

# 厚

## 黑 高 手

## 前 言

本书是“读三国，鉴古今”系列丛书之一，备受人瞩目的“皇叔”刘备是我们着力分析的对象，但我们绝不是要为刘备立传，而是要通过对刘备领导、用人才能的分析，以期给今天的领导者提供借鉴。

鲁迅先生在评价《三国演义》时曾指出作者“欲显刘备之长厚而似伪”，这一语道破了刘备做人的真面目，他绝非像一般人所想像的那样“忠厚、仁义”，而是个典型的厚黑高手，这是对其一生的中肯评价。

孟子曰：“天将降大任于斯人也，必先苦其心志，劳其筋骨，饿其体肤，空乏其身，行拂乱其所为，所以动心忍性，增益其所不能。”出身于没落贵族的刘备自打出道便立下了“上报国家，下安黎庶”的大志。尽管自己穷困潦倒。

很多人都被刘备所举的大旗所迷惑，跟随他打天下，殊不知刘备实是借计谋取自己的特权。

# 厚

## 黑 高 手

而刘备的“厚黑”这一方面也被掩盖在了“仁君”的外表之下。

说刘备“厚黑”也不乏例证。陶恭祖礼让徐州，刘备拒绝接受为的是博取高名；长阪坡之役，摔阿斗目的是挽回军心；在占荆州取西川后立为汉中王还要上表汉献帝，邀名之心可见一斑；永安宫托孤，假意建议孔明取替其子而为西川之主，实质是将孔明逼上了只有“鞠躬尽瘁，死而后已”的不归路。刘备深谙用人之道，在他生命的每一个里程中，都体现出了“厚黑”的鲜明个性。

尽管一位伟人曾说过“一个没有争议的人物，往往是最平庸的人物”，以往人们对刘备的评价并没什么太大的争议，可是他并不平庸，以致曹操也曾发出“天下英雄，惟使君与操耳！”的感叹。之所以人们并不认为刘备有太多的争议，是对刘备的认识还不够深刻，我们今天的人们如果还像当时的人物那样认识浅薄则有点说不过去了。按着鲁迅先生给我们指点的道路我们发幽烛隐，逐步把刘备雄霸天下的招数一一抖搂出来，以期“资治通鉴”，这也是本书编撰的目的之一吧！



## 第一篇 成功的悦策划者

### ——刘备的“招牌”战略

实力是竞争的基础和保证，然而名气也很重要，它往往能带来意想不到的收获。刘备之所以三分天下，与孙曹鼎足而立，跟他励精图治，精心谋划密不可分；可是“皇叔”头衔也给了他莫大的帮助，这种“名牌”效应促使他的事业蒸蒸日上。

根正苗红，品质出众	2
幼怀大志，矢志不移	5
“三顾”访诸葛，使君天下闻	7
信心——成功的基石	12





胆识——取胜的保证 17

危机意识——成败的关键 22

以退为进，先名后实 27

利用品牌，树立优势 31

知恩图报，想到做到 36

仗义援手，责无旁贷 41

损己利人，赢得人心 45

礼多人不怪，巧登汉王台 50

知错就改，能成大事 55

从善如流，反忌如仇 60

主动屈尊，以诚待人 65

精诚所至，金石为开 70

归错于己，勇担责任 75

兄弟齐心，其利断金 80

种瓜得瓜，种豆得豆 84





## 第二篇 胸中有丘壑

### ——刘备的运筹之功与现代经营

“盛衰成败由人事”助刘备悟透了取得事业成功的真谛——没有个人的努力，即使条件再好也一事无成。因此他在微末时抓住历史机遇，合理谋划，运筹帷幄：东联孙权，北抗曹操，在“山穷水尽”之时，再现“柳暗花明”。

