



韩大勇  
编著

# 三国 论管理

The Management Theory  
of Three Kingdoms

《三国演义》这部小说，交织着成功与失败，充斥着辉煌与悲哀。

桃园结义、三顾茅庐、煮豆燃萁……是遥远的故事，抑或近在咫尺的商场现实？

本书运用现代知识、实践经验分析经典名著，以解答人们在企业管理中可能遇到的种种问题。



电子工业出版社  
PUBLISHING HOUSE OF ELECTRONICS INDUSTRY  
<http://www.phei.com.cn>

韩大勇  
编著

# 品三国 论管理

The Management Theory  
of Three Kingdoms



電子工業出版社

Publishing House of Electronics Industry

北京·BEIJING

未经许可，不得以任何方式复制或抄袭本书之部分或全部内容。  
版权所有，侵权必究。

### 图书在版编目(CIP)数据

品三国论管理 / 韩大勇编著. — 北京: 电子工业出版社, 2012.3

ISBN 978-7-121-15823-0

I. ①品… II. ①韩… III. ①三国演义—谋略—应用—管理学—通俗读物 IV. ①C93-49

中国版本图书馆CIP数据核字(2012)第016532号

### 品三国 论管理

韩大勇 编著

策划编辑: 李 影 特约编辑: 叶小梅

责任编辑: 李 影 文字编辑: 李 欣

印 刷: 三河市双峰印刷装订有限公司  
装 订:

出版发行: 电子工业出版社

北京市海淀区万寿路173信箱 邮编 100036

开 本: 720×1000 1/16 印张: 13 字数: 144千字

印 次: 2012年3月第1次印刷

定 价: 26.00元

凡所购买电子工业出版社图书有缺损问题, 请向购买书店调换。若书店售缺, 请与本社发行部联系, 联系及邮购电话: (010) 88254888。

质量投诉请发邮件至 [zltz@phei.com.cn](mailto:zltz@phei.com.cn), 盗版侵权举报请发邮件至 [dbqq@phei.com.cn](mailto:dbqq@phei.com.cn)。

服务热线: (010) 88258888

## 序 言

《三国演义》虽然不算是部史书，但是它的故事家喻户晓，让人津津乐道。除了历史学家，很少有人去探究其故事的真实性。正如众多红学家研究《红楼梦》一样，很多人也在研究《三国演义》，企图弄清其与企业管理之间千丝万缕的关系，并从中寻找一些亘古不变的规律。《三国演义》几乎涵盖了企业管理的所有问题，包括企业领导人的素质、企业中层干部队伍建设、企业文化与企业管理制度和企业发展时期的管理等等。

我们可以从《三国演义》中看到企业管理的影子，如三国不同的立国思想代表不同的企业文化，各国领导人则代表企业管理者，而企业管理者的素质和组织结构决定了不同的决策过程、人才战略、执行力等等。此外，《三国演义》中还有许多失败的例子，这些例子中所折射出来的道理可以被企业所借鉴，我们分析这些例子，可以避免企业管理中的一些问题，减少一些致命错误的发生。

企业管理的方式千变万化、纷繁复杂，具有很强的灵活性，但宗旨上却要以企业文化为依托。企业文化是企业领导人文化思想在企业中的体现，管理方式是企业文化在保障业务流程上的反映。企业文化离不开社会文化大背景，企业领导人将既定的文化灌输给企业全体员工，从而形成了独特的企业管理方式。

企业的经营管理活动都离不开人的参与。现代企业管理既然要以人为中心，就要在其理论与实践的研究过程中涉及到对传统思想文化的分析。企业领导人是企业文化的倡导者，企业领导人的文化思想不

