

最伟大的 商战教父

曹操

从经营者的角度剖析曹操
| 如何以商战奇谋赢得天下

兵商同法，在战场上经过血与火验证的兵法韬略同样适用于凶险无比的商场鏖兵，在战前的准备上、战中的决策以及战后的处理方面，曹操都提出了独到的见解，将曹操的谋略智计运用在商战之中，必能取得惊人的成就。



陈旭光◎著

最伟大的商战教父

曹操

陈旭光◎著

张其成讲读
张其成讲读出版社



图书在版编目 (C I P) 数据

最伟大的商战教父曹操 / 陈旭光著. —北京: 农村读物出版社, 2004.5

ISBN 7-5048-4455-1

I. 最... II. 陈... III. 商业经营—谋略
IV. F715

中国版本图书馆CIP数据核字 (2004) 第034402号

出 版 人	傅玉祥
责任编辑	李振卿
出 版	农村读物出版社 (北京市朝阳区农展馆北路2号100026)
发 行	新华书店北京发行所
印 刷	中国农业出版社印刷厂
开 本	850mm×1168mm 1/32
印 张	7.5
字 数	131千
版 次	2004年5月第1版 2004年5月北京第1次印刷
定 价	18.00元

(凡本版图书出现印刷、装订错误, 请向出版社发行部调换)

前言

治世之能臣，乱世之奸雄

——许子将

“治世之能臣，乱世之奸雄”，这是许子将对曹操的评价。这句话的意思就是，曹操精于谋略，如果身处乱世，那么他就肯定是权谋大家；如果他身处治世，那么他将会是管理大师。

曹操是中国历史上的一个奇迹。他不循正道，不按常谋，特例而独行，因而后世对其翰墨相争，聚讼纷纭，莫衷一是。不过这些争论，主要还是集中于曹操的品德，至于曹操的政治、军事和文学才能，则得到普遍承认。

在这些评论中，首先要提到的是给曹操立传的晋代大史家陈寿。陈寿对于曹操的态度，整体来说是推崇的。曹操没有当过皇帝，但是在陈寿的《三国志》中，却把曹操的传称为“武帝纪”，而且在记述中，连同庙号一起称曹操为“太祖武皇帝”，在“武帝纪”的最后，有一个评语：

“评曰：汉末，天下大乱，雄豪并起，而袁绍虎视四州，强盛莫敌。太祖运筹演谋，鞭挞宇内，揽申、商之法术，赅韩、白之奇策，官方授材，各因其器，矫情任算，不念旧恶，终能总御皇机，克成洪业者，惟其明略最优也。抑

可谓非常之人，超世之杰矣。”

这段话翻译成现代文，那就是：时当汉末，天下大乱，群雄并起。袁绍占据幽州、冀州、青州、并州四州，势力强大，又对皇位虎视眈眈，当时几乎没有人能够匹敌。惟有曹操，深谋远略，智计百出，领兵演武，四处征伐。曹操援引申不害和商鞅的法家思想处理内政，又赅知详熟韩信和白起等人的军事谋略以处理军务。曹操还能因才任用，根据人才不同的特长和才能的高低授予不同的官职；为了招揽人心，他克制一己感情的爱憎，不计私仇，不念旧恶，最后终于能够全面掌握国家大事，完成盛大的功业，这都是因为他深明形势，谋广思远。曹操也可以称得上是非同寻常的人物、盖世无双的英雄了。

这段话现在看来，似乎是全面的肯定评价，其实不然。且看陈寿用以类比曹操的四个人物：申不害、商鞅、韩信和白起，在儒家的正统中，他们都不是什么值得肯定的人物。

韩信、白起用兵有鬼神莫测之能，但是提起白起，很多人容易想起他坑赵降卒30万的残忍，而韩信之于汉，也是反复无常。提到申不害和商鞅的意思就是曹操厉行法治，拨乱反正，但是法家在罢黜百家，独尊儒术的环境下，也是歪门邪道。

不过曹操的才能却得到大家的肯定，而他兵法娴熟，计谋出众，招才纳士，置军屯田，这一切都和现代商战有着相

通之处。

曹操在当时就被称为“能臣”和“奸雄”，能臣指的是曹操卓越的政治才能，他颁布屯田令，在自己的后方以军事组织的形式编制屯田民，以分田之术收取“租谷”，一下子稳定了后方，安定了流民，准备了资金，为后来的争战提供了基础。

