

三國

百科談

◎ 喻镇荣 著

欲平知

解學

陕西人民出版社

PDG

目 录

应用篇

安渡危机自有法 以退为进胜逞强	(3)
套住了慎重再投入	(6)
处变不乱与以静制动	(8)
粗人用妙计 多亏传帮带	(10)
生日蛋糕随想	(13)
要让想干的人来干	(15)
将不宜广而宜精	(18)
至诚待人莫强留	(21)
闲人不可等闲视之	(23)
也要善于当外行	(25)
美猴王与分身法	(27)
八卦阵和商场布局	(29)
张绣择主与选择经销商合作	(32)
升价艺术与生擒邓艾	(34)
木牛流马与产品仿冒	(36)
做好派生出来的生意	(39)
口碑广告更重要	(41)
功到自然成	(44)

要善用无形资产	(46)
浅谈名字意识	(48)
淡妆浓抹总相宜	(50)
勿以小利失大义	(52)
当喜“敌”军千万重	(54)
张飞入川与推销产品	(56)
何以弄假成真	(58)
什么能力最重要	(60)
用好自己不喜欢的人才	(62)
学精了再干更好	(64)
“失街亭”与招标失误	(67)
关羽斩华雄与小人物投标	(69)
红火诚可贵 后劲价更高	(71)
学贾诩莫搞一窝蜂	(73)
坚持下去找转机	(75)
料势如神,企业家的必备素质	(77)
要敢于承担决策的失误	(79)
煮酒论英雄后传	(82)
英雄不问出处	(86)
要学许褚的敬业精神	(89)
敬关公该敬什么	(91)
当心被“烽火台”所误	(93)

理 论 篇

《三国演义》的赏罚思想	(97)
《三国演义》的决策观	(105)

从《三国演义》谈失人才之道	(112)
科学的预言 精辟的概括	
——试析郭嘉的“十胜十败”论	(119)
马谡和陆逊的素质比较	(128)
从诸葛亮谈如何做好职业经理人	(137)
从三顾茅庐看刘备的推销素质	(148)
企业集团衰败的历史借鉴	
——十八路诸侯讨伐董卓失败的现实意义	(154)
《三国演义》以人为本思想及现实意义	(161)
我看《三国》热	(170)
“三国”与对联	(175)
《三国演义》的〔临江仙〕与红楼梦的〔好了歌〕	(184)
庞德悲剧的社会性	(191)
谈一谈周瑜的气度	(201)
《三国演义》的两处破绽	(206)
《三国演义》与逻辑推理	(208)
《三国演义》与逻辑思维规律	(231)
精彩的舌战 雄辩的逻辑	
——试析舌战群儒故事中的诡辩、论证与反驳	(241)
后 记	(252)
增订本后记	(254)

应

用

篇

安渡危机自有法 以退为进胜逞强

在《三国演义》第一百零七回，诸葛亮第四次出祁山的时候，蜀兵在卤城与魏兵相拒日久。魏兵人多势众，又欺蜀军缺粮，一面与蜀军相持等其无粮自乱，一面分兵袭击蜀军后方剑阁以断其粮道。诸葛亮则调遣英勇善战的大将姜维、马岱各率一万军马守卫险要，迫使进攻剑阁的魏兵知难而退。此时诸葛亮只剩下八万兵马了，而出兵之初与士兵有约，以一百天为期，轮流上前方打仗，而此时恰好一百天期满。诸葛亮吩咐按约定将四万兵马先行退回，同时准备迎接接班的四万兵马。此时长史杨仪突然来报告说，魏兵来了二十万增援人马去进攻剑阁，而魏军主帅司马懿则亲率大军奔袭卤城，形势十分紧急，建议诸葛亮将已下令即将回蜀休整的四万兵马留下来对付司马懿，等轮班的蜀兵到达后再回蜀休整不迟。

按说杨仪的话人情入理，并不过分。但诸葛亮则以诚信为本，体谅士兵及家属的相思之苦，宁可承受巨大的压力，大敌当前也不失信，坚持让这四万兵马按约定回蜀。结果这四万士兵听说此事后，说什么也不肯回家，坚决要与诸葛亮共挡大敌。诸葛亮于是顺势安排蜀军主力在城下扎寨，以逸待劳，魏军兵马一到，蜀兵即主动出击，杀得人困马乏的魏兵一败涂地，尸堆成山、

