

漫话中国古典名著



千秋功过

——漫话《三国演义》

人民中国出版社



漫话中国古典名著

——千秋功过漫话《三国演义》

主 编 李学忠 李秋萍 李恩东

副主编 赵明兰 李茵溪 李 菲

李 农 郭宝生 王 令

人民中国出版社

(京)新登字 133 号

漫话中国古典名著
——千秋功过漫话《三国演义》

※

人民中国出版社出版

(北京车公庄大街 3 号)

河南财经学院印刷厂印刷

新华书店北京科技发行所征订发行

32 开 5.5 印张 102 千字

1993 年 10 月 26 日第 1 版

印数:1—4000 册

ISBN 7—80065—470—1/G · 163

定价:3.85 元 (全套三册:11.55 元)

中国古代管理思想初探

——《千秋功过》代序

半个世纪以来,世界经济大格局发生了巨大的变化,新技术特别是高新技术被广泛地、大量地应用到生产实践中去,而且在推动我国经济建设和发展上,堪称是一种新的历史现象。在 50 年代正当中国人民还处在冷冷热热,甚至末期出现了头脑发热,全国出现蛮干时刻,在世界上许多国家,已经开始了管理热。这种历史现象对一些处在上升期的资本主义国家的经济发展、综合国力的形成,都具有划时代意义。根据 1985 年世界学术发展统计表明:近 40 年来管理思想上所发挥经济效应,和同一时期科技学术上的经济效应相比较,前者的发展大大超过了后者。

从经济发展史上表明,一个国家地区要发展自己的经济,必须同时探索并形成适应本国或本地区的实际情况的管理方式,而不是照搬别人的现成经验和模式。所谓管理其主要内容是指涉及到生产力方面所采用的一些管理方法、管理技巧,这就要看本国的政治、经济、文化以及文化传统和价值观念等的不同而有所不同。大家知道当今赫赫有名的日本经济大国,它在 50 年代和中国的经济实力并不比中国强多少;而到了 60 年代突然崛起。原因是什么?他们在战后,学习西方先进技术和先进管理的基础上,结合自己的国情,而形成了独特“日本管理方式”。

正是由于这个原因,日本才能在没有原料的情况下,单靠原料加工垄断了世界的电器市场和汽车市场,使得自认为世界无比的美国也刮目相待。

今天,我们来探索具有中国特色的社会主义的经营管理方法时,必须树立“以我为主”的方针,从我国的实际出发,坚持我们的社会主义国家的基本原则和方向,博采众长。特别在对待我国的传统文化上,我们既要反对不加分析地沿用古人的东西,又要反对全盘西化,否定我们伟大民族的过去,持着对我们的祖先一无所知而却妄自菲薄的态度。我们的态度应该实事求是的对待我国古代文化遗产,取其精华,去其糟粕;认真地、全面地吸收中华民族的宝贵的文化遗产,以此来丰富知识的宝库,扩大视野,展开我们的思路。这些做法会对我们学术研究和经营策略大有裨益,从而形成我们自己的、有民族特色的企业管理模式。

我国自 70 年代把古代管理思想引入现代管理后,不时推出新的观点,尤其是在《三国演义》的研究上,应该说它取得了比较显著的效果。这几年在此研究上,新的成果相继而出,而且研究路子越来越宽。这应表明我国悠久的历史文化,对研究现代管理,是一座丰富的思想宝库。我们认真挖掘、整理、研究、借鉴中国的古代管理思想,是我们炎黄子孙神圣职责。

一、“隆中对”引出思考

经营策略是 70 年代在世界经营管理领域里大家十

分关心的热点，这是在 1973 年世界上出现石油危机中引起的，再加上新技术革命的影响，使日本在国际的竞争中异军突起，促使日本企业外部条件发生了重大变化，这样日本单凭自己内部采用科学的方法提高生产率是不行了，就需要一个正确的、关系到企业前途命运兴衰的全局战略问题。这就是说：一个企业如果在外部的供、产、销上出了问题，而且外部条件卡死了，内部条件再好，也将无济于事。

