

三国的奥秘① 领导与被领导 的艺术

解密曹操、刘备、诸葛亮等人的御人之术
品三国人物，悟人生智慧

曾仕强 著

曾仕强

北京联合出版公司

目 录

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
误杀吕伯奢全家：做错事情该怎么处理
以退为进：推举能力不及自己的人为领导
冒犯长官：意气用事造成无人敢用
料事如神：初出茅庐看法独特
几捧刘备：自己塑造强劲对手
挟天子以令诸侯：凡事找到合理化理由
官渡之战：以弱胜强显智慧
割发代首：纪律严明方可带好团队
兵败赤壁：从吃亏中占便宜
杀荀彧于无形：为达目的六亲不认
杀吕布：借刀杀人的运用
杀杨修：身边不留能揣测心意之人
逼司马懿出仕：具有发现人才的眼睛
乱世奸雄：选择错误造成褒贬不一
治家传位：另类精明
唯才是用：爱惜一切人才
奖罚分明：收买人心难得真诚相待
杀华佗：多疑导致无药可救
致命弱点：小事聪明大事糊涂
三大过失：后世当引以为鉴

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
天赋异禀：从小做好接班准备
周旋在曹操、袁绍之间：夹缝中求生存的技巧
孙刘联盟：因缘际会成就霸业
尊重张昭：领导倚老卖老的下属
几杀刘备：目光短浅终害人害己
重用江东才俊：领导者应具有容人雅量
会激励：转负面情绪为积极心态
讨荆州：寸土必争难成大事
晚节不保：迷信暴虐葬送江东前途
有术无道：并不高明的领导艺术
三大特征：守业者可适当借鉴

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

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
躬耕南阳：淡泊明志等待明主
高卧隆中：选择之前考验领导
火烧博望坡：烧好新官上任第一把火
舌战群儒：准备工作要充分
诸葛亮吊孝：用智慧战胜敌人
空城计：对手也能相辅相成
守荆州：谨守本分，尊重领导决定
善意提醒庞统：为公事不掺私心
白帝城托孤：获得领导绝对信任
辅佐阿斗：尊重老板的最后决定权
七擒孟获：以德服人最有效
斩马谡：用人不当会带来严重后果
病逝五丈原：尽人事，听天命
治家有方：扫一屋更要扫天下
儒法兼用的领导艺术

第五章 关羽：兼顾原则的忠义之道

崇拜关羽不是崇拜偶像
早年的坎坷经历：更珍惜得到的机会

白门楼救张辽：帮助别人也是帮助自己
“降汉不降曹”：两难之中的最优选择
土山约三事：有时候逆来顺受也很高明
斩颜良：成功关键要看机缘配合
千里走单骑：从容应对难关
华容道义释曹操：有原则也要顾及情义
收服黄忠：君子不乘人之危
拒绝政治联姻：成功要靠正当途径
大意失荆州：盲目自信终会带来恶果
重礼义：行事皆有自己的准则
文化符号：为后世所推崇

第六章 赵云：谦逊低调的协作之道

成功的一半在选择
不当领袖：明确自己的人生目标
投刘备：谨慎选择老板
会配合：明白团队的作用
不争功：人要明确自己的位置
适度原则：凡事都有一个“度”
过江东：介入老板家事导致劳而无功
拒绝赵范提亲：好员工不能因公废私
救阿斗：做事学会随机应变
善学习：能够发现他人长处
劝谏领导：具体情况要具体分析
不完美：没有缺点不见得最成功

三国的奥秘 II

领导与被领导的艺术

曾仕强著

北京联合出版公司

图书在版编目（CIP）数据

三国的奥秘Ⅱ：领导与被领导的艺术 / 曾仕强著. —北京：北京联合出版公司，
2011.9

ISBN 978-7-5502-0283-2

I. ①三... II. ①曾... III. ①领导学—通俗读物 IV. ①C933-49

中国版本图书馆CIP数据核字（2011）第142844号

三国的奥秘Ⅱ——领导与被领导的艺术

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 太井玉

封面设计：舒思捷

版式设计：曾 放

责任校对：太井玉

北京联合出版公司出版

（北京市朝阳区安华西里一区13号2层 100011）

北京雁林吉兆印刷有限公司印制 新华书店经销

字数150千字 787毫米×1092毫米 1/16 12.25印张

2011年9月第1版 2011年9月第1次印刷

印数1-25000

ISBN 978-7-5502-0283-2

定价：35.00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

曾仕强教授，中国式管理之父，当今中国极具影响力的管理大师与培训大师。研究中国管理哲学近三十年，首倡中国式管理，名动政、商、学界，享誉海内外。

英国莱斯特大学管理哲学博士，美国杜鲁门州立大学行政管理硕士。曾任大学校长多年，并长期担任企业经营顾问、高级培训师。现任时代光华公司特聘高级培训师。被誉为中国式管理大师、最受企业界欢迎的十大名嘴之一。

主要著作有：

《三国的奥秘》
《做最好的总裁》
《领导的真功夫》
《最有效的激励艺术》
《人脉关系课》
《美满的亲子关系》
《中国式团队》
《中国式管理》
《圆通的人际关系》
《领导的方与圆》
《中国式管理使用手册》
《洞察易经的奥秘》
《管理的真相》
《在中国如何当领导》

.....

时代光华

培训大师

陈鹤琴

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。其实曹操是向董卓学的，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：做错事情该怎么处理

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人，是好意，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，推举袁绍当了联军统帅。这是他非常聪明的地方，如果他自己当统帅，那谁也不服他。年纪轻轻，势力又单薄，就想号召大家，大家凭什么要听命于他。这也给了我们一个警示，势力单薄的时候你可以做发起人，但不要当头儿。

我如果有钱，想要办一本杂志，可以让真正懂杂志的人来办，我只出钱，其他的事我都不管，这就对了。如果我凡事都要自己作决定，那就糟糕了。有钱的只出钱，有能力的只出能力，才是正道。但是选的人都要有品德，招人首先看看品德行不行。怎么知道一个人有没有品德？可以看他对父母怎么样，这也是忠臣出于孝子家庭的道理。

曹操在反董卓联盟里的很多做法是别人不敢用的。董卓的大将华雄很厉害，联军连连吃败仗，关羽请战。可是袁绍不认识关羽，听说关羽是刘备部下，更是一点兴趣都没有。他认为，刘备已经那么不值一提了，他的部下就更微不足道了。派这种人出战，等于表示联军无人可用。那时候地盘就是身份的象征，没有身份想做事都没有机会。还是曹操求情，袁绍才让关羽出战的。因为曹操很爱才，所以给很多人提供了机会，这是他很了不起的一面。但是爱才，也要看理念对不对，干部选择老板，往往会慢慢了解老板的理念，从而判断老板值不值得他投入心血。

我经常说，如果一个班要选个班长，不用每个人都举手。有实力的人举手就行了，没实力举手干什么？不过，你想要当选的话，可以先推举一个能力不如你的人，之后马上会有人来推举你，这样你就能当选了。这和曹操推举袁绍为反董卓联军首领的道理是一样的。

冒犯长官：意气用事造成无人敢用

有的人要从基层做起，有的人一开始就在高层工作。曹操因为是官宦后代，所以认识很多官场的人，从小对官场也很熟悉，这种人多半年轻气盛。有时候我们觉得这个人有魄力，那个人没魄力，其实都是环境造成的。如果一个人是从基层做起的，一般不会年轻气盛，年轻气盛有好处，也一定有坏处，因为太冒险，容易得罪人。

中国人常常鼓励别人有意见就要说，其实这是一个很危险的陷阱，因为一旦你把意见说出来，就会得罪很多人。曹操年轻的时候敢作敢为，一方面他得罪了很多，使很多人怕他，对他敬而远之；另一方面他的确也改变了社会风气，他执法非常严格，曾经制造一种有颜色的棍子专打贪官污吏。用现在的观点来看，这是动用私刑。任何人犯了罪，都应该交给司法机关审判，不能自己想怎么处罚就怎么处罚，可是当时的人却觉得这样做很了不起。

曹操说话也经常冒犯自己的长官。长官通常都不太喜欢听真话，因为忠言逆耳。如果每个人都天生耳顺，就根本不需要任何修炼。古人说，“四十不惑，五十知天命，六十耳顺”，耳顺就是好话、坏话都能听得懂，听得进去，六十岁以前很难做到这一点。

我有很多企业界的朋友当了总经理，我问他们公司的干部：“你们觉得老板怎么样？”他们说：“老板很好，不过常常把坏人看成好人，把好人看成坏人。”我觉得这个毛

病就很大，这就是耳不顺，不能分辨好人坏人。遇到这样的领导大家要格外小心，不要想到什么就说什么。人的嘴巴可以控制，想不说话就不说话；眼睛也可以控制，想不看就不看；耳朵是无法控制的，耳朵没办法过滤对错，没办法过滤好坏话。喜欢听的话得听，不喜欢听的话也得听。

曹操对长官总是不服气，这种人非常危险。大部分这样的人是很难闯出一番事业的。年纪轻轻敢说敢做的人，前途几乎都很坎坷。我劝年轻朋友们走三步：第一步，先了解环境。第二步，适应环境。适应环境以后再去改善环境，这样会很受欢迎。但是很多人都死在这一关，一适应环境就变成了同流合污。第三步，改变环境。适应环境以后，才知道怎么改变环境，很多人对环境不适应，也就没办法改变环境了。先了解，后适应，最后改变，这样目标就会慢慢实现。

董卓也想重用曹操，一个有才能的人是老板非常重视的。老板重视的人，要么是给老板留下了好印象，要么是给老板留下了坏印象。如果老板开始注意你了，这可能是好事，也可能是坏事。曹操很得董卓信任，但后来他却要杀董卓。只要他有了这个动机，其他的老板就都会怕他了。其他老板会想：这个人以前曾经想杀他的老板，到我这来，会不会又想杀我？所以，一个年轻气盛的人很可能会把自己逼得找不到老板。找不到老板了，只能自己当老板，所以很多人也是无路可走才当老板的。

料事如神：初出茅庐看法独特

曹操看到董卓开始逃跑的时候，觉得要趁势追击。有人说董卓到无路可退的时候，反过来抵抗的力道可能会更强，不能追。两种说法都有道理，要视当时的状况来决定，怎样根据当时情况找到最合理的策略是最难的。每种策略都有优点和缺点，用得恰当就是好策略，用得不好就会带来惨败。

世界上本来没有固定规律，所谓固定规律其实也是变化的。有例行一定有例外，有定案就有特案，这才是宇宙真相。曹操慢慢知道了行军作战的规律，他是个好战的人，好战的人有时候很任性，这也让他吃了很多败仗。人可以率性，绝对不能任性。率性是顺应自然，人都有七情六欲，过分压抑自己就成了伪君子，就不自然了，所以要率性。但任性可能会带来比较严重的后果，造成不必要的麻烦。

曹操一生料事如神，他的权谋很厉害，他曾经给《孙子兵法》作注解，有很独到的看法。他脑筋非常灵活，但那不叫智慧，叫小聪明。因为曹操只会在小事情上灵活，大事情却很糊涂。有些人是小事糊涂，大事灵光，这才是有智慧的人。把小事情当成重要的事情来对待是没智慧的表现。遇到小事情能睁一只眼闭一只眼的人，人缘会比较好，这样遇到大事情他一说话，人家才会听。如果小事情都斤斤计较，遇到大事情人家也会认为是小事，那就会耽误事情了。

曹操预料何进必败，果然被他料中了。曹操预料董卓必败，预料袁绍无能，预料刘备会成为他的敌人，通通命中。料事如神，很多情况他看得很清楚。

当何进说要把董卓招进来平定宫乱的时候，曹操说董卓更可怕，不要引他来，但是何进不听。结果忠言逆耳，何进自作自受，最后被几个太监围起来杀了。

曹操知道刘备迟早会与他为敌，其实他也有机会把刘备除掉，刘备投奔他的时候，他

完全可以杀了刘备。为什么没有那么做？因为有人劝他说，这时候杀刘备一点都不英雄，他觉得的确不英雄，于是就没有杀刘备。

其实什么话都对，因为都有一方面的道理。孔子说，“获罪于天，无所祷也”。意思是得罪了上天，就不能再向上天祈祷了。其实曹操当时没有杀刘备也是天意，曹操的做法是顺应了天意。

几捧刘备：自己塑造强劲对手

曹操一生最无可奈何的人是刘备。刘备有什么了不起？刘备有号召力，很会做广告，还抓到一个非常好的招牌——匡复汉室。这个金字招牌一分钱不用花，作用却很大，不但行事可以名正言顺，还吸引了一些忠义之士。曹操几次吹捧刘备，一直想把他拉到自己的阵营。其实，刘备所有的机会都是曹操给的。

刘备一生专门跟曹操对抗，走投无路时还要投奔曹操。刘备很聪明，在曹操那里的时候，他种菜、编席子，一本书都不看。如果刘备投奔曹操以后，拼命看《孙子兵法》，那曹操早就把他杀了。所以人有时候要伪装，不伪装很可能保不住性命。当时关羽、张飞对刘备的表现都很生气，觉得大哥这是没有志气的表现。

刘备掩饰自己的野心，希望能够逃过曹操的法眼。果然，曹操派了很多很多人监视刘备在干什么，一看到刘备这样，曹操就放心了，觉得刘备没什么志气，可以利用，于是就请他去喝酒赏梅，然后问刘备天下谁是英雄。当时跟曹操一样割据一方的人很多，都认为自己很了不起，像袁绍、刘表，曹操根本不把他们放在眼里。曹操说，天下英雄就他跟刘备两个人而已。这句话把刘备吓得要死，刘备觉得曹操可能要杀了他。他没想到这句话带给他的好处。因为当时曹操很有势力，他赞扬一个人，等于那个人得到了丰厚的无形资产。所以这给我们也提了一个醒，如果你在社会上是很有声望的人，千万不能随便赞美谁或者随便批评谁，你的意见可能会使对方受到很大影响。我们买什么书没人注意，但是领导人买什么书就不一样了，有很多人关注。曹操当时也没料到这么一捧，竟然把刘备捧成了很有实力的敌人。

曹操取得荆州以后，北方基本统一了，于是他调遣百万雄师要向东吴进攻，这又给了刘备一个机会。没有赤壁之战，刘备一点根据地都没有。刘备的声望是曹操给的，根据地也是曹操给的。因为曹操要去打孙权，诸葛亮趁这个机会把孙权和刘备拉到一起，让孙权去打仗，刘备则占领了荆州。

曹操最怕的是刘备，却偏偏每次都在无形中帮助了刘备，这是天意。很多大事往往都是不以个人意愿为转移的。什么是大事，什么是小事？你想把它做好就可以做好，想把它做坏就可以做坏的事情都是小事。真正的大事是你怎么想都没用，它要好就好要坏就坏的事。

很多人看我到处讲中国传统文化，都对我说，你很积极，努力复兴中国传统文化。我说，中国传统文化如果能够复兴，我不讲也会复兴；如果不能复兴，我拼命讲也没有用。

挟天子以令诸侯：凡事找到合理化理由

曹操把汉献帝引到许昌去，这是一招妙棋，这也是从董卓那里学来的。他不废掉汉献帝，而是改变一种方式，把汉献帝引到自己的地盘来控制。如果不想控制汉献帝，他到洛阳去帮助汉献帝就好了，干吗要把汉献帝请到许昌来？汉献帝本来是在洛阳的，董卓把他带到长安，他从长安逃出来以后自然应该回到洛阳。那时候很多军阀心里都希望汉献帝早点死掉，汉献帝死了汉朝就结束了，军阀们就可以出来征战，新的朝代也就到来了。

从很多方面可以看出生在帝王家其实并不好。皇帝一生只做三件事：一是祭祀，拜天、拜地、拜祖宗；二是打仗，只有他可以决定是不是要打仗；三是生小孩，小孩越多越好，因为皇帝的儿子非常危险，谁都想杀，甚至亲兄弟也想互相残杀。

看事情要深入一点，不要光看表面。曹操把汉献帝从洛阳接到许昌是一个最妙的决定。如果当时谁都想要汉献帝，曹操是抢不到的。如果袁绍把汉献帝请过去，曹操是争不过袁绍的。刘表把汉献帝迎过去，曹操也争不过。可是那时候的人很奇怪，比曹操强的势力都不想要汉献帝，结果曹操就得到了机会。得到汉献帝以后，他开始挟天子以令诸侯，使得自己的势力发展得更快，更名正言顺。

皇帝是会长大的，汉献帝刚开始还非常感谢曹操，觉得如果没有曹操，自己可能就没命了，曹操对他太好了。慢慢地他觉得，自己老是听曹操摆布，根本不像个皇帝，于是开始下秘诏，叫人征讨曹操。人心是会变的，汉献帝对曹操由最初的感谢变成了憎恨。

官渡之战：以弱胜强显智慧

袁绍是世家子弟，什么是世家？也就是有钱有势的家族。但是有钱有势的人的后代多半富贵气太浓，没吃过苦头，眼高手低。长相很漂亮，实际是草包，虚有其表，站出来有模有样，却行动可笑、幼稚到极点。曹操一眼就看出来了。所以袁绍打曹操的时候，袁绍有70万大军，曹操只有7万人，结果曹操赢了。这场战争对曹操一生来说是个关键。这场胜利改变了他很多观念，使他认为不应该安于现状，而应该一统天下，甚至可以取汉献帝而代之。

其实官渡之战不是曹操打败了袁绍，而是袁绍自己打败了自己。很多时候人们会说我们打败谁，但往往是对方自己打败自己。以寡敌众那只是说得好听，寡怎么能敌众？曹操人少，粮食不足，一定要速战速决才行。袁绍人多粮足，根本不需要速战速决，当时只要按兵不动，曹操就会败了，根本不用打。

