

企业竞争之道

——《三国演义》启示录



● 华文出版社

70
9

(京) 新登字064号

责任编辑: 时立平

封面设计: 陈祖怡

版式设计: 陈赓灿

责任校对: 李树田

企业竞争之道

——《三国演义》启示录

王延坤 编著

华文出版社出版

(北京西城区府右街135号)

新华书店经销

北京昌平马池口印刷厂印刷

开本787×1092 1/32 印张6.625 字数142千字

1994年9月第1版 1994年9月第1次印刷

印数: 1—5000册

ISBN7—5075—0345—3/C·15 定价: 5.00元

内 容 提 要

本书以60多个脍炙人口的“三国”故事和近年来在市场竞争中涌现出来的100多家国内先进企业的经营管理经验及个别不成功例证为基本素材,借鉴军事群体竞争胜败存亡的正反经验,从管理方法和资源开发的角度,提出了“竞争制胜有赖于对有形和无形两类资源的综合开发”和“志向、天时、地利、人和、谋略是决定群体组织竞争力大小和胜败存亡的五大要素”等观点;阐述了企业竞争制胜必须遵循的22项主要原则和41种行之有效的行为方式;在结尾中,从企业文化建设的角度,进一步说明了各要素之间的内在联系。全书结构严谨,观点明确,语言简洁,雅俗共赏。它不仅为企业竞争提供了具有中华民族文化特色的管理思路和法则,而且所引用的每个企业行为例证都有很高的现实参考价值,集理论性、实用性、趣味性、可读性于一体,适合企业领导、个体经营者、企业职工、《三国演义》与企业管理研究人员等阅读。

目 录

总题记	
导论	(3)
一、竞争制胜,有赖于对有形和无形两类资源的综合开发	(4)
二、决定汉末各军事集团竞争力大小与成败的五大要素	(8)
志向——竞争制胜的前提	(8)
天时、地利、人和——竞争制胜的基础	(10)
谋略——竞争制胜的关键	(13)
三、市场竞争与军事竞争具有相同的资源定性要求	(17)
四、本书的内容与结构	(18)
志向篇	(20)
立大志,以加强企业战略管理。	
——题记	(20)
概论	(20)
一、志向三要素	(20)
二、企业志向建设的实质是企业战略管理	(22)
三、企业志向建设(战略管理)的主要原则	(24)
《三国演义》案例与企业行为方式分述	(29)
一、“谁知天意无私曲 郿坞方成已灭亡”	
——坚持立志为公	(29)

二、孤穷刘备命多蹇 盖因未得济世才	
——组织得力班底·····	(32)
三、隆中三分垂千古 决策原来靠“闲游”	
——广泛收集信息·····	(35)
四、将军欲成王霸业 先取荆州后取川	
——制定总体战略·····	(39)
五、“丞相神谋众不及”“亦赖文武齐努力”	
——依靠群策群力·····	(43)
六、北方冀州急难破 不如举兵向荆州	
——适时调整战略·····	(46)
七、张辽不以胜为喜 刘备不以失为忧	
——正确对待胜负·····	(49)
八、秭归蹉跎大业损 白帝托孤遗恨迟	
——克服短期行为·····	(52)
天时篇 ·····	(56)
乘天时，以改善企业外部环境。	
——题记·····	(56)
概论 ·····	(56)
一、“天时”的含义·····	(56)
二、影响企业“天时”(外部环境)的因素·····	(58)
三、改善企业外部环境的主要原则·····	(59)
《三国演义》案例与企业行为方式分述 ·····	(63)
一、奉帝驾以顺讨逆 诵血诏兴师有名	
——把握政策优势·····	(63)
二、礼仪迎送张永年 宽仁爱士为哪桩	
——抓住历史机遇·····	(67)

三、赴周宴玄德脱险 闻云长公瑾受惊	
——创立优质名牌·····	(71)
四、关公妙语赞翼德 张飞桥头独退兵	
——搞好广告宣传·····	(75)
五、曹操势大难抵敌 孙刘协力弱胜强	
——建立合作关系·····	(80)
六、怜百姓不入襄阳 拥民众甘与同败	
——强化服务意识·····	(84)
七、濡须军威惊孟德 假城疑楼败曹丕	
——优化外观形象·····	(89)
八、关公放水淹七军 于禁罾口成降将	
——巧用自然条件·····	(93)
地利篇·····	(97)
创地利，以配置企业物质要素。	
——题记·····	(97)
概论·····	(97)
一、“地利”的含义·····	(97)
二、地利资源因素·····	(98)
三、配置企业生产经营物质要素的主要	
原则·····	(100)
《三国演义》案例与企业行为方式分述·····	(104)
一、欲扶社稷恨资少 求助巨富事可成	
——筹集必要资金·····	(104)
二、开宾馆广纳贤士 孙仲谋得人之盛	
——网罗专业人才·····	(108)
三、荆州衢地难得志 贤士建议取西川	

