

三國演義與經營謀略

SAN GUO YAN YI YU JING YING MOU LUE

《三国演义》成书以来，系统发掘研究其
经营谋略的“第一书”

郭济兴
王建树
李世俊
◎著



线装书局

三國演義與經營謀略

SAN GUO YAN YI YU JING YING MOU LUE

《三国演义》成书以来，系统发掘研究其
经营谋略的“第一书”

郭济兴
王建树
李世俊
◎ 著



线装书局

图书在版编目(CIP)数据

三国演义与经营谋略/郭济兴,王建树,李世俊著.

北京:线装书局,2004.3

ISBN 7-80106-358-9

I. 三… II. ①郭… ②王… ③… III. 商业经营-谋略
IV. F715

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2004)第 019042 号

书 名:三国演义与经营谋略

著作责任者:郭济兴 王建树 李世俊

责任编辑:王长林

标准书号:ISBN 7-80106-358-9/F·39

出版者:线装书局

发 行:全国新华书店

地 址:北京市朝阳区春秀路太平庄 10 号 100027

电 话:010-64178898

印 刷 者:北京仰山印刷有限责任公司

787 毫米×960 毫米 1/16 开本 13 印张 185 千字

2004 年 4 月第 1 版 2004 年 4 月第 1 次印刷

印数:1-10000 册

定 价:26.00 元

汲取传统文化精华
丰富现代管理科学

为《三国演义与经营谋略》题

壬午年夏 袁宝华



袁宝华题词（中国企业联合会、中国企业家联合会名誉会长，原国家纪委副主任、中国人民大学校长）

鉤沉
別辟蹊徑

为《三国演义与经营谋略》题

王夢奎

王梦奎题词(著名经济学家、国务院发展研究中心主任)

研究古代管理思想 傳播華夏管理文化

祝三國演義與經營謀略新版發行

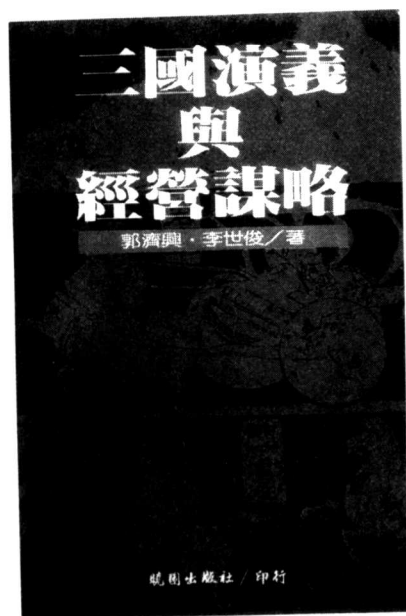
張重慶

二零零二年八月九日

张重庆题词（中国侨联经济与科技部部长、原任中国企业管理协会、中国企业家协会常务副理事长等）

三國新演義
當代新三國
題賀三國演義與經營
謀略再版 鄭海航
二零零二年八月九日

郑海航题词（首都经贸大学副校长、博士生导师、教授）



本书繁体中文版由台湾晓园出版社出版



《三国演义与经营谋略》一书获奖，本书作者在中南海怀仁堂受到党和国家领导人的接见（三排右一为本书作者郭济兴）



本书作者郭济兴在中南海怀仁堂



目 录

序	(1)
战略篇	
第一章 “不谋万事,不足谋一时; 不谋全局,不足谋一域” ——高度重视战略经营	(5)
第二章 “大梦谁先觉?平生我自知” ——预测是战略决策的前提	(12)
第三章 “三分割据纡筹策”, “先取荆州后取川” ——谈战略目标	(17)
第四章 “凡事当以利害较之” ——谈决策方案的选优	(20)
第五章 环环紧扣,逐浪推进 ——谈决策的实施	(22)
较量篇	
第六章 “贾文和料敌决胜”的启示 ——审时度势,以变制胜	(29)
第七章 “攻其无备,出其不意” ——突出特色,以奇制胜	(33)
第八章 “智者贵于乘时,时不可失” ——兵贵神速,以快制胜	(36)
第九章 陆逊为什么迟迟不出战? ——后发制人,治气制胜	(38)
第十章 千里送人头的用心 ——集中兵力,重点制胜	(41)
第十一章 从吕蒙不争徐州谈起 ——趋利避害,扬长制住	(44)
第十二章 “先知迂直之计者胜” ——螺旋上升,迂直制胜	(47)
第十三章 “十面埋伏”和“犄角之势” ——风险分担,多角制胜	(51)
第十四章 撮土成城奏奇功 ——不辞点滴,积微制胜	(55)
第十五章 “兵有先声而后实者” ——树上开花,造势制胜	(57)
第十六章 “借”字的妙用	



