

学校的理想装备

电子图书·学校专集

校园网上的最佳资源

# 经商谋略

 **eBOOK**  
网络资料 非精英

## 编辑导语

《三国演义》不仅是一部流传极广、影响极深的历史小说，为国人所津津乐道，而且还是日本企业家尊奉的“经营教科书”，其热潮多次席卷日本。

如果说《孙子兵法》是中国古代“战无不胜、攻无不克”的军事经典，那么《三国演义》则是其权谋韬略的具体体现。在商战中，如何能“不战而屈人之兵”，如何能“致人而不致于人”，如何在激烈的竞争中掌握“运筹帷幄之中，决胜千里之外”的克敌制胜先机，在《三国演义》中都可以得到启迪！

本书为现代生意人吸取古代的谋略智慧，将之与现代企业的科学管理结合架起了一座桥梁。全书共分五章，“成功的策划”讲策划的重要性和如何策划；“领导的艺术”谈如何成为成功的领导者；“用人的艺术”阐述用人的学问；“公关与谈判”展示公关与谈判的技巧；“竞争技巧”教你如何面对竞争并从中取胜。每个问题的阐述都有简明的剖析和生动的例子，力求让读者思路清晰，印象深刻。

《三国演义》是一笔宝贵的文化财富，愿它不再仅仅为现代的日本人纳财，从此之后也为现代的中国人造福。

## 出版前言

古今中外，商场如战场。

“不知有汉，无论魏晋。”在当今世界风云变幻、竞争激烈的商场上，你必须懂得生意经，知己知彼，具有过人的胆识，才能运筹帷幄，稳操胜券，站在峰巅，指点江山。

人类进入到了 90 年代，文明在辉映着我们，社会的发展日新月异。无论在任何领域，人们都希冀着把自己的聪明才智淋漓尽致地发挥出来，于是，我们面对着的，既是一个充满着活力的世界，也是一个充满着激烈竞争的世界。

因之，我们需要了解中国。

我们也需要了解世界。

现代生意人，应站在时代的高峰，环顾变化万千的世界潮流，跟踪信息，把握机会，果断决策。而任何一个企业王国，不是在一夜之间可以建立起的，这中间铸入了经营者的多少艰辛与奋斗。它需要你勇于探索，善于创造，敢于冒险。一文莫名者，可以缔造出一个数以亿元计的大财团；而腰缠万贯者，也会因为经营失策，入不敷出，乃至负债累累。商海沉浮，“胜者为王败者死”。

“现代生意人”丛书，是理论与实用的结合体。每种书都力求好读，易懂，兼具知识性、趣味性和实用性、针对性。如：怎样保持竞争优势，争取市场，使自己立于不败之地；怎样培养企业人才，以人为本，克“敌”制胜；怎样敢冒风险，果断决策，创造出奇迹；怎样纵观市场之变化，出新点子，开新财路；怎样做好公关工作，树立企业的形象，等等。我们期望这套丛书能带给每一个做着大生意或小生意、从事着经营与决策的人士以更多的启发和帮助。

时代越往前发展，人类的竞争就会越来越激烈——

谁操有智慧这把宝剑，

谁就必将拥有这个世界。

## 经商与谋略

## 第一章成功的策划

在瞬息万变的商业竞争中，成功的人物总是能够胸怀全局，目光远大，能够从全局上、总体上、长远上考虑问题，善于处理大的方面的关系，能够在变动中把握局势发展的大方向，争取战略上的主动和优势，因而可以从小到大，从弱到强，做成一番轰轰烈烈的事业。

战略策划，对于一个经商人士来说，是必须认真解决的举足轻重的大事。

在瞬息万变的商业竞争中，成功的人物总是能够胸怀全局，目光远大，能够从全局上、总体上、长远上考虑问题，善于处理大的方面的关系，能够在变动中把握局势发展的大方向，争取战略上的主动和优势，因而可以从小到大，从弱到强，做成一番轰轰烈烈的事业。

策划是一个有条理的论理思考过程，一般分为四个阶段：

- (1) 预测；
- (2) 确定目标；
- (3) 选择方案；
- (4) 实施。

中国有句古话：“处事识为先，断次之。”科学地预测是成功策划的基础。打败瑞士手表进入世界市场的日本精工表，就是靠了一批头脑清醒、反应敏捷、判断力强的人组成的专门预测部门取胜的。这些人每天观察世界上几十个对手企业的一点一滴的变化，列出这些企业在产量、质量、品种、价格、市场占有等方面的情况，这些人甚至能每天给部长和经理送上一份快报！

当你对策划所需的预测信息掌握得比较全面、准确、及时，估计到了各种状态的概率值，你便可以确定你的行动目标了。在这一个阶段，你的目标要清晰、具体，要规定实现的期限，约束的条件要明确，还要便于分解落实。

但是，在众多的实现期望目标的方法中，你可能会觉得不容易找出最好的方法，决策者“就是在实行选择的那一刻，能通过十字路口，选择一条他应该走的路的人。”

尝试一下逐个打分的办法，把目标分解成许多细条目，看看每一种方法能够使这些细条目下的分数打到多少，加起来，就一目了然了。

包玉刚 1949 年到达香港后，曾经在地产生意和航运事务之间犹豫不定。后来，他把这两项业务分别按涉及范围、财务管理、科技要求、保险程度、政治影响、资产转移、生利时限、扩业可能、贸易便利等许多细项来逐一评估，最后毅然决定转营航运业，终于登上了“世界船王”的宝座。

### 1、计划未来

孔明未出茅庐，已知三分天下，真万古之人不及也。（38回）

诸葛亮没有走出乡陌，便知道天下必然分为三权，真是万世无人可比！

刘备屡遭不遇，三顾茅庐请诸葛亮出山相助。诸葛亮精辟地分析了天下之大势，认为刘备应北让曹操占天时，南让孙权占地利，自己占人和。先取荆州为家，后取西川为基业，成鼎足之势，然后再图中原。这就是三国时最著名的隆中决策。

英国通用电气公司的董事长威尔逊说：“我整天没有做几件事，但有一件做不完的事，那就是计划未来。”

计划未来，就是思考、研究、处理商业竞争中战略性的大问题。据统计，美国企业进行长期规划的，1949年只占20%，而到了1970年已达到100%。一个商战中的高手，是绝对不会把自己的主要精力放在处理日常琐事上，从而使自己变成一个穷于应付日常事务的“救火队员”。他应该具备谋划全局、着眼于未来、独树一帜的气度和能力，战略经营不断体现出未来意识和超越意识，所以《三国演义》中说诸葛亮的“三分天下”策略是“万古之人不及”。策划的重要性，关键就在于能人所不能，在竞争中永远保持主动和领先，把握和赢得未来。

## 从“摩雷斯”到“莫雷斯基”

马利欧·莫雷斯基去世了，意大利米兰市鞋业界的同行们在表示哀悼的同时，心中也有几分隔岸观火的快慰感：老莫雷斯基死了，他的儿子强贝贝年仅 20 岁，莫雷斯基创出的名牌皮鞋“摩雷斯”还能不能在意大利皮鞋市场上继续受欢迎，恐怕只能说是未知数。

没多久，“摩雷斯”果然销声匿迹了，强贝贝把它们改名为“莫雷斯基”。新牌子问世，要赢得顾客，谈何容易！强贝贝把他父亲的基业都给毁了。意大利的鞋商们不无惋惜。

然而，几年之后，“莫雷斯基”不但风靡整个意大利，而且晋身国际名牌行列，强贝贝的公司也由他父亲时代的几十人变成过千人的大企业，他的产品主要出口国际市场，这些成绩令意大利同行目瞪口呆。

20 几岁的强贝贝之所以能够初出茅庐就赢得满堂彩，是与他卓越的审时度势的策划能力分不开的。强贝贝的时代，各类产品竞争激烈，产品的升级换代十分迅速，强贝贝已经看出老莫雷斯基们所奉行的“坚固、耐穿”的经营宗旨是不适应时代的发展了，于是他大胆地改变了父亲生前制订的方略，把“莫雷斯基”引向款式新颖的高级皮鞋的发展方向，一下子从“实用”转向了“高档”。他的公司迅速更新设备，创新设计，新潮款式不断推出，国内外的订单也纷至沓来。

## 2、把握未来

为将军计，惟有鼎足江东，以观天下之衅。（29 回）

做为将军的大计，只有以江东为基础，与列强成鼎足之势，同时静观天下大势的变化。

小霸王孙策死后，其弟孙权即位。周瑜向孙权推荐名士鲁肃。孙权亲自与鲁肃交谈。在谈到孙氏基业时，鲁肃认为汉室已不可能复兴，曹操也不可卒除。因此，孙权应该据守江东，与诸强形成鼎足之势，然后静观天下的变化，再伺机除黄祖、伐刘表，竟长江所极而据守之，然后建号帝王，以图天下。

西方国家有一句名谚说：“一切行为都会象甩出去的飞镖一样有回响。”在商战中，一着领先，着着领先；一着不慎，则满盘皆输。战略策划可以转危安、易强弱、变多少、化喜悲，它可能为成功者高唱胜利的凯歌，也可能为失误者奏响呜咽的哀曲。三国之所以能鼎立，是因为蜀有诸葛亮的“三分之计”，东吴有鲁肃的金玉良言。东吴政权的建立和扩大，正是执行了鲁肃正确的战略策划的结果。

### 瑞士人傻眼了

瑞士人在钟表业历史上的骄傲同遗憾一样深。

第二次世界大战之前，全世界 90% 以上的手表都是瑞士生产的，几乎全世界的人佩戴的手表都是瑞士表。

1969 年，瑞士人研制出了世界上第一只石英电子表，然而历来固守传统、崇尚“雍荣”、“华贵”的瑞士人却瞧不起这种简陋的“玩乐商品”，一甩手把它扔了。

日本人却把它当宝贝一样抓住不放，而且花了大气力、大价钱，大规模地投入了生产。正当瑞士人斜着眼睛嘲笑日本人时，手表业的电子时代不可阻挡地降临了。70 年代初，瑞士手表尚占到全世界手表总产量的 40%，而到了 70 年代末，瑞士全国有 178 家表厂倒闭，3 万名表业工人无事可做。

瑞士人傻眼了。由于目光短浅，造成了未来发展策略上不可弥补的错误。现在，当全世界人都在津津乐道“精工表”、“西铁城”时，瑞士人知道，他们在钟表世界中的王者地位已经成为过去。

### 3、胸有成竹

今绍有十败，公有十胜，绍兵虽盛，不足惧也。（18 回）

现在，袁绍有十个方面的不足，曹公您有十个方面的优势，袁绍兵马虽多，却不足以惧怕。

官渡之战前夕，曹操因袁绍兵强马壮而甚为忧虑。谋士郭嘉从政治、路线、法治、气量、谋断、道德、仁爱、明察、用兵等十个方面将袁绍与曹操做了比较，使曹操充分认识到自己的优势与袁绍的弱点，从而增强了信心，做出了正确的决策，并在官渡一战中大破袁绍，取得全胜。

瞬息万变的商业竞争中，一个正确的决策，有赖于全面、系统的信息分析，对自己的竞争对手，以及自己本身的优劣进行比较，这样才可以进入争战。

郭嘉从 10 个方面将曹操与对手袁绍做了比较，推及商战，也可以作如下的比较：

- 一、占不占人和，谁能得下属拥戴？
- 二、占不占天时，谁的目标更合乎时代需要？
- 三、谁能合理使用人才？
- 四、谁的内部管理严明？
- 五、谁的经济基础雄厚？
- 六、谁的组织、行销更胜一筹？
- 七、谁能看准时机当机立断？
- 八、谁能在竞争中灵活多变？
- 九、谁能有准确的预测能力？
- 十、谁的素质高、后劲足？

### 德波泰尔放手去干了

比利时是个名副其实的地毯王国，不足三万平方公里的弹丸之地上，林立着 100 多家地毯厂，竞争的激烈程度可想而知了。所以，德波泰尔在决定投入地毯行业前夕和投入之后，仔细地把自己与对手进行了比较。

他把自己的厂址设在法、比边境的一条小河旁，这条小河的水无钙质，很适合地毯工业用水。

建厂初期，小河两岸就种植着亚麻，这里产的亚麻质量特别好，很适合做地毯原料。

厂址设在法、比边境上，出口十分便利。

德波泰尔全家都是地毯作坊工人出身，曾经有过一个家庭式的小公司，生产经验丰富。

有了这些优势，德波泰尔便放手去干了。他还在世界各地设立情报网络点，时刻注视市场，根据反馈的信息，调整生产战略。

经过 20 几年的奋斗，德波泰尔公司已经发展成一个跨国大公司了，目前它在欧洲 11 个国家设有分公司，年产地毯 4000 万平方米，年营业额约 140 亿比利时法郎，“德波泰尔”已成为国际地毯市场上不可多得的名牌。

### 4、知己知彼

且操今此来，多犯兵家之忌：北土未平，马腾、韩遂为其后患，而操久于南征，一忌也；北军不熟水战，操舍鞍马，仗舟楫，与东吴争衡，二忌也；又时值隆冬盛寒，马无蒿草，三忌也；驱中国士卒，远涉江湖，不服水土，多生疾病，四忌也。（44 回）

曹操此次南下进兵，犯了多条兵家大忌：北方尚未平定，马腾、韩遂是他的后患，而曹操本人又在南方征战了很久，此第一条大忌；曹操的兵将多是北方之人，不懂水战，曹操让他们舍弃车马，而用船只与东吴争斗，此第二条大忌；现在正是隆冬，天气严寒，马匹也没有草料，此第三条大忌；曹操率中原将士，远涉江南，多因水土不服而生病，此第四条大忌。

赤壁大战前，孙权对“战”还是“降”拿不定主意，便召集众大臣商议，大臣张昭等人认为曹操在政治、军事等方面远远强过东吴，应该早早投降，而周瑜在全面分析了曹操在政治、军事上的诸多弱点后，认为可以战而胜之，使孙权下了与曹操一决死战的决心。

营商成功讲求全面分析的策略。当做置身于商场，就必须了解市场和消费者，同时也了解自己。不了解消费者和市场，而只了解自己，胜利的可能性只有一半；只了解消费者和市场而没有自知之明，胜利的可能性也有一半；若既不了解消费者和市场，又不了解自己，那就等于盲人骑瞎马，误走误撞，必定走入歧路而陷入困境。

看看已往的经历，判定将来的发展，考虑过去的情况，了解现在的形势，才可以决定自己应当如何行动。

## 1 美元的“玛丽·凯”

谁能想到，现在年销售额达 4 亿美元的“玛丽·凯”化妆品，创牌之初在十多天的展销会上只卖出 1 美元！

玛丽·凯是个退休女工，退休后因为寂寞而决定办一家小化妆品公司，她把一辈子的积蓄 5000 美元全部投了进去。

从此，玛丽不计白天黑夜地在自己的公司里忙碌。然而问题就出在玛丽整天在自己的公司里忙碌，她根本无暇去看看外面的世界，也想不到去了解一下市场和消费者，她只知道化妆品市场非常大，却不知道消费者究竟需要什么品牌的東西，更没想到怎样让消费者了解自己的产品，所以在她第一次举办的 10 多大的展销活动中，“玛丽·凯”只卖出了 1 美元。

1 美元给玛丽·凯买回了宝贵的经验教训，它让玛丽·凯学会了全面分析，摆脱以往那种把头埋在沙里的鸵鸟式的经营方式。20 年后，玛丽·凯终于登上了美国化妆品市场的皇后宝座。

## 5、能预能立

吾欲试敌人之虚实耳。破蜀之计，吾已定矣。（84 回）

我只是想试探一下蜀军的虚实罢了。破蜀军的办法，我已定下了。

刘备为给关羽、张飞报仇，率兵伐东吴，孙权拜陆逊为大将军应战。陆逊见刘备来势凶猛，锐气盛极，便下令坚守不出，以观其变。而蜀军由于骄傲、轻敌，加上天气又热，逐渐焦躁、疲惫、松懈。陆逊抓住时机，以火攻为计，大破已毫无战斗力的蜀军，取得彝陵之战的胜利。

任何事物都存在着相辅相成的对立面。在商业竞争中，优劣、利害、得失、进退等方面都不是一成不变的。任何静态的分析，一成不变的策略，都适应不了千变万化的商业世界。孙子兵法中说“战墨随敌，以决战事”，意思是说实战当中，必须随着敌情的变化而不断变化，以达到战争的胜利。

在商业策划中，切不可忽略动态的分析，应该依靠平时积蓄的知识和经验，进行预测，对可能发生的变化要做好各种准备，这样才能始终掌握主动权。

## 众人皆热唯我独冷

厂长陈平从化工部开完会回来后作出的一项决策，让四川射洪县化肥厂的全体员工都大惑不解：他决定立即把厂里生产的化肥降价向全省各地推销。要知道，当时全中国的化肥行情疯了一样的看涨，尤其是小氮肥行业，势头热得令人眼红。

陈平可不这么想。他知道物极必反的道理。在其他厂家还在热火朝天大生产、特生产的时候，陈平的推销队伍在不到两个月的时间内，降价将厂里积压的 2000 多吨化肥全部售完。不久，反馈的信息回来了，全国有三分之二的小氮肥厂产品滞销，严重亏损，纷纷下马。而陈平这一招，却使他的厂盈利 10.8 万元。

厂里的工人在暗自庆幸的同时，又担心他们的厂是不是也要关门大吉或转入生产其他产品了。陈平却不动声色，他照样让工人检修设备，训练生产技能。果然，半年之后市场又开始反弹复苏，他们一下子又冲到了同行的前面，产量和产值都翻了一番。

## 6、目光长远

昔晋文公纳周襄王，而诸侯服从；汉高祖为义帝发丧，而天下归心。今天子蒙尘，将军诚因此时，首倡义兵，奉天子以从重望，不世之略也。

（14 回）

从前晋文公接纳周襄王，从而使诸侯服从于他；汉高祖为义帝亲举发丧，而使天下民心归顺。现在天子正蒙受尘难，将军实在是应该趁着这个时机，率先倡举义兵，供奉天子以便众望归于此，这可是天下无人可比的大策略啊！

汉献帝自长安返洛阳途中，遭李乐劫杀。荀彧劝曹操仿效前人，倡举义兵，然后挟天子以令诸侯。曹操从其计，遂称霸北方。

商界是一个复杂和开放的系统，作为一名出色的商业人士，看问题应该既有深度又有广度，还有远度。世界著名的银行家、新加坡丰隆集团主席郭芳枫曾经说：“做生意要有远大眼光，要配合时代的需要。”曹操虽挟天子以令诸侯，但并不急于称帝，就是因为他不愿失却民心，从而使自己统一天下的目标受挫。成功的商家不贪图眼前的、暂时的利益，沾沾自喜于一时的侥幸取胜，因为他知道“短期行为”会给生意的前途埋下不可收拾的败笔。

## 郭芳枫的成功之道

郭芳枫是世界著名的银行家，他的生意遍布全球五大洲，他是个生意场上的天才。

当第二次世界大战战火刚刚熄灭时，郭芳枫就意识到许多国家和地区重建时急需建设物资，于是他立即投入资金，以低廉价格从本地和周围地区，大量收购五金、轮船配件、建筑材料等。战后几年里，大量轮船经过新加坡进行转口贸易，郭芳枫当初收购的物资随这些轮船运往世界各国，成了供不应求的紧俏商品。而这时的郭芳枫，又预料到随着各国经济的恢复，很快将会出现全球经济大发展，于是转而大量廉价收买地皮。没几年，新加坡大规模经济建设开始了，郭芳枫这些地皮上建起了一座座的工厂。到了70年代，郭芳枫又在早先收买的地皮上，除旧布新，建起了新颖舒适的住宅和现代化办公大楼，又一次发了大财。

### 7、确立目标

将军欲成霸业，北让曹操占天时，南让孙权占地利，将军可占人和。先取荆州为家，后即取西川建基业，以成鼎足之势，然后可图中原也。

（38回）

将军若要成就霸业，北方让曹操占据天时，南方让孙权占据地利，将军可占据人和。先取荆州做为基础，然后取西川建帝业，成鼎足之势后，可再图谋中原。

刘备三顾茅庐向诸葛亮问计，诸葛亮认为刘备应以人和为优势，确定正确的战略目标：先取荆州，再夺西川，然后再图中原，兴复汉室。刘备正是贯彻了这一正确的目标而建立了蜀国。

目标是行动的永恒主题。没有目标，就无所谓决策，无所谓行动。因此，在调查研究的基础上确定战略决策的目标，是至关重要的环节。某城市一个郊区乡，在原生产队的基础上办了一个小厂，仅有资金50万元，职工100人，负责人一开始就把目标订成“十件大事”，比如建旅游饭店，建游艺宫，成立花木公司等。结果力不从心，事与愿违，最后小厂只能倒闭。

“我一定要搞自己的电脑！”

王嘉廉从大学毕业后，一直受雇于一家公司，担任电脑程式设计实习生。1976年，当他32岁时，这位美籍华人办起了自己的电脑软件公司，他发誓说：“我一定要搞自己的电脑！”刚成立的公司连他自己在内只有4名员工，谈不上什么资本，居然敢大言不惭，几乎令人笑掉大牙。

王嘉廉也深知自己的底细，他给自己定了几步目标：第一步，编一套程序表，超出美国IBM公司；第二步，打开美国市场，在美国扬名；第三步，成为全世界最大的电脑软件公司。

当时，美国的电脑软件市场被IBM公司全部垄断，客户在使用它的电脑时，必须请IBM的程序编制员来并使用IBM的工具才能开展工作。王嘉廉针对IBM电脑的特点，编制出了一套程序表，使找寻储存资料的工作不必动用那么多人力，而且能以较少的圆盘面积储存较多的资料。王嘉廉一下子击败了IBM，受到客户欢迎。到80年代，王嘉廉的公司开始在美国小有名气。1988年，王嘉廉真的拥有了世界上最大的电脑软件公司，年销售额达9亿美元，他的公司在美国1000家最大企业中，排名第190位。

## 8、确立方案

恰才众人所言，深误将军。众人皆可降曹操，唯将军不可降曹操。

（43回）

刚才众人之言，对将军甚为不利。众臣皆可以投降曹操，只有将军不可以降曹操。

孙权慑于曹操的强大，迟迟不能下决心与之一战。众大臣皆主张投降，鲁肃却认为孙权不可降。他指出，一旦孙权降曹，人不过封侯，车不过一乘，骑不过一匹，从不过数人。因此，孙权应该为名誉、为权力而战。正是鲁肃、周瑜、诸葛亮等人的良言相劝，才使孙权最终选择了战。结果大败曹操，形成天下三分。

决策包含了三个涵义：一、决策机会的寻找；二、可行行为方案的发现；三、从几个方案中选择一个的活动。方案的选择，归根结底是依靠评价准则，否则，目标即使名义不变，而实质却可能会大相径庭，就如东吴虽然无论“战”或“降”，两种方法都可以解决曹操南侵的问题，但实际意义和结果却截然相反。

## 飞利浦屡败屡战

著名的荷兰飞利浦公司，在发展史上曾经历过 3 次生死关口。

创建之初，飞利浦的经营就相当坎坷，原因是主持公司的兄长赫拉德在经营上是个“门外汉”。1895 年，赫拉德觉得局面实在难以维持，想清盘宣告倒闭。这时，弟弟安顿站出来了，他不同意哥哥作这种战略选择，毅然带着产品样本远赴俄国，在刚刚开始普及电灯的俄国寻求市场。俄国市场打开后，安顿又将本公司产品销向其他欧洲国家，从此，飞利浦公司大步向前。

第一次世界大战后，一场世界性的经济危机使飞利浦陷于垂危的状况。有人提出收买飞利浦公司，但安顿兄弟俩拒绝了，他们奋力支撑，居然使公司恢复元气，重振旗鼓。但是好景不长，二次大战的炮火使飞利浦的厂房所剩无几，董事长布利兹也被捕入狱。战后，人们普遍认为飞利浦要彻底垮台，让给别家公司了，然而布利兹又率领家人及部分职工重建公司。到 50 年代中期，飞利浦已经成为荷兰的 3 大超级企业之一了。

## 9、选择方案

上计太促，下计太缓；中计不迟不疾，可以行之。

（62 回）

上策太急促，下策又太缓慢；只有中策不紧不慢，可以依计行事。

刘备应刘璋之请，进驻葭萌关，抗拒入侵的张鲁。后因钱粮问题又与刘璋翻脸。刘备向庞统问计，庞统向他提了上、中、下三个计策。上计是选精兵夜袭成都；中计是先取涪城再图成都；下计是退回白帝城，连夜回荆州。刘备认为中计最佳，便依计而行，一举夺取西川。

商业经营者要下的是战略性的决策，而不是战术性的决策。决策前可以设定各种方案，然后就其风险性、经济效益、经营时机、本身能力方面加以衡量，最后决定最佳方案。刘备选中计，并不是最佳选择，而上计才是最有效的计策，可惜刘备念念不忘所谓的“仁义”，而选择了中计，使其取西川更多费了一些周折。

## 不如办家书店的好

王永刚初来深圳时，原本打算与朋友一起合伙投资搞房地产生意，但后来却改变了主意，独资在深南中路开了一家具有相当规模的书店，里边林林总总全是世界名著、传记文学、艺术欣赏之类格调高雅的图书，全无一本出没于小书摊的货色。

有不少人戏称深圳人只知赚钱，无暇读书，王永刚投资书店的决策当初也令他的朋友们捏一把汗。但王永刚却自有他的选择：1、投资书的资金远远小于房地产，他的资金本不雄厚，目前不适合把摊子扩得太大；2、偌大的深圳市缺少一间相应规模、相应格调的书店；3、深圳云集了来自全国各地的知识界精英，这一批人对图书的品味不低；

4、王永刚自己曾在三联书店工作过，有过十几年的图书工作经验。

现在，王永刚的“雅苑书斋”俨然成为深圳好学之青年人常聚常入的沙龙。

## 10、实施计划

绍性迟而多疑，其谋士各相嫉忌，不足忧之。刘备新整军兵，众心未服，丞相引兵东征，一战可定矣。

（24回）

袁绍生性多疑而又是个慢性子，手下的谋士又互相嫉妒，不足以担忧。刘备刚刚整顿军兵，人心尚未服，丞相若引兵东征，可以一举获胜。

曹操欲统一北方，最大的敌人就是袁绍。为了消灭袁绍，曹操采取了五大步骤：一、趁袁绍与公孙瓒交战之机，引兵东征，擒杀吕布于下邳；二、接受孔融建议，招安张绣、刘表；三、乘刘备立足不稳，攻小沛，取徐州，围下邳，降关羽；四、封孙权为将军，与孙权相安无事；五、在官渡以灵活机动的战术消灭袁绍。曹操一步一步，终于统一了北方。

在战略方案的实施阶段，围绕着已经确定的大目标，将其分解成可以逐步实现的小目标，所谓一步一个脚印前进，积小胜为大胜，积跬步致千里，逐步逼近大目标。在每个阶段上，都要制定周密的具体可行的措施，每个细节都要考虑周全。

## 小笼包子登上大雅之堂

1989年，河南开封“第一楼包子馆”，独辟蹊径地搞起了全国第一家“小笼包子宴”。经理曹杰够紧张了，他要制定周密的行动方案，每个细节都要考虑周到。于是，第一步，修缮店堂，内外装修一新，增设套间雅座，从观感上给顾客留下好印象；第二步，曹杰亲自坐镇挑选每道工序的负责人，精选优质原料；第三步，对顾客吃包子的程序进行研究，制定合情合理的上菜顺序。“第一楼”的包子宴，先后上10笼包子，一笼一个品种，上到第5笼时，增添4个凉盘，6个热炒，让人开怀畅饮，然后再上5笼包子，外加“收口汤”。由于他们对战略实施中的每个细节都考虑周密，开业至今，从未发生过顾客投诉，当年销售额较上年增长50.5%，名扬四海，备受青睐。

### 11、查漏补缺

欲破曹公，宜用火攻；万事俱备，只欠东风。

（49回）

想要打败曹操，最好用火攻；万事已经齐备，只是缺少东风。

赤壁大战前夕，火攻的准备工作已经就绪。周瑜在山顶上观看曹营时，忽然狂风大作，周瑜想起一件心事，突然口吐鲜血，不省人事。原来，在制定“火攻”方案时，周瑜漏算了隆冬季节不刮东风这一着，幸亏诸葛亮在七星台上作法求风，周瑜才得以在三江口烧败曹军。

