

上 篇

曾国藩的领导原则

——做人做事，做领导

第一章



做人原则

——求同存异，深藏不露

低调做人，是非常务实、通权达变的生存智慧。它是战术，也是一种韬光养晦、寻求生存的大谋略，更是立身于社会，圆润通达不可不知的方法和技巧。

——曾国藩

1. 加强“谨言”的修养

《颜氏家训》中说：“无多言，多言多败；无多事，多事多患。”对成大事之人来说，谨言是重要的要求。

同治六年九月，曾国藩给淮军名将刘铭传的信中说：“古来人才，有成有不成，所争每在‘疏密’二字。”“疏”则多言，“密”则守口如瓶。如果多言，透露出去的信息就会有很多，一旦被对手察觉，便

很容易导致失败。所以，《曾子·修身》曰：“行欲先人，言欲后人。”

曾国藩不但自己不断加强“谨言”的修养，还告诫下属和子弟也要“少说多做”。弟弟曾国华为人刚烈，说话苛刻。曾国藩特地给他取字为温甫，让他说话温和些，少得罪人。

曾国华战死后，曾国荃成了曾国藩的左膀右臂。曾国荃不懂得官场规律，总是多嘴多舌，言出无状。曾国藩不断给他写信，甚至当面加以责备。咸丰十年（1860年）九月，对待是否北上援解北京之围一事，曾国藩一直以“缓”字应付。而曾国荃不明就里，说了很多难听的话。曾国藩斥责他：“弟只管安庆战守事宜，外间之事，不可放言高论，毫无忌惮。”几次斥责教导后，曾国荃收敛了很多，曾国藩在给两个兄弟的信中说：“沅弟以我切责之絨，痛自引咎，惧蹈危机而思自进于谨言谨行之路，能如是，是弟终身载福之道，而吾家之幸也。”

对家人是如此要求，对下属也不例外。他在给叶光岳的批牍中教导说：“第一说话要谨慎，不可随口编凑谎话。”吴汝纶是桐城派古文家，1866年入曾国藩门下，与黎庶昌、张裕钊、薛福成并称四大弟子。他刚入曾门，曾国藩就告诫他要谨言。吴汝纶在日记中写道：

“《三代世表序》中‘盖其慎也’，‘慎’为立言至要之义。余初见曾文正公，公告以立言宜慎，因自举其箴戒之询，有云：‘慎尔毁誉，神人共鉴。’《史记》全部皆以慎为主，班氏亦能守其遗法，后之史书所以为秽者，由其不能慎也。”

古人曰：“话说多不如少，唯其是勿佞巧。”意思是说，多说话不如少说话，说话要恰当无误，千万不要花言巧语。因此，说话要分清场合、对象和时机，切不可因一吐为快而招致祸端。

孔子曰：“君子讷于言而敏于行。”“讷”，是指言语迟钝，结结巴

巴，不善表达。“敏于行”则是指手脚勤快，反应敏捷，行动迅速。整句话的意思是告诉人们，要谨慎地想问题，办事情，要善于把思想化为行动，切忌空想，说空话；或说了，想了，却又不去做。

事实胜于雄辩。再雄辩的语言也没有真正的行动来得更有说服力。一个人说得再多，也不如做更让人信服。话是让人听的，但是耳听为虚；事是让人做的，所谓“眼见为实”。所以，要想做出成就，就要管住自己的嘴巴，做个行动的巨人、语言的矮子。

2. 想要自己有面子，就要先给人面子

中国是一个人情社会，与人交往要特别讲究面子问题。俗话说：“树有皮，人有脸。”面子问题关系到个人的人格尊严问题。然而，“想要取之，必先予之”，想要自己有面子，就要先给人面子。不给别人留面子，凡事做得太绝，不仅自己挣不来面子，还很容易使同路人变成陌路人，让朋友成为敌人，使亲戚变成仇家，甚至给自己带来危险。

深谙中国传统文化的曾国藩，自然深知其中的道理。但是，在早年间，他却并没有重视这个问题。

早年的曾国藩十分健谈，好出风头，喜于交往。中国有“祸从口出”、“言多必失”的箴戒，但青年时代的曾国藩喜欢直来直去，“每日总是话过多”，而且常常与人争得面红耳赤，才肯罢休。

