

三国演义



中的



管理学问

一本充满管理智慧的人生枕边书

钟小斌◎编著

古代管理学经典
现代管理者必读书

诸侯争霸的三国时代，为我们演绎了多少令人唏嘘慨叹的人生传奇，又为我们诉说了多少令人佩服的管理智慧！

们穿越千年的历史长河，聆听古人的声音，通过他们的管理故事和经验，感受他们的谆谆教导，学习他们的管理智慧和管理哲学。



海潮出版社
Hai Chao Press

三国演义

中的

管理学问



一本充满管理智慧的人生枕边书

钟小斌◎编著



海潮出版社
Hai Chao Press

图书在版编目 (CIP) 数据

三国演义中的管理学问 / 钟小斌编著. — 北京:
海潮出版社, 2014.9

ISBN 978-7-5157-0712-9

I. ① 三… II. ① 钟… III. ① 《三国演义》— 应用 —
管理学 — 通俗读物 IV. ① C93-49

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2014)第 176739 号

书 名: 三国演义中的管理学问

编 著: 钟小斌

责任编辑: 罗 庆

封面设计: 点滴空间

出版发行: 海潮出版社

社 址: 北京市西三环中路 19 号

邮政编码: 100841

电 话: (010) 66969738 (发行) 66969736 (编辑) 66969746 (邮购)

经 销: 全国新华书店

印刷装订: 北京建泰印刷有限公司

开 本: 787mm × 1092mm 1/16

印 张: 16.5

字 数: 185 千字

版 次: 2014 年 9 月第 1 版

印 次: 2014 年 9 月第 1 次印刷

ISBN 978-7-5157-0712-9

定 价: 28.00 元

(如有印刷、装订错误, 请寄本社发行部调换)



《三国演义》作为中国四大名著之一，是中华民族智慧的结晶，含有众多的管理文化精髓，尤其是在市场竞争日益激烈的今天，其所渗透的管理理念对公司管理阶层来讲显得越发重要。

三国时期的曹操在《短歌行》中说：“山不厌高，海不厌深。周公吐哺，天下归心。”“周公吐哺，天下归心”典出《韩诗外传》卷三：“成王封伯禽（周公之子）于鲁，周公诫之曰：‘往矣！子其无以鲁国骄士。吾文王之子，武王之弟，成王之叔父也，又相天下，吾于天下，亦不轻矣。然一沐三握发，一饭三吐哺，犹恐失天下之士。’”意思是说周公姬旦为了招揽天下贤能之士，接见求见之人，一次沐浴要多次握着头发，一餐饭要多次吐出口中食物来，后遂用“周公吐哺、一沐三握、一饭三吐”等表示思贤如渴，礼贤下士，为招纳人才而操心忙碌。我们的祖先招贤纳士的人才观已通过中国的经典文学流传给我们。从周朝的周公到三国时期的曹操，这些成就伟业的历史名人都懂得招贤纳士对成就大业的重要性。其实，中国优秀的古典文学中就蕴含了人才管理的学问。

《三国演义》所包含的管理学问，与现今现代企业管理理念有着很多契合的内容，值得当今企业管理者与经营者进行深入的研究与借鉴。

当我们把三国时期三足鼎立的态势比照于当今日趋激烈的企业竞





争的时候，我们会发现不同的企业领导管理层在管理理念及任用人才观上的差异直接影响着企业的走向及结果。刘备、孙权、曹操就如同三个大集团的企业老总，他们在招贤纳士的人才资源争夺战中，使出浑身解数。不管是谋士还是武将，都是成就帝王之业的左臂右膀。形形色色的三国文臣武将，或者运筹于帷幄之中，或者驰骋于沙场之上，在最强大脑与最强武功的完美结合中谱写自己的篇章。当我们看到秉承忠义的“桃园三结义”的刘关张、封金挂印而信守承诺的关羽、进曹营一言不发而一心向蜀的徐庶等历史风云人物那种义胆忠心的时候，我们发现帝王的人才管理背后的魅力正是现代企业管理所需要的。管理者是公司的运营阶层，必须拥有深厚的管理学问，掌握优秀的管理技术，让员工能够心服口服的忠诚于自己与公司。《三国演义》隐的管理艺术值得现今的公司管理阶层借鉴。