“东风不与周郎便，铜雀春深锁二乔”，周瑜在战略实施的过程中，忽略了重要的环节，若不是诸葛亮借东风，赤壁之战将胜负颠倒。

商战中人，最忌讳的也就是自以为得计之处，忽又险象环生，因为计划不周而使目标落空，到头来功亏一篑、前功尽弃。

## 自信的股市大王被套牢

雷伯龙在台湾有“股市战神”、“股市舰长”、“雨田大户”、“死多头”等称号。他自 60 年代就投入股票经营，1973 年台湾股市空前暴涨，雷伯龙一夜之间发了横财，成为股场上的“首富”。

据说雷伯龙最常引用的是孙子兵法中的“多算胜，少算不胜，况无算乎”的话，纵横股市 20 多年，雷伯龙称得上经验老到，计划周密了。然而就是这样一个人，也有因计算不周而功亏一篑的时候。最严重的失误是 1987 年 12 月，在股市巨幅震荡、散户大量加入、世界经济变迁、纽约华尔街股市暴跌的情况下，雷伯龙迟迟不肯抛出大信证券公司 7 亿元股票，最后导致几乎台湾全部上市股票都跌停板，迫使大信公司面临倒闭危机。

## 第二章领导的艺术

领导是一种艺术成份浓于科学成份的工作，它本身的内容包含指挥、磋商、调解冲突、鼓舞士气以及达成工作成效等。

领导自身的形象决定着他的命运，一个团体的组织和存在，需要一种权威力量的震慑作用。

领导是一种统治形式，其下属或多或少地愿意接受某一个人的指挥和控制。

领导是为实现目标所进行的活动施加影响的过程。

领导是促使下属按照要求的方式进行活动的过程。

领导是说服他人热心于一定目标的能力。

领导是有效的影响。

虽然专家学者长年埋首从事于这方面的研究，提供给人们的只是一些理论，而无法直接产生“实用效果”。但人们毕竟可以籍此而得到一种整体的认识，找出高效能领导的共同特质，包括胸怀全局、目光远大，有永不枯竭的进取精神，有冒险精神和民主作风，还必须具备创新能力、应变能力、决断能力等。

领导是一种艺术成份浓于科学成份的工作，它本身的内容包含指挥、磋商、调解冲突、鼓舞士气以及达成工作成效等。

领导的科学始于本世纪初，在实践中曲折地发展和演化，到今天形成了以“人”为中心的一门管理科学。应当说，这个“人”包含两层含义：一是领导人本身如何树立自己的权威形象；二是如何指挥别人完成目标。

领导自身的形象决定着他的命运。一个团体的组织和存在，需要一种权威力量的震慑作用。如果领导在下属面前树不起威信，处处表现得稀松平常，那么他的领导便不能付诸实际，达不到实际效果，他很可能成为一名费尽心思、忙忙碌碌而又出力不讨好的上司，更不用说当他对各项制度不能做到身体力行的时候，他的形象便有可能瓦解。

领导好比一船之长，好的船长也要有好的大副、轮机长、水手长给予配合，否则，他只有疲于应付鸡毛蒜皮的琐事，工作重心无论如何也放不到导航上去。

松下幸之助把自己毕生的经验总结了三十八条，第一条就是重视团体中的每个人对工作的热情和事业心。那种见物不见人、管物不管人的领导，与成功经营者的标准大相径庭。

《三国演义》在这方面的启迪，可能会使我们猛然回首，看到走向成功的根本之路。

### 12、以身作则

凡事如是，难可逆见。臣鞠躬尽瘁，死而后已，至于成败利钝，非臣之明所能逆睹也。

(97回)

事情的变化全都这样，是否能成功，实在很难预测。我只有以诚惶诚恐之心，为国家和陛下竭尽心力到死方休。至于是否能够成功，却不是我能预料和改变的。

诸葛亮一生为帮助刘备兴复汉室，竭尽心力。他以“鞠躬尽瘁、死而后已”为座右铭，致力于“伸大义于天下”的事业。他不畏艰难，力挽狂澜，

为刘备联吴抗曹，取荆州，夺西川，建立蜀国。刘备死后，他还亲率大军，六伐中原，至死不忘兴复汉室，是三国时代最著名的领导者之一。

“上梁不正下梁歪”，任何好的或坏的风气总是与领导的作用密不可分。诸葛亮之所以被后人推崇，其中最主要的原因就是他作为一个领导者，以自己无私的奉献精神而堪称群下表率。一个团体、组织、企业是否有凝聚力，员工是否有敬业精神，无一不与领导有关，因此，领导首先要“正其身”，树立良好的形象，才能带动下属，共同努力。

## 凭“傻劲儿”摘取金苹果

胡德忠是海军 4813 厂的一名工程师，他带领的科研小组攻克了国外科学家无法解决的电镀废水微排放的重大难题；他们提出的叠加原理计算公式，已收入中国的《能耗手册》；他们设计的电镀自动生产线正用于生产实践，为国家创造了难以估量的经济效益。

作为一名领导，胡德忠被自己的下属充满敬佩地说成是浑身透着一股“傻劲儿”。让我们来看看这位领导身上表现出来的敬业精神到了何种境界：

“5 年中几乎不看电影电视，音乐会歌舞会在他眼里都黯然失色。那些如麻的蝌蚪一般的数字、公式充斥了他的大脑，他浑身的每一个细胞。那架嘟嘟响的计算机、堆积如山的书稿，如忠诚的情人，夜夜陪伴他。1000 多个夜晚，他几乎未在 12 点以前睡过觉。”

有了这样的一名顶头上司，手下人除了努力工作之外，还能再说些什么呢？

## 13、永不满足

刘繇、王朗，各据州郡，论安言计，动引圣人，群疑满腹，众难塞胸；今岁不战，明年还不征，使孙权坐大，遂并江东。

（97 回）

刘繇、王朗之流，各自据守州郡，谈论安邦定国之计时，不时引经据典，动辄引用古圣人的话，搞得手下军士疑团满腹，不知所云；且又今年不征战，明年不征战，终于让孙权一一消灭，并归江东。

刘繇、王朗在汉末割据势力中，属于没有进取心的一类。他们乘乱而起，占据州郡，虽也称雄一方，但毫无开拓进取的眼光和魄力，不懂得不进取亦不能退守的辩证关系，说起天下大事时，头头是道，引经据典，但却始终不付诸行为，最后只能昙花一现，被孙权吞并。

现代的决策者，万万不可满足于一时成功。美国著名企业家默多克有一句名言：“如果我们觉得满足了，我们就是一个已经半死的人了。”他的一位朋友评价他：“如果他已经拥有全世界的钞票，他还要买一架印钞机，印更多的钞票。”商家要有“创业欲”。强烈的创业愿望是事业的开端。日本丰田公司有个响亮口号，叫“不满足是进步之母”。该公司以独特的生产方式著称于世，这套生产方式的发明者、副总经理大野耐一认为，他之所以有此发明，根本原因在于他从不满足，善于“在没有问题中找到问题”。

## “吉列”为什么哭笑不得？

男人的世界离不开剃须刀。最先创制剃须刀片的美国吉列公司，在本世纪之初首先开发出安全剃刀，几经周折，产品从第二次世界大战期间开始风行全球，吉列这个牌子亦名扬四海，公司从此财源广进，不久便成为资金雄厚、规模宏大的企业集团。吉列的老板在成功面前沾沾自喜，因为他的公司无论技术设备还是牌子知名度，在当时的世界上都是绝无仅有。

岂料命运向吉列开了个大玩笑。

10多年后，名不见经传的盖斯门公司生产出了一种改良刀片，既能用于盖斯门刀架，又适用于吉列刀架，甚至适用于世界上所有的刀架，其适应范围远远超越了吉列刀片，一下子占据了吉列的很多市场。吉列在刺激面前反应还算快，不久，一种新的刀架问世了，盖斯门的刀片无法运用。吉列的老板又大大松了一口气。然而不到一周时间，盖斯门的新刀片也上市了，吉列受了重重一击，又无法告盖斯门抄袭或侵犯专利，只有无可奈何，哭笑不得。

## 14、目标高远

夫英雄者，胸怀大志，腹有良谋，有包藏宇宙之机，吞吐天地之志也。

（21回）

所谓英雄，就是那种胸怀大志、抱负远大的人，他们有容纳宇宙的志气，有操纵天下的理想。

刘备刚被吕布打败，依附于曹操。一日，曹操与刘备在小亭中把盏对饮，曹操问刘备当今天下谁人堪称英雄，刘备惶恐不敢言。曹操认为够得上英雄的只有自己与刘备两个人。曹操所看重的是有远大的理想、抱负和追求。

美国的史蒂夫·哈维在编写《DFP 成功全集》一书时，曾分析了 16000 多名男女人士。他发现在被分析的人中，成功的只有 5%。他还发现，那些被列为失败者的 95% 的人，他们失败的主要原因就是他们不知道自己成就些什么东西。一个人追求的目标越高，他的才力就发展得越快，志向高远，工作踏实，成功就有希望。

## 外国孩子就不能玩中国玩具？

吴永余初任西湖玩具厂厂长时，中国大小商店的玩具柜台里摆的都是“洋玩具”，中国孩子的手里玩的不是游戏机就是变形金刚。“难道我们的产品就这么落后？咱就不能让外国孩子也玩中国玩具？”吴永余心中暗暗地立下了宏愿。

在他的领导下，第2年，西湖厂就甩掉了亏损的包袱。初战告捷，吴永余在厂里建立了颇具规模的“信息反馈中心”，聘请翻译人员收集国内外玩具的发展趋势和有关经济文化背景等资料，派员参加广交会，赴西德、意大利、法国等国考察。

4年之后，西湖厂成了国内外闻名的玩具企业，中国的玩具从这里销往欧、亚、美及港、澳等20多个国家和地区，年产值2000多万元，吴永余当年的雄心壮志终于实现了。

## 15、敢于冒险

此人料吾生平谨慎，必不弄险；见如此模样，疑有伏兵，所以退去。

（95回）

此人料想我一生谨慎，一定不会冒险，见城门洞开的样子，怀疑内有伏兵，所以才退兵了。

诸葛亮一伐中原时，因马谡失了街亭，而打乱了全盘计划。司马懿乘胜直逼诸葛亮所在的西城。当时西城空虚，诸葛亮料司马懿知道他一生从不冒险，所以故意大开城门，自己带着两个琴童在城头焚香操琴。司马懿见此情景，认为诸葛亮必有埋伏，便退军而去。诸葛亮得以安全退回汉中。

一旦看准，就大胆行动，这是许多商界成功人士的经验之谈。冒险和出奇相联，出奇和胜利相伴，所以西谚说：

“幸运喜欢光临勇敢的人。”现代的经营管理者，常常失落於种种局限之中，面对春风险，并不是所有的人都敢于冲刺。冒险是领导者的一种勇气和魄力，险中有夷，危中有利，倘要创立惊人的战绩，就应敢于冒险。不冒险，怎么会有机会？如果冒险了十次，六次成功，四次失败，你还是成功的。

“ 如果你们不买我就跳海！ ”

1949年夏天，香港市场上猪鬃到货很多，外商联合起来，相约压价，导致猪鬃价格一跌再跌，乃至无法出售。就在这时，中国猪鬃大王古耕虞却出资数百万美元把香港市场上的猪鬃全部买了下来，古耕虞冒这么大风险，把中国人和外国人都吓了一跳。外商对古耕虞说：“你买这么多，如果我们不买，看你怎么办？”古耕虞断然回击道：“你们非买不可，如果你们三年不买，我就把猪鬃扔掉，自己跳海！”时隔不久，古耕虞预料中的市场变化出现了，中国各鬃行相约不向外商出售猪鬃，猪鬃行情一下子看涨，外商在中国买不到猪鬃，只有转而向古耕虞求救。古耕虞非但没有破产跳海，反而从洋人手中赚了一大笔钱。

## 16、公正无私

宫中府中，俱为一体，陟罚臧否，不宜异同。若有作奸犯科及为忠善者，宜付有司论其刑赏，以昭陛下平明之治。不宜偏私，使内外异法也。

（91回）

宫廷内外必须一视同仁。对功罪之评定绝不可偏私，遇到有人作奸犯科或表现忠诚的事情时，就必须交给有关部门决定其赏罚事宜，以昭示皇上的公平清明的政风才对，绝不能因为偏向一方，而使宫廷内外在运用法律上有不同。

诸葛亮因自己亲率大军伐中原，恐后主刘禅不能妥善处理朝政，便将政治、统帅、人事等问题详细写成奏疏，呈给刘禅。这就是著名的“出师表”。诸葛亮指出，赏罚应该公正无私，不可偏私枉法，否则，宫廷内外将会离心离德。

在企业中工作的人员，最关心的事一是薪水，二是升职。因此，当领导的，从一开始就要在这些方面做得很公平，假如不能做到公正无私，反让员工觉得报酬与实际不符，就会影响他们的工作情绪。领导者应健全各种纪律和制度，该记功就记功，该处分就处分。奖惩办法和纪律，一旦建立标准就要全面公正地执行。

## 电脑巨人的管理高招

IBM 堪称世界电脑行业的泰斗，它的管理制度一直是各国管理学者所热衷于研究、探讨的，有关这方面的专门论著，加起来有一人多高。总结起来，IBM 的管理之道，主要是重视调动员工的情绪，在它的基本原则中，有这样几条是颇值得当领导的人玩味的：

- 1、用有才干的人，每人适才适职，且要激发其潜能；
- 2、给员工适当的奖惩，使其能引起工作的动机；
- 3、给部属充分授权，使其能完成任务；
- 4、了解员工的需求、士气，重视双向沟通；
- 5、按规定的水准，给不同的人发放不同级别的薪水和福利；
- 6、重视经营责任，给员工提供均等的上升机会，不分种族、年龄、性别；
- 7、重视教育训练，适当培育自己及部属的后继者。

IBM 统一的“领导文化”，可能就是它发展的原动力。

### 17、承担责任

臣本庸才，叨窃非据，亲秉旄钺，以励三军。不能训章明法，临事而惧，至有街亭违命之阙，箕谷不戒之失。咎皆在臣不明不知人，虑事多暗。《春秋》责帅，罪何所逃？请自贬三等，以督厥咎。

（96回）

我本是平庸之人，僭居高位，受宠幸而统帅三军。由于未能彻底执行军律，临大事而欠慎重，致使在街亭发生有人违抗命令的事件，在箕谷更是出丑战败。这些责任全归于我在人事上的错误判断。由于欠缺识人之才，判断常有失误，统帅有所失职。《春秋》上说：“战事失利皆为指挥官的责任。”我孔明正是不称职的统帅，恭请皇上将我降职三等，以示惩戒！

诸葛亮因错用马谡而失了街亭，使一伐中原失利。诸葛亮认为主要是自己用人不当，责任在于自己，便请求后主刘禅给他降职三等的处分。结果，刘禅为他的诚意所感动，只将其从大将军降为右将军，继续行使丞相之职。

当决策组织上犯原则性错误或具体实施过程中发生重大失误时，一切责任非由领导人承担不可，这是不分古今中外的领导原则。如果领导人面对失误，一味回避、推诿，责备下属，这不仅于事无补，而且也破坏了自己在下属心目中的形象。对做领导的人来说，这是一种错误的作风。这样的团体就如同沙地上的楼阁，迟早会土崩瓦解。

## 全球最不幸的造桥灾难

澳大利亚墨尔本市那拉河上的西门大桥，在 60 年代末期设计的过程中，被认为将会成为世界奇景之一。然而 1970 年 10 月 15 日，这座桥在建造过程中却中途崩塌，当场死亡 35 人，造成数百万元的损失，还使承包这项工程的建筑商信誉扫地。

据当时的报道说，桥的 10/11 处向下弯曲，桥上 19 吨重的起重机、油槽以及船坞上的临时小屋“都象保龄球一样地滚向弯曲的中央处”，落下来的桥击中了桥墩，160 英尺高的桥墩从中断裂，发出了隆隆的响声，而桥面也落入浅滩及河中，溅起了无数的泥浆、水花和泡沫。

最初，参与这项工程的人们士气非常高昂，也非常热心。但随着时间的消逝，管理者与工人之间的关系越来越紧张。因为实际施工时并没有按照蓝图施工，大桥施工过程一直处于改改停停的状态，进度比预定计划落后了 7 个月。这时，施工单位与伦敦总部之间的联系非常少，来自管理层的指责却越来越多。工人开始变得怒气冲天，他们多次发动罢工并频频召开停工会议，士气低落，工人常因为一些微不足道的理由起冲突，如此一来，工程便继续延误，上边又接连指责，一场人为因素造成的悲剧终于发生了。

### 18、认真负责

俗云“掩目而捕燕雀”，是自欺也。微物尚不可欺以得志，况国家大事乎！

(2 回)

俗话说：“蒙着眼睛捉麻雀”，这是自欺欺人。捕捉动物尚且不能够以自欺的方法达到目的，何况是处理国家大事呢？

后汉末年，十宦官当道，宰相何进主张呼吁全国各地的军事领袖领兵进京，协助皇室剪除宦官。主簿陈琳认为何进的意见与“掩目捕雀”无异，纯属自欺欺人。因为何进要剪除宦官，身边现成的大将就有许多，如袁绍、曹操等，但他偏要让外埠强兵来京，根本就是“引狼入室”。但何进丝毫不予理会，结果董卓率军入京，篡夺了大权。

捉麻雀时，如果自己蒙住眼睛，当然看不到麻雀。但是，有人却因此而认为麻雀也看不到自己。这种自欺欺人的心态，在商战中实不足取。商场如战场，一样“不可欺以得志”。你自己的短处、疏漏、失误，千万不能采取“掩耳盗铃”、“掩目捉雀”的方式来处理，因为你的对手不可能视而不见。在你蒙住眼睛的时候，对手可能已经作好进攻的一切准备了。

## 明日之星的陨落

在美国的高科技中心硅谷，有间 AMD 公司。1975 年，它采用双极型技术设计出第一项重要产品，定名为 2901 微处理机。

2901 微处理机面市后，由于它速度快、耗电少、用途广泛，电脑、远程通信和仪器等行业都纷纷使用，广大客户认为它是电脑行业的一项重大突破，称之为“明日之星”。

2901 出现的年代，电脑的普及率已大大提高，这类产品已进入成熟期。AMD 的领导人也看到了这一点，但因为它仍然接到蜂拥而至的订单，于是领导者便认为 2901 的生命周期还很长，便疏于继续开发新产品。而此时，日本的电脑制造厂商看到 AMD 满足于现状，更加紧研制新品，结果，2901 从成名后不到 6 年，便被日本的产品取代。明日之星陨落了。

## 19、恪守信用

吾用兵命将，以信为本，既有令在先，岂可失信？

（101 回）

我使用军队、命令将领，是以信义作为原则。既然原来已经有令在先，怎么可以失信呢？

建兴九年，诸葛亮兴师北伐，按主簿杨仪的建议分兵士为两班，以 100 天为限轮流换防。正当蜀军百日换期已到，而轮换的兵马尚未到来之时，司马懿又派兵大举攻来。杨仪劝诸葛亮留住将换防的军士，以抵魏军。诸葛亮认为做将军的，以信义为根本，不能违逆自己的军令，而使军士埋怨，失了威信。便下令如期换防。这一决定反使众军士感动至极，主动请战。在战斗中，蜀军个个奋勇当先，把魏军杀得落花流水。

“人无信，则不立。”这是古代英雄的一条道德准则，也是企业领导者应当具备的特质。一个企业的信誉，包括两个方面，一是产品的信誉价值，一是领导者自身的信誉价值，而后者是企业管理的综合体现。领导者如要保持自身的权威形象，就必须对内、对外都做到取信于人、恪守信用。这不仅仅是一种美德，也是一种力量优势，这种力量优势常常会转化为企业的优势，使之在竞争中立于不败之地，同时，它也能够转化为物质力量，成为促使企业发展的内部动力。

## 一场拖延了 9 年的官司

卡维尔是美国的冰淇淋大王，经过 50 多年的苦心经营，他所属的卡维尔冰淇淋店已有 1000 多家了，这些销售店分布在美国和世界五大洲各国，年销售额超过 10 亿美元。

然而有一天，卡维尔却站在了被告席上，他的一间分店把他告了。卡维尔被指控为暴君，因为他对所有连锁分店严格规定繁琐的质量标准，一旦有人违反就毫不含糊地给予处罚。

但卡维尔站在被告席上也始终坚持己见，他不认为自己有什么错：“我就是要管他们，只要有一个孩子吃了我们的冰淇淋中毒，我们用了 50 多年时间发展起来的买卖就会毁于一旦。一个蛋卷应放上三点五盎司的冰淇淋，可是有的分店主为了赚钱，只放三盎司，一旦买冰淇淋的孩子知道你给的不够份量，你就会失去一个顾客。孩子们吃惯了我们的冰淇淋后，他们只要吃了一口就能辨出核桃冰淇淋所含的核桃份量不足。”卡维尔斩钉截铁地说：“我要是这样欺骗顾客，我这一行就维持不了 50 年！”

这场官司打了足足 9 年，最后法院判卡维尔无罪。

## 20、临危不惧

借三日三夜东南大风，助都督用兵。

（49 回）

借三天三夜的东南风，帮助都督起兵攻曹。

赤壁大战前，周瑜订下火攻之计，但因正值隆冬，不刮东风，故而周瑜苦于无策而一病不起。诸葛亮夜观星相，知十一月二十日甲子起风，便设七星坛作法求风，终助周瑜火烧赤壁。

商业竞争十分激烈而又变化莫测，任何一种“神机妙算”都有可能因为种种原因而出现失误，战略实施过程中的偏差也在所难免。领导者在变化面前应该临危不惧，用自己的冷静影响下属，使他们感到有主心骨，这样，大家才可以齐心协力，共渡难关。如果领导者自己先失了方寸，那就会产生一系列的连锁反应：下属情绪骚动，工作效率下降，补救措施迟迟不能出台，继而新的麻烦接踵而来。这就象千里长堤溃于蚁穴一样，兵败如山倒，一发不可收拾。

## 百事可乐的老板高兴过早了

大名鼎鼎的可口可乐在 1985 年为迎接其诞生 100 周年，突然宣布改变沿用了 99 年之久的配方，而采取刚刚研制的新配方。尽管可口可乐多方宣传说这种新配方是耗资几百万美元试制出的新品，但新产品上市时，仍然引起了市场的轩然大波，消费者纷纷抗议这一改变，可口可乐形象为之大大受挫。

此时此刻，作为可口可乐最强劲对手的百事可乐公司的老板乐不可支，特地放假一天表示庆祝。同时，百事可乐又在电视广告上动脑筋，利用可口可乐转换配方引起公众抵抗心理这一时机，用了 1 个月的时间反复播放百事可乐的广告，销量一下子超过了可口可乐。

然而，可口可乐不愧为百年老牌，在失误的打击面前，尚能竭力保持平衡。它迅速纠正了失误，公开宣布尊重老顾客的意见，恢复老配方的可口可乐生产，结果又很快赢回了自己的市场。百事可乐的老板高兴过早了。

## 21、学识渊博

为将而不通天文，不识地理，不知奇门，不晓阴阳，不青阵图，不明兵势，是庸才也。

（46 回）

作为统帅，如果不通晓天文地理，不知道阴阳五行、奇门遁甲，不看布阵图，不懂用兵之道，便是庸庸碌碌的人啊。

周瑜因诸葛亮高他一筹而心怀嫉恨，并想方设法杀诸葛亮。他让诸葛亮负责打造弓箭，且要在三日内完成 10 万只。诸葛亮知道周瑜用意，但毫不慌乱。他算准三日后有大雾，便以草船借了曹操几十万支箭，令周瑜自叹不如。鲁肃问诸葛亮何以这么胸有成竹，诸葛亮说，作统帅的一定要吸收多方面的知识，要上知天文下知地理，“非学无以广才”。

领导者首先应该是知识型的人才。商界虽然不乏凭一时运气投机发财的人，但真正的商界巨子，绝对不可能是不学无术的“暴发户”。如果一个人对于某一种技艺没有知识，他对于那种技艺的语言和行为，就不能作出正确的判断。领导者的知识既要专，又要博。鲁迅曾说过：“博识家的话多浅，专门家的话多悖。”知识面过窄的“硬”专家，往往失之偏颇和固执，做出的事情也不太合常理，而具有丰富知识的人，比只有一种知识和经验的人，更容易产生新的思想和独创见解。

## 你的业余时间是怎样度过的？

东芝公司的土光敏夫认为，一个人能否成为有作为的事业家，“关键之一在于：业余时间你是怎样度过的？”他说道：“在上班时动脑筋好好干，大部分人都是这样的，在能力上也不会出现大的差异。然而，在下班回家后，人们在业余时间使用上的不同，天长日久就会形成差距。”因而，他从不象有些日本人那样，早上到交际所去玩乐，晚上到艺妓馆消遣，土光敏夫一般是留在家中，尽量避免晚间的一切应酬活动，充分利用下班后的时间潜心阅读。世界船王包玉刚晚年，虽然英语已经说得相当流利，但仍然晚晚把自己关在家里，请人帮他补习文法，练习会话，他说：“实业家不是暴发户，他应该是个知识家。”

## 22、谦虚谨慎

上盈其志，下移其功。悠悠黄河，吾其济乎？

（26回）

现在的我军，上面的人尽是些野心家，下面的人只知道抢近功。悠悠黄河啊，我大概没有生还之期了吧？

袁绍是名门之后，在黄河北岸拥有极大的势力，手下更是人才济济。但他从不接受手下谋士以大局为重的谏言。为了攻击官渡，袁绍下令全军渡过黄河。军师沮授建议将主力留在黄河北岸，派先锋过河攻击。袁绍不仅不听，还责备沮授怠慢军心。沮授深感袁绍的无能和自大，只能对着黄河叹息自己的命运。袁绍不懂得领导术。因此在官渡大战中惨败。

世界上的万事万物都是对立统一的。领导者的素养也是如此。果决坚定与民主作风，树立权威与善听众议均是相辅相成的。光有“铁腕”，而没有民主作风，就会走上刚愎自用、独断专行的歧路，其结果只能是众叛亲离，遭受挫折，尤其是在胜利的情况下，领导者更要谦虚谨慎，经常倾听不同的意见，集思广议，而不应被胜利冲昏头脑，自以为是或者嫉贤妒能只能导致失败。

## 你们真的完全同意吗？

通用公司是美国汽车工业的三驾马车之一。在 20 年代，福特汽车的市场占有率为 45%，而通用公司只占 17%，然而从 30 年代开始，通用就超过了福特。到 1983 年，通用公司成为世界第二大工业公司，福特只排第五位。

通用汽车公司自从斯隆任总裁之后，在经营决策上广泛听取部属的各种建议和反面意见。斯隆认为，象通用这样的大公司，若把所有问题、决策集中于少数领导人身上，不仅会使他们终日忙于事务，无暇考虑公司的方针、政策、而且还会局限各级人员的创造精神。

有一次，斯隆主持讨论一项新的经营方案，各部门负责人对这新方案没有提出任何相反意见。斯隆说：“诸位都完全同意这项政策了，是吗？”大家都点头。斯隆却严肃地说：“这次会议讨论的问题延到下次会议再行讨论。但我希望下次会议能听到相反的意见。”

正是有这样的民主作风，通用的事业才能够遥遥领先于福特和克莱斯勒，在美国乃至世界独领风骚。

## 23、豁达大度

当绍之强，孤亦不能自保，况他人乎？

（30 回）

当时，袁绍非常强大，我自己都不能自保，更何况别人呢？

官渡之战结束后，曹操从袁绍的图书案卷中检出一束书信，全是他手下暗通袁绍的书信。有人建议：“可逐一点对姓名。收而杀之。”曹操认为如果这样做，则军中人人自危，阵营便有可能瓦解，便说：“那时袁绍强大，我都不能自保，更何况别人。”遂派人将这些书信付之一炬。

中国有句古话：“宰相肚里能撑船。”作为领导者，正需要这种豁达大度的宽广胸怀。日本松下电器公司，专门设立了一个房间，里面有几个橡皮人，全是公司老板的形象，工人可以到这间房子里来鞭打橡皮人，以发泄对上司或企业的不满。发泄完了，从另一个门出去，立即有两个笑容可掬的职员迎上来，问寒问暖，帮助工人解决实际问题。要是换了另一个心胸狭窄的老板，别说你打他的橡皮人形，哪怕就是你无意间说了他的坏话，一旦被他知道，他便耿耿于怀，非要找机会给你穿上“玻璃鞋”。这样的领导，谁还愿意在他手下工作？

## 在我面前说好话的人太多

李昂是北京某大学经济系毕业的学生，分配到重型机床厂后却一直一直在厂部搞宣传工作。这个在大学时代就显得有些桀傲不驯的男孩子，在用非所学的困扰中逐渐染上了诗酒才子的习气，爱喝酒，爱发牢骚。甚至公开表示过不把厂领导放在眼里。