欲擒故纵，灭贼建功 90

胸怀大局，抛砖引玉 93

审时度势，名传四海 98

把握战机，借地栖息 102

明察秋毫，远离漩涡 107

永远掌握主动权 111

应变随心，得利赛金 116

当机立断，万金不换 120





当断即断，不断为患 125

随机应变，幸免于难 130

机不可失，时不我待 135

临危不乱，处变不惊 140

打破成规，智赚名威 145

待时而动，忍而不发 150

装哑作聋，蒙混奸雄 154

施放“烟雾弹” 159

借石问路探虚实——以为己用 163

迂回战术，改变路数 168

借力打力，能成大器 172

借敌之力以制敌 176

金蝉脱壳，巧妙脱身 180

防患未然，刘备托孤 185

后发制人，鼎足三分 190

避敌锐气，以逸待劳 195

事先预谋，临阵不惧 200

死缠乱打，巧捞实惠 205





### 第三篇 “移魂大法”

#### ——刘备的驭人术与现代人才观

知人不易，用人难，正确使用人才更难，刘备深知此理。事业的竞争，归根到底是人才的竞争，刘备在实践中精通了知人、用人之要，不拘一格挖掘人才，择贤而用。

以“心”驭人，借情感人	210
心心相印，风雨同舟	214
同舟共济，秉持大义	217
大“肚”能容，容尽万事	222
爱才如命	227
用人不疑	232
君子爱“才”，取之有道	237
爱才不避亲，荐才不避仇	242
任贤不拘小节	246
独具慧眼，鉴识庸弩	251
知人善任	256



 正话反说，拉拢人心 260

引进竞争机制 264

给下属“发光”的机会 269

做别人肚里的蛔虫 274

物质激励与精神激励的有机结合 279

旁敲侧击，激发潜能 284

揣度人心，百发百中 289

高压政策——压力变动力 294

精神奖励，激发潜能 299

软硬兼施，一张一弛 304

赏罚分明，不偏不倚 309

情理并重，发挥作用 314

妙用制衡，万事皆能 318

化仇为友，一路好走 323

大义灭亲，激励军心 327

临场发挥，获益良多 332

善言托孤，精诚团结 337



## 第一篇

### 成功的 悦策 划者

——刘备的“招牌”战略

实力是竞争的基础和保证，然而名气也很重要，它往往能带来意想不到的收获。刘备之所以三分天下，与孙曹鼎足而立，跟他励精图治，精心谋划密不可分；可是“皇叔”头衔也给了他莫大的帮助，这种“名牌”效应促使他的事业蒸蒸日上。



## 根正苗红，品质出众

榜文行到涿县，引出涿县中的一个英雄。那人不甚好读书，性宽和，寡言语，喜怒不形于色，素有大志，专好结交天下豪杰；生得身長七尺五寸，两耳垂肩，双手过膝，目能自顾其耳，面如冠玉，唇若涂脂；中山靖王刘胜之后，汉景帝阁下玄孙：姓刘，名备，字玄德。昔刘胜之子刘贞，汉武时封涿鹿亭侯，后坐酎金失侯，因此遗这一支在涿县。玄德祖刘雄，父刘弘。弘曾举孝廉，亦尝作吏，早丧。玄德幼孤，事母至孝；家贫，贩屨织席为业。……年十五岁，母使游学，尝师事郑玄、卢植，与公孙瓒等为友。

刘备的出身挺有意思。是汉室宗亲，但属末系旁支。众所周知，汉朝刘氏统治四百余年，家族的繁盛可想而知，属于旁支的没有上万也有上千。刘备空有一个虚幻的贵族头衔，其实，那日子过得早已是吃糠咽菜、度日如年了。日子过到这个分上，“名”似乎已没有什么用了。但刘备毕竟是刘备，要不然人家怎么就做了皇帝呢。“名”这里我们暂且不谈，先说说“实”。这个“实”没别的，一个字——“穷”，两个字那叫“贫困”。这种苦日子磨炼了刘备，吃得苦中苦方为人上人。刘备重视民心向背，体察民生疾苦的仁者之心大概就是这时萌发的。刘备是“邀买人心”也好，还是真的“爱民如子”也好，“仁”字成为他的金字招牌。三分天下，曹操得天时，孙权得地利，留给刘备的也就只有





