

第一编

《三国演义》与经营谋略

一、三国智慧与日本松下公司的成功之谜

日本企业家高度重视《三国演义》中的智慧谋略，并且在经营时有创造性的运用。著名的松下集团所取得的成就，即为显例之一。如日本工业经济研究所所长牛尾治江说：“诸葛亮的足智多谋，给日本企业家提供了有益的启迪，松下电器公司的显赫成功，正是松下幸之助善于运用诸葛亮的战略眼光的结果。”

松下集团的开创者松下幸之助先生一生爱读《三国演义》，尤其崇尚诸葛亮的人格与风格，对诸葛亮的战略思想有独到的研究。他曾说：“诸葛孔明躬耕陇亩，应当算是一个农民，曹操就犯了看不起农民的错误。他骂诸葛孔明是诸葛村夫，给了刘备礼贤下士、争取人才的机会。刘备三顾茅庐，请诸葛孔明做军师，就是把自己的前途交给了诸葛孔明。诸葛孔明按照刘备的实际情况制订了战略计划，这就是《隆中对》，每一个公司的管理人员都要仔细学习这篇《隆中对》。”

就松下幸之助的一生而言，确实有点像那个本来一无所有、偏又通过个人参与竞争而取得三分天下一席之地的刘备。松下幸之助的家族虽然算不上是什么名门望族，但在大阪和歌县的村子里，也曾是首屈一指的世家。他的父亲作为村议会的议员，

曾受到普遍的尊敬。由于父亲做大米生意赔钱，造成家道中落，年仅 9 岁的松下幸之助只好退学，以小学四年级的学历只身入大阪做火盆店的小伙计，后来又修理过自行车，干过电灯公司配线员等工作。在此期间他读《三国演义》最多，对曾经“织席贩履”的刘备充满同情。松下幸之助常常提起父亲的教诲：“不要在公司工作，靠薪水过活，要自己做些买卖。如果想在买卖上成功的话，不一定要受很好的教育。能雇用优秀的人才，也能弥补自己没有受过教育的不足。否则，一生只能受别人支配，受别人雇佣。”这与刘备在黄巾乱起参与群雄逐鹿时的心态也是大同小异。刘备在屡受挫折后三顾茅庐，向诸葛亮请教，诸葛亮所作《隆中对》对于势单力薄又想成就大业的刘备与以不足 200 元资产办企业的松下幸之助来说有着同样的意义。

诸葛亮告诉刘备，曹操占得天时，孙权占得地利，这是客观事实，无法改变。不过，刘备若能夺得荆、益二州，发挥自己的优势，还是有实现自己理想的可能。他说：“将军既帝王之胄，信义著于四海，总揽英雄，思贤若渴；若跨有荆益，保其险阻，西和诸戎，南抚夷越，外结好孙权，内修政理；天下有变，则命一上将将荆州之军以向宛、洛，将军身率益州之众出于秦川，百姓孰敢不箪食壶浆以迎将军乎。诚如是，则霸业可成，汉室可兴矣。”这里提出了声誉、信用、争取人才、建立基地、把握机遇等五项原则，为刘备建功立业奠定了基础。松下幸之助由此受到启发，把这五项原则作为松下电器公司的经营之道。

声誉是刘备参与竞争的主要资本。诸葛亮说刘备的第一条优势就是“帝王之胄”。他说的“天下有变”，是指一旦曹操篡夺东汉刘氏政权，刘备便可以名正言顺地讨伐逆贼，匡复汉室，

并且一定能够得到天下百姓的拥护。曹操对诸葛亮这一招最为恐惧，所以当孙权请他做皇帝时，他说：“是儿置吾于火炉。”一直到死，曹操都不敢做皇帝，可见声誉的重要。松下幸之助由此悟出企业产品的牌子对企业发展至关重要的价值。他曾谈到“松下”名称的由来：一次他看报纸，发现了英文“国际”一词“INTERNATIONAL”，他想，如果去掉前边的 INTER，剩下的应是 NATIONAL，意思是“国民的”或者“全国的”，于是他选定用“NATIONAL”作为自己公司的商标，一来表示公司的产品是国民所需要的，二来也表示参与国际竞争的勇气。松下幸之助认为：日本的具体条件决定了日本企业必须参与国际竞争。为了与不同国家的同行决一雌雄，在国际舞台上占得一席之地，维护本公司产品的声誉非常重要，为此必须不断提高“NATIONAL”的知名度。只要有松下电器在国际市场上露面，就是对国际竞争对手的威胁。一旦“天下有变”，即有了称霸的机遇，便可以实行《隆中对》战略计划了。

