

◎黄新亚 著



商 戰 精神

改革出版社

SHANGZHANJINGSHEN

竞

争

与

谋

略

书

商

战

SHANGZHAN JINGSHEN

精神

改革出版社

图书在版编目(CIP)数据

商战精神/黄新亚著.-北京:改革出版社,1998.3

ISBN 7-80143-108-1

I. 商... II. 黄... III. 谋略-应用-商业经营-中国-古代
IV. F713

中国版本图书馆 CIP 数据核字(98)第 07418 号

责任编辑 安建军

责任校对 冯 磊

监督印制 刘志豪

商战精神

黄新亚 著

改革出版社出版发行

社址:北京市东城区安德里北街 23 号

邮政编码:100011

北京京东印刷厂印刷

1998 年 4 月第 1 版 1998 年 4 月第 1 次印刷

850×1168 1/32 9.625 印张 200 千字

印数:10000 册

ISBN 7-80143-108-1/F·063

定价:14.60 元

总 序

丁 东

中国的谋略文化源远流长。但中国古代的谋略，多是政治斗争和军事角逐的智慧结晶。如今，全人类的主题已经由战争（包括冷战）转变成社会经济发展的较量，中国的重心也由阶级斗争转入经济建设，那么，谋略文化是不是没有用武之地了呢？

恰恰相反，谋略文化大有用武之地。

市场经济，也可以说是竞争经济。十几年来的变化，已经让中国人民深切地感受到，市场竞争在我们的生活中无处不在。面对变化万千的市场，懂谋略和不懂谋略，大不一样；懂得多一点与懂得少一点，也大不一样。在我们这套书中，你可以读到许许多多谋略文化使人在市场竞争中取胜的范例。

然而，我们这套丛书的主旨还不仅仅停留在这里。因为，在已有的出版物中，介绍各种市场竞争中锦囊妙计已经出得不少了。我们如果还停留在同一水平线上，不会给读者带来更新的东西。那么，我们这套丛书着眼于什么呢？

我们着眼于竞争中的大智慧。

所谓大智慧，与具体的点子不是一回事。

大智慧，首先建立在高瞻远瞩的基础之上。把握市场竞争的胜机，首要之点在于了解整个中国乃至整个世界的大趋势，

这里不但包括经济大趋势，也包括政治、军事、外交、宗教、文化等各种相关因素。一般人的眼界不够宽，就要借助专家的智慧，扩大自己的视野。

大智慧，还要建立在实事求是的基础之上。对于谋略，有不同的理解。有一种看法，认为谋略就是阴谋诡计。他们甚至把引起市场秩序失范的种种猫腻也当作谋略，这是极大的误解。中国的谋略文化，上溯到孙子，提倡的都是大家风范。我们虽然不回避对古今中外政治经济领域出现的旁门左道的解剖与评析，但有一点是明确的，在当今的市场竞争中，我们提倡正招，反对骗招。经济领域的正招，就是堂堂正正的竞争之道。不管经商还是搞实业，都要讲究取之有道。竞争，是科学技术的较量，经营管理的较量，不是邪门歪道的较量：取胜，首先建立在实力的基础上，而不是建立在投机取巧的基础上，不能总是以赌徒的心态办企业。这些年，经济界一些明星神话般地崛起，转眼间又灰飞烟灭的例子太多了。他们固然各有各的具体原因，但从他们主观上讲，过于相信投机取巧的赌徒心态，却是一个通病。如今，中国市场经济的正常规范还没有建立起来，现实生活中，确有一些人靠骗招发了横财。在这些榜样的刺激下，很多人也陷入了崇拜骗招的思维定势。他们无心于诚实劳动，无心于守法经商，无心于生产高质量的物质产品和精神产品。他们绞尽脑汁，想的就是怎么投机取巧。但我还是要提醒他们，老实人常在，不老实人常败。从长远的观点看，乃是一条定律。

大智慧，还要建立在社会公正的价值目标和完善法制的轨道之上。目前，市场竞争中的不公平、不公正现象是很常见的。有人甚至认为，这是市场经济初级阶段必然的现象，只有容忍这种现象，中国才能完成走向现代化进程的原始积累。这种看法，我是不赞成的。竞争，一定要有公平的规则。如果容忍规则的不公，容忍裁判员徇私舞弊，甚至让裁判员也动手与运动员争夺奖牌，那么，竞争就会乱套，就会出现以恶抗恶的

恶性循环，发展到一定程度，黑社会就会成为垄断市场的老大，统一的中国市场就会陷入诸侯割据混乱局面。这是我們不愿意看到的。所以，我們着眼于维护法制，完善法制。谋略的施展，以维护法制的框架为前提。

