉颇，则为顾全大局，理智地选择了忍让。因为他清楚地知道，盟友间的不和，就会给敌人带来可乘之机。当然，老将廉颇先矜后悔，“负荆请罪”，其胸怀之坦荡也同样令人敬仰。如果天下的同盟者以及朋友之间都有蔺、廉二人这样的胸怀，又何愁不能同舟共济，共创一片天地呢?

【智慧点睛】

“结而无隙”四字，教给我们一个交友的基本原则，应该成为我们每一个人的座右铭。

4.图人所好顺其意

孔子有一句名言叫“己所不欲，勿施于人”，这可以说是处理人际关系的一项基本准则。鬼谷子也主张，“无以人之所不欲，而强之于人”。反过来说，要想与人相处得融洽，要想从他人那里获得利益，或者想让别人听从你的意见，就一定要学会图人所好，否则就很难达到自己的目的。

明武宗正德年间，宁王朱宸濠谋反，很快就被王守仁擒获。可武宗本想亲自去征伐，以显示自己的武功，名垂青史，所以对王守仁此举有些不高兴。再加上武宗的宠臣江彬、张忠等人对王守仁也心怀成见，不时地向武宗进谗言，弄得王守仁十分担忧。）

事过不久，武宗有两名心腹太监到王守仁驻地浙江公干，王守仁亲自出面招待两人，并在有名的镇海楼（在今杭州城内吴山东麓)设宴款待两位太监。等到酒至半酣时，王守仁让手下人撤去上下楼的木楼梯，屏退左右，然后取出两箱子书信给两位太监看。两位太监很纳闷地拿起书信一翻，顿时大惊失色。因为那些信件都是从朱宸濠那里缴获来的，是宫中太监，包括他们两人与朱宸濠的来往信件，其中不乏通风报信的词句。可想而知，这样的信件一旦呈给皇上后果会如何。两位太监一时吓得魂飞魄散，不知如何是好，于是全都脸色蜡黄地瞅着王守仁。王守仁却哈哈大笑起来，笑完之后像没事人似的，把两箱子书信全送给了两位太监。两位太监当然感激不尽，自此回宫后，明里暗里给王守仁说好话。可以说，王守仁最终逃脱江彬、张忠等政敌的陷害和武宗的猜忌，几乎全靠这两位太监从中斡旋维护。

是的，“人之有好也，学而顺之；人之有恶也，避而讳之。”顺人之意，迎合别人的心愿去做事。就可以为自己留条后路，就可以多个朋友，多个朋友就多条路；当别人有所厌恶，就可以加以回避或提前做下“手脚”，从而得到公开的回报。就像事例中的王守仁那样。

不过，顺人之意，图人所好，不仅要有明确的目的，还要有一定的原则和尺度，如果毫无原则，想让所有人都说自己好，那这个人的品德就值得怀疑了。也就是说，在图人所好和阿谀谄媚之间，需要把握一个度。

现代社会，商品经济发达，竞争异常激烈。在产品的研发、生产和销售环节中，销售环节越来越受到重视。所以，一个优秀的推销员，必须懂得图人所好，顺人之意。如若不然，又靠什么去赢得客户的心呢?

有一个油漆推销员为了发展客户，来到一家用漆大公司，想找他们的老板谈一谈，希望他购买自己公司生产的油漆。可是，这个推销员一连几次登门求见，均被秘书挡在了门外。这并没有让推销员灰心。相反，倒让他看到了自己的冒失。是啊，如果没有绝对的必要，谁愿意在百忙之中抽出时间去接待没有预约的人呢且还是一名推销员。

于是，推销员改变了自己的策略。转而打听起这位老板的情况。后来，他偶

然得知这位老板和他儿子都是集邮迷，而这个星期六恰好是他儿子的生日，老板正忙着为儿子收集邮票，好作为生日礼物呢。推销员得知这一信息之后，顿时心里有了主意。

到了第二天，推销员带着自己的集邮册，又来求见老板，不料，像前几次一样，又被秘书拒在了门外。推销员解释说："我这次来并不是为了推销油漆，而是来送邮票的。"秘书一听，心想，老板正为邮票的事犯愁呢，这真是雪中送炭啊，于是就放推销员进去了。推销员进了老板办公室，把他收集到的许多珍贵邮票放在了老板面前。喜出望外的老板顾不得问明来人身份，便开始同推销员大谈邮票"经"，两个小时很快过去了，当推销员起身告辞时，那个老板才如梦初醒，问道："对不起，您贵姓呀，来找我有什么事情?"等他听完推销员的简短介绍后，爽快地说："好！谢谢您的来访，明天请带上您的合同来见我。"

【智慧点睛】

当一个人最迫切的需求难以得到满足时，对他进行慷慨相助，他必定要寻求一种回报，以平衡内心受惠后的感激之情。对这个提供帮助者而言，自然也不难达到自己的目的。这就是"图人所好"的妙用。



决篇——随机应万变，当断则了断

决疑的目的是为了解除别人的疑惑，免除其灾难，获得利益。但要使一个身陷囹圄、面临危难的人采取果断的措施，并不是一件十分容易的事。所以就要求谋臣策士要善于判断，果断做出决断。反之，当断不断，必受其害。





【本篇提要】

“决”就是做决定，下决断，目的就是帮助游说者在什么情况下做出决断和如何去解决别人的疑难问题。所以本篇讲述的是关于决策事物的原则、方法以及决策的意义等问题，为科学决策提供了重要的方法论指导。从谋士的角度出发，论述了如何帮助统帅进行决断。篇幅虽短，却是先秦时期第一篇专门讨论决策的文章，在我国古代决策史上具有重要地位，对后人的科学决策也具有重要的指导意义。

毋庸置疑，在做决策前首先要选择一个目标，最佳的选择便是名利双收的目标；或者是选择有把握的，使决策的事物能够上下紧密联系的；或者是选择当务之急需要解决且棘手的问题；或者是选择对自己利益最大且有把握的等等，总之，所有的选择都需建立在实事求是的基础上，并且还应该是在充分发挥自我主观能动性的前提下能够完成的目标。

在有了目标之后，就需要获得目标的实情。于是，文中接着说到了“决”的前提条件——获得实情。只有在知晓游说对象实情的条件下，才能从对方的立场出发做出正确的决策，做出使对方觉得有利可图的决策，因而自己的决策才易于被对方采纳。

当然，有了决的前提条件，还要根据目标的不同，制定不同的决策方法：“有以阳德之者，有以阴贼之者，有以信诚之者，有以蔽匿之者，有以平素之者”。“阳德”重在肯定、鼓励对方，以德泽服人来解决问题；“阴贼”重在暗地里阴谋诡计的使用；“信诚”重在与对方坦诚相交，真心相待；“蔽匿”重在以仁爱包容他人的弱点与错误，以调动对方的积极性；“平素”重在遵循常理的规范性决策。

从总体上分析，无论是光明正大的决策还是阴谋诡计的决策，两者是可以相互转化的，需要运用时灵活把握，所以说这五种解决问题的方法均有很强的现实指导意义。

【原文通读】

为人凡决物，必托于疑者，善其用福，恶其有患，善至于诱也，终无惑。偏有利焉，去其利则不受也，奇之所托。若有利于善者，隐托于恶，则不受矣，致疏远。故其有使失利、有使离害者，此事之失。

圣人所以能成其事者有五：有以阳德之者，有以阴贼之者，有以信诚之者，有以蔽匿之者，有以平素之者。阳励于一言，阴励于二言，平素枢机以用四者，微而施之。于是度以往事，验之来事，参之平素，可则决之；公王大人之事也，危而美名者，可则决之；不用费力而易成者，可则决之；用力犯勤苦，然不得已而为之者，可则决之；去患者，可则决之；从福者，可则决之。故夫决情定疑万事之机，以正治乱决成败，难为者。故先王乃用蓍龟者，以自决也。

【古文今译】

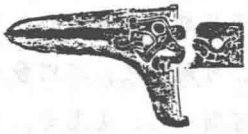
大凡为人决断事物，一定是根据对事物的疑问。人之常情是有了福祉就高兴，有了祸患就厌恶。所以，那些善于解决疑难问题的谋士，通常是先诱使对方道出实情来，然后加以定夺。这样，最终下的判断才不至于使他人感到困惑或产生误解。别人求谋士解决疑难问题，当然是希望能够避害趋利；如果你最后不能使他得利，对方自然不会接受你的决断；因此你必须要有奇谋，对方才会采纳。假如你的计谋虽然可以给他带来一些好处，但因为这好处隐藏在丑恶的形式里面，对方自然不予理解和接受，这样就会逐渐地疏远你。因此，决断者使对方失去利益，或者使对方遭致祸害，都是不善于解决疑难问题的表现。

谋士之所以能成就大业，不外乎靠以下五种计谋：有的是用公开的、规范的道德准则去教育百姓；有的是靠阴险毒辣、玩弄权术；有的是靠开诚布公、取信于民；有的则是靠藏拙露巧、隐蔽行事；有的是靠循导常规、不离古训。“阳”即君道，以一言相勉励，一言就是无为；“阴”即臣道，以二言相勉励，二言就是有为。一言、二言、平素、枢机四种方法参验使用，微妙配合，决断就会合于事理。在这个时候，要考虑到从前发生的事情，还要验证将来的事情，最后再将平时的事情借来佐证，这样，就可以作出决断了。

谋士辅佐君王诸侯时，要考虑到如下的情况：其人的人品崇高而又享有美名的，可行的话就可以作出决断；不用花费太多精力就可以获得成功的事情，可行的话就可以作出决断；劳心费力而又辛勤劳苦，却又不得不做的事情，可行的话就可以作出决断；消除祸患的事情，可行的话就可以作出决断；追求、获致幸福

的事情，可行的话就可以作出决断。所以说，判断实情、解决疑难是成就万事的关键，也是谋士处理日常事务的关键；同时，也可以用来拨乱反正、决定事业的兴衰成败，然而却是很难做到的。正因为如此，古代圣王在疑惑不决的时候，常常用蓍草和龟甲来占卜，借此来帮助自己做出决断。

【智慧解读与运用】



1.做事要有战略眼光

毫无疑问，只有用战略的眼光去看待问题，才能做出正确的战略规划。有了正确的战略规划，就相当于有了正确的目标，接下来就需要我们朝这这个目标努力了。所以，在制定决策或者做出决断的时候，必须要服从于整体的战略规划。毛泽东所说的："指挥员正确的部署来源于正确的决心，正确的决心来源于正确的判断，正确的判断来源于周到的和必要的侦察，和对于各种侦察材料连贯起来的思索。"其实就是这个意思。而鬼谷子在文中所列举的"阳德、阴贼、信诚、敝匿、平素"，其实就代表了五种战略。

战国末期，七雄争霸。秦国经商鞅变法后，势力发展最快，国力迅速发展壮大起来。秦昭襄王见时机已经成熟，图谋吞并六国，独霸中原。公元前270年，秦昭襄王准备兴兵伐齐，然而却受到了谋士范雎的阻拦。范雎对秦昭襄王说：齐国势力强大，离秦国又很远，攻打齐国，部队要经过韩、魏两国。如果军队派少了，就难以取胜；多派军队，即使打胜了也无法占有齐国土地。不如先稳住齐国，攻打邻国韩、魏，然后再逐步推进。这就是著名的"远交近攻"。秦昭襄王采纳了范雎的意见，推行"远交近攻"，为秦国以后统一中原奠定了基础。

其后四十余年，秦始皇定下统一六国的大计。按照"远交近攻"的战略规划，远交齐、楚，先攻下韩、魏，然后又从两翼进兵，攻破赵、燕，统一北方，随即攻破楚国，平定南方，最后把齐国也收拾了，终于实现了统一六国的愿望。

是的，在秦国统一六国的过程中，"远交近攻"起到了无可替代的作用。"远交近攻"，其实就是秦国统一六国时的整体战略，就是范雎用战略的目光分析得来的，是对统一六国的战略规划。而后来的秦始皇，在制定决策的时候无疑都是建立在这一整体战略的基础上的。足见战略眼光，对战略的规划以及对整体

战略的服从有多么重要。而战略眼光就是这一切的前提条件，就如同目标是成功的前提条件一样。因为相信自己的战略目光，才会坚持自己的战略规划。

在现代的商业竞争中，大凡成功的企业家，无疑都是具有战略目光的，而且在决策时也都会着眼于企业发展的战略目标，而不是斤斤计较于眼前利益。“犯傻”船王包玉刚，就为我们树立了这方面的榜样。

1955年，包玉刚成立了环球航运公司，开始了经营船队的职业生涯。当时，世界航运界通行按照船只航行里程计算租金的单程包租办法，一条油轮跑一趟中东可赚500多万美元。然而，包玉刚却不为所动，坚持他一开始就采取的租金低、合同期长的稳定经营方针，避免投机性业务。作为一个商人，放着钱不赚，这样的“愚蠢之举”无疑遭到了很多人的不解和嘲笑。许多同行都劝包玉刚改跑单程，包玉刚却不以为然。因为他心里很清楚，靠高额的单程运费收入的再投资，根本不可能迅速扩充船队。要想迅速发展，必须依靠银行的低息长期贷款，而要取得这种贷款，必须使银行确信你的事业有前途，有长期可靠的利润。

正是出于这一战略规划，包玉刚才坚持把买到的第一条船以很低的租金长期租给一家信誉良好、财务可靠的租船户，然后凭这长期租船合同向银行申请长期低息贷款。正是靠这种稳定经营方针，包玉刚只用了20年时间，就发展成为拥有总吨位居世界之首的远洋船队，一举登上世界船王的宝座。究其成功，难道不正是他当初的远见卓识和战略目光起了决定性的作用吗？

【智慧点睛】

俗话说：“站得高，看得远”。要想欲穷千里目，持续地获得成功，就必须更上一层楼，以战略性的眼光来俯瞰社会与人生。

2.该果断时要果断



果断，是一种很重要的人格素质。一个果断的人，做起事情来就会雷厉风行，会让别人觉得他可靠可信，从而愿意将事情托付给他。相反，一个优柔寡断，瞻前顾后的人，很难赢得他人的信任，即使得到了一时的信任，也会逐渐丧失。

历史上，东汉名将班超就是依靠果断的行动，险中求胜，迈出成功的第一步的。

公元前73年，东汉大将军窦固出击匈奴。为了避免西域其他小国帮助匈奴，便派班超出使西域各国，以和他们结成联盟关系。班超带领着一支由三十六人组成的使团，先到达了西域的鄯善国。得到了鄯善国王友好地接待，在班超的鼓动和诱惑下，鄯善国王表示愿同汉朝和好。可是几天后，班超忽然感鄯善国王在有意疏远自己。

通过细心的观察，班超推测是不是匈奴也派来了使团，而且鄯善国王开始倾向于匈奴了。于是，他请来了接待自己的鄯善官员，一见面，班超就严厉地质问他道："匈奴使团来到鄯善几天了，你们把他们安排在了什么地方?"这位鄯善官员一听，以为机密已经泄露，只好把详情一五一十地说了出来。果然不出班超所料，鄯善国王已经准备和匈奴结成友好同盟关系了。于是，班超立即将自己的随员们召集了起来。他果断地对大家说："现在匈奴派来使团和我们争夺鄯善了，而且鄯善就快要被他们收买了。不入虎穴，焉得虎子。我们只有先下手为强，今夜就突袭匈奴使团，把他们全部杀掉。匈奴使者死在鄯善，他们就是有理也说不清，到那时，鄯善国王就不得不依附于我们了。"众人一致同意了班超的建议。

当天晚上，班超率领这三十多位勇士，以迅雷不及掩耳之势，冲进了匈奴使团的驻地，将匈奴使团消灭得一干二净。这样，鄯善就和匈奴结下了仇怨，只有死心塌地地依附于汉朝了。

当然，我们也必须承认，有时候，做出某个决定是很痛苦的，尤其是在企业的决断上，很多人的利益都可能因为你的一次决断受到损害。但是为了整体的利益，当事者必须鼓起勇气，当机立断，甚至于不惜放弃局部的利益。

如今，一提起芬兰的诺基亚，没有人不知道。它与瑞典的爱立信、美国的摩托罗拉同为世界移动电话的三巨头。然而就在1997年，当新任总经理鲁玛•奥里拉刚上任时，诺基亚还是一家债台高筑，业务混乱，其经营状况正陷于空前的困境之中的企业。

当时，由于传统大市场苏联东欧的快速崩溃，芬兰的经济受到了很大的打击，诺基亚公司也一落千丈。从1991年至1993年，该公司仅电子工业一个部门就亏损27亿美元。面对残酷的现实，奥里拉不得不痛下决心，做出了"最无情的决断"：舍弃公司的其他产业，全力投入以移动电话为主的通信市场。这一明智的决策让他们抓住了千载难逢的好机会。因为随着通讯技术的快速发展，世界移动电话通信市场发展势头迅猛，性能卓越的数字式移动通信电话逐渐取代了固有的

蜂窝式便携电话，而这恰恰就是诺基亚的技术优势所在。

根据这一决断，鲁玛•奥里拉首先调整了公司的家电产业，卖掉了长期亏损的显像管厂，一下子就辞退了2000名员工。接下来奥里拉又拿设在赫尔辛基的总部开刀，将那些上了年纪而又业绩平庸的老职员全部辞退。不仅如此，奥里拉还积极采纳了年轻职员的革新建议，使诺基亚公司迅速摆脱了困境。

面对残酷的现实，鲁玛•奥里拉痛下决心，做出了“最无情的决断”：舍弃公司的其他产业，全力投入以移动电话为主的通信市场，终于抓住时机获得了迅猛的发展。

【智慧点睛】

该三思时要三思，该果断时要果断，这是我们应该遵守的原则。



3.重大关头要冷静

在重大关头，尤其是在刻不容缓的时刻，要做出正确决断是一件很困难的事情，以至于连古代的圣贤有时候都需要利用占卜来帮助决断。所以，越是面临重大关头，越是面临危机，越应该沉着冷静，控制好自身的情绪。

话说，东汉光武帝时大司马吴汉奉命讨伐割据一方的公孙述。结果打了个大败仗，被敌军围困在成都，而此时援兵还未到。在这危急关头，一些部将要求率主力杀出重围。然而，吴汉却稳如泰山，召集各部将要他们稳住军心。之后，吴汉关门闭户三天坚持不再出战，并以酒肉款待将士，喂足战马，以逸待劳。与此同时，他还令人在寨中增设战旗，大放烟火以迷惑敌人。见敌军慢慢放松警惕，吴汉乘机夜间率精兵杀出重围，成功地与援兵会合。

沉着冷静、随机应变，让吴汉在险境保存了再战的实力，最终反败为胜。在生活中的危急时刻，如果我们也能做到如此，又何愁不能渡过“难关”呢?

其实在面临重大决断的关口，任何人都不可避免地会感到焦虑或紧张，这就要看你是否能够自我调节、自我克制了。淝水之战时，别看谢安和张玄下棋时气定神闲，其心中未必不忐忑或激动。这一点在客人告辞后从谢安的反应中便可看出：当时的谢安抑制不住心头的喜悦，舞跃入室，把木屐底上的屐齿都碰断了。

由此看来，面对危机，只有自我调节，自我克制，才能最终走出危机。而要

想在重大关头做出正确的决断，就需要决断者胆大心细，准确抓住对方的心理，有的放矢。譬如，朝鲜战争后期，在停战谈判过程中，面对美方从一开始就在谈判桌上提出的无理要求、在军事上接连制造事端的行为，指导谈判工作的周恩来综观全局，精辟地分析道："美国在朝鲜问题上不能不谈判停战。由于内政外交原因，他不能不拖一下，但不能破裂，而只能破坏。""目前谈成的可能性是有的，但拖的可能性还存在，全面破裂的可能性不大。"正是在这种科学判断形势的前提下，周恩来提出了正确的谈判方针——"不怕破裂，也不怕拖。愿和，但也不急。"正是在这一正确决策的指导之下，谈判最终取得了成功。

试想一下，如果不是周恩来在面对美方的蛮横无理时保持冷静，从全局的角度来分析问题的关键之所在，能否取得谈判的成功那就是一个未知数了。

【智慧点睛】

在重大关头，除保持冷静恪守原则外，还要懂得变通，以灵活的方式处理问题，事情才会向有利于自己的方向发展。





符言篇——顺天应人，御世必遵九大准则

符言的实质：在现代社会中被视为成就事业，发展自我，实现自身价值的计谋，以及与人交往，立身社会一种周密完善的方法。实际上也是当权者治理国家、城市、部门的修养之术。



【本篇提要】

“符”原意是指古代朝廷传达命令、调兵遣将时所用的信物，上面刻有与使用相关的文字。“符言”在此引申为君主所下达的格言，所以本篇实际上是为君王设计的一套御臣术（好像是我们今天所谓的领导艺术），以防作为一国之君被他人左右，提出了“主位术”、“主明术”、“主听术”等九种御臣术。

其中，“主位术”是说君主要有淡泊宁静的心态和成竹在胸的王者风范；“主明术”是告诉君主如何让臣子为自己出谋划策，如何做到耳聪、目明、心智，以使自己明察秋毫，而不至于被事物的外在假象蒙蔽了眼睛，从而为天下民众谋福利；“主听术”是告诉君主如何听取、采纳别人的意见，正确的做法应该是广开言路、博采众议；“主赏术”是告诉君主如何运用好赏罚的手段来激励他人为自己服务，要做到公正无私、赏罚分明；“主问术”是告诉君主如何全面客观地了解各方情况，要求君主必须具有勤奋好学、不耻下问的精神；“主因术”是告诉君主如何管理好臣子，要做到赏罚分明，行事要因势利导、遵循事理；“主周术”是告诉君主如何加强君臣之间的沟通，以使言路畅通，国事正常运转；“主恭术”是告诉君主如何洞察万象、辨别真伪，以使自己亲贤臣、远小人，要做到耳聪、目明、心灵；“主名术”是告诉君主如何采用恰当的方法使自己的“名”与“实”完美结合起来。两者的关系就是循名求实、因实定名。

只不过，本篇所讲的君王御臣术，既不像《孟子》（儒学）那样主张君臣平等，也不像《韩非子》（法学）所主张的，君臣如虎狼，以利害相连接，它主张君王要使用计谋，既充分发挥臣子的聪明才智，各司其职，又要有驾驭臣子的能力，以维护自己的统治，这就是本篇的奇特之处。

除此之外，关于如何治理天下、统领百官，以及如何具备一国之君所应有的素质，都在文中得到了淋漓尽致的体现。

【原文通读】

安、徐、正、静，其被节无不肉。善与而不争，虚心平意，以待倾损。有主位。

目贵明，耳贵聪，心贵智。以天下之目视者，则无不见；以天下之耳听者，则无不闻；以天下之心虑者，则无不知。辐辏并进，则明不可塞。有主明。

听之术曰，勿坚而拒之。许之则防守，拒之则闭塞。高山仰之可极，深渊度之可测。神明之位术，正静其莫之极欤！有主听。

用赏贵信，用刑贵正。赏赐贵信，必验于耳目之所见闻。其所不见闻者，莫不暗化矣。诚畅于天下神明，而况奸者干君？有主赏。

一曰天之，二曰地之，三曰人之。四方、上下、左右、前后，荧惑之处安在？有主问。

心为九窍之治，君为五官之长。为善者君与之赏，为非者君与之罚。君因其所以来，因与之，则不劳。圣人用之，故能掌之。因之循理，固能久长。右主因。

人主不可不周；人主不周，则群臣生乱。家于其无常也，内外不通，安知所开？开闭不善，不见原也。有主周。

一曰长目，二曰飞耳，三曰树明。千里之外，隐微之中，是谓洞。天下奸，莫不暗变更。有主恭。

循名而为，实安而完，名实相生，反相为情。故曰：名当则生于实，实生于理，理生于名实之德，德生于和，和生于当。有主名。

【古文今译】

假如君王能达到安详、从容、正直、沉静(淡泊明志，宁静致远)的话，那么他的人格自然能达到应有的节度，治理国家就可以左右逢源，游刃有余。如果一个君王善于亲近臣民而社会还不安定，那就应该学着虚怀若谷，避免意气用事，以防权位被他人觊觎，甚至遭到颠覆。以上所说的就是君王如何谨于职守、安于本位的道理。

眼睛贵在明亮，耳朵贵在灵敏，心灵贵在有智慧。身为人君，若能以天下人的眼睛去看，就没有看不到的东西；若能以天下人的耳朵去听，就没有听不到的声音；若能以天下人的心灵去思考，就没有无法知晓的事情。假如真的能做到以上几点，天下万民就可以像车轮的辐条都集向车毂一样归心于君主，君王的视听也会如日月照临，不会被阻塞和蒙蔽。以上所说的是君王明察秋毫、了解民生疾

苦的道理。

采纳别人进言的方法是：不要固执己见而排拒对方。采纳进言，民众就会拥护和捍卫君王；拒绝进言，君王就会闭目塞听。山峰虽高耸陡立，抬头仰望就可以看到其最高的顶点；深渊虽深不可测，但经过测量仍然可以知其深度。然而，神明的君王，其听言之术正直沉静，高深玄妙，却是深不可测的。以上所说的就是君王采纳进言、端正视听的道理。

对臣民施行奖赏时，最重要的是坚守信用；施行刑罚，最重要的是要公正无私。奖赏和赐予贵在坚守信用，就必须以耳目所闻见的实际情况加以验证，即使没有经过耳闻目睹的情况，也会在潜移默化中被民众所认可和接受。如果真的能够做到奖赏守信，刑罚公正，从而使君王的德行畅行于天下，再加上有神明护佑，那么奸邪之人加害君王的企图，怎么会得逞呢?以上所说的就是君王赏必守信的道理。

作为一代君王，一要上知天时，二要下知地利，三要通晓人和。如此一来，四方、上下、左右、前后，各种因素都通晓明白，那么象征吉凶祸福的荧惑之星又能存于何处呢?以上所说的就是君王不耻下问，掌握天时、地利、人和的道理。

心是九窍运行的主宰者，一个在位的君王，则是一国臣民的首脑。因此，对于那些从事善行的臣民，君王应该给予他们一定的奖赏；而对于那些为非作歹的臣民，君王则应该给予他们一定的惩罚。由于君王的赏罚完全是依据臣民的功过而决定，君王自己也就不必为此而劳心了。又由于君王是遵循法治来役使臣民的，所以，就能够使国泰民富、长治久安。以上所述的是君王遵循事理、统治臣民的道理。

君王必须要考虑得缜密周详，涉猎世间一切的道理，若做不到缜密周详，通晓天下人情世事，那么群臣就会发生动乱。若国家动乱不断，群臣来往无常，那么君臣上下之间就无法沟通，怎么知道天下万事的开启闭藏、兴衰演变呢？若不善于运用开启闭藏之术，就无法洞察事物的本原。以上所说的就是君王必须通晓天下事、思考缜密周详的道理。

身为一国之君，首先要做到“长目”，即用天下人的眼睛去看万事；其次要“飞耳”，即用天下人的耳朵去听声音；再次要“树明”，即用天下人的心灵去思索、洞察万象。这样，即使是在远离京城千里之外发生的事情，或者是在隐蔽较深的情况下发生的事情，君王也能洞察得到。君王能洞察一切，天下的奸邪之徒就不得不停止自己的胡作非为了。以上所述的是君王如何参用众言、洞察一切

的道理。这里所说的就是君王应耳聪、目明、心灵的道理。

君王若遵循名分去行事，按照事实来采取行动，一切就会安好无恙。当名实相互助长之后，反过来就会合乎情理而存在。所以说，名分恰当就是诞生于实践之中，而实践又是诞生于事理之上，而事理又诞生于名副其实的道德之中，道德是诞生于平和之中，平和诞生于万事相宜之中。以上所说的是君主必须恰如其分、循名求实的道理。

【智慧解读与运用】

1.领导者要有人格魅力



君臣关系，是自国家机器诞生以来就被人们所重视的重要人际关系中的一种。只不过，在奴隶制社会中，君臣之间是一种从属关系。那时的天子凭“神性血缘”取得了绝对的权威，依靠“封土建邦”，即赏赐土地作为经济手段，组织金字塔式的社会结构，以层层控制诸侯、大夫、士、民、奴隶；而到了战国时期，由于臣子们逐渐获得了经济上的独立和人身的自由，取得了独立的人格，导致君臣关系由以前的从属关系变为如今的平等关系，成为了社会的中坚力量，君主面对的也不再是处于从属地位的臣子，而是具有“雇佣”关系的臣属。

此时，用单纯的行政命令去驱使臣子，已不能完全奏效，于是，如何驾驭臣子、怎样使臣子为君主尽力的领导艺术便应运而生。

所以，在本篇的一开始，鬼谷子就对一国之君提出了具体要求，要求他们必须“安、徐、正、静……”意思是说，作为君主，应该始终保持安详、从容、正派、冷静，对人怀柔有度。应善于让利于人，与世无争，并始终充满危机感。这是身为一国之君最基本的素质，也是他所应有的人格魅力。这些素质和人格魅力无疑也应该被我们今天社会的领导者所拥有。

领导者的人格魅力实际上是领导者的一种吸引力和凝聚力，它是通过领导者的美德表现出来的，绝非权力的影响力。所以说，高尚的品格是领导者人格魅力的核心。一个领导者有比较强的人格魅力，就会赢得组织成员的敬重和信任，从而增强团队的凝聚力和战斗力，同心同德地为实现组织目标而努力奋斗。有了这种人格魅力，就能吸引人才并留住人才，正所谓“花香自有蜜蜂来”。

日本本田技研工业总公司的创始人本田宗一郎就是这样一个具有人格魅力的

领导者。因为每当遇到棘手的事情时，他总是自己率先去干。

1950年的一天，为了谈一宗出口的生意，本田和他的合作伙伴藤泽武夫在一家餐馆里招待外国商人。客人因为兴致好，一时喝了许多酒，不久便跑到卫生间呕吐起来。过了一会儿，服务员满脸沮丧地跑来向本田报告说："本田先生，我不小心把客人的金假牙倒进厕所里了，您说怎么办？"

本田一听，二话没说，急忙跑到楼下，掀开粪池的石板，纵身跳下了粪池，用一双筷子在粪池里打捞起来。只见那些粪便、便纸在水面浮着，臭气熏天，令人作呕，但本田却像没事人一般，用筷子拨弄粪便纸屑，细心寻找着，找了好一阵才把那颗金假牙找到。然后，本田回到卧室的卫生间，冲洗干净身子，换上衣服，再将假牙冲洗干净，消了毒，这才悄悄地放到外商的床边。

"您是怎么找到的?"服务员非常惊奇地问。

"是本田先生亲自跳下粪池用筷子寻回来的。"不待本田回答，藤泽激动地抢着说。

"啊？"服务员的嘴巴张得很大，然后深受感动地说，"本田先生，真是太谢谢您了！您真伟大!您帮了我大忙，我一辈子也不会忘记你的大恩大德的。"

事后，当那个外国人得知此事，也被本田的行为所打动。生意自然就谈成了。藤泽武夫目睹了这一切，感慨不已，认为自己可以一辈子和本田宗一郎合作下去。后来，他们并肩战斗几十年，在几十年中，他们把其他人用来内斗的精力都用于各自领域内的"对外战斗"，战胜了技术、经营上的敌手。

俗话说："上行则下效"。又说："上梁不正下梁歪。"公司里的年轻人也都非常佩服本田宗一郎的这种身先士卒的作风，所以工作起来也不敢有任何的懈怠。

是的，一个优秀的领导，要执行、贯彻自己提出的政策方案，首先就必须以身作则，要能急人所急，组织内部有了困难要能身先士卒，一马当先。因为只有严格要求自我，并以身作则，做出表率，才具有号召力，才能以自己的独特的人格魅力征服组织成员的心。

【智慧点睛】

越是野心勃勃想成为领导的人反而越不能成为合格的领导者，真正的领导者会谦卑温和，富有自我牺牲精神。一句话，优秀杰出的领导都是基于自身的人格魅力而赢得人们对他们的尊重的。人们跟随你是因为你的人格和你所代表的价值观，而不是你所拥有的权力。

2.集思广益智谋多

在“主明术”中，鬼谷子要求君主的眼光要像轮辐一样四面发散，这样就没有什么能够遮挡他们视线的障碍物了，而要做到这些，就需要他们集思广益、广开言路、博采众议。因为如果能够集思广益，以海纳百川的胸怀，吸收天下人都思虑的问题，那么就没有想不透彻的事情了。如果能够广开言路，收集天下人的说法，加以整理吸收，那么就没有听不到的事情。如果能够博采众家之长，把天下人都看得很明白的事情，变成自己的看法，那么就没有看不透的事物。这就是保持自己始终明智的方法。

正所谓“兼听则明，偏信则暗”，身为统帅者，要了解集思广益的价值，就不能闭目塞听，做一个孤家寡人。

唐朝初年出现的“贞观之治”就是唐太宗李世民集思广益的结果。

为避免“偏信则暗”，唐太宗多次鼓励大臣上书指出其不足之处，做到了“兼听则明”。他的直谏大臣魏征曾数十次上疏直陈其过，劝太宗居安思危，集思广益，择善而从。正是因为唐太宗做到了这些，这才出现了历史上著名的“贞观之治”。

集思广益智谋多，无论是大到一个国家，还是小到一个企业，在做一件事情，需要决断的时候，都必须充分发挥所有成员的智慧，集思广益。

当全美短帮皮靴成为一种流行时尚的时候，每个制造皮靴的企业几乎全都趋之若鹜地抢着制造短皮靴，从市场规律来说，这也是不可避免的。因为任何企业领导人心里都很清楚，跟着时尚潮流走绝对既省力又赚钱，而且还有保障。可对于当时只有十几个雇工的小规模皮鞋工厂的老板罗宾来说，即便是想成为这一潮流中的一员也会被他们挤垮的。

罗宾也深知自己的工场规模小，资本微薄，根本不足以和强大的同行相抗衡。而如何在市场竞争中获得主动权，争取有利地位呢?罗宾考虑了两条道路：一是从皮鞋的用料上着手，就是尽量提高鞋料成本，使自己工场的皮鞋在质量上胜人一筹。然而，这条道路在白热化的市场竞争中行走起来是很困难的，因为自己的产品本来就比别人少，成本自然就比别人高了，如果再提高成本，那么获利就更是微乎其微了。显然，这条道路是行不通的。二是着手皮鞋款式改革，以新领先。如果自己创造设计的新款式为顾客所钟爱，那么利润就会接踵而至。罗宾认为这个方法不失为一个好办法。他相信，只要自己能够不断翻出新花样、新款

式，招招占人之先，就可以打开一条出路。

经过一番深思熟虑，罗宾决定走第二条道路。为此，他立即召开了一个皮鞋款式改革会议，要求工场的十几个工人各竭其能，设计新款式鞋样。为了激发工人的创新积极性，罗宾设置了一个奖励方案：凡是所设计的新款鞋样被工厂采用的设计者，可立即获得1000美元的奖金；所设计的鞋样通过改良可以被采用，设计者可获500美元奖金；即使设计的鞋样不能被采用，只要其设计别出心裁，均可获100美元奖金。与此同时，他即席设立了一个设计委员会，由五名熟练的造鞋工人任委员，每个委员每月例外支取100美元。

这样一来，这家袖珍皮鞋工厂里马上掀起了一阵皮鞋款式设计热潮，不到一个月，设计委员会就收到40多种不同皮鞋款式的设计草图，经过筛选，最终采用了其中三种款式较别致的鞋样。为了实现自己当初的承诺，罗宾立即召集全体大会，给这三名设计者颁发了奖金。接着，工厂根据这三个新款式试行生产出皮鞋各1000双，然后将其送往各大城市推销。顾客见到这些款式新颖的皮鞋，立即掀起了购买热潮。两星期后，罗宾的皮鞋工厂收到2700多份数量庞大的订单，因为订货的公司多了，罗宾的皮鞋工场逐渐扩大起来。3年之后，他已经拥有18间规模庞大的皮鞋工厂了。

然而不久之后危机又出现了。因为当皮鞋工厂一多起来，做皮鞋的技工便显得供不应求了。最令罗宾头疼的情形是，别的皮鞋工场尽可能以提高工资来挽留自己的工人，即便罗宾出重资，也难以把其他工场的工人拉出来。缺乏工人对罗宾来说是一道致命的难关，因为他接到了不少订单，如果无法给买主及时供货，将意味着他得赔偿巨额的违约损失，这让罗宾忧心忡忡。

不过，他很快就找到了问题的解决办法。因为他始终相信，集思广益，可以解决一切棘手的问题。于是像前几次遇到困难时一样，他将18家皮鞋工厂的工人全都召集召开了一次会议。罗宾把没有工人可雇用的难题告诉大家，要求大家各尽所能地寻找解决途径，并且重新宣布了以前那个动脑筋有奖的办法。会场一片沉默，与会者都陷入思考之中。过了一会儿，有一个小工举起右手请求发言，得到罗宾嘉许之后，这名小工站起来怯生生地说："罗宾先生，我以为雇请不到工人无关紧要，我们可用机器来制造皮鞋。"罗宾还来不及表示意见，就有人嘲笑那个小工："孩子，用什么机器来造鞋呀？你是不是可以造一种这样的机器呢？"

那小工窘得满面通红，羞愧地坐了下去。不料，这句话却让罗宾受到了启发，

只见他兴高采烈地走到那个小工的身边，请他站起来，然后挽着他的手走到主席台上，对台下的人大声说道："诸位，这孩子没有说错，虽然他还没有造出一种造皮鞋的机器，但他这个想法很重要，对我们大有用处，只要我们围绕这个概念想办法，我相信问题一定会迎刃而解。我们永远不能安于现状，思维不要局限于一定的范围中，这才是我们永远能够不断创新的动力。现在，我宣告这个孩子可获得500美元的奖金。"后来，经过四个多月的研究和实验，这种制鞋机器终于被"发明"了出来，自此，罗宾的皮鞋工厂的大量工作就被机器取而代之了。

集思广益的做法表明：个人的认识和知识总是有限的，再高明的领导也不能单靠自己的智慧，他必须集中众人的智慧，遍采众人之长方可成事。

【智慧点睛】

任何时候，众人的智慧总是大于单个人的智慧，这是个亘古不变的真理。

3.要欢迎不同的声音



"勿妄而许之，勿妄而拒之"，这是鬼谷子所赞赏的"主听术"，可以说，也是每一个肩负领导使命的领导者应该切记的。对于他人的意见，不管是否合乎自己的心意，都应该慎重对待。尤其对别人的批评，更要做到"有则改之，无则加勉"。下面我们就来看一则虚心听劝成霸主的例子。

公元前636年，晋公子重耳当上了国君，是为晋文公。当上国君后，晋文公便开始征发百姓，组织军队，训练作战。两年后，晋文公觉得这些军队可以用了，于是准备用这些经过训练的百姓军队称霸诸侯。不料却受到大臣子犯的劝阻："百姓虽然经过训练，身体强健，但还不懂得义，还没能各居其位，不能用。"晋文公觉得子犯说得有道理，放弃了称霸诸侯的打算，开始想办法让百姓懂得义。

正在这时，周朝发生了"昭叔之难"。

昭叔是周惠王的儿子，由于他和他的哥哥襄王之后狄隗密谋叛乱，被襄王得知，废掉了狄隗，因而触怒了狄隗的娘家。愤怒之下，他们派重兵进攻周朝，周襄王被迫逃到郑国。周朝在当时名义上是各诸侯国的宗主。晋文公觉得正好可以利用此事教育晋国的百姓什么是义，他决定要帮助周襄王返回周朝。

于是，他派出左右两军，左军去郑国迎接周襄王返国，右军去攻打昭叔，成功的帮助周襄王返回了周朝。为表彰晋文公的功劳，周襄王决定以天子的礼仪迎接晋文公。晋文公却推辞说："这是臣下分内之事。"然后回国致力于百姓，使百姓安居乐业。他以为，现在既然已经让百姓懂得了"义"，就可以使用百姓了吧。不料，子犯又出来阻拦说："百姓虽然懂得了义，但还不知道什么是信，还不能用。"晋文公听了，觉得有道理。

