

夏书章 著

魏

从“三国”故事

谈现代管理

蜀

吴



从“三国”故事 谈现代管理

夏书章 著

湖南科学技术出版社

从“三国”故事谈现代管理

夏书章 著

责任编辑：龚绍石

*

湖南科学技术出版社出版发行

(长沙市展览馆路8号)

湖南省新华书店经销 湖南省新华印刷二厂印刷

*

1987年8月第1版 1988年8月第2次印刷

开本：787×1092毫米 1/32 印张：7.25 字数：162,000

印数：16,201—17,800

ISBN 7—5357—0045—4

F·7 定价：1.95元

地科：88—7

前 言

《三国演义》全书，共约七十二万六千字。从着眼于现代管理的角度去读它，实在是颇饶兴味。但是，正如俗语所说：“性急吃不得热粥，跑马看不了《三国》。”由于著者毕竟还钻研得不够深，“咀嚼”得不够细，所以，这里所谈的一些意见，一定是既粗且浅的。加以考虑到引文不宜占过多的篇幅，举凡选例不当、未能中肯，或有所挂漏等情况，就均属在所难免了。

此外，著者对国内国外的有关论述和研究成果又接触得不多，特别是日本企业界、学术界的人士近来关于这方面的专著和单篇文章，亦仅仅局限于略知其事，而尚无机会逐一把读。甚愿对此有兴趣的各方人士，能够不吝指教，以便共同探讨，求得逐步深入和提高。

湖南科学技术出版社决定出版这本小册子，使著者有幸能求教于有关学者和广大读者，为此谨致谢意。责任编辑龚绍石同志在编辑过程中，工作过细，谦虚谨慎，并专程来广州，提出了有趣的问题，进行了有益的讨论。同他的合作是令人愉快的。

著 者

一九八七年二月于广州中山大学

目 录

一、 问题的提起	(1)
(一) “三国”故事在中国	(1)
(二) “三国”故事在国外	(4)
(三) 日本企业界研究《三国演义》和《三国志》形成热潮	(7)
二、 我们的基本态度	(11)
(一) 我们所感兴趣的是“三国”故事中与现代管理有关的内容	(11)
(二) 我们所不感兴趣的是以讲“三国”故事代替对现代管理理论和经验的学习	(13)
(三) 关于“老不看《三国》”的说法——不在看不看而在怎么看	(18)
三、 现代管理诸要素	(21)
(一) 要从“三国”故事谈现代管理,就应先了解现代管理的涵义	(21)
(二) 从“三国”故事谈现代管理应掌握或明确现代管理诸要素	(23)
(三) 我们不妨从实际出发对各家之言来一个兼收并蓄	(28)
四、 关于管理目标	(33)
(一) 从“苍天已死,黄天当立”说到目标的存在及其重要性	(33)
(二) 通过“三国”故事看实现目标的困难性	(36)
(三) 刘备为关羽报仇而倾全力去征讨东吴是根本目标的转移	(40)
五、 关于管理计划	(44)
(一) 诸葛亮善于用计也就是善于计划	(44)

(二) “万事齐备，只欠东风”指的是赤壁之战火攻计划中的关键
在于要有“东风” (47)

(三) 从破周瑜对刘备所施的“美人计”等事例谈计划的依据、
执行和对可能发生变化的应急措施 (50)

六、关于管理决策.....(55)

(一) 从诸葛亮说服孙权进行赤壁之战等事例看决策的前提和后果 (56)

(二) 袁绍“谋而无断”和“断而不当”的事例说明在决策工作中“谋”
和“断”的重要性 (58)

(三) 从诸葛亮对“木牛流马”留一手，看决策贵有预见性 (61)

七、关于管理组织.....(65)

(一) “三国”故事中的静态组织虚有其表或名存而实亡 (65)

(二) 组织与实权：董卓、曹操弄权使“真命天子”也奈何
他们不得 (68)

(三) “三国”故事中的动态组织难度不小，令人惊叹(70)

八、关于人事管理.....(74)

(一) 在“三国”故事中人的因素受到高度重视 (74)

(二) 不可低估年轻人的历史作用；“三国”故事中的主要角色绝大
多数都是年轻人 (78)

(三) 从刘备对庞统和曹操对张松的态度，警惕在人才问题上的偏见 (80)

九、关于领导、指挥或主管.....(86)

(一) 从“三国”形成及其兴衰的历史过程看领导工作的重要性 (86)

(二) 知人善任是领导者的基本的和重要的职责：整个“三国”故事
充满这方面的例证 (90)

(三) 从“三国”各方领导者的表现看领导者的素质和作风 (94)

