

第一集

经典历史管理故事



读史可以明智，历史故事总是蕴涵着深刻的哲理。吸取教训，总结经验，从历史的长河里汲取营养，我们方能在管理中做出更明智的管理决策，避免重蹈历史的覆辙。我们所选取的历史故事虽然有些情节大家耳熟能详，但其中深刻的管理智慧不见得每个人都能悟到。本集从漫漫历史长河中筛选了上百个经典故事，并结合当今中国企业管理的实际，为你点评管理的成败得失。



第1辑 战略管理故事

——战略是团队发展的第一竞争力

战略对于每一个企业管理者都有着十分重要的意义，正如古人所说：“上兵伐谋，其次伐交”。自古以来，什么样的“谋”，就决定着什么样的“交”，并且，伐交也是挫败对手谋略的一个重要部分。在故事“三国伐交强强相争”中使用的“合纵”与“连横”的战略，是对当时敌国在外交方针方面进行的干扰，也是伐交与伐谋的具体体现。当前，企业也要在管理的战略问题上实行“伐交”策略。在挫败竞争对手的同时更加完善自己的企业管理，时刻保持战略思想。

市场竞争就是企业间相互进行的“战斗”，这种战斗实际上是一种将人类智慧发挥到极致的斗智斗勇的人类活动。无论是战略的选择，还是战术的运用，都反映着一个管理者、一个企业成熟的程度。战略上胜人一筹才能制胜商海。正因如此，现在的企业家越来越重视战略谋划。一些实力并不太强的企业，能够在激烈的市场竞争中游刃有余，不断发展，从根本上说，也是战略高人一筹之故。

1. 初出茅庐第一功

东汉末年，曹操、袁绍、孙策、刘备等大大小小的诸侯各据一方，为了争夺天下，连年混战。

诸葛亮原隐居在家乡襄阳。他住在茅草房里，埋头读书，下地耕作，不愿出来求取功名。当时，刘备的力量很小，又接连败给曹操，很想找一个有才能的人来辅佐自己。后来经谋士徐庶的推荐，刘备冒着严寒，亲自到南阳去请诸葛亮出山。他一连去了三次，故称“三顾茅庐”。诸葛亮被刘备的真诚所感动，答应出山辅助刘备打天下。

诸葛亮出山以后，当上了刘备的军师。不久，曹操派大将夏侯惇率领十万大军前来攻打刘备。诸葛亮利用曹军骄傲轻敌的弱点，在博望坡设下埋伏，派大将赵云把曹军引到树木丛生的地方，然后放起火来。曹军在火海之中，自相践踏，死伤惨重。刘备的军队又杀回来，把曹军打得落花流水。

诸葛亮第一次指挥战斗就旗开得胜，扭转了刘军节节败退的严重局面。于是后人就把诸葛亮这次胜利称为“初出茅庐第一功”。

分享

诸葛亮初出茅庐就打了一个大胜仗，这固然是因为他足智多谋，擅长谋略，但最根本的还在于他清楚对方的劣势。利用对方的劣势成就自己的功绩，可谓是战略的独到之处，所以，高明的领导者都能够在己方不利的情况下制定正确的战略，取得胜利。

2. 从基础学起

纪昌向飞卫学射箭，飞卫没有传授给他具体的射箭技巧，却要求他必须学会盯住目标而眼睛不眨动。纪昌花了两年时间，练就了即使锥子向眼角刺来也不眨一下眼睛的功夫。飞卫又进一步要求纪昌练眼力，标准是要达到将体积较小的东西能够清晰地放大，就像在近处看一样。

纪昌又苦练三年，终于能将最小的虱子看成车轮一样大，这时他张开弓，轻而易举地一箭便能将虱子射穿。飞卫得知结果后，对这个徒弟极为满意。

分享

如修塔只想往上砌砖，而忘记打牢基础，总有一天塔会倒塌。企业的经营也是一样，基本的人事、财务、技术、业务一定要好好掌握，那么后续就可以鸿图大展了。

3. 瞒天过海

相传唐太宗率兵 30 万，离开长安远征辽东。大军到达海边，唐太宗举目远眺，沧海茫茫，一望无边，看来此海难渡，他不禁焦急起来。大将薛仁贵见状，心生一计：他请唐太宗进入海边的一座彩色营帐，命文武百官饮酒作乐。一时笙歌四起，美酒飘香。此情此景竟然使唐太宗忘记了忧愁，沉浸在欢乐之中。正在酒酣之际，唐太宗忽闻帐外有波涛汹涌之声，便急忙揭开帐幕向外张望。这才发现自己与 30 万大军正在乘船渡海，而且马上就要到达彼岸。原来薛仁贵担心唐太宗因大海阻隔而放弃东征，便瞒着他指挥大军渡海。因为皇帝贵为“天子”，所以人们后来就称此事为“瞒天过海”。

分享

一般人对司空见惯的事物，往往不会再去怀疑，所以就有很多人，用“瞒天过海”的战略方案，来掩盖自己的真正意图。也正因为如此，大部分人很容易受骗而忽视其真正意图，很多商家在销售中利用这一策略，达到其推销产品、占领市场的真实目的。