有一年的元旦，厂里组织单身职工聚餐，厂长也参加了，席间一派和睦相处、喜笑颜开的气氛。李昂却借着酒力，一口气数落了厂长的六条不是，厂长也不反驳，只是微笑，同伴们都担心李昂的前途从此要完蛋了。酒力过后，李昂自己也十分后悔。

第二天，厂长派人把李昂叫到办公室，让他把昨晚的意见再讲一遍。李昂执意不肯，厂长笑着说：“我已经把它们全记在笔记本上了。”李昂心想，既然已经这样了，一不做二不休，干脆痛快说出来算了，就这样，李昂在厂长办公室时侃侃而谈两个多小时，把他的看法、观点、意见、建议全摆了出来。

两个月后，李昂被提拔为厂企业管理办公室副主任。

有人提醒厂长，不能用这种“刺儿头”，厂长却说：“我当厂长后，在我面前说好话的人太多，他敢当面批评我，指出我的毛病，这很难得。”

难得敢当面批评的人，更难得这种有容人雅量的领导。

## 24、顾全大局

关公平日刚而自矜，故今日有此祸。

（78回）

关公平日里就强硬而矜持自傲，所以才有今日这等大祸！

关羽大意失荆州，败走麦城，被孙权所杀。刘备闻讯，声言要为兄弟报仇。诸葛亮再三劝解，指出关羽平时就骄傲自大，自以为是，才有今天的杀身之祸，劝刘备不可感情用事。但刘备报仇心切，什么也听不进去，终于在彝陵惨败。

经商之道，失败的原因固然是多方面的，但其中不可忽视的因素，就是领导集团中存在个人感情超越于集团利益之上的问题，由于感情用事，而产生许多严重的后果。领导者的感情用事，往往是采取了就小义而损大义，以感情代理智，把个人意气、个人好恶参与到事业决策中去的做法。

## 亚柯卡这个人怎么样？

1978年7月的一天，美国福特公司的一名副总经理被突然解雇了，原因是头天晚上他接到福特总裁打来的电话，问他亚柯卡这个人怎么样，他回答说亚柯卡是个好人，而在这之前，公司总经理亚柯卡已经被解雇了。

事实上，这个时候福特总裁将个人好恶感情参加到事业决策中去的做法，已经使福特公司的每一个员工感到惶恐不安。

福特与亚柯卡不和的真正原因，是因为亚柯卡的声望有盖过福特的趋势，一个从公司雇员位置爬到总经理宝座上的人，怎么能够比总裁更有威望呢？

亚柯卡被解雇后，被克莱斯勒公司聘走，这个曾经为福特创造了30亿美元财富的人，又使濒临倒闭的克莱斯勒公司恢复生机，成了福特公司的又一个强劲竞争对手。

亚柯卡这个人怎么样？也许福特比别人更清楚。

## 25、征服人心

玄德接过，掷之于地曰：“为汝这孺子，几损我一员大将！”赵云忙向地上抱起阿斗，泣拜曰：“云虽肝脑涂地，不能报也。”

（42回）

刘备接过阿斗，扔到地上，说，“为了你这个孩子，差点折损我一员大将！”赵云赶忙把阿斗抱起来，哭着拜倒在刘备面前，说：“我既使肝脑涂地，也不能报答您的知遇之恩。”

曹操率百万大军直取荆州，刘备携数万民众撤退。长坂坡一战，刘备几乎全军覆没，连自己的家眷，儿子也陷入绝境。幸有赵云只身拼杀于曹军万马军中救出阿斗。当他将阿斗交给刘备时，刘备接过来就把孩子扔到地上，责怪他差点害了赵云的性命。赵云感动至极，表示要为刘备“肝脑涂地、万死不辞”。

作为领导，既要知人善任，又要善于征服人心。惟有征服人心，才能增强团体的凝聚力，团结全体员工为共同的目标而奋斗。一个高明的领导，善于做到与自己的员工福祸同当。从借鉴意义上说，领导者在危难中对部属体现出的热情关心和坦诚相待，更能赢得人们的信任、拥戴和折服。

## 他庆幸没有看错人

“回力”牌球鞋的创始人、上海滩的橡胶大王杨少振，是被奚也频三顾茅庐的诚意所感动，到沙洲橡胶厂当顾问的。

这位饱经沧桑的企业家，解放后首创了“步云胶鞋厂”。奚也频很想请他担任自己的经营顾问，但杨少振看透世情，不肯轻易许人。奚也频发了一封又一封的邀请信，他不回音；打长途电话去要求见面，他不答应。奚也频专程赶到上海拜会，不料又吃了闭门羹。奚也频不甘心，又向杨少振的好友恳求，杨少振磨不过，只好答应“见一面吧”。

不料这一见，杨少振对奚也频竟十分欣赏。但他毕竟是过来人，喜怒不形于色，对出任顾问一事仍不表态。

两个星期后，杨少振不请自到、到沙洲去实地考察奚也频的厂，令奚也频大喜过望。杨少振见奚也频确实有事业心，便慨然允诺，收下了这个“关门弟子”。

1984年，上海发生了地震，奚也频远在沙洲，立刻打长途电话给杨少振，第一句话就是“您没事吧？”杨少振十分感动，第二天便对好友说：“我在上海有10个儿女，地震了，却只有奚也频想着我！我没看错人啊！”

奚也频以诚心换来了杨少振几十年的办厂经验，并从“步云”得到了工艺、设备、技术方面的支援，双方后来还结成了联合体。

## 26、善于统筹

关中边远，若群贼各依险阻，征之非一二年不可平复；今皆来聚一处，其众虽多，人心不一，易于离间，一举可灭：吾故喜也。

（59回）

关中非常偏远，如果贼寇们各自以险守关，要消灭他们最少得用一、二年时间；现在他们都来与马超聚在一处，人数虽多，但人心各异，很容易被离间，这样就可以一举消灭他们。所以我才高兴啊！

马超兴兵为父报仇，杀得曹操割须弃袍。曹军遂坚守不出。正在众将私议曹操畏敌之际，忽报马超又增加二万羌人兵马。出乎意料的是，打了败仗的曹操闻报反而大喜。三日后，马超又添了兵马，曹操更加高兴并设宴庆贺。众将不解其意，曹操在打败马超后说：“关中的贼寇如果各据其险，要扫平最少得一、二年时间。但他们聚在一起后，人心不一，反而容易离间。”确实，曹操正是离间了马超与韩遂，最终将他们一网打尽。

任何一个想在商界有所作为的积极进取者，面对的对手必会很多。这些对手中有强有弱，但要在短时期内全部战胜是不可能的。在艰苦的竞争中，如何把对手一一击败，就需要统筹的艺术，一个企业在复杂的环境里，要生存、要发展，或要在危难中力图振兴，都需要领导者有相当的统筹艺术。

## 最伟大的生意人

罗杰·史密斯被美国人称为“最伟大的生意人”。这位美国通用汽车公司的董事长兼总经理 1981 年上任时，正值企业复苏时期，头绪纷繁、百事待举。

史密斯用他那统筹学的头脑，经过周密计划后，决定整顿公司和兼并其他企业开头并进。他的两项发展决策，一是不惜投入几十亿美元巨资，成立一家全新的汽车公司，采用改进的自动化设备，生产车型、质量和成本可与日产车一决雌雄的新型车；二是兼并达拉斯电子资料系统公司，以推进第一个计划，使咨询部门作业流水化，以便使公司的决策迅速而准确，公司生产电脑化发展更快。

不久，通用公司便开始用机器人武装汽车装配线，公司的发展进入了一个新的时期，罗杰斯高超的统筹艺术受到世人的瞩目。

## 27、随机应变

休闲寨门！汝岂不知，吾昔在当阳长权时，单枪匹马，觑曹兵八十三万如草芥，今有军有将，又何惧哉！

（71 回）

不要关闭营寨的大门！你难道不知道，昔日我在当阳长坂坡一战时，虽单兵匹马，也没有把曹兵八十三万人马放在眼里。现在我们有兵有将，还有什么可惧怕的！

蜀将黄忠杀了曹将夏侯渊。曹操领兵二十万来寻仇，大军杀近蜀军营门外时，蜀将张翼见敌势凶猛，下令关闭寨门。而赵云却要寨门大开，僵旗息鼓，自己单枪匹马立于营门前。曹军见此情景，疑有伏兵，便向后撤退。赵云顺势率军掩杀，杀得曹操大败。

领导必须具备随机应变的能力，在特定的环境中，急中生智，想出解决问题的办法。突然的危机、意外的事故，随时可能威胁企业的前途。比如环境恶化、环节衔接不上、合同出了问题等等，常常突如其来让人猝不及防。领导如能从容镇定，应付自如，或者另找出路、或者寻求援手、或者将计就计、或者坐以待时，就可以化险为夷，绝处逢生。

## 1 亿美元买来大难不死

1982年9月，美国芝加哥发生了7人因服用泰勒奴镇痛药中毒死亡的事件，生产该药品的约翰逊公司被专家认为再无出头之日了。

在这个打击面前，公司的决策者们没有惊惶失措，而是立刻组织力量，开始了营救自己品牌的艰苦行动。

他们首先请求警察局予以协助，帮助验明7位中毒者的死亡原因。化验结果表明，死者所吃的药物被人注入了氧化物，与药本身成份毫无关系。

约翰逊公司抓住这一线索，立即通过传媒发布消息，并宣布免费给购有本公司镇痛药的顾客换回有安全封口的药片。公司还悬赏10万美元缉拿放毒犯。与此同时，原来生产的胶囊药片从各销售网点撤回停止销售。

该公司的总裁还亲自上电视，向公众解释事情的真相。

直到1983年5月，约翰逊公司才真正摆脱了危机。这一年末，美国公关协会授予该公司“银砧奖”，以奖励它“对社会责任有异常出色的反应”。公司立刻趁机开展促销攻势，泰勒奴又起死回生了。至此，约翰逊公司为摆脱这场危机所耗费的资金已高达1亿美元。

## 28、敢于决断

布叫曰：“缚太急，乞缓之！”操曰：“缚虎不得不急。”

（19回）

吕布叫喊道：“你们把我绑得太紧了，把绳索松一些吧！”曹操说：“这和绑老虎一样，不能不绑紧。”

曹操取了下邳，擒了吕布。吕布请降，并请刘备帮他求精。刘备却对曹操说：“公不见丁建阳、董卓之事乎？”当年，吕布为贪图富贵，杀了义父丁原投靠董卓，后又为了美女貂蝉而杀了义父兼主子董卓，为天下人不齿。曹操明白刘备的意思，便在白门楼下缢死吕布。

“当断不断，自受其乱。”这句话用于商战，就是警示人们，必须敢于决断。假如你已经掌握了95%的事实，但是要得到剩下的5%却要你再花更长的时间，而到了那时，你所掌握的情况早已过时了，因为市场是在不断变化的。古人说：“圣人常顺时而动，智者必因机而发。”有远见卓识的领导者，不会在关键时刻模棱两可，优柔寡断，以致涣散下属的情绪，瓦解队伍的士气。

## 李嘉诚上升的轨迹

香港大亨李嘉诚有一个超越别人的长处，那就是知道什么值得投资。他有时大胆、大量地花钱，有时又很能克制自己。他在事业的初年，开设了一间专门生产玩具以及家庭用品的小型塑料厂。50年代后期，他发现欧美市场兴起了塑料花热潮，便迅速转产塑料花，结果发了大财。接着他以敏锐的目光看到，在香港这个弹丸之地，随着经济的发展和人口的剧增，地产业必然前途无量，于是毅然扭转经营方向，开始从事地产业。到1979年，香港地价开始上升，他即减少购买土地，转向股票市场。在股票市场，只要有利可图，他就买进或者卖出，决不犹豫。正是这种善断、敢断的卓绝能力，使他在短短十几年里发展成为香港地产界的超级巨富。

## 29、能言善辩

孙明恐温羞愧，故以善言解之曰：“席间问难，皆戏谈耳。足下深知安邦定国之道，何在唇齿之戏哉？”

（86回）

诸葛亮恐怕张温感到难堪，便和善地解劝他说：“酒席间的问答，只不过是些戏言罢了。你非常了解安邦定国的大计，又何必在乎唇齿间的游戏呢？”

刘备死后，诸葛亮派邓芝出使东吴，以重修旧好。孙权派张温赴蜀答礼。张温自恃优势，一副傲慢之情。诸葛亮在送行宴会上别出心裁地安排了一场“难张温、秦宓逞天辩”的小插曲，既有效地教育了张温，打掉了他的傲气，又不致于伤害对方的感情，维护了蜀国的尊严。

成功的领导者必须精通讲话艺术。因为“内政”、“外交”都离不开讲话的艺术。领导者讲话，应当讲究准确及时、逻辑性强，有分寸感又能击中要害，以便使他的讲话更有说服力、感染力和鼓动力。他必须因时、因地、因人而异，或以辩胜、或以诚胜、或以理胜、或以势胜、或以直胜、或以曲胜，不同问题采取不同的讲话方式，以取得良好的沟通效果。

## 换一种批评方式可能会更好

部门经理娜塔莎站在办公室门口，清清楚楚地听到监工史提夫在训斥一名制作清单的雇员。

“真是的，我实在不想再多说了，你工作了这么多年，应该懂得这一行的诀窍了，你怎么向我解释呢？”

那位雇员沉默地低着头，显出十分痛苦的样子。事实上，他对史提夫的训斥的确无话可说。

娜塔莎已经不是第一次听到史提夫这样训人了。她忍不住把史提夫叫出了办公室。

“史提夫，”这位上司道，“你是我们部里最优秀的监工，——这也是我为什么要把这些雇员交给你的原因。”她顿了顿，“不过，史提夫，是不是换一种批评方式效果会好一些？”

“换一种？怎么可能！”史提夫叫了起来。

“是的。”娜塔莎肯定地点了点头，“你想想用哪一种吧，记住，人人都有自尊。”

娜塔莎走了，史提夫却还站在原地发呆。

换一种批评方式是不是会更好些？

### 第三章用人的艺术

在商战中，引进一个人就等于种了一棵摇钱树。谁拥有人才，谁就掌握了竞争的优势和主权，这是商业竞争的真理。

用才必先选才，选才是为了用才。领导者的任务，在于运用每一个人的才干，以一当十，以十当百，发生相乘的效果。

“得人者昌，失人者亡。”在商战中，引进一个人才就等于种了一棵摇钱树。谁拥有人才，谁就掌握了竞争的优势和主动权，这是商业竞争的真理。

什么叫人才？对商家来说，就是那些具有某种于你有用的专长的人。作为领导者，其职责就在于把这种有用的专长挖掘出来并善加使用，使之为自己创造财富。

美国著名的实业家卡耐基先生的墓碑上刻着这样一首短诗：

这里安葬着一个人他最擅长的能力是把那些强过自己的人组织到他服务的管理机构之中。

敢不敢用才是观念的问题，而善不善于用才则是方法问题和能力问题。一群龙，够威风，但如果是群龙无首，那场面也混乱得可以。卡耐基所谓“强过自己的人”，从理性角度来看，仍然比那个有“最擅长的能力”的人稍逊一筹。因为前者需要别人来为自己摆位置，而后者却知道怎么为别人摆位置，知道把一个人才放在哪里才能最大限度地发挥其能量。

用才必先选才，选才是为了用才。领导者的任务，在于运用每一个人的才干，以一当十，以十当百，发生相乘的效果。正如唐太宗所说：“君子用人如器，各取其长。”一个充满活力的企业，应当是决策者高明、组织者慎密，执行者踏实、反馈者机智、咨询者冷静、监督者廉明，真正做到“八仙过海，各显神通”。

不要企望找到全才，世界上最多的是各有所长的人，把各有所长的人网罗到你的门下，加起来就等于一个全才。

不要戴着有色眼镜看人。历史上有所谓“鸡鸣狗盗之徒”的说法，说的人当然满怀鄙夷，然而孟尝君若不是靠这些平时看来并无才华的人在关键时刻大显身手，他就不可能从重重围困中拣回性命。

也不要把求才片面理解成不惜重金到外边“挖角”、邀请专家、学者。不妨把眼光放在你手下的人身上，花时间对他们进行全面分析和考察，适当调整一下他们的位置，局面也许会有大的改观。张飞穿针，固然大眼瞪小眼，但一旦披甲上阵，他就完全是一名叱咤风云的骁将了。人才必须在一定的工作岗位上才能发挥作用，必须有具体的职责才能施展才干。

大人才可能同时伴着大缺点，比如恃才自傲、不拘小节、奔放不羁、过分强调个性等等。但既然是人才，就必有其自傲之处，就必对其见解充满自信心。这时，身为领导者，着眼点应该放在如何以柔克刚、疏导人才上，而不能处处表现得耿耿于怀。一个聪明的经理审查候选人时，决不会首先看他的缺点，至关紧要的是看其完成特定任务的能力。

#### 30、以人为本

伏龙、凤雏，两人得一，可安天下。

（35回）

伏龙先生诸葛亮、凤雏先生庞统，二人中能得到其中一人辅佐，就可以安定天下。

刘备跃马过檀溪，逃过了蔡瑁的追杀，在南漳巧遇司马徽。司马徽指出，刘备落得如今这个样子，是因为“左右不得其人”。刘备说我文有孙乾、糜竺，武有关羽、张飞。司马徽认为这些人都不是经纶济世之才，只有诸葛亮和庞统，满腹经纶，文韬武略，如果能得到其中一个人，即可安邦定国。

古今中外，事业的成败，莫不以人才得失为转移。人才是成功商家事业的灵魂。人才比一般人具有更全面、更丰富的知识及经验，他们能够准确地把握局势、把握规律，更有效地帮助决策者，能进行创造性的工作，做出超越常人的贡献。作为现代经营者，爱才、重才才可以蟾宫折桂，否则，即使侥幸取胜也难以长久保持胜利果实。

## 划一根线要 1 万美元

1923 年，福特公司的一台大型电机因发生故障而停转，公司所有工程师 4 个月都没能查出事故原因。后来邀请了移居美国的德国科学家斯特曼斯前来帮助解决。斯氏在电机旁搭个帐篷听电机的声音，两天后登上梯子上下测量一番，便在电机上某处划上一条线，对公司经理说：“打开电机，把作记号处的线圈去掉 17 圈，电机即可正常运转。”人们照此处理，果然修好了电机。斯氏提出要 1 万美元酬金，有人生气说：“划一根线要 1 万美元，这是勒索。”斯特曼听了淡淡一笑，提笔在付款单上写道：“用粉笔画一条线，一美元；知道在那里划线，9999 美元。”

这就是人才的价值。

## 31、重视人才

吾任天下之智力，以道御之，无所不可。

（33 回）

我重用天下有识之士，以正确的方法统领他们，就没有办不到的事！

曹操攻克冀州以后，假惺惺来到袁绍墓前祭祀，哭着追述当年两人起兵时关于如何夺取天下的争论。曹操认为只有大量招揽人才，自己才能称霸天下，并以“山不厌高，水不厌深”比喻自己礼贤纳士的博大胸怀。而袁绍只重视扩疆略地，“南据河，北阻燕、代，兼沙漠之众，南向以争天下”，并不懂得人才的作用，也不珍惜人才。

袁绍因为不重视人才而使大业成一江春水向东流，曹操因为爱才，就夸口没有办不到的事了。这其中的区别就在于理解不理解人才与事业成败的关系。在今天，科学管理水平日益提高，对经营者来说，人才是极其重要的。经营者领会不到人才的重要性，也就谈不上什么爱才、借才了，他的事业也必然不可能兴旺发达。

## “企鹅”走向世界

1987年，泰国国王大寿之际，华泰塑胶厂有限公司总经理陈卓豪以一套百头的仿景泰蓝餐具作为礼物送进王宫，皇家老幼无不十分喜爱。现在，华泰公司的塑胶餐具，已在世界上20多条航线的飞机上供乘客使用。

华泰公司的塑料产品在国内国际上颇有声誉，它的牌号“企鹅”更是走进千家万户。这个在70年代只是个仅有30几平方的家庭作坊，是什么使它一跃而成为泰国最大的塑料制品公司呢？

陈卓豪总经理说：“万事离不开一个‘人’！”“企鹅”之所以可以走向世界，关键在于注重人才。华泰公司有职工7000多人，工程师以上的人才有近百位。陈卓豪对人才非常信任，一方面为他们创造良好的工作环境，一方面给他们优厚的经济待遇。公司刚成立时，产品单一没有变化，但自从组织了一支强有力的技术队伍后，华泰公司开发了大批塑料产品，小到女孩子的发卡，大到飞机零件、电脑部件，营业额节节上升，塑料制品出口量占泰国全国的50%以上。

## 32、珍惜人才

绍怒曰：“汝等弄文轻武，使我失大义！”田丰顿首曰：“若不听臣良言，出师不利。”绍大怒，欲斩之，玄德力劝。乃囚于狱中。

（25回）

袁绍生气地说：“你们这些舞文弄墨不懂打仗的人，是要让我失大义于天下！”田丰痛惜地说：“如果不听我良言相劝，必然打败仗。”袁绍大怒，要杀田丰。刘备竭力解劝，袁绍便将田丰关进牢里。

袁绍见曹操挟天子以令诸侯，便欲发兵讨贼。谋士田丰指出曹操刚得了徐州，士气正旺，这时去攻打他不合时宜。袁绍认为曹操乃欺君之贼，不伐他不足以显示自己的“伸明大义”。田丰再三劝说，反被关进狱中。结果，袁绍在官渡被曹操彻底击败。

袁绍骂田丰是个舞文弄墨、不懂打仗的人，充分表现出他对谋士的轻蔑。官渡之败，是袁绍自己迫害人才，砍掉了自己的左膀右臂，导致人才流失、一败涂地。领导者自己能耐平平倒也罢了，好不容易有几个有识之士肯忠心出力，又无端遭他嫉恨，横加迫害，这样的经营者，只能与失败为伴。

## 好歹我们同学一场

海阳被几个“哥们儿”从医院接回来了。走进办公室，一切都那么井然有序，3台电脑都在工作，这在以前从未有过。何丹告诉他，他生病住院这半个多月，是廖进伟帮他打理了一切，前来光顾他们职业介绍公司的客户，比先前增加了差不多两成。

何丹兴高采烈地讲着，海阳却开始变得心不在焉。

这个职业介绍公司是他和阿廖、何丹几个大学时代的好朋友合伙搞的，他是发起人。开业半年，惨淡经营，运气一直平平，海阳虽竭力支撑，却一直无法打开局面。不幸他又患了急性肠梗阻，业务只好交给阿廖。

没想到，阿廖这小子居然干得象模象样。海阳坐在总经理的位置上心事重重。

十几天后，海阳和阿廖为了是否录用一个退休教师当顾问的问题发生了争执，海阳坚决不同意录用，而阿廖则坚持经验最可贵这一观点，争执到后来，海阳竟挥手抽了阿廖一记耳光，狂怒地叫道：“到底谁是总经理？！”

阿廖走了。临走时给海阳留了一句话：“好歹我们还是同学一场。”或许海阳能够从中领悟出些什么吧。

## 33、唯才是举

庞士元非百里之才，使处治中别驾之任，始当展其骥足。如以貌取之，恐负所学，终为他人所用，实可惜也。

（57回）

庞统不是一般的人才，要特别重用他，才可以使其施展才华。如果以貌取人，恐怕就会浪费了他的才学，最终被别人请去，实在可惜。

庞统投奔孙权，却因相貌丑陋，而被拒之门外。庞统又投刘备，谁料刘备见他貌丑，也是心中不悦，让他去耒阳县任县令。诸葛亮得知此事后，立即劝刘备，不可以貌取人，一定要重用庞统。刘备听其言，任庞统为副军师、中郎将。

“人不可貌相，海水不可斗量。”“相马失于瘦，遂遗千里足。”这些古语说的都是以貌取才而失去真正的人才。一个有德有识的经营者，慧眼识才的着眼点是从学、才、识等方面衡量人才，而不是被所谓“第一印象”所蒙骗，以致于一叶障目不识泰山。

## 让阿婆做公关如何？

提起“公关”二字，很容易让人把它与俊男美女联系在一起，以至于在许多中国人眼里，“公关”一词多少含有某种隐秘不可告人的色彩在内。

公关靠什么？才能还是相貌？

一个曾在某大公司公关部工作的小姐，毅然从公关小姐的位置上请辞，并表示再也不愿意搞公关，原因是人们的眼光让她无法忍受。

这是过分注重相貌却又适得其反的典型结果。于是有人提出：让阿婆做公关如何？

## 34、求贤若渴

刘备泣曰：“先生不出，如苍生何？”言毕，泪沾袍袖，衣襟尽湿。

（38回）

刘备哭着说：“先生如果不肯出山，天下百姓将会有怎样的命运呢？”说罢，眼泪涟涟，沾湿衣袖。

刘备屡不得志，司马徽、徐庶等先后数次向他推荐诸葛孔明。刘备苦于身边无经纶济世之才，便携关羽，张飞赴隆中，请诸葛亮出山。虽然前两次吃了闭门羹，但刘备并不气馁。功夫不负有心人，第三次赴隆中时，刘备终于以自己的诚意请得诸葛亮出山，遂成霸业。

刘备请孔明出山，是求了又求拜了又拜，最后不惜弹出大丈夫不轻弹之泪，求贤若渴之情溢于言表。为了得一良相，可谓费尽心机，不遗余力。现代的一些经营者，对待人才的态度却是“姜太公钓鱼——愿者上钩”。在“挖角”战愈演愈烈的今天，坐等人才上门，无异于“守株待兔”，将人才拱手送给别家。待到人家那里人才济济、门庭若市时，你这里却只能是门可罗雀了。

## 这笔“培养费”我出了

一个职工只有 70 多名、但专业人员却占 50% 的小厂——郑州电子秤厂迅速崛起了。它的不断发展离不开厂长周德英的“挖角”高招。

1987 年，周德英创立了郑州电子秤厂，上任之后遇到的第一个难题就是厂里缺乏专业技术人员，周德英针对目前人才流动不畅的现状，采取了“主动出击”的办法，到一些科研单位、大专院校、厂矿企业去寻找人才。

在一家科研单位，周德英看中了一位年轻的技术员，但这家单位提出该技术员是单位培养的，不交 5000 元“培养费”不让走。周德英一拍胸脯，干脆地说：“这笔‘培养费，我出了！”这名技术员到了电子秤厂后，发挥了自己的才能，为该厂的发展作出了贡献。

## 35、疑人不用

诸将曰：“太史慈此去必不来矣。”策曰：“子义乃信义之士，必不背我。”

（15 回）

诸将说：“太史慈这一去肯定不会回来了。”孙策说：“太史慈是讲信义的人，肯定不会背信弃义于我。”

太史慈是刘繇手下大将，刘繇被孙策杀败后，太史慈便招兵为刘报仇。孙策因在神亭与太史慈交过手，佩服太史慈是英雄，便设计擒了他，并亲自设宴款待。席间，孙策称赞太史慈的勇猛，便问他：“神亭一战，如果你擒了我，会不会加害于我？”太史慈答：“我不知道。”太史慈因见孙策待他甚厚，便自告奋勇去招刘繇残余来投，并与孙策相约次日会合。孙策手下人担心他一走不回头，孙策却信心十足。果然，第二天，太史慈引着一千余众与孙策会合。

“将在外，君令有所不受。”敢作出这种决定的君王，首先是对自己的将领有信心。信任本身便是一种激励，是对人才的极大褒奖与安慰。“疑人不用，用人不疑。”既然决定重用人才去完成一项大事，就要放开手脚让他去干，如果交给他任务又不放心，处处提防，用人者和被用者都会觉得“累”。疑心太重，处处留一手，不但牵制事业的发展，而且也容易导致人才流失。

## 你真信得过我？

张大昆，一个曾因贪污、盗窃蹲过大牢的人，竟然被张庄纺织厂聘任为供销科副科长。消息传出，全庄上下都认为纺织厂厂长赵有诚用人不当。赵有诚却认为张大昆原来就跑供销，精明强干，精通业务，是能胜任的。

当赵有诚对张大昆说：“厂里在北京订购了一台设备，现决定派你携款去洽谈。”张大昆半信半疑地说：“你真信得过我？”赵有诚坚定地说：“让你去就信得过你！”张大昆激动地热泪盈眶，当场发誓：不完成任务不回来。不久，张大昆从北京带回了好消息：不仅生意做成了，还为厂里节省了不少资金。

## 36、唯才是用

袁绍曰，“使一弓手出战，必被华雄所笑。”操曰：“此人仪表不俗，华雄安知他是弓手？”

（5回）

袁绍说：“让一个弓马手出战，必会被华雄耻笑。”曹操说：“这人仪表堂堂，华雄又怎么会知道他是个弓马手？”