当然现在说这些都是“事后诸葛亮”。袁绍一直按兵不动，等到曹操没有粮草时就能取得胜利，这个道理难道袁绍身边就没人懂吗？也有人懂，但是袁绍把告诉他不要急的人给关了起来，所以是袁绍自己把自己打败了。

袁绍把自己搞垮了，曹操却以为是自己能干，这对曹操也是很不利的事情。曹操如果认为这次胜利是侥幸，以后就不会那么狂妄。这是他人生中一次很大的胜利，也使他以后越来越狂妄。所以胜利不见得是好事，失败也不见得是坏事，关键在于怎么理解。

袁绍是吐血死的。大多数领袖都不是正常死亡，很多领袖最后都是被活活气死的。总

有人要气他，因为他太能干，显得别人不能干。如果一个人很能干，又能装成不能干的样子，那才是真的能干。

人在成功的时候，很容易让喜悦冲昏了头，所以越是在顺利的时候，越要特别小心。当你成功的时候要稍微冷静一下，想一想这么好的事情为什么会发生在你身上。曹操当年如果有这样的意识，就会想到官渡之战的胜利来源于袁绍的糊涂，是因为袁绍集团内部不团结，是因为袁绍不会用人，粮仓那么重要的地方居然派一个酒鬼去把守。曹操应该从中吸取宝贵经验，而不是觉得自己从此就无敌了。这样曹操就会更谨慎，更约束自己，也许最后能够修成正果。偏偏他往相反的方向去想，觉得自己连袁绍都打得过，还有谁打不过呢？所以，每个人的思路要靠自己整理。职位越高的人，有越多选择的时候，越要特别小心，以免决策失误。

曹操打败了袁绍，在清理战场的时候发现了很多书信。原来许昌的人跟袁绍有勾结，希望袁绍打进许昌的时候给他们一些好处。很多人说这就是证据，应该把那些与袁绍勾结的人抓起来，但是曹操说：如果是我的话，也会给袁绍写信，我自己都不知道我会不会赢，连自己都保不住，怎么能保得住他们？他们在我没有把握的情况下，追求自己的生活是人之常情。于是把这些书信通通烧掉了，没有再追究这件事。

这件事如果一直追究下去会令人很难看。怎么处理事情，其实是有智慧的，不能只讲法律，不能光靠知识。现在很多人太相信知识，太相信法律，往往没有智慧。小事情可以严格按规矩处理，处理大事情的时候要学会变通，大事情如果处理不好，造成的伤害将是很难弥补的。

曹操统一北方以后，颁布了两条命令：一条叫做封功臣令。因为他发现每个人都要求安定，都想要有保障，不加封功臣的话，他们可能会动摇。第二条命令是败军抵罪令。打了败仗的人不一定都要杀掉，也可以将功抵罪。

割发代首：纪律严明方可带好团队

董卓有个部下叫张济，张济本来想把汉献帝带走，结果战死了。他的侄子张绣接管了张济的部队，屯兵宛城。曹操南征的时候，张绣率众投降。结果曹操娶了张绣的婶婶，这让张绣怀恨在心。曹操知道张绣有异心之后，准备杀掉张绣，结果计划泄露，张绣先偷袭曹操，曹操战败，大将典韦战死。造成曹操这次失败的一大原因是纪律不够严明，如果曹操不娶张济的遗孀也就不会有这次失败了。这次失败也给了曹操一个教训，后来他的军纪愈发严明了。

有一次曹操要出征的时候，正赶上麦子成熟，曹操宣布，现在是麦子成熟的季节，经过麦田的时候不要践踏麦田，凡是践踏麦田者斩。结果，他的马却因为一只小鸟受惊了，践踏了一大片麦田。如果你是曹操会怎么办？自己的规定自己破坏，知法犯法，做坏榜样？曹操很高明，马上把剑拔出来说他自己犯法，理当问斩。结果立刻有人跪下阻拦，然后引经据典，说了很多理由。所以说，凡是老板犯了错大可以放心地认错，没有人会处罚你，如果连认错都不敢那还能做什么？

我常常跟老板们说，做错了任何事情，都可以先对员工说是自己的错，然后看员工有什么反应。如果员工都不说话，你可以说：“你们都不说话，真的认为是我的错吗？我是

不忍心说你们。”其实一般人不会那么笨，只要老板说是自己的错，马上就会有人抢着认错了。

当时曹操说要受罚，所有人都跪下来阻拦他。怎么办呢？最后用了割发代首的办法。这种方法古代人经常使用，说是皇上犯法与庶民同罪，但又不能直接惩罚皇上，于是经常用打龙袍的办法去处置。

商鞅变法时规定藏匿犯人者跟犯人同罪。有一天太子藏匿了犯人，有人密告商鞅。商鞅很笨，他立刻就去太子府抓人。如果我是商鞅，我首先就说太子绝对不可能藏匿犯人，你认为太子藏匿犯人你就去抓，我不相信这件事。何必去得罪太子？而且也不能真的惩罚太子。

最后商鞅只把太子的老师抓去刺青，把太子的侍卫长抓去割掉鼻子，没敢动太子一根毫毛。

中国话、中国字的弹性非常大，怎么说都对，没有一个标准答案。世界上的事情没有一刀切的，虽然说是说要一视同仁，事实上王子犯法与庶民同罪是根本不可能的事，只能象征性地惩罚一下罢了。

兵败赤壁：从吃亏中占便宜

曹操善战，但是真正打赢的得意战役不多，他一生最倒霉的一场战役是赤壁之战。赤壁之战是《三国演义》里非常重要的一场战役，曹操带领百万大军浩浩荡荡南下，想着只要把孙权灭掉，就能一统天下了。他根本没把刘备放在眼里，那时候刘备也没有根据地，完全可以不用考虑。曹操万万没想到，赤壁之战会输得那么惨。

曹操先捧刘备，再捧关羽，捧来捧去自己都没有得到好处。关羽不可能投降曹操，刘备也不可能真心投奔曹操。当初关羽投降曹操的时候提了三个苛刻的条件，曹操都答应了。表面上看曹操似乎吃亏了，实际上答应这些条件对曹操来讲也是有利的，因为从此所有人都觉得他连这种条件都接受，实在是爱才如命。

关羽要去找刘备的时候，斩了曹操六员大将，曹操都没有追究，还派人给他通关证件，这对曹营众将来说是一种鼓舞，这样大度的老板他们怎么能不追随？

由此也可以看出，吃亏才是真正的占便宜。曹操正是因为因为在关羽身上的投资，才没有死在华容道。赤壁之战他输了以后，逃到华容道，看见关羽在那里把守。关羽心肠很软，虽然他已经立下军令状，如果放过曹操，回去要被砍头，可是看到曹操那么可怜，他就开始犹豫。其实真正救了曹操的人是张辽，关羽当年投降曹操也是张辽出的点子，等于张辽救了关羽一命，所以当时关羽见张辽也在其中，心中更加不忍，于是就放了他们。

这段故事非常人性化。关羽应该放了曹操，果然他最后也没事。因为诸葛亮派关羽去守华容道，就是要他放走曹操还人情。如果能让曹操死，就让张飞去守华容道了。这时候曹操死了刘刘备非常不利，如果曹操死了，孙权的势力最大，刘备就会被孙权吃掉。所以，有时候把敌人留下来对自己也是有好处的，不要赶尽杀绝，同行竞争也是一样，留下一些同行才能更有发展。

曹操回去以后痛哭，他的下属问：“丞相一路那么辛苦都没有哭，现在安全了为什么要哭呢？”他说：“如果郭嘉没死，我就不会败得这么惨。”这等于把所有人都骂了，等于说这么多谋士还不如当初郭嘉一个人。郭嘉是个很年轻的谋士，曹操非常欣赏他，他每次

出的计谋都很有效果，预测未来的变化也非常准确，只可惜早逝了。

杀荀彧于无形：为达目的六亲不认

在曹操看来，无论是谁，只要危害了他的利益就要杀掉，六亲不认；危害不大的，就化敌为友。这也不能算错，大部分人都是这样做的。袁绍就非杀不可，不杀他他永远充老大；刘表就可以不杀，刘表虽然有很大的声势，但却很糊涂，没有什么作为；刘璋又离得太远，用不着杀。

曹操偏偏杀了一个不该杀的人——荀彧。杀人通常有两种方式：一种是明杀，一种是暗杀。曹操杀荀彧，没有明杀，也没有暗杀，走的是第三条路，叫隐杀，就是用一些暗示或行为影响对方，让对方因此丧命。虽然没有直接的杀人行为，却取得了杀人效果。曹操想要当魏王，荀彧反对。荀彧告诉他，如果当宰相好好扶持汉室，会留名后世，曹操听不进去。曹操曾经很重用荀彧，因为荀彧给他出过一些非常重大的计谋，每次效果都非常好，曹操也很感谢他。但是荀彧阻止他当魏王这件事，让曹操很不高兴。于是曹操派人给荀彧送礼物，结果荀彧一打开盒子，发现里面是空的，就知道曹操是在告诉他最后是一场空。荀彧就想不开了，用现代话讲，最后得了忧郁症而死。

荀彧也很可怜，干吗想不开？干吗跟自己过不去？曹操没费一兵一卒，没有送毒药，没有派人暗杀，就送了一个空礼物盒，荀彧就死了。如果以后有人给你送礼物，你打开以后发现盒子是空的，就当对方是忘记放礼物了。想那么多干什么？不必跟自己过不去。荀彧就是太重视跟曹操的关系，忠心耿耿地替曹操卖命，没想到最后得到这样的结果，他想不通。

强调一下，荀彧是自己死的，但是这笔账要算在曹操身上。我有一个老师，现在已经过世了，当初他得到通知说要晋升他为校长了，非常高兴，结果后来因为有人反对，就换人了，之后他不到两年就去世了。一方面是因为觉得没有面子，很受打击；另一方面是因为这件事始终郁郁不乐。所以老板想要害死一个人很容易。

每个人都要保护自己，凡事不用太计较，但是真正能够想得开的人并不多。看开和看透不一样，看透人生就没有价值了，看开了心里会轻松很多。所谓看开，是说除了气节、忠义、理想是不能改的，其他东西怎么变动都可以。很多人就是把不重要的当做重要的，把重要的当成不重要的，看不开，使得自己的心很累。

杀吕布：借刀杀人的运用

吕布的武艺不比关羽差，三英战吕布的时候还要三兄弟齐上阵，才能打个平手。吕布在丁原手下时，董卓说这个人如果来帮我的话，我就谁都不怕了。所以董卓把赤兔马

送给吕布，又送给他很多珠宝，想把他挖过来。结果吕布真的投奔了董卓之后，又把董卓杀了。吕布是《三国演义》里很特殊的一个人，他一共有三个父亲——一个生父，两个义父——先认了丁原做义父，后来杀了丁原投奔董卓，认董卓为义父，再后来又杀了董卓。所以张飞叫他“三姓家奴”，讽刺他见异思迁，见利忘义，连自己的义父都可以杀。

后来曹操抓住了吕布，吕布求饶，曹操就问刘备应该怎么处理吕布，曹操这么做是想要借刀杀人。刘备主张杀了吕布，果然，吕布恨到刘备身上，没有恨到曹操身上。刘备是以仁慈闻名的人，为什么会主张杀吕布呢？他不知道曹操是想借他的口说出自己想要的结果吗？

一个人该被当做工具的时候不要推辞，刘备就心甘情愿地做了一次曹操的工具，因为吕布这个人杀不行，谁收留了他，他迟早要杀谁。这样的人谁敢用？所以，有吕布性格的人应该自己检讨一下。现代社会像吕布这样的人其实有很多，见到一个给他好处的老板就立刻背叛原来的老板。这种人让老板怎么放心？

杀杨修：身边不留能揣测心意之人

杨修这个人值得介绍一下。他是个绝顶聪明的人，聪明到曹操想什么他都知道。

杨修是个非常特别的人。他拥护曹植，曹植每次去见曹操的时候，诗词歌赋比谁都通，曹操欣赏得不得了，可是对政务、军令却是外行。于是杨修偷偷做了曹植的家教，最后被曹操发现了，曹操就很不高兴。清官难断家务事，疏不间亲，人家家里的事情外人少去介入才对，因为一家人的事情，自己人都搞不清楚，外人怎么搞得清楚。

还有一次，曹操命人建了一座花园，他去看的时候没有表态，只是在门上写了一个“活”字。大家看不懂，也不敢问。杨修说，丞相是认为门太宽了，因为“门”字加上一个“活”字就是“阔”。大家觉得很有道理，于是就把门改小一点。曹操问，为什么要改门呢？匠人说这是按照丞相的意思做的。曹操问，谁告诉你们这是我的意思？匠人说是杨修说的。曹操没说什么，笑一笑走了。他已经开始不高兴了：杨修凭什么猜测我的意思？

很多老板很喜欢了解员工，但却并不喜欢员工了解老板，因为怕员工全面掌握他。

不久，有人给曹操送来一盒酥饼，曹操吃了，觉得很好吃，一次没吃完就用盒子装了起来，在盒子上写了“一合酥”三个字。杨修一班人进来，看见了酥饼，杨修就招呼大家来吃。曹操问：“你们怎么把酥饼吃了？”杨修说：“我们是奉命行事，您叫我们‘一人一口酥’嘛。”“一合”拆开即“一人一口”。

其实这时候曹操就准备杀杨修了，可是他不能为了一盒酥就把杨修杀了。后来曹操说自己梦中会杀人，让随从不要靠近他。其实他是怕有人暗杀他，一个曾经去暗杀董卓的人，肯定会想到也有人会暗杀他。当动了坏念头的时候，就要想到，这些坏事有一天可能会发生在自己身上，这是每个人都要引以为戒的。常有坏念头的人，最后自己会越来越倒霉。曹操真的假装梦中杀了一个侍从，杨修一下子就看出了曹操是骗人的。曹操醒过来后说自己很后悔，然后再一看杨修的眼神就能够看出杨修根本不信他的话。

我曾经在上课的时候警告过一个学生，如果眼神不加修炼的话，将来很难找到工作。人家一看他的样子，就觉得他好像有什么意见。他说：“我没有什么意见啊”。我说：“没有意见才不好，如果真的有意见反倒没关系，有意见表示你有想法。”

我有个大学同学，工作以后很快就升为教授了。他上学的时候有个习惯，无论是哪个教授上课，他一直都在点头。其实他是在打瞌睡，但是所有教授都认为他很好，觉得他赞同老师的观点，都给他90分以上。人就是这样，很多时候会从你的态度上感受你的看法，他们根本不管你的态度是真心还是假意。

眼神往往能够把心里的想法流露出来，杨修如果能把心里的想法藏起来，就不会被杀了。但是这时候曹操还不能杀他，现在杀了杨修就表示梦中杀人是骗人的了。

有一次行军打仗中，执行官来问军中晚上的口令是什么，当时曹操正在喝鸡汤，碗里有鸡肋，曹操就说“鸡肋”。杨修听说口令是“鸡肋”，就交代侍从把行装整理好，说丞相要退兵了，然后一传十、十传百，全营人都在整理行装。曹操问士兵：“为什么整理行装？”他们说：“免得丞相一声令下要拔营回去，我们来不及整理。”曹操就问这是谁说的，大家说是杨修。曹操于是马上叫杨修来，以扰乱军心的罪名把他杀了。

杨修的确很聪明，大多时候他揣测的曹操的心意都是对的。只是曹操本就多疑，他根本不能容忍身侧有人能够准确明白他的心意。所以杨修是迟早要除掉的，只是个时机问题。

逼司马懿出仕：具有发现人才的眼睛

《三国演义》里的司马懿也是个非常重要的人物，他本来不想当官，曹操非要逼他出来当官。当然，这也说明曹操能够发现人才，一眼就看出司马懿有才华。可司马懿当了官，曹操又不重视他。一个人受到上级的冷落是让人很难堪的事情，所以司马懿开始有些心理不平衡。司马懿就是在那种环境里，慢慢被塑造成阴险之人的。如果他一开始就跟着刘备，很可能不会变得那么阴险。

董卓的阴险不如曹操，曹操的阴险却不如司马懿。换句话说，他们都吸取了前人的经验，并且加以充分发挥。董卓是虎，老虎一出来，大家就知道它会吃人，所以他不用鬼鬼祟祟；曹操是狼，经常披着羊的皮毛，比较狡猾；司马懿是蛇，蛇是让人无从防备的，更加狡猾。

因为曹操不重视司马懿，司马懿几乎没有什么功勋。偏偏曹操临终的时候，还指派他来辅佐曹丕。当然辅佐大臣不可能只派一个，派一个辅佐大臣就等于让这个辅佐大臣当皇帝。刘备那么信任诸葛亮，死的时候还另外指派了李严为辅佐大臣。历朝历代只有周公旦是个例外，周公旦是一个人辅佐成王的。因为武王本来就要传位给周公旦，是周公旦再三推辞，甘愿做辅佐大臣的。

辅佐大臣要找一个很能干的，还要找一个不能干的，不能干的任务就是监视能干的辅佐大臣。刘备为什么要让李严也做辅佐大臣？是因为诸葛亮太能干了，再找不到一个比他更能干的人，也找不到跟他一样能干的人，干脆找了个不能干的。

司马懿之前一直不被重用，反而得到了做辅佐大臣的机会。一个没有被重用的人，才有机会吸收各家特长，累积能量。但司马懿毕竟不是曹家的人，不是曹洪排挤他，就是曹真排挤他。司马懿去打诸葛亮也是不得已的，因为没有人打得过诸葛亮，只能找他。在不被重用的时候，司马懿在家里天天练箭，天天看兵书。连他儿子都不明白：现在练箭有什么用呢？司马懿却说要保持体力，以后才会有机会。

