



智读名著丛书

成商

在谋



三国演义奇谋遍布
刘备三顾茅庐·谈判谋
华容施计放曹·战略谋
孔明三气周郎·对策谋
刘备招亲无险·公关谋
司马懿不进西城·竞争谋
智慧是力量·谋略出财富
兵战在谋·成商亦在谋

李文岸 李 睿 著
河南人民出版社

——
商人智读《三国演义》



智读名著丛书

99
F715
572
2

▲李文庠 李 睿 著

▲河南人民出版社

谋

在

商

成

商人智读《三国演义》



3 0032 6379 9

图书在版编目(CIP)数据

成商在谋:商人智读《三国演义》/李文序,李睿著. —
郑州:河南人民出版社,1998.9

(智读名著丛书)

ISBN 7-215-04229-4

I. 成… II. ①李… ②李… III. 商业经营-通俗读物
IV. F715

中国版本图书馆 CIP 数据核字(98)第 23577 号

河南人民出版社出版发行(郑州市农业路 73 号)

郑州文华印刷厂印刷 新华书店经销

开本 850×1168 1/32 印张 12.125 字数 251 千字

1998 年 10 月第 1 版 1998 年 10 月第 1 次印刷 印数 1—4000 册

定价:17.00 元

商战, 走红了《三国演义》

——代前言



代前言

《三国演义》的故事取材于东汉末年和魏、蜀、吴三国的历史。故事起于黄巾起义,进而引出了魏、蜀、吴三国在政治、军事、外交上的激烈斗争,一直到西晋为止,前后近百年。《三国演义》不但讲述了“桃园结义”、“三英战吕布”、“舌战群儒”、“群英会”、“借东风”、“赤壁之战”、“三气周瑜”、“单刀赴会”、“火烧连营”、“空城记”等脍炙人口的故事,也塑造了许多风云人物。书中描写了四百多个人物,其中有奸诈机变的曹操,宽仁待民的刘备,重义尚信的关羽,一身是胆的赵云,勇猛鲁莽的张飞,胸襟偏狭的周瑜,老谋深算的司马懿,尤其是诸葛亮,更是光彩照人、千古传颂的人物。

书中描绘的诸葛亮“身長八尺,面如冠玉,头戴纶巾,身披鹤氅,飘飘然有神仙之慨”,诸葛亮是中华民族智慧的化身。他未出茅庐便知三分天下,初见刘备便提出了“隆中对”,勾画了据蜀、联吴、抗魏的战略决策

思想。出山之后,博望坡第一把火就烧出了令人折服的威望。而后,火烧新野,舌战群儒,草船借箭,协助周瑜,赤壁之战,巧赚荆州,三气周瑜,计取成都,平定汉中,屡战屡胜,辅助刘备建立了西蜀政权。刘备托孤以后,诸葛亮又七擒孟获,六出祁山,治理蜀国,鞠躬尽瘁,死而后已。诸葛亮千百年留下的形象正是中国儒学所推崇的“仁义礼智信”和“忍”的思想观念的展现,诸葛亮智者、忠臣、贤相的形象一代一代流传下来,并被后人发扬光大。



如果说《三国演义》是一部长篇历史小说,还不如说它是一部兵书。罗贯中将古代的许多军事家、战略家的攻城掠地,伏险设防,远交近攻,合纵连横,迂回进退的韬略,融于波澜壮阔的百年历史画卷之中。据说,明清两代农民起义军的将领李自成、张献忠、洪秀全等,皆以《三国演义》中的战案为埋伏攻袭的秘诀,行之往往有效,《三国演义》是他们指导作战的“玉帐唯一之秘本”。

罗贯中对《孙子兵法》极为熟悉。一部《三国演义》,就是一部形象的《孙子兵法》,是《孙子兵法》的解释。《孙子兵法》是一个广博精深的军事学体系,兵书的内容使中外军事家们折服。据说拿破仑在战争中经常阅读《孙子兵法》。发动第一次世界大战的德国皇帝威廉二世,失败后偶尔读到《孙子兵法》,竟连连叹息:“可惜20年前没有看到这本书。”《孙子兵法》早就被译成英、俄、法、德、日等十几种文字,走出国门。今天,《孙子兵法》中的基本原则和思想,在企业管理、商业竞争等活动中被广泛应用,人们在推崇《孙子兵法》之时,

对《三国演义》也热衷起来。人们看到,从《三国演义》,尤其从诸葛亮对《孙子兵法》的活学活用中,可以找到一条学习《孙子兵法》的有效途径。虽然当今《三国演义》也走出了国门,但主要在亚洲国家内比较盛行。随着国际性的商战日益激烈,《三国演义》必定会和《孙子兵法》一样,流传于全球。诸葛亮以其超人的智慧和才略必定走红于国际商战。