十、管理中的协调问题.....(100)

(一) “三国”故事中所反映出的内部不协调是有效管理中的大忌 (100)

(二) 合作共事应当协调一致：周瑜妒才想杀为同盟出力的诸葛

亮颇欠明智 (103)

- (三) 赏罚不公不利于团结甚至造成大患的事在“三国”故事中不乏其例 (108)

十一、管理中的监督问题……………(112)

- (一) 管理中的监督应有明确的目的和合理的标准,不可失之过苛 (113)
(二) 事前监督、事后监督与现场监督的例子在“三国”故事中都有 (116)
(三) 诸葛亮有可贵的自我监督精神 (121)

十二、关于财物管理……………(125)

- (一) 财物是管理工作的物质基础: 刘、关、张要“共图大事”没有起码的资财便无法行动 (125)
(二) 在“三国”故事中战争频仍,军需以粮食问题最为突出 (129)
(三) 打“后勤仗”在“三国”故事中相当普遍、频繁和重要 (132)

十三、关于管理法规……………(137)

- (一) 法规与权力: 诸葛亮初次用兵只有向刘备讨得剑印,关、张才能听令 (137)
(二) 在“三国”时代人治主义占统治地位的情况下法规的“弹性”有时太大 (140)
(三) 在“三国”时代对于法规的相对稳定性已有要求 (144)

十四、管理中的道德、士气或精神状态……………(148)

- (一) 管理不可忽视人的因素而人的精神状态会影响其实际行动 (148)
(二) 精神状态面面观:“三国”故事中不同人物或同一人物在不同时期和不同问题上有不同的精神状态 (151)
(三) 从“三国”故事中的思想工作看思想工作及管理中的重要性 (154)

十五、关于管理信息……………(158)

- (一) 信息的重要性和信息分析: 张飞虚张声势吓退曹军后拆桥之举给曹军提供了“无兵而怯”的信息 (158)

- (二) “三国”故事中涉及信息的种类很多 (161)
- (三) “贤人渐退,小人日进”意味着缩小了信息来源和阻塞了信息沟通的正常渠道 (165)

十六、关于管理中的公共关系……………(169)

- (一) 社会声誉、社会形象的重要意义: 王允杀蔡邕而“失人望”和曹操不杀祢衡“恐失人望”即与蔡、祢的社会声誉有关 (169)
- (二) 努力争取有关方面的合作、支持是发展良好的“公共关系”的宗旨 (172)
- (三) 从“三国”故事看“公共关系”发展中的一些重要问题 (175)

十七、关于办公厅、室(指挥部或司令部)……………(179)

- (一) 封建时代提出“清君侧”表明了办公厅、室(指挥部或司令部)建设的重要性 (179)
- (二) 吕布身边有为曹操效劳的“亲信”,是一个关于办公厅、室(指挥部或司令部)人员的忠诚问题 (182)
- (三) 从汉末“致乱之由”及其他事例看领导者的作风对办公厅、室(指挥部或司令部)工作的影响 (185)

十八、关于管理改革……………(189)

- (一) 改革与不改革不以人的意志为转移而是客观形势的需要 (189)
- (二) 主动改与被迫改: 争取主动还是后发制人取决于主客观形势 (192)
- (三) 在改与不改的问题上“三国”故事中的矛盾现象是既保守又“改革” (195)

十九、关于管理实效……………(199)

- (一) 清朝公卿因无计杀董卓皆哭而曹操独笑是曹操着眼于实效 (199)
- (二) “陈琳文事虽佳,其如袁绍武略之不足何”,一语道出了实效与实力的关系 (203)

- (三) 后主濒临亡国而用改年号的办法来讨“吉利”是不讲实效的自我愚弄或讽刺 (206)

二十、关于管理研究.....(210)

- (一) 研究的必要性：“三国”各方每遇大事无不认真研究 (210)
- (二) 研究必须有针对性不能为研究而研究 (213)
- (三) 研究形势、计谋、对策，在“三国”故事中已成为决策人的习惯 (216)

附录(220)

- 一、日本企业界研究《三国演义》 (220)
- 二、日企业规定管理人员必读三本中国古典名著 (222)

问题的提起

对于《从“三国”故事谈现代管理》这个题目，曾经有人不太理解或发生过误解。

这也难怪。本来，人们通常所熟知的“三国”故事，讲的是从东汉灵帝中平元年（公元184年）的黄巾起义开始，经过魏、蜀、吴“三国”鼎立，一直到晋武帝太康元年（公元280年）吴亡以后，“三国”归于统一，历时将近一个世纪之间的事情，距今已经超过十七八个世纪，即一千七八百多年之久了，不仅同“现代”相去遥远，而且那是历史故事，同“现代管理”又怎么扯得上呢？