为了教百姓懂得什么是信，他率领军队攻打原国，命令士兵携带三天的口粮。军队围困原国城池整整三天，士兵们的粮食全部吃完了，而原国仍然坚守城池不出。于是晋文公下令退兵，正当晋军正准备退兵时，间谍从城里出来报告说："原国已经准备投降了。"有人主张再坚持一下，等待原国投降。晋文公却坚决地说："当初带三天军粮，就是准备攻打三天的；如今已下令退兵，就应该说话算数。如果不退兵，即使得到原国，也会失去信用，得失相比哪个多呢？"

由于晋文公利用攻打原国教育百姓知道信，所以国内民风大变，凡事以信为本。即便是做生意的商人们也不求暴利，不贪不骗。

做完这些后，晋文公问子犯："这回总行了吧？"

不料，子犯还是摇头，说："百姓虽懂得了信和义，但还不知道礼，还没有养成恭谦礼让。"

于是，晋文公又在让百姓知礼方面下苦功。他举行盛大的阅兵仪式，每个环节都依照军礼执行，使百姓看到礼仪；他还规定百官的等级及职责，使百姓知道对什么职官行什么礼仪。百姓们不但懂得了礼，还知道根据礼来判断一件事的是非。

这时，子犯终于笑着说："可以用民了。"

此例中的晋文公虽时刻想着称霸，但他并不冒进，而是虚心听从子犯的建议，听取不同的声音，并且不遗余力地去完成。其结果不但教化百姓明白了信义，还使百姓懂得了礼仪，最终成为春秋五霸之一。自此，晋文公便开始伐曹，攻卫，取得齐国之地，大败楚军于城濮，成为春秋五霸之一。

现在，企业为了更好更快地发展，无疑也应欢迎不同的声音出现。2004年，温家宝总理会见了前美国通用汽车公司总经理斯隆。在谈到公司决策的时候，斯隆说出了通用汽车公司的决策理念。那就是：听不到不同意见不决策。听上去，这确实让人有些不敢相信，因为在做事情的时候，我们都希望自己的意见能够得到他人的认同，或者和他人保持意见一致，因为我们自以为只有这样，事情才可以顺利地实施。可为什么通用汽车公司非要背道而驰，必须听到了不同的意见才做出决策呢？

事实上，这正是通用汽车公司长期立于不败之地的一个重要原因。因为任何人都不可能面面俱到，尤其是当今的时代，各种信息和技术充斥着世界，一个人不可能掌握所有的东西。所以在决策的时候就难免会出现考虑不周全甚至错误的地方，这个时候，学会从别人那里借用智慧、听取不同的意见就显得十分重要了。

【智慧点睛】

善于倾听不同的意见，也就是善于从不同人那里借脑，具有采纳价值的进行必要的吸收，没有采纳价值的也不会影响最终的决策，何乐而不为呢？

4.赏罚要做到“信”与“正”



在《孙子兵法·行军篇》中孙子提出了“令之以文，齐之以武”的治军原则，主张奖与罚、宽与严要并用，要恩威兼施，赏罚公正。鬼谷子的“主赏术”其实也是在告诉君主如何做到赏罚公正，两者同样强调的是“赏”“罚”一定要言必行、行必果。如果要行赏就不能出尔反尔，一定要说话算话。如果要罚就一定要以理服人，做到公平、公正，让被罚的人和没有被罚的人都心服口服。

当然，主赏不仅是要一言九鼎不失信用，还要大张旗鼓的宣传，让人知道得越多越好，做到弘扬榜样的力量，要让众人耳濡目染，把榜样的事迹纷纷传扬开来。这样即便是没有亲眼看见榜样的人，也会由于榜样的光辉事迹而起到潜移默化的积极作用，让正义的力量得到发扬光大。如果正义的力量在天下占据了主导地位，那些奸邪小人就没有市场了。这就是“主赏”的重要办法。

所以说，赏与罚的关键所在就是“信”与“正”。有功不赏，则无人思进取；有过不罚，则恶人将肆虐。而且赏、罚都要取信于民，只有这样，才能使社会形成良好的风气。

譬如，战国时期秦国的商鞅变法，就是从立木树信开始的。为了在百姓面前树立威信，当法令已详细制订但尚未公布之时，商鞅在国都的集市南门下立下一根长三丈的木杆，并下令说如果有人能把它搬到北门去就赏十金。百姓们觉得此事有点蹊跷，都不敢去搬，唯恐为自己招来祸害。见无人去搬，商鞅就将赏金增加到五十金。这时，有一个人半信半疑地将木杆扛到了北门，结果，真的获得了五十金的重赏。人们这才开始相信商鞅。

于是，商鞅就开始下令颁布变法法令。然而，根深蒂固的旧制不是说改就能改的，新法令颁布了一年，前往国都控诉新法使民不便的秦国百姓数以千计。不料，这时太子也触犯了法律，商鞅说："新法不能顺利施行，就在于上层人士带头违犯。太子是国君的继承人，不能施以刑罚，但他的老师罪不可赦。"为了取信于名，商鞅以此开刀，将太子的老师公子虔处刑，将另一个老师公孙贾脸上刺字，以示惩戒。第二天，秦国人听说此事，全都不寒而栗，这才真正相信了商鞅，于是都开始遵从法令。新法施行十年，秦国出现了山无盗贼、路不拾遗的太平景象。百姓勇于为国作战，不敢再行私斗，乡野城镇都得到了治理。经过商鞅变法，秦国的经济得到发展，军队战斗力不断加强，发展成为战国七雄中最为强盛的国家，为后来秦王嬴政扫清六合，四海一统奠定了坚实的基础。

【智慧点睛】

实施赏罚术的关键在于"信"与"正"，让人们感觉到你仿佛神灵一般无处不在，无事不知，无言不闻，因而谨慎言行，循规蹈矩。达到此境界，才能充分发挥主赏术的心理威慑作用。

5.人事安排要合乎时宜

在所有的资源中，人才无疑是最宝贵的一种。作为领导者，在安排人事上只有合乎适宜，做到人尽其才，事业才有希望。但是，人事安排是一项很困难的工作，要安排的合乎适宜，使每一个人得其所用，尽其所能，用其所长，避其所短，却不是那么容易的。所以，这就需要领导者首先就要具备一双伯乐的慧眼。否则，即使是一匹千里马也发挥不出他的价值。关于这方面的事例，伯乐相马无疑是最好的例证了。

伯乐是春秋时期的相马专家，一次，伯乐受楚王的委托去购买千里马。他跑了好几个国家，都没有发现中意的好马。一天，他看到一匹马拉着盐车，很吃力地走在陡坡上。伯乐走到跟前；只见马突然昂起头，对着伯乐瞪大眼睛，大声嘶鸣，仿佛找到了它的主人似的。伯乐立刻从它的嘶鸣声中看出这是一匹难得的骏马。于是，伯乐对驾车的人说："这匹马如果在战场上驰骋，任何马都比不过它；但用来拉车，它却连最普通的马都不如。你还是把它卖给我吧！"驾车人一

直都觉得这匹马骨瘦如柴，拉车也不中用，正求之不得有人来把它买走呢，于是很爽快的就答应了。就这样，伯乐将这匹马带回了楚国，然后牵着马来到楚王的宫殿。楚王一见马瘦得不成样子，以为伯乐是在愚弄他，所以很不高兴。

“这马连走路都很困难，能上战场吗？”楚王不屑一顾的问道。

“大王别看它现在弱不禁风就小瞧它，臣保证，只要精心喂养，不出半个月，它就会恢复它本来的样子。”伯乐信心十足的回答道。

果然，经过半个多月的精心喂养，这匹马就表现出它作为一匹千里马的特质。后来，这匹马跟随楚王征战沙场，立下不少功劳。自古以来，人才就像千里马一样，必须有伯乐的赏识才行。若非如此，也就不能发挥其所长，从而让其发出英雄无用武之地的悲叹。所以说，作为一个领导者，不仅要善于识才用才，知人善用，而且在启用人才，在安排人事时，一定要安排得合乎适宜，做到人尽其才。只有如此，国家民众，企业职工才能长久受其功益。

相反，如果一个领导者不能合理安排人事，事必躬亲，难免分身乏术，穷于应付，这样也不利于最大限度地调动众人的积极性。

在这方面，诸葛亮的死无疑是对我们最好的警醒。刘备临死前托孤时，本来交代诸葛亮在成都辅刘禅主政务，让李严屯永安拒吴并主军务。刘备死后，诸葛亮秉政，本应充分发挥好李严等人的作用，可是他“事无巨细，必躬亲之”，惹得李严很不高兴，致使两人矛盾日益加深。不仅如此，甚至还亲自抓起了运粮事宜，耗费了无数精力。结果终于因不善授权，而累及自我。五丈原对峙，旷日持久，士兵有些松懈，确需整顿军纪，本应授权众将管理部属，可诸葛亮却是罚二十杖以上，皆亲自处理，忙得没日没夜。司马懿听说这些情况后断言：“亮将死矣。”果如其言，不久，诸葛亮就累死在阵前。

由此可见，领导者应该选贤任能，适当授权，合理安排人事。既不事必躬亲，又不脱离民众，这才是无过无不及的“中道”；以众智为己智，善取下级的智慧以临天下，这才是以智慧临下的“智临”。这样的君王，才可以称为“大君”。可以说，汉高祖刘邦就是善取臣下之智以临众的“大君”。在总结自己的成功经验时，他说：“夫运筹策帷帐之中，决胜于千里之外，吾不如子房；镇国家，抚百姓，给馈饷，不绝粮道，吾不如萧何；连百万之军，战必胜，攻必取，吾不如韩信。此三者，皆人杰也，吾能用之，此吾所以取天下也。”善于任用刚健能为的大臣，辅助自己君临天下，这正是“大君”刘邦的明智之处，也应该是每一个领导者应该效仿的。

【智慧点睛】

对于今天的社会来说，作为领导者只有识人辨人，因才授职，在安排人事时才做到合乎适宜，才能让下属各尽其才，尽其所能。

6.名与实要相生相符

“名当则生于实”，就是说所赐属下之“名”应该和“实”相符，即“当”。这样一来，臣下就会尽力做一些“实”事以求得君主赐予他名誉，而有了“名”之后，臣下就会遵循名分去行事，按照事实来采取积极行动，以求名与实相生相符，即文中所说的“循名而为，实安而完”。那么，一切都会安好无恙。

这个方法用在商业上，就是要努力创立品牌的价值，使品牌的名与产品的质量（实）最大程度的相生相符。譬如，世界上十大名牌之一的奔驰汽车无疑就是这样创下自己的品牌效应的。

奔驰汽车是世界十大名牌之一，其创始人卡尔•奔驰出生于1844年，他是世界上最早发明汽车的那些人中的一个。

1866年7月3日，卡尔•奔驰精心发明的汽车第一次开上马路，1893年起开始正式投入生产与销售。一百多年来，奔驰汽车以无法匹敌的质量优势，成为了地位、权力的象征。奔驰车的高质量具体体现在奔驰车的方方面面，甚至是精确到每一颗螺钉。我们就用它的座位用料为例来说：其采用的羊毛全是专门从新西兰进口的，而且粗细必须严格控制在23至25微米之间，细的羊毛用来织造高档车的座位面料，以始终保持柔软舒适；粗的就用来织造中档车的座位面料。进行纺织时，根据各种面料的不同使用要求，还要掺入从中国进口过来的真丝以及从印度进口的高级羊绒。而制造皮革座位所需要的皮料就会选用全世界最好的皮子。

为此，他们先后到世界各地进行考察、仔细的进行选择。最后，他们认为德国南部地区的公牛皮质最好。确定好皮革供应点以后，奔驰公司又要求在具体饲养过程中防止出现外伤和寄生虫，既要努力保持保持饲养场地良好的卫生状况，又要尽力防止牛皮受到伤害。坐椅成功制成后，还要由工人使用红外线照射器把皮椅上的皱纹慢慢熨平。

管中窥豹，奔驰公司为了始终保持其长盛不衰的世界名牌地位，真是费尽了苦心，工作做得一丝不苟。奔驰公司采取的种种具体举措，让产品质量与它的名

牌地位名副其实，成功确保了其优秀的企业品质，展现了世界名车的经典风范，从而长期占据了其长盛不衰的世界名车地位。又如中国香港地区著名实业家曾宪梓先生成功创造“金利来”领带这一著名品牌，也是“名实“相生相符的结果。

提起“金利来”，估计男人们无人不知，但可能很少有人知道，这一品牌刚被创立的时候并不叫“金利来”，而是叫“金狮”。

一次，曾宪梓先生拿出两条“金狮”领带送给他的一位远房亲戚。不料，亲戚非但没有领情，反而满脸堆着不高兴地说：“我才不去戴你的领带呢，金输金输，会让我什么都输掉了。”原来，香港话“狮”与“输”读音十分相近，加上香港参与赌博的人非常多，十分忌讳“输”字。亲戚的严重不满给曾宪梓以非常大的启迪。经过一夜绞尽脑汁的深刻思考，他终于巧妙地把“金狮”的英文GOLDLION改为意译和音译结合体，就是把GOLD意译为“金”，LION谐音拼读为“利来”就成为了今天几乎没有人不知道的“金利来”。这个名字刚上市就为消费者认同、接受，一叫即响。

如今，“金利来”不仅成为了领带界的霸主，而且陆续推出了相关的皮带、皮包、钱夹、衬衫、运动套装、西装、袜子以及领结、领带夹、钥匙链等男士服装以及饰品、用品，甚至还成功推出了男士皮鞋。

就像曾宪梓先生所说的那样：“事实上，‘金利来’并不需要为每一个品种都去开设一间工厂，从而再去投入大批的资金。我们有一大部分品种是委托欧洲的一些名厂生产的，出了名的牌子再加上一些名厂的精心制作，照样还会受到市场的欢迎。创了一个名牌，不管你推出什么样的品种，只要你可以保证质量，就会同样受到热烈欢迎。一个名牌实际的价值，真是无法衡量。”这就是经营无形资产，让名与实相生相符所获得的累累硕果。

【智慧定睛】

“名实相生，反相为情”就是说当名实成功实现相互助长之后，反过来就会因合乎情理而慢慢做大做强。许多世界著名企业都深深懂得“名实相生”之理，都善于经营自身以品牌、包装、企业形象为主要内容的巨大的无形资产。这样，不但大大提高了企业及其产品的知名度、美誉度，而且以事半功倍的功效让市场份额不断扩大。

转丸篇——巧言设谋，以我之长制彼之短

说话是有原则、技巧和方法的。所以，要高度冷静，不要形诸于色，被对方猜透控制。要充分发挥口、耳、眼的作用（也就是说听看）引导说或者辩朝有利于自己的方向发展。



【本篇提要】

鬼谷子首先把说辞分为佞言、谀言、平言、戚言和静言五种，并讲明了具体的要求和目的。佞言就是在摸透对方意图的基础上，运用巧妙自然的语言，替对方出主意想办法，使对方感到自己对他忠心耿耿，逐步缩小与对方的心理距离；谀言就是了解了对方的真实意图后，选择迎合、赞美之词，一味赞美对方，进一步拉近与对方的距离，同时在对方心目中落个“足智多谋”的美名；平言就是在取得对方信任之后，理直气壮地说出自己的主张；戚言就是说出自己的主张后，为了让对方采纳，再说一些和对方套近乎的话，让对方感觉这个主张完全是站在他的立场上考虑的；静言就是先找出对方计谋的不足，予以辩驳，让对方理屈词穷，从而使对方认同自己的观点。

在游说过程中，面对对方的发问诘难，自己还要选择恰当的辩辞。鉴于此，鬼谷子给我们总结了五种方法：一是借助对方的话头或论据进行辩驳，即资言法；二是对对方的言语进行文饰、取舍，选择有利于自己的语言进行辩论，即饰言法；三是对对方随机提出的一些问题，要用巧妙而无足轻重的语言，以为自己接下来的辩论留出余地，即应对法；四是用自己掌握的史实或事实来辩解，即成义法；五是切中要害，用反问之词进行发难，即难言法。

在告诉我们选择说辞和辩辞的方法的同时，鬼谷子还讲述了选择过程中的五种禁忌：一忌语言乏力，给人以理不直、气不壮之感；二忌语无伦次，不得要领；三忌吞吞吐吐，结结巴巴；四忌说话无条理，缺乏逻辑性；五忌胡言乱语，东一榔头西一棒。

最后，鬼谷子归纳出了九种游说的方法：“与智者言，依于博；与拙者言，依于辩；与辩者言，依于要；与贵者言，依于势；与富者言，依于高；与贫者言，依于利：与贱者言，依于谦；与勇者言，依于敢；与过者言，依于锐”。由此可知，在游说过程中，要根据不同的对象采用不同的游说态度与技巧，学会随机应变，便可变被动为主动；说话主题明确、重点突出、条理清晰，语气连贯有力，这样才能有感染力、说服力、震慑力，从而更有利于达到自己游说的目的。

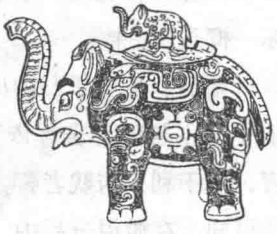
【原文通读】

说者，说之也；说之者，资之也。饰言者，假之也；假之者，益损也。应对者，利辞也；利辞者，轻论也。成义者，明之也；明之者，符验也。难言者，却论也；却论者，钓几也。佞言者，谄而于忠；谀言者，博而于智；平言者，决而干勇；戚言者，权而干言；静言者，反而干胜。先意承欲者，谄也；繁称文辞者，博也；策选进谋者，权也。纵舍不疑者，决也；先分不足而窒非者，反也。

故口者，机关也，所以关闭情意也。耳目者，心之佐助也，所以窥间奸邪。故曰：参调而应，利道而动。故繁言而不乱，翱翔而不迷，变易而不危者，观要得理。故无目者，不可示以五色。无耳者，不可告以五音。故不可以往者，无所开之也；不可以来者，无所受之也。物有不通者，故不事也。古人有言曰："口可以食，不可以言"，言有讳忌也；众口铄金，言有曲故也。

人之情，出言则欲听，举事则欲成。是故智者不用其所短，而用愚人之所长；不用其所拙，而用愚人之所巧，故不困也。言其有利者，从其所长也；言其有害者，避其所短也。故介虫之捍也，必以坚厚。螫虫之动也，必以毒螫。故禽兽知用其所长，而谈者知用其用也。

故曰：辞言五，曰病、曰恐、曰忧、曰怒、曰喜。病者，感衰气而不神也；恐者，肠绝而无主也；忧者，闭塞而不泄也；怒者，妄动而不治也；喜者，宣散而无要也。此五者，精则用之，利则行之。故与智者言，依于博；与拙者言，依于辨；与辨者言，依于要；与贵者言，依于势；与富者言，依于高；与贫者言，依于利；与贱者言，依于谦；与勇者言，依于敢；与过者言，依于锐。此其术也，而人常反之。是故与智者言，将此以明之；与不智者言，将此以教之，而甚难为也。故言多类，事多变，故终日言，不失其类，故事不乱。终日不变，而不失其主，故智贵不妄。听贵聪，智贵明，辞贵奇。



【古文今译】

所谓游说，就是为了劝服别人接受自己的主张；而说服别人接受自己的主张，就是为了对别人有所帮助。游说者刻意修饰自己的说辞，是想凭借这些有针对性的言辞来说服对方，以达到自己的目的。为此，他必须权衡利弊得失，斟酌言语多寡，做到滴水不漏。应对他人时，游说者凭借的是自己的伶牙俐齿、耸人听闻的说辞；而一旦具有了伶俐的辞令，彼此之间的谈话就轻松得多了。这种辞令还要

与言谈时的客观实际相符合，并能阐明游说者的真实情况；既然阐明了游说者的真实情况，又符合言谈时的客观实际，那么，就能经受住对方的反复诘难。言谈不投机，受到对方反复地诘难，于是便退回到原先论及的那个问题上去，再作详细的探讨；而之所以要退回原先论及的那个问题上去，是为了诱导对方说出心中隐藏的真情。

因此，在游说过程中，游说者采取花言巧语进言，是想以谄媚的方式来骗取忠臣的美名；采取奉承言辞进言，是想以博学的方式来骗取智者的美名；采取径直口吻进言，是想以果决的方式来骗取勇者的美名；采取忧愁语气进言，是想以权诈的方式来骗取衷忠信的美名；采取稳健言辞进言，是想以退让的方式来骗取胜者的美名。所以，在对方刚萌发出某种欲望时，就以奉承的言辞去迎合他的人，我们称之为“谄媚者”；言谈时像个饱学之士，旁征博引，口若悬河，我们称之为“博学者”；暗地里策划选择并进献谋略的人，我们称之为“权术者”；摒弃陈见，择言而进且毫不迟疑的人，我们称之为“果断者”；自己理由不足，无法说服对方，以至于窒塞遗漏，不责己，反而怪罪别人的人，我们称之为“反复者”。

口是人体用来言谈的机关，就像闸门一样，是用来宣布或封锁情报的器官。耳目是心的辅佐，是用来侦察奸邪的器官。所以说：“只要心、眼、耳三者调和呼应，那就会走向有利之路。”因此，在游说的过程中，游说者的言辞虽然过于烦琐，但一点也不杂乱无章；游说者的思绪虽翱翔于太空，但一点也不会迷失方向；游说者的言辞虽然纵横捭阖、变化多端，但一点也不诡谲怪异；其原因就在于他们看透了事物的实质，把握了客观的真理。

所以没有眼力的人，人们不会拿五颜六色的东西去给他看，因为他什么东西也看不见；没有听力的人，人们不会将悦耳的音乐去给他听，因为他什么声音也听不见。因此，游说者不会去游说那些不明事理的人，因为他们情感的器官总是关闭的；也不会去游说那些目光短浅的人，因为他们无法接受真理。总之，对于那些眼光短浅、闭塞不通的人，谋臣策士是不会去事奉他们的。古人有句名言说：“嘴巴是用来吃饭的，不是用来随便讲话的。”这是因为言语中有许多人们忌讳的东西。所谓“众口铄金”，就是指在众人的言论中常带有私心，因此事实常常被曲解。

按人之常情推断，每个人只要说话的时候，就希望让对方听从，只要办事情都希望获得成功。因此，聪慧的人就不用自己的短处，而宁肯用愚笨之人的长

处；不用自己笨拙的方面，而宁肯用愚笨之人工巧的方面。这样做就不会陷于困窘的境地。这就是说，于我有利的，就顺从其所长的一面；于我有害的，就回避其所短的一面。所以甲虫抵御外来的侵害，必定要依靠自己坚厚的外壳；螫虫采取行动时，必定要用自己的毒刺。禽兽之类尚且知道运用自己的长处，而靠进言游说的人也就更应该懂得如何发挥自己的长处，达到自己的游说目的。

古人说，一般人言辞有以下五种毛病：一是病言，二是怨言，三是忧言，四是怒言，五是喜言。所谓“病言”，就是说言谈者中气不足，神思恍惚，因此说出一些没精打采的话来；所谓“怨言”，就是说言谈者由于伤心过度而六神无主，无所适从，因此说出一些悲观泄气的话来；所谓“忧言”，就是说言谈者由于情志抑郁，因此说出一些忧心忡忡的话来；所谓“怒言”，就是说言谈者由于不能自控而怒发冲冠，因此说出一些狂妄自大的话来；所谓“喜言”，就是说言谈者由于心情欢快而血脉畅流，因此说出一些漫无边际的话来。当然，这五种有毛病的言辞，在特殊的情况下，也能起到一定的修辞效果。只有精于“量权”之术的谋臣策士，才能做到运用自如，恰到好处；而且，只有在十分有利于自己的情况下才会运用它们。

游说者在与聪明人交谈时，一定要遵循博识多见的原则；在与笨拙者交谈时，一定要遵循能言善辩的原则；在与狡辩者交谈时，一定要遵循简明扼要的原则；在与达贵者交谈时，一定要遵循显示权势的原则；在与富人们交谈时，一定要遵循清高雅致的原则；在与穷人们交谈时，一定要遵循许诺实惠的原则；在与卑贱者交谈时，一定要遵循谦恭待人的原则；在与勇敢者交谈时，一定要遵循坚决果断的原则；在与有过失者交谈时，一定要遵循锐意进取的原则。以上这些都是游说的基本法则，但一般人却不仅不去遵循，反而背道而驰。这样，往往也就达不到预期的效果。

言辞有许多种类，事情也有许多的变化。人们每天都在进行言谈交际，如果能分辨出其中的语言技巧，那么，处理事情也就不会杂乱无章了。游说者每天谈话的内容不变，也就不会失去所论事物的主要精神了。因此，聪明人的可贵，在于言辞不偏颇，办事有头绪。听人讲话，贵在察其真假；智者聪明，贵在明晓事理；言语交际，贵在出语惊人。

【智慧解读与运用】

1.选择恰当的语气和措辞

鬼谷子不愧是语言表达方面的大师，除了针对不同的语言表达方式提出了不同的应对策略外，而且在本篇的一开始，就着重提出了几种可以产生不同效果的语言表达系列套餐：例如佞言、谀言、平言、戚言、静言等等。

对于现代社会的人们来说，佞言、谀言等都带有强烈的贬义色彩，其实鬼谷子的思维方式与今天人们的思维方式是有所区别的，正如鬼谷子强调“阴谋”那样，在鬼谷子的字典里“阴谋”具体是指隐性策略的意思，而不是现代汉语中“阴谋诡计”的贬义解释。

上面所讲的五种语言技巧，其主要功能是：佞言可以表现你的忠诚；谀言可以表现你的智慧；平言可以表现你的果断；戚言可以表现你的可信性；静言可以表现你的权威性。这是五种具有浓厚包装色彩的巧妙语言表达技巧，根本目的就是获得他人的好感，或者展示个人魅力以及实际能力。在鬼谷子看来，这些言辞本身并没有什么对错之分，关键看怎样使用。

战国时，赵烈侯非常爱好音乐，每天都要欣赏美妙的音乐，还经常在全国公开征集歌伎。有一天，赵烈侯对相国公仲连先生说：“我最喜欢的人，可以让他成为一个贵人吗?”

公仲连不知是什么意思，就说：“大王，让他富起来可以，但让他贵起来却绝对不行。”

赵烈侯说：“既然是这样，我要先赏赐给这两位郑歌艺人枪和石每人各一万亩良田吧，他们是我最喜欢的人。”

公仲连听后大觉诧异，这样子去做，众大臣心里会怎么想?但他又没法反对。于是，就口头上答应了赵烈侯，实际却并没有执行。

过了一个月以后，赵烈侯向公仲连查问起赏赐田地的事，公仲连推辞说正在物色合适的田地，目前还没有物色到。

就这样又过了一个月，赵烈侯又一次问起此事。公仲连一直认为这样做不妥，几番推辞搪塞之后，他索性声称自己得了病，不能去上朝。

一个叫番吾君的人听说了这件事，对他说：“您的用心我非常清楚，只是您的方法不算是妥当。您有没有想过向国君推荐一些比较合适的人才呢？”

公仲连说一直没有找到。于是番吾君说："牛畜、苟欣、徐越这三个人都非常好，他们各有特长，名声也十分好。何不将他们推荐给赵烈侯呢？"

于是，公仲连就把这三个人推荐给了赵烈侯。等到再次举行朝见时，赵烈侯又一次问公仲连："给歌伎赐田的事究竟办得怎么样了？是不是已经拖的太久了？"

公仲连连忙请罪道："陛下息怒，臣正在选择一个满意的地方，毕竟这不是小事，最好还是慎重些为好。"

这时，公仲连推荐的三个人也开始为这事非常婉转地做赵烈侯的工作。牛畜在赵烈侯身边进行侍候，他经常以仁义、王道等言语说给赵烈侯听，赵烈侯听后觉得非常舒适。第二天，苟欣又论述了一套推举贤士、选用能人的话语，赵烈侯听了十分喜悦。第三天，徐越又说了一番关于勤俭、考察德政功绩、赏赐适当的言语，赵烈侯听了又是大悦。

在又一次上朝时，赵烈侯对公仲连说道："请把赏赐田地的事暂时停止吧。"说完，他又决定任命牛畜担任师职，苟欣担任中尉，徐越担任内史，并赏赐给宰相公仲连两套衣服。

劝谏时的言辞可以多种使用，公仲连在此劝谏赵烈侯时就成功做到了这一点。开始以先用"佞言"对赵烈侯下达的命令进行"冷处理"，一直拖延不办。接着就开始选拔贤士，一齐向赵烈侯轮番进谏，其中又 运用了"谀言"、"戚言"。

所谓"三人成虎"，小人们惯于散布谣言来中伤好人，君子也可依靠多种言辞达成己愿。

除此之外，在商业谈判的过程中具体该讲什么话，采用什么样的具体语气，都会影响到谈判最终的结果，除了事先进行仔细斟酌外，也要注意临场的实际发挥。

一次，我国和突尼斯SIAP公司代表围绕着建设化肥厂事宜进行谈判，几次磋商都进行的很顺利，双方决定利用秦皇岛港的优越条件在秦皇岛建设工厂。过了不久，科威特方面也参与进来联合经营化肥厂。在第一次三方联合谈判中，科威特石油化学工业公司的董事长听了中突双方的有关筹备工作介绍后，断然提出了反对意见："你们前面所做的所有工作都是没有用的，要从头开始做，"谈判就这样陷入了僵局。中突双方没有办法接受科威特方面的苛刻意见。但这位董事长在科威特的地位仅次于科威特的石油大臣，此外他还是国际化肥工业组织的主席，怎么才能改变这位董事长的决心，打破十分沉闷的气氛呢?

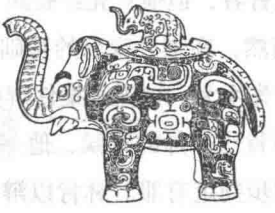
中方代表清楚，像科威特公司董事长这样的强硬人物，通常是吃硬不吃软

的，于是他猛然站起身来，义正辞严地说道："我代表中国地方政府严正声明：为了能够建设好这个化肥厂，我们选定了一处地理位置十分优越的厂址。为了充分尊重我们的友谊，在许多合资企业表示十分想得到这块土地的使用权时，我们都很干脆的拒绝了。如果按照董事长今天的这个提议，事情就会无限期地拖延下去，那我们就只好把这块地方让给别人了!对不起，我还有别的事情要处理，我宣布现在退出谈判，下午，我等待你们最后的消息！"说罢，他拎起皮包就往外走，回到了自己的房间休息。半小时后，一位谈判人员跑来了他的房间，兴奋地说："你这一炮一放出来，形势立马急转直下，那位董事长请你赶快回去参加会议，他们强烈要求立刻征用秦皇岛的场地！"

能够取得这次谈判胜利的主要原因，在于中方代表能够冷静认真分析出现僵局的根本症结所在，采取了正确的语气来应对对方，获得了预计的巨大成功。

【智慧点睛】

在现代商业社会中，为了争取更大的利益或避免更大的损失，有时难免要一番唇枪舌剑。善于措辞的人，无疑会占据先机。



2.要善于观察和分析

鬼谷子说："耳目者，心之佐助也。"其实是说要注意进行观察，积累实际经验，在此基础上进行认真的分析和判断。所以，一个特别优秀的雄辩家，绝不会逞"口舌之辩"，而是将其和目视、耳听、心思三者紧密结合起来，力争做到有据有理，从而在实际做事和论辩中无往而不胜。

春秋时候，郑国的执政子产以贤能著称。一天，他微服出门巡视，来到一家门前，听见了妇人的哭声，就忙问是怎么回事。

仆从告诉他这家男主人刚刚去世了。子产只是略加思索，就马上派人去捉拿那妇人审问，原来是她亲手杀死了自己的丈夫。后来，他的仆人就问他："大人怎么会知道她是杀夫者？"子产说："她的哭声中隐含着一种恐惧。所有人对于自己身边的亲人，开始病的时候是爱护有加的，临死的时候会感到十分恐惧，已经死了的话就会非常哀伤的。现在她必定是在哭已经死了的人，声音不是哀伤却是恐惧，那么就知道她必定是心怀鬼胎。"

但是，在某些十分特殊的情况下，自己亲眼所见的事实也不一定是靠谱的，还必须要依赖于对人和事的正确判断。



春秋时候，孔子带着门下弟子周游列国，走到陈国和蔡国交界处的时候，已经穷困不堪，连野菜汤都已经喝不上了，整整七天都没有吃到一粒粮食。颜回不知从哪找到一点米，把它放在甑里开始煮。饭快熟的时候，孔子看见颜回偷偷抓甑里的饭吃。过了一会，饭煮熟了，颜回过去请孔子吃饭。孔子心里非常不痛快，决定严厉谴责颜回一番，便一点都不动声色，慢慢站起来说："刚才我梦见了鲁国的祖先，要我把最干净的饭食送给他们吃。"颜回听了之后忙说："刚才有灰尘不小心掉进了甄里，把饭给弄脏了，我觉得丢掉不好，就用手把它抓起来自己给吃了。"孔子听了非常感慨地说："我所相信的是自己的这双眼睛，但眼睛看到的却还是不可以相信；我所依靠的是自己的这个大脑，但脑子有时也十分靠不住。你们要牢牢记住，了解一个人确实非常不容易呀！"在日常的闲暇生活中，不要轻易用自己的"亲眼所见"去妄下结论。孔子可谓是一个大智者，但他只凭经验断事也会弄错事情。

当然，在细心观察的基础上进行认真分析，是澄清事实的一个必要步骤。比如林肯先生为一桩谋杀案件辩护的故事，就是如此。

林肯当律师的时候，他一个朋友的儿子小阿姆斯特朗被别人指控谋财害命，已经初步判定有罪。林肯以辩护律师的身份，到法院详细查阅了案卷。他发现，全案的关键之处，在于原告有一位证人福尔逊先生，发誓说他在10月18日晚上的月光下，目击了小阿姆斯特朗用枪打死死者的经过。林肯做了认真仔细的分析后，要求再次复审此案。在复审中，有以下一段十分精彩的对话。

林肯问："福尔逊先生，你发誓说看清楚了小阿姆斯特朗杀人是吗？"

福尔逊回答道："是的，先生。"

"你待在草堆后面，小阿姆斯特朗在大树下面，双方大概相距二三十米，你真的能看清吗？"

"那晚月光非常亮，所以看得十分清楚。"

"你不是根据衣着才把他认出来的吗？"

"不是，我确实借着月光看清楚了他的脸。"

"你肯定时间是在晚上11点吗？"

"肯定，因为我回到房间看了钟，那时正好是11点15分。"

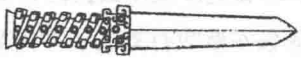
林肯问到这里就停了下来，转过身来面对着下面听审的人，发表了一席令人非常震惊的话："我不得不告诉大家一个事实，这个证人是一个彻头彻尾的大骗子。他一口咬定10月18日晚上11点在月光下看清了这位被告的脸。请大家认真想一想，10月18日那天晚上的月亮正好是上弦月，晚上11点的月亮已经下山，月光从哪里来呢？再退一步去说，或许他时间记得已经不是很精确，可能会稍有提前。但那个时候，月光应该是从西照向东，草堆在东面，大树在西边，如果被告的脸当时面对草堆，脸上是完全不可能有月光的!"做伪证的福尔逊马上傻了眼。法庭上一阵短短的沉默之后，迸发出一阵十分热烈的掌声与欢呼声。

细致的观察、透彻的分析加上如簧的巧舌，这是林肯成功的三大要素，也应是我们努力追求的方向。

【智慧点睛】

游说他人，无论是对古时的臣子而言，还是对于现代人而言，都不是一件容易的事。因此，就需要我们善于观察和分析，揣摩出对方的心理状态，从而说服对方。

3.谨防忌语和谣言的中伤



"口可以食，不可以言"，原意是说口可以用来吃东西，却不可以用来说话。鬼谷子却以此来提醒谋士应该在不利时刻隐藏自己的才干，而不是自作聪明，这样才能保证成就事业而无祸患。这是因为说话有很多顾忌和隐讳，稍不注意就会犯了忌讳，为自己带来不必要的灾祸。

所以，在鬼谷子看来，即便是有雄辩之才的人，也应该谨言慎行。如果过分张扬，锋芒太露，给人以自以为是、爱出风头的感觉，必将招致他人的反感。如果有些话说出来没有效果，根本就没必要说。如果有些话说出来犯忌讳，容易伤害别人，就一定不要说。

譬如，历史上的"杨修之死"，无疑就是因为不懂得谨言慎行，不会避讳忌语而招来了杀身之祸。

三国时期，曹操手下有位小有名气的才子，名叫杨修。他不仅才华十分出众，而且还反应机敏，聪慧过人。开始的时候，曹操十分看重他。不过，杨修这

个人一向恃才傲物，做人锋芒太露，不但让曹操慢慢生出反感，而且最终给自己引来了杀身之祸。

杨修非常善于揣摩曹操的心思。有一次，曹操命人新建设了一座花园，建好后他带人来参观。曹操觉得十分满意，只是临走的时候在花园门上写了一个“活”字。等曹操走了以后，杨修对负责建园的人说：“主公嫌花园的门修得太宽了，请你把它改窄一些”。修园人不明白他的意思，杨修就说：“你没看见主公刚才在门上写的那个‘活’字吗？门与‘活’合在一起正好是一个‘阔’字。这就是在提醒你们，花园的门修建的太宽了，必须把它改小。”众人听了以后，都说非常有道理。于是，修园人就按照杨修所说的去做了。过了几天以后，曹操再次来参观这个园子的时候，发现花园门已经改小了，连连称好。

过了一些日子，外邦送给曹操一盒酥饼。曹操看过之后在饼盒上写了“一合酥”三个字，便放在了桌子上就离开了。正好杨修进来看见了，便把大家都叫进来，要大家分吃酥饼。可是，这盒酥饼是人家送给曹操的，谁敢轻易去品尝？看到人们纷纷迟疑不动，杨修就说：“主公在盒子上面写了‘一合酥’三字，如果分开来念就是‘一人一口酥’。所以你们尽管放心吃吧，出了事由我来全力承担”。大家觉得他说得很对，又合情合理，就都纷纷上前将酥饼一抢而光。曹操得知此事后，虽然嘴上没说什么，但心里却对杨修的自作主张却是有些反感。

后来曹操率领军队攻打刘备，在定军山遭到大败。曹操感到进退维谷，陷入了两难境地。但却不愿就这样轻易撤兵。一天晚上，大将夏侯渊走进中军大帐，向曹操询问当晚巡夜的口令。曹操这时候正在吃饭，手中拿着一块鸡肋，心中烦恼，就随口说出了“鸡肋”二字。

夏侯渊出帐之后，就把这个口令告诉了负责夜巡的将士。杨修听到的口令后，便吩咐手下人马上收拾行囊，准备随时撤退。有士兵把这件事报告了夏侯渊，他很有些迷惑，赶忙去询问杨修。杨修说：“鸡肋，鸡肋，吃了没有味道，丢掉又十分可惜！看来主公是不想在此恋战了，他虽然没有直接把这个心思说出来，但心里已经准备马上要班师回朝了。”

夏侯渊对此早有耳闻，所以对他的话是深信不疑。回到帐中以后，也命令手下的人开始收拾物品为撤军做准备，并派人通知了其他军营的将士。这个消息，很快就传入了曹操的耳中。曹操一听，立刻勃然大怒，他早就对杨修的恃才之举有强烈的厌恶之心，马上命人以蛊惑军心为由将他推出斩首。其实，曹操心中的想法，别人可能也了解，只是他们清楚这位丞相疑心重，忌讳很多，不愿直接开

口点破而已，而杨修只觉得是自己聪明，恃才傲物，毕露锋芒，犯了大忌讳，结果丢了自己的性命。当然，一个人若要获得别人的赏识和器重，也不能总是沉默寡言，独守一隅，而是要适当的表现自己的才华，把握好表现的时机；不说废话，不犯忌讳，把握好自己的收敛。然而，有时候，你就是管好了自己的嘴，也管不了别人的嘴。所以，还要特别留意受到别人谣言的中伤。这里揭示出了一个只有权谋家们才知道的秘密：那就是人类语言对真实事实的支配性。

战国时期，魏王和赵王订好了盟约，魏王送自己的儿子去赵国作人质，并派大夫庞葱陪公子一起去。

临行时，庞葱向魏王提出了这样一个问题，他说："如果有一个人对您说，我看见了在闹市熙熙攘攘的人群中有一只老虎，君王会相信吗?"魏王说："我当然不相信。"庞葱又问："如果是有两个人都对您这样说呢?"魏王说："那我就会半信半疑了。"庞葱紧接着又追问了一句道："如果有三个人都说自己亲眼看见了闹市中的老虎，君王是否会不会相信?"魏王说道："既然这么多人都说自己看见了老虎，那证明肯定是确有其事，所以我当愕然不能不信了"。

庞葱听了这样的话以后，深有感触地说："果然不出我的所料啊，问题真的就出在这里!事实上，人虎相互害怕，其实各占几分。具体来说，究竟是人怕虎还是虎怕人，这要根据实际力量对比来论。众所周知，一只老虎是绝对不敢闯入闹市之中的。如今君王不顾及一般的情理，不深入进行调查，只是听到三人说有虎来到闹市，你就会确认无疑，要是等我到了比闹市还远无数倍的赵国，您要是听见三个或更多不喜欢我的人在您面前说我的坏话，岂不是要断言我就是个坏人吗?临别之前，我向您说出心中的这点疑虑，希望君王千万不要轻信人言"。

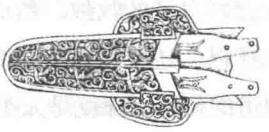
庞葱走了以后，一些平时对他心怀不满的人开始不断在魏王面前说他的坏话。时间一长，魏王果然完全听信了这些谗言。当庞葱从邯郸回到魏国的时候，魏王就再也不愿意召见他了。可见，"众口"的力量是多么的强大啊!

