

“古典管理”现代演义系列之

市商

张锦喜 著◎



中国经济出版社
CHINA ECONOMIC PUBLISHING HOUSE

送



“古典管理”现代演义系列之



张锦喜 著◎



中国经济出版社
CHINA ECONOMIC PUBLISHING HOUSE

图书在版编目(CIP)数据

帝商/张锦喜著. —北京:中国经济出版社, 2005. 11

ISBN 7-5017-7209-6

I. 帝… II. 张… III. 企业管理—通俗读物 IV. F270-49

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2005)第 108248 号

帝 商

著 者:张锦喜

插 图:任燕飞

出版发行:中国经济出版社(100037·北京市西城区百万庄北街3号)

网 址: www.economyph.com

责任编辑:余静宜(E-mail:Jingyi_v@126.com,手机:13021999460)

责任印制:张江虹

封面设计:华子图文艺术设计

经 销:各地新华书店

承 印:北京市地矿印刷厂

开 本:787mm×960mm 1/16

印张:18.5 字数:246千字

版 次:2006年1月第1版

印次:2006年1月第1次印刷

书 号:ISBN 7-5017-7209-6/F·5789

定价:33.00元

版权所有 盗版必究

举报电话:68359418 68319282

服务热线:68344225 68369586 68346406 68309176

拨开印象的迷雾，三国其实是最佳管理学教材。历史不会重来，但经验会有重叠。如果能从历史的基本面、技术面等各个层次，深入分析三国的每一场战役、每一个决策，就如同上了一堂宝贵、实用和有趣的管理课。

三国时代是中国历史上英雄最多的时代，谋略用计最精彩的时代。它有取之不尽的战役类型，是中国历史上最深入演练战术、领导才能与策略的时代。

我们需要用真实的角度、全方位的思考，来看有考证、有分析的三国，取其所长，弃其所短……能否洞察出那些看不见的关联和次序，知识备战帮助你在人生战场上找到最佳支点，这样在关键时刻才可在翻掌间赢得胜利。

——李嘉诚

序 1

“大排档”式的满汉全席

在我们拼命引进和学习西方管理文化的时候，西方的学者、政界精英和商界巨子们，却正在求知若渴地研究中国古代的管理哲学。而在中国古代众多管理思想瑰宝中，《三国演义》是一部最经典的中国古代管理“案例集”，在重视实践和执行的今天，无异备受关注。

因为相比欧美式的“程序管理”，中国的管理哲学经典中，凝聚着更多的“人本管理”，而人本管理又是当今世界管理工作中的核心环节，以及企业在竞争中持续领先的根本所在。故前人有“半部论语治天下”，后人有“半部三国运企业”之说。实际上日本早在上个世纪 80 年代以来就出版了大量诸如《刘邦与项羽》、《领导力——孙子》等中国古代政治人物的治国平天下的管理思想通俗著作。日本管理的成功之道，不仅吸收了西方的管理方法，同时也受益于中国古典的治国安邦的思想和方略，并结合本国的文化，将这些方法有机地融合起来，运用于企业管理的实践中，从而创造了日本管理方式。

西方的学者和实践家发现，很多流行的管理长篇巨著，其实在中国古代的管理经典中，几句话就概括了。所以他们对这些翻译著作，如获至宝。而为何我们自己却反过来舍近求远

呢？因为我们翻译过来的西方管理著作，都有详细的剖析和案例来说明管理理论，详尽易懂，所以大行其道。而对于自己的国粹“敬而远之”的原因是：首先，今天的大多数中国人，不再熟悉古代的语言和语境。（作者在他的个人网站中举了一个类似的例子：为什么朦胧诗和朦胧诗人在近 20 年来基本“人间蒸发”了？因为人们不知其所云。）《三国演义》比《三国志》更受欢迎，就是因为如此。其次，在这个前提下，将管理思想通过分析理解再引用于商业实践，又是一个难题。这可以解释为什么过去书摊上原版的《孙子》之类古典书籍少有人问津，而注释版的“孙子”简单加上一些案例，然后名为《孙子兵法与商战》等，即使粗制滥造，却在 10 多年来非常畅销。

