



姚有为 著

三国谋略 与 商战秘诀

東華大學出版社

三国谋略 与 商战秘诀



姚有为 著

 东华大学出版社

图书在版编目(CIP)数据

三国谋略与商战秘诀/姚有为著. -上海:东华大学出版社,2006.8

ISBN 7-81111-109-8

I. 三... II. 姚... III. 三国演义--谋略--应用--商业经营 IV. F715

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2006)第 083658 号

书 名 / 三国谋略与商战秘诀

著 者 / 姚有为

责任编辑 / 张益储

封面设计 / 吴丹红

出 版 / 东华大学出版社

地 址 / 上海市延安西路 1882 号

邮政编码 / 200051

电 话 / 021-62193056、62378061

发 行 / 新华书店上海发行所

印 刷 / 苏州望电印刷有限公司

版 次 / 2006 年 8 月第 1 版

印 次 / 2006 年 8 月第 1 次印刷

开 本 / 850×1168 1/32

印 张 / 8.25

字 数 / 202 千字

印 数 / 0001~5000

书 号 / ISBN 7-81111-109-8/F·005

定 价 / 16.00 元

自序

我对《三国演义》这本书之所以有着双重的感情，因为它既是一本享誉世界的文学名著，又是一本亘古未有的军事谋略全书。在高中时代，虽然我很喜欢文学，但我的理想是当一名将军，我最理想的军官大学是海军大连舰艇学院。然而，我在高二的时候成了“四眼子”，所以被当时的所有的军官大学拒之门外了。虽然我的将军梦破灭了，但我对军事谋略方面的古代经典却始终情之所钟，在大学里看了很多军事谋略方面的古代经典。因为我在大学时代既是一个文学爱好者，又是一个“业余将军”，所以特别钟爱《三国演义》。

《三国演义》作为中国文学史上的一部成熟的长篇小说，它对当时各个军事集团之间的军事斗争、政治斗争和外交斗争的绝妙生动的描写，使它当之无愧地列入了世界文学名著之林。六百多年来，它在中国及日本乃至东南亚地区广泛流传，家喻户晓，对中华民族的精神生活产生了极其深远的影响。直至今日，大到政治家、军事家、文学家、企业家，小至平民百姓，无不对三国有着浓厚的兴趣。

毛泽东等老一辈无产阶级政治家、军事家，都把《三国演义》终生珍藏在身边，反复研读。为什么呢？就是因为它还是一本亘古未有的军事谋略全书。《孙子》、《吴子》、《三十六计》等军事谋略奇书，成为我国几千年来光辉灿烂文化的重要组成部分，这些兵书总结了古代战争的作战经验，揭示出了战争的许多重要规律和对立矛盾的相互转化，从战略决策到战术的应用，都作了极为精辟的论述。而



《三国演义》则是以实际的精彩的战例全面而系统地诠释了我国古代军事谋略的科学性和正确性，几乎所有的军事谋略都可以在《三国演义》中找到应用。所以说，看一本《三国演义》，便可全面了解中国军事谋略的精华。毛泽东的《论持久战》等著名军事著作中，处处体现着他对《三国演义》的深刻而独到的理解。一个外国军事家曾经幽默地赞叹道：“毛泽东是靠了一本《三国演义》战败了蒋介石的八百万大军。”这话虽然说得太过分了，但的确有一定的道理。

自20世纪80年代以来，全世界出现了一股“三国”热。特别是经济飞速发展的日本，更是对其推崇备至，视为珍品，很多企业把它作为企业管理人员的必读书。为什么呢？因为不少日本的著名企业家已经把三国谋略成功地应用到现代企业管理和经济竞争中，并且已经产生了极其显著的经济效益和良好的社会效益。日本社会工业研究所所长牛尾治郎说：“无论是在国际还是在国内，日本的企业要增强竞争能力，就得学习《三国演义》中应付错综复杂局势的能力。”日本还有一位叫占部都美的企业管理理论家说：“若你能读懂《三国演义》而且会用的话，保证成为百万富翁。”

中国古代军事谋略是中华民族灿烂的文化遗产的一个重要组成部分，而《三国演义》则是其中的一件瑰宝。日本等外国人尚且努力研究，取其精华，古为今用，成功地应用于现代经济竞争中，并取得了显著的经济效益和良好的社会效益。但令人遗憾的是，本应该近水楼台先得月的我国却在这方面远远地落后了。

在我国实行计划经济的年代，人们不愿意研究和应用经营谋略是可以理解的，因为企业的产、供、销都是由国家一手包揽，企业没有任何危机感，也没有任何风险。

但是，在我国实行市场经济后，在严酷的市场优胜劣汰竞争中，失败则意味着没了饭碗。于是，我国明智的企业家已经从商品经济的实践中认识到商场如战场，不懂经营谋略就是现代“瞎子”。于是，如何采用谋略占领市场的制高点，便成了企业家们的热门话题。