曹丕登基以后也没有重视他。诸葛亮病死以后，他马上被雪藏起来。上级根本不相信他，利用他只是为了打诸葛亮，诸葛亮死了，他也就没有价值了。但他始终不气馁，最后终于反扑成功。

司马懿的老师是诸葛亮，每和诸葛亮打一次仗他都能学到一套功夫。司马懿是《孙子兵法》的实践者，他总是说“不战”，而曹操的错误就在于一直“想战”，到最后弄得精疲力竭，长远来看，“不战”才是对自己有利的方法。

围棋大师吴清源有一次来台湾，那时候钱穆先生还在世，钱穆先生请他吃饭，问他：“你有没有想到一套方法可以永远不败？”吴清源说：“围棋怎么可能永远不败呢？总是有输赢。”钱穆说：“我有一套办法可以不败。”吴清源觉得不可思议，说：“钱教授你指教指教。”钱穆说：“不下。”不下怎么会败呢？

乱世奸雄：选择错误造成褒贬不一

曹操是治世能臣，也是乱世奸雄，他得到了最好的机会。人生是自己的选择，命运掌握在自己的手中。你要做好人，就一定可以做好人，要做坏人，也没有人能抵挡得了，一切都在于自己的选择。曹操有本事，所以他的选择也多。

每个人的一生都会有一个重大的转折点，如果一个人从小就坏，反而坏不到哪里，因为人人都知道他是坏人，不会给他机会让他做坏事。如果一个人很好，就会得到很多机会，会升迁，也会有很大的影响力，那么此时再变坏，就叫做晚节不保，这样才最可怕。

其实我们通过分析曹操这个人物，要懂得：发达的时候要格外小心，不要转变成大坏人。

以曹操的才能，本可以把汉献帝推翻，取而代之。所以有人说他干脆推翻汉献帝就好了，何必鬼鬼祟祟的？说这种话的人是不了解当时的风气，汉朝是非常讲究忠义气节的朝代。

汉代的人不敢想“革命”，因为那时候没有“革命”只有造反，想要推翻皇帝的统治，无疑就是造反。

曹操又把自己抬得太高，要做伊尹、周公，这两个人都是辅佐皇帝把国家治好的最高明的人。实际上，周公什么成果都没有留下来，这给了我们一些启发。人通常可以分为两种：一种是在当代有很大的名气，有很好的名誉，但是什么成果都没有留下来。比如周公，就只留了个好名声而已。另一种是在当世不受重用，却给后世留下了很多东西。比如孔子，孔子当时一直得不到重用，但却给后世留下了很多东西。

曹操认为，如果没有他，汉献帝早就死了。这没有错，当时汉献帝真的几乎快饿死了。一个皇帝怎么会饿死呢？因为东汉末年战争太多，死亡的人太多，耕田的人少，再加上气候不好，收成很有限。

其实历代兴衰跟气候都有着密切的关系。如果气候条件一直不理想，这个朝代也就快结束了。收成好的时候大家很乐意给皇帝缴粮，收成不好老百姓家里都没有吃的怎么能给皇帝缴粮食？即便缴了粮食，也都被地方长官留下了，所以汉献帝的境况很凄惨。

曹操把汉献帝救出来，认为没有自己，天下不知道要乱到什么地步。这种想法也对。其实，每句话都有一定的道理，但是每句话又都不能涵盖全面，一句话怎么可能把所有道

理都说清楚？

我想世界上没有坏人，只有愚蠢的人，因为人的未来可以自己选择，到底走哪条路，完全是由自己决定的。选择错误就成了坏人，选择正确就成为好人。不要单纯地说这个人是好人，那个人是坏人，只能说很遗憾，为什么他选择错了。

人生很少只有一条路可走，往往都是有好几条可以选择的路摆在你面前。一时选择对了是运气好，一直都能选对的人是有智慧的。

宇宙有一个不变的方向，就是善。宇宙会越来越进化，越来越好。我们常常听人说人心不古，其实这种话也不是很正确。时代永远在进步，有太多的人成为牺牲品。每次变动都是一次选择的机会，要特别小心。我们要去追求不变的东西，如果一直追求变的东西会很辛苦。在社会很稳定的时候，才可以去追求变的东西。现在回头看《三国演义》，就是要看出其中不变的东西，而不是看里边变化的东西。当今世界，谁掌握了不变的东西，谁就更有胜算。

曹操条件很好，机会很好，但是他不会选择。如果他一直辅佐汉献帝，做一个真正的宰相，谁还敢再批评他？

治家传位：另类精明

曹操的长子曹昂死了，丁夫人整天嘀嘀咕咕地不高兴，后来甚至跟曹操吵了起来，曹操就让她回娘家了。曹操这方面表现得很人性化，他去接丁夫人的时候，丁夫人不想回去，还是埋怨他，他劝了几次都没有用，就让丁夫人在娘家住了下来。过了一段时间，还劝岳父母让丁夫人改嫁。这些方面曹操很开通。

曹操不以亲废法，生活俭朴，这也是优点。不但对部下不讲私情，对自己的儿子也同等要求。曹操行军打仗的时候经常把儿子带在身边，这一点刘备就没有做到，刘备把阿斗照顾得好好的，也不带着去打仗，所以阿斗没有经验。孙坚打仗的时候也把儿子带在身边，这样的现场历练对孩子的将来会比较好。

曹操把儿子带在身边不断训练，他认为孩子年幼的时候要保护，但是稍微长大一些就要加以“磨炼”。我觉得“磨炼”很重要，人不磨炼不成才。一个人没有经过磨难，智慧也启发不出来。

曹操禁止家眷用香薰（类似于现在的香水），始终过着俭朴的生活。可以看出他并不是为了物质享受而想当皇帝，他是为了个人权力欲望的无限扩张。

他非常细心地选择继承人，于是他的阵营里形成了两派，一派拥护曹丕，一派拥护曹植，导致兄弟相争很惨烈。

汉族人一般传位给长子。传给长子的制度合理吗？如果长子IQ很低，甚至是白痴，也要传给长子吗？所以，满族人入关以后要传位给能干的儿子，这样也很惨，直接造成了兄弟间的自相残杀。

能力本位，最后的结果是残杀；年资本位，最后的结果是昏庸。因此我们要走第三条路——无为而治。但是现在很多人不懂什么是无为而治，千万记住：“无为”只是手段，“治”才是目标。把成效做出来，才有资格讲无为，没有成效不算无为，那是不做事。“无为”一定要有“无不为”的效果，很多人以为“无为而治”是不管事，不管事怎么当领

导？人们选你当领导就是让你管事的。

人之将死，其言也善。曹操临终时对妻妾们说，你们现在还很年轻，要多学女红，将来才能自谋生活。其实后世也有人在学习他的这一点，胡雪岩临终时把所有人的生活都安排好了。

曹操告诉后人不要学他，他经常因为小事情发脾气，大过失却不自知。曹操活着的时候生龙活虎，一生征战不断，死的时候却英雄气短，真正的本性还是儿女情长。

唯才是用：爱惜一切人才

曹操当权以后，也非常重视人才，他的主张跟现代人有点像，叫做重才不重德。到底是德比较重要还是才比较重要？西方人比较重才，他们没有“德”的观念。西方人把品德修养完全交给宗教，学校不管，用人机构也不管。中国人一直认为德本才末，一个品德不好的人，才能越高越可怕。可是曹操三令五申，只要是人才他都重用，不管以前做过什么坏事都一笔勾销，最后导致有品德的人都不敢去投奔他了。

想想看，只要有两个人投奔曹操，曹操就能一统天下了，一个是诸葛亮，一个是关羽。这两个人不投奔他，曹操就一辈子都实现不了理想。

可以说曹操是当时社会风气的破坏者，当然也可以说他是开拓者，开风气之先。他把忠义气节完全不当一回事，所以像诸葛亮、庞统、周瑜、鲁肃对他都非常反感，无论如何都要跟他对抗到底，这些都是曹操自己找的敌人。曹操刚开始也没有什么官僚之气，英雄多半都喜欢这样的人，所以很多人就投奔了他。

为什么可以马上得天下，不能马上治天下？因为军人比较容易被领导，文官却很难被领导。打天下的时候带一班军人比较容易统一，容易把意志力聚合起来。得到天下以后，统治天下就需要一班文官。得天下是一套学问，治天下是另外一套学问，一定要好好考虑该用什么样的人，然后阶段性地去调整才行。

从《三国演义》里的故事来看，没有一件事情是真正公平的。曹操自己疑心重得不得了，但是他的将领对他都不怀疑。你说曹操坏，那应该所有人都跑光才对啊，结果却没有那样，反倒是在他身边的人才很多。

张辽、张郃、贾诩、荀彧、郭嘉、程昱……都不是一出生或者一出社会就投奔曹操的，而是纷纷从不同阵营来的，他们也都得到了曹操的重用。

虽然曹操爱惜人才，重视人才有好的一面，他给很多人提供了展示才华的舞台。但是，也因为唯才是用，不重道德，曹操在无形中败坏了社会风气。当然，这一点他自己并不知道。有时候社会风气甚至比统一更重要，当然统一并且社会秩序很好才是我们要追求的目标。也许有人认为，品德没有一个明确的标准，就可以不用考量了。这种看法是不对的，一个朝代如果不重视品德，社会风气很快就会混乱。曹操曾经三番五次公开说，他用人才重才不重德，无论是做过什么坏事都无所谓，只要有能力他就重用。有能力的人如果品德不好，做出来的坏事会更加可怕。

奖罚分明：收买人心难得真诚相待

凡事都有两面性，好和坏都不是绝对的。很多人问我当老板要不要脾气好，我的答案是，脾气好可以当好老板，脾气不好也可以当好老板。什么样的脾气都可以当好老板，问题在于发了脾气以后要怎么收场。我不相信老板可以做到完全不发脾气，关键在于发了脾气之后，怎么把员工的心收回来。曹操很有这方面的技巧，我用“技巧”这个词，表示他不是出于真诚对待员工，他是有自己目的的。

曹操很注重收买人心。收买人心不是什么好话，有一定的负面含义人与人相交贵在相知，用收买的方法就没意思了。与人相处以诚相待，不问你对我怎么样，只问我对你怎么样，彼此之间诚心诚意，这才是正确的与人相处之道。我非常反对老板跟员工说，我对你那么好，你怎么还没有良心。你对他好是你的事，他对你怎么样是他的事，不能要求，也不能收买。

为什么曹操被后人视为奸诈之人？因为他很喜欢耍手段。但是不可否认的是，曹操赏罚分明，个人有功他就奖赏个人，集体有功就慰问集体。这就牵扯到赏罚分明到底好不好。其实赏罚分明并不见得好，赏罚分明可能会造成每个人都为了赏罚而工作，而不是为良心而工作。

父母让孩子做家务是不能给钱的。现在很多人学西方人的方式，认为有功就应该奖励，我是非常反对的。你叫女儿洗碗，她洗了。你如果跟女儿说：“今天妈妈很辛苦，你去洗碗，给你20块钱。”那就糟糕了。下次你真的非常累，跟女儿说：“今天妈妈很累，你去洗碗，今天碗比较多，给你30块钱。”如果女儿说“今天我不想赚这个钱”，那你怎么办？子女开始跟你讨价还价，这是谁的错？是你的错，是你把她变成这样的。女儿本来很高兴能洗碗，觉得能替妈妈做点事很自豪，这是完全不需要给钱的。你给她钱，反而使感情疏离了。

曹操就上了这个当，结果到最后每个人跟他都只有利害关系，没有真正的感情。但曹操还是了不起的，他很会利用赏罚来激励员工士气。有一次他把所有武将都集合起来比赛，在场外挂了一件锦袍，很漂亮，让武将轮流射箭，射中中心的人就能得到锦袍。

曹操组织的那场比试，武将们都不认输，曹操很高明，最后每个人都送了一件锦袍。如果真的分出胜负来，就得罪了太多人。什么叫公平？人们的普遍观点是，我得到好处就叫公平，我没得到好处就绝对不公平。我们主张亲疏有别，不像西方人主张公平主义。如果你爸爸偷了人家的羊，你会到派出所告发吗？如果你去告发就成了笑话。连孔子都说，爸爸偷了人家羊，儿子要说“没有这回事，我爸爸不是那种人”。千百年来，我们一直秉持着这种观点，怎么可能有绝对公平的事情？达到激励下属士气的目的也就行了。

其实输赢并不是最重要的，能得天下的人往往是一直失败的，一直取胜的人到最后很难得到天下。比如楚汉之争中项羽一直赢，结果到最后输了；刘邦一直输，最后却当了皇帝。一开始就赢的人会骄傲，人一骄傲就容易失败。那么，到底是赢好还是输好？很多人经常说win-win，你赢、我赢、他赢、大家都赢，那是骗人的。天下没有你赢我赢的道理，那不符合阴阳平衡。没输赢才是最好的结果。凡是有输赢的最后都是输，赢也是输，输更是输。如果认为赢就是赢，输就是输，那就太粗浅了。赢有时候比输还可怕，即便赢了，将来可能受到的报复没完没了。所以赢的人要适可而止，或者装成没赢，才不会引起怀恨和报复。能把事情做得不输不赢是很高超的艺术。

杀华佗：多疑导致无药可救

吕蒙杀了关羽以后，担心刘备来报仇，所以把关羽的头用盒子装起来送给曹操，希望刘备去找曹操报仇，把仇恨转移到曹操身上。当使者把盒子呈上来的时候，曹操打开木盒子，看见关羽的头，还讲了一句笑话，“云长别来无恙乎”，没想到关羽瞪了他一眼，这把他吓坏了，从此以后开始头痛。华佗要给他治病，他又不相信华佗。

华佗是名医，为什么会死在曹操手上？我觉得这也是上天的安排。一个坏人，要让他有机会做坏事，让他越来越坏，这样他才会最终恶贯满盈。经常听见有人问，坏人怎么活那么久？这是因为老天照顾他，要给他更多机会做坏事，让他有一天恶贯满盈再死去。在恶贯满盈这个漫长的过程中，他有机会随时变好。但坏人往往并不愿意变好，只能越来越坏。杀华佗就是曹操做的一件坏事。当然，华佗自己也要检讨。专业人士往往不擅于沟通，华佗一开始就对曹操说：“我要给你开颅。”对曹操说这种话，等于是自寻死路。因为曹操非常多疑，他怎么会放心让人给自己开颅？如果华佗懂得沟通，可以这样说：“这种病有办法治，但是这种办法我不敢用。”曹操一定会问：“为什么不敢用？”华佗再说：“如果是一般的病人，我可以跟他说，‘我要开颅治疗’，但是对您我不敢这样说。”这样曹操就会说：“开颅有什么关系？开吧。”

但是华佗不懂这一套，很多专业人士很难与人沟通，因为他们认为自己很专业，觉得别人都应该听他们的。再说华佗的功能也发挥得差不多了，因为每个人都是带着一定的历史使命出生的，当时华佗的历史使命几乎都完成了。上天总是要保留一些法宝置人于死地，如果你想活多久就活多久，那上天不是就没有权威了吗？这不是“怪力乱神”，而是大家应该了解的道理。

致命弱点：小事聪明大事糊涂

曹操最大的错误是自欺欺人。究竟是不骗别人比较重要，还是不骗自己比较重要？西方人认为不能骗别人，也就是说可以骗自己；中国人往往认为不应该骗自己，可以骗别人，别人上当是别人的事。

其实我们从小到大都在骗人，很多人始终不明白中国人的道理。中国人不容易上当，反倒是外国人容易上当，所以外国人做事一直有很严密的法律来保障。中国人强调不自欺，“不自欺”是孔子提出来的。有时候说实话会导致两个人翻脸，所以只能把话说到某种程度，这也算是善意的欺骗。

使曹操留下污名的不是别人，而是他自己，一切都是他自作自受。他有聪明才智，可惜不会善用。有智慧的人，如果也有能力，那么智慧对他有帮助；没智慧的人，其实读书读得越多越倒霉，书读得越多，脑筋越死，越不会想事情。

曹操有能力、有才艺，所缺的只是智慧。他应该想想，像刘备这样的人为什么不听他的话，像诸葛亮这样的人为什么不追随他。他手下谋士很多，大将如云，但却缺少第一流人才。每个人都有一个磁场，会吸引一些跟他磁场相同的人，根据围绕在他身边的人，也可以看出这个人怎么样。

有些人一生假仁假义，觉得自己可以骗得了一世。记住：骗得了一时，骗不了永久。什么叫做骗，什么叫实在，不是用现代观念可以理解的，用《易经》的道理才能了解人类的真正智慧。很多人不懂《易经》，可能无法接受我的说法，《易经》的道理全部是从自然现象里归纳出来的，非常科学。

曹操先是担任宰相，然后被封为魏公，可是他还不满足，还要强迫汉献帝封他为魏王。所谓“人心不足蛇吞象”，曹操就是这样，他得到了很好的机会，20岁出道，38岁出任兖州牧，官渡之战之后几乎天下人都听他的了。

59岁的时候，曹操开始逼宫。他一生做得最残酷的事情是杀伏皇后，并且把伏皇后全家两百多人都杀掉，强迫汉献帝封自己的女儿为皇后。其实他大可不必这样，他想让女儿当皇后，好好商量，汉献帝也不可能不听他的，何必搞得这么残暴？这件事使曹操大失人心。