相比于三国时期冷兵器战争，现代没有硝烟的企业发展的竞争就是升级版的三国之争，全球化的经济相互渗透，你中有我，我中有你，这种更加复杂多变的经济形势，对企业管理者提出了更高的要求。在机遇与挑战并存的当下，不妨学习古人的管理智慧。在历史的穿越中，窥见成王败寇后面精彩的历史故事，同时，在感性与理性之间洞见成就伟业后面蕴藏的不同企业人才管理的秘诀。

本书把《三国演义》中蕴藏的博大精深的管理思想和当今企业管理结合起来，语言流畅，以小见大，见微知著，肯定能对公司管理者的企业运营发挥重要作用，是公司管理者必备的管理书籍。当然，在阅读此书时，读者如果迸发出新的灵感，新的思考视角，看见不一样的自己，那么就是对作者的一番安慰和激励。企业的管理总是充满着机遇与挑战，要坚信海阔无边天作岸，山高绝顶人为峰。



第一章 人格魅力——构建核心团队

桃园三结义：秉承忠义	003
关羽挂印封金：信守承诺	006
诸葛亮出山：完美的职业规划	009
徐庶身在曹营心在汉：忠诚意识	013
周仓忠心于关羽：折服于管理者的品质	016
三英战吕布：学会合作	020
吕蒙发奋读书：做一个学习型领导	023
田丰、沮授的悲剧：执著也要看准领导	026



第二章 品三国，话用人标准——选择合格员工

贾诩一语惊醒梦中人：选择合适接班人	031
许攸惨死的启示：切勿居功自傲	035
未阳县凤雏理事：不以貌取人	038
诸葛亮选择刘备：找到施展才华的舞台	041
诸葛亮重用蒋琬：不拘一格选人才	044
赵子龙一身都是胆：胆识兼备	047
甘宁从“锦帆贼”到大将军：英雄不问出身	050
魏延的启示：如何任用有性格缺陷的人才	053



第三章 恩义并举，情感投资——形成企业凝聚力

刘备三顾茅庐：求才不惜屈尊下驾	059
曹操赤脚迎许攸：惜才、爱才与敬才	063
曹操祭奠典韦：道义自在人心	066
孙策为张昭卸包袱：做一个善解人意的领导	069
刘备摔阿斗：收买人心	072
刘备哭别徐庶：怜才与爱才	075
看孙权怎样表扬周泰：“温暖”法则的妙用	079

第四章 纪律严明，一视同仁——体现企业管理理念

诸葛亮挥泪斩马谡：秉公执法，同等对待	085
曹操的五色棒：不分高低贵贱的热炉法则	088
诸葛亮贬李严用李丰：处理好情与法的关系	092
曹操割发代首：领导率先垂范	095
曹操焚降书大破袁绍：用人需容人之过	098
孙权的道歉：领导知错就改	101
曹操哭郭嘉：批评需讲究方法	103
孙策重用太史慈：不记前仇，大度用人	106

第五章 事必躬亲与权力下放——学会企业管理艺术

诸葛亮病逝五丈原：应适当放权	113
曹操的密匣子：知人善任	116
诸葛亮三锦囊：预见力与执行力的结合	118
孙权任用诸葛瑾：用人不疑	122
刘备派关羽守荆州：授权不当	125
火烧博望坡：新官上任第一把火	127
刘备错伐吴：搞好情绪管理	131



第六章 集思广益、为我所用——畅通企业沟通渠道

徐庶回马荐诸葛亮：善于听取他人意见	137
孙权赤壁破曹操：兼听则明	141
阡泽以家保陆逊：学会鉴赏与举荐	145
孙权化解甘宁与凌统的恩怨：处理好下属间矛盾	148
向法正学直谏：如何向领导提建议	151
曹操的智囊团：借天下之智力	155

