

现代商人启示录丛书

冯两努 著

三国新启示录

事实上，在这个令人惊异的
时代中，有不少事态正重复
着和历史类似的过程——
尽管环境已经起了很大变
化，人类还是以和以往相似的
思考，做出相似的反应。

——《如果现在是历史》——



陕西人民教育出版社

(本书若遇缺页、倒装等质量问题可随时向承印厂调换)

三国新启示录

出版社:陕西人民教育出版社(邮政编码:710009)

著 作 者:冯两努

责任编辑:袁再祥

发行者:陕西省新华书店

印刷者:北京鸿利印刷公司

850×1168 毫米 1/32 印张 12 插页 4

字数:280,000 1996 年 1 月第 1 版

1997 年 4 月第 8 次印刷

标准书号:ISBN 7-5419-6838-9/G·5613

定 价:25.00 元

序

很多人研究三国。就像很多人研究《红楼梦》，大家都有自己的一套，可以宏观，可以微视，横看成岭侧成峰，远近高低各不同。

“三国”究竟是个什么玩意儿？

西元 189 年，汉灵帝刘宏从皇宫横着进了皇陵，年纪才一点点大的汉少帝，只好硬着头皮坐上皇帝的宝座。汉少帝的运气不算差，宦官杀外戚何进一干人等，袁绍又干掉汉朝的最后一个太监，杀来杀去，总算没人理会他。

但他的运气也不能算好。西元 190 年，大花脸董卓还是杀掉已经不是皇帝的汉少帝（那时他叫弘农王）。两年后，吕布杀董卓；再过 6 年，曹操又杀吕布，大鱼吃小鱼，小鱼吃虾米。又过一年，刘备也想杀曹操了，可惜他还不成气候，差一点就到不了荆州。

“三国”就是这样杀来杀去吗？——真是一个“最坏的时代”。但是就像狄更斯笔下的法国大革命，“最坏的时代”也就是“最好的时代”。浪淘尽千古英雄之后，都是耀目的沙金。

冯两努并不是香港的大儒学家，《三国志》《三国演义》的研究，也称不上有任何过人的发现，但他别开蹊径，从一个“编辑”的角度着手，完成了《三国新启示录》，因而在香港人的“三国热”中占有一席之地。

冯两努做了什么编辑的工作呢？他以《三国志》为主，《三国演义》《后汉书》为副，一一找出认为发人省思的金言玉语，然后以“识人”“统率”“机智”“识见”“志趣”五个方向分门别类，做语译，之后再加上一段背景故事。然后再从“战略与决策”、“战术与实施”、“领导与权谋”、“知人与善任”、“情报与资讯”等五个方面来阐述《三国演义》与企业领导的新启示。

就这么简单吗？是这么按部就班没错，但可不简单。正如国内知名作家郭泰先生的写作实力，冯两努也展现香港人“抽丝剥茧，爬梳脉理”的能力，为我们铺陈了“三国”时代的另一种风貌。

“三国”是一个兵荒马乱的时代，强权杀伐不断，百姓流离失所，诚然是一个“最坏的时代”，英雄白马，出将入相，不亚于春秋战国。

然而春秋战国五百年，三国鼎立却不到一百年，活在三国的人根本来不及开宗立派、著书成宗，也才能有一本《三国志》将他们一网打尽。这本《三国新启示录》，更是这近百年英雄人物的缩影。

谈《三国演义》，让我们看到孔明、关公、周瑜……的智谋勇略，但终究是戏台上的角色；读《三国新启示录》，这才知道鲁肃、曹操、沮授……竟是如此生动的人物，有血有肉，表里如一。也许这一切无非都是陈寿、罗贯中两位先生的不朽杰作，但我相信，香港人爱读三国，冯两努一定有着小小的功劳。

中华民族有着数千年的历史，物博地大，更拥有着极丰富的文化遗产。以《史记》来说，即是一部伟大的历史巨著，作者司马迁出身于史学世家，不仅是中国的史学巨匠，更是中国

历史上著名的文学家和思想家。

而除了《史记》之外，像《孙子兵法》、《三国演义》、《红楼梦》、《水浒传》等等均为历史的名作，这些至今仍风靡国内外读者的名作，能够经久不衰，至今仍有极高的可看性，其原因乃在于作者对人物刻画의细密，对当世社会透析的精辟，即使至今，仍有很多独到的见解适合于现今的社会大众。

