

谋虑高手

刘备的大智慧

读不完的《三国》，参不透的人生！
鹰眼直击，智读《三国》！
战机、商机，暗蕴无限生机！

谋虑周全，是成功者的重要特征。
深思熟虑，深谋远虑，
掌握它，可使你
功成名就，一日千里。
希图成功者，畅游群书何妨？



解读 历史智慧

宋少华 编著
沈阳出版社

前 言

本书是“读三国，鉴古今”系列丛书之一。受人瞩目的“皇叔”刘备是我们着力分析的对象，但我们绝不是要为刘备立传，而是要通过对刘备领导、用人才能的分析，给今天的领导者提供必要的借鉴。

刘备在三国故事中是被做为正统一派的代表而出现的，他扮演的是一个“仁厚”、“爱民”、“大义”的有道明主的形象，与白脸的曹操形成了鲜明的对比。人们也往往被他遇到事情没主意，动不动还掉几滴眼泪的举动所迷惑，认为他是一个平庸的人，是依靠自己手下那些能干的谋士将领而成事的。事实上，刘备是一个有着大智慧的君主，他的深谋远虑使得他成就了“三分天下有其一”的霸业。

刘备发迹之初，他的自然条件与孙、曹两家相去甚远，只是一个“织席贩履之徒”，空有一个贵族的头衔，既无大军也无巨资，连块根据地都没有。在这样的情况下，他采取了“名牌”战略，将自己“皇叔”的头衔发挥到极限，使自己的好名声为众人所知，许多能人因此投到他的门下，帮助他迈出了争霸的第一步。

在战略方向的选择上，刘备也表现出了过人的谋虑能力。他准确地判断出曹操才是他争霸的主要对手，将自己主要精力放在联合各个势力抗曹上，在一定程度上延缓了曹操南进的步伐，最后在赤壁大战中，刘备联合东吴击败曹操。奠定了“三足鼎立”的局面。

“二十一世纪什么最重要？人才！”刘备深谙此理。他知才、用才、爱才，通过自己的人格魅力吸引了一大批优秀的文臣武将。关羽、张飞以武艺为刘备开疆拓土，征战天下；孔明、庞统以智谋为刘备出谋划策，纵横捭阖。正是对人才的关心爱护、从善如流，为刘备赢得了众多属下的衷心爱戴。

古人说：“不谋万世者，不足以谋一时；不谋全局者，不足以谋一域。”刘备正是这样一个精于谋划、长于考虑的大智若愚的人物。以致曹操也曾经发出“天下英雄，惟使君与操耳！”的感叹。之所以人们对刘备的智慧没有太多的评价，是因为对刘备的认识还不够深刻，但今天的我们如果还像当时的人物那样认识浅薄就有点说不过去了。按着“谋虑高手”的思路，让我们发幽烛隐，逐步把刘备雄霸天下的招数一一展示出来，以期“资治通鉴”，这也是本书编撰的目的之一吧。

第一篇 成功的 CI 策划者

——刘备的“招牌”战略

实力是竞争的基础和保证，然而名气也很重要，它注注能带来意想不到的收获。刘备之所以三分天下，与孙曹鼎足而立，跟他励精图治，精心谋划密不可分；可是“皇叔”头衔也给了他莫大的帮助，这种“名牌”效应促使他的事业蒸蒸日上。

根正苗红，品质出众	2
幼怀大志，矢志不移	5
“三顾”访诸葛，使君天下闻	7
信心——成功的基石	12



胆识——取胜的保证	17
危机意识——成败的关键	22
以退为进，先名后实	27
利用品牌，树立优势	31
知恩图报，想到做到	36
仗义援手，责无旁贷	41
损己利人，赢得人心	45
礼多人不怪，巧登汉王台	50
知错就改，能成大事	55
从善如流，反忌如仇	60
主动屈尊，以诚待人	65
精诚所至，金石为开	70
归错于己，勇担责任	75
兄弟齐心，其利断金	80
种瓜得瓜，种豆得豆	84



第二篇 胸中有丘壑

——刘备的运筹之功与现代经营

“盛衰成败由人事”助刘备悟透了取得事业成功的真谛——没有个人的努力，即使条件再好也一事无成。因此他在激流时抓住历史机遇，合理谋划，运筹帷幄：东联孙权，北抗曹操，在“山穷水尽”之时，再现“柳暗花明”。