仅会给企业文化打上深深的烙印，还会贯穿于企业的各个管理环节。

笔者认识很多企业家，他们的文化思想形形色色，因此管理风格也大相径庭。崇尚儒家的企业家强调礼治，以两手并用、先德后刑为管理准则，注重员工的思想道德教育和素质的提高，在制度的执行上表现出适当的弹性。崇尚法家的企业家则力推法治，王子犯法与庶民同罪，一切均按照规章制度办事，强化管理制度，在执行上显示出管理的刚性。崇尚道家的企业家主张无为而治，让下属面对所有的问题，给他们充分的行动自由去实现某些构想，并对其所产生的结果负全责。还有一些海归企业家受西方现代管理思想和理论的影响，完全采用西方的企业管理模式。他们认为，中国传统文化思想对现代企业管理的负面影响较大，是中国出不了世界级企业家的根源。

现代企业管理思想虽发源于西方，然而，其中的很多基本哲理都与中国传统思想文化不谋而合。西方现代企业管理在 20 世纪 90 年代又进行了第四次变革，由社会人管理阶段上升到文化人管理阶段。文化人管理的核心是创新。它要求企业每一位员工必须是知识型的，并具有较高的综合素质。在这里，每一位员工都是多面手，具有创新能力。他们既是程序的执行者，又是程序化过程中的创新者。文化人管理时代的显著特点就是企业给员工一定的自我决定权，使每一位员工在一定的岗位上都有适应市场条件变化的选择权、调整权和创新权。文化人管理模式正是在知识经济时代的大背景下为适应瞬息万变的市场而产生的新型管理模式，其管理思想和道家“无为而治”的思想是高度吻合的。

目前，企业管理方面的书籍汗牛充栋，中外管理理论与模式五花八门，各种相关案例分析浩如烟海。向来推崇理论与实践相结合的我

国古代先贤有“读万卷书，行万里路”之说。现代企业管理者工作繁忙，“读万卷书”已属不易，更谈不上“行万里路”去验证这些管理理论。通过一本家喻户晓的经典名著来解析大部分的管理问题，使得学习、体会、理解和记忆管理理论与模式变得简单易行，笔者认为是很有必要的。而《三国演义》正是首选的这样一本名著。

韩大勇

2012年2月10日

# 目录

## CONTENTS

- CHAPTER 01 桃园结义 | 001
- CHAPTER 02 煮酒论英雄 | 009
- CHAPTER 03 万事俱备，只欠东风 | 017
- CHAPTER 04 三顾茅庐 | 025
- CHAPTER 05 死诸葛吓退活司马 | 033
- CHAPTER 06 三英战吕布 | 043
- CHAPTER 07 过五关斩六将 | 049
- CHAPTER 08 舌战群儒 | 057
- CHAPTER 09 空城计 | 071
- CHAPTER 10 挥泪斩马谡 | 081
- CHAPTER 11 单刀赴会 | 093

- CHAPTER  
12 草船借箭 | 103
- CHAPTER  
13 望梅止渴 | 113
- CHAPTER  
14 苦肉计 | 119
- CHAPTER  
15 身在曹营心在汉 | 129
- CHAPTER  
16 乐不思蜀 | 135
- CHAPTER  
17 赔了夫人又折兵 | 147
- CHAPTER  
18 鞠躬尽瘁 | 161
- CHAPTER  
19 煮豆燃萁 | 169
- CHAPTER  
20 司马昭之心 | 175
- CHAPTER  
21 有勇无谋的吕布 | 181
- CHAPTER  
22 败走麦城 | 191



**管理箴言：**话说天下大势合久必分，分久必合，分分合合之间，有人成了草寇，有人成了英雄，而英雄每一番事业的成就，都离不开集体的智慧。俗话说，“一个篱笆三个桩，一个好汉三个帮”，说的就是集体智慧的重要性。说到集体智慧，很多人都会想起桃园结义，刘备只是个卖草鞋的出身，号称没落皇孙，也不知道是真是假。关羽呢，是一个逃犯，想要化名上沙场立战功，洗脱罪名。张飞则是一个粗鲁的村夫。还有之后被刘备三顾茅庐的诸葛亮，或许后来的传说中都把诸葛亮神化了，把刘备事业的成功都归功于诸葛亮的神机妙算，其实诸葛亮也就是个怀才不遇的隐士，在隆中住了多年，就在刘表的地界上却不为其重用。其实这几个人每个人都是一个孤胆英雄，而后来蜀国的建立，完全要归功于类似于桃园结义这样的组合。因为一个人的力量再大也是有限的，唯有团结一致，才能爆发出自己都没有预料到的能量。

