

三国炖

● 中国首部管理真人秀书
● 十余名三国总裁献绝招
● 数百位企业家投票

曹操

BOSS

孙权

武斌著

三国 BOSS 真人秀 “炖” 出一部工具书

- 管理书里 “醉” 人生
- 历史书里 “醉” 人生
- 管理工具里 “醉” 经典
- 经典案例里 我也是 “醉” 了

上海三联书店

三国



作者寄语

这是一本真正可以
与您互动的书，您
拥有这本书，就拥
有了我和一群志同
道合的朋友。



武斌著



上海三联书店

图书在版编目(CIP)数据

三国波士炖 / 武斌著. —上海: 上海三联书店, 2015.4

ISBN 978-7-5426-5061-0

I. ①三… II. ①武… III. ①管理学—通俗读物 IV. ①C93-49

中国版本图书馆CIP数据核字(2015)第012729号

三国波士炖

著 者 / 武 斌

责任编辑 / 陈启甸

特约编辑 / 石晓寅

装帧设计 / 郑 欣

监 制 / 李 敏

责任校对 / 张思珍

出版发行 / 上海三联书店

(201199) 中国上海市闵行区都市路4855号2座10楼

网 址 / www.sjpc1932.com

印 刷 / 上海江杨装订有限公司

版 次 / 2015年4月第1版

印 次 / 2015年4月第1次印刷

开 本 / 710×1000 1/16

字 数 / 200 千字

印 张 / 12.25

书 号 / ISBN 978-7-5426-5061-0 / C · 530

定 价 / 48.00元

前言

每个男人都会有一个三国梦。

每个男人都有一种领袖情结。

三国与管理的话题风靡全球，老少皆宜，用途广泛，居家必备，但遗憾的是，经常是千篇一律，浅尝辄止，无中生有，枯燥无味。然而，这次绝对不一样！而且，我敢100倍自信地向马克思保证。

“这次绝对不一样！”看完这本书，你肯定会帮我说这句话的，你信不信？

我至少问过200个企业家同样的话题：您看三国吗？三国对您的企业管理有帮助吗？不管是敷衍还是，我得到的肯定回答为100%！可有一天，一个企业家却反问我：三国都是真事吗？不是真事值得当成案例去借鉴吗？

这个问题好哲学，就像“子非鱼，安知鱼之乐”一样令我迷惘，瞬间让我感觉我十多年对三国与管理的研究失去了意义。

这让我越想越忧心忡忡。因为做财经媒体的缘故，我有机会去纪录企业和企业家的沉浮往事，我离那些叱咤风云的企业家是那么近，然而，我们离三国时代又那么远，这其中能有什么交集呢？

既然我不是三国人，不知道三国人的喜怒哀乐，没有资格为古人代言，那是不是可以让三国人自己来说呢？如果有一天，你惊奇发现，有那么一场别出心裁的真人秀，三国的那些顶尖管理者就在我们身边，他们像朋友一样娓娓道来自己的成败得失，管理心得，你是否愿意停下来听一听，想一想，为他们鼓下掌？那他们是怎么复活的？这本书可不是玄幻小说，看看就知道了。

每一次我用心去聆听这些管理故事、管理思想和管理方法的时候，每一次都会被深深地感动，真的。感动我的也许是呈现在其中的企业家精神，也许是对成功的强烈渴望，也许是自己奋战的那些孤灯下的不眠夜！

为了这场“真人秀”，我准备了十年，参考了数百本管理、三国书，可以说是我人生中的淮海战役，我没有达到独创管理思想的境界，但是，综合古代、现代的管理得失，希望能做一本有价值的、真正让管理者都看得懂的书，把它做成管理类的案例大全和百科全书。

