

商战三国

经商立业 问道三国

段庆 ■ 著



云南大学出版社
YUNNAN UNIVERSITY PRESS

商战 三国

经商立业 问道三国

段庆 ■ 著

 云南大学出版社
YUNNAN UNIVERSITY PRESS

图书在版编目(CIP)数据

商战三国 / 段庆著. —昆明: 云南大学出版社, 2009
ISBN 978-7-81112-843-7

I. 商… II. 段… III. 三国演义—谋略—应用—商业经营
IV. F715

中国版本图书馆CIP数据核字(2009)第053072号

策划编辑: 柴 伟

责任编辑: 李兴和

李 泉

责任校对: 杨娟娟

装帧设计: 刘 雨

插图绘画: 符占魁



商战三国

经商立业 问道三国

段庆 ■ 著

出版发行: 云南大学出版社

印 装: 昆明佳迪兴隆印刷有限公司

开 本: 880mm×1230mm 1/32

印 张: 8.375

字 数: 184千

版 次: 2009年4月第1版

印 次: 2009年4月第1次印刷

书 号: ISBN 978-7-81112-843-7

定 价: 25.00元

社 址: 昆明市翠湖北路2号云南大学英华园内

邮 编: 650091

电 话: (0871) 5033244 5031071

网 址: <http://www.ynup.com>

E-mail: market@ynup.com

商战三国 | 自序

人们常说“商场如战场”，那么，商战到底在哪些地方像兵战呢？《三国演义》一书给了我们最全面的诠释。

首先，不论商战或是兵战，人们的行为都在围绕追求具体的事功来进行。什么样的人在做什么样的事、什么样的人打什么样的战，是决定兴衰成败的关键因素。所以，为事者自身的修为、人格的高下以及所追求的人生目标，永远都是事业成功的首要条件。

董卓乃西凉一介武夫，祸乱朝廷，不问青红皂白地血腥杀戮，追求的是个人淫威的张显，所有的行为，没有一星半点的为国为民的政治诉求，最后落得的下场是暴尸街头。有什么样的师傅就带出什么样的徒弟，吕布两次重大的人生转折，追求的是功名利禄和女人，举手杀伐，全没有一点社稷安危的概念，每一个举动都在表现出自己是一个反复无常的十足小人。他拼杀打斗而没有明确的人生

目标，加以人格的卑劣无耻，最后，只有在竞争中被淘汰出局。相反，曹操所追求的人生目标，从一开始就表现出对黎民苍生的忧患意识，对董卓为祸造成的生灵涂炭，曹操发出的感叹是：“白骨露于野，千里无鸡鸣。生民百遗一，念之断人肠。”曹操追求的霸业，是以结束战乱、安定社会为目标，是符合社会历史发展的进步方向的。同样，刘备参与东汉末年的霸业竞争，也处处表现出以人为本，面对曹操大军的追杀，他携十万百姓渡江而不忍抛弃。请诸葛亮出山时，他表现出的深刻的内心忧虑是：“先生不出，如苍生何？”曹操、刘备的成功，正是因为他们的人格修为和人生追求符合社会历史发展的需要，他们追求霸业，却不仅仅只是为自己的一己之私，一己之利。战场对为事者的要求如此，商战的要求又何尝不是这样呢？

其次，商战和兵战，人才都是决定胜败的关键因素。《三国演义》展现的是一幅东汉末年波澜壮阔的战争画卷，同时，也是一本详尽的人才学。《三国演义》告诉我们，谁没有人才，谁失去人才，谁的事业就将归于失败；谁拥有人才，谁善用人才，谁的事业就能成功。袁绍为四世三公之后，所据有的燕赵之地，是忠臣良将的人才库，但他“外宽内忌，不念忠诚”，人才的出路只有两条：不是被他逼走，就是被他迫害。最后，他的身边只有小人。曾经势力强

大的中原霸主，一场官渡之战便灰飞烟灭。而最后鼎立天下的刘备、曹操、孙权都是善用人才的典范，刘备结关、张，以感情动人，得到孔明、赵云，以事业感召人、以事业留住人、以事业发挥人。曹操更是海纳百川，不拘一格降人才，而且对所有人才，不论出身，只念忠诚，都能善用，使得手下人才济济，战将千员。即便是江东的孙权，任贤用能，也表现出独特的风格，他用人不疑，不论是周瑜、鲁肃、陆逊，一经授权，便绝对信任，任其发挥，从不猜疑，而且孙权坚持利益共享原则，使手下人才在关键时刻都能效死力。《三国演义》的用人学问，为古今商战提供了极为全面的成败案例。

