

商用三十六史智谋丛书

主编 / 唐彦生 / 暴淑艳 / 周正奇

编著 / 苏虹

8

横空出世

商用元、明智谋

蓝天出版社



前 言

今天，是历史的延伸。

正像当我们为了考察山峦和高地的性质便立足于平原，而为了考察平原则高踞山巅一样，当我们致力今天的事业和苦苦追寻明天的成功时，我们也不妨首先翻开昨天的一页，去探寻前人成功的经验和失败的教训。

在中国漫长的历史长河里，元、明两朝为中国的历史写下了辉煌的一页。虽然就元、明两朝相比，元朝的武力征服更引人注目。但是，即便是在武力征服过程中，同样有着十分激烈的智慧较量。特别是公元1206年成吉思汗在漠北以和林为都，建大蒙古国后，其强烈的掠夺欲迅速化为对邻国金、西夏和南宋的征服。不仅如此，成吉思汗及其子孙的铁蹄还几乎踏遍欧亚。由于成吉思汗及其后代能够利用矛盾、争取多数、各个击破这一政治军事斗争原则，所以，一个弱小的民族能够迅速崛起，而且在后来的战争中无往而不胜。这本身就说明，成吉思汗及其子孙不仅是“只识弯弓射大雕”、能征善战的勇士，而且是精通战略战术、深明治国之道的战略家和政治家。

元王朝的建立，彻底结束了两宋时尚存在的南北对峙、几个民族政权并存的局面。中国自秦汉后，又一次实现了真正的大统一。

元王朝的建立，还在中国历史上开了一个先河，即以少数民族为主的统治集团夺取了中央政权，统一了以汉族为主的多民族的中国，建立了一个疆域空前辽阔的封建专制国家。

至于明朝，无论是朱元璋势力的崛起，还是长达276年的统

治，都足以令人为之瞩目。朱元璋在元末农民起义中力挫群雄，推翻了元朝统治，建立了明王朝。他在政治、军事上作了一番革故鼎新的变革，集军政大权于一身，在经济上采取了一系列恢复和发展社会经济的措施，为明代的经济繁荣奠定了良好的基础。

公元1402年，燕王朱棣凭借武力夺得了皇位。朱棣上台后，削除藩王的军权，从而巩固了君权，使明王朝的政令达到外兴安岭、天山南北和西藏高原。但到了正统年间，明王朝开始滑坡，正统至正德朝几度出现政治危机，社会动荡不宁。虽然后来万历年间的张居正励精图治，进行了一系列改革，但张居正死后，政治上又日趋腐败。直到公元1644年，李自成的大顺军攻下北京，“至高无上”的皇帝竟不得不自缢而死。

任何事物的发展都有其自身的规律，社会的发展也不例外。而且，即便是各个不同的朝代，以及不同朝代中的政治、军事、经济活动，既有自身的特点，又有着内在的联系。故古人有“观今宜鉴古”之说。

正因为如此，作者试图跨越历史与现实界限，来探寻元、明智谋对现代商战的借鉴之处。确实，无论是历史还是现实，每一个成功者都有可供他人借鉴的经验。同样，每个失败者也都有可供他人借鉴的教训。问题在于，聪明者能够从别人身上借鉴经验和教训，而愚蠢者则只能一次次从自己身上总结教训。

基于此，作者在本书中，撷取了元、明两朝比较有代表性的智谋故事，以及与之相对应的近现代著名大公司发展壮大的成功实例，并从不同的角度进行了分析。相信读者能从中有所启发，进而对自己在激烈的商战中始终立于不败之地有所帮助。

我们生活在一个令人怦然心动的历史时期！在写作本书期间，作者多次徜徉在上海浦东这块热土上，考察了多家悄然兴起的中外合资企业，体验到成功的喜悦，也感受到面临的巨大压力：一个地区的兴旺，一个国家的强盛，无不依仗强大的经济实力。在经济

