

商战兵法

四 五 六 七 八 九

にんぎょ 幸止奉安少玉の

天下圖書山房

夕照已西，歸鳥，於此不善也。予止坐樹上，乞

學堂之始盛也

聖天子之德。可以考德。可以考功。

白馬ノ毛止國土豊弘下言ニ奉獻分也

香林集卷之四

卷之四

卷之五

金三

卷之五



湖北人民出版社

湖北人民出版社

# 商战兵法

圣贤商战术系列

舒默 著

## 孙子



鄂新登字 01 号

· 圣贤商战术系列 ·

商战兵法· 孙子

舒 默 著

出版：湖北人民出版社  
发行：

地址：武汉市解放大道新育村 33 号  
邮编：430022

印刷：十堰日报印刷厂

经销：湖北省新华书店

开本：850 毫米×1168 毫米 1/32

印张：8.5

字数：183 千字

插页：4

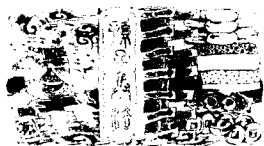
版次：2003 年 1 月第 2 版

印次：2003 年 1 月第 2 次印刷

印数：1—4 000

定价：15.30 元

书号：ISBN 7-216-01867-2/F·298



## 总序

当今世界正处于大变革的时代。随着科学技术的进步和不少国家政治、经济体制的变化,各个国家在世界市场上的矛盾与斗争正在急剧扩大。特别是“冷战”结束以后,东西方国家之间长期以来运用军事和政治手段所作的两种社会制度之间的斗争,正越来越多地被经济竞争所取代,经济问题已成为许多国家、特别是各大国的国际战略和国际关系的重点。

为了巩固自身的地位,在国际市场上占有更大的份额、获取更多的利益,各国间互相渗透、广泛交流、激烈争夺的趋势已越来越明显。现代商战正以其独有的艺术魅力,渲染着世界经济发展中的累累硕果:地区冲突、石油危机、经济腾飞,现代商战无所不至,渗透包容着当代社会经济生活的全部空间。

现代商战是“不流血的战争”,这已得

到世界上绝大多数有识之士的认同!

但是,可能令人不解的是,当今所发生的一幕幕惊心动魄、硝烟弥漫的商业战,同我国几千年前的圣贤文化,同老子的无为而治、同孔子的仁义道德、同韩非子的官场权术以及同《孙子兵法》等,或者又有什么关系呢?我们的确曾经而且至今还在陶醉于伟大祖国灿烂而悠久的历史文化,自豪于祖先们独特而深邃的聪明智慧。可将这些与“惟利是图”的现代商战联系起来,总使人感觉似乎是天方夜谭。

然而,历史的发展总是一个连续函数,今天的文明离不开昨天的积累,现代的思想也无不打上祖先们的烙印。今天所生长的枝叶和开放的花朵,正是伟大祖先勤劳播种的收获。无论是现代西方管理,还是亚洲“四小龙”的崛起,无不从中国传统文化精粹——圣贤经典中吸取精华,指导实践。由此,我们难道不可以认为古代的圣贤哲学同如今的激烈商战之间是有着内在联系的吗?事实上,无论老子、孔子、孙子、管子,还是韩非子,他们都是以经国济世为己任,以富国裕民为宗旨的,他们的思想不管乍看起来如何远离利益的算计,实际上都只是表面的。就是主张无为而治的老子,事实上也是先入世而后出世,是在饱尝了人世沧桑的酸甜苦辣之后,喊出“道可道,非常道;名可名,非常名”的。他以亲身感受而发出的肺腑之言,难道能说对治国安邦、发展经济没有

指导意义吗？至于管子，更是直接提出和论述了商战问题的古代思想家之一。

正是为了实现这一古代和现代的时空跨越，为了让先辈深邃的智慧之光照亮我们的今天，为了把灿烂而宝贵的历史文化变为今天进行市场经济建设的动力，甚至更为重要的，为了让古人纯朴的哲理和谆谆告诫能化作规范现代市场竞争行为的力量，我们编辑出版了这套“圣贤商战术系列”。

我们切不要忘了，20世纪80年代诺贝尔奖金获得者们所确立的《巴黎宣言》上的一句话：“如果人类要在21世纪生存下去，必须回头2500年，去吸取孔子的智慧。”让我们共同努力，充分利用祖先们留下的丰富的文化遗产，在我们这片暂时还很落后的国土上勤奋耕耘，在激烈的国际市场竞争中勇敢出击，演出更为精彩、更为动人的剧目。