我们这套丛书的作者，都是《竞争与谋略》杂志的主要撰稿人。《竞争与谋略》杂志，一直在追求理论深度和可读性的统一，高屋建瓴和实用性的统一。办刊五年来，得到了广大读者的厚爱。许多读者都来信建议把杂志的内容，充实扩展，分门别类地系统整理，编辑成书，便于阅读、研究和收藏。这套丛书，就是应读者要求作出的第一批奉献。如果读者欢迎，我们还将编出第二批，第三批。愿读者和我们一起，在市场经济的大潮中，共同发扬光大中国源远流长的谋略文化。

写在前面的话

把中国古典文学名著《三国演义》与现代企业经营管理结合在一起进行研究是一个崭新的学术课题，我之所以涉足其间，也实属偶然。

记得还是1985年春天，陕西省社会科学学会联合会为扶植青年学者，组织《当代史学丛书》选题。我的几篇论述中国古代人才观的论文为丛书主编、当时的西北大学校长张岂之教授看重，为我定下“从《三国演义》看中国古代人才观”的选题。这本书以《理想与现实的碰撞》命名出版。并于1988年在日本引起反响。那年秋天，几家日本著名企业派人来访，请教有关“孔明战略思想”问题，并邀请到日本讲学，为来中国进行“三国志考察”的日本旅游客人讲课。

这种突如其来的教学任务迫使我不得不了解日本社会各界对《三国演义》的认识，尤其这大量的听众中主要是企业界人士，更使我不能不学习一点经济学知识，以应付不时之需。这种边学边教的生活一下子坚持了将近10年，《竞争与谋略》杂志建议我把这近10年的讲稿结集出版，更成为这本书面世的直接原因。

就在书稿动笔之际，也就是1997年3月，在我们中国的近邻马来西亚又出现了关于《三国演义》的争论。根据马来西

亚首相推介国家多元媒体超级走廊计划，马来西亚政府组织在全国各地燃放“孔明灯”，并举办《三国演义》学术研究讲座，邀请中国、日本、韩国的《三国演义》研究专家前往讲学。马来西亚政府认为：尖端科技和文化修养对于现代社会发展来说犹如鸟之双翼，孔明的谋略适用于马来西亚的政坛与商场，只要懂得与掌握了孔明的谋略，便可以收事半功倍之效，同心协力加速达到建国的目标。不料马来西亚政府的作法受到华人社会的批评，华人社会认为《三国演义》讲的是权术，提倡权术的活动与发展尖端科技是格格不入的，特别是在国家发射东南亚卫星时举行这样的活动，更显得是在开历史倒车。

面对华人社会的指责，马来西亚中央文化局主任陆垠佑拿表示“非常难过与可惜”。他说：“其实，先进国家如日本，今天也把《三国演义》当作宝。我们为什么要当它是草？何况，即使没有了《三国演义》，难道世界上就没有了权术了吗？事实是，它给我们太多的启示，知道如何防范。一系列的讲座就是想告诉大家如何取《三国演义》之长处与优势来充实人生。”

通过1997年3月30日香港《大公报》得知这场争论后，我更以为本书确有面世的理由，尤其在解释为什么日本要拿《三国演义》为宝这一问题时，十分必要。我以为，日本人对《三国演义》的理解，是文化交流中的“双向异化”的显例，认识到这种“双向异化”的价值，对于我们中国人珍视自己的文化资源，有极为重大的意义。

所谓文化交流中的“双向异化”，有两方面的意义，一方面是外来文化因素进入接受者，从而改造了接受者；另一方面，接受者将依据其原有的传统观念、语言、心理定式解释外来文化，从而也改造了外来文化。产生在元末明初时期的《三

国演义》在明朝中叶传入日本，那时，日本正值诸侯林立、相互兼并的“战国时期”，《三国演义》所描写的中国东汉末年群雄割据争夺的历史情况与日本的实际社会生活有许多相似内容，尤其是《三国演义》中的战争手段和计谋，对日本读者来说有极大的启发性，于是很快为日本社会各界所接受，并且作出解释判断，形成日本文化传统的一部分。

这种传统的形成自然有其历史渊源，早在公元7世纪前后，在热衷于引进中国文化的圣德太子推动下，中国的儒、佛、道诸家学说漂洋过海，逐渐成为日本文化的主导结构，以致美国前驻日本大使赖肖尔说：“在某种意义上说，几乎所有的日本人都是孔教徒。”不过，中国的儒学进入日本，遇到的是大和年代的氏姓等级制度，居于四民之首的武士阶层与其他阶层的界限不可逾越。其内部又划分为几十个世袭的等级，以至于作为政治组织典型模式的军事幕府体制，完全建立在臣仆对领主的个人效忠基础上。中国儒学所强调的以同一祖先的儿女彼此之间相亲相爱伦理情感为基础的忠、孝、节、义诸方面内容，一下子全部被无条件忠诚所代替。在日本读者看来，《三国演义》中各政治集团的相互竞争，是以各集团骨干成员对本集团的忠诚为基本条件的，于是，对于强化日本的无条件忠诚传统精神有着相当重要的意义，这是《三国演义》得以在日本数百年长盛不衰的重要原因之一。

