

三國演義 與 企業領導謀略

冒 炯 著

中國礦業大學出版社



三國演義與企業領導謀略

冒 斂 主編

中國礦業大學出版社

(苏)新登字第 010 号

内 容 提 要

本书从管理科学的角度,针对我国广大企业界面临的现实需要,发掘《三国演义》蕴藏的智慧 and 谋略,借鉴《三国演义》中丰富多彩的人物、故事、哲理,并结合评介国内外知名企业的发展道路和经验教训,将《三国演义》的应用研究与现代企业的科学管理结合起来,旁征博引、深入浅出,融理论性、知识性、实用性、形象性、可读性、趣味性于一体。

本书适合广大企业领导者、管理工作、文学艺术工作者以及广大读者阅读。

三国演义与企业领导谋略

主 编 冒 烁

副主编 叶维四 陈树德 王成勋 冯子礼

责任编辑:王景华

中国矿业大学出版社出版

新华书店经销 83226 部队后勤部精美印刷厂印刷

开本 850×1168 毫米 1/32 印张 12 字数 320 千字

1991 年 10 月第一版 1991 年 10 月第一次印刷

印数:1~17200 册

ISBN 7-81021-585-X

F·79

定价:7.80 元

三國演義與企業領導謀略

袁寶華題



《三国演义与企业领导谋略》

顾 问	潘承烈	何赋硕	孟庆华	陈华汝
主 编	曹 炘			
副主编	叶维四	陈树德	王成勋	冯子礼
撰 稿	曹 炘	陈树德	叶维四	冯子礼
	王成勋	张大友	孙 晨	刘振东
	虞继武	乔 琴		

《三国演义》要为企业腾飞服务

——序《三国演义与企业领导谋略》

继承和发扬中华民族优秀传统文化，是建设有中国特色社会主义文化的重要组成部分。在我们这个具有五千年文明史的古国，要进行社会主义现代化建设，一方面既要学习、消化、吸收世界各国先进的科学技术和管理经验，并且从我国的国情出发、从我国的实际出发、做到“洋为中用”，才能把别人先进有效的东西移植或嫁接过来，为我所用，使之真正发挥作用。另一方面，我们还要重视弘扬中华民族的优秀文化，做到“古为今用”，为今天的现代化建设服务，使具有中国特色社会主义真正根植于我国古老的国土之中，这样才能根深叶茂，顺乎国情民情。

第二次世界大战后世界经济的事实告诉我们，一个国家要发展自己的经济，学习和引进国外的先进技术是重要的，但这还不够，还必须研究和创建一套符合本国国情的管理方式，而这一点是不可能照搬照抄别人现成经验的。战后日本，作为一个战败国经过了二三十年的努力，发展成为一个经济大国，出现在国际舞台上，就是与其创建所谓“日本管理方式”促进经济腾飞分不开的，这是一个较为突出的例子。其实，别些国家也都有其适应本国国情、民情的管理特点。90年代，国际上对于在不同文化背景下如何对企业进行有效的管理，更将成为世界管理学界和企业界所共同关

心的热门课题。

我国自改革开放以来,为了实现管理的现代化,学习和引进了很多国外的先进管理理论、方法、技巧和经验,并且提出了如何正确对待学习他人经验的十六字方针:以我为主、博采众长、融合提炼、自成一家。我们学习众人之长,归根到底,是为了创建具有中国特色社会主义的现代化管理方式。

自80年代中期起,在袁宝华同志亲自倡导和支持下,我国学术界、企业界的一些有志之士开始从事古为今用的研究,试图在我国丰富而悠久的历史文化宝库中,发掘、研究、整理出一些有益的哲理、故事和案例,为管理的现代化服务。这些年来,由于坚持了正确的方向,从事这方面研究探索的队伍正日益扩大,并且正从学术理论界越来越多地向实践第一线的企业界发展。