信用是刘备能够与权势强大的诸侯们争天下的又一项资本。当徐庶为他出谋划策，打败曹仁，从而初见成效时，曹操用徐庶的母亲做人质，逼迫徐庶离开刘备，孙乾建议不让徐庶走，让曹操杀害徐母，使徐庶为报仇而死心塌地跟随刘备。刘备认为对朋友要守信用，坚持送徐庶去曹营。徐庶为此向刘备推荐了诸葛亮。诸葛亮在刘备死后信守对刘备许下的诺言，辅佐刘禅，不惜以弱伐强，六出祁山，屡败强敌，终于鞠躬尽瘁，死而后已，成为日本人推崇的人生最高境界。松下幸之助为此感慨甚多。他特别强调松下产品的质量，认为这就是企业的信用表现。他曾指出：生产厂家不能把自己的职责仅限于履行一纸订货合同，还应当把顾客对本产品的需求视为同样必须履行

的无形合同，并且根据这种无形合同组织生产和销售，以保证随时随地满足顾客的需求。松下幸之助有句名言：“为顾客服务”，他说这是松下公司的经营哲学。他比喻把商品卖给顾客如同嫁出自己的女儿，对亲家当然要守信用。他说诸葛亮能对死去的刘备守信用，松下公司也可以对顾客开展售后服务。尽善尽美实际上是很难做到的，但只要信守不做违心事这条原则，就不会形成积重难返、不可收拾的局面。松下幸之助经常提起1930年制造新型收音机的事例。那时，日本国民急需高质量收音机，松下公司销售K工厂制造的产品故障层出不穷，退货堆积如山。在K工厂无力解决技术问题而退出合作的困难情况下，既无专业知识、又无技术力量的松下公司，信守对顾客许下的诺言，由松下幸之助亲自带领全体职员，不分昼夜攻关三月，终于研制出适合当时需要的产品，并且在NHK组织的一次比赛中夺魁，松下电器也由此在日本脱颖而出。

没有曹操的天时、也没有孙权的地利的刘备，只有靠“人”的力量与天时、地利抗争。“总揽英雄 思贤如渴”是有关生死存亡的战略决策。曹操手里有权，只要跟着他，可以给官，给钱，给房子，给赤兔马——相当于进口豪华轿车，给面子——所谓三日一小宴、五日一大宴，给十名美女，还有新战袍，以及汉寿亭侯之类的名爵——大概有似于今天的干部级别或技术职称的作用。孙权手里有势，可以不断号召江东人为江东父老做出力所能及的贡献，让白发苍苍的老将军黄盖承受苦肉计之痛。刘备几乎一无所有，竟然能够得到诸葛亮、庞统、关羽、张飞、赵云、马超、黄忠、魏延等一大批第一流的人才，这实在是企业家向往的事情。松下幸之助有过深刻的体会。在公司初创遇到挫折时，他的两个同僚以“人总是要吃饭的”为理

由先后退出，公司只剩下松下夫人和 15 岁的内弟井植岁男——后来的三洋电器公司总经理。松下幸之助的态度是：“即使失败了，我就推上小车去卖面条。我的面条要做得最好吃，最能招徕顾客。”这就是说：争取人才首先在于企业家对自己事业的信心。此外，企业内部必须有吸引人才的文化氛围，这是刘备的待遇不如曹操、孙权，偏又能争取到人才的重要原因。松下幸之助从刘备的成功经验中领悟到：企业能否争取到人才，能否保持活力，关键在于企业内部能否有融洽、和谐的关系。1929 年世界经济大危机，松下公司也面临困境。在产品销售量只有过去的一半的情况下，资金匮乏迫使公司无法维持正常开工。公司的许多管理人员都向松下幸之助提出生产减半、人员减半的建议。当时，日本大多数企业都采取这种办法以应付危机。松下幸之助经过深思熟虑，提出与公司职工同甘苦共患难的方式，与众不同地制定出“松下方针”，这就是：“生产减半，人员不减；工资照发，取消假日，全力推销。”人心惶惶的公司立刻稳定下来，职工们自觉承担销售工作，不到两个月，库存积压全部销售一空。后来销售情况越来越好，恢复全天生产后，仍然没有任何积压。通过这次考验，松下公司内部关系达到了和谐的高峰阶段。