4. 派克公司借尸还魂使企业得以新生

解放前中国钢笔市场曾被“派克笔”占领，由于该公司生产钢笔在当时最负盛名，又有新品种“自来水笔”推出，所以，该公司发展到四五十年代正是高峰期。就在此期匈牙利贝罗兄弟发明了圆珠笔，打破了派克公司一统市场的局面。由于圆珠笔实用、方便、廉价，一问世就深受广大消费者的欢迎，使得派克公司大受打击，身价也一落千丈，濒临破产。该公司欧洲高级主管马科利认为，派克公司在圆珠笔的市场争夺战中犯了致命的错误，不是以己之长，攻人所短；反而是以己之短，攻人所长。所以，他筹集了足够的资金买下了派克公司。跟着他立即着手重新塑造派克钢笔的形象，突出其高雅、精美和耐用的特点，使它从一般大众化的实用品成为了一种显示高贵社会地位的象征品。从这样的战略思想出发，公司采取了两项战术措施。首先，削减派克钢笔的产量，同时将原来的销售价提高30%。其次，增加广告预算，加强宣传以提高派克钢笔作为社会地位象征物品的知名度。英国女王是英联邦的元首，其所用物品无不显示其地位的高贵。因而，其用品的商标及生产厂家也就打上了高贵的烙印。马科利深知这一点，他煞费心机，再三努力，最后让派克钢笔获得了伊丽莎白二世所用笔的资格。方向对头，措施得力，马科利的战略目标实现了。1989年，派克钢笔又一次提高了售价。老的以实用为标志的派克钢笔没落了，老派克公司也因此不复存在；而新的派克钢笔却以炫耀、装饰为标志的形式还魂了，派克公司随之也新生了。

美国有一位专门收买破产企业并以此为生计的人，他的名字叫保罗·道弥尔，是一位名副其实的“破烂王”。根据美国的法律，一家公司或企业一旦依法宣布破产，给其贷款的银行作为债权人，可以把企业拍卖。道弥尔经常到这类银行，收买破产企业。他每买下一个破产的企业，都要全面分析研究这个企业各方面的情况，扬长避短地制定改造计划，采取强有力的措施，加强管理，这样一个企业就在破产的废墟上“借尸还魂”，新生了。

● 分享

任何产品和企业都有它的成长期、成熟期和衰落期。在走向衰落期间，抓住时机，充分利用一切有利条件，进行大胆投资，借用“借尸还魂”术，往往能收到事半功倍之奇效，让产品和企业得以新生。这一谋略，很值得企业经营者在企业投资决策中借鉴。

5. 聪明的长孙皇后

长孙皇后不但气度恢宏，而且还有过人的机智。一次，唐太宗回宫见到了长孙皇后，犹自愤愤不平地说：“一定要杀掉魏征这个老顽固，才能一泄我心头之恨！”长孙皇后柔声问明

了缘由后，也不说什么，只悄悄地回到内室穿戴上礼服，然后面容庄重地来到唐太宗面前，叩首即拜，口中直称：“恭祝陛下！”她这一举动弄得唐太宗满头雾水，不知她葫芦里卖的什么药，因而吃惊地问：“什么事这样庄重？”长孙皇后一本正经地回答：“臣妾听说只有明主才会有直臣，魏征是个典型的直臣，由此可见陛下是个明君，故臣妾要来恭祝陛下。”唐太宗听了心中一怔，觉得皇后说的很是在理，于是满天阴云随之而消，魏征也就得以保住了他的地位和性命。

分享

主贤则臣直。古往今来，凡是英明的领导者，无不是广开言路，虚心纳谏，唐太宗就是其中的杰出代表。尽管如此，他也有听不进去逆耳忠言的表现，可见，虚心纳谏是多么的不易！

6. 曹操不取益州

魏晋时期的大军事家曹操，深知适可而止之道。曹操攻下张鲁的老巢南郑，取得了重大军事胜利。这时，谋士们纷纷进言，劝曹操乘胜进军，直取益州。主簿司马懿认为，刘备虽刚刚灭了刘璋的力量，但全蜀上下并未归心，乘势进兵，刘备之军势必瓦解。如此天赐良机，不可失去。谋士刘晔也认为，一旦错过战机，刘备安定了蜀民，据守关隘，恐怕就难以消灭了。

但曹操不以为然，他认为夺取益州的时机还不成熟，应适可而止，按兵不动。因为刘备虽刚刚夺取成都，民心未定，但军力依然强盛，士气很高。另外，尽管孙刘两家矛盾不断激化。但一旦曹操的拳头伸得过长，后方空虚，那么坐山观虎斗的孙权决不会袖手旁观，很可能会绕过荆州直取许昌。

为此，不能贪图一时痛快，头脑发热，轻率出兵，而应该审时度势，见好就收。后来事态的发展也确实如此，令众将和谋士叹服。正是因为曹操的正确预见和决策，才避免了魏军遭受一场无谓的牺牲。领导精明有主见，不被外界的意见所左右，在竞争白热化的今天，尤为重要。

分享

领导做到周密严谨，凡事心中自有分寸，在纷繁复杂的事情面前，清楚地知道自己该做的事和不该做的事，并能相应地调整策略，在稳定中渐进。而且在胜利时不骄傲，在失败时不气馁。这样才不失为一个精明强干的领导。

7. 冯谖狡兔三窟

战国时期，齐国宰相孟尝君的家里，养了很多的食客。其中有个名叫冯谖的，没有什么特殊的本领，所以来了很长时间也没引起孟尝君的注意。有一次，家里正赶上没人，孟尝君就派冯谖到自己的封地薛地去收债。临走的时候冯谖很有礼貌地问孟尝君是否带些什么东西回来。孟尝君说：“随便，你看着办吧，你觉得应该带些什么回来就带些什么吧。”