商战与兵战有许多相似之处,只凭像吕布那样的匹夫之勇不但难以胜敌,而且会连连败北。兵战中的运筹帷幄,知己知彼,战略战术,选择战机,在商战中的决策、思维、计划、目标、用人、治众、经营、谈判、公关中不但得到应用,而且得到了发扬。所以,把《三国演义》的谋略思想、管理方法、人品人格引入现代经营管理,是极为有益的。

第二次世界大战以后,日本的经济得到了长足的进步,日本已成为经济大国。美欧诸发达国家,眼光注视着日本,想从日本的管理理论和方式中,为自己寻求可借鉴的经验。一时,松下幸之助等日本企业家的经营之道风靡全球。改革开放的中国,企业家们也力图从松下幸之助等人的理论中汲取营养。其实,松下幸之助等人的一生,松下集团所取得的成就,松下幸之助的经营之道,与《三国演义》大有关系。

松下幸之助一生酷爱《三国演义》,他尤其崇尚诸葛亮的人格与风格,对诸葛亮的战略思想有独创的研究。他曾说:“诸葛亮按照刘备的实际情况来制订战略计划,这就是《隆中对》,每个公司的管理人员都要仔细学习这篇《隆中对》。”松下幸之助创造性地运用了《三





三国演义》，尤其是孔明的战略思想，《三国演义》在松下经营管理学中占有重要的一席之地。

不仅仅是像松下幸之助这样的经营之神，就是日本的国民对《三国演义》也有极其浓厚的兴趣。日本民间有诸葛亮会、关羽会、刘备会、曹操会、赵云会等；日本的中小学教科书中有“三顾茅庐”，“秋风五丈原”；日本各界多次进行的社会调查中，诸葛亮在日本人心目中为“最受尊敬者”；日本许多大企业在培训管理人员时，要求必读《三国演义》，企业家说《三国演义》是他们的成功之谜之一。中国的企业家、经营者在学习日本经营管理理论的同时，更应当学习日本企业家对《三国演义》的执著态度。《三国演义》既然能在日本商界产生巨大的作用，同样会在我国的商界萌生出智慧的新芽。

本书力图将《三国演义》的故事与当代的经营管理糅合为一体，从对故事的分析展现贤人智者的人格、修养、境界、智慧、谋略。作者写作的目的不是讲经营管理理论，而是通过《三国演义》的故事，试图进行在商战中该怎么样，不该怎么样的探讨。但愿以下的四十多个故事，能使读者在轻松的气氛中对三国人物的谋略发生更大的兴趣。

本书吸取了黄新亚、李飞、周克西、王建新、黎殿春等先生的研究成果，深表敬谢之意。

本书由李文庠、李睿、吕涤身、李盾、陈莹编写。

作 者

1998年2月

商战,走红了《三国演义》

——代前言 1

定三分隆中决策

——商战需长谋 1

天不灭曹,还是孔明不灭曹

——决策中的目标 8

锁战船曹操中计

——经验决策有弊端 15

过江历险吊周郎

——风险性决策 20

算在敌先,三出祁山

——预则立,不预则废 27

战长沙帐前道敌情

——用谋需知己知彼 34



乘大雾草船借箭	
——用谋需知天知地	41
刘备哭拜孙夫人	
——以柔克刚之谋	48
割三郡以退为进	
——以退隐进之谋	53
一气周瑜	
——兵贵神速之谋	61
二气周瑜	
——公关之谋	69
三气周瑜	
——将计就计之谋	78
钟会伐蜀先造船	
——一箭双雕之谋	81
陆逊假意恭关羽	
——笑里藏刀之谋	86
青梅煮酒论英雄	
——危机对策之谋	91
曹子建七步成诗	
——言中有谋	102
张翼德长坂拆桥	
——无谋中的笨主意	126



群英会蒋干中计	
——弄巧成拙	132
吕布辕门射戟	
——弄巧不成拙	140
披红挂彩入南徐	
——商战造势	153
七星坛上借东风	
——商战用势	161
火烧博望坡	
——商战借势	168
初用兵剑印在握	
——管理是一种权力	177
蜀中无大将,廖化当先锋	
——管理幅度	181
关云长挂印封金	
——信誉为本	187
疑魏延铸成千古恨	
——用人不疑	195
破袁绍曹操焚信	
——容人之错	201
关张赵马黄,各显神通	
——知人善任	207



