

三国人才对话录

——《三国演义》与人才管理

黄新亚 著

中国青年出版社



C962
62

三国人才对话录

——《三国演义》与人才管理

●黄新亚 著

073934



张 飞

诸葛亮

马超

黄 忠

徐 晃

诸 葛 亮

蜀 汉 昭 烈 帝

甘 夫 人

孙 夫 人

孙 策

孙 坚

周 瑜

鲁 肃

陆 逊

许 诸

典 韦

曹 操

曹 植

荀 彧



(京)新登字 083 号

责任编辑:张国风

封面设计:崔友利

图书在版编目(CIP)数据

三国人才对话录:《三国演义》与人才管理. —北京:
中国青年出版社,1994.8

ISBN 7-5006-1607-4

I. 三… II. III. 三国演义—人才学—管理学—研究
C962

中国版本图书馆 CIP 数据核字(94)第 01671 号

中国青年出版社出版 发行

社址:北京东四 12 条 21 号 邮政编码:100708

华易印刷厂印刷 新华书店经销

850×1168 1/32 5 5 印张 2 插页 115 千字

1994 年 8 月北京第 1 版 1994 年 8 月北京第 1 次印刷

印数 1-1,800 册 定价 6.00 元

序

中国古典文学名著《三国演义》自本世纪 80 年代起风靡日本及亚洲太平洋地区的企业界,十几年来,说三国故事,谈经商谋略,成为企业家之间津津乐道的热门话题。这一热潮源起于创造了经济起飞奇迹的日本,如香港《明报》调查发现:日本许多大企业在培训管理人员时,要求必读三本中国书,其中一本便是《三国演义》。“日本企业界认为人们之所以对《三国演义》推崇备至,视为珍品,就是认为书中有宝。在当今激烈的商业角逐中,读读《三国演义》大有裨益。”日本社会工业研究所所长牛尾治江说:“无论在国际和国内,日本的企业要增强竞争能力,就得学习《三国演义》中应付错综复杂局势的能力。当一个好的企业家,如同当一个明君一样,必然‘对外宽,对内明,以明补宽,以宽补明’。”日本的许多企业家在总结自己事业成功的经验时,常提出从《三国演义》中所得到的益处,如日本一位经济学家说:“诸葛亮的足智多谋,给日本企业家提供了有益的启迪。松下电器公司的显赫成功,正是松下幸之助善于运用诸葛亮的战略眼光的结果。”

日本企业家的感受很快传递给了日本经济管理学术界,有关《三国演义》的管理学专著争相推出,如城野宏著《三国志的人际关系学》,中野直禎著《三国志的智慧》,《愿望》月刊的《三国志——商业学的宝库》等,均为商界争相购买的畅销书。企业界的偏爱又影响了日本社会各界,有关《三国演义》的各种历史、文学、文化作品相继出现,来中国专程作“三国志旅游”的客人不断增多。1991 年海湾战争期间,《三国演义》还成了日本政府提供

给被困于西亚的日本工作人员的救济品。

《三国演义》在日本形成如此巨大的影响力，有着深刻的历史原因。早在公元6世纪前后，在热衷于引进中国文化的圣德太子推动下，中国的儒、佛、道诸家学说漂洋过海流入日本，逐渐成为日本文化的主导结构，以致于美国前驻日本大使赖肖尔说：“在某种意义上说，几乎所有的日本人都是孔教徒。”不过，任何文化移植都有其变异性，都必须适应引进民族自身的条件。儒学在中国基于源远流长的宗法家族制度，强调同一祖先庇护下的子孙们彼此之间的相亲相爱。于是以“孝”为经，以“悌”作纬，由身及家，由家及国，齐家的原则即是治国的要略，可以从父慈推演出君仁，从子孝衍化出臣忠。儒学在日本却恰逢大和年代的氏姓等级制度，居于四民之首的武士阶层与其他阶层的界限不可逾越，其内部又划分为几十个世袭的等级，以致于作为国家政治组织典型模式的军事幕府体制，完全建立在臣仆对领主的个人效忠基础上。这样一来，在文化选择倾向上，中国人偏重于“仁孝”，而日本人偏重于“忠诚”。《三国演义》恰好在公元15—16世纪，即日本所谓“战国时期”传入日本，中国东汉末年群雄割据争夺的历史情况与日本的实际社会生活确有许多相似内容，《三国演义》因此被日本人奉为战争智慧的经典著作，一直沿袭下来，形成一种文化传统。