于是,无论是成功者还是失败者都想寻找奇谋妙略,失败者寻找谋略是为了转败为胜,成功者寻找谋略是为了保持久战不败。可是典籍如山,艰涩难懂,短时间内难以找到能解燃眉之急的秘诀,让厂长经理们抛开自己的企业而长时间去研读谋略典籍又不可能,有些人产生了一种沮丧和失望的困惑感。

我的人生道路上,有两段与经济管理有关的短暂经历,一是兼任过一个小集体企业的厂长,二是兼任过大学经济管理专业的管理数学教师。这两段短暂的经历莫名其妙地与我大学自学的军事谋略知识联系在了一起,于是我写出了这本书。

我写这本书的目的,就是想通过这本十几万字的小书把那些沮丧和失望者从困惑中解脱出来,就是想引导中国的企业界人士能象日本一些著名的企业家那样自觉地将三国谋略应用于经济竞争中去。我以通俗流畅的语言,介绍了许多古代军事谋略,并以《三国演义》中的生动战例予以说明,然后简明扼要地论述了如何将这些谋略巧妙地应用到经济竞争中去,又列举了运用谋略进行经济竞争的成功事例供读者思考理解。您若用一周时间研读本书,一定会找到成功的秘诀。

需要说明的是,本书介绍了不少成功的经营实例,但是创造这些实例的经营者也许对三国谋略并不太了解,然而他们却在不自觉地以自己的行动有力地证明了三国谋略的正确性和科学性。正如文化水平并不高的著名农民企业家王廷江,他也许不了解一整套的谋略术语,但他之所以创造了奇迹,正是因为他不自觉地已经按三国谋略而行动,所以我从多方面以三国谋略分析了他的成功的秘诀。

我在写此书时,刚开始并没有想写王廷江,后来经军旅作家李存葆先生指点才改变了主意。我在该书完稿时,请李存葆先生提高见,他阅完了书稿后谦虚地对我说:“我仅仅是个文人,虽着军装,但不是精通兵法谋略的将军,对经济管理经营更是一窍不通。所以



不敢对你的大作评头论足。不过我有一个建议，那就是建议你采访一下王廷江。我在写《沂蒙九章》时曾采访过王廷江。我从多角度、多方位、多层次地了解、熟悉和分析他，最后我得出这样一个结论：王廷江虽然文化水平不高，但他确实是一个不多见的经营奇才。如果你的书能够对王廷江的成功之谜作出圆满的解释，那你就成功了，你的书就一定能得到企业家和想成为企业家的人的青睐。”于是我于1996年到山东省临沂市罗庄镇沈泉庄与王廷江进行了推心置腹的“秘密会晤”，而且还采访了他的一些“大将”和“士卒”，参观了他几年来的杰作——华盛集团下属的十几处企业。我暗暗佩服、赞叹，难怪江泽民同志也大驾光临这里视察工作。于是，我在万分激动之际，将王廷江的成功之道写进了书。

总之，正像战争的胜负在很大程度上取决于将帅智谋水平的高低一样，商场角逐胜负虽与各方面既有的经济实力等因素有一定关系，但主要还是取决于经营者智慧的高低。在战争中，弱者可以凭谋略以弱胜强，在商战中同样如此。也就是说，战争和商战的核心实质都是以智取胜。今后只要你自觉地以谋略指导自己的决策、管理和经营，我坚信你就会潇洒商场。

笔者水平有限，书中观点若有不当之处，敬请企业管理专家和企业家批评指正。

作 者

二〇〇六年四月第二次修改

目 录

自 序

一、治理篇

1. 得道者胜 / 3
2. 得人才者昌 / 10
3. 求贤若渴 / 12
4. 将孰有能,士卒孰练 / 16
5. 任人唯贤 / 18
6. 不苛求完人 / 20
7. 视卒如爱子 / 22
8. 善而养之 / 25
9. 用人不疑 / 27
10. 择人任势 / 30
11. 善用众智 / 33
12. 兵非益多 / 35
13. 治众如治寡 / 37
14. 文武兼施 / 39
15. 赏不逾时 / 42
16. 罚不迁列 / 45



