



商用二十六史智谋丛书

主编 / 唐彦生 / 暴淑艳 / 周正舒
编著 / 刘源沥

9

异军突起

商用清朝智谋

蓝天出版社



《商用二十六史智谋丛书》之九

异军突起

——商用清朝智谋

主编 唐彦生 暴淑艳 周正舒
编著 刘源沥

蓝天出版社

前 言

在祖国白山黑水之间,自古就生长着一个勤劳的民族——满族。

东北的旷野是他们纵马驰骋的训练场;艰苦的自然环境培育了他们坚毅不拔的性格;远离明朝的权力中心,为他们提供了可乘之机;明朝对少数民族的残酷压迫,是他们起兵反抗的催化剂。

在其领导人努尔哈赤的指引下,经几代人的努力,他们终于异军突起,入主中原,定鼎北京,建立起全国性的政权——清朝。

从努尔哈赤公元 1616 年建立的后金开始,到公元 1911 年宣统皇帝下台,清朝共持续 296 年。我们现按肇基鸿业、拓土开疆、入主中原、清朝一统、走向盛世、盛极而衰六个部分,展现其从崛起到兴盛继而衰败的历史过程,发掘出蕴含其中的谋略精华,以丰富我们中华民族的谋略宝库。

本着古为今用的原则,让古老的民族智慧为现代社会经济发展服务,本书又立足现实,从遍及世界的商战实例中,采撷典型,与古老谋略相结合,贯通古今,融合中西,再现出古老谋略的现代异彩,为现代经济建设服务。

目 录

一、肇基鸿业

1. 十三副铠甲起兵 (3)
2. 称臣纳贡 以退为进 (8)
3. 小不忍则乱大谋 (12)
4. 帝王风范 不计前仇 (16)
5. 借力造势 (19)
6. 似真实假 造势慑人 (23)
7. 与众不同：八旗制 (26)
8. 居高望远 来者不拒 (30)
9. 最工间谍 (33)

二、拓土开疆

10. 巧激群情：七大恨 (39)
11. 凭尔几路来 我只一路去 (42)
12. 转换：从靠家族到靠人才 (48)
13. 转型：从氏族制到封建制 (53)
14. 借刀杀人 (58)
15. 施连环计 除袁崇焕 (62)
16. 利用传统 获玺称尊 (67)
17. 大金变大清 (68)
18. 唯能是用 (72)

19. 拂去落尘泄心意 (75)
20. 情感驱动 (79)

三、人主中原

21. 以变应变 应邀入关 (85)
22. 鹬蚌相争 渔翁得利 (91)
23. 邪正兼收 (96)
24. 释奠祭孔 (99)
25. 开科取士 (104)
26. 缓兵之计解危机 (107)
27. 汉族公主 (110)

四、清朝一统

28. 出其不意擒鳌拜 (115)
29. 各个击破平三藩 (120)
30. 先礼后兵 北拒沙俄 (125)
31. 矢志不渝 台湾回归 (132)
32. 御驾亲征 收复漠北 (141)
33. 冒险进军 飞兵入藏 (148)
34. 敢为天下先 (153)
35. 思长虑远 教子有方 (159)
36. 赏清罚贪 整饬吏治 (164)
37. 洋人可当官 (167)
38. 曲径通幽 武戏文唱 (171)
39. 精打细算 不务奢华 (175)
40. 巡幸南方 德威并用 (179)

五、走向盛世

- 41. 不争而争 后来居上 (185)
- 42. 推陈出新 实行奏折制 (189)
- 43. 独辟蹊径 密旨立储 (194)
- 44. 过河拆桥 (195)
- 45. 严师出高徒 (200)
- 46. 破旧制 改土归流 (206)
- 47. 谁敲错了更鼓 (213)
- 48. 创设军机处 (217)
- 49. 神秘的人 (223)
- 50. 改革整顿 “火耗” 归公 (226)
- 51. 廉、勤、能三位一体 (229)

六、盛极而衰

- 52. 巧暗示 冰释前嫌 (237)
- 53. 敏于变通 纪昀过关 (240)
- 54. 百折不挠 重归祖国 (244)
- 55. 红白脸相间 (249)
- 56. 固步自封：乾隆会见马戈尔尼 (253)
- 57. 和珅跌倒 嘉庆吃饱 (259)

