

赢家的 逻辑



孙子兵法商学院

【日】田口佳史 著
涂祐庭 译

日本No.1东洋思想家·30余年企业顾问·庆应大学人气导师
全解战略思维始祖《孙子兵法》| 提炼47条职场竞争的“赢家逻辑”

兵法，本就是生存之法

日本畅销
30万册

比尔·盖茨 | 大前研一 | 孙正义 | 都推崇的职场生存智慧！

辽宁人民出版社

超
孫子の兵法「最後に勝つ人」の
絶対ルール

广告

前言

《孙子兵法》乃现代人必读的“生存宝典”

“成为强者，必有一套必胜法则。”这是我接触中国古典思想四十余载所得到的结论。

二十五岁那年，我接触了《道德经》与《论语》，这两本书为我开启了中国古典思想的大门。之后，我开始研读四书（《论语》《孟子》《中庸》《大学》）五经（《易经》《书经》《诗经》《礼记》《春秋》），再到《墨子》《孙子兵法》《吴子兵法》《太公兵法》《黄石公三略》等兵法书，接着延伸至宋学、阳明学等，之后还开办了这些主题的课程。

我的授课内容不是钻研古典思想，而是把这些书籍当作“人生指南”，并且以浅显易懂的方式，讲解给更多人听。

每一位学员都是心有所求，才来听我讲课的，我当然要充分满足他们的需求。四十多年来，每一天我都是这样自我要求。

后来，我察觉到一个惊人的事实：这些古典经籍讲述的，都与人生有关，无一例外。每天为学员讲课的我，可以说天天都在学习人生、学习如何生活。

这么想来，说不定我自己才是获益最大的人。

“这些书当真令人受益良多！”

这是我对中国古典典籍抱持的想法。

其中，又数《孙子兵法》的好处特别多。

《孙子兵法》以极为具体的方式，阐述人们应该如何思考与行动。这些方法不仅能在商场上派上用场，也能应用于人生。

就连欧美国家的商学院，也将《孙子兵法》奉为“战略书的始祖”。《孙子兵法》无疑是当今最有用的生存指南。

我举一个例子。商场上有一条准则：“站在对手的上风处。”

关于这条准则，我将在正文里详细解释。简单来说，孙子不会告诉你“人与人要互相扶持”这种天真的道理，而是要你“时时刻刻立于优势，让事情照自己的意思进行”。并且，他还举出好几种具体做法：

提供对方好处。

直捣对手痛处。

巧妙利用对方的强项与弱项。

孙子不说大家爱听的漂亮话，而是告诉你实用的技巧。

现代人尤其是商务人士，若想得到最后的胜利，有必要好好研读孙子的思想。

在此，让我向各位介绍，自己长年接触中国古典典籍，如今享受到了怎样的好处。

首先，十年前便年逾花甲的我，依然得以重新展开愉快的人生，以至于现在过得比之前更好。

年届六十，一般人都会退下工作岗位。我的同学中，有人退休以后，瞬间失去公司精英的光环，感觉像从云端滑落至谷底，巨大的落差让他之后的人生过得相当不愉快。

仔细想来，我之所以能免去那样的不愉快，也许出自以下的两个理由：

第一个理由，如同我先前所述——中国古典经籍拯救了我。

第二个理由，则是——在工作中接触过的两千多家公司，让我明白了“人生有赢也有输”的道理。

打从三十岁创业那一刻起至今，我的另一个本行便是“企业经营顾问”。若将国家机关、地方自治团体、学校、医疗机构等都列入计算，跟我往来过的客户多达两千余家。

我接触过的经营者应有两千多人，如今回想起来，他们个个精力旺盛、极富个性，都是充满魅力的人物。

与这些企业经营者共同面临各式各样的问题与挑战，并全心全意投入其中，可说是难能可贵的经验。

时至今日，我对人生的愿望可以浓缩成以下这句话：

“尽可能让自己幸福，度过愉快的人生。”

这也是现在的我对听众、学生所抱持的深切盼望。

尤其是当今的年轻人，我由衷希望你们在每一天都能“有更美好的明天在等着你”。

“因此，你们要变得更强大，成为克服一切困难的强者。”这是我对你们的第二个愿望。

倘若一直逃避问题，不幸与不快终将日日跟着你。

“尽管放马过来，我才不会输给这些小事！”

唯有让自己有胆识说出这样的话，才是迈向幸福的最快捷径。

那么，该怎么做，才能达到这个目标呢？

为了传达个中技巧，最好的办法莫过于借用中国古典经籍的智慧，特别是《孙子兵法》这部无可匹敌的人生战略指南，而这正是我写下本书的目的。期望本书对大家能有所助益。

田口佳史

始计

确立人生计划

最终赢家都知道的求生战略

01. 人生如战场，一定要懂得筹谋规划，“见机行事”是失败者的战斗方式

兵者，国之大事，死生之地，存亡之道。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。

所谓的人生，就是你永远也不知道，何时会面临死亡。正因如此，事事不可掉以轻心，务必时时提高警觉。若想获得自己希望的人生，你必须充分收集信息，做好准备，深思熟虑各种情况，订立缜密又可行的人生计划。

孙子对策：“战争是国家的大事，关系到人民的生死，也关乎国家的存亡。所以要从五个角度来比较、计算各项细节，比较敌我双方的实力，探索出彼此的真实战力为何。这五种角度分别是：道（治道）、天（天时）、地（地利）、将（将领）、法（法则）。 ”

若想成为人生的胜利者，便要掌握一项重点——思考在人生计划中对自己有利的战术，从“道、天、地、将、法”五个角度，模拟取得胜利的途径。

你认为“不可能发生”的事，随时可能发生，这就是人生

人这种生物天性乐观，除非大难临头，否则压根儿不会想到自己有一天可能面临生死关头。你是否也跟芸芸众生一样，毫无来由地相信“明天也会像今天这样平安度过”？

从前的我也曾经抱持这种想法。那年我才二十五岁，从事电影行业。某次，我到曼谷市郊的农村取景，两头原本温驯的水牛突然发狂，对我发动攻击，导致我身受重伤，差点一命呜呼。

直到事情发生的前一刻，我做梦也未曾想过，如此巨大的灾难竟然即将降临在自己的身上。

前一秒钟还在开怀大笑，下一秒钟或许就遇到生命危险。

今天还为工作顺利而高兴不已，说不定三天后公司便面临倒闭的命运。

今晚沉醉于胜利的美酒中，难保隔天早上不会从此一病不起。

人生路上，随处埋伏着迫不及待把人推入万丈深渊的魔怪。人人认为“不可能发生”的事，随时随地都有可能发生，这就是人生。

因此，走在人生的道路上，千万不可大意，务必时时提高警觉，以免被魔怪趁隙偷袭。

为了时时让自己提高警觉，请你每天好好地扪心自问一次。

问问自己，是不是太过天真、太过松懈、太过自信、疏于防范，甚至心生邪念？我们必须自我提醒，在名为“人生”的战场上，时时做好战斗的准备，让敌人无法乘虚而入。

订立人生计划的关键：够具体、够细致、够有临场感

你有没有为自己订立完善的人生计划？你是否有办法具体说出二十年、三十年后自己会是什么样子？如果以上的答案是否定的，代表你是一个缺乏规划的人，往往只是见机行事。这样的处世之道，不可能让你的人生尽如己意。

有些人可能会说：“我有目标，也已经画好大致的蓝图了。”这些人固然比完全没有计划的人好一点，但你的未来蓝图若只停留在“希望这个目标有一天能够实现”的愿望范围，还是不够。

真正的重点在于，你的想象必须够仔细、够有临场感，就如同这些想象早已是既成事实那般。

例如：“在几岁要升上哪个部门的哪个职位，有几个下属，年收入有多少，住在什么地方（地点要明确），房子有多大（面积）、格局如何，第一个女儿在几年几月几日出生……”

正如一流的运动选手反复进行的意象训练，一而再、再而三地想象未来的模样，直到最后分不清楚，逐一实现计划的自己究竟是在“想象”之中还是在“现实”之中，这时，你才有资格大声说：“我已经建立好明确的人生规划了。”

订立如此缜密的计划，少说也得花上一两年。在这期间，你必须搜集对自己有用的信息，借以了解需要加强哪些能力，认清时代的脉动，掌握采取行动的时机，选择在什么领域一决胜负，并且学习自律与自我磨炼的方法。这才是重点。

人生计划形成后，你的身体跟脑袋自然也会动起来，照着计划开始工作。

从五个角度模拟制胜之道，拟定缜密的人生计划

构思人生计划时，必须从“道、天、地、将、法”五个角度，设定让自己立于优势的战术。孙子将这五个角度称为“五事”。接下来，我将从人生计划的观点，一一解说这五个角度的意义。

角度一：“道”，代表“自己该走的道路”

“道”就原文解释，意指：“人民与政府具备共同理念，能在此一信念下同生共死，不惧任何危险。”

从“人生孙子”的角度解释，就是我在前面所提及的，想象自己在十年、二十年，甚至三十年后的实际生活。若能做到这一点，你的思路与行动将合而为一，无论工作、学习、玩乐，乃至每天的生活，所有行为将自动以同一个目标为基准。

也就是说，不论做什么事，就好比走在同一条道路上。一切行动皆有凭有据、合情合理，自然不会患得患失、忧虑或犹豫，即使遭遇困难，也能欣然接受挑战，得以保持愉快的心情。

角度二：“天”，代表“时代性”

假设你的目标是“当上目前任职公司的社长”，却没有设定“什么时候达成”，目标便会模糊不定。因此，你要下定决心“在二〇二五年当上社长”，定下目标的实现期限，思考那时将是什么样的时代，局势潮流会如何，自己又该怎么善加运用，拟定能够满足时代要求的计划。

懂得构思这些问题，能想象自己将来肩负时代重任，并在最后达成目标的人，跟那些对将来总是漫不经心的人相比，可说是天差地别。若是时代不利于己，做任何事都不可能顺遂。

经常听到某些成功人士被称为“时代宠儿”，这些人之所以能成为时代宠儿绝非偶然，而是因为他们设定了顺应时代潮流的计划，并且善加运用。

角度三：“地”，指的是“自己活跃的领域”

你必须先理清自己要成为什么领域的一流人物。

具体说来，最理想的情况，是选择符合自己的天性，亦即适合自己的领域，而且要成为专通此道的第一人，不让别人有机会跟你竞争。此外，还要能放眼全球，活用自己的资质与能力。

我们不可能在不适合自己的领域拿出什么好表现；处于竞争激烈的领域，崭露头角的难度也相对提高；发展空间有限的话，同样欠缺一些乐趣；待在无法发挥自身资质的领域，也会有“英雄无用武之地”的遗憾。

像这样反向思考，便不难了解什么才是适合自己的领域。

角度四：“将”，就是“必要能力”

就原文解读，意指：“将军身为战争现场的指挥者，要是不扮演好自己的角色，便无法达成国家的目标。出色的将军应该智、信、仁、勇、严兼备——足智多谋、照顾下属、受下属信赖、富有勇气、对自己跟对下属都严格。”

但若从“人生孙子”的角度解读，则为“达成目标不可或缺的能力”。理清自己需要哪些能力，然后彻底钻研，是相当重要的一件事。

角度五：“法”，是“克己之心”

“法”讲直白一点，便是“遵守法律与社会规范”。而人生计划中的“法”，则为“严格律己”之意。世间充斥着阻碍我们达成目标的甜美诱惑，若非意志相当坚定，就很容易受到诱惑，一不小心便走向岔路。不管眼前的诱惑多么强烈，都要严厉告诫自己：“千万不能上钩！”这句话也激励我下定决心：

向金钱物质主义说“不”。

每天固定拨出两小时研读中国古典经籍，再依序研读佛教、禅、神道等书。

我生性嗜酒，更应该规定自己一周只有三天能喝酒。

凡是会妨碍自己达成目标的事物，一律予以排除，没有任何例外。抱持这般坚定的意志，也是人生计划的一大重点。

现在，请你依照上述的五个角度，试着模拟自己的人生计划，相信这将成为你胜利的基础。

活用“五事”订立人生计划时的五大关键心态

项目	意义	关键心态
道	具体明确的目标	我要成为这样的人
天（时）	顺应时代性	让时代助我一臂之力
地（利）	擅长的领域	成为该领域的 No.1
将	达成目标必备的能力	必须习得必备的能力
法	以“克己”锻炼自我	务必拒绝诱惑，贯彻决心

02. 找出能刺激你进步的劲敌，从七个方面彻底比较敌我战力

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。

对此时此刻的你而言，谁是你想成为的目标？找出这样的人，彻底比较你和对方的实力，加强自己的不足之处，磨炼你独有的优势。这么一来，你将会有长足的进步。在人生的每一阶段不断重复这个流程，总有一天，你将成为公认的“这个领域的 No.1”。

孙子对策：“面对敌人，要从各方面比较、计算，探索敌我战力的真实状况。这几个方面是：谁的政府施政合于道？谁的将帅较有能力？谁得到天时与地利？谁的法制命令能够贯彻？谁的军队比较强大？谁的兵士训练精良？谁的赏罚公正严明？从这些比较，便可知道孰胜孰败。”

选择对手的标准：现在的你多加把劲就能超越的人

仅是模糊地知道终点在远方，我们便无法朝终点笔直前进，一路上还可能走错不少路。

唯有清楚地看见终点，我们才能找出最短的路径，以最快的时间到达，不至于中途迷路。

此时，最适合作为标杆的，就是你视为目标的对手，对方最好是现在的你多加把劲，就有机会并驾齐驱甚至超越的对手。

这样的对手，能够让你清楚地看到现阶段的自己应该达成的目标，也是最能帮助你进行意象训练的帮手。

设定好竞争对手后，接着要彻底比较双方的能力与实力，就是孙子提到的“校之以计，而索其情”，即用来衡量敌我战力的“七计”，此时就能派上用场。接下来，让我们从七个角度来比较敌我战力优劣。

角度一：“有道”，谁的工作符合公共利益？

询问自己：你与对手的工作内容，是否符合为世人贡献的志向？

在这个项目里，具有普遍化志向的一方算是胜利。倘若你的志向混杂了私欲，或容易受到时代或周遭的人或事物左右，就必须立刻修正。

角度二：“有能”，谁的实力较强？

比较双方的实力，将各项能力一一列举细分，逐一确认自己与对方孰优孰劣。

以棒球选手来比喻的话，就是一名选手必须具备打击、投球、跑垒、选球、守备等诸多能力。

我们要做的，就是从公正客观的角度，一一检验自己的必备能力。一旦发现有不如对方的地方，就要集中火力予以补强，并且累积经验。唯有体认自身的不足之处，你才能发掘自己进步的空间。

不对彼此的战力进行缜密的优劣分析，净是做白日梦，只想“那个人好强，总有一天我也要跟他一样强”的人，是不可能让自己有所提升的。而那些没有勇气承认自己不如他人，只会嫉妒，或刻意贬低对方的人，更是不值一提。

角度三：“天地”，谁占了天时地利？

在此要比较的是：哪一方比较符合时代的需求？工作的地方能否提供舞台，让自己的能力发挥最大值？

即使是“猫王”埃尔维斯·普雷斯利或披头士，倘若他们当初早几年或晚几年出道，恐怕也没有机会成为家喻户晓的超级巨星。就算是现今叱咤风云的大企业总裁，如果他们当初进入的是快倒闭的中小企业，八成也等不到发挥能力的机会。

由此可见，想工作有更好的表现，你必须在时机与发挥空间上比对手更占优势。

角度四：“法令”，谁遵守规范，严格自我约束？

以现代的说法，即为双方是否遵守社会规范。

不论表面的成果多么风光，一旦中间的过程违反法律或社会规范，便无法在最后取得胜利。回顾近几年大小公司曝光的企业丑闻，有多少企业因为蔑视法律规范，作假账，或在产品上标示不实成分或产地，因而从高峰跌落谷底？

况且，遵守规范也是严格锻炼自我的表现。拥有坚强的意志力，面对再吸引人的诱惑都能不为所动，才能够从竞争中胜出。

角度五：“孰强”，也可解释为“抗压性”

指的是在关键时刻，哪一边能发挥超凡的水平。

再以棒球为例，假设比赛进行到九局下半，球场上二出局满垒，只要打击者能击出全垒打，便可扭转败局。最终，这位打击者果真敲出再见满贯全垒打，漂亮地赢得了比赛。这个项目要求的，就是你是否具备这样的抗压性。

在此，我要先澄清一个观念。这里提到的“抗压性”，无关“运气”，而是强韧的心智。平常练习设想各种必须一决胜负的场面，时时锻炼自己的精神，保持柔软又冷静的内在，才能让你在关键时刻发挥力量。

反之，若精神不够强韧，只要事情稍微不如己意，将连原本实力的一半都无法发挥。

角度六：“熟练”，谁的训练更够？

你跟你的对手，哪一边累积的训练更为深厚？

也许有人会觉得这一点跟自我锻炼有些相似，但这里，它指的是通过反复练习，“让身体牢记工作”的手感。能否具备优于对手的手感，量与质的训练都是一大关键。

各位想必都有这样的经验：刚开始做一项工作时，觉得非常困难，动不动便遇到瓶颈，但随着次数不断累积，在不知不觉间，原本困难的工作也变得能轻松达成。这就是“熟练”，也是提升自身能力的必经阶段。

总而言之，这个项目的胜败关键，在于你投注多少时间和心力，用来提升自己的实力。

若不付出比对手多上好几倍的努力，是不可能追上他的。

角度七：“赏罚”，谁的工作评价较高？

意指外界对于双方工作的评价。

例如奖励、升迁、周遭的评语等，理清对手与自己之间的落差，有助于让你的目标更为具体明确。就算说“因为有回报，才能努力到最后一刻”也不为过。

上篇的“五事”与本篇的“七计”，合称“五事七计”。这是孙子拟定战略的要点。

当然，被你当作目标的对手要不断替换。

每当你进入新的成长阶段，对手也要变得更加强劲。在成长的道路上，你必须抱着“追上对方、超越对方”的心态持续往前冲。终有一天，你一定会成为梦想中二十年、三十年后那个成功的自己。

项目	意义	检视要点
有道	志向是否以公共利益为目的	广泛的社会性
有能	专业能力、实力	绝对优势
天地	时代性、独擅领域	目前时势、职场是否对自己有利
法令	伦理性、克己	凡事要求心安理得
孰强	临场发挥的水平	坚强的心智、抗压力
孰练	训练的程度	忍耐力、意志力
赏罚	奖励与评价	充实与满足度

活用“七计”分析“敌我战力”时的七大检视要点

03. 缜密的人生计划，带给你“必胜”的气势

将听吾计，用之必胜。计利以听，乃为之势，以佐其外。势者，因利而制权也。

不要怕麻烦，务必好好酝酿你的人生计划，评估风险时，请把可能发生的危险以及最坏的情况全都列入考虑。若能准备到这个地步，就跟达成目标没什么两样了。不论是组织或个人，若能建立十足胜算的计划，自然会产生活力，从内在源源不绝涌出气势。接着，大批支持者将受到你的气势吸引，从四面八方聚集过来。世界上最强的，莫过于深信自己必定会获胜的人。哪怕再强大的权威或权势，都会被他的气势扳倒。

孙子对策：“若将帅能听从我的计谋（五事七计），任命他去指挥作战必能打胜仗。采纳了我的计谋之后，还要进一步设法造就有利于自己的形势作为辅助。凭借我方的有利条件来制定随机应变的策略。”

订立计划的原则：悲观准备，乐观行动

订立缜密又可行的人生计划，绝非易事。光是搜集信息，便是相当大的工程，之后还得整理、分析这些信息，设想所有可能的风险，预先拟定对策。保守估计的话，这个过程最短也需要一年，在不同的情况下，长达两年也不足为奇。

现代人急性子，也许会觉得花这么长时间订立计划是件浪费时间的事。别忘了自古以来的名言——“欲速则不达”。事实上，花时间好好地订立人生计划，才是通往目标的最快捷径。

拟定人生计划时，请提醒自己，要永远抱持“最悲观”的心态准备。简单来说，就是事先设想遇到最坏的情况时，自己应该怎么应对。

多数人在准备阶段总是乐观地认为“那种事情不可能发生”，一旦事情发展不如预期，他们只能束手无策，眼睁睁看着自己被挤向失败的道路。

换句话说，这些人正是因为准备时过于“乐观”，只要稍微遇到逆风，就立刻开始“悲观”地烦恼“这样该怎么办，那样该怎么办”，贸然采取行动。

只要在事前的准备阶段“悲观地”思考，之后遇到任何状况便都不会慌张，可以冷静且“乐观地”面对，一切事态都在你的预料与掌握之中。

如此一来，你将发自内心产生一股“我必定会赢”的信心。即使现在居于劣势，也能不改从容，相信“十年、二十年后的自己终将是最后赢家”。不仅如此，周遭的人也会对你刮目相看，心想：“看看这个人，多么有自信啊！”有些对手甚至会知难而退。

凝聚气势，将吸引大批支持者前来

组织和公司都必须靠“气势”来维系命脉。

试问：你是否愿意跟缺乏气势的公司做生意？又是否愿意跟缺乏气势的人共事？

我想，大家应该会避之唯恐不及，害怕自己的气势也被削弱吧。人们都爱跟气势十足的团体以及个人打交道，想助他们一臂之力，或借用他们的气势为自身加持。我们习惯将希望寄托在“有气势”的人身上。

气势丰沛的人，容易吸引大批支持者，也会有很多人主动协助他们完成工作，或是介绍对其工作有所助益的帮手。在公司里，上位者也会看重他无人能敌的气势，加以提拔，交派下一个重大企划给他，职场生涯就此起飞。

那么，这股“气势”从何而来？在此，我必须再次强调订立计划的重要性。正因为这些人拥有必胜的计划，除了满满的自信，身体还会涌出源源不绝的活力，更助长了他们的气势。

当然，这也不代表没有计划的人看起来一定死气沉沉，乍看之下气势高昂的人，并非完全不存在。

不过，那样的气势往往仅止于表象，很快便消耗殆尽。再加上他们缺乏规划，总是事到临头才像无头苍蝇似的思考如何行动，导致气势直线往下掉。空有其表的气势，无法发挥任何功用。

坚信“自己一定会获胜”的人，必能得到最后的胜利

人们面对有权有势的人，难免心生退却。大多数人在权威和权势面前会自动慑服，无条件放弃挑战的念头。

然而，事实并非如此。想想那些体坛赛事，经过一番激烈的厮杀之后，胜利那一方的教练不是常说：“我们最后能够获胜，大概是因为‘无论如何都要赢’的执着略胜对方一筹吧。”而输掉比赛那一方的教练也会认为对方的决心胜过己方。

由此可见，影响结果的关键在于：哪一方对胜利的执着与把握更加强烈。

无论是工作或人生，即使身处劣势，坚信“自己一定会获胜”到最后一刻的人，必定能够获得胜利。

无关乎你眼前的敌人是巨大的权势，或实力明显不如己的对象，只要拥有“我绝对要赢”的气势，就算一度面临失败的危机，照样有办法在最后上演漂亮的大逆转。

相反，若对手稍微踏近一步，你的脑海便闪过“啊，可能会输”的念头，下一秒说不定就真的会被打败。这就是比赛。

握有权威、权势的人，习惯用权威、权势应战：先给对手下马威，让他们主动放弃比赛，借此“不战而屈人之兵”，是这些人的惯用手法。

那么，要是对方无惧这些人的下马威，凭着一股气势步步进逼，又会发生什么呢？他们会无计可施，最后也只能当场举白旗投降了。

不要畏惧对方的权威或权势，尽管大胆迎战吧。对方见到你这么 做，说不定会欣赏这样的你，转而成为你有力的支持者。在这世上，获得“奇迹经营者”称号的人，大都是在年轻时用这种方法打倒比自己强大许多的对手，并一路攀上成功的高峰。

04. 居于上风的战略思考：收敛锋芒，暗中掌握对手信息

兵者，诡道也。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。

夸耀自己的强项，会使对方提高警觉；表现得有点迟钝，对方自然会卸下心防，甚至显露弱点。明白对方想要的是什么，即可取得主导权。我们应时而赞同对方，时而戳其痛处，时而出其不意，完全掌握对方。想达到这个目标，必须学会洞悉人心。

孙子对策：“战争比较的是斗智手段的运用。如果敌人贪利，就以小利引诱他；如果敌营混乱，就乘机攻破他；敌人力量充实时，全力戒备；敌人实力强大时，暂时避退；若敌人的将领易怒，想办法激怒他使他失去理智；若敌人卑于我方，就设法使其骄横；当敌人习于安逸，设法使其疲于奔命；当敌人内部团结，设法离间分化。总之，乘敌人不注意时，攻打敌人不防备的地方。”

松懈对手心防：与其当个了不起的能人，不如当个好相处的好人

之前，我已经说明了订立完美人生计划的重要性。在这个段落，还有一件事情非提醒各位不可。

那就是：人生计划只要自己知道就好，别说是对手，对周遭人等也没有透露的必要。

试想，如果你逢人便向对方吹嘘：“这是我的人生计划，而我现在确实正按照这份计划过自己的人生，相信一定能获得最后胜利。”

