

《万象书库》

商周智谋系列

商用三国



SHANGYONG ZHIMOU XILIE

团结出版社

前 言

我们编写《商用三国》这本书，意在把《三国演义》中的谋略思想和管理方法纳入现代经营管理之中，为搞好各种经营管理提供重要的借鉴。

罗贯中的《三国演义》，是中华民族智慧的结晶。它虽然写的是魏、蜀、吴三分天下、互相征战的史实，但融入了从春秋战国直至元末明初的兵书和战役的精华，是一部集大成的艺术化的兵书。它真切地描绘了惊心动魄、千姿百态的战争画卷，成功地塑造了一批足智多谋、处事善断的典型形象，汇集了我古代谋划、策略思想的精华，蕴涵文韬武略，饱含大智大勇，其中许多哲理反映了客观真理，林林总总的谋略体现了相应事物的规律，具有相当的普遍性，对于今天的政治、军事、经济、文化活动，自然也包括现代经营管理，具有重要的借鉴意义。身为现代企业的经营管理人员，特别是企业经营的决策者，完全可以从《三国演义》中汲取智慧的营养，借用谋略的武器，启迪制胜的思路，从而取得经营的成功。因此，把《三国演义》的科学谋略思想和管理方法纳入现代经营，是极为有益的。

而今，我们正处在一个历史上前所未有的改革开放的时代，就目前世界总的形势看，暴力的争夺已多为经济的竞争所取代。“商场即战场”，“竞争即战争”，在市场经济面前，企业与企业、集团与集团的竞争，是一场不宣而战的特殊的“战争”，

从某种意义上说,这个战场与军事战场一样,也是你死我活的。在这个战场上,消费者(用户)是有选择地“出击”,竞争的各方都要争夺“地盘”(市场),其中的争斗必然是错综复杂的。因为随着改革开放的深入,随着高新技术的日新月异地发展,必将提高生产力水平,商品的供应会远远超过消费者的需求,生产与消费的矛盾日益尖锐激烈;其矛盾不仅表现在产品的数量上,更主要的表现在产品的花色品种和质量上。“卖方市场”的时代已经过去,争夺市场的竞争势在必行。商家企业的竞争除了产品数量、质量之争外,还有销售谋略之争,即斗智斗勇,比试高低。从这个意义上说,《三国演义》所描写的魏、蜀、吴三国对抗、联合和斗争等等方面的精辟见解,定会使各位经营管理者获得取胜之术。

经济飞速发展的日本,在 20 世纪 80 年代中期,许多大企业把《三国演义》作为经营管理人员的必读书之一。日本企业界人士之所以对《三国演义》推崇备至,视为珍品,就是认为书中有宝,比如审时度势、因势利导、知己知彼、智勇结合、出奇制胜等谋略思想。他们在刻苦钻研现代经营管理科学和学习各国现代先进的经营管理经验的同时,又努力研读中国的《三国演义》,其目的是很明确的,即为了商家企业之间的经济战争服务。正如日本一位大学教授说的:“诸葛亮的机智多谋,给日本企业家提供了有益的启示。松下电器公司的显赫成功,正是松下幸之助善于运用诸葛亮的战略眼光的结果。”为此,我们坚信《三国演义》中那一道道智慧、谋略的光电一旦射入现代经营管理者的心田,定会萌生出智慧的新芽。我们还坚信,在纷繁的商品竞争中,《三国演义》中蕴含的那些深刻哲理、战略决策以及从主体功利的实用目的中所产生的众多的谋略思

想和管理方法,定会促使现代经营管理者在思维上产生顿悟,跨上一个新台阶。

我国改革的不断深入、开放的进一步扩大,为商品经济的发展提供了前所未有的大好机遇。愿我们的企业家们抓住时机,勤于思考,勇于开拓,善于经营,在商品经济的大海中学会游泳,在国内、国际市场竞争的风浪里不断提高自己的谋略水平,练就自己的经营艺术,在取胜之道上大踏步前进。

目 录

第一章 经营战略

审时度势 从长计议	(1)
战略经营 谋深计远	(4)
制定方案 科学决策	(7)
根深固本 知己知彼	(17)
靠智生财 以计代战	(21)