试看诸葛亮的隆中对。

从诸葛亮的“隆中对”引出的方方面面，使我们理解到：经营战略的正确与否对企业的成败至关重要，因此，干什么事必须事先有一个全盘而周密的考虑。《孙子兵法·计篇》：“夫未战而庙算胜者，得算多也。未战而庙算不胜者，得算少也。多算而胜，少算不胜，而况于无算乎！吾以此观之，胜负见矣。”企业经营也一样，只有事先在认真细致的市场调查之后，扬长避短，瞄准市场，进行事先“庙算”，才能在激烈的市场竞争中取胜。但是，世界竞争市场变化很快，企业的各自特点又不相同，要想取得全面的胜利，必须能适应瞬息万变。《孙子兵法·虚实篇》说：“水因地而制流，兵因敌而制胜。故兵无常势，水无常形，能因敌变化而取胜者，谓之神。”因此说，对于一个企业家来说，适应性与应变能力是企业取得成功的关键。

二、“亚细亚”的价值准则

企业精神或者说企业文化是郑州亚细亚在管理上的

一个重要命题。亚细亚能在郑州的商战中经久不衰，事业越来越发展，信誉价值日益增长，除了其他因素外，企业文化和企业精神的存在和发展是一个重要原因。亚细亚这个企业多年来形成和保持了一种独特的精神面貌，给广大消费者一个良好的信誉，或者叫做价值准则。记得在《光明日报》登过一则信息，讲《亚细亚信誉价值 2700 万元》现在比这要高得多了。这说明什么呢？这就是马克思所说的：精神变物质。为什么能如此情况呢？因为亚细亚职工的这种精神，早已渗透在广大职工的头脑里，成为团结职工、推动职工、凝聚整个企业的强大物质力量，为企业的成功和发展树立了崇高的形象。如果从理论上讲，亚细亚把团结广大职工作为共同目标奋斗，这是一种强大的精神力量。孔子在《论语·为政》一章中第一句话给我们的启示：“为政以德，譬如北辰，居其所，而众星拱之。”一个好的企业，首先是领导集团应该是得人心的，对职工能产生吸引力，就象众星围绕北斗星一样，企业一定会成功；人才咸集、群贤备至，事业成功，越来越兴旺。

现在回过头来，看一下企业文化，它包含着企业精神，亚细亚的企业精神在商场大厅里写得很清楚，消费者也能看得十分明白；但是，行为的准则不是为了写在纸上，而重要的是变成职工的行动。由于行为的规范招来了顾客，就能产生效益。如果有人要问亚细亚为啥重视企业文化？因为企业文化促进了亚细亚的发展，使它精神文明和物质文明双丰收。美国在 1982 年出版的《公司文化》一书中谈到：“在企业文化中，日复一日的生活却围绕着数不尽的、一再重复的一些规矩在旋转，这些规矩没有形成

文字，却又为人所共知。”这一点同亚细亚目前所奉行各种服务和岗位规范条例何等的相似。

三、发挥“软件”效益

何为“软件”？在 40 年代世界上电脑出现时，“软件”作为电脑技术术语而出现，而今的“软件”的内涵已远远超出了它本来的内容。现今凡属知识、经验、技术、管理方面的智力的产物，皆可称之为软件，而把相对的物质器材称为硬件。现在人们早已把管理方面知识看作为软件，并且认识到它在企业和一切事业中应有的作用。更重要的它早在 30 年代起已经作为一门新兴学科，纳入到社会生活的各个领域里。社会发展到今天，“软件”效应愈来愈显出它的重要性。比如今后产品的附加价值，主要不是通过增加它的工本费成分，而是依靠增加知识技术的成分来达到增值的目的。所以，目前软件经济还作为一种新的经济现象在发达国家和发展中国家起动。现在我国，也正受着世界新的经济发展影响，但又要挖掘古代管理思想中的精华，引进到现代管理学中去，以推动我国经济的快速发展。

“软件”这种管理思想并非是外国独有，早在我们古代灿烂文化中出现。《老子》一书说：“天下万物生于有，有生于无。”这里的“有”里指看得见摸得着物质世界，而“无”并非指空无一物，什么也没有，这里是指非物质概念、思想、主意、“点子”。它们是“视之不见，听之不闻，搏之不得”的，即看不见，听不到，抓不着的，正是今天我们

