

百家讲坛  
坛坛都是好酒  
LECTURE ROOM

# 刘备 的 谋略

— 赵玉平 著 —



CCTV10 百家讲坛 坛坛都是好酒

赵玉平教授为您幽默讲述  
草根英雄刘备的创业史

刘备  
的  
谋略

—赵玉平 著—

未经许可，不得以任何方式复制或抄袭本书之部分或全部内容  
版权所有，侵权必究

#### 图书在版编目（CIP）数据

刘备的谋略 / 赵玉平著. —北京：电子工业出版社，2014.6  
ISBN 978-7-121-23030-1

I. ①刘… II. ①赵… III. ①刘备（161~223）—人物研究  
IV. ①K827=362

中国版本图书馆 CIP 数据核字（2014）第 080439 号

#### 书 名：刘备的谋略

作 者：赵玉平

插 图：王 淼 萨日娜 曲利华

策划编辑：李 欣

责任编辑：李 影 文字编辑：李 欣 特约编辑：韩奇桅

印 刷：三河市鑫金马印装有限公司

装 订：三河市鑫金马印装有限公司

出版发行：电子工业出版社

北京市海淀区万寿路 173 信箱 邮编 100036

开 本：720×1000 1/16 印张：21.75 字数：242千字

印 次：2014 年 6 月第 1 次印刷

定 价：45.00 元（随书赠送节目选编光盘）



凡所购买电子工业出版社图书有缺损问题，请向购买书店调换。若书店售缺，请与本社发行部联系，联系及邮购电话：（010）88254888。

质量投诉请发邮件至 [zlbs@phei.com.cn](mailto:zlbs@phei.com.cn)，盗版侵权举报请发邮件至 [dbqq@phei.com.cn](mailto:dbqq@phei.com.cn)。

服务热线：（010）88258888。

# 目 录

<b>第一讲 草根男孩成长路</b>	<b>1</b>
刘备身世	2
少年异秉	3
年轻人的职业生涯规划	7
事件一 拜师学习换平台	9
事件二 结交强者获支持	12
事件三 桃园结义搭班底	15
<b>第二讲 临危不乱有良策</b>	<b>21</b>
诈死逃生	22
鞭打督邮露豪气	25
感化刺客讲义气	28
解围孔融涨名气	32
<b>第三讲 寻求支持有办法</b>	<b>41</b>
陶谦托孤	43
策略一 差异致胜，在比较中提升满意	49
策略二 谦让示弱，在观望中寻找支持	54
策略三 以退为进，造势充分之后再取利	60
<b>第四讲 能屈能伸有姿态</b>	<b>65</b>
引狼入室收吕布	66

如何跟别人发展亲密关系	70
事件一 有局无势丢徐州	73
事件二 委曲求全降吕布	76
事件三 放下包袱寻出路	80
<b>第五讲 摆脱控制谋发展</b>	87
白门楼吕布被杀	88
性格就是命运	93
青梅煮酒论英雄，没有威胁就没有危险	96
顺手牵羊除袁术，有空白就有空间	99
放虎归山占徐州，有部下才有天下	104
<b>第六讲 以退为进有出路</b>	109
战白马斩颜良	110
忠诚从哪里来	113
一败再败有思路	117
迎接挑战有退路	119
混乱局面拼出路	122
<b>第七讲 成功来自调心态</b>	127
马跳檀溪	128
忍让是一种境界	131
放低姿态，获得更大空间	133
缓解焦虑，等待时机	139
承认不足，减少控制权	142

<b>第八讲 制造回合藏玄机</b>	147
二请诸葛亮	149
重要的交易一定要有回合	151
借助权威渠道获取信息	153
运用形象展示政策	156
放下架子，善于倾听	160
<b>第九讲 信念引导获支持</b>	167
刘表托孤	168
贴标签现象	171
用关键事件占领人心	174
与关键人物恰当交往	179
在关键时刻甘当配角	185
<b>第十讲 变换角度掌大局</b>	189
刘备招亲	190
站在对手角度看待风险	197
站在任务角度评估能力	201
站在旁人角度考虑出路	204
<b>第十一讲 笼络人心善造势</b>	211
张松见曹操	212
失衡的自尊心	216
运用互惠获取支持	219
基于比较建立满意	225