利益日益成为国家最高利益的今天，我们能否把握发展机遇，使几代人的强国富民梦在我们这一代成为现实？！

问苍茫大地，路在何方？路就在自己的脚下！“物竞天择，适者生存”。顺应历史的发展规律，这不仅是求生存、也是求发展的必由之路——历史上的政治、军事斗争如此，今天激烈的商战同样如此！

目 录

一、弯弓射雕

1. 审时度势得天下 (3)
2. 八面出击 遍地开花 (9)
3. 与人为善 容人之过 (14)
4. 战胜自己 (17)
5. 治天下当用治天下匠 (21)
6. 放下“架子” (25)
7. 宽严有时 恩威并施 (28)
8. 大智若愚 (32)
9. 当断不断 反受其乱 (36)

二、恶战犹酣

10. “‘联手’就是力量” (41)
11. “以夷治夷”的妙用 (45)
12. “将在军中不从中制” (51)
13. “王者神武而戒杀” (55)
14. 善于保护自己 (59)
15. 趋险制胜 (62)
16. 澄源固本 (66)
17. 微尘中见大千 (69)
18. 反围破敌 (72)

-
19. 借古喻今 借题发挥 (75)
20. 开门诱敌 关门打狗 (78)
21. 一环紧扣一环 (81)
22. 民族自信的威力 (85)
23. “打楔子” (88)
24. 沉机待发 (92)
25. 随机应变信如神 (95)

三、深谋远虑

26. 高筑墙 (101)
27. 广积粮 (104)
28. 缓称王 (108)
29. 顺着涧水能出山 (112)
30. “劲草”知“疾风” (117)
31. 聪明得让人不以为聪明 (120)
32. 退一步，进两步 (124)
33. “夹紧尾巴做人” (128)
34. 得饶人处且饶人 (132)
35. 把对手逼到墙角 (135)
36. 批亢捣虚 (138)
37. 舍小求大 舍末求本 (142)
38. 好“语”知时节 (145)
39. 信也得信，不信也得信 (148)
40. 巧用“名” (152)
41. 风起于青萍之末 (155)

四、内患外忧

42. 兵不在多而在于精 (161)

43. 披着“狼皮”的羊 (164)
44. 因势利导 (167)
45. 危难之中显身手 (171)
46. 以柔克刚 (174)
47. 挑起冤家之争 自己坐等收利 (179)
48. 独辟蹊径 (182)
49. 不战而屈人之兵 (186)
50. 诡行迷踪 变幻莫测 (190)
51. 釜底抽薪 逼其就范 (195)
52. 好风凭借力 (200)
53. 顺水推舟 (204)
54. “竹”下之“肉” (207)
55. 知而不语 引而不发 (211)
56. 一策保两全 (215)
57. 冷眼看世界 一朝出“洞”来 (219)
58. 正午须见黄昏暗 (225)
59. 福相·贱相·识相 (228)

五、谁主沉浮

60. 大胆改革 (235)
61. 有缝就钻 乘虚而入 (238)
62. 精诚所至 金石为开 (242)
63. 操纵舆论 (246)
64. “借”的艺术 (249)
65. 临危不惧 方显英雄本色 (253)
66. 抓住时机 争取主动 (259)
67. 树立独特的形象 (262)

一、弯弓射雕

“敕勒川，阴山下，天似穹庐，笼盖四野。天苍苍，野茫茫，风吹草低见牛羊。”一曲脍炙人口的敕勒歌，让人对辽阔的蒙古草原引发出无限的遐思。

12世纪末、13世纪初，漠北草原同样是苍茫辽阔。微风吹过，草原如波浪翻滚，牛羊若隐若现。景色迷人的绿色世界，笼罩在恰似穹庐的蓝天下。很难想象，这迷人的漠北风光背后，竟隐藏着一片片杀机。

