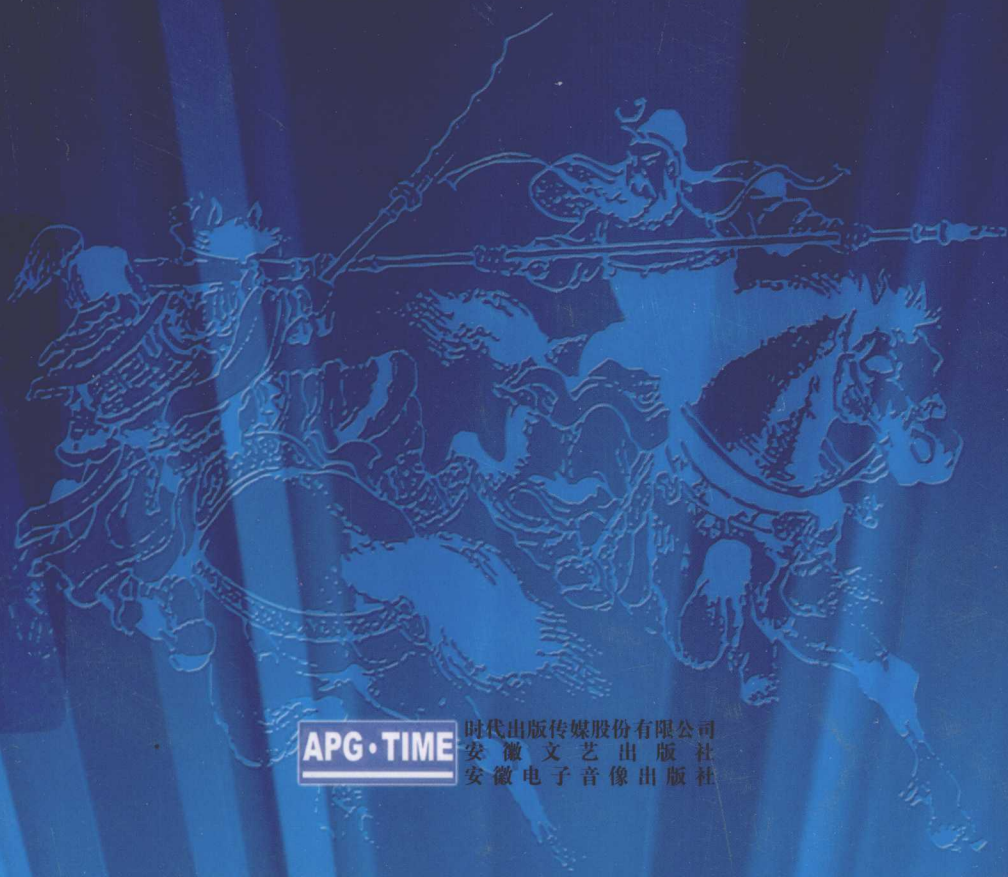


【公元184—公元280】

非常三国

1800年经典商话

童伟宏◎著



APG·TIME

时代出版传媒股份有限公司
安徽文艺出版社
安徽电子音像出版社

【公元184—公元280】

非常三国

1800年经典商话

童伟宏◎著



图书在版编目(CIP)数据

非常三国: 1800 年经典商话/童伟宏著. —合肥: 安徽文艺出版社, 2008. 12

ISBN 978 - 7 - 5396 - 3066 - 3

I. 非… II. 童… III. 企业管理—案例—分析—中国 IV. F279.23

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2008)第 153448 号

书 名	非常三国——1800 年经典商话
作 者	童伟宏
出版发行	安徽文艺出版社 安徽电子音像出版社 地址: 合肥市政务新区圣泉路 1118 号出版传媒广场 邮编: 230071 网址: www.pree-mart.com
责任编辑	倪钦霞 刘冬梅
策划支持	金华年
装帧设计	赵 勤
电脑制版	杭州大漠照排印刷有限公司
印 刷	杭州丰源印刷有限公司
开 本	710×1000 毫米 1/16
印 张	13.5
字 数	20 万
印 数	1—20000 册
插 页	4
版 次	2008 年 12 月第 1 版·第 1 次印刷
标准书号	ISBN 978 - 7 - 5396 - 3066 - 3
定 价	28.00 元