《三国演义》在日本的文化传统价值极为明显，小学生入学第一课，常常是《三顾之礼》，直接目的或许是教给学生要尊重老师，但因此种下了尊重人才的种子。中学生的最后一课往往是《秋风五丈原》，诸葛亮六出祁山，以弱伐强，鞠躬尽瘁，死而后已，据说是体现出人生的最高境界。直到今天，书店里仍保持有关于《三国演义》、《三国志》的各种译本与研究著作出售，电子游

艺机也有以《三国演义》故事为中心的游戏。日本人甚至毫不掩饰“三国智慧”在第二次世界大战后对日本复兴所起的作用。那时，日本面临历史上从未有过的彻底失败，如赖肖尔所说：“这个国家精疲力尽的人民把最后一点力量和精力都用来进行战争……现在，这是一个完全失去了物质和精神的人民——一个饥饿的、惊愕的、失败了的人民。”面对生存的挑战，企业家纷纷去翻阅《三国演义》，他们说：“刘备不也是一无所有吗？他没有地盘，没有军队，没有官职，没有权势，没有钱财。但他可以去寻找智慧，他找到了诸葛亮，于是，争得了三分天下的一席之地。”日本没有财力，没有资源，没有设备，没有国防，甚至缺乏劳动力。但是，日本有想继续生存的人，有作为“神国子民”的执着信念，于是便去发掘他们取之不尽、用之不竭的宝藏——植根于日本人心底的智慧。经过二三十年的艰苦奋斗，日本出现了经济起飞的奇迹。日本人说：正是“三国智慧”给了他们创造奇迹的动力。

日本企业界对“三国智慧”的推崇，体现着日本民族随机应变改造传统的成功经验。自“明治维新”以来，日本人一方面虔诚地学习西方文化，另一方面又顽强地保持自己的民族传统文化，民族心理上自卑与自尊的微妙平衡使东西方文化在日本和谐地熔为一炉，在社会发展的历史进程中便出现了“集团竞争”形式。如日本学者森岛通夫在《日本为什么“成功”》一书中所说：“社会并非个人竞争的场所，而是一个队与另一个队竞争的那种集体斗争的地方……在日本，一个公司的雇员们组成一个队，它就像一个统一体那样行动，以便与另外一个公司所建立的队竞争。”这样一种竞争性集团，与西方的个人竞争本位截然不同。为了在无休止地集团竞争中取得胜利，必须在企业内部

强化维系力量，以至于“雇佣就像结婚一样，是一种终身承担的义务”，《三国演义》中各政治集团相互争斗时的表现，更给了企业家们深刻的启示。曹操用传统方式争取人才，依附他的人有官、有爵、有房子、有金钱、有面子、有名分；孙权重宗族、地方观念号召人，让江东人为江东的前途尽力。刘备无权无势，偏可以用“义”联系一批朋友，取得鼎足三分的成就。日本企业家由此领悟到社会各集团之间的竞争，说到底是一种争夺人才的竞争，即争夺人的智慧的竞争。结果，企业内部的亲密和谐，雇员与经理人员之间那种可以称之为具有血缘关系性质的团结感情，形成了日本企业与西方企业最重要的差别，也是日本企业在世界性经济竞争中得以保持活力的重要原因。

我从1988年开始为日本企业界讲授“三国史迹”、“三国谋略”等课程，日本企业家建议我将授课内容分为《三国演义》与人才管理、企业管理、经商谋略三个部分成书，并且建议以这样一种三国英雄对话形式面世。我实在不知这样写书是否能使读者接受？只能是勉为其难，作一尝试。现在，第一部《人才管理》已经完成，敬祈广大读者批评指正。