编 者

# 目录

MULU



## 一、孙子与《孙子兵法》

1

1. 孙子的故事 ..... 2
2. 《孙子兵法》的故事 ..... 15

## 二、商战中的决策

29

1. “庙算”和“知胜”  
——依据商战形势,确立战略目标 ..... 31
2. “知彼知己”、“杂以利害”  
——在商战中注意收集信息,获取情报 ..... 34
3. 集思广益,开拓创新  
——商战中必须以创新观念拟订行动方案 ..... 56
4. 五事七计,以道为首  
——商战中必须对行动方案做可行性论证 ..... 59
5. “践墨随敌”,以变应变  
——商战中根据情况变化,随时修改决策 ..... 89

## 三、商战中的竞争

105

1. 市场离不开竞争 ..... 106
2. “料敌制胜”

1

|                    |     |
|--------------------|-----|
| ——司马懿料事如神·····     | 110 |
| 3. 当机立断            |     |
| ——“健力宝”关键性的拍板····· | 112 |
| 4. 出奇制胜            |     |
| ——田单巧用火牛阵·····     | 114 |
| 5. 矮人饭店与特大牛仔褲····· | 116 |
| 6. 兵贵神速            |     |
| ——商战之灵魂·····       | 118 |
| 7. 避实击虚            |     |
| ——成都工艺厂扭亏为盈·····   | 120 |
| 8. 迂能胜直            |     |
| ——高速公路的起伏和弯道·····  | 121 |
| 9. 巧妙示形            |     |
| ——茅台酒香溢巴拿马·····    | 125 |
| 10. 善假于物           |     |
| ——木桶渡河与草人借箭·····   | 127 |
| 11. 斗力、斗智          |     |
| ——侦察英雄智擒歹徒·····    | 129 |
| 12. 发现需要           |     |
| ——哈默在俄国的成功·····    | 132 |
| 13. 超常思维           |     |
| ——薛瑞兆博士的对俄贸易·····  | 133 |
| 14. 欲取故予           |     |
| ——“洁尔阴”先赔后赚·····   | 135 |
| 15. 诡诈之术           |     |
| ——鲁国、梁国亡于对外贸易····· | 137 |
| 16. 新奇构思           |     |
| ——西瓜由圆变方·····      | 140 |
| 17. 呼应联想           |     |

|       |                         |     |
|-------|-------------------------|-----|
| ..... | ——魏格纳的“大陆漂浮说” .....     | 141 |
| 18.   | 以退为进 .....              |     |
| ..... | ——借助退货促进销售 .....        | 143 |
| 19.   | 角度更新 .....              |     |
| ..... | ——亚历山大挥剑斩绳结 .....       | 144 |
| 20.   | 疑中求智 .....              |     |
| ..... | ——五 W—H 法 .....         | 145 |
| 21.   | 类比效应 .....              |     |
| ..... | ——阿基米德检验金冠 .....        | 146 |
| 22.   | 脑际风暴 .....              |     |
| ..... | ——王朔、李响明的“神侃”“神聊” ..... | 147 |



#### 四、商战中的危机

149

|       |                                 |     |
|-------|---------------------------------|-----|
| 1.    | 什么是危机 .....                     | 150 |
| 2.    | 日本神户地震与克拉玛依火灾 .....             | 152 |
| 3.    | 美国企业的几大危机事件 .....               | 154 |
| 4.    | 居安思危 .....                      |     |
| ..... | ——美菱冰箱全国销量第一 .....              | 156 |
| 5.    | 未雨绸缪 .....                      |     |
| ..... | ——美国航空公司的应变计划 .....             | 161 |
| 6.    | 见微知著,防微杜渐 .....                 |     |
| ..... | ——三哩岛核电厂、波帕尔杀虫剂厂的<br>惨痛教训 ..... | 165 |
| 7.    | “陷之死地而后生” .....                 |     |
| ..... | ——上海棉纺织业断臂求生存 .....             | 170 |
| 8.    | 鉴往知来 .....                      |     |
| ..... | ——台湾力霸公司处理危机的经验 .....           | 176 |



#### 五、商战中的权变

181

|                    |     |
|--------------------|-----|
| 1. 商战离不开权变 .....   | 182 |
| 2. 诡道十二法 .....     | 185 |
| 3. 虚虚实实 .....      | 192 |
| 4. “致人而不致于人” ..... | 196 |



