

① 谋 ② 与 ③ 刀

# 商用德川家康

Commerical Art in Tokugawa Ieyasu 杨轲 高菊 宋跃华 编著



广东人民出版社

谋与刀

# 商用德川家康

广东人民出版社 杨轲 高菊 宋跃华 编著



图书在版编目 (CIP) 数据

商用德川家康/杨轲, 高菊, 宋跃华编著. —广州: 广东经济出版社, 2009.3

ISBN 978-7-5454-0087-8

I. 商… II. ①杨…②高…③宋… III. 企业管理 IV. F270

中国版本图书馆CIP数据核字 (2009) 第021890号

|    |                               |
|----|-------------------------------|
| 出版 | 广东经济出版社 (广州市环市东路水荫路11号11~12楼) |
| 发行 | 广东新华发行集团有限公司                  |
| 经销 | 广东新华发行集团有限公司                  |
| 印刷 | 北京富生印刷厂 (北京市密云县十里堡镇程家庄村西)     |
| 开本 | 787毫米×1092毫米 1/16             |
| 印张 | 15.75                         |
| 字数 | 291 000                       |
| 版次 | 2009年3月第1版                    |
| 印次 | 2009年3月第1次                    |
| 书号 | ISBN 978-7-5454-0087-8        |
| 定价 | 30.00元                        |

如发现印装质量问题, 影响阅读, 请与承印厂联系调换。

发行部地址: 广州市环市东路水荫路11号11楼

电话: (020) 38306055 38306107 邮编: 510075

邮购地址: 广州市环市东路水荫路11号11楼

电话: (020) 37601950 邮政编码 510075

营销网址: <http://www.gebook.com>

广东经济出版社常年法律顾问: 屠朝锋律师、刘红丽律师

• 版权所有 翻版必究 •

## 第一章 卓越领袖的品性追求

|                   |    |
|-------------------|----|
| 第一节 隐忍——卓越领袖的第一品格 | 7  |
| 第二节 胆识——像男人一样去战斗  | 11 |
| 第三节 冷静——成就最理性决策   | 16 |
| 第四节 远见——从伟大到卓越    | 20 |
| 第五节 性格决定企业家命运     | 24 |

## 第二章 价值观决定企业竞争力

|                    |    |
|--------------------|----|
| 第一节 选择前瞻性的价值观      | 33 |
| 第二节 缔造企业核心价值观之一——信 | 38 |
| 第三节 缔造企业核心价值观之二——义 | 42 |
| 第四节 缔造企业核心价值观之三——礼 | 46 |
| 第五节 传递价值，企业愿景规划    | 49 |

## 第三章 狼道团队的生存法则

|                   |    |
|-------------------|----|
| 第一节 在夹缝中求生存的技巧    | 57 |
| 第二节 该出手时坚决要出手     | 62 |
| 第三节 化敌为友的双赢之道     | 67 |
| 第四节 寻找合适的联盟打击主要对手 | 73 |
| 第五节 合作与联盟的纵横之道    | 78 |

## 第四章 日本式的外圆内方

|                    |     |
|--------------------|-----|
| 第一节 内方：不能移、不能淫、不能屈 | 87  |
| 第二节 内方之管理的“道”与“术”  | 91  |
| 第三节 外圆：企业的随机应变之道   | 95  |
| 第四节 霸道：一将功成万骨枯     | 100 |

## 第五章 危机公关的智慧

- 第一节 危机无处不在 ————— 107
- 第二节 危机公关的艺术 ————— 111
- 第三节 别让“傲慢”害了你的企业形象 ————— 115
- 第四节 充分利用舆论的力量 ————— 119
- 第五节 让一切谣言止于智者 ————— 123

## 第六章 提升你的决策力

- 第一节 决策的依据 ————— 131
- 第二节 不要打没准备的仗 ————— 135
- 第三节 善于听取合理化建议 ————— 139
- 第四节 决策要有执行力来保证 ————— 143

## 第七章 化腐朽为神奇的营销策略

- 第一节 人与事：营销策划两要素 ————— 153
- 第二节 在营销中抢占先机 ————— 158
- 第三节 绝处逢生的营销艺术 ————— 162

## 第八章 收放自如的用人之道

- 第一节 海纳百川的人才战略 ————— 171
- 第二节 人尽其才的用人之道 ————— 175
- 第三节 掌控有度的驭人之术 ————— 179
- 第四节 情利兼施的留人之道 ————— 183