心怀大局坚持底线	229
<b>第十二讲  顺风顺水抓大局</b>	<b>233</b>
张松之死	234
示范的力量——给希望给未来	237
保持形象，得意时不失态	242
善拐大弯，顺利时不急于求成	246
多样化用人，胜利后宽容对手	251
<b>第十三讲  转变思维能成事</b>	<b>255</b>
刘备滥赏	257
炫富心理分析	260
思路一  事业壮大后，从感情建设转向制度建设	262
思路二  在优势的情况下，懂得掌握主动	265
思路三  把握亲近尺度，善于调整人际关系的距离	270
<b>第十四讲  逃离情绪远陷阱</b>	<b>275</b>
黄忠刀斩夏侯渊	277
成功者要懂得超越过去	278
策略一  克服情绪失控，避免急躁冒进	281
策略二  宣传以往胜利，展示必胜的未来	289
<b>第十五讲  树立权威讲策略</b>	<b>295</b>
刘备称王	296
仪式与权力符号	300
打破常规树立新标准	303

合理引导调和矛盾	305
严格要求有特殊资源的人	311
<b>第十六讲 防范风险托后事</b>	<b>315</b>
火烧连营	317
激动的时候缺乏判断	320
适度分权，不把鸡蛋放在一个篮子里	322
用承诺一致锁定核心骨干	326
提前搭班子应对未来	328



## 第一讲

---

# 草根男孩成长路

东汉末年，在涿州楼桑村东的一座小院里，诞生了一位名满天下的英雄——刘备。刘备自幼父亡，家道中落，与母亲贩履织席度日。生活虽然贫寒，他的家学渊源却没断。刘备的少年时期是怎样度过的？有何异于常人之处？对他影响特别大的都有哪些人？他的经历对年轻人的职业规划和现代的教育事业又有哪些启示？

东汉末年，涿州往南走十五里，有一个小村庄，名叫楼桑村。村子不大不小，有百十户人家，村东头有一家独门独户的小院，收拾得干净整齐，扎着结实的篱笆。东南角的篱笆旁长着一株大桑树。这棵树长得出奇，高五丈有余，枝繁叶茂，浓荫蔽日，远远看去，就像一个小亭子一样，用《三国志》上的原话说，“遥望见童童如小车盖，往来者皆怪此树非凡”，周围十里八乡一提到楼桑村，没有不知道这棵大桑树的，楼桑村的名字就因此而来。就在这个普普通通的小院子里，诞生了一位名满天下、家喻户晓的大英雄——刘备刘玄德。

刘备自幼父亲早亡，家道衰落，和母亲相依为命，艰难度日。《三国志》上说他“与母贩履织席为业”，用现在话说，就是在过街天桥上摆小摊，卖凉席和拖鞋，挣一点微薄的收入。

## 刘备身世

楼桑村住着不少姓刘的人家，大家世代居住在此，已经有近 300 年了。这段历史要从西汉景帝大封诸侯王的时候说起。汉景帝有 14 个儿子，除了刘彻当上皇帝以外，其余 13 个都封了诸侯王，其中老八叫刘胜，公元前 154 年（汉景帝三年），12 岁的刘胜被封为中山王。

中山国大致在今河北省中西部的易水以南、滹沱河以北地区。辖区含北平县（今满城县北）、唐县（今唐县东北）、深泽（今深泽县）、苦陉（今无极县东北）、安国（今安国市东南）、曲逆（今顺平县东南）、望都（今唐县东北）、新市（今正定县东北）、安险（今正定县东南）、卢奴（今定州市）等 14 县，以卢奴为都城。境内地

貌有平原、丘陵，源自太行山的漕河、唐河、大沙河、磁河流经沃野，是农耕富庶之地。在当时汉初封国中，所领县数居第三位，人口数居第二位。

刘胜这个中山王当得很滋润，《汉书》卷五十三《景十三王传》记载：“胜为人乐酒好内，有子百二十余人”，简直能组成一个加强连。这 120 多个儿子中，有 20 个得宠的被封了侯，其中有一个叫刘贞。刘贞后来就定居在涿州附近，楼桑村这些刘姓人家包括刘备，都是刘贞的后人。按现在话说，都属于皇帝的远亲。不过，确实有点远，时间上隔了将近 300 年，谱系上隔着 13 代。

## 少年异秉

《三国志·先主传》记载：“先主祖雄，父弘，世仕州郡。雄举孝廉，官至东郡范令。”刘备属于皇族远亲，虽不是大富大贵，但也是书香门第，刘备的祖父刘雄举过孝廉，官做到东郡范县的县太爷。

这里要给大家介绍一下“举孝廉”这三个字。“举孝廉”是汉朝的一种自下而上推选人才为官的制度，汉武帝元光元年初，令郡国举孝廉各一人，即举孝、举廉各一人。到了东汉时，孝廉便“合为一科”，成为察举中最受重视的常科。由于各郡区域大小不等，人口多寡不一，东汉实行按地域、人口比例分配贡举名额的办法，人口满二十万每年举孝廉一人，满四十万每年举孝廉两人。刘备的祖父能够被举为孝廉，那也是二十万人里考了第一名，相当于当地的高考状元，不简单。



