



百家讲坛
坛坛都是好酒

LECTURE
ROOM

INSPIRATION 曹操的启示

曹操的启示

CCTV10
百家讲坛
LECTURE ROOM

百家讲坛
坛坛都是好酒

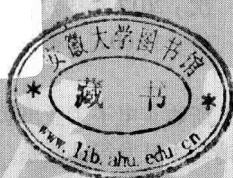
CCTV10
百家讲坛
LECTURE ROOM

曹操的启示

赵玉平 著

INSPIRATION

曹操的启示



电子工业出版社
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

曹操的启示 / 赵玉平著. — 北京：电子工业出版社, 2013.1

ISBN 978-7-121-19219-7

I. ①曹… II. ①赵… III. ①曹操（155 ~ 220）— 谋略— 通俗读物 IV.
①K827=36

中国版本图书馆CIP数据核字（2012）第298879号

书名：曹操的启示

作 者：赵玉平

策划编辑：李 影 李 欣

责任编辑：李 影 文字编辑：李 欣 特约编辑：韩奇梳

插 画：萨日娜 曲利华

印 刷：三河市鑫金马印装有限公司

装 订：三河市鑫金马印装有限公司

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：21 字数：226千字

印 次：2013年3月第2次印刷

定 价：39.00元（随书赠送节目选编光盘）

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zits@phei.com.cn，盗版侵权举报请发邮件至dbqq@phei.com.cn。

服务热线：（010）88258888。

序 言

写一本书是很难的事情。

写一本让人耳目一新、眼前一亮的书是难上加难的事情。

写一本有关曹操的，让大家耳目一新、眼前一亮的书，是难于上青天的事情。

如果你问我，写书过程中什么最难，我给出的答案是：投入最难。有太多的事情、太多的人，太多太多的请求、要求、乞求，必须马上、立刻、随时随地把我从文字的世界中拉出来。不得不出来，没办法不出来，找不到理由不出来。

我是一个比较敏感的人，写作的时候怕打扰，怕分神，怕有人、有电视、有音乐、有电话，甚至有风声。世界没法躲避，生活没法躲避，日常工作没法躲避，所以只有一个选择，就是沉入无边的黑夜，去追寻星星点点的灵感。每天的深夜是唯一的选择，当全世界都沉睡了，我才有机会卸下自己所有的面具、头衔、责任、义务，全身心投入到文字的世界中。最艰难的时候，我甚至会拉紧窗帘，关掉所有的灯，在黑暗中点一支小蜡烛写作。我像一个原始人，在洞穴里，举着一只火把在写；我像一个流放者，在荒岛上，对着无边蛮荒在写；我像一个叛逃者，在奔走的路途中，躲着全世界在写。借用点广告语：熬熬夜透心凉，我要我的文字世界，我的地盘听我的，写作飞一样的感觉，沟通从午夜开始。

因为家里空间不大，写作地点基本是阳台，席地而坐，用一方小地毯和一个蒲团构造出两平方米左右的小天地（按北京房屋均价也值六万多呢），然后安坐在上边神游三国。阳台上种满了植物，她

们是我写作的陪伴者和见证者。有的时候实在没有想法了，我就只能呆呆地坐在植物旁边，一直坐到深夜，植物在对面枝繁叶茂、花果飘香，以无穷的生命力，向我展示生活的多彩和造物主的神奇。

她们抚慰着我，她们启迪着我，她们警示着我。

写书不是我生活的全部，但无疑是我生活中非常重要的一部分。我像一个满身是汗的农民，咬紧牙关经历着春种秋收的考验，期待着满意的收成，并且不断地安慰自己，以这个收成为起点，给自己编织各种各样的梦想。

我为自己编织了各种各样的梦想图景，引导自己在艰难中前进。管理学称之为自我激励，我自己称之为画饼充饥。在黑暗中举起画饼充饥的火炬，我得以匍匐前进，痛苦、骄傲、充实而彪悍。

我一直在思考一个问题，对于三国这样一个群众耳熟能详、领导信手拈来、专家烂熟于心、媒体反复播放过的题材，我能做点什么？老生常谈、东施效颦、拾人牙慧，这些绝对都是半夜能把我吓醒的字眼。后来，我找到了一个属于自己的出口：以管理学眼光解读历史人物，其价值在于寻找人物故事背后的必然性。

在历史的进程中，在人物的命运中，一定有一些规律可循。这种必然性，是理解过去与未来的线索。要在历史人物和事件背后分析规律和必然性，然后针对眼前的生活，探讨这种必然性的意义。

有了必然性，就会有价值；有了针对性，就会有特色。在历史和现实之间架起桥梁，发现必然性，展示必然性，分析必然性，便是我的出路所在。经过反复斟酌锤炼，我最后确定了三个基本支点：必然性+细节重建+联系实际，这是我在解读曹操过程中的主要模式。