## 第九章 打造卓越团队（上）

- 第一节 旗帜就是方向——确立团队的目标 ————— 193
- 第二节 团队就是力量——鸡蛋何以碰石头 ————— 198

第三节 如何进行团队的有效沟通 —————203

第四节 凝聚人心才能稳定团队 —————206

## 第十章 打造卓越团队（下）

第一节 团队的功能定位 —————215

第二节 培养亲信团队 —————218

第三节 提高团队领导力 —————222

第四节 如何对待团队里的另类人才 —————226

## 第十一章 企业使命与基业长青之道

第一节 时刻不要忘记企业公民责任 —————233

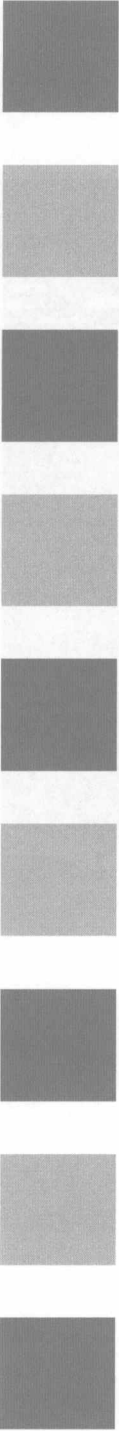
第二节 企业的基业长青之道 —————236

附录一 德川家康与中国“三十六计” —————240

附录二 德川家康名片 —————247

人类的一切智慧都源自历史，来自千千万万前人的实践。英国哲学家弗兰西斯·培根有句名言——“读史使人明智”。

日本的战国时代英雄辈出，织田信长、武田信玄、丰臣秀吉等群英并起，而最终脱颖而出的是德川家康。是他，结束了多年的战国烽烟，开启了两个半世纪太平盛世。如此神奇的杰出人物到底有哪些超人品质呢？



## 第一章

# 卓越领袖的品性追求



负重致远，不可急躁。以不自由为常事，则不觉不足。





決不誤，毫末亦由日不知 氣急何不，忘理重



## 第一节 隐忍——卓越领袖的第一品格

忍耐是长久的基本。

### 一、德川家康如是说

#### 场景1：杜鹃之啼

人问战国三雄：何以能听杜鹃之啼？

织田信长：“吾使之啼。”

丰臣秀吉：“吾诱之啼。”

德川家康：“等。”

#### 场景2：订婚之苦

弘治元年，在今川义元家作为人质的德川家康年已十四，在冈崎家臣的再三坚持下，今川义元终于答应替家康举行元服仪式。家康剃了额发，改名松平次郎三郎元信，正式跨入成人行列。他的婚姻大事已经由义元安排妥当，结婚对象就是义元性情乖张的外甥女——阿鹤（即后来的筑山夫人）。家康对这桩婚事并不满意，但他还是答应了。家康自己所爱的阿龟已经嫁作他人妇，一想到不得不迎娶令他厌恶的女人阿鹤为妻，他就努力克制自己，控制情绪，告诉自己说必须把这门婚姻当作荣耀，悲情不能变为鲁莽的怒火，而应该深深地埋藏在内心。他时刻提醒自己：不能发怒！肩上的负担越沉重越好，你是一个可以承受重负的男人。

#### 场景3：忍者无敌

信长死后，原为信长部下的丰臣秀吉剿灭叛乱的明智光秀，并趁机排除异己，取代了信长，执掌大权。当时的家康虽已有相当的实力，却仍主动与秀吉议和，并答应将长子于义丸送到大阪当人质。但秀吉对家康仍旧不放心，深恐有一天家康会造反，决定以联姻为由逼家康到大阪，再想办法制服家康。但秀吉只有一个四十三岁的妹妹朝日姬，一个已为人妇、生儿育女且渐入老境的女人，秀吉却强迫她与丈夫分开，改嫁给家康。家康虽已历经沧桑，步入中年，但听到这个消息仍感到惊讶和愤怒，居然让他娶一个四十三岁的有夫之妇，真是奇耻大辱，因而坚决不从。没过多久，家康就病倒了，在经历死而复生以后，家康觉悟到自己之前过于骄傲、目光短浅，才欣然接受了这场联姻，决心与丰臣秀吉打一场持