《三国演义》在日本产生的影响，展示了中国文化传统的巨大价值，在这个各种文化相互竞争又彼此依赖的时代，发掘民族自身的文化资源，与发掘本国的自然资源其实有着同等重要的作用，如果这本小书能促使正在追求现代化宏伟目标的中国企业家有所思考，那么，也许会有与个人实践经验结合的论著产生，使《三国演义》这样一部充满中国智慧的文化巨著，体现其生生不息的青春活力。

写这本书对我个人来说也是一个大胆的变革。已经写了十几年史学研究著作的人，突然要写这么一本“不伦不类”的书，或

许真要得不偿失。不过我想市场经济体系既然已经确立，中国的知识分子或者士人都必须离开久居的社会中心位置，不再仅仅是思想指导，而且必须到正常的运行轨道上去，写社会所需要的书。这样的变革并非与传统告别，而是检验自身的文化变异能力。

有几分风险，不过，值得一做。

作 者

1994年元月于北京

三里河寓所

目 录

引 言	(1)
一 得人才者得天下	(5)
二 何谓人才	(22)
三 人心难测与人才难得	(39)
四 得人心者得人才	(55)
五 用人如器与扬长避短	(72)
六 人才之误与误用人才	(90)
七 知彼难,知己亦难	(107)
八 攻心为上的战略思想	(122)
九 天运与人事怎样统一	(137)
十 三国人才活动的现实意义	(151)
后 记	(167)

引 言

我与和田哲先生经常就《三国志通俗演义》中的人物、故事进行讨论，中日两国不同的文化背景使我们对同一人物或事件往往产生不同的看法，从而发生争论。我作为学人，研究《三国演义》自然想还其历史的本来面目，从史学、文学、哲学、文化学诸方面，判断这一中国文化遗产的价值。和田哲先生作为实业家，更有兴趣的是这一历史遗产的现实意义，如何发掘这部历史演义小说中所凝聚的古代中华民族的智慧，为今日世界文明进程输入理性的动力。这样便出现了这本书问世的理由，即尝试将中国学术界有关三国历史与《三国演义》研究的成果根据日本目前的社会需求，进行深入浅出的介绍。我与和田哲先生的合作便这样开始了。

不过写这样一本书是很困难的，因为它既不同于已为中国学术界习惯了的学术研究著作，也不同于中国社会上流行的通俗读物，更不是对三国故事的复述与改编。依照和田哲先生的建议，这是一部中国人写给日本人看的书，因此必须回避许多费解的考据过程，而从家喻户晓的历史故事中，提炼出具有文化价值的内容，取得不同国度民族的共识。

在日本有着广泛读者并有着巨大影响的《三国演义》与中国的三国历史事实本有着极大的差距。三国历史的情况主要载于西晋陈寿所撰《三国志》中，介绍了从公元184年东汉末年黄巾农民起义导致东汉政权逐渐瓦解，各地方军阀势力崛起相互攻战兼并，终于形成魏、蜀、吴三国鼎立局面，直到公元280年由司马氏建立的西晋政权最后统一的历史。《三国演义》的全名叫