最后曹操虽然没有篡位，但是大家心知肚明，曹丕就是猜测他爸爸的心意而走上那条路的。

曹操在很多时候是很聪明的，只是大事情上有些糊涂，所以我们说他有聪明没智慧。大智若愚的人有大智慧，这样的人面对小事情会装糊涂。想要人缘好，一定要会装糊涂。世界上没有十全十美的人，如果小事情都计较，跟谁都不能相处得好。所以，只要大事不出错就好了，小事情没必要太认真。

曹操考虑事情很周密，但还是难免百密一疏。每个人都有弱点，很多人一辈子小心翼翼就是要把缺点修改好。有些人不知道自己的缺点在哪里，拼命修，结果把好的也变成坏的。每个人的缺点都不一样，先找到自己的缺点在哪里，再去改正，不必管别人怎么做，自己改正自己的缺点就好了。

三大过失：后世当引以为鉴

曹操一生有三大明显过失。

第一个过失是不重视张松。张松带着西川的地图，想把西川献给他。张松也不算坏人，他知道刘璋懦弱无能，西川迟早是守不住的，于是想找一个好老板把西川治理好。他首选的人是曹操，所以把西川的地图带在身上，跑到曹操那里，没想到曹操看他长得丑不重视他。如果曹操当时很重视张松，占领了西川，那刘备还有什么希望？偏偏曹操不喜欢张松，给张松帮忙的人更糟糕，是杨修。杨修帮张松说话，简直就是帮倒忙，本来曹操对杨修的印象就不好。我们要想帮谁的忙，一定先衡量一下是不是可以正面地帮忙，不是说热心就一定好。

因为曹操不重视张松，结果给刘备制造了机会。刘备非常有礼貌、非常亲切地把张松捧得高高的。刘备是个很懂得人性的人，很会偷心。所以，要想当好领导，一定要好好研究人性和人心。

曹操第二个过失是打下荆州以后贸然去打江东。如果他拿到荆州以后，休息一段时间，看看情况再打，对他是很有利的，偏偏他采取激进的方法。而庞统献的连环计，他居然会鬼使神差地接受，也是失败的一大原因。曹操带的兵是北方人，北方人骑马很厉害，坐船会晕，可是打江东一定要在长江上作战，一定要坐船。这时候庞统去见曹操，向曹操

献计，说只要将船连在一起，就能稳如泰山了。曹操立刻接受了这条计谋，结果中计了，导致惨败而归。

曹操第三个过失是不能善待汉献帝，中兴汉室。他有那么好的机会，好好辅佐汉献帝就可以名垂青史了。可是他不想当英雄，偏偏去当奸雄，走上了诡计多端的路。可见，人的选择非常重要。

通过曹操的故事，我们可以得到三个启发：第一，每个人一生都有很多机会，只是常常不知道怎么把握。以前错过多少机会没有关系，今后有任何机会都要及时、正确、合理地把握。第二，当有所得的时候，要想想失掉了什么；当有所失的时候，要想想得到了什么。第三，我们不是曹操，没有权力去评论他。我们不是在评论曹操一生的是非，而是将他的案例拿来作参考，以期对自己有所帮助。

我们不说曹操是好人，也不说他是坏人，我们说他是奸雄，因为历代人们都这么认为。对那么多的人的意见，我们表示尊重。你如果觉得曹操好，想学他，我希望你私下去研究，自己去反省，不要公开宣导，否则会有人受到你的影响，开始学他，结果好的方面没学到，专学坏的方面就糟糕了。

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

曹操的天下是自己打出来的，是创业者；刘备有一个核心团队帮助他打天下，也算是第一代企业家；孙权的领土是他爸爸、哥哥打下来的，他应该算是第二代企业家。其实创业有创业的艰难，守成有守成的不易。通常我们总是觉得开创基业很困难，其实守住基业有时候更加艰辛。

孙坚是孙武的后代。中国人似乎有这么一个习惯，姓曾的人说自己是曾子的后代，姓孔的人说自己是孔子的后代。的确，有好的祖先可以给自己身份地位增加一些分量。孙武是中国有名的兵家，孙策也曾经研究出一套火攻方法，东吴一直沿用临江火攻这套方法，也算是继承了祖先的衣钵。

每家企业都会研究出一套比较特殊的营销方法、经营方式，这是它们的秘方，轻易不让别的企业学习。三国时期三个集团的作战方式也各有不同，各有特色。孙权打仗是跟父兄学的，曹操打仗是自己摸索出来的，刘备打仗主要是靠诸葛亮的智谋。

孙坚是拼命三郎，几乎不按照兵法打仗，爱怎么打就怎么打。虽然董卓在当时是非常蛮横的，谁都不放在眼里，但是他怕孙坚，怕到想把女儿嫁给孙策的程度。孙策发展起来以后，当时曹操势力非常大了，曹操私底下也说自己最怕的是孙策。孙坚跟孙策的勇猛可见一斑。

孙坚去打董卓的时候，董卓放火把洛阳城烧了，要把皇帝挟持到西安去。孙坚带人清理火场，有人在一个井里无意中找到了玉玺。玉玺是传国印信，谁得到玉玺，也就意味着谁就可以当皇帝。所以找到玉玺的人很高兴地将其献给了孙坚，孙坚把玉玺当成宝贝收了起来。

这件事很快传到袁绍那里，袁绍就质问孙坚：“你得到玉玺为什么不交给我？我是统帅，你想自己私藏吗？”孙坚否认自己得到玉玺这件事，袁绍说：“有人亲眼见的。”当事情发生的时候，总会有一些你料想不到的人去通风报信。于是孙坚跪下来对天发誓，如果他藏了玉玺的话，以后被乱箭射死，果然他后来真的被乱箭射死。

得到传国玉玺到底有什么好处？其实也没有多少好处，相反坏处还很多，谁拿到谁倒霉。不该得到的东西，从来不接触才是最好的，一旦接触了就要提醒自己，不该要的东西别要。不过也不能说玉玺完全没有好处，孙策就是拿了玉玺才从袁术那里借到兵的。袁术想当皇帝，他觉得玉玺重要，就借给孙策三千兵、五千匹马。孙策就靠这三千兵、五千匹马，花了十年时间把整个江东占领了。

孙策怎么那么快就得到了天下的三分之一？第一是因为当时人们的目光都集中在中原地区，很少注意到江南。由此可见，做企业，最好不要跟大企业扎堆，做大企业不想做的事情反而容易做得起来。

第二是有人才相助。周瑜跟孙策是老朋友，他向孙策推荐了好几个人才，孙策的势力很快就壮大了。会给你带来一班人才的人绝对是你真正的好朋友。孙策这个人有个好处，只要他觉得是英雄的人，无论如何都要拉过来，所以很多人乐意投奔他。江南的人才大部

分是从中原过去的，战乱时很多中原人往江南跑，等到北方安定以后，一部分人回去了，而大多数人都留了下来。

天赋异禀：从小做好接班准备

中国人看人主要看有没有能力。怎么知道一个人有没有能力？不能光看品德修养好不好，因为人是可以伪装的。中国人看人先看相貌，很多人以为看相就是看第一印象，其实并不是这样。千万不要用第一印象来论断任何人，但是一定要懂得看相。看相其实是一种统计学，把人们的相貌统计起来，可以发现眉毛粗的人大概是什么样，眉毛细的人又是什么样。

孙权是方脸，也叫国字脸。这种人多半寿命很长，孙权活到了71岁。孙权嘴巴大，民间有“嘴大吃四方”的说法，一般这样的人一辈子不愁吃不愁穿。看人最重要的是看眼睛，凡是眼神很暗淡的人，一般没有什么前途。孙权的眼睛炯炯有神，《三国演义》中说孙权碧眼紫髯，被认为是富贵相。他出生以后，父亲孙坚非常高兴，认为他将来必有富贵前程。

孙权的爸爸和哥哥费尽心思打下江山，留给了他。人的一生最幸运的三大事情是：有好的父兄，有好的老师，有好的长官。这三点孙权全都具备了，可见，他是一个幸运的人。人是要自己打拼比较好还是有人帮忙比较好？很多人说“当然自己打拼好”，这种话其实是在骗自己，有人帮助显然比自己打拼好，有人愿意拉你一把，又何必那么费劲打拼？

西方人崇尚个人主义，父亲把家产给儿子，儿子也不一定要，父亲索性把家产给了社会。我们不一样，不要相信那些听起来很冠冕堂皇的话，觉得凡事都应该靠自己，要把自己放在三国那个环境里去思考，而不是站在现代人的立场去看问题。

孙权是被栽培出来的，因为他哥哥觉得将来光靠自己是不行的，必须有弟弟的帮忙，所以孙策在孙权小时候，就带着他一起行军打仗。因为从小就是从战场里滚出来的，所以孙权很有实战经验，19岁就挑大梁了，他知道跟天下英雄争狠斗智是不行的，所以一向采取守势。但是他没有培养好接班人，他哥哥17岁接班，他19岁接班，而他儿子10岁就接班了。前事不忘，后事之师，学历史最要紧的是学道理，记教训。如果孙权有这个意识，就应该对接班人的培养格外重视。

孙策临终的时候交代孙权“内事不明问张昭，外事不明问周瑜”，从另一个角度看，这有警告的意味，如果孙权不好好干，张昭、周瑜随时有可能取而代之。每句话都有好几种意思，要好好体会。孙策这样说，一方面告诉张昭、周瑜，孙权是我们家的人，你们既然跟我们家交情那么好，就要好好辅佐他；另一方面告诉孙权，印信拿到以后责任是很重大的，要争气。其实孙权也没有信心，但是没有别的办法，硬着头皮也要接班。所以，我们一定要在接力棒没有到手以前就做好万全的准备，不要等接力棒已经传到手了再想办法。

现在有太多年轻人没有做好当老板的准备就当老板。不管你这辈子要不要当老板，都要清楚如果自己当了老板会怎么做。你可以不当老板，但是要懂得怎么当老板。有这样心态的人，不管什么时候遇到什么事都会不慌不忙，但是很多人显然没有做好这个工作。

周旋在曹操、袁绍之间：夹缝中求生存的技巧

孙权掌握了全中国最精华的地带——江东，可是格局始终很小。想要一直保持现状也不太可能，世界上没有任何东西可以始终保持现状，比如人与人的关系，不是越来越好，就是越来越冷漠，不可能一直保持不变。孙权当时就是想要始终保持现状，结果到最后什么都没有了。其实我们都知道，保持现状就会落伍，不能随着时代进步，这也是不符合事物发展规律的。

孙权接任以后，曹操、袁绍虎视眈眈，都想把他吃掉。有时候在几个很强势对手的夹缝中反而比较容易生存，因为两股势力都想占他的领土，必定会自己先打起来。袁绍打曹操，就是想收服曹操以后收复江南，然后自己当皇帝。

人人都想当皇帝，这是当时社会人们内心的一种渴望。但其实当皇帝要考虑的事情非常多，皇帝不只是一种权力的象征，也代表着一种责任。我常常问一些大老板辛不辛苦，他们说辛苦，心没有一天是平静的。在一个企业王国里当“皇帝”，也一定要研究怎么才能把这个“皇帝”做好。

不读《三国演义》是一种损失，这是一部非常好的管理经营宝典，全世界人都很重视，这里面有智慧，更有宝贵经验。

曹操一听说孙策死了，心里的石头终于放了下来。如果那时候曹操来打孙权，孙权就被消灭了。偏偏有人对曹操说这时候不能打孙权，人家办丧事你去打人家，天下人都会批评你，曹操又恰巧听进去了这个意见，这也是无巧不成书。如果当时大家都认为机不可失，应该趁机去打孙权，那曹操可能就把东吴打下来了。

袁绍听说孙权接班以后，准备先看曹操有什么动静，没想到曹操不打孙权，还封孙权为将军。这等于表明曹操站在了孙权一边，于是，袁绍起兵70万要攻打曹操。但是，要打别人，一定要找个正当理由，没有正当理由，师出无名就很难打仗。

记住：摇摆不定的态度是对自己最有利的。当你得到好处的时候，要想想可能会遗留下很多麻烦；当你失去的时候，要知道还会剩下一些宝贵的东西，这些宝贵的东西也能为你所用。

官渡之战是《三国演义》里非常重要的战役。袁绍输了以后导致家破人亡，哭着说可怜他的小儿子快没命了。可见袁绍终究不是为天下之人，因而他的失败也是必然的。中国有句话叫“为天下者不顾家”，要么不要为天下，想要为天下就不能只顾自己家里人。小人物永远把家摆在第一位，大人物则是把家放在最后一位。

曹操取得官渡之战的胜利以后，叫孙权把儿子送过来当人质，如果孙权不送来他就要打孙权。对这件事孙权很犹豫，把儿子送去当人质，等于投降曹操；不把儿子送去，曹操就会来打他。恰在这时诸葛亮来了，提出孙刘联盟共同对抗曹操，孙权一听很高兴。任何好的策略都要看时机对不对，如果没有这些因素，可能无论诸葛亮怎么说孙权都听不进去。诸葛亮的出现正是时候，于是，很顺利就促成了孙权跟刘备的联盟。

孙刘联盟：因缘际会成就霸业

曹操认为赤壁之战非赢不可，没想到最后却输了，而且输得非常惨。当你得到出乎意料的胜利之后，紧接着很可能就是出乎意料的惨败，要引以为鉴。

学校里有很多课程，但是没有开设“认识自己”这门课程，我认为这门课程恰恰最重要，因为人最糟糕的一点是不能认识自己。

孙权知道自己不是曹操的对手，但是他不知道周瑜和鲁肃的想法。如果孙权知道周瑜的想法，知道鲁肃的远见，几个人联合起来的力量会完全不一样。孙权总是想着别人不要侵略他，有人侵略他的时候总想着能不能打得过，打不过就投降，等到有实力再打。而周瑜和鲁肃却想得更长远，他们的目标并不是一两场战役的胜负。

鲁肃一开始就有与刘备结盟的想法，但是他不太好明说。于是先去荆州打探了刘备的底细，探刘备的口风。生活中，有些人明明初衷是好的，却很容易让老板不高兴，得不到重用，就是因为他们不会处事。我们的抽屉最少一年要整理一次，口袋最少一个星期要整理一次，只有头脑从出生到现在从没整理过。建议大家拿出半个小时，不要听电话，不要看电视，想象着把所有资讯倒掉，然后再一样一样放进去。头脑整理好了，自然就知道应该怎么处事。有的话要马上讲，有的话不能马上讲。老板在员工面前的时候要少说话，而员工有话单独跟老板说就很容易产生效果。当直属领导在场时，大老板来了，这时候轮不到你讲话。很多年轻人不懂这个道理，领导也在场，大老板在场，然后使劲表现，顶头上司一定会产生怀疑：平常不表现，老板来了就表现，是存心要给顶头上司难看吗？

鲁肃就与这些年轻人不同，他知道怎样让老板听自己的意见，知道怎样达到自己的目的。鲁肃一开始就打算让孙权和刘备联盟，但是他也知道孙权不会听他的意见，于是他找来了跟他有同样想法的诸葛亮，这样说服孙权就更容易一点。

张昭主张降，周瑜主张战，孙权觉得两边都有道理，就问鲁肃的意见。鲁肃说：“我们都可以降，只有主公不能降。”孙权就问为什么。鲁肃说：“我们投降了曹操，还是臣子，还是将军，主公投降了曹操以后就只有一匹马，一个仆人，住的地方小小的，不再享有现在的一切了。”孙权一听有道理，但还是有些犹豫不定。

诸葛亮很清楚孙权犹豫不定的弱点，所以他亲自去了江东，说服孙权。鲁肃一直交代他说，千万不要说真话，如果告诉孙权曹操有那么多人，孙权很可能会投降。鲁肃向孙权引荐诸葛亮，孙权就问：“曹操有多少人？”诸葛亮说：“曹操的人比传闻的还要多，不只是80万，简直有上百万。”听诸葛亮这么说，鲁肃万分紧张。孙权又问：“曹操的将领有多少？”诸葛亮说：“将领如云。”其实鲁肃还是不了解孙权，诸葛亮非常了解孙权，他就是要激孙权，孙权果然中计了。会沟通的人要掌握对方的反应，从而达到自己的目的。如果想要学沟通，《三国演义》里有太多东西可以学习。

被诸葛亮一激，孙权立刻就决定跟曹操打。然后诸葛亮跟鲁肃说，其实孙权还没有拿定主意，他始终摇摆不定，左右为难。当然，一个人到了紧要关头能够拿定主意也不是一件简单的事情。太快拿定主意叫刚愎自用，太慢拿定主意叫犹豫不定。两样都不好，适当的考虑是必要的。曹操遇到什么事情都先问大家意见怎么样，然后再说出自己的意见来，这样容易很快达成协议；刘备碰到什么事都先问孔明的意见。这是两种不同的领导风格：老板行，就先听听干部的意见，然后综合起来判断；老板不行，就看哪个干部行，听干部的。最怕的是这个的意见也不听，那个的意见也不听，自己又拿不定主意，跟着这样的老板很辛苦。

诸葛亮最擅长的是激将法，鲁肃最擅长的是使两股力量变成一股，周瑜又很擅长打水上战役，这几个人使孙权赢得了赤壁之战的胜利。

尊重张昭：领导倚老卖老的下属

孙权对父兄在位时用的老臣都非常尊敬，把他们当做自己的老师。如果一开始就觉得他们是爸爸的老臣，都已经老了不能再用了，那就糟糕了。其中有个黄盖，一把年纪了还非常骁勇，可见年龄只是一个因素而已，还有很多因素需要考虑。