冯谖来到薛地，召集了所有的债户，把债契收上来，又当众把所有的债契烧掉，然后对大家说：“孟尝君让我把你们的债全免啦，今后你们可以安居乐业，过好日子了！”人们非常高兴，纷纷欢呼、磕头。冯谖回来后，孟尝君问他带了什么回来，债收完了没有，冯谖慢条斯理地回答说：“您说让我看着办，让我觉得应该带些什么回来就带什么，我觉得最应该给您带回来的是‘德政’，所以我就给您带回来个‘德’。因此我就把薛地的全部债契烧掉，债全免了。”孟尝君听了很不高兴，可一想，木已成舟，也没说什么，就算了。

一年后，孟尝君被齐王免去了宰相的职务，他只好回到自己的封地薛地。薛地的老百姓听到这一消息，扶老携幼到大路上欢迎他。孟尝君对百姓如此热烈地欢迎他，感到很奇怪。冯谖就对他说：“这就是我给您带回‘德’的验证。”孟尝君这才恍然大悟，真正体会到冯谖的用意，非常感谢他。冯谖接着说：“狡猾的兔子有三窟，才能保住性命。现在你只不过才有一窟，还不能高枕无忧，睡安稳觉。万一齐王对你再有不利，还得有另外的存身之处，因此我们还得再凿两窟才行。”于是冯谖向孟尝君请求，让他到魏国去游说。

冯谖来到魏国，对魏王说：“孟尝君名扬各国，您如果能请他到魏国来做您的宰相，魏国定会国富民强。”魏王正好空着相位，找不到合适的人，于是派人带着重金来聘请孟尝君。冯谖告诉孟尝君这样做只是给齐王看，并不真正地接受聘请。所以魏王连请了三次都被拒绝了。

齐王听说魏国要请孟尝君做宰相，果然吓得连忙叫人带着黄金、彩车，用很隆重的礼节把孟尝君请了回来，恢复了原职。齐王为了表示诚意，特意问孟尝君还需要什么。冯谖就偷偷告诉孟尝君说：“请求齐王在薛地建立祠庙，再赐份先帝的祭器，以保薛地的安全。”

齐王答应了孟尝君的请求。祠庙建成那天，冯谖对孟尝君说：“现在三个洞已经挖好了，你可以高枕无忧，安安稳稳地睡觉了。”



分享

作为企业领导者，要想保障企业的正常运作和长盛不衰，就要先为企业打好牢固的基础，准备好多种对策以应对企业可能面临的危险局面或窘境。只有这样，方能够有备无患，当企业真正出现危机或困难时才能有好的解决之道和破解之法。

8. 项羽破釜沉舟

秦二世三年（前 207 年），天下大乱，诸侯之间相互混战。当时，赵王歇被秦军围困在巨鹿（今河北平乡西南），请求楚怀王救援。而秦军强大，几乎没人敢前去迎战。项羽为报秦军杀父之仇主动请缨，楚怀王封项羽为上将军。

十二月，项羽遣英布、蒲将军率兵 2 万为前锋，渡过漳水（一说黄河），切断秦军运粮通道。然后，项羽率领主力跟进渡河。渡河后，项羽命令将士每人带三天的干粮，把军中锅碗全砸碎，把渡河的船只全部凿沉，连营帐都烧了，并对将士们说：“这次出战，有进无退，三天之内，一定要把秦兵打退。”

项羽破釜沉舟的决心和勇气，对将士起了很大的鼓舞作用。交战中，楚军个个士气振奋，越打越勇，九战九胜。各路救兵乘势助战。

秦军大败，首领王离被俘，其他将士有的被杀，有的逃走，围困巨鹿的秦军就这样瓦解了。

分享

企业顺利发展时期，领导者当然好做，可是一个人，一家公司在发展的过程中不可能总是与顺利相伴。世界上事业有成的成功人士大多经历过痛苦与磨难，才取得事业上的伟大成就。

在事业顺利的时候，下属都看到前面繁花似锦，你可以一呼百应。可是当团队遭遇失败挫折的时候，你要怎样才能保持现在这种一呼百应的良好领导局面呢？这时候，领导者一定要激励大家团结一致，勇敢拼搏。置之死地之日，惟有勇于面对现实，大胆进取，方能使企业起死回生。

9. 刘少奇巧施金蝉脱壳计

抗日战争时期，担任新四军政委的刘少奇曾巧施“空棺计”，迷惑了日伪特务，很好地保护了我方重要文件，平安地脱离了险境。

1941 年夏天，刘少奇带着一名通讯员外出开会。但是不幸的是他们的行踪被日本鬼子派出的特务发现了。顿时，日伪特务倾巢出动，到处设卡盘查，挨家挨户搜查，要抓住刘少奇。

这天晚上，建阳县马庄的一户农家突然响起了敲门声，主人马玉甫打开门，仔细打量一番来人后，惊喜地说：“你是胡服（刘少奇的化名）同志吗？”来人正是刘少奇。原来刘少奇在盐城工作时，马玉甫是这里的抗日民主政府的代表，两人有过一面之交。

