

「老大兵法书系」

○敌强我弱时，以谋胜人
○敌卑我尊时，借刀杀人
○

曹操

成霸业的

治人韬略

○敌败我胜时，以情动人
○敌优我劣时，以德克人
○



『老大兵法书系』是专为当代中国老板量身定做的
一套活用古代帝王御人智慧丛书。它旨在指导现代
决策人做到『人尽其才，人尽其用』

史仲文 ◆ 主编

时代文艺出版社

——老大兵法书系——

曹操成霸业的治人韬略

史仲文 主编

谢路军 编著

刘晓博
刘鲁嘉

时代文艺出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

曹操成霸业的治人韬略/谢路军、刘晓博、刘鲁嘉编著.

—长春: 时代文艺出版社. 2001.12

(老大兵法书系/史仲文主编)

ISBN 7-5387-1604-1

I. 曹… II. ①谢…②刘…③刘… III. 中国—历史—古代
谋略 IV. G813.25-30

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2001) 第 089638 号

老大兵法书系

——曹操成霸业的治人韬略

主 编: 史仲文

编 著: 谢路军、刘晓博、刘鲁嘉

责任编辑: 刘德来

出 版: 时代文艺出版社

(长春市人民大街 124 号 邮编: 130021 电话: 5638648)

发 行: 时代文艺出版社

印 刷: 北京洛平印刷厂 (010-83312118)

开 本: 850×1168 毫米 32 开

字 数: 1520 千字

印 张: 45

版 次: 2001 年 12 月第 1 版

印 次: 2001 年 12 月第 1 次印刷

印 数: 8000

书 号: ISBN 7-5387-1604-1/I·1537

定 价: (本册) 24.5 元

古代帝王是国家的“老大” 现代老板是企业的“老大”

无论是当皇帝，还是做老板，当“老大”的不一定自己会做什么事，但一定要学会知人、用人、治人、御人。这是当“老大”的秘诀。



我是用了许攸之计大破袁绍的，并用郭嘉之谋平定了北方，曹洪、许褚在我征讨张绣之时舍命相救。我能够使智者出奇谋，勇者竭其力，我可以紧紧地抓住人心，使强大的对手灰飞烟灭。

——曹操

目 录

一、人为悦己者容

——曹操争夺人才的方略 /1

1. 求贤若渴 以财迷人 /1
2. 抢夺英才 以色诱人 /4
3. 拉大旗做虎皮 /6
4. 计谋多端 智取人才 /8
5. 宰相肚子能撑船 /10
6. 一时失误失西川 /12

二、不服不行

——曹操降服对手的绝招 /17

1. 曹操诡计戏叔父 /18
2. 曹操借刀杀杨修 /20
3. 严法酷棒镇恶霸 /22
4. 软硬兼施降青州 /30

三、危难之时方显英雄本色

——如何巧渡难关 /33

1. 以其人之道 还治其人之身 /33
2. 将计就计 瞒天过海 /37
3. 韬光养晦 等待时机 /42
4. 围魏救赵 计解危急 /47

四、不拘一格降人才

——曹操的用人方略 /53

1. 惟才举精英 慧眼选伯乐 /53
2. 知人善任 用人所长 /57
3. 择人任势 重在公正 /61
4. 御智力以取天下 /66
5. 掌握分寸 合理授权 /71
6. 仁者用其仁 智者用其智 /75
7. 千金易死马 为求栋梁才 /79
8. 争夺人才 不择手段 /84

五、执法如山 敢于碰硬

——曹操的法制方略 /90

1. 严格执法 赏罚分明 /90
2. 严以律己 以身作则 /96
3. 严守军纪 割发代首 /99
4. 宽大为怀 不搞恐怖 /101
5. 随机应变 灵活把握 /103
6. 借人头以息众怒 /106

7. 釜底抽薪 乌巢劫粮 /108
8. 隔岸观火 静待其变 /110
9. 挑拨离间 致敌生怨 /113
10. 看似和稀泥 实则废流言 /115

六、深根固本治天下

——曹操的治国方略 /120

1. 破除迷信 禁绝淫祠 /120
2. 以退为进 以逸待劳 /123
3. 大权在握 不图虚名 /125
4. 巧设妙计 为民解忧 /130
5. 许田射鹿 投石问路 /136
6. 调虎离山 寻求平安 /140
7. 巧用机缘 力谏直言 /145
8. 为民除害 造福一方 /151
9. 击破联盟 分而治之 /156