第七章 攻心为上，计谋为尊——精通企业管理方法

张飞诈醉擒刘岱：急中生智与危机管理	161
刘皇叔东吴招亲：赢在公关	164
诸葛亮智激黄忠：激将法的妙用	169
关羽水淹七军：善于调查研究 把握良机	173
诸葛亮守信激励士兵：以信为本	177
吕蒙取荆州：做好攻心战	181



第八章 果断干练，敢作敢为——把握企业发展先机

官渡之战袁绍败北：领导者要善于拍板	187
诸葛亮割让三郡：以退为进	191
司马懿克孟达：贵在神速	193
甘宁百骑劫曹营：身先士卒	196
孙策玉玺换兵马：懂得如何取舍	199
隆中对：做好战略规划	203

第九章 多行不义必自毙——担当企业社会责任

董卓十恶不赦：不懂仁慈	209
吕布见利忘义：不求长远利益	213



袁术作恶多端：不知多行善事	216
羊质虎皮功不就的袁绍：领导者不要外宽内忌	220
刘备携民渡江：仁德爱民赢人心	223
十八路联军溃败：乌合之众难成大事	227

第十章 审时度势，因地制宜——谋划企业发展策略

夷陵之战：制定科学的应对方式	233
张飞醉酒诱张郃：善于利用自身弱点	237
曹操献刀：灵活应变	240
诸葛亮增灶撤兵：做事要有创新	243
司马懿接受女衣：忍辱方能负重	246
张松献地图：讲究策略，以礼待人	249



第一章

人格魅力

——构建核心团队

在激烈的社会竞争中，单靠一个人单打独斗，孤军作战是不行的。如果几个志同道合者彼此合作，组成一个优秀的团队，就可以事半功倍，大大提高竞争实力。

虎牢关三英战吕布的故事，就生动地说明了这一道理。作为一名领导，一定要学会三英战吕布中蕴含的合作精神，把个人的愿望和团队的目标结合起来，超越个体的局限，发挥集体的作用，产生 $1+1>2$ 的效果。

刘备、关羽、张飞“桃园三结义”、关羽封金挂印、徐庶身在曹营心在汉等都体现着秉承忠义、信守承诺的精神。关羽“约事三章”投降曹操后，尽管曹操对待关羽甚厚，但关羽丝毫不为所动，一旦得知刘备消息，便封金挂印，过五关斩六将同刘备相聚。

人与人之间，要互相信任，同心同德，无论是遇到任何困难或者诱惑，都不能有所动摇和背叛。信守承诺，是企业家的立身之本，成功之基，也是企业家的品牌形象。用人留人，要以诚待人，真心留人，只有这样，才能得到对方的忠诚。依靠诚信和忠



义的人格魅力构建起自己的核心团队，才能使事业推行前进。培养员工的忠诚意识，是很有必要的。徐庶虽然身在曹营，但始终不忘刘备的恩情和对刘备的承诺，不为曹操献一计，这种对刘备忠心耿耿的忠诚意识值得我们学习。

作为领导，一定要制定好属于自己的职业规划，首先，分析自己的性格、掌握的知识和技能。其次，要分析自己掌握的或能够调配的资源。这里的资源不但包括金钱，还包括自己在社会上的人脉。再次，确认自己的发展目标，找准自己的位置。最后，坚持不懈走下去。

领导只有自己本身拥有超凡的、令人归属的领袖魅力，才有办法让下属跟着你走。也就是说，人们愿不愿意跟随你，不是看你的权力有多大，而是要看你是否拥有强大的魅力。而周仓毫无怨言，心甘情愿地服侍在关羽身边，也正是折服于关羽的个人魅力。作为一名领导，不仅要勤于读书，而且还要善于读书，会读书。唯有这样，才能成为一名卓越的领导者，才能得到人们的尊重和爱戴。吕蒙发奋读书让人刮目相看就是典范。要使企业发展走向成功，就要执著，也要看准方向和目标；在正确方向引导下的执著，会让你成功；如果漫无目的的执著，那就是一根筋，就是迂腐，钻牛角尖，对你百害而无一利。田丰、沮授的悲剧，向我们说明了这一道理。