1946 年 1 月，松下公司工会成立，松下幸之助致贺词说：“工会的诞生对于重建一个以真正民主为基础的崭新日本来说是非常可喜的。”不想，正是这个松下公司工会挽救了松下幸之助的事业。因为在清查战争财阀时，松下公司在战时曾生产过军需品，松下幸之助作为老板有不可推卸的责任，被列入应当开除公职的 A 级名单，松下公司工会得知消息后，提出“不能让老板走”的口号，联名向日本政府和盟军司令部交涉，使松

下幸之助降为 B 级，松下公司的全体董事也都免于解职。松下幸之助得以继续管理他的公司。

诸葛亮要刘备以荆州和益州为基地，内修政理，就是说要建立完善的政治体系。松下幸之助也一直致力于巩固松下公司管理制度。但是他从诸葛亮事必躬亲，结果积劳成疾中汲取了教训，提出权力下放思路。从 1933 年开始，松下电器公司以生产品种划分出若干个事业部，各部像一个独立企业那样具有独立性，部长拥有处理日常事务的全部权力。这样做的结果是收效极其显著，各部部长相互竞争，奋力工作，充满活力。诸葛亮用人是因人而异：关羽骄傲，少不了要恭维几句；张飞粗鲁，要启发他多动脑筋；赵云忠厚，必须经常夸奖；马超与羌人关系密切，就派他去镇守少数民族地区；黄忠不服老，可以激励老将争先立功；魏延易起二心，需要控制使用。松下幸之助由此想到了如何知人善任。他制订的原则是对下属要“投其所好”，尽量让下属做他们感兴趣的事情。松下幸之助认为一切事情都是人做出来的，人的主观能动性取决于是否心甘情愿。他曾说刘备认为诸葛亮是人才，就让他做军师，让这个 27 岁的年轻人指挥关羽、张飞、赵云等老资格将军。松下公司也要为人才提供同样的条件。不过，对于那些出于个人目的请战的人，松下幸之助却从不重用。

松下幸之助高度重视机遇。他说诸葛亮抓住赤壁大战后的空隙，闪电般地夺下荆州、益州，是以充分准备为后盾的。松下公司要在国际竞争中长盛不衰，就必须随时做好迎接机遇的准备。为此松下幸之助一直关注国际市场的变化，对设备改进、自动化程度、劳动生产率提高、工作制度完善尤为重视。他积极倡导并建立了松下公司的综合研究系统——中央研究所和机

械制造厂，不断提供出新产品，在国际市场上保持领先地位。

1989年4月27日，松下幸之助以94岁高龄去世，他留下了享誉全球的松下电器公司，留下了15.3亿美元的遗产，留下了“经营之神”的传奇经历。他的那句经营管理学名言：“如果下雨，那就打伞”仍然是人们难以解答的松下成功之谜。不过，从松下幸之助酷爱《三国演义》与对三国智慧的创造性运用的事实可以看出：中国文化在松下经营管理学中，有着不可忽视的地位。我想：松下幸之助先生那句名言的意思也许就是任何事情都应该有它的对策，如同雨必须用伞来对付一样。

最简单的话也会有最深刻的哲理，这就是经营中的谋略。

二、三国谋略与招牌精神

时至今日我们才痛感“牌子”对企业经营的重大价值。据美国《金融世界》双周刊所载 1994 年世界名牌商标评选结果，位居第一的“可口可乐”品牌价值达 359.50 亿美元，位居第十的“百事可乐”品牌价值也有 49.39 亿美元，这就难怪中国的碳酸型饮料市场被这两家美国公司用牌子占去了四分之一。日本企业界的“经营之神”松下幸之助更作过著名的断言：“为了招牌，一切牺牲都要忍受。”