## 六、商战中的谈判

203

|                      |     |
|----------------------|-----|
| 1. 谈判                |     |
| ——现代生活中不可缺少的一环 ..... | 204 |
| 2. 哈佛的原则谈判法 .....    | 209 |
| 3. 谈判主体的素质 .....     | 213 |
| 4. 谈判的准备阶段 .....     | 219 |
| 5. 谈判的开局阶段 .....     | 226 |
| 6. 谈判的磋商阶段 .....     | 228 |
| 7. 谈判的终局阶段 .....     | 229 |
| 8. 以和平方式解决谈判争端 ..... | 233 |
| 9. 以迂为直 .....        | 235 |
| 10. 知己知彼 .....       | 236 |
| 11. 放低球 .....        | 238 |
| 12. 疲劳战术 .....       | 240 |
| 13. 炒蛋战术与蚕食战术 .....  | 241 |
| 14. 记分法 .....        | 242 |
| 15. 欲取故予 .....       | 243 |
| 16. 谈判中的让步 .....     | 245 |
| 17. 谈判中的倾听 .....     | 249 |
| 18. 谈判中的提问 .....     | 250 |
| 19. 谈判中的回答 .....     | 253 |
| 20. 谈判中的叙述 .....     | 256 |
| 21. 谈判中的辩论 .....     | 258 |
| 22. 谈判中的说服 .....     | 260 |

将四个一，每个个为算数单位

，求出前细心是先将，从同各于题作

1



# 1 孙子的故事

## ●两个孙子

历史上有两个孙子，一个叫孙武，一个叫孙臆，他们都是齐国人。孙武是孙臆的祖辈，生活在春秋末期；孙臆是孙武的后代，生活在战国中期，两人相距一百余年。

孙武很早就离开齐国，去吴国建功立业，后世称他为吴孙子；孙臆充当齐国大将田忌的军师，屡次打败强大的魏国，名显天下，后世称他为齐孙子。

有两个孙子，但长期以来，只存一部《孙子兵法》，这部书是谁写的？学者们互相争论，有人说是孙武写的，有人说是孙臆写的，谁都拿不出确凿的事实驳倒对方。1972年4月在山东临沂银雀山一座汉代的墓葬里，同时出土了两部兵法，一部是长期流传的《孙子兵法》十三篇，是孙武写的；另外还有一部《孙臆兵法》，分上下编，各十五篇，约一万一千余字。这样，就结束了《孙子兵法》作者是谁的长期争论。

本书中的孙子，以孙武为主，孙臆为辅。

## ●孙武军前 斩美人

春秋末年，孙武从齐国来到南方的吴国，经吴国大夫伍子胥的介绍，见到了吴王阖庐。吴王说：“你写的兵法十三篇我已经读过了，你能用我的宫娥彩女做一次军事演习吗？”

显然，吴王并不是要看认真的军事演习，而是要和孙武开一个不大不小的玩笑。

孙武知道吴王的用意，决心因势利导，假戏真做，使这次军事演习成为体现纪律严明、信赏必罚以及“将在军，君命有所不受”这些最新军事思想的典范。

于是从宫中选出一百八十个美女，分成两队，任命吴王最喜爱的两个宠姬作为队长，每个人都手持方天画戟，英姿飒爽，意气风发。

孙武耐心细致地对她们进行交代：“你们知道前心，后背，左手，右手吗？如果发布命令‘向前走’，就对着前心走；‘向后走’，就转过身走；‘向左走’，朝左手走；‘向右走’，朝右手走。这些口令你们都听清楚了吗？”一百八十名女兵同声回答：“听清楚了。”

接着在军前树立银光闪闪的大斧，这是用来执行军法的，违背军法的当场斩头示众。



孙武下令擂起战鼓发布“向右走”的口令，这些在宫中娇生惯养的美人哈哈大笑，站在原地不动。孙武说：“你们可能对口令还不明白，对军法还不熟习。”又不厌其烦地三令五申，直到每一个人都明白无误。

孙武第二次下令擂起战鼓发布“向左走”的口令，这些美女更加笑得前仰后合，仍然站在原地。孙武严肃地指出：“口令不明，军法不熟，是大将的责任；口令已明，军法已熟，而不按口令行动，是违反军法，两名队长应承担罪责。”下令把两名队长推出斩首。

吴王在远处高台上正看得高兴，忽见孙武要斩两名队长，连忙派专使下来制止，说：“我已经知道孙将军会用兵了，这两个美人是我最宠爱的，没有她们，我吃饭不香，睡觉不甜，请不要杀她们。”孙武对专使说：“吴王既然任命我为军事演习中的大将，大将在军事行动之中是可以不接受国王命令的。”两名队长的头用大斧剁下来，放在盘子里在军前传观，又任命两名宫女充当队长，重新擂起战鼓发布各种口令，两队女兵向前、向后、向左、向右，跪下、起立，一举一动都符合军令的要求，严肃认真，鸦雀无声。孙武使人向吴王报告：“这支娘子军已经训练就绪，可以使她们去赴汤蹈火，请吴王下来观看。”吴王因两个宠姬被杀，心里十分难过，说：“孙将军请回宾馆休息，我不愿下来观看。”孙武说：“吴王只会说空话，而怕做实事。”