"众口铄金，言有曲故也"，原意是说众口一致的言辞可以把金属熔化，其原因是由于语言的偏差和曲解造成的。后人用以比喻舆论的力量极大，如果一件事有不少人都这么说，那么，不论多么坚定的信念都会产生动摇。

如此看来，妖言惑众，流言蜚语多了，确实能够毁掉一个人。随声附和的人一多，白的也会被说成黑的，真的也会说成假的，真可谓"众口铄金"。所以我们对待任何事情都要有自己的分析，最好不要轻信于人，更不可人云亦云，否则就可能会被假象所迷惑。

【智慧点睛】

套用一句俗语，“伤人之言不可有，防人之心不可无”，这是我们永远都应该切记的。



4.要学会扬长避短

鬼谷子在《捭阖篇》提到过趋利避害，本篇中的“扬长避短”，其实就是趋利避害的一种手段。而一个人只有善于扬长避短，才能趋利避害，获得成功。在实际运用的过程中——无论是演讲，还是谈判，如果能够做到“扬长避短”，常常能取得意想不到的成功。

林肯任总统后在参议院发表就职演说。这时，一位参议员站起来故意刁难林肯说：“林肯先生，在你开始精彩的演讲之前，我希望你牢牢记住，你只是一个鞋匠的儿子。”林肯听后，微微一笑，不慌不忙地说：“我十分感激你使我想起我的父亲，很不幸他已经过世了，我一定会一直记住你的忠告，我永远是个伟大鞋匠的儿子，我知道我作总统永远没有办法像我父亲作鞋匠做得那么好。”他又转过身对那个参议员说，“据我所知，我父亲以前也为你的家人做过许多鞋子，如果你的鞋子现在不合脚，我愿意帮你改正它。虽然我不是一个伟大的鞋匠，但是我从小就跟随父亲学到了一些做鞋子的艺术。”林肯的话音刚落，会场上就响起了一片热烈的掌声，那位出言不逊的参议员只好惭愧地低下了头。

林肯出身十分贫寒，在美国上层社会的一些所谓的名流眼中，这绝对算得上是一个短处，甚至算是一个污点。就算林肯已贵为总统，还是难免会经常遭到别人的嘲讽。林肯没有就出身问题与对手进行辩论，更没有以同样的语气向对手进行回击。而是非常深情地回忆了自己的父亲，以自己的气度和真情打动了在场的所有的人，使那些反对派们不禁都为之折服，完全忽略了他出身贫寒的这个事实，成功达到了扬长避短的效果。

下面是一个士兵和将军竞选议员的故事，结局是明显处于劣势的士兵成功当选了，让我们来看看他是怎样取胜的。

这次竞选发生在美国南北战争结束以后，参加竞选的候选人有两位，一位是在内战中的有很大功勋的英雄陶克将军，另一位是参加内战的士兵约翰•爱伦。陶克将军有卓著功勋，曾经连任过三次国会议员，他在演讲时这样说道：

“同胞们，就在距今十七年前的昨天晚上，我带领军队在茶座山与敌人进行了一场血战，然后我就在山上的丛林里睡了一宿。如果大家还记得那次艰苦卓绝的战斗，就请你们在投票的时候，也不要忘记那曾经历经艰辛、风餐露宿而屡建战功的人。”

陶克将军就是想借此唤起选民们对他的充分信任，投他一票，果然激起了一阵十分热烈的掌声。轮到士兵约翰•爱伦演讲了，他说：“同胞们，陶克将军说得一点都不错，在那次战争中他确实立下了奇功。我当时在他手下做士兵，替他去冲锋陷阵，出生入死。当他在丛林中安静的睡觉时，我正手拿着武器，站在荒野上迎接着刺骨的寒风，来保护将军。”他的话音刚落，选民们就给予了他更加热烈的掌声。

单单比较战绩，爱伦肯定无法与陶克将军匹敌，但他巧妙避开了这些对他不利的话题，巧妙的扬长而避短，只就露宿山上的这一晚来精彩论述。他的话提醒了选民们：将军虽然十分辛苦，但还是可以在丛林中安睡，一个无名的士兵则需要为他站岗值班。爱伦的话，赢得了广大选民们的深刻同情，也拉近了他与占选民绝大多数的平民的内心距离。最终，爱伦如愿所偿当选了议员。

【智慧点睛】

扬长避短是一种智慧。在生活中，谁不需要这样的智慧呢？

5. 见人说法是明智的

“见人说法”，原是佛教上的一句用语，意思是要佛教徒见了人就要讲解佛教的法术。本文借来说明游说者在游说他人时，要视对方的秉性而采取不同的游说方法。譬如，与智者、拙者、辩者、贵者、富者、贫者、贱者、勇者、过者这些不同类型的人交谈，所使用的方式是截然不同的。按照鬼谷子的要求，与智者言，要依于博；与拙者言，要依于辩；与辩者言，要依于要；与贵者言，要依于势；与富者言，要依于高；与贫者言，要依于利；与贱者言，要依于谦；与勇者言，要依于敢；与过者言，要依于锐。不仅如此，在现实生活中，说话不光要看一个人的贫贱、富贵、智拙，还要根据他的生活环境、性格特征来综合考虑。

如果我们将其与韩非子在他那篇著名的文章《说难》中所论述的“说难”



放在一起来分析，会发现他们真是英雄所见略同。在文中，韩非子论述道："大凡游说的困难，不是难在游说者是否了解事理从而拥有理由说服君主，也不是难在游说者的口才能否阐明他的主张，更不是难在游说者是否敢毫不犹豫地将自己的看法完全地表达出来。大凡游说的困难，在于了解游说对象的心理状态，能够用游说者的语言去迎合他。"这其实与鬼谷子在本篇中所讲的"见人说法"是一个意思。

下面，先来看一则出于《战国策·赵策三》中的"鲁仲连义不帝秦"的故事，这是游说之士针对不同对象展开积极游说的精彩例证之一。

战国时，秦国派出大军围攻赵国的首都邯郸。此时的赵国因为在"长平之战"中被秦国坑埋了40万精锐士兵，根本无力抵抗，于是只好向魏国求救。可魏国十分害怕秦国，不仅不发救兵救援，而且派客将军辛垣衍先生到邯郸，劝赵国甘心屈服，一起尊奉秦国为帝。眼看着形势越来越危急，赵国当政大臣平原君急得一筹莫展。这时，恰好在邯郸的齐国高士鲁仲连挺身而出，首先开始游说平原君，问平原君打算怎么办，平原君说自己没有丝毫应付的办法。鲁仲连就说："我原来认为您是天下闻名的贤能公子，现在才知道您并不像传说中的那样有才能。辛垣衍现在在哪里，我请求为您狠狠数落他，马上打发他离开。"

他见到了辛垣衍之后，先是一言不发，辛垣衍只好自己先开口说："先生并不是有求于平原君，为什么还要住在这座危城里而不离开呢？"鲁仲连这时候才开口说话："秦国原本就是一个抛弃礼仪仁义的国家。它如果称了帝统治天下，我宁愿马上跳进东海自杀，也不会像奴隶一样当秦国的百姓。我之所以甘愿留在这里，就是为了帮助赵国。"

辛垣衍说："您怎样帮助赵国呢？"

鲁仲连说："我不仅要使齐国、楚国帮助赵国，还要使魏国、燕国帮助赵国。而齐国、楚国本来就会帮助赵国，这您也是知道的。"

辛垣衍说："燕国先不去说，我自己就是魏国人，我想知道先生怎么能让魏国帮助赵国呢？"

鲁仲连说："魏国现在还不懂得秦国称帝的危害，所以才会一直按兵不动，只要明白了就一定会努力帮助赵国抵抗秦国。秦国如果称了帝，就会向魏国不断索取土地，颐令指使。"

辛垣衍说："您看到十个仆人一起侍奉一个主人的情况，并不是因为仆人们的力量赶不上主人，而是他们害怕主人的缘故。"

鲁仲连马上说："看来，魏国是已经把自己当作秦国的仆人了。那么，我就会要求秦王把魏王烹煮掉或者是乱刀剁成肉浆。"

辛垣衍非常不高兴地说："先生现在说的话太过分了！"

鲁仲连说："以前鬼侯、鄂侯、周文王担任纣王的三公。鬼侯把自己的女儿献给纣王，纣王觉得她不美，就把鬼侯剁成了肉浆；鄂侯极力进行劝阻，于是也被做成干肉。文王为此只是叹了口气，马上就被囚禁起来。魏国和秦国都是拥有万辆兵车的大国，为什么单单看到秦国打了一次胜仗，就立刻畏服而称臣呢？魏国一旦向秦国称臣，秦国就会牢牢加强控制，派自己的亲信担任魏国的大臣，派女子进入魏国的后宫，魏王还能够一直安全吗？将来您还能始终保持目前的地位吗？"

辛垣衍终于被鲁仲连说动，向鲁仲连表示钦佩后，离开了邯郸。秦军听到了这个消息，马上就向后撤了50里。接着，魏国信陵君率精兵救赵，成功解了邯郸之围。

鲁仲连游说平原君的整个过程，体现了"与贵者言，依于势；与富者言，依于高"的根本原则；而他去游说辛垣衍，就变得语言尖锐，步步紧逼，完美表现出"与过者言，依于锐"的特点。

下面的这个故事，发生在美国独立战争时期两位功勋卓著的开国元勋身上。我们来看看富兰克林是如何说服自负的杰弗逊的。

18世纪70年代初，北美十三个殖民地的一些代表在费城齐聚一堂，秘密协商独立大计，并一致推举富兰克林、杰弗逊草拟一份《独立宣言》。

杰弗逊执笔写好"宣言"以后，把草稿交给委员会进行审查。当时的杰斐逊是个才华横溢，又年轻气盛的人，最不愿意别人对他的作品进行品头论足。当他在外面等待结果的时候，他显得十分不耐烦。老成持重的富兰克林怕到时发生一些不愉快的事情，就想自己先劝一劝杰弗逊，但是又怕引起一场争辩，于是就灵机一动，就给杰弗逊讲了一个有趣的故事：有一个人准备开办一家卖帽子的商店，认为应该挂一个醒目的招牌。于是他精心设计了一个招牌，上面这样写着："约翰•汤普森帽店，制作和现金出售各式礼帽"，招牌下面还画了一顶漂亮的帽子。他把这块招牌十分得意地给他的朋友们看。一个朋友说"帽店"和后面的"出售各式礼帽"的语义发生重复，建议删去。另一个朋友还建议应该省略"制

作”一词，因为顾客并不关心帽子具体是谁制作的，他们关心的只是质量和式样。第三位朋友则说“现金”二字非常多余，因为顾客买帽子一般都是在当场就付钱的。这样删了几次后，也只剩下了“约翰•汤普森，出售各式礼帽”的字样和帽子的图画。

最后，又有一个朋友建议他把“出售”这两个字也删去，因为谁也不会指望你白送给他帽子。他又想了想，觉得下面已经画好了一顶帽子，就把“各式礼帽”也一并删了。招牌正式挂出的时候，上面十分醒目地写着“约翰•汤普森”，下面画着一顶漂亮的礼帽，所有人都说这块招牌做得好。听了这个故事，杰弗逊会心的笑了，慢慢平静了下来。后来，《独立宣言》经过众人的一番精心推敲，终于成为一篇举世闻名的经典文献。

富兰克林针对杰弗逊的具体的性格特征，十分巧妙地借用一个寓意明显的小故事，一下子让自负的杰弗逊保持了高度的冷静，实在是相当的高明。

总之，要想成为一个十分优秀的雄辩家，就要注意努力培养“看人说话”的能力。

【智慧点睛】

量权而后谋虑，就像俗话中所说的“见人说法”那样，不管是游说或是献计，都不能不充分考虑到对方的特点。游说者只要针对对方的特点去认真施展游说之术，就必定会取得成功。常言道：“位高者轻权，财大者轻利。”换言之，也就是说“位高者重利，财大者重权”，这是世上许多人普遍的心理状态。不能给对方以他所需要的实际利益，你就不可能说服他。

《棋经》十三篇

第一节 《棋经》简介

《棋经》是在宋仁宗皇佑年间（1049~1054年）问世的一部著作，它在我国围棋发展史上占有特殊的地位。关于它的作者，有人认为是张拟，也有人认为是张靖，至今尚未有定论。《棋经》依仿《孙子兵法》，参照兵法来阐述棋理的“胜败之要”。全书涉及规格等级、品德作用、术语、战略战术等多个问题，理论很全面，论述也颇为深刻。除此之外，书中还记载了一些善博弈者的名字，也常引经传中的句子，来说明博弈之道由来已久，并且用经典语句作为每篇的结尾，虽短小，却精悍，且隐藏绝大智慧。

《棋经》的《序》，对整个围棋的形势进行了分类，谈论了围棋着法与战术；《论局篇》对棋盘进行了解释，指出了围棋和自然界是一致的运动规律，即“阴阳造化”四个字；《得算篇》则强调计算关系到棋局的胜败，要做到心中有数；《权舆篇》谈的是布局，指出了布局的重要性，道破了布局的原则；《合战篇》则全面周密地讲解了实战中的各种问题，这是全书最重要的篇章之一；《虚实篇》主要探讨战术进攻的原则；《自知篇》把有无自知之明提到了胜败的高度加以阐述；《审局篇》告诉人们要特别重视棋局形势的变化，做到胸有成竹；《度情篇》从各个方面讨论了下棋时的态度问题；《斜正篇》谈的是棋风问题；《洞微篇》用变化的观点探讨了围棋战术，列举了战术上的一系列原则；《名数

篇》里总结归纳了下子的32种术语；《品格篇》将棋力的高低分为九品；《杂说篇》则比较芜杂，但值得注意的是，它首次讲到了棋手的品质作风问题。

《棋经》的价值，首先在于它的系统性。我国的古典围棋理论，从尹文子和太叔文子算起，中经班固《弈旨》、马融《围棋赋》等，直到敦煌的《棋经》和王积薪的《十诀》，才逐渐开始系统化。但真正意义上建立起一个体系的，还得算《棋经》。《棋经》的完成这标志着我国古典围棋理论发展到了一个新的高度。

《棋经》和以往的围棋理论相比，在一些重要问题上，有着更加深刻、更加全面的论述。特别是涉及围棋战略、战术的篇章，充满了辩证法的观点。如“棋有不走之走，不下之下”，“有先而后，有后而先”，“有始少而终多者，有始近而终远者”等等，都是妙绝的真知灼见，这也是该书的另一个重大价值所在。

此外，《棋经》还第一次阐述了棋手的品质作风等问题，认为这关系到一局棋的输赢，关系到棋手水平的提高，如提出了“胜不言，败不语”、“安而不泰，存而不骄”等评价棋手品质作风的标准，这些观点至今还为棋手们所称道。

总而言之，《棋经》运用朴素的唯物主义观点，全面总结了历代棋手下围棋的宝贵经验，全面继承和发展了我国古典的围棋理论，是围棋史上最为重要的理论著作。其面世九百年来，影响了一代又一代的棋手。据《棋经•跋》的记载，此书一经问世，就受到包括刘仲甫在内的宋代棋手的高度重视，刘仲甫以后更有许多棋手为之作注，至元代，晏天章、严德甫“会诸家之要”，撰成集解，《忘忧清乐集》、《玄玄集》等书都将其全文收录。在那时甚至形成了“人人皆能诵此十三篇”的局面。时至今日，对于棋手们来说，它仍能发挥极大的借鉴、指导作用。除此之外，《棋经》中的道理在为人处世上也得到了广泛的应用。因此，我们可以说，《棋经》不仅是一部围棋参考书，更是一部人生参考书。

【原序通读】

传曰：“饱食终日，无所用心，不有博弈者乎？”桓谭《新论》曰：“世有围棋之戏，或言是兵法之类。上者远其疏张，置以会围，因而成得道之胜。中者则务相绝遮，要以争便求利，故胜负狐疑，须计数以定。下者则守边隅，趋作罫，以自生于小地。”春秋而下，代有其人，则弈棋之道，从来尚矣。今取胜败之要，分十三篇，有与兵法合者，亦附于中云尔。

【古文今译】

文字记载："整天吃饱饭，什么事也不关心，不是有六博和围棋的游戏吗？"桓谭《新论》中说："世间有围棋这种游戏，有的人说它和兵法是属于同一类。一流棋手大模大样展开棋局，布置棋子，形成合围的态势，所以能以占路多而取胜。二流棋手则致力于阻拦或隔断对手的棋子，争取得到方便和好处，所以对能否取胜，没有多大的把握，必须计算数子才能断定。三流棋手则把守边角，急于形成方格，旨在盘活一小片棋。"自春秋时代以来，每个朝代都出现过杰出的下棋高手，如此看来，下棋的技艺向来是被人们所看重的。如今收集有关胜败的要点，共分十三篇加以缕述，有与兵法相合的内容，也附存在其中。

第二节　围棋的奥妙

说围棋既费时又费事的人必定是不懂得围棋奥妙的人，在他们看来，围棋这一古老的艺术是不宜提倡的。然而奇怪的是，古往今来，帝王将相、文人雅士却大都喜欢下围棋。中国的帝王将相中没有几个不喜欢下围棋的，从汉高祖刘邦到三国曹操、诸葛亮、孙权、孙坚、孙策等，基本上都是围棋爱好者。其中曹操更是一个一流的围棋高手，他的25个孩子也大多会下围棋。

历史上还流传着这样一个很有名的故事，说的是曹操的儿子曹丕为了夺取王位继承权，通过下围棋杀掉了自己的兄弟曹彰。曹彰是个特别英明神武，骁勇善战的人才，曹操很欣赏他，曾夸他是栋梁之才。在曹操死后，曹丕便对这个弟弟心存芥蒂，为了消除后患，有一天，曹丕特地邀曹彰到卞太后宫中下围棋，两人边下棋边吃着枣，兄弟情义融融。其实，曹丕早已在一些枣里下了毒，自己拣好的吃，有毒的留着。而曹彰却识不出好坏。不多会，曹彰就理所当然的中毒了。卞太后看见此状惊恐万分，赶紧喊人弄一罐水来。但曹丕早已事先命人将所有水罐打碎。一时太后宫中乱成一团，太后心急如焚，不知如何保住爱子性命，赤足跑到井边，然而还是无法汲水，曹彰终于暴死在卞太后怀中。

还有关公刮骨疗伤、东晋背水一战等故事，都与围棋有关。唐朝的唐太宗、唐玄宗和杨贵妃也都喜欢下围棋，明朝的朱元璋更是围棋的爱好者。虽然他禁止全国人民下围棋，怕玩物丧志，但自己却天天下围棋，南京玄武湖的胜棋楼就是朱元璋跟徐达下过棋的地方。另外，像杜甫、白居易、韩愈、李商隐、陆游、苏

东坡这些文人雅士也都喜欢下围棋。在杜甫的很多诗中都提到了围棋，例如："楚江巫峡半云雨，清覃疏帘看围棋。"写的是诗人在观棋。"对棋陪谢傅，把剑觅徐君。"写的是诗人在亲手下棋。"闻道长安似弈棋，百年世事不胜悲。"这里诗人是用围棋的变化莫测来比喻纷乱复杂的世事。"且将棋度日，应用酒为年。"可见，此时下棋已成了诗人晚年的乐趣了。

毛泽东也是一个不折不扣的围棋爱好者。在他的很多著作里都用了围棋的战术，如《论持久战》、《中国革命战争的战略问题》等。美国耶鲁大学斯哥特鲍尔曼教授就有一篇文章是从围棋角度来解释毛泽东的战略的。陈毅同志喜爱并大力倡导围棋，这是尽人皆知的，因为他对围棋的热爱，新四军的高级将领也几乎都成了围棋爱好者。

为什么围棋有这么大的魅力呢？对于唐宗宋祖们来说，下棋一来可以提高思维运筹能力，二来能够"聊避后宫之惑"，达到清心养身的目的。不仅如此，对于身处围棋之中的人来说，他们可以从中感悟到很多的人生教益。韩国围棋九段的李昌镐在一次接受采访时就这样说道："围棋的妙味非常多，通过下围棋，我学到了忍耐和等待。围棋的每盘棋里都包含了人生的种种曲折和经历。"号称"昭和棋圣"的吴清源在他的自传《中的精神》中也说道："悟透棋道，也可悟出人生之道。"

正因为围棋奥妙无穷，变化多样，才能够使越来越多的人对它产生兴趣，并不厌其烦的研究它。会下围棋的人想必都有这样的体会，一旦学会了围棋，就会爱不释手，可能把其他爱好撇在一边，让围棋这一爱好伴随终身。在人生的各个阶段，对围棋的理解不同，追求也会有所不同。这些都足以证明围棋奥妙无穷了吧。说"书中自有黄金屋，书中自有颜如玉"，对围棋来说，又何尝不是呢？

第三节　围棋与兵法

桓谭在《新论》中说：围棋要旨及意图与兵法相通。兵家水平，可以根据其艺术境界，分为三等。第一等长于战略谋划，娴于结构效应，力争不战而胜，即便战斗，也多在运动中陷敌人于窘境，而不是肉搏制胜；第二等则两军对垒，各据险要，破城拔寨，刺刀见红，正面克敌，以勇以技见长；第三等则防守甚于进攻，所凭借的唯有天然地势险峻的地方而已，其目的不过相安。围棋亦是如此，亦可据棋手水平，分为上者、中者、下者。

上者远其疏张，置以会围，因而成得道之胜。

孙子说："上兵伐谋。"战国时的"围魏救赵"可以说是上兵伐谋的最佳注脚。赵魏两国交兵，赵国向齐国求援助。齐国军师孙膑奉命出征。但孙膑不是直接参与赵魏之间的战斗，而是乘魏的精锐战斗力被赵牵制的机会，突袭魏都大梁。在魏军派兵回援的疲惫之机，于桂陵痛击魏军，瓦解了魏对赵的攻势，这就是历史上著名的"围魏救赵"。在这个过程中，孙膑不是通过力战、攻城直接去支援赵军，而是通过运筹帷幄，先创造了"避实击虚"、"以逸待劳"等对自己有利的战斗条件，从而赢得了这场战争。同样，在围棋中，胜于运筹，巧妙设局，也是棋手们追求的高明境界。

中者则务相绝遮，要以争便求利。故胜负狐疑，需计数以定。

关羽千里走单骑，过五关斩六将，不可不谓勇。但他在蜀国的地位却不在诸葛亮之上。这是为什么呢？原因是局部战斗的利益，是绝对比不上"三足鼎立"的战略谋划的。从兵家的角度看，关羽是中者。从棋家的角度看，虽然力战作为一种风格无可厚非。但从境界上看，却比不上运筹制胜者。因为后者思维缜密，胸怀全局，制胜方式不是特定的技巧而是整盘棋的配置。当然，并不是说力战家就不运筹，只是力战家的运筹常常都是以局部为目标，运筹手段也多非结构而在于计算。而局部得失往往有限，战斗必须不断展开，不到终局难以断定胜负。

下者则守边隅，趋作罫，以自生于小地。

围棋的进行一般要分布局、中盘、关子这三个阶段，为什么一开始要先布局而不是马上就展开激烈的短兵相接呢？这就要涉及到战略与战术的关系了。一场战争的进行首先要有战略部署，以方便从整体上规划战争，从全局上统领战争，而后在具体的作战中再注重战术的运用和安排了。对于一盘棋来说也要有这样的布置，布局好比战略，中盘好比战术。棋盘上的星位是我们最先要抢占的战略要地，之后再挂角拆边，这样棋局的初步走势和双方割据的轮廓基本形成，也就是战略格局基本形成；进入中盘之后下棋双方就开始激烈的对决和搏杀了，飞跳长扳断各种手筋的较量在围剿与反围剿中不断地施展发挥，胜败就取决于各自对战术的掌握与运用了。

在战争中，消极防御是最没有前途的。假如敌人比你强大，而你又不积极设法保护自己，并最终将对方消灭，那么你就会被敌人所消灭掉。而如果敌人比你弱小，你没有及时抓住消灭对方的良机，让对方有了休养生息的机会，这样当对方恢复元气后，你惨败的日子也就到了。历史上这样的例子不胜枚举。譬如，

夫差不灭勾践，而勾践卧薪尝胆十年，则灭夫差于姑苏台。楚霸王鸿门宴不灭刘邦，终于被刘邦灭于垓下。

下棋也是如此，偏重于边角实利，无异于消极防御，这个道理是不言而喻的。真正会下棋的人谁都不会有意偏安，除非优势定型。但是，在势与地的关系上，往往有人重地不重势，以致失去均衡而输棋。当然，边角易守难攻，建立根据地不能不先抢边角。但是，边角与全局的关联较小，不易形成要挟呼应之势，发展的可能性很小。所以棋手要注意这两者的相互配合，否则必输而沦为弈中下者。

谢安是东晋著名的围棋爱好者。符坚率军侵犯晋国，打到淮肥时，曾经震动京师。晋帝当下便提升谢安为征讨大都督。前方战局吃紧，谢安的侄子谢玄将军前来请示退敌的办法。谢安则不以为然，面无惧色，说自有办法，让谢玄随他与友人们一道去山中别墅游玩。到了山中，谢安摆开棋盘邀侄儿对局。谢玄原本比谢安棋高一筹，但因为紧张，糊里糊涂败给了谢安。谢安很得意，晚上回家后，便开始指示对敌作战的方案。结果这一仗把入侵的符坚打得丢盔卸甲。捷报传来时，恰巧又碰上谢安在下棋。谢安扫了一眼捷报，顺手放在床边，不动声色，继续下棋。客人们忍不住纷纷问他仗打得如何了。他这才缓缓地说："这仗打胜了。"谢安这种临危不乱，坚定沉着的风度，可谓令人叹服。或许，这也解释了"学习围棋可以促进兵法，反之亦然"这句话吧。

《棋经》比照《孙子兵法》的体裁，将影响围棋胜负的若干要领，加以归纳，并把与兵法相关的部分附于其中，这对于学习围棋的人来说，不无益处。同时，如果有人把围棋作为战斗沙盘，视为"居安思危"之策，通过下棋，学习兵法，也是不亦乐乎。

第四节 围棋与性格

我们总在研究人的性格，迄今为止，恐怕也没有人能说得清楚人究竟是什么性格，或者说，人究竟有多少种性格。想到围棋，竟是与人一样，永远不可捉摸。

在看电视与看小说相比，爱下围棋的人，当然是更喜欢后者了。原因是，电视的形象一经出现，即成永远的遗憾；而书中的世界，可以任由我们永久的遨游与想象。这就如围棋，里面包含了我们全部的才情、幽思、悲愤以及成就功名的理想。

从围棋中我们大概能够看出人的性格来。注重实地，可以认为是活在当下；

注重外势，可以认为是乐意追求理想；棋风厚重，可以认为是做人脚踏实地；棋风飘逸，可以认为是做人讲究变通；试应手，可以理解为是投石问路；悍然对杀，可以理解为是勇者胜于狭路相逢；互不理会而各自围空，可以理解为隐忍养性修身；空投打入，则可以理解为是大丈夫笑傲苍天而论英雄。

一个铁公鸡的人，常常为围棋盘上几颗危险子而留恋，而发展到一条龙又一条龙被杀掉，这种人，贪小利，少社交，不知深交为何物？这与他咫尺教育影响和苦难的过去分不开的。

一个在围棋盘上行棋小心谨慎的人，乃中低工薪阶层，安温饱，少创意，

一个在围棋盘上常走出盲点的人，行商易见商机，技术上易有发明，行政上易有独到见解，但易遭人妒忌，常有怀才不遇的感慨。

一个追求棋型美的人，是热爱生活，喜欢享受生命的人。

……

可以说，通过围棋历练出来的人，会对自身，对社会有着正确的观点与精神，会形成良好的性格。比如：淡定从容的性格：围棋者会觉得劣势并不可怕，只要有勇气和胆略，通过认真的计算时局会逆转，暴冷门在围棋比赛中是非常常见的，高手之间水平非常接近，被逆转的更是比比皆是。

敏锐警觉的性格：高水平的对弈中，可能一场三百多步也不会出现差错，但只要一方抓住对手一个错误就可以让胜利的天平发生倾斜，甚至于改天换地，当然这种机会只有具备非常好的敏锐性的棋者才能够抓得住。

越挫越勇的性格：围棋有规则，没有和棋，最终必然要决出胜负。因此，围棋比赛相当残酷了，每一盘比赛都要分胜负，哪怕是最微小的胜负，于是每个棋手都要面临失败的打击和巨大的痛苦，这种痛苦，非亲身经历过的人是不会感受到的。同时，他们在失败后也会有一种自我的适当的心理调节。学会击败对方，就要找出他的软肋，所以，冠军不会永远属于某一个人。

聂卫平那样的大局观，李昌镐那样勤奋与天才，李世石那样的灵性与创造。通过围棋已经众所周知了。一介普通的围棋人吴清源大师，当年东渡扶桑后，因其前无古人的霸气称雄日本二十余年，引来日本右派对他极端仇视；曹燕子与大李，因了力镇围棋大国中国与日本，从此引发韩国人如潮水般地涌向尺盈的纹枰前……试问，还有哪一种棋类运动能够收到如此高度的关注或崇高的礼遇呢？我想，一切皆因了围棋的性格，因了围棋那不可捉摸的性格。

棋局篇——万流归宗，以一为始以一为终

此篇推本棋局之数，以与天合，故以棋局名篇。



【原文通读】

夫万物之数，从一而起。局之路，三百六十有一。一者，生数之主，据其极而运四方也。三百六十，以象周天之数。分而为四，以象四时。隅各九十路，以象其日。外周七二路，以象其候。枯棋三百六十，白黑相半，以法阴阳。局之线道，谓之枰。线道之间，谓之罫。局方而静，棋圆而动。自古及今，弈者无同局。《传》曰："日日新。"故宜用意深而存虑精，以求其胜负之由，则至其所未至矣。

【古文今译】

万事万物的数量，总是从一开始。围棋的路数，总共有三百六十一条。所谓一，这是其他数产生的依托，把握了这个根本才能达到控制四方的局面。所谓三百六十，这是用来模拟周天的数目。分成四个角，这是用来模拟四季的数目。每角各分九十路，这是用来模拟每一季的天数。周围七十二路，这是用来模拟时令的变化。枯棋三百六十，白子和黑子分别占一半，目的在于仿效阴阳。棋局的线、路叫做棋盘，线、路交错所构成的方格称为拐。棋局是方形的、静态的，棋子则是圆形的、动态的。从古到今，对弈中从来没有出现过相同的棋局。正如《大学》中所说："每日都有新的变化。"所以，棋手应该用意深微，考虑周密，以探求胜利和失败的原因所在，只要这样做了，才能达到前人未曾达到的水平。

【智慧解读与运用】

1.先从围棋的本质说起

围棋的本质就像人生的本质一样，是说不清也道不明的，更没有一个定论，每个人都持有各自不同的看法，而且在不同的时期人们的看法也会有所不同。不过，既然它是以"一"为始，仿效阴阳，那我们就可以认为"棋道"一定是

存在的。老子有言“道可道，非常道。”在中国的哲学里向来强调先天存在的“道”。所谓“道生一，一生二，二生三，三生万物。”虽然程朱理学称其为“理”，陆王心学把它叫做“心”，而在佛教里或许就是所谓的“佛性”了。但是，这些称呼无不强调先天存在性，也就是万物的源泉。在现代哲学里，有个概念叫“绝对真理”。与以往概念不同的是，所谓的绝对真理本身并不存在，而是由无数相对真理的真理性所组合而成的。从某种意义上说，这个绝对真理也可以理解为我们所说的“道”。

道，正因为它广阔无比的包容性，所以才如此抽象，难以捉摸，就连老子也不能给它下一个确切的定义。我们可以说它什么都是，却又难以说明它具体是什么。既然弄不清楚，我们为何还要对它穷根究底呢？从人类自身的角度而言，探讨大道可以帮助人们理解自己，参悟宇宙万物，进而帮助人们建立科学的人生观和宇宙观。最终让人们生活得更悠悠惬意、舒心幸福。还有什么比这更有意义呢？只有真正领悟道的人，才会有顺其自然的处世观，对任何事都不强求，也只有这样的人才能真正接近大道，甚至于与大道合二为一。进而言之，如果全人类都达到了这一境界，那么我们生活的这个地球，不就变成我们一直向往的那个桃花源了吗？

然而，我们似乎永远也不可能明白终结意义上的“道”，我们只能通过自己的思考力和探索力试图去接近它，理解它，就像我们只能接近真实而不能得到真实一样。一如我们对人生的理解会随着阅历的增长和时间的流逝而改变，我们对围棋的理解也会随着自己的深入程度而不断改变，而且追求的境界也会有所不同，这一点从围棋的众多派别中就可以看出来。其实，这才是最重要的。从某种角度来说，这大概就是围棋的本质之所在了。问题在于我们要去“求道”，要去“求索”，在经历中成长，成熟起来，走向更高级别、更加美好的人生境界。

关于围棋，以前有过两种讲法。一种是说：“中国是围棋的生母，日本是围棋的养母。”另一种是吴清源先生所说：“围棋是被日本搞坏了的。”两者之所以相互矛盾是因为讲话者目的和出发点是不一样的。

前一种提法是想说明一下日本在近代围棋史上的重大贡献。因为日本取消了座子，大大丰富了围棋的手段内容，而现代的新闻棋战则走出了世代相袭的古老模式，扩大了围棋的受众面，也提高了围棋选手的社会（经济）地位，其意义显而易见。

吴清源先生的说法，旨在强调现代棋战引发的弊病。那就是观赏性逐步减弱，“棋谱变脏了”，棋手们如今更多地注重于胜负的结果。而在中国古代，棋

手们比较淡于胜负，所以棋谱大都不记录最后的结果。

来分析一下这两种提法的出发点，前者是在围棋的“技”——也就是胜负性（竞技性）的基础上来说的。而吴清源先生的讲话则在强调围棋的“道”——说的是围棋的艺术性。可以说围棋是艺术和竞技的矛盾统一体。何出此言呢？

艺术是模糊（甚至于抽象）的，而胜负是明确的。蒙娜丽莎的微笑就是模糊艺术的最好的代表。可谓说不清，道不明。围棋也有这种抽象的艺术感。吴清源先生的名著《黑白布局》里有一篇文章题目就叫“朦胧的妙手”，颇有“静观待变，含笼四方”的意蕴，但我们依然难以说出它的直接用意。胜负就不同了，胜负拥有直接的结果，特别是实行贴目以后，围棋里绝少见到和棋的现象。一盘棋下来，刀刀见血，必有结果，这很明确。可见，从意境上围棋更接近艺术，当然，最终的结果也逃不出胜负的牵制。

艺术注重于创造或“超前”，但胜负却只注重于结果与现实。

艺术的成就更经得起时间的检验且可能成为永恒。王羲之的字，吴道子的画，即便在千余年之后的今天，依旧能得到人们的赞美，这就是经历了时间考验的艺术的魅力。这种魅力几乎是永恒的，是不能被超越的。围棋里的吴清源先生犹如“吴带当风”的诗人漫步在竹海，一阵风吹过后，青竹落翠，对手在感叹这如梦的美景时却已迷失在了棋局之中。这就是围棋的艺术。但在胜负的世界里优劣立判，一局棋的胜负，不会也不需要留给一千年以后的人去评判。这就是胜负世界的残酷。

其实，围棋中的“道”与“技”的矛盾统一远不止表现在以上几个方面。又如，艺术里，和谐可以创造美，但这种“和谐”却无法解决胜负的残酷结果，所以，这样高远的思想有可能一直只是梦想。

言而总之，我们可以说，围棋与其他艺术的共同点在于他们拥有同样的气质，即“理想性”；而又同所有竞技体育一样，围棋也在追求最终的胜负，也就是它不可避免具有“现实性”。当我们在对围棋进行哲学般的思考，唯美主义的构思时，就是围棋艺术性的体现。

在吴清源先生对21世纪围棋观的构想中，提出了“调和”、“和谐”的大同。他认为围棋是一种艺术，又是一种生命的哲学。对弈的终极目的，是从中领略圆满调和，追求棋艺和人生的共同完美。

他说，上个世纪的围棋是一种“部分”的围棋，棋手们过于重视局部的得失。21世纪的围棋将是一种“全部”的围棋，是朝着整体、全面的方向发展，而

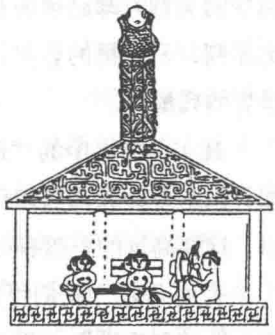
不再拘泥于局部纠缠，是全部好而不是一部分好。只有重视全部、整体，才能更接近围棋的“棋道”，从而进入棋艺的最高境界。

他还说，其实围棋之道就像中国的阴阳五行，做得不好就会相克，做得好就相生相容，21世纪的围棋就是要相生相容。中国的《易经》讲究阴阳调和，围棋也是这个道路。上个世纪的围棋以争胜为主，21世纪的围棋的核心是调和、均衡、和谐。

从这个角度来看，在中国的大文化圈里，围棋和哲学，诗歌等一起，找到了中国人“天人合一，天下大同”的文化情怀的基点。尽管这个“道”对我们来说，只是一个梦想。

【智慧点睛】

拥有美好的理想，不一定会有美好的结局；对“胜负”的追求也在很多时候迫使我们放弃自己的理想，老老实实地走“正常的路”。现实的胜负要求可能扼杀我们的艺术创造。这就是围棋的矛盾，换言之，这就是围棋里的“求道”与“务实”的矛盾。这和我们生活里的“理想”与“现实”的矛盾一样，既让我们痛苦，也促使了我们的发展。所以说，围棋就是这么一个矛盾统一体。



