

“三国文化·传统与现代”系列

丛书

谭洛非
著



雄主 霸业

——三国首脑
素质与领导艺术

四川人民出版社

“三国文化·传统与现代”系列

丛书



A0732742



雄主霸业

——三国首脑素质与领导

谭洛非 著



四川人民出版社

1994·成都

(川)新登字 001 号

责任编辑：孙旭军

封面设计：任兆祥

《三国文化·传统与现代》系列丛书

雄主霸业——三国首脑素质与领导艺术

谭洛非 著

四川人民出版社出版(成都盐道街3号)

四川省新华书店经销

四川人民出版社华川电脑印务中心照排

自贡新华印刷厂印刷

开本 850×1168mm1/32 印张 7.125 插页 6 字数 120 千

1994 年 8 月第 1 版 1995 年 2 月第 2 次印刷

ISBN7-220-02574-2/G·449 印数:5001-8000

定价:8.80 元(全套 10 种,总定价 88 元)

总 序

中华民族文化促进会副会长 肖 秋
四川省省长

对于一个有着五千年灿烂文明的古老民族来说，历史就是财富。

魏、蜀、吴三国，在中国的历史长河中虽只是短暂的一瞬，却是一个纵横捭阖、出将入相、诡谋权变、风云变幻的社会人生大舞台。它造就出一大批卓越的政治家、军事家，产生了许多对后世影响深远的历史人物。三国的历史、故事、传说、人物，给一代又一代的中国人以智慧、以启迪，是凝聚着中华民族精神文化气质的珍贵宝藏。

以三国史为题材的“第一才子书”——《三国演义》的出现，不仅使这段波诡云谲的激荡百

年史顿时化作巷间闲话、渔樵笑谈；几成凡有井水处，无人不晓三国故事，成为中国传统文化的组成部分和宝贵遗产，而且影响远及日本、韩国、东南亚和欧美等地区。近年来悄然兴起的“三国热”对当今社会的经济、文化事业产生了持久的影响，表明三国文化将越来越受到世界各国的高度重视。

四川是三国遗产的骄子，有着丰富的三国文化和旅游资源。从川北广元到成都，沿线就有剑门雄关、昭化古城（葭萌关）、绵阳富乐山、蒋琬墓、绵竹双忠祠、德阳庞统墓、广汉雒城、天回镇八阵图等等，均为三国黄金旅游线；而川东的云阳张飞庙、奉节白帝城、八阵图遗迹，更是令海内外三国爱好者为之神往；至于散布在我省各地的如南充全国最大的张飞庙、陈寿“万卷楼”、渠县张飞大破张郃“立马铭”、临邛火井、都江堰、西昌诸葛亮南征遗迹，更是俯拾皆是。成都本来就是蜀汉政权首都，更为我省三国旅游中心。这里有全国最大的武侯祠，享誉海内外，每年海外华人、外国友人接踵而来，应接不暇。现在祠内正在改建的“三国文化陈列”，也在紧锣密鼓地施工。前几年成都市已批准了“三国蜀汉城”的建

设项目，将吸引海内外投资者，对成都市的经济发展作出贡献，使四川走向世界。

四川又是三国历史人物活动的中心地区之一。有许多三国的传说、故事是和四川连在一起的，有许多三国的谋略、争斗是在四川发生的，更有许多三国的用人之道、治国之术是和四川这片人杰地灵的土地分不开的。三国历史和三国故事中，包含着丰富的治国谋略、经营管理的经验和措施，挖掘其中的中国古代智慧和经验为今日改革开放和四化建设富国强民所用，对当前企业界如何抓住经济改革、市场开放之机谋生存求发展都有着积极的启迪作用。近年来在日本不少政界人士和企业家把《三国演义》当作他们的“思想宝库”，从中寻求治理国家、指导企业管理和商业竞争的新的内涵，特别是书中不乏审时度势、知己知彼、因势利导、出奇制胜、使用人才等方面的谋略和妙计，足资借鉴，无怪乎他们不少企业家将《三国演义》作为自己和职工的必读之书了。

四川是三国文化的发源地之一；四川也应该成为三国文化研究与开发的中心。四川人民出版社邀请中国三国演义学会、四川省社会科学院、四川大学、四川省博物馆、四川省文史馆、武侯