另外，《三国演义》还是一本管理经营的百科全书。我们从“隆中对”里可以学习企划；从战争的奖罚中可以学习制度运行的重要；从诸葛亮的军政管理中可以学习微观管理和宏观控制；我们可以向刘备、孙权学授权；可以向曹操学习集众议以决策；可以学习刘备的品牌打造；学习孙策、诸葛亮的资本运作；学习曹操的市场开拓；从蜀、魏、吴三国的运行机制中去学习公司制的不同运作方法。总之，只要是商战的一切行为实践，换一个概念，我们都可以从《三国演义》里找到相同的运行规则。

本书是作者在企业管理中学习《三国演义》的随笔感想，积篇

成册，今付印成书，得到云南大学出版社领导和柴伟老师的热情支持帮助，在此一并感谢。

作 者

2008 年 12 月于昆明

目录

1/自序

1/蜀、魏、吴三个公司的治理机制

7/学习刘备当老板

13/刘备公司的软肋

18/无形资产的妙用

23/把戏演得像真的一样

30/创业艰难百战多

34/分开产权与经营权

——看诸葛亮怎样确立自己的总经理地位

38/鹬蚌相争 刘翁得利

——三国最成功的资本运作案例

42/老板自古轻离别

46/赖账大师诸葛亮

51/品牌是怎样打造出来的?

56/诸葛亮的事必躬亲

60/丢了西瓜捡芝麻

64/武士择主亦清高

68/谁人何曾扶阿斗?

72/诸葛亮的偏心眼

76/三个臭皮匠与一个诸葛亮

80/魏延何以被压抑?

84/庞统的求职之路

89/谦让促成千古恨

93/奸雄不奸

97/荀彧在为谁打工?

101/身在曹营心在汉

105/忍者为王

109/把水搅浑好摸鱼

114/无知者无畏

118/忠孝不两全

122/驭人有术

126/周郎的遗嘱

129/回报最大的借贷

——孙策借兵统江东

132/老实人吃亏

137/不拘一格降人才

141/老板不会错

145/王允为何撑不了局?

149/袁老板的虚荣心

153/无所不借的三国

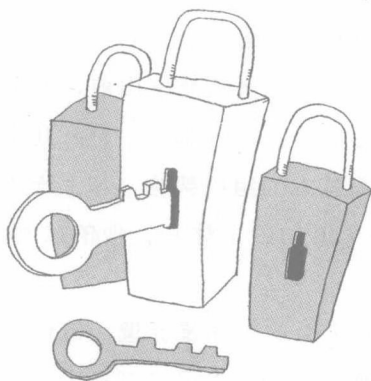
157/没有制度的产权

160/都是偏心惹的祸

164/富不过三代

- 168/三国时代的另类老板
- 172/老板的晚节
- 177/老板的家事不能问
- 181/慎之又慎选老板
- 186/不可缺少的根据地
- 190/谦虚使人安全
- 193/不可外泄的公司秘密
- 197/竞争才是硬道理
- 201/人无横财不富
- 204/狼要入室需要哪些条件?
- 208/找到适合自己的位置
- 213/千万不要跟老板比聪明
- 217/关于跳槽
- 220/不要把狡兔追杀尽
- 224/换位思考替人想
- 228/让下属有话敢说
- 231/离间有术
- 235/激将有法
- 239/没有永远的兄弟
- 244/纸上谈兵亦需人
- 248/只有永远的利益
- 252/被人兼并是出路

蜀、魏、吴三个公司的治理机制



肯定有一种机制是公司运行最科学的治理机制，但最科学的机制则不可能适用于所有公司，甚至不能适用于那些成功的公司。

肯定有一种机制是公司运行最科学的治理机制，但最科学的机制则不可能适用于所有的公司，甚至不能适用于那些成功的公司。

对于取得成功的公司来说，能结合公司实际、能充分促进生产力发展、能充分发挥人的潜能来推动公司发展的机制，就是较为科学的治理机制。

三国时期，蜀、魏、吴三个公司的治理机制是有很大区别的，但他们都取得了各自不同的业绩，最终在汉末纷乱的天下，通过惨烈的竞争，存活下来，形成鼎足之势。这说明这三个公司的治理机制都具有相对的先进性和科学性。但这三个公司在发展的过程中都问题多多，而且最终都不能走出困局，也说明了这三个公司的治理机制都存在着不同程度的缺陷。

