

商学院

◎刘安华／编著

中国商业出版社

活用三国商学智慧 打造企业长青业绩

sanguo business college

一部流传最广的世界名著 一本中国版本的MBA教材

■《三国商学院》每一课都是商战大智慧的精彩篇章。亦庄亦谐，亦警亦喻，是商界精英们的进修提升之路。
■读《三国演义》，借用古代先贤之智慧，学习应付错综复杂局势的能力，在市场竞争中立于不败之地。



◎ 刘安华 编著

中国商学院



中国商业出版社

图书在版编目(C I P)数据

三国商学院 / 刘安华编著. —北京: 中国商业出版社,
2004.6

ISBN 7-5044-5140-1

I. 三... II. 刘... III. 谋略—中国—古代—应用
—企业管理 IV.F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2004)第 057991 号

责任编辑：常 勇

中国商业出版社出版发行
(100053 北京广安门内报国寺 1 号)
新华书店总店北京发行所经销
北京市铁成印刷厂印刷

787 × 1092 毫米 16 开本 14.5 印张 200 千字

2004 年 7 月第 1 版 2004 年 7 月第 1 次印刷

定价: 26.00 元

* * * * *

(如有印装质量问题可更换)

版权所有 翻印必究

前言

《三国演义》是一部对中国乃至世界都影响深远的古典名著。之所以影响巨大，不仅仅因为它是一部脍炙人口的文学作品，还因为它是一座中国谋略智慧的宝库。很多成功人士就是因为领悟了三国的智慧而一举名扬天下。最著名的是清朝皇帝康熙，他熟读《三国演义》，并依据其中的谋略，为大清开疆辟土，成为了千古一帝！受益于三国的何止他一人，毛泽东的《论持久战》等重要军事著作中也闪耀着三国的智慧，一个外国军事家曾经幽默地赞叹道：“毛泽东是靠了一本《三国演义》战败了蒋介石的800万大军的。”

三国的谋略不仅适用于军事、政治，也适用于商战。虽然它描述的是国与国间的竞争，但只要换个角度思考，不也是企业在经营管理和市场竞争发展的写照吗？在全球化的今天，企业之间的竞争日趋激烈，没有商战谋略就会一败涂地，这也许就是日本企业界如痴如醉地研究《三国演义》的原因。

日本企业界人士指出：“人们之所以对《三国演义》推崇备至，视为珍品，就是认为书中有宝。在当今激烈的商业角逐中，读读《三国演义》，大有裨益。”日本社会工业研究所所长牛尾治郎说：“无论在国际或国内，日本企业想增强竞争能力，就是要学习《三国演义》中应付错综复杂局势的能力。”因此，可以说《三国演义》就是一部中国式的MBA

经典教材。

《三国商学院》这本书从现代企业管理的角度，对《三国演义》中蕴藏的商战智慧进行梳理、挖掘，并撷取了生动的商战实例具体说明，充分体现了三国智慧在商战中的价值。

阅读这本书，可以让你对三国智慧有更多的感悟，也可以帮你在商战中取得成功。

目 录

【壹】决策篇

- 1 好谋无断就会坐失良机 2
- 典出《三国演义》第二十四回：国贼行凶杀贵妃，
皇叔败走投袁绍。
- 事典一：吉利迟到的刀片 事典二：松下适时而退
- 2 决策贵在预测 5
- 典出《三国演义》第一百零二回：司马懿占北原渭桥，
诸葛亮造木牛流马。
- 事典：哈默把好政府的脉
- 3 企业领导的情绪管理 7
- 典出《三国演义》第八十一回：急兄仇张飞遇害，
雷弟恨先主兴兵。
- 事典一：姜伟从顶峰到低谷 事典二：暴躁的霍华·休斯
- 4 战略是企业的根本 10
- 典出《三国演义》第三十八回：定三分隆中决策，
战长江孙氏报仇。
- 事典一：美国四家汽车公司的不同战略

