

曹操靠攻，孙权靠守，刘备最绝，跑也能大器晚成，如何应对危机，三个老板给了全方位的答案。

作为高管的诸葛亮缔造了成功就业的典范，六步就能让老板三顾茅庐，在诸葛亮看来，几乎所有的大学生应聘报告都是败笔……

● 史宪文 著

商品三国



清华大学出版社

商品三国

史宪文 著

清华大学出版社

北 京

本书封面贴有清华大学出版社防伪标签,无标签者不得销售。

版权所有,侵权必究。侵权举报电话:010-62782989 13701121933

图书在版编目(CIP)数据

商品三国/史宪文 著. —北京:清华大学出版社, 2009.8

ISBN 978-7-302-20235-6

I. 商… II. 史… III. 企业管理—研究 IV.F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2009)第 079850 号

责任编辑:张立红 张 颖

封面设计:许文婷

版式设计:孔祥丰

责任校对:成凤进

责任印制:孟凡玉

出版发行:清华大学出版社

地 址:北京清华大学学研大厦 A 座

<http://www.tup.com.cn>

邮 编:100084

社 总 机:010-62770175

邮 购:010-62786544

投稿与读者服务:010-62776969, c-service@tup.tsinghua.edu.cn

质 量 反 馈:010-62772015, zhiliang@tup.tsinghua.edu.cn

印 刷 者:清华大学印刷厂

装 订 者:三河市溧源装订厂

经 销:全国新华书店

开 本:180×250 印 张:15 插 页:1 字 数:328 千字

版 次:2009 年 8 月第 1 版 印 次:2009 年 8 月第 1 次印刷

印 数:1~6000

定 价:30.00 元

本书如存在文字不清、漏印、缺页、倒页、脱页等印装质量问题,请与清华大学出版社出版部联系调换。联系电话:(010)62770177 转 3103 产品编号:029925-01

序

《三国演义》把历史说活了。把《三国演义》再演义，会是怎么回事呢？

公务员下海的曹操靠国有资产整合，继承家业的孙权靠企业流程再造，草根创业的刘备靠原始积累；曹操贴牌经营，孙权无牌经营；刘备品牌经营，曹操进攻，孙权防守，刘备逃跑，均有所成……这样的三国演义之演义，不是很有教益吗？

古为今用，文为商用，这就是我讲“商品三国”的初衷。

本书主要讲了三个方面：

- 作为下属，如郭嘉、周瑜、诸葛亮，如何帮助自己的领导作出高水平的决策；
- 作为领导，如曹操、孙权、刘备，如何发挥自己的优势把握全局；
- 作为执行者，如典韦、关羽、黄忠，如何在执行中发挥出自身价值。

四大名著中，《三国演义》里的职场人物最全，是一部难得的现代管理教科书。

近年来，出现了各种各样品读三国的读本，但均不能完全深入三国商战寓意的精髓。

如诸葛亮的《隆中对》，其思维结构恰与现代决策科学不谋而合，掌握了《隆中对》思维原理，就能大大提高工作计划和经验总结的效率与质量，甚至能帮助企业进行知识管理，建立学习型组织运行机制。

本书格外注重商业实用，没有就诸如“诸葛亮草船借箭是否真实”等历史细节进行纠缠式考证，而是取其方法论价值，对故事背后的深意诸如“以草船创背景”等进行了大书特写，不对没有举一反三价值的情节下工夫。所以，本书并未绝对遵从三国演义的故事脉络进行品读评述。

既然是“商”品三国，每个人都有独到的观点，所以，本书绝没有定论的意思，引起争论倒是期待。

史宪文

引言：人心有耳 情义谋斗

在一次国际学术的讨论会上，我和西方的一位学者在一起交流。这个西方学者说：“在公共场合，哪里的喊叫声音大，望过去，十有八九是中国人，中国人特别爱嚷嚷，你们自称是礼仪之邦，你们不讲礼貌……”