血流成河。诸葛亮犒劳全军后,率兵安然返回蜀国。

2005年的时候,瓷砖销售不畅,化工原料、燃料价格一路上扬,不少陶瓷企业减产、停产,有些还被迫倒闭。其中不少陶瓷厂在减产、停产的时候,为了安定人心总是千方百计找借口掩饰困境,说什么修窑检修、建煤气炉等等。结果欲盖弥彰,搞得人心更加恐慌,人们不知道情况到底有多严重。但也有一家企业恰到好处地处理了这场危机。当时这家企业产品也严重积压,厂里有两个生产组,已停了一组生产线,可好一段时间,多年的库存积压仍降不下来,于是决定全面停下来消化库存。这在当时无疑是一种危险的举措,因为供应商感到恐慌会来追讨货款,员工也怕领不到工资造成慌乱;但这个企业却举重若轻,安然渡过了危机。

他们是这样处理退路的：(1)在停产前一个半月就公告停产计划，与员工约定开工日期并落实联系方式，发放员工回家车费，发足工资再放假。(2)付给供应商应付货款，未付部分安排付款计划。(3)通知客户紧急申报要货计划，该生产的安排生产后再停产。结果不仅波澜不惊，没有供应商和员工闹事，反而因为客户纷纷申报要货计划并安排付款致使停产计划推迟了两个月后才停产。停产后因库存充足，销售额并没有减少，供应商的应付款项如期而付。当产品库存下降到一定程度时，生产成本也明显下降，这家企业又恢复了生产，健康运作起来。

退却往往是被迫的、痛苦的、危险的,退却的时候,可能给竞争对手提供可乘之机,内部容易产生混乱。而诸葛亮六出祁山,每次都能率大军安然返回蜀国。即使在五丈原捐躯之后也巧作安排,令虎视眈眈的司马懿不敢贸然追击剧痛中的蜀兵。现代企业在当今残酷的市场竞争中也不可避免有进有退,在退却中也会

遇到一些普遍性的问题,我们不仅应该学习诸葛亮的进取精神,也很有必要研究诸葛亮的退却艺术。这一古一今两个案例都是变被动为主动的典型,有一定的相似之处,比如:一是知难而退、处变不惊;二是诚信为本,换位思考,不转嫁责任与祸水;三是士兵(员工)训练有素,知恩图报,部队(企业)有凝聚力和良好的口碑,无形资产在关键时刻能够有力地化解危机。

套住了慎重再投入

刘备为报关羽被害之仇，亲率七十五万大军伐吴，杀得东吴损兵折将，节节退败；孙权在危机面前毅然起用了尚无威望的书生陆逊为都督率兵抵抗刘备。陆逊上任之初，东吴大将周泰禀告说：“目今安东将军孙桓，乃主上之侄，现困于彝陵城中，内无粮草，外无救兵；请都督早施良策，救出孙桓，以安主上之心。”

这周泰是身经百战、经验丰富的大将，曾出生入死救孙权，战功卓著。周泰反映的情况和提出的建议也是现实的，万一孙桓城破身亡，不仅陆逊难逃其责，恐怕孙权也该倒霉——刘备过江招亲的时候孙权不就被老娘吴国太骂了个狗血淋头。陆逊当然不会不知道“亲友团”的厉害，也不是不想去救援孙桓。可深识大体的陆逊却回答周泰说：“吾素知孙安东（孙桓）深得军心，必能坚守，不必救之。待吾破蜀后，彼自出矣。”结果众皆暗笑而退。“韩当谓周泰曰：‘命此孺子为将，东吴休矣！——公见彼所行乎？’泰曰：‘吾聊以言试之，早无一计，——安能破蜀也！’”

韩当、周泰均是东吴的开国大将,当时在军中威望不亚于陆逊,而当时刘备又兵势正旺,孙桓危在旦夕,很难说孙桓能支撑多久。但陆逊如果迫于压力发兵相救,求战心切的刘备正好可以围城打援,东吴又将付出更大的代价,导致更大的被动。而陆逊坚守不出,就使得刘备大军狗咬刺猬——没处下嘴。几个月

以后,陆逊终于找到可乘之机,火烧连营,一举击溃刘备大军,孙桓也里应外合,和陆逊联手杀得刘备落花流水。

目前陶瓷行业的一些上游企业,比如机械、化工、窑炉、防污剂等原辅材料企业在与陶瓷企业的业务往来中有时候也会遇到类似陆逊救孙桓的难题。因为他们在给陶瓷企业供货时往往不是现款现货,总是会欠下一部分货款慢慢还,而随着业务的发展货款也往往越积越多。当良性运作的时候,问题还不大,一旦负债方资金链出了问题,陷入了危机,这些债权人的利益就会受到极大威胁。因为负债方此时显然是债台高筑了:欠工资、欠银行贷款、欠大量的货款。一旦企业破产,拍卖后往往是先发工资,再还银行贷款,最后面对供应商的时候恐怕只剩下“对不起”了!在这种情况下,一些供应商最大的愿望就是这个企业不要死,死了债权也就没有意义了,如果它还活下去就还有希望把债讨回来。而负债方吃透了债主这种心理,他们也就“围城打援”,一方面向债主告知厉害,你再不帮我一把我就要死了;另一方面又向债主示之以光明的前景,请你再支持一把,我们这个企业马上又要柳暗花明了,到时候我们就把你们的债务问题解决了。于是一些供货企业就越陷越深。当然,也有一些老板像陆逊一样清醒而坚定,决不再做更多的投入。结果是负债方情况好转了,问题基本上也全解决了;负债方如果破产了,也规避了更多的风险。一个做防污剂颇有名气的老板告诉我,他们企业对于陷入危机的企业就不再供货,他们不相信美丽的谎言,减少了不必要的损失。