——呼风唤雨，借力制胜	(60)
第十七章 “攻心为上”，“心战为上”	
——抓住根本，信誉制胜	(63)
第十八章 “善进为能，善退亦为能”	
——善败不亡，退中求胜	(69)
第十九章 “强中自有强中手， 用诈还逢识诈人”	
——防间识诈，因间制胜	(72)

伐交篇

第二十章 只因诸葛扁舟去， 致使曹兵一旦休	
——伐交在竞争中的六大作用	(81)
(一)以交为谋，樽俎折冲	
——保证作用	(81)
(二)以交合众，敌不敢谋	
——借力作用	(82)
(三)以交为间，知彼知己	
——沟通作用	(84)
(四)兵临城下，以交攻心	
——催化作用	(86)
(五)时不我待，以交造势	
——缓冲作用	(87)
(六)以交反间，倍而分之	
——分化作用	(88)
第二十一章 “纵横舌上鼓风雷， 谈笑胸中换星斗”	
——《三国演义》中的九大谈判术	(89)
(一)孙权立鼎迎蜀使	
——环境造势谈判术	(89)
(二)诸葛亮舌战群儒	
——因人而异谈判术	(91)
(三)关云长单刀赴会	
——擒“王”谈判术	(95)
(四)“丞相非在梦中， 君乃在梦中耳”	
——“糊涂”谈判术	(96)
(五)诸葛亮智辞鲁肃	
——模糊谈判术	(97)
(六)诸葛瑾索荆州反复奔走	
——“踢皮球”谈判术	(99)
(七)刘玄德见乔国老	



——场外谈判术	(101)
(八)司马懿千里请战	
——权力限制谈判术	(102)
(九)“天无二日,民无二王”	
——亮底牌谈判术	(103)
第二十二章 使于四方,不辱君命	
——“智将型”外交人员的五个条件	(105)
(一)通才	
——“智将型”外交人员的条件之一	(105)
(二)口才	
——“智将型”外交人员的条件之二	(106)
(三)察颜观色能力	
——“智将型”外交人员的条件之三	(111)
(四)忠诚、自信	
——“智将型”外交人员的条件之四	(113)
(五)战胜自己	
——“智将型”外交人员的条件之五	(114)
人才篇	
第二十三章 “伏龙、凤雏,两人得一, 可安天下”	
——人才的价值和爱才	(118)
第二十四章 “不忠不孝不要紧, 只要有才便可以”	
——选才用才的一条挑战性口号	(124)
第二十五章 “兵不在多,在于调遣耳”	
——孜孜以求用人艺术	(138)
(一)“内事不决问张昭, 外事不决问周瑜”	
——专业对口,用人之长	(138)
(二)从“庞士元非百里之才”说起	
——职能相称,量才使用	(141)
(三)三个臭皮匠,凑成一个诸葛亮	
——科学匹配的神奇效应	(142)
第二十六章 “请将须行激将法”	
——激励与人尽其才	(146)
(一)“军无财,士不来; 军无赏,士不往”	
——“赏”的激励	(146)
(二)“丈夫处世兮立功名”	
——“功名”的激励	(148)
(三)“刘备的天下是哭出来的”	



——“情”的激励	(152)
(四)“不亲冒矢石,则将士不用命”	
——“则”的激励	(157)
(五)“与周公瑾交,若饮醇醪, 不觉自醉”	
——“容”的激励	(159)
(六)“置之死地而后生”	
——“危”的激励	(162)
(七)“吾任天下之智力,以道御之”	
——“道”的激励	(163)
第二十七章 “当今之世,非但君择臣, 臣亦择君”	
——谈人才流动	(166)

素质篇

第二十八章 曹操为何不称帝? 周瑜为何害孔明?	
——高层次的管理者要胸怀全局,目光远大	(169)
第二十九章 “既得陇,复望蜀”	
——高层次的管理者要有永不枯竭的进取精神	(175)
第三十章 “三杀”、“三气”之类的启示	
——高层次的管理者必须具备创新能力	(178)
第三十一章 “平生谨慎,必不弄险”对吗?	
——高层次的管理者要有冒险精神	(183)
第三十二章 “内事不决问张昭, 外事不决问周瑜”的再思考	
——高层次的管理者要有民主素养	(186)
第三十三章 “随机应变信如神”	
——高层次的管理者要具备应变能力	(188)
第三十四章 好谋无断酿悲剧	
——高层次的管理者要具备决断能力	(190)
第三十五章 “非学无以广才”	
——高层次的管理者要具有“T”型战略性知识	
结构	(193)
主要参考书目	(197)



