

《三国演义》中
的领导活动分析

冯立鳌
著



謀略與制勝

7.41

陝西人民出版社

本书从领导学的视角探讨《三国演义》，在《人物篇》中，先后分析了刘备、曹操、袁绍、董卓、吕布、孙权、诸葛亮、司马懿、关羽、魏延等人物的领导特色、人格特点及其对他们一生事业和命运的影响。在《领导篇》中，分别探讨了《三国演义》中包含的领导方法，用人、赏罚、信息处理、人际关系、权谋、人物潜意识及人物之梦的隐义。全书多处涉及到对人物心理及民族心理的剖析。全书在分析上颇有创见和深度，说理透彻、文风朴实、不落窠臼，且自成体系，有独特的学术价值和阅读趣味，是研究和阅读《三国演义》的一部重要参考书。

作者冯立鳌，30岁，陕西省扶风县人，哲学学士，在读研究生、讲师。

序

《三国》，作为一部历史演义小说，之所以能成为我国文学名著，为广大人民喜闻乐见，经数百年久传不衰，迥非寻常稗官小说可比，盖因它不仅在文学艺术上着实刻画造就了无数栩栩如生、有血有肉的历史人物典型群像，尤其魅力的是，书中通过东汉末年的历史巨变，战乱纷争，群雄蜂起、鼎足三分的故事情节，在叙写各个政治势力军事集团间错综复杂、纵横驰骋的政治、军事较量中，出色地显现出我国古代群雄角逐的逼真情景，六韬三略的生动运用。若能透过小说中的表面热闹景象，捕捉其内在蕴蓄，就能给读者以领略古代指挥天才、领导艺术等诸多战略策略的丰富感受。我国历史上曾有把《三国》誉为“兵书”的，在当代，更已为日、美等国一些政治、军事乃至经济界人士所看重，引为谋略运筹、经邦济世之借鉴，这一切诚非偶然。

有关对《三国》评议的篇章论著已不为少，但从书中发掘内蕴的权谋韬略并加以系统论述的尚为少见。冯立鳌同志所著《谋略与制胜》一书，可谓从较深层次上在这方面所作的一个比较成功的尝试。《三国》一书，生动地显现了所谓“运筹帷幄，决胜千里”的丰富内涵。在政治上特别是军事战略战术的较量中，不论是制胜的经验，还是失策的教训，以及人才的选择使用，敌我友关系和他种人际关系的对待处理等等，从借古鉴今的角度看，对于今天都能从中（不论从正

面、侧面或反面)感受到某种现实性的启示。此书经过作者对《三国》的研究探索,从人和事两个方面,作出了比较系统的论列评述,使《三国》中蕴藏的不易为读者凭直观能所触及的大量权术谋略跃然纸上,且在不少地方更是饶有兴味。对于为人们所关心的书中若干重要人物是非功过的纷纭评说,亦多有独到之见。因而这本书已不同于寻常寻求趣味润色生活的漫谈体裁,而已经可以视作一部具有一定学术价值的研究《三国》的学术成果。

文学艺术界多年来都热衷于“红学”的研究,对《三国》虽有所评论,但还远未造成研究“红学”的那种气氛。如果说《红楼梦》具有以文学形式揭示封建社会没落残败的历史意义,那么《三国演义》作为文学巨著,确实具有观察治乱兴衰、用于经邦济世的历史借鉴价值。在一定意义上,可谓写活了《三国志》,再现了汉末晋初由天下分裂再到一统的三国时代的历史舞台。从当代国内外视《三国》为兵书、为韬略大全的推崇与注目看,若能更多更深地探讨研究《三国》,则无疑是有必要的、有意义的。

《三国》中多为精华,但在观点上,内容上,亦不乏糟粕,诸如儒家的正统观念以及某些迷信内容等。作为历史局限性,自不应责怪作者,但在研究中,须当留意、辨别澄清,属糟粕者,自当剔除,亦不妨加以批判,以体现马克思主义的世界观和历史观。