2.人生如棋，棋如人生

严肃而确切地说围棋不是一种游戏，而是一种智慧，一种把思想表达在棋盘上的智慧；它也是一种较量，一种博弈双方的思想较量。围棋的魅力就在于当你深处其中时会发现，行棋谋略和人生谋略惊人相似，而且行棋的思维方式、态度和技巧与人们做事的思维方式、态度和技巧也非常雷同！在棋盘的方寸之间与人们生活的天地之间你会找到它们的很多相似之处。

所以，围棋也被称作“手谈”，一种深层次精神的“手谈”。两个人面对一个棋盘，在天国（棋子之圆）地方（棋盘之方）、阴阳两界（黑与白）中完成一种对立与和谐。在每一次落子时漫不经心地对对方的一瞥中，在对对方的一步高棋的轻微赞叹中，博弈者的智慧、人格、勇气、都纤毫毕现地展示出来，甚至连

博弈者对生死的体味，都在莫测的棋局变化、瞬息的生死存亡和无穷的空间拓展中显示无遗。因此，棋道通于宇宙大道，通于人生之道。

中国向来有“棋味人生”“世事如棋，人生如子”，“棋局如人生，千古无同局”之说。正是这种虚实相间的棋道，显示了一种人与心灵间的对话，以及人类在竞争中求和谐、在和谐中有竞争的独特神韵。

围棋吸引众多沉迷者的关键之所在，大概就是因为它能让下棋者在短短的几小时内，徜徉于无边的宇宙空间中，徜徉于无始无终的漫长的时间长河里，将其所有智慧、招数和领悟到的天地大道，尽付于这纵横交错的棋盘之中，好比一名元帅在指挥千军万马。同时，围棋的对垒又不是一味好勇斗狠，而是智慧与品格的比拼。下棋如水行泉涌，顺着山势，时而急时而缓，时而低吟时而高歌，行乎其当行，止乎其当止。顺其自然，这才是围棋之道。所以，围棋之美并不在于占领广阔的领地，而是在含蓄隐蔽的恬淡中，折射出精神的领悟和宇宙的哲思。

在下棋的过程中，人们生存所需要的策略态度和技巧得到启迪和回答，小小的棋盘演绎着变幻莫测的人生谋略，我们无法解释这种古老的游戏为何与生命活动有着如此相似的内容和蕴意，或许前人创造围棋就是为了以小见大，通过小棋盘来展现广阔天地的万物，棋盘虽小却有包容天地的伟大气魄！人们给围棋以生命，而围棋也给人们以生命的浓缩，让人们在棋盘上体会着棋盘所折射的理念与内涵，领悟着人生的真谛与沧桑，人与棋交融合一相互辉映，造就了成功的围棋人生！

我们几乎可以说，爱好下棋的人都是“醉翁之意不在酒”，因为在下棋的过程中，所谓的经商之道、从政之道、做人之道，其实都已暗藏其中，所以人生如棋，棋如人生，常走常新。

【智慧点睛】

漫漫人生，变幻莫测，难有定数，往往令人举棋不定。而棋局万变，棋势无定。不论多高的棋手都控制不了棋局的最终结果，犹如无论多深的智者都预知不了人生。也许，正因为有棋落无悔的规则，所以才有棋如人生的说法。是啊，人生如棋，棋如人生，是一种竞争，也是一种调和。落子无悔，常走常新。

3.要以发展的眼光看问题

所谓“局方而静”，就是说下棋的规矩如棋盘一样，是静止不动的。而“棋圆而动”，则强调在遵守规矩的前提下，由于博弈双方都想克制对方，争强斗胜，使棋势出现了丰富的变化。如果说“白黑相半，以法阴阳”是在说明发展的原因在于黑白对立的话，那么，“局方而静，棋圆而动”就是在揭示发展的无限多样性。

任何一盘棋，由于博弈双方是不同主体，黑白都有挫败对方的意图，再加以局部明确的优劣态势，在全局中不时发生变化，围棋的变化是极其繁复的。可以说，每下一个子棋势都在发生着巨大的变化。因此有人云：“古人重蹈今人爱，万局都无一局同”、“天下无同局”。《棋经》则说“日日新”。

“人不能两次踏入同一条河流”，这是古希腊的哲学家赫拉克利特的名言。意思是说河在不停地流动，当人第二次踏入这条河流时，接触到的已经不是之前的那些水流，而是变化了的新的水流了。这也在告诉人们：世界上的事物，永远处在不停的运动之中，“一切皆变，无物常往”。对于这一思想，恩格斯给予了高度肯定：“这个原始的、朴素的，但实际上正确的世界观是古希腊哲学的世界观，是由赫拉克利特第一次明白地表述出来的。确实，一切都存在，同时又不存在，因为一切都在运动，都在不断地变化，不断地产生和消失。”

“高岸为谷，深谷为陵”，“芳林新叶催陈叶”，这些诗句都在告诉人们，世间一切事物都处于变化发展、推陈出新之中，新事物总是层出不穷，这也就给人们提出了更高的要求：要用发展的眼光看问题，要像认识每片不相同的树叶一样，去认识每一事物，研究其特点，掌握其规律。唯有如此，才能更好地完成认识世界、改造世界的任务。

【智慧点睛】

以发展的眼光看问题，不要只拘泥于眼下的情况，要有一个整体的全局观念，要把一切事物都看成变化发展的，坚定发展信念，不断提高自己解决实际问题的能力。另外，要根据实际情况的变化不断调整自己的尺度和标准，这样才能保持自己分析和判断的准确性。

得算篇——深谋远虑，纵横局中此心不迷

算，犹兵家之计也。《孙子兵法》十三篇，以计为首。此篇将言合势制敌之法，推论胜败之理，皆由于算，故以得算为诸篇之首。



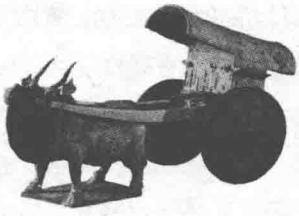
【原文通读】

棋者，以正合其势，以权制其敌。故计定于内，而势成于外。战未合而算胜者，得算多也。算不胜者，得算少也。战已合而不知胜负者，无算也。兵法曰："多算胜，少算不胜，而况于无算乎？由此观之，胜负见矣。"

【古文今译】

所谓围棋，是用常规的方式形成态势，以随机应变的机智制服敌手的。所以必须胸有成竹并在布局上将其体现出来。如果双方还未交手而计策占上风的，他得胜的可能性就大；相反，计策不占优势的，得胜的可能性就小。双方已经交手而不能判断胜负的，只能说是没有计谋。兵法上说："多谋者胜，少谋者不胜，何况没有计谋的呢？从这个角度来看，胜负是一目了然的了。"

【智慧解读与运用】



1.善战者以造势求胜

如今，国际象棋已经被电脑干预，棋手完全可能被电脑战胜，而围棋则不可能。因为围棋的下法太多，多到现在世界上最快的电子计算机也不可能应付，这不禁令人感叹。下围棋无法用精确分析的方法，只能靠直觉、天赋，靠领悟，靠"思维"。比如，围棋讲究"形"和"势"，敌方的阵地本来不可能打入，一旦自己这方在附近的子多，形成"厚势"，就可以因外势变化而"占势欺人，乘势打入"。所以说"棋者，以正合其势，以权制其敌。故计定于内，而势成于外"。

可是"势"究竟是什么？谁也说不清楚，因为它不是一个具体的东西，它看不见，听不到，摸不着，但它的的确确是存在在，是能让人感受到的，用《孙子兵法》中的话来形容就是"转圆石于千仞之山"。所以真正的围棋高手，落子时都会先考虑"势"。

一般来说“势”在布局的初始是看不出来的，作用也不明显，让人觉得它似乎也没有什么力量，但是越到中盘和决战的时候，它在整个棋局中的力量就越加清晰地显现出来，让人感到它“无在无不在，无争无不争”。在胜负的艺术中，围棋的这点可以说是彰显得最为淋漓尽致的，没有任何一个胜负艺术可以与这种利用“造势”取胜的特点相媲美。

这就要求弈者要有意从布局上，形成可以与对方实施重拳的态势，“以权制其敌”。用兵家的话说，就是要善于制造对自己有利的形势，这样就能大大地增加自己的胜算。

那么，形势的“有利”与“不利”之分在于哪呢？有利的形势等于顺水行舟；而不利的形势则如逆风而上。善于用兵作战的人，往往会下功夫改变形势，适时的化“不利”为“有利”，通过巧妙改善形势，来达到顺利获胜的目的。

汉献帝时，由于朝中权臣作乱，他虽身为皇帝，却根本就没有皇帝的威严，还要受制于臣。为了免遭臣子算计，十五岁的汉献帝带着一帮皇亲国戚及忠于汉室的老臣们，在乱兵的纷扰下，从长安去往弘农避难。一路上，他们走走停停，停停走走，经过半年时间，才从长安到达弘农。谁知还没等安顿好，作乱的臣子就追了上来，汉献帝在情急之下丢下了所有的财宝、书籍及宫女，仓皇向旧都洛阳逃去。

一路上辗转流离，大约又过半年的时间汉献帝一帮人才到达洛阳，汉献帝借居在中常侍赵忠的家里“办公”，唯一赶来“勤王”的外官只有河内太守张杨。

曹操的谋士荀攸得知汉朝天子几经辗转，初定洛阳，正是需要人扶持的时候。于是极力劝曹操西进洛阳“护驾”。因为他觉得尽管汉朝天子当时已无能行令天下，但“天子”这张王牌确有它特殊的作用，尤其是对曹操这样想成大事而眼下又处在群雄割据的时局下，势力还不够雄厚的人。

荀攸对曹操说：“春秋时期，晋文公迎奉周襄王，当上了霸主；秦朝末年，汉高祖为义帝发丧佩孝，争得了天下人心。现在皇上已经到达洛阳，忠义之士罹汉朝，黎民百姓也怀念过去的日子。将军此时若能去保驾，不但能顺从民众的愿望，而且还可以宾服四方豪杰。如果失去了这个机会，让别人抢先把皇上接走，那时再后悔就来不及了！”

曹操采纳了谋士荀攸的建议，带领着一群人马来洛阳“护驾”。果然，曹操的到来，令汉献帝十分高兴，并大加封赏。不久，曹操看到了旧皇都洛阳城内，官场上盘根错节，关系网密密麻麻，对己不利。于是，他决定迁都到许昌。尽管



汉献帝初回洛阳，惊魂未定，不想再动，但慑于曹操重兵在握，便也匆匆迁都至曹操的大本营许昌。

曹操成功地挟天子到许昌，喜出望外。他开始在许昌大兴土木，盖起宫殿，请汉献帝入住。又修建宗庙，让天子祭祀先皇，大有匡扶汉室之势。汉献帝得到如此厚待自然是感激不尽，于是封曹操为大将军，地位在三公之上。

不久，曹操的用意就明显地表露出来了。他开始借汉献帝发令诸侯了。在被封为大将军之前，曹操还是袁绍的属下，在当时各地的军阀中，属袁绍的实力最强。曹操担心他日后给自己造成威胁，就让汉献帝下一道诏书，责备袁绍地大兵多，却不思朝廷，一心树立私党，扩充势力，意欲何为？袁绍接到汉献帝的诏书，不敢怠慢，赶忙上书申辩，表示愿意效忠朝廷。这让曹操初次尝到了汉献帝这张王牌的威力，非常得意。

此后，曹操利用汉献帝这张王牌得到的好处越来越多。可以说，挟天子以令诸侯，比曹操去东拼西杀省力得多，得到的实惠也更多。在当时群雄逐鹿的情况下，实力并不强大的曹操却能够很快发展壮大起来，通过把持着汉献帝这张“王牌”，为自己造就了十分有利的形势。并最终成就了霸业，这很好说明了“善战者以造势求胜”的道理。

不仅战场上需要造势，商战同样也需要造势。一个新成立的企业，一种刚上市的产品，知名度低，此时就需要造势以提高知名度，以势为其鸣锣喝道；一个实力雄厚的知名企业，一个受人青睐的名牌产品，虽然已有了一股势力，但仍需继续造势，才能巩固市场，提高形象。有人认为，实力本身就是一股强势，人为地再造势无非是花拳绣腿，这种观点其实有失偏颇。有实力自然好，但实力还应当被消费者认识到，并得到他们的认同感和信任感。不造势，路人视而不见，造了势，就可能引起冲击心理的强大轰动效应。因此造势与不造势结果大不一样。

日本的SB公司曾扬言要把富士山的白色染成咖喱粉色，这绝对是一个令人吃惊的消息，这一举动使得这家濒临破产的公司走向了成功和强盛。

日本的SB公司专业生产咖喱粉。起初，这家公司的产品滞销，成堆的咖喱粉堆在仓库里面卖不出去。但公司员工都非常清楚，产品卖不出去的主要原因是顾客对SB公司的牌子很陌生，不容易注意到有这种产品。要让人们买自己的咖喱粉，唯一的办法就是使产品扬名。

在连续换了三任经理后，第四任经理田中于危难之际接手工作，由于没有足够的资金，大量做广告是不现实的，但是如果不拼死一搏去做广告，那也无异于束手就擒。

有一天，经理田中在办公室翻阅报纸时被一条新闻吸引住了。这条新闻说：有家酒店的工人罢工，媒体进行了跟踪报道，罢工的问题最终圆满解决，酒店恢复营业，原先不景气的生意现在变得异常兴旺。因为在日本，劳资双方的关系一般都比较融洽，一出现罢工的事情，就会成为人们关注的焦点。田中看着看着，突然有所感悟：这家酒店之所以生意火爆，就是因为新闻媒体无意之中给它造了势。那么，自己的公司为什么不利用这种虚招进行自我宣传呢?由此，一个奇妙的想法在他的大脑里形成了。几天之后，日本的几家大报都刊登出了这样一条广告：专门生产优质咖啡粉的SB公司，决定雇数架飞机飞到白雪皑皑的富士山顶将咖喱粉撒在山上。从此以后，大家看到的富士山将不是白色的，而是咖喱粉的颜色。广告一出，国内舆论一片哗然。不能不说，这是一条令全日本都感到震惊的消息。要知道富士山是日本的一大名胜，在全世界人民的心目中，富士山就是日本的象征。在这样神圣的地方，居然有公司扬言将其撒上咖喱粉使其变成咖喱粉色，真是岂有此理!

在一片舆论的声讨中，SB公司的名声大振。本来名不见经传的SB公司，连续好多天在报纸、电视等各种新闻媒体上大受人们的指责！到了SB公司广告中所说的要在富士山撒咖喱粉的前几天，原先发表过SB公司广告的报纸又纷纷刊登出了SB公司的郑重声明：鉴于社会各界的强烈反对，本公司决定取消原来在富士山顶撒咖喱粉的计划。

反对的人们欢庆自己的胜利，田中和SB公司员工们也在欢庆他们的胜利。经过这样一个闹局，全日本的人都知道了有一家专业生产咖喱粉的SB公司，并且都认为这是一家实力超群、财大气粗的公司。而且此后有很多小商小贩主动投到SB公司的门下，大力推销SB公司的咖喱粉。不久，SB公司的咖喱粉真的成为了相当畅销的产品。

可以说田中经理用奇招救活了SB公司，目前这家公司在日本国内市场占有率高达50%。

尘埃落定，SB公司所扬言的要在富士山顶撒咖喱粉将其涂成咖喱粉色，不过是虚晃一招、危言耸听罢了。不过它却成功地制造了利己的态势，达到了想要的效果——公司名气大增、起死回生。

【智慧点睛】

《孙子兵法》曰："激水之疾，至于漂石者，势也。"湍急的流水，飞快地奔流，以至能冲走巨石，这就是势的力量。同理，对所有企业来说，只有在市场竞争的商战中占有优势，才可先声夺人。所以，无势的企业需造势，无力造势的则需借势，有势的当然要不失时机地用势了。



2.周密的谋划是成功的保障

既然下棋要处理好正变和权变的关系，所以开动之前，必须对各种可能性进行仔细分析。高手之高，就高在谋划精确和周密。这和战争是一样的，所以作者引用了《孙子兵法•计篇》中的一段话："多算胜，少算不胜，而况于无算乎？"可见，周密的谋划是必胜的前提。准备充分、筹划周密，不仅难以被敌方攻破，而且能够掌握主动权。

三国时期，诸葛亮率蜀军第六次出兵攻魏，敌方将领司马懿却坚持守阵不出战。因为，他知道当时诸葛亮的大军正面临粮草短缺的窘境，只要他坚持不出战，诸葛亮的大军自然会因粮草不济而不战自退。

诸葛亮是个聪明人，他不想就这样无功而返，于是，想尽办法激司马懿出战。诸葛亮派了一位使者送给司马懿一封信和一只盒子。司马懿先拆开诸葛亮的信，信中诸葛亮骂他身为将帅，贪生怕死，与胆小的女人无二。司马懿看罢，勃然大怒，咬牙切齿，但表面上仍然装作若无其事，又微笑着打开了盒子，结果发现里面放的竟是一些女人的头巾、服装之类的物品。

司马懿手下的众将们见到主帅被诸葛亮如此羞辱，纷纷要求杀掉使者，立即出兵与诸葛亮决一雌雄。

司马懿则用孔子的一句话给众将做了回答："小不忍，则乱大谋。"他不但没有斩杀来使，还盛宴相待。吃喝之间，司马懿避而不谈战事，只是偶尔询问一下诸葛亮的饮食、睡眠等生活情况。

送走使者后，司马懿微笑着对部下们说："诸葛亮用的是激将之法，我们绝不能上了他的当！现在诸葛亮所率的蜀军处境艰难得很，他肯定寝食不安，身体状态也不会很好。他是活不多久了，等他的死讯传来，我们就马上出战！"

司马懿命魏军继续坚守不出，这让诸葛亮非常恼火却也无可奈何。白天，诸

葛亮与众将商议作战大计，夜里他又不眠不休地思考如何打败司马懿。由于过度操劳，他身患重病，最后“出师未捷身先死”，口吐鲜血死于军营之中。

蜀军将士们悲恸万分，杨仪和姜维遵照诸葛亮临终所授计策，暂不发丧。他们把诸葛亮殡殓入棺后，率领蜀军起程准备返回汉中。

第二天，司马懿听说诸葛亮已死，蜀军正在后撤，他立即率军前去追击蜀军。半路上，他登上小山眺望了一下远处的蜀军，只见蜀军军容严整，旌旗招展，此番情景与诸葛亮在世时没有两样。司马懿顿时怀疑诸葛亮没有死，可能又在使诱兵之计了。在众部将催促之下，司马懿还是选择了继续追赶。没过多久，突然一声号响，蜀军依照诸葛亮临终之计立即停止前行，掉头迎击随之而来的魏军，就在司马懿疑惑不解时，树林之中闪现出蜀军帅旗，旗下众将簇拥一辆小车，车上端坐之人正是据传已死的诸葛亮大军师！司马懿一见此景，立即下令全军迅速撤退了。其实，车上坐的诸葛亮只是木头人而已。蜀军直到回到安全地带，才打起白幡为丞相诸葛亮发丧。

一个木头诸葛亮，吓退了司马懿，使魏军失去了一个消灭蜀军的大好时机。多一些准备，就多一些胜算。

战争需要谋算，下棋需要谋算，经营企业同样需要谋算。

香港著名的领带品牌“金利来”，从一个简陋的小作坊起步，逐步登入了大雅之堂，并跻身名牌之列，靠的不仅是过硬的质量，还有别出心裁、出奇胜制的广告宣传。

20世纪80年代初，西装开始成为大陆大中城市着装的热点，许多港商在这时开始打入大陆的服装市场，曾宪梓也忙着为“金利来”领带进入大陆市场做准备。

不过，曾宪梓的做法实在是有些特别！从1981年开始，他就不惜耗资百万在大陆电视台声势浩大地做广告宣传，这让“金利来”领带很快覆盖了大陆的广告市场。只要人们一打开电视机，准能听到那句耐人寻味的广告词：“金利来领带，男人的世界。”然而，想乘机赚一笔的商人寻遍了整个大陆市场也没有找到“金利来”领带的影子。

原来，这是曾宪梓有意造成的市场空缺，让销售和宣传有一段时空间断。这样，根据市场的价值规律，当供不应求时，必然会引起产品价格上涨，为了获取巨大的成功，曾宪梓稳坐香港，按兵不动。直到1983年，“金利来”才开始进军内地市场，人们蓄积已久的购买欲望立刻就迸发出来，结果“金利来”销量空前，获得了巨大利润。之后，曾宪梓又用同样的策略主宰了东南亚领带市场。

一般情况下，在进行大规模广告宣传的同时，产品销售的热潮便已经开始，这是被普遍认为机不可失的“黄金时刻”。曾宪梓采取了前所未有的必胜妙策，反其道而行之，有意造成宣传与销售的时空间断，并且长达两年之久，这就吊足了消费者的胃口，只要“金利来”一出现，消费势头必定强劲不可挡。

曾宪梓获得的巨大成功令同行们望尘莫及，商界的内行人也无不佩服他的深谋远虑。这就是“多算”的巨大效应。实践证明，这是一招妙棋。

【智慧点睛】

可见，无论是下棋还是带兵打仗抑或是经商，对于提高胜率来讲，认真的计算、周密的谋划是缺一不可的。仔细想来，哪一件事不是如此呢！



3.选择决定命运



《天方夜谭》中有这样一个故事：印度国国王要奖赏一个人，问那个人想要什么，那个人说不求金银珠宝只想要粮食。国王就问他想要多少粮食，他说国际象棋有64个格子，第一个格子放1粒米，第二个放2粒米，第三个放4粒米，这样依次翻倍数放上去。印度皇帝乍一听觉得并不多，就豪爽地答应了。于是印度国王派人计算粮食，可是结果算下来却让他大吃一惊，全国的粮食给他都不够。

围棋的棋盘要比国际象棋大近6倍，这要是算起来就更不知道要多多少倍了。难怪唐代文人冯贽会感慨：“人能尽数天星，则遍知棋势”。谁能把天上的星星数清楚，也就搞明白围棋的种种变化了。因此说，虽然围棋看起来形式简单，只有黑白两种棋子，而且规则也不复杂，但是它的玄妙却是其他任何棋类都不能比超的。

那么，一盘棋究竟有多少种下法？我们以19路棋盘为例，总共有361个位置可以放入黑白棋子，一人一手棋，第一手有361种选择，对手第二手有360种选择，第三手有359种选择，以此类推按概率公式（$361 \times 360 \times 359 \times 358\cdots\cdots$）可导出两个人的选择有361阶乘之多，这还不含打劫弃子扑吃等等手段，这也是几千年来重复一盘棋的概率微乎其微的原因吧，所以才有“千古不同局”的说法。

既然一盘棋的下法有这么多种选择，那么，也就是说不同的选择就会带来不

同的结果，对任何一步棋来说都是如此。

下棋的手段犹如人生的选择，选择不同，结果也就不同，有人生怕输，怕输得难看的人大有人在，因此从“输”的角度看待一盘棋，那就带有利益心。那样人总会心浮气躁，不能静心的下棋，但要赢一盘棋，应有的策略与决心是什么？答案已呼之欲出，就在心里的定数。比的是耐力和精神。选择在哪落第一子，何时开始攻击，何时打出胜负手反扑，一盘棋的重点是：您会不断地选择，直到最后一步棋。

围棋的棋是如此，人生的棋也是如此。现实生活中，我们每个人都会面临不同的选择，从小选择念什么小学、中学以及高中，长大成人后选择念什么大学，接着选择就业、结婚生子，为人妻为人父，然后从青春走到夕阳红依然在选择，围棋亦是如此，在选择走哪一步棋子，不仅靠自己的思维来和敌人周旋，也在为自己的将来打下坚实的基础，同时也能影响对手，牵制对方的选择方向，下棋时能沉着冷静选择的人，我想他在生活上也会很好的安排，不会有太过偏差。

正如丹尼斯•威特利所说：“每个人所走过的人生道路都不相同，即使是亲兄弟也是如此。只有我们自己的抉择才是决定人生这场搏击胜负的关键筹码。”

在布拉特岛水域生活着一种鱼名叫——王鱼，它有一种特殊的本领，就是能吸引海里的小动物贴附在身上。王鱼做出这种选择之后，看上去身体比原来至少要大4倍，给自己的隐蔽和觅食带来了一定的好处。当王鱼身体机能退化以后，贴附在它身上的小动物就会弃它而去，王鱼又回到原本较小的外形，游动起来很不自然。由于王鱼无法适应这一变化，最后只好撞礁石自杀。可见，虽然王鱼做出曾经有利于自己的选择，但最终还是害了自己。

有人说，性格决定命运。也有人说，心态决定命运。这两种见解都有一定的道理，但也不完全正确。其实，真正直接决定人们命运的，不是性格和心态，而是个人的选择。所谓性格决定命运和心态决定命运，都是通过选择来实现的。当一个人的面前有两条路或多条路，选择了走什么样的路，就直接带来什么样的结果，从而导致什么样的命运。

人活一世总是选择决定命运。无论何时何地，个人的命运走向都与选择有关。比如说，你选择了积极上进为自己奋斗的目标，就会不断地提高自己。反之，若是选择了不求进取，就不会付出辛劳，你的日子也就理所当然的以在原地踏步为代价。再比如，你的脾气很不好，你可以选择放纵自己，也可以选择约束

自己。不过，这两种选择必然带来两种结果，导致两种命运。

古希腊最伟大的哲学家苏格拉底有很多学生，而且学生们都非常尊敬他，因为他总是能帮他们解答人生的奥妙，让他们受益匪浅。

有一次，学生们一起问苏格拉底，幸福是怎么一回事？苏格拉底听后，带着他的学生们来到一河边，对他们说："你们造一艘船来，我带你们去找快乐。"

学生们用了七七四十九天的时间造了一艘木船，苏格拉底带着他的学生，一边合力划桨，一边欣赏河边的美景。所有的人都陶醉在美丽如画的风景当中了。苏格拉底问，孩子们你们快乐么，学生们回答，快乐，苏格拉底说，这就是你们选择了快乐，快乐也选择了你。

【智慧点睛】

人站在哪里并不重要，重要的是你要往哪个方向走，你的选择将决定你未来的命运。有什么样的选择就会有什么样的结果。我们今天的生活是昨天所做选择的结果，我们明天的生活也必将是我们今天所做选择的结果。对于我们的人生，我们有选择的自由，可是一旦你选择了，就要对自己的选择负全部的责任。这是一种人生态度，也是一种人生智慧。

权舆篇——开局布阵，善用章法占地成势

此篇因言棋有纲格，故先喻以权舆，要求弈者要以纲格为本。



【原文通读】

权舆者，弈棋布置，务守纲格。先于四隅分定势子，然后拆二斜飞，下势子一等。立二可以拆三，立三可以拆四，与势子相望可以拆五。近不必比，远不必乖。此皆古人之论，后学之规，舍此改作，未之或知。诗曰："靡不有初，鲜克有终。"

【古文今译】

开局时，投子布局，一定要抓住主要环节。须先在四角四四之位分别布定势子，这样以后拆二、斜飞，下势子时，一等立二可以拆三，立三可以拆四，与势子相呼应可以拆五。离得近的，不一定相连，离得远的，不一定隔断。这些都是古人的经验之谈，是后来学棋的人应该遵循的规矩，不按照这去做而以别的规矩为纲的，我还没听说过有成功的。《诗经·大雅·荡》说："人们办事情开头往往都不错(有初)，但能很少有人能够善始善终的。"

【智慧解读与运用】

1. 做事要善于抓住要点

上篇我们所讲的"以正合其势，以权制其敌"实际上是它接下来几篇的一个宗旨，如本篇《权舆篇》是对"以正合其势"作的解释。而以下的《合战篇》、《虚实篇》、《自知篇》、《审局篇》、《度情篇》、《斜正篇》、《洞微篇》，则从战斗、形势、心理以及棋手修养等方面，对"以权制其敌"作了说明。

所谓"以正合其势"，就是"弈棋布置，务守纲格"。纲即总体，格即分支，前者统帅后者，后者贯彻前者。意思是说，下棋的整体构思要清楚，着手要合乎规矩，如先占角，再以角为依据开拆，开拆要注意远近结合，既要保证安全又要适于出击。处理好大场、急所、本手的关系，使各个局部配合得当，思想要有连贯性等。对整体构思而言，上述各点均为格。但对双方即将展开的短兵相接

的战斗而言，这些则全都是纲。如果棋手能在实战中处理好这些纲格关系，就做到了“以正合其势”，也就为“以权制其敌”创造了前提。

因此，在下棋的过程中要注意抓住要点，要有一个重心，千万不要走一步算一步。正如我们工作时，当面临的事务很多，在等待解决的问题中，我们必须理清重点和次要点，这样才能合理地安排顺序，合理地分配时间和精力，把工作干得漂漂亮亮。不然，很容易落得一事无成。

在我们身边，有很多人对工作重点漠不关心，甚至根本就抓不到重点，只把精力花费在那些琐碎小事上，这样一天过去了，工作成效却很低。如果每天重蹈覆辙，更不可能有令人耳目一新的表现。

让我们来看看下面的这个案例：一天，某单位的领导让员工小徐去买一本他需要的书。小徐接到任务后，来到了一家书店，可问了以后书店老板很遗憾地告诉他说：“你要的这本书刚卖完。”之后小徐又来到了第二家书店，很不凑巧，这本书在这家书店也已经卖完，不过营业人员告诉他，他们店里已经去进货了，过几天就会有货。很无奈，小徐只好来到第三家书店，结果，这家书店根本就没有他需要的书。

快到中午了，小徐灰心丧气的回到公司。见到领导后，小徐赶紧汇报情况：“我一上午跑了三家书店，都没有。快累死我了，有一家书店说过几天才有，等过几天我再去看看吧？”领导看着满头大汗的小徐，欲言又止……

我们就以这个案例来分析一下：领导让小徐去买书，那么，买书就是任务，而买到书是结果。小刘去执行任务了，却没有结果，也就是说，他有了苦劳，却没有功劳。不仅如此，他还浪费了半天的时间，而这半天时间里老板在他身上没得到任何有价值的东西，还必须给他支付工资……

其实，案例中的小徐只要动一下脑筋，就可以想到许多好主意。要买到书，至少还有两种方法可以帮助他完成任务，把事情做成。

方法一：上网查找这本书的信息，向网上书店订购或直接联系出版社邮购。

方法二：到图书馆查查是否有这本书，如果有，就问领导愿不愿花钱复印。

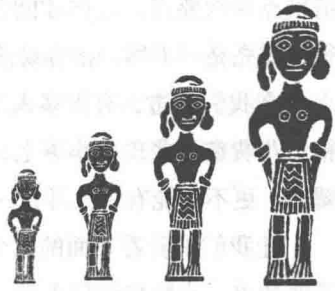
这两种方法都可以帮助小徐得到书，但他都没有试着去做。这就是办事的时候没有抓住事情要点的结果。



【智慧点睛】

在工作开始之前明确重点，虽然会花去一定的时间，但这对接下来的工作很有影响，可以帮你少走弯路，少做无用功，不会让你变得碌碌无为。所谓的“磨刀不误砍柴工”这句老话依然有它的不朽风采。

2.千里之行，始于足下



一盘棋一般分布局、中盘、关子三个阶段，我们都知道布局（也就是开局）要先挂角拆边，那么，我们为何要首先抢占边角呢?

抗战初期的红军在与敌人游击周旋的情况下，建立了井冈山革命根据地，后来到了陕北又建立了延安革命根据地，这说明红军即使打游击战也不是像云一样到处漂流，而必须找到自己扎根的地方建立起根据地才能不断发展壮大自己。因为无源之水必将干涸，无本之木必将枯萎。

同样的道理，在棋盘上我们也必须要找到让自己扎根立足的地方，只有在这个基础上我们才能扩大自己的控制区域，如果没有活眼没有根据地，只是一味地围追堵截对方，那么你自身的处境会变得岌岌可危。人们常说生根、发芽、开花、结果，这是自然规律。占领根据地，就是下棋的生根。而从棋盘的性质来看，最易生根的地方就是角部。因此，我们要抢占边角用来做眼，进而建立根据地，以达到打胜仗的目的。

用老子有言：“千里之行，始于足下”。意思是：走一千里路，是从迈第一步开始的。再巨大的成就，都是从最低的起点开始的。这也就是在提醒我们，做任何事切忌好高骛远，只有脚踏实地、一步一个脚印地努力，才会一步步登上成功的顶峰。

一个人的成功，一个公司的发展也同样如此，需要一步一个脚印地走，需要脚踏实地发展。

玛丽亚•艾伦娜•伊瓦涅斯只是一个十几岁的孩子的时候，父亲送她参加了电脑学习班。她了解到拉丁美洲电脑的标价是十几万美元，可以说相当昂贵，但这地方电脑的需求量却是巨大的。后来，玛丽亚•艾伦娜到美国上大学，她注意到美国个人电脑的价格只要几千美元，比拉丁美洲的个人电脑便宜得很多。她想，

为什么不从美国买电脑去拉丁美洲销售呢！这一定非常有市场前景。

心动不如行动，她很快将自己的想法和主要的电脑公司进行交流，并请求给她一个机会，在拉丁美洲销售他们的电脑。可是，那些电脑公司的销售执行经理们却认为拉丁美洲的市场太小了，不值得他们去开发。他们说，拉丁美洲正处于经济危机之中，那儿许多国家的人们十分贫穷，不会有钱来买电脑的。但玛丽亚•艾伦娜不这么认为。当别人看到各种市场局限时，她却看到了各种市场机会。她认定两件事：一是在美国电脑比较便宜，二是拉丁美洲需要便宜的个人电脑，她认为有这两点就足够了。

为达到目的，玛丽亚不得不答应所有订货必须预先付款。就这样，某电脑公司在没有承担任何风险的情况下，给了她九个月的境外代理权。就这样，没有任何销售和市场经验的玛丽亚迈出了她伟大事业的第一步。

玛丽亚的第二步就是和旅行社联系。她的要求非常简单："为我在迈阿密飞往阿根廷的班机上定个座位，在每个我不必支付额外停靠费用的主要城市停靠。"她在哥伦比亚下了飞机，住进了一家宾馆，拿起了当地的电话号码本，开始给当地的电脑零售商们打电话。打电话时她首先选择那些把广告做的最大的公司，因为她认为广告做得越大的公司，它们的规模和业务量一定也不会小。这就是玛丽亚设计的市场推广计划。由于没有任何的销售推广经验，玛丽亚所有行动的向导就是坚信自己的目标和信念。

第二天，玛丽亚的时间就被约会塞得满满的，她飞奔着赶往一个又一个约会地点。她用自己特有的热情和自己的教育背景以及对电脑的丰富知识，将可能产生的不利因素转化成了优势。客户对一个女人谈论他们不知道的、当时最新的技术和事物非常着迷。因为是很棒的产品，而且她提供的价格又极具优势，客户很满意。

在三个星期的行程中，玛丽亚穿行于厄瓜多尔、智利、秘鲁和阿根廷。在每个国家，她都用同样的办法来推销她手上的产品。她原本以为销售1万美元产品，需要一年时间，结果出乎意料，仅仅用三个星期的时间她就接到了价值10万美元的订单和预先付款的现金支票。

渐渐地，玛丽亚的销售额超过了数百万。五年后，她的销售额竟达到了上千万美元！后来，玛丽亚又打算开始向非洲销售电脑，专家们再一次告诉她非洲太穷了，根本就不适合个人电脑的销售。

玛丽亚早已经习惯这些消极的劝告，她认为这些专家们目光短浅，她相信自

己的判断。1991年，三十几岁的她仅仅带着一份产品目录和一张地图就乘飞机到了肯尼亚首都内罗毕，在那里，玛丽亚开始了自己的销售活动。她先是从自己的汽车房，然后又从一间小货仓里开始海运她的产品。虽然规模非常小，但是越来越多的订单纷至沓来。四个月的时间里，她就用海运方式销售了价值70万美元的产品。在接下来的第二年、第三年、第四年，销售额不停地翻倍。玛丽亚取得了令人羡慕的巨大成功。

玛利亚事业的起点非常低。她没有一点工作经验，也没人支持她。但是她从最基本的起点开始努力，硬是克服了种种困难，创造出了骄人的业绩，先后开辟了拉丁美洲和非洲两个大市场，最终登上了事业的高峰。

【智慧点睛】

很多人目标远大，却不肯从最基本的起点开始努力，而是妄想一步踏上成功的顶峰。事实上，没有哪个人的成功是一蹴而就的，无论多么巨大的成功，无不是从最基本的起点开始努力的。



3.学会站在巨人的肩膀上

据刘善承的《中国围棋发展简史》讲到，围棋是“在唐以前传到日本，在日本的奈良（公元710~789年）、平安（公元749~1185年）时期，得到广泛发展的。”而在发展的过程中，日本又对中国的围棋着法做了改革。一是取消势子，二是黑棋先行。而这两点变化则带来了一个很重要的结果，即弈者至此才有了真正自由的布局。以后，在开局先战角地的方式上，又发生过两次大的变革，出现了以木谷实为首的“宇宙流”和以吴清源为首的“中国流”，形成了各种均衡型的布局。试想如果不是站在古人的肩膀上，围棋怎么可能会向前发展并变得越来越完善呢?