17. 指桑骂槐 / 47

18. 身先士卒 / 49

二、决策篇

1. 五德智为上 / 55

2. 知己知彼 / 59

3. 不可不察 / 61

4. 兵贵神速 / 64

5. 深谋远虑 / 67

6. 先发制人 / 70

7. 后发制人 / 72

8. 因利制权 / 75

9. 因地制宜 / 77

10. 杂于利害 / 79

11. 避实击虚 / 81

12. 走为上 / 84

13. 并敌一向 / 87

14. 因粮于敌 / 89

15. 佯北勿从 / 91

16. 李代桃僵 / 93

17. 途有所不由 / 96

18. 地有所不争 / 99

19. 军有所不击 / 101

20. 因形用权 / 103

21. 见可而进 / 105

22. 随机应变 / 107

23. 破釜沉舟 / 109





24. 知难而退 / 111

25. 忘战必危 / 113

三、谈判篇

1. 将军可夺心 / 119

2. 用而示之不用 / 121

3. 实而实之 / 123

4. 虚则虚之 / 125

5. 虚而示实 / 127

6. 实则示虚 / 129

7. 借题发挥 / 131

8. 以逸待劳 / 133

9. 反劳为逸 / 136

10. 隔岸观火 / 138

11. 大勇若怯 / 140

12. 大智若愚 / 142

四、用间篇

1. 无所不用间 / 147

2. 赏莫厚于间 / 149

3. 因间 / 150

4. 内间 / 151

5. 生间 / 153

6. 死间 / 155

7. 离间 / 156

8. 反间计 / 158



五、商战篇

1. 上兵伐谋 / 163
2. 攻其无备,出其不意 / 165
3. 瞒天过海 / 168
4. 暗渡陈仓 / 171
5. 声东击西 / 173
6. 借刀杀人 / 175
7. 无中生有 / 178
8. 笑里藏刀 / 181
9. 借尸还魂 / 183
10. 欲擒故纵 / 187
11. 抛砖引玉 / 190
12. 擒贼擒王 / 192
13. 混水摸鱼 / 195
14. 金蝉脱壳 / 197
15. 假痴不癫 / 199
16. 上屋抽梯 / 201
17. 树上开花 / 204
18. 偷梁换柱 / 206
19. 趁火打劫 / 208
20. 釜底抽薪 / 210
21. 围魏救赵 / 212
22. 正合奇胜 / 215
23. 战胜不复 / 219
24. 空城计 / 222
25. 美人计 / 224



- 26. 苦肉计 / 227
- 27. 连环计 / 231
- 28. 勿以败为忧 / 233

六、《三国演义》与山西商人

- 1. 山西祁县乔家商号 / 237
- 2. 晋中第一家票号——平遥日升昌 / 241
- 3. 清代北方最大的通事行——大盛魁 / 243
- 4. 太谷曹家 / 247
- 5. 介休的侯家蔚字号 / 251



一、治理篇

孔明认为：“兵不在多，在人之调遣耳。”他认为训练一支士气高昂、纪律严明、听从指挥的军队，是赢得战争胜利的重要条件，因而他十分重视对军队的治理。同样，在激烈的商场竞争中，企业要立于不败之地，也必须注意从诸方面、全方位、多层次地加强对企业的治理。企业管理是企业的生命，是企业永恒的主题。对人的管理是企业管理的根本，因而，作为一个企业主管者了解一些管理之方和治理之道是很有必要的。

1

得道者胜

《孙子·始计篇》曰：“故经之以五，校之以计，而索其情：一曰道，二曰天，三曰地，四曰将，五曰法。道者，令民于上同意，可与之死，可与之生，而不畏危也。”意思是说，要以如下五个根本方面的因素为基础，去对敌我双方的情况进行比较分析和评估，从而探索战争胜负的情势。这五个根本方面即：一是“道”，二是“天”，三是“地”，四是“将”，五是“法”。所谓“道”，就是要使民众与君主同心同德，可与君主生死与共而不会惧怕危险。《孙子·军行篇》又曰：“是故胜兵先胜而后求战，败兵先战而后求胜。善用兵者，修道而保法，故能为胜败之政。”意思是说，打胜仗的军队总是在具备了必胜的条件之后才交战，而打败仗的部队总是先交战，在战争中企图侥幸取胜。善于用兵的精明的将帅，一定要坚持道义、保持法纪，如此方能保证战争的胜利。得道义者则得人心，也就取得了争取战争胜利的第一个基本条件。

刘备可谓是一个注重道义的典型代表。桃园三结义的誓词曰：“刘备、关羽、张飞，虽然异姓，既结兄弟，则同心协力，救困扶危，上报国家，下安黎庶；不求同年同月同日生，只愿同年同月同日死。皇天厚土，实鉴此心。背义忘恩，天人共戮。”这段誓词既含大道，又含小道。所谓大道即“救困扶危，上报国家，下安黎庶”，这就赢得了民心；所谓小道即“不求同年同月同日生，只愿同年同月同日死”，这就是兄弟之义。后来刘备的所作所为都是以仁为本，他关心百姓疾