他还有“议人短”的毛病，经常伤及别人的面子，得罪别人。他自

己也深知“言多尖刻，惹人厌烦”，也为此下定决心，减少朋友间往来，但就是难以改正。每当朋友间切磋时，曾国藩还是自持己见，强言争辩，“只是要压倒他人，获取名誉”。

一次，曾国藩在家为父亲祝寿，他的一个朋友也前来祝贺。席间，两人发生语言冲突，产生了矛盾，曾国藩的父亲都看在眼里。客人走后，父亲与曾国藩谈起做人的道理，尤其是关于给人留面子的问题。曾国藩意识到了问题的严重性，便亲自前往朋友家中表示歉意。

当天，他在日记中总结自己的三大过：“朋友与我之间产生嫌隙，细细想来都是我的不是。如果我平日里能够忠信待人，怎么会不被人相信呢？如果我平日里能够礼貌待人，又怎么至于被人说，被人谤议呢？并且即便对方有不是的地方，又何至于大肆地张口咒骂对方，蛮横无理！这件事情我有三大过错：第一是平日里不尊敬他人；第二是和人有一语不合，就发脾气表现无礼；第三是制造矛盾后，别人来平息，我却对其悍然不近人情。自己连恶言不出于口、忿言不反于身都不知道，还怎么追求其他？谨记于此，切以为戒。”

正是曾国藩及早意识到自己的过错，之后进行刻苦修炼，才终于变成了那个手执羽扇、不苟言笑、沉稳老练并给人面子的君子。

很多人视“心直口快”为美德，即便因言语不当而产生矛盾，他们也每每以“我说话只会直来直去，不会拐弯抹角”为理由替自己开脱。殊不知，这“心直”固然可嘉，但“口快”却未必值得称道。如果我们能够区别不同情况，该直说的时候直说，该婉言的时候婉言，给人留下面子，那不但可以消除许多不必要的烦恼，还可以“化干戈为玉帛”，增进友谊。反之，就可能给自己招来灾祸。

如果我们能够善于使用面子，还可以给自己避免麻烦。我们都能体会到，如果自己有求于人，被人拒绝，感觉很没面子。当别人有求于

我们的时候，虽然我们无能为力，但也因怕损害对方的面子而不好意思拒绝。其实，我们可以在说“不”的同时，还给足对方面子。

19世纪，英国首相狄斯雷利就给我们树立了好榜样。

有个野心勃勃的军官一再请求狄斯雷利加封他为男爵。首相知道此人才超群，也很想跟他搞好关系。但该军官未达到加封条件，因此，狄斯雷利无法满足他的要求。

一天，首相把该军官单独请到办公室里，对他说：“亲爱的朋友，很抱歉，我不能给你男爵的封号，但我可以给你一件更好的东西。”狄斯雷利放低声音说：“我会告诉所有人，我曾多次请你接受男爵的封号，但都被你拒绝了。”

这个消息一传出，众人都称赞这位军官谦虚无私、淡泊名利，对他的礼遇和尊敬远超过任何一位男爵。这位军官由衷地感激狄斯雷利，后来他成了狄斯雷利最忠实的伙伴和军事后盾。

总之，世人都爱面子，中国人尤其如此。自古以来，中国就有“打人不打脸，揭人不揭短”的说法。给人以面子，一是可以避免不必要的麻烦，二是为了在以后的生活中别人给自己面子。这样就会让许多难处的关系变得容易，让许多难办的事情变得顺利，一举而多得，何乐而不为？曾国藩从人生经历中吸取了教训，改正了自己的缺点。如果我们也有不给人面子的坏习惯，是不是该改一改呢？

3. 深藏不露，自我保护

梁启超先生说曾国藩“有超群轶伦之天才，在当时诸贤杰中，称最钝拙”。曾国藩自己也说：“自以秉质愚柔，舍困勉二字，别无他处。”又说：“吾乎生短于才，爱者或以德器相许，实则虽曾任艰巨，自问仅一愚人，幸不以私智诡譎凿其愚，尚可告后昆耳。”一个位极人臣、被人称为“圣人”“完人”的人难道果真是愚钝的吗？显然不是，这不过是曾国藩智慧的处世之道罢了。

曾国藩不仅不愚钝，还可被称为“才高八斗”。他的“愚钝说”其实是一种收敛，一种蓄志，一种大智若愚。洪应明的《菜根谭》中有句话叫“矜名不若逃名趣”。这句话的意思就是说：一个人喜欢夸耀自己的名声，倒不如避讳自己的名声显得更高明。