我们都知道“站在巨人的肩膀上”这句话是出自世界著名科学家牛顿之口。牛顿的这句肺腑之言，之所以被后人广为传诵，是因为在实践中人们深深体会到这句名言揭示的社会要发展就必须不断创新和跨越的伟大真理。

“站在巨人的肩膀上”，这决不是贬低巨人和蔑视巨人，而是对社会做出贡献的巨人的尊重和信赖。凡是有责任感和正义感者，都会有这样的感想：是前

人为自己创造和提供了生存的环境与条件，自己就应当继承和尊重前人优良的东西。既不能忘记前人，更不能愧对后人，自己也应当像前人一样，为后人创造比前人更好的生存环境与条件。

美国有位叫罗勃•凯利的教授曾经试图解析“如何帮助年轻人成为职场红人”，并从事这项研究长达10年之久。10年里他到世界500强企业和政府等机构进行全面深入的调查研究，终于发现了所谓的职场红人的特点。他们既无高人一等的聪颖资质，也没优秀卓越的人际领导技巧，他们能够被重用，靠的是懂得运用自身拥有的一切资源，也就是说他们比别人更懂得站在巨人的肩膀上。

罗勃•凯利教授指出，在职场中，末流的员工往往以井底之蛙的眼光看世界，而职场红人则具备大格局的视野，他们知道怎样搭上别人的“便车”，也熟知如何运用别人的资源来扩展自己的前程。

末流员工习惯于固守一方，坚持己见，他们总是想着安安稳稳地保有自己的职位，“不求有功，但求无过”，有时候他们还存在着“个人英雄主义”，认为只要有一腔热情、勤奋肯干就能博得老板的青睐。但职场红人则常常眼观六路，耳听八方。因为他们明白，商业社会已经变得越来越繁杂多样，谁也不可能拥有所有知识，谁也不可能靠单个人就能把所有事情办好、办出让老板称道的结果。

可以说，职场红人的成功之道，是他们懂得运用智慧，借助身边资源，发挥联结网络的综合效力，提升个人价值，从而为企业创造出更多绩效。

如果你希望自己胜任工作，把工作做得出色，像上述职场红人那样学会“站在巨人的肩膀上”就很有必要。

【智慧点睛】

我们应该谨记牛顿的这句至理名言：“我之所以比别人看得更远，是因为站在巨人的肩膀上。”因为只有这样，我们才能不求闻达、孜孜不倦、始终保持清醒的头脑和旺盛的斗志，始终保持一股子拼劲和韧劲。也只有这样，我们才懂得运用智慧，借助前人或者身边的资源，发挥联结网络的综合效力，创造出具有更高价值的东西，从而为促进个人和社会的进步。



合战篇——大局为重，善战者以造势取胜

夫战有取舍进退之方，有先后众寡之用，有攻杀击刺之法，有虚实存亡之势，皆当谨其所始，而虑其所终。故以合战名篇。庶使战者知有其道，而不失其正也。



【原文通读】

博弈之道，贵乎谨严。高者在腹，下者在边，中者占角，此棋家之常然。法曰：宁输数子，勿失一先。有先而后，有后而先。击左则视右，攻后则瞻前。两生勿断，皆活勿连。阔不可太疏，密不可太促。与其恋子以求生，不若弃子而取势，与其无事而强行，不若因之而自补。彼众我寡，先谋其生。我众彼寡，务张其势。善胜者不争，善阵者不战。善战者不败，善败者不乱。夫棋始以正合，终以奇胜。必也四顾其地，牢不可破，方可出人不意，掩人不备。凡敌无事而自补者，有侵袭之意也。弃小而不就者，有图大之心也。随手而下者，无谋之人也。不思而应者，取败之道也。《诗》云："惴惴小心，如临于谷。"

【古文今译】

围棋之道，贵在谨严。一流棋手占据腹地，三流棋手占据边缘，二流棋手占据四角，这是棋手们遵循的常规。其法则是：宁愿输掉几颗棋子，也不要失去先手。有看起来是先手而实际上落后的，也有看起来是后手而实际上是占先的。攻击左边则照顾到右边，攻击后边则照顾到前边。可以两生的棋不要让对手隔断，如果都是活棋则不必相连。棋势应开阔，但不可太稀疏；棋路应严密，但不可太局促。与其舍不得丢子而求活，不如丢子而取得大局的优势。与其漫无目标地勉强行棋，不如顺其自然地自行补救。当对手的子多而自己的子少时，先考虑活棋的问题。当自己的子多而对手的子少时，一定要抓住时机扩展大局的优势。善于战胜对手的人不会在局部相争，善于列阵的人不会在局部较量，善于作战的人不会失败，善于失败的人即使失败也不会溃乱。围棋这门技艺，开始时按常规形成态势，而最终要用对方意想不到的方法出奇制胜。所以一定要在确信自己的棋没有漏洞、牢不可破的前提下，才能在对手意想不到的情况下，乘其不备，突然袭击。凡是对手无缘无故地自行补救时，就表明他意在进犯突袭；放弃局部的棋子不救时，就表明他意在争夺大局的优势。随手投子的人，那是没有谋略的棋手。不假思索而仓促应对，这是走向失败的路。《诗经·小雅·小宛》："忐忑不安多小心，就像面临那深谷。"

【智慧解读与运用】



1.做事要慎终如始，善始善终

围棋和象棋不同，后者的每个子都不一样，如帅不同于车马炮，在象棋中，没有什么是属于你的或我的，除了对手本人，一切都在流转，将帅以外，每一个棋子的单独生存都没有意义，都以服从全局为天职，以骈死槽枥为耻辱，随时准备英勇牺牲在战场。而围棋子除黑白色外，完全同一，众生皆平等，没有谁更重要，就相互关系而言，时机一到任何形式均可转化。

围棋和桥牌也不一样，打牌可能起手的牌有好坏的差别，而围棋则无先天的好坏。再加上规则是对弈双方交替行棋，所以围棋双方制胜的因素完全平等，最终结果只能是主体的智力差异，你不认真，不谨慎，不谋划，当然就要被对方所算，所控制。

所以，在围棋中有“一着不慎，满盘皆输”的说法。这就告诉我，在下棋的过程中要慎终如始，要准确计算运筹，每一步行棋要合乎棋理，不能有丝毫的懈怠。

我们在读《棋局篇》时学到下棋要“宜用意深而存虑精”，在《得算篇》里则讲到“多算胜，少算不胜，而况于无算乎”，这些都是在强调下棋要认真，谨慎。而在上一篇的末尾，作者引用《诗经》的话说：“靡不有初，鲜克有终”，人们办事情开头往往都不错(有初)，但能很少有人能够善始善终的。从某种角度来说，这就是因为不能做到慎终如始造成的。此篇作者又以“博弈之道，贵乎谨严”开始，相继提出“随手而下者，无谋之人也。不思而应者，取败之道也。”又以《诗》云：“惴惴小心，如临于谷。”结尾，可见，慎终如始对下棋是多么重要。

我们都知道，马虎大意的人很难将事情做得好，只有细心慎重的人，才能将事情办得周全，没有失误。不仅是下棋，做任何事情都是这样，都需要我们慎终如始，善始善终。即使到了最后的关头，也要像刚要开始那样努力才行，否则，可能会功亏一篑。

有的人，虽然在事情的最初能够细心谨慎。但是，当取得了一定的成绩后，却难免沾沾自喜，也丧失了最初的那份细心谨慎。不能把一件事情从始至终地以一种极其慎重的态度来进行，结果，在事情将要成功之际往往因疏忽大意而功败垂成。

因此说，行事要能做到慎终如始，才能够善始善终，不至于前功尽弃。

历史上一些贤明的君主，从为政不慎的昏君身上吸取了教训，结果他们不仅皇位稳坐，而且还千古流芳，这两者的差别真是太大了。

雍正帝就是一位为政谨慎的贤君。他处理朝政，从早到晚，没有停歇，一般都是白天同臣子议政，晚上批阅奏章，而且天天如此，寒暑不断。虽然贵为天子，但他一刻都不敢贪图安逸。经他亲手批阅的奏章，现存在台北故宫博物院的就有两万两千余件，而这还只是部分而已。

清朝雍正帝早年特别畏惧酷暑天气。每当酷热难耐之际，就想休息不动，可是每每想到前贤的箴言、帝王的责任，便不敢浪费一刻时光，而是勉励自己更加努力地去处理政务。他朝夕谨慎、不敢怠惰，甚至没有时间和心情去欣赏春色美景。

雍正为帝之勤，与他以治理天下为己任的思想是分不开的。他深感治理大清江山的责任重大，故而勤于政务，不敢稍有懈怠。清史专家孟森曾说："自古勤政之君，未有及雍正帝者。其英明勤奋，实为人所难及。"

历史上的很多皇帝都只是在登基之初勤于政事，不久便大意怠懈了。雍正帝则能够慎终如始，始终克制自己，从未改变兢兢业业、勤于政事的作风，正因如此，他才能稳坐皇帝的宝座，江山太平。

美国金融家约瑟夫•霍希哈说过："我犯过的错误提醒我以后该怎么做——只有慎重行事，才能不吃大亏。"

1899年，约瑟夫•霍希哈出生于一个贫穷的犹太人家庭里，家庭的不幸使他过早地就懂得了人世，置身在美国这样一个经济社会里，他14岁时就开始混迹于纽约股票交易所的露天市场里，注意当时的金融动态了。经过三年的股市行情的调查和研究后，17岁的他自信有能力独立开创自己的事业了。依靠仅有的255美元，约瑟夫•霍希哈开始建构自己的金融基业了。在不到一年的时间内，他利用股票差价的买进卖出居然净赚了16.8万美元，创造了一个小小的奇迹！可是，而取得初步胜利的他，有些被胜利冲昏头脑了。很快，他便尝到了失败的滋味。在第一次世界大战快要结束时，约瑟夫不听别人的忠告，一意孤行地用低廉的价格买下了雷卡瓦那钢铁公司的股票，结果由于战争迅速结束，雷卡瓦那钢铁公司的股票暴跌，他赔了一大笔钱，此时的他已趋于破产的边缘。这次失败给他敲响了警钟，使他意识到自己还不够成熟。通过这次失败，他明白了一个难得的真理：受各种各样因素的影响，股市行情变幻不定，起伏莫测，除非你十

分了解内情，否则千万不要去买减价的东西。

遭遇失败后，他决定重新开始，坚定地走下去。

1924年，他在一次偶然的机会里发现未列入证券交易所买卖的某些股票有很大利润可图，于是，他立即放弃了证券的场外交易，把精力放在了这些股票的交易行情上，稳稳当当地做起未列入证券交易所买卖的股票生意来。

起初，由于资金不足，他只能少量购进，做着小本经营。经过一年的积累，他就开办了自己的证券公司。到了1928年，约瑟夫已是一个成功的股票经纪人了，他在当时美国的金融界拥有了令人羡慕的一方领地。就在第二年，股票交易轰轰烈烈，股价也像疯了一样愈炒愈高。人们都疯狂地大量购进股票，似乎只要投入就能赚上一大笔。本来约瑟夫也准备用50万美元在纽约证券交易所买一席单，但曾经的失败经历使他变得很理智，经过深思熟虑，他认为应该打消这个念头。所以，在这年8月份他就把全部股票抛出。这一时期，别人都赔得一塌糊涂，而他却在大幅降价之前净赚了400万美元。能够躲过这一劫，多亏曾经的那次惨败经历让他明白，遇事要慎重，否则简直不可想象。事后，他回忆道："当你发现连医生都停业而去做股票投机生意的时候，那么，一切都已经乱了。大户买进公益事业股票，然后又把它们抬高价码抛出，这真令人害怕。"

对于一个股票经纪人来说，诱惑常常出现，陷阱也常常隐藏其中。然而，有了一次惨败经历的约瑟夫已经知道该怎样去预防失败了，可以说思前顾后，谨慎小心，这就是他成功的资本。

【智慧点睛】

盲目行事是失败的根源，慎重行事是成功的保证。美国金融家约瑟夫·霍希哈在股海弄潮的经历告诉世人，遇事要慎重，考虑成熟再行动。否则，就可能会掉进失败的深渊之中。

2.敢为人先才能成就大事

法曰：宁输数子，勿失一先。

争先是下棋的一项重要任务，无论就全局还是局部而言，都不例外。尤其是对全局来说争先至关重要，有两个意义：首先，在中腹成空时，行棋必须有所

借用，且是先手，前者使对方忙于补病而无力还击，后者则能使自己得以先手而转移战场，从而贯彻自己的结构设想。其次，在头绪多的场合，如双方均有数块棋不净时，处理问题的关键，就是要争先，抓住先手不放，这样即使自己有棋不利，对方也没有时间去攻击。

可见，对全局来说，先手不但可以使获先者顺利从自我设计的第一战役，转入第二战役；而且还能使对方无法找到攻击自己薄弱环节的机会，价值非常明显。

当今一流棋手，差距甚小，常常数目胜负。而现代围棋为了公平，黑先则需贴目，而且目数见涨，现行是7.5目（韩6.5目），一先足以影响最后的胜败。即便已得先手，也要处处占机，持续先手，好让利势不断扩张。一着稍慢，即落后手。

在《孙子兵法•虚实篇》中，孙子有过这样的话："凡先处战地而待敌者佚，后处战地而趋战者劳。故善战者，致人而不致于人。"就是说凡先占据战场等待敌人的就能主动且安逸，后到达战场而仓促应战的就要被动且疲劳。先到战地的一方，就等于抢占了天时和地利。大大增加了得胜的几率，所以善于指挥作战的人，能调动敌人却不被敌人调动。将这种谋略用在商业竞争上就是要敢为人先，先发制人。

霍英东是当今香港最成功的企业家之一，他经营的公司有六十家之多。

但是，许多人不知道，霍英东这位香港工商巨子，自幼家境贫寒，他是白手起家的，依靠个人的不懈努力与奋斗才取得了现今的巨大成功。从白手起家到家财数亿，成为香港最为成功的大商人，必定有其过人之处。他的成功可以被认定为敢走前人未走之路的结果。

幼年之时，霍英东的父亲和两个哥哥都落海遇难，迫于生存的压力，他刚刚七岁就开始在渡轮上做苦工了。稍稍长大后，他又驾起了母亲的一条破舢板在海上搞运输……

抗日战争胜利后，香港的运输业日渐兴旺起来。此时，霍英东已成年，并在社会上闯荡多年，胸怀大志的他想着要在这百废待兴的时期走出一条创业之路。那时的香港，随处都是废弃的旧军用物资，伸手可捡，但从来没有人注意这些破旧东西，霍英东是把目光投到这些废旧物资上的第一个人。他驾着那个小舢板，在香港的各个角落收购废品，再伺机出手。通过大量收购，再转手卖出，很快他就赚了一大笔钱，他的小舢板也变成了驳船。后来，不少人见这"收破烂"的行当有利可图，纷纷尾随其后，干了起来，霍英东则在此时转向新的领域去掘金了。

20世纪50年代的香港，经济迅速发展，人口也在剧增，民用住宅呈现出供不应求的趋势。霍英东看准了发财之道，便成立了立信置业公司，干起了房地产。他一改香港房地产的经营方式，将楼房分层售出，而在这之前，香港楼房从未分层出售过。这一做法深受居民的欢迎，他的立信置业公司也因此得以在香港发展壮大。

霍英东奋斗的脚步并没有就此停止，不久，他又用干房地产赚来的钱投资干起了淘沙业，在当时，是没有人愿意干淘沙业的，而霍英东之所以将目光转向淘沙业是因为他看到在房地产业迅速发展的过程中，原材料的需求量猛增，尤其是黄沙的供应紧张。霍英东认为在淘沙业上有一番大事业可做。于是他趁那些资金雄厚的经营者尚未插手之时，捷足先登了。但是，当时的淘沙业还靠人工作业，当然，霍英东是不满足于人工作业进行淘沙的，于是他购进了一批淘沙机、几十艘挖泥船和运输船。就这样，霍英东成了香港淘沙业的垄断者。

如今，霍英东已经在商海中打拼了几十年，这几十年里他赢得一个又一个事业的高峰。他的事业以及他选择的道路，能给世人以深深的启迪。

霍英东很有眼光和头脑，每次都能够最先发现商机，敢为人先，做行业第一人。因而往往能够“一人独大”，尝尽甜头。

【智慧点睛】

很多时候，你不先发制人，便会受制于人。只有敢为人先，我们才能走在别人的前头，才能创造性地完成工作，为我们实现跨越发展积蓄无限的后劲和潜力。



3.不要把什么都看得太绝对

围棋中，先手给人带来利益。毫无疑问，先手需争。但有时候，先手之中又潜伏着后手，利益之中又潜伏着损失。正所谓“福兮，祸之所依，祸兮，福之所伏”。对这种先中有后的情况，棋手就要认真辨析了。如果利大于弊，但走无妨。而如果先手利益不大，还会落下较大祸害的话，那就宁可后手。下手和上手对局，下手往往一开始气势汹汹，似乎上手也只有招架之功，而无还手之力。而一旦上手把自己各处都补好后，下手就出问题了，由于要补的地方太多，而一手又补不净，结果就崩了。这就是抢了潜伏后手的先手带来的坏下场。

当然，争先只是手段，赢棋才是最终目的。如果不顾利害得失，一味争先，就会因为走出“先中有后”之着，冷落“后中有先”而遭亏损，这些都需要棋手悉心辨析的。

所以说，即使抢到先手，也不要洋洋得意，不能认为抢到先手就确保了胜利，要知道利与害都是相互依存的，谁也不能确保自己永远都会处于利于自己的位置上。问题的关键在于要把握好利与弊的关系，仔细权衡轻重，做到真正的敢为人先。“福兮，祸之所依，祸兮，福之所伏”的道理应该铭记在心，不要把什么都看得太绝对了。

我们在中学课本里学到过“塞翁失马，焉知非福”的典故，就是对“事无绝对”的最好诠释。

战国时期有一位老人，名叫塞翁。他养了许多马，忽然有一天马群中走失了一匹马。邻居们听到这事，都替他惋惜，纷纷来安慰他不必太着急，年龄大了，多注意身体要紧。而塞翁却很平静地说：“没关系的，丢了一匹马损失虽不小，但没准还会带来福气。”邻居听了塞翁的话，心里觉得好笑，马匹丢了明明是件坏事，他却认为也许是好事，明显是自我安慰嘛。

可是过了没几天，丢的马不仅自动跑回来了，还带回一匹良马。邻居听说马自己回家了，非常佩服塞翁的预见，纷纷跑来道贺说：“还是您老有远见，自家的马不仅没有丢，还带回一匹骏马，真是福气呀。”塞翁听了邻人的祝贺，反而一点高兴的样子都没有，忧虑地说：“白白得了一匹好马，不一定是福气啊，也许还会惹出什么麻烦来呢。”邻居们觉得他心里明明高兴，有意不说出来，认为他故作姿态，纯属老年人的狡猾。

塞翁有个独生子，非常喜欢骑马。他发现带回来的那匹马身长蹄大，彪悍神骏，一看就知道是匹好马。就每天骑马出游，心中还洋洋得意。一天，他非常兴奋，打马飞奔，一个趔趄，从马背上跌了下来，把大腿骨给摔断了。左邻右舍听说后，又来探望他，安慰他，塞翁不紧不慢地说：“没什么，腿摔断了却保住性命，或许是福气呢。”邻居们觉得他又在说胡话。他们想不出，摔断腿会带来什么福气。

不久，匈奴兵大举入侵，青年人都被应征入伍，唯有塞翁的儿子因为摔断了腿，不用去当兵。后来，入伍的青年都战死了，而塞翁的儿子却因祸得福，保全了性命。

【智慧点睛】

福和祸，利和弊都没有绝对严格的界限，很多事情都没有定数，因此，不要把什么都看得太绝对。为福极乐、为利极乐或为祸极悲、为弊极悲都是不明智的。



4.站到全局的高度来思考

围棋与象棋相比，一局棋着数多是一大特点。象棋一般80着以内，可以结束一局棋。而围棋则通常要到250着左右，才能下完一盘棋。这是由棋盘决定的。对弈者来讲，即使在局部明确优势，但从全局来看，得失都可能改变。因此，弈者要注意到攻击敌人这块棋，是否可以捎带对那块棋也加以打击，如果可以，就要赶紧补棋，如果不可以，就抓住机会缠绕杀棋。总而言之，就是要有全局意识。全局意识，就是指能够从客观整体的利益出发，兼顾各种利害关系，站在全局的角度看问题、想办法、做决策。

文中所讲的“击左则视右，击左则视右，攻后则瞻前。两生勿断，皆活勿连。阔不可太疏，密不可太促。与其恋子以求生，不若弃子而取势，与其无事而强行，不若因之而自补。彼众我寡，先谋其生。我众彼寡，务张其势……四顾其地，牢不可破，方可出人不意，掩人不备……随手而下者，无谋之人也，不思而应者，取败之道也”其实都是从全局的意识上来讲的。只有在全局意识的指导下，我们才能把每一步棋放在大局中去思考、去衡量，在大局中定位，服从于大局，并按照一切为大局服务的思想去行棋。

树立全局意识，大到对一个民族、一个国家，小到对一个区域的发展，都具有相当重要的意义。只有认清大局，我们才能审时度势，因势利导，掌握主动权。同时，全局意识还是促进团结、凝聚力量的表现。在工作中，树立全局意识就要像老板一样思考问题，将公司作为一个整体站在全局的高度来看待问题。

在IBM公司，每一个员工大脑里都有一种意识——我就是公司的主人。员工们主动与高级管理人员接触，与上司保持有效沟通，对所从事的工作更是积极主动地去完成，并且保持高度的工作热情。“我就是公司的主人”，“像老板一样思考”这种工作态度，源于老托马斯•沃森的一次销售会议。

那是一个寒风凛冽的下午，会议从午后一直持续到傍晚，老沃森先在会上介

绍了当前的销售情况，然后分析了市场面临的种种困难。气氛很沉闷，一直都是托马斯•沃森自己在滔滔不绝，其他人则显得烦躁不安。老沃森感觉到了这种气氛，他突然缄默了10秒钟，当大家发现这个情形有点不太对劲的时候，老沃森语重心长的对大家说："我们每个人都别忘了，我们都是靠工作赚得薪水的，我们必须把公司的问题当成自己的问题来思考。"之后，他要求在场的所有人开动脑筋，每人提出一个建议或意见。实在没有建议的话，可以对别人提出的问题加以归纳总结，发表自己的看法和观点，否则不得离开会场。结果，这次会议取得了圆满的成功，许多问题被提了出来，并找到了相应的解决办法。

确实，每一位老板都像上文中的老沃森那样，希望自己的员工可以像自己一样，总是都站在公司发展的角度来思考问题。然而，由于角色、地位和对公司所有权的不同，员工的心态很难与老板完全一致。在许多员工的思想中，"公司的发展是由员工决定的"之类的话只不过是一句空话，这是他们拒绝从老板的角度，从全局的角度来思考问题的主要原因。

彼得是一位颇有才华的年轻人，但是他对待自己的工作总是显得心不在焉。为此，他的心理咨询老师汤姆专门找他沟通交流，他的回答是："这又不是我的公司，我没有必要为老板拼命。如果是我自己的公司，我肯定会比老板更努力，做得更好。"后来，彼得离开了原来的公司，自己独立创业，开办了一家小公司。他写信给汤姆说："我会很用心地做好它，因为它是我自己的。"汤姆回信对他表示祝贺，同时也提醒他要对未来可能遭遇的挫折有足够的思想准备。

半年以后，汤姆又一次收到了彼得的来信，彼得告诉他一个月前他把自己的公司关闭了，现在已经重新回到打工族的群体之中，原因是："我发现原来有那么多的事要我去做，我实在应付不了。"

许多员工的打工态度十分明确："我是不可能永远打工的，当老板才是我的目的。我现在的工作都在为自己挣经验和关系，等到机会成熟，我会毫不犹豫地自己干。"这是一种值得敬佩的理想，但是如果抱着"如果自己当老板，我会更努力"的想法则可能适得其反。因为你从来没把自己放在老板的位置想问题，没有站在全局的角度看问题，所以你的思维是不成熟的，以后即使真的当老板了，也很难有解决问题的能力，难以独当一面。所以，很多情况下，我们需要和老板进行"换位思考"，试着站在老板的角度去思考问题。这样我们做的每一件事才会成为日后创业的宝贵经验，等到时机成熟时，我们才可以经营好自己的事业。

当然，"像老板一样思考"，树立一种主人翁意识时，并不是发出了所有人

都可以成为老板的信号，而是向员工提出了更高的要求。这需要我们对自己的行为准则有更为深刻的认识。那么，在工作中，如何“像老板一样思考”，如何使自己站在全局的角度想问题提高自己呢?不妨在工作过程中问问自己如下问题：

如果我是老板，是不是应当保证自己的言行举止符合公司的要求，代表公司的利益，以免对公司产生不良的影响?如果我是老板，目前这个项目是不是需要先优化一下，再做是否投资的决定？如果我是老板，面对公司中存在的无谓的浪费，是不是应该马上采取必要的措施加以制止？如果我是老板，会怎样对待态度恶劣、无理取闹的客户……

我们无法在此一一列举出老板站在全局的角度应该思考的所有问题。但是毫无疑问的是，当你站在老板的角度思考问题时，你的工作态度、工作方式以及工作成果都会有所提高。也只要你深入思考，着眼全局，积极行动，你才会获得更高的评价，为以后的脱颖而出奠定了基础。

【智慧点睛】

不谋全局者，不足以谋一域。只有树立全局意识，我们才能把自身投入到整个工作中，不因小失大，从而取得更大的成功。

5.做人如下棋，要有“棋士”精神



兵家说“胜败乃兵家常事”，下棋也一样，没有永远的胜者，棋艺再高的棋手，也不可能百战百胜。因此，失败是每个棋手都要面临的问题。其实，大可不必太在意一次失败，关键是要保持冷静的头脑，及时总结失败的经验教训，调整好自己的情绪，继而投入到后面的战斗。在这方面，吴越之争中的越王勾践可以说是个典范，他卧薪尝胆、奋发图强的精神状态，值得每个后人学习和借鉴。

著名棋手赵治勋在讲技巧时，也曾说过，即使必输无疑，也要选择一种最壮烈的死法，轻松缴械不是“棋士”的品性。在失败面前，棋士应该有“棋士”精神，让人看到他的脊梁始终是挺直的。

你也许不知道，法国皇帝拿破仑在成长的过程中受尽轻视、讥讽与困难，但是他却没有向生活妥协，而是用他的坚韧不拔，取得了属于自己的成功。

那是他在布里恩的贵族学校上学的时候，他受到了所有同学的轻视与讥讽。拿破仑的父亲是一个很高傲却穷困潦倒的科西嘉贵族，虽然他把拿破仑送进了贵族学校，可是他并不能让拿破仑学校的同学们一样，过富家子弟的生活。所以，和拿破仑交往的都是一些在他面前夸耀自己的富有而讥讽他贫穷的同学。小拿破仑被这种讥讽深深地刺伤了自尊心，他的内心充满愤怒，然而对此他却无能为力。万般无奈之下，他写了封信向父亲表达他的人生困惑："为了忍受那些孩子的嘲笑，我实在疲于解释我的贫困了，我知道他们唯一高于我的是金钱，说到高尚的思想，他们是远在我之下的。难道我应当在这些富贵而骄傲的人面前永远地谦卑下去吗？"他父亲的回答是："我们没有钱，但是你必须在那里把书念完。"

因此，他在那所学校忍受了整整五年的折磨。在那五年里，他受到的每一次嘲弄、每一次欺侮、每一次轻视都使他增加了一种决心，那就是一定要努力，以实际行动让这些愚蠢的富人们看到他的优秀之处。果然，皇天不负，在他16岁的时候，他就当上了少尉。但是，就在这一年，他也遭受到了另外一个打击——他父亲去世了。这样，就在他的同伴们用他们多余的时间和金钱追求女人和参加赌博时，他不得不从他那本来就少得可怜的薪水中，抽出一部分钱来赡养他母亲。他用埋头读书的方法，去努力和他们竞争。当然，他并不是漫无目的地读些乱七八糟的书，而是为自己理想的将来选择有用的书籍来专攻，他下定决心要向世界表明他有些什么才能。事实证明，那段时间他所读的书，让他受益匪浅。

长官看见拿破仑很有学问，就派他到操场上做一些需要复杂计算的工作。拿破仑不负所望，把这一工作做得漂亮极了，这让他又有了更好的发展。就在他的同龄人们忙着追逐享乐的时。

渐渐地，情形有了根本的变化：从前讥讽他的人，看到了他的成功开始围到他的身边，成为他的忠实拥戴者；从前轻视他的人，开始主动与他交朋友，谈心事；从前嘲笑他矮小、无能、死用功的人，也开始尊重他了……应该说，造成拿破仑成功的原因，除了他的天分以及不懈的艰苦努力之外，更重要的是他不向生活妥协、不被挫折打败的精神，是这种精神在驱使着他，使他建立起要超过这些戏弄他的人的雄心，并最终取得成功，法国大革命后，欧洲各封建国家进行干涉防止革命蔓延，法国新政府无力应对，拿破仑回到法国领导革命，把反法联盟赶出了法国。

从破落的贵族家庭到登上法国皇帝的宝座，可谓惊人一跃。当初那些让拿破

仑无法忍受的来自于同学们的嘲笑，反而成了督促他奋进的力量。正如一句话所说“灾难就像一块试金石”，因为做到了在灾难面前不气馁，才有了日后闻名于世的拿破仑。这种坚忍不拔不正是“棋士”的精神所在吗？

【智慧点睛】

遇到挫折，遭受失败其实都不可怕，只要我们能够勇敢地面对失败，在失败中奋发勃起，就能在失败的道路上越走越成熟。即便是最后一事无成，我们也可以挺起我们的脊梁，因为你已具备永不低头的“棋士”精神。



虚实篇——集中力量，有所为而有所不为

虚实之理，势之必有也。然有以实而实彼之虚者，又有以虚而虚彼之实者，盖皆不知虚实之用也。《孙子兵法》曰：“避实击虚”，此以虚实名篇，可见围棋与兵法相得益彰。



【原文通读】

夫弈棋，绪多则势分，势分则难救。投棋勿逼，逼则使彼实而我虚。虚则易攻，实则难破。临时变通，宜勿执一。《传》曰："见可而进，知难而退。"

【古文今译】

说到下棋，头绪多力量就会分散，力量分散就会难以救活。投子不要迫近，过于迫近，便会造成对手厚实而我方薄弱的局面。薄弱很容易遭受攻击，而厚实就难以打开缺口。因地制宜，审其进退，不要过于拘泥。文字记载："见到合适的机会就进攻，知道难于成功便后退。"

【智慧解读与运用】



1.不要分散你有限的力量

四面出击对兵家来说是最忌讳的，因为战线拉得太长了，必然要减弱每一处的兵力，如果再被敌方来个穿插分割，即便是总量上占了优势，在局部也会处于弱者的地位，最后只能被敌方一口一口地吃掉。

下棋也一样，头绪不能太多。否则，双方纠缠时，难免顾此失彼。所以，下棋要随时注意自己不同部分的联络，注意前后相互呼应；难以联络者，则要就地生根，保持安全；如果既不能联络，又难以生根，一块棋尚可，有两块以上的孤棋，就必须考虑弃子；若一无联络，二无根据，三又不能弃者，那你就要招招抓住急所，"攻其所必救"，使对方没有时间去纠缠你的弱处。总之，下棋必须集中精力和子力，要"集中优势兵力打歼灭战"而不得分散。用民间的话说就是"好钢就要用在刀刃上"。

生活中，有很多人到老也没有实现自己少年时代的梦想，究其原因，就是他们同时涉足了太多的领域，选择了在很多领域成为三脚猫似的人物，他们四处出击，什么东西都有所涉猎，却又都是浮光掠影，浅尝辄止，最终一事无成。其

实，他们可以采取一种更明智的做法，集中心智于某一领域，咬定青山不放松，让自己成为该领域所向无敌的行家里手。

伟大发明家爱迪生的成功就充分说明了这一点。有位名叫西奥多•瑞瑟的写手在爱迪生的实验室外面，扎营三个礼拜之后，访问到了这位著名的发明家。瑞瑟问："成功的第一要素是什么？"爱迪生的回答是："能够将你身体与心智的能量锲而不舍地运用在同一个问题上而不会厌倦的能力。"

是的，我们整天都在做事，从早到晚。假如你早上7点起床，晚上11点睡觉，那么你做事就做了整整16个小时。对大多数人而言，在这十几个小时当中，他们做了很多很多件事，而爱迪生与常人不一样的是，他在这十几个小时里面只做一件事。将时间集中运用在一个方向、一个目的上，这就是他成功的重要原因。

我们都知道，同一种物品，一件做工精美，一件粗制滥造，前者比后者更容易成功换取货币，而能否制作一种精美的物品，取决于多年的经验积累和不断娴熟的技术，他需要一个人集中所有的力量在某一领域或某项工作上不断的探索和完善。有的甚至是几代人的智慧和汗水的结晶。亚当•斯密说："人类把精力集中在单一事物上比起分散在多种事物上，更能发现达到目标的简易、快捷的方法。"

欧文•伯克斯顿也说："如果一个人在生活中只追求一个目标——唯一的一个目标，那么在有生之年，他很有可能会实现自己的愿望。但是，如果他事事喜好，见异思迁，到处撒播种子，到头来往往是一无所获，抱憾终生。"的确，人的欲望是无限的和多元化的。因此，古人把"知止"提的这么响亮，是很有道理的。在生命成长的过程中，我们每个人都应该先花点时间研究一下自己，找到自己突出的地方，然后就把自己固定在那个点上，做出人生的定位，再集中精力，拿出锲而不舍的精神专心奋斗，如此才能拥有一片自己的天地。

【智慧点睛】

不要博而泛，要精而专，这是当今时代的要求。在这个社会分工越来越细，专门领域越来越精的时代，如果一个人把自己有限的精力分散开来，那他注定是不会成功的。

2.看好时机把握好进退

对行棋头绪的多少，展开间距的宽窄，都要因地制宜，因时而异，不可固守一律。尤其是展开的间距，要当进则进，当退则退，不可逞勇而冒进，也不可畏怯而回缩。

同时，下棋还讲究处理好虚实关系，弈棋布势，通常宜实不宜虚。面对敌人，则要避实击虚。但这些又不是绝对的，要具体情况具体处理。这就是要看好时机并抓住时机把握好进退。正如本篇最后所说："见可而进，知难而退"。

那么，如何才能准确地把握时机，抓住机遇呢？那还得讲究策略，要有等待的过程，然后再伺机而动。一个出色的足球运动员在球场上势猛、力强的争夺中，能巧妙地将球踢入球门，不仅仅靠他的勇猛和技术，还要看他是否选定最角度，准确把握战机。下棋如此，踢球如此，搞事业也同样如此。哪次机遇最能发挥自己的优势，最有成功的把握，就选择哪次，这样方能事半功倍，避免无效劳动。

丰田汽车公司之所以成为汽车行业的巨头，就是因为丰田英二不贸然行事，权衡利弊，适时进退并把握时机所致。1950年丰田公司因危机的到来，被迫将工业公司和销售公司分离。当时负责技术部门的董事丰田英二深知，在当时不成熟的条件下，即使他提出重新合并的建议也是行不通的，与其胎死腹中，还不如耐心地等待时机的到来，一举成功。因此，他在决定丰田的未来发展方向时，久久未做出决定。

英二在深思熟虑考察各种条件的同时，还权衡了各方面的利弊，直到20世纪80年代初，丰田两家公司才终于结束了长达三十多年的产销分离，迎来了全新的丰田公司，英二的等待终于取得了圆满的成果。

在处理丰田赴美建厂一事上，丰田英二也同样看好时机，把握进退，耐心的等待时机的成熟。在日本汽车厂商中，进军美国的除了本田、日产之外，丰田已是第三家。为此不少人抱怨为时太晚，而此时会长丰田英二和社长丰田章一郎的回答却很一致："我们只是在等待时机，我们的行动并没有落后。"由于采取了谨慎的战术，丰田公司最终得以顺利地打入了美国的汽车市场。

丰田英二是个善于抓机遇，善于把握进退的人。当机遇没有来时，他静如处子；一旦机遇来临，他则动若脱兔。人们往往觉得等待是一种消极怠工，其实，

等待并不等于落后，如同长跑，起步早的不一定能最终得到冠军。暂时等待，伺机而动是一种大智慧。丰田英二就是懂得这些道理，做事谨慎，权衡利弊，看好时机并抓住时机，才使得丰田汽车公司顺利地发展，一天天地走向壮大。

总之，人都是生活在充满机遇和挑战的世界里，每个人都要学会避过不利因素，及时把握时机，适当进退，有道是：“机不可失，事不待我。

【智慧点睛】

把握时机则能由弱变强，由小变大。如果不权衡利弊，伺机而动，非得弃弱逞强，那等待你的就只有失败了。





自知篇——自知者明，做到自知而后知他人

夫棋之用心，与治事同一理。人惟不自知，能自知者，以理推之，则无所思而不至矣。



【原文通读】

夫智者见于未萌，愚者暗于成事。故知己之害而图彼之利者，胜。知可以战不可以战者，胜。识众寡之用者，胜。以虞待不虞者，胜。以逸待劳者，胜。不战而屈人者，胜。《老子》曰："自知者明。"

【古文今译】

一个聪明的人，在事物发生前就能看出动向，而愚昧的人，即使事情已经完成也不明白其中的道理。所以，清楚自己常受到的威胁，再来谋划占对方的便宜的一方，能够取得胜利。知道何时可以战、何时不可以战的一方，能够取得胜利。清楚多子与少子用场的一方，能够取得胜利。做好充分准备以迎战准备不充分的一方，能够取得胜利。采取守势，养精蓄锐，等到来攻的对手势头减弱后再出击的一方，能够取得胜利。不在局部里激烈争夺而是从整体上去压倒对手的一方，能够取得胜利。《老子》说："自己了解自己的人才叫做高明。"

【智慧解读与运用】



1.自知战与不战者胜

本篇以自知为题，强调每个人对自己的情况，需要有一个清醒的分析。既要对自己的作战条件有个正确的认识，也要对战斗结果于己是利是弊有个正确的认识。而且，这种认识必须在战斗打响之前完成。如果，在两军已展开贴身肉搏时，才发现自己的问题，甚至在战斗完成之后，才发现这是自己最不满意的结果，后悔也为时晚矣。

解读此篇，我们也可结合《孙子兵法·谋攻篇》。在《谋攻篇》中，孙子说："故知胜有五：知可以战与不可以战者胜，识众寡之用者胜，上下同欲者胜，以虞待不虞者胜，将能而君不御者胜。此五者，知胜之道也。"意思是说，战争的胜利是可以事先预知的，但是必须以熟知五种情况为前提：一是对双方的

情况了如指掌，知道什么情况下可以打，什么情况下不可以打；二是将帅知道兵多和兵少的不同用法，既能指挥大部队作战，也能指挥小部队作战，具有高超的应战能力；三是全军上下团结一心，同仇敌忾；四是以有戒备的军队攻打防御松弛的军队；五是将帅具有指挥才能，而国君又不加以干预牵制。这五条，就是预测胜利的依据和方法。而此篇说："故知己之害而图彼之利者，胜。知可以战不可以战者，胜。识众寡之用者，胜。以虞待不虞者，胜。以逸待劳者，胜。不战而屈人者，胜。"将两者相互比较一下，再一次说明了《棋经》与《孙子兵法》中的兵法是一脉相通的。只有做出正确的决定，即该战的时候，立即出战。不该战的时候，坚决不出战。才能够保证胜利。凡是不能做出正确决定的，结果不是延误了大好战机，就是盲目出战，导致惨败。

春秋时期，宋国国君宋襄公率兵攻打郑国，郑国国君看形式不妙，慌忙向楚国求援，楚国国君派出能征善战的大将成得臣率兵向宋国本土发起攻击。如此一来，宋襄公担心国内有失，只好从郑国撤兵，双方的军队在泓水相遇。宋国大司马公孙固知道楚国兵多将广，土地辽阔，宋国远不是它的对手，就劝宋襄公："还是跟楚国议和吧？我们一个小小的宋国在军力方面绝不是楚国的对手啊！"

宋襄公非常生气地说："大司马，你这是在长敌人志气、灭自己威风。楚军虽然兵力有余，但仁义不足。我们宋国兵力不足，但仁义有余，仁义之师是战无不胜的。真是个贪生怕死之辈！"公孙固还想规劝，被宋襄公气头上的一句话堵了嘴："我意已决，不用再说了！"

宋襄公命人做了一面大旗高高地竖了起来，还叫人在旗上绣着"仁义"两个大字，极其醒目。宋、楚战斗开始，楚军呐喊着向宋军冲过来，强渡泓水。宋将司马子鱼看到楚军一半渡过河来，一半还在河中，就劝宋襄公："赶紧下令进攻吧，这样就能打楚军一个措手不及。"宋襄公却说："本王一向主张'仁义'，敌人尚在渡河，如果我军趁此进攻，那还有什么'仁义'可言？"司马子鱼非常无奈。楚军安全渡过河了，见宋军没有发起进攻，于是从容布阵。司马子鱼又劝宋襄公："大王，楚军立阵未稳，我们赶快进攻吧，这样我们还有获胜的希望！"宋襄公则指着迎风飘扬的"仁义"大旗，说："看到没有，我们是'仁义'之师，怎么能趁敌人布阵未稳就发起进攻呢！"

不一会儿，楚军布好阵，以排山倒海之势向宋军冲杀过来，宋军士兵被楚军的威风和气势吓破了胆，不等短兵相接，个个丢盔弃甲纷纷掉头逃跑。楚军乘势掩杀，结果宋军一溃千里，宋襄公本人也被一利箭射中大腿，"仁义"大旗则

成了楚军的战利品。宋襄公惨败后，还不服气，他对司马子鱼说："仁人君子作战，重在以德服人，敌人还没有摆好阵，我们就击鼓进军，即使取胜，也不能算是堂堂正正的胜利！"司马子鱼长叹一口气，说："我们宋国兵微将寡，本来就不是楚国的对手，实在不应该跟楚国交战。可是大王您却非要交战不可。既然交战了，就应抓住战机，而关键时刻您又不许进攻，白白地错过了战机。打仗是枪对枪、刀对刀的事，你不杀他，他就杀你，这时候哪里还有什么'仁义'可讲啊?"宋襄公无言以对。

