

变脸 高手

前 言

本书是“读三国、鉴古今”系列丛书之一。因为曹操是历来颇受争议的人物，有人称之为“能臣”、有人贬其为“奸雄”，但有一点可以肯定：曹操这一形象已深入普通中国百姓的心中。在千百年民间流行的戏曲中，一直是“白脸的曹操怀奸诈，黑脸的张飞叫喳喳”。自从京剧给曹操画了一张白脸，这白色的脸谱就代表了奸诈险恶之徒，大概就是由于他的原因，“小白脸，没有好心眼儿”这句俗语也深入人心。凡此种种，都只是表面文章，但它却给我们带来了一个启示：曹操绝对是一个变脸高手。

说曹操是一个变脸高手，绝非是凭空捏造，出身于侍宦家庭的他，从一出道便对宦官大加讨伐，他也因此而赢得了士人的口碑。为达到抬高自己声望的目的，三番几次登门拜望许劭，结果得了个“治世之能臣，乱世之奸雄”的评价，他非但不怒，而且还哈哈大笑。可是在很多情况

变脸高手

下，我们看到的曹操绝非如此，除自己的同宗亲信（曹氏和夏侯氏），他从不相信任何人，他可以借粮官王垕的头来平息军心；当杨修说中他的欲退兵的心事，便怒不可遏，杀之而后快；即使是亲兵侍卫为他盖被，他也要以自己梦中杀人为借口杀死亲兵，来防止刺客行刺。总之他给人的印象是“喜怒无常”，称变脸高手当之无愧。

一位伟人曾评价曹操是饱受争议的人，而没有争议的人物是平庸的人物。所以存在争议就是因为他的许多做法都是令人无法捉摸的。他爱惜人才，多次颁布“唯才是举”的法令，但是才华横溢的杨修等人却始终得不到他的重用。当其嫉刘备而欲杀之，却听从谋士之言放过刘备；对不能为己所用之人才必杀之，但却对关云长尊宠有加。所有这一切都复合在曹操一个人身上，使之像一个多变的“魔方”，而本书的宗旨之一就是通过对他的各种才能和用人方略的评析、解读，给现今的领导者提供借鉴，如果能达成这一目的，则是本书所有编者的最大心愿。



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，为事业的成功奠定了基础。

- | | |
|-------------------|----|
| 智囊妙计挟天子，霸业初成第一步 | 2 |
| 有容乃大——气度恢弘稳大局 | 6 |
| 用才不避仇，始得安国将 | 9 |
| 礼贤关云长，华容得脱身 | 13 |
| 跌足抚掌诚迎许攸，官渡之战逐鹿中原 | 17 |
| 胜败十说安国策，咨谋始得栋梁才 | 21 |
| 诚信不移，得左右手 | 24 |



| | |
|-----------------|-----|
| 知人善任，文武双全程仲德 | 27 |
| 容人之长，始得绝世智囊 | 31 |
| 宽容王修，举才亦重德 | 35 |
| 爱才留陈琳，延建安风骨 | 38 |
| 知错即改，礼敬贤才 | 42 |
| 种瓜得瓜，种豆得豆 | 46 |
| 唯才是举，不计资历待关羽 | 50 |
| 放虎归山，信誉为本 | 54 |
| 两哭郭嘉，批评有艺术 | 58 |
| 两哭典韦，爱才深切拢人心 | 62 |
| 治理河东，知人善任 | 65 |
| 善听毛玠言，运谋略在胸 | 69 |
| 不计门第，得许褚“虎痴” | 72 |
| 只为一句话，赵云成美名 | 76 |
| 善用贤才，义收张辽、徐晃 | 80 |
| 用人不避亲，英勇善战虎豹团 | 83 |
| 以貌取人失张松，争夺汉中成泡影 | 87 |
| 釜底抽薪，智赚徐庶 | 90 |
| 卖主求荣者，弃之不用 | 93 |
| 割发代头，饰贤钓誉 | 97 |
| 借头息怒，弃卒保车 | 100 |





