



中国人民大学国学院国学与管理丛书

总主编 黄朴民 杨先举



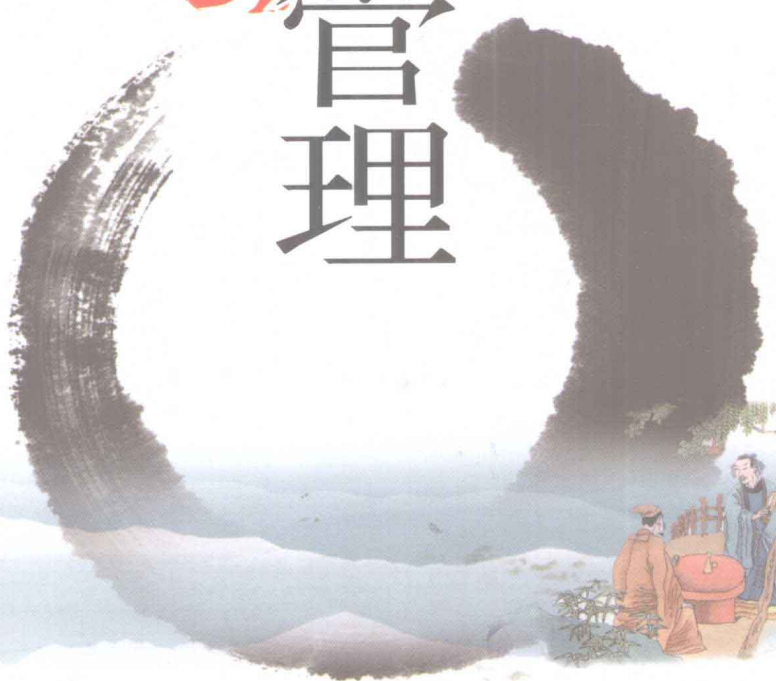
WisdomBook
智播客
传播智慧 管理人生

品三國

【张学信 著】



管理



FE 东北财经大学出版社
Dongbei University of Finance & Economics Press





中国人民大学国学院国学与管理丛书

总主编 黄朴民 杨先举



品

之

國

學

管理

【张学信 著】

FE 东北财经大学出版社
Dongbei University of Finance & Economics Press

大连

© 张学信 2011

图书在版编目 (CIP) 数据

品三国 学管理 / 张学信著. —大连: 东北财经大学出版社,
2011. 1

(中国人民大学国学院国学与管理丛书)

ISBN 978 - 7 - 5654 - 0152 - 7

I. 品… II. 张… III. 三国演义 - 应用 - 管理学 IV. C93

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2010) 第 204878 号

东北财经大学出版社出版

(大连市黑石礁尖山街 217 号 邮政编码 116025)

教学支持: (0411) 84710309

营 销 部: (0411) 84710711

总 编 室: (0411) 84710523

网 址: <http://www.dufep.cn>

读者信箱: dufep@dufe.edu.cn

大连图腾彩色印刷有限公司印刷

东北财经大学出版社发行

幅面尺寸: 170mm × 240mm 字数: 192 千字 印张: 13 插页: 1

2011 年 1 月第 1 版

2011 年 1 月第 1 次印刷

责任编辑: 孙 平 赵晓冬

责任校对: 毛 杰 那 欣

封面设计: 赵 聪

版式设计: 钟福建

ISBN 978 - 7 - 5654 - 0152 - 7

定价: 28.00 元

目 录

导 论 [1]

- 一、关于“三国” [2]
- 二、关于《三国演义》 [4]
- 三、《三国演义》与管理 [8]
- 四、关于本书 [11]

综议篇 识时务者为俊杰 [13]

- 一、“合久必分，分久必合” [14]
- 二、分久必合，三国归晋 [17]
- 三、正议曹操 [20]
- 四、识刘备之忠义 [23]
- 五、孙权成事在用人、识人 [26]
- 六、诸葛亮之忠贞 [28]
- 七、司马懿的谋略与善变 [31]
- 八、《三国演义》与《孙子兵法》 [35]
- 九、兵法与哲学 [38]
- 十、超越兵法看管理 [41]