这番话让旁人听了，又将作何感想？

难免对你感到畏惧，提高警戒吧。结果，对方为了不输给你，同样会做好万全的准备。

这样一来，想赢过对方，就不再那么简单了。

孙子说：“故能而示之不能。”意指：有能力，却故意显出没能力的样子。与其炫耀自己有多么了不起，不如表现得迟钝一点，他人自然会松懈下来，并不再提防你。

对方会以何种态度对你，完全取决于你自己。

因此，你一定要学会“谦虚”。不论是什么样的对手，看见你放低姿态，都会渐渐卸下防备，解除对你的戒心。到了这个阶段，对方将开始对你吐露真心。有时甚至会主动说出你真正想探听的内容。

与其当个了不起的能人，不如成为大家眼中好相处的好人。不懂得“适时装傻”的人，成就不了什么大事。

让你“立于对手上风”的三个方法

若希望凡事如你所愿、顺利进行，你必须让所有人都成为你的盟友，不让他人妨碍你想做的事。用一句话概括，就是“立于对手的上风”。

孙子不会告诉你“人与人之间要相互扶持”这种好听话，在他的观念中，人们应该想办法让自己立于优势，建立能让事情尽如己意发展的人际关系。

在全球化的时代，人们有很多机会前往未知的地方或国家，与先前未曾谋面的“高手”打交道、合作，或是借助他们的才能助自己一臂之力。

最理想的情况，当然是光明正大地用道理说服对方，展现优秀的人格与教养，折服对方，甘愿成为自己的人马。

但在年轻时，这种方法很难奏效。所以，孙子告诉我们，在这类情况下你应该谨记三个要点：

提供对方好处

如果有人提供自己渴望已久的事物，我们会感恩于他。有时甚至会觉得“只要是为了你，要我赴汤蹈火也在所不辞”。

一旦对方产生这种念头，我们便笃定占了上风。

假设有个人心想“要是能跟A公司谈成生意的话，我们的业绩一定会翻好几倍”。若是你在聊天时假装不经意地透露：“其实呢，昨天晚上我跟A公司的董事吃过饭。最近我们的交情挺热络的。”他会有什么反应？想必会双眼发亮，缠着你介绍那位董事给他吧。如此一来，即便对方是远比自己高高在上的大人物，双方的立场也会一下子颠倒过来。

为了达到这个目标，我们必须事先做足功课，调查对方最想要的是什么，取得能够满足对方需求的人脉与信息。这固然是项艰辛的大工程，但你千万不能在此偷懒。

我有位住在美国的朋友就是这样。他打听到对方很想跟某家公司做生意，为了结识那家公司的经营者，甚至花大钱报名对方也在上的网球课程。用这种方法，让自己取得优势，顺利完成一件大型企划案，心愿得偿。

私底下做好万全准备，然后以不着痕迹的方式，暗示对方“自己拥有他想要的东西”。

这样一来，对方非但不会觉得你是在卖人情，还会对你感激不尽。

直捣对手痛处

以挖掘真相为己业的记者，不少人懂“激怒对方借此取得消息”的方法。他们擅长戳中对方要害，等待对方情绪失控口不择言的时机。

除了新闻采访，这种方法在人际关系上也很有效。

归根结底，在你来我往的交涉、谈判等场合上，意气用事只会使当事人失去冷静，乱了方寸而发出争议言论，让自己不断偏向劣势，从而种下败因。

孙子告诉我们：若想在最后的关键时刻让对方屈服，最好的方法是直捣对方痛处，让他自乱阵脚。

我举一个例子，你不妨试着这样告诉对方：

“听说你因为身体不适，无法出席之前那场重要会议，对吧？可是，有人说那天在高尔夫球场看到你喔。不过，我告诉对方那是他认错人了，你根本不可能出现在那里。”

此时对方可能出现两种反应。一种是大吼“那个人在说什么蠢话”；另一种是脸色瞬间惨白，半天说不出话来。不管是哪一种反应，他已经因为你帮忙压下问题，欠你一次人情，而落居下风。

正因为你明白一切效果才故意这么做，所以，你能够保持冷静，让自己立于优势，让事情如己意顺利发展。

巧妙利用对方的强项与弱项

每个人碰到自己擅长的领域时，总是变得能言善辩，话题一个接着一个。

因此，向别人打听消息的办法，就是先配合对方擅长的领域开启话题。对方听到是自己的强项，心情自然大好，之后再进入正题，即便是棘手的部分，也不会遇到太多阻碍，对方会更容易听进我们的话。

相反，倘若对方不擅长的领域，他会开始心神不宁，想办法转移话题。

孙子告诉我们，只要了解这一点，就可以在想扭转立场时，发挥出确切的效果。

读到这里，你应该体认到《孙子兵法》不会说大家喜欢听的漂亮话了吧？

不过，他也提道：“这些花招手段也是有极限的。勤于加强自己的实力，才是战士的正途。千万不可忘记这一点。而且，使用花招手段的前提条件是，你已经累积了一定的实力。”

由此可见，“真诚”是做人的一大要件。比赛胜负的关键，还是在于人格与实力。

会在此提出劝诫，也正是孙子的厉害之处。

作战

筹备作战的法则

在现今时代生存，必须取得专属于你的“武器”

05. 认清你独一无二的专业，做好万全准备才能创造赢面

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。

出兵打仗前，需要做好万全准备才能启程出征，当战场准备移到国外，你必须先认清什么才是你独一无二的专业能力，以此为武器深入外国。然后雇用能帮你打理一切杂务的帮手，打造一个可以安心作战的环境，让自己全心全意专注在事业上。

孙子对策：“兴兵打仗，一般需要准备千辆战车及千部辎重车辆，配合十万穿戴甲胄的战士，自千里之外运输粮食。国内国外消耗的军费，外事交往的开支，胶漆器材的补充，再加上车辆甲胄的修护，每天都要耗费巨额金钱，具有这样巨大财力和物力之后，十万大军方能启程出征。”

决定只有你才拥有的主力武器

时至今日，即使是称霸国内的企业家，若是不打入国际市场，便算不上是真正的胜利者。

如同软件银行的社长孙正义为了成为全球信息科技的龙头，接二连三地并购其他公司，我们也该开始把“这个时代的商务人士必定得跨足国际市场”当作常识来看。

不论规模大小或产业种类，每一位企业经营者，乃至律师和学者等，都必须把“如何在全球规模的市场胜出”列为最大课题。而身为东洋思想研究家的我，即使已经六十，仍旧在研究如何让这门学问普及全世界的策略。

《孙子兵法·作战篇》里的诸多智慧，非常适合全球化时代的商务人士。接下来就让我从本篇开头的段落开始说明。

两手空空便想到国外闯天下，只能称之为匹夫之勇。光凭着一股“接下来是亚洲的时代”的冲劲，事先不想清楚自己有什么能力跟强项可作为武器，认为“先抢先赢，船到桥头自然直”的话，原本可以顺利进行的计划，也会被你搞砸。

举例来说，有一位律师打算去国外发展。可是，他预计前往的国家，当地想必早已有成千上万的律师，光靠专业的法律知识，肯定不足以应战。

所以，在专业知识之外，他还必须配备其他专长才行。

如果他能向客户强调：“我长期担任多家企业的顾问律师，累积了许多知识与经验，可以为考虑拓展事业到日本的国外公司提供咨询。”由于国外较缺乏精通日本法律和商场文化的律师，他的胜算自然跟着提高。

正如同我以上的说明，你必须先想清楚“自己有什么其他人都不不会的能力、有什么绝不输给任何人的强项、要去的地方是否已存在大量竞争者”，再决定自己的主力武器。

这一点相当重要。如果你现在没有可作为主力的武器，便得先好好磨练自己，解决这个问题，再考虑前往国外发展的事。

成功的秘诀：对调第一专长与第二专长的主配角地位

其实，并非接下来要开拓全球市场的人才必须具备第二专长。我经常告诉别人：“第二专长才是重点。”为什么这么说呢？

我举个例子。某位熟识的朋友前来找我咨询：“我的女儿毕业于英文系，在国外留过学，英文能力非常好，所以她想以这个强项决胜负，进入外企或翻译、口译公司工作。”

我的回答是：“最好劝她放弃。那些地方根本不缺精通英文的人。除了英文，你的女儿还擅长什么项目？”

在这里，英文以外的擅长项目，就是所谓的“第二专长”。

以这个例子来说，对方的女儿对时尚也有兴趣，学习过不少相关内容，所以我建议他“让女儿进入时尚业界，然后在那个业界活用自己擅长的英文”。这样一来，不但竞争对手减少了，使用英文提升自身价值的机会也将大幅增加。

我自己也是如此。我长期以来从事的商业咨询服务，其实是“第二专长”，第一专长则是中国古典思想。也就是说，我踏进能够发挥“第二专长”的业界，在那里活用我的“第一专长”，才有办法得到现在的成果。

对调第一专长与第二专长的主配角地位，是迈向成功的秘诀之一。绝大部分的人只想着发挥第一专长，使宝贵的能力被淹没在众多高手之中，始终无法得志。

进军国外也是同样的道理。不要只用一种能力作为武器，最好多准备一种能力，好好思考如何运用这两者。

原则上，应该将“第一专长”作为辅助。即使是最擅长的项目，若是该领域有很多对手，还是以避免跟他们竞争为上策。

当然了，倘若你有信心一路过关斩将，大可利用这个机会好好表现。

而且，就算是一流的证券分析师或全球顶尖的外交官，若是拥有相声、钢琴等其他专长，也可以成为一大亮点。不管怎么说，第二专长只会让你的身价更高，绝对不会吃亏。

打造能专心于事业的环境，才能发挥主场般的优势水平

对商务人士而言，外国的环境跟国内截然不同，所以属于“客场”，而非“主场”。

小至时差造成的疲劳、晚上因为不习惯枕头而失眠，大至交通安排或餐厅订位等琐碎的杂务安排，乃至语言不通等，影响我们专心于事业的障碍，实在太多了。有时状况不佳，甚至只能发挥三成的实力。为了避免出现这种情形，我们必须在出发前，尽可能在当地准备好跟国内相仿的工作环境。

举例来说，多带一些自己惯用的日用品，以及喜欢品牌的茶、酒、咖啡；睡觉会挑枕头的人，不妨把自己的枕头、睡衣、盥洗用具一并带去；另外还有常吃的点心、零食，喜欢的音乐CD、电影DVD等，不要嫌这些东西会增加行李重量，只要有助你放松身心，那就有携带的价值。

最重要的一点，是雇用能随时跟你保持联络，帮忙打点工作大小事的可靠助理。聘请这样的人固然需要一笔钱，但早在两千五百年前，孙子便用“日费千金”来阐述“财政是国防的关键”，所以千万不要舍不得投资。

那些在全世界活跃的成功人士都说过，为了让自己在国外也能像在国内一般活动自如，他们耗费相当大的心力，让国外变得像国内一般，也就是把客场变成主场。如果能做好这一点，不论你前往世界的任何角落，都能发挥出平时应有的水平。

06. 临战必备心态：避免长期作战，事先设想“失败的状况”

兵闻拙速。未睹巧之久也；夫兵久而国利者，未之有也。不尽知用兵之害者，则不能尽知用兵之利也。

一旦战线延伸到国外，地利优势皆被对手占尽。为了避免对方打长期战，我方应该迅速行动，掌握主导权。我们在作战时，脑袋只会想着如何取胜。事实上，先了解“在什么情况下会失败”也同等重要。明白何为不利，才有办法拟定有利的作战策略。

孙子对策：“用兵只宜平实迅速，切记不可逞巧持久，从未听过长时间用兵作战还能对国家有益的事。无法彻底理解用兵的害处，就不可能真正了解用兵的益处。”

集中资源压制对手，抢下主导地位

深入陌生的外国，最忌讳的正是陷入长期战。对你的对手而言，外国就是他的主场，跟待在自己家一样舒适；对你来说，却有如借宿在旅馆，如果只是短暂停留，或许还没有什么问题，要是日子一久，将使身心愈来愈疲乏，斗志逐渐熄灭，耗费的成本也不断增加，可说是有百害而无一利。

一旦落入这般处境，孙子只能告诉你：“就算是思路再清晰的杰出策略家，恐怕也没办法改善情况。”

因此，在国外做生意的铁律是“短期决战”。即使多少得吃点亏，也要采取行动，使出所有能动用的力量压制对手，取得胜利。这才是上上之策。顺利迅速掌握主导权之后，不论是跟对方谈判或做什么，都能顺着我们的意思进行。

这就是孙子的名言——“兵闻拙速”。

一般人常把这句话解释成“虽然准备得不充分，还是匆匆忙忙地赶着开始”。这其实不太正确。孙子真正的意思是：“凡事务求迅速，在开战初期便取得胜利，掌握主导权，速战速决。”

还有一点要谨记在心：不要跟对手的强项硬碰硬，避开他们的主力，从较弱的地方开始进攻。例如不挑战对方的主打商品，从次要商品开始抢攻市场。不先把敌军的内外沟壕填平，正式决战时便不会有胜算。

再提到收购公司。如果欲收购的公司只打算卖出一部分，不肯放弃本业，你却在交涉时坚持连同本业一起买，将使谈判陷入僵局。在对方视为公司命脉的事业上打转，很难谈出什么结果。要是双方这么僵持不下，很有可能让另一家公司乘虚而入，迅速买走原本欲收购的部分，导致两头皆落空。

谈判的时候，从比较容易谈成的部分切入，是收购的一项技巧。

牢记“失败的典型”，也是获得成功的关键之一

“要怎么做才能让事情顺利进行、得到胜利？”

几乎所有人在拟定战略时，都聚焦于这个问题上。模拟胜利这一点，确实相当重要。

然而，光是这样并不够。

“什么情况下会败北、输掉战斗？”

事先设想好失败的典型例子，也是不可或缺的一环。

明白各种不利的情况，才有办法正确理解“想让事情往有利的方向发展的话，应该怎么做”。再说，倘若我们只知道胜利的典型，一旦情势稍微对自己不利，便会失去方寸，开始陷入混乱。

以这一点来说，了解失败典型的人便知道要保持冷静，立刻把船舵切回正确航道，以免失败成真。

活跃于美国职棒大联盟的铃木一郎选手，就懂得这种思考方式。他有一句名言道：“低潮反而让我表现得更好。”铃木一郎深信，低潮期正是让他成长的一大要素。

说明得再详细一点，铃木一郎选手陷入低潮时，不管怎么挥棒，都只敲得出平庸的球，对吧？可是他认为，成功的关键正藏在那些堆积如山、看起来毫不出色的打击里。换句话说，他会在“打不出好球”的情况下学到很多，并且分析其中的原因。

铃木一郎选手的优秀表现，无疑是烙印在脑海的失败经验赐予他的礼物。这种想法在商场上同样适用。

07. 聪明的作战方式：让专家为你效力，不须每场亲自迎战

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。智将务食于敌。

我们固然要有接受挑战的气概，但若自身实力不足以胜任该工作，或遇到不擅长的领域，也不应该勉强自己接受。勉强接下的工作只会让你跌跌撞撞，失败时受到特别强烈的打击，日后想挥别阴霾，重新振作，绝不是易事。增进自己在该领域的能力，才是第一要务。自己不擅长的领域，可能是另一个人的强项。学会利用该方面的专家，也是在累积你自身的实力。

孙子对策：“国家之所以因作战而贫困，是由于军队远征，不得已要运送粮秣给远方军旅。长途运输将导致百姓贫穷。驻军附近物价飞涨，则导致百姓物财枯竭，赋税与劳役必然加重。因此，高明的将领，一定要在敌国境内解决粮草问题。”

不擅长的领域，无须勉强应战

一般而言，工作会主动找上看似有办法做好的人。

但有些时候，也会出现让人不免纳闷“为什么会找上我”的工作。

委托者想必也有自己的困扰，像是迟迟找不到愿意接下工作的人，或是虽然有属意的人选，但对方开价过高，甚至根本不知道该向谁委托工作……

这种时候，即使被挑上的人没有足够的实力，他们也大多会勉强接受委托。因为他们忍不住打起如意算盘，心想：

这是赚大钱的好机会。

这是跟大公司合作的难得机会。

这是认识大客户的好机会。

即使明知自己能力不足，还是会因为“不做会吃大亏”的念头，而勉强接下工作。

不过，这个观念是错的。因为，贸然接下反而会让你吃大亏。

试想，你既没有胜任该工作的实力，也没有相关经历，对这些挑战程度远远高出自身能力范围的不擅长领域，可以说你根本没有胜算。这是显而易见的结果。

而且，这个失败不是单纯的失败，你将受到挫败感的苛责，从此产生心理阴影，久久无法挥别“再次失败该怎么办”的忧虑。

除此之外，委托客户跟周遭的人也可能对你烙上“没用”的印记，留下不良印象。

不管从哪个角度看，为失败付出的代价都太大了，而且要重新振作起来，简直难如登天。除了“失败成性”的毛病，你什么都得不到。

因此，遇到不擅长领域的工作时，不要急功近利、贸然挑战。先好好培养自己的实力，等待下一个机会到来，再信心满满地接下委托，才是聪明的选择。

你无须样样精通，活用人脉，让专家为你工作

我们固然必须努力减少自己不擅长的领域，但我们也不可能把所有领域都磨到精通。这个时候，如果认识的人当中，有人擅长你不太会的东西，你会怎么做？是否可以寻求对方帮忙呢？

在各式各样的领域建立人脉，即可弥补自己不足之处。

也就是说，“人脉”同样是实力的一环。假设你不擅长这个领域，但是朋友A可以提供协助；不擅长那个领域，有朋友B能够帮忙；另外一个领域还可以找朋友C……如此这般，运用广大的人脉补强己身不足之处，跟他们合为一体，不论遇到什么样的工作，你都有办法解决。

这就是孙子说的“务食于敌”。

虽然我自己没有相当优秀的实力，在我的学生当中，却不乏跟世界级大人物熟稔的大学教授、精通经济局势的金融机关高层等在各领域出类拔萃的人物。

多亏这些人告诉我的知识与信息，周遭的人总是惊讶于我的消息之灵通。为不同领域的人讲授古典思想的课程，着实带给我许多好处。

话虽如此，但并非任何人都愿意成为你的伙伴，其中一定会牵涉到付出与反馈的问题。我们首先要成为某个领域的佼佼者，才能凭借这份实力，让大家乐意提供协助。

在这个商业逐步全球化的时代，我们必须具备的专业，其范围之广，完全不是过去所能比拟的。可是，这么多的专业领域，早已非一己之力能够应付。

所以，我们应该更加精进擅长的领域，将自己磨炼成任何人都不想错过的人才，如此一来，别人也会乐意助你一臂之力。

08. 最愚蠢的作战方式：双方撕破脸，不欢而散

杀敌者，怒也；取敌之利者，货也。故车战，得车十乘以上，赏先得者，而更其旌旗，车杂而乘之，卒善而养之，是谓胜敌而益强。

竞争当下，各有立场，即使双方因为意见冲突而不和，最后也应该握握手，好聚好散。从长远的角度来看，最好还是为人际关系留一条路。不要把对手攻击到体无完肤。以不会产生伤害的方式，吸收对手成为自己的盟友，将他拥有的一切变成自己的东西，才能使你愈来愈强。

孙子对策：“要士兵勇敢杀敌，须激起其敌忾之气；要士兵夺取敌人之物资，须以缴获的财物作为士卒的奖赏。比如在车战时，能夺取敌军战车十辆以上，应当奖赏最先抢得战车的人。夺得的战车要立刻换上我方旗帜，编入我方车队使用。要善待俘虏，让他们有归顺之心。这就是既战胜敌人而又使自己壮大的道理。”

商场上没有永远的敌人

朝日电视台有个专门在半夜播放的谈话类节目（指“朝まで生テレビ！”，中文直译为“现场直播到天亮”。该节目固定于每月最后一个周六的凌晨一点二十五分至四点二十五分播放），主持人田原总一郎先生会引导评论家、政治人物、企业家、新闻记者等十名左右的来宾，进行激烈的唇枪舌剑。

看他们坚持各自的主张，激动得有如“杀敌者，怒也”的写照，我总是忍不住好奇：节目结束后，那些人会不会扭打成一团？

事实上，根据我听到的消息，在大多数情况下，他们非但不会撕破脸，还会成为相当要好的朋友。之所以能够如此，大概是他们在讨论的过程中尽情表达各自的想法，逐渐理清彼此的异同之处，反而使头脑冷静下来吧。

再者，他们也会发现“啊，原来还可以那样思考”“那个人知道得真详细”，甚至邀请对方：“下节目后一起去吃点东西，讲一些更详细的内容给我听吧。”从此成为要好的朋友。

这应该就是所谓的“不打不相识”吧。不论是在商场或日常生活中，即使因为彼此意见或想法不合而发生冲突，最后也应该握手言和，告诉对方：“今天我上了宝贵的一课。”“你的见解也很有道理。”如此一来，这一次冲突说不定将成为日后建立良好人际关系的契机。

最糟糕的情况是，把对方驳得体无完肤，或是互相谩骂，最后撕破脸、不欢而散。而你们之间的关系将到此为止，除了不愉快的体验，什么也没有留下。

为了避免这种情况，请你随时提醒自己保持冷静，好好聆听对方怎么说，努力把他拥有的能力、知识和智慧，变成自己的东西。这正是孙子所说的“取敌之利”。

分出胜负后，将对方延揽到自己的阵营

赢得战争的那一方，可以把敌方的一切纳为己有。土地、建筑物之类的当然不用说，连战车、武器，到残留的兵卒将领，都会成为自己的战力。

照这样思考，便可以知道在战争中恣意砍杀敌军、毁坏物品非常要不得。尽可能不造成伤害，将对方纳入麾下，才能大幅提升自己的战力。商场上的战争也是相同道理，我们不是击败对手就好。在竞争中取得胜利固然是第一要务，分出胜负后，也要记得将对方延揽到自己的阵营。

我以过去经营设计公司时发生的一件事情为例。

有一次，我们跟某家中国的公司竞图，最后我方胜出。不过，中国的那家公司同样很优秀，就连身为对手的我，也忍不住想大大赞美他们一番。

于是，我产生了将那家公司吸收为自己战力的念头，待激烈的竞图告一段落，一切恢复平静，我亲自前往上海，与该公司的社长会面，开头便说：“我想就生意上的事情，跟你好好谈谈。”我们谈了

很多，同时也发现彼此意气相投，最后，那位社长真的成了我们公司的员工。

该社长率领的三十名优秀员工，以及国内外的办公室，都纳入了我的麾下。我不用办理烦琐的并购手续，也没耗什么力气，便大幅强化了自己公司的战力。

这种胜利，才是最好的胜利法。在战场上，不要把眼前的对手视为敌人，净想着怎么消灭他。当你的对手愈优秀，愈应该思考如何在战胜他之后，把他拉为自己的盟友。

09. 成功的捷径：跟随立志成为“顶尖”的上司

知兵之将，民之司命。国家安危之主也。

理想的上司拥有务实的战略，以及能够成为顶尖的运气和实力，你应选择这样的人为他效力。你能否成功，取决于你追随的是什么样的人。成功的最快途径就是：跟随以“顶尖”为目标，而且有策略跟力量实现梦想的人，自己也朝着同一个目标努力，成为“一人之下、万人之上”。

孙子对策：“一个深知兵法的将帅，能掌握人民的命运，也是国家安危存亡的主宰。”

你应该追随“相信自己绝对会赢，且有机会证明这一点的人”

在你的心目中，什么样的人才是“理想的上司”？

每个人对这个问题的看法各不相同，有人认为是“有能力的人”，有人认为是“成功时把功劳归于下属，失败时一肩扛起责任”的人，也有人认为是“具备领导能力”的人。

这些答案的观点都很不错，但我觉得还是不够。

关于何谓理想上司，我心目中的答案是经营之神松下幸之助先生挑选人时的基准——“运气够强的人”。

这无疑是一句名言，只要反向思考，便能马上了解其中的道理。假如你跟随的上司是一个运气不怎么好的人，你觉得会发生什么事？

孙子也提过，你要追随的上司，应该是“相信自己绝对会胜利，而且有能力证明这一点的人”。

这让我想起历史知名人物丰臣秀吉的弟弟——丰臣秀长。

丰臣秀长认为自己比较适合当老百姓，迟迟不肯加入秀吉麾下。后来在丰臣秀吉连拖带拉之下，他终于觉悟：“哥哥将来会成为天下第一的将军，到时候我就是天下第二。好，就跟随他吧！”

这样的想法非常重要。

天下第一也好，世界第一也罢，跟随以“顶尖”为目标，而且确实有策略跟力量实现的人，自己也朝着同一个目标努力，是成为“一人之下、万人之上”的最快途径。

大家常说：“下属没有挑选上司的资格。”实际上并非如此。即使在现实中，自己跟随的上司缺乏能力，但在“假想”的世界里，想跟随哪一个上司，总没有人管得着吧？因此，请你一定要找到孙子所说的“理想上司”。

谋攻

取得胜利的战术

用兵最高境界：“保存实力，不战而屈人之兵”

10. 最高明的战斗方式：开战前先剪除对手的竞争心

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。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。

战斗时，我们必须思考，如何在双方都不受伤的情况下获胜。因为，不论谁输谁赢，双方都必须耗费大量时间跟劳力，而且要很久才能恢复。最好的胜利方式是不用战斗便分出胜负。找出除了你之外，再没有其他能手的“独擅领域”，即可消除战斗的必要。

