



一本三国参透中国管理之道

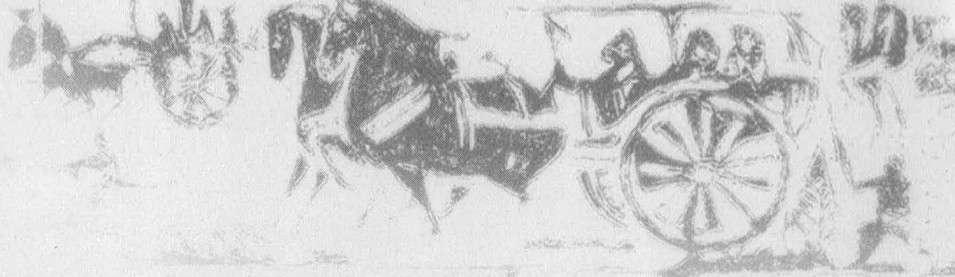
三国控

作为一个领导需要运用自己的智慧去处理各种各样的难题。在那个三分天下的时代，不管是曹操、刘备还是孙权，对于治理自己的国家都是有着自己的一套管理理论，尽管那个时代存续的时间并不是很长，但却通过后续作家的笔触为我们这些后人留下了相当宝贵的思想财富。



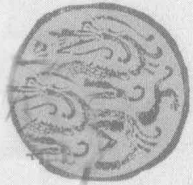
刘
川
◎
编著

中國華僑出版社



一本三国参透中国管理之道

三国控



刘川◎编著

中国华侨出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

三国控：一本三国参透中国管理之道 / 刘川编著. —北京：中国华侨出版社，2013. 3

ISBN 978 - 7 - 5113 - 3213 - 4

I. ①三… II. ①刘… III. ①企业管理 - 通俗读物
IV. ①F270 - 49

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2013) 第 008674 号

●三国控：一本三国参透中国管理之道

编 著 / 刘 川

责任编辑 / 文 箏

封面设计 / 智杰轩图书

经 销 / 新华书店

开 本 / 710 × 1000 毫米 1/16 印张 18 字数 220 千字

印 刷 / 北京溢漾印刷有限公司

版 次 / 2013 年 3 月第 1 版 2013 年 3 月第 1 次印刷

书 号 / ISBN 978 - 7 - 5113 - 3213 - 4

定 价 / 32.00 元

中国华侨出版社 北京朝阳区静安里 26 号通成大厦 3 层 邮编 100028

法律顾问：陈鹰律师事务所

编辑部：(010) 64443056 64443979

发行部：(010) 64443051 传真：64439708

网 址：www.oveaschin.com

e-mail: oveaschin@sina.com



说到《三国演义》，无人不知无人不晓，我们常常流连于英雄的侠肝义胆，常常会对其间的风云往事感慨良多。的确，不管是古代还是当下，人们都需要运用自己的智慧去处理各种各样的难题。作为一个领导也是如此，在那个三分天下的时代，不管是曹操、刘备，还是孙权，对于治理自己的国家都有着自己的一套管理理论。尽管那个时代存续的时间并不是很长，但却通过后续作家的笔触为我们留下了相当宝贵的思想财富。

事实上，《三国演义》并不仅仅讲述了一段历史，还记录了无数管理文化，它告诉我们有才华是必需的，会管理也是百分之百要注意的。作为一个领导者，不仅自己要力求自我完善，保持长久的学习精神，还要锻炼自己的魄力，以及对待危机事件的从容心态。当然这仅仅是一小部分，三国时期可谓英雄辈出，之所以在很多问题上有成有败，有兴盛有衰落，其主要原因还在于他们对每件事情的看法和选择。说到天时，曹操可谓是最幸运的，虽然魄力十足，但生性多疑，想用人才却很难留住人才，最终因不得人心而难以成为别人仰视的圣人。而要说地利，孙权肯定是最有优势的，江南一带不论是从经济上还是从战略上都是一块风水宝地，然而他却并不是一个很有魄力的君主，只想做一个守业之人，最终迂回往复，没有看清大局形势，也没有盼来很好的结果。而刘备虽然从各