“吃透”这些经典，必须付出昂贵的时间成本。这就像大多数人都想吃满汉全席，但是太昂贵了，吃不起，只能吃大排档。所以快餐文化很流行。正如凤凰卫视在节目宣传广告中所说的那样：最好的办法就是让李敖去读书，我们去读李敖。我们注意到一股“中国古代管理经典”的现代演绎之风，正在随着类似《帝商》这样的著作产生，而悄然刮起。

《帝商》剖析三国之透，是近年来少有的古典管理“运营分析”力作。作者思维的深远之处，在于同一个事情，在不同的章节，能够以不同的角度去展现其本质，从而给人以全面很深刻的认识。这样的例子很多，例如对于关羽麦城之败的诠释，在销售总监关羽自己的眼中，是因为“一时大意”；在竞争对手吕蒙眼中，是因为关羽“死爱面子”；在董事长刘备的眼中，是因为东吴集团单方面撕毁商业盟约；在 CEO 诸葛亮的理解中，是因为关羽想将虎女嫁“龙

儿”(阿斗),而不想嫁给孙权的“犬子”导致的;而商会会长罗贯中认为,是因为关羽违背了刘蜀集团“联吴制魏”的经营战略;而在司马懿的角度看来,是因为关羽卷入了老板的家事,刘封和糜芳“见死不救”……这些观点都是令人信服的。而《帝商》不可思议之处在于:同时多个角度剖析一个问题的时候,并不令人觉得互相矛盾,而是体现出一种“横看成岭侧成峰,远近高低各不同”的效果,非常系统地揭示了事件的本质通常是由于多方面因素综合作用的结果。而不像其他的“三国书评”一样,只从一个观点和一个角度去评论一个事情的得失成败与商业启发(例如同样的例子,很多书评都只是分析麦城之败,是“关羽骄傲大意”)。这必须要作者本人具有很全面的思维观、很强的分析能力和很系统的运营执行力才能办到。

在结构上,全书既有一定的主次架构和逻辑组合,又多线并行;而单独一章,也各具完整结构,以不同的写作风格呈现,自成一局。一方面,不需要看全书,只要看一章,就能从某一角度领略整个三国;另一方面,多个角度、不同风格的章节又能巧妙、和谐地结合成一书,变得非常立体、生动——就如一幕精彩纷呈的交响乐演奏,显示出作者非常强的系统驾驭能力。

在内容上,《帝商》原创的观点是如此之多,建设性的意见是如此精辟。例如借马谡“未毕业先失业”的现象,指出今天中国高等教育存在的“重理论,缺实践”的问题,并为高校毕业生如何避免“眼高手低”作出建设性的指引。再如,对“过五关斩六将”,作者全盘否定关羽,而赞扬尽忠职守、宁可殉职也不擅离岗位的经理人——六将,这是千百年来少有的反调,第一次

为六将进行历史性的“平反”，对如今跳槽如换鞋的职场，又是一个深刻的启示。职业道德是为人之本，企业更需要忠诚的员工。

在语言特色上，《帝商》亦庄亦谐，雅俗共赏，妙论迭出，令人忍俊不禁，毫无理论说教之嫌，读起来轻松快乐。

这三个特点，让我们见到一种有别于学院派理论的实践型风格。

《帝商》呈现在我们面前的三国演义，不是水煮式的，也不是煎炸式的单一烹调方式，而是色香味具全的满汉全席——并且是一种“大排档”式的满汉全席，任何人都能轻松享受。近来国家正在提倡经典教育，这种现代演义的方式，必然受到广大读者的欢迎，更加有利于普及国粹教育。

中国社会心理学会 副会长
暨南大学教授、博士生导师
广东人力资源协会名誉会长
凌文轮

2006年1月

序 2

从“做人的理解”到“理解做人”