久战。丰臣秀吉本想以这种不合理的要求逼家康反抗，好以此为藉口灭了德川氏，没料到家康却对其要求百依百顺。

## 二、德川精神解码

从“忍”这个字看，心的上面有一柄刀，含有被迫之感。在汉语中，与“忍”相关的成语就有不少，忍无可忍、是可忍孰不可忍、忍气吞声……历史上中日两国交往非常频繁，儒家文化早已传入日本，儒家所宣扬的“修身”为日本人接受。修身即完善自己，提高自己，《论语》里说“小不忍，则乱大谋”，《孟子》更是多次论及“忍”。儒家思想里面有很多忍的因子。同时，佛教也从中国传入日本，而佛教的基本要义之一就是“忍”。日本经常遭受地震、火山、台风等自然灾害的侵袭，日本先民们对此多是束手无策。也许地理条件的恶劣是造就“忍”的自然因素。外界环境难以变更，人们只好改变自身去适应。

“忍”是具有相当深刻内涵的，所谓的“忍”，不只要达到“心如刀割仍面带微笑”的境界，且必须是出自内心的忍耐。当其达到最高境界时，连所谓“心如刀割”的感觉都会不复存在，即所谓“圆熟”的达观境界，按日本人自己的说法，就是“就当死去而活着”。在这种状态下，人已消除了一切自我监视，也消除了一切恐惧和戒心，对一切都已经没了知觉。

在日本文化历史上，“忍”具有特别的意义，尤其是在武士阶层，“忍”成了他们生存必不可少的准则。这些在《德川家康》中随处可见，家康的祖母华阳院被迫改嫁五次，从一个男人手中送到另一个男人手中，却毫无怨言、一心一意地服侍自己的每一任丈夫；八弥的未婚妻因侍奉广忠沐浴而被广忠强行占有，八弥却为自己的愤恨感到羞耻，作为武士，怎能对自己的主公产生不满；今川义元与水野家产生矛盾，命令广忠将爱妻逐回娘家，广忠愤恨不已，却也只能照办……

深受佛家与儒家双重影响的德川家康，有一句很经典的台词：“杜鹃，你若不叫，我就等着你叫。”这话精辟地反映了德川“忍人之所不能忍”的品性，也是日本国民性格的一个鲜明写照。德川家康乃是日本“菊与刀”文化的典型代表，稳扎稳打步步为营，忍常人所不能忍，面对每一次危局，都能找到一条最好的化解之道。既能忍得一时，又能忍得一世，这就是德川家康。但

“忍”绝非最终目的，必须在忍耐之中积蓄实力，为以后的崛起创造条件。

如此看来，“忍”还是一门高深的学问，要懂得怎么忍，才能将自身的伤害降到最小。在处于弱势的情形下，应该学会坚韧不拔、卧薪尝胆，以便有朝一日东山再起。

### 三、商用德川家康

台湾小说家王拓在分析德川家康被广众欣赏的原因时，说道：对政治人物和企业家来讲，等待和忍耐是非常重要的。对在政界和商界位居要职的人来说，在作重大决策的同时，也要面临各种压力，这时最需要的是沉得住气。即使在状况危急的情况下，德川家康都能冷静地深思熟虑，作出正确判断，而且替未来埋下了翻盘的机会。德川了不起的地方，不仅在于他的坚韧不屈，更在于他时时积累实力。德川家康六岁就被迫当人质，历尽坎坷，直到丰臣秀吉死后才掌握了大权，时年他已57岁，“在长期被动、依附的过程中，还能创造实力，这是非常不容易的”。