宋襄公不懂战争却装懂，该战不战，先后两次错失败敌的良机，最终被对方打得大败而逃，连他的"仁义"大旗都成了对方的战利品，真是让人哭笑不得。

再来看看日本索尼公司在巨大的诱惑面前是如何做出正确决策，从而使公司逐步发展壮大起来的。

19世纪50年代，日本索尼公司试制成功并生产出了第一台晶体管收音机，这台收音机与从前的真空管收音机相比较，在性能方面有了很大的提高。日本是个资源小国，所以产品只有靠出口才能有更大、更广阔的市场，公司创始人盛田昭夫决定首攻美国这一大市场，这一尝试的结果很理想。有一天，一位客商打来电话一下就订了10万台索尼收音机。10万台，这在当时近似于天文数字。10万台订货的利润足以维持索尼公司好几年的正常生产，听到这个消息，全公司员工欢呼雀跃，欣喜若狂，都希望尽快能与这位客商订下合同。不料，公司总部却并不买账，并由此制定了一条拒绝大客商订货的奇特价格"曲线"：订货5000台，按原定价格；订货1万台，价格给至最低；而一旦订货量超过1万台，价格开始逐渐升高，如果订货达10万台，那么只能按照可以使人破产的高价来订合同。

索尼公司制定出如此奇特的订货价格"曲线"，让公司全体员工和客商都大为不解，这不是把大订单绝之门外吗？索尼为什么要把送上门的好事向外推呢？这当然是有原因的：当时索尼公司的年产量还远远不到10万台这个数字，要是接受这批订货，那么势必要将生产规模成倍地扩大。但是，如果公司筹款投入大规模生产以后，再也没有像现在这样的大批量订货，刚刚起步的公司就可能马上面临破产。

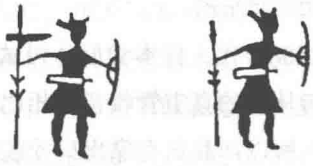
确实，从眼前的利益而言，拿下10万台的大订单，足以使索尼公司在短时间内大大地前进一步。但是，从企业的长远发展来看，一旦因盲目投资、盲目扩大生产规模造成了生产与销售的脱节，那么未来公司就要随时面临"倒闭"的危机。因而，索尼公司制出了这一"曲线"订货价格方案，意在让客商们尽

量以1万台为基本订货量，使公司保持正常生产与销售量，从而让公司没有风险地稳步前进。10万台的订货，看似非常诱人，能给公司带来巨大的利润，但是，谁又能断定，这是不是别人制定的陷阱，想借此致索尼公司于死地呢?索尼公司制定价格“曲线”是对的，商场如战场，要想在战场上取得胜利，就要从长远利益考虑战与不战，只有清楚何时该出手，何时不该出手，做出了正确的决定，才能让自己立于不败之地。

【智慧点睛】

能够把握住时机，正确决策战与不战，才能够取得胜利。正确的决策，是成功的关键因素之一。正所谓：“知可以战与不可以战者胜”。

2.争取做到不战而胜



此篇在自知的标题下，讲利害、和战、众寡、有虑无虑、劳逸等，是强调要在敌我对比的前提下，充分考察自己的优劣，并由此出发，制定合宜的战略。而在同一标题下，讲不战而屈人，强调的重点则有所不同。前一场合强调技艺，而后一场合则强调修养和境界。要达到这一境界，首先要力求将对方战而胜之，进而再要求不战而胜。如果能在技艺和修养两个方面，都有自知之明，且不断努力提高，其水平的日新月异，是不言而喻的。

在不战而胜方面，最突出的棋手无疑就是李昌镐了。

李昌镐在棋界之所以能掌管胜利的钥匙，关键在于他能看到战斗以外的结果。每个棋手在战斗前都会考虑这个问题：一次战斗下来，结果会怎么样呢？但李昌镐的棋却少有战斗，甚至有时候让人觉得他怯战。可事实往往是，不战斗照样能胜利。

我们在听高手分析棋谱时总会听到“厚”的好处。因为厚实，就会有许多“暗目”。而这种作战方式的集大成者非李昌镐莫属。李昌镐对厚薄的判断有着自己独特的理解，在发生战斗前就预判了战斗后的结果。这种判断单从对当时的局面影响来看是静态的，但如果从对局面变化以及远至收官阶段时的影响来看，它却又是动态的。所以，曹薰铉说李昌镐总能找到棋盘上并不存在的“半目”棋。

李昌镐对厚薄是怎么理解和运用的呢？那就要看看他对“势”的把握了。

“势”是一个无形的东西。李昌镐把这无数的“无形”不断进行积累，最终化成了“有形”的目。很多人都说李昌镐的官子厉害，其实，官子已经是他成“势”的最后阶段，也是他化“势”为“利”的阶段了。由“虚势”到“实利”的这个过程，李昌镐洞若观火，进退自如。绝妙的来了个“因势”而“利导”。

从这个角度来说，李昌镐的棋更接近于棋道吧。

围棋黑白双方的每一步，都是在实现围棋的最终平衡。而任何一步无理手或缓手，以及有瑕疵的招法都是在打破这种平衡，也就是破坏了棋理的“和”。换个角度说，这就让对手马上拥有了取胜的机会。所谓“一着棋错，满盘皆输”，这里的“一着”绝对不仅限于中盘接触、布局、官子。李昌镐在面对这种破坏了局面平衡的着手时，知道利用对方缺陷，把对付敌手的能量逐步积累起来，最终转化为胜利。不论对手如何狂轰滥炸，无论变化如何纷繁复杂，李昌镐总是能用他独具的“慧眼”看清这“势”与“利”的变化，去掉繁杂部分，得到最简明的局势进行分析，把握胜负的脉搏。

对武士们来说，求得心灵的纯净比拥有权力和力量更加具有决定性的意义。一片树叶的坠落，一阵微风的吹过，都能成为克敌制胜的最有力的一击。而对李昌镐来说，棋盘上的真理不是一剑封喉，而是点滴的“势”的积累，那“一片树叶”最后就变成了不可能越过的“半目”。

李昌镐是个仁者，他的棋就像山，与李昌镐竞争，就好比在爬越一座高山，可能攀登者拥有各种绝技，也使出各种妙招，但最后都无一例外地倒在了终点前的那一刻。仁者山，智者水，仁者静，智者动，诚斯言耳。

【智慧点睛】

不主动出击，在流程中因势而为，以静制动，不战而屈人，这是李昌镐的棋风，也应该是我们努力修炼的境界。

3.知足知不足 自重亦自轻

“知彼知己，百战不殆”是《孙子兵法》中的名言。《棋经•合战篇》中说：“惴惴小心，如临于谷”，强调了解敌情，谨慎小心，摸着石头过河。而此篇作者引用了老子的名言“自知者明”，则是强调对弈者必须在敌我对比中，认

清自己技艺和修养的优劣，并据此制定合宜的战略，这样才能确保胜利。即便是顶尖高手，也必须做到这点，不能例外。而且，越是高手，由于水平高，越是需要在对比中把握自己。

一个法国人曾这样说过：围棋不是艺术，而是一种哲学，它的课题首先不是战胜对手，而是把握自己。这里的“把握”二字，可以理解为：了解自己的特点，并在兼顾对手特点的前提下，制定自己擅长的作战计划，而不意气用事。这样，这句话它不仅揭示了一个围棋致胜的秘诀，而且揭示了一个围棋养身的秘诀。简单概括，一言以蔽之，就是“知足知不足 自重亦自轻”

在现实生活中，事实往往是知足（知道自己的优势）很简单，而要知不足（自己的劣势）却很难。王积薪是唐代翰林棋待诏，是当时有名的棋手。他在下棋技艺学成以后，就自以为已经天下无敌了。有一次，他游览京城，住进了一家旅店。晚上熄灯准备睡觉时，他隐约听到店主的母亲隔墙在招呼她的媳妇下棋。一听下棋，他突然来了精神，竖起耳朵来听这两女人的对话。老妇人说：“这么好的夜晚，时间难消遣，下一局棋吧。”媳妇说：“好啊！”于是，她们就开始下起了盲棋。王积薪暗暗记下他们下子的步骤。老妇人说：“我在第几道下子。”媳妇说：“我在第几道下子。”各人说了几十道。最后老妇人说：“你输了。”媳妇说：“是啊，这一局输给你了。”第二天，王积薪照着记下的次序，重新摆出那盘棋的局势，全局落定，他大吃一惊，这两个女人下子用意之深，布局之妙，都令王积薪自叹不如。从此，他悟出艺无止境的道理，再也不认为自己是天下无敌了，而是不断改进自己不如人的地方，努力提高，最终拥有了精湛的棋艺。

确实，任何技艺都是学无止境的。山外有山，人外有人，每个人都需要不断地学习。刘伯温说：“喜欢说自己长处的人，不能正确认识自己；喜欢说别人短处的人，不能正确地对待别人。不能正确认识自己的人，就什么也看不见；不能正确对待别人的人，就什么也听不到。一个人如果没有自知之明而狂妄自大，跟瞎子、聋子有何区别？”是啊，能知足亦知不足者，乃真知也。我们每个人都应该知足知不足，自重亦自轻。

【智慧点睛】

凡成功者，都是一些在某个领域有所专长、有所成就的人。能否像王积薪那样对自己有个清醒的认识，自觉地把自己放在一个虚心学习的小学生的位置上，对取得不断的成功是非常必要的。



审局篇——审时度势，以万变应万变

此篇专言审局之要，故以审局名篇。弈棋者若于一坪之上，常能四顾其地，存其心，度其势；思维我路较彼多少，我势较彼强弱；何者当先，何者当后；何者虚而欠补，何者守而勿失；何者可赢三路，我则舍三儿取五，何者着而得先，何者着而失先，我则舍失而取得。须戒弱而不伏，躁而求胜，贪而多得。成功一路而已。如此审局，可谓天下之至精者矣。故篇终曰：“能审局者则多胜”。



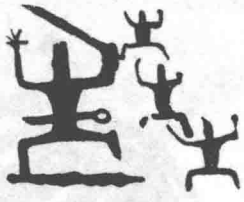
【原文通读】

夫弈棋布势，务相接连。自始至终，着着求先。临局离争，雌雄未决，毫厘不可以差焉。局势已赢，专精求生。局势已弱，锐意侵绰。沿边而走，虽得其生者，败。弱而不伏者，愈屈。躁而求胜者，多败。两势相违，先蹙其外。势孤援寡，则勿走。机危阵溃，则勿下。是故棋有不走之走，不下之下。误人者多方，成功者一路而已。能审局者多胜。《易》曰："穷则变，变则通，通则久。"

【古文今译】

说到下棋布置阵势，务必在整体上连成一气。自始至终，着着求先。一旦面对棋盘较量高下，胜负未分，一毫一厘的差错也不能有。如果大局已占上风，就一心一意地求生；如果大局还处于劣势，那就要勇往直前地侵占对手的棋路。顺着边缘走棋，即使活了，也仍旧免不了失败。处于劣势而不承认，将使局面更加难以挽回。心情急躁，一味求胜，这样的人，大多都会走向失败。双方相互围攻的时候，应该先压迫对手的外部。假使被围而又势孤援少，就不要逃跑了；假使机危阵溃就不要下了。所以，围棋中有"不走之走"、"不下之下"一说。使人犯错误的因素是多种多样的，但通向成功的路却只有一条。只有那些能够仔细了解棋局特点、认真估计情况变化的人，才能够经常取胜。《易·系辞下》说："事物到了山穷水尽的时候就需要思考怎么去改变，改变以后才能够通达，通达以后才能够长久。"

【智慧解读与运用】



1.不要急于求成

两军对垒，谁都想获取最后的胜利。但如果一味追求成功就容易犯急躁的毛病，急躁者虽敢于反击，却一不顾安定，二不顾时机是否成熟，只是一味求胜，贸然发动，结果往往是以失败而告终。所以，王积薪的"围棋十诀"中的第一诀

就是“不得贪胜”。急功近利、急于求成，是人们最易犯的错误，很多人都只想尽快品尝到成功的喜悦，而没有脚踏实地、一步步地去争取成功。

在这个世界上，大多数的成功，都不是一蹴而就的，而是需要人们步步为营地努力和争取。越是急功近利、急于求成，就越容易落得“欲速不达”的下场，只有脚踏实地才能稳步前进。正如老子在《道德经》第二十四章中所说：“企者不立，跨者不行。”意思是踮脚而立的人难以久站；急切地大跨步前行的人，反而走不快。

农夫在地里种下了两粒种子，很快它们变成了两棵同样大小的树苗。第一棵树开始就决心长成一棵参天大树，所以它拼命地从地下吸收养料，储备起来，用以滋润每一个细胞，盘算着怎样向上生长，完善自身。由于这个原因，在最初的几年，它并没有结果实，这让农夫很恼火。而另一棵树同样也拼命地从地下吸取养料，打算早点开花结果，它做到了这一点。这使农夫很欣赏它，并经常浇灌它。时光飞转，那棵久不开花的大树由于身强体壮，养分充足，终于结出了又大又甜的果实。而那棵过早开花的树，却由于还未成熟，便承担起了开花结果的任务，所以结出的果实苦涩难吃，并不讨人喜欢，而且自己也因此累弯了腰。农夫诧异地叹了口气，终于用斧头将它砍倒，当柴烧了。

由此不难看出，急于求成只会导致最终的失败，所以我们不妨立足于现状，做些更符合现实的努力，这样反而更易取得实实在在的收获。学会放远眼光，注重自身知识的积累，厚积薄发，自然会有水到渠成的一天。

【智慧点睛】

若是急功近利，等同于拔苗助长，不仅不能成事，反而会坏事。正所谓“欲速则不达”。

2.唯有变通才能长久



作者在本篇的末尾引用《易经》的话说“穷则思变，变则通，通则久”。意思是说任何事物发展到极点（穷），就必须变化，只有变化才能通达，通达之后才能得以长久发展。下棋也是这样。因此，我们在行事过程中不能死守陈规，而要根据不同的情况，采取不同的策略来适应变化。

所谓“策略”都是根据当时所面临的情况而制定的，再高明有效的策略，也不可能是屡试不爽的“万金油”。当面临的情况发生变化时，策略也就要随机而变，人们需要重新以当时的具体情况为根据，制定出新的、相应的策略，只有这样，才能够“制人而不受制于人”。

第二次世界大战期间，德国与苏联两军对垒。苏联在斯大林格勒地域发起反攻，准备把33万溃败的德军包围后消灭。要实现这一战略目标，苏军必须控制位于敌防御阵地纵深的顿河大桥，因为这是德军撤退的必经之路，德军把这座大桥视为“生命桥”。

苏联第26坦克军接受了这一艰巨的任务。

当时，德军已抢在苏军前面向顿河大桥开进了，而苏军想要越过挡在自己前面的德军简直比登天还难。第26坦克军军长罗金少将看了看已经漆黑的天空，毅然下了命令：“打开所有的车灯，排成纵队向顿河大桥全速前进!”

当时，德军就在苏军的身边，而且，德军还在公路沿线构筑了防御阵地，罗金少将的命令无疑是让苏联第26坦克军前去送死。

军令如山，苏军第26坦克部队将士们义无反顾地开着上百辆坦克上了路。德军官兵做梦也想不到，苏军坦克敢在自己的炮口前面打开灯、排成纵队行进。因而，德军都认为那是自己的部队，没有一个人上前询问或发出质疑。

于是，苏军坦克大军以浩浩荡荡的气势安全而顺利地从德军的眼皮下面走过，率先占领了顿河大桥——德军的退路被截断了，33万德国大军成了苏军的网中之鱼。

苏军的应变之策，成功地蒙蔽了德军。因为德军万万不会想到，苏军会这样大摇大摆地在自己的眼前走过。这一应变之术虽很冒险，却又十分高明。应了那句话“最危险的地方就是最安全的地方。”

美国通用汽车公司的口号是：“为所有的人生产轿车。”这绝不是一句空话，通用汽车公司以卓绝的技术和高超的策略做到了这一点。

20世纪20年代，西方资本主义世界一派祥和的景象，美国通用汽车公司看到了这情形下蕴藏的购买力，适时地研制出了售价较高的高级汽车，结果，皆大欢喜，买方和卖方各赢所需。到了20世纪30年代，此时经济危机笼罩了西方资本主义世界，这使得各阶层的购买力大大下降，通用汽车公司及时转变策略，研制出售价较低的轿车，顺应了经济环境的变化。20世纪50年代，资本主义的经济又得以复苏了，有一些大老板向通用汽车公司订购了高消费的豪华汽车，通用汽车

公司又开始适应市场所需，推出了一批大型豪华汽车。20世纪50年代末、60年代初，小型豪华车倍受消费者的青睐，通用汽车公司则立刻将小型轿车“考贝尔”改装成小型豪华车，在领先同行的前提下率先占有了市场。20世纪70年代，全球面临石油危机，通用汽车公司则自行研制出低能耗的轻型轿车，迎合了广大用户的需要。

通用汽车公司始终以顾客的需求为向导，及时顺应市场变化，不断地更新自己的产品，因而真正做到了“为所有的人生产轿车”，实现了他们的口号。

时时都能根据顾客的需要进行应变，无论顾客的胃口发生了怎样的变化，都立刻跟进，绝不迟疑，让美国通用汽车公司步步得胜。它给同行们上了一课，也给我们上了一课。

【智慧点睛】

根据局势变换，不断制定新的对策，从而解决问题，促进事态发展，这对任何事业而言都是基本环节。因为唯有变通才能长久。

度情篇——看棋知人，于棋于人相得益彰

夫势之所在，皆其情之所发。因其势而度其情，则胜败之兆可知矣。故此篇以“度情”名篇。



【原文通读】

人生而静，其情难见；感物而动，然后可辨。推之于棋，胜败可得而先验。持重而廉者多得，轻易而贪者多丧。不争而自保者多胜，务杀而不顾者多败。因败而思者，其势进；战胜而骄者，其势退。求己弊不求人之弊者，益；攻其敌而不知敌之攻己者，损。目凝一局者，其思周；心役他事者，其虑散。行远而正者吉，机浅而诈者凶。能畏敌者强，谓人莫己若者亡。意旁通者高，心执一者卑。语默有常，使敌难量。动静无度，招人所恶。《诗》云："他人之心，予时度之。"

【古文今译】

人来到这个世界上，本来是静态的，其所思所虑，难于被发现，但一与外界事物接触，便产生喜怒哀乐等反应，然后才能清楚地被人加以辨析。根据这一道理来推测下棋，胜败也是可以预先观察出来的。其法则是：谨慎、稳重而不贪的，多得；随意而贪婪的，多失。不贸然相争而加强防御的，多胜；一味杀夺而不顾后果的，多败。因为失败而回想、检查其错误的，棋艺能够长进；因为胜利而骄傲自满、洋洋得意的，棋艺必然减退。寻求自己的毛病而不寻求他人的毛病，对己有利；只顾攻击对手而不知道对手在进攻自己，对己有害。注意力高度集中在棋局上，其思虑必然周密；心灵为种种杂事所纠缠，其思虑必然散缓。目标远大而正直，好；心机浅隘而奸诈，不好。能够重视敌手的人会变得强大，以为他人不如自己的会走向灭亡。掌握了关于某一事物的知识，从而能推知同类中其他事物的，棋艺高；固执不变，迂执到愚蠢地步的，棋艺低。说话和沉默保持常态，会使对手难于测度。行动和静止没有分寸，只能招致他人的厌恶。《诗·小雅·巧言》说："他人心里在想什么，我能够加以揣测。"

【智慧解读与运用】

1.不要因为贪而失去全局

夫持重而廉者，多得。轻易而贪者，多丧。

持重即不轻易，不轻易即谋定后动，三思而后行，谋定后行即不打无把握之仗。显然，这些都是提高胜率的必要前提。持重本身不是一种力量，但它却可以减少疏漏，免除破绽，使对手的力量无用武之地。轻易则相反，轻易即容易随手，如果再加上一个贪字而不顾全局，失之利诱，失败那就是必然的了。

老子在《道德经》第四十六章中说："祸莫大于不知足，咎莫大于欲得。故知足之足，常足矣。"意思是祸害没有比不知足更大的了，罪恶没有比贪得无厌更大的了。所以，知道满足就心理平衡，才能求得永远的满足。

"贪心不足必自害"，在我国历史中，这样的事例比比皆是，唐朝的长孙无忌因为过分贪恋权势而不得善终就是一个典型例子。

长孙无忌自幼聪慧，博览群书，曾在唐太宗、唐高宗两朝任相。长孙无忌与李世民是布衣之交又是郎舅之亲，他的妹妹就是长孙皇后，这位妹妹曾帮助李世民成功地坐上皇帝的宝座，深受李世民的信赖和恩宠。尽管长孙皇后苦谏不要哥哥长孙无忌做官太大，以免树大招风引来祸端，但是长孙无忌却非常贪恋官权，官职也一升再升。到了永徽年间，他以元舅之亲、顾托之重而大权在握。当时，长孙无忌是一人之下，万人之上，无论是名利、权势还是财富，都达到了顶峰。但他仍不知足，深深地陷在争夺权势的漩涡中，一心想拥有更多。

公元643年，太子承乾因谋反被贬为平民。太子被废后，当时最有资格做太子的是魏王李泰和晋王李治。尽管当时有许多朝臣主张立魏王李泰为太子，但以长孙无忌为代表的部分大臣则坚决主张立晋王李治。唐太宗本来要立魏王李泰为太子，但在长孙无忌的一再坚持下，唐太宗不得不放弃个人意愿，立李治为太子，即唐高宗。

李治是个懦弱无能之人，长孙无忌拥其为太子，完全是出自私心，是为了自己的仕途生涯而考虑。考虑的方面大致有以下两点：首先，李泰与长孙无忌素有隔阂，且李泰有很深的城府，早已在朝中树立党羽，如果让李泰继位的话，长孙无忌在朝中就可能站不住脚了；其二，李治是个懦弱之人，长孙无忌自认有把握将其握在掌心，其继位后，必将成为他手中操纵的木偶，这样一来，李氏天下也

就等于掌握在他的手里了。

唐高宗即位后，长孙无忌见大局已定，认为可以为所欲为了，就开始排挤大臣，甚至借“房遗爱谋反”一案，杀害了唐太宗“常以为类己，欲立为太子”的吴王恪，以绝众望。同时，还将与他不和的江夏王李道宗流放岭南。被长孙无忌所害的吴王恪在死前曾说：“长孙无忌窃弄威权，残害良善，宗社有灵，当族灭不久。”结果正是如此。为了充分稳固自己的权势，长孙无忌编制了一个巨大的权力网，可谓煞费苦心。他的一系列举动，早已招致了众怒，使他越来越孤立。最终，因得罪武则天而被诬告谋反，唐高宗将其发配后不久，又将其逼得投缳自杀，连宗亲都受到了牵连。

长孙无忌从一位权倾朝野的大臣，落得被逼投缳自杀，有这样的下场归根结底都是因为一个“贪”字。一个“贪”字，贻害不浅。如果为官者一味地谋求私利，终归难免落马，类似的例子，古今中外，可以说举不胜举。

【智慧点睛】

贪恋财富和名利是人之本性，人人皆为富贵和名利而努力奔波。殊不知，富贵和名利有时候如同一把双刃剑，不能受其益，反受其害。因此老子提醒世人，不要过于贪恋富贵和名利，这样才能不被其所害。

2.重视对失败的反思



因败而思者，其势进。

常胜将军是没有的，每个人都要面对失败。因此，对待失败的心理状态很重要。如果受挫于某人，见到某人便失去了斗志；或者受挫于某一变化，再遇见某一变化时则绕道行驶。那么，我们就可以说你拥有了一个弱者的心理。怎么办呢？这就需要你尽快克服，俗话说：“失败乃成功之母。”要善于从失败中总结经验教训，否则，你和胜者的差距只会越拉越大。

应当说，在多数场合，棋手的进步都是从正确对待失败，在注重对失败的反思过程中，做到后文中所说的“求己弊不求人之者，益”，即寻求自己的毛病而不寻求他人的毛病，对己有利。正是因为正视自己的不足，才最终把失败变成了自己独有的财富。

成功一定是有理由，失败也一定有原因，我们不要为失败找借口，而是要找到失败的原因。当一件事情没有做到理想状态时，它一定是有原因的，找出原因并加以分析，我们把它称之为对失败的反思。很多人之所以没有得到自己想要的东西，并不是因为他们身上没有好的习惯。其实每个人身上都有很多好习惯，而阻碍我们成长最重要的杀手是我们身上有太多不好的习惯。比如，做事情总是差不多，经常迟到，答应别人的事总做不到，自己总管不住自己等等，这些坏习惯严重地影响到我们的生活和工作，给我们带来了失败。如果失败后就放弃了，不去反思失败的原因，结果就会反复地失败。而如果在失败中痛定思痛，就会顺利迈向成功的道路。

2008年的世界首富是股神巴菲特，他早年喜欢赌马，但赢得很少，经常输钱，在输光了所有的钱后，他开始闭门思过，结果顿悟前非，总结出了大多数人赌马的两个心理特点：一是进行第一轮投资后，无法让自己歇手；二是人们总想着以输钱的方式来赢取更多的钱。带着这两点反思的结果，进入股市后，巴菲特只选择有价值的股票进行投资买入并在最合适的时机将其卖出。巴菲特不相信市场上对某只股票的价值估计，只相信自己给某只股票的估值，一旦这只股票到了自己的心里价位后就卖出，然后这一轮投资就宣告结束，之后不管这只股票是涨是跌，都决不再轻易介入。因为他懂得：操作越多，风险越大。

当时，巴菲特以每股1.4~1.6港币的价格大量买入中国石油股票，等到中国石油的股票价格达到10块港币左右的时候全部卖出。而在他卖出后，中国石油的股价依然保持良好的增长势头，并最终达到了14块多港币。这时有记者问巴菲特是否因为过早的将这只股票卖出而后悔，巴菲特坦言当这支股票涨到11块时他就开始后悔了，不过既然已经卖出也就不多想了，在10块钱卖出后又在12块大量买进，这不是巴菲特的作风，对他来说这一轮投资结束了。因为炒股的人永远都别想在最低点买入，在最高点卖出。

确实，在股票投资里，重要的并不是获利，而是获利了结。要在一天里赚取10%的利润并不难，要在一个月里赚取50%的利润也不难，但你要想在一年里赚取20%的利润，就很不容易，要在十年里每年保持20%的投资回报率更是难上加难。这一点值得大家深思。

在职场中，我们也要重视对失败的反思，注意找自己的原因，思考一下你的同事为什么能晋升，而你还只是普通的职员？为什么你的重要客户都流失了？你有没有做到用积极主动的心来领导自我?有没有用追求卓越的心来管理自己？……总

结出来以后，制定行动方案，依此实践。只有以人为镜，以事为镜，以史为镜，善于从别人或自己的失败中发现和克服自己不足的人，才是真正的勇士。这种健康的心理，才能为你打开一道成功的大门，使你找到进步的真正源泉。

【智慧点睛】

要重视对失败的反思，当遇到失败的时候，要积极寻找原因，正视自己的不足之处，改变自己，发展自己，让自己成为一个优秀的人，并为他们创造更多的价值，这样自然可以获得人生的成功。

3.谦虚使人进步，骄傲使人落后



战胜而骄者，其势退。

一局棋取得优势，一段时间内获胜率较高，这当然是值得高兴的事，因为它可以增强人们的自信，也为更大的优势和更高的获胜率打下基础。但如果拥有一定的优势就沾沾自喜，骄傲狂妄，往往就会葬送优势和胜利。

骄傲、轻敌往往使人松懈，是不健康的对局心理。所以，《棋经》说“战胜而骄者，其势退”，“谓人莫己若者，亡”。纵观历史，那些能取得成功并身居高位而长久的人，除了自身才能之外，就是靠着一个“谦”字了。

美国历史上颇具影响力的政治家富兰克林，在年幼的时候非常自以为是，在任何人面前都是一副自信自傲的神情。幸亏有一天，一名长者指出了他的这一缺点。长者说：“你说意见是高傲嚣张的口气对每一个与你意见相左的人来说，都无异是一种打击，所以，没有一个人是乐意听你的。你的朋友们甚至觉得你不在时反而更舒服！对你来说，这无疑是很糟糕的。”

这位未来的领袖人物因此气焰大挫。经过认真反思，他重新调整了自己的处事方式，用他的话来说就是：“以谦虚的态度来表达我自己的意见，当我碰到任何可能引起争辩的话题时，决不说‘当然’、‘无疑的’或其他各种表示肯定语气的话，而一般采用‘在我看来’、‘我觉得这样会比较好’或者就是‘如果我的看法没有错的话，那么应该是这样的’这类说法。”

人们都不喜欢那种在什么时候都自以为是的人，甚至恨不得当场把这些爱慕虚荣的家伙的华丽外衣撕开，让他们露出丑陋的真面目来。他们尊敬的是那些

谦逊的人。以谦虚的态度来提出自己的意见，常常可以增加自己发言的机会，并减少碰钉子的几率。这种习惯，在发表自己的意见、想要让人赞同于自己的见解时，是很有好处的。正是因为有了这种习惯，所以富兰克林才能够影响那么多的人民。富兰克林曾说：”我实际上是一个最糟糕的演说者，我几乎没有什么辩才，常常需要讷讷地寻思半天，才能找到一些相对适当的字眼，而且发音还老不准。不过，尽管如此，人们都乐于接受我。”

顶级商人李嘉诚的为人也正好说明了这点。李嘉诚控有香港最大的综合性财团，多年荣膺香港首富乃至世界华人首富。他同时又是个道德至上者，他说的每句话，无不符合道德规范，堪称道德圣典。许多人都曾向李嘉诚请教如何才能做好生意。李嘉诚的回答是：“保持低调。”所谓“保持低调”其实就是人们通常所说的谦虚做人。做生意和做人一样必须要秉持一种谦虚和合作的态度。

在很多事情上，恰到好处地表示出自己的谦逊，是博取众人支持的最好办法。我们的祖先早已向我们提出了“满招损，谦受益”的谆谆告诫。我们每一个人都应该如此，谦虚是我们做人的基本步调，我们只有谨遵教诲，才能避免在人生的道路上连连受挫。

【智慧点睛】

自高自大者，都是无知的。他们很少有能够得以善终的，几乎是无不因骄而败，惨淡收场。真正的智者，都明白“天外有天，人外有人”的道理，成就再多、地位再高，也能保持清醒，虚心谦逊，不断前进。4.永不做三心二意的小猫

4.永不做三心二意的小猫



我们都知道《小猫钓鱼》的故事。

一天早上，猫妈妈带着小猫到小河边去钓鱼。它们刚刚坐下，一只蜻蜓飞到了小猫身边，蜻蜓飞来飞去像架小飞机。小猫觉得蜻蜓很好玩，看了就喜欢。于是，它还没开始钓鱼就放下鱼竿，捉蜻蜓玩去。可惜，捉了半天，蜻蜓还是飞走了，小猫空着手回到河边，一看，猫妈妈钓了一条大鱼。

小猫坐回到河边准备钓鱼了。可是，偏偏这时又有一只蝴蝶飞过来了，蝴蝶真美丽，小猫看了很喜欢，放下鱼竿，又去捉蝴蝶了。捉了半天，还是让蝴蝶给

飞走了，小猫空着手回到河边，一看，猫妈妈又钓了一条大鱼。

小猫撅着嘴巴说："气死我了，我怎么一条鱼也钓不着呢？"

猫妈妈看了看小猫，说："钓鱼要一心一意，而你一会儿捉蜻蜓，一会儿捉蝴蝶，这样三心二意的怎么能钓到鱼呢？"

小猫钓鱼的故事告诉我们一个人在做一件事情时，不能同时想着另一件事情，而应该把注意力集中在此时此刻所发生的事上。集中精力做一件事情的人，才能把这件事做得比其他任何人都出色。

本篇讲到的："目凝一局者，其思周；心役他事者，其虑散。"也就是这个道理。围棋对弈者的素质要求是很高的，集中精力是一条基本的要求，它是熟悉技艺的起点，是正确审视全局的前提，也是提高胜算率的基础。即便是高手，要是注意力不集中，也是不能避免失败的。可以说，下棋最忌讳的是三心二意，往往一子下错，整个棋局就输掉了。而长期这样下去，要提升棋技更是痴心妄想。

孟子一篇名为《弈秋》的文章就给了我们例证：弈秋是春秋时候一个下棋圣手，由于弈秋棋术高明，有很多年轻人想拜他为师。弈秋收下了两个学生。他教两个孩子下棋，其中一个专心致志，一心学艺。另一个却心不在焉，老想着天上要有鸟飞过来，想去打鸟。结果，前者学有所成，后者未能领悟棋艺。

在我们生活的旅程中，常常会有各种各样的诱惑向我们频频招手，诱使我们偏离或改变对既定目标的追求。所谓"术业有专攻"，只有"专"才能"精"。那些出类拔萃的成功人士往往都把某一个明确的目标当作他们努力的主要推动力，而且他们知道排除头脑中那些分散注意力、产生压力的想法，使自己的思维完全集中到当前的工作状态。许多人工作不可谓不努力，甚至经常加班加点，但收效甚微。这可能就是因为在工作中没能集中精力所致。注意力一分散，头脑考虑的就不只是当前的事情，而是想着其他好几件事，这样工作效率就会大打折扣。

【智慧点睛】

一位科学家曾说过："如果把一英亩草地所具有的全部能量聚集在蒸汽机的活塞杆上，那么它所产生的动力足以推动世界上所有的磨粉机和蒸汽机。"可见，集中力量就会创造更大的力量。在我们的生活中，全力以赴、集中心智也必将为你走向成功创造更大的推动力。

5.做人要宠辱不惊，从容处事



下棋的意图、心理、情绪对胜负影响极大。意图合于规律，心理与情绪健康，这是成功的必要前提。如果内心浮躁，慌里慌张，气急败坏而不自励，结果往往会是求胜而不可得。而且这些违背规律的意图和不健康的心理情绪，被对手所察觉或利用后，更会加速失败的到来。所以，下棋一定要注意控制自己的情绪，使对手难以观察利用，并在提高技艺的同时，注重心理素养的提高，做到宠辱不惊从容不迫，这对提高获胜率是非常必要的。

有“不死鸟”之称的林海峰先生在第一次参加全国比赛的冠亚军决赛之前，曾就应注意什么问题向围棋大师吴清源请教。吴清源只告诉他“平常心”三个字。

虽然仅仅只有“平常心”三个字，但这三个字的内涵却是相当丰富的。首先，它强调了要行棋如常，不要让胜败来左右自己的思想。其次，它强调了要如实发挥，不要让对手的强弱来左右自己的思想。不能因对手强而屈膝或躁动，也不能因对手弱而随手或失礼。再者，要有“平常心”它强调了行棋要不为所累，不给对手留下打心理战的机会，像本篇末尾所说的“语默有常，使敌难量”。

林海峰老老实实地按照老师的话去做，果然一举击溃坂田荣男，成了日本历史上的围棋“名人”。

其实，何止围棋，其他体育活动，乃至各行各业，都有一个提高心理修养的问题。虽然每个人都喜欢荣宠、成功，而畏惧耻辱、失败。但若是过分地在意这些必将为其所累，反被缚手缚脚，活得不自在。拥有一颗平常心，宠与辱、成与败都坦然面对，那该是何等的洒脱呢。

春秋时代齐国的晏子就是这样一位宠辱不惊的人。他才智过人，能言善辩深受齐君的赏识，但他却从不以此为傲，平日里粗茶淡饭、粗布衣襟，比平民百姓强不了多少。一次，晏子被派遣出使楚国，在他去之前楚王对身旁的谋士们说：“听说晏子是齐国有名的能言善辩之人。现在他要来楚国，你们都想想办法当众羞辱他一下看看，怎么样?”众人表示赞成，于是一起商议出了一个坏主意。

这天，晏子如期而至，楚王设宴款待他。在酒兴正浓之时，有两个差役押着一个被缚之人来见楚王，楚王假装不知，大声地问道：“这人犯了什么罪?”