第二章 经营策略

兵贵神速 攻其无备	(27)
先发制人 后发制人	(30)
兵不厌诈 随机应变	(35)
攻心为上 避实击虚	(38)
迂直之计 风险分担	(39)
不辞点滴 信誉取胜	(45)
金蝉脱壳 退中求胜	(49)
欲擒故纵 釜底抽薪	(51)

第三章 经营口才与三国游说

口才与激将法	(56)
战群儒 口才显能	(60)
目的明 口才奏奇效	(66)
糊涂也有用	(70)
模糊排用场	(73)
踢皮球与谈判术	(78)
“摊牌”“亮底”的技术	(82)
口才：经营者的看家本领	(85)

第四章 经营与公关

“公关”的保证作用·····	(91)
公关媒介·····	(95)
公关与市场营销(一)·····	(98)
公关与市场营销(二)·····	(103)
公关与市场营销(三)·····	(108)

第五章 管理用人

曹操用人的启示·····	(113)
刘备用人的启示·····	(117)
孙权用人的启示·····	(120)
刘备与诸葛亮的相辅相抵·····	(122)

第六章 经营管理的素质

企业家的眼光与心胸·····	(126)
经营的进取心·····	(131)
冒险与经营·····	(134)
民主管理·····	(140)
管理的创造能力·····	(142)
随机应变·····	(145)
好谋深断·····	(148)
敏而好学·····	(151)

第七章 三国故事

东汉末期的袁、曹官渡之战·····	(155)
曹操行验征乌丸·····	(160)
鼎足三分的前奏曲孙、刘、曹赤壁之战·····	(162)
关云长大意失荆州·····	(167)
司马懿以缓取胜平辽东·····	(170)
王浚楼船下益州·····	(172)
陆士衡华亭鹤唳千古遗憾·····	(175)
八公山草木皆兵·····	(178)

第一章 经营战略

战略，在军事上是指战争全局的计划和策略，或比喻决定全局的策略。就商家企业的经营管理来说，经营战略是指商家企业的重大决策，如产品构成、销售市场、行销谋略等大政方针。

高明的军事家具有战略头脑，能置身泰山极顶观察局势，高瞻远瞩，深谋远虑，从不顾念眼前的局部利益而因小失大。卓越的企业家总是把自己的主要精力用于思考战略、制定战略、推行战略上，因为这是一个高层次经营管理者工作中最为光辉灿烂的一部分。80年代初，西欧曾经对一些企业主要领导人的时间安排进行过调查，结果是：40%的时间用于企业的经营战略方面；40%用于处理与企业有关的各种关系；剩余的20%，用于处理企业的日常事务。英国通用电气公司的董事长威尔逊也说过：“我整天没有做几件事，但有一件做不完的事，那就是计划未来。”可见，作为企业的舵手，高层次的经营管理者必须花相当的时间和精力去思考、研究、处理企业的战略性大问题，而不是当个“救灾队员”。

审时度势 从长计议

《三国演义》的作者称赞诸葛亮：“孔明未出茅庐，已知三

分天下，真万古之人不及也。”这就说明，建立在科学基础上的审时度势，是一项重要的谋略。

刘备在没有得到诸葛亮之前，落魄不遇，屡遭挫折，不得已投奔荆州刘表，后经水镜先生司马徽和徐庶的推荐，三顾茅庐，邀请诸葛亮出山相助。诸葛亮胸怀全局，目光远大，能够从全局上、长远上思考问题。在与刘备首次会面时，他首先精辟地分析了天下形势，指出曹操“已拥百万之众，挟天子以令诸侯，此诚不可与争锋。孙权据有江东，已历三世，国险而民附，此可用为援而不可图也”；接着，简明扼要地分析了荆州和益州的重要战略地位；最后告诉刘备，要想“大业可成”“汉室可兴”，应该“北让曹操占天时，南让孙权占地利，将军可占人和，先取荆州为家，后即取西川建基业，以成鼎足之势，然后可图中原”。后来形势的发展证实了诸葛亮的审时度势基本上是符合实际的，因而被古今称道不绝。

