壹

孙子兵法

孙武子小传

www.55188.com
理想论坛图书馆

壹　孙武子小传

【说明】

孙子名武，字长卿，其生卒年月各种史书均无详细记载，大约与孔子同时，为春秋末期著名的军事家。据宋人邓名世《古今姓氏书辩证》记载：孙武的祖先，原是周惠王时代因陈国内乱逃亡到齐国的陈完，后改姓田（与司马穰苴同宗）。田完的五世孙田书，即是孙武的祖父，齐景公时身居大夫之职，因为在与莒国打仗中立了战功，赐姓孙，并以乐安（今山东惠民）作为他的封地。后因齐国发生内乱，孙武去齐归吴，从此淡泊功名，专事兵法研究。吴王阖闾（春秋末年吴国国君，名光，公元前 514～前 496年在位）当政时，他由于伍子胥的推荐，被吴王重用为将，曾率三万吴军与二十万楚军相战（刘向：《新序》），多次打败了楚军，终于在吴王阖闾九年（公元前 506年），攻陷了楚国的国都郢城（今湖北省荆沙市江陵区东北）。当时的吴国“西破强楚”，“北威齐晋，显名诸侯”，而这一切，“孙子与有力焉”（《史记·孙子吴起列传》）。

孙子所著的《孙子兵法》十三篇，《汉书·艺文志》已有著录：“吴孙子兵法八十二篇，图九卷”。八十二篇中一部分及

www.55188.com
理想论坛图书馆

图，后来都散失了。但其中主要部分十三篇，即汉人所说“兵法五千言”，仍一直保存了下来，其他有些部分还保存在杜佑的《通典》中。《孙子兵法》总结了孙子所处的那个时代丰富的战争经验，阐述了“以正守国，以奇用兵”（《汉书·艺文志》）的战略战术，探讨了一些战争发展的一般规律，不仅是我国现存的最古老的兵书，而且也是世界上最早的军事专著，对中国，乃至世界的军事史，都产生过广泛而深远的影响，司马迁就说过：“世欲所称师族，皆道《孙子》十三篇。”历代军事家都尊《孙子兵法》为兵经之首。此外，文学家誉之“与其说是兵学的书，不如说是文学的书”，是“不朽不灭的大艺术品”；政治家称其是‘政治秘诀’；‘外交教科书’哲学家评其为‘人生哲学’的大辞典，其中所讲的某些朴素唯物主义观点和辩证法思想，“在认识论上具有普遍的哲学意义”；企业家夸其是企业管理的最佳教材，企业竞争的不败指南。

【事迹略考】

孙武是齐国人，他因精通兵法而受到吴王阖闾的接见。阖闾对他说：“先生所著的十三篇《兵法》，寡人全都拜读过了。那里面所谈的俱甚惟妙，只不过您所说的理论。能否可以用来实际操演一下部队？”孙武爽朗地答道：“完全可以。”吴王又问道：“您看能否用妇女们进行试练呢？”孙武又痛快地答道：“当然可以。”于是，吴王便传旨派出宫中的美女共一百八十人，让孙武演习阵法，自己则和群臣饶有兴致地坐在望云台上观看。孙武将她们编成两队，叫吴王最宠爱的两个美姬分别担任两队的队长，每人手持一支戟。然后问道：“你们知道你们的心、左右手和后背的位置吗？”美女们都点头回答道：“知道。”孙武便

www.55188.com
理想论坛图书馆

说：“演习阵法时，我击鼓发令，让向前，你们就看着你们心口所对的方向；让向左，你们就看着左手所对的方向；让向右，你们就看着右手所对的方向；让向后，你们就转向背所对的方向。明白了吗？”美女们又齐声回答道：“明白了！”号令既然已经交代清楚了，孙武便下令陈设了斧钺等刑具，又将已经宣布了的纪律重申了几遍，于是击鼓传令向右，美女们却嘻嘻哈哈，大笑不止。孙武严肃地对她们说：“约束不严明，贯彻不得力，这是主帅我的过错。”于是他又重新申明号令，再次击鼓传令向左，美女们仍然东倒西歪，嬉笑如故。孙武厉声地指责道：“约束不严明，贯彻不得力，这是主帅的过错；现在既然已反复交代清楚了，你们仍然不听从指挥，那就是队长和队员的过错了！”说罢，当即命令军中的执法官，斩杀左右两队的队长。吴王在望云台上突然看见执法官捆绑起自己的两个爱姬，大为吃惊，急忙派人向孙武传令道：“寡人已经知道孙将军善于用兵了，但若失去这两个爱姬，寡人将食不甘味，寝不安席，希望将军手下留情，饶她们一命吧！”孙武冷冷地回答道：“军中无戏言。臣既然已经受命为将，将在军中，君命有所不受。”说完，将二姬之首斩下示众，并另选两位美女分别担任新的队长，继续鸣鼓操练。美女们按照鼓声向左向右，向前向后，跪下起立，一举一动都听从命令，服从纪律，符合要求，再也没有一个人敢发出声音了。这时孙武派人向吴王报告：“队伍已经操练整齐，请大王亲临检阅。任凭大王怎样使唤她们，即便是叫她们赴汤蹈火，她们也在所不辞了！”但此时的吴王，由于孙武执意杀了他的两位爱姬而怨悔不已，听了军吏的报告，颇不耐烦地挥挥手回复道：“请你告诉孙将军，他很辛苦了，回去休息吧！寡人不想观看了。”孙武听到军吏的回复后，叹口气道：

www.55188.com
理想论坛图书馆

“唉，看来大王只不过是欣赏我的兵书罢了，却并不想照着去做。”从此，吴王阖闾知道孙武善于用兵，后在伍子胥的劝谏下，终于抛弃了儿女私情，而起用孙武任将军。这以后，吴国向西打败了强大的楚国，攻占了楚国的国都郢城；向北威震了齐国和晋国。吴国的威名在各诸侯国中显扬，孙武在其中功不可没。

【传主补记】

司马迁《史记·孙子吴起列传》中对孙武的战绩虽有过高度概括性的评价：“西破强楚，入郢，北威齐晋，显名诸侯，孙子与有力焉。”但并没有就此展开叙述，现根据东汉赵晔所著《吴越春秋》等补叙如下：

所谓“西破强楚，入郢”，指的是周敬王十四年（公元前506年）发生的吴楚柏举之战。此战是春秋末期吴楚之间的一次大战。早在孙武担任将军之职不久，他协助吴王阖闾经邦治国初见成效，刚刚取得攻占舒（今安徽舒城）的胜利，吴王即准备发动大规模的伐楚战争。但孙武认为当时楚国的实力还很雄厚，而吴国的军队又因连年作战不及休整，将士非常疲劳，伐楚时机尚不成熟，要求推迟战争的时间。伍子胥支持孙武的意见，他建议吴王把全国军队分成三个部分，轮番袭击楚国，以消耗楚国的实力。吴王终于接受孙武的主张，并按照伍子胥的战略方针，命令吴军分为三部，互相轮换，反复袭扰楚国的边境。经过六年的骚扰，楚国的军队被搞得疲惫不堪，士气低落，戒备松懈，这就为吴军的进攻提供了有利的条件。恰在这时，楚军进攻邻近蔡、唐两个小国，蔡、唐抵挡不住，派人向吴国求援。而吴国此时又已占领黄河上游的战略要地州来（今安徽

www.55188.com
理想论坛图书馆

凤台）、钟离（今安徽凤阳东北），控制了屏蔽楚国东境的居巢（今安徽六安东北），如与蔡、唐两国结盟，用它们作为掩护，吴军便可以从淮西平原西进，借助大别山的荫蔽，迂回攻入楚国，防御薄弱的东北部。于是，吴国便答应了蔡、唐的请求，同它们结盟，出兵进攻楚国。

周敬王十四年（公元前 506 年），吴王阖闾亲自带兵出征，并任命孙武为吴军主将，伍子胥为副将。他们率领吴军主力三万余人，沿淮河逆流而上，从淮汭（今河南潢川西北）登陆，迅速通过大别山与桐柏山之间的三个隘口大隧（武阳关，今河南信阳南）、直辕（九里关，今河南信阳南）和冥阨（平靖关，今河南信阳西南），进抵汉水岸边，与楚军隔河而阵。两军在柏举（今湖北汉川北）展开一场决战，楚军惨败，损失很重，吴军乘胜追击，又五战五捷，攻占了楚国的都城（今湖北荆沙市江陵区西北纪城南）。作为这次攻伐楚国的主将，孙武立下了显赫的战功。

所谓“北威齐晋”，是指周敬王三十六年（公元前 484 年），吴军在齐国的艾陵（今山东莱芜东北）重创齐军的一次作战；以及周敬王三十八年（公元前 482 年），吴王约定晋定公等诸侯在黄池（今河南封丘南）会盟，取代晋国的霸主地位之事。孙武对此也有不可磨灭的功勋，可惜史籍记载语焉不详，我们已无法了解他的具体活动了。

从周敬王八年（公元前 512 年）被吴王阖闾任命为将，到周敬王三十八年的黄池会盟，孙武在吴国活动了三十年，为吴国的强盛和称霸中原做出了杰出的贡献。北威齐晋之时，阖闾之子吴王夫差当政，他倒行逆施，骄奢淫逸，国事紊乱。孙武同夫差这样的国君不能相容，共谋国事，所以北威齐晋之后，

www.55188.com
理想论坛图书馆

孙武的事迹已不见于史书的记载，大概他已引退而去。据《越绝书》的记载，江苏吴县东门外，有孙武的坟墓。看来，孙武没有像伍子胥那样遭到夫差的杀害，他可能是隐退山林，终老其身。

附：孙膑传

【说明】

孙膑，真名不传，齐国阿、鄄一带人，是孙武的后代子孙，其生卒年月不详，据有关资料推断，大约为齐威王、齐宣王时人。相传，他曾与庞涓同在鬼谷子门下学习兵法，由于他聪慧好学，颇有计谋，遭到后来成为魏国将军的庞涓的嫉妒，诓他到魏，处以膑刑（去膝盖骨），故称“孙膑”。后在齐国使者的帮助下，得以逃回齐国。经齐国将军田忌的引荐，受到齐威王的重用，被任命为军师。他辅佐田忌，胜利地组织和指挥了历史上有名的桂陵之战和马陵之战，挫败了强敌魏国，使齐国一度威震天下，他亦因此名扬华夏，并有《齐孙子兵法》（即《孙膑兵法》)流传于后世。

《孙膑兵法》是继《孙子兵法》之后我国古代又一部较为完整的军事著作，它不仅总结了孙膑独特的军事理论和丰富的实践经验，而且还揭示了战国时代的战争特点和一般战争规律。在战略上，他主张凭借战争这个特殊的手段去解决政治争端，所谓‘战胜而强立,故兵服矣’(《见威王》)。这亦即毛泽东同志所说的“枪杆子里面出政权”。在战术上，他要求指挥员要灵

www.55188.com
理想论坛图书馆

活运用兵家战术，主张以奇制胜，总结了“营而离之（迷惑敌人，使之兵力分散），并卒（集中兵力）而击之”（《威王问》）等实战经验，如是，寡可以敌众，弱可以胜强。他所制造的“围魏救赵”和“减灶惑敌”等战法，更为古今中外的军事家所熟知和活用。

【事迹略考】

孙武死后，隔了一百多年，又出了一位叫做孙膑的大军事家。孙膑出生在山东的阿城、鄄城一带，是孙武的后代子孙，孙膑曾经和庞涓一道学习兵法。后来庞涓在魏国做了官，被魏惠王聘为将军，很得魏王的信任。可是庞涓知道自己的才能比不上孙膑，于是，就暗地里派人把孙膑骗来。孙膑被骗到魏国后，庞涓越发畏惧他的贤明超过了自己，因此更加嫉恨他，就假借罪名，施用酷刑砍断了孙膑的双腿，还在他的脸上刺字，目的是让他感到羞辱而永远隐姓埋名，不敢出来做官！那么世上就没有与自己竞争的对手了。

后来，有一次齐国的使者来到大梁，孙膑就以一个罪犯的身份秘密地同使者见面，道出自己蒙冤受害的经过，同时请求援救自己。齐国的使者认为孙膑很了不起，就在离开大梁时，偷偷地用车把他接运到了齐国。齐国的将军田忌与他交谈后，也很佩服他的军事才干，便用宾客的礼节留他住在自己家里。当时，田忌经常和齐国的王族弟子们赛马赌博，一次要押重金赌个输赢。孙膑观察到那些赛马的脚力相差无几，但却可以分为上、中、下三个等级。于是，孙膑便胸有成竹地对田忌说：“下次赛马时，将军尽管下最大的赌注，我自有办法叫您获胜。”田忌深信他的话，便同齐王和其他王族弟子们下了千金的赌注。

www.55188.com
理想论坛图书馆

等到比赛开始，孙膑就对田忌面授机宜：“现在先用您的下等马对付他们的上等马，然后再用您的上等马对付他们的中等马，最后再用您的中等马对付他们的下等马。”三场赛马下来，田忌输了一场却赢了两场，结果以总分取胜，而获得齐王的赌注。于是，田忌就把孙膑推荐给齐威王，齐威王向他请教兵法，深为叹服，当下就拜孙膑为老师。

后来，魏国出兵进攻赵国，赵国形势危急，便向齐国求援。齐威王本想委任孙膑为主帅，孙膑婉言谢绝道：“受过酷刑而苟且偷生的罪人，是不宜担任主帅的。”这样，齐威王才改派田忌为主帅，而委任孙膑为军师，让他坐在有帷幔的轻便小车里，幕后策划。田忌本来打算领兵直接前往赵国，以解邯郸之围。但孙膑不以为然。他说：“想要解开打结绳索的人，不能握紧拳头使劲；劝解打架斗殴的人，不能插身进去帮忙。避实就虚，则斗殴者为形势所阻，就会自动解围了。现在魏攻赵国，一些精锐的士兵一定会在国外疲乏不堪地作战，而另一些羸弱的士兵则同样地会在国内疲于奔命。您何不乘此空隙，率领军队火速直捣大梁，占据魏国的战略要道，袭击他们守备空虚的地方，那么他们那些在国外的大军，必然会放弃赵国而回师相救。如此一来，我军既解了赵国之围，又坐收挫败魏军的渔利。”田忌认为孙膑的话很有道理，便照办了。果然，魏军撤去了对赵国的包围，急忙赶回本国，而在桂陵这个地方与齐军发生了遭遇战，结果，被齐军打个落花流水，溃败而逃。

在此之后的第十三个年头，魏国又伙同赵国去攻打韩国，韩国便向齐国告急。齐王仍派田忌为大将，孙膑为军师，率领齐军直接奔袭魏国的都城。魏将庞涓得此讯息，赶忙把军队从韩国撤了回来，而齐军已经越过国界向魏国的西部挺进了。孙

www.55188.com
理想论坛图书馆

膑对田忌说：“那些魏国的士兵一向勇猛强悍而轻视齐国的士兵，齐兵也因此被称为胆小怯弱。一个善于作战的将领，要会顺应这种形势，而加以有利于己的引导。兵书上说：‘用急行军赶百里去争利的，会折损前锋主将；用急行军赶五十里去争利的，只能有一半的部队能赶到。’现在魏兵如果恃勇轻我而贸然挺进的话，那我军就可佯为怯弱以诱敌轻进，其具体部署是：当我军进入魏境后，命令部队挖可供十万人煮饭用的灶；第二天，则只挖可供五万人用的灶；第三天，则只挖三万人用的灶。”庞涓在齐军后面追赶了三天，看到齐军营灶日渐递减的情形，便非常高兴地说：“我早就知道齐兵胆小怕死，你们看，进入我国境内才三天，逃跑的士兵已经超过半数了。”于是庞涓就抛下他的步兵辎重，而只带着他的轻装精锐部队，昼夜兼程，拼命追赶。孙膑估算了一下庞涓的行程，估计他黄昏时可赶到马陵。马陵道路狭窄，两旁又多险阻，是个设兵打埋伏的好地方。孙膑便命令士兵砍去一些树木以塞道路，又选一棵大树削去树皮，让它露出里面的白木，然后在上面写下“庞涓死于此树下”几个大字。并且又命令齐军中一万名射箭手，埋伏在山路两旁，约定道：“夜里看见树下有人点火，就一齐放箭。”庞涓一路追赶，果然在当天夜里赶到那棵大树底下，隐隐约约地似乎看到白木上写着字，于是命人取火来照看，可是还没读完那白木上的字，齐军已万弩齐发，箭如骤雨，魏军大乱，彼此失去了联系，庞涓知道自己智穷兵败，绝难逃身，于是拔剑自刎，临死时，还愤愤地说：“吾恨不杀此刖夫，遂成竖子之名！”齐军因此乘胜追击，彻底打败魏军，并俘虏了太子申而凯旋。孙膑因为这个胜利而名扬天下，他的兵法著作也得以留传后世。

www.55188.com
理想论坛图书馆

贰

孙子兵法

·孙子兵法经典及其战例史证·

贰　孙子兵法经典及其战例史证

上　卷

计　篇

【本篇解析】

本篇篇题，《武经七书》本写作“始计”，竹简本（即1922年山东临沂银雀山汉墓出土的《孙子兵法》，以下简称“竹简本”）无“始”字，所存各篇题亦无序号，概“始”字与诸篇序号为后人所篡加，皆不取。又因竹简本与司马迁《史记》中均所言“十三篇”，故从十一家本（即《十一家注孙子》，中华书局1961年影宋本，以下简称“十一家本”）保留“篇”字。“计”，计算，庙算。曹操注释说：“所谓‘计’，也就是说将挑选和任用我军的将领、估量敌军的实力、测知战场的地理地势、估计能派出的兵力多寡、考虑行军路程的远近等事项，事先在家里做好作战计划。”张预也注释说：“管子说：‘作战计划先要

在家制定出，然后再发兵出境。’所以说：用兵的道理，首先要注意的就是作战计划。”（曹操、张预注均见《十一家注孙子》，下同）。此处的“计”，显然是指战前对敌我两方诸多优劣条件做出客观的评估，对我方胜负的可能性做出认真地分析。

孙子开门见山地指出：战争是事关国家存亡与人民生死的大事，必须先在朝廷之上慎重地加以谋划，全面系统地考察敌我双方现有的主客观条件，以期对战争的胜负趋势做出较为正确的估计，并据此制定出有利于己方的战略决策，方才可以兴师动众。这就是所谓的“用兵之道，始于计谋”，“运筹帷幄之中，而决胜千里之外”。因此，《孙子兵法》以评谋论“计”为开篇，是具有振聋发聩、高瞻远瞩地提擎全书之功效。但诚如郭化若先生所批评的那样，可惜孙子“还未能深入到战争的本质，不能分析不同性质的战争。这是时代和阶级的限制。”（参见郭化若：《孙子译注》，上海古籍出版社 1984 年版，以下简称“郭化若”）。

孙子在总论战争胜负与国家的关系之后，随即论述了决定战争胜负的社会和自然的种种基本条件，即“五事”和“七计”。所谓“五事”，简言之，即“道、天、地、将、法”。孙子将“道”（这里指战前产生战争的政治）摆在了第一位，“这就鲜明地表现出（作者的）朴素唯物论的战争观，先承认物质条件作为客观物质基础，然后强调将帅主观的指挥。”（郭化若语）。所谓“七计”，即“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？”作者显然十分坚信自己的谋略对未来战争的胜利有着极大的指导意义，所以才对吴王提出：“将听吾计，用之必胜，留之；将不听吾计，用之必败，去之。”事实亦正是如此。

然而，战争毕竟是一种社会行为。因此，孙子在“兵者，诡道也”的观点统帅下，列举了将帅如能发挥其主观能动性，采取灵活机动的战略战术，造成有利于战争态势的情形，便能将胜利的可能性变为现实。孙子在这里提出了著名的“诡道十二法”，这十二法的提出，一方面是由于春秋时代的战争为他提供了直接的材料，另一方面又是孙子对春秋时代战争经验的正确总结。需要指出的是：孙子在军事上的“诡道”是不能与我们今天所说的道德上的欺骗行为同日而语的。作者最后小结道：“诡道十二法”的要旨，便在于以弱击强，以少胜多，即“攻其无备,出其不意”。并强调指出“此兵家之胜,不可先传也”。

孙子在本篇结尾处阐明了一个至关重要的问题，即“庙算”（即开战之前在朝廷里计算出胜负条件的多寡来）是决定战争胜负的关键。故“吾以此观之，胜负见（现）矣”。综上所述，本篇主要阐述了谋划战争的重要性，探讨了决定战争胜负的基本条件，并提出了“攻其无备，出其不意”这条亘古不变的军事名言，鲜明地体现了孙子朴素的辩证法思想和唯物主义的战争观。

【本篇原典】

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，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，令民与上同意者也，故可与之死，可与之生，民弗诡也。天者，阴阳、寒暑、时制也。地者，高下、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。

【原典释义】

孙子说：战争是国家的大事，关系到军民的生死、国家的存亡，不可不认真地考察研究。

因此，想要进行战争的人，就必须仔细地分析政治、经济等五个方面的情况，比较研究敌对双方的七种情况，从而把握战争胜负的整体形势。哪五个方面呢？一是政治，二是天时，三是地利，四是将领，五是法制。所谓政治，就是要让民众认同、拥护君主的意愿，使得他们能够做到生为君主而生，死为君主而死，而没有二心。所谓天时，就是指昼夜晴雨、寒冷酷热、四时节候的变化。所谓地利，就是指征战路途的远近、地势的险峻或平坦、作战区域的宽广或狭窄、地形对于攻守的益处或弊端。所谓将领，就是说将帅要足智多谋、赏罚诚信、爱

抚士卒、果敢坚毅、军纪严明。所谓法制，就是指军队组织体制的建设、各级将吏的职责范围、军需物资的掌管。上述五个方面，作为将帅，都不能不充分地了解。因为只有了解了它们，才能够打胜仗；而不了解它们，就不可能打胜仗。此外，还要通过以下对敌对双方七种情况的比较研究，来探索敌我双方所处的情势：哪一方君主政治清明？哪一方将帅更有才能？哪一方据有天时地利？哪一方法令能够贯彻执行？哪一方武器装备精良？哪一方士卒训练有素？哪一方赏罚严明？根据这一切，我们就可以判明谁胜谁负了。

如果能听从我的计谋，用它指导作战就一定胜利，我就留下来为主帅效力；如果不听从我的计谋，用兵打仗就必败无疑，我就离去。

筹划有利的作战方略被采纳，便可以造成一种态势，从外部辅助作战方略的实现。所谓态势，就是凭借有利于自己的条件，灵活应变而掌握战争的主动权。

用兵打仗是一种诡诈的行为。即，能打，却要装成不能打；要打，却又装成不想打；明明要向近处进攻，却装作要打远处；即将进攻远处，却装作要攻近处；敌人贪利，就要用利去引诱他；敌人混乱，就乘机攻灭他；敌人兵力雄厚，就要小心地防范；敌人兵力强大，就要暂时避其锋芒；敌人暴躁易怒，就要设法刺激他；敌人卑辞慎行，就要使他骄傲；敌人休整得好，就要使他疲劳；敌人内部和睦，就要设法离间他。要在敌人毫无防备之时发起进攻，在敌人意料不到时采取行动。所有这些，都是军事家指挥打胜仗的奥妙所在，是因时因地而随机应变，不可能事先制定好的。

开战之前就预测到能够取胜的，是因为筹划周密，取胜的

条件充分；开战之前就预测到不能取胜的，是因为筹划不周、缺乏取胜的条件；更何况不作任何筹划，没有任何获胜的条件呢？我们根据这些来观察，那么，胜负的结果也就显而易见了。

作战篇

【本篇解析】

本篇篇题名曰“作战”，但不同于现代军事术语中的“作战”。此处的“作”，即是始、开始之义。毛亨注曰：“作，始也。”张预注释说：“作战计划已经筹划妥当以后，就要装备好征战的车马，锋利器械，发运粮草，明确军事费用，以此来作为作战的准备。”因此，孙子所言“作战”，即是“作战之前，必须预先计算好所需要的军费，务必做到从敌人那里取得粮草来补充自己。”（曹操语）

孙子首先从战争对一国的人力、物力、财力的依赖性出发，论证了兴师动众、发动战争将对国家的财力造成巨大的消耗。孙子所处的时代，正是由奴隶制向封建制转化的时代，阶级矛盾和阶级斗争日益尖锐复杂激烈，战争连绵不断，而当时的生产力水平低下，加之交通运输又极为不便，这样，每次战争势必会消耗国家大量的财富。他以十万部队出征为例，从武器装备等后勤供应方面进行概算，指出：在实施进攻战略时，如不速战速决，将会给国家财政带来惊人的消耗。而且战争拖得越久，耗费便会越大，国家财力枯竭，必然又要加征赋税，人民不堪重负，就会引起国家的政治危机。还会引发邻国的乘虚而

入，陷入两面乃至多面作战的窘境，最终导致国家的灭亡。故孙子认为，战争是一把犀利的双刃剑，如“不尽知用兵之害者，则不能尽知作兵之利也”。

其次，孙子鲜明地指出，在战争的准备过程中，必须明确树立“兵贵速，不贵久”的速战速胜的指导原则。为了确保这一原则的贯彻执行，孙子认为首先要避免屯兵坚城，因为“攻城则力屈，久暴师则国用不足。”再有，孙子认为要减轻财政开支的压力和老百姓的负担，主张“役不再籍，粮不三载，取用于国，因粮于敌。”孙子这里提出的“因粮于敌”、以战养战的主张，不仅有利于我国我军，而且将困难与不利留给了敌国敌军，这也加快了我军胜利的步伐。此外，孙子认为在战争过程中，要不失时机地奖励士卒，优待战俘，从而壮大发展自己的实力，达到“胜敌而益强”的作战目的。

最后，孙子认为，军队的统帅能否熟练地掌握和运用速战速决的法则，关系到国家的安危和一国民众的命运，不能掉以轻心，从而再次强调了将帅的本质。

综上所述，本篇是以速决战为中心论题而展开论述的。应该明确的是：孙子在本篇所提及的速决战或速胜论，其出发点不是指弱者一方的战略防御战，而是指强者一方的战略进攻战。作为前者，恰恰只有持久战才是唯一的取胜途径，舍此而求速胜，则会陷入不可挽回的灭顶之灾。

【本篇原典】

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。

其用战也贵胜，久则顿兵挫锐，攻城则力屈，久暴师则国用不足，夫顿兵挫锐、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，因粮于故，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，破车罢马，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；𧈢秆一石，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。

故兵贵速，不贵久。

故知兵之将，生民之司命，国家安危之主也。

【原典释义】

孙子说，用兵打仗一般需要动用一千辆轻型战车，一千辆重型战车，十万人的军队，同时，还要越境千里运送军粮；以及前、后方的开销，款待列国使节的费用，作战器具的供给，车辆兵甲的维修，每天都要耗费巨额资金，然后十万大军才能出动。

用这样大规模的军队去作战，就要求速胜。旷日持久就会

使军队疲惫，锐气受挫。攻打城池，就会使得兵力耗竭；况且，军队常年出征在外，国家财力也不足以供给。如果军队疲惫，部队减员，国家经济枯竭；那么，诸侯列国就会乘此危机前来进攻，那样，即便是有足智多谋的良将，也无法挽回危局。所以，在军事上，只听说过指挥虽拙但求速胜的情况，而没有见过为了求得指挥完全正确却旷日持久作战的现象。战事久拖不决却对国家有利的情形，从来不曾有过。所以，不完全了解用兵弊端的人，也就无法真正理解用兵的益处。

善于用兵打仗的将帅，武器装备由国内提供，粮食给养在敌国补充，不征第二次兵，不运第三次粮草，军队的粮草供应就能得到满足。

国家之所以因用兵而导致财政匮乏，就是由于长途运输。军队远征而长途运输，就会使老百姓陷于贫困的境地；临近驻军的地区物价必定飞涨，物价飞涨，就会使得老百姓家里的资财枯竭。财产枯竭就必然更不堪赋役的重压。老百姓的财产耗尽，财富枯竭，导致国内十室九空。老百姓的财产将会耗去十分之六七，国家的财产，也会由于车辆的损坏，战马的疲惫，盔甲、箭弩、戟楯、大橹的制作和修复，以及丘牛大车的征调，而消耗掉十分之六七。

所以，明智的将帅总是务求在敌国解决粮草的供给问题。一般来说，消耗掉敌国的一钟❶粮食，相当于从本国运送二十钟；耗费敌国的一石❷草料，相当于从本国运送二十石。

要使士卒奋勇杀敌，就应当激励他们同仇敌忾的士气；要想夺取敌人的军需物资，就必须给予士卒物资的鼓励。所以，

❶古代容量单位。六斛四斗为一钟。——编者注。

❷古代容量单位。十斗为一石（dàn音但）——编者注。

在战斗中，凡是缴获十辆战车以上的，就要奖赏最先夺得战车的那个人，并且迅速地换上我军的战旗，混合编入我军的战车行列。对于战俘要优待并使用他们。这就是人们所说的，愈是战胜敌人，就愈是能发展壮大自己。

因此，用兵打仗贵在速战速决，而不宜旷日持久。

因此，懂得用兵奥妙的将帅，是民众生死的掌握者，是国家安危的主宰者。

谋攻篇

【本篇解析】

本篇篇题,直译即为以谋略攻敌取胜。“谋”,可训为“议”。曹操注释说“:想要攻击敌人,就必须先要研究智谋。”关于本篇在全书中的篇次，正如张预所解释的：“作战计划已经筹划妥当，作战物资也已经充分准备以后，就可以用智谋去攻击敌人了，所以，《谋攻篇》紧挨在《作战篇》之后。”

在本篇的开头，孙子显然是在总结和研究了当时各类战争的经验教训的基础上,提出了“不战而屈人之兵”,必以全争于天下”为谋攻的最高原则。在这一原则的指导下，他认为：“百战百胜”，都称不上“善之善者”；而只有不以武力而使之全“国”、“军”、“旅”、“卒,,、“伍”屈服的，方才为上策，为“善之善者也”。

但作为一个伟大的军事家，孙子清醒地认识到“全争”只是一种理想的境界，战争作为政治斗争的一种形式，多数情况还不

能避免，因此，他又提出了对敌斗争的四种主要手段，并根据其在战略战术中的地位做了如下的排序，即：“上兵伐谋，其次伐交，其次伐兵，其下攻城”。前二者是属于“全”的手段，后二者则属于“破”的手段。孙子明确表示他不赞成“攻城”，即打攻坚战，是在特殊情况下不得已采取的下策。这是因为在当时的条件下，攻城需要做长期的准备，而城池高大坚固，“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”。

尽管从战略的高度着眼，孙子反对“伐兵”和“攻城”，但他仍然不回避武装斗争的必要性，于是，他提出了根据敌我兵力对比而应采取的六条对策，即“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。”这六条对策主要体现了孙子以优势兵力与敌作战、而反对弱小军队死打硬拼的军事思想。

孙子指出，欲要达到全胜的战略目标，除上所叙之外，还需要具备两个条件，即贤将与明君。他认为贤将明君与谋攻取胜的关系颇为密切。他指出：将帅是“国之辅”，贤将“辅周则国必强”。至于国君，他是从反面来阐述国君与谋攻的关系的。他依次从三个方面指出了昏君的瞎指挥对于军队的危害，而昏君的反面即是明君了。明君则会按照战争的规律，即遵循“全胜”的五个条件办事。最后，他的结论是：“知彼知己者，百战不殆。”进一步提醒当时及后世的用兵者，时刻不要忘记追求谋攻的最高原则以及最佳效果。而他的这一结论已成为历久不衰的至理名言，为后代军事家津津乐道而广泛传诵。

【本篇原典】

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，非善之善者也；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。修橹轒，具器械，三月而后成，距闉又三月而后已。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：知彼知己者，百战不殆；不知彼而知己，一胜一负；不知彼，不知己，每战必殆。

【原典释义】

孙子说，一般的战争指导法则是：使敌人举国完整地降服为上策，而击破敌国则为次策；使敌人全军完整地降服为上策，

而击溃敌人的军队则为次策；使敌人全旅❶完整地降服为上策，而打垮敌人的旅则为次策；使敌人全卒完整地降服是上策，而击破敌人的全卒则为次策；使敌人全伍降服是上策，而击破敌人的全伍则为次策。因此，百战百胜，并不就是高明中最高明的；不经过交战而就能使敌人屈服，这才算是最高明的。

所以，用兵的上策是挫败敌人的战略方针；其次是挫败敌人的外交联盟；再次就是直接与敌人交战，击败敌人的军队；下策就是攻打敌人的城池。选择攻城的做法实出于不得已。因为制造攻城的战车，准备攻城的器械，需费时几个月才能完成；而构筑用于攻城的土山，又要花费几个月才能竣工。如果将帅抑制不住愤怒与焦躁的情绪，而驱使士卒像蚂蚁一样去爬梯攻城，结果士卒损失了三分之一，而城池依然不能攻破，这就是攻城所带来的灾难。

因此，善于用兵的人，使敌人屈服而不是靠交战，攻占敌人的城池而不是靠强攻，毁灭敌人的国家而不是靠久战。一定要用全胜的战略去争夺天下，这样，既不使自己的军队疲惫受挫，又能取得圆满的胜利，这就是谋略制胜的法则。

因此，用兵的原则是，拥有十倍于敌的兵力就去包围敌人，拥有五倍的兵力就去进攻敌人，拥有两倍于敌的兵力就努力去战胜敌人，拥有与敌相等的兵力就设法去分散敌人，兵力少于敌人时就要退却，战斗力弱于敌人时就要避免决战。所以，弱小的军队如果一味坚守硬拼，就势必成为强大敌人的俘虏。

将帅是君主的助手，辅佐得周密，国家就一定会强盛；辅佐有缺陷，国家就一定会衰弱。

君主危害军事行动的情况有三种：不了解军队不能前进时

❶古代军队编制，2000人为族，100人为卒，5人为伍。——编者注。

而命令军队前进，不了解军队不能后退时而硬使军队后退，这就叫做“牵制军队”；不了解军队的内部事务，而硬要去干涉军队的行政，就会使得将士们迷惑不解；不懂得军事上的权宜机变，而硬要去干涉军队的指挥，就会使得将士们疑虑丛生。军队既迷惑又心存疑虑，那么，诸侯列国乘机进犯的灾难也就随之降临了。这叫做自乱其军，自取灭亡。

所以，从以下五种情况便可预知胜利，即：知道可以打或不可以打的，能够获胜；了解兵多和兵少的不同用兵方法的，能够获胜；全军上下齐心协力而英勇杀敌的，能够获胜；以有备之己对付无备之敌的，能够获胜；将帅有才能而国君不掣肘的，能够获胜。以上五条，就是预知胜利的方法。

所以说，既了解敌人，又了解自己的，打一百次仗，都不会有任何危险；虽然不了解敌人，但是了解自己，有时能胜利，有时会失败；既不了解敌人，又不了解自己，那么，每次用兵都会有危险。

形　篇

【本篇解析】

“形篇”,竹简本作“刑”;“刑”即“形”;“形”,原意为器，在本篇中当谓军事实力。军事实力既然为客观之事物，其状况当然会有所表现，如优劣、众寡、强弱等。所以，孙子在本篇自注说：“胜利者指挥自己的军队与敌人作战，就像是在万丈悬崖上决开山涧的积水一样，倾盆直下，所向披靡，这就是军事

实力的‘形’。”曹操注释说“:军队的形态,即军队中有形可见的部分，就是军队的实际实力状况。我方如果有所动作，敌方也会采取相应的步骤；敌我相互观察，借此了解对方的情况。”王皙也注释说：“所谓‘形’，即军队的形态，也即指敌对的两军，他们的强弱会有一定的表现形态。善于用兵的人，能够不断地变化军形，而有针对地适应敌情，去争取胜利。”关于本篇在全书中的篇次,正如张预解释的“:‘形’是指敌对的两军的攻守形态。如果能够很巧妙地隐蔽我军的实力，敌人就无法察明我军的军情；但如果敌人察明了我军的虚实，他们就会乘虚而攻打进来。军形是随着战争中的攻守变化的进程而表现出来的，所以，《形篇》放在《谋攻篇》之后来阐述。”

本篇主要是从“形”（军事实力）上来阐述“胜可知”和“先为不可胜”的思想。从这一指导思想出发，孙子认为善战者必须首先要做到“先为不可胜，以待敌之可胜”，意即先要保存自己，尔后再伺机破敌。其次，孙子进一步提出“守则有余，攻则不足”的攻守原则，并要求“善守者，藏于九地之下；善攻者，动于九天之上”，这样，就能实现“自保而全胜”的作战意图。再次，孙子认为“善战者胜于易胜者”的前提条件，一是要能“修道而保法”，二是要对双方军事实力做五个方面的比较分析,即“度”、“量”、“数”、“称”、“胜”,使敌我军事实力的强弱对比“若以镒称铢”，即占绝对的优势；这样的优势兵力一旦向敌人发起进攻，当然便“若决积水于千仞之溪者”，奔腾而下，莫可抵御。

孙子的“胜可知”和“先为不可胜”的观点，包含了客观事物可认识和发挥人的主观能动性两个方面，这个在古代军事领域中产生的唯物主义思想尽管是朴素的，其辩证法也是原始

的，但它对当时指导战争具有一定的价值，它既区别于战争胜负难知的唯心主义的“不可知论”，又是与传统信鬼神、畏天命的非现实“天命论”相对立的，这在当时是难能可贵的，也是积极的。

【本篇原典】

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，不能使敌之可胜。故曰：胜可知而不可为。

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。

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，无奇胜，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。

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。故胜兵若以镒标铢，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。

【原典释义】

孙子说：从前善于用兵打仗的人，总是先要做到不被敌人打败，然后再捕捉战机去打败敌人。不会被敌人打败的主动权

操在自己手中，而能否打败敌人则取决于他们是否有隙可乘。所以，善于打仗的人，能够创造不被敌人打败的条件，却不可能做到一定会打败敌人。因此，我们认为，胜利固然可以预知，但是不可强求。

要想不被敌人打败，就要做到防守严密；要想打败敌人，就要做到进攻得当。实行防御的对策，就会导致我方兵力有余；实施进攻的对策，就会导致我方兵力不足。善于防守的人，隐蔽自己的兵力如同深藏于地下；善于进攻的人，出动自己的兵力就像从天而降，往往令敌人猝不及防。这样，我方才能做到：既能够保全自己，而又能夺取全面的胜利。

预见胜利的到来，如果没有超越一般人的见识，那就算不上是高明中最高明的了。通过一番激战后获胜，即便是天下人都说打得好，那也不是高明中最高明的。这就好比一个人能举起秋天的毫毛称不上力气大，能看见太阳和月亮算不得眼睛明，能听到雷霆谈不上耳朵灵一样。古时候所说的善于打仗的人，总是打败那些容易被打败的敌人。这样，那些善于打仗的人打了胜仗，既没有显示出奇特的战法，又没有显露出智慧的名声，也没有表现出勇武的战功。他们取胜是不会有差错的。之所以如此，是因为他们的作战措施建立在必胜的基础上，能战胜那些已经处于失败边缘的敌人。善于打仗的人，总是首先确保自己立于不败之地，同时不放过任何一丝打败敌人的机会。所以，那些获胜了的军队总是先创造获胜的条件，然后才寻找战机同敌人决战；而那些失败了的军队，却总是先盲目地同敌人交战，而企求侥幸取胜。善于用兵的人，必须要修明政治，确保法制，从而才能掌握战争胜负的决定权。

用兵的基本原则有以下五条：一是“度”，二是“量”，三

是“数”，四是“称”，五是“胜”。敌我所处地域的不同，产生了双方土地面积大小不同的“度”；敌我土地面积大小“度”的不同，产生了双方物质资源丰瘠不同的“量”；敌我物质资源丰瘠“量”的不同，产生了双方军事实力强弱不同的“称”；敌我军事实力强弱“称”的不同，最终决定了战争的胜负。因此，胜利的军队较之于失败的军队，就像是用“镒”❶去衡量“铢”❷那样，占有绝对的压倒优势。而失败的军队较之胜利的军队，也就好像是用“铢”去衡量“镒”那样，处于绝对的被打劣势。胜利者指挥自己的军队与敌人作战，就像是在万丈悬崖上决开山涧的积水一样，倾盆直下，所向披靡，这就是军事实力的“形”。

❶古代重量单位。二十两为一镒。

❷古代重量单位。二十四铢为一两。

中　卷

势　篇

【本篇解析】

“势篇”,竹简本“埶”,“埶”为“势”的古字,《说文新附·力部》注曰:“勢,盛力,权也。”有的版本作“兵势篇”,“兵”当为后人所篡加。势,本义为权力、权势。后引申为力量、威力。又指政治、军事或其他社会活动方面的状况;情势。如时势、守势,大势所趋。今人王中兴认为,“势”是力量的象征,静止时是威慑的力量,运动时是冲击的力量。可谓画龙点睛之语。关于本篇在全书中的次序,张预解释曰:“兵势已成,然后任势以取胜。故次《形》。”

本篇与前篇《形篇》为姐妹之篇,主要阐述“势”的形成和运用;“势”和作战的关系等(“势”与定计过程有关)。明确指出要在军事实力的基础上,发挥将帅的指挥才能,造成和利用有利的态势,出奇制胜地打击敌人(相应地提出“奇正相生,奇正相变”的思想)。

本篇一开头,孙子便列举了有关用兵作战的四个方面,即“分数”、“形名”、“奇正”、“虚实”。接下来着重阐述了“奇正”的战法。他认为指挥作战,不过是善于运用奇正战法罢了。然而,奇与正的关系又是相变、相生的,乃至于无穷。“故善出奇

者，无穷如天地，不竭如江河。”在势的运用上，他强调了两点：一是要注意节制，即控制距离，抓住战机；二是要“择人而任势”，使其利用有利的态势，确保战争的全胜。孙子这里既强调要有锐不可当的“势”，又重视要有掌握战机的“节”，这体现了他既重视客观物质条件，又重视人的主观能动作用的思想，这也正是孙子军事哲学思想的朴素的唯物主义和辩证法思想的特点。

在本篇中，孙子还指出了造势、“任势”的主要手段，即是“示形”、“动敌”，他认为要用谋略迷惑敌人，调动敌人，从而达到出奇制胜的目的。他的这种“示形”手段，古往今来已为兵家所重视。毛泽东曾评价道：“我们可以人工地造成敌军的过失，例如孙子所谓‘示形’之类（示形于东而击于西，即所谓声东击西）。”

但由于阶级和历史的局限性，孙子在论述“奇正之变，不可胜穷”时，又将世界上的事物的发展看作是“终而复始”、“死而复生”、“循环之无端”，而没有认识到它们是螺旋形上升、波浪式前进的，这显然是不正确的。

【本篇原典】

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，可使毕受敌而无败者，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。死而复生，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？

激水之疾，至于漂石者，势也；鸷鸟之疾，至于毁折者，节也。是故善战者，其势险，其节短。势如 $\mathrm{弓}$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。

【原典释义】

孙子说：一般来说，管理大部队如同管理小部队一样，紧紧抓住军队的组织编制就行了；指挥大部队作战如同指挥小部队作战一样，掌握部队的指挥号令就行了。统帅三军，要使部队在遭到敌人的进攻而没有溃败，这就需要巧妙地运用对阵交锋、巧妙袭击的战术变化；对敌军所实施的打击，就像是以石头击打禽蛋一样，灵活地运用“避实就虚”的战术原则。

大凡指挥作战，总是以对阵交锋抵挡，而用设计邀截、袭击取胜。所以，善于出奇制胜的将帅，他们战术上的变化，就像天地运行那样变化无穷，像江河流水那样奔腾不息。周而复始，就像日月的运转；去而复来，如同四季的更替。歌曲的基本音阶不过五个，但五个音阶组合演奏的音乐，却是赏听不尽的；颜色的基本色素不过五种，但五种色素调和绘成的图画，却是观赏不完的；滋味的基本味素不过五样，但五味调配而成

的品味，却是品尝不全的。作战的形式不过“奇”、“正”两种，但“奇”“正”之间的运动变化，却是无穷无尽的。它们之间的相互转化，就像顺着圆环旋转一样，无始无终，又有谁能够穷尽它呢？

湍急的流水迅猛地奔泻，以至于能冲走巨石，这是由于它的流速飞快而形成的“势”；高空的鹰鸟迅猛地俯冲，以至于能捕杀鸟雀，这是由于它的短促迅捷而形成的“节奏”。因此，善于指挥作战的将帅，他所造成的态势是惊险逼人的，他进攻的节奏是短促有力的。惊险的态势，就像张满的弓弩；迅疾的节奏犹如击发的弩机突然放箭。

战旗缠绕，人马混杂，在混乱之中作战，将帅要使自己的部队队列整肃；在兵如潮涌、浑沌不清的情况下战斗，将帅就要布阵周密，保持态势而不致失败。

两军对垒，向敌军诈示混乱，是由于我军组织的严整；向敌军诈示怯懦，是由于我军部下的勇武；向敌军诈示弱小，是由于我军拥有强大的兵力。不论是严整或是混乱，都是由于部队的素质所决定的；不论是勇武或是怯懦，都是由作战态势所造成的；不论是强大或是弱小，都是由部队实力的体现。

所以，善于调动敌人的将帅，他们很会伪装假象以迷惑敌人，而敌人便会乖乖地听从调动；他们很会用蝇头小利去引诱敌人，而敌人则会前来争夺。用微利来调动敌人，再预备伏兵半路上伺机掩击它。

因此，善于用兵打仗的将帅，总是要努力创造出一种有利的态势，去争取胜利；而不是由于未胜而对部属求全责备。所以，他能够挑选能人，去创造和利用有利的态势。而善于利用态势的将帅，他们指挥部队作战，就如同滚动圆木、石头一样。

圆木和石头的特性是：置放在平坦之地就静止不动，置放在陡峭之地就开始滚动。方的东西容易静止，圆的东西则容易滚动。所以，善于指挥作战的将帅，他们所造成的有利态势，就像将圆木、石头从万丈高山推滚下来那样势不可挡，这就是所谓的“势”呀！

虚实篇

【本篇解析】

“虚实”,竹简本作‘实虚’,十一家等诸本作‘虚实’,且前篇已明言“如以碬投卵者，虚实是也。”故应以“虚实”为是。关于本篇在全书中的次序，张预解释说：“《形篇》讲攻与守的方略，《势篇》则说奇与正的战术。善于用兵的人，先要懂得攻守兼备的方略，其次要了解奇正互变的战术，最后则要知道虚与实的妙用。这是因为奇正互变的战术是因攻守的需要而运用的，虚与实的妙用则又是由于奇正互变的战术的运用而凸现出来的,所以,在《势篇》之后紧接着讲《虚实篇》。”

所谓“虚实”，其内涵甚多：就军事实力而言，强为实，弱为虚；就军事手段而言，真为实，假为虚；就军事数学而言，常数为实，变数为虚。本篇在《孙子兵法》十三篇中虽名列第六,但其地位盖出于诸篇之右。诚如赵本学所说：‘《虚实篇》语言和意境都是别出心裁，一言以蔽之，不过是教导人们变敌人的‘实’为‘虚’，变自己的‘虚’为‘实’罢了。正如唐太宗所说的：‘朕看诸家的兵书所说的军事手段，大概都没有超出

《孙子兵法》的；而《孙子兵法》十三篇中所谈的军事手段，大概又没有超出《虚实篇》。用兵打仗掌握了虚与实的谋略，则就会无往而不胜。’唐太宗真正是懂得用兵打仗的谋略啊。拜读这一篇后而掌握了虚与实的谋略，那么，趋虚避实的谋略自然也就了然于胸中,用兵打仗就会有策略了。”

全篇主要论述作战指挥中争取主动权（即“致人而不致于人”)的原则和方法。所谓原则,即指“避实击虚”、“因敌而制胜”；所谓方法，即指“形人而我无形”。孙子首先指出，作战时，敌我双方都想争夺战场上的主动权，但只有善战者，才能做到“致人而不致于人”，所谓“致人”，就是调动敌人；所谓“不致于人”，就是不被敌人所调动。《唐太宗．李卫公问对》里说，古代兵法千章万句，最重要的莫过于“致人而不致于人”了。由此可见，两千多年前的孙子，便能看到争取战场上的主动权的重要性，并提出了一些原则和方法，确实很不简单。如何争取主动权，孙子提出了“避实击虚”、“因敌而制胜”的原则，他认为作战双方军事实力的虚实、强弱、优劣、众寡等情况，都是客观存在的。探明敌我的虚实，是争取主动的前提。做到了这点，便能针对敌人的各种情况，制定出正确的作战计划来，采取相应的办法去调动敌人，指挥敌人，从而取得战争的胜利，这即是“因敌而制胜”。孙子还认为军事上的“虚实可变”的，诚如“兵无常势，水无常形”一样，虚实也像“五行无常胜，四时无常位，日有长短，月有死生”一样，永远处于变化之中。善战者只要掌握了它的变化规律，就能变敌之“实”为“虚”，变己之“虚”为“实”，做到以己之“实”，击敌之“虚”。为此，他又提出“示形”等各种方法欺骗敌人，隐蔽自己的行动企图，即所谓“形人而我无形”，就可以分散敌人的兵

力而集中自己的兵力(“我专为一,敌分为十”),甚至使敌人完全陷入“无所不备，无所不寡”的被动挨打的境地，而自己则可以“出其所不趋”“攻其所必救”,主动灵活地打击敌人,主宰敌人的命运，这即是“胜可为”的道理。这就说明孙子的“胜可为”的思想是以集中优势兵力、以实击虚为条件的，它包含着唯物、辩证的进步思想因素，他在这一思想指导下提出的一些主要军事论断和基本原则，不仅在当时具有积极的指导意义，就是在今天仍然也有其鲜活的生命力，具有极高的借鉴价值。

【本篇原典】

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。

出其所不趋，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，守其所不攻也。故善攻者，敌不知其行于无人之地也。攻而必胜者，攻其所不守也；守而必固者，守其所不攻也。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，画地而守之，敌不得与我战者，乖其所之也。

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。则我众而敌寡，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，亦奚益于胜败哉？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，则深涧不能窥，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；兵之胜，避实而击虚。水因地而制行，兵因敌而制胜。故水无常行，兵无成势；能因敌变化而取胜者，谓之神。故五行无常胜，四时无常位，日有长短，月有死生。

【原典释义】

孙子说：凡是先占据战场等待敌人前来的就安逸主动，后到达战场仓促应战的就疲劳被动。所以，善于指挥作战的人，总是能够调动敌人而不被敌人所调动。能够使敌人自动进到我预定地域的，是用小利引诱的结果；能使敌人无法抵达其预定区域的，则是设置重重困难阻绕的缘故。因此，敌人休整得好，就设法使它疲劳；敌人粮草充足，就设法使它饥饿；敌人驻扎安稳，就设法使它奔波。

出兵要指向敌人无法救援的地方，奇袭要打向敌人未曾预料的地方。行军千里而不劳累，是因为行进在敌人毫无防备的地区；进攻而必定能够取胜，是因为进攻的是敌人不曾防御的地点；防御而必能稳固，是因为扼守的是敌人无法攻取的地方。

所以，善于进攻的人，能使敌人不知如何防守；善于防御的人，能使敌人不知怎样进攻。微妙到看不出一点形迹，神奇到听不见丝毫声息。这样，就能主宰敌人的命运。

进攻时，敌人之所以无法抵御，是由于袭击敌人懈怠空虚的地方；撤退时，敌人之所以不能追击，是因行动迅速而使得敌人追赶不及。所以，我军要交战时，敌人即便是龟缩于高垒深沟也不得不出来与我交锋，这是因为我们进攻了敌人必须救援的地方；我军不想交战时，尽管只是画地而守，敌人也无法同我交锋，这是因为我们诱使敌人改变了进攻方向。

因此，只要使敌人暴露实力而我们隐藏行迹，我军就可以集中兵力并使敌人分散兵力。我军兵力集中在一处，敌人兵力分散在十处，这样，我军就能以十倍于敌人的兵力去攻击敌人，从而造成我众而敌寡的有利态势。能做到集中优势兵力攻击劣势的敌人，那么，同我军正面交战的敌人也就有限了。我们所要进攻的地方敌人无法预测，敌人既然无法预测，那么，他们所需要设防的地区就十分广阔，敌人设防地区越广，我军进攻正面的敌人就越少。所以，防备了前面，后面的兵力就薄弱；防备了后面，前面的兵力就薄弱；防备了左边，右边的兵力就薄弱；防备了右边，左边的兵力就薄弱；无处不设防，则处处兵力薄弱。敌方兵力之所以薄弱，是因为处处分兵防备；我方兵力之所以充足，是因为迫使敌人处处分兵防备自己。

所以，如能预知交战的地点，预知交战的时间，那么，即便是跋涉千里也可以去同敌人交战。不能预知交战的地点，不能预知交战的时间，那么，就会导致左翼救不了右翼，右翼救不了左翼，前锋救不了后卫，后卫也不了解前锋的情况，更何况是远在数十里、近在数里之遥的友军呢？根据我的估计，越国的军队虽然众多，但对争夺战争胜负又有什么益处呢？所以说，胜利是可以争取到的。敌军虽多，也可以使它无法同我较量。

因此，要认真地分析研究，以求明了敌人作战计划的优劣和得失。要通过调动敌人，来了解敌人的活动规律；要通过佯动示形，来试探敌人的关键所在；要通过小规模交锋，来了解敌人兵力的虚实强弱。所以，以假象迷惑敌人的最高境界，就是看不出行迹。看不出行迹，隐藏很深的间谍也窥探不到底细，老谋深算的敌人也想不出对策。根据敌情变化而灵活运用战术，即便是把胜利摆放在众人面前，众人也看不出其中的奥妙。人们只能知道我用来战胜敌人的方法，却无从知道我是怎样运用这些方法出奇制胜的。所以，每次打胜仗都不是重复以往的战法，而是根据不同的情况变化无穷。

用兵的规律就像流水，流水的运行规律，是避开高处而流向低处；作战的规律，是避开敌人力量强大的地方，而进攻敌人薄弱的地方。流水因地势的高低而限制其流向，用兵根据敌情的不同而制定取胜的策略。所以，如同流水的运行没有一成不变的形势一样，用兵打仗也没有固定不变的态势，没有一成不变的战法。能够根据敌情变化而采取不同战法获胜的，就叫做用兵如神。五行相生相克，没有谁固定常胜，四季轮流更替，也没有不变的位置，白天有长有短，月亮也有圆有缺。

军争篇

【本篇解析】

“军争”，本篇的篇次，竹简本列在《实虚》（即《虚实篇》）之前，十一家本则列在《虚实篇》之后，而李筌注释说：“争，就是争利。搞清楚敌我双方的虚与实，才可以与敌人争利。”关于本篇在全书中的次序，张预解释说：“用‘军争’作为这一篇文字的篇名，是因为这里讲的是两军相争的谋略。先要搞清楚敌我双方的虚与实，然后才可以与敌人争利。因此本篇紧接在《虚实篇》之后。”今人朱军释曰：“本篇以‘军争’为题，‘军争’是现代军事术语中的武装斗争，指敌对双方的武装部队在战场上使用武器对抗的作战行动。如果说前六篇的重点是阐述战争理论、战争准备，那么，‘军争’至‘火攻’六篇的重点是论述战争实施的问题。”故今从十一家本。

所谓“军争”，就是两军争利争胜，即敌我双方争夺胜利的有利条件——有利的战地和战机。如赵本学注释说：“所谓‘军争’，指的是敌我两军争胜。凡是对作战有利的条件，没有谁不想抢先占有的，而且不仅仅是争地利。本篇里自‘军争之法’以上的，主要阐述怎样‘争利’；‘军争之法’以下，则主要阐述怎样‘争胜’。”这就为我们把握全篇的中心思想及其脉络提供了帮助。全篇主要分为如下层次：其一，孙子十分重视对战争主动权的争取，并从辩证思维的高度，论证了“军争”的有利与不利的两面，提出了“以迂为直，以患为利”的正确的争利思想。其二，孙子强调要对军争有充分的了解和准备，要察知“诸侯之谋”，得“山林、险阻、沮泽之利”，乃至“用乡导”

等。其三，在两军相争时，孙子要求将帅要坚持“兵以诈立，以利动，以分合为变”的原则，正确处理“分众”、“分利”、“悬权而动”等问题，并再次指出“先知迂直之计者胜”。其四，孙子还充分重视统一号令的意义，提倡军队进退攻守必须要有明确的标识与要求。用众要得法，且要有“变人之耳目”的计策。其五，在“三军可夺气，将军可夺心”的指导思想下，孙子提出了在军队的行动过程中，要贯彻“四治”（即“治气”、“治心”、“治力”、“治变”）的具体要求，其中“避其锐气，击其惰归”的主张，由于反映了战争中一些带有规律性的东西，已成为著名的军事原则，为后人所重视和广泛地运用。毛泽东曾指出：“孙子说的‘避其锐气，击其惰归’，就是指的使敌疲劳沮丧，以示减杀其优势。”其六，即本篇结尾处，孙子归纳总结了八条“用兵之法”，即“高陵勿向，背丘勿逆，佯北勿从，锐卒勿攻，饵兵勿贪，归师勿遏，围师遗阙，穷寇勿迫”等。这八条用兵之法，固然都是古人作战的经验总结，带有一定的阶级和时代的局限性，但从总体上来看，大都经受住了历史的检验，成为我国优秀军事文化传统中的重要精粹内核。

至于孙子所说的后三条“归师勿遏，围师遗阙，穷寇勿迫”的“用兵之法”，今人一般认为它是片面的、机械的、错误的、消极的，因为它不能达到彻底歼灭敌人的目的，是不彻底的军事思想。但是，我们应该看到，由于历史条件的限制，孙子在当时提出避免不必要的牺牲，减少敌人不必要的反抗，以便夺取全胜，这种军事思想有其合理的一面。同时，由于古文追求简略等原因，人们对“围师遗（十一家本作‘必’，竹简本作‘遗’。）阙”也产生了不同的理解。若以“围师必阙”，自然有其消极的一面。因为这是打击溃战的办法。但若以“围师遗

阙”，则不存在上述的歧义，相反则有积极的意义，是一种很有价值的用兵之法，即在运动中歼灭敌人，尽管它是朴素的且处于萌芽状态。

【本篇原典】

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，以分合为变者也。故其疾如风，其徐如林，侵掠如火[22]，不动如山，难知如阴，动如雷震。掠乡分众，廓地分利，悬权而动。先知迂直之计者胜，此军争之法也。

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

故三军可夺气，将军可夺心。是故朝气锐，昼气惰，暮气归。故善用兵者，避其锐气，击其惰归，此治气者也。以治待乱，以静待哗，此治心者也。以近待远，以逸待劳，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，饵兵勿贪，归师勿遏，围师遗阙，穷寇勿迫，此用兵之法也。

【原典释义】

孙子说，大凡用兵的法则，将帅接受国君的命令，从征集民众、组织军队直到同敌人对阵，在这中间没有比争夺制胜条件更为困难的了。而争夺制胜条件之所以困难，在于要把迂回的弯路变为直路，要把不利于己转变为有利于己。所以，要迂回绕路，并用小利去引诱敌人，这样，就能比敌人后出动而先抵达必争的战略要地，这就是掌握了以迂为直的方法。

所以，军争有有利的一面，也有有害的一面。如果全军携带所有的辎重装备去争利，就无法按时抵达预定的地域；如果丢下辎重装备去争利，辎重装备就会损失。因此，收拾起铠甲急行军，日夜兼程，走上百里路去争利，那么，二军的将领就可能被敌军所俘虏，健壮的士兵先到达，羸弱的士兵落在后，结果只有十分之一的兵力赶到。走五十里路去争利，先头部队的将领会遭受挫折，只有一半的兵力赶到。走三十里路去争利，也不过只有三分之二的兵力赶到。须知军队没有辎重就只有败逃，没有粮食就只有败逃，没有物资储备也只有败逃。

所以，不了解诸侯列国的战略意图，不能与其结交；不熟悉山林、险阻、沼泽的地形，不能行军；不利用向导，便不能得到地利。用兵打仗必须依靠诡诈多变来争取胜利，依据是否有利来决定自己的行动，按照分散或集中兵力的方式来变换战术。所以，军队行动迅速时就像疾风骤起，行动舒缓就像树林

森严，攻击敌人时就像烈火喷发，实施防御时就像山岳巍然，隐蔽时如同浓云遮蔽日月，冲锋时如迅雷不及掩耳。分派兵众去掳掠敌方境内的作战物资，分兵扼守有利地形，扩展自己的领土，权衡利害关系，然后相机行动。懂得以迂为直方法的将帅就能获得胜利，这是争夺胜利条件的原则。

《军政》里说"用言语指挥作战是听不清楚的,所以,设置了金鼓；用动作指挥作战是看不清楚的，所以，设置了旌旗。"而金鼓、旌旗都是用来统一全军行动的。全军既然行动一致，那么，勇敢的士兵就不能单独冒进，怯懦的士兵也不敢单独后退了。这便是指挥大部队作战的方法。夜间作战多用金鼓，白天作战多用旌旗，这是适应将士们视听的办法。

对于敌人的军队，可以使其士气低落；对于敌军的将帅，可以使其决心动摇。军队刚投入战斗时士气旺盛，经过一段时间便渐渐懈怠，到了最后，士气就完全衰竭了。所以，善于用兵的将帅，总是先避开敌人初来时的锐气，而等到敌人士气懈怠衰竭时再予以打击，这就是通过削弱敌军士气而获胜的方法。以我军的严整来对付敌军的混乱，以我军的镇静来对付敌军的轻躁，这是掌握敌军心理而获胜的手段。使我军尽量接近战场，来对付远道而来的敌人；使我军尽量休整安逸，以对付疲于奔命的敌人；用我军吃饱肚子的情况下对付饥饿不堪的敌人；这些是通过消耗敌军气力而获胜的秘诀。不要去拦击旗帜整齐的敌人，不要去进攻阵容强大的敌军，这是顺应形势、灵活机变的方法。

用兵的法则是：敌军占领高地时，就不要去仰攻；敌人背靠高地布阵时，就不要正面迎击；敌人假装败退，不要跟踪追击；敌人的精锐不要去攻击；敌人的诱兵不要理睬；对退回本

国途中的敌军不要拦截，包围敌人时，一定要虚留缺口；对陷入绝境的敌人，不要过分地逼迫。以上这些，都是用兵的法则。

九变篇

【本篇解析】

“九变”,变,改易,机变。曹操注释说:“对一般的用兵法则加以变通,就会得到九种作战的方法。”‘九变’,一说‘五变’。”王皙注释说:“我认为‘九’是数的极点,所谓‘九变’,无非是说用兵的方法应当极尽变化罢了。……不知道曹公说的‘九’是指的什么。有人又说：九变是进入不同地区的机变。”张预解释说:“所谓‘变’,就是不拘泥于正常的方法,事到临头而适时机变，选择适宜的作战方案而行动。”今人朱军释曰：“《十一家注》诸注多重视九种具体情况，把‘九’看作自然数。战争实践证明,战争中情况的变化何止九种。‘九’作为‘个位’数的最多数，泛指多数、多次，讲战争情况有多种多样的变化，而且变化得很快，指出这些变化的目的是教导人们要善于应变。”关于本篇在全书中的篇次,赵本学解释说:“常规的反面叫做‘变’。上一篇孙子所论述的是‘军争’的原则，是兵法的常规；本篇则是从不一定争的方面立论，所以叫做‘变’。如果只知道‘争’，而不知道其中又包含有不可争之变数，那就叫做‘暴虎冯河，死而无悔’了。因此，孙子在《军争篇》之后的这一篇中，历举了战场上九个方面的变化，非常恳切地告诫后人，要认真地思考,注意警惕,‘必死’‘忿速’等死打硬拼的盲动行

为不值得尊敬，这真可谓是用兵者的龟鉴了。”

本篇反映了孙子随机应变、灵活机动的作战思想，而这种思想贵在一个“变”字。他强调将帅要善于根据五种不同的地理条件、诸侯情况、将帅特点，采取相应的措施，灵活地变换战法，正确地指导战争。为了防止将帅由于拘泥于“兵法”而招致失败，他又明确地提出了“涂有所不由，军有所不击，城有所不攻，地有所不争，君命有所不受”等主张，其中既包含要求将帅根据具体战况而灵活处置，也包含有所不为才能有所为和要有所取就必须有所不取的朴素辩证法的思想，切忌在战争问题上陷入机械论的泥淖。他认为，变化的目的是为了争取战争的全胜，而为了达到这一目标，对那些从全局看来是无关紧要的眼前小利，就应该坚决放弃，即执行上述“五不”的作战方针。

孙子在本篇中又一重要思想是“智者之虑，必杂于利害”。即要求将帅在战争中要全面地看问题，在有利的形势下要看到不利的方面，在不利的条件下要看到有利的方面，这样，才能趋利避害，防患于未然。他还特别强调在任何时候都不要把希望寄托在敌人“不来”、“不攻”上面，而要做到“有以待”、“有所不可攻”，使敌人无机可乘，无隙可击。孙子这种防患于未然的思想是积极的，有效的。而要做到此点，就需要将帅加强自身的修养，所以，在本篇的结尾处，孙子语重心长地叮嘱身为将帅者,要力求克服自己性格上的‘必死’、‘必生’、‘忿速’、‘廉洁’、‘爱民’等方面的缺陷,避免导致兵败身死的后果。

最后，需要指出的是，孙子“君命有所不受”的主张，是以夺取战争的胜利为前提的，在当时是符合正确的军事路线的。

但他的“九变”的军事路线，只是从地理条件和将帅的角度提出来的，并没有涉及到正义和非正义战争的本质区别，也未涉及到部队的下层士兵及人民群众的作用问题，这显然是阶级和历史的局限。我们固然不能苛求于前人，但也不能不对此有所认识。

【本篇原典】

孙子曰：凡用兵之法，将受命于君，合军聚众，圮地无舍，衢地交合，绝地无留，围地则谋，死地则战。

涂有所不由，军有所不击，城有所不攻，地有所不争，君命有所不受。

故将通于九变之地利者，知用兵矣；将不通于九变之利者，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。

【原典释义】

孙子说：大凡用兵的法则是：将帅从君主那里领受命令，征集兵员组编成军队，出征后在难以通行的地形，即“圮地”

上不可安营扎寨，在四通八达的地形，即“衢地”上应结交邻国，在难以生存的地形，即“绝地”上不可滞留，遇上被敌人包围的地方，即“围地”要巧设奇谋，陷入走投无的“死地”要殊死战斗。

有的道路不要通行，有的敌军不要攻打，有的城邑不要攻取，有的地盘不要争夺，国君有的命令不要执行。

所以，将帅如果能够精通各种机变的利弊，就是懂得用兵了。将帅如果不精通上述各种机变的方法，那么，即便是知道上述道路、军队、城池、地形、君王旨意等的利处，也是不能充分发挥军队的战斗力的。

聪明的将帅考虑问题，必须充分兼顾到利与不利的两个方面。在不利的情况下要看到有利的因素，则大事可成；在有利的情况下，要看到不利的因素，祸患就可以预先排除。

要使各国诸侯屈服，就要用其最讨厌的事情去伤害他们；要使各国诸侯穷于应付，就要用其最危险的事情去役使他们；要使各国诸侯被动奔走，就要用小利去引诱他们。

用兵的法则是，不要寄希望于敌人不来，而要依靠自己做好充分的准备；不要寄希望于敌人不进攻，而要依靠自己拥有使敌人无法进攻的力量。

将帅致命的弱点有五种：只知道死拼蛮干，就可能被诱杀；如果贪生怕死，就可能被俘虏；如果急躁易怒，就容易中敌人轻侮的奸计；一味廉洁好名，就可能陷入敌人污辱的圈套；不分情况“爱民”，就可能导致烦恼而不得安宁。以上五点，是将帅的过错，也是用兵的灾难。军队的覆亡，将帅的被杀，都是由上述这五种弱点而引起的，因而，是不可不予以充分地重视的。

行军篇

【本篇解析】

“行军”“行”,读 hang（杭），行列、阵势的意思。《周礼·夏官》曰：“行司马。”郑玄注曰：“行,谓军行列。”即谓行军布阵。“军”，屯驻、驻扎。《国语·晋语》曰：“军于庐柳。”韦昭注释说：“军，犹如说屯驻、驻扎。”行军，所以曹操注释说：“选择便于军队行动和作战的地形行军。”王晳也注释说：“行军必须要占据有利的地形，这是为了便于观察敌情哪。”关于本篇在全书中的篇次，张预解释说：“懂得了九地的机变，然后可以选择有利的地形行军，因此本篇紧接在《九变篇》之后。”

本篇的主旨，赵本学注曰：“行军者，军行出境须知之事也。次舍之处，则有水泽、山陆之不同；经由之路，亦有坑堑险阻之不一；果何择而何避乎？军行见敌，敌人则有动静、进退之迹，有障蔽疑似之计，有治乱虚实之形，果何觇而何察乎？处军不得其法，相敌不得其情，皆有败衄之祸，孙子此篇专载其事,上言‘处军’,下言‘相敌’,周悉详尽,无复余蕴矣。”

译文：关于本篇的主旨，赵本学注释说：“‘行军’，说的是部队出境作战必须要熟悉的事情。宿营的地点，有水、泽、山、陆的不同；行军的路线，也有坑、堑、险、阻的差异；究竟应该选择哪些回避哪些呢？行军时如果遭遇到敌人，敌人会有动、静、进、退的不同反应，有隐蔽、疑似的诡计，有治、乱、虚、实的情形，究竟应该注意哪些？又该如何观察呢？如果营地安排得不当，敌情侦察得不准，那是会酿成无

法收拾的惨祸的。孙子在这一篇里就是专门讨论这些事情的，上半部分讲‘处军’，下半部分讲‘相敌’，非常全面详尽，没有重复的。”

处军，就是在行军作战时，一定要把自己的军队安置在有利的地理位置上。换言之，就是必须善于利用地形，使自己的军队经常占据在便于作战、便于生活的有利之处。他在列举了山地、江河、盐碱沼泽地、平原等四种不同的地理环境和地形的不同行军原则之后，概括为“凡军好高而恶下，贵阳而贱阴，养生而处实”等利用地形的基本思想，并明确指出，很好地利用地形，是取胜的一个重要条件，所谓“兵之利，地之助也。”接着，他说明行军中遇到的一些特殊地形，如绝涧、天井、天牢、天罗、天陷、天隙等等，应当怎样安置好部队。择利处军，是他对前人和当时实战经验的概括，对行军作战，有一定的指导意义。

相敌，是指在妥善处置军队的前提下，充分了解敌情，并对敌情进行周密细致地观察，而且还要善于对各种征候做出正确的判断。例如要从看到的、听到的、摸到的东西中，分析敌人的作战意图，把握住真正的敌情，孙子详尽地列举了三十三种现象，这些都可以从当时的战例中找到史实的佐证。这三十三种既生动而又具体的观察分析敌情的方法，虽然古老而且简单，但它从一个侧面真实地反映了当时那个十分落后的春秋时代的某些战争特点，不仅在那个时代难能可贵，而且具有重要的军事价值。至于他提出的“兵非益多也，惟无武进，足以并力、料敌、取人而已”的思想，经无数次的战争实践证明，是积极、稳妥的，至今仍有其鲜活的生命力。

最后，孙子还谈到如何“附众”问题。为此，他提出了

“合之以文，齐之以武”的御兵原则，就是要用宽厚的态度来对待士兵，用严明的法纪来整饬部队，使士兵“亲附”并服从将帅的指挥，他还要求赏罚要适时适度等等。这些都烙有很深的阶级和时代的印记，而他所说的“与众相得”，也不能与我们今天所提倡的人民军队内部的“官兵一致”同日而语，这是我们今天借鉴时应予以充分注意的。

【本篇原典】

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，必谨复索之，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，辞卑则益备者，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；奔走而陈兵车者，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，不追其舍者，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。故合之以文，齐之以武，是谓必取。令素行以教其民，则民服；令不素行以教其民，则民不服。令素行者，与众相得也。

【原典释义】

孙子说：在部署军队和观察判断敌情时，都应该注意：通过山地，要靠近有水草的山谷，选择向阳又稍高的地方驻扎；倘若敌人已经占据了高地，就不要去仰攻。这是在山地部署军队应注意的原则。横渡江河，必须在远离水流的地方驻扎；敌人渡水来战，不要在刚进入江河中就迎击，而要等它渡过一半时再进行攻击，这样才比较有利；如果要同敌人决战，不要背靠水边列阵迎敌；在江河地带安营扎寨，也要选择居高而向阳之地，不要处于敌人的下游，这是在江河地带部署军队的原则。路过盐碱沼泽地带，应该迅速离开，不要停留；倘若同敌人相遇于盐碱沼泽地带，那就要靠近水草，背对树林。这是在盐碱沼泽地带部署军队的原则。在平原地带要占领平坦开阔的地域，

而侧翼则应倚托高地，做到前低后高。这是在平原地带部署部队的原则。以上四种军队部署原则带来的好处，正是当年黄帝之所以能战胜五帝中其他四帝的原因。

通常军队驻扎总是喜欢干燥的高地，避开潮湿的洼地；重视向阳之地，避开背阴之地；靠近水草丰美、军需供应充足的地区，这样，军队内部就不会滋生各种疾病，胜利也就有了保证。在丘陵堤防地域，必须占领朝南向阳的一面，并依托高地。这些有益的用兵方法，都是以利用地形为辅助条件的。江河上游降雨，洪水突然爆发，这时应严禁涉水横渡，须等待水势逐渐平稳后再通过。凡是遇上绝涧❶、天 井❷、天牢❸、天罗❹、天 陷❺、天隙❻这六种恶劣地形的，必须迅速离开，不要靠近。我们应远离这些地形，而让敌人接近它；我们应面向这些地形，而让敌人去背靠它。行军时道路两旁有险峻山崖、湖沼水泽、芦苇丛、山林及草木茂密的地方，一定要谨慎地反复搜索，这些都是敌人可能设下伏兵和隐藏奸细的地方。

敌人逼近而保持镇静不躁的，是依仗着它占领了险要的地势；敌军距离我很远但挑战不休的，是想引诱我军入其圈套；敌人之所以舍弃险要之处而驻扎在平坦地带，一定是因为它这样做有利可图；树林中枝叶摇曳摆动，是因为敌军悄悄前来；草丛中设下了许多障碍物，是因为敌军故布疑阵；鸟雀惊飞，

❶两岸峭壁，水流其间。

❷四周高竣，中央低洼。

❸天险环绕，易入难出。

❹草木丛生，难以通行。

❺低地泥泞，车骑易陷。

❻山间狭谷，沟坑深长。

其下一定是设有伏兵；野兽骇奔，是因为敌军大举突袭；扬起的尘土又高又急，是敌军战车驰来；扬起的尘土又低又广，是敌军步兵开来；尘土四散迸飞，是敌军曳柴而走；尘土稀少而又时起时落，是敌人正在安营扎寨。敌人的使者措辞谦卑却又在加紧战备的，是在准备进攻；敌人的使者措辞强硬而又做出进兵的姿态，是在准备撤退；敌人先出动轻便战车部署于两翼的，是在准备列阵；敌人尚未受挫而主动前来讲和的，必定是有阴谋；敌人急速奔跑并排列战车列阵的，是企图与我决战；敌人欲进又退，是企图诱惑我军。敌军士兵倚拄兵器而站立，这是饥饿的表现；敌军打水的士兵自己先喝，这是干渴缺水的表现；敌人明明见到有利时机却不进兵求战，这是疲劳的表现；敌军营寨上方飞鸟集结，表明下面是座空营；敌人夜间惊慌叫喊，这是其恐惧的表现；敌营里惊扰纷乱，这表明敌人的将领没有威严；敌阵的旗帜极不整齐，这说明敌人队伍已经混乱；敌军将领易怒烦躁，这说明全军已经疲倦；敌军用粮食喂马，或杀牲口吃肉，收拾起炊具，不返回营寨，说明他们打算拼死突围；低声下气同部属讲话，这说明敌人的将领已失去了人心；接二连三犒赏士兵，这说明敌人的将领已经没有其他凝聚军心的办法；不断地惩罚士兵，这说明敌人处境困难；先粗暴虐待部下后又害怕部下的，是最不精明的将领；敌人派遣使者前来送礼言好，这是敌人希冀息战休兵；敌人愤怒出兵同我对阵，但迟迟不交锋又不退却，就必须谨慎观察其意图何在。

兵力并不是愈多愈好，只要不轻敌冒进，并能做到集中兵力、探明敌情、取得部下的信任和支持，也就足够了。那种既无深谋远虑而又自恃轻敌的人，一定会被敌人所俘虏。

在士卒还没有亲近依附时，将帅就贸然地施行惩罚，那么，

他们就会不服气，这样，就很难用之作战了；当士卒亲近依附于将领，但军纪军法仍得不到执行，那也无法用他们去作战。所以，要用怀柔宽仁的手段去教育他们自觉顺从，用军纪军法去管束规范他们，使他们畏惧而服从，这样就必定会取得战争的胜利。平时一向严格执法，教育士卒，士卒便会养成服从的习惯；平时不认真执法，不管教士卒，士卒便会形成不服从的恶习。军法军令一向能够得到贯彻执行的，说明将帅与士卒之间关系极为融洽。

下　卷

地形篇

【本篇解析】

“地形”,指地理形状、山川形势。《鬼谷子·揣篇》曰：“辨地形之险易，孰利孰害？”但本篇所论述的地形并不是按地表面的自然特征，如山地、江河、平原、沼泽等分类，而是根据作战需要及地形的不同组合而分为“通”、“挂”、“支”、“隘”、“险”、“远”等六种,并就这六种地形提出了战术上运用的一般原则。关于本篇的篇次，张预解释说：“凡军队要行军打仗，将帅必须要熟悉方圆五十里范围内的山川地形，先派士兵去侦察敌方有无伏兵，然后亲临前线视察，并绘制成地图，让全军上下都知道地形的险易。所以，行军打仗，只有仔细地审视地形，才能取得胜利。因此，本篇放在《行军篇》之后。”赵本学补充说：“上一篇（指《行军篇》）介绍的水上、陆地、山区、沼泽、险阻潢井、天牢、天罗、天隙、天陷等，都是行军、宿营可能遇到的特殊地形。由于必须通过，或必须驻扎，所以也就必须有相应的对策。而此篇（指《地形篇》），讨论的是战场的形势、以及安营布阵的适宜地点。吴起所说的‘地机’，就是指的这种情况。即便是那些智勇双全的将领，精明强干的士兵，如果布阵不是地方，用兵不得方法，那就如同在墙头上跑马，在泥坑