诚然，乍看上去，“现代管理”似乎是同“三国”故事风马牛不相及的。因此，当著者在一所大学以这个题目作演讲时，有些学生从看到布告至听讲前，纷纷猜测，以为讲的是关于当今世界上某三个大国之间的事，直到听讲以后，才知道是怎么回事。

一般来说，既然选定了一个题目，总得有一些具体内容。在不能用三言两语说得清楚的时候，让我们先从“三国”故事至今在国内外流传和研究的有关情况说起。

（一）“三国”故事在中国

“三国”故事在中国，虽然不能说是尽人皆知，但是可以说

是流传极广和经久不衰了。在旧社会，它就为朝野上下“雅俗共赏”；在今天，它仍然是历史学、文学、政治学、军事学、社会学、心理学等学术界的学者们所乐于不懈地进行研究的对象之一。其他各界人士，对它也很感兴趣。总而言之，“三国”故事在中国，是深为广大群众所喜闻乐道的。其中包括没有阅读能力的文盲、半文盲，也听得津津有味和耳熟能详。

于是，以“三国”故事为题材的戏曲、电影、电视、等等，便常见于舞台、屏幕。即以戏剧而论，仅京剧中的“三国戏”，就有不少传统的保留剧目，有的还细分为“孔明戏”、“关公戏”、“张飞戏”、“曹操戏”，等等。老一辈的著名京剧老生，总要有那么几出“孔明戏”作为拿手好戏；有一种称为“红生”的，就是专门唱红脸关公戏的；在“花面”（“俗称大花脸”）这个行当中，能够把张飞、曹操“演活了”的，也在京剧界传为佳话。至于各地方剧种，“三国戏”也同样占有相当大的比重。由此可见，在中国近现代的社会生活中，人们对于“三国”故事，并没有因为年代久远而感到陌生。

不仅如此，我们还可以从人们的日常生活语言之中，经常看到受“三国”故事的种种影响。比较常见的情况是借用“三国”故事中的人物、语言、情节、掌故之类，来表达或者比喻某些思想行动和近似的情景。为了说明这一点，不妨随便举一些几乎是人所共知的例子。

例如，仅是关于诸葛亮的，就有很多的说法。形容集体智慧或集思广益，我们常说：“三个臭皮匠，合成（赛过、胜似）诸葛亮”，“让我们来开个诸葛亮会议。”找人出主意，想办法，就说：“去请诸葛亮。”事情没有预料到，出了问题受埋怨，又缺乏自我批评的精神，就用“我不是诸葛亮”这句话来解嘲。问题发生以后才说三道四，评头论足，叫做“事后诸葛亮”。“摇鹅毛

扇”，“当军师”，指的是像诸葛亮一样能出谋划策。“有何锦囊妙计？”问的是有什么像诸葛亮出的那样的好点子。“三顾茅庐”是形容求贤若渴。“挥泪斩马谡”说的是不得已而执法或坚持原则。办事没有实力，叫做“唱‘空城计’”。长于辩论，比作“舌战群儒”。“万事齐备，只欠东风。”其意思便不用解释了。这些都是出自与诸葛亮有关的故事。还有，人们常引用的“鞠躬尽瘁，死而后已”，就是诸葛亮的著名的《后出师表》里的话。此文同他的《前出师表》一起，都被选入流传较广的《古文观止》。

又如，克服重重困难、障碍，终于达到目的，有如关羽的“过五关，斩六将。”用为久处安逸生活，思图有所作为的自叹之辞“髀肉复生”，原是刘备说过的话。久借不还，就好像“借荆州”。疏忽误事，就成了“大意失荆州”。“望梅止渴”是曹操的花招。出了馊主意，造成加倍的损失，就会被嘲笑为：“（周郎妙计安天下，）赔了夫人又折兵。”“蜀中无大将，廖化作先锋”，其意似乎不说自明。还有，称野心暴露无遗为“司马昭之心，路人皆知”，也出自“三国”故事，等等。

再如，对于年事虽高，但其勇不减者，唤做“老黄忠”。对于性情鲁莽，而又爽朗痛快者，称为“莽张飞”。“阿斗”（刘备的儿子刘禅），则成为昏庸低能、徒有其名的傀儡的代名词（其实未必尽然）。

