



用三国来管理

曾仕强 著



| 中国式管理全集 |

用三国来管理

曾仕强 著

北京联合出版公司

图书在版编目（CIP）数据

用三国来管理 / 曾仕强著. —北京：北京联合出版公司，
2014.1

（中国式管理全集）

ISBN 978-7-5502-2235-9

I. ①用… II. ①曾… III. ①企业管理—研究—中国
IV. ①F279.23

中国版本图书馆CIP数据核字（2013）第271105号

用三国来管理

作 者：曾仕强

选题策划：北京时代光华图书有限公司

责任编辑：喻 静

特约编辑：王云龙

封面设计：柏拉图

版式设计：柏拉图

北京联合出版公司出版

（北京市西城区德外大街83号楼9层 100088）

北京鹏润伟业印刷有限公司印刷 新华书店经销

字数 271 千字 787 毫米 × 1092 毫米 1 / 16 21 印张

2014 年 1 月第 1 版 2014 年 1 月第 1 次印刷

ISBN 978-7-5502-2235-9

定价：138.00 元

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

本书若有质量问题，请与本公司图书销售中心联系调换。电话：010 - 82894445

| 出版说明 |

经三十余载改革开放，中国已崛起为世界第二大经济体，中国道路、中国经验、中国模式，已成为世界热议的话题。从管理与文化的角度而言，中国式管理理论的问世，对中国企业和经济的发展，对中国管理界文化自信的提升，确有不可低估的贡献。就个人而言，中国式管理理论，对于中国人实现中国梦，乃是不可多得的裨助。

曾仕强教授深谙中国传统文化与西方管理学术，并具多年管理实务与管理顾问经验，学问渊深，世情洞达，自20世纪80年代首倡中国式管理，主张以中国管理哲学来妥善运用现代管理科学，以达成持续有效的管理。三十年来他不辞艰辛，奔走海峡两岸及世界各国，通过咨询、培训、讲座、著作及电视节目，逐步丰富、完善了中国式管理理论并广为传播，在海内外政、商、学各界引起强烈反响。二十四卷《中国式管理全集》首次面世，正是曾仕强先生中国式管理系统理论与系列方法的集中展示，是中国管理界与企业界的一大盛事，也是众多热心读者、学员翘首以盼的幸事。

我们认为，中国式管理是中国思维方式、伦理传统与西方管理科学融合的结晶，是一种基于传统和现实实践的理论创新。于国人而言，它是获得事业成就与圆满人生的一种利器；于国家而言，它是中华民族伟大复兴进程中一种可资有效运用的理论资源。我们期待，明道进德，持经达变，修己安人，和合群伦，会成为每一位中国管理者乃至每一个中国人的基本素养。倘能如此，则事业兴旺有日，家国梦想可期。

【中国式管理全集】

壹·现代化中国式管理

贰·中国式管理使用手册

叁·管理思维

肆·中道管理

伍·不管人只带心的领导

陆·易经管理的智慧

柒·管理就是修己安人

捌·在中国如何当领导

玖·变动时代中国企业怎么管

拾·用三国来管理

拾壹·三国管理智慧

拾贰·三国领导艺术

拾叁·领导的真功夫

拾肆·做最有效的总裁

拾伍·如何使中国人同心协力

拾陆·圆通的人际关系

拾柒·中国人你为什么爱生气

拾捌·管理真的很容易

拾玖·人性有弱点无缺点

贰拾·人伦关系课

贰壹·最有效的激励艺术

贰贰·被领导的艺术

贰叁·总裁最赏识的干部

贰肆·曾国藩识人用人之道

古人云：“经师易得，人师难求。”曾公仕强教授是我们这个时代的天人之师。

——钱文忠



人类的历史，离不开“一阴一阳之谓道”这一句话。道是什么？便是平常我们所说的“秩序”，英文叫做order。一旦disorder，那就混乱、离谱、乱了套，被称为失道或叛道。道有阴、阳两面。阴面无形无迹，很难掌握，也不容易说得清楚，称为“隐秩序”，英文叫做latent order；阳面有形有迹，比较容易掌握，也比较容易说清楚、讲明白，称为“显秩序”，英文即为illustrated order。