茫茫书海中，您能看到这本书，是缘分，您能喜欢这本书，是情谊，如果这本书能帮到您，那就是我前世的积德。

不吹了，否则要把雾霾吹到美国波士顿了，还是那句话，看看就知道了。

目 录

作者序

初选

[001]主持人开场白

[002]曹操：领导力的八项修炼



[014]刘备：定价定天下



[021]孙策：几招教你创业成功



[031]孙权：家族企业富二代如何经营



[042]袁绍：拒绝拖延



[048]郭嘉：简单高效的秘密



[056]张辽：高管是如何炼成的



[067]诸葛亮：商务谈判的技巧



[080]吕布：如何从打工仔到老板



[090]司马懿：企业家的情绪管理



[097]孟获：小企业的超强生存法则



[102]初赛投票结果公布

复赛

[103]主持人开场白

[104]曹操：收购兼并的艺术



[114]刘备：果断授权

[122]孙权：职业经理人的选择标准



[131]司马懿：我对成本的思考

[140]诸葛亮：战略管理



[148]复赛投票结果公布

[149]评委点评

总决赛

[150]主持人开场白

[151]曹操：企业家接班人的选择和培养



[159]刘备：HR决定成败

[170]诸葛亮：商业炒作的智慧



[180]司马懿：效率改变中国



主持人：

大家好，欢迎收看中国首档管理类大型真人秀——《三国波士炖》。马上，曹操、刘备、孙权等三国时代最顶尖的管理者将首次以参赛选手的身份登上舞台，他们以真人秀的形式，带来最经典的管理案例、管理故事和管理工具。

本届《三国波士炖》邀请马云云、柳传之、土石三位企业家组成的评委会、及数百名企业家组成的强大投票团为11位选手投票打分，经过初赛（11进5）、复赛（5进4）、总决赛，最终将评选出当代企业家心中最顶尖的三国管理达人。您可发邮件到wubin@yicai.com为您喜欢的选手投上宝贵的一票，也可加作者微信（memorymemory719）或QQ（18486955）参与互动。

史上最强的真人秀，

现——在——开——幕——，

有——请——选——手——登——场——！



曹操



刘备



孙权



姓名 曹操

籍贯 安徽

职位 曹操集团创始人

管理
成就

从政府官员辞职下海，自己
创业，以其卓越的领导力，
在众多创业领袖中脱颖而出，
创建了规模首屈一指的曹操集团，
无愧为三国时代管理者里的NO.1！

参事宣言 宁可我负天下人，不可天下人负我。

演讲题目 领导力的八项修炼

三国管理委员会

在三国里，有那么一个人，已经不能用“传奇”两个字来形容：

他是一个在人格上充满了争议的人物；

他是一个在文学上堪称巨匠的人物；

他是一个管理界的教父级人物；

他是一个已经卓越到无法低调的人物……

他以“宁可天下人服我，我不服天下人”的不折不挠；以“宁可我负天下人，不可天下人负我”的管理手腕；以“我赋天下人”的文艺气质、以“我富天下人”的政治眼光，唱出三国时代的最强音！

大声说出来，他是谁？

是我，是我，还是我！

当老总就要有领袖之气

我出生在一个“富贵”但不“高贵”的家庭，家里钱多，全是因为父亲认了一个有钱的“干爹”，叫曹腾，父亲还因此改了姓，但我没有郭美美一样炫富的勇气，因为父亲的这个“干爹”的身份是太监，名声并不好。

“看时光飞逝，我回首从前，曾经是莽撞少年，曾经度日如年。”每个人都是哼着一曲五音不全的青春之歌，边走边唱长大



的。再伟大的人也是一样。

我也曾做过很多不着边际的事情：躺在地上装死只为躲避叔叔的责骂，跟着小伙伴去骚扰大户人家的洞房之夜，偷隔壁邻居王大婶家的鸡……

但谁能想到，若干年后，那个看上去一无是处的捣蛋鬼，就成了一个杰出的领袖？我凭什么、为什么、靠什么有一身领袖之气？

我来告诉你，我所认识的领导力的八项修炼！

第1项：眼大

这还是我年轻时的一个故事：有一次，有个叫许邵的著名“评论员”，为我做了一句话点评，他对我说：“君乃治世之能臣，乱世之奸雄。”但我那时还小，还搞不清楚这句话的涵义，就去问我老爸：

“老爸，现在是治世还是乱世？”

当时的汉朝，已经烂到骨头里，地球人都知道，可老爹一贯明哲保身，听我问了这个问题，就说：“这个问题太简单，闭上眼睛想想，今上圣明，当然是治世！”