差役赶紧回答：“这人刚偷来东西，犯了盗窃罪，是齐国人。”楚王于是

回过头看着晏子，故作惊讶状，用略带轻视的语气说："你们齐国人都喜欢偷东西吗？"晏子早已看出了楚王的把戏，他极其郑重而严肃地回答道："我听说橘树生长在淮河以南时就会结出橘来，如果将其移栽到淮河以北，它结的果实就变成又酸又苦的枳了。它们的味道大不相同，这是什么原因呢?原来是水土不同的缘故啊!这个人在齐国时不偷盗，到了楚国后却学会了偷盗，这莫非也是水土不同的原因，楚国的水土会使人变成盗贼么？"一席话噎得楚王无言以对，只好赔笑收场。

时隔不久，晏子又被派往楚国办理公务。楚王没有忘记上次宴会上晏子让他难堪的事，一直在找机会报复晏子。他想到晏子的身材十分矮小，于是就吩咐人在城门的旁边凿开一扇小门。当晏子到来时，叫侍卫让晏子从小门进去。

晏子来到城门见状，立刻正色道："只有出使狗国的人，才会从狗洞中爬进爬出。我今天是奉命出使楚国，难道也要从这狗洞中进去吗?"侍卫们张口结舌，只好眼睁睁看着晏子从大门正中高视阔步地进了城。接着，晏子在拜见楚王时，楚王又用嘲讽的语气说："齐国大概没有多少人吧？"

晏子闻言，迅速予以纠正道："我们齐国仅都城临淄就有居民七八千户，街上行人更是挨肩擦背，要是每个人挥一挥袖就可遮住太阳，每个人洒一把汗即就有如下雨，您怎么能说齐国无人呢？"

楚王进一步用挑衅的口吻发问："既然这样，为什么总是派遣你这样一个人来作使臣呢？"

晏子对楚王的无礼已司空见惯并早有思想准备，他冷笑了一下，从容不迫地答道："我们齐国的使臣各有各的出使对象，国王的派遣原则是视出使国的情况而定，对友好的国家就派贤明的人去，如果出使国的国王粗野无礼，就派丑陋无才的人去。我在齐国是最丑陋无才的人，所以总是被派遣作为楚国的使臣。"

一席话再次使楚王面红耳赤，从此楚王再也不敢小看晏子和齐国了。

晏子也因此名扬千古，为世世代代所称颂。他身上表现出来的不卑不亢、凛然正气以及宠辱皆不惊、从容处世的大气度，更是令世人叹服。

【智慧点睛】

过分地在意宠与辱、成功与失败，就会使自己被世事所累，心灵也就不会安宁。如果能不过分地去在意，换以一颗平常心来对待一切，学会从容地处世，你的人生会过得很逍遥，很快乐。

斜正篇——深思熟虑，因形用权意在子先

棋之为艺虽小，而有正道存焉。或有以棋为务诡行者，盖不深知于棋者也。此《斜正》之篇有不容不辨焉。



【原文通读】

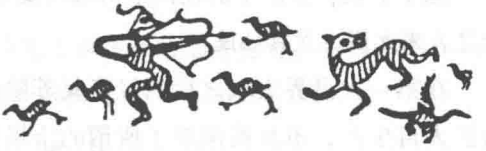
或曰："棋以变诈为务，劫杀为名，岂非诡道耶？"予曰："不然。"《易》云："师出以律，否藏凶。"兵本不尚诈，谋言诡行者，乃战国纵横之说。棋虽小道，实与兵合。故棋之品甚繁，而弈之者不一。得品之下者，举无思虑，动则变诈。或用手以影其势，或发言以泄其机。得品之上者，则异于是。皆沉思而远虑，因形而用权。神游局内，意在子先。图胜于无朕，灭行于未然。岂假言辞喋喋，手势翩翩者哉？《传》曰："正而不谲"其是之谓欤？

【古文今译】

有人说："围棋致力于权变欺诈，以劫杀为名，这岂不是诡诈之道吗？"我回答道："不是这么回事。"《易•师》说："率先出征，必须遵循一定的规律。如果不按规律办事，虽善也无异于恶，结局都不会好。"用兵本来不崇尚欺诈，提倡诡诈之道的，是战国时代纵横家的论调。围棋虽然属于小道，但要究其实质，确与兵法相合。所以，围棋的品类很多，而下棋的方式也各不相同。属于下品的棋手，完全不知道周密的考虑，动不动就是权变欺诈，有的用手来比划棋势，有的用言语来泄露心机。而属于上品的棋手则与此不同，都是经过深思熟虑才下子，并根据具体情况而随机应变，他的精神活动在棋局之内，在投子之前已拿定主意，因此总是在没有征兆的情况下谋划取胜之道，在未成为现实的时候消除输棋的可能性。哪里用得着喋喋不休地说话和故作洒脱地打手势呢？文字记载："正派而不诡诈。"说的就是这种情况吧！

【智慧解读与运用】

1.把目光放长远一些



本篇所讲的"沉思而远虑，因形而用权"，就是让我们在下棋时要把眼光放长远一些，以终为始，并因局势的变化而使用不同的对策。

北宋著名的围棋国手刘仲甫就是一个能沉思远虑、看得长远的人，这让他雄霸弈林二十余年，少有敌手。

据宋代成书的《春渚记闻》记载，一次，刘仲甫旅居钱塘，每日早出晚归，观看钱塘高手对局。几天后，他忽然在旅馆门外竖起一面招牌，上写着："江南棋客刘仲甫，奉饶天下棋先，并出银三百两为赌注。"此招牌一出，顿时观者如堵，议论纷纷。要向天下的棋手挑战，而且还让对方先下。对寸土寸金的围棋来说，能让一先就是自诩他的棋道高。钱塘高手个个摩拳擦掌，准备和这位口出狂言的江南棋客一决高低。

第二天，钱塘众富户凑齐赌注三百两，在城北紫霄楼摆开棋局，请刘仲甫与本城棋品最高的人对弈。弈至50着，刘仲甫似处处受制对方，处于被动的局势，这使对手洋洋得意，以为稳操胜算。刘仲甫却气定神闲，行棋如故。

又过了20招，刘仲甫突然把棋局搅乱，将盘上棋子全部捡入棋盒内。观者见了无不大哗，指责他撒泼耍赖。刘仲甫却侃侃而言说："我一直听说钱塘人杰地灵，棋手如云，这几天我一直来棋会观棋，钱塘棋手的品次，我已经了然于胸了，现在，我就为众兄剖析这几日看过的棋局。"说话间，他便在棋盘上摆出了几天来这里看过的对局，如某日某人某局，白本大胜，失着在何处；某日某人某局，黑已有胜势，何着不慎……一连摆下七十余局，无一路差错，而且讲得有条有理，无懈可击。众人这才心服口服。

最后，他又摆出刚刚被自己搅乱的一局，对众人说："大家可能都会以为此局黑已胜定，其实不然，白棋自有回春妙手，可胜10余路。"说完，他在最不起眼的地方下了一子。众人都觉得难以理解。刘仲甫解释说："这手棋待20着后自有妙用。"果然，棋下20着，恰恰相反遇此子，盘面顿时局势大变；至终局，白旗胜了13路。刘仲甫于是名声大振，成为一代高手。

正因为刘仲甫的目光看得比众人长远，"沉思而远虑，因形而用权"所以他才能下活本来已被众人看作死局的棋。

除了下棋，生活中的任何事情都需要你把目光放长远些来看待、经营，对经商之人来尤说，尤其如此。

在第一次世界大战之后的经济复苏阶段，很多人没有摸准市场的脉搏，盲目扩大再生产，不久就出现了所谓的市场过剩，物价出现迅速下跌。很多人为了使自己的资金流动起来，纷纷将自己的产品降价销售。在这种时期，精于经营之道的人却在研究干什么事情可以赚更多的钱。奥纳西斯就是这样的人。他

想，生产过剩、物价暴跌之后，经济必然再次繁荣，商品的价格一定会回升，其中有些还会暴涨。要是现在买进便宜的商品，毫无疑问，到那个时候肯定会获得成倍的利润。

在这次经济危机中，加拿大的国营运输业一一破产，最后不得不拍卖家业，其中有6艘货轮，10年前的造价是200万美元，而此时每艘的价格却只要2万美元。奥纳西斯听到这个消息急忙赶到加拿大，毫不犹豫地买下了这6艘货轮。不过，在此后的几年里，经济危机不但没有过去反而愈演愈烈，当时就有很多人认为奥纳西斯干了一件蠢事。而奥纳西斯却整天笑眯眯的，对自己的决定充满着信心。

后来，第二次世界大战爆发了。这时，无论是欧洲战场还是亚洲战场，到处都需要美国的物资支援。谁有能力在太平洋、大西洋运输货物，谁就可以赚到大笔的钱。毋庸置疑，此时奥纳西斯成了最大赢家，他的6艘货船成了6座浮动的金山。到了第二次世界大战结束之时，奥纳西斯已经成了拥有希腊“制海权”的商业巨头之一。

可以这样说，如果不是战争，奥纳西斯发财的速度不会这么快，但是，只要世界经济复苏，他同样是会发财的。

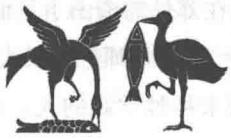
二战结束之后，世界经济开始复苏，奥纳西斯预料到，经济的发展必然刺激石油运费的爆涨，这时运输石油必然带来超额利润。他下了狠心：投巨资建油轮!

奥纳西斯拥有油轮共45艘，其中20万吨级以上的超级油轮就有15艘。这一艘艘大大小小的油轮，就像一台台造钱的机器，源源不断地为奥纳西斯制造出巨大的财富。奥纳西斯的预料没有错!

1975年，奥纳西斯去世，他的资产高达十几亿美元，拥有一支世界上最大的私人船队，还有一百多家公司，在世界各地的大城市都有办事处，他的矿山、土地等财产，没有人能说得清……

【智慧点睛】

奥纳西斯的成功，归功于他惊人的魄力和绝妙的思考能力，他的长远目光使他能够准确地考察、预测未来，因而能打必胜之仗。



2.未战先胜，胜于无形之中

低手和高手下棋时，高手看低手一目了然，低手看高手一片茫然。结果往往是让低手输得莫名其妙。这种莫名其妙并非诡谋所致，而是高手行棋时注重系统性和结构性，行棋过程中极注意棋子前后和左右的关联，使每一个普通的棋子在整个棋盘中发挥出最大的力量。也正是这种力量使低手输得莫名其妙。

追求棋子的关联性，有两种方式。

“神游局内，意在予先”是追求棋子关联性的第一种方式。也就是从全局出发来把握局部，按必要的次序逐个处理不同局部，使先处理好的局部为后处理的局部提供配合。另一种方式则是“图胜于无朕，灭行于未然”。从左右的配合当中，提高单个棋子的效力。

高手行棋，并不是孤立地看待单个棋子，他们知道只有让这些棋子相互配合才能发挥它们的最大作用。这在两个场合，弈者都可以得到孤立的棋块和棋子所不具备的力量，即令输者不明所以，觉得战斗尚未展开，手脚似乎就被捆住了，搞不清楚自己究竟输在何处，这在下棋中是很常见的。“即未战先胜，胜于无形当中”是一种博弈境界，用《孙子兵法》中的话说就是：“善除患者，理于未生；善胜敌者，胜于无形。”这也就是高手行棋的魅力所在。

这种“未战先胜，胜于无形”的境界同样可以运用到生活中来。

在日本江户时代，社会局势动荡，有些武士、浪人自觉武艺精湛，就横行霸道。有一次，一位非常有名的茶师被告之将随主人去京城一趟。茶师很害怕，对主人说：“我就不去了吧，我手无缚鸡之力，又没有能力保护主人，万一在路上遇到坏人怎么办?。”主人说：“不行，我每天都得喝你泡的茶，怎么能不带上你呢。”主人给他佩上一把剑，让他扮成武士的样子就带着他出发了。

一天，在京城的大街上，茶师遇到一个浪人，来不及避开，浪人见他穿着武士的衣服，就举剑挑衅说：“你也是武士，那咱们比比剑吧。”茶师战战兢兢地说：“我不懂武艺，只是个茶师。”“什么？你不是武士竟敢穿着武士的衣服，简直有辱武士的尊严，我要让你死在我的剑下。”浪人说。

茶师想这次躲是躲不过去了，就说：“请你容我几小时，等我把主人交代的事做完再死吧，今天下午我们在郊外的南山下见面。”

浪人想了想，就答应了。这个茶师逃过此劫后直奔京城里面最著名的大武馆，武馆外聚集着成群结队前来拜师学武的人。茶师匆匆拨开人群，来到武师的

面前，对他说："武师，求您教我一种作为武士最体面的死法吧！"

茶师的一问让武师非常吃惊，因为，来他这儿的所有人都是为了求生，而他是第一个求死的。出于好奇，武师第一个接待了他，问他原因。茶师把与浪人相遇的情形复述了一遍，最后说："我是一名茶师，我只会泡茶，但是今天不得不跟人决斗了。求您教我一个办法，我只想死得有尊严一点。"武师并没有如他所愿教他办法，而是让茶师先给他泡杯茶。

茶师很是伤感说："这可能是我在这个世界上泡的最后一遍茶了。"

武师一直看着他泡茶的整个过程，茶师做得很用心，很从容。他静静地看着山泉水在小炉上烧开，然后轻轻地把茶叶放进去，接着洗茶，滤茶，再慢慢地把茶倒出来，捧给武师。武师接过来品了一口茶说："这是我有生以来喝到的最好的茶了，我可以告诉你，你今天不会死的。"

茶师说："那您答应教给我的方法呢？"武师说："不用我教你什么，你只要记住用泡茶的心去面对那个浪人就行了。"

这个茶师叩谢过武师后，就去赴约了。浪人见到茶师，立刻拔出剑来说："你既然来了，那我们开始比武吧！"

茶师一直想着武师的话，他见到浪人只是从容地笑了笑，不慌不忙地装束自己，先是把帽子取下来，端端正正放在身边，然后解开宽松的外衣，一点一点叠好，压在帽子下面，接着又拿出绑带，把里面的袖口扎紧，再把裤腿扎紧……从头到脚，他一直气定神闲。茶师的眼神和笑容让浪人越看越紧张，越看越恍惚，因为他猜不出对手的武功究竟有多深。

茶师全都装束妥当，最后一个动作就是拔出剑来，他拔出剑来在空中挥舞了几下，然后把剑插在地上，因为他也不知道再往下该做什么了。此时，只见浪人"扑通"一声，跪在了茶师面前，说："求您饶我一命吧，您是我这辈子见过的最厉害的武士。"

柔可克刚，静可制动，茶师做到了不战而胜，胜于无形。

【智慧点睛】

"胜兵无形"的看似诡谋所致，实则深涵智慧，古今中外的军事指挥员，都孜孜不倦地追求"胜兵无形"的最高境界，力争"制敌于无形"、"攻敌于不守"的战场效应。结果，只有极少数的智者才能达到这一境界。

3.正直的人是最可敬的人

下棋是“手谈”，即两人用手谈话，不是一人的事，所以要尊重对手的习惯，不应随心所欲。下棋是“座隐”，即通过下棋清心，以达到“隐者”所求的行为，所以清净是必需的。如果用手势语言和其他行为破坏赛场气氛，甚至干扰对手思维，不仅于“手谈”和“座隐”的追求不一，而且非常不道德。同时，这还反映了下棋者自甘卑下，又不愿输棋的不良心理，这和走夜路打口哨一样，外强中干，是弱者心理。

所以，老实做人，是堂正下棋的前提，也是提高胜率的前提。而堂正下棋，则思维必须合乎规律，心理、修养必须合乎分寸，因而堂正下棋又是老实做人的前提。要堂堂正正下棋，老老实实做人。

立足于堂正老实之后，再抓住对手的心理破绽，加以利用，就可以对其施加沉重的打击。因为在这个场合，对手已找不到回击的舞台了。只有在这个前提之下，利用对手的心理破绽，才是正确的。《度情篇》说“他人有心，予忖度之”就是这个意思。如果离开了这个前提，来谈利用对手的心理破绽，则难免会有轻薄之嫌，这历来是兵家棋家所忌讳的。因此，若要对围棋高手的品格做一规定的话，古人讲的“正而不谲”四个字恐怕最合适不过了。

在荷马的《伊利亚特》中，讲述了希腊战胜特洛伊的那段历史，虽然特洛伊人战败了，但世人却对战败的特洛伊人充满敬意。为什么？因为荷马在史诗中给后人留下了他们正直的影子。人们不会忽略《伊利亚特》传递的另一个重要的信息，那就是：不管胜利还是失败，要找到真正的成功，正直是必不可少的。

1991年海湾战争中联军总司令H•诺曼•施瓦茨考普夫也给历史留下了正直的影子。

这是一位正直诚实的军事将领。他以身作则，作风踏实直率，思维清晰务实，行动快速高效，赢得了部属的拥戴。他慷慨奖赏部下的方式是让他们承担起真正的责任。而对其失误则直截了当地予以纪律处罚，事后又给予鼓励。施瓦茨考普夫将军完全按照内心的信念行动，用“心”去领导。因而在对伊拉克军作战中取得了压倒性的胜利。作为美国史上最受尊重的将领之一施瓦茨考普夫将军竭尽全力地效仿其父(前美军少将)。他们父子二人都毕业于西点军校，而且都表现出了奋斗到底、信仰坚定、追求理想和高度正直等优良品质。施瓦茨考普夫将军经常跟人们说的一句话是：有一个人与你合作，比有三个人为你办事都好。他成

了一位杰出将领，但并不像过去的将军那样在意自己的地位。他领导着面貌一新的美国部队同34个国家的联军一起在海湾战争中打了胜仗。可见，一个正直的人，最终会因为赢得大家的信任和尊重而被深留人心，赢得历史。

【智慧点睛】

不要为了成功而牺牲自己的正直，你的决定一定要与自己的价值观、道德感和原则保持一致。如果你做出的决定与价值观相冲突，那则是不太可能成功的。正直也是高效领导的秘诀。信任是人们给予正直者的礼物。一个正直的人，最终会因为赢得大家的信任和尊重而被选为领导者。

洞微篇——察微知著，因时而动进退自如

洞，深远也。微，幽隐也。夫棋有深远幽隐之意，未易测识。此庶其可指而言者，著为《洞微篇》云。



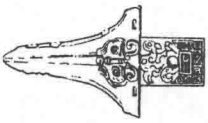
【原文通读】

凡棋有益之而损者，有损之而益者。有侵而利者，有侵而害者。有宜左投者，有宜右投者。有先著者，有后著者。有紧辟者，有慢行者。粘子勿前，弃子思后。有始近而终远者，有始少而终多者。欲强外先攻内，欲实东先击西。路虚而无眼，则先觑。无害于他棋，则做劫。饶路则宜疏，受路则勿战。择地而侵，无碍而进。此皆棋家之幽微也，不可不知也。《易》曰："非天下之至精，其孰能与于此。"

【古文今译】

围棋中有种种应该考虑到的情形：有时候表面上看似得益了而实际上反而受损了，有时候表面上看似受损了而实际上却得益了；有时候侵占地盘能够使实地领先，从而得到好处，有时候侵占地盘反而会使实地落后而受害；有时候应该在左边投子，有时候应该在右边投子；有时候应先手下子，有时候应稍后下子；有时候需要紧紧压住对方，有时候只要不慌不忙地行棋。粘子不要太急，弃子须考虑后面有什么好处。有时候看似着眼于眼前利益而实际是在为以后的大局铺垫，有时候开始看似得地不多而最终却多于对方。打算加强外围就先在里面进攻，打算充实东面就先在西面进攻。对方的棋路虚而无眼就先看看势头，如果对自己其他的棋没有什么妨害的话就来个痛快做劫。给对方让路则行棋应尽量疏远，接受对方的让路就不要挑起斗争。选择合适的地方加以侵消，如果对自己没有妨害便继续推进。这些都是棋家的深微之处，不能不认真了解。《易·系辞上》说："不是天底下技艺极为精湛的人，谁能感悟到其中的奥妙呢？"

【智慧解读与运用】



1.利害得失都是相对的

围棋中可变因素极多，要是孤立静止地看待这些可变因素，则不免败北。这既是围棋的魅力，也是围棋的难处。对此，我们不能不予以重视。一方面要承认其可变性，另一方面要看到其相对条件下的静止；同时又要创造条件，使其朝着有利于自己的方向转化，这确实是很微妙的，或许，这就是本篇以“洞微”为名的原因吧。

众所周知，从局部里得出的肯定结论，在全局中则可能变成否定的。损益也是如此，若对此无正确分析，则可能小益于此而大损于彼，小益于先而大损于后。当然，祸福总是相依相存的，损失的背后，又可能潜伏着更大的利益。所以，和任何场合一样，围棋的胜利，也是和胆识连在一起的。不敢承担损失，不能正确地对损失做出动态的判断，就难以获得利益。所谓“有侵而利者，有侵而害者。”确实如此，什么都是相对的。不到最后，谁也不能肯定这一步棋对自己是损还是利。重要的是要有一个全局意识，辩证地看待眼前的事物。

做人也是这样，有些时候、有些事情，你越是增益自身，结果反而不能为自己带来好处；你着意有损于己，结果却是能够得到实实在在的益处。老子说，一切事物，你减损于它，往往会对它有益；反之，你有意地去增益于它，反而会于之有害。

有一位宦官颇爱下棋，并且对自己的棋技非常自负。张某是他门下的一名食客，有一天，他提出要与该宦官对弈，一出手便表现出咄咄逼人的态势。

宦官竟被逼得走投无路，汗涔涔而下，张某见对方焦急的神情，分外高兴，故意留一个破绽，宦官以为对方有意给自己一个台阶下，发现后便立即进攻，满以为可以转危为安、扭转乾坤了。谁知，张某不过是虚晃一招，让宦官中计后便使出杀手锏，一子落盘，把宦官置于死地，得意地说道：“你还想不死么?”宦官遭此打击，心中大为不快，立刻起身就走。

宦官受不了这种刺激，因此对于张某始终心存芥蒂，不能释怀。而张某呢，则一直莫名其妙，他想不明白为什么宦官不再与自己下棋了。

本来宦官可以让张某得到富贵，但因为这一点不快，老是不愿意提拔张某，张某一直郁郁不得志，以食客终其身。

食客张某不懂处世，连一盘棋都不肯相让，非要致对方于“死地”，达到自己得胜的目的，最终却因“一盘棋误终身”，失去了得到贵人相助的机会，这正好显露出了老子的“损之而益，或益之而损”的道理。

【智慧点睛】

人生的很多事情和下棋一样，有时候表面上看似得益了而实际上反而受损了，有时候表面上看似受损了而实际上却得益了，重要的是要有一个全局意识，辩证的看待眼前的事物。



2.智者之虑要兼顾利害

既然利害得失都是相对的，既然任何事物都兼有利与害，因而，行棋时，在看到有利的一面时，要记得去考察它有害的一面；在看到有害的一面时，也要去考察它潜藏的有利的那一面，然后，权衡利弊，再做出取与舍的决定。如果只是一时头脑发热，就在缺乏周全的谋算之下盲目落子，结果往往是顾此失彼、因小而失大。

《孙子兵法·九变篇》说：“是故智者之虑，必杂于利害。杂于利而务可信也，杂于害者，而患可解也。”意思就是：明智的将领考虑问题，总是兼顾到利与害两个方面，在有利的情况下能看到不利的方面，解除可能发生的祸患；在不利的情况下也考虑到有利的方面，让事情顺利的发展下去。

元朝末年，朱元璋的军队所向披靡、胜利在握。元帅徐达觉得胜利在望，就对朱元璋说：“元军现在士气低落，已无还手之力，我们此时应该集中精力清剿残存势力，把他们彻底消灭。”

朱元璋则说：“元朝气数已尽，那些残兵败将已不足惧，我只是担心元帝还没有抓到，他会卷土重来啊。”大将常遇春对此很是不解，但迫于徐达的军令，只好放了元帝。但回朝后他一见到朱元璋就赶忙说：“徐达故意放走了元帝，他居心叵测啊，皇上一定要仔细审问他啊。”徐达知道常遇春参了自己一本，本想前去向朱元璋解释，但听说朱元璋有心杀他，就先逃到江中的船上躲了起来。

朱元璋想当面听听徐达的解释，于是派人对徐达说自己赦免了他的罪，绝不计较。徐达还是不肯出面。朱元璋便亲自登船去见徐达。朱元璋见到徐达就问：

“你放走了元帝，虽然我已答应不治你的罪，但我想听听你的道理。”

徐达说：“现在天下已是你的囊中之物，我不抓元帝，是为了你着想啊。你若把他捉住杀掉，那些元朝的余孽一定会来找你报仇，那时，天下就难以安定了。而且一定会有人指责你心狠手辣，容不下一个亡国之君。我放走了元帝，正是不想让这些事情发生，有什么不对的呢？”

朱元璋听后赶忙接徐达回朝，并设宴款待了他。

徐达遇事沉着冷静、思虑长远，他有意放走元元帝是顾全大局之举。对于徐达权衡利弊做出这样的决定，朱元璋岂有不赞同的道理。

【智慧点睛】

万事无完美，有利必有害，智者之虑要兼顾利害。所谓：“利害相杂，通盘考虑，方能无往不利。”

3.舍得就是有舍才有得

围棋十诀中有一诀叫“舍小就大”，你要大的，就要舍小的，连小的都不能损失，怎能有大的收获呢？所以围棋中的高手行棋有时会舍弃一些子，实际上他是在为了求得更大的势力。一个人干任何事情都会有得有失，比如取与舍。无舍则无取，没有舍，什么都想要，就如人生事业或追求一样，将一无所得。人的一生最后总结，如发现得比失多一点，就成功了。世界上没有一个人一生都是在得到，也没有一个人一生总是在失去。

金庸武侠小说名篇《天龙八部》，有一个“玲珑棋局”的著名情节：逍遥派大弟子聋哑老人奉师父命令，布下一个棋局，这棋局奇妙难解，被称为“玲珑棋局”，逍遥派向天下人承诺，任何能解开这一棋局的人，都可得到无上好处。天下几乎所有高手云集，但谁也无法解开。不料，被一个根本不懂棋的小和尚虚竹破解，他为救人在盘中乱下一子。此子一下，竟把自己的棋杀死一大片。高手们发出一片嘘声为这些棋子感到惋惜。不料，下完此子后，棋局顿时开阔起来，小和尚出乎意料地下活了这盘棋，紧跟着便妙招连生，赢了此局。虚竹也因有了此功，成为逍遥派的正式传人，得逍遥子数十年功力。这虽然只是小说情节，但是有关解开此局的描述，却最传神的说明了有舍才有得的道理。

对于下棋中的弃子战术，很多低手总觉得好像放弃一块区域就会输，其实这是以退为进。在下棋的时候，高手往往会用高级的弃子战术来制造赢的机会，小小的一块区域失守，并不代表全盘皆失。中国古代的围棋十诀第4到6诀“弃子争先”、“舍小就大”、“逢危须弃”都在阐释“弃”的道理；抢先手、顾大局以及远离危险，都比被吃重要，如果不懂舍弃，怎能得到，这就像棒球牺牲短打抢分战术。简单地讲，就是一切以大局着想。

在过去的围棋比赛中，常会看到一盘棋局下来，吃得多的一方反而是输家。可见，提子所带来的短暂快感，并不一定能带来胜利。原因在于围棋是在占地，而非提子。所以我们可以说，想要进步，就要会舍，会舍的棋手棋力马上升一级。执迷不悟一味地死守阵地，只会让对手占尽大场的优势。电脑围棋一直都无法开发到像深蓝电脑对抗国际象棋高手那样的水平，原因何在？就是因为无法突破设计舍的程序与逻辑，所以舍绝对是一门艺术。

围棋如此，人生也是如此。

曾经有个商人在阐述自己的成功经验时说：“钱财，就好比流动的泉水。一般人只知道奢侈挥霍是错误的，却不知道吝啬也是一种错误。那些吝啬的做法和奢侈挥霍的做法一样，都会使流动的泉水枯竭。圣人常说，应该以义为前提去获取利益，见义不为则没有君子之勇。所以，知道施舍把钱财用在合乎义理的事情上，才不会使水流枯竭，并且还能扩充源流使其壮大，这才是行商的大道。”

“钱，越花越多”；“股份越分，企业越大”；“钱散人聚，人聚钱来”……这些都是牛奶大王——蒙牛老总牛根生成功的至理名言。他的这番话也在启示我们：经商要想取得成功，道理很简单，只要做到“舍得”二字。

【智慧点睛】

“舍”与“得”互为因果关系，有舍必有得，有得必有舍。但生活中人们所说的“舍得”往往只强调“舍”，是不计得失的“舍”。其实，只有不去想“舍”过之后的结果是“得”还是“失”，才是真正意义上的“舍”，也才能获得与众不同的“得”。正如常言所讲，舍得舍得，有舍才有得，大舍大得，小舍小得，不舍不得。

4.莫让假象迷惑了自己

马克思说“真相多数隐藏在现象背后”。直观的多数是假象，老子也说“美言不信”。词藻华美的言辞、文章，内容往往不真实。本篇对行棋的损得、左右、先后、紧慢、前后都做了详细全面的概括，就是在警醒弈者不要让假象迷惑了自己。在远近、多少、内外、东西等关系上也是一样的。行棋的时候，是此好还是彼好，须从全局出发，认真思考，再做出正确的判断。切不可跟着感觉走，若随手走棋，则可能被假象所迷惑。

就拿远近来说，它指行棋展开的幅度。这种幅度太小不利于占地取势。但过大也不好，容易留下打入，在战斗紧要关头，还得回首补棋。所以，若无良好的条件，一味讲远拆为好，那只是一种假象。事实上，如果对真相有很好的认知，开拆谨慎，棋形结实，即使步伐很小，后劲也会很大，可以在对手忙于补棋的时候，轻松占据上风。反之，则是欲速不达。所以，一定不要让假象迷惑了自己。本篇说的“有始近而终远者，有始少而终多者”就是这个道理。

古时候有一个精明的商人要买一头驴。一个卖主殷勤地向商人推荐一头好吃懒做的驴，他指着那头驴说：“那是本店最勤快的驴，你看，它在不停地拉磨呢。”

商人看了看，那头驴果真在拉磨，而且还很卖力的样子，有点动心了。但商人并没有马上答应下来要买这头驴，他问卖主能不能把这头驴牵回去试用一天。卖主为了尽快脱手，把这头驴卖掉，也就答应了商人的要求。于是，商人付了押金把驴牵回家了。

回到家后，商人为了试出这头驴勤快与否，就把它带去和自己饲养的一群驴放在一起。结果，商人发现，这头驴压根不理会其他的驴，只是一味低头吃饲料，还和一头最好吃懒做的驴追逐打闹。

商人认清了这头驴好吃懒做的本质，马上把驴送回给卖主。经过仔细观察后他还发现，以前看到的那头驴在拉磨的情形是卖主故意设计出来的，而且连磨也是假的。聪明的商人没有被表面现象所迷惑，为自己挽回了损失。

现在，越来越多的企业在招聘新人的时候，都会考察应试者分辨事物真伪的能力，看你能不能够看清事物的本质，不被表面现象所迷惑。

一家信息企业招聘软件开发工程师，为考察应聘者的观察能力，公司老总乔装成一名老人在面试现场打扫卫生。结果，几乎前来面试的所有人都对公司老总

视而不见，认为他只不过是一个扫地的，没什么好看的，不值得他们花宝贵的时间将目光停留。而只有一个人非常尊重老人，见到这位乔装的老总微笑并问好，还帮助这位老人打扫卫生。结果，只有这一个人被录取了。

其实，现实生活中还有许多事情过于表面化，需要我们细心去发觉，如果你只是一味地看表面，被表面现象所迷惑，那么即使机会就在你的面前你也很难发觉。可见，看清事物的本质多么重要。

【智慧点睛】

我们无论在以后的学习、工作、生活上，爱情上，都一定要看清事物的本质，不被假象所迷惑，这样你才不会吃大亏。



名数篇——名正则顺，天下大事必做于细

名者，实之宾。有其实，则有其名。即其名而求其实，则棋之意可知矣。此篇虽为初学入路之门，然而适于高妙者，必由此而知焉。



【原文通读】

夫弈棋者，凡下一子，皆有定名。棋之形势、死生、存亡，因名而可见。有冲，有斡，有绰，有约，有飞，有关，有札，有粘，有顶，有尖，有觑，有门，有打，有断，有行，有捺，有立，有点，有聚，有跨，有夹，有拶，有辟，有刺，有勒，有扑，有征，有劫，有持，有杀，有松，有盘。围棋之名，三十有二，围棋之人，意在可周。临局变化，远近纵横，吾不得而知也。用倖取胜，难逃此名。《传》曰："必也，正名乎棋！"

【古文今译】

说到围棋，棋手投下的每一颗子，大都有固定的名称。棋盘上的形势，死生存亡，根据它的名称便都可以辨别出来。有冲，有斡，有绰，有约，有飞，有关，有札，有粘，有顶，有尖，有觑，有门，有打，有断，有行，有捺，有立，有点，有聚，有跨，有夹，有拶，有辟，有刺，有勒，有扑，有征，有劫，有持，有杀，有松，有盘。下子的名称，共计有三十二个。凡是对局的棋手，考虑务必周全，至于随机应变，远近纵横，我们是不可能事先知道的。即使凭侥幸获胜，也超不出这些名称的范围。文字记载："一定要回答的话，首先该做的事是辨正名称。"下棋也是如此吧！

【智慧解读运用】

1.天下大事都是从"小"做起

本篇分析了32个围棋基本术语，即图冲，图斡，图绰，图约，图飞，图关，图刹，图粘，图顶，图尖，图觑，图门，图打，图断，图行，图捺，图立，图点，图聚，图跨，图夹，图拶，图辟，图刺，图勒，图扑，图征，图劫，图持，图杀，图松，图槃。

下围棋的基本技巧并不多，其称呼就是上文中提到的32种。但就是这32种基

本技巧，从古至今形成了数不胜数的佳局名篇。这是由围棋的基本规律，即《棋经》所谓“枯棋三百六十，白黑相半，以法阴阳”决定的。如果以为对局单靠照搬32种基本技巧就足以致胜的话，那就大错特错了。这只会令人想起缘木求鱼、刻舟求剑、守株待兔等可笑的故事。虽然死守教条也是无用的，但是背诵这最基本的技巧还是必要的。不管实战状态如何千变万化，应对都必须从这32种最基本的技巧出发，任何美妙高超的构想，也都是建立在这32种基本技巧之上的。正如书法家的作品尽管有沉厚雅秀不同风格，但无论谁都不得舍弃点划一样。构筑高楼大厦，是百年大业，一砖一瓦不能少，一砖一瓦也不能假。下棋与为人，都要踏踏实实，从细小的事情做起，这绝非虚言。

有些人有一种错误的想法和认识，认为“做大事不必拘于小节”，殊不知，细小的枝节中能见“大”，能成全“大”。

《最后的晚餐》是一幅闻名于世的名画。达•芬奇最初绘制这幅画是为了给米兰圣玛丽亚修道院做壁画的，这幅画取材于《圣经•新约》。

据《新约•马可福音》记载：耶稣最后一次到耶路撒冷去过逾越节时，犹太教祭司长密谋要在夜间将他逮捕，但苦于无人带路。正在这时，耶稣的门徒犹大向犹太教祭司长告密，犹太教祭司长给了犹大30块钱。于是，犹大就跟祭司长约好：到时他亲吻的那个人就是耶稣。逾越节那天，耶稣跟12个门徒坐在一起，共进最后一次晚餐，他忧郁地对着他的12个门徒，然后慢慢地说：“我实话告诉你们，你们中有一个人要出卖我了！”12个门徒闻言后，或震惊、或愤怒、或激动、或紧张……

《最后的晚餐》表现的就是这一特殊时刻的紧张场面。

为了极好地表达当时的场景，达•芬奇花费了四年的宝贵时间来创作这幅画。当整幅画只剩下耶稣和犹大的头还没画好时，达•芬奇停止了创作，原因是他没能够找到理想的模特儿。

在此期间，达•芬奇经常长时间地站在画前苦思冥想，或者到街上四处寻找理想的模特儿。尽管日子一天天过去，达•芬奇就是不动一笔。

修道院副院长见达•芬奇不再继续作画，就跑到斯福查公爵那里告了他一状。斯福查公爵找到达•芬奇，委婉地请求达•芬奇能早日完成此画。达•芬奇认真地解释道：“公爵大人，我并没有偷懒，我天天在街上的人群中寻找有着犹大一样丑恶嘴脸的人来当模特，只是一直没能找到理想的啊，如果你们硬要催着我立马作画，那我就只好借用副院长的头做犹大的模特儿了。”公爵听后哈哈大

笑，理解了达•芬奇的用意，并让副院长不要去打扰达•芬奇。

达•芬奇最终在米兰一个小偷流氓聚集的地方，找到了满意的模特儿。那副猥琐、卑劣的面孔俨然就是犹大再世！这样，达•芬奇顺利完成了《最后的晚餐》的最后一笔。后来，这幅画与《蒙娜丽莎》同时成了达•芬奇千古不朽的名作。

达•芬奇创作的过程中，对极小的细节都不放过，一丝不苟直到最终完成满意的作品。这是他的作品闻名于世的重要原因。

世间万事万物，没有“小”，哪有“大”呢！那些不屑于“小”的人，绝对不可能做好“大”。

【智慧点睛】

很多大事，成与败的关键，就在于某些细微的细节。因此说，天下大事都要从“小”到“大”，从“易”到“难”，从细小的地方入手，是成就大事的基础。



2.在商路上能攻则攻，该守则守

围棋本身就是一个很有意思的矛盾体，大家看，这个“围”字有两个含义，一个含义是围地，另一个含义是围子。前者是防守，后者是进攻，这就包括了攻守矛盾的对立统一关系。围棋十诀中讲到“攻彼顾我”，进攻人家要顾到自己，必须先考虑自己。否则你盲目去进攻，自己却到处都是破绽，肯定损失惨重。逞匹夫之勇是不提倡的，所以你首先要顾到自己，自己没有破绽了，才能去攻对手。

用孙子的话说就是“不可胜者，守也；可胜者，攻也。守则有余，攻则不足。善守者，藏于九地之下；善攻者，动于九天之上，故能自保而全胜也”。意思是说若想不被敌人战胜，就要采取防御措施；要想战胜敌人，就要对敌人发起进攻。所以我方采取守势是由于力量不足，采取攻势是由于力量有余。善于防守的人，如同藏在地下极深处，使敌人难测虚实，无从进攻；善于进攻的人，展开自己的兵力如同神兵自九天而降，所以既能自保又能获得完全的胜利。

确实，两军相对时，不能只知攻而不知守，也不能只知守而不知攻。当实力不足、形势不利时就要采取守势，当实力充足且形势于己有利时就要进攻；该攻

时不攻，就会贻误战机，是失策；该守时不守，只能吃败仗，同样也是失策。因此，要掌握好攻与守的规律，于实力充足时进攻，于实力薄弱时防守，这才是胜而不败的前提。

李牧是战国时期赵国杰出的军事将领，在他驻守雁门关时，有效地防御了匈奴的侵扰，为国家立下了汗马功劳。

李牧奉命守卫雁门关时，任务是抵御北方匈奴的南侵。他上任后，严令部队：如果匈奴过来抢掠财物，只许把自己的财物保管好，不许捉拿匈奴或伤对方，抗令者斩无赦。

时间久了，匈奴都以为李牧害怕他们，守边的士兵们也觉得李将军过于软弱。赵王知道后，也责备李牧，要他好自为之。但李牧仍照旧行事，赵王大怒，下令把他召回，换了另一位将军去雁门关接替他。

新到的这位将军倒是敢打敢拼，匈奴每次来抢财物他都出战，但屡战屡败，伤亡惨重，导致边境一带没有一块完整的地，再也无法种地放牧了。这时，赵王才意识到，李牧的做法是有道理的。于是，请李牧再次出任，而李牧此时却推说有病，坚决不肯就任。

后来赵王跟他好说："是攻是守一切都由将军自行决定吧。"李牧这才重新回到边关。回来后李牧依然和从前一样，对士兵们恩威并施。一方面，他善待士兵，每天都杀牛犒赏军卒；另一方面，他要士兵每天骑马射箭坚持训练。当然还是严令他们：如果匈奴过来抢掠财物，只许把自己的财物保管好，不许捉拿匈奴或伤对方，抗令者斩无赦。一切都照从前行事，丝毫没有什么改变。

直到李牧认为自己的军队已经壮大起来，足够胜战匈奴了，才下令出战。匈奴的单于听说李牧带兵来攻，赶忙率军迎战。在与匈奴的交战中，李牧佯败，故意丢下几千人给匈奴。待单于率大军深入赵地，李牧则出奇兵，以两翼包抄战法出其不意一举歼灭匈奴骑兵十余万人。

此外，李牧的军队还乘胜灭檐襤、破东胡、降林胡，吓得单于带兵远远地逃走了。从此，赵国的北部边疆稳固，匈奴不敢再犯。

赵国大将李牧镇守边关抵御匈奴时，充分运用了攻守原理。在实力不足时该守则守，待实力充足时该攻则攻。李牧的攻守有度，求得了边疆的长治久安。

该守则守，该攻则攻，攻守有度的战略在商场上同样适用。李嘉诚正是善于把握"见好就收"，才使他在商战中百战百胜。

李嘉诚靠生产塑胶花掘得第一桶金，成为"塑胶花大王"，并赚了一大笔

钱。不过，他同时深知物极必反的道理，早在开发塑胶花之前，他就预见到塑胶花终究会跟不上社会发展的快节奏，只能风行一段时间。人类崇尚自然，而塑胶花无论如何也不能取代有生命的植物花。

作为塑胶业的“大哥大”，长江公司虽然拥有稳固的大客户，并且从业人员达到香港劳工总数的13.2%，塑胶企业达3359家，但是当时整个行业都在走下坡路，市场萎缩，已是不以人的意志为转移的大趋势。

对此，李嘉诚采取了一种无为而治的态度，让其自由发展。他将主要精力和心血投注于缔造以地产业为龙头的商业帝国。

该投入的时候就要果断投入，该撤出的时候就应义无反顾地撤出，否则就会窒息而死。敢于放弃的商人才能前进。

【智慧点睛】

做生意往往受非人力所能为的客观因素的影响，商人应该对自己所从事行业的前景有清醒的认识。够明察善断，占尽先机。像李嘉诚这样，他最早进入塑胶花领域，赚了一大笔钱后，审时度势，急流勇退，无论是进是退，是攻是守都占尽先机，所以李嘉诚才一直占据华人首富的位置。



品格篇——人棋合一，随心所欲而不逾矩

此篇言棋有九品，皆能入格，故以品格名篇。盖人之气禀不一，而趋向亦异，故于棋有自然而然者，有用智而致其然者。自然而然，今未之见也。苟有能用智而穷其妙者，亦可谓之善弈者矣。



【原文通读】

夫围棋之品有九。一曰入神，二曰坐照，三曰具体，四曰通幽，五曰用智，六曰小巧，七曰斗力，八曰若愚，九曰守拙。九品之外不可胜计，未能入格，今不复云。《传》曰："生而知之者，上也；学而知之者，次也；困而学之又其次也。"

【古文今译】

下棋人的水平够得上品位的一共有九等：第一是入神。神游于局内，妙而不可知。第二是坐照。不费脑筋，该下哪里不该下哪里一目了然。。第三是具体。能集众人所长，知该攻该守。第四是通幽。能深知棋意并且招法奇妙。第五是用智。深知棋意，用智深算下出妙招。第六是小巧。用小计谋也能巧妙胜人。第七是斗力。野战棋。第八是若愚。看棋局虽似愚型，但想攻破却没那么容易。第九是守拙。你有巧着，但我不和你斗巧，我下的棋虽显笨拙但尽量不出疏漏。九品之外，数目极多，无法计算，但都够不上级别了，这里不再列举。《周易·传》说："生来就明白道理，是最上等的（如入神、坐照、具体）；学习了然后明白道理，是次一等的（如通幽、用智、小巧）；遇到困难再学习的，又是更次一等的了（如斗力、若愚、守拙）。"

