



悦读大中国系列

成云雷 著

君道

三国用人术

《三国演义》

会用人，草根变英雄
不会用人，英雄变草根

山东人民出版社



悦读大中国系列

成云雷 著



君道

三国用人术

山东人民出版社

图书在版编目 (C I P) 数据

君道：三国用人术/成云雷著. —济南：山东人民出版社，2014.5
ISBN 978-7-209-08350-8

I. ①君… II. ①成… III. ①人才管理—通俗读物
IV. ①C962-49

中国版本图书馆CIP数据核字 (2014) 第064470号

责任编辑：王海涛 刘 晨
内文插画：孙乐中
装帧设计：李海峰

君道：三国用人术
成云雷 著

山东出版传媒股份有限公司
山东人民出版社发行
社 址：济南市经九路胜利大街39号 邮编：250001
网 址：<http://www.sd-book.com.cn>
发行部：(0531) 82098027 82098028

新华书店经销
山东临沂新华印刷物流集团有限责任公司印装

规 格 16开 (169mm × 210mm)
印 张 13.5
字 数 215千字
版 次 2014年5月第1版
印 次 2014年5月第1次
ISBN 978-7-209-08350-8
定 价 25.00元

如有印装质量问题，请与印刷单位联系调换。电话：(0539) 2925659

前 言

在四大名著中，我最先阅读的是《水浒传》，接着是《西游记》，而后《三国演义》，最后是《红楼梦》。

但在认字读书之前，我听得最早的是《三国演义》中的故事。讲故事的人，多是村子里的老人。老人讲的故事不上书，是从京剧和童子戏看来的。农闲的时候，村子里每年请戏班子演戏，有时候连本演《三国演义》戏一两个月。我的爷爷辈的人大多目不识丁，但讲起《三国演义》中的事却津津乐道。

我家的隔壁是堂叔家。堂叔理发，以家为店。农村的理发店是个信息场，几条板凳，一根水烟袋，理发的、不理发的，一大堆人喝茶、抽烟、讲古。堂叔的理发店里集聚了方圆几里最有见识的人，支书、主任、会计、开拖拉机的、碾米的、捉鱼的、剿猪的，没上学时的我天天听他们讲各种有趣的事。

其中，讲《三国演义》的是汉爷爷。汉爷爷是嫁到李家的老姑太太的儿子，又招赘到成家，随了成家的姓，大名成招选。我没上学前，从他那里听到从头到尾几乎全部的《三国演义》故

君道：三国用人术

事，知道了刘、关、张是好人，曹操是坏人。

汉爷爷的故事，有许多书上没有的民间故事。我现在还记得的是：

刘、关、张结拜，大家都想做老大，以爬树来决定。张飞性急，一口气爬到树梢，关羽爬到树中间，刘备一屁股坐在树根旁边。张飞要刘备、关羽喊大哥，刘备说：“先有树根，后有树梢。”所以，大哥应该是刘备。关、张很佩服刘备的智慧，就认了他做大哥。

另一个故事是关于乾隆的：

乾隆皇帝坐朝，经常听到身后有马蹄声和磨刀声，转过身来却看不到有人。一日，乾隆喝问：“背后何人？”空中有声音传来：“二弟云长。”乾隆猛然领悟，自己是刘备转世，关羽已成神，在身边保护自己。刘备要打听张飞消息，忙问：“三弟何在？”关羽回答：“镇守辽阳。”乾隆就下诏令辽阳守将进京。此人以为朝中出了奸臣要害他，走到半路就自杀了。

南通人说，此辽东守将是顾养谦。这是齐东野人之语，顾是万历年间的辽蓟总督，和清朝的皇帝乾隆根本不在一个朝代。

我上小学的时候，汉爷爷买了一台收音机。每天我中午放学，他就喊我听《岳飞传》、《杨家将》，一直听到初中毕业。

老师、同学中颇有以学问名世的，他们大多有比较好的家学渊源。我从小接触的大多是民间人，听的是民间事，所以思维中的草根性比较明显。回到《三国演义

义》，当初决定解读四大名著，感到难度最大的是《三国演义》。前贤萨孟武先生，曾经解读《红楼梦》、《西游记》、《水浒传》，唯独《三国演义》只写了一个标题“孰是正统”就没有再写下去。我觉得，解读《三国演义》之难，一是人物多，形象鲜明的不多。二是头绪多，许多事情不清楚。三是写的都是帝王将相钩心斗角的事，个人性格不太喜欢。但是计划好的事情，答应下来，就要做下去。好在文章是写出来的，写着写着，也就写出来了。