欲擒故纵，灭贼建功	90
胸怀大局，抛砖引玉	93
审时度势，名传四海	98
把握战机，借地栖息	102
明察秋毫，远离漩涡	107
永远掌握主动权	111
应变随心，得利赛金	116
当机立断，万金不换	120



当断即断，不断为患	125
随机应变，幸免于难	130
机不可失，时不我待	135
临危不乱，处变不惊	140
打破成规，智赚名威	145
待时而动，忍而不发	150
装哑作聋，蒙混奸雄	154
施放“烟雾弹”	159
借石问路探虚实——以为己用	163
迂回战术，改变路数	168
借力打力，能成大器	172
借敌之力以制敌	176
金蝉脱壳，巧妙脱身	180
防患未然，刘备托孤	185
后发制人，鼎足三分	190
避敌锐气，以逸待劳	195
事先预谋，临阵不惧	200
死缠乱打，巧捞实惠	205



第三篇 “移魂大法”

——刘备的驭人术与现代人才观

知人不易，用人难，正确使用人才更难，刘备深知此理。事业的竞争，归根到底是人才的竞争，刘备在实践中精通了知人、用人之要，不拘一格挖掘人才，择贤而用。

以“心”驭人，借情感人	210
心心相印，风雨同舟	214
同舟共济，秉持大义	217
大“肚”能容，容尽万事	222
爱才如命	227
用人不疑	232
君子爱“才”，取之有道	237
爱才不避亲，荐才不避仇	242
任贤不拘小节	246
独具慧眼，鉴识庸弩	251
知人善任	256



正话反说，拉拢人心	260
引进竞争机制	264
给下属“发光”的机会	269
做别人肚里的蛔虫	274
物质激励与精神激励的有机结合	279
旁敲侧击，激发潜能	284
揣度人心，百发百中	289
高压政策——压力变动力	294
精神奖励，激发潜能	299
软硬兼施，一张一弛	304
赏罚分明，不偏不倚	309
情理并重，发挥作用	314
妙用制衡，万事皆能	318
化仇为友，一路好走	323
大义灭亲，激励军心	327
临场发挥，获益良多	332
善言托孤，精诚团结	337



第一篇

成功的 CI 策划者

——刘备的“招牌”战略

实力是竞争的基础和保证，然而名气也很重要，它注能带来意想不到的收获。刘备之所以三分天下，与孙曹鼎足而立，跟他励精图治，精心谋划密不可分；可是“皇叔”头衔也给了他莫大的帮助，这种“名牌”效应促使他的事业蒸蒸日上。



根正苗红，品质出众

榜文行到涿县，引出涿县中的一个英雄。那人
不甚好读书；性宽和，寡言语，喜怒不形于色；素有大
志，专好结交天下豪杰；生得身長七尺五寸，两耳垂
肩，双手过膝，目能自顾其耳，面如冠玉，唇若涂
脂；中山靖王刘胜之后，汉景帝阁下玄孙：姓刘，名
备，字玄德。昔刘胜之子刘贞，汉武时封涿鹿亭侯，后
坐酎金失侯，因此遗这一支在涿县。玄德祖刘雄，父
刘弘。弘曾举孝廉，亦尝作吏，早丧。玄德幼孤，事母
至孝；家贫，贩屨织席为业。……年十五岁，母使游
学，尝师事郑玄、卢植，与公孙瓒等为友。

刘备的出身挺有意思。是汉室宗亲，但属末系旁支。众
所周知，汉朝刘氏统治四百余年，家族的繁盛可想而知，属
于旁支的没有上万也有上千。刘备空有一个虚幻的贵族头
衔，其实，那日子过得早已是吃糠咽菜、度日如年了。日子
过到这个分上，“名”似乎已没有什么用了。但刘备毕竟是
刘备，要不然人家怎么就做了皇帝呢。“名”这里我们暂且
不谈，先说说“实”。这个“实”没别的，一个字——
“穷”，两个字那叫“贫困”。这种苦日子磨炼了刘备，吃
得苦中苦方为人上人。刘备重视民心向背，体察民生疾苦的
仁者之心大概就是这时萌发的。刘备是“邀买人心”也好，
还是真的“爱民如子”也好，“仁”字成为他的金字招牌。
三分天下，曹操得天时，孙权得地利，留给刘备的也就只有