历久弥新话三国

——《三国演义与经营谋略》再版代序

1984年12月,在整个管理界趋之若鹜迎向国外五光十色的管理学说和管理技术的时候,不到20位沉潜汇通的有心人,在孤寂的北京西山卧佛寺,举行了第一次中国古代管理思想座谈会。这些人来自北京大学、中国人民大学、复旦大学、南开大学、中国社会科学院等单位。会议的领导和组织者是袁宝华先生和张彦宁先生。与会者怀着弘扬传统文化的使命感,自“五四”以来(或者说有史以来),第一次表示了对中国传统文化中管理思想的关切,提出了一个新的文化建设主题,即如何古为今用,创建具有中国特色的管理科学。会议的声音在当时那么微弱,甚至显得有些不合时宜。但是,中国的管理科学研究从此架设了一道古今认同的桥梁,因而从广度和深度上大大丰富了其内涵;现代中国人开始了对本民族传统管理文化的拥抱,因而扬起了民族自信心和创造力。一项崭新的文化传承和文化扎根的伟大事业从此起步。作为一个未名之辈,我有幸忝列其中,见证了这个历史的起点,并从此加入到这一历史性工程之中。此次会议的成果由当时的国家经委经济研究所编成《中国古代管理思想与管理现代化》一书,我有两篇论文收录其中,一是《兵书是古代管理思想的荟萃》,二是《孙子兵法中的责、权、利思想》。前者首次试图从理论上确立古代兵书中的管理学价值。历史既然有了起点,就不能止步。1986年9月,第二次中国古代管理思想座谈会在北京召开。会间,《人民日报》发表了一篇短文,其中说,日本继《孙子兵法》研究热后,又掀起了《三国演义》研究热。一种被讽刺的羞辱感冲击着我们,一个当仁不让的念头油然而生:在《三国演义》的故乡,理应有对其新视角的发掘和研究!要系统发掘研究《三国演义》中管理思想的决定就这样诞生。我们的想法得到宝华同志和彦宁同志的支持。兴奋之中,我们全然没有顾及,那是一项从巨大的矿源中炼金的艰苦劳务。

1988年6月,23万字的《三国演义与经营谋略》问世。它所受到的广泛关注出乎我们的思想准备。数十家新闻媒体和刊物予以报道或发了书评,认为“是一部开拓之作”,“在发掘、整理和借鉴我国古代管理思想方面,作了可贵的



三国演义与经营谋略

序
言

探索”，“是我国第一本比较系统地发掘和研究《三国演义》中管理思想的专著”，“是献给企业家的锦囊妙计”等。

国际著名学者韩素音女士对该书的出版表示热烈祝贺。第一版大陆重印10多次，繁体版由台湾晓园出版社出版在世界许多地方发行。该书获得当年中国企业管理优秀论著奖，并在中南海怀仁堂受到党和国家领导人的接见和颁奖，后又获得全国图书金钥匙奖，被评为全国优秀社科畅销书（经济类）。

《三国演义与经营谋略》一书的成功是和我们民族的文化清醒与文化自觉密切相关的。新中国的成立，本来为新文化的创建开辟了广阔的道路，但不久之后“左”的思潮作祟，我们的各项事业，包括文化建设，无一幸免遭受侵害。一方面，对传统文化采取一切砸烂的态度，一笔勾销了呵护我们几千年的民族文化母体，以至于任何人对传统文化的继承都缄口不谈，从而削弱了对传统文化的认同和承继力；另一方面，虚妄地鼓吹自我中心论，陶醉在狭隘的民族自大的天方夜谭之中，关闭了和世界上其他异质文化交流融合、取长补短的渠道。概言之，既拒绝了自己的、又拒绝了别人的可资汲取的文化营养。文化上无根状态的悬浮和无现代意识的生长同时存在，从而造成文化的萎缩、退化和畸形，导致人们的文化冷漠和文化茫然。改革开放打开国门之后，由于长期的闭关锁国，许多人大有“山中方一日，世上已千年”的感觉，在国外管理科学和技术面前，眼花缭乱，惊诧万分，从此产生了自卑感，有的甚至“言必称希腊，死不谈中国”。只有在实事求是、解放思想的路线指导下，当我们真正以积极健康的心理和姿态与其他文化进行交流、撞击时，当我们真正扫除民族虚妄或民族虚无的思想障碍后，当我们以肃然的神情重新对传统文化进行客观审视时，才能既不甘心有余悸地谈继承，又不冒崇洋之嫌地谈批判，才能加入海外早已开始的对中国传统文化的再认识、再评价，才能开始我们民族的文化清醒和文化自觉，才能以宽宏的气魄，以实践的标准，以科学的方法，以时空的大幅度，以内容上的多层次、多维度，探讨传统文化的承接，包括传统管理文化的承接。正是在这样的背景下，才出现了对《三国演义》的重新审视和创新性研究，诞生了《三国演义与经营谋略》等一批成果。