全篇以《君道》为名，写的是帝王将相的御人之道。一阴一阳之谓道，作为补充，也写了不少被领导者居于下位时的保身之道。主旨还是一如既往地批判传统社会的专制，呼吁现代社会的开放和民主。

感谢《南通周刊》给予连载以及姚远女士的编辑辛劳，感谢漫画家孙乐中老师一如既往的支持，感谢山东人民出版社领导和王海涛先生的关心。本书的出版离不开众多师友的鼓励和帮助，我将继续努力。

成云雷

2014年3月

目录

前 言 1

一、做一个好领导 1

站在道德的制高点上	3
曹操的顺水人情	8
领导的巫魅气质	13
领导者的韬光养晦	17
领导者的情商	22
领导者的容人之量	27
领导者的知人之明	33
英雄不论出身	37

二、做一个好部下 43

不要跟领导掰手腕	45
资历和能力	49
才与貌	55
杨修，你怎么看？	59
猛将的“耕虎”人生	64
话说跳槽	68
宁死不降的传统	73
托孤那些事儿	78

三、人性的深度 83

亲情淡薄的三国时代	85
千年一觉三国梦	89
力与命	93
有些同学很危险	98

扭扭捏捏的禅让之路	103
盟军为什么容易失败	107
走出卑微	111
《三国演义》中的美人计	116

四、权力关系中的人	121
屌丝和主公逆转的玄机	123
神童的命运	127
父与子	132
宦官和外戚	137
权臣的命运	141
官二代的优势和劣势	145
大人物和小人物	149
《三国演义》中的隐士	154

五、君临天下的智慧	159
挟天子以令诸侯的政治智慧	161
偶尔露峥嵘的刘备	167
赏与罚	173
诸葛亮的激将法	177
方与圆	182
恩与威	187
信与疑	192
事必躬亲的三大危害	197

—

做一个好领导

站在道德的制高点上

拥有道德虽然不能像拥有暴力那么立竿见影，但是积累到一定时候也会拥有一片自己的天地。

三国时代是以力相争的乱世。乱世英雄的竞争，或靠武力，或靠智力，或靠权力。

刘备靠的是道德力。英雄打天下，拥有道德虽然不能像拥有暴力那么立竿见影，但是积累到一定时候也会拥有一片自己的天地。

社会秩序失控的乱世，野心勃勃的各路军阀以力相搏。吕布靠的是在原始体能基础上升华而来的个人武力，孙坚、孙策的江东集团靠的是集体武力，袁绍、袁术靠的是家族世代积累的政治权力，曹操广收人才而又“挟天子以令诸侯”，巧妙地把权力、暴力、智力结合在一起。

在上述牛人们都有自己的地盘称霸一方的时候，刘备还在不停地投奔一个个的实力派，寻求自己的栖身之地。刘备在四十几岁时才开始创业，最终和曹操、孙权三分天下，建立了蜀汉政权。论武

君道：三国用人术

功，刘备不如吕布，与自己手下的关、张也相差甚远。论智力，除了曹操，三国中的诸葛亮、庞统、周瑜等都比刘备高上不止一个等级。论出身，刘备虽然号称中山靖王之后，但是经过两百多年，隔了N代，那点贵族的基因也被稀释得差不多了。在现实生活中，这位帝王苗裔不过是编席、卖鞋子的小手工业者。

一直在各方面都输在起跑线上的刘备能够最终成就大业，靠的是道德的力量。

曹操是刘备心目中最大的对手，刘备知道在阴谋权术、军事暴力方面和曹操竞争没有前途，只能发挥自己在道德方面的优势。曹操急功近利、过河拆桥，刘备就刻意树立自己宽厚的处世品格。曹操坚信军事暴力，刘备就提倡仁义。曹操讲究阴谋权术，刘备就提倡老老实实做人的忠诚品格。在曹操靠着以急、以暴、以谲的反道德方式已经取得很大的成就时，讲道德的刘备还在起步阶段。刘备虽然起步比较晚，但他对于道德的信念一直没有动摇。