纵使真的战斗，也要避免演变成长期战。战争开始前，先确认对手的意志。若对方打算战斗，便要想办法消减那个念头。最好在对方战意萌发之初，立刻予以消除。

孙子对策：“百战百胜，算不上是最高明的。不用交战就降服敌人，才是最高明的。所以，用兵最上策就是用谋略挫败敌方的战争意图。善于用兵的统帅，不打仗就使敌人屈服，不攻城就取得敌人城池，不需长期作战就能摧毁敌国。”

战争只会两败俱伤，应寻求方法避免战争发生

按照常理思考，没有比“百战百胜”更棒的事。然而，孙子却说：“这种事根本不值得赞美，而且相当危险。因为这代表现实当中，真的发生了战争。”

既然真的发生了战争，双方便不可能毫发无伤。不只是真正的战事，商场上的争夺、日常生活中的冲突也是如此。一旦发生冲突，双方免不了受到伤害。就算最后获得胜利，也会因为伤害了对方而遭到怨恨。对方很可能立下誓言“总有一天要讨回这笔账”，因而埋下了新的冲突火种。

再说，获胜的一方也不可能全身而退。战败国蒙受了毁灭性的摧残，而战后复兴的工作一向是由战胜国扛下，所以无论是什么样的冲突，辛苦的善后工作都会被推到赢家身上。

比方说，为对方治愈身心受到的伤害，以消弭怨恨、提供经济上的援助……善后工作事多繁杂，还得付出相当大的金钱与劳力。因此，绝对要避免战争。

当然，人生就是一场战争，为了赢得这场战争，我们需要竞争意识。

只是，在实际战斗之前，我们应该先寻找避免双方受到伤害的获胜方法，亦即避开战争，寻求沟通的机会，借此分出胜负。更进一步说，我们应该让对方欣然将胜利拱手让出。

接着，就让我们来看看，有什么样的具体方法。

一开始就要让对手觉得“跟他们打没有胜算”

“天下难事，必作于易；天下大事，必作于细。”这句话出自老子《道德经》，其意为：不论再大、再困难的事，源头其实都很渺小，轻轻松松就能解决。战争也是同样的道理。

这等大事绝非某个人心血来潮，哪天突然说开战便开战。只要尽早消除对方刚萌生的斗争之心，即可防患于未然，避免斗争真的发

生。

所以，当我发现与对手公司盯上同一个客户时，我会马上去跟他们的社长或负责人员见面，确定对方是否真的打算跟我们抢。

这种时候，切记要卸下身上所有的武装。先前我也说过，让对方觉得你没什么了不起，松懈下来后，自然容易吐露内心的真实想法。

经过充分交谈，打探出对方确实打算一战的话，此时就要马上改变态度，不再对他们客气，用各种方法尽可能强调自己是身经百战的强将，过去曾打败过无数对手，并成功抢的客户。

此外，还要明确让对方知晓“我们早已将你们的弱点研究透彻了”。这样一来，对方的态度也将大幅转变。

接着，还要搬出佐证用的数据资料，说服对方“这场战斗，不管你们耗费多少力气，都得不到什么好处”。一开始便让对手认为“跟他们打没有胜算”，正是孙子所说的“伐谋”。

利用这个方法，便能在战斗开始之前，让大部分的对对手知难而退。

战略三大原则：“非战、非攻、非久”

在本篇中，孙子提出“非战、非攻、非久”三项原则，并将三者视为战略的基础。

第一项“非战”。如同先前段落所提，我们应该寻找不战而胜的方法，而不是让战斗发生。不论是在商场还是生活中，若希望不战而胜，关键在于拥有其他人模仿不来，只有自己才会的专长项目。世界上不会有人明知没胜算，还主动上前挑战。

第二项“非攻”。意思是不可凭力量上的优势主动发起攻击，如果赢得对手不在话下，那就根本没有主动进攻的道理。战争应该是破坏对方的粮草，或者用水攻等方式进逼，然后等待敌方自己瓦解。

换成商场也一样，利用自己压倒性的实力，让对方陷入不利的状态即可。

第三项“非久”。意指实在避免不了战争时，至少也得避免长期战。

无论是商场上的竞争，或人际关系的纠纷，长期战只会使双方陷入泥沼，加速身心两方面的疲惫。因此，在开战初期便要使出全力取得优势，抢下主导权，速战速决。

11. 当对手战力远远胜过我方，“逃避”也是一种战术

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。

针对对手的力量强弱，要使用不同的战法。特别是遇到实力远高于自己的对手时，没有必要硬战，“回避到底”才是上上之策。

孙子对策：“用兵作战的原则：有敌人十倍的兵力就包围敌人；有敌人五倍的兵力就进攻敌人；有多于敌人一倍的兵力，要设法使敌人的兵力分散；与敌人兵力相当，要根据情况决定能否开战；兵力弱于敌人，就要避免作战。”

“三十六计，走为上策”，不争一时长短，才是明智做法

我在第一堂课《始计篇》中曾提过，战斗前应该先仔细评估对手的力量，从七个角度判断彼此的差距。

接着，你必须先设想好，万一实力远远超过自己、不可能赢过的对手上前挑战时，应该采取什么样的策略。

此时，你一定要知道的是“少则逃之”这种战法。

在一般人的观念中，逃避是懦弱的行为；即使知道赢不了，仍然抱持“宁为玉碎，不为瓦全”的觉悟猛冲的“特攻队精神”，则被认为是高尚的情操。

可是，请你冷静思考看看，这真的是有勇气，抑或只是单纯的鲁莽？

孙子曾言：“当对手的力量占压倒性的优势，你明白自己没有丝毫胜算，却仍执意与他对抗的话，算不上什么战略。”想跟那样的对手战斗，时机仍然太早。

翻开中国历史典故，也找得到“三十六计，走为上策”这句记载。与其绞尽脑汁思索策略，不如先逃再说。把力气保留下来，好好增进自己的实力，等日后凌驾于对手之上，才是聪明的办法。

这种战略的目标是“获得最终的胜利”。逃避绝对不代表懦弱，请把它视为在将来得到胜利的重要战略之一。

另外你还要注意一点：不要战到最后一刻，力气完全用尽。把自己弄得精疲力竭，你将很难重新振作起来。这种行为纯粹是在浪费力气。

组织之间的竞争也是同理。如果对手的公司很明显占尽优势，还是赶快离开战斗舞台，好好养精蓄锐，待累积足够实力再卷土重来。

一旦在战争中败北，残兵败将悉数沦为俘虏。同样的道理，自己的公司败下阵的话，一切都有可能被对手接收过去。因此，就算拼命硬撑，也不会有什么好结果。请你务必谨记这一点。

事先评估敌我战力差距，再选择战术

在这个段落，孙子还针对敌我双方的其他四种力量差距，说明应该采取的策略。

差距一：“十则围之”

己方力量为对方力量的十倍，拥有压倒性的优势时，应该由四面八方包围，让对手放弃抵抗。

关于具体做法，首先要调查对方背后的靠山，以及跟他亲近的人，跟这些人取得联系，请他们协助调停。这么做的意义，是用隐晦的方式让他们告诉对方：“我们拥有压倒性的优势。”透过媒体宣传也是一种方法。

如此一来，对方便明白双方的实力落差，涌起放弃的念头，丧失战斗下去的意愿，从而避免不必要的战争。

差距二：“五则攻之”

己方力量是对方力量的五倍时，必须让对方认清自己的实力到哪里。

以剑道来说，很多人会发出“我很强喔”的豪语，但一上场比试几下，就立刻被发现其实他弱得要命。你的对手也一样，他可能以为你只是随便说几句吓唬人，所以得给他一点颜色看看，才会晓得你的厉害。

差距三：“倍则分之”

己方力量高出对方力量一倍时，要兵分两路，包抄敌人。

例如商店之间竞争业绩时，除了发动猛烈的促销攻势，还要挖走对方的顶尖业务员，造成双重打击，迫使他们举白旗投降。

差距四：“敌则能战之”

要是双方的力量呈现五五波，分出胜负的方法唯有实际一战。孙子认为，平日便应该勤加累积实力，避免这种情形发生。

以上四种加上前面提到的“少则逃之”，共有五种战术。在商场或人际关系上，不妨先评估双方的实力差距，再决定使用哪一种战术。

项目	意义	应用战术
十	己方的力量为对方的十倍，拥有压倒性优势	让对手明白双方实力落差，放弃抵抗
五	己方的力量是对方的五倍	给对手一点颜色看看，让他认清你的实力
倍	己方的力量高出对方一倍	兵分两路，包抄敌人，给敌人双重打击
敌	双方的力量呈现五五波	实际一战
少	对手的力量占压倒性优势，没有丝毫胜算	逃避作战，先累积实力

12. 除了磨炼能力，也要具备实践才能的行动力

夫将者，国之辅也。辅周则国必强，辅隙则国必弱。

具备各式各样的能力，才能成就一件事。每一项能力都要磨炼到精通，彼此之间还要相互关联，才能在工作现场百分之百地发挥出来。不过，光是拥有这些能力仍然不够。你还必须具有充沛的体力与力气，才能灵活运用这些能力，使其发挥最大的效果。

孙子对策：“将帅是国家的辅助。辅助的谋划缜密周详，则国家必然强大；辅助的谋划疏漏失当，则国家必然衰弱。”

领导者必定奉行的原则：尊重专业，赋予权限给最了解现场的人

孙子在这段话中提道：“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，则军士惑矣；不知三军之权而同三军之任，则军士疑矣。”

意即：国君对军队的危害有三种：不知道军队不可以前进而下令前进，不知道军队不可以后退而下令后退，这叫作束缚军队；不知道军队的战守之事、内部事务而同理三军之政，将士们会无所适从；不

知道军队战略战术的权宜变化，却干预军队的指挥，将士就会疑虑。这段话被许多领导者奉为圭臬。

以经营企业为例，身为最高负责人的社长，跟管理现场的负责人同心一体，这间公司一定会壮大。这段话要说明的是，社长将最了解工作现场、值得信赖的负责人视为左右手，并赋予他权限的重要性。说得更具体一点，就是社长不应该对现场负责人的工作多加置喙。

如果现场负责人要求“耐心等待”，社长却蛮不讲理地说“我不管，继续进行”；或者现场负责人决定动工，社长却从旁踩刹车；再不然，社长明明不了解现场的情况，还不尊重负责人的专业，一会儿指挥这个，一会儿干涉那个……这样的组织一定会变得一团乱，从内部开始倾颓。孙子所警告的，正是这种情况。

充实的气力和体力，给你完全发挥才能的行动力

接下来，把这段内容代换成有能力的人与能力之间的关系，再看一次这句话。

不论从事什么工作，若想成为其他人比不上的专家，必须具备形形色色的能力。

以营销人为例，要当一位出色的营销人，首先必须具备的能力便是了解如何切实调查市场动向、产品、价格、宣传、销售、通路，再加上计数分析能力、解读个体经济与总体经济的能力、从大量个案中研究累积的现场指挥能力、简报能力。若是将目标放在国外市场的人，还要有等同母语程度的英文能力……照这样看来，需要的能力真的非常多。

而且，每一项能力都要磨炼到精通，彼此之间还要相互关联，才能在工作现场百分之百地发挥出来。这即为孙子所说的“周”，要像车轮一样，每条轮辐既能独立工作，又能集合起来，发挥强大的推进力。

拥有这些优秀的能力后，你可能觉得自己已经准备得相当充分了。可是那样仍然不够。究竟还缺少什么呢？

你的身体就像一座司令塔，为了使这些能力彻底发挥出来，你还必须培养自己的气力跟体力。

好不容易学到这么多优秀的能力，要是你的健康状况不佳、始终摆脱不掉疲劳与困顿，光是应付身体的大小问题便来不及了，遑论把工作做好。

不培养健康有活力的身体，等于亲手抹杀学来的能力；信心若不足，做什么事都会战战兢兢、神经兮兮，白白浪费一身的能力。唯有拥有充沛的气力，才能将能力完全发挥出来。

况且，即使能力稍显不足，只要具备足够的气力，还是有可能爆发超越实力的力量的。

总结以上几点，便可知道在工作上获得成功要诀，不仅是磨炼自己的能力，还要有实践能力的行动力，以及促使自己行动的气力跟体力。否则，空有一身优秀的能力，也只会白白浪费掉。

13. 分析敌我战力时，切记“严以律己，宽以待人”

知己知彼，百战不殆；不知彼而知己，一胜一负；不知彼，不知己，每战必殆。

从客观角度正确评价自己与对方的能力，有助于提升战略的精确度。尤其是评价自身的能力时，应该特别严格。用严格的标准来评估自身能力，能帮助我们思考如何隐藏自己的弱点，或是以其他强项弥补，让自己成为“没有破绽的强者”。面对强劲的对手时，也应该清楚掌握他的能力，更要“高估”对方，才能做好万全准备。

孙子对策：“了解敌人也了解自己，每一次战斗都不会有危险；不了解敌人，但了解自己，那么可能胜利也可能失败；

既不了解敌人，又不了解自己，那么每次作战必有危险。”

战争大忌：“把自己看得太高，把对手看得太低”

人们都有“严以待人，宽以律己”的通病，因此在评价彼此的能力时，容易把别人看得太低，把自己看得太高。要是不改掉这个习惯，便无法在竞争中获胜。

所以，我们必须养成相反的思考方式，也就是“严以律己，宽以待人”。纵使千百个不愿意，面对强劲的对手时，也应该清楚掌握他的能力，而且还要“高估”对方。唯有如此，我们才能做好万全准备。

“严以律己”是件难事，很少有人能够老实承认自己技不如人，往往在不经意间，用宽松的标准评价自我。即使是有客观一看便一清二楚的缺点和弱项，也会安慰自己“反正跟对方比起来，我也没差到哪里去”，而不放在心上。

我们只会一厢情愿地认为：“我很优秀，不可能输给任何人。”这么一来，我们的防备力难免会下降，给了对手可乘之机。

用严格的标准来评估自身能力，能帮助我们思考如何隐藏自己的弱点，或是以其他强项弥补，让自己成为“没有破绽的强者”。

不过，在严格地看待自己之余，切记不可用相同标准，把对手看得太低，否则胜率会掉到一半左右。要是用严格的标准评价对手，而用宽松的标准评价自己，则根本没有获胜的希望。

用“严以律己，宽以待人”的标准评价敌我战力，才能让你真的“百战百胜”。从这个角度去理解孙子的名言，相信你一定可以在客观的能力比较下，拟定准确的战略。

军形

营造必胜的态势

别想“怎么赢过对方”，要想“怎样才不会输”

14. 对手不可能乖乖照我们的意思行动，我们能够完全掌控的只有自己

善战者，能为不可胜，不能使敌之必可胜。故曰：胜可知，而不可为。

与其费心猜想“敌人会怎么出招”，不如努力思考“自己怎么做才不会输”。对手不可能乖乖照我们的意思行动。我们有能力掌控的，只有自己。把当下的自己、当下的人生想成是“谷底”，试着掌握自己的人生，只有这样才能打造所向披靡的自己跟人生。

孙子对策：“善于作战的人只能够使自己不被战胜，而不一定能使敌人被我军战胜。所以说，胜利固然可以预知，敌人

是否有隙可乘，却不能强求。”

别浪费力气在掌控不了的不确定因素，你有更重要的事要做

预测对手的行动固然重要，但其效果也有极限。我们不可能控制对手，使他们按照自己的意思行动。

话虽如此，但在战斗中败阵的人，十之八九都觉得对手会顺着自己的意思行动，并以此为前提，拟定作战策略。等实际作战时，发现

对方根本不会乖乖照做，才来抱怨“我没想到他会来这一招”，而束手无策。这种人原本想掌控对方，却反过来被对方所掌控。

人际关系也是一样，超过半数的烦恼与争端，都是出于对方不照自己预期的方式行动。

“他为什么要那么做？”

“按照常理，应该要这样想、这样做才对吧？”

大家容易产生这种想法，一旦实际情况跟自己的预期不同，便立刻焦躁起来，心情也跟着不快。

别浪费力气在自己掌控不了的不确定因素上，你还有其他更重要的事要做。你有能力掌控的唯一事物，就是你自己。采取行动，打造所向披靡的自己和人生，事情自然会照你的意思发展。

一定会有人问：“这种事情要怎么做到？”其中一种答案，就是先前提过的“五事七计”。贯彻五事七计，拟订缜密的人生计划，增强自己的能力，就可以打造所向披靡的自己，走向永不失败的人生。

时时把“现在已经是最谷底”的念头放在心上，掌握自己的人生

接下来，我要暂时换个话题，谈谈自己一直以来实践的“不后退的人生”。

“所向披靡的自己”换个说法，就是“不会比现在更差的自己”；“所向披靡的人生”即等同“处境不会比现在更糟的人生”。我所做的，就是把当下的自己、当下的人生想成是“谷底”。

假设我现在的年收入是三百万元，把这个数字当成“谷底”，代表未来的年收入不会低于三百万元，只会往上增加。订出年收入的谷底后，这笔钱自然会年年增加，从三百万元变成四百万元、六百万元，甚至跃上一千万元。

为什么年收入会自动增加？因为我会思考如何让它增加。此时，我不会依赖别人，而是拟定“靠自己努力往上爬，在最后得到胜利”的战略，并付诸行动。

在职场上也一样，将当前的工作内容、成果、自己的地位、人格、人脉、信用等项目定为“谷底”，你的整体能力一定会提升。

觉得不可能那么顺利吗？事实上就是会那么顺利。

不瞒各位，年轻时期的我，正是活在“老是倒退”的人生中。

起初，我成为一名音乐家，好不容易得到“一流”的评价时，因为手指受伤，事业遭受重创。后来，如同先前曾提到的，我投身电影业，在外国取景时又遇到意外，差点连命都保不住，这对我来说也是一大打击。在鬼门关前走一遭后，我好不容易重新振作，开设顾问公司，但有好长一段时间，完全等不到顾客上门。

当然了，这期间并非完全没有好事，但从整体上来看，我的年轻时代充满一连串不幸的遭遇。

有一次，我抱头苦思，为什么自己的人生老是在倒退？就在那时，我终于察觉到，是因为自己认为事情还会变得更糟，才会继续落入更深处。

一旦爬到了顶点，最后只有下降一途；但落到最谷底之后，便只会开始往上升。

我用这个简单的道理，时时把“现在已经是最谷底”的念头放在心上，试着掌握自己的人生。这样一来，便能打造所向披靡的自己跟人生，乘着上升气流飞扬。

15. 沉着观察敌我情势，慎选攻防时机

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

在竞争中败下阵的，往往是欠缺冷静的一方。随时随地保持冷静，才是制胜之道。打造“所向披靡的自己”后，接着便是静待时机到来。发挥耐心沉住气，等到对手露出空隙时，一举进攻即可得胜。

孙子对策：“敌人无可乘之隙为我所利用，不能被战胜，应采取防守方式；敌人有可乘之隙，能够被战胜，则应采取攻势。防守是因为我方取胜条件不足，进攻是因为兵力超过对方。善于防守的人，会隐藏自己的兵力如同在深不可测的地下；善于进攻的人，就像从天而降，敌方无从防备。这样，才能保全自己而获得全胜。”

“防御是最好的攻击”，耐心等待对手露出破绽

我们常常听到“攻击就是最好的防御”。这句话道出了一部分的事实，但是在此之前，还得了解另一个道理：“防御是最好的攻击”。

以棒球运动为例，筑起铜墙铁壁的防御阵形，对手便无法进攻得分。这样做的优点是，能把失分减到最低。要是疏于防御，即使我方靠着进攻得到大量分数，也可能被失去的更多分数抵消。

当人们急着取胜时，满脑子只会想着如何进攻。针对这一点，孙子告诉我们：“应该先巩固自己的守备。”

但是，要是不进攻，也没有获胜的机会。那么，我们要怎么做才好？

做好万全的防御，确保自己不会输之后，接着便要耐心等待对手露出破绽。若对手是一个团体，则等待他们自己瓦解。请注意，等待的期间不是用来睡觉或玩乐，你必须提高警觉，做好随时进攻的准备。

我再举一个更简单易懂的例子。这是出自古代战略，关于“泥鱼”的故事。

连日烈阳高照，河川跟水池的水也跟着干涸。这时，鱼群会急得到处打转，寻找有水和食物的地方。

不过，泥鱼却选择钻进泥中慢慢等待，在补充水分的同时，也积蓄自己的体力。

晴朗的日子再长，接连二十天也该下雨了。此时，大部分鱼早已因为体力消耗殆尽，干涸而死，只剩下泥鱼仍然存活。于是，它得以悠哉地独享所有食物，不必担心有其他鱼来抢食。

“巩固守备，静待取胜的机会”，就是这个意思。

最后的赢家，善于处理感情，得以时时维持冷静

面对竞争比赛，或是跟别人打赌时，人们容易在不自觉中血气上冲，无法保持冷静，从而输给对方；即便是不用分出输赢的场合，也会因为感情用事，导致判断失误，事后懊悔不已。

想必每个人都有过这样的经历。

大部分的人经过这类教训，都能体认“过于冲动只会坏事”的道理。但另一方面，他们也为自己无法妥善管理情绪所困扰。

在此，孙子提出他的应对方式：“善守者藏于九地之下，善攻者动于九天之上。”只有时时刻刻保持冷静，才能建立这般的攻守态势。

只不过，他没有详细讲明“如何让自己保持冷静”。

现在，我就来介绍自己曾使用过，让自己学会控制感情的小练习，以弥补此处的不足。

当内心涌起一股怒气时，先别想着要去控制，而是将这股怒气大大发泄出来，直到心里觉得舒坦。如果这次你用了个星期平息怒气，下次产生相同情感时，便要规定自己：“好，这次只能生气四天。”

利用这种方式，使负面情感的持续时间不断缩短。

最后缩短成一天，甚至是三小时或一小时的话，这项练习便算完成。往后不论遇到多么生气的事，你都能在短时间内让情绪恢复稳定。

身为人类，拥有喜怒哀乐等各种情绪，是天经地义的事情，一点问题都没有。若真要说有什么问题，应该在于持续的时间。不只是负面情感，快乐之类的正面情感持续太久，也会使人得意忘形，同样不是什么好事。

通过练习让自己尽可能在短时间内恢复平常心，才是让大脑不受喜怒哀乐影响，随时保持冷静的方法。

16. 成功者战无不胜的秘诀：先创造必胜条件，再与敌人作战

故古之所谓善战者，胜于易胜者也。故善战者之胜也，无智名，无勇功，故其战胜不忒。胜兵先胜，而后求战；败兵先战，而后求胜。

若是被周遭的人称赞“辛苦啦，你很努力喔”，表示你还不是什么了不起的人物。再困难的工作，都能像吃饭喝水一样轻松完成，才是真正的行家。从事任何事情，都要先创造有利的环境，再顺水推舟展开行动。漫无计划地逢山开山、逢水涉水，是成不了任何事的。

请记得要当第一个抵达现场的人，切实做好情景模拟，让自己居于优势。

孙子对策：“古代那些所谓善于用兵的人，只是战胜了那些容易战胜的敌人。所以，真正善于用兵的人，没有智慧过人的名声，没有勇武盖世的战功，他既能打胜仗又不出任何闪失，原因在于其谋划都建立在必胜的基础上，他战胜的是注定失败的敌人。胜利者都是先创造必胜的条件，再与敌人作战；只有失败者，总是先与敌人作战，再侥幸求胜。”

铃木一郎完美演出精彩接杀，为何反而感到懊恼？

活跃于大联盟的铃木一郎选手，面对打得再好的球，他都能接杀，让它成为高飞必死球。

他能准确预测打者的击球路线，移动到能轻松接球的位置，所以观众看了，不会发出欢呼或掌声。想必这时，铃木一郎选手非常高兴。身为一名职业球员，接到球是再正常不过的事情，而这也是比赛的醍醐味所在。

换成另一种情况，若是他没算好击球路径，便得整个人扑向球。如果有办法接到，想必是一场漂亮演出。观众看到精彩的接杀，一定会很兴奋，但一郎只会觉得丢脸得不得了，因为他无法忍受自己差一点接不到球。

不论眼前的工作多么困难，照样能轻松达成的人，才是真正的行家。要是周遭的人称赞你：“很努力喔！”代表你的火候还不够。对他人的赞美沾沾自喜的人，无法成为人生的胜利者。主动对别人说“我好累”“我已经很努力了”的人，更是不在话下。这等于昭告天下“自己一点也不成熟”。

在这个段落，孙子用了以下几种有趣的形容：“举秋毫不为多力，见日月不为明目，闻雷霆不为聪耳。”举得起一根头发，难道算得上力气大？看得见太阳跟月亮，难道算得上视力好？听得清贯耳的雷声，难道算得上耳朵灵？

孙子将每个人都能轻松做到的事，与在战争中获胜相提并论，借以凸显什么样的人才是“会打仗”。

当各位被别人称赞时，请在心里告诉自己：“真没面子，看来我还差得很远。”这是让你更上一层楼的契机。

善于作战的人，都是先有了十足胜算，才踏上战场

每次讲解这个句子，我都会告诉听众孙子的理论：“先取胜，再作战。”大部分人听到这句话，都会怀疑自己的耳朵，纳闷：“不先经过战斗，怎么知道是输是赢？”不过，一路读到这里的各位，应该已经明白孙子的意思了吧？

没有错，那就是——“做好准备让自己绝对不会输，拥有十足的获胜把握，再踏上战场”。若将情景换成与人交涉与做简报，可以解释成：“事前做好准备，在彼此见面的那一瞬间，让对方立刻被你的气势震慑。”