祠博物馆等单位一批长期进行三国文化研究的学者、专家联合推出“三国文化·传统与现代”系列丛书。其目的就是要从激荡的三国百年史以及《三国演义》中，开发和找寻现代精神的根源与宝库。我相信，这套丛书的出版，将有助于人们全面了解三国文化、认识三国文化，它对于把四川和成都办成具有三国文化旅游特色的省市，也必将起促进作用。

站在世纪的交点上，我们聆听历史的呼吸和心声。在这样的时代，中华民族不仅需要现代的思想精神与电脑核能，我们还需要汲取我们伟大民族五千年的智慧与力量。

未来属于那种善于将本民族传统的精华与当代变革精神以及一切新的思想技术成就高度结合的民族。

让我们肩负历史，走向未来！

目 录

引言 三国文化精神与首脑素质

一、把远大理想与求实精神结合起来， 正确决策是胜利之本

- (一) 战略决策事关全局…………… (13)
- (二) 战略决策的典范——《隆中对》…………… (17)
- (三) 围绕《隆中对》的争议…………… (19)
- (四) 曹操的战略抉择…………… (27)
- (五) 曹操的失策和对战略的调整…………… (33)
- (六) 孙权鼎足江东以观天下之衅…………… (36)
- (七) 诸葛亮六出祁山为何未能成功？…………… (39)

二、识人、用人、团结人，得人才者得天下

- (一) 治国之道，务在举贤…………… (47)
- (二) 六条用人的经验…………… (52)
- (三) 曹操的知人善任…………… (55)

(四) 对人才要宽宏大度·····	(59)
(五) 因器授材, 团结五湖四海·····	(61)
(六) 猜忌和残才, 失掉人心·····	(64)
(七) 刘备思贤若渴, 以诚待士·····	(69)
(八) 德才兼备, 循名责实: 诸葛亮的用人原则·····	(73)
(九) 孙权的群体智慧意识·····	(80)
(十) 扬长避短, 善于协调部属关系·····	(83)
(十一) 三国之主, 用人各有不同·····	(89)

三、广博的知识, 超凡的智慧, 集思广益, 多谋善断

(一) 形象化的谋略大全·····	(91)
(二) 官渡之战中的斗智斗谋·····	(94)
(三) 赤壁大战是一个谋略的系统工程·····	(99)
(四) 彝陵大战中年轻将领的崛起·····	(103)
(五) 智慧从学习中来·····	(107)
(六) 群策群力出谋略·····	(110)
(七) 骄傲: 智慧谋略的大敌·····	(113)
(八) 谋略的核心: “知己知彼”与“出奇制胜”·····	(117)

四、既能抓住机遇, 锐不可挡, 又要沉着冷静, 刚柔相济

(一) 更高层次的一种领导素质·····	(122)
(二) 大将风度与掌握火候·····	(124)
(三) 抓住时机, 大胆进攻·····	(127)
(四) 懂得和善于作必要的退却·····	(132)
(五) 不审势则宽严皆误·····	(141)

五、联盟伐交，壮大自己，缩小对立面

- (一) 讨董联盟的失败…………… (144)
- (二) 王允巧施连环计…………… (147)
- (三) 赤壁大战的统战外交工作…………… (151)
- (四) 荆州之争与刘孙的斗计…………… (155)
- (五) 夺荆州——联盟的破裂…………… (158)
- (六) 不能见好即收，反而转胜为败…………… (161)
- (七) “使于四方，不辱君命” …………… (163)
- (八) 诸葛亮重修吴好…………… (164)

六、“内圣外王”，以德化人， 用谏不失其正，行权不诡于道

- (一) “王道”与“霸道” …………… (168)
- (二) 曹操——历史的英雄，恶德的代表…………… (170)
- (三) 宽仁厚德的刘备…………… (181)
- (四) 用谏不失其正，行权不诡于道…………… (188)

七、以身作则，廉洁奉公，形成强大的 感召力和凝聚力

- (一) 领导的魅力…………… (193)
- (二) 穷则独善其身，达则兼济天下…………… (194)
- (三) 采各家之长，弃各家之短…………… (198)
- (四) 公忠体国，以身作则…………… (201)
- (五) 淡泊明志，宁静致远…………… (205)
- (六) 树一代风范，留千秋遗爱…………… (207)