【智慧解读与运用】



1.棋有几品，人就有几品

孔夫子关于个人的修养和经历有几句名言，即"三十而立，四十而不惑，五十而知天命，六十而耳顺，七十随心所欲而不逾矩"。人们往往喜欢把这几句话作为衡量个人修养的尺度。与孔夫子的自我修养的尺度相比，围棋也有自己的尺度，即本篇所要讲的棋手的品格问题，分别为：入神、坐照、具体、通幽、用智、小巧、斗力、若愚、守拙九个等级。其中以"入神"为最高，"守拙"为最低。

孙子说“能因敌变化而取胜者谓之神”，孔夫子说“随心所欲而不逾矩”，“入神”就是这个意思。如果一个棋手对十八般武艺样样精通，并能以不同敌手的不同战略战术为转移，不断调整自己的招法，最终将对方战而胜之，就达到了入神的境界。达到这一境界后，即可左右逢源，似乎随便怎么走都是赢棋。相反，一味用智取巧，一味斗力守成，则落入围棋的下品。

神即圣，即远，只有到达了入神的境界，才能在宁静中听到万马奔腾的声响，才会在闲敲棋子的恬淡中感到风起云涌，并在黑白韵律中聆听到高山流水的琴音，感受到有无相生的真理。这就好比一个人的武打功力，好的是武艺高强，高一等的是功力深厚，再高一等的就是出神入化了。

围棋中常有这种现象：一个心理素质不完善的棋手，尽管棋技高出对方一筹，当其一着失手而陷入不利时，会因沉不住气而越下越不成章法，或者干脆中盘认输；相反，一个真正的棋手是心棋合一的，心灵与棋道成为他刚强意志的表征，敢于破釜沉舟，背水一战，面对绝境时仍可置之死地而后生。即使不惮落入进退两难的境地，到了最后的危险时刻，他也能在激烈的搏杀中去领略生的风采和死的悲壮。围棋的胜败只是一时，但是通过这种胜败衡量出自己精神意志的升华，则可以终身受用。

棋境即人境，通过棋境的提升，我们可以感受到最自由、最活跃、最真实的超迈的意识。所以我们可以说，棋有几品，人就有几品。

举一个例子。

费祎是三国时蜀国的大臣，诸葛亮死后，蜀国的军政大权主要由他掌握。据《三国志•蜀书•费祎传》记载，费祎做蜀国的尚书时，国家正处于战乱状态，因此公务十分繁忙、复杂，但费祎“识悟过人”，看文件时只要用眼睛快速溜一遍就可以知道文件的主要内容，速度比别人快很多，并且过目不忘。他只用早晨和傍晚的时间处理政务，其余的时间都用来接见来宾、吃饭和下围棋，由于安排妥当，办事效率也很高。费祎一直没有出过什么差错。而另一位同样受诸葛亮赏识的大臣董允，曾经代费祎做了一段时间的尚书令，他也模仿费祎轻松处理政务的方式，并拿出一部分时间休闲下棋。但不过十来天的时间，他就出了差错。于是董允感叹万分地说：“人与人的才干和能力相差得这么悬殊啊，我把一整天的时间都用来处理政务，都觉得顾不过来，而费祎只需要用早上和傍晚的时间来处理就够了，他的才干不是我能赶上的啊。”

其实，董允只是学了费祎下棋的“样子”，而没有真正理解下围棋的功

能。费祎下棋看似在休闲玩乐，而实际上，他在与别人对局时，考验着对方的情绪、智力和性格等方方面面。同时他也在棋盘上演练自己的雄才伟略，锻炼自己的思维能力，思考着战争中可能会用到的奇谋妙计。

布局时，费祎勾划着当时的蓝图；中盘时，费祎想着作战的准备工作和时机；官子时，他想着怎样巩固蜀国的地盘。当局势犬牙交错时，他想到了周亚夫智败吴楚；纠缠不清时，他想到了刘秀王莽的昆阳之战；相持下去不利时，他想到了曹操袁绍的官渡之战。复盘时，他在不知不觉中锻炼着自己的记忆。董允的棋看来比费祎差，就在于他仅仅局限在棋盘和棋子上，没有功夫去联想其他的方方面面，更不会去想着锻炼自己的什么能力。

后来，魏国大军直扑蜀境，形势万分危急。当时已经是大将军的费祎奉命出征，率兵前去迎击敌人。费祎调兵遣将，安排好粮草等后勤工作，正准备带兵出征与魏军交战，这时，大夫来敏前来践行，希望与费祎下一盘围棋作为告别，费祎爽快答应。一位平日里忠心耿耿的将领，急忙加以阻拦，并说："在这个十万火急的时候，还请将军先专心对付魏军，不要下棋。"费祎说："下一盘没有关系，不必担心。"

两人对坐，来敏执白先行，专捡那激烈复杂、变化莫测的下法，并且招招都是强手。再看费祎，神色镇定，防守得法，不失分寸，还暗藏杀机。来敏见对方无隙可乘，且自己的棋势已有多处破绽，于是推盘认输，恭贺费祎说："大战在即，我要求和你对弈，其实是要看看你的胸襟气度。现在我有理由相信，你是打败敌人的最佳人选。"果然，费祎到前线后，空室清野，凭险固守，使魏军久攻不下，疲惫不堪，不得已全线撤退。

【智慧点睛】

围棋是一种人格艺术，它代表了中国文化中一种原始的精神。它体现了人类生存所必须的一种心理要求和人格要求。而人生如棋，需要我们不停地超越，以达到更高更和谐的人生境界。

2.下棋要有棋德，做官要有仁德

在公众心目中，围棋是高雅之事。但下棋的人不同，历来也有高下雅俗之分。至于讲下棋的品德，更显然有高下之别。优者人气佳，讲礼貌，守规则，赢得起，输得起。棋友们多愿与之手谈。劣者出言不逊，举止无礼，或常“悔棋”，或爱用干扰对方的“盘外招”等等。俗话说：“观棋不语真君子，落子无悔真丈夫。”这些都是棋手应有的起码道德。

陈毅元帅说：“棋虽小道，品德最尊。”棋手无论水平高低，都必须讲究棋德，这是很重要的。做人为官也是如此，要有仁德。

汉朝的开国皇帝刘邦的雄才大略众所周知，其子汉文帝刘恒在位期间创造的“文景之治”更是让人叹服。探究汉文帝刘恒把刘家的事业进一步向前发展的原因，可以发现他懂得渐进的道理，不贪功冒进，以俭养德。

汉文帝刘恒在位期间，不求建功立业，而是针对汉初民生凋敝的局面，采取休养生息的国策，天下如有旱灾或虫害，他就加倍施恩于臣民，如免去诸侯进贡、开放山木川泽、允许民众渔猎等等。这使秦末颠沛流离的百姓终于有了安居乐业的机会。在对待皇室财政开支方面，他还带头缩减自己的衣服、犬马、车驾，适当裁减官僚机构的官吏，开放粮仓赈济孤寡老弱，凡于民不利的，他就下令予以撤销。自其登基到驾崩，他未曾扩建过宫室苑囿。

有一天，宫中计划修建露台，文帝叫来工匠进行预算，文帝得知需要花费百金后说：“百金等于10户中等人家的产业，我奉守先帝的宫室，要以俭养德，不能有辱先帝的声名，何必要修这露台呢？”于是下令取消了修台的计划。

他平常穿的衣服也是质地一般的布料。为了节省衣料，他不许宫中的帷帐有花纹锦绣，就是他最宠爱的慎夫人，也不许她长裙拖地。他在修葺皇陵时，用的全是瓦器，一律禁止使用金、银、铜、锡等贵重金属作为装饰，而且不修高大的坟墓，目的是节约费用，让老百姓安居乐业。

他做的所有事都出自一个目的，就是在全国带头倡导艰苦朴素的风气。即“以示敦朴，为天下先”。

汉文帝的清心寡欲、不讲排场，简单节俭不仅表现在生前，还表现在他对自己死后的丧事处理上。他非常不放心自己的丧事，唯恐人们铺张浪费，劳民伤财，因此立下遗诏：“方今之时，人们都喜欢活着，厌恶死去，人一死就要厚葬，弄得损财破产，长时间服孝，以致伤身害体，对这种做法我十分不赞成。这

等于加重了我的罪孽，我如何对得起天下庶民百姓啊！你们要命令天下臣民，自出丧之日起，服孝三天皆可除孝服。不要禁止人家娶妇嫁女、祭祀、饮酒、食肉等；参加丧礼的也不要光着脚；孝服的带子不要超过三寸，不要在车驾、兵器上缠孝布；不要命令男女民众来宫中啼哭，应来宫中举哀的，早晚各举15声，礼毕即可。要布告天下，使臣民明白我的心意，我下葬的霸陵，山川要一仍其旧，不要妄加改变。我死后，把宫中夫人以下的宫女全都放归其家。”

汉文帝奉行中道，循序渐进，一点一滴，赢得了民众，赢得了历史，为西汉中期的繁荣奠定了坚实的基础，在历史上留下了“文景之治”这一繁荣盛世。汉文帝的“无意建功名，功名反在身”的结局告诉我们，为官之人越是坚守仁爱素朴的大道，越能得到人民的敬爱，越能走得长远。

当然，作为一个企业的管理者，同样需要仁德。

吉田忠雄是日本吉田工业公司的总裁，被人称为“拉链大王”。他所经营的公司，早已成为日本最大的拉链制造公司，据说他们生产出的拉链长度，足够在地球到月球之间往返两次半。

吉田忠雄有自己一套独特的经营方略，简而言之，就是遵循“善的循环，仁的往复”。他常说：“如果我们散布仁慈的种子，给别人以仁慈，仁慈就会在我们和别人之间不停地循环运转。”他认为，企业赚钱多多益善，但是利润不可独吞。为此，吉田把企业所有利润所得分成三部分，实行“利润三分法”，即以质量较好的产品以低廉的价格，再让利三分之一给消费者，三分之一给产品的经销商及代理商，另外的三分之一给自己企业的员工和股东。

吉田忠雄还鼓励公司员工在本公司的储蓄账户上存款，公司则每月按高于日本银行的定期利息支付给存款员工，这项举措对公司员工产生了极大的吸引力，调动了他们参与公司投资计划的积极性。

正是吉田忠雄以仁德积极创造了“人和的环境”，才博得了各方的赞誉，提高了企业的自身形象，最终赢得了长期、稳定的巨额利润。

【智慧点睛】

给别人以仁德，仁德就会循环给我们。因为我们所做的一切就像抛出去的球，最终都会反弹回来，你抛出去的是怎样的球，最后接到的就会是怎样的球。

3.学习的脚步永不能停歇



要想成为一名一流的棋手，除了要经常练习，还要注意棋外的学习。毕竟“生而知之者”少之又少，即便是生而知之的也只能得到极其有限的东西，大多还是要靠后天的学习。通过不断的学习，成为“学而知之者”。在平常拓宽自己的知识面，积累他山之石，提高思考问题的层次，融合精深性思维和发散性思维。关键时候才可以用来攻玉。同时，一个人正确做一件事情，也需要知识的牵引。对自己有一个正确的定位后，再默默努力，朝正确的方向慢慢前进，积跬步成千里，厚积而薄发。这才是一条走向成功的有效途径。

在风云变幻的职场中，思维活跃、能力超强的新人或者经验丰富的业内资深人士都在你所在的行业或公司抢你的饭碗，你每天都在与几百万人竞争。因此，你必须学习新知识，在所属的产业当中学到新的技能，不断提升自己的价值，从而扩充自己的竞争优势。美国职业专家指出，现在职业半衰期越来越短，所有高薪者若不学习，无需5年就会变成低薪者。当100个人中只有10个人拥有电脑初级证书时，他的优势是明显的，而当100个人中已有90个人拥有同样一种证书时，那么原本的优势便不复存在了。也就是说，如果你停止学习，那你将很快失去优势。

彼得•詹宁斯现在是美国ABC晚间新闻档的当红主播。在此之前，他曾毅然辞去人人艳羡的主播职位，到新闻的第一线去磨练自己。他认为基层里还有很多自己没学到的东西，后来他做过普通的记者，担任过美国电视网驻中东的特派员，后来又成为欧洲地区的特派员。经过这些历练后，他重新回到ABC主播台的位置。而此时的他，已由一个初出茅庐并略带生涩的小伙子成长为一名成熟稳健又广受欢迎的主播兼记者。

彼得•詹宁斯最让人钦佩的地方在于，当他已经是同行中的优秀者时，他没有因此骄傲自满，而是选择了放弃人人羡慕的职位去继续学习，接受社会的再教育使自己的事业再攀高峰。其实，无论是在职业生涯的哪个阶段，学习的脚步都不能稍有停歇，你的知识对于所服务的机构而言是很有价值的，正因为如此，你必须好好自我监督，别让自己的技能落在时代后头。

在瞬息万变的现代社会里，“学习”是让我们能够为自己开创一番天地的利器。当你不能达到工作岗位的要求，请加倍学习；当你工作进展得不顺利时，请加倍学习，当你的工作进展顺利的时候，也请加倍地努力学习。你会发现试图通

过学习超越以往的表现，生命才更有意义。

如果沉溺在对昔日以及现在表现的自满当中，你的学习能力以及适应新挑战的能力便会受到阻碍。要记住，不管你有多么成功，你都要对职业生涯的成长不断投注心力。否则，不但你工作的表现无法有所突破，而且终将陷入停滞甚至是倒退的境地。现在的企业对于缺乏学习意愿的人是很无情的，只要没有定期充电，转眼之间就会被时代淘汰，这种事情发生的速度是很快的。员工必须自己负责增进自己的工作技能，不然就会被抛在后头吸灰尘。主管固然能够鼓励你努力成长，但是最后还是要你自己刺激学习的意愿，这样才能够把所需的专业知识全部吸收到位。你所具备的知识越是丰富，你自身的价值也就越高。

未来的职场竞争将不再是知识与专业技能的竞争，而是学习能力的竞争，一个人如果善于学习且乐于不断学习，他的前途就会是一片光明。因为随着知识、技能的折旧越来越快，公司会越来越看重学习能力强的人。而你在学习过程中所体现的积极进取和较强的接受能力是上司非常看重的。

因此，学习的脚步永不能停歇。

【智慧点睛】

如果你发现自己需要学习什么，就立即行动吧，千万别拖延，也别以没时间为借口。就像一句古谚所说：“你的船要是有了破洞，就花点时间补好它。”否则，一处缺陷抵消了许多长处，功亏一篑，会失去更多成功的机会。



杂说篇——防患未然，君子安而不忘危

前既序述多篇，其所载有未备者，于是又庶其余意，著为杂说一篇，所以备其所未足之意，而并终其论焉。



【原文通读】

夫棋边不如角，角不如腹。约轻于捺，捺轻于辟。夹有虚实，打有情伪。逢绰多约，遇拶多粘。大眼可赢小眼，斜行不如正行。两关对直则先觑，前途有碍则勿征。施行未成，不可先动。角盘曲四，局终乃亡。直四扳六，皆是活棋，花聚透点，多无生路。十字不可先纽，势子在心，勿打角图。弈不欲数，数则怠，怠则不精。弈不欲疏，疏则忘，忘则多失。胜不言，败不语。振廉让之风者，君子也；起忿怒之色者，小人也。高者无亢，卑者无怯。气和而韵舒者，喜其将胜也。心动而色变者，忧其将败也。赧莫赧于易，耻莫耻于盗。妙莫妙于用松，昏莫昏于复劫。凡棋直行三则改，方聚四则非。胜而路多，名曰赢局；败而无路，名曰输筹。皆筹为溢，停路为节。打筹不得过三，淘子不限其数。劫有金井、辘轳，有无休之势，有交递之图。弈棋者不可不知也。凡棋有敌手，有半先，有先两，有桃花五，有北斗七。夫棋者有无之相生，远近之相成，强弱之相形，利害之相倾，不可不察也。是以安而不泰，存而不骄。安而泰则危，存而骄则亡。《易》曰："君子安而不忘危，存而不忘亡。"

【古文今译】

说到围棋，占边不如占角，挂角不如拥有腹地。遮拦不如抑制，抑制不如紧压。夹有虚实，打有真假。遇到对手侵占我方棋路则加以遮拦阻挡，遇到对手压迫我方虚眼则粘上一子。大眼可胜过小眼，斜行比不上正行。两关正对则先察看情形，前面的路上有障碍就不要征子。如果还未实行，万不可先动。曲四位于角端，到棋局结束才会失去。直四、板六，都是活棋。花聚透点，大多没有生路。四角的十字，不能先纽。势子位于中心，不要在角上多打主意。下棋不应太频繁，频繁就不免倦怠，倦怠则棋艺不精；下棋也不应次数太少，太少就容易忘记，忘记则失误较多。胜了不多话，败了不唠叨，发扬清廉、礼让之风的才是君子；因输棋而怒形于色的，不过是小人。棋艺高的不要傲慢，棋艺低的不要怯懦。气韵温和而舒展，这是为即将取胜而高兴；心跳加速而脸上的表情发生变化，这是为即将失败而忧虑。最令人惭愧的事莫过于悔子，最令人耻辱的事莫过

于偷子，最为美妙的棋莫过于宽纵不逼，最为糊涂的棋莫过于反复打劫。凡是下棋，直行三着就要改变，正方小块达到四子便是错误。胜而路多名为赢局，败而无路名为输筹。全是筹嫌多余，停路则属于和棋。打筹不得超过三次，淘子不应限其数目。劫的名目颇多，有所谓金井辘轳，有所谓无休之势，有所谓交递之图，下棋的人不可不知。棋的名目也很多，有所谓敌手，有所谓半先，有所谓先两，有所谓桃花五，有所谓北斗七。说到下棋，有与无相互赖以生存，远与近相互补充促进，强与弱相互映衬烘托，利与害相互倾斜移动，下棋的人不可不察。因此棋局安稳但并不大意，取得优势但并不骄傲。棋局安稳而大意就会出现危险，取得优势而骄傲就会导致输棋。《易·系辞下》说："君子在太平或安定时不忘危难，在生存时不忘灭亡的危险。"

【智慧解读与运用】

本篇是结束语。一方面，在结束语中，要对前十二篇未涉及或突出不够的部分再做强调；另一方面，要对全文做总结，所以被称作杂说。至于本篇中所讲到的知识点我们大多都在前面十二篇中做了阐述以及智慧运用，下面我们仅就没有涉及的地方做一些补充。



1.人生要赢得起，也要输得起

胜不言败不语。胜不言指赢了对方也不要自我吹嘘。如果你赢了，是因为对手犯了最后一个错误，有什么值得骄傲的呢？你需要考虑的是，如果对手全盘应对无误，你该怎么办？这才是长棋的门径；败不语是说你输给对手了，更要听取对手的指导，避免再犯同样的错误，而不是不停的和对手争辩，把棋上输的，从嘴上捞回来，那就难以进步了。所以，要想赢得起也输得起，就要从"胜不言败不语"做起。

"振廉让之风者，君子也；起忿怒之色者，小人也。"这里的君子可以理解为下期中赢得起也输得起的人，这里的小人则可以理解为赢得起而输不起的人。振廉让之风，不是说可以赢的棋不赢，而是说在局后研讨复盘时，如双方出现不同意见，不仅要让对方把话说完，而且还要善于从不同意见甚至是错误的意见中提取合理的部分，储存到自己脑海里，这才是谦谦君子的应有风度和修养。如果

棋下不赢别人，不同意见也不愿意听，还要让人看你的脸色，那可以肯定，接下来要和你下棋的人会越来越少，而你的朋友也会越来越少。

俗话说："胜败乃兵家常事。"所以，下棋的人对胜败要有一个正确的态度。

事实上，所谓失败，只是自己的一种感觉而已，是在通往目标的过程中，自己的行动多次遇到困难后萌生的一种对自己的能力或"命运"怀疑，想要放弃努力，甚至绝望感的感觉。如果我们在挫折之后就在自己的心中滋养起障碍，那么我们就已经失败了。成功的人士往往非常清楚，只要敢于和困难奋战一番，敢于面对失败，就会发现，困难不过如此！就能够从跌倒的地方顺利爬起来，从而继续向成功挺进。

在人生的道路上，有许多风险与挑战在等着我们，同时又隐藏着各种机遇。我们每个人都不可避免地在人生路上艰难地跋涉，有失败，也会有成功。人生的胜利不在于一时的得失，而在于谁是最后的赢家。所以我们在生命的任何阶段都不能泄气，都要充满希望。没有走到生命的尽头，我们谁也无法说我们到底是成功了还是失败了。用美国股票大王贺希哈的话说就是："不要问我能赢多少，而是问我能输多少。"只有输得起的人，才能赢得最后的胜利。

贺希哈17岁的时候开始创业，他第一次赚大钱也是他第一次得到教训的时候。当时，他一共只有255美元，在股票的场外市场做了一名中间商。但是不到一年时间，他就发财了，赚取了16.8美元。随着第一次世界大战的结束，贺希哈以随着和平而来的大减价，顽固地买下隆雷卡瓦那钢铁公司。结果呢？他受了欺骗，输得一塌糊涂，只剩4000美元。这一次，他学到了深刻的教训："除非你了解内情，否则，绝对不要买大减价的东西。"后来，贺希哈放弃证券的场外交易，去做未列入证券交易所买卖的股票生意。开始，由于资金问题，他和别人合资经营，一年以后，他开设了自己的贺希哈证券公司。到后来，贺希哈做了股票中间商们的经纪人，每个月可以赚到20万美元的利润。

1936年是贺希哈证券公司最赚钱的一年。在淘金年代，普莱史顿金矿开采公司因一次意外，遭受了火灾，全部设备在这次火灾在焚毁殆尽，结果引起了资金短缺，股票跌到不值5分钱。有一个地质学家知道贺希哈是个思维敏捷的人，就把这件事告诉了他。贺希哈得到消息后，拿出2.5万美元做试采计划。不到几个月，黄金就挖到了，这座金矿，每年给贺希哈带来250万美元的利润。

要想得到红利，就必须先拿到投资。同样，想要获得成功，则必须先有失

利、教训、积累和总结。要随时全神贯注地做好准备，一有机会出现，就要牢牢地将它抓住。

机会抓住后，风险是时时存在的，所以我们要时刻谨慎小心，从游到河中央的那一刻开始就要做好随时应付突如其来的各种状况的心理准备，并在过程中用自己的智慧和勇气一一地将它们克服。这时，我们就能从经验中学习控制身体的技巧，帮助自己避开一些障碍。

习惯了潮流的冲击与推送之后，渐渐地，我们便能睁开眼睛注意把握自己身旁其他有利的机会，正确判断行进的方向。害怕失败或仅经历一次失败便畏缩不前的人，是看不到隐于失败背后的光明的。

由此看来，不敢置身于危险中的人是绝对无法获得成功的。既然成功与失败的概率都相等，失败以后又可以卷土重来，那么我们为何不多搏一次！要知道只有输得起的人，才会赢得起！

【智慧点睛】

在竞争中，乐观豁达的心态，远比名次和奖品更为珍贵。赢得起，也输得起的人，才能够取得大的成就。成功的人不是从未曾被击倒过的人，而是在被击倒后还能够积极地向成功之路不断迈进的人。

2.贵以贱为本，高以下为基

在《道德经》第三十九章中老子说“故贵以贱为本，高以下为基”，意思是说，贵是以贱为根本的，高是以低下为基础的。世间一切“高的”，都是以“低的”为根基的。因此说，没有所谓的“低”，就没有所谓的“高”，而“低”往往能成就“高”。

对于下棋来说，不同等级的棋手对局，是常有的事。高手和低手，对此都应有一个正确的态度。作为高手，不可骄，不可纵。作为低手，也不必胆怯，要沉着冷静，放手拼搏。高手之高是相对的，高手都是从低手成长起来的，高低之间也是可以转化的。所以，不必迷信高手，要从平常心出发，尽力下好每一着棋。做到所谓的“高者无亢，卑者无怯。”

对于为人处世来说也一样，人们都知道，再高大的事物，都需要有“基石”

来做铺垫，楼要有楼基，塔要有塔基，高官权贵也需要有普通民众作为根基，否则，若失去了“基”的支撑，何来所谓的“高”与“贵”？

人做大事业要从底层开始努力，身为领导离不开下级的支撑，只有重视“低”的，才会成就“高”的。一旦脱离了“低”的，那么，“高”的就不会长久。一代名臣曾国藩就深知这一点，因此他求贤若渴，爱才如子。

曾国藩求才，可谓什么手段都用，要么结以交情，要么待之以诚，要么感动其心。他每到一处都广为问询，全方位寻找当地人才，他的幕僚王必达、程鸿诏、陈艾等人都是通过这种方法求得的。甚至在与捻军作战时，曾国藩还贴出告示表明“询访英贤”，告示这样写道：“淮徐一路自古多英杰之士，山左中州亦为伟人所萃。本部堂久历行间，求贤若渴，如有救时之策，出众之技，均准来营自行呈明，察酌录用。如有荐举贤才者，除赏银外，酌予保奖。借一方之人才，平一方之寇乱，生民或有苏息之日。”薛福成看到告示后，进入幕府，成为曾国藩进行洋务运动的得力助手。

毛鸿宾当上湖南巡抚以后，曾向声望日著的曾国藩请教湘政。曾国藩在回信中说：“湖南近年兵勇散布各省，颇有人才渊薮之称。现在四方多难，纲纪紊乱，要维持成法，必须引用正人，把物色人才放在首位。兵可以磨炼而成，求将才之辈出，必须未雨绸缪。”，曾国藩对人才的广泛搜罗和耐心陶铸，是他能够成功的一个重要原因。李鸿章就曾称赞他道：“持己之学，陶铸群伦。雍培浸灌，为国得人。知人之鉴，并世无伦。万众一心，贯虹食鼎。终奠九士，踣此狂丑。”

曾国藩与人谈话、通信，总是殷勤地询问其地是否有人才，一旦发现，他便会千方百计地将此人调到自己身边，他幕府中有许多人都是通过别人推荐而来的。为了增强对人才的吸引力，避免因自己的一时失言或处事不妥而失去人才，曾国藩力克用人唯亲之弊，同时他还自强自励、每日自省。

再精明能干的上级，也需要大批得力下属的协助，正所谓“众志成城”。曾国藩深知这个道理，所以懂得人才的重要，便时时注意求才、用尽各种方式求才，因而他成为一代名臣，取得了世人瞩目的成就。

【智慧点睛】

无论何时，高者都是以下者为根基的，没有得力下属的辅佐，一个光杆司令是成不了什么大事的。所以，只有懂得了贵以贱为本、高以下为基，我们才能做

到高者无亢，卑者无怯。

3.心态决定成败

气和而韵舒者，喜其将胜也。心动而色变者，忧其将败也。气韵温和而舒展，这是为即将取胜而高兴；心跳加速而脸上的表情发生变化，这是为即将失败而忧虑。

围棋是竞技体育活动。但其特点主要不是体力较量，而是智力角逐。所以，心态对胜负影响是巨大的。

如同吟诗作画一样，坦坦荡荡地上阵，就可以使思维发挥最佳水平。而反之，把胜负看得太重，患得患失，不能正确认识高低之间的差距，失之放纵，或失之唯唯诺诺，那是赢不了棋的。因此《度情篇》说，态度和修养是很重要的，完全可以由此预测胜负。人们志向不同，下棋的目的、态度就不同。五代时战事频频，一些知识分子远离尘嚣，避居山野，以求与世无争。这些人爱下围棋，并以此修炼性情，甚至作为一种精神寄托。《册府元龟》上记载了隐居在华山的郑云叟的一些事情。他非常爱下棋，一旦遇到对手，常常昼夜不歇。冬天刮风下雪，手脚全冻裂了，他依然没有休局之意。

而那些昏庸无聊的官宦则把下棋当成赌博的手段。据《五代史•陈保极传》记载，后唐进士陈保极，就常以围棋赌博，此人棋品如人品都很低劣，输了棋就以手乱局，赖着不给钱。殊不知，输与赢都获得宝贵的经验，只要下棋就会有进步，所谓的“输”只是为下一局的“赢”做准备，关键就看我们以什么态度来对待。可以说，干任何事情都和下棋一样，心态是衡量一个人能否获得成功的重要标准。如果一个人连热爱本职工作、积极主动、有责任心、利落干脆的工作态度都不具备的话，那他们肯定连最基本的工作也做不好，当然也就更加不用说去取得多大的成功了。有一个成功女企业家曾这样说过：“现在的员工比我们以前差多了！首先是他们的工作态度，那时我们不管做什么工作，不管是不是自己的事，都会积极主动地去做，并且乐意尽力去把它做到最好。”也许她的话说得多少有些偏激，毕竟随着时代的发展，对员工的要求可能不一样，然而这些话却在一定程度上反映了他们对工作态度要求。说明良好的工作态度是每个行业道德的基本要求，同时也是个人取得成功的基本要求。

小吴是一所中医学院的毕业生。由于竞争激烈的缘故，刚踏出校门的他只好

“屈就”到一家小医院工作。由于医院主要缺乏一线临床大夫、药剂师等人才，所以小吴被安排到门诊部实习，小吴认为医院这样做简直是浪费人才。他原以为即使自己做不了权威专家，至少还可以做个领导。当然，不服归不服，他最终还是听从于安排，极不情愿地去了门诊部。干了几天小吴就感到索然无味，那些一板一眼的老中医、难闻的中药味道、烦琐的诊断单都让他非常不舒服，他不停地怨天尤人，抱怨工作，厌烦生活。

几个月过去了，他连病人的脉搏也找不准，“望、闻、问、切”一样也不会，更别说开出一张像样的诊断单子了。他不仅不觉得惭愧，而且还常常摆出名牌学院毕业生的派头，议论领导有眼无珠，大材小用，最后，小吴终于迎来了一个公平的结果：被开除。现在有很多员工，特别是年轻的员工，他们总是抱着一种“净赚薪水”的心态去工作，他们觉得“你给几分钱，我就出几分力”这是理所当然的。产生这种心态主要是因为他们涉世未深，没能看到自己和公司的长远未来。

他们花费很多精力来逃避工作，却不愿花相同的精力来努力完成工作。以为骗过了老板就万事大吉，其实，他们愚弄的只是自己。可以肯定的是，升迁和奖励是不会落在那些心态不正，玩世不恭，不努力工作的人身上的。

小红大学毕业后，应聘到一家公司。刚开始的时候她每天的工作就是拆应聘信，翻译；翻译，拆应聘信。可以说工作量大而枯燥乏味。但是她却忙得不亦乐乎，而且不急不躁，每天都是认真仔细地工作着。一年后，小红被提升为人事部经理。领导在她的升迁理由中这样写道：作为一名名牌大学毕业的硕士生，每天不厌其烦地拆信，并在成千上万封信中，耐心地整理出有价值的信，推荐给上司，这展示了她积极的工作态度。因此她理所应当是这一批应聘者当中的第一位升迁者。一个人能够尽职尽责，干一行爱一行，并且把自己岗位上的每一件事情都办得非常出色，这样在每个地方你都是能发光的人。不同的态度，导致了不同的人生。态度对人的一生来说，具有非常宽广的意义。一个人的心态是否正确，通常决定了他能发挥出多大的专业水平、创造多大的业绩，从而最终决定了他将来是否能够获得成功。用一位哲人的话来说就是：“态度决定你的成败！”

【智慧点睛】

工作中，只有态度改变了，我们才能改变事情。不同的态度，成就不同的人生。你种下什么因，收获的就是什么果。如果你永远保持努力的工作态度，你就会得到他人的称许和赞扬，就会赢得老板的器重，从而走向辉煌的人生舞台。

书名
前言
目录
《孙子兵法》十三篇
第一节　《孙子兵法》简介
第二节　超越战争的大智慧
第三节　今天学习《孙子兵法》的意义
始计篇——先算后计，深谋远虑慎终于始
1. 谨慎是成大事者的一门必修课
2. 得人心者得天下
3. 五德皆备方可为“将”
4. 出其不意，攻其不备
5. 预测成败的五事七计
6. 人生如棋，深谋远虑者胜
作战篇——因地制宜，用敌之资取胜于敌
1. 不打无准备的仗
2. 借别人的鸡生自己的蛋
3. 要善于调动下属的积极性
4. 先发制人，以快制胜
谋攻篇——先谋后攻，以谋制胜胜于无穷
1. 不战而胜才是最高境界
2. 上兵伐谋，以谋制胜
3. 打好外交牌，胜利自然来
4. 千军易得，一将难求
5. 用人不疑，知人善用
6. 上下同欲，团结力量大
军形篇——立于不败，必先自保而后求胜
1. 胜在立于不败之地
2. 胜于无形是一种大智慧
3. 主宰胜败需修道保法
4. 抓住时机、避实击虚打要害
5. 运筹帷幄，方可决胜千里
兵势篇——“势”在人为，谋势用势巧胜敌
1. 成功之路贵在出奇创新
2. 以利动之，有舍才有得
3. 要成事必先善于造势
4. 奇正相生，变化无穷

5. 择人而任势——做识“势”的俊杰
虚实篇——虚虚实实，实在虚中虚在实中
1. 主动权是自己争取来的
2. 围城打援，攻其所必救
3. 制造假象迷惑对手
4. 变是取胜的黄金法则
5. 袭击对方的“软肋”
军争篇——以患为利，有所必争有所必弃
1. 以迂为直以退为进
2. 纵横捭阖，攻心为上
3. 避其锐气击其惰归
4. 以逸待劳，蓄势待发
5. “击败”并不等于“击垮”
九变篇——随机应变，趋利避害巧变通
1. 将帅有所不为，君命有所不受
2. 杂于利害——万事第一想
3. 严阵以待，有备无患
4. 生于忧患，死于安乐
5. 将有五危，临危更需冷处理
行军篇——管中窥豹，察微知著来相敌
1. 选择有利于自己的环境
2. 察微知著，从细微处察知局势
3. 兵不在多——打造精干的团队
4. 管理下属要恩威并重刚柔相济
地形篇——巧借地形，制人而不受制于人
1. 地形者兵之助也——巧借地形打胜仗
2. 进不求名退不避罪——做人为官的高境界
3. 知彼知己知天知地——成就万事的四要素
九地篇——践墨随敌，因地制宜随敌应变
1. 因地制宜巧胜敌
2. 践墨随敌，因敌变化而取胜
3. 机会来了要狠狠抓住
4. 静幽正治——道德情操修养的高标准
火攻篇——发火有时，巧借外力以“火”助攻
1. 巧借“水”“火”助成功
2. 将帅要警惕“心头火”
3. 激将法：另一种“火攻”形式

4. 胜利的果实需巩固
用间篇——上智为间，取胜有道谍战有术
1. 将计就计，反间更具杀伤力
2. 能以上智为间者，必成大功
3. 用间知彼：先知先决而后取胜
4. 谋事在人成事亦在人
《鬼谷子》十三篇
第一节　《鬼谷子》简介
第二节　纵横与兵法
第三节　《鬼谷子》的价值
捭阖篇——开合自如，天地阴阳皆为我用
1. 顺应潮流走在前头
2. 目标明确而手段多变
3. 要学会看人下菜碟
4. 开合自如的泥鱼战术
5. 趋利避害纳吉祥
反应篇——回环反复，纵横世间此心不迷
1. 以历史和他人为鉴
2. 蜘蛛捕虫张网以待
3. 学会反其道而行之
4. 引起共鸣获人心
5. 要想知人必先自知
6. 适时地运用方略和圆略
内揵篇——清静自守，谈经论道上下相安
1. 投其所好，直攻其心
2. 要善于搭建沟通的桥梁
3. 要学会对症下药
4. 有“的”才能放“矢”
抵巇篇——见微知著，因时而动进退自如
1. 人才就在你我身边
2. 防微杜渐除隐患
3. 袭击阿喀琉斯之踵
4. 要勇于革旧迎新
5. 不鸣是为了一鸣惊人
飞箝篇——赞誉以飞箝，钳制为我用
1. 作为领导要善于鉴人
2. 吸引人才为我所用

3. 用真情来驾驭人才
4. 戴高帽也要戴得恰到好处
忤合篇——知己知彼，灵活应变力求主动
1. 灵活运用忤与合的相互转换
2. 选好自己人生的舞台
3. 选好的路坚持走下去
4. 实力决定成败
揣篇——出门看天色，进门看眼色
1. 如何揣出人的心思
2. 学会科学地预测
3. 要做到知人隐己
摩篇——临渊钓鱼，知人虚实洞若观火
1. 有饵自有鱼上钩
2. 你靠什么去打动人
3. 胜于无形是大智慧
4. 努力做到无懈可击
权篇——运筹帷幄之中，决胜千里之外
1. 想要成功，必先察而后动
2. 权衡利弊再做决断
谋篇
1. 要追求出奇制胜
2. 要善于结交益友
3. 团结好你的益友
4. 图人所好顺其意
决篇
1. 做事要有战略眼光
2. 该果断时要果断
3. 重大关头要冷静
符言篇——顺天应人，御世必遵九大准则
1. 领导者要有人格魅力
2. 集思广益智谋多
3. 要欢迎不同的声音
4. 赏罚要做到“信”与“正”
5. 人事安排要合乎时宜
6. 名与实要相生相符
转丸篇——巧言设谋，以我之长制彼之短
1. 选择恰当的语气和措辞

2. 要善于观察和分析
3. 谨防忌语和谣言的中伤
4. 要学会扬长避短
5. 见人说法是明智的
《棋经》十三篇
第一节　《棋经》简介
第二节　围棋的奥妙
第三节　围棋与兵法
第四节　围棋与性格
棋局篇——万流归宗，以一为始以一为终
1. 先从围棋的本质说起
2. 人生如棋，棋如人生
3. 要以发展的眼光看问题
得算篇——深谋远虑，纵横局中此心不迷
1. 善战者以造世求胜
2. 周密的计划是成功的保障
3. 选择决定命运
权舆篇——开局布阵，善用章法占地成势
1. 做事要善于抓住要点
2. 千里之行，始于足下
3. 学会站在巨人的肩膀上
合战篇——大局为重，善战者以造势取胜
1. 做事要慎终如始，善始善终
2. 敢为人先才能成就大事
3. 不要把什么都看得太绝对
4. 站到全局的高度来思考
5. 做人如下棋要有“棋士”精神
虚实篇——集中力量，有所为而有所不为
1. 不要分散你有限的力量
2. 看好时机把握好进退
自知篇——自知者明，做到自知而后知他人
1. 自知战与不战者胜
2. 争取做到不战而
3. 知足知不足自重亦自轻
审局篇——审时度势，以万变应万变
1. 不要急于求成
2. 唯有变通才能长久

度情篇——看棋知人，于棋于人相得益彰
1. 不要因为贪而失去全局
2. 重视对失败的反思
3. 谦虚使人进步，骄傲使人落后
4. 永不做三心二意的小猫
5. 做人要宠辱不惊，从容处事
斜正篇——深思熟虑，因形用权意在子先
1. 把目光放长远一些
2. 未战先胜，胜于无形之中
3. 正直的人是最可敬的人
洞微篇——察微知著，因时而动进退自如
1. 利害得失都是相对的
2. 智者之虑要兼顾利害
3. 舍得就是有舍才有得
4. 莫让假象迷惑了自己
名数篇——名正则顺，天下大事必做于细
1. 天下大事都是从“小”做起
2. 在商路上能攻则攻，该守则守
品格篇——人棋合一，随心所欲而不逾矩
1. 棋有几品人就有几品
2. 下棋要有棋德，做官要有仁德
3. 学习的脚步永不能停歇
杂说篇——防患未然，君子安而不忘危
1. 人生要赢得起，也要输得起
2. 贵以贱为本，高以下为基
3. 心态决定成败