

商
谋
经
典

才 谋

谋人取才
用人取德

得人才者，方能得商业竞争大势。为德才兼备的人提供施展才华的舞台，赐之长袖、必善舞之。这是吸纳人才的重要因素。



张易◎编著

天下无谋第二辑





天下无谋·第二辑

才谋

谋人取才
用人取德



图书在版编目 (CIP) 数据

才谋：谋人取才，用人取德/张易编著. —呼和浩特：远方出版社，2009.12

(天下无谋·第2辑)

ISBN 978 - 7 - 80723 - 465 - 4

I. ①才… II. ①张… III. ①人才管理学 - 通俗读物 IV. ①C962 - 49

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2009) 第 211037 号

天下无谋·第2辑——才谋：谋人取才，用人取德

作 者 张 易

责任编辑 云高娃

装帧设计 水木阁

出版发行 远方出版社

社 址 呼和浩特市乌兰察布东路 666 号

电 话 0471 - 4919981 (发行部)

邮 编 010010

经 销 新华书店

印 刷 北京嘉业印刷厂

开 本 787 × 1092 1/16

字 数 2000 千字

印 张 130

版 次 2010 年 1 月第 1 版

印 次 2010 年 1 月第 1 次印刷

印 数 1 - 10000 册

标准书号 ISBN 978 - 7 - 80723 - 465 - 4

定 价 (全 10 册) 298.00 元

远方版图书，版权所有，侵权必究。

经商大谋略

(代序)

在过去的三十年里，我们伟大的祖国在改革开放的大方向指引下，国民收入成倍增长，国际影响与日俱增，这得益于政策的英明，也得力于广大人民的努力耕耘和聪明才智。在世界经济的大潮中，我们正在迎头赶上，在商业经营的模式上，我们也正在逐步完善和提高。

商业经营过程中必然要有战略战术的设计实施，每一步骤都是左右成败的智慧与关键。在商业对垒中怎样做到步步为营、稳健成长？怎样才能取得全盘的胜利、创造出丰厚的财富以致造福一方？这是每一位商人孜孜不怠地追求的崇高目标。

商场如战场。商场中往往充满了残酷激烈的竞争，有机密精细的预测，有出乎意料的奇谋，有驾驭时势的才干，有吸贤纳士的胸怀，有创造独特的勇气，有广结人脉的准备，有和气生财的气度……这是能让我们在商业竞争中占据有利态势的卓越能力。

本着为商业经营人士培养这些卓越能力提供一点帮助的想法，我们策划编著了这套丛书——“天下无谋系列”的第二辑——经商谋略。本辑分十册，列举了商业经营中的十个重要方面，借古今中外数千条的商战实例，论述、分析各种经商的智慧、计谋，分门别类、归纳整理，合集成册，分别为。

《预谋》——从商业预测的角度入手，论述在商业经营中预测和计划的重要性。想做好生意，就要有锐利的眼光，并在经营管理过程中有着独特的手法——即使是被别人否定的事情，经过精确运筹也可能化腐朽为神奇。

《时谋》——阐述经商的时机，以及如何抓住机遇、利用机遇。机遇对每个人都是一样的，成功者在机遇到来时，能表现出准确的判断力、坚定的信念与果敢的行为。

《奇谋》——论述商战中的奇谋妙计。所谓“一招鲜，天下先”，出奇制胜，才能在高手林立的商战中成为名利兼得的“黑马”。

《才谋》——论述如何在商战中识别人才和高效使用人才。得人才者，

方能得商业竞争大势。为德才兼备的人提供施展才华的舞台，赐之长袖、必善舞之，这是吸贤纳才的重要因素。

《名谋》——阐述商业经营中的宣传战略和品牌功效。所谓“好风凭借力，送我上青云”。品牌的宣传与商品的魅力在这个时代得到充分彰显，口碑相传与广告效应在成功商人的眼中是一个企业成长所必备的基础。