个方面都不占优势，却可以很好地维系与周边人的关系，可谓得了人和的光，虽然占不到天时，也没有很好的地利，却可以留住很多人才，让他们全心全意地效忠自己，让诸葛亮心甘情愿地为他效忠一辈子。他身边的有识之士，到死都没有背叛他，也可谓是领导中的一个典范。

人们常说，世间万事，分久必合，合久必分，但凡是领导都知道天时地利人和对自己多么重要，他们都愿意成为招贤纳士的明君，都希望最终能在竞争中坐上无可替代的宝座。但让人匪夷所思的是，世界就是这么神奇，《三国演义》到了最后，甚至没有任何一个人是赢家，主要原因就在于他们不能百分之百地规避自己管理的弊端，最终在自己的领导逻辑上还是出现了问题。我们说有些事情做的好与不好只有百分之二十是天注定的，而之后的80%，还是由我们自己决定的。管理是一门学问，也是一门艺术，古人通过自己的经验智慧，为我们展现出了他们的明智，也用他们的教训教会了我们如何规避不必要的风险和误区。事实上，管理是一所大课堂，尽管古人的时代已经远去，但我们仍然可以从中不断学习，不断完善，最终成为一流的领导，新时代难以替代的英雄人物。



一 战略篇

乱世纵观控全局,击学共赢立盟约

常言道，乱世出英雄，而英雄若想有用武之地就必须具备纵观天下的全局思想，伺机而动，以图自我强大。从古至今，得天下者必是战略为先的领导者，强大之时不忘警钟长鸣，势单力薄也可聚力燎原。正所谓互利之上存共赢，要想将事业做大做强，怎能独逞一人之勇？为图生存大计，就一定要找到志同道合的同路之人。尽管这种合作未必可以长相厮守，此时盟友也未必能够与你情义永驻，但从全局战略考虑，智者必然会选择团结所有可以团结的力量，同心协力地去解决摆在当下的主要矛盾，并在其中迂回谋利，靠着制衡之势谋求一条最佳的自我强盛之路。

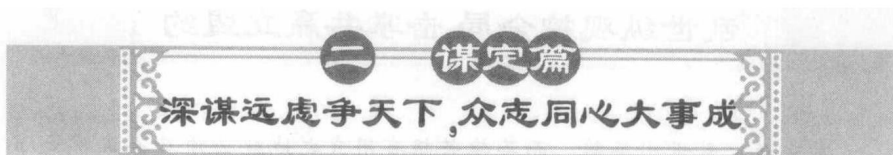
法则一：左右制衡，制定大局战略 2

- 分分合合天下势：顺势而动寻规律，乱世英雄成霸业 / 2
- 孔明祭出隆中对：总揽全局定战略，步步为营得天下 / 10
- 诸葛亮智算华容：留曹抑孙是妙棋，制衡之术求平衡 / 15
- 赤壁一战分天下：多算胜少算不胜，行动前先定策略 / 20



法则二：合作联盟，描绘统一战线 26

- 曹推袁绍任盟主：盘龙卧虎退为进，引领战略主动权 / 26
- 孙刘联盟共抗曹：不计间隙巧联盟，借人之势为己用 / 31
- 鲁肃孔明策略同：排除纷扰看动向，联合力量同进退 / 35
- 孔明借箭之根本：显才不为炫耀名，借箭船头创共赢 / 40
- 刘孙联姻暗较劲：上下级沟通为本，避免想法各不同 / 44



想得天下者为数众多，竞争激烈，若要在其中胜出并不容易。纵观天下乱世英雄不少，真正得着天下的屈指可数，除去上天眷顾的机遇元素外，大多数人都是精于谋划的领导高手。正所谓：“万事三思而后行。”做人如此，统领团队更是如此，若想将事业定在得天下这个目标上，就一定要从容谨慎，凝聚自我团队的向心力。它考验的不仅仅是一个领导的规划力，也考验着他作为主帅的决策智慧。对外，远见卓识，精于谋划；对内，上下同心，德才兼备。这说得容易，做起来太难了，但成大事者必先经此锤炼，才能成为胜出的佼佼者，最终在身经百战之后，成为那个笑到最后的王者。