周瑜和张昭的确也给孙权帮了很多忙，这就是老臣与接班人关系比较好的结果。很多接班人一上台就先把老臣清理掉，这是不太好的做法，大家可以从孙权的方法里学一些经验。

张昭告诉孙权不可以这样、不可以那样，孙权也都接受，但就是始终没有养成深思熟虑的习惯。其实，一个人职位越高时越要沉着，越不可以想到什么就做什么。

当然孙权吃的苦头也很多，老臣有时候会倚老卖老，张昭就是这样。张昭因为受孙策重用，甚至孙策临终时还将孙权托付给他，所以觉得责任很大。这个人也很正直，想到什么就说什么，有时候会说一些孙权不太爱听的话。所以孙权比较喜欢周瑜，比较讨厌张昭。可惜周瑜36岁就死了，张昭却活到了81岁。

张昭看到孙权骑马去射虎，就板着脸教训他：“你知道你哥哥是怎么死的吗？如果是一个平民百姓死就死了，你如果死了，江东要怎么办？”孙权也很不错，他也承认了错误，答应以后改过。孙权是个知过必改的人，一个年轻人做错事情能够知过必改是好事，但不能长期如此，免得造成常常犯错、常常改过的情况。

我希望各位建立这样一个观念：人没有优点，也没有缺点，只有盲点。盲点是看不懂自己，把个性发挥到正面就是优点，把个性发挥到负面就是缺点，关键在于能不能看懂自己。人一生有很多盲点。孙权就是没有看清楚自己的盲点，他的盲点就是爱冒险，如果他从小就知道冒险带来的恶果，就不会冒险了。其实他的父兄都是有勇无谋的，不能担当大事，孙权也没能从他们身上吸取教训，将目光放得长远一点。

一个人勇敢很重要，但一定要有谋略，要能保住自己的性命，这样才能担当大事。孙权经常约束不了自己，总想要为所欲为，张昭常常教育他。

尽管张昭帮了孙权很多，但孙权也不是事事都听张昭的。张昭几次暗示要当宰相，孙权始终不同意，让别人当了宰相。我觉得孙权这么做是对的，如果让张昭当了宰相，那张昭的权力就太大了，会威胁孙权的地位。所以我觉得人与人的协调、妥协也要有个限度，不能完全百依百顺。

但是，51岁的时候孙权遭遇一个重大考验：辽东太守公孙衍反叛曹操，来联络孙权，表示要臣服于孙权，共同抵抗曹操。孙权很高兴，觉得一个太守愿意来归降应该接受。张昭却劝告他不要上当：公孙衍会投降我们，也会去投降曹操，现在接受他的归降，曹操一气之下来打我们，公孙衍会帮忙吗？公孙衍说不定反而去投奔曹操。两个人争执不下，张昭说“主公不听我的话，我就不上朝了”。孙权一气之下，让人用土墙把张昭家的门堵起来。张昭的仆人一打开门，看见一堵土墙，回去报告张昭。张昭让仆人把门关起来，在里面也修一堵土墙。孙权看张昭家好多天都没有人出来，就把墙打开一个缺口，把门打开，发现里面还有一堵土墙。最后，孙权向张昭道歉，把他请了出来。

从这个故事可以看出孙权的一个优点——能屈能伸，后来证明他最初对公孙衍的判断是错误的，张昭是对的。一个会反叛那边的人，最后也会反叛这边，永远摇摆不定，心里只有利害关系。

孙权是在一个特殊环境下当领导的。他有老臣，对老臣不能不尊重，老臣多半跟他的爸爸、哥哥有很深厚的关系，常常倚老卖老。再加上他们是家族企业，妈妈也有意见，妹妹也有意见，周瑜又跟他哥哥是姻亲，他都不能不买账。同时他又任用了一批新人，孙权

最高明的地方就是在新旧之间、内外之间协调得非常好。

很多接班人都是拉这派打那派，这很不好。想办法把不同意见的人联合起来才对，都打散了对团队发展是不利的。孙权这方面的造诣非常高，把老中青三代人都用得好好的。这些人能够死心塌地替他卖命，这是我们要学习的。

几杀刘备：目光短浅终害人害己

孙权一直想杀刘备，他觉得曹操不碍事，有长江隔着不用怕。他最讨厌刘备，而周瑜最讨厌的是诸葛亮。周瑜三番五次要杀诸葛亮，人们都说是周瑜心胸狭窄，见不得别人好，这冤枉了周瑜。周瑜是个心胸宽广的人，他给孙权推荐了很多人才。鲁肃就是他推荐的，孙权也很重视鲁肃，周瑜推荐的人他都重用。周瑜是这样的人：人才如果替我们主公卖命，我就敬佩，甚至把都督职位让给他都可以；如果站在敌对立场，那就非杀他不可。看人从表面去看是不对的，表面看起来周瑜气量很小，嫉妒诸葛亮的才能，三番五次要置诸葛亮于死地。其实他并不是出于私人恩怨，他希望诸葛亮跟诸葛瑾一样来江东做事，偏偏诸葛亮不买账，那只能想办法杀了诸葛亮。

孙权看刘备非常不顺眼，要杀又没法杀，于是就跟周瑜合谋，以把妹妹嫁给刘备为借口，把刘备引到江东杀了。

那时候刘备的妻子刚刚过世，孙权派人来做媒。刘备就问诸葛亮应不应该去江东。诸葛亮说，这是主公的事，不用问我的意见。诸葛亮这一套很高明，他知道刘备想去，不过是想让他支持。如果是诸葛亮支持刘备去的江东，万一有什么事情，责任就是诸葛亮的了。后来诸葛亮让赵云跟着刘备去了江东，告诉赵云紧要关头怎么做，可以保证主公安全。

孙权的计划没有让自己的母亲吴国太知道。诸葛亮跟刘备说，到江东以后，首先去拜访乔国老，送他重礼，刘备照办。乔国老喜出望外，皇叔来看他，还送这么贵重的礼物，就问刘备有什么好事。刘备的随从告诉乔国老，孙权要把妹妹嫁给刘皇叔。于是乔国老就去恭喜吴国太。

吴国太无奈之下只好约刘备来甘露寺，自己看一下，如果中意，就把女儿嫁给他，如果不中意，就杀了他。刘备那天晚上整夜没睡，他已经50岁了，不年轻了，怕人家嫌他老，只能打扮得很有精神的样子。其实丈母娘看女婿，多半是越看越中意的，吴国太对刘备很满意，于是这门亲事就定了下来。然后刘备就跪下来哭，跪求吴国太救他，说孙权要杀他。

因为吴国太插手，孙权只能把妹妹真的嫁给刘备。然后跟周瑜商定，给刘备很好的住所，很好的待遇，让刘备住在这里不想回荆州就好了。

我们都知道阿斗乐不思蜀，其实那是他老爸的遗传，刘备那时候也是连荆州都不想回去了。幸好诸葛亮早就算到了他可能会贪图享受，所以给赵云的锦囊里说，你请主公回荆州，如果主公不肯回来，就对主公说曹操来打荆州了。刘备一想：我留在这里很安全，是因为我有荆州，如果我没有荆州了，孙权不杀我才怪。于是他跟孙夫人说要回荆州。孙夫人说这件事一定要通知母亲，但是不能明说是要回荆州，只能说我们去江边祭祖，这就名正言顺了。他们的出发点也是好的，不想惹怒吴国太，让她担心。最后，孙权派一拨一拨

的人去追刘备回来，都没有成功，结果落了个赔了夫人又折兵的下场。

经过这件事，孙权对刘备会有好感吗？后来诸葛亮几次北伐，孙权都按兵不动。两家公司要合作其实也不是容易的事，因为会受到利害关系的影响。签什么约、定什么盟都是假的，利益才是真的。孙权如果真的跟刘备一条心，就能打败曹操，但他们始终貌合神离，最终也就形成了三足鼎立的局面。

重用江东才俊：领导者应具有容人雅量

用人的时候应该只用不认识的人吗？那不公平。只用亲戚呢？还是不公平。应该把这些观念都打破，不管是亲戚也好，朋友也好，认识的也好，不认识的也好，只要是可以用的人都用。

孙权的优点是敢用人，有了错误也敢承认。孙权19岁开始接掌孙氏大业，内心是非常惶恐的，毕竟经验不足。

孙权有容人雅量，当时也确实是人才辈出——社会越乱人才就越多，因为有需求。对待人才，孙权有功必赏，真诚关怀，使得追随他的人都死心塌地。

用吕蒙也是孙权会用人的一个表现。既然请吕蒙当了都督，就凡事都听吕蒙的，自己不出“馊”主意。吕蒙花费很多时间把关羽摸得一清二楚，他知道关羽武艺高强，但是很傲，看不起任何人，所以故意先让没有名气的陆逊当都督，自己称病辞职。陆逊当上都督以后，情报传到关羽那里，关羽问：“这是何许人也？”意思是这个人他连听都没有听过，可见东吴没有人才了，于是完全不在乎。陆逊又写了一封信给关羽，把关羽捧得很高，关羽更高兴了，更是完全不把陆逊放在心上。而后吕蒙让军士化装成客商，又叫他们穿着客商的衣服混过烽火台的盘问，然后抓到烽火台的守军，并收买他们骗荆州守军城门，顺利得到荆州。进了荆州以后秋毫无犯，荆州人民对东吴占领荆州也没有什么意见了。

荆州一失，刘备就完了。刘备因为关羽而得荆州，也因为关羽而失荆州。吕蒙也因为杀了关羽声名大震，但是可惜没过多久就得急病死了。

孙权也很会用诸葛瑾，这也是他了不起的地方。孙权没有因为诸葛瑾的弟弟为刘备效命而对诸葛瑾有什么成见，还是一样的重用。这也表明孙权是一个明白事理的人。孙权三番五次派诸葛瑾去看望刘备，其实是想让他游说弟弟诸葛亮，兄弟俩一起为东吴打拼。虽然没能成功，孙权也并未冷落诸葛瑾。

会激励：转负面情绪为积极心态

28岁时孙权曾经亲率大军打合肥——以前南方人去打北方，差不多都是从合肥进军。历来兵家必争之地，要么交通方便，要么易攻难守，合肥就是典型的易攻难守。孙权打合

肥，打了一个月也打不下来，因此他很着急，而打仗恰恰是不能急的。其实做什么事情都不能急，中国人的智慧是手脚要勤快，头脑要冷静，这样才能取得成功。

孙权34岁的时候又去打合肥，这次他的对手是张辽。张辽是个很讲义气的人，所以他跟关羽虽然在不同阵营，但还是朋友。不同公司的人能不能成为朋友？这也是个课题，这家公司跟那家公司将要有业务往来的时候，领导多半会问：“我们公司里有没有人认识那个公司的员工的？”因为通过熟人去办事会更容易些，了解的情况也会更准确一些。

张辽很能打仗，分兵三路把孙权引到桥上去，等孙权上了桥，张辽让人把桥拆了，幸亏孙权的马跳了过去。这次失败严重影响了江东士兵的士气，孙权不但没有责怪打了败仗的将军们，反而重赏了他们。后来甘宁领兵去劫曹营，成功扭转了局势，孙权亲自迎接甘宁回营，将士们的士气迅速高涨起来。

有一次孙权有难，幸好有周泰救他，结果弄得周泰身上到处是伤。回到东吴，孙权请周泰当众把外衣脱掉，仔细询问这些伤的来历，周泰一一解说。孙权给周泰敬酒，他有几处伤就敬几杯酒，让所有人都很感动。

用人，绕不开激励的话题。到底如何让下属对你死心塌地？很多人过分相信金钱的激励作用，我觉得中国人的特点是天不怕、地不怕，就怕别人关心你。领导表现出关心，比什么激励都好，一处伤一杯酒，这使周泰很受激励。激励有两个方面：一是精神层面的，一是物质层面的。高阶层的人精神层面的激励比物质层面的激励重要，基层的人当然是物质层面激励比较重要。当人们生活需要满足了以后，就会慢慢开始重视精神需求；当生活出现问题的时候，一定更重视物质需求。孙权在这方面非常聪明，他给周泰敬酒的举动深深地感动了下属。

讨荆州：寸土必争难成大事

孙权一生只想把自己的领土守好，没有其他的目标，我想这也是他自我局限的表现。周瑜死了以后，鲁肃接任都督，当然这也是周瑜推荐的。

如果你要调职了，会不会给老板推荐一个接班人？你如果很得老板信任，老板一般会问你谁来接任比较好。我劝你首先还是说让老板决定。如果老板说没关系，你说说看。你再说几个人选，具体要选哪个，由老板来决定。如果老板一问你这个职务谁来接任比较好，你马上推荐了一个人，老板可能会有疑问：这个人是你的什么人？你是不是拿了他的好处？你是不是想干什么？你们两个想联合起来做什么？老板问你的意见，可能只是客套，千万不要上当。但是周瑜不需要考虑这么多，因为周瑜跟孙权的关系不一般，他直接推荐鲁肃接任，孙权也马上采纳了这个意见。

鲁肃接任以后，发生了一件对三国形势具有决定性作用的事情——借荆州。刘备向孙权借荆州，“借”从何讲起？因为赤壁之战孙权打了胜仗，却让刘备占了便宜，占领了荆州，对此，孙权耿耿于怀，逼着鲁肃去讨。鲁肃心里并不想去讨回荆州，所以他就出了个主意，让刘备向东吴借荆州，将来刘备有了别的根据地再把荆州还给东吴。这个消息传到曹操那里，曹操大吃一惊，因为曹操知道，这样一来对他的威胁太大了。

如果四个人打麻将，我把三家的钱都赢来了，然后我借给甲100块，借给乙500块，借给丙1000块，接着再打，我再赢，那么这三个人始终欠着我的。这就是借荆州策略。企业如果懂得这个策略

的话，会送给消费者一些小东西，然后诱导消费者去买大东西。

借荆州策略使刘备有了立足之地，这样刘备才有本钱跟孙权联盟，这样才能对曹操造成威胁。鲁肃死的时候，最伤心的人是诸葛亮，诸葛亮知道以后孙刘联盟可能进行不下去了，后来事情的发展果然不出他所料。

鲁肃死了以后，吕蒙接任。吕蒙是东吴一个很重要的人物，从小就很喜欢打仗，也常常自己去打仗，他有战功，晋升很快。最初因为不认识字，经常闹笑话。孙权觉得很可惜，就把他叫去说他应该认识字。之后吕蒙就开始学习，越学越有兴趣，最后变得出口成章了。所以我们有个成语说，“士别三日，当刮目相看”，说的就是吕蒙。吕蒙终于想办法为孙权夺回了荆州，而吕蒙也在夺回荆州后不久病死了。

吕蒙死了之后，陆逊正式接任了都督。陆逊非常年轻，但他接任以后，竟然打败了刘备。因为刘备根本没听说过陆逊这个人，完全不放在眼里，非常大意。所以有时候用年轻人也有好处，会让对方摸不清底细。如果对方是一个很有名气的人，刘备就会提高警惕，听从诸葛亮的计策。刘备去打孙权，只要按照诸葛亮的计策进行是不会输的。结果这一次刘备偏偏自作聪明，最后一败涂地。

如果看了《三国演义》，你就会发现：曹操很会打仗。他派人去打仗的时候几乎都赢了，自己亲自出征却总是输，孙权、刘备也是一样。其实道理很简单，主帅出征的时候，对方就会提高警惕了，对方战斗力马上就提升了。大家都把主帅当成个案来研究，摸得很透。所以有时候突然用一个新人来打仗，对方摸不清路数，很可能就会取胜了。

打棒球就可以采用这个方法，把主力投手藏起来，用新人，很容易赢得比赛。一部《三国演义》千变万化，隐藏其中的道理可以用在很多地方。

赤壁大胜以后，孙权依然斤斤计较、寸土必争，跟刘备过不去。当时无论是谁要跟曹操对抗都很难，只有按照诸葛亮的联合策略才能生存。对孙刘联盟，刘备比较诚心，因为他需要孙权的帮忙；孙权却始终不诚心，每次约好一起打曹操他都没打，他认为自己这样做很聪明，让曹操跟刘备打，自己坐收渔人之利。所以到最后诸葛亮很泄气，再好的计谋，人心不齐也很难实行。

想办法让你的团队成员做到同心协力，这是成就大事唯一的战略。把大家的心聚齐了，有共识，就不会各怀鬼胎，有什么风吹草动，大家目标一致，才能取得突破。因为你不知道下一步会遇到什么情况，只能想办法让大家同心协力，兵来将挡，水来土掩，随机应变。

孙权一生只想做大自己，并没有什么明确目标，所以一直耿耿于怀，想把荆州要回来。企业里有这样一句话：不要把同行赶尽杀绝。适当留下一些同行对你的发展是有好处的，这就是借荆州的活用。如果孙权把荆州要回来，逼得刘备只有两个选择，一是投奔曹操，二是跟孙权死拼，这对孙权来说都是不利的。给刘备留一条活路是最高明的方法，可孙权始终不愿意这样做，最后终于因为要把荆州夺回来，杀了关羽，导致孙刘联盟破裂，倒让曹操坐收了渔人之利。

晚节不保：迷信暴虐葬送江东前途

每个人的转折点、关键点不同，孙权48岁以前是个非常好的领导人，48岁以后却越活

越糟。我们每个人要注意，当你的转折点到来的时候，要好好去调整，很多人因为没有调整好而造成不好的结果。48岁以前孙权性格开朗，度量很大，也讲仁义。虽然比较优柔寡断，但还是有一定决断力的，最好的一点是能够礼贤下士。有权有势的人觉得自己很行，这很可怕；一个人没权没势的时候，需要觉得自己很行才有斗志。有权有势的时候要小心行事，才能保平安。