被老板所赏识，从文员晋升为会计主任、公司董事。那一年陈振东才 26 岁。这些都为他今后开创自己的事业打下了良好的基础。

陈振东的成功有点像刘备的现代翻版。不管怎样说，英雄不论出身，这一点是现代领导者、“准”领导者所应切记的。现代社会的许多人常常为自己的出身烦恼，未成功之前如此，成功之后也如此，早年的艰辛经历没能有效地转化为精神财富，反倒成了前进路上的绊脚石。





## 幼怀大志，矢志不移

家住本县楼桑村。其家之东南，有一大桑树，高五丈余，遥望之，童童如车盖。相者云：“此家必出贵人。”玄德幼时，与乡中小儿戏于树下，曰：“我为天子，当乘此车盖。”叔父刘元起奇其言，曰：“此儿非常人也！”因见玄德家贫，常资给之。

罗贯中再次介绍刘备时称“素有大志，专好结交天下豪杰”。然后举了这样素有大志的例子。胸怀大志是成功的根本，往往就是一个人的奋斗目标。有了目标，才能充分发挥自己能力，努力拼搏。

作为一名团体职能部门及企业的领导者，在特定的社会的团体范围内，是具有相应素质的佼佼者，要把握好全局，更应该树立远大的理想和志向，因为目标往往不是凭空出现与确定的，而是根据时代的潮流和时代特点而制定的。如果想站在时代的最前列和最高点，就要把握住时代的条件和时代的脉搏，这就是立志的最大效能，其重要性也在于此。一个人自我价值的实现，很大程度取决于他为自己树立的目标。不弃燕雀之小志，何以效鸿鹄之高翔。

尽管《三国演义》的作者罗贯中以及历史上的刘备都是封建社会上的人物，他的“志向”有其历史的阶级的局限性，但“立志”这一行为是古今中外成功者的必备品质。

李立三是我党早期的领导人，与刘少奇一起领导了著名的安源煤矿罢工。他加入中国共产党不是偶然的，是他坚定



的志向使然。

1926年11月间，李立三风尘仆仆地从国外回到了家，父亲李镜容端详着两年多不见的儿子问：“你留洋回来啦，好，想找个什么事做呢？”

李立三不加思考地冒了一句道：“搞共产党。”

父亲气愤地斥责：“儿子，搞共产？那是诛逐九族的事，不要把脑袋儿丢了！”

李立三不在意地说：“丢脑壳是可能的喽！不过不要紧，我就是死了，革命还有后来人，一定能将共产主义事业造成功。”

父亲更加火了，跳着脚叫：“你是中了邪了，什么鬼共产，这是自古以来没有的事……人家督军们那么咄咄逼人，那么多的钱，你们几个小娃娃，一千年也搞不成，不死才怪呢。”

李立三看着父亲气急败坏的样子，大声说：“军阀有兵，有枪，我们有真理，有人民，革命保险成功。”

过了一会，李立三换上一袭长衫，拎起一把破油伞，就坐上了火车，直奔安源煤矿“搞共产”去了。





## “三顾”访诸葛，使君天下闻

刘备访孔明不遇，归途中遇孔明友博陵崔州平。玄德曰：“久闻大名，幸得相遇。乞即席地权坐，请教一言。”二人对坐于林间石上，关、张侍立于侧。州平曰：“将军何故欲见孔明？”玄德曰：“方今天下大乱，四方云扰，欲见孔明，求安邦定国之策耳。”州平笑曰：“公以定乱为主，虽是仁心，但自古以来，治乱无常。自高祖斩蛇起义，诛无道秦，是由乱而入治也；至哀、平之世二百年，太平日久，王莽篡逆，又由治而入乱；光武中兴，重整基业，复由乱而入治；至今二百年，民安已久，故干戈又复四起：正由治入乱之时，未可猝定也。将军欲使孔明斡旋天地，补缀乾坤，恐不易为，徒费心力耳。岂不闻‘顺天者逸，逆天者劳’、‘数之所在，理不得而夺之；命之所在，人不得而强上之乎？’”玄德曰：“先生所言，诚为高见。但备身为汉胄，合当匡扶汉室，何敢委之数与命？”

有人认为，你刘备不过是个臭皇叔，既没名又没权，又没给你带来什么好处，还安什么国家呀！不如找个有利可图的买卖，多赚点外快，养家糊口，比什么不强，干嘛要苦自己呢？可是刘皇叔觉得安定天下是自己的神圣义务，皇叔的身份更使自己责无旁贷，他要心甘情愿地躬行自己心中的大



