

『历史乱局中的政治智慧』



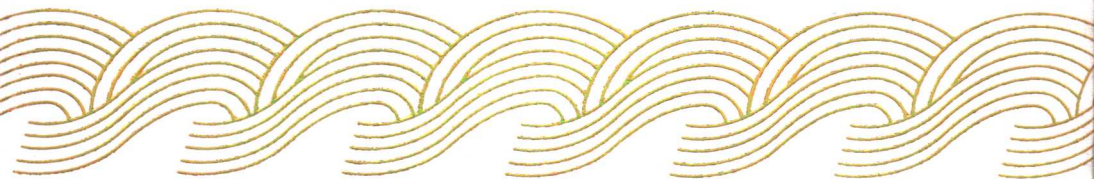
三國風云

三国，是中国历史上群雄蜂起、战乱纷争的最著名
的社会大变动时期。政权分立，纵横角逐。用人、决
策、择主、自我实现，成为三国英雄的时代主题。智
谋纷呈，诡道异彩，道德和
功利纠葛重重。风云际
会的年代，民族心理和
文化结构中最为复杂神秘
的部分被精彩地呈现。



人物正解

图文版



冯立鳌◎著

陕西人民出版社

卷一

『历史乱局中的政治智慧』

三国风云



人物正解

陕西人民出版社
冯立鳌◎著

图文版



(陕)新登字 001 号

图书在版编目(CIP)数据

三国风云人物正解/冯立鳌著. —西安: 陕西人民出版社, 2005

ISBN 7-224-07333-4

I. 三... II. 冯... III. 三国演义—人物形象—文学研究

IV. I207.413

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2005)第 075007 号

三国风云人物正解

编 著 者 冯立鳌

出版发行 陕西人民出版社(西安北大街 147 号 邮编: 710003)

印 刷 北京高岭印刷有限公司

开 本 640mm×960mm 16 开 17 印张 4 插页

版 次 2005 年 8 月第 1 版 2005 年 9 月第 2 次印刷

书 号 ISBN 7-224-07333-4/I·1185

定 价 22.80 元

【序】

《三国演义》自问世以来就在民间广泛流传，人们欣赏其中的人物和故事，大多数读者也由此认识和了解了东汉末年至西晋统一这近百年的历史，《三国演义》由此获得了作为历史小说的久盛不衰的魔力。近些年来，随着各类管理技术的精细化和海外企业界对《三国》的重视，国内的三国研究出现了兴盛的局面，人们的眼光已突破了文学研究的视野，努力开掘蕴涵于其中的管理学、领导学经验和谋略智慧，并试图指出这些经验和智慧对当今社会生活某一侧面的指导意义和借鉴价值。这一切，都是极有创意的工作。

对《三国演义》多角度、多层面的研究给我们提出了一个很现实的问题：《三国演义》究竟是一部什么样的著作，我们应该如何认识它的内涵？十七年前，中国思想大解放的帷幕开启有年，青年学人从各个领域率直阐发他们对社会生活的见解，在西安就读研究生的冯立鳌经学界前辈的悉心指点，带着对社会生活的细心观察和真知灼见，走进了《三国演义》的世界，写就了论析“三国”制胜谋略的论著，并以此在出版界、学界和市场上大获成功。1997年，冯立鳌总结他对《三国演义》研究的心得，写了《〈三国演义〉是形象化的政治哲学》，明确表达了他对《三国演义》内涵的一种新认识。

我赞赏冯立鳌同志把《三国演义》当作历史文化著作和哲学著作来读的新认识，并赞赏他在《三国》研究中对这一方法的开创性运用。作者以文化的心态捕捉文化现象并安排体例结构，以哲学的视角去审



视历史、提升事理,把《三国》研究升华到一个新的境界,属于当代学人赋予《三国演义》的新的生命力。

全书将《三国演义》作为民族心理的沉淀物来看待,因而在许多地方涉及对某一社会阶层和对民族心理的剖析。如从儒、老思想影响熏陶方面入手,结合中国历史上的政治状况,深刻分析了中国知识分子较强的知遇感、依附性、自尊心及追求超脱的“归隐”心,分析揭示了中国历史上知识分子这一社会阶层的心理特征及其表现。又如对魏延与孔明二人矛盾是非的分析,注意将其放在当时的社会环境、文化氛围的大背景中,上升到对民族群体意识的解剖分析。既肯定了在二人是非关系中孔明总体上的失误,又不把这种失误完全归咎于孔明个人,认为孔明的失误反映出了当时民族意识中的一个重大缺陷,从而认为“魏延的悲剧既属于他个人,又属于他的民族”。这是极为发人深省的结论。