事典二：通用电气高举战略大旗

5 在别人之前推出产品 13

·典出《三国演义》第三十三回：曹丕乘乱纳甄氏，
郭嘉遗计定辽东。

事典：索尼的随身听

6 该付出时必须付出 15

·典出《三国演义》第四十六回：用奇谋孔明借箭，
献密计黄盖受刑。

事典一：联想放长线钓大鱼 事典二：日本麦当劳信誉至上

7 决策贵在创新 18

·典出《三国演义》第一百零二回：司马懿占北原渭桥，
诸葛亮造木牛流马。

事典一：茅台的出生史 事典二：筑波公司的服务手段

8 注意信息的收集 21

·典出《三国演义》第九十九回：诸葛亮大破魏兵，
司马懿入寇西蜀。

事典一：瘟疫没有击倒亚默尔 事典二：麦克瑞访问竞争对手

9 细节也是成败的关键 24

·典出《三国演义》第三十回：战官渡本初败绩，
劫乌巢孟德烧粮。

事典一：东芝：小建议，赚大钱

事典二：“8”并不是巴林银行的幸运数字

10 要具有争抢市场的意识 27

- 典出《三国演义》第五十二回：诸葛亮智辞鲁肃，
赵子龙计取桂阳。
 事典一：精工手表，精益求精 事典二：百事可乐 vs 可口可乐

- 11 集中力量于关键因素 30
 - 典出《三国演义》第八十七回：征南寇丞相大兴师，
抗天兵蛮王初受执。
 事典一：日本制铁保“车”不弃“卒” 事典二：三井“临阵逃脱”

- 12 四面出击 33
 - 典出《三国演义》第九回：除暴凶吕布助司徒，
犯长安李傕听贾诩。
 事典：日本企业让美国公司俯首称臣

- 13 调查之后再决策 36
 - 典出《三国演义》第六十四回：孔明定计捉张任，
杨阜借兵破马超。
 事典：菲利斯通开农耕机

- 14 敢于冒风险 39
 - 典出《三国演义》第九十二回：赵子龙力斩五将，
诸葛亮智取三城。
 事典一：渡边正雄的王牌战略 事典二：拉维特：冒险不等于失败

- 15 抓住对手的弱点 43
 - 典出《三国演义》第四十五回：三江口曹操折兵，
群英会蒋干中计。
 事典：江崎糖业的“四块”泡泡糖

- 16 麻痹对手 46

- 典出《三国演义》第一百零六回：公孙渊兵败死襄平，
司马懿诈病赚曹爽。

事典：布拉泽人被骗

【贰】用人篇

1 原谅员工的错误 50

- 典出《三国演义》第三十回：战官渡本初败绩，
劫乌巢孟德烧粮。

事典一：索尼允许犯错误 事典二：鲍伯的宽容

2 信任自己的下属 53

- 典出《三国演义》第四十一回：刘玄德携民渡江，
赵子龙单骑救主。

事典：惠普的信任之道

3 取长补短 55

- 典出《三国演义》第六十七回：曹操平定汉中地，
张辽威震逍遥津。

事典：本田与滕泽手足情深

4 注意企业内部人才的发掘 58

- 典出《三国演义》第三十回：战官渡本初败绩，
劫乌巢孟德烧粮。

事典：海尔的“赛马场”

5 量才为用 60

- 典出《三国演义》第二十九回：小霸王怒斩于吉，
碧眼儿坐领江东。

事典一：李嘉诚的内阁

事典二：麦当劳的人才市场

6 抓住下属的心 63

· 典出《三国演义》第十五回：太史慈酣斗小霸王，
孙伯符大战严白虎。

事典一：日本麦当劳视员工和他们的太太同等重要

事典二：哈理逊公司工资依旧

7 正确看待才高压主 66

· 典出《三国演义》第七十二回：诸葛亮智取汉中，
曹阿瞞兵退斜谷。

事典一：松下以贤者为上

事典二：本田交班

8 慧眼识珠 69

· 典出《三国演义》第五回：发矫诏诸镇应曹公，
破关兵三英战吕布。

事典：菲利斯通发现人才

9 人才争夺 72

· 典出《三国演义》第三十六回：玄德用计袭樊城，
元直走马荐诸葛。

事典：福特为人才而买下公司

【叁】授权与激励篇

1 激起员工的斗志 76

· 典出《三国演义》第七十回：猛张飞智取瓦口隘，
老黄忠计夺天荡山。

事典一：阿迪达斯重赏体育明星

事典二：玛丽·凯绝不吝惜表扬

2 在困难中激励 79

· 典出《三国演义》第二十一回：曹操煮酒论英雄，
关公赚城斩车胄。

事典：希尔顿在困难时鼓励员工

3 把心交给下属 81

· 典出《三国演义》第八十五回：刘先主遗诏托孤儿，
诸葛亮安居平五路。

事典一：“冯光德实验室”

