



全球管理学新革命, 顶尖上市公司CEO案头必备!

一部关于三国历史的MBA式解读蓝本, 将现代商业经营管理中的各种要素一网打尽!

Learn to do CEO

跟《三国演义》 学做CEO

用人、
智谋纷呈, 借助商业语境来解读三国历史!

鲁智◎编著

台海出版社



全球管理学新革命, 顶尖上市公司CEO案头必备!

跟《三國演義》 学做CEO

魯智◎编著

台海出版社

图书在版编目(CIP)数据

跟《三国演义》学做 CEO / 鲁智编著. --北京: 台海出版社, 2013.9

ISBN 978-7-5168-0264-9

I. ①跟… II. ①鲁… III. ①企业管理-通俗读物
IV. ①F270-49

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2013) 第 192050 号

跟《三国演义》学做 CEO

编 著: 鲁 智

责任编辑: 戴 晨

装帧设计: 天下书装

版式设计: 通联图文

责任校对: 唐思磊

责任印制: 蔡 旭

出版发行: 台海出版社

地 址: 北京市朝阳区劲松南路 1 号, 邮政编码: 100021

电 话: 010-64041652 (发行, 邮购)

传 真: 010-84045799 (总编室)

网 址: www.taimeng.org.cn/thcbs/default.htm

E-mail: thcbs@126.com

经 销: 全国各地新华书店

印 刷: 北京柯蓝博泰印务有限公司

本书如有破损、缺页、装订错误, 请与本社联系调换

开 本: 710×1000 1/16

字 数: 210 千字

印 张: 17

版 次: 2013 年 10 月第 1 版

印 次: 2013 年 10 月第 1 次印刷

书 号: ISBN 978-7-5168-0264-9

定 价: 35.00 元

版权所有 翻印必究



前言

作为中国古典文学名著中流传最为广泛的作品之一,《三国演义》更多的是被人们当作扣人心弦的小说、波澜壮阔的故事来阅读,因而人们往往习惯于把关注点聚集在那热闹的场景之中,而忽视了作品传达给读者的更为丰富的内涵。

其实,《三国演义》可以说是伴随千年的历史跌宕凝聚而成的,其中浸透了中国的文化、权谋、人性。追古思今,我们看到三国时代炫目的历史片段时,仍不免感慨万千。尽管时代不同,人物不一,但三国时代与当前的商界竞争仍有惊人的相似,割据与经营、竞争与权谋依然存在于这个时空。而在竞争中如何运用资源,采取何种策略,如何扬长避短,纵是千年之后还是人们不断思考的问题。

本书作者不仅以一种全新的视角、借助商业语境来解读三国历史,更从这段历史中读出了一部非常完整的、颇具MBA式案例价值的实战性现代商业理论。

本书从管理经营的角度出发,将三国中的曹操、刘备、孙权设定为CEO的角色,让读者在阅读的过程中深刻地悟到其三家的管理策略,是一本商界人士必备的经商与管理指南。

作者从《三国演义》取材,精选出大量精彩的案例,深度剖析三国中的管理智慧,并归类得出数十个具有强大效力的管理原则和策略。这些原则和策略,既各自独立,又相互联系;既可单独使用,亦可综合运用。作者又特意增加了综合应用这些管理策略的经典案例,赋予了三国文化以全新的视角,使中华优秀传统文化的博大精深在现代社会更加光芒四射。

目录



第一章

创业篇：东汉末年分三国

/1

刘备从“练摊儿”卖草鞋开始创业；曹操通过“国有企业股份制”改造，把30万黄巾军改编成了青州军，占为己有后才日益强大，这是他的“第一桶金”；孙策父亲死后家势败落，没办法只好到袁术那里“打工”，后来用家传珍宝（玉玺）做抵押从袁术那里借了点儿本钱到江东“做生意”，打出了一片新天地……

他们的创业模式，对现代的商业竞争有何借鉴意义呢？

创业前的准备	2
1. 争天下的三大CEO——创业没有现成的模式	2
2. 孙策的创业——“借”资本也可以打天下	7
你该从哪里起步	13
1. “挟天子以令诸侯”——寻找合适的商机	13
2. 用“隆中对”寻找适合自己的项目	19