2

为了分析的需要,书中开创性地运用了现代西方心理学的新方法,对人们异常熟悉但不曾注意的问题进行新视角的观察,这种观察本身及其所得结论均给人以开阔视野、深化认识的感受。比如书中借用西方心理分析学家阿德勒创立的个体心理学的某种方法分析曹操人格的类型,使对曹操的分析提纲挈领,抓住了根本。书中借用弗洛伊德关于“潜意识”的心理理论,又摒弃了其中以“利比多”为核心的思想,专门用一个篇幅分析《三国演义》中人物潜意识的活动及人物之梦,以揭示人物的深层心理。人们能看到杨修从曹操“鸡肋”口令中揣测其不久退兵的合理性;能看到刘备在“煮酒论英雄”时巧借闻雷来掩饰潜意识之“泄密事件”的应变能力。另外,魏延在孔明临终前梦见自己头上长了两角,如何反映了魏延长期受压抑而萌生的反抗心理,书中都有令人叹服的论证分析。

全书分析了刘备以仁为本的处世方法,分析了曹操以法治众的领导方式,也分析了司马懿“知雄守雌”、以柔克刚、以“不争”而取胜的深受道家思想影响的思维方式,并明确地比较了不同思想流派在政治实践上的所得所失,形成了政治哲学的新视角,也对中国哲学的分析增加了实践评判的内容。另外,作者系统扫描三国故事,升华出对待现



实矛盾的十种处理方式,使哲学上的矛盾分析方法更具体、更形象。

历史文化的现实意义要靠当代人认识和赋予。冯立鳌对《三国演义》赋予了哲学的、文化的内涵,带着当代人的现实问题去思考它、破解它,而不仅仅是把它作为一个类比和解决现实问题的“百宝囊”去搜寻例证。引导人们对《三国演义》作形而上的系统思考,这种方法应该是独创的。由于该书能给读者以理性的深层启迪,又未侵占人们的想象空间,因而自出版以来一直受到读者青睐,由此我相信读者的鉴赏力和市场的公正性。

该书若能对《三国演义》所反映的各个政治集团间的种种复杂关系作出更进一步的宏观上的把握和分析,对论析人物的选取若能更全面些,则能使读者对各个集团战略问题上的所得所失会有更清晰的认识。我期待作者在历史文化、政治哲学的领域作出更大的建树,能不断写出更精彩的篇章。

李明华

2005年7月10日



【前言】

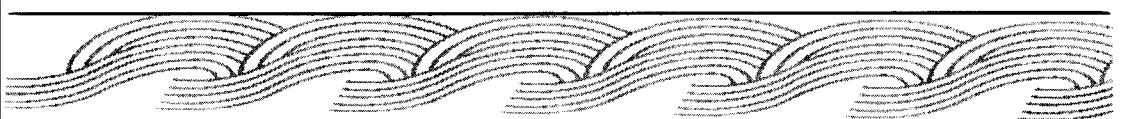
《三国演义》描写了东汉末年各个政治集团间的斗争以及魏、蜀、吴三国发展、壮大直到被晋统一的全过程，历史跨度大约一个世纪。涉及面广、历史跨度大，对各个集团的政治、军事、外交、经济等一一记述，描写还大量触及三国人物的军政谋略及内心活动。从领导学、管理学的角度来看，书中包含了许多丰富、生动的内容，有诸多经验教训值得总结。中国当代具有本土特色的领导学、管理学处在初创阶段，然而不必从零开始，因为我们有《三国演义》这样的文化宝库可资借鉴。正所谓“大海不择细流，能以就其深”。

然而，近些年来，这一点被一些人看到后，《三国演义》突然变成了企业管理的杂烩汤，什么“水煮”什么“麻辣”，各种烹饪方式无非是“戏说”的变种而已。不知读者在看过这样热闹非凡的闹剧以后，笑完会不会还有胃口，再用尊重原著的三国文化研究著作来正本清源。

