



ISBN 95008307

三 国 问 话

钟 艳

CD1257120

427632

F 279.2 / 158

长江文艺出版社

鄂新登字05号

三 国 商 话

钟 艳

长江文艺出版社出版

(武汉市解放大道新育村63号)

新华书店北京发行所发行

呼和浩特市印刷厂印刷

787×1092毫米 1/32 6.375印张 130千字

1993年7月第1版 1993年7月第1次印刷

印数：1—20000

ISBN7—5354—0766—8

G·11 定价：3.90元

内 容 提 要

本书引用《三国演义》中既有谋略思想又有趣味效果的故事，用通俗的语言，合理的篇幅，并结合中外经商实例，讲述了怎样运用三国谋略去指导经商成功。最突出的特点是趣味、通俗、易懂、具有实用价值，对于各级各类企业、乃至小摊贩主都有实际的指导意义。

商品经济大潮把千百万人卷入经商的行列，人们呼唤书业能推出最有实用价值的经商用书，也许本书恰好满足您的需要。

自序

听说国外有许多企业家研究我国古典文学名著《三国演义》，并成功地运用到企业经营活动中，获益匪浅。由此想到：《三国演义》是中国人创作的，我们自己更应该去研究它，应用它。

我上中学时就读过《三国演义》，并为此着迷。此后，上山下乡，接受再教育，仍爱不释手，利用劳动之余，或农闲季节，认真阅读，反复品味，有时还写点心得文章，甚觉有趣。曾有一名军代表，偶然发现我在偷看《三国演义》，觉得惊诧，主动与我攀谈。我惊恐地以为他一定要批评我不关心政治，结果出乎我的意料，原来他也是个“三国迷”。临分别时还写一首小诗送我。此事虽然过去近20年了，我还记得这首小诗的原文：隆中献策二十令，刘备主观烧连营。蜀吴联合得胜利，关公骄傲走麦城。掌握规律风可借，张飞鲁莽误前程。虚心智算华容道，马谡拒谏失街亭。从这首小诗中能看到时代的影子。说明人们在什么样的环境下，就会用什么样的眼光来看《三国》。当年是“全民政治”时代，

读者的感慨只能是这样。而今时代不同，社会发展趋势要求中华民族经济腾飞，再读《三国》必然投以经济眼光。外国人之所以抢先一步用《三国》谋略指导经济，就是他们经济发展的程度决定的。我国以前没有发现它的商战价值，是由于生产力不发达商品意识淡薄的缘故，一旦反应过来，就象罗贯中写出《三国演义》一样，中国人的聪明智慧是外国人所不及的。

文学似乎与经营扯不到一起，其实不然。《三国演义》是以古典文学名著流传于世的。在图书分类中，他属文学大类。可是有人把它当做历史学来读，有人把它当做军事学来读，政治家、哲学家、心理学家也从中吸取精华，充实自己。略加研究，就会发现，它把不少学科的知识溶汇在一起，具有百科全书的功效，若把其中的一些智谋用于经商，定会有不小的收益。

《三国演义》是运用形象思维方式来启迪人们的智慧，用具体战例告诉人们怎样才能在竞争中取胜，使人易读易懂。这是异于其他古典谋略专著的最大长处。因此，本书亦采用形象思维手法，让读者在读故事的同时领悟真谛，受到启迪，以克服逻辑思维或空洞理论不易理解的弊端。

本书在写法上试图创新，有些文章抓住《三国》中有益经营活动的某一故事或某一情节，浓缩发挥，追求简短，方便阅读，易于理解，故难免有谈此失彼之憾，不尽如人意之处。在编排上，本想类分“竞争”“谈判”“用人”等专题，但考虑《三国》故事的连续性，又改成按原文回目顺序例次。这样，又免不了所谈主题分散。当然，若能通读，也

许会觉得不同篇目之间，在内容上亦能互补。写文章虽然没有固定的模式，却不是随便可写的，需要勇气 and 技巧。笔者技巧不足，但勇气有余，愿意让人评头品足。到底如何，只有读者才有品评议论之权力。

中国乃至世界的未来是企业家的未来，这本小书若能为现在的或未来的企业家提供一点点有益之见，笔者之心足矣！

一九九三年六月 呼和浩特

目 录

自序	(1)
刘备的借冕法	(1)
吕布为何枉为人杰 ——经商者戒	(5)
从孟德献刀谈企业的应变能力	(8)
曹操的奖赏之道 ——兼谈企业选拔人才的视野	(12)
从袁绍骗公孙谈股市常见阴谋	(16)
李伟的四面出击术与商品营销竞争	(20)
曹操的纳贤之道	(23)
曹操、诸葛亮的律己精神 ——谈企业家如何树立自己的领导威信	(27)
有感于曹操纳降张绣 ——谈企业家容人用才	(31)
天下忍辱者莫若曹操 ——兼谈企业家如何面对挫辱	(34)