一、肇基鸿业

据传说,在东北第一名山长白山山脚下,有一座小山,名曰布库里,山下有一湖,人称希勒瑚里。湖水澄碧如镜,岸边芳草青青。一年春天,天上有三位仙女飘然而至,大的叫恩古伦,二的叫恩生伦,小的叫佛库伦。佛库伦天真烂漫,见一湖清水,清澈如镜,便邀两姐姐下湖沐浴。

正当她们要出水登岸之时,忽见一神鹊在空中吐下一物,不偏不正落在佛库伦的衣服上,佛库伦眼快手快,拿起来,见是红果,便一口吞吃下去,不料,竟因此而怀了孕。两位姊姊走了,1个月后,佛库伦生下一子,起名布库里雍顺,姓爱新觉罗。

布库里雍顺后,又传了数代,出现了一个惊天动地的人物,这便是努尔哈赤。

努尔哈赤是大清王朝的奠基人。他利用明王朝皇帝昏庸无能,明朝阉党横行,经济混乱,官吏贪污盛行,东北百姓苦难深重之机,以祖父和父亲留下的13副铠甲起兵,登上了“肇基鸿业”的艰苦历程。

努尔哈赤25岁起兵,经过23年,他用文韬武略统一女真各部,于万历四十四年(公元1616年),建立大金政权,准备与明朝进行大角逐。

1 十三副铠甲起兵

公元 1559 年(明嘉靖三十八年),女真各部中汉化最深、实力最强的一部——建州女真里,一个“凤眼大耳、面如冠玉”的小孩诞生了,这孩子便是清朝开国第一代皇帝、清太祖努尔哈赤。

努尔哈赤 10 岁时,亲妈死了,后娘纳喇氏待他不好,爸爸塔克世惯听老婆话,自然对努尔哈赤兄弟也冷若冰霜,努尔哈赤小小年纪时,就得自谋生路。

在青少年时代,努尔哈赤常常爬山越岭,出没在山林中,采集松子、人参、木耳、蘑菇和猎取野禽等,然后再随同爷爷党常刚将这些山货送往抚顺、宽甸等地出售,换取部分生活费。

长期艰苦生活的磨练,使努尔哈赤成熟了,养成了勤奋、谨慎、机警、多思等优点。尤其是在抚顺等马市交易中,经常和从关内山东、山西、河北、苏州、杭州等地来的商人接触,他的见识日益增多,视野逐渐开阔。汉族人民的生活习俗、文化生活,逐渐影响了努尔哈赤。汉族人喜闻乐读的《三国演义》《水浒》之类的书,也成为努尔哈赤最爱读的书,他的汉化程度更深了,对朝廷内部情况了解的也因而更多,知道朝廷对女真人压迫的种种恶行,逐渐萌发反抗之意。

当时,朝廷“镇辽”武将李成梁率兵攻打女真十几次,杀人无数;“镇辽”20 余年,将全辽商民之利,几乎全搜进自己腰包。为削弱女真人的反抗,李成梁还极力挑动、加深海西女真和建州女真的矛盾。他利用海西女真哈达部的酋长王台捆了原建州右卫的都督

王杲。杀了王杲之后，李成梁又极力拉拢王杲的亲戚、努尔哈赤的父亲塔克世，以便最后消灭王杲之子阿台，来个斩草除根。

公元1582年(万历十年)，李成梁派兵帮助图伦城主尼堪外兰打阿台。阿台之妻是努尔哈赤的堂妹，党常刚、塔克世岂能见死不救。二人急赴阿台所在的古埒城外，叫尼堪外兰先别攻打，让他俩先去劝降。他俩第二次进城劝说之后，阿台还是不降，而且亲自督战守城。明军进攻两昼夜，李成梁亲自督战，仍未攻下。在这进攻不成，退下不能时，李成梁斥责尼堪外兰乱进“谗言”。

尼堪外兰受重责后，便伙同官军欺骗守城军民说：

“太师(指李成梁)有令，谁杀阿台归降，谁就当古埒城主！”