13世纪初，蒙古族兴起于漠北地区。成吉思汗在成功地统一了蒙古各部落之后，便不再向金称臣纳贡。到窝阔台即位时，又拉拢南宋合兵攻金，在蒙太宗六年（公元1234年）正月灭金。

灭金之战，南宋虽出了大力，却并未得到“实惠”，故对蒙古怀恨在心，便于当年六月出兵河南，收复了汴梁、洛阳。而蒙古早有灭南宋之意，所以当蒙古把南宋当“枪”使过之后，急举大军南下，宋军败退南方。新兴的蒙古民族迅速膨胀。

1 审时度势得天下

自唐末五代以来，中国已经分裂了几百年，宋、金、西夏各据一方，南北对峙，更使历史的车轮驶进了一个战争频频的乱世。公元1161年，金海陵王的南征之师惨遭失败，新上台的金世宗忙于稳定内部、对付南宋，而对于部落林立的漠北地区则鞭长莫及。

蒙古族——这一新的民族共同体的正式形成，是在13世纪初。但早在五、六世纪，在大兴安岭西侧的呼伦贝尔草原，已经居住着蒙古的祖先——室韦·达怛人。据记载，传说蒙古族的祖先，是受天命而生的孛儿帖·赤那（意即苍色的狼），与妻子豁埃·马阑勒（惨白色的鹿），渡过腾吉思湖（今天的呼伦河）来到了斡难河源头扎营住下，生子巴塔赤罕。

“大地滚滚翻腾，天下到处作乱。谁能在被窝里安睡！人们互相残杀。”《蒙古秘史》的这段记载，形象地描绘出这一时期混战的情景。也正是这种时势，造就了一代天骄成吉思汗。

成吉思汗是后来的称号。他的名字叫铁木真。公元1162年，蒙古乞颜部的首领也速该在一次战斗中俘获了两个塔塔尔部人。其中之一就叫铁木真。也速该回到家中，其妻子正好生下一个男孩。为庆贺双喜临门，也速该给新生的儿子取名为铁木真。

这是一份特殊的“纪念品”。掠夺来的名字，也许已经注定铁木真一生都要在争夺中度过。至公元1189年，铁木真已在激烈的部落纷争中崭露头角，并被拥戴为蒙古可汗。

虽然在战斗中不断取胜，但何时能建立统一的蒙古国？铁木真

还有一点“底”也没有。称王称霸的强烈意识，使得铁木真恨不得立即扫平蒙古草原，让现在为敌的部落首领，一个个都拜倒在自己的脚下。

当时，铁木真面临的一个强大的对手，是乃蛮部落的太阳汗。就当时的实力而言，铁木真根本不是太阳汗的对手。太阳汗也深知这一点。所以，当铁木真崭露头角之时，太阳汗哪里能容得眼睛里掺入沙子？

面对太阳汗的进攻威胁，铁木真于1204年春天召开了库力尔台，召集诸将研究对付太阳汗的对策。春天战马正瘦，不少将领心存疑虑，觉得“不如等喂肥了战马，秋天再出征”。

战马是草原各部的主要作战工具，春天青黄不接，战马消瘦，的确不利于作战。因此，当时草原各部作战，往往选择秋高马肥之时。但此时铁木真的部下提出这一建议，除考虑到以上因素外，还有一个原因，就是畏敌怯战！

铁木真的弟弟第一个站起来反对：“为什么要拿马瘦做理由呢？我们如果不主动出征，太阳汗就会来抓我们。为什么要等他来抓我们呢？还是让我们主动去抓他吧！到那时，要让人们说：‘太阳汗就擒于此。’这样我们就会名声远扬。至于能不能抓到太阳汗，只有天神才知道。不过，无论胜负，我们都应该主动出兵。”铁木真非常赞同弟弟的意见。与其等太阳汗来抓自己，还不如主动出击，在太阳汗尚未搞明白是怎么回事时，先去把他抓起来。

