

# 第一篇

## 成功的CI策划者

### ——刘备的“招牌！”战略

实力是竞争的基和保证，然而名气也很重要，它往往能带来意想不到的收获。刘备之所以三分天下，与孙曹鼎足而立，跟他励精图治，精心谋划密不可分；可是“皇叔”头衔也给了他莫大的帮助，这种“名牌”效应促使他的事业蒸蒸日上。

## 根正苗红，品质出众

榜文行到涿县，引出涿县中的一个英雄。那人  
不甚好读书，性宽和，寡言语，喜怒不形于色，素有大志，专好结交天下豪杰，生得身长七尺五寸，两耳垂肩，双手过膝，目能自顾其耳，面如冠玉，唇若涂脂。中山靖王刘胜之后，汉景帝阁下玄孙，姓刘，名备，字玄德。昔刘胜之子刘贞，汉武时封涿鹿亭侯，后坐酎金失侯，因此遗这一支在涿县。玄德祖刘雄，父刘弘。弘曾举孝廉，亦尝作吏，早丧。玄德幼孤，事母至孝，家贫，贩屨织席为业。……年十五岁，母使游学，尝师事郑玄、卢植，与公孙瓒等为友。

刘备的出身挺有意思。是汉室宗亲，但属末系旁支。众所周知，汉朝刘氏统治四百余年，家族的繁盛可想而知，属于旁支的没有上万也有上千。刘备空有一个虚幻的贵族头衔，其实，那日子过得早已是吃糠咽菜、度日如年了。日子过到这个分上，“名”似乎已没有什么用了。但刘备毕竟是刘备，要不然人家怎么就做了皇帝呢。“名”这里我们暂且不谈，先说说“实”。这个“实”没别的，一个字——“穷”，两个字那叫“贫困”。这种苦日子磨炼了刘备，吃得苦中苦方为人上人。刘备重视民心向背，体察民生疾苦的仁者之心大概就是这时萌发的。刘备是“邀买人心”也好，还是真的“爱民如子”也好，“仁”字成为他的金字招牌。三分天下，曹操得天时，孙权得地利，留给刘备的也就只有

“人和”了。认识到“人和”的重要意义，他虽然“不甚好读书”，对文凭不是看得很重，但他交往的可都是当世名人，郑玄、卢植哪一个没有号召力？不是很看中“文”，还和他的志向有关：因为天下大乱，诸侯争强，要依仗一定的武力。后来我们每每看到刘备在战场上挥动双股剑，玩一玩“虎牢关三英战吕布”的把戏。我们也就知道刘备并没闲着，他是把困境当成了磨炼意志的一份财富。

类似刘备这种情况，在今人中很多，有的人在困境中崛起了，有的人沉沦了，有的人还在不停地努力。刘备的成功是一个极好的启示。拿香港预发集团主席陈振东来说吧，作为“花花公子”服饰的亚洲总代理人，只用了九年时间，就使“花花公子”服饰在亚洲的销售达到了新的高峰。人们在惊异于他成功的时候，又有多少人知道他成功背后的酸辛呢。

陈振东 1952 年出生于香港，祖籍广东汕头。六个兄弟姊妹中是老大。21 岁以前，他一直住在香港环摩星岭的海边的一幢小木屋里。每天，海边码头上喧闹的装卸声不绝于耳。晚上，在昏暗的煤油灯下，他与母亲弟妹们围着低矮的桌子啃着面包充饥。上中学时，他上午去上学，下午去工厂打工，挣钱补贴家用。中学毕业以后，他不得不放弃升学的念头，帮助父母减轻家庭负担，让五个弟妹继续读书，自己出门打工。他的第一份工作是在一家洋行当练习生，月薪二百元。每天一清早上班，为全公司上上下下四十多人提茶倒水，兼做信差。晚上到理工学院夜校进修课程，攻读英文和会计，经过艰苦努力，他取得了会计师证书。