在经济全球化时代，任何一个国家、任何一个企业试图独善其身都非常困难。“世界经济正在如火如荼地上演一场悲剧，全世界的人都是这个舞台上的悲剧演员。”2008年11月2日，台积电创始人、素有台湾半导体产业“教父”之称的张忠谋出现在台湾新竹科学园区台积电运动大会上时，这一感伤又略带诗情的开场白很快被各大媒体引用。很多公司在面对困境时显得很谨慎，都不愿意增加雇员和资本支出。杜克大学的《首席财务官》杂志近期做了一个名为“全球商业展望”的调查，数据显示，首席财务官中乐观派的人数极少，处于历史性的新低。很明显，这一调查显示出首席财务官对全球经济的看法。

经济面临如此境遇，中国的企业正在经受前所未有的巨大考验，而且大多数企业原来就处在低端、低价、低利润的境况，加上很多企业对营销不重视或者理解有所偏颇，更加上营销手段单一和无创意性，以致走进了产品、广告、促销、品牌、渠道、执行等同质化的死胡同。如果市场上某种产品好销，大环境就迫使无数同类企业蜂拥而至。一种新型营运模式出现，立马有许多仿效跟风，造成广大企业无法建立起长久、持续的竞争力，只能在恶性竞争的泥潭里你死我活地贴身肉搏。对于经济形势的突然逆转，企业家们不仅要转变观念，更需要加强意志品质的修炼。出现经济衰退的景况是经济规律作用的结果，关键在于我们以什么样的心态来应对。这也是对危机时代企业家品性的一个检验

和考核，是选择盲目地四面出击、逆流而上还是消极地坐以待毙呢？历来成就大事业者以及逆境困局中能够幸存下来的人，无不具有坚韧不拔的意志品质。置身于危机中的企业家不妨研究一下“忍”的学问，或许德川家康的隐忍克制、韬光养晦能给我们一点启示。

## 四、实战德川家康

### 案例：逆境中等待时机的陈武刚

陈武刚是台湾人，50岁的时候破产了，到处举债，几乎走投无路。但他太太却说：“即使已经破产，口袋里根本没钱，我老公仍然每天穿着西装，打着领带，拎着公文包，开着车上班，像个董事长一样，不被失意打击。”

即使有一天破产了，也不要逢人就说你的痛苦与遭遇。就算公司门一打开，只有两个人——一个是你，一个是清洁工，你也要像陈武刚一样，西装笔挺，自己泡杯咖啡，像个董事长一样坐在那里上班。

人是很奇怪的，你活得像个董事长，你就是个老板，没多久机会就来了。陈武刚就是如此，很快他就有了一个机会，那就是克丽缇娜。

陈武刚于1989年在台湾创立克丽缇娜，17年来把克丽缇娜打造成了一个成功的直销商：连续数年蝉联台湾直销冠军宝座，并由台湾地区发展到内地，近3000家克丽缇娜美容连锁店遍布中国各大城市街头。当前，克丽缇娜更是迈开了国际化步伐，产业遍布了13个国家和地区……

一般人活到50岁能守成已经不易，陈武刚却有雄心东山再起，于半百之龄创立直销事业。他有个很著名的“蜘蛛理论”：蜘蛛在没有织好网前绝不随便出击。蜘蛛结网都是有顺序的，先经后纬，一旦网络架好，蜘蛛就守候在旁边等待机会，任何小猎物一旦触网，它都能迅速反应。（引自余世维《领袖性格》，北京大学出版社）

## 第二节 胆识——像男人一样去战斗

一旦动兵，就要有得胜的把握。

### 一、德川家康如是说

#### 场景：双雄斗勇

德川家康和织田信长有过一段精彩的对话。

家康：您好像忘记了我的年龄。

信长：我怎么会忘记！你今年二十九了吧。

家康：您难道不明白么？二十九岁正是血气方刚的年纪。三河人不辞辛苦来到此处，可不愿意像老人一样充当候补的角色，我们要把朝仓打个落花流水。

信长：明白！我非常清楚你的心情。但若你发生意外，将使骏河、远江和三河一带陷入混乱。你考虑过此事么？

信长的勇气和力量越强大，家康就越觉得不能后退。拥有三河、远江六十万石领地的家康，决不能生活在拥有二百四十万石领地的信长的羽翼之下。

是否永远处人下风，在很大程度上取决于个人的意志。如果甘愿屈服于对方的强大，家康毫无疑问会堕落为信长的附庸。想到这里，家康猛地皱起眉头，盯着信长：这不像是您说的话。我们长途跋涉而来，是因为我认为此事比守护好三河、远江的领地更加重要。