自晋朝史学家陈寿在《三国志》中记载了三国历史之后，三国故事就在民间以多种文学形式广为流传。元末明初的罗贯中，在前代史书、杂记、平话、戏曲等的基础上，发挥他的政治、文学和想像天才，创作《三国演义》。《三国演义》从问世至今，名播海内外。国外工商界甚至出现了“三国热”。可以说，《三国演义》作为一部历史小说，其内容之丰富、情节之生动、流传之恒久、影响之深远，是我国文学史上当之无愧的珍品。

一方面，《三国演义》是历史发展长河中民族心理的沉淀物。其成





书之前三国历史的认识经过了上千年民族文化的反复积淀。作为知识分子的罗贯中,其创作意向本身就渗透着这些文化意识。

另一方面,《三国演义》问世后,其体现出的政治观、伦理观、是非观和价值观得到了大范围的程度不同的认可和接受,小说的政治意向和心理意向反过来又强化了相应的民族心理。

由于这两层原因,本书对《三国演义》中有关人物和事件的综合剖析,实际上超越了文本的范围,从一定角度上也可以说是一次对民族性格剖析的尝试。

要对《三国演义》中的有些领导与管理经验给予深刻总结,就必须剖析相应的民族心理,因为民族心理制约着相应的人物活动,构成了人物角色的深层思维方式。总结领导经验和剖析民族心理实际上是一个事情的两个方面,本书在有些地方试图把这两个方面统一起来,以鉴当今。各行各业的管理者,从事领导学、管理学研究和教学的理论工作者,以及政治学、行为学、心理学的爱好者,更不用说广大的“三国迷”,希望都可以从本书中得到一些启发和阅读的乐趣。

需要说明的是,本书分析的对象是《三国演义》,而不是《三国志》。

《三国演义》情节生动、故事完整、人物心理刻画细致入微,彻底抛开《三国志》是为了避免历史与小说不相一致时的无所适从。本书有叙述、有分析,叙述也是为了分析,对人物的道德评判持谨慎态度。

本书所依据的蓝本是人民文学出版社 1984 年版的《三国演义》,所引用的文字和情节均忠实于原文,只是对其中的标点有部分改动。考虑到读者手中《三国演义》版本的不同,本书所引原文只注回数,不注页码。