——搞好基地选择·····	(112)
四、纳“连环”曹兵丧命 发“连弩”阳平得守	
——注重技术开发·····	(115)
五、穿“藤甲”刀箭不入 放“铁车”关兴败逃	
——改进生产设备·····	(119)
六、玄德招募新野民 孔明朝夕教阵法	
——建设技术队伍·····	(122)
人和篇·····	(126)
兴人和，以开发企业职工潜能。	
——题记·····	(126)
概论·····	(126)
一、“人和”的含义·····	(126)
二、企业人和建设的根本任务是开发职工 潜能·····	(127)
三、开发职工潜能的主要原则·····	(129)
《三国演义》案例与企业行为方式分述·····	(132)
一、一西川难容二主 刘季玉被遣公安	
——实行一长负责·····	(132)
二、“为君者各修其德，为臣者各尽其忠”	
——创立企业精神·····	(134)
三、为治之道威恩济 两川之民乐太平	
——实行科学管理·····	(137)
四、曹孟德“割发代首” 诸葛亮“自贬三等”	
——领导严于律己·····	(139)
五、“昨日之言惟吾失” “君臣俱失何独公”	
——加强班子团结·····	(142)

六、平沙漠郭嘉胜算 虽得胜谏者受赏	
——发扬民主作风·····	(145)
七、吕蒙坦诚谈“独用” 只恐“未必能相济”	
——正确使用人才·····	(148)
八、孙权劝慰恶结解 孔明一纸伏关公	
——做好思想工作·····	(154)
九、救周泰孙策求医 感恩惠蜀军舍命	
——关心职工疾苦·····	(158)
十、为功名攀龙附凤 汉中王拟功定爵	
——搞好利益分配·····	(161)
十一、破曹休诸将升赏 斩马谡孔明挥泪	
——严格奖惩制度·····	(163)
十二、孙权偷闲览群书 吕蒙好学长进益	
——重视学习提高·····	(167)
谋略篇·····	(171)
运奇谋，以提高企业行销效果。	
——题记·····	(171)
概论·····	(171)
一、谋略中的奇正关系·····	(171)
二、奇谋的特征·····	(172)
三、企业行销中的奇正运用·····	(175)
四、企业行销用奇的主要原则·····	(177)
《三国演义》案例与企业行为方式分述·····	(178)
一、拒良策魏延不快 依旧制欲胜不能	
——不可死守陈规·····	(178)
二、诸葛妆神惊仲达 陇上小麦尽归蜀	

——巧于标新立异·····	(181)
三、星夜催军擒孟达 往复一月事无及	
——抢先速战速决·····	(184)
四、孔明空城退仲达 邓艾险道克成都	
——敢于科学冒险·····	(186)
五、孙、曹两军忙交战 荆襄三郡已属刘	
——乘势以实击虚·····	(189)
六、“只因一将倾心后，致使连城唾手降”	
——创造极顶效应·····	(192)
七、“进退行兵神莫测，陈仓道口斩王双”	
——巧妙以退为进·····	(195)
结尾·····	(199)
后记·····	(202)

**立大志，乘天时，创地利，
兴人和，运奇谋——企业竞争
制胜之道。**

——总题记

导 论

在市场经济中，企业不可避免地要经受市场竞争优胜劣汰的考验。寻求市场竞争制胜之道，是每个企业共同的愿望。

《三国演义》是帮助企业掌握竞争之道的好教材。

本书的使命，就是以《三国演义》和企业经营实例为素材，研究开发企业竞争之道。

《三国演义》基本取材于陈寿撰、裴松之注的史书《三国志》。作者罗贯中通过合理的艺术加工，以错综复杂的故事情节、栩栩如生的人物刻画和惊心动魄的智勇斗争，从政治、军事、外交等广阔角度，再现了我国东汉末年到三国时期近百年的历史风云。当时，诸侯割据，群雄纷争，各封建军事集团所处的瞬息万变、充满机会和自主发展的政治、社会环境，与现代企业所处的市场竞争环境颇为相似。书中提倡的以人为本、选贤任能、礼贤下士、主臣互择、谋略制胜、忠勇信义、奖功罚罪、报国爱民、惩恶扬善、兼弱攻昧、逆取顺守、建功立业、争霸称雄等思想，以及书中提出的“决策”、“信息”、“经营”等概念，对企业在市场经济中实行以人为核心的有机管理具有重要参考价值。认真分析研究《三国演义》中各主要军事集团的成败原因，从中开发群体竞争的一般规律和方法，对指导当代企业竞争，无疑具有重大现实意义。