那么，我们该怎么做？最简单也最重要的方式，是成为那群人之中，第一个早早进入现场或周围的人，做好万全的事前模拟，再正式面对对手。

有演讲的日子里，我一定会提前一个半小时抵达会场，在附近散步，顺便让自己冷静下来，在脑中沙盘推演演讲的内容，务求准备得万无一失。到了演讲前十五分钟，我再若无其事地进入会场。这个时候，我在每个人的眼中，应该都是一副从容不迫、自信满满的样子。

与人沟通或交涉时也一样，我一定会第一个来到现场。看到对方到来比较晚时，我总是在心里偷偷高兴：“很好，胜负已经很明显了。”对方一跟我对上视线，马上开口为让我久等连声赔不是，我也因此占得了上风。

跟其他人共事的时候，千万不要赶在迟到前一刻才匆匆抵达。一开始便落居下风，会使你失去谈判的筹码。

兵勢

发动必胜的攻击

平时培养实力，才能在关键时刻一举痛击敌人

17. 擅长整理整顿的人，脑袋清楚，工作效率也过人

凡治众如治寡，分数是也；斗众如斗寡，形名是也。

现代人经常面临又多又杂的工作。按照先后顺序一个个解决，不但浪费时间，也很没有效率。将众多杂务分门别类后再处理，可使效率大幅提升，脑袋也会清楚很多。训练整理整顿的能力，能帮助我们掌握如何把事情分门别类。

孙子对策：“治理人数众多的部队，要像治理人数少的部队一样有效，依靠的是合理的组织、结构、编制；指挥大部队作战，如同指挥小部队作战一样到位，依靠的是明确、高效的信号指挥系统。”

依照工作先来后到的顺序一个个处理，只会浪费时间

不少人总是抱着一堆工作忙得团团转，嘴巴还不断念着“这个也要赶，那个也要赶”。

这种人在孙子的眼中，就是“没有整理能力的人”。

孙子曾言：“在大型军队内部建立确切的组织，就能像管理小部队那般到位。”

把军队代换成工作，便成为：“不论有多少工作等着处理，工作能力强的人，都会先分门别类，接着把同类型的工作一口气解决。这样一来，效率会明显提升许多。”

工作接踵而来，若只是按照顺序一个接一个处理，或是这件工作做一点，换下一个工作，下一个工作做一点，再换下一个……这些做法只会造成无谓的时间损失，做到后面，你的脑袋也会打结。

用这些方式处理工作，嘴里喊着“好忙、好忙”的人，代表他欠缺整理、整顿的能力。相反，懂得整理、整顿的方法，能有效处理工作的人，思路也会十分清晰，所以显得能干。

江户时代的幼年教育包含一项“洒扫”的训练，训练幼童彻底学会打扫环境。孩子长大后要领导众人、面对各种大小麻烦事，所以必须具备利落处理、整顿这些事情的能力。学习洒扫的目的，就是训练幼童整理、整顿的能力，将来才有办法担任领导者。

这个道理在现代的商场上同样适用。如果你小时候没有学习过洒扫，没关系，现在还不迟，请立刻开始磨炼你的整理能力。

18. 懂得灵活组合各项能力，让你成为坚持到最后的赢家

凡战者，以正合，以奇胜。战势不过奇正，奇正之变，不可胜穷也。奇正相生，如循环之无端，孰能穷之哉？

只靠正攻法，不足以让事情顺利进行，还得仔细观察情势，作出适时适地的判断，再展开行动。因此，我们应于平时充实多方能力，在需要用到的时候，才能将其自由搭配组合，发挥最大的效果。灵活而多变的应对能力，可以使我们不断产生新方法，即便是持续行动下去，也不会有所局限。最后，胜利将降临在“坚持到最后一刻”的那一方。

孙子对策：“大凡作战，都是以用兵的正常法则与敌合战，然后顺应战况变化，用奇兵出奇制胜。战争中军事实力的运用不

过‘奇’‘正’两种，而‘奇’‘正’的组合变化，永远无穷无尽，如同顺着圆环旋转一样，无始无终，又有谁能穷尽呢？”

即使本身能力不多，活用不同排列组合，也能发挥可观力量

常看相扑的人都知道，比赛刚开始时，力士总是正面对峙。下一秒，双方立刻施展正攻法，并且搭配接二连三的各式奇招。他们能够利用短暂的时间，观察对手每一个瞬间的状况，当下判断用什么方式进攻。

判断能力固然是决定胜败的要素，不过在正式踏上舞台前，请先检查看看，自己拥有多少能随心所欲组合施展的能力？即使身为商人，也要像一个剽悍的力士才行。

作为核心的能力，三个到五个便足够，但我们还得让这些能力产生无穷的变化性。说得简要一点，即具备丰富的行动模式，让自己遇到任何情况，都能灵活处理。

在本段中，孙子用声乐、色彩、味道来比喻这种灵活度：

声不过五，五声之变，不可胜听也（音阶不过宫商角徵羽五种，组合起来却能呈现千变万化的旋律）。

色不过五，五色之变，不可胜观也（原色不过蓝红白黑黄五种，互相混合却能产生缤纷多样的色彩）。

味不过五，五味之变，不可胜尝也（味道不过酸甜苦辣咸五种，配在一起却能变出尝之不尽的滋味）。

我们可以由此明白，即使本身拥有的能力不多，根据彼此排列组合，能够发挥的力量依然相当可观。

以职棒为例，很多投手的球路只有直球、滑球、指叉球，顶多再加一个曲球。他们制胜的诀窍，在于球速、路径等控球本领，以及能否掌握时机。再以我自己来说，我懂的学问不过只有个案研究、财务

会计、领导统御知识和中国古典，但我会随不同场合改变解说的顺序，以增加自己的说服力。

因此，我们应该在平时便分析自身的能力，构思多样化的行动模式，以应付各式各样的情况。

胜利属于可灵活应对各种问题，坚持到最后一刻的人

“大家进入公司工作之初，都曾有当上社长的目标。然而，大部分的人在经历了许多不如意的事情后，不知不觉便放弃了这个目标。我能当上社长，没有其他原因，不过是坚持到最后罢了。”

许多企业经营者都曾说过类似的话。仔细想想，确实有几分道理。

只不过，他们当然不是单纯地坚持到最后，就可以成功当上社长。这句“坚持到最后”的真正含义，是无论面对什么样的状况，都能灵活应对，并且长期持续眼前的工作，有如参与一场永无止境的战役，这才是真正的关键。

“胜利属于坚持到底的人”乃举世皆知的道理。他们拥有灵活的应对能力，所以不管倒下多少次，都会像不倒翁一样，立刻重新立起。

回想起来，我自己也曾被这样的不倒翁弄得团团转过。

那时，我被卷进一场官司，双方决定在法庭外和解。与对方谈妥了和解条件，我也已经把和解书打好，对方却迟迟不点头同意。他们在和谈时先口头答应我“好啊，就这么做”，之后准备签字和解时，却又临时喊停，提出其他要求，使和解回到原点。

我们就这么来回周旋了整整两年，对方真的非常难应付。而且每次前去会面时，他们都友善地款待我，让我难以招架。多样化的攻击方式加上绝不罢休的耐心，最后我终于举白旗投降，告诉他们：“够了够了，是我输了，就听你们的吧。”

希望各位从我的经验学习到：“胜利属于坚持到底的人。”

19. 平日低调累积实力，关键时刻一鼓作气痛击敌手

激水之疾，至于漂石者，势也；鸷鸟之击，至于毁折者，节也。善动敌者，形之，敌必从之；予之，敌必取之。以利动之，以卒待之。

凡事讲求“势头”。如同大量蓄积的水连巨岩都能冲走，我们应该把力量累积到最大，在关键时刻一口气迸发出来。当双方陷入胶着状态时，不妨刻意露出自己的空隙，引诱对手朝那里攻击。这样一来，事情自然会照你的意思发展。

孙子对策：“湍急的流水之所以能漂动大石，这是由于水流具有强大的冲击力；猛禽搏击雀鸟，一举可置对方于死地，这是因为它善于调节远近，节奏迅猛。善于调动敌军的人，故意向敌军透露或真或假的军情，而敌军必然据此判断跟从；给予敌军一点实际利益作为诱饵，敌军必然趋利而来，从而听我调动。一方面用这些办法操纵敌军，一方面还要严阵以待。”

凡事讲究“气势”，累积气势的关键就是“专注力”

现在，请你想象自己用弓箭狩猎。你会使尽吃奶的力气，把弓拉到最满，再放手把箭射出去，没错吧？在那个时刻，你的精神状态又是如何，是不是全神贯注？正如这个道理，我们需要非常高的专注力，才能蓄满力量，让气势达到最高点。

把这个道理套用到工作上，便是：“在精神涣散的状态下，工作再久也提不起气势。请发挥专注力做好准备，等待最佳时机，一鼓作气展开行动。”

做事的时候频频分心，只会浪费你自己的时间，而且不可能有什么了不起的成果。

在本段落，孙子用“激水”跟“鸷鸟”作为例子。激水是大量蓄积后，一口气宣泄而出的湍流，力道之强劲，连巨大的岩石都会被冲走；鸷鸟是鸷或鹰之类的猛禽，它们悠然地在空中翱翔，寻找猎物，然后抓准黄金时机，瞄准目标直线俯冲而下，让对方一击毙命。由此可见，瞬间的爆发力有多惊人。孙子拥有敏锐的双眼，懂得观察大自然，才想得出这种描述方法。

再重复一次：凡事最讲究的就是“气势”，累积气势的关键在于“专注力”。请牢牢记住这一点。

战情陷入胶着，刻意露出破绽，能让敌人沉不住气

要是你跟对手都谨慎地不露破绽，事情毫无进展，就要思考打破僵局的办法。最典型的办法，就是其中一方有所行动。

只不过，自己先轻举妄动，不可能有什么好处。

这纯粹是受不了双方大眼瞪小眼而沉不住气，无疑是最没有防备的举动。对方想必就在等这一刻，瞄准你的破绽攻击过来。

所以应该颠倒过来，让对方有所行动才是。

为了达到这个目的，我们要“刻意”露出自己的破绽。其实不只是你，对方想必也很焦急，一看到你稍微露出破绽，肯定会迫不及待地朝那里扑过去。

由于我们是刻意露出破绽使对方上钩的，那么，对方的行动将如同自己的预测一般。接下来，便能用你事先拟定好的计划，让事情顺利进行下去。

那么，什么样的方式最迅速有效？

孙子是这么回答的：“稍微秀一下对方想要的东西，或期望的状态。”仅仅让对方看一眼，而不是真的要给他，所以这种方式可以称为“诱敌战术”。

了解这种方式，即使自己不用，至少不会落入对方的圈套，且能预测他们的战术。

今后的市场日渐扩展至全球规模，对手只会愈来愈狡猾、愈来愈顽强，我们若不能在技巧上高他们一筹，便不可能取得胜利。

20. 时时保持紧张感跟危机感，维持组织与个人的气势

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。

树干或石头在平地上不会滚动，但如果搬至陡坡，便会气势汹汹地往下滚。相同的道理，组织跟个人处在危险的情况下，比在安稳的环境中更能产生动力。

孙子对策：“木石的特性是处于平坦地势上就静止不动，处于陡峭的斜坡上就滚动。方形容容易静止，圆形容容易滚动。善于指挥打仗的人所造就的‘势’，就像让圆木、石头从极高极陡的山上滚下来一样，来势凶猛，这就是军事上所谓的势。”

维持现状的安全感，将逐渐消磨你和组织的行动力

为什么有些人跟组织缺乏行动力，怎么样都提不起劲？

其中一个原因是，他们在安逸的环境里过得舒舒服服，就算不特别做什么，也不至于发生什么问题。那种安心感会使他们丧失行动能力。

环境安稳的时候，还没有什么问题，要是突然发生紧急情况，或遇到大难题，将很难马上有所行动。以某种程度而言，“行动力”是由习惯培养而来的，若平时不勤加磨炼，便没办法在需要的时候派上用场。

因此，为了维持组织与个人的气势，我们必须时时抱持紧张感和危机感，假想自己处在危险的环境中，面对各式各样的事物。

不论是人或组织，长时间处在安定的环境里，难免会松懈下来。但如果眼前永远有处理不完的难题或挑战，则不可能不感到紧张，自然会想办法采取行动突破现状，以摆脱危机感。

因此，你自己或组织处在什么样的状态，是非常重要的问题。

如果你是管理阶层，不仅自己要有危机意识，也要让下属产生相同的认知，使他们发挥行动力。否则，下属只会觉得“维持现状有什么不好？什么都不用做，也能让事情圆满解决”，养成多一事不如少一事的苟且性格，整个组织也将逐渐丧失竞争力。

危机意识才是让人持续进步的动力

另一个提不起劲的原因，在于思考或态度过于僵化，亦即欠缺灵活与弹性。

孙子用“方则止，圆则行”这句话来比喻。四角形思考方式的人或组织，不会有什么行动；去除边角、磨得圆滑之后，才能产生动力。

长年使用同一套做法，也没出什么问题，从而固执于这套做法，是造成人们僵化的主要原因。除非制造迫使自己从根本上改变的状况，否则是没有办法解决的。

由此可见，我们必须抱持危机感，告诉自己“要是再这样下去，我只能坐以待毙，整个组织也将无法运作”。人们总是在面临紧急状况时，才会想到挪动自己沉重的身躯。

然而，要是真的来到紧要关头，也是为时已晚。因此，我们必须在事情演变成危机前，便把它揪出来。

时时抱持紧张感，观察当下的处境，理清问题所在后，立刻促使自己或组织行动。请务必记得这一点。

套用一句孙子的描述，我们跟隶属的组织，应该时时具备“飞滚入深谷的巨石”那般的力量。光是拥有力量并不够，我们还要把这股力量转化为“气势”。

孙子认为：“善战者，求之于势，不责于人。”意即：善于战争的人会想办法激发军队的行动力，而不是一味地苛求士兵。这个道理对于发挥个人或团体的能力，都非常有帮助。

虚实

取得支配对手的主导权

“主动”“机动”双管齐下，出其不意，攻其不备

21. 赢家必知的攻守原则：攻击敌人疏于防守之处；守住敌人不易攻之处

善战者，致人而不致于人。攻而必取者，攻其所不守也；守而必固者，守其所不攻也。

遭遇困难时，我们没有多余的时间踟蹰不前。务必用最快速度掌握主导权，突破难关继续前进。瞄准竞争对手少，或是没有什么强敌的市场，自然能够轻易独占下来。

孙子对策：“善于用兵作战的人，总是支配敌人，而不被敌人支配。只要我军进攻就一定会获胜，那是因为攻击的是敌人疏于防守的地方；只要我军防守就一定稳固，是因为守住了敌人不敢攻击的地方。”

身陷困境代表受制于人，首要之务是掌握主导权

你是否经常遇到从天而降的难题，发生在自己身上的麻烦事，或是刻意搅局的有心人，感觉被耍得团团转？这种状况正是孙子所言之“致于人”，亦即无法掌握主导权，只能到处忙碌奔波。在这样的状态下，是不可能做好事情的。你必须掌握主导权，“操纵”那些困难和有心人，让事态有所进展才行。

为了掌握主导权，你必须尽早察觉困难，并且主动出击，先发制人，让事情顺着自己的意思发展，不至于因为晚行动而落入被动。我在讲座上说出这句话，台下的学员大多会发出“嗯……”的沉吟。他们想必是常常“致于人”的类型，所以在自我反省。

遭遇困难、面临麻烦时，请务必告诉自己：“要致人，而不致于人。”光是这一句话，便能扭转被动的自己为主动。《虚实》篇主要讲述的是掌握主导权所必备的虚实技巧。

“虚实”有两种含意。一种是“空虚”与“充实”，用“看似有，实则无”或“看似无，实则有”的方式扰乱对手。另一种含意是“虚伪”与“真实”，用“看似真，实则伪”或“看似伪，实则真”的方式，达到出其不意的效果。

这是一门需要丰富学养的学问，接下来就让我们一一学习。

挑选竞争对手较少的小众市场决胜负

“挑敌人守备薄弱的地方进攻，自然能够获胜；固守自己的阵地，让敌人无法攻破，自然不会败北”——孙子用这个理所当然的道理，告诉我们：攻击的铁则在于直捣敌人的弱点，防守的铁则在于不露出一丝破绽。

那么，套用到商场上又该如何理解呢？用简单的一句话回答，就是：“在小众市场分胜负。”

小众市场没什么大商机，又有一堆困难等着解决，还充满让人提不起劲的麻烦事，再不然就是觉得那个市场没有需求，所以大家都不想在那里分胜负。

说得简单些，正因为几乎没有对手进军小众市场，如果自己好好掌舵，肯定能稳坐该市场的第一把交椅。

在现实中，的确有很多耕耘别人碰都不碰的小众市场，从而发掘庞大商机的成功例子。

发掘这种市场的首要秘诀是，“对公认的常识存疑”。

例如塑料瓶装的水和茶饮，当初也被大家判断为“没有需求”。当时的人丝毫不认为，用高价販售几乎可以免费取得的水跟茶，能吸引到多少顾客。不过，实际上顾客就是有这样的需求。如今，塑料瓶饮料已经成为不可或缺的商品。

当塑料瓶饮料市场扩大到今天的规模，要不要加入战局，确实是两难的问题。但如果在开拓前便抢进市场，不就可以独占大部分的利益了吗？

商场上，大家总是拼命往有钱赚的地方挤。然而，每个人看到商机，都想跳进这场激烈竞争分一杯羹的结果，就是没有人能够大获全胜，只是自讨苦吃而已。

22. 集中火力在决战点上，以你的优势力量击败敌人

我专为一，敌分为十，是以十攻其一也。形兵之极，至于无形。

在竞争者少的领域，磨炼只有自己擅长的能力，将火力完全集中于一点。这样一来，你自然会比其他人突出。刚入门时，要依照标准步骤走。但如果永远只照着步骤做，便没有办法进步。养成既定习惯之后，要把它隐藏起来，提醒自己保持不受拘束的心。

孙子对策：“如果自己的兵力集中于一处，而敌人的兵力分散在十处，这样就能以十倍的力量打击敌人。将用兵的方法运用到极点，能使人看不出一点行迹。”

高手云集的项目，不用太精通，专注发展你的专属能力

经营学时常强调“选择与集中”的重要性。所谓的选择与集中，是选出自己有胜算的领域，将百分之八十的人力、物力、资金等经营资源投入其中，再将剩余的百分之二十资源，平均分配给其他领域。

为什么要这么做？均衡增进各个领域的能力，固然能提升整体实力，却无法发展特别突出的能力。每个领域都半生不熟，只会落得被其他对手吞噬的结局。因此，我们应该选出有把握领先其他对手，或竞争不怎么激烈的领域，专注于增强这个部分，发展成独特性高、让人第一个就想到自己的公司。

孙子的这句话表达得也是类似的道理。如果是个人，就要磨炼其他人不会想磨炼的能力，至于早已高手云集的项目，反正不差自己一人，不精通也没关系。

以英文为例，现代人会英文是一件稀松平常的事，但英文也是最容易讲的外语，所以不妨投注百分之二十的精力于此，练到能在商场上与人沟通的程度，至于另外的百分之八十，不妨投注在印地语的学习上。

接下来的时代，亚洲国家逐渐兴起，印度市场已经有相当显著的发展。然而，现在能把印地语说得跟母语一样流利的人，依然少之又少。你要像这样寻找应该强化的能力，然后倾注大部的精力于其上。

这就是能力的“集中与分散”。谨慎选择自己在商场上需要的能力，避开高手云集的领域，在竞争者少的地方取得绝对优势。这才是成为顶尖的捷径。

高手的境界：跳脱固定框架，无招胜有招

熟悉一件工作后，人们会产生某种既定习惯，进而被这种习惯“制约”，致使往后尝试新事物时，不容易跳脱出过去的做法。

这不全然是坏事，但自己将从此停止成长，也是不争的事实。再说，这样容易被对手看透手脚，给予对方可乘之机，增加陷自己于不利的风险。

组织也是一样。拘泥于既成的组织图，导致整体机动性下降的真实案例，同样多到数不清。朝会与会议就是最具代表性的例子。一味地讲求形式，只会使内容流于空泛，从而丧失行为本身的意义。

如学习武术、日本舞蹈等传统文化，首先，要按照既定的步骤循序渐进，经过无数次反复练习，学会多种标准做法后，接下来的重点，便是你能跳脱框架到什么程度。

换言之，能不能随机应变，让单一的形式产生多种变化，才是胜负关键所在。若你的身心能与“形式”融为一体，不再受到拘束，随时随地都能发挥多样化的技能。

这般“无形”的精神与技能，才是真正的最高境界——在人生的道路上，千万别忘记这一点。修炼到炉火纯青的高手境界，秘诀正在于此。希望年纪尚轻的你，能以此为目标。

23. 灵活应对变化的秘诀在于，保持柔软的身段和思考

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。五行无常胜，四时无常位，日有短长，月有死生。

流水可以随着地形任意变化形状，不管遇到什么样的空间，都能钻进去。人也应该拥有这样的柔软度，以深入对方的心坎。因此，我们要懂得“倾听”。仔细注意四面八方，做好心理准备，以面对随时可能发生的任何事态。优秀的人能够应时代变迁，灵活转换思维，无论活到多少岁，都能葆有充沛的活力。

孙子对策：“用兵的规律像水一样。水的规律是从高处向低处流，用兵的规律是避开敌人严密强大之点，而攻击其虚弱之处，水根据地势决定流向，用兵也要顺应敌情变化而采取制胜方略。用兵同‘五行’变化一样，相生相克，又如同四季变化一样，交替更迭，也像日月一样，有缺有圆，皆处于流变状态。”

倾听，开启对方心房最有效的说话术

“夫兵形象水。”孙子的这句话是在说明，让自己归于“无”的重要性。

以业务销售为例，业务员的目标就是说服对方购买产品。在这个情况下，维持自己原有的样貌，并没有办法打动对方。一味要求买家听自己说话，花上大半天的唇舌推销产品的人，正是属于这一种人。

这种做法有如不改变自己，就硬要进入对方的心坎。对方的心坎形状与你不符，自然没有办法接纳你。

这种时候，不妨先让自己归于“无”，从试探对方开始着手。

“最近您过得怎么样？”

“是不是有什么困扰？”

“您工作的成果太让人佩服了。可不可以传授一点秘诀？”

“所以您接下来打算朝这个方向进行，对不对？”

你可以像这样，试着从各种角度提出问题。不论对象是谁，客户发现有人对自己的事业有兴趣，都会敞开心扉。随着你继续提出问题，对方会愈说愈起劲，从成功经验、失败经验，或是遇到的烦恼，各式各样的话题纷纷出笼。如此一来，你便能顺畅地进入他的心坎，把话题引导至自己希望的方向，然后看准时机切入正题。

让自己归于“无”，有助于开启对方的心房。你听完对方的话后，对方也会反过来说：“好，现在换我听听你要讲什么。”真正的销售高手，以及交涉、沟通的专家，不会使用强硬的手段，而是先了解对方的需求。

当面对的对象是“人”的时候，记得特别提醒自己：“要像水一样归于无。”这样才能让事情顺利进行。

“意想不到的事态”绝非突然，而是你忽略了“水面下的动静”

我们经常受到“看不见的事物”影响，例如：“想不到会变成这样”“想不到会发生这种事”“想不到他打算做那种事”。从工作到人生，都是由一连串的“想不到”组成的。

不过，遇到太多“想不到”事态的人，也必须反省自己对周遭的观察不足。

有人会开心地来找我，报告升迁的好消息，并且不忘补充：“我完全想不到，自己会被拔擢。”这种时候，我一定会这样回答：“你会意想不到，只是单纯因为你不知道有这个升迁案吧？这种事怎么可能今天才突然决定？”

这句话是在暗示他：“察觉不出水面下的动静，是不行的。”

我真的觉得现代人的“整体直觉”相当迟钝。很多人只由一个面相观察和看待事情，眼中只有出现在面前，或是自己想看的事物。

人就是在这样的情况下变得迟钝。请放松肩膀的力道，舒缓僵硬的颈部，随时从远方留意四面八方的情况，不管对自己有利或不利，尽可能取得所有信息。

这样一来，我们可以假设未来可能发生的各种事态，做好充足的准备。由整体性的直觉建立假设，然后以这些假设为前提，事先准备好应对方式，这一点相当重要。

永葆生命活力的诀窍：随着环境变化，灵活转换思维

“五行为水、火、金、木、土，这五种气相生相克，不断循环。四季和日月也一样，在变化当中持续流转。”

孙子将人生比喻为自然定理，说明了维持灵活思维的重要性。

富士山又称为“不死山”，除了两者的日文发音相同之外，当你看着富士山充满生命力的雄姿时，确实能感受到，那就是一座永不死去的山。人类也是相同的道理。世界上确实有人活到相当高的岁数，依然充满活力，让人不禁怀疑：“他该不会真的不会老吧？”