城中一些贪心的人，听得喊声，便杀了阿台，开门迎降。趁夜色，明军进城，李成梁自食其言，大开杀戒。尚在城中的党常刚、塔克世两人，身不及披衣，而头已断，手不及持刀，而臂已离，双双死于明军刀下。

这一瓦败冰消的凶信传到赫图阿拉城，此时努尔哈赤正忙着自己的婚姻大事。顷刻间，霞城火树变成雪地冰天，燕舞莺歌改为鸦飞鹊乱。此噩耗像晴空中的霹雳，不由得努尔哈赤哭得动地惊天，大恸中立下报仇雪恨的壮志。

已20出头的努尔哈赤已经成熟，他明知杀其父祖的是明兵，此乃大仇，不能不报。但明兵势大力壮，如与明军为敌，无疑自取灭亡。所以，要以文的一手，找明朝边吏理论，先夺个公道再说。朝廷自知理亏，为安抚努尔哈赤，明朝边吏给了他30道敕书、30匹马表示歉意，又授给他建州左卫都督、都督佥事加龙虎将军的衔名。他私下里则清点父祖留下的武库，上上下下，前前后后，搜了再搜，查了再查，只剩有铠甲13副，又串连兄弟、叔伯、家丁一千人，准备起事复仇。

为掩人耳目，不让明边官发觉，努尔哈赤一面高高兴兴接受朝廷封赏，一面宣扬，仇敌是尼堪外兰，用“但执此人与我，我即心甘

焉”的话，转移朝廷的注意力。

公元 1583 年 5 月（万历十一年），一切准备就绪，25 岁的努尔哈赤，终于以父亲遗留下来的 13 副铠甲起兵，向尼堪外兰开战，从此开始了横行边外，威震中原的一系列征战。

父、祖双亡，对年轻的努尔哈赤来说，打击不可谓不大，但努尔哈赤没有被打倒，相反，他悲痛过后，坚持站了起来，成为部族的旗手，肩起开创新事业的重任。这种精神在现代商战中具有指导作用，现实中也不乏这样的例证。

欧洲电气业巨子、德国西门子公司的创始人维内纳·冯·西门子，就是这样的人。

西门子于 1816 年 12 月出生于德国汉诺威。西门子共有 10 个兄弟姐妹，生活非常贫困。在那个时代，德国战乱频繁，土地荒芜，父母又是靠耕田度日，为了养活全家 13 口人，他们不得不疲于奔命，节衣缩食，但常常是入不敷出。

西门子 5 岁那年，父母送 8 岁的姐姐到一个教士家里去学刺绣。她去了几天就哭着发誓再也不去了。因为她被教士家门口的一只雄鹅咬了几次。这件事让小西门子知道后，就拿上一根棍子说：

“姐姐，我送你去学习！”

到了教士家门口，当那只凶恶的雄鹅扑来时，勇敢的小西门子抡起棍子迎头痛击，雄鹅终于吓跑了。对于这件事，西门子感触很深，在晚年的回忆录中写道：

对付雄鹅的胜利，在以后的困难境遇中，不知不觉地给了我无数次鼓励，遇到切身危险避免不了，就大胆地迎上去，迎头痛击。

果然，西门子一家灾难迭出。1839 年，西门子的母亲因为劳累过度，积劳成疾，不幸病逝。不久以后，因为悲哀过度，再加物质匮乏，在极度困境中父亲也离开了人世，留下一大群尚未长大成人且

没有受过文化教育的孩子。当时，西门子正在柏林炮工学校就读，他正“致力于心爱的科学研究”。他平时对父母非常孝敬，也很疼爱自己的弟妹。当他听到父母病逝的噩耗时，悲痛欲绝，有一度几乎想中断学业归家，承担抚育年幼弟妹的义务。但他最终还是没有这样做，他把哀伤埋在心里，化悲痛为力量，更加全身心地致力于科学研究。在科学研究的基础上，他创立了自己的公司，成为今日庞大西门子公司的开山祖。

努尔哈赤以 13 副铠甲起兵之事能成功，说明单靠坚强意志和勇气是不够的，还要有智谋，要避实就虚，选准突破口，这样才能在弱小的基础上，一步步发展起来。这种思想对企业发展、搏击商海，也具意义。