所说的“软件”的属性。只有有了非物质概念、主意,这些“无”我们才能产生出物质世界的“有”。所以,对于一个企业来说,只有有了“软件”管理方面的充分发挥,尤其是领导人的才能素质,对于提高“软件”效益是十分关键的。发扬企业家精神,拓宽事业阔步前进,是企业搞好经营,生产出更多更好的物质产品的前提条件。从70年代开始,西方在研究管理思想上下了大功夫。《日本管理艺术》一书是80年代的畅销书,对于我们中国管理艺术兴起和形成有点推动作用。书中也谈到日本人把空间不看作没有东西,而是“充满了无”,他们对“无”的看法,是认为它们有自己的存在。这样,同2000多年前老子的哲理是何等的相似,因此,老子的深刻的哲学理论,至今仍被东方民族看作是现代管理的一种特点,引起大家的重视和研究,这更充分证明了中国文化的旺盛生命力。

四、帅才与将才

事业要发展,人员要增多,公司规模一定要扩大,这是国际上任何一个企业都客观存在的发展趋势,企业对迅速发展变化的情况,必须立即作出自己的反映。那么,如何在组织管理上适应这种发展呢?从事实处理的结果来看,都是把公司内部单位划小,纷纷建立独立的经营单位或叫利润中心,这在中国来说叫做:权力下放,单独核算,自负盈亏,以保持自己的竞争活力。如一些公司的外单位可以自己定产品、销售、定价值等。象亚细亚等很多单位,在“商战”的紧锣密鼓中,为了战胜对方,都放下了

权力,减少决策层次。简政放权,是我们体制改革的重要内容,也是当前的世界大趋势。

从世界性的企业发展模式看,谁在发展中注意简政放权,变化机动灵活的独立小分队战略,谁就会兴旺发达,立于不败之地。在现代管理上就是:组织上的灵活性和决策上的及时性。正如我国的《孙子兵法》讲的“知胜之道”的一条“将能而君不御者胜。”这就是说:将帅有指挥才能而国君不加牵制,便能打胜仗。这里要点是授权下级的前提是要“将能”,即是在岗人能称职,这就是权下放到实处,不能放下去支撑不起来。管理是多层次的,一级管一级,一级对一级负责,不要越俎代庖,作领导的不要“事必躬亲”,这样必然影响下边的积极性。回忆诸葛亮的优点是“事必躬亲”,正是由于这个优点又导致了他在战略上产生了失误:妨碍了青年将才的培养,造成蜀国在六出祁山之后,后继无人,至于失败无力承应。刘邦只能带兵十万,他的部下韩信却能领兵百万,并能“多多而益善”。刘邦为什么能战胜各路大军,特别是能击败强敌项羽而统一中国,安平天下,主要原因是他能正确地使用韩信的长处,使韩信能“连百万之军,战必胜,功必取”,充分发挥他的优势。所以,刘邦是领导韩信这样“将才”的“帅才”“帅才”高于“将才”,世上都是“帅才”取胜,“将才”永远置于“帅才”之下。我们说,作为企业公司经理,要有“将才”,但更重要的是“帅才”,特别是公司扩大之后,事业发展了,更多的是要你当“帅”。

五、明君与忠臣

我国几千年的文明史中，有“明君”必有“忠臣”，给中国人民留下了千古遗训，至今忘记不得。古代的“明主贤君”他们都具有尊贤重士，求贤若渴的品德，封建社会两千多年的兴衰之例，无一不是出在用人求贤上。《吕氏春秋·求人》中概括地说：“得贤人，国无不妄，名无不荣，失贤人，国无不危，名无不辱。”诸葛亮在《前出师表》中也简述道：“亲贤臣，远小人，此先汉之所以兴隆也；亲小人，远贤臣，此后汉之所以倾颓也。”这可以说是中外历史的一面镜子。

用贤的前提是道德让贤，而识贤的目的在于用贤，这是一个环环相扣的用人法则。秦穆公时，有一个人叫百里奚，穆公把他从别国请来并加以重用，为秦在“并国二十，遂坝西戎”中作出了重大贡献。司马迁在《史记》中也讲了这个道理：“居虞而虞亡，在秦而秦坝，非愚于虞而智于秦也，用与不用，听与不听也。”古人从长期的实践中积累下来的经验，对于我们今天研究中国式的管理经验，引入到现代管理企业中去，这是我们国家的一贯方针，我们一定不失时地把它引进来，用出去，加以借鉴，从中取得效益。以此为中华民族的振兴，为炎黄子孙跻身于世界发展的前列作出较大的贡献。