听了这话，我心里很不舒服，他好像在讲我，在奚落我、批评我、批判我，使我无地自容。但是我又无话可说，无言以对。我们的确是有这样一个很不好的习惯，说话声音特别大，无所顾忌，“己所不欲，勿施于人”的礼仪之邦传统大打折扣。

然而，他接下来说的话，让我无法不去反驳。他说：“为什么中国人爱嚷嚷？为什么我们西方人不爱嚷嚷？因为我们西方人能够倾听，因为西方人的心里有耳朵——英语的‘心’怎么写的呢？‘heart’，去了h去了t，就是ear，那就是耳朵……”人家的心里耳朵。也就是说，我们中国人的人心里没有耳朵，所以我们不倾听，所以我们就天生爱嚷嚷。



中国人的人心是四大名著打造的

如果这么说，我不得不去反驳他。

我在白板上写了一个斗大的“心”字。我说：“这就是我们汉字的‘心’，中国人的‘心’。”

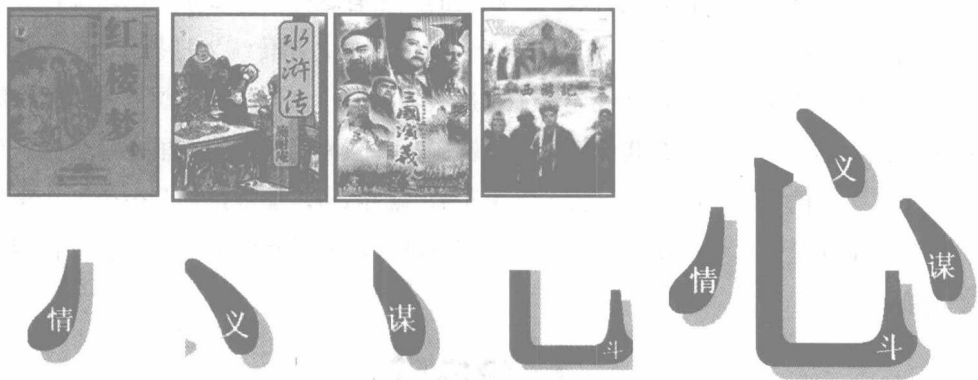
他好像第一次结识汉字的“心”，看得比较仔细。

他问：“你们中国人的‘心’怎么讲？”

我说：“咱换个话题，你知不知道中国的四大名著？”他说：“知道，中国的四大名著是《红楼梦》、《水浒传》、《三国演义》、《西游记》。”

我接着解释说：“这四个名著分别讲了一个字，《红楼梦》讲的是‘情’字，《水浒传》讲的是‘义’字，《三国演义》讲的是‘谋’字，《西游记》讲的是‘斗’字——‘情’、‘义’、‘谋’、‘斗’，这就是中国的四大名著。

它告诉我们什么呢？它告诉我们——人生需要有一点‘情’，需要有一点‘义’，需要有一点‘谋’，你才有资格去参与竞争，才有资格去‘斗’。那么三个点加上勾，这是什么？这就是中国人的人心！……有一点情，有一点义，有一点谋，去参与国际竞争。”



他觉得很有趣。我接着说：“中国人的人心是用四大名著打造的，中国人从来都诲人不倦，他们从来不把自己富有的东西私藏为己有，他们热爱和平，热爱世界，他们总愿意把他们的知识传达给别人，尤其是遇到了无知者，那中国人更爱嚷嚷……”