诸葛亮的预测推断是建立在对天下形势调查研究和正确分析的基础上的。他清醒而深刻地看到，当时曹操已据有北方，孙权也保有江东。对曹操暂时还不能与之争锋，对孙权也只能和他结成联盟而不可能一下子吃了它。只有荆州，是用武之地，地理位置极为重要，而刘备那时正是荆州新野的守令，只要刘备有意，是可以占据荆州的。荆州的西边是益州，即西川，主弱而智能之士渴望明君，因此也可相机而并吞益州。刘备既是帝室之胄，有号令天下的能力，那么在保有荆益两州后，选择适当时机，从荆州派一上将向宛城、洛阳（曹操的根据地）进攻，刘备亲自率领大军出秦川东征，这样，两路进兵，打垮曹操并不是不可能的。刘备听了这番话，茅塞顿开。由于逐步实施了这一正确决策，刘备集团才得以绝处逢生，站稳脚

根，日益发展，与魏、吴政权鼎立天下，存在和延续了四十多年。

由此看来，军事对抗的取胜，在一定的条件下，谋略的精神力量是具有决定性的意义。指挥员审时度势，继而作出正确判断，可以使劣势变为优势。经营竞争的取胜，固然要依靠企业的实力，但谋略如何，也是至关重要的；所以，睁大眼睛看行情，竖起耳朵听动静，多方设法了解环境，掌握市场和竞争对手的情况，是搞好经营的先决条件。同时，从诸葛亮为刘备制定“东联孙吴，北拒曹魏”的战略方针来看，如果没有鲁肃的远见卓识，为孙权出谋划策，诸葛亮三分天下的战略设想必遭挫折，赤壁大战的历史将会重写，已经建立的孙吴政权恐怕早已向曹操递交了降表。所以，谋略时不仅要审时度势，还要从长计议。现代企业经营战略，不是企业维持自己的现状，而是为了创造企业的未来；不要只看眼前，而要看得远一些。我国农村实行联产承包责任制初期，农机行业的一些拖拉机厂转产自行车、缝纫机等当时的畅销货，而常州拖拉机厂却没有随大流。他们经过广泛深入调查分析之后认为，随着农村经济的发展，必然有越来越多的农村劳动力摆脱土地的束缚，向工业、商业、运输、服务业进军，因而以机械代替手工操作必然成为越来越多的农民的愿望和要求，农机产品市场肯定有广阔的前景。他们特别注意到那些地多人少的地区，每户承包二三十亩耕地，就盼望能买到小型拖拉机。因此，他们坚持不转产，按既定方针继续生产。别的拖拉机厂降价销售，他们坚持保证产品质量而不降价，甚至花钱租仓库，把一时卖不出去的产品存放起来。时过不久，他们预料的情况出现了，小拖拉机成了市场上的紧俏货。那些转产自行车、缝纫机的厂家，上又上不去，

下又舍不得，几经折腾，元气大伤。这个事例不言自明，前者深谋远虑，后者急功近利，最后结果有天壤之别。

总之，审时度势，洞察真相，从长计议，深谋远虑，是现代经营管理的企业家千万不可忽视的问题。

战略经营 谋深计远

《三国演义》写赤壁大战前后的东吴将领，其中战略意识最强、战略意图最清醒的要算鲁肃。鲁肃年轻时就胸怀大志，并对当时群雄逐鹿的形势有清醒的认识。他虽然生活在袁术统治下的临淮东城，但当他看出袁术只是暂时强大，终难长久时，便拒绝了袁术让他当东城长的邀请，毅然过江投奔孙权。鲁肃为孙权谋划：“肃窃料汉室不可复兴，曹操不可卒除。为将军计，惟有鼎足江东以观天下之衅（变化）”，目前要乘北方混战多事的良机，“剿除黄祖，进伐刘表，竟长江所极而据守之；然后建号帝王，以图天下”。可以说，东吴政权的建立和扩大，正是执行了这一正确的战略决策的结果。后来，在曹操大军南下、东吴主降之声甚高、孙权惶恐不安时，鲁肃又及时向孙权提出与刘备“同心一意，共破曹操”的战略方针，加之诸葛亮高屋建瓴的“舌战群儒”，力陈利害，使孙权顿开茅塞，频频点头称是，抗战之心遂决，以致取得赤壁大战的胜利。

战略的重要，同样存在于现代经营管理活动之中。

为了适应复杂多变的商品市场需要和日益激烈的竞争环境，迫切要求经营管理的决策者从战略的角度全面来考虑企业的生存和发展。60年代，企业已普遍重视经营战略，在我国提出这个问题，则是1987年以后。目前，我国经济体制改革的