泥坑中斗虎，不仅不能施展他们的才智，反而可能因此自毙。所以，排兵布阵，最应慎重考虑的就是要选择有利的地形。”

如上所述，本篇集中论述了利用地形的重要性，以及军队在各种地形条件下进行作战的基本原则。作为我国最早的地形学的精辟理论，尤为珍贵。孙子从“地形者，兵之助”这一认识高度出发，强调了将帅要重视对地形的研究和利用，并认为这与战争的胜负有着直接的联系，即所谓“料敌制胜，计险易远近，上将之道也。”孙子还论述了军队由于将帅的指挥失当而常常导致失败的“走、驰、陷、崩、乱、北”等六种情况，并指出其主要原因，并非是“天地之灾”，而是“将之过”。为此，他强调将帅要深刻认识自己在指挥战争中的重大责任，要求他们做到“进不求名，退不避罪”，要根据“战道”而做出“战”与“不战”的决策，以实现保民、利国的目的。更难能可贵的是，孙子在本篇中还提出了“爱卒如子”的进步思想。这一点后来一直为历代的军事家所重视，因为“爱兵”是使士兵亲附于己的最有效办法。与此同时，孙子又特别强调必须严格要求士兵，不可过分地“厚”“爱”他们，以免使之养成“骄子”而不能投入战斗。提倡“爱”与“严”“赏”与“罚”相结合，这是他和古代一些进步的军事家在治军思想上的一个共同特点。

最后，孙子又重申并补充前面在《谋攻篇》里已经强调的“知彼知己，百战不殆”的制胜之道，要求将帅要懂得“知彼知己，胜乃不殆；知天知地，胜乃无穷。”这既是争胜的基本规律，也是决战的根本原则。

【本篇原典】

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，有弛者，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“弛”。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，计险易远近，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，唯人是保，而利合于主，国之宝也。

视卒如婴儿，故可与之赴深溪；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；知天知地胜乃无穷。

【原典释义】

孙子说：地形有“通形”、“挂形”、“支形”、“隘形”、“险形”、“远形”等六种。凡是我们可以去、敌人也可以来的地形，叫做通形；在通形地区，应当首先抢占向阳开阔的高地，以保持粮道畅通无阻，这样对敌作战就有利。凡是可以去但难以返回的地形，叫做挂形；在挂形地区，如果敌人没有戒备，我们就可以主动出击并战胜他们；倘若敌人已有防备，我们出击就不能取胜，而且难以回师，这就不利了。凡是我军出击不利，敌人出击也不利的地形，叫做支形；在支形地区，敌人虽然以小利来引诱我，我们也不要出击，而应该率军假装退却，诱使敌人出动一半兵力时，再突然发起攻击，这样就有利了。山谷间的险要之处，叫隘形；在隘形地区，我们应当先敌占领，并用重兵封锁狭小的出口，以等待敌人的进犯；如果敌人已先占据了狭小的出口，并用重兵把守，我们就不要去攻击；如果敌人没有用重兵据守出口，那么就可以进攻。地势险要叫险形；在险形地区，我当抢先占据地高向阳的要害之处，以等待敌人来犯；如果敌人先我占领，则我应尽速引军离开，不可与敌交战。敌我双方相距较远，叫远形；在远形地区，由于双方地势利弊相同，因此，勉强求战于我不利。以上六点，即是运用地形地势的基本原则。这是将帅的重要职责，不能不认真地加以考察研究。

军队打败仗的有“走”、“弛”、“陷”、“崩”、“乱”、“北”六种情况。这六种情况的发生，不是由于自然的灾害，而是将帅

自身过错所造成的。在地势相同的情况下，以一击十而导致失败的，就叫做“走”。士卒强悍，但将吏懦弱而导致失败的，就叫做“弛”。将吏严酷，但士卒懦弱，致使军政废弛而遭到失败的就叫做“陷”。部将急躁易怒，而不服从指挥，一旦遇到敌人就愤然擅自出战，主将又不了解他们的能力并加以约束而导致失败的，就叫做“崩”。主将懦弱缺乏威严，部队训练没有条理，将士关系混乱紧张，列兵布阵杂乱无章，因而导致失败的，就叫做“乱”。主将不能正确判断敌情，以少击多，以弱击强，作战又没有精锐先锋部队而遭到失败的，就叫做“北”。以上六方面，均是导致失败的原因；这是将帅的重大职责，不能不认真地加以考察研究。

地形是用兵打仗的辅助条件，准确判断敌情，积极掌握主动，考察地形的险易，计算道路的远近，这些都是高明的将领必须掌握的方法。懂得这些方法并具体运用于指挥作战的，一定能够胜利；不懂这些方法而盲目指挥作战的，就一定要失败。所以，将帅根据自己对战争规律的分析，认为有了必胜的把握，那么，即便是君主命令不要打，也可以自行决断与敌开战；反之，将帅根据自己对战争规律的分析，认为没有必胜的把握，那么，即便是君主下令打，也可以不打。所以，作为一名贤能的将帅，应当做到进不贪求作战胜利的功名，退不回避违抗君令的罪责，只求保全民众和士卒，并且符合国家的根本利益。这样的将帅，才是真正的“国宝”啊！

将帅对待士卒，如能像对待婴儿那样倍加呵护，那么，士卒就可以同他共赴患难；将帅对待士卒，如能像对待爱子那样悉心体贴，那么，士卒就可以跟他同生共死。如果对士卒厚待而不使用，溺爱而不教育，违法而不惩治，那就如同娇惯坏了

的子女一样，是不可以用来同敌作战的。

只了解我军能够打仗，但不了解敌人不可以攻击，取胜的可能性只有一半；只了解敌人可以打，而不了解我军不能打仗，取胜的可能性也只有一半；既知道敌人可以攻击，也知道我军能够打仗，但是不了解地形不利于作战，取胜的可能性仍然只有一半。所以，懂得用兵的人，他行动起来绝不会迷茫，他的战术战法变化无穷。所以，既了解敌人，也了解自己，打仗才不会失败；既知道天时，也知道地利，胜利才可保万无一失。

九地篇

【本篇解析】

“九地”所谓“九地”，即文中所指的散地、轻地、争地、交地、衢地、重地、圮地、围地、死地等九种不同的战略地形。故曹操注曰“：欲战之地有九。”关于本篇在全书中的篇次，李筌解释说：“（孙子认为：）有以下九条战胜敌人的谋略，所以，把它放在《地形篇》的后面。”张预补充说“：作战的地区，（孙子认为）一般有以下九类地势。这一篇是专门讨论地势的，因此把它编排在《地形篇》之后。”赵本学则认为“：前篇《地形篇》所说的‘地’，是专就排兵布阵而言，侧重从地形的宽狭、险易来分析；而此篇《九地篇》所说的‘地’，则是专就作战中对地形的利用而言，侧重从地形的浅深、轻重来分析。”

《九地篇》是《孙子兵法》现存十三篇中最长的一篇，反映孙子的军事思想比较集中，也比较透彻。本篇主要论述的是军

队在散地等九种不同的战略地形下进行作战的基本指导原则，特别强调应根据战场的不同位置及其对作战的影响以及将士所产生的不同心理状态，来制定切合实际的战略战术，以确保战争的全胜（诚如赵本学所注曰：“兵之所至，其地有九等，其法不同，大要皆本于人性（即指将士的心态、诸侯的态势、敌我的形势等具有战略影响的因素）善用兵者，深达人情之理，驭之以术，发之以机，则人可用而地不困。”）。因此，此篇虽然列于下卷，但在本书中的重要性不亚于《计篇》、《谋攻篇》。且所论及，由地理而历史，由战略而政略，由心理而哲理，由外交而内政，由战前动员而最后决战，内容广泛，涵盖丰富，而且说理精辟深邃，词约义丰，颇启人深思，耐人寻味（如赵本学所曰：“孙子是篇，首序‘地法’以前，次究‘人情’十后，且覆说，而再申之，详悉周密，毫发无漏，其密旨隐诀告人尽矣。”）。

首先，孙子根据战场的不同位置及其对作战的影响，将战地分为九种，然后根据这九种不同的战略地形，以及将士可能产生的不同心理状态，制定出切合实际的战略战术：“散地”无战；“轻地”无止；“争地”无攻；“交地”无绝，“衢地”交合，“重地”则掠；“圮地”则行；“围地”则谋；“死地”则战。

其次，孙子主张将战争引向敌国境内，即“伐大国”，以“王霸之兵”威震诸侯。他认为“为客之道”有“深则专，浅则散”的好处。

再次，孙子谈到深入敌境后如何统一行动、协同作战的问题。为说明这一点，他举了两个例子，一是“善用兵者，譬如率然”；二是吴、越人尽管“相恶”，但如同舟共济，偏又遇到狂风骇浪、颠簸欲沉之时“其相救也如左右手”。因此，“善用兵

者,携手若使一人,不得已也。”

其四，孙子认为，远离本国国土作战，将帅自身要加强修养，即要做到“静以幽，正以治。”还要“能愚士卒之耳目，使人无知”，即所谓“愚兵”政策，这反映他的军事思想的局限性，是封建性的糟粕，应予以剔除。

其五，孙子并不认为根据不同的战略地形及将士的心理状态去指导战争，是获胜的唯一原则。因此，他重申了前十篇的某些原则，又提出了一些新的作战原则。譬如“不知诸侯之谋者，不能预交”，以及“施无法之赏，悬无政之令”等等，并提出“巧能成事者”的原则。

最后，孙子论述了在战争全过程中所必须遵守的另一项重要原则，即突然袭击的原则。提出了著名的“始如处女，敌人开户；后如脱兔，敌不及拒”的军事思想。

【本篇原典】

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”。诸侯自战之地，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，先至而得天下之众者，为“衢地”。入人之地深，背城邑多者，为“重地”。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，众寡不相持，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；齐勇若一，政之道也；刚柔皆得，地之进也。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，屈伸之利，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，吾将进其涂；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，非王霸之兵也。夫王霸之兵，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，故其城可拔，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；犯之以害，勿告以利。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，此谓巧能成事者也。

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，以决占事。是故始如处女，敌人开户；后如脱兔，敌不及拒。

【原典释义】

孙子说：按照用兵的原则，军事地理可以区分为“散地”、“轻地、"争地”、“交地”、“衢地，„“重地”、“圮地，„“围地”、“死地”。诸侯在本国境内作战的地区，叫做‘散地”。进入敌国浅近作战的地区，叫做“轻地”。对敌我双方作战都有利的地区，叫做“争地”。我军可以去、敌军也可以来的地区，叫做“交地”。几个国家交界，先抵达就可以得到诸侯列国援助的地区，

叫做“衢地”。深入敌国境内，身后留下众多未被攻克的敌人城邑的地区，叫做“重地”。山林、险阻、水网沼泽这一类难于通行的地区，叫做“圮地”。进兵道路狭窄，退兵道路迂远，敌人可以以少胜多的地区，叫做“围地”。疾速奋战就能生存，不疾速奋战就会覆亡的地区，叫做“死地”。所以，身处“散地”不宜作战，处于“轻地”不宜停留，遇上“争地”不要贸然进攻，碰到“交地”行军队伍不要断绝，进入“衢地”应结交诸侯以取得外援，深入“重地”则要掠取粮草，碰到“圮地”要迅速通过，陷入“围地”要设谋脱困，在“死地”应当奋战求生。

古时候所说的善于用兵的人，能够使敌人前后部队无法相互策应，主力部队与小部队无法相互依靠，将士之间不能相互救援，上下之间无法聚集合拢，士卒离散难以集中，遇上交地，队伍也不整齐。对我有利才行动，对我无利就不行动。试问：“如果敌军人数众多、阵形整齐地向我发起进攻，那该用什么办法对付它呢？”回答是：“先夺取敌人最关键的有利条件，这样，它就不得不乖乖地听从咱们的摆布了。”用兵的道理在于神速，乘敌人措手不及之时，由敌人预料不到的道路，攻击敌人缺乏戒备的地方。

通常深入敌国境内作战的规律是，越是深入其腹地，我军的军心就越加凝聚，敌人就越是不易战胜我们。从敌国丰饶的田野上掠取粮草，足以供给三军食用，要注意休整部队，不要使其过于疲劳。要养精蓄锐，调动部队，巧设计谋，使敌人无法判断我军的意图。将部队置于无路可走的绝境，士卒就会宁死不退。士卒既然能够宁死不退，那么，他们怎么会不殊死作战呢？士卒深陷危险的境地，心里就不再存有恐惧；无路可走，军心自然就会凝聚；深入敌境，军队就不会离散。遇到迫不得

已的情况，他们就会奋起拼斗。所以，这样的军队不需整饬就能注意戒备；不用强求就能完成任务，无须约束就能紧密团结；不待申令就能遵守纪律。严禁占卜迷信，消除士卒的疑虑，他们就至死也不会退避。我军士卒没有多余的钱财，这并不是他们厌恶钱财；我军士卒置生死于度外，这也并不是他们厌恶长寿。每当作战命令发布之时，士卒们坐着的泪洒衣襟，躺着的泪流满面。将士卒投置到无路可走的绝境，他们一个个就都会像专诸、曹刿那样勇往直前。

善于用兵打仗的人，能使部队自我策应如同率然一样。率然是恒山上的一种蛇，当你打它的头部时，尾巴就来救应；当你打它的尾巴时，头就来救应；当你打它的腰时，头、尾都来救应。试问：“能够使军队像率然一样吗？”回答是：“完全可以！”吴国人和越国人原本是互相仇视的，但当他们同船渡河而遇上大风时，他们相互救援，配合默契就如同人的左右手一样不分彼此了。所以，想采取缚住战马、掩埋车轮等显示拼死决斗的办法来稳定部队，那是靠不住的。要使部队能够如同一个人一样齐心协力地勇敢作战，关键在于部队管理教育得法。要使身体强弱不同的士卒都能发挥作用，根本在于恰当地利用地形。所以，善于用兵的人，能够使全军上下携手团结得像一个人一样，这是因为客观形势迫使人们不得不这样。

在指挥军队作战这件事情上，将帅要做到考虑谋略时要沉着冷静、幽邃莫测，管理部队时要严明公正、有条不紊。出征之前，要能蒙蔽士卒的视听，使他们对于军事行动毫无所知；作战期间，要随时变更作战部署，改变原定的计划，使他人无法识破真相；驻扎下来，要不时变换驻地，故意迂回前进，使敌人无从推测我方的意图。将帅向部队下达作战任务，要像使其登高后抽

掉梯子那样，使军队有进无退。将帅率领士卒深入诸侯国的领地，就要像弩机发出的箭那样一往无前。要烧掉船只，砸碎炊具，以示死战的决心。对待士卒，要能如同驱赶羊群那样，赶过去又赶过来，使他们不知道要到什么地方去。集结全军将士，将他们投置于险恶的环境，这就是统帅军队的要点。九种不同地形的应变处置，攻防进退的利害得失，全军上下的心理状态，这些都是作为将帅不能不认真研究和周密考察的。

在敌国境内作战的通常规律是：越是深入敌国的腹地，军心就越稳固；而进入敌国境内越浅，军心就越容易涣散。离开本土进入敌境作战的地区，叫做“绝地”；四通八达的地区，叫做“衢地”；进入敌国纵深的地区，叫做“重地”；进入敌国境内不深的地区，叫做“轻地”；背靠险阻，前有隘路的地区，叫做“围地”；无路可走的地区，叫做“死地”。所以，处于“散地”，要统一将士意志；处于“轻地”，要能使各营阵紧密相连；处于“争地”，要迅速出兵包抄到敌人的后面；处于“交地”，就要谨慎地防守；处于“衢地”，要千方百计巩固与相邻诸侯国的联盟；深入“重地”，就要确保粮草供应不致缺乏；处于“圮地”，要迅速地通过；陷入“围地”，就要堵塞缺口；处于“死地”，就要显示出拼死一战的坚强决心。因此，作战用兵的原则是：军队被围困，就会竭力抵抗；形势险恶，就会被迫奋力拼斗；陷入危境，就会乖乖地听从指挥。

不了解诸侯列国的战略意图，就不要预先与之结交；不熟悉山林、险阻、沼泽等地形情况，就不能行军；不使用向导，就得不到地利。上述几方面的利害，如有一方面不了解，就不能成为王霸之师。足以称王争霸的军队，进攻大国就会使他们来不及集结兵力；兵威施于敌人头上，就使其盟国无法配合策

应。所以，不必去抢着与天下各国结交，也不必在各国培植自己的势力，只要施展自己的战略宏图，将兵威施加于敌人头上，就可以攻陷敌人的城邑，摧毁敌人的国都。施行打破惯例的奖赏，颁发不拘常规的号令，指挥全军就如同指挥一个人那样。向部下布置作战任务，但不说明其中的意图。驱使士卒作战时，只告诉他们有害的一面，而不讲明其有利的一面。将士卒投置于危险境地，才能转危为安；将士卒投入死亡之地，才能起死回生。军队只有陷入危境，然后才能夺取胜利。所以，用兵打仗的秘诀，就在于谨慎判明敌人的战略意图。集中兵力于主攻方向，千里奔袭，斩杀敌将，这就是所说的巧妙用兵以达到克敌制胜的目的。

在研究作战方略时，就要紧闭关门，废除通行证，禁止敌国的使臣往来，并在庙堂之上反复筹划，然后做出战略决策。一旦敌国出现可乘之机，就必须迅速地挥师攻入。首先攻占敌人的战略要地，但不要轻易地与敌人约期决战。要灵活地根据敌情的变化来决定自己的作战行动。开战之前，要像处女那样沉静柔弱，以此来引诱敌人放松戒备；但当战斗打响后，就要像脱逃的野兔那样行动疾速，使敌人还来不及抗拒，就乖乖地为我所擒获。

火攻篇

【本篇解析】

本篇篇题,所谓‘火攻”,顾名思义,就是以火攻敌。但值

得注意的是：孙子这里所说的“火攻”，实质上讲的是以“火”助“攻”。关于这一点，赵本学解释得比较透彻。他说：“刘寅说：‘古代用水、火助攻，大都出于不得已之计。夏、商、周三代的圣帝明王怎么忍心平民百姓惨遭烈火的荼毒呢！‘火攻’应该为孙子的下策，因为他主张“不战而屈人之兵，乃善之善者也。”’刘寅的这番议论算得上深谙《孙子兵法》的真谛。我认为用水、火助攻的手段极为残酷野蛮，凡是有仁义之心的人都不忍心干的。况且水火无情，难于驾驭，稍有不慎，就会发生使自己部队的官兵反遭焚烧、溺水而死的惨祸，其责任反在于我了，所以，不能依仗着用水、火助攻去取胜的。因此，孙子尽管在前一篇讲深入‘死地’的一些战术原则时，讲得非常机变灵活，绝没有危言耸听的地方；惟独在本篇中对用水、火助攻的策略提出了郑重地劝诫，如同医生在为病人治病时而不得不用毒药时，再三向病人叮嘱要当心中毒一样。这难道不是由于担心用水、火助攻的后果极为惨烈，稍有不慎，后果就将是不堪设想，所以讲得特别得慎重吗？但为了战争的胜利，又不得不讲，不过，他把它列在了后面论述，由此可见，孙子是不把它作为常规战法来考虑的。”关于本篇在全书中的篇次，张预解释说：“用火助攻，应当先派奸细秘密行动。目标的远近，道路的平坦崎岖，都要事先了解清楚，才能实施火攻。因此本篇紧接在《九地篇》之后。”

本篇是古代有关火攻经验的总结性文字，主要论述了火攻的种类、条件、原则、实施方法，以及火发后的应变措施等问题。其主导思想是，提倡以火助攻，但同时反对滥用。孙子将火攻分为五类，即火人、火积、火辎、火库与火队，并认为火攻必须具备“发火有时，起火有日”的气象条件和“行火必有

因，烟火必素具”的物质条件等。他虽然重视火攻，但认为火攻只是辅助进攻的一种形式，故“必因五火之变而应之”，并将它视为实施火攻的一条重要原则。孙子在论述火攻的同时，顺便谈到了水攻，并指出二者各自的特征是：“以火佐攻者明，以水佐攻者强。”不过，比较而言，水攻显然不如火攻。

本篇中又一个重要内容，便是孙子的慎战思想。他指出，打了胜仗后要注意巩固战果（即“修其功”），否则，便“凶”，谓之“费留”。他特别强调国君和将帅对战争要慎重从事，指出“主不可以怒而兴师，将不可以愠而致战”，应切实掌握“合于利而动，不合于利而止”的“安国全军之道”。孙子的这一慎战思想，与其“兵者，国之大事”“不可不察”的重视战争的思想是一致的，也是先秦进步军事思想的共同特点之一。这无论是对于当时，或者现在的战争决策者而言，都无疑是一个有益的告诫。

【本篇原典】

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。

【原典释义】

孙子说，火攻的形式通常有五种：一是焚烧敌军兵马，二是焚烧敌军粮草，三是焚烧敌军辎重，四是焚烧敌军仓库，五是焚烧敌军粮道。实施火攻必须具备一定的条件，而且火种必须平时就准备好。放火要依据天时，起火要挑准日子。所谓天时，是指气候干燥；所谓日子，是指月亮行经二十八星宿中的箕、壁、翼、轸这四个星宿位置的时候。相传月亮经过上述四个星宿的时候，就是起风的日子。

通常火攻都要根据五种火攻形式所引起的不同变化，灵活机动地部署兵力进行策应。在敌营内部放火，就应当及早派兵在外面策应。火已经燃烧起来，但敌军依然保持镇静，就应当谨慎等待而不可贸然发起进攻。等到火势旺盛后，再根据具体情况做出决策，可以进攻就进攻，不可以进攻就停止。火如果要从外面燃放，那就不必等待内应，只要适时放火就行了。从上风放火时，不可从下风进攻。白天风刮得时间久了，夜晚风就容易止息。凡是指挥军队作战的将帅，都必须掌握并灵活运用上述五种火攻形式，等待放火的条件具备时再进行火攻。

因此，用火来辅助军队进攻，效果尤为显著；用水来辅助军队进攻，攻势特别强大。水攻固然可以将敌军分开割绝，却不能像火攻那样，焚毁敌人的军需物资。

通常打了胜仗，攻占了敌国的许多土地、城邑，而不能巩

固胜利成果的，都是很危险的，这种情况就是浪费钱财的“费留”。所以说，明智的国君要慎重地考虑这个问题，贤良的将帅要妥善处理这个问题。不能使国家获利，就不要出征；没有取胜的把握，就不要随便出兵；不到危急关头，就不要轻易地开战。国君不可因一时的愤怒而发动战争，将帅不可因一时气愤而列阵求战。符合国家利益才出兵，不符合国家利益就停战。恼怒以后还会重新变为欢喜，怒愤以后还会重新转为高兴。但是，国家灭亡了，就不能复存，将士死亡了，就不能再生。所以，明智的国君一定要慎重对待战争，优秀的将领一定要警惕好战成性的危害，这就是安定国家、保全军队的重要原则！

用间篇

【本篇解析】

本篇篇题，间（音见），即间谍。《说文》注曰：“间，隙也。”《尔雅·释言》郭璞注曰：‘《左传》谓之‘谍’，今之‘细作’也。”所谓“用间”，也就是如何使用间谍。曹操、李筌注释说：‘用兵打仗非得利用间谍不可，这样才能知道敌情。’关于本篇在全书中的篇次，李筌解释说：“要了解敌情，非得利用间谍不可；但利用间谍，必须千万小心，因此本篇编排在《火攻篇》之后。’郑友贤也解释说：‘有的人可能会说孙子为什么要将《用间篇》放在全书的末尾呢？我的回答是：用兵的谋略，惟独‘用间’最为深奥微妙神秘，而不可简明地阐述了。所谓‘非圣智不能用间，非微妙不能得间之实’（孙子语）者，的确

是难倒兵家的言辞哪。孙子先是怀揣《孙子兵法》十三篇到吴国去的，还想以此书教导吴王阖闾懂得兵法。本来刚开始教导人掌握知识时，面对此人蒙昧之际，要先从简单的开始教，而逐渐地进入困难的；先从明白的开始教，而逐渐地进入幽暗的；按照这样的次序而开导他，使他逐渐地学会掌握知识。所以，《孙子兵法》先是教兵家学会‘计算’的方法，接着教他们掌握‘战攻’、‘形势’、‘虚实’、‘军争’的谋略,然后再教他们‘行军’、‘九变’的战术,以及‘地形’、‘地名’、‘火攻’的策略，及至这些都懂了，最后，才可以教他们‘用间’的高深理论了。”（参见《十家注孙子遗说并序》）故今从十一家本，列在《火攻篇》之后。

本篇主要论述了在战争中运用间谍的重要性，用间的种类及其方法。孙子用间的出发点在于，战争的指导者要想对敌情了如指掌，就必须用间。他认为同战争的巨大耗费相比，用间实在是代价小而收效大的方式。因此，必须积极运用，反之，如果吝惜“爵禄百金”而不用间，那就会得到因小而失大、舍本而求末的结果，导致战争的失败，就不是“人之将”、“主之佐”、“胜之主”。为此,他提出了先知敌情‘不可取于鬼神,不可象于事，不可验于度，必取于人”的朴素的唯物主义观点。

孙子将间谍分为如下五种，即因间、内间、反间、死间、生间。他认为，这五种形式同时运用，就会使敌人“莫知其道”,如此者“是谓神纪,人君之宝。”他还指出,这五间之中，最重要的就是反间。因为反间是被我收买利用的敌间。由于反间掌握着大量的情报，因此，必须不惜重金收买，给予优厚的待遇。他并且强调“三军之亲，莫亲于间，赏莫厚于间，事莫密于间。”而要做到这一点，客观上便要求将帅具备以下三条标

准，即“圣智”、“仁义”、“微妙”，所谓“非圣智不能用间，非仁义不能用间，非微妙不能得间之实。”最后，他对失密现象提出了具体的处理意见，认为：间谍工作是一项极其机密的活动，计划一旦泄露出去，间与所告者皆死。”

孙子在谈到用间的方法时指出：临战之前，首先最重要的是派出“吾间”，摸清敌人的“守将、左右、谒者、门者、舍人之姓名”；其次，是要控制“敌人之间来间我者”，诱之以利，待之以礼，巧妙地进行诱导、策反，使其“可得”，为我“而用”；再次，根据“反间”提供的敌情，再启用“分间”、“内间”、“死间”和“生间”展开策反活动，并完成各自领受的任务。

本篇在最后谈到了选用间谍的标准问题，他认为，最理想、最重要的是“以上智为间”。而在他看来，称得上是“上间”的人，一个是伊挚，二个是姜子牙。由于他们分别对夏、商的情况了如指掌，因此，在被商汤王和周文王任用为相和师以后，对灭夏、灭商的战争起到了重大的作用。孙子由此而得出结论道：用间当为“兵之要”，故“三军所恃而动也”。这里孙子不讲战争的正义与否，一味强调并夸大了“上智为间”的作用，将战争的胜负归结为少数或极个别间谍的作用，显然是片面的，唯心主义的，是他的剥削阶级英雄史观的又一表现，是不足为取的。

【本篇原典】

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。而受爵禄百金，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，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，令吾间知之，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。非圣智不能用间，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，间与所告者皆死。

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。

【原典释义】

孙子说：大凡兴兵十万，出征千里，百姓的耗费，国家的开支，每天都要花费千金，前方后方动乱不安，民众疲乏地奔波于路途，不能从事正常耕作生产的，多达七十万家。这样敌我双方相持数年，就是为了争取最后的胜利。如果吝惜爵禄和

金钱，不肯用来重用间谍，以致因为不能掌握敌情而导致失败，那就是不仁慈到了极点。这种人根本就不配担任军队的统帅，称不上是君主的辅佐，也不是胜利的主宰者，所以，英明的君主和贤良的将帅，他们之所以一出兵就能战胜敌人，战功超出众人之上，就是因为预先掌握了敌情。而要事先了解敌情，不可以用祈求鬼神的方式去获取；也不可以拿相似的事情去作类比推测；更不可以用日月星辰运行的位置去作验证。一定要通过人，即那些熟悉敌情的人的口中去获取。

使用间谍有五种方式：即乡间、内间、反间、死间、生间。如果五种用间的方式同时实施，使敌人猜测不出我的用间规律，这才是神秘莫测的方法，是国君胜敌的法宝。所谓“乡间”，就是利用敌国的当地人当间谍。所谓“内间”，就是收买敌国的官吏当间谍。所谓“反间”，就是使敌国间谍为我所用。所谓“死间”，就是对外故意散布虚假的情报，让我方间谍知道，并由他们传给敌国的间谍。所谓“生间”，就是指获得情报、并能活着返回来报告敌情的人。

所以，在军队中，论亲密关系，没有比间谍更应该亲近的了；论奖赏，没有比间谍更应该优厚的了；论保密程度，没有比用间更应该保密的了。不是非常聪明富于智慧的人，不能使用间谍；不是仁义慷慨的人，不能使用间谍；不是精细敏锐的人，不能分辨出情报的可靠程度。微妙啊，微妙！无时无处不可以使用间谍！间谍的活动尚未展开，而先泄露出去了，那么，间谍与所有得知此事的人都要被处死。

凡是要准备攻打的敌方军队，要准备攻占的敌方城池，要准备刺杀的敌方人员，都必须预先了解其主管将领、左右亲信、负责传达的小吏、守门人和幕僚门客的姓名，指示我方间谍一

定要将这些情况了解清楚。

一定要搜查出敌方派来侦察我方军情的间谍，从而用重金收买他，引诱开导他，然后再放他回去，这样，敌人的间谍就可以作为反间而为我所用了。通过反间，又可以使乡间、内间也为我所用；通过反间了解敌情，这样，就能使死间散布假情报并传给敌人；通过反间了解敌情，这样，就可以使生间按时返回报告敌情。五种用间方法，君主都必须了解，了解的关键在于反间，所以，实施反间计不可不给予优厚的待遇。

从前商朝的兴起，是因为重用了在夏朝为臣的伊尹；周朝的兴起，是因为重用了在商朝为臣的姜子牙。所以，明智的国君和贤能的将帅，能够任用智慧超群的人做间谍，一定能建树非凡的功业，这是用兵作战的要诀，整个军队都要依靠间谍所提供的敌情来决定是否采取军事行动。

卷二

孙子兵法

战术之悟

叁 战 术 之 悟

一提及“战争”二字，人们的眼帘往往浮现出一片硝烟弥漫，血火交融的景象。的确，战争作为社会上的政治、军事集团的正面交锋，权力再分配的最高形式，伴随着有文字记载的人类几千年历史而诞生至今还未见平息过。在中华大地上，历经几千个春秋，那些崇尚武功文治的王霸诸侯，既通晓“半部《论语》治天下”的文治教条，更信奉“一部《孙子兵法》打天下”的武功信念。《孙子兵法》在那些战争的指导者心目中的地位和作用，由此可见豹之一斑。

应该说，战争不仅是一个时代、一个社会的政治、经济、军事力量的竞赛与较量，而且也是战争的指导者——双方的指挥员的主观能动性的竞赛与较量，即“智力的角逐”。毛泽东说过：“战争指挥员活动的舞台，必须建筑在客观条件的许可之上，然而他们凭借这个舞台，却可以导演出很多有声有色、威武雄壮的戏剧来。”（参见《毛泽东选集》一卷本，第 446 页）从古今中外的无数战例中，我们可以悟出：作战指挥如果符合客观实际，那军队就可以由小变大，由弱变强，变被动为主动，变劣势为优势，变不利为有利，从胜利走向更大的胜利。一部《孙子兵法》道出了这其中的诸多奥秘。

故诚如冯老先生所言：“纸上谈兵而依靠本本行医的医生要伤害人命，夸夸其谈而无真功的将军要牺牲无辜。这不是说书本全无用处，而是说读书贵在精通。前车之覆，后车可鉴；先锋打旗，后续循轨。前人的成功经验，就像青山绿水一样清晰，是学画者临摹的蓝本。”

因利制权

《孙子·计篇》说：“计利以听，乃为之势，以佐其外。势者，因利而制权也。”这段话的意思是说，有利的计谋已经被采纳，还是设法造成一定的态势，以辅助作战的顺利展开。所谓“势”，就是根据实际情况是否有利而采取相应的行动。因利制权的谋略体现了不打无把握之仗、打则必胜、打则得利的战略战术思想。

毛泽东说：“利用正确的战术，不战则已，战则必胜，必有俘获，如此可以逐渐扩大红军。”（参见《毛泽东选集》一卷本，第80页）。毛泽东又说：“必须打胜。必须敌情、地形、人民等条件，都利于我，不利于敌，确有把握而后动手。否则宁可退让，持重待机。机会总是有的，不可率尔应战。第一次反‘围剿’时先想打谭道源，仅因敌不脱离源头那个居高临下的阵地，我军两度开进，却两度忍耐撤回，过了几天找到了好打的张辉瓒。第二次反‘围剿’时，我军开进到东固，仅因等待王金钰脱离其富田巩固阵地，宁可冒犯走漏消息的危险，拒绝一切性急快打的建议，迫敌而居，等了二十五天之久，终于达到了要求。第三次反‘围剿’虽是那样急风暴雨的局面，千里回

师，又被敌人发觉了我们迂回其侧后的计划，但我们仍忍耐折回，改用中间突破，终于在莲塘打了第一个好仗。第四次反‘围剿’时攻南丰不克，毅然采取了退却的步骤，终于转到了敌之右翼，集中东韵地区，开始了宜黄南部的大胜仗。只有第五次反‘围剿’时全不知初战关系之大，震惊于黎川一城之失，从挽救的企图出发，北上就敌，于洵口不预期遭遇战胜利（消灭敌一个师）之后，却不把此战看作第一战，不看此战所必然引起的变化，而突然进攻不可必胜的硝石。开脚一步就丧失了主动权，真是最蠢最坏的打法。”（参见《毛泽东选集》一卷本，第 204～205 页）。

以上毛泽东对红军时期五次反围剿的经验小结，正体现了孙子这种“因利制权”的战略战术思想。故张预注云：“所谓势者，须因事之利，制为权谋，以胜敌耳，故不能先言也（所谓“势”，必须根据具体情况，选择有利的因素，制定出随机应变的作战方案，这样来战胜敌人，所以是不能预先设想好的呀）。”

能而示之不能

《孙子·计篇》说：“兵者，诡道也。故能而示之不能。”“能而示之不能”，是指有能力进攻，却故意装作没有力量进攻；有战斗力，却故意装作没有战斗力……这是迷惑敌人、使敌骄纵麻痹而陷入不利地位的一种作战谋略。

《百战奇法·强战》里说：大凡对敌作战，如果我军兵多力强，可以伪装成兵力怯弱以诱惑敌人，敌人必定会轻率地前来

与我军交战，我军便可乘机出动精锐部队去攻击它，敌人就一定会被我打败。诚如《兵法》所说：能够打时而伪装成不能打。”

战国末期，赵国将领李牧常年驻守代郡、雁门郡边境地区防御匈奴。他可以根据实际情况自行设置官吏，收取的租税全部送到他的府署，作为养兵的经费。每天宰杀几头牛供部队食用，训练士卒骑马射箭，小心地把守烽火台，多派间谍侦察敌情，给战士以优厚待遇，并规定说：“匈奴如果入侵边境进行抢掠时，大家应立即退入营垒坚守，倘若有人胆敢捕捉匈奴兵，一律处斩不赦。”因此，匈奴每次入侵抢掠，他的部队都退入营垒坚守，不同匈奴兵交战。像这样一连好多年，边境上没受什么伤亡和损失。但匈奴人却认为李牧这是胆怯，就连赵国边境上的士兵也认为自己的将军是胆小害怕。赵王因此而责备了李牧。但李牧依然不变。于是，赵王召回了李牧，另派他人取代李牧为将。新任将领到职一年多，每当匈奴兵来犯，他都命令部队出战，往往受挫失利，损失伤亡很多，致使边境地区无法耕种和放牧。于是，赵王又去请李牧出任边帅。李牧称病，闭门不出。赵王不得不强行起用李牧统率边兵。李牧说：“如果一定任用我，只有允许我像以前那样办法行事，我才敢接受任命。”赵王答应了。李牧于是到了边境，仍按原来的规约行事。匈奴兵来犯一无所获，但他们始终认为李牧胆怯不敢出战。守边士卒每天都得到赏赐，却不用他们打仗，因此，都请求愿与匈奴决一死战。李牧于是就准备了经过挑选的战车一千三百辆，精选的战马一万三千匹，挑选曾获重金奖赏的勇士五万人，会拉弓射箭的射手十万人，然后全部组织起来加以训练。又大纵牲畜，让人民满山遍野地放牧。匈奴见此情景，先是派遣小股

兵力入侵，接战后李牧佯装不胜，故意丢弃几千人而退走。匈奴单于得此消息后，立即亲率大军入侵赵国边境。李牧布设很多奇阵，指挥赵军展开左右两翼包抄匈奴军，把他们打得大败，歼灭匈奴骑兵十余万人，单于仓皇远逃。此后十余年间，匈奴不敢再犯赵国边境。

“鸷鸟将击，卑飞敛翼；猛兽将搏，弭耳俯伏；圣人将动，必有愚色。”(《六韬·发启》)故“能而示之不能”,一是可以解除敌人的戒心，使其丧失警惕，产生骄傲的心理；二是可以巧妙地隐藏我方的战斗力；三是能隐蔽我方作战企图且暗藏杀机；四是能给敌以出其不意、措手不及的打击。诚如春秋时，吴国的无敌击剑能手要离，向伍子胥介绍他的取胜经验时说：“我临敌先示之以不能，以骄其志；我再示之以可乘之机，以贪其心；待其急切出击而空其守，我则乘虚而突然进击。”这说的是“能而示之不能”谋略的整个过程。

一九五零年十一月至十二月间，我志愿军抗美援朝战争中的第二次战役是成功地运用“能而示之不能”的谋略的典型战例。当时，我志愿军首长准确地识破并利用了美国恃强骄傲和轻视我军的心理。当美军向我发起试探性进攻时，我先后主动撤出飞虎山、德川等地，将主力撤至龟诚、泰川、妙香山等地，构筑工事，隐蔽待机，仅以小部兵力节节抵抗，故意示弱，诱敌深入。美军误以为我兵力空虚，更加骄纵，由此而增加了其消耗，疲惫且分散了兵力。其实，我只是诈退假败，当敌进入我有利的作战区域后，我军便迅速地发起猛攻，给狂妄之敌以其出其不意的有力一击。

用而示之不用

《孙子·计篇》说“兵者,诡道也。故……用而示之不用。”“用而示之不用”，是指本来要打，故意装作不想打；本来要用某人，故意装作不用他等。其目的是让敌方不怀疑自己，无备于己，以待时机成熟，向敌发起突然袭击。故杜牧注云：“此乃诡诈藏形。夫形也者，不可使见于敌；敌人见形，必有应。《传》曰：‘鸷多将击，必藏其形’（这是用诡诈的手段隐藏军形。形这个东西，不能让它暴露给敌人了，因为敌人一旦发现，必然会做出反应。《左传》里说：“猛禽在扑向猎物前，必定要先注意隐蔽自己)。”

如清顺治十七年（公元 1660 年），郑成功在进攻南京失败后，认识到清统一全国的局势已经形成，自己势孤力单，难以与之抗衡，便决心收复被荷兰人侵占的台湾岛，作为新的抗清根据地。为了麻痹敌人，郑成功在加紧备战的同时，派人送信给荷兰侵台总督揆一，故意表示自己并无图台之心。荷兰侵略者信以为真，援台舰队司令樊特朗便率大部分援兵撤回印尼雅加达，使得台湾防备空虚。经过一年的精心准备，顺治十八年（公元 1661 年），郑成功突然挥师一举收复了台湾全岛。

“用而示之不用”，在实战中表现形式是多种多样的，如王晳注云：“这是包括以强示弱、以勇示怯、以治示乱、以实示虚、以智示愚、以众示寡、以进示退、以速示迟、以取示舍、以彼示此。”等等均是。因此，作为一名指挥员，运用此谋略时，只能因时、因势、因敌而用。“示之不用”正是为了他日的“用”，是为了在敌无防之时、无备之处更好地“用”。舍此目的，“示之

不用”就将失去它自身的实在意义。同时，当敌人“示之不用”时，我方指挥员应作认真地分析研究，透过现象认识其本质，切不可孤立地、静止地看待敌人的某一行动，做到有备无患，这样，敌人他日“用”时，我方才能针锋相对地予以防范。

近而示之远

《孙子·计篇》说“兵者，诡道也。……近而示之远”。近而示之远，是指本来要从近处发起攻击，却故意装作从远处进攻；本来要马上发起攻击，却故意装作不马上进攻。这正如李筌所说“这都是为了让敌人没有准备啊！”

《百战奇法·近战》里说“大凡与敌人隔河对阵，我如要从近处进攻敌人，就反而伪装成从远处渡河的样子。为此，必须多设置一些疑兵，装作从河的上、下游远处渡河进攻的架势，敌人一定会分散兵力来应付。这样，我就可以乘隙暗中出兵从近处袭击敌人，敌人就可以被打败。诚如《孙子兵法》里所说：打算从近处进攻敌人，就伪装成从远处出击的样子。”

春秋时期，越国讨伐吴国，吴王出兵与越军隔笠泽水对阵相抗。越王勾践利用夜黑天暗，在主力两翼，设置左、右佯动分队，采取两翼远处佯渡，调动吴军远去应战。而越军乘虚捣隙，以中央主力从近处直接突击，偷渡越河，出其不意地大败吴军，为灭亡吴国奠定了胜利的基础。

这一谋略是利用人们的思维错觉，以虚张声势佯动远攻的行动，摆出在敌人远处进攻的架势，迷惑敌人，造成敌人的错觉，因此调兵远应，制造敌人的空隙，为近处歼敌创造有利的

条件。从空间概念上来说，此谋略属于隐蔽进攻路线、主攻方向和攻击点的谋略，像人们所熟知的声东击西、明修栈道、暗渡陈仓等，都属于这一谋略的具体化。从时间概念上来说，此谋略又属于隐蔽攻击时间的谋略。其最终目的，都是在于出其不意，攻其不备，打敌措手不及。

清乾隆五十二年（公元 1787 年）十一月，林爽文率起义军猛攻台湾的嘉义城，该城形势危在旦夕，福康安统兵前往增援。为了麻痹起义军，福康安采纳了海兰察的建议，声言要直捣林爽文的老家大里杙村，而暗中向嘉义方向进兵，当日抵达嘉义。林爽文不意清军援军突至，遂解嘉义之围，退守斗六门。

远而示之近

《孙子·计篇》说：“兵者，诡道也。故……远而示之近”。远而示之近，此谋略与上一谋略恰恰相反，本来要在远处行动的，却故意装作在近处行动；本来要稍后行动的，却故意装作要马上行动。故杜佑注云：“欲近而设其远也，欲远而设其近也。诳耀敌军，示之以远，本从其近，若韩信之袭安邑。”

远与近是属于不同地域的空间概念。在古代，由于生产力的落后和冷兵器的局限性，空间便成为敌我将帅施展智慧的“战场”,由此而产生出‘空间差”。争取‘时间差”,从而制敌的这类谋略的运用之法。其实，这种战法在现代社会中，人们也时常运用。譬如，在激烈的篮球竞赛中，一些外围的投篮手，接到球后，总是先做出假装突破的动作，使防者自然后撤防守，却给自己造成远投的机会。用体育术语来说，这就叫做假动作。

“远而示之近”,实际上就是战争中的假动作。

《百战奇法·远战》里说：“大凡与敌人隔河对抗时，我如要从远处渡河出击敌人，可多置一些船只于河边，伪装成要从近处渡河的样子，敌人就必定要集中兵力来阻击，这样我便可以从敌人防守薄弱的远处渡河袭击敌人。倘若没有渡河船只，则可以用竹木、蒲苇、罂缶、瓮囊、枪杆等就便器材扎成排筏，都可用以渡河。诚如《孙子兵法》里所说：打算从远处进攻敌人,就伪装成从近处出击的样子。”

西汉初年，魏王豹开始时归降了汉王刘邦，不久又以母病为辞请求回去探望，一回到封地，立即切断黄河西岸临晋关的交通，反叛了汉王，而与楚王订约讲和。刘邦派遣使者郦食其前往游说魏王豹重新归顺，但魏王豹执意不听。刘邦于是任命韩信为左丞相率军进击魏王豹，而魏王豹则在蒲坂驻扎重兵，封锁临晋关。韩信针对此情，就采用增设疑兵之法，摆开船只，伪装成要从临晋渡河的样子，而以隐蔽前进的主力部队从夏阳方向乘坐木罂渡过黄河后，径直袭击安邑。魏王豹闻之一时惊慌失措，匆忙地领兵迎战韩信，韩信挥军奋战，一举俘获魏王豹，平定了魏地。

利而诱之

《孙子·计篇》说“兵者,诡道也。故……利而诱之”。“利而诱之”，是指对于贪利的敌人，要用一定的好处引诱他们。军事对垒的双方，无不是为利而战，为利而夺。乘隙取利，捕捉战机，应该说是每个指挥员所共有的主观愿望。但利与害总是

紧密相连的“塞翁失马，焉知非福。”高明的指挥员总是“两利相衡从其重，两害相权从其轻”，不因小利而受大害。而那些鲁莽之将，贪功图利心切，适利必急而不知其害，这样就难免上当受骗。

《百战奇法·利战》里说“大凡对敌作战，敌将愚顽而不知机变，可以用小利来引诱它上钩；敌人贪图小利而不晓危害，可以埋设伏兵来袭击它。这样，敌人就可以被打败。诚如《孙子兵法》里所说：敌人贪婪好利，就用小利引诱它。”这在古代作战中，是兵家经常采用的克敌制胜的有效战法。春秋时期，发生在周桓王二十年（公元前 700年）的楚伐绞之战，就是采用此种战法取胜的一个战例。

春秋时期，楚国进攻绞国，军队进驻绞城之南门。楚国的莫敖屈瑕向楚王建议说：“绞国国土不大但国人轻佻，轻佻就缺少谋略。因此，请大王派出一些不要卫兵保护的砍柴人，以此来引诱绞人就范。”楚王采纳了屈瑕的建议。这样，绞军便轻而易举地捕获了楚军三十名砍柴人。第二天，绞军又争相出城，驱赶抓来的砍柴人到山里干活。楚军则预先守候在绞城北门，并在山下埋设伏兵，结果大败绞军。

贾林注释说：“用小利引诱对方，要装得像模像样，这是用假象来取胜的手段。”在实战中，利而诱之的表现形式也很多，如假装败退，故意将阵地让给敌人，运动中故意丢下一些辎重予敌等等。钓鱼尚且用诱饵，军事斗争更不例外。有时付出一点点小的代价，牺牲一点点局部利益，却可以换取战争全局的胜利。

乱而取之

《孙子·计篇》说“兵者,诡道也。故……乱而取之”。“乱而取之”，是指对处于混乱状态的敌人，要乘机打垮他们。杜牧注释说“乱有昏乱,可以乘而取之。《传》曰:‘兼弱攻昧,取乱侮亡，武之善经也。’（当敌人出现混乱时，可以乘乱对他们发动攻击，这样可以取得胜利。《左传》说：兼并弱者，攻击糊涂者，袭取乱者，欺侮逃亡者，是用兵的好经典啊！)”

在实战中，乱，一是指阵势混乱，即部队无节制；二是指智谋惑乱，即司令部意见分歧，主帅决心难下。二者相互联系，前者常是后者的结果，后者往往是造成前者的主导原因。乱，素为军中大忌。军队一乱，即成一盘散沙，锐气顿减，不打自败。乱而取之，包含有待机、乘机之意。因此，敌人处于混乱之际，恰恰是我出兵击敌的最好时机。在复杂的战场上，乱军或因入境太深，掠夺财物致乱；或因天时突变，误入迷谷致乱；或因被暂时的胜利冲昏头脑，忘战无备致乱；或因部队久困断粮，争抢食物致乱，等等。

《百战奇法·乱战》云“大凡对敌作战,如果敌人行列阵势紊乱不齐，士卒喧哗混乱不堪，应当立即出兵进攻它，就有利于我军取胜。诚如《孙子兵法》里所说：敌人混乱不堪时，我就乘机攻取它。”

隋末李渊起兵之初，其部将段志玄随同刘文静率军于潼关抵抗隋将屈突通的进攻。刘文静所部被屈突通的部将桑显和打败，军营已经溃散。这时，段志玄率领二十名骑兵赶来救援，奋力冲杀，击斩隋军数十人，但在回身返还之时，脚部被敌人乱箭所伤。因怕引起部众思想波动，所以，段志玄不但忍受伤

痛不言，而且三番五次地率先冲入敌阵，奋力拼杀，致使桑显和军大乱，刘文静部队士气重新振作，并乘敌军大乱，勇猛冲击，大破之。屈突通兵败而逃，段志玄与众将跟踪追击，将他活捉。

除了上所述之外，还有设计搞乱敌军、乘机而取胜的。如东汉初年，光武帝刘秀派遣征西大将军冯异去攻打赤眉农民起义军，冯异命令军中的勇士改穿与赤眉军相同的服装，然后埋伏在他们要经过的道路两旁。第二天早晨，约有一万名赤眉军的将士前来攻打冯异的前锋部队。他们见冯异的军队人少势弱，就投入了全部的兵力猛烈地攻击。冯异指挥士兵奋勇应战，双方混战到了黄昏，赤眉军才渐渐地气势衰竭，这时冯异的伏军突然杀出，由于伏兵身着赤眉军服装，一时间赤眉军的将士无法辨识敌我，于是，在惊恐中溃散而去。冯异下令全军乘胜追击，大破赤眉军。这种谋略在《三十六计》中被称为“混水摸鱼”式的混战术。正如《兵经 ·混字》中所说的“把我军的虚处隐藏起来，敌人就不知道从何处来攻击；将我军的实处隐蔽起来，敌人就不知道应该怎样去回避；把我军的‘奇兵’与‘正兵’混淆起来，敌人就不知道我们是怎样变化的；乔装成敌人的士兵或他们的将领，敌人就无法识别。而且如果能蒙混成敌人的将领，就能去欺骗他们的军队；如果能蒙混成敌人的军队，就能去欺骗他们的将领；如果能蒙混成敌人的军队和将领，就能骗取敌人的城池和营寨。打着敌军的军旗，穿着敌军的衣服，打扮成与敌人同样的装束和相貌，乘机打进去，然后在敌人的纵深发起进攻，打击敌人的内部，我能歼敌而敌不能歼我，我军自己能够互相识别，但敌人不能识别我们，这样运用蒙混之术就达到很高的造诣了。”

实而备之

《孙子·计篇》说“兵者,诡道也。故……实而备之”。实而备之，是指对于阵容严整、力量充实的敌人，要加倍防备他们。用兵打仗本来是一种诡诈的行动，因此，对于敌人，在其势强之时，固然要严加防备；即便是在其势弱之时，也不可放松戒备。只有时刻保持高度警惕，切实做到有备，才能实现无患。正如杜牧注释说：“两军对垒，形成相持不下的局面，不论对方是虚还是实，必须常备不懈。”这是为战争实践一再证明了的客观真理。

《百战奇法·实战》中举例说，东汉建安二十四年（公元219年），奉刘备之命而率军驻屯荆州江陵的关羽，本来是用以“对付吴国”的。但他乘曹操调兵到淮南与孙权作战之机，亲率主力北攻据守樊城的曹军。尽管他一时取得了俘束斩将、“威震华夏”的重大胜利，可是，由于其主力北上与曹军胶着于樊城，致使其江陵后方空虚，加之关羽“始有大功，意骄志逸”，完全丧失了对东吴的警惕，这就给曹操破坏孙刘联盟和为吴军其后袭击荆州留下了可乘之隙。从这个意义上说，关羽北攻樊城之战，对东吴没有“实而备之”，不能不是他在战略指挥上的一个重大失策。

“实而备之”，不仅可以作为防御的谋略，而且也可以作为进攻的谋略。在作为进攻的谋略时，若估计敌人的力量还很强大，就应该先养精蓄锐，准备充分，待机而动。而且，在“备”的过程中，要尽可能做到“秘其谋而不露其象，顺其辞而和于众”。这样，才能“进而不蹈其险，退而不陷其伏”，从而达到“备”的目的。

强而避之

《孙子·计篇》说“兵者,诡道也。故……强而避之”。强而避之，是指对于力量强大、士气高昂的敌人，要暂时避开他们。强而避之，其本意不是避而不打，而是说要拣弱敌打，避免不利决战。或避强击弱，或避长击短，都包含着积极的内容。如杜牧注释说：“躲避敌人的长处，说的是敌人正兵强气锐，就应当暂时回避，等待他衰懈下来，或等待他有了空隙再进行攻击,就能够取得胜利。”亦如《百战奇法·避战》所说“大凡作战，如果敌人强大、我军弱小，加之敌人初到士气锐盛，我军应当暂且避而不与其交战，等待敌人疲惫困顿之时再进击它，就能取得胜利。诚如《孙子兵法》里所说：要避开敌人初来时的锐气,而打击其气衰退归之时。”

毛泽东指出：“战略退却，是劣势军队处于优势军队进攻面前，因为顾到不能迅速地击破其进攻，为了保存军力，待机破敌，而采取的一个有计划的战略步骤。”

“谁人不知，两个拳师放对，聪明的拳师往往退让一步，而蠢人则气势汹汹，劈头就使出全副本领，结果却往往被退让者打倒。”

“《水浒传》上的洪教头，在柴进家中要打林冲，连唤几个‘来’‘来’‘来’,结果是退让的林冲看出洪教头的破绽,一脚踢翻了洪教头。”

“战略退却，江西叫做‘诱敌深入’，四川叫做“收紧阵地”。从前的军事理论家和实际家也无不承认这是弱军对强军作战时在战争开始阶段必须采取的方针。外国的军事家曾这样说：‘战略守势的作战，大都先避不利的决战，使至有利的情况始求

决战，这是完全正确的。’”

“战略退却的目的是为了保存军力，准备反攻。退却之所以必要，是因为处在强敌的进攻面前，若不退让一步，则必危及军力的保存。”

“准备反攻，须选择和造成有利于我不利于敌的若十条件，使敌我力量对比发生变化，然后进入反攻阶段。”

“依我们的过去情形说来，大概须在退却阶段中取得下列诸种条件中至少两种，才算是有利于我不利敌，才好使自己转入反攻，这些条件是：（一）积极援助红军的人民；（二）有利作战的阵地；（三）红军主力的全部集中；（四）发现敌人的薄弱部分；（五）使敌人疲劳沮丧；（六）使敌人发生过失。”（参见《毛泽东选集》一卷本，第 187～191 页）

怒而挠之

《孙子·计篇》说“兵者，诡道也。故……怒而挠之。”“怒而挠之”，是指如果敌将偏激易怒，那么，就设法使他发怒，丧失理智，盲目用兵。此属于“激将计”的谋略。激石成火，激人成祸。战争是以人为主体所进行的血与火的活动，受人——尤其是战争指挥者的理智所左右，而一旦将帅的理智失常，怒则轻战，战争就会摆脱驾驭的缰绳，狂奔乱驰，误入歧途，因智乱而失败。这方面的战例是举不胜举。

李筌举例说：“容易动怒的将领，他的权变必定容易混乱，他的性情也必定缺乏坚韧的气质。汉朝丞相陈平谋划迷惑项羽，他们在设宴招待项羽的使臣时，故意惊讶地说：‘这是亚父范增

派来的呢，还是项羽派来的呢？’这就是为了激怒对方从而达到迷惑和搅乱对方的目的。’何氏也举例说‘‘：激怒对方然后把对方搅乱的例子，像刘邦的军队攻项羽的大司马曹咎坚守的成皋，终于诱使曹咎离城兵渡汜水而遭辱他，激他动怒，使他志气被搅乱而迷惑起来，他就会不加谋划而轻率进兵。像晋侯故意扣押楚国使臣宛春,借以激怒楚王就是这样。”

《草庐经略·卷九·怒敌》里说：“利害在跟前，谁人不知道？但是知道了而少有能不趋利避害的，大概是由于那些浮躁无谋的将帅在战场上为敌人所激怒，因此为盛气所招致，而不顾它的后患了。一般激怒敌人的方法有以下几点：有故意斩杀敌人的使者以表示与他们绝交的；也有故意詈骂对方以此侵犯敌人的；有占据敌人的名城，以表示轻视对方的；还有故意杀戮敌人将帅的宠爱，激怒对方前来报仇的；有故意怠慢敌人的使者不以礼还礼，以表示轻谩对方的；还有故意辱骂对方以侮辱敌人；有打败敌人的偏师以挑衅敌人的主帅的；还有掠夺敌人的民众，侵占敌人的领土，侮辱敌人的使者以耻辱敌人。敌人的主帅不醒悟，不甘心于我决战，那么，他就必然是一个浅虑而寡谋的人了。当他不计较天时是否顺从他们，不计较地利是否得到他们，不计较时机是否合适他们，不计较粮饷是否充裕他们，不计较兵刃是否满足他们，不计较道路是否顺利他们，不计较敌情是否掌握他们；或者即便是明明知道这些，而却要背其道反行之，骄横欺凌，行动与情势相违背。这样一来，他的身边虽然有献智献计献策的忠谏人士，也不足以挽回他因一时一事的小忿而兴师出兵的念头的万分之一了，这样我军必胜无疑了。”

卑而骄之

《孙子·计篇》说“兵者，诡道也。故……卑而骄之”。“卑而骄之”，是说对于行动谨慎、言辞谦恭的敌人，要设法使他们骄傲自大，放松戒备，从而有利于我的攻击。故王晳注云：“示卑弱以骄之，彼不虞我，而击其间。”《百战奇法·骄战》亦云：“大凡在敌人力量强大，我军没有必胜把握的情况下作战，应当用卑恭的言词和厚重的礼物，麻痹敌人，使其志骄意惰；待到敌人有隙可乘之时，便可一举而击破它。诚如《孙子兵法》里所说：对于鄙视我方之敌，要设法使其更加骄躁。”

杜牧举例说：“秦朝末年，匈奴冒顿刚当上单于，与他相邻的东胡族很强盛，派使臣前来对冒顿说：“我王想得到您父亲头曼做单于时的那匹千里马。”冒顿便将这件事拿来询问他的大臣，大家都反对道：“千里马，那可是我们国家的宝贝哩，不能给了东胡。”冒顿却毫不吝啬地说：“可是我们和东胡是友好邻邦，难道还舍不得一匹马么！”于是下令把马送给了东胡。过了不久，东胡又派使臣前来对冒顿说：“我王想得到单于的一名美妾。”冒顿又将这件事拿来询问大臣，群臣听了都愤怒地说：“东胡太没有规矩了，竟敢来索要您的爱妾，请发兵向他们兴师问罪！”冒顿还是毫不在意地说：“算了吧，咱们与他们是邻国，难道还要爱惜一名女子么？”于是再次满足了东胡的要求。可是又过了不久，东胡再次派使臣前来说：“你们匈奴有着数千里的荒芜土地，我们希望能够得到它。”冒顿仍然将这事拿来问他的大臣，有的大臣说：“给他也行。”冒顿听完大怒，他说：“土地是国家的根本，怎么可以送给他人呢！”于是下令将那些说给的臣子都杀了接着，冒顿跨上战马，下令全国用兵，凡是行动慢

了的就杀头。他亲自率领大军向东胡袭去，而东胡人由于轻看了冒顿，根本就没有想到他敢来袭击，一点准备都没有，结果被冒顿给歼灭了。”

《草庐经略·卷十·骄敌》里说：“兵骄者必败，从古以来就是这样。因此想办法骄纵敌人，使得他们目中没有强敌，然后我军得以乘其间隙而攻打敌人的松弛之处，所谓‘胜于易胜’就是这个意思。一般骄纵敌人的方法有以下几点：屡屡装出佯败的样子，对敌人以示弱小；奉其尊礼以敬献敌人，对敌人以示卑下；准备厚贿献给敌人，以愉悦他们的心情；故意投其所喜好，以顺从他们的意志；借用成功的事例而显示对敌人的忠心；再以嘉言惠语而表示对敌人的亲近；假装被其威势所震慑而显不对敌人的畏惧。对外收敛威严，对内则严加防范；对敌人低三下四地听从，以此来靡乱他们的心态。敌人以为我们容易战胜，因此，敌军的号令不再发布，敌人的守军不再精悍。欺瞒敌人的灭亡，说的正是这种情况。然而必须观察敌人平常的表现，如果他们平时威风凛凛，倨傲自大，盛气凌人，我们因此而骄纵他们。倘若敌人很有智谋，那么，就要谨慎行动，多加小心，因为当我们用这个谋略时，敌人可能表面上故意装出矜持高傲，以此来弛慢我们的心态，反过来诱骗我们，这是不可不知的道理！”

佚而劳之

《孙子·计篇》说“兵者，诡道也。故……佚而劳之”。“佚而劳之”，是说对于休整很充分的敌人，要设法使他们疲劳。“佚”，通“逸”，安闲，逸乐。

杜牧举例说：“春秋时，吴王阖庐向伍子胥询问攻打楚国的办法，伍子胥说：‘可以将全军分作三支部队去骚扰楚国，让他们劳苦。我有一支部队到他那边，他必定会全军出来，等到他的兵出来，我就撤回来。不断使他劳苦，敌人就疲惫了；而多方搅扰后，就会使敌人做出错误判断；这样咱们三支部队再真正地一起猛攻过去，必定会大获全胜。’阖庐依计行事，结果使楚国大将子重一年七次疲于奔命，楚国从此开始对吴国产生了忧虑之感，吴国最后终于打进了楚国的郢都。”由此可见，“佚而劳之”是一个造成敌疲我打之有利战机的极佳谋略。

毛泽东给这种战术起了形象化的名字，叫做“蘑菇”战术，意欲“将敌磨得精疲力竭，然后消灭之”（参见《毛泽东选集》一卷本，第 1118～1119 页）。蘑菇，本是一种食用菌，人们常取其谐音，引申为故意纠缠，磨时间，促消耗。毛泽东取其引义，将“佚而劳之”的谋略喻为“蘑菇战术”实在是绝妙之极，是对孙子兵法的一个创造性的发挥。由此可见，“佚而劳之”，是劣势部队战胜优势兵力的一个绝妙谋略，是以柔克刚、以小击大的一个极好手段。实行这一谋略，就是要千方百计地破坏敌人的生存条件和休息环境，以饥饿和疲劳去削弱敌人的体力，颓废敌人的意志，造成敌人无斗志、疲惫不堪的狼狈局面，使其由强变弱，由大变小，便于我寻机歼灭之。

亲而离之

《孙子·计篇》说：“兵者，诡道也。故……亲而离之。”“亲而离之”，是说对于内部团结、上下关系密切的敌人，要设法离间他们。“亲而离之”的谋略，实质上就是离间之计。如曹操所

注云：以间离之。“亲”的结果就可能形成“拳头”；“离”的结局必然分成“五指”。以我方而言，显然希望敌人分成“五指”，而避免让其形成“拳头”，这就需要设法离间它。诸如设法造成敌人思想上、组织上、利益上的裂缝，使其产生内耗，甚至互相残杀，以达到借刀杀人的目的。张预注释说：“或是离间他们君臣关系，或是离间他们的交相援救，使他们相互分离，产生二心，然后才可以下手谋取。应侯离间赵国君臣而使赵王换掉老将廉颇；陈平离间西楚君臣而使项羽猜疑范增，导致范增被迫出走，这都是君臣之间被离间的例子。”

汉建安二十四年（公元 219 年）。蜀将关羽统兵围攻魏都樊城（今湖北襄樊市境内），形势对曹军非常不利。此时司马懿向曹操献计，建议利用扩大孙、刘矛盾，以解救曹军困境。于是曹操派特使赴吴，“许割江南以封权”。孙权马上写信给曹操，表示愿意进攻关羽，以解樊城之危，但要求曹操为之保密，曹操与谋士商量后，表面上应允孙权的保密要求，暗中却向关羽泄露了孙权的动机，结果使孙、刘本有的矛盾更加突出，曹操达到了离间的目的。

动用此谋应当注意的是，“亲而离之”只是手段，它的目的是“乘隙攻之”。因此，它主张在对敌作战的过程中，应该随时注意捕捉和利用敌国君臣之间的裂缝，派遣间谍进行离间，扩大和加深敌人内部的矛盾，然后以精锐部队乘隙攻之，以达到战胜敌人的目的。事实证明，它是在古代作战中常被兵家所采用的一条克敌制胜的有效谋略。

攻其无备　出其不意

《孙子·计篇》说“兵攻其无备,出其不意、此兵之胜,不可先传也。”攻其无备,出其不意”,是指在敌人没有准备的情况下实施攻击，在敌人意料不到的情况下采取行动。此一谋略是孙子“兵以诈立”的精髓，也是进攻作战发起阶段谋略运用的要旨、战术选择的总则。

古今中外的战争史表明，在敌人完全丧失戒备之心，或意想不到的时间、地点实施突然袭击，能在心理上和军事上取得巨大效果，并且能使敌人在惊慌之中做出错误的判断、制定错误的计划，采取错误的行动，以致连遭失败。因此，运用此一谋略时，需抓住敌人的思维空隙，并采取各种伪装佯动，隐蔽行动企图。如果行动在敌人的意料之中，也就无法做到“出其不意”；敌人有了准备，也就无法实施“攻其无备”。也就是说，只有真正‘出其不意”,才能实施‘攻其无备”。

《草庐经略·卷四·迅速》里说“用兵打仗,不过就是及时抓住机会迅速行动罢了。孙子所说的‘攻其无备，出其不意’，‘批亢捣虚(攻击敌人的要害,捣毁敌人的薄弱地方)’,能使敌人的前后部队来不及策应，敌人的大部队和小股部队来不及靠拢，敌人的将领和士兵来不及互相救援，敌军的上下级之间来不及互相收容，那就非得迅速出击不可也。故‘微乎微乎，至于无形；神乎神乎，至于无声。（语出《孙子·虚实篇》),好像天兵从天而降，又像从地下突然窜出，还像天上的雷电骤然闪烁，令敌人溃败而仓皇逃窜，找不到北。”

“大致要求衡量敌我的实力就想审察，看见了机会就想决战，原本并不是要兵家蹈危冒险，存侥幸成功的心理于万分之

一。倘若敌人的虚实还未知，战场的地势还不熟悉，敌情还没有摸清楚，我军的实力也还未审察，只仅仅是羡慕‘迅雷不及掩耳’这个名称，而以我的轻率，去抵挡有准备的敌人。率领孤军深入敌人的重地，欲进攻不能，欲后退又不敢，攻打敌人的城池而不得，抢掠俘获又无望，粮道被敌人断绝，救援部队又来不了，这样即便是韩信、白起也不能断其后啊。”

何氏举例说：“选择敌人没有准备的地方攻击。这样的例子，像三国时曹操征伐乌桓，他的谋士郭嘉献计说：‘这些胡人依仗着他们远离中原，必定无所防范。正因为他们没有准备，所以，我们突然打了过去，就可以消灭他们。’曹操的大军行进到易水时，郭嘉又建议说：‘兵贵神速，如今长驱千里去袭击敌人，带的辎重又多，就难以占到便宜；我看不如轻装抄近道奔袭，攻打对方于毫无准备之中。’于是曹军秘密出卢龙塞，直接攻击乌桓首领所在的地方，双方交战，曹军大获全胜。

唐初时，唐将李靖向唐王献上了十条计策，建议剿灭谋反称帝的萧铣，唐王将调派三军的大权全部交给李靖。唐武德四年（公元 621 年）八月，李靖在夔州集结大军，萧铣认为这时正值秋雨多发的季节，长江水猛涨，三峡一带道路险峻，李靖的军队必定不能沿江而下进到江陵，于是就没有设防。九月，李靖率兵进发，他说：‘兵贵神速，时机不可错失。如今军队刚开始集结，萧铣还不知晓。我们要趁江水暴涨的势头，疾速驱兵到江陵城下，给他个疾雷不及掩耳地打击。即使他对我的行动有所知觉，仓促之间也无法应战，我们这次必定能擒获他。’等李靖的大军到了夷陵，萧铣才得到情报，慌忙从江南调兵防卫，然而由于路途遥远，援兵不能马上赶到。李靖兵围城下，萧铣只得投降。”孟氏补充说“:攻击空虚的敌人营垒,袭击懈怠

的敌人民队，使敌人不知如何防备。所以说：用兵，以没有固定模式为巧妙啊。姜尚说：‘行动，没有比出其不意更神的；谋略，没有比让人无法揣测更妙的了。’”

兵闻拙速

《孙子·作战篇》说“故兵闻拙速，未睹巧之久也。夫兵久而国利者，未之有也。”这句话的意思是：所以，在军事上，只听说过指挥虽拙但求速胜的情况，而没有见过为了求得指挥完全正确却旷日持久作战的现象。战事久拖不决却对国家有利的情形，从来不曾有过。兵闻拙速，亦即“兵贵神速，毁于久拖”。孙子此谋略在于告诫用兵者须知：出师动众，劳民伤财。而一旦进入战争，举国供用，投入聚货于火灭之中。而欲摈除战争这种灾难，所以，必求速胜，最忌鏖战久拖。久则民屈力竭，坐待渔利者就弊而起，则内外不顾，力不能支。尤防“螳螂捕蝉，黄雀在后”，背祸丧身。

《百战奇法·速战》里说“大凡围攻城邑的作战，如果守城的敌人粮多兵少，而且又有外部的援助，那么，可以乘其外援未到之时，而果断地采取快速攻击的战术，就能取得胜利。诚如《孙子兵法》里所说：用兵最为宝贵的是，宁肯指挥笨拙但求速胜。”

三国时期，蜀国将领孟达投降了魏国，被任命为新城太守而驻扎在上庸城。但过了不久，他又联吴归蜀而背叛了魏国。魏将司马懿秘密发兵讨伐孟达。当时，众多将领都说孟达与吴、蜀二国有了联络，因此，应当首先观察事态的变化尔后再采取

行动。但司马懿却说：“孟达是个没有信义的人，现在正是他与吴、蜀之间相互猜疑的时候，应当趁其犹豫不决之时，迅速把他解决掉。”于是就亲率大军以一天赶行两天路程的速度，连续行军八天而抵达上庸城下。此时，吴、蜀两国也都各自派将统兵前来援救孟达。对此，司马懿则分别派兵加以抵御。孟达在叛魏附蜀之初，曾给蜀相诸葛亮写信说：“宛城离洛阳有八百里，而距我这里有一千二百里。驻守宛城的司马懿得知我起兵举事后，一定会先写奏表上报洛阳的魏明帝，等到皇帝批复下来时，估计已经过去了一个月。到了那时，我的城防已经加固好了，我的部队也已部署完毕了。况且，我军的驻防地处深远而险要，司马懿一定不会亲自来，而派其他将领前来进攻，我是一点都不怕的了。”但当司马懿亲自率部兵临城下时，孟达又慌忙地给诸葛亮写信，感叹道：“我起兵举事仅仅八天，司马懿就率兵来到我的城下，他的行动怎么这样神速啊！”上庸城三面临水，地势险要，而孟达又在城外构筑木栅以加强防御。司马懿挥军渡过护城河，冲破木栅，直抵城下，然后分兵八路猛烈地攻城，不过六天的时间，孟达的部将李辅等人便杀死了孟达，打开城门而投降了司马懿。

此例中的孟达原为蜀将，后叛蜀降魏，以新城太守驻于上庸。但在诸葛亮的策动下，他又“阴许归蜀”。司马懿获知孟达“欲举兵叛”的情报后，一方面“以书慰解之”，企图稳住孟达；另一方面又立即组织兵力进讨。司马懿集中了四倍于孟达军的优势兵力，分兵八路秘密“倍道兼行”，一千二百里的行程，仅用八天即兵临上庸城下，出其不意地向孟达守军突然进攻，迫使其部下不得不斩达首而开城投降。从行军到进占上庸，仅用了半个月的时间就解决了问题。后来，司马懿解释道：“孟达众

少而食支一年，吾将士四倍于达而粮不淹月，以一月图一年，安可不速？”（参见《晋书·宣帝纪》）此例说明了“兵闻拙速”的巨大威力。

在现代，作战更要讲究“兵闻拙速”。集中我优势兵力和机动部队，在对方人力物力还未做好准备之前，我以闪电式的大纵深进攻，迅速地分割或围歼敌军的集团，袭击后勤基地等要害目标，重点冲击敌军的指挥系统，使敌国很快地就陷于瘫痪，被我打垮。

因粮于敌

《孙子·作战篇》说：“善用兵者，役不再籍，粮不三载；取用于国，因粮于知，故军食可足也。”这句话的意思是：善于用兵打仗的将帅，不征第二次兵，不运第三次粮草，武器装备由国内提供，粮食给养在敌国补充，这样，军队的粮草供应就能得到满足。“因粮于敌”是取之于敌、以战养战的谋略。孙子认为：深入敌境作战，粮秣及武器弹药的补给，若依靠本国，不仅远道运输消耗大，而且易被对方断绝，如能采取“因粮于敌”的谋略，从作战前线就地补给，则可以克服这一困难。进攻者要想使自己保持足够的战争潜力，取之于敌是必行之法。因此《草庐经略·卷三·粮饷》里说：“如果军队在一地长久地驻扎防守，就必须考虑开荒种田；如果军队前进打击敌人，则要谨防自己的粮道被袭击；如果军队深入敌人重地，则必须在敌国里补充军粮。”

《草庐经略·卷三·因粮于敌》注释说：“‘得敌一钟，当

吾二十钟；得敌一石，当吾二十石。（语出《孙子·作战篇》）’孙子为什么这样说呢？大概是因为开战以后急速地运送粮草，开销巨大，不如索性就在敌国里补充军粮来得实惠。况且深入敌人的重地，运输的粮道不会像国内那么畅通，但敌人的田野里大片等待收获的庄稼，可以掠取为我军所用。抢收敌人的秋谷，攻破敌人的城池，掠取敌人的粮仓。有的军队可能因为仁爱敌国的人民而恩德甚深，所以人民都自发地向他们馈献粮食；有的军队可能只是由于权宜之计，因此他们就以抢掠敌人的粮食来补充自己的军粮。三军将士丰衣足食，就要注意保养勿劳累。然后等待敌人麻痹大意时，乘机迅速地出战，智谋再高也恐遭到不测，因此出击就必须志在必取，务必不要久留敌境。这就叫做‘智将’。公元 409 年，东晋的刘裕征伐南燕时，有的人对他说：‘燕国人如果堵塞了大岘山的险要地段，或者坚固城墙，将城外的老百姓都圈进去，只留下一片空荡荡的田野，那么，我们的大军深入敌国的重地，不仅仅不能建立功勋，而且可能还不得返回来啊。’刘裕回答说：‘我早已考虑到这些了，鲜卑人生性贪婪，没有长远的打算，前进时盼望多多地抢掠俘获，后退时又吝惜田地里的禾苗，他们以为我们孤军深入，一定不能持久，因此不会监守险要来抵抗我们，或者坚壁清野来防备我军，我这里敢向诸君保证。’等到刘裕的大军过了大岘，还没有看见南燕的军队，刘裕举起手来，指着上天，禁不住喜形于色。左右的侍从不解地问道：‘将军您还没有看见敌人就先高兴起来，这是什么原因啊？’刘裕回答说：‘我军现在已过了大岘山，已完全没有退路了，因此，全军将士一定会有拼死一战的决心；而我军的余粮暂时储存在敌人的田野里，这样我们也就没有缺乏粮草的后顾之忧了；敌人的俘

虏现在已经落到我的手掌之中了，我又怎能不高兴呢！’北宋大将王全斌征伐后蜀时，先是攻克兴州，缴获敌人的军粮四十余万斛；次是挺进三泉，缴获敌人的军粮三十余万斛；最后拿下利州，又缴获军粮八十余万斛。宋军后来基本上依赖于这些军粮，终于平定了后蜀。这两例都是由于运用了孙子‘因粮于人’的谋略，才得以获得战争的胜利。我们没有粮食而敌人有粮食，这对远在敌境的我们来说，就是反客为主了；我们吃饱了而敌人却饥饿着，这对在他们国内的敌人而言，那就是反主为客了。”

在现代战争中，虽然有了先进的运输工具，运输能力空前提高，但由于战争的突发性和破坏性增大，军队在很短的时间内就可能消耗、损失大量的物资和战斗装备，因而运输量也空前增加。这样，取之于敌，因粮于敌仍然是损失少受益多的有用谋略。

杀敌以怒

《孙子·作战篇》说“故杀敌者，怒也。”杀敌者以怒，是说作战时要使士卒勇敢杀敌，就必须激起他们对敌人的仇恨。所以张预注释说：“激吾士卒，使上下同怒，则敌可杀。《尉缭子》曰：‘民之所以战者，气也’（激励自己的士卒，让全军上下一致愤怒，那敌人就好打了。所以《尉缭子》说：老百姓之所以愿意打仗，是因为受到了士气的鼓舞啊）。”

《百战奇法·怒战》里说“大凡对敌作战，必须激发鼓励部队士气，使他们对敌人充满愤怒和仇恨，然后再出战杀敌。诚

如《孙子兵法》里所说的：部队奋勇杀敌的，是因为他们具有仇恨敌人的高昂士气。”

东汉建武四年（公元 28 年），汉光武帝刘秀命令偏将军王霸与捕虏将军马武共同率军讨伐割据垂惠城的周建。苏茂率领四千余兵前来援救周建，并首先派遣一支精锐骑兵部队拦截马武所部的军粮，马武得悉率兵前去救援，这时，周建从垂惠城中出兵与苏茂精骑夹击马武。马武依赖有王霸为援，与敌交战不甚卖力，结果被敌人打败。马武率众溃逃经过王霸营垒时，大声疾呼地请求救援，但王霸回答说：“敌人兵力强盛，我如出援，连同你们必将两败俱伤，你们还是自己努力奋战吧！”说完就关闭营门坚守不出。王霸的部下都力争出援马武，王霸对此耐心解释说：“苏茂军都是精兵锐骑，而且人数又多，我军官兵心怀恐惧；而捕虏将军马武对我有单纯依赖思想，两军指导思想不一致，这正是失败之道。现在我部闭营固守，以示互不相救，敌人必定乘胜贸然轻进；马武所部在无救援可以依赖的形势下，一定会加倍努力，图存奋战。这样，苏茂部队就会疲惫劳困，我军乘其困敝不堪之时再出兵袭击，就可以打败它。”其后，苏茂、周建果然出动全部兵力进攻马武，双方激战很久，王霸所部有数十名壮士断发向他请求出战，王霸知道部队士气锐盛，出战时机成熟，于是就打开营门，出动精锐骑兵突袭敌军背后，苏茂、周建部队在汉军的前后夹击下，大败而逃。