其实在《三国演义》这部为日本社会各阶层所看重的中国古代谋略集大成著作中，早已深刻地揭示了决定竞争地位优劣的道理。所以日本企业家经常引用三国故事中有关“牌子”的内容，以告诫本企业成员不敢错过良机。

《三国演义》从桃园结义那里打开它那波澜壮阔的历史画卷，立刻就把“牌子”（在小说中就是“名声”）的重要性讲出来了。因为刘、关、张桃园三结义，是在萍水相逢的情况下发生的。以当时三人各自的实力而论，很明显只有张飞有点小本钱，织席贩履的刘备之所以能做领导，完全是因为他报出了自己汉室宗亲的出身。正因为刘备的汉室宗亲牌子能够吸引更多的人来入伙，这个以下层社会集合办同仁企业的三结义形式才

有了意义。

刘备的汉室宗亲牌子确实也起了一点作用。十八路诸侯联军讨董卓，理由是董卓“灭国弑君”，因此汉室臣子要“扶持王室，拯救黎民”。由曹操起草的这篇檄文纠集起了十八路诸侯的军队，每路诸侯带兵多者三万，少者一万，加起来应有几十万人，却又发现了一个致命的弱点；就是这十八位诸侯，竟然没有一个名正言顺的汉室宗亲，或者说缺少一个能够争取人心的牌子，只好从实力出发，把“四世三公”出身的袁绍推上盟主的位置。袁绍让自己的兄弟袁术总督粮草，即掌管大家的财政，让来自江东的长沙太守孙坚做先锋打硬仗，立刻让诸侯们看出了他的私心。所以鲍信要悄悄派他的兄弟鲍忠先去抢虎牢关。缺乏统一号召力的结果是一个华雄就打得十八路诸侯束手无策，如果不是关羽主动请战，这支军队恐怕不等董卓派出吕布应战就会散伙。所以当公孙瓒把刘备介绍出来时，袁绍要特别给刘备一个座位，即把刘备看作是诸侯之一。并且明确说：“吾非敬汝名爵，吾敬汝是帝室之胄耳。”看来，刘备这块汉室宗亲的牌子，是他出来闯天下的主要本钱。

曹操比袁绍更懂得牌子的价值。他在组织诸侯联军讨董卓时就不忘用“矫诏”之计，即“假冒名牌”，宣布自己起兵是“奉天子密诏大集义兵”所以有卫弘以家资相助做后盾后应募之士，“如雨骈集”。他从关羽请战华雄时开始对刘、关、张的拉拢工作，在讨伐董卓失败后以奉诏讨贼名义镇压青州黄巾农民起义军，扩充自己的实力，终于在汉献帝从长安逃回洛阳时，以辅佐王室的名义取得“挟天子以令诸侯”的优势地位，完成了从“仿冒名牌”到“创造名牌”的过程。

日本企业家对《三国演义》中关于牌子的故事津津乐道，自

然与他们的经营实践体会有关。松下幸之助从刘备不名一文，却又处处受尊重的故事情节中悟出了经营之道。他说：“以前，只因为某人吃过某某商店的饭，或者在某某商店磨练过，就可以把钱借给他。即使不是在船场开店，只要是在船场著名商店出身的人，无论是在岛之内、江户岷开新店，都因为他是某某商店出来的人，大家都愿意支持，从开始的第一天就在社会上获得信赖。这就是招牌的作用。……刘备不能给手下的人马上带来好处，但他是皇叔，有诚恳待人的名声，所以人才都愿意到他那里去，这也是招牌精神的体现。”重视牌子，并且不断维护牌子的声誉，是松下公司的成功经验之一。松下幸之助在《事物的看法、想法》一书中说：“我认为信用或招牌等自古以来的传统精神，已变成另一种形态存在于现代的商店公司里。现在重视商标，可能起源于此。古时，分招牌是件大事，对于可能伤害招牌的人，绝对不会把招牌分给他。……重视招牌，为包括重视客户在内。重视招牌和重视客户有一脉相通之处。……没有老招牌想开一家新店面，是相当困难的事。所有的商店都经营多年，新开张的店想打出招牌，说起来也是诚非易事。”松下幸之助的观点代表了日本企业家的共识。所以，在日本，“老字号”是最值钱的，一块招牌挂出去了，一般都不再更改。维持了数百年的老店，在日本各城市中都比比皆是。东京的安倍牡丹会社，总是标榜他们拥有已经活了 300 年的牡丹，其实就是在宣传该店拥有 300 年以上的历史。他们经营的各种花卉销路很好，连天皇的皇宫里也用他们的产品，这在很大程度上就是沾了招牌的光。这家公司的总裁安倍次男也是一个三国迷，他曾对笔者说：“诸葛亮不去投奔做了首相大臣的曹操，也不去找他哥哥诸葛瑾依附孙权，偏要等刘备来拜访，就是看上了刘备

