

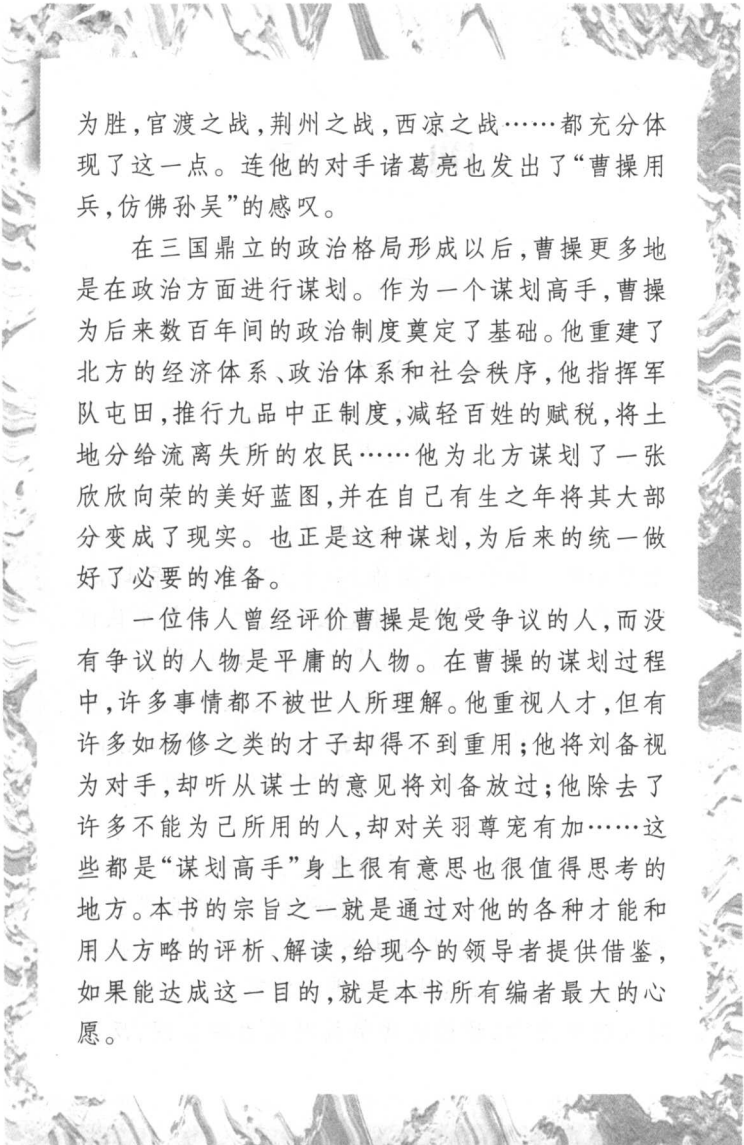
前 言

本书是“读三国，鉴古今”系列丛书之一。

曹操大概是中国历史上最受争议的人物之一，有人称之为“能臣”，有人称之为“奸雄”，但到了近十几年，对曹操的正面评价开始多了起来。这些评价更多地是从曹操在历史上所起的积极意义方面入手的，而我们所要关注是另一个方面——曹操是一个谋划高手。

曹操对自己事业的谋划，首先是从人才的储备上开始的。作为一个英雄，一个大政治家、军事家，曹操在用人上体现出一种宽宏的气度。他最早认识到了“得才者昌，失才者亡”的道理，率先提出了“惟才是举”的人才方略，他用人不考虑门第、资历，放下了亲仇的观念，使当时的文武才俊归之如流水，形成了一个强大的智囊团，为自己的事业奠定了人才基础。

曹操的谋划，主要是体现在军事舞台上。他根据自己的经验和心得注释《孙子兵法》，将自己的智谋与古人的理论有机地结合起来。同时，他又投身于战场，有着丰富的战争实践。他不仅能在顺利的时候攻守自如，还能在劣势的时候力挽狂澜，反败



为胜，官渡之战，荆州之战，西凉之战……都充分体现了这一点。连他的对手诸葛亮也发出了“曹操用兵，仿佛孙吴”的感叹。

在三国鼎立的政治格局形成以后，曹操更多地是在政治方面进行谋划。作为一个谋划高手，曹操为后来数百年间的政治制度奠定了基础。他重建了北方的经济体系、政治体系和社会秩序，他指挥军队屯田，推行九品中正制度，减轻百姓的赋税，将土地分给流离失所的农民……他为北方谋划了一张欣欣向荣的美好蓝图，并在自己有生之年将其大部分变成了现实。也正是这种谋划，为后来的统一做好了必要的准备。