取敌以利

《孙子·作战篇》说：“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。”这句话的意思是说：作战时要想夺取敌人的物资，就必须用一定的财物来奖励士卒。所以，在战斗中，凡是缴获十辆战车以上的，就要奖赏最先夺得战车的那个人，并且迅速地换上我军的战旗，混合编入我军的战车行列。对此，杜牧解释说：“让士兵们看得到攻打敌人的好处，那就是缴获了敌人的财物，一定要拿来奖赏他们，这样让所有的人都产生获得的欲望，都发挥出他们的战斗力来。”

《百战奇法·赏战》里说：“大凡在攻城作战中遇到高墙深壕、箭石交下如注的情况，要使士卒争先恐后地攀登城垣；当两军短兵相接、展开白刃格斗的时候，要使士卒奋不顾身地前赴后继；都必须悬以重赏来激励他们英勇杀敌，这样，就没有打不败的敌人了。诚如《孙子兵法》里所说的：重赏之下，必有勇夫。”

三国时期的曹操，堪称是位善用奖赏制度治军用兵的军事家。每当他攻克敌人城镇的时候，都把缴获来的贵重财物，全部拿来分赏给那些有功的将士。对于那些功勋大而应当受到重赏的将士，即使赏赐千金他也不吝惜；但对那些无功而妄图要赏的将士，则一分一毫也不给。由于他在奖赏问题上做到了秉公无私，一丝不苟，从而极大地调动了广大将士的积极性，提高了部队的战斗力，所以，曹操每次率军攻战都取得胜利。

善而养之

《孙子·作战篇》说：“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。”这句话的意思是说：所以，在战斗中，凡是缴获十辆战车以上的，就要奖赏最先夺得战车的那个人，并且迅速地换上我军的战旗，混合编入我军的战车行列。对于战俘要优待并使用他们。孙子认为这是战胜敌人而使自己愈益强大的谋略之一。

《司马法·仁本第一》里也说“敌若伤之，医药归之。”善而养之”，体现了孙子在对敌作战中的一种优待俘虏的谋略思想。如果能运用这一谋略，就能从心理上感化敌兵，当其处于绝境时，他们出于求生的本能欲望就会自动地放下武器，甚至为曾是他们的敌人效劳，中国古代这一瓦解敌军、壮大自己的军事谋略，已被现代许多国家的军队所采用。

不战而屈人之兵

《孙子·谋攻篇》说“不战而屈人之兵，善之善者也。”这句话的意思是说：不经过交战而就能使敌人屈服，这才算是最高明的。

北宋名将王德用任定州总管时，天天训练将士，将士们个个能征善战。一天，恰好有个契丹侦探在侦察时被士兵发现了，部下请求将他抓起来杀掉。王德用摇摇头说：“不要抓他了吧！我正想让他将我们的实情带回去报告呢！百战百胜，不如不战而胜啊！”第二天，王德用故意举行盛大的阅兵式，战士们个个生龙

活虎，摩拳擦掌。王德用故意大声地下令道：“全军上下准备好粮草，随时准备行动。”契丹侦探回去报告，说汉军将要大举进攻契丹，契丹王于是赶忙派使者前来求和。《经武要略·阵法》里说：“善师者不阵，善阵者不战。此言发谋制度，先声属实。”王德用不愧为古代良将，深谙孙子这一“不战而屈人之兵”的谋略，借用探子的口，以我之咄咄逼人之势，先打破敌人的侵略意图,不待两军交兵接刃,便使敌人产生畏惧之心“遂来议和”。

唐僖宗中和四年（公元 884 年），陈儒攻打舒州。舒州守将向庐州刺史求救，庐州刺史派部将李神福前去营救，李神福自请不动刀枪就可赶走盗贼，于是，他带着一些旗帜，抄小道进人舒州城里。然后，让舒州兵打起庐州的旗帜，纷纷出城，他当着陈儒的面看着地形比比划划，就像是进行一场大的作战部署似的，陈儒看到这些，非常恐惧，便连夜退走了。这也是“不战而屈人之兵”一着的妙用。

“不战而屈人之兵”，是说不用打仗就能使敌人屈服。它体现了孙子以遏止战争为目的，以非常手段避免战祸的战略指导思想。孙子认为，军事斗争的最终目的是为了安国保民，而任何战争都不可避免地造成军民的伤亡和经济的破坏，因此，百战百胜还不能算是最高明的，不战而使敌人屈服，才算是高明中最高明的。“不战而屈人之兵”是一套完整的系统理论。从实行的条件而言，是以军事实力为后盾，综合运用政治、经济、外交、心理等各种斗争手段。从实行的手段而言，孙子提出了两条,一是“伐谋”,二是“伐交”。所谓“伐谋”,就是打破敌人的战略企图。所谓“伐交”，就是在外交斗争中战胜敌人。从实行的范围而言，孙子是指当时的诸侯国及其军队、城池，大至敌“国”,中至敌“军”,小至敌“卒”,都可以不通过交战而

使敌方屈服。从实行的目的而言，孙子强调的是一个“全”字。他认为“必以全争于天下,故兵不顿而利可全。”

对于孙子的这一谋略思想，目前的理论界颇有争议。有的认为这是战争中的特殊现象，没有普遍意义；有的认为这是唯心论的观点，不切合实际等等。而更多的人则倾向肯定这一思想的理论价值。应该承认，在和平与发展成为当今世界主流的条件下，以战争手段谋求经济、政治利益的传统方式逐步受到抑制，正确宣传和发展“不战而屈人之兵”的和平战略思想，赋予其恰当的位置，对于和平解决争端，抑制好战者的活动范围，不无积极意义。

上兵伐谋

《孙子·谋攻篇》说：“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。”这句话的意思是说：所以，用兵的上策是挫败敌人的战略方针；其次是挫败敌人的外交联盟；再次是直接与敌人交战，击败敌人的军队；下策是攻打敌人的城池。选择攻城的做法实出于不得已。

“伐谋”，即指以己方之谋略挫败敌方，不战而屈人之兵。孙子认为屈敌有智胜和力胜两种方式，相应的也有“全胜”和“破胜”两种结果。智胜代价小，力胜代价大；智胜可使军、国两利，力胜则难免国弊兵疲。所以，他主张以智谋用于军事力量，智、力结合，力争做到“使敌人屈服而不是靠交战，攻占敌人的城池而不是靠强攻，毁灭敌人的国家而不是靠久战。一定要用全胜的战略去争夺天下，这样，既不使自己的军队疲惫受挫，又能

取得圆满的胜利。”故“伐谋”最为有利,名曰“上兵伐谋”。

伐谋的实质是对敌人正在计划或刚刚开始实行其谋划时，便能窥破其谋，揭穿其谋，破坏其谋，借以实现己方的政治军事目的。曹操曾根据自己用兵的作战经验，对此解释道；“兴师深入长驱，据其城郭，绝其内外，敌举国来服为上。”由于“上兵伐谋”具有以最小的代价，取得最大的胜利，达到使敌人全部降服的目的。因此，古往今来的军事家无不重视此一谋略。

《百战奇法·谋战》里说：“大凡在敌人开始对我们进行战争图谋的时候，我们就要及时运用谋略戳穿它，使其阴谋无法得逞而不得不屈服。诚如《孙子兵法》里所说的：用兵的上策是以谋略挫败敌人的战争图谋。”

春秋时期，晋平公打算进攻齐国，便派大夫范昭去观察齐国的政治动态。齐景公设宴款待，当酒喝得兴致正浓时，范昭竟提出用齐景公的酒杯斟酒喝。齐景公说：“那就用我的酒杯给客人进酒吧！”当范昭喝完自己杯中的酒，正想换杯斟酒时，齐国的大臣晏子立即撤掉齐景公的酒杯，仍用范昭所用之杯斟酒进客。范昭假装喝醉了，不高兴地跳起舞来，并对齐国太师说：“你能为我演奏一支成周乐曲吗？我将随乐而起舞。”齐国太师回答说：“对不起，微臣未曾学过。”范昭无趣地离开筵席后，齐景公责备晏子等人说：“晋国，是个大国啊。派人来观察我国政局，如今你们触怒了大国的使臣，这可怎么办呢？”晏子理直气壮地说：“范昭并不是不懂礼法，他这是故意羞辱我国，所以我不能服从您的命令，用您的酒杯给他进酒。”太师也接着说：“成周之乐乃是天子享用的乐曲，只有国君才能随之而起舞。而今范昭不过是一大臣，却想用天子之乐伴舞，所以我也不能为他演奏乐曲。”范昭回到晋国后，向晋平公报告说：“齐国是不可进

攻的。因为，我想羞辱其国君，结果被晏子看穿了；想冒犯周天子的礼法，又被齐国的太师识破了。”孔子听到这件事后，赞叹说：“不越出筵席之间，而能抵御千里之外敌人的进攻，晏子正是这样的人啊！”

其次伐交

“其次伐交”出于《孙子·谋攻篇》（参见上文），此谋略是指通过外交的途径迫使敌人屈服。

春秋时代，诸侯林立，争霸斗争十分激烈。在多边的对抗环境中，谁的盟友多，谁就势众力强；谁的盟友少，谁就势孤力弱。孙子非常重视一点，因而，将“伐交”作为军事谋略思想的一个重要组成部分，主张通过外交途径，分化瓦解敌人的联盟，迫使敌人陷于孤立无援的境地。综合来看，孙子大致有以下几个原则：一是正确分析诸侯国的意向，“不知诸侯之谋者，不能预交”。弄清情况而后确定打击或是团结、利用的对象；在与主要敌国作战时，要警惕意向不明的国家乘机向我进攻。二是抓住外交斗争的重点。他把“诸侯之地三属，先至而得天下之众者”称为“衢地”，认为这是争夺的重点，这个地区的国家，应该首先争取过来。三是在外交斗争中要舍得花本钱。战争筹划中要将“宾客之用”列入军费计划之内，不惜“爵禄百金”,广泛使用间谍。

战国时，有一次燕、秦、魏、赵、韩五国打算联合起来进攻齐国。楚国大臣昭阳对楚顷襄王说：“燕、秦等国如果打败了齐国，那么，下一目标就一定是向南进攻楚国了。”楚顷襄王

不无担忧地问：“既然如此，那你看如何是好？”昭阳回答道：“韩国是一个多变的国家，贪图私利而害怕危难。而贪图私利，可以利诱；害怕危难，可以威逼。大王不妨用厚利去拉拢他们，他们一定会动摇；然后，咱们再出动所有的兵力去攻打他们，他们一定会感到害怕。他们贪图咱们的厚利，又惧怕咱们的军队，那么，就可以有效地阻止五国联合攻齐。五国盟约被撕毁以后，咱们不予以兑现也是可以的。”楚顷襄王点头同意道：“好，就照你说的去办。”于是，派大工尹到韩国去，见到公仲说：“牛之阑事，马陵之役，想必您也听说过。大王如果不与燕、秦等国联合攻齐，吾国愿意献出五个城邑，并出动全部兵力与贵国一起对付齐国。”韩国在厚利面前，便与赵、魏等国解除了联合攻齐的盟约，五国攻齐的计划因此泡汤了，楚顷襄王也就没有兑现先前所许的诺言。楚国不动一兵一卒，仅以“伐交”的谋略，便成功地阻止了燕、秦五国攻打齐国的计划。

十则围之

《孙子·谋攻篇》说：“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。”这句话的意思是说：用兵的原则是，拥有十倍于敌的兵力就去包围敌人，拥有五倍的兵力就去进攻敌人，拥有两倍于敌的兵力就努力去战胜敌人，拥有与敌相等的兵力就设法去分散敌人，兵力少于敌人时就要退却，战斗力弱于敌人时就要避免决战。

“十则围之”,曹操注释说“以十敌一,则围之;是为将智勇等，而兵利钝均也。若主弱客强，不用十也。操所以倍兵围

下邳，生擒吕布也（当自己的兵力十倍于敌人时，就应该围歼他们，这是说将帅在智谋、勇力等，士兵的战斗力相同的情况下的标志。如果敌弱我强，那么也可以只用一倍的兵力围歼他们，比如我就曾经这样包围下邳而生擒吕布的）。”这是对孙子关于“十则围之，五则攻之，倍则分之”的谋略的活用。

“十则围之，五则攻之，倍则分之”等，指的是一个贯数、约数，并不是一定要十倍于敌，才围之；五倍于敌，才攻之；倍于敌，才分之。实际作战时，应当结合多方面因素灵活掌握，总的来说，是以众击寡，以强击弱。毛泽东在著名的《十大军事原则》中说：“每战集中绝对优势兵力（两倍、三倍、四倍，有时甚至是五倍或六倍于敌之兵力），四面包围敌人，力求全歼，不使漏网。在特殊的情况下，则采用给敌以歼灭性打击的办法，即集合全力打敌正面及其一翼或两翼，求达歼灭其一部，击溃其另一部的目的，以便我军能够迅速转移兵力歼击他部敌军。力求避免打那种得不偿失的、或得失相当的消耗战。这样，在全体上，我们是劣势（就数量来说），但在每一个局部上，在每一个具体战役上，我们是绝对的优势，这就保证了战役的胜利。随着时间的推移，我们就将在全体上转变为优势，直到歼灭一切敌人。”（参见《毛泽东选集》一卷本，第 1143 页）这可谓是对孙子的“十则围之”详尽的现代白话诠释了。

“十则围之”的基本精神是：在战役战斗上，集中绝对优势兵力，采取包围迂回的战略战术，以求全部歼灭所围之敌。“十则围之”是实现歼灭战的重要条件。在战役战斗中集中了绝对优势兵力，对敌形成四面包围，就能使我军具备全歼敌人的物质基础，从而能够以多胜少，以强击弱，既有力量攻歼被围之敌和阻击援敌，又有力量应付意外情况，实施连续作战。以压倒的优势

对敌形成四面包围，还能陷敌于孤军作战的困境，使之士气恐慌，军心动摇，更利于我全歼。例如解放战争初期的临（汾）浮（山）战役，面对胡宗南三个旅的进犯，我军就是以一部分兵力牵制敌两个旅，然后集中三倍于敌的兵力，一举歼灭了敌人所谓的‘ 天下第一旅 ”,加速了战役的胜利。

倍则分之

“ 倍则分之 ” 出于《孙子 · 谋攻篇》（参见上文），是指有一倍于敌人的兵力，就要设法分散敌人，以便在局部上造成更大的优势。

《百战奇法 · 分战》注释说：“ 大凡对敌作战，如果我军兵多而敌军兵少时，就应当选择平坦开阔的地区来战胜敌人。如果兵力对比我五倍于敌时，就要用五分之三的兵力为‘ 正兵 ’ 去进攻敌人的正面，而以五分之二的兵力为‘ 奇兵 ’ 去攻击敌人的侧后；如果兵力对比我三倍于敌时，就要用三分之二的兵力为‘ 正兵 ’ 去进攻敌人的正面，而以三分之一的兵力为‘ 奇兵 ’ 去攻击敌人的侧后。这种分兵击敌的进攻部署，就是通常人们所说的，以主要兵力进行正面进攻，而以部分兵力进行侧后袭击的前后夹击的战法。诚如《孙子兵法》里所说的：应当分散使用兵力时而不分兵，就成为自己束缚自己的‘ 縻军 ’ 了。 ”

1628 年，明末农民起义爆发后，各路起义军冲出陕北，晋南，转战中原，力量迅速壮大，战斗经验日益丰富。起义军感觉到有联合起来作战的必要。1635 年 2 月 17 日,农民军各路著名首领大会于河南荥阳，讨论协同作战的方略。参加会议的有：

马守应、罗汝才、高迎祥和李自成、张献忠等 13 支势力最强的农民起义军，号称 13 家 72 营，这就是著名的荥阳大会。会上，高迎祥的部下、闯将李自成提出了联合作战、分兵击敌的战略方案。他说：一个人也要奋起抗争，何况我们拥有十万以上的大兵呢？官兵已经没有办法了。我们应分兵定向，协同作战，奋勇向前。这个建议得到大家的赞同。各路农民起义军将领同意采取共同的军事部署，分兵定向：起义军分东西南北四路进击；主力军放在东路，进攻明军；另外设一路军队，作为机动，往来接应各路义军。会后农民军向敌人发动了猛烈攻势，在战斗中不断壮大力量，给了明朝官军以沉重的打击。

不若则避之

“不若则避之”出于《孙子 · 谋攻篇》（参见“十则围之”一文），是指各方面的条件均不如敌人，就要设法避免同敌人交战。杜牧注释说：“言‘不若’者，势力交援俱不如也，则须速去之，不可迁延也；如敌人守我要害，发我津梁，合围于我，则欲去不复得也‘不若’指气势，当自己的兵力以及援兵都不如敌人时，那么就必须迅速退却，不允许拖延时间；如果敌人把守着我方的要害，控制了我方的桥梁和通路，合兵包围我军，那时想退却也不可能了)。”

萧克将军在谈到战略战术时曾这样说：“两军相对，互相较量，权衡得失，任何一方，都存在着能打和不能打两种可能，即便要打也要选择时间地点。游击战在战略上本是以弱对强，不能打的仗更多。不能打怎么办？就要避开。所谓‘不若则能

避之’。当时口头语叫‘不能打”或‘打不得’。打是艺术，走也是艺术。”

“什么仗不能打？当时无成文规定，但有习惯性的共同认识。1. 硬仗不能打。硬仗指敌人多、强，还有准备。打硬仗，即便胜了，如果没有缴获或缴获不及损失，也不愿干。 2. 敌情不明不打。敌情不明的时候，则先撤退或掩护撤退，情况了解后再定打或不打。3. 没有普及群众组织的地方，不轻易作战。游击战争必须有群众配合，有了群众和地方武装，可以扰敌，探听情报，运输和救护，即便失利，亦好收容。”

“前述避战诸项，不是消极的，走就要考虑打。避强就想到击弱；避其锐气，就想要击其惰归。我们运用这些原则，‘打得赢就打，打不赢就走’，游与击有机结合。这是朱毛红军——游击战术的精华。”(参见萧克：《朱毛红军侧记》，第 79～80 页）

由此可见，不论是“少则能逃之”也好，或是“不若则能避之”也罢，都不能作消极的、被动的理解，而应从积极的、主动的方面去考虑。故贾林注释说：“在敌众我寡的情况下，那就要逃避并且隐匿兵形，不让敌人知道；还应当埋设奇阵伏兵以等待敌人的到来，或者是设置诈术以使敌人疑惑不前；这都是取得胜利的诀窍啊。”

小敌之坚，大敌之擒

《孙子·谋攻篇》说：“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。”小敌之坚，大敌之擒”，是指弱小的军队，

如果自不量力，只知道死守硬拼，就会成为强大敌人的俘虏。张预注释说：“小敌不度强弱而坚战，必为大敌之所擒，息侯屈于郑伯，李陵降于匈奴是也。孟子曰：小固不可以敌大，弱固不可以敌强，寡固不可以敌众（弱小的军队不顾敌方的强弱与否就贸然迎战，必将被强敌所俘虏；息侯败在郑伯的手下，李陵投降于匈奴就是这样。孟子说过：小本不能抗御大，弱本不能抗御强，少本不能抗御多。)”

何氏补充说：“像汉代的右将军苏建和前将军赵信，带领三千多人，与大将军卫青分兵而行，偏巧遇上匈奴单于率领的数万大军，经过一天的恶战，汉军损失巨大。前将军赵信原本是胡人，降汉后封为翕侯，在匈奴的利诱下，就带着手下所剩的八百多人，投奔单于去了。右将军苏建则全军覆没，单身一人得以逃回卫青大营。大将军卫青为处置苏建，征询军正名闳的、长史名安的以及议郎叫周霸的等三人意见如何，周霸说：‘自从大将军带兵出征，从来没有杀过手下一个副将。现在苏建弃军而回,可以将他斩首,以表明军威的严厉。’闳和安二人说：‘不是这样的。兵法上说：力量弱小的军队与敌硬拼，就会成为强敌的俘虏。而现在苏建单独以数千人抵挡单于几万人，拼力苦战了整整一天，他们至死都没有异心，最后自己逃回来而被斩首，这岂不是提醒以后遇到这种情况的人再不要逃回来了吗？’卫青终于没有杀掉苏建，而将他交给皇帝处置。”

乱军引胜

《孙子·谋攻篇》说：“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。”这句话的意思是说：君主危害军事行动的情况有三种：不了解军队不能前进时而命令军队前进，不了解军队不能后退时而硬使军队后退，这就叫做“縻军”。不了解军队的内部事务，而硬要去干涉军队的行政，就会使得将士们迷惑不解；不懂得军事上的权宜机变，而硬要去干涉军队的指挥，就会使得将士们疑虑丛生。军队既迷惑又心存疑虑，那么，诸侯列国乘机进犯的灾难也就随之降临了。这叫做自乱其军，自取灭亡。

“乱军引胜”，是指扰乱自己的军队而导致敌人的胜利。引，是夺取的意思。孟氏注释说：“三军之众，疑其所任，惑其所为，则邻国诸侯因其乘错，作难而至也。太公曰：‘疑志不可以应敌。’（军队官兵对自己的将领怀疑，对将领的做法感到迷惑，那么邻国的诸侯们，就会抓住他的错误发难，率领大军前去攻打了。太公说：有了疑惑之心，就不能用来对付敌人了。）”

例如春秋时周幽王宠幸褒姒，为了取悦她，博得美人一笑，他下令点燃临战才用的烽火。诸侯看到烽火，都率兵赶来，却不见有敌寇。如此再三，周幽王由此失去了信用。石父为人谗佞奸忤，善于逢迎好利，而周幽王却信任他。后因周幽王废黜申后，赶走太子，因此申侯约同西夷、犬攻打周幽王。幽王燃起烽火以召救兵，但各路诸侯都没来。于是，犬就将幽王杀死在骊山之下，掳走了褒姒，抢劫了镐京里所有的财物，然后离去。此为历史上“乱军引胜”的一个典型战例。

知可战与不可战者胜

《孙子·谋攻篇》说“故知胜有五 知可以战与不可以战者胜，识众寡知用者胜，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。”这句话的意思是说：从以下五种情况便可预知胜利，即：知道可以打或不可以打的，能够获胜；了解兵多和兵少的不同用兵方法的，能够获胜；全军上下齐心协力而英勇杀敌的，能够获胜；以有备之己对付无备之敌的，能够获胜；将帅有才能而国君不加掣肘的，能够获胜。以上五条，就是预知胜利的方法。

“知可以战与不可以战者胜”，孟氏注释说：“能料知敌情，审其虚实者胜也（能够预测敌情，并能够揣度他们的虚实的，就能够取得胜利）。”

东汉献帝建安二年（公元 197 年）正月，曹操到宛县（今河南省南阳市），张绣向曹操投降，不久又反悔。曹操在与张绣、刘表作战之际，听说袁绍乘机进攻曹军大本营许昌，决定回师救许昌。此时，张绣要立即组织部队追击。谋士贾诩说：“现在不能追，若追则非败不可。”张绣不听，亲率精锐追击，结果大败而归。这时，贾诩说：“你现在可以收拾败卒再追，保证打胜仗，如不能取胜，可杀我头。”张绣照计而行，果然获胜。张绣、刘表问贾诩取胜的道理，贾诩回答说：“你虽善于用兵，但不是曹操的对手，曹军因回救许昌而主动撤退，必有强将精兵断后，所以我知你追必败。但他击退你的追击后，以为已无后顾之忧，必将加速撤退，留下断后的将领必定不是你的对手，你乘其不备而追之，因此能够得胜。”贾诩所言追与不追，均根据敌情而定。

识众寡知用者胜

《孙子·谋攻篇》说“识众寡知用者胜”(参见上文),是说懂得根据兵力的多少而采取相应的作战方法的，就会取得胜利。杜牧注释说：“先知敌之众寡，然后起兵以应之。如王翦伐荆，曰：‘非六十万不可是也’（先要了解敌人有多少，然后再调兵迎敌。比如，秦将王翦奉命带兵攻打楚国，他就向秦始皇提出：‘非得六十万军队不可。’事实证明他的估算是正确的,这就是例证)。”

毛泽东在谈到“战略退却”时指出：“如果进攻之敌在数量和强度上都超过我军甚远，我们要求强弱的对比发生变化，便只有等到敌人深入根据地，吃尽根据地的苦楚，才能达到目的。这种时候，敌军虽强，也大大减弱了；兵力疲劳，士气沮丧，许多弱点都暴露出来。红军虽弱，却养精蓄锐，以锐待劳。此时双方对比，往往能达到某种程度的均衡，或者敌军的绝对优势改变到相对优势，我军的绝对劣势改变到相对劣势，甚至有敌军劣于我军，而我军反优于敌军的事情。孙子说的‘避其锐气，击其惰归’，就是指的使敌疲劳沮丧，以求减杀其优势。”此亦正是‘识众寡知用者胜’。

上下同欲者胜

《孙子·谋攻篇》说“上下同欲者胜”(参见‘知可战与不可战者胜”一文），是说军队将士上下齐心协力的，就会取得胜利。李筌注释说：“观士卒心，上下同欲，如报私仇者胜（了解

士兵们的心理，能够上下同心同德，就像为自己去报仇一样去参战,就能取得胜利)。”

周赧王三十一年（公元前 284 年），燕昭王用乐毅为上将军联合六国之军伐齐。燕昭王与乐毅意见统一，方略一致，乐毅在前线征战，燕照王不但赏赐给乐毅家中衣物，并派人带大批礼物送给乐毅，立为齐王，以示信任。乐毅不受，回书向燕昭王表示誓死效忠。燕军仅半年时间连夺齐七十余城，仅剩下两城未攻下。公元前二九七年，在乐毅伐齐将要取得最后胜利时，燕昭王死去，燕惠王即位。燕惠王对乐毅不满，齐将田单乘机施离间计，使燕惠王派骑劫代替乐毅。乐毅知道燕惠王居心叵测，害怕回国后被杀，向骑劫交出兵权后便投奔赵国。燕军将士怨恨不平，军心涣散，齐国转败为胜。此战从正反两个方面说明，上下同欲者，胜；上下不同欲者，败。

以虞待不虞者胜

《孙子·谋攻篇》说“以虞待不虞者胜”(参见“知可战与不可战者胜”一文)；“虞”,指有准备；“以虞待不虞者胜”,是说以有准备对付没有准备的，就会取得胜利。所以孟氏注释说：“《左传》‘不备不虞，不可以师。’待敌之可胜也（《左传》写道：‘没有准备,不可以用兵。’要等待敌人疏漏,然后才可能战胜它)。”

《百战奇法·备战》里说“大凡出兵征伐敌人,行进中要防备敌人中途截击，停止间要防备敌人突然袭击，宿营时要防备敌人偷营劫寨，有风天要防备敌人实施火攻。如能处处做好防

备，就能取胜而无失败。诚如《孙子兵法》里所说的：只要你有了充分的准备，就不会打败仗。”

三国时期的魏将满宠，就是一个比较善于防敌突袭和以突袭反突袭的将领。黄初六年（公元 225 年）十月，满宠随魏文帝曹丕南征东吴，他率领前军进至精湖宿营时，与吴军隔水对阵。其时正值“夕风甚猛”的天气，满宠预料吴军晚上一定会来烧营劫寨，于是便对诸将说：“今天晚上风很大，敌人必定要来火烧我们营寨，大家应当做好准备。”众将听后都加倍警戒。到了半夜时分，吴军果然派遣十个分队前来烧营，满宠指挥魏军突然出击，一举而打败了敌人。创造了一个中国军史上以突袭反偷袭的成功战例。

毛泽东在著名的十大军事原则中指出；“不打无准备之仗，不打无把握之仗，每战都力求有准备，力求在敌我条件对比下有胜利的把握。”（参见《毛泽东选集》一卷本，第 1143 页）“以虞待不虞者”，是实现歼灭战（即“胜”）的重要保证。要完全彻底地歼灭敌人，除了在兵力上居于优势以外，还必须要有充分的准备。因为优势而无准备，就不是真正的优势，也没有主动。准备的根本任务，就是建立对敌的真正优势，集结大而有活力的军队，造成有利于我而不利于敌的物质和精神诸条件，使我军确有把握取得战役或战斗的胜利。如解放战争时期，毛泽东亲自指挥的辽沈、淮海、平津三大战役，就是在正确地分析了战争形势和敌我力量对比的基础上，经过充分地策划和准备而确有胜利把握的情况下进行的伟大的战略决战。

将能而君不御者胜

《孙子·谋攻篇》说："将能而君不御者胜"（参见"知可战与不可战者胜"一文），是指将帅指挥能力很强而国君又不加以牵制的，就会取得胜利。杜牧引《尉缭子》的话说："夫将者，上不制乎天，下不制乎地，中不制乎人（当将领的人，上不受天制约，下不受地制约，中不受别人制约）。"曹操补充说："《司马法》写道：战时用兵的前进与后退，要根据战机决定，主帅不必请示国君。"王晳解释："国君驾驭有才干的将领，不能断绝疑忌。如果是贤明的国君，必定能够了解他的将领，本当委以重任，责成他做出成效来，那么，就像帮他推战车、授武器一类的表示，就是应该的啊！攻战的事，要求专一，不能从中干预，这才能使军队扬威，让将帅施展才干。更何况临敌之际，如何捕捉机遇，丝毫不能耽误，怎么能容许在很远的都城内加以制约呢？"

春秋时，吴国攻打楚国，吴王阖庐的弟弟夫槩要求发兵攻击楚国子常的部队，吴王不答应，夫槩说："常言道见义而行，不必等待君王命令。现在我如果决一死战，楚国都城便指日可下了。"于是，夫槩率领精兵五千，先行攻击子常的主力，果然击败了楚军。根据这件事来看，将领有才干胆略，国君想干预也干预不了。三国时，魏国大将司马懿率兵与蜀国丞相诸葛亮在五丈原对峙，曹丕派侍中辛毗拿着符节到魏军军门大声宣布："军中有敢于主张交战的，马上斩首。"诸葛亮得知这件事后嘲笑道："司马懿如果能够对付得了我，怎么会向远在千里之外的国主请示该不该出战！偏偏要借曹丕的口说不许出战，以此威吓将士，真是个无谋的将领。"

知彼知己，百战不殆

《孙子·谋攻篇》说：“故曰：知彼知己者，百战不殆；不知彼而知己，一胜一负；不知彼，不知己，每战必殆。”这句话的意思是说：所以说，既了解敌人，又了解自己的，哪怕是打一百次仗，都不会有任何危险；虽然不了解敌人，但是了解自己，有时能胜利，有时会失败；既不了解敌人，又不了解自己，那么，每次用兵都会有危险。

“知彼知己，百战不殆”，孙子在这里用简明扼要的语言，阐明了战争指导者对彼、己情况的了解和认识同战争胜负之间的辩证关系。所谓“知彼知己”，不仅包括战略全局上的“五事”、“七计”，而且还包括作战的整个过程中的具体情况及其变化。作战指导，最重要的是正确地认识敌我双方的各种情况，明于知己暗于知彼，或明于知彼暗于知己，都将招致失败。“知彼知己，百战不殆”是孙子兵法中的精华之一，虽经两千多年的战争变迁，但它一直在战争中发挥其经久不衰的指导作用。

李筌注释说：“自己认为自己强大，而不去分析敌人，那就说不定是谁胜谁负了。十六国时，前秦苻坚率领百万大军南征，有人对他说：‘对方有能人呀，像谢安、桓冲，都是江南的雄才，不能轻视他们。’可苻坚却说：‘我有八州的民众,用百万兵马去进攻，每个人扔一条马鞭就足以截断江水，对付他们有什么难处呢！’可后来果然是苻坚失败。证明的就是这个道理。”张预补充说：“唐太宗说过：‘现在的将帅臣僚，虽然不能了解敌人，却还能够了解自己，那怎么会有不利呢？’所谓‘知已’，就是守住自己的气势而等待机会罢了。所以，懂得防守而不懂得进

攻,就可能胜也可能败。”

东汉献帝建安元年（公元 196 年),曹操任命刘备为镇东将军封宜城亭侯。后来，在新野的刘备，三往隆中求计于诸葛亮。诸葛亮依据对曹操、刘备、孙权以及刘表、刘璋诸方的政治、军事、经济、地理等条件的精辟分析，为刘备制定了“联吴抗曹”的总战略。为实现这一战略计划，提出首先夺取荆、益两州以建立基地，安抚西南各族，联合孙权，整顿内政，加强实力；尔后待条件成熟时，从荆、益两路北伐曹操，夺取中原，统一中国。后来刘备正是根据这个战略计划，建立了蜀汉政权，成为三国时期三足鼎立者之一。诸葛亮与刘备讨论天下大势的“隆中对”,可谓是知彼知己、了如指掌的千古佳话。

毛泽东对孙子这一战略思想曾给予高度的评价，他说：“中国古代大军事家孙武子书上‘知彼知己，百战不殆’这句话，是包括学习和使用两个阶段而说的，包括从认识客观中的发展规律，并按照这些规律去决定自己行动克服当前敌人而说的，我们不要看轻这句话。”（参见《毛泽东选集》一卷本，第 166 页)。

先为不可胜，以待敌之可胜

《孙子·形篇》说“昔人善战者,先为不可胜,以待敌之可胜。”这句话的意思是说：从前善于指挥作战的人，总是首先创造条件，使自己不被敌人打败，然后等待和寻求敌人可能被我战胜的时机。

隋炀帝大业十四年（公元 618 年),李世民和西秦薛仁果作

战。李世民的军队到达折墌城（今陕西省长武北），薛仁果派大将宗罗喉去抵御。宗几次向唐军挑战，唐军将官都请求应战，李世民却坚持不出，他说：“我们刚打了败仗，士气不高，敌人因为打过胜仗，很骄傲，有轻视我军的心理，所以应该坚守工事等待机会。敌人骄傲，我们奋勉，一战就可击败敌人。”李世民按兵不动，深沟高垒，两军相持六十余日。宗罗喉部队的粮食吃完了，一部分将士向唐军投降。李世民了解到敌人将士离心、战斗力衰减的情况，于是派梁实在浅水原（今陕西省长武东北）布阵诱敌，宗罗喉果然上当，以全部精锐部队向梁实进攻，梁实固守，宗罗喉连攻几天不下。李世民见敌已疲劳，则下令全面向敌人攻击，宗罗喉大败。这个战例说明李世民先立足于不败之地的意见是正确的。（参见《旧唐书·太宗》。）

守不可胜者

《孙子·形篇》说“不可胜者，守也”。是说当知道我不可能战胜敌人时，就应当进行防御，以保持我军的士气而等待敌人提供机会，再转入进攻。

《百战奇法·守战》里说：“凡战，所谓守者，知己者也，知已有未可胜之理，则我且固守，待敌有可胜之理，则出兵以攻之，无有不胜。法曰：‘知不可胜，则守。’（大凡战争中所说的防守，是指在了解了己方情况后所采取的作战行动。就是说，当了解到自己没有立即战胜敌人的条件时，我就坚守不与敌人交战，等到敌人出现可以被我战胜的条件时，就不失时机地出兵进攻它，这样作战就没有不胜利的。诚如《孙子兵法》里所

说的：了解到自己不能立即战胜敌人时，就要采取防守的战术)。”

西汉景帝前元三年（公元前 154 年),吴、楚等七诸侯国发动武装叛乱，汉景帝命以周亚夫为太尉，率军东向进击吴、楚等七国叛军。周亚夫因此请示皇帝说：“楚国等军队凶悍轻捷，一时不便与它正面交锋。我打算暂时舍弃梁国，但要派兵断绝他们的运粮道路，这样才可以战胜他们。”汉景帝同意了这个意见。周亚夫受任后帅部至荥阳时，吴国军队正在进攻梁国，梁国危急乃向周亚夫请求援救。周亚夫却率军进至东北方向的昌邑，高筑壁垒而坚守不出战。梁王派遣使者前往请求周亚夫出援，周亚夫以采取坚守不出的战略为有利，而不肯发兵救援梁国。梁王无奈，只得又上书汉景帝，景帝诏令周亚夫马上去救援梁国，周亚夫却拒不奉命，仍然坚守壁垒而不发兵救梁，同时却派遣弓高侯韩颓当等人率领轻骑切断了吴、楚军后方的运粮道路。吴、楚军由于缺粮饥饿，想要退兵，并多次向汉军挑战，但周亚夫始终坚守壁垒而不出兵应战。一天夜里，周亚夫军营突然出现惊乱，互相攻扰，竟闹到了周亚夫帐前，但他却不动声色地静卧不起。不一会儿，惊乱自息，部队重新稳定下来。其后，吴军奔袭汉军军营的东南角，周亚夫却令部队防备西北角以调动敌人就范。不久，吴军精锐主力果然奔向西北角，但却无法攻入。吴、楚军实在饥饿难耐，便引兵撤退了。周亚夫乘机出动精锐部队跟踪追击，大破吴军。吴王刘濞丢弃大部队，只带数千名精壮亲兵逃走，逃往江南的丹徒，企图负隅顽抗。汉军乘胜追击，全部俘获了刘濞所丢弃的部队，降服了吴国所辖之郡县。周亚夫下悬赏令说：“有谁能抓获吴王的，重赏千金。”一个多月以后，东越人便斩了吴王首级前来报功请赏。

此役，周亚夫率军同叛军相攻守历时三个月，吴、楚叛乱就被全部平定了。

此役是运用先守后攻、攻守结合的积极防御战略的成功战例。当时，吴、楚联军是七诸侯王所属部队中力量最为强大的军队。因此，战胜吴、楚联军，是平定七国叛军的关键。大将周亚夫受命后，他基于对楚军剽轻、吴军精锐的实际情况的正确分析，采取了“以梁委之”、坚守昌邑不战，伺敌疲弊而后击的先守后攻的作战指导方针。梁国地处吴、楚联军西进而夺取关中的必经之路，周亚夫以梁为诱饵，实施坚守，这既可以吸引、迟滞和消耗吴、楚联军，又为汉军主力据守昌邑要地、进行决战的充分准备，提供了可靠保障。故周亚夫率军进据昌邑以后，不为吴、楚军的多次挑战所动，他一方面凭据深沟高垒，坚壁不出，以保存决战的足够兵力，另一方面及时地派兵截断了吴、楚军的运粮道路，从而使敌人立即陷入粮绝力疲的困境，最后不得不引兵后撤。在决战时机已经完全成熟的情况下，周亚夫不失时机地率军猛烈追击，终于大败吴、楚联军，取得了平定七国叛乱战争的决定性胜利。

攻可胜者

《孙子·形篇》说“可胜者，攻也。”攻可胜者，是说当我能够战胜敌人时，就应当果断地发动进攻，这样作战就没有不胜的。李筌注释说：“善于用兵作战的人，防守时能够做到高筑营垒坚壁不出；攻城时能用好橦彬、云梯、土山、地道；列阵则左边靠水泽右边靠丘陵，背靠屏障，面向旷野，放掉可能的

部位，猛击接近自己的敌军。还要善于辨别季节气候发布相应的兵令以节制兵众，并会分兵牵制或夹击敌人，使自己的军队相互照应、首尾相呼。这样，便不可能被敌人所击败。如果没有上述各条,那就可以认为是能够击败的。”

三国时期，魏公曹操派遣朱光为庐江太守，朱光率兵驻屯在皖县，大力开田种稻，同时又密令间谍到吴地鄱阳去联络起义军的首领，让他们充当内应。东吴大将吕蒙说：“ 皖县田地肥美，如果稻禾一旦成熟收割，魏军必定扩充兵员，像这样搞上几年，曹操强大的态势一形成便难以制服了。因此，应当尽早拔掉朱光这颗钉子。 ”进而他又详细地陈述了该地的情况。于是，吴主孙权亲自挂帅出征，部队急行军一昼夜就到达了皖县。孙权召集众将，征询攻城的对策，众将大都建议采取构筑攻城土山高垒的方法，只有吕蒙提出不同看法，他说：“ 构筑上山高垒要经过好多天才能完成，等到那时，敌人的城防已经整修加固，外部的救兵必将赶到，该城就无法攻破了。况且我军是乘着雨季从水道而来，倘若在此停留而耽搁时日，上涨的江水必将退尽，返回时道路就会非常艰难，我觉得这是很危险的。据我观察，现今该城并不很坚固，凭借我军锐不可当的士气，从四面实施围攻，不用多久就可破城，然后乘着水位高涨而还军，这才是全胜无损之策啊。 ”孙权听后采纳了他的意见。吕蒙就推荐甘宁担任登城都督，率兵进攻在前，吕蒙则率领精锐主力随后跟进。天刚亮时吴军便发起了进攻，吕蒙手持鼓槌擂鼓督战，士兵们个个龙腾虎跃，奋勇登城，仅到吃早饭的时候就攻克了该城。接着不久，魏将张辽率领援兵进至夹石时，听说皖城已被攻破，不得不率兵退回。孙权为了奖赏吕蒙此战所建的功勋，当即任命他为庐江太守。

守则不足，攻者有余

《孙子。形篇》说“守则不足,攻者有余。”是说防御是因为取得胜利的条件不足，进攻是因为取得胜利的条件有余。战争实践中往往有这种情况，处于守势的一方在还没有弄清敌人进攻的意图、进攻的方向，以及参战兵力等情况下，他要权衡己方之战略，可能受敌方向和地域等。为了不致失利，而要多处设防，面面照顾，还觉得兵力不足，处处薄弱。反之，处于攻势的一方，由于知道敌情，则专门寻找守势一方的薄弱部位，以较当面守军绝对优势的兵力攻击之。在这种情况下，确是攻者有余而守者不足。

战国吴楚之战，吴军以精兵三万，破楚二十万众。可以说，以三万兵力守，兵力会不足，而以三万兵力攻，则由于有攻击时间、地点的主动权，集中兵力进攻分散之敌，攻则有余。

孙子的这一谋略对于战争中处于较弱的一方很有启迪。正如毛泽东所指出的那样：“中国红军以弱小者的姿态出现于内战的战场，其迭挫强敌震惊世界的战绩，依赖于兵力集中者甚大。无论哪一个大胜仗，都可以证明这一点。……我们的战略是‘以一当十’,我们的战术是以‘以十当一’,这是我们制胜敌人的根本法则之一。军事平均主义，到一九三四年第五次反‘围剿’时，发展到了极点。‘六路分兵，全线抵御’，以为可以制敌，结果为敌所制。”（参见《毛泽东选集》一卷本，第 209 页）

自保而全胜

《孙子·形篇》说：“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。”这句话的意思是：善于防守的人，像隐藏于深不可知的地下一样，使敌人无法窥见；善于进攻的人，像行动于高不可测的天上一样，使敌人无从防备。因此，他们既能够保全自己，又能够战胜敌人，取得完全的胜利。杜牧注释说：“守，就要掩藏声音、行迹、幽秘得如同鬼神，潜伏于隐匿之地，不能让敌人发现。攻，就要声势猛烈，迅速得像雷电突出，如同自天而降，使敌人根本就无法防备。而九，是指高和深的状态；九是最大的数，表示高和深都到了极点。”

东汉灵帝中平五年（公元 188 年），凉州守将王国举兵反叛汉朝，围攻陈仓（今陕西省宝鸡市东）重镇，企图扼住雍、梁要冲。汉灵帝任命左车骑将军皇甫高带兵征战，皇甫嵩手下的中郎将董卓建议说：“智者不坐失战机，勇者不稽留犹豫。迅速出兵救援，就能保住陈仓；否则，城池将被敌人攻陷。保全还是覆灭的局面，就在于是否迅速出兵上了。”皇甫嵩不同意他的意见，说：“不对。百战百胜，比不上不战就使敌人屈服。所以，应该先使自己不被敌人消灭，然后再等待敌人内部出现漏洞；使自己不被敌人消灭，主动权在于自己手上；而等待敌人内部出现漏洞，则是等待敌人犯错误，看敌人给不给以我们机会了。敌人的防守力量不足，我们的攻击就有余力。有余力的，进攻时就像神兵天降；力量不足的，就像深陷地底下。王国的兵力虽然强大，但他所攻打的陈仓不是我方非救不可的地方，因此他的力量就不能发挥如同神兵天降的势头。他的兵势既然没有

发挥出神兵天降的威力，那所发动的进攻就会使他受到损害；而被围的陈仓也没有陷于地底般的危难，防守的城池不会被攻破。如今，王国已经陷于受害的地步，而陈仓却仍然能够守得住不被攻破，因此我们就可以不必兴兵动众，而坐得全胜的大功，这又何必要去救援呢？”于是，没有同意董卓发兵。王国兵围陈仓，从这年冬天一直围到第二年春天，前后共围了八十多天，陈仓城仍然防守得很牢固，始终没有被攻破。而王国的兵上因长期围城而十分疲惫，果然自动解围退兵了。

此战，皇甫嵩拒绝董卓速进之谏，守城固备，待敌疲惫，逼敌自解而去，体现了“自保全胜”的战争指导原则。

胜于易胜

《孙子·形篇》说：“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。”这句话的意思是：预见胜利的到来，如果没有超越一般人的见识，那就算不得是高明中最高明的了。通过一番激战后获胜，即便是天下人都说打得好，那也不是高明中最高明的。这就好比一个人能举起秋天的毫毛称不上力气大，能看见太阳和月亮算不得眼睛明，能听到万钧雷霆谈不上耳朵灵一样。古时候所说的善于打仗的人，总是打败那些容易被打败的敌人。

所谓“胜于易胜”，是说取胜于容易被战胜的敌人。因此，杜牧注释说：“敌人之谋，初有萌，我则潜运以能攻之；用力既少、制胜既微、故曰‘易胜’也（在敌人的谋划刚刚出现萌芽

和兆头的时候，我们就已经暗中运筹，以便能够攻打它，这样做用力既少而又能够及时地取得胜利，所以说，他们是一些容易被打败的敌人)。'张预补充说"：交锋接刃,而后能够制敌者，是其胜难也。见微察隐，而破于未形者，是其胜易也。故善战者常攻其易胜而不攻其难胜也（两军交锋，短兵相接，然后才克敌制胜，这样取胜就比较困难，而能够看到敌人的微妙变化和隐秘军情，在敌军军形尚未形成时就击破它，这样取胜就比较容易。所以，善于指挥作战的人，常常选择易胜的机会到来时就主动地进攻,而回避在难胜的时候拼杀)。"

唐宪宗元和年间，唐将李愬在攻克蔡州后，部将们向他请教道："当初您在朗山战败了，但并未见到您发愁；虽然战胜了吴房，却又不夺取它；冒着漫天的大风雪，但却不下命令停止行军；率领着孤军深入敌境，但却并不畏惧；然而您终于成功了，这都是我们所不明白的，现在冒昧问您，可以向我们解释一下吗？"李愬笑了笑,回答说"：朗山失利后,敌人便轻视我们因而不作防备；如果我们占领吴房后，吴房的守军必然会奔往蔡州，两股敌人合力坚守，这对我们没有什么好处，所以，我要将吴房这个'包袱'甩给敌人背着，以便分散他们的兵力；急风暴雪，天色昏暗，敌人就不能用烽火来取得联系，这样他们就不会知道我们已经兵临城下了；孤军深入敌境，将士们自然个个都会献身效死，打起仗来就会以一当十、以十当百。一般说来，眺望远处的人不必顾及近处，考虑大事的人不必拘泥小事。倘若沉醉于眼前的胜利，顾惜小小的失败，首先就把自己给搅乱了，哪里还会有余暇去建立功勋呢？"听完他的解释，大家都很佩服。

先胜而后求战

《孙子·形篇》说：“胜兵先胜而后求战，败兵先战而后求胜”这句话的意思是：那些获胜了的军队总是先创造获胜的条件，然后才寻找战机同敌人决战；而那些失败了的军队，却总是先盲目地同敌人交战，而企求侥幸取胜。“先胜而后求战”，杜牧注释说：“管子说：“天时地利，运数的多少，其关键一定出于计谋。”所以，凡是战争攻伐的规律，必然先在内部设定计谋，然后才调兵遣将，出境作战。不明敌人的决定，不能用兵；不明敌人的虚实，不能宣战；不明敌人的将领，不暴露先头部队；不明敌人的兵上，不摆出自己的阵式。所以，凡是以多击少，以理击乱，以富击贫，以能击不能，以训练有素的军队攻击被驱赶上阵的乌合之众，就能百战百胜。这就是“先有了胜利的把握然后再找机会与敌人交战”的道理。”

修道而保法

《孙子·形篇》说：“善用兵者，修道而保法，故能为胜败之政”这句话的意思是：善于用兵的人，必须要修明政治，确保法制，从而才能掌握战争胜负的决定权。“修道而保法”，是孙子关于军队的政治建设和法制建设的谋略。所谓“修道”，就是使人民有比较满意的政治生活、经济生活和与之相应的社会伦理道德，而且人民愿意为维护这种政治局面去作战；所谓“保法”，就是在军队里，要有与这种政治局面相适应的法规制度和统御方法。所以，李筌注释说：“以顺应天道人心去讨伐叛逆者，

不攻打没有过失的国家，军队所到之处不掳掠百姓，不砍伐树木，不弄污井灶，所经过的山川、城社、陵祠，必定给予打扫修治，不干历代导致亡国的事，这就叫做道法。军纪严明，宁死也不违犯，赏罚、信义深入军心，将帅统兵能做到这些，就能够战胜那些有错误决策的敌人了。”

平王东迁之后的东周时期，大国争霸，齐桓公、晋文公、秦穆公、楚庄公、吴王夫差，越王勾践都相继成为霸主。一个很重要的原因，是在他们图谋霸业的准备期间，无不想方设法修明政治，确保法制，取得民众的信任。刘邦所建立的西汉王朝，达到封建社会前期历史发展的高峰，不仅秦王朝不能望其项背，而且唐王朝以前的任何朝代恐难以与之相比。这是因为汉刘邦以秦朝覆亡为借鉴，采取了与民生息、恢复发展生产的政策。唐朝初期的强盛，与唐太宗采取选用廉吏、惩治贪官、减轻剥削、注意民众休养生息、推行均田制等修明政治的措施有着直接关系。

以镒称铢

《孙子·形篇》说：“故胜兵若以镒称铢，败兵若以铢称镒。”这句话的意思是：因此，胜利的军队较之于失败的军队，就像是以“镒”去称“铢”那样，占有绝对的压倒优势；而失败的军队较之于胜利的军队，也就好像是用“铢”去称“镒”（二上两为一锱，二十四铢为一两。）那样，处于绝对的被打劣势。“以镒称铢”，张预注释说：“此言有制之兵，对无制之兵，轻重不侔也（这里说有限的兵力对无限的兵力，轻重不相等啊）！”

西汉高祖二年（公元前 205 年），楚汉两军相持于成皋、荥阳一线，拥有优势兵力的项羽不断向汉军发动进攻。刘邦一面坚持防御，一面积极地展开一系列军事和外交活动，争取有利于决战的局面。在左翼，刘邦派韩信率兵出击，攻打归附楚军的魏、赵、燕、齐等国；刘邦又运用政治手段，使项羽的宿将英布背楚归汉，成了汉军有力的右翼；刘邦又利用活动在楚军后方的彭越部队，作为汉军的“游兵”，威胁项羽的心脏地区；刘邦还用计策离间了项羽和他的谋士范增的关系，使项羽失去了有力助手。项羽攻陷荥阳后，进围成皋。刘邦为了避免不利条件下的决战，就放弃成皋，一面征兵，一面派人破坏楚军的粮道，坚守不战，待候战机。经过两年多相持，到了公元 203 年，侧翼的韩信攻下齐国都城，齐向楚求援，项羽派了大将率兵 20 万援助，结果被韩信歼灭。同时，活动在楚军后方的彭越部队打下 17 座城池，切断了楚军由彭城到成皋的一切供应联系这时，楚军在战略上已经完全陷入被动。为了打通粮道，项羽被迫亲自率兵打彭越，而把成皋一线交给曹咎，要曹咎坚守成皋，切勿出战。这时，刘邦认为决战时机已经成熟，便积极策划转入反攻。刘邦利用曹咎性情暴躁、军事素养不高的缺点，下令汉军连日在楚营外挑战、辱骂。曹咎在盛怒之下率军横渡汜水，攻击汉军。当楚军刚渡河一半时，汉军发动猛烈反攻，将楚军击溃，又乘胜追击，夺回了成皋。项羽得知后，回军营救，但已难以挽回危局。楚汉成皋之战。初期项羽占有绝对优势，两年之后，力量对比发生了根本的变化，刘邦已由劣势变为优势，完全掌握了战场的主动权，形成了“以铚称铢”之优势。

以碬投卵

《孙子·势篇》说:"兵之所加,如以碬投卵者,虚实是也。"这句话的意思是:对敌军所实施的打击,就像是以石头击打禽蛋一样,灵活地运用'避实就虚'的战术原则。"以碬投卵",是指一方力量强大,对方不堪一击,就像石头击打禽蛋一样容易。孟氏注释说:"碬,石也。兵若训练至整,部领分明,更能审料敌情,委知虚实,后以虚而加之,实同以碬投卵也(碬,石头。军队如果训练得非常严整,组织严密,再加上能够周密地掌握敌情,确实知道敌军的虚实,然后对敌用兵,就会像用碬石去砸禽蛋一样)。"张预补充说:"下篇说:'善战者致人而不致于人',这是使敌人的力量虚弱使自己的力量充实的方法。引诱招致敌人,则敌方常常虚弱;我方不趋赴敌人,则我方常常充实。用实的打击虚的,如同用石头去砸禽蛋,攻破敌人就是一定的了。聚合军队,首先要组织好;组织严密了,然后熟习指挥信号;指挥信号确立了,然后分别奇正;奇正分明了,虚实的态势就可以见到了。这四件事是相依为序的。"

例如第四次中东战争时,埃及、叙利亚分别从苏伊士运河和戈兰高地两个方向突然向以色列军发动进攻,以色列军没有防备,损失惨重,埃军几天时间就突破了"马列夫防线",突入西奈半岛,叙军夺占戈兰高地后,分三路向纵深推进。但这时以色列军在两面受敌的被动局面下,抓住埃军突入西奈半岛转入"战斗间隙"的有利战机,迅速调集主力,首先对付力量较弱的叙军,以用一部分兵力与埃军僵持,牵制敌人,另以十五个旅一千多辆坦克向叙军发起反击,一天时间拿回戈兰高地,直逼大马士革。由此可见,"以碬投卵"的谋略,既适用于力量

强大的一方，也适用于力量弱小的一方。弱小的一方，如能巧妙地运用奇正虚实，可使弱者变强，以弱击强。

正合奇胜

《孙子·势篇》说：“凡战者，以正合，以奇胜”。这句话的意思就是说，凡与敌人作战，一般都是以正兵对阵，以奇兵制胜曹操注释说：“正者当敌，奇兵从傍击不备（正兵从正面对付敌人，而奇兵则从侧翼打他个措手不及）。”杜牧补充说：“正者当敌，奇者从傍击不备。以正道合战，以奇变取胜也（正兵从正面对付敌人，而奇兵则从侧翼攻其不备。用正常的方法作战,而用神奇变化的计策去取得胜利)。”

正兵合战，出奇制胜，二者相映生辉。表现在攻者，或为正面钳制，侧后迂回；或为两翼配合，中间突破；或声于东而击于西；或示形于此而主攻于彼；等等。表现在防御者，或正面抗击而于敌后“抽薪”，或阻其多路而围歼一路等。在作战目的上，“以正合”服务于“以奇胜”。就手段而言，明于“正”而暗于“奇”，二者是“伐谋”与“伐交”的结合。

著名的“三十六计”中的第八计“暗渡陈仓”即是典型的“正合奇胜”的战例。该计是说，进行正面佯攻，利用敌方已决定固守的时机，暗地里悄悄迂回到敌人后方偷袭，出奇制胜。“暗渡陈仓”通常是与“明修栈道”合用，即是“以正合，以奇胜。”它说的是，秦末农民起义之后，刘邦与项羽约定，各率其军，先人秦都咸阳者为皇上。不久，刘邦首先攻入咸阳，但慑于项羽的强大，不敢争功，只得带领部队退居霸上。为了防备

秦将章邯的侵袭，并表示无意与项羽争夺天下，刘邦下令烧毁了通向内地的栈道。几年之后，刘邦已拥有百万大军，便命韩信为大将，出师与项羽逐鹿中原。为了迷惑敌人，韩信表面上做出派人动工修复栈道的假象，暗地里却带兵抄小路迂回至陈仓，发起奇袭，击败了章邯的军队，杀死关中的雍王、塞王，占领关中，由此打开了与项羽决战的序幕。

奇正相生

《孙子·势篇》说：“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？”孙子认为，作战方式不过奇正两种，但奇正的变化是不可穷尽的，它就像顺着圆环旋转那样，无头无尾，谁能穷尽呢？孙子上文讲了“正合奇胜”，这里又讲“奇正相生”，是否矛盾呢？并不矛盾。奇正相生，讲的是用兵中的辩证法，反对绝对化。它告诉指挥员，不能拘泥于“正合奇胜”，而要灵活机动。所谓“运用之妙，存乎一心”就是这个道理。

《草庐经略·卷五·正兵》里说：“对于‘正兵’的理解，兵家们也是众说纷纭。有的说：‘兵聚称为正兵，兵分称为奇兵’（参见《宋本十一家注孙子·谋攻篇》“倍则分之”张预注）；有的说：‘用正规的战术向前攻击称为正兵，而有计划地向后撤退，叫敌人陷入不利再击败他们称为奇兵’（参见《李卫公问对》卷上“李靖曰”）；有的说：‘先出与敌人交战的称为正兵，后出交战的则称为奇兵’（参见《宋本十一家注孙子·势篇》“三军之众,可使毕受敌而无败者,奇正是也”,曹操注）还有

的说：‘大军与敌人合战称为正兵，而将帅自己临时捕捉战机、出奇制胜地称为奇兵’（参见《李卫公问对》卷上‘李靖曰”）。而《曹公新书》则说‘从敌人的正面进攻称为正兵，而从敌人的侧后出其不意袭击的称为奇兵’；又说：‘如果我军的兵力比敌军的兵力多一倍，那么，就一分为二，以一部分为正兵，另一部分为奇兵；己五而敌一，如果我军的兵力比敌军的兵力多五倍，那么，就以五分之二为正兵，另外五分之三为奇兵。’（参见《李卫公问对》卷上“李靖曰”）以上几说都有道理。正如《孙子兵法》里所说的那样：‘奇、正变化相生，如同圆环旋转一样，既没有起点，也没有终点，谁又能找到这两个点呢！’而李靖又说‘只知道用正兵而不知用奇兵的，是守将；而只知道用奇兵而不知用正兵的，则是斗将。’（参见《李卫公问对》卷上“李靖曰”）又说：‘敌人的坚实处，则我必须用正兵去攻击它；而敌人的虚弱处，则我可以用奇兵去袭击。’（参见《李卫公问对》卷中“李靖曰”）这又是根据不同的判断而得出的结论，并非是根据“变化相生”之说。大抵善于用兵的将帅，没有不用正兵的，也没有不用奇兵的。以上诸家的说法，不过是奇兵、正兵的几种常态罢了；《孙子兵法》里所说的，无非是奇兵、正兵的多种变化。不说奇兵的常态，就不足以辨别奇兵、正兵；不极言奇兵、正兵的变化，也就不足以言尽奇兵、正兵的无穷奥妙了。”

诚然，“正”为常开之花，“奇”是创新之果。但二者又是相对而言的。当一个出奇用兵的方法被人们普遍认识，普遍采用，或已写入军队的作战条令，作为一条军事原则而固定下来、加以推广之后，这种奇法也就成了正法。例如战斗攻击，通常都认为正面攻击为“正”，侧翼迂回为“奇”。可是，当军队将侧

后迂回作为一条普遍的战术原则执行后，这个认识就需要改变。

势险节短

《孙子·势篇》说：“激水之疾，至于漂石者，势也；势鸟之疾，至于毁节者，节也。是故善战者，其势险，其节短。势如弩，节如发机。”这句话的意思是：湍急的流水迅猛地奔泻，以至于能冲走巨石，这是由于它的流速飞快而形成的“势”；高空的鹗鸟迅猛地俯冲，以至于能捕杀鸟雀，这是由于它的短促迅捷而形成的“节”。因此，善于指挥作战的将帅，他所造成的态势是惊险逼人的，他进攻的节奏是短促有力的。惊险的态势，就像一张张满的弓弩；迅疾的节奏犹如击发的弩机突然放箭。

《淮南子·兵略训》里说：“迅速如发弓弩一般，气势如射箭一样。”《兵法·突》里也说：“如果突然发起，忽然袭来，像野猪一样狂奔，像蝎子一样猛螫，像狐狸一样拼搏，像兔子一样脱逃，又有谁能够抵御的了？”这都是说明这一谋略在具体运用中强调集中优势兵力，造成像满云待发的态势，恰当地运用时机，出敌不意，突然发起攻击，很快地就达到作战目的。

《草庐经略·卷十二·突击》注释说：“运用谋略要求保密，攻击敌人最好迅速，因此兵家无不看重‘突击’。战场上，乘敌人不防备，审慎地选拔勇士，冲杀袭击至敌人的前沿阵地，兵力要少而精，不要太多。突击队的将领要求必须骁健，士卒们必须勇敢，大家的心必须往一处想，气势必须锐盛，力量必须蓄存，敌人必须靠得很近。所谓敌人必须靠得很近，是说敌人离我军三十步开外，方才开始突然袭击；敌人离我很远，敌人

看见我军向他们袭来就会有所准备，这样，我军久攻不下气势枯竭就难以打进去了。攻势如同突起的旋风，迅速如同启动的弩机，或者突然袭击敌人的正面，或者突然袭击敌人的侧翼，只向前进攻，决不后退半步，使敌人在我军的攻势面前，惊慌失措，不知所为。这样，敌人再坚固的堡垒，也能被我军攻破；敌人再严整的阵势,也能被我军打乱。”

西晋愍帝时，晋将杜曾起兵反叛，多次打败了官军，威震汉水、沔水流域。晋愍帝司马睿派周访去征讨杜曾。周访率兵八千人，进驻沔阳。杜曾的军队锐气很盛，周访说：“我们先发起进攻，就可以动摇敌人的军心，这是用兵的奇谋。”于是，便派将军李常督守左翼，许朝督守右翼，周访自己则坐镇中军，大张旗鼓，造成一股强大的声势。杜曾果然被周访的军威所震慑。于是，便避开中军，先攻击周访的左右两翼。由于杜曾以英勇善战征服晋军将士，周访深以为患，恐怕会因此而影响晋军的斗志，因此，便在阵后射箭以安定军心，并下命令道：“我军若一翼兵败，就鸣鼓三声；两翼皆败，就鸣鼓六声。”赵胤的部队从属于左翼，经过激战失败又聚集在一起，赵胤飞马来报告周访，周访大怒地叱责他，下令他继续组织进攻，赵胤大哭而去，又重新投入战斗。这一仗从早上一直打到晚上，周访的两翼都受到重挫。周访听到两翼失败的六声鼓点，便亲自从中军中挑选出八百名精锐士兵，亲自把盏依次为他们每人敬酒，叮嘱他们不要乱动，等再听到鼓声时就出击。敌人渐渐地拥挤上来，直到离中军不到三十步时，周访亲自擂响了战鼓，将士们都踊跃出击，杜曾的军队因此大败，被杀死了一千多人。当天晚上，周访要趁夜追击，众将请求等第二天再组织进攻，周访不同意，他说：“杜曾骁勇善战，刚才的失败，是因为他们多

次进攻后将士们疲劳，而我军以逸待劳，所以才能战胜他们。现在应该趁他们衰败之时，乘胜追击，才能一举歼灭他们。”于是击鼓进军，追击杜曾，平定了汉水、沔水流域。杜曾逃到武当固守，周访出其不意地又组织进攻，彻底击破他们，并抓获了杜曾。

《草庐经略·卷十二·突击》评论说：以上都得到‘势险节短’谋略的意境。当敌人等到我军攻击时，气势已将枯竭；敌人在打第一道鼓时，气势是饱满的。以我军的锐盛气势打击敌人的枯竭颓势，我军理应必胜，这是运用突击的诀窍。”

乱生于治

《孙子·势篇》说：“乱生于治，怯生于勇，弱生于强。治乱，数也；勇怯，势也；强弱，形也。”这句话的意思是：两军对垒，向敌军诈示混乱，是由于我军组织的严整；向敌军诈示怯懦，是由于我军部下的勇武；向敌军诈示弱小，是由于我军拥有强大的兵力。不论是严整或是混乱，都是由于部队的素质所决定的；不论是勇武或是怯懦，都是由作战态势所造成的；不论是强大或是弱小，都是由部队的实力所显现的。

“乱生于治”，就是说，想要以伪装混乱去引诱敌人，必须先做到十分严整，然后才能伪装混乱。《历代名将事略·误敌》亦说：治而形以乱。’即指军队本来准备很充分,阵势严整,却故意显得松懈、混乱的样子。张预注释说：“能示敌以纷乱，必已之治也；能示敌以懦怯，必已之勇也；能示敌以羸弱，必已之强也。皆匿形以误敌人（能够故意向敌人显示纷乱，必定自

己严整；能够故意向敌人显示怯懦，必定自己勇敢，能够故意向敌人显示羸弱，必定自己坚强。这都是掩盖真情来导致敌人犯错误)。”

古人用兵，十分重视“虚实”。其根本目的就在于隐藏自己的企图，采取各种假象迷惑敌人，造成对方判断上的失误，诱使它采取错误的行动，掉进设置的“陷阱”。乱生于治，就是虚实观在作战方法上的具体体现。治与乱是辩证的统一。示乱的目的是以己假乱而使敌真乱，从而以治击乱，克敌制胜。而治又是相对乱而言的，无治而生乱，必然会乱上加乱，授人以柄。所以“乱生于治”,首先强调的是“治”。在此基础上再施予乱。但这里的乱是有条件的，它必须服从治的根本目的，而且乱要有“章法”，既要乱得“活灵活现”，又要做到“形乱意不乱、外乱内不乱”，最终是达到乱敌、制敌的目的。

怯生于勇

此谋略出自《孙子·势篇》(参见上文)。“怯生于勇”,是说想要伪装怯懦去窥伺敌人，首先必须十分勇敢，然后才能伪装怯懦。陈皞注释说：“勇者，奋速也；怯者，淹缓也。敌人见我欲进不进，即以我为怯也，必有轻易之心；我因其懈惰，假势以攻之。龙且轻韩信、郑人诱我师是也（勇是奋勇迅速，怯是胆怯迟缓。敌人见我方欲进不进，就以为我方怯懦，一定会轻忽大意，我方乘敌懈怠的时候，借助有利的形势去攻击敌人。龙且轻视韩信、郑氏公引诱太叔段就是这样的)。”所以“怯生于勇”，明里是示怯，意在诱使敌方骄横轻我，而放松警惕，从

而对我形成有利的战机，尔后用己“勇”攻其弱处，致敌人于不利境地，直至死地。

战国时，魏国将领庞涓进攻韩国，齐国将领田忌去救援韩国。孙膑对田忌说：“魏国军队素来勇敢强悍而轻视齐国，齐军有胆怯的名声。善于指挥作战的人依据客观情势向有利的各方加以引导。”齐军进入魏国后，每天减少灶的数目。庞涓得知齐军灶数减少，以为齐军不断有人开小差，大喜道：“我本来就知道齐军胆小。”于是，下令魏军日夜兼程，追赶齐军，结果在马陵道中了埋伏，被齐军打得大败。

弱生于强

此谋略出自《孙子·势篇》（参见“乱生于治”一文）。“弱生于强”，是说要想伪装软弱让敌人自大，首先必须十分坚强，然后才能伪装软弱。何氏注释说：“形势暂时变化，用以引诱敌人决战，并非真正怯真正弱。显示出乱实际不乱，是因为队伍本来严整。”

西汉初年，汉高祖打算进攻匈奴，便派遣使者前去窥伺匈奴的动静。匈奴故意将壮士肥马都隐藏起来，而将羸弱的士卒和瘦小的马匹展示出来。汉朝派去的十批使者回来都说匈奴可以打，只有娄敬不以为然，他说：“两国交战，应该夸耀自己的长处和优势，现在匈奴只把老弱的展示出来，其中一定有诈，不可轻易出击。”汉高祖不听，轻敌冒进，亲率主力进至白登山，结果被匈奴大军所包围，几乎陷入绝境。幸赖陈平用珍宝贿赂了冒顿之妻阏氏，才得以逃出重围。

形之，敌必从之

《孙子·势篇》说“故善动敌者，形之，敌必从之。”这句话的意思是：善于调动敌人的将帅，以假象调动敌人，敌人必定会为他们欺骗。

《草庐经略·卷九·误敌》里说“自古以来兵家之所以失败，大都是由于失误。失误则片刻之间铸成大错，造成胜负巨大的悬殊。譬如下棋，两棋手实力相当，并称为‘国手’，但其中一人误下一着，对方必然乘机进攻，这样一来，那个误下一着的人全局就输了。所以聪明的将领对于敌人，每每多方故意造成敌人的失误。使敌人失误的方法有很多，难以一一列举完全，例如：或者故意激怒敌人，使他们轻率行动；或者用利诱惑敌人，使他们贪婪于所得；或者暂缓进攻，坐看敌人内讧；或者准备攻打东面，而佯装袭击西面；或者准备进攻，而伪装后退；或者使敌人应当防守而放弃防守，应当前进而停滞不前；或者前进到本不应当去的地方，防守本不应当防守的地方；我们有无不如意的算盘，而敌人却有不可复追悔恨。所谓‘形之，而敌必从之’，如后面所说的‘怒敌’、‘诱敌’、‘骄敌’、‘懈敌’之类，都是这样。”

东汉建安二十四年（公元219年），曹操率领大军，自长安进逼汉中。蜀军凭险固守，不与曹军交战。有一天，蜀将黄忠得知曹军的粮草囤积在一座山下，就与赵云商议劫粮，并且约定撤回时间。黄忠率部出发不久，就被曹军重兵包围，左冲右突，无法逃脱出来。赵云等约定时刻已到，不见黄忠归来，就带着十余骑去迎接黄忠。这时正当曹军发动猛攻，赵云一马当先，冲入重围，救出黄忠，且战且退。一直退回到自己的营寨。

曹军在后面紧追不舍，也一直赶到赵云营寨附近。赵云眼见敌众我寡，难以抵挡，就命令部下故意大开营门，偃旗息鼓，摆出设有埋伏的假象。曹操来到蜀军营前，看到营内空空荡荡，怀疑有伏兵，不敢轻易进击。等到黄昏时分，曹军开始后撤，赵云命令部下擂鼓呐喊，万箭齐发。曹军顿时惊慌逃窜，自相践踏，死伤者不计其数。第二天，刘备到赵云营中视察，不禁称赞说："子龙一身都是胆呀！"

予之，敌必取之

《孙子·势篇》说："善动敌者，……予之，敌必取之。"这句话的意思是：善于调动敌人的将帅，给予敌人好处，敌人就必定为其所利诱。敌对双方，无不为利而战，为利而争。俗话说得好：香饵可使鱼忘钩，利欲能令人智昏。对于功利心强的敌军，以利动之，设伏击之，常能出奇制胜。

秦二世三年（公元前207年），刘邦率兵向西进攻关中，兵抵峣关（今陕西蓝田南），遇到强劲的秦军把守。张良献计说："目前秦军还很强大，不可轻敌。请大王留守军营，派出一支先遣部队，预备五万人的粮饷，同时在四周那些山头上增设许多部队的旗帜，作为疑兵，另派郦食其多带一些贵重的宝货，去诱惑秦军将领。"果然，秦军士卒看到四周山头上增设的旗帜，以为他们已经被包围，因而军心涣散，士气低落，加上秦军将领接受利诱，背叛秦朝，刘邦很快就打垮了守关的秦军，顺利地进入关中。

唐高宗时，大总管裴行简奉命领兵前去讨伐突厥人，由于

以前唐军的粮饷常常在途中被突厥人抢去，因此，这次裴行简故意安排了三百辆运粮车，每辆车里埋伏有五个壮士，他们都佩戴着长刀劲弩，而又故意选派一些羸弱的士兵拉车前进，后面紧紧跟随着一些精兵强将。走到半路，突厥人果然跑来抢粮草了。那些拉车的士兵一见赶忙跑到险要的地方躲了起来。突厥人便把粮车赶到有水草的地方，解下车鞍，放牧战马，然后正准备要去搬运车上的粮食时，埋伏的壮士突然从车中跳出，车后的精兵强将也冲了上来，几乎把抢粮的突厥人全部俘获杀尽。从此，突厥人再也不敢抢劫运粮车了。此例中，裴行简以兵车伪装成粮车。暗藏甲兵诱杀突厥军，正是以财物之利，诱敌上当的。

以利动之，以卒待之

《孙子·势篇》说：“故善动敌者，……以利动之，以卒待之。”这句话的意思是：善于调动敌人的将帅，用小利调动敌人，使敌人远离他们的营垒，然后，趁机用重兵去攻击敌人最虚弱的地方。张预注释说：“形之既从，予之又取，是能以利动之而来也，则以劲卒待之。李靖以卒为本。以本待之者，谓正兵节制之师（做出的假象能叫敌人相信，舍出的小利又能叫敌人来夺取，这就是能够用小利把敌人调动过来；然后用精兵等待他们。李靖以士卒为作战的根本。做到以本待之，就是能用正兵决定战局胜负的军队）。”

东汉大司马邓禹攻打赤眉军时，赤眉军假装战败，丢下辎重车辆逃跑。车上装的都是土，表面上却用豆子覆盖着。

邓禹的军队缺粮，争相去抢，队伍一时大乱。赤眉军的伏兵突然杀出，邓禹军大败。这里赤眉军用的就是“以利动之”的谋略。

择人而任势

《孙子·势篇》说“故善战者，求之于势，不责于人，故能择人而任势。”这句话的意思是：善于打仗的人，总是把注意力放在作战的态势上，而不苛求于自己的部下，因而能够选择到适当的人才，充分利用有利的态势。所谓“任势”，是说指挥部队作战，要像滚动木头、石头一样。圆木、石头的特点是，放在安稳平坦的地方就静止，放在险陡倾斜的地方就滚动，方的会静止，圆的会滚动。所以，善于指挥作战的人所造成的态势，是如同转动圆石于万丈高山之上的那样一种势。

李筌注释说：“得到有利的作战态势，怯懦的人也会增加勇气，因而能够发挥他们的长处任用他们。勇敢的人可以进攻，谨慎的人可以防守，有智慧的人可以献计献策，都能尽其所长。”杜牧补充说“善于作战的人先估量用兵的情势，然后酌量人的才干，按其才能高下任用他们，对于那些无才的人，就不要委以重任。”

人才各有长短，用人如用器，贵在用其长而避其短。在战争史上，许多败北者的失利，直接原因固然表现为前线指挥员失利，间接原因则是统帅部（或上级指挥员）用人不当。相反，如能正确地选用人才，则是夺取胜利的开始。

汉献帝建安二十年（公元 215年）八月，孙权率十万大军

攻合肥。此时，张辽、李典、乐进率七千人据守合肥。此前，曹操亲率大军去征伐张鲁，临行前，曾给合肥护军薛悌留下一封信,信封上写道:'敌人到后再拆开。'等孙权兵临城下时,薛悌、张辽等一起拆开信，只见上面写道：“若孙权来攻，张、李两位将军出战，乐将军守城，护军不要出战。”几位将领疑惑不解。张辽说：“曹公出征在外，鞭长莫及，等到救兵赶到，敌人早就把咱们打败了。这是教导咱们不等两军相对就去迎击敌人，挫折他们的威势，以此安定军心，然后才能固守。胜负成败，在此一战。诸位如果还有什么疑问，我张辽独自出战，以决胜负。”于是，张辽与李典一同出战，果然大败孙权。孙权包围合肥十来天，最终无法攻陷，只得撤围而去。孙盛后来评论道；“用兵打仗是一种诡诈的功夫。至于说到当年的合肥保卫战，是在敌我悬殊、孤立无援的情况下进行的，如果专门任用勇敢的将领，就会因为好战而滋生祸患；但如果专门任用怯懦的将领，则又会有惧敌之心而城池难保。况且当时敌众我寡，敌人因为势众而必然怀有贪婪和怠惰之心；我军将士则以必死之心，去回击敌人贪婪的士卒，这样必然会获胜。我军打胜了再去防守，合肥城必然固若金汤。因此曹操不拘一格挑选守将，把不同性格的人搭配在一起，并且还秘密地教给他们作战方案，充分地调动每一个人的积极性；事情的进程竟与曹操事前预见的丝毫不差，像两片符契合在一起而没有一点不合的。”由此可见，在敌我力量悬殊的情况下，合肥未被攻陷，曹操能择人而任势是一个重要的原因。

先处战地而待敌者佚

《孙子·虚实篇》说“凡先处战地而待敌者佚,后处战地而趋战者劳。”这句话的意思是：凡是先到达作战区域而等待敌人的，就比较从容、主动；后到达作战区域的而仓促应战的，就比较疲劳、被动。张预注释说：“形势之地，我先据之，以待敌人之来，则士马闲逸，而力有余（地势好的地方，我方先去占据，等待敌人到来，这样，士兵战马都能得到充分休息，力量充沛）。”贾林补充说“敌处便利,我则不往,引兵别据,示不敌其军。敌谓我无谋，必来攻袭。如此，则反令敌倦，而我不劳（敌方处在有利的位置，我方就不要打过去，带领军队另外占据一个地方，表示自己不是敌人的对手。敌人以为我方不中用，一定来攻袭，这样，就能反转来让敌人疲倦，而我方不至于因奔跑而劳累）。”

杜牧举例说：后周派遣将领率突厥军队逼近北齐，北齐将领段韶率兵抵御。当时刚下过大雪，周军用步兵做前锋，从西山下来，逼近离开城池只有两里地的地方。诸将都要出兵迎击。段韶说：“步兵的气势有限，现今积雪很厚，迎战不会有什么便宜，不如列成阵势等待他们。彼劳我逸，打败他们不成问题。”随后两军交战，大败敌军。

致人而不致于人

《孙子·虚实篇》说“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。”这句话的意思是：凡是

先占据战场等待敌人前来的就安逸主动，后到达战场仓促应战的就被动疲劳。善于打仗的人，总是调动敌人而不被敌人所调动。王晳注释说：所谓‘致人’，是以逸待劳 所谓‘致于人’，是以劳待逸。”

《草庐经略·卷七·致人》注释说：调动敌人把他们引过来，无非是有以下几种情况：或者是用利来诱惑敌人；或者是以愤怒来激化敌人；或者是以懈怠来面示敌人；或者是以祸害来挑逗敌人；或者是以佯败来诱惑敌人。使敌人心里高兴而愿意而去；没有察觉是陷阱而去；形势逼迫不得不去；总之，就是要用‘各种方法去攻击，以使敌人失误’。敌人已经进入了我军的包围圈，我军先占领了有利的地利，然后再出奇兵，‘以逸待劳，以饱待饥’，‘以有准备等待敌人的没准备’，这是必然取得胜利的窍门。但是调动敌人的，是要我军发现攻击的机会，随着敌人的行动而变化战术。当敌人刚到来时，气焰嚣张，则稍微等待他们的气势衰弱后，我抓住有利的战机，迅速地乘胜攻击：或者正面突破，或者侧翼袭击，或者乘胜反击，或者两面夹击；或着打截杀出以断敌人的后应，或巧设埋伏以掩杀敌人的不意，或频繁袭击而骚扰敌人，使敌人营栅建不成，粮草供应不上；或逼迫敌人冒险迎战，但没排队列，没布阵势；敌人想前进不得，想后退又不成。而我军将士能够吃上饭，把马喂饱，观察敌人的变化，设置奇局，从容不迫地指挥，赢得轻易胜敌的便利。至于像佯装打败的士兵，尤其需要隐藏自己的诡诈计策。再像‘后续部队巩固军阵整饬师旅’，半前进半后退以诱骗敌人，容易被敌人所察觉。所以又有队伍参差不齐，旗帜紊乱，先用打赢的士兵去试探敌人，如果俘虏了很多，那就是真的失败了的惨状。凡是到了这种地步，敌人虽是聪明的将

领，我们也必须长驱直入，胜利挺进的了。”

后汉张步的将领费邑分兵给他的弟弟费敢，让他据守巨里。耿弇进军，首先威胁巨里。他让人砍伐很多树木，扬言要填平巨里外围的沟堑。过了几天，有张步那边投降过来的人说，费邑听说耿弇准备进攻巨里，正在商量前来援救。耿弇于是下令军中加紧准备攻城器械，传令各部队，后三天要全力攻克巨里城。同时暗暗放松对俘虏的看管，让他们有机会逃回去，逃回去的人就把耿弇攻城的日期报告了费邑。到了那一天，费邑果然率领三万余精兵前来营救。耿弇高兴地对诸将说：“我修治攻城器械，就是要把费邑引诱过来；现在他来了，正好满足了我的要求。”于是分兵三千牵制巨里的敌人，自己则亲自率领精兵登上山坡，自高而下，大败敌军，在战场上斩了费邑。

《草庐经略·卷七·致人》评论说：“大抵兵家所说的‘致人’，也必须审视敌我之间孰强孰弱，战场地势的险峻阻碍，战略战术的巧妙和笨拙；我军有必胜的把握而万无一失，敌人有必败的结局而不至于逃走了，然后再诱引而招至他们前来。即《孙子兵法》中所说的‘先为不可胜，以待敌之可胜’（参见《孙子·形篇》）!”