**三国故事：**话说汉朝乃是汉高祖刘邦斩蛇起义，一统天下建立的。后来经过文景之治和光武中兴之后，到了东汉末年，桓、灵二帝昏聩无能，亲近宦官，远离贤臣，致使两汉大好基业一去不复返。

中央朝廷没有了控制能力，天下大乱，盗贼纷起，草寇遍地，人人均想在战乱中分一杯羹。

当时有一票盗贼，以张角为首，前去侵犯幽州。幽州太守刘焉听说贼兵将至的消息，与下属商量，赶紧召集兵马抗战，于是，部下立即张贴榜文招募义兵。这一张贴榜文，就引来了一个历史上有名的大英

雄——刘备。

《三国演义》中是这样介绍刘备的：“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；生得身長八尺，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。”原来刘备是汉朝皇室刘胜的后代。汉武时刘胜的儿子刘贞被封涿鹿亭侯，后坐酎金失侯，因此刘备这一支后人就流落在区区的涿县，看来这个刘备来头不小。

虽然刘备的祖上十分辉煌，但到了汉末家道已经衰落——“家贫，贩屦织席为业”，可以说是一个平民乃至贫民家庭。但是正如前段描写的那样，此人长得一副不平常的相貌，性格中也有成大事的必备素质，比如喜怒不形于色，这是多高的修养功夫啊，恐怕不光只是修养的关系，这说明此人心机很深，一个人若能很好地控制自己的情绪，让对手猜不透自己的真实想法，对自己无疑是非常有利的。另外，刘备还有一个成功者最基本的素质，就是“素有大志”，正所谓“能走得远的人，都是一开始就打算走得远的人”，早有志向，这比什么都重要。再加上结交天下豪杰，离成大业就不远了。

传说刘备家附近有一棵大桑树，他曾指着桑树巨大的树冠说：“如果我当了皇帝，就要坐这样的车子。”这样一番话可不是每个小孩都会说的，在大多数孩子都还只惦记着一个棉花糖的时候，刘备已经知道算计天下了，这一点跟诸多伟大人物都是一样的，比如秦末的项羽和建立汉朝的刘邦等，都是从小就心怀大志的。

刘备纵然有宏伟的抱负，无奈只是一个卖草鞋的，想成大事恐怕只是做梦吧！所以当盗贼作乱、政府招兵时，他也只能对着榜文叹气。

不料这一叹，却给他叹来了好运气。原来旁边有个英雄看不惯刘备这副猥样，劈头盖脸训了他一通，质问他：“大丈夫不与国家出力，何故长叹？”原来这个人就是张飞。张飞虽然不过是个杀猪的，却也专好结交天下豪杰。刘备遇上他只觉得相见恨晚，于是赶紧告诉张飞自己破贼的志向，只是能力有限。而张飞恰恰是个有钱人，也有心成就一番大事业。二人一拍即合，一同到村中酒馆饮酒畅谈。

他们正喝着酒，看到了投军的关羽也前来饮酒。话说关羽也不是个普通人，“身長九尺，鬃长二尺，面如重枣，唇若涂脂，丹凤眼，卧蚕眉，相貌堂堂，威风凛凛”。刘张二人见其英姿勃勃，念其又是来投军的，想着关羽也是一名能征惯战的英雄。

正所谓“英雄惜英雄”，刘备不失时机地告知自己的志向，关羽一听，高兴得不得了，于是跟着刘张二人就去了张飞家。三个人在一起谈论火热的理想，越谈越投机，越谈越兴奋。张飞是个性情中人，于是提议说：“我家后院有个桃园，赶明儿咱们就去结拜得了吧，以后一起闯江湖，总有一天能成大事。”