是皇叔这块招牌。有了刘备的招牌，加上关羽、张飞、赵云的人才，再加上诸葛亮的智慧，就可以与曹操、孙权一样打败其他诸侯，三分天下。所以无论是选择公司还是创办公司，招牌都是最重要的。从公司的发展前景方面看，招牌比资金更重要。”

松下幸之助有一句很具影响力的话：“商场就是战场。”他曾经解释说：“既然有心去做，就不能有失败的心理。只许成功，不准失败。遭逢横逆，并非环境之故，也非时运不济，这些都不是原因，应归咎于经营方法上的不切实际之处。三国英雄没有兵可以向别人借兵，没有基地可以先到别人那里去做事，没有招牌可以借用天子的名义创造招牌，总之是要改变那种毫无信念的思想。”看来，《三国演义》中的借用各种名义达到政治、军事目的的谋略，对于日本企业家是很起作用的。日本虎牌运动鞋与精工舍钟表都是靠在东京奥运会上与欧洲名牌公司竞争，从而借到了名声；富士胶卷抓住美国柯达公司没有来得及广泛宣传 C 型超微粒胶卷优点的缝隙，仿制出 F 型胶卷，大做文章，广泛宣传，不但弥补了技术上稍稍落后的缺陷，在销售市场上与柯达胶卷并驾齐驱，并且创立起国际名牌形象，终于在品质上也与柯达胶卷等量齐观。世界珍珠王御木本幸吉 1878 年在从东京、横滨返回鸟羽的路上，遇一人重病，恰好他随身带有一种叫做“宝丹”的药，给病人服下，立即见效。“宝丹”制药厂趁机将此事大为宣传，各地报纸纷纷报道，御木本幸吉也成了全国知名人物。他借机让新闻界报道他的珍珠养殖业，尤其在人工优质珍珠培育成功后，在大庭广众之下烧毁那些劣质珍珠，终于名声大振，御木本幸吉珍珠成为世界各国显贵的用品。没有牌子，一定要借用牌子，再设法创建自己的牌子，宣传自己的牌子，维护自己的牌子。这是日本企业家从《三国演

义》等中国古代智慧中悟出的经营之道。

如何使用牌子也是很重要的事情。刘备有皇叔的身分，又有宽厚待人的名声，偏偏在得到诸葛亮辅佐之前，几乎是一筹莫展。相反那个本怀篡逆之心的曹操，一旦当上了汉相，立刻动不动就以皇帝的名义发布命令，打仗也是代表国家除凶去害，于是能够战胜诸如袁绍、袁术、吕布、马腾、张绣、刘表等有实力问鼎的对手，并且可以把拥有天子密诏的刘备从徐州赶走。假名牌可以打败真名牌，这是最有说服力的例证之一。

针对曹操已经得志的形势，诸葛亮采取了现实态度。他在《隆中对》中说：“北让曹操占天时。”就是承认曹操的假名牌战术已经成功。不过，刘备的真名牌地位还没有失去作用，一旦曹操利令智昏，凭着手里的军队地盘篡夺汉室天下，则刘备可以以真正的汉室宗亲名义，讨伐叛臣贼子，使天下人心归顺，曹操内部必然不战自乱，刘备可以乘机夺取天下，中兴汉室。面对诸葛亮这一战略计划的威胁，曹操只好暂时放弃做皇帝的打算，孙权来信劝进，他说：“是儿置吾于火炉。”看来真名牌对付假名牌的唯一办法是在抓住了仿冒的真凭实据后，在天下人面前直接较量，以验证真伪是非。诸葛亮对付曹操的谋略与曹操自我保护的办法，对于现代企业经营都有参考价值。