佚能劳之

《孙子·虚实篇》说：“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。”这句话的意思是：能够使敌人自动进到我预定地域的，是用小利引诱的结果；能使敌人无法抵达其预定区域的，则是设置重重

困难阻挠的缘故。因此，敌人休整得好，就设法使它疲劳；敌人粮草充足，就设法使它饥饿；敌人驻扎安稳，就设法使它移动。

“佚能劳之”，是说对处于安闲状态中的敌人，要设法劳累它。这是一条造成敌疲我打之有利战机的谋略。张预注释说：“这种战术是采取多种方法造成敌人失误，使它得不到休息。有人这样理解：敌人如果先占据某一作战地点等待我们，敌人得到了充分休息，我方不可能奔过去同他们作战。我方不去，敌方必定自己到来，于是就由安逸变得疲劳了”

《草庐经略·卷十一·迭战》解释说：“所谓‘迭（屡屡、频繁）战’，是恐怕自己的士卒因为作战时间长了而疲劳，因此轮番地进击，轮番地休息，这样我就时常保持一定的力量以打击敌人，这也就是古人所说的‘起来、坐下、前进、后退’的方法。能够遵循并运用这样的方法，敌人虽然长时间紧张地战斗，每日不停止；而我军由于屡战屡休息，战士们安坐而致丰衣足食，就像平时一样。将士们的锐气，前一阵子耗尽，等到休息了一会儿，后一阵子又得到充盈；接着锐气又枯竭者了，不久又得到恢复；这样循环不已，战斗力就不疲乏了。敌人虽然是强大的劲旅，但由于得不到休息，一定不能持久地与我军角斗，胜利当然属于我们了。如果不是这样，而仅仅是靠一战决出敌我的胜负，敌人就会乘我军疲倦之际，悄悄地跟在我军的后面，突然袭击我们，胜利就不会是我们的了。”

南宋时，吴玠每逢作战，都要挑选一些力大无比的神射手，下令他们轮番地发射，当时，号称为“注队矢”（发射队）。因为这种连续不断地发射，箭矢密集得犹如急下的雨点，使敌人无法抵挡。

后来，吴玠的弟弟吴璘仿效古代战车的创意，独自创立了一种战车的“叠阵法”。这种战法布阵是：每逢打仗，将使用长枪的士兵排列坐在战车的最前面，他们不得站起来；其次是一排最强的神射手，再次是一排较强的神射手，他们都跪立在车上伺命以待；最后站的一排是手臂修长的神射手。与敌人战斗时，如果相隔在一百步以内，则最后一排的神射手首先引弓射箭；到了七十步时，跪立着的两排神射手一齐放箭。以后的排列布阵，也是如此。每一次布阵，都以一种可以移动的“拒马”障碍物作为界限，车与车之间用铁钩彼此相连，如有损伤的，就立即更换；遇到更换时，就敲鼓为节拍，通知骑兵作为两翼冲出在战车的前方，以监视敌情；阵势布完后，骑兵就退下去，这种布阵法就叫做“叠阵”。将士们心安神定，就能拉满了弩严阵以待；这样，敌人虽说是很精锐，也不能阻挡住“叠阵”的进攻。也正是‘佚能劳之”。

饱能饥之

“饱能饥之”出自《孙子·虚实篇》（参见上文），此谋略是指敌人给养充分，就要设法使他们饥饿。张预注释说：“我方先出兵，我方为客，敌方为主。作为客的一方粮食常常感到不足，而作为主的一方粮食则很充裕。如果夺取敌人的粮食储备，抢夺田地里成熟的庄稼，利用敌方的粮食，驻在那里吃它的粮食，那么，我方反而饱足，敌方反而挨饿，这就变客为主了。不一定要焚烧敌人的粮食，让敌方的百姓违误农时，才能让敌人挨饿。如果敌为客，就须断它的粮道，广武君李左车请带领

奇兵去截断韩信的后路就是这样的。”

隋文帝开皇七年（公元 587 年），隋文帝杨坚向尚书左仆射兼纳言高颎咨问消灭陈朝的方略，高颎回答说：“长江以北地区天气寒冷，田地的庄稼收获要晚一些，而江南地区土地温热，水田里的庄稼成熟得自然要早一些。估计在对方的收获季节到来的时候，我们可以派出少量的军队，扬言要去袭击江南，他们一定会屯兵守御。这样，就足以使他们耽误农时。等到对方聚集了军队，我们便可以解甲散兵。如上反复，他们就会习以为常，然后我们调集大军再准备进攻，他们必然就不会相信了，这样，在他们还犹豫的时候，我们的大军已经渡过了长江。我军渡江登岸与敌军作战后，士气就会大振。另外，江南水浅土薄，房舍多用草和竹子搭成，所有的储备和积蓄都不能藏在地窖里。如果我们秘密地派一些人顺着风势纵火，将他们的房屋财产烧毁，等到他们重修后，再去焚烧。这样用不上几年，对方就一定会力竭财尽。”隋文帝采纳了高颎的计谋，由此陈国越发困穷，最终被隋所灭。

安能动之

“安能动之”出自《孙子·虚实篇》（参见“逸能劳之”一文），此谋略是指敌人按守不动，我就要设法使他们行动起来。或是逼其退走，或是于运动中歼灭之。张预注释说：“敌人按兵不动，作为自我保全的一种战术，不打算迅速出战，在这种情况下，就应该攻击它必须救援的地方，使它不得已而出战，晋国的臾骈建议赵盾坚守，秦国国君挑逗晋国的裨将出战，晋军

于是一齐出战就是这样的”李筌补充说：“出其所必趋，击其所不意，攻其所必爱，使不得不救也（攻占敌人的战略要他，袭击敌人不曾料到的地方，进攻敌人一定心疼的地方，使它不得不去救援）。”

三国时，司马懿率兵到辽东去攻伐公孙文懿，公孙文懿隔着辽水抗拒魏军。司马懿说：“敌人的营垒高大坚固，要凭着这来挫伤我的锐气，如果我们发起攻击，正好中了他们的计策。古人说：敌人虽然有坚固的防御工事，却一定要出兵与我方交战，原因就在于我们攻打他必须救援的地方。我们现在径直奔向襄平，敌人就会害怕他的后方腹地失守，因为害怕而来找我们交战，就一定能打败他们。”于是，排着严整的队列绕过敌人的防线。敌人看见魏军出现在它的后面，果然出兵迎战。司马懿指挥部队发起进攻，大败敌军，终于平定了辽东。

东晋名将祖逖奉晋元帝之命渡江北伐，中流击楫，立誓收复中原。其部将韩潜与后赵大将挑豹分据陈川故城，相持四十多天未分胜负。这时，双方的粮草都发生了严重危机。祖逖便选派上千人把大批装满了土的粮袋送往韩潜营中。同时，又派几个人肩挑米粮赶往韩营，途中遭到挑军截击，弃粮而逃。挑豹看见抢回来的果真是粮食，十分惊恐：韩军粮草充足，而自己的军士却饿着肚子，若生兵变，后果不堪设想！于是，便乘黑夜带着军队逃走了。

出其不趋，趋其不意

《孙子·虚实篇》说“出其所不趋，趋其所不意。”这句话

的意思是：出兵要指向敌人无法急救的地方，行进于敌人意料不到的地方，通常在军事上可以取得重大的胜利。李筌注释说：“出敌无备，从孤击虚，何人之有（在敌人毫无准备的情况下出兵，打击孤立无援或力量薄弱的敌人，哪里还会遇到什么抵抗呢）！”

南宋高宗绍兴二年（公元 1132 年），广西叛贼曹成率领所部驻扎在郴州、邵州。福建、江西、荆湖宣抚副使韩世忠刚刚平息了范汝为所部，回师到永嘉，好像准备收兵的样子。然后，突然由处州、信州径直奔南昌，把部队全部散开，沿江连营几十里。曹成没想到韩世忠来得这样快，大吃一惊。正在这时，韩世忠派人来招降曹成，曹成只得投降了韩世忠，韩世忠因此一下子得到了八万名将士。

再如 1945 年，苏联出兵东北已成为大势所趋，日军估计苏联红军一定会避开雨季，最早也要到 9月中旬出兵，同时又认为蒙古沙漠和大兴安岭林区是机械化部队的禁区，苏军绝对无法通过。然而，苏联红军“出其不趋，趋其不意”，进攻的日期就选在雨季的 8 月，而且苏军的坦克部队翻过蒙古东北部的沙漠，穿越大兴安岭林区，完全出于日军意料之外，日本政府只好宣布无条件投降。

无所不守

《孙子·虚实篇》说“攻而必取者，攻其不守也。”这句话是说，进攻必然奏效的，是攻击到敌人不注意防守或不易防守之处。该篇又说“善攻者，敌不知其所守。”亦是说，善于指挥

进攻的将帅，敌人不知防守何处是好。王晳注释说：“攻其虚也，谓将不能，兵不精，垒不坚，备不严，救不及，食不足，心不一尔(‘攻其不守’是指攻击敌人的虚弱部分。‘虚’指敌人将领无能，士兵战斗力不强，防御工事不坚固，守备不严密，得不到及时地救援，粮食不充足，军心涣散等情况）。”张预补充说：“善攻者动于九天之上，使敌人莫之能备。莫之能备，则吾之所攻者，乃敌人之所不守也。耿弇之克临淄、朱俌之讨黄巾，但其一端耳（善于进攻的人有如从九重天上飞下来，使得敌人防不胜防。防不胜防，那么我方所攻打的，就一定是敌人没有把守或者是守不住的了。耿弇攻克临淄、朱俌征讨黄巾，就是善于进攻的战例)。”

正如《草庐经略·卷八·虚声》里说“:善于用兵的将帅,诡计多端，能够虚张声势，使敌人胆战心惊，而背离他们所要前进的方向，使得敌人东西顾盼，进退踌躇；心上撂着事而不能安定，眼看到对自已有利却又不敢向前；在那里徘徊延误时间，然后我得以乘敌人的间隙，出战则胜利，攻击则获取。在此其间，或者声东击西，或者声彼击此，或者声远击近，或者声近击远，使得敌人不知道怎么防备我们，那样我军就可以攻击敌人所没有防守的地方了。”

东汉末年，十万黄巾军占据了宛县的县城，朝廷派遣朱俌率兵包围了他们。朱俌下令官军在城外垒起了一座土山，居高临下，来监视城里的行动，同时鸣鼓声言要从西南侧攻进，黄巾军便都集中到西南角来了，准备抵御，这时，朱俌亲自指挥五千名精兵，出其不意地攻入东北角，于是，很快就攻下了宛县县城。

无所不攻

《孙子·虚实篇》说:‘守其所不攻’是说防守严实,‘实’是指将领能干，士兵战斗力强，营垒坚固，守备严密，能够得到及时地救援,粮食充足,上下一心等。”张预补充说:善于防守的人好像将自己的部队隐藏在九重地下，使得敌人估摸不透。敌人既然估摸不透，那么，我方的防御，就是敌人所不攻或攻不破的了。周亚夫‘击东南而备西北’，就是善于防守的典型战例。”

汉景帝时，吴、楚等七国叛乱，汉朝太尉周亚夫奉命前去迎战。周亚夫率军驻扎在吴、楚叛军营垒前面，坚守自己的营垒不出去迎战。吴王的军队缺乏粮草，极欲速战速决，几次前来挑战，周亚夫下令不得应战。后来吴军佯攻汉军的东南角，周亚夫却下令严防西北角。果然，不久，吴军的精锐部队奇袭汉军的西北角，但由于汉军防守坚固，终于没有攻进去，只得退走了。周亚夫出兵追击，打败了敌人。

攻其必救

《孙子·虚实篇》说:进而不可御者,冲其虚也,退而不可追者，速而不可即也。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，画地而守之，敌不得与我者，乘其所之也。”这句话的意思是：进攻时，敌人之所以无法抵御，是由于袭击敌人懈怠空虚的地方；撤退时，敌人之所以不能追击，是因行动迅速而使得敌人追赶不及。所以，我军要交

战时，敌人即便是龟缩于高垒深沟也不得不出来与我交锋，这是因为我们进攻了敌人必须救援的地方；我军不想交战，尽管只是画地而守，敌人也无法同我交锋，这是因为我们诱使敌人改变了进攻方向。这里“攻其必救”，是进攻作战的一条重要指导原则，它要求进攻敌人必然要救援的地方，以便调动敌人。著名的“围魏救赵”就是这一谋略的具体运用。

公元前 353 年，魏国国君魏惠王派大将庞涓带兵去攻打赵国，团团地围住了赵都邯郸。情况非常危急，赵国的国君赵成侯派使者到齐国去求援兵。齐国的国君威王立刻拜田忌为大将，拜孙膑为军师，发兵去救赵国。

田忌打仗非常勇敢，但智谋不足，又是个急性子，奉命之后，便想立刻赶到邯郸去与魏兵厮杀，可孙膑不同意。他说：“凡是要解开杂乱打结的绳索，一定要冷静地找出它的结头，然后慢慢去解，切不可心急地使劲去扯，或用拳头猛捶。要排解开两个人相互的斗殴，万不可卷入去打，而要避开双方拳来脚往的地方，寻找机会用拳猛击其中一方空虚无备的腹位。待挨揍者双手捧着肚子跪下，原来对打的形势，便会有所改观，而斗殴的局面，也会顿然停止。现在魏国出兵攻打赵国，魏国的精兵锐卒，一定会倾巢开赴邯郸，只剩一些老弱残兵留守国内。咱们为何不利用这个机会，带兵直捣魏国都城大梁，占据他们的交通要道，袭击他们守备空虚的地方呢？那样，他们在外的大军，必然会放下赵国赶回相救。这样一来，我们岂不是既解决了赵国的危急，同时又叫魏国尝尝咱们的厉害吗？”田忌认为孙膑的话很有道理，便带兵直捣魏国都城大梁。

齐国的大军刚到桂陵（今河南省长垣县西北），孙膑便叫田忌下令停了下来，孙膑说，当魏军从邯郸往回赶的时候，一定

要经过桂陵。因此，应该在此设伏，布下阵势，到时好一举把魏军歼灭。田忌又依孙膑的计谋而行。齐兵要攻打大梁的军情，庞涓很快就知道了。于是他立刻命令从赵国退兵回救大梁。魏军久围邯郸不下，已经非常疲惫。庞涓救大梁心又切，命令急行军，这使得魏军更为疲惫不堪。当魏军进入了齐军埋伏的桂陵地带。只听一声号令，齐军从道路的两侧一齐奋勇杀出。本来就已疲惫不堪的魏军突遭这一袭击，哪里还能抵挡得住？不用多时，魏军大败，死伤两万多人，齐军大胜而归。

“攻其必救”的谋略在进攻作战中多具体化为“围点打援”、“攻其必救，歼其救者”。以“围点”吸引援敌，设伏或截击援敌。

乖其所之

此谋略出自《孙子·虚实篇》（参见上文）。“乖”，违背的意思。“乖其所之”，是让敌人违背或改变他自己的作战意图与行动，向他显示利害关系，使他迷惑。这属于积极性的谋略之一，它是通过自己的主观努力，迷惑调动敌人，造成其判断和行动上的失误。杜牧注释说：“敌人来进攻我军，我军不与它交战，设置种种计谋迷惑敌人，使得敌人疑惑不决，导致他们违背初来时的判断和决心，不敢同我军战斗。”

著名的诸葛亮的“空城计”就是一个最为典型的战例。罗贯中《三国演义》第九十五回《马谡拒谏失街亭武侯弹琴退仲达》里说，诸葛亮屯兵于阳平，把部队都派去攻打魏军了，只留少数老弱残兵在城中。忽然听到魏军大都督司马懿率十五万

大军来攻城。诸葛亮临危不惧，传令大开城门，还派人去城门口洒扫。诸葛亮自己则登上城楼，端坐弹琴，态度从容，琴声不乱。司马懿来到城前，见此情形，心生疑窦，怕城中有伏兵，因此不敢贸进，便下令退兵。

分敌专我

《孙子·虚实篇》说："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。"这句话的意思是：只要使敌人暴露实力而我们隐藏行迹，我军就可以集中兵力并使敌人分散兵力。我军兵力集中在一处，敌人兵力分散在十处，这样，我就能以十倍于敌人的兵力去攻击敌人，从而造成我众而敌寡的有利态势。"分敌专我"，是指我用假象去欺骗调动敌人，造成我众而敌寡的有利态势。这是诱使敌人分散兵力而达到各个击破的谋略。

张预注释说："我军的正，让敌人看成奇；而我军的奇，又被敌人看成是正，这就叫做'形人'（制造假象给敌人看）。以奇为正，以正为奇，变化纷纭，让敌没法测度，这就叫做'无形'。敌人的情况我了如指掌了，我军就可以集中兵力消灭敌人；我军的情况不暴露，敌人势必要分散兵力来防备。"

东汉献帝建安五年（公元200年），曹操同袁绍对抗于官渡地区。袁绍派遣郭图、淳于琼、颜良率兵进攻驻扎在白马的曹操部将、东郡太守刘延所部，袁绍亲自率兵进至黎阳，准备南渡黄河。是年夏四月，曹操打算率军北进援救刘延。但谋士荀攸则认为在敌众我寡的形势下，直接北救是不利的。为此，他

向曹操献策说：“现在我军兵少难以抵挡袁军，如果分散他们的兵力，然后才可以战胜它。您带部分人马向延津方向，摆出将要北渡黄河攻打其后方的样子，袁绍必定会西来应战。然后我们率领轻装部队袭击白马，乘其不备而攻之，颜良就可以为我们所擒。”曹操听后认为很有道理，采纳了他的建议。袁绍听到曹军要从延津北渡黄河的消息后，立即分兵西向应战。曹操乘机率兵日夜兼程直趋白马，当进抵距白马尚有十余里时，颜良得悉大为吃惊，匆忙前来迎战。曹操派大将张辽、关羽为前锋，打败了袁军，击斩了颜良，于是解除了白马之危。

在战场上，作战的双方兵力的优势与劣势总是相对而言的，处于劣势的兵力在一定的范围也可成为优势兵力，造成我众而敌寡的有利态势。对优势兵力之敌，用种种假象欺骗之，诱使其分散兵力，就能把握战争的主动权，为我击破创造有利的条件。曹操运用这一谋略战胜强敌袁绍的秘诀正在于此。

知战之地，知战之日

《孙子·虚实篇》说“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？”这句话的意思是：所以，如能预知交战的地点，预知交战的时间，那么，即便是跋涉千里也可以去同敌人交战。不能预知交战的地点，不能预知交战的时间，那么，就会导致左翼救不了右翼，右翼救不了左翼，前锋救不了后卫，后卫也不了解前锋的窘况，更何况是远在数十里、近在数里之遥的友军呢？“知战之地，知

战之日，则可千里而会战”，表明了孙子强调将帅贵在知战，“知之者胜,不知者不胜”。

发生在战国时期的齐魏马陵之战，就是齐军在预知交战地点和时间的情况下、歼灭魏军的一个典型战例。此役，齐军所以能够获胜，主要原因在于其作战指导的正确。齐军在“直走大梁”、迫使魏军自韩回撤之后，军师孙膑根据魏将庞涓一向骄傲轻敌和急于求胜的弱点，采取了“减灶示弱、诱敌入伏”的作战方针，把魏军诱人地形复杂险阻、易于设伏的马陵道；又根据敌进己退的行程时间，非常精确地判断出魏军“暮当至马陵”，进行了设伏的充分准备。这样，经过预先的精心计划和周密部署，就使齐军完全获得了战场的主动权，从而在预定的地点和时间(“知战之地,知战之日”),达到了预期的目的(完全彻底地歼灭了魏军，主将庞涓自杀)。

策之而知得失

《孙子·虚实篇》说“: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。”这句话的意思是：要认真地分析研究，以求明了敌人作战计划的优劣和得失。要通过挑动敌人，来了解敌人的活动规律；要通过佯动示形，来试探敌人的关键所在；要通过小规模交锋，来了解敌人兵力的虚实强弱。“策之”就是组织策划；“策之而知得失之计”是说，战前通过全面而及时地分析和准确地判断，可以弄清楚与敌人作战计划的优劣得失。

南北朝梁武帝大同三年（公元 537 年）正月，东魏的丞相

高欢督率大军讨伐西魏，他把部队驻扎在蒲坂，又建造了三座浮桥，准备渡黄河。这时，西魏的丞相宇文泰将西魏的军队驻扎在广阳（今陕西省临潼县北），得悉高欢将分三路前来进攻，便对手下的将领们说：“敌人兵分三路前来进攻，还在蒲坂建造浮桥以此来表示他们将要渡河，其实他们的用意不过是想诱骗我军在这里设防，而使得窦泰（东魏的大都督）顺利地从潼关西进。高欢自从起兵以来，窦泰经常充当他的前锋，手下有许多精锐的士卒，他们打了几次胜仗之后已变得骄傲起来，现在我们袭击他们一定能够取胜。而一旦击败了窦泰，高欢也就会不战而自退了。”诸将都说“：高欢就在跟前，现在咱们放过近处的敌人而去袭击远处的敌人，假如有个闪失，将会后悔都来不及了，我们看不如分兵去抵御他们。”但宇文泰不同意，他坚持认为很快即可击破窦泰，于是声称将要保住陇右地区，而暗地里带领部队快速地从潼关出去。窦泰没料到西魏的军队突然杀出，连忙从风陵渡过了黄河，企图向高欢靠拢。宇文泰则分兵截击，全歼窦泰的部队，窦泰不敌，大败，窦泰本人自杀身亡。高欢听说窦泰全军覆没和窦泰本人自杀的噩耗，只好狼狈地撤走。此战，宇文泰针对高欢用兵之计及其军“屡胜而骄”的实情，采取集中精锐，速歼其锋的对策，一举全歼窦泰，从而挫败高欢。

作之而知动静

此谋略出自《孙子·虚实篇》（参见上文）“作之”即威力侦察；“作之而知动静之理”，是说交战之初，故意挑动敌人，

可以了解敌人活动的规律。杜牧注释说：“‘作’是‘激作’的意思，激发敌人的行动，使它来应付我们，这样就能够观察到它内部的情况，是严整还是涣散。”他举例说：“春秋时，魏武侯问：‘两军对阵，怎样才能知道将领的才干如何？’吴起回答说：‘让地位低下但是很勇敢的人带领精锐的士兵出击，交战之后就败逃，不要处罚这些败逃的人，由此观察敌人的进退动静。如果敌人的进退行止都很有章法，看到对方败退并不去追赶，看到小利也不去争夺，那么，就可以断定指挥这支军队的将领是很有谋略的。如果一齐出动追赶败逃的人，而且旗帜杂乱，队伍又没有统一步调，贪图小利，如此等等，就说明这支队伍没有一个好的指挥，于是就可以放心地去进攻它而不要有什么顾虑’。”

在战场上，有时为了解敌方的行动规律，如果按照通常的侦察做法和手段，往往难以摸清敌人的行动规律，而采取一些故意暴露、挑动的措施，则能收到实效。

形之而知死生

此谋略出自《孙子·虚实篇》（参见“策之而知得失”一文）；“形之”就是现场勘察；“形之而知死生之地”是说，作战时以假象欺骗敌人，可以摸清敌人所处地形的有利或不利。杜牧注释说：“死生之地”指的是作战地点。把部队投向绝地必然生存，把部队放在可以逃跑的地方就必然灭亡。这里的意思是说，我军用各种方法导致敌人失误，搅乱他们，首先应该测知他们采取怎样的行动来对付我们，然后根据情况来决定我们的

对策，这样就可以知道选择什么地方对我们有利或选择什么地方对我们不利了。”张预补充说：“当我军做出软弱的样子，敌人就必然会来进攻；而我军做出强大的样子，敌人就必然会撤退。凭借着敌人做出的前进或者后退的选择，我们就能够知道它是走向覆灭还是得到便利。这就是孙子在《势篇》里说的‘善于调动敌人的将领，伪装假象以迷惑敌人，敌人就会听从调动’”。

明太祖吴元年（公元 1367 年）六月，张士诚在苏城被围已久、粮草紧缺的情况下，使欲突围出城。为了选择有利的突围方向，他派兵出城交战，以武力侦察围攻之兵的虚实。他先窥见城的左方，见攻城部队阵容严整，知道此处不可轻犯。然后又转至盘门，向常遇春守军挑战，结果又被常遇春打得落花流水，他本人也因马惊而落入水中，几乎丧命。经过侦察，张士诚知道再也无法突围出去了，只好困守孤城作殊死战斗，最后城破被俘自缢而死。

角之而知有余不足

此谋略出自《孙子·虚实篇》（参见“策之而知得失”一文）；“角”，即角力、较量，此处指试探性的进攻；“角之”，就是前哨接触和力量比较；“角之而知有余不足之处”，是说，战时通过试探性的进攻，可以探明敌人兵力部署的强弱虚实情况。张预注释说：“有余，指强的方面；不足，指弱的方面。通过比较分析敌人的情况，了解它哪些方面强，哪些方面弱。”

唐太宗李世民曾说道：“朕从年轻时就征战四方，颇懂得一点用兵的诀窍。每次观察敌人的阵势，就可以得知敌方力量的

强弱。朕常用我方的弱兵去牵制敌方的强兵，用我方的精锐部队去攻击敌方的薄弱部队。敌方在战胜了我方的弱兵之后，往往追逐我军不过几百步就停止了，而我方的精锐部队在战胜了敌方的弱兵之后，一定要冲到敌方的背后，转过身来攻击敌方，因此，敌人往往全军崩溃。”如果不是通过分析比较，怎么能够知道敌我双方强弱的所在呢！

避实击虚

《孙子·虚实篇》说：“夫兵形象水，水之形，避高而趋下，兵之形，避实而击虚。”这句话的意思是说，用兵的规律就像水，水流动的规律是避开高处而流向低处，用兵的规律是避开敌人坚实之处而攻击其虚弱之处。“避实击虚”是说避开敌人的主力，或坚固阵地等坚实之处，击其弱小之力量，或防守空虚薄弱的地方。这是军队作战时正确选择作战目标、作战方向的指导思想，弱军战胜强军必取的方针。

因敌制胜

《孙子·虚实篇》说“水因地而制流，兵因敌即制胜。故兵无常势，水无常形；能因敌变化而取胜者，谓之神。”这句话的意思是：如同流水的运行没有一成不变的形势一样，用兵打仗也没有固定不变的态势，没有一成不变的战法。能够根据敌情变化而采取不同战法获胜的，就叫做用兵如神。“因敌制胜”，指

的是用兵要根据敌情的变化，来确定自己的取胜方式。这一谋略体现了灵活用兵的军事思想，避免了军事上的教条主义。

李筌注释说：“不以敌情为依据，我凭什么去制服它呢？力量单薄的敌军不能持久，防守它必定叫它失败；力量雄厚的敌军挑动它必定引它出战。情绪暴躁的敌军就设法折磨它，气势很盛的敌军就设法缓和它；骄傲的将领适合用卑下的姿态去对待他，贪婪的将领适合用小利去引诱他，多疑的将领适合用反间计去离间他，这都是根据不同的敌情而采取的战胜敌人的方法。”

五代初期，后梁与晋（后唐前身）争夺魏州之战，梁军所以败于晋军，其重要原因之一，在于没能在作战实践中贯彻“凡兵家之法，要在应变”这一重要指导原则。当时，晋军已经进占魏州。梁军将领刘郛根据晋军来势猛、兵力多，急于寻机同梁军决战的情况，采取了坚守莘县、伺机破敌的作战方针，并请求梁末帝朱友贞供给其足够军粮，以实现其固守待机、持久制胜的战略计划。刘郛的这一指导方针，在当时贝、沧、邢、洺等州尚在梁军控制的情况下，无疑是较为切实可行的作战实施计划，倘若朱友贞能供应足够粮食支援刘郛固守莘县、待机击敌，那么，最后夺回魏州并不是不可能的。然而，对作战一窍不通的朱友贞不但不采纳刘郛的正确建议，相反，却讥讽和指责刘郛请求军粮是意在“疗饥”，而不是待机破敌。他不根据敌情实际，全凭主观瞎指挥，竟在决战条件和时机尚未成熟的情况下，一而再、再而三地强令刘郛出战。刘郛迫于圣旨难违的压力，率军自莘县北进至元城，突遭晋军前后夹击，结果七万梁军大部被歼，余众溃散，而刘郛本人仅率数十骑兵仓皇南逃。显而易见，不从敌情实际出发，没能贯彻因变制敌的指导

方针，这正是梁军作战失败的一个重要原因。

大凡军事家的用兵法则，至关重要的是善于随机应变。鉴古及今而通晓用兵的，都是在采取作战行动之前，必须首先分析判断敌情。敌情没有变化，就等待其变化；敌情如有变化，就乘其变化而采取相应的对策制敌。这样作战，才有利于取胜。诚如兵法所说：“能够根据敌情变化采取相应对策而取胜的，就叫做用兵如神。”

以迂为直

《孙子·军争篇》说：“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。”这句话的意思是：与敌人争夺主动权时最难办的，就在于如何把迂回的弯路变为直路，把不利变为有利。所以，应该用迂回绕道的佯动以及小利去引诱敌人，这样，就能比敌人后出动而先到达所要争夺的要地，这就是懂得“以迂为直”的方法了。何氏注释说：“所征讨的国家，在去的路上要经过山地险阻，迂曲而且遥远。要想取胜，就应该分出一支队伍作为奇兵，跟随向导，由直路进取，乘着敌人没有防备，迅疾地攻击它；这样虽然有陷进险境的危险，但取得胜利也会快一些。例如：钟会征伐蜀国，邓艾带领一支奇兵走阴平险道，先到达成都，蜀国由于没有防备而投降。”张预补充说：“把迂曲的道路变为便利，把有害变为有利，这就是军争的难处。”

三国魏元帝景元四年（公元 263 年），魏将钟会、邓艾伐蜀。先是猛攻把守剑阁的姜维，但久攻不克。邓艾就率军从甘、

川间的阴平抄小路绕过剑阁，在荒无人烟的山野行进，很快就到达江油县。蜀军守将马邈猝不及防，投降邓艾。尔后，邓艾挥军大败在绵竹列阵相拒的诸葛瞻、斩尚书张遵等，攻占绵竹，挺进成都，蜀主刘禅束手投降。此战，邓艾避开设防严密、地势险峻的剑阁，绕远路走山险绝地，采取“以迂为直”之计取胜。

以患为利

《孙子·军争篇》说“军争之难者，……以患为利。”（参见“以迂为直”一文）。何氏注释说“迂回的道路，是应当行进的道路。用分兵出奇的战术，那么，应当行进的道路就是向敌人显示我军的行动路线迂曲，造成一种态势以引诱敌人，使敌人得到小利被拴住，这样，所派出的奇兵虽然后出发也能先到达。这里的意思是说，同敌人争利应该考虑迂曲近直的地形情况，出奇制胜。”张预补充说“地形重要的地方，谁先争取到了就能够取胜。凡是想在近处争夺便利的地方，就先把军队带到远处，再用小利去引诱敌人，使得敌人不会料到我军要去攻取，又贪求我方抛出的小利，因而我军能够后出发而先到达。这就是‘以迂为直、以患为利’。赵奢占据北山而打败秦军，郭淮屯驻渭水北原而赶走诸葛亮就都是这样的。有些将帅之所以能够做到后出动而先到达，就是因为他们善于权衡敌我双方的情况，懂得‘以迂为直’的谋略啊。”战争中的矛盾是非常复杂的，在许多情况下，迂可以转化为直，患可以转化为利。“投之亡地然后存，陷之死地然后生”就是这个道理。

西汉高祖三年（公元前 204 年），刘邦派遣韩信领兵伐赵。韩信先派遣万人出背水阵，赵军望见，都笑韩信不懂兵法，因而对韩信十分轻视。后见韩信派人挑战，于是空营出击。韩信见赵军全部出动，随即命令所部退回水边，拼命抵抗。韩信预先派遣的骑兵乘虚驰入赵营，拔去赵军的旗帜，另挂上汉军的旗帜。赵军望见汉军的旗帜，知营垒已破，退无所归，心败气夺，不战而溃。韩信趁势反攻，大败赵军，擒赵王歇。此战，韩信背水列阵，将自己置于不利地位，乍看似乎愚奇、实为妙用“以患为利”之计。陷于此境，虽属莫大危险，但又易于唤起三军舍命效死的决心，三军同力，士兵奋战，因而化险为夷，转败为胜。

再如 1940 年 11 月，英国“超级密码机”截获并破译了德国一份情报：德军的飞机将在两天以后轰炸在英国建筑史和工业上占有重要地位的考文垂城，并据此知道了德军飞机飞行的路线和空袭战术。这样，英国完全有可能对考文垂城采取必要的防御措施，实施稳操胜券的反击，从而避免考文垂城后来所蒙受的巨大的灾难，但也可能因此暴露“超级密码机”的秘密，导致德军重新编制密码系统，使已被英国掌握的密码机失去作用。丘吉尔充分地估计到密码机在未来战斗中的决定性意义，因此，他毅然下令原封不动地保持考文垂城的防务，只对空袭做出合乎常规的反应。结果考文垂城遭受了十多个小时的狂轰滥炸，几乎成为一片废墟，可是，“超级密码机”在以后保卫英国的长期战争中，有效地发挥了它对战争全局所起的作用，其价值远远超过一个考文垂城。

善用乡导

《孙子·军争篇》说"不用乡导者,不能得地利。"孙子认为作战时不使用向导的,就不能得到地利。何氏注释说:"《乡导略》里说,追逐禽兽如果没有虞入审度地形决定行动方式,就等于白白地进入了山林,最终是一无所获。征讨敌人,如果没有当地人引路,虽然到达敌人的边界,也不能逮住他们。凭着堂堂正正的理由去讨伐敌人,奔赴未曾经历过的地方,风俗习惯不合,语言不通,深入险阻,不是非常艰难吗?我军孤军赴战,敌人则严密防守等待我们,我方为客敌方为主,就地位而言敌人已大大优于我们,何况敌人又专门用诡诈的计谋采取各种方法导致我方失误,如果不计利害而贸然前进,冒着危险而长驱直入,遇上高山深谷有被堵塞的可能,白天行军要应付突然发生的战斗,夜间止息又总是担惊受怕。仓促无备,落进敌人设置的圈套,这就等于是带领如熊似虎的军队,自己走向死地,又怎么能迫近敌人的营垒,扫荡敌人的巢穴!因此,对于敌国境内所有可以作为险要地段设防的、可以埋伏的,还有道路里程的远近、城郭的大小、村落的广狭、土地的肥沃瘠薄、沟渠的深浅、蓄积的丰厚贫乏、军队的多少、器械的好坏等,都必须得到全面地了解,这样,敌人的一举一动都在我们眼皮底下,他们也就不堪一击了。从前张骞曾出使大夏,在匈奴地盘上滞留了多年,后来他引导汉军进攻匈奴,知道哪里有水有草,使汉军不受饥渴。这也是能使军队获得便利的事例。凡是使用向导,有时是行军当中抓到的当地人,要特别警惕,提防他们心怀奸计,被他们诱骗。一定要观察他们的神色态度,分析他们的言语是否合乎情理,同时向几个人询问验证,说法完

全一致才能作为准凭。对向导赏赐要丰厚，让他们感恩，让他们家庭过得丰足，使他们诚心归向，这样就成了我方的人，不至于出现反复。不过，最好还是平时收留一些合用的人，只要是熟习路途的，即便不是士人也可以任用。又挑选亲信中有勇有谋的，带着向导一同前往，这样就能做到大事小事都弄得清楚确实，部队的指挥谋划也就不会有差失了。

兵以诈立

《孙子·军争篇》说“兵以诈立”。这句话的意思是说，用兵打仗，依靠诡诈多变取得胜利。孙子在《计篇》里就说过：“兵者，诡道也。”这两句话，表达了孙子关于以欺骗和诡诈的手段造成敌人的错觉和不意，以便战胜敌人的作战指导思想。战争是敌我双方的生死搏斗，因此，只要有利于战胜对方，什么手段都可以采用，对待敌人没有什么诚实可言。但在春秋以前的奴隶制王朝，出于尊天子、治诸侯的需要，大讲“动之以仁义，行之以礼让”（参见《汉书·艺文志》），这就使得诡诈用兵受到某种程度的束缚。有的墨守“仁义道德”，成为这种迂腐观念的牺牲品；有的可做而不可讲，对以诈取胜者不予以奖赏。孙子正是在这个意义上，吸取了前人“战阵之间，不厌诈伪”（参见《韩非子·难一》）的合理思想，相应地提出了“兵以诈立”的进步口号，认为只有诡诈，才能成功，才能获胜。

兵不厌诈，古今常理。在互相用诈的战场上，如果你不能欺骗敌人，那就必然会被敌人所制约；如果你不能识破敌人的诡诈，那就会陷入敌人的圈套而不能自拔。所以杜牧注释说：

“欺骗敌人，使他们不知道我军的真实意图，然后才能确立胜局。”张预也注释说“以变幻欺诈为根本，使敌人不知道我方的奇正所在，我军就可以实施自己的作战计划并获得成功。”

据《史记·田单列传》所记载：战国时，齐国曾一度非常强大，齐湣王北败燕国，南挫强楚，西攻暴秦，而燕昭王为了报杀父之仇，礼贤下士，以乐毅为将，联合赵、楚、韩、魏四国，统领五国大军把齐湣王打得大败，攻克了齐都临淄，整个齐国几乎都被燕军所占领，只有莒和即墨两城未被攻克。在这紧急关头，在即墨守城长官阵亡的情况下，田单受命于危难之际，被大家推为首领。出来领导坚守即墨，抗击燕军。

过了不久，燕昭王去世，燕惠王登位，他和乐毅原本就有些不和。田单得知后，就派人到燕国去行使反间计，挑拨说，乐毅是害怕被杀掉而不敢回国，他想在齐国称王。因此暂且拖延时间，慢慢攻打即墨，以便等待时机成熟再称王。燕惠王信以为真，就派大将骑劫去代替乐毅。乐毅被免职之后就逃到赵国去了，燕军官兵都为此忿忿不平。田单又命城中军民在吃饭之前要祭祀祖先，使得众多的飞鸟因争食祭祀的食物，在城上盘旋飞舞。城外的燕军看了，都感到很奇怪。田单又扬言说：“这是神仙要下界指导我们克敌制胜。”又对城里人说“一定会有神人来做我的老师。”有一个士兵说“我可以当您的老师吗？”接着就扬长而去。田单连忙站起来，把他拉过来，请他坐在面向东的上座，用侍奉老师的礼节来侍奉他。每次发号施令，都要称是神师的主意。他又扬言说：“我最怕的是燕军把俘虏的齐国士兵割去鼻子，放在队伍的前列。”燕军听到这话，就照此施行。城里的人看到了，人人义愤填膺，全力坚守城池。田单又派人施反间计说：“我很害怕燕国人挖了我们城外的祖坟，侮辱

了我们的祖先。”燕军听说后，又照此施行。即墨人从城上看到后，人人痛哭流涕，都请求出城拼杀。

田单知道现在是出战的最好时机，于是就亲自拿着夹板铲锹，和士兵们一起修筑工事，并把自己的妻子姬妾都编在队伍之中，还把全部的食物拿出来犒劳士卒。命令装备整齐的精锐部队都埋伏起来，让老弱妇女上城防守，又派使者去和燕军约定投降事宜，燕军官兵都高呼“万岁”。田单又把民间的黄金收集起来，共得一千镒，让即墨城里有钱有势的人送给燕军，请求说：“即墨就要投降了，希望你们进城之后，不要掳掠我们的妻子姬妾，让我们能平安地生活。”燕军将领非常高兴，满口答应。燕军因此更加松懈。

田单于是从城里收集了一千多头牛，给它们披上大红绸绢制成的被服，在上面画着五颜六色的蛟龙图案，在它们的角上绑好锋利的刀子，把渍满油脂的芦苇绑在牛尾上，点燃其末端。又把城墙凿开几十个洞穴，趁夜间把牛从洞穴中赶出，派精壮士兵五千人跟在火牛的后面。因尾巴被烧得发热，火牛都狂怒地直奔燕军，这一切都在夜间突然发生，使燕军惊慌失措。牛尾上的火把将夜间照得通明如昼，燕军看到它们都是龙纹，所触及到的人非死即伤。五千壮士又随后悄然无声地杀来，而城里的人乘机擂鼓呐喊，紧紧跟随在后面，甚至连老弱妇孺都手持铜器，敲得震天价响，和城外的呐喊声汇合成惊天动地的声浪。燕军非常害怕，大败而逃。齐国人在乱军之中杀死了燕国的主将骑劫。齐军乘胜追击。燕军纷乱，仓皇而逃，一直退到了黄河边上，原来齐国的七十多座城池又都被收复。

不难想像，如果没有这一系列的诡诈谋略，弱小的齐军要想战胜强大的燕军，无疑是以卵击石，自取灭亡。故毛泽东早

年非常欣赏孙子的这一“兵以诈立”的谋略。他说：“错觉和不意，可以丧失优势和主动。因而有计划地造成敌人的错觉，给以不意的攻击，是造成优势和夺取主动的方法，而且是重要的方法。……在优势的民众条件具备，足以封锁消息时，采用各种欺骗敌人的方法，常能有效地陷敌于判断错误行动错误的苦境,因而丧失其优势和主动。‘兵不厌诈’,就是指的这件事情。”“我们不是宋襄公，不要那种蠢猪式的仁义道德。我们要把敌人的眼睛和耳朵尽可能地封住，使他们变成瞎子和聋子，要把他们的指挥员的心尽可能地弄得混乱些，使他们成为疯子，用以争取自己的胜利。”(参见《毛泽东选集》一卷本，第459～460页。)

兵以利动

《孙子·军争篇》说“兵以诈立,以利动。”兵以利动,意思是说，采取军事行动时，要看是否对我有利。《百战奇法·重战》里说：“凡与敌战，须务持重，见利则动，不见利则止，慎不可轻举也。若此，则必不陷于死地（大凡对敌作战，务须保持慎重态度，见到有利时机就采取进攻行动，不见有利时机就按兵不动；要审慎持重，不可轻举妄动。如能做到这样，就一定不会陷入危亡之地)。”

《资治通鉴·卷一百九十三》里说：唐太宗贞观四年（公元630年）正月，唐将李靖率领三千人马夜袭定襄城，大败东突厥军。突厥颉利可汗兵败后，逃窜到铁山，残余兵力还有数万人。颉利可汗派遣执失思力到唐朝谒见皇帝，当面谢罪，请求举国

降附大唐天子，打算自己入朝抵罪。唐太宗派遣鸿胪寺卿唐俭等人前去抚慰他，又诏令李靖领兵迎接颉利可汗。颉利外表谦卑，内心里还在犹豫，想等到草青马肥的时候，再逃回漠北重整旗鼓。李靖引兵与李世勣在白道会合后，相互谋划说：“颉利虽然被打败了，但他的兵力还很强大，如果回到碛北一带，颉利可以依靠他的旧部下，道路阻隔而且遥远，我们即便是想追赶恐怕也难以追上。现在朝廷的使臣已经到了突厥的营地，颉利可汗一定觉得很宽慰。如果这时我们挑选精锐的骑兵一万人，再带上二十日的军粮前往袭击，那么不用战斗就可以生擒颉利了。’两人将计谋告诉了副总管张公瑾,张公瑾说：‘圣上已下诏书允许他投降，而且我们的使者正在那里，怎么能进攻呢？’李靖回答说：‘当年韩信就是靠偷袭攻破齐国的，唐俭等人何足怜惜！’于是亲率精兵连夜出发，李世勣随后，当行军至阴山时，遇上了突厥的一千多营帐，全部俘获来补充了唐军。而此时颉利看见了唐朝使者唐俭等人后十分高兴，内心稍稍有点安宁。李靖派武邑人苏定方率二百骑兵作为前锋，趁着满天的大雾秘密前行，距离突厥的牙帐只有七里路，这才被突厥的哨兵发现。颉利得知后慌忙乘着千里马先逃走了，等到李靖的大军到时，突厥兵纷纷溃散。唐俭及时脱身回到朝廷。李靖杀死突厥一万多人，俘虏男女十余万人，缴获牲畜几十万头，杀掉隋义成公主，擒获她的儿子叠罗施。颉利率一万余人想渡过沙漠，李世勣军队把守在碛口，颉利兵到了那里过不去，手下的部落酋长等都率兵众投降，李世勣又俘虏五万余人凯旋。

此例说明“见利则动，不见利则止”是用兵作战的一条重要原则。对付狡猾多变的敌人，必须用种种非常的手段，加以消灭。若日久生变，则后患无穷。在东突厥已举国归附，大唐

使者唐俭前往安抚，其命根子捏在东突厥人的手上时，李靖不宣而战，发动突然袭击，似乎“不仁不义”。但李靖深知，颉利名为归附，实为缓兵之计，待日后“草青马肥，亡人漠北”，无异于纵虎归山,贻害无穷。于是“兵以利动”,乘颉利受降、毫无戒备这个绝好的机会，打他个措手不及，全歼突厥军，维护了大唐边境的安全。可谓是“以迂为直，以患为利”。众所周知，战争是残酷的，若不分场合、不合时宜地对敌人“仁慈”，违反了“兵以利动”的原则，那么，他所得到的就只有是失败的厄运。春秋时的宋楚泓水之战，在楚大兵压境之时，宋襄公没有抓住胜敌的有利时机，而以“礼”治军，坚持待敌以“仁义”，等待楚兵渡河列阵后再战，结果大败而归，遂给后人留下千年笑柄。

兵以分合为变

《孙子·军争篇》说“故兵以诈立,以利动,以分合为变者也。”兵以分合为变，意思是说，作战时兵力的分散或集中，应根据敌情的变化而变化。所以杜牧注释说：“分合者，或分或合，以惑敌人，观其应我之形，然后能变化以取胜也（所谓‘分合’，就是或者分兵或者合兵，用以迷惑敌人，观察敌人应付我军的方法，然后我军采取相应办法以战胜敌人）。”张预补充说：“变，指奇正之变，使敌莫测。故《卫公兵法》云：‘兵散则以合为奇，兵合则以散为奇，三令五申，三散三合，复归于正焉’（或者分散兵力，或者集中兵力，都根据敌人的动静而变化。有人说：‘变’指奇正相互变化，使敌人不可测度。所以《卫公兵

法》说：‘军队分散的时候以合兵为奇，军队集中的时候以分兵为奇。反复改变指令，多次分散聚合，最终凭借实力战胜敌人’)。”

《百战奇法·分战》里说“:大凡对敌作战,如果我军兵多而敌军兵少时，应当选择平坦开阔的地域来战胜敌人。如果兵力对比我五倍于敌时，就要分兵以三份的兵力为‘正兵’进攻敌人正面，以二份的兵力为‘奇兵’进攻敌人侧后；如果兵力对比我三倍于敌时，就要分兵以二份的兵力为‘正兵’进攻敌人正面，以一份的兵力为‘奇兵’进攻敌人侧后。这种分兵击敌的进攻部署，就是通常所说的，以主要兵力行正面进攻，以部分兵力行侧后袭击的前后夹击的战法。诚如兵法所说：应当分散使用兵力时而不分兵，就成为自己束缚自己的‘縻军’了。”《百战奇法·合战》里说“:大凡兵力分散就力量薄弱,兵力集中就力量强大，这是兵家通常所熟识的一般原则。倘若我军分兵屯驻多处，敌人如以大军向我进攻，我就应当集中兵力予以迎击。诚如兵法所说：应当集中兵力时而不集中，就成为自己削弱自己的‘孤旅’了。”

以上所叙，大约可以使我们把握“兵以分合为变”的一些基本特点。这一谋略告诫指挥员，在战场上，我方兵力的集中与分散，应视敌情的变化而变化。在敌强我弱的情况下，要造成战役战斗中我优敌劣之势，就必须设法分散敌军。而要分散敌军，在战役指导上的有效方法，就是以自己的小分散，人为地造成敌人的大分散，才能在战役战斗上实现以我之集中对敌之分散的相对压倒的局面。

但“纸上谈兵”容易，实际操作却很难。诚如毛泽东所说：“集中兵力看来容易，实行颇难。人人皆知以多胜少是最好的办

法，然而很多人不能做，相反的每每分散兵力，原因就在于指导者缺乏战略头脑，为复杂的环境所迷惑，因而被环境所支配，失掉自主能力，采取了应付主义。无论处于怎样复杂、严重、残酷的环境，军事指导者首先需要的是独立自主地组织和使用自己的力量。被敌逼迫到被动地位的事是常有的，重要的是要迅速地恢复主动地位。如果不能恢复到这种地位，下文就是失败。主动地位不是空想的，而是具体的，物质的。这里最重要的,是保存并集结最大而有活力的军队。”

我们主张的集中兵力，是建立在保证对于战场作战的绝对或相对优势的原则上。对于强敌，或关系紧要的战场作战，应以绝对优势的兵力临之。

掠乡分众

《孙子 · 军争篇》说：“ 掠乡分众，廓地分利，悬权而动。 ”这句话的意思是：分遣兵众去掳掠敌方的乡邑，分兵扼守要地，扩展自己的领土，权衡利害关系，然后相机行动。“ 掠乡分众 ”，杜牧注释说：“ 敌之乡邑聚落，无有守兵，六畜财谷易于 剽掠，则分番次第使众人皆得往也，不可独有所往。如此，则大小强弱皆欲与敌争利也（敌人的乡邑村落没有士兵防守，那里的牲畜财产粮食容易劫获，应该轮流分别先后，使所有的人都有机会，不能总是某一些人去。这样，各部队不分大小强弱就都有了与敌人争利的积极性）。’张预补充说“ 用兵之道,大率务因粮于敌；然而乡邑之民所积不多，必分兵随处掠之，乃可足用（用兵的方法，大抵是利用敌人的粮食。可是乡村中老百姓囤积

的粮食不多,必须分兵到各处抢掠,才能满足需要)。”

例如古代的匈奴是生活在北方的游牧民族，在秦汉之际开始强盛起来。他们的习俗是，随着牲口游牧，并以射猎禽兽为业；遇到紧急情况时，人人练习攻战之术，以便侵掠进攻。他们兴兵打埋伏，要观测月亮，月亮满圆的日子就进攻，月亮亏损的日子就撤退。在战斗中，谁有所斩获，就赏赐他一壶酒，掠得的战利品归他所有，抓到的敌人作为他的奴婢。因此，匈奴人作战时，人人自动趋利，看到敌兵就逐利前进，好像鸟雀飞集一般；而在遭受挫折时，也会土崩瓦解，风消云散。

廓地分利

此谋略出于《孙子·军争篇》，廓地分利，意思是说，军队开拓疆土时，要分别利害，择要据守。张预注释说：“开廓平易之地，必分兵守利，不使敌人得之（开阔平坦的地方，一定要分兵把守，不让敌人得到好处）。”另一说是，占领敌人土地时，就要分配给将领以资激励。杜牧注释说：“廓，开也。开土拓境，则分割与有功者。韩信言于汉王曰：‘项王使人有功当封爵者，刻印刓，忍不能与；今大王诚能反其道，以天下城邑封功臣，天下不足取也。’《三略》曰：‘获地裂之。’”（开拓领土疆域，就分给有功的人。韩信对汉王刘邦说：‘项王这个人，假使有人立了功，应该封王封侯，刻好的印陈旧得连棱角都没有了，还舍不得给人家；如果大王您确能改变他的做法，把天下城邑分封给功臣,得到天下就再容易不过了。’《三略》里说：‘获得土地分封给有功的人。’”）

汉高祖五年（公元前 202 年），刘邦听从了张良、陈平的建议，在鸿沟划界之后，继续向楚军进攻，可是，因为韩信、彭越没有如约会合，在遭到楚军猛烈反击时，又不得不掘沟筑垒以自守。对此，刘邦深感不安，就问张良：“ 韩信、彭越不遵照约定前来会合，你看如何是好？ ”张良答道：“ 楚军将破，韩信、彭越没有分到土地，自然不肯来会合。如今若能与他们共分天下，可以使他们立刻到来，否则，形势发展不可预测，恐怕很危险。陛下若能自己说出，自陈地以东到海边，尽给韩信；睢阳以北到谷城，尽给彭越；使他们各自为战，那样楚军就很容易被击溃！ ”刘邦听了这番话，马上派出使者前去向韩信、彭越宣布上述旨意。韩信、彭越得到封地许诺以后，都向刘邦回报说“: 现在,我们请求进兵攻楚。’于是,一从齐地出发,一从梁地出发，在垓下（今安徽固镇）与刘邦会师，对项羽构成大包围的作战态势。

悬权而动

此谋略出于《孙子 · 军争篇》“ 悬权而动 ”,意思是说,将帅在作战之前，都应该权衡敌我形势，相机而动。李筌注释说：“ 权，量称也。敌轻重与吾有铢镒之别，则动。夫先动为客，后动为主，客难而主易。《太一遁甲》定计之算，明动易也（权是称量的意思。敌人的力量远远弱于我们，就行动。先动的叫客，后动的叫主，做客难做主易。《太一遁甲》有定计的计算方法,指明在什么样的情况下行动容易）。’张预补充说“: 如悬权于衡,量知轻重,然后动也。尉缭子曰：‘ 权敌审将而后举。’

言权量敌之轻重，审察将之贤愚，然后举也（好像在秤杆上挂上秤锤，经过称量知道了轻重再行动。《尉缭子》说：‘权敌审将而后举。’意思是说，衡量敌人力量的大小，审察将领有能无能，然后采取行动）。”

夜战多火鼓

《孙子·军争篇》说：“《军政》曰：‘言不相闻，故为金鼓；视不相见，故为旌旗。’……故夜战多火鼓，昼战多旌旗，所以变人耳目也。”这句话的意思是说：《军政》里说：“作战中用语言指挥听不到，因此设置金鼓；用动作指挥看不见，因此设置旌旗。”所以，夜战多用火鼓，昼战多用旌旗，这些都是为了适应士卒的视听能力。

《百战奇法·夜战》里说：“大凡夜间对敌作战，必须多多利用火光和鼓声，以便扰乱敌人的视听，使它不知采取什么计策防备我军。这样，就能取得胜利。诚如《孙子兵法》里所说的：夜间作战要多用火光和鼓声来迷惑敌人。”

春秋时期，越国进攻吴国，吴军凭据笠泽进行防御，与越军隔水对峙。越王勾践把越军部分兵力编成左右两军，乘着夜暗击鼓呐喊而交错前进，吴王夫差则分兵防御。于是，越王则亲率中军主力，悄悄地渡过笠泽，直趋吴军主力而击鼓进攻，吴军大乱，越军一举而打败吴军。又如，南宋的名将毕再遇在与金兵对垒时，一天晚上，毕再遇突然率军拔营撤退，但仍把旗帜留在军营中，他命令士兵们事先捉来一些活羊，把羊的两只前蹄放在战鼓上，这样，羊蹄打在鼓上，发出击鼓声，因此

金人没有察觉到这是一座空营，相持了几天后，才发觉是一座空营，此时再想去追赶，毕再遇却早已领军远走高飞了。

由此可见，用“火鼓”扰乱敌人的视听，是“示形”惑敌的方法之一。夜间作战，不便于观察，利用火光和鼓声，既可以收到迷惑敌人的作用，又可以达到声其东而击其西的目的。因此，“夜战多火鼓”是古代兵家在战争中实施佯动制敌的一种有效的谋略。

昼战多旌旗

《孙子·军争篇》说“昼战多旌旗,所以变人耳目也。”昼战多旌旗，张预注释说：“凡与敌战，夜则火鼓不息，昼则旌旗相续，所以变乱敌人之耳目，使不知其所以备我之计（凡与敌人作战，夜间火把鼓声不断，白天旌旗连续，用以迷惑扰乱敌人的视听,使它不知道拿什么办法来对付我们）。”

《百战奇法·昼战》里说“大凡白天对敌作战,必须多插旗帜作为迷惑敌人的疑兵，以使敌人无法摸清我军兵力多少，这样，就能战胜敌人。诚如《孙子兵法》里所说的：白昼作战须多设旗帜以迷惑敌人。”

春秋时期，晋平公亲自率领晋军进攻齐国，齐灵公登上巫山观察晋军情况。晋平公派遣司马探察山林川泽的险要情况，尽管是一些部队不到的地方，也必须树起大旗而稀疏地布设疑阵；又命令在战车左边乘坐着真人，而右边则设置着假人，以大旗为先导，战车拖着树枝随后飞驰。齐灵公远远望见晋军方向旗帜众多、路上尘土飞扬，误认其兵多难挡，就吓得逃回去了。

又据《资治通鉴·卷二百六十九》里说：五代后梁均王贞明元年（公元915年），梁将刘郛在河曲打败了晋王李存勖后，准备乘胜进攻太原，但又担心被晋军从后面赶来追击，便扎了许多草人，在每个草人身上都绑上一杆旗，然后用驴驮着草人，绕着城上的矮墙行走。几天之后，晋军才发觉上了当。

避其锐气，击其惰归

《孙子·军争篇》说："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，此治气者也。"这句话的意思是说，对于敌人的军队，可以打击它的士气；对于敌人的将帅，可以动摇他的决心。而军队的士气，在初战时比较旺盛；经过一段时间，便逐渐懈怠；及至最后，就会衰竭。所以，善于用兵的将帅，总是要避开敌人的锐气，等到敌人的士气懈怠、衰竭下来时，才开始进攻他们，这是掌握军队士气的方法。李筌注释说："夺气，夺其锐勇。齐伐鲁，战于长勺。齐人一鼓，公将战。曹刿曰：'未可。'齐人三鼓，刿曰：'可矣。'乃战，齐师败绩。公问其故，刿曰：'夫战，勇气也。一鼓作气，再而衰，三而竭。彼竭我盈，故克之。'夺三军之气也（所谓'夺气'，就是挫伤敌人的锐气勇气。齐国进攻鲁国，在长勺作战，齐国人第一次击鼓，鲁庄公就要还击，曹刿说：'还不行。'齐人擂了三遍鼓，曹刿说：'可以了。'于是打过去，大败齐军。庄公询问其中缘故，曹刿说：'作战靠的是勇气。第一通鼓振作勇气，第二通鼓就衰落，第三通鼓勇气就泄尽了。敌人的勇气泄尽而我军士气饱满，所以打败了他们。'这就是挫

伤敌军的锐气勇气）。”毛泽东认为，曹刿在这里抓往了有“利于开始反攻的时机——彼竭我盈之时”（参见《毛泽东选集》一卷本，第 188 页）。

孙子这一根据敌我军队士气变化的规律，要求将帅及时而准确地捕捉战机的思想，对于古今中外的战争的指导者无不具有巨大的借鉴和指导意义。诚如何氏注释说：“《淮南子》说：‘将领充满勇气蔑视敌人，士兵敢打敢拼乐于作战，三军的阵容，百万大军，雄心壮志直冲云天，气势像旋风一样猛烈，声势像雷霆一样强劲，确实蓄足了力量压向敌人，这就叫气势。’《吴子》说：‘三军的阵容，百万大军，能否对敌人构成威胁，全凭将帅的部署指挥，这就叫做气机。’因而挫伤敌人的士气要有所等待，要凭借适当的机会，这就行了。”

张预补充说：“所谓气，它是作战时仗恃的东西。作为有生命有血肉的人，听到鼓声就去拼杀，明知有生命危险却不理会，就是一股气使他们这样做的。所以，用兵的方法，如果激励士卒，让全军上下把仇恨集中到敌人的身上，那就会有不可抗拒的力量。敌人刚来的时候有一股锐气，这时且不要同它交战，以此挫伤它的锐气，等到它疲倦懈怠以后再打击它，敌人的锐气就可以叫它丧失了。《尉缭子》说的‘士气旺盛就打，士气低落就撤’就是这个意思。”

“避其锐气，击其惰归”，一般都是指敌强我弱的情况下，选择“彼竭我盈”的最佳出击时机，从而达到克敌制胜的目的。但如果敌人实在是太强大了，我军吃不掉敌军，掌握这一重要的作战指导原则，也是削弱或减弱其优势的重要手段之一。

以治待乱

《孙子·军争篇》说:"以治待乱,以静待哗,此治心者也。"这句话的意思是说，用我军严整的阵容来等待敌军的混乱，用我军的镇静来等待敌军的轻躁，这都是掌握军心的方法。杜牧注释说："《司马法》曰：'本心固。'言料敌制胜，本心已定，但当调治之，使安静坚固，不为事挠，不为利惑，候敌之乱，伺敌之哗，则出兵攻之矣（《司马法》里说：'本来的决心要坚定。'同敌人作战，决心下定之后，还要进一步维护巩固，使自己保持镇定，恪守初衷，不为外事干扰，不为小利所诱惑，等待敌人的部署乱套，等待敌人的军心动摇，这时就可以出兵攻击了)。"

以治待乱的谋略要求军队无论是在进攻，或是防御，都必须做到军容严正，临阵不乱。如唐武德二年（公元 619 年）四月，原隋东都洛阳守将王世充称帝，国号为郑，并利用唐军心于河东战事之机，割占唐河南部分土地。此时，窦建德亦称王。次年 7 月，李渊命李世民率军八万东击王世充。武德四年（公元 621 年）二月，李世民所部占领虎牢（今河南荥阳县汜水镇），围攻洛阳。困守孤城的王世充遣使求救于窦建德。三月，窦建德率兵十万余救援，连克管城（今河南郑州市）、荥阳（今河南荥阳县）等地，抵达虎牢之东。唐军见窦建德军兵多势众，有些胆怯。李世民上山观察窦军后，对部将说："窦建德自太行起兵以来，从未遇过大敌。今渡险而来，气焰嚣张，说明其军队没有节制；进到我们城下才开始列阵，说明有轻视我军之意。我们应按兵不动，等窦军士气低落时，然后再进攻它，必可取胜。"窦建德军列好阵势准备进攻，而李世民军坚守不出。窦军

屯兵月余，士兵渐无斗志，常争相饮水，席地而坐，军容混乱。李世民见此状况，派骑兵试阵，结果来到阵前，窦军阵势便发生混乱。李世民认为此时可进攻了，便自率主力正面攻击，派骑兵绕至窦军阵后，两面夹击，窦军溃散。李世民率军乘势追击，擒获窦建德。

以静待哗

《孙子·军争篇》说“以静待哗,此治心者也。”以静待哗，就是以自己的镇静来对待敌人的喧闹，从而取得胜利的主动权。所以,何氏注释说：“ “(将帅只有一个人，只有一颗心，可他却要统率着百万大军，面对着如虎如狼的敌人，其间有各种厉害的纠缠，战局的纷纭变化，以及随时为应付敌人所要采取的谋略，这些都要放在心中，如果不是胸襟恢弘，方寸不乱，怎么能够做到应变不穷，处事不迷，骤然遇到危急的情况而不惊慌，处理纷纭复杂的事件而不惑乱呢？凭着我的井井有条足以对付敌人的慌乱，凭着我的镇定自若足以对付敌人的轻躁，前面有百万敌人，在我看来，就好像小股强盗。周亚夫面临敌人的进攻，安卧不动；栾箴面对敌人，喜好严整又喜好从容不迫。他们两位到底蕴藏着怎样的法术呢？看来无非是有良好的心里素养，足以应付大事罢了。”

冯梦龙在《智囊补 ·上智部·通简》里说：三国时，中郎将张辽遵照曹操的命令屯兵长社，临出发时，军中发现了谋反的将士，夜里突然起火，一片惊叫声，全军都给扰乱了。张辽对左右亲兵说：“ 大家不要紧张，这不是全军反叛，只是个别人

在背后制造事端,想以此来扰乱军心罢了。”当即传令全军“:不想反叛的安静地坐在营中。”张辽亲自率领几十名亲兵，在军营里端端正正地坐着。过了一会儿，有部下带来反叛的将士，张辽命令推出去斩首了。

东汉光帝时，大司马吴汉统帅的军队里，夜里也曾发生敌寇要袭击汉营的惊叫声，军营里也被搞得惊恐不安，吴汉却稳如泰山，照样安稳地睡觉。军营里听说大司马都没有动静，也便各自回到自己的营帐里。半夜里，吴汉挑选精兵，乘机出击，大破敌寇。以上这些都是以静制动的智慧。然而，如果不是平时纪律严明，事变临头，就是想不动，恐怕也难以做到。

以近待远

《孙子·军争篇》说“:以近待远,以逸待劳,以饱待饥,此治力者也。”这句话的意思是说：使我军尽量接近战场，来对付远道而来的敌人；使我军尽量休整安逸，以对付疲于奔命的敌人；用我军的粮饷充足来对付饥饿不堪的敌人，这是把握军队战斗力的秘诀“:治力”,就是军队统帅掌握运用军队战斗力的基本方法。张预注释说：“近以待远，佚以待劳，饱以待饥，诱以待来，重以待轻，此所谓善治己之力以困人之力也（用自己部队的靠近战场等待敌人远道而来，用自己部队的安逸修整等待敌人的奔走疲劳，用自己部队的饱足等待敌人的饥饿，用小利引诱敌人的到来，用重兵等待敌人的单弱部队，这就叫做善于使用自己的战斗力,去消耗敌人的战斗力)。”

“以近待远”是关于战争力量科学运用的谋略。此谋略思路

是：充分利用己方靠近战场的诸方面有利条件，以抗御、攻击远离根本的求战之敌，是以己近之优势而击敌远之劣势的克敌制胜的谋略。

东汉建武十一年（公元 35 年）十二月，光武帝刘秀派偏将吴汉率军三万从夷陵沿长江逆流而上，入蜀攻打割据益州的公孙述。临行前，刘秀提醒吴汉说：“成都有十多万军队，不可掉以轻心。应坚守广都，等待公孙述出兵来攻，不要与他争斗。如果公孙述不敢来攻，你可推进营寨逼近他，待敌疲惫时，方能发动进攻。”但吴汉急于攻下成都，率军在距成都十余里处的锦江两岸与副将刘尚分兵扎营，贸然进兵，屡战不克。这时，吴汉意识到分兵两处的错误，于是与刘尚合兵于锦江南岩，积极备战，不轻易出击，待敌进攻时，以全力迎战，遂大破公孙述，轩杀敌将谢丰、袁吉。接着，吴汉回兵广都，刘尚率兵仍留在原地。自此，吴汉遵照刘秀“以近待远”的作战策略，与公孙述转战于广都、成都之间，八战八胜，最后终于攻克了成都。

以逸待劳

《孙子·军争篇》说“以佚待劳，以饱待饥，此治力者也。”“以佚待劳”，亦即“以逸待劳”；“佚”通“逸”。意思是说，用自己部队的安逸休整，来等待敌人的奔走疲劳。

“以逸待劳”，被列为著名的《三十六计》中的第四计，其解语说“困敌之势，不以战损刚益柔。”其按语说“此即致敌之法也。兵书说：‘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。’(《孙子·虚实篇》)兵书论敌，此为论势，则其旨非择地以待敌，而在以简驭繁，以不变应变，以小变应大变，以不动应动，以小动应大动，以枢应环也。如管仲寓军令于内政，实而备之（参见《史记·管晏列传》)。孙膑于马陵道伏击庞涓(参见《史记·孙子吴起列传》)。李牧守雁门，久而不战，而实备之，战而大败匈奴（参见《史记·廉颇蔺相如列传》)。”

“以逸待劳”的指导思想是使自己的部队从容休整，养精蓄锐，来迎战长途跋涉而疲惫不堪的敌人，乘机出击取胜。因此，并非是守株待兔式地消极防御，坐待战机，而是要发挥主观能动性，“牵着敌人鼻子走”，拖垮敌人，创造己方的有利战机。

以饱待饥

《孙子·军争篇》说“以饱待饥,此治力者也。”杜佑注释说“以我之充饱,待彼之饥虚,此治人力者也。”意思是说,用我军的粮足食饱，来等待敌军的粮尽人饥，这就叫做善于使用自己的战斗力,去消耗敌人的战斗力。此谋与“以近待远”“以逸待劳”诸谋如出一辙，孙子均将其归纳为“治力者”。此处的饱饥反映了古人在生产力十分落后低下的情况下，以粮为战，以饱饥为度，来筹划作战指导的方略。即便在现代，也有一定的指导意义。

众所周知，任何战争都必须借助一定的物质条件，离开了物质形式的战争，就只能是“梦中交战”，或是“纸上谈兵”。

俗话说“人是铁,饭是钢,一顿不吃饿得慌。”军队作战离不开粮食，“粮战”由此备受人们关注，正是这个原因。也就由此产生出“以饱待饥”的战略。可见，战争中处处是谋，事事可谋。

应该注意的是：彼饥而己饱是此谋真谛。如彼饥己亦饥，则难以克敌。所以，既要注意彼饥，断其后援，又要重视己饱，及时补充，形成“剪刀差”，否则己饱彼也饱，就很难分出胜负、高低。所以《百战奇法·粮战》里说：大凡在敌我双方对垒相持，胜负未分的情况下，谁有粮食谁就能取得胜利。因此，对我方的运粮道路，必须派兵严加护卫，以防敌人抄掠截断；而对敌人的粮饷运输线，则要派遣精兵加以切断。敌人既然粮运不继，它就必定逃走；我军乘机发起攻击，就能取得胜利。诚如《孙子兵法》里所说的：‘军队没有粮食，作战就要失败’。”

东汉末年，曹操与袁绍对峙于官渡。袁绍派车运粮，并令运粮使淳于琼等五人率兵万余武装护送，夜宿于袁绍军营以北四十里的地方。袁绍的谋臣许攸非常贪财，袁绍满足不了他的欲望，便背叛了袁绍而投降了曹操。许攸乘机向曹操献计说：“如今袁绍的囤粮所停放有一万余辆车的粮食，但他们没做严密的防守。现在我们如果派出轻便部队进行偷袭，放火烧掉这些粮食，我看不出三天，袁绍就将不攻而自败。”曹操部下对许攸都表示怀疑，但谋臣荀攸、贾诩却认为许攸的计策很对，劝曹操马上依计行事。于是，曹操遂令曹洪留守营寨，自己亲自率领五千名步骑兵，全部换上袁军的衣服，并且打着袁军的旗号，部队每人口衔枚、马匹嘴勒绳索，乘着夜暗从小道出发，每人身背一束柴草。行进途中遇到询查的人，就回答说：“袁公担心曹操抄掠我军后方，特派我们前往加强守备。”问者听后信以为

真，全然若无其事之状。曹军顺利抵达后，立即包围其囤粮处，并放起大火。护粮的袁军遭此突然袭击，顿时乱作一团，被曹军打得大败。袁绍闻此消息后，慌忙丢弃着甲仗而逃跑了。

善治变者

《孙子·军争篇》说："无邀正正之旗，勿击堂堂之陈，此治变者也。"这句话的意思是说：当两军交战之际，不去迎击旗帜整齐、部署周密的敌人，不去进攻阵容严整、实力雄厚的敌人。这是掌握因敌而变的方法。张预注释说："正正，谓形名齐整也。堂堂，谓行列广大也。笔人如此，岂可轻战？《军政》里说：'见可而进，知难而退。'又说：'强而避之。'言须识变通。此所谓善治变化之道以应敌人者也（正正，指部队整齐；堂堂，指阵容强大。敌人这种情况，难道可以轻率地跟它作战吗？《军政》上说：'情况有利就进攻，知道困难就退却。'又说：'强大的敌人避开它。'都是讲要懂得变通。这就是所谓善于处置机动变化，去对付敌人）。"

《百战奇法·整战》里说："凡与敌战，若敌人行阵整齐，士卒安静，未可轻战，伺其变动击之，则利。法曰：'无邀正正之旗'（大凡对敌作战，如果敌军行列严整有序，士卒情绪安稳平静，不可轻率与其交战，等到敌人内部发生变化时，再出兵进攻它，就有利于我军取胜。诚如《孙子兵法》里所说的：'不要拦击旗帜整齐、队伍严密的敌人'）。"

高陵勿向，背丘勿逆

《孙子·军争篇》说“故用兵之法,高陵勿向,背丘勿逆。”这句话的意思是说：用兵的法则是：敌军占领高地时，就不要去仰攻；敌人背靠高地布阵时，就不要正面去迎击。杜牧注释说：“向者，仰也；背者，倚也；逆者，迎也。言敌在高处，不可仰攻；敌倚丘山下来求战，不可逆之。此言自下趋高者力乏，自高趋下者势顺也，故不可向迎（向是仰的意思。背是倚靠的意思。逆是迎的意思。这是说，敌人在高处，不可以仰攻它；敌人凭依高地下来求战，不可以迎击它。从低处向高处进攻费力，从高处往下进攻便利，所以不能迎击）。”张预补充说：“敌处高为阵，不可仰攻，人马之驰逐，孤矢之施发，皆不便也。故诸葛亮曰：‘山陵之战，不仰其高；敌从高而来，不可迎之。势不顺也。引至平地，然后合战’（敌人占据高地列阵，不可以仰攻，这样的进攻，部队的行动，弓箭的射击，都不便利。所以，诸葛亮才说：‘在山地作战，不要仰攻高处的敌人；敌人从高而下，不可以迎击，这都是因为地势对我方不便利，把敌人引到平地上,然后交战’）。”

在孙子所处的时代，作战主要以战车和短兵器，如果仰攻已占据了制高点的敌人，一般是难以成功的。而且，即便是攻了下来，伤亡也一定很大，得不偿失。孙子在《行军篇》里又提出了部队通过山地时，应该沿着山谷行进，驻守于高处，使视界开阔。如果敌人占据了高地，就不要仰攻，即“战隆无登”。在这种情况下，就应该避免正面进攻，另择敌之薄弱环节以击之。

何氏举例说：秦国攻打韩国，赵王命令赵奢救援。秦国人

得知消息，全军赶来对付。军士许历请求就军事问题提建议，说：“秦国没料到我们的军队会到这里，他们的来势很猛，将军一定要集中兵力摆列阵势等待他们，不然的话就一定要被打败。现在先占据北山的就胜利，后去的要失败。”赵奢听从了他的建议，立即派一万人抢占北山。秦军到后，拼命争夺山头，但就是上不去，赵奢指挥部队向秦军发起攻击，大败秦军。

后周派遣将领征伐北齐，围住了洛阳，北齐将领段韶对周军作战。段韶带人登上北邙山，借以观察周军形势，刚到太和谷，便与周军相遇。段韶立即派人奔回去通知各部队迅速赶上来，列成阵势等待。周军把步兵放在前面，上山迎战。段韶根据敌人是步兵我方是骑兵的情况，命令部队边退却边引诱敌人，等到敌人消耗了体力，再命令部队下马攻击。短兵相接，周军溃散，围困洛阳的敌人也一起奔逃了。

这两例说明，在使用冷兵器作战的条件下，仰攻已占据制高点的敌人，一般是不易成功的。但在现代战争的条件下，武器装备已和孙子时代迥然有别。远射火器和空中武器的出现，使得这种适应历史条件的战术原则失去了普遍的意义，高陵勿向，背丘勿逆，已成为高陵可向、背丘可逆。今天若是再一成不变地照搬照套这种谋略显然是不行的。但应该认识它的实质，因时、因地、因敌之变化而发展和灵活地运用它。