以上是从事经营艺术、经营方法上谈的,如果从社会风尚和社会道德看问题,也不能助长负债有理的风气。现在经销商买陶瓷都要现款,而供应商供货给陶瓷企业则往往迟后付款,这也是不公平交易,不能助长。当然,这是题外话,就此打住了。

处变不乱与以静制动

姜维六伐中原时，因不明地脉，扎寨时误将左营扎于魏将邓艾早已事先掘好的地道之上。当夜二更，魏兵从地道冲至左营，内外夹击，蜀将王含、蒋斌率兵死战亦抵敌不住，只得弃寨而逃。姜维听得左寨大乱，料定有内应外合之兵，遂于中军帐传令：“如有妄动者斩！便有敌兵到营边，休要问他，只管以弓弩射之！”并传示右营亦不许妄动。果然魏兵冲击十余次，皆被射回。邓艾无奈收兵回寨，叹曰：“姜维深得孔明之法！兵在夜而不惊，将闻变而不乱，真将才也！”第二天，姜维安慰伏地请罪的王含、蒋斌二将说：“此次战败并非你们的罪过，而是不明地脉的缘故。”又拨军马与二将统领扎寨，并下战书向邓艾挑战。结果大破魏兵，连夺魏兵九寨，还差点儿活捉邓艾。

在风云变幻、险象丛生的市场经济中,我们重温这个故事,可以得到很多有益的启示:

第一,决策者要有良好的心理素质,在突如其来的变乱面前心中不乱,能冷静分析变化,迅速采取措施应付变乱,心定方能军定。不知所措、朝令夕改就可能导致崩溃。

第二,有良好的管理基础和一支训练有素的队伍,这是平时努力建设的结果。否则,即使决策者下达了正确指令,亦无法贯彻执行。

第三,敢于承担责任,不可错怪战败将领。失败者未必失

职,对于失败的将领要客观分析其失败原因。如果不是他们的过失,不仅不能怪罪,还要适当安慰,并尽可能恢复他们的战斗力。这样,他们必然会受到感动,如果错怪了他们,则可能形成恶性循环,导致新的失败。

第四,胜不骄,败不馁。在失败面前要保持高度自信,有勇气主动挑战,迎接新胜利。胜败乃兵家常事,在山穷水尽的表象后面也许就是柳暗花明。如果在失败面前灰心丧气,悲观失望,就不会走出困境。

无独有偶,在《三国演义》第五十三回,魏将张辽在合肥城外大败孙权吴兵,并射死吴将宋谦。吴将太史慈为了报仇,派人混进合肥城内。此人与张辽手下养马后槽是兄弟,两兄弟约定半夜放火,制造兵乱,刺杀张辽,与太史慈城外兵马里应外合夺取合肥。岂知张辽胜而不骄,回城后犒劳三军后又传令严阵以待,“不许解甲宿睡”。半夜“后寨火起,一片声叫反”,但张辽镇定自若,以静制动,出帐上马,“唤亲从将校十数人,当道而立。左右曰:‘喊声甚急,可往观之。’辽曰:‘岂有一城皆反者?此是造反之人,故惊军士耳。如乱者先斩!’”结果合肥城内并未发生策反者期望的混乱局面,刺杀张辽的事更无从谈起。策反者很快就被魏将李典擒获,张辽在问清情况后立刻诛杀了策反者,并将计就计,继续放火。“众皆叫反,大开城门,放下吊桥。太史慈见城门大开,只道内变,挺枪纵马先入。城上一声炮响,乱箭射下,太史慈急退,身中数箭”,被人救回营寨后不治身亡。吴兵遭到了更大的挫折。

姜维和张辽都不愧是一流良将,姜维是败不馁,因而转败为胜;张辽则是胜不骄,结果胜而再胜。两人的共同点都是处变不乱,以静制动,在变乱中不自乱阵脚。“兵在夜而不惊,将闻变而不乱”,为我们应对卒然而来的变乱提供了良好的范例。