孙子想在这个段落传达的，是要你也成为这样的生命力集合体。这句话的意思，不是要你愈活愈固执。内心固执不愿变化，无法灵活思考与行动，只会让生命力逐渐衰弱。

首先，请把自己想成不死之身。这样一来，你就会明白：若要维持活力而不老，必须随着时代和周遭环境，灵活地改变自己，从中得到生命的活力。

军争

逆转胜的迂回战术

化不利为有利，达成你的目标

24. 逆转胜的关键：小利诱敌，迂回制敌，后发先至

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。

如果前方的路困难重重，不妨以迂回方式前进。与此同时，你也必须拟定扭转不利为有利的战略，使远路变成最短捷径，比谁都要早到达终点。这就是“迂直之计”。

孙子对策：“‘军争’中最难的就是，如何以迂回进军的方式，实现更快到达预定战场的目的，化种种不利为有利。因此，我方故意迂回前进，又对敌人诱之以利，使敌人不知我方欲往何去，因此出发虽晚，却能先于敌人到达战地。能这么做的人，就是知道迂直之计的人。”

从织田信长漂亮的大逆转，看“逆转胜”的五大要点

战略究竟是什么？我认为孙子的回答尽在这一句话：“化不利为有利。”

孙子所说的“迂直之计”，乍看之下或许不是很好懂。为了让各位便于理解，我先以在战争中实际应用过的迂直之计为例，作为验证。那是1560年，织田信长跟今川义元决一胜负的“桶狭间之

战”（东海道大名今川义元亲自率军攻入尾张国境内，遭织田信长领军奇袭本阵阵亡。战后，原本称霸东海道的今川氏从此没落，获胜的织田信长则迅速扩张势力，奠定其日后掌握日本中央政权的权力基础）。

今川军的兵力高过织田军，不管怎么看，战况都对织田军极为不利。那么，织田信长是如何扭转不利为有利的？其中包含五个重点。

重点一：信长派出三十名间谍打探情报

敌方今川军一离开骏府，织田军便一直在刺探其状态，得知今川军认为己方胜券在握，已经松懈下来。此时，信长便明白自己一定会赢。

重点二：信长知道要提振军队的士气

织田信长做好上战场的准备后，率众前往热田神宫，祈求在战争中得到胜利。那时，神殿的深处发出一阵铃响——事实上，这是信长的安排。士兵们听到铃声，兴奋地认为“神明回应了信长大人的愿望”，加深了“我方绝对会获胜”的信心。进而整个部队团结一心，共同迎向“胜利”这个目标。

重点三：大幅削减对手的战力

今川军在桶狭间山的“田乐狭间”这个地方休息吃午餐，邻近村庄的地方乡绅以“劳军”之名奉上美酒（他们很有可能事先已被信长收买），今川军原本想：“那就喝一杯吧”，最后竟然直接设起酒宴。另外还有一种说法，是今川军沿路不断受到村庄的美酒招待，不管真正的情况如何，可以确定的是：整个部队早已醉得东倒西歪，完全丧失了作战能力。

重点四：善用地形

信长在能够一眼望尽田乐狭间的地方布阵，等待进攻时机。就在那时，原本晴朗的天空忽然乌云密布，开始下起滂沱大雨，他率众一鼓作气发动突袭。即使没有这场突如其来的大雨，早已完全松懈的今川军见织田军毫无预警地出现，也只能愣在原地，脑袋一片空白。更

何况桶狭间山地形狭隘，大军必须排成一路纵队才能通过，这使得今川军的庞大战力发挥不了任何作用。

重点五：织田军直取敌方大将的首级

在今川军里，凡事唯今川义元是瞻，一旦大将的首级落地，整个军队也会立刻溃散。织田信长非常了解在高层独揽大权的组织里，一旦高层失势，立刻“树倒猢猻散”的道理。

商场上的“迂直之计”：设法让场所、时间、主题对自己有利

现在，不妨参考前述织田信长使用的策略，以信长、义元双方的立场为出发点，拟定可活用于商场与人生的战略。在此提出一项建议：设法让场所、时间、主题对自己有利。

举例来说，如果你认为交涉某件事情或处理某个麻烦可能滞碍难行，不妨选择在自己的工作室或住所会面。运动竞技也是一样，在主场比赛总是比在客场让人安心。

接着是时间，如果你担心准备不够充分，不妨把时间延后一个星期；如果是对方准备还不够，则可以提早一个星期，而且还要让对方明白，自己只有那个时间才有空。在某些特殊情况下，临时取消会面也不失为一个好办法。

再谈到主题，你可以稍微模糊焦点。如果是因为己方疏失而延误付款，受到对方责备之类的金钱纠纷，不妨先承认自己的错误，然后把话题移转到人情上。例如：“可是在这之前，我并没有延误过付款吧？只因为一次的疏失便不能原谅，是否太不够意思？”

总而言之，你的目标都是让事情依自己的期望解决，大可在“不违反仁义道德”的前提下，尝试各式各样的手段。

25. 客观评估自身能耐，不擅长领域可借用专家的智慧

举军而争利则不及，委军而争利则辎重捐。不用乡导者，不能得地利。

为了比谁都早一步达成目标，一股脑儿地勉强自己，只会过度消耗力气，最后还是得不到想要的结果。你应随时留意自己是否太过勉强，或是落入不利的处境。此外，光靠自己的能力，可以做的事相当有限。进入不熟悉的领域时，记得寻求专家的帮助。

孙子对策：“全军人马辎重一同行动，就会影响行军速度，不能先敌方到达战地；丢下辎重轻装行动，必定损失许多物资。不使用向导领路，就不能掌握并利用有利的地形。”

执着眼前利益，勉强自己，只会落于不利

先抵达战场的一方，往往能取得优势，所以军队行进时，总是不管三七二十一地拼命赶路。可是，这样一来，会发生什么事？

为了把随身配备的重量减到最轻，食物、装备、武器、弹药等物品统统交给后方的运送部队，前面的人不断赶路，只会使运送部队被抛得老远。士兵身上没有足够配备，再加上夜以继日地勉强行军，体力已经消耗得差不多，甚至开始有人跟不上队伍。结果，还没抵达战场，战力便先掉了一大截。

因此，孙子告诉我们：“不要执着于占到优势。过于勉强自己，反而落于不利。”

对生意人来说，这也是在工作上的宝贵建议。为了早日完成工作，天天熬夜加班，只会使工作效率跟质量大幅滑落，到头来，照样拿不出好的成果。

再举另一个例子。跟对手削价竞争，硬是压低自家商品的价格，也只会使利润愈来愈微薄，进而剥夺公司的体力，最终陷入经营困难的状态。

为了生产大量产品，勉强机器运作到超出负荷，只会让机器毁损，导致生产力下降。

由上可知，过于执着于眼前的利益，而不考虑自身能耐，终究不会有什么好结果。不过度勉强自己，保留实力，也是一种“迂直之计”。

工作表现好的人，都懂得活用各领域专家

跋涉险峻的山路时，应该聘请当地的向导带路。要是整个队伍里无人熟悉环境，便很有可能误闯危险之境或迷路，无法到达目的地。

工作上也是一样，独自揽下所有事情，绝非明智之举。我可以理解你想独力把事情做好的心情，但涉足自己不擅长或完全生疏的领域，只有从头学起一途。这会耗掉你相当多的时间，成果也不一定有多显著。

与其让自己如此辛苦，不如寻求精通门道的专家协助。这样不但能为你节省时间跟劳力，还能得到更好的成果。

能够完成规模浩大的工程，而且让人找不到挑剔之处的人，都是懂得活用各领域专家的人。若说工作的数量、质量和规模，皆取决于你能活用专家到什么程度，也是一点都不夸张。

即使是工作之余的活动，例如第一次欣赏歌舞伎表演，最好也找懂得歌舞伎学问的人同行，或是请有丰富知识和经验的人讲解。只有这么做才能加深自己的理解，缩短从生疏到娴熟所需要的时间。而且，你的兴趣版图也会随之扩张。

不论是工作还是休闲场合，多与各个领域的专家交流，建立自己的人脉网络，有助于丰富我们的人生。

26. 打造成功领袖魅力的秘诀：收放自如，善于营造团队向心力

其疾如风，其徐如林，侵掠如火，不动如山，难知如阴，动如雷震。金鼓旌旗者，所以一人之耳目也。

行进要像疾风一般迅速，等待要像树林一般安静，攻击要像火焰一般猛烈，静止要像山岳一般沉稳。隐藏自己的存在感，要如同消失在黑暗里；有所行动的时候，则要如同轰隆作响的雷声——不论什么事情，都要懂得“能收能放”。在战场上，双方会用钟鼓旗帜统领兵士。换作现代，若要提升彼此的同伴意识，便可以在身上佩戴或携带相同的物件。

孙子对策：“按照战场形势的需要，军旅行动时，快速如风；静止时，肃穆严整如林木一般；攻城略地时，如燎原烈火，势不可当；驻守防御时，如山岳般不可动摇；军情隐蔽时，如乌云遮天，使敌人无从知晓；大军出动时，如雷霆万钧，战场上喧嚣纷乱，金鼓、旌旗，是为了统一全军耳目。”

工作和玩乐都全力以赴的人，能在重要时刻发挥爆发力

战国名将武田信玄的阵旗“风林火山”，可说是无人不知、无人不晓，其出处正是孙子的这段话。

这段话的重点是：凡事不可以只做到半吊子。从事任何行动，都必须全力以赴。

日常生活也一样，工作的时候不分心到其他事情，游玩的时候尽情游玩，吃饭的时候专注于食物，睡觉的时候好好放松，生气的时候要像熊熊烈火，痛苦的时候要咬牙撑过去……像这样懂得各种行为的收放，是很重要的事。

养成习惯之后，我们便能充分累积能量，在重要时刻发挥专注力与爆发力。

不仅如此，收放之间的巨大落差，也是一种魅力。周遭的人将觉得你难以捉摸，从而被你牵着鼻子走，而且还会对你能收能放、该行动时就会行动的个性深感佩服。

人们会认为你“这个人平时明明很从容，工作起来却很利落，好像变了个人似的”，“虽然看起来很沉稳，动起来时却很灵敏”。在日常生活中，也请记住实践“风林火山”的四大内容。

提升“同伴意识”的方法：创造团队的共通点

战场上喧嚣纷乱，即使同伴扯开嗓子叫喊，也很难听见他在说什么，辨别敌我同样是一件难事。所以在古代，双方军队交战时，会用各自的钟鼓旗帜指挥士兵。

指挥官会事先告知：击鼓一声代表撤退，快速连击代表进攻，旌旗则代表我军位置等。像这样指挥军队，可以防止士兵擅自前进，或是在阵前逃亡。随着时间进入深夜，太鼓会插上火炬，白天作战时，也会立起无数面旌旗，让己方显得声势浩大。

那么，活在现代的我们应该怎么做，才能营造团队的向心力呢？大家穿着相同的制服、夹克、团体T恤，绑上相同的布条，或别上相同的胸章等小配件，都是不错的方法。整体看起来一致，每个人的心也将联结在一起。

小时候参加运动会时所有人都被分成红、白两队，当你被分到红队，绑上红色头巾的那一刻，是否觉得所有绑着红色头巾的人，都成了“共同作战的伙伴”？不论他们是不是你的朋友，彼此都会产生同伴意识，从而达到团结的效果。

除了团体服和配件，设计团队口号和队徽也能达到相同的效果。当一群人要团结起来，面对同一件事时，拥有全体共通处是相当重要的一点。这种方法单纯归单纯，不过能非常有效地提升同伴意识。

27. 活用各时间段的工作术：在不同时间，做最适合的事

朝气锐，昼气惰，暮气归。

上午是一天当中精力最旺盛的时候。过了中午，精力开始慢慢走下坡，到了傍晚，已经差不多见底，这种时候只会想着赶快回家。像这样在早、午、晚不同时段，安排不同性质的工作，彻底活用精力的特性，可使你的工作效率跟质量大幅提升。

孙子对策：“军队初战时，士气旺盛；再战的时候，人力困倦逐渐怠惰；战到最后则士气衰竭，人心思归。”

傍晚时开会，最容易说服对手

大家常说“上午是一天当中工作效率最高的时候”。虽然前一天晚上做的事会影响隔天早上的精神，但大体而言，经过一夜的睡眠，消除疲劳后，早上的确会精力充沛。

所以，早上应该用来进行重要的工作。例如参加晨读会吸收知识、磨炼技能，一上班便召开重要会议，利用上午写企划书，或其他需要动脑思考的工作。将这段时间用于机械性事务、打杂等不需要脑力的工作，岂不是太浪费了？

过了中午，尤其是刚吃完午餐之后，是最容易变得慵懒的时段，所以建议安排需要动动身体的工作，例如离开公司，到第一线看看，或是坐到计算机前，以富有节奏的方式敲打键盘输入资料。

接着进入傍晚，这时体力也消耗得差不多了，“真想快点回家”“好想去喝一杯”的念头开始涌现。看准这一点，挑这种时候跟人交涉谈判，不失为一个好方法。因为对方同样也累了，自然容易接受你的意见，告诉你：“好啊，就照你说的，赶快解决这件事吧，我好想下班。”

这就是孙子所说的：“避其锐气，击其惰归。”

不过，要这么做的话，记得白天跟下午工作时放慢步调，以保留足够的体力。

28. 仗着有理，咄咄逼人是不智之举，理直气平才是处世智慧

归师勿遏，围师遗阙，穷寇勿迫。

把对手攻击到体无完肤，总有一天你会受到他强烈的报复。所以，即使是追击对手，也应该留一条后路给他。

孙子对策：“对于正在撤退回国的军队，不要阻挡；包围敌军时，要留下缺口，以免敌人全力死战；对陷入绝境的敌人，不要过分逼迫，以免他们拼死反扑，这些都是用兵的基本原则。”

人情留一线，日后好见面，别将对手逼到无路可退

在《军争》篇的最后，孙子提出八项战争中的禁忌。

其中包括不要和在高处布阵、背靠山丘等坐拥地利优势，或士气高涨的敌人正面对抗。一旦己方屈于劣势，便没有跟对方战争的本钱。这几点对应原文的“高陵勿向，背丘勿逆，锐卒勿攻”。

此外，敌人也有可能佯装败逃，或使用利诱之计，为将者必须看穿其中狡诈，不可过度追击。这两点对应到原文的“佯北勿从，饵兵勿食”，其用意是劝诫我们，别只看到眼前的利益，便急着扑上去。

孙子的每一点都富有深意，特别是最后三项“归师勿遏，围师遗阙，穷寇勿迫”，在人际关系上也适用。

这三项直译成白话文，大致如下：

不可阻挡开始撤退的敌人。

包围敌人时，必须留下一个缺口。

不可攻击已经被逼入绝境的敌人。

人与人之间时常发生口角，指责对方的不是，不留情面地责备犯错的人；对厄运连连、心情跌到谷底的人落井下石；或是对方已经为自己的过错道歉，仍执意要求他下跪……不论自己再怎么站得住脚，或是力量远远胜过对方，都不应该把人逼到这种地步。

所谓“狗急了也会跳墙”，敌人被逼到绝境时，有可能发出强烈的反击。以怨气汇聚成的愤怒，无疑是最可怕的东西。与其因为那样给自己带来麻烦，不如为对方留一条后路。

对方感受到你的恩惠，说不定日后愿意反过来帮助你。

九变

灵活应变突发状况

面对突发状况都能不动如山的秘诀

29. 无论什么情况都不会输的作战法则：审时度势，临机应变

圯地无舍，衢地合交，绝地无留，围地则谋，死地则战。途有所不由，军有所不击，城有所不攻，地有所不争，君命有所不受。

不同的情况下，各有绝对不可做的禁忌。例如：前往国外开拓市场，不可在当地生根发展。你应该把整个地球当成自己的栖身之所，随时保持一身轻。进攻时并非一味地往前冲。有些可能通往危险的路最好别走，有些对手最好别发生正面冲突，有些城池最好不要硬攻，有些地方最好别硬去争夺，有一些命令最好别服从。总之，请完全从现场的情况考量。

孙子对策：“在难以通行的地区，不可驻扎；在四通八达的交通要道，要与邻国结交；越过国境作战，不可停留；在四面地形险阻容易被包围的地区，要精于谋划；在后退无路的地区，则须拼死力战。行进时，有的道路不要走；有些敌军不要攻击；有的城邑不要攻占；有些地域不要争夺；国君的命令如不利战争，也可以不接受。”

人生中绝对不可犯的五大禁忌

战场上的事，瞬息万变，不可不谨慎小心。孙子便依据战场状况，提出五种绝对不可做的事情：“圯地无舍，衢地合交，绝地无留，围地则谋，死地则战。”以下将从人生的角度，依序解释这五项禁忌。

禁忌一：“圯地无舍”，不可在行军困难的地方驻扎

在人生当中，如果你可以预见接下来将遇到诸多困难，与其停下脚步，深思熟虑应对方法，不如先想办法脱离困境。

禁忌二：“衢地合交”，不可跟背后有强大后盾的国家交战

处理好自己国家和其他国家的外交关系。“与权势对抗”乍听之下相当有勇气，实际上却是有勇无谋。

要绝对避免跟掌权者或集团领袖作对的情况发生。主动与对方打交道，建立良好的关系，也是一种有勇气的表现。

禁忌三：“绝地无留”，深入敌国境内，绝对不可久留

以到国外拓展事业为例，要是在当地生根发展，你将逐渐流失原本灵活的行动力，一旦发生什么状况，可能无法立刻应对。

保持一身轻盈，随时做好返回自己国家，或移动到其他地方的准备，才是应该掌握的作战原则。

禁忌四：“围地则谋”，被敌人包围而动弹不得的话，必须构思巧妙的战略

这就是所谓的“四面楚歌”。在这种情况下，只能祭出其他人根本料想不到的奇谋，冲出重围。

禁忌五：“死地则战”，陷入攸关生死的危机，必须抱持“一定会获胜”的信念奋战到底

我们常常使用“必死的决心”这种说法，但千万不可真的这么做。所谓的“必死”，是在明白自己会失去生命的情况下，做出鲁莽

的举动。但在现实生活中，不管你面临什么样的危机，都必须怀着一定会获胜、一定能存活下来的信念，冷静地采取行动。

从“五地”看人生各种状况与应对的策略

项目	意义	应对策略
圯地	人生中的困难	与其停下脚步，不如先想办法脱离困境
衢地	四通八达之地、与邻国接界之地	结交邻国，孤立敌国
绝地	到国外拓展事业	绝对不可久留
围地	被敌人包围，动弹不得	利用对手料想不到的奇谋，杀出重围
死地	走投无路、攸关成败的危机	背水一战，抱着“必胜”的信念，冷静行动

一位华侨教导我的智慧

现今全球化的时代，到国外打天下的机会愈来愈多。在以上的五项禁忌中，请特别留意第三项“绝地无留”。在此，我要以年轻时一位华侨老妇人教导我的事作为例子。相信对你来说，也极具参考价值。

当初我在泰国受到重伤，住院时跟一位老奶奶做邻居。她从香港迁来此处久居，是个成就非凡、能力相当优秀的实业家。她告诉我，自己见识过日本的公司后，对他们的举动感到非常纳闷。以下是她所说的话：

我在香港把生意做起来后，决定把事业版图扩张到泰国，于是几乎把整个公司都搬来曼谷，只留下一名员工驻守故乡。你觉得我为什么这样做？因为香港的事业已经步上轨道，没什么好担心的。

但是啊，曼谷这里是全新的领域，大家都还不熟悉，所以必须团结起来，全力以赴，壮大自己的气势。后来继续拓展到新加坡时，我还是用相同的方法，把几乎所有人都带了过去，只留一个人在这里。

可是，日本企业的做法却刚好相反。他们留下大部分的员工，只带少数几个人便想深入泰国。我不看好那种策略，根据实际观察，他们跟我预料的一样陷入苦战。

还有啊，在华侨的观念里，整个地球都是自己的栖身之所，所以我们习惯用一个旅行箱装完所有家当。这是我们为了方便行动而想出的行李打包法，这样才能让我们没有负担地在世界各地飞来飞去。

我对这位老妇人佩服得不得了。如今回想起来，她正是“全球化”的先驱者，也是孙子所言“绝地无留”的实践者。各位不妨好好参考这位老妇人的智慧。

凡事都要从“现场”的角度判断

行军时，将帅必须根据现场的实际情况，作出最适当的判断。例如：“这条路比想象的还难走，还是换条路吧”“攻略这座城意外地棘手，最好绕过去，避免浪费时间跟战力”“想不到这里的土地这么贫瘠，抢夺过来也没什么好处，干脆放弃吧”。孙子的这段话，便是我们要我们“把判断权交给处在第一线的人”。

更重要的一点，就算顶头上司，抑或握有最高权力的人命令“无论如何都要照计划进行”时，位于第一线的将帅也应该判断实际情势，视情况选择是否听命。荀子说过：“逆命而利君谓之忠。”这句话非常正确。为了自己国家的利益，有勇气违抗君王命令的将帅，才是真正优秀的领导者。

这个道理在商场和人生中也通用。在职场或日常生活中，我们难免遇到突发状况。这些突发状况一定是在现场发生，所以当时不在现场的人，没办法下达正确的判断。

不管怎么样，你的目的都是让结果变得更好。哪怕上司再怎么交代，位于第一线的人都必须说服他：“从现场情况判断，我们决定这么做。这种做法能够带来更大的利益。”

30. 塞翁失马，焉知非福，凡事考虑利害两面，随时做好迎战准备

智者之虑，必杂于利害。无恃其不来，恃吾有以待之；无恃其不攻，恃吾有所不可攻也。

凡事都得考虑利害两面。追求利益时，也要想到损失；蒙受损失时，也要想想能得到什么利益。这样一来，你便不会老是觉得沮丧，事情也会进行得更顺利。向神明祈求困难或讨厌的事不要发生在自己身上，是愚昧的行为。要祈求的话，应该祈求让自己更强，随时等待对方放马过来。

孙子对策：“明智的将帅，在考虑问题的时候，必定同时权衡利害两方面。用兵的原则是：不抱敌人不会来的侥幸心理，而要依靠我方有充分准备，严阵以待；不抱敌人不会攻击的侥幸心理，而要依靠我方坚不可摧的防御，不被战胜。”

不论好事或坏事，都有结束的一刻，保持平常心即可

中国的思想基础建立于“阴阳论”。翻开古典经籍，也能看到“阴阳和合”的说法。

“阴”有向内汇聚的作用，具有向心、充实内部、革新的特质。另一方面，“阳”有向外扩张的作用，具有离心、扩大发展的特质。中国人认为，阴阳彼此调和达到平衡，是最理想的状态。

此外，还有“阴极成阳，阳极成阴”的说法。阴的作用大到一个程度时，会转为阳；阳的作用过剩时，也会转为阴。中国人认为，有一种看不见的力量，时时维持着阴阳的平衡。

“塞翁失马，焉知非福”“因祸为福，成败之转，譬若纠墨”（世间的灾难与福气就像两条搓在一起的绳子，不断纠结更迭）等名句，也都可说是出于阴阳论。了解这个道理后，即可取得自己人生的平衡。

例如你不断地赚大钱，顺利到不可思议的地步时，便要想到“其中必定有什么赔钱的陷阱”，从而更谨慎地行事。相反，如果你长期得不到幸运之神的眷顾，也要告诉自己“转机早晚会降临的。再说，在这段不顺遂的时间里，我也学到了不少东西”，在逆境中抱持乐观的态度，继续前进。

人们看到眼前的利益，容易变得贪得无厌；遇到一连串的不幸时，则会悲观地认为自己走投无路。反正不管怎么样，事情只会往不好的方向发展，内心当然冷静不下来。

如果不想成为这样的人，那就在你面对任何情况时，都告诉自己：“智者之虑，必杂于利害。”如此一来，你便能客观地从利害两面思考，冷静地采取行动，不至于过度兴奋或消沉。

困境跟苦难都是贵人，做好万全准备，等待它们随时出现

“过了六十岁，我的人生变得相当愉快。二十岁到五十岁期间所吃的苦和遭遇的困难，简直是为了赋予我这样的人生而存在。困境跟苦难都是我的贵人。所以啊，我们一定要做好万全准备，等待它们随时出现。”我经常这么告诉大家。

人们的不好预感十之八九会成真，愈是希望“拜托不要来、拜托不要来”的事情，愈是会真的发生。再不然，也可能因为“不会发生”的愿望太强烈，产生某种没来由的信心，认为“事情不可能发生”，并且深信于此。但是在现实中，事情当然不可能顺着自己的意思进行，最后，自己还是会被困难击倒。

这种时候，不妨试着说：“尽管放马过来！”当你的内心做好准备——或者说只有内心做好准备——即使困难或苦难真的降临，也能甘之如饴地接受挑战。面对艰难的事务时，我们要抱持这种心态。

当我不希望某件事成真，就会拉开嗓门，大喊三十次：“放马过来吧！”喊到后来，反而会希望困难赶快出现。

当然，我们也得让自己变得更强，能像孙子说的那样，随时迎接各式各样的挑战。至于如何让自己更强，答案就在前面提过的“打造不退步的人生”一篇。请把增强实力视为你的第一要务。

31. 凡事过犹不及，你的优点也可能是你的缺点

将有五危，必死可杀，必生可虏，忿速可侮，廉洁可辱，爱民可烦。

必死的决心过于强烈，会使思考能力变迟钝；活下来的念头过于强烈，会使人失去勇气；竞争心态过于激烈，会使人失去冷静；投注过多爱情，会使人判断失误。拥有出众资质的人，其强项太过偏颇，也会使优点变成弱点。

孙子对策：“将领有五种致命的弱点：坚持拼死硬打，可能招致杀身之祸；临阵畏缩，贪生怕死，则可能被俘；性情暴躁易怒，容易受敌挑衅而失去理智；过分洁身自好，珍惜名声，可能禁不起诽谤；由于爱护民众，受不了敌方的扰民行动而不能采取相应的对敌行动。所有这五种情况，都是将领最容易有的过失，是用兵的灾难。”