领导现代家用电器消费新潮流、雄视世界的日本索尼公司，想当年就是这样起家的。

1946 年的日本东京。

战争刚刚结束，到处是残垣断壁，战争给日本带来了沉重的灾难。就在盟军司令麦克阿瑟忙于整肃、解散那些参与发动战争的财阀、军火大老板的企业时，一位酿酒世家出身的年轻人盛田昭夫抓住了这百废待兴的机会。

一天，他们在东京被炸毁的百货商店，借到了一间弹痕累累的房子，靠 500 美元的全部家当，请了二十几位雇员，成立了东京通信工业株式会社。

条件艰难：他们在废墟上建立起的工场满目苍凉，下雨时他们要撑着雨伞伏案工作。设备简陋，500 美元的资金，除了买电子原件，剩下的只能买几把电烙铁。然而盛田没有被这些困难吓倒，他一开始就制定了独特的规划和经营方针：“我们不经营那些别人已经大力发展的产品，而要为我们生产的产品开辟市场。”正是这独特的经营方针，使他们抓住了市场上没人生产，现实中人们还极需要的产品：真空电压计。

此产品取得成功，工场站住了脚。但单靠此产品，企业是发展不起来的。偶然间，他们在日本广播公司发现一台美国造的磁带录音机，当时，此物在日本还鲜为人知。盛田马上意识到这种新玩意儿的巨大潜能，急忙买下专利。不久后，新产品上市。企业也站住了脚跟，开始发展了。

2 称臣纳贡 以退为进

努尔哈赤自以 13 副铠甲起事之后,自知不是明廷的对手,必须避开明廷的军事干涉,在一个有利的环境中,实现统一女真各部的目的。为此,他在一段很长的时间内,对明廷掩盖自己的锋芒和志向,采取忠顺守边,称臣纳贡、以退为进的韬光养晦之计。

之所以如此,还有经济上的原因。努尔哈赤起事和最初统辖的建州卫,从南到北,地多高寒,农作物以大麦为主,产量不高,人民衣食艰难,粮食没有积蓄,但这些地区土特产品丰富,盛产貂皮、人参、松籽、蘑菇、木耳等。和明廷关系好,民间人士可携土特产品与汉区交换回米、盐、布、酒等生活必需品;上层贝勒则可领取明廷给予的市赏、贡赏和领取年例赏银等经济收入,以供己用。

公元 1587 年(万历十五年),努尔哈赤经 5 年的浴血奋战,终于杀死仇人尼堪外兰,初步统一建州三卫,逐渐站稳脚跟。为扩大战果,进一步招服各部女真,他在苏子河畔巍峨的烟囱山上筑起了内外三层、楼台高耸的佛阿拉城(现辽宁新宾县永陵镇附近)。这一年 6 月 24 日,努尔哈赤在这里宣布建女真国,自称为女真国淑勒贝勒(汉译为“王”之意)。

努尔哈赤虽建国称王,但是对待明廷仍然以建州首领出现,不敢称尊。女真国的称谓只对内使用,不对明廷使用。据《明神宗实录》载:

万历十八年四月庚子,建州等卫女直夷人奴儿哈赤等一百八员名进贡到京。(卷 222)万历二十一年闰十一

月丁亥，建州卫女直夷人奴儿哈赤等一百员名进贡方物，赐宴尝如例。（卷 31）万历二十五年五月甲辰，建州等卫都督指挥奴儿哈赤等一百员名，进贡方物，赐宴如例。（卷 310）

努尔哈赤三次率人进京朝贡，都发生在女真国建立之后，可见，努尔哈赤为与朝廷拉好关系还是不遗余力的。

不仅如此，平时有要事，明廷派使臣前去宣谕，努尔哈赤作为朝廷所封授的边臣，也表现出恭谨从命的样子。

公元 1595 年（万历二十三年），明廷边臣奉命宣谕建州卫，令努尔哈赤不要与朝鲜结仇。努尔哈赤接到谕令后，及时把情况作了汇报，说：自己只知道遵守国法，保卫和守卫边疆，努力不扰乱边境。上年高丽避难（系指高丽人逃避倭寇入侵），逃入狹子地方，我把逃来的人收留在家。后来将 12 个人送回了满浦镇，我们两家好似一家。请游击（系指明留驻朝鲜的游击）上转抚部大人……