两个人正在寒暄之际，远处传来杂乱的脚步声和一阵阵汪汪的狗叫声。显然，日伪军进村搜查来了。形势严峻，刘少奇想了一下，说：“老马，咱们要尽快想个办法把我身边的文

件藏好。现在村里有没有空的棺材？”马玉甫有些迷惑不解。刘少奇解释说：“我们要是把文件装进棺材里，不就可以确保不落入敌手了吗？”马玉甫接着刘少奇的话补充道：“对呀，我们把棺材封好，贴上灵柩纸，我们的同志穿上孝衣装作发丧，这样就能脱身了。”刘少奇说：“对，这叫‘空棺计’。”

接着，大家连夜悄悄地忙活起来，抬棺材的抬棺材，借孝衣的借孝衣，不久一支“送葬”队伍就组织好了。

第二天清晨，刘少奇等穿好孝衣，把棺材抬上了船。刚要离岸，一队日伪军追了过来命令靠岸检查。刘少奇不慌不忙，态度从容地说：“家里死了人，有什么可查的。你们一定要查也可以，棺材里的人是得霍乱病死的，传染给了别人，我可负不起责任。”说完，装出一副要呕吐的样子。日伪军头目一听说是得霍乱病死的人，连忙一手捂着鼻子，一手不停地挥动，示意他们赶快把船开走。

就这样，刘少奇和他的同志们以及一批重要文件，都化险为夷，安全转移。



分享

刘少奇的这招“空棺计”，也叫“金蝉脱壳”。“金蝉脱壳”本意指的是：我们通常见的蝉在蜕变的时候，本体脱离壳而走了，只留下蝉蜕还挂在枝头。这是逃脱险境，或是巧妙的转移，决不是惊慌失措，而是为达到己方的目标而施行的迷惑对方的招术。

10. 挟天子以令诸侯：借势造势实现优势提升

三国时期，汉室衰微，群雄并起。曹操在镇压黄巾军以后，有了一定的地盘和实力，但还不足以号令天下。因此，他想把在洛阳的汉献帝迎接到自己占据的地盘——许昌。但是，也有许多人反对。

这时，荀彧拜见曹操说：“过去汉高祖东伐时为义帝举哀而天下归心。自从战乱以来，将军首倡义兵，声讨董卓，已经表明了将军安定天下的志向。这时如能奉主上以从民望，秉至公而服雄杰，天下虽有叛逆的人，一定不能奈我何。如果不快速决断，主上就要被别人夺走，那时就晚了！”曹操立即采纳了荀彧的意见，亲自到洛阳把汉献帝强迎到许昌。

如此，天下诸侯都“上表庆贺”，这给曹操用势提供了极大的便利，在政治上占据了优势。汉献帝拜他为大将军，曹操掌握了实权。

曹操借皇帝之名，第一件事就是加封刘备为“征东将军宜城亭侯领徐州牧”，并密令刘备斩杀吕布。第二件事就是要刘备“起兵讨袁术”。

刘备虽知是曹操之计，却无可奈何，因为“王命不可违也”，马上点兵备马起程。此后的数年里，曹操凭借天子的名义和威望，东征西讨，终于统一了中原。曹操利用“挟天子以令诸侯”，智勇造势，借权为己所用的谋略，可谓高明。



分享

现代企业如缺乏资金，只要有自己的优势就可以开拓思路，放宽眼界，适当地寻找一些优势互补或具备所需资源的伙伴，借势造势，协力合作，就可以实现企业发展的优势提升和共赢。

11. 曹操釜底抽薪之术

东汉末年的时候，诸侯混战，河北袁绍乘势崛起。公元 199 年，袁绍率领十万大军攻打许昌。当时，曹操据守官渡，兵力只有两万多人。两军隔河对峙。袁绍仗着人马众多，派兵攻打白马。曹操表面上放弃白马，命令主力开向延津渡口，摆开渡河架势。袁绍怕后方受敌，迅速率主力西进，阻挡曹军渡河。

谁知曹操虚晃一枪之后，突派精锐回袭白马，斩杀颜良，初战告捷。由于两军相持了很长时间，双方粮草供给成了关键。袁绍从河北调集了一万多车粮草，屯集在大本营以北 40 里的乌巢。曹操探得乌巢并无重兵防守，决定偷袭乌巢，断其供应。他亲自率 5 千精兵打着袁绍的旗号，星夜急走，夜袭乌巢，乌巢袁军还没有弄清真相，曹军已经包围了粮仓。一把大火点燃，顿时浓烟四起。曹军乘势消灭了守粮袁军，袁军的一万车粮草，顿时化为灰烬。袁绍大军闻讯，惊恐万状，供应断绝，军心浮动，袁绍一时没了主意。曹操此时发动全线进攻，袁军士兵已丧失战斗力，十万大军四散溃逃。袁军大败，袁绍带领八百亲兵，艰难地杀出重围，回到河北，从此一蹶不振。

同样的战术，在商战上也有精妙的运用。20 世纪 90 年代末，长虹买断中国 70% 彩色显像管。从 1996 年开始，市场彩电价格大战风起云涌，使得彩电整机价格节节下降。在整个彩电零部件中，显像管占成本的 70% 左右，整机价格下降，显像管首当其冲。在此情况下，长虹凭借雄厚的资金和良好的商誉作后盾，从 1998 年下半年开始，大量吸纳彩色显像管。正因为如此，当长虹彩电旺季时，各厂家彩管却明显供应不足，甚至出现停产现象，被迫让出和退出了市场，长虹由此一举奠定了彩电行业霸主的地位。