我说完这最后一句话，在场的所有华人都感到非常开心，那位西方学者也感到自己先前说的批评中国人的话有些过头。

古典文化的根本出路在于现代化

我们有四大名著，那么，花开四朵，咱们各表一枝。今天就专门谈一谈这“谋”字——《三国演义》。

三国那段历史，距今天已经 1800 多年了，可以说是“暗淡了刀光剑影，远去了鼓

角铮鸣”，但是直到今天，“历史的天空仍然闪烁着几颗星，人间一股英雄气”仍然“在驰骋纵横”（引自《三国演义》电视剧片尾曲）。

我们以“商品三国，解码竞争”为题，来谈一谈《三国演义》。

为什么叫“商品三国”呢？这儿有三个“商”，三层含义。

第一个“商”是商人的商。就是说要品三国，文人可以品，军人可以品，工人也可以品，但我今天想站在商人的立场上来品一品三国。

第二个“商”就是商品的商。三国是古典文化，文化要产业化发展，这是大趋势，也是国家大政策，但要想产业化发展，就必须得产品化、商品化——古典文化的根本出路在于现代化。

第三个“商”就是商量的商。要“商量”着品，同样是品三国，同样是商人，你有你的品法，他有他的解读，各有各的心得。

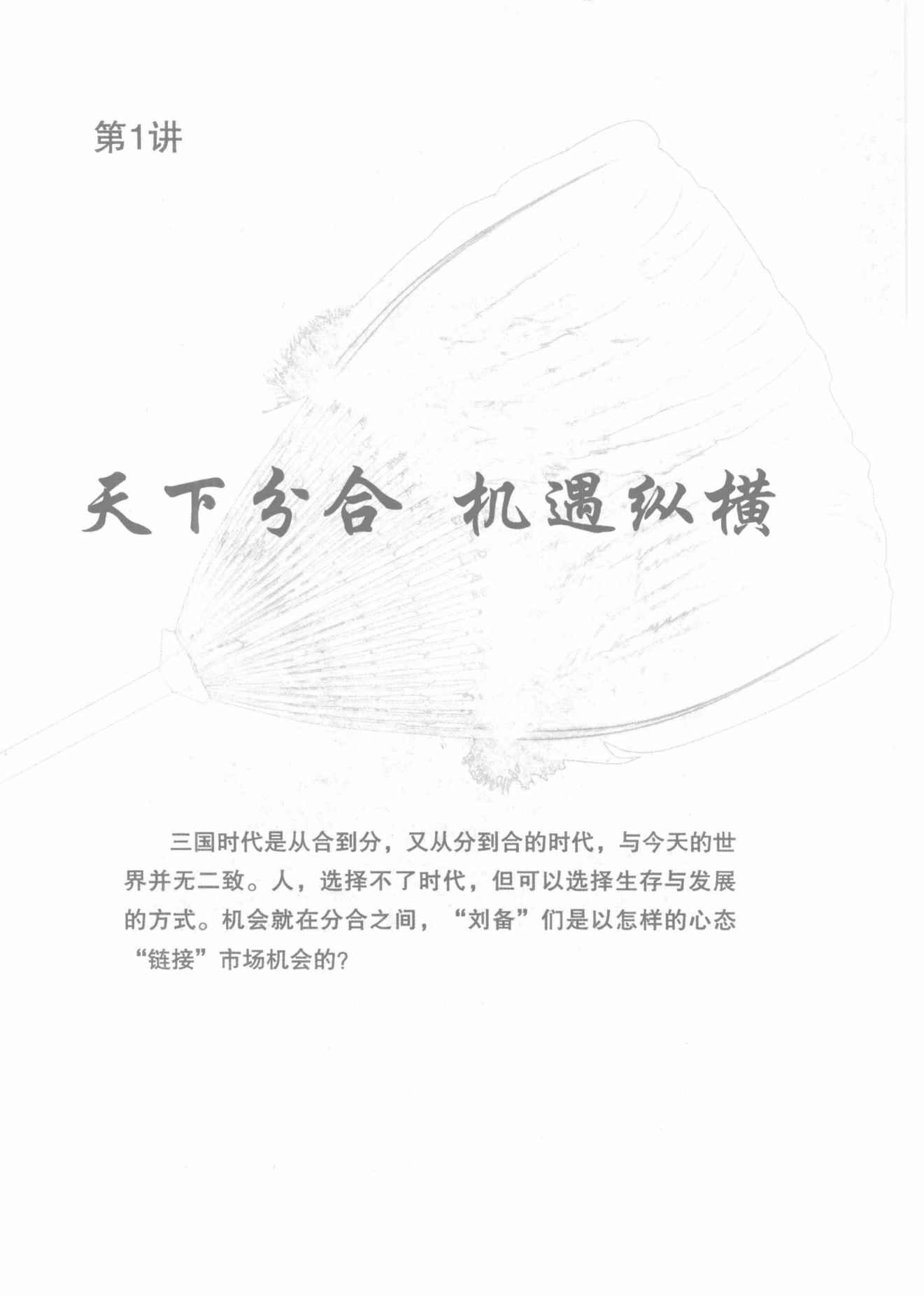
下面我想和大家一起来分享我品读三国的体会。

目录

第1讲	天下分合 机遇纵横	1
第2讲	创业艰难 思之有道	15
第3讲	从小看大 文化自成	31
第4讲	千军易得 一贤难求	47
第5讲	高人难遇 君子善求	63
第6讲	心有灵犀 一点而通	79
第7讲	智借天下 胸兵百万	95
第8讲	人虽有限 背景无限	109
第9讲	牺牲自我 舍生取义	123