《三国志通俗演义》，是14世纪中叶参加了元末农民战争的中国士人罗贯中所写的历史演义小说，即根据《三国志》所提供的历史事实，进行颇带夸张、想象的文学创作，形成了七分事实，三分虚构的面貌。罗贯中之所以这样做，是因为他参加的元末农民战争与三国时期的黄巾农民战争有些相似，尤其三国鼎立形成以前群雄割据、相互征战的局面，与元末农民战争时期各支农民起义军相互争夺天下的形势最为相近。元末农民起义军中以朱元璋、陈友谅、张士诚三人最有实力，他们之间的斗争实际关系着谁最后取得天下。这场斗争的胜利者是朱元璋，他在公元1368年推翻了蒙古人所建的元王朝，建立起明王朝。罗贯中在这场斗争中为张士诚效力，张士诚被朱元璋所消灭，罗贯中只好隐遁江湖，不再公开露面。不过，他是有非凡才智的士人，不愿让自己的认识因为政治上的失利而湮没，所以他借写历史话本小说之机，选择了《三国志》，在讲述三国历史的过程中，叙述自己的认识，表达自己的理想追求，这样，《三国演义》中的诸葛亮在很大程度上是罗贯中本人的理想化身。罗贯中不满意朱元璋取得天下的事实，将之影射为曹操这位“奸雄”所占得的“天时”；罗贯中也不认为陈友谅占据武昌是他个人的能力所致，将之影射为孙权所占得的“地利”；罗贯中认为人的作用是最值得肯定的，他高度赞扬了刘备所依赖的“人和”。虽然我们无法找到张士诚与刘备之间的“共性”资料，不过，从《三国演义》中确实可以看出在刘备周围集合着一支以诸葛亮为首，包括关羽、张飞、赵云、马超、黄忠、庞统等人的人才大军，与“天时”、“地利”抗争，取得三分天下的一席之地。这种高度重视人才、宣传人才价值的思想，构成了《三国演义》这部小说在中国广泛流传、长盛不衰的原因。在长期遭受封建专制压抑的中国人心灵深处，向往着做

人的权力，向往着人之所以为人的价值肯定，于是，他们的理想便寄托于三国故事中的英雄人物；尊重人才，合理地使用人才，便成为中华民族争取进步与光明的历史动力。所以，在中国人的心目中三国历史与《三国演义》并无二致。历史事实的真伪仍是历史学家继续努力考辨的工作，但对《三国演义》中的历史人物的理解，却已经构成了中国的文化传统。这样，我们对日本朋友所讲述的三国故事和三国人才，实际是以《三国演义》为基础。作为一种文化交流，而非历史知识的介绍，这是本书的写作宗旨。

即使越过了历史与文学之间的鸿沟来讨论《三国演义》，我们仍然感到有许多障碍需要克服。如我们选择了《三国演义》与人才管理这样一个题目，而人才的标准，历史事件的理解，历史人物评价，使用人才的价值判断，就中日双方的文化背景而言，确实很难作出一个统一的答案来。和田哲先生于是建议：既然我们两个人都不好对某一人物、某一事件作出令双方满意的决断，那么，何不请三国人物自己来反思自己的历史实践，自己来回答我们所关心的问题。我以为这是一个极好的办法，于是假想了这样一次三国人物的圆桌会议，请《三国演义》中的风流人物，与我们一道面对现实。虽然是假想，可是邀请哪些人才赴会也是一件伤脑筋的事，反复考虑后，还是以曹操、刘备、孙权各带一名最有影响的部下出席正式会议为好。刘备自然选择了诸葛亮，曹操在无可奈何时带来了司马懿，孙权根据“内事不决问张昭，外事不决问周瑜”的原则，带来了周公瑾这位气量狭窄又卓具才情的风流少年。魏、蜀、吴三方的卫队，那些曾经叱咤风云的英雄人物，如刘备手下的关羽、张飞、赵云、马超、黄忠、庞统、魏延、马谡、姜维等，曹操手下的荀彧、荀攸、程昱、郭嘉、刘晔、满

宠、夏侯惇、夏侯渊、典韦、许褚、曹仁、曹洪、张辽、徐晃、杨修等，孙权手下的鲁肃、张昭、吕蒙、陆逊、徐盛、丁奉、程普、周泰、韩当、太史慈、甘宁、凌统等，都只好委屈地在会场外面等候随时咨询。当然我们也不会忘记其他三国人物，如汉献帝、董卓、袁绍、吕布、许攸、徐庶等人也必须安置好，以便随时请教。我们不是写小说，无法预见这些英雄人物相互见面后会怎样剑拔弩张、勾心斗角，我们只关心他们的思想，只要求他们回答我们提出的问题，以便我们对三国历史经验在现实生活中的应用，有更为明确的理解和认识。这个有趣的假想圆桌会议，就这样匆匆开场了。展示在读者面前的，就是会议的简要记录。