挥泪斩马谡

——奖惩严明 213

曹操哭郭嘉,孙权赞周泰

——批评表扬的艺术 223

鲁肃一语胜千言

——智囊进言的艺术 230

刘玄德三顾茅庐

——谈判技巧 236

七擒孟获

——人和与人情 245

司马懿为何不进西城

——竞争的对立统一 250

曹操爱笑,刘备善哭

——企业形象竞争 261

公子刘琦巧求计

——上楼抽梯计 267

木牛流马显神威

——商战与科学技术 271

甘宁百骑劫魏营

——拳头产品作用大 278

舌战群儒

——经营者的口才 282



入则为相,出则为帅

——综合型人才与商战 291

曹操挟献帝迁都

——企业家的“外脑” 299

孙权决计破曹操

——兼听则明 307

以逸待劳破二袁

——逆向思维出点子 316

许攸夸口惹身祸

——广告忌夸大其辞 326

赵云旗号退魏兵

——广告中的名人效应 332

刘备正话反说

——揭短广告 344

祢衡击鼓骂曹操

——经营者忌轻狂 354

杨修因“鸡肋”丧命

——智者的误区 361

《三国演义》人物之死

——商家之戒 365



定三分隆中决策

——商战需长谋



决策,已成为当今极为流行的名词之一。决策自古有之。战略决策即长谋,有诸葛亮所作“隆中对”而三分天下;有朱元璋采纳“广积粮、高筑墙、缓称王”的建议而创立明王朝。战术决策有孙臆为田忌赛马献策而胜齐威王等等。决策,特别是战略决策的正确,是保证各项事业,各种工作顺利发展的重要因素。决策一旦失误,其危害的巨大和深远,都是其他工作失误所无可比拟的。诸葛亮的“三分隆中”决策,是我国最早、最大的成功决策案例之一。

决策从提出问题和任务开始,决策的目的就是解决问题、完成任务。刘备提出“中兴汉室”、“成就霸业”,诸葛亮认为“成就霸业”是近期目标,“中兴汉室”才是远期目标。先实现近期目标,有了根据地,才有可能实现远期目标。所以,针对刘备的问题,诸葛亮决定了隆中决策的最高目标——兴汉室,图中原,统一天



下。

最高目标确定以后,为了制定分步、分段的方案,诸葛亮作了两项工作,一是信息分析,二是对象分析。

诸葛亮有“大梦谁先觉,凭生我自知”的自信、先知感。诸葛亮之所以能未出茅庐即已定下“三分天下”之策,在于他准确、及时、充分地掌握信息。诸葛亮知天下事,一靠与友人交往,二靠云游。他的好友崔州平、徐庶、石广元、孟公威、庞统、司马徽等人,他的至亲诸葛瑾、诸葛均、黄承彦均是三国时期名流,均博学多才,思维敏捷,信息灵通。孔明常与他们交往,分析天下大事,再加上他喜好云游,熟悉地理民俗,这才能做到知天下人,知天下事,不然怎么能画出西川 54 州图呢?

孔明对敌、我、友、天、地、人的分析极为细致透彻。

孔明分析“我方”——刘备占人和之利,刘备乃“帝室之胄,信义著于四海,总揽英雄,思贤如渴”。刘备的“皇叔”这面金字招牌和刘备的仁义形象是刘备的有利条件。但是,刘备将只有关、张、赵,兵弱勢微,至今尚无自己的一块立足之地,这又是他的不利条件。

为了实现“中兴汉室”的最高目标,刘备面前有两个强大的对手,一个是曹操,一个是孙权,依刘备现在的实力还无法与二强抗衡。孔明指出曹操在中原“已拥百万之众,挟天子以令诸侯,此诚不可与争锋”。孙权据江东“已历三世,国险而民附,此可用为援而不可图也”。刘备面前还有两个弱小的对手,一个是刘表,一个是刘璋。荆州方面,“刘表不久人世”;益州方面,“刘璋暗弱,民殷国富,而不知存恤,智能之士,思得明君”。诸葛亮这一番分析讲出一个道理,为了中兴汉

室,统一天下,面前的四个对手当然都应当打败,但条件不成熟,与曹、孙你死我活的天下之争,尚不到时机。为了创造时机,首先自己要强大起来,取荆州、益州之地才是上策。取了荆、益之地,就实现了中兴汉室的近期目标——成就霸业。据此,刘备应取势定位为:“北让曹操占天时,南让孙权占地利,将军可占人和。”

根据对信息和对象的分析,诸葛亮权衡利弊,提出了实现最后目标的分步方案:第一,先取荆州为家,形成“三分天下”之势,再取西川建立基业,壮大实力,以成鼎足之状;第二,内修政理,外结孙权,西和诸戎,南抚彝、越,等待良机;第三,“待天下有变,命一上将将荆州之兵以向宛、洛,将军身率益州之众以出秦川”,这样,“大业可成,汉室可兴矣”。