《势谋》——论述在商业经营中如何布势、用势、借势等。力量没有大小之分，只有暂时达到或达不到之别。成功的商人往往能通过培养宏大的气势和制定正确的战略来击败强劲的竞争对手。

《人谋》——论述商业经营中人际关系和人脉建设的重要性。人脉为金，一个成功的商人必定也是成功的人际关系高手。能够得到大家帮助的人，不是天下无敌，而是天下皆朋友。

《独谋》——论述商业经营中的创新手法或独特的商品。独一无二、创造经营出一片利润的绿洲，是商业创新思维后的结果。卓越的经营正是寻找无二宝藏的勇者。

《和谋》——论述商战中的进退攻守，以及在商业竞争中妥协与让步。“和为贵”，贵在矛盾来时有原则的退让，贵在顺利时弃骄戒躁寻求更大拓展的空间。一个“和”字也是验证一个经营者眼光是否远大的试金石。

《德谋》——经商之道亦是为人之道，在商业经营中一个人品德的高下决定了他的事业的发展高度。一个优秀的经营者历练成为一个卓越的大商人，往往都是品德和气度起着至关重要的作用。

本辑“经商谋略”系列，基本收录了有较大影响的古今中外知名商业案例，力求用精简的论述、经典的事例、智慧的语言，多层次、多方位、多角度地阐述了商业经营的一些技巧和策略，希望能给商业经营者一点启发一点帮助，能为读者朋友的商业大厦添一块砖加一片瓦……

需要说明的是，我们不能把“经商谋略”简单地理解成经商的阴谋、计谋，更不能把谋划、预测当成“算计”商业对手的“利器”。不正确的态度和观念，不仅会给社会带来了极大的内耗，还会本末倒置，把本来属于“术”的计谋，当成了属于“道”的智慧。要知道，再好的计谋也要符合法律的约束和人性的要求——不起贪人之欲，莫有害人之心。无论是经商还是为人处世，我们首先要提高自己的道德修养，然后才讲究智谋。如果颠倒了这个顺序，就只能算是小聪明，是成不了什么大事的。

目录

CONTENTS

经商大谋略(代序) / 1

注重品德

品德是指一个人的道德品质。司马光在《资治通鉴》中写道：“才德全尽谓之圣人，才德兼亡谓之愚人，德胜才谓之君子，才胜德谓之小人。”可见品德的重要。一个人如果品德低劣、人格低下，即使有再大的才能，恐怕也不会用到正路上。这样的人，只能是社会的祸害，且其才能越大，害处越深。因此，一个人的品德往往是主宰自身前途命运的主因。

诚为立身之本	/ 3
用人德为先	/ 10
人无信不立	/ 21
欲成才，先成人	/ 31

量才为用

早在几千年前,荀子便明确提出了用人的标准:“口能言之,身能行之,国宝也;口不能言,身能行之,国器也;口能言之,身不能行,国用也;口言善,身行恶,国妖也。”从管理学的角度来看,不管是哪一种人,都有其独特的才能。管理者若能据能施聘、量才为用,企业就有了一套较为科学的人员管理机制。而人尽其才、量才为用、世无遗才,也是文明社会的标志。

- 用人所长,容人之短 / 41
- 种下梧桐树,引得凤凰来 / 47
- 慧眼识英雄 / 55
- 大海航行靠舵手 / 66

御人之心

世界著名广告公司奥美的总裁奥格威说:“如果我们的员工都是巨人,我们早晚成为巨人公司;如果我们的员工都是侏儒,我们早晚成为侏儒公司。如果你的员工都无雄心壮志,那就是心智上的侏儒。”企业由人组成,而御人先御心,真正的领导者会用正确的观念引导各类人才,达成共赢的意识,使诸多的人才成为自己制胜的“武器”。

- 敢用“强人” / 77
- 依人之利,以御其心 / 84
- “大棒”与“怀柔” / 93
- 凝聚众心,同舟共济 / 100
- 以德服人,以情动人 / 108

