

三國演義 與 經營謀略

郭濟興・李世俊／著



曉園出版社／印行

三國演義



三國演義與經營謀略

郭濟興 李世俊 著

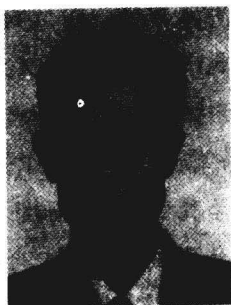
曉園出版社

作者簡介



郭濟興，河南溫縣人。1946年10月出生。60年代中期，以第一名的優異成績考入中國人民大學工業經濟系。畢業後在工廠工作多年，1982年調洛陽工學院任教，1986年被破格晉升為副教授。係中國古代管理思想研究會理事。多年來共發表論文20多篇，其中兩篇收入國家經委經濟研究所編的《中國古代思想和管理現代化》一書。參加過《中國古代管理思想》、《工業經濟師手冊》、《中國傳統管理思想的新探索》等書的寫作。譯著《質量成本》，已由企業管理出版社出版。

作者簡介



李世俊，貴州畢節人。1943年10月出生。1962年參加中國人民解放軍，曾經擔任過連長等職。1978年轉業到地方工作。現任深圳雲興總公司總經理，深圳南方管理培訓中心總經理。係中國古代管理思想研究會理事，中國商業史研究會副會長。發表過小說，寫過詩，與中國人民大學楊先舉副教授、雲南省昆明市經委覃家瑞三人合著的《孫子兵法與企業管理》一書，已由廣西人民出版社出版。

序

洛陽工學院郭濟興同志與深圳雲興公司李世俊同志合著的《三國演義與經營謀略》一書，與廣大讀者見面了。它同三年前李世俊、楊先舉、覃家瑞三人合著的《孫子兵法與企業管理》一樣，在發掘、整理和借鑒我國古代管理思想方面，作了可貴的探索。謹藉該書正式出版之機，向作者表示祝賀。

羅貫中的《三國演義》一書，作為傳世的文學名著，在我國可以說是家喻戶曉，童叟皆知。作為一部藝術化的兵書，逼真地描繪了驚心動魄、千姿百態的戰爭畫卷，成功地塑造了一批多謀善斷、處世嚴謹的以諸葛亮為代表的出色謀略家的典型形象，藝術地凝集了我國古代謀畫、策略思想的精華，蘊涵文韜武略，飽含大智大勇，為我國古代許多政治家、軍事家所推崇。由於經濟領域裏的競爭與軍事鬥爭在某種意義上的共通性，身處現代企業的經營管理者，特別是企業經營的決策者，完全可以從《三國演義》中汲取智慧的營養，借用謀略的武器，啓迪制勝的思路。事實上，中外一些企業家的成功實踐已經證實了這一點。

當前，我們正置身於一個歷史上前所未有的改革、

開放、搞活的時代。中國的企業家們所面臨的挑戰和競爭，不僅僅來自國內的同行，而且作為一個整體，還要走向世界，在國際市場上同發達國家的企業家們鬥智鬥勇，比試高低。這將是一個長期的充滿艱辛的過程。希望我們的企業家們勤於思考，勇於開拓，在商品經濟的大海中學會游泳，在國際、國內市場競爭的風浪裏不斷提高自己的謀略水平，煉就自己的經營藝術，為建設有中國特色的現代化社會貢獻自己的聰明才智。

張彥寧

1987年10月1日

目 錄

【戰略篇】

- 第 一 章 「不謀萬世，不足謀一時；不謀全局，不足謀一域」
——高度重視戰略經營 3
- 第 二 章 「大夢誰先覺？平生我自知」
——預測是戰略決策的前提 11
- 第 三 章 「三分割據紆籌策」，「先取荊州後取川」
——談戰略目標 18
- 第 四 章 「凡事當以利害較之」
——談決策方案的選擇 22
- 第 五 章 環環緊扣，逐浪推進
——談決策的實施 25

【較量篇】

- 第 六 章 「賈文和料敵決勝」的啓示
——審度時勢，以變制勝 34
- 第 七 章 「攻其不備，出其不意」
——突出特色，以奇制勝 38
- 第 八 章 「智者貴於乘時，時不可失」
——兵貴神速，以快制勝 42
- 第 九 章 陸遜為什麼遲遲不出戰？
——後發制人，治氣制勝 48