《孙子兵法》一书曾被欧美的许多军事家推崇着，它不仅可运用在战略上出奇致胜，更对今日的企业经营者提供了百战不殆的奇特法则。而《三国演义》中孔明的足智多谋，鞠躬尽瘁，死而后已的精神，更值得现今年轻人深思，更对当今功利主义弥漫的社会注入了一股清流。

这本《三国新启示录》，除了介绍历史上的名著外，更将其中的精华运用到现今的经营管理策略上。或许读者会有些强将古籍灌入现今管理的法则之牵强感觉，但我们只希望能藉此给读者有更深一层的启发与省思，研究出一套自己经营管理的谋略，才能在竞争激烈的环境中求胜。

我想，若不通《三国演义》，不能写这本书；不通经济，亦不能写成本书。而把似乎风马牛不相及又古今悬殊的二者结合得如此紧密，必需投入极大的心血。

“知己知彼，百战不殆”。一个好的企业领导者，首先必须调查研究，了解本身企业，了解市场，了解有关法律和政策。审时度势，情况明，才能决心大。当然还有个魄力问题，即敢不敢下决心，多谋必须加上善断。在本书中，详尽地运用《三国演义》的智慧和谋略，同时，也借鉴了国外企业管理的理论，纵横捭阖，恣肆汪洋，写出了很有气势又很有可操作性的辉煌篇章，读后确实可使读者受到启发。当然，我感到最主要的，是从此书中踏踏实实地学习决断谋略、学领导艺术、学执

着追求，而不要舍本逐末，单纯去学权变和机诈。正如书中所告诫的，我们不做唯利是图、损人利己的事。在对外谈判中，我们也理所当然要“害人之心不可有，防人之心不可无”，谨防别人的诈术。

有人写过《孙子兵法》与企业管理之类的书。如今，又添了更为通俗的《三国新启示录》，我相信这将更方便为广大读者特别是企业工作者所接受，期望因此而诱导出更多的精明强干的企业家，从而大大提高企业的效益，以发展我们的整个国民经济！

冯知明

目 录

□序	(1)
----------	-----

第一篇 识人名言	(1)
----------------	-----

第一章 慧眼识英雄	(32)
-----------------	------

1. 乱世之奸雄	(3)
----------------	-----

2. 非常之人，超世之杰	(5)
--------------------	-----

3. 吴下阿蒙	(6)
---------------	-----

4. 今天下英雄，唯使君与操耳	(8)
-----------------------	-----

5. 狼子野心	(10)
---------------	------

6. 王佐之才	(12)
---------------	------

7. 弘毅而宽厚	(13)
----------------	------

8. 有勾践之奇英	(14)
-----------------	------

9. 盖应变将略，非其所长欤	(16)
----------------------	------

10. 猜忌而权变多	(18)
------------------	------

第二章 人际的奥妙	(21)
-----------------	------

11. 三顾之礼	(22)
----------------	------

12. 鱼水之交	(23)
----------------	------

13. 吾得卿，谐也	(24)
------------------	------

14. 刮目相看	(26)
----------------	------

15. 当饱其肉，不饱则将噬人	(27)
-----------------------	------

16. 能断大事，应变无方	(29)
第三章 引人共鸣的琴弦	(32)
17. 相煎何太急	(33)
18. 彼各为其主，勿追也	(35)
19. 如其不才，君可自取	(38)
20. 子瑜不负孤，犹孤之不负子瑜也	(39)
21. 妻子鹤望而计日	(41)
第二篇 统率名言	(43)
第四章 感人的原动力	(44)
22. 泣斩马谡	(45)
23. 陟罚臧否，不宜异同	(47)
24. 上盈其志，下务其功	(49)
25. 兵不在多，在得人也	(50)
26. 春秋责帅	(52)
27. 西方事重，非君莫可付者	(53)
第五章 决断力与实行力	(55)
28. 智者不后时，勇者不留决	(56)
29. 夫权不失机，功在速捷	(58)
第六章 收放自如	(60)
30. 缚虎不得不急也	(61)
31. 七擒孟获	(63)
32. 攻心为上	(64)
第三篇 机智名言	(67)