正是这种艰难的境况培养了陈振东的意志，丰富了他的实际经验。不久他到另一家公司打工，他的毅力和才干终于

被老板所赏识，从文员晋升为会计主任、公司董事。那一年陈振东才 27 岁。这些都为他今后开创自己的事业打下了良好的基础。

陈振东的成功有点像刘备的现代翻版。不管怎样说，英雄不论出身，这一点是现代领导者、“准”领导者所应切记的。现代社会的许多人常常为自己的出身烦恼，未成功之前如此，成功之后也如此，早年的艰辛经历没能有效地转化为精神财富，反倒成了前进路上的绊脚石。

## 幼怀大志，矢志不移

家住本县楼桑村。其家之东南，有一大桑树，高五丈余，遥望之，童童如车盖。相者云：“此家必出贵人。”玄德幼时，与乡中小儿戏于树下，曰：“我为天子，当乘此车盖。”叔父刘元起奇其言，曰：“此儿非常人也！”因见玄德家贫，常资给之。

罗贯中再次介绍刘备时称“素有大志，专好结交天下豪杰”。然后举了这样素有大志的例子。胸怀大志是成功的根本，往往就是一个人的奋斗目标。有了目标，才能充分发挥自己能力，努力拼搏。

作为一名团体职能部门及企业的领导者，在特定的社会的团体范围内，是具有相应素质的佼佼者，要把握好全局，更应该树立远大的理想和志向，因为目标往往不是凭空出现与确定的，而是根据时代的潮流和时代特点而制定的。如果想站在时代的最前列和最高点，就要把握住时代的条件和时代的脉搏，这就是立志的最大效能，其重要性也在于此。一个人自我价值的实现，很大程度取决于他为自己树立的目标。不弃燕雀之小志，何以效鸿鹄之高翔。

尽管《三国演义》的作者罗贯中以及历史上的刘备都是封建社会上的人物，他的“志向”有其历史的阶级的局限性，但“立志”这一行为是古今中外成功者的必备品质。

李立三是我党早期的领导人，与刘少奇一起领导了著名的安源煤矿罢工。他加入中国共产党不是偶然的，是他坚定

的志向使然。

1921年11月间，李立三风尘仆仆地从国外回到了家，父亲李镜容端详着两年多不见的儿子问：“你留洋回来啦，好，想找个什么事做呢？”

李立三不加思考地冒了一句道：“搞共产党。”

父亲气愤地斥责：“儿子，搞共产？那是诛逐九族的事，不要把脑袋儿丢了！”

李立三不在意地说：“丢脑壳是可能的喽！不过不要紧，我就是死了，革命还有后来人，一定能将共产主义事业造成功。”

父亲更加火了，跳着脚叫：“你是中了邪了，什么鬼共产，这是自古以来没有的事……人家督军们那么咄咄逼人，那么多的钱，你们几个小娃娃，一千年也搞不成，不死才怪呢。”

李立三看着父亲气急败坏的样子，大声说：“军阀有兵，有枪，我们有真理，有人民，革命保险成功。”

过了一会儿，李立三换上一袭长衫，拎起一把破油伞，就坐上了火车，直奔安源煤矿“搞共产”去了。

## “三顾”访诸葛 使君天下闻

刘备访孔明不遇，归途中遇孔明友博陵崔州平。玄德曰：“久闻大名，幸得相遇。乞即席地权坐，请教一言。”二人对坐于林间石上，关、张侍立于侧。州平曰：“将军何故欲见孔明？”玄德曰：“方今天下大乱，四方云扰，欲见孔明，求安邦定国之策耳。”州平笑曰：“公以定乱为主，虽是仁心，但自古以来，治乱无常。自高祖斩蛇起义，诛无道秦，是由乱而入治也；至哀、平之世二百年，太平日久，王莽篡逆，又由治而入乱；光武中兴，重整基业，复由乱而入治；至今二百年，民安已久，故干戈又复四起：正由治入乱之时，未可猝定也。将军欲使孔明斡旋天地，补缀乾坤，恐不易为，徒费心力耳。岂不闻‘顺天者逸，逆天者劳’、‘数之所在，理不得而夺之；命之所在，人不得而强上之乎？’”玄德曰：“先生所言，诚为高见。但备身为汉胄，合当匡扶汉室，何敢委之数与命？”