如发现印装质量问题,影响阅读,请与市场部联系调换。

电话: (0)15067116163

做喜欢做的事情，而且把它坚持做下去，“不抛弃、不放弃”，因为我知道，“是非成败转头空”，不去做可能永远是空，但是你去做了，你就会觉得，你的身后是历史，而你的前面是未来，当你站在惊涛拍岸的赤壁之上时，一部更为宏伟的史诗正徐徐展开——

——童伟宏

童伟宏

推荐语

作者在书中指出,无论是政权竞争,还是企业竞争,都必大道归一,归到商业的逻辑上来。对这样的观点,我完全同意。对于历史,包括三国史,有政治的、文化的、哲学的等各式各样的解释,唯独少有依照商业逻辑的解释。我本人也逐渐认识到,商业的逻辑是适用于一切人类实践的共同逻辑。政治实践更不例外。对此信与不信的朋友,都请读读这本书。

——著名政治学者 文化部中国文化研究所研究员 刘军宁

作者以独特的视角,新颖的立意和别具一格的风格,对中国经济现实中的系列问题做了自己独到的阐述,令人耳目一新,颇有针对性和开启人们思考的价值。“文如其人”,见书如见其人,决非夸张之词。

——九届、十届全国人大代表 正泰集团股份有限公司董事长 南存辉

看三国不是看热闹,而是要把握历史潮流,把握历史潮流其实就是把握历史背后那悠远深长的中华文明。在书中,作者以极具洞察力的市场眼光、极具穿透力的思想和独特的解读方式,纵横古今中外,巧妙地将现代社会商战策略与古典名著《三国演义》穿插合并讲述,同时准确并有说服力地揭示出那些隐藏在历史背后的“人性和规律”,无疑是值得一读的。

——美国前总统克林顿翻译 畅销书《克林顿和我的一生》作者 美国环太平洋商贸集团(美国上市公司)董事局主席 Andy Fan(安迪)

每个人心中都有一个三国,每个男人心中都有一个英雄梦。本书讲述的各路英雄纵横捭阖的故事,也是童伟宏先生心中的英雄世界。在今天社会转型和剧烈动荡的时代,作者正是想从英雄的三国故事中,找到中国人创业创新的一些基因密码,为当下无数处于求职难、创业难、成才难迷茫中的年轻人指明了一个方向。我很乐意为您推荐这本书。

——畅销书《21岁当总裁》作者 香港凤博国际集团有限公司董事长 董思阳

序

一个男人心中的英雄梦

吴江

写这篇序言的时候，已是深秋。

今年10月，在满城桂花飘香的杭州，童伟宏把新作《非常三国——1800年经典商话》的书稿送给我，并要我写几句话。在我的印象中，童伟宏是一个敏于行而讷于言的人，平时话并不多，一如他平实、质朴的语言风格。但是，古今多少事，几多风流人物几多情，一些表象的碎片，经他“梳理”、“缀合”和思考分析，便主题凸显，见地闪光，让人恍然于潜伏在复杂事件之间的微妙关联。我想这主要归因于童伟宏紧紧抓住了最为核心的要素——人才以及隐藏在历史背后的不变的“人性”。

案头上的这本新作就是如此。

《三国演义》凝聚着我国古代人民的高度文明和智慧理性，它的思想内容，可以用“博大精深”四个字来概括。博大使它能够给予各行各业的人才成长以启迪，精深则在于它从各种视角揭示了客观事物规律的不可逆转性。随着时代的发展，人们不断赋予它新的含义、新的理解，使传统与现代有机结合。特别是许多中外企业家都视《三国演义》为管理者必读之书，从中吸取经营管理的智慧。