例子还可以举得更多，不过以上所举，足以表明“三国”故事在我国普及和深入的程度。当然，像“桃园三结义”那样讲“义气”之类的明显的旧影响，至今仍没有完全从社会生活中排除掉。但是应当肯定，其影响面和影响力正随着社会主义精神文明建设的大大加强而日益缩小、减弱和逐渐趋于消失。

在关于“三国”故事的研究方面，一般和经常在古典文学

(包括戏剧)和史学领域中的研究活动,就不用说了。“《三国演义》学会”是一个面向全国의群众性的学术团体,已编辑出版《〈三国演义〉学刊》。1985年6月初,在四川省梓潼县这个县成立的“《三国演义》学会”,第一批会员,就有120人之多^①。同年11月下旬,由“诸葛亮研究会”和四川省旅游公司联合发起的“三国与诸葛亮国际学术讨论会”在四川成都市召开,共有130多人出席。会议就《三国志》与《三国演义》这两部著作之间的区别和联系,《三国演义》在中国文学史上的重要贡献和它的巨大艺术力量,近几年来关于《三国演义》的研究情况,以及诸葛亮的政治建树、军事成就和经济才干,等等,进行了广泛的讨论^②。这些都是“三国”故事仍然被作为感兴趣的研究课题的明证。

(二) “三国”故事在国外

“三国”故事发生在古代的中国,前面所谈的情况,正像每个国家和民族都有自己所特别喜爱的本国、本民族的文学著作一样,是比较容易理解的。那么,“三国”故事在国外的情况又如何呢?虽然了解得未必很全面、很详尽,但是,也并非毫无信息。

首先,我们应当看到的一个基本事实是:中国作为一个历史悠久和文化发达的东方大国,有许多书籍,包括古代的、近现代的,已经陆续被翻译成多种外国文字出版了。

试以《西游记》为例,日本早在1831年就有了《通俗西游记》的译本。在近一个世纪中,起初出现了英文的片段译文,而后,

① 《梓潼县成立〈三国演义〉学会》载《文汇报》1985年7月1日第4版。

② 见《理论信息报》1985年12月30日第27期第2版。

英、法、德、意、西、俄、捷、罗、日、朝、越、波，以及世界语等不同文字的《西游记》便相继问世。在法、英、美等国的大百科全书和德国的迈耶大百科全书中，都有专门的条目记载^①。

作为中国古典文学名著之一的《三国演义》，也很早就被翻译成多种外国文字出版了。这种翻译出版工作，在旧中国可以追溯到较早的年代即已开始。在各国的大百科全书中，也都可以查到有关“三国”的专门条目。连比较简明扼要的《新哥伦比亚百科辞典》里，也有“三国”（Three Kingdoms）这一条，并提到《三国志演义》（音译为 San kuo chih Yen I，注明是 romance of the three kingdoms）这部著作^②。所以，中国的“三国”故事，在世界各国的广泛流传，实在是由来已久的事了。

其次，我们还应当看到另外一个基本事实，即除了书籍的翻译出版之外，勤劳、勇敢和富于智慧的中国人的足迹遍布全球，在世界各地侨居、定居的很多。他们无可避免地要把“三国”故事带出去。据说，在某地华人社会中，刘、关、张三姓有亲如一家的传统，这显然就是受了“三国”故事的影响。还不说过去有“拜把兄弟”和把“关帝”当神明供奉的习惯。

此外，外国商人、传教士等，早就有来中国经商、传教的。在中外人民之间长期的友好往来和文化交流中，都不可能不涉及“三国”故事。例如，在汉语学习方面，就非常容易听到关于诸葛亮、关公、张飞、黄忠等的比譬，或听到像前面提到过的那些引述“三国”故事的习惯用语，外国人能不想问个究竟以

① 原载澳门《大众报》，转见《广州日报》1983年2月25日第4版。

② 见《新哥伦比亚百科辞典》，美国哥伦比亚大学出版社1975年版，第2740页。

求真正弄懂吗？又如，在文娱生活方面，看到“三国戏”，便会要了解故事情节。再如，在社会现象方面，在我国不仅有供奉孔子这个“文圣”的“文庙”，或者叫做“孔庙”，还有供奉关羽这个“武圣”的“武庙”，或者叫做“关帝庙”，这在过去是相当普遍的。这也必然会引起外国人的好奇和注目，至少要知道，这位同世界名人孔夫子几乎享受同等待遇的红脸大胡子，到底是什么人。还有，在过去的年画和民间工艺品中，也常常有关于“三国”故事的内容，如“桃园三结义”、“三英战吕布”、“辕门射戟”、“三顾茅庐”、“单骑救主”、“东吴招亲”、“群英会”等等。