刘备（公元 161—223 年），字玄德，东汉末年幽州涿郡涿县（今河北省涿州市）人，三国时期蜀汉开国皇帝，谥号昭烈皇帝，史家又称为“先主”。

不过，刘备的父亲刘弘英年早逝，没做过什么官，也没留下什么产业。刘备少年时家境贫寒，只能和母亲织席贩履维持生计。贫寒归贫寒，但是刘备的家学渊源没有断。这一点，我们可以从刘备的名字上得到印证。

名字体现的是父母长辈对孩子的期待。刘备名备，什么是“备”呢？一是谨慎有准备，《小戴礼记》云，“事戒不虞曰知备”；一是全面完备，《易经·系辞》云，“易之为书也，广大悉备。”

特别是刘备的字，很有分量。刘备字玄德，“玄德”二字，老子《道德经》有专门解释：“生而不有，为而不恃，长而不宰，是谓玄德。”

简单解释一下，玄德是三种状态：（1）生而不有，苹果是我种的，但是我不占有它，我们大家共享，道理是我发现的，我不占有它，我们大家共用；（2）为而不恃，这事情是我做的，这个贡献是我做的，但是我不卖弄、不自得，谦虚低调；（3）长而不宰，“宰”

是“主宰”的“宰”，“长”是“长辈”的“长”，身处权威尊贵的位置，但是不强加于人，懂得放权和授权。

《尚书·舜典》中说：“玄德升闻，乃命以位。”用现在话解释，就是道德修养被广泛认可，就可以主宰天下、坐大领导的位置了。从名字上可以看出，刘备的长辈对他寄予了厚望，希望他具备玄德，图以大事。

刘备没有辜负这个期望，小小年纪就表现出了一些与众不同的地方。前边提到，刘备家院子东南角长了一棵高大的桑树，刘备和同村的小伙伴在树下玩耍，看着这棵树，刘备说了一句很惊人的话。根据《三国志·先主传》记载：“先主少时，与宗中诸小儿于树下戏，言：‘吾必当乘此羽葆盖车。’”

因为桑树的树冠呈现一个“伞”字形，很像车上的伞盖，所以刘备这句话的字面意思是“将来我一定会坐一辆豪华的马车，车盖就像这棵树一样威风。”

但大家注意“羽葆盖车”这四个字，这种规格档次的车，是天子坐的车，所以，这话不是说自己要坐豪华马车，刘备的意思是将来他一定要当天子。在涿州农村，一个卖凉席的七八岁的孩子能说出这样的话，确实很惊人。

一个涿州城南农村里边、七八岁卖凉席和拖鞋的小孩，一张嘴就说他将来会做天子，这可不是一般人能想到的。它确实证明了，刘备的成长环境、家庭的熏陶、人际关系的示范，给了他一种特殊的动机和价值观。那么这种动机和价值观主要来自于谁呢？应该来自于刘备的母亲。这位伟大的母亲，虽然没有在历史上留下姓名，但是她的行为让我们钦佩。

刘备的母亲含辛茹苦，艰难度日，一个人撑起整个家庭的重担。一方面起早贪黑，带着刘备织席贩履，风里来雨里去，做点小买卖贴补家用；另一方面，教刘备读书识字，给他讲做人做事的道理，特别是向刘备讲述家族的光荣、父辈的希望，她起到了文化传承的作用。“好妈妈胜过好老师”啊，在这种家庭的熏陶之下，刘备的个性、心智都变得成熟，他的性格里边那些最优秀的部分，得到了最充分的展示。刘备的母亲没有拔苗助长，没有急于求成，而是按部就班、安安稳稳地让刘备度过了童年和少年这一最重要的成长阶段，然后在刘备 15 岁的时候，才送他去拜师学习。

回过头来看我们现在的家庭教育，有一个非常不好的现象，就是总想超前，总想急于求成，一不小心就跨越了孩子的成长阶段。貌似是我们可以把事做得早一点，超前发展，占领先机，但其实可能起到了拔苗助长的反作用。

在我们的教育当中，有一个很有趣的现象：幼儿园学小学的课程，小学学中学的课程，中学学大学的课程，一到了大学，可能回头要补幼儿园的课程。你看我们在大学里边教书，会看到有很多能力很强、成绩很棒、表现很好的学生，在一些最基本的常识方面，却存在这样那样的问题。我们这些大学老师，经常要给他们传播基本的价值观——要懂得分享，要注意排队，要轮流，要情绪稳定，要经得住挫折。这些理念实际上在幼儿园时就应该帮助孩子建立起来。所以当速成成为大家的梦想，浮躁就会成为每个人的问题。我们的很多模式，基本上都是先超前后补课，超前超得扭曲，补课补得惨淡，这不光是家庭的问题，这是我们的学校和我们的教育模式里面需要反思的一个问题。