第 十 章	千里送人頭的用心 ——集中兵力，重點制勝	52
第 十 一 章	從呂蒙不爭徐州談起 ——趨利避害，揚長制勝	56
第 十 二 章	「先知迂直之計者勝」 ——螺旋上升，迂直制勝	60
第 十 三 章	「十面埋伏」和「犄角之勢」 ——風險分擔，多角制勝	67
第 十 四 章	撮土成城奏奇功 ——不辭點滴，積微制勝	71
第 十 五 章	「兵有先聲而後實者」 ——樹上開花，造勢制勝	75
第 十 六 章	「借」字的妙用 ——呼風喚雨，借力制勝	80
第 十 七 章	「攻心爲上」，「心戰爲上」 ——抓住根本，信譽制勝	83
第 十 八 章	「善進爲能，善退亦爲能」 ——善敗不亡，退中求勝	88
第 十 九 章	「強中自有強中手，用詐還逢識詐人」 ——防間識詐，因間制勝	92

【伐交篇】

第 二 十 章	只因諸葛扁舟去，致使曹兵一旦休 ——伐交在競爭中的六大作用	109
第二十一章	「縱橫舌上鼓風雷，談笑胸中換星斗」 ——《三國演義》中的九大談判術	122
第二十二章	使於四方，不辱君命 ——「智將型」外交人員的五個條件	146

【人才篇】

- 第二十三章 「伏龍、鳳雛，兩人得一，可安天下」
——人才的價值和愛才 167
- 第二十四章 「不忠不孝不要緊，只要有才便可以」
——選才用才的一個挑戰性口號 176
- 第二十五章 「兵不在多，在於調遣耳」
——孜孜以求用人藝術 195
- 第二十六章 「請將須行激將法」
——激勵與人盡其才 206
- 第二十七章 「當今之世，非但君擇臣，臣亦擇君」
——談人才流動 234

【素質篇】

- 第二十八章 曹操為什麼不當皇帝？周瑜為什麼要加害孔明？
——高階層的管理者要胸懷全局，目光遠大 239
- 第二十九章 「既得隴，復望蜀」
——高階層的管理者要有永不枯竭的進取精神 246
- 第三十章 「平生謹慎，必不弄險」對嗎？
——高階層的管理者要有冒險的精神 251
- 第三十一章 「內事不決問張昭，外事不決問周瑜」的再思考
——高階層的管理者要有民主作風 257
- 第三十二章 「三殺」、「三氣」之類的啓示
——高階層的管理者必須具備創新能力 260
- 第三十三章 「隨機應變信如神」
——高階層的管理者要具備應變能力 266
- 第三十四章 好謀無斷釀悲劇
——高階層的管理者需要具備決斷能力 270
- 第三十五章 「非學無以廣才」
——高階層的管理者要具有「T」型戰略性知識結構 274

戰略篇

後人對隆中決策的高度評價：「一對足千秋。」

「管理」由於層次不同，其要求亦異。高層次的管理者首先必須做一位正確的「決策者」。做好決策，特別是做好企業的戰略決策，是高層次管理者的主要職責。

第一章

「不謀萬世，不足謀一時；
不謀全局，不足謀一域」

——高度重視戰略經營

「決策」在系統科學理論上扮演的重要地位，祇是近一、二十年的事情。但是人類的決策行為和決策思想並非始自今日，決策的重要性也早已引起人們的注意。在中華民族的輝煌歷史上，早有一些家喻戶曉的人物，曾論及「定計」、「決斷」的重要性。這些概念，正是現代所說的「決策」的同義詞。更有不少人，寫下了千古流傳的決策篇章。

三國時期是我國歷史上一段極為動亂紛爭的年代。當時東漢政權沒落，農民起義蜂起，政權迭相更替，羣雄逐鹿天下，特別是逐漸強大的曹操、孫權和劉備之間，展開了尖銳複雜的政治較量，進行了此起彼落的軍事鬥爭。這些政治、軍事集團之間，時或朋比勾結，時或互相攻訐；時或刀戎相見，時或杯酒言歡；彼此存在着錯綜複雜的關係和矛盾。在驚心動魄的競爭風雲和生死存亡的戰爭中，任何不求進取、因循守舊、優柔寡斷、模稜兩可，都會坐失良機；任何心中無謀、粗枝大葉、考慮欠周、倉促決斷，都會招致慘重損失。換句話說，在舉手投足之間，即決定了榮辱