一位伟人曾经评价曹操是饱受争议的人，而没有争议的人物是平庸的人物。在曹操的谋划过程中，许多事情都不被世人所理解。他重视人才，但有许多如杨修之类的才子却得不到重用；他将刘备视为对手，却听从谋士的意见将刘备放过；他除去了许多不能为己所用的人，却对关羽尊宠有加……这些都是“谋划高手”身上很有意思也很值得思考的地方。本书的宗旨之一就是通过对他的各种才能和用人方略的评析、解读，给现今的领导者提供借鉴，如果能达成这一目的，就是本书所有编者最大的心愿。

第一篇 曹操的人才观与现代的人才选拔

事之至难，莫如知人，事之至大，亦莫如知人；诚能知人，则天下无余事矣。

——《论语》

曹操是英雄，作为政治家、大领导者，首先注重的是人才，并且在用人上体现出一种“王者的风范”，他最早认识到“得才者昌，失才者亡”的道理，率先提出了“惟才是举”的用人方针，他用人不计门第，不凭资历，不分亲仇，使当时的谋臣智士归之如流水，在他身边形成了一个强大的智囊团，为事业的成功奠定了基础。

智囊妙计挟天子，霸业初成第一步	2
有容乃大——气度恢弘稳大局	6
用才不避仇，始得安国将	9
礼贤关云长，华容得脱身	13
跌足抚掌诚迎许攸，官渡之战逐鹿中原	17
胜败十说安国策，咨谋始得栋梁才	21
诚信不移，得左右手	24



知人善任，文武双全程仲德	27
容人之长，始得绝世智囊	31
宽容王修，举才亦重德	35
爱才留陈琳，延建安风骨	38
知错即改，礼敬贤才	42
种瓜得瓜，种豆得豆	46
唯才是举，不计资历待关羽	50
放虎归山，信誉为本	54
两哭郭嘉，批评有艺术	58
两哭典韦，爱才深切拢人心	62
治理河东，知人善任	65
善听毛玠言，运谋略在胸	69
不计门第，得许褚“虎痴”	72
只为一句话，赵云成美名	76
善用贤才，义收张辽、徐晃	80
用人不避亲，英勇善战虎豹团	83
以貌取人失张松，争夺汉中成泡影	87
釜底抽薪，智赚徐庶	90
卖主求荣者，弃之不用	93
割发代头，饰贤钓誉	97
借头息怒，弃卒保车	100



第二篇 曹操的军事韬略与现代领导的决策

曹操是注释《孙子兵法》的第一人，单凭这一点，他就能在兵学史上流芳百世；在战场上，曹操又是冲锋陷阵在前沿阵地上的马上将军，终其一生都在南征北战，是一名将兵学理论与战争实践相结合的高手。他不仅能在顺战的时候攻守自如，也能在劣势的时候力挽狂澜，转败为胜。宋代的苏轼曾称赞说：“自古用兵者，莫如曹操。”诸葛亮也认为：“曹操用兵，仿佛孙吴。”

乱世出英雄，少小露端倪	104
陈留起兵，创业维艰	108
智收青州兵，始建精兵团	111
将计就计，大败吕布	116
插旗为疑兵，兵不厌诈	120
水淹下邳，兵战借势	124
混水摸鱼，智擒关羽	128
赏罚有信，严明治军	132



利而诱之，舍小取大	136
坚持到底，就是胜利	140
大兵未动，粮草先行	144
割鼻心理战，先发制人	148
乌巢劫粮，釜底抽薪	151
仓亭之战，十面埋伏	155
官渡大战，以少胜多	160
避实击虚，抓住时机击二袁	165
突出奇兵，攻敌不备	169
驱虎吞狼隔岸观火，袖手除二袁	173
大兵压境，不战屈人	178
信息情报大战	182
兵贵神速，闪电出击长坂坡	187
妙用间计，智胜马超	192
明修栈道，暗渡陈仓	197
“冰沙堡”再破马超	201
以退为进	205
以攻为守，冒险出击	209
尔虞我诈间谍战	213
误中连环计，失败得教训	217
汉中如鸡肋，拱手让刘备	223