1204年4月16日，铁木真祭旗出发了。他以哲别、忽必来二人为先锋，沿怯绿涟河前进。他们一路游牧，一路打猎，等到达乃蛮边界的撒阿里一带时，已经到了当年秋天。

闻讯铁木真已快进入自己的领地，太阳汗立即率军队越过阿尔灰山，设营于杭海山一带。蒙古草原上被铁木真打败了的各部旧贵族，都聚集在太阳汗的周围。这些对铁木真不共戴天的旧贵族，一个个摩拳擦掌，跃跃欲试。就连太阳汗本人，也以为稳操胜券。

在斡耳河一带，铁木真的先锋军与乃蛮部的巡逻部队相遇。双方经过一番激烈的战斗，铁木真的一个士兵骑着一匹浅色的马，战斗中，马鞍坠到马腹下，战骑受惊，误入乃蛮营地，被乃蛮人捉住。乃蛮人见蒙古的战马这样瘦弱，连马鞍也挂不住，心里暗自庆幸。

不久，铁木真率领中军来到前线。他采纳了朵歹扯儿必的建议：让各个营帐之间拉开较大的距离，布置了许多疑兵，尽量让自己的部队布满撒阿里之野。晚上，让每人各点5堆火造成人马众多的假象。乃蛮的巡逻队被眼前的情景惊得目瞪口呆。他们赶紧回去向驻扎在合池儿水的太阳汗报告：“蒙古军的营帐已布满撒阿里之野，而且有增无减，其营火多于天上的星星。”

太阳汗前后得到两个相反的情报，一时六神无主。经过一番考虑，决定还是避开铁木真的锋芒。于是派人通知自己的儿子屈出律，准备后撤：“目前他们远来疲惫，战马已瘦，我们不如率军越过金山，摆好阵势，以斗狗的方法，且战且走，诱敌深入，相机而战。等到达金山前麓时，蒙古人一定人马疲惫，而我们却肥马消腹，更加轻捷，以逸待劳，正适宜作战，然后再向他们发起总攻。”

二十出头的屈出律血气方刚，根本听不进太阳汗的意见，反而当众把太阳汗奚落一番：“巾幗中的太阳汗又心怯了，所以才说出这样的话。那么多蒙古人是从哪里来的呢？蒙古的大部分不是与札木合一起在我们这里吗？铁木真从哪里增兵呢？我这位父罕从小生长在深宫，连孕妇更衣处、牛犊吃草处都没有到过，刚听说敌人来了就害怕，真像个妇人啊！”

太阳汗的使臣把屈出律的话传到太阳汗耳里，气得太阳汗火冒三丈，但又无可奈何。太阳汗手下的大将豁里·速必出对太阳汗临阵怯敌也很不满：“你现在年富力强，为何这样胆怯呢？大概蒙古人的运气来了，像您这样怯懦无能，我们乃蛮还有什么希望呢？”

这一下太阳汗被激怒了，他呼地站起来，对左右的人吼道：“男儿百年，终有一死；七尺之躯，辛劳一生，谁敢独辞！这些人口出狂

言,我也不是怕死之辈!”于是命令中军部队马上开到前沿阵地,准备作战。

经过一天的激战,铁木真将太阳汗的部队打得落花流水,就连太阳汗本人,也被蒙古军一箭射中要害,奄奄一息。第二天,铁木真又一鼓作气,收拾了太阳汗的残部。

这样,人数众多、文化进步的乃蛮部,被文化落后却武力强大的蒙古部一天一夜就粉碎了。投靠了太阳汗的札答兰、合答斤、仄赤鸟、山只昆、塔塔儿等部率众纷纷投降了铁木真。就连太阳汗的后母兼妻子古儿别,也成了铁木真的“战利品”,留着自己“享用”了。