认识张锦喜,是在8年前。那时张锦喜还是个大學生,而我是
一家美国公司在华办事处的管理高层,趁着年假,带着太太和我6
岁的儿子去旅行。

每过一处,导游就会讲解很多名胜古迹的由来和传说,我那乖
巧但是又令人很“烦”的儿子,常常弄得导游很尴尬——聪敏好奇
的他会揪住一个问题,不断地问下去;而导游根本就答不上来或者
无法用让一个6岁孩子能理解的语言,去向他做解释。但我儿子
找不到答案又会一直纠缠不放。比如到了一处观音庙,导游讲到
观音怎么在唐朝开始成为世界上最受人尊拜的菩萨。细心的儿子
就揪住一个问题:为什么你有时说“观音”,有时叫“观世音”,又说
唐朝他叫“观自在菩萨”?导游答不来,而旅游团很多人也对这问
题感兴趣。这时,同游的一个小伙子出来给导游解围。

这位小伙子先问我儿子知道不知道孙悟空,然后从《西游记》入
手,讲起唐三藏,而且很生动地就让大人和小孩知道这个由来(我也不
记得他怎么简洁表述了),并且解释了什么是“观自在”,而后来为什么
演变成“观世音”,总之将小孩和我们这帮“小孩”的兴致都吊起来了。
我只记得他向我儿子解释了:皇帝是古代一个国家的家长,就像你爸爸
在家里的位置,你爸爸的兄弟姐妹和你,为了表示尊敬他,就不能和他
名字有相同的。那个时候的皇帝叫李世民,人们为了避免和李世民的

名字有同字,就把观世音的“世”字给省掉了——他确实非常高明,因为如果是我,我就告诉儿子那叫“避讳”,可是我不敢开口——因为我儿子跟着就会问什么叫“避讳”。可偏偏导游这时“不识趣”,就说“对啊对啊,皇帝是九五之尊。这就是‘佛法虽大也受王法管’……”。我儿子马上就问:什么是“九五之尊”?导游说就是至高无上,官做得最大的人。显然,这样的答案不能使我儿子满足,或者是对导游的不信任,这时他就缠着这位大哥哥了。小伙子先问我儿子知道不知道皇帝也叫“天子”,然后拿起一个小树枝,在地下画一横,他娓娓动听地讲古代的人还没创造文字的时候,怎么样用简单的符号来记录事情,他从伏羲讲到周文王,又讲起了龙,从“一条龙在潜水”(“初九”,潜龙勿用),到“龙冲破了天,不见了”(“上九”,亢龙有悔),讲起了“乾卦”,一共画了六画(这六画就是八卦中的乾卦的“六爻”)。他又说,古代就是这样简单的表示:最下面的一横代表脚下的地,最上面一横代表头上的天,中间就是人、事、物;他讲起了古代人又如何分等级,皇帝属于最高的等级,但是他也是在天的下面,皇帝就自己称“是天的儿子”,就叫“天子”,而他地位比别人高,只有“天”位置比他高。那么这六横(“六爻”)从下向上数,第五横,古代的人把它的名字叫“九五”,九五就是在天的下面,后来就用来表示“天子”的位置了,所以皇帝就叫“九五之尊”。

在台湾,我算是出自书香门第了,从小受到良好的传统文化和国粹教育,但我从来不知道“九五之尊”是这样的意思。我问他:你在哪里读到这样的书?他轻轻地答了一句:自己的理解。我说:但是这样说你能保证没错吗?这可是个学术问题!他笑笑,回答道:如果我告诉你这是来自某位国学大师的论著,那么大师又是从哪里学来的?另外一个大师!?那另外一个大师呢?最后还不是自己的理解!我认为,只要道理说得通,就是行。做人要有自己的理解,要不

读那么多书干什么？再说，如果没有自己的理解，什么都要先问权威、都要去书里学到，那新的学问哪里来？这样做人也就没意思了。

——做人，要有自己的理解。他的话深深地震撼了我。

一路游玩，我发现他知识之广博远远超过他的年龄，而且令人惊讶的是，他能够将非常难懂的东西，深入浅出而又非常生动地解释给一个6岁的孩子，渐渐的大伙忘记了导游的存在——他成了导游——很多人都在那次旅游中，成为了他的好朋友。那时不少人都觉得，这次是自己学习对中国文化和历史学习和了解最多、印象最深刻的一次旅游。

