

## 第一篇

### 曹操的人才观与现代的人才选拔

事之至难，莫如知人，事之至大，亦莫如知人；诚能知人，则天下无余事矣。

—— 《论语》

曹操是英雄，作为政治家，大领导者，首先注重的是人才，并且在用人上体现出一种“王者的风范”，他最早认识到“得才者昌，失才者亡”的道理，率先提出了“唯才是举”的用人方针，他用人不计门第，不凭资历，不分亲仇，使当时的谋臣智士归之如流水，在他身边形成了一个强大的智囊团，为事业的成功奠定

## 智囊妙计挟天子，霸业初成第一步

操在兖州，招纳贤士。有叔侄二人来投操：颍阴人荀彧、荀攸；彧荐东阿人程煜；煜荐郭嘉；嘉荐刘晔；晔又荐二人，满宠、吕虔；满、吕共荐一人，毛玠。操大悦，皆聘用，至此智囊已成。

曹操的成功离不开智囊人物的正确运筹、谋划。首先他们成功地曹操谋求到了政治优势。洛阳自董卓之乱以后，早已残破不堪，汉献帝还都以后，朝廷百官朝拜都立于野草之中，无粮可吃，各州郡的牧守们都拥兵自重，谁也不肯来过问皇帝的困难。

曹操的智囊团在这个时候为曹操出了很好的主意。荀彧进曰：“昔晋文公纳周襄王，而诸侯服从；汉高祖为义帝发丧，而天下归心；今天子蒙尘，将军诚因此时首倡义兵，奉天子以从众望，不世之略也。若不早图，人将先我而为之矣。”操大喜。

荀彧的话为曹操起兵找到了很好的借口：皇帝受难，江山蒙尘，正应趁此机会首倡义兵，推戴天子，以从众望，借以成就宏图伟业，这是天赐良机。这一番话促使曹操速作决策，立即派大将曹洪领兵西迎汉献帝，走出了挟天子的第一步。接着曹操又与董昭结为好友，董昭又为曹操出一良策：“明告大臣，以京师无粮，欲

车驾幸许都，近鲁阳，转运粮食，庶无欠缺悬隔之忧。”“惟移驾幸许都为上策。”曹操于是又以近粮无忧为借口，将皇帝及百官调离仍具势力的旧都洛阳，使杨奉等心怀不服的大臣虎落平原，至此挟天子之计谋划成熟了。

曹操把汉献帝接到许都后，挟天子以令诸侯，占据了政治上的天时。他分封了自己的谋臣武将，又形成了强有力的军事集团，为他后来统一北方奠定了坚实的基础。曹操形成霸业这关键的一步棋下对了，智囊团功不可没。

一个人的精力、智力是有限的，智囊是领导者的外脑，使自己的智慧得到延伸。智囊制度在国内外有悠久的历史，在我国，运用具有一技之长、一得之见的人才辅佐领导者工作的做法，可以追溯到春秋战国时期。如齐桓公曾供养游士 80 人，称作“养士”，给予车马、财物，请他们周游四方，号召天下贤士来齐国，共举大业。以后历代都有一批“谋士”、“军师”一类的人物，屡建奇功。

智囊制度在外国也有不短的历史，17 世纪法国军队中出现参谋长，为军队首长出主意。19 世纪普鲁士将军香霍斯特在军队中建立了参谋部制，用参谋的集体智慧帮助统帅进行决策。1829 年上任的美国总统杰克逊任用了一些人才，安插在自己周围，这些人虽然没有官衔，但却是影响力很大的顾问。杰克逊常和他们在白宫的厨房内讨论国事，决定大政方针，故有“厨房内阁”之称。从此美国白宫顾问团的这个传统一直延续至今。

虽然体制、宏观环境等因素对企业的发展有很强的制约作用，但是在一定的体制和环境条件下，企业的成功还有赖于有高素质的企业领导集团。好的企业领导团体，不仅具备善于经营、把握市场、团结员工等基本素质，还应该具备把企业人才都放到市场上去求生存、求发展的能力，成为企业自立发展的主心骨。