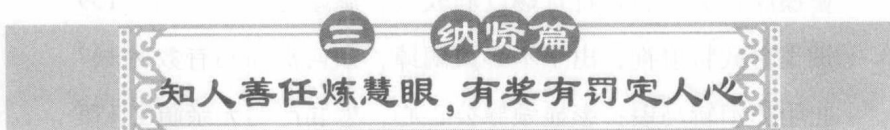
法则三：深思熟虑，先谋定后行动 50

- 孔明喻化众怒：表露真情博同情，干戈方可化玉帛 / 50
- 陆逊忍辱退蜀军：忍辱负重存后劲，沉住气者得战机 / 56
- 刘备驻守白帝城：不急对外摇战旗，内部整顿最重要 / 60

- 刘备东征元气伤：思路清晰不乱阵，挂帅切忌耍意气 / 65
- 曹操中计杀错人：一棋行错败局定，主帅知错不认错 / 70
- 连环计中信错人：锦囊妙计多陷阱，相信对手白吃亏 / 75

法则四：凝聚力量，号召群起而战 80

- 三英齐心战吕布：应对挑战无惧色，一流团队斗精神 / 80
- 孙权承父兄事业：保持谦卑王者心，敬老尊贤大业成 / 85
- 孔明何欲杀魏延：明示不待奸臣客，誓把忠诚当信仰 / 90
- 孔明博望坡显才：彰显自我震群臣，统领团队先服众 / 94
- 周瑜杖打黄公覆：上下若是能一心，其利势必可断金 / 99



不管是历史还是今天，人才永远是领导者成就大事的安身立命之本。若想号令天下，就一定要具备聚敛天下群才的果敢与智慧。领导者不仅仅要找到人才，成为慧眼识人的伯乐，还要把他们安插在最适合的地方，既要给人才足够的发展空间，又不能让他们过分地狂妄自大。这是上下统筹管理中必须学会的领导艺术，既要广施恩德又要彰显威严，对有功之人要鼓励褒奖，而对酿成大错者也要厉声严办。一个领导者只有将自己永远置身在一个公正公平的位置，不以个人主观思想判断问题，才能具备威慑群雄莫敢不从之力，聚敛英才精忠报效之心，成为真正的人心所向，唯一可担统领天下大任的千军之魂。

法则五：识才善用，包揽人才智慧 108

- 孙策收降太史慈：理解人才得其心，赋予人才施展地 / 108



- 曹操留书镇合肥：人才特点各不同，合理搭配巧运用 / 113
- 曹操赤脚迎许攸：求才切莫摆架子，礼贤下士应如是 / 118
- 三顾茅庐成美谈：求才诚心胜实力，领导谦卑是美谈 / 126
- 文武高才助刘备：各个专业揽人才，营造交融大舞台 / 131
- 水镜集团之浮现：智者谦卑对高人，有理就需有行动 / 136
- 曹操广下求贤令：以伯乐之心选才，让龙驹脱颖而出 / 140
- 刘备宽容待法正：成大事不拘小节，其才之用胜其德 / 148
- 诸葛计激老黄忠：树怕剥皮人怕气，与其请将不如激 / 154

法则六：奖惩分明，一身正气得人心 159

- 曹操厚待关云长：行赏赐以利驭人，施厚恩以结其心 / 159
- 铜雀台武将射袍：出手不必太阔绰，如何赏罚心有数 / 167
- 孔明挥泪斩马谡：彰显领导公正心，惩罚严明无亲疏 / 175
- 曹孟德封侯于禁：是非定要断清楚，赏罚不可有偏颇 / 184
- 诸葛遗计斩魏延：对忤逆者莫手软，害群之马定除之 / 189