粗人用妙计 多亏传帮带

张郃在阆中吃了败仗后，方知张飞厉害。依据山险，分兵扎三寨坚守。任凭张飞军士如何大骂挑战，张郃只是居高临下，坚守不出。张飞连续五十天攻不上山，便在山前扎住大寨，天天饮酒，直至大醉，坐于山前辱骂。孔明在成都听到这个消息后，即令魏延在成都押五十瓮美酒分三车装好送给张飞，并在车上插上黄旗，大书：“军前公用美酒”。张飞受酒后将酒排列帐下，令军士大张旗鼓而饮。张郃闻报后在山顶观望，见张飞正坐于帐下饮酒，令二小卒于面前相扑为戏，不禁大怒说：“张飞欺我太甚！”连夜下山劫寨，结果却中了张飞埋伏，大败而逃，三寨俱失。

张飞为人莽撞，常因饮酒误事。曾因醉酒失徐州，把刘备的家小都丢在城里，在关羽的指责下，几乎惭愧自刎。他能够用此计谋大破张郃，除了自身的积极努力外，也和诸葛亮的传帮带是分不开的。诸葛亮用兵如神，投身刘备集团后，使刘备集团的处境发生了根本变化。关、张、子龙等勇猛无敌的将领无不对他佩服得五体投地，也因耳濡目染深受其影响。诸葛亮更是言传身教，致力于培养一个优秀的领导班子。他在赤壁大战调兵遣将时就对诸位将领把情况预见、具体要求交代得明明白白。这其实就是教徒弟，对提高他们的素质很有意义。不识一字的大将



王平也对马谡说过：“吾累随丞相经阵，每到之处，丞相尽意指教。”由此可见诸葛亮对张飞的传授、教诲，更非一般。诸葛亮一听说张飞天天在阵前饮酒，立即心领神会。大张旗鼓送去五十瓮美酒，终于激得张郃怒不可遏，自投罗网。如果是其他人为帅，很可能要给张飞调动工作，起码要下一道禁酒令。“带”就是指路，这首先要放手让人家走路，不可不放手，又不能不关心。这次破张郃就是放手让张飞破的。在此之前从荆州入川增援刘备，也是放手让张飞独当一面闯过去的。但放手不是撒手，不仅遇到具体问题要尽力去帮，还要尽量把可能出现的问题和办法都认真想到。如张飞入川前，诸葛亮仔细叮咛他说：“西川豪杰甚多，不可轻敌。于路戒约三军，勿得掳掠百姓，以失民心。所到之处，并宜存恤，勿得恣逞鞭撻士卒。”方方面面都考虑到了，张飞沿途果然也按他的交代去做了，结果大获成功。三方会师后，诸葛亮又热情祝贺鼓励张飞，这对于张飞的成长，作用确实很大。

一个好的企业,不仅要有一个好的产品,还要有一个好的领导班子。一个人浑身是铁也打不了几颗钉,一个优秀的决策者,不仅自身要有聪明才智,还要致力于培养一支高水平的干部队伍,不能用一成不变的眼光看人。如果你费尽心血去培养人才,去发挥人的潜能,搞技术的“书呆子”可能成为供销高手,热情坦率的勇士可能成为精明细致的当家人。谁也不能指望天生就有一个现成的、高素质的领导队伍。



生日蛋糕随想

有一位厂长，仿效日本一些企业，给员工赠送生日蛋糕，以联络员工感情，增强企业凝聚力。遗憾的是，这一招根本未能感动员工，相当一部分员工根本没有按表填写本人的生日日期，而填写了自己孩子的生日日期。结果这项活动只好不了了之。

学习外国先进管理经验大家都会赞成。问题是人家这样做效果挺好，而我们这样搞就根本行不通。其原因是我们学人家只学到了皮毛，而没有学到人家的本质所在，貌似神非，所以行不通。就像司马懿看见诸葛亮用木牛流马运粮，奇效非凡，也“引进”几个加以仿造，造好后也大量投入运粮，谁知蜀兵冲来，将木牛流马舌头一转，魏兵就无法驱动木牛流马了，最后反被蜀兵缴去大量粮食，损失惨重。

赠送生日蛋糕在中国也未必行不通。有家旅社，凡旅客在旅社过生日，旅社就会送上生日蛋糕并祝他生日快乐！旅客自然是既高兴又奇怪：旅社怎么会知道他的生日？服务员告诉他是从身份证上得知的。旅客自然意外而感动！送生日蛋糕只是一种形式，它的精神实质是老板心里要惦记着员工的疾苦、喜怒哀乐。如果人家家里着了火、死了人你都不知道，你送生日蛋糕给人家又有什么意思？如果你同员工面对面都不认识，你送生日蛋糕给他，他又怎么会感动？根本不会激发热情和干劲。如