吴江，全国政协委员，中国人事科学研究院院长，研究员，著名人才学家。



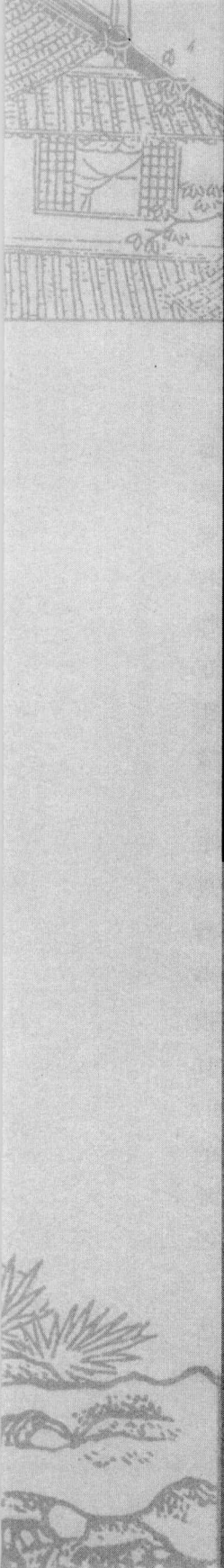
正是基于这个目的,该书以经营、领袖、战略、人才、组织、竞争等六大篇章来排兵布阵、逐一梳理阐述。作者巧妙地将现代社会商战与古典名著《三国演义》相互应证、穿插讲述。孔明、郭嘉、鲁肃、典韦、麦克阿瑟、洛克菲勒、李嘉诚、史玉柱、马云……这些古今中外的经典名字,作者如同技艺精湛的工艺师,把这一颗颗珍珠用一根线串在了一起,并镶嵌在书里,散发熠熠的光芒。这根线,用作者的话说就是“支配历史背后的人性是不变的”。

三国是一个群雄混战、人才辈出的时代。读了《三国演义》我们会深刻地理解:得人者昌,失人者亡。曹操求才若渴、唯才是用,告诫领导者要知人、用人,待人以诚,处事为公。诸葛亮的“隆中对”,体现领导决策的系统思维,正确分析形势,预测事态发展,显示了战略性和哲学性思维的互为表里。刘备的宽容大度,表现对下属的信任,信任正是企业发展的“社会资本”,是人际沟通的基石。三国演义涉及到了管理科学研究的决策、用人、协调、组织、领导者素质、领导效率等等许多领域,都值得我们用心细细品味和借鉴。应该说,三国有今天这样的文化地位,除了劳苦功高的罗贯中,更多的无疑是它背后那中华文明巨大而凝重的身影,正如作者所强调的,读三国历史不可循规守旧,需要领悟历史背后的精神和文化。

毛泽东对《三国演义》情有独钟,评读三国历史整整70年。到1976年9月逝世前还以赞赏的口吻谈论曹操自学成才。他在《浪淘沙·北戴河》一词中写道:“往事越千年,魏武挥鞭,东临碣石有遗篇。萧瑟秋风今又是,换了人间”。从伟人的浪漫情怀中昭示着这样一个道理:时势造英雄,只要努力,平民也可以出人才,也可以成就一番事业。

正如作者在后记里说的那样:每个男人的心中都有一个英雄梦。每个人都有梦想和希望。当成熟与稳重的思想逐渐替代激进暴力,当人们的竞争从战场转移到商场,当人类在体育场上追逐而不再拔刀相向,当英雄的背后不再有累累的白骨,当人才迭出的背景不再是群雄混战、天下狼烟,那时候,或许就是天下大同、四海归心的时代,也是每个现代人能真正实现其自身价值的时候了。

承童伟宏邀请,遂写下以上文字,是为序。



自序

大时代背景下的传统智慧

□ 童伟宏

毋庸置疑,这是一个伟大的时代。我们在短短的 30 年间以狂飙突进的方式走过了西方社会几百年的发展历程,实现了社会和经济的跨越式发展。

伴随着这一历程的则是文化上的复兴,随着国民自信心的增强,整个民族开始回溯历史,开始走入历史深处,来寻找可以指导现实的历史智慧。无论是由于丹引发的孔子热、易中天的三国热、还是阎崇年的清史热,都表明了我们这个时代的文化振兴姿态。