尊重人才

“尊重知识、尊重人才”是邓小平同志人才思想的核心内容。尊重人才,就是要充分地动员和发挥现有人才的力量,使其学有所用,各尽其才。同时,尊重人才还表现为对人才的信任。俗话说“用人不疑,疑人不用”,只有给人才以充分的信任,给他们创造一个建功立业的平台,使他们得以充分施展自己的才华,人才才可能为企业的发展尽自己的全力。

识才、用才	/ 117
惜才、护才	/ 127
爱才、容才	/ 135
礼遇部属	/ 142
适当授权	/ 152

合作共赢

有一首歌唱得好:“一个篱笆三个桩,一个好汉三个帮。只要你我热情相拥,懦夫也会变成金刚……”人并不是全能的,一个人的成功需要其他人的帮助,团队合作精神是新时代对人才和企业的基本要求。“众人拾柴火焰高”,只有团结协作、齐心协力才能最终成功。如历史上刘邦用张良、韩信、萧何……得以创建帝业;刘备用孔明、关羽、张飞、赵云……得以鼎足天下。不过,怎样扎好“篱笆”,却要讲究一定的方法。

人心齐,泰山移	/ 161
休戚相关	/ 167
鲶鱼效应,对立合作	/ 174
同舟共济	/ 182
慎做取舍	/ 191



注重品德

品德是指一个人的道德品质。司马光在《资治通鉴》中写道：“才德全尽谓之圣人，才德兼亡谓之愚人，德胜才谓之君子，才胜德谓之小人。”可见品德的重要。一个人如果品德低劣、人格低下，即使有再大的才能，恐怕也不会用到正路上。这样的人，只能是社会的祸害，且其才能越大，害处越深。因此，一个人的品德往往是主宰自身前途命运的主因。

商謀

诚为立身之本

生命不可能从谎言中开出灿烂的鲜花。

—— [德] 亨利希·海涅

诚为立身之本，信乃成事之源。诚信是做人的基本品质，诚即待人真诚，信即信守承诺。评价一个人的品德，首先要看其是否具有诚实的品质。旧时儒家所信仰的“五常”之一，便是诚信。古语曰：“人而无信，不知其可也。”做人如此，从商亦然。一个商人没有了诚信，就不可能有真正的朋友，更不可能成为一个成功的商人，因为诚信是市场经济的道德基石。

宋朝有个大臣，名叫鲁宗道，他为人忠厚老实，为官清廉。有一次，皇帝宋真宗要召见他，派朝廷中的使者到他家去找他时，他正和客人在酒店里喝酒，且酒兴正浓。使者等了好一阵，他才从酒店里喝完酒回来。

使者将真宗召见一事告诉他，并问他：“如果皇上怪罪你去迟了，你该找个什么理由来回答他？”鲁宗道说：“那就说实话吧。”使者好意提醒说：“你若说实话，皇上会生气，说不定会惩罚你的呀！”

鲁宗道说：“喝点酒，是人之常情，是可以理解的，而撒谎欺骗君主，才是做臣子的大罪啊。”

使者回到官中，如实禀告了真宗。

一会儿，鲁宗道来了。宋真宗责备他：“你私入酒家，是什么缘故呢？”

鲁宗道谢罪说：“我家里贫困，没有酒器，而酒家俱备。正好有乡亲远道而来，我请他去吃酒。我已换上便服，市人没有认识我的。”

真宗笑着说：“你是朝臣，这样做也不坦荡，恐怕要被御史弹劾啊。”