我追问道：“那么睁开眼睛呢？”

老爹暴怒：“睁开眼睛不会自己看吗？”不再作答。

于是我明白了。

人活在这个世界上，最重要的生存技能就是洞察力。

很多领导都想造就自己的强势，其实最重要的不是强势，而是识时势，然后做到顺势。那就是睁大你的眼睛，练就洞悉世事的慧眼，察颜观色的明眼，观人识人的火眼。

领导力修炼的第一步，就是你的洞察力。

洞察力的 修炼：

观察要全方位、多角度、多侧面进行，不能只盯住一点。

了解他人隐藏在语言后面的心理和目的。

善于思考，多分析事情发生背后的逻辑。

不断总结，积累处理问题的经验和生活的阅历。



第2项：胆大

有人的领导力是天生的，而我，只相信后天的努力。

我原先的职业身份是公务员，但当时的政府，非常混乱，西北的军阀董卓把持朝政，这个不修边幅的人，把朝廷搞得比他们西北农村老家的厕所还脏。

在一次刺杀董卓未遂之后，我踏上逃亡之路，国家发出“一号通缉令”。一天，我路过河南中牟时，被县“公安部门”抓获了，有着丰富审讯经验的县长陈宫，亲自对我进行审讯，陈宫在盘查过程中，虽然动用了种种手段，而我始终没有精神崩溃，反而和他展开心理战。我胸有成竹地对陈宫慷慨陈辞：我要辞去公务员“下海”，自主“创业”，然后统一北方市场，建立跨国集团！

奇迹出现了——陈宫竟然一把扔掉了手中的乌纱帽，为我解开绳索——他县长不干了，执意要辅助我完成“建国大业”。

我想，是我的感召力创造了奇迹！

回到我的根据地许昌后，尽管什么都还没有，我还是马上树起“忠义”的大旗，第一个打出“招聘广告”，向全社会公开招聘，招集义兵。不出几天，来者云集，有家族里的精英，也有当地的牛人，还有慕名而来的骨干，有带人的，有带钱的，有带技术的，有带项目的……

李典，地方实力派，听到这个消息，带着家里的宾客3000多人，第一个来入股。

荀彧，管理精英，风尘仆仆从河北赶过来，成为我的“首席执行官”，为我搭建了整个的管理团队。

荀攸，军事天才，刚投奔我时，暗地里一直想取我而代之，但是，和我合作了一段时间，发现我实在太强了，比他自己强很多，最终放弃了这个想法，专心辅佐我的事业。

那么，企业家感召力究竟是什么？

要知道，这个世界上没有100%把握的事，只有100%的信心和胆识！

感召力，就是“敢”召力，要敢吆喝，那就要胆大，话大。



感召力的 锤炼：

不管你成功的把握有没有，你始终要装出一副胸有成竹的样子；
不管你做的事是大事还是小事，你始终要找到一个高尚的理由；
不管你目前的条件具备与否，你始终都要不断描绘美好的蓝图；
不管别人信不信，反正你信了。

第3项：智大

先讲一个大家熟知的故事：我每次出去打仗，都会带很多士兵，对于这些士兵，怎么约束？我们有非常严格的制度，比如有一条：士兵过麦田，如果有践踏者，后果很严重，斩首。然而没想到，制度刚一颁布，我的马就受了惊冲到麦田里，踏坏了一大片麦子。

这怎么办？难道真的要将我斩首吗？最后，我想了一个办法，割了自己的一段头发作替代。然后传示三军，宣称“丞相践麦，本当斩首号令，今割发以代”。

在古人的意识中，身体发肤，受之父母，不可损毁，否则就天打雷劈，割发可不像现在弄个时髦发型这么简单啊！真的是刑法啊！比如有一种刑法叫髡刑，就是把罪犯的头发剃光！这的确是很严重的惩罚！于是，全军上下都严格按照制度来了。