作者水平有限,某些观点的错误和偏颇之处一定不少,恳请读者批评。

作者



>>>>>>>>>>>>

以儒家精神决定成败——刘备 /2

进取一生◎仁义是一把双刃剑◎征服人心的三个步骤◎城府有多深◎识人的境界

凭什么一身领袖之气——曹操 /18

法治亦有情◎平等,用成绩说话◎惟才是举◎诡、诈、邪◎应变大师◎非凡人格

显贵出身掩盖下的昏庸无能——袁绍 /34

无义○无断○无情○无智○官渡败绩

无德安得天下——董卓 /45

驍將·叛徒·小人——呂布 / 48

江东可以安睡矣——孙权 /53

务实的大局观◎明智的人才策略◎只有放下架子好好纳言◎孙仲谋的三大弱点

走下神坛的诸葛先生 /61

系统性、科学性的战略战术◎军师的取将之术◎妙计源于长期缜密的统筹计划◎充分认识到军事秘密的价值◎功亏一篑失在用人◎对孔明三次用兵得失的分析

关羽迟早要误大事 / 97

居功自傲就会脱离群众◎缺乏统帅的用人之能◎千里走单骑暴露出的性格弱点◎北伐樊城实乃天助



道家和兵家的混合型人才——司马懿 /106

棋逢对手 司马王牌对诸葛王牌◎识人不亚于玄德◎有耐心、能忍辱必有超值后报

魏延的性格与悲剧 /112

争强好胜的将军◎爱出风头自作主张◎爱给领导提意见◎另类个性怎能不遭非议◎无视本分亡于“超前意识”——中国传统意识下的悲剧



大角逐中的制胜秘笈 /128

全局观与决策法◎竞争对手分析◎结盟◎保密◎树立信心,计划充分◎大胆授权◎沟通与协调内部关系◎充分利用自然条件◎妥善安置有关人员的家属

关键是知人善任 /151

考核与选材◎适当重视家庭背景◎平等待人,培养融洽的感情氛围◎强化忠诚度◎用适当的人做适当的事◎选好继任者

掌握激励与惩罚的艺术 /170

正面激励为主◎严据规章,谨慎惩罚◎善用批评,事半功倍◎贬损式激将和怀疑式激将

信息战 /183

搜集◎输出◎直接取证◎推理分析

权场锦囊 /193

借刀杀人的妙用◎处理矛盾冲突的十种方法◎避开矛盾的三种方法◎特别手段◎美女攻势



搞好公关 /210

感情投资◎利用特殊关系◎广泛交往的多种形式

枭雄阶层的心理分析 /220

潜意识◎解梦——探悉心灵深处

三国政治斗争的实战案例分析 /230

王允：杀董卓连环计◎荀彧：二虎竞食计，驱虎吞狼计◎贾诩：
濮阳之战◎孙刘：争夺荆州的十个回合◎何进：诛杀阉党的风险

附：《三国演义》是形象化的政治哲学 /244

一、《三国演义》以形象化形式表达哲学蕴意◎二、《三国演义》是
以政治为核心的谋略集成◎三、《三国演义》揭示了中国主要政
治流派的实践得失

后记 /254



上篇：风云人物...

青梅煮酒论英雄



诉衷情



天生我才铸金瓯，
功业望风流。
大江清浊东去，
千载恨难休！

济乱世，
显身手，
志未酬。
风尘去矣，
谁能解得，
腹里春秋？



刘 备 像

以儒家精神决定成败——刘备

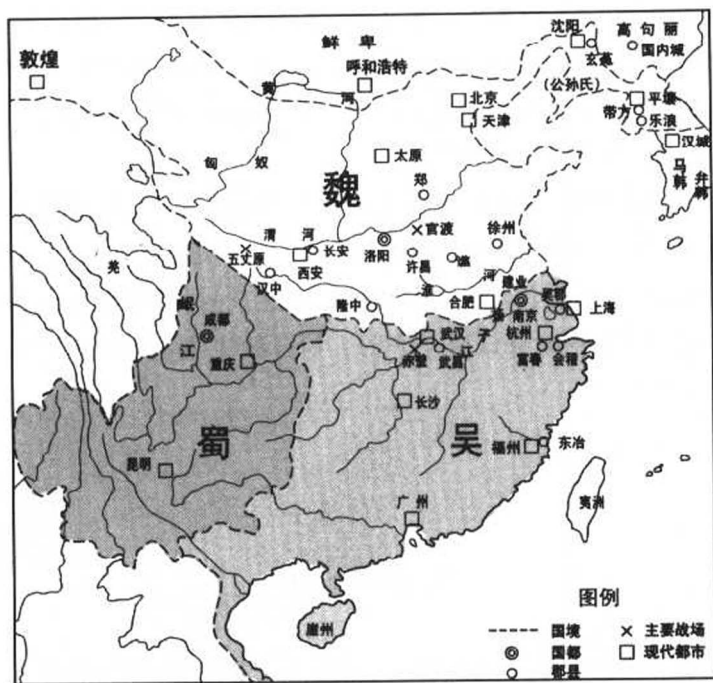
刘备，涿县（今河北省涿州市）人，汉朝皇族后裔，出身贫穷，少时以贩履织席为业。黄巾起义时朝廷在各地招兵买马，刘备联络关羽、张飞应征，组成一个稳定的政治集团，企图靠军功升迁。

在镇压黄巾起义的过程中，刘备为朝廷立有军功，但因没有人情关系，因而得不到官职，后经朝廷官员的推荐，委身作了县尉，赴任未及四月，朝廷降诏减裁官员，刘备有被淘汰的危险。张飞一怒之下，痛打了巡行考察的督邮，刘备随即同关、张二人弃官匿居。后黄巾残部造反，战事再起，刘备平乱再建军功，因多方推荐，刘备当了平原县令。

后来，董卓乱政，十八路诸侯讨之，刘备弃官跟随公孙瓒出兵，其间虽因出身贫贱，官职卑微，曾遭人冷眼，但却立下赫赫战功，在诸侯中赢得了声望。讨董卓的十八路诸侯联盟解体后，军阀混战，刘备协助公孙瓒解袁绍之围，被瓒荐为平原相。后受孔融邀请，帮助孔融解黄巾余党管亥之围。随即帮助徐州太守陶谦抵挡曹操的进攻，曹兵退后不久，陶谦去世，临终前将徐州太守之职传于刘备，并遗书申奏朝廷。徐州被吕布乘虚袭取后，刘备驻军于徐州附近