八、青山依旧在，几度夕阳红

后 记

引言 三国文化精神与首脑素质

(一) 光耀千秋的三国文化精神

像《三国演义》这样一部诞生在 600 多年以前，反映的是 1800 多年前历史事件的小说，为何能如此长盛不衰，得到每一个中国人的喜爱，并且在世界范围内产生如此巨大的影响？那就是因为它有一种光耀千秋、永具魅力的三国文化精神。三国文化精神既体现了历史上魏、蜀、吴三国鼎立时期的时代精神，是三国时代政治、经济、文化以至道德、哲学、价值取向的集中表现，同时它又体现了我们中华民族在几千年奋斗过程中所形成的理想、智慧、道德、意识、行为准则和审美情趣的文化传统。因而能形成凝聚和激励我们这个民族奋发前进的一种精神力量。国外有识之士，要了解我们这个民族的过去，要吸取我们民族智慧的精华，也需要读读《三国演义》。为了更好地阅读这部小说，有必要首先对贯穿于整个三国历史和《三国演义》之中的三国文化精神有所

了解，这可以说是打开《三国》宝库的一把钥匙。我以为这种积极的三国文化精神，主要表现在：

第一，建功立业，奋发有为，以天下为己任的积极进取思想。

三国时代是一个连绵战乱、长期纷争的时代，也是一个产生英雄的时代。时代呼唤着人们建功立业的雄心壮志。这个雄心壮志和追求统一、体恤百姓的思想结合起来，就会成为一股巨大的正义力量。桃园三结义的誓言“同心协力，救困扶危，上报国家，下安黎庶”，这就说明刘、关、张一开始就立下了宏大的奋斗目标，终身为此奋斗不渝。《三国志集注》引郝经对刘备的评论说：“岿然一世之雄，以兴复汉室为己任，崎岖百折，僨而益坚，颠沛之际，信义逾明，故能终系景命，信大义于天下。”盖世英杰诸葛亮年轻时隐居隆中，却无时无刻不关心天下国家大事、生民休戚，“自比管仲、乐毅”、“熟谙韬略，日看兵书”，经过慎重选择“遂许先帝以驱驰”、“受任于败军之际，奉命于危难之间”，二十几年为恢复汉室、完成统一大业，殚精竭力，汲忠尽智，艰苦奋战，积极进取，直至“鞠躬尽瘁，死而后已”。

曹氏父子虽然在《三国演义》中从伦理道德角度受到贬责，但他们以天下为己任的雄才大略，仍跃然纸上，不失英雄本色。曹操那“老骥伏枥，志在千里，烈士暮年，壮心不已”的雄心，曹丕“生有七尺之躯，死为一

棺之土，惟有立德扬名，可以不朽”（《与王朗书》）的抱负，曹植“戮力上国，流惠下民，建永世之业，流金石之功”（《与杨祖德书》）的志向，也是很使人感慨的。相反，袁绍、袁术、刘表这些人，虽曾煊赫一时甚至博得一度美名，但没有干一番大事业的雄心壮志，也没有“锲而不舍”的积极进取精神，终于被赶下了历史舞台。

三国英雄那种生命不止，奋斗不已，创业争霸，统一宇内的英雄主义精神，正体现了中华民族传统的“天行健，君子以自强不息”的古训，成为激励我们民族自立于世界之林，奋发图强、刚健有为的精神力量。

第二，勇敢机智，文韬武略，不畏强暴、不怕牺牲的尚勇崇智精神。

中国人的英雄崇拜传统，一是崇拜智者，一是崇拜勇士。人们崇拜姜子牙和张良，是崇拜他们“运筹帷幄之中，决胜千里之外”；人们同情项羽，也是同情他“力拔山兮气盖世”。这也反映了人对自身本质力量的一种追求。今天，人们为什么对体育破世界纪录，对吉尼斯纪录，对诺贝尔奖那么仰慕，就是因为这些纪录表明了当今人类体力、技术所能达到的高峰，诺贝尔奖代表了当今科学发现的最高成就。当然世界纪录总是要打破的，科学上的新发现新创造也要不断涌现，这说明人类的体力和智慧是无穷无尽的；但一个时代的最高成就也必然会大大推动社会的文明和进步。就人的本质力量——即勇

力和智慧而言，在《三国演义》中可以说达到了那个时代最高度的发挥。

《三国演义》是一部全景的战争文学。战争是残酷的，可它却描写得那么壮美，那么有声有色，那么使人惊心动魄。关羽、张飞、马超、赵云、黄忠、许褚、典韦、张辽、甘宁、太史慈……，他们不仅武艺过人、勇气超群，而且赤胆忠心，不屈不挠，将生死置之度外。在血与火的激烈拼搏中，他们不愧为顶天立地的硬汉子。我们从小读《三国演义》，就留下了对这些英雄好汉的深刻印象，一谈到他们就会眉飞色舞。即便像吕布这样政治上很糊涂的人，因为他的勇敢和骠悍，小说也时有好语，所谓“马中赤兔，人中吕布”是也。