目标是建立社会主义市场经济体制。这意味着市场调节将成为资源配置的直接手段,意味着市场调节是基础、计划要建立在市场这个基础上,意味着确立有宏观调控的市场主导型模式,意味着向发达的商品经济前进。所有企业都要以经营为中心,以满足市场需要为出发点,实行生产、技术、销售一体化,这样,就必须立足于提高经济效益,着眼于未来的发展,致力于改革和创新,思考和制定自己的经营战略。经营战略确定以后,就将规定一个企业的经营目标和经营方针,确定经营范围和经营规模,选择企业的组织结构和管理体制,从而从根本上影响全体职工的积极性,从整体上影响企业的工作秩序,从长远上影响企业的发展方向和盛衰存亡。因此,经营战略是时代和商品经济发展的必然,是企业自身生存和发展的必要。

要制定和实施经营战略,企业必须搞好战略经营。所谓战略经营,是指经营的全局意识和长远意识。

先说全局意识。现代企业从内部看,其经营要素有人、财、物、技术、信息等,其经营环节包括供应、生产、销售;从外部看,企业要服从市场需求,考虑竞争对手和周边环境。这就要求战略经营要有整体意识、宏观意识,甚至全球意识,要统筹兼顾,全方位进行思考,防止顾此失彼,出现遗漏。全局是由各个局部组成的,全局制约局部,而局部又影响全局。在局部和全局产生矛盾时,要能果断地舍弃局部,“舍车保帅”;在局部可能导致全局失败时,又要高度重视局部,步步落实。例如关羽据守荆州虽是局部,但却是带全局性的战略问题。后来关羽大意失去荆州,对诸葛亮的战略造成重大打击。美国的硅谷专业公司是一个只有400人的小公司,面对竞争强手如林的半导体器材公司,经理有全局观念,他高瞻远瞩,抓住能源供

应紧张节油问题会日趋突出的现状,于是组织人力设计出燃料控制专用硅片,供汽车制造业使用。5年期间,这个公司的销售额大幅度增长,硅片成本由每件25美元降到4美元,抢先占领了市场,经营销售独占鳌头。

再说长远意识。现实是未来的基础,未来是现实的发展;现实是立足点和出发点,未来是着眼点和目标点。《寤言二迁都建藩议》这本书中有一句话:“自古不谋万世者,不足谋一时;不谋全局者,不足谋一域。”意思是说,自古以来,不考虑长远利益的,就不能策划好当前的问题;不考虑全局利益的,就不能策划好局部问题。远谋才有深韬略。战略经营要体现出未来意识和超越意识,树立“明天即今天”的观念。诸葛亮的隆中战略思想,创下了西蜀数十年江山,所以人们称赞是“一定千秋”。

树立长远意识,首先要长远地观察思考问题,其次必须作出长期安排。美国贝尔电话公司很早就在从事基础理论研究时,发现锗有半导体功能,可以代替电子管,并很快研究成功世界上第一台半导体收音机。当时电子管尚处在方兴未艾的推广阶段,但美国人认为,晶体管成本太高,成品率很低,只能用于军队。西欧人认为,晶体管音质不太好,价格又高,一般人买不起。而日本人却独具慧眼,看出这是棵摇钱树,一旦一些技术和工艺问题得到解决,质量和成品率都会提高,价格就会降低,晶体管收音机将成为携带方便最受人欢迎的商品。日本的索尼公司立即组织了一千人的研究所,很快解决了有关的技术工艺问题,一下子就占领了广阔的世界市场。世界著名的日本日立公司,其产品之所以始终处于技术领先的优势,是因为对经营总是有长期安排。该公司总经理小平要求公司的研究

人员：“请你们在进行研究时，要考虑十年、二十年以后的情况。”也就是说，在研究十年、二十年内的的高新技术，提前考虑十年、二十年的新产品，而思想和行为的短期化，是很难摘取成功的桂冠的。

制定方案 科学决策

《三国演义》中许多由于战略决策正确而取胜的成功事例，有力地揭示了战略决策方案对于一个政治、军事集团，既是必须解决的问题，又是举足轻重的大事。它可以转危为安，由弱变强，化悲为喜，转败为胜，为成功者高奏胜利的凯歌。