第二天，就发生了历史上有名的、为人所津津乐道的桃园结义的故事。刘备、关羽、张飞撮土焚香，结为兄弟，发誓要“同心协力，救困扶危，上报国家，下安黎庶；不求同年同月同日生，但愿同年同月同日死”。

拜完了一叙，刘备年龄最大，就做了带头大哥，关羽是二哥，张飞就是小弟了。之后他们以集团名义召集勇士，得了三百多人，小规模队伍就形成了。这样形成了一个兄弟连，就不会再觉得势单力薄、孤掌难鸣了，也就是说，一个联盟诞生了！结义的意义在某种程度上来说，正在这里。

第二天，三个人正在发愁：有了人，还没马。忽然庄上来了两个客人，正好带了一群马，看来这还真是上天的旨意。原来这两个人就是马贩子，一个名叫张世平，另一个名叫苏双，每年都往北方贩马，最近正好盗贼蜂起，风声太紧，正无奈返回，可巧遇到了刘关张三人。刘备哪肯放过这么好的机会，先好酒好菜管着，再向这两名贩子倾诉讨贼安民之意。不知是这两个客人酒喝多了还是被刘关张三人的壮志打动了，居然倾囊相送，又给马又给钱，还送了一千斤镔铁，以资器用。就是这些铁，打造了关羽的青龙偃月刀和张飞的丈八点钢矛，还有三人的铠甲。眼看越来越像那么回事了，乡里百姓来得也踊跃了，最后共聚乡勇五百余人，就去政府报到了。

不几日，黄巾军程志远率领五万人前来讨伐，三人上阵，小试牛刀，居然赢了程志远。他们的英雄生涯就在胜利中拉开了序幕。

**评古论今：**就如我们在前面分析过的，这三个人如果没有结义，就是单打独斗的话，能有多大的力量呢？有句话叫：“双拳难敌四手，好汉架不住狼多。”这句话是从好汉的角度来阐释集体的力量的，就是说你再神勇，对方人一多，你照样完蛋。再说，英雄也不能总是一人拯救世界，毕竟一个人的力量是有限的。你看刘备卖草鞋碌碌无为大半辈子了，直到遇到了张飞和关羽，自己的胆气和力量才在无形之中壮大了。有了强大的集体，别人就觉得刘备更加可信了，也就纷纷前来投奔。

不仅古代人，现代人也很注重集体的作用。去任何一家公司面试，对方几乎都会问到你和别人团结合作精神如何。你如果回答说我一个人就是超人，可以胜任任何角色，无须他人帮忙，这份工作铁定会泡汤的。现代社会分工越来越细致，就好像一个巨大的精密仪器，每个

人只有跟别人紧密团结、精诚合作，才能使社会这架机器顺利运转，同时也给自己创造更多的机会，带来更大的价值。

尤其是在创业之初，一个人的力量往往是有限的，想要一出手就打开一片天空几乎是不可能的，这个时候能够巧妙整合个人的力量，让大家抱成一团上阵，对自己和别人无疑都是有利的。当然，这种时候挑选什么样的合作伙伴是至关重要的，这我们在以后的章节中再来讨论。总之，要明确的就是，我们不能幻想自己是一个救世主、一个超级英雄，我们必须跟别人合作，这才是最英明的发展自己的方式。

**经典案例：**日本松下集团的创始人松下幸之助先生，被人称为“经营之神”。他从一个出身贫寒、体弱多病的普通孩子变成一个顶级成功人士，其中固然有他自己努力奋斗的因素，但是也跟他善于整合别人的力量分不开。

在1927年左右，松下幸之助在做汽车照明灯研发推广的工作。那时候的松下才刚开始自己的事业，仅仅靠自己的力量是不够的，所以他就开始寻求别人的帮助。很快，他发现了冈田先生。