三国争霸中，我所领导的曹魏集团之所以规模能发展到最大，实际上在于制度上的创新，企业发展壮大，最终要依靠的是制度。刘备是兄弟创业，人情味浓，但弊端就是人情大于管理，做不大，东吴集团是家族式企业，完全靠最高领导人的智慧平衡各种利益关系，也很难做大。割发代首，这不得不说是制度上的创新，让管理层既享有特权，又不让下属觉得不公平。

创新力，就是要有大智慧，你有多大的智慧，就有多大的家业，要打开思维。

我的创新力还体现在更多方面：

理念创新——之前，汉朝皇帝非常奢侈腐败，而我在全国内提倡反腐，打老虎，这个是从我开始的；



制度创新——以前，都是军队平时不干活，靠老百姓供养，我颁布屯田制，士兵在不打仗时充当“建设兵团”，垦种荒地，自给自足，这个是我发明的；

流程创新——从前，都是有什么事跑大老远到都城向皇帝请示，而我在迎奉天子之后，把皇帝接到我们家住，挟天子以令诸侯，这个事情是从我这才有。

创新力的 磨炼：

多到基层去，和下属打成一片。

多接触生活中的新事物，新现象，多学习新知识，多学习其它公司的长处。

保持一颗年轻的心。

鼓励创新，勇于尝试，给予员工和自己创新失败的空间。

第4项：陶大

虽然我说过，“宁可我负天下人，不可天下人负我”，可是，很多人都负过我！

庞德，西凉的一员猛将，曾经跟着马超，在一次战斗中杀得我们人仰马翻，害得我割了胡子，改装易容，做了“整形”，才侥幸逃跑，好不狼狈；

贾诩，三国里最牛逼的谋士，设计杀死我的儿子曹昂和我的贴身保镖典韦；

关羽，我曾经对他一往情深，他竟背叛了我，和我不辞而别，离家出走，还杀了我的爱将；

陈琳，袁绍的“枪手”，替袁绍起草檄文，这家伙文学水平极高，骂人不带脏字，却把我的祖宗八辈骂了个遍……

如果换你，你会怎么对待这些人？

穷凶极恶的庞德，最后被我俘虏了，而我亲自给他松绑，扶他上马。

杀子仇人贾诩，到我这里“自首”，我似乎什么都没发生，给了他高官厚禄，他在我这里最后官至太尉。



对于关羽的不辞而别，我星夜追赶！然而，我赶上他的目的，是怕他走得太急衣服穿得太薄着凉了，送他一件袍子御寒。

陈琳骂得我那么难听，我抓住了他，可我没有抽他，而是解决了他的失业问题，给了他个金饭碗……

我的宽容，绝对是三国第一！因为他们都是人才，我所需要的人才。我用我的宽容，把最可怕的敌人变成了最可靠的朋友。

企业领导者最大的魅力，不是在于个人能力，而是像长者一样宽广的胸怀。心胸一定要大！宽容下属性格上的缺点，宽容下属的冲动，甚至宽容下属对你的敌意和攻击。因为人才都有脾气性格，他们需要舞台，更需要宽容，而你，更需要他们。

胸大，可以为一个女人的个人魅力加分，也是一个领导者个人魅力最集中的体现。

个人魅力 的修炼：

外圆内方。

增强亲和力，能与员工同甘共苦。

言出必行，秉公办事，勇于承担责任。

提高自身的才智修养。

第5项：胸大

一个炎热的夏天，我带兵南征，正遇南方持续橙色高温预警。

大军经过一个没有水源的地方，兵士们又热又渴，很多都中暑了，再也走不动了，可是，兵贵神速，必须急行军，我该怎么办？

我一个脑筋急转弯，办法来了：我抽了马一鞭子，快速赶到队伍前面，指着前方大声说：“福——利——来——啦！发——防——暑——降——温——用——品——啦！大——家——吃——梅——子——啦！”

所有人精神一振。

“这条路我原来走过，前面有一大片梅林，那里的梅子又大又多，绿里透红，味道酸甜可口，一咬就会流很多很多汁，会流到嘴边，流到手上，流到衣服上，但是别不小心流到马的眼睛里，那么马就看



不见了……”别怪我唐僧，我不停地形容梅子，是为了达到激励的效果：果然，士兵们不断产生联想，口水不知不觉流了出来，仿佛梅子已经吃到嘴里，也不觉得渴了！于是，我指挥士兵打起精神，向前行进，准时到达战场，取得了胜利。