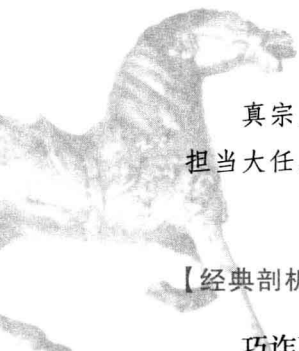


· 宋真宗赵恒

才
謀

謀
人
取
才
用
人
取
德





真宗虽然批评了他一下，但从此却很器重他，认为他真实可靠，可以担当大任。

【经典剖析】

巧诈不如拙诚。为人处事，运用一些策略是必要的，但切忌弄虚作假或者奸猾刁钻，因为谎言经不起事实的考验，终究会弄巧成拙。恐怕谁也不喜欢和一个惯于玩弄心计的人交朋友。而如果你能待人以诚，虽看似拙笨，实际上却可能是最好的做法。

北宋著名词人、政治家晏殊，小时候聪明过人，7岁时就能写出一手好文章，而且非常诚实、正直，广有名声。

晏殊14岁时被举荐为“神童”，受到皇帝宋真宗的召见。宋真宗让他与一千多名考生一起参加进士考试。晏殊卷子答得又快又好。第二天复试，题目是《诗赋论》，晏殊在试卷上写道：“这个题目，我在十天前做过，如果将旧题重做一遍，实有欺君之嫌，恳请陛下另外出题。”然后，晏殊请监考官将试卷转呈皇帝。

宋真宗见晏殊襟怀坦荡，为人诚实，十分喜欢，便另出试题，选中他为进士，后来又提拔他为翰林。

有一次，朝中大小官员到城外郊游，并举办大型宴会。晏殊因家贫无法参加，便和兄弟们在家读书做文章。过了好久，皇帝为太子选老师，直接点名要晏殊担当，大臣们都很惊讶，问其为什么。

宋真宗说：“我听说，晏殊不参加郊游和宴会，经常在家闭门读书，这样忠厚谨慎的人，放在太子身边最合适。”

晏殊听了皇帝的话后，忙上前直率地说：“我没有参加郊游和宴会是因为家里穷，如果我有钱，我也会去的。这件事情并不能说明我好学忠厚，请皇上三思。”

宋真宗见他如此诚实可信，对他更加赏识，不断委以重任。晏殊的官一直做到宰相。

【经典剖析】

晏殊职位的升迁、事业的成功，固然与他的才智及不懈的努力分不开，但更重要的是他具备做人的最基本的道德品质——诚实。正是晏殊的诚实，才取得了别人对他的肯定和信任，如果缺乏这一点，他将很难取得这样的名望和地位。

春秋时代，“五霸”之一的晋文公，为派谁任河西地区的太守询问部属咎犯：“你认为谁可以胜任河西太守？”

咎犯回答：“虞子羔可以。”

晋文公非常惊讶，疑惑地问：“虞子羔不是你的仇人吗？你为什么还要推荐他？”

咎犯坦诚地说：“您问的是谁可以为太守，并非问谁是臣的仇人啊？”

虞子羔知道了这件事以后，特地前去府邸拜访咎犯，感谢他的荐举之恩。他由衷地说：“从前我犯的过失，已经得到您的宽恕，您向晋文公推荐我做河西太守，我内心非常感激，特地来向您表达谢意。”

咎犯正义凛然地答道：“荐举你做太守，这是公务；我不喜欢你，那是我的私事。为国举贤是我的职责，我不能因私怨而妨害公义。你有治任的才干，不必谢我，上任后当为国尽力。”

【经典剖析】

所谓“君子成人之美”，唯有具备摒除成见、不计得失的心理，才能真正去发现与欣赏别人的优点，也才能扩大心量去赞叹别人的成就，进而乐见他人的成功，而这正是最难能可贵之处。

晏婴是春秋时期齐国大夫。开始时，齐景公委派他做东阿的地方长官，干了三年，景公听到一些人对晏婴有不少反对意见，很不高兴，决定免掉他的官职。晏婴知道后，很镇静地对齐景公说：“感谢大王对我的仁德！我知道自己犯了什么错误，恳请大王让我回东阿再干三年，我保证让