《三国演义与经营谋略》一书的成功，和我国改革的不断深入，和经济的市场化进程紧密相联。《三国演义》是中华民族智慧的集大成者，包含了丰富的文韬武略，这在中国是家喻户晓的事情。同时，《三国演义》所描写的是具有社会结合形态的各种人类活动，诸如政治的、军事的、外交的，这正是管理产生的组



织土壤。因此《三国演义》中蕴涵了普适于其他共同活动的管理原理、管理思想、管理智慧等,具有永久的管理学理论价值。但是我们从来没有从管理科学和经营谋略的视角去审视和研究它。这是因为,在计划经济体制下,企业组织一潭死水,企业之间没有竞争,人们没有对管理科学和经营谋略需求的动机。正是经济的市场化进程,开启了人们对管理科学和经营谋略的强烈渴求。市场经济生命力的源泉就是竞争,而《三国演义》正是描写不同集团和组织之间的博弈和竞争。从这个意义上讲,《三国演义》中的管理思想和经营谋略与市场经济同在。有人片面强调,在跨越了初期的无序竞争之后,现在的竞争变得规范和理性,竞争的观念应该改变,要革除零和思维,倡导竞争合作,寻求双赢、多赢,因此《三国演义》的谋略已经不合时宜。这是一种思维上的误区。理性和规范,可以延续和繁荣游戏,但改变不了游戏的实质,这正如进入赛场的拳击。市场经济就是竞争经济和强者经济,它不是慈善场,不相信眼泪,不同情弱者,竞争的残酷性随处可见,失败的严酷性不容置疑。在一个市场上,只有出现寡头垄断时,才可能谈妥协和多赢。而在此前,已经有众多的企业倒下。

在经历了 10 余年的三国研究热、兵法研究热之后,《三国演义》的谋略思想并没有从人们的视野里消失。相反,又一次对其研究的热情在兴起。正如赞赏五彩缤纷的菜肴一样,我赞成“水煮”、“麻辣”等对《三国演义》研究的一切尝试。历久弥新。在多维度、多层次、多样式的发掘中,《三国演义》愈加彰显其现代经营管理的价值。

值此《三国演义与经营谋略》再版之际,向一直关心和支持我们的领导、师长、朋友致以衷心的感谢。滴水永记,师恩难忘,友谊常存。愿在历史的总结时,留下一段美谈。

郭济兴

2004.3.12



战 略 篇

后人对隆中决策的高度评价：“一对足千秋。”

管·理·见·诸·于·不·同·层·次·，·其·具·体·要·求·是·不·同·
的·。·高·层·次·的·管·理·者·首·先·是·“·决·策·人·”。·做·好·
决·策·，·特·别·是·做·好·企·业·的·战·略·决·策·，·是·高·层·次·
管·理·者·的·主·要·职·责·。



第一章

“不谋万事，不足谋一时；
不谋全局，不足谋一域”

——高度重视战略经营

决策登上系统科学理论的高峰，仅仅是近几十年的事情。但是人类的决策行为和决策思想并非自今日始，决策的重要性也早已引起人们的注意。在我们民族的辉煌历史上，早有一些出色人物，论及了“定计”、“决断”的重要性。这些概念，正是现代所说的“决策”的近义词。还有不少人一试身手，写下了千古传扬的决策篇章。