有人认为，你刘备不过是个臭皇叔，既没名又没权，又没给你带来什么好处，还安什么国家呀！不如找个有利可图的买卖，多赚点外快，养家糊口，比什么不强，干嘛要苦自己呢？可是刘皇叔觉得安定天下是自己的神圣义务，皇叔的身份更使自己责无旁贷，他要心甘情愿地躬行自己心中的大

目标。一出道，便毫不犹豫地投入到平定黄巾之乱的行动中去，与义弟张飞等人亲自组织了三百余人，助政府军共同对敌。英勇善战的他帮助政府军取得了一次又一次的胜利，安定天下的伟大目标似乎马上就要实现了。但是接连发生的“十常侍之乱”和“董卓之乱”等一系列变故，使他意识到光有一份热情是不够的，要制定一整套完整周密的计划，同时还要有自己的军队，因为“枪杆子里面出政权”是亘古不变的道理。而自己多年沙场征战的经历开阔了自己的视野，使他认为要实现伟大宏愿的第一步是要建立自己的政权。在这个目标指引下，刘备自始至终坚定不移地为实现它而努力，即使在身处困境之时也从未改变过。为了这一目标，他多方延揽人才，除了义弟关羽和张飞，一见赵云便有留恋不舍之意，想办法收之为己所用。多年的经历使他意识到自己智谋不足，为求得贤良之士，一见到狂放不羁的才士徐庶便引为知己，重用为军师。诡计多端的曹操“釜底抽薪”挖走了徐庶，但“得道者多助，失道者寡助”。徐庶走马荐诸葛给刘备带来了得利助手。

“天将降大任于斯人也，必先苦其心智，劳其筋骨，饿其体肤，空乏其身”，刘备前两次访孔明均吃“闭门羹”，但他并未丧失信心。归途中，孔明之友崔州平用“一乱一治，天道循环”的宿命论对刘备进行了好一番“教育”，认为天下大乱是必然之趋势，你刘备若是“螳臂挡车”是自取灭亡。我们猜这有可能是孔明在试探刘备的心志是否远大。刘备自然不会动摇自己的信心而改变自己的目标，称自己是汉室宗亲，匡扶天下、救济百姓是自己义不容辞的责任，决不能用什么“顺天者逸，逆天者劳”而改变，人定胜天。

刘备的远大抱负自然会感染了周围的每一个人，孔明也

为他的诚意和真心所感动，决意出山助刘备。在这个伟大目标指引下，刘备终于实现了三分天下的伟大成就。

现代条件下的商战带给每一个参与者的决不仅仅是劳累、紧张的浅层感觉，而是发自内心深层的强烈震撼。纷纭复杂的市场形势，信息产业的迅速发展，给每一个参与者提供了绝好的发展时机。大企业可以抓住机遇进一步扩充自己的实力，以取得更强的垄断地位；小企业也可以发迹变泰、平步青云。由于客观环境为他们提供了温床，这对现代企业家来说受益匪浅，他们中的有心人应该从刘备的切身经历中悟出许多对自己非常有启发性的经营思路，这是他们在事业上打开成功之门的钥匙。他们将这些思路具体应用到经营管理过程中去，产生累累硕果。于是我们可以说：

刘备这种特殊素养所带给他的成功的经历给了现代领导者以较多的启示。他们从刘备的成功中悟到了企业经营的真谛，为企业的成功打下了坚实的基础。南洋简氏兄弟创办烟草公司，敢于与外国竞争的例子就很好地说明了这一点。

在本世纪初，英美烟草公司向我国倾销他们生产的各种洋烟，垄断我国的烟草市场，使国内资本大量外流。南洋简氏兄弟目睹列强对祖国的掠夺欺凌，便树立起了提倡国货、振兴实业，挽回权利的伟大抱负。由于香烟已逐渐成为许多人日常的必需品，便认准了烟草这个行当，决意创立一家烟草公司，既可抵制洋货倾销，又可适应社会的需要，是有利可图的买卖。在筹办之初，便遇到了资金不足困难，当时他们手头上可以提供的资金只有两万多元，但是他们没有被困难吓倒，在振兴民族工业这一远大抱负指引下，到处奔走筹款，得到越南华侨曾星湖的帮助，代募了外股，又得到叔父的支援，勉强凑足了十万元资本，于 1905 年成立了“广