桃园三结义是刘备获得的第一桶金。刘、关、张三兄弟焚香再拜结为兄弟，还立下誓言：

念刘备、关羽、张飞，虽然异姓，既结为兄弟，则同心协力，救困扶危；上报国家，下安黎庶。不求同年同月同日生，只愿同年同月同日死。皇天后土，实鉴此心，背义忘恩，天人共戮！

对这段誓词，后人比较注意其中的“不求同年同月同日生，只愿同年同月同日死”，这句话中的兄弟义气一直被后来中国民间社会所推崇。其实，更能体现刘备的精神境界的应该是“同心协力，救危扶困”的理念和“上报国家，下安黎庶”的理想，正是这种理念和理想使刘备不同于吕布、袁绍、曹操等割据一方的军阀。按

照水镜先生司马徽的说法，各路军阀只要得到卧龙诸葛亮、凤雏庞统中的一人，就可以统一天下。但是在没有遇到刘备的时候，这两人宁愿隐居，也不愿意投奔曹操等人。刘备之所以能够吸引最优秀的知识分子，主要还是靠着造福天下苍生的理想。这是追求权力、追求物欲、追求美色的曹操等人所不具备的。陈宫、张邈反叛，徐庶终身不为曹操设一计，就是鄙视曹操的为人。

刘备身上有很多美德，比如对待关羽张飞等兄弟讲义气，对待诸葛亮、徐庶等有本领的人很谦虚，运气不好的时候能够沉得住气，但“仁慈爱民”是他作为一个政治领袖最美好的品德。东汉末年，军阀混战，千里无人烟。董卓、吕布等草菅人命的残暴之徒，攻占对方的城池后经常要屠城进行报复，只有刘备打出了仁义的旗帜。在兵败襄阳的路上，刘备始终不愿抛弃跟随逃亡的百姓，甚至大哭大闹，表示要与之同生共死。赤壁大战，刘备能够借荆州除了诸葛亮的妙计外，最重要的因素就是刘备在百姓中的威望。当时，周瑜得到了南郡，刘备得到了公安，荆州百姓纷纷叛曹投刘。周瑜的知名度也很高，却没有人去投奔。这说明，早在三国时代，百姓们就学会了用脚投票。

刘备在率军撤退时不忘带上老百姓，虽然让他损失了不少人马，但是他这种“爱民如子”的情怀使他获得了民心民意的支持。在三国群雄中，刘备的起步比较晚，每得到一块地盘都很不容易，但由于有民心民意的支持，他的政权一直比较平稳。

刘备的道德还表现在面对巨大利益时的克制态度。刘备是一个从小有远大志向的人，这个大志就是安定天下，但是刘备辗转东西多少年，却连一块自己的地盘都没有。当时天下共有十四个州，刘备首先有可能得到的是徐州。但是当陶谦要把州牧的位置让给他时，他一次次拒绝了。刘备三让徐州有客观原因，徐州是四战之地，当时的吕布、袁术、曹操等势力都虎视眈眈准备夺取，刘备不愿意火中取栗。

君道：三国用人术



在兵败襄阳的路上，刘备始终不愿抛弃跟随逃亡的百姓，甚至大哭大闹，表示要与之同生共死。

但更重要的原因是刘备不愿意为了获得一块地盘，破坏自己多年树立的道德形象。刘备后来还提出把徐州让给袁术、吕布等人。刘备通过救徐州等行为已经确立了自己大救星的形象，徐州官民当然不会同意别人接管徐州。最终，刘备在关、张等人的拥戴之下，不费一兵一卒就占有了徐州。

再拿荆州来说。东吴杀了黄祖、屯兵柴桑，准备夺取荆州。荆州的刘表面对杀上门来的强敌，主动提出要把荆州让给刘备。当时陪同刘备的诸葛亮不停使眼色让刘备答应下来，但是刘备却推辞了。回到馆驿以后，诸葛亮询问刘备为什么推辞。刘备回答说：“刘表对待我恩礼交至，我不忍心乘人之危。”诸葛亮感叹刘备真是仁慈之主。后来取益州，刘备也是一让再让，让庞统、法正等人做恶人，自己躲在幕后做好人。刘备在取了益州以后，对于原来刘璋手下的文武官员没有赶尽杀绝，而是给予封赏和重用，所以后来益州作为蜀国的大本营一直很稳定。