但是，事业的成败、战争的胜负并不完全决定于个人的勇敢和武艺的高强。《三国演义》远远高出于中国其他历史演义和武侠小说，就在于它透过对阵厮杀、刀光剑影，反映了无数场斗智斗法的谋略之战、智慧之战，实际上也是一场首脑素质的竞争。这里不仅有战略决策上高低优劣的较量，还有大量的战役、战术上的“知己知彼”、“出奇制胜”的运用，“攻心、伐交、用间”谋略的配合。中国的《孙子兵法》，可以说是世界兵法的《圣典》，把这些兵法原则形象化地铺陈出来，当首推《三国演义》。诸葛亮、曹操、司马懿、周瑜、陆逊、庞统、郭嘉、荀彧、程昱、贾翊……他们的智谋是超人的，而诸葛亮更是聪明智慧的化身。有人责怪《三国演义》不应

该把诸葛亮写得那么全知全能，料事如神。其实正是这种艺术上的概括集中才创造了一个我们民族智慧的崇高典型。我们中国人以有这样一个典型而感到自豪，因为他既是现实的，又是理想的（当然要排除那些怪诞荒谬的描写）。

据史学家说，中国历史上曾发生过一万二千多次战争，可算是世界上战争最频繁的国家。中国人民在战争中屡仆屡起，在血与火的碰击中一次又一次的新生，就是靠了他的勇气和智慧。这种尚勇崇智精神，正是我们中华民族及中华文化，几千年来得以延续、发展的精神力量。

第三，彪炳忠义，惩恶扬善的道德价值取向。

在中国历史上，人们常常“不以成败论英雄”，但道义上的是非却分得很清楚。这可以说是中国传统文化心理的特点，也是很多优秀史书的传统。明代张尚德（即修髯子）在为《三国志通俗演义》作引言时就特别强调小说的社会教化功能：“欲知三国苍生苦，请听通俗演义篇。忠烈赤心扶正统，奸回白首弄威权。须知善恶当师戒，遗臭流芳亿万年。”当然，道德是有阶级性的，同时它又有传统的继承性，对于忠、义、仁、德这些伦理规范，不同时代、不同的社会集团有不同的诠释。但是，在忠与奸、正与邪、真与假、善与恶、仁慈与残暴、信义与狡诈、廉洁与贪赃之间，人们当然推崇前者而排斥后

者。

东汉末年奸佞当道，诸侯争杀，人民痛苦不堪，希望有道的明君出现，《三国演义》里产生了一个宽仁厚德、体恤黎庶而又极重情义的刘备，人民就把希望寄托在他的身上，他也就成为“仁德的明君”的代表。相反，曹操虽然本事很大，但因为他奸诈残暴、极端的个人利己、极端的权势欲，被写成“恶德的奸雄”。据苏东坡《志林》记载，宋时涂巷小儿听说书时，“闻刘玄德败，颦蹙有出涕者，闻曹操败，即喜唱快。”苏东坡感叹说：“以是知君子小人之泽，百世不斩。”从那时看，普通老百姓的爱憎倾向就已经是很鲜明的了。

汉末纪纲废弛，贪官污吏横行，人民希望有一个能人贤相出来治理天下，于是小说就出了智慧和忠贞化身的诸葛亮，尽管诸葛亮没有完成他的事业，尽管人们知道历史上的诸葛亮还有缺点和不足，但丝毫未能减弱对他那“鞠躬尽瘁，死而后已”精神的崇敬，于是诸葛亮成为中国几千年来“贤相”的典型。当时社会上巧取豪夺、背信弃义、朝为朋友夕为仇敌者比比皆是，人们就希望出来一批堂堂正正，重然诺、轻生死的大丈夫，于是小说中忠勇神武、“义薄云天”的关羽，嫉恶如仇、快人快语的张飞，也被创造出来了。人民群众痛恨那些残暴不仁、见利忘义之徒，于是董卓、吕布等人在《三国演义》中自然受到鞭挞。

当然，我们对书中表现出来的伦理道德观念也不能