东南洋烟草公司”。

南洋公司自创建之日起，就经历了曲折的发展过程。公司设立之初，缺乏技术与经验，仅能生产“白鹤”、“双喜”等几种牌号的香烟，销路不好。后来，提高了质量，所命名的香烟牌号又是我国人民喜闻乐见的吉祥词语，为爱国者所喜爱，逐渐打开销路。

然而好景不长，1907年，英美烟草公司借口南洋公司的“白鹤”牌香烟的包装纸颜色与英美产品的相同，诬告南洋公司损害了他们的专利权，并借助香港巡府的权力，将南洋公司2000多元产品在巡府门前公开焚毁。又以同样的借口诬告南洋公司最畅销的“双喜”牌香烟与其产品“三炮台”香烟相像，不准南洋公司销售。这使南洋公司的信誉受到很大的损害，经济上蒙受了很大的损失。在英美公司的排斥和打击下，1908年南洋公司损失二十万元，不得不倒闭停业。

暂时的失利，简氏兄弟不但没有灰心，反而更加坚定了艰苦创业、发展民族工业，与英美烟商较量的决心。他们决计增资改组，重整旗鼓，以求反败为胜。面对某些人见英美烟草公司雄踞市场，对烟草经营望而生畏，采取怀疑观望的态度，简氏兄弟重新筹集资金，于1909年在香港恢复营业。为了多方开源、积累资本，简氏兄弟又到南洋经商，开设公司，贩运风灯等产品，同时推销南洋公司的香烟，获利四万多元，使南洋公司的资金得到补充。

“功夫不负有心人”，由于悉心经营，自1911年起，公司扭亏为盈，当年获利两万多元。由于爱国华侨的支持，南洋公司的香烟逐渐畅销于南洋诸岛。辛亥革命的成功，使爱国华侨倍受鼓舞，国货畅销，香烟更受欢迎，1913年获

利十多万元，业务蒸蒸日上。

对于南洋公司的迅速发展，英美公司是不甘心的。1915年，又诬告该公司的“三喜”牌香烟影射它的“三炮台”牌号，提出要注销“三喜”牌号，焚毁公司存烟，同时要将中外各地“三喜”牌香烟全部收回，还要通报认错，这无异于置公司于死地。南洋公司几经交涉，势力不敌，不得不将之改为“喜雀”牌号。南洋公司不屈服，随即将案件的真相通过报界公之于众，激发了广大群众的爱国热情，使“喜雀”牌香烟销量超过“三喜”，年获利在十多万元。

由于立志远大，南洋公司不但没有停产，反而更加壮大。到第一次世界大战期间南洋公司利用列强无暇东顾的机会，加速发展，在北京、天津等十几个城市开设分公司，盈利逐年增加。到1918年，公司注册资本达五百万元。

## 信心——成功的基石

玄德与表叙论，玄德起身如厕。因见己身髀肉复生，亦不觉潜然流泪。少顷复入席。表见玄德有泪容，怪问之。玄德长叹曰：“备往常身不离鞍，髀肉皆散；今久不骑，髀里肉生。日月磋砣，老将至矣，而功业不建，是以悲耳！”表曰：“吾闻贤弟在许昌，与曹操青梅煮酒，共论英雄；贤弟尽举当世名士，操皆不许，而独曰：‘天下英雄，惟使君与操耳。’以曹操之权力，犹不敢居吾弟之先，何虑功业不建乎？”玄德乘着酒兴，失口答曰：“备若有基本，天下碌碌之辈，诚不足虑也。”表闻言默然。

相信读过刘备的故事的人都能清楚地感觉到一点，那就是强烈的自信心。不论在什么条件下，都能保持一份健康、自信的心态。这份自信，几乎成了刘备事业上取得成功的一件镇山之宝。