四

立威篇

仁义为先重威信，君有道天下归心

打天下最重要的就是不能没了“仁义”二字。英雄之所以能够立住自己这杆战旗，不讲义气是没人跟随你的。“仁义”是一张不用做过多宣传的广告，无须招兵买马别人自会闻讯而来。它是种威信，是一种力量，足可以匹敌千军万马，诚接四海之缘。但就算是如此，英雄也未必没有偶然落马之时，正所谓大丈夫能屈能伸，只要有才有能，就一定要在隐忍间储备力量，恢复元气之时，便是再掀波澜之日。每一个身居

弱势的领导者，绝对不会让他手下的随从永远跟着自己长时间忍受胯下之辱，几番卧虎盘龙之后，有朝一日必能实现自己突出重围，势揽天下的诺言。

法则七：仁义当先，千金散尽还复来 196

- 刘备三度让徐州：闯荡事业仁义先，誓将美名播天下 / 196
- 不取荆州有盘算：英雄凭信闯四方，累积信用有人帮 / 203
- 刘备不忍弃百姓：视士卒如同爱子，不将下属轻抛弃 / 210
- 长坂坡刘备摔子：感情投资不吝惜，做场好戏收人心 / 215
- 张松弃曹投刘备：能者甘为德者劳，领导贵在进行德治 / 219
- 孙仲谋授权吕蒙：若想用人就信人，丢掉无谓之猜忌 / 225
- 张翼德义释严颜：巧令反对者臣服，让人才为我所用 / 229

法则八：树立威信，声名远扬震四海 235

- 陆逊斩将立军威：新官上任三把火，抓住典型开杀戒 / 235
- 三英结义成美谈：与下属成为朋友，左膀右臂连己心 / 243
- 为救徐母放徐庶：济人于危难之际，仁德与实际并重 / 248
- 割发代首立军威：营造军威扬士气，以身作则当表率 / 254
- 诸葛亮七擒孟获：一文一武相结合，一威一恩收人心 / 261
- 捉放曹另有玄机：使功不如使其过，让倨傲俯首听命 / 266
- 张翼德逞凶殒命：注意防范心头火，以权压人不可取 / 272



— 战略篇

乱世纵观控全局,击掌共赢立盟约

常言道,乱世出英雄,而英雄若想有用武之地就必须具备纵观天下的全局思想,伺机而动,以图自我强大。从古至今,得天下者必是战略为先的领导者,强大之时不忘警钟长鸣,势单力薄也可聚力燎原。正所谓互利之上存共赢,要想将事业做大做强,怎能独逞一人之勇?为图生存大计,就一定要找到志同道合的同路之人。尽管这种合作未必可以长相厮守,此时盟友也未必能够与你情义永驻,但从全局战略考虑,智者必然会选择团结所有可以团结的力量,同心协力地去解决摆在当下的主要矛盾,并在其中迂回谋利,靠着制衡之势谋求一条最佳的自我强盛之路。



法则一：左右制衡，制定大局战略

成大事者必要看清天下局势，只有按照天下大局制定自己的作战策略才能为自己的成功多加一成胜算。真正的英雄总是会伺机而动，抓住对方的弱点，找到可以借力的源头，最终达到相互制衡、以弱制强、扭转局面、自我强大的目的。

分分合合天下势：



顺势而动寻规律，乱世英雄成霸业

《三国演义》开篇有云：“天下大势，分久必合，合久必分。周末七国分争，并入于秦。及秦灭之后，楚、汉分争，又并入于汉。汉朝自高祖斩白蛇而起义，一统天下，后来光武中兴，传至献帝，遂分为三国。”三国，乱世也，而乱世又是培养英雄的土壤，那些胸怀大志之人倘若生逢乱世则必定不甘寂寞，多是呼啸而起、



逐鹿中原，去争夺属于自己的那份霸业。汉末，诸侯并起，天下遍是“英雄”，但是时真正配得起这个称号的，恐怕只有孙权、刘备、曹操三人。

领导者对于时局的掌控，决定着企业的生死存亡。领导者拥有战略眼光，能够统筹全局，制定合理的生存、发展策略，则企业兴；领导者鼠目寸光，缺乏机遇意识，或是对企业自身实力判断有误、妄自尊大，则企业必难长久。