《三国演义》在日本的文化传统价值极为明显，小学生入学第一课，常常是《三顾之礼》，就是我们说的“三顾茅庐”故事。课程设置的直接目的虽然被解释为教给学生要尊重老师，但在国民心目中留下了尊重知识、尊重人才的深刻印象，其价值不言而喻。日本中学生的最后一课往往是《秋风五丈

原》，据说诸葛亮在刘备死后恪守对朋友许下的诺言，六出祁山，以弱伐强，鞠躬尽瘁，死而后已，体现着人生的最高境界。直到今天，书店里仍然保持有关于《三国演义》、《三国志》的各种译本和研究著作出售。1995年最畅销的10种电子游戏卡有7种是根据三国故事编辑设置。1991年海湾战争期间，日本有十几万工作人员被困在中东，一时不能回国，日本政府紧急送去的救援物资有三：一是鸭绒睡袋，一是食品，再一就是《三国演义》日文译本。日本企业家还谈到“三国智慧”在第二次大战后对日本复兴所起的作用。那时，日本面临历史上从未有过的失败，如赖肖尔说：“这个国家精疲力尽的人民把最后一点力量和精力都用来进行战争……现在这是一个完全失去了物质和精神的人民——一个饥饿的、失败了的人民。”面对生存的挑战，企业家纷纷去翻阅《三国演义》，他们说：“刘备不也是一无所有吗？他没有地盘，没有军队，没有官职，没有权势，没有钱财；但他可以去找可以作朋友的人，如关羽、张飞、赵云等；他可以去找人的智慧，这智慧的化身就是诸葛亮，依靠人和人的智慧，刘备争得了三分天下的一席之地。”日本没有财力，没有资源，没有设备，没有国防，甚至没有足够的劳动力——战争使大量青壮年男子丧身；但是，日本有想继续生存的人，有作为“神国子民”的执着信念，于是便去发掘他们取之不尽、用之不竭的宝藏——植根于日本人心中的传统精神和智慧。经过二三十年的艰苦奋斗，日本出现了经济起飞的奇迹。日本企业家们说：三国智慧对他们有很大的帮助。

日本企业界对“三国智慧”的推崇，体现着日本民族随机应变改造传统的成功经验。自“明治维新”以来，日本人一方

面虔诚地学习西方文化，另一方面又顽强地保持自己的民族文化传统。民族心理上的自卑和自尊的微妙平衡使得现代文化和传统文化在日本和谐地熔为一炉。这样在日本社会发展的历史进程中就出现了特殊的“集团竞争”形式。日本学者森岛通夫在《日本为什么“成功”》一书中解释这种“集团竞争”说：“社会并非个人竞争的场所，而是一个队与另一个队竞争的那种集体斗争的地方……在日本，一个公司的雇员们组成为一个队，它就像一个统一体那样行动，以便与另外一个公司所建立的队竞争。”这样一种竞争性集团与西方的个人竞争本位截然不同，为了在无休止的集团竞争中获得胜利，必须在企业内部强化维系力量，以至于“雇佣就像结婚一样，是一种终身承担的义务”。依据集团竞争的原则，日本建立起令全世界都羡慕的企业管理模式，诸如“终身雇用制”、“全员参与制”、“年功序列制”（根据在公司工作的年资循序晋职）、一条龙式工厂管理、培养对本企业的忠诚意识、事先论证协商的决策过程……都成为许多国家企业界的研究仿效对象。不过，很少有人会想到，日本企业管理实际是从《三国演义》中各政治集团相互兼并争斗的历史事件中汲取了营养。

日本企业经营管理的集团模式更来自从《三国演义》等传统文化资源中体现的人才意识。《三国演义》表述的“得人才者得天下”的经验，使得企业家尤其看重人才。曹操有权，可以用给实惠的办法争取人才，依附他的人可以有官、有爵、有房子、有金钱、有面子、有名份；孙权有势，可以用宗族观念、地方观念号召人，让江东人为江东的前途尽力；刘备无权无势，他投入竞争，只有依靠办“同仁企业”的办法，用结义形式，联系上一批朋友，再以国家、民族大义说动诸葛亮进入