我们研究古代思想,从古为今用的观点来看,不是单纯研究我国的古代思想史或经济史,更重要的是要在“今用”二字上下功夫。只有有利于现代化建设,为经济建设服务,这种研究才能吸引更多的人参加进来,也才能有强大的生命力。

在我国社会主义有计划商品经济体制下,企业在从过去产品经济的旧体制向新体制转变的过渡中,正面临着系列前所未有的困难和问题。研究古代管理思想,决不可能是为解决当前的现实问题找到现成的答案。这就是为什么有很多人在刚一听到提倡研究古代思想时,会直觉地反映说:我们搞现代化管理还赶不上,谁还会去研究古代的东西?!殊不知,研究古代正是为了从古人的哲理中吸收养料、得到启迪,以开阔眼界、活跃思路,使人们从古人的治生之道、用人之道等经验中受到教益,使人们在现实生活的困难和问题面前还能同时看到机遇。所以,学习古人,关键还在于我们自己是否真正能从中融会贯通、举一反三、触类旁通,使我们在处理现实问题时在思路得到启迪和借鉴。

我国几千年来的经、史、子、集,浩如烟海、汗牛充栋。千百年

来,有无数学者进行了大量的精心研究。就一些著名古典小说(包括《三国演义》在内)来说,以往的研究多偏重于历史的、文学的、社会的方面。而从管理角度来研究这些文化遗产,应该说这主要还是从改革开放以来,由又研究现代化管理才开始引起学者的注意和兴趣的。当人们从管理的角度来重读许多流传千古、脍炙人口的故事和哲理时,发现了许多珍贵的新的涵义,使我们可以从中受到新的教益。我们目前所关心的、也是国际上管理界所热衷的,诸如怎样提高企业领导层的素质,如何制订正确的经营战略,如何塑造企业文化,怎样调动人的积极性和正确的用人之道,如何在市场竞争中出奇制胜,等等,这些管理中的热门话题,我们都可以在中华民族几千年的古老而优秀的文化中追溯到类似的思路、案例和历史故事。所以,这怎么能说对古代文化的研究与现代化管理无缘呢!

在这里,重要的是研究古代的东西要有一个正确的指导思想、态度和方法。我们既反对全盘肯定、甚至“食古不化”,也反对全盘否定、宣扬民族虚无主义。正确的态度,无疑是取其精华、去其糟粕、为我所用,在继承和弘扬的基础上进一步创新。

冒焘等编著的《三国演义与企业领导谋略》一本,正是在当前形势下,针对我国广大企业界面临的现实需要,借鉴《三国演义》中许多丰富多彩的故事,生动形象而又深入浅出地体现古为今用的一个可贵尝试和可喜成果。书中十章,都是当前企业领导人要经营好自己企业所关心的、也是必须正确解决好的问题。作者正是从这些现实题目出发,借鉴《三国演义》中有关的人物和故事并且旁证博引,以启发读者从中对企业经营得到有益的经验教训。特别是企业领导谋略更是关系到企业兴衰成败的大问题,而这在实质上所涉及的,正是企业领导人本身的素质,即是否有谋有略、多谋善断。在这方面,《三国演义》确是一本绝妙的教科书。

我们希望,本书的出版会对从事企业经营管理的广大实际工作者、对古为今用有兴趣的理论工作者及广大读者有所启迪、有所

得益；我们更希望，有越来越多的实际工作者和理论工作者汇集在一起，共同来发掘、探索我国古文化的宝藏，通过古为今用，为创建有中国特色社会主义的企业管理路子而共同努力。

潘承烈

1991年7月24日于北京

焕发新时代企业家的风采

——《三国演义与企业领导谋略》序

《三国演义与企业领导谋略》即将与读者见面，编著者嘱我写几句话。我想，不通《三国演义》，不能写这本书；不通经济，亦不能写这本书。而把似乎风马牛不相及又古今悬殊的二者结合得如此紧密，不能不佩服本书的编著者的辛勤劳作。