佯北勿从

《孙子·军争篇》说“故用兵之法……佯北勿从。”这句话的意思是说：用兵的法则是：敌人如果是假装败退，就不要去

追击他们。为什么“佯北勿从”呢？主要是怕遭敌埋伏（李筌、杜牧注释说“恐有伏兵也”）。通常情况下，敌人“佯北”的目的是为了诱敌，冷兵器时代所流行的“拖刀计”、“回马枪”等，都是“佯北”以诱敌的手段。敌方有目的、有计划地退却，往往是为了诱我深入，出奇制胜。

佯北勿从，关键在于要准确地判断敌情。如前面所述的齐鲁长勺之战，曹刿一鼓作气，得胜一局。但当齐军溃逃时，他不是马上下令追击，而是“下视其辙，登轼而望之”，就是担心兵力强大的齐军假装失败，设伏兵，诱鲁军深入，直到确认齐军是真的失败，才放心大胆地下令追击，将侵略者赶出了鲁国的国境，显示了一个指挥员冷静而慎重的指挥艺术。所以张预注释说：敌人奔逃，一定要弄清楚是真的还是假的 如果旌旗锣鼓整齐呼应，号令统一，阵法不乱，虽然退走，却不是失败，一定有奇谋，不可追逐。如果旗帜倒下，车辙杂乱，人声嘈杂，马蹄惊骇,这就是真的败退了。”

锐卒勿攻

《孙子·军争篇》说：“故用兵之法……锐卒勿攻”。这句话的意思是说：用兵的法则是：遇上士气正盛，或装备精良、训练有素的部队，就不要去攻击他们。“锐卒”，指士气正盛的部队，或指装备精良、训练有素的部队。结合着孙子前面提出的‘避其锐气，击其惰归’的作战原则，此处的‘锐卒勿攻’并不是指不去攻击，而是说，对于这样的敌人，应暂且避之，以待时机成熟，再攻取之。故陈皞注释说：“盖言士卒轻锐，

且勿攻之，待其懈惰，然后击之。所谓‘千里远斗，其锋莫当’，盖近之尔（敌人的士气锐盛，暂且不要攻击它，等到它懈怠疲惫了，然后攻击它。“千里远斗，其锋莫当”这句话，大体同‘锐卒勿攻’的意思相近）。”《管子·制分》里也说：“凡用兵者，攻坚则韧，乘瑕则神。攻坚则瑕者坚，乘瑕则坚者瑕。”这句话的意思是说：凡是进攻敌人，如果打击其精锐部分，就会碰钉子；而打击敌人薄弱之处，则容易成功。“锐卒勿攻”，就是告诫用兵者，对敌人的精锐之师，切不可强攻，力避以硬碰硬。

何氏举例说：蜀先主刘备率大军征伐东吴，吴将陆逊抵御他。刘备从建平到夷陵都布下军队，建了几十个营垒，并且用金钱爵位奖赏引诱当地的少数民族，让他们参战。刘备先派吴班带领几千人在平地扎营，打算让这支部队引诱吴军出战。吴国的将领们都要求出击。陆逊说：“刘备率领全部人马往东来，锐气正盛，而且凭借高地扼守险要，难以立刻对他发起进攻。纵然攻得下来，也难以全部把他们打败，如果我方失利，损失一定很大。如今我们只有激励自己的将士，多方面设置计谋，等待敌情变化。”刘备知道自己诱敌的计谋行不通，只好把埋伏在山谷中的八千人撤了出来。陆逊说：“我所以不让部队挑战吴班，就因为我料到敌人有这一手。”诸将都说：“进攻刘备应该在他初来时候。现在让人家的军队五六百里相衔接，经地七八个月，各要害地方，敌人都已牢牢守住，再攻击肯定不会有益处了。”陆逊说：“刘备是个狡猾的家伙，他的军队开始聚集的时候，他会专心一意地谋划，那时候是不能冒犯他们的。现在他们住的日子久了，没有讨到我军的便宜，士兵疲惫而斗志衰退了，再也拿不出什么计谋了。收拾这伙强盗，正在今天！”于

是先攻一个营垒，但未能得手。陆逊说：“我已经找到了打败他们的办法。”命令士兵每人带一把茅草，用火攻，解决了战斗。刘备在夜间逃跑了。

饵兵勿贪

《孙子·军争篇》说“故用兵之法……饵兵勿贪”，这句话的意思是说：用兵的法则是：遇上专门来引诱我军的敌人，就不要去理睬他们。饵，钓鱼用的食物。饵兵，即诱兵，亦即诱敌就范的部队。饵兵勿贪，梅尧臣注释说：“鱼贪饵而亡，兵贪饵而败。敌以兵来钓我，我不可从（鱼贪图钓饵而送命，军队贪图诱饵而失败。敌人用兵来勾引我，我不能上它的当）。”此一谋略，与“佯北勿从”的谋略，可互为诠释。

大凡作战中所说的“饵战”，并不是说叫士兵把毒药放在饮食中，而是用各种“利”来诱使敌人上钩，这都叫做“饵兵”战法。例如，在敌我双方交战中，敌人或者利用牛马，或者委弃财物，或者舍置辎重，切记对此不可随意拾取，而一旦拾取时则必为敌人所乘，导致作战失败。诚如《孙子兵法》里所说的：对于敌人的设饵引诱，不可贪利上钩。何氏举例说：例如春秋时候，楚国攻打绞国，军队驻扎在南门。楚国的莫敖屈瑕说：“绞国地小而人轻浮。轻浮就缺少谋略。请对砍柴的人不设保卫，以此来引诱他们。”楚王听从了。绞军俘获了三十个砍柴的人。第二天，绞军争着出城。把楚国的砍柴人赶到山里。楚军守住北门而在山下设伏兵，大败绞军，签订了城下之盟回国。又如赤眉军假装失败，丢弃辎重逃走。车上装的是土，上面用

豆子覆盖着。邓弘的部队去取，被赤眉军打败。

总之，设“饵兵”，是古代作战常见的诱敌就范的一种战法。以上所述都是古代兵家所常用的几种“饵兵”谋略。在现代战争条件下，“饵兵”通常有以下几种情况：用小部队或假情况向敌人露出破绽，引蛇出洞，诱敌就范；为掩护大部队作战，随时派出的小分队示形于敌，进而达到纠缠和牵制敌人主力的目的，使敌人为眼前的小利而失掉大的战机。

归师勿遏

《孙子·军争篇》说：“故用兵之法……归师勿遏”。这句话的意思是说，用兵的法则是：对于正在撤退回归之师，不要去拦截他们。“归师”，撤退回归的军队；“遏”，阻止，拦截。“归师”为什么“勿遏”？李筌解释说：“士卒思归，志不可遏也（因为将士们想回家，归心不可阻挡）。”孟氏也赞同这种看法，补充说：“人怀归心，必能死战，则不可止而击也（将士们如果归心似箭，那么他们就一定会拼死作战，这样的军队不可拦截不可攻击）。”这都是对孙子“归师勿遏”的最佳诠解。杜牧还举例说：三国时，曹操亲自在穰地征讨张绣，刘表派兵救援张绣，断绝了曹操的归路。曹操准备撤回去，张绣的部队在后面追赶，曹操的部队不能前进。刘表、张绣又合兵扼守险要，曹操前后受敌。曹操夜间凿通险阻开出地道，让辎重全部通过，布下奇兵，步兵、骑兵一齐夹攻，大败敌军。曹操对荀或说：“敌人阻拦我回归的部队，却给了我一个拼死作战的环境，我因此料定一定会取胜。”

但由于受到历史条件和自身认识能力的限制，不论是孙子，或是嗣后的李筌、孟氏、杜牧等注家，对“归师勿遏”这一谋略的认识显然还存在一定的片面性。在实战中，对“归师”是否需要阻击或追击，应做具体分析，区别对待，不能一概论之。正如王晳所注释说：“回归本国的敌人如果能够做到人自为战，就不要去阻遏它。如果敌人还有别的顾虑，就可以拦截攻击了。曹操攻邺，袁尚赶回来救援。诸将认为这是归师，以避开它为好。曹操说：‘袁尚从大路来，就回避它；如果沿西山来，就是我们的猎物了。’这大约因为走大路归心专一，沿山路来有凭借险阻的考虑,而且有畏惧心理。”

这种认识显然就比孙子、李筌等人前进了一步。所以《百战奇法·归战》里就说：“凡与敌相攻，若敌无故退归，必须审察，果力疲粮竭，可选轻锐踢之。若是归师，则不可遏也。”例如东汉中平五年（公元 188 年），王国兴兵围攻陈仓（今陕西宝鸡东），朝廷派皇甫嵩、董卓率军前去救援。王国围攻陈仓八十多天，无法攻克，反把士卒拖得疲惫不堪，因而自动解围而去。皇甫嵩得知这些情况，就要挥师追击，董卓却劝止道：“兵书上说：穷寇勿追，归众勿迫。我们今天追击王国，就是追穷寇，迫归众。困兽尚且还要搏斗，更何况是大军呢！”皇甫嵩反驳说：“此话不对。我们以前不进攻，是避其锐气；现在主动出击，是因为他们已经衰弱。我们追击的是疲师，而不是归众。王国的部众只顾逃跑，没有斗志，我们是以胜兵追乱师，而不是追穷寇。”于是，皇甫嵩率领直属部队去追击，连战连胜，斩敌一万多人。

围师必阙

《孙子·军争篇》说:"故用兵之法……围师必阙"。这句话的意思是说：用兵的法则是：包围敌人时，要注意留有缺口。"阙",同"缺",缺口之意。"围师必阙"是一条歼灭被围之敌的谋略。它的指导思想是：对于被围之敌，如果将其四面包围，敌人必然会作困兽犹斗，这样反而增大了我歼敌的难度；而围三缺一，我选择好有利的地形，有意地放一面给敌人，留其一线生机，纵敌突围逃跑，我则可依托预设战场伏击敌人，或将敌人歼灭于运动之中，变难打之敌为易歼之敌。所以《百战奇法·围战》注释说：凡围战之道，围其四面，须开一解，以示生路，便敌不坚，则城可拔，军可破。法曰：'围师必缺''"(大凡围攻城邑作战的原则是，即使能够四面包围守城之敌，也要虚留一个缺口，以此向敌人显示有逃生之路，从而动摇其固守坚城的决心，待敌人争相出城逃命之时而击之，这样，既可不攻而占领城邑，又能于运动中歼灭敌军。诚如《孙子兵法》里所说的:包围敌人时要留有缺口)。"

"围师必阙"的谋略，强调欲擒故纵，欲歼故放，先从精神上给敌人造成败势，有利于我聚歼。张预举例说：围住敌人的三面，敞开一角，表示还有活路，使它不拼死作战。后汉朱儁征讨黄巾首领韩忠，围住宛城，加紧攻打却打不下。他便对军吏说："敌人现在外面被围得水泄不通，所以拼死作战。如果我解除包围，敌人势必会自己跑出来，跑出来军心就涣散了，这是打败敌人的办法。"后来的情况果然像他说的那样。又如曹操围攻壶关,对敌人说:"城攻下之后把你们统统地坑杀掉!"接连攻打不下。曹仁对曹操说："围城一定要向敌人表示有一座门可

以冲出去，以此给敌人留下一条活路。现在您许诺他们的是死路一条，让他们人人死守，这不是办法。”曹操听从曹仁的意见，终于攻下壶关。

不过，“围师必阙”作为一种用兵谋略被兵家普遍认识之前，其中所包含的权诈之术，在实际运用时也就很容易被对方所识破。如《阵纪·众寡》里说：“大抵围师必阙，阙之前面，多有险伏。”因此，真正高明的指挥员，从不机械地搬用这一用兵谋略。而是将“围师必阙”这一古老的用兵谋略，创造性地发展成为“围三阙一，网开一面，虚留生路，暗设口袋”的新战法。

穷寇勿迫

《孙子·军争篇》说：故用兵之法……穷寇勿迫”。这句话的意思是说：用兵的法则是：对于陷入绝境的敌人，就不要过分地逼迫。何谓“穷寇”？《孙子·行军篇》注释说：“粟马肉食，军无悬瓶，不返其舍者，穷寇也（敌军用粮食喂马，杀掉牲口吃肉，砸了炊具不再烧火做饭，不再返回营寨，这就说明他们决心拼死一战，不打胜仗决不回头。如果是这样，就都是‘穷寇’）。”为什么“穷寇”不能“迫”？这主要是由于太“迫”，有可能使“穷寇”做垂死挣扎，拼死反抗，反给我歼灭带来困难。故当齐威王问孙膑“应该怎样攻击穷寇”时，孙膑就答道，“须等待敌人寻求生路的时候再设法消灭它”（参见《孙膑兵法·威王问》）。

《百战奇法·穷战》里说：大凡作战中，如果我军兵多、敌军兵少时，敌人必因惧怕我军势强，不敢与我交战而逃走。对

于这种为保存实力而退走的敌人，切记不可贸然急追，因为物极必反，急了敌必反身死战，对我不利。应当以整个兵力对敌实施有条不紊地追击，只有这样，才能稳操胜券。诚如《孙子兵法》里所说的：对于困迫危殆且准备拼死一战的敌人，不可以追迫太急。”

西汉宣帝时，后将军赵充国奉命讨伐先零羌。充国率兵进至羌军驻扎的地方，发现羌兵因长期驻扎这里，已经非常麻痹松懈，远远望见朝廷大军便丢弃战车辎重，企图渡过湟水而西逃。因为所经道路险要狭窄，赵充国率军于后面缓慢地追逐羌军。有人对此提出意见说：“追逐敌人利于迅速，现在行动太迟缓了。”赵充国回答说“：这是陷于困迫危殆的敌人,不可追击太急。因为，缓慢追击，敌人就会无所反顾地向前逃走；急速追击，就会迫使敌人反身与我拼死一战。”众校尉听后都赞同说：“讲得好。”羌兵因为慌忙逃走，故在争渡湟水时淹死数百人，其余的人都奔逃四散了。

需要注意的是，“穷寇勿迫”在具体运用时，应视情况而灵活处之。如果确有聚歼之把握，却以“穷寇勿迫”之由而不集中兵力予以歼灭，那就在实质上违背了孙子“因敌制变”的基本用兵原则。因此，鲁迅先生当年倡导的穷追痛打落水拘的战斗精神以及毛泽东在解放战争胜利前夕，号召我全军将士“宜将剩勇追穷寇，不可沽名学霸王”，在作战中，同样具有军事的指导意义，这是不言而喻的。

圮地无舍

《孙子·九变篇》说：“凡用兵之法，将受命于君，合军聚众，圮地无舍，……涂有所不由，军有所不击，城有所不攻，地有所不争，君命有所不受。”这段话的意思是说：大凡用兵的法则是：将帅从君主那里领受命令，征集兵员组编成军队，出征后在难以通行的地方不可安营扎寨……有的道路不要通行，有的敌军不要攻打，有的城邑不要攻取，有的地盘不要争夺，国君有的命令不要执行。

“圮地无舍”，是说：无论是行军、作战，在难以通行的地区，不要驻下来。什么叫做“圮地”？孙子在后面的文章中自注说：“山林、险阻、沮泽，凡难行之道者，为‘圮地’（凡是山林、险阻、水网沼泽这一类难于通行的地区，都叫做‘圮地’）（参见《孙子·九地篇》）。”李筌注释说：“地下曰‘圮’，行必水淹也（地势低下的地方叫做‘圮地’，在这种地区行军有被敌人灌水淹没的危险）。”陈皞补充说：“圮，低下也。孔明谓之‘地狱’。‘狱’者，中下四面高也（圮地，指低下的地方。诸葛亮称之为‘地狱’，‘狱’指中间低四面高的地方）。”张预也补充说：“以其无所依，故不可舍止（因为这些地方（指圮地）无所依靠，所以不能驻扎下来）。”

圮地既然不能驻扎下来，那么，按照孙子的说法“则行”，意思是必须快速通过。何氏举例说：“所谓‘圮地’，就是不牢固的地方。不能在圮地里挖壕沟，修工事，应赶快离开。吴王问孙武：‘我军进入圮地，山川险阻，难以行走。时间长了，士兵容易疲劳。敌人在我军前面拦阻，后面伏击，右边防守，左边扎营，而且敌军装备精良，战车快捷，将士英勇，在隘道口拦

截我军,在这种情况下,我军应如何应敌 ?’ 孙武答道 :‘ 我军应轻车先行，在距大军十里远的地方，等待着敌军。在险阻之地与敌相会，或分军向左，或分军向右。大将登高四望，选一空地交战，直到士兵精疲力竭才止。’”

衢地交合

“ 衢地交合 ”，是说：无论是行军、作战，在四通八达的地区，都要同邻国结交。什么叫 “ 衢地 ”? 孙子自注说“: 诸侯之地三属，先至而得天下之众者，为 ‘ 衢地 ’（几个国家比邻，先抵达就可以得到诸侯列国援助的地区，叫做 ‘ 衢地 ’)”（参见《孙子 · 九地篇》)。张预注释说“: 四通之地,旁有邻国,先往结之，以为交援（四通八达的地方，附近有邻国，先去结交他们，作为自己的盟友和外援)。’何氏补充说“: 所谓 ‘ 衢地 ’,指的是地当要冲、能控制来往的通道。先居此地者，诸侯听从号令。占有衢地，军队就安全；失去衢地，军队就危险。吴王问孙武 ‘ 在衢地，必须争先占领。如果我军路远，出发又比敌人迟，即使快马加鞭，倍道兼行，我军也不能先到，在这种情况下，我军应如何应敌 ?’ 孙武回答说 :‘ 多国接壤地区,道路必然四通八达。敌我两国相对，旁有它国，所谓先，是说先派遣使臣，带着重金礼物与邻国约和，交亲结恩。虽然军队后到，但邻国已成我军盟友。我有诸侯国支持，敌人失去盟友。各国形成犄角之势，震鼓齐攻，敌人就会惊恐，不知从何抵挡。’”

东汉献帝建安二十四年（公元 219 年）七月，关羽举兵北攻襄樊。曹操自汉中退回长安，派于禁和庞德率三万人增援襄

樊，屯军樊城以北。八月，暴雨连天，汉水剧涨，平地水深数尺，于禁等皆遭水淹。关羽乘机发动进攻，于禁投降，庞德被杀。关羽率水军进围襄樊，另遣部分兵力深入郏下，扰动洛阳及帝都许昌，形势对曹操不利。曹操想迁徙河北，司马懿和蒋济劝阻道：“于禁等是被洪水淹没的，并非作战的失误，对国家大计没有多大的损失。刘备和孙权外亲内疏，关羽得志，孙权肯定不愿意。可以派人去劝孙权攻击关羽的后方，以将江南封给孙权作为条件，则樊城之围可解。”曹操采纳了这个建议，一面派人去见孙权，一面派徐晃先自宛城南下援救，自己则亲自调动各方援军合救樊城。孙权在曹操诱使下，出兵袭占了关羽后方，迫使关羽弃樊城而去。此战，面对“衢地”樊城，司马懿利用孙、刘之隙，以割让江南给孙权为诱饵，破坏孙、刘联盟，诱使孙权与关羽相斗，乘机解了樊城之围。

绝地无留

“绝地无留”，是说：无论是行军、作战，在远离国境、粮草短缺的地区，不要长时间停留下来。什么叫“绝地”？贾林注释说“溪谷坎险,前无通路曰‘绝’,当速去无留(溪谷沟壑地势险峻，前面无路可通的地方叫做绝地，应当迅速离开而不要停留）。”张预补充说：“去国越境而师者，绝地也。危绝之地，过于重地，故不可淹留久止也（离开本国越过边境用兵，这就是绝地。绝地的危险性超过了重地,因此不能久留)。”

围地则谋

“围地则谋”，是说无论是行军、作战，倘若处于四面阻隔、出入困难的地区，就要运用智谋来摆脱困境。什么叫“围地”？孙子自注说：“进军的道路狭窄、退兵的道路迂远、敌人可以以少胜多的地区，叫做‘围地’”（参见《孙子·九地篇》）。何氏注释说：“下篇亦云围地则谋，言在艰险之地，与敌相持，须用奇险诡谲之谋，不至于害也（《九地篇》里也说到‘陷入围地要运用计谋’，这是说在艰难危险的地方与敌人作战，要运用非常诡诈的计谋，这样才不至于受到危害）。”张预补充说：“居前隘后固之地，当发奇谋。若汉高为匈奴所围，用兵陈平计出，兹近之（处在前面狭隘后面又有屏障的地方应当运用奇妙的计谋。例如汉高祖被匈奴围困，采纳陈平的奇计得以逃出，就是一个接近‘围地则谋’的事例）。”

何氏举例说：“在围地，进路狭隘险要，归路迂远回环，进退无路，士兵虽多，又有何用？如能设奇计对敌，才可进入此地。吴王问孙武：‘当我军进入了围地，前有强敌，后有险滩，敌人断我粮道，诱我出战。敌军在阵前击鼓鸣叫，就是不进攻，意在观察我军的动静和实力。在这种情况下，我军应如何应敌？’孙武回答说：‘部队在围地，应该堵塞要道，以表示到了无路可走的境地。这样，士兵就会以军为家，万人同心，三军同力。几天不生火做饭，故意做出混乱不堪、士兵伤残的形迹，敌人见我军如此，一定会放松守备。我军则激励士兵，奋勇杀敌。埋伏精兵强将，从险阻之地两边击鼓冲击，敌军抵抗，我军迅猛突围，前冲后击，左右形成犄角之势，相互支援。’吴王又问：‘敌军入我围地，设计谋，埋伏兵，以利诱我，军旗纷纭，

似有乱形，不知有何举动。在这种情况下，我军应如何应敌？’孙武回答说：‘千人举旗，堵塞要道，轻兵挑战，列阵不战，交战不走,这就是识破敌人伎俩的方法。”

东周桓王六年（公元前 719 年）春，以卫国为主，由宋、陈、鲁、蔡参加的五国联军，包围了郑国都城的东门，情况相当严重。如何解围，郑国大臣众说纷纭。郑庄公临危不惊，他分析道：“刺杀其兄卫桓公而自立为君的州吁，尚未得民心，借四国之兵前来攻伐，是想立威压众，其他四国情况不同，心思各异，鲁公子翚贪图的是卫国的贿赂，陈、蔡与我无过，三国无意同我决战。宋殇公害怕我支持公子冯回国夺取君位，所以援助卫国，如果我把公子冯移居长葛（今属河南省），那么宋军也会跟着去了。剩下的只有卫国想同我真打一下。只要我诈败而还，让州吁落个战胜之名，满足其立威欲望，他就会因大军在外，国内不稳而撤军。”群臣对郑庄公之言甚为佩服。紧张的气氛顿时和缓下来，事态的发展果如郑庄公所料。郑国把公子冯护送到长葛，宋军尾随而去。蔡、陈、鲁三国之兵见此，军心思归，袖手旁观卫、郑交战。郑军佯败，卫国大夫石厚不再追赶。割郑禾稻，慰劳军士。五国班师回国，不过五天的工夫，郑国便巧妙地解围了。

死地则战

“死地则战”，是说：无论是行军、作战，倘若将自己的士卒处于进退两难、非死战就无法生存的境地，他们就会同敌人决一死战。什么叫“死地”？孙子自注说：“疾速奋战就能生存，

不疾速奋战就会覆亡的地区,叫做‘死地’。’孙子认为“:投之亡地然后存，陷之死地然后生（将士卒投置于危险境地，才能转危为安 将士卒投入死亡之地,才能起死回生)。”死地,吾将示之以不活（处于‘死地’，就要显示出拼死一战的坚强决心)。’(以上均参见《孙子 .九地篇》)。

何氏举例说：“部队处在死地时，拼死作战，或许还有一线生机固守一隅，吴王问孙武：‘我军越境，驻扎在敌国土地上。大批敌军突然将我包围，我军要突围，但四周已经被围得水泄不通。如要激励士兵，拼死突出包围圈，应怎么办才好？’孙武回答说：‘深挖壕沟，高筑营垒，显示我军已有防备；号令三军不要喧哗噪动，保持平静，隐藏我军的弱点；告诉将士，情况已到了十分危急的时刻。杀牛烧车，犒赏士兵。烧尽粮食，填井平灶，割发扔帽，以示誓死作战的决心。此时，将帅没有其他的想法，士兵一心效死疆场。然后，磨砺兵器，同心协力，或从两边发起攻势，震鼓疾呼，杀声震天，敌人害怕，不知如何抵挡。或分派精兵，绕道敌后，发起猛攻，打得敌人措手不及。这是误入死地而求生的方法。所以说：被困而不想法脱身，一定陷进穷途末路的境地，身陷绝地而不迅猛出击的，一定被消灭,吴王又问:‘如果我军包围敌人,又怎么办才好?’孙武回答说：‘山高谷险，难以逾越，处在此中的敌人，可称之为穷寇。消灭他的办法是，我军埋伏起来，留下一条通路，让敌人逃跑、敌人见有路可逃，必无斗志而争相逃命，我军趁势发动猛攻，敌人虽多，必定失败无疑。《孙子兵法》里说：如果敌人被围困于死地，士气旺盛，士兵勇敢，消灭他们的办法就是，先不与敌人正面交战，把守有利地形，留下一条通路，以精兵埋伏在路旁，再派轻兵诱敌出战。我大军则摆好阵势，摇旗呐喊，

击鼓助威，并不真的发起攻势。等敌人逃出，伏兵四起，这就是大败敌人的谋略和方法。’”

涂有所不由

“涂有所不由”，是说：无论是行军、作战，并非所有的道路都可以走，有的道路是不能通过的。用兵作战，选择进攻路线或退却路线，是一个关系到能制敌还是被敌所制的问题。若选在敌“不虞”之道，能攻其不意，退其不备。路有险阻，近是远，畅通无阻，远为近。自然条件虽险，但敌人无所防备，实际上是夷；路途虽然平坦，但敌人设防严密，实际上是险。张预说：“险厄之地，车不得方轨，骑不得成列，故不可由也。不得已而行之，必为权变。韩信知陈馀不用李左车计，乃敢入井陉口是也（险隘的地方，车辆不能并排过，骑兵不能排成队列，所以不能从那里走。不得已要走，必定是运用权谋诈变。韩信知道陈馀不用李左车的计谋，才敢于进入井陉口就是这样的）。”

在第二次世界大战中，日本偷袭珍珠港之所以能获得成功，原因之一是他们在航线选择上出乎美军意料。本来，有三条航线可达珍珠港，然而日本海军置中、南两条航线于“不由”，偏偏选择了距离较远、气象不好、补给困难的北航线。这主要在于，北航线便于隐蔽，可达到突然性的目的。

“途有所不由”，是属于临机应变的谋略，目的是要求指挥部在情况发生变化之后，能够及时果断地改变行动的方向和路线，并善于从战场的“缝隙”中求生存，争主动。

军有所不击

“军有所不击。”是说：用兵作战，并非是遇上敌人就要打，有的敌人是不能攻击的。孙子认为，当敌人处于危险境地时，势必会垂死挣扎，我们切不可与其硬拼；当敌人懈怠时我去进攻他，敌人前进时我就稍退一下，这样拖久了敌人就会自毙。为了战略全局的需要，对于有些敌人可以缓歼一步，当战场情况发生变化时，可以停止攻击原定的敌人，而另选目标。可见，“军有所不击”，并非不击，而是为了全局的需要结合当时的客观实际情况而采取的腾手之策。杜牧注释说：“盖以锐卒勿攻，归师勿遏，穷寇勿迫，殆地不可攻。或我强敌弱，敌前军先至，亦不可击，恐惊之退走也（大约因为以下一些原则：敌人的精锐不要攻击，敌军退回本国不要堵截，穷途末路的敌人不要逼迫，陷入死地的敌人不要攻打。或者当我强敌弱的时候，敌人前锋先到，也不可攻击，这样会把敌人吓跑。诸如此类的敌人都不可攻击）。”张预也补充说“：纵之而无所损，克之而无所利，则不需击也。又若我弱彼强，我曲彼直，亦不可击。如晋楚相持，士会曰：‘楚人德型政事典礼不易，不可敌也。不为是征。’义相近也（放掉它对于自己没有多大的损害，战胜它对于自己又没有多大利益，就不需要去攻击。如果我弱敌强，我方理曲，敌人理直，也不可攻击。例如晋楚两国交战，士会说：‘楚国人德行、刑罚、政令、事务、典则、礼仪不违常道，不可以抵敌它，不能攻打这样的国家。’意见与孙子说的相近）。”

“军有所不击”，还包括要善于根据发展变化了的情况，果断地改变既定方针和实行着的计划。例如，原来认为当面之敌

是可以攻击的，且决心已下，计划已做。可是，在实现计划的过程中，发现情况有变（或因原来的侦察、判断错误，或因敌人察觉我企图改变了部署，设下了圈套），就应该敌变我变，或暂时停止进攻。

城有所不攻

“城有所不攻”，是说：用兵作战，并非是所有的城池都可以攻打，有的城池就不能攻打（参见“圮地无舍”一文）。曹操注释说：“城小而固，粮饶，不可攻也。操所以置华、费而深入徐州，得十四县也（城虽小但很坚固，粮草充足，这样的城池不可攻打。我就是根据这个道理放弃华县、费县而深入徐州，得到了十四县的）。”张预也补充说“拔之而不能守，委之而不为患，则不须攻也。又若深沟高垒，卒不能下，亦不可攻（攻下了但守不住，扔下它不会造成祸患，就不要去攻打。如果城池防御坚固，一时半刻攻不下来，也不可攻打）。”

东汉献帝初平四年（公元 193 年），下邳人阚宣聚众数千人，自称天子。割据徐州的军阀陶谦同阚宣共同起兵叛乱，向北攻占泰山郡的华县、费县，并掠取任城。陶谦杀害了当时居住在华县的曹操的父亲、兄弟等家人。秋天，曹操带兵讨伐陶谦。华县、费县城虽小，但却坚固，且粮饷充足，短期内难以攻取。鉴于此，曹操放下此城不攻，转而长驱南下，直指徐州，连克十四县，大败陶谦。后来，曹操因粮少退兵。第二年再攻陶谦，夺取五城，陶谦兵败病死。此战，曹操不局限于一城一地的得失，而是从战争全局着眼，当机立断，绕过小城向敌纵

深出击，故能连连得胜。

毛泽东说：“以歼灭敌人有生力量为主要目标，不以保守或夺取城市和地方为主要目标。保守或夺取城市和地方，是歼灭敌人有生力量的结果，往往需要反复多次才能最后地保守或夺取之。”又说：“在攻城问题上，一切敌人守备薄弱的据点和城市，坚决夺取之。一切敌人有中等程度的守备，而环境又许可加以夺取的据点和城市，相机夺取之。一切敌人守备强固的据点和城市，则等候条件成熟时然后夺取之。”（参见《毛泽东选集》一卷本，第 1143～1144 页）这是对孙子关于“城有所不攻”谋略的战略性继承和发展。

地有所不争

“地有所不争”，是说，用兵作战，并非所有的地方都要去争夺，有的地方是不能去争夺的（参见“圮地无舍”一文）。这是灵活确定或改变进攻目标的谋略。歼敌与略地，是进攻作战的直接目的。然而，军事家的锋芒所向，首先在敌最要害处。由于条件尚不成熟，对有些地区就暂时不攻不争。暂时的不攻不争，是为了今后更好地攻与争。高明的军事家绝不会计较一城一地的得失，为了贪图小利而放弃总的战略目标。孙子的“地有所不争”的谋略思想，就在于照顾了战略全局而暂时放弃一些地盘；对于一些难夺之地和难打之敌不过多地去纠缠。

王晳注释说：“虽然重要、但敌人已经占据的地方，或者得到了没有多大用处,得到了难以守卫。’张预补充说“:得到它对于作战不利，丢掉它对于自己无害，就不要去争夺。又如果地

方相距甚远，虽然得到了它，但最终不能为自己所据有，也不可去争夺。例如吴王进攻齐国时，伍员劝阻他说：‘从齐国得到土地，等于是得到满是石头的田土。不如趁早对越国用兵。’吴王不听,被越国消灭。”

君命有所不受

“君命有所不受”，是说：用兵作战在外，军情似火，军机易逝，因此，将帅对于国君的命令，有的是可以不接受的（参见“圮地无舍”一文）。这是中国古代的一条重要的用兵原则，“有所不受”，不是一概不受，而是指不受不合实际情况的命令，这也正是为了更好地完成国君所赋予的战胜敌人的命令。

杜牧引《尉缭子》的话说：“用兵是行凶。战争是跟仁德不相容的。将帅是执掌生死的官。将帅的权力是至高无上，上没有天，下没有地，前面不怕敌人，后面没有君主。”张预补充说：“只要对作战有利，就可以不听从国君的命令。夫 墜王说“见到合于道义的事就去做,不等待命令’就是这个意思。”

孙子说的“将在外，君命有所不受”，是指：由于军情瞬息万变，想取得战斗的胜利，不能固于已成的命令，而应该随着军情的变化而改变对策，这是取得胜利的对策。在战斗中，指挥员如果不主动、果断，坐失战机就可能招致令人痛心的后果。在苏联卫国战争时期，由于希特勒突然发动攻势，苏军猝不及防，结果出现了这样的情况，即某些指挥员没有发挥主动精神，消极地等待上级的命令；由于失掉通信联络或其他原因而没有得到命令，某些部队曾出现了无所作为的现象。因此，在战斗

结束后，受指责的往往不是那些力图消灭敌人而没有达到目的的指挥员，而是那些由于怕负责任而无所作为、不利用有利战机打击敌人的人。毫无疑问，指挥员的主动精神和有所作为应当大力提倡和奖励。而害怕处分，对于上级的指令不敢越雷池一步，在紧急的关头表现不坚决，则是一个平庸的指挥员。至于那些对部属在战斗中独自做出的正确决定和行动加以指责和处罚的，都是不懂得官兵执行命令时必须发挥主动精神的结果。

智者之虑，杂于利害

《孙子·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，而患可解也。"这句话的意思是：所以，聪明的将帅考虑问题，必须充分兼顾到利与害的两个方面。在不利的情况下要看到有利的因素，则大事可成；在有利的情况下，要看到不利的因素，祸患就可以预先排除。所以，杜牧注释说："我方想要解除敌人加于我方的祸患，不能只看到有害于我的一面，也必须先考虑我能从敌人那里取利的一面，把害与利结合起来加以估计权衡，这样，有祸患也可解除了。……例如敌人围住我，我如果只知道突围逃走，斗志必定懈怠，则必定会被追击；不如激励士卒奋勇作战，凭借作战胜利的有利局面来解除包围。"

西晋惠帝永宁元年（公元 301 年）底，河间王司马乂在关中，派遣部将张方去攻打长沙王司马乂，率众自函谷入屯河南。惠帝派遣左将军皇甫商拒之，张方暗地出兵打败了皇甫商，攻占洛阳。司马乂奉惠帝命讨张方于城内，张方的士兵看见了皇

帝的车驾，纷纷地都向后退，张方阻止不住，众遂大败，死伤者布满大街小巷。张方率余部退驻于十三里桥，军心受挫，部下中有不少人劝张方趁夜退走。张方安慰大家说：“胜败乃兵家常事，贵在要从失败中找出取胜的计策来。我现在不仅不退兵，而且要率领精锐部队，出其不意去攻打他，这是兵法之奇啊！”于是乘夜暗进逼洛阳城七里。长沙王刚刚取得胜利后，对此毫无防范，忽听报告说张方的军队到来，匆忙出战，结果大败而退。此战，张方反败为胜，是在害思利的结果；而司马乂转胜为败，是在利未思害所致。利害相掺杂，智者能虑之、慎之，才能得到其中之利。

无恃其不来，恃吾有以待

《孙子·九变篇》说“故用兵之法,无恃其不来,恃吾有以待也；无恃其不攻，恃吾有所不攻也。”这句话的意思是：用兵的法则是：不要寄希望于敌人不来，而要依靠自己做好充分的准备；不要寄希望于敌人不进攻，而要依靠自己拥有使敌人无法进攻的力量。

何氏引吴略的话说：“君子当安平之世，刀剑不离身（君子在平安的年代里，刀和剑都要随时带在身上）。”并且评论道：“古代诸侯相见，总要带兵防卫，不撤除警戒，虽然是会盟一类的文事，也必须要有武备；何况是防守边境、两国交兵的时候呢？用兵作战之所以取胜，在于打击敌人的空虚之处、袭击敌人懈怠的时候。如果自始至终严阵以待，敌人就不敢来侵犯。《左传》上说：‘不防备意外，就不可以作战。’从前晋国人抵御秦

国，戒备森严地等待敌人，秦国的军队终于呆不下去。楚国人结成阵势，吴军到来之后，看到楚国人已经有了准备，只好撤退了。所以，古人说：不在平时准备的应用之物，就不能应付突发事件。又说：只有事事做好准备，才能避免出乱子。经常做到让敌人劳顿，我方则从容安逸，敌人士气衰落，我方士气旺盛，这也可算做‘先人有夺人之心’、‘不战而屈人之师’了。”

北魏的朔州刺史司马楚之有一次率军督运军粮时，柔然人想乘机袭击他们。不久，部队中有人前来报告说，有一头驴子的耳朵不知被谁割掉了，司马楚之说：“这一定是敌人派的奸细到我们军营里来侦察，割下驴耳作为凭证，返回报告去了。看样子，敌人马上就要来了，要赶紧准备战斗。”于是就下令将士们砍伐柳树来筑成城墙，然后用水浇灌，使它上冻，很快地就筑了一座冰城。冰城刚刚筑好，柔然兵果然前来袭击，到了冰城下，由于冰墙坚固滑溜，无法攀越，柔然人只好退走了。

现代战争突发性的特点更加突出。高度发达的军事科学和先进的武器技术，为战争的发动者进行闪电般偷袭提供了条件。因此，平时更应该树立“无恃其不来，恃吾有以待”的战略思想，居安思危，严阵以待，提高警惕，加强战备，这样，才能防止敌人“乘我不意，攻我无备”。

绝山依谷

《孙子·行军篇》说：“凡处军、相敌：绝山依谷，视生处高，战隆无登，此处山之军也。”这句话的意思是：凡是处置部署军队和观察判断敌情，都应该注意：通过山地，要靠近有水

草的山谷，选择向阳又稍高的地方驻扎；倘若敌人已经占据了高地，就不要去仰攻，这是在山地地形条件下处置军队应注意的原则。

李筌注释说：‘军’指自己方面说的，‘敌’则指敌人方面说的。观察敌人依托和驻扎的地方，则胜败的结局，敌我的形势就可以知道了。绝山，指守住险要。山谷靠近水草。凡是布列营垒，必须先分兵把守隘口，放牧牲口，禁绝砍柴，然后才能安宁。”杜牧补充说：“绝是过的意思，依是近的意思，行军经过山险，必须靠近山谷，如此才能得到水草的便利。”

张预举例说：“绝，等于说越。凡是行军越过山险，必须靠近山谷驻扎，一则可以得到水草的便利，二则可以凭借险阻，便于防御。后汉时武都羌造反，汉将马援奉命前去征伐他们。羌人在山上，马援则占据着便利的地形，夺了羌人取水放牧的水草之地，不同他们作战。羌人处境艰难，最后只得投降了，这是因为羌人不懂得依谷而居的好处。”

战隆无登

此谋略出自《孙子·行军篇》（参见上文）。“战隆无登”是说，倘若敌人已经占据了高地，就不要去仰攻。杜牧注释说：“隆，高也。言敌人在高，我不可自下往高，迎敌人而接战也（隆是高的意思，敌人处在高处，我军就不可以从下面往高处去迎击敌人而去同敌人作战）。”

《百战奇法·山战》里说：“大凡对敌作战，无论是在山林地带，还是在平原旷野，都必须占据制高点，凭借此种居高临下

的有利地势，便于兵器击刺杀敌，利于部队冲锋陷阵，以此对敌作战就能取得胜利。诚如《孙子兵法》里所说的：‘在山陵地带作战,不要去仰攻居高临下之敌’。”

半济击之

《孙子·行军篇》说“凡处军、相敌……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。”这段话的意思是：凡是处置部署军队和观察判断敌情，都应该注意：横渡江河，必须在远离江河处驻扎；敌人渡水来战，不要在刚入江河中迎击，而要等它渡过一半时再进行攻击，这样才比较有利；如果要同敌人决战，不要背靠水边列阵迎敌；在江河地带安营扎寨，也要选择居高而向阳之地，不要面对水流，这是在江河地带部署处置军队的原则。

“半济击之”，就是说，如果敌人渡河前来攻我，不要迎击于江河内，而要乘他们一部分已经渡过，而另一部分还没有渡过来之时，予以快速地攻击，这样才比较有利。张预注释说：“敌若引兵渡水来战，不可迎之于水边。俟其半济，行列未定，首尾不接，击之必胜（敌人如果带兵渡水来战，我军就不能在水边迎战，而要等到他们渡过一半、队列还没有排定、头和尾还连不起来的时候去攻击它,必定获胜)。”

无迎水流

此谋略出自《孙子·行军篇》(参见上文)；“无迎水流”，这是指，在江河地带扎营，要选择向阳较高的地方，切不可在敌人的下游驻扎或布阵。“迎”是“逆”的意思。张预注释说：“卑地勿居，恐决水溉我。舟战亦不可处下流，以彼沿我溯，战不便也。兼虑敌人投毒上流。楚令尹拒吴，卜战不吉。司马子鱼曰：‘我得上流,何故不吉？’遂决战,果胜。是军须居上流也（低洼的地方不要驻军，防止敌人决水淹我。舟船也不能摆在敌军下流，因为敌人顺水我军逆水，作战得不到便利，而且还要担心敌人在上流放毒。楚国的令尹抵御吴军的进攻，占卜作战的结果不吉利。司马子鱼说：‘我们占据上流,为什么不吉利？’于是下决心作战，果然获胜。可见军队应该驻扎在上流位置）。”此战，楚军获胜，说明正确地利用自然地理条件，是战争指导者不可不注意的问题。

王晢又举例说：三国时，魏国的曹仁征伐吴国，打算进攻濡须洲。蒋济说：“敌人占据两岸，把船队摆在上流，我军进入洲中，这叫做自己把自己关进了地狱，这是一条危险灭亡的路。”曹仁不听从蒋济的意见，最后遭致失败。

斥泽无留

《孙子·行军篇》说：“凡处军、相敌……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。”这段话的意思是：凡是处置部署军队和观察判断敌情，都

应该注意：通过盐碱沼泽地带，应该迅速离开，不要停留；倘若同敌人相遇于盐碱沼泽地带，那就要靠近水草，背对树林，这是在盐碱沼泽地带部署机动军队的原则。

“斥泽无留”，是说：军队在通过盐碱沼泽地带时，应当迅速地离开，不能停留下来。陈皞注释说：“斥，咸卤之地，水草恶，渐洳 不可处军。《新训》曰：‘地固斥泽，不生五谷者’是也。”斥，指盐碱地带，水草不好，地低湿，不能驻扎军队。《新训》上说的‘地属盐碱沼泽，不生长五谷’就是指这类地方这样。的地势宽阔空荡难以防守，当然不可久留了。

唐高宗调露元年（公元 679 年），东突厥首领阿史德温傅起兵反唐，高宗命令以礼部尚书兼检校右卫大将军裴行俭为定襄道行军大总管率兵北上讨伐。次年三月，当唐军进入突厥境内的单于都护府北界时，夜幕已经降临，部队安营扎寨、挖掘堑壕已经完全就绪后，裴行俭突然改令部队立即迁到高冈为营。有的将领报告说：“将士们现已安居就绪，不可再惊动他们了。”裴行俭执意不从，硬是命令部队移往高冈处安营。等到深夜，风雨雷霆突然大作，唐军原来设营的地方，顷刻一片汪洋，水深竟达一丈多。众将士目睹此种惊涛骇浪的突变情景，无不惊叹侥幸，佩服之至。裴行俭这种善于根据气象变化和地形条件而适时做出果断处置，是值得用兵者效法的。

兵非益多

《孙子·行军篇》说：“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。”这句话的意思

是：兵力并不在于愈多愈好，只要不轻敌冒进，并能做到集中兵力、判明敌情、取得部下的信任和支持，也就足以战胜敌人了。那种既无深谋远虑而又自恃轻敌的人，则一定会被敌人所俘虏。

明朝休宁的吴成器，是由一般吏员升任余姚县主簿的，当时正值胡宗宪平倭寇紧急用兵之际。胡宗宪听说倭寇已到达绍兴，便想挑选一个能干的人去探听一下敌情。余姚县令先是决定派县丞去的，但县丞由于害怕而不愿意去，吴成器便毛遂自荐地愿意前往。县丞便把他推荐给胡宗宪。胡公召见了吴成器，问他道：“吴主簿真的愿意前去刺探敌情吗？”吴成器痛快地答道“能！”胡公又问“如果真能前往，我将某部的两千士兵分给你，听凭你指挥。”吴成器答道“要不了这么多，但要允许我自己挑选。”胡宗宪表示同意。吴成器便在教练场上宣布了他选拔士兵的标准，一共选出了五百人。吴成器便率领着他们出发，经过沿途的山村时，他们看见一些老百姓为了躲避倭寇，都在收拾东西，准备逃跑。吴成器便告诫他们道：“你们不要害怕，大军随后便到。但你们必须听从我的命令。”众人都唯唯诺诺。吴成器便指着山间的积草说：“你们如果逃走了，那么，这些草堆也就不是你们的了。现在我与你们约定，以炮声为信号，你们就为我放火焚烧了这些草堆，我替你们杀灭倭寇。”众人都又连连应诺。半夜里，吴成器率兵来到陶家畈探知倭寇有十三只船，都停泊在河边，这伙倭寇上岸掳掠后，便聚集在村中设酒痛饮。之后，都在睡觉。吴成器便命令这五百人杀死了守船的倭寇，把船全部移走，然后连续发射大炮。山民们便按约定放起火来响应。倭寇在梦中听到炮声，都惊恐地起来，出外一看，火光冲天，以为是明朝的大军到了，便争相逃窜到河边，但船

已不见了。倭寇正在仓皇找船之际，吴成器率领他那五百名勇士呐喊着杀了过来，斩杀倭寇几百名， 倭寇从此再也不敢进犯绍兴府了。

合之以文，齐之以武

《孙子·行军篇》提出了“合之以文，齐之以武”的治军原则，它强调用政治、道义去教育士卒，用军纪、军法来统一步调，这样的军队打起仗来就必定胜利。孙子在这里深刻揭示了治军的内在规律，明确地提出了治军的内容和方法，并指出治军的根本目的‘是谓必取”。

东周襄王十六年（公元前 636 年）春，晋文公回国掌握政权后，为了争霸中原，积极准备对外作战。他首先采取了一些有效措施，使人民都能安居乐业。对军队，他用政治、道义教育士卒，用军纪、军法约束士卒。他以尊奉周王室的行动来争取各国的同情。他又派兵攻打周天子赐给他的封地——原。出兵前，宣布只打三天。三天没有攻下，虽然根据情报知道原地的人很快就要投降，也不等待，还是按照预告宣布的期限，自动退兵三十里以示言而有信，并特别设置了一个专门机构，来办理官吏的官爵等级和处理有关纪律的问题。后来，他看到晋国人民对政府已有了信任，人民在彼此交往中也很讲究信义，并能自动遵守秩序，认为教养已经成熟，就在公元前六三二年出兵，在城濮和楚国作战，大获全胜，因而称霸天下。

在现代条件下，不管战争的规模、方式发生了多大的变化，军队建设所涉及的方面多么广泛，但“文武并重”的治军原则

仍有其积极的意义。

兵无选锋

《孙子·地形篇》说：“将不能料敌，以少合众，以弱击强，兵无选锋，曰北。”这段话的意思是：主将不能正确判断敌情，以少击多，以弱击强，作战又没有精锐先锋部队，难免遭到失败。“兵无选锋，”是说，主将作战时没有精锐部队作为前锋。

杜牧注释说：李靖《卫公兵法》中载有‘战锋队’，每次作战时，挑选勇敢善战的士兵组成前锋，冲在前面。《司马穰苴兵法》说：‘挑选精良士兵，增强军队的战斗力。’注解说：‘如果勇敢顽强的士兵在战斗中没有立功，下次作战就应该选派他们冲在前面，激发他们的斗志，鼓舞士气。’东晋大将谢玄率兵镇守扬州时，当时前秦苻坚兵力十分强大。谢玄在京口（今江苏镇江）广泛招募勇猛之士人军，刘牢之、何谦、诸葛侃、高衡、刘轨、田洛、孙无终等人都以英勇善战而招至军中。谢玄以刘牢之率精锐士兵为前锋，与前秦军作战，百战百胜，号称‘北府兵’。前秦军非常害怕这支军队。北府兵所向披靡，无往不胜。”

何氏补充说：“士兵们的疲劳勇敢，不可混同为一。如果勇士疲兵混在一起，双方的情绪就会受到影响，都出阵不战，就会自取败亡。所以《孙子兵法》上说：‘主将作战时没有精锐部队作为前锋而遭到失败的，就叫做北’。从前齐国以武术技击而强盛，魏国因有武士而国威大振，秦国因有精锐士兵而取胜，汉朝有三河侠士、剑客、奇才等，吴国称之为‘解烦’，齐国称

之为‘决命’，唐朝称之为‘跳荡’，所有这些名称，都是军中先锋的别名。军队打胜仗的诀窍，首先就取决于此。军队集合后，大将命令各营，挑选英勇趫健、武艺超群的精锐士兵组成先锋队，挑选的原则是：十人中选一人，万人中选千人。人不在多，但要符合标准，尽量做到少而精。然后选派心腹健将统率这一支军队，从大将、亲兵、前锋、伏兵等等，都要按照每个人的能力大小,安排职位,分配任务。”

料敌制胜

《孙子·地形篇》说“: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。”这句话的意思是：地形是用兵打仗的辅助条件，准确判断敌情，积极掌握主动，考察地形的险易，计算道路的远近，这些都是高明的将领必须掌握的方法。懂得这些方法并具体运用于指挥作战的，一定能够胜利；不懂这些方法而盲目指挥作战的，就一定要失败。

《百战奇法·计篇》说：“凡用兵之道，以计为首。未战之时，先料将之贤愚，敌之强弱，兵之众寡，地之险易，粮之虚实。计料已审，然后出兵，无有不胜。法曰；‘料敌制胜，计险阨远近，上将之道也’（大凡用兵作战的法则，都是把战略谋划放在首位。没有开战之前，先要判明将帅是贤明还是愚钝，敌人力量是强大还是弱小，兵员数量是众多还是寡少，战区地形是险峻还是平坦，粮草供应是困乏还是充足。把敌我双方这些情况都判断清楚了，然后再出兵攻战，便没有不胜利的。诚

如《孙子兵法》里所说：‘判断敌情实际，研究制胜计划，考察地形险易，计算道路远近，这是高明的将帅指导战争所必须掌握的法则’)。”

东汉末年，刘备驻兵于新野时，曾三次亲往诸葛亮处，请教复兴汉室、统一天下的大计。诸葛亮对他说：“从董卓专权乱政以来，豪杰之士纷纷乘机起兵称雄一方，而地跨州郡的割据者多得数不胜数。曹操同袁绍相比，则是名望低微，兵力弱小，然而曹操终能战胜袁绍，由弱者变为强者，这不只是天时有利，也是人的谋划正确。如今曹操已经拥兵百万，并且挟制皇帝而向诸侯发号施令，这实在是不可同他直接较量的。孙权占有江东地区，其统治已历三世，那里地势险要，百姓归附，贤能之人都愿意辅佐他，这可以结为盟援，而不可以图谋他。荆州北有汉水、淝水作屏障，南至海边有丰富资源可供利用，东连吴郡、会稽郡，西通巴郡、蜀郡。这里是用兵的战略要地，但其统治者刘表却无力守住它。这大概是上天资助给将军的吧，将军可有意于此吗？益州地势险要，土地肥沃广大，是天然富饶之地，汉高祖（刘邦）就是从这里而成就了帝业。现在，益州牧刘璋昏暗无能，张鲁又在北边与之作对，尽管这里人口众多、资源富庶，但因其不知爱抚民众，致使有才能的人都渴望得到英明的君主。将军既是汉室的后代，且又信义显扬四海，广交天下英雄，求贤如饥似渴，倘若占领荆、益二州，控扼险要，西与诸族和睦为邻，南面抚绥夷越人民，对外结盟孙权，对内修明政治；天下形势一旦发生变化，就伺机派遣一员大将率领荆州部队向南阳、洛阳地区进军，而将军则亲率益州之兵北出秦川，所过地区的百姓谁还不担着丰盛酒食来迎接将军呢！确实能做到这样，那么，统一大业就可以成功，汉朝统治就可以

复兴了。”刘备听后高兴地说：“你讲得太好啦！”后来的实践，果然是按照诸葛亮的谋划进行的。

视卒如婴

《孙子·地形篇》说“视卒如婴儿，故可与之赴深溪；视卒如爱子，故可与之俱死。”这句话的意思是：将帅对待士卒，如能像对待婴儿那样倍加呵护，那么，士卒就可以同他共赴患难；如能像对待爱子那样悉心体贴，那么，士卒就可以跟他同生共死。

杜牧注释说：“战国时，吴起任大将时，与下级官兵同衣共食，卧不设席，行不骑马，亲自背粮食，与下级官兵同甘共苦，分忧解难。一士兵身上长脓包，吴起亲自为他吮吸脓汁。士兵的母亲听到后，哭了。有人问：‘你儿子仅仅是个士兵，主将为他吸脓，你怎么反倒哭了？’那士兵的母亲说：‘从前吴将军也曾为他的父亲吸过脓包，其后不久，他父亲就战死在沙场。现在，吴将军又为他吸脓，恐怕我儿不久也要效命于疆场，所以我是伤心而哭啊！’”

张预补充说：“将帅把士兵当儿子看待，士兵则视将帅为父亲。没听说父亲处于危险境地，而儿子不拼死相救的事。所以，荀子说：‘大臣对待国君，下属对待上司就像儿子对父亲、弟弟对哥哥一样，倍感温暖。以仁爱恩义对待部下，确实是古人治军的好经验。’所以《孙子兵法》说：‘军队常年出征在外，将帅必须以身作则，先人后己，热天不张车盖，冷天不穿两重衣，遇险上前，享乐在后，井成后饮，饭熟后吃，营成后住’。”

但事情往往还有另外一面，孙子又说：“如果将帅对士卒厚待而不能使用，溺爱而不能教育，违法而不能惩治，那就如同娇惯了的子女一样，是不可以用来同敌作战的。”对此，张预注释说：“不能一味施恩，也不能一味处罚。专门施恩，士兵就像娇生惯养的孩子，不能用来打仗。这就是曹操割发代刑、诸葛亮挥泪斩马谡、杨素流血盈前而谈笑自如、李靖要十杀其三，使士兵畏惧将帅而不害怕敌人的原因。专门处罚，士兵就不亲近将帅，离心离德，不能用来打仗。这就是古代将领赏酒三军、楚王用温言善语抚慰士兵、吴起与士兵同衣共食、阖闾与士兵同甘共苦的原因”。

动而不迷，举而不穷

《孙子·地形篇》说：“故知兵者，动而不迷，举而不穷。”这句话的意思是：真正懂得用兵的将帅，他们行动起来从不盲从，所采取的战术战法总是变化无穷。陈皞注释说“穷者，困也。我若识彼此之动否，量地形之得失，则进而不迷，战而不困者也（穷，困穷。我军如知敌人是否行动，了解地形得利弊，行动起来就不会迷惑，作战就不会有危险）。”张预补充说“不妄动，故动则不误；不轻举，故举则不困。识彼我之虚实，得地形之便利，而后战也（军队不妄自行动，行动起来就不会失误。不轻易采取措施，施行起来就不会穷尽。了解双方军力虚实，熟知地形利弊，然后作战）。”

明王朱宸濠叛乱时，杨锐负责守备九江、安庆的防务，他认为九江在鄱阳湖的上游，不可依凭，但鄱阳湖是最要害的地

方。应当在九江的左侧派驻一支部队戍守在湖口县的高岭上，这样可以向远瞭望，一有敌情就可以立即传达。于是，他绘制好地图，呈送给南京兵部及各御史台，又请求建造了几艘战舰，在江面上练习水战。在城里准备粮草，开掘浚井。听说朱宸濠叛乱后，杨锐先领兵在长江沿岸设置钩距阻止敌人的舰船靠岸，严令军民不要走漏消息。等到叛军的二百多艘舰船靠岸时，都被钩距所破坏。敌人攻城失利后，不得不败退而去，朱宸濠在南岸，听说没有攻下城来，非常生气，立即率军分别猛烈攻击安庆城的五座城门，敌人的前锋举着木牌作为掩护，兵临城下。情况非常紧急，杨锐赶紧指挥部下把布撕得一块块的，再包上一层纸，里边裹着火药，卷成一千多个火药筒，散投在敌人作为掩护的大木上，火药引发大木起火，敌人只得弃木而逃，可这时已是火光四周不断，敌人简直是无处可逃。敌人又退回北面，朱宸濠又下令在北护城河上部起了用木头连接而成的栈道，一直架到了安庆城的城墙上，然后胁迫士兵们爬上城来。这时，城中守军见此情景。大为惊恐，杨锐立即机智地把“大将军”火铳从库中搬了出来，装上石子，披上红布、与号令之军用的金鼓一起，放置在城上，敌人远远地望见火铳金鼓，既惊讶又恐惧。因此，不敢再向城里进攻了。杨锐又暗地里派了一个士卒从暗道出城，放火烧毁了敌人的栈道，敌人终于全部撤下了攻城的士卒。当时，天气炎热，敌人被搞得疲惫不堪，刚一入夜，敌人便在船中和岸上的营中鼾睡起来。杨锐招募了几个善于泅水的人，爬到敌人的船中，听到发出鼾声的，就立即斩首；他们还砍断敌人的船缆，把船放入江中漂流。杨锐又派两个强悍的士卒，突然冲入岸上的敌营，进去后便点火放炮，城上士兵立即响应，乘机出城杀人敌营，顿时杀声震天，响彻数里。

朱宸濠无奈，只得扯起船帆，顺风而去。此守战，杨锐胜朱宸濠，是其“动而不迷，举而不穷”的结果。

散地无战

《孙子·九地篇》说“诸侯自战其地，为散地。”是故散地则无战。”散地无战”，是说在自己的本土上，是不适宜与敌人作战的。梅尧臣注释说：“我兵在国，安土怀生，阵则不坚，斗则不胜，是不可以战也（军队在本国作战，士兵安于故土，求生心切，出阵斗志不坚，作战不能取胜，所以不宜在散地作战）。”

张预补充说：“军队在本国作战，士兵们就会贪生怕死，在散地不要轻易开战。吴王问孙武说：‘在散地，不宜作战，应坚守不出。若敌攻我小城，夺我粮草，禁我百姓砍柴采果，堵我要道，待我力量空虚，发动猛攻，在这种情况下，我军应如何应敌？’孙武回答说：‘敌军深入我境，意在轻装上阵。此时应集中人力，积蓄粮草，保护城池，防备险要。再派轻兵断敌粮道。敌人挑战，不能全胜，粮道断绝，粮草不继，抢又无处可抢。敌军人困马乏，饥寒交迫，我军趁机诱战，可以获胜。如欲野战，我军应凭借险要地形，伏击敌人。如无险可恃，则应借助阴暗迷蒙、大雾茫茫的气候条件的掩护，出其不意，攻其不备，可以取胜’。”

《百战奇法·主战》里说：“凡战，若彼为客，我为主，不可轻战。为吾兵安，士卒顾家，当集人聚谷，保城备险，绝其粮道。彼挑战不得，转输不至，候其困敝击之，必胜（大凡战争，

如果敌方入侵我境，我方在本土实施防御作战时，不可轻易与敌决战。为使我军安全无危，鉴于士兵恋乡易散，应当征集丁壮，储备粮谷，保卫城镇，守险拒敌，断敌粮道。从而使敌人欲战不能，粮草不济，待它完全陷入困疲不堪之时，再出兵反击它,必定能胜利)。”

《晋书》上记载：北魏道武帝拓跋珪亲率大军进攻驻守邺城的后燕大将慕容德，魏前军拓跋章部被后燕军所击败。慕容德打算乘胜再攻击北魏军，他的别驾韩谞进见说“古人用兵打仗，都是首先搞好战略谋划，然后再出兵攻战。现在，对魏军不能攻击的理由有四条，而我军不宜轻易行动的理由也有三条。”慕容德问道“都是些什么理由?”韩谞回答说“魏军远离本土入侵我境，利于在平原旷野与我速战速决，这是魏军不可攻击的第一条理由；魏军深入我京都附近，已经置于死地必定拼命奋战，这是魏军不可攻击的第二条理由；魏军前锋遭到挫败，其后续部队必然固守阵地，这是魏军不可攻击的第三条理由；魏军众多，我军寡少，这是魏军不可攻击的第四条理由。而我军是在自己国土上作战，士兵恋乡容易逃散，这是我军不宜轻易出击的第一条理由；倘若出击而不胜，军心势必动摇，这是我军不宜轻易出击的第二条理由；我们的护城壕尚未修好，敌人来攻，我无法防守，这是我军不宜轻易出击的第三条理由。上述诸点，都是兵家所忌讳的问题。因此，不如凭据深沟高垒，固守防御，以逸待劳。魏军从千里之外运送军粮自然困难异常，而就地解决则现在野外又无粮食可以掠夺。这样，时间一长，就会因为消耗过大，而使士兵困毙增多。魏军长时间出征在外，其弱点就会逐渐暴露无遗，那时我军再乘机奋起攻击它，便比较容易取得胜利了。”慕容德听了韩谞的一席话后，十分赞赏地

说道：“你所讲的这些话，真像张良、陈平为刘邦所献的谋策啊！”

轻地无止

《孙子·九地篇》说“入人之地而不深者，为轻地。”轻地则无止。”是说军队进入敌境不深的地区，是不适宜停留下来的。杜牧注释说：“兵法之所谓轻地者，出军行师，始入敌境，未背险要，士卒思还，难进易退，以入为难，故曰轻地也。当必选精骑，密有所伏，敌人卒至，击之勿疑，若是不至，逾之速去（军事上所说的轻地，指行军打仗刚进敌境，没有险要地形可依凭，士兵思还，难进易退。因为前进困难，返回轻而易举，所以称轻地。应挑选精良骑兵，埋伏交通要道，敌人仓促而至，给以沉重打击。敌人不来，迅速前进）。”

张预补充说：“在轻地，由于士兵能轻易返回，因此不能停留。吴王说：‘士兵思还，难进易退，没有险要地形可依凭，全军恐惧，在这种情况下，应如何应敌？’孙武回答说：‘军在轻地，士兵没把前进作为首要任务。此时不宜作战。因此，不要接近名城，不要在大路上行军。我军应巧设奇计，迷惑敌人，做出将要逃离的假象。然后，选派精锐骑兵做前锋，衔枚先行，枪夺敌人牛马牲畜。三军见前锋一往直前，未受阻截，克服了畏惧心理。同时再派部分精兵埋伏道旁，敌人若来，毫不迟疑地攻击。不来，则迅速前进。’”

东周敬王十四年（公元前 506 年），吴王阖庐在孙武、伍子胥的协助下，大举进攻楚国，五战五捷，攻破楚国都城郢。此

谓轻地急进之义。

争地无攻

《孙子 ·九地篇》说：“我得则利，彼得亦利者，为争地。”“争地则无攻”是说在敌我双方任何一方先争夺得利的地区，如果敌人先占领了，我方就不要去进攻了。梅尧臣注释说：“形胜之地，先据乎利。敌若已得其处，则不可攻（地势险要之地，谁先占领谁有利。如果敌人已先占据,我军则不宜进攻)。”

张预补充说：“不宜进攻，而应抢先占领，尤应出发在后，到达争地在先。吴王问：‘如果敌人先到争地，占据了险要地形，选将练兵，或出攻，或防守，时刻戒备，严防我军奇兵袭击。在这种情况下,我军应如何应敌？’孙武回答说：‘抢占争地,往往先退一步还容易得到，拼命争先反而容易失去。如果敌人抢先占领了争地，我军千万不要去强攻，应假意撤离，高举战旗，擂响战鼓，急奔敌人要道，伏击敌军。敌人抢争地，我让他占；敌人弃争地，我则去占领。这就是抢先占争地的方法。如果我军先占领争地，敌人用此法对付我，我军应选精兵强将坚守争地，再派轻兵追击敌人，并伏兵于险要路口，敌人还斗，则伏兵四起，大破敌人。这是大获全胜的好计策。’”

三国时期，魏明帝青龙二年（公元 234 年），蜀国丞相诸葛亮率十万大军出斜谷北攻曹魏，且在兰坑一带垦田种地。此时，魏国大将司马懿率兵驻屯在渭水之南，其部将郭淮推测诸葛亮一定要争夺北原，便建议魏军抢先占领该地，但在讨论中多数人认为不必如此。郭淮因此而进一步分析说：“倘若诸葛亮跨过

渭水而登上北原，再派兵控制了北部山区，就会切断陇道，动摇民心，这将是不利于国家大计的。”司马懿听完郭淮的一席话非常赞赏，并派他率兵进屯北原。就在郭淮所部进占北原，正在构筑工事之际，蜀军大批赶到这里，郭淮于是挥军迎击之。几天后，诸葛亮大张旗鼓地调兵西行，郭淮的部将们都认为诸葛亮要攻打魏军西部阵地，唯独郭淮看出诸葛亮是用“示形”之法伪装向西进攻的样子，以此诱使魏军前去应战，而真正企图则是向东进攻阳遂。当天夜里，蜀军果然向阳遂发起进攻，但因郭淮预先有所准备，才使魏军没有打败仗。

诸葛亮五伐曹魏未获成功，其中一个重要的原因就是，蜀军未能先敌抢占北原要地以实现其“隔绝陇道”而陷魏军于困境的战略企图。

交地无绝

《孙子·九地篇》说“我可以往，彼可以来者为交地。”交地则无绝”是说我军处在地势平坦、交通方便的地区，各部分之间要保持联系，不可以断绝。梅尧臣注释说：“道既错通，恐其邀截，当令部伍相及，不可断也（道路交错相通，恐敌拦腰截断我军，应命令部队前后连接，不可断绝）。”

张预补充说：“往来交通之地，不能用兵力阻绝道路，应以奇兵伏敌取胜。吴王问：‘在交地，我军要阻绝敌人，使敌人不能侵犯我国，一定要严令我军加强戒备，阻断通道，加固关塞。如果不早做准备，敌人有备而犯，说来就来，而我军则不能前往迎击，双方势均力敌，在这种情况下，我军应如何应敌？’孙

武回答说：‘ 既然我军不能去，而敌人可以来，我军就应分兵隐藏，以少数兵力守城，并制造守兵懈怠而守不住城的假象，这样,敌人来攻时,我军伏兵四起,出其不意,可以取胜 ’ 。”

重地则掠

《孙子 · 九地篇》说“: 入人之地深,背城邑多者,为重地。”重地则掠。 ”是说军队如深入敌境很深的地区，就应当掠取敌方的物资，以保证军队的补给。王晳注释说：“ 深入敌境，则掠其饶野以丰储也。难地食少则危（当我军深入敌国的腹地时，必须抢夺敌人的粮草储备，以备我军不时之需。在危难之地，没有粮草,处境就更危险了)。”

张预补充说：“ 当我军深入敌境粮草供应不上时，就应鼓励士兵们去抢夺敌军的粮草，以备缺粮时急用。吴王说：‘ 我军在重地，越过了敌人的多座城池，粮道断绝，若班师回国，又不可能,在这种情况下,我军应如何应敌呢 ?’ 孙武回答说 :‘ 我军在重地，士兵轻装上阵，奋勇争先，粮道不通，则可以抢夺敌军的粮草，供给我军。士兵抢得粮草布帛，都交给上司，多者有赏。若要回师还国，就应加强戒备，深挖壕沟，高筑营垒，做出与敌人长久相战的迹象。敌人以为我军要与他在通途大路上交战，一定会在要害路口修筑工事，置兵把守。我军一面令大部士兵轻车衔枚，悄悄地撤退；一面则令小股士兵故意弄得尘土飞扬，以牛马为诱饵，诱敌出战。敌人若出，我军则击鼓应战。再派小股士兵乔装敌兵，混进敌军，与他们约定，内外相应，里外夹攻，就一定能够大败敌军了。’”

夺其所爱

《孙子·九地篇》说："敢问：'敌众整而将来，待之若何？'曰：'先夺其所爱，则听矣。'"这句话的意思是说，试问："如果敌军人数众多、阵形整齐地向我发起进攻，那该用什么办法对付它呢？"回答是："先夺取敌人最关键的有利条件，这样，它就不得不乖乖地听从咱们的摆布了。"曹操注释说："夺其所恃之利。若先据利地，则我所欲必得也（夺取敌人所依靠的有利条件。如果敌人先占领有利地形，我军一定要抢占过来）。"陈皞补充说："爱者不止所恃利，但敌人所顾之事，皆可夺也（所爱，不仅指敌人所依靠的有利地形，就是敌人所顾恋的人或物，也要一起夺过来）。"梅尧臣则认为："当先夺其所顾爱，则我志得行；然后使其惊扰散乱，无所不至也（应先夺取敌人所顾恋的人或物，这样，我军的计谋就可施行了；然后再派兵惊扰敌人，使其乱作一团，我军则无所不至，一切如愿了）。"总之，"夺其所爱"，就是俗话说的"打蛇要打七寸"。在军事上，首先要控制敌人的要害部位，然后再与其决战，就能制敌于死地，或迫敌乖乖地就范。这就是"夺其所爱"谋略的要害所在。

兵士甚陷则不惧

《孙子·九地篇》说："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。"这句话的意思是说，士卒深陷危险的境地，心里就不再存有恐惧；无路可走，军心自然就会凝聚；深入敌境，军

队就不会离散；遇到迫不得已的情况，他们就会奋起拼斗。所以，这样的军队不需整饬就能注意戒备；不用强求就能完成任务，无须约束就能紧密团结；不待申令就能遵守纪律。

“兵士甚陷则不惧”，是说当士卒深入危险境地，就无所畏惧了。张预注释说：士兵死战，如何不得胜？尉缭子说：‘一贼拿剑在街上行凶杀人，万人躲避，争相逃命，并不是此贼比别人勇敢，本领高强，别人都是不贤不肖之人，而使贼人杀人得逞，而是贪生与怕死的区别。’”又说：军队置于危难之地，人人同心协力，不用整治，士兵自觉小心戒备；不用要求，就能专心作战；不用约束，就能团结互助亲近上司；不用命令，也能遵守纪律，服从指挥。这就是人们常说的同舟共济，即使吴越两国世代相仇，到了此时，也没有二心了。”何氏补充说：困兽犹斗，鸟穷则啄，何况万物之灵的人，在死地，更要拼死作战了。”

《百战奇法·危战》说：大凡对敌作战，如果部队陷入危亡的境地时，应当激励全军将士抱定必死的决心，奋勇杀敌，不可怀有贪生侥幸心理。只有这样，才能转危为安，取得胜利。诚如《孙子兵法》里所说的：‘部队深陷危险的境地，每个人就不再存有恐惧了’”。

禁祥去疑

《孙子·九地篇》说：是故其兵不修而戒，不求而得，不得而亲，不令而信，禁祥去疑，至死无所之。”这句话的意思是说，深陷危险境地的军队不需整饬就能注意戒备；不用强求就

能完成任务，无须约束就能紧密团结；不待申令就能遵守纪律。严禁占卜迷信，消除士卒的疑虑，他们就至死也不会退避。“禁祥去疑”，也就是说，在出师的过程中，凡遇有各种怪异的现象，主将应尽力解决，以保持部队的稳定。

杜牧注释说：“黄石公禁止算命卜卦之人在军中为将士卜测吉凶，恐乱军心。这是说堵住了生惑的来源，士兵至死也没有异心。”张预补充说“要使士兵们拼死作战，就必须禁止将士谈论妖怪鬼神之事，恐惑乱军心。消去疑惑，士兵就会拼死作战，别无他虑。《司马穰苴兵法》说：‘禁止谈神说鬼’，就是这样的意思。如果士兵斗志不坚没有必战之心，也有将帅借神鬼鼓舞士气，驱兵作战的，如田单防守即墨，命令一个士兵假装神师，田单每颁号令，都说是神师的主意，使士兵深信自己军队上有神助，于是士气大振，大破燕军，就是如此。”

唐朝武德六年，淮南道行台尚书左仆射辅公祐据丹阳举兵反唐，高祖李渊诏命赵郡王李孝恭等人率军讨伐他。唐军进发前，李孝恭与将吏聚集一堂共进饮筵，当他命人取来一杯水酒欲饮之时，杯中白酒突然变成血红色，在座的诸位将领见此无不惊惧失色，但李孝恭举止却坦然自若。他慢慢举起酒杯对大家解释说：“祸福本无门径可人，惟有人们自己召来。大家不要疑惑，诸位请看，这杯中的血色正是辅公祐将要被杀头的征兆啊！”说完，一饮而尽，众人仰视，惊惧不安的情绪终于平静下来。

两军对阵后，辅公祐军先是企图凭据险要地形诱使唐军来战而截击之，李孝恭却令唐军坚守壁垒而不主动出战，但在同时，他暗中派出奇兵切断了辅军的运粮道路，致使其在陷入缺粮挨饿的情况下，又乘夜进迫李孝恭，李孝恭仍然安卧营中不

动。第二天，李孝恭派出一些老弱残兵前往敌营挑战，另选精锐骑兵由卢祖尚率领列阵以等待敌人来攻。不一会儿，李孝恭所派的老弱残兵退却下来，辅军紧追不舍，气焰异常嚣张，与卢祖尚骑阵相遭遇，被唐军打得大败。这时，李孝恭乘胜挥军攻破辅军其余阵地，辅公祐穷蹙不支而逃，唐军骑兵尾随追击，活捉了辅公祐，江南完全被平定。

此战开始，作为唐军主帅的李孝恭在突遇某种变异现象时，不但自己不惊惑、不迷信，而且还能及时令人信服地予以解惑释疑，从而保持了部队的高度稳定，这无疑是确保尔后作战胜利的重要条件。

齐勇若一

《孙子·九地篇》说“齐勇若一,政之道也。”这句话的意思是说，要使部队能够齐心协力地勇敢作战如同一个人一样，关键在于部队管理教育得法。“齐勇若一,”张预注释说“屡屡谈到置士兵于死地，使军心稳定，专一战斗。但这还不是十全十美的计略，虽然置士兵于无路可走的境地，还必须运用权变智谋调遣士兵，使他们相互支援，如同左右手一样，配合默契，才能取得胜利。所以说：即使收刀埋轮，不足赖此取得胜利；要取得胜利必须依靠将士的团结协作，相互支援，全军配合，如同人的身体,配合默契,照应及时自然。”又说“既置士兵于死地，又使他们相互支援，这样，三军将士齐心协力，奋勇顽强，人人如此，只有这样，将帅才算真正掌握了指挥作战的本领。”

《草庐经略·卷二·一众》里说："《兵法》上说：一千个人一条心，就会有一千人的力量；但一万个人心不齐，就没有一个人可以任用。如果众人心不齐，打起仗来，就会互相推诿，进退不定；敌人轻视他们，前面的部队犹豫不决，后面的部队随时想溜，尽管号称百万大军，又有什么用处呢！所以，关于'一众'（意为：统一将士们的意志和行动）的见解，兵家们所见略同。《三略·上略》里说'士众欲一（意为：士卒的思想行动要统一），；《司马法》里说：'气闲，心一（意为：全军的思想要统一）'；孙武子说：'齐勇若一（语出《孙子兵法·九地篇》，意为：全军的将士要齐心协力奋勇作战）'；《六韬》则以'一'为'独往独来（语出《六韬·文韬·兵道第十二》，意为：军事行动能够运用自如）'的士兵；《尉缭子》则以'一'为'独出独入（语出《尉缭子·制谈第三》，意为：军事行动能够进退无阻）'的士兵。所谓'独'，意思是能使三军将士一心一意，同心协力，一齐拼死决战。运用'一众'的方法，抚慰士卒要丰厚，激励士卒要勤勉，号令士卒要严厉，赏罚士卒要有信用。使士卒们爱戴我，而乐于统一他们的意志和行动；畏惧我，而不敢不统一他们的意志和行动。再如驻扎屯兵在死地，表示以必死的决心，命令士卒不得不赴汤蹈火。所以，万人一条心，奋勇直前，敌人莫能抵御，如同《吴子》里所称的'父子之兵'（语出《吴子·治兵第三》，意为：全军上下同安乐、共患难）一样。"

"我曾考查商纣王手下有亿万名臣，但却有亿万条心（大家都想背叛他）；周武王只有三千名臣，但大家一心一意地辅佐他，这样就有周武王一举起讨伐商纣王的义旗而牧地野外一战成功（参见《史记·殷本纪》）。这是用仁义去统一将士们的意

志和行动的成功范例。再说吴起当年游说魏武侯，请他对有战功的要设宴款待，无战功的要勉励。于是，魏武侯在祭祀议事的宗庙里举行宴会，按照各位将领功劳的大小，分上、中、下三种规格款待他们。上等功臣规格最高，他们坐在最前面的席位，桌子上放着用鱼肉做成的菜，使用贵重的器具；次一等功臣规格稍微低一些，他们坐在中间的席位，桌子上放着用鱼肉做成的菜比较少，使用器具也比较差一些；没有功劳的自然规格更低，他们一律坐在最后一排，桌子上有鱼肉，但没有贵重的器具。招待完了，又在宗庙外边颁发赏赐物品给有功者的父母、妻子和儿女，也是根据立功者的功劳大小而有一定的差别。对有为国捐躯的烈士，魏武侯每年还派使者前去慰问，以示缅怀他们。这样实行了三年。当秦国的军队侵入魏国时，将士们都不等待上级下命令，纷纷主动地穿起甲胄而奋起抗击。后来吴起就率领无功的士卒五万人，击溃秦军五十万人（参见《吴子卷之下 · 励士第六》）。这是用自辱去统一将士们的意志和行动的成功范例。最后我们来看项羽救赵国时，项羽大军渡过漳河以后，便把船都敲破，沉入水中；把做饭的锅和蒸饭用的瓦甑，也都敲破；把房屋也都烧了；并且只带上三天的口粮；以此表示全军上下如果不能战胜敌人便只有一死。楚兵大声大嚷地向前冲去，呼喊声惊天动地。英布、蒲将军等冒死抢先登上敌人的城墙，所向无敌。于是，九战九胜，俘获了秦将王离。诸侯军即便是从壁上观望，也都无不震惊恐怖失色（参见《史记 · 项羽本纪》）！这是因为大军驻扎在死地，因此以‘ 勿胜利只有死 ’的信念去统一将士们的意志和行动的成功范例。至于像善于抚慰士卒去统一将士们的意志和行动，用忠义去统一将士们的意志和行动的例子，又是数不胜数。尽管如此，将士们