成敗，關係着身家性命。因此，重視決策，善於決策，是「三國」中許多人的共同特點。《三國演義》中，明確地提出了「決策」的概念（如第 38 回的標題有「定三分隆中決策」，第 44 回中，諸葛亮曾告訴周瑜說：「孫將軍心尚未穩，不可決策」），這要比「決策」概念在西方正式提出，早了數百年之久。尤其是「三國」中的一些傑出人物，胸懷全局，目光遠大，能夠從全局上、長遠上思考問題，善於處理多方面的關係，能夠在變動中把握局勢發展的大方向，而獲取戰略上的主動和優勢，因而從小到大，從弱到強，成就了一番轟轟烈烈的事業。

在《三國演義》中，描寫了不少戰略決策成功的壯烈事蹟。

劉備在沒有得到諸葛亮之前，落魄不遇，屢遭挫折，不得已投奔荊州劉表，後經水鏡先生司馬徽和徐庶的推荐，三顧茅廬，邀請諸葛亮相助。諸葛亮在與劉備首次會面時，首先精闢地分析了天下大勢，指出曹操「已擁百萬之衆，挾天子以令諸侯，此誠不可與之爭鋒。孫權據有江東，已歷三世，國險而民附，此可用爲援而不可圖也」；接着，簡明扼要地說明了荊州和益州的重要戰略地位；最後告訴劉備，欲成霸業，應該「北讓曹操占天時，南讓孫權占地利，將軍可占人和，先取荊州爲家，後即取西川建基業，以成鼎足之勢，然後可圖中原」（《三國演義》第 38 回。以後凡引本書均只註回次，不註書名）。這便是爲古今稱道不絕的隆中決策。在這個著名決策中，既有戰略目標，又有戰略措施，還有實現目標的幾個戰略階段。劉備聞言，茅塞頓開。於是逐步實施此一正確決策，劉備集團才得以絕處逢生，立穩腳根，日益發展，與先期建立的魏、吳政權鼎立天下，存在和延續了四十餘年。

談到赤壁大戰前後的東吳將領，人們往往首先想到雄姿英發的周郎。其實，在東吳孫權的陣營中，戰略意圖最清醒的當屬魯肅。歷史記載，魯肅年輕時就抱有大志，並對當時羣雄逐鹿的形

勢，有清楚的認識。他雖然生長在袁術治下的臨淮東城，但當他看出袁術雖然暫時強大，但終難長久時，便拒絕了袁術請他當東城長的邀請，毅然過江投奔了孫權（見《三國志·魯肅傳》註引《漢晉春秋》）。《三國演義》根據史實記敘，魯肅過江後即為孫權謀劃許多重大戰略決策。他對孫權說：「肅竊料漢室不可復興，曹操不可卒除。為將軍計，惟有鼎足江東以觀天下之釁（變化）」，目前要乘北方混戰多事的良機，「剿除黃祖，進伐劉表，竟長江所極而據守之；然後建號帝王，以圖天下」（第29回）。因此，我們可以說，東吳政權的建立和擴大，正是執行了這一正確的戰略決策之結果。後來，在劉表新死、曹操大軍南下的重要時刻，又是他審度時勢，及時向孫權提出與劉備「同心一意，共破曹操」

（第42回）的正確決策。為此，他積極奔走於孫、劉之間：先是以弔喪為名，來到荊州，向劉備陳述孫劉結盟的重要性、迫切性，旋即又陪同諸葛亮過江，共商抗曹大計，力排衆議，終於促成了孫劉聯盟，為赤壁之戰的勝利，奠定了堅實的政治、外交基礎。東吳政權得以在危急中生存，當然也是接受了魯肅之正確決策方案的結果。之後，他為了「多操之敵，而自為樹黨」（《三國志·魯肅傳》註引《漢晉春秋》），使曹操多一個敵人，而東吳多一個朋友，想盡辦法緩和孫權、劉備以及周瑜、諸葛亮之間的矛盾，特別是在極為敏感的荊州問題上，從中斡旋，維持了孫、劉之間的聯盟。貌似笨拙而其實見識卓越的魯肅，比起急功近利的周瑜，要計高一籌。如果沒有魯肅為東吳制定正確的戰略決策並竭力推行，諸葛亮三分天下的戰略想必痛遭挫折，赤壁大戰的歷史將會重寫，已經建立的東吳政權恐怕早已向曹操遞交了降表。