远离创业的误区	26
---------------	----

1.“桃园”兄弟,做好准备再“结义”	27
--------------------------	----

2.官渡之战后——别把急功近利当成雷厉风行	31
-----------------------------	----

第二章

决策篇:看看三国再下手 /37

经过一番辛劳之后,好不容易办了个公司,就开始忙着搞决策,想快赚钱。但由于缺乏经验和必要的咨询,拿出的主意都不稳妥,结果投资很大,损失惨重,惊得一身冷汗。

没有调查就做出决策,是对自己的不负责。自己对自己草率,只能自讨苦吃——不但要赔钱,还会丧失信心。要做决策,就必须眼明心亮,脑子够用,看看三国再下手。

跟三国学决策力	38
---------------	----

1.战略决策:诸葛亮是如何为刘备定战略的	38
----------------------------	----

2.风险决策:“空城计”要大胆决定,小心实施	44
------------------------------	----

3.走出决策过程中的五大陷阱	49
----------------------	----

捕捉机遇的CEO	53
----------------	----

1.捕捉战机,趁机发展壮大自己	54
-----------------------	----

2.及时抓住机会,立马行动	56
---------------------	----

3.优柔寡断,坐失良机	58
-------------------	----

第三章

授权篇:三国的CEO是如何授权的 /65

东汉思想家王符在《潜夫论·实贡》中说:“十步之间,必有茂草;十室之邑,必有俊士。”管理者要想成功授权,首要之务在于找到“茂草”“俊士”,即真正有才能的人。唯有如此,才能提高管理效率,提升整体工作效能,否则便难以服众。众人不服,管理效益只能是一句空谈。

因此,“因能授权,能者得权”是授权的基本原则之一。我们来看看三国的CEO是如何授权的。

做权力的主人,而不是奴隶	66
1.善于授权的曹操	66
2.不懂“授权”的诸葛亮	70
3.分不清楚“大权”和“小权”的孙权	72
量才为用,因能授权	77
1.避免“马谡失街亭”的悲剧	78
2.没有可控性的授权是弃权	85

第四章

人才篇:跟三国学用人 /97

三国时代,群雄逐鹿,人杰俊才、勇猛战将归附何人帐下,是事业成败的最关键因素。

我们可以看到,凡成大事者,都具有目光如炬的识人慧眼,屈己礼贤的王者风范,容人所不能容的宽广胸怀,纳言如流的优秀品质,使人才各尽其能的卓越艺术,以及呕心沥血的爱才护才的情感。

选贤任能、唯才是举	97
1.周瑜和程普的竞争:相马不如赛马	98
2.“第一印象”准确吗——孙权、刘备所犯的错误	101
3.“人才年轻化”用人观	106
人适其职,以职能匹配为中心	110
1.庞统当知县——切忌“大材小用”	111
2.刘备的用人法则:敢用比自己强的人	117
3.曹操的用人法则:不避亲仇,一视同仁	119
用人失察,领导难逃其责	121
1.诸葛亮的失误——没有营造公平公正的用人环境	121

2.辨伪留真,不用似是而非之人	128
3.学大将军司马炎:与下属共同承担责任	130
以人为本,企业做大做强的法宝	134
1.民间的“拥刘反曹”倾向从何而来	134
2.跟三国CEO学习关爱	139

第五章

激励篇:三国中的激励艺术

/144

三国时代的曹操、诸葛亮充分发挥了激励作用,不仅实现了自己的目标,还为激励原理增添了睿智的底色。

在现今社会,人们似乎更加希望能有一种外力使自己和周围的人朝着预定的方向前进,永不停息。然而,在我们的生活当中,凡是由外力促成的行为,其持久力都不会很强;但是,如果使人们的心里产生一种来自于自己内心的动力,其持久性是显而易见的。

有的放矢,根据需求激励	145
1.望梅止渴:目标激励增加效率	145
2.刘备南征四郡,让员工在竞争中成长	150
3.曹操的任务激励:在必要的时候给下属委以重任	155
逆向激励	157
1.请将不如激将:诸葛亮激黄忠	158
2.危机激励——让员工有前进的动力	163
3.惩罚是一种反向激励	167
激励要注意的问题	172
1.避免“官渡陷阱”:领导人要警惕激励错位	172
2.激励要有分寸、有节制	175