的意志和行动应该去统一，尤其需要精悍。倘若器械、士卒平时不精练，那么，驱逐这些怯弱无用的人，将他们置之于‘勿胜利只有死’的地方，就像是拿鱼肉去喂饿虎一样。只有精选器械，精选士卒，多则几万人，少则几千人，在鼓舞激励抚慰之下，再辅以权术，这样一来才可以向前杀敌了。”

顺详敌意

《孙子·九地篇》说：“故为兵之事，在于顺详敌之意，并敌一向，千里杀将，此谓巧能成事者也。”这句话的意思是说，用兵打仗的秘诀，就在于谨慎判明敌人的战略意图。集中兵力于主攻方向，千里奔袭，斩杀敌将，这就是所说的巧妙用兵以达到克敌制胜的目的。“顺详敌意”,即为用兵作战的要领,在于假装地顺从敌人的意图。杜牧注释说：“所谓顺敌之意，是说我军要攻击敌人，没有发现敌人的破绽，就要隐藏军队的行迹，休养士兵。任敌人嚣张，不去掠扰。假如敌人恃强欺凌，我军则表现出畏惧的样子，臣服敌人，让它称霸逞强，满足它的骄纵心理。待其守备松懈，一举消灭。敌若撤军回国，我军则放松包围，放开一条生路，让敌人逃跑。敌人见有路可逃，必然斗志不坚，我军则乘势攻击，一举歼灭。这些都是假顺敌军意图的方法。”梅尧臣补充说：“假装害怕、假装软弱、假装混乱、假装败北，使敌人轻易上当，率军前来，我军的目的就达到了。”

《兵经百篇·顺》里说：“凡是硬攻容易碰壁的,不如顺着敌人的意思，以引导他们犯错误。敌人打算前进，我就故意示以柔弱诱导他们前进；敌人打算后退，我就故意撤去重围开放一

条生路，纵使他们逃遁；敌人倚仗他们的强大，我就避开它的锋芒固守不出以滋长其骄心；敌人仗恃他们的威风，我就假意退让而暗中准备实力，以等待他们的松懈。调动敌人然后再掩袭它，放纵敌人然后再捕捉它，滋长敌人的骄心然后再趁机打击它，等待敌人的松懈然后再收拾它。”

并敌一向

此谋出自《孙子·九地篇》（参见上文）；“并敌一向”，是说一旦发现有机可乘，就要集中兵力指向敌人的某一处。杜牧注释说：“为兵之事，在顺敌人之意，此乃未见敌人之隙耳。若已见其隙，有可攻之势，则须并兵专力以向敌人，虽千里之远，亦可以杀其将也（率军作战，要假装顺着敌人的意图，这是没发现敌人的破绽时，如此行事。如果发现敌人的漏洞，有机可乘，可以发动攻势，就必须集中兵力，重点进攻敌人的一个地方，即使有千里之遥，也能擒杀敌将）。”

集中兵力，实施有重点地打击，是战争的通律。十九世纪欧洲著名资产阶级军事理论家约米尼就把“使部队保有最大可能的机动性和活力，使他们能够连续地使用在不同的重点上，并且用优势兵力以企图把敌军各个击破”作为战争的基本原理。毛泽东是运用“并敌一向”谋略最著名的战争指导艺术大师。解放战争三大战役是毛泽东指导战争的杰出代表作，辽沈一役，抓住了锦州，走活全局；淮海战役，逐次聚歼，全役告捷；平津之战，截敌数断，各个歼灭。通篇贯穿着一个“集”字。

原苏军认为：“能否在关键地点和关键时刻集中主要力量，

并在兵力兵器方面造成必要的对敌优势，是衡量指挥员军事学术水平的重要依据。”美军《作战纲要》规定“；必须在关键的时间和地点集中足够的兵力兵器。”纵观古今中外战争取胜的“名作”，无一不蕴含着“并敌一向”的思想。由此可见，此谋在军事斗争中具有无可估量的价值。

践墨随敌

《孙子·九地篇》说：“是故政举之日，夷吴折符，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。”这句话的意思是说，因此，在研究作战方略时，就要紧闭关门，废除通行证，禁止敌国的使臣往来；并在庙堂之上反复筹划，然后做出战略决策。一旦敌国出现可乘之机，就必须迅速地挥师攻入。首先攻占敌人的战略要地，但不要轻易地与敌人约期决战。要灵活地根据敌情的变化来决定自己的作战行动。所谓“践墨随敌，”也就是要求在实施计划时，要随着敌情的变化而随时加以改变。也就是根据战场变化了的情况，灵活地改变战法。杜牧注释说：“墨，就是‘规矩’。这是说我军要时刻遵守战争的法则，根据敌情变化，改变战术。如有可乘之机，就出兵决战。”王晳补充说“：践兵法如绳墨，然后可以顺能决胜遵守兵法如同木匠用墨划线做木活，再根据敌情变化，改变战法，决战取胜。”

《兵[illegible]。变》里说“：优秀的将领指挥作战，就像高明的医生治病一样，患者的病情千变万化，治病的方子也要千种百样；病情变了而用的药不变，疾病就不能治愈。《孙子兵法·虚实

篇》里说：‘能根据敌情的变化而克敌制胜的指挥员，这就叫做“用兵如神”。’所以，那些善于指挥作战的将领，心中暗藏杀机，胸中有智谋；每次筹划作战的计谋，都能采用不同的战略战术；这并不是有意地标新求异，而是因为每次作战的时间不同，敌我的形势也有所不同罢了。因此计谋运用的奥妙，就在于要开动脑筋。要想加快放箭的速度，就不能老用旧箭头；要想寻找已经丢失了的锋利宝剑，就不能在将要渡河的船上刻记号（参见成语“刻舟求剑”）。像赵括那样只会背诵他父亲的兵书，而不善于灵活运用兵法，结果导致全军覆没，将领被擒，只会遭到千秋万世的天下人的耻笑，绝不是由于意外的不利条件造成的。”

火攻者明

《孙子·火攻篇》说：“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。”“故以火佐攻者明。”这句话的意思是说，火攻的形式通常有五种：一是焚烧敌军兵马，二是焚烧敌军粮草，三是焚烧敌军辎重，四是焚烧敌军仓库，五是焚烧敌军粮道。实施火攻必须具备一定的条件，而且火种必须平时就准备好。放火要依据天时，起火要挑准日子。因此，用火来辅助军队进攻，效果尤为显著。《百战奇法·火战》里说：“大凡作战，如果敌人驻扎在靠近草木丛生的地带，其营舍是用茅竹搭盖而成，又囤积大批粮草，如遇燥热干旱天气，就可借助风力放火焚烧它，选派精锐部队进攻它。这样，敌人便可

以被打败。”

何氏举例说：春秋鲁桓公时，鲁国以火焚灭邾娄国于咸丘，是用火攻的开始。以后，用兵打仗的人才用五种火攻的方法，用以助战，夺取胜利。如东汉时，班超出使西域。鄯善国王初始对汉使十分客气，随后态度大变，班超知道情况有变，一定是匈奴使臣到了。当天夜晚，班超命令十个士兵手拿鼓钲藏到匈奴营后，说：“见火后，就击鼓呼叫。”其余的人则手持兵器，埋伏在敌营外。班超顺风点火，士兵出鼓呐喊，前呼后应。敌人惊恐不安，乱作一团。班超亲手杀死三人，其余皆被大火烧死。

又如五代时梁太祖乾宁年间，梁太祖朱温率兵由郓州东路北至鱼山驻扎，郓州刺史朱瑄及其弟充州刺史朱瑾闻知，率两州军径至，且图速战。朱温整军出寨，朱瑄、朱瑾之兵已列阵于前。不一会儿，刮起了东南风，朱温军旌旗吹倒，士兵皆有惧色。朱温即令骑兵扬鞭呼啸，不一会儿，又突然刮起了西北风。当时，两军都列于草丛中。朱温命令士兵纵火，随即火光冲天，梁军趁势攻击，朱瑄、朱瑾大败。杀死一万多人，其余的人拥挤践踏，掉进了清河。朱温因而在鱼山下筑楼台，以纪念这次战役。

水攻者强

《孙子·火攻篇》说：“以火佐攻者明，以水佐攻者强。水可以绝，不可以夺。”这句话的意思是说，用火来辅助军队进攻，效果尤为显著；用水来辅助军队进攻，攻势特别强大。水

攻固然可以将敌军分开割绝，却不能像火攻那样，焚毁敌人的军需物资。曹操注释说：“用火帮助进攻，可以明显取胜。用水帮助进攻，只能断绝敌军粮道，分散敌人兵力，不能夺取敌军积蓄。”张预补充说：“水攻只能隔断敌军，使他们前后不相顾及，取的是一时之胜，不如火攻能焚毁敌军积蓄的粮草，使他们一败涂地，迅速灭亡。韩信决水斩龙且，取的就是一时之胜。曹操火烧袁绍辎重，袁绍因此大败，是使袁绍彻底消灭的取胜之法。水攻的作用不如火攻，所以孙子详论火攻而略论水攻。”

《百战奇法·水战》里说“大凡对敌作战,或者在河岸列阵对敌，或者于水上驾船击敌，这都叫做水战。如在近水岸边作战时，必须距河水稍远些，这样，一方面可以引诱敌人渡河，一方面可以使敌人不生疑心。我一定要与敌人决战时，就不要在靠近河水的岸边迎击敌人，怕的是敌人不敢渡河而来；我如果不想同敌人决战时，就凭据河岸有利地势阻截敌人，使其无法渡过河来。如果敌人渡河来与我战时，我可以在岸边等到敌人渡过一半时再袭击它。这样作战就利于取胜。”

西汉初年，谋士郦食其奉刘邦之命游说齐国而使之归顺了汉廷，自此齐王田广每天与郦食其饮酒作乐，撤除了防御汉军的守备力量。谋士蒯通建议韩信乘齐国守备废弛之隙而出兵进攻它；韩信采纳了他的意见，于是率军渡过黄河，出敌不意地一举袭破了齐国。齐王田广认为是郦食其出卖了自己，便把他煮死了，然后逃往高密，向楚国求救。楚王于是派遣龙且为将率兵二十万前往援救齐国。有人劝龙且说：“汉军远离本土而来拼死作战，其锋芒锐盛不可阻挡，齐、楚军队是在自己地域内作战，士卒容易逃散。因此，不如采取深沟高垒固守不战之策，

叫齐王派遣其心腹大臣去招抚失陷的城邑。这些失陷的城邑知道自己的国王还在，且有楚军前来救援，就一定会反叛汉军。汉军因客居在别国土地上，必定会造成缺少粮食的不利态势，这样，就可以不经交战而擒获他们了。”但龙且不以为然地说：“我一向了解韩信的为人，他是容易对付的。如今若是援救齐国不经交战而迫降了韩信，我还有什么战功可言？如果同他交战而又能战胜他，齐国的一半土地可就成为我的封地了。”于是，率军前进，与汉军相隔潍水而摆开了阵势。韩信连夜派人制作了大批袋囊装满沙子，堵住了潍水上游，清晨又亲率部分兵力渡河袭击龙且而伪装成战败逃回。龙且见此高兴地说：“我本来就知道韩信是个胆小怕战的懦夫。”于是挥军渡河追击汉军。韩信立即派人掘开潍水上游的沙袋，河水顿时倾泻而至。此时，龙且的部队尚有大半没有渡过潍水，韩信乘汹涌水势挥军猛烈截杀击斩了龙且。被水隔断而滞留潍水东岸的龙且部队纷纷逃散，齐王田广也吓得逃跑了。韩信乘胜追击败兵到城阳，俘获了全部楚军，平定了齐国。

无不用间

《孙子·用间篇》说：“故三军之事，莫亲于间，赏莫厚于间，事莫密于间。非至智不能用间，非仁义不能使间，非微妙不得间之实。微哉微哉，无所不用间也。”这句话的意思是说，所以，在军队中，论亲密关系，没有比间谍更应该亲近的了；论奖赏，没有比间谍更应该优厚的了；论保密程度，没有比用间谍更应该保密的了。不是非常聪明富于智慧的人，不能使用

间谍；不是仁义慷慨的人，不能使用间谍；不是精细敏锐的人，不能分辨出情报的可靠程度。微妙啊，微妙！无时无处不可以使用间谍！杜牧注释说：“先考察间谍的品性，为人诚实多智，才可任其为间谍。相貌忠厚，而城府很深、阴险狡诈的间谍，只有圣人才能明了他们的心迹。”陈皞补充说：“仁人施恩于人，义士相机行事。作为主将，既能以仁结交，又能以义用人，那么，间谍就会尽心尽力，侦探敌情，完成任务，心甘情愿地为我所用。”

《百战奇法·间战》里说：凡要出兵进攻敌人，必须事先派遣间谍秘密探明敌军人数之多少、力量之虚实、部队之行止，然后再出兵进攻，就能大功可立，战无不胜。”

北周名将韦孝宽，凭借自身之德行而长期镇守在玉壁城。他善于抚慰和管理士卒，甚得部众拥护。因此，他所派往北齐的间谍，都能尽力搜集情报。也有为他重金收买的北齐人，从遥远的齐国送来书面情报。所以，北齐有什么动静，北周朝廷都能了如指掌。北齐左丞相斛律光，字明月，既贤明又勇武，是为孝宽非常嫉恨的一个对手。参军曲严颇懂占卜之术，他对孝宽说：明年，北齐必因相互残杀而大乱。”孝宽因此命令曲严编造歌谣，说：百升飞上天，明月照长安。”百升”就是一斛，（以此隐喻斛律光）。又说：高山不推自 隤，槲木不扶自立。”然后命令间谍携带大量写好歌谣的传单，散发到齐都邺城，北齐尚书左仆射祖孝徵与斛律光有矛盾，他得此传单后添油加醋地报告了齐后主高纬，斛律光最终因此而惨遭杀害。北周武帝宇文邕获悉斛律光被杀身亡的消息后，高兴得立即向全国颁布大赦令。后来又出动大军，一举而灭亡了北齐。

孙子兵法

·孙子兵法与现代商战谋略·

肆　孙子兵法与现代商战谋略

在错综复杂、变幻莫测的古代战争史上，《孙子兵法》曾使无数的谋略家和军事家在刀光剑影、伐谋争胜的战场上，如鱼得水、似虎添翼，创造出诸多鬼神泣、天地震的战争奇迹。因此，兵家对《孙子兵法》莫不顶礼膜拜，推崇备至，视之为化腐朽为神奇的兵圣经典。当今，世界的主题是和平与发展，虽然局部战争不断从来没有停止过，但主要“战场”已移至经济领域，各国、各集团、各企业之间围绕着有限的市场所进行的激烈竞争，已演化成为一场不见硝烟的经济战争。

这同样也是一场勾心斗角、你死我活的斗争。双方的较量，虽然没有军事斗争那样壮观惨烈，但是，表现在这场经济战争之中的斗智斗谋、优胜劣汰的实力对抗，也异常地惊心动魄。所以有这样的说法：商场如战场，竞争即战争。既然商战与兵战之间有相通相似之处，那么，二者的战法当然是可以相互借鉴的。日本的兵法经营塾塾长大桥武夫 20 世纪在 50 年代中期，便把《孙子兵法》的军事理论运用于经营管理，大有收获，常常能出奇制胜，由此建立了《兵法经营》的庞大体系。而在我国“治生之学”的鼻祖——战国时期的白圭，自称经商如“孙、

吴用兵”，并认为一个好的经营者必须具备智、勇、仁、强这四个方面的素质（参见司马迁：《史记·货殖列传》),这显然是从《孙子兵法》中“将者，智、信、仁、勇、严”演化出来的。我国近代著名的思想家和企业家郑观应也认为，从事工商业的人士实际上也是在进行一种高度紧张的战争——商战，故军事上的一些战略思想与战术原则，是完全可以为企业竞争所借鉴的。如此看来，大桥武夫比起郑观应来，要晚上几十年，更不用说战国时期的白圭了。

“心有灵犀一点通”。《孙子兵法》早已超越了“兵法”的意义。企业家、商家将它引入经济领域，指导自己的企业航船在商海中战胜惊涛骇浪，奋勇向前，驰向胜利的彼岸，使《孙子兵法》所蕴含的一些谋略思想和精辟哲理，得到了更充分的阐述和发挥，促使自己的事业步上一个更高的层次。

五事七计的谋略

《孙子·计篇》云：“经之以五事，校之以（七）计，而索其情。”哪五事？“一曰道，二曰天，三曰地，四曰将，五曰法”。哪七计？“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？”孙子认为，用上述“五事七计”来衡量，比较敌我双方胜负的基本条件。众所周知，战争是一个动态系统，作为战争的指导者，只有不断地对战争的发展趋势作出预测，对战争的变化情况作出判断，才能很好地驾驭战争，因势因情而备，避免被动，争取主动。市场上的竞争与战场上的抗争也有相通之处。因此，也需要企业家

通过对决定竞争成败的诸因素的综合分析，通过对影响竞争优劣的诸方面情况的反复比较，准确判断，对竞争的趋势、特点、要求，对竞争的目标、内容、途径作出预测，并以此为据付诸准备和实施，从而减少盲从，避免走弯路，争取主动，赢得市场。

山东青岛海尔集团创立于 1984 年，产品从 1984 年的单一冰箱发展到拥有白色家电、黑色家电、米色家电在内的 96 大门类 15100 多个规格的产品群，并出口到世界 100 多个国家和地区。2004 年，海尔全球营业额实现 1016 亿元；海尔蝉联中国最有价值品牌第一名，品牌价值高达 616 亿元；在 2004 年世界品牌实验室编制的《世界最具影响力的 100 个品牌》中，海尔成为唯一入选的中国品牌，实现了中国品牌零的突破。研究其成功的经验，正是得益于“经之以五事，校之以（七）计，而索其情”。

1.“先谋势,后谋利”——高屋建瓴的品牌方针

1984年的海尔处于名牌战略的起步阶段，而且也是国家由原来的计划经济向市场经济过渡阶段，管理十分混乱，职工人心涣散，要摆脱这种局面，必须高起点切入，给企业注入生存的希望。当时的外部环境是冰箱厂蜂拥而起，但没有一个名牌，因此，海尔首席执行官张瑞敏就决定引进世界上最先进的电冰箱生产技术，生产世界一流的冰箱，创出冰箱行业的中国名牌。其代表事件就是“砸冰箱”。通过砸掉 76 台有质量缺陷的冰箱，张瑞敏砸醒了职工的质量意识，树立起名牌观念，同时在消费者心目中树立起一种品牌意识。 1988年，海尔获得中国冰箱行业历史上第 1 枚国家质量金牌，标志着名牌战略初步成功。

自1990年以来，海尔采取“先难后易”的国际化战略，即首先进入发达国家建立信誉，以海尔产品的高质量树立了国际市场信誉，创出牌子，然后再以高屋建瓴之势占领发展中国家的市场，取得了显著成效。海尔在走向国际市场时由于坚持了创中国自己的国际名牌的战略，因此，出口产品都打海尔自己的品牌，并努力通过质量管理、售后服务等形式树立海尔品牌的国际形象。经过艰苦努力，海尔通过质保体系国际认证、产品国际认证、检测水平国际认可，从而取得了在国际品牌市场中与其他名牌一决高低的参赛资格；海尔从引进、消化、吸收到通过合资引智，使各类产品保持了与国际同步。

2.“要么不干,要干就要争第一”——追求卓越的企业文化

张瑞敏认为：一个企业在越做越大的情况下，要继续保持其强劲的发展势头，就必须依靠两个力：一个是止动力，不能让球从坡上滑下来，要不断提升基础管理；另一个是上升力，即创新，继续让球往上滚动。这是海尔追求卓越的企业文化的理论基础。经过二十多年来的卓绝努力和苦心经营，如今，海尔的企业文化，尤其是其核心——质量文化已成为海尔珍贵的无形资产。在海尔的质量文化体系中，“质量”不仅指实物产品的质量，也指无形产品——服务产品的质量，海尔重视产品的质量，更重视服务的质量，提出了“零距离服务”的理念，即不仅包括狭义的质量——达到检验标准，而且还包括广义的质量——达到用户的满意，海尔人称之为“大质量”。主要有以下几点：

OEC 管理模式：O 代表 Overall（全方位），E 代表 Everyone（每人）、Everything（每事）、Everyday（每天），C 代表 Control（控制）、Clear（清理）。OEC 的汉语意思是每天的工作每天完

成、清理，并且今天的工作一定要比昨天有提高，每天提高1%，海尔人将其提炼为“日事日毕，日清日高”八个字。张瑞敏打了一个很形象的比喻，把一块钱存到银行里，如果它的利率是1%，按复利计算，到70天的时候，连本带利就变成两块钱。如果每天工作都能比昨天高1%，70天以后工作效率就会提高一倍。因此，每一位海尔员工每天把每一件事都要做到位。可谓简洁的语言，深刻的内涵。

6西格玛现场管理办法和6西格玛质量管理法：海尔虽然做得很出色，但从不自满，很善于向外界学习，将科学的管理方法和成功经验纳入自己的管理体系中，为我所用。海尔从日本借鉴了6西格玛现场管理法，从摩托罗拉公司借鉴了6西格玛质量管理法。6西格玛管理法的内容包括六项： SEIRI（整理）、SEITON （整顿）、 SEISO （清扫）、 SEIKETSU （清洁）、SHITSUKE（素养）、SAFETY（安全）。6西格玛质量管理法是运用统计数据测量产品的质量情况，看其接近质量目标的程度，通过减少和消除缺陷来降低成本，提高顾客满意度。西格玛代表标准差，它前面的数字表示达到的等级； 6西格玛表明99.999997%的产品达到了要求，它意味着每100万件产品中只有3.4件次品，可以说是一种完美状态。

3.“人人是人才，赛马不相马”——重在行动的人才观念

张瑞敏说过：创世界名牌是海尔的目标，而要实现这个的目标，首先就必须打造可以创世界名牌的人。本着“优秀的产品是优秀的人做出来的”这一理念，海尔在提高人的素质上下大力气，不断提高员工的创新能力。确立了“先造人才，再造名牌”“人人是人才”“你有多大才干，就为你搭多大舞台”的人才理念，在干部管理上实行“在位要受控、升迁靠竞争、届

满要轮岗、末位要淘汰”的制度。在人才选拔上实行“赛马不相马”，通过公开、公平、公正竞争，为每个员工都提供公平均等的竞争环境和舞台，促使优秀人才脱颖而出，并为其施展才华创造机遇。海尔的五位年轻的副总裁都是大学毕业后来到海尔，从普通岗位干起，通过自己的工作业绩，参加竞聘上岗，一步一步走到了领导岗位。海尔以出口创牌为导向，先难后易，先进入发达国家市场，好处之一就是提高人员素质。20世纪90年代初海尔进入德国市场的时候，光经受它的各种检验认证，就是一年半的时间。看起来非常苛刻，但这个过程就是提高人员素质的过程，经过了这个过程之后，员工自然就学会应对世界规则、贸易规则。

海尔的“市场链”理论是对中国企业直线职能式组织结构的一种变革，其核心是将外部竞争压力转移到内部来，每一个人不再对他的上级负责，而是对他的市场负责。所有人之间的关系是一种市场关系，人人都有一个市场，下道工序就是他的市场。人人也都是一个市场，每一个员工都是上道工序的市场。张瑞敏认为，海尔的核心竞争力就是要获取用户满意度的最大化，而要获取用户满意度最大化，首先就要获取高素质的员工满意度最大化。而要获取员工满意度最大化很重要的一条就是要让员工增值。让员工增值的根本途径是让每个员工进行自主经营，海尔把这个叫做“人人成为SBU（英文“策略事业单位”的缩写）”。从对上级负责到对市场负责，海尔的“市场链”可以说是海尔今年在内部管理观念上的一个重大突破，它是建立在OEC（日清日高管理模式）基础之上的重要升华，更具有市场意识，更能适应市场变革的要求。

现在海尔已进入世界百强品牌榜单，但海尔的目标不是停

留在第 95名，而是最终成为全球白色家电第一位。张瑞敏说：品牌国际化的基因就应该是员工的创新力，如果品牌的竞争力在不断地提升，它反过来又会给员工的创新提供一个更大的空间。如果把三万名海尔员工都能经营成 SBU，那么海尔一定会永远成功，无往而不胜！

海尔的生产经营确实是很成功、出色的，但其成功的每一步，都没有离开“经之以五，校之以（七）计”的预测、研究、论证和探索。

恩信使民的谋略

用兵打仗，克敌制胜，最重要的靠什么？孙子认为依赖于“道”。何谓‘道”放在企业竞争中来讲,就是从企业的经营者到全体员工都有一致的意念，有共同的奋斗目标，上下齐心。这就要求企业的经营者树立“恩信使民”的观念，得到部属和员工的拥戴和全力支持。

1984 年张瑞敏接手的海尔前身青岛冰箱厂，是一个连换三任厂长仍然“病人膏肓”的集体小厂，守着一个烂摊子的 600 名职工，已是人心涣散。临危受命的张瑞敏感到压在他的身上的担子重达千斤，但精神的担子更重。要迈开第一步，首先就要心里装着全体员工（“恩信使民”）。当时工人们住得离厂里较远，上下班是个不小的负担，张瑞敏走马上任后的最得人心的一个举措，就是购买了一辆大客车，每天接送职工们上下班，这对工人们来说简直是个奢侈的享受了。这年春节，张瑞敏为了借钱给工人过春节不得已与有钱的朋友豪饮，大醉回

家。但这年春节工人们按时领到了工资，还破天荒地每人分了5斤鱼。1987年，冰箱厂三十多年来第一次买了14套房子，全厂千余名员工眼巴巴看着领导怎么分。结果14套房子全部分给了一线员工，主要是老工人。原来冰箱厂没有食堂，干部与员工一起露天吃饭；后来盖起了一个食堂，几千人一起吃也不行，就让工人先吃，干部最后吃。青岛煤气罐特别紧俏的时候，冰箱厂下决心为每一户员工家中配备一个，分配顺序是：倒三班的工人——倒两班的工人——上白班的工人，最后才轮到干部。在海尔，“车间装空调，总裁吹电扇”很正常，是工作需要。

海尔内部有一个运转体系，专门帮助员工及时地解决生活上的实际困难。公司组织了许多员工自救自助形式的援助队。员工人手一册《排忧解难本》，如哪位员工遇到什么困难，只要填上一张卡或打一个电话过去，排忧解难小组就会马上派人前来帮助解决。在海尔，这被称作“上班满负荷，下班减负荷”的排忧解难工程。张瑞敏对此曾有个专门批示说：“想要员工心里有企业，你的心里就必须时时刻刻惦记着员工。要让员工爱企业，企业就首先要爱员工。因此，我们每个单位都应进一步完善类似排忧解难这一类的措施，并持之以恒，不流于形式。如果能使每一个海尔人都愿意奉献自己的爱给海尔，那么还有什么力量能阻挡我们前进的步伐！”他们这种关心员工的精神终于产生了连锁反应，使全体员工深受感动，从而赢得了人心。全体员工把企业当作自己的家，努力拼搏。海尔有一青年女工，在身患绝症弥留之际，提出的唯一希望就是让她的灵车经过公司的大门时停一停，让她能最后“看”一眼心爱的公司。海尔能有这样的“士为知己者死，死而无憾”的员工，

这正是海尔的希望之所在，也是海尔之所以能够发展壮大的根本动力。

上顺天时的谋略

孙子将“上顺天时”作为将帅必知“五事”之一，后文《地形篇》中亦说“知天知地，胜乃不穷。”所谓“天时”“阴阳、寒暑、时制”是也（《孙子·计篇》）。故“上顺天时”，也就是“寒暑时令，节制其行止也”。赤壁大战之前“周瑜为孙权数曹公四败，一曰：‘今盛寒，马无藁草，驱中国士众，远涉江湖，不习水土，必生疾病，此用兵之忌也’”（《十一家注孙子·杜牧语》）。

在商业活动中，上顺天时的谋略很必要，例如天气晴朗之日，而卖雨具的商店生意就会清淡，华丽的西服和漂亮的皮鞋成为畅销的商品。再如，在炎热的夏季里，清凉饮料大受青睐，而在寒冷的冬季里，火锅等食品又会受到人们的喜爱。因此，对于一些有季节性的商品及其销售方式，应该根据天气的变化和顾客的需求适时地生产和推出，这样，既满足了人们的及时需求，同时也增加了自己的财富，各得其所。

下知地利的谋略

“下知地利”是孙子作为将帅必知的“五事”之一，后文《地形篇》更是提出“地形者，兵之助也。”知天知地，胜乃不

穷。'张预注释到"：凡用兵，贵先知地形。'进行商务活动、开商店、做生意也贵在先知地形。常听商人们说"：要想开好店，先把地形占。'便是讲的如何选择商店位置的，孟子说得好"：天时不如地利。"

在这里，我们来比较一下全球零售业霸主美国沃尔玛和排名第二的法国家乐福的中国战略。2003 年，沃尔玛在全球市场的销售额为 2563.29 亿美元（约合人民币 2.12 万亿元），而家乐福则是 796.9 亿美元（约合人民币 6596 亿元），足足相差了 3 倍以上。但是在中国市场，两者地位却截然相反，设立了 50 家分店的家乐福销售额为 77.61 亿元（2004 年 1～6 月业绩，数据来自商务部发表资料），与此相比，拥有 39 家分店的沃尔玛的销售额还不到一半，仅为 37.23 亿元（同上）。同时沃尔玛还在 2002 年、2003 年分别出现了 2.4 亿元、4000 万元的赤字，2004 年才进入盈亏平衡状态。从进入中国市场的时间来看，家乐福是 1995 年、沃尔玛是 1996 年，并没有太长的时间差距，但为何销售额会拉开如此之大的距离呢？

关键就在于建店地址。家乐福在进入中国之初就把店铺设在了大城市中心的黄金地带，仅上海市就设立了 6 家分店，年销售额将近 30 亿元，令其他公司望尘莫及。沃尔玛在进入中国时，集中在华南地区开店，后来才逐渐扩展到北京、上海和广州，建店地址也和它在美国一样选在了城市近郊。尽管近年来中国出现购车热潮，开始步入私家车时代，但远未达到普及的程度。沃尔玛的店铺都设在郊区，因此无法吸引市内和住宅小区的消费者，无异于自断生路。最典型的就是重庆市。家乐福将店铺地址选在该市最繁华的解放碑和观音桥，沃尔玛则计划把店铺建在郊区。尽管单轨列车的开通可以解决部分交通问题，

但却无法弥补与竞争对手家乐福之间的差距。

由于家乐福比沃尔玛占据了更有利的地形，因此在中国市场上的赢利前者就远大于比后者。对于一般的经营者来说，开商店、做买卖，当然是想挣钱，这需要有顾客的。只有让顾客来往方便，乐意前来，您的生意才能越做越红火，那么，店址究竟应该选在什么地方呢？下面的建议供您参考。

一般说来，每个城市都有五种基本的地域类型，即中心商业区、次级商业区、成排街头商业区、居民街坊区、郊区。下面依次介绍：

1. 中心商业区。它是城市的中心地带，是主要商业活动的集中点。这个区域的主导力量是百货商店、自选大商场等大型商号，商品的品种繁多，规格齐全，客流量大，且多是具有一定的购买力和购物意向的顾客。如果这个地带有面积较小的铺面出租，即使贵一点，也应争取到手——只要你手头拥有足够的资金，然后你可用来专卖高级服装、快餐食品等效益较高的生意。

2. 次级商业区。是指中心商业区的外围或边缘地带，这些地方租金和不动产价格比中心商业区低廉，交通不那么滞塞，行人不那么拥挤，因此带有娱乐性的优雅气氛的服务较受顾客青睐，如咖啡厅、歌舞厅、健身房、家具店、书店等，对顾客都有很大的吸引力。

3. 成排街头商业区。一般专卖同类型的商品，为同一阶层的顾客服务，如五金、日杂、修理、花鸟等。如果你想在“山货土产街”开一间妇女时装店，那就错了。如若不信，你试试看，一定会亏本。

4. 街坊区。街坊区是居民区的中心商业区，吸引着步行或

骑车的附近居民顾客，这些商店大多为顾客提供方便的个人服务。街坊区通常适宜开办全日营业的饭店、修理店、药店、水果店、蔬菜店、食杂店、理发店、干洗店、烟酒店、日用百货店等。

5. 郊区。对于一些企业来说，所处位置跟成交额并没有太大关系，因为他们可以通过邮购、运送专车等向顾客提供商品或服务，比如邮购、制造业、加工业等。所以，你如果要办一间小工厂、小车间，最好到租金低廉、安静开阔的郊区去。

在选择店址时，还必须对这个地区的人口状况、风俗习惯、生活方式、消费水平，乃至交通、地形等，进行全面的考察。只有这样，才能在强手如林的商务活动中站稳脚跟，进而开创一番雄伟的事业。

委任贤能的谋略

孙子在《谋攻篇》里指出：“故知兵之将，生民之司命，国家安危之主也。”这里的“知兵之将”是说懂得用兵之道、善于用兵的将帅。要善于用兵，就必须了解军情。因此，知兵包含知人善任、选才用人的意思。在《谋攻篇》里，孙子又说：“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。”上述两段话，都充分证明了孙子在《计篇》中所提出的“五事”之四“选将”的重要性。故张预注云：“委任贤能。”

用兵打胜仗，需要委任贤能；搞企业，做生意，也需要重用能人。有句俗话“不管白猫黑猫，能抓住老鼠就是好猫。”不管什么人，只要能够使企业兴旺发达，就是能人。被誉为日本经营之神的松下幸之助，曾深有体会地说：“无论什么样的经营，只有得到合适的人才，才能够发展。无论有多么光辉的历史和传统的企业，如果得不到正确继承其传统的人，也会渐渐地衰落下去。经营的组织和方法固然重要，但是它是由人来推动的。无论建立了多么完善的组织，引进多么新的方法，倘若没有善于推动它的人，也无法取得成绩。从而也就无法完成企业的使命。因此，企业能否为社会做出贡献，并推动自己兴旺发达，关键在于人。”

台湾“国丰”实业股份有限公司的董事长陶子厚在委任贤能方面有自己的独到之处。他在配备公司的经营管理人员时，巧妙地采用阴阳互补的搭配办法，用他自己的话说：“好像配对一样，粗心的主管，定要配备一个细心的助手；没有学历的主管，定要找个有学历的作助手；有经验的人一定与有真才实学的人搭配在一起，这样便能取长补短，相辅相成，取得最佳的效果。”

陶子厚创办的企业相当多，他不可能事无巨细都由自己管理。仅仅是在新创立企业之初，一切由他本人负责，一旦事业走上了正轨，他就充分授权给总经理。让他们放手去干。

充分授权是陶子厚有效经营企业的一个诀窍。首先，他创办的事业种类繁多，在创办之前他对有的事业一窍不通，光靠一个人的能力，是无法胜任的。因此陶子厚非常尊重专家，如在创立益丰人造皮革厂时，他对化学一窍不通，就特别委托专家研究，在专家帮助下做到判断正确，计划周密。公司建立后，

他又授权给总经理，由他们去策划经营。

用智为先的谋略

《孙子·计篇》云："将者，智、信、仁、勇、严也。"即是说，将帅应具备才智，诚信、仁爱、勇敢、威严等五方面的素质。杜牧注释说："兵家者流用智为先。"可见，在"五德"中，孙子是极重视"智"的。

对一个企业家而言，聪明才智是其在市场竞争中获胜的基本要求。很难想像，一个思想迟钝、头脑不聪、少谋寡断的企业领导人，能使他的企业在市场竞争中站稳脚跟。

原台湾新光人寿公司的总经理吴火狮曾在纺织业有所成就，20世纪60年代初，他涉足保险业。当时，台湾已有几家大的保险公司，吴火狮的新光人寿公司是一家新公司，要想后来居上，必须要有谋略。吴火狮首先想到的是如何提高知名度。他决定通过做广告，来进行企业宣传。

吴火狮等人以企业家的敏感和智谋,开始思考"如何经济地做广告？"有一次，人寿保险总经理吴家录看电影，看到一半时，有人打字幕找他。吴火狮得知此事后，立即找到了灵感，决心利用这种廉价的广告形式。于是，他通知本公司的业务员，在电影院门口写个条子，花五毛钱找人，写上"新光人寿公司吴经理找！"放映一次后，还可以说：要找的人还没出来，再拿五毛钱，请求再放一次。这种电影院找人的广告，不仅效果好，而且很经济。要比每月花大笔的钱在银幕上放映固定广告的效果好得多。

为了提高知名度，吴火狮等人又出一奇招，在报上登了个“有奖征答”的广告。以“讨厌的人寿保险”为主题，列出很多条“对人寿保险讨厌的解答方式”，答对的有奖，还可以摸彩，奖品丰富。参加这项活动的人很多，他们寄来的明信片堆积如山，吴火狮的目的达到了！吴火狮说：“当时保险公司的业务员，要进入人家公寓，敲门，按门铃，人家不让进去，甚至在大门口就被警卫挡驾了，能进入人家家里相当困难。”

那些堆积如山的明信片因为要中奖，就必须写详细地址。于是吴火狮就把这些明信片分发到各地的业务员手中，让他们持明信片访问，这样，就可以很方便地进入居民家中，开展保险业务。

后来，新光人寿又向学校拓展业务。通过大登广告，邀请有名书法家主持“书法比赛”，并规定以书写“新光人寿造福人群”八个字为题。各校为了学校荣誉，都想争夺第一，积极支持学生参加比赛。而吴火狮只花了 20 万元新台币的预算就巧妙地打进了教育领域。这应该说是最廉价的宣传技巧。

保险是“无形的商品”，想要推销这种商品，必须训练人的技巧。吴火狮对工作人员的知识技巧的训练，痛下工夫。他说：“如何让不了解保险的人发生兴趣呢？这全靠工作人员有‘口吐莲花’、能把‘死人说活’的本领。”吴火狮为此创办了一个训练所，对每位工作人员进行严格的训练。

吴火狮凭借着他的聪明才智，绝招一个接着一个，新光人寿逐渐深入人心，知名度提高后，局面终于打开了。

诚而有信的谋略

“诚而有信”是孙子认为作为一个将帅必备的“五德”之一。提起“诚而有信”，人们很自然地就会联想到古时著名的商鞅悬木募徙者而予五十金的故事，其实，不仅政治家、军事家需要有“诚而有信”的优良品德。而且企业在现代商战中也要以诚信为本。不仅对企业内要讲诚信，而且对与本单位、本企业有来往的单位、企业也要讲究诚信。我国各地的老字号都把诚而有信视为企业的生命，同时都是靠货真价实、童叟无欺而赢得了广大消费者的信赖。

清华大学紫光集团公司总裁张本正说，经商者必须具有诚实守信、严于律己的品质，他在经商的群体行为中才能赚钱。温州的个体摄影户施渠通也说，生意场上靠的是信誉。投机取巧、损人利己的做法表面上看似乎可以赚钱，实际上损害了自己的信誉，最后是失大于得。所以，生意人应照李嘉诚先生的格言去做，那就是：以诚待人，互惠互利。

新疆乌鲁木齐天山商场公开向顾客宣布“执行全市最低价”，后来，物价员发现售出的 100 台洗衣机，每台多卖了 4 元，于是在报上登广告，告之顾客凭发票在一个月内退款。这 100 台洗衣机的毛利才 3000 余元，而广告费就用了 4000 元。但这一举措大大提高了商场的信誉，《新疆日报》、《新疆经济导报》都对这件事做了报道和评论，扩大了商场的知名度，增强了顾客的信任感，使商场营业额大幅度上升。

美国一位家庭妇女凯瑟琳开了一间小面包坊，取名“棕色浆果烤房”，十七年间竟然发展成为美国的面包业大王，年营业额 400 万美元，她的成功之道是：第一，在包装纸上印上面

包的烘制时间,规定“超过三天则回收销毁”。每天派汽车送新鲜面包，并回收三天前的面包。第二，在包装纸上标明每个面包的成本、利润、零售价格。使经销商不能随意涨价。凯瑟琳依靠诚实不欺、保证质量，从小作坊主发展成为面包大王。

爱人悯物的谋略

孙子认为将帅必备的“五德”之三是“仁”，所谓“仁”，就是“仁爱”，李筌注云：“仁者，爱人悯物，知勤劳也。”仁，是说对部属要关怀、爱护，有能替部属设想的仁爱之心。孔子说“仁者爱人。”孟子说“爱人者,人恒爱之;敬人者,人恒敬之。”在军队里，仁爱部下、乐于助人的将帅，是会得到部下的拥戴的。

企业领导人要像军队的统帅一样具有仁爱的品德。应以深厚的感情关心员工，爱护部属，在生活上加以关怀，在工作上予以帮助，在经营管理上充分发扬民主，实行决策民主、生产管理民主、营销民主。不仅要对内部员工讲仁爱，在外部对产、供、销协作单位、对消费者也要讲仁爱道义。

吉林省原种繁殖场牧工商总公司总经理陈连纪变企业亏损为盈利，其诀窍之一，就是对协作单位讲仁爱之心。他常说，人与人的真正感情就是效益，信誉是无形资产，有了它就有了金钱。他的忠诚坦然和博大胸襟，使全国各地很多客户都愿与他建立合作关系。有的将几十万的货发到他那儿让他代销；有的将上百万元的钱交给他，让他组织货源。几年来，在经营中

他结交了很多朋友，大家都说他为人正直，办事讲信誉，处处以事业为重，以感情为重。他常跟员工们讲：“做事要先做人，人与人之间要以诚相待，不要图人家的便宜，便宜的背后没好事,所有的上当受骗,都是图人家便宜的结局。”

决胜乘势的谋略

“勇”是孙子认为将帅必备的“五德”之四，对于“勇”，《十一家注孙子》有种种解释，杜牧认为是“决胜乘势，不逡巡也”；王晳认为是“徇义不惧能果毅也”；何氏强调“非勇不可以决谋合战”。勇，实际上就是勇敢果断，当机立断。制定决策要果断，执行决策要勇敢。在战场上，将帅之勇是敢于决胜乘势，杀生取义；在商场上，企业家之勇是敢于冒大风险，获取厚利。优秀的企业家常常有这样的成功经验：在上一个产品时，或做一项经营决策时，情况并非完全清楚，但时间又不可拖延，干，要冒风险，不干，可能会坐失良机。最后还是下决心干了，通过一番惊涛骇浪的争斗，最终登上了胜利的彼岸。

被誉为“橡胶之王”的陈嘉庚就是这样一位大智大勇、迎难而上的优秀企业家。20世纪初，30岁的陈嘉庚在新加坡开始了他的创业生涯，最早经营的是罐头厂。有一天，他从一个英国职员那里听到英国一家股份公司在新加坡高价收买橡胶园的消息，便以一个企业家的敏锐眼光，看到这项事业的广阔前景，立刻转而投资橡胶。到20世纪20年代初，他已有橡胶园5000多英亩（1英亩约合4000平方米）。这时，却遭受了巨大的冲击。由于种植橡胶本轻利重，英商、日商纷纷拥来。一时间，

胶园遍布南洋，产量大幅度增加，市场供过于求，价格开始下跌，陈嘉庚的胶厂也有亏损和部分停产。在不利的形势下，陈嘉庚并不退缩，而是通过仔细地分析，从满天的阴霾中看到光明的前景。他认为，橡胶用途之广无与伦比， 20世纪将是橡胶的时代，眼前的生产过剩和利润减少只是暂时的。而且，南洋一带的橡胶业是英国政府的重要税收来源，英国殖民者绝不会坐忍胶价继续下跌。于是，陈嘉庚做出一个大胆的决策，就在人们纷纷出卖胶园、胶厂的时候，他开始承接胶厂。他到马来西亚等地，花了 30多万元买下 9家胶厂，又花了 10多万元扩充这些胶厂的设备，对自己原有的胶厂也都进行了修理与扩充。同时，他看到熟胶制造多为英商独占，而自己的胶园只能提供橡胶原料，便又投资 10万元扩大橡胶熟品制造厂。不出陈嘉庚所料，1922年 11月，英国政府强令限制橡胶生产，胶价开始回升，橡胶业恢复了生机。陈嘉庚的冒险扩充获得了巨大的成功。随后，他再接再厉，进一步扩大生产，组织橡胶托拉斯，在世界许多地方开设推销商店。就这样，到 1925年年底，陈氏公司成为南洋最大的联合企业公司，该公司生产的“钟”字牌橡胶制品畅销全球，仅 1925年一年，就获利 800万元，资产总值增至1500万元。陈嘉庚达到了事业的顶峰，成了南洋华侨公认的领袖。

陈嘉庚的成功事例说明了“要实行大的飞跃，就会前途未卜，成功率低。然而，在现实的经营中，冒风险的因素总是存在的。在这种时候，若想锐意进取，就唯有仰仗勇气了。因此，任何时候，我们都要有面向困难的勇气，并下定决心去克服这些困难。”（日本·士光敏夫语）

威严肃众的谋略

一个统帅，如果没有威严肃众的本领，那么，他的军队就会像一盘散沙，不用打仗便自败无疑。因此，孙子将“严”作为将帅必备的“五德”之五。同样，一个企业的主管如果不实施严格的管理，那么，不用说去参与激烈的市场竞争，企业自身就被淘汰了。

如担任台湾霖园关系企业集团总裁的蔡万霖先生具有管理现代化企业的头脑，有着丰富的阅历和经验，其经营之道简而言之是精、准、狠。他为人谨慎细致，头脑清醒，注意培养人才，严格管理纪律，善于把握机会，又善于创造机会，既不冒险从事，也不缩手缩脚。他提倡脚踏实地的企业精神。即使在成为台湾最大的富豪之后，也没有丝毫骄傲和松懈。他对商界风云的洞察力既敏锐又谨慎，眼光总是放得很远，时刻保持着强烈的企业竞争意识，不为局部胜利而沾沾自喜，也不为意外挫折而垂头丧气。

蔡万霖对属下要求十分严格：“迅速”“务实”“负责”是他要求自己的部属必须遵循的原则。这看似平常的六个字是现代企业从业人员最起码、最基本的服务准则。然而这一浅显易懂的道理，并不是每个企业家都能深刻领会、切实做到的。蔡万霖做到了，而且做得相当出色。他首先从自身做起，处处以身作则，把自己严谨的工作作风传给每个下属。当遇到棘手的困难时，他总是能以超人的胆识和智慧迅速、及时地做出正确的判断和行之有效的对策，化险为夷。

蔡万霖对其同仁的要求是“精益求精、脚踏实地”，绝不允许他的属下有丝毫的虚假和伪饰。这种要求看来似乎有点过于

苛刻，但也确实是一个庞大的企业集团得以长盛不衰的可靠保证。

蔡万霖做事讲究效率，认为效率是企业生存和发展的强大动力。为了提高企业的工作效率，他提出的企业精神是“脚踏实地”。他要求同仁们要有坚强的信心，忠于事业，艰苦卓绝的奋斗精神；要求同仁们有以企业为家的精神，迅速、准确、负责地完成自己的工作，创造一个应付瞬息万变的经营环境和适应日新月异的科学时代的能力和观念。

主孰有道的谋略

孙子将“主孰有道”列为“七计”中第一计（参见《孙子·计篇》),后面《谋攻篇》又明确指出“:将能而君不御者胜”:这都是要求君主对率兵出征的统帅既放手，又放心，授予处理前方军务的全权，不干预，不遥控，不瞎指挥。反之，“不知军之不可以进而谓之进，不知军之不可退而谓之退，是谓‘縻军’。”在现代企业管理中，这也是一个必须引起企业主管注意的问题，上级主管对直属下级进行不必要的干预，有时还隔级、越级干预，并不显示领导高明，而是做领导的思想和方法有待改进的表现。

王光英是我国著名的爱国实业家，他曾任光大实业公司(现光大集团)董事长。

光大公司有一个重要的战略目标，就是购买世界各地的物美价廉、技术先进又适合我国需要的二手设备，包括一些外国厂商实行技术更新后拍卖的旧设备，以及在激烈竞争中倒闭的

厂家盘出的设备。王光英要求公司的业务人员迅速地捕捉有关信息，准确地对这些信息进行分析、印证、检查、精密筛选、择优采用。一次，他们获悉了一个信息：有一批二手汽车出售，但地址、型号、数量、价格不详。在王光英的指示下，公司业务员立即对这一信息进行跟踪。几天之后，王光英收到这一信息的最新报告：在南美智利，一家铜矿最近倒闭。矿主在矿山未倒闭之前，订购了美国‘道奇’牌、德国‘奔驰’牌各种类型大吨位载重车、翻斗车共计 1500 辆，全部是新车。为了偿还债务，矿主决定将这批车折价拍卖。

光大公司收到这一信息时，世界许多地方也都获得了这一信息。1500 辆折价拍卖的名牌新车，是一笔富有诱惑力的财产。王光英知道，在这个关键时刻，时间就是胜利，时间就是金钱。他立即发动了一场闪电战。大胆赋予派出执行这一任务的业务员拥有“将在外，君命有所不受”的临时处置权力，即把拍板成交的大权交给赴现场验货的采购员。王光英对采购人员的唯一指示是：“只要质量好、价钱便宜，你们说了算！”

采购小组由业务人员和技术专家组成，他们乘飞机抵达智利，对车辆进行了现场验货，确知质量令人满意。又经一番紧张的议价磋商，谈判协议顺利达成： 1500辆 7 吨以上、30 吨以下的载重汽车，由智利铜矿主以原价 38% 的低价全部卖给光大公司。仅此一项，光大公司就赚取 2500 万美元。从获取这个信息到做成这笔生意，光大公司仅用了 3个月时间。

将孰有能的谋略

“将孰有能”的谋略借鉴于商场上便是：生意是靠人做的，因此，人是做好生意的首要条件。市场的竞争，在很大程度上就是人才的竞争。企业主管一方面自己要掌握市场的规律，不断增强驾驭市场的能力；另一方面也要尊重人才，千方百计地寻觅经营能人为我所用，增强企业的竞争实力。

1970 年底，白手起家的艾科卡终于靠自己的才干当上了世界著名的福特汽车公司总裁。在他就任总裁的 8 年时间里，为福特汽车公司净挣了 35 亿美元的利润，在该公司的历史上留下了最辉煌的业绩。如此能干的企业家，却在 1978 年突然被老板亨利 · 福特三世解雇。

艾科卡被逐出福特汽车公司的消息宣布后，美国汽车工业以外的许多公司表示有意聘用他，连纽约大学在内的四所商业学院都愿意聘他当院长。但是，他还是婉言拒绝了这些要求，原因是他一向只对汽车业感兴趣，只想在汽车行业中工作，同时，他认为在 54 岁的年龄转行没有什么意义。

离开福特汽车公司不久，在两位身为克莱斯勒汽车公司董事的朋友介绍下，艾科卡认识了当时克莱斯勒公司董事局主席约翰 · 李嘉图。后者向艾科卡表示，如果他愿意重新出山，欢迎他到克莱斯勒公司继承自己的位置。当时，这个仅次于“通用”“福特”的美国第三大汽车公司一年内亏损数亿美元,两万名工人被临时解雇，原任董事局主席正处于困难重重、焦头烂额之际，所以打算马上退出这家公司。

艾科卡对李嘉图表示；“我要知道情况坏到什么程度，公司现在的财政状况怎样，明年的业务规划怎样，未来的产品是什

么样子，我要知道公司现在做怎样的打算，特别是你们是否真正相信能够完成业务规划。”李嘉图把公司业务的惨淡情况一一说了之后，艾科卡认为，情况虽然严重，但要把这家公司改革整顿一番，自己可以在一年时间内把困难局面扭转过来。于是，艾科卡同意李嘉图的邀请，正式接替李嘉图的董事局主席职务。

1979年 11月 2 日，是艾科卡来到克莱斯勒汽车公司上班的第一天。这一天，公司股票的收市价上升，这无疑是对艾科卡投下了信任票，为此他大感高兴。但他同时也发现，公司许多部门工作纪律松弛。例如，他的秘书在上班时间内不时因私事打电话，全无工作效率可言，不久他又发现，该公司最高管理层的人对整个公司情况并不十分了解，更不知道公司亏损的原因。同时，部门分工过细，部门负责人彼此互不关心， 35 名副总裁每人都有自己一伙人，他们不顾大局，只维护本部门中少数人的利益。公司没有建立真正的委员会，没有联系公司里各部门的制度，没有召集各部门负责人开会议事、沟通情况的制度。他们是在一种相互隔绝的封闭状态里工作。

在了解公司经营不善、管理混乱的情况后，艾科卡知道自己面临重重困难，但他并没有退缩，而是运用他卓越的管理才能着手改革。在他上任的两年内，他关闭了克莱斯勒公司 20 个工厂，裁掉 7.4 万名工人，后又重新雇用近 8 万名工人，解聘了 33 名副总裁，留用的员工接受了 12 亿美元的减薪，管理层各级人员减薪 10% 而他自己的年薪只有象征性的 1 美元。在他的多次奔走要求下，美国国会批准政府给予克莱斯勒汽车公司 15 亿美元的贷款保证。此外，在整顿中他还采取了以下措施：①建立公司内部各部门之间互相沟通情况的制度与渠

道，解决了各自为政乃至产、供、销脱节的问题；②引进精明能干的财务人才，而且在“通用”和“福特”之前率先引用电脑检索系统；③邀请他在美国娱乐界的朋友为公司做广告宣传，还把他认为是最有效的广告公司从福特汽车公司争取过来。

由于这些大刀阔斧的改革，克莱斯勒公司的业务状况发生了天翻地覆的变化。1983年9月，克莱斯勒公司提前七年将政府的保证贷款还清，并在1983年净赚9亿多美元，在1984年又赚了24亿美元。1985年4月美联社消息说，该公司1985年首季的纯利润5亿多美元，与同期内美国其他汽车公司的盈利下降，形成强烈对比。1983年，艾科卡本人的年薪（不包括分红）也由上任时象征性的1美元回升到47万多美元。

天地孰得的谋略

“天地孰得”的谋略，引入商战中，是指哪一家企业所处的市场营销环境、地理位置更占优势。

市场营销环境是影响企业生产和发展的外部条件，包括一个国家或地区的政治、经济、法律、文化、人口、科技和竞争环境等影响企业营销的外部因素。一个优秀的企业家，要想驾驭本企业这条航船在市场的大海中扬帆远航，不熟悉环境是不行的。因此，了解环境，调整内部的人、财、物，以及产品、定价、物资供应和产品销售渠道、促销措施，来适应外部环境的变化，利用环境提供的机会，防止环境带来的威胁，是企业家的一项重要使命（参见前“上顺天时的谋略”与“下知地利

的谋略”两文)。

法令孰行的谋略

“法令孰行”的谋略，在商战中，是指哪一家企业的条令、规章制度、厂风厂纪能更有效地贯彻执行，组织机构和人员配备更有效、权责划分更科学。

武汉柴油机厂原聘请的“洋厂长”格里希的治厂之道，就是一丝不苟地严格执行各项规章制度。大庆油田管理得井井有条，靠的是“三老四严”。首都钢铁公司管理经验中很重要的一条，就是严格考核规章制度执行的情况，具体规定做到“四个百分之百”，即每个职工岗位责任承包制规定的任务必须百分之百地完成，规章制度必须百分之百地执行，违反规章制度不管是否造成损失必须百分之百地登记上报，对违规违制者要百分之百地扣除当月全部奖金。

正如《吴子·治兵第三》中所说“:若法令不明,赏罚不信，金之不止，鼓之不进，虽有百万何益于用？”一个军队，只有严明法令，才能无敌于天下。一个企业，也只有严明规章制度，才能在商品的经济浪潮中乘风破浪地向前，取得立足之地，得到大的发展。

兵众孰强的谋略

“兵众孰强”的谋略，指的是军事实力，如“兵强马壮”、

“精兵强将”等。现代战争对官兵的素质要求更高了，因为现代化的科学技术使军队“如虎添翼”。双方军队实力较量更多的是科学技术的较量，而这些都需要靠人去掌握。

在商战中，兵众孰强，指的是哪一家企业生产经营实力更强大，也就是哪一家企业的员工素质更高、人财物资资源更雄厚；产品的品种、质量、价格、技术开发更占优势；生产能力、行销能力更优异。很明显，强的比弱的更能适应商品经济的发展需要，如彩电生产行业，早先“西安黄河”还曾向“四川长虹”输送过科技人员，而到后来，四川长虹集团由于兵众愈战愈强，成为中国彩电行业的成功企业。

士卒孰练的谋略

“兵众”之所以“孰强”，是因为“士卒孰练”的结果。士卒孰练，也就是指哪一方的士卒平时训练有素。孙子将“士卒孰练”作为判断战争胜负的“七计”之一，足见他十分看重士卒训练有素在战争中的重要作用。在商战中，“士卒孰练”是指哪一家企业对员工的培训更有成效，员工的文化水平、技术能力更高、更强。

实践证明，企业发展靠的是产品，而高质量产品是高素质的人劳动的产物，而高素质的人才则有赖于企业的培养。所以，从某种意义上讲，人才培训的优劣是一个企业成败的关键。在这方面，台湾企业界巨头、台塑集团的老总王永庆的经验值得借鉴。

王永庆认为，培养人才是重要的事情，若不用心去做，一

心只想取巧，以这样的态度经营的企业，是虚浮而无基础的。企业要谋求绩效的不断提高，全体工作人员必须具备相当的素质，这必须依靠平时的训练与培养，“临时抱佛脚”是无法全面提升员工素质的。

台湾工业技术研究院工管系主任林聪明说：“在台湾台塑对员工教育训练做得比较完善，台塑能有今天的事业规模，和它肯花心血、金钱来培植员工不无关系。”

林聪明本身就是台塑人才培养制度下的受惠者。当年他由明志工专毕业之后，先在学校里担任两年的助教，然后在台塑的支持下，前往美国攻读硕士与博士学位。当时，台塑除了保留他的职务外，每月还支付一半的薪水；此外，又给他 5 万元的助学金。这么优厚的条件使林聪明无后顾之忧，很顺利地在 28 岁那年拿到了博士学位。

赏罚分明的谋略

《黄石公三略·上略》里说：“军以赏为表，以罚为里。赏罚明，则军威行（军队以奖赏为表象，以惩罚为本质。赏罚分明，将领的威信就得以树立）。”赏以服人，罚以树威，是两种相辅相成的治军手段。军队里不能没有赏，“军无赏，士不往”，“香饵之下，必有悬鱼；重赏之下，必有勇夫；”军队里也不能没有罚，没有罚就会军纪涣散，号令不明。有了赏罚，还须正确运用，“信赏必罚”，当赏则赏，当罚则罚，不徇私情。《司马法·天子之义》则强调赏罚及时，“赏不逾时”，“罚不迁列”。《六韬》则主张“杀贵大，赏贵小（惩罚从官位越高的

干部开刀越好，而奖赏最好从小人物身上着手）。”“杀贵大”能做到杀一而儆百；“赏贵小”，则会恩及大众，使全员有感激之心。

拿破仑说：“统帅三军的手段无非有两个方面，一方面是利益驱动，另一方面是恐惧约束。”赏罚分明的谋略用在现代企业的人事管理上，也是一根重要的杠杆。诛杀当路“贵重之臣，”是刑罚的最上极限；奖赏搬运工、装配工这样一些基层人物，是恩泽施于大众的体现。兵法里说：“军无财，士不来，军不赏，士不往。”赏功罚过、赏成罚败、赏先罚后、赏新罚旧、赏创罚守、赏廉罚贪、赏严罚松，等等，总之，不论赏罚的载体是什么，通过赏罚要达到什么目的，领导者都应关注该组织的战斗力和团队精神可否得到强化。

北京燕京啤集团公司总经理兼常委书记李福成认为，一套符合企业实际情况的制度，是维护企业正常运作的有力保证，这叫做“会管的抓制度，不会管的堵漏洞”。在他的亲自主持下，燕京制定了 9 个系列、50 万字规章制度，其中一项是实行质量否决权。1997 年 4 月底的一天，一分厂第四包装车间由于多干了半小时，多灌装 300 箱啤酒，不但没多拿一分钱，反而全车间人均扣掉 10 元奖金。其实，如果不是专家品评，提前几小时灌装的啤酒，消费者是喝不出来的。可是，李福成给工人下了死命令：宁可停产，也不准灌装未到期的啤酒，违者严厉处罚。

燕京在车间实行岗位定员，以产量、质量、消耗指标计奖，差距拉得很大。有特殊贡献者重奖，最高奖励有分配一套住房的；当然，发生事故也要重罚，如果发现一瓶有质重问题的酒，就扣除该生产车间当月的奖金。

当然，燕京的“令”，更多的还是激励。从 1994 年开始，

开展评选百名操作能手和十佳标兵的活动，一个班组一面旗，一个岗位一颗星。当选的十佳管理干部、十佳班长、十佳电焊工、十佳革新能手、十佳维修工、十佳技术员、十佳业务员、十佳司机等，在年终大会上进行表彰，授予称号，上光荣榜，给予奖金等。公司还规定，不论是谁，在县、部、市以至于全国获奖，回到厂里，再发给同样数量的奖金。上述激励措施，与严格的处罚规则相辅相承，有效地调动了全体员工的积极性，形成了一种竞相创优、催人奋进、拼搏向上、热气腾腾的气氛，使人置身其中，如临战场。燕京的规章虽然是严格的、纪律是铁打的，具有威慑力。然而它严得合情、严得合理，目的明确，不是为纪律而纪律，处罚只是手段，教育才是目的。其可取之处在于，每条与纪律相关的处罚措施都留有余地，待人觉悟，给予悔过的机会。如规定夜班不准睡觉，违反了怎么办？扣奖金，扣多少？从维护劳动纪律的严肃性的对本人的爱护两方面考虑，决定第一次扣 50%，如犯第二次，再扣 50%。如果一下子全扣掉，这个人可能整个月都干不好，甚至于破罐子破摔，不利于教育。所以，对公司所定各项纪律，大家虽惧怕三分，但没有一个抱怨的，都心服口服。

赏罚分明还贵在铁面无私。燕京规定：对搞“近水楼台先得月”（偷酒）的人实行严厉处罚，偷五瓶酒开除，干部职工一视同仁。有一次，李福成的侄子偷了几瓶酒，和几个哥儿们到外边去喝，他自以为是总经理的侄子，不会把他怎么样。结果，李福成毫不客气，一样开除了他。为什么要这样做？李福成解释说：一个干部要硬，说一套做一套，对下属一个标准，对自己又是另一个标准，久而久之，别人就不再理你那一套了。这种威严之势说明：赏罚严明，不仅要做到有功者必赏，有过

者必罚，而且要公正无私，要使有功者及贤能之士处于尊位，不肖之士和无能之辈处于下位，才能获得有真才实干贤能者所带来的最大利益。

因利制权的谋略

孙子说：“势者，因利而制权也……合于利而动，不合于利而止。”（参见《孙子·计篇》）意思是说，所谓有利的势态，就是根据对我是否有利而采取一系列灵活机动的应变措施，怎么有利就怎么行动……在军事行动中对我军有利就出动，不利就停止。毛泽东说过：“战争的胜负，固然决定于双方军事、政治、经济、地理、战争性质、国际援助诸条件。然而不仅决定于这些，仅有这些，还只是有了胜负的可能性，它本身没有分胜负。要分胜负，还须加上主观的努力，这就是指导战争和实行战争,这就是战争中的自觉的能动性。”（《毛泽东选集》 478页）毛泽东同志还说：“主动权不是任何天才家所固有的，只是聪明的领导者从虚心研究和正确地估计客观情况，正确地处置军事政治行动所产生的东西。”(《毛泽东选集》 412 页)。

经商的目的就是赚钱，因而必须做到因利制权，即有利可图就为之，无利可图便不为，为此就必须具有不断变化的思维习惯，不能对社会上所发生的变化产生恐惧，相反地，还要有一套随机应变的谋略，否则只能给经营者带来不必要的损失甚至破产。将孙子的这种“因利制权”军事谋略运用于经济策划领域，突出表现在经营策略的谋划上，其核心在根据商情，以变应变，顺应市场，抢占先机。概略讲，主要是处理好两大关

系：一是项目选择、产品开发与市场需求的关系；二是市场条件与经营方式的关系。具体讲，就是要善于预见经济发展前景和市场需求，根据不同时期、不同地区、不同企业的具体情况，正确选择建设项目、产品开发和经营方式。

有一个规模不小的汽车配件厂，过去主要是为军队装备的车辆生产电瓶。20 世纪 80 年代以前，这个厂的效益很好，因为军队的普通装备车辆没有大的变化，所以这个厂的产品有稳定的市场“皇帝的女儿不愁嫁”。然而，20 世纪 90 年代之后，这个厂的效益逐步下滑。为什么呢？因为军队装备车辆陆续更新、技术性能不断提高，这个厂又没有及时开发出新产品，所以订货逐步减少。这个厂由兴到衰的教训充分说明，在科学技术日新月异、市场竞争日趋激烈的形势下，企业如果不采取灵活应变的经营策略，就不能在激烈的市场竞争中站稳脚跟。

精明的犹太人经商的原则之一就是有利则行，无利则止。在他们看来，“当老板就应该创立一个赚钱公司”是天经地义之事。这种经营态度可以说是十分理性的。在一本名叫《犹太富豪成功智慧精典》书里这样介绍道：要准确地抓住顾客心理，就需要对市场进行市场研究，捕捉市场的流行风。犹太商人认为，消费者购买的行为趋势，是紧随着市场的流行风而产生的，所以抓住了市场的流行风，投入产品，才能够获得成功。

以色列的富豪克士顿经商成功的秘诀，就是让他的产品先从上流社会中流行起来然后再逐渐普及于大众中间去。克士顿把其购买对象定位在上流社会的有钱人，瞄准他们的流行趋势，然后在首饰的花样、服饰的色彩、手提包的样式等方面，根据这些有钱人的喜好进行设计。当然这样做的商人很多，克士顿与他们的不同之处在于灵活多变，他总是能充分考虑各国有钱

人的特点而推出相应的产品。这样，他的产品一经上市，不仅大受有钱人的欢迎，而且成为全社会的时尚，甚至经历了 20 年也没有大甩卖的事件发生。而那些只知随波逐流的商人们，虽然在某一方面能够赶上有钱人的时髦趋势，但没有考虑到不同的人情特色，免不了失败的情形。而克士顿“因利制权”的做法，显然要比他们都精明得多。

在一流的商人看来，产品越契合市场趋势，就越有利可图。商人在追逐流行风的同时，要考虑他们的流行程度，因利制权，适势投放产品，才会获得成功。

巧妙示形的谋略

孙子认为：“用兵打仗是一种诡诈的谋术。所以，明明能战，装作不能战；明明要用兵，却假装不用兵；本来要从近处打，却装作从远处打；明明距敌很远或者根本就无攻击的计划，却装作要从近处攻击。”（参见《孙子·计篇》）

商场上的虚虚实实与战场的“诈道”用兵一样，尤其是大家竞相研制新产品之际，更要保密，有时还要故放空气，误导别人的研究方向。明明已准备推出新产品，却说还没有打算。

在商战中，示形有另一种作用，通过形象向公众宣传自己，如举办展销会、召开新闻发布会等。 1915 年在巴拿马世界博览会上，各国送展的商品琳琅满目，美不胜收。中国的茅台酒包装简陋，放在一个冷僻的角落里，无人问津。有一位中国的工作人员想出一个巧妙的主意，拿一瓶茅台酒走到展厅最热闹的

地方，假装失手，酒瓶摔碎，清香四溢，外国客商才得以认识茅台酒的真面目，在会上被评为世界名酒，获得巴拿马博览会的金奖。这是商战中的示形的成功一招。

现在，伪劣产品充斥市场，有些沙发金玉其外，败絮其中，坑害顾客，使欲购者顾虑重重。可是南京有个仅有 7 名职工的小沙发厂，一个季度的销售额就高达 13 万元，他们的高招就是示形销售，即将沙发的靠背、坐垫都敞开肚皮，里面的五脏六腑——木架、弹簧、衬布、泡沫塑料等都一目了然，让顾客看到沙发所用的都是优质材料，挑选以后，再当面缝合。

利而诱之的谋略

在军事上，如果对方将领愚蠢而又贪婪，我方将领便可针对他的贪图利益的心理，用小利作为诱饵，使其陷入预设的圈套，为了贪图小便宜反而吃了大亏，此即为“利而诱之”。

《韩非子·说林下》中有这样一个故事：晋国的执政官智伯要攻打邻国仇由（今山西孟县），仇由是狄族人建立的小国，在万山深处，道路艰险，无法行军，若派人开山修路，定会暴露入侵的军事企图。智伯心生一计，铸了一口有精美花纹的大钟送给仇由国君，仇由国君非常高兴，命令老百姓开山修路，把路修得宽广平坦，便利大钟的运输。仇由国大臣赤章曼枝表示反对，他说：“一般的情况，都是小国向大国奉献贵重的礼物，如今，晋国一反常态，身为大国，竟然给我们小国赠送贵重礼品，其中必然有诈，我们万万不可接受。”仇由国王利令智昏，不听忠告，路修通了，大钟运来了，晋国的大军也随之而来，

结果，只因贪图一口钟的小利，导致仇由国的灭亡。

做生意时，卖方想多赚钱，买方想少花钱，在竞争日趋激烈的商战中，明智的经营者总会运用“利而诱之”的谋略，通过对顾客让利，实行薄利多销，商家赚了钱，还受到广大消费者的欢迎。如旧社会浙江建德梅城镇的泰源布店，其老板从自己的布店设立在乡村的实际出发，针对农家顾客远道而来、食宿不便的困难，订出了一条店规：凡远路来的顾客，中午来店的可以在店里吃午饭，晚上来店的可以在店里吃晚饭，还可以在店里住宿，一宿两餐，下雨二宿五餐，一切免费供应。对于那些自己不买布推荐别人来店买布的陪客，同样免费供应食宿，逢年过节泰源布店还会派人带着礼品登门拜谢。

这样，该布店以自己独有的魅力吸引了众多顾客，不到三年时间，就从一间门面扩展到三间门面，营业额从十几匹布扩大到一千多匹，三年间增长了一百多倍。顾客没有把他吃亏本、吃垮台，而是把布店生意吃得越来越兴旺。

乱而取之的谋略

孙子认为，当敌人处于混乱状态时，便是我军夺取胜利的最佳时机。《三十六计·第五计·趁火打劫》说：“敌之害大，就势取利，刚决柔也。”故“敌害在内，则劫其地；敌害在外，则劫其民；内外交害，则劫其国。”将此谋略引入商业竞争，固然有其残忍、狠毒的一面，但商场就是战场，有些时候，不是你死，便是我活。例如，中东产油国家虽然非常富裕，但农副产品一贯依赖进口，尤其是食品，大量从欧洲进口，令欧洲

人大赚其钱，尤其是毗邻的东欧，获利颇丰。当原苏联切尔诺贝利核电站发生严重核泄漏事故后，沙特、巴林、阿曼、科威特等海湾国家，为防止核辐射污染，纷纷禁止欧洲食品的进口。澳大利亚、新西兰几乎在事故发生的同时就预料到这种情况的发生，抓住这一机会，大力宣传他们的食品天然卫生，得以部分取代了欧洲的食品，销量直线上升。而日本的商人更精明，迅速研制出防核食品和防核箱，同样发了一笔“核灾”横财。

再如，在国际金融界专门从事投机活动而闻名于世的索罗斯，也是运用“乱而取之”的谋略，在东南亚金融市场上发了一笔横财。东南亚金融危机首先是从泰国开始的，原因之一是该国银行最近几年无节制地给房地产商发放贷款，商品房出现空前过剩。许多贷款长期收不回来，成为银行的呆账，使国家的资金周转发生故障。据统计，泰国的商品房闲置率高达40%。菲律宾商品房闲置率也达到20%。东盟各国的货币长期与美元紧密挂钩，固定在同一水准上。特别是1995年美国调整汇率后，东盟各国未能及时调整对美元的汇率，这给外国商人投机造成可乘之机。三是东南亚各国的短期贷款比例过大，由于偿还期短，资金在周转过程中难以到位。据估计，这种短期贷款在东盟各国均占贷款总额的25%左右。索罗斯发现了东盟各国所显露出来的“混乱”现象，把泰国列为最先“狙击”的目标。他采取的手法是直接冲击泰国的房地产市场，以房地产市场为中介，狂抛泰国货币换取美元。致使泰国货币急剧贬值美元升值，泰国房地产市场一蹶不振，有关公司倒闭，信贷公司和银行受到打击。而美元升值又影响了泰国出口的平衡，引起工业股市混乱，而索罗斯在混乱中大获其利。

实而备之的谋略

在军战或商战中，高明谋略家的妙算必须建立在充分的准备上。当敌人力量还很强大，我方必须加强战备，“实而备之”的内容，不仅是加强我方的军事实力，还包括派遣间谍和使用其他渗透手段，从政治、经济、军事、思想各个方面进行破坏，逐步削弱敌人，使其由强变弱；我方通过发展生产，训练军队，励精图治，逐步由弱转强。

20世纪50年代末，美国黑人化妆品市场被佛雷化妆品公司独占着，当时这个公司的一个名叫乔治·约翰逊的推销员决定独立门户，创建了一家以他名字命名的只有500美元资产、3名职工的黑人化妆品公司。他清醒地认识到，自己不是佛雷公司的对手，就集中全力生产了一种粉质化妆膏，并决定暂时依附佛雷公司推销自己的产品。于是，他在广告宣传中说：“当你用过佛雷公司的化妆品后，再擦上一次本公司的化妆膏，将会收到意想不到的效果。”同事们对他的这种做法不理解，认为这是在为佛雷公司做广告。约翰逊笑道：“就是因为他们的名气大，我们才这样说。打个比方，现在很少有人知道我叫约翰逊，但如果我有办法站在美国总统身边的话，马上便会成为家喻户晓的名人了。推销化妆品的道理也是这样，在黑人阶层佛雷公司的化妆品享有盛名，如果咱们的产品能同它的名字一同出现，表面是捧了佛雷公司，实际上却抬高了咱们的身价。你们等着瞧吧！”果然，他这一招很灵，消费者很自然地接受了他的产品，市场占有率迅速扩大。接着，他又开发生产出一系列产品，经过强化宣传，不过短短的几年时间，约翰逊公司生产的化妆品便将佛雷公司的大部分化妆品挤出了黑人的化妆台，美国黑

人化妆品市场成为了约翰逊的天下。约翰逊是有备而来，佛雷公司是无备无防，被打败就不奇怪了。

强而避之的谋略

强而避之的谋略，是说当敌人强大，要暂时避开它。这里的“避”不是消极的“避”，避而不打；而应该是积极的“避”，即避其锐气，等待有利时机，再予以进攻。商场上常有这种情况，一种商品畅销之后，其他厂家竞相模仿，这样，就很容易形成市场饱和，商品供过于求的现象。如果在这种场合下与其他商家拼斗血战，那么，弱的一方常常会被强的一方所吞没，所以，明智的弱者就应该主动地退出战场，保存实力，寻求新的进攻目标，再图发展。

如南昌的“沈开泰”南货店创设于 1890 年，以经营南味食品著称，老板是浙江绍兴人，在南昌开南货店创出名气后，与徽帮和江帮两大本地商帮发生业务矛盾。为了在竞争中掌握生意的主动权，“沈开泰”南货店的老板注意了解和分析市场竞争环境，避实就虚，寻找市场空当，发展有自己经营特色的生意。他发现本地商帮画地为牢，多做门市生意，着重经营本地特产，很少向外地采购货品，一般不做批发生意。于是“沈开泰”南货店老板决定大力发展本地商帮不做的批发业务，既避免了与本地商帮发生生意上的正面冲突，又独赚批发业务之厚利，使其生意遍及全省各州府县。针对本地商帮很少向外地采购货品的习惯，“沈开泰”南货店在外联上重点突破，同上海大康、大丰、冠生园、天厨等几家大公司签订特约经销合同，承办这几

家上海大公司在江西的业务，为了加强这种联系，“沈开泰”南货店还向这几家大公司投入股份，以保证货源充足。凭借这种优势，“沈开泰”南货店在徽、江两帮争夺本地门市生意不可开交的时候，轻轻松松坐得渔翁之利。

在经营的商品上，“沈开泰”南货店也注意不凑热闹。他们看到本地产品竞争激烈，就避免与本地商帮争产地、争货源，而专门经营本地商帮不经营的绍兴腐乳、花雕、杭州龙井、福建香片、等外地产品，避实就虚，抓住市场空当，独赚其利，在激烈的市场竞争中不仅站稳了脚跟，而且游刃有余，大发利市，得到迅速发展。

怒而挠之的谋略

敌人性格暴躁易怒，可用叫骂、侮辱、挑逗等方法去刺激他，然后寻机予以歼灭。公元前 203 年，楚霸王项羽亲自率军东攻彭越，留下部将曹咎、司马欣据守城皋，临行时再三吩咐道“务必坚守城池，不得出战。”汉王刘邦听说，率兵包围了城皋，又听从谋士郦食其的计谋，派人一连几天在城下辱骂，曹咎沉不住气，一怒之下，出城应战，汉军乘楚军半渡汜水，拦腰痛击，楚军大败，曹咎、司马欣自刎于汜水之上。

做生意时，利用顾客或对方易怒的性格弱点，采取侮辱、挑逗等的方式去刺激他，也能收到一定的效果。在一个比利时的画廊里，有一天，一位美国画商正在同一位印度人讨价还价。当时，印度人的每幅画标价在 10～100 美元之间，而唯独美国人看中的三幅画，印度人每幅要价 500 美元。美国人对他的敲

竹杠行为很不满意，不愿成交。岂料印度人气冲冲地把其中一幅画烧了。美国人眼看着自己喜爱的画被烧了，心里很痛惜，又问印度人剩下的两幅画要卖多少钱。印度人看他对这几幅画爱不释手的样子，仍然坚持要每幅 500美元，美国人正在犹豫，印度人又烧了一幅画。酷爱收藏名人字画的美国人终于沉不住气了，他乞求印度人不要再烧最后一幅画了，最后竟以 1000美元的高价买下。这位印度人销售成功的方法，正是运用了孙子兵法中“乱而取之”“怒而挠之”等谋略，采取精神战术，使对手在喜怒失常的情况下败于己手。

卑而骄之的谋略

在军事对抗中，如果敌人骄傲自满，就要用谦卑的态度、赞美的言辞，去助长他的骄横情绪，使他目中无人，肆无忌惮，放松警惕，我再“出其不意，攻其无备”，这样就可以将他擒获。这就是孙子所说的“卑而骄之”的谋略。

在商战中，竞争对手故意激怒我，固然要慎防感情用事。同时，如果对手无缘无故地称赞我们，或采用谦卑的言辞，我们也要慎防，头脑要保持清醒。

佚而劳之的谋略

孙子在《计篇》里有“佚而劳之”之说，在《虚实篇》里又有“敌佚能劳之”之语。此“佚”即今之“逸”（安逸），故

“佚而劳之”的谋略，也就是多出奇兵，多方困扰敌人。毛泽东所说的“敌进我退，敌驻我扰，敌疲我打，敌退我追。”也就是此一谋略的运用和发展。

在美国人看来，日本企业家参加“谈判”的作风十分独特：制定决策慢条斯理，实现决策雷厉风行。这前后一百八十度的大转弯，使美国人既怕又敬。如在谈判许可证协定的进程中，日方代表好像参加接力赛一样，每隔数日就换一批。第一个代表团做了大量的笔记，不表态，回国了。六个星期之后，另一批人接替他们。新来的代表仿佛全然不知道前面讨论过什么，他们围绕同样的问题与对方从头开始谈判，同样做了大量的笔记，不表态，又走了。再度出现新的代表团继续进行无休止的讨论。一年、两年过去了，什么结果也没有。面对这种马拉松式的谈判，美国人最初是困惑不解，继而感到十分吃惊，抱怨对方失去控制。而正当美国人对谈判几乎感到绝望时，日本人突然表态，做出决策，并以闪电般的速度讨论完所有的细节。他们只用了四周时间就做好了投入生产的全部准备工作，并向美国人提出了供应情报和人员的要求。事情是如此的出其不意，致使对手措手不及，陷入困境。反过来，现在轮到日本人抱怨美国人了。

亲而离之的谋略

亲而离之的谋略是用离间的方法，破坏对方内部的团结，使敌军统帅与其亲信幕僚的关系疏远和恶化。古代比较典型的事例是楚汉相争时，陈平用此谋离间了项羽和谋士范增的关系，

结果导致项羽失去了唯一可以为他出谋划策的人，加速了自己的灭亡。

在现代商战中，有些高明的企业家更是深谙此谋，甚至还有所发展，即对竞争对手的关键人物和谋士不仅是离间了事，而且还力求为我所用。此种谋略也可以称之为“挖墙脚”。如美国可口可乐公司于 1979 年就从竞争者盖洛公司及联合温特公司高薪挖走了两位销售经理，来加强其酒类事业部的阵容。

又如前面所述的被福特公司辞退的艾科卡就任克莱斯勒总裁后，立即招募“福特人”，不仅招聘已退休的福特公司的三名经理，而且挖走了在岗的 300 多名初高级管理人员和工程技术人员。杰拉德·格林沃尔德是福特汽车公司主要骨干，艾科卡花了整整 4 个月的时间，与其进行多次交谈，终于把他拉进克莱斯勒公司出任财务主审官，以整顿公司的财务混乱局面。在格林沃尔德的帮助下，又挖来了罗伯特·米勒——福特财务部的业务员，他的任务是与 400 家银行打交道；福特公司两位能干的销售经理——杰丽·派尔和杰克·吉尔斯；在福特公司担任广告员 20 年的巴隆·贝茨和福特公司副总经理里查德·多奇，而且通过多奇先生又带过来一大批年轻的生产管理人员。结果，福特公司因骨干流失，竞争实力大大减弱。

“挖墙脚”是最厉害的一招，特别是在高精尖的科研部门中，如果主持者被“挖走”，就有可能造成整个项目的拖延甚至放弃。

攻其无备的谋略

孙子认为用兵是一种诡秘的行为，所以要善于制造种种假

象去迷惑敌人，“能而示之不能，用而示之不用，近而示之远，远而示之近。”还要巧妙地利用敌人的种种弱点“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。”然后，向其发动进攻，以达到“攻其无备，出其不意”，从而赢得战争的胜利。

“出其不意，攻其无备”，它不仅是军战中弱军战胜强军的一条重要原则，而且也是商战中小企业战胜大企业、己方战胜彼方的法宝。这其中体现的是斗智，而不是斗力。与劲敌斗智，根本目的在于使敌方解除对你的戒备。你不要示强，而要示弱。示弱要有步骤，逐步表现衰退的迹象，使对方以为你已是强弩之末，自然产生轻视心理。

如某商业机构，有两派竞争行政管理权，大家都从拉拢股权入手。开始登记股权后，甲派活动积极所拉拢的股权超过乙派。他们派人严密注视双方股权的比例，只见乙派的股权日渐降低，明显落后了。甲派也算到其余股东，但考虑他们远在他处，不易拉拢，因而自信胜券稳操，对于乙派的注意力也放松了。怎料乙派早已有人在其他地方拉拢股权，却把拉到的股权暂时藏起，直到登记期限届满的那天，才全数携至登记。致使甲派失败。

在商业竞争中，有些企业家最善于用“攻其无备”的谋略。他们面对实力雄厚的竞争对手，不从正面竞争，而采用“不敌其力，而消其势”的方法，然后“攻其无备，出其不意”，往往能够以弱胜强。

庙算者胜的谋略

孙子在《计篇》中指出：开战之前，一定要进行“妙算”，预知战争的胜负。对作战意图、作战计划，必须深思熟虑，“多算胜,少算不胜,而况无算乎!”

