

曾仕强说三国领导力



曾仕强◎著

读懂三国做领导

曾仕强详解《三国演义》

领导智慧

北京联合出版公司

· · · · ·
· · · · ·
· · · · ·
· · · · ·
· · · · ·
· · · · ·

· · · · ·
· · · · ·
· · · · ·
· · · · ·
· · · · ·
· · · · ·

· ·
· ·
· ·
· ·
· ·
· ·

曾仕强说 三国领导力

曾仕强◎著

图书在版编目 (CIP) 数据

曾仕强说三国领导力 / 曾仕强著. —北京: 北京联合出版公司, 2013. 5
ISBN 978-7-5502-1452-1

I. ①曾… II. ①曾… III. ①《三国演义》研究②企业领导学—
通俗读物 IV. ① I207.413 ② F272.91-49

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2013) 第 061274 号

曾仕强说三国领导力

作 者: 曾仕强

选题策划: 北京时代光华图书有限公司

责任编辑: 丰雪飞

特约编辑: 太井玉

封面设计: 水玉银文化

版式设计: 王 晶

责任校对: 高志红

北京联合出版公司出版

(北京市西城区德外大街 83 号楼 9 层 100088)

北京天顺鸿彩印有限公司印制 新华书店经销

字数 115 千字 787 毫米 × 1092 毫米 1/16 10.25 印张

2013 年 5 月第 1 版 2013 年 5 月第 1 次印刷

印数 1-10 000

ISBN 978-7-5502-1452-1

定价: 38.00 元

未经许可, 不得以任何方式复制或抄袭本书部分或全部内容

版权所有, 侵权必究

本书若有质量问题, 请与本社图书销售中心联系调换。电话: 010-82894445



第一章 领导是团队管理的核心

- ▶▶ 第一节 全盘思考，领导要有大局观 03
 - ◇三国分分合合：把握大局才能正确决策 03
 - ◇刘备信水镜：头脑清醒才能抓住机会 06

- ▶▶ 第二节 统筹全面，领导要明确团队理念 08
 - ◇诸葛亮细解隆中对策：理念导向是管理大道 08
 - ◇赤壁之战：有大智慧是领导者必备 10

- ▶▶ 第三节 合纵联盟，明辨利弊 13
 - ◇曹操推选袁绍任盟主：以退为进更能占据有利形势 14
 - ◇孙刘联盟：敌人的敌人是联盟首选 17
 - ◇诸葛亮草船借箭：联盟共同利益需用心维护 20
 - ◇瑜亮合作：对抗强敌须放下私心芥蒂 22
 - ◇华容道巧放曹操：相互制衡才能共同生存 26
 - ◇孙刘联姻：心机各异难以长久合作 27



第二章 领导的智谋胆识关系团队发展

第一节 三思而行，领导需要理性思考 35

- ◇曹操错杀蔡瑁、张允：领导犯错不要搪塞 35
- ◇曹操误中连环计：领导决策要谨慎 37
- ◇刘备错伐吴：领导有感情更要有理性 40
- ◇诸葛亮七擒孟获：领导要让人心悦诚服 43

第二节 凝聚核心，打造拳头型团队 47

- ◇三英战吕布：在实战中显示团队凝聚力 47
- ◇古城聚义：打造团队重在彼此信任 50
- ◇博望坡显才：新领导要烧好“第一把火” 52
- ◇孙权承父兄事业：敬老尊贤提升领导人气 55
- ◇诸葛亮欲杀魏延：维持团队忠诚最重要 57

第三章 领导知人善任的方圆之道

第一节 知人善任，用人先要用诚心 63

- ◇孙策收降太史慈：领导要用人不疑 63
- ◇刘备三顾茅庐：领导要礼待人才 65
- ◇曹操厚利诱关羽：领导要诚心待人 69
- ◇孙权拒庞统：领导不应以貌取人 71
- ◇张飞义释严颜：领导要放下架子 73

第二节 树立标杆，遵循合理的原则 75

- ◇文武高才助刘备：领导要知人善任 76
- ◇诸葛亮荆州布防：领导要会合理用人 78

- ◇诸葛亮失用马谡：领导识人不能只看表面 80
- ◇错用人诸葛亮自贬：领导更要以身作则 82

第四章 领导自我强大的修养之道

🔊 第一节 修身做人，做仁德厚道的管理 89

- ◇刘备三让徐州：仁义之名是最好的广告 89
- ◇曹操杀吕伯奢：敏感多疑失人心 93
- ◇刘备摔阿斗：人性化领导魅力大 95
- ◇张松投刘备：领导者的品德修养最重要 98
- ◇刘备取蜀地：诚信是最有力的工具 101