对朝廷派来建州的官员，努尔哈赤也是接待得轰轰烈烈，时刻不忘表白自己。万历二十四年，明廷派余希元，朝鲜也派二人，率领 200 人出使建州。

二月初二日，余希元等渡过鸭绿江向建州进发。努尔哈赤得知消息后即派大臣前去中途问安。又令额驸何和理等人统兵三百，侍卫保护。张海等于道旁跪见“天朝”使臣，然后随行。初六日，努尔哈赤再令八将领率领轻骑兵六七千人迎接于途。初七日，距建州都城佛阿拉 30 里之遥时，努尔哈赤则亲自率骑兵三四千前来迎接。见面时，双方马上举手相揖，下马赴宴。酒行三杯之后启程。又走了二三里，又有骑兵四五千排列道路左右。距都城 15 里，又有步兵万余人，列队相迎。

朝廷使臣入城后，努尔哈赤设下马宴，热情款待。席间，努尔哈赤说，我保卫天朝地界 950 里，管事 13 年不敢扰边，对于朝廷恭谨忠顺。然后又列出种种事实说，希望使臣老爷禀报给广宁军门，提

本上奏圣上,知道我努尔哈赤恭顺,我的心愿也就满足了。

二月初九日,努尔哈赤还特别把余希元请到家里赴宴。使臣完成任务后,努尔哈赤又赠送给使臣骏马一匹,率领诸将四五十人在城外二三里处设帐幕,举行饯宴。使臣高高兴兴离开建州。

此招奏效。朝廷不再怀疑努尔哈赤对明廷不忠。利用这个机会,努尔哈赤展开手脚,统一了建州,粉碎了叶赫、哈达、乌拉、辉发、科尔沁、锡伯、瓜尔佳、珠舍黑、讷殷等 9 部联军 3 万人的进攻。进而,努尔哈赤又花了十几年时间,用征战和招抚的办法,统一了叶赫以外的扈伦各部,以及东海女真的许多部属,其统治地域已达图们江,连乌苏里江以及迤东沿海的广大地区也纳入努尔哈赤的领土之内。

在现代商战中,适当运用以退为进之法,常可收到意想不到的效果。

日本著名的美浓津运动器具公司在出售运动衫时都附上一张单子:“本运动衫使用最佳染料和最佳工艺染色,但遗憾的是,酱紫等颜色仍无法做到永不褪色。”顾客对美浓津这种诚实态度赞不绝口,对其产品推崇备至,致使美浓津运动衫多年独步日本市场。

日本东京有一家钟表店采用此法也有奇效。表店在门口竖一告示牌说:本店出售的某牌手表走时不太准确,每日误差 24 秒,请购买时三思。

中国成都电子报在发刊之时也曾刊出一则与众不同的广告。它没有宣扬自己的长处,而是具体地介绍该报在编辑、印刷和纸张等方面的差距,并告诫说,高级电子专业人员和初学者不要订阅,因本报是面向中等专业水平读者的。结果,电子报订数稳步大增。

以退为进在竞争激烈的就业市场上也有用武之地。

有一位留美的计算机博士高材生,毕业后在美国找工作,到了好多公司去求职都吃了“闭门羹”,不录用他。想来想去,他决定收起所有的学位证明,以一种“最低的身份”——高中生,再去求职。

此举马到成功，他成为一家公司的程序输入员。这工作对他来说简直是“高射炮打蚊子”，但他仍干得一丝不苟。

不久，老板发现他能看出程序中的错误，非一般的程序输入员所能比。这时，他才亮出了学士证，老板给他换了个与大学毕业生对口的专业工作。过了一段时间，老板发现他时常能提出许多独到的有价值的建议，远比一般大学生要高明，这时，他又恰到好处亮出了自己的硕士证书，老板见后又提升了他。

再过了一段时间，老板觉得此人还是与别的硕士水平不一样，怀着好奇，老板要“打破砂锅”问到底，此时，他才最终拿出了他的那张博士证。如此三番，老板对他的水平有了全面认识，毫不犹豫地重用了他。