在企业竞争中，“妙算”是非常重要的。经营者每做一样事，如投资建厂、开分公司、推出新产品等，若能详细评估可能的销路、竞争者的虚实、成本效益等，则便于选择，容易成功。如未细加规划与分析，赶风潮，盲目地经营，则会招致失败，甚至还会遭受破产倒闭的厄运。

台湾大同关系企业集团董事长林挺生，说到成功的秘诀时，就曾轻松地说；“我是凭借一部《论语》，一把‘算盘’打天下的。”《论语》且不论;‘算盘’即是孙子所说的‘妙算”。的确，大同企业的每一个大举措无不是这副“算盘”精心测算的结果：从修火车到转产电扇，再经产品多元化、企业大型化，使企业一天天地壮大。

在当时执电扇业牛耳的情况下，林挺生预测到家电业必将蓬勃发展，于是大力投资，进行各种家电的研制与生产。 1960年推出大同电锅，1961年推出电冰箱，1966年开始生产电视和组合音响，1968年推出冷风机，每项产品都是走在前面。当别的企业发觉家电业是投资的良好项目时，大同公司已经奠定了在台湾家电业的老大地位。

林挺生的目光不仅盯着岛内的各同行企业，更注意世界同行的新动向。20世纪 70～80年代，世界上少数发达国家开始研制生产录像机，但一直到 70年代中后期，也仍然处于试验和微量生产阶段。林挺生注意到这一信息，意识到在家电业将

兴起录像机热。于是在 1977 年就开始投资开发录放像机，先后投资达 8 亿台币，终于在 1979 年领先岛内其他厂家开发成功。

如果说林挺生在开发录像机上具有超前意识的话，那么，在生产这项当时还算高科技、高价格的产品时，林挺生所做的决定，则充分证明了他在市场判断上的敏锐之处。他看准了台湾地区的消费者偏好播放录像带，而较少录制节目的特点，主要生产“只放不录”的放像机。在市场推出后，一方面是投消费者所好，另一方面价格比录放像机便宜得多，所以很受消费者欢迎。

林挺生深知科学技术能给产品带来高附加值，同时也能给企业注入新的活力，所以，他近年来特别注重开拓高技术产业。从 1973 年开始，他就积极从美、日、法等国引进技术，发展高科技的资讯技术产业。其中，他创立的大同中文电脑公司，获得了以 OEM 方式供应世界最大的电脑公司——美国 IBM 公司电脑显像器的业务。当年，在大同公司开发中文电脑的时候，林挺生邀请 IBM 公司的人员到大同的开发单位参观，并按美方要求试制了一批产品，美方对试制品非常满意。结果 IBM 公司初步定下了 5 万个显像器的订单，后来又日渐扩大。林挺生后来开心地说：“想不到两年来交货已突破了 100 万个，美国电脑世界的 7 个大厂商当中，只有 IBM 公司开展了对‘苹果’牌个人电脑的反击，而台湾供应的显像器，正构成了 IBM 的竞争力之一！”

兵贵神速的谋略

出奇制胜的关键在于“奇”，兵贵神速的灵魂在于“速”。如同战场上的用兵作战，市场上的商品制造和营销，也要争时间，抢速度，才能获得效益。俄国著名军事统帅苏沃洛夫说：“一分钟决定战斗结局，一小时决定战局胜负，一天决定帝国命运。”孙子说：“故兵闻拙速，未睹巧之久也。”（《作战篇》）又说：“兵之情主速。”（《九地篇》）都是讲的兵贵神速。

在市场大潮中，情况瞬息万变，谁能掌握信息谁就可能是赢家。

因粮于敌的谋略

军队出外征伐，离不开可靠的后勤保障。所以古今中外的兵家，无不重视军队的后勤保障功能，并以此作为伐谋用势的基础。孙子因此提出：“因粮于敌，故军食可足也”的谋略。所谓“因粮于敌”，是指深入敌国作战时，军队所需要的粮食，从敌国那里就地解决，即取之于敌，以战养战。

军事上的“因粮于敌”的谋略，同样也可以作为商战中的谋略。从其取之于敌、以战养战的寓意出发，商战中可引申为通过“借力”，积蓄力量来发展壮大自己的实力。即在自身经济实力不强的情况下，或借钱负债经营，投资生产，赚钱发展；或引进别人的研究成果，组织生产，打入市场；或借别人的产品牌子和以其销售的渠道，推销自己的产品等。

在德国一个偏僻的小镇上，有一家世界上最大的体育用品

公司：阿迪达斯公司。这个小镇只有 1.7 万人，而这家公司却有 4 万名职工，分布在全世界 40 个国家和地区的子公司中。这家公司经营各种体育用品，但是传统的、最主要的产品是足球鞋，每年它在各分公司中共生产 25 万双足球鞋。

70 年前，阿迪 ·达斯勒兄弟俩在母亲的洗衣房里开始了制鞋业，开始他们边制边卖，收入微薄。但弟兄俩重视质量，又不断地在款式上创新，他们不厌其烦地量下顾客的脚的尺寸形状，然后制鞋，使每一双鞋都能满足消费者要求。由于种种有利于顾客的经营方式，他们的家庭制鞋作坊很快就扩展成一家中型制鞋厂。

1936 年的奥运会来临之前，阿迪 · 达斯勒发明了短跑运动员用的钉子鞋。他又派人打探参赛运动员的情况，当得知美国短跑名将欧文斯很有希望夺冠的消息后，便无偿地将钉子鞋送给欧文斯试穿。后来欧文斯不负众望，果然在比赛中获得 4 枚金牌。于是欧文斯穿的钉子鞋便一举成名，阿迪鞋厂的新产品成了国内外的畅销货，阿迪鞋厂也就变成了阿迪达斯公司。用体育明星来创牌子的办法大获全胜！此后，老阿迪屡屡使用这种手法。不久，老阿迪又发明了可以更换鞋底的足球鞋，并把新产品无偿送给德国足球队。 1954 年，世界杯足球赛在瑞士举行，不巧，比赛前下了一场雨，赛场上满是泥泞，匈牙利队员在场上踉踉跄跄，穿着阿迪达斯鞋的联邦德国队却健步如飞，并第一次获得世界冠军。自此，阿迪达斯名震海内外。

囤积居奇的谋略

囤积居奇，是指精明的商人将市面上稀缺的货物囤积起来，等待高价时再卖。

司马迁在《史记·货殖列传》中讲述的宣曲（今陕西省西安市西南）任氏发财致富的故事甚为典型。任氏的先人曾担任过督道仓守吏。当秦朝衰败之时，一些豪杰竞相争夺珠玉，唯有任氏用窖藏仓库的米粟。后来楚汉相争于荥阳之际，老百姓由于战乱而无法耕种田地，每石米的售价达到一万钱，那些豪杰的珠玉统统转归于任氏，任氏因此而发了大财。这与孙子在《作战篇》中所述的“近师贵卖”情况类似。运用囤积屯奇谋略的关键在于要有远见卓识，见一般人之所未见，做一般人之所不敢做。

二战结束后，法国诺曼底等战场到处都是遗弃的各种各样的兵器，没有人注意到它们，也没有人打它们的主意。唯独阿马梅特公司董事长卡米洛斯却认为这堆积如山的兵器是一个发财的大好机会，不可轻易坐失。他认为，虽然世界大战结束，和平时代来临，但和平是暂时性的不用多久，就又会发生战乱。于是，他向各国政府申请收购。果然不出他的所料，没过多久，区域性的战火又起，他所买的兵器身价百倍，因此大大地发了一笔财。他又用赚来的钱制造新的兵器，供应正在动乱的地区。所以有人称他为“死亡制造商卡米洛斯”。

怒以杀敌的谋略

孙子认为，要使部队勇敢杀敌，就要激励他们仇视敌人。

故“杀敌者，怒也。”（参见《孙子·作战篇》）因此，古往今来一些善于用兵的将帅，无不注重部队士气的培养，积蓄精神力量，待部队“气勇怒盈”时再与敌交战，就能无往而不胜。

在市场竞争中，企业家如能制造一个假设对手，这对于激发员工士气，激励员工斗志相当有效。

当初日本热水瓶业界是泰佳热水瓶的天下，象牌热水瓶是后起之秀。当时，没有人想到象牌能成为一个能跟“泰佳”争霸天下的企业，因为当时的象牌不过是一家小得不可再小的公司而已。

然而一位名叫市川重幸的年轻人就任董事长之后，情形就为之大变了。他一就任，就把独霸业界的泰佳热水瓶公司视为“象牌”的大敌，他对每一个将要出差的员工叮咛道：“你们到各地方出差时，如果在旅馆或是饮食店，服务生拿泰佳的热水瓶出来的话，你们就马上出去，到别的地方吃饭吧！”

当时员工们不太理解董事长的心意，但没过多久董事长的意志就渗透到每一个员工了。这种有些过分的敌视意识不久就变成本公司一致的“打倒泰佳”的热潮了。

由于泰佳一直高居热水瓶业界的王座。在象牌急起直追时，泰佳仍然没把象牌放在眼里。等到象牌的销售额已经跟泰佳相差无几了。泰佳才意识到情况非常不妙，泰佳的董事长由菊池义人一接任，就开始把象牌视为不共戴天的仇敌，大张挞伐。就这样，在日本热水瓶业界，一段时间里，只有象牌和泰佳这两家的销售额不断上升，业绩蒸蒸日上。其中最大的原因，就是这两家公司以激烈的敌对意识对立竞争使然。当然憎恶竞争者的假造敌国的做法，似乎有些缺少君子的风度，然而二流企业要步向一流企业的过程，必须结集员工们的意见和力量，经

营者有必要激起员工们的斗志，使他们为公司的强盛不顾个人的私利而奋斗。

货以取敌的谋略

在用兵作战时，孙子主张重赏士卒。他在《作战篇》里说；“取敌之利者，货也。”意思是士卒夺取敌人的资财，是因为用财货奖赏士卒的结果。同时，他还规定了奖赏士卒的具体条件：“车战得车十乘已（以）上，赏其先得者。”即体现了“赏一人而万人说（悦）者”的治军谋略。

清太祖努尔哈赤，在同明军作战时，就十分重视奖赏士卒，并将行赏与将士的家属和财产联系在一起。作战有功的将士，常常能够分得奴婢、牛马、财物等战利品，因而将士皆乐于效命。其妻子知道丈夫上阵，“亦皆喜乐，惟以多得财物为愿。”所以，他麾下的将士“一闻征战，无不欣然，功则争先，战则奋勇，威如雷霆，势如风发，凡遇战阵，一鼓而胜”，以致明人为之惊叹“女真满万,则不可敌。”

商战与军战也有相似之处，经营者如欲赚得最大的利润，就必须调动员工的积极性。而欲调动其积极性，予以“货”即重赏，尤为重要。如荷兰的菲利浦公司，对资历较深的员工赠送金表，并在金表上刻上已经为公司服务的年份，以此表示对员工的尊重，唤起员工的荣誉感，使其更加努力地为公司效力。日本的松下电器公司鼓励员工对经营和产品等方面提出合理化的建议，被采纳的建议予以重奖，甚至未被采纳的建议也给予鼓励。这就是松下电器公司之所以立于不败

之地的原因之一。

攻心为上的谋略

“攻心为上”的谋略出自三国时失守街亭、后被诸葛亮挥泪所斩的马谡：公元 225 年，蜀汉诸葛亮率兵征讨伐雍这个地方。马谡对诸葛亮说：“南中依恃地形险要和路途遥远，叛乱不服已经很久了。即使我们今天将其击溃，明天他们还要反叛。目前您正准备集中全国的力量北伐，以对付强贼，叛匪知道国家内部空虚，就会加速反叛。如果将他们全部杀光以除后患，既不是仁厚者所为，也不可能在短期内办到。用兵作战的原则，以攻心为上，攻城为下；以心理战为上，以短兵相接为下，望您能使其真心归服。”后来诸葛亮采纳了马谡的建议，果然创造出攻心为上、七擒孟获的千古杰作。从上述马谡的答话中，可以清晰看出，“攻心为上”的谋略是对《孙子·谋攻篇》中“上兵伐谋”思想的继承和发展，其宗旨就在于通过斗智、斗谋，达到‘兵不顿而利可全’‘不战而屈人之兵’的战略目标。

“攻心为上”的谋略，曾经是历代杰出的军事家克敌制胜的武器，今天，心理战也被现代军事家称为“区别于陆战、空战、海战的第四种作战样式”而成为军事家们“不战而屈人之兵”的不二法宝。

兵战是武力的较量，交战的双方尚且如此地重视心理战；那么，不以击垮对方、仅以占有市场多少而论胜负的商战中的主体，就更应该重视心理战。因为这种“占有”取决于“上帝”——即顾客的主动选择，这是任何暴力都不可制胜的，唯

有心战，唯有投其所好，才能奏效，才能使顾客乖乖地心甘情愿地掏钱包。但人的心理活动是复杂的，攻心术所攻之“心”，不是针对某个人的心理，而是广大消费者千差万别、日新月异的心理。

早在1907年，发明了世界上第一支合成染发剂的法国化学家欧仁·舒莱尔创办了欧莱雅公司。历经一个世纪的努力，如今欧莱雅已经由一个小型家庭企业跃居世界化妆品行业的领头羊，在世界各地拥有员工5万多人，已成为世界第一大化妆品公司。2003年欧莱雅集团的全球销售额达140亿欧元，并实现连续19年利润两位数增长。欧莱雅集团同时又是最受赞赏的法国公司，及财富全球500强企业之一。欧莱雅为什么能够取得这样骄人的业绩？

作为一家针对女性的化妆品公司，欧莱雅认为要对消费者需求非常敏感，包括对消费者兴趣的敏感，对消费者鉴赏能力的敏感，对消费者的消费倾向和爱好的敏感等；应该仔细倾听消费者的看法，因为女性需求的变化非常快。例如，进入亚洲市场之后，欧莱雅很快就发现东方人多以白为美，所以欧莱雅在亚洲的化妆品会多加入一些美白的成分。欧莱雅认为美的概念在不同国家、不同地区是不同的，所以，它从不试图去推广一种美的模式。在每一个国家，为了反映出各地本土的美、文化和传统的形式，产品都需要互不相同。针对中国内地市场，欧莱雅曾进行了长达6年、非常细致的研究。比如，欧莱雅希望了解四川女性皮肤与哈尔滨女性的皮肤是否一样，研究结果表明确实不一样，因为她们的饮食习惯和所处的气候条件不一样；欧莱雅还发现，中国女性油性皮肤的比例比其他国家的人略高一些；同时，中国女性对彩妆大色彩下面的小色调的追求

也不一样。欧莱雅根据这些研究成果对在中国投放的产品的配方进行调整，这样，它的产品一经推出，就俘获了广大女性消费者的心。

欧莱雅有大小 500 多个品牌，其中的 14 个明星品牌可谓誉满全球，它们的销售额要占公司销售总额的 90%以上。欧莱雅小心地将各个品牌定位于不同的细分市场。为此，欧莱雅不仅从产品、价格和包装上对各种产品品牌进行区分，而且还利用渠道、促销和服务等来区分不同定位的品牌，以让不同的品牌迎合不同的消费者。比如，作为大众品牌，美宝莲在一般的商店、连锁店和超市都可以买到；薇姿和理肤泉通过药店销售；欧莱雅专业美发产品则在专业发廊销售；而兰蔻、赫莲娜等高档品牌则在高档百货商店里出售，在那里，欧莱雅不仅出售产品，还提供美容顾问咨询服务，这些美容顾问会向消费者讲解皮肤和产品。从这个意义上说，美容顾问或者销售员对欧莱雅的销售非常重要，因此欧莱雅投入非常大的精力培训他们。换言之，也就是为了最大程度地满足消费者需求。

上兵伐谋的谋略

《孙子 · 谋攻篇》有一句著名的话：“ 上兵伐谋，其次伐交，其次伐兵，其下攻城。 ”主张用兵的上策是以谋略胜敌，其次是通过外交手段取胜，再次是使用武力胜敌，最下策是强攻城池。这个思想适用于市场竞争，我们应以谋略的力量来取胜，以智谋来战胜竞争对手。

以谋略来取得经济竞争胜利是一种高明的方式，这样可避

免自己较大的损失而达到胜利的目的。战国田忌与齐威王赛马的故事，就是一则以谋取胜的事例。

在经济活动中，许多成功的生意人都以谋略在竞争中战胜对手。如鲜芦根雪梨膏战胜长年垄断上海止咳市场的香港止咳膏剂——京都念慈庵蜜炼川贝枇杷膏，就是一个成功的案例。在进入上海的止咳产品市场之前，负责鲜芦根雪梨膏的营销策划及上海市场推广工作的团队，全面分析了上海止咳市场的背景，认为念慈庵以其悠久的历史、良好的口碑而成为上海止咳市场功底深厚的江湖老大，鲜芦根雪梨膏此时介入并把它拉下马是不容易，但也不是没有可能。原因在于：

其一，鲜芦根雪梨膏的功效并不亚于念慈庵蜜炼川贝枇杷膏，民间对雪梨膏产品润肺降火、止咳化痰的功效也有了明确的认识；其次，念慈庵蜜炼川贝枇杷膏始于清代，历史不过二三百年，而雪梨膏历史悠久，关于雪梨膏还有这样一个美丽的故事：相传唐初名相魏征的母亲身患咳嗽，请来名医开方煎药，她却因药汤太苦难以下咽，以致咳嗽加剧。魏征万般无奈，后来想到母亲喜欢吃梨，而梨汁有止咳之效，便令人将治疗咳嗽的草药磨成粉末，同梨汁一起煎熬制成雪梨膏。魏母品尝后，觉得香甜可口，十分爱吃，不久咳嗽便治好了。后来达官贵人和黎民百姓竞相仿制，雪梨膏的名声也越来越大。雪梨膏有着深厚的文化底蕴，而这正是一个很好的卖点；其三，用雪梨、蜂蜜熬制成的雪梨膏，因味道甘凉甜美，深受患者欢迎，尤其是老年、儿童；其四，雪梨膏从流通渠道上与枇杷膏相比更加广阔，前者作为特殊食品可以在药房、大中小超市、商场保健品专柜、食品店、旅游区保健食品店等众多渠道流通，而后者作为非处方药则只被局限在药房里销售。

在市场调研之后，鲜芦根雪梨膏从命名、包装、定价、渠道，以及经营手段上都做了精心地策划和准备。比如定价，针对念慈庵蜜炼川贝枇杷膏 150mL/25 元的价位，他们最后将鲜芦根雪梨膏定价为 180mL/23 元。这样，雪梨膏一瓶可以服用 5 天，日均价为 4.6 元／天 而枇杷膏一瓶只能服用 3天，日均价为 8.3元／天。这就保证了雪梨膏在价格上占有了优势。最后在实际销售时，鲜芦根雪梨膏采用了营销界常用的老三招。第一招：老法新用，免费发放试用品——果冻式雪梨膏。该试用品新颖别致，服用方便，尤其得到小孩子和老年人的喜欢。第二招：利用周六、周日和节日在上海的药房、大中小型超市的保健食品专柜、旅游区的保健品商店等卖场举行促销活动，用来吸引消费者。第三招：捆绑销售。即买雪梨膏免费赠送强力爽喉宝。按时服用雪梨膏治咳嗽，而爽喉宝可以平时用来使喉咙更清爽。这种捆绑销售的方式深得平时咽喉不爽的久咳人士和吸烟人士喜爱，更增大了产品的销量。就这样，通过周密的“谋攻”，鲜芦根雪梨膏迅速打开上海止咳用品市场，当月销售就实现了赢利。

伐交共存的谋略

市场竞争中还可能通过谈判，与某些企业联合形成强大的行业集团，或分化对方盟友等外交手腕来取胜，这就是孙子所讲的“伐交共存”的制胜术。伐交在政治、军事斗争中是广泛使用的有效方法。三国时期孙权与刘备联合，共同对付强大的曹操就是运用伐交遏制曹操成功的事例。而曹操在与大大小小

的割据者征战中，也大量使用了离间、笼络等手法，对其统一中国北方起了重要的作用。

同行企业间存在着竞争关系，但为了取得市场竞争的胜利，或为了维护现有市场使企业生存下去，有必要与同行业中其他一些企业结成互利互助的联盟，以增加力量战胜强大的对手。同时，当竞争对手几个企业结成力量较强的联盟时，也可与其中一些企业搞好关系，对于对方不同的企业可采取不同的方针、对策，使对手们不至步调统一全力与我方企业竞争，能达到让对手之间彼此竞争当然更好。

20世纪初德国有两家有名的汽车制造公司，一家是奔驰，另一家是戴姆勒，两家是竞争对手。第一次世界大战以后，美国汽车制造业兴起，对德国汽车制造业构成了强大的威胁。为此，这两家弃嫌联合，于 1926 年组成戴姆勒——奔驰股份有限公司，从而成功地维护了德国汽车市场。

纺织业曾是台湾外销的主力军。但在 1973 年间，台湾由于能源危机，各合成纤维厂步履艰难，纺织业陷入困境。为应付危机，台湾较大的华隆、国华等五家公司协议合并。合并后，公司以华隆之名为存续公司，各公司的股权则由会计师换算比率，董事会由五家公司原有人员组成。经过一番整治，公司资本额增加，财务健全，经营上也逐渐获利，渐渐地渡过了经营难关。

十则围之的谋略

在战争中，如果我方的力量大于敌方的力量许多倍，就可

以采取如孙子所说“十则围之”的谋略，将其歼灭（参见《孙子·谋攻篇》）。在现代商业社会里，这种集中优势兵力出击的例子，对企业也同样适用，兵力当然可以理解为财力、资源等综合竞争力。也就是说，如果你比对手强大，那么最好趁早消灭它，以确保自己的王者之座。在这里我们介绍这样一个相关的案例，就是微软与网景公司的网络浏览器之争：

20世纪90年代中期，网景公司的Netscape浏览器一度主导了网络浏览器市场，尽管那时候它还是一个学生的业余作品。面对网景公司的发展势头，微软当然不会袖手旁观，毕竟在浏览器市场，微软的IE浏览器多年来一直占据着90%以上的市场份额。微软打压网景的战略简单，即通过在微软视窗操作系统中捆绑互联网浏览器。比尔·盖茨亲自督战，聚集了数以千计的工程师，投入数亿资金，迅速拿出了过硬的产品和铺天盖地的产品广告，并把产品免费安装到客户的电脑当中。最终，年轻的网景公司难以经受微软不计血本的狙击，公司的业绩逐年下降，最终不得不把自己卖给美国在线，微软在浏览器产品上的王者地位得以确保。

当然，在商战中，“十则围之”不一定表现为大的消灭小的，像上文中提到的美国在线收购网景公司“十则围之”的谋略的一种运用。这在现在的国内外企业中相当普遍。

敌则战之的谋略

在战场上，如果敌我兵力势均力敌，而又不能躲避，那么，此时最佳的选择是拼死血战。所以孙子说：“敌则战之。”（参见

《谋攻篇》)佛隆杰也说:“在战场上,攻击胜于防御。下定决心,采取攻击行动的一方必能得胜,而一味防御的一方注定失败。”在商场上,这种面对面地进攻也不少见。常见的有商品价格大战,你降我也降,什么“亏本价”“跳楼价”等等,当然这其中不乏欺骗成分,但也确实是一场不闻硝烟的商战。两军相争勇者胜,同样,两商相斗韧者赢。

1970 年,日本商人系山英太郎兴建了一座游泳池,这座游泳池位于京阪电气化铁路线牧野站前方,是一座同时可以容纳 1 万人游泳的豪华游泳池。

然而,就在牧野站靠大阪方向的前一站牧方站,有一个由京阪电铁自己经营的游泳池。对来自大阪的旅客来说,英太郎的游泳池比枚方站游泳池远了一站。再加上京阪电铁利用车上播音设备进行宣传:“下一站是枚方站,枚方游泳池就在那里。”于是游泳客们自然而然地在枚方站下车,愿意多坐一站到牧野的,真可说是凤毛麟角。

系山英太郎感到问题的严重性。为扭转地理上的劣势,争夺京阪电铁游泳客的唯一办法,是使泳客们普遍知道,就在枚方下一站的牧野,有一个比枚方游泳池更宏大、更华丽的游泳池。要达到这一目的,最有效而又简捷的办法是在泳客最多的京阪电气火车车厢内多做广告。如果能够做到这一点,相信总会有一些游客会兴起“到牧野游泳池去看看”的念头。

可是,京阪电铁当局拒绝接受做车厢广告。在走投无路的情况下,英太郎只好不惜血本,于一个星期天的傍晚,带上 12 个职员到枚方站,在由枚方游泳池中尽兴而归的人群中,散发牧野游泳池的免费入场券。免费入场券的效果可说是立竿见影,从第二天开始,来英太郎游泳池的泳客开始急剧增加。即便这

样，英太郎也没有放松宣传行动。第二个星期天，他继续带领职员，在枚方站向那些刚从游泳池出来的游泳客们，散发他的免费入场券。

这一战术的效果非常理想，京阪电铁的车长们，尽管声嘶力竭地宣传“下一站是枚方游泳池！”泳客们大都充耳不闻。枚方游泳池的游客锐减，而英太郎的游泳池则门庭若市，热闹非凡。

终于，京阪电铁要求英太郎停止发放免费入场券的活动。英太郎想，如果这个时候提出车厢广告的建议，对方仍会犹豫。于是，他绝口不提车厢广告的事，改用漫天要价的手法（在竞争中称之为先牵住牛鼻子,然后诱敌深入)。他说“可以考虑你们的建议，但是希望你们今后不再在车内广播‘枚方游泳池’的词句，作为互惠条件。如果无意改变播音内容，那么，在车抵牧野站前，希望也能替我们广播一下，以示公平。”电铁方面当然不能接受这个意见。于是，他装出一副委曲求全的神态说道：“既然你们不愿意，我也无意强人所难，那么，最低限度你们应该同意让我在车厢的把手上做点广告吧？”电铁方面生怕再有什么意外，只得接受这个意见。

从那以后，牧野游泳池的旅客与日俱增，一年接待了 25万人次，成为大阪地区最受欢迎的游泳池。

不若则避之的谋略

在著名的三十六计中,最后一计是“走为上计”。这是孙子兵法中“不若则避之”的诠释。毛泽东也说过：“打得赢就打，

打不赢就走。”这个“走‘不是消极地败逃，而是积极主动地规避，然后寻隙再战。这才是孙子“不若则避之”的真正含义。

“不若则避之”的谋略在国际商战中被广泛理解为善于从失败中崛起的谋略。企业通过一系列的善败不亡，忍辱含羞，突破困境，化险为夷，起死回生，卷土重来等艰苦奋斗的过程，达到东山再起的目的，这都体现了孙子“不若则避之”谋略的意图。

20世纪 50年代，日本经济起飞，随着连续几年的经济高速发展，许多企业都拼命扩大自己的经营规模。为此，日本日立公司也投入了大量的资金。 20世纪60年代初，整个日本经济进入了萧条时期。面对产品滞销，扩建厂房的钢架已经搭起，要添置的一些机器设备已经运抵码头、车站的局面，日立公司对下一步应该怎么办产生了两种截然不同的意见：一种是继续投资；另一种是立即停止投资。公司内部发生了激烈的争论。

“我们不能短视，只看到眼下的萧条，萧条之后就是回升。如果我们现在停下，将来就会比别人慢一步。我们都知道，据了解，东芝还在继续积极投资！”前者阐述自己的理由。

“停止这方面的投资绝不是短视。投了资，萧条时期收不到丝毫效益。不如把这些资金投入其他有效益的项目，哪怕只有微利也比资金压死强。将来经济回升，我们就有大量的活动资金投入。’后者针锋相对。

“还有，正因为像东芝这样的大公司在继续积极投资，我们更不能继续投资下去。请想一想，我们目前的实力不能和东芝比。现在投资竞争是拼消耗，我们没有获胜的希望。”后者的支

持者接着补充。

“如果停止投资和施工，那么现有的半截工程和大量的设备搁放在那儿，不是很大的浪费吗？前者的支持者提出了新的理由 。

“好吧，就算继续投资、施工完毕后，工厂形成了新的生产力，又如何解决新吸收的工人的开支和生产出来产品的销路问题呢？”后者尖锐地反问：“新的浪费无疑将比现在停下更大！”

“立即停止投资！”公司做出了果断的决策。日立进入了一个关键的转折时期。下面的数字很能说明日立决策的正确。从营业额来看，从 1962 年开始，日本三大电器公司中的东芝和三菱都有明显的下降，但是日立则一直到 1964 年仍在继续上升。从分红来看，1962 年上半年，日立、东芝和三菱都维持在 13% 左右，到 1963 年下半年，出现了 1%的差距，到 1964 年下半年，差距扩大到 4%，到 1965 年上半年，东芝是 6%，三菱是 4%，日立则是 10%。

时间终于进入了 20 世纪 60 年代后半期，一个新的经济繁荣时期来到了，蓄势已久的日立不失时机地积极投资， 1967 年投入了 102 亿日元，1968 年上升到 160 亿日元，1969 年上半年就突破千亿大关，达 1220 亿日元。1966 年至 1970 年 5 年内，销售额提高了 1.7 倍，利润提高了 1.8 倍。

如果日立当年不是明智地“走”——主动停止投资，作战略撤退，它在经济萧条时期能得以保存实力吗？到了经济回升时，能以巨大的实力迅速东山再起吗。

小为大擒的谋略

孙子用兵,讲究“伐谋”、“伐交”,即便是攻坚,也主张要在做好充分的准备之后“以众击寡”、“以镒称铢”。反对硬拼盲干，特别是以弱小的军队抵挡强大的军队，如果不能躲避，则势必为强敌所消灭“故小敌之坚,大敌之擒也”。

在商战中，量力而行、避害趋利，是搞好经营的前提。知己知彼，掌握各方力量对比情况，才有可能做出正确的经营决策，不然就容易为大敌所擒了。 20 世纪 70 年代末 80 年代初，日本位居第二的雅马哈摩托车公司向行业老大本田公司发起了一场争夺摩托车行业世界第一的争斗，“挑战者”雅马哈摩托车公司最后在争斗中败北，不得不向本田公司赔礼道歉，总经理日朝智子因此被解除职务。这场“争斗”的起因是雅马哈摩托车公司错误地估计了自己和竞争对手的实力而发起一场攻坚战。它不仅没有实现争夺摩托车业霸主的梦想，反而丢掉了第二把交椅的位置。不知己不知彼，莽撞蛮干，到头来，弄得自己伤痕累累。雅马哈“小为大擒”的惨败，给人的教训是深刻的。

当进则进的谋略

孙子说：“故君之所以患于军者有三：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’（参见《孙子·谋攻篇》）。”反过来说,当进则进,故胜可期。这在中外的军事史上不乏先例，在商战中，也有其指导的意义。

早先，星辰表及精工表利用其具有的电子技术及其侵略性的行销战术，一举欲称霸世界的手表业。但小型的电子表制造商卡西欧不甘示弱，利用其在电脑及消费性电子产品方面的技术，制造并行销精确而具有多功能的电子石英表，并把价格压低到 20 美元一块。卡西欧所采取的正面的当进则进的进攻谋略，迫使星辰表及精工表不得不重新定位在中等价格的手表市场。到了 1983 年卡西欧单靠廉价表的营运，就占有手表市场份额的 18% 并掌握了全日本数字式显示器的生产。

当退则退的谋略

“我们并非撤退，只是从另外一个方向进攻而已。”这是史密斯将军的一句名言。对军队而言，不论其领导才能如何高明，军备物资如何精良，后勤供应如何充裕，总免不了有被迫采取战略或战术性撤退的时候。不知退而退，是谓“糜军”（参见上文）。战略性的撤退，是一种防御性的作战行动，其目的在于从危殆不安的情势中，尽量减少人员及物资的损失，从而恢复元气，重整军力。在 1973 年 10 月的阿以战争中，埃及趁以色列不备，以雷霆万钧之势，突破了以色列在苏伊士运河东岸的防御攻势。以色列迅速地采取了战略性的撤退，以重整军力，待日后对埃及军队进行反攻。

当一个企业在产品及服务的成本、价格、交货、品质及使用方面，无法与竞争者做有效的竞争时，就应该果断地采取战略性撤退的措施，以便尽可能地保存实力，日后再重新组织进攻。

美国的吉利公司以及欧洲的辛克莱公司，都是在 1970年末期放弃了对电子表市场的攻击。原因是竞争者所采取的掠夺性定价、成本领导者策略以及新产品的快速发展，使得吉利公司无利可图，辛克莱公司的财务大受影响。

退的目的是为了再进，如美国政府对进口纺织品实行限额以后，韩国厂商知难而退，但不是收回“兵力”，而是悄悄地“退”到多米尼加，先后在那里建立了两座纺织厂。不久，由该地生产的韩国纺织品又大量地涌入了美国。原来，美国政府对于自己的邻国——加勒比地区的国家实行优惠的政策，韩国厂商悄然退去后，又从另一处杀回。

知战不战的谋略

孙子认为，可以预测的胜利有五种情况：知道仗可以打和不可以打者胜，善于运用兵力的多少于不同打法者胜，上下一条心者胜，以有准备对无准备者胜，将帅指挥能力强而君主不乱干预者胜。知战与不战是其中第一种情况，它强调的是战场上要把握战机，争取主动。可以打而不打，则错过了胜利的机会；不可以打而打，则可能是自讨失败，而把胜利的机会送给敌人。

这条军事上的制胜之道，对于企业家大有启发。它要求经营者事先做详尽的调查和考证，然后再做经营决策。日本一家高级百货公司的案例就是证明。

这家叫日伊的百货公司开业后，通过仔细观察，发现公司的顾客平均有 80%是女性，男性则多半是陪着女性来的。这些

女性顾客白天来的大部分都是家庭主妇，而下午五点半以后来光顾的多是下班的职业妇女们。店铺要尽量吸引她们，就应该采取时间差异的方法来营业。

为吸引已婚妇女和未婚小姐的购买欲，公司根据时间来更换商品以便迎合她们。白天商店就摆上妇女用的衣料、内衣、厨房用品、首饰等实用类商品。一过了下午五点半，就将时髦的、充满青年气息的商品陈列出来，迎合年轻人。光是袜子就有数十种色彩，内衣、迷你裙、迷你用品等应有尽有，目的是唤起年轻人的购买欲望。

大木良雄经常进行调查市场。“买高级衣料我们去别的百货公司，买袜子我们就去日伊。”顾客们的反应使大木良雄产生了自信。于是他就采取竭尽全力来扩销袜子的政策。别的商店卖一双 250 日元的袜子，他使用批量进货的方式低价买进，然后以 200 日元的价格廉价卖给顾客。袜子的种类也在可能的范围内尽量增加，这种做法果然成功，两个月后公司袜子的销售额便增至以前的 5 倍多。

袜子的扩销政策成功后，他又开始卖高级的外国制品。大木良雄精心观察下午五点以后的顾客，五点以后每小时的销售额有时是日间每小时的 2 倍，尤其是服装的销路最佳。他知道这个情况后，就倾其全力来销售年轻女性用的流行服装用品。因此，日伊的流行商品比别家便宜的消息，吸引来成千成万的新顾客。3 年后他的分店遍布全国，共有 108 家。

识众寡者的谋略

战争，是以人和武器为基础的活力对抗。而决定对抗胜败的首要条件，则取决于双方力量对比的优劣，取决于双方对力量筹划和运用的艺术。正如《孙子·谋攻篇》所言“识众寡之用者胜。”事有同理，兵法战策与市场竞争的谋略是相通的。商战中的“识众寡者”主要包括：产品的数量、品种、质量、经营等，以此与竞争对手相比较，以大小定取舍，以强弱定举措，以优劣定对策。

台塑的老总王永庆生意做大了，便把发展的目标投向美国和加拿大。但开始发展也并不顺利，他说：“我在美国跟营业人员去拜访客户，事先要和他们约定时间，取得同意；有时候对方根本不理睬，他们认为不可能和我们做生意，彼此不需要浪费时间；有些因为知道我们的名声，所以还算客气，愿意和我们谈谈。我拜访过的客户当中，大概十家有八家以上都讲得很清楚，他们长久以来都和原料供应商合作得很好，价钱公道，品质也不错，交货也顺利；而台塑来推销产品，你们的品质如何呢？如何确保交货期？现在虽然你们的价格便宜一些，可是你们总不可能长期这样优惠下去吧？对这些因素我们都不能不考虑，所以我们不想更换供应商。”由于美国下层的白人工厂，抵制使用中国工厂的 VCM，王永庆只好以自己的船，运到中南美洲亏本出售，一年下来，台塑在美就赔了 800 万美元。

虽然台塑在美国的推销遭遇了困难，但是王永庆毫不畏惧，他认为经营企业不能只看眼前。他说过：“卖冰淇淋应该在冬天开业。”冬天，顾客少，必须用尽全力推销；并且要严格控制成本，加强服务，使人家乐意来买。这样一点一滴建立基础，等

夏天来临，发展的机会到了，力量便一下子壮大起来。王永庆的业务在美国陷入困难时，好运又眷顾他： 1983年初，石油每桶下跌五美元，美国经济因而复苏，突然间，塑胶供不应求，台塑美国德州厂绝处逢生，转亏为盈。

王永庆正是以这种在冬天里卖冰淇淋的精神和“识众寡者”的谋略，在美国获得了发展的机会。

上下同欲的谋略

《孙子·谋攻篇》说“上下同欲者胜。”曹操解释说“君臣同欲。”这些都道出了此谋略的真谛，它是孙子预知战争胜利五项原则中最重要的一项原则。

“上下同欲者胜”早已被一些优秀的企业嫁接到企业经营管理之中，海尔首席执行官张瑞敏喜欢引用孙子的这句古语，他认为企业的领导人必须在琢磨人、关心人上下功夫。

2004年 7月，赵勇出任四川长虹董事长，新班子临危受命，长虹经营正面临各种困境。赵勇的举动却非比寻常——他提出“员工满意、顾客满意、股东满意”的企业宗旨，并把至少 1/4的精力放在抓“员工满意”的工作上。在员工、客户、股东三者之中，长虹毫不忌讳把员工满意放在第一位——赵勇认为只有员工满意，企业才能提供使顾客满意的产品和服务；只有顾客满意，企业才有市场、才能收获得利润，最终国家（大股东）才能满意。三者利益统一，互为条件。反之，职工意见大、思想混乱、价值取向矛盾、整体凝聚力下降，是许多国企市场竞争力不强的重要原因。长虹新班子在“三个满意”方面的第一

个举措，就是对员工反映强烈的物业管理部门的服务进行整顿。公司工会首次组织各层面员工就这个部门的服务工作进行大讨论。同时，人力资源部以公开竞聘、专业考评、现场电视答辩的方式，透明地招聘了新的总经理。长虹新班子上任不久，公司就开通了内部论坛，讨论的内容几乎无所不包，从“经营机制改革”、“生产经营管理”、“市场营销”到“职工之家”，这就为全体员工提供了一个畅所欲言的平台，而作为董事长的赵勇，就是长虹论坛的“常客”，他比任何人都关注员工讨论的每一个话题。在长虹论坛上，员工对他们的董事长以“勇哥”相称，并将论坛作为积极参与公司合理化建议、工作监督、情感宣泄的平台。有一次，由于长虹内部组织机构改革后三级中层干部的领导变化不大，一位员工在论坛上给了赵勇一个“照用”的绰号，对此，他在一次中层干部会上，大加赞赏这位员工对公司改革的热心和勇气，并开诚布公地阐述其“照用”的理由。这样，公司的很多决策依据都直接来自基层，个别部门或领导的工作有纰漏或不足，论坛会很直接的提出来，并很快得到相关的解决，小论坛则成了企业健康运营的大推动。而这正是长虹新的经营机制所追求的。作为一家知名的上市公司，2004年，四川长虹亏损37亿元；但2005年一季度报告显示，四川长虹取得净利润1.73亿元。对比去年的巨额亏损，这个数字近似神话，因为刚刚伤筋动骨，长虹就健步如飞。而这一切得益于长虹全新的立足于“员工满意”的基础上的企业文化。

备而有虞的谋略

在军事对抗中,一方做好 了充分的准备，另一方则毫无准备。那么,谁胜谁负,不言自明。所以孙子说:“以虞待不虞者胜。”

战场上的“以虞待不虞”可以获得军事上的胜利或主动，而市场上的“备而有虞”的谋略则可以获得更大的经济效益。“请你按下快门，其他的事由我们来做。”这是“柯达第一号”小盒型照相机面市时的广告词。

照相机，在它面世之初是被当作精密复杂的机器来看的，一般大众与它没有缘分。但是，乔治 ·伊士曼——纽约罗彻斯特镇一家小银行的事务员却认定：“照相机应像铅笔一样简单，谁都可以使用。”

1881 年，伊士曼用 5500 美元开办了干板摄影器材公司，这就是今天名闻世界的柯达公司的前身。 1888 年，伊士曼把“柯达第一号”送进了市场。1963 年，当柯达公司在 27 个国家和地区同时推出大众化的自动式照相机时，全世界为之轰动。

跳伞运动员从飞机中跃出，在降落伞张开前的瞬间，他完成了胶卷的装卸。老人、儿童、妇女，全部应付自如地摆弄着柯达自动照相机。它的好处还在于售价便宜，在柯达自动照相机 8 种机型中，大半在 50 美元以下，最便宜的只售 10 美元。出人意料的是，柯达公司在赢得了大众之时，又进一步宣称；“自动照相机的专利本公司绝不独占，我们同意所有厂商仿造它。”人们不理解,柯达公司的目的何在？

今天，提起“柯达”，人们首先想到的再是自动照相机，而是大名鼎鼎的柯达胶卷。原来，放弃专利让其他照相器材厂商共同拓展世界照相机市场，最终必然刺激胶卷的销售。

将在自专的谋略

战场空间的广阔，作战情况的错综复杂，两军态势的瞬息万变，由于受到信息传递的局限，战事处置紧迫的制约，国君很难做到事无巨细，战必躬亲。所以，孙子对作战指挥提出了“将能而君不御”的制胜要诀。这也正如《军势》中所说：“出军行师，将在自专；进退内御，则功难成。”也是说，将帅带兵打仗，一定要有临机处置的决断权。

在激烈的市场竞争中，面对瞬息万变的商场，企业的境况如同战场上的军队。如果各项活动的决定权都操之于厂长、经理手上，那么，企业就会反应迟钝，事事掣肘，处处被动，后果就可想而知了。因此，一些明智的企业家从孙子的“将能而君不御者胜”的观点中得到启发，放弃“我是负责者，一切都要由我来决策”的陈腐、愚蠢的想法，将权力下放。在这方面，不少的日本企业家做得很好。他们认为；最高领导人的高明在于让每一个部下在自己能够最大限度地发挥作用的时期和条件下发挥作用。为此，必须善于将决策权分散给部下。决策权下放了，下级就会感到自己是组织与经营的真正参与者，就会产生责任心、主动性和创造欲。如今，日本许多企业内部之所以充满了活力，同最高领导者善于放权而企业各级经营管理者有职有权有关。

瑞士雀巢公司是瑞士食品工业最大的公司，也是一家颇有声誉的跨国企业，公司在用人上也体现了“将在自专”的特色。该公司成立于 1866 年，经过一百多年的经营，现在已经扩展到有 300 多家工厂和 700 多家销售机构，分布在瑞士国内及世界几十个国家和地区。年销售额已过百亿美元，资产总值也将近

百亿美元。雀巢食品公司知道自己要发展，就必须走出国门，大力拓展海外业务，所以自 20 世纪 60 年代以来，公司非常注重开拓海外业务，在当地市场设厂加工生产本公司经营的几种名牌食品或在那里设立销售机构。在拓展海外业务时，公司一律重视在所在地培养当地干部，使得这家跨国公司的干部当地化。它在国外的几百家加工厂和 700 多家销售机构，其董事、经理及各部门的负责人都是逐步由当地人担任的。为什么要用当地人呢？该公司老总认为：当地人非常了解当地的政策、风土人情及顾客的消费能力与习惯，任用这些当地人，有助于公司的管理和业务发展。为此，雀巢公司制订有系统的招募、训练及提升计划，以求每在国外开设一个点就尽快使它干部当地化。他们对入选者进行系统的培训。首先对他们讲授经营管理课程，并实习 3～6 个月。实习结束后，将较有前途的人送往瑞士的总部参加讲习班，再接受 6 周的训练，也可能被送到其他国家的雀巢分公司去实习和培训。他们经过这样严格的实习和培训后，先担任一个部门领导的助手，经过一段时间的考察，证实能够胜任的，就正式任命他们担任董事、经理或各部门的负责人。

知彼知己的谋略

“知彼知己，百战不殆”，这是孙子在《谋攻篇》里揭示的一个具有普遍意义的基本规律。一个出色的军事家明察敌我，可以导演出精彩的战争话剧；而一个优秀的企业家善于知彼知己，能够得知社会的需求。

台湾长荣海运公司的董事长张荣发对此颇有见解。他认为：无论经营什么企业，“知己知彼”是非常重要的。他说：所谓“知己”，就是不仅要对自己企业的实力进行真实地评估，而且要针对自己企业的不足，不断地加以改进，以增强企业的竞争能力；所谓“知彼”，就是对市场要做周密地调查和研究，准确预测航运发展的趋势，为正确的决策提供准确的依据。

张荣发自创业之日起，就非常注意收集和分析信息与情报，投入了大量的人力和物力，建立了世界航运界一流的情报部。长荣公司的总部设在台北，而他的情报部却设在万里之遥的纽约。对此，他有自己的打算。张荣发认为：纽约是美国乃至世界的航运中心之一，是世界经济和金融的中心。除了美国的航运公司以外，各国的航运公司均在这里设有分公司或办事处。同时，纽约地处两个时差区的交界处，必然会对航运情况反映敏捷迅速，消息灵通，是搜集航运信息和情报的理想场所。

情报部人力不多，但很“精干”。一般的执事人员都是学士以上的专业人员，而且都具有一定的工作经验，对情报的搜集、甄别和分析等每道工序管理十分严密。这样的一份情报最后到张荣发手中既准确无误、又简单明了。

早在 1974 年，长荣公司就以巨资购买了大型电子计算机，实现了掌握世界集装箱动态、客户资料贮存和文件处理的电子化，这在当时的国际航运界是比较先进的。第二年，长荣公司在资金短缺的情况下，不惜一切代价，建立了全球电脑咨询中心，工作量很大，每天要处理仅传真消息就有上千件之多。

设在纽约的情报部，平时除了从数以千百计的各国报纸杂志、航运界人士报告中搜集消息以外，还要搜集国际经济、同行状态、航线变更、运费措施、有关法律以至政治动向等多方

面的情报。正是根据这些情报，张荣发和他的公司对世界航运业的瞬息变化都能了如指掌。

1972年，长荣公司的情报系统根据各方面的情报判断，一次世界性的石油危机即将来临。张荣发接到这个情报就当机立断，把公司所有的透平机船改为柴油机船，投入到新开辟的中东至加勒比海的中南美航线运行，不仅提高了燃料效能，又节约了 30%的燃料费用，使长荣公司在石油危机到来时，只受到了轻微的损失。

1973年，长荣公司的情报系统又提供信息，国际航运业即将进行集装箱化。张荣发根据这个情况，果断地抽调有经验的干部组成专门班子，对世界集装箱市场开展专题调查，以确定公司未来的经营方向。这个调查小组，先后飞往伦敦、纽约、香港等地，走遍了世界各大港口和航运中心，历时整整两年，最后向长荣公司提出了一个实现全集装箱化的完整计划。

在 1975 ~ 1979 年间，张荣发根据这个计划，在航运界率先采取了一系列大胆的行动。1975 年，长荣公司使用 S 型全集装箱，航行到远东和美国东岸。1976 年，长荣公司又使用 M 型集装箱首航美国西海岸。1977 ~ 1978 年，中南美航线和地中海航线相继实现了全集装化。1979 年，又开辟了欧洲全集装箱的定期航线。情报的科学管理和及时掌握，使长荣公司始终在航运界处于领先的地位。

由于张荣发“知彼知己”，所以“每战必胜”。他由最初买进一艘旧船开始，经过 20 余年的奋力拼搏，从一个不引人注目的小公司，发展成为世界 350 家大集装箱航运公司中最大的一家。

先为不胜的谋略

两军相争，敌我双方都希望将对方消灭，而自己获胜。但在敌情不明、或胜没把握时，孙子告诫指挥作战的将帅，切记不可盲目用兵，故“昔之善战者，先为不可胜，以待敌之可胜”即先要使自己立于不败之地，然后再创造条件挫败敌人。（参见《孙子·形篇》）

在现代商战中，孙子这种“先为不胜”的谋略并没有过时。

有一位新任经理，来到一个全然陌生的工厂，这是一个经营得一塌糊涂的线缆工厂。有的人建议他花时间建立一整套计划再进行改革，但他明白，这么多工人是等不得的，他们盼望尽快看到哪怕是一点点改善管理的迹象，以增强信心。

因此，他在头绪纷乱的各项工作中首先抓总务和日常工作程序的理顺。这是他最有把握抓的工作，也是一切意见流派都不反对抓的工作。不久，工厂的日常生活走上了正轨，人们感到有所约束，有所寄托，有所改变了。这小小的成功增强了人们对新领导的信心和敬重，一炮打响，人们愿意接受随后进行的重大改革了。事实证明一旦取得了最初的哪怕是最小的成功，它也能导致进一步的成功。专家们认为，企业管理者无论如何总能找出一两个具体的经济目标作为短期奋斗目标，这些目标是完全有把握达到的。这种先取得成果的方式能够改变整个公司的观感和心理状态。

显然，这是一个朴素而平淡的成功秘诀，但它可以使领导者较顺利地带领大家走上逐步成功的道路，就像顺流而下的船。

先从最容易的事情着手，以最成熟的靶子为目标，经过实践检验后宣布第一项目标达到，带头祝贺成功和欢呼，平静地

引导扩散的过程，再导致下一个的成功。这不正是孙子所倡导的“先为不胜”的谋略么？

自保全胜的谋略

战争，是以生死来较量胜负的。在作战时，双方无不在竭力设计我生而敌死的战场情境。因此，保存实力，待机胜敌，就成为兵家关注的重心了。所以孙子提出“自保而全胜”的结论（参见《孙子·形篇》）。今天，企业家如善于运用此谋略，亦无往而不胜。

数十年前樋口俊夫在大阪市买了一栋只有 8 平方米的木造平房开药局。开业后一段时间里，一天的销售额平均为日币一千元，这在当时连吃饭都成问题。

有一天，为了打发时间，他便读一本军事作战的书。从中得到一个启示：一个据点容易受到包围而被消灭。

他想：“如果数家小店连携起来，保持着密切的联络，以三角型或是四角型，就是采取包围体制，把消费者包围起来，使别的药商无法来围攻，这样可以控制较大的生意面，一定能在药品销售界中脱颖而出。这跟围棋一样，在棋盘上只有一个棋子时它就脆弱了，不能发挥力量，但跟其他几个棋子连接起来就产生力量，再下几个棋子就成为强力无比的地盘。”

“把现在的小店作为据点（起点），以全力攻下大阪府，把它作为扩展的棋盘，然后再向全国进攻。”大计订好，他就豪迈地向目标迈进，格外努力经营。其后手边有了少许钱，就开始收买或租下能够互相支援的小店。菜市场里的二平左右的小店，

价钱便宜他就买下来。看到贫民街有破旧小面店出租，他就租下来改装为药局。

看他如此无视药局的外表，只热衷于改装小店，大阪市药局老板们都嘲笑他。樋口越被人笑，他就越有劲地进行。不久，拥有几家小店后，樋口的三角商法逐渐发挥了令人吃惊的威力了。他的 A、B、C 三店，A 店一店做宣传，就等于 B、C 二店在做宣传。C 三店合起来可一起进货，这样进货量就多，进货成本就可降低。A 店如果一部分药品缺货，电话一打给附近的 B 店或是 C 店，立刻就能够得到补充支援。由此给人以　　口连锁店的药品充足的印象。事实上，它们是互相通融，联合作战，任何一家小店都可以说成为一家无所不备的药局了。

就这样，经过三十多年的艰苦奋斗，他的连锁店，一家接连一家像雨后春笋般的在日本各地出现，“自保而全胜”的谋略使他的生意越来越大了。

以铢集镒的谋略

“铢”是古代的称量单位，二十四铢为一两，二十两为一“镒”；“镒”比“铢”要重许多。《孙子·形篇》说：故胜兵若以镒称铢，败兵若以铢称镒。”一头极重，一头极轻，二者谁胜谁负，一目了然。但“镒”是由众多的“铢”加起来的，所以有“百溪成河，百川汇海”之说，这在商战中给人以极大的启迪。

有个朝不谋夕的穷光蛋，一天，偶尔拾得一个鸡蛋，他兴冲冲地跑去对妻子说：我有家当了！’妻子问：在哪里？’他指

着鸡蛋说“看,就在这里,但需十年,家当才成。”接着,他煞有介事地讲了一遭蛋变鸡、鸡又生蛋;鸡卖钱,钱买母牛;牛繁殖,卖牛得钱;用钱放债的“发财经”。有人或将他作为个笑料而谈,但凭借“一个鸡蛋的家当”而“腰缠万贯”的亿万富翁大有人在。如日本著名的企业家松下幸之助, 1918 年刚创业时,他的资本仅有 97 美元,而且初次经营还失败了,然后,他又把妻子的和服当了再干,这才打开了局面,逐步由“小作坊”“电器厂”“电器公司”发展成为拥有巨资 790亿日元的松下集团。

以卵击硪的谋略

“以硪投卵”(《孙子·势篇》),那结果是可想而知的了,犹以坚破脆、以实击虚;“其破之必矣”(《十一家注孙子·张预语》)。若反向思维,以卵击硪,那结果会怎样呢?那就如同孙子所言“小敌之坚,大敌所擒也”(《谋攻篇》),或如毛泽东诗词中所写:“蚂蚁缘槐夸大国,蚍蜉撼树谈何易。”(毛泽东:《满江红·和郭沫若同志》)但以弱击强、以卵击硪的例子,不论是在战场,或是在商场,并不少见。

美国的饮料市场一度为可乐独霸,人们一谈饮料就是可乐,能脱口叫出的多是“可口可乐”“百事可乐”“荣冠可乐”等等。

一般来说,在业已形成的这堵“可乐”大墙面前,很难想像有人敢冒以卵击石的风险去分享饮料市场了。然而近年来在美国的七喜汽水却是“不识时务”,利用巧妙的经营策略不仅成功地在饮料家庭中扎稳马步,而且一气掠去了将近一半的可乐饮料市

场。

“七喜”风靡全球的广告词是这样的：“饮料有可乐型和非可乐型之分，七喜最能满足你对非可乐型饮料的要求。”

没有骇人的夸张，没有浪漫的情调，更没有累赘的铺陈。但读过之后，却总让人觉得自己的意识都不同程度地受到一阵隐隐约约地牵制。这是什么原因呢？原来，在这段广告的背后，包含着一个非常精辟的策划：第一，出人意料地把饮料分成两种类型。虽然这种划分原来是不言而喻的，谁知一经点明，反倒让人有种恍然大悟之感。于是，便对这种划分的结果发生兴趣——可乐型饮料如何？非可乐型饮料又如何？第二，可乐这种饮料，是靠其独特风味以及兼含咖啡因等原料使消费者上瘾的，这些特点也从另一面决定了它不可能适合于百分之百的消费者。这就是找到了可口可乐的饮料市场的突破口。

事实上，生产七喜汽水的厂商敢于“以卵击硪”、与可乐型饮料一争高下是建立在广泛的市场调查基础上的。他们发现有将近 30%的饮料消费者对可乐并不十分喜欢。据此，他们在广告策略上人为地把饮料划分为可乐型与非可乐型，就使这部分不热衷可乐的消费者感到非常亲切。因为如果你站在这些消费者的位置上，肯定会下意识地对这种划分产生联想：唔！看来，我只适合于喝非可乐型饮料。

正合奇胜的谋略

《孙子·势篇》说：“凡战者，以正合，以奇胜。”他认为用兵打仗一般都是用“正”兵抵挡敌人，而以“奇”兵掩袭获胜。

孙子还指出“战势不过奇正，奇正之变，不可胜穷也。”在他看来，奇正之变就像天地那样变化无穷，像江河那样奔流不息，像五音变化那样听不胜听，像五色变化那样看不胜看，像五味那样尝不胜尝。

对于一个企业来说，常规的产品与生产流程可说是“正”，而新产品、新工艺、新的经营管理招式则可谓是“奇”。如果一个企业家只知道按部就班地从事生产经营，不注意信息的反馈，及时革新工艺，进行产品更新换代，那么，他必然会在激烈的市场竞争中遭到失败。而一个在生产经营上不断开拓新的企业，则始终充满生机与活力，胜利者的桂冠永远是属于他们的。

日本松下电器公司熨斗事业部，发明了日本第一台电熨斗，此后不断改进技术，新产品层出不穷。然而，到了 20 世纪 80 年代，随着电器市场高度饱和，松下电熨斗也进入滞销的行列。为了使电熨斗重振雄风，被称为“电熨斗博士”的事业部部长岩见宪一召集了几十名年龄不同的家庭主妇，请她们挑出松下电熨斗的毛病，主妇们望着已改良过多次的电熨斗沉思着，忽然一位妇女说：“电熨斗若不要电线就方便多了。”此句异想天开的话一落地，立即引起一阵哄笑。“妙 无线熨斗。”岩见宪一却兴奋地叫了起来。他马上组织了攻关小组，通过一段时间的攻关，一种新型无线熨斗终于诞生了，又成为市场上的抢手货。

奇正相生的谋略

用兵打仗，“正合奇胜”固然是一制胜之道，但如果拘泥于此，则未免有悖于孙子的初衷。因此，孙子又补充道：“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？”（参见《孙子·势篇》）

商战也是如此，只有驾驭“奇正相生”，才能时时处处掌握主动。精明的企业家能够洞察利害，预测经济的发展轨迹，适时变化，这样，就能立于不败之地。而愚蠢的从业者，纵然是拥有有利的条件，也难免遭致失败。企业的多元化经营，就属于“奇正相生”的谋略的运用，因其可用交相支援，灵活调度，使企业的触角不断得到扩展。

1974年初夏，台湾水泥公司董事长辜振甫入主“台泥”时，便认识到单元经营的约束性与局限性，提出并实行多元化的经营策略，坚持所有权与经营权分开，企业大型化与多元化、分层授权三大原则，积极开展各种与“台泥”发展有关的连锁事业。1956年，投资成立台湾通运仓储公司，经营水陆运输并承办母公司水泥及原料的运输。1962年，他在香港创立水泥分公司。1973年，投资成立光和耐火工业公司，生产高级耐火材料，除供应“台泥”公司本身需要外，同时售于同业。1974年10月，投资成立台湾士敏工程企业公司，承办水泥厂的扩建工程，制造水泥生产设备及提供工程服务。其技术工程除为台湾水泥公司及岛内各水泥业提供服务外，还扩展到东南亚、中南美及中东地区。1977年，又投资成立光和建设开发公司，经营房屋及其他营建业务。1979年，为方便水泥厂扩建后增加水泥的远销而成立了达和航运公司。这些企业的建立，实现了水泥生产、销售一体化。同时，辜振甫实现了企业进行多元化经营的策略。

势险节短的谋略

孙子认为：高明的将帅指挥作战，他所造成的态势是险峻的，他所掌握的行动节奏是短促而猛烈的。这种态势，就像张满的弓弩；这种节奏，犹如触发弩机。有如此险疾的态势，“鹰单一击，百鸟无以争其势，猛虎一奋，万兽无以争其威，”这就是势险节短的谋略。

企业家搞经营，不仅要讲究“兵贵神速”，而且也要重视“势险节短”。在发展的时机还不成熟时，要重视“造势”；一旦发展的时机成熟，就要不失时机地抓住它，“势如弓弩，节如发机”。有人问被公认为日本明治时代财界第一号人物的三菱财团总裁岩崎弥太郎：“成功最重要的因素是什么？”他回答道：“我认为商才不足恃，说来，最重要的是‘刻苦耐劳’四个字。甘心吃苦的人，不怕流汗，不喊委屈，成功之日一定会到来。”“刻苦耐劳”，也就是“蓄势”；“造势”；“成功之日”也就是“猛虎扑食，勐鹰捕措。”

日本京都有一位叫长泽三次的年轻董事长，他就是在不被人注意书套纸盒上下了一番工夫而获得成功的。苦心经营了没几年，他的产品销售额就已占全日本同类产品总销售额的八成，日本出版豪华精装书籍的出版商都向他订货。

长泽三次高中毕业后在一家纸盒厂工作，一年后他就不干了。此时他所拥有的只是做纸盒的技术，别的则一窍不通，所以他只好向这一条路求发展，先在京都开一家小小的纸盒行，包装糖果糕饼、布匹、衣服、水果等用的纸盒需求量虽然不少，但这种纸盒行也多得触目可见。跟别的行业一样，规模大而历史悠久的纸盒行早已垄断市场。他刚创业，想打进其中真是比

登天还难。虽然偶尔有订货，但都是在完全无利可图的情形下咬着牙干的。在这种勉强维持的情形下，有家小出版社向他订了两万日元的书套纸盒。这笔小生意给了他启示。

长泽三次就借此机会到处调查书套盒的市场，发现做此生意的很少。既然没有人愿意去做，长泽就决定先行下手，在没有劲敌跟他竞争之下一定大有可为。普通纸盒即使有些偏差也没有大碍，但是书套纸盒尺码的精密度非常重要，不许有一点点偏差。长泽三次就在纸盒的制作技术上寻求最有效率的方法。下了一番工夫后，他把制作程序分为 10 个分段，其中只有一个分段需要熟练的技术。其余较简单的九个部分就让工资低廉的家庭妇女去做。这样成本就可以大幅度降低，制作进度也可以加快，他的成品售价只有以前的六成。

随着时髦豪华精装书籍的增加，不到十年他就轻而易举地坐上日本书套盒制作的第一把交椅。

以弱胜强的谋略

以弱胜强，犹如以铢称镒、以卵击硕，所以说是非常之战，似以兵战最为突出。在我国军事史上，此类战例举不胜举，如赤壁之战，五万孙、刘联军，将二十万曹操大军烧得焦头烂额；淝水之战，百万前秦军队被八万东晋军追得“草木皆兵”等等。探究以弱胜强的原因，不在力拼，而在智取。

传说南方有一种小动物，像猫，俗称花面狸，爱和老虎打架，凡遇老虎，它都主动发动进攻。论力量，它不是老虎的对手，可是，它动作灵敏。通常先埋伏在树上，突然跳在老虎的

背上抱着老虎的尾巴，用它尖利的爪子，死抠老虎的肛门。老虎疼得大吼乱跳，想抓抓不着，想咬咬不着，最后只得在地上打滚，以甩脱这只小动物的袭击。当老虎在地上打滚时，花面狸已逃之夭夭了。小企业在与大企业竞争的时候，应当仿效花面狸对付老虎的计谋，避免与大企业正面竞争，必须发挥自己“船小好掉头”等特长，或拣大企业遗弃的“土地”开垦，或借大企业的“翅膀”起飞，或送大企业所求，博得其“欢心”。

马尼拉“矮人餐厅”的老板、美国人吉姆·特纳，刚到马尼拉经营餐厅时，由于当地餐厅众多，竞争激烈，而他没有任何优势。吉姆明白，必须要有新奇的绝招才能使生意兴隆。一天，他在大街上看到了一个三英尺高的矮人，于是，便有了主意。几天后，一个全部由矮人服务员组成的餐厅开业了，这是当时世界上独一无二的餐厅。很快矮人餐厅闻名世界，各国游客慕名竞相前来用膳，该餐厅生意十分兴隆。吉姆后来说：“在激烈的竞争中，经营者如果没有与众不同的高招，就只好与失败者为伍了。”

无独有偶，前几年福州一家宾馆利用人们对侏儒的好奇心，采取了“武大郎开店——高的不要进来”的方式招聘员工，开起了中国第一个侏儒酒吧。他们从为数不多的报名者中录取了六个侏儒，让他们做服务员，同时表演节目。消息传出，该宾馆顿时门庭若市。

欲从先形的谋略

“兵者，诡道也。”（《孙子·计篇》）。在战场上，军队攻守

自如，迭创胜绩，得益于指挥员善于诡道的谋略，故兵家所谓“实者虚之,虚者实之”。孙子一言以蔽之：“形之,敌必从之。”如将孙子这一“欲从先形”的谋略，灵活地运用于商战中，也今非常有效。

某银行金融业务红火之际，忽传其有不稳定的消息，传闻不胫而走，市民都去挤兑，门里门外，水泄不通，形势严峻。

而银行方面预备金是有限的，倘若大家都兑现金，银行一定会被挤垮。该银行经理面对此种危机，态度镇静。他命下属把库存现金全部搬出来，堆在兑换处。一面延长兑换时间，一面向同业拆借现金，钞票堆得与天花板相接，而一箱又一箱现钞还不断抬进库内。挤兑的人见此情景，知道此行实力充足，不稳之说实为谣传，便逐渐散去。

一场挤兑风波，就此烟消云散。经过这次风潮，该银行的信用反而提高了。

欲叫存户不来挤兑，先示现钞的“实形”，该银行经理可谓深得孙子“欲从先形”谋略之真谛了。

欲取先予的谋略

失败的企业家都是相似的，成功的企业家却各有高招。在日本，许多卓有成就的企业家，都创导一种企业的哲学，自己率先奉行。“拉链大王”吉田忠雄的“善的循环”哲学观点主要有：“我一贯主张办企业必须赚钱，多多益善，但利润不可独吞。我们将利润分成三部分，三分之一以质量较好的产品及低廉的价格交给消费大众，三分之一交给销售我们公司产品的经销商

及代理商,三分之一用在自己的工厂。”不为别人得益着想,就不会有自己的繁荣。”“如果我们撒播善的种子，予人以善，那么，善还会循环归还给我们。善在我们之间不停地循环运转，使大家都得到善的实惠。”白手起家的吉田忠雄，经过五十余年的奋斗，通过一次又一次“善的循环”，终于发展成为日本首屈一指的拉链制造商。吉田忠雄的这种“善的哲学”，明显包含着《孙子兵法》关于“欲取先予”的谋略思想。

1991 年底，娃哈哈果奶研制成功，准备投放市场，娃哈哈集团在报上登了 3 天的广告：凭广告可免费领取果奶一瓶，该集团准备了 30 万瓶果奶，以待来宾。广告登出，立刻产生轰动效应。第一天发放了 14 万瓶果奶，第二天又发了 20 万瓶。原定只发放 3 天的日期不得不延长为 30 天，在报上又登出紧急启事，保证“有票必有奶”，结果发放了 50 万瓶。这种果奶一上市，立即供不应求，风靡全国，赚了大钱。

“愚者赚今天,智者赚明天”“小钱不赔,大钱不赚”,公司精通了这种“欲取先予”的谋略，赔得有水平、有眼光，才能树立信誉，招来顾客，赚得满堂红。

薄利多销的谋略

俗话说“三分毛利吃饱饭,七分毛利饿死人。”意思是说薄利可以多销，多销就能赚大钱；反之，一口想吃成个胖子，往往导致生意萧条、产品滞销。因此，古今中外向来将“薄利多销”看作是成功经营的信条之一。“薄利多销”的做法是让利于顾客，此谋略基于人们大都爱占小便宜的心理动机，它符合孙

子关于“利而诱之”、“以利动之”的谋略思想。

1925年8月25日，瑞士苏黎世街头出现的5辆由汽车改成的“卡车商店”，一下子被市民围得里三层外三层。“卡车商店”确实新奇，而且出售的食品比其他商店竟便宜2~4成。这对当时饱受工资低微、物价飞涨之苦的广大居民来说，不能不是一个福音。人们奔走相告，踊跃争购。“卡车商店”一时轰动了苏黎世城。“卡车商店”的主人就是“米格罗”的创始人卡特里布·杜特威勒。他出身于商人世家，27岁从苏黎世商业学校毕业后，多年奔走于欧美和瑞士之间，为一些公司采购和贩运食品。1924年他在巴西开办咖啡种植园期间，发现尽管市场上咖啡价格昂贵，消费者叫苦不迭，而咖啡生产者收入却低得可怜。钱都跑到哪里去了？杜特威勒经过一番调查，很快找到了抬高商品零售价的12条原因。他发现大量利润装进了中间商的腰包。便暗下决心要“开创一种新的零售方式，在生产者和消费者之间架起一座桥梁。”

杜特威勒采取的办法是：直接从生产者那里大批量购入产品，然后加很低的利润出售给消费者；“薄利多销”；“用批发商的原价销售”，米格罗从成立的第一天起就确立了这样一条经营原则。“米格罗（Mi—Gros）”这个名字就取自“中间——批发商”两词之意。

然而，“米格罗”这种大受消费者欢迎的经营方式却触怒了习惯于牟取暴利的商人们。他们攻击“卡车商店”影响交通，并联合起来向生产者施加压力，甚至在“卡车商店”经过的道路上偷偷地撒下铁钉。

但事与愿违，“米格罗”不仅没有被压垮，反而奇迹般地迅速发展壮大起来。开业两个月，“卡车商店”由最初的5辆增至

9辆，第二年又增至12辆，出售的商品由最初的5种增加到48种。直到今天，“米格罗”还保留着102辆“卡车商店”，向边远山区的四千多个点源源不断地供应几百种生活必需品。

杜特威勒在回顾“米格罗”成功之道时，提到他从美国《今天与明天》杂志中看到的一段话：“如果你想为大众服务，那么，你最好以低廉的价格大量出售百分之九十居民所需要的东西，这样，你的生意就会兴旺发达。”

择人任势的谋略

孙子说：“故善战者，求之于势，不责于人，故能择人而任势。”（参见《孙子·势篇》）就是说，指挥军队的将帅，不苛求于部下，选择有才能的人，根据客观必然性，去发挥其主观能动性，争取战争的胜利。比较典型的战例是三国时曹操命部将张辽、乐进、李典等同守合肥、击退孙吴大军的故事。

对于一个企业或公司来说，“择人任势”要求主管选择具有战略眼光、决策果断和敏锐的分析判断力的企业家，这一点是至关重要的。如能选“择”到此种人才，不仅是能“任势”，而且还能“造势”。即便是已经走下坡路的企业或公司，也能转危为安，东山再起。如前所述20世纪80年代中期美国的风云人物艾科卡，一举将陷入困境的克莱斯勒公司扭亏为盈、重振雄风的故事，便是典型的一例。但如果“择人”不当，不仅不能“任势”、“造势”，而且还有可能“败势”，将一个生机勃勃的企业或公司拖入泥淖。

香港亨达公司以股票经营称雄香港。该公司董事长陈志刚

是位知人善任的高手。他发现公司现任经理莫辉虽毕业于美国哈佛大学，才华横溢，是工商界出名的高材生，但却爱耍小聪明，自以为是，对董事局的决议阳奉阴违，常自作主张。陈志刚认识到这是非常危险的，经多次劝说无效，他断然辞退莫辉。这在当时引起了全公司的轰动，人人都认为辞退哈佛高材生，只能给竞争对手带来利益而使自己遭受损失。但不久之后的一件事却证实了陈志刚的远见卓识。

莫辉被亨达辞退后，立即被另一家经营股票的公司“爱得华”接纳，该公司领导人仰其名气，让他当上总经理。起初莫辉凭才华将该公司整顿得有条有理，使业务有很大的发展。但不久后的一件事，却使爱得华公司元气大伤，差点倒闭，当时，黄金形势看涨。爱得华公司董事局经过深入调查研究，认定是表面看涨，不可持久，命令莫辉将现有的黄金股票全部抛出。但莫辉却自认为行情还会上涨，非但不抛出，反而瞒着董事局，自作主张将公司的全部现金买下黄金股票。结果黄金行情大跌，爱得华公司蒙受了致命的损失，到了倒闭的边缘。莫辉的能力不谓不强，但其致命伤却是爱搞小聪明，自以为是。这种人用于决定企业生死存亡的关键位置，就很可能因感情用事而使企业衰亡。

先处战地的谋略

在军事上，“凡先处战地而待敌者佚，后处战地而待趋战者劳。故善战者，致人而不致于人。”（《孙子·虚实篇》）这应该是不争的事实。“先处战地”在一定程度上也道出了人生的某种