目标。一出道，便毫不犹豫地投入到平定黄巾之乱的行动中去，与义弟张飞等人亲自组织了三百余人，助政府军共同对敌。英勇善战的他帮助政府军取得了一次又一次的胜利，安定天下的伟大目标似乎马上就要实现了。但是接连发生的“十常侍之乱”和“董卓之乱”等一系列变故，使他意识到光有一份热情是不够的，要制定一整套完整周密的计划，同时还要有自己的军队，因为“枪杆子里面出政权”是亘古不变的道理。而自己多年沙场征战的经历开阔了自己的视野，使他认为要实现伟大宏愿的第一步是要建立自己的政权。在这个目标指引下，刘备自始至终坚定不移地为实现它而努力，即使在身处困境之时也从未改变过。为了这一目标，他多方延揽人才，除了义弟关羽和张飞，一见赵云便有留恋不舍之意，想办法收之为己所用。多年的经历使他意识到自己智谋不足，为求得贤良之士，一见到狂放不羁的才士徐庶便引为知己，重用为军师。诡计多端的曹操“釜底抽薪”挖走了徐庶，但“得道者多助，失道者寡助”。徐庶走马荐诸葛给刘备带来了得利助手。

“天将降大任于斯人也，必先苦其心智，劳其筋骨，饿其体肤，空乏其身”，刘备前两次访孔明均吃“闭门羹”，但他并未丧失信心。归途中，孔明之友崔州平用“一乱一治，天道循环”的宿命论对刘备进行了好一番“教育”，认为天下大乱是必然之趋势，你刘备若是“螳臂挡车”是自取灭亡。我们猜这有可能是孔明在试探刘备的心志是否远大。刘备自然不会动摇自己的信心而改变自己的目标，称自己是汉室宗亲，匡扶天下、救济百姓是自己义不容辞的责任，决不能用什么“顺天者逸，逆天者劳”而改变，人定胜天。

刘备的远大抱负自然会感染了周围的每一个人，孔明也



为他的诚意和真心所感动，决意出山助刘备。在这个伟大目标指引下，刘备终于实现了三分天下的伟大成就。

现代条件下的商战带给每一个参与者的决不仅仅是劳累、紧张的浅层感觉，而是发自内心深层的强烈震撼。纷纭复杂的市场形势，信息产业的迅速发展，给每一个参与者提供了绝好的发展时机。大企业可以抓住机遇进一步扩充自己的实力，以取得更强的垄断地位；小企业也可以发迹变泰、平步青云。由于客观环境为他们提供了温床，这对现代企业家来说受益匪浅，他们中的有心人应该从刘备的切身经历中悟出许多对自己非常有启发性的经营思路，这是他们在事业上打开成功之门的钥匙。他们将这些思路具体应用到经营管理过程中去，产生累累硕果。于是我们可以说：

刘备这种特殊素养所带给他的成功的经历给了现代领导者以较多的启示。他们从刘备的成功中悟到了企业经营的真谛，为企业的成功打下了坚实的基础。南洋简氏兄弟创办烟草公司，敢于与外国竞争的例子就很好地说明了这一点。

在本世纪初，英美烟草公司向我国倾销他们生产的各种洋烟，垄断我国的烟草市场，使国内资本大量外流。南洋简氏兄弟目睹列强对祖国的掠夺欺凌，便树立起了提倡国货、振兴实业，挽回权利的伟大抱负。由于香烟已逐渐成为许多人日常的必需品，便认准了烟草这个行当，决意创立一家烟草公司，既可抵制洋货倾销，又可适应社会的需要，是有利可图的买卖。在筹办之初，便遇到了资金不足困难，当时他们手头上可以提供的资金只有两万多元，但是他们没有被困难吓倒，在振兴民族工业这一远大抱负指引下，到处奔走筹款，得到越南华侨曾星湖的帮助，代募了外股，又得到叔父的支援，勉强凑足了十万元资本，于 1914 年成立了“广