才
謀

謀
人
取
才
用
人
取
德





您听到对我的赞赏。”景公听罢，稍加思索，也就答应了。

在这三年里，景公果然听到了很多赞扬晏婴政绩的话，非常高兴。于是，又召见晏婴，高兴地对他说：“这三年你干得很好，不少人都夸奖你呢。我要厚加赏赐于你。”晏婴却坚辞不受。

景公感到奇怪，问道：“你为什么不肯接受我的赏赐？”

晏婴回答说：“前三年我治理东阿，辛辛苦苦地修筑道路，抓紧解决治安问题，惩罚盗贼，那些犯法的坏人就仇恨我；我提倡勤劳节约，孝敬父母，兄弟友爱，那些奸懒放荡、蛮不讲理的游民就厌恶我；我断案公正，不偏袒富豪权贵，那些家伙就咒骂我；大王身边的亲信对我有要求，合法的我就办，不合法的我就拒绝，这些人就埋怨我；为大王宗族和贵戚办事，我对他们不特殊优惠，这些人就攻击我。所以，前三种人在外边讲我的坏话，后两种人则在大王的耳边说我的不是，因此前三年大王听了不少反对我的意见。”

晏婴停了一下，看了看齐景公，又接着说：“后三年，我一反过去的做法，那前三种人就在外边讲我的好话，后两种人则在大王面前夸奖我。说实在的，以前大王要罢我的官时，我倒应当受到奖赏；现在大王要奖赏我，我倒应当受到惩罚，所以我不敢接受大王的赏赐。”

齐景公听了晏婴的这一席话，恍然大悟，发现晏婴原来是一个非常贤能的人，遂决定予以重用，委任他做了齐国的国相。三年后，齐国大治。

【经典剖析】

治理好一个地方虽然重要，但更重要的是治理好一个国家。晏子以小喻大，使君主猛然醒悟，任用贤人，从而使国家得以昌盛。历史上，开明君主的共性便是善于选贤任能。

汉代大儒杨震自幼丧父，生活贫苦但爱好学习，精通古辞，眼光透彻，知识广博，当时的学者称他为“关西孔子杨伯起”。

杨震教了二十多年的书，州郡长官聘请他去做官，他都没有应允。人们都说他年纪老了，想出来做官也迟了，杨震却更安心他的教书生活。大将军邓骘听说后就召请他做官，那时杨震已经五十多岁了。他为官后屡次



升迁，曾升到荆州刺史、东莱太守。

在去东莱郡上任途中，杨震路过昌邑县。县令王密原是杨震以前推荐过的一个秀才。王密知道杨震路过昌邑，为表谢意，怀揣十斤金子，趁夜间悄悄地来到杨震住的驿馆相赠。杨震说：“老朋友了解你，你却不了解老朋友，这是为什么呀？”王密说：“夜里没有人知道这事。”杨震说：“天知道，地知道，我知道，你知道，怎么能说没人知道呢？”王密惭愧地出门走了。

后人因此而称杨震为“四知先生”。杨震严守“慎独”，“四知”太守的故事流传至今。

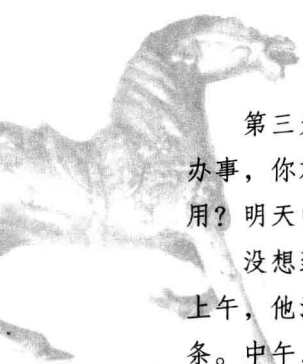
【经典剖析】

《菜根谭》说：“德者，事业之基，未有基不固而栋宇坚久者；心者，修裔之根，未有根不植而枝叶荣茂者。”做人如此，经商亦然。无论环境如何恶劣，都需正直做人，以信誉为本。谁能坚持做到这一点，就可能成功地创造奇迹。