48岁以后的孙权几乎变成另外一个人，宠幸小人，疏远君子，饰非拒谏，自以为是。张昭劝他，他居然拿刀要杀张昭。当然他以前就对张昭不太满意，但还会忍耐。张昭的地位很高，一是孙策临终的时候告诉孙权要尊重张昭，二是孙权母亲死的时候也告诉他要听张昭的话。

太子孙登是很好的人，如果孙权好好培养他，让孙登接班，三国的结局很可能会不一样。可是孙登每次劝他，他都不听，其他人又都不敢劝。这给了我们一个教训：最亲密的人劝你的时候，一定要听，如果连他的话都不听，其他人自然都不敢再劝你了。为什么皇帝要称自己为“孤”、“寡”？“孤”的意思是说，我的德行修得不好，“寡”的意思是说，我的品德不够，这都是谦虚的说法。一个人职位越高越要明白自己的修养不够，这样才会慢慢调整自己，时刻提醒自己责任重大。

孙登死后，孙权虽立孙和为太子，可是心里又喜欢孙霸。所以他立孙和为太子，居然又要孙霸跟孙和住在同一个宫里。正常情况下，太子都单独住在一个地方，单独训练，这样才能保证安全。谁知道孙霸会不会下慢性毒药，每天让孙和喝一点？

后来孙权把太子孙和幽禁起来，又叫孙霸自杀。一个领导人，如果连家庭内部矛盾都处理不好，怎么带领团队？孙权69岁时立最小的儿子孙亮为太子，当时孙亮只有8岁。两年以后孙权死了，接班人孙亮只有10岁，什么都不懂，只好什么都听顾命大臣的，结果令顾命大臣为所欲为。

孙权年纪大了以后很迷信，又很暴虐。当年他爸爸是破除迷信的，他反而陷入了迷信的陷阱。我常常觉得做人要经过几关的考验，第一关是金钱关，孙权通过了金钱关的考验，因为他不愁钱。很多人一辈子连第一关都没过，到了五六十岁，还是张嘴闭嘴都谈钱。第二关是虚名关，人有了钱以后就想要有名，所以很多人印名片觉得一页都不够用，要印两页。最后一关是迷信关，这一关最难过。很多人年轻的时候不迷信，年纪大了以后却非常迷信。

孙权的问题在哪里？他贪恋权力。很多皇帝到了七老八十还舍不得传位，就是这一关过不了。如果他提前把皇位交给大儿子，然后锻炼儿子，说不定儿子能做得更好。但是往往当大权在握的时候，人们都想把权力握到最后一秒。也就是，上台容易，下台难。

后期的东吴是最乱的，孙权对此一点办法都没有，刑法不当，君臣间也没个样子。

孙权57岁的时候开始相信一个叫吕一的人。57岁在当时算是老人了，老人一般会很固执，所以年纪大了以后要提醒自己不要固执。年轻人比较容易动摇，比较容易听别人的话，一上了年纪就会觉得自己经验丰富，走过的桥比别人走过的路还多，很难听进别人的意见。事实上一切都在变，很多时候经验是没有用的。局限于经验，会绑死自己。

大家都知道吕一是坏人，但是孙权偏偏相信他。如果你是一名重要干部，你的同事里有个坏人，你会怎么办？如果你是老板，你的干部里有个坏人，你又会怎么办？如果我是干部，我的同事里有坏人，我不会对他怎么样，表面上还会跟他处得好好的。这是尊重老板，因为这个同事的好坏只有老板知道。如果老板认为他是好的，那我会有什么意见？如果我当老板就不一样了，大家都认为他是坏人，我就会想为什么大家都认为他是坏人，再想办法把他处理掉，这是老板的责任。

很多人都教小孩要疾恶如仇，但有些时候这并不可取。即使你知道那个人是坏人，老板却不认为他坏，干部也不应该有什么意见。

吕一乱爆料，使很多无辜的人受害。可是孙权非常信任他，这个责任只能让孙权负。

连宰相顾雍都被吕一诬告，顾雍最大的长处就是讲话很有分寸，不像张昭。张昭有话就直说，不管对方能不能受得了，孙权也经常受不了。顾雍讲话看场合，有人在的时候讲得轻描淡写，没人在的时候比较强烈地去规劝孙权，这是非常好的干部。但是吕一造谣说顾雍不好，孙权居然相信了，把顾雍软禁了起来。这时候只有太子孙登有资格去劝孙权，孙登劝了，孙权也不理，最后逼得大将军陆逊挺身而出，孙权还是不听。本来吴国上下是同心协力的，结果搞得各怀鬼胎、貌合神离，这都是孙权自己造成的。

一个公司的成败老板要负70%的责任。大家都说某人是坏人的时候，老板就要去注意为什么大家都说他是坏人。老板不能听见什么话都相信，那就是耳根软了；也不能人家说什么都不相信，那就是霸道。听到有人说谁不好的时候，要看看说的人好不好，如果说的人本身就不好，就不要相信他的话，如果说的人是正派的，就要相信他的话。

什么是好人？大家都说好的不一定是好人。真正的好人一定是坏人说坏的人。你去问地痞流氓，这里的治安怎么样？如果他们都说治安很好，那就表示治安不好。遇此境况，要先看说话的人本身怎么样，说话的人很有信用，他的话也比较可靠；说话的人不可靠，那他的话根本不用听。只要大家都不听他的话，他就不能兴风作浪，这也就是孔子讲的“远小人”的道理。孔子这个“远”字用得很好，大家心知肚明某个人是小人，就离他远远的，最后他一定会改变，如果不改变就没人理他，他也没法活下去了。

孙权晚年完全忘记了“国将兴听于民，国将亡听于神”的道理：听取老百姓的意见从而知道该怎么做，那是国家兴盛的迹象；不听民意专听鬼神，国家很快就会亡了。人到了晚年，慢慢地会很怕死，很多人难过这一关，所以容易相信妖魔鬼怪，相信旁门法术。孙权在历史上没有留下太高的声望跟这个有很大关系。一个政治领袖提倡迷信，对整个社会的影响绝对是负面的。

有术无道：并不高明的领导艺术

孙权一生有术无道，他完全是用术来驭人的。他很会用人，但只停留在术的层面。刘备是有道的，先提出个口号“匡复汉室”，这就召集了很多忠义之士，他们认为刘备走的是正道。曹操也有道，但却是邪道，曹操打出来的响亮的招牌是“稳定天下”，这也吸引了很多人才。

刘备要打东吴的时候，孙权就准备向刘备投降了，结果刘备不接受。后来孙权又向曹丕投降，他这个人能屈能伸，只求活着，可见他完全在“术”的范畴。现在很少有人讲“道”，“道”可以号召很多人，“术”却有穷尽，“术”在这个地方管用，在那个地方可能就不管用了。

“道”是哲学，中国人一向推崇道学。但是道学有真道学和假道学，要小心，不要被假道学骗了。学通了真道学以后，做什么事情都会无往而不利。无往而不利，就是说你照这个道理去做，不管怎么做都很通畅。

孙权很能忍辱，这一点是我们每个人都应该学习的。人家给你难堪的时候，你不觉得难堪；人家当面骂你，你也不觉得难受，能够做到这样就一切都好了。

三大特征：守业者可适当借鉴

孙权的一生我们归纳起来有三个特性：

第一个特性是：得父兄的余荫而起，受父兄的余荫而衰。因为某人的推荐而兴起，又因为某人的推荐而受牵累；因为某件事情而获得利益，也因为某件事情而损失很多：这是很普遍的。父兄打天下，他不用打天下。天下是不是自己打的有很大不同，没有打过天下就不会理解打天下的艰辛。

很多老板辛辛苦苦都不觉得累，因为事业是自己一手创办起来的，继承人的想法就不一样。有一次，大概晚上10点半的时候，我接到一个朋友的电话，向我诉苦。他的公司规模不算小，他当董事长，儿子是总经理，结果儿子却要辞职，搞得他很苦恼。

这就是两代人的心情不同。创业的人，再怎么辛苦，也要坚持，守业的人对这份事业并没有那么深厚的感情。

第二个特性是：唯利是图，反复无常，完全没有信用。这样的人要求别人帮忙，别人也会怀疑。他要去投降，人家也怀疑他是不是真心的。最后刘备不相信他，曹丕也不相信他，导致孤立无援。

第三个特性是：对母亲很孝顺。一个人对父母孝顺，对一生来讲绝对是有好处的。因为中国人比其他民族多一根导引线，就是跟祖先的联系。因为孙权对母亲的孝顺，让人觉得他是值得帮助的。

另外，孙权勇于认错，而且能够改变自己。当然他改变得不够快，也不够全面，所以最终并不是由他来统一天下的，东吴最终也只能灭亡。

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

提到刘备，大家第一反应是这个人到底是真仁义还是假仁义。刘备遗留下来的典范是仁德，他在位时很仁慈，不在位时很侠义，这种人非常难得。所以有人就会怀疑：他是不是真的这么好？对于这个问题，我的答案是：“你看呢？”这是中国最有智慧的说法，也表示尊重大家的看法。

世界上没有坏人，只有愚蠢的人。人生就是一连串的选择，可以选择走这条路，也可以选择走那条路。选择走坏人的路是愚蠢的，没有人是天生的坏胚子。对刘备的看法也是一种选择，你可以选择认为他是虚假的仁德，我也可以选择认为他是真的仁德。我不盲目崇拜任何人，从三个人身上可以看出刘备是真的仁德。

第一个人是曹操。曹操一生一直想收服的人是刘备，曹操很器重他，因为曹操心里清楚，只要刘备这个仁德的人为他所用，就会淡化他被人怀疑的方面。

第二个人是关羽。关羽脾气很倔，看不顺眼的事情他就会表现出来。有时候刘备对人过分的好，他就会觉得那完全是讨好人家，非常不以为然。以关羽的个性，如果发现刘备是假仁德，一定会拂袖而去，不会一辈子跟着刘备。曹操对关羽那么好，他都无动于衷，宁愿跟着一无所有的刘备，可见，刘备的确有过人之处。

第三个最难得的人是诸葛亮。诸葛亮找工作跟一般人不一样，一般人找工作是这样的：要求有收入，或者是找一个跳板，等着跳槽，或者是想学一套本事，然后自己创业。诸葛亮是要找一个人，这个人值得他一辈子全心全意为其卖命。所以他非常慎重，他选择了刘备，而且为他鞠躬尽瘁，死而后已。诸葛亮非常有才能，他能选择跟着刘备，可以证明刘备的确是很难能可贵的人。

当然也有很多人说刘备根本就是虚假的仁德，这种说法也有可取的地方。这是因为每个人的价值观不同，对事情的看法也不同。

刘备有很独特感人的领导艺术。当初刘表想要把荆州让给他，但是刘备始终没有接受。刘表年纪很大，身体很差，因为太保守，而且犹豫不定，只想安于本分，不思进取，所以始终没有成大气候。刘备不接受荆州是对的，一旦他要了荆州，就表示他是假仁假义。刘备也有聪明的地方，因为当时他即便接手荆州也守不住，甚至可能还会引起战乱。守不住，又担了坏名声，对刘备来讲完全没有好处。

一个人是真心还是假意只有自己知道。但是如果骗人骗一辈子，那一定是真的。凡是经不起时间考验的仁德都是假的，经得起时间考验的仁德才是真的。

我们也不能将刘备看成百分之百的真诚，不过最起码相比其他人，他已经是难得的真诚了。他对老百姓的爱护、对部属的关怀都已经很难得，他甚至连赵云的婚姻和关羽的息问题都关心。

寄人篱下：屡遭不顺决不放弃

接下来我们开始了解刘备。

想要了解刘备，一定要先了解当时的大环境。一个人生逢其时，一生会很顺利；生不逢时，即使再努力也没有用。为什么不能以成败论英雄？因为生在好时候，很容易成功；生在不好的时候，就算有很好的德行和才能也很难成功。

三国时期是个乱世，乱世常常出英雄，而和平年代的英雄往往无用武之地。刘备出生的时代给他提供了一个舞台，否则他就算有雄心大志，费尽苦心，也难有大作为，可见危机有时候也可能成为良机。

刘备是汉氏宗亲，那时候汉氏宗亲多得很，他能够脱颖而出很不容易。他正好赶上汉朝没落、新时代即将到来的过渡期，他所扮演的角色是保皇党。

刘备有中兴汉室的志向，但是他受尽苦难，吃尽苦头，流浪半生，一直到47岁还没有立足之地。一般人遇到这种情况可能会想放弃，可是刘备还是不死心。所以，人不要太轻易放弃自己的抱负，不要太早失去希望。

刘备一直寄人篱下，说得难听点，就是走到哪里都跟人处不好。当然这也不一定是坏事，如果他投奔公孙瓒的时候，公孙瓒对他非常好，那他可能就一辈子在公孙瓒手下了。如果他到了袁绍、刘表那里都发展得很好，可能一辈子不过当一个干部罢了。有时候碰到不好的老板反而是一种福气，因为跟老板相处不好，才会转战别的地方，才会有新的发展。一个年轻人一开始就碰到好老板，很可能一辈子都是这个老板的下属了。

事情都有两面性，要等到时过境迁才能知道究竟是好还是坏。有时候，往往是好人害死你，反而坏人是你的最好导师；往往当有人把你压迫得快死的时候，你才会更有斗志。

如果刘备一开始就碰到好老板，一辈子也就没什么大出息了。他跟这个合不来，跟那个也合不来。当然，合不来也不一定是刘备的错，很多人是因为不能忍受刘备的仁德，才跟他合不来。

当一个人被评价的时候，首先要看评价的标准是不是准确。如果评价的标准是不准确的，那么评价结果就是不正确的。可能现在看着是好人，50年以后才知道他其实是最坏的人。现在很出名的人，可能死了以后所有东西都会一笔勾销了。

刘备一生很忙碌，死后也留下了非常好的名声。中国人的传统是要为死后留名，不为生前争权夺利。刘备之所以屡遭不顺，因为他凡事以仁义为重。他一直想得到一块根据地，可是当人家想给他根据地的时候，他却再三推辞。其实刘备在这方面很聪明，当初陶谦给他徐州他也不要，不是因为客气，而是他知道自己根本守不住徐州。

刘备早年丧父，由母亲抚养长大——单亲家庭也可以造就出人才，有很多伟人是早年丧父，由母亲教育长大的。现在单亲家庭也有很多，在这种家庭里成长，孩子的感情、心智是很脆弱的，最好的办法是不要在孩子面前埋怨另一半，努力给孩子一个完整的家的感觉。其实任何事情都有残缺，只要想办法弥补就行了。

虽然刘备家里很贫穷，但他没有看不起自己，也不怕被别人看不起。人都是自己先看不起自己，然后才会被别人看不起。穷不是羞耻，没必要因为穷就垂头丧气。刘备从小就很有志向，小时候，他们家东南角有一棵桑树长得很高大，远远看去，树冠就像华盖一样，来来往往的人都觉得这棵树与众不同，有人说这一家很可能会出贵人。刘备就对小伙伴们说：“我以后一定要乘坐有这样华盖的车子。”

一个人以后要走什么样的路，关键要看怎么表现，完全在于选择。刘备15岁的时候开始学习，但是他不太喜欢读书。其实，学问是多方面的，不一定只有读书才是最好的，有时候可能读书越多的人越不懂道理。很多有专业知识的人往往没常识，这才是最大的悲

哀。

刘备很少说话，喜怒不形于色。现在很多年轻人都喜怒形于色，高兴的时候笑得很大声，生气的时候把所有情绪都挂在脸上，没有城府，这样是没法做大事的。那些无论发生什么事情，脸上都没什么表情的人，往往能够成就大事。

桃园三结义：把握人生的重要关卡

每个人一生中都有几道重要关卡，顺利通过这些关卡就会得到更好的发展。刘备的一生有三道重要关卡：一是28岁那年的桃园三结义，二是47岁那年的三顾茅庐，三是59岁那年关羽战死。

刘备一直没有机会，他很有雄心大志，但却始终无用武之地。在他28岁那年得到一个大好机会——黄巾起义。天下不安，自然就需要一些人来稳定局面，刘备于是趁势而起。如果没有黄巾起义，他可能就那样一年一年平凡地过日子了。刘备组织了义勇兵保护当地百姓，因为官府无力保护，老百姓只能自己保护自己，于是招募了很多乡员，其中最重要的两个人就是关羽和张飞。

关羽因为杀了一个恶霸，逃亡过程中碰到了志同道合的刘备，就投入了刘备的阵营。张飞很会经营，如果活在现在，他一定会成为中小企业协会的理事长。关羽、张飞都武艺高强，又讲义气，于是刘备和他们结拜为异姓兄弟。桃园三结义对后世帮派组织的影响非常大，几乎所有帮派结拜的时候都会拜关羽，因为“忠义”对帮主非常重要。

刘备三兄弟在磨难中见真情，人与人之间的交情，如果没有碰到生死磨难，真不知道是真心还是假意。刘备三兄弟经历过苦难，才能情同手足。刘备完全像个大哥的样子，其实他心里知道，自己打不过关羽，也不如张飞会赚钱，只能做出大哥的风范，该骂的时候骂，该赏的时候赏，该安慰的时候安慰。刘备从小不太爱说话，很少用语言去鼓励人，都是用行动来表示关怀的。他们一起出去的时候，刘备都会主动替张飞整一整衣服，就是这么个小动作，给张飞的感觉是不一样的。