格兰仕公司负责人就是这样一位企业家。格兰仕人说，公司领导用人只认贡献，不认关系，也不单凭学历、职称，而是注重人才的实际能力和思想品德，做到人尽其才。公司领导的战略眼光和对家电市场趋势的准确把握，在格兰仕的发展过程中起了关键作用。当 20 世纪 90 年代初，中国国内微波炉市场刚兴起的时候，公司负责人就抓住时机，于 1993 年试生产微波炉。当国内同行企业群雄并起，国外名牌也来华设厂，市场环境日益严峻时，又是格兰仕公司领导坚持振兴民族工业，创国产名牌的信念，艰苦奋斗，沉着应战，终保企业市场常盛不衰。

今天，智囊团作为一种产业已经发展起来，在英、法、美等发达国家，咨询业已形成较大的规模，咨询业的产值超过 500 亿美元。美国现在有 90% 的大中型企业都与咨询机构建立了固定的业务联系。发达国家的咨询机构已有 80% 以上实现了各种形式的联网。联网化有助于增加信息使用量和人才之间的取长补短。发达国家专职咨询队伍不断扩大的同时，兼职咨询人员也在不断增加。在法国，教授的第一位工作是教学，但各学院都规定教授应有一定的时间研究问题和充当顾问。

咨询业的智囊作用尤其在商业运作上已经是不可替代的了。中国远洋公司决策者刚开完年度会议，准备打造几艘万吨级货轮，任务还未来得及下达，日本的一家大型造船厂就已在中远公司各部门中活动开来，寻求合作，而且方案可行，报价合理，令国内几家大造船厂措手不及。原来日本这家造船厂早从一家咨询公司得到这个消息，而这家咨询公司则是从《人民日报》上的几条新闻中判断出中远公司必将有此决策的。

## 有容乃大——气度恢弘稳大局

操获全胜，将所得金宝缎匹，给赏军士。于图书中检出书信一束，皆许都及军中诸人与绍暗通之书。左右曰：“可逐一点对姓名，收而杀之。”操曰：“当绍之强，孤亦不能自保，况他人乎？”遂命尽焚之，更不再问。

东汉建安四年，曹操与实力最为强大的北方军阀袁绍相持于官渡，袁绍拥兵十万，兵精粮足，而曹操兵力只及袁绍的十分之一，又缺粮，明显处于劣势，当时很多人都认为曹操这一次是必败无疑了。曹操的部将以及留守在后方根据地许都的好多大臣，都纷纷暗中给袁绍写信，准备一旦曹操失败以后便归顺袁绍。

官渡之战曹操采用了许攸的奇计，袭击袁绍的粮仓，一举扭转了战局，打败了袁绍。曹操打扫战场时，从袁绍的书文案卷中拣出一束书信，都是曹营里的人暗中写给袁绍的投降书信。当时有人向曹操建议，要严肃追查这件事，对凡是写了投降信的人，统统抓起来治罪。然而曹操的看法与众不同，他说：“当时袁绍强盛，我都担心能不能自保，何况别人呢？”于是，他连看也不看，下令把这些密信全都付之一炬，一概不予追查。这么一来，那些怀有过二心的人便全都放心了，并对曹操心存感激，军心、臣心稳定，使处于弱势的曹操

集团迅速巩固了胜利的战局。

曹操用人的一大特点是大度用人、容人之错。他冲破了固有的迂腐标准的禁锢，具有创新的见地，他认为“人无完人，慎无苛求，才重一技，用其所长”。古今中外，大凡善用人者必有宽容之心，容人之度，容人之错，可以宽其心，去其疑，进而尽心竭力。楚庄王曾庆功大宴群臣，让爱妾许姬为大臣们敬酒，忽风吹灯灭，暗中有人拉着许姬衣袖调情。许姬顺手扯下他的帽缨，并告诉庄王，要求掌灯后查处。庄王命众将都摘下帽缨后，才下令点灯，此时已无法分辨何人行为不轨。许姬不理解，庄王说：酒后失态，人常有之，倘若治罪，必伤将士之心。后来，在吴伐楚的战争中，有一位将军奋不顾身，英勇杀敌，为楚国立了大功。此人名叫唐狡，就是“先殿上绝缨者”。