年少的曾国藩就有着很好的涵养，他不会像别的孩子那样一言不和就大动干戈、拳脚相加，他表现出了少年人难得的忍让和谨慎。他时常以《中庸》中的“圣者无名，大者无形。鹰立如睡，虎行似病”来训诫自己，让自己时时保持低调，即使具备鹰的凌厉、虎的勇猛，也不轻易外露，更不以自己的学识和家世欺人。

他有一位同学性情比较暴躁。有一次，那个同学看到曾国藩的书桌放在窗前，就说：“我读书的光线都是从窗户那里来的，你的桌子挡着我的光线了，赶快挪开！”曾国藩什么话也没说，就把桌子移开了。曾国藩晚上点灯用功读书，那个同学又说：“平常不念书，夜深还要聒噪人吗？”曾国藩又只好低声默诵。

后来，曾国藩中了举人，那个同学知道了，大怒道：“这屋子的风

水本来是我的，反叫你夺去了！”其他的同学都替曾国藩打抱不平，但是曾国藩自己却和颜悦色，毫不在意，劝住同学，安慰同室，跟没事几人一样。

曾国藩的一生都保持着如此低调的态度，但最终却得到了高人一筹的结果。

低调对待他人的敌意，并不是胆小怕事、懦弱、不顾自己的尊严和原则，而是一种自我保护，避免自己卷入更大的灾祸中的智慧。事实上，只要不是原则性和危及生命的伤害，就没必要和人一争长短；只要对方的攻击能够被自己控制在一定的范围内，就低调处理，没必要大动干戈。你的低调会让对方的重拳如同击在棉花上一般，没有着力点，自然也就不会对你造成伤害了。

荀攸是曹操的重要谋士，智慧超人，为曹氏统一北方、建立功业，做出了重要的贡献。他为官20余年，地位始终稳固，在政治漩涡和极其残酷的人事倾轧中能够立于不败之地，原因就在于他能谨以安身，避招风雨。有一次，荀攸的姑表兄弟辛韬曾问及他当年为曹操谋取袁绍冀州的情况，他极力否认了自己的谋略贡献，说自己什么也没有做。

曹操如此称赞荀攸这一特别的谋略：“公达外愚内智，外怯内勇，外弱内强，不伐善，无施劳，智可及，愚不可及，虽颜子、宁武不能过也。”这样的一个荀攸与曹操相处20年，深受宠信，也未见有人进谗言加害于他。这都是荀攸懂得收敛锋芒，低调处世的结果。而孔融、杨修虽也有智谋，但却因不懂低调，锋芒毕露，都没得到善终。

所谓“明枪易躲，暗箭难防”。身处官场，明枪和暗箭随时都可能从任何一个方向射来，稍不留神就“出师未捷身先死”，所以必须学会

低头，尽量减小目标，方能更好地保护自己。

如果在做事情时，过早地将自己的底牌泄露出去，就很容易受制于人。无法掌握主动的结果，就是被人牵着鼻子走。所以，人们一般都会紧紧地捂住自己的底牌，甚至故布疑阵，施出障眼法来迷惑对方。

对一个有着远大志向的人来说，当实力不足时，最要紧的是积蓄力量，丰硕羽毛，等到有一天实力够了，能高飞时，便冲破阻碍，翱翔长空。若你实力不够时就过早地暴露自己的真实目的，将很容易引来猎人的注意，恐怕等不到高飞的那一天，就被猎杀了。

曾国藩在这方面是有教训的。

他初建湘军时，水陆两军加在一起只有一万余人，这点未经正规训练的人马和太平军自然是无法抗衡的。但是，当时太平军已成燎原之势，而清廷的正规军又不堪大用，他们自然希望曾国藩的军队能够早日出战。而江忠源的“泄密”，正中朝廷的下怀。于是朝廷连忙下谕旨命令曾国藩出兵，但曾国藩为了保护自己的老本，打定主意就是坚辞不出。