桃园三结义是刘备一生成功的起点，给刘备带来很大的好处，但也变成沉重的包袱，最终导致刘备的失败。

这三个人，一个有理念，一个有武艺，一个有财力，慢慢就结合成一个坚强的核心团队，慢慢成长。他们的成长过程很艰辛，不像其他人有人提拔，有人赏识。

得到关羽、张飞以后，刘备的声势完全不同了。刘备绝对打不过关羽、张飞，他的胜利是这两个弟弟帮他赢得的。刘备没有很好的人际关系，所以同样打胜仗，当时跟他功劳不相上下的孙坚得到的报酬就比较高，他的报酬就比较低，只给了他一个安喜尉的职位。这个官他当得很不顺心，也因为不顺心，才有了后面的发展。如果这个官当得很好，可能最后刘备会变成曹操的一个幕僚了。

投曹操：逆境求生等待转机

吕布跟袁术夹攻徐州，刘备走投无路，只好去投奔曹操。刘备最不喜欢曹操，去投奔他实在是因为没有别的选择。到了曹操那里，他得到了一生中最大的荣誉，那也是他充实自己的最好机会。曹操推荐刘备见汉献帝，汉献帝那时候很怕曹操，刚好来了一个宗亲，就算只是关系疏远的皇亲，他也马上认了这个皇叔。于是刘备就得到“刘皇叔”的崇高地位，得到豫州牧的官职。曹操还跟他说“天下英雄，惟使君与操耳”，这话传出去之后，人们对刘备更是不敢小视。

一个人最怕的是人家不把你当对手。有人把你当对手表示你有分量；没人把你当对手，也就是没人看得起你。刘备开始受到重视就是因为曹操捧他，当然曹操捧他并非怀有好意。当时人跟现在人的想法不太一样，现在要整谁，就拼命打压谁；当时要整谁，就把他捧得高高的。我以为，如果你是老板，倘若看不上某个员工，可以一直给他升职，升到他自己觉得不安的时候，他就会自动走了；打压他，他反而容易反弹。

曹操是个野心家，满身政治细胞。孙权一生没有远大抱负，只求自守，最后却守不住。刘备有抱负，人穷志不穷。我相信一个人最要紧的就是这一点。刘备从小就要中兴汉室，一个人做事最要紧的是要有一个正当招牌。刘备很聪明，一下子抓到一个金字招牌，只是他一开始还不知道该怎么应用。

一个人的优点就是缺点，缺点正好也是优点。刘备的优点是仁厚，也因为仁厚，所以显得有些软弱。曹操心狠，所以他显得非常有魄力。软弱的人喜欢哭，刘备的天下也是哭出来的。现在也有很多人的“天下”是哭出来的，不要小看“一哭二闹三上吊”，用得好就是最好的武器。

如果把刘备、孙权、曹操作个比较，从中就可以看出每个人的特性，我只承认有特性，没承认有优点、缺点。孙权优柔寡断，几次想投降，又都心不甘情不愿，所以一生都很挣扎。刘备一直失败，直到最后找到了向西南发展这一条路，也因此把西南开发出来。否则始终在中原扯来扯去，中国的版图也做不大。所以胜有胜的道理，败有败的原因。我常劝很多人胜了以后要想为什么胜，败的时候要想为什么败。

曹操是虚情假意，如果刘备也想虚情假意，那绝对不如曹操做得好。曹操再坏，也是真小人，真小人要比伪君子强。一个人最好不当小人，如果当了小人，宁可当真小人，千万不要当伪君子。

207年北伐乌桓取胜之后，曹操基本统一了北方，次年决定南下打荆州。刘备知道自己根本不堪一击，自叹这辈子大概没什么希望了。但是，天无绝人之路，往往在最危急的时候会出现转机。

三顾茅庐：用行动证明求贤若渴

刘备第一次要去拜访诸葛亮的时候，关羽、张飞很忍耐地陪着刘备一起去了。刘备第二次要去拜访诸葛亮的时候，张飞就很不高兴，说自己去就好了，直接拿根绳子把诸葛亮绑来就行了。刘备心想：把他绑回来，他还会为我所用吗？刘备第三次去拜访诸葛亮的时候

候，连关羽都不大高兴了，他认为诸葛亮是个吹牛的人，一个年轻人能懂什么？但是刘备对关羽说“不要坏了自己的大事”。

刘备直接去拜访诸葛亮，其实并不算最高明的方法。如果当时刘备采取的是另外的一套方法，后面会更顺利。他完全可以把关羽、张飞找来说，我们三兄弟都很卖力，为什么到今天一点地盘都没有？我想不通。聪明人要会自己装笨，让别人显得聪明。张飞就会说，我们碰到的人都怎么怎么样。刘备说，你骂得好，但是骂了半天也没有用，那些人根本听不到，事情也不会有任何改变。关羽会说，我跟三弟武功好，但是脑筋不行。刘备再说，怎么会呢？我们文的武的都有。尽量让关羽跟张飞发现自己的弱点，让他们说，自己只会打仗，没有好的军师，应该赶快找个好军师。刘备顺势再说，找了也没用，万一我辛辛苦苦地找来，你们都不听他的，怎么办？他们肯定会说，我们保证，只要大哥请来军师，我们一定听他的话。然后再三个人一起去请诸葛亮，这样关羽和张飞对诸葛亮的态度就会完全不同。

凡事先经过彼此的交流非常重要。现在是个“快餐时代”，什么事情都要快，这非常不好。及时的沟通与交流还是必要的，准备工作做得好，进行起来也会更加顺利。刘备去拜访诸葛亮，两个弟弟都不太高兴，他们觉得好像刘备心里只有诸葛亮重要，他们不重要。刘备事先没有考虑到他们会有这种反应。刘备能去拜访诸葛亮，这已经被世代代传为美谈。因为每个时期都有很多诸葛亮，可惜能够做到三顾茅庐的刘备却不多。

做到让人家来请的，才是真正的人才。很多人喜欢“自我推销”，这并不能说明你是人才。什么时候能够把求人变成不求人，层次就完全不一样了。刘备当时最起码也是豫州牧，在社会上有一定地位，有一些名望，仍然愿意三顾茅庐去请一个年轻人，这是非常不容易的。

其实隆中对真正厉害的是后面部分，将来时机成熟了，分两路去打曹操。如果只求三国鼎立，那诸葛亮目光也太短浅了，目标也太小了。诸葛亮的整个策略是要统一全国，不是三国分立。但是后来他没办法实现目标，我想这是诸葛亮的遗憾。对此，他并没有抱怨，他始终相信孔子的话：“尽人事，听天命。”

现在经常听说有人得忧郁症，动不动就想不开，都是因为不懂“天命”。世界有它的自然定律，一个东西跌到谷底之后一定会往上走，走到一定高度也一定会往下走。世上没有一成不变的东西，要接受这种变化。

美国人看到一座山，会开一条隧道过去，这是破坏自然环境的做法。日本人看到一座山，会拼命爬过去，所以很劳累。中国人看到一座山，会先观察，如果山边有缝，就从缝里钻过去。不必开隧道，也不必爬山；不破坏环境，也不使自己太劳累。这就是圆滑的处事方法，要尊重自然规律。

一个人如果不能快乐地过日子，那么所有的努力都是白费。不辞辛苦又怎么样？做人本来就应该快快乐乐的。所以我常跟年轻人讲，如果觉得读书太累，就表示你不适合读书。

我很佩服我爸爸，我爸爸从来没有要我一定读书，一定要考出好成绩。反而跟我说，得到60分的人最了不起，有本事让每科都考60分就够了，考那么多分又不能当饭吃。这话给我的印象非常深刻，在学校里把脑袋都塞满，走出学校反而什么都学不了了，只有留下空隙，才能不断成长。凡事想开一点，不要太执著，这样才容易过得快乐。

刘备把诸葛亮请出山，听到的是一个完整策略：前半段是联合东吴抵抗曹操；后半段是兵分两路，一路从西往北走，一路从东往北夹攻曹操。更了不起的是，刘备愿意把所有事情都委托给诸葛亮，自己不管。有时候我们甚至觉得好像刘备并没有在当领导，都是诸葛亮在领导。诸葛亮加入刘备集团以后，刘备并没有马上给他安排职务。因为他没有任何功劳，没有任何贡献，当然也因为关羽和张飞的压力。所以一开始诸葛亮只是刘备的私人

顾问，后来他有了好的表现，才正式成为军师。这也是我们可以学的一招，看中一个人可以先请来当私人顾问，看他有没有好的表现，有了好的表现之后，再给他一个大家都认为合适的职位就顺理成章了。

老板把人才请来以后，要先告诉人才，有哪几个人对请他来是比较有意见的。我如果是“空降兵”，也会问老板哪个人将来会跟我过不去。我会去找那个人说：“如果早知道你在这里，我根本就不会来。你这样的人才在这里，根本不需要我，都怪我事先没有打听好。”对方会说：“你既然已经来了，就安定下来吧，不要让我担这个罪过。”我顺势说：“那好，我有一个条件，以后无论大小事情我都要请教你，你来教我。”这样那个人就不会再有意见了。

关键看你怎么设计这个过程，这样的“设计”不是坏事。“设计”好了，你会得到完全没有压力、非常愉快的生活方式。

凡事问孔明：把事情留给最合适的人来做

刘备是按照中国人的沟通方式来做领导的，跟西方人不太一样。西方人的脑筋是直的，要把事情讲透，才觉得是沟通良好；中国人的脑筋转来转去，很多事情都是点到为止。为什么有些人跟老板说话，会惹老板生气？因为他把所有话都讲完了，让老板没话说了。可是说话的时候，对方有呼应，才有成就感。尽量留些话给对方，才是有效的沟通。

我在台湾交大教书很多年，学生们智商都很高，知识也都很丰富。有一次，我问学生们：“如果你周末回家，爸爸叫你一起去看电影，你会怎么回答？”他们说：“先问爸爸要看什么片。”我说：“你爸爸听了这话以后会怎么样？”他们说：“爸爸听了以后经常是很生气。”因为爸爸觉得孩子是在跟他讲条件。

这就是不懂中国式沟通。我读大学的时候，有一次爸爸说要一起看电影，我马上就说好。但是又怕万一是我看过的片子，怎么办？那么先问问妈妈好了。得知要看的电影我已经看过了，我跟妈妈说：“难得爸爸有兴趣去看电影，我们一定要一起去。不过我回来还有很多作业要写，可能要一两点才能睡觉，你们先睡，不用管我。”妈妈说：“你有那么多作业，干吗还看电影？我跟他说不让你去就行了。”这样事情就圆满解决了。

刘备跟诸葛亮很有默契，但也互相“设计”。有一次刘表的儿子刘琦问刘备：“我爸爸想让弟弟刘琮当继承人，继母更是可怕，我该怎么办？”刘备说：“这是你们家的事情，疏不间亲，我不能管。”然后又提醒他“你可以去问问诸葛亮”，因为他知道诸葛亮的沟通方式比自己更好。

把事情留给最合适的人去做是最聪明的做法。现在很多人太热心了，什么事都想自己做，结果把事情搞得一塌糊涂。刘琦去问诸葛亮，诸葛亮也说：“这是你们家的事情，我不能管。”然后刘琦说：“那我不麻烦你，楼上有个宝贝，你要不要去看看？”其实诸葛亮知道他的意思，将计就计跟他到了楼上，刘琦叫人把楼梯撤了说：“现在上不着天，下不着地，只有你我两个人，还有什么不能说的吗？”于是，诸葛亮给他讲了春秋时申生、重耳的故事，提醒他逃到外面才能保存性命，留在家里就死定了。

跟老板说话，一般说到差不多就行了，让老板有兴趣去补充，表现出老板也很有智慧。如果你把所有的话都说完了，老板心里会想：你怎么比我还厉害，什么都想到了？跟

同事说话也是点到为止就好了，让同事感觉到参与感，说不定他的想法比你的想法还好。

这类故事在《三国演义》里有很多，刘备与诸葛亮一方面是老板与部属的关系，另一方面他们也互相学习，我想这一点很重要。刘备在很多事情上都要问诸葛亮的意见，而诸葛亮每次都是把话说到差不多。

不把话讲透有几个好处：第一，让每个人都参与谈话，大家都有参与感。第二，可以让其他人得到成长。把话讲得很清楚也会让跟你的人不动脑筋，这是在害他，这样他不会成长。人最大的成就是让跟你的人有成就感，而不是自己有成就感。第三，这样说话会留下弹性。因为未来是会变化的，把话讲死了，就没办法适应未来的变化。

刘备的领导特性对我们有什么启示？宽容仁德很好，但是最要紧的还是权宜应变。随机应变不是投机取巧，投机取巧的人不会有好结果，当然不会随机应变也没有好结果。那么，投机取巧和随机应变有什么区别？是投机取巧还是随机应变只有当事人清楚，外人很难断定。外人只能看变的目的是什么：是为公而变，多半是随机应变；为私利而变，多半是投机取巧。在中国社会里，公与私是非常重要的指标。

刘备自己才能不足，但是他很尊重别人，才能不足又要表现自己是最麻烦的。才能不足不是缺点，有时候反而是优点，因为这样可以吸引更多有才能的人。

我常常劝一些总经理不要认为自己有能力就是最好的，可以把各部门经理找来说：“各位都是专业人士，张经理是财务专业，李经理是生产专业，我因为没有什么专长，所以才当了总经理。”有这样的认识，才能做得更好。当总经理的时候要把自己的专长忘记，这样部门才会产生效能。

请了诸葛亮以后，如果刘备事事都坚持自己的意见，总是想要表现得比诸葛亮强，那么诸葛亮也无能为力。事无大小都问诸葛亮的意见，尊重诸葛亮的意见，这说起来容易，做起来很难。能够把人才请来已经不容易了，能让人才发挥出自己的能力则更难。大部分老板把人请来以后，都不能让其发挥作用。总经理不固执地坚持自己的意见，各部门经理才会放心地把意见说出来。总经理不能干，反而各部门经理的能力会发挥得更好。

我有一个年轻的朋友当了家具厂厂长，他告诉我一个故事很有意思。

当卡车开进来工人们要把家具搬上车的时候，干部就请示我朋友说：“厂长，同样一部卡车，怎么装才能又多又稳，不出意外？”我朋友很厉害，马上就对这名干部说：“这方面你是专家，还是你来指导。”

常听很多人讲有才能就要表现出来，其实这不一定对。我当预备军官的时候，因为家里穷，放假也没钱出去玩，就拿旧报纸练习写大字，后来被人看到了，军中要出板报都要我来写，弄得我非常辛苦。后来我读了《易经》才知道，应该站在不会的立场来会。如果你一开始就说，这件事情我三天两夜就能做完，计划是这样的……所有人都会笑你不自量力。有时候，不说真话的出发点是尊重别人，不是一定欺骗别人。

中国人喜欢自作主张，不太愿意听话，领导要想办法让员工觉得你的决定就是他的决定，这样他才会全力以赴。如果只是领导的决定，他会马虎应付。一个懂得领导的人通常会想办法把自己的决定隐藏起来。这一点刘备做得非常好，看上去他几乎没有什么主意，都是让诸葛亮提意见。

员工问领导任何问题，领导都不要直接给出答案，要先反问他的看法是什么，不允许员工空着脑袋来问问题，因为太轻易给员工答案，员工也不会成长。

我的孩子小时候经常问我功课，我都是不给他答案，只是夸他很会问问题，问出来的问题连我都不知道，让他去问老师吧，然后记得把老师的答案也告诉我，让我也学习一下。孩子没办法就只能去问老师了。现在很多家长是孩子一问什么问题，马上努力去找答案，最后搞得自己很累，孩子也不能成长。

尽量把作决定的机会让给别人，自己才是最愉快、最会带人的人。刘备把机会让给关羽，让给诸葛亮，结果自己的成就最大。一个当领导的人，不要处处想着自己表现，要尽量制造机会、提供平台，让员工去表现。

携民渡江：人和是刘备成功的关键

刘备从新野撤退的时候带了一大群老百姓，根本走不快，后面还有曹操的追兵，很多人都劝刘备赶快逃跑，把老百姓丢掉。其实刘备也知道，即使他自己逃也逃不了，还不如带着老百姓一起逃，这样至少表现出了诚意。他看到老百姓死的死、伤的伤，急得要跳水。刘备越是艰难危险的时候，越是不忘记老百姓，所以部属都很用心地辅佐他。

刘备一生以人为本，对每个人都很重视。评价一个领导不要说他“很会用人、很会看人”，哪个领导不会这一套？当你有权有势的时候，自然有人才来找你，自然也会用人了。关键要看用的是什么人，如果用的都是正人君子，那么这个领导就很了不起；如果用的都是小人，那么领导也就是个小人。

刘备带的人跟曹操带的人气质完全不一样。刘备重视仁义，所以凡是仁义之士自然都会跑到他那里。他很会结善缘，很宽厚，不耍诈，所以人和是他成功的根本。

有的人第一次就职，职位就很高，有的人却要从基层做起。每个人刚进入社会的时候，舞台是不一样的。希望各位安于自己的舞台，好好耕耘，最终会一步一步实现自己的理想。阶层提不提高其实无所谓，理想、抱负能不能在有生之年完成比较重要。

刘备以感情来领导所有人，知心交心，比一般领导人性化，所以他手下的人精诚团结、同心协力。人是心理动物，可以问问自己，你是行动追随理性，还是理性追随行动。做出任何行动前，都要动脑筋想一想这样做是否恰当。太多人是用行动来引导理性，这是行动派，做到哪里算哪里；谋定而后动，讲任何话、做任何事都要先动脑筋，这是用理性引导行动。刘备所有的言行都有理念，虽然他也说错话，也做错事，但是比例很小。