哲理，如当代的日本企业界泰斗松下幸之助便说过这样一段浅显的道理“在早晨，搭乘郊区电车上班的确是很辛苦的一件事。听说东京更为严重，每辆电车里都呈过度饱和的沙丁鱼状态。而只是稍微提早 10 分钟、20 分钟呢？就相反的显得相当宽松，乘客十分稀少，甚至人人能舒坦悠闲地靠在椅背上，或休息、或看报。虽然只是 10～20 分钟的差异，但好像对大多数人而言都相当困难，似乎宁可被挤得呼吸不畅也不愿提早出门。这种车厢的景致正好在反映人生。在人生的旅途上，任何事都要比别人走在前面一步。先发制人就是成功的捷径。然而很可惜，许多人都觉得不容易实行，直到落后了才焦急忧虑，愁苦万状……”作为一个成功的企业家，松下幸之助此番坦言正说明了他成功的秘诀之一，便是“先处战地”、“先发制人”。

在市场竞争中，所谓“先处战地”，便是抢在别人的前面，首先向市场提供新的商品。因为你抢在别人的前面，你所做的往往是独家生意，竞争者少，往往能够独赚其利；因为是你首先向市场提供新的商品，新的商品能够凭借自己的新颖、或新奇、或新潮吸引来大量的买主，你就可能先人一步，大发利市。

致人者胜的谋略

孙子认为：两军交战，抢先占领战地而等待敌人的一方就安逸，后到达战地而仓促应战的一方就疲劳。“故善战者，致人而不致于人。”（参见《孙子·虚实篇》）“致人者胜”的谋略也就是要求将帅掌握战争的主动权，这样，就能牵着敌人的“牛鼻子”走，成为敌人命运的主宰，最后夺取战争的胜利。故《李卫

公问对》说：“古代兵法千章万句，最重要的无过于‘致人而不致于人’。”

商战酷似军战，在日趋激烈的商战中，要想获取较大的利润，运用“致人者胜”的谋略，是十分重要的。

1973年7月，东京银座的绅士西服店“日 本良好”开始做打一折的生意，使东京的人大为吃惊，紧接着，次年东京的八重皮鞋店等六家商店也参加打一折销售的行列。

打七折、六折的大拍卖是常有的事，不会有人大惊小怪。然而打一折是前所未闻的。这种销售法确实不能赚钱，但是它的意图是在将来。

这种销售法是：首先定出打折销售的期限，第一天打九折，第二天打八折，第三、第四天打七折，第五、第六天打六折，第七、第八天打五折，第九、第十天打四折，第十一、第十二天打三折，第十三、第十四天打二折，最后两天打一折。

顾客只要在这打折销售期间选定自己喜欢的日子去买就行，如果你想要以更便宜的价钱买，那么你就在最后的那天去买就行了。但是您想买的东西不一定会留到最后那一天。

据“日本良好”的经验：头一天和第二天前来的客人并不多，来也只是看看就回去，第三天就开始有一群一群的顾客光临，第五天打六折时顾客就像洪水般涌来开始抢购，以后顾客就连日爆满，当然把商品全部卖光是不成问题的。

这种销售法的妙处是能有效地扣住客人的购买心理，任何人都希望在打二折、打一折的时候买他们所要的东西，然而你所要的东西并没有保证都会留到最后那一天。因此，一般的客人是第一、第二天事先去看一下决定了想买的东西，但是并不会匆匆忙忙下手买下来。然而，等到打七折的时候，就开始焦

躁起来，怕自己所要买的东西被别人早一步买去，失去了大好机会。

就这样一般顾客就在打七折的时候把它买下来，顶多打六折的时候就会产生不能再等下去的心理。据“日 本良好”的经验显示，打六折时顾客就大量涌来开始抢购，就是顾客的这种心理，实际上等到打二至三折的时候，剩下来的东西都是不合用或是有些不良的了。这是一种典型的“致人者胜”的谋略。

也许有人会问；此家商店固然达到了推销的目的，但是，他们这样做不会亏本吗？其实，这种担心是不必要的。从卖方来看，他们打一折的商品，是按商品原来售价五折的价钱出售的，表面看起来，这种买卖似乎没有利润而有亏损。但是从存货清理和宣传手段来看，可以说是大功告成了。这种买卖方式比起“清理存货大拍卖”的方法更有实效。况且，这种卖法除了能加深顾客对本店的印象以外，还可以将这期间来该店光顾的顾客，统统记载于顾客名簿，作为将来潜在的回头客，这对今后的扩展业务和推销未免不是一件好事。

攻其必救的谋略

《孙子·虚实篇》里说“我欲战,敌虽高垒深沟,不得不与我战者，攻其所必救也”。敌人虽然有高垒深沟防守，但仍不得不出兵与我作战，其原因是我所攻击的目标，对其很重要，逼迫他非得前来救援不可。这就是本篇所说的“攻其必救的谋略”。在古代军事史上，这一谋略的一个典型的案例，就是大家耳熟能详的三十六计之“围魏救赵”。该计谋的基本思想是攻其

所必救，攻其所必退，其中的关键是选择正确的攻击方向，做到常人之不能想，出奇制胜。

2004年年底有一条轰动中、美两国的新闻，就是中国的联想集团要收购美国 IBM 公司的 PC （个人电脑）业务，包括研发、采购。前 IBM 高级副总裁兼 IBM 个人系统事业部总经理斯蒂芬·沃德（Stephen Ward ）出任联想 CEO 及董事会董事。合并后的新联想将以 130 亿美元的年销售额一跃而成为全球第三大 PC 制造商（前两位分别是美国的戴尔和惠普）。

新联想在并购完成后，将在美国市场做出一系列举措，同戴尔、惠普等世界两大 PC 制造商在全球范围内真正地展开市场争夺。联想集团此时选择超乎寻常的挥师美国的一招棋，被专家们视为是走出了“围魏救赵”的一招险棋。因为现今的 PC 竞争背景是相当微妙的：从某种意义上来说，是惠普率先挑起了2005年的 PC 大战。惠普从 2004 年年底即疯狂地向中国市场推出大量的新机型，并首次和美国市场实现同步。对此，惠普中国公司高层直言不讳地向外界表示，希望此举能够抢占 2005 年的先机。在 2004 年，IDC 公司统计的数据表明，这家世界排名第二的 PC 制造商在中国市场的发货量狂增 70.4%。而以直销模式横扫美国市场的戴尔，更是向来被认为是一头不可阻挡的公牛：在台式机市场上，戴尔在中国市场占有量从 2003 年的 7.3% 上升到 2004 年的 8.0%，笔记本市场则从 2003 年的 12.4%小幅度增长到 2004 年的 12.5%。惠普和戴尔都取得了巨大进步，但与杨元庆和史蒂芬·沃德共同掌控的联想相比，美国人在中国市场表现出来的差距仍然明显。而就在国外两大巨头都在积极整顿中国市场策略的同时，联想超乎意料地走出“攻其必救”的一招，一改昔日战场摆在家门口的做法，首度将目标锁定在

了美国市场，包抄了惠普和戴尔的后路。因此，联想此时的出击显得非常的高明。它会使惠普和戴尔不得不回救它们的美国市场，否则就有可能失去其巩固的后方“根据地”，这样一来，也就分散了它们对于中国市场的攻击力。至于此着“攻其必救”的谋略最后能不能达到联想的预期目标，现在还看不出来，正如有的媒体所称“新联想：收购 IBM 只是万里长征第一步”（参见 2005 年 5 月 20 日《中国青年报》刘世听文），但就这个战略的本身来看，应该是很有挑战性的和积极性的，至少可以给将来想走国际化、闯荡国际市场的中国企业以宝贵的启迪。

攻而必取的谋略

孙子强调用兵打仗要慎重，因此，必须在有把握获胜的情况下才能出战。故善战者“攻而必取者，攻其不守也”（参见《孙子·虚实篇》）我‘攻而必取’,敌必然‘不守’,实际上是专拣敌人的弱处打。

在商战中想要获胜，“攻而必取”的谋略也很重要。在东南亚经济危机中，著名的投机商索罗斯有其不可推卸的责任。但从客观上说，东南亚国家经济上的弱处，也让他有机可乘，“攻而必取”。从这方面来讲，研究索罗斯制胜的谋略，“亡羊补牢，犹为未晚。”

在索罗斯的投机生涯中，他之所以“攻而必取”，大获全胜，对方的“不守”是其客观原因。其中最被他称道的是房地产投机。只要出现地产旺市，许多人都盲目紧跟，不久会出现供过于求的现象，接下来便是房地产市场的全面崩溃。在此过

程中，有关机构或发展商必然会采取措施进行挽救，因此狂热时不愁无人接货。索罗斯把手中的股票从高位抛出后，会静观其变，如还有利可图，他又悄悄地低位吸纳。

索罗斯利用这种“攻而必取”的谋略，打了不少的“漂亮战”。20世纪70年代初，以色列与阿拉伯国家开战。以色列武器处于劣势的消息传出后，索罗斯马上估计到美国会帮助以色列提高战斗力，这样，美国军事工业低潮就会结束，于是他悄悄从各地大量吸纳美国军事工业股票，当该股票被人疯狂追逐时，他又采取了抛空行动。人们批评索罗斯的这种行为是对“美国经济的不忠”，是“从别人的厄运中榨取财富，有损于人格”。但他自己确实在其中收益颇丰。

索罗斯之所以知道对方何处“不守”，在于他在国际上苦心营建了一个庞大的人际关系网，他通过投机和慈善活动与各国政界要建立了良好的关系。他利用这些关系获得由其他渠道无法得到的消息，在市场上进行炒作活动，国际金融界指责索罗斯的这一行为是“内线交易”，但又无法让法庭来审判他。

胜在人为的谋略

用兵打仗，归根到底，是双方指挥员智谋的较量，而不在于哪一方兵多马壮。故孙子轻蔑地说；“以吾度之，越人之兵虽多，亦奚益于胜败哉？故曰：胜可为也。敌虽众，可使无斗。”（参见《孙子·虚实篇》）“胜在人为”就体现了孙子这一谋略思想。

“胜在人为”既是一种兵家的谋略，也是企业家制胜的谋

略，它要求企业家尽可能地发挥主观能动性，在客观允许的基础上，获取最大的利润。

美国玩具商经营的椰菜娃娃，曾经在洋娃娃市场上十分畅销，但在日本销售时却发生过滞销危机。洋娃娃的最大主顾是女孩子。女孩子常将洋娃娃作为自己羡慕和喜爱的对象，喜欢按照着洋娃娃的服饰去打扮自己。椰菜娃娃是美国女孩子的形象，日本女孩子仿效有困难，这就影响了椰菜娃娃在日本的销路。后来，日本的经销商按照市场心理，建议将椰菜娃娃的黄发改成黑发。绿眼睛改成黑眼睛，长腿改成短腿，使之适合日本摩登女郎的标准，于是椰菜娃娃立即在日本市场上畅销起来。

洋娃娃历来被看成是儿童们的玩具，但是，在今天的日本玩具市场，这种观念正在起着变化，英大正娃娃、温情娃娃和出气娃娃已是成年人的玩具。把成年人也作为玩具市场的对象，不能不说是独具慧眼，出奇兵制胜。

命名“英大正”的模特儿洋娃娃，价格昂贵，却深得日本青年男子的喜爱，这是因为她符合这些年轻人的梦想。英大正娃娃金发碧眼，胸围、腰围、臀围分别为 34 厘米、21 厘米、35 厘米，正是日本男子梦中的偶像，一个 28 岁的男子写给经销商的信表达了自己对英大正娃娃的心声：“她有世界上最美的眼眸和脸蛋，从任何角度看，她都美如天使，当我仰望她时，我完全被她的气质吸引。”显然，这种心态只能反映在当代日本男子身上，今天，日本经济高度发展，日本人成为世界上最有钱的人，使得日本男子有可能娶上一位美国女郎；第二次世界大战后，美军一度占领日本，又使美国人的审美标准渗透进日本民众，所以，英大正娃娃才能成功地打入日本的男性世界。这说明英大正娃娃制造商摸准了日本男子的心理气质的变化。

日本玩具市场的温情娃娃高 8.5 英寸，身着日本和服，面部呈现日本女子的柔情、顺和的表情。人们轻拍她的肩膀时，她竟会柔声地说“：待会儿见 ”,有时还会加上一句“：请早归来。”这种温情娃娃是专为那些远离家庭的单身丈夫设计出售的，同时也深受第一次离家住校的男学生的欢迎。这些“ 新游子 ” 过去在家受到女性细心照顾，如今孤身远离温暖的家庭，不免感到惆怅和寂寞。温情娃娃则给他们带来温情和慰藉。

“ 出气娃娃 ”高约 1 英尺，面带羞怯表情，一打便会不断地说“：对不起 ”。这是专为工薪阶层而又经常带有挫折感的男人设计的。制造商用塑胶制作“ 出气娃娃 ”，使他们能够承受挨打而不变形和毁损。这种洋娃娃的造型有女警、中年女职员和公司老板。女警处理违规停车时，态度虽好，手段却凶，罚起款来铁面无私，毫不留情；中年女职员善解人意，是诉苦的好对象；公司老板则常令人敢怒而不敢言。选这三种造型，目的是为了让买主发泄挫折感。这些洋娃娃在挨打后，不仅打不还手，而且频频道歉。女警会说：“ 我们不该拖去你的车，我会退还你的罚金 ,请宽恕我 !请原谅我 !”中年女职员会说“：我不会犯同样愚蠢的错误了，很对不起。 ” 老板会说：“ 请原谅我，我是个笨蛋。 ” 日本社会竞争激烈，人与人之间的关系紧张。这种“ 出气娃娃 ” 能给日本男人以新的慰藉，销路很好。

策知得失的谋略

在战场上，将帅认真地分析和研究敌情，观察敌人的行动举措，就知道自己应该采取怎样的对策。故孙子说：“ 策之而知

得失之计”（参见《孙子·虚实篇》）。在商战中，经营者认真地分析和研究某个产品的性能，并与其他商品比较优劣长短，由此而扬长避短，打开销路，占领市场；或“把水搅浑”，仿造名牌，扼杀处置，都为孙子“策知得失”的谋略。

在《可口可乐营销革命》一书中，美国可口可乐公司前任首席营销官、营销大师塞尔希奥·齐曼透露了在可口可乐任职期间，迎战百事可乐推出的“晶莹百事可乐”的一段故事。在当年百事可乐公司推出一种叫“晶莹百事可乐”的新产品，欲争夺饮料市场份额时，可口可乐的应对策略是立即仿造一个类似的“晶莹大牌可乐”品种，以常规方式推向市场，而不是大做广告，让消费者产生“晶莹”牌子的可乐很普通，绝非像百事可乐公司宣传得那么神奇的错觉。通过这种“把水搅浑”的战术，可口可乐公司静悄悄地却是残酷地扼杀了百事可乐公司的新产品，然后让“晶莹百事可乐”与销售业绩不佳的“晶莹大牌可乐”一起从市场上销声匿迹。也许从外人看来，可口可乐制造“晶莹大牌可乐”的营销失败了，但从打垮对手的进攻方面衡量，却是具有创新意义的一次成功，其作用有如派出一支“敢死队”，与对手同归于尽。

读者可能会问，可口可乐为什么要采取这种“把水搅浑”的战术呢？塞尔希奥·齐曼回答说：当初，我们认为像“晶莹百事可乐”这类的商品的市场规模不会很大，也不会对可口可乐的产品产生什么经济上的威胁；但也绝非可以小视，因为它的推出扰乱了市场，分散了消费者的兴趣。百事可乐在推出“晶莹百事可乐”时，把它归入柠檬酸饮料一类，想与可口可乐的“雪碧”争夺市场。

也许有的人会问，可口可乐为什么不能采取一种针尖对麦

芒的对抗战术呢？塞尔希奥·齐曼在书中解释说：如果是那样的话，我们可能采取的战术就是要以可口可乐的名义推出一个新产品，并且大做广告，要让消费者对此类饮料有一个充分的了解，还要使“晶莹大牌可乐”比百事可乐的“晶莹百事可乐”更具有吸引力。如果当初采取了这样一种针尖对麦芒的对抗战术，那么，“晶莹大牌可乐”也肯定会在市场上比“晶莹百事可乐”占据领先的地位，这是不言而喻的。事实上也是如此，“晶莹大牌可乐”是在“晶莹百事可乐”先推出 15 年后才出现的，但前者的销量一开始就超过了后者。但是，市场上可挖掘的潜力并不值得他们这样做。这也就是孙子所说的“策之而知得失之计”。营销的具体战术必须是“策知得失”，形式多样。

作知动静的谋略

在战场上，两军相垒，有经验的指挥员往往通过“火力侦察”来探知敌人的虚实，以作为自己进退攻守的依据之一。孙子将此种谋略叫做“作之而知动静之理”。

在商战中，聪明的企业家的“投石问路法”，与孙子的“作知动静”的谋略相类似。“投石”，就是试探人家的动静；“问路”，就是决定自己的行动与否。1952 年 3 月，当日本三洋电器公司费了很大的力量研究开发出新型的 SS—52 型塑壳收音机时，由于是新产品，有些零售商不大愿意经销，而且又因该机零售价便宜，即使利润率不变，赚到手的钱比销售其他收音机要少。三洋电机公司总经理井植勋灵机一动，想出了让营业部

职员扮成顾客到商店去促销的办法。

“三洋的 SS—52 型收音机有吗？那种用塑料做的……”

“我们店没有货,那边角上的店也许会有。”

“是吗 那我到那儿看看,谢谢啦!”

第二天，又让别的职员到那家商店去故伎重演。以后几天又是如此。在这种轮番攻击之下，许多店主想；“这种收音机要真那么吃香,我们也经销一下试试吧。”

这种“投石问路”的战术果然有效，一些商店很快开始试销。当时，恰逢新日本广播公司首次开始私营广播，全国各地也随之竞相办起了私营广播，使收音机畅销异常。 1952 年三洋公司的销售量为 7.7 万台，1953 年便上升到 15.8 万台，短短两年内销售量就超过了其他大公司，获得了仅次于松下公司的市场占有率。

形知死生的谋略

孙子一惯强调“兵不厌诈”，故“形之而知死生之地”尤为必要。军事上，我强敌弱，示之以弱，诱敌使必从；我弱敌强，示之以强，令敌怯而逃。故敌之来去，皆从我形。

在商战中，通过亮出真相，达到牵动用户、吸引顾客、最终获利的目的，这是孙子“形知生死”的谋略的活用。

旧上海的啤酒市场早先主要由英、法、德商人开办的三个啤酒厂所垄断，中国自己生产的啤酒推销不动。

山东烟台啤酒厂生产的啤酒，质量很好，但运到上海却没人买。为了打开销路，他们决心与外商面对面竞争一番。首先

在上海各大报纸的头版刊登一幅广告：定于某日，烟台啤酒厂在某地免费供应啤酒，喝啤酒最多者，赠实物一件。消息发表后，引起上海市民的极大兴趣，纷纷前往品尝。各大报纸又把这次盛况做了绘声绘色的报道，从而轰动了全市。

隔了一个月，烟台啤酒厂又举行一次寻找烟台啤酒大会。将一瓶啤酒藏于某公园内，找到者奖烟台啤酒二十箱。这次活动再次提高了烟台啤酒在上海市民中的知名度，从而使产品在上海站稳了脚跟。

英、法、德啤酒商不甘示弱，采取对代售他们啤酒的商人、买办增加佣金的办法和烟台啤酒厂竞争，企图挤垮烟台啤酒厂。烟台啤酒厂针对此情采取了有奖销售的办法，即在一万箱啤酒中，拿出一万元作奖金，在一些酒瓶盖里，分别印上“中国啤酒”四个字，消费者在买了烟台啤酒后，发现瓶盖上有这四个字，便可据此到该厂上海办事处换回数额不等的钱来。这种办法，刺激了买主，也提高了中间商的兴趣，烟台啤酒厂不仅没有被挤垮，反而增加了销量。

角知虚实的谋略

孙子讲过了“作之而知动静之理”，又讲“角之而知有余不足之处”，这是否重复？其实不然。“作知动静”与“角知虚实”都属于试探敌人虚实的谋略。但前者的试探，是少量小范围接触，是突然性、小分队的较量，它所引起的反响无论深度、广度都较“角知虚实”有限，从一定意义上讲，属于战术性的研究。而后者的试探，则是摆开了打的架势，是在双方对阵的势

态下进行的直接较量，这种较量所获得的情报一般带有全局性，属于战略性的研究。

“索尼”和“胜利”是日本两家著名的家用电器制造商。他们之间在20世纪80年代中期曾展开过一场录像机的角斗。先是“胜利’以赢得全世界28米（磁带长度）录像机市场的88%的份额而大胜“索尼”。后来，“索尼”便在开发新产品上寻找出路，推出了8毫米小磁带的手提式摄像机。用这种摄像机拍下的录像带，可以立即在电视屏幕上放映出来，这样，该产品一下子打开了局面，一年就卖掉40万台，占当年世界总销售量的1/4。“索尼”以“角知虚实”的谋略，最终战胜了“胜利”，取得了商战中的主动权。

避实击虚的谋略

《孙子·虚实篇》认为，用兵的规律是避开敌人的坚实部位而攻击其空虚的地方(“兵之形,避实而击虚。”)。在《势篇》里，孙子还将这种用兵之道形象地比喻为“以碾击卵”用兵者若能以己之实攻敌之虚，就像石头击鸡蛋一样轻而易举，必克无疑。

“实”就是强点，就是优势；“虚”，就是弱点，就是短处。避实击虚，虚破则实减；避强击弱，弱亡而强退。市场需求五花八门，同一市场，竞争对手形形色色，有强有弱，但每一竞争对手都有他的长处和短处，即便是强大的竞争对手，也绝不是无懈可击的。因为任何企业不管规模有多大，实力有多强，都不可能满足市场上的一切需要。所以，一个企业要用有限的

资源去适应市场上的无限需求，去对付形形色色的竞争对手，去争取自身理想的发展，必须采取选择性的策略。而“避实击虚”正是指导企业经营时选择产品和服务，去对付竞争对手的有效的谋略。

企业在选择经营方向时，特别要注意避市场饱和之实，击市场空缺之虚；避竞争对手优势之实，击竞争对手之虚，这样，才能避免被动，取得主动，处于有利的地位，在市场竞争中成为胜利者。

海尔集团在国际化方面提出的理念是“出口创牌”而不是“出口创汇”，而在操作过程中则是逐步递进的。如果把他们“走出去”的战略分为三步：“走出去”、“走进去”和“走上去”，那么“走出去”仅仅是把产品出口到海外去；但是“走进去”则应成为在当地认可的产品，要进入当地连锁店，在当地设计，为当地用户服务；“走上去”则是成为当地的名牌。所以在做的时候每个阶段都有一个重点突破，“走出去”是靠列成一列纵队而不是排成一列横队，在美国靠小冰箱突破，然后洗衣机、空调跟进，最后整体推进；“走进去”则是突破在美国建厂，美国建厂成功了，则在发达国家建厂就不成问题。所以总归有一个重点，靠其突破拉动。

海尔要抗衡惠而浦、通用这些强大的对手，就不能同它们硬拼，必须要使自己的产品与对手有所区别（避实击虚）。海尔刚到美国时，发现美国大学生租住的房子都很小，大冰箱根本就用不上，而针对他们用的冰箱市场几乎是一片空白。于是就推出了一款专为学生设计的小冰箱。这款冰箱为了适应学生宿舍的特点，充分利用有限的空间，它的外观小巧玲珑。冰箱上面还有一个台面，可以当作小桌子用，所以推出后很受欢迎，

在市场上频频脱销。根据这样的市场需求，海尔又在小冰箱上加了一个折叠台，将冰箱和电脑桌合二为一，创造出了电脑桌冰箱。这款冰箱在美国推出之后，受到美国大学生们的欢迎，迅速风靡各大高校。海尔通过这款电脑桌冰箱的畅销，在美国青年人中树立了海尔的品牌形象，不断地推动美国大市场，势如破竹，取得了空前的成功。

兵无常势的谋略

冯梦龙说：“危事无恒，方随病没。躁或胜寒，静或胜热。动于九天，入于九渊。风雨在手，百战无前。”（参见《智囊补·兵智部·制胜》）此是谓兵无常势，唯有因敌制胜。所以孙子说：“夫兵形象水，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。故兵无常势，水无常形，能因敌变化而取胜者谓之神。”（参见《孙子·虚实篇》）

商战的变化也和水的特性一样，并无常态，变幻莫测。因此，一个成功的企业家往往依市场的变化而临机应变，制定最佳的经营策略。

美国规模很小的香烟制造商李格及梅尔（简称李梅公司）看清了美国香烟市场在几家主要品牌的把持之下，成本必然会受到牵制的趋势以及在经济不景气，通货膨胀及失业的压力之下，美国的州、联邦政府必然会提高香烟税。李梅公司便于1980年推出普通香烟来满足市场对低价香烟的需求。 1983年，该公司的普通香烟销售额，占总值达 5.9亿美元新市场的 96%，成功地使一个岌岌可危的企业起死回生。 1983年，李梅香烟占

该公司总销售额 5.62 亿美元的 60%，税前利润达 6000 万美元，扭转了该公司三十年以来的亏损状况。

相反的，欧洲的婴儿食品制造商，由于没有预测到出生率降低的严重性以及更多妇女愿意以母乳哺育的事实。 1976 年到 1980 年间，欧洲的婴儿食品市场的实际降低率约为 5%，而 自 1970 年以来，在某些国家，以母乳哺育婴儿的妇女数量几乎倍增。但针对出生率很高的国家的婴儿食品出口，增长却相当缓慢，原因是促销方案未能发挥适当的效果，以至于在引导妇女以牛奶代替哺乳方面，收效并不大。由于在早期阶段，欧洲厂商并没有看清楚这件事实，因此市场呈现一片混乱。

因敌制胜的谋略

孙子认为：兵无常势，唯有因敌而制胜。他在后文也有“践墨随敌，以决战事”之语，也是强调实施作战计划，应当随着敌情的变化而变化，力求敌变我变、先变于敌。

企业家借鉴这一谋略，首要一条，就是要保障企业在多变的环境中有效地生存和发展，当竞争对手的经营手段有所改变时，你的经营手段也必须随之改变。

世界上最大的百货公司之一的美国梅西百货公司在总结自己的经营之道时说“变化是我们的生命。”梅西公司正是从不断变化中求得生存和发展的。当罗兰·梅西在纽约 14 街创建梅西百货公司时，他对外宣传的口号是：用现款买便宜货。顾客因此受到极大的引诱，他们潮水般地涌向梅西公司。随着时间的推移，顾客中拥有银行存款的人渐渐多起来，他们喜欢能像邮

件或打电话订货那样，不必先付款就可以提货。因此记账买东西的办法，成为人们欣赏的一种购物形式。为顺应这一变化，梅西百货公司于 1901 年建立梅西银行，同时创立一种制度，顾客只要把一笔钱存进梅西银行，便可以得到一张信用卡，持这种信用卡，可以在梅西百货公司的任何一家商店自由购物。顾客购物的余款，还可以照样享受利息。这一新方法方便了顾客，大受欢迎。

到了 1939 年，梅西百货公司很快注意到，一度是梅西公司的忠实顾客，有许多都跑到别的公司购物了。原来，梅西公司的竞争对手采取了向顾客提供分期付款的策略，从而抢走了梅西公司的许多生意。为了适应这一变化，梅西公司又推出新的推销方式——“用时再付”。他们为顾客的信用定了一个限制，在限制的条件下，顾客可以先取出货物试用一段时间，如果决定买下，然后再给 18 个月的时间，分批付完贷款。这样一来又把顾客吸引回来了。

到了 1960 年，美国社会进入了信用卡时代。那些习惯于一个月付一次账单的顾客，对梅西公司又失去了兴趣，生意开始节节下降。梅西公司立即采取措施，这年 8 月，他们宣布了公司新的购物方式：顾客可以凭信用卡在梅西购物，在收到账单后 10 天内付钱，不收服务费用。如果顾客希望延长付款期限，只需先付 1/5 的数目，而后分期慢慢付，公司只略收服务费。结果，梅西公司的生意又节节上升了。

顺应时代变化潮流，精心研究市场的变化已成为梅西公司的制胜法宝。

以迂为直的谋略

一般来说，经商者前进的道路是坎坷曲折的，那种一蹴而就、即刻致富的想法是不现实的。“山穷水尽疑无路，柳暗花明又一村”，正是这种“以迂为直”的谋略的形象说法。因此，《孙子·军争篇》说；“故迂其途，而诱之以利，后人发，先人至，此知迂直之计也。”孙子在这里，把什么是迂直之计及其意义说得很清楚。这话是说，知迂直之计的人故意迂回而行，投以小利，落后于他人行动，却先期到达目的地，收到了别人没有收到的效果。

为更好地推销产品企业往往先为各商店培训人员，使他们熟悉产品性能，学会保养和维修，以良好的售后服务促进销售。目前，一些汽车制造厂、空调器厂、洗衣机厂、电子计算机厂都采取这种“以迂为直”的营销策略。

例如，中德合资的上海大众汽车有限公司生产轿车桑塔纳，他们在全国各大中城市建立了 200 多个特约维修站，拥有一支训练有素的售后服务队伍，为用户提供规范化的售后服务、上门服务、24 小时服务，上海大众在全国合资企业评比中多次获得销售收入第一，经济效益第一。德方经理说：“售后服务是竞争的武器”。

企业通过公关活动、赞助活动、组织竞赛等，塑造企业的良好形象，提高企业的知名度，从而为产品打开销路，这也是“以迂为直”在营销上的运用。例如，日本富士胶卷公司曾出巨资赞助美国洛杉矶奥运会，目的是占领美国市场，与美国柯达胶卷争夺霸主地位。再如，中国的马家军打破田径长跑的世界纪录后，日本东海公司第二天就派专人来北京，提出：愿意为

中国田径队提供赞助，其目的是借此提高企业的知名度和打开中国及世界的市场。娃哈哈成立之初只是杭州邮政路小学校办工厂的产品，在获得成功发展之后该厂舍得花钱搞赞助，用2600万元使所在区的中小学都用上了新的课桌椅，还配备了电脑。娃哈哈的知名度越来越高，产品供不应求。

在商业活动中，顾客要求退货，这对商店、厂家都是一种挫折，也就是“迂”，聪明的经营者善于通过退货，化迂为直，使顾客由不满意变为满意，使坏事变好事，挑战变机遇，进一步改善企业形象，提高企业信誉。

以患为利的谋略

汉代大史学家司马迁曾说过这么一句名言：“天下熙熙，皆为利来；天下攘攘，皆为利往。”（参见《史记·货殖列传》）当然这句话有它的历史和阶级的局限性。从某种角度讲趋利求富是人之常情，聪明的商人懂得以患为利的谋略，暂时吃点小亏，将来大获厚利。

唐朝时，住在京都崇贤门的窦公，擅长治理家业，但苦于没有大的资本。他在京城里有一块空地，与某大宦官的地段相邻，某大宦官看中这块地皮后，便想得到它。当时，这块地皮值五六百贯，窦公欣然把它奉送给了那位大宦官，而且根本就不提钱的事。宦官也十分高兴地接受了。这时，窦公就借故说自己打算去江淮一带，希望能请他写几封给当地官员的推荐信，那宦官也很乐意地便替他写了推荐信。窦公凭借这些推荐信总共赚得现钱三千贯，从此他的事业发达起来了（参见冯梦龙：

《智囊补·杂智部·小惠》)。窦公此举显然是运用了“以患为利”的谋略。生意场上常常是有所失才能有所得，有所患才能有所利，如果过于求利，患得患失，只想获得而不愿付出，那是成不了大气候的。

后发先至的谋略

“龟兔赛跑”的童话想必人人皆知。乌龟之所以能跑赢兔子，主要得益于“后发先至”的谋略。当然，在军战或商战中，很少有如此骄傲自大的“兔子”,因此“乌龟”与“兔子”在一个起跑线上比赛，而又要想争得第一，恐怕颇要费一番脑筋。所以孙子的“后发先至”的谋略说：“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。”(参见《孙子·军争篇》)。

企业技术开发的最终成果是创造出新产品与新工艺，以推动生产力的发展。但技术的开发一般需要较长时间，对可能取得较大成果的研究与开发需要的时间就更长，而且，技术开发还需要巨额费用。况且，即便是花费了大量的金钱与时间，也不一定就能出成果一般来说，在所有有希望从应用研究进入产品工艺开发阶段的新颖设想中，只有百分之二十能最终成为产品投放市场或成为工艺而得到应用。而在这百分之二十的成功设想中，真正能获得市场效益的，又只是其中很小的一部分。因此，企业直接投资从事技术开发，便具有相当大的风险。在这种情况下，引进先进技术往往成为企业以较小的投资取得较大效益，在市场竞争中“后发先至”的技术开展良策。在这方

面日本企业家做得最好。

日本的“尿布大王”尼西奇公司之所以能够长盛不衰，其中一个很重要的原因，就是特别注意搜集其他厂家的产品，然后再加以模仿、改进，跃居前头。该公司的开发中心专门设有一个资料室，除了陈列日本所有尿垫厂的产品外，还陈列着美国、西欧、香港、东南亚以及中国等 30 多个国家和地区的数百种尿垫产品，以便职工能够了解对手的情况，博采众家之长，拿出新的设计。该公司的属员具有极强的事业心和责任感，无论是在国内或是出国远行，都要进当地的百货公司或儿童用品商店去看看，一经发现新式尿垫，就马上买回去研究。1979 年，该公司一位副总经理随团访华，他竭力搜集中国生产的尿垫。在短短的旅行中，他竟搜集到 10 余种。我国上海曾生产一种利用边角余料拼接的尿垫，该开发中心受到启发，立即模仿，很快设计出自己的新产品。

由此可见，技术开发上的“后发先至”并不是轻而易举的。当企业获得情报，仿制改进了别人的产品并投入市场，此时市场占有率的一大部分已被领先企业占领。同时，在价格方面要战胜领先企业也并不容易。这就要求企业如同尼西奇公司那样开展强有力的情报工作，迅速摸清领先企业产品投放市场的有关情况，并针对其产品进入市场后的消费反应与评价及时进行调查、分析，只有确有把握在市场与价格上战胜领先企业时，才能在该产品的投产上做出“后发先至”的正确决策，大获全胜。

廓地分利的谋略

“廓地分利”的谋略（参见《孙子·军争篇》），据杜牧注释

说：“廓，开也。开土拓境，则分割与有功者（廓是开拓的意思。开拓了领土疆域，就分利给有功的人）。”在商战中，所谓“廓地分利”,也就是分红利给有功之人。

麦当劳是世界上最大的快餐集团，从1955年创办人雷·克罗克在美国伊利诺伊普兰开设第一家麦当劳餐厅至今，它在全世界已拥有三万多家餐厅，麦当劳的黄金双拱门已经深入人心，成为人们最熟知的世界品牌之一。麦当劳迅速征服世界的过程，也是一个开拓疆域、分利给“功臣”的过程。下面，我们以日本麦当劳为例来加以说明。

麦当劳公司在日本有近四千家分店，据统计，2000年日本麦当劳公司总计年收入4311亿日元（1美元约合124日元），相当于美国麦当劳公司营业额的20%，超过在加拿大和德国的营业额，成为麦当劳海外公司中最赚钱的。麦当劳赚得多，付出的也多，而并不是使自己成为巨富，员工却可怜兮兮。在日本，薪资最高的公司就是麦当劳。不仅领导者赚大钱，他们也使员工成为富人。不仅如此，日本麦当劳还建立了“员工特许制度”，规定在麦当劳工作10年以上的员工，如果想自己开店，要交250万日元的保证金，就能拥有属于自己的“麦当劳”分店。现在，在日本这样的店已有几十家了，每家的生意都很红火。为了不损及麦当劳汉堡的口味，像当年克罗克要求一致性那样，日本麦当劳一律规定向总公司的销货中心采购。这样一来，采购问题根本就不用操心了。只要妥善地运用10年来在麦当劳学习的知识，便足以经营得有声有色。这种店的地点都由总公司负责寻找，员工不必操心。总公司找到场所后，先找三名申请者，挑出其中态度最诚恳的，允许其独立开店。自己开店的员工，大多都比以前更为勤奋，更为废寝忘

食。他们基本上都能获得可观的利润！有的员工一人开了好几家店，只要有能力，就能赚到钱。有了这样一种“廓地分利”的制度，员工们自然也就干劲十足，为的是有朝一日，自己也能够成为经理，成为巨富。至于那些不愿意或根本就没有能力自己开店的员工仍然可以留在公司里，做一个职业领薪阶层的人。

当机立断的谋略

“当机立断”的谋略是基于“当断不断，反受其乱”的教训提出的，这一谋略出于司马迁的《史记·春申君列传》。书中讲述了这样一个生动的历史故事：战国时，楚国令尹（相当于今天的总理）春申君黄歇在任期间，有谋士劝他及早地将一个实力派人物李园除掉。黄歇犹豫不决，优柔寡断，迟迟没有接受劝告，后来反被李园派来的刺客杀死。《史记》通过这个故事揭示出一个千古以来一直被后人高度重视的谋略——当机立断。

作为一个领导者，一定要有当机立断的魄力，决策往往是在一定的时间和地点内进行的，错过一定的时间和地点，最佳方案就可能成为最差方案。更为严重的是，遇事犹豫不决，不仅会贻误时机，进而会“反受其乱”。美国第三十四任总统、世界反法西斯战争的杰出统帅、五星上将艾森豪威尔在 1944 年 6 月 6日在诺曼底登陆战前夜，就表现出了非凡的当机立断的决策魄力，使诺曼底登陆战役取得辉煌胜利，对于打败德国法西斯起了决定性的作用。登陆前夕，天气情况恶劣，一直下着大雨，气象学家也没有把握说 6 月 6 日就能转晴。如果天气不转

晴，那么，空降兵将无法着陆，将会使整个登陆计划失败，使50多万士兵面临牺牲的危险，在众多的将领都表示迟疑不决的时候，艾森豪威尔当机立断，决定6月6日举行登陆，并赢得了胜利。

现代社会信息瞬息万变，机会稍纵即逝，这就更需要现代的经营者果断，学会迅速地审时度势，该出手时就出手。而如果优柔寡断，拖拖拉拉、畏首畏尾，则会让你一次次贻误良机。当然，当机立断是在正确的分析、判断基础上的，不能是毫无根据、没有条件的冲动行为。

在《犹太商人家书》一书里，作者阿尔伯特·塔丘斯讲述了一个名叫尼桑的犹太人成为大亨的故事：尼桑是个股市上的传奇人物，耶路撒冷市人，小时候就很爱动脑筋，人家小孩在外边玩耍，小尼桑却闷着头在家里把父亲给他买的电动玩具拆开，研究里面的结构。为什么这个玩具能够动起来？小尼桑的这种好奇心让他的父母受不了，就很少给他买电动玩具了。受其父亲的影响，尼桑毕业后就开始步入商业领域，很快也便成为了一个大亨。凡是接触过尼桑的人都称赞他聪明好学，机智勇敢。他能在几个小时内，在股票交易中赚取几百万美元。

尼桑做生意讲究以速取胜，认为经商成功至少80%是与出击速度有关。有一次，麦克公司和比特格公司二大巨头进行关系两公司命运的竞争，两公司的股票处于僵滞局面。如果麦克公司获胜，毫无疑问麦克公司的股票将会暴涨；如果比特格公司获胜的话，麦克公司则将一落千丈。因此，股票交易所空气紧张，每一位股民都在观望着战事。当时有消息说，在竞争的几回合中，麦克公司吃了个大败仗，获胜的可能很小。尼桑反应很快，把麦克公司的股票全部卖出，只要有先行者，很快就

会有追随者的跟进，所有的人毫不犹豫地甩出，瞬间麦克公司股价暴跌。尼桑观察了一段时间，推测出麦克公司的股票价格无法再跌，突然大量买进。追随者们莫名其妙、不知所措。这时，又有消息说，麦克公司大胜比特尔公司，即将成为国内的巨头。由此，麦克公司的股票开始回升，以至连连暴涨，尼桑大获全胜，一笔巨款到手。

这一下令股民们大惑不解，尼桑为什么能够这样果断出击，不动声色，收获巨大呢？这是因为他比其他的人领先建立了关系网，使得情报信息快速传递到他的手中，从而使他先于官方了解到实际情况。尼桑的老朋友、新朋友遍及欧洲各国，平时视信息和情报为生存命脉，为了建立全欧洲的专用情报网，他不惜用巨款购买一流的设备，收集从商务信息到社会热门话题的各种资讯资料，保证其准确性和快速性都优于政府的驿站和情报网。这一高效能的情报通讯网，便成为尼桑创业成功的暗器。尼桑深深地明白一点：流水之所以能够漂石，取决于它的速度；飞鸟所以能够捕杀鼠兔，也在它们的速度。有速度才能有优势，才能胸有成竹，果断出击，也才能迅速地取胜，而不至于落在别人的后面。落后者往往容易错过成功的机会。

不动如山的谋略

在社会中。人们崇尚名人效应；在商战中，商家重视名牌效应。一种名牌通过创始人千辛万苦地打造出来，并在广大的消费者中树立了强烈的名牌效应，经营者或继承者就不要轻易地更换，不论“敌军围困万千重，我自岿然不动”。这就是孙子

“不动如山”的谋略的启迪。

香港的白花油企业是由一个祖传秘方的启发下自配药自经销的小本买卖发展起来的，如今该企业主颜氏家族的财富已达五亿余港元。

白花油企业的创业者颜玉莹原是做糖果、面包等小生意的。妻子刘氏从娘家带来一个白花油的祖传秘方。这种药油由薄荷脑、冬绿油、桉叶油、薰衣草和樟脑等天然香料配制而成，主治肚痛、感冒鼻塞，蚊虫叮咬等小毛病。原本这自制药只是家用，因药效特好，亲朋好友纷纷来讨用。鉴于此，颜玉莹突发灵感，决定试销白花油。初试成功，白花油很受顾客欢迎，于是他结束了其他营业，专心经营白花油。

为了打开白花油销路，使白花油家喻户晓，颜玉莹用出奇制胜的手法大肆进行宣传。他和伙伴们一起，到港九新界各个角落，张贴广告，或钉上铸有白花油字样的铁皮商标，以广泛招徕顾客。后来他又想法把铁皮商标钉在流动船只上，以吸引市民注意，而每日付给船主的广告费仅一元几角就够了。这种广告费用少，收获大。他最成功的一次宣传，要算 1953 年香港的义卖救灾运动，因捐钱最多而摘取慈善皇后桂冠，使白花油销路直线上升。为了长期吸引人们使用白花油，他还成立了香港白花油慈善会有限公司。凡报名成为会员的，只要每月购买一瓶白花油，此人寿终后。其遗产继承人便可以领取一笔可观的帛金。这种做法很能吸引人。该慈善会吸收会员最多时达一万人。白花油的声誉也随之鹊起，变得家喻户晓。

白花油之所以长销不衰，除其效果好，宣传得力外，以不变应万变的策略也是很重要的一个原因。白花油企业从开创至今，60 余年来它的配方成分始终没变，就是它的玻璃瓶子的设

计和外壳包装也一成不变。颜玉莹自有一套独特的见解，他认为：一种为消费者欢迎的商品形象，是经过长年累月的经营才能建立起来的。它的包装形象已深入用户脑中，不应该轻易改动。一种药能够风行几十年，经受了用户的考验，认为确实有效才能生存下来。既然它已为用户接受，贸然更改成分是不明智的。

难知如阴的谋略

孙子在《形篇》中说“不可胜者，守也。”故“善守者，藏于九地之下。”在《军争篇》里又指出；“故兵以诈立，以利动，以分合为变者也……难知如阴，动如雷霆。”难知如阴，意如藏于九地，是说隐藏时像阴天不见日月星辰。这一谋略引入商战中，就是要注守保密。

法国著名的企业家米西令被人称为“神秘之王”，是因为他除了其他著名企业所具有的质量第一、有独创精神、服务周到外，还特别注意对生产技术的严格保密。1960年，一家工程公司为米西令公司承建了一座生产异戊二烯橡胶的车间，但调试装置却一直由米西令的亲信掌管。等到车间竣工，都不准工程公司的人越雷池一步。他客气地说：“先生们，你们的任务已经完成了，今后不必再来了，再见！”紧接着，他马上率领亲信进行工程改修，使这个车间成了神秘部分，不为外人所知了。有一次，戴高乐总统经过法国中部的克莱蒙菲郎市，兴致勃勃地提出要参观米西令公司的轮胎厂。在人们眼里，这真是提高企业声望的千载难逢的大好时机，可是神秘的米西令却冒天下之

大不韪，一口回绝了代表团的要求。他在一封给总统的信中说：“如果阁下一人亲往，在下非常欢迎。”然而众所周知这是不近情理，甚至不可能的。在米西令的头脑里总是警惕着任何一个有可能混进的商业技术间谍。现代商战日益激烈，米西令的担忧与防范不是毫无道理的。这样，戴高乐的一时之兴只有作罢，而米西令的公司更是蒙上了神秘色彩。

后发制人的谋略

先处战地、先发制人的谋略，固然有先声夺人的气势，但同时也有短处、缺点俱露的不足。后发制人的谋略，实际上是一种“避其锐气，击其惰归”的谋略，孙子将其归入“治气”的谋略（参见《孙子·军争篇》）。

一般来说，后发制人是当我方居逆境而对方处于顺境时所采取的一种躲避谋略。正如斗牛一样，经验丰富的斗牛士面对凶猛的公牛，不是直冲过去，而是以红布相护相诱，灵活躲避，使牛一次次地扑空，当牛精疲力竭周转不便时一击而中。因此，在激烈的市场竞争中，明智的企业家绝不能意气用事，争一时之先。特别是面对强大的敌手，更要注意避其锐气，以待其竭。比如，对方推出一种新产品，可不急着推出自己的产品。等对方产品的销售曲线开始呈下降趋势时，可再一鼓作气，占领市场。这样，既避免了论证不足的产品上马，走弯路，又避免了仅步他人后尘而无所作为。

市场广阔，变化无穷，即使“先处战地”者也是难以穷尽市场之利的。后发者可静观其变，分析预测，抓住市场潜在的

需求，盯准市场的“空白点”，乘虚而入，后来居上。如瑞士的机械手表长期雄踞世界，日本却以电子石英表“后发制人”。抢占了瑞士钟表业的许多市场，日本的电子表领世界之先潮。然而，香港的钟表厂家却避高就低，以中低档的产品，进入了更多消费者的手里，瓜分了日本的很大一部分“势力范围”。

穷寇勿迫的谋略

“穷寇勿迫”是鉴于“狗急”尚且“跳墙”，何况人乎？何为“穷寇”？“粟马肉食，军无悬缻，不返其舍者，穷寇也。”（参见《孙子·行军篇》）

在“顾客就是上帝”为宗旨的生意场上，“穷寇勿追”的谋略就是告诫那些老板和伙计，对于极个别心生怒气、寻衅闹事的顾客不要“以硬碰硬”，而要冷静待之、好言相劝，避免激化矛盾。

冯梦龙在《智囊补·明智部·知几》中讲述了这样一个故事：长洲有位叫尤翁的大户，开了家当铺，到了年关的那天，他突然听到门外传来一阵吵闹声，走出去一看，原来是位邻居。店里的伙计迎上前对尤翁诉苦道：“大人，他先前将衣服当了钱，现在却空手来取衣服，小人与他讲理，他反而骂人，天下哪有这样的道理呢？”尤翁看那邻居仍然是一副气势汹汹的样子，便轻声细语地对他说：“老兄，我明白你的意思，不就是为了过新年吗？这点小事，何必搞得如此紧张呢？”说完，便让伙计到里屋去找出那邻居先前当的四五件衣物，指着一件棉衣对他说：“这件嘛，是御寒不可少的。”又指着一件道袍说：“这件嘛，你

拜年时穿。其他几件不是急用的，可否先放在我这儿？”那邻居当即拿走了两件衣服，默默地离去。那天夜里，他竟然死在了另一户人家里，他的亲属与别人打了多年的官司才得以了结。后来才知道，那邻居因为负了很多债务，无力偿还，事先是服了毒的。他知道尤翁挺富有，准备诈其一笔，但由于尤翁的忍让，他的目的没有达到，于是便转到了另一户人家。

圮地无舍的谋略

“圮地无舍”在军事上不难理解，“圮地”就是难行的道路，“无舍”就是不要久留的意思。“圮地无舍”的谋略借用到商战中来，也就是对无市场潜力的产品，不要投资生产，以免造成经济上的损失。如果反其道而行之，那么，就会重蹈以下例子的覆辙。

1964 年，杜邦公司推出了一种叫柯凡的合成式皮革。以柯凡制成皮鞋，一辈子穿不坏。20世纪 60 年代，时髦商品开始受到欢迎，真皮皮鞋的价格当时也不昂贵，而皮革代用品乙烯又很便宜。因此，柯凡的合成革制品不受欢迎。杜邦公司于是在 1971 年将柯凡撤离市场，损失将近一亿美元。

1981年，强生公司撤离美国的纸尿布市场，估计约损失 1500 万美元。强生所受到致命一击的原因是，原来以帛宝适领导市场的宝洁公司，于 1978 年推出乐芙爽。乐芙爽纸尿布具有弧形曲线以及弹性的腿绷带，金贝贝的杭奇也具有同样的特性——消费者认为这两个牌子的特性比强生的更为优异。在 1981 年，强生公司的市场占有率低到 10%左右，所花的成本都已付诸东流，但却避免了更大的损失。

绝地无留的谋略

“绝地无留”，在商战中，可以推论为：没有发展的地方，不要继续开发。此时要有壮士断腕的勇气，因为硬撑下去，只有死路一条。

20世纪70年代初，英国海外航空公司受到当时英国保守党政府的压力，不得不放弃利润甚丰的西北航线。英国政府的目的无非是使英国卡里都航空公司占到优势，以符合他们支持私人企业走向国际路线的政策。

1978年，美国的可口可乐及IBM公司由于受到印度政府的压力，不得不从印度撤退。因为印度政府规定：科技及制程资讯必须转移到印度的企业中去。同时，印度的外汇管制条例中还规定，外国厂商拥有其印度分公司的股权，不得超过40%。

17世纪德利卡特曾有句名言：“适当的撤退才有继续攻击的机会。”绝地无留，明知不可为而为，必定走向毁灭之途。当机会转为威胁，或竞争的状况及环境改变了市场的本质时，明智的企业家都应迅速地撤离‘绝地”。

围地则谋的谋略

处于“围地”，则要以计谋逃出去。在商战中，小企业生产的商品被大企业生产的商品所包围的现象也不在少数，处于“围地”的小企业，只有运用自己的智谋，设法开发价廉物美的新产品，求得生存之地，发展壮大自己。

20世纪60年代初，台湾利台公司一举被世界清洁剂大

王——美国宝洁公司所“围”，其多年艰苦经营开发出来的洗衣粉市场，面临着高技术、高资本的激烈挑战，生存受到严峻的威胁。他们自忖不是对方的敌手，如果硬拼，只有死路一条，只得退出竞争，保存实力，以图再战。几年后，他们积累了一定的资金，技术力量也较强了，于是，利台公司的原业务经理洪老典认为卷土重来的条件已经成熟，便联合其他股东创办“国联”工业股份有限公司，自任总经理。他给自己立下誓言：“只许成功,不许失败。”

“国联”工业公司投资新台币 2100 万元，在桃园创建了占地面积达 5000 多坪的工厂。从工厂的建立到投产，行动之迅速当时连内行人也刮目相看，赞叹不已。当建厂接近尾声时，美国宝洁公司的一批高级人员曾到现场参观。这些专家们认为，按工厂的现状，至少也要半年后才能开工生产。但他们万万没有料到，就在他们下结论后的一个月，“国联”桃园工厂的机器就隆隆地开动起来，洗衣粉源源不绝地出厂。由洪老典主持制定的业务计划庞大得让人吃惊。计划规定公司在五年内销售量达到每年 3000 万磅，最高能力达到 4000 万磅。

为了战胜宝洁，以雪吞并之耻辱，“国联”公司全体员工每早七点半全部集合，高唱“国联”之歌，做早操，然后才正式上班，每天过着军营般的生活，严肃紧张。洪老典的“商场如战场，工厂如兵营，分公司如前线”的创业精神已深入人心。大家团结一心，同仇敌忾，士气高涨，身为总经理的洪老典更是走在员工的最前面，竭尽全力，事必躬亲，使工作周密无误，企业全速前进。

在产品经销方面，洪老典的策略是三年内不赚钱，花大本钱做广告宣传，扩大影响，增加经销能力，以夺取市场为第一目标。

“国联”成立之初，借助在台湾岛内已建立的八个经销商的力量来打开洗衣粉市场。一年后，其产品的市场不断扩展，经销商的力量已远远不能满足“国联”的要求。这时，洪老典决定取消经销商。在台湾南北两地各设立业务管理部，直接负责产品推销工作。管理部成立后的效果很好，洪老典立即加以推广，在台北、台中、台南和高雄增设了四个分公司。洪老典这种直接的经销策略频频奏效，“国联”产品迅速占领台湾的大片市场。为使企业决策准确无误，在洪者典的组织下，成立了国联的最高决策机构——业务检讨会。它由“国朕”内部各阶层人员组成，主要任务是确定业务目标与原则。检讨会每次开会，总是集中公司生产、业务、财务会计、行政管理及计划部门的主要人物，大家一起共商大计。同时，各人检讨成败得失、经验教训，以改进工作，提高各部门的工作效率。公司领导层忠诚事业，生机勃勃，能力优秀，打起“仗”来哪有不胜之理！尽管美国宝洁公司技术力量强大，资金力量雄厚，台湾洗衣粉市场竞争无比激烈，“国联”公司产品还是以锐不可当之势遍及台湾各地，在短短 3 年内就突破了“ 5 年经销额达 3000 万磅”的目标。

为了进一步调动员工的创造性、积极性，激发员工对公司的向心力，洪老典又拟定了“五年以上年资的员工可成为公司股东”的奖励制度。经过检讨会精心策划，周密安排，公司上下齐心合力，锐意进取，几年后，“国联”公司空前繁荣，市场占有率日益提高，利润也日益递增，在“国联”公司的节节进攻之下，美国宝洁公司在台湾经营洗衣粉的利润节节下降，终于坚持不住，将景美工厂和“汰渍洗衣粉”的品牌使用权转让给日本花王公司，从而结束了他们想在台湾建立“洗衣粉王国”的美梦。

死地则战的谋略

人在陷于绝境时，会产生最强烈的求生欲望，因此，他的智力和体力会达到平生以来的最高峰。正所谓“投之亡地然后存,陷之死地然后生。”

楚汉相争之时，杰出的军事家韩信在一次面对强敌的决战前，将士兵们用船载往前线。当人员装备下船之后，他便下令烧船。在战斗开始之前，他对士兵们说：“你们都已看到，船只已经烧毁了，除非打胜，否则我们没有生还的退路。路，只有一条——不是胜利就是死亡。”结果，他们真的获胜了。

一百年前，芝加哥大火灾的那个早晨，一群商人站在国家大道上，看着他们的商店在大火余烬中所冒出的轻烟。开会讨论是重建他们的商店，还是离开此地到别的地方去从头做起。除了一个人之外，大家都想离开芝加哥。决定留下来重建事业的那个商人，指着商店的余烬说：“各位绅士们，就在这相同的地点，不论大火光临多少次，我一定要建造世界上最大的商店。”商店又建好了，直到今天还耸立在那里。那是一座巍峨的、在炽热欲望的心智状态驱策下筑成的“纪念馆。”

这位执意要在废墟中重建事业的人，就是马歇尔·菲尔德先生。一般人在碰到困难或者看起来似乎前景暗淡的时候，就放手不干，另谋比较容易的事情。实际上，菲尔德先生与其他商人明显的不同，也就是区别成功和失败的标志。

世界上的许多人，到了能够了解金钱意义的年龄，恐怕都期望得到它。但仅有愿望，是不会为你带来财富的；必须将你的愿望变成为一种坚定的信念——“死地则战”,然后以坚韧不拔的精神去实现你的信念，这样，你的愿望才能变为现实。

现在有的人提起这么一个现象时便常常觉得愤愤不平，前些年那些被工作单位辞退，或者自离公职的人，如今不少人都腰缠万贯，或成为承包企业的骨干。他们认为这些人在原单位里不显山露水的，而如今却颇有实绩。其实，持有这种看法的人忽视了一个重要的事实，这就是那些人除了拼命向前冲杀以外，绝没有退路可言。就是说，他们已处于“死地”，这种处境所造成的“不成功便成仁”的心理态势，使得他们除了刻苦努力之外，别无选择。

防患未然的谋略

《申鉴·杂言》说：“进忠有三术：一曰防，二曰救；三曰戒。先其未然谓之防，发而止之谓之救，行而责之谓之戒。”岂止“进忠”,在军事上,更要防患于未然。所以孙子告诫道“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。”（参见《孙子·九变篇》）自古有言“夺取不难，守成不易。”在商战中，你好不容易打下一块天地，但是，你的敌人在一旁虎视眈眈，你不可不防，不能存有丝毫侥幸的心理。如果你不随时提高警觉，居安思危，反倒高枕无忧，那么，你就很可能在毫无知觉的情况下，被你的对手击倒，这方面的例子俯拾即是。

在美国及英国市场，伍沃斯连锁店营运失败的原因，在于未能侦测到“家庭移往郊区”的事实，并迅速采取有效的行动。这项失误，不仅增加了营运成本，而且生意都被郊区的购物中心以及被高品质、低价格取胜的折扣连锁店抢去了。数年之内，

伍沃斯在这两国，从零售业的领导者沦为落后者，原因在于其对于市场环境及竞争动向的改变毫无准备。

英国飞机制造公司于 1965 年，首先推出了“ 1—11 ”的短程、双喷引擎客机，比对手波音 737、麦道 DC—9，领先了 7 年。英国飞机公司由于抢滩成功，因此大订单源源不断，这种情形使得“ 1—11 ”成为市场的领导者。然而，当竞争者采取竞争性的产品发展政策时，英国飞机公司对于这个突如其来的挑战，毫无准备。当英国飞机公司于 1968 年，推出了 500 型飞机时，已嫌太迟，因为主要的航空公司，已向具有较大载客量的 737 及 DC—9 ，下了很大的订单。

在商场及战场上成功不是一劳永逸的，你必须随时保持高度的警觉，保卫自己，以应付风云诡谲的战斗。正如拿破仑所说的：“ 被击败，倒是可谅解的；但被意想不到的攻击所击败，则不可原谅。”

好高恶下的谋略

孙子认为：“ 处军 ”必须善于利用地形，使自己的军队经常占据便于作战、便于生活的有利之处。他在列举了山地、江河、盐碱沼泽地、平原等四种地形的不同处军原则之后，指出：“ 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。”（参见《孙子 · 行军篇》）

在市场竞争中，企业若能运用好高恶下的谋略，为自己的产品或商品寻找新的更加有利的市场位置，并抢先占有它，便可以使自己摆脱困境，走上坦途。

1990 年，全国许多零售和批发企业都面临市场疲软、销售下降的严峻形势。如何寻找和把握新的市场机会，使企业尽快摆脱阴影？这是无数企业领导人苦苦思索的问题。

上海华联商厦当时也面临着同样的问题。为了制定出切实可行的营销决策，该商厦对市场疲软的现状做了深入剖析。他们选择冰箱、彩电、洗衣机、自行车、电风扇这五大件的销售情况进行分析比较，发现 1990 年 1～5 月这五种商品的销售额，比上一年同期下降 51%；这五类商品的销售额占整个商厦总销售额的比重由 29%下降到 14.92%，下降了 14%。由此可见，这五类商品的销售确实疲软。

然后，他们又分析了同期小家电和穿着这两大类商品的销售情况，发现销量稳中有升。其中销售量上升幅度最大的是服装，1990 年 1～5 月份的销售额比上一年同期上升了 21%；同时，从购买力投向的趋势来看，穿着商品和小家电市场的发展潜力十分巨大。通过对市场的仔细分析，商厦明确了当前的市场疲软属于结构性疲软，营业额下降主要是大件商品疲软所致；为了保持商厦销售额的稳定增长，必须集中力量抓好小家电和穿着这两类商品的销售。商厦因此有针对性地做出“大件滑坡小件补，穿着商品唱主角”的营销决策。

为了在上海大型百货商场中抢先占有以“穿着商品”为经营特色的市场地位，华联商厦通过电视、广播和报纸等媒体及时推出“穿在华联”这一著名定位广告。

尤其值得注意的是，该商厦在找到新的市场位置后，迅速将战术性决策升华为战略性决策。他们刻意丰富“穿在华联”的经营内涵，以上海一流商厦应有的营销气势，从只限于经营时装发展到同时经营羊毛衫、针织内衣、时装鞋和旅游鞋等一

系列“穿”的商品。为保持中、高档穿着商品的经营特色，他们积极开拓进货渠道，广泛引进各地名、优、新、特产品，特别重视经营那些货真价实的三资企业产品和进口精品，还设立了旨在吸引高消费顾客的“男士精品”、“女性世界”以及“精品屋”等商品总汇。为保持华联商厦“荟萃时装精品，领导穿着潮流”的企业形象，他们先后组织了数百次各类服装、羊毛衫、针织内衣以及三资企业产品展销活动，使“穿在华联”的促销活动高潮迭起，好戏连台，在整体营销战略这把“铁榔头”的连续重击下，“穿在华联”这枚“钉子”牢牢地锲入了“穿着商品”这一目标市场上。

由于穿着类商品毛利较高，企业经济效益也比上一年大幅度提高，企业顺利摆脱“市场疲软”的阴影，掌握了与同行竞争的主动权。

兵非益多的谋略

孙子认为：用兵打仗，并不是兵力越多越好，只要做到“无武进，足以并力、料敌”，便能取胜。而“惟无虑而易敌者，必擒于人”。(参见《孙子·行军篇》)

一个企业是否有实力、有后劲，主要不是看人数，而应看人员的素质。看内部是否团结一致、齐心协力，对竞争的对手以及市场了解与否、产品受不受消费者的欢迎，企业的决策对不对路等。人浮于事，军心散漫，无心工作，或人员素质差，心有余而力不足，这样，工作的效益不仅没有增加，反而会变成企业的负担。

谈到“兵非益多”，台塑总裁王永庆在20世纪80年代初曾说过：“为了提高工作效率，防范经济不景气的冲击，台塑企业预计使同一生产单位的人数，减少到原来的三分之一，甚至二分之一。”为使人力充分利用，台塑还规定了标准工作量，以一人一天上八小时，每天实际工作时间八成来计算，每天6.4小时，那么，每人每月便应该有160小时的工作时间。台塑一方面要求每人达到这一标准工时，另一方面则大量地裁员，裁员当三分之一以上。

因为不断地精简人员，20世纪80年代初的三年中，台塑集团企业每人每年营业金额上升不少，由此显示出人力运用效能颇佳。

因地制宜的谋略

孟子说“天时不如地利。”孙子也说“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“知天知地，胜乃无穷。”（参见《孙子·地形篇》）。孙子认为：地形是军队作战所离不开的条件，因此，作为一个将帅，必须要重视对地形的研究。要根据不同的地形条件，采取不同的作战方针。不仅一支部队的存亡有赖于地利，而且，一个国家，一个企业的兴衰，也同是否占有地利，或充分利用地理优势相关。

有的企业经营失利，常常抱怨缺乏地利，其实，地理条件的优劣对经营者来说不是绝对的，关键是你能否正确地认识和科学地利用。如何利用现有的地理条件，扬长避短、规划发展

战略，新加坡的成功经验是值得人们思索的。

新加坡的国土面积仅有 600 多平方公里，不仅缺乏自然资源，连淡水都要依靠邻国马来西亚供应。1959 年成立自治邦后，由于发展战略正确，充分利用地处亚、欧、非、澳四大洲海空交通枢纽的地理条件，大力发展转口贸易，建立高效能的国际运输设施和自由贸易港，经济迅速发展起来。 20 世纪 60 年代后，在发达的转口贸易的基础上，逐渐发展本国工业，尤其是炼油和海洋勘探服务业。近年来，随着东南亚石油勘探活动日渐频繁，新加坡又及时建立起世界第一流的地球物理电脑中心站，还创办了数百家承揽海底焊接、海底工程、油井建造、钻探设备维修、技术咨询等业务的公司。新加坡不产石油，但位于世界产油区和炼油消费区的中心位置，是飞机、轮船理想的燃料补给基地。政府制定优惠的政策，刺激炼油业的发展，给新加坡带来了巨额利润。新加坡的名胜古迹不多，却千方百计地开辟风景区，建设度假胜地，发展旅游设施，招徕世界各地的旅游者前去游览观光，现在每年新加坡要招待国外旅游者多达 300 多万人次。通过这些“因地制宜”的措施，新加坡的经济不断发展，人均年收入在亚洲仅次于日本。

上楼抽梯的谋略

孙子在《九地篇》中说“帅与之期,如登高而去其梯。”若将此谋引入经济领域，当是先给人以甜头，诱之上“高楼”，然后猛然抽去其梯，使人上不挨天，下不着地，不得不乖乖地就范，同意我方的苛刻条件。

有一人打算把居住的四间平房卖掉，然后出国定居。在报纸上登出卖房广告后，不少买主登门报价，最低 3 万元，最高 3.2 万元。有一个房地产商人报价 3.6 万元，于是房主回绝了其他买主，坐下来与这个房地产商人谈判，这时房地产商人提出：房子太陈旧，又潮湿，已无意购买；房主急于出国，又回绝了其他买主，丧失了在多方竞买中待价而沽的优势，只好忍痛以低于 3 万元的价格，把四间平房卖给这个房地产商人。

上楼去梯的谋略显然带有欺骗、狡诈的性质，作风正派的商人是不会出此下策的。但商场如战场，在市场竞争中，无法保证有些唯利是图的奸商不使用此种诡谋。“害人之心不可有，防人之心不可无。”多份警惕，多点准备，总是有用的。

巧借东风的谋略

“欲要火攻，须借东风。”在《三国演义》第四十九回里，就描述了诸葛亮“巧借东风，火攻曹公”的故事。而早在春秋时代，孙子就看出“火攻”与“风”的关系。“火发上风，无攻下风。”（参见《火攻篇》）

在商战中，巧借东风的谋略是指企业家借外界的力量而求得发展，所谓“好风凭借力，送我上青云。”成功的企业家深谙“巧借东风”之道。香港是弹丸之地，制造业面临原料缺乏和市场狭窄两大难题。但香港企业家借背靠内地的优势，运用“巧借东风”——内地改革开放政策——谋略，与外国的大公司联营，借他国的产品牌子，进口外国原料，从事加工和制造，然后借用那些公司在全球的销售渠道，广泛开展经营活动，逐渐使香港繁

荣起来。

早在 20 世纪 60 年代，扬州玩具厂就开始生产熊猫玩具，但由于生产工艺落后，材料不精，品种单一，所以，这种熊猫玩具并不受小朋友的欢迎。并一度跌入被淘汰的边缘。

1972 年，美国总统尼克松访华，中国政府向美国人民赠送了“国宝”熊猫，国际上立即掀起了一阵熊猫热。扬州玩具厂的领导顿时意识到：这是熊猫玩具重振声威的大好时机。于是，他们巧借此股“东风”，将熊猫玩具推向国际市场，全厂上下群策群力，在工艺、品种、材料装潢上下功夫，提高了产品质量。那一年的广交会，各国客商对这些活泼可爱的熊猫玩具极感兴趣，竞相订购，售价也由过去的每只 0.7 美元，提高到 5.88 美元，该厂带去的 2 万只熊猫玩具一下子就被抢购一空。从而扭转了熊猫玩具滞销的局面。该厂领导“巧借东风”的谋略因此获得了成功。

以火佐攻的谋略

孙子认为“火攻”在军事上具有很高的运用价值，故在十三篇中专有《火攻篇》。他说“以火佐攻者明，以水佐攻者强。”历史上“以火佐攻”而胜的战例数不胜数。在商战中，“以火佐攻”也就是“趁火打劫”。

有一年，日本东京的一家百货公司发生了火灾，毗邻的百货店抓住时机，在报纸上做起了文章：“各位先生、太太：托你们的福，此次的大火中，我公司几百万元的布匹皆未受损。为表示我们的谢意，即日起一律三折大酬宾，敬请早日光临购买，

以免向隅。”

还有“趁水打劫”的。有一年日本某地发生水灾，使许多家庭的缝纫机被浸得面目全非。于是，蛇目牌缝纫机公司下令各地营业所积极加班，为用户免费修理缝纫机。花了一个月的时间，总共修理了 840 多万架，而其中只有 35%属于蛇目牌产品。表面上看，蛇目公司是在做亏本生意，其实这是一个让消费者认识自己的大好时机。事实上，竞争对手在蛇目公司的“趁水打劫”行动中，丧失了许多既有市场。

巧于用间的谋略

孙子认为，使用间谍侦察敌情，是用兵作战的要事之一。他批评那种舍不得“爵禄百金”而不用间谍侦察敌情的人，是“不仁之至也，非人之将也，非主之佐也，非胜之主也”（参见《孙子·用间篇》）

现代军事科学技术越发展，获取敌国或敌军的情况便越显得重要。有时，准确的情报甚至可以决定一场战争的胜负，改变国家的厄运。原苏联在卫国战争期间，当法西斯德国军队兵临莫斯科城下时，前苏军统帅部对是否调用唯一能够执行战略反攻任务的西伯利亚集团军举棋不定。因为若是将这支力量调往反德前线，前苏联的东方就将空虚，日本人倘若乘机入侵，前苏联就将被迫两面作战，势必陷入被日德夹击的厄运之中。但若不调这支力量，也就无力对德军实施战略反攻。在这事关全局的紧急关头，统帅部接到了驻东京间谍佐尔格的情报——“1911 年 9月 15 日以后，可以认为苏联远东排除了来自日本方

面的威胁。”于是，统帅部迅速派西伯利亚集团军进行战略反攻，一盘难以处理的棋局马上活了起来。

情报对生意成败同样有决定性的作用。能够早点获悉准确可靠的情报，就可在商战上赢得主动。日本明治初期的大富翁下村善太郎，年轻时赤贫如洗，常常连第二天吃饭都发生问题。他拿太太的衣服去当铺当，换来少许的钱开始做棉絮、棉花生意，生意越做越大。到 1875 年时，他已成为一位大富翁。

有人问他成功的秘诀。他回答说：“做生意最要紧的是情报，我就是尽量利用‘飞毛腿’（等于现在的快信，当时由快捷如飞的人当邮差）发财的。根据确确实实的情报在商场抢先一着，哪还有不成功之理？”我的做法来自孙子兵法 在战场最重要的是情报，搜集情报不需多少钱，舍不得拿出这笔区区小钱，就没资格当君王主将了。古往今来的名君、名将，每战必胜，究其原因，并不全在于善战，而是在于所搜集的情报快捷而准确，令敌方望尘莫及所致。”（参见王兆春所著《兵家的鼻祖——孙武》一文，全文载于河南人民出版社出版的《中国历代名将》一书。）

“研究谋略　启迪智慧”

——“活学活用中国古代智谋经典丛书”出版说明

中华民族是一个充满智慧的民族，古往今来，智者如云，他们以自己的聪明才智谋，激发出神州大地上下五千年的创造潜能，为人类奉献了四大发明到一箭多星等光耀环宇的科学文明，绘就了民族史册的绚丽辉煌。炎黄子孙精于智谋的悠久历史和光荣传统，在时下更因国运昌盛而得以发扬光大。我们这代人普遍把智谋视作集聪明、智慧、机巧、敏锐与狡黠、诡诈为一体的艺术。不仅用之于军事，更在政治、经济、文化、外事、商贸、管理、人际交往和公共关系等领域展现其广泛的实际价值，并不时可见其所带来的令人惊异和神妙莫测的理想效果。难怪徐向前元帅揭示我们应该“研究谋略，启迪智慧”。如果我们过去说“知识就是力量”，那么，今天我们更应该深深懂得知识只有充分转化为智慧才会有巨大的价值，而智慧则必须孕育成实用的谋略方称得上意义彰著，“智谋就是金钱，智谋就是力量”的观念日益深入人心。

“历史的经验值得注意”（毛泽东语），历史上的智谋值得借鉴，自从二十世纪八十年代末以来，在中华大地上出现了一股持久不断的“智谋热”。在这股愈演愈烈的研读出版古人的智谋的热潮中，《孙子兵法》《鬼谷子》《智囊》等书的研读出版可谓是新招迭出。在20世纪80年代末，武汉的青年学者张建国与他的同好，就敏锐地看出了当时党的改革开放政策会迎来社会上一马

当先、万马竞争的竞争局面，在老一辈学者、湖北大学中文系教授王陆才和华中科技大学副教授盛瑞裕的支持和指导下，开始研究古代战国时代纵横家的鼻祖鬼谷子的传世之作《鬼谷子》，1991年9月，他们的研究成果《鬼谷子（全书）》出版，首印不久就全部告罄。1994年，他们的进一步研究成果——集鬼谷子生平事迹考、鬼谷子主要论著译释、纵横学派历代传人事迹考略、鬼谷子谏君说人术、制小人术、斗智秘诀于一炉的《鬼谷子实用智谋大全》出版，时称国内外所有关于鬼谷子的书中最完备、最全面的一部著作。十余年来，这部70万字的书一直不断重印。从20世纪90年代起至今的十几年间，据不完全统计，有关《鬼谷子》的书大大小小的版本总有二三十种之多，且销售也都不错，足以证明此类题材是经得起时间考验且受到几代读者欢迎的。 1997年，张建国主编的160余万字《智囊补实用奇谋大全》出版后，受到读者的追捧，北京有线电视台曾做过专题介绍。在此前后，大概还有多家出版社出版过《智囊补》的全译本和选本（包括张建国主编的由武汉华中科技大学出版社出版并在1995、1996年两度印刷的《处世奇术智囊补》），基本上也早脱销了，这些说明冯梦龙《智囊》（又称《智囊补》）在现代读者中的受欢迎的程度并不亚于西方的成功学书籍。 1998年，体例与《鬼谷子实用智谋大全》相仿、全面介绍孙武的学说及其思想、中国兵家的流派以及《孙武子》在政治、军事、经济、商务、体育竞技等各方面的运用的《孙武子实用智谋大全》也正式出版。由此形成了研读出版古人智谋的一个系列。

以《鬼谷子实用智谋大全》为代表的上述三种研读古人智谋的书系，从时间上看，最早的距今有十余年，最晚的也有八年，如今市面上已很难寻觅到；从内容上看，现在也需要进行一番去繁就简、吐故纳新的修改补充，以适应现在的市场形势和今天的

读者需求。在中国纺织出版社和台湾海鸽文化出版图书有限公司的全力支持下，作者们耗时一年将上述三书进行了全面的修改完善，篇幅压缩至一个更符合现代人阅读习惯的范围，并分别改名为《纵横天下的权谋：鬼谷子》、《横扫天下的商道：孙子兵法》、《方圆天下的妙计：智囊》，以此作为《活学活用中国古代智谋经典丛书》首批作品，且以一种崭新的面貌、繁简两种字体同时奉献给海峡两岸的读者。使今天的读者不仅仅是停留在欣赏古代人的智慧的层次上，而且通过阅读作者们轻松活泼的再创造，发掘出自己所需要的“金矿”，以开启自己的情商和智商，从而在激烈的竞争中巧妙地运用这些聪明才智来立身处世、创业聚财、光宗耀祖、惠及后人。所谓“借前人之智慧，以谋今朝之伟业。”一旦今天有更多的中国人具备了多谋善断、远谋远虑的本领，那对于提高智谋的现代智能，对于为祖国的富强而开拓前进所作的贡献，都将具有难以估量的积极作用。

秋风

2005-9-29

于白云黄鹤

编委会

主 编 ： 东方暨白

副主编： 刘小芳　危艳丽　简榕蓉

编 委 ： 王　蓓　卢秀萍　邝利芬　刘小芳　刘阳敏

李木子　危艳丽　张　莹　何晓曦　吴　彬

胡立昀　戚令真　蒋韬成　简榕蓉　系　娟

前　言

孙武是我国春秋时集兵学之大成的一代军事名家，被尊为与文圣孔夫子齐名的武圣；其著名军事著作《孙子》(又称《孙子兵法》、《孙武兵法》、《兵经》、《武经》等)也是与孔子的《论语》双璧生辉的兵学"圣经"。《孙子兵法》,旧传本为13篇,经后人编辑、整理,流传至今的有近6000字。《孙子兵法》的核心是以智谋取胜,它所包含的军事思想是一个广博精深、观点严谨的体系。孙子把战争看作是关系军队生死、国家存亡的大事,主张慎重对待战争,反对轻举妄动;在战略上,孙子主张"不战而屈人之兵",力求全胜;在作战方针上,孙子主张速战速胜("兵贵神,不贵久");在军事心理学上,孙子强调"三军可夺气,将军可夺心"等。《孙子兵法》浓缩了中国古代最优秀的战略智慧的精华,它涉及政治、经济、地理、心理学以及位居这一切之上的哲学。它以高度的概括性总结了放之四海而皆准的规律和原则。简言之,《孙子兵法》是克敌制胜的艺术、创造奇迹的科学。

正因为如此，在中国历史上，许多帝王将相和学者都曾热衷于研究《孙子兵法》。自从这本书于法国大革命前夕率先译成法文(后来又译成其他西方文字),西方人破天荒第一次"发现"了古代中国震撼人心的兵法智慧。当世界进入二十世纪时，西方人"重新发现"了孙子。与此同时,许多企业家,如"财富500强"的老总们,惊喜地发现《孙子兵法》是赢得当今激烈商战的强大武器。于是,人们看到

近些年来在日本等地有关这个主题的文献如潮水般涌来，使读者眼花缭乱。随着冷战的结束和国际舞台上经济竞争的加剧，这一趋势必将越来越发展。

面对着中国和世界方兴未艾的‘《孙子兵法》热”,作为曾诞生了这一伟大人物而感到自豪的孙子的后人，我们应当义不容辞地将《孙子兵法》的研究推向一个更高的层次,毫无疑问,研究的目的就是为了运用，而灵活运用又是为了使我中华民族在世界之腾飞。正是有鉴于此，在中国纺织出版社的全力支持下，我们精心编著了此部涵盖了孙武子传奇、《孙子兵法》注释、《孙子兵法》战例史证、《孙子兵法》与现代商战谋略等为主要内容的《横扫天下的商道 孙子兵法》，以期能为《孙子兵法》的普及和服务于当代人而微尽薄力。