第10讲	自动自发 使命必达	137
第11讲	忠勇可嘉 难当大任	151
第12讲	命运交错 业者通戒	165
第13讲	千钧一发 治者通鉴	179
第14讲	盛衰有凭 三思而行	191
第15讲	回访隆中 对应世界	205

第1讲

天下分合 机遇纵横



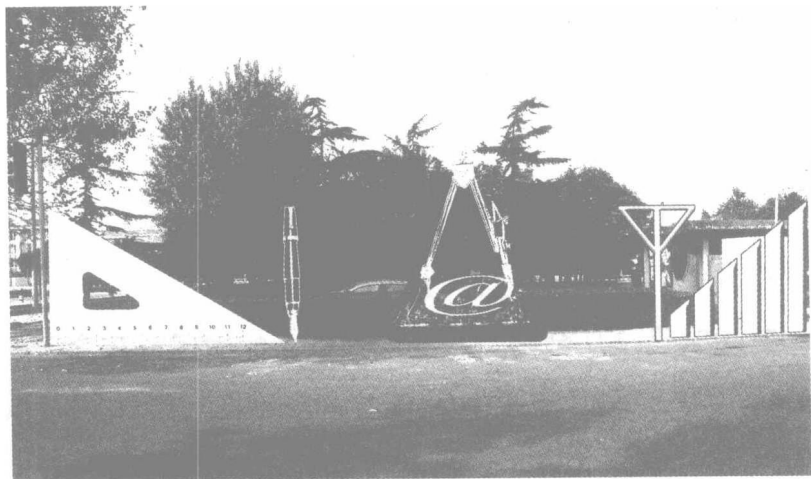
三国时代是从合到分，又从分到合的时代，与今天的世界并无二致。人，选择不了时代，但可以选择生存与发展的方式。机会就在分合之间，“刘备”们是以怎样的心态“链接”市场机会的？

思想的核心价值在于穿越时空，再回到现实。

站在商人的角度品读三国，我们会发现三国里的情景与现今的商业现象有着惊人的相似性。比如，刘、关、张三个人能成功结义，对我们企业家寻找创业伙伴、选择事业合作者有哪些启发呢？又比如，天时、地利、人和，均能有所成，这对企业核心竞争力的打造又有哪些启示呢？再比如，曹操的笑、刘备的哭、孙权板着脸，这三张脸显然都具有感召力，这对企业领导人个人魅力的发挥又有怎样的启迪呢？凡此等等。

跨越 1800 多年，时代变了，但所面临的问题也许没有变；我们谈论的领域变了，但是蕴涵于其中的哲理也许没有变。思想的核心价值在于穿越时空，再回到现实。

在夏季达沃斯思想公园——大连的思想公园有这么一组雕塑，左边是个三角板，旁边插个钢笔，右边是手机的信号，你看它俩的形状多像！它俩的形相同，但代表的时代却大不相同。中间是个圆规，刻画着一个电子信箱的@符号，它告诉我们：工具可以是旧的，但是我们所描绘的蓝图可以是新的。一切都在变，变中蕴涵着不变；一切好像都没变，但不变中孕育着万变！