自从刘备一出道，就立志要“上报国家，下安黎庶”。我们知道，那时的刘备算什么呀！不过一个臭卖草鞋的小贩，过的是接近穷光蛋的日子，离乞丐大概也不过那么两三里路远。尽管如此，困顿中的刘备还是立下了这样远大的志向。因为他立下这份远大志向的基础就源于他强烈的自信，在任何条件下都没有改变过。（尽管有些时候，譬如遇到危险要拔剑自刎，这不过是摔孩子之举罢了。）同时，他也自

信“蛟龙绝非池中之物，迟早有一天要腾空而起”。展翅于太空中，到中流击水，才是像他自己这样的人施展本领的方式。

远的且不说，就单挑近的说。玄德与刘表共叙闲话，刘备因见己身髀肉复生，遂感慨自己年岁已高，事业无成，似乎先前的勇气、锐气和信心一下子都跑到九霄云外去了。不知情者可能会认为：那个自信、乐观的刘备已不见了，只不过多了一个老气横秋、毫无进取之志的活木偶而已。可明眼人可能一眼就会看出问题的关键所在，刘备并未丧失信心，相反他的信心却因苦难经历，愈老弥坚，而不是有些人所见的只会发几句“廉颇老矣，尚能饭否”的感慨。刘备之所以如此，就是自己空有一身本事，但却没有施展的基础和空间；另外一个比较现实的原因就是自己处在族兄刘表的庇护之下，也不能暴露太多的雄心大志，况且在此之前，刘表的夫人蔡氏总是建议刘表赶走刘备以防不测，在这样条件下，他还怎么能过多展露自己呢？况且，想当初，刘关张兄弟等人暂时失败，刘备只身存于袁绍帐下还心存大志。特别是在许昌，曹丞相的严密监视、控制都没使他丧失信心，更何况目前这点小困难呢？

且看刘备“酒过三巡，菜过五味”之后（我猜他大概有点喝多了），当刘表提起当年在许昌与曹操煮酒论英雄的往事之时，借酒兴激发出了埋藏于心底的豪情壮志，忘却了一切现实情况的考虑，露出了一个本真的刘备。自称“我刘备空有一身本领，苦于没有机会去施展，特别是没有赖以施展才能的依靠——军事力量。否则，天下碌碌之辈，哪一个能够看在我刘备的眼中呢！”一番慷慨陈词说得刘表目瞪口呆。刘备以后的经历更证明了这一点，凭借超人的自信，成

就了三分天下的局面。即使在被东吴战败，损失惨重之后，这份自信也从未改变。

顺而推之，现代条件下的商战也需要这份自信。众所周知，高科技产业的迅速发展和信息时代的来临，使现代企业间的竞争已改变了传统的“产品策略”经营模式，而向“市场策略”的方向发展。过去的“酒香不怕巷子深”的时代已经一去不复返了。要抓住瞬息万变的市场信息为我所用，给企业的发展带来新的机遇，这就对领导者提出了较高的要求：除了具备丰富的知识、较强的判断能力和当机决断的能力，领导者还需要具备相当成熟的心理素质。但是巨大的竞争压力使许多领导者有点裹足不前，不敢采取大胆的竞争策略，趋于保守。这往往使许多企业失去了绝好的发展机会。他们借助于历史上人物给他们提供的榜样来激励自己，刘备便是其绝好的榜样。

刘备由于具有这份自信心，几乎是后来的每一位企业家所争相效仿的楷模。晚清时期的爱国企业家张謇曾被称为“中国的实业大王”，他办厂成功的例子就很好地说明了这一点。

面对甲午战后中国的落败形势，张謇决心放弃可“置身台阁”的锦绣前程，走工商实业救国之路。针对当时中国棉织品产量远远落后的事实，决定开展棉织业。

但是，办纱厂除了要有原料来源、销售市场和劳动力资源等条件外，还要有一些辅助条件，如设备、技术、资金等。设备可以订购，技术人才可出资物色，最大的问题是资金。张謇虽有一腔热情，但毕竟是一介书生，要征集股金，取得资金持有者的支持是必要的。资金持有者关心的是利润的多少，而当时中国棉纺织业经营的形势并不好，这很难吸

引投资。张謇虽有文韬武略，但这并不起什么作用，投资者关心的赚钱本领他却从未显示过。再者中国当时的资本主义生产方式还处在萌芽状态，封建的因素还占统治地位，幼弱的民族工业受到外国资本和本国封建势力的排斥和压制，有钱人宁可买田置地，也不愿投资近代工业的经营，这使张謇创业面临极大的困难。