领导统御的主要对象是员工,是各种各样不同的人。既然是不同的人,统御的方法也要有所不同。领导统御要对各种技巧灵活地、综合地加以运用,方能最大限度地发挥员工的能动性,使组织合力达到最大。

领导统御只有运用智慧、讲究技巧,才能做到统御有效率,才能对组织施加推力而不是阻力。

管束部下,两手都要硬	179
1. 斩杨修——必要时,杀鸡给猴看	179
2. 曹操为什么会哭郭嘉——严厉斥责,督促进步	183
3. 保持距离才能树立权威	186
恩威并用,巧立威	189
1. 恩威并重,最高明的管理手段	189
2. 施威不忘善后,别让下属记恨	193
3. 用铁的纪律约束每一个成员	196
激发有益的冲突	200
1. 适度挑拨,激起良性竞争	201
2. 驾驭矛盾,掌握全局	204
打造高效能团队	208
1. 如何组建一支属于你自己的精英团队	209
2. 合理搭配人才结构,实现团队“1+1>2”	215
3. 各取所需,合作双赢	220

对于每个即将退居幕后的领导者来说,接班人的选择是他们最大的难题。俗话说:“蛇无头不走,鸟无头不飞。”如果选择错误的接班人,就好像给企业套上了沉重的枷锁,不

但无法带领企业向前发展,还会造成巨大的危险,就如“扶不起的阿斗”一样,白白将大好的河山拱手相让。让我们一起来读一下东吴“集团”的“接班人之争”,学习如何培养优秀的接班人吧。

选择合适的接班人	228
1.选择最优秀的人作为接班人	228
2.如果找不到最好的,就找最合适的	231
选择接班人的步骤	233
1.做一个详细的接班人计划	233
2.培训候选人	239
“空降兵”CEO孙权	245
1.“空降兵”水土不服	245
2.“空降兵”如何处理“老臣子”	252
3.反思“空降兵”	255

第一章

创业篇：东汉末年分三国

刘备从“练摊儿”卖草鞋开始创业；曹操通过国有企业股份制改造，把30万黄巾军改编成了青州军，占为己有后才日益强大，这是他的“第一桶金”；孙策父亲死后家势败落，没办法只好到袁术那里“打工”，后来用家传珍宝（玉玺）做抵押从袁术那里借了点儿本钱到江东“做生意”，打出了一片新天地……

他们的创业模式，对现代的商业竞争有何借鉴意义呢？



创业前的准备

很多人的创业想法是在不经意间形成的，他们或是受朋友的鼓动，或是厌倦了枯燥的工作，于是便有了干一番事业的冲动。然而，投资创业毕竟不是商业游戏，而是实实在在的商业行为。对创业者而言，犹豫不决可能会错失良机，但仓促上马又可能会造成巨大损失。

因此，任何一个创业者在行动之前，都应该提前做好充分准备，这样既能尽快对发展方向做出抉择，又能防止因轻率冲动而造成不必要的损失。

1. 争天下的三大CEO——创业没有现成的模式

东汉末年群雄并起，大大小小的“公司”相继成立，并展开了激烈的“市场竞争”。在这些“公司”中，最有名的莫过于曹操的“垄断性企业”、刘备的“股份有限公司”和孙权的“家族企业”。

我们先来看曹氏集团。曹操控制了汉献帝之后，“东汉公司”名存实亡，而原来属于“东汉公司”的资源就全部转到了曹操名下。这样一来，曹氏企业就成了垄断性企业，成了当时响当当的龙头老大。

而刘氏企业，由于“董事长”刘备资金少，没有办法撑起那么大的门面，于是以“桃园三结义”的形式筹措资金，也开启了股份制的先河。

东吴“孙氏公司”则是一家典型的家族式企业。孙权是个典型的富二代，本来可以做个享乐小开，谁知哥哥孙策英年早逝，于是接过哥哥的

班,成了孙氏企业的“董事长”。

由此可见,创业可以有很多种存在形式。创业者应该根据自身的实际情况,在具体的行业、模式上做出抉择,而避免简单地“抄袭别人”。要知道,适合自己的才是最好的。

需要强调的是,任何创业行为都存在一定风险,包赚不赔的事是没有的。在创业前,进行系统分析以及针对性的知识补充、能力培训等,对任何形式的创业都是必需的,这将大大提高创业的成功概率。