在各路人马以暴力横决天下的时候，刘备打出了仁义的旗帜，看似迂腐，实则高明。如果刘备一味依赖军事力量，在这方面，他不是曹操的对手，也不是东吴的对手。曹操的手上有国家机器，东吴的实力经过几代人的积累也不可小觑。刘备要有所作为，就必须另寻出路。越是在乱世，人们越是渴望理想、责任、信念，刘备能够打动诸葛亮、庞统、徐庶等一流知识分子为其效力，正是因为他一直站在道德的制高点上，一举一动无不闪烁着人性的光辉。正是在仁义这面旗帜下，刘备及其手下文臣武将能够上下一心、步调一致，从长江边的赤壁、荆州三郡，一直发展到巴蜀之地，又占领了汉中，最后三分天下有其一。

孔子说“为政以德”，好的领袖能够通过自己的道德人格、道德行为感化身边的人，感化百姓，积累民心民意，从而在更高层次上与对手展开竞争，实现自己的理想和目标。

曹操的顺水人情

比起他们，曹操很有灵活性，经常送一些顺水人情，借以笼络人心。这是曹操能够把事业做成的一个重要原因。

《三国演义》一书中，曹操是最大的反面人物。但曹操的坏与董卓、吕布之类有区别。董卓、吕布刻薄寡恩，手下真正的铁杆死党很少。比起他们，曹操很有灵活性，经常送一些顺水人情，借以笼络人心。这是曹操能够把事业做成的一个重要原因。

这一点，曹操有点像汉高祖刘邦。当初，刘邦在西线快要被项羽打垮的时候，希望在齐地的韩信赶来救援。韩信表示能否请刘邦封自己为代理齐王以稳定形势，这明显是趁机勒索。刘邦很生气，大骂韩信不地道。刘邦的两个谋士张良与陈平一左一右在桌子底下踢刘邦的脚，刘邦马上醒悟，大叫：“大丈夫要做就做真王，何必做假的。”刘邦马上把齐王的印信给了韩信的使臣。韩信得到齐王印信，就出兵了。结果，刘邦最终打败了项羽。

刘邦封韩信为齐王，心里不情愿，实属不得已。但他能够领

会谋士的暗示，转弯转得很快，司马迁说他豁达大度，称赞他是“天纵之才”。这种人是天生的政治领袖，能够随机应变。这种特点在曹操身上的表现就是能够做点好事的时候尽量不做坏事，即使心里有歹意，表面上也要客客气气。这一点就把曹操同董卓、吕布之类的军阀区别开来。当然，董卓和吕布也有区别。董卓坏事做绝，恶贯满盈，死后被点了天灯。吕布是有奶就是娘，不停地干掉老领导，但有时也会做一点辕门射戟之类的事情，既卖了人情，又保全了自己。

在京剧中，曹操是白脸奸雄。奸雄的特点是心机比较深。曹操逃亡路上杀吕伯奢一家，断粮时杀管粮的小官，睡觉时假装做梦杀身边的卫士，这些都是其奸的一面。但这些行为之于曹操，都是偶一为之。如果曹操一天到晚光做坏事，大家一眼就能看出他是一个大坏蛋，他也就不会成为三国时期的大人物。更多的时候，曹操是在做好事，或者，他尽量表现出做好事的样子。比如说，曹操的军纪比较严明，每次行军打仗，都要申明不得损害百姓利益。曹操还把当时的大才女蔡文姬从匈奴赎回来。临死前，曹操把余下的香料分给姬妾，让她们学会编织的手艺以谋生，史称“分香卖履”。这说明，曹操还是比较关心人的。正因为会关心人，曹操才能够手下有战将千员、谋臣数百。

回到书中。董卓把持朝政后，曹操曾经自告奋勇去刺杀董卓。去了之后，曹操一方面害怕一击不中，另一方面更害怕勇猛无敌的吕布。在董卓发现曹操携带宝刀后，曹操灵机一动，声称自己是来献宝刀的，从而躲过一劫。在《水浒传》中，林冲明明是奉了陆谦传达的高太尉指令来送宝刀，结果被诬为行刺，下了大狱，差点被害死。对比一下，我们就可以知道，曹操为什么是大领导，林冲只能做个教练。

曹操以父亲被害为名，兴师讨伐徐州的陶谦。北海的孔融跟陶谦是好哥儿们，写信向刘备求救。刘备跟公孙瓒借了兵，又借了赵云，带着关、张两位兄弟救徐