第三篇 曹操的政治韬略与现代领导艺术

《三国志》的作者陈寿评论曹操，在政治制度的重建上，他的贡献媲美于商鞅和申不害。在用兵的神奇上，即使韩信和白起也不能比拟。用人惟才，使各适所能。因此终能掌握天下最高权势，完成他重建政治及社会秩序的宿愿，他高明的策略及优异的行动能力，真可谓非常之人，超世之杰。曹操不但是乱世争霸的大赢家，在重建法制及政治秩序上，更是一位体谅民间疾苦、重视经济民生的政治领袖。

棒责权贵，初显英雄本色	228
清君侧，反戈击宦官	232
随机应变，曹操佯献刀	236
走为上策，夜奔陈留	241
讨董卓，攻败垂成	244
兖州智囊团的建立	248
金字招牌光闪闪	254



“借鸡生蛋”，厚待刘备	259
屯田安民生，自古第一人	263
青梅煮酒，惺惺惜惺惺	267
一箭“三”雕，拔出眼中钉	271
精彩的开明宽容戏	276
与孙权的“连裆裤”	279
德威并重，善施文武	284
借刀杀祢衡	288
韬光养晦，大宴铜雀台	292
嫁女做皇后，握住皇帝命根子	296
唯才是举，两发《求贤令》	300
割须弃袍，率先垂范	304
灭义理，杀鸡儆猴	308
宁可错杀一千，不使一人漏网	313
非常之人的非常之笑	316
用人不疑是上策	322



第一篇

曹操的人才观与现代的人才选拔

事之至难，莫如知人，事之至大，亦莫如知人；诚能知人，则天下无余事矣。

——《论语》

曹操是英雄，作为政治家，大领导者，首先注重的是人才，并且在用人上体现出一种“王者的风范”，他最早认识到“得才者昌，失才者亡”的道理，率先提出了“唯才是举”的用人方针，他用人不计门第，不凭资历，不分亲仇，使当时的谋臣智士归之如流水，在他身边形成了一个强大的智囊团，为事业的成功奠定了基础。



智囊妙计挟天子，霸业初成第一步

操在兖州，招纳贤士。有叔侄二人来投操：颖阴人荀彧、荀攸；彧荐东阿人程昱；昱荐郭嘉；嘉荐刘晔；晔又荐二人，满宠、吕虔；满、吕共荐一人，毛玠。操大悦，皆聘用，至此智囊已成。

曹操的成功离不开智囊人物的正确运筹、谋划。首先他们成功地为曹操谋求到了政治优势。洛阳自董卓之乱以后，早已残破不堪，汉献帝还都以后，朝廷百官朝拜都立于野草之中，无粮可吃，各州郡的牧守们都拥兵自重，谁也不肯来过问皇帝的困难。

曹操的智囊团在这个时候为曹操出了很好的主意。荀彧进曰：“昔晋文公纳周襄王，而诸侯服从；汉高祖为义帝发丧，而天下归心；今天子蒙尘，将军诚因此时首倡义兵，奉天子以从众望，不世之略也。若不早图，人将先我而为之矣。”操大喜。

荀彧的话为曹操起兵找到了很好的借口：皇帝受难，江山蒙尘，正应趁此机会首倡义兵，推戴天子，以从众望，借以成就宏图伟业，这是天赐良机。这一番话促使曹操速作决策，立即派大将曹洪领兵西迎汉献帝，走出了挟天子的第一步。接着曹操又与董昭结为好友，董昭又为曹操出一良策：“明告大臣，以京师无粮，欲



车驾幸许都，近鲁阳，转运粮食，庶无欠缺悬隔之忧。”“惟移驾幸许都为上策。”曹操于是又以近粮无忧为借口，将皇帝及百官调离仍具势力的旧都洛阳，使杨奉等心怀不服的大臣虎落平原，至此挟天子之计谋划成熟了。

曹操把汉献帝接到许都后，挟天子以令诸侯，占了政治上的天时。他分封了自己的谋臣武将，又形成了强有力的军事集团，为他后来统一北方奠定了坚实的基础。曹操形成霸业这关键的一步棋下对了，智囊团功不可没。

一个人的精力、智力是有限的，智囊是领导者的外脑，使自己的智慧得到延伸。智囊制度在国内外有悠久的历史，在我国，运用具有一技之长、一得之见的人才辅佐领导者工作的做法，可以追溯到春秋战国时期。如齐桓公曾供养游士 80 人，称作“养士”，给予车马、财物，请他们周游四方，号召天下贤士来齐国，共举大业。以后历代都有一批“谋士”、“军师”一类的人物，屡建奇功。