现代科技飞速发展，社会情况变化日新月异，人的思维能力，判断能力是有限度的，容人之错对今天的领导者来说是必备的素质。大连有一个女企业家，专门聘用刑满释放人员，她的 40 多名员工，无一例外都有过前科。她是怎样对待这些特殊员工的呢？她自有准则：“忘其前愆 取其后效。”即其新 不究其旧。她用信任帮助这些人找回失去的尊重，还这些人以自尊，她甚至将保管仓库的重任交给曾经偷摸盗窃的人。面对如此信任，稍有良心的人都会感动，都回尽心尽力回报，十几年来，这个仓库连一个螺丝钉也没丢过。来到这里的浪子们找到了心灵的回头之岸，开始了新的人生。

“人恒过，然后能改。”美国著名的 IBM 公司就有

这样的用人理念。它的一个部门经理曾经犯过一次重大的过失错误，给公司造成很大的经济损失。这位部门经理十分不安，心想此次必被解职无疑，等着挨训撤职吧。没想到董事长把他调到一个别的重要部门任经理。这位犯了错误的经理不解地问董事长：为什么不把我撤职呢？董事长说：要是把你撤职了，公司这么多学费不是白花了吗？这位部门经理很受感动，他认真吸取了教训，在新的岗位上干得很有成绩。

外国的一些成功的大企业家对本企业聘用的经营管理人员，往往提出这样一条原则：在受聘一年内允许且必须犯一次以上“合理错误”，如果做不到，第二年将被解聘。公司以此来检验员工的开拓意识、风险意识、自我评价能力，这条用人原则，使那些不求有功，但求无过，思想保守的人被淘汰，企业永远充满活力。

当然容人之错是有限度的，绝不是对人宽大无边，如果一个人一而再、再而三地犯错误，就要严厉追究；犯了罪，就要绳之以法。1973年，台湾总源沙拉油公司所有人陈书友为了使公司管理现代化，决定将所有权与经营权分开，他自己只任董事长，聘请日本人中川担任总经理。中川虽然有20年的管理经验，但是由于中日文化和经济上的差异，他完全照搬日本的企业管理模式，搞乱了公司已有的章法，第一年，公司就出现了亏损。但陈书友本着“用人不疑，容人之错”的原则，没有过问。第二年、第三年仍然亏损，陈书友一查才知道，三年来公司共损失新台币1.2亿元。可见，任何用人原则都不能绝对化。

## 用才不避仇，始得安国将

绣见操，拜于阶下。操忙扶起，执其手曰：“有小过失，勿记于心。”遂封绣为扬武将军，封贾诩为执金吾使。

曹操与刘备除在军事上攻城掠地，金戈铁马地厮杀外，战场外展开的是人才的争夺。在宛城大战中，张绣用计先殷勤侍酒，灌醉曹操带去的大将典韦并偷走他的兵器——双铁戟，然后火攻操寨，典韦赤手空拳双手提两军士击敌，身中数刀箭，血流满地而死。曹操从寨后奔逃，只有侄曹安民跟随，操右臂中一箭，马中三箭，到清水河边被张绣兵追上，安民被砍为肉泥。操冲过河，马被射死，操长子曹昂把自己的马给曹操，曹昂却被乱箭射死，曹操才得以走脱。

宛城之战，曹操折长子、爱侄，失大将，负箭伤，其败局惨不忍睹，与张绣可以说仇深似海。但是为了战胜强敌袁绍，曹操不计前嫌，主动招安张绣，当张绣经贾诩劝导投奔曹操时，曹操拉着张绣的手说：不要把以前的小过失记在心上，于谈笑间尽泯恩仇。曹操不但没报杀子之仇，还同张绣结为儿女亲家，并拜他为扬武将军。张绣在曹操的感召下为曹操统一北方做了不少事，成为曹操的一大功臣。