这是一场具有决定意义的战争。随着这次胜利,铁木真的势力更加壮大,整个北方草原,再没有任何力量可与铁木真匹敌。从此,铁木真成了蒙古草原最强有力的草原领袖。1206年春天,铁木真召集贵族、那颜们,在斡难河源的“根本之地”召开“忽里台”,接受了“成吉思汗”的称号,建立了大蒙古国。

“一代天骄”成吉思汗,在部落纷争的局势下,果断地抓住时机,主动出击,为蒙古国的建立和强大,也为日后忽必烈最后统一中国,起到了决定性的作用。

在现代商战中,获得成功的因素很多,使创业者成功的要素也很多,但其中最主要的无非是能力和机遇。没有能力是干不好事业的,但只有能力而没有机会,也只能望洋兴叹,徒唤奈何。当然,机会不是靠等来的。机会要自己去寻找,自己去创造。在人的一生中,机会有如稍纵即逝的流星,只要你紧抓住并很好地利用,它就会带给你企盼已久的收获。而且,人的一生难得有几次这样的机会,当你没有很好把握机遇,糊里糊涂地与它“吻别”后,也许你今生今世便与机遇无缘了。

著名银行家何善衡,正是一个能够准确把握机遇从而获得巨大成功的人。30年代初,何善衡与林炳炎、盛春霖、梁植伟一起,创

办了恒生银号。银号先由林炳炎掌舵，1949年初，林炳炎去世，何善衡成为恒生银号的领导人。

1949年，中国内战的发展形势，已经预示国民党政府的统治将成为历史。不少达官贵人如惊弓之鸟，纷纷跑往国外。到国外，香港是最好的“跳板”，于是，弹丸之地香港一下子挤满了想到国外去的达官贵人。这些人的手里都攥有不少黄金、白银。他们急需用钱，往往迫不及待地把手里的金银换成美元、英镑等货币。

当香港的黄金买卖日趋红火之时，何善衡从广州回到香港，主持这方面的业务。成为恒生银号的领导人后，何善衡更是紧抓住“炒金沙”的机遇，迅速使恒生银行得到发展。

当时的香港，金市狂飙迭起，人们看准了黄金交易，却由于经营不善，不少人没有很好地把握好机会，纷纷破产；有的因此穷困潦倒，流落街头，有的甚至承受不了巨大的心理压力而跳楼自杀。

只有何善衡一路顺风，狠赚了一笔。在“炒金沙”结束时，也是何善衡红得发紫之时。

何善衡到底采取什么策略，使恒生银号在充满风险的狂潮中满载而归的？对此，外界莫测高深，何自己也讳莫如深。但有一点是毫无疑问的，这就是何善衡最初的起步，是从“炒金沙”开始的！

国民党政府彻底垮台后，香港由商港逐渐过渡到一个工商并重的城市，香港的工业化发展进入了一个茂盛时期。

在这样的情形下，银行将扮演着极其重要的角色。何善衡敏感地意识到这一点，并在1953年扩充了恒生的业务。恒生银号也增加了注册资金，1959年增加注册资本为3000万元，实收股本也增加到1500万元。不仅如此，恒生的触角还深入到房地产、工业、商业、保险和渔行各业，在扶助中小资本工业家中担任了积极的角色。

60年代初期，香港成功地起飞了。恒生银号（后改为恒生银行）由于准备较早，也同步顺利地完成了工业化过渡。改名后的恒生银行在香港、九龙等地开设分行，到1965年6月，恒生银行除总

行外，已开设 9 家分行，存款也增至 15 亿元。在香港，恒生银行成了集资最多、影响最大的华资银行。短短几年间，何善衡本人也达到了登峰造极的境界。

在他的《阅世浅说》中，何善衡写道：“……创业更须有自发性，自动地去寻找机会。”与何善衡同事的人说，他时时不忘发展，不忘赚钱，不忘寻找可以利用的机会。平时，他特别留心，甚至连厕所里的一张招贴纸也不放过。