长虹的做法最主要的特色就是预见性。试想，如果其伏兵不能卡在“敌人”的必经之道，那它的决策成本将要多么的高昂？事实上，长虹的做法当时确实引起了竞争对手的集体恐慌，他们甚至求助于政府的“有形的手”出面干涉。长虹从此在彩电行业一支独秀，一览众山小。



分享

“夫以汤止沸，沸愈不止，去其火，则止矣。”曹操利用釜底抽薪之计打败了袁绍。所以，扬汤止沸不如釜底抽薪，但“薪”必须是敌人的关键资源，是其发展的瓶颈。我们解决问题要找准问题的根本原因，从根上解决。

12. 防微杜渐

这个成语来源于《后汉书：丁鸿传》，“若敕政责躬，杜渐防萌，则凶妖消灭，害除福凑矣。”

东汉和帝即位后，窦太后专权。她的哥哥窦宪官居大将军，任用窦家兄弟为文武大官，控制着国家的军政大权。看到这种情况，许多大臣心里很着急，都为汉室江山捏了把汗。大臣丁鸿就是其中的一个。

丁鸿很有学问，对经书极有研究。对窦太后的专权他十分气愤，决心为国除掉这一祸根。几年后，天上发生日食，丁鸿就借这个当时认为不祥的征兆，上书皇帝，指出窦家权势对于国家的危害，建议迅速改变这种状况。和帝本来早已有这种感觉和打算，于是迅速撤了窦宪的官，窦宪和他的兄弟们因此而自杀。

丁鸿在给和帝的上书中，说皇帝如果亲手整顿政治，应在事故开始萌芽时候就注意防止，这样才可以消除隐患，使得国家能够长治久安。

分享

对于不良的事物，及时发现并采取果断措施，是坚决地杜绝其发展的上上策略。

13. 隆中对

东汉末年，天下大乱，时局纷扰。各大势力互相混战，都想一统天下。刘备虽心怀大志，却一直没有找到实现抱负的行动方向。直到后来他到隆中三顾茅庐请到诸葛亮，形势才有了根本性的好转。诸葛亮对他分析说：“从董卓专权乱政以来，豪杰之士纷纷乘机起兵称雄一方，而地跨州郡的割据者多得数不胜数。曹操同袁绍相比，名望低微，兵力弱小，然而曹操终能战胜袁绍，由弱者变为强者，这不只是天时地利，也是人谋划正确的结果。如今曹操已经拥兵百万，并且挟制皇帝而向诸侯发号施令，这实在是不可同他直接较量的。孙权占有江东地区，其统治已历三世，那里地势险要，百姓归附，贤能之人都愿意辅佐他，这可以结为盟援，而不可以图谋他。荆州北有汉水、淝水作屏障，南至海边有丰富资源可供利用，东连吴郡、会稽郡，西通巴郡、蜀郡。这里是用兵的战略要地，但其统治者刘表却无力守住它。这大概是上天资助给将军的吧，将军可有意于此吗？益州地势险要，土地肥沃广大，是天然富饶之地，汉高祖（刘邦）就是靠这里而成就了帝业。

现在，益州牧刘璋昏暗无能，张鲁又在北边与之作对，尽管这里人口众多、资源富庶，但因其不知爱抚民众，致使有才能的人都渴望得到英明的君主。将军既是汉室的后代，且又

信义显扬四海，广交天下英雄，求贤如饥似渴，倘若占领荆、益二州，控扼险要，西与诸族和睦为邻，南面抚绥边地人民，对外结盟孙权，对内修明政治；天下形势一旦发生变化，就伺机派遣一员大将率领荆州部队向南阳、洛阳地区进军，而将军则亲率益州之兵北出秦川，这样所过地区的百姓谁还不担着丰盛酒食来迎接将军呢？确实能做到这样，那么，统一大业就可以成功，汉朝统治就可以复兴了。”刘备听后高兴地说：“讲得太好啦！”后来的实践，果然是按照诸葛亮的战略构想进行的。

孔明根据对曹、刘、孙三方以及刘表等势力的政治、军事、经济、地理诸种条件的精辟分析，为刘备的生存与发展制定了“联孙抗曹”的总战略。为了实现这一战略计划，诸葛亮提出首先要向薄弱方向发展，夺取荆、益二州以建立稳固基地，安抚西南各族，联合孙权，整顿内政，加强实力；其后待条件成熟时，从荆、益两路北伐曹操，夺取中原，统一中国。显然，这是一个比较符合客观实际的既稳健而又有进取精神的战略构想。刘备后来虽因条件所限而未能实现统一中国的计划，但他恰是依据诸葛亮“联孙抗曹”的战略谋划，而建立了蜀汉政权，成为鼎立三足者之一。



分享

孔明的战略构想令人佩服，作为企业管理者也应该有自己的战略构想。在当今社会，随着跨国企业的进入，为了使企业有一席之地，企业管理者必须全力制定和执行自己的管理战略，为自己赢得一个立足之地。

14. 李牧智破匈奴

战国末期，赵国将领李牧常年驻守代郡、雁门郡边境地区防御匈奴。他带兵打仗有一套独特的办法。他可以根据实际情况自行设置官吏，收取的租税全部送到他的府署，作为养兵的经费。每天宰杀几头牛供部队食用，在生活上给兵士们以优厚的待遇。坚持不懈地训练士卒骑马射箭，让士兵小心地把守烽火台，经常派间谍侦察敌情。他还做出了一项奇怪的规定：“匈奴如果入侵边境进行抢掠时，大家应立即退入营垒坚守，倘若有人胆敢捕捉匈奴兵，一律处斩不赦。”因此，匈奴每次入侵抢掠，他的部队都退入营垒坚守，不同匈奴兵交战。这种情况连续了好多年，边境上没受什么伤亡和损失。