“人和”了。认识到“人和”的重要意义，他虽然“不甚好读书”，对文凭不是看得很重，但他交往的可都是当世名人，郑玄、卢植哪一个没有号召力？不是很看中“文”，还和他的志向有关：因为天下大乱，诸侯争强，要依仗一定的武力。后来我们每每看到刘备在战场上挥动双股剑，玩一玩“虎牢关三英战吕布”的把戏。我们也就知道刘备并没闲着，他是把困境当成了磨炼意志的一份财富。

类似刘备这种情况，在今人中很多，有的人在困境中崛起了，有的人沉沦了，有的人还在不停地努力。刘备的成功是一个极好的启示。拿香港预发集团主席陈振东来说吧，作为“花花公子”服饰的亚洲总代理人，只用了九年时间，就使“花花公子”服饰在亚洲的销售达到了新的高峰。人们在惊异于他成功的时候，又有多少人知道他成功背后的酸辛呢。

陈振东 1952 年出生于香港，祖籍广东汕头。六个兄弟姊妹中是老大。21 岁以前，他一直住在香港环摩星岭的海边的一幢小木屋里。每天，海边码头上喧闹的装卸声不绝于耳。晚上，在昏暗的煤油灯下，他与母亲弟妹们围着低矮的桌子啃着面包充饥。上中学时，他上午去上学，下午去工厂打工，挣钱补贴家用。中学毕业以后，他不得不放弃升学的念头，帮助父母减轻家庭负担，让五个弟妹继续读书，自己出门打工。他的第一份工作是在一家洋行当练习生，月薪二百元。每天一清早上班，为全公司上上下下四十多人提茶倒水，兼做信差。晚上到理工学院夜校进修课程，攻读英文和会计，经过艰苦努力，他取得了会计师证书。

正是这种艰难的境况培养了陈振东的意志，丰富了他的实际经验。不久他到另一家公司打工，他的毅力和才干终于



被老板所赏识，从文员晋升为会计主任、公司董事。那一年陈振东才 27 岁。这些都为他今后开创自己的事业打下了良好的基础。

陈振东的成功有点像刘备的现代翻版。不管怎样说，英雄不论出身，这一点是现代领导者、“准”领导者所应切记的。现代社会的许多人常常为自己的出身烦恼，未成功之前如此，成功之后也如此，早年的艰辛经历没能有效地转化为精神财富，反倒成了前进路上的绊脚石。



幼怀大志，矢志不移

家住本县楼桑村。其家之东南，有一大桑树，高五丈余，遥望之，童童如车盖。相者云：“此家必出贵人。”玄德幼时，与乡中小儿戏于树下，曰：“我为天子，当乘此车盖。”叔父刘元起奇其言，曰：“此儿非常人也！”因见玄德家贫，常资给之。

罗贯中再次介绍刘备时称“素有大志，专好结交天下豪杰”。然后举了这样素有大志的例子。胸怀大志是成功的根本，往往就是一个人的奋斗目标。有了目标，才能充分发挥自己能力，努力拼搏。

作为一名团体职能部门及企业的领导者，在特定的社会的团体范围内，是具有相应素质的佼佼者，要把握好全局，更应该树立远大的理想和志向，因为目标往往不是凭空出现与确定的，而是根据时代的潮流和时代特点而制定的。如果想站在时代的最前列和最高点，就要把握住时代的条件和时代的脉搏，这就是立志的最大效能，其重要性也在于此。一个人自我价值的实现，很大程度取决于他为自己树立的目标。不弃燕雀之小志，何以效鸿鹄之高翔。

尽管《三国演义》的作者罗贯中以及历史上的刘备都是封建社会上的人物，他的“志向”有其历史的阶级的局限性，但“立志”这一行为是古今中外成功者的必备品质。

李立三是我党早期的领导人，与刘少奇一起领导了著名的安源煤矿罢工。他加入中国共产党不是偶然的，是他坚定



的志向使然。

1921年11月间，李立三风尘仆仆地从国外回到了家，父亲李镜容端详着两年多不见的儿子问：“你留洋回来啦，好，想找个什么事做呢？”

李立三不加思考地冒了一句道：“搞共产党。”