冈田先生和太太用自己的聪明才智和辛勤的汗水开发出了干电池，成为当时日本干电池业的先驱。而冈田先生的干电池如果和松下的汽车照明搭配，则是再好不过的组合。

当时冈田先生已经做了十几年的生意，在干电池业内小有名气，自己在东京也拥有相当规模的工厂。而松下的事业刚刚起步，他深知自己需要联合更多的力量，于是趁着推销照明灯和配线器具等产品的机会，专程登门拜访冈田先生，希望促成二人的合作。

在会面之后，松下请求跟冈田合作。他说，自己的新产品——一种照明灯，需要一种新的干电池来配合，希望能跟冈田先生合作。对

方请求自己提供干电池，这是送上门来的生意，冈田先生当然很乐意地接受了。可是接下来，松下提出了一个让人难以理解的想法，“冈田先生，我们的这次合作，您看是不是可以免费给我们提供一万个干电池呢？”冈田先生和太太听了这句话一下子就都愣住了，他们怀疑自己听错了或是误解了松下的意思，于是要求松下详细地说明一下自己的意图。松下解释道：“我是说，我最近的这种新产品叫做角型照明灯，我自己试验过无数次，发现效果都非常好，我相信推向市场效果也会非常好，我非常看好它的市场潜力。基于对自己产品的信心，我觉得一个一个地去卖太慢了，我打算拿一万个做样本，向各地推广。所以我需要您的帮助，给我免费提供一万个干电池配合使用。”这简直就是无稽之谈，冈田太太十分紧张，冈田先生沉默了很长时间之后说：“你这是不是在胡闹？”可是松下胸有成竹地又跟冈田先生进一步解释道：“您不要惊讶，我对自己的想法是非常有信心的，而且我已经下定决心要这么做了。这样，我们来谈谈条件吧，作为生意人，我是不会让您吃亏的。现在是四月，我保证在一年以内，也就是到明年四月之前帮您卖掉至少二十万个干电池，也就是说您至少有二十万个干电池的生意，所以请您先送一万个干电池给我。如果您支持我，现在就把这免费的一万个干电池给我，我马上把它们装进照明灯里作为样品寄到各地去。”

冈田先生听了之后对松下的计划十分感兴趣，但他毕竟是精明的生意人，只见他说：“你的想法很有意思，但是如果后来你没有卖出去二十万个，你该怎么办？”松下轻松地说：“不管怎么样，您不会吃亏的。如果我没有卖到二十万个产品，您的东西照样收钱就是了。别的都是我自己的损失，我会尽力承担的。”

冈田夫妇还在犯难，毕竟这样是有点儿风险的，松下见状说：“我现在才三十岁，还很年轻，做什么事都非常努力，不管是产品的开发研究还是推广销售，每件事我都拼了命地去做，想着怎么样才能做得更好，在这件产品上我终于想到了这个主意，还请两位帮助我。”这番诚恳的话打动了冈田先生，他觉得这个年轻人不仅努力、有头脑，还很有诚意，就下定决心说：“我做生意以来，还是第一次遇到你这样的。那这样吧，如果你一年之内能卖出二十万个，我这一万个就当是免费送给你的，你就好好地放手去干吧！”于是松下带着冈田先生的支持和那一万个干电池，马上开始他的免费推广计划。

结果证明松下是正确的，才寄出一千个左右的样本时，定单就大量地涌上门来，到最后连样品也卖了出去。就在十二月的时候，也就是说，还没到和冈田先生约定的一年之期，松下已经卖出去了四十七万个产品。

1928年初，松下的家里忽然来了一位不速之客，原来是冈田先生亲自登门拜访来了。他不仅穿着正式，还带了礼物，可见是特意来的。冈田先生是很少这么郑重地亲自拜访别人的，入座以后，冈田先生恭敬地把之前松下的一千五百元定金返还给了他，并给松下递了一封诚挚的感谢信。冈田先生说：“您真是太了不起了，我做梦也没想到会一下子卖出去这么多干电池。我过去这些年做生意，经常跟各式各样的人打交道，常常都是有头无尾，从来没有您这么好的销售业绩。在这么短的时间内，卖出了四十七万个，这可以说是日本电池界的奇迹！”