启动资金较少的创业方式

如果你的启动资金比较少,你可以选择以下方式开始创业:

(1)一边打工一边创业。

这种方法属于“牛刀小试”。你可以利用自己的专业经验和自身的资源,在业余时间进行创业尝试和增加收入。优点是比较稳妥,进可攻,退可守,没有任何风险,但一定要平衡好本职工作与创业的关系。

可能有人会认为这样的做法欠妥,有对公司不忠的嫌疑。实际上,只要掌握好一个适当的“度”,此法还是切实可行的,利用闲暇时间去开拓自己的事业并且增加收入也未尝不可。

至于“度”,首先要分清主次。打工不仅是为了养家糊口,也是个人能力和资历增长的契机,因此重心是完成好本职工作,推进个人能力和职业发展的进程。当然,在创业过程中,客户不能是你打工企业的竞争对手,不能占用任何上班时间,不能泄露任何公司的商业秘密。保持自己的职业操守和信用对将来个人发展有着不可估量的作用。

(2)依靠商业市场创业。

这是比较典型的白手起家的创业形式。专业的商品市场都会为租户代办个体工商执照,只需一次性投入半年或一年的租金,以及店内货品的进货费,风险也比较小,像浙江义乌的小商品批发市场,就是很多人创业的起步地。

选择市场时,一定要找人气旺的市场,租金可能要比经营较差的市场高,可是客流量是该商品市场内你的小店存活的最基本条件。此外,同样的市场也有生意好和差的区别,因此你需要对自己经营的产品非常熟悉,这仍旧基于你成熟的市场调查和自身的“内外兼修”。

(3)进驻大卖场。

相对于商品市场,进驻大卖场的方式有点类似代理销售,环境要上档次,因为你面对的是更高层次的消费群体。对创业者来说,要求必须做到独具慧眼,特色经营。虽然租金高,风险比较大,但是回报也是非常可观的。

卖场对产品的要求规格高,一定要有产品的相关证明、许可才能进场。所以,在选择产品时,你要做好行情研究,降低风险系数。

(4)加盟连锁店。

目前,有不少小的冷饮店、饰品店等加盟费用都不高,如果能选准店铺和产品,还是能赚钱的。不过,加盟连锁一定要看准,并且早点介入,这样成功的可能性会更大一些。

加盟应该选择行业门槛低但回报高的产业,一旦竞争产品增多,营业额下降,就应该立即转向。整个投资不宜过大,要找利润高、投资少的小产品加盟。没有经验的人切忌加盟大的连锁项目,风险太大,千万别相信加盟企业的“无经验一样经营”、“全程营销辅导”等谎言。

(5)工作室创业。

工作室有着手续简便的优势,不用注册,也无需办理任何手续,至多到工商局登记就可以了;同时,工作室也没有办公场地的费用支出,可在家“生产经营”。

这种创业形式,要求创业者个人要有比较好的专业技能,并且刚开始必须通过各种关系,主动开展业务。

启动资金较多的创业方式

对于投资相对较多的创业者来说,下面的几种形式可以作为参考:

(1)服务类。

很多创业者都会选择创办一家服务型企业,因为这是发挥他们多年的专业知识或技能以创造收入最容易的方式。简单来说,服务业就是提供服务以获取报酬的行业,报酬的获取通常以小时或依据合同条款来加以计算。服务行业包括咨询、会计、簿记、网页设计、贸易、教育、旅游等,客户对你的专业知识或技能支付报酬。

(2)零售业。

小零售店的市场环境表面上看好像不太乐观,它面临的竞争空前激烈,许多小零售店几乎无法维持起码的生存。零售店不仅存在互相之间的竞争,还得和大型连锁店、制造商、直销商、网络和函购销售竞争。然而,如果你能清晰地找准市场,成功的概率将大大增加。从现在的发展趋势来看,生育高峰期出生的人倾向于选择服务或没有什么压力的购物方式,而不喜欢超级市场那样的庞然大物。

(3)特许经营。

如果所投资的特许经销公司是比较新的,那么这其中所蕴藏的风险和你自己开公司一样大,这就相当于购买一家顺应流行趋势的公司,你的市场调研将显示这样的趋势是短期的还是长期的。在做决定之前,千万要向你的会计师或财务顾问进行咨询。