对于《三国》,或为文学,或为历史,皆远在门外,妄谈问津。荷蒙为序,殊觉惶恐,不当之处,盼赐教益。

李 宗 阳

1988年10月于西安

前 言

《三国演义》描写了东汉末年各个政治集团间的相互争斗以及魏、蜀、吴三国发展、壮大直到被晋所统一的过程，历史跨度大约一个世纪。由于牵扯面宽广，历史跨度大，而且描写又涉及各个集团的政治、军事、外交、经济等多方面，尤其是其描写大量地触及到各集团领导人物在复杂的斗争面前的谋略及内心活动，因此，从领导学的角度来看，书中包含了许多丰富、生动的内容。如果以客观事实的成败作为判断人物的领导行为是否得当的最终标准，那么，书中就有大量值得总结的经验和教训。马克思主义的领导学处在初创阶段，然而，马克思主义领导学不必要一切都从“零”开始，有必要吸收《三国演义》中体现的古代成功的领导经验。“大海不择细流，能以就其深”。

晋朝史学家陈寿在《三国志》中记载了三国时期的真实历史材料，其后，三国故事在民间以多种文学形式广为流传，元末明初的罗贯中，就是在前代史书、杂记和平话、戏曲的基础上，发挥他的政治、文学和想象的天才，创作了《三国演义》。《三国演义》从问世至今，一直流传很广，近年来，许多外国企业界甚至出现了“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，在我文学史上是绝少的。这样，从《三国演义》的成书及影响上我们可以看到两点：第

一，《三国演义》是历史发展长河中民族心理的沉淀物，这不仅从成书过程上看，它是经过上千年民族心理的过滤结晶而成，而且作者罗贯中就是一个极大地受民族心理影响的知识分子，他的创作意向处处渗透着民族的心理意识。第二，《三国演义》问世后，其中所体现出来的政治观、伦理观、是非观和价值观，在整个民族得到了程度不同的认可和接受，小说的政治意向和心理意向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，实际上就超出了小说本身的范围，成了从一定角度上对民族性格的剖析。

要对《三国演义》中的有些领导经验给予深刻总结，就必须剖析相应的民族心理，因为一种民族心理制约着相应的领导活动，它构成人物角色深层的思想方法。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，本书从领导观的角度着眼，通过对《三国演义》中领导活动的分析，试图在有些地方把这两个方面统一起来，其目的在于更好地总结古代领导观的经验教训，以作为当今领导活动的借鉴。然而，本书论及范围基本未超出《三国演义》，至于当今领导活动如何以之借鉴的问题，则留给读者自己，本书的直接效果将在于启发读者从领导活动的各个视角上思考问题。各行各业的领导同志、从事领导学研究和教学的理论工作者、参与领导监督的同志和领导学的业余爱好者，以及从事管理学、政治学、行为学、心理学的同志，都可以从本书中获得所要思考的问题。饭后茶余喜谈《三国》的人，亦会从本书中获得不少的乐趣。

本书的着眼点是领导活动，我们从最一般的意义上理解

领导的概念，把它看作率领某一集团为实现一定目标而行动的过程，从而，引导这一集团为实现目标而努力的人就被看作领导人。《三国演义》中有不同的集团首领，同一集团又有不同层次、不同年代的领导人，本书在运用领导人的概念时，撇开了他们这些方面的不同，只考察他们作为一定群体引导人的共同方面，在同一层面上分析他们的成功与失败。同时，本书的目的既在于启发读者对民族领导活动的思考，而不是以之建立古代领导学的体系，因而书中的许多概念，如领导能力、领导方法、领导性格、领导权谋、领导心理等都是从最广泛、最一般的意义上去使用，而且书中注重的是领导活动分析的系统性，而不是领导学体系的系统性。

应该加以说明的是，本书分析的对象是《三国演义》，而不是《三国志》，就是说，本书依据的完全是文学作品，而不全是历史事实，对历史事实的分析是历史学、考据学的工作，本书既要分析古代的领导活动以及相应的民族心理，就必须在两者中选择《三国演义》，因为，《三国演义》是民族历史发展长河中的沉淀物，它的影响大于历史；它包含的情节详细、故事完整、人物心理得到了细致的刻画。而且，彻底抛开《三国志》，也避免了历史与小说不相一致时分析的无所适从。本书有叙述、有分析，叙述是为了分析，对领导活动得失的评判持从略态度。