检视导致战力由强转弱的五种因素

每个人的资质差异其实不大。问题在于，再强的资质也可能产生偏颇。

有句话说：“过之犹如不及。”意思就是说：“当一个人强的地方超出了分寸，也会变成他的弱点。”

在这个段落，孙子举出五种让将帅失去作用的危险因素。这五种因素在日后也成为广为流传的“领导论”。其实，就算不是将帅，你也可以用这五种因素检测自己。现在就让我们逐一检视：

因素一：“必死”

之前我也提过，“努力”本身绝对是一件好事。但如果努力到“拼命”的程度，我们的思考能力会逐渐下降，开始发出妄言豪语。更糟糕的情况是，搞不清楚状况就莽撞行动，连能不能成功都不知道，便贸然赌上一把。

因素二：“必生”

“绝对要达成目标”的气魄固然重要，但如果过了头，难保不会不择手段地躁进，或因为非达成目标不可的强烈责任感，产生失败不得的压力。不论是哪一种，都有可能做出让人想不通的傻事。

因素三：“忿速”

你一定看过竞争心态表露无遗、动不动就大声咆哮的人吧？

如果那种竞争心态能在需要的时候发挥作用，倒还没什么问题，可是太执着于竞争的话，也会使人丧失冷静判断的能力，三两下便被挑衅激怒而莽撞行事，完全着了对手的道。

因素四：“廉洁”

注重自身的清廉是一件好事，但是矫枉过正，将让你难以生存下去。冠冕堂皇地宣扬“应该这样做、应该那样做”，丝毫不知变通，可不是什么值得鼓励的事。拥有“清浊并包，善恶兼容”的豪气，才是明智之举。

因素五：“爱民”

对孩子灌注爱，用亲情对待部属，这些本身都是好事。

然而，投注过度的感情，也有把对方宠坏之虞；若是自己的双眼被感情蒙蔽，便会失去客观判断事物的能力。

以上五点，为孙子所提“作为强项的资质过于偏颇，也会变成弱点”的典型因素。不得不说孙子实在洞察入微。

优势、劣势，擅长、不擅长——这些都是一体两面的概念。因此，我们应该均匀发展正反两面的资质。

这也是“阴阳和合”概念之延伸。所谓“爱得越深，恨得越深”“竞争心态反而坏事”“自尊心太强，只会把自己勒死”，希望各位都能自我劝诫，凡事只求适度，以免造成不该发生的结果。

从领导者的“五危”学会自我警惕的五大重点

项目	意义	自我警惕重点
必死	贸然行动，思虑不周	小心被敌人设计，导致失败
必生	为达成目标不择手段或压力过大	切莫做出傻事
忿速	竞争心态表露无遗	注意敌人的激将法
廉洁	过度注重清廉名声，矫枉过正	要有“清浊并包，善恶兼容”的豪气
爱民	对孩子和下属过度溺爱	不可失去客观判断

行军

人生处世的智慧

人生道路上，赢家与输家的分歧点

32. 人生处世的智慧：得意与失意，都是人生的一个过程

凡处军相敌，绝山依谷，视生处高。绝水必远水，客绝水而来，勿迎之于水内。绝斥泽，惟亟去无留，若交军于斥泽之中，必依水草而背众树。平陆处易，右背高，前死后生。

一路顺风时，不可志得意满，即使爬得再高，都只是人生中的一个阶段，不可认为自己已经到达终点而疏忽大意。当你察觉置身于困难的漩涡，应该尽早脱离，从客观角度判断情势。万一陷入泥沼，要赶快攀住水草，以免沉下去。人生也是一样，我们必须拥有心灵的寄托，熬过逆境。在有利的情况下，更要做好万全准备，应付各种可能出现的危机。

孙子对策：“在不同地形部署作战、观察敌情，应注意：越山而行时，要沿谷地前进；驻扎在居高向阳处。横渡河川后，必迅速远离河岸，以免为敌所乘；敌人若渡河前来，不要在江河中迎击。横越沼泽地区，应迅速离开，不要逗留；在沼泽地区作战，必须靠近水草茂盛之地，背依树林。在平原应于地势平坦处部署，侧翼依托高地，前低后高为好。”

人生这条路，我们会遇到各种状况，谨慎行事才是王道

人生有各种阶段、关卡，就像在不同地形行军一样。在《行军》篇的开头，孙子便提到在山岳、河川、湿地、平原等四种不同地形的作战策略。换以“人生道路”的观点解读，又能悟出另一种层面的道理。以下，将依序说明如何面对人生的四种情况。

状况一：“山形地”，攀上高峰时，不可得意自满，忘记初衷

孙子说：“在山间行进时，要沿着溪谷前进。”这句话可以解释为：“别忘记过去处于最低潮的时候。”人生过得顺遂时，我们容易得意起来。此时更要切记不可自满，也不要忘记自己的初衷。

登上高处后，我们习惯停下脚步，喘一口气、休息一下。这时候，也应该提醒自己还是修行之身，人生道路才走不过一半，接下来应该以更高的山岳为目标。例如年纪轻轻便被拔擢为重要干部的人，大多会以为自己已经攀上人生的巅峰，因而疏于精进。这种心态是最要不得的。

我们在人生中追求的，是永无止境的目标。我所鼓吹的“愉快人生”，其实并不是指某个明确的目标。不论走到多远，前方的路依旧会无止境地延伸下去。正因如此，我们才能不断往更高的目标努力。

由此可知，除了年收入、职位之类可以明确定出的目标，我们还要另外设定“不断精进”的目标。你要选择什么领域都可以，重要的是要不断精益求精，永远保持朝更高目标迈进的动力，让你的人生更充实。

状况二：“水形地”，天上忽然掉下难题，要尽快抽离漩涡，从高处观察大局

一旦下起大雨，河川水位会迅速上涨。再加上山区天气不稳定，即使天气晴朗也不能松懈。而我们的人生，便是由于不知道难题何时会从天而降，才显得恐怖。

孙子说，在河川地带作战时，“不可以深入水中应战，应尽速离开水中，从上游开阔的地方观察局势，构思策略。”

这么做的含意是：“不要困在难题的漩涡当中。”在大部分的情况下，我们的大脑容易被难题占据，因而陷入思考漩涡难以脱身。

这种时候，我们应该先远离问题中心，从高处纵观大局，掌握整个问题，并观察周遭的情况，思考如何应对。

在湍急的溪流中再怎么挣扎，也不可能敌过强劲的水势，终将被河水吞噬而溺毙。相同的道理，遇到困难时别急着跳入漩涡，记得提醒自己先抽离出来，从客观的角度观察问题。

状况三：“斥泽地”，陷入泥沼，犹如人生的逆境，必须寻找心灵的依靠

一旦不慎踏入泥沼，我们将无法动弹，身体被一点一点地往下拖。人生中的逆境也是如此。困难一个接着一个来，仿佛没完没了，绝望的心境也有如陷入泥沼之中。

这种时候，你必须专心想着“要尽早脱出困境”。只要生出一点“自己可能会永远陷在这里”的念头，双脚就会被拽得更深。

然而，这不是一件容易的事。想从逆境爬起来，势必伴随强烈的痛苦与疲劳。因此，你必须寻找心灵上的依靠，勇敢地跟逆境对抗，不被它击倒。这样的心灵依靠，用不着是什么了不起的东西，任何能疗愈你的内心、让你恢复精神的事物都可以。

举例来说，“跟这个人喝酒闲聊，可以使心情变好”“回到家时看见宠物出来迎接，便觉得疗愈身心”“弹钢琴能让我把一切抛到脑后，重新打起精神”，等等。

别老是用工作塞满每天的生活，保留一些时间给自己的兴趣，有助于提升你对抗逆境的能力。

状况四：“平陆地”，一帆风顺时，更要抱持危机意识

在地势平坦处布阵，前方没有什么足以形成威胁的事物，以人生比喻的话，等于一帆风顺。

在这般几乎“所向无敌”的情况下，我们会在不知不觉中松懈下来，只顾着往前冲刺，忽略后方可能有状况逐渐逼近。所以孙子提醒我们：要背向高处，以防敌人从后方偷袭。

在我认识的人当中，有一位在创业初期便吃了不少苦头，受尽折磨，但还是一路努力挺过来的人，没想到就在登上业界顶峰的那一刻，却发生了意想不到的意外。

某天，庆祝酒会结束后，一行人到居酒屋续摊，他不慎踩空店内楼梯，整个人摔下去——那个人习惯在走路时，双手插在口袋里。即将起飞的大好人生，就这么瞬间破灭了。不论是谁听了，都会唏嘘不已。

这是真实发生的案例。由此可知：一帆风顺的时候，更应该抱持“自己可能明天就会死去”的危机意识，采取各种行动，再三小心理谨慎。

迈开脚步前，先想想前方的某处，有没有可能潜藏致命危险。孙子说的“前死后生”，即为这个意思。

四种地形（人生四种状况）下务必自我提醒的注意事项

项目	意义	注意事项
山	攀上顶峰时	切记不可自满，也不要忘记自己的初衷
水	忽然遭遇难题	远离问题中心，客观掌握整体状况
斥泽	人生的逆境	寻找心灵上的依靠，勇敢地跟逆境对抗
平陆	一帆风顺时	抱持危机意识，谨慎行事

33. 任何事过量都会影响健康，时时提醒自己“适量即可”

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。

离开会夺去体温的寒冷地带，挑选温暖的地方休养生息。工作上的成就再耀眼，一旦身心健康受到伤害，便是得不偿失。若想让人生充满活力，绝对少不了健康的身心，健康的身体与心理是美好人生的基础。

孙子对策：“大凡军旅驻扎，总是喜欢干燥的高处，避开潮湿的洼地；重视阳光充足之处，避开阴暗之地；靠近水草地区，粮秣供应充足；将士百病不生，这样就有了胜利的把握。”

工作上的成就再耀眼，身心健康受到伤害，便是得不偿失

每个人都晓得健康很重要，所以当电视节目或报章杂志推出以健康为题材的企划时，总是能吸引众多的目光。这股“健康风潮”早已不只是单纯的一时风潮。

然而，现代人却不知为何，明知有损健康，仍要维持不良的生活习惯。

相信有不少人觉得被工作压得喘不过气，三餐不定时、不定量，牺牲睡眠时间持续工作，最后导致过劳而累倒，或被压力逼出心理的疾病。

不论工作上的成就再怎么耀眼，一旦身心健康受到伤害，最后必须长期治疗，甚至永远无法回到工作岗位，这便是得不偿失。不只是工作，任何事情只要做过头，都会对身心造成不良影响。

举例来说，饮食过量会增加肠胃负担，引发万病的根源“代谢症候群”；睡眠时间超过所需的量，反而会愈睡愈迷糊，做事情的动力也大大减退。其他还包括运动不足、喝酒、吸烟、熬夜、手机成瘾等，凡是可能影响健康的大敌，都应该提醒自己“适量即可”。

孙子透过这句话提醒人们：“身心的健康比什么都重要。”如果过去的你忽略了这一点，现在请尽快建立观念，并且养成给健康带来助益的习惯。

二十年来，我一直保持着“每隔两天要日走六千步”，以及“吃饭时配上大量可强化血管的芝麻”的养生习惯。多亏如此，我的身体到现在还很硬朗。

34. 天下没有白吃的午餐，听到“好”时，不要高兴得太早

军旁有险阻、潢井、蒹葭、小林、蘙荟者，必谨覆索之，此伏奸之所处也。

军队两旁遇到有险峻的隘路、湖沼、水网、芦苇、山林和草木茂盛的地方，必须谨慎地反复搜索，险峻的隘路发生什么事情之前，必定有所征兆。不可错过任何风吹草动，才能在第一时间察觉事情将如何变化。

孙子对策：“行军时，若遇到险峻的隘路、沼泽地区、芦苇蔓生之处、树林、野草丛生之所，一定要谨慎地反复搜索，这些都是敌人可能埋设伏兵和隐伏奸细的地方。”

凡事必有征兆，留心身旁的蛛丝马迹

在这个段落，孙子巨细靡遗地列举探听敌情的方法。在此介绍一些比较有意思的项目：

- 行军经过险峻的地带，或是湖沼、洼地、芦苇、树林、草木茂盛等阴暗处，都可能隐藏着敌军埋伏。

- 敌方能不声不响地移动到我军附近，等我军主动上门，靠的是险要的地形。

- 敌方从远处挑衅的目的，是把我方引诱出来，然后一网打尽。

- 树林草丛出现动静，可能代表敌军正往这里靠近。

- 小鸟从树丛飞出，是该处有伏兵的证据。
- 野兽急奔而出，是埋伏在林中的伏兵打算发动奇袭的警示。

• 泥沙锐直高扬，代表是敌方的战车部队；泥沙广阔、贴伏着地面，代表是步兵部队；泥沙细长又散布于各处，代表敌方正在砍柴；泥沙量少，仅在小范围移动，代表敌方正在扎营。

看完之后，你有什么感想？是否觉得孙子观察得相当入微？在佩服他的敏锐观察力之余，我们也要明白：不放过任何蛛丝马迹，有助于探知敌方的动向。这种方法亦适用于人生和工作等各种场合。

整体而言，我们可以确定的是：“好的事情，背后八成有诈。”例如某人提供一份待遇相当优渥的工作，你想都不想便接受，结果很有可能被迫从事游走于法律边缘的行为。

再者，有人在你烦恼的时候，对你伸出援手。你心怀感激地握住那只手，却发现对方的目的是骗走你的钱——这种情况并非不会发生。听到再好的消息，都不能轻易相信，而是要适度地怀疑：“其中是不是有诈？”

孙子这句话的用意，是提醒我们“对于任何事情，都要小心谨慎”。

老子也提过类似的道理：“豫兮若冬涉川，犹兮若畏四邻。”“豫”解释为小心谨慎。

在冬天渡过结冰的河面时，我们会边走边敲打前方，仔细检查冰块有没有碎裂，没错吧？在这个动荡的时代，我们也不可能预测何时发生什么状况，没错吧？

因此，要时时刻刻保持谨慎、提高警觉，假想敌人就在自己周围，观察是否有不安好心、打算陷自己于不利的家伙，一刻也不能松懈。老子的那段话，正是说明在人生的道路上，每一步都要走得小心。

察言观色，辨别各种讯息背后的含意

我再补充一点：与人见面时，记得仔细观察对方的表情、脸色与举动，这有助于打探他们真正的想法。例如你在跟对方对话时，发现：

他的眼神飘忽不定，很明显是在说谎。

他的表情变了，八成是被我说中心事。

他翘起另外一只脚，看来这个话题让他不太好受。

他虽然挂着笑容，手却在颤抖，可见心里其实相当紧张。

他双手抱胸，大概是不怎么信任我。

他脱下外衣了，代表已经对我敞开心房。

观察这些肢体的细节，有助于了解对方的内心。

只要仔细观察，你会发现：能够得到的讯息出乎意料地多。将这些讯息运用在之后的商场和人际关系上，一定对你大有助益。

35. 优秀主管都知道的管理原则：胡萝卜与鞭子都要注意时机

卒未亲而罚之，则不服，不服则难用。卒已亲附而罚不行，则不可用。

管理下属，双方建立良好的关系，才是正确的第一步。在建构起人际关系之前，不论对方做错什么，最好都不要处罚。这只会使对方心生反抗，之后更不听你的话。建立亲近的关系后，则不可以纵容对方，否则对方只会看不起你。

孙子对策：“将帅在士卒没有亲近依附时，就施以重罚，那么他们必定不会心服，不心服，就很难用来作战。士卒已经亲近依附，该

罚而不罚，同样也不能用来作战。”

“管”与“教”都必须建立在良好的关系上

大家都知道，培育下属必须恩威并施，胡萝卜与鞭子并用。只不过，并非只轮流使用这两种东西就行了。孙子这段话，是提醒主管们管教下属必须注意的重点。举例来说，不可以在新的下属刚加入时，马上严厉地对他训斥：“怎么在偷懒！”“要是听不懂我说的话，就别再来上班了！”这么做或许是想建立自己的威严，但实际上只会产生相反效果。

在双方尚不了解彼此，还存有诸多疑虑的情况下，立刻用鞭子伺候会造成对方的不满，心生反抗或不安，觉得“搞什么，这个人的手段太强硬了吧”“他是不是很讨厌我？”从而拉开你跟下属的距离，无论你日后说什么话，他们自然都不会听了。

双方建立良好的关系，才是正确的第一步。

彼此变得亲近之后，则要注意不可纵容他，以免熟稔的关系让他开始不把你放在眼里，产生“偷懒一下也不会被骂”之类的想法。当对方犯错，或是不听指示时，还是要切实实施以鞭子手段。

教导年轻晚辈，必须付出感情带领他们，该赞美的时候就要赞美，该责备的时候也要责备。平时使用这样的态度对待下属，双方的心才能合而为一，让工作进行得更顺利。

地形

正确评估现状

从不同角度切实掌握自己身处的情况

36. 开发新商品、拓展新商机时，你应牢记的六种对敌策略

地形有通者，有挂者，有支者，有隘者，有险者，有远者。

与敌人正面对决时，讲求的是哪一方的斗志旺盛；容易进攻却不易退军的领域，务必确认对手的实力；如果战况对先行动的那一方不利，最好避免跟对方争斗；开发新技术，务必累积实力以求最先突破难关；万一被对手超越，要有撤退的勇气；不擅长的项目，不要贸然应战。跟对手竞争时，可能遇到的情况大致分成六种，要视情况选择不同的应对方式。

孙子对策：“地形有‘通’‘挂’‘支’‘隘’‘险’‘远’六种类型。”

从“六形”学会不同状况下的应战方式

在这个段落，孙子说明不同敌我形势的应战方式。地形主要分成“通”“挂”“支”“隘”“险”“远”等六类，将之比喻成对手跟自己所处的情况，同样有许多可学习之处。

在此，我就针对这六种敌我形势，逐一解释说明：

策略一：“通形”，正面对决讲求的是“斗志”

在双方之间没有任何遮蔽，可以自由往来的“通形”时，是考验实力、直接正面对决的时候。正面对决时最重要的，莫过于充沛的精神。在充分休息、养精蓄锐的同时，也要备好优秀的咨询顾问。哪一边的斗志更旺盛，便是获胜的一方。

策略二：“挂形”，容易进攻却不易退军的话，要先确认对手的实力

如果对手的防备零零落落、随处可见破绽，进攻便不是一件难事；但如果对手早已做好周全的准备，你上前挑战，则有可能输得一败涂地，等你后悔，早就为时已晚，到时再想挽回颓势，恐怕是不可能了。

遇到“挂形”的话，我们必须在正式对决之前，清楚确认对手准备的情形，确定己方占有优势再出兵，居于劣势则选择不战斗。

策略三：“支形”，不要当挑起战争的那一方

先挑起战斗那一方将处于不利的状态，称为“支形”。在这种情况下，最好避免跟对方争斗，即使对方主动挑起战争，也不要轻易接受。不过，你可以佯装逃避，借此把对手引出来，让自己立于优势。

策略四：“隘形”，累积最先突破难关的实力

以开发新技术为例，能否第一个突破难关，是左右胜负的关键。这种入口处狭隘的状态称为“隘形”。抢先开发出新技术的那一方，接下来只要蓄积力量，让其他对手无法接近即可；即使被对手捷足先登，也不要太快放弃。不妨寻找看看是否还有疏漏，再以超越对方的技术一口气追过去。

策略五：“险形”，万一被对手超越，要有撤退的勇气

“险形”状态的关键，在于比其他对手更快突破难关，以占得优势。面对难度极高，甚至被视为不可能达成的挑战时，要是对手抢先一步达成，我们必须提起勇气，乖乖撤退。

策略六：“远形”，不擅长的项目，不要贸然应战

不仅不擅长的项目不要应战，如果对方的实力跟自己不相上下，也不应该应战。在“远形”的状况下作战，一样只会让自己落于劣势。

如果你要开发新产品、拓展新市场，或是跟其他厂商争夺市场，不妨将以上六种形态作为参考。

最重要的一点是，要发掘自己的天赋，奠定任何人都模仿不来的独擅领域。根据中国古典的记载，古人认为每个人都带着各不相同的命——亦即上天赐予的特质与命运，来到这个世界。了解自己独一无二的特质，有助于你奠定自己的独擅领域。

“六形”与自身情况的对应和应变对策

项目	意义	应变对策
通形	正面对决	保存旺盛斗志，备好优秀咨询顾问
挂形	容易进攻却不易退军的状况	清楚确认对手的准备情形，有优势再出兵
支形	先挑起战斗那一方将处于不利的状态	避免争斗，或引诱敌人先攻击
隘形	抢先突破难关，是左右胜负的关键	抢先开发新技术，加强实力，让对手无法超越
险形	被对手超越	鼓起勇气撤退
远形	遇到不擅长的项目，或对方实力与自己不相上下	不要贸然应战

37. 失败的原因一定在自己身上，要彻底排除可能造成失败的因素

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。

失败的原因大致分为六种。目标设定过高，能力有所不及，所以轻言放弃；耽于逸乐，无法自律；被既定的固有观念束缚，缺乏想象

力，无法灵活行动；无法克制冲动情绪，意气用事；事前缺乏风险管控，遇乱无法下达明确指示；事先拟定的计划不周详，没做足准备便急着上战场。概括说来，都是出于掌控不好自己。

孙子对策：“军队打败仗有‘走’‘弛’‘陷’‘崩’‘乱’‘北’六种情况。这六种情况的发生，不是天时和地形作祟，而是将帅的过失造成的。”

认识导致失败的六种因素，慎加防范

公司的错、社会的错、上司的错、下属的错、家人的错、朋友的错……一旦事情发展得不如意，不少人会立刻把原因归咎到他人身上。

不过，真的都是别人不对吗？

孙子在此举出六种导致失败的因素。具体而言，军队里存在“走者”“弛者”“陷者”“崩者”“乱者”“北者”六种士兵，便很有可能打败仗。军队里出现这些士兵，则是为将者的过失。

把将军跟士兵的角色换成“内在的两个自己”，也就是负责发号施令的自己以及听命行事的自己，又会产生新一层的见解。

孙子的这句话可以解释成：“失败的原因，其实都在自己身上。”现在，我们开始一一检视这六种导致失败的因素。

因素一：“走者”，目标设定过高

如果对手的战力是我方的十倍，占有压倒性的优势，即使将帅多次下令“攻击”，士兵也只会丢下武器逃命。发生这种失败，代表我们把目标设定得太高。就算有心挑战，也会立刻明白自己能力不及，而决定放弃。

所以，这种失败的原因，出在把目标设定太高的自己身上。若想朝着目标一步步踏实地前进，应该从“再努力一下就能达成”的程度开始，逐步提高难度。

因素二：“弛者”，无法自律

将帅弱而士兵强，士兵便会松懈、倦怠、擅自行动。无法自律的人，叫作“弛”。人如果不严格地约束自己，势必会想办法让自己过得更轻松，从而产生怠惰。这样一来，事情当然不可能顺利进行。

这种问题同样出在自己身上。若是你动不动便想偷懒放松，请好好鞭策自己，努力维持动力。

因素三：“陷者”，无法灵活地行动

要是将帅过于“古板”，士兵将只会一个口令一个动作。这便是“陷”的状态。当人们局限在既定的固有观念里，容易受到束缚，没办法尽情发挥想象力，自由自在地行动。

尤其是需要突破现状的状况，更需要能够变换自如的想象力，大胆地拟定策略。做不到这一点，得归咎于自己严重缺乏想象力。思考不出好点子时，必须摆脱束缚自己的思维框架，从多个层面重新看待事物。

因素四：“崩者”，无法克制当下的情绪

要是将帅意气用事，底下的士兵将无所适从。这就是孙子提到的“崩者”，整支部队从头到尾都是各唱各的调，如同一盘散沙。

性情难以捉摸的人，容易冲动行事。不管他们做什么，最后一定会失去方寸。这种人错在无法管理自己的情绪。

随时随地保持冷静，决定好大方向再行动，这一点相当重要。

因素五：“乱者”，无法明确下达指示

将帅懦弱没担当的话，不但无法下达明确的军令，也没有能力切实执行。这是孙子所说的“乱者”，亦即统御军队的系统陷入混乱。总是照着自己的意思行事，不把风险管控当作一回事的人，都属于这种类型。一旦事情稍微不如预期，他们会立刻手足无措。

光是遇到一点状况，便想不出解决办法，代表问题出在你太小看事态的严重性。准确把握现状，设想好所有风险乃必备的事前功夫。拟定计划时，务必要详细到你敢大声保证：“所有状况皆在我的掌控当中，绝对不会有什么意外。”

因素六：“北者”，还没做足准备便急着上战场

将帅不先掌握敌情，不彻底强化兵力，甚至不培养作为主力的精锐部队，便贸然上场应战，士兵也不知道该如何打仗。这就是“北”的状况。这好比司机不等所有乘客上车，便发动车辆。有些时候，“且战且走”的方式确实有效，但大都撑不了多久，便因为能力不足、准备不够充分而遇到瓶颈。

之所以导致这种结果，在于事前拟定的计划不够周详。照理说，我们应该妥善地考虑各种情况，用尽所有方法，确定有胜算之后，再付诸实际行动。在大多数的情况下，太过心急只会坏事。请好好记住这一点。