现在，我们面临的中心任务是：怎么快一点把中国的国民经济搞上去。这固然涉及工业、农业和第三产业，重要的一环是把工农商诸业的企业办好、办出效益。因为，企业是国民经济的细胞。每个细胞都活起来，整个国民经济自然就会出效益。效益来自管理、来自经营、来自正确的决策及其妥善的执行。其领导状况如何，又是决定的关键。“知己知彼，百战不殆”。一个好的企业领导，首先必须调查研究，了解本企业，了解市场，了解有关法律和政策。审时度势，情况明，才能决心大。当然还有个魄力问题，即敢不敢下决心，多谋必须加上善断。在本书中，作者详尽地运用《三国演义》的智慧和谋略，同时，也借鉴了国外企业管理的理论，纵横捭阖，恣肆汪洋，写出了很有气势又很有可操作性的恢宏篇章，读后确实受到启发。当然，我感到最主要的，是从该书中踏踏实实地学决断谋略、学领导艺术、学执著追求，而不要舍本逐末，单纯去学权变和机诈。正如书中所告诫的，我们不搞唯利是图、损人利己。在对外谈判中，

我们也理所当然要“害人之心不可有，防人之心不可无”，谨防别人的诈术。

有人写过《孙子兵法》与企业管理之类的书。如今，又添了更为通俗的《三国演义与企业领导谋略》，我相信这将更方便为广大读者特别是企业工作者所接受，期望因此而诱导出更多的精明强干的企业家，从而大大提高企业的效益，为发展我国整个国民经济、振兴中华添砖加瓦，演出更加威武雄壮的活剧，焕发出新时代我国企业家的风采！

吴 鎔

1991年8月暑天挥汗而作

目 录

序(一).....	(1)
序(二).....	(5)
导 论.....	(1)
第一章 战略与决策	(10)
概 论	(10)
《三国演义》案例与企业行为评述	(19)
一 “青山依旧在,几度夕阳红”	
——审时度势	(19)
二 定三分隆中决策	
——确定目标	(22)
三 司马懿“畏蜀如虎”	
——拟订战略	(25)
四 曹操先取吕布后图袁绍	
——战略实施	(28)
五 曹操部下“文有谋臣,武有猛将”	
——组织班底	(30)
六 “赔了夫人又折兵”	
——准确预测	(33)
七 “知彼知己者,百战不殆”	
——了解对手	(36)

八	“山河争得属曹家”	
	——当机立断	(38)
九	辅车相依,唇亡齿寒	
	——联合结盟	(39)
十	“挟天子以令诸侯”	
	——树立旗号	(41)
第二章	战术与实施	(43)
	概 论	(43)
	《三国演义》案例与企业行为评述	(50)
一	欲识他年分鼎处,先生笑指画图中	
	——争取基地	(50)
二	指挥如意笑谈中,初出茅庐第一功	
	——慎重初战	(52)
三	曹操倒霉遇蒋干	
	——精心策划	(54)
四	“不入虎穴,焉得虎子”	
	——不怕风险	(56)
五	诸葛亮六伐中原	
	——主动开拓	(58)
六	剑关险峻驱流马,斜谷崎岖驾木牛	
	——贵在创新	(60)
七	观察“天时”,掌握主动	
	——利用天时	(62)
八	“险形者,我先居之”	
	——利用地利	(64)
九	孔明挥泪斩马谡	
	——严格法纪	(66)

十	刘玄德“信义著于四海”	
	——树立声誉	(68)
十一	兵贵神速, 飞兵出塞	
	——时间竞争	(70)
十二	机不可失, 时不再来	
	——抓住契机	(73)

第三章 领导与权谋 (76)

概 论 (76)

《三国演义》案例与企业行为评述 (81)