(4)制造业。

顾名思义,制造就是加工制成某种东西。具体来讲,即由原材料制成的任何东西,从蜡烛、面包、玩具到汽车、轮船、飞机等。作为一名制造商,你得对终端产品及其在市场上的安全负责,因此,你应当成为这一行业的专家。在你的市场调研过程中,要尽可能多地了解生产类似产品的当地及其他国内市场。

(5)做代理。

销售盈利的空间通常很小。销售商扮演的是制造商和零售店或顾客中介的角色,所以需要熟练掌握所销售产品的有关知识。多数制造商会

对其销售商提供支持或培训,销售的品种和规模将决定销售商所经营的销售公司的类型和规模。大宗物件可能需要仓库、货架、装配工具、叉式升降机、搬运所需的特殊设备、高效率的运输及接受系统,以及能干可靠的员工队伍。

(6) 直销和网络营销。

创办一家直销或网络公司——起初或许你还只是在工作之余小试身手——也是“下海”的方式之一。这类公司的特点是不稳定,大约只有1%的初次创业者能把这类公司发展到高水平状态并拥有可观的收入。据一家知名的直销公司估计,该公司员工中,30%的人自己开公司;40%的人以此作为兼职,他们只是玩玩水;还有30%的人是全力以赴,为公司打拼。

你还有哪些困惑?

当你将创业前的各项工作都做得差不多的时候,心里可能还会有一些忐忑不安。对此你不能听之任之,而应该把它们一一搞清楚。你要开动脑筋,打开视野,搞清楚自己创业的障碍在哪里,可能会在什么地方出现麻烦,并为此找到相应的对策。只有这样,你的创业路上才能少一些困难和阻碍,多一份自信和从容。

(1) 会有政策上的障碍吗?

个人独资企业相关政策的出台,对于创业者来说无疑是个福音。连“一元注册公司”都已经实现,创业的前景似乎一片光明。但别忘了,某些特种行业,比如旅游、网络等,对资质还是有要求的。面对层层审批,你有没有“软肋”,这是必须注意到的。否则,到时候你会陷入进退两难的境地。

(2) 会有资金上的障碍吗?

多数创业者都是有了一笔可以支配的钱以后,才下定决心创业的。这是最基本的,也是很关键的。但是,你应该再问自己一次:钱够吗?计划总是赶不上变化,一旦出现意外,比如别人原先答应借给你钱,但后

来反悔了,你可有解决的办法?

(3)会有信念上的障碍吗?

这个问题其实是在说,创业者的凌云壮志、慷慨豪情会不会动摇。这种动摇,有困难面前的犹豫,也有外界舆论的压力。假如你是个大学毕业生,决定自己创业,你的父母会不会因为你的“不安定”而替你提心吊胆?你在机关工作的同学会不会让你羡慕非常?很多时候,家庭的压力、社会的压力,让创业者不堪重负,经营之外多了很多不必要的烦恼。

生意场中,人们习惯把豪华的写字楼、体面的办公室看作你实力的象征。当对方把你的“总经理”名片随手扔在桌子上时,你还能不能保持镇定,继续和他谈下去?

(4)会有毅力上的障碍吗?

发展靠实力,创业靠毅力。就像前面说到的坚持,大多数的创业失败,都是因为毅力不足。当然,造成毅力不足的因素是多方面的。创业不可能一帆风顺,假如入不敷出、捉襟见肘,面对冷嘲热讽,没有理解万岁,你能挺得住吗?很多创业者素质不高,对风险估计不足,没有足够的市场知识,或者因为浮躁、短视,过分看重短期效益,都曾经出现过“见事不好,掉头就跑”的“壮举”。

在当下热火朝天的创业大潮中,创业者必须保持清醒的头脑,认清形势,确定自己是否能做到“一旦决定,追求到底”,这样才是明智和负责任的创业态度。

2.孙策的创业——“借”资本也可以打天下

有人说“巧妇难为无米之炊”,其实巧妇说“借米也可以下炊”,可惜很多人没有听到巧妇的话。有的人想办一件大事,却总是为自己的“实力不足”怨天尤人,其实是因为他没有掌握“借鸡生蛋”的诀窍。