隐秩序要通过显秩序来表现，但仍有部分，常被称为“看不见的手”。但显秩序当中，也有隐秩序的影子，时常使人觉得仿佛也有一只“看不见的手”。

一般人看三国、说三国，都离不开魏、蜀、吴这三个国家。由于它们有形有迹，属于显秩序的表现，大家都看得见，因而津津乐道。我们检视三国，多了一个“水镜王国”。这一只看不见的手，显然属隐性，但却能够布局天下，操控当时的变幻。在水镜先生的巧心安排下，刘备三顾茅庐，给孔明提供了改变世界的平台；孔明鞠躬尽瘁之后，又把焦点转移到了司马懿身上。这种变动，证明人定胜天必须受到天定胜人的限制。看得见的所有作为，毕竟难逃看不见的“那一只手”的掌握。不以成败论英雄，

却实在难免“成者为王，败者为寇”的结局。人世间的观点，不能不以人为本。“看不见的手”，也要和人心的变化合理地配合。

吴国的鲁肃，似乎也是水镜集团的成员之一，他千方百计、费尽苦心要促成吴、蜀联盟。周瑜亡故，鲁肃接掌都督，似乎和孔明更有默契。曹操的谋士徐元直，更不用说，他原先就是水镜先生安排给刘备的，后来才被曹操使计骗过去。庞统和诸葛瑾，表面上一在蜀、一在吴，实际上都是水镜集团的重要人士。最难以让人相信的是司马懿，他忽起忽落，成为孔明的主要对手，却在适当的时期，一肩担起水镜集团的重责大任。他百般忍耐、自我丑化、受尽讥笑和咒骂，都是为了一统天下，完成水镜集团的任务。

宇宙间的变化，只有一个道理：有看得见的现象，便有看不见的势力。其余万事万物，都是颠倒而迷惘，每一时刻，都可能变化、毁灭！

《三国演义》里的所有人物、事迹，都已经成为过去。但它所揭示的道理，却永远存在。有形有迹的魏、蜀、吴三国，俱皆灭亡。只有无形无迹的水镜王国所代表的势力，迄今仍然长存。从尧、舜、禹、汤、文、武，一直延续到现在。中华民族的历史传承，并非西方人所体会的“不连续”（discontinuity）时代，而是延续不断的生生不息。这一只“看不见的手”，时常更换不同的代号，却始终持续地运作着。身为炎黄子孙，务须将《三国演义》的道理发扬光大，使中华民族的现代化，能够免于盲目西方化的厄运，才是我们共同奋斗的目标。

我们采取这样的观点，来探究《三国演义》所揭示的道理。至盼各界高明贤达，不吝赐教为幸。

曾仕强

序于台北市明道阁

前言



宇宙是一个完整的体系，只是大到远远超过我们的观察能力范围，不容易看得出来而已。要维持一个完整的体系，需要共同的秩序。宇宙的秩序太巧妙了，远远超过了我们的认识能力，不容易说得清楚，我们勉强称之为“道”。

道是阴阳变化所遵循的秩序。阴代表看不见、摸不着的秩序，虽然无形无迹，却随时产生作用，被称为隐秩序；阳表示看得见、摸得着的秩序，由于有形有迹，经常吸引人们的眼光，所以被称为显秩序。

显秩序好比气球，明显地飘浮在空中，光彩而夺目。隐秩序有如空气，到处弥漫，却无声无息，引不起大家的注意，如非必要，很少得到重视，好像不存在一样。

气球里面所装的，也不过是空气。为什么同样是空气，气球里面的和大气中的，就显得不一样？空气是软的，没有什么弹性。但一装进气球里，便好像是硬的，而且具有了很大的弹性。气球的塑料皮膜，也是软的，为什么一装进软的空气，反而立刻硬起来了呢？