一、竞争制胜，有赖于对有形和 无形两类资源的综合开发

我们的祖先早在两千多年前就创造了“竞争”一词。据《辞海》记载，“竞争”一词出自《庄子·齐物论》中“有竞有争”语。郭象对“竞争”的解释是：“并逐曰竞，对辩曰争。”我以为这个解释揭露了竞争的本质。竞争是两种力量的较量：“并逐”是体力（有形力）的较量；“对辩”是智力（无形力）的较量。竞争力是有形力和无形力的合成。两个人之间的竞争，竞争力是个体体力和个体智力在同一有机生命体内的统一。如果把两个人的竞争扩大为群体之间的竞争，则竞争力是群体有形力（人、财、物等）和群体无形力（群体形象、领导水平、成员素质、团队意识、智慧、精神、士气等）在组织体内的有机统一。有形力和无形力综合形成个人或群体的实力。个人或群体就是凭借自己的实力，在竞争场上同对手争夺利益。竞争是一种猛烈的经营。从经营角度看，一切能给经营者带来利益的因素都应是经营者应开发利用的资源。同理，一切能给竞争群体带来利益的有形力因素和无形力因素，也应该是竞争群体努力开发利用的资源。为了便于区分，我们把有形力因素称为有形资源，把无形力因素称为无形资源。无形力资源以人脑为载体，又可称之为头脑资源。群体组织在综合开发这两类资源中形成自己的有形资产和无形资产。正如人体若无大脑的思维活动只能是一具僵尸一样，群体组织的有形资产若无无形资产的生化，也只能是一堆死物。无形资产是组织体内活力的源泉。以开发利

用无形资源为先导，综合有机地开发利用有形和无形两类资源，是竞争制胜的固有要求。竞争成败，取决于能否高效有机地对两类资源进行综合开发利用。在群体竞争中，竞争者如果能高效、有机地开发有形和无形两类资源，就能使自己的力量从无到有，由小变大，由弱变强，最后夺取竞争的胜利。如果不善于综合开发利用两类资源，只注重开发有形资源，不注重开发无形资源，就会使自己的力量由大变小，由强变弱，最后归于失败。

曹操、刘备、孙权就是善于在竞争中综合开发利用两类资源的成功者。曹操行刺董卓未成，只身逃到陈留竖起“忠义”大旗，招集义兵，建立自己的队伍，先保兖州为基业，后以许昌为政治中心。刘备与关羽、张飞桃园起事，招募乡勇，拉起队伍，先后以小沛、徐州、新野等地为基地，客居荆州时，为自己蹉跎半生无“基本”而忧虑。孙权深知父兄创业之艰难，唯恐有违孙策遗命而保不住江东。这些足以说明他们重视对有形资源的开发。但是他们更以开发无形资源见长。曹操的得力谋士郭嘉在官渡之战前夕，总结了曹操在“智胜”（无形资源开发）方面有“十胜”（十大优点）即“体任自然”的“道胜”，“以顺率”的“义胜”，以“猛纠”的“治胜”，“外简内明、用人唯才”的“度胜”，“得策辄行”的“谋胜”，以“至诚待人”的“德胜”，“虑无不周”的“仁胜”，“浸润不行”的“明胜”，“法度严明”的“文胜”，“以少克众、用兵如神”的“武胜”。（见《三国演义》第18回，以后引用《三国演义》书中素材，只注明第几回）此十胜之说，全面概括了曹操开发无形资源的内涵和艺术，是曹操能剿除群雄统一北方的根本原因。曹操在攻破冀州后哭祭袁绍时对