三国之兴，都与正确决策有关。曹操起事之初，兵力不强，又因他是宦官之孙，难以服众，缺乏号召力，后来采纳了荀彧“奉天子以从众望”的战略方案，转移汉献帝到许都，于是大权在握，一下子从一方诸侯成为天下权力中心。被曹操誉为“天下两英雄”之一的刘备，开初也是寄人篱下，东奔西逃，狼狈不堪，后来接受了诸葛亮“隆中对”的战略方案，联合孙权，打败曹操，占有荆州，西图两川，终于建立蜀国。孙权继承父兄之业时，年仅十八，既无政绩，又无战功，终其一生未见有惊人谋略，但他高明之处在于能用众智，特别是采纳了鲁肃“榻上策与其抗曹”的战略方案，对于巩固吴国政权起了关键作用。因此，正确的战略决策方案，事关全局，带来决定性胜利。

正确的战略决策，必须遵循科学的决策程序。第一步是搞好预测，第二步是确定目标，第三步是优选方案，第四步是切实施行。

（一）搞好预测

古人云：“凡事预则立，不预则废。”预，就是预测，即对客观事物的发展态势的预料、估计、分析、判断和推测。

读过《三国演义》的人，都会想到诸葛亮是善于决策、精于决策的谋略家；其实还有许多。其中有位谋略家叫贾诩，此人品格不高，但他不愧是料敌决胜的战略家。贾诩原是李傕的谋士，董卓失败后，李傕等人逃居陕西，派人到长安上书求赦。司徒王允不准。按照李傕的想法，“求赦不得，各自逃生可也。”贾诩当即指出：诸君如果弃军单行，那么连一个地方上的小官吏也可能把你们抓起来。与其这样，不如招兵买马，扩大军事力量，杀入长安，为董卓报仇。事情成功了，可挟持朝廷来图谋天下。即使这样不行，各自逃命也还来得及。李傕采纳了贾诩的建议，果然杀入长安，当上了大官，一度掌握了中央政权，过了一段威风的日子。以后，贾诩又为张绣出谋划策，使张绣获得两次战胜曹操的功绩。贾诩为什么一次又一次料敌决胜呢？根本原因在于他知己知彼，善于预测。

一些成功的企业家，在调查、分析、掌握了市场情况后，及时作出经营方向的决定，因而取得了成功。预测之所以是制定经营战略方案的前提，是因为市场经济活动的复杂性，是因为人们对于市场经济运行规律的认识有待于深化。由于社会化大生产的发展，社会分工的深化，使各企业的经济联系日趋广泛和复杂。在此情况下，一个企业要想得到生存和发展，必须要面对不讲情面的市场和复杂多变的环境，预测社会、经济、科技、文化各方面条件的态势，才能作出有科学根据的经营决策。有两个啤酒厂，都想扩大生产规模，同时派人到农村调查啤酒需求情况，双方都发现多数农民目前还没有喝啤酒的习惯。其中一方据此得出结论：啤酒在农村没有销路，不可盲目

扩大生产规模。而另一个厂则认真了解了农村目前的生活水平和潜在需求,认为在农村的销售前景无限广阔,于是不失时机地利用这一条信息,加快企业技术改造的步伐,扩大了生产能力,从而取得相当可观的经济效益。前几年,不少地方农民反映“卖棉难”,这个表面看来与造纸厂毫不相干的情况,却引起了石家庄市造纸厂厂长马胜利的重视。他系统思考,进行信息推导,由农民生活水平不断提高,想到棉花多了会做新被、被褥,进一步想到更换下来的旧棉套。而用廉价的旧棉花造纸,可以提高纸的质量,增加造纸厂的效益。于是作出决策:大量收购旧棉花,这样为造纸厂增产增收开辟了一条新路子。从以上两例,我们可以认识到决策不是对信息资料的简单汇总,而是要实现认识的飞跃,它需要在科学方法的指导下,对客观情况进行分析综合。这种分析应做到四点:一是要全面系统,相互比较,即在分析研究市场信息时,只有全面系统才能不失于偏颇,只有注意比较才能揭示差别和矛盾,提高预测的精确度;二是注意变化,动态分析,即要注意研究优劣、得失、进退、动静等对立面相互转化的规律,掌握主动权,努力促使事物向有利于自己的方面转化,及时作出合乎时宜的决策;三是注意特殊性,具体问题具体分析,只有具体地分析具体事物,做到知己知彼,才能作出正确的判断,找出针对性最强、最有成效的解决问题的方案;四是上下反复,慎之又慎,就是说决策者即使有了初步设想,也须要听一听,想一想正反意见,反复思考,把情况确实弄清楚。这样,通过调查研究和综合分析来认识现在预测未来,为经营战略决策方案的制定提供可靠保证。

