



三国管理智慧

曾仕强 著



北京联合出版公司

| 中国式管理全集 |

# 三国管理智慧

曾仕强 著

北京联合出版公司

图书在版编目 (CIP) 数据

三国管理智慧 / 曾仕强著. —北京: 北京联合出版公司, 2014. 1

(中国式管理全集)

ISBN 978-7-5502-2245-8

I. ①三… II. ①曾… III. ①企业管理—中国 IV. ①F279.23

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2013) 第 272357 号

三国管理智慧

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: 王 巍

特约编辑: 李艳玲

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 149 千字 787 毫米 × 1092 毫米 1/16 12 印张

2014 年 1 月第 1 版 2014 年 1 月第 1 次印刷

ISBN 978-7-5502-2245-8

定价: 85.00 元

---

未经许可, 不得以任何方式复制或抄袭本书部分或全部内容

版权所有, 侵权必究

本书若有质量问题, 请与本社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    | 拾叁·领导的真功夫     |
| 贰·中国式管理使用手册   | 拾肆·做最有效的总裁    |
| 叁·管理思维        | 拾伍·如何使中国人同心协力 |
| 肆·中道管理        | 拾陆·圆通的人际关系    |
| 伍·不管人只带心的领导   | 拾柒·中国人你为什么爱生气 |
| 陆·易经管理的智慧     | 拾捌·管理真的很容易    |
| 柒·管理就是修己安人    | 拾玖·人性有弱点无缺点   |
| 捌·在中国如何当领导    | 贰拾·人伦关系课      |
| 玖·变动时代中国企业怎么管 | 贰壹·最有效的激励艺术   |
| 拾·用三国来管理      | 贰贰·被领导的艺术     |
| 拾壹·三国管理智慧     | 贰叁·总裁最赏识的干部   |
| 拾贰·三国领导艺术     | 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

---



## 第一章

### 曹操：乱中取胜的权谋之道

- 行刺董卓：成就大事需要胆识 /004
- 误杀吕伯奢全家：做错事情怎样处理 /005
- 以退为进：推举能力不及自己的人为领导 /006
- 冒犯长官：意气用事造成无人敢用 /008
- 料事如神：初出茅庐看法独特 /010
- 几捧刘备：自己塑造强劲对手 /011
- 挟天子以令诸侯：凡事找到合理化理由 /013
- 官渡之战：以弱胜强显智慧 /014
- 割发代首：纪律严明方可带好团队 /016
- 兵败赤壁：从吃亏中占便宜 /018
- 杀荀彧于无形：为达目的六亲不认 /019
- 杀吕布：借刀杀人的运用 /021
- 杀杨修：身边不留能揣测心意之人 /022
- 逼司马懿出仕：具有发现人才的眼睛 /024
- 乱世奸雄：选择错误造成褒贬不一 /026
- 治家传位：另类精明 /028
- 唯才是用：爱惜一切人才 /030

奖罚分明：收买人心难得真诚相待 /031

杀华佗：多疑导致无药可救 /034

致命弱点：小事聪明大事糊涂 /035

三大过失：后世当引以为鉴 /037

## 第二章

### 孙权：夹缝求生的守业之道

出身显赫：得父兄余荫少年即位 /041

天赋异禀：从小做好接班准备 /043

周旋在曹操、袁绍之间：夹缝中求生存的技巧 /045

孙刘联盟：因缘际会成就霸业 /047

尊重张昭：领导倚老卖老的下属 /049

几杀刘备：目光短浅终害人害己 /051

重用江东才俊：领导者应具有容人雅量 /053

会激励：转负面情绪为积极心态 /055

讨荆州：寸土必争难成大事 /056

晚节不保：迷信暴虐葬送江东前途 /059

有术无道：并不高明的领导艺术 /063

三大特征：守业者可适当借鉴 /064

## 第三章

### 刘备：“以仁为本”的用人之道

仁德皇叔：真假难辨的仁慈 /067

寄人篱下：屡遭不顺决不放弃 /069



桃园三结义：把握人生的重要关卡 /071	
投曹操：逆境求生等待转机 /073	
三顾茅庐：用行动证明求贤若渴 /074	
凡事问孔明：把事情留给最合适的人来做 /078	
携民渡江：人和是刘备成功的关键 /082	
长坂坡摔阿斗：危难之中得人心 /083	
信任赵云：对待下属的正确方式 /084	
借荆州：拖拉的艺术 /085	
用庞统：不以貌取才 /086	
教化马超：以情动人的领导方式 /088	
纵容关、张：对下属应有适当限制 /088	
刘备用人：一个时期专注一个人才 /089	
为人处世：有原则又会随机应变 /090	
称帝：顺水推舟达到目的 /092	
重品德：后世拥刘是为“拥德” /094	
伐东吴：因私废公断送基业 /095	
恩威并重的领导艺术 /097	