为纪念首届夏季达沃斯会议建设的大连思想公园南门组雕

变亦不变，不变亦变，是什么不变的东西在支配着这万变的世界呢？

一个人要像水那样去，那样发展，他就自然会成为英雄。……规律是最伟大的力量！

我们看《三国演义》电视剧片头的主题歌。

第一句：“滚滚长江东逝水，浪花淘尽英雄。”我不知道大家听了这句歌词有什么体会，好像是描写了一个自然现象。但是你要深入品味它，这里头就大有寓意。

是什么力量把英雄全部淘尽的呢？是滚滚的长江吗，不是；是长江里的水吗，也不是；是水里的浪吗，还不是。是浪里的花！仅仅水浪的一个花儿就把英雄淘尽了，你说这浪的花儿怎么有这么大的力量？！

我们换个话题，世界上什么力量最伟大？

我们看的见摸的着的、最柔弱的、也是最坚强的是什么？是水！

水无形，它到了什么形的水道、什么形的容器，就着什么形，很柔软，很迁就，但是青山遮不住，毕竟东流去，它也是最坚强的。

无论什么东西，若像水那样去，那么它的力量就是最伟大的。一个人要像水那样去，那样发展，他就自然会成为英雄。

那么像水那样去的是个什么字呢？三点水加一个“去”字，就是法，就是法则，就是规律，就是定律。

法的力量是最伟大的，如果我们做事根据规矩，讲求法则，“不逾矩”，那么一个普通人就会很快成为一个有造就的企业家，或者成为有作为的政治家。规律是最伟大的力量！

任何社会、任何组织、任何企业都需要“纲”，只有“纲举”才能“目张”，纲若不举，无纲必乱。

那么我们试问，这“法”在什么地方？“法”有家乡吗？我们到它的家乡去看一看。这“法”是在什么里头呢？

《三国演义》里边有一句非常著名的话：“天下大事，分久必合，合久必分。”

汾酒的广告——“天下大事，汾酒必喝，喝酒必汾”，就是借助这句话来弘扬它的酒文化。

“天下大事，分久必合，合久必分”，在这分分合合之中，就蕴涵着法则，规矩就在这分分合合之中。

三国是从“合”开始的。至东汉末年，大汉朝一直是很合的，统一得很牢固、很稳定，长达400多年。我们为啥叫汉人，与汉朝有很大的关系。

但到了东汉末年，也不知道怎么了，不知是历史的偶然还是必然，这小皇帝就一个比一个弱，和帝不和了，安帝也不安了，顺帝又不顺，冲帝又冲不出去，质帝又活得没质量，灵帝也不灵了，少帝又长不大，最后来个献帝——我献出去不干了。三国的序言讲的是这么一段历史——天下由合就突然变成分了。

为什么皇帝弱小就能导致“分”呢？把皇帝的候选人比作鱼，如果鱼少，打鱼，越打这网眼儿就越小，这小鱼都给它打上来了，实在没有鱼打了，咱来一个休渔期吧，不打鱼了，把鱼养大一点后再打鱼。但是这封建王朝不行，必须得有一个皇帝，无论皇帝多小，都得有一个皇帝。没有皇帝就不叫封建王朝，什么叫“封建”，就是只要皇帝一封，这社会就建起来了，“封建社会”大概顾名思义就是这么来的。没有小皇帝，那可不行，没有人“封”，就无法“建”了。任何社会、任何组织、任何企业都需要“纲”，只有“纲举”才能“目张”，纲若不举，无纲必乱。美国金融投机过度，乱了金融秩序，导致了金融危机，美国次贷危机与东汉政治危机的道理是一样的。