三国时期是我国历史上一段极为动乱纷争的年代。

当时东汉政权没落，农民起义蜂起，政权迭相更替，群雄逐鹿天下，特别是逐渐强大的曹操、孙权和刘备之间，展开了尖锐复杂的政治较量，进行了此起彼伏的军事斗争。这些政治、军事集团之间，时而朋比勾结，时而互相攻讦；时而刀戎相见，时而杯酒言欢；彼此存在着多方面、多层次的错综复杂的关系和矛盾。在惊心动魄的政治风云和你死我活的战争中，任何不求进取、因循守旧、优柔寡断、模棱两可，都会坐失良机；任何心中无数、粗枝大叶、考虑欠周、仓促决断，都会招致惨重损失。可以说，举手投足之间，决定荣辱成败，关系着身家性命。因此，重视决策，善于决策，是“三国”中许多人的共同特点。《三国演义》中，明确地提出了“决策”的概念（如第38回的标题有“定三分隆中决策”，第44回里诸葛亮曾告诉周瑜说：“孙将军心尚未稳，不可决策也。”），这要比“决策”概念在西方正式提出，早了数百年之久。尤其是“三国演义”中的一些杰出人物，胸怀全局，目光远大，能够从全局上、长远上思考问题，善于处理大的方面的关系，能够在变动中把握局势发展的大方向，争取战略上的主动和优势，因而从小到大，从弱到强，做成了一番轰轰烈烈的事业。

一部《三国演义》，描写了不少战略决策成功的壮举。

刘备在没有得到诸葛亮之前，落魄不偶，屡遭挫折，不得已投奔荆州刘表，后经水镜先生司马徽和徐庶的推荐，三顾茅庐，邀请诸葛亮出山相助。诸葛亮



三国演义与经营谋略

第一章 不谋万事，不足谋一时

在与刘备首次见面时，首先精辟地分析了天下大势，指出曹操“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，简明扼要地说明了荆州和益州的重要战略地位；最后告诉刘备，欲成霸业，应该“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”（《三国演义》第38回。以后凡引本书均只注回次，不注书名）。这便是为古今称道不绝的隆中决策。在这个著名的决策中，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。刘备闻言，茅塞顿开。正是逐步实施了这一正确决策，刘备集团才得以绝处逢生，立稳脚跟，日益发展，与先期建立的魏、吴政权鼎立天下，存在和延续了40余年。

谈到赤壁大战前后的东吴将领，人们往往首先想到雄姿英发的周郎。其实，在东吴孙权的阵营中，战略意图最清醒的当属鲁肃。历史记载，鲁肃年轻时就抱有大志，并对当时群雄逐鹿的形势，有清醒的认识。他虽然生长在袁术治下的临淮东城，但当他看出袁术虽然暂时强大，但终难长久时，便拒绝了袁术让他当东城长的邀请，毅然过江投奔了孙权（见《三国志·鲁肃传》注引《汉晋春秋》）。《三国演义》根据史实记叙了鲁肃过江后为孙权谋划的重大战略决策。他对孙权说：“肃窃料汉室不可复兴，曹操不可卒除。为将军计，惟有鼎足江东以观天下之畔（变化）”，目前要乘北方混战多事的良机，“剿除黄祖，进伐刘表，竟长江所极而据守之；然后建号帝王，以图天下”（第29回）。可以说，东吴政权的建立和扩大，正是执行了这一正确的战略决策的结果。后来，在刘表新死、曹操大军南下的重要时刻，又是他审时度势，及时向孙权提出与刘备“同心一意，共破曹操”（第42回）的正确决策。为此，他积极奔走于孙、刘之间，先是以吊丧为名，来到荆州，向刘备陈述孙刘结盟的重要性、迫切性，旋即陪同诸葛亮过江，共商抗曹大计，力排众议，终于促成了孙刘联盟的形成，为赤壁之战的胜利，打下了坚实的政治、外交基础。东吴政权得以在危急中生存，依然是接受了鲁肃的正确决策方案的结果。之后，他为了“多操之敌，而自为树党”（《三国志·鲁肃传》注引《汉晋春秋》），使曹操多一个敌人，而东吴多一个朋友，想方设法缓和孙权、刘备以及周瑜、诸葛亮之间的矛盾，特别是在极为敏感的荆州问题上，从中斡旋，维持了孙、刘之间的联盟。貌似笨伯其实见识卓越的鲁肃，比起急功近利的周瑜，要计高一筹。设想一下，如果没有鲁肃为东吴制定的正确的战略决策并竭力推行，诸葛亮三分天下的战略设想必然痛遭挫折，赤壁大战的历史将会重写，已经建立的东吴政权恐怕早已向曹操递交了降表。

《三国演义》中的成功事例，有力地揭示了战略对于一个政治、军事集团，既