后来冈田先生很快就和松下建立了密切的合作关系，这对于彼此的业务都有巨大的促进作用，直到后来冈田先生去世，他的太太一手

接管了所有业务，两家还是有最紧密的合作。后来松下的生意越来越好，冈田工厂生产的干电池已经供不应求了，松下就自己成立了一个干电池工厂。尽管如此，冈田夫人也给予了充分理解，并且给了松下最无私的支持和鼓励。这一段合作经历无论对于松下还是冈田都起了巨大的推动作用，这无疑为彼此插上了另一对翅膀。

**锦囊妙计：**比较两个故事我们可以看出，其实在古代，人们之间的关系还是比较淳朴的，人跟人之间还没有这么激烈的竞争关系，大部分情况下，只要是没有野心的人就可以自给自足、自得其乐，独善其身是很容易做到的。唯有在想要成就一番让众人瞩目的事业的时候才需要跟人接触，结成同盟关系。

可是在现代，情况就复杂得多了。因为社会分工细致复杂，我们不得不依赖各方面的配合，否则光靠我们自己是无论如何都成不了事的，可是这种依赖又造成彼此之间的竞争，尤其是当同行相遇的时候，所以我们又得刻意地去提防别人。

其实从人类诞生之初起，人们之间的关系就不是疏远的，因为远古时代的人类是靠着互相帮助才在残酷的自然界中生存下来的。现如今，不论是机器还是组织，都是集体智慧创造出来的。互相合作是为了使彼此更幸福，将对方和自己的价值最大化，如果所有人都抱着这样的想法，我们就能更紧密地团结起来，也能创造出更大的价值。

一旦自己遇到困难，不要只考虑着躲避起来，不让别人发现，孰不知这样才是最危险的。要正确地估计形势，把困难说出来，去发现能最有效地帮助自己的人，然后整合他的力量，要知道，你对他的这种依赖，对他的将来也未必不是一种成就。通过联合，双方的力量都得到了滚雪球似的壮大，要知道，很多时候，一加一是大于二的。



**管理箴言：**常人看人多看表面，而自古能成大事的人都有着超越常人的眼光，他们目光如炬，常能透过现象看到本质。宋朝诗人陆九渊曾经发出这样的感慨：“事之至难，莫如知人。”就是说，世界上事情千难万难，但是没有比了解和认识人更难，这是知人识事的基本原理。

人才之难以获得，是人们千百年来共识，是经过实践总结出来的。因此，能发现人才是自己的巨大收获。凡是知人有所思、知人所有的有识之士，总是能够看透人的表象，独具慧眼地看出潜藏在内心的巨大能量。曹操就是这样独具慧眼的英雄。

**三国故事：**这一节是说刘备跟曹操成了同事，同朝为官却难以同仇敌忾。也难怪，这两人都打着自己的主意。那个时候刘备还是个落难的英雄，整天像丧家之犬一样，带着关羽和张飞到处流浪，势力单薄。但是曹操方面就完全是另外一种局面了。曹操当时已经将汉献帝迎到了许都，“挟天子以令诸侯”，天下唯曹丞相马首是瞻，真可以说是“一人之下，万人之上”，其实连汉献帝自己也不过是傀儡一个，曹操风头正健，无人能出其右，真正是一代枭雄。敌在明，我在暗，这样的局面下，刘备没本事采取任何行动，保存自己实力要紧。所以他每日里只顾着韬光养晦，甚至在自己家的后园里学老农种菜，没事拔拔草，除除虫，浇浇水，做得相当认真。这样连他的兄弟都瞒过了，关羽张飞二人觉得费解，问他为什么不再胸怀天下，反而像个农民一