一晃8年过去了。当年聪睿的大学生，如今已经是广东一家名优企业的副老总，他在企业经营的管理实践，已经成为MBA教学案例。

那天，我收到他给我的电子邮件，请我为他的新作写序。再一次，我被深深震撼了——我仿佛回到了8年前他那种深入浅出生动讲故事的场景中——这是我唯一一次通宵达旦看完一个书稿。《三国演义》我看过多次了，而他竟然能如此“庖丁解牛式”地用自己的理解，把三国群英种种关系和形象“现代化”起来，而又如此轻松有趣、抽丝剥茧地清晰展现在你面前。这是我迄今为止，读过的解剖三国最好的一本书，也是唯一我欣赏的一本解密三国的书。

“帝商”也是我第一次见到的一个词，一个非常厚重、非常有震撼力的名字。不用问，这也是张锦喜一个“自己的理解”所创造出来的词，但是一眼你就能明其大意，知其大气。

这不由得我想起8年前那个“做人要有自己的理解”的张锦喜，但是那个小伙子的影像仿佛突然间模糊了——今天的他，不但告诉你“自己的理解”，而且告诉你怎样“做人”——他这次通过《帝

商》对我说的，不仅仅是：“做人要有自己的理解”，更重要的是“要理解自己怎样做人”。

我记得他的专著《挖一口属于自己的井》发布的时候，正是我在美国公司的职业生涯到达“天花板”的时候。那时，我向他咨询怎样规划自己以后的职业生涯，他用自己对我的理解，给了我一些很好的建议。然后，又建议我做一次 BOSS—KEY 测评。他见我有些不以为然，就说：“你就当是个心理游戏吧，我对这很感兴趣，已经研究了好几年了，你的结果刚好给我增加个‘数据’。那时，我的测评结果是“三星”，结论中存在“优秀的创业潜质”。我真的当成一个游戏。但他鼓励我可以自己出来“挖井”。而今天，他把已经完善的 BOSS—KEY 让我再测试一次，我得了“五星级”，但商数还不是最高分，不过结论里的评说是：“您的创业的特质条件和素质基础已经成熟，只要客观条件配合，您完全可以放开大步创业，并将获得成功，鹏程万里，虽然您和最高分还有一定的距离，但是，有潜质成为商人中的‘帝商’！不排除也许您现在已经是 BOSS……”，我有些吃惊。我能只当成是心理游戏吗？他怎么就做到测评出我两个阶段（过去“经理人阶段”和现在的“BOSS 阶段”）的不同呢？●

我不知道怎样帮他写序——我觉得我没有资格帮他写序，七天来三读《帝商》，我无法下笔，只有一种震撼的感觉，一种由“帝商”引起的如何带领自己的事业和职业生涯，迈向“商帝”的深思。我只是想说，《帝商》震撼着我。我期待着他的“帝商系列”不断推出来，期待着享受再次被深深震撼的感觉。

天科达国际集团董事局主席、CEO：高达
2005 年 11 月 1 日夜 4:00 于台北 桃园

前言

登峰造极，天地人和者，帝。

聚势生财，时利机变者，商。

在商界，能在某个领域卓尽人伦，傲视天下者，为“帝商”。帝商者，商帝也。

经商者必须懂史。因为“治大国如烹小鲜”，在“家天下”的时代，人们追逐的就是“国市场”的财富。经营家国犹如经营企业，盈亏转折、兴衰交替，无不具有相同的因素。但通过对“家国天下”的企业的透析，却比分析起一家现代企业来，更能以一种入繁出简，登高望远的俯视，给现代企业经营者以启迪，知著而慎微。