首先来看刘备公司。在诸葛亮出山前，刘备公司其实完全没有一个公司的概念。尽管有关羽、张飞、赵云几个武将，再加上几个末流文人，由于没有基本的组织架构，加上连固定的经营场所都没有，刘备只能算一个流动的个体户，他的公司至多算是一个皮包公司。

刘备成立真正意义上的公司是赤壁之战以后的事。诸葛亮通过赤壁之战的前后运作，在确立自己在刘备公司中的总经理地位的同时，也理顺了刘备公司的治理机制。这个机制的核心是产权和经营权分离，实行的是董事长领导下的总经理具体负责制。在刘备去世后，诸葛亮事实上已同时行使了董事长的职权，但产权和经营权的分离则得以贯穿始终。尽管白帝城托孤，刘备曾试探性地要把产权转给诸葛亮，但他马上便得到了诸葛亮信誓旦旦的承诺，即诸葛亮

已满足于经营权的掌握，蜀汉公司的产权会完完全全地以阿斗作为法人代表来继承，而且随着关羽、张飞的被杀，桃园三结义造成的产权纠纷已不复存在。在诸葛亮的帮助下，刘备已完全稀释尽了其他两个股东的股权，刘备公司的产权，已全部归于他儿子的名下。

在刘备的时代，由于刘备准确地找到了自己的位置，使诸葛亮在经营管理上得以完全放开手脚，使生产资源和人力资源都极其匮乏的刘备公司很快地获得发展，并进入全国大集团的行列。至于到了阿斗的时代，诸葛亮除了自律外，对蜀汉公司管理已没有任何力量来束缚自己，诸葛亮在管理经营中，不但随心所欲，而且没有任何思想包袱，因为蜀汉公司的产权始终是明晰的，阿斗虽然中途受人调唆，也曾有过汉献帝之忧，但这种忧虑很快就过去，而且由于诸葛亮坚定地捍卫着他的产权，蜀汉纵有心怀不轨之人，也不敢妄作非分之想，所以，蜀国的臣子们，只有在总经理诸葛亮的领导下，好好地打工。因此可以说，产权和经营权的分离，是蜀汉公司得以稳定发展的最成功的经验。

那么，蜀汉公司的治理机制是不是就没有缺陷了呢？有！问题就出在诸葛亮身上。

在内外管理上，诸葛亮自己执行了完全不同的两条路线。

在内部管理上，蜀汉公司基本上做到了决策权和执行权的分离。任何人都不能不佩服诸葛亮在内部管理上的宏观决策能力和控制能力。有时他在外带兵打仗，一去一年半载，但后方的内部运作竟都是井井有条，而且因此蜀汉公司还造就了蒋琬、费祎等一大批优秀的管理人才。

但在外部军事战线上，蜀汉公司就变得决策权和执行权不分，诸葛亮一直靠前指挥，所有战事基本上都是他作决策，他去执行，蜀汉大将基本上都没有独立作战的机会。没有机会锻炼的结果，使老的人才得不到进步，新的人才不能产生，直接导致的后果是蜀中无大将、廖化做先锋，蜀汉公司最后到了无带兵之将的地步。

所以，决策和执行不分，最后就不再有执行层，这便是诸葛亮留给后世总经理的教训。

再来看曹魏公司。要说清曹魏公司的治理机制还有点困难，因为这个公司的董事长是假的，确切地说这个公司的老板是假的，或者说股东是假的。这在现代产权制度下的公司是根本不可能发生的事，但在汉末那个乱糟糟的社会，有枪就是草头王，产生这样的现象没有什么可大惊小怪的，况且曹操就成功地将它变为了现实。

从曹操迎奉汉献帝时起，“挟天子以令诸侯”，成立的公司名为汉家天下，实为曹魏公司，名义上的老板汉献帝实际上就是一个橡皮图章。曹操是名分上的总经理，同时还是实质上的董事长；名义上掌握经营权，实际上还拥有产权。所以我们只能把这个名为汉家天下的乱世怪胎称为曹魏公司。