桃园三结义：秉承忠义

“桃园三结义”的故事在中国家喻户晓。《三国演义》开篇第一回就是“宴桃园豪杰三结义”，讲的是东汉末年，宦官争斗，朝政日益衰败，天下民不聊生，刘备、关羽、张飞三位英雄，因缘巧合，遇到一起，因为三人志趣相投，言谈甚欢，决定共举大事，便在花开正盛的桃园，备下乌牛白马，祭告天地，结为异性兄弟。三人相约：

念刘备、关羽、张飞，虽然异姓，既结为兄弟，则同心协力，救困扶危；上报国家，下安黎庶。不求同年同月同日生，只愿同年同月同日死。皇天后土，实鉴此心，背义忘恩，天人共戮！

誓言虽然不长，但字字千金，从此以后，刘备、关羽、张飞便走上了如影相随，肝胆相照，荣辱与共，共同奋斗拼搏之路。

多少年来，人们一直在传颂着这个故事，也有许许多多的人效仿着，梁启超在《论小说与群治之关系》一文论及此道：“今我国民绿林豪杰，遍地皆是，日日有桃园之拜，处处为梁山之盟……”可见“桃园三结义”的故事影响之深。

为何“桃园三结义”如此深入人心？这是因为它应和了广大老百姓的心理特点，整个故事的发展，其实都是围绕着一个“义”字的主线，这里的“义”，具有多方面的含义。

首先，是对国家的忠义。三人结拜时的誓词中说得很明白：“同心协力，救困扶危；上报国家，下安黎庶。”这里的“上报国家，下安黎庶”，就包含





了对国家的“忠”和对老百姓的“义”。三人结义的原因是国家有难，三人要为国家效力，除暴安良。小说中详细地描写了三人相见时的场面：

这天，刘备进城来看榜文，看完之后，不觉感慨地长叹了一口气。

忽听身后有人大声喝道：“大丈夫不给国家出力，叹什么气？”刘备回头一看，此人身高八尺，豹子头，圆眼睛，满腮的胡须像钢丝一样竖着，声音像洪钟，样子十分威武。

刘备见此人气势不凡，就做了自我介绍，说：“我本汉室宗亲，姓刘，名备。今闻黄巾倡乱，有志欲破贼安民，恨力不能，故长叹耳。”张飞说：“我家颇有资财，当招募乡勇，与公同举大事，如何？”两人谈得投机，便一起到村口的一家酒店饮酒叙话。

正饮间，见一大汉，推着一辆车子，到店门首歇了，入店坐下，便唤酒保：“快斟酒来吃，我待赶入城去投军！”

由张飞责怪刘备“大丈夫不给国家出力，叹什么气？”，到刘备说“今闻黄巾倡乱，有志欲破贼安民，恨力不能，故长叹耳”，再到关羽说“快斟酒来吃，我待赶入城去投军！”三人都是怀着一颗为国家出力的雄心壮志，都渴望建功立业，做出一番大事。也正是这一点，赢得了广大老百姓的喜爱和尊重。

其次，“桃园三结义”还强化了刘备、关羽、张飞之间的兄弟之情，带有比较鲜明的平民意识。小说中不仅用大量笔墨描写了关羽、张飞对大哥刘备的忠心耿耿，比如关羽封金挂印，过五关斩六将，携刘备家眷寻找刘备的感人事迹；还不厌其烦地叙述了刘备对两位结义兄弟至死不渝的关爱之情。当张飞丢了徐州拔剑要自刎的时候，刘备向前抱住，夺剑掷地曰：“古人云：‘兄弟如手足，妻子如衣服。衣服破，尚可缝；手足断，安可续？’吾三人桃园结义，不求同生，但愿同死。”这场景，是多么的令人唏嘘感叹！

虽然不是亲兄弟，但三人的感情已经超过了亲兄弟。当关羽被杀的消息传来时，刘备哭绝于地：“孤与关、张二弟在桃园结义时，誓同生死。今云长已亡，孤岂能独享富贵乎？”他悲痛欲绝，“一日哭绝三五次，三日水浆不进，



只是痛哭。泪湿衣襟，斑斑成血”。后人评论说：“是真哥哥，不是假哥哥。”为了给关羽报仇，他宁愿冒着牺牲皇帝的地位，甚至牺牲自己生命的危险，攻打吴国，结果夷陵之战的失败对蜀国几乎造成毁灭性的灾难。