曹操的“远攻”术	(33)
曹操的疏通激励法	(41)
曹操赤足迎许攸的启示	(45)
——谈企业家如何对待人才	
从单福的自我表现说企业家的逆向思维	(48)
徐庶为何不能功成名就	(51)
——谈企业家如何面对个人困境	
从曹操骗请徐庶说企业人才竞争	(55)
无三顾草庐哪有鞠躬尽瘁	(59)
——谈企业领导者识才用才	
诸葛亮说服人的绝技	(63)
——经商谈判者鉴	
诸葛亮的反向激励法	(68)
诸葛亮易文激周瑜	(71)
——经商签约者鉴	
周瑜、诸葛亮、郝昭是怎样对待亲朋说客的	(75)
从蒋干盗书谈信息“折光”现象	(79)
从周瑜打黄盖谈经营中的必要付出	(83)
从二蔡降吴谈工商防间	(86)
诸葛亮智取南郡	(89)
——谈借助于人	
知周郎用兵应防诈中诈	(93)
从七擒孟获说经营中的欲取先予	(97)
庞士元非百里之才	(100)
——谈企业选才之道及用人标准	

欲成大事者莫学周公瑾·····	(103)
——谈企业家的心理调适	
刘备善于总结对手的短处·····	(106)
刘备、诸葛亮、关羽在谈判中扮演的黑白红脸·····	(109)
甘宁的示范激励法·····	(112)
关羽不该罢免傅士仁·····	(115)
——谈对职工的适度管理	
关公骄傲走麦城·····	(119)
再谈关公败走麦城·····	(122)
——企业发展战略琐议	
张飞被害是强迫命令的悲剧·····	(126)
曹丕坐失良机的教训·····	(129)
——谈产品开发、销售时机的选择	
虎亭之战与加速竞争对手劣势的策略·····	(132)
——谈产品滞后开发	
孙权破格提拔陆逊的启示·····	(135)
——琐谈企业用人的“鲶鱼效应”	
学陆逊“后发制人”取胜·····	(138)
诸葛亮败让十五阵与商战中的退让策略·····	(141)
司马懿的调查研究精神·····	(143)
马谡拒谏失街亭·····	(146)
——恭谈企业家如何减少决策失误	
孔明退兵调仲达·····	(153)
——谈商战中的以退为进	
有感于诸葛亮装神·····	(156)

——谈企业产品开发中的求异谋略

说鹬蚌之战 话取信于民.....	(160)
学武侯造木牛流马留后手.....	(163)
防他人以假冒产品坏声誉	
司马懿的“拖术”	(166)

——谈企业如何在自己的产品领域闯新路

从孙亮被废谈商战中的保守秘密.....	(170)
吕蒙、羊祜的公关术	(173)
诸葛亮奇才哪里来	(176)

——博学、勤奋是企业家成功的保证

西蜀的兴盛与商场上的“蚕食进逼”	(180)
孙、刘联手抗曹与经营中的联合	(183)
企业家免遭失败必戒十人十事	(187)

刘备的“借冕”法

〔参见第一回《宴桃园豪杰三结义 斩黄巾英雄首立功》〕 刘备本是一个织席、贩鞋、种地的乡村小农，并且家境贫寒，常常依靠叔父刘元起资助。然而，他自28岁从军以后，一直充当着领导者的角色。由一个领三、五百兵的小头目，逐步升为县尉、县令、州牧、汉中王直至登上皇帝的宝座。靠的是什么呢？论武艺他不及关羽、张飞，论文才他不及孔明、庞统。有人说他靠的是仁德，其实并不尽然。综观《三国》全书，可知刘备善用“借冕”之法，这是他成功的一大因素。

刘备借冕是借祖上之冕，以此播誉。他紧紧抓住自己是“中山靖王刘胜之后，汉景帝阁下玄孙”这一事实，到处宣传，以提高自己的身价。如在桃园与关羽、张飞结拜以后，马上托人求见与自己同宗同姓的幽州太守刘焉，并主动介绍自己的姓氏宗派，认刘焉为叔。此后，“景帝之后”“汉室宗亲”之类的话便常常挂在嘴边。