东汉末期的小皇帝越来越小，导致宫廷无道，宫廷无道导致朝廷无道，朝廷无道，这奸臣就必然当道，奸臣一当道就会欺压百姓，民不聊生，官逼民反，民不得不反，反来反去，反抗朝廷的战争规模越来越大，终于在公元 184 年爆发了地动天摇的黄巾起义，于是朝廷上下、全国各地开展了声势浩大的“扫黄”运动。

有的诸侯是真“扫黄”，有的诸侯是假“扫黄”，假“扫黄”多是借着这“扫黄”机会搞扩编、搞罚款、搞受贿等等。这社会就乱了，从混乱到动乱，从动乱到暴乱，主动造反的，被动造反的，主动镇压的，被动镇压的，遍地揭竿而起，几年的工夫，原本大一统的中国版图顷刻间变得江山破碎。

南边相对来说还静一点，东边几个大的军阀在那儿争，中原的是曹操，西边少数民族聚集地区，也是诸戎纷争，版图特别杂，北边就是袁绍，再往北一点是公孙瓒、公孙度，可以说是“南静东争，中曹西杂，北袁外公孙”。

纵观天下之事，不仅是“分久必合，合久必分”，也是“合久必分，分久必合”，中华大地，分也不至于长相离，合也合不到永无猜，一国分两派，两派变三帮，三帮裂万股，万股归一疆，这真所谓：一生二，二生三，三生万物；万物归三，三归二，二归一。三国的历史恰恰就讲了这么个分合之间的一段故事。

汉朝末代皇帝汉献帝是董卓立的，这董卓捅了马蜂窝，他领着汉献帝，挟天子以令诸侯，而且还想取而代之，改朝换代，全国各地的诸侯就不干了，大家纷纷起义——起来匡复正义。

诸侯相互之间混战，最后归于三国，西南的西蜀，江东的东吴，北方的曹魏。三国纷争，最后，曹操势力一家独大，形成南北对峙。曹操死后，他的儿孙们最终没能守住江山，被司马懿的后代给夺了去，汉朝转制为晋朝，最后三国归于晋。

不转头，经历是过程；转回头，经历变经验；再转头，经验变经典……是非成败转头明。

所以，《三国演义》电视剧主题歌有句歌词“是非成败转头空”，那意思是说，不管咋争，最后这三国都没了，转头一看，是空的，没有了，你争来争去有什么意义？

这话乍听起来很有道理，但如果我们积极地想一想，转头看看三国竞争的过程，却能让后人明白很多道理。

不转头，经历只是过程。

转回头，经历变经验，经历常有，而经验不常有。

再转头，经验变经典，前事不忘，后世之师。

分合的时代就是链接的时代。人在链上，链在环上，“分不离链，合不落环”，这就是链接时代的景象。

所以这句歌词应当积极地去写，应当是“是非成败转头‘明’”。我们能明白点什么呢？

首先，我们应当体会一下这“分分合合”的时代，它的基本特征是什么？我们不难发现，分合的时代就是链接的时代，它的特征是“链接”。今天，我们这个时代也是分合的时代，我们仍然在倡导着链接——生态链、技术链、产业链、供应链……社会是由各种有形的链和无形的链连接起来的，人在链上，链在环上，“分不离链，合不落环”，这就是链接时代的景象。

所以，我们的事业需要环环相扣，才能合上时代的步伐，我们的业务必须链环灵活才能应对时代的分解。

让市场到眼前，让客户来找你，这就是市场营销的根本。

这么多的“链”，我们无暇面面俱到，这里主要介绍“市场链”。这市场也具有鲜明的链接特征，WBSA(世界商务策划师联合会)按客户的20来个消费心理属性，为了好记，结合中国的生肖文化，把市场分解成12属，12种客户典型属性与我们中国的12生肖配比，非常相像，基本和谐。