作为一国之主，刘备将兄弟之私仇放在国家利益之上，这种做法实在不应该。但是，他把兄弟之间的这种“情义”看得高于一切的做法得到广大老百姓的理解和欣赏，他也成为老百姓心目中的明君。刘备、关羽、张飞用实际行动向世人证明了三人生死与共的誓言，成为后人敬仰的对象，而“桃园三结义”也成为人们秉承忠义、一诺千金的代名词。

“桃园三结义”中蕴藏的秉承忠义的精神，值得我们学习和借鉴。在公司中，人与人之间，要互相信任，同心同德，无论是遇到任何困难或者诱惑，都不能有所动摇和背叛。关羽“约事三章”投降曹操后，尽管曹操对待关羽甚厚，但关羽丝毫不为所动，一旦得知刘备消息，便封金挂印，过五关斩六将同刘备相聚。

其次，我们要从中懂得，创业、奋斗，要有一个共同的目标，宋人欧阳修说得好“君子以同道为朋”。如果没有共同的目标，就不会有共同的语言，更不会有共同的行动，正所谓“道不同不相为谋”。刘备、关羽、张飞三人深知这一点。虽然三人出身背景不同，性格脾气各异，但是，三人有一个共同的目标，那就是“同心协力，救困扶危；上报国家，下安黎庶”。正是在这一共同目标的推动下，三人走到了一起。

国内外一些成功的企业家，很多走的也是“桃园三结义”这一路线。比如新东方的三剑客俞敏洪、徐小平、王强，三人各有分工，各有所长，共同打造了“新东方”这艘培训教育领域的旗舰。再比如万通“六君子”中的冯仑，在其所著的《野蛮生长》一书中写道：这些合伙人一开始合作的基础不是钱，而是大家共同的理想、信念和追求。





关羽挂印封金：信守承诺

说起关羽，人们最为称道的是他的忠义。毛宗岗修订评刻《三国演义》时，这样饱含深情地评价关羽：

“历稽载籍，名将如云，而绝伦超群者莫如云长。青史对青灯，则极其儒雅；赤心如赤面，则极其英灵。秉烛达旦，人传其大节；单刀赴会，世服其神威。独行千里，报主之志坚；义释华容，酬恩之谊重。做事如青天白日，待人如霁月光风，是古今名将中第一奇人。”

关羽具有“国土之风”，是一位事君不忘其本的天下义士，他挂印封金、过五关斩六将，护送刘备家眷与刘备团聚的故事，生动地说明了这一点。

曹操东征徐州，刘备大败，刘备、关羽、张飞三兄弟失散，关羽在土山被曹操兵马团团围住。曹操派大将张辽去说降关羽，关羽提出三个条件：一是降汉不降曹；二是赡养刘备两位夫人；三是一旦得知刘备去向，不管千里万里，便当辞去。曹操尽管极不愿意接受第三条，但还是硬着头皮应诺下来。

这一段故事就是人们常说的“土山约三事”。曹操为了留住关羽，待他“礼之甚厚”，三日一小宴，五日一大宴，相送美女及绫锦、金银器皿等，关羽毫不动心，内心始终向着刘备。《三国志·关羽传》有这样的记载：

初，曹公壮羽为人，而察其心神无久留之意，谓张辽曰：“卿试以情问之。”既而辽以问羽，羽叹曰：“吾极知曹公待我厚，然吾受刘将军厚恩，誓以共死，不可背之。吾终不留，吾要当立效以报曹



公乃去。”辽以羽言报曹公，曹公义之。乃羽杀颜良，曹公知其必去，重加赏赐。羽尽封其所赐，拜书告辞，而奔先主于袁军。左右欲追之，曹公曰：“彼各为其主，勿追也。”