在取西川之后，孔明等人推尊刘备为帝，刘备口头上极力推托，但仍然不忘自己是汉室宗亲。他是这样说的：“我虽然是汉之宗室，乃臣子也，若为此事，是反汉矣。”他见

孔明等人主张强烈，便说以后再议。孔明又劝他暂作汉中王，他答应了。曹丕废汉献帝，自立为大魏皇帝。刘备得知这一消息后，“痛哭终日，致染成疾，不能理事”。孔明认为这是辅佐刘备登基即帝的最好机会，便与文武众官奏请刘备，请汉中王即皇帝位。刘备又说：“我虽是景帝之孙，并未有德泽以布于民，今一旦自立为帝，与篡权何疑！”只说功德不到，并不否认景帝之孙可以当皇帝。几经推辞，这位汉室宗亲还是名正言顺地受了玉玺，登坛致祭。

其实，汉室宗亲何止玄德一人，刘焉、刘表、刘璋等同为汉室之胄，但他们都不如刘备高明，不会借用皇帝祖宗这顶桂冠去宣传、打扮自己，而刘备却精于此道。可谓会借者拔萃，不会借者平庸。

冕，是古代皇帝的帽子。经现代人引伸演绎，在经营活动中创造了“借冕播誉”法。在这里，“冕”已不是帽子，而是美誉或声望。也就是说借用知名度较高的人或事去提高自己产品的声誉和身价，以此拥有客户。国内外不少著名企业家靠这种方法获得成功。

被评为全国“十年公关优秀企业”的河南新乡家用电器厂就是借中国女排这个“冕”把自己的产品播向全球的。1982年初，这个厂研制出一种叫“远红外线健身器”的新产品。该产品利用远红外线的穿透能力，对治疗腰腿扭伤、关节炎、伤口不愈等病症疗效极好。但是，产品虽然好，却一时打不开销路。投入巨资做广告虽然是可行的办法，但该厂当时经济实力不足，难以实现。正当他们苦苦思索的时候，正在举行的世界女排锦标赛出现了戏剧性变化：中国队输给

了美国队，而美国队又输给了秘鲁队，中秘之战成了冠军属于谁的关键性比赛。在比赛的紧要关头，中国队主力张蓉芳扭伤了腰。新乡家电厂的领导在为中国女排焦急的同时，想到了自己的产品。出于对女排姑娘们的关心和对本厂产品的宣传，厂长亲自赶赴北京，克服重重困难把一个个健身器送给了这些征尘未洗的巾帼英雄。姑娘们经过试用，都称赞疗效神奇，誉为“神灯”。为表达谢意，女排姑娘们把一个签满各自姓名的骏马牌排球赠送给厂长。以后，令全国人民敬佩的女排强将郎平又在不同赛地给厂长写了两封信，谈及“神灯”。这些新闻见诸报端以后，“神灯”身价倍增。不久，东南亚、澳大利亚、美国、墨西哥、香港等国家和地区以多种形式纷纷订货，国内外销路大开。

“冕”使人看得见摸得着，“借”则取决于人的行动。人的行动由思想支配，因此，善借者必须具备适时的超前思想，对观客事物要反应迅速，思维灵活，行动机敏。这样才能借用自然，有所获益。邯郸市新雅妇幼用品有限公司也深得其法，他们多冕齐借，又高人一筹，开人茅塞。这个公司1991年实现产值4000多万元，利税650多万元。据资料介绍，在北京、成都、沈阳等城市，每10位妇女就有7人选用他们生产的“舒尔美”牌卫生巾。在南京、哈尔滨等地每10人中有5.6人选用。他们由一个名不见经传的小企业一跃成为国内外知名的大企业，其中一个很主要的经营之道是“多冕齐借”。一是借名地。他们首先占领首都北京这个最显赫的名地，在此建立稳固的市场。紧接着在东北、西南等名地建立网点，通过这些名地向全国中小城市辐射。二是借名人。该

公司从妇女用品这个特点出发，积极参预全国妇联组织的各种活动。1988年在石家庄举办的首届全国妇女儿童用品展销会上，“舒尔美”卫生巾获得消费者最高评分，捧走“康乐杯”奖。全国妇联主席特意为该公司题词：“造福妇女、造福人类”。他们抓住这个“冕”非借不可，经请示批准，他们的商品包装上很快出现了“全国妇联推荐产品”的字样。同时他们也把自己的产品送给中国女排队员试用，好产品当然有好的反映，该产品受到女排队员和国家体委训练局的好评。他们又抓住这个借“冕”的时机，经批准，在“舒尔美”的包装上又出现了“中国女排指定用品”字样。第三是借名店。他们的产品不仅进入了名地，还打进了名店。如北京的百货大楼、东安市场、哈尔滨的第一百货商店等。知名度高的国营大商场都是他们着眼的主要目标。这些商场都较早地经营了他们的产品，扩大了影响，增强了辐射能力。

借名人、借名地、借名店带来的效应必然是名牌。1990年在北京庆祝全国妇联成立四十周年举行的全国妇女儿童用品博览会上，他们的产品5天时间销售一个火车皮，一举夺得18个部委联合颁发的金牌奖。