只有这样，理清这个公司的治理机制才成为可能。因为曹操三番五次地表示，他无意剥夺汉献帝的产权，事实上，曹操也自始至终地以汉献帝的名义经营自己的资产，所以曹操注定只能享有总经理的名分，他的公司执行的是总经理领导下的片区经理负责制，产权和经营权名义上分开，实际上不分。

曹魏公司治理机制的先进性在哪里？就在于决策权和执行权基

本上是分开的。虽然也有许多时候，曹操自己亲临前线指挥，但更多的时候，由于曹魏公司市场点多面广，曹操这个总经理纵有三头六臂，他也不能到处分身。公司的规模决定了他更多的时候只能在作出战略决策后，交给手下的经理班子去实施。这一机制的运作结果是曹魏公司人才辈出，锻炼成长了一大批能独当一面的经营管理人才，曹仁、张辽、于禁、张郃等一大批战将，都是一些拥有独立的战术思维的人才。许多时候，他们都能在公司的大方向下，独自组织战役实施，而完全不像刘备公司，好像离开了诸葛亮，大将们就无法打仗似的。这一机制的先进性，使曹魏公司在曹操的时代即发展成蜀、魏、吴三个公司中实力最强的集团。到了曹丕的时代，除了公开剥夺了汉献帝的产权名分外，曹魏公司的事业没有一丁点的发展，倒是开了一个恶劣的先例，彻底暴露了曹魏公司的机制弊端，这就是使曹魏公司向世人公开了其产权来源的不合理性，使得没隔多少年，司马氏就照葫芦画瓢，把曹魏公司变成了司马氏的大晋公司。

曹魏公司的教训说明，创办公司，产权一开始就应该明明白白，清清楚楚，一是一，二是二，而不能含含混混，如果产权含混不清，公司出问题，也只是迟早的事情。

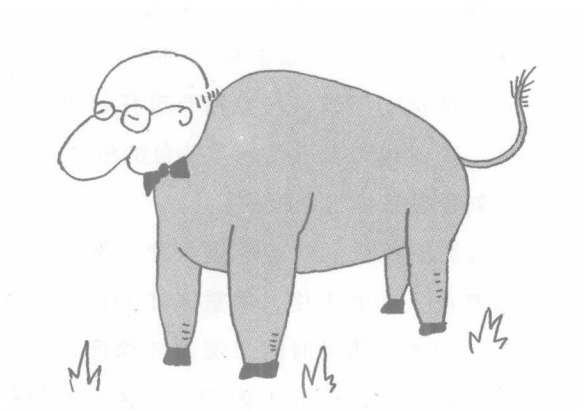
最后来看东吴公司。东吴公司的治理机制有点特殊，算是有东吴特色的公司运行机制，执行的是董事长领导下的经理分工负责制。奠定这一机制的理论基础是孙策临终时嘱咐孙权的“倘内事不决，可问张昭；外事不决，可问周瑜”。很难推测孙策当初确定这一运行机制的真实用心是什么，是因为当时东吴的人才结构决定了

只有这么做？还是孙策考虑兄弟年龄还小，还缺乏控制能力，所以不能把内外大权集中在一个权臣身上？东吴公司从此成了没有一个统筹全局的总经理，而是分设了两个几乎是平行的总经理。

由于东吴公司产权是高度明晰的，而且产权、经营权是分离的，在公司发展的前一阶段，由于两个经理的人选合适，事业还是得到了稳定的发展。但随着早期管理梯队的辞世，机制的弊端就暴露出来了，这个弊端就是东吴公司始终缺乏一个可以围绕的管理核心，公司不可能形成系统的、统摄全局的企业核心文化。所以，老板孙权晚年好像完全变了一个人，从曹操当年都感叹的“生子当如孙仲谋”，变成了一个乖张暴戾的暴君，这与孙权面对公司运行管理的不畅而产生迷茫是分不开的。而在孙权之后，东吴公司上演的一出人间悲剧，更是让人触目惊心。

东吴公司的教训说明，搞特色可以，但不可因人定制，更不可违背普遍规律。

学习刘备当老板



凡事亲力亲为的老板，不是老板，是奴才！