董卓兴兵作乱，废了汉帝。曹操发矫诏讨伐董卓。在汜水关前，十八路诸侯被董卓的大将华雄打得束手无策，无人敢应战。关羽自告奋勇愿出战华雄，但袁绍嫌他只是个弓马手，不准他出战。曹操见关羽神勇非常，就极力支持他上阵，并为关羽温了热酒一杯。关羽出马，没几个回合便斩了华雄，当他提着华雄的人头回到大营时，酒杯里的酒还是热的。

论资排辈为用人之害。为选拔优秀人才，必须用“能力主义”的原则来打破出身、地位、资历、文凭等的束缚。日本企业过去长期实行年功序列制，提拔人才非常缓慢。但60年代以后，陈旧的观念受到强烈冲击，大批中青年人才被安排到关键岗位上，加快了企业首脑的新老更替。索尼公司的创始人盛田昭夫更是愤慨地表示，他想把整个公司的人事档案都烧掉，以杜绝公司在资历上的任何歧视。

## 幸运的大个子吉姆

身穿粗布工作服和开领短油衫，脚上套一双帆布运动鞋的“大个子吉姆”接到了美国著名的一家汽车商的电话通知，说他已经被录用为该公司的推销员了。

吉姆张大了嘴巴，好半天说不出话来。要知道，为这家公司推销汽车的收入相当可观，而吉姆当初与其他人一起参加测试，只不过想碰碰运气，他压根儿也没把这事当真。

这个职位的竞争其实相当激烈，和吉姆一起参加竞争的，大多数是相貌堂堂、一表人材、高学历的小伙子，而吉姆这个干粗活的工人却被录取了。

公司的官员说：“我们注意到了你的热情，你一走进陈列室，就大声嚷嚷说：‘俺从心眼里想把这些汽车卖出去哩！’。”

大个子吉姆工作的头一个月，他一个星期赚的钱相当于其他人员的全部收入。他的业绩证明了主考官们的眼光是正确的。

## 37、不图虚名

荆州刺史刘表，字景升，山阳高平人也。乃汉室宗亲。幼好结纳，与名士七人为友，时号“江夏八俊”。

（6回）

荆州刺史刘表，表字景升，山阳高平人氏。是汉朝的王室宗亲。自幼好结交名士，与七位名人是好朋友，当时被人称为“江夏八俊”。

刘表既是荆州刺史，又是汉室宗亲，但他本人的能力平平。他从小就喜欢结交名士，还与另七人号称“江夏八俊”。但那七人俱是徒有虚名，并未给刘表出过什么力。结交这些人，除了满足刘表的虚荣心外，没有任何用处。刘表因此而成了假英雄，真草包，一击而溃。直至病死，他也是毫无作为。

选用人才不可图慕虚荣，纯粹以名望取人是不足取的。名望虽是人头上的“光环”，但他并不能真正反映一个人的实力。60年代的日本企业只以是否名牌大学毕业来判断人才，选用人才，使一些有实力但不是名牌大学毕业的人才没有机会施展才华。真正干事业的经营者，就应该务实而不图虚名，与其多几个指手划脚的“名士”，不如多几个脚踏实地、兢兢业业的执行者。

## 你一定要是个良才

杰夫替阿贝尔的公司担任服务部门主管已有 30 年的历史了，他在人员选择的过程上费时最多，也特别仔细。

“你一定要是个良才，至于其他方面，我并不太在乎，尤其不在乎你是不是蛮有名气。”杰夫说。

与售后服务经理及杰夫本人面谈时，应征者要花费四、五个小时的时间。来应征的人还需要认识一下在销售、管理、服务等部门里他们未来的同事。

杰夫说：“具有潜力的人不会抱怨，也不会强辩，他们能自我控制，与人相处融洽。除此之外，最好的辨别方法就是确定他们是否知道期望于他们的是什么事情——而且以身作则。”

## 38、培养人才

吾谓大弟但有武略耳。至于今者，学识渊簿。非复吴下阿蒙。

（61 回）

我以为你只有武功罢了。到了今天，想不到你学识如此渊博，再也不是过去那个吴下阿蒙了。

吕蒙是东吴大将，英勇善战，屡立战功，被孙权多次赏赐和封官。但孙权嫌他缺乏学问，便鼓励他多读书。吕蒙听了孙权的话，努力学习。才学大进。鲁肃过去认为他是一介武夫，不大看得起他。后来与他交谈，发现他学识渊博，再不是过去那个莽夫了。

“士别三日，当刮目相看。”出色的人才不是一朝一夕就成就了的，要经过不断的锻炼、培养、磨砺，才能使一块浑金璞玉绽放光彩。因此，要用发展的眼光看人，不可一锤子把人打死了，囿于一孔之见、一时之见，忽略了人才成长、发展的可能性。现代的企业，都或多或少地对企业里的员工进行培训，给他们提供时机、环境，使他们掌握更多的知识，以便更好地为企业服务。

## 尝试一下新的格式

比尔是某公司的销售经理，6年里，比尔在工作上养成了只雇用生手做销售员的习惯。

“一个有几年销售经验的人，其表现不见得会比一个由我亲自培训的年轻人来得好。”比尔解释说。

事实上，在比尔手下干过的这些新手，当他们转入其他推销员公司时，往往有出色的表现，已经出过4位优秀的销售经理了。

比尔认为一个没有经验的推销员，就不会囿于一定的推销格式，他们反而更愿意尝试新的方法来创造好的业绩，因为他们有一种渴望。当他们刚刚加盟公司的时候，还是对销售一无所知的人，然而用不着一两年，他们整个人都要让你不得不另眼相待。

## 39、心胸开阔

绣见操，拜于阶下。操忙扶起，执其手曰：“有小过失，勿记于心。”

（23回）

张绣见着曹操，拜倒在阶下。曹操赶紧扶他起来，拉着他的手说：“过去的小误会，不要放在心上。”

曹操与张绣曾为了争夺地盘多次交战。曹操的长子曹昂，侄子曹安民及大将典韦都死于双方的冲突中，因此两人结怨很深。后来，经贾诩劝说，张绣去投曹操，曹操不仅不记前嫌，反而热诚欢迎，双方化敌为友，握手言欢。曹操拜张绣为招武将军。张绣后来也屡立战功。

曹操的儿子、侄子都死于与张绣的交战中，但他还说这只是小过失，不必记在心上。现代的经营者与手下员工之间不可能有不共戴天之仇。却仍然有人难以容才，为什么呢？主要是经营者心胸不够开阔，过分计较个人得失与荣辱，不善于使用那些与自己意见相左甚至内心里反对自己的人，虽然这些人中不乏忠心耿耿的人才。

## 你不再是我的“敌人”

当王锐终于把刘嘉从东陵公司“挖”出来以后，他说：“我们不再是‘敌人’，我们现在可以‘化敌为友’了！”

东陵公司一直是王锐的锐达公司的克星，数年来，双方为争夺摩托车市场经历了无数次的“斗争”。锐达公司虽成立较早，但始终压不倒东陵，原因就在于东陵公司有一位从日本学成归来的工程师刘嘉。刘嘉不断改进东陵的产品，在技术上、性能上都领先于锐达公司。

不久，东陵公司总经理与刘嘉发生矛盾，拒不接受刘嘉的改革建议。王锐打探到这一消息后非常高兴，先是派人去和刘嘉联络，动员其“跳槽”，待时机逐渐成熟，王锐又亲自出马，以诚意感动刘嘉，终于将刘嘉“挖”到自己旗下。很快，锐达公司在刘嘉的带领下，不断推出新产品，竞争实力远远超过了东陵公司。

## 40、人尽其才

卓命征之，邕不赴。卓怒，使人谓邕曰：“如不来，当灭汝族。”邕惧，只得应命而至。

（4回）

董卓下令征用蔡邕，蔡邕不来应征。董卓大怒，派人对蔡邕说：“你如果不来，我灭你九族。”蔡邕害怕了，只好应征。

李儒劝董卓擢用名流，以收人心，并向董卓推荐了当时的名士蔡邕。董卓派人去找蔡邕，蔡邕却不愿来。董卓以灭九族威胁蔡邕，他只好投到董卓门下。虽然一月内三迁其官，拜为侍中，但并未得到重用。

罗致人才却不重用，只不过装点门面，与其说是爱惜人才、尊重人才，还不如说是变相迫害人才和糟蹋人才。今天的人才，当然不用担心被“杀头”、“灭九族”，但被“雪藏”起来的滋味也并不好受。有些领导者，把各种专业人才当作摆设的玩物、邀功的筹码，用人才往自己脸上贴金，实际上一点也没有使人才真正做到“物尽其用，人尽其才”，这是对人才的极大浪费。

## 技术骨干集体要“跳槽”

真是没料到，全省电子系统“日子过得最好”的湖南计算机厂，会有18名技术骨干集体“跳槽”。4月23日，厂长杨德泉接到一个女同志的电话：“厂长，您是否知道，厂电脑应用部副部长陈美良正准备带领17名技术人员转到一个新单位，条件都谈妥了，那边答应干部编制可以另外申请，档案不用带。只要带产品过去，先给垫底资金80万元，流动资金100万元，还有宿舍……”

陈美良，32岁，进厂10年开发产品4个，有5年被评为厂标兵。为了奖励这个人才，在他还打单身时，厂里就破例让他住上了二室一厅，还千方百计让他的妻子农转非陈美良是技术骨干，愿意跟他走的17人技术素质、年龄可想而知。

这样一来，人走、产品走、市场走，应用部每年250万元的销售额会受影响，那是不用说了。对全厂技术人员、有能耐的工人会不会有连锁反应呢？

厂长杨德泉、书记杨成美按老办法，遇到问题先调查研究。杨德泉和陈美良两个小时的交谈，双方都始料不及。

陈美良说：“厂里待我不薄。我所在的应用部1991年销售额253万元，人均纯利近万元，全厂公认我们搞得不错。可是在这里我仍感到事业发展上受到束缚。电脑应用在厂里地位不高，厂里对应用产品不重视。销售政策又很死，对订货、设计选型、主管单位的政策都比不上兄弟工厂活。4月份我到了一个单位，我们厂成问题的那里都不成问题，有充分的自主权。所以我们18个人自发的都想到那里干一番事业，请厂长开绿灯，如果实在不行，只好辞职。”

说完了，陈美良默不作声，准备接受“高压政策”。可是，传进他耳朵的活却是这样的平和：“你和我想到一起去了。你们的想法增强了我们行动的紧迫感，我们厂是要进一步改革开放。概括你的要求不就是要有一个更宽松的环境条件实现自己的抱负、理想吗？不是为了更好地发挥知识分子的作用吗？我作为一个厂长可以答复你：在别的单位能得到的条件，计算机厂也可以给你，我们要尽力为你们创造甩开手脚干事业的环境。”

一番推心置腹的话语留下了陈美良，也留下了其他17名技术人员。

接着，厂级领导又专门听取了陈美良的改革方案汇报，认为他的方案思想解放，能增强工厂的市场竞争能力，决定采纳他的方案。厂里还特批应用部申请进入长沙市高新技术开发区，成为开发区内的“湖南微电脑应用技术研究所”。

## 41、争取人才

吾放夏侯楙，如放一鸭耳。今得伯约，得一凤也。

（93回）

我放走夏侯楙，就像放了一只鸭而已。我现在得到姜维，才是得到了一只凤啊。

姜维原是魏国大将，诸葛亮爱才心切，决定收服姜维。他打听到姜维是个孝子，其母又在冀县，便派魏延去打冀县，将姜维骗到冀县。然后派人假扮姜维去魏营说自己已降蜀国。真姜维在自己已经降蜀的种种假象面前，也

是无计可施，最后只得归顺了诸葛亮。

现代商业竞争，从某种意义上说也就是人才竞争。对人才的争夺，是重视人才的突出表现。一个有头脑的经营者，就要千方百计地在争取人才上下功夫，想方设法吸引人才、留住人才。因为“君择臣，臣亦择君”，“此处不留我，自有留我处”。“挖角”与“跳槽”是相对的，这对经营者是一种启示，也是一种压力。

## 暂时借调 90 天

艾尔公司在人事问题上遇到了一件进退维谷的麻烦事：由于工作的调整，有两个部门的 9 个人突然间面临无事可做的危险。但公司又不想辞退他们，因为这 9 个人都是服务公司多年的优秀员工，辞退他们就等于白白送给对手一件丰厚的礼物。

公司经理和人事主管绞尽脑汁想了好多天，决定打“暂时借调”的主意。他们翻遍现有的联合契约，然后与一些公司洽商，看看他们要不要短期借用这 9 名有经验而能干的员工，最好是借用 90 天。这 90 天的工资仍由原公司支付，年资也照旧，福利待遇也照样发放。只是最后把帐单寄给那些借用他们人手的工厂。

由于这个构想，使艾尔公司保住了优秀员工。

## 42、广招人才

孙权自孙策死后，据住江东，承父兄基业，广纳贤士，开宾馆于吴会，命顾雍、张纮迎接四方宾客。……文武诸人，共相辅佐，由此江东称得人之盛。

（38 回）

肩从孙策死后，孙叔据守江东，承袭父兄基业，广泛招纳贤士，在吴会开设馆驿，派顾雍、张纮聘请接待四方宾客贤士。……各种文武人才，共同辅佐孙权，从此江东称得上人才众多。

孙权掌权后，继承父兄的基业，广泛招纳贤才，还特、别设了馆驿接待四方来的名士贤人。一时间，文有阚泽、严峻，薛伧，武有吕蒙、陆逊、徐盛、丁奉。孙权正是通过广泛招纳人才，组成了强大的阵容，才得以鼎足一方。

在现代人才竞争激烈的情况下，招聘不失为一条广开才路的途径。招聘有利于在“平等原则”和“公开原则”下发现人才、使用人才。日本的许多企业采取从全体职工中招聘人才的做法，一切以能力、魄力、干劲为准绳。美国纽约的一家日资拉链厂，为了挑选 3 名车间主任，曾和 200 多位应聘者面谈，从中选出了最佳人选。

## 是人才就不会被埋没

吉林省浑江铝厂曾一度荒凉败落。濒临倒闭，然而，吕长林出任厂长不到两年的时间，就把这个企业治理得生气勃勃，展露出希望的端倪，他取得这些成就。凭藉的是什么呢？

在强手如林的行业竞争中、关键是人才的竞争，谁有了人才，谁就有了企业竞争的主动权。因此，吕长林最先提出了“拓宽视野找能人，放宽条件用能人，坚持标准免庸人”的用人原则，在当年聘任干部时，就有 29 名厂里的“中层干部没被聘用。

在许多单位迫于经济不景气和人满为患的压力，不愿接收刚毕业的“电大”学生，认为他们不是“正牌”。而在这时，富有远见的吕长林却果断地站出来表示愿意接纳一些“电大”毕业生。此举很令人不解。他却胸有成竹，因为在此之前，他对这些“电大”学生进行了细致的调查摸底。他看到他们由于毕业不包分配，因此压力比“正牌”大学的学生压力大，压力可以转化为动力，动力可以促进提高水平。吕长林看中的是真正的水平，而不是看胸前闪光的招牌。为了稳妥起见，吕长林提出要对这些人进行考试，以便择优录用。一位老上级的女儿望着监考的吕长林微微一笑，“什么考试，走过程罢了。”便在答卷上划了几笔离案而去。谁知，成绩一公布，她竟名落孙山。因为吕长林有言在先：分数面前，人人平等、此时她才知道吕长林是说得出做得到的话，她不得不认真对待了。于是，在第二次招工考试中以高于其他同伴的成绩走上了工作岗位。

吕长林常说：企业好比是一条船，要在改革的大潮里乘风破浪，就要靠船工上下团结一心。因此他始终把人的因素放在第一位。两年多来，科技人员提的合理化建议有 1000 多条，年创经济效益在百万元以上。

### 43、举能让贤

肃碌碌庸才，误蒙公瑾重荐，其实不称所职。愿举一人以助主公。此人上通天文，下通地理，谋略不减于管、乐，枢机可并于孙、吴。往日周公瑾多用其言，孔明亦深服其智。见在江南，何不重用？

(57 回)

我鲁肃本是个无为的庸才，蒙周瑜错爱，推荐我做大都督，其实不能胜任。我愿推荐一个人来帮助主公。此人上通天文、下晓地理，文韬不逊于管仲、乐毅，武略可与孙子、吴起相比。过去周瑜多次采用他的建议，孔明也深深信服他的才智。此人现在江南，为什么不重用呢？

周瑜临死前，推荐鲁肃接替大都督之职。鲁肃认为自己才学平庸，便向孙权推荐庞统。但是孙权因庞统貌丑而不用，鲁肃为了不耽误人才、埋没人才，又写信给刘备，向他推荐庞统。

放着高官厚禄不要，却主动让位，找一个才学超过自己的人代替自己、爱才借才、举荐贤能的品德到这种地步可算是达到顶峰了。对待人才要出于公心，有“让能人就位”的气度和胆略，举荐人才是利用人才的“共生效应”连锁发现人才的有效措施，常常能收到一而十，十而百的好效果。

## 不会“公关”的公关经理

在李丰退下建安公司总经理职务时，他向董事会推荐了被人称为“与李丰素来不合”的公关部经理赵铎。职员们对李丰的举动甚为不解。

赵铎是公司里数一数二的高材生，但他年轻气盛，与公司职工相处不甚融洽，常被戏称为“最不会公关的公关经理”。但在处理公司与外部关系时，他却极为精明，公关手法高超，屡屡为公司作出贡献。

李丰也是常常被赵铎“得罪”的，但他看出赵铎在工作上有成绩，进取心强，责任心强，便极力向董事会推荐了赵铎。

### 44、各展其长

倘内事不决、可问张昭；外事不决，可问周瑜。

（29回）

如果内部事务不能解决，可以问大臣张昭。外部事务不能解决时，可以问大将周瑜。

孙策临终前，让孙权继承其位，并对孙权说：“内事不决问张昭，外事不决问周瑜。”周瑜血气方刚、才华横溢、富于进取、坚强不屈，但对内部事务却不甚精明；张昭老于世故，长于处理内部事务，但对外却立足为守，缺乏进取。孙权对其二人量才而用，各取其长，终于建吴。才能存在着差异。所谓“尺有所短，寸有所长”。有人在论述企业管理时，曾形象地提出把“诸葛亮”留在高层，把“赵子龙”安排在车间。意思是说让精干决策的去决策，让长于执行的去执行。现代经营的组织管理有一条重要原理，即能级管理，管理者遵循这个原理，把具有不同能力的人安排到相应等级的岗位上去，以充分发挥他们的作用。

## “风流女士”真是风流

在一般中国人的观念里，“打扮”这个词只与20几岁的姑娘有缘。胡美珍可不这么看。这个在印染厂整理车间工作的女工，40出头了，还象青年人一样爱时髦、好穿着，用厂里一些人的刻薄话来讲，就是“屎克郎戴花——臭美”。厂里的工人给胡美珍取了个外号，叫“风流女士”。

偏偏有一天，胡美珍走运了，进了厂长办公室当了干部。厂长对她说：“你爱美，那就美给大伙看看嘛！”于是一支19人的时装队拉起了架子。胡美珍带着19位女同胞认真训练，在短短几个月里表演了近百场，厂里的产品跟着有了名声，工人们说：“嗨，想不到这‘风流女士，还挺能干的！”

能干的还在后边呢！不久，胡美珍当上了厂广告科科长；再不久，又当上了广告公司经理，很快便提高了印染厂的经济效益。职工们风趣他说，爱美也能为工厂增添效益。

### 45、优化组合

忽曹操差薛悌送木匣一个，上有操封，傍书云：“贼来乃发。”是日报说孙权自引十万大军来攻合淝。张辽便开匣观之。内书云：“若孙权至，张、李二将军出战，乐将军守城。”

（67回）

忽然曹操派薛悌送来一个木匣，上面有曹操的封条，旁边写着：“贼兵到来再开启。”这一天，探报说孙权亲自率领十万大军来攻打合淝。张辽便打开匣子看，见里面写着：“如果孙权来犯，张辽、李典二将军出去迎战，乐进将军守城。”

东吴趁曹操远征汉中时攻打合淝。镇守合淝的张辽、李典、乐进三人素来不合。三个人当中，张辽勇而豪迈，乐进比较懦弱怯战，李典则是个“中间人物”。当东吴来犯之际，曹操巧用张、李、乐三人性格上的特点，甚至有意利用他们的不和，形成一个最佳的指挥结构，把不可一世的吴军杀得落花流水。

“夫兵，诡道也。专任勇者，则好战生患；专任弱者，则惧心难保。”合理的人才搭配可以使人才个体在总体协调下最大限度地发挥能量，从而产生良好的组织效应。一个组织的效能，更多是依赖于人才整体结构的合理。结构的残缺，会影响组织的运转，而能力的多余或互不协调会增加内耗。合理的人才结构，也就是我们平常所说的“优化组合”，如果是机器，一加一当然等于二，但是人的组合，如果得当的话，一加一往往会变成三或五甚至十，反之，可能变成零甚至得到负效果。

## 拼图游戏的启示

据说有一位主管一直困扰于心中的人员搭配问题，是被他小女儿的一次拼图游戏解开的。

他给了他的女儿一幅拼图玩具，让她拼成世界地图的形状。那可是一幅复杂的拼图，因为光是海洋那部分，就有好多个形状。

几分钟后，小女儿便宣告拼好了。父亲迷惑地望着小女儿，不明白她怎么会有这么聪明。

女儿说：“难道你没注意吗？这图的背面是一个人，只要把人形拼好就行了呀！”

父亲忽然间觉得茅塞顿开：假如在工作上，每个人都适得其所的话，整个部门就是个最有效率的组合，再复杂的事情也可以迎刃而解了。

## 46、激励人才

取金三十斤以赠赵云，又取绢一万匹赏云部卒。

（96回）

取黄金三十斤赠给赵云，又取了一万匹绢赏给赵云的部下。

诸葛亮一伐中原时，由于街亭失守，仓促退兵，各路兵马都有败损。唯独赵云所部不折一人一骑，辎重等物也无遗弃。这是因为赵云断后，斩将立功，使敌人惊怕。诸葛亮不由地称赞赵云是“真将军”，并取金奖励赵云及部下。

物质的需要是每个人都必需的，所以奖赏是激励人才的一个基本而重要的手段。现代经营者必须看得见这一点，人才要厚禄，大功要给厚赏。所谓千里马“虽有千里之能，食不饱、力不足，才美不外见，且欲与常马等不可得，安求其能千里也？”又要马儿跑得好，又要马儿不吃草，这在现代经营中几乎已成为天方夜谭的事。与其他激励相比，物质激励是来得最现实、最直接的一种，也较容易为人们所普遍接受。

## 知识分子图个什么？

27岁的马军博士，到顺德美的电器企业集团不到3个月，就研制出一种高效节能空调机，一年可为企业新增产值1.3亿元，且首季生产的2万台该种空调机，即被中外客商抢购一空，马军也因此获得了巨额奖金。

马军谈起这件事时十分感慨：没有“美的”就没有我。马军当初从学校走向乡镇企业，无非是想得到一些实惠，挣一笔钱。到“美的”后，总经理何享健十分重视，见他一无所有，就给他单独安排一间宿舍，还批字买了彩电、热水器、煤气灶、沙发等等。科研需要用钱，老总也开“绿灯”，所以马军保证一年内搞出一个高技术产品这并不是吹牛，中国很多科研项目都是硕士、博士完成的，他们每月拿100多元钱工资，做试验要钱，这里请，那里批，还要忍受一些人的白眼，在这样糟糕的心情下，能够被有效利用的时间就很少。马军决定扎根“美的”了。知识分子图的是有活于，有钱赚。能活得潇洒一些，马军说他在这里干得很开心。

## 47、价值实现

愿诸公善事使君，以图名垂竹帛，功标青史。

（36回）

希望各位好好辅佐刘皇叔，以图功成名就，流传青史。

徐庶本来投靠刘备门下，岂料曹操闻徐庶大名，设计将徐庶的老母亲扣在曹营作人质，又模仿徐母笔迹致书徐庶，逼徐庶归降曹操。徐庶忠孝不能两全，只好挥泪拜别刘备。临走前，他向众将说：“要好好辅佐主公，以图功名。”

日本企业家土光敏夫曾说：“人越早担任重担，进步也就越大。”他总结出的一条管理企业的成功经验，就是“重任主义”，即以功名激励人才，给富于挑战性、事业心的人压担子，给他们提供发展和施展自己聪明才智的机会，创造出能使人才脱颖而出的良好环境，不断让人享受到个人价值实现时的快乐。一个没有个人发展和成功机会的企业。很容易使人产生离去的念头。人们需要通过追求自己的目标而创造自己的历史，个人价值实现是激励一个人充分发挥潜力的内动力。

## 人是最特殊的资源

弗莱兹是磁带研究专家，他着眼于中央研究所开发的粘结力很强但容易剥落的粘合剂，使记录纸实现了商品化。

他想方设法制作样品，摆脱了该产品在市场上反应冷淡的窘境，使它只用6年时间就发展成为年销售额达数亿美元的商品。结果，他被破格提升三级。

弗莱兹只是美国3M公司激励策略的受益者之一。

3M公司的研究人员和管理人员还实行互相交叉的晋升制度，还可以越级提升。此外，3M公司还规定，公司的新产品销售比率为25%，以研究人员的决定为基础的自由研究时间占15%，前者使新产品实现商品化成为无形的压力，后者则奖励开发新产品。

有了这些措施，就不难明白为什么3M吸引了那么多的科技人才了。

## 48、善待人才

朕亦颇知兵法，何必又问丞相？

（83回）

我也很精通兵法，还有什么必要去问丞相？

刘备自隆中请得诸葛亮出山，一直言听计从，但从关羽被杀后，刘备一意孤行，坚持要兴倾国之兵伐吴。诸葛亮再三解劝，刘备不听，而且把诸葛亮的奏表掷于地上。在彝陵，他错扎连营，马良建议将各营安扎之地画成图本，送给诸葛亮征求意见，刘备狂妄他说：“我也颇懂兵法，何必问丞相？”结果，陆逊一把火，把刘备烧得焦头烂额，逃回白帝城，致使蜀国从此衰落。

对待人才切忌虎头蛇尾。事业处于低谷、处境困难时，还能够珍惜人才，注意网络，一俟局面改观，便时过境迁，一反常态，把一切功劳记在自己的帐上，把人才及其意见抛在一边，所以古语说：“飞鸟尽，良弓藏；狡兔死，走狗烹。”在现实生活中，有些经营者就是纯粹出于利用的目的，把人才的发明创造、劳动成果据为己有之后，便开始了对人才的百般打击与压制。

## 成也萧何，败也萧何

1979年，美国福特汽车公司董事长福特二世宣布辞职，同时，将经营了77年的福特公司的经营权转让给福特家族外的专家卡德威尔。全世界都为这一消息感到震惊和惋惜。

福特家族的几沉几浮无不与“人才”有关，创始人亨利·福特一世在几次经营汽车公司失败后，聘请了著名的管理专家库兹恩斯出任经理。短短的几年，库兹恩斯不断采取改革措施，使福特公司一跃成为世界汽车行业第一霸主。在成功和荣誉面前，福特一世逐渐自高自大，不听取不同意见，许多人才纷纷离去，甚至连库兹恩斯也离开了。福特公司随即一落千丈，被老对手美国通用汽车公司打得落花流水。

1945年，福特二世接过爷爷的班。面对着这个烂摊子他不惜重金，先后聘请了一大批管理奇才，如原通用汽车公司的副总经理布里奇，后来担任过美国国防部长的麦克纳马拉等。这些人才对福特公司进行了一系列重大改革，推出各种新型轿车，使福特公司重新登上霸主地位。但是，福特二世在荣誉面前，重蹈了他祖父的覆辙，他逐渐独断专行，忌贤妒能，布里奇、麦克纳马拉等陆续离去。三位总经理也先后被他解雇。从此，福特公司节节败退，最后只能拱手将“大好河山”让给别人。

### 49、榜样激励

不忘故主，来去明白，真丈夫也。汝等皆当效之。

（27回）

不忘旧主人，来或去都明明白白，是真正的男子汉。你们都该向他学。

小沛一战，曹操收降了关羽，但关羽坚持如果得到了刘备的下落便要辞去，曹操也答应了。后来，关羽自孙乾口中得知刘备的下落，便封金挂印，离开曹营。曹将蔡阳主张抓关羽回来，曹操一面称赞关羽，一面喝退蔡阳。曹操对张辽说：“关羽封金挂印，财贿不以动其心，爵禄不以移其志，此等人吾深敬之。”还亲自送关羽上路，赠锦袍一件。