牌子一旦建立起来了就必须注意维护。松下幸之助特别看重曹操兵临新野城下刘备还要携民渡江的战例，他说：“刘备懂得信誉的重要性。他做了新野的地方官，就要对新野的老百姓负责，不敢在情况紧急时丢下老百姓不管。……做生意也一样，没有信誉就不会有招牌。新店开张，能建立信誉，迅速发展，必须有一种促进发展的力量，才能成功。这种作为信誉之基础的力量，并不是想建立就能建立起来的，而是诚实的积累。重视

自己的生意和工作的成果，自然能获得信用，或产生信用。”御木本幸吉把试验人工珍珠的重任委托给了朋友桑原乙吉，正当事业发展时江潮袭来，生命力不强的珍珠贝全部死光。御木本幸吉委托桑原乙吉继续进行试验工作，他本人为了筹措资金只身到严冬的北海道贩卖海带，甚至在远离家庭的荒岛上去躲避债主。他说：“我不能让朋友的心血半途而废，无论如何，要把事情做完，这是做生意的信誉。”当御木本幸吉的珍珠养殖场喜获丰收时，新闻界毫不怀疑他的人工珍珠培育成功的真实性。因为他本人是有信誉的人。美国独立 150 周年纪念所用的五层珍珠塔，纽约世界博览会用的珍珠“自由钟”，全都是御木本幸吉的产品。这是他作为世界珍珠王的标志。松下幸之助更是以小心翼翼维护松下电器名誉著称，他比喻售出的产品是公司嫁出去的女儿，必须时时关心，于是首创产品售后服务制度，使消费者建立起使用松下电器的信心。他在 1957 年回忆自己的创业道路时曾说：“前些日子，看了一本叫‘招牌’的书，是说当时大阪的商家是以招牌为中心论是非的。不论什么事都说‘为了招牌’，就像武士‘为了国家’的思想一样，非常重视自己的招牌。老板骂员工时也说‘你这么不是砸了招牌？’也因此非常重视信用。重视信用虽然在任何时代都一样，但以招牌为中心的信用，在大阪船场是格外受到重视的。”从松下幸之助的这些论述中，我们不难看出，日本企业界根据自身的文化传统，代助中国的古代智慧，已经培养起了普遍性的招牌精神。

这种招牌精神是日本企业得以保持强大竞争力的基本条件之一，在当代国际经济竞争活动中开始显露出巨大价值来。联想到近年来外国商品大量进入中国市场，合资企业大量生产外国商标的产品，而中国自己的固有名牌产品渐渐名落孙山，甚

至销声匿迹，不能不令人担忧。中国的企业是否也能培养起自己的招牌精神呢？这应当是全社会都必须关注的问题，愿我们在论及日本企业家的成功经验时，不要再仅仅作为谈资。

三、“三顾茅庐”新解

“三顾茅庐”是中外企业家一致推崇的争取人才的三国故事。其实，企业家选择人才，人才也在选择企业家。把握这个“双向选择”的机遇，正是《三国演义》向现代社会提供的中国古代智慧与经验，也是从尊重人才、理解人才到争取人才、使用人才过程中的关键环节。

《三国演义》这部中国古典文学名著由于日本及“亚洲四小龙”企业界求“经商谋略”而成为世界性文化遗产。其中刘备为求得人才三顾诸葛亮于隆中草庐，更是中外各方面人士有口皆碑的佳话。不过，“三顾茅庐”的事实根据是诸葛亮自己写的《前出师表》：“先帝不以臣卑鄙，猥自枉屈，三顾臣于草庐之中，谘臣以当世之事，由是感激，遂许先帝以驱驰。”这段文字产生在刘备谢世以后，刘禅见了没有异议，陈寿修《三国志》时照抄不误，经过罗贯中的艺术加工，一时成为中国士人