事情是这样的。1853年，曾国藩把练勇万人的计划告诉了爱将江忠源。江忠源不知深浅，立刻向清廷和盘奏出，结果船炮未齐就招来咸丰皇帝的一连串征调谕旨。第一次是1853年，太平天国西征军进至蕪、黄一带，武汉危急，清廷接连下令曾国藩率炮船增援湖北。第二次是同年12月，太平军大将胡以晃进攻庐州，清廷令曾国藩督带船炮兵勇速赴安徽救援。第三次是1854年2月，太平军袭破清军黄州大营，清廷再次催促曾国藩赴援武汉。曾国藩深知太平军兵多将广，训练有素，绝非一般农民起义队伍可比。况且与太平军争雄首先是在水上而不在陆上，没有一支得力的炮船和善战的水勇队伍是无法与之抗衡的，甚

至连兵力调动和粮饷供应都会发生困难。因而,他打定主意,决不出征。他在给朋友的信中说:“剑戟不利不可以断割,毛羽不丰不可以高飞。”

《易经》乾卦中的“潜龙在渊”,告诉我们的就是上述的道理。它指出,君子要待时而动,善于保存自己,不可轻举妄动。人类社会向来都是靠实力说话的,没有实力就没有话语权。因此,一个人要成大事,就不要过早地暴露自己的实力,以免成为别人的靶子。隐藏自己,积蓄力量。待羽翼丰满了,才更容易一飞冲天,青云直上。

老子告诫世人:“不自露,故明;不自是,故彰;不自夸,故有功;不自矜,故长。”这句话的大意是,一个人不自我表现,反而显得与众不同;一个不自以为是的人,会超出众人;一个不自夸的人会赢得成功;一个不自负的人会不断进步。做人也要谨记这一点,深藏不露才是对自己最好的保护。

4. 以退为进,是真智慧

很多时候,表面上的前进并不一定就是真的前进,还可能是一种后退。同样,表面上的后退未必就是真的后退,也可能是为了更好的前进而做的一种准备和喘息。

曾国藩一生低姿态行事,却取得了别人难以媲美的成就。他很懂得妥协退让之道,总是在事情出现危机时,适时做出退让,使自己得以喘息,并积极寻求解决问题的办法和机会。这一进退之策,使得他许

多次都能化险为夷，并成功地实现战略反击。

随着湘军在镇压太平军战场上的连战连捷，曾国藩以及湘军的名气、地位越来越盛。尤其是攻破南京城后，湘军将士们弹冠相庆，静等朝廷的封赏，有的人甚至口出狂言、居功自傲。但低调的曾国藩此时很清醒，他清楚地认识到了自己的处境：一方面他确实为朝廷立下了汗马功劳，另一方面他也确实成了朝廷的威胁，成了朝廷急需防范的人，他位高权重且拥兵几十万，使皇权受到了极大的威胁。所以，朝廷在嘉奖湘军的同时采取了排挤、压制的策略。比如，不轻易授予曾国藩集团成员军政实权，还派人监视其军事行动等；在军事部署上进行压抑，朝廷把由绿营兵组成的江南、江北大营部署在攻占天京、获取扫灭太平天国首功的位置，而让湘军去打那些疲于奔命、劳而无功的外围战；限制湘军粮饷，即使是湘军自筹粮饷，也受到朝廷的多方阻挠。

尽管有着一肚子的委屈，尽管手下众人叫嚣背叛，但信奉忠诚的曾国藩没有丝毫的反意，当然他并不情愿就这样受委屈，他要想办法争口气。于是，他采取了以曲求伸、以退为进的自我保全之策。

首先，他对朝廷的各种打压、排挤都表现出了恭顺的态度，没有丝毫的怨言，把所有的委屈都吞进了肚子里，让人看到的始终是一张笑脸，尽可能地消除朝廷的猜忌之心。但是，朝廷对他封赏的出尔反尔，让他意识到总是退让也并非善策，要以退为进，开始“反攻”。

其次，他从稳定湘军集团内部入手。由于湘军主要头目几乎都是同乡、同窗、师生及亲朋故旧，兄弟戚族同任头目的现象也很普遍。而各姓之间又往往以联姻或其他方式建立起更为复杂的社会关系。这样一来，曾国藩集团各首脑头目之间彼此瓜连藤绕，沾亲带故，使湘军集团形成了铁板一块，朝廷也不敢轻易对其下手了。

再次，他大造舆论声势，他们自然不敢公开攻击朝廷，但对朝廷所重用的顽固派官僚，他们却肆无忌惮地予以贬抑，另外他们开始“自我吹捧”，为自己争取主动，即使朝廷怪罪下来，也可以“名满天下，谤亦随之”为借口，巧妙地搪塞过去。