父亲气愤地斥责：“儿子，搞共产？那是诛逐九族的事，不要把脑袋儿丢了！”

李立三不在意地说：“丢脑壳是可能的喽！不过不要紧，我就是死了，革命还有后来人，一定能将共产主义事业造成功。”

父亲更加火了，跳着脚叫：“你是中了邪了，什么鬼共产，这是自古以来没有的事……人家督军们那么咄咄逼人，那么多的钱，你们几个小娃娃，一千年也搞不成，不死才怪呢。”

李立三看着父亲气急败坏的样子，大声说：“军阀有兵，有枪，我们有真理，有人民，革命保险成功。”

过了一会儿，李立三换上一袭长衫，拎起一把破油伞，就坐上了火车，直奔安源煤矿“搞共产”去了。



“三顾”访诸葛，使君天下闻

刘备访孔明不遇，归途中遇孔朋友博陵崔州平。玄德曰：“久闻大名，幸得相遇。乞即席地权坐，请教一言。”二人对坐于林间石上，关、张侍立于侧。州平曰：“将军何故欲见孔明？”玄德曰：“方今天下大乱，四方云扰，欲见孔明，求安邦定国之策耳。”州平笑曰：“公以定乱为主，虽是仁心，但自古以来，治乱无常。自高祖斩蛇起义，诛无道秦，是由乱而入治也；至哀、平之世二百年，太平日久，王莽篡逆，又由治而入乱；光武中兴，重整基业，复由乱而入治；至今二百年，民安已久，故干戈又复四起：正由治入乱之时，未可猝定也。将军欲使孔明斡旋天地，补缀乾坤，恐不易为，徒费心力耳。岂不闻‘顺天者逸，逆天者劳’、‘数之所在，理不得而夺之；命之所在，人不得而强上之乎？’”玄德曰：“先生所言，诚为高见。但备身为汉胄，合当匡扶汉室，何敢委之数与命？”

有人认为，你刘备不过是个臭皇叔，既没名又没权，又没给你带来什么好处，还安什么国家呀！不如找个有利可图的买卖，多赚点外快，养家糊口，比什么不强，干嘛要苦自己呢？可是刘皇叔觉得安定天下是自己的神圣义务，皇叔的身份更使自己责无旁贷，他要心甘情愿地躬行自己心中的大



目标。一出道，便毫不犹豫地投入到平定黄巾之乱的行动中去，与义弟张飞等人亲自组织了三百余人，助政府军共同对敌。英勇善战的他帮助政府军取得了一次又一次的胜利，安定天下的伟大目标似乎马上就要实现了。但是接连发生的“十常侍之乱”和“董卓之乱”等一系列变故，使他意识到光有一份热情是不够的，要制定一整套完整周密的计划，同时还要有自己的军队，因为“枪杆子里面出政权”是亘古不变的道理。而自己多年沙场征战的经历开阔了自己的视野，使他认为要实现伟大宏愿的第一步是要建立自己的政权。在这个目标指引下，刘备自始至终坚定不移地为实现它而努力，即使在身处困境之时也从未改变过。为了这一目标，他多方延揽人才，除了义弟关羽和张飞，一见赵云便有留恋不舍之意，想办法收之为己所用。多年的经历使他意识到自己智谋不足，为求得贤良之士，一见到狂放不羁的才士徐庶便引为知己，重用为军师。诡计多端的曹操“釜底抽薪”挖走了徐庶，但“得道者多助，失道者寡助”。徐庶走马荐诸葛给刘备带来了得利助手。

“天将降大任于斯人也，必先苦其心智，劳其筋骨，饿其体肤，空乏其身”，刘备前两次访孔明均吃“闭门羹”，但他并未丧失信心。归途中，孔明之友崔州平用“一乱一治，天道循环”的宿命论对刘备进行了好一番“教育”，认为天下大乱是必然之趋势，你刘备若是“螳臂挡车”是自取灭亡。我们猜这有可能是孔明在试探刘备的心志是否远大。刘备自然不会动摇自己的信心而改变自己的目标，称自己是汉室宗亲，匡扶天下、救济百姓是自己义不容辞的责任，决不能用什么“顺天者逸，逆天者劳”而改变，人定胜天。

刘备的远大抱负自然会感染了周围的每一个人，孔明也