第七章 随机应变	(68)
33. 天下三分之计	(69)
34. 广施方略，以观其变	(71)
35. 兵者诡道，善因事变	(74)
36. 兵有奇变，不在众寡	(76)
37. 不恃敌之不我犯	(78)
第八章 制胜之道	(80)
38. 连营七百里	(81)
39. 犄角之援	(82)
40. 军事大要有五	(83)
41. 以计代战，一当万	(84)
第九章 出奇计	(86)
42. 死诸葛走生仲达	(87)
43. 空城之计	(88)
44. 巾帼之赠	(90)
第四篇 识见名言	(93)
第十章 自我期许	(94)
45. 勿以恶小而为之	(95)
46. 兵者凶事，不可为首	(96)
47. 宁我负人，毋人负我	(97)
48. 伐人之国而以为欢，非仁者之兵也	(99)
49. 制法而自犯之，何以帅下.....	(100)
50. 人称臣降而伐之，疑天下欲来者心.....	(101)
51. 天无二日，土无二王.....	(102)

52. 文章经国大业，不朽之盛事·····	(103)
53. 经国之远筹·····	(105)
54. 取其上者为贪，取其下者为伪·····	(106)
55. 济大事必以人为本·····	(107)
56. 葬毕皆除服·····	(108)
第十一章 弃小就大 ·····	(110)
57. 危急存亡之秋·····	(111)
58. 累卵之危·····	(112)
59. 得陇望蜀·····	(113)
60. 诚有其才，虽弱必强·····	(115)
61. 彼所求者，于我瓦石耳·····	(116)
62. 无以为希冀侥幸而决成败于一举·····	(117)
第十二章 高瞻远瞩 ·····	(119)
63. 鸡肋·····	(120)
64. 天之所废，不可支也·····	(121)
65. 徒见曩者之易，未睹当今之难·····	(122)
66. 诸君北面，我自西向·····	(123)
67. 弩马恋短豆·····	(125)
第五篇 志趣名言 ·····	(127)
第十三章 英雄气魄 ·····	(128)
68. 蛟龙得云雨，终非池中物·····	(129)
69. 老骥伏枥，志在千里·····	(131)
70. 不宜计官号之高下、爵禄之多少为意也·····	(133)
71. 鞠躬尽力，死而后已·····	(134)

72. 变化若神，所向无前·····	(136)
73. 观布射戟小支，中者当各解兵·····	(137)
74. 怒不变容，喜不失节·····	(139)
第十四章 俯仰无愧 ·····	(141)
75. 不使内有余帛外有赢财，以负陛下·····	(142)
76. 惟坐待亡，孰与伐之·····	(143)
77. 孔融鲁国男子·····	(144)
78. 士为知己死，女为悦者妆·····	(147)
第十五章 大丈夫气概 ·····	(148)
79. 髀肉之叹·····	(149)
80. 人生几何，譬如朝露·····	(151)
81. 生者七尺之形，死唯一棺土·····	(153)
82. 他人商度，少如人意·····	(154)
83. 冢中枯骨，何足介意·····	(155)
84. 人生有死，修短命矣·····	(157)
85. 微物尚不可欺以得志·····	(158)
86. 识时务者在乎俊杰·····	(160)
87. 小时了了者，大亦未必奇也·····	(161)
88. 言出为论，下笔成章·····	(163)
第十六章 通情达理 ·····	(165)
89. 白眉·····	(166)
90. 月旦·····	(167)
91. 方寸·····	(167)
92. 禽兽知母而不知父·····	(169)
93. 事不辞难·····	(170)
94. 长星堕亮之垒·····	(172)
95. 展其骥足·····	(173)

96. 乘劳·····	(175)
97. 普天之下，莫非汉民·····	(176)
98. 单刀赴会·····	(178)
99. 非鹑鷃网所能罗·····	(180)
100. 琥珀不取腐芥·····	(180)

第六篇 战略与决策····· (183)

概论·····	(184)
《三国演义》案例与企业行为评述·····	(196)
101. “青山依旧在，几度夕阳红” ——审时度势·····	(196)
102. 定三分隆中决策 ——确定目标·····	(199)
103. 司马懿“畏蜀如虎” ——拟订战略·····	(201)
104. 曹操先取吕布后图袁绍 ——战略实施·····	(205)
105. 曹操部下“文有谋臣，武有猛将” ——组织班底·····	(206)
106. “赠了夫人又折兵” ——准确预测·····	(210)
107. “知彼知己者，百战不殆” ——了解对手·····	(213)
108. “山河争得属曹家” ——当机立断·····	(215)
109. 辅车相依，唇亡齿寒 ——联合结盟·····	(217)

110. “挟天子以令诸侯”
——树立旗号…………… (218)

第七篇 战术与实施…………… (221)