最后，他对“客寄虚悬”的处境极为不满，必欲揽到地方实权而后快。他坐镇湘乡，让其部众造言：“涤公未出，湘楚诸军如婴儿之离慈母。”绝不服从其他任何人的指挥调度。咸丰十年（1860年）春，太平军攻破江南大营。胡林翼抓住时机大造舆论：“朝廷能以江南事付曾公，天下事不足平也。”他又设法利用郭嵩焘等人打通肃顺的关节，终于达到目的，使曾国藩当上了两江总督。

古今中外的退让，皆有勃发成功的目的，但更明显的共同之处是等待成熟时机的到来。时机不成熟就贸然行动，不但会使隐忍的功夫和成果毁于一旦，更会使规划好的宏图大业的目的暴露在敌人的火力之下。

曾国藩经常给家人和下属讲这样一个故事：

有一家人，一天，家中的老翁请来了一位贵客，准备留这位贵客在家吃饭。一大清早，老翁就叫儿子到市场上去买菜。但是，时间已近中午，儿子还没有把菜买回来，老翁很着急。就到窗口去看，只见在离家不远的地方，在一条田埂上，儿子正挑着菜担子与一个挑着京货担子的人面对面地站着，互不相让，堵在那里了。

看到这种情况，老翁急忙出门，赶上前去婉言劝道：“老哥，我家中有客，待此用餐。请你往水田里稍避一步，待他过来，你老哥也可过去，岂不是两便么？”

那个人说道：“你叫我下水，怎么他下不得呢？”

老翁说：“我儿子个子矮，要是下到水里，担子里的菜就被水浸湿了。你老哥个子高，下到水里也碰不到水。因为这个原因，我才请你让一下。”

那人说：“你儿子的担子里不过是些蔬菜果品，就算浸了水也可以将就着吃。我的担子里全是京广贵货，万一沾上一点水，就不值钱了。我的担子比你儿子的担子贵重，你怎么反而叫我让路呢？”

老翁想，与其在这里浪费时间劝告，还不如主动示弱，便说：“来来，这么办吧：我下到水田里去，你再将货担交付与我，我顶在头上。请你空身从我儿子旁边过去，我再将担子奉还。怎么样？”并且当即低下身子解袜脱履。那个人见老翁如此，反而觉得不好意思，说道：“既然你都让步，我也没有道理占强。干脆我下田吧。”

结果，与人方便，与己方便，两不耽误，老翁在妥协中赢得了主动，赢得了时间。

曾国藩之所以老生常谈，自有他的道理，他是想通过这个故事告诉家人和下属：退让，可以赢得扭转不利形势的机会。军事上有“进攻就是最好的防守”的战术思想，一味地死守未必守得住，只有攻出去才能让敌人尽可能地远离自己的阵地，敌人也会有所顾忌，这样就牵制了敌人的进攻，达到防守的目的。同理，为了达到前进的目的，有时候就要做出一定的妥协、退让，麻痹对手，然后通过曲线取得实际意义上的前进。

5. 每临大事有静气

世界纷繁复杂，随时都可能发生我们不曾预料的事情。

曾国藩认为，面对错综复杂的环境，做大事者必须善于处理变乱。处理变乱有这么几个基本点：一是善于根据不同情况作出不同的反应，不拘泥于成规，而是根据具体情况的变化，灵活多变地运用自己的智慧去解决问题；二是要跳出思维的固定模式，充分发挥人的主观能动性，全方位地看问题，不怕突发的事变；三是要临变不惊、临乱不慌，处理变乱要有恒心、有决心、有勇气；四是应当多做总结、分析，在变乱发生之前做好相应的准备工作，不至于事到临头，还不知该如何应对，使自己处于被动的局面；五是面对变乱要积极地寻找处理变乱的方法，而不能慌不择路，处理事情毫无根据可循。

曾国藩也遇到过一些在他意料之外的事情，但他都妥善地处理了。

有一天，一个冒充校官的人来拜访曾国藩，他高谈阔论，大有不可一世之概。曾国藩礼贤下士，对各种投奔他的人都倾心相接，但他对爱说大话的人则有几分厌烦。

他见这个人言词伶俐，心中好奇。中间论及用人须杜绝欺骗时，那个冒充校官的人态度严肃地说：“受欺不受欺，全在于自己是何种人。我纵横当世，略有所见。像中堂大人至诚盛德，别人不忍欺骗；像左公严气正性，别人不敢欺骗。别人不欺而尚怀疑别人欺骗他，或已经被欺而不知的人，也大有人在。”曾国藩察人一向重条理，见此人讲了四种“欺法”，颇有道理，不禁大喜，于是对他说：“你可到军营中，观我所用之人。”此人应诺而出。