信长：即使你的领地陷入混乱也没关系？

家康：那是自然，如果因为在这个战场战死而遗憾终生，我怎会领家臣们前来？

信长：好！

家康头头是道的一番表白已经征服了傲慢狂妄的信长，他对家康是又爱又恨。

家康的言外之意是，他和信长都是天皇的武将，并无等级差别。信长也从家康的话语中感受到了独立、自尊的霸气。

信长：你是认为这次战争对平定天下大有益处才赶来的？

家康：不仅仅是这一次，所有关乎身家性命的进退，都是平定天下的事情。

信长：如果我想用自己的力量解决这场战争，你怎么办？

家康：若是那样，我马上撤回滨松。难道你认为家康的精锐部队无法抵挡朝仓军吗？

信长：不，我绝无此想法，但我已布好了阵。我并非不承认你的实力，只是不想让你远道而来打如此艰苦之仗。

家康：请不要施舍这种仁义。我们无论受到什么打击，都不会对天下大局产生重大影响。但如果你受了重创，那将如何是好？

家康总是先于信长，为了天下挺身而出，不能不令信长佩服。

信长：你要我重新布置？

家康：如果部署不能变更，我立刻回去。

信长：你不认为这样说太草率么？也许世人以为我们有隔阂。

家康：正好相反，他们会觉得您信心十足，根本不需要帮助。

信长：如果安排你做后备，你会觉得很丢脸么？

家康：不错，我会被世人讥笑，被讽为是您织田公的附庸。

信长：你说什么？

家康：不错。您根本不需要别人帮助，我却为讨好您而自愿前来。那我这次用兵就是出于私心，而不是为国家大义。因此会被后人嘲弄，说我是扰乱世间的野武士。

信长：那你是想向我展示你的实力？

家康：正是。若不那样，我就不必来了。

信长：如有可能，你还想震慑我，让我五体投地？

家康：信长公怎是可以震慑之人？家康实不敢当。

信长：哈哈哈……好个伶牙俐齿之人。能让我收回成命的，天下只有你一人。

家康：这样我在家臣面前就有脸面了。

（引自《德川家康》第三部P47~49，山冈庄八著，南海出版公司出版）

## 二、德川精神解码

战国双雄的这段对白，生动地体现了家康和信长二人的智谋和勇气。家康急于显示自身实力的迫切心情和超人胆识，着实令人钦佩，尤其是当时他还属于信长的盟友和部下，在势力范围无法与信长抗衡的情形下，竟敢如此大胆地叫板。

家康平生的第一次出征，就遭遇了一次生死对决，背后还有人情、义理和人质多方面因素的牵扯，没有选择，必须迎战。他坚定地面对命运的挑战，坦然面对一切人，哪怕对方是有恩于己、英勇善战、势头正猛的织田信长。虽然家康当时仅有18岁，可是他却有与年龄不相称的心机和胆识，他敢于大胆

谋划。在外人看来决无胜算的硬仗他敢于去打，竟然不损一兵一卒取得首战大捷。他巧妙地运用声东击西战术进入目标——大高城，这让那些久经沙场的老将都无可奈何。初战告捷使他顺利地通过了武将资格的检验，而且得到了敌人和盟友的多方认可。在一生的多次战役中他都能以惊人的胆识与谋略出其不意，以弱胜强。

在胆识上，他远远地超越了性情软弱的父亲。当义元不信任年轻城主广忠的实力，打算放弃驻扎冈崎而选择其他地方的时候，对广忠和冈崎众家臣而言是个严重的打击。广忠对此虽相当愤怒，却提不出任何解决的办法，一心只想逃避。他的家臣面面相觑，难以掩饰失望之情。虽然家臣们全心全意辅佐广忠，仍无法不对广忠的无能和懦弱感到失望。一个领导者或许可以没有过人的才智，但不能缺乏刚强、果断和魄力。领导者表现出来的优柔寡断只会让手下的人缺乏安全感。