自己的集团，终于取得鼎足三分的成就。在日本有类似“追星族”一样的三国迷会，分为诸葛亮会、关羽会、曹操会、刘备会、赵云会、司马懿会、周瑜会等数十种。会员为维护自己崇拜或者喜爱的人物经常举办活动。在讨论三国人物的人格与风格时，企业的集团意识获得极大的加强，为日本企业经营管理模式的形成，提供了极为有利的条件。

日本企业界对三国智慧的理解对于正在走向现代化的中国人来说有重要的启发意义。我们生活在这样一个充满竞争的时代，经济发展的暂时落后使我们深受竞争地位不平等之苦。能够强化我们的自信与自尊的力量，只能是我们自己的文化传统。日本人可以利用我们中国的文化资源，建立起与现代化社会相适应的生产管理体系，我们中国人在走向现代化的过程中该怎样对待自己的文化传统呢？

《竞争与谋略》杂志的同志在创办杂志时，就以让中国智慧走向世界为己任，参加该杂志各栏目撰稿者，多是为赞同他们的主张而来。我以为这部书稿也是他们总体工作的一部分，于是以自己在该刊发表的全部论文为基础，补充相关内容，形成这样一种讲学教案形式。我想听讲和阅读是差别很大的交流方式，这部书稿能否达到要求，只能靠读者来评判了。

如果本书能够激发起读者运用三国智慧和其它民族文化资源，建立中国社会主义市场经济体系的热情，那么将是作者和《竞争与谋略》杂志全体同仁的共同愿望。文化传播与继承，只能通过文化途径，这是无法抗拒的规律。

目 录

总序.....	(1)
写在前面的话.....	(1)

士 魂 商 才

儒商是不可以随意名冠的。

三国智慧与日本企业管理.....	(2)
士魂商才.....	(9)
自主管理	(16)
三国智慧与日本松下公司的成功之谜	(22)
六出祁山战略与日本精工集团的商战历程	(29)
三国智慧与日本虎牌公司的集团意识	(36)
道是无情却有情	(44)
起死回生的经验之谈	(50)
征服天命	(57)

以 人 为 本

假如让刘备、曹操经营企业，谁得谁失？

以人为本	(65)
人际关系投资有什么用	(72)
“三顾茅芦”新解	(78)
怎样才能借到“刀”	(86)
选刘备还是选曹操	(91)
心外无刀	(98)
三国谋略与商战精神	(105)
用人之法	(112)
军师有什么用	(118)
保持竞争意识的由来	(124)
“人才不忠”与“组织无情”	(130)
逆境时期的经营原则	(136)
企业怎样才能“长生不老”	(142)

以 小 争 大

招牌·美人计·随机应变·空城计

三国谋略与三国旅游·····	(150)
三国谋略与招牌精神·····	(157)
以小争大的策略·····	(164)
经济就是人的管理·····	(170)
经营谋略中的“美人计”·····	(176)
随机应变·····	(182)
“空城计”的启示·····	(189)
力争第一·····	(195)
陶朱公的启示·····	(201)
思想库与智囊团·····	(207)
三国谋略与“同仁企业”经营·····	(214)

三国人才新对话

不妨抛开史学、文学、哲学再看一遍三国

得人才者得天下·····	(223)
何谓人才·····	(241)
人心难测与人才难得·····	(260)
得人心者得人才·····	(277)
后记 再多说几句·····	(295)

士 魂 商 才

诸葛亮以士人身分出山
辅政又屡建奇功的事实，给
了日本企业家以重要的影响，
作为日本企业家典范的涩泽
荣一就是从诸葛亮的事迹中
悟出了“士魂商才”的道理。

三国智慧与

日本企业经营管理

诸葛亮的足智多谋，给日本企业家提供了有益的启迪。松下电器公司的显赫成就，正是松下幸之助善于运用诸葛亮的战略眼光的结果。

日本经济起飞的奇迹得益于高扬其文化传统，由于特殊的岛国环境。“日本没有使它受到威胁的临近大国，只有一个给它输入文明的相隔较远的中国”，于是日本的文化，受中国文化影响极深。中国元末明初产生的古典文学名著《三国演义》可称集大成者。

《三国演义》全名为《三国志通俗演义》，是元末明初士人罗贯中根据西晋史学家陈寿所著《三国志》扩展而成的话本小说。罗贯中在元末农民战争风起云涌时“有志图王”，但他所依附的张士诚在群雄逐鹿的战争中败给了朱元璋，随着明王朝建立，罗贯中只好流落江湖，“竟不知所终”。他写话本小说聊以度日时，发现三国时期群雄割据征战的历史与自己所亲历的元末农民战争情景极其相似，于是以“七分实事，三分虚构”的办法，重新解释这一段历史，以表达自己的人生体验和对现实生活的认识。由于书中描绘的群雄割据纷争时代使一大批人才通过依附