何善衡的苦心没有白费。现在的何善衡，已拥有数十亿资产，他本人也由“恒生银行”的董事长，发展成为“新海康航业公司”、“美丽华酒店”等十几个大企业的董事长。

何善衡，现代的“一代天骄”！

2 八面出击 遍地开花

成吉思汗有着极强的征服欲。

他对手下的人说：“男子汉最大的乐趣，莫过于压服乱众和战胜敌人，将他们斩草除根，夺取所有的一切。”因此，在他统一蒙古后，就立即把战争的目标对准了邻国金、西夏和南宋。

成吉思汗在决计西征，向花刺子模讨还血债时，已垂垂老矣！虽说蒙古国仍处于上升初期，邻国皆不是对手，但越高山峻岭，渡江河大海，长征远行，平定诸国，对已进入老年的成吉思汗来说，毕竟不是易事。更何况成吉思汗这棵大树万一骤然倾倒，其宝座由谁来继承呢？

成吉思汗思虑再三，把四个儿子术赤、察合台、窝阔台、拖雷召集到自己身边。他首先问长子术赤，此事如何是好。

可是还未等长子开口，二子察合台就抢先站了出来，气呼呼地说：“父汗让术赤先说，是不是想把天下委托给术赤？他是由蔑儿乞部拾来的，我们岂能接受他的治理？”

这下可惹恼了术赤。他一个劲步跃到察合台身边，一把揪住他的衣领，铁青着脸嚷道：“父母对我并未另眼相看，我也从来没有听父汗有什么异言，你凭什么说我是拾来的，就不能继承父母的事业呢？你有什么本事？只不过性情暴烈、行为专横比我略胜一筹罢了……”

术赤与察合台互不相让，扭打在一起。全场愕然，不知所措。成吉思汗也为自己的一句话引发出这场争斗气得连话也讲不出来。

幸好察合台的师傅阔阔搠思站了起来，劈头盖脸地把察合台一顿臭骂。等察合台稍稍缓过神来，便又不失时机地开导察合台，直说得察合台和术赤热泪盈眶。

成吉思汗见状，不失时机地说：“阔阔搠思说得对，怎么能这样说术赤呢？难道术赤不是我的长子吗？以后再也不允许这样说了！”

察合台听了成吉思汗的话，便不再与术赤争高下了：“以后我再不说这样的话了。诸子之中就数我和术赤年龄最大，我们愿一起在父汗面前效力，打破那些躲避者的脑袋，砍断那些落后者的腿脚。窝阔台敦厚，我看可以推举他在父汗的身边，接受继位者的教育。”

成吉思汗转身问术赤：“你的意思呢？”

术赤料父汗已同意察合台的建议，自己再争下去已无任何意义。于是顺水推舟地说：“察合台已说了，我们两人愿并行效力，可以推举窝阔台。”

成吉思汗见术赤与察合台的争斗已经暂时平息，他敏锐地觉察到，术赤、察合台四兄弟的矛盾远未彻底解决。于是，成吉思汗想出了一个既有利于扩大蒙古势力、又不至于兄弟互相残杀的良策：

“术赤、察合台不必并行。天下土地辽阔，江河众多，你们完全可以各自去扩大自己的地盘，占领国土。”成吉思汗停了一下，见四个儿子都露出满意的笑容，就继续说了下去：“我只希望你们信守自己的诺言，不要让百姓耻笑，不要让他人嘲讽。”成吉思汗又转向三子窝阔台：“窝阔台有什么意见，你不妨说说。”

沾了便宜的窝阔台，哪还有什么“意见”可提，只是立即谦逊地向前迈了两步，用深情的目光环视在场的兄长和父亲，顺势“卖乖”道：

“父汗降恩让我说话，我怎么能说自己不行呢？我今后一定尽力而为，继续光大父汗的大业。”

“窝阔台言之有理。那么拖雷你呢？”成吉思汗问四子。