通过这次军事演习，吴王了解了孙武的军事才能，任

命他为吴国的大将。后来，孙武率领吴国的军队打败强大的楚国，攻进楚国的首都，为吴国立下赫赫战功。

## ●孙臆的坎坷遭遇

### ——师弟陷害师兄

孙臆与庞涓都是鬼谷子的学生，学习期间，庞涓感到处处不如孙臆，他嫉贤妒能，害怕孙臆将来在事业上超过自己，决心设计陷害孙臆。

庞涓辞别鬼谷子，来到魏国，魏惠王任命他为大将。他写信邀请孙臆到魏国来，说魏王对他将予以重任。

孙臆到了魏国，庞涓一方面在魏王面前进谗言，说孙臆是齐国人，他绝不肯为魏国效力；另一方面，伪造了一封家书，说孙臆失散多年的哥哥已从洛阳回到齐国，要孙臆回乡祭祖。孙臆接到家信，感到十分为难，庞涓劝他写个报告给魏王，请假两月，与兄长一同祭祖后再回魏国。魏王接到报告，开始怀疑孙臆，庞涓在一旁火上浇油，说孙臆请假回家祭祖是假，背叛魏国、投奔齐国是真。魏王把孙臆交给庞涓全权处理。庞涓对孙臆说：“魏王怀疑你私通齐国，把你定为死罪，经我再三求情，才改为臆刑（剜掉膝盖骨，终生不能直立行走）。”庞涓的如意算盘是先留他一条活命，成为残疾人，让他默写出祖传的《孙子兵法》十三篇，然后再找一个借口把他杀掉。



孙臧原来叫什么名字，已无法查考，由于他受了臠刑，所以人们就称他为孙臧。历史上这样的称呼很多，如汉高祖手下的大将黥布，本叫英布，因受了黥刑（脸上刺字），所以后人称他为黥布，司马迁在《史记》中为他写了《黥布列传》。

孙臧识破了庞涓的阴谋诡计，受了臠刑以后，假意为庞涓默写《孙子兵法》十三篇；很快就装作神经失常，疯疯颠颠，把写好的竹简烧掉，躺在猪圈里吃猪粪。

墨子的学生禽滑厘早年在鬼谷子处就认识孙臧，他得知庞涓陷害孙臧，就去面见齐王，请齐王派淳于髡为大使去魏国聘问，他二人设法营救孙臧。

孙臧经常披头散发，衣衫破碎，躺在街头的泥泞之中。有一天，天已昏黑，有人在他耳边说：“我是禽滑厘，我要救你逃出魏国。”孙臧见是故人，说：“你要小心，庞涓派人在监视我。”禽滑厘给孙臧换上衣服，把他藏在齐国大使淳于髡专车的后面；要手下的另外一个人穿上孙臧的破衣服，躺在原地不动。

第二天，庞涓亲自送齐国大使淳于髡出境，在街头，看见孙臧躺在泥泞里；过了几天，有人向庞涓报告：孙臧不见了，只剩下一堆破衣服，大概是跳河死了。

庞涓与孙臧是师兄弟，本应互相帮助，互相提携，但他害怕更有才能的孙臧如果得到重用，会成为强有力的竞争对手，影响自己的功名利禄，不如对他早下毒手，以

免后患。

这样的事例历史上也不少见。李斯与韩非都是荀子的学生，韩非写了一些变法图强，励精图治的好文章，这些文章不胫而走，传到秦国，当时的秦王（后来的秦始皇）看到这些文章，大加赞赏，说：“我要能认识这些好文章的作者，死无遗憾。”李斯在秦国充当官吏，他对秦王说：“这些文章是我的同学韩非写的。”秦王派兵攻打韩国，指名索取韩非，韩王无奈，只好派韩非出使秦国，秦王见到韩非，十分高兴，准备重用。李斯认为，如果韩非得到重用，会影响自己的飞黄腾达，就对秦王说：“秦国要并吞六国，韩非主张保存韩国，他不会为秦国出力；他来到秦国，已了解秦国的内部情况，放他回韩国，会成为后患，不如把他除掉。”秦王把韩非关入狱中，还在考虑如何处理，李斯迫不及待，亲手端了一碗毒药，逼着韩非喝下去，韩非要求面见秦王陈诉，李斯不许，等到秦王改变主意，准备对韩非赦免时，韩非已经死了。韩非曾说：“有一种人，公开杀他影响不好，让他活着又会坏事，可以在饮食中下毒药把他毒死，或者把他交给仇人，借刀杀人，这种做法叫做除阴奸。”他的大师兄李斯也精通除阴奸，终于用毒药结果了师弟韩非。

为了功名利禄，升官发财，师兄弟之间也会互相陷害，置对方于死地，这样的历史事实，真使人感慨良深。