(二)确定目标

在调查研究的基础上确定经营战略决策方案的目标,是

至关重要的环节。因为，目标是行的永恒主题。没有目标，就谈不上决策，更谈不上行动。所谓决策，就是在外部环境、内部条件和行动目标三者之间求得动态的平衡，其中“行动”就是为了达到目标而做出的主观努力。只有对期望目标有所贡献的决策和行动才具有价值。目标是指南针，可以从方向上引导一个系统的行为，在实际中指导一个系统的行为；目标是协调曲，可以沟通系统内部各部门、各环节的关系，保证内部各种力量的良好配合，达到上下左右的和谐平衡。实现系统的整体优化；目标是冲锋号，可以鼓舞组织成员的士气，调动他们的积极性和主动性，激发他们为实现共同的目标进行创造性的思维和活动。

《三国演义》中有一些决策目标，其确定的方式和过程，对我们是很有借鉴意义的。

先成鼎足之势，然后再图中原，是诸葛亮在隆中为刘备制定的两个阶段的战略目标，前者是近期目标，后者是长远目标，两者层次分明，联系紧密。凭什么提出这两个目标？是鉴于当时与曹操不可争，孙权不可图，刘表不可守，刘璋很软弱的天下大势以及刘备“帝室之胄，信义著于四海，总揽英雄，思贤若渴”的自身条件。兴汉室、图中原是隆中决策的最高目标，提出这个目标，充分表现了诸葛亮高瞻远瞩的目光，不畏天命的胆略，披荆斩棘的进取精神。在诸葛亮出山之前，他的几个好朋友都明确指出，诸葛亮“虽得其主，不得其时”，要想“斡旋天地，补赅乾坤，恐不易为，徒费心力耳”。高明之至的诸葛亮，哪能看不清这种形势呢？但是，为了实现光复汉室的大目标，他还是知难而进挺身而出了。当实现了三分天下的第一阶段的目标后，面对着强大的曹魏而偏安一方的蜀汉，需要支撑精

神的柱石，需要以攻为守的谋略，因而诸葛亮提出了进取中原这一高难度的决策目标。他的《后出师表》，以苍凉而坚定的笔调，道出了他内心深处的痛苦和矛盾；他的六出祁山，以百折不挠的意志，实施和推行他的既定目标和谋略。人们为他的出师未捷而落泪，更为他的知难而进而动容。人们决不会责备他“逆天而行”，只会敬仰他的执著追求的进取精神。

分析思考上述史实，可以体悟到确定决策目的必须要注意四点：

一、进取可行。就是说，目标的确定既要体现进取精神，又要切实可行；做到高低适当，难易适中。如果目标定得太高太难，会失去实现的可能性；如果目标定得太低太易，就会缺乏激励性和先进性。总之，目标应该和环境相适应，和条件相平衡，恰如其分地达到经过努力而实现的水平，是“跳一跳，就能摘到的苹果”。

第二，结构合理。决策目标有时是多阶段多角度的，从而组成一个目标体系。这就要求决策者注意思考目标的构成，比如从阶段来说，有近期的和远期的目标；从角度来说，有人、财、物、产、供、销、技术、信息等，并揭示各个目标之间的相互关系，分清目标的阶段、层次和主次。

第三，压缩调整。对多个目标，要尽量压缩、化简、综合，在满足市场需求，不影响最高目标实现的前提下，力求减少目标个数，以利于方案的评价和选择。目标明确不等于目标凝固。在拟定方案和实施方案的过程中，经过经营活动的检验，目标可以进行调整，甚至制定新的目标。

第四，明确具体。目标的概念要准确清晰，目标的内容要具体实在，目标的实现要有时间限定，目标的约束条件要确定