领导活动既牵扯到人物，又牵扯到事件，本书因而分为“人物篇”与“领导篇”两大部分。“人物篇”注重分析若干领导人物的特性，包括人物的个人特性及领导特色，而以后者为主，其人物排列的先后顺序基本上依据《三国演义》中各人以领导人身份的出场先后，亦即依据各人从事领导活

动的先后顺序，如关羽出场较早，但其从事领导活动主要是在守荆州时，故排在孔明之后。“领导篇”则打破人物的界限，从领导活动的各个视角上分析有关的事件，注重总结经验教训。其中在一个小篇幅中运用现代西方某一心理学理论，对某些事件中人物的潜意识及《三国演义》中出现的人物之梦进行了分析，以期揭示事件当事人的深层心理。虽然有上述两大部分的划分，然而，人物是事件中的人物，事件是人物活动之事件，要将人物和事件完全区分开来是绝对办不到的，这就出现了上、下两篇中某些情节的重复。本书在处理这个问题时尽量地避免重复，有些无法避免的情节随机处理，但在叙述和分析时有详略轻重之别。另外，有些事件可能从不同的角度被分析，在这种情况下，本书有叙述上的重复而无分析上的重复。

本书所依据的蓝本是人民文学出版社一九八四年版的《三国演义》，所引用的文字和情节均忠实于原文，只是对其不准确标点有些改动。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，书中某些观点的错误和偏颇之处一定不少，恳请读者批评，以便再行修改。

作 者

1988年9月18日于西安

目 录

人 物 篇

一、蜀国政权的杰出领导人刘备	(1)
(一) 永不衰竭的进取心.....	(2)
(二) 以仁治为本的领导观.....	(5)
(三) 征服人心的独到方式.....	(11)
(四) 含而不露, 善于权谋.....	(14)
(五) 善于识人, 知人知己.....	(17)
二、魏国政权的实际创始人曹操	(19)
(一) 坚持以法治众的领导观.....	(20)
(二) 不计贵贱、论功行赏的赏罚观.....	(23)
(三) 唯才是举的用人观.....	(28)
(四) 善搞权谋、贯行诈术.....	(32)
(五) 机智灵活, 应变能力强.....	(34)
(六) 坚强自信, 富有乐观精神.....	(35)
三、好谋无断的领导人袁绍	(37)
(一) 决策上犹豫不定, 丧失战机.....	(38)
(二) 用人上外宽内忌, 不搞唯才是用.....	(40)
(三) 听信谗言, 制造内部矛盾.....	(41)
(四) 从官渡之战看袁绍领导行为的失误.....	(42)
四、董卓、吕布的拙劣领导方法	(47)
董卓.....	(47)

(一) 专横跋扈，目中无人·····	(47)
(二) 为非作歹，愚鲁残暴·····	(48)
(三) 董卓的爱才之心·····	(49)
吕布·····	(50)
(一) 见利忘义，反覆无常·····	(51)
(二) 恃勇狂傲，喜听谗言·····	(54)
五、吴东政权的领导人孙权·····	(55)
(一) 战略上目标明确·····	(57)
(二) 用人上举贤任能·····	(59)
(三) 善于自我批评·····	(61)
(四) 个人性格的不足·····	(62)
六、精明强干的领导人诸葛亮·····	(63)
(一) 战略上目标明确，保持主动·····	(65)
(二) 对军事对手的情况了如指掌·····	(67)
(三) 对部下独特、机智的授命方式·····	(68)
(四) 巧妙地利用季节、气候条件·····	(71)
(五) 对先进装备的配制和 对迷信观念的利用·····	(76)
(六) 办事有细致深远的考虑·····	(78)
(七) 严守军事机密，攻其不备·····	(81)
(八) 在人事问题上的诸多失误·····	(83)
(九) 孔明两次人事安排上的心理分析·····	(88)
七、刚而自矜的领导人关羽·····	(93)
(一) 刚而自矜，人际关系紧张·····	(94)
(二) 在识人、用人上的失误·····	(95)
(三) 关羽性格的实例分析·····	(97)