七、兵不厌诈

——曹操的军事指挥艺术 /161

1. 声东击西 将计就计 /161
2. 妙计连环 算无遗策 /168
3. 善于诡诈 兵无常形 /173
4. 意欲攻敌 必先谋敌 /179
5. 上兵伐谋 下兵伐力 /184
6. 炫耀军威 先声夺人 /189
7. 大智若愚 大巧若拙 /194

8. 瞒天过海 以假乱真 /200

9. 善败不亡 反败为胜 /206

八、推弱以克强 处小而擒大

——曹操的用兵方略 /212

1. 明修栈道 暗渡陈仓 /212

2. 混水摸鱼 乱中取胜 /218

3. 偷梁换柱 诓敌下山 /222

4. 假道伐虢 巧取汉中 /227

5. 十面埋伏 背水一战 /233

6. 因时制宜 把握良机 /237

7. 出奇制胜 奇正互变 /241

8. 关门捉贼 步步紧逼 /246

九、宁我负人 勿宁人负我

——曹操的处事原则 /253

1. 远交近攻 各个击破 /253

2. 挑拨离间 分化瓦解 /259

3. 反劳为逸 巧计破敌 /264

4. 兵不血刃 巧杀刘旦 /268

5. 把飞来横祸化为无价情义 /272

6. 以弱示敌 以利诱敌 /276

7. 弄虚作假 虚张声势 /278

8. 灵活运用 以迂为直 /280

9. 疑中见智 保持警惕 /282

10. 树上开花 生势增威 /287

十、成败得失总相宜

——曹操的人生辩证法 /293

1. 招贤纳士 为我所用 /293
2. 宜哭而笑 宜笑而哭 /301
3. 单剑双锋 各具其用 /304
4. 轻一时一事 重主流大节 /308
5. 失小得大 俘得主将 /313
6. 胡萝卜加大棒——恩威并举 /320
7. 胸怀博大 气度恢宏 /322
8. 才高莫太狂 狂才难以用 /326
9. 兔死狗烹 鸟尽弓藏 /330
10. 联合起来 能成大事 /333
11. 大丈夫能屈能伸 /338
12. 万丈高楼平地起 /340
13. 打好基础 方能如日中天 /346

一、人为悦己者容

——曹操争夺人才的方略

人为财死，鸟为食亡。区区几文钱，难倒英雄汉。金钱有时也能让人才就范。

饥不择食，寒不择衣。人才匮乏之时，惟才是举，也未尝不可。

酒不醉人人自醉，才不迷人人迷才，为我所用达目的。

1. 求贤若渴 以财迷人

三国鼎立，彼此攻伐，人才争夺，乃是中心。刘备地处巴蜀，山高路远，国小人少，人才争夺，没有优势。好在刘备是市井无赖出身，早年在街上推销草鞋之时，练就了一付铁嘴钢牙和三寸不烂之舌，四处游说，山誓海盟，歃血结拜，跪地求饶，也能打动人心，网罗几位顶天立地的大英雄。实在不行，就大耍无赖，当着你的面，拉紧你的手，哭天抢地，泪如雨下，把人弄得心软骨酥，迷迷糊糊就上了他的船，成了他的人。

曹操是宦官之后，占据着中原地区，兵多将广，地大

曹操成霸业的治人韬略

物博，争夺人才，主要依靠强大的经济实力，良好的用人环境和诱人的福利待遇。所以，曹操争夺人才，就像公鸡下蛋、宦官娶妻、和尚生子，硬是把不可能变为可能、把荒诞变为奇迹。所以说，有钱能使鬼推磨，有钱能使鱼上树。金钱，是曹操吸引人才的重要手段。

物质诱惑，金钱收买，有时在人才争夺中也能发挥奇效。传说曹操在夜间读书，看见明亮的灯光，引得灯蛾纷至沓来，烧死在灯前，因而产生了用金钱收买天下英才的心思。

公元198年9月，曹操率领大军向徐州进攻，把下邳围个水泄不通。吕布在城里困住了，上天无路，下地无门，急得团团乱转。陈宫对吕布说：“你带一支精兵冲到城外，先埋伏起来。我和守城将士在城里坚守，咱们俩遥相互应，内外夹击，不出10日，定叫曹操粮尽草绝，彻底完蛋。”吕布也觉得此计甚好，就说：“我到了城外，可以截击曹操的粮草供应，给他来个釜底抽薪。那时，曹军非大乱不可。”

到了晚上，吕布把这件事和媳妇说了，他媳妇很不高兴，埋怨吕布道：“陈宫本来是曹操的人，曹操对他非常好，他却无情无义地离开了曹操。你对陈宫的好处并不比曹操多，怎么就放心大胆地把家人托付给他呢？一旦有个闪失。咱们夫妻就恩断命绝了。”说着，就抽抽搭搭地哭了起来。