🔊 第二节 正心安人，成为团队的核心 103

- ◇桃园结义：志同道合团队稳 103
- ◇吕布投奔董卓：谨慎对待有才无德的成员 108
- ◇刘备放徐庶：安人措施需要及时调整 110
- ◇刘备携民渡江：以人为本才能成大事 112
- ◇赵云一生的启示：老实人不会永远吃亏 114

🔊 第三节 掌控情绪，沉稳包容成大事 118

- ◇刘备征东：领导不可意气用事 119
- ◇张飞命丧随从手：领导应懂得包容与忍让 121
- ◇司马懿高于周瑜：领导要向对手学习 124

第五章 领导要审时度势选择接班人

🔊 第一节 立于不败，传承非小事 131

- ◇袁术集团覆灭：企业必须要有接班人 131



- ◇ 袁绍三子相争：不确定接班人是企业传承大患 134
- ◇ 诸葛亮收姜维：领导要放手培养接班人 136
- ◇ 刘备白帝城托孤：大任要托付给有义气的人 140
- ◇ 刘备托孤启示：领导授权要选择合适的人 143

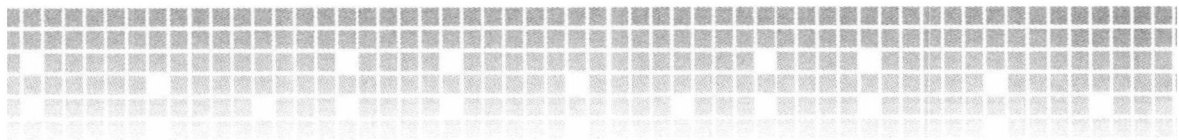
第二節 找准对象，所托非人丧基业 145

- ◇ 刘表生前无遗嘱：及时改变观念企业才能传承 145
- ◇ 刘表假遗嘱教训：培育人才是领导者的职责 148
- ◇ 孙权死后东吴混乱：避免团队内部派系斗争 151
- ◇ 曹叡托孤启示：谨慎选择授权人 153



Chapter 1

领导是团队管理的核心



第一节 全盘思考，领导要有大局观

荀子说：“夫道者，体常而尽变，一隅不足以举之。”一个角落不能代表全体。所以领导者要为自己树立整体观，不能强调某一种导向，以免走入一隅。领导者若想在内心形成这种管理整体的概念，就应该以理念导向来统合各种导向。理念导向，就是以管理大道来引领管理，它们是全面的、整合的，是不可分割的。

三国分分合合：把握大局才能正确决策

《三国演义》第一回，劈头便说：天下大势，分久必合，合久必分。这告诉我们一个十分重要的道理：一切都事在人为。分久了，人心想着要合，天下就统一了；合久了，产生很多矛盾，彼此不能协调，人心急着要分，天下就分裂了。看起来是自然的趋势，我们称之为天意；但实际上是人为的，取决于人心。战国末期七国纷争，弄得民不聊生，百姓盼望早日统一，所以并入于秦。秦朝灭亡引起楚汉纷争，又造成西汉的统一。三国时期天下大乱，三国鼎立，却暗示着最后也会统一。

最重要的是：合的时候要避免分的因素，而分的时候，应该制造合的



气氛。合久必分，表示合的时候，已经种下很多分的因素，日积月累，终于爆发为分的局面。分久必合，同样表示分的时候，必须产生很多合的缘由，才会在时机成熟时统合在一起。而这种种，都在于人为。所以人心的变化才是至关重要的。《三国演义》开始于公元 184 年，当时人心思乱，盗贼蜂起。各地爆发的黄巾起义，打击了东汉王朝，这才产生后来很多曲折的故事。

我们从中国的历史来看，百姓渴望统一远大于分裂。这和西方历史的分大于合呈现出不一样的心态，也影响了东西不同文化对事物的不同理解。

在古老中国，农民发展出一套农业灌溉系统。大家必须和睦相处，以便共同用心，并且确保没有人动歪脑筋搞鬼。西方文化则根植于希腊，希腊人有较多的自由经营农地、种植葡萄和橄榄，就像个别商人那样，可以独自完成任务。因此，凡事以个人为主，随时保持竞争的心态。东方人多，社会互动比较复杂，必须更加注意别人的反应。西方人少，社会互动相对单纯，所以个体性强。甚至于日常生活、观念和态度也不一样。譬如吃饭，中国人是把所有的菜肴放在桌上，多个人坐在一起，各取所需。西方人则每人一份，就算坐在同一桌，也是各吃各的，互不干扰。分合之间的选择，东西方显然有差异。

但是，分了以后要合，往往会诉诸武力。换句话说，打到统一为止。而合了之后要分，好像也是非打不可。打来打去，倒霉的是老百姓，老百姓跟着打，却不知道为什么打。三国时代，由于王室不振，中央弱得控制不了地方势力。如果以西方的观点，这种情况下，干脆各自独立也就算了。但是在中国人看来，独立就是叛乱，非加以剿灭不可。谁出面剿灭叛乱谁