将人才树为众人仿效之本，这叫做“榜样激励”。为振奋员工积极向上的精神，搞一些激励人心的破格之举，往往可以使人耳目一新，收到不同凡响的效果。曹操厚待关羽，除了关羽人才难得外，无非是借关羽做个榜样，告诉下属你们得向关羽学，象他一样忠心耿耿，对于一个团体来说，榜样激励发生了效力，员工们从榜样身上汲取到力量，那么这个团体就一定会呈现人人向上、事业兴旺的繁荣景象。

## 一张照片的妙用

法兰克一直在一座大楼里带实习生。尽管公司分给他的实习生，素质都好不到哪儿去，但法兰克每一次的训练记录都很优异。

事情其实很简单。法兰克对自己的那些实习生很感兴趣，在训练开始后，他让每一位学员到各部门去照他们在受训的照片，并且请公司制作室的人把照好的相片镶好，送给受训人员。这些照片挂在家里，增强了受训者认为他们是本公司员工的印象，从心理上激励了他们。这些照片起初显示他们是受训的角色，而后就显示他们是合格的工人了。

## 第四章公关与谈判

现代企业经营管理，主要是综合管理。公关从表面上看来，不会给企业带来什么现实的效益、但在一定条件下，公关的成败也可能决定企业的生死存亡。

谈判是互惠的，但结果却不一定都是均等的。导致不均等的谈判结果，取决于谈判各方拥有的实力和谈判的技巧。

## 公关技巧

公关是一种管理功能，它使一个组织建立并保持其与公众之间的交流、理解、接受和合作。

公关是一个很广泛的概念，集中到商业竞争中，公关就专指以交际为手段，实现自身的利益。

在现代企业经营管理中，高层管理者在他们的时间安排和精力安排两方面，公关占有很大的比例。80年代初，西欧曾经有人作过一次调查，一些企业的高层领导人，40%的时间用于企业的经营战略，40%的时间用于处理企业与各方面的关系，剩下20%时间才用于处理企业日常事务。

公关也可称为企业与企业之间互惠互利的一种交换，必须通过人的交往活动来实现。公关是一种影响，一种懂得别人的影响同时设法影响别人的活动。善于接受别人影响和影响他人的人，称为善交际者。

公关在经营中的作用主要包括：

- 一、在公众中宣传和树立形象；
- 二、借助外力、引进外力；
- 三、收集和反馈信息、情报；
- 四、创造声势，赢得时间；
- 五、以公关攻心，刺激、分化对手。

任何公共关系都是以追求良好的公关状态为目标，这种状态主要表现为一个组织或集团在社会公众中享有良好的信誉、美好的形象。因此，应特别强调本集团利益与公众利益的平衡协调，根据双方利益的共同点建立平等互利的真诚合作关系。

公关的对象是复杂的，归纳起来不外乎内部关系和外部关系。内部关系主要是领导与员工的关系；外部关系则主要包括与客户的关系、社会关系和政府关系。

面对复杂多变、敏感微妙的人际关系，长袖善舞是完全必要的。

### 50、关系成功

若有人到此，亮借一帆风，直至江东，凭三寸不烂之舌，说南北两军互相吞并。若南军胜，共诛曹操以取荆州之地；若北军胜，则我乘胜以取江南可也。

（42回）

如果江东有人来这里，我便搭他的船，直奔江东。凭我三寸不烂之舌，说服孙权与曹操互相吞并。如果孙权的南军胜，我们便与他共伐曹操以便夺取荆州；如果曹操的北军胜，我们便乘机夺取江南。

曹操大兵南下，刘备与诸葛亮共议良策。诸葛亮认为只有让孙权与曹操互相吞并，刘备才有机会渔翁得利，便随鲁肃赴东吴，舌战群儒，激孙权、激周瑜，终于使东吴与曹军对决，而刘备却乘机得了荆州。

现代企业经营管理，主要是综合管理。公关从表面上看来，不会给企业带来什么现实的效益，但在一定的条件下，公关的成败也可能决定企业的生死存亡。高层次的管理者的主要任务、主要精力在这种情况下就必然集中在公关外交上。战略性外交属于高层次管理活动，它的成败关系到全局。深谋

远虑者，才有可能在千丝万缕的关系中理出头绪，结成网络，从而通过各得其所的外交，在激烈的竞争中站稳脚跟。

## 让克莱斯勒重新站起来

“如果你们不给克莱斯勒担保贷款，克莱斯勒一旦倒闭，国家将要付出成倍的经济代价！”

亚柯卡在为克莱斯勒争取担保贷款时，这样斩钉截铁地警告美国参议院和众议院。他还说，克莱斯勒倒闭将给美国带来严峻的失业问题。

这位在福特公司效力8年，为福特家族创造了30亿美元财富的企业家，被解雇后来到克莱斯勒汽车公司。而那时的克莱斯勒公司，却恰似一只在波涛汹涌的海面上急剧下沉的漏水船。

是亚柯卡首先认识到必须求助于政府，通过政府担保贷款12亿美元才可能保证克莱斯勒免于破产，起死回生；是他不遗余力地游说经销商，借助经销商反击反对派。

亚柯卡的社交出击，为克莱斯勒公司赢得了足够的新鲜血液，使它重新站了起来，获得了为生存而战斗的机会。

### 51、广借外力

也不消动江南之兵，也不必动荆州之兵，自使曹操不敢正觑东南。

（58回）

也不需要动用江东的人马，也不必动用皇叔您荆州的兵马，我自有办法使曹操不敢对东吴虎视眈眈。

曹操乘刘备进兵西川之时，举兵攻打东吴。东吴大将军鲁肃向刘备求援。诸葛亮说有一妙计，可以不用东吴和荆州的人马便可一举退了曹兵。原来，曹操刚杀死了西凉马超之父马腾，诸葛亮便利用这一点让刘备给马超写信，挑动马超兴兵复仇。曹操后院起火，不能在南方继续征战，只好退兵。

每一个企业、每一个经营者的存在，都离不开其他相关的部门和人。长袖善舞者，能借助他人之力转化为自己的力量，从而完成自己想要完成的目标。对经营者来说，公关的借力作用当然主要是借外部之力，因此他必须通晓自己与外界的关系如何摆放，通晓如何通过相互借助达到共存共荣。四处游说、八面联系、广泛布点、横向联系是经营成功的一条重要途径。

## 和国王一起吃烤羊肉

1954年1月20日，一条震撼世界的消息把阿美石油公司的首脑们击得险些跌倒：船王奥纳西斯与沙特国王签订了《吉达协定》，规定成立“沙特油船海运有限公司”，该公司拥有沙特油田开采的石油的运输垄断权，50万吨的油船队全部挂沙特国旗，公司的股东是沙特国王和奥纳西斯。

这意味着阿美石油公司对沙特石油开采的垄断结束了。在这之前，阿美公司和沙特国王订立了合同，阿美每采一吨油，付给国王相当数目的特许开采费，阿美用自己的油船队运输石油。但合同并没有排除国王拥有自己的船队来从事石油运输。

奥纳西斯正是钻了这一个空子，他借了沙特国王的力量把阿美的“黑金子”给攫走了。他驾驶着豪华的“克里斯蒂娜”号邮轮，到吉达港停泊，然后去利雅得的王宫作访问。他和年迈的国王及一群酋长一起吃抓饭和烤羊肉，他们在他们中间盘膝而坐，显得那么高贵而虔诚。

他成功了，波斯湾从此成了奥纳西斯的天下。

## 52、以交为间

某自幼与周郎同窗交契，愿凭三寸不烂之舌，往江东说此人来降。

（45回）

我从小与周瑜是同窗好友，交情不浅，我愿意凭三寸不烂之舌，去江东说服此人投降。

赤壁大战前，曹操向众臣问计，帐下幕宾蒋干说自己与江东大将周瑜是同窗好友，愿意赴东吴劝降周瑜。到东吴后，周瑜识破他的计策，便将计就计，将假造的蔡瑁、张允的书信故意丢在桌上，让蒋干盗回了曹营。结果曹操以为蔡、张两人私通东吴，便下令杀了两人。事后方知是中了周瑜的计。

古代的公关术常用来“以交为间”，也就是派专人以使者身份，以交际的办法，通过合法甚至不合法的手段获取情报，劝降敌将。蒋干本来是去说周瑜降曹，但他见完不成任务，便又干起了“偷书”的勾当，岂料得的是假情报，断送了两个水军都督。这叫做“偷鸡不成蚀把米”，是公关中典型的失败范例。外交作为经营者获取信息的途径和手段，绝不会因科学的发展而淘汰。

## 景泰蓝的悲哀

景泰蓝是中国特有的工艺品。然而曾几何时，它便不再属中国独有，一夜之间从日本某个首饰制造厂冒了出来。

窃取景泰蓝全套生产工艺的是一位被日本重金收买了的华侨。

此人回到中国，以“代理商”、“爱国华侨”身份，要求参观景泰蓝厂。接待部门替他作了安排，厂方殷勤地接待“爱国华侨”，不但让他参观了操作间，还协助他从头至尾拍了照片。这个华侨把照片带回日本交了差，不久，标有日本厂方标志的景泰蓝就在国际市场上，向正宗的中国景泰蓝挑战了。

## 53、外交造势

愿送归夫人，缚还降将。并将荆州仍旧交还，永结盟好，共灭曹丕，以正篡逆之罪。

（82回）

我愿意将孙夫人送回，将投降的将士押解归还，仍把荆州还给你，两家永结同盟，重修旧好，共灭曹丕，以惩罚他的篡位逆行。

孙权杀了关羽，刘备率倾国之兵伐之。孙权担心蜀军势大，便派诸葛瑾前去讲和，一方面将关羽之死说成是吕蒙与之有怨而私自用兵，一方面又表示愿意奉还荆州及孙夫人，再修旧好，但刘备报仇心切，拒不接受。孙权只好向曹丕称臣，最低限度使魏兵不乘火打劫，也算是在外交上取得了一些胜利。

有效的外交活动能使人赢得时间，以公关造声势是利用外交争取主动的一种策略。当孙权面对七十万气势汹汹的刘备大军而自知无力抗击时，他是被动的，也是极其危险的。他决定作外交上的努力，从而争取时间，使形势得到缓和，这就是“以静制动，以屈为伸”。当一个经营者面临危机或考验时，也应该考虑借助外交得到理解、支持，从而使自己赢得时间，扭转形势，转危为安，转被动为主动。

## 请给我们缓冲的时间

深圳有一家自有资金不到 100 万元人民币的新建企业，组建不到一年就被间接骗走 234 万元，栽了一个大跟头。纪律监察机关要来调查领导是否因官僚主义而读职，公安和检察机关要了解他们是否构成犯罪，协作单位急于处理“善后事宜”，一时间闹得鸡犬不宁、人心惶惶。

在巨大的冲击面前，企业向上级领导提了两点要求：第一，公司要办下去；第二，给我们缓冲的时间。

之后，公司一方面逐渐收缩、巩固阵地，一方面采取全方位外交的办法，在福建、广州、深圳、云南等地积极开展活动，寻求理解、支持和配合。用了整整 3 年时间，终于柳暗花明，官司了结了，公司的利润也逐年上升，而且稳步发展。

## 54、洁身自爱

太师淫吾之女，夺将军之妻，诚为天下耻笑。非笑太师，笑允与将军耳！  
(9 回)

董卓奸淫我的女儿，也就是夺了吕将军的妻子，真是被天下人所耻笑。并不是耻笑太师董卓，而是笑我王允与将军你啊！

董卓当道，百官敢怒不敢言。为剪除董卓，司徒王允巧施“美人计”。先将义女貂蝉许给吕布，然后又将貂蝉献给董卓，使吕布与董卓产生矛盾，王允又用言语激吕布，最后终于达到了假吕布之手杀董卓的目的。

俗话说：“害人之心不可有，防人之心不可无。”对于各种卑鄙恶劣的外交手段，虽然不提倡学习效仿，但加以研究、防范却是非常必要的。公关谈判席上，一些有勇无谋、见利忘义的人常常会被对手利用，从而使谈判的一方顷刻间因内部的“奸细”而被分化瓦解。所以人们常说：“吃人家的嘴软，拿人家的手短。”这几年，中国在进出口贸易中交足了学费，原因之一就是外商利用我们一些人的功利主义心理，投其所好，巧施计谋，结果使这些人在谈判桌上帮对手圆场，拱手把国家利益出让给外商。

## 这是我们招待不周？

有这样一家公司，要同外商谈判一笔棉纱出口生意。外商派了3人小组来谈判。

公司经理交待接待部门说：“这个谈判很重要，要招待好，必要时准备几个‘红包’。”

于是，豪华宾馆、大小酒会、龙虎斗、霸王别姬、贵重玉器甚至陪酒女郎，中国人向外商展开了猛烈攻势。

3人小组中，为首的是一个50多岁的久经商场的老手，他一住进宾馆就开始嘀咕，为何中国人要这样大手笔地花钱？莫非他们的货有问题，急于脱手？席间，外方组长面露微笑，可心中却在打小鼓：刚刚来到就不惜血本收买我们，这笔生意肯定有问题。

酒足饭饱之后，这位组长礼貌地回绝了公司经理，带队回国了。

“这是我们招待不周，我们要认真总结一下经验。”经理却对办事人员说。

这是我们招待不周吗？

## 55、顾全大局

曹操分兵屯合肥，惧孙权也。今我若分江夏、长沙、桂阳三郡还吴，遣舌辩之士陈说利害；令吴起兵袭合肥，牵动其势，操必勒兵南向矣。

（67回）

曹操分兵在合肥据守，是因为惧怕孙权。现在我们如果把江夏、长沙、桂阳等三郡还给东吴，派能言善辩之士去陈说利害关系；让东吴起兵袭击合肥，牵制曹操，他必然会回兵南下救合肥。

曹操得了东川，进而对西川虎视眈眈。此时刘备刚得西川，尚未服人心，非常担心曹操来犯。诸葛亮认为曹操因惧怕孙权而在合肥分兵把守，只要给东吴三个郡，就可劝东吴去打合肥，曹操左右为难，必然退兵；西川也就安全太平了。

国与国之间，用政治手段不能解决问题时，往往诉诸战争，但战争不一定能战胜敌人。政治手段用得好，倒可以解决一些难题。孔明不费一兵一卒，以割地求援的方式退了曹军，保住了西川，这是战争中以适当牺牲、适当让步来换取更大利益的外交手段。商业竞争中，有时也需要以牺牲局部利益来保全大局，特别是当谈判对手为形势所迫，进退无路，如果再施加压力，谈判可能会告吹的情况下，最好的办法便是适当牺牲，网开一面，使对方就范。

## 做生意嘛，讲个来日方长

A 先生是新加坡华裔客商，他主要从事大蒜生意。

新加坡华人多，A 先生的主顾多是北方人，对蒜的要求是越辣越好，A 先生看中了中国山东的大蒜，专程到中国来相谈。

第一轮谈判，中方报盘每吨 720 美元，A 先生只出 705 美元，差距太大。

第二轮再谈，A 先生要求把发货地点改为上海。上海距山东太远，商谈又陷于停顿。

眼看大蒜收获期将至，如不早定下成交量，错过时机不但质量难保，而且价格也会看落。中方权衡利弊，决定退让，准备以 705 美元一吨成交。可正在这时，A 先生却抢先提出让步，他说：“我祖籍也是山东，大家不妨交个朋友。说心里话，这批蒜卖 705 元一吨，你们是吃点亏，我心里也过意不去。做生意嘛，讲个来日方长，这样吧，每吨我增 5 美元。”

这一招出人意料。合同很快签字生效了，A 先生与这家中国公司成了常来常往的老朋友，建立了长久的业务关系。

## 56、诚实外交

我劝主人立纸文书，暂借荆州为本；待我主别图得城池之时，便交付还东吴。

（54 回）

我劝主公刘备写下文书，暂时借荆州之地做为家；待主公取得别的城池之时，就把荆州交还给东吴。

荆州是重要的战略基地。孙、刘两家为争夺荆州用尽计谋。刘备在赤壁之战中得了荆州，东吴指责他不仁不义，并屡次索取。诸葛亮让刘备写了借条，并做为保人与鲁肃一起押了字，言明得了西川之地便归还荆州，但却一直未还。孙权最终还是以武力取了荆州，杀了关羽。

诸葛亮和鲁肃都是吴蜀结盟的倡导者，彼此都始终坚持，但两人在处理荆州问题上却因各自的利益而持不同态度：鲁肃从大局出发，主张用和平手段解决荆州问题，故一再让步，委曲求全；诸葛亮却使乖弄巧，一再混赖。前者是诚实公关，后者是狡诈公关。鲁肃以诚相待，诸葛亮却报以狡诈，虽然能抵赖一时，但最终仍是失了荆州，死了关羽，使孙、刘联盟彻底破裂。在公关中，狡诈、蒙骗也可能取得一时的利益，但却没有可能获得真正的长期合作的伙伴，靠蒙骗而打一枪换一个地方的经营者，充其量是个江湖骗子。

## 名片背后究竟是些什么货色？

曹祥接过潘明盛的名片瞥了一眼，立刻被那上边的头衔给镇了：（美国）联亨国际贸易有限公司中国分公司总经理。反过来，背后是一串英文字，还写着洛杉矶电话号码。

刚刚承包一家社办印刷厂的曹祥不过 20 来岁，象潘明盛这样的人物在这个乡村青年结识的人中，算是“最高级”的一类了。

这之后，潘明盛在曹祥的厂里几次印刷盗版的港台武侠小说，却迟迟不付加工费。曹祥也认了。他想象潘这样的“大款”，一定不会吝啬那么一笔“小钱”的。

又过了好几个月，潘明盛一直没有露面，曹祥心里开始有些不安了。当他专程赶到省城，按照潘明盛名片上的地址找上门去时，得到的答复却是：此人早已从这个办公地点搬走，去向不明。

曹祥懵了。一张名片骗去厂一家小厂的血汗钱，这名片的背后是些什么货色？

## 57、明确目标

若二国连和、共为唇齿，进则可以兼吞天下，退则可以鼎足而立。

（86回）

如果吴蜀结盟，唇齿相依，进一步说可以吞并天下，退一步说可以成鼎足之势。

吴蜀曾联合抗曹，但赤壁之战后，双方为争夺荆州而反目为仇，以致于东吴杀了关羽，取了荆州，刘备又兴兵伐吴，结果两败俱伤，倒是魏王曹丕坐山观虎斗。诸葛亮为进伐中原无后顾之忧，提出与东吴重修旧好，孙权也看到了联盟的好处，双方从此罢战，结成巩固的联盟。

外交政策的实施，外交原则的确定，是以正确估计形势、估计自己的实力为前提。关羽守荆州时，对形势缺乏正确认识，没有战略头脑，在对待东吴的外交上奉行了错误的政策，致使城池丢失、性命不保。只有诸葛亮认识到在强大的魏国威胁面前，吴蜀二家和则并存，斗则两败、于是果断调整外交政策，派邓芝出使东吴以重修旧好：公关的实施，外交目标的确定，必须从实际出发，认清形势，否则盲目公关、盲目外交，最后的结果也只能是失败，

## 请吃“乐天”口香糖

日本“乐天”集团现已拥有逾亿美元的资产，与40年前只有一台切面机的状况相比，真是天渊之别。

“乐天”的公关大战是相当成功的，足可以写一本专门的书来研究。

50年代，“乐天”刚刚起步，创始人辛格浩利用日本首相访美并签订了“和平条约”这个机会。将其研制的新型口香糖命名为“和平口香糖”。饱经战祸的日本人出于心理反应，凡买口香糖的人大多数要买“乐天”这个牌子。

以后，辛格浩又根据美国西部电影风靡日本和科学上新发现叶绿素有治疗作用的情况，很快就推出“牛仔口香糖”和“叶绿素口香糖”。

60年代，辛格浩又以“1000万日元奖票大特买”来招待更多的顾客，为什么呢？因为当时日本一般家庭收入不过三四万，而买一盒口香糖就有可能成为幸运儿而获得那么大一笔奖金，它对日本平民的吸引力实在太大了。

## 58、把握局面

丞相今表奏周瑜为南郡太守，程普为江夏太守，留华歆在朝重用之，瑜必自与刘备为仇敌矣。我乘其相并而图之，不亦善乎？

（56回）

丞相现在奏封周瑜为南郡太守，程普为江夏太守，留美国使者华歆在朝廷重用，周瑜必然会自己视刘备为仇敌，我方乘他们相互吞并之机而渔利，不是很好吗？

刘备按诸葛亮妙计让周瑜赔了夫人又折兵。孙权欲打刘备，大臣顾雍建议上奏朝廷，封刘备为荆州牧，让刘、曹产生矛盾互相吞并。孙权派华歆出使，曹操识破孙权的意图，便反过来封周瑜、程普，促使孙、刘相攻。果然，周瑜受封后，便积极准备攻打荆州，后被诸葛亮气死，而接替他的鲁肃又极力主张孙、刘联合，曹操的诡计才落了空。

俗话说：“强中自有强中手。”曹操不封刘备而封周瑜，目的在于使孙、刘两家产生仇隙，而周瑜果然中计，不得不让人叹息周瑜的浅薄和曹操以公关对公关的技巧之高超。处在商业竞争中的经营者，在公关方面的竞争也尤其激烈。对于以外交形式出现的于己不利的公关活动，则应当尽量以外交的形式应付，掌握主动、因势利导，使事情的结局既有利于自己，又不致于撕破脸面、伤了和气。

## 偷鸡不成蚀把米

1982年，日本“三菱”和“日立”两公司的18名员工，被美国联邦调查局控拆，罪名是阴谋窃取美国IBM电脑公司的机密，事经报刊披露，受到举世注目。

日本的两家公司，当初请的是美国培思公司的总裁培里为顾问，负责为他们搜集情报。身为美国佬，培里的胳膊肘自然朝着美国拐，他把日本人的企图密报给了美国联邦调查局。

得知日本人想窃取IBM3081—K电脑的设计，美国人大吃一惊，立刻采取办法对付。他们伪装开设了一家假的顾问公司，准备“请君入瓮”。

1982年6月，日本人前去这家顾问公司拿情报时，当场被美国联邦调查局官员逮捕。后经美、日两国协商，“日立”公司认错道歉，罚款一万美元了事。

## 谈判技巧

外交谈判是商务竞争中常用的形式之一，是一种寻求共同利益的磋商过程。

社会的发展使得经济往来不断增加，谈判随即也成为经济领域中越来越普遍的交往方式，不仅有争议的问题要谈判，正常的业务交往也要谈判。

谈判的目的是寻求解决矛盾和冲突的方法，达成双方都可接受的协议，谈判过程就是互惠关系建立的过程。

谈判是互惠的，但结果却不一定均等。导致不均等的谈判结果，取决于谈判各方拥有的实力和谈判的技巧。

从表象上看，谈判就是一系列谈话的过程；从本质上看，谈判是一场心理竞争，是知识、修养、风度、口才的竞技，所以谈判技巧至关重要。

据说沙特阿拉伯的石油大亨亚马尼是个谈判能手，一位美国石油商在描绘他时说：“亚马尼在谈判时总是低声细语，绝不高声恫吓，他最厉害的一招是心平气和地重复一个又一个问题，最后把你搞得精疲力竭，不得不把自己的祖奶奶也拱手让出去。”

这段描述反映出谈判者应当具备的一些能力和素质。其中最重要的是耐心和持久力，其次便是风度取胜。

一个高明的谈判者，身处面对面的谈判场合，应当多听、多问、沉得住气；同时又谨慎应答，对对方摸底式的问题在回答时尤其慎重。

谈判竞争虽然激烈，但毕竟不是打仗，要避免对抗，避免破裂。一次谈不成，可进行二次；二次再不成，可进行三次。只要存有一线希望，就应使谈判继续下去，这是谈判的策略问题。

### 59、营造气氛、

先于殿前立一大鼎，贮油数百斤，下用炭烧，待其油沸，可选身長面大武士一千人，各执钢刀、大斧、长戟、短剑，从宫门前直摆至殿上，一切就绪，却唤芝入见。

（86回）

先在宫殿前摆一只大鼎，装满几百斤油，用炭来烧，等到油滚时，可以选身强力壮的武士一千名，各拿钢刀、大斧、长戟、短剑，从宫门前一直排列到宫殿上，等一切都安排好，再让邓芝进见吴主孙权。

诸葛亮为解除讨伐中原的后顾之忧，便派使者邓芝出使东吴，以期重修旧好。吴王孙权在接见邓芝前，派人布置了环境，造成一种夺人的气势，然后再召邓芝进见，企图从气势上先压倒对手。

以环境制造逼人气氛，在谈判活动中常派用场，它给人施加心理影响，从而推动谈判按预定目标进行。在商务谈判中，用环境造势固然多是造就和谐、欢悦的气氛，但显示实力，给对方以心理压力，以至于产生“过了这个村，没了这家店”的恐慌也是屡见不鲜。比如1987年，南非矿业工会为提高矿工工资而进行的与矿主的谈判，矿业工会不断扩大和蔓延罢工浪潮，在谈判地也游行示威，造成先声夺人的气势，而矿主则不断用宣布开除罢工工人和关闭矿山相威胁，双方各自营造声势，向对方施加压力，最后以各方都做出一定的让步而达成协议。

## 谈判桌上的机关枪

哈默和贾卢德之间的谈判陷入了僵局。这两个人，一个是西方石油公司董事长，一个是利比亚的第二号人物。他们在每天石油的开采量和价格问题上各执己见，相持不下。

这一天，谈判在中断几日后又重新开始了。贾卢德走进来时，手里“很随意”地提着一支机关枪，就座时，枪口“很随意”地对准了哈默！

哈默这一方的人惊呆了。

哈默却微微一笑。他很明白贾卢德这一手其实是为了虚张声势，于是根本不予理睬。哈默的冷静激怒了贾卢德，一串辱骂的词语不合时宜地冒了出来。

哈默平静地站起身，将双手放在年轻的贾卢德肩上，象父辈般微笑地面对着贾卢德，反而使他不知所措起来。

谈判终于结束了，贾卢德以环境造声势的企图和哈默缓和气氛的努力各成功了一半：哈默保住了他在利比亚的石油开采特权，而利比亚得以将税率增加 8%，每桶油加价 30 美分。

## 60、承担使命

使于四方，不辱君命，卿可以当之矣。

（82回）

出使四方而不辱没了使命，你可以胜任哪！

刘备伐吴，孙权求和不成，他手下大臣赵咨自愿去魏国说魏主曹丕，袭击汉中，夹击蜀军。孙权便表奏称臣，令赵咨为使。赵咨进见曹丕时，曹丕问他：“吴侯何主？”赵答：“聪明、仁智、雄略之主。”曹丕又问：“朕欲伐吴，可乎？”赵答：“大国有征伐之兵，小国有御兵之策。”曹丕又问：“吴畏魏乎？”赵答：“带甲百万，江汉为池，何畏之有。”曹丕见赵咨不卑不亢，称赞他“使于四方，不辱君命”。虽然魏王终没有派兵袭击汉中，但也没有助蜀伐吴。

赵咨以称臣之使去魏国游说，实在有仰人鼻息之隐痛，这种处境是十分难堪的。一般使者在这种情况下，往往是低头屈膝，以讨大国之欢心，而赵咨籍以折服曹丕的，却是不卑不亢之气度。曹丕以大国之君的口气难他，他却并不示弱，反而据理力争，终于为吴国争到了面子。经营者要选派忠诚、自信者为使来参与谈判，因为这种人的风格，会让人觉得凛然不可小看，从而为谈判成功奠定基础。谈判的技巧可以边干边学，而有自尊、自信这一内在基本素质的谈判人才却是难得的。

## 被出卖的总经理

潘锦明是上海某建筑公司的总经理助理。他在这家公司效力3年，处处表现得精明能干、谨慎细致，颇得总经理吴汉的赏识。

然而，1987年的一天，吴汉到广州出了一趟差，回来的当天就把潘锦明给辞退了。当时，人们听到吴汉在办公室里摔碎茶杯，狂吼着叫潘锦明滚出去。

是什么事情使得吴汉这么样大动肝火？

原来，潘锦明代表吴汉去广州谈判某大厦工程承包具体事项时，被香港一家建筑公司收买，潘锦明以公司无法接受谈判条件为由退出了谈判，那家香港公司则乘虚而入，承包了大厦工程。

谈判代表被人收买，总经理被人出卖。吴汉看人，有眼无珠，悔之晚矣。

### 61、谈判对策

此人相貌非常，只可激，不可说。等他问时，用言激之便了。

（43回）

这个人的相貌不同寻常，只可以“激”，不能用劝说的方法。等他问话时，我用言语激他就行了。

赤壁大战前，诸葛亮赴东吴说孙权与曹操一战。他见孙权非同常人，如果用一般的方法去说服是很难的，便选择了“激将法”。他对孙权说：“曹操新破荆州，威震海内，愿将军量力而行，若能与之抗衡，则该早点下决心，若不能敌，则该向曹操称臣！”高傲的孙权被他一激，顿时豪气冲天，终于决定“即日商议起兵，共灭曹操。”