但匈奴人却认为李牧这是胆怯，就连赵国的士兵也认为自己的将军是一个胆小的人。赵王知道情况后，也责备了李牧。但李牧依然故我，不作改变。于是，赵王召回了李牧，另派他人取代李牧为将。新任将领到职一年多，每当匈奴兵来犯，他都命令部队出战，往往受挫失利，财产损失、人员伤亡都很多，致使边境地区的百姓根本无法耕种和放牧。于是，赵王又不得不请李牧出任边帅。李牧假称有病，拒绝出任。赵王不得不强行命令李牧统率边兵。李牧说：“如果一定要任用我，只有允许我用以前那样的办法行事，我才敢接受任命。”赵王答应了。

李牧到了边境，仍按原来的规定行事。匈奴兵来犯一无所获，但他们始终认为李牧胆怯不敢出战。守边士卒每天都得到赏赐，却不用他们打仗，因此，也都请求愿与匈奴决一死战。眼看时机日渐成熟了，于是就准备了经过挑选的战车 1300 辆，精选的战马 13000 匹，挑选曾获重金奖赏的勇士 5 万人，会拉弓射箭的射手 10 万人，然后全部组织起来加以训练。又大批放出牲畜，让人们满山遍野地放牧。匈奴见此情景，先是派遣小股兵力入侵，接战后李牧佯装打不过，故意丢弃几千人而退走。匈奴首领单于得此消息后，立即亲率部队入侵赵国边境。李牧布设很多奇阵，指挥赵军展开左右两翼包抄匈奴军，把他们打得大败，歼灭匈奴骑兵 10 余万人，单于仓皇远逃。此后 10 余年间，匈奴不敢再犯赵国边境。



分享

李牧在对敌作战时，尽管己方力量不弱，但仍伪装成兵力怯弱以诱惑敌人，等到敌人轻率前来交战之时，再乘机出动精锐部队给其致命一击。这种策略正符合兵法所说的“能而示之不能，用而示之不用”。

15. 司马懿突袭上庸破孟达

三国时期，有个将领名叫孟达，生性反复无常，带领军队而不懂智谋。起初，他在魏国，被任命为新城太守，驻扎于上庸城。但不久，他又暗中联合东吴，想归顺蜀国，背叛魏国。孟达的阴谋泄露后，魏将司马懿秘密发兵征讨孟达。当时，众多将领都说孟达与吴、蜀两国有了联络，因此应当首先观察事态的变化，然后再采取行动。但司马懿却说：“孟达是个没有信义的人，现在正是他与吴、蜀之间相互猜疑的时候，应当趁其犹豫不决之时，迅速把他解决掉。”于是亲率大军，以一天行两天路程的速度，连续行军 8 天而抵达上庸城下。

果然，此时吴、蜀两国也都各自派将领统兵前来援救孟达。对此，司马懿分别派兵加以抵御。孟达在叛魏投蜀之初，曾给蜀相诸葛亮写过一封信，信里说：“宛城离洛阳 800 里，而距我这里 1200 里。驻守宛城的司马懿获悉我起兵举事后，一定会先写奏表上报洛阳的魏明帝，等到皇帝批复回来时，已经一个月时间了。到了那时，我的城防已经加固，诸将所属部队都已部署停当。况且，我军地处深远而险要，司马懿必定不会亲自前来，其他将领来进攻，我就没有忧虑之事了。”可是连做梦也没想到的事情终于发生了！当司马懿的军队如神兵天降般突然到来之时，孟达慌了手脚，赶紧告诉诸葛亮说：“我起兵举事仅仅 8 天，司马懿就率兵来到我的城下，他的行动怎么这样神速啊！”

上庸城三面临水，地势险要，易守难攻，而孟达又在城外构筑木栅以加强防御。司马懿挥军渡过河水，冲破木栅，直抵城根，然后分兵八路攻城。仅仅经过 16 天时间，孟达的部将李辅等人便杀死孟达，打开城门而投降了司马懿。



分享

在敌方既有险要地势，又有多路援兵的情况下，司马懿胜就胜在速战速决。他8天时间到达敌人城下，与孟达估计的1个月时间相比，真可谓神速。司马懿如果真等上1个月，不但城防加固了，支援部队也到了，自己必将陷入危险境地。诚如兵法所说：“兵闻拙速，未睹巧之久也。”而现在企业也应该这样，充分发挥自己的战略，兵贵神速，一旦有了对自己有利的东西，就要不失时机地运用各种战略得到。

16. 三国伐交强强相争

三国之间的政治、军事斗争是错综复杂的，但在整个斗争中，军事斗争是短暂的，政治斗争则贯穿其始终，其中，突出的是“伐交”斗争。赤壁之战刚结束，“伐交”斗争跟着就开始了。