事典二：坪内寿夫向死者家属下跪

4 下放权力 84

· 典出《三国演义》第八十三回：战猇亭先主得仇人，
守江口书生拜大将。

事典一：卡洛维的接班人

事典二：丰田的“首席工程师”

5 让员工感觉到危机 87

· 典出《三国演义》三十一回：曹操仓亭破本初，
玄德荆州依刘表。

事典一：日立危机再造

事典二：波音模拟倒闭

6 给员工搭起比武台 90

· 典出《三国演义》第五十六回：曹操大宴铜雀台，
孔明三气周公瑾。

事典一：施瓦布让员工自己竞争

事典二：联想好马配好鞍

【肆】领导者特质篇

1 以退为进 94

- 典出《三国演义》第九十九回：诸葛亮大破魏兵，
司马懿入寇西蜀。

事典：岛村宁次的销售法

2 领导先律己后律人 97

- 典出《三国演义》第十七回：袁公路大起七军，
曹孟德会合三将。

事典：艾柯卡的示范精神

3 领导的预测能力 100

- 典出《三国演义》第五十四回：吴国太佛寺看新郎，
刘皇叔洞房续佳偶。

事典：约翰逊发现黑人大市场

4 惩罚自己的错误 102

- 典出《三国演义》第九十六回：孔明挥泪斩马谡，
周鲂断发赚曹休。

事典一：松下承认自己的错误 事典二：松下扣自己的工资

5 智慧加胆略 105

- 典出《三国演义》第五十七回：柴桑口卧龙吊丧，
耒阳县凤雏理事。

事典一：“船王”奥纳西斯之路 事典二：联邦快递“走钢丝”

6 反向思维 108

- 典出《三国演义》第三十五回：玄德南津逢隐论，
单福新野遇英主。

事典：波音“家丑”外扬

7 说话的艺术 110

- 典出《三国演义》第八十六回：难张温奏宓逞天辩，
破曹丕徐盛用火攻。

事典：松下让员工无话可说

8 忍辱负重 113

- 典出《三国演义》第一百零三回：上方谷司马受困，
五丈原诸葛亮禳星。

事典一：柯达不当“大哥”的日子 事典二：一句话激出谷业银行

9 骄兵必败 116

- 典出《三国演义》第七十七回：玉泉山关公显圣，
洛阳城曹操感神。

事典：福特家族的骄傲病

10 勤奋是成功的前提 119

- 典出《三国演义》第九十一回：祭泸水汉相班师，
伐中原武侯上表。

事典一：林绍良卖咖啡 事典二：王永庆卖米

11 对自己要有信心 122

- 典出《三国演义》第二十五回：屯土山关公约三事，
救白马曹操解重围。

事典一：皮尔·卡丹相信中国 事典二：吉列向女人靠拢

12 富翁也要节俭 125

- 典出《三国演义》第七十八回：治风疾神医身死，
传遗命奸雄数终。

事典：丰田彻底杜绝浪费

13 不要害怕对手 127

- 典出《三国演义》第四十四回：孔明用智激周瑜，
孙权决计破曹操。

事典一：百事打倒巨人

事典二：麦当劳与肯德基

14 寻找志同道合者 130

- 典出《三国演义》第一回：宴桃园豪杰三结义，
斩黄巾英雄首立功。

事典：新鸿基的“三剑侠”