伟人几乎都有惊人的胆识。他们敢想别人不敢想、敢做别人不敢做之事。胆识和果断当然是出于自信，而自信来自于知识、经验、理性和判断力。有些人之所以没有远见，是因为他们没有足够的能力去推测以后可能发生的事，因此不敢下判断。不敢下判断就是犹豫不决。当一个人对自己的推测犹豫不决的时候，别人的意见就会乘虚而入，于是难免受别人的左右。无法决断时听取别人的意见是必要的，但必须有自己的意见来做支持，否则别人的意见将增加自己的困扰，使你越是征询别人，就越是无所适从，结果必然导致头昏脑胀痛苦不堪，而阻碍了事情的进行。家康和信长无疑是颇具胆识的人，但他们很多时候也愿意倾听家臣部下的合理建议，特别是信长身边那位足智多谋的高参——波多郎，关键时刻几乎就是影响信长决策的智慧化身。

### 三、商用德川家康

在商海里沉浮的企业家们，在一切重大问题上都需要胆识和谋略，很多机会稍纵即逝，如果瞻前顾后、谨小慎微，定会错失良机。不过，任何选择的背后都一定有付出，能够果断地下决定而且坚定不移的领导者，不仅因为他有坚定的性格，更因为他有担当、有胸襟、不计较必要的损失，明确自己为了收获而必须承担的损失。敢于坦然地承担，这是一种魄力，魄力加上见识，就是一个决策人所具备的胆识。会选择，能衡量，就是一种辨识的能力。

当然，有胆识不等于盲目的固执，而是基于对事情的充分了解、足够的准备和对环境的全面把握，据此才会有坚强的信心。正因为知道自己的正确，所



以用不着再为别人的意见而动摇。经济危机对我们来说是个严峻挑战，同时也蕴藏着机遇。关键是如何抓住机遇，化“危机”为“商机”。企业家应该将视野放得更宽，从容面对世界性的危机。任何事物都有周期性，经济危机今年不来，明年也会来，明年不来，今后也总会来。面对这场全球性的灾难，被动承受不如寻找时机主动出手，这当然需要我们有非凡的魄力和胆识。不利的经济前景要求我们具备更多的创新力、想象力和勇气。企业家在骨子里应该都不乏这样的特性，但怎样出牌完全掌握在你自己手中。正如有人讲的，人生的成功不在于拿到一副好牌，而在于能够把坏牌打好。

#### 四、实战德川家康

##### 案例：胆识和魄力造就网游航母

互联网行业是新世纪的朝阳产业，可谓风起云涌、英雄迭出。26岁创业，31岁身价超过40亿元人民币，只用短短5年的时间就成为中国大陆首富的陈天桥就是其中一位光彩夺目的少年英雄。这位复旦大学经济系的毕业生，21岁即被委任为陆家嘴集团属下一家公司的副总经理，25岁加入金信证券，辞职下海创办盛大网络时年仅26岁。

在这位少年英雄的身上就有着异于常人的胆识和魄力，他日后的巨大成功与这样的禀赋和气质密不可分。陈天桥骨子里有很强的冒险基因，对人礼貌有加，但掩饰不了他骨子里一次次散发出来的“霸气”。

自认是“务实的理想主义者”的陈天桥，创业之初的理想是“做网络上的迪斯尼”。1999年，当时还是互联网的一片空白区，陈天桥就以社区游戏为主业，建立了一个虚拟社区，短短数月便拥有了100万左右的注册用户。一次偶然的机会使盛大获得了中华网300万美元的风险投资。2000年末，互联网步入冬季，陈天桥做出选择：从社区游戏转向MMORPG（Massive Multiplayer Online Role Playing Game，角色扮演类游戏）。而增速奇快的注册用户并没有给盛大带来预期的快速收益，中华网开始萌生撤资之意，许诺的后期资金迟迟未兑现。

2001年开春，韩国Actoz公司老板怀揣《传奇》游戏到中国寻找网络运营商，与陈天桥一拍即合，盛大欲购下《传奇》在中国的独家代理权，并认为这是一次巨大的战略机会。而中华网不能接受盛大的这一选择，在引进《传奇》之前，陈天桥给中华网写了厚厚一叠项目建议书但未得到支持。最终，陈天桥与中华网分手，中华网留给陈天桥30万美元。陈天桥决定孤注一掷。