所以说，作为企业领导者，一定要有足够准确的大局观，在“狼多肉少”、群雄逐鹿的时局下，必须懂得“持经达变”，要随势而动，顺势而变。三国诸雄的成败兴亡已然很好地说明了这一点，我们一起看一下。

汉献帝时，皇室暗弱，政治腐败，民不聊生，百姓怨声载道。在这种大环境下，张角顺势而起，喊着“苍天已死，黄天当立，岁在甲子，天下大吉”的口号，将那些对朝廷不满的民众召集在一起，向当权者发动了猛烈的攻击。随后，张角的势力以星火燎原之势蔓延，使汉皇室寝食难安，遂令各路人马带兵勤王。然而，这正给了那些早已蠢蠢欲动的各路诸侯以可乘之机。一时间，天下大乱，各路诸侯“齐心协力”仅用10个月的时间便将张角的“黄巾起义”彻底镇压下去。但此时的局势已经失去了控制，各路诸侯都想拥兵自立，于是相互倾轧，汉皇室对此亦是束手无策，只能任其发展。在那个诸侯争斗、硝烟四起的年代，给人留下印象最为深刻的，莫过于以下四人。



一、河北袁绍

袁绍出身尊贵，袁氏一门“四世三公”。袁绍初为司隶校尉，董卓专政时，被各路诸侯推举为反董卓联合军的盟主，但由于其本身缺乏号令天下的才能，再加上诸侯各怀异心，联合军不久即瓦解。此后，在汉末群雄割据争夺战中，袁绍先是占据了冀州，而后又夺下青、并二州，并于建安四年消灭割据幽州的公孙瓒势力，这是他一生中最为辉煌的时刻。

这时的袁绍已有些志得意满、野心勃勃，攻伐各路诸侯，窥觊神器传国玉玺，在袁术势败之后几欲称帝。其野心天下尽知。这恰巧给了曹操口实，于是后者打着“匡扶汉室”的正义旗号，兴兵问罪。袁绍本身缺乏政治才能，有才而不能用，不得人心，且于理有失，又树敌太多，终究在官渡一战被曹操击得溃不成军，从此一蹶不振、郁郁而终。

二、山东曹操

曹操出身不好，其父曹嵩为宦官曹腾养子，其家族可以说是借宦官的势力在朝中谋得了一席之地。曹操20岁时、被举为孝廉，入洛阳任洛阳北部尉，因申明法纪得罪当朝权贵宦官蹇硕等人，被明升暗降，调任顿丘令，从此远离皇城，看上去似乎已难有作为。

黄巾之乱给了曹操崭露头角的机会，他被拜为骑都尉，与黄巾军交战于颍川，大捷，斩首数万级，因功迁为济南相。中平五年，汉灵帝为巩固统治，设置西园八校尉，曹操因其家世被任命为八校尉中的典军校尉。



董卓之乱时，曹操见董卓倒行逆施，知其必不久矣，于是自告奋勇刺杀董卓，虽未成事，但赚了个好名声。事后归陈留，“散家财，合义兵”，首倡义兵，号召天下英雄共讨董卓，于是天下诸侯纷纷应声而起。曹操虽有首倡之功，但却甘居人下，推袁绍为盟主，自任代理奋武将军。盟军解散后，曹操回归山东，组建青州兵，割据一方。

董卓为吕布诛杀以后，因司徒王允不赦李傕、郭汜等人，致其再次叛乱。曹操带兵勤王，挟天子以令诸侯，从此朝纲独断，以皇帝之名东征西讨，威震天下，各路诸侯，唯其势大。

三、江东孙权

孙权是将门之后，据传，其祖上便是春秋时期大军事家孙武。孙权的父亲孙坚、兄长孙策都是当世虎将。孙坚“勇挚刚毅，孤微发迹，导温戮卓，山陵杜塞，有忠壮之烈”。孙策人称小霸王，他“英气杰济，猛锐冠世，览奇取异，志陵中夏”，但太过急躁，有时也过于武断。这二人皆因性情太过刚烈、急躁，死于乱战之中，令人惋惜。