历史所写的，就好像是气球的变化。至于更多的空气，反而很少触及。我们常说要宏观，但是反映我们的历史，实在不够宏

观。演义所描述的，通常把大气的若干情况也包含在内。历史和演义最大的不同，在于历史所记载的人物、时间和地点，应该相当正确。至于内容，那就未必真实。演义中的人物、时间、地点都不一定正确，但是所呈现的历程和心情，都很符合实际的情况。有人相信历史，有人则喜爱演义。不妨各取所需，互相尊重。我们把考据的工作，委托给专业的历史专家。我们不背诵，也不记忆演义的细节，却希望从中获得一些指引。也就是兼顾显秩序和隐秩序，体会出一些有益世道人心的道理。古人认为，读者的目的在于明白事理，我们则更要付诸实践。依据这种“气球理论”，我们把三国看成四种势力。这样，三国就有了现代化的诠释，兼顾显、隐两种秩序的互动。

大禹治水，已经闻名于四海之内，古人与今人的利害是一致的。秦始皇统一六国，取得政治上的统一，好比把六个小气球合并成为一个超大的气球。这使中华民族视统一为常态，而将分裂看做是暂时的权变。《三国演义》写的便是当时的天下，由合而分，再由分而合的历程。从显秩序的观点来看，好像是魏、蜀、吴三大集团的纷争。若是兼顾隐秩序的立场，不难发现，还有一个无形无迹的水镜集团，在默默地做出天下布局，促进三国分而复合，我们称它为“看不见的手”。

公元前221年，嬴政果如其名，“嬴”得当时有史以来中原版图上最大的政治胜利，建立了世界上最早也最大的帝国。但却由于过度集权，竟然不避讳地自称为“始（死）皇帝”，不幸应验得很，秦朝真的短命而终，很快被推翻。

一个气球，当充气完成后，理论上应该持久存在，实际上由于大气的作用，或内部的变化，经常在消气，甚至于疲软或毁灭。显秩序遭受隐秩序的影响，十分明显。那一只手虽然看不见，却留下很多的形迹。

楚汉相争的结果是：汉高祖刘邦于公元前202年统一天下。他汲取了秦朝不分封的教训，论功行赏，分封王侯。这相当于一个超大型的气

球里面，包含着好几个气球，彼此互相碰撞，当然很不安宁。这给日后的刘氏政权造成了很大的威胁。汉高祖花了七年的时间，才铲除异姓王侯，完成“非刘氏而王者，天下共击之”的目标。好像把气球重新换气，变成纯度较高的氢气，飞起来更高更轻快。吕后当权，一口气封了三个吕姓王侯，又渗进了其他的气体，引起诸吕之乱。文景盛世，传到元帝、成帝，国戚们依仗权势，为非作歹。平帝时外戚王莽终于篡位，把气球的标志改掉，导致了西汉的灭亡。

公元25年，刘秀消灭各地的割据势力，恢复了统一的政权，史称东汉。东汉首开宦官封侯的先例，灵帝时宦官得势，巧取豪夺而无所顾忌。直到黄巾起义，这才形成三国鼎立，把一个超大型的气球，分裂成了三个大气球。

魏、蜀、吴三国，无不希望永续经营，成为百年甚至万年老店。好比气球灌入气体之后，衷心盼望它不要消损或毁灭。但都最多维持不到一个甲子，便宣告破败。气球有成必有毁，国家能兴也能亡，所以三国有始便有终。这种自然现象，构成隐秩序，谁也无法避免。水镜集团，则是这一时代的无形推手。因为隐秩序本身无形无迹，表现的时候，通过合理的人才能显出力量。以水镜先生司马徽为代表，成员包括卧龙诸葛亮、凤雏庞统、徐庶、石广元、孟公威、诸葛瑾、鲁肃、司马懿父子，以及诸葛诞、姜维等人，说起来十分奇妙。