这些困难并没有使张謇退缩不前，爱国的热忱是他的信心的来源，而这份信心又转化为他克服困难的强大动力。为筹资，张謇奔走于通州、上海、广州等地，邀集股东组成办纱厂的董事会，共同筹资六十万两白银作为设立纱厂的基金。在 1896 年春，选定厂基，购买土地之后两位持资股东退股，资金严重不足，光盖房就花光了所有集资，招商计划泡汤了。

暂时的困难没有使他动摇，相反更增强了他要将纱厂办成的信心。他坚信纱厂的前途是光明的，只要努力，就会结出丰硕的果实。抱着这股不服输的劲头，他转头求助于官府，将当时湖北局定购的纺纱机收购过来（尽管年久失修损坏了三四成），折银五十万两，作为官方的入股银。签定官商合营的合同后，他也要凑足私银五十万两入股。他到处求人，四处集资，四处碰壁。他一想到，如果办不成纱厂，中国每年要损失海关银一千多万两。这个念头时时萦绕在心头，也就促使他要努力工作。用他自己的话来形容集资时的窘态是“凡以纱厂集资告人者，非微笑不答，则掩耳即走”。经过三年的努力，他创办的第一个企业“大生纱厂”机器安装完毕待投入生产，流动资金尚无着落。

按正式生产以三个月为一个流动资金循环周期，必须有三十六万元资金才能保证正常周转。但开工之日，纱厂只剩

四万银元。贷款借不到，出股没人要。在这样的困境下，张謇并没丧失信心，他做出决定：有多少钱，买多少花，出了锭就卖纱买花，到无花可纺就关门停工这样背水一战的决策。

在张謇的努力下，工厂的形势开始好转，他亲自制定了管理工厂的若干原则，并重视技术的引进。大生纱厂投入生产一年，就在市场上排挤了日本棉纱。不几年，就将洋纱挤出了本地市场。投产第一年获纯利十二万两白银，第二年获十五万两白银。高额利润也吸引了投资者，扩大再生产有了可靠的资金来源，生产日渐扩大。从 1899 年到 1913 年十四年间，大生纱厂获纯利约五百万两白银，发展成为拥有资本二百万两白银和纱机六万七千锭的大厂，是欧战以前华资纱厂中惟一成功的工厂。

面对如此巨大的成功，张謇在回忆往事时不无感慨地说：“只要有信心，就一定会成功。”

## 胆识——取胜的保证

玄德奔回新野，自知失言取祸，未对众人言之。忽使者至，请赴襄阳。孙乾曰：“昨见主公匆匆而回，意甚不乐，愚意度之，在荆州必有事故。今忽请赴会，不可轻往。”玄德方将前项事诉与诸人。云长曰：“兄自疑心语失。刘荆州并无嗔责之意。外人之言，未可轻信。襄阳离此不远，若不去，则荆州反生疑矣。”玄德曰：“云长之言是也。”张飞曰：“‘筵无好筵，会无好会’，不如休去。”赵云曰：“某将马步军三百人同往，可保主公无事。”玄德曰：“如此甚好。”遂与赵云即日赴襄阳。

刘备尽管文武两项本事并不出众，但是他的胆识和勇气却十分出众。在他戎马倥偬的军事斗争生活中，这一过人的素质一步步把他推向了成功的制高点。

刘备这次再赴襄阳，可以说是大胆至极。说他冒失有点过分，但至少这一份勇气和胆识还是值得赞扬的，大有‘不入虎穴，焉得虎子’的味道。上次刘备之所以从襄阳只身逃回新野，是得知刘表部将蔡瑁欲置自己于死地，原因就是刘备在刘表欲废长立幼这一件事上的立场，得罪了次子刘琮之母蔡夫人。众所周知，刘表之所以在推选自己的继承人一事上征求刘备的意见，是因为刘备与他同为汉室宗亲，既以兄弟相称，就该推心置腹了。刘备也感激刘表在自己无处安身之时肯收容自