孙权的性情与其父兄大不相同，他能容忍，善谋断，接管江东以后，并不急于挥军为父兄报仇，而是首先安定自己的后方，以便对抗曹操，在稳固自己的领地以后，才等待有利时机，四处征讨。赤壁一战，孙刘两家大破曹操，孙权最终将长江两岸广阔的领地据为己有，成就了自己的霸业。

四、西蜀刘备

刘备有皇叔之名，但亦有人认为他是以此为噱头，抬高自己的



身价，令自己师出有名。而当时的皇帝急于用人，自然也就认可了这一点。

三国中，刘备出场时只是个卖草鞋的小贩，一番慷慨陈词感动了关羽、张飞，三人歃血为盟，结义桃园。张飞变卖家产，组建了一支小小的义军，打着“匡扶汉室”的名号，加入了讨伐张角的行列。是时，刘备的势力几乎可以忽略不计，各路诸侯若有心踩死他，简直不费吹灰之力。

所以，刘备的前半生是颠沛流离的，他先后归附过公孙瓒、陶谦、袁绍、刘表，甚至亦曾屈居吕布之下。但正是这种不与人争的做派，使他的势力在乱战中得以保全，并逐步发展壮大，后联吴抗曹，占据荆州为根据地，徐图两川，终可睥睨天下。

企业领导者对于时势的把握以及策略的制定，绝对会影响到企业的兴衰成败，这一点上述四人已经为我们做出了很好的诠释。譬如袁绍，他其实是有一些聪明的，在混乱时期，能够乘势而起，并成为威震一方的霸主，这确实非常人所能及。但他在后期的策略制定上，则出现了明显的失误。他太骄横跋扈，急功近利，在自身实力尚不完备，各路诸侯实力尚存的情况下便急于称帝，这招臭棋使他成了众矢之的。曹操以“仁义之师”兴兵讨伐，占尽人和之势，袁绍内部失和，外敌又多，焉有不败之理？可怜一代枭雄就这样成了“出头鸟”，反给曹操作了嫁衣裳。

袁绍的教训是很值得领导者深思的，企业的发展是一个循序渐进的过程，尤其是那些处于兴建之初、根基未稳的企业，最好不要过于张扬、过于急进，以免自吞苦果。其实魏蜀吴三国的发展壮大之路，对于领导者而言就是一个很好的模板，我们一起学习一下。



1. 韬光养晦，发展实力

有道是“万事开头难”，企业创立之初无论财力、人力、物力，还是所掌握的客户群，与同行业的成熟企业都不可同日而语。这时的企业仍处于襁褓之中，可以说是弱不禁风的，很难抗拒外力打击。领导者在这时应施用“韬晦策略”，低调行事，巩固自己的后方实力，一点点地积累经验与财富，在自己尚未足够强大之前，切不可表现得过度高调，以免遭致同行业竞争对手的打压，更不可向那些成熟企业发起挑战，以免伤敌一百、自损八千。这亦是孙权的发展策略。孙权接手东吴之初，境外诸侯乱战，曹操已日渐成势，境内孙策新丧，百废待兴。可以说，这时的孙权正处于内忧外患的困难境地，倘若穷兵黩武、加入混战，那么其势必不久矣。于是，他索性坐山观虎斗，趁别人打得难解难分、无暇窥觑江南之时，休养生息，养精蓄锐，时至曹操平定中原，他已然无声无息地在江东培养起一股难以撼动的势力。

2. 甘居人后，追随竞争者

在企业实力尚不够雄厚之时，“追随竞争者”对于领导者而言，是一项不错的选择。这要求领导者具有一定的隐忍性格，能够安心居于次要地位，在战略上追随那些成熟企业。如此一来，他们有了新的技术和经验，我们拿来学习和改进；他们开拓出新市场，我们来搭便车；倘若是市场上出现了风险，那自然是先由他们这些“个大”的顶着。在追随的过程中，企业领导者通过观察、学习、借鉴和模仿，不断强化企业硬件，便可达到发展壮大的目的。这一招刘