拜见营中文武各官员后，第二天，这个人煞有介事地对曾国藩说：“军中多豪杰俊雄之士，但我从中发现两位君子式的人才。”曾国藩急忙问是何人？此人举涂宗瀛及郭远堂以对。曾国藩又大喜称善，将此人待为上宾。但一时找不到合适的位置，便让他暂时督造船炮。

多日后，兵卒向曾国藩报告此人挟千金逃走，请发兵追捕。曾国藩默然良久，说：“都停下，不要追。”兵卒退下，曾国藩双手把须，说：“人不忍欺，人不忍欺。”曾国藩身边的人听到这句话，想笑又不敢笑。

过了几天，曾国藩旧话重提，幕僚问为什么不发兵追捕。曾国藩回答：“现今捻军正很猖獗，此人只以骗钱计。若逼之过急，恐入敌营，为害实大。区区千金，与本人受欺之名皆不足道。”此事在令人喷饭之余，亦足见曾国藩的沉着镇定，以及其远见与胸襟。

凡是能够担当大任的人，都应该具备处理突发事件的能力。在突发事件前，能够保持镇定、统筹全局的人才是拥有高素质、拥有广阔胸襟、能够高瞻远瞩的栋梁之才。

有一次，宋朝的李允则在军中举行酒宴。这时，兵器库起了火。李允则没有丝毫救火的意思，仍然饮酒作乐不停。没过多久，火被扑灭了。李允则暗地里派人拿着他的文书到赢州用茶叶箱子运载武器回来。不过十天，库里的武器又齐全了，而外面谁也不知道这件事。

事后，有关部门弹劾李允则不救火。宋真宗说：“李允则必然有话说，先问问他看。”李允则回答说：“兵器库防火措施十分严密。这里刚刚举行酒宴，那里就起了火，必定是内奸干的。如果离开宴会去救火，就中了他的调虎离山之计，恐怕会发生意想不到的祸事。”

在突发火情的情况下，李允则还能考虑得如此全面，能够临危不乱，掌握事态发展的主动权，不乱方寸，足可见其智慧。反之，如果他

面对突发火情,手忙脚乱,惊慌失措,胡乱动作,就可能导致不堪设想的后果。

每临大事有静气,遇变不惊,这样才能正确地思考,进而作出最及时最正确的决策。《三国演义》里曹操献刀的故事,就充分说明了这个道理。

汉灵帝死后,董卓乘机专断朝政,私自废黜少帝,立陈留王为汉献帝,引起满朝文武的愤恨。曹操也不满董卓,他想方设法得到了董卓的宠信,想乘机刺杀董卓。

某日,曹操佩着宝刀来到相府,问:“丞相在哪里?”从人说:“在小阁中。”曹操直接奔入小阁,见董卓正坐在床上,吕布侍立于侧。董卓看到曹操后问:“孟德为何来迟?”曹操说:“马走得太慢了。”董卓于是转过头对吕布说:“我有从西凉进贡来的好马,你去亲自挑选一匹赐给孟德。”吕布听令而出。

曹操暗自思忖:“此贼该死!”想要拔刀刺杀他,又害怕董卓力气大,不敢轻举妄动。董卓身体比较胖,耐不住久坐,便侧身卧下,转而向内。曹操暗说:“此贼当休矣!”于是,他急忙抽出宝刀。正要刺杀董卓的时候,不料,董卓仰面从衣镜中,看见曹操在背后拔刀,急回身问:“孟德你要干什么?”这时,吕布已经骑着马来到阁外。曹操惶恐害怕,随即持刀跪下说:“我有一口宝刀,献与恩相。”董卓接下宝刀来看,只见这把刀长尺余,七宝嵌饰,极为锋利,果然是宝刀,便递给吕布收下。曹操解开刀鞘给吕布。董卓引曹操出阁看马,曹操谢过后说:“想试一试这匹马。”董卓就让其上马。曹操骑马出了相府,快马加鞭往东南而去。