以上的六种失败例子，不要只是读懂而已，这些道理要拿出来实际用才有意义。你应该用这些道理检查自己的行为，以免自掘坟墓。

从将帅“六过”看警惕自我的注意事项

项目	意义	注意事项
走者	士兵轻易放弃逃避	目标设定得太高，自己能力不及
弛者	士兵松懈、倦怠、擅自行动	无法严格约束自己，偷懒放松
陷者	士兵只会一个口令一个动作	局限在既定固有观念
崩者	士兵无所适从	意气用事
乱者	统御指挥的系统陷入混乱	没做好风险管控，无法下达明确的军令
北者	士兵不知该如何打仗	太过心急，没做足准备便急着上战场

38. 建立与下属的理想关系，恩威并施，张弛有度

视卒如婴儿，故可以与之赴深谿；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。

疼爱下属如自己的小孩，关爱而不溺爱，同时保有上司威信，不轻易放纵下属，这样一来，你们才能一起面对困难。

孙子对策：“将帅对士卒像婴儿一样，士卒就可以与他共患难；将帅对士卒像对待自己的子女，士卒就会与他同生共死。如果对士卒厚待却不能使用，溺爱却不能指挥，违法而不能惩治，那就如同娇惯了的子女，是不可以用来同敌作战的。”

溺爱与讨好无法建立真正稳固的信任感

孙子把将帅与士兵的关系比喻为亲子，这也可以套用于组织内的上司与下属。如果上司爱护下属如自己的小孩，不论面临多大的困难，他们都会同进同退。说得极端一些，连要同生共死都不是问题。

可是，孙子也提醒我们，爱护下属不能像饲养宠物，一味地宠溺对方。把下属照顾得无微不至，不代表他们会听从你的指挥，或遵照规范行事。用小孩作比喻的话，那便是跟我行我素的败家子没什么两样。

这样说固然会让现代人觉得有些刺耳。不过，从公司的上司对下属、学校的老师对学生，到家庭的父母对小孩，愈来愈多的人不思考如何加深心灵的联结，只知道不断讨好对方。另一方面，也有人仗着地位比对方高，借高压管理或体罚展现自己的权势。职权骚扰、精神霸凌，以及家庭暴力，已成为当今严重的社会问题。

上位者除了对下属付出家人般无偿的爱，也应该严格地教导对方，建立紧密的心灵羁绊。在职场上下关系、师生关系、亲子关系逐渐崩坏的时代，孙子这番话更值得我们深思。

39. 提高胜算的三大铁则：切实掌握目标难易度、实力、身处状况

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，胜乃可全。

成功人士都知道的必须经常检视的三大关键事项：必须达成的目标难度、自己的实力、身处的状况——时时注意这三点，就能毫不犹豫地迎向挑战，而不会穷于应对。

孙子对策：“真正懂得用兵的将帅，他的一切行动都是出于准确思考而不是盲目行动，他的战术有无穷的变化。所以说，了解敌人，又了解自己，胜利才有把握；如果再了解天时地利，那就可以大获全胜了。”

获胜关键：了解敌人，了解自己，了解天时地利

孙子提到这句话前，先举了三种胜算只有五成的例子。

第一种是“知吾卒之可以击，而不知敌之不可击”：知道己方足以应战，但不知道敌方也很强大。

第二种是“知敌之可击，而不知吾卒之不可以击”：知道敌方的战力不强，但不清楚己方的实力。

第三种是“知敌之可击，知吾卒之可以击，而不知地形之不可以战”：虽然很了解敌我双方的战力，但是没发现战场地形不利己方。

现在，请跟我这样代换：

敌方战力=必须达成的目标

己方实力=自己的实力

地形=身处的状况

明白自己有多大实力，但不知道目标的难度之高，必定会在某个阶段遭遇瓶颈。即使知道达成目标的难度不高，要是不了解自己的实力，也有可能因耗费过多的体力而疲惫。再者，就算知道达成目标的难度，也了解自己的实力，要是无法察觉情势不利于己，依然有不慎落入陷阱的危险。

所以，在挑战目标之前，必须彻底掌握目标难度、自己的实力，以及身处环境这三大要素。换言之，你必须审慎思考“以自己目前的实力，有没有办法达成目标”“自己所处的环境里，有没有什么东西构成阻碍”。

若能充分准备到这个程度，你自然不会有所迟疑，实际行动起来，也不会陷入苦战。

九地

赢家的必备心态

让胜利成为囊中物的“心灵整理术”

40. 事先设想不同状况应以何种心态面对，问题发生时才能从容以对

用兵之法，有散地，有轻地，有争地，有交地，有衢地，有重地，有圯地，有围地，有死地。

人们在不同的状况下会产生不同的心态。我们应该调适松动的心，好好面对事情。事先熟悉在九种不同的状况下，要以何种心态面对，肯定对你有所帮助。精神涣散、心有挂碍时，不如择日再战；对将来感到不安时，不如寻求他人的协助；畏惧对手背后的靠山，就要跟靠山搞好关系；因事情没有进展而焦急时，不妨全力冲刺；身处攸关生死的危机，要有背水一战的觉悟。

孙子对策：“根据用兵法则，军事地理有‘散地’‘轻地’‘争地’‘交地’‘衢地’‘重地’‘圯地’‘围地’‘死地’等九类。”

再严峻的挑战，只要抱持正确的心态，都能扭转情势

这一长串的内容，跟《九变》篇有诸多相似之处。在这个章节，我们要把重点放在随着状况变化的内心，思考如何建立面对事情时应该抱持的心态。

我会照着孙子设想的九种状况——散地、轻地、争地、交地、衢地、重地、圯地、围地、死地，连同各种状况的相关内容，依序诠释说明。

心态一：“散地”，精神涣散的话，不如择日再战

敌人入侵，在自己国家的土地上作战，称为“散地”。被派赴战场的士兵，想必会担心留在后方不远处的家人，恨不得早一刻飞奔回去，根本无心应战。

日常生活中，也经常发生这样的情况，例如想着待会儿要跟恋人约会，工作起来心不在焉；心有挂碍，手边工作迟迟没有进展；或是迷失目标，不知道自己该怎么做，像无头苍蝇到处乱飞……在这样的状态下，不可能做好什么事情。孙子认为唯一的办法是“无战”，重整旗鼓以求精神上的专注。

以前面列举的状态为例，第一种状态应该早早将工作告一段落，前去赴约，隔天早上进公司，再好好完成剩下的工作。第二种是先处理自己担心的问题，除掉心头的重担后，再开始认真工作。第三种是重新设定目标，以全新的心情做自己该做的事。

精神涣散的时候，做什么都不可能顺利。整理出可以让自己专注的环境，也能使你的心态跟着重新调整。

心态二：“轻地”，对未来感到不安时，寻求他人的协助

刚踏入敌国几步路，可以轻易往返，称为“轻地”。士兵无从得知接下来会面临什么样的战争，内心想必极度不安，一刻也不得平静。我们刚尝试新事物之初，心中同样会充满不安。在这种情况下，有没有什么办法，可以使心情平静下来？

孙子的回答是：“无止”，亦即“别停下脚步”。接着，他又提出“吾将使之属”（使整支部队紧密相连）的具体因应之道。简单说来，意思就是：“向可信赖的人寻求协助，冷静地面对事情。”得到可靠的帮手，如同打了一支强心针，对未来的不安也会跟着一扫而光。

心态三：“争地”，对激烈的争斗感到担忧时，先静观事态发展

看到“先占领的那一方可以得到优势”的兵家必争之地时，人人都想争夺，此时，士兵个个心浮气躁，心里只想着赶快进攻，这就是孙子所说的“争地”。

将时间切换到现代，一听到“中国将是下一个新兴市场”，肯定有许多企业会抢着登陆，掀起激烈的竞争。然而，当中也会有企业事先没做好研究，便抢着登陆，其结果就是分不到多少利益。

孙子说：“争地，吾将趋其后。”意思是不要只顾抢着当第一批，先静静地观察一阵子，待竞争告一段落，再轮到自己沉着进攻，坐收渔翁之利。兵荒马乱的情况下，很难想出脚踏实地的策略。所以请提醒自己：“不要慌张，先冷静下来，不用急着现在就跟别人争。”

心态四：“交地”，战况紧绷的时候，全员更要团结一致

“交地”是敌我双方都能自由往来之处，敌人随时都有可能突袭，所以即使己方已经占领，也依旧一刻都不得松懈。若是不希望老是提心吊胆的话，可以借鉴孙子提出的“吾将谨其守”的做法，也就是强化部队之间的联结，慎防慎守。

市场上有些市场和领域，较容易接受新的竞争者加入，或是新的竞争者不会比既有企业吃亏多少。在这种环境下，巩固自己的地位会非常辛苦，必须消耗大量的精神。这时，最聪明的做法是强化守备能力，让队友团结一心，共同对抗外敌。

具体做法包括：建立专业的精英团队、将组织简化得更有弹性、使部门间的沟通更畅通等。建立能让同伴团结的环境后，人心自然会安定下来。

心态五：“衢地”，畏惧对手背后的靠山，就要跟靠山搞好关系

即使对手本身不具威胁，如果背后有强大的靠山，我们还是会畏惧他的阴影。身处这种“衢地”，最好忽略眼前的对手，跟他背后的靠山搞好关系。

在职场上，也有人仗着背后的大人物横行霸道，硬是把难题推过来。此时，若不一一请示自己的靠山，便不知道该怎么做事情。虽然这种人本身不足为惧，但一旦感受到来自他背后靠山的压力，事情便很难照自己的意思进行下去。最坏的情况，便是我们甚至得对这种人的话言听计从。

摆脱这种恐惧的方法，就是绕过眼前的小人物，直接跟他背后的大人物建立关系，也就是孙子说的“吾将固其结”。因为小人物同样得听背后大人物的话，这样一来，他自然比较容易接受你的意见，工作起来也更有效率。

心态六：“重地”，深入敌境军心不安时，耐心寻找突破现状的机会

通过多座城邑，进入敌境深处，到了难以返归的地区，称为“重地”。这种地方进也不是，退也不成，士兵当然会担心自己能不能活下去。为了稳定军心，将帅必须在当地调度粮食物资。

我们也可能在不知不觉中，深入本来不属于自身业务范围的计划，或为了替人解决争端，致使自己也被牵连进去。要是缺乏足以处理好事情的能力和手腕，一旦陷入泥淖，只会惊慌失措，不断想着：“该怎么办？该怎么办？”

若想调整此时混乱的心理，必须做好跟敌人打持久战的思想准备，遵照孙子的建议：“吾将继其食（我要就地补给粮秣）。”一点一滴做好目前能做的事，同时寻找突破现状的机会。

曾经有企业太过深入某个夕阳产业，但他们选择继续慢慢耕耘。在那段时间，其他对手撤退得一干二净，最后由他们独占了整个市场。

心态七：“圯地”，因事情没有进展而着急时，不妨全力冲刺

在山林沼泽等艰险的环境中行军，是最困难的事情。一旦进入这种“圯地”，军队很难向前推进，士兵也会开始焦躁。这股情绪随着时间升温，加上大家的体力不断流失，行进速度只会愈来愈慢。

因此，孙子提醒：“吾将进其途。”也就是快速通过这个地方。关于具体做法，最好的就是“进其途”，趁还有体力的时候，一口气冲刺过去。走一段路、休息一段路，或谨慎而缓慢前进等做法，会使自己在转眼间陷入进退两难的泥淖。

若以恋爱关系比喻，可能更好理解。只要发生过一次三角关系、分手危机，便很难恢复以往的关系。这种时候，最好在双方反目之前，一口气把话说清楚。不只是恋爱纠葛，人际关系同样如此。一味把该谈的话题往后拖，或悠哉地认为“慢慢谈就好了”，事情将永远没有解决的一刻。最好以极快的速度进行谈话，让对方来不及反应，想插一句话都没办法。

心态八：“围地”，四面楚歌，感到无力时，要大胆切断后路

“围地”如同字面之意，周围尽是困境，是那种用“四面楚歌”形容也不夸张的状态。在这种情况下，士兵束手无策，只能任凭无助感将自己淹没。

在人生中，我们也可能面临“长官在上头施压，部属从底下逼迫，客户提出强人所难的要求，消费者投诉排山倒海，回到家里也被当成陌生人”这般种种问题从四面八方席卷而来的窘境。

但是，你没有时间灰心丧志、封闭自我。此时，你必须下猛药，让自己重新振作。孙子开的这服猛药，就是“吾将塞其阙”，切断退路，集中火力于固定一点，寻求突破。尽管必须付出巨大的代价，但这么做有助于你做好思想准备。若能不惜一切做到这一步，前方的光明便不会太远。

心态九：“死地”，身处生死攸关的危机，要抱持决一死战的觉悟

死亡风险相当高的状态，称为“死地”。万一面临这种攸关生死的危机，士兵想必会陷入空前的恐慌。这种时候，若没有背水一战的必死觉悟，便无法战胜内心的恐慌。

投射到人生，这种状态相当于信誉扫地，铸下无可挽回的大错，爆发足以失去社会立足之地的丑闻，失去住的地方、财产、工作、家

庭等一切。

虽然这是段非常难熬的时期，但我们更应该做好思想准备决一死战，如同孙子所言：“吾将示之以不活。”赌上性命，勇敢接受艰难的挑战。这时你会发现，内心将涌出连自己也想象不到的强大力量。

以上就是九种让人心动摇的状况。请务必记住孙子讲述的各种心态，继续踏上山谷连绵的人生道路前进。纵使遇到再严峻的挑战，只要抱持正确的心态，都能让我们扭转情势。不要屈服于精神上的打击，调整好心态，将危机视为让自己快速成长的机会，才是最重要的事。

从“九地”学习面对人生各种问题应抱持的关键心态

项目	意义	关键心态
散地	心有挂碍，或是迷失目标	择日再战，先收拾好心情
轻地	内心极度不安	向可信赖的人寻求协助
争地	竞争激烈	静观其变，沉着进攻，坐收渔翁之利
交地	敌我双方都能自由进入的市场和领域	强化守备能力，团结一心，共同对抗外敌
衢地	对手背后有强大的靠山	直接跟对手背后的大人物建立关系
重地	深入本来不属于自身业务范围的计划，难以脱身	做好目前能做的事，寻找突破现状的机会
圯地	陷入进退两难的状况	一口气冲刺，迅速解决问题
围地	种种问题从四面八方席卷而来	切断退路，集中火力于一点，寻求突破
死地	信用扫地，铸下无可挽回的大错	赌上性命，勇敢接受艰难的挑战

41. 战胜对手的关键：坚定的信念，让你遇事不动摇

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。”

缺乏团结能力、如同一盘散沙的集团相当脆弱。战争时，不妨设法破坏敌方的团结，等待他们自己从内部瓦解。对方做好万全准备攻过来时，应该先瞄准他们最重视的区域。这样一来，自然能控制其一举一动。

孙子对策：“对我有利就行动，对我无利则不妄动。试问：‘若敌人众多又阵势严整地向我进攻，该用什么办法对付呢？’回答是：‘先攻击敌人必须援救或保护的目标，则能使敌方受制于我。’”

“不论处在什么环境，唯有这点决不妥协。”你必须有这样的信念

企业组织会陷入危机，大多出于内部逐渐衰弱失去力量。即使受到行业不景气、竞争激烈、时代变迁等外在条件影响，组织本身缺乏撑过恶劣环境的足够实力，也是不争的事实。换句话说，组织瓦解的原因在于“发挥团结力量的体制瓦解”。

孙子建议我们，应该设法让敌人的内部分崩离析，从而获得胜利，同时我们也应该了解怎么做才能避免自己落入相同的圈套。

不只是组织，倘若我们的心要一一回应来自外界的所有声音，最后也一定会陷入混乱，走上自我毁灭一途。孙子认为，军队内部没有共识，不同位阶和立场的人不互相帮助，这群人就只是乌合之众。相同的道理，人们作为核心思想的信念绝对不可动摇。信念动摇将导致内心紊乱，行为也无法持续进行。

一旦演变成这种情况，难道还有办法让你坚强地走在难题接踵而来的人生道路上？

当然没办法，因为你的心还没做好“迎战”的准备。

若不想成为这种人，你必须拥有这样的信念：“不管其他人怎么说，我自己是这么想的。”“不论处在什么环境，唯有这一点决不妥协。”

以你自身从事的工作为例，只要你觉得自己走的是正确的路，就算其他人觉得很乏味，劝你换一份薪水更高的工作，甚至说出“不会有人看得起你”“愈投入只会愈吃亏”这样的话，也不必在意。若是认真思考他们的话，只会扰乱心绪，甚至无心工作。

反之，只要有明确的目标和信念，便不会产生动摇，保持把这份工作做到最好的信念，继续往自己的目标前进。孙子告诉我们：拥有坚定的信念，可以避免因心生紊乱而导致的自我毁灭。

佯装攻击对手痛处，借此扰乱其心神

每间公司或多或少都有不愿被对手挑战的事业。这种事业即为他们的“生命线”。

每个人的心中，或多或少也有不愿被他人触及的领域。这块领域可能是过去犯错留下的人生污点，也可能是私下不为人知的兴趣。而每个人都有不愿被夺走的事物，像是心爱的家人、朋友，或珍藏的宝物。

孙子在这里告诉我们的，就是锁定这类被对方视为“圣域”的地方攻击。或许你会觉得这么做很残忍，然而，战争是攸关生死的大事，特别是对手防守严密、毫无破绽的时候，更要攻击他们视为最重要的地方，以打乱敌方的阵脚。

我们必须明白：从道义上判断，只要认为是“对”的事物，就要抱着“义无反顾”的觉悟去达成。在人生中，我们有时也必须将此觉悟付诸实践。只不过，这么做的目的只是“戳中敌人的痛处，使他们动摇”，千万不可做得太过头，以免对方心生怨恨。

将这个道理应用于商场上的竞争、人与人之间的纠纷时，最好是装出“我要攻击啰、我要攻击啰”的样子，扰乱对方心神，待时机差不多了，便请公正人士仲裁调停。孙子说的“兵之情主速”（用兵之理贵在神速，要乘敌人措手不及的时机，走敌人意料不到的道路，攻击敌人没有戒备的地方），正是这个意思。

42. 上位者一定要知道的人心掌控秘诀：懂得同理他人的感觉，才能得到人心

令发之日，士卒坐者涕沾襟，偃卧者涕交颐。善用兵者，譬如率然。能愚士卒之耳目，使之无知。

走投无路时，人会把性命豁出去，但即使是做好战死心理准备的士兵，也会在背地流下泪水。所谓的“刚强”，是柔软回避对方的攻击，接着立即反击。领导者必须沉着冷静、深思熟虑、事事讲求公正。此外，无须将作战计划一五一十地告诉部下，详细的作战内容并非每个人都能知悉。

孙子对策：“当作战的命令颁布之时，坐着的士卒泪沾衣襟，躺着的士卒泪流满面。善于指挥作战的人，能使部队自我策应如同‘率然’蛇一样。要能蒙蔽士卒的视听，使他们对于军事计划毫无所知。”

真正一流的人，既冷静又情感丰富

尽管孙子提出的战略有时几近残酷，但事实上，他也是一个情感丰富的人。

这个段落的意思是，当军队被逼到穷途末路时，即使没有将帅指示，士兵也会团结起来，共同赌上性命作战。接着，孙子话锋一转，阐述了自己对赌上性命的士兵们作战前一晚心境状态的敬佩，以及对他们的同情。

“这些人当然也想要钱财，也爱惜生命。难道有谁喜欢像这样，把生死置之度外？听到出兵命令的那一刻，大家的眼泪想必都滑落下来，沾湿胸前的衣襟了吧。”

原文中的这段话散发出些许诗意。真正一流的人不能只是严厉、冷静，同时还必须充满人情味，拥有丰富的情感——想必这是孙子要表达的意思。

到现在，我们学到很多可能会被说是“不择手段”的战术。不过，使用这些战术时，加进带有人性的情感，能发挥更大的功效。

各位的身边应该也有这样的上司、领导者或老师。这些人总是用温暖的情怀包容我们，所以不管态度多严格，我们依然深信他们，愿意追随他们。希望各位也能成为这样的人物。

行动时要“柔软中带刚强”，让对手措手不及

孙子将懂得巧妙指挥军队的将军，比喻为“率然”这种蛇。率然栖息于中国五大名山之一的恒山，它的一举一动总是让人无从攻击。打它的头，尾巴立刻朝这里甩过来；打它的尾巴，又会被头部攻击。那么，改打身体总可以了吧？错，它会用头尾同时向你反击。不管打什么地方，率然总有办法柔软地闪避，同时做好准备，立刻攻击回来。孙子认为，为将者必须向率然看齐。

对应到人际关系上，最重要的在于，不论别人怎么评论自己，姑且当作杨柳清风，任其吹过。不正面承受、不抵抗、不反驳，以柔软的身段回避，双方便不会感情用事，导致关系恶化。

第二重要的是，从完全不同的方向提出自己的意见，如同“天外飞来一笔”，让对方措手不及。对方见自己先前说的话没什么效果，想必会听听看你打算说什么。这样一来，他自然比较容易听进你说的话。这种方式就如同拳击里的“回击”一样。

接着，问题来了——能不能把军队变得跟率然一样？孙子回答：“可以，只要让大家陷入不得不互相帮忙的危机就好。”

在过去，吴国人跟越国人彼此仇视，但是当他们搭上同一艘船，又遇到大风时，便不得不放下仇恨，互相帮忙以度过危机。对立的双方都能如此，同一支军队的人更是不在话下。

成语“吴越同舟”正是出于此处。在人生中，使出自己所有的力量，发挥到淋漓尽致，便能像率然一样既柔软又刚强。

想让战略发挥作用，保密是最好的方法

每间公司都有各自的商业机密。即使是个人单位的竞争，也别把自己的底细亮给别人看。若想让自己的战略发挥作用，最好的方式就是保密。

这是信息社会的时代，一切信息逐渐倾向公开透明，使“保密”愈来愈难做到。但是在孙子的观念中，并不是什么讯息都应该大方公开的。这句话可以从两个方面解释。

一种是领导论：有什么大好消息，绝对不会告诉下属。下属一旦知道“现在状态绝佳，只要继续维持下去，就可以轻松打败对手”，一定会松懈下来。

因此，即使守不住“状态绝佳”这个秘密，也要追加但书，提醒下属：“尽管如此，仍然存在一些不确定因素。”

这样一来，在告诉下属消息的同时，也能激起危机意识和紧张感，促使他们更加努力。

另一种解释是，不要大声对外公布自己的想法，以及要做的事。

举例来说，要是让大家知道自己赚了很多钱，过不了多久，便会有很多想借钱、分一杯羹的人找上门。

在工作上也一样，愈是创新的点子，愈要在还没有人知道的时候，立刻付诸行动。

43. 必胜的领导哲学：创造让下属“赌上性命”的条件

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。施无法之赏，悬无政之令。犯三军之众，若使一人。

领导者要像牧羊人，在最后方驱使下属前进。不说明如何到达目的地，将其引导至没有退路的绝境，他们自然会赌上性命为你奋战。执行任务时，提供破例的奖赏；非常时期，下达破例的命令。激励人心的最好方式，是直接拿出让人看得到、拿得到的好处。如此一来，指挥庞大的军队，也跟命令一个人一样轻松。

孙子对策：“将帅向军队赋予作战任务，要像使人登高而抽去梯子一样，断其后路，使之抱必死之决心。主帅带领士卒深入敌国诸侯领地，要像弩机射出箭一样指挥部队进入战斗。对待士卒要如驱赶羊群一样，赶过去又赶过来，使他们不知道要到哪里去。施行超越惯例的奖赏，颁布不拘常规的号令，指挥全军就如同使用一个人一样。”

领导者要像牧羊人，在后方驱策下属前进

在《九地》这一篇，孙子不厌其烦地强调“让士兵陷入攸关生死的危机”之重要性。这当然不是为了折磨士兵，而是让他们痛下决心。一旦做好思想准备，人们就能够发挥出连自己都想象不到的强大力量。欲以这种方式指挥队伍的领导者，不能站在最前方，必须在最后方压阵。

留在最后压阵，并非为了应付追兵，而是从后方驱使士兵前进，并且下达指示。从这个地方，能将所有人的一举一动看得清清楚楚，一发现方向有所偏离，也可以立刻导回正确的路途。

综观当今台面上的领导者，站在队伍最前方，要求底下团队“什么都不用问，跟着我就对了”的人何其多。带头冲锋固然是一件好事，但也难保不会在不经意间回头一看，发现下属全都没跟上来。

如果愈早到达的人，就能瓜分到愈大市场的竞争，领导者当然可以身先士卒作为表率，但在必须随时判断局势、采取复杂行动的商场上，这种方法是行不通的。

如同孙子所言，像牧羊人般在最后头驱赶队伍前进，才是最理想的统御方式。各位领导者不妨从今天开始，抛弃旧有“只管跟着我”的方式，改从最后面督促整个团队前进。

给予额外奖赏，员工才会有动力

遇到难度很高、伴随危险，或有机会带给组织莫大利益的工作时，应该提供下属额外的奖励。另外，也可以视情况交派不存在过去惯例的特别任务。孙子认为，像这样提供报酬的话，即使不一五一十地详细说明，下属也会主动行动。

这种做法很类似现在的“奖励制度”。战后的日本事事讲求平等，因而产生了不看工作量、不看任务难度、不看结果，仅依年龄决定薪水和地位的“年功序列制”，以及在同一间公司安稳工作到退休的“终身雇用制”等制度。在孙子的眼中，这些制度只会大大削弱员工的竞争力。