同时曹操招纳人才，不惜金钱爵位，让当时很多的人才甘为所用。而且，他提出了新的评定和奖惩人才的方法，也就是不以道德和名声为标准，而以才能和实际的贡献为准则。这些都是曹操在管理上的伟大改革，在现代商战中依然有值得学习的地方。

现代商战很重要的一个方面也是要做好战前准备工作。其中包括两方面，一是资金方面的准备。当然，现代有了更多的集资手段，如何在战前准备充足的资金，以使自己在商战中无后顾之忧，这是十分重要的一个工作。其次就是管理体制方面的问题。在战前要网罗人才，给他们合适的位置，让他们甘心为自己工作。同时还要改进管理中的一些漏洞，在战场中能够上令下达，畅通无阻，这样才能保证在商战中无往不利。

再来看看曹操的另一个称呼“奸雄”，“雄”表明了曹操的伟大，而“奸”则表现了曹操不重视道德和随机应变的能力。

战场形势变化万千，曹操都能当机立断，奇正相生，“无穷如天地，无竭如河海”。更重要的是，曹操在战术上的布置胜人一筹，在战略上也是出类拔萃。“挟天子以令诸侯”可谓是他作为“能臣”和“奸雄”的完美结合，他也据此掌握了整个中国战场的主动权，而当时他的势力还排不进前十位。

在微软的发达史中，我们也可以看到相似的地方。当微软还是一个公司小的时候，它就开始考虑如何使BASIC成为惟一的语言，让MS-DOS成为标准的作业系统，后来，通过Windows作业系统，他们做到了，因而在整个软件业的商战中就几乎立于不败之地。

古代战争和现代的商战其实不过是换了一个形式，把士兵换成了资金，把矛戈换成了商品，把战场换成了商场，而其他的一切，都是十分相似的。学习古代的商战谋略，就能在现代商战中更加高瞻远瞩，出奇制胜。

曹操幼习兵法，他的《孙子略解》迄今为止，依然是《孙子兵法》最权威的注释。在中国历史上，他是把兵法理论和实践结合得最为完美的人之一。而且，曹操冷酷无情的战场筹谋，也最能适应现代商战的残酷不仁，所以作者才在古史堆和现代商战案例中披荆斩棘，探寻曹操的商战谋略，译成现代商战的铜鉴与圭臬。

目录

前言

第一篇 战前准备篇.....

1

与虏对陈，意思安闲，如不欲战，然及至决机乘胜，气势盈溢，故每战必克，军无幸胜。

——《魏书》

《魏书》中形容曹操的这段话，说的是曹操临军对决时，神态安详，悠然自若，毫无冲锋陷阵的剑拔弩张之态，似乎举手投足之间就取得战争的胜利。但是曹操战无不胜，攻无不克也绝非幸至，其之所以能够在阵前如处自家庭院，是因为大量的战前准备工作。厉兵秣马、选将择兵，用间察敌、运筹谋算，一旦做好了这些工作，战争的胜负，在战前就已经决定。

第一章 战前预估，不打无把握之战.....

2

计者，选将、量敌、度地、料卒，计于庙堂也。

——曹操

古今名将之所以能够每战必胜，并不是因为他们能够洞察天机，而是因为他们把失败的战争都放到脑子中进行了。著名企业家之所以能够在抢夺市场、推出产品、实行计划的时候纷纷成功，也并不是因为他们资金雄厚，而是因为他们谨慎从事，事前多方考察，当其确实可行之时，才付诸实施。

第二章 预作谋划，以最小的代价获得最大的成果.....

25

欲攻敌，必先谋。不与敌战，而必完全得之，立胜于天下，则不顿兵挫锐也。

——曹操

商战必然会引起资源的巨大消耗，而商战的目的是为了获得更大的利润，所以如果商战的消耗大于随后获得的利益，那就得不偿失了。而且，商战中由于双方战火交织，也容易引起市场萎缩，如果战争拖延日久，那即使获胜也是惨胜。所以在进攻之前，一定要预作谋划，形成完美的策略，以最小的代价获得商战的胜利。

第三章 把握全局，选择市场.....