讲到曹操创业起家，我们联系了现实。

——我们今天要讲的主人公曹操，小的时候就是一个典型的不良少年，但是后来人家华丽转身变成了成功人士，影响了中国历史。不良少年和英雄之间到底存在着什么内在联系，曹操这种人是怎样变为成功人士的，哪些因素影响了他的转变，这种转变对我们今天的家庭教育乃至整个社会的发展有什么借鉴意义？

讲到曹操临终传位，我们强调了共性。

——三国当中我佩服三个人：第一个佩服孙坚，孙坚是英雄，自己儿子孙权、孙策也是英雄；第二佩服司马懿，自己了不起，儿子司马师、司马昭也很厉害；第三个佩服的就是曹操，他那么忙，工作压力那么大，整天四处出兵打仗，但是无论何时何地也没有忘记子女教育。你看人家的儿子，要文的有曹植，才高八斗；要武的有曹彰，武功盖世；要管理有曹丕，知人善任；做奥数有曹冲，聪明过人，什么题目都会做。所以曹操很了不起。什么叫从优秀到卓越？那是说你比周围人都强。什么叫基业常青？那是说你儿子比周围人的儿子都强。曹操子女教育做得相当不错，但是也带来一些烦恼：这么多优秀的儿子，让谁来接班？所以今天我们讲一讲曹操在接班人问题上遇到的麻烦和解决的方法。

讲耳熟能详的大型战役“水淹七军”，切入点是借势。

——俗话说“与其待时不如乘势”，我们知道，顺流而下，顺势而为，永远是最快捷、最高效的办法，很多特别难办的事一旦乘势而上，就会变得顺风顺水、马到成功。那个局面用文词叫“好风凭借力，助我上青云”，“两岸猿声啼不住，青舟已过万重山”。所以中国人做事特别讲一个“势”字，成语当中有势如破竹、大势所趋、乘势而上、因势利导。势是什么东西呢？简单讲，它是一种外部条件的具备和成熟，《孙子兵法》专门有一篇就叫《势篇》，当中有一句经典名言，“善战者，求之于势”。真正靠势取得胜利，这才是最高的高手。这个“势”字应该包含四个要点：第一叫形势，要认清形势；第二叫声势，要打造声势；第三叫局势，要控制局势；第四叫趋势，要引导趋势。一个成功者一定是顺势、借势、造势方面的高手。我们在历史上发现曹操就是这种人，他在关键时刻往往能比别人更早地看到形势，更深谋远虑地去谋划全局，他有很多特别有效的方法。

除了水淹七军，其他的诸如汴水大败、入主许都、收降张绣、大战官渡、火烧赤壁等重大历史事件的呈现方式上，都使用了上述的方法。同时，在描述人物和历史事件的过程中，我会力求尽量使用一些通俗易懂的语言。下边这段关于董卓的文字，是历尽了三个夜晚的煎熬锤炼出来的。

——公元189年秋天，东汉都城洛阳迎来了自己的毁灭者西凉军阀董卓。其实董卓并非不请自来，他是收到了洛阳管理层热情邀请后才赶来的。到了洛阳，董卓开始按自己的游戏规则行事，这个游

戏规则特别简单，就一个字“杀”，杀百姓、杀大臣、杀皇帝、杀太后，一切不听话的、看着不顺眼的、阻碍前进的，董卓一律全杀。

董卓就像是一个来自大西北的猎人，带着弯弓长矛大刀进入首都。高层统治者的什么温文尔雅、礼尚往来、尔虞我诈、勾心斗角，董卓一律不懂，他名片上就一句话“我是一匹来自北方的狼”。大家看三国，说到搞管理，刘备会哭，人家搞管理靠的是艺术；曹操有监控，人家搞管理靠的是技术；董卓什么都没有，他搞管理靠的是武术！你同意不同意吧，把不同意的都杀了，咱们这方案就全票通过。

董卓就像一个来自乡野刚出锅的大号韭菜盒子，以无比生猛的味道PK掉了洛阳城所有温文尔雅的高级香水。洛阳城的高层管理者从来没见过这种人，在他们的眼睛里，董卓这人没文凭，没学历，没背景，没有什么政治斗争的经验，但是他有刀，有一颗凶狠的心。凭借着铁血的手段，董卓在很短的时间里就实现了他所有的政治理想和人生愿望。而洛阳城里那些曾经高高在上的管理专家、大师、统治者、高人，在刀尖之下只能俯首贴耳。真理是坚强的，但是在钢刀面前，人的脖子却显得十分脆弱。