就是保护皇室朝廷，正气凛然。在这种情况下，“先天下之忧而忧，后天下之乐而乐”的忧患意识特别高涨。中华民族得以凝聚、同化、生存、发展，其实有赖于这种合的精神力量。

时至今日，我们应该明白，合才是常，而分则是变。全球化表示人类即将趋于统合，国际化代表世界将会有某种程度的统一。从时势的演化来推论，现在正是合的时期。因为科技发展，毁灭性的武器太过厉害，人类已经没有了战争的本钱，鉴于此，人心思合，朝统一的方向而努力！

《》 领导力箴言

老子在《道德经》开篇有言：“道可道，非常道。”中国式的领导经营理念综合起来就是一个“道”字。道是对应着时在变的，而且有“常道”，就有“非常道”，我们所看到的往往都是“非常道”。“常道”在人脑海里，是看不见的。如果一个领导连“常道”都没有，也看不清时局的变化，就和基层员工一样，整天坐在那里，那就叫随着潮流起起伏伏，是没什么了不起的。事实上，一个领导赶不上时代的潮流，摸不清时局的脉搏，是不能前进的。如果一个领导者只会随波逐流，那他早晚也会被这个时代淘汰。

“道”字就好比一个大局，一时间很难看清楚。在时代潮流中，领导者一方面要顺应市场，应对万变；另一方面也要根据变幻莫测的时局，开拓新局面。因此，看清大道时局“合久必分，分久必合”的必然规律，顺时而动，随需而变，作出正确的分析和决策，是领导者必不可少的大局观念。



刘备信水镜：头脑清醒才能抓住机会

人的一生当中，总有某些转折点，表示另一个阶段的开始。如果能够保持清醒的头脑，把握时机，调整方向，做好合理的调整，那就叫作幸运。刘备的一生，桃园三结义是一个重大的转折点；遇见水镜先生，又是一个重要的转折点。

在荆州的时候，刘备接到情报，知道蔡瑁设计害他，当时东、南、北三个方向都有军马把守，只有西门可以逃走。他赶紧拉着的卢马，飞身上马，加鞭而出。行不多远，一条大溪拦住去路，而蔡瑁已经引军从后面赶来。在前有檀溪、后有追兵的危急情况下，刘备跃马檀溪，死里逃生。

在正常的情况下，的卢马不可能飞跃檀溪。但在情急之下，此马竟然如有神助，帮助主人逃过一劫。惊魂甫定中，刘备看到了骑牛的牧童，听到了短笛的声音。牧童骑牛吹笛子，在乡村是常态，刘备却感叹道“吾不如也”，这是他当时的心情产生的反应。牧童认识刘备，使刘备大为吃惊，又因为在受惊的状态下，所以刘备有种受宠若惊的感觉。后来牧童说他之所以认识刘备，是因为他师父水镜先生说刘备是个英雄，于是，他带刘备去见水镜先生。刘备跟着牧童去见水镜先生的时候，听见了优美的琴声。水镜先生正在弹琴，刘备不让人通报站在外面专心听琴，水镜先生忽然停止弹琴，走了出来，说是从琴声中知道有英雄来访。这是不是故弄玄虚？谁也不知道。水镜先生当然有很高的修养，甚至也能够未卜先知。此时此地的刘备更容易相信水镜先生的话，这也是由于心理上的期待。

水镜先生把握难得的机会，告诉刘备，应该赶快向奇才求助，才能成就大业；并且向刘备推荐了卧龙、凤雏，使刘备一改以往的观念，诚心诚

意地寻求高人辅助。桃园三结义后，刘、关、张三人结成志同道合的联盟。刘备有了武将却尚没有主持大局、统筹谋划的军师，所以当水镜先生向他推荐卧龙和凤雏的时候，他清醒地认识到了这一点。

这是刘备集团发展壮大的正确方向。刘备明晰了正确的方向，最后终于请出了诸葛亮，所以说这是一个十分重要的转折点。作为领导者，刘备在刚刚经过生死大劫后能够冷静下来，保持清醒的头脑，听取、接受他人的意见，明晰正确的方向，这是难能可贵的。

刘备为人谦虚，很低调，这是他能够领导众多强将人才的关键一点。一个有成见、有主见的人，是不容易学到东西的。只有把脑袋放空，脑海空空的时候，才能装进新的东西。领导不固执，便会十分谦虚地请教有关专家的意见，以冷静的态度，依据安人的目标，来达成正确而有效的决策。