部下说：“当年我与袁绍共同起兵讨董卓时，袁绍问我：‘若事不成，怎样可以据守？’我反问他你说你将怎么办？袁绍说：‘我南据黄河，北阻燕代，兼沙漠之众，南向以争天下，或许可以成功’，我回答说，我任用天下的智力，以道义抵御邪恶，没有办不成的事。”（第33回）此段对话，反映了曹操和袁绍对无形资源的两种截然不同的认识。袁绍把事业的成功寄托在“土广兵众”这些有形资源上，曹操则对“智”、“道”这类无形资源的力量充满信心。（当然他同时也注重对有形资源的开发）两个人各按自己的认识论去指导竞争实践，历史无私地证实了袁绍是失败者，曹操是胜利者。刘备具有“宽仁厚德”的品质，也有知人善任的卓识，但因缺少运筹帷幄，决胜千里的人才，所以戎马半生，基地得而复失，军队聚而又散，到四十七岁时，还“寄迹刘表，兵不满千，将止关、张、赵云而已。”刘备把这归咎于命途不顺，找不出根本原因。后得到水镜先生司马徽指点，才真正悟到谋略的重要，开始注重对无形资源的全面开发，求贤若渴，敬贤如师，先得徐庶，后得孔明。孔明以满腹经纶的无形资源与刘备有限的有形资产有机综合，“夫以甲兵不完，城廓不固，军不精炼，粮不继日，然而博望烧屯，白河用水，使夏侯惇、曹仁辈心惊胆裂。”（第43回）刘备惯于采用与曹操相反的方法开发资源，用他自己的话说就是：“操以急，吾以宽；操以暴，吾以仁；操以谄，吾以忠；每与操相反，事乃可成”（第60回）。我们且不评价刘备、曹操的方法谁对谁错，但有一点没有疑问：刘备是一个懂得征服人心的高手。他以自己虔诚的行动建立了同诸葛亮的鱼水关系，使诸葛亮甘心为他的事业鞠躬尽瘁，死而后已。刘备依靠诸葛亮的盖世才华和无限忠诚，依靠同

关、张、赵云等人君臣加兄弟的友情，外联东吴，内修政理，得荆州，取两川，终于使自己在群雄角逐中成为天下三强之一。孙权也是开发无形资源的高手。其兄孙策临终时把江东托附给他，正是看中了他具有这一优点。孙策说：“若举江东之众，决机于两阵之间，与天下争衡，你不如我；举贤任能，使各尽力以保江东，我不如你。你宜念父兄创业之艰难，善自图之！”（第29回）孙权在位几十年，就是不断举贤任能，充分开发无形资源，使文武各尽其力以保江东的几十年。他“任贤使能，志存经略”，对胸怀韬略，腹隐机谋的鲁肃“甚敬之”，对周瑜、诸葛瑾、吕蒙、陆逊等杰出人才十分信任。他几次协调有杀父之仇的大将凌统和甘宁之间的矛盾，最后使之同心协力。他“少有余闲，博览书传，历观史籍，采其大旨”，还鼓励部下读书学习，以求进益。这些都是他致力于开发无形资源的佐证。

同曹操、刘备、孙权相反，袁绍、吕布认为以物力之强和匹夫之勇就可以称雄天下，不注重自己的品德修养和对两类资源的综合开发，落得了可悲的下场。袁氏家族四世公卿，门生故吏遍于天下。袁绍拥有冀州、青州、幽州、并州等北方大片土地，统兵百万，有比曹操、刘备、孙权强大得多的有形资产。但袁绍片面强调物质的力量，以为“南据河（黄河），北阻燕、代，兼沙漠之众”，就可以“南向以争天下”。不懂得知人善任，礼贤下士，激励部属，强国安民，而是任人唯亲，好谋武断。听谗惑乱，是非混淆，重敛于民，甚至在曹操东征刘备，许昌空虚的“难遇之时”，怜子丧志，不用良谋，决意不肯发兵攻许昌，坐失良机（第24回）。袁绍以他低下的思想素质和领导水平，肢解了群体竞争力，使集团土崩

瓦解。袁氏灭亡后，连他的对手曹操也为他未能发挥河北人才资源优势而叹惜：“河北义士，何其如此之多也！可惜袁氏不能用！若能用，我怎敢正眼看这个地方哩！”（第32回）吕布更是个夸口“吾匹马纵横天下”、“吾有画戟、赤兔马，谁敢近我”的一勇之夫。他见物必喜，轻于去就，不顾信誉的品质，就说明他不懂得领导者人格的重要。他性格暴戾，视部下如草芥，多次不听谋士陈宫和将士们的意见，甚至在曹操兵围下邳的严峻形势下，竟留恋妻妾，不用陈宫之谋，坐失良机，逼反将士，最后众叛亲离，自己做了俘虏，被曹操吊死（第19回）。

二、决定汉末各军事集团竞争 力大小与成败的五大要素

通过对《三国演义》中各军事集团有形和无形两类资源条件的归类对比分析，发现竞争力大小和竞争成败与“志向”、“天时”、“地利”、“人和”、“谋略”五大要素密切相关，五大要素的有无与优劣，决定集团自身竞争力的大小和竞争成败。

志向——竞争制胜的前提

志向，指人或群体的理想与追求。远大志向的确立，对个人和组织总体资源的开发利用具有导向作用和总摄作用，是竞争制胜的前提。

东汉末年，朝政日非，封建地主阶级和农民阶级之间及统治阶级内部矛盾激烈，社会处在大动荡、大分化、大改组时期，最高统治者失去了对地方政权的控制，形成了诸侯割