曹操对张绣表现出了一个出色的政治家宽广的胸

怀，所谓“宰相肚里能撑船”，非曹操莫属。曹操为什么能如此宽大为怀呢？正如贾诩劝张绣所说：“曹公王霸之志，必释私怨，以明德于四海。”知曹操者贾诩，曹操的志向是欲霸天下，“上德若谷”，只有这样的胸怀，才能人心归服，进而才能招天下能人归服，曹操时刻不忘这一点。“容人之仇”的震动力之大，感召力之强，效果之妙，非一般用人措施所能及。

古人尚能如此，作为现代领导者更应该有宽阔的胸怀和远大的目光，在工作的过程中要以事业为重，以私仇为轻。“私仇不及公”，在复杂的社会关系中，在工作中，难免造成私人的仇隙，对于领导者来说，感情用事，必使公务原则紊乱，贻误事业的发展；要以长远为重，以眼前为轻，考虑长远利益，不能因一时之激，贻害事业发展；以理解为重，以成见为轻，多站在对方的角度考虑问题，这样一来，领导者就能有个恢弘的气量，使人心归我，事业得人。

英国首相丘吉尔推崇这样一段名言：“没有永久的敌人，也没有永久的朋友，有的只是永久的利益。”他一生都在奉行着这句话，在用人上也是如此。丘吉尔作为保守党的一名议员，历来非常敌视工党的政策纲领，但他执政时却重用了工党领袖艾德礼，自由党也有一批人士进入了内阁。更值得称道的是，他在保守党内部，对前首相张伯伦也没有以个人恩怨为尺度去处理他们的关系。他不计前嫌，很好地团结了他们，显示了他的胸怀和娴熟的用人之术。

张伯伦在担任英国首相期间曾再三阻碍丘吉尔进人

政府，他们政见非常不合，特别是在对外政策上存在很大的分歧。后来张伯伦在对政府的信任投票中惨败，社会舆论赞成丘吉尔领导政府。

出人意料的是，丘吉尔在组建政府过程中，坚持让张伯伦担任下院领袖兼枢密院院长。他认识到保守党在下院占绝大多数席位，张伯伦是他们的领袖，在自己对他们进行了多年的批评和严厉的谴责之后，取张伯伦而代之，会令他们许多人感到不愉快的，接受丘吉尔做首相，是他们的痛苦。为了国家的最高利益，丘吉尔决定留用张伯伦，以赢得这些人的支持。

后来的事实证明，丘吉尔的决策非常英明。当张伯伦意识到自己的绥靖政策给国家带来巨大灾难时，他并没有利用自己在保守党的领袖地位刁难丘吉尔，而是以反法西斯战争事业的大局为重，竭尽全力做好自己分内之事，对丘吉尔起到了极大的配合作用。

政治家的谋略在商场也同样适用，“相逢一笑泯恩仇”表现的是大商家的风范。某市有两家势均力敌的专营家用电器的公司：一个是长城公司，一个是金鹏公司。两家都想挤垮对方，独自垄断市场，于是两家在经营中磨擦不断。1990年12月，长城公司以低价购进组装的“松下2188”型彩色电视机100台，由于当时正处于销售旺季，彩电供不应求，这批电视机便以高价销售一空。金鹏公司探得底细后，便很讲“义气”地帮助顾客鉴别真伪，传授鉴别组装与原装彩电的要诀。结果不少顾客为自己花高价买组装品而大呼上当，接着大闹长城公司，并大肆宣传长城公司出售伪劣商品，坑骗顾

客。长城公司不得不采取部分退款，并给每位购买者再赠送一台电扇，以示歉意。一番折腾，风波总算平息下来了，但自身的损失也很大。两家公司也成了不共戴天的仇人。

两年后，又一家新的以经营家用电器为主的商场成立，由于新商场处于繁华地段，交通方便，设施、环境一流，商品丰富，顾客很快都流向了新商场，金鹏、长城两家销售额直线下降，商品积压日益严重。两家都心急如焚。先是长城公司的许经理想到将公司重新“包装”一下，以适应新形势。但巨额的包装费又使他犹豫不决。消息传到金鹏公司陈经理那里，他也在寻找摆脱困境的良策，听到许经理的想法，眼睛一亮，但自身的力量也不足，要想重新发展，只能两家联手。何不两家联手？