《曹操的启示》这本书，已经是我个人解读三国的第三部作品。和前面写诸葛亮、司马懿的角度一样，本书的关注点还是人。在大时代波澜壮阔的历史画卷背后，我更关注一个人的心灵史。因为我深信，一切管理都应该是来自人、通过人、为了人的，奇迹是人创造的。纵观历史，那些伟大的成功说到底都是用人的成功；而那些重大的失败说到底都是用人的失败。所以分析人心、人性、人际关

系是一本管理书籍永恒的主题所在。这样的主题再加上通俗化的语言模式，赋予了本书探寻历史必然性的基本叙述框架。

写作和录制百家讲坛“曹操的启示”这个节目，从2012年春天开始，在夏天最热的时候收尾；而整理书稿、写这篇序言的时候是12月24日，不知不觉已经到了2012年的深冬，窗外残雪覆盖，天气严寒无比，我围着毯子坐在阳台上，眼前那些夏天曾经盛开的植物，有的已经凋零枯萎，有的依旧青葱绽放，有的则正在发芽生长。看着她们，禁不住有一种沧桑感，仿佛再一次看到了世事的变迁和历史的进程。

我在想，是否在人类经历自己的兴衰成败、凋零绽放的时候，也会有另一双眼睛，在深邃的夜空中注视着我们呢？

我在想，我们如此看曹操，后人也会如此看我们。其实，面对历史的必然性，即使大人物也都是渺小的。

造物主造就了一个人的兴衰成败、起落浮沉，恰如他创造了一棵树或一朵花一样。

书终于写好了，感慨很多，最后，我想感谢央视百家讲坛栏目组和电子工业出版社的各位老师为这个专题的录制与出版付出的辛勤努力，感谢我的导师、我的学生和我的家人给予我的理解、支持和容忍，感谢观众和读者的厚爱。我会继续努力的！

赵玉平

2012年12月24日于北京

目 录

第一讲 不良少年能成才	1
故事：曹操抢亲	3
规律分析：应激反应模式	5
联系实际：过度探索	6
经验一：及时强化是行为改变的关键	8
经验二：高人指点是确立目标的关键	11
经验三：权威肯定是健康成长的关键	15
第二讲 新官上任爱走火	21
故事：五色棒杀人	23
规律分析：弱势补偿，缺什么补什么	24
联系实际：新官树形象	25
要点一：设置容忍底线，赏罚严明	27
要点二：抓住典型事件，追究责任	31
要点三：打击歪风邪气，建设文化	36
第三讲 事业起步抓机遇	41
故事：误杀吕伯奢	43
规律分析：失策行为的防范	46
联系实际：失策行为的发生	46
方法一：突破策略，突破惯性做取舍	48
方法二：弥补策略，利用联合拉资源	57

方法三：抢抓策略，放下小我先动手	60
第四讲 快速成长想办法	71
故事：扬州叛乱	73
规律分析：刺猬效应	75
联系实际：联盟要有基础，人托人不可信	76
要点一：背靠大树好乘凉，妥善处理联盟矛盾	78
要点二：借势借力拉队伍，快速整合新员工	82
要点三：打铁先要自己硬，要迅速把间接知识转化为能力	87
第五讲 管理情绪有规律	91
故事：张翼德大战于禁	93
规律分析：踢猫效应	97
联系实际：如何控制愤怒	99
方法一：做好危机感管理，注意最得意的时候也是最危险的时候	101
方法二：做好成就感管理，注意给待遇更要给体验	104
第六讲 重大失误能补救	111
故事：濮阳遇险	113
规律分析：急躁情绪	115
联系实际：危机应对，跳槽带来的烦恼	117
方法一：合理授权，充分依靠铁班底	118
方法二：多样激励，善于制造认同感	122
方法三：放下架子，虚心接受好建议	125
第七讲 创造机遇借资源	131
故事：董昭诈名写书信	133
规律分析：人为什么会喜欢胜利者	135

联系实际：帮过我们会继续帮	138
策略一：借马拉车，充分利用关键人员	141
策略二：借力打力，充分利用对手的内部矛盾	145
策略三：借树开花，充分发展自己的队伍	148
 第八讲 优秀队伍靠引导	 157
故事：典韦战辕门	159
规律分析：领导的个人行为	160
联系实际：推拉结合带队伍	163
策略一：以身作则，以言行去引导	164
策略二：典型示范，以榜样人物去引导	166
策略三：兼听细查，以坦诚沟通去引导	170
 第九讲 掌握局面寻帮手	 173
故事：陈登献徐州	175
规律分析：陈登为什么喜欢曹操	177
联系实际：懂得激励是关键	179
策略一：放肉引狼，促使对手变帮手	180
策略二：坐山观虎，借助帮手好出手	183
策略三：抓大放小，针对强手下狠手	185
 第十讲 善于倾听除盲点	 189
故事：许褚救主	191
规律分析：身边四类人	194
联系实际：关注盲点	195
策略一：有取有舍，带着主见听建议	198
策略二：避免护短，调整心态听建议	201
策略三：不求全责备，保持胸怀听建议	205