心理学有个概念叫“关键期”，即个体发展过程中环境影响能起最大作用的时期。在一个孩子的关键期，我们应该有一个关键期的主题和课程设置的考虑。刘备就这样度过了自己的关键期，在他的人格成长过程中，埋下了很多对未来至关重要的种子。

### 管理智慧箴言

**心理学有个概念叫“关键期”，即个体发展过程中环境影响能起最大作用的时期。在一个孩子的关键期，我们应该有一个关键期的主题和课程设置的考虑。**

## 年轻人的职业生涯规划

刘备放话了——等我当了皇帝，你们都跟着我一起过好日子！这话把长辈吓了一跳，同宗的叔父刘子敬告诫刘备道：“汝勿妄语，灭吾门也！”（《三国志·先主传》）

人和人心性不同，志趣各异，一个干事业的人常遇到周围的人说三道四，还会有一些人善意地劝解。就在刘备小小少年很少烦恼，意气风发、胸怀大志的时候，也有人劝告他，找一份稳定的工作，五险一金，有车补房补，娶个媳妇，生个孩子，“三十亩地一头牛，老婆孩子热炕头”，鸡毛蒜皮、小桥流水，平平淡淡才是真。

但刘备心里想的却是“王侯本无种，男儿当自强”。凭什么我就要平平淡淡终了一生，我就是要做一番大事业，方不虚此生，不做英雄汉，不是好男儿。

这让我想起了小马过河的故事。小马要过一条河，老牛告诉他，河很浅，你随便过；小松鼠告诉他，河太深了，有同伴淹死，你千

万别过。请问小马过还是不过？所以我想告诉大家，人生就是一条河，过还是不过，不取决于河什么样，而取决于你是谁。你要是小马，你就勇敢地过，你适合；如果你是小松鼠，你就别过，你不适合。小马不能因为小松鼠的建议，就不考虑过河，小松鼠也不能因为小马过去了，自己也要过去，这叫“因人而异”。

人生就是一条河，各有各的过法，各有各的方向。小马过河之前要是听信了松鼠的建议，那一辈子也就过不了河。年轻人就是要朝气，勇于探索，勇于尝试，不要动不动就给自己先套一个框框在那里。猪往前拱，鸡往后刨，各有各的活法，各有各的方向，要倾听他人意见，但是更要实现自我。

用管理学的观点来看，规划未来的时候，有人属于常规型，喜欢平和安稳；有人属于突破性，就喜欢做冒尖和挑战的事，出现这种情况的根本原因是成就动机不同。

为了生存而从事的叫职业，为了发展和自我实现而做的叫事业。要有职业，才能安身立命活下去；但是要有事业，才能活得精彩，无愧此生。干职业要尽责，干事业要尽兴。如果你是小马，就不要在乎小松鼠的劝解，应该勇敢地过河去！当然如果你是小松鼠，就应该留在大森林里快乐地生活，不要太介意过不过河的事。正所谓各从其欲、皆得所愿！

### 管理智慧箴言

**为了生存而从事的叫职业，为了发展和自我实现而做的叫事业。要有职业，才能安身立命活下去；但是要有事业，才能活得精彩，无愧此生。**



刘备就是少有大志，心怀天下，成就动机比较强烈，渴望做一番大事业，而不是平平常常过小日子。少年时代是人生道路的开始，刘备的少年时代有三件事情足以影响他的一生。

## 事件一 拜师学习换平台

刘备 15 岁时开始系统地学习，这个时候他请的老师可是一个了不起的人物，他的名字叫卢植。

卢植（公元 139—192 年），字子干，涿郡涿县（今河北省涿州市）人。“身長八尺二寸，音声如钟。少与郑玄俱事马融，能通古今学，好研精而不守章句。”（《三国志·桓二陈徐卫卢传》）卢植是东汉末年轻学家、著名将领，官至北中郎将、尚书。卢植性格刚毅，师从大儒马融，为大儒郑玄的同门师弟，曾两次平定九江叛乱。黄巾起义时为北中郎将，后因得罪董卓被免官。隐居在上谷军都山，被袁绍请为军师，初平三年（公元 192 年）去世。



卢植（公元 139—192 年），字子干，涿郡涿县人。东汉末年的政治家、军事家、经学家，著有《尚书章句》、《三礼解诂》等，今皆佚失。