文德篇 人在精神国在魂 [43]

- 一、要做好文德工作 [45]
- 二、曹操设“五色棒”重法 [48]
- 三、诸葛亮审势立法，依情执法 [49]
- 四、“以德治国” [52]
- 五、诸葛亮治理蜀国实行德政 [53]
- 六、曹操实行德政 [55]
- 七、诸葛亮挥泪斩马谡的故事 [57]

- 八、法德互济，恩威并用 [59]
- 九、赤壁之战的决策故事 [61]
- 十、《三国》纳谏与领导民主 [63]
- 十一、“先和造大事”，和是民族魂 [66]
- 十二、“大信为本”与企业文化 [70]
- 十三、奖励农耕，发展商贸，重视创新 [75]
- 十四、三国治理经济对我们的启示 [79]

胜人篇 得人才者得天下 [81]

- 一、天地间，人为贵，人才重要 [83]
- 二、“惟才德兼备者贤士也” [86]
- 三、择人先要识人 [88]
- 四、诸葛亮的识人法 [90]
- 五、刘劭辩证识才的《人物志》 [91]
- 六、刘劭的“识人八观” [94]
- 七、识人中的辩证思维 [97]
- 八、识人择人的认识误区 [99]
- 九、从焚间书说领导者胸怀 [105]
- 十、从“三顾茅庐”看交人与沟通 [108]
- 十一、曹操用人，唯才是举，不拘一格 [112]
- 十二、孙权用人不疑，大胆授权 [114]
- 十三、刘备会用人，能团结人，终成大事 [116]
- 十四、信任是力量的源泉 [118]
- 十五、《三国演义》中的励士智慧 [120]
- 十六、赏罚与激励 [123]

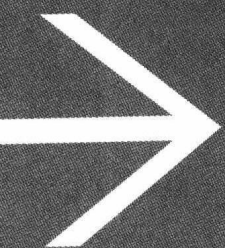
武略篇 战略决定命运 [127]

- 一、兵家战略与企业战略 [128]
- 二、《三国演义》中的战略决策 [133]
- 三、对制定企业战略的启示 [137]
- 四、军争战场、商争市场 [140]
- 五、人谋与预测 [145]
- 六、伐交与谈判 [149]
- 七、说辩谈判是伐交的手段 [154]
- 八、用谋与先知 [158]
- 九、谋士献策与智囊思索 [161]

用奇篇 运用之妙，存乎一心 [166]

- 一、草船借箭与用奇 [167]
- 二、八阵图与创新 [171]
- 三、用谋与应变 [174]
- 四、“悬权而动”与效益 [177]
- 五、司马懿克日擒孟达与速胜 [181]
- 六、水淹七军与空间取胜 [185]
- 七、邓艾渡阴平与奇正相生 [188]
- 八、刘备招亲与虚实之策 [192]
- 九、“运用之妙，存乎一心” [197]

后 记 [201]

A white scroll with a black border, featuring the characters '导论' (Introduction) in a black, serif font. The scroll is positioned on the right side of the image, with a small black square mark to its left.

导 论

滚滚长江东入海，狂涛炼就英雄。

乾坤旋转雾霏空：青山无限美，霞彩漫天红。

浩然正气今犹在，天地沐浴和风。

民安国富古今通：烟云苦雨过，真爱布囊中。

——《临江仙·夜读〈三国演义〉有感》

（仿（明）杨慎《〈三国演义〉卷首词》，反其意而用之）

滚滚长江东逝水，浪花淘尽英雄。

是非成败转头空。青山依旧在，几度夕阳红。

白发渔樵江渚上，惯看秋月春风。

一壶浊酒喜相逢。古今多少事，都付笑谈中。

——（明）杨慎《〈三国演义〉卷首词》



一 关于“三国”