“见人说人话，见鬼说鬼话。”在谈判中，面对不同对象，以变应变才是高明之举。诸葛亮舌战群儒，说孙权，激周瑜，显示了他超群绝伦的外交能力和谈判艺术，因人而异，见机而变，一把钥匙开一把锁，是大师风范。与不同国家、不同地区、不同年龄的对手谈判，当然应当使用不同对策，因此必须研究对方的特点，还必须懂得研究对方的需求，考虑如何因对象不同、环境变异而选择不同方法顺应，“抵制”或改变对方的动机。

## 德国人和英国人不一样

在谈判中，德国人的特点是准备工作充分，喜欢明确表示希望做成交易，准确地确定交易的形式，他们常常乐此不疲。跟一个德国对手谈判，要是他向你提出了一份涉及所有议题的报价表，那就说明讨价还价的可能性已经不大了，因为德国人不大热衷于让步，他们最快乐的时刻就是看着对手被逼到墙角无处退避时的模样。

英国人就不同了，他们在全世界享有“绅士”美誉。这些英国佬和善、友好、好交际，处处给人留下容易相处的好印象。当你与一个英国对手谈判时，与其把注意力全部集中到谈判桌上，不如分一点到酒吧间。英国人喜欢酒吧间自由畅谈时把事情搞成。他们在业务上有些松松垮垮，准备也不够充分，但他们的友好、和善却不大容易拒绝。

### 62、捕捉关键

“公今请吾赴宴，莫提起荆州之事。吾今已醉，恐伤故旧之情。他日令人请公到荆州赴会，另作商议。”鲁肃魂不附体，被云长扯至江边。

（66回）

“鲁肃兄今天请我赴宴，切不要提起还荆州的事。我现在已经醉了，恐怕会伤害我们的故交。改日我派人请您到荆州去，再作商议。”鲁肃早已吓得魂不附体，被关羽拉到江边。

东吴欲取荆州，但关羽是一块绊脚石，为拔掉这颗钉子，便请关羽到陆口寨外临江亭赴宴，准备以埋伏的刀斧手杀关羽。不料，关羽识破鲁肃的计谋，让周仓捧着大刀相随，八九个挎刀的大汉同往，在筵席上始终控制住东吴的关键人物鲁肃，右手提刀，左手挽住鲁肃的手，一边装醉，一边将鲁肃拉到江边，使埋伏着的吕蒙、甘宁不敢动手。等关羽放了鲁肃，他自己已经上了船回荆州了。

谈判进行到相持、胶着阶段时，要想奏奇效、达成功，秘诀只有一条：就是抓住主要矛盾，抓住关键人物，主要矛盾解决了，其他问题便立刻迎刃而解。这在古代叫做“擒贼先擒王”。现代商务谈判中的人士，一旦遇到对方的权威人士，他们便会立即抓住时机，把权威人士当作最后一道防线、最后一个堡垒去攻破，短兵相接，直插对手要害之处，以争取快捷、迅速、完美地促成一项合作。

## 下一盘棋怎么样？

某进出口公司与泰国一家公司谈钢板网和瓦楞钉生意。几轮商谈下来，仍然进展不大，中方有意放弃。

这一天，中方公司的副经理李鼎贺上街购物，无意中发现泰国公司总经理徐先生在街头象棋摊边盘桓多时，一副饶有兴趣的样子。李鼎贺心里一动。

这天黄昏，李鼎贺带着一付精工制作的象棋来到徐先生下榻的宾馆。

“下一盘棋怎么样？”

年过半百的徐先生居然象孩子见了玩具一样的兴高彩烈。原来，徐先生出生于象棋世家，他的儿子又酷爱收集各种各样的象棋。

一场酣战下来，双方意犹未尽。李鼎贺醉翁之意不在酒，又和徐先生畅谈事业、成就、亲情、家世，徐先生对李鼎贺大为赞赏，当即表示道：“能和你这样的人交上朋友，这笔生意我少赚一点都值得！”

两天后，协定在徐先生下榻的宾馆签字了。

## 63、乱中取胜

圣人迅雷风烈必变，安得不畏？

（21回）

圣人遇上迅雷烈风也会变了脸色，我怎么会不害怕呢？

曹操与刘备煮酒论英雄，刘备因怕曹操知道自己的野心，便说袁绍、袁术、刘表、孙策、刘璋等是当世英雄。曹操大笑说：“这些人都是碌碌小人，当今天下只有你与我是英雄。”刘备因内心被看破而大吃一惊，把手中的匙筋也落到地上。恰好此时天雨将至，雷声大作，刘备便解释说自己怕了雷声，将失态的缘故，轻轻掩饰过去了。

“丞相非在梦中，君乃在梦中耳！”杨修一席话，道破了曹操故意装糊涂的天机。在商务谈判中，有时顾左右而言他的糊涂却是必要的。比如故意连犯小错误，让对手一步一步按你的路子往下走，在不知不觉中走进“圈套”。谈判者以假乱真，故意装糊涂，其实是“哑巴吃饺子——心里有数”。谈判者貌似糊涂实则聪明，而他的对手却可能正好相反。

## 糊涂带来的一笔官司

江苏某乡办制鞋厂与北京一家公司做成了一笔4万双绒布拖鞋生意，规定赶在10月15号北京供应暖气之前交货，因为这种拖鞋适用于冬日家居生活。

可是北京公司将定金汇过去之后，江苏方面却迟迟不肯交货，等到拖鞋运到时，已是第二年的春末，早已过了销售旺季，大量积压。北京公司要求退货，并要求退还定金和赔偿由此而造成的一切损失。

官司打到了法院，两家合作者对簿公堂。北京方面提了一二三四五六好几条要求，都被制鞋厂回绝了，理由是，当初谈判时并没有谈到如果违约，供货方将受到什么样的惩罚，合同书也只字未提。

如果北京公司当初谈判时考虑到这一点并把它写上合同书的话，它便可以从江苏方面索赔双倍定金。而现在，法律也没有办法帮它做到这一点了。

遗漏违约条款，给制鞋厂违约埋下了伏笔。

## 64、欲擒故纵

备闻蜀道崎岖，千山万水，车不能方轨，马不能联辔，虽欲取之，用何良策？

（60回）

我听说蜀道崎岖不平，山高水远，车马都不能并驾齐驱，即使想夺取它，又有什么好办法呢？

西川刘璋手下谋士张松奉命去许都，联络曹操共抗张鲁。张松还藏了一本西川地图，准备献给曹操，但曹操极为骄横，怠慢了他，他便去荆州见刘备。刘备此时也正欲取西川，见张松来访便热情招待，但却绝口不提西川之事。最后还是张松主动挑明问题，献地图给刘备，并再三劝他早日发兵夺取西川。

欲擒故纵，引而不发，是谈判中惯用的手段。刘备欲取西川地图之情急不可耐，却硬是装出一副毫不在意的模样。在与张松谈判的过程中，始终不提西川之事，倒弄得本想吊起来卖的张松几番主动以言挑之，反说刘备先取西川为基。待到瓜熟蒂落，张松主动献上西川地图。打算接受对方条件成交而又不露声色；看中对方货物，偏又表现出不够满意；想要急切地达成一项合作，却能够静观对方颜色，而不拍板等等，这些都是谈判的妙手，它是将一个软钉子给对方碰，往往能达到事半功倍的效果。

## 从 1000 万降到 750 万

日本某株式会社在天津举办农业机械展览，中国某公司急需一关键设备。两家代表初次谈判，日方开口报价 1000 万日元。中方代表知道这一报价其实是基本合理的，但因为他们对该产品的性能、成本以及在国际市场上的行情了如指掌，就故意问道：“不知贵公司产品优于 A 国、C 国的依据是什么？A 国和 C 国也同我们有过接触。”

当下一轮谈判开始时，日方同意削价 100 万日元，让中方公司还盘。怎么还呢？太高了，自己吃亏；太低了，吓跑对方。最后，中方分析既然日方能够在很短时间内降价 10%，说明弹性很大，于是便回复 750 万日元。日方经过反复考虑，最后还是按照中方的还盘价成交。

## 65、混水摸鱼

瑾满面羞惭，急辞下船，再往西川见孔明，孔明已自出巡去了。瑾只得再见玄德，哭告云长欲杀之事。

（66 回）

诸葛瑾满脸羞愧，急忙辞别关羽上了船，再去西川找诸葛亮。诸葛亮已经出去巡视了，诸葛瑾只好再去见刘备，哭诉关羽要杀他的事。刘备取西川后，孙权派诸葛瑾去成都索取荆州，并囚了他一家老小。诸葛亮带着他兄弟去见刘备，刘备在诸葛亮的哀求下，答应还长沙、零陵、桂阳三郡给东吴，并给荆州的关羽写信，让他还这三地。诸葛瑾拿着书信赶到荆州。谁知关羽不仅不还三地，反而痛骂了诸葛瑾。诸葛瑾又到成都找诸葛亮，诸葛亮出巡去了，他又找刘备，刘备说：“等我取了东川、汉中等地，调关羽去守，再还荆州！”因各种原因，需要避免直接表述，或者对于情况尚未弄清或虽然情况清楚但又不便明确表态的时候，可以用一种不明不暗的办法设圈子让谈判对手去兜。诸葛瑾索要荆州，先找孔明，孔明到刘备面前“哭跪”，刘备也不想还荆州，便一纸书信把诸葛瑾支到关羽面前，结果诸葛瑾碰了一鼻子灰，等他再回成都，孔明又出巡了，只得快快而归。在现代商务谈判中，有意识地增关设卡，使简单的问题复杂化，让谈判对手目不暇接，无所适从，最后只好随着别人设的圈子走进去。

## 玩具厂家统一谈判策略

如同许多地区形成制鞋区、制衣区一样，广东某县城成了一个儿童玩具生产相对集中的区域。1989年以前，外国的批发商常采用各个击破法与这些厂家谈判，从中得了不少好处。后来，为了保护整个区域的利益，玩具厂家决定“联合起来一致对外”。

他们把影响谈判的所有因素进行排列组合，把其中的一种作为基本的格式，其余各种均在基本格式的基础上调整变动。这样做的目的，是有意使每一个方案中总有一个因素令外商不满意，他们会一个方案一个方案地找下去，不得不回到原来的出发点上去。

这种谈判手段，是根据自身的情况，确定能满足自身条件的主要因素，抛出自己的方案，以攻为守。

## 66、迂回取胜

令爱已许配刘玄德为夫人，今玄德已到，何故相瞒？

（54回）

你女儿已经许配给刘备当夫人，现在刘备已经来了，为什么还瞒着我呢？

赵云陪刘备赴东吴就亲。为保证刘备化险为夷，赵云依诸葛亮之计，一面大造刘备入赘东吴的舆论，一面牵羊担酒陪刘备去见乔国老。乔国老糊里糊涂地接待了这门“远亲”。结果，孙权在乔国老、吴国太的威慑下，将妹妹孙尚香嫁给了刘备，“赔了夫人又折兵”。

孙、刘联姻，本来只是周瑜的一计。但赵云陪刘备拜见乔国老，打的是外围，连锁反应的却是内里人物吴国太。

结果吴国太甘露寺相亲，孙权只好乖乖就范。谈判中，面对面之外的外围战也相当重要。先外围后内里，先低层后高层，先幕后再公开，在谈判桌外找到双方的共同点，可以为场内谈判造就相对优势。谈判中的外围战，是联络感情，沟通信息，影响对手，是对正式谈判的一种补充。

## 蘑菇和松苗的比喻

1984年夏，春城昆明决定引进部分外资，开发自然资源，发展旅游业。日本的客商闻风而来。负责接待他们的是昆明市一位年富力强的中年人。

谈判的中心议题当然应该是资金、效益、合作方式。但实际上，谈判一开始便打外围，不是谈经济和贸易，而是谈政治和形势。

日方代表不无隐忧地说：“我们同中国打交道，担心你们的政局会变。”昆明代表表示理解地点点头：“其实早几年我们也有过担心，不是担心政局会变，而是担心政策会变。看了几年，觉得中国的政策的确在变，不过是越变越活，越变越好了。”

日方代表又说：“这几个月，中国各大城市都在成立公司，有如雨后的蘑菇纷纷出土，可是，蘑菇的寿命是不会长久的呀！”

昆明代表不卑不亢地答道：“对这个问题我想说两点：第一，蘑菇纷纷出土，说明我们正在执行一条开放搞活的政策；第二，蘑菇出土的同时，松苗也会破土而出。蘑菇可能短命，但松苗却可以长成参天大树！”

一席话说得日本人不住点头。

经过这番外围战，双方心里都有了底，后来经过几轮谈判，日方在旅游业方面下了很大一笔投资。

## 67、划定界限

汝等既要出战，待我奏准天子，同力赴敌，何如？

（103回）

你们既然一定要出战，就等我上奏天子，天子若准战，我们就一起出战，如何？

诸葛亮六伐中原时，司马懿屡战屡败，便坚守不出。诸葛亮派人送去“巾帼并妇人缟服”，以示羞辱，司马懿手下将士纷纷请战。司马懿无心恋战，便说魏主令坚守勿动，但众军士怒不可止，于是司马懿上奏魏主曹睿请战。曹睿明白司马懿之心，便下诏曰：“如有敢言战者，即以违旨论。”众将只得奉诏。

谈判中经常可以听到这样的话：“这是我们公司的决定，我们不能改变。”谈判中以权力限制给自己划定界限，是谈判中以退为进、以守为攻的好办法。这种方法有四大优势：一是防止谈判限于僵局，让双方都有缓和的时间；二是使自己有更充分的权衡、选择时间，并有机会想出更好的解决方法；三是试探对方的真正意图，考验对方的决心；

四是顾全双方的面子。司马懿在众情激愤的情况下便给自己找了个台阶下：“你们不是想打吗？找皇帝去。”这是一个高明的策略。

## 这是厂里的决定

北京洗衣机厂的推销员对外推销洗衣机时，在各方面都比较通融，除了必须先付款后提货这一点。如果你是单位购买它的洗衣机，要用“单位”作担保，先提货后付款的话，“白菊”的推销员一定会说：“这是厂里的决定，我们不能改变。”

## 68、以心换心

春水方生，公当速退。如其不然，复有赤壁之祸矣。足下不死，孤不得安。

（61回）

春雨连绵，曹公应当赶快退兵。如不退兵，又会再遭与赤壁之战一样的战祸。你不死，我不得安身。

曹操为报赤壁之仇，起四十万大军在濡须与孙权对决。

双方打了几仗，各有胜负。时值春雨连绵，水港皆满，曹操进退两难，进兵也无取胜希望，退兵又怕孙权耻笑。正在这时，孙权给曹操写了封信，劝他赶快退兵。曹操看完信说：“孙权不欺我也。”便退兵。

“亮底如亮心。”在商务谈判中，以诚相待，把自己的真实情况坦率地和盘托出，有时也会起到减少戒心、激起同情的效果。因为中国人的传统道德，信奉的是“报之以桃，投之以李，以心换心。”亮底交心不是叫苦，更不是耍手腕，否则，一旦被对方识破，情形将会不妙。还有一种亮底就是带有威慑性的通牒，这可以避免浪费时间，排除枝枝节节的干扰。

## 因为我们没车，求别人拉

云南富宁县供销社给昆明供销社贸易大楼送2吨“剥隘七醋”。收货方业务科一计价：醋价不低，运费也高，表示不能接受。送货的人便诚恳地说：“醋价是厂家出厂价加管理费；运费之所以高，是因为我们没车，求别人拉。”富宁人的坦诚感动了昆明的决策者，2吨醋照价全收。

## 第五章 竞争技巧

竞争技巧具有很大的灵活性，它在许多时候表现为经营者的[急智]，智慧比实力更为重要。竞争技巧产生的过程，便是经营者定计、用计的过程。

竞争技巧是否高明，可以检验出一个经营者思路是否开阔，思维是否敏捷，是否有创新出奇的灵感，能不能在竞争的舞台上随机应变，挥洒自如。自古商场如战场。在这个战场上，策划方略是确定大方向，竞争技巧则体现为具体的实施行为。正确的行为，必须有正确的战术组织作保证。

竞争是实力，更是智慧。

现在，全世界都知道“松下电器—Panasonic”的广告，而松下幸之助的发家史，却开始于一次漫无目的的闲逛。当年的松下，也有无聊到逛大街、逛商店的时候。他在闲逛时，无意间听到几个购物的家庭主妇议论电源插头单用如何如何不方便，于是灵机一动，回去后立刻组织力量进行研究。没多久，一种可以同时接插好几种电器的电源插头问世了，不尽财源滚滚来，松下王国的基石从此便奠定了。

竞争技巧具有很大的灵活性，它在许多时候表现为经营者的“急智”，智慧比实力更为重要。竞争技巧产生的过程，便是经营者定计、用计的过程。

社会不断进步，事业不断发展，不断开拓新市场是现代经营者的竞争目标，这就意味着要善于抓时机、抓机遇，在激烈的竞争中异军突起，在对抗中创造奇迹。

竞争技巧是否高明，可以检验出一个经营者思路是否敏捷，是否有创新出奇的灵感，能不能在竞争的舞台上随机应变，挥洒自如。在竞争技巧这一章里，我们从强化战斗力、审时度势、创新出奇、因地制宜、把握时机、攻守有度、先声夺人、多元经营、攻心为上。斗智斗勇等十个方面，将竞争技巧加以总结归类，把《三国演义》丰富多彩的谋略思想与现代经营思想相结合，给经营者提供借鉴

### 69、充实自身

臣今存恤军士，已经三年。粮草丰足，军器完备，人马雄壮，可以伐魏。

(101回)

我犒劳休养军士已经三年了。现在粮草充足，军备完善，人强马壮，完全有条件征伐魏国。

诸葛亮几度亲率大军伐中原，俱是无功而返，便在成都休养生息。一方面面积草屯粮，一方面整治军器，同时，体恤将士，勤于操练。三年后，兵强马壮，便再伐中原。

实力是致胜的充要条件，就一般情况来说，大企业能战胜小企业，技术基础好的企业能战胜技术落后的企业，资金雄厚的企业能战胜资金不足的企业，这是因为大家的起点不同。就好比一个瘦弱的人和一個强悍的人对垒交手，前者固然可以凭机巧取胜，但后者显然在实力上胜过一筹，无形中便多了几分取胜的希望。因此，经营者要高度重视提高自己的经营实力，不断加强自己的竞争地位。

## 釜底添薪的尼克斯多夫

经过 30 多年的艰苦奋斗，尼克斯多夫公司在国际电子计算机市场激烈的竞争中站稳了脚根。

这家公司成立初期，因为决策者的错误判断，导致方向性的失误，业务发展极其缓慢。激烈的竞争使决策者们认识到攻则胜，守则败，以添薪攻后劲，顺手取近效，企业才能经久不衰。

从 70 年代中期以后，尼克斯多夫公司一反常态，拿出巨资更新设备、扩建厂房、增设服务网点，每年的投资额随着营业额的增长而逐年提高。

同时，该公司把科研工作作为推动生产率提高和产品质量优化的保证，每年的科研费用高达数亿元。同样，公司花在培训员工方面的费用也非常多，每年约有 2000 人接受培训。

正是因为不断强化自身的力量，尼克斯多夫才能保证自己在国际市场占有一席之地。

## 70、众志成城

主公远征在外，吴兵以为破我必矣。今可发兵出迎，奋力与战，折其锋锐，以安众心，然后可守也。

（67 回）

主公曹操在外远征，东吴兵将以为一定可以战胜我们。现在可发兵迎敌，奋力一战，挫东吴军队的锐气，这样才可以安定民心，然后就能够守住城池了。

东吴趁曹操远征汉中而袭击合淝，守将张辽、李典、乐进素来不和。曹操派人送回一令，让张、李出战，乐进守城。但李、乐却坚持以守为攻，张辽见状，表示要一人出战，和敌人一搏。他的豪迈气概和公而忘私的模范行为终于感动了李、乐二人，三个人同心协力，把吴军杀得大败。

合淝之战，对于魏军来说，应是一场保卫战，敌众我寡，实力相当悬殊。但魏军不仅守住了城池，还一举击败吴军，这其中的奥秘就在于：虽身处危难之地，但只要上下一心，众志成城，便能以一当十，坚不可摧。俗话说：“百将同心，三军同力。”对于现代经营者来说，能把自己的团体凝聚得象一个人，让大家都为这个团体出力流汗，那么他在经营竞争中先就成功了一半。

## 用自己的钱济助自己

在美国众多的啤酒公司中，安海莎是最鼎鼎大名的一个。经过百年创牌，它甚至已经发展成为全世界最大的啤酒公司。

安海莎的职工有 3.8 万人之多，这么庞大的群体，却能一直保持“百将一心，三军同力”的高度凝聚力，原因就在于公司在治理和管理员工方面有高超的技巧。

公司发动员工对企业的生产、经营管理、促销等提出自己的看法和建议，对被采纳的提议者予以奖励。

不管哪一级员工，其面临什么困难和苦恼，随时可与管理者直接面谈，坦率地和盘托出，公司都尽力解决。

公司特别设立“援助”基金，以备随时救济有难的员工。事实上，这些钱是从企业增加的效益中提取的，员工得到的济助实为自己的钱，但却更促使他们努力工作。

## 71、以人为本

今败军折将，失地陷城，皆汝之过也！若不明正军律，何以服众？

（96回）

现在打了败仗，折了将士，失了城池，都是你的过失造成的。如果不依军法处制，怎么能服众人心？

诸葛亮一伐中原时，马谡自告奋勇去守街亭，并立下军令状，但他自以为是，错扎营寨，结果被司马懿杀得大败，蜀军退回汉中后，诸葛亮要按军法处治马谡，众将为马谡求情，但诸葛亮坚持认为不斩马谡，不足以服人心，便挥泪斩之。

竞争是以实力为基础的，经营者的基本实力包括场地、资金、设备、交通、通讯等等，但第一重要的仍然是人。事业总是人干出来的，人是企业实力的根本。因此，致力于强化自我的中心议题应该是以有效的措施治众，调动员工的内在力量，增强员工对企业的归属感，为实现经营者的目标出力。对一个企业来说，治众之治，是指治理、管理员工大众，严明纪律、整顿队伍是其中很重要的一个内容。

## 把股份卖给自己的员工

拉蒙·阿雷塞斯从一个4人缝衣店老板变成了今日欧洲第一大百货公司的老板，他深知借助众人力量把企业办成乘风破浪的整体的奥秘，所以他把公司的一些股份卖给本企业的2000名职工，这在别的许多企业家们，是根本想也没想过的事。

阿雷塞斯这样做，表面看来好似让利给大家，事实却对公司更有利，因为这样一来，可以把员工紧紧地与本企业拴在一起了，大家必然千方百计把公司办好，否则大家的利益都受损。

## 72. 以变制胜

前以精兵追退兵，而公曰必败；后以败卒击胜兵，而公曰必克：究竟悉如公言。何其事不同而皆验也？

（18回）

前一仗我们以精兵追击曹操的退兵，而你说必然会败，这一仗我们以败兵去追击曹操的胜兵，而你说必然会胜：结果却如你所说。为什么不同的事情都应验了呢？

曹操兴兵伐张绣，忽报袁绍发兵进攻许都，曹操只得退兵，张绣、刘表见曹操退兵，便带兵去追，结果大败而回，但军师贾诩却主张再追击，结果获大胜，当刘表问贾诩“何以事不同而皆验”时，贾诩说：“操军虽败，但有强将殿后，我兵虽锐，仍不能敌。但曹操急着回许都，一定是家里有事。破了我军的第一次追击后，必然不再防备，我兵乘机再击，反而取胜！”

审时度势，以变制胜，这是经营竞争中一条普遍原则。中国人常说“以不变应万变”，用到竞争中可就惨了。没有普遍适用的策略，没有永恒不衰的名牌，陈腐守旧的经营思想只能把经营者推向死胡同。无论是经营的内部环境，还是经营的外在市场，每时每刻都有可能起变化。要使自己多变的市场中立于不败之地，审时度势，不断变换招数才是常理。所以，虽然同是败兵，一个能追，一个却不能追，因为情势不同；同是一样产品，在甲地可以畅销，在乙地却一件也卖不出去，也是因为情势不同。

## “凤”回头

随着汽车业的迅速发展，自行车逐步失去交通工具的作用。以生产“凤头”牌自行车而成名上百年的英国蓝铃自行车厂，1982年因入不敷出，而被英国杜比投资公司收购，到1987年共亏损960万美元。工厂不得不大幅裁员，厂房也出卖掉三分之二。

为了挽救“凤头”牌，工厂的决策者们针对社会的发展和变化，制定了把自行车从交通工具向运动工具和玩具方向发展的决策，果断改产各种赛车、运动车、儿童玩具车。这些新型自行车适应了市场消费的需求，给“凤头”牌复苏带来了希望。

### 73、趋利避害

吾今退军，可分五路而退。今日先退此营，假如营内兵一千，却掘二千灶，今日掘三千灶，明日掘四千灶。每日退军，添灶而行。

（100回）

我们此次退兵，可分五路人马来退。今日先退这座营，如果营里有一千士兵，则挖二千个灶，今天挖三千灶，明天挖四千灶，以添灶的方法退兵。

诸葛亮三伐中原时，一路取胜。司马懿力敌不过，便以反间计让刘禅召回诸葛亮。诸葛亮为顾全大局只好退兵。他以每日增灶的方法退兵，目的是让司马懿搞不清楚蜀军是进是退，而达到安全撤退的目的。果然，司马懿以为蜀军添灶增兵便不敢追击，使蜀军顺利班师。

善于经营的人，要避开不利的条件以避免损失，趋利避害，这是竞争中必须遵守的一条基本原则。兵法上有云：打得赢就打，打不赢就跑。任何一个经营者都有其优势和劣势，尤其是当你明显弱于对手的时候，首要任务就是因势权变，避免损失，切不可针尖对麦芒，正面抗争，以硬碰硬，结果只会以卵击石，走不出困境。

## 可爱的产品

木工锯被哈尔滨第三工具厂的工人们亲切地称为“可爱的产品”，这是因为它给这个厂带来了效益，带来了发展。

该厂原来以生产木工锯、锯片、铣刀等产品为主，但由于国家下达任务减少，工厂效益一直偏低。该厂的专家经过调查研究，发现锯片、铣刀的社会需求量小，而且国内十几家同行的技术比本厂高，于是下决心砍掉这些不盈利的“项目”，专门进行木工锯的生产。

由于木工锯的社会需求量大，而该厂的技术又首屈一指，因此木工锯成了该厂的拳头产品。

## 74、审时度势

昔孟达粮多兵少，我粮少兵多，故不可不速战，出其不意，突然攻之，方可取胜。今辽兵多，我兵少，贼饥我饱，何必力攻？

（106回）

昔日孟达粮草多而兵马少，我方则是兵马多粮草少，所以不能不速战速决，出其不意，突然袭击，才能取胜。现在辽兵人马多，而我方兵马少，但我军粮草丰足，贼兵却缺粮饥饿，何必与他们力拼呢？

辽东太守公孙渊反了魏国，魏主曹睿派司马懿去讨伐。司马懿领兵到了辽东，正值雨季，双方对峙，呈胶着状态，司马懿迟迟不出战，令众将军不满。司马懿指出，公孙渊人马虽多，但城中缺粮，时间一久，不战自败。果然，公孙渊因城中粮尽，人心大乱，只得投降。

经营内部环境的改变、外在市场的变动，虽说瞬息万变、险象丛生，但也绝不至于神龙见首不见尾，让人如坠云里，摸不清东南西北。它本身有一定的可预知性，只要经营者感觉敏锐，分析准确，是完全有可能以静制动，预测未来的。“审时度势，先知先变”的前提是“知”，司马懿知道自己和公孙渊交手时长在哪方面，短又在哪方面，所以他才敢一改昔日与孟达作战时的策略，围住城池坐等公孙渊来降。

## 营口人的聪明之处

“处晦而观明，处静而观动”，在这一点上，辽宁营口洗衣机厂创造了成功的范例。1984年初，他们得知日本研制出一种新水流洗衣机，洗净度高，不缠绕衣服，他们便立即组织力量研究试制。1985年第一季度，他们就把5种新水流洗衣机投放到市场。1984年秋天，他们准确把握了单缸洗衣机在大城市市场已经“退热”的趋势，立即以12万元的价格，将自己原有的全套单缸洗衣机的生产技术和设备转让到市场畅销的西北去，全力以赴上双缸洗衣机，成功地实现了战略的转移，掌握了经营的主动权。