57

欲战，审地形以立胜也。欲战之地有九。夺其所恃之利。若先据利地，则我所欲必得也。

——曹操

商战最重要的就是有全局观念，不要因为局部的利益而丧失整体。当面对好几个市场的时候，要懂得选择，知道分清主次，学会进入次序。

第四章 做好内部整顿，以应付即将到来的战争.....

77

善用兵者，先修治为不可胜之道，保法度不失敌之败乱也。自修治，以待敌之虚懈。称胜者战民也，如决积水于千仞之隙，形也。八尺曰仞。决水千仞，其势疾也。

——曹操

无论是商战还是兵战，都需要有备而战，也就是说，要做好后勤工作。这个“备”，包括资金和技术两个方面。商战固然不提倡价格战等血拼，但是充足的资金仍然是必需的，而技术的重要作用就不言自明。

第二篇 正面交锋篇.....

93

善战者，其势险，其节短。势如扩弩，节如发机。纷纷纍纍，斗乱而不可乱；浑浑沌沌，形圆而不可败。

——孙子

作战就要达到孙子所说的“两军交锋的时候，看起来士兵

纷纷出击，混乱不堪，却又条理清晰，上令下达；在浑浑沌沌、局势难明的环境中作战，却能保持圆转周通，四面八方，应付自如，首先立于不败之地。”商战也就是要在充分准备的基础上，借助各方的势力，依据地形，掌握主动，避实击虚，从而能够速战速决。

第一章 速战速决，以战养战.....

94

欲战必先算其费，务因粮于敌也。

——曹操

战争往往需要动员全国的力量，所以孙子说“战者，国之大事”，长久作战肯定会引起国内矛盾，穷兵黩武。从来没有长久作战还能有利于国家的事情，一个伟大的军事家，只有知道了用兵对于国家的害处，才能从用兵中得到好处。所以速度，对商战是十分关键的。

第二章 借助大名，以成实利.....

112

用兵任势也。示天下形势，以顺诛逆。

——曹操

袁术、袁绍、曹操、孙权、刘备诸人中，最有实力称帝的就是曹操，但是恰恰是曹操始终都没有称帝。其结局也决不是巧合：“谁最先称帝，谁就最先灭亡。”曹操开始的时候就是这样考虑的，反正政令皆出己手，当不当皇帝已经无所谓。留着个傀儡皇帝倒还有一个好处，那就是名正言顺，所以终其一生都能把“以顺诛逆”当成口号来讨伐别人。在现代商战中，借助这样的大名，也能够大占便宜。

第三章 掌握主动权，让敌人跟着自己转.....

138

能虚实彼己也。

——曹操

商战中，如果只是“兵来将挡，水来土淹”，那就只是处于一种被动应付的状态。商战的大赢家需要把主动权牢牢地掌握在自己手中，这样，战或是不战、在何处战、在何时

战、以何种方式战都完全由自己决定，自然能够以最小的代价，获取最大的战果。

第四章 避实就虚，避免两败俱伤…………… 152

善者则以利，不善者则以危。出空击虚，避其所守，击其不意。

——曹操

商战还要避免与竞争对手两败俱伤，所以除了应该选择适当的时机、适当的攻击点，还要学会适时退却。无论是在商战还是兵战中，如果以硬碰硬，最终的结果不过是消耗战，对双方都不会有什么好处。虚虚实实，一方面是隐藏自己的薄弱部位，另一方面则是找到敌人的薄弱部位，加以攻击。

第三篇 人才争夺战…………… 167

月明星稀，乌鹊南飞。绕树三匝，何枝可依？山不厌高，海不厌深。周公吐哺，天下归心。

——曹操

商战归根结底还是人才争夺战，“得士者得天下”，只要人才依附，其他的都变成了相对次要的问题。任何的计谋都需要人才来加以实施，没有人才的相助，就算有满肚奇谋，也只能胎死腹中。曹操最著名的诗歌《短歌行》就是为了呼吁人才前来依附自己而作的，而确实曹操为了一个人才宁愿丢掉一郡一城。现代商战中，取得巨大成功的企业，也不过是因人成事而已。