## 第四章

### 诸葛亮：运筹帷幄的智谋之道

生于乱世：人生要有准确定位 /101	
躬耕南阳：淡泊明志等待明主 /103	
高卧隆中：选择之前考验领导 /104	
火烧博望坡：烧好新官上任第一把火 /108	
舌战群儒：准备工作要充分 /110	

- 诸葛亮吊孝：用智慧战胜敌人 /111
- 空城计：对手也能相辅相成 /112
- 守荆州：谨守本分，尊重领导决定 /114
- 善意提醒庞统：为公事不掺私心 /116
- 白帝城托孤：获得领导绝对信任 /118
- 辅佐阿斗：尊重老板的最后决定权 /120
- 七擒孟获：以德服人最有效 /121
- 斩马谡：用人不当会带来严重后果 /123
- 病逝五丈原：尽人事，听天命 /124
- 治家有方：扫一屋更要扫天下 /126
- 儒法兼用的领导艺术 /127

## 第五章

### 关羽：兼顾原则的忠义之道

- 崇拜关羽不是崇拜偶像 /131
- 早年的坎坷经历：更珍惜得到的机会 /132
- 白门楼救张辽：帮助别人也是帮助自己 /134
- “降汉不降曹”：两难之中的最优选择 /135
- 土山约三事：有时候逆来顺受也很高明 /136
- 斩颜良：成功关键要看机缘配合 /138
- 千里走单骑：从容应对难关 /140
- 华容道义释曹操：有原则也要顾及情义 /141
- 收服黄忠：君子不乘人之危 /142
- 拒绝政治联姻：成功要靠正当途径 /144
- 大意失荆州：盲目自信终会带来恶果 /145

重礼义：行事皆有自己的准则 /149

文化符号：为后世所推崇 /151

## 第六章

### 赵云：谦逊低调的协作之道

成功的一半在选择 /155

不当领袖：明确自己的人生目标 /157

投刘备：谨慎选择老板 /158

会配合：明白团队的作用 /160

不争功：人要明确自己的位置 /161

适度原则：凡事都有一个“度” /165

过江东：介入老板家事导致劳而无功 /167

拒绝赵范提亲：好员工不能因公废私 /169

救阿斗：做事学会随机应变 /170

善学习：能够发现他人长处 /173

劝谏领导：具体情况要具体分析 /174

不完美：没有缺点不见得最成功 /176



第 一 章

曹操：乱中取胜的权谋之道





一直都有很多人很喜欢曹操，但是不敢公开说明。也许有人觉得这是伪君子的做法，但是你想过没有，一旦有人说自己喜欢曹操，就会被看成是小人，因为曹操是个世人公认的奸雄。到底要不要完全说真话？

现在从事大众传播的人士都认为我们要说真话。但是我们有能力句句说真话吗？没有。即使再高明的科学家都没办法完全了解事情的真相，更何况是一般人。大众传播者自己也没有权力说真话，他们只有资格说妥当的话。人会受到时空的限制和立场的局限，大众传播者面对的是各式各样的人，受到的限制更多，谁也不敢保证自己说的就是真话。因此，喜欢曹操而不明言也很正常。

历史上的曹操是个非常有才华的人，文学造诣也很高。但为什么很多戏剧作品都把曹操塑造成奸雄形象？一说到曹操就有很多争议？这是因为他对后代风气有不好的影响。一个人活着时的所作所为很快就过去了，死了以后对后代的影响却是深远的。

我们都知道，曹操并没有篡位，是他儿子曹丕篡位了。如果用西方的观点来看，儿子的问题不关爸爸的事。但是中国人却认为，儿子做事跟爸爸绝对是有关系的。不是一家人，不做一家事，曹丕是向他爸爸学习才篡位的。其实曹丕是向董卓学的，如果没有董卓做榜样，他可能还不会去想这些事情。所以有时候前后任之间是会有些影响的。

结合历史来看现代人的事可以看得更清楚。其实曹操到底想什么

只有他自己知道，连他儿子都不清楚。我们只能通过他的言行来进行揣测。当然，我们的目的并不是想当他肚子里的蛔虫，只是想通过他的所作所为反观现代人该如何说、如何做。

### 行刺董卓：成就大事需要胆识

三国时期是一个非常乱的时代，身处乱世究竟是幸运还是不幸？你认为是幸运，就是幸运；你认为是不幸，就很不幸。乱世造就很多英雄，也淘汰了很多老实人，可见做老实人也不见得绝对好。