智囊制度在外国也有不短的历史，17 世纪法国军队中出现参谋长，为军队首长出主意。19 世纪普鲁士将军香霍斯特在军队中建立了参谋部制，用参谋的集体智慧帮助统帅进行决策。1829 年上任的美国总统杰克逊任用了一些人才，安插在自己周围，这些人虽然没有官衔，但却是影响力很大的顾问。杰克逊常和他们在白宫的厨房内讨论国事，决定大政方针，故有“厨房内阁”之称。从此美国白宫顾问团的这个传统一直延续至今。



虽然体制、宏观环境等因素对企业的发展有很强的制约作用，但是在一定的体制和环境条件下，企业的成功还有赖于有高素质的企业领导集团。好的企业领导团体，不仅具备善于经营、把握市场、团结员工等基本素质，还应该具备把企业人才都放到市场上去求生存、求发展的能力，成为企业自立发展的主心骨。

格兰仕公司负责人就是这样一位企业家。格兰仕人说，公司领导用人只认贡献，不认关系，也不单凭学历、职称，而是注重人才的实际能力和思想品德，做到人尽其才。公司领导的战略眼光和对家电市场趋势的准确把握，在格兰仕的发展过程中起了关键作用。当 20 世纪 90 年代初，中国国内微波炉市场刚兴起的时候，公司负责人就抓住时机，于 1993 年试生产微波炉。当国内同行企业群雄并起，国外名牌也来华设厂，市场环境日益严峻时，又是格兰仕公司领导坚持振兴民族工业，创国产名牌的信念，艰苦奋斗，沉着应战，终保企业市场常盛不衰。

今天，智囊团作为一种产业已经发展起来，在英、法、美等发达国家，咨询业已形成较大的规模，咨询业的产值超过 500 亿美元。美国现在有 90% 的大中型企业都与咨询机构建立了固定的业务联系。发达国家的咨询机构已有 80% 以上实现了各种形式的联网。联网化有助于增加信息使用量和人才之间的取长补短。发达国家专职咨询队伍不断扩大的同时，兼职咨询人员也在不断增加。在法国，教授的第一位工作是教学，但各学院都规定教授应有一定的时间研究问题和充当顾问。



咨询业的智囊作用尤其在商业运作上已经是不可替代的了。中国远洋公司决策者刚开完年度会议，准备打造几艘万吨级货轮，任务还未来得及下达，日本的一家大型造船厂就已在中远公司各部门中活动开来，寻求合作，而且方案可行，报价合理，令国内几家大造船厂措手不及。原来日本这家造船厂早从一家咨询公司得到这个消息，而这家咨询公司则是从《人民日报》上的几条新闻中判断出中远公司必将有此决策的。



有容乃大——气度恢弘稳大局

操获全胜，将所得金宝缎匹，给赏军士。于图书中检出书信一束，皆许都及军中诸人与绍暗通之书。左右曰：“可逐一点对姓名，收而杀之。”操曰：“当绍之强，孤亦不能自保，况他人乎？”遂命尽焚之，更不再问。

东汉建安四年，曹操与实力最为强大的北方军阀袁绍相持于官渡，袁绍拥兵十万，兵精粮足，而曹操兵力只及袁绍的十分之一，又缺粮，明显处于劣势，当时很多人都认为曹操这一次是必败无疑了。曹操的部将以及留守在后方根据地许都的好多大臣，都纷纷暗中给袁绍写信，准备一旦曹操失败以后便归顺袁绍。

官渡之战曹操采用了许攸的奇计，袭击袁绍的粮仓，一举扭转了战局，打败了袁绍。曹操打扫战场时，从袁绍的书文案卷中拣出一束书信，都是曹营里的人暗中写给袁绍的投降书信。当时有人向曹操建议，要严肃追查这件事，对凡是写了投降信的人，统统抓起来治罪。然而曹操的看法与众不同，他说：“当时袁绍强盛，我都担心能不能自保，何况别人呢？”于是，他连看也不看，下令把这些密信全都付之一炬，一概不予追查。这么一来，那些怀有过二心的人便全都放心了，并对曹操心存感激，军心、臣心稳定，使处于弱勢的曹操