最后，公司会变成什么样呢？“反正我拼死拼活做，薪水都一样那么多，干脆不要这么努力。只要别浑水摸鱼得太夸张，便不可能被炒鱿鱼。”——这么想的人逐渐增多，整个组织也愈来愈脆弱。

“年功序列制”跟“终身雇用制”固然有其优点，在这些制度下，同样有很多人努力工作。然而，员工多多少少会为此变得安逸，也是不争的事实。更何况，如果这些制度存在，即使祭出额外的报酬和特别任务，也不容易激起大家挑战的欲望。

近年来，奖励和表扬制度的重要性逐渐提升。代表过去安逸的环境将有所转变，渐渐开始像孙子所说的，要把员工推向攸关存亡的绝境。

火攻

形象策略与媒体应用

提升自身评价与印象的技巧

44. 掌握时代的风向，乘着风势推广良好形象

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。

“形象策略”中的火攻，是找出符合时代所需的形象，乘着风势推广出去。因此，我们必须学会抓紧时代的需求，在社会对该形象的渴求达到最高点时，推出有利于我方的形象策略。同时也要留心，一旦火点燃了便很难让其熄灭，万一负面形象扩散，灭火也会是一件辛苦的工作。

孙子对策：“发动火攻要趁有利时机，引燃火势也须选择有利的日子。所谓时机是指天气干燥、久旱不雨；所谓有利的日子，是指月亮运行到‘箕’‘壁’‘翼’‘轸’四个星宿的时候，月亮经过这四个星宿的时候，就是起风的日子。”

形象策略的关键：发掘时代的需求

“火攻”如同字面上的意义，是在山间或城里放火，以攻击敌阵。

《火攻》是为了将战斗转为对己方有利所使用的一种技巧。我从“形象策略”的角度解读这一篇的内容。

“形象策略”也是一种技巧。建立自己或组织的良好印象与名声，推广到他人心中，让整个社会知道，能使我们的工作进行得更顺利。建立起来的良好形象产生评价和名声后，会引发连锁反应，迅速地传播开来，如同火势猛烈蔓延。

我年轻时曾负责过政党的形象战略，操刀国内首次主打“形象牌”的选战，算是“形象策略”的专家。因此，我更确切感受到《孙子兵法》的《火攻》篇，无疑是一种形象战略。

孙子说：“行火必有因，因必素具。”意即：欲进行火攻，应事先准备好发火器材，待起风时，立刻采取行动。形象战略也一样，在名为“时代”的风吹起之前，“形象”的火种无法有效扩散开来。

也就是说，我们必须懂得“测风”。其中一种判断依据，正是孙子所说的“天气干燥”之时。如同在潮湿的天气里不容易生火一般，散布形象信息的好时机，正是社会对该形象的渴求达到最高点的时候。

因此，第一个要思考的问题是：“这个社会渴求的是什么？”嗅出时代的需求，诱发人们的渴望，满足其渴求，将自己的形象推广出去。

例如制作书籍，当这个社会需要情感滋润，设计时便要以这个主题为诉求。这就是观测时代的风向，乘着时代的风，推广自己的形象。

推动形象策略的五个原则

接下来，孙子提到火攻可具体分为五个种类，包括焚烧敌方军队、焚烧囤放在野外的物资、焚烧运送中的物资、焚烧存放物资的仓库，以及在敌营放火。

将这五个种类对应到形象策略上，并不是那么简单，但也不是完全做不到。以我操盘过的形象牌选战为例，当初我使用

的五个方法如下：

第一项是外貌。在发型跟化妆上下功夫，带出专属于个人的魅力。

第二项是服装。用衣服跟配饰表现一个人的特色。

第三项是人品。透过表情、说话方式，以及举手投足，展现一个人的优点。

第四项是背景。以我接过的一位候选人委托为例，对方拥有东京大学的学历，又是在大藏省（过去的日本最高财政机关，拥有相当大的影响力。20世纪90年代爆发多起丑闻，于2001年行政组织改革时改制为财务省）待过的官僚。为了去除社会对大藏省的负面形象，我设计出“没有大藏官僚气息”的口号，再加入跟精英身份极不相称的“平民子弟”要素，有效建立“头脑清晰又平易近人”的形象。

第五项是思想与观点。这一点对政治人物最为重要，所提出的政见要让大家一看就知道自己打算推行什么政策，想把这个国家打造成什么样子。

为了让支持者产生好印象，并且吸引更多支持者，按照以上五项原则建立形象策略，是非常重要的过程。

另外，需要特别注意的一点是：一旦把火点燃，便很难让其熄灭。相同的道理，在形象策略中，要是负面形象扩散出去，“灭火”也会成为一件辛苦工作。

45. 根据不同状况，灵活地使用媒体

凡火攻，必因五火之变而应之：火发于内，则早应之于外；火发而其兵静者，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。凡军必知五火之变，以数守之。

让火势猛烈地向四周蔓延，有五种不同的方法。在形象策略中，你要善用扮演点火角色的媒体。

孙子对策：“凡用火攻，必须根据五种火攻所引起的不同变化，灵活部署兵力策应。在敌营内部放火，要及时派兵从外面策应。火已烧起而敌军依然保持镇静，就应等待，不可立即进攻。待火势旺盛后，再根据情况作出决定，可以进攻就进攻，不可进攻就停止。火可从外面放，这时就不必等待内应，只要适时放火就行。从上风放火时，不可从下风进攻。白天风刮久了，夜晚就容易停止。凡军旅皆应该知道这五种火攻的变化应用，等待条件具备时进行火攻。”

活用媒体发动形象战的五个方法

火攻的最大重点在于，如何让火势猛烈地蔓延，扩大到最广的范围。孙子提出五种方式：派间谍潜入敌营放火，接着迅速从外面进攻，来个里应外合；可以的话，掌握时机从外面放火；点火要在上风处，千万不可在下风处放火，等等，以上皆可见于记载。

事实上，这些方式都可应用于形象策略。以下，就让我们从中学习如何活用扮演点火角色的媒体。

方法一：“火发于内”，建立信息网络

形象策略的核心在于“公关”，我们必须从事公关活动，让新闻媒体采访报道。

最中规中矩的方式，是提供资料给报社，请他们撰写新闻稿。即使只出现在版面的小角落也没关系，只要刊登上报，便能成为火种。因此，我们要考虑“消息的连锁”，为消息扩散出去后的情况做好准备。

消息流通的管道，不外乎由一篇报道依序登上不同媒体，例如周刊记者看过报纸报道后，稍微把内容加工，做成专题或专访，电视台看到周刊报道，又派记者前去采访……因此，我们应该设想到之后产生的“消息连锁”，在周刊和新闻上布阵。

现在还多出“网络”这种媒体。当一则消息在脸书、推特等社群网络平台形成话题，它将在短时间内扩散到全世界，让千千万万的人知道。所以，在网络上设下引发话题的契机，同样相当重要。这就是孙子所说的“火发于内，则早应之于外”。

方法二：“火发而其兵静”，要是没有成功掀起话题，立刻重新规划

只不过，是否刊登上报或在新闻中播放，最终还是得由报社和新闻台决定。即使当初谈得很顺利，几乎可以确定会登上报刊新闻，也可能因故延期。更有甚者，记者都已经采访好内容，最后却突然被告知取消刊登。

这种情况属于“火发而其兵静”，反过来说，即表示报道内容缺乏足够的吸引力，就算质问报社或新闻台“不是说好要报道吗”，恐怕也改变不了什么，只会带给他们负面印象，觉得“这个人真啰嗦”。碰到这样的状况时，最好是“待而勿攻”，重新规划更吸引人的报道内容。

方法三：“极其火力”，消息逐渐传开后，要构思长期战略

如果你的运气够好，发出去的消息受到热烈讨论，一定会想乘胜追击，打出更多策略。

但是这个时候，请先暂时忍耐。不想让这股热潮仅是昙花一现的话，便得构思长期性的战略。

这就是孙子说的“极其火力，可从而从之，不可从而止”。

举例来说，若某个题材可维持一段时间的话题性，不妨稍微做点变化，从不同角度发起新的企划；若题材的热度可能持续不久，便要趁话题尚未消退时，补充新的题材。

方法四：“火可发于外”，媒体连锁也可以反其道而行

有助扩散讯息的媒体，并非只有报纸杂志。有时候，电视台会主动提出采访邀约，一篇发表在社群网络平台的文章，也可能成为众人

注目的焦点。要点燃火苗，也可以从这些地方着手。

通过电视和网络得知新消息的人，远远多过纸本媒介。在电视和网络上引起话题的话，报章杂志当然也不得不跟进采访。这种情况对应到《孙子兵法》的“火发于内”。这时，应该“无待于内，以时发之”（不必等待内应，只要适时放火就行），积极地打响知名度。

方法五：“火发上风”，考量消息的路径

孙子还提到，点火的位置是上风处还是下风处，会影响作战方式。“火发上风，无攻下风”，其意为：不在上风处使用火攻，火势便没办法蔓延。

思考“从国内何处发布新闻”时，这个道理可提供给你作为参考。若想一口气席卷全国各地，应以首都为首选。首都毫无疑问是“消息的上风处”，扩散的速度跟气势都不在话下。

最近也有来自地方的新闻掀起相当广泛的讨论，但是在传到首都之前，这种扩散方式大多沿着地方城市一路燃烧，势必花上不少时间，才能传遍全国。如果是这种情况，最好在引发话题的瞬间，跳过其他城市，直接将消息传给首都的媒体，以达到缩短传递路程的功效。

此时，不妨将在地方媒体刊载、播放时获得的回响作为筹码，说服对方：“这则报道在地方的电视频道播出后，获得热烈的回响。在首都播出，说不定也会大受欢迎。”媒体永远不嫌题材多，一些稀奇的地方消息，可能会受到他们的热烈欢迎。

最后，孙子提醒我们“昼风久，夜风止”，火攻应该挑风势最佳的白天进行，以形象策略的观点解释，代表要挑选适合目标视听群众的时段发送讯息。

一般而言，大家白天忙于工作，深夜就寝休息，最容易接触到外界信息的时间段，是早晨出门上班前，以及夜晚下班回家后。配合目标视听群众的作息，也是很重要的一点。

以上为构思形象策略时必须掌握的五项原则。用“火攻”来比喻，应该能让各位更容易了解才是，希望大家可以多加参考。

从“火攻五法”学习活用媒体的五个对策

项目	意义	媒体活用对策
火发于内	从事公关活动	建立信息网络
火发而其兵静	没有成功掀起话题的情况	重新规划更吸引人的报道内容
极其火力	消息传开，受到热烈讨论	构思长期性的战略
火可发于外	不必等待内应，积极打响知名度	主动使用网络平台发布消息
火发上风	考量消息的路径	从首都散发消息

用间

聪明的情报搜集术

真正有用的第一手消息，往往来自现场的人

46. 成功的最大秘诀是“先知”，情报务必向“人”打听

爱爵禄百金，不知敌之情者，不仁之至也。先知者，不可取于鬼神，不可像于事，不可验于度，必取于人，知敌之情者也。

打一场仗，需要庞大的开销。就算战争已经持续好几年，决定胜负照样只在短暂的最后一天。要是你舍不得花钱打探对手的情报，便是违背仁义。成功的最大秘诀是“先知”，亦即比任何人更早得到情报。这种情报请务必向“人”寻求。

孙子对策：“如果吝嗇爵禄和金钱，不肯用来培养、重用间谍，以致不能掌握敌情而导致失败，那就是不仁到了极点。要事先了解敌情，不可求神问鬼，也不可以相似现象去类推，不可用日月星辰运行的位置去验证，一定要从那些熟悉敌情的人的口中去获取，才能真正了解敌情。”

正确的情报是得胜的关键，搜集情报不要怕辛苦

“用间”即派间谍搜集情报。

若想在这个高度竞争的社会存活下去，或圆滑处理争端不断的人际关系，就必须掌握对手的情报。关于这一点，应该不会有人反对吧。

虽然《用间》篇被排在《孙子兵法》的最后一篇，但“情报”在整体战略中，其实扮演着相当重要的角色。

说穿了，《孙子兵法》的精髓正是“以情报为基础拟定计划，在实战中使用各式各样的战术、策略，同时继续搜集更多情报，配合情况采取不同手段”。若能将以“情报”为主的《用间》篇运用到淋漓尽致，并且提高战略的精密度，将使你战无不胜、攻无不克。

“搜集情报”就是这么重要，绝对不可马虎。

孙子说：“别舍不得爵禄百金。”这里的“爵禄百金”乃是提供给优秀间谍的奖赏。如果已经在战争中投入庞大经费，最后却因为舍不得这一笔钱而打败仗，一切的辛苦和付出，等于统统化成泡影。

从金钱层面来说，在现代委托专家提供高准确度的资料、向熟知内情的人士打听消息，都必须支付相对应的调查和招待费。不过，最重要的还是在于“勤劳”，千万不可以因为嫌麻烦，便随随便便敷衍过去。

对于这种不认真搜集情报的人，孙子毫不留情地斥之为“不仁之至”，直接贬为最差劲的人、完全没有上位指挥者才能的输家。这一点请你铭记在心。

不要过度依赖网络，第一手情报来自现场

远在两千五百年前，孙子便提倡打“情报战”。他的智慧真的很惊人。如今是信息社会的时代，在往后的日子里，“信息”对人们的重要性只会增加，不会减少。

在商场上，必须抢先一步取得对手的情报，这点当然自不待言；换作是人生，也有很多以情报决胜负的场合。掌握情报，有助于我们

准确地预测可能遇到的困难，或建立良好的人际关系。

值得玩味的一点在于，孙子要我们向“人”探听情报。这个道理到现在依然适用。

你或许觉得：“搜集情报还不简单，网络上随便找都一大堆。”不过，真的是这样吗？

我实在不认为从网络上取得情报的人，能够成为“值得信赖的间谍”。

为什么这么说？因为在虚拟的网络世界里，充斥着缺乏公正性的评论、毫无事实根据抹黑他人的谣言、有心人士的捏造、意图操纵舆论风向的言谈，或是非专业人士不负责任随意发表的内容，要是想都不想便全盘接受，后果不堪设想。

孙子说：“先知者，不可取于鬼神，不可像于事，不可验于度。”（欲搜集情报，不可向神明祈求，不可仰赖经验，不可占星卜卦。）网络上的情报也属于这个范围。

但我也要强调：这不代表网络和媒体上清一色是没有价值的假消息。从广泛搜集情报、查询事情概略和官方统计数据等角度而言，只要情报来源是正当可靠的人物或团体，当然可以多加利用。

只不过，从自己信赖的人那里取得来自现场的第一手情报，肯定更有价值。

在大多数的情况下，有用的情报仅存在于第一线人员才知道的地方，不会印成书面文字，或以影像记录下来，再加上这些情报尚未对媒体曝光，真正知情的人寥寥可数。抢先取得这些宝贵情报的话，便能成为孙子所说的“先知”。

想获得人脉，必须先提供对方协助

说到“向人寻求情报”，我也有专属于自己的秘诀。我有一个收纳好几千张名片的资料夹，对我来说，这个资料夹跟宝物一样重要。

这本资料夹的来历要从四十年前说起。我创立公司之初，别说是人脉，就连认识的人都屈指可数。于是，我给自己规定一项作业，那就是“每天要找十个人交换名片”，要是达不到目标，不足的部分必须累积至次日。

当时的我很害羞，非常不擅长社交，实在提不起勇气主动跟别人交换名片。结果，顺利达成十人目标的日子没有几天，不知不觉中，必须交换的名片已经累积到将近五百张。老是这样下去也不是办法，于是我勤跑宾客众多的宴会，有时候把自己想象成发名片的机器，逢人便发名片，但这个方法也没奏效。尽管换来的名片愈来愈多，我的人生仍旧没有丝毫变化。

接着我开始思考，想跟交换名片的人熟识的话，可以怎么做？最后我想到的方法是：“探寻对方当下最大的烦恼，结合自己擅长的东洋思想，提供解答给对方。”这个做法很有效，不但影响了我现在从事的行业，交换来的名片也成为了一道道的人脉。

在那之后，我从未丢弃任何一张名片，当中如果有谁转调部门或升迁，我必定会跟对方要一张新名片，所以在名片簿里，同一个人拥有十张以上的名片，也不是什么稀奇事。如果有一天，这里面有人当上社长，我会把对方过去的所有名片整理起来，送给他作为礼物。

能看到自己一路走来的轨迹，他们总是相当高兴。

若能与这么多人交换名片，并且让关系熟稔，自然能够向他们打听宝贵的情报。这是我强烈推荐的情报搜集术。

47. 聪明搜集情报的方法：各方搜集，多管齐下

用间有五：有乡间，有内间，有反间，有死间，有生间。五间俱起，莫知其道，是谓神纪，人君之宝也。非圣贤不能用间，非仁义不能使间，非微妙不能得间之实。

情报探子可分成五种。若能不为人察觉地巧妙运用，即可打出最漂亮的一战。这是领导者必须珍惜的宝贵本领。若没有高尚的人格，

便没办法得到有用的情报。培养自己的品格，做一个有智慧、充满爱心、能敏锐察觉人心细微动静的人，这点相当重要。

孙子对策：“间谍的运用有五种类型：‘乡间’‘内间’‘反间’‘死间’‘生间’，这五种间谍同时运用起来，使人捉摸不透，以为这只是神妙莫测之法术，但实际上，它却是国君克敌制胜的法宝。若不是睿智超群的人，不能使用间谍；不是仁慈慷慨的人，不能指使间谍；不是谋虑精细的人，不能鉴别间谍情报之真伪。”

从不同人选取得不同情报的五种方法

孙子将使用间谍的方式分为五种。不过在当今这个时代，使用间谍有现实上的困难，所以我们不妨将这五点作为提示，考量帮忙搜集情报的人选，以及需要什么样的情报。

现在，让我们逐一了解所谓的“五间”，各是什么样的情报探子。

人选一：“乡间”，敌国村落的居民

他们本来就是当地人，不容易被怀疑，是最适合吸收为间谍的人选。换作商场，则是跟对手公司的员工搞好关系，作为自己的消息来源。即使双方是竞争关系，只要处在相同业界，仍然有不少认识的机会，所以应该不是什么难事。

你可以尽量表现得自然，邀请对方出去喝一杯，试着从他的口中套出消息。对方喝得愈醉，愈容易在私下告诉你重要的情报。

人选二：“内间”，位于敌国行政中枢的官员

他们跟寻常百姓不同，握有层级更高的机密，是不可多得的情报来源。在商场上，要跟对手公司的干部搞好关系，难度可能一下提高很多。所以，这就是必须好好动脑筋的时候了。总而言之，想办法制造接触的机会，跟对方建立交情。

说来令人难以置信，企业高层似乎都喜欢敢主动亲近自己的年轻人，日子久了，会开始分享较少为人知的事情。

人选三：“反间”，敌方的间谍

再也没有人比他们更熟悉敌国的消息，若能成功收买这种人，肯定能取得相当宝贵的情报。将反间应用在商场，便是把对手派来打听消息的人拉为自己人，反过来从他的口中取得对方的情报。

如果发现对方很明显是来打听消息时，不妨告诉他：“我也不能说啦。不过，在告诉你之前，你能不能先透露一些消息给我？”对方真的很希望你提供情报的话，很可能用自己公司的情报作为交换。

人选四：“死间”，即所谓的“内应”

故意把假情报透露给形迹可疑的人，观察敌方是否随这项情报有所行动，然后揪出潜伏于己方的内应。这种人一旦被发现，通常只有死路一条，所以叫作“死间”。

这种间谍的作用跟一般的情报搜集不太相同，却能有效防止己方情报外流。当你怀疑有人向敌方通风报信，不妨刻意放假消息给有嫌疑的人，这种方法能一举揭穿他的身份。

人选五：“生间”，潜入敌国搜集情报，活着回来报告消息的间谍

这种间谍一旦被发现，有可能反为敌方吸收，或是直接处死，因此必须拥有高超的情报搜集技巧，避免遭遇危险。我将这个段落诠释为：“在每一个重要的环节，布下可靠的情报来源。”网罗各种领域的专家，把他们配置在相对应的位置上。这样一来，自然能得到各式各样的情报。

提升自我，让人愿意为你两肋插刀

在孙子的那个时代，间谍是直属于将军的存在。他们的任务往往伴随生命危险，同时，还要对将军守信守义。正因为如此，若不是了不起的将军，他们是不会想卖命效力的。

到了现代也一样，没有人愿意向不值得尊敬或信赖的人提供有用情报；优秀的员工遇到不可靠的上司，也会抱怨：“谁想为你这种上司工作？”

因此，想得到最好的情报，重中之重还是在于自我提升，增进自己的人格。

“我愿意为这样的人效力。”在大家的心目中，你必须是这般存在。如此一来，你将能拓展优秀的人际网络，建立出色的人脉，在每个适当时机得到宝贵情报，以及众人的帮助。

情报是由“人格”与“教养”得来的，请务必牢记这一点。

活用“五间”打听情报的五种方法

项目	意义	打听情报的方法
乡间	对手公司的员工	与对方搞好关系或定期聚餐
内间	对手公司的干部	想办法制造接触的机会，跟对方建立交情
反间	敌方的间谍	情报交换
死间	潜伏于己方的内应	故意把假情报透露给形迹可疑的人，揪出内应
生间	拥有高超情报搜集技巧的人	网罗各种领域的专家，配置在相对应的位置上

Table of Contents

版权信息

前 言

始计

确立人生计划

01. 人生如战场，一定要懂得筹谋规划，“见机行事”是失败者的战斗方式
02. 找出能刺激你进步的劲敌，从七个方面彻底比较敌我战力
03. 缜密的人生计划，带给你“必胜”的气势
04. 居于上风的战略思考：收敛锋芒，暗中掌握对手信息

作战

筹备作战的法则

05. 认清你独一无二的专业，做好万全准备才能创造赢面
06. 临战必备心态：避免长期作战，事先设想“失败的状况”
07. 聪明的作战方式：让专家为你效力，不须每场亲自迎战
08. 最愚蠢的作战方式：双方撕破脸，不欢而散
09. 成功的捷径：跟随立志成为“顶尖”的上司

谋攻

取得胜利的战术

10. 最高明的战斗方式：开战前先剪除对手的竞争心
11. 当对手战力远远胜过我方，“逃避”也是一种战术
12. 除了磨炼能力，也要具备实践才能的行动力
13. 分析敌我战力时，切记“严以律己，宽以待人”

军形

营造必胜的态势

14. 对手不可能乖乖照我们的意思行动，我们能够完全掌控的只有自己
15. 沉着观察敌我情势，慎选攻防时机
16. 成功者战无不胜的秘诀：先创造必胜条件，再与敌人作战

兵势

发动必胜的攻击

17. 擅长整理整顿的人，脑袋清楚，工作效率也过人
18. 懂得灵活组合各项能力，让你成为坚持到最后的赢家
19. 平日低调累积实力，关键时刻一鼓作气痛击敌手
20. 时时保持紧张感跟危机感，维持组织与个人的气势

虚实

取得支配对手的主导权

21. 赢家必知的攻守原则：攻击敌人疏于防守之处；守住敌人不易攻之处
22. 集中火力在决战点上，以你的优势力量击败敌人
23. 灵活应对变化的秘诀在于，保持柔软的身段和思考

军争

逆转胜的迂回战术

24. 逆转胜的关键：小利诱敌，迂回制敌，后发先至
25. 客观评估自身能耐，不擅长领域可借用专家的智慧
26. 打造成功领袖魅力的秘诀：收放自如，善于营造团队向心力
27. 活用各时间段的工作术：在不同时间，做最适合的事
28. 仗着有理，咄咄逼人是不智之举，理直气平才是处世智慧

九变

灵活应变突发状况

29. 无论什么情况都不会输的作战法则：审时度势，随机应变
30. 塞翁失马，焉知非福，凡事考虑利害两面，随时做好迎战准备
31. 凡事过犹不及，你的优点也可能是你的缺点

行军

人生处世的智慧

32. 人生处世的智慧：得意与失意，都是人生的一个过程
33. 任何事过量都会影响健康，时时提醒自己“适量即可”

34. 天下没有白吃的午餐，听到“好”时，不要高兴得太早

35. 优秀主管都知道的管理原则：胡萝卜与鞭子都要注意时机

地形

正确评估现状

36. 开发新商品、拓展新商机时，你应牢记的六种对敌策略

37. 失败的原因一定在自己身上，要彻底排除可能造成失败的因素

38. 建立与下属的理想关系，恩威并施，张弛有度

39. 提高胜算的三大铁则：切实掌握目标难易度、实力、身处状况

九地

赢家的必备心态

40. 事先设想不同状况应以何种心态面对，问题发生时才能从容以对

41. 战胜对手的关键：坚定的信念，让你遇事不动摇

42. 上位者一定要知道的人心掌控秘诀：懂得同理他人的感觉，才能得到人心

43. 必胜的领导哲学：创造让下属“赌上性命”的条件

火攻

形象策略与媒体应用

44. 掌握时代的风向，乘着风势推广良好形象

45. 根据不同状况，灵活地使用媒体

用间

聪明的情报搜集术

46. 成功的最大秘诀是“先知”，情报务必向“人”打听

47. 聪明搜集情报的方法：各方搜集，多管齐下