一 得人才者得天下

(当这个假想会议即将开始,面对围绕圆桌而坐的刘备、诸葛亮、曹操、司马懿、孙权、周瑜,作为主持人的我们,不觉油然而生敬意。三国时期的政治风云从历史长卷上直飞眼底,那些令千百万读者倾倒、仰慕的英雄人物,经过反复挑选,只能由这六个人来做代表。我们似乎不必再赘述由中国美术家、戏剧家反复塑造过的这几位英雄人物的外貌,虽然置身于他们中间,并不认为他们与常人在身体结构上有何差别,却不能不因为他们在历史舞台上曾有过的表演而表示折服。当时群雄割据,铁马金戈,在机会大致均等的情况下,是他们打垮弱者三分天下,并且相互对峙、争斗、联合,创造了令后人惊叹不已的历史故事。现在,我们将就人才管理问题向这些曾经驾驭过无数人才的智者讨教,自然不能不抱以虔诚的态度。会议终于要由我们作为主持人发言开始。)

主持人 我们非常感谢诸位拨冗赴会,一同对三国历史和诸位各自的活动作一次回顾。诸位都是在历史上取得了巨大成就的千古风流人物,在残酷的政治、军事较量中以胜利者的地位令后人神往。现在想请诸位谈一谈各自成功的经验,尤其对罗贯中在《三国演义》中称曹操的成功在于占得“天时”,孙权的成功在于占得“地利”,刘备的成功在于占得“人和”,发表各自的意见。

(我们的发言显然引起了这些历史人物的兴趣,他们一时都陷入对自己经历的回忆,不过无论是胜利的喜悦还是失败的悔

痛都在他们的面容上毫无显现，这或许反映了中国人关于英雄人物喜怒不形于色的传说。不过曹操到底是这些客人中最先理解我们意图者，他一开口便如悬河奔流，令人想到他那横槊赋诗的英姿。）

曹操 罗贯中写《三国演义》总是贬低老夫，非要给老夫一个占了“天时”便宜的结论。其实老夫成功，哪里是凭借什么“天时”？完全是老夫自己随机应变，用人得当的结果。黄巾乱起，汉室摇摇欲坠，给了所有有志图王者以机遇。干事业，要有资本，老夫当时不过是一名典军校尉，比起已经进京控制朝政的董卓，有四世三公出身，占得青、冀、幽、并四州之地的袁绍，甚至如孔子后裔孔融，皇亲刘表、刘璋，以及袁术、陶谦、孙坚、公孙瓒、吕布等人来说，不但毫无优势可言，而且随时都有被他们消灭的危险。老夫得以翦灭群雄，挟天子以令诸侯，贵为汉相，奠定魏国的基础，全是人力所致，怎么可以归功于“天时”呢？这一点是诸葛村夫在刘玄德三顾茅庐之际作《隆中对》时也说过的，二位可以作证吧？

（曹操提问使刘备和诸葛亮不得不回答，于是会议气氛开始活跃。）

刘备 备与曹丞相曾是朋友，后来又成为对手。想当年曹丞相会盟十八路诸侯联军讨董卓，备与关羽、张飞随公孙瓒出征，遇华雄战败孙坚，诸侯束手无策，我二弟关羽以马弓手身份请战，袁术令：“与我打出！”是曹丞相主持公道，协助关羽出战，并敬热酒一杯。关羽温酒斩华雄，被誉为“威镇乾坤第一功”。张飞催诸侯乘胜进击，反被袁术威胁要“赶出帐去！”是曹丞相从中调解，并悄悄派人给我兄弟三人送来牛肉美酒。因此，备以为曹丞相一开始便注意收罗人才，袁绍、袁术等人失败，正是在争