“三国”是中国历史上一个重要时期，是中国东汉由统一走向分裂之后，又由分裂走向统一的过渡时期。自秦始皇统一六国，结束了西周以来诸侯割据的局面，建立了汉族的统一国家——秦朝，使中国进入了中央集权的统一国家，这是中国古代历史上的一大进步。

秦始皇的重要贡献是建立了中央集权制度。实行全国统一的郡县制；“书同文”，“车同轨”，“行同伦”，统一度量衡；确定土地个人私有制度，崇尚法律等。这些制度，符合当时社会的需要，有利于国家的统一。后来延

续两千年之久的封建体制，基本上是秦制的逐步演变的结果。

但是，秦始皇也做了许多民不堪命的坏事：包括焚书坑儒；大兴土木，建宫室，造坟墓；修筑万里长城等。徭役繁重，民不聊生。加上秦二世胡亥的昏庸残暴，激发了农民大起义，使秦朝仅仅维持了两代，15年，成为短促的朝代。

项羽、刘邦是起义军中逐渐强大起来的两支力量：他们合力，于公元前206年推翻了秦王朝，开始了史上有名的楚（项籍，西楚霸王）汉（刘邦，汉中王）相争，于前202年，项籍败死，刘邦统一了中国，开创了历史上著名的汉朝。汉制是秦制的发展，使中央集权制得以巩固。经过西汉、东汉，健全法制，发展经济，扩展疆土，最后由鼎盛又走向衰落，前后历时400年。

东汉后期，由于朝廷外戚专权，政治腐败，民不聊生，加上天灾频发，终于于公元184年爆发了全国性的农民大起义——黄巾起义。京师震动，天下大乱。不到一年，黄巾军被各州郡的豪强镇压而失败，此后便开始了各路诸侯称霸混战，相互兼并，形成了曹魏、蜀汉、孙吴三国分立的局面，这就是“三国时期”，这是一个天下由分裂走向统一的过渡时期。魏、蜀、吴三国都平定了内部各族，恢复了中央集权的制度，为全国的最后统一打下了基础，所以它是一个过渡时期。从汉献帝初平元年（公元190年）曹操募兵讨伐挟持汉献帝的董卓始，到公元264年魏灭蜀，公元280年晋灭吴，三国统一归晋止，前后90年间，就是人们所称的“三国时期”（史书划分“三国”是公元220年（三国鼎立）——公元280年（吴国灭亡）；《三国演义》小说记载的是东汉灵帝中平元年（公元184年）黄巾起义始，到晋灭吴（公元280年），全国统一归晋止，将近百年的历史）。本小书“品三国”，主要指《三国演义》所描述的魏、蜀、吴三国期间所发生的故事。

三国是一个群雄争霸的社会转型时期。在政治上，分裂和统一成了这个时代的主题。由于各方实力处于战略均势，出现了三国鼎立，但时间是短暂的。广大人民渴望结束战乱，恢复安定。在秦汉以来四百年统一的影响下，国家统一是人心所向，大势所趋。魏、蜀、吴三方都以建立统一王朝为最终目标，三国都企图由自己来实现中国的统一。实现统一的主要手段是武力征服与扩张，用战争解决问题。所以，三国的历史，也是三国军争的历史。最

终由于北方已获安定，经济逐渐复苏，魏国的经济、军事等综合实力占据优势，因此北魏灭亡了蜀国，开始了中国的统一进程。

三国也是激烈竞争、人才辈出的历史时期。三国各方的全面竞争，归根结底是各方人才之争。由于群雄并起，各种人才脱颖而出，君在择臣，臣也在择君。出现“人才莫盛于三国”（清代史家赵翼语）的景象。曹操、刘备、孙权都由于自身杰出的才干一跃成为群贤的领袖。各路人才斗智斗勇，以军事斗争为中心，演出了丰富多彩的历史话剧，展现了治国、治军的高超智慧。所以，三国时期，也是用兵计谋、治国方略争奇斗艳，思想流派异常活跃的时期。特殊的历史环境，特殊的风云人物，栩栩如生的战争场面，纵横捭阖的谋略智慧，使得三国兴亡的历史成为留给后人的经验宝库，长期以来在国内外产生了广泛的影响。政界、军界、商界、企业界的人士，纷纷从中汲取所需要的智慧和营养。