### 75、克敌机先

主公之言，虽合天理，奈离乱之时，用兵争强，固非一道；若拘执常理，寸步不可行矣。宜从权变。

（60回）

主公的话，虽然合乎常理，但在这战乱年代，各家用兵争胜，肯定不会遵循同一种原则；如果拘泥于人之常理，那就寸步难行了。您应当随着形势改变自己。

张松给刘备献了西川的地图，希望他入川取代刘璋。但刘备生性懦弱，认为刘璋与自己同宗，不想为取西川而失大义于天下。军师庞统指出，战乱年代，凡事不可拘泥于常理，应视具体情况而作相应变化，否则无法成就霸业。刘备听从了庞统的劝说，及时进取西川。

刘备这个仁义之君，在用兵争强之际也离不了满口的天理人伦，若照他的说法行事，别说成就西蜀霸业，就连个寄身存活的地方恐怕都得不到。这种人，用现在的话来说便是“迂”，迂在拘执常理，不知先人而变。在商业竞争中，一旦后人半步，市场便会被人抢先占领，再难抢夺一席之地。因此，以变制胜的关键是“先”。先人一步，在市场欲变而未变之时，抢先变化，抢先创出牌子去占领市场，这才是竞争的上上之策。

## 永远都有新产品

“搞电子产品经营，必须在人们自己尚未意识之前就预见到顾客的需求。”辛克莱公司创始人辛克莱常以这句话教导新人公司的年青人。

1962年，21岁的辛克莱凭着仅有的125美元，登记注册开办了“辛克莱电子公司”，专营产品是半导体晶体管，他组织了一群志同道合的电子技术研究负责开发新产品。

60年代，辛克莱公司率先推出体积小于火柴盒的收音机；

70年代，辛克莱公司研制出袖珍计算机；

80年代，又推出2X—80微型电脑；1984年推出一种袖珍电视机；1985年又推出一种用电池的轻便汽车……

辛克莱公司为了继续发展，坚持“人无我有，人有我特”的宗旨，不断开发新产品，巩固自己的地位。

## 76、出奇制胜

懿叹曰：“吾能料其生，不能料其死也。”因此蜀中人谚曰：“死诸葛能吓走生仲达！”

（104回）

司马懿叹息道：“我能预料诸葛亮的生时计谋，不能预料他的死后计谋。”因此，蜀国有句谚语说：“死诸葛能吓走活仲达。”

诸葛亮六伐中原，于建兴十二年，病死在五丈原，蜀军悄然退兵。司马懿夜观星相，知诸葛亮已死，便率兵追击。追到半途，蜀军突然又杀回头，阵中一辆四轮车，车上端坐着诸葛孔明。司马懿大惊失色，以为中计，赶忙退兵。待蜀国正式宣布诸葛亮已死的消息后，司马懿只能感叹自己“不能料其死。”

“死诸葛吓走生仲达”，用的是“奇”，击的是空白点，捕捉的是对方思维的空隙。经营上有一句行话叫“冷线出击，热线收兵”，说的也是以奇制胜。棋高一着的经营者，不会追求人有我有，去抢风头，赶时髦，而是看准人们意想不到的环节，从而异军突起，大爆冷门，等到人们竞相投入资金来竞争的时候，他又可能脱身而出，将注意力集中到不被人们注意的地方去了。

## 本公司不出售成品

西方国家流行着一句“自己动手”的口号，这和外国佬们处处崇尚独立、自由的风气相关。

瑞典人英格瓦·坎普拉德就看中了这一点，他创办的家具公司，从 40 年代开始就公开打出“不出售成品”的旗帜。英格瓦提供给人们的家具，实际上是一块一块的组件，买主将组件按照图纸，使用公司提供的特殊起子和扳手，带回家去“自己动手”配套成满意的家具。加上英格瓦的组件家具价格，一般都比成品价低 30% 左右，吸引力之大就可想而知了，英格瓦一年的销售额就近 20 亿美元。

## 77、勇于创新

众皆惊曰：“自古及今，未闻有木牛流马之事。不知丞相有何妙法，造此奇物？”

（102 回）

众人都惊诧地问：“从古到今，从未听说过有木牛流马这回事。不知丞相用什么奇妙的办法，能够造得出这等奇妙的东西？”

诸葛亮六出祁山，与魏兵在渭水对峙，而蜀军被仓尚在剑阁，人力搬运不便。诸葛亮亲自设计了木牛流马这种亘古未闻的运输工具，在上方谷召集工匠秘密营造，最后用计截夺了司马懿的粮草。

创新就是人无我有，它要求经营者力戒步人后尘。创新可以使竞争对手毫无还击之力，在短时间里取得巨大效果，并使对手心理受挫，招致连连失败。诸葛亮造了木牛流马，司马懿便被打得措手不及，不但陇西运来的粮草尽数被劫，就连司马懿自己也差一点被魏延一枪挑于马下。当竞争进入一定的阶段，双方势均力敌的情况下，创新往往能打破对峙的局面，使竞争的一方迅速赢得优势，赢得出奇的经济效益。

## 勃朗“驻颜有术”

勃朗·勃威力公哥是瑞典当今最大的电器工业企业，创办已经百年，在国际市场上一直保持长盛不衰，被同行们称为“青春长在，驻颜有术”。

勃朗公司从成立至今，已经创造过许多个“第一”了：1891年，推出欧洲第一台电动机车；1893年，开发出欧洲第一台汽轮机；1939年，研制出世界上第一部工业用燃气轮机组；1969年首家创造了世界上最大的感应炉；1972年又推出世界上第一台130万千瓦蒸汽透平机组；1979年制造出世界上第一台功率为5600千瓦的三相交流电动机车；1981年研制成1万伏的可控硅整流器。

勃朗公司总能走在人前，创造出别人想不到或做不到的产品，无怪乎它总是保持常胜不败，青春长驻了。

## 78、出乎意料

可将计就计，今夜将兵伏于寨外，寨中虚立旗，待孔明来劫寨，就擒之。

（52回）

可以将计就计，今晚把兵埋伏在营寨外，寨中只虚插旗帜，等诸葛亮来劫寨，可以擒他。

刘备取得荆州后攻打零陵，先擒了守将邢道荣。邢愿协助刘备捉零陵太守刘度，刘备便放他回去。邢回零陵后，与刘度之子刘贤商量趁蜀军来劫寨时以空营计来对付，但诸葛亮也将计就计，先以一批人去虚攻，待引出邢、刘后，又让张飞取了敌营，杀了邢道荣，捉了刘贤，刘贤劝父投降，遂让刘备取了零陵。

后人评价诸葛亮夺零陵一战说：“易料之计，破之亦易；不能料之计，则破之难。此为孔明取胜之关键。”说明为人所不能为是致胜的根本。在商业竞争中，善以“超常识”的想法实施“超常识”的经营手段，便会收到出人意料的效果，比如可口可乐公司收购哥伦比亚电影公司，本是风牛马不相及的两个公司，帮要往一处凑，可口可乐的经营者是不是不懂常识？董事会主席高士达说：“一定要使每一个观众在看哥伦比亚公司影片的时候喝可口可乐的汽水。”这一招便使可口可乐跨入了更广阔的市场。

## 瞧这个丑陋的玩意儿！

美国艾士隆公司董事长布希莱有一次在郊外散步，偶然看到几个小孩在玩一只肮脏且异常丑陋的昆虫，爱不释手。布希莱顿时联想到：现在市面上销售的玩具一般都是形象优美的，假如生产一些丑陋玩具，又将如何呢？

不久，艾士隆的“丑陋玩具”面市了，有一串小球上印着许多丑陋面孔的“疯球”，有长着稻草样的乱头发、绿色皮肤、一双鼓胀而带血丝的眼睛，眨眼时又会发出难听声音的“粗鲁陋夫”。孩子们在商店的玩具柜台前发现了它们，不约而同地叫道：“瞧这个丑陋的玩意儿！”

丑陋玩具从此常盛不衰，为艾士隆公司广开财源，真令美国的同行们又羡慕又妒嫉。

## 79、赢得时间

兵贵神速。今千里袭人，辎重多而难以趋利；不如轻兵兼道以出，掩其不备。

（33回）

用兵之道，贵在神速。现在我们是追击千里袭击敌人，辎重太多便难以得胜，不如用精兵从小路出击。攻其不备。

曹操定冀州、杀袁谭之后，兵分三路进攻幽州、并州、高干。袁尚、袁熙知道难以抵抗，便弃城星夜奔辽西投乌桓。曹操听从郭嘉意见，率军远赴大漠追穷寇受阻，操遂有回军之心，问郭嘉，郭嘉便说了以上这些话。曹操从其言紧追不舍，最后二袁被迫得走投无路，投奔辽东，被疑心颇重的公孙康设计诱杀。

有人说，军队的迅速机动和闪电般冲击是真正的战争的灵魂。在现代商业竞争中，又何尝不是如此呢？在瞬息万变的竞争中，谁赢得了时间谁就会赢得胜利。同样是儿童营养液，早一个月推出的就占据了大半个市场，而后来者就得煞费苦心地抢地盘。同样是一次合作机会，早两天派人去洽谈的就得到了机会，而迟到者只有望洋兴叹。

一个公司在研制8毫米摄影机时，原定3年完成，忽然有一天他们得悉对手已经拥有这种摄影机了，于是马不停蹄地苦战，居然在24小时内突破了这项研究！

## 三天敲开国际市场的大门

王学忠在河北某县当的是一家不大不小的乡办服装厂的厂长。1989年春节，正当王学忠一家沉浸在节日的欢乐中时，忽然得到一个消息：一家美国客商要我方在短期内拿出一批西装样品，否则就转向别国定货。

王学忠得到这个消息，浑身一阵发热。他搁下饭碗，一溜小跑赶到广播站，通知服装厂职工立刻回厂上班。

3天之后，一批质量上乘的样品制成了，美商见货后不住地称赞，当场拍板签订1万多套的西服合同。王学忠的乡间小厂，仅仅3天就敲开了国际市场的大门。

## 80、机不可失

此法皆费日月而成，合淝救军一至，不可图矣。今我军初到，士气方锐，正可乘此锐气，奋力攻击。

（67回）

这些办法都要花好长的时间，合淝救兵一到，破城就没希望了。现在我们的军队刚到此地，士气正旺盛，正好可以凭着这股锐气去奋力攻击敌人。

曹操平定中原后曾想图谋西川，刘备向孙权割地求援，孙权遂派兵攻打合淝以解西川之围。吕蒙建议孙权先攻取皖城，断了合淝的粮草，然后再攻打合淝。皖城守将固守城池，坚壁不出。东吴诸将中有的建议筑土山，有的建议竖云梯、搭虹桥，吕蒙主张乘着士气高涨时强攻皖城。结果吴军第二天五更便大举攻城，刚到吃早饭时便拿下皖城。合淝救兵赶到半路，得知皖城已失，只好悻然撤回。

对于一个经营者来说，机会常常是腾飞的转折点，而时间又会影响机会的捕捉，因此经营者必须在某种机会可能出现的那段时间里，迅速采取行动。苏联切尔诺贝利核电站发生严重事故的消息传出后，海湾国家纷纷禁止欧洲食品入口，以防止核辐射污染。澳大利亚和新西兰抓住这一机会，大力宣传他们的天然食品，着实发了一笔“核灾”横财。经营者们说，时间就是财富，就是机会，就是胜利。

## 卡伯利“呓语”变现实

“一万年太久，只争朝夕”。美国卡伯利公司开发部的主管，有一天颇为乐观地向人们宣称：他要在今后的12个月里推出6种新产品。许多人都说卡伯利在说梦话。有人提醒卡伯利：“别太狂了，期限一到，你可就砸了。”但当期限到达时，这6种新产品都已处在生产阶段了。卡伯利以胜利者的姿态说：“当初我要是把期限拉长，打算用5年时间完成这6种新产品试制工作的话，我们的工作也不见得会比现在完成得好。”兵贵神速，要的就是某种“期限”的压力。

### 81、兵贵种速

孔明曰：“兵法云：‘攻其不备，出其不意。’岂容料在一月之期？曹睿既委任司马懿，逢寇即除，何待奏闻？若知孟达反，不须十日，兵必到矣，安能措手耶？”

（94回）

孔明说：“兵法说：‘攻其不备，出其不意。’怎么能够把时间预计在一个月之内？曹睿已经委任了司马懿，他必定逢寇必除，哪里用得着等待奏准？如果他知道孟达反叛，用不了十天，魏兵就到孟达城下了，到时候他哪里来得及应付？”

降魏的叛臣孟达，在刘备死后萌生了回归之意。经过诸葛亮的努力争取，他决定以所据城等三处兵马举事攻取洛阳。正在这时传来了魏主重新起用司马懿的消息。诸葛亮闻讯大惊，火速修书让孟达谨慎行事，岂料孟达却满不在乎，反笑诸葛亮多虑。糟糕的是，司马懿果然就地起兵，昼夜兼程，在孟达毫无思想准备的情况下，轻而易举地消灭了孟达。

兵贵神速，贵在先发制人，稍一迟缓，便会使到手的胜利溜掉。犯这种错误的人，大多是对对手的能力估计不足，以致于麻痹大意。日本企业界的一些人士认为，置身于全球竞争中的经营者，应该具备“不眠不休”的作战精神。据介绍，日本不少大企业已实行“二十四小时备战体制”，以求更快地研制、创造新产品，在竞争中永远处在领先地位。经济、技术高度发展，实力雄厚的日本人尚且如此高度警醒，那些刚刚起步，尚未打开局面的经营者，就更加不该高枕而卧、掉以轻心了。

## 扔掉飞碟抢夺魔方

李宝山领导的街道小厂，人不过十，资金不过几千，没人把它当回事。李宝山自己却不自轻自贱，他下了大力气去刻苦经营。

李宝山的第一个产品是当时市场上还没有的塑皮铁芯衣架，成本低廉，价格又低，加上干净结实，很受消费者欢迎。不少厂见这个产品有利可图，便接踵而至。这时，李宝山放弃生产衣架，迅速转产生产塑料“飞碟”，产品一上市，很快在年轻人中掀起了一股“飞碟热”。这又惹来了不少竞争对手。当别人又一哄而上时，李宝山却来了个急刹车，丢了“飞碟”去抢“魔方”，又抢在别人面前得了市头。

## 82、抓住契机

曹操已得东川，主簿司马懿进曰：“刘备以诈力取刘璋，蜀人尚未归心。今主公已得汉中，益州震动，可速进兵征之，势必瓦解。智者贵于乘时，时不可失也。”曹操叹曰：“人苦不知足，既得陇复望蜀耶？”

（67回）

曹操已攻取东川，主簿司马懿建议说：“刘备以欺骗的手段得了西川，蜀人民心并未归顺。现在主公您已得到汉中，益州震动不小，您可以火速进兵攻打，势必攻得下。聪明人贵在抓得住时机，机不可失啊！”曹操叹息说：“人常因不知足而受困扰，我已得东川，还能再企望得到西蜀吗？”

曹操西征得东川之后，司马懿等人建议曹操趁刘备尚未站稳脚跟之机，进兵益州，瓦解刘备的势力。然而曹操却犹豫再三，一会儿说人不可不知足，一会儿说士兵要修整，始终按兵不动。西蜀刘备得了喘息机会，后来反而出兵从曹操手中夺取了汉中。

俗话说：“机不可失，对不再来。”说的是要抓住有利时机，促使事物向有利于自己的方向转化。经营者需要抓住契机，也就是要在事物发展的转折时期，在许多人尚未觉察这种转折的时候奋力一搏，从而走向“柳暗花明又一村”的境界。曹操失去了夺取西川的有利时机，使刘备赢得了时间，益州的地盘得以巩固，后来刘备反而出兵从曹操手中夺了汉中，真是错失良机，遗恨千古。

## 危机何时不有？

张万鹏的振海鞋业公司，在 3 次危机中竟有 3 次发展。1985 年，公司前身是个乡办橡胶厂，生产陷入困境，80 多人没饭吃。农民出身的张万鹏利用这一时机试行承包，改革了以往的经营管理方法。1986 年，经营暂时受挫，人心涣散。张万鹏却在这当口完成了向农民集资 80 万元的创举，让振鹏公司一下子实力大增。1988 年，国内制鞋业纷纷下马，经营出现疲软，张万鹏却明察变化在先，妙手调向随后，抓住机遇与香港振海公司实现合作经营，一下子把产品打到了海外。“危机何时不有！照我的体会，危机往往是企业发展的契机。”张万鹏的眼光令同行们钦佩。

### 83、当机立断

若欲诛宦官，如鼓洪炉燎毛发耳。但当速发雷霆，行权立断，则天人顺之。却反外檄大臣临犯京阙，英雄聚会，各怀一心，所谓倒转干戈，授人以柄；功必不成，反生乱矣。

（2 回）

要诛灭宦官之害，就好象架起火炉烧毛发一样简单，只要当机立断，迅速行动，那么天下人就归顺了。现在却要召集外地将领举兵进京，英雄聚会，心怀不一，无异于将刀戈倒拿，把刀柄授于他人。这样做，事情一定办不成，反而要生大祸啊！

汉末，宫廷为宦官把持，太师何进执掌朝中大权，剪除一小撮宦官本是小事一桩，但他束手无策，屡次不肯见机而行，结果一个一个的好机会都被错过。后来，何进听从袁绍的建议，远到西凉请回董卓。早已对中原虎视眈眈的董卓乘机引兵入关。没过几天，董卓入京的消息泄露，宦官先下手为强，把何进砍为两段，董卓则趁乱攫取了朝廷大权。

何进在这场宫廷政变中犯的错误有两种：起初是看准了时机却迟迟不下手，后来则是根本连东南西北都分不清，不知道何时做得何时做不得，结果被人砍为两段。对于经营者来说，要力戒的也是两种错误：一种是根本不知道时机有没有到，只是盲目求进取；一种是时机已到，却一直费对付度，结果错失良机。成功的先决条件是抓住最好时机，所谓“成事在天，谋事在人”，“天”便是时机，是机会。

## 柯达被打懵了

柯达这个名牌曾称雄世界摄影器材市场 100 多年。但是，今天的柯达却陷入了困境，步履维艰，渐呈日薄西山之势。在近 20 年间，柯达在竞争中屡屡惨败，不得不减员 4500 人和出卖一部分生意，以弥补入不敷出的局面。

什么原因导致一个响当当的名牌陷入今天的窘境呢？第一步，40 年代时柯达已研究出快速摄影新技术，但决策者认为这种新技术没有多大发展前途，将其出售给埃德温·兰德。时过 30 年，快速摄影器材市场一派兴旺。柯达坐失良机，追悔莫及。第二步，当快速摄影器材已进入市场饱和时期时，柯达在不该行的时候却又盲目而行，投入巨资生产快速摄影器材，销路很不好。而在这时，兰德的宝丽来公司发现了柯达的动作，控告其侵犯它的专利。柯达公司在诉讼中败北，一下子失去了几十亿美元，从此元气大伤。

## 84、伺机而行

今闻袁熙、袁尚往投辽东，明公切不可加兵。公孙康久畏袁氏吞并，二袁往投必疑。若以兵击之，必并力迎敌，急不可下；若缓之，公孙康、袁氏必自相图：其势然也。

（33 回）

现在听说袁熙、袁尚去投辽东，您千万不可加兵追击。公孙康早就害怕袁氏吞并辽东，现在二袁去投，他心中必定猜忌。若您用兵攻击，他们一定会合起来抵抗，想急于攻取则欲速不达；如果先宽缓一下，公孙康、袁氏一定会自相杀戮，这是势所必然。

曹操打败袁绍之后，袁绍的两个儿子仓惶出逃，先是投辽西，后又投辽东。当他们投奔辽东时，曹操的谋士郭嘉病重身亡，死时留下遗言让曹操停止追杀，静候时机，利用袁氏与公孙康之间的猜忌，等着看他们自相残杀的好戏。结果曹操不费吹灰之力得了冀州。

郭嘉料事如神，先用“兵贵神速”策略击溃乌桓，后又“以缓待变”妙计破冀州、定辽东。兵法上有“欲速则不达”的说法，以缓待变正是坐等时机成熟的策略。经营之事如同打仗，当时机未到之时，不论怎样孜孜以事都收不到效果，有时反而会事与愿违，给经营造成险恶环境。“不是不报，时候未到”，这也是教人善于等待，不盲目行事，不急功近利，聪明的经营者尤其懂得静候时机，伺机而动。

## “不值得”的投资？

戈登·怀特到美国创业时几乎是两袖清风，腰包里只有 3000 美元，而且最初的环境对怀特并不利。1974 年初，他得知一家渔业公司由于内部原因经营不下去，准备出卖。怀特决心找该公司的老板戴维商谈。经过一番讨价还价以后，怀特从银行贷款买下了这家渔业公司。然而许多人都不看好怀特的举动，连渔业公司的老板戴维也觉得怀特这笔投资不值得，但怀特却在静候时机。

果然，1974 年以后世界石油危机出现了，油价的上涨导致了海鲜食品价格的跃升。怀特买下的渔业公司从 1974 年下半年起变得兴旺发达，盈利猛增。怀特很快还清了收购公司的债，接着又兼并了一批面临倒闭的公司，开始了事业蒸蒸日上的新局面。

## 85、静待时机

公今画地而守，扼其喉而使不能进，情见势竭，必将有变。此用奇之时，断不可失。

（30 回）

您现在应当画地坚守不出，扼住其咽喉要道使袁绍无法进攻，看情况他的势头已经大大减弱，一定会有变化。这是用奇谋的好时机，千万不可错失。

官渡之战中，袁绍和曹操都想速战速决，但不能如愿，双方从急战变成相持。曹操一度想退回许昌，迟疑不决，派人去许昌问荀彧。荀彧回书指出相持阶段双方情况都会有变化，让曹操坚守不出，等袁绍军中情形大变时便趁机出击。曹操依计而行，最后在乌桓烧了袁绍的粮草，袁绍阵脚大乱，溃不成军，被歼灭八万余人，只剩八百余骑逃回河北，从此一蹶不振。

商业竞争千变万化，不能尽如人意。竞争对手经过较量，各有胜负，相持阶段，双方都不可能铁板一块没有变化，关键问题是谁能看出对方之“变”，并因势利导，及时抓住战机，出奇制胜。官渡之战中，袁绍军中起变化，曹操又何尝不是如此？他甚至想退回许昌，放弃攻打袁绍的计划呢。然而袁绍笨就笨在看不出这一点，甚至截获了曹操催粮的紧急文书，都意识不到曹操已弹尽粮绝、形势危急。这么明显的“变”都看不到，那么失去大好战机也就不足为怪了。

## “纸尿裤”大战

充斥日本市场的“纸尿裤”在 80 年代初期，全部是美国牌号，它们以精美的装璜、廉价的销售而牢牢拴住日本消费者。

日本的“尿布大王”尼西奇公司面对强大的对手，采取了“坚守不出”的策略。一方面组织力量研究美国货的特点，一方面进行市场调查，广泛收集消费者的意见。

不久，美国“纸尿裤”开始滞销，一些靠此发财的人开始亏本。原来，尼西奇公司在多方研究之后，发现美国货虽外观好看，但它的吸水性能很差，连热衷“美货”的日本消费者也大呼上当。尼西奇乘此时机，以最新研制出的超强吸水纸尿裤投放市场，并大力宣传其吸水性能强，所用化学绵可以吸入比本身重 1500 倍的水。结果，“日货”一举而胜）“美货”落荒而去。

## 86、善败者胜

吾前遣人奉表于主上，不料为敌人所获。机谋既泄，彼必知备，与战无益，不如且退。已差人奉表约主上缓缓退兵矣。

（103 回）

我前几日派人给主上送奏表，不料为敌人截获。机密既已泄露，敌方肯定会有所防备，战斗肯定对我方无益，不如暂且退兵。我已派人上奏主上缓缓退兵了。

诸葛亮六出祁山时，联络东吴统一行动。东吴派三路大军进攻合肥等地。不料诸葛瑾先被魏兵劫营，陆逊上奏孙权定下两面夹攻之计，奏表又被魏军劫获。在这种情况下，陆逊选择了退却以保存实力。但他不动声色，制造种种假象迷惑敌人，当魏军捉摸不透，不敢轻举妄动之际，东吴三军安然撤回。

松下幸之助说过：“武功高强的人，往回抽枪的动作比出枪时还要快。与此同时，无论是搞经营，还是做其他事情，真正能做到不失时机地退却者，才堪称精干此道。”商业竞争毕竟不是军事斗争，硬攻强取非但不是英雄本色，反而是有勇无谋的鲁夫表现。审时度势，该退则退，方不失精明，因为无论是多么了不起的经营者，在他面临的事情中，仍然会有极多数是不可能做成的，他应当根据可能出现的失败或不利形势，做出周密的计划和安排，可进则进，该退则退，以避免盲目竞争造成元气大伤。

## 成功的退却就是胜利

毛红旗，这个新型拖拉机厂的技术工人，在厂即将开门的当口，毅然自荐要做厂长，厂里只拿70%工资的职工无不说他傻。

新型拖拉机厂一直以生产50马力的大型拖拉机为主，也曾有过良好的销售市场。但随着农业经济改革，农业发展出现了新变化，大型拖拉机不仅不再能为厂里提高效益，反而成了厂里的严重负担。虽然年年亏损，但前任厂长仍然不肯砍掉老产品，以致工厂逐渐面临倒闭。

毛红旗上任后，迅速采取措施：一是砍掉原来的大型拖拉机的生产，重点生产15马力的手扶拖拉机；二是化整为零，生产50马力的柴油发动机。

手扶拖拉机的生产适应了农村改革的需要，柴油发动机更是吸引了大批东南亚的厂商。毛红旗“退中求进”的经营策略不仅扭转了拖拉机厂的被动局面，而且使该厂不断发展，工人的工资平均增长了70%。

### 87、以守为攻

司马懿受了巾帼女衣，看了书札，并不嗔怒，只问丞相寝食及事之烦简，绝不提军旅之事。

（103回）

司马懿接受了诸葛亮送的女人衣服，看了书信，却并不发怒，只是问诸葛亮食宿睡眠及处理事务的情况，绝口不提打仗的事。

孔明六出祁山，造木牛流马，在上方谷大败魏兵。其后，司马懿便坚守不出，任凭诸葛亮送妇人衣服相辱，派使者送书信贬低，司马懿只是一笑置之。因为他深知孔明积劳成疾，时日已经不多，于是高沟深壑，退避三舍，让孔明自耗生命。不久，孔明果然病歿五丈原，出师未捷身先死。

经营中的战略退却就是避敌锐气，另觅出路。竞争中，两强相遇必有一损，如果一方自觉实力明显弱于对方，消耗大于效益，再竞争下去就等于在做无用功甚至自杀，那么最好的选择还是不要再盲目坚持下去，以免背上包袱。有止才有流，有舍才有取，象松下幸之助这样的经营奇才，在经营一家缝纫机公司时，也会叹息无论怎样经营都竞争不过别人，于是立即抽身以退，致力于电器生产。

## “小马驹”跑进了加拿大

在名牌林立的汽车王国中，有一个原来默默无闻的“小马驹”小轿车。1985年间，“小马驹”突然以鹤立鸡群之势在加拿大市场出现，以月销9561辆的数字一举登上销量第一的宝座，从此引起各界人士的关注。

“小马驹”是南朝鲜的产品，它资历不深，名不见经传，在策划跑进加拿大市场时颇费了一番脑筋，最后决定以退为进，避开日产车、美国车的凛厉势头。

“小马驹”首先在价格上退让。它通过精工简料、革新工艺，使其同规格的车比其他国家甚至比日本丰田车的成本还要低20%以上。这使得“小马驹”深受中下等收入阶层的欢迎。

加拿大市场既有多国的名牌车竞销，亦有本国的汽车在盘踞市场。“小马驹”采取了与加拿大汽车制造行业合作的形式——凡输入该国的“小马驹”一律使用加拿大轮胎。此举表面上是让了利，实际上是取得市场的有效办法。因为这使得加拿大人乐于与“小马驹”建立关系。

## 88、善用疑兵

吾料孔明有计，汝等不信，勉强追来，却误了大事！

（99回）

我早料到孔明有计，你们都不信，强要追来，却误了我的大事！

孔明袭陈仓后复出祁山，魏主派司马懿前去迎敌，被孔明屡败。司马懿坚守不出，于是孔明心生一计，传令各处皆拔营而起，今日退三十里，明日退三十里。司马懿起初疑孔明用计，但终于耐不住诸将劝说，贸然起兵追击，结果被蜀军趁机劫了司马懿大营，魏军大败，死伤甚众，丢弃马匹器械无数。

退却在经营中表现为暂缓前进的节奏，调整部署。一个经营者，但凡看准一个项目去做，就一定会投入不少人力、物力，花费不少心血，抛却就意味着前功尽弃。实际上，退却不是放弃，只是暂时的战略调整，退一步海阔天空，你以退来引诱对手深入，让他长线进攻，渐成尾大不掉之势，你便可再次出击，短兵相接，一举获胜。