在这则故事中，曹操和关羽，都值得人们尊重。因为他们都信守了承诺，做到了一言九鼎。

先说关羽，功名利禄也打动不了他的，是他把朋友之间的深厚情谊看得更重。尽管曹操对关羽十分器重，但关羽时时不忘与刘备、张飞的桃园三结义的生死之盟，视名利如草芥。关羽辞行前，将每次所受金银一一封置库中，将汉寿亭侯大印悬于堂上，只带原来跟从人员及随身行李，千里走单骑，护送二位嫂嫂，过五关斩六将，全为遵守桃园三结义时的承诺。他将自己的动机三番五次对张辽说得很明白，“吾受刘将军恩厚，誓以共死，不可背之”；“吾与玄德公结生死之交耳，生则同生，死则同死，非管、鲍之交可比也”，强调的仍然是他与刘备之间生死与共的兄弟情谊。

再说曹操。他在关羽身上下了很大的功夫，仍没有感化关羽。当关羽离去时，尽管十分不悦，但还是大度地放他而行。曹操的谋士程昱认为关羽投奔袁绍，是与虎添翼，应当追而杀之，以绝后患。曹操说：“吾昔已许之，岂可失信！彼各为其主，勿追也。”不但不追，曹操还特地赶去为关羽送行，并赠以锦袍。曹操所为，全为“诚信”二字。曹操非常钦佩关羽的忠诚，对部下感慨地说：“云长封金挂印。财贿不以动其心，爵禄不以移其志，此等人吾深敬之。”

信守承诺自古以来就是人们的宝贵财富，古人云：“言必信，行必果”、“一言既出，驷马难追”，说的都是对诚信的坚守。生命不可能从谎言中开出灿烂的鲜花，自己许下诺言，就要忠实地履行承诺，正所谓一诺千金。日本“松下电器公司”的创始人松下幸之助曾说过：“信用既是无形的力量，也是无形的财富”。他被称为“经营之神”，他领导下的松下电器风靡世界，与他的诚信为人、诚信经营是有着很大关系的。京都大学名誉教授会田雄次评价道：





松下先生有古代武士的脾气——守信、自律，绝不靠政治赚钱，彻底遵守商人道德。他诚恳、细心地谨守礼节，这一品性，也感染了公司全体员工，形成了一股稀罕可贵的“社风”。

取信于人，信守承诺，坦诚相待，永远是管理的第一要术。海尔公司的广告词“真诚到永远”，温暖了多少人的心！北京同仁堂享誉海内外，它已经有三百多年历史的堂训是：“求珍品，品味虽贵必不敢减物力；讲信誉，炮制虽繁必不敢人工。”这一堂训的精华就是诚实守信。正是靠着这份承诺，同仁堂历经 300 年风雨而不倒，从一家普通的家族药铺发展为国药第一品牌。

我们如要在这个社会上活得成功，一定要做到信守承诺，做一个有诚信的人。台塑集团在台湾地区无人不知无人不晓，台塑的掌舵人王永庆老先生去世的时候，很多人都自发悼念他。老先生一生都力行诚信，所以才获得了人们的尊敬。他在世的时候，郭台铭带着他即将结婚的儿子去拜见他，他送了郭台铭儿子两个字——“信用”，这大概就是台塑集团能屹立不倒的根本原因，也是能令郭台铭在他的灵堂上领着儿子行跪拜大礼的原因之一吧。

信守承诺，是企业家的立身之本，成功之基，也是企业家的品牌形象。每年年末，玫琳凯（中国）化妆品有限公司的员工都会收到一本制作精美的笔记本。笔记本的式样年年都会更新，但笔记本的扉页上却总是印着四段不变的话语，那就是玫琳凯（中国）的“四个承诺”。

从公司总裁到一线工作人员，玫琳凯（中国）的每一位员工都可以清楚地告诉你这四个承诺的内容，它们分别是：对已故创始人玫琳凯·艾施女士承诺，继续传承、实现她留下的“丰富女性人生”的使命；对消费者承诺，为她们提供能不断满足其需求的优质产品和“黄金法则式的服务”；对员工和销售队伍承诺，全方位地发展他们多面的美丽，使他们成为“有爱、有生活、有美丽”的“美丽多面体”，获得更丰富、更精彩的人生；对社会和环境承诺，做规范经营的典范，积极承担企业社会责任，不断引导员工和销售队伍，