领导力箴言

领导必须先有清醒的头脑，才能在现代的环境中，找出合乎自己要求的管理大道。头脑不清楚，再明确、再具体的管理制度和方法都会被用得凌乱而模糊。头脑清楚，再虚的近乎空洞的管理大“道”，也会看得透彻，自成明显的系统。同样一句话，头脑清醒的人，一下就听懂了，觉得很简单明了；头脑不清醒的人，怎么听也听不懂，那你有什么办法？此外还有一个最关键的内容，那就是领导最好能够时刻保持一种自我归零的状态，以便自己可以时刻站在从头出发的起点上。领导只有先把自己放空，才能将别人最正确的东西听进去，做下去。



第二节 统筹全面，领导要明确团队理念

诸葛亮细解隆中对策：理念导向是管理大道

刘备三顾茅庐请诸葛亮出山，而诸葛亮早在未出山之前，就从战略上，对全局做了十分深入的研究，并已做好了天下布局的计划。因此，诸葛亮才会在跟刘备分析当时的形势，以及站在刘备的立场，为他作出未来的整体规划时，能一下说到刘备心里，使他自然而然地接受自己的建议。因为他们对谈的地点在隆中，所以大家都称诸葛亮的这些建议为隆中对策。

诸葛亮首先指出：曹操打败袁绍之后，已经拥有百万军队，又挟天子以令诸侯，不适合与他正面冲突。

接着说孙权据有江东，已历三世，地势险要而民心归附，可以与他合作，也很难抢他们的地盘。

然后才针对刘备说有一块土地，好像是上天特别留下来给他使用的。那就是荆州和益州，领域也不小。

刘备虽然胸怀大志，却对天下大势并不十分了解。刚开始他以为曹操打不得，孙权不能打，自己已经毫无希望，不免有一些伤感。忽然听到还有荆州和益州，不觉眼前一亮，连忙请教如果这样的话，要怎样规划才有发展。

诸葛亮暂停一下，想知道刘备的反应如何。若是刘备只想拥有荆、益两州，造成三国鼎立，便余愿已足，他实在没有必要下山，做这种没有意义的事情。三分天下，只是一种手段、一个过程，不应该是目标。幸好刘备也这样想，诸葛亮才提出三国鼎立之后的远程规划，主要有两点。

第一，联吴抗曹，这是基本策略，不能轻易改变。

第二，待时机成熟，分东、西两路北伐。东路由荆州出发、西路由益州出发，使曹操不得不分散兵力。如果孙权再加兵支援，则霸业可成，汉室可兴矣。这才是远程的目标。

在短短几分钟之内，诸葛亮把曹操和孙权的势力和地盘，进行了明确地归纳，指出荆州和益州才是刘备的用武之地。三分天下，曹操靠天时，孙权占地利，刘备必须善用人和。说得完整具体，刘备非常兴奋，只提出了一点疑问：荆州刘表、益州刘璋，说起来都是汉室宗亲，他怎么忍心抢夺这些地方？诸葛亮三言两语就把这个问题说得十分透彻，这让刘备更加安心。

如果不能在三五分钟之内把一件事情说清楚，就表示对于事情的根本还不能充分掌握，这时候说来说去，也只是在枝枝节节上面兜圈子。再复杂的事情，也要在三五分钟之内说明白，才显得抓住了根本，有充分的把握。诸葛亮若是啰啰唆唆，讲个没完没了，恐怕刘备也听不进去。说不定敷衍一下，客套邀请诸葛亮出山，诸葛亮一客气，也就不勉强。三顾茅庐的结局，就成为空欢喜一场。

预测未来，只可以说出大方向，不适合涉及细节。因为变数太多，过程很可能难以预料，说多了反而不准。但是大方向不会改变，只要看得准，



说出来就不会错，便是料事如神。隆中对策把今后天下的大方向说得十分明确。刘备是局中人，心里更明白，诸葛亮所说的，势在必行。只是以往自己进退无据，才浪费了这么多时间。诸葛亮带着完整的战略，又与刘备事先建立共识，准备妥当，又在刘备诚意相邀的礼遇下出山，可以说是戏未上演先轰动！

领导力箴言

一个领导者要对管理有整体的概念，并以理念导向来统合各种导向。理念导向，就是以管理大道来引领管理，它们是全面的、整合的，是不可分割的。纵观大局，倘若领导者可以将理念导向作为自己管理行动的基石，那必然会在不久的将来收获意想不到的效果。

刘备能够率领蜀汉集团，取得与曹操、孙权三分天下的霸业，离不开诸葛亮隆中对策的战略分析和大局统筹。可惜后来基本策略有所改变，后半段的规划更是无法完成。但树立一个整体的战略理念，对企业的发展至关重要。领导者必须先定关系全局的战略方针，将未来整个行动的大方向了然于心，才能更好地运筹帷幄，统掌全局。

赤壁之战：有大智慧是领导者必备

赤壁之战，对刘备来说实在太重要了。倘若孙权降曹，刘备很快就会