但想到过去的恩恩怨怨，不免心中无底，可是，事到如今，不行也得试试了。陈经理给许经理写了一封信，建议在严峻的形势下消除恩怨，两家携手冲出困境。许经理看到信后，非常感动，心中顿释重负，大敌当前，再不为前仇耿耿于怀了。两家经过一番筹划，将两家公司合二为一，集中两家的财力，装饰一新的长鹏家电城诞生了。他们在经营品种和质量上狠下工夫，拉回了大量顾客。同时又辟出一座服装城，经营名品服装，名声鹊起。

## 礼贤关云长，华容得脱身

关羽被困屯土山，张辽劝降。公曰：“兄有三便，吾有三约，若丞相能从，吾即当卸甲，如其不允，吾宁受三罪而死。”公曰：“一者，吾与皇叔设誓，共扶汉室，吾今只降汉帝，不降曹操；二者，二嫂处请给皇叔奉禄养贍，一应上下人等，皆不许到门；三者，但知皇叔去向，不管千里万里，便当辞去。三者缺一，断不肯降。”操曰：“吾愿从此三事。”

关公这“三约”，哪里是降者之约，实是胜者之规。然而求贤若渴的曹操从见到关羽那一天起，就喜欢上了他，深深爱上了他，佩服敬仰，总想请为自己所用，所以这三条对曹操来讲极尽苛刻的条件，他却硬着头皮答应下来，并亲自“出辕门相接”，“关公下马入拜，操慌忙答礼”。关羽说：“败兵之将，深荷不杀之恩。”曹操说：“素慕云长忠义，今日幸得相见，足慰平生之望。”接下来，“操设宴相待”，“操拨一府与关公居住”，“操引关公朝见献帝，帝命为偏将军”，“操次日设大宴，会众谋臣武士，以客礼待关公，延之上座”，“又送美女十人，使侍关公”。又送异锦战袍，又送吕布所骑宝马——赤兔马。见关羽斩了颜良，更加钦佩，表奏朝廷，封云长为汉寿亭侯，铸印送关

羽。

当关羽听到刘备的消息走了，曹操只得尾追以劝，送黄金锦袍，并理解关羽用青龙刀尖挑取锦袍的“无礼太甚”之举。关公千里走单骑，过五关斩六将，曹操打掉了牙往肚里咽，全都忍了下来，只图关羽回心转意，强留不住，又送来了通关公文，眼巴巴地看着关羽走掉了。不知谁还能有曹操这样的度量与胸怀，相比之下“三顾茅庐”只是小菜一碟，多少倍的艰难只有曹操知道。只因曹操被涂了白脸，他的真心便也成了奸计。但“人非草木，孰能无情”，关云长也着实被感动了，才有了华容道上义薄云天的一举。

《吕氏春秋·本味》中说：“贤主求有道之士，无不以也。”意思是贤明的君主为求得有才能的人，没有什么办法是不可以使用的，可见古人寻求人才的迫切之情。曹操是千方百计地留，留之不得，无可奈何。还有一个流传千古的佳话是：萧何月下追韩信。今天，知识经济的时代，国家与国家之间，企业与企业之间的竞争实质是人才的竞争，谁得到了人才，谁就占据了主动权，就是竞争中的胜者。所以作为单位的领导者，要密切关注，充分了解“人才市场”，在争夺人才的战役中，做到心中有数，主动出击。

日本高级人才十分短缺，每年大学生毕业前夕，日本各公司间便展开激烈的“大学生争夺战”。各公司传统的做法是向各大学邮寄介绍本公司情况的宣传品，这种宣传品不写收信人的地址和姓名，由邮递员随便塞入学生信箱，在短短的几个月内，几乎每个学生得到的宣

传品都足可塞满几个大纸箱。

不少公司在寄给大学生的邮件内放入价值 500 日元的电话卡，让学生免费打咨询电话。还有公司将宣传品制成精美的挂历、台历送给学生，使学生每天都看上几眼，增加公司的知名度。