目 录

中国古代管理思想初探

——《千秋功过》代序

治国之道

- | | | |
|--------|------|------|
| 一、蜀国兴亡 | 求贤若渴 | (1) |
| 二、唯才是举 | 大展宏图 | (6) |
| 三、三顾茅庐 | 举贤治国 | (12) |
| 四、以貌取人 | 决策失误 | (15) |
| 五、利弊所在 | 最后决定 | (19) |
| 六、团结必胜 | 心离必败 | (26) |
| 七、用人猜忌 | 孔明心病 | (33) |

多谋善断

- | | | |
|--------|------|------|
| 一、英明善断 | 隆中对策 | (37) |
| 二、官渡之战 | 十战十胜 | (41) |
| 三、联吴抗曹 | 巧借荆州 | (49) |
| 四、振兴大业 | 忍辱负重 | (54) |
| 五、心中有数 | 攻心为上 | (59) |
| 六、通晓天文 | 草船借箭 | (64) |
| 七、安居五路 | 靠智取胜 | (71) |
| 八、算在人先 | 出奇制胜 | (78) |

前车之鉴

- | | | |
|--------|------|------|
| 一、刘备爱哭 | 曹操爱笑 | (84) |
| 二、三气周瑜 | 历史教训 | (89) |

三、吕空一切	败走麦城.....	(93)
四、机械套用	错失街亭.....	(98)
五、锲而不舍	成功之道.....	(103)

兵家长短

一、威震四海	常胜将军.....	(110)
二、邓姜斗智	察情必胜.....	(119)
三、兵不厌诈	巧收姜维.....	(125)
四、后发制人	卧薪尝胆.....	(130)
五、曹操献刀	应变神速.....	(136)

附录

千秋功过 谁人评说

——漫话诸葛亮.....	(144)
--------------	-------

后记

我的所谓“做学问”与写文章

治国之道

三国鼎立魏蜀吴，
刀枪剑戟何时休？
蜀吴征战才力尽，
魏晋大业占鳌头。

一、蜀国兴亡 求贤若渴

人是一切万物的主宰，又是推进社会历史前进的火车头。毛主席在其哲学论著中，一再强调了人在社会发展中的作用；世上只要有了人，什么人间奇迹都可以创造出来，社会的未来要靠人去书写。所以世界上人是最可宝贵的东西。一个国家和民族是否兴旺发达，最显著的标志就是它对人才的吸引力和凝聚力。纵观《三国演义》描写军阀争战的史诗，留给我们最深刻的启示之一就是得士者昌，失士者亡。西蜀政权的建立、发展和衰亡的过程，尤为突出地反映了这一点。

当初，刘备在驻屯新野三顾茅庐之前，虽然胸怀大志，但因得不到真正的贤才辅佐，关键时刻常做不出正确决策，更确定不了夺取天下的奋斗目标。从他投靠公孙瓒到结陶谦，顺曹操，归袁绍，依刘表……处境一直十分狼狈，以致大半生漂泊，无处立足。三顾茅庐之后，刘备请出了孔明，大家所熟知的“隆中对”是诸葛亮对天下大局作

的全面分析：曹操“已拥百万之众，挟天子以令诸侯，此诚不可与争锋。孙权据有江东，已历三世，国险而民附，此可用为援而不可图也；”接着简明扼要地分析了荆州和益州的战略地位，最后提出了“北让曹操占天时，南让孙权占地利，将军可占人和。先取荆州为家，后即取西川建基业，以成鼎足之势，然后可图中原也”（《三国演义》第38回）。这便是古今称道的隆中决策。在这个英明决策中，既有战略目标，又有战略措施，还有实现目标的几个战略阶段，这使刘备茅塞顿开，拥有了正确的方向。随后在一系列的征战过程中，又先后得到了庞统、法正等有才文士。西蜀政权建立时，文有孔明、法正谋臣，武有关羽、张飞、赵云、马超等虎将。此时，西蜀的事业可以说达到了鼎盛时期。然而，随着荆州失，关羽死、彝陵败，许多老臣相继亡故，蜀国逐渐走向下坡。特别是诸葛亮六出祁山，星陨五丈原后，西蜀败亡的趋势也就确定了。孔明死后，蒋琬、费祎曾相继执政，但蒋、费二个循规有余而才气不足，缺乏进取能力。孔明在兵出祁山时虽收了姜维，但姜维作为一名武将只能管理军事，缺乏战略眼光和政治头脑，难以担负起治理国家、统一天下的大任。再加刘禅暗弱，文不能选才，武不能用将，朝中宦官当道，迫害贤良，弄得武将姜维避祸屯田，使布防上出现了漏洞，最后终于被魏所灭。