二 关于《三国演义》

（一）关于《三国演义》及其作者

《三国演义》，又称《三国志通俗演义》、《三国志演义》等，是一部以描述三国故事为内容的长篇历史小说，被誉为中国古典文学四大名著之一，数百年来为中国人民所喜爱，几乎是家喻户晓，妇孺皆知，影响深远，趣味无穷。

《三国演义》描述的历史故事，从东汉灵帝中平元年（公元 184 年）黄

巾起义始，天下大乱，形成了魏、蜀、吴三国；到晋武帝太康元年（公元280年）晋灭了吴国，全国又归于统一为止，历时将近一个世纪。晋代史学家陈寿所著《三国志》记录了这段历史，被称为正史；后来南朝人裴松之为该书作了详细的注释，增加了丰富的背景素材。东晋习凿齿所著的《汉晋春秋》也记载了部分三国的故事。这些三国故事是《三国演义》赖以成书的基本素材。

远在《三国演义》成书之前，三国故事已在民间流传。唐代文籍已有记载。宋代出现了专门演说三国故事的民间艺人。到元代有了《全相三国志平话》刊行。天才博学的文学家罗贯中以丰富的民间文学为基础，根据正史，吸收部分野史和民间传说，在此基础上，加上自己的高度想象和艺术构思，写作了小说《三国志通俗演义》。到清朝初年，又经过毛宗岗的加工修订，成为我们现在看到的《三国演义》。明代高儒在《百川书志》中说：《三国演义》是“据正史，采小说”。清代章学诚在《丙辰札记》中说：“唯《三国演义》则七分实事，三分虚构，以致观者往往为所惑乱。”

罗贯中是《三国演义》最后成书的作者。罗贯中的生平，官修的史书中不见记载。在一些零碎的史料中，可以了解大致情况。罗贯中，是太原人（也有人说他是东原人、庐陵人、钱塘人等），姓罗名本，字贯中，别号“湖海散人”。生于元末，死于明初，大约生活在公元1330年到公元1400年间。

《三国演义》是罗贯中的传世之作，小说体现出作者本人的学识渊博精深，他精通军事学、心理学、智谋学、公关学、人才学……具有经天纬地之才干，体现了作者主张国家统一、热爱中华民族、弘扬传统美德、鞭挞奸诈邪恶的忧国忧民的情怀。《三国演义》的语言简洁明快而又形象生动。它把历史和文学自然结合，有现实的描绘，哲理的透析，又充满了浪漫、传奇的色彩，所以为人们所喜爱。

罗贯中是中国文学史上一位有特殊贡献的作家。他所写的小说很多，都是以乱世为题材，除《三国演义》外，相传还有《隋唐志传》、《残唐五代史演义传》和《三遂平妖传》等著作。罗贯中经历了元末的社会大动乱，目睹严酷的现实纷争，对人民苦难深重的生活处境比较了解，对他们的理想追求也有所认识和同情。他从社会的、文学的需要出发，对几种在民间影响较大的话本小说，进行了搜集、整理、充实等扎实的工作。罗贯中的作品，

尤其是《三国演义》的出现，标志着我国古代小说从“话本”阶段向长篇章回体过渡的完成，揭开了我国小说发展历史崭新的一页。

（二）评说《三国演义》

《三国演义》全书120回，近70万字，以白话文间用文言文的形式，把魏、蜀、吴三国联合与抗争的故事描述得淋漓尽致，惟妙惟肖。大小上百次战斗，无简单的雷同。其中对袁曹官渡之战、孙刘与曹的赤壁之战、吴蜀彝陵之战、蜀魏荆襄之战等几个战役，描写得十分精彩。特别是主观指导正确、后发制人、以弱胜强的著名战役，不仅有针锋相对的军事抗争，而且融合政治、军事、外交、经济等于一体，充分展现了战争的指导者、指挥者的深谋远虑、大智大勇、纵横捭阖、叱咤风云的英雄气质，描写得十分成功。