在乱世，当皇帝其实是很倒霉的事，尤其是小皇帝。可能有人觉得年纪轻轻就能当皇帝很好，但是小皇帝能做什么？如果听妈妈的话，那就是太后垂帘听政。如果妈妈不懂事，就找娘家人帮忙，也就是外戚，外戚干政也很糟糕。渐渐地，小皇帝知道不能老是听妈妈的话，不能总是受舅舅的干涉，要自己培养势力。他能培养谁？身边的人只有宦官。所以不是外戚干政，就是宦官作乱。宦官跟外戚斗来斗去，这样一来朝政就乱了，乱到不可开交的时候，只能找大臣来平息，那就更糟糕了，简直就是引狼入室。

董卓就是名副其实的狼，一得势就把少帝废掉，自己拥立了汉献帝。这是谁都明白的招数，因为这样对他最有利。其他人一看皇帝都是他立的，谁敢不听他的话？他不用再做什么就一呼百应了。

后来董卓的野心越来越大，就想把汉献帝废掉，自己当皇帝，大

臣们都敢怒不敢言。王允过生日的时候大臣们去他家祝寿，他们痛哭着说：我们拿董卓一点办法都没有。大家都在哭，只有曹操一个人笑。大家都很惊讶，就问他是不是董卓派来的。曹操说：“哭有什么用？把他刺死就好了。我跟他交情不错，常常给他献策，可以取得他的信任，慢慢接近他，找机会把他刺死。听说王司徒家有一把宝刀，我可以用这把刀刺杀他。”王允却怀疑曹操是想趁机把宝刀骗走。

为什么人总是要怀疑别人？站在怀疑的立场来相信别人才是正确的做法。不能完全怀疑，也不能完全信任。当发现曹操是真心真意要刺杀董卓之后，王允二话不说，立刻把宝刀给了他。

曹操在刺杀董卓的时候的确很英勇，绝对不奸诈。他服侍董卓午休，看到机会来了，正要动手时，董卓翻了个身，他只好说自己是要献刀给董卓。董卓没有怀疑他，反倒让他以试马为借口走了。但是董卓旁边的人就怀疑了，这哪里是献刀，明明是要刺杀。又说想要知道曹操是真心还是假意很容易，现在就派人叫他过来，如果曹操欣然而至就是真的献刀，如果曹操推托不来就是假的献刀。董卓马上派人去叫曹操，发现他已经逃跑了，于是董卓就命人画了图像追缉曹操。

## 误杀吕伯奢全家：做错事情该怎样处理

曹操见行刺不成，就赶紧逃跑。逃跑的过程中，到他父亲的故友吕伯奢家里休息。吕伯奢也是老糊涂，安顿曹操休息以后，要是很清楚



地告诉他，“我上街去买酒，让家里人杀猪，你好好休息，明天再赶路”，就没事了。结果，吕伯奢只知道自己是好心，不知道会丧命，什么都没说，就很热心地去买酒了。曹操休息时，听到有磨刀声，以为人家要杀他，就把吕家所有人都杀掉了。

很多事情都是做完以后才知道错的。曹操杀了人以后也知道错了，于是他就赶紧逃跑，刚好碰到吕伯奢从外面买酒回来，曹操干脆一不做，二不休，把吕伯奢也杀了。还说，“宁教我负天下人，休教天下人负我”。意思是，宁可我对不起所有人，也不能有一个人对不起我。

曹操说的是真话，结果却害惨了自己。他不说这种话，大家还会为他找理由，觉得他误杀了人情有可原，说了这句话，从此恶名昭著。

如果你是曹操，犯下这么大的错误会怎样应对？思考这些问题才是读历史真正重要的方面。人的头脑就像蓄水池，把所有历史知识都放在里面，准备用的时候把“水龙头”打开，那些方法就会流出来，我们就知道该怎么去选择。否则我们研究曹操干吗？当一个人犯下大错的时候，应该怎么样收场，这是一种处世艺术，蕴涵着一种人生智慧。谁都会犯错，但是怎样洗刷罪名才是最好的办法呢？

## 以退为进：推举能力不及自己的人为领导

曹操逃出去以后，就开始招兵买马，联络各路诸侯一起清除董卓势力。到这时，他一直是一个可圈可点的人物。他要去讨伐董卓的时候，