对于西蜀的兴亡，各家固然可以从政治、军事等方面找出不少经验教训。但是应当看到人才的凋谢是西蜀灭亡的关键。有比较才能鉴别。曹操当权时，推心以待智谋之士，所以在他身边聚集着荀彧、郭嘉、荀攸、程昱等人，形成了一个智囊团。曹操死后，又出现了司马懿、邓艾、钟

会等深藏韬略的人才。东吴的孙权，先是有周瑜、鲁肃等辅佐，然后又有吕蒙、陆逊等人才出现。可以说是人才辈出，所以能鼎立江东很长时间。

在诸葛亮去世后，西蜀后继乏人，造成这一历史局面，与诸葛亮本人不无关系。从总体上说，诸葛亮是非常重视人才的。诸葛亮曾提出考察识别人才的七条标准：“然知人之道有七焉：一曰，间之以是非而观其志；二曰，穷之以辞辩而观其变；三曰，咨之以计谋而观其识；四曰，告之以祸难而观其勇；五曰，醉之以酒以观其性；六曰，临之以利而观其廉；七曰，期之以事而观其信。”其意思是说：考察一个人，可以采取以下七种方法：一是有意用是非去试探他，看他是否有坚定的志向和崇高的贞操；二是用言语论辩来难他，看他是否有应变能力；三是向他询问计谋，看他是否有真知灼见；四是如实告诉他祸患与灾难，看他临危是否不惧；五是让他醉酒，以观察他的品行；六是置财于他眼前，看他是否廉洁；七是约定他如期办事，看他是否守信用。

从诸葛亮的论述中可以看出，当时他除了治国征战外，还经常考虑选拔培养人才等重大问题。诸葛亮在选拔培养人才上确实做出了一定成就，如象他曾破格提拔蒋琬、杨洪等人，但也不否认他有用人不当之处，例如对马谡、关羽、魏延的看法上，不免有些偏激。正因为诸葛亮这种求全责备和处之偏颇的做法，使蜀国的许多大小官员谨小慎微。

就用人这一点而论，诸葛亮与孙权、曹操、刘备等人相比，确实有不及之处。东吴孙权敢于放手使用年轻的指

挥员，当周瑜、鲁肃、吕蒙、陆逊等人被提拔到重要岗位上时，他们大都是二、三十岁的年轻人。曹操在官渡之战后，将自己内部一些人在战前写给袁绍的投降密信付之一炬，既往不咎，表现出了用人的宽宏大量，此举深得人心。刘备虽然在其他方面有些不足，但在建立西蜀政权时，文臣武将，人材济济，这从侧面体现出了他用人的高明之处。但到了武侯治蜀时，西蜀的人才已寥若晨星。后来，曹魏向西蜀发动全面进攻时，西蜀只剩下姜维在东挡西杀。邓艾阴平渡险后，西蜀满朝无人能想出对策来。其实邓艾渡险后，兵力不多，加上孤军深入，精疲力竭，心里恐慌，西蜀人马击退邓艾并非难事。假如在这时，西蜀朝中孔明尚在或至少还有一个象法正那样水平的人，西蜀也不至于落得江山破败。

当我们纵观西蜀兴亡之原因时，人才这个因素不能不引起我们的重视；当分析西蜀后继乏人的原因时，作为改革时代的我们有识之士，应当从诸葛亮身上找到许多对于今天仍有借鉴意义的经验教训。

在西蜀发展的过程中，请出孔明可以说是西蜀走向兴盛的重要转折点，正所谓“得一人者可安天下”。

除此之外，在这里我们还要特别指出的一点，诸葛亮为西蜀治理国事做过卓越贡献，刘备任贤是选对了，从“三顾茅庐”开始，可以说他鞠躬尽瘁，忠心耿耿的态度，当成为我们为事业奋斗时的楷模。但是，他“事必躬亲”“亲理细事，汗流终日”的包办做法，确不一定值得我们效仿。《三国演义》中杨颉对此问题的认识值得我们深思。他在向孔明进谏时指出：“某见丞相常自校簿书，窃以为不