客户有属牛的、属虎的、属兔的等等。

属鼠的客户什么特点？他只看眼前利益。

属牛的客户呢？牛的两个角是向上的，具有势力感，即便买个抠耳勺，非得说这是

在王府井买来的，而且那是慈禧太后用过的，是历史纪念品。那抠耳勺是不是慈禧太后用的，与产品的功能有什么关系？没什么关系，但他非需要这个说道，非得需要这个消费感觉，必须消费出势力感。

属虎的客户，虎头上有一个“王”字，王牌嘛，消费什么都要讲面子，都要讲牌子，没有牌子就没有面子，有了牌子就有了面子，借句极端的话就是“死要面子活受罪”。

你看这客户的 12 种属性，都非常有个性，比如说属猪的，懒惰到底，你怎么服务他都不满意，贪心特重，就是这样的一种客户。

WBSA 市场属性分解表

序 号	属 性	象 征	特 点
1	“鼠”		只看眼前利益
2	“牛”		需要势力感
3	“虎”		面子高于一切
4	“兔”		激情消费
5	“龙”		一买多得
6	“蛇”		重视卖家动机
7	“马”		重视消费结果
8	“羊”		从众决策
9	“猴”		经验转移
10	“鸡”		效果体验优先
11	“狗”		倾向忠诚
12	“猪”		懒惰到底

上面讲的是市场的“分”，把客户分成 12 属。市场有没有“合”呢？有“合”。这客户不管是什么样的，无论属于什么属性的，最后都要合到一条路上，都要走到一条路上，这路是什么路？按 WBSA 的理论就是“市场整合路线图”，这条路上有一行永恒

的标语——“让市场到眼前，让客户来找你”。

这条路上有五个步行阶梯，也就是说，客户走五步才能走到你的面前。

第一步——“用得上”，即客户不会买用不上的产品。

第二步——“买得起”，客户没钱，也不能买。

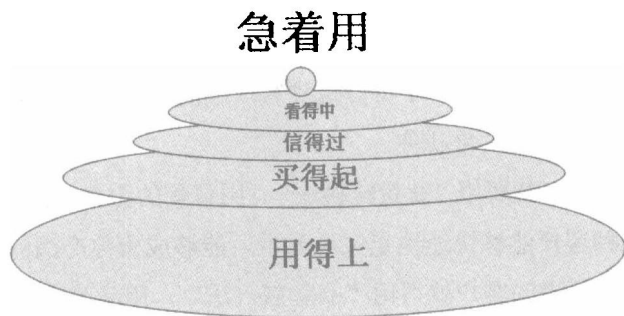
第三步——“信得过”，他得信得过你这个牌子，信得过你的良心，那他才能买你的产品。

第四步——“看得中”，这款式得行，款式要看得中。

最后一步——“急着用”，不急着用他还买。

可见客户走到眼前很不容易。但是不管什么样的客户，最终都得走到这个路上来。

这叫 WBSA 市场整合的路线图，也就是说，市场最终要合到这个路线上。



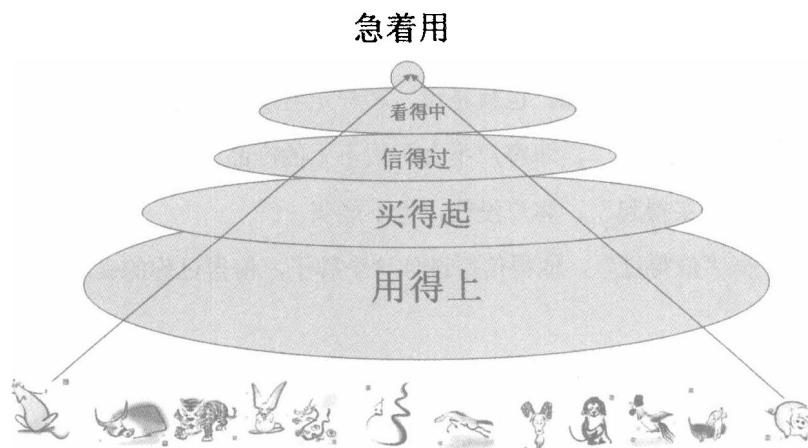
让市场到眼前 让客户来找你

WBSA 市场整合路线图

我们把市场的“分”与“合”结合到一起，这就叫市场链。WBSA 总结的市场链，就是这么一副景观图：下边排了一排 12 生肖，代表 12 种客户，12 种客户走上一条道，这条道有五步，走过这“星光大道”，就走到企业的眼前，让市场到眼前，让客户来找你，这就是市场营销的根本。