吕布让媳妇一搅和，心乱如麻，连忙答应不出城了。为了守城，他下令将士：“守城人员一律不准饮酒，以免酒后误事”。

有一天，吕布的部将侯成叫门客去放马，不料门客被

曹操收买了，赶着马匹向曹营奔去。侯成发现后，立即追击，抢夺回了战马。为了对此表示祝贺，侯成搞了半头猪、五斗酒去见吕布。侯成说：“托吕将军的福，我们把马追回来了，兄弟们向我祝贺，送了一点酒肉，我不敢独自享用，想和将军同饮共欢。”

吕布大发雷霆地说：“我下令不准喝酒，你却明知故犯，难道是想谋杀我不成？”侯成碰了一鼻子灰，心里别提有多苦闷。众人本来就不满吕布、陈宫二人，于是产生了投靠曹操的心思。曹操就坡下驴，许以重赏，将士们一不做、二不休，当即闯进陈宫的住处，将他捆绑起来，连夜送到曹营。

第二天清晨，吕布听见外边吵吵嚷嚷，人喊马叫，心里纳闷。一打听，才知道城里的将领逃走了许多。他慌忙登上了白门楼，往下一看，嚯！黑压压的全是曹兵。无可奈何，只好束手就擒。

吕布被捆得难受，就对曹操说：“捆得太紧，请稍松一松。”曹操笑着说：“捆老虎可不能捆不紧。”此时，曹操还想放掉吕布，为其所用。刘备在边上插话了：“曹公难道忘记吕布是怎样对待丁原和董卓的吗？”

这一句话可提醒了曹操，马上命令将士，把吕布拉出去绞死。

在中国古代历史上，曹操是个乱世枭雄，出手大方、挥金如土，用钱用得好、用得妙，在笼络人才方面颇有大手笔。

在中国近现代史上，还有一个要钱要得潇洒的反动政治家蒋介石。他军事指挥艺术不高，恨不得把电话线架到前沿阵地，干涉太多，将士的主观能动性发挥不出来，被

动应战，常战常败。但他会使用金钱政治，让“流血的政治”——军事斗争，在金钱的收买下，不流血地结束。中原大战时，他用海、陆、空三军副总司令的职位收买了张学良，又用重金收买了石友三、韩复榘，所以能反败为胜，把中国的大小军阀统统降服。

如今是商品社会，金钱的威力和作用又开始在人才争夺战中显现出来，张三昨天还是某某公司的副总，今天就变成某某公司的总裁。李三虽然还坐在甲公司，主持技术开发，实际上早已变成乙公司的内部间谍、成了吃里扒外的隐形杀手。商场如战场，商业人才竞争，其实和血与火的战争并无两样，金钱的威力不可低估。

2. 抢夺英才 以色诱人

曹操歪门邪道多，争夺人才，不择手段，爱财的，投之以财；好色的，授之以色；好名的，奖之以功。想尽办法，吸引人才，使人才各尽所需，为我所用。

关羽是刘备手下的一员猛将，忠心耿耿，德才兼备，能武能文，是个不可多得的将才。曹操看在眼里，妒在心上，千方百计想把他争取过来，就是没有找到合适的机会。

当时，刘备打了败仗，扔下老婆跑了。关羽赤胆忠心，保护着刘备的两位老婆，东躲西藏，追赶刘备。路上没有吃的、没有喝的，关羽自己好办，刘备的两位老婆就只好办了。无可奈何之下，关羽带着两位嫂夫人，投靠了曹操。这样做的目的，一是先有个落脚之地，解决眼前的生存问题，好让嫂夫人吃上几顿饱饭，睡上几个安稳觉；二是通过曹操，打听刘备的下落，然后再离开曹操，让刘

备一家人团聚。

曹操见关羽来投靠他，眉飞色舞，好不高兴。只是由于关羽这人行得直，站得正，他的各种歪门邪道法术都不起作用。给财，关羽不爱财；给官，关羽不爱官；给女人，关羽不好色。简直是个软硬不通、刀枪不入的金刚，弄得曹操一点高招都没有了。

为彻底解决关羽“人在曹营心在汉”的现实矛盾，曹操又施出了最损的一招。

当时，兵荒马乱，衣食住行，都很困难。曹操借口住房紧张，非要关羽和两位嫂子住在一起。试想，一个光棍汉往两位如花似玉的少妇中间一住，那就是黄泥落进了裤裆里，是尿也是尿，不是尿也是尿，任凭你浑身是嘴也说不清。到了那时候，你关羽不和刘备翻脸也得翻脸。就算刘备愿意当王八，关羽自己也不好意思再跟他了。如此看来，这个计谋真有可能一箭双雕。