## “处方 409”卖完了

“处方 409”是哈瑞尔公司的当家产品。这种喷雾清洁剂从 60 年代初就占有了美国清洁剂市场的 50% 以上。

波克特甘宝公司的“新奇”则想后来居上，把“处方 409”的市场抢夺过来，一场抗衡战开始了。

哈瑞尔公司了解到“新奇”首先将在丹佛推出，而这个城市也是“处方 409”最畅销的城市。这一天，全丹佛市的零售清洁剂商店好象约好了似的，售货员把最后一瓶“处方 409”交给一位顾客，而另外三位顾客得到的答复都是：“啊，对不起，‘处方 409’刚卖完。”

这样的脱销正是哈费尔的策略。它使得用惯了“处方 409”的顾客十分烦恼。为了应急，家庭主妇纷纷购买“新奇”，让波克特甘宝的人着实乐了好半天，为此决定全面投入生产和向美国市场推进。

这时，哈瑞尔公司的“处方 409”又卷土重来，它采用大瓶包装，低价出售的方式，在全美国大造声势。主妇们看到自己用惯了的清洁剂如此便宜，纷纷争购，许多家庭在半年之内不必再买清洁剂了。而波克特甘宝公司还蒙在鼓里，继续大规模生产，大规模宣传。不久，反馈的信息回来了，“新奇”只销出去一点点，再没有多少人问津，后来干脆从商店的货架上消失了。

## 89、敢于冒险

不入虎穴，焉得虎子？吾与汝等来到此地，若得成功，富贵共之。

（117 回）

不入虎穴，哪能得到虎子？我和你们来到这里，如果可以成功，当同享富贵荣华。

诸葛亮死后，后主刘禅据守西蜀无所作为，魏国图谋伐蜀。邓艾从阴平偷渡，乘虚攻取成都，三万人马经过二十余天艰苦跋涉来到摩天岭下时只剩两千人马。摩天岭两侧悬崖峭壁，不能开凿，更无法通行，邓忠与开路壮士都掩面哭泣。面对这种情况，邓艾命令大家将兵器抛于悬崖，然后率先用毡裹身从悬崖上滚了下去，没有毡毯的将士见状，也纷纷攀木挂树，度过悬崖，以九死一生的勇气度过了摩天岭，径向成都进军，后主惊恐万状，率群臣投降，邓艾立了灭蜀的头功。

风险和利益的大小是成正比的。如果风险小，许多人都会去追求这种机会，收益也不会大；如果风险大，许多人都会望而却步，所以能得到的利益也就会大些，从这个意义上说，风险就是利益，巨大的风险可能带来巨大的收益。当邓艾偷渡阴平之际，蜀国已是气息奄奄，而魏国大将没有一个主动请缨去结束这个虚弱的敌人的生命，为什么呢？因为入蜀道路太险，人们不敢轻易冒此大险。唯独邓艾具九死一生的勇气，因而灭蜀头功便由他独得。

## “不冒风险是最大的风险”

这句话是雀巢公司用以激励自己员工的一句名言。这家当今世界最大的食品公司，已经走过了120多年的发展道路。目前它在国外约有300多家工厂和700多家子公司，分设在五大洲100多个国家和地区。

雀巢在国外办工厂或开设子公司，采用的是一种与众不同的办法，就是使用当地人任厂长、经理及各部门的负责人。这是一项比较冒险的办法，但雀巢却宁愿通过这种途径来使工厂或子公司当地化，以便有利于业务的开展。

雀巢在世界各地设厂生产和投资，免不了有麻烦和风险，如在发展中国家设厂生产，会不会引起消费者担心那里的卫生条件和不洁水源会使产品危害健康，还有担心假冒品的出现等。雀巢公司并不因此而动摇，一直坚持走这样一条路，取得了今日的卓越成就。

## 90、有的放矢

懿曰：“亮平生谨慎，不曾弄险。今大开城门，必有埋伏。我兵若进，中其计也，汝辈岂知？宜速退。”于是两路兵尽皆退去。

（95回）

司马懿说：“诸葛亮平生非常谨慎，从不曾冒险。现在城门大开，肯定有埋伏。我如果进城，一定会中他的计，你们知道些什么？应该从速退兵。”于是两路魏兵都退去。

街亭失守，诸葛亮大军不得已撤退，诸葛亮西城中只有几千士卒，司马懿十五万大军逼来，城中军民皆大惊失色。孔明却吩咐大开城门，自己引二小童在城楼上焚香操琴。司马懿兵马赶到，见此情形反不敢轻举妄动，深恐中了“平生不弄险”的诸葛亮的计，大军速速退去，这就是有名的“空城计”故事。

经营者的冒险，毕竟不同于赌博中的孤注一掷，也不同于投机家的侥幸敢胜。冒险需要勇气，但又不是蛮干，而是科学加上干劲。诸葛亮之所以敢冒险大开城门迎敌，是因为他了解司马懿同时也知道司马懿了解自己，于是才敢于一反常态地“弄险”。这是在知己知彼的前提下的冒险。如果一个经营者并不了解对手的经营风格、性格特点、处事原则，而在竞争中贸然下注，那么失败的可能性一定大于成功的可能性。试想一下，要是诸葛亮不知道司马懿生性多疑，他也不清楚司马懿了解不了解他谨慎不弄险的特点，他还敢不敢以城中二千多军民的性命去与司马懿的十五万大军一搏？

## 冒险的乐趣

南朝鲜有位企业家叫金宇春，是亚洲第一个获得“国际商业奖”者。他做生意的劲头，有时真让人害怕。他经营纺织品生意常常下令买进大大超过他公司需要量的棉纱，然后在价格上涨时，把多余的棉纱抛出去。这种冒险生意，在当时的南朝鲜极少有人敢做，他却敢作敢为，乐此不疲。

金宇春曾经有一次贷款大量购入向美国输出纺织品的配额。因为金宇春很早就预见到美国贸易保护主义将会抬头，美国政府将会实行纺织品进口限制。果然不出所料，美国不久便对纺织品进口进行了限制。这时，别的纺织厂商都在为抢购配额争得头破血流，金宇春却以高价出售手头配额，从中大赚其钱。现在他手中拥有南朝鲜40%向美国输出纺织品的配额，仅此一项每年就获得大笔利润。

## 91、多种经营

这三个围住吕布，转灯儿般厮杀，八路的人马都看得呆了。吕布架隔遮拦不定，看着玄德面上，虚刺一戟，玄德急闪。吕布荡开阵角，倒拖画戟，飞马便回。

(5回)

刘备、关羽、张飞三个人围住吕布，转灯儿一样地战到一处，八路诸侯人马都看呆了。吕布遮拦不住，照刘备面上虚刺一枪，刘备急忙闪躲，吕布趁机荡开阵脚，倒提枪戟，飞马逃回营中。

这一段说的是有名的“三英战吕布”的故事。董卓篡权作乱，八路诸侯兴兵讨贼。董卓的义子吕布飞马迎战，诸侯军马竟无人能敌。张飞、刘备、关羽三人同时出击，夹攻吕布，杀得吕布无力招架，只得逃回营中。

经营者在竞争中要克服经营风格、经营品种单一的毛病，使经营风险分散，收到所谓“东隅已失，桑榆未晚”的效果。有人举过一个相当浅显的例子：一个经营者经营十种产品，虽说不一定能同时赚钱，但也不会全部赔钱亏本，除非全世界的人都联合起来和你作对。在竞争日趋激烈的今天，多角经营、多向配合、多层衬托已成为竞争制胜的新路。

## 多种经营救活了机械厂

“工厂半停产，工人没事干，工资发不下。”这是佳木斯北方机械制造厂前几年的“形象”。由于产品单一，且受国民经济调整的冲击，全厂几乎处于停顿状态。

形势逼人。为扭转局面，厂里决定在以老产品农机具生产为主的同时，开发其他产品，扩大生产领域。经过深入的市场调查，厂里确定了三种不同类型的产品：一是适应本厂铆焊能力的建材机械产品和石化机械；二是适应本厂机加工生产能力的工程地质钻机；三是开发粮食烘干机系列产品。全厂从过去1个行业几种产品发展到横跨6个行业11个系列30多种产品，不仅扭亏为盈，而且产值利润大幅增长。

## 92、积微成多

每军衣襟一幅，包土一包。无者立斩。

（90回）

每个士兵用衣襟包一包土、没有的立刻斩首。

诸葛亮平定南蛮之乱打到三江城下，蛮兵据守城池，诸葛亮攻城失利。后来，诸葛亮心生一计，传令兵士用衣襟包土筑城。十万蜀军飞奔城下，将抱来的土一齐倒下，积土成山，接连城上，然后一声暗号，蜀兵纷纷登到城上，很快拿下了三江城。

“海不辞水，故能成其大；山不辞土石，故能成其高。”经商营利中，从小处着眼，从一点一滴做起，终于汇成财物之汪洋大海的人不计其数。在激烈的竞争中，实行积微成多的谋略，扎扎实实、埋头苦干，定能成就一番不俗的业绩。

## 我堕入爱河爱上了衣料

佐治奥·阿马尼是意大利时装界的翘楚。他经营的时装年销售额达数亿美元之多，行销于世界几十个国家，其中在美国市场曾一度占据欧洲时装的70%左右。

成功的阿马尼，特别看重精打细算、集腋成裘的谋略，很注意减少耗料，降低成本。这对提高产品竞争力很有作用。他回忆说：“我堕入爱河，爱上衣料。我从当裁剪设计师时就开始明白，每一块衣料后面，要经过多少汗水劳动。

当我看到任何人乱扔掉或浪费一块衣料，都象割我的手一样。”

### 93、犄角之援

宫谓布曰：“曹操远来，势不能久。将军可以步骑出屯于外，宫将余众闭守于内。操若攻将军，宫引兵击其背；若来攻城，将军为救于后。不过旬日、操军食尽，可一鼓而破，此乃犄角之势也。”

（19回）

陈宫对吕布说：“曹操远道而来，务必不可长久。您可以率军队出城驻扎在外，我率领剩余人马闭守在城内。曹操如果攻打将军，我便领兵袭击他背面；如果攻城，您可从后边救援。用不了十天，曹操粮草尽绝，可以一致作气击败他，这就叫犄角之势。”

吕布与曹操对峙下邳，陈宫建议吕布“出屯于外”，自己“闭守于内”，以便形成“犄角之势”。吕布起初同意照计而行，可是后来又禁不住妻妾哭求，不肯带兵出城，最后被曹操破城生擒，绞死在白门楼。

经营中有一大忌，就是唱独角戏，没有照应，一旦有变，只有束手无措。经营中的照应，一是自身内部营设的，可以通过多角经营来实现；二是外部照应，要注意与同行结交，结成必要的统一战线，不能把同行视同寇仇，使自己陷于孤立，紧要关头没人肯拉你一把。

## 两头并进的 TDK

中国人所知道的 TDK，主要是它的录音机和录音带。其实，TDK 是日本一家经营铁酸盐工业公司的牌子。该公司率先达到铁盐酸芯工业化，并于 1954 年跟上收音机潮流，于 1955 年赶上电视机制造热潮。它成功地实现了以铁酸盐为主轴，开拓了磁带、电子零件等多角化经营，使公司迅速成长。

TDK 的业务能够突飞猛进，还与它实行两头并进的发展战略分不开的。从创立公司的第一天开始，公司的目标市场就确定为国内和国外两个市场，互为犄角之援，长期以来，其销售总额中海外市场基本维持在一半以上。

## 94、攻心为上

玄德到葭萌关，严禁军士，广施恩惠，以收民心。

（61 回）

玄德到了葭萌关，严明军纪，不许军士骚扰百姓，同时广施恩惠，以期收服民心。

刘备入主西川，非常注意收买人心，他先是不肯称王，以利于在百姓中树立形象，后又采取措施。安定百姓生活，收服民心。不久，刘备在西川博得一片赞誉之声，遂称王立业。

古人云：“得人心者王。”“攻心为上”的谋略，也完全应该成为经营者的一大法宝。经营者“收服民心”，有三个方面的内容：一是赢得员工的信赖，形成团体的凝聚力；二是征服顾客，用良好的信誉和形象去赢得“上帝们”的欢迎；三是与人为善，赢得竞争对手的心，在一定的条件下达成友好的合作。这三个内容中，顾客当然应当放在首位，“把顾客放在第一位，钱就会滚滚而来”，麦当劳快餐的创始人雷马·克鲁克的这句话，对每一个经营者裨益非浅。

## 麦当劳的经营之道

经营汉堡包的美国麦当劳公司的老板雷·克鲁克是靠着包子发财的。如今汉堡包成为全球性的名牌产品，全世界一万多间麦当劳的分销店，每天销售汉堡包两亿多个。

麦当劳的成功之道在于永远把顾客的利益放在首位，几十年来，它所奉行的令顾客对麦当劳各方面都满意的宗旨始终没有更改，并且将随着麦当劳大学延续下去。

麦当劳之顾客第一的观念，首先表现在品质至上，产品始终如一，新鲜美味，信誉卓著。同时，麦当劳的服务让人无可挑剔，整齐的餐巾纸、干净的饮料吸管让顾客随便拿取，员工的态度又热情和蔼，对 50 美分一只汉堡包的买卖表现出十二分周到。那里的卫生状况也让顾客十分放心，雪白的工作服，井井有条的设施，任何地方都看不到纸屑杂物，使许多同类的快餐店相形见绌。

## 95、尊重顾客

云长倚恃英雄，自料无敌，所虑者惟将军耳。将军乘此机会，托疾辞职，以陆口之任让之他人。使他人卑辞赞美关公，以骄其心，彼必尽撤荆州之兵以向樊城。

(75回)

关羽自恃英雄，自以为天下无敌，他唯一顾忌的只有将军您罢了。您可乘着这个机会，称病辞职，把陆口之任让给别人。同时用卑薄他人而赞美关羽之辞，使关羽之心益发骄矜，他一定会把全部荆州之兵引向樊城。

这个故事说的是“关羽大意失荆州”。鲁肃死后，东吴决意收回被西蜀再三混赖的荆州，正好关羽起意攻打樊城，陆逊见机向都督吕蒙进言，利用关羽骄傲轻敌的特点，写信对关羽极尽溢美之辞，并向关羽表示永结友好之愿望。关羽果然中计，率重兵打樊城，荆州只留下糜芳、傅士仁等人。东吴趁机举兵围困荆州，糜芳等人不战而降，荆州丢失，关羽被俘身亡。

吕蒙能使关羽放心大胆地引兵打魏国而对荆州毫不担心，因为他征服了关羽之心，让他相信了东吴的修好之心。吕蒙用的是给对手“戴高帽子”的方法。其实，在经营竞争中，根本用不着对顾客极尽溢美之辞，用不着给顾客戴高帽子，他们需要的是受到尊重，被人礼貌相待。”礼遇顾客”是经营的要诀，殷勤的服务定能使顾客产生好感，从而对你的产品产生信任感。

## 有马食堂的围裙

人们注意到，横滨一家叫做“有马食堂”的餐馆，近来一下子生意兴隆，每天有络绎不绝的顾客，尤其多的是带着小孩的顾客。

原来，有马食堂对带小孩的顾客照顾得非常细致，他们发现许多家长带孩子进餐时，常常因为孩子的衣服被饭菜沾污而狼狈不堪，有些夫妇甚至为此吵架。于是有马食堂推出了给顾客带来的小孩赠送一条绘有动物图案的纸制围裙的办法。

事实上这条围裙并不值钱，但它表现出这家食堂对顾客的重视和体贴。同时，因为围裙上的图案是当场手绘的各种动物，孩子们非常喜爱，为了多得几条，就常常缠着父母，要求再去“有马食堂”用餐，这样，光顾“有马食堂”的回头客就特别的多了。

## 96、树立信誉

周瑜览毕，长叹一声，唤左右取纸笔作书上吴侯。乃聚众将曰：“吾非不欲尽忠报国，奈天命已绝矣。汝等善事吴侯，共成大业。”言讫，昏绝。徐徐又醒，仰天长叹曰：“既生瑜，何生亮！”连叫数声而亡。

（57回）

周瑜看了诸葛亮的书信，长叹一声，叫左右侍从取笔写信给吴侯孙权。“我把众将领叫到一起说：“我不是不想为国尽忠，奈何天命已绝了。你们要好好辅佐吴侯，共同成就大业。”说罢，昏了过去。过了一会儿又慢慢醒过来，仰天长叹道：“既然生了我周瑜，又何必再生他诸葛亮！”连叫几声而亡。

刘备曾答应取益州后归还荆州，后又托辞不去打益州。周瑜便派鲁肃往说愿代刘备打益州，但途经荆州时要供些钱粮。诸葛亮识破了周瑜“假道”之时，表面上答应，暗地里布兵埋伏袭击周瑜，周瑜箭伤发作，坠于马下，途经巴丘时，又接到诸葛亮冷嘲热讽的书信，更觉无限伤心，气绝身亡。

诸葛亮三气周瑜，用的是“攻心”。俗话说“人怕伤心，树怕伤根”，现在有些服务员、营业员对待顾客，动辄一副晚娘面孔，更有甚者横眉冷对，恶语相加，这对顾客来说是十分伤感情的事。伤感情的事，除了态度不好外，还有质量上的问题，信誉上的问题。可口可乐公司有一年在印度搞有奖销售，讲明凡饮用瓶装可口可乐的顾客，都可以拿着瓶盖，凭上边的数字参加摇奖。结果到了公布摇奖结果的那一天，仅头奖就有29人，公司于是立刻宣布摇奖有问题，此次有奖活动立即取消。这一举动使可口可乐公司的信誉陡然跌到零点，这一年，可口可乐在印度的销量下跌了80%！

## 这种冰箱买不得

对于大多数中国人来说，买一台冰箱或者彩电、录像机，算得上是一件很重大的事情，因而在挑选时慎之又慎、细之又细。

老王最近从一家大商场买回一台名牌电冰箱，全家欢天喜地。谁知好景不长，第三晚上就闻到房间有异味，一检查，是放在冰箱冷藏室的猪肉变味了。老王急忙到商场调换，岂料换回来的一台，当天晚上就在冰箱背部裂了一条缝。

老王家住7楼，为了换一台冰箱，抬上抬下十分不便，用老王的话来说：“折腾一次，老骨头就散一回。”好不容易换回第三台，相安无事两个月，第三个月起便嘈声如雷贯耳，一夜轰鸣到天亮。

老王对这个牌号的冰箱完全没有信心，他逢人便说：“这种冰箱买不得！”要是100个顾客同时向100个亲朋好友讲这句话，那这个牌子的衰落也只是迟早的事了。

## 97、顺应人心

彼专以德，我专以暴，是彼将不战而服我也。今宜名保疆界而已，无求细利。

（120回）

他以德为人，而我们以暴力相对，结果将是他不战而使我们败服。现在应当各自保卫边境而已，不要去追求那些蝇头小利。

晋灭蜀后，吴王孙皓派陆抗屯兵江口，以图襄阳。晋国名将羊祜此时镇守襄阳。羊祜、陆抗都是儒将，两个人都足智多谋，彼此在边境对峙，都不轻言出兵，甚至以惠相报，彼此馈酒送药，宛如良朋相处。后羊祜病逝，推荐杜预统兵伐吴，因羊祜以往施惠于吴人，因而使吴人纷纷不战而降。

兵书上说善用兵者不轻易言战，其实还是攻心为上。经营者要在竞争中占据优势，就必须在顾客心目中树立形象。形象的树立，除了创造信得过的产品质量、维护顾客利益、全心全意为顾客服务之外，还要善于从人们的从众心理、好奇心理、平衡心理、逆反心理等方面去作深度分析，以顺应人心。羊祜不轻易言战，是因为吴人已为暴虐、战争所害至深，“不战”才是民众的渴望。羊祜正是顺应了公众心理，才使晋国在后来的故斗中“不战而屈人之兵”。

## 凭良心付钱吧

伦敦有一家名叫“拐角处”的饭店，只有二、三张席位，却颇有名气，连英国 BBC 电视台都曾介绍过它。

可以说“拐角处”在全世界简直独一无二。这家饭店的侍者，从不向光顾者出示帐单，吃饭后的顾客任由自己随便付钱。

“拐角处”的做法引起好多人的好奇，纷纷前来探个究竟，甚至有人从百慕大慕名而至，进入“拐角处”进行“良心自我测定”呢！

## 98、摆布疑阵

吾打探得郝昭病重，吾令汝三日内领兵取城，此乃稳众人之心也。吾却令关兴、张苞只推点军，暗出汉中。吾即藏于军中，星夜倍道径到城下，使彼不能调兵。吾早有细作在城内放火，发喊相助，令魏兵惊疑不定。兵无主将，必自乱矣。吾因而取之，易如反掌。

（98回）

我打听到郝昭病重，便令你们三日内领兵取城，这是为了稳住众人之心。我却命令关兴、张苞以，点兵为名，悄悄出了汉中，我就藏在军中，星夜兼程到达陈仓城下，使郝昭不能调兵。我早就有细作在城内放火，呐喊助阵，让魏兵摸不清情况拿不定主意。兵没有主将，肯定自己就乱了。我趁机取了陈仓，易如反掌。

孔明二出祁山时直取陈仓，但有郝昭把守，屡攻不下，因魏救兵至，只好撤出汉中。后知孙权同意出兵伐魏，孔明便又攻陈仓。这一次，孔明探到郝昭病重，便明里命魏延、姜维领兵三日内攻陈仓，暗里与关兴、张苞一起星夜兼程直奔陈仓。早已安排好的内线在城内放火呐喊，魏兵不知情况，主帅又因病不起，稀里糊涂就把陈仓丢了。

用兵之道，虚虚实实、实实虚虚。对于经营者来说，事先做好市场调查，了解消费者需求与喜好，在其他企业尚未投入时，趁虚而攻，获取利润，这不失为竞争中的高明处。还有的企业，在推展某项策划时，经常向外界大张旗鼓放空气，这实际上是警告别的企业知难而退，不要硬拼。

## 宏棋电脑的“游击战”

在世界各地的厂家蜂涌去美国、日本、西欧等地争夺电脑市场的时候，台湾宏棋电脑部另辟蹊径，将自己的产品大量出口南美、北欧、东南亚地区，并逐渐占据当地的市场。

宏棋电脑 1976 年成立，由于不断创新，产品的更新换代始终处于前列，但电脑业强手如林，竞争十分激烈。创建人施振荣果断决定不与强兵做正面冲突，而是采取“避实击虚”的方针，对那些不被看好的南美、北欧等地区进行“攻击”，乘对手还没有想到的时候，先下手，取得了极大的成功，菲律宾总统大选时所有的电脑都是宏棋的产品。

### 99、后发制人

渊为人轻躁，恃勇少谋，可激励士卒，拔寨前进，步步为营。诱渊而战而擒之。此乃反客为主之法。

(71 回)

夏侯渊为人轻狂浮躁，自恃勇敢却没有计谋。你可以用激将法劝士卒拔寨前进，步步为营，引诱夏侯渊出战而将他擒获。这是反客为主的办法。

黄忠与法正屯于定军山口，与夏侯渊所率魏军对垒。法正为黄忠出谋，先夺了高于定军山的对山。夏侯渊率领人马围住对山，大骂挑战。黄忠据守山腰，看法正在山顶摇白旗就坚守不出。等到魏兵一个个疲惫不堪、解鞍卸甲、坐着休息时，法正就在山顶举起红旗，黄忠便带领兵士一马当先冲下山去，夏侯渊猝不及防，被黄忠连头带肩砍为两段。

在激烈的市场竞争中，抢先行动、先变于人为许多经营者所推崇，但也有些经营者、后发制人，也做成了一番事业。后发制人有许多优点：第一，有充裕的运筹时间；

第二，有先发制人者的经验可供借鉴；第三，可以学习他人，减少曲折。古语说得好：“百花发时我不发，我要发时都害煞”，这正是后发制人的绝佳效果。当日本手表先发制人抢夺瑞士手表市场的时候，香港的钟表厂商却瞄准了日

本表中低档产品的空档。后发制人地瓜分了日本很大一部分市场。

## 松下的“不抢先战略”

日本松下公司一贯奉行的是“不抢先战略”。它从不热衷于扮演新技术先驱者的角色，而是把工作的重点放在产品的质量与价格之上。自恃势力雄厚、人才济济的索尼公司，却常常以开拓者的姿态抢先而变，总想在技术上领先，从而霸占家电市场。两者反复较量多次，结果失败者往往不是松下而是索尼。

1969年，索尼公司研制成功世界上最早的家用小录像机，一时风靡市场。松下并不急于步人后尘，而是根据市场变化，及时推出消费者喜欢的可录像四至六小时的机种，并且价格比索尼产品低了15%，上市后很快压过了索尼。

### 100、先声夺人

却说文聘引军追赵云至长坂桥，只见张飞倒竖虎须，圆睁环眼，手绰蛇矛，立马桥上；又见桥东树林之后，尘头大起，疑有伏兵，便勒住马，不敢近前。

（42回）

却说文聘带兵追赵云追到长坂坡，只见张飞吹胡子瞪眼睛，手里擎着丈八蛇矛，立马站在桥上；又见桥东树林背后尘土飞扬。文聘疑有伏兵，便勒住马，不敢前进。

刘备在长坂坡被曹操追杀，赵云冒死救出阿斗，护卫刘备杀出重围。张飞见情况危急，便在长坂桥头横枪立马，派二十余骑在松林后弄起滚滚尘上，自己则匹马当道，厉声喝斥，当场吓死夏侯杰，曹操也被吓得披发奔逃。

张飞在长坂桥头喝退百万曹兵，是势在其先，二十几匹马在桥东树林中来回奔跑，扬起尘土，这是制造声势之举。现代经营者要在市场竞争中大造声势，便可以先声夺人之势造成巨大吸引力，比如美国，1971年的广告费用总额达210亿美元，1980年高达500亿美元。美国麦当劳公司，仅1986年的宣传费用就高达7亿美元。在现代商业社会中，“好酒不怕巷子深，药好何必要摇铃”式的经营方式，已经远远落后于时代需求了。

## 独特的广告策划

80年代的某一天，香港市民都注意到有家报纸的一个版整版几乎全部空白，只在版面中央印着一个小红点，外加“HRC”3个字母。读者丈二金刚摸不着头脑，只好加倍注意该报第二天的举动。

第二天，第三天，一连四天报纸都如法炮制，于是引起了越来越多的议论和注意，有些性急的人甚至去信或打电话到编辑部询问究竟是怎么回事。

一周后，该报以整版篇幅刊登“HRC”的广告。原来这是一种新型手表的牌子。

紧接着，“HRC”手表开展强大的广告攻势，报纸、电视、电台、路牌，铺天盖地而来的广告汇成一片汪洋大海。不久这个牌子的手表便一举行销于香港各阶层。

## 101、谨防离间

今孙、刘失好，云长得志，孙权必不喜。大王可遣使去东吴陈说利害，令孙权暗暗起兵蹙云长之后，许事平之日，割江南之地以封孙权，则樊城之危自解矣。

（75回）

现在孙、刘两家关系破裂，关云长得志，孙权肯定不高兴。大王可派使者去东吴陈说利弊得失，让孙权暗暗起兵偷袭关羽之背面，许诺待事平之后，割江南之地并加封孙权，那么樊城之危自然就解除了。

关羽擒于禁、斩庞德，又紧紧攻打樊城，曹操大惊，甚至想到迁都避祸。司马懿向曹操提了以上的建议，孙权果然起兵断了关羽退路，夺取荆州，关羽伤痛交加，被俘身亡，樊城之危烟消云散。

以小的利益离间对手，使他们彼此争斗，自己坐收渔人之利，这是现代一些经营者常用的诈术，要小心提防才是。为了提防被人离间，日本人特别强调在对外竞争中“集中统一”，他们在对外贸易中成立了行业协会，各家出口商都参加进来，轮流作庄，以集中对集中，统一对外谈判，消除内部竞争。

## 中国人的“窝里斗”

上海有家公司，以每公斤 6.8 美元的价格向欧洲共同体市场出口糖精，已经占有较稳定的市场。但是后来，天津和江苏各有一家公司想挤进去。于是，一场“窝里斗”的闹剧开场了。先是天津公司报价每公斤 5.4 美元，接着江苏公司进一步压到每公斤 5.07 美元。外国佬则站在一旁，笑咪咪地看中国人自己打自己，最后和江苏公司成交 65 吨，从中获得 10 万美元的压价之利。另外，因为欧洲共同市场规定，每公斤低于 6.8 美元要征“反倾销税”，因此中国人又白白奉送了一笔税金。