取人才和使用人才方面逊于曹丞相的结果。

诸葛亮 山人在隆中草庐与刘皇叔对策谈及曹丞相成功原因时说：“自董卓造逆以来，天下豪杰并起。曹操势不及袁绍，而竟能克绍者，非惟天时，抑亦人谋也。”意思是曹丞相是“天时”、人谋兼得，不可偏执一端。今日曹丞相不认为有什么“天时”，全凭人谋得当，愿曹丞相能介绍一下战胜袁绍的经验，以正视听。

（诸葛亮不愧智者，这一对答使曹操不得不把官渡之战的成功之谜和盘托出。）

曹操 老夫刺杀董卓未遂，与陈宫同行又被他所弃，于是回陈留家中与父亲商议大事。父亲力主与卫弘合作，得到他的巨资相助，这才以“忠义”为名，招募军队。乐进、李典、夏侯惇、夏侯渊、曹仁、曹洪相继来会，于是才矫诏会盟诸侯讨伐董卓。虎牢关前刘、关、张三英战败吕布，董卓弃洛阳奔长安，正是盟军乘胜追击的好时候。不料袁绍与诸侯各打自己的小算盘，不肯出兵，只有老夫率仅有的一万人出征，被董卓打败，老夫险些丧命。不过由此知袁绍并非可以共谋大事之人，与他争锋，老夫心中有数。当年与刘玄德青梅煮酒论英雄时，刘玄德以袁绍为英雄，老夫说：“袁绍色厉胆薄，好谋无断；干大事而惜身，见小利而忘命，非英雄也。”玄德想还记得吧？

刘备 丞相当时气势汹汹，备正在危难之时，不得不小心谨慎。忽然听到丞相令备指言当世英雄，知道是在试探备心，不能不作些遮掩，说些假装愚蠢的话，所以先推袁术为英雄。不料丞相说他是“冢中枯骨”，早晚要被消灭，只好将袁绍推出来进一步遮掩。其实袁绍这个人的表现我已经相当了解了，八路军诸侯联军讨董卓之际，袁绍作为盟主，不但有意保存自己的实力，还袒护自己的兄弟袁术欺辱我们兄弟三人。当备在徐州奉汉献帝

衣带诏起兵反对曹丞相时，曾派孙乾向袁绍求援。孙乾见到了袁绍的谋士田丰，将形势说得十分清楚：由于曹丞相东征刘备，许昌空虚，若袁本初举义兵乘虚而入，上可以保天子，下可以救万民，是袁本初一生难逢的良机。不料袁绍因为幼子患病，心中恍惚，不肯出兵，将大好时机丢弃。田丰曾经以杖击地说：“遭此难遇之时，乃以婴儿之病，失此机会！大事去矣，可痛惜哉！”可见袁绍有“天时”也不曾利用，而曹丞相确实是以人力在争取“天时”。

曹操 虽然袁绍有这些缺点，可是就实力而言，他毕竟占有绝对优势。不但占有四州之地，兵精粮足，手下的人才也十分可观。谋士如田丰、沮授、逢纪、审配、许攸，将领如颜良、文丑、张郃、高览，都在当时占有显赫的地位。不过，袁绍只相信自己的权力，对人才毫无怜惜之心，官渡之战时，田丰从狱中上书劝他不要轻动大兵，他要“明定其罪”，沮授建议发挥“我军有粮”的优势，深沟壁垒，使老夫粮尽而军心乱，袁绍竟然说沮授是怠慢军心，将沮授锁禁军中，扬言要与田丰一体治罪。这样，袁绍便不能人尽其才，他虽然有70万大军，也无法改变这败局已定的形势了。

（曹操正讲得得意，足智多谋的诸葛亮突然插话，将问题的探讨进一步引向深入。）

诸葛亮 曹丞相大讲袁绍不能人尽其才，却忘了官渡之战的胜利却是我们主公给你帮了忙。是刘皇叔以衣带诏说动袁绍在思想准备不足的情况下起兵与你交战，而且是我们的关羽将军为了能够报恩之后归奔刘皇叔，替你杀了袁绍的主要战将颜良、文丑，才使你迎战袁绍时，减轻了许多压力。

曹操 诸葛先生之言自然有理，只有关云长的神威武功方