第一章 行非常之事，迅速出名…………… 168

威怒以致敌。威加于敌，则其交不得合。是故，不养天下之交，不事天下之权；伸己之私，威加于敌，交者，不结成天下诸侯之权也，绝天下之交，夺天下之权，故威得伸

而自私。

——曹操

曹操早年的所作所为，目的只有一个：力保头版头条的醒目位置，而不管这个名是好名还是恶声。

第二章 拥有自己的独特的人才观…………… 191

夫有行之士未必能进取，进取之士未必能有行也。若必廉士而后可用，则齐桓其何以霸世！

——曹操

汉末三国时代的三大巨头，最值得称道的一个才能就是识人之明。那个时代战争频仍，谁都重视人才，但是有识人之明的却不多。袁绍也爱惜人才，但是他分不出好坏；刘备那么没有背景的人物，最后却能三分天下有其一，凭的也就是一眼看出一个人才能高低的火眼金睛；曹操更是这方面的大师，那么多文才武将聚集在他身边，非是无因。对于现代商战来说，识人之明依然是获胜的必不可少的条件。所用非人比任何失误都更加致命。

第三章 严格控制，使人才转变为核心竞争力…………… 212

吾任天下之智力，以道御之，则无所不能。

——曹操

企业的核心竞争力是企业在经营过程中形成的不易被竞争对手效仿的、能带来超额利润的独特能力，即是企业独有的、别的企业无法模仿和无法超越的能力。因而，人才众多还不能称为核心竞争力，因为人才是会流动的，能够从这个公司跑到另外一个公司去的东西，而曹操具备的能力就是让人才一直跟随在自己后面，把他们转变成核心竞争力。

后记……………

229

第一篇 战前准备篇

与虏对陈，意思安闲，如不欲战，然及至决机乘胜，气势盈溢，故每战必克，军无幸胜。

——《魏书》

《魏书》中形容曹操的这段话，说的是曹操临军对决时，神态安详，悠然自若，毫无冲锋陷阵时剑拔弩张之态，似乎举手投足之间就取得战争胜利。但是曹操战无不胜，攻无不克也绝非幸至，其之所以能如此，是因为大量的战前准备工作。厉兵秣马、选将择兵，用间察敌、运筹谋算，一旦做好了这些工作，战争的胜负，在战前就已经决定，沙场鏖兵的时候自然用不着紧张。在下面的案例中，我们也可看到很多成功的公司在商战中也似乎轻轻松松就取得了胜利，也是因为战前工作准备充分。而如果毫无准备就仓促开启战端，不但胜负难测，且易徒然消耗资源。

第一章 战前预估，不打无把握之战

计者，选将、量敌、度地、料卒，计于庙堂也。

——曹操

管理者必须在系统理论的基础之上，全面了解机构本身各方面的情况，进而能够从各种计划中抉择扒梳，选择最好的加以实施。在每个计划实施之前，决策者必须已经能够想像出这个计划实施后的情况。

——〔美〕德鲁克

古今名将之所以能每战必胜，并不是因为他们能够洞察天机，而是因为他们把战争失败的各种因素都放到脑中进行考量了。著名企业家之所以能在抢夺市场、推出产品、实行计划的时候成功获利，也并不是因为资金雄厚，而是因为他们只从100份计划书中挑出1份，而把其余99份扔进垃圾箱。兵战和商战是事关国家或企业生死存亡的大事，不可不谨慎从事，一定要预先多方考察，当其确实可行之时，才能付诸实施。

一、全方位比较敌我双方的优劣

在“战还是不战”这个问题中，至关重要的部分就是

“能否一战”的问题。如果对“能否一战”的问题判断失误，高估敌人则丧失良机，低估敌人则死无葬身之地。所以需要系统地考察敌我双方的优劣得失，然后决定是应该低姿态满足于目前的市场还是大肆出击，迅速扩大市场。

公元198年（建安3年）的时候，曹操四面环顾的敌手主要有北面的袁绍（冀州）、南边的袁术（扬州和淮南）、东边的吕布（徐州）和西边的张绣（荆州南阳）。此时曹操整体上还是沿袭公元196年（建安元年）迎汉献帝迁都许都时定下的战略，也就是北和袁绍，对其他的势力挑拨分化，由弱到强、由近及远，逐个吞并。