有很多人写诗词描述三国往事，歌颂英雄人物，总结历史经验与教训。

如唐代杜甫作《蜀相》赞扬诸葛亮治蜀：

丞相祠堂何处寻，锦官城外柏森森。
映阶碧草自春色，隔叶黄鹂空好音。
三顾频频天下计，两朝开济老臣心。
出师未捷身先死，长使英雄泪满襟。

宋人苏轼作词《念奴娇·赤壁怀古》，歌颂东吴名将周瑜：

大江东去，浪淘尽，千古风流人物。
故垒西边，人道是，三国周郎赤壁。
乱石穿空，惊涛拍岸，卷起千堆雪。
江山如画，一时多少豪杰！
遥想公瑾当年，小乔初嫁了，雄姿英发。
羽扇纶巾，谈笑间，檣櫓灰飞烟灭。
故国神游，多情应笑我，早生华发。
人生如梦，一尊还酹江月。

南宋辛弃疾作词《南乡子·登京口北固亭有怀》，歌颂三国英雄：

何处望神州？满眼风光北固楼。
千古兴亡多少事？悠悠，不尽长江滚滚流。
年少万兜鍪，坐断东南战未休。
天下英雄谁敌手？曹刘。生子当如孙仲谋。

现代的学者顾毓秀作《满江红·长江赤壁（上阕）》，歌颂诸葛亮：

滚滚长江，浪淘尽，英雄豪杰。

叹蜀相，鞠躬尽瘁，出师未捷。

借箭东风烧赤壁，抚琴天水悲明月。

至今留，两表见忠贞，空心血。

我国的京剧中，有关《三国演义》的戏很多。据《京剧剧目初探》所载，属于《三国演义》故事的剧目有139则之多。著名的有《借东风》、《甘露寺》、《空城计》等。有评书《三国演义》，有电视剧《三国演义》等。说明《三国演义》的社会影响很广。三国的故事已经融入人们的生活。

在这部书里，政治家的权谋，军事家的韬略，名人的功过，国家的成败，都能给人留下难忘的记忆。难怪人们以史为鉴，俨然把《三国演义》当成了一本教科书。弱者从弱转化为强中看到了勇气而振作，强者从英雄的成败中看己之短长。谋事者从中寻找晋身之途，得意者从中汲取覆辙之鉴，统治者曾用它来愚弄人民；人民以史为鉴，用它来褒贬当权者。可谓是仁者见仁，智者见智，千秋赏鉴，品评不已。有人说，读《三国演义》，如入名山，谁也不会空手而返的。

《三国演义》中的历史事件和人物，大都是真实的。黄巾起义、董卓之乱、官渡之战、赤壁之战等等，在历史上，真有其事。汉末天下大乱，群雄并起，董卓、曹操、袁绍、刘表、刘备、孙权以及关羽、张飞、诸葛亮、周瑜、司马懿等等，在历史上，也确有其人。这就是“七分实事”。历史小说的创作，原则上要符合历史，不可随意杜撰或捏造。否则，就不是历史小说了。但另一方面，《三国演义》又不等同于三国历史，它毕竟是一部小说。所以，其中也有不少内容和情节是根据艺术的需要而作的虚构与夸张。有些虚构与夸张是合乎逻辑的；有些不合逻辑甚至是违背科学的描述则是不足取的。即使是对历史人物如刘备、曹操、诸葛亮、关羽和张飞等的描述，也不是从史书《三国志》里照搬到《三国演义》中来。而是作者依据尊刘贬曹的正统思想给予加工改造的。有的加以美化、神化，有的加以丑化、贬斥。《三国演义》中的这些人物，已是艺术的典型。这就是“三分虚构”。