有形的王国所企求的是大而强，无形推手所在意的则是长而治。魏、蜀、吴以英雄豪杰为主，要打天下。水镜集团却采取隆中所定的策略，分别向有规模或有潜力的集团推荐专业人才。以仁人志士的面貌出现，或者伪装成同道的样子，打入集团核心。将来不论哪一个集团胜利，水镜集团都永远掌握控股的优势。天道悠悠，无始无终，才是这一群以贤能为主的无形集团最为坚持的经营理念。打破有形的局限，随遇而安。

结局是谁都料想不到的，过程大家都必须设法加以掌握。孔明再高明、再了不起，最后也只能“鞠躬尽瘁，死而后已”！《三国演义》所揭示的道理，尽在于此。一方面人定胜天，各路英雄，都应该尽心尽力，克服困难和危险，杀出一条活路来。一方面则天定胜人，关羽死在吕蒙和陆逊手中，孔明造就了司马懿的势力，刘禅笑死司马昭，晋帝统一天下，这一切岂是人力所能够转移的？

显秩序是人定胜天的依据，隐秩序则是天定胜人的契机。气球的皮膜材质、弹性、厚度、大小和充气选择等，都是显秩序，人力可以控制。但是外界的压力、环境的变化，以及意想不到的碰撞或打击，却是十分难料，并非人力所能够完全掌握的。我们最好记取善变者必败于变的教训，力求避开用剑者死于剑、用谋者死于谋的宿命。同时还要注意君子可欺以其方的陷阱，走出一条长治久安的大道，早日摆脱分合的轮回厄运。

我们先提出三个基本问题：为什么要读《三国演义》？怎样读《三国演义》才有用？《三国演义》可以分成哪四大阶段？依据显秩序和隐秩序兼顾并重的气球理论，提出合乎现代需求的合理诠释，兹分述如下，以供参考：

一、为什么要读《三国演义》？

《西游记》《水浒传》《三国演义》这三本书，各有特色，皆非读不可，不看可惜！其中《三国演义》，更应该趁着年轻多读几遍。相信对于世道人心和做人做事，大有助益。“演义”的意思，并不单纯是史实加入传闻的故事，最好解释为表现义行，以深入人心。《三国演义》一开始便是“桃园三结义”，把一般人的帮会结拜，转化成为义气相结合的忠义行为。刘备、关羽、张飞这三位异姓兄弟，终其一生，都誓死

以义相结合。《三国演义》对于人物的评核，也都以义为标准。宣扬忠孝节义，在当时属于显秩序。现代人类喜欢找一些冠冕堂皇的借口，说什么“经济挂帅”，其实是一切向钱看，笑贫不笑娼，以致重财轻德，把赚钱的本领看得比品德修养更加重要。但是，忠孝节义在现代社会，仍然是影响重大的隐秩序。在现代社会，读《三国演义》，至少可以获得三大好处：

1. 更加深入了解人生的真相

三国的形成，历经剧烈的变化。各种文武人物，虽个个竭尽心力，结果却人人皆以不了了之收场，没有例外。赤兔名马，配勇猛异常的吕布，加上方天画戟，可谓天下无敌，却为爱才如命的曹操所斩而不了了之，赤兔马辗转归于关羽，更是英雄盖世。关羽手执青龙偃月刀，谁人能敌？但最后还不是大意失荆州，难逃不了了之的厄运？如果只有显秩序而没有隐秩序，怎么解释这些现象？又何以明白孔明神机妙算，到头来还是只能尽人事以听天命，违反不得！