孔明的三个锦囊妙计，使得“周郎妙计安天下，赔了夫人又折兵”。孙权为此气得发昏，立即要起兵攻打荆州。张昭进谏说：“这样不行啊。曹操一心想着报赤壁之仇，因为怕孙刘联合，所以才没敢轻举妄动。现在主公如果凭一时之气，互相残杀，曹操一定会非常高兴，那我们就危险了。”顾雍也说：“曹操难道就没有派奸细来这里？如果知道孙刘不合，他一定会派人联合刘备。刘备惧怕东吴，一定会投靠曹操。这样，江南就不得安宁了。现在我们不如派人到许都，封刘备为荆州牧。曹操知道后，就会害怕而不敢对东吴轻举妄动，还能让刘备不再怀恨主公了。然后派心腹之人用反间之计，让曹、刘互相进攻，我们再趁机坐收渔利，这是最好的办法了。”顾雍此计，一可使曹操不敢南侵，得以保江东安全；二可解对刘备之恨，促使刘、曹相攻，以便从中取利，确是妙极。因此深得孙权赞赏，立即派华歆赴许都，告知封刘备为荆州牧。

曹操自赤壁战败后，心有不甘，仍厉兵秣马，准备再次下江南，但最担心的是刘、孙合力，难于取胜。因为赤壁大败，他领教过刘、孙两人联合起来的厉害。所以他一直防备着这两人，尤其是刘备。所以当华歆来告知曹操，汉上九郡大半已属刘备时，曹操一时手脚慌乱，将笔扔在地上。程昱问他为什么生气，曹操说：“刘备，人中之龙也，平时没有得到水。现在得了荆州，就是被困的蛟龙逃到海里了。我怎么还能安心呢！”程昱又问：“丞相知华歆的来意吗？”曹操说：“不知道。”程昱说：“孙权本忌恨刘备，想要对他动武，但担心丞相乘虚进攻，所以才派华歆作为使者，表荐刘备，是为了安抚刘备的心，以断绝丞相的希望啊！”曹操恍然大悟说：“对啊！”程昱献计说：“东吴所仰仗的是周瑜。丞相现在表封周瑜为南郡太守，程普为江夏太守，周瑜自然一定会与刘备为仇敌了。我们乘他们互相争夺时获得好处，难道不是很好吗？”曹操当即赞同，即按程昱计行事。东吴本想用表封刘备来促使曹、刘相攻，从中取利，但曹操以其人之计还诸其人，表封周瑜，以促使周、刘相攻，达到其一箭双雕的目的。果然，程昱之计奏效了。周瑜得到表封后立即紧锣密鼓地准备袭取荆州。先

是派鲁肃去索要荆州。对孙、曹之计和鲁肃的来意，孔明了如指掌。他对刘备说：“昨天孙权表封主公为荆州牧，这是惧怕曹操的计谋。曹操表封周瑜为南郡太守，这是要叫我们两家自相残杀，他好从中获利。叫鲁肃前来，则是周瑜受太守之职后，来索要荆州了。”已经识破了曹操的计谋，刘备、孔明当然不会中其计。鲁肃索荆州不得，周瑜又使出“假途灭虢(guó)”之计，因荆州防守严密，无从下手，周瑜被气死了。鲁肃代周瑜掌军事，孔明料鲁肃不会违背吴蜀联盟，于是毅然吊周瑜之丧，以巩固双方联盟。曹操想使吴、蜀相攻的诡计落了空。



分享

“上兵伐谋，其次伐交”，这是十分深刻的战略思想。自古以来，什么样的“谋”，决定什么样的“交”，故伐交也是挫败敌人谋略的一个重要部分。强中更有强中手，曹操之计高于孙权，而孔明之计更高于曹操，三国正是运用这种形式的“伐交”策略。

17. 邓艾奇袭得胜

三国时期，魏元帝景元四年（公元 263 年），元帝曹奂下诏命令各路魏军征伐蜀国，大将军司马昭担任总指挥。他派遣征西将军邓艾率部牵制蜀将姜维，雍州刺史诸葛绪率部截击姜维，使其不能退回蜀国内地。邓艾则派天水郡太守王颀等将率部直接进攻姜维营垒，陇西郡太守牵弘从前面进行拦击，金城郡太守杨欣率部迂回甘松岭以侧击姜维背后。

姜维听说魏将钟会所率诸军已经进入关中，于是引兵退还。魏将杨欣等率部跟踪追击到强川口，双方展开激战，姜维战败退走。姜维听说雍州刺史诸葛绪所部已经驻屯桥头截断了道路，便从函谷进入北道，打算从雍州刺史诸葛绪军背后绕道回蜀。

诸葛绪获悉了姜维的行动意图后，立即退兵 30 里。姜维率军进入北道 30 里时，听说诸葛绪军已经退却，便又引军折回，从桥头通过，诸葛绪也就随即急速返回进行拦截，但迟到一天而未赶上。

姜维于是引兵向东退却，回到剑阁进行防守；魏将钟会率兵进攻姜维，但没有能够取胜。邓艾这时上书献策说：“如今敌人已遭到挫折，我们应当乘势追击，从阴平小路经过汉时德阳亭直插涪城，也就是从剑阁以西百余里绕道而进，前出至距成都 300 里的地方，采用出奇制胜战法。那么，防守剑阁的姜维军必定回援涪城，钟会所部就可从大道长驱直进；如果剑阁的姜维军不回援，则接应涪城的援兵就很少了。兵书上说：‘进攻敌人所无防备之处，出击敌人所未意想之时。’现在我们如能奇袭敌人空虚之处，击败蜀军则是必然之事。”

当年十月，邓艾率军从阴平道进军通过了 700 余里的无人地区，他们凿山开路，架设栈道；由于山高谷深，行军极为艰难，粮运将断，几乎陷入绝境。邓艾亲自以毡裹身，从山上翻滚而下；将士们都攀树木爬悬崖，如同水中游鱼一个接一个地前进。