《三国演义》塑造了一大群鲜明生动，有生命力的人物形象。这是一

部艺术性很高的作品。但它也有种种不足。如否定农民起义的错误立场，宣扬封建正统的忠君愚昧意识，天命的英雄史观，严重的重刘抑曹倾向，也有如鲁迅先生所说“状诸葛亮之多智而近妖”的夸张，以及有些封建迷信情节等。这都是应该进行批判性审视和扬弃的糟粕。然而瑕不掩瑜，它毕竟是一部伟大的文学名著，罗贯中也因此获得了在中国文学史上的重要地位。



《三国演义》与管理

（一）《三国演义》内含管理知识

这是我们要讨论的重点。《三国演义》内含管理思想，时代发展了，但管理的哲理是古今相通的，这是我们从三国故事中学管理的可能性；这些古代的管理智慧可以借鉴、为今所用，这是我们从三国故事中学管理的必要性。

《三国演义》描述的是历史故事，历史是人类社会的发展过程，是人们社会实践的真实记录。人们的实践活动离不开管理。凡是两人及两人以上的活动，就会出现意见相左，就会产生矛盾，因此需要沟通思想、疏通情感、协调行动，这就是管理。管理有很多类别：有行政的、军事的、经济的、社会的管理等。如果说《三国演义》有七分真实可言，其中必有管理。

从企业管理角度而言，按照现代人的认识，说说管理的内涵。

管理学家彼得·德鲁克曾对管理下过定义，他说：“管理就是界定企业

的使命，并激励和组织人力资源去实现这个使命。界定使命是企业家的任务，而激励与组织人力资源是领导力的范围，二者的结合就是管理。”

法国学者法约尔，提出管理的基本职能可划分为计划、组织、指挥、协调、控制、领导等六大职能。领导，是管理的一项职能。领导活动主要是对人的领导，处理人与人的关系，这是领导活动的核心问题。领导活动的重点在于做出决策，确定奋斗目标，制定规划和相应政策，指引前进方向。因此，从领导学看管理，管理就是决策。决策正确与否关系事业的成败。

由此看来，《三国演义》中有领导决策问题，有建国治国问题，有成败兴亡问题，这就是管理的内容。《三国演义》中的管理，主要是大管理，是关于创建国家、治国、治军、治吏、律己方面的大管理。其中离不开“领导”问题，不论是国君、丞相、将军、统帅等都是现在说的“领导者”、“决策者”；离不开管理过程中的策划、计划、组织、指挥、协调、控制等职能。因此《三国演义》中的管理，与我们现代的管理活动在内涵上有相通之处。

管理活动，不论大小，还有一个共同的特征。用现代的认识是：管理是一门科学，又是一门艺术，管理是科学性与艺术性的统一。管理的科学性是指管理工作必须遵循客观规律办事。如管理的基本原则、基本职能、制度规范、道德规范，是有规律可循的。管理的艺术性，是指在实践中，要根据具体情况，随机应变地处理问题。不同的管理者的管理方法不同，这与管理者的水平有关，也与管理者所处的环境有关。从这个意义上说，管理是没有固定不变的模式的，是因领导者的聪明才智、人格魅力、灵感激情与创新能力不同而不同的。管理的科学性和艺术性的统一，领导的原则性和灵活性的统一，决定着管理的成败。管理的基本原则是刚性的、不变的，具体方法是柔性的、可变的。管理是刚与柔的统一。

现代管理学的这些原则，在古代三国的激烈争战中，在群英荟萃的思想智谋交锋中，都可以找到当初的痕迹。如“定三分隆中决策”，实施这个决策才有了蜀国的建立，进而有了三国鼎立。这说明了决策在管理中的特殊重要性。又如“战官渡本初败绩，劫乌巢孟德烧粮”，说明了领导者的智谋高低决定成败。从孙刘火烧赤壁，也可看出“计划、组织、指挥、协调、控制”等管理过程，保证了战役的成功。《三国演义》中还有着大量的治国治