帝商有四种境界：修身，齐家，治国，平天下。

在《帝商》中，修身而帝者，刘备；齐家而帝者，孙权；治国而帝者，曹操。三大帝商的境界，也决定了蜀、吴、魏三大集团不同的成就高度。但为何最后集其大成、进入第四层境界“平天下”的，却是“默默无闻”的司马家族？商道之中，帝商“商业狼性的10段修为”是什么？团队运作的10C如何操控“净知本”博弈“净资本”？“聚—守—攻”的“黄金搭档”格局如何打造？“智阴”和“泉阳”如何成为连接三国后期整个市场权力与财富直线的两个顶点？

帝者雄，商者泉。雄者叱咤，泉者无言。

《帝商》所要解密给企业家的，是为何战略不决定起点，但却决定终点。

天下兴亡，必作于人；企业兴亡，必作于经理人。在“家天下”、“国市场”的时代，英才辈出，为什么一路走红者，只有诸葛亮、关羽这样一批经理人？《帝商》中的“三国经理人 50 强”对现代职场所揭示的是：经理人的思路如何决定出路，格局如何决定结局，定位如何决定位置。

《帝商》所要告诉经理人的，是为何“执行”不影响起步，但却决定是否与成功同步。

张锦喜

2005 年-10 月于北京

目 录

1. 大话三国 HR

- 刘草席:打造“聚—守—攻”的人力资本格局 (3)
- 曹阿瞞:打破一切常规,豪赌天下英才 (8)
- 孙碧眼:高瞻远瞩的家族式人脉经营 (14)

2. 三国职业经理人 50 强排行榜

- 英雄榜 (23)
- 笨熊榜 (47)
- 枭雄榜 (65)
- 狗熊榜 (77)

3. 我的梦想我编织

- 第一堂课 胆识是创业的基因 (93)
- 第二堂课 财富是创业的诱因 (95)
- 第三堂课 野心是成就的基础 (98)
- 第四堂课 观念是成败的根本 (100)
- 第五堂课 机会是成功的分子 (103)
- 第六堂课 勇气是前进的动力 (105)

第七堂课	衡度是分合的关键	(107)
第八堂课	定位是得失的筹码	(112)
第九堂课	改变是创新的钥匙	(113)
第十堂课	毅力是成功的保证	(115)
总结	是非成败都在我	(117)

4 这一次我决不瞒你

帝商第一段修为	借——善借者贾	(121)
帝商第二段修为	跑——善逃者生	(124)
帝商第三段修为	快——速度决胜	(126)
帝商第四段修为	犟——“弹”而“簧”之	(128)
帝商第五段修为	笑——苦中作乐	(130)
帝商第六段修为	忍——以心为盾	(132)
帝商第七段修为	狠——无狠不帝	(135)
帝商第八段修为	反——背常叛规	(136)
帝商第九段修为	诡——无商不奸	(139)
总结	九不离十，瞒行天下	(142)

5 我的眼睛笑弯了腰

1C	目标——那就是我们的！	(147)
2C	文化——这就是我们的圈子！	(151)
3C	领导——我们团队的“狼王”！	(154)
4C	信任——大家放手去干吧！	(157)
5C	授权——我们都能全权作主！	(160)

6C 沟通——我们要保证每个人都清清楚楚！	(163)
7C 关爱——我们血肉相连！	(164)
8C 协同——我们心连心，手牵手	(165)
9C 激励——让我们一起分享！	(166)
10C 认同——我们是最好的！	(168)
总结 RUN起你的团队	(171)

6 痛并快乐着

绩优股是如何走向ST的？	(177)
抓住机遇不等于成功	(179)
业务能力不代表一切	(181)
做螃蟹不如做青蛙	(183)
高福利不能换取高回报	(185)
为他人做嫁衣裳	(187)
千错万错不是我的错	(190)
选择决定命运	(192)
“鞠躬尽瘁”为何“前功尽弃”	(194)
大学生为何“未毕业，先失业”？	(199)
经理人，你离“下课”有多远？	(203)
总结 经理人如刀	(207)
谁是最可爱的人？	(208)
职业经理人：职场人力资源生态的亚热带部落	(210)