2. 更能奋力提升人生的价值

既然人生的结局，不外乎不了了之，人生的价值，即在活着一天就应该珍惜自己的生命，好好地把握宝贵的时光，尽心尽力地好好完成自己的任务。不能认为反正是不了了之，便随心所欲，爱做什么就做什么。以各种理由为借口，说什么只要我喜欢有什么不可以？那就是自暴自弃，一生很难有所作为！不了了之有两种，一种叫做死不瞑目，如董卓、吕布、袁绍、周瑜、曹操，虽然名震天下，不可一世，却都是怀恨而终，有愧亦有憾！另一种则是心安理得，如孔明、刘备、赵云、黄忠、王允、陈宫、华雄、颜良、文丑、鲁肃、黄盖、吕蒙、关羽和张飞，死时很不情愿，冷静下来，也觉得心安理得，无愧也无憾！如

果不是显秩序和隐秩序兼顾并重，怎么确保心安理得呢？

3. 更深一层体会“义”的可贵

同样不了了之，为什么有的人心安理得，有的人却死不瞑目？关键就在一个“义”字。顶着金字招牌的曹操，继承父兄基业的孙权，以及空有秘方却苦于人力、资金都不足的刘备，如果看到三国归晋的结局，不知道有什么样的感想？会不会觉得自己的公司被兼并，多年来的理想与努力落空？还是认为这一辈子再怎么讲，也没有白活？有形的王国，总有败亡的一天，便是显秩序不一定能够满足隐秩序的需求，或者得不到隐秩序的配合的结果。换句话说，不能够兼顾隐秩序，不可能完全合乎“义”的标准。尽管有人心中佩服曹操，却很不情愿明白说出来。刘备当然有可疑的地方，大家却宁愿相信他是仁人君子。让我们更清楚地看出，“义”的可贵，就在它能够提高人生的真实价值。

二、怎样读《三国演义》才有用？

很多读过《三国演义》的人，我们看他的举止言行，和没有看过《三国演义》几乎一模一样，完全没有改变。可见这些人并没有抓住要领，没有得到收获。

怎样读《三国演义》才有用？我们提供以下三点建议，以供参考：

1. 时间宝贵，要读出故事背后的深刻道理

一般人只把《三国演义》当做故事来看，觉得十分热闹，而且紧张刺激。把自己的感情和情绪完全投入，随着故事中的人物和情节而起伏，却缺乏理性的思虑，不能体会其中的道理。这种看热闹而看不出门道的读法，浪费了宝贵的时间，得不到真正的道理，实在可惜。古人常

说读书明理，意思是读书有没有用，完全看能不能读明白其中的道理。

《三国演义》所蕴涵的道理，非常深刻而宝贵。我们务必用心思索，善加体会，才能够达到读书明理的目的。

2. 经验宝贵，要真正在日常生活中多实践

明白《三国演义》所揭示的道理，还要通过实践的检验，看看自己的体会是不是正确，需要做出什么样的调整。知道却做不出来，等于不知道，一定要行之有效，才算是真正的知道。做得出来而不做，那就是知而不行，和不知并没有什么两样。一定要知行合一，即知即行，才能够养成习惯，使之成为自己的东西，而不再是故事中的情节。类似《三国演义》的人物，代代都有；书中人物所遭遇的状况，随时都会发生。衣服换了，地点不同，情节有变化，道理却是一样的。

3. 人品宝贵，要培养有情有义的道德情操

一个人有没有价值，一个家庭能不能兴旺，一个国家是不是强盛，整个人类会不会共存共荣，关键只在一个“品”字。品格高尚，这个人就有价值。一家人品德良好，这个家庭必然兴旺。国民重视品德修养，这个国家自然强盛。人类全面提升品格，当然能够共存共荣。《三国演义》的重大启示，即在有情有义远比权贵名位更值得大家尊敬。我们读《三国演义》，如果不能提高自己的人品，促进家人的品德修养，就等于白读。“品”字三个口，表示众人都这样说。不要自己夸口，要大家众口一致，认为我们的品德修养良好，才算数。读《三国演义》的用处，要在这里表现出来。

一部《三国演义》，那么多人物，真正流传后世、传布的地区最广、受崇拜敬仰最多的人，应该是关羽，大家都尊称其为“关公”。主要原因，即在关羽一生所表现的忠义精神，令人十分感动。关羽死后，