苦，爱护部属，堪称一代仁君。曹操挟天子以令诸侯，可谓得天时；孙权盘踞江南，可谓得地利；刘备白手起家，所以能建霸业，是因人和。

张飞就是因为对下属不仁而被害。张飞对刘备可谓忠义，但对下属常有不义之举，酒后暴怒，鞭打将士之事常有，刘备多次劝他，但他不改。关云长遇害，张飞命令手下的范疆、张达二将三日内置办白旗百甲，三军挂孝伐吴。范张二人求张飞宽限几日，张飞大怒，令武士将二将捆在树上，各鞭背五十。鞭毕，怒曰：“来日俱要完备！若违限，即杀汝二人示众！”打得二人满口吐血。范张二人三日内根本无法完成任务，只有等死。狗急了还要跳墙，于是，范张二人借张飞醉酒将其杀害。一代名将在百万军中取大将之首如探囊取物，可未战死疆场，却毙命于自己的部下，令人遗憾，令人深思！

做生意也应该注意仁义道德。得道才能使下属、员工信服，得道才能赢得顾客和市场。做生意是一种竞争，作为一个真正的生意人，必须具备基本的经营道德，一切经营活动应当符合社会利益，在利国利民的同时利己，这才是真正的经营之道。一些心术不正的奸商，制造销售假冒伪劣产品，坑害百姓，这样的人也许一时能骗几个钱，但最后的下场往往是可悲的。因为一个人只能在有些时候欺骗有些人，但决不可能在有的时候欺骗所有的人。作为一个精明的企业主管者，一是要对下属员工仁义，二是要对广大的消费者仁义，这样方能成大器，这样才能算是真正的企业家。

东亚国家和地区由于深受中国传统的儒家思想的影响，许多企业家和商人，主要把仁义道德作为经商的基础之一，把牟利致富与仁义道德有机地统一起来。日本工商界人士以熟知中国古代经典为荣，把儒家思想和孙子兵法渗透到现代经营管理中去。日本近代工业化先驱涩泽荣一，以《论语》作为经营的经典，并取得了显著的经济成效和良好的社会效益。他以儒家的观点主张义利合一，提出《论语》与盘算合一之论。他的格言是“仁与富可能也必须并存。”他



写了《论语与盘算》，1923年4月至1925年9月之间，他以84岁高龄在日本著名的二松学社亲自讲授《论语》，对《论语》逐条进行阐述并有机地结合了他一生事业经营的心得，还旁征博引了不少日本其他企业的一些成功例子。他一生共创办了500多个近代大型企业，被誉为“日本资本主义之父”。日本把仁义道德渗透入企业管理和经营之中，故而一方面造成了日本企业的团队精神，职工忠心耿耿地效忠企业，从而使日本的企业在世界商战中具有压倒性的坚强力量；另一方面由于其产品质量好、价格低而得到了广大消费者的深情赞誉。

王廷江之所以取得了惊人的成功，是与他的大仁大义分不开的。“钱这东西生不带来，死不带去，一个人活在世上，不能只为钱财活着，要干一番事业。”这就是王廷江的金钱观。1994年5月8日，江泽民同志欧洲之行访问乌克兰期间，在会见驻乌大使馆人员时，深情地讲述了这样一个感人至深的事例：在沂蒙山区，有位农民，少年时因家境贫困曾经讨过饭。前些年由于他经营有方，赚了几百万块钱，但他把这笔钱全部用来兴办村里的集体企业，我问他，你为什么想到把钱拿出来办集体企业呢？他回答说，一个人赤条条来，最后还是赤条条去，村里大伙儿还比较穷，我个人要那么多钱干什么呢？一个农民有这样的境界，我是很感动的。我们应当提倡和鼓励这种精神。江泽民同志讲到的这位农民就是山东省临沂市罗庄镇沈泉庄村的王廷江。王廷江曾经很爱钱，在他沿街乞讨的时候，他希望有几个钱能美美地吃上一顿饱饭，他希望能有钱上学读书。他同时也曾经很恨钱，他痛恨金钱带给人的不平等，乃至人的尊严的丧失。于是他发誓拼命挣钱，借此来维护自己的尊严，来证明自己的能力。他用自己捡煤渣、拾破烂积攒起来的几个钱买了一辆地排车。于是他象老舍笔下的骆驼祥子一样，靠诚实、勤快和吃苦耐劳，一双大手拉着地排车“南征北战”，经历了数不清的风风雨雨，尝遍了道不尽的辛酸酸，经过漫长的10年辛劳，到1981年，