在曹操吞并弱小以增长实力的同时，在南皮城（今河北省南皮县）厉兵秣马的袁绍也已经准备妥当，准备向北进攻北平的公孙瓒。但是正如曹操在这段时间内一直最忌讳袁绍一样，袁绍也害怕自己率兵攻打北平时，曹操玩阴的，从背后偷袭。于是袁绍便让人以借粮为名，派人送信到许都，以试探曹操的反应。

曹操接到袁绍借粮的来信之后，马上召集他的智囊团来商量。袁绍的这封信写得简慢倨傲，其实这也是袁绍试探曹操的一部分——看曹操在这种情况下是否会起和自己一拼之心。当时郭嘉便说道：“我觉得主公应该借粮给袁绍。”其实曹操的手下稍微聪明一点的都知道，曹操和袁绍两人之间绝对要起冲突，只是时间早晚而已。现在借粮给袁绍，相当

于资助敌人。因而，无论是曹操还是其他的将士，都需要郭嘉进一步地解释。郭嘉说道：“现在资助袁绍攻打公孙瓒，一方面是为主公扫平了北方，另一方面也让主公有时间涤荡周围的敌对势力。”郭嘉说的这两条理由，都只有在曹操能够在此后冲突中占尽优势的情况下才成立，而当时看来，无论哪方面曹操都不占优势。

曹操于是继续问道：“可是如果袁绍吞并了公孙瓒的势力，整个河北的人力、物力都掌握在袁绍手中，他的势力将会远超同僚，我又如何能够跟他争锋匹敌呢？”郭嘉笑着说道：“袁绍虽然兵多将广，地盘广大，粮草丰裕，但决不是主公的对手，他吞并的地盘，以后还不是为主公你准备的？如果仔细考察的话，袁绍有十个致命缺点，而主公有十个必胜的优点，战胜袁绍，还不是小菜一碟？”

郭嘉接下去说道：“这原因和西楚霸王项羽敌不过知人善用的刘邦差不多。汉高祖刘邦克敌制胜的原因在于他深思熟虑、多谋善断，项羽虽然有匹夫之勇，最后也只不过落得乌江自刎的下场。”

“第一，袁绍讲究尊卑之分，礼仪繁复，等级森严；主公你却不看重这表面功夫，放任自然，与手下同心同德，这是在‘大道’上超过袁绍的地方。第二，现在天子还在主公手中，袁绍如果来攻打主公，那是叛逆；而主公如果去攻打袁绍，那是名正言顺的讨伐，这是主公在‘名义’上的优

势。第三，自桓帝、灵帝以来，政策宽松，法制不严，袁绍的治理方法一味求宽，那只会乱上加乱，而主公法令严峻，自然具有纠偏补弊的效果，这是主公在‘治理’方面的优点。第四，袁绍表面上宽容大度，但是实际上猜忌之心很重，因此，只有亲戚他才敢委以重任；而主公表面似乎简慢人才，实际却能用人不疑，因才授位，从不考虑他们和自己的亲疏，这就是主公在‘气度’上优于袁绍的地方。第五，袁绍心机深沉，有谋略之才，却无决断之能，见机不快，失在后事；而主公当机立断，一旦决策，马上施行，因而能够随机应变，无有穷涸，这是主公在‘谋略’方面胜过袁绍的地方。第六，袁绍家族四世三公，高门大阀，因而有崇尚虚名、轻薄实利的缺点，整日清谈高议，沽名钓誉，所以那些衣着光鲜、哗众取宠的人纷纷去依附他；而主公你向来以诚待人，推诚而行，不空谈‘精神奖励’，而是实实在在地让有功的下属获得好处，所以那些有远见、有能力的人才都纷纷来报效主公，这是主公在‘人格’上高于袁绍的地方。第七，袁绍如果当面见到有人饥寒交迫，怜悯体恤之情溢于言表，但是对于绝大部分他看不到的百万百姓的温饱问题，他就考虑不周了，这就是所谓的妇人之仁；主公你对于眼前的小事，时常粗心大意，至于关系到国计民生的大事，却从来没有疏忽之处，因而，受到主公您恩德的人，并不是与主公接触过的少数几人，而是全天下的人民，这种‘大仁’就远