当时正值深秋初冬之际，真有些“月落乌啼霜满天，江枫渔火对愁眠”的感觉。关羽多想合衣入屋，睡个安稳觉，可又不想落入曹操的圈套，只好忍受着刺骨的风霜，扛着大刀，守在嫂夫人的小屋边站立了一夜。可以说，关羽这一次是当了一回柳下惠，上演了一出坐怀不乱的好戏。

曹操的计谋又破产了，但他对关羽更加钦佩了。

常言道：“酒不醉人人自醉，色不迷人自迷。”名利、欲望、美色等，都是来自外界的迷人诱惑，只有真正能过五关、斩六将的坚强男人，才能顺利通过金钱关、女色关、权欲关，大部分人是抵御不了这些诱惑的。

世界军事技术在进步，导弹、原子弹、氢弹、中子

弹，样样齐全，无坚不摧。而社会竞争中的金弹、银弹、糖衣炮弹、肉体炸弹却也是层出不穷，性能不断改进。弄不好，一发肉弹，就可能把自己的功名、地位和前程，炸得灰飞烟灭，荡然无存。

如果你不是一位顶天立场的好汉，更不是六根清净，坐怀不乱的正人君子，最好还是远离女色，省得银铛入狱之后，才后悔“男儿有泪不轻弹，只是没遇女色时。”

成克杰倒下去，他没有倒在抗洪救灾的最前线，却是倒在情妇的石榴裙下。人大常委会副委员长，这是新中国建立以来，被肉弹打落下马的最高官职，历史会记下这惨痛的一页。

胡长青倒下去了，他没有病死在工作岗位上，却亡命在情妇的贪婪中。一个高级领导干部，就这样爬过女人的肉体，掉进了万恶的深渊。

前车之鉴，不能不引以为戒。

3. 拉大旗做虎皮

俗话说：“虎落平阳被犬欺，凤凰落地不如鸡。”昔日威风八面的汉献帝，历经兵乱民义，大权旁落，斯文扫地，很快成为军阀的玩物，活得人不像人，鬼不像鬼，实在有些憋气。

公元192年4月的一天，汉献帝大病初愈，就在未央宫召见文武大臣。董卓和吕布迈着方步，旁若无人地走进了朝廷。大臣王允、士孙端给董卓打招呼，他也爱理不理地哼了一声，就朝宫里走去。忽然，埋伏在大厅两旁的武士“呼”地围了上来，个个手举钢刀，咬牙切齿，逼向董卓。董卓惊叫一声：“哎呀不好，我儿快来！”吕布上前一

步，掏出诏令，高声宣布：“皇上有旨，格杀乱臣董卓！”没等董卓说话，吕布的画戟，已深深扎进他的咽喉。

董卓死后，他的部将郭汜、李傕都来投降，王允怎么也不答应，结果导致兵乱，把汉献帝赶出了宫廷，贵妃、宫女被乱兵蹂躏，宫殿被大火烧为灰烬。

过了些时候，汉献帝回到了洛阳。他望着大火烧毁的残垣断壁，无处藏身，只好在破墙头上搭个草屋，凑合着居住。住房还可凑合，没有粮食吃可伤透了脑筋。汉献帝、皇后、贵妃被饿得两眼发昏，肚子咕咕乱叫，只好挖点野菜充饥。

就在此时，曹操忽然骑着高头大马，带着军队，来见汉献帝。大臣们十分惊奇，就连忙打听起来。

原来，曹操当上了兖州刺史，势力迅速扩大，想把汉献帝接到身边，拉大旗，作虎皮，以此来吸引人才。他手下不少人反对此事，认为：“曹公现在需要的是人才，是地盘，有了这些资本，想干什么，就有什么。汉献帝是个无用的毛孩子，把他接来干什么？”

谋士荀彧对曹操说：“从前汉高祖为义帝吊丧，结果受到天下臣民的拥护。现在天子落难，缺衣少食。如果我们帮汉献帝一把，就能争取人心，吸引人才，何乐而不为呢？”

曹操采取了荀彧的建议，把 17 岁的汉献帝接到了许昌，为他建立宗庙，修造宫殿，使当地成为政治、文化的中心，大批人才蜂涌而至。像荀攸、郭嘉、钟繇等谋士，典韦、于禁、徐晃等武将，都是在此前后投奔曹操的。连北海太守孔融那样有名望的贤明之人，也让曹操给请来了。这样一来，曹操的手下，可谓是人才济济，文武双