第十一讲 扫平北方巧安排	209
故事：血战仓亭	211
规律分析：尺蠖的规律	213
联系实际：能放能收	214
策略一：放缓步调，待敌自乱再出手	215
策略二：收拢民心，稳住后方图进取	217
策略三：锁定焦点，集中力量抓关键	220
第十二讲 风险失控败赤壁	225
故事：火烧战船	227
规律分析：贪心才上当	228
联系实际：自大的恶果	230
分析一：缺乏风险准备，事前轻敌没有研究对手	232
分析二：没有风险对策，事中未采取任何防范措施	235
分析三：做了风险控制，事后补救比较好	239
第十三讲 动机管理善攻心	247
故事：渡河遇险	249
规律分析：领导的示范作用	250
联系实际：工作主动性的来源	252
方法一：传播价值观，激发队伍内在动力	253
方法二：干扰对手意图，争取斗争主动权	258
方法三：使用离间计，瓦解对手联盟动机	260
第十四讲 胜势之下留余地	263
故事：张辽大战逍遥津	265
规律分析：知人善任	267
联系实际：预则立，不预则废	268

方法一：合理规划，对突发事件留有应变的余地	270
方法二：既往不咎，对可用之人留有接纳的余地	272
方法三：适可而止，达成目的即收兵	274
第十五讲 把握大局善造势	279
故事：水淹七军	281
规律分析：隔岸观火	285
联系实际：止盈与止损	286
方法一：大造声势，占领舆论制高点	288
方法二：控制局势，利用关键事件强化认同	292
方法三：引导趋势，行为示范带队伍	295
第十六讲 费尽心机谋后事	299
故事：曹冲救人	301
规律分析：承诺一致	303
联系实际：宣誓效应	304
方法一：有意安排，随意表现，关注核心素质	306
方法二：选择接班人，也选择匹配的接班模式	310
方法三：获得身边重臣的支持，以防范风险	314

第一讲

不良少年能成才

如何教育好“不良少年”，一直是家长、社会普遍关注的话题，家中如果有这样的孩子，我们究竟该怎么办呢？三国时期的曹操小时候就是一个喜欢飞鹰走狗的“不良少年”，他曾经荒诞到去抢别人新娘的疯狂地步，然而，这个常人眼里的“无赖”和“垃圾”，在后来的人生中却连遇贵人，华丽转身，最终成长为纵横天下的时代英雄。究竟是什么原因导致了曹操的巨大转变？我们从中能借鉴到哪些引导孩子的好办法呢？

“治世之能臣，乱世之奸雄”，这是东汉末年人才专家许劭给曹操的精彩点评。到底是能臣还是奸雄，历史自有公论，纵观曹操一生，确实是优点与缺点同在，精彩与败笔并存，通过解读曹操的成长，我们能学到很多东西来指导今天的生活，正所谓回过头可以看到未来。

曹操算是一个成功人士，但是这位成功人士却有一段放浪形骸的少年成长经历，“浪子回头金不换。”一个不良少年，是如何成长为英雄人物的？关键在哪里？专家权威的点评对一个年轻人的成长有何重要影响？所有这些，我们都要从曹操的一次出格行为说起。

故事：曹操抢亲

东汉桓帝末年，金秋时节的一个黄道吉日，天气晴朗，风和日丽，大汉都城洛阳城熙熙攘攘，一派安宁兴旺的景象。城南角上今天热闹非凡，鞭炮齐鸣，鼓乐喧天，原来是一户人家正在迎娶新娘。迎亲的，送亲的，吃酒席的，看热闹的，做小买卖的，摩肩接踵，喜气洋洋。

在人群之外，不远处的一个角落里，神不知鬼不觉来了两个年轻人。前边的一位，身長七尺，面貌白皙，细眼长目，眼神锐利；后边的一位比前边这位高半头，身材魁梧，宽眉方脸，举止矫健，两个人在迎亲队伍的后边，远远地观察着，悄声策划着，似乎有什么不可告人的目的。

这两位是谁呢？提起来可是大名鼎鼎，前边面容白皙的这位姓曹



曹操（公元155—220年），字孟德，小字阿瞒，沛国谯（今安徽亳州）人。东汉末年著名军事家、政治家和诗人，三国时代魏国的奠基人和主要缔造者，后为魏王。其子曹丕称帝后，追尊他为魏武帝。