《三國演義》中的成功事例，明顯地揭示了戰略對於一個政治、軍事集團，既是必須解決的問題，又是舉足輕重的大事。它可以轉危安，易強弱，變多少，化喜悲，為成功者高唱勝利的凱歌，為失誤者奏起嗚咽的哀樂。這些猶如晨鐘暮鼓，永遠值得後人警

惕。

戰略的重要，同樣存在於企業的經營活動之中。

現代企業處在科技、經濟、社會迅速發展的時代，處在廣泛分工、密切協調、社會聯繫空前複雜的時代。隨着中國經濟體制改革的進行，中國的企業管理已經由生產型轉變為生產經營型，由執行型轉變為決策型，由封閉型轉變為開放型，企業再也不能等待和依賴上級，而必須能主動地去適應時代的變遷，自覺地去符合市場的需要，勇敢地去迎接競爭的挑戰。作為一個企業領導，必須把自己的眼光從內部擴大到外部，從眼前延伸到長遠，有系統地進行全面性思考。也就是說必須解決戰略問題。經營戰略確定以後，就應設定一個企業的經營目標和經營方針，確定一個企業經營範圍和規模，選擇企業的組織結構、管理體制等，進而從根本上影響全體職工的積極性，從整體上影響企業的工作秩序，從長遠上影響企業的發展方向和盛衰存亡。因此可以說，經營戰略是時代和商品經濟發展的必然趨勢，是企業本身生存和發展的必要手段。觀察古今中外可知，重視經營戰略已經成為各國企業的趨勢。美國科學家捷恩茨統計，美國企業進行長期規劃的在1949年為20%，到了1970年，根據斯丹福研究所調查，已經達到100%。日本經濟新聞社早在1967年3月也做過類似的調查，在被調查的63家大公司中，有60家進行長期經營規劃，占97%。時至今日，制定本企業的經營戰略，在日本已經無一例外。

為了制定和實施經營戰略，企業必須做好戰略經營。所謂戰略經營，不僅僅強調企業各個部門的管理者和每一員工都要自覺地圍繞着戰略目標，進行開拓性的工作，不能停留在維持日常的經營管理和生產上；尤其是要企業高層次管理者把自己的主要精力用於思考戰略，制定戰略，推行戰略之上。而這正是一個高層次管理者工作中最重要的一部分。80年代初期，國外曾對一些企業高層次領導人的時間安排進行過調查，其結果如下：40%的

時間用於企業的經營戰略方面；40%用於處理與企業有關的各方面事務；剩餘的20%，用於處理企業的日常事務。英國通用電氣公司的董事長威爾遜曾說過：「我整天沒有做幾件事，但有一件做不完的事，那就是計劃未來。」由此可知，身為企業的舵手，高層次管理者必須花相當的時間和精力去思考、研究、處理企業的戰略性問題。而不是當個「救災隊員」，把自己降低到低層次管理者的位置。

戰略經營的基本因素有如下兩個方面：

謀全局

現代企業是一個複雜的大系統和對外的開放系統。從內部看，其經營要素有人、財、物、技術、訊息等，其經營環節包括供應、生產、銷售；從外部看，它要順應於市場需求，考慮競爭對手，而這些又受政治、經濟、技術、文化、自然等眾多因素的限制和影響。因此，現代企業的整體綜合性之加強，「輻射半徑」之延長是非常重要的。因此，戰略經營必須具備整體意識，宏觀意識，甚至全球意識；既要有全局性，又要有層次性；既要高屋建瓴，統籌兼顧，全面性進行思考，防止顧此失彼，出現遺漏；又要釐清不同層次，區別輕重緩急。《孫子兵法》中提出「經五事」、「校七計」，就是全面地看待問題；而「五事」「七計」以「道」為首，又具備了戰略思考的層次性。諸葛亮在隆中決策中，既分析了敵、我、友，考慮了天時、地利、人和；又區分了優勢和劣勢因素，規劃了整體戰略目標和分階段的目標。在此，存在一個如何認識和處理全局和局部的關係之問題。全局是由一個個不同層次的局部所組成。全局限制了局部，而局部又影響全局。在局部和全局發生衝突時，要能果斷地捨棄局部，以抓住重點，保證全局；在局部可能導致全局失敗時，又要極度重視局部，步步落實。據守荊州雖是局部，但却是具全局性的戰略問題。而關羽後來丟了荊州，對諸葛亮的戰略的確造成重大打擊。美國的汽車業所以被日