再就国外学术界的情况来看，在世界各国，凡是能够称得上“汉学家”、“中国学家”、“中国通”的，或者从事有关中国研究的学者们，尤其是历史、文学方面的，一般常有阅读中文的能力，即使中文阅读能力不强的，也一定大量阅读过中文本的译著。在他们当中，大概极少或几乎没有人对“三国”故事是毫无所知的。“真是诸葛亮式的人物”、“脸红得像关公”、“说曹操，曹操就到”等语出自外国汉学家之口，也显得非常自然、恰当。连“关公战秦琼”这样的相声段子，他们也能会意、运用。不仅如此，在国外，对“三国”故事有研究和正在进行研究的，还不乏其人。例如，在前述“三国与诸葛亮国际学术讨论会”的参加者们之中，除我国内地代表、香港地区代表以外，就还有来自日本、泰国等国家的学者。当然，对于“三国”故事感兴趣和颇有研究的，还远远不止是这些国家和地区的学者。

值得注意和应当指出的是：关于“三国”故事的研究，除历史、文学一类学科的学者们以外，还有不少外国的企业界人士和军事专家也对它发生了浓厚的兴趣和给予高度重视，有的

甚至把《三国演义》作为必读的教材^①。不过，这也是完全可以理解的。因为《三国演义》一书所描述的主要内容，就是关于“三国”时代的（包括“三国”形成以前及其形成过程和形成以后）大大小小的战争，从策划到进行的全过程以及取胜致败的具体情节，直到某些细节。这同外国军事专家对我国古代的《孙子兵法》深感兴趣和认真加以研究的情况是一样的。在毛泽东同志的军事著作中，就提到过“三国”故事中的“官渡之战”、“赤壁之战”、“彝陵之战”等比较著名的古代大规模战争的战例^②。这些战例中的某些战略、战术的原则，仍符合现代军事科学的要求。当时，强大无比的军队竟然打了败仗，而看上去很弱小的军队却打胜了，那是很能发人深省的。

由以上所述可见，从国内到国外，过去研究“三国”故事，显然较多地侧重于历史、文学、军事等方面。但是，研究历史自不免要分析当时的政治和社会经济等情况。前面谈到的关于“诸葛亮的经济才干”的讨论，虽尚未闻其详，不过可以估计，恐怕也只是关于诸葛亮个人在经济问题上的若干考虑和实际行动。

有消息传来，在最近的一个时期，各国特别是日本企业界人士正在掀起一股研究《三国演义》的热潮^③。这就不能不引起我们的深思，并继之以发出这是为什么的问题。这也就是“从‘三国’故事谈现代管理”这个问题的提起。

（三）日本企业界研究《三国演义》和《三国志》形成热潮

已经有不止一份资料介绍，“如今，令人吃惊的是外国企业

①③ 见本书附录一、附录二。

② 见毛泽东：《中国革命战争的战略问题》。

界人士也如痴如醉地研究起《三国演义》来。”“将中国古典文学用于激烈竞争的国际市场。日经济界掀起《三国演义》研究热。……当前，外国专家学者对中国文史作品的应用研究，除《三国演义》外，还有《孙子兵法》、《易经》、《老子》、《水浒》等。”^①这里且就日本企业界研究《三国演义》这件事谈谈有关情况。

关于现代企业界人士为什么在钻研管理科学的同时忽然对《三国演义》这部古典文学著作发生这么大的兴趣的问题，日本企业界人士已经作出了回答。他们认为：

“人们之所以对《三国演义》推崇备至，视为珍品，就是认为书中有宝。在当今激烈的商业角逐中，读读《三国演义》，大有裨益。”

“精心研究《三国演义》，可寻得秘诀，为事业的成功，铺平道路。”

“刘备势孤力单，能在豪强中取得立足点，开创一个蜀国，关键在于善于发现人才，使用人才。在现代企业中，能仿效刘备爱才举才，方可以小制大，以弱胜强，有所建树，获得成功。反之，《三国演义》中的失败教训，亦是不可多得的反面教员，足以引起人们深思反省。”

他们特别推崇“《三国演义》中审时度势、知己知彼、因势利导、以己之长、攻敌之短、充分利用有利因素战胜对手。”

“……有许多好办法，很值得研究和应用。”^②

日本的企业界是这样，教育界、学术界、出版界对此又有些什么反应呢？他们也有类似的意见和实际行动。例如：

一位大学教授指出：“诸葛亮的机智多谋，给日本企业家提

① 见香港《明报》1986年7月4日报道：《各国掀起〈三国演义〉研究热，日本应用于竞争国际市场》。

② 见本书附录一：《日本企业界研究〈三国演义〉》。