一个企业的动力之源，不就是吃不到、望不到、却又能引发无限憧憬的梅子吗？企业员工的积极性，不就是靠画出的饼来维持的吗？

任何一个企业，无论大小，无论强弱，都没有充足的物质资源来满足所有员工的欲望，但是，你不能因为条件不足而只给员工一个小碗，你还是要给员工准备一个足够大的碗，然后靠勾勒未来蓝图和赋予精神嘉奖让员工相信，他们有朝一日，会得到满满的一大碗，他们就会为自己将来碗里的所得而不遗余力。

激励能力的 修炼：

制度激励——绩效考核，确定每个岗位的绩效考核标准。

精神激励——培养集体荣誉感和团队精神。

目标激励——勾勒组织远大目标，根据组织目标，为每个人设定分阶段的个人目标。

负激励——确定没有达到目标或违背规章制度的惩罚手段。

在企业里，员工一般分四个层次，不同的人应该采取不同激励方式：

“人物”——能力很棒，态度很棒，大小事都能做得优秀，适合提拔到管理层，进行股权激励；

“人才”——能力很棒，但态度不稳定，安排合适了出成绩，安排不合适就造反，要多沟通，多用精神激励；

“人精”——能力有一些，但是会算计，总想干一份拿两份，适宜确定严格的绩效考核标准，多用负激励；

“人手”——忠诚认真，但能力有限，只能安排一般的工作，应该多用目标激励，为他设定好具体细化的分阶段个人目标。

第6项：心大



在三国当中，虽然我在军事、管理、政治、权谋上有很多故事案例，可是，在我如何善于沟通方面，竟然找不到一个经典的例子。这是因为我说话不像刘备那样善于声情并茂，也不像诸葛亮那样善于诡辩，我说话喜欢平平淡淡，言简意赅。但是，你如果觉得一个不善言辞的人就不善于沟通，那真的是大错特错了！

一个领导的沟通能力，并不完全是他的语言表达能力，而是揣摩对方心理，选择对方最乐于接受的形式，让对方了解自己的意图，从而达到自己的目的。很多时候，用语言沟通之外的形式进行，比语言更有效！

那么，沟通除了说话，还有哪几种形式呢？

1.作诗——“青青子衿，悠悠我心，但为君故，沉吟至今。”（摘自曹操《短歌行》）多美的一句诗啊，但其实，这是一个招聘广告。如果直接用白话的语言表达的话，大概就是：白领啊，蓝领啊，你们让我朝思暮想，我的招聘广告就是为你们打出来的！这样就显得低端，无厘头，沟通效果差很多。但如果把招聘广告写成一首高雅的诗，不知能提升公司的品位多少倍！能感动多少贤才志士过来投奔啊！

2.肢体语言——你们看《三国演义》的时候有没有发现，领导对下属用得最多的一个动作是什么？

先主传旨，请孔明坐于龙榻之侧。**抚其背**曰：“……”

刘备观赵云大战处之山川形貌，**抚其背**赞曰：“子龙一身都是胆”！

先主御驾自来看视，**抚其背**曰：“令老将军中伤，朕之过也！”

权亲自把盏，**抚其背**，泪流满面，曰：“……”

董卓闻之，**抚其背**说，“此忠臣也”！

操**抚其背**笑曰：“卿真乃吾之樊哙也。”

“抚其背”，其实是领导最重要的一种沟通艺术，那就是肢体语言沟通。一个抚背的动作，比对着他说几句肉麻的赞扬话效果好很多。肢体语言沟通还有很多，比如，一个微笑，一个赞许的眼神，或者拍拍下属的肩膀，或者是故意哭、故意笑，达到自己沟通的目的。在其它篇章里，会专门谈到这个问题，这里就不展开了。