集团迅速巩固了胜利的战局。

曹操用人的一大特点是大度用人、容人之错。他冲破了固有的迂腐标准的禁锢，具有创新的见地，他认为“人无完人，慎无苛求，才重一技，用其所长”。古今中外，大凡善用人者必有宽容之心，容人之度，容人之错，可以宽其心，去其疑，进而尽心竭力。楚庄王曾庆功大宴群臣，让爱妾许姬为大臣们敬酒，忽风吹灯灭，暗中有人拉着许姬衣袖调情。许姬顺手扯下他的帽缨，并告诉庄王，要求掌灯后查处。庄王命众将都摘下帽缨后，才下令点灯，此时已无法分辨何人行为不轨。许姬不理解，庄王说：酒后失态，人常有之，倘若治罪，必伤将士之心。后来，在吴伐楚的战争中，有一位将军奋不顾身，英勇杀敌，为楚国立了大功。此人名叫唐狡，就是“先殿上绝缨者”。

现代科技飞速发展，社会情况变化日新月异，人的思维能力，判断能力是有限度的，容人之错对今天的领导者来说是必备的素质。大连有一个女企业家，专门聘用刑满释放人员，她的40多名员工，无一例外都有过前科。她是怎样对待这些特殊员工的呢？她自有准则：“忘其前愆，取其后效。”“即其新，不究其旧。”她用信任帮助这些人找回失去的尊重，还这些人以自尊，她甚至将保管仓库的重任交给曾经偷摸盗窃的人。面对如此信任，稍有良心的人都会感动，都回尽心尽力回报，十几年来，这个仓库连一个螺丝钉也没丢过。来到这里的浪子们找到了心灵的回头之岸，开始了新的人生。

“人恒过，然后能改。”美国著名的IBM公司就有



这样的用人理念。它的一个部门经理曾经犯过一次重大的过失错误，给公司造成很大的经济损失。这位部门经理十分不安，心想此次必被解职无疑，等着挨训撤职吧。没想到董事长把他调到一个别的重要部门任经理。这位犯了错误的经理不解地问董事长：为什么不把我撤职呢？董事长说：要是把你撤职了，公司这么多学费不是白花的吗？这位部门经理很受感动，他认真吸取了教训，在新的岗位上干得很有成绩。

外国的一些成功的大企业家对本企业聘用的经营管理人员，往往提出这样一条原则：在受聘一年内允许且必须犯一次以上“合理错误”，如果做不到，第二年将被解聘。公司以此来检验员工的开拓意识、风险意识、自我评价能力，这条用人原则，使那些不求有功，但求无过，思想保守的人被淘汰，企业永远充满活力。

当然容人之错是有限度的，绝不是对人宽大无边，如果一个人一而再、再而三地犯错误，就要严厉追究；犯了罪，就要绳之以法。1973年，台湾总源沙拉油公司所有人陈书友为了使公司管理现代化，决定将所有权与经营权分开，他自己只任董事长，聘请日本人中川担任总经理。中川虽然有20年的管理经验，但是由于中日文化和经济上的差异，他完全照搬日本的企业管理模式，搞乱了公司已有的章法，第一年，公司就出现了亏损。但陈书友本着“用人不疑，容人之错”的原则，没有过问。第二年、第三年仍然亏损，陈书友一查才知道，三年来公司共损失新台币1.2亿元。可见，任何用人原则都不能绝对化。



用才不避仇，始得安国将

绣见操，拜于阶下。操忙扶起，执其手曰：“有小过失，勿记于心。”遂封绣为扬武将军，封贾诩为执金吾使。

曹操与刘备除在军事上攻城掠地，金戈铁马地厮杀外，战场外展开的是人才的争夺。在宛城大战中，张绣用计先殷勤侍酒，灌醉曹操带去的大将典韦并偷走他的兵器——双铁戟，然后火攻操寨，典韦赤手空拳双手提两军士击敌，身中数刀箭，血流满地而死。曹操从寨后奔逃，只有侄曹安民跟随，操右臂中一箭，马中三箭，到清水河边被张绣兵追上，安民被砍为肉泥。操冲过河，马被射死，操长子曹昂把自己的马给曹操，曹昂却被乱箭射死，曹操才得以走脱。

宛城之战，曹操折长子、爱侄，失大将，负箭伤，其败局惨不忍睹，与张绣可以说仇深似海。但是为了战胜强敌袁绍，曹操不计前嫌，主动招安张绣，当张绣经贾诩劝导投奔曹操时，曹操拉着张绣的手说：不要把以前的小过失记在心上，于谈笑间尽泯恩仇。曹操不但没报杀子之仇，还同张绣结为儿女亲家，并拜他为扬武将军。张绣在曹操的感召下为曹操统一北方做了不少事，成为曹操的一大功臣。

曹操对张绣表现出了一个出色的政治家宽广的胸