三国时代同样是一个伟大的时代。所谓“乱世出英雄”,政治政权的跌宕起伏为各路人才提供了一个展示才华的伟大舞台。无论是英雄还是枭雄,无论是王侯还是布衣,都能够在这个舞台上找寻到属于自己的位置。三国时代也是一个人才密度和智慧含量最高的时代,一部《三国演义》,道尽了多少文臣武将的千古风流。

历史是什么?历史不是对过去史实的堆砌,而是现实和过去之间的对话,在探寻历史真相的背后,留下的是思考者的心路足迹。恰恰是这种独特的心路足迹,对既往史实的个性化评说,引领我们穿越历史的黑洞,领略到历史的无穷魅力。《非常三国——1800 年经典商话》正是我对这段历史所作的浅显的“非常”思考。



“大江东去，浪淘尽千古风流人物”。在时空的距离上历史慢慢地离我们远去，但在思想的距离上我们却在慢慢地靠近。

历史首先是思想史，今人总是以今人的视角、思想和观念去理解逝去的历史，从而获取那些在历史中存在的传统智慧，借此服务于现实。尽管风流总被雨打风吹去，三国时代的那些人那些事已经远去，但依然还有思想上的力量让我们莫名感动，值得我们思索。

作为一个企业管理的观察者和思考者，我也经常从历史中找寻管理智慧之道，其中自然少不了三国历史。在今天百年一遇的金融海啸引发的经济危机到来之时，我们身边的无数企业和世界绝大多数国家的企业一样经受了严峻的考验。剧烈动荡的年代渴望英雄，需要英雄，在各个国家、各行各业纷纷推出“救市”举措时，同样需要我们研究学者发挥“批判的武器”作用，用掌握的经济管理知识帮助企业度过难关而尽我们的绵薄之力。也正是基于如此朴素的想法，我很愿意将我这些年对现代企业兴衰成败的近距离观察的一些心得体会，借助《非常三国——1800年经典商话》出版的机会表达出来，以期对企业管理者有些启发和帮助，并与同好者交流。

1. 不要做明星而要做寿星。在人类社会的发展史上，不管是政治、军事还是商业领域，总有太多的明星，唯独缺少寿星。三国时代，是一个明星璀璨的时代：董卓、吕布、丁原、袁绍、袁术等一个个政治军事明星如流星般滑过夜空，但总是刹那即逝，没有几个最终能够善终、能够成为笑到最后的寿星。所以，对于一个企业管理者而言，三国时代最重要的启示在于：如何把自己的企业打造成百年老店式的企业，取得稳健的可持续发展，而不是甘于瞬间的辉煌、做短暂的明星。从1978年到2008年，在这短短的30年间，在每一个产业大跃进的阶段，我们都可以发现很多如同明星般迅速崛起的企业，但现在回头看，能够活下来、活得好的已经屈指可数。因此，深入地研究三国时期的魏、蜀、吴三大政权的成败得失，可以为我们的企业持久经营提供必要的历史智慧。

2. 战略与战术的问题。哈伯特曾言：对于一艘盲目航行的船来说，所有的风都是逆风。战略是一个企业发展的方向，而战术则是实现战略的途

径和方法。战略的实现需要战术上的累加,而战术的效用和价值则取决于其和战略的同向性。一个企业,如果战略方向正确,那么战术上的失败仅仅是短期的,而不是致命的,相反,如果战略方向上错误了,即便在战术上实现了 99 次的正确,那么它也会失败在第 100 次上。刘备在实施诸葛亮的“隆中对”战略之前,在军事战术上屡战屡败,只能东奔西走、颠沛流离,而当他采纳了诸葛亮隆中对战略之后,终于在“西部大开发”中占得先机,站稳了脚跟,有了和曹魏、东吴政权鼎足而立的资本。而有“人中吕布,马中赤兔”美誉的吕布,在军事战术上绝对是一员骁将,但在政治战略上却是一个十足的近视眼,所以最终落得下邳殒命的结局。结合企业经营,对于一个企业而言,战术上的失误并不可怕,那是发现机会、尝试机会所必须付出的试错成本,可怕的是战略上的错误,一次战略上的严重失误足以断送 99 次战术成功所取得的发展成果。在此次方兴未艾的西方金融危机中,华尔街的五大投行倒下了 4 家,其中包括有着 158 年历史的雷曼兄弟。雷曼兄弟是美国次贷危机的始作俑者之一,也最终成为了次贷危机的牺牲品。158 年苦心经营起来的商业帝国,在一夕之间坍塌,其根源就在于自身战略上的严重失误,其决策者把整个企业的战略重心放在了脱离经济学基本常识的次贷产品上。最终泡沫破灭了,从而自尝苦果。