当然，一个产品要想以“借冕”法取胜，首先得产品质量过硬。内蒙古自治区赤峰市出现了两个名牌酒，“宁城老窖”和“赤峰陈曲”，都是部优、国优产品。宁城老窖曾被国家副主席乌兰夫题词誉为“塞外茅台”，他们立即在商标上打上“塞外茅台”“中国名酒”字样，遂销路大畅。而赤峰陈曲曾被人民大会堂调用，于是他们在商标上也注上“人民大会堂特供酒”等字样，该产品从此开始走俏。

吕布为何枉为人杰

——经商者戒

〔参见第三回《议温明董卓叱丁原 馈金珠李肃说吕布》〕在《三国演义》里，吕布是个知名度极高的人。书中描写他“生得气宇轩昂，威风凛凛”，且武功盖世。十七镇诸侯讨董卓时，刘备、关羽、张飞三人一起与他交手才打了一个平杵，把“八路人马都看得呆了”。有人称“人中吕布，马中赤兔”。可惜，如此英才却做了短命鬼。

在张飞眼里，吕布只不过是个“三姓家奴”，在李肃眼里，吕布是个“有勇无谋，见利忘义”的小人。纵观吕布一生，张飞和李肃的评价是公正的。归纳起来，吕布的致命弱点有四：一贪财，二贪色，三贪酒，四易怒。酒、色、财、气四毒俱全。

吕布曾拜丁原为义父。董卓见吕布武艺高强、仪表堂堂也十分喜爱，便派属下中郎将李肃带赤兔马一匹、黄金一千两、明珠数十颗，玉带一条去收买吕布。吕布见钱眼开，见利忘义，当夜就杀死丁原，改拜董卓为义父了。好景不长，司徒王允使美女貂蝉离间董卓、吕布父子。吕布为女色所

迷，神魂飘荡，又一戟刺死董卓。刘备待吕布不薄，在徐州时，曾将曹操以天子名义教杀吕布的密信出示给吕布。然而，当刘备出兵南阳时，他却乘夜袭击了徐州。在袁术以粮五万斛、马五百匹、金银一万两、彩缎一千匹的许诺下，配合袁术夹攻刘备。

为金钱美女而背叛朋友、杀死义父，岂不有奶便是娘，有钱才是爹吗！不仅如此，贪酒易怒也是吕布突出的个性，并因此断送了自己的性命。吕布常与妻妾痛饮美酒，偶有一天，他发现自己形容销减，决定戒酒。并下令军中，“但有饮酒者皆斩”。部将侯成因有人盗他的十五匹马而被追回，准备设宴饮酒款待前来祝贺的军中诸将。怕吕布怪罪，便将自己酿的五瓶好酒送与吕布，并说：“托将军虎威，追得失马。众将皆来祝贺。酿得些酒，未敢擅饮，特先奉上微意。”吕布大怒：“我刚禁酒，你却酿酒会饮，莫非同谋伐我乎！”遂命推出斩之。宋宪、魏续等将领一起劝免告饶，但吕布仍怒气不消，只减刑为“打五十背花”。宋宪、魏续等人见吕布如此蛮横，无仁无义，遂起变心。当夜，宋宪、魏续乘吕布守城疲惫入睡之时，先盗了他的画戟，后又绳索索绑，紧紧缚住送与曹操，吕布一命终矣。

私欲熏心、迷恋女色、贪酒易怒都是人生大忌。我们生活在商品经济日趋发达的社会里，经商者越来越多，吕布的四大弱点对于经商者来说，更是第一大忌。某市有一年轻的领导干部生活不检点，经不住“女秘书”胴体诱惑，在对外贸易中丧失原则，使国家财产蒙受巨大损失，自己也身败名裂。据报道，某大公司一位很有能力和前途的副总经理，在

对外贸易洽谈时，事先收取外商送给的高档礼品，合人民币上万元。外商还答应为其子女出国留学担保。结果，在整个谈判中，被外商任意摆布，签订了一个丧失公司利益的合同。该公司险些因此破产。职工义愤填膺，他自己受到了应有处罚。还有一位公司的刘经理，赴香港与港商洽谈业务，因价格上的争议迟迟不能成交。港方在第二轮谈判就要结束时，不软不硬，带着极其藐视的口吻和刘经理说：“看来刘经理到香港来恐怕只是为了观光旅游吧？如果这样，请刘经理直言相告，本公司会尽全力照顾好刘经理的。”只此一句。刘经理怒气横生，不顾随员的意见，当场拍板，签订了这份本不该签订的合同，造成了不应有的损失。事后，刘经理后悔莫及。

吕布的教训是深刻的。刘经理等人若对吕布这个人物有所了解有所研究的话，也许不致于此结局。