日本的铁路公司则向大学生赠送精制的录像片，介绍本公司年轻职员们的度假情景，耗资很大。

还有公司派刚参加工作的职员回母校，与在校的学生拉关系，广交朋友，宣传公司好处，以期赢得学生的好感。各公司真是“八仙过海，各显神通”，为招揽人才费尽心机。

1923 年，美国福特公司里一台新安装的大型发电机不能正常运转，请来很多技师都查不出毛病所在，福特很着急。这时，他的助手打听到有一位从德国来的移民科学家斯特曼斯对电机很内行，现在一家小工厂工作。福特急忙叫助手请来这位科学家。斯特曼斯让电机不带负荷、空行运载，然后扑在电机旁听了半天，又爬上电机听了半天，在前后左右仔细听，最后拿了一截粉笔，在电机的左边一小长条的地方划了两道杠，对福特说：“毛病出在这儿，多了 16 圈线圈，拆掉多余的线圈就行了。”果然，线圈被拆掉后，电机正常运转了。

古板而神经质的斯特曼斯提出要 10000 美元的酬金人们这时又惊呆了 怎么也不能把 16 圈线圈与 10000 美元等同。斯特曼斯说：“用粉笔画一条线值 1 美元 知道在哪里划线值 9999 美元。”福特表示愿意高薪聘请他来公司工作，待遇之高令人吃惊。斯特曼斯却不为所动，

他说：在他最困难的时候，是这家小公司救了他，现在他不能背弃公司。听了这话，福特更坚定了非要将这位不但技术高超而且又讲信义、重情义的人挖过来的决心。福特到底是有超越常人魄力的企业家，为了一个人才，他竟花巨资将那位德国科学家工作的小公司整个买了下来。这一举动使他爱才之名远扬海内外，各地贤才闻讯纷纷前来投奔。福特公司选了一大批有用之才充实到各个部门。从此福特公司兴旺发达。

美国在聘用人才上最有战略眼光，他们采用重金留人的政策。1945年，盟军攻克柏林，苏军将大批德国机械设备运回国，美国却派飞机把大批德国高级科学家和工程技术人员作为战俘运到美国，考核后高薪聘用。

第二次世界大战后，美国通过重金招聘人才，使美国人才济济，这对美国政治、科技的发展起了很大的作用。众所周知，基辛格是犹太人，布热津斯基是波兰人，他们都是美国的杰出政治家。科学家的例子就更多了，在美国，获得诺贝尔物理奖金以及参与“阿波罗”登月计划的科学家中，十有六七是外国人，甚至有许多炎黄子孙。据统计，从1946年到1974年，美国重金引进高级人才24万人，在这笔生意中，美国从中赚了世界各国120亿美元的教育经费。这真是“吃小亏，占大便宜”的买卖。

## 跣足抚掌诚迎许攸，官渡之战逐鹿中原

时操方解衣歇息，闻说许攸私奔到寨，大喜，不及穿履，跣足出迎。遥见许攸，抚掌欢笑，携手共入，操先拜于地。攸慌扶起曰：“公乃汉相，吾乃布衣，何谦恭如此？”操曰：“公乃操旧友，岂敢以名爵相上下乎？”攸曰：“某不能择主，屈身袁绍，言不听，计不从，今特弃之，来见故人，愿赐收录。”

许攸原是袁绍谋士，官渡之战的关键时刻为袁绍献一必然取胜的计谋：偷袭曹操的根据地许昌，然后趁曹操粮草已尽，两路夹击。袁绍不但不听，反而怀疑许攸是曹操的奸细，受尽屈辱的许攸想自刎，被左右点醒后投奔曹操。这样一来，袁绍因高傲多疑把一个具有决定性的人物推向了曹操一边。曹操则正相反，得知许攸到来，欣喜万分的心情表露无疑，来不及穿鞋，光着脚，拍着手就迎了出来，说：“你来了就好了，我的大事就成了。”并先跪拜于地。袁绍的疑之不用与曹操的诚信不疑，截然不同，大起大落的两种境地，怎能不让许攸热泪盈眶，许攸终于找对了地方，大献良策。曹操依计夜袭鸟巢，将袁绍的军粮尽行烧绝。许攸仅此一计，便改变了袁曹相持的局面，曹操由被动转为主动。袁绍失了鸟巢粮草，军心惶惶，许攸又让曹操加速进兵，当夜