营销就是用扎实与创新两只手去抓住市场链的根本。

什么叫营销？营销就是用扎实与创新两只手去抓住市场链的根本。按照这个市场链，你若不去创新，那就不行了，你必须得创新思维，创造性行动，才能抓住这市场链上的某个环节。



WBSA 市场链

如果是属鼠的客户，你需要用什么样的方法去创新呢？得用“重点法”去创新。所谓的“重点法”，就是说你的产品有十个特点，其中九个特点必须忍着不说，你只能说出一个，突出一个特点。你把这一个特点送到客户眼前，就极有可能使你的客户快速地走完这五步，来到你的眼前，来找你。

如果是属牛的客户，就要用“背景转换法”，用背景的力量来推动这类客户往前走，使具有势力感的这种客户能够快速地完成这五步，能够成为你产品的真正消费者。

如果是属虎的，属虎的客户就得用“品牌嵌入法”，用品牌嵌入的力量，来满足他追求面子、追求品牌的心理，一旦品牌嵌入客户眼帘之后，他的消费就具有排他性，他只认这牌子，不识别其他同类牌子。

对于属兔的客户，他的特点是激情消费。对待这样的客户，就得用“分解法”，把一个产品分解出多种价值，看他的激情对应到哪里，只对应到这一点下工夫，他就能成为你的消费者。

如果是属狗的，因为他们非常忠诚，只要与他保持交流，就可以维持密切关系。只有在你把他实在惹急了的时候，他才有可能弃你而去。一般情况下，他都能保持和你的友好关系。所以，对属狗的客户宜使用“增值服务法”，通过服务传递一种增值感，通过增值去打动他，去满足他，让他和你产生一种非常好的情感，使这种忠诚不断地延续下去。

对待属猪的客户，宜用“回避法”。属猪的客户非常懒惰，他给你提出来一系列看似非常非理的、无理的要求，你根本就满足不了他的需求，这时你要用回避法。满足不

了怎么办？你就不用满足了，因为客户所需要的，并不是他嘴里说的，他说的那个需求，不是他真正的需求。你要努力发现他深藏在内心的真正需求是什么，把它激发出来，效果会非常好。

WBSA 市场分合促进表

序 号	属 性	象 征	特 点	适 用 方 法
1	“鼠”		只看眼前利益	重点法
2	“牛”		需要势力感	背景转换法
3	“虎”		面子高于一切	品牌嵌入法
4	“兔”		激情消费	分解法
5	“龙”		一买多得	组合法
6	“蛇”		重视卖家动机	伏笔法
7	“马”		重视消费结果	逆向法
8	“羊”		从众决策	捆绑连接法
9	“猴”		经验转移	移植法
10	“鸡”		效果体验优先	实证法
11	“狗”		倾向忠诚	增值服务法
12	“猪”		懒惰到底	回避法

进到全球产业链中，你才有可能成为未来国际产业链中的龙头老大。

客户 12 属之分解，五步之整合，在创新思维的引导下，“分”和“合”是一体的。所以我们说：“分不离链，合不离环。”也就是说，你要进入市场的这个链条，必须得进入市场的这个 12 属之中，面对 12 种市场，你得深入某一个具体市场，抓住了一个链条，才能进入整个市场的循环。

曹操背靠朝廷抓住了属“牛”的市场，孙权凭长江天险抓住只求眼前利益的属“鼠”的市场，刘备则抓住了忠诚汉宝的属“狗”的市场。