一	曹操“有权谋, 多机变”	
	——决断艺术	(81)
二	曹操闻马超增兵则喜	
	——统筹艺术	(84)
三	乘时变化, 纵横四海	
	——运时艺术	(86)
四	千古绝唱空城计	
	——应变艺术	(89)
五	“以小利而失信于天下, 吾不忍也”	
	——处事艺术	(92)
六	难张温秦宓逞天辩	
	——讲话艺术	(95)
七	董卓暴戾恣睢, 终必众叛亲离	
	——保存自己艺术	(98)
八	曹操破格厚待关羽	
	——征服人心艺术(一).....	(100)
九	刘备摔儿子, 并非收买人心	
	——征服人心艺术(二).....	(103)

十	说“兵不厌诈” ——诈术种种	(107)
第四章	知人与善任	(109)
	概 论	(109)
	《三国演义》案例与企业行为评述	(117)
一	“此吾之子房也” ——慧眼识珠	(117)
二	“更施厚恩以结其心” ——争夺人才	(120)
三	“得人者昌,失人者亡” ——组织智囊	(122)
四	“箭在弦上,不得不发耳” ——容才有量	(124)
五	曹操用人“唯才是举” ——才德并重	(126)
六	“得功者赏,何计贵贱乎” ——护才有胆	(129)
七	“各举所知,勿有所遗” ——唯贤是举	(131)
八	“金石之言,当铭肺腑” ——采纳忠谏	(132)
九	内事不决问张昭,外事不决问周瑜 ——扬长避短	(134)
十	“子义乃信义之士,必不背我” ——用人不疑	(136)
十一	“兄弟如手足,妻子如衣服” ——体贴下属	(138)

十二	“其身正,不令而行”	
	——以身作则·····	(139)
十三	关羽失荆州与刘备伐吴	
	——力戒感情用事·····	(141)
第五章	情报与信息·····	(145)
概 论	·····	(145)
《三国演义》案例与企业行为评述	·····	(154)
一	诸葛亮的“隆中决策”从哪里来	
	——信息的重要性·····	(154)
二	妙笔生花的“二蔡”诈降文章	
	——信息获取的手段·····	(157)
三	战与降的艰难选择	
	——信息的鉴别和分析·····	(163)
四	子敬并非无用之人	
	——信息的使用和输出·····	(168)
五	不要做事后诸葛亮	
	——信息的时效和保密·····	(175)
第六章	授权与激励·····	(180)
概 论	·····	(180)
《三国演义》案例与企业行为评述	·····	(187)
一	曹操的“三马同槽”之梦	
	——授权的历史沉思·····	(187)
二	庞士元非百里之才	
	——授权要量能·····	(190)
三	曹操的喂鹰不饱之说	
	——授权要适度·····	(194)

四	从“出师表情结”谈起	
	——信念激励和奖励激励·····	(198)
五	诸葛亮“胁迫”刘备进位汉中王	
	——目标激励和参与激励·····	(202)
六	曹操难以买动关羽的心	
	——感情激励和支持激励·····	(207)
七	诸葛亮惯用的命将之法	
	——竞赛激励和公平激励·····	(210)
八	刘备用人推诚相信	
	——信任激励和轻视激励·····	(212)
九	“置之死地而后生”	
	——危难激励和说难激励·····	(215)
十	“不忘故主，来去明白，真丈夫也”	
	——榜样激励和领导行为激励·····	(217)

第七章 公关与谈判····· (221)

概 论····· (221)

《三国演义》案例与企业行为评述····· (235)

一	“一体君臣祭祀同”	
	——内部关系协调·····	(235)
二	陈元龙为何鄙薄许汜	
	——外部关系开拓·····	(240)
三	“江流石不转，遗恨失吞吴”	
	——外交运用·····	(244)
四	“三分割据纡筹策”	
	——外交艺术·····	(248)
五	“舌上鼓风雷，胜却百万兵”	
	——谈判艺术·····	(250)