15 力争第一的精神 133

- 典出《三国演义》第五十九回：许褚裸衣斗马超，
曹操抹书间韩遂。

事典：金字中的卖报生活

16 正确对待失败 136

- 典出《三国演义》第五十回：诸葛亮智算华容，
关云长义释曹操。

事典一：黄福来不怕失败

事典二：李嘉诚初尝败绩

17 领导的示范作用 139

- 典出《三国演义》第六十八回：甘宁百骑劫魏营，
左慈掷杯戏曹操。

事典一：郑周永的成功秘诀

事典二：松下扫厕所

18 知识的重要性 142

- 典出《三国演义》第四十六回：用奇谋孔明借箭，
献密计黄盖受刑。

事典一：孙正义走四方

事典二：霍英东的学习之道

【伍】危机应变篇

1 临危不乱 146

· 典出《三国演义》第四回：废汉帝陈留践位，
谋董贼孟德献刀。

事典一：李嘉诚引导企业适时转变

事典二：饭山滋郎发迹

2 知己知彼 149

· 典出《三国演义》第七十一回：占对山黄忠逸待劳，
据汉水赵云寡胜众。

事典一：王顺天用芦笋罐头打天下

3 走出危机 151

· 典出《三国演义》第五十一回：曹仁大战东吴兵，
孔明一气周公瑾。

事典一：宇宙足球的奇怪官司

事典二：英国航空公司让老太太成为大总统

4 学会忍痛割爱 154

· 典出《三国演义》第五回：发矫诏诸镇应曹公，
破关兵三英战吕布。

事典一：“今日”已成为历史

事典二：史宝寨变复杂为简单

5 让对手晕头转向 157

· 典出《三国演义》第一百回：汉兵劫寨破曹真，
武侯斗阵辱仲达。

事典一：宝洁的“烟雾弹”

事典二：SB虚张声势

【陆】组织管理篇

- 1 管理中的控制方法 161
- 典出《三国演义》第一百零四回：陨大星汉丞相归天，
见木像魏都督丧胆。
- 事典：李晓华进退有道
- 2 因循守旧经商大忌 164
- 典出《三国演义》第六十五回：马超大战葭萌关，
刘备自领益川牧。
- 事典一：福特“削足适履” 事典二：沃德的经验主义错误
- 3 组织好自己的人才库 167
- 典出《三国演义》第五回：发矫诏诸镇应曹公，
破关兵三英战吕布。
- 事典一：三菱让冤家当上老板 事典二：福布斯看重员工
- 4 说话要算数 170
- 典出《三国演义》第一百零一回：出陇上诸葛妆神，
奔剑阁张郃中计。
- 事典一：梅考克坚持制度不饶人 事典二：吴舜文坚守制度不变
- 5 警惕本本主义 173
- 典出《三国演义》第九十五回：马谡拒谏失街亭，
武侯弹琴退仲达。
- 事典一：宝洁败走日本 事典二：伊齐的策略调整
- 6 做好保密工作 176

- 典出《三国演义》第九十九回：诸葛亮大破魏兵，
司马懿入寇西蜀。
事典：波音“播福音”

- 7 注意顾客的审美心理 179
 - 典出《三国演义》第八回：王司徒巧使连环计，
董太师大闹凤仪亭。
事典一：布兰尼佛的“脱衣舞”大赛 事典二：飘然公司的“美人计”

- 8 防范内部争斗 182
 - 典出《三国演义》第七十九回：兄逼弟曹植赋诗，
侄陷叔刘封伏法。
事典一：索尼的“五辆消防车” 事典二：盛田昭夫让员工“熄火”

- 9 对员工恩威并施 185
 - 典出《三国演义》第六十回：张永年反难杨修
庞士元议取西蜀。
事典一：松下骂人有方

- 10 资金是经营的关键 187
 - 典出《三国演义》第五回：发矫诏诸镇应曹公，
破关兵三英战吕布。
事典一：包玉刚借钱当“船王” 事典二：希尔顿贷款盖饭店

- 11 对下属要仁慈 190
 - 典出《三国演义》第七十三回：玄德进位汉中王，
云长攻拔襄阳郡。
事典一：松下一个都不能少 事典二：郑崇华痛恨解雇员工

- 12 搞好企业和社会的关系 193