的小沛，与吕布集团互相依赖，又常发生摩擦，曾受迫弃城投奔曹操，曹操荐他领豫州牧，兵屯小沛。刘备不满于吕布，投奔曹操。随曹剿灭吕布后，回朝廷见到当朝皇帝，受“皇叔”之称。

刘备在朝廷与董承、王子服等秘密结成反曹联盟，借机走脱，领兵攻取曹兵所占的徐州，公开打起反曹的旗帜。被曹操击败后，先投袁绍，后投刘表，均不得志。



三国鼎立图

刘备在投刘表驻新野期间，得到当地名士徐庶的帮助，几度击败曹军进攻，尤其是得到南阳名士诸葛亮为军师后，才建立起了结构合理的领导集团，正式开创一生的宏图大业。他在曹兵的大举进攻中，退兵江夏，联络江东孙权，结成孙刘联盟，与曹操进行了赤壁大战，打败了曹操几十万人的进攻，奠定了三国鼎立的基础。在孙权和曹操军队大战的间隙，刘备乘机夺取了荆州、襄阳、南郡等地，又乘胜攻取桂阳、武陵、长沙等地，刘备至此有了自己的一块地盘。其后，刘备在



蜀中名士张松、法正等人的协助下，领兵攻取西蜀，不久又夺取曹操占领的汉中，自称汉中王，军事势力达到了鼎盛时期。

刘备集团的迅速发展引起了孙权集团的嫉妒，他们与曹操配合，攻杀关羽，袭取荆州，刘备集团的上升线被打断。曹操的儿子曹丕取代汉朝皇帝，建立了魏国政权后，刘备即建立蜀国政权以与之抗衡，被拥立为皇帝。蜀国叛军杀害张飞，投奔孙吴，刘备急于为关、张报仇，自料胜券在握，遂不听大臣们的劝阻，亲自领几十万大军攻打吴国，一路势如破竹。不料猇亭战役中，刘备被吴国大将陆逊打得一败涂地，几乎全军覆没，遂退归白帝城，次年托孤于诸葛亮、李严等人，不久去世，儿子刘禅继承了蜀国皇位。

刘备出身贫贱，起兵时既没有广泛的社会关系，又没有雄厚的军事力量，但却能在诸侯纷争、军阀混战的恶劣环境中生存下来，并发展自己的势力，直至建立以自己为核心的国家政权，这与他良好的政治素质与杰出的领导才能是分不开的。刘备的领导才能在以下几个方面显得特别突出。

进 取 一 生

刘备少时就“素有大志”，常与乡中小孩戏于家门前桑树下，说：“我为天子，当乘此车盖”。（第一回）以此引起了叔父的惊异。他二十八岁起兵，至六十三岁逝世，不管在什么样的环境中，都没有放弃自己的进取心。

刘备是一位不善于用言语表达自己理想的领导人，仅在三顾茅庐、请诸葛亮出山相助时才用言语曲折地表达了自己的志向。他初访诸葛亮而未遇，遂向诸葛亮的朋友崔州平说：“方今天下大乱，四方云扰，欲见孔明，求安邦定国之策耳。”（第三十七回）后在隆中面遇诸葛亮，诸葛亮提出“愿闻将军之志”的要求，刘备慨然对答说：“汉室倾颓，奸臣窃命，备不量力，欲伸大义于天下”。（第三十八回）可见，刘备的



理想就是要在天下大乱的环境中施展才能，治国安邦。刘备一生从未放弃对理想的追求。

刘备投靠刘表后，刘表待之甚厚，生活安逸，久无战事，一日与刘表共语时起身入厕，见自己因久不骑马奔驰疆场，胯下长了肥肉，即所谓“髀肉复生”，不觉潸然流涕，入席后刘表怪问其故，刘备长叹曰：“备往常身不离鞍，髀肉皆散，今久不骑，髀里肉生。日月蹉跎，老将至矣，而功业不建，是以悲耳！”（第三十四回）安逸的生活并不能使他舒心，因为这种生活不是自己的理想目标，反而是对目标追求的延误，不由悲从心来。针对此事，曾有诗曰：“忽感胯下髀肉肥，落下几滴英雄泪；久违沙场无功业，舞乐声声葬刘备”。对这一点，刘备看得非常清楚。刘备只能靠功业起家，没有功业，就没有刘备！