邓艾部队先期进至江油城，该地蜀军守将马超不战而降。蜀国卫将军诸葛瞻获此消息后，把部队从涪城撤往绵竹，摆好阵势等待邓艾军。邓艾派遣其子邓忠率部进攻蜀军右翼，师纂率部进攻蜀军左翼。但邓忠和师纂出战不利，都退了回来，并且说：“敌人不可战胜。”邓艾一听大怒，说：“生死存亡之分界，就在今天这一仗，哪有什么不可战胜之说！”邓艾怒责邓忠和师纂等人，并要将他们斩首示众。邓忠和师纂赶紧重新出战，结果大败蜀军，击斩诸葛瞻和尚书张遵等人，乘胜进抵成都城北之雒县。在魏军兵临成都的形势下，蜀国后主刘禅被迫派出使者向邓艾请降，魏军于是灭亡了蜀国。



分享

以“正兵”迎敌，以“奇兵”制胜。邓艾胜在用“奇”，奇袭敌人所未防备之处，出击敌人所未意想之时，使敌人不知道怎样进行防备。这样战略性作战，才能取得胜利。

18. 晏婴的智谋

春秋时期，晋平公打算进攻齐国，便派大夫范昭去了解齐国的政治动态，看看有没有可乘之机。齐景公设盛宴招待范昭，当酒喝得兴致正浓时，范昭竟提出用齐景公的酒杯斟酒喝。景公说：“那就用我的酒杯给客人进酒吧。”当范昭喝完自己杯中的酒，正想换杯斟酒时，晏子立即撤掉景公酒杯，仍用范昭所用之杯斟酒进客。范昭假装喝醉了，不高兴地跳起舞来，并对齐国太师说：“能为我演奏一支成周乐曲吗？我将随乐而起舞。”太师回答说：“我未曾学过音乐。”

范昭无趣地离开筵席后，齐景公责备臣下说：“晋国，是个大国啊。派人来观察我国政局，如今你们触怒了大国的使臣，这可怎么办呢？”晏子理直气壮地说：“范昭并不是不懂礼法，他是故意羞辱我国，所以我不能服从您的命令，用您的酒杯给他进酒。”太师接着说：“成周之乐乃是天子享用的乐曲，只有国君才能随之而起舞。而今范昭不过是一大臣，却想用天子之乐伴舞，所以我不能为他演奏乐曲。”

范昭回到晋国后，向晋平公报告说：“齐国是不可进攻的。因为，我想羞辱其国君，结果被晏子看穿了；想冒犯他们的礼法，又被其太师识破了。”



分享

古人说：“用兵的上策是以谋略挫败敌人的战争图谋。”在市场竞争中，不能不吭不哈地忍受别人的攻击，应适时采用“进攻战略”还对手以颜色，这样才能有胜利的希望。

19. 斗鸡的心理战术

周朝时代的周宣王很喜欢观看斗鸡，他的门下有位专门驯养斗鸡的纪浪子。有一天，有人从外地送来一只很强壮的斗鸡给周宣王，周宣王很高兴地将它交给了纪浪子。过了几天，周宣王问道：“几天前交给你的斗鸡，你将它训练得怎样了？可以上场比斗了吗？”纪浪子说：“还不可以，因为这只鸡血气方刚，斗志高昂，还不宜上场。”再过几天，周宣王又问同样的问题，纪浪子回答说：“还不能上场。因为这只鸡看到其他鸡的影子，就会冲动，所以还不能上场。”又过了几天，周宣王再问。这回纪浪子说：“可以了！因为它看到其他斗鸡，听到它们的声音时，一动也不动，它的心已不受外物所动，就像木鸡一样，现在可以上场了！”

于是，周宣王使用这只鸡去参加斗鸡。它一上场就稳稳站立，毫无摆动，即使其他斗鸡在它身边百般挑逗，它仍然无动于衷。以眼睛注视对方，对方被吓得自然后退，没有一只鸡敢向它挑战。



分享

我们要以宽容的心去对待每个人，不要动不动就心浮气躁，以为别人都在与我们作对。例如，当别人对我们的建议或言论提出异议时，不要轻易动怒，应心平气和地聆听，有时则应“大智若愚”，发挥“斗鸡的心理战术”——以静制动，往往会取得意想不到的效果。

20. 术业有专攻

孔子跟师襄子学习弹琴，一连十天，没有再学新的内容。师襄子说：“可以学习新的内容啦。”

孔子回答：“我虽然练习这支曲子，但是它的技巧还没有掌握。”

过了一段时间，师襄子说道：“它的技巧你已经掌握了，可以学习新的内容了。”

孔子回答说：“我还没有领悟出它的主旨呢。”

又过了一段时间，师襄子说道：“现在乐曲的主旨你已经领悟到了，可以学习新的内容了。”

孔子回答说：“我还没有体察到作曲者的境界呢。”又过了一段时间，在弹奏中，孔子由于受到乐曲的感染，有时进入深沉的境界，有时感到心旷神怡，胸襟开阔。于是说道：“我体察到作曲者的境界了。他的肤色黝黑而身材魁梧，眼光明亮而高瞻远瞩，好像有统治天下的帝王气魄。除了周文王，谁还能创作出这样的乐曲呢？”师襄子听了，立刻从坐席上起来，