在儒、道、释三大信仰中，都获得非常尊贵的地位。儒家尊称其为“武圣”，和孔子这位“文圣”相当；道家尊称其为“关帝圣君”，位阶也很高；释家则称其为“伽蓝菩萨”，和观世音菩萨一样，家喻户晓。民间更把他视为武财神爷，加以顶礼膜拜。

关公的忠义精神，是现代人最为需要的。不忠不义的人很多，会造成社会的不安定。忠、义、仁、孝、智是三国人物的五项道德，也是现代人应该拿来自我检讨的五大项目。如果谈《三国演义》，能够深切体会这些人物的内心世界，知道他们所追求的目标在哪里，有哪些唯恐为天下人取笑的忌讳，用来鉴古知今，并且由自己做起，那么社会风气之端正就会很快了。

三、《三国演义》可以分成哪四大阶段？

我们把《三国演义》分成四个阶段，分别为桃园三结义、诸葛亮出山、大意失荆州、三国归一统。现分别说明如下：

1. 桃园三结义

要完成大事，凭个人单打独斗根本不可能。刘备虽贵为中山靖王之后、汉景帝玄孙，如果不能获得有力人士的支持，恐怕穷其一生，也难有作为。有力人士，最好是有钱的金主，以及有势的力主。张飞生财有道，堪称金主；关羽武艺高强，当然是力主。刘备素有大志，平日专好结交天下豪杰，如今遇见这两位难得的人才，自然不肯放过。他想三人结为异姓兄弟，协力同心，必然可图大事。张、关两人欣然同意，在张飞庄后桃园中，焚香祭告天地，不求同年同月同日生，但愿同年同月同日死。从此，有了坚强的组织，具备了高度执行力。不过因为缺乏令人瞩目的成果展现，仍然吸引不了大家的眼光。战乱中三人救了董卓一

命，由于没有身份，董卓十分轻视。屡次建功，也等了好久才奉派为小县令，备受督邮的勒索。直到关羽温酒斩华雄，才获得曹操的嘉许。三英战吕布，曹操更加器重。引见汉献帝，认刘备为皇叔。曹操煮酒论英雄，把刘备拉抬为当世少见的英雄。桃园三结义，加上曹操的赏识和提供的机会，刘备集团的潜力，为水镜集团所重视，乃推介诸葛孔明，充当职业经理人，这才生生造出一个蜀国来。

2. 诸葛亮出山

水镜集团由司马徽出面，先布局，再造势，使刘备三顾茅庐，诸葛孔明提出“三分天下”的隆中对策，前呼后拥地应聘上任。然后新官上任三把火，把自己人和外人全都摆平。

这一个人才集团，先把诸葛瑾和鲁肃安排在东吴集团，以便制衡曹操集团。现在看到刘备集团甚具潜力，而且缺乏军师，正陷于困境，于是决定布局，引出诸葛亮。

时间方面，选定刘备跃马檀溪，惊魂未定，看到南漳美景，充满好奇心的时刻，派出牧童跨坐牛背，口吹短笛，见面就说出刘备姓名。然后介绍师父司马徽，引见水镜先生。水镜先生趁机指出刘备至今落魄的真正原因，在左右不得其人。刘备被击中要害，赶忙请问，奇才何在？司马徽只提卧龙、凤雏，不谈细节，使刘备获得十分深刻的印象。

接着徐庶出场，表现得让刘备衷心折服。徐离职前力荐孔明，全力为诸葛亮造势。三顾茅庐，把孔明捧得天高，这才推出隆中对策，使刘备对三分天下确信不疑。孔明下山，几番出奇制胜，对内摆平所有同人，对外让曹操、孙权都刮目相看，奠定了顶级军师的坚实地位。水镜集团完全掌控刘备集团的人心，实在是最佳的控股方式。孔明完成隆中对策的使命，将蜀国推到三国鼎立的状态。