第二篇 曹操的军事韬略与现代领导的决策

曹操是注释《孙子兵法》的第一人，单凭这一点，他就能在兵学史上流芳百世；在战场上，曹操又是冲锋陷阵在前沿阵地上的马上将军，终其一生都在南征北战，是一名将兵学理论与战争实践相结合的高手。他不仅能在顺战的时候攻、守自如，也能在劣势的时候力挽狂澜，转败为胜。宋代的苏轼曾称赞说：“自古用兵者，莫如曹操。”诸葛亮也认为：“曹操用兵，仿佛孙吴。”

- | | |
|-------------|-----|
| 乱世出英雄，少小露端倪 | 104 |
| 陈留起兵，创业维艰 | 108 |
| 智收青州兵，始建精兵团 | 111 |
| 将计就计，大败吕布 | 116 |
| 插旗为疑兵，兵不厌诈 | 120 |
| 水淹下邳，兵战借势 | 124 |
| 混水摸鱼，智擒关羽 | 128 |
| 赏罚有信，严明治军 | 132 |



| | |
|----------------|-----|
| 利而诱之，舍小取大 | 136 |
| 坚持到底，就是胜利 | 140 |
| 大兵未动，粮草先行 | 144 |
| 割鼻心理战，先发制人 | 148 |
| 乌巢劫粮，釜底抽薪 | 151 |
| 仓亭之战，十面埋伏 | 155 |
| 官渡大战，以少胜多 | 160 |
| 避实击虚，抓住时机击二袁 | 165 |
| 突出奇兵，攻敌不备 | 168 |
| 驱虎吞狼隔岸观火，袖手除二袁 | 173 |
| 大兵压境，不战屈人 | 178 |
| 信息情报大战 | 182 |
| 兵贵神速，闪电出击长坂坡 | 187 |
| 妙用间计，智胜马超 | 192 |
| 明修栈道，暗渡陈仓 | 197 |
| “冰沙堡”再破马超 | 201 |
| 以退为进 | 205 |
| 以攻为守，冒险出击 | 209 |
| 尔虞我诈间谍战 | 213 |
| 误中连环计，失败得教训 | 217 |
| 汉中如鸡肋，拱手让刘备 | 223 |





第三篇 曹操的政治韬略与现代领导艺术

《三国志》的作者陈寿评论曹操，在政治制度的重建上，他的贡献媲美于商鞅和申不害。在用兵的神奇上，即使韩信和白起也不能比拟。用人唯才，使各适所能。因此终能掌握天下最高权势，完成他重建政治及社会秩序的宿愿，他高明的策略及优异的行动能力，真可谓非常之人，超世之杰。曹操不但是乱世争霸的大赢家，在重建法制及政治秩序上，更是一位体谅民间疾苦、重视经济民生的政治领袖。

| | |
|-------------|-----|
| 棒责权贵，初显英雄本色 | 228 |
| 清君侧，反戈击宦官 | 232 |
| 随机应变，曹操佯献刀 | 236 |
| 走为上策，夜奔陈留 | 241 |
| 讨董卓，攻败垂成 | 244 |
| 兖州智囊团的建立 | 248 |
| 金字招牌光闪闪 | 254 |



- 
- | | |
|---------------|-----|
| “借鸡生蛋”，厚待刘备 | 259 |
| 屯田安民生，自古第一人 | 263 |
| 青梅煮酒，惺惺惜惺惺 | 267 |
| 一箭“三”雕，拔出眼中钉 | 271 |
| 精彩的开明宽容戏 | 276 |
| 与孙权的“连裆裤” | 279 |
| 德威并重，善施文武 | 284 |
| 借刀杀祢衡 | 288 |
| 韬光养晦，大宴铜雀台 | 292 |
| 嫁女做皇后，握住皇帝命根子 | 296 |
| 唯才是举，两发《求贤令》 | 300 |
| 割须弃袍，率先垂范 | 304 |
| 灭义理，杀鸡儆猴 | 308 |
| 宁可错杀一千，不使一人漏网 | 313 |
| 非常之人的非常之笑 | 316 |
| 用人不疑是上策 | 322 |



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，为事业的成功奠定了基础。



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。首先他们成功地为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



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 80 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 1985 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 100 亿美元。美国现在有 1000 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 1000 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代替的了。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，使处于弱勢的曹操



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，她的麾下多名员工，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。”美国著名的通用公司就有



变脸高手

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。1976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10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1.5亿元。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，张绣用计先殷勤待酒，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，到灞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