- 概论…………… (222)
- 《三国演义》案例与企业行为评述…………… (232)
111. 欲识他年分鼎处，先生笑指书画中
 ——争取基地…………… (232)
112. 指挥如意笑谈中，初出茅庐第一功
 ——慎重初战…………… (234)
113. 曹操倒霉遇蒋干
 ——精心策划…………… (236)
114. “不入虎穴，焉得虎子”
 ——不怕风险…………… (238)
115. 诸葛亮六伐中原
 ——主动开拓…………… (240)
116. 剑关险峻驱流马，斜谷崎岖驾木牛
 ——贵在创新…………… (242)
117. 观察“天时”，掌握主动
 ——利用天时…………… (244)
118. “险形者，我先居之”
 ——利用地利…………… (246)
119. 孔明挥泪斩马谡
 ——严格法纪…………… (248)
120. 刘玄德“信义著于四海”
 ——树立声誉…………… (250)
121. 兵贵神速，飞兵出塞

——时间竞争·····	(251)
122. 机不可失,时不再来	
——抓住契机·····	(254)
第八篇 领导与权谋 ·····	(257)
概论 ·····	(258)
《三国演义》案例与企业行为评述 ·····	(265)
123. 曹操“有权谋,有机变”	
——决断艺术·····	(265)
124. 曹操闻马超增兵则喜	
——统筹艺术·····	(267)
125. 乘时变化,纵横四海	
——运时艺术·····	(270)
126. 千古绝唱空城计	
——应变艺术·····	(272)
127. “以小利而失信于天下,吾不忍也”	
——处事艺术·····	(274)
128. 难张温秦宓逞天辩	
——讲话艺术·····	(278)
129. 董卓暴戾恣睢,终必众叛亲离	
——保存自己艺术·····	(282)
130. 曹操破格厚待关羽	
——征服人心艺术(一) ·····	(284)
131. 刘备摔儿子,并非收买人心	
——征服人心艺术(二) ·····	(285)
132. 说“兵不厌诈”	
——诈术种种·····	(289)

第九篇 知人与善任	(291)
概论	(292)
《三国演义》案例与企业行为评述	(303)
133. “此吾之子房也”	
——慧眼识珠.....	(303)
134. “更施厚恩以结其心”	
——争夺人才.....	(305)
135. “得人者昌，失人者亡”	
——组织智囊.....	(307)
136. “箭在弦上，不得不发耳”	
——容才有量.....	(309)
137. 曹操用人“唯才是举”	
——才德并重.....	(312)
138. “得功者赏，何计贵贱乎”	
——护才有胆.....	(314)
139. “各举所知，勿有所遗”	
——唯贤是举.....	(315)
140. “金石之言，当铭肺腑”	
——采纳忠谏.....	(317)
141. “内事不决问张昭，外事不决问周瑜”	
——扬长避短.....	(318)
142. “子义乃信义之士，必不背我”	
——用人不疑.....	(319)
143. “兄弟如手足，妻子如衣服”	
——体贴下属.....	(321)
144. “其身正，不令而行”	

——以身作则·····	(322)
145. 关羽失荆州与刘备伐吴	
——力戒感情用事·····	(323)
第十篇 情报与资讯 ·····	(329)
概论 ·····	(330)
《三国演义》案例与企业行为评述 ·····	(343)
146. 诸葛亮的“隆中决策”从哪里来	
——资讯的重要性·····	(343)
147. 妙笔生花的“二蔡”诈降文章	
——资讯获取的手段·····	(345)
148. 战与降的艰难选择	
——资讯的鉴别和分析·····	(352)
149. 子敬并非无用之人	
——资讯的使用和输出·····	(357)
150. 不要做事后诸葛亮	
——资讯的时效和保密·····	(362)

第一篇 识人名言

许邵说曹操：“治世之能臣，乱世之奸雄。”

曹操说刘备：“天下英雄，唯使君与操耳。”

鲁肃说吕蒙：“学识英博，非复吴下阿蒙。”

曹操说吕布：“狼子野心，诚难久养。”

陈寿说诸葛亮：“识治之良才，管萧之亚匹。”

刘备说诸葛亮：“孤之有孔明，犹鱼之有水也。”

吕蒙说鲁肃：“士别三日，即当刮目相看。”

曹植说曹丕：“本是同根生，相煎何太急。”

孙权说诸葛瑾：“子瑜之不负孤，犹孤之不负子瑜也。”