3. 进攻与防守。一个优秀的企业家,如同一个杰出的将军,既要懂得进攻,更要懂得防守。在三国时代,孙吴政权在进攻与防守关系的处理上是比较成功的。在军阀割据的初期,中原大地一片混战,孙坚孙策父子俩浑水摸鱼,频繁进攻,打下了大大的一片疆土,为以后的孙权建立政权奠定了基础。而当三国鼎立局面形成之后,在整体的战略上基本上就处于“守势”。相反,蜀国则是六出祁山、北伐曹魏,不断的进攻,结果在这种消耗战中成为了最早亡国的政权。企业经营也一样,市场环境好的时候,在战略上要以攻为守,在这时候,进攻是最好的防守;而在市场大势出现拐点,宏观经济陷入萧条的时候,则要以守为攻,要准备收缩战线、维持现金流准备过冬,而不是一味的盲目进攻。道理很简单,当经济景气的时候,企业之间的竞争比的是谁的地盘扩张快、比谁的赚钱速度快;而当经济形势恶劣的



时候,比的则是谁活的久,谁的亏钱速度慢。如果你的竞争对手在死去,而你能够成为笑到最后的人,你就是最终的胜利者。马云有句话很有意思:CEO的主要任务不是发现机会,而是否定机会。很多机会背后其实是陷阱,尽管它笼罩着机会的光芒。我们的很多企业家,习惯于在好年景大把大把地赚钱,而当经济形势不好的时候,耐不住寂寞,开始了盲目的冲动性投资,最终走向了死亡。

4. 英雄只能是一时的,只有团队才有可能是一世或永远的。孤胆英雄不可靠,一个企业的持久发展依靠的还是团队的协作。在三国时代的三个政权中,最终是曹魏集团完成了天下一统。其根源就在于曹魏集团依靠的是一个团队在作战,而不像最先灭掉的蜀国集团那样依靠几个孤胆英雄在苦撑残局。在蜀国集团里,谋略方面依靠的只是诸葛亮,军事方面则依靠张飞、赵云、关羽等少数几员虎将。这些人就其个人能力而言,都堪称人中豪杰,但英雄总会老去,英雄也总有人性的弱点,也会犯致命的错误,正如关羽一时大意失了荆州,一世英雄也就成了刀下之鬼。当这些英雄要么老去要么死去的时候,蜀国也就出现了“蜀中无大将、廖化当先锋”的人才枯竭局面。相反,不管是孙吴集团还是曹魏集团都是文臣武将人才辈出的局面,政权上的香火就在一批又一批的人才新陈代谢中得以延续。所以,一个企业家,要想打造成百年老店式的企业,依靠的绝不是个人英雄主义,而是一个优势互补的企业团队。只有这样的企业,才有可持续发展的潜能。

5. 分久必合,合久必分。汉失其鹿,天下分崩离析;群雄割据,军阀混战;三国鼎立,最终天下归一。政治政权如此,经济产业也是如此,都要经历一个嬗变——重整的过程。以互联网产业为例,今天互联网新经济产业并不是和传统产业相对立的,相反是一个共荣共生的关系。它通过先进的技术手段来对传统产业进行整合,从而实现资源的最优化配置。阿里巴巴就是通过打通传统产业之间在信息、资金等交流过程中所存在的盲点和障碍,提升了传统产业的效率,并最终实现了自身的价值。在新经济泡沫阶段,互联网企业的市场价值被投机资金所推动,成为了概念炒作的符号,而当泡沫破灭、尘埃落定之时,它的真正价值就取决于它对传统产业的改造