刘备在夫人死后去东吴招亲，其时孙权集团对刘备占据荆州一直耿耿于怀，想夺之又无计可施，刘备与孙权的妹在东吴成亲后，周瑜、张昭一伙建议孙权说：“刘备起身微末，奔走天下，未尝受享富贵。今若以华堂大厦，子女金帛，令彼享用，自然疏远孔明、关、张等，使彼各生怨望，然后荆州可图也”。（第五十五回）这实际上是要将刘备软困于吴中，以美色享乐为诱因，使其丧失心志。但当赵云报称曹操起兵五十万，杀奔荆州，要报赤壁败兵之恨，情况甚是危急时，刘备终于说服孙夫人，配合默契，历尽种种险阻回到荆州。如果没有对理想不懈追求的精神，很难设想一个人能放弃这样的享乐生活。

刘备不乏远大的理想和对理想不懈追求的精神，但他却时常把这种理想与精神小心翼翼地隐藏起来，这是因为家庭出身和生活环境决定了其性格的两面性：一方面，他富有安邦定国的宏图大志，另一方面，他出身贫贱，没有上层的社会基础，起兵后又一直势单力薄，生存于军阀混战的夹缝中，时时得依附别人，于是，他在言论上不敢直接表达自己，曾经和刘表谈得投机时酒后失言曰：“备若有基本，天下碌碌之辈，诚不足虑也。”只此一句，事后尚十分后悔（第三十四回）。他将大志埋藏于心，埋之愈深，追求愈强烈。在行动上，他一直不敢公开打起自己的政治旗帜，生怕目标过大，招来祸害。他一直想在群雄纷争之世得到自己的立足之地，但陶谦让徐州时他再三推托，吕布到徐州





投奔他时，一见面他就虚意让位，刘表让荆州他不敢接应，出兵攻刘璋时他犹豫不决。这种二重性格的登峰造极的表现是：当他在朝廷依附曹操、暗地里和董承等人结成反曹联盟、伺机发动政变时，他却在后园种菜，亲自浇灌，作韬晦之计；当曹操饮酒间告诉他：“今天下英雄，惟使君（尊称刘备之称）与操耳”时，他以为韬晦之计已被识破，惊得手中匙箸落于地上，恰逢窗外雷声大作，他从容拾箸掩饰曰：“一震之威，乃至于此。”（第二十一回）他胸有大志，但在行动上却尽力表现为胸无大志。当他占领西蜀、夺取汉中后，势力雄厚起来，才稍微改变了这种二重性格，说话办事挺起了腰杆。

仁义是一把双刃剑

刘备的思想体系属于儒家，他在领导观上以仁治为本。他在政治、军事、情感、生活等各方面广施仁义，这样做的结果，一是使自己的政治集团具有明确的目标定向，二是保证了自己政治集团的稳定性，三是使自己在下层社会赢得了广泛的群众基础。

儒家的仁政思想在我国的封建社会有其存在的合理性，刘备以此作为领导集团军事目标的定向标准，就使自己的军事行动不像吕布、袁术集团那样，以眼前一时的物质利益为转移，而是在更高的层次上取舍，从而保证了自己良好的政治声誉。

同时，刘备在领导观上以仁治为本，这就把集团内部的感情联络摆在了首位，保证了集团内部的关系和谐。刘备和关、张一相识，就结为异姓兄弟，使他们的关系蒙上了浓厚的手足亲情色彩，生活上与关、张食则同桌，寝则同床。刘备在某些场合就座时，关、张则终日侍立不倦。与关羽有至厚私交的张辽曾问关羽：“兄与玄德交，比弟与兄交如何？”关羽回答说：“我与兄，朋友之交也，我与玄德，是朋友而兄弟，兄弟而主臣者也。”（第二十六回）刘、关、张三人的关系，确是集儒家倡导的朋友、兄弟及君臣间的信、悌、忠三层关系于一体的，这种关系的多重性、密