读罢《三国演义》,可以看出隆中决策基本上是正确的,如果不是后来关羽交恶东吴,丢了荆州,继而刘备又在战术上犯了错误,使鼎盛时期的蜀汉大伤元气,则不会出现六出祁山的艰难局面。如果后主刘禅是一位明君,诸葛亮也不会功败垂成。三分天下之后,蜀汉之所以被晋灭掉,并非隆中决策之失,而是执行有误。

人无远虑,必有近忧。看得远,看得透,长谋远虑,才能使事业一步步地发展起来。刘备桃园结义后,由于缺乏准确、充分的长谋,要么寄刘焉、卢植、公孙瓒、陶谦、曹操、袁绍、刘表篱下,要么就是有了地方也守不住。陶谦三让徐州,刘备好不容易有了徐州这块地盘,不多久就丢了。多少年来,刘备无地无兵,四处奔命,连自身性命都险些被刘表部下所害。刘备一个近忧接着一个近忧,前程渺茫,就是因为缺乏正确的决策。一





执行起隆中决策,情况就大不一样了,步步顺利,再无近忧可言了。

决策必须有全局观点,必须有一个系统的运筹规划,必须有一个考虑了尽可能多的因素的模式。头痛医头、脚痛医脚的办法,挖东墙、补西墙的办法,只顾一时,不顾长远利益的办法,只求某个局部的“夺魁”、“锦上添花”,不重视系统的整体优化的办法,只思进攻,不愿退让的办法,都是决策的大忌。诸葛亮对东吴既斗争、又联合、以联合为主的方针,就是一种全局观点。

许多决策失误的范例有一个共同点,即考虑得不周,谋划得不远,没有考虑到系统内外方方面面之间的相互影响和制约。埃及建筑阿斯旺水坝的决策就忽视了与社会各方面千丝万缕的联系。阿斯旺水坝确实给埃及人民带来了廉价电力,灌溉了农田,控制了水旱灾害。但是,由于尼罗河的泥沙和有机质沉积到水库底部,尼罗河两岸绿洲失去了肥源,土壤盐渍化、贫瘠化;由于尼罗河河口供沙不足,河口三角洲退缩,港口和国防工事有入海之险;由于缺乏来自陆上的盐分和有机物,盛产沙丁鱼的渔场毁于一旦;由于尼罗河下游的活水变成“死水”,为血吸虫和疟蚊的繁殖提供了生存条件,致使水库一带居民多病。一个缺乏从长计议的决策使埃及付出了沉重的代价。

唐山的豪门集团公司始建于 1986 年,他们的目标和其他有志向的企业的目标一样,走向全国,走向世界。他们走的是一条从小到大、由弱至强的道路,靠的是长谋远虑,决策的科学化。

公司总经理陈世增当初接手玉田县第二化肥厂

时,面对着的条件还不如当年的刘备。工厂里杂草丛生,满目疮痍,停产放假。这时,陈世增制定了由化肥厂改建啤酒厂的决策。陈世增的这一决策来源于充足的信息分析和科学的预测。当时,仅唐山市的大小啤酒厂就有14个。别人说,啤酒市场快饱和了,还凑什么热闹。陈世增的“战略研究小组”有足够的信息分析:1987年、1988年是啤酒市场的好年头,1989年将有啤酒大战,1990年啤酒行业的生产将陷入低谷。在信息分析的基础上,陈世增不但决定建厂,而且决定快建厂,快投产,高效益、高起点,制定出1987年打开市场,1988年扩大战果,1989年积极竞争,1990年巩固提高的分年度决策目标。在这一决策指导下,豪门啤酒厂在1990年年创利税2300多万元。

豪门的目標当然是占领全国市场,但攻占第一个市场尤为重要。豪门人要在三个市场上选择一个最佳方案:占唐山,攻天津,还是进北京。先攻唐山市场,困难较少,容易成功,但影响不大,更重要的是误了时机;攻北京市场,攻下了当然好,但北京市的啤酒行业历来实力雄厚,攻破的可能性不大,一旦久攻不克,降了士气;天津呢,天津与唐山二市的关系一向交厚,交通方便,市场较大,尚有攻克的可能。所以,他们确定全力以赴,占领天津市场。

攻占天津市场也并非易事,1987年豪门向天津市场发起了两次冲击,均遭失败,口味高的天津人不相信一个县办小厂能生产什么好啤酒。硬攻不克,就改用迂回。陈世增举行了有天津各界人士参加的啤酒品尝会,让他们的啤酒和另外一种名酒拿掉商标混放在一