3.暗语——有些时候，领导不能什么都说透，一方面给自己留下回旋的余地，一方面也给下属提供发挥的空间。那你就该使用另一种沟



通技巧，暗语。什么叫暗语？就是不说透，让下属自己领悟。有一次，我要撤军了，我不说我要撤军，我就说了两个字：“鸡肋”。鸡肋，吃着没什么味道，怎么办？你去想吧。还有一次，我要建花园，刚开始动工，工匠们给我审设计图，我看了啥也没说，在园门上写了一个“活”字。门上写活，啥意思，你去想吧。

4.书信——三国里的君臣关系，有个特别有趣的现象，你看，刘备和他的“CEO”诸葛亮，就像热恋中的情人，因为他们动不动就睡在一起，同席而眠。而我和我的“首席执行官”荀彧，则像初恋中的情人，总是“鸿雁传书”。在那个时代，我和荀彧的沟通方式，竟然是以书信为主的。有时候，大家本来在一起，却还是用书信交往。喜欢历史的朋友，可以查一下我的《与荀彧书》、《报荀彧》等等。为什么？因为我知道，荀彧善于战略，而不善于应变，善于思考，不善于强辩，用书信沟通，可以为荀彧提供更多的思考空间！

锦囊——这也是我常用的沟通方式，一旦领导的命令和指示放在锦囊里，就有一种强烈的仪式感，它是你智慧、权威性和公信力的集中体现，但千万不能滥用。

没有不能沟通的员工，只有不会沟通的领导！沟通力不是用嘴，而是用心。沟通力是掌握对方心理的能力，而不是简单的口才。你的内心要有足够的空间，去接收对方的心，容纳对方的心。

在现代，沟通方式就更多了，各种网络工具、办公软件，很多方式，都比面谈更省时更有效。作为领导，你有运用各种不同沟通手段、沟通工具而达到自己目的的意识吗？

沟通能力 的磨炼：

善于倾听，用心倾听，保持微笑。

揣摩对方心理，试探对方的想法。

善于运用各种沟通方式，掌握各种沟通工具。

永远从对方利害出发，选择对方最能接受的角度、方式和工具进行沟通。

多与人沟通，多接触各类人，多参加社会交往。



第7项：手大

我的用人观是以“结果为导向”，只要你觉得你有能力，我就让你来，给你机会发挥特长。

当其它竞争团队还是把“出身”、“名节”、“门第”等迂腐的选才标准放在第一位的时候，而我奉行唯才是举，颁布《求贤令》：我不管你是不是名校毕业，是不是党员、学生干部，在学校拿过几次奖学金，考出过多少证书，是不是本地户口，我只要你有某一方面的特长、经验、优势、资源，我就录用，我只用这个人这一项专长足够！

我是汉朝以来中国历史上第一个打破世族门第观念，不重学历重能力的领导人，这种人才理念，据说对后世影响深远。

用人不拘一格，这当然是一种能力。同样，如何做人才的组合调配，也是一种能力。比如，在合肥这个地方，接近吴国的前线，吴国大军如果吃了早饭出发，中午就能到合肥吃午饭，可以说来就来，那怎么选择合适的人来把守？

首先，忠诚度要高，不能人家大军一来，就把城给献了；其次，不能有怨言，长期驻外，家里要摆得平；还有，要有工作积极性，态度要端正，防务要细心，别被人偷袭；更重要的是，业务能力也要强，至少人家大军来了，也能撑个十天半个月的，能等到咱们的救兵到了……

然而，没想到吧，就这么一个小城，几千人防守，让孙权每每损兵折将，动辄带几万人的大型团队，只能在城外观光一游，到死也没能进城来溜达一圈！

这样完美的守将，到哪去找呢？

我选了张辽、李典和乐进三个人，张辽是主将。简单介绍一下，张辽是外面跳槽过来的，但因为业务能力突出，提拔很快，成为主将，而李典是属于关系户，有背景，家里有实力，乐进是很早就跟我的，属于创业元老，性格脾气又不好，你想，这三个人，谁也不服谁，外人看来，这是名副其实的“死亡组合”啊！

不明白了吧？对于驻外分支机构，不团结才是力量！但这需要很高超的识人用人能力。

一个高明的领导，最善于让部下你争我斗。部下之间相互较劲，你搞我，我搞你，就没时间搞领导。如果部下抱成一团，那就有反