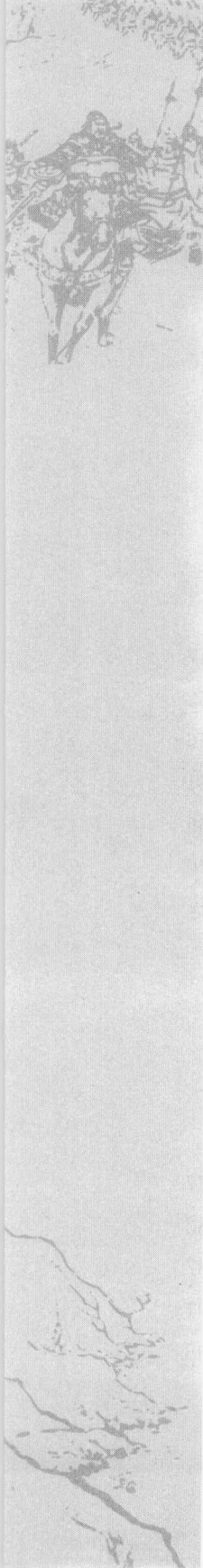


和优化功能上。

这是一个伟大的时代。在一个伟大的时代，去研究另一个伟大的时代，这本身就是一件很有意思的事情，我真心希望我的这些心得体会以及我在本书中阐述的观点能够为当下处在困境中的中小企业提供一些思考，能够为初入职场的年轻人如何择业、如何看待职场政治、如何成才有一些启迪，果真能这样，那我的目的就算是达到了。

是为序。

2008年11月



目录|三

序	一个男人心中的英雄梦	1
自序	大时代背景下的传统智慧	3
前言	历史是智慧之母	13
第一章	三国集团◎经营篇	17

管理一个国家和经营一个企业,遇到的其实都是同一些问题。如果你去问韩国总统李明博,管理国家和经营企业孰难孰易,经历了牛肉风波之后这位韩国历史上首位 CEO 总统,我想他是绝对不会轻易给你一个难或易的答案的。

对于管理者来说,面临着的永远是一个知己知彼的问题。何为己,何为彼,这就需要一个大局的认知把握。正所谓,世界潮流浩浩荡荡,顺之者昌,逆之者亡。

且看三国时代的世界潮流——

1. 分合之美: 诸侯蜂起与当代企业创业投资冲动	19
① 历史的“分合之美”	19
② “分合之美”的经济解读	21
2. 刘备集团: 政治黑马的崛起与中小企业生存发展之道	24
① “空手道大师”刘备和中小企业的创业困境	24
② 刘备成功秘诀与中小企业的发展之道	27
③ “出师未捷身先死”与企业盲目扩张的悲剧	30
3. 曹操集团: “废汉立魏”与国有企业转制	32
① “挟天子以令诸侯”权力游戏的商学分析	32
② “废汉立魏”的历史必然与国有企业改制思路	34
4. 孙权集团: 鼎立东吴与家族企业的权力交接	37
① 赤壁之战与企业的“利合”状态	37
② 创业与守业: 家族企业如何实现权力的平稳交接	39

目录

第二章 三国老板◎领袖篇 45

三国时代没有圆桌会议,也没有董事会,帝国将相就是董事局成员,皇帝老儿就是董事局主席,事实上曹董、刘董和孙董就是最后拍板的那个人。

最后拍板的那个人,我们称之为领袖,今天也俗称为老板。领袖也会犯错误,即使是伟大领袖。于是我们便能理解汶川大地震后“捐款门”事件中时颇为尴尬的王石先生。一个商业的领袖,很可能在信息不对称的氛围中,被草民的口水所淹没。

在三国时代,领袖的决策能力直接导致了历史的走向。

1. 全局胸怀:领袖对决的必修课 47
2. 百折不挠:领导力的最坚强表现 52
3. 冒险精神:必须挥出的双刃剑 56
4. 沟通艺术:不要让坦言者受伤害 61
5. 创新激情:只有偏执狂才能生存 66
6. 决断能力:“有谋无断”种下失败祸根 70