军、发展经济、改善民生等方面的论述，如“治国之道，务在举贤”；从严治军，赏罚严明；修耕屯田，“民安为本”；“恩威并济，欲服其心”；民族自治，“夷、汉粗安”等，这些管理论述，对我们今天管理国家、管理企业都有重要的借鉴价值。

《三国演义》描述中，有管理成功的例证，也有管理失败的例证。成是管理，败也是管理。有分有合，有乱有治，有好有坏，有喜有悲，都与管理有关，与执政做人有关。管理结果的好坏，与领导者的管理智慧、管理艺术不无关系。《三国演义》使我们吸取管理方面的知识，主要有关于为政方面、治国为民的管理知识，有关于经济方面的经营管理知识。当然，这些知识能为我们所领悟，为今天所用，主要是由于我们结合今天的实际而得来的。

（二）借他山之石以攻玉

“他山之石，可以攻玉。”我们本着上述认识，采撷《三国演义》故事的精华，体悟其哲理，借用到现实的管理中来，古为今用，这是我们的目的。

为适应现代化建设的需要，我们学习和应用国外的先进技术来发展我国的生产和经济，这一点已经成为全国的共识。在管理上是否也需要借鉴外国的管理理论和方法，改革开放之初，在认识上并不一致。1983年，我国著名管理学家袁宝华同志针对学习外国管理经验，提出了十六字方针：“以我为主，博采众长，融合提炼，自成一家。”这“以我为主”是说学习他人文化要站在自己本国的立场上，从本国、本企业的实际需要出发；这“博采众长”是说学习外国经验是全方位的，要博采古今中外之长，这是说学习的态度；“融合提炼”是说学习中不能照抄照搬，生吞活剥，要经过自己的咀嚼消化，有所取舍，吸收有用的东西，去粗取精，去伪存真，在实践中融合、提炼，这是说认真学习的过程与方法；“自成一家”是说学习的目的，经过学习研究，取其精华，去其糟粕，消化吸收古今中外的优秀文化，总结新的实践经验，形成具有自己特色的管理理论与思想，丰富和发展自己的管理科学。袁宝华同志的上述思想，对我们学习西方管理思想，学习我国优秀传统文化，都起到了积极的指导作用。

十几年后，国家提出发展管理科学的任务。1996年时任政府总理的朱

谌基同志提出“管理科学，兴国之道”，指出，“现在，确实需要强调管理科学和管理教育也是兴国之道”。我国管理科学部主任成思危同志，提出了“古为今用，洋为中用，取长补短，殊途同归”的发展管理科学的原则。而蕴藏在中国古代典籍中、古代兵书中、古典小说中的管理思想，“是一座储量丰富的知识矿藏”（袁宝华语），是中国传统文化的组成部分。学习古代管理智慧，是发展我国管理科学的重要内容。管理的原理，古今相通。尽管今天时代不同了，但管理的主体是人，管理的中心问题是如何提高效率、提高效能，管理的主要任务是调动人的主观能动性，管理的重要手段是组织与协调，是利益的分配与公平，是奖惩和激励的方法，管理的组织形式是集权、分权等。在这些基本问题上古今中外的管理理论都是相通的。古代名著中蕴涵的某些管理智慧，可以超越时空界限，对现代管理提供有益的借鉴和启示。



关于本书

本书的目的是通过品读《三国演义》，包括《三国志》等记叙的三国历史故事，吸取其管理智慧的精华，从历史的镜子中，反映出如何管理国家、管理企业的道理，然后再根据今天的现实，根据今天的管理理念，结合运用，以期对国家、对企业的管理获得有益的启示，把我们今天的工作做好。

毛泽东曾说：读《三国演义》这类书，能使人聪明，能对社会了解多一些，也会增强对事物的分析能力。