八、西晋事业的实际开创人司马懿.....(100)

(一) 深谋远虑的战略思想.....(101)

(二) 善于识辨人才.....(103)

(三) 深受道家思想影响的思维方式.....(105)

九、魏延的性格与悲剧.....(106)

(一) 作战奋不顾身，爱打硬仗.....(107)

(二) 善于思考、有战略头脑.....(109)

(三) 直率开朗，敢说敢干.....(111)

(四) 魏延——一个有争议的人物.....(112)

(五) 魏延人格的悲剧所在.....(116)

(六) 给魏延的一封劝告信.....(120)

领 导 篇

一、合理而恰当的领导方法.....(123)

(一) 统筹全局、正确决策.....(123)

(二) 明白自己的战略对手，知己知彼.....(129)

(三) 联合友军，结成同盟.....(132)

(四) 谨慎对敌，保守秘密.....(134)

(五) 不打无信心、无准备之仗.....(137)

(六) 对部下授职授权、大胆使用.....(140)

(七) 善于妥善处理内部的不协调关系.....(141)

(八) 科学地利用各种自然条件.....(147)

(九) 妥善安置有关人员的家属问题.....(149)

二、知人善任的用人观.....(151)

(一) 区分良莠，识辨人才.....(151)

(二) 正确看待人的先天条件·····	(155)
(三) 平等亲善的处人态度·····	(157)
(四) 掌握知识分子的心理特征·····	(161)
(五) 恰当地选将用人·····	(166)
(六) 对接班人的选择和安排·····	(170)
三、严肃而分明的赏罚观·····	(173)
(一) 按功行赏, 多种奖励·····	(173)
(二) 严肃法令, 慎重惩罚·····	(175)
(三) 恰当地批评部下, 勇于自我批评·····	(178)
(四) 善于对将士战前激励·····	(182)
四、搜集和处理信息·····	(187)
(一) 认真搜集信息·····	(187)
(二) 输出虚假信息的诸种手段·····	(189)
1、假人物·····	(189)
2、假书信·····	(190)
3、假病·····	(191)
4、以输送假信息为目的的其它手段·····	(192)
(三) 假投降·····	(194)
(四) 运用逻辑推理手段辨认虚假信息·····	(196)
五、领导权谋·····	(197)
(一) 借刀杀人与反间计·····	(197)
(二) 对各种矛盾的特殊处理·····	(202)
(三) 对棘手问题的应付与推脱·····	(207)
(四) 对特定人物的对付·····	(210)
(五) 对性别角色和婚姻关系的利用·····	(213)
六、善于搞好人际关系·····	(216)

(一) 注重感情投资.....	(217)
(二) 对各种特殊关系的利用.....	(221)
(三) 善于进行人际交往.....	(224)
七、若干事件中领导人物的深层心理.....	(228)
(一) 人物的潜意识分析.....	(228)
(二) 对人物之梦的分析.....	(232)
编后话.....	(239)

一、蜀国政权的杰出领导人刘备

刘备，涿县（今河北涿县）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，因而得不到官职，后经朝廷官员的推荐，屈身作了县尉，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，弃官匿居。后黄巾残部造反，战事再起，刘备再建军功，因多方推荐，刘备当了平原县令。后来，董卓作乱于朝廷，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予刘备，并遗书申奏朝廷。后徐州被吕布乘虚袭取，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，使进兵屯小沛。后复为吕布所困，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。**

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。

（一）永不衰竭的进取心

刘备少时就“素有大志”，常与乡中小孩戏于家门前的树下，说：“我为天子，当乘此车盖”。（第一回）以此引起了他的叔父的惊异。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表达说：“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“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居荆州一直耿耿于怀，想夺之又无计可施，刘备与孙权之妹在

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。”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（见五十五回）。但当赵云报称曹操起兵五十万，杀奔荆州，要报赤壁鏖兵之恨，情况甚是危急时，刘备终是说服孙夫人，配合默契，历尽种种险阻回到荆州。如果没有对理想不懈的追求精神，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的不懈的追求精神，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，起兵后又一直势力单薄，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（刘备之称）