过去，有个叫张云德的孤儿，过继给孟家，改姓孟，在布店做小伙计。入店后，他勤快、踏实、沉默寡言。

一天，老板叫张云德带八匹马去济南田家做一笔绸缎生意，根据路程限定他次日返回。当天傍晚，他准时把布送到了济南田家。次日一大早，老客户田老板将货钱给了张云德。张云德像大掌柜一样数也没数就将钱包好上路了。因为这是老板第一次让他单独做生意，他心里有点不踏实，中午到平陵城时，趁其他伙计休息的时候，他偷偷点了一下货款。这一点，吓了一跳，货款多出了不少，远远超出了这笔生意的利润。怎么办？他想田家发现后一定会很着急，当即决定，让其他伙计先回家，自己重返济南。掌灯时分，他将多余的钱送到了田老板手里。

谁料，田老板不但不感谢，反而责骂了他一通：“你这家伙，存心不良，既然多了钱，为什么当时不说？害我怀疑这个怀疑那个，弄得鸡犬不宁！”张云德怕断了老板的生意，不敢争辩，只好低头不作声。



第三天回到章丘，他又被自己的老板大骂了一通：“第一次让你出门办事，你就这么放肆，竟敢冒犯店规，迟一天返回！你这种人今后谁还敢用？明天中午，到账房领工钱，你不再是这里的伙计了！”

没想到做了好事反而砸了自己的饭碗，他只得把眼泪往肚里咽。次日上午，他没事做就打扫干净了自己的房间，把所有东西都整理得井井有条。中午，他准时去账房，从大掌柜手里拿了工钱，然后向在座的老板深深鞠了一躬，说了声“谢谢”，转身走了。

待他走到门口时，老板突然叫住了他。原来，这一闹剧是老板对他的考验。他当即被老板委任为大掌柜（相当于现在的经理）。从此，他入股参与分红，后来又用分红办了自己的店铺，成了一个远近闻名的富商。

【经典剖析】

尽管现在社会上盛传“无商不奸”，尽管在商界欺诈之事屡屡发生，尽管历来靠歪门邪道暴发的不乏其人，但是，古语说得好：“巧诈不如拙诚”，真正能使企业兴旺发达的不是奸诈、虚假，而是诚信。因为假的终究难保长久，而真的才能经得起考验。

公元前36年，汉元帝昭示天下，遍选秀女。南郡秭归县宝坪村（今湖北省兴山县昭君村）美女王昭君天生丽质，聪慧过人，并以其绝世才貌为南郡首选。同年夏，王昭君与其他秀女一起到达京城长安，为掖庭待诏。

因从全国各地挑选入官的美女数以千计，汉元帝无法一一召见，于是他想了一个办法：命官中的知名画师毛延寿为选入宫女各画肖像一幅呈给皇帝，以便元帝闲暇时过目，从中挑选貌美女子予以宠幸。那些出身富贵人家的官女，纷纷重金贿赂画工，以图毛延寿能手下留情，在画卷上为她们增姿添色。毛延寿则趁机



· 汉代美女王昭君



大聚钱财。独有王昭君看不惯众人的这种行为，又自恃貌美，不肯贿赂画师。毛延寿虽明知王昭君艳压群芳，却因心怀芥蒂而有意在她的画像上点了一颗丧夫落泪痣。昭君因此被贬入冷宫三年，无缘面君。

公元前33年，北方匈奴首领呼韩邪单于主动来汉朝，对汉称臣，并请求和亲，以结永久之好。汉元帝尽召后宫妃嫔，问谁愿前往和亲，王昭君挺身而出，慷慨应诏。呼韩邪临辞大会，昭君丰容靓饰，出现在众人面前。元帝一见大惊，不知后宫竟有如此美人，追悔莫及。意欲留之，而此前已答应匈奴王，此时不好失信。无奈，元帝赏给她锦帛二万八千匹，絮一万六千斤及黄金美玉等贵重物品，并亲自送出长安十余里。

送走王昭君，元帝回宫后的第一件事，就是把毛延寿杀掉。

【经典剖析】

从毛延寿之死可以看出，人的品德因素有时甚至可以主宰着一个人的前途命运。俗语说“物必自腐而后虫生”，一个有才无德之人，即便能红极一时，最终也只能沦为社会的渣滓，遭到众人的唾弃。