第三章 三国博弈◎战略篇 75

我们不仅从北京奥运会感受到了“同一个世界、同一个梦想”,更是从国际油价的不断涨跌感受到了什么叫全球化。

当然我们已经不需要更多的隆中对,世界已经是你中有我,我中有你,而且变化永远比计划要快,但是我们仍然需要战略,需要沙盘和图纸,需要不断得到求证的规划和方案。

所谓博弈,对手有时就是另一个自己,没有永远的胜负关系,只有在竞争中谁比谁更精彩。

1. 战略策划:生存还是毁灭的出发点 77
2. 战略目标:不是第一就是第二 82
3. 战略决策:决断能力是战略关键 87
4. 战略竞争:联合才能占据制高点 91
5. 战略发展:适应变局方能长青 95

目录

第四章 三国猎头◎人才篇 103

比三国更早一点,萧何月下追韩信的故事更为人所津津乐道,但是一到了刘备三顾茅庐,好了,好像刘备一生唯一的贡献就是找到了诸葛亮这位谋士,此种语境背后,我们可以读出中国人近两千年来那种怀才不遇的古老情结。这些人才一旦得不到权力阶层的接纳,那么就只能是退隐江湖,美其名曰“独善其身”,任万千才华湮灭在秀山绿水和满腹牢骚中。

还有就是打天下和分天下的问题上,我们也总是绕不过去。那么是不是阿里巴巴一上市,所有跟马云一起创业的人都心安理得的分享成果并继续打拼呢?如果真的是这样,那么还有猎头这两个字吗?

猎头指涉的全部意义就是人才二字。

1. 网罗人才: 事业是一场人才争夺战 105
2. 爱惜人才: 不要让人才哭泣 111
3. 了解人才: 发现所长,用人所长 116
4. 选拔人才: 营造后浪推前浪态势 121
5. 培养人才: 考验的是培养者自身 127
6. 考核人才: “慧眼”要有量化指标 132
7. 激励人才: 体现独特核心价值 137
8. 打磨人才: 给人才学习成长机会 143
9. 留住人才: 人才可流动而不可流失 147

第五章 三国体制◎组织篇 153

所谓改朝换代,在今天的理解应该是升级换代,从2.0到3.0。

也许不见了刀光剑影,但仍是利益相关,或者是性命攸关。把一群最好最强的人组合在一起,需要有很多的游戏规则,有的延用江湖规则,有的照搬欧美和日韩模式。

当然,英雄的气场仍然在笼罩着我们,而我们今天又特别强调体制和机制的创新。有创新,就有牺牲,牺牲的永远是固有的利益集团,但是我们始终必须遵循一个原则,那就是我们任何时候都不能牺牲以人为本,任何时候都不能牺牲未来。

所以,中石化就成了一个话题,民航以及铁老大也都成了一个话题,因为这指涉体制。

我的看法是,体制首先应该是一种体温。



目录| 卷四

1. 经营机制：别开生面的生存之道	155
2. 企业运作：内部治理力避“窝里斗”	159
3. 企业创新：善于抓住机遇之手	163
4. 关系网络：借力使力不费力	167
5. 授权与执行力：小杠杆，大作用	172
第六章 三国胜经◎竞争篇	177

什么是对手，对手就是你的另一只手，这源于一则奥运广告。
什么是对手，对手就是你死我活，这源于三国和无数的准三国故事。
什么是对手，对手就是你赢，我也赢，所谓最大程度地做到双赢，这源于 MBA 的案例。

我们是不是能够换一种思路，先去解决另一个问题，什么叫竞争，商业的军事的和诸多领域的竞争。

我们很难设想空旷的体育场上只有你一个人，我们很难设想没有你追我赶还能叫比赛。

奥林匹克的“更快更高更强”完整地诠释了什么是竞争。

1. 胜战计：创造强势，以势取胜	179
2. 敌战计：直接对抗，有胆有识	184
3. 攻战计：主动出击，占尽先机	189
4. 混战计：蒙蔽对手，乱中取胜	194
5. 并战计：相持不下，以逸待劳	198
6. 败战计：失利求存，仍能翻身	203

后 记

每个男人心中都有一个英雄梦	209
---------------------	-----