刘备说话永远是先关怀对方，不会把工作放在第一位。现在很多人都是工作导向，一开口就谈工作，这很不得人心。中国人见面经常不说正经事，而是先问：“你吃了吗？”这不是废话，问这句话的真正用意是想试探一下对方现在的心情好不好。通过对方回答这个问题的态度、语气来判断是否适宜与之进行更深入的话题。这是一种谈话技巧，比开门见山要更婉转。

很多人完全受西方的思维方式影响，以为什么话都是表面的意思，其实中国人嘴上说的不一定就代表是心里想的，心里想的有时候不方便说出来，所以说话喜欢拐弯抹角。因为中国人的思想是有深度的，不需要把什么都说清楚。

长坂坡摔阿斗：危难之中得人心

刘备在待人处事方面有很多地方值得我们学习。在长坂坡，赵云从废墟里把阿斗救了回来，恭恭敬敬地交给刘备。刘备把阿斗抱过来，摔在地上，说了一句话，这句话体现了最高明的领导艺术。他说：“为了这个小孩子，差点害我损失一员大将。”这话内容很丰富，赵云一听，整颗心都沸腾起来。

如果赵云把阿斗给刘备的时候，刘备马上抱得紧紧的，只顾着给儿子压惊就完了。赵云心里肯定想：我为了救你的孩子差点没命，你却只关心你的孩子，以后你们家的事我不管了。其他人也会心寒，他们家的事情怎能再插手？会说话的人，一定要把话说到对方心里。

刘备的手很长，据相书上说，凡是手长超过膝盖的人，都有帝王之相。所以其实他也不会把阿斗摔死。他很会笼络人，处处替别人着想，说话都是站在对方的立场来说：跟诸葛亮说话，站在诸葛亮的立场；跟关羽说话，站在关羽的立场。很多人都是只站在自己的立场来说话，这样没人能听得进去。刘备想要得到四川，跟张松来往，结果把张松的整个心都挖了过去。但他不用甜言蜜语，不是盲目讨好，他的话非常得体，使人听了心里很受感动。

信任赵云：对待下属的正确方式

赵云要去救阿斗的时候，有人向刘备打小报告说赵云去投降曹操了。刘备却坚定地说赵云不是那样的人，不要怀疑他。刘备这样做的结果是，就算赵云真的叛变了，大家也会很感动，觉得刘备实在是心胸宽广。

当初，关羽在曹操阵营的时候，把袁绍的大将文丑杀了，袁绍很生气，说“关羽杀了我的大将，表明他已经归顺了曹操，在替曹操卖命”。对此，刘备完全不相信，他始终有一个信念：凡是跟着我的人，绝不会有二心。这是很难得的，这要靠平日养成的默契，不能靠签合同或者宣誓效忠。让中国人跟你同心协力的方法只有一个，就是让他认同你，其他任何方法都不管用。美国人只要一本《圣经》，一宣誓，就可以同心协力了；或者签个合同，白纸黑字，大家签字就算数了。对中国人来讲，拿几本《圣经》都没有用，中国人不相信这些，我们只相信志同道合。

诸葛亮加入刘备集团以后，刘备言听计从、礼贤下士。因为他相信诸葛亮的理念跟他相同，也不去防备诸葛亮。记住：我们一生只需要领导少数人，不用去领导多数人，没那个机会，也没那个必要。企业是少数人的结合，不是多数人的集合。选人的时候主要是选理念，理念相同的人就不用怀疑，一定能够志同道合。

借荆州：拖拉的艺术

借荆州、还荆州是《三国演义》里一个始终没有解决的问题。荆州最初是刘表的，“借荆州”是鲁肃促成的。鲁肃的穿针引线功夫一流，如果没有鲁肃，东吴跟刘备不会相处得那么融洽，孙刘联盟也很难形成。

赤壁大战之后，孙权很生气，主要是东吴在打仗，土地却被刘备占领了，所以孙权几次叫鲁肃去把荆州要回来。但是刘备一时又不能归还荆州，那是他唯一的根据地。如果还给了孙权，也就不存在孙刘联盟了。于是鲁肃和诸葛亮就促成了借荆州。既然是借的，那就要还，所以在这个问题上双方一直纠缠不清。

东吴要讨荆州时，刘备大哭，哭得鲁肃头都晕了，刘备说是因为还不能还荆州，觉得对不起鲁肃，所以才哭的。鲁肃就劝他先不要哭，答应再想想办法。就这样，事情又拖了下去。

建议各位好好想一想拖拉的妙处，古代人留下的书都是有一定道理的，没有一本是害人的，只是有些书被后人理解错了。拖拉是一种很好的方式，拖延才有时间思考，否则你根本想不明白什么是对的、什么是错的。凡事当机立断的人，其实都没怎么动脑筋，没有经过深思熟虑，这是非常危险的。

我们应该把古人的话正本清源地想一想，如果那些话没有道理，不可能流传这么久。凡是经得起考验的话都有一定的道理，把这个道理挖出来，再配合现代生活，从而走出一条路是我们最重要的工作。

用庞统：不以貌取才

三分天下以后刘备又开始调整自己。当事业越做越大以后，我们的第一感觉往往是人才开始不够用。荆州必须得有人守着，这样可以在前线打仗的人就少了。入川的人比较单薄，人力一分散，就需要尽快培养人才，可是他们好像并没有这种观念，所以很快就感觉到了人才的断层，人才的不足。当时不像现在这样沟通方便，人员很难快速调动。从荆州到四川又太远，没办法互相照应。

有理念相同的人已经不容易，随着需要去扩充人才更加困难。现在很多企业都在裁员，我问一些老板为什么要裁员，他们说是把不能用的人裁掉。我说，当初用他们是因为他们能用，用了两年以后觉得他们不能用了怪谁？只能怪你乱用。当初他们来帮你赚钱，你赚到钱了，现在因为没有订单就把他们踢掉，是说不过去的。

正当刘备人才匮乏的时候，庞统出现了。庞统跟诸葛亮齐名，但是一开始刘备完全没意识到庞统也是个人才。这给了我们一个启示：一个人随着自己的成长应该思想更成熟，可是往往有些人随着权威的增长，眼光和思想却会退化。

庞统最先见的是孙权，由于庞统小看周瑜，而孙权又喜欢周瑜，所以孙权坚决不用他。鲁肃就推荐庞统去见刘备，结果刘备也没有重用他。后来经过诸葛亮、鲁肃、张飞的极力推荐，刘备才重新重用了庞统，从而提升了整个集团的作战能力。

庞统死了以后，诸葛亮不得不离开荆州入川。诸葛亮入川以后，荆州只剩下了关羽。关羽毕竟是个武将，因此诸葛亮非常担心荆州的防守问题。这时候刘备应该主动提出来更换守将。

被你重用的人，跟你都是有一点差距的。很多老板都抱怨干部不如自己，我说何以见

得？他说他们的决定都没自己快。我说，因为他们作任何决定都要顾虑你的想法，而你是没有任何顾虑的，所以你作决定才会比较快。

诸葛亮作任何决定都有顾虑，刘备应该自己想到需要调动一下荆州的守将了。孙权那边一定会派人长期研究关羽，当他们把关羽摸清楚之后，就会攻击他的弱点。而荆州又易攻难守，这样荆州就危险了。

教化马超：以情动人的领导方式

刘备看到马超之后喜欢得不得了，再三交代张飞绝对不能伤他，要把他收服。马超不太懂礼貌，一直叫刘备“玄德”，这把张飞气得要死，但是刘备却不以为意。后来马超看到关羽和张飞一直在刘备身后站着，即使有位子也不坐，他就知道之前是自己不懂礼貌，没有尊重刘备。

当下属做错事时领导不必直接告诉他，要用行动教化他，这样他自己就会反省，会调整，心里也就没有压力。很多人常说对下属要赏罚分明，这是很粗浅的做法。如果刘备一开始就指责马超不懂礼貌，我想马超可能很快就走了。马超没有受过正规教育，不能跟他计较这些虚礼。只要做一个榜样给他看，他自己就明白了。这就是“化”的艺术，我们往往太重视“教”，其实“化”比“教”更重要，“化”才是最高明的领导艺术。

纵容关、张：对下属应有适当限制

刘备对关羽、张飞非常好，但这也间接害了他们。关羽完全不把敌人放在眼里，刘备纵容他，这也是造成他后来败走麦城的原因。张飞脾气差，刘备也提醒他要改，但张飞也不把这件事放在心上。结果张飞回到军营以后喝醉了打士兵，最后被部将杀了。这些后果其实都要怪刘备太宠他们。

我在美国的时候经常听到美国人在反省，其实每个国家的人都在反省。美国有些教育家说20世纪美国教育最大的笑话是爱的教育，导致新生一代无法无天，不知道怎样过正常的日子，“爱之足以害之”。所以美国最新的教育舆论是“爱就是限”，爱他就要给他合理的限制。

我在饭店里吃早餐时，遇见一个母亲把小孩像神明一样哄着。妈妈问他：“你想吃什么？你喜欢吃什么？”怎么能想吃什么就吃什么呢？应该是妈妈给你什么就吃什么。我从不挑食，给我什么都觉得好吃。从小妈妈给我吃的都不许我说不好吃，无论怎样都要吃完。还有些妈妈叫小孩自己去拿喜欢吃的东西。小孩从小就拿自己喜欢吃的东西，根本不懂得考虑营养，也不会考虑别人。做父母的，尤其是做母亲的，把小孩养成这样是罪过。小孩不知道选择什么东西是对的，爱孩子就要给孩子合理的限制。

对待下属也要有一定的限制，过分纵容迟早是会出事情的。聪明的领导会对下属非常好，会给下属合理的权限，这样下属能够发挥出自己的能力，又不会过分刚愎自用。

刘备用人：一个时期专注一个人才

刘备用人有个特点，他一个时期只能重用一个人。他虽然得到卧龙、凤雏都很了不起的信息，可是有了诸葛亮以后，庞统来投奔时，他都爱理不理，只派庞统做了个小小的县令。后来还是鲁肃说庞统是个人才，他才又开始重用的，重用了庞统以后，心思就都放在庞统身上了。然后又来了个法正，他又把注意力转移到法正身上去了。

有的人可以同时用很多人才，曹操就有这个本事。有些人不能同时用很多人才，因为当时刘备太过赏识诸葛亮，很多人才都不再来投奔他。如果你生在三国时代，想要投奔明主，一想到刘备，马上就会想到那里已经有诸葛亮了，连庞统去了都受冷落，你还会去么？虽然曹操名声不好，总还是重用人才的。

刘备一个时期只能专注于一个人才，这一点诸葛亮看到了，因此他始终有危机感。不管各行各业，哪个阶层的人都应该有危机感。实际上这是一种忧患意识，人不能没有忧患意识，有了忧患意识才能免于忧患，这些道理到今天还适用。

待人处世：有原则又会随机应变

家族企业的领导方式有好的一面，也有坏的一面。一家人之间没有什么利害关系，自然比较融洽；但是一家人也很容易有感情包袱，使外人融不进来，有时候还会因为家人的利害关系，使自己的正当权益受到伤害。这是我们了解了刘备的一生之后，应该去反思的问题。

刘备讲义气，很服人。比如对待赵云，赵云本来不是他的人，但他第一次看到刘备，就决心跟着刘备了。那时候刘备还不能要他，因为刘备当时自顾不暇，只能说将来有缘我们自然会一起共事。

有时候你去找工作，那家公司不一定有需求，那你是不是因此就立刻改变主意呢？赵云明确自己这辈子跟定刘备了，但因为那时候刘备没有需求，他就先在公孙瓒那里，等到时机成熟，才到了刘备阵营。

人总要替自己选一个安身立命的地方，不能随波逐流，随波逐流也就是没有目标和方向。曹操对亲戚很严格，对部属反而比较好，不太去管老百姓的生活，但是他管整个班底的稳定发展；孙权是晚年很糟糕，暴虐、杀戮，很难服人；刘备有原则，但是他会应变，这一点我们要好好学习。一个没有原则的人会乱变，有原则而不变的人是刚愎自用，人们最喜欢的是有原则又会随机应变的人。做事追求的是用不变的原则，有万变的方法。

外国人往往不会变通。有一次我从纽约市内坐车要去国际机场，那天刚好交通拥堵，开车的是一个美国人，走走停停。我跟他说：“我要赶飞机，这样走我一定赶不上飞机。”他说：“前面塞住了，只能这样。”我说：“你换一条路走行不行？”他说：“不行”。过了五分钟，他居然还问：“先生，如果你赶不上飞机，要不要再坐我的车子回来？”

这就是外国人和中国人的不同。对于中国人来说，一切制度化，一切按部就班都是没有发展的。我必须说明，先把脚步站稳，然后再变化发展。守规矩是基层的事，干部要随机应变。一个人如果只知道规规矩矩，一辈子只能在基层。刘备很规矩，也很会应变；曹操文武双全，更会随机应变；孙权是以守为攻，有时候显得太保守，没有进取心，当然因为他的处境就是那样，他也没办法。刘备很真诚，曹操重权谋，孙权意气用事。其实这三种处世方法里，意气用事是最不成熟的。刘备以中兴汉室为己任，曹操是利用汉献帝达到自己的目的，孙权是想维持现状。刘备得人和，曹操得天时，孙权得地利。天时、地利、人和只要占一种，好好发挥就会很有成就了，如果有人三个方面都齐全了，那就要抓住机会，全力以赴，因为良机一去便不再来。

称帝：顺水推舟达到目的

曹操称王之后，刘备也进位汉中王，每次都是曹操给他作示范。曹丕篡位做了皇帝以后，刘备没有马上称帝，是诸葛亮逼他非当皇帝不可。诸葛亮是要成全刘备，干部在紧要关头要了解老板的意图，不要什么事情都等着老板说出来。

生活中也是如此，我们最好不要问人家有什么要求。母亲节的时候，儿子问妈妈：“我送你什么礼物好呢？”妈妈总是说“不用啦，有那个心意就好啦”。然后儿子真的没送。过母亲节的时候，妈妈就会有些不高兴，妈妈说不用，就真的不用送吗？我趁机问这位妈妈：“儿子问你的时候，你为什么不说？”她说：“我不能主动提要求，万一我的要求他无法完成怎么办？”我说：“你不说，他怎么知道要送你什么呢？”妈妈说：“他不会看吗？我衣服都破了，买一件衣服就行了。”

我当总务主管八年。当总务最难的两件事情，一是请客，二是送礼。不要以为只要是送礼，人家就会高兴，很多公司一到周年庆时就送给员工一打玻璃杯，员工心想：每年都送一打玻璃杯有什么用？会送礼的领导要这样跟干部说：“公司很感谢你的工作，准备奖励你两千块钱，但直接给钱好像显得没有诚意，买东西给你吧，又怕买的东西你不喜欢，所以我给你两千块钱的额度，你需要什么，我就给你买什么。”

有个年轻人很喜欢电动剃须刀，他太太反对他买，这让他很痛苦。后来我偷偷跟老板说，你找个机会送他一个电动剃须刀，他会很感谢你。奖励员工喜欢的东西，才是会奖励的领导。

上司要体会下属的心意，下属更要揣摩上司的心思。刘备要即帝位，又不能明说，干部在这种节骨眼上都要帮老板做个推手。

诸葛亮逼刘备即皇帝位，其实刘备是想当皇帝，可是又一直说不要当皇帝。面对这样的情况，诸葛亮有三种选择：第一种是既然你说不要当皇帝，那就我来当好了。这也不行，但这会给他留下恶名。第二种是刘备说不要当皇帝，那就算了，不再管了，那么刘备会责怪他。所以他只有选择第三种——刘备越说不要当皇帝，他越逼迫刘备当皇帝，这

样刘备当上皇帝以后反而会非常高兴。人有时候是不能讲实话的。说实话有时候会死得很惨，欺骗又是没有良心的表现，所以说妥当的话。诸葛亮一生始终是说妥当话，至于是真是假根本不重要。现在很多人都还在讲真话、讲假话这种很低的层次里判断，这不是政治人物的做法。诸葛亮为什么逼刘备当皇帝？他是想用这种方式改变刘备，使刘备有大局观。

重品德：后世拥刘是为“拥德”

一个人在任何时候都要顾虑别人的感受，尊重别人，这样会比较容易成功。古人论三国，是以人物品德做评价标准，《三国演义》跟《三国志》的看法是不太一样的。《三国志》记录的是历史的真实情况，而《三国演义》掺杂了作者很多的个人喜好。古人之所以“拥刘贬曹”，是因为他们认为刘备的品德更好，他们推崇的是一种品德。我们评价一个人，先要看他的品德怎么样，品德及格了之后再肯定他的才能，如果品德不及格，什么才能都会被一笔勾销。秦桧的字写得非常好，但因为他品德不好，就没有人推崇他，所以秦桧的字只被称为宋体。

所以，一个人一生的工作就是不断提高自己的品德修养，成就反而不那么重要了。伯夷、叔齐有什么成就？他们也没有太大的成就，但很受后世推崇。孔子最好的学生颜回做了什么大事？也没有什么特别的，可后世都认为他值得尊敬。我们是通过品德来看人的贡献的，而不是通过才能。

刘备天资仁厚，事业并不成功，但是他在教化上有很大贡献。所以我们现在研究刘备，不只是把他当做一个政治家。

刘备不会因为事业发展就忘了自己的初衷，这很难得，很多人都随着职位的升迁把以前的承诺忘得一干二净。苏东坡有一句话颇值得我们玩味：“街头听人说三分，闻刘玄德胜，皆喜。”意思是，人们听说书人说三国故事，听到刘备打了胜仗都很高兴；“闻曹操胜，皆怒”，意思是，听到曹操打了胜仗都很生气。可见民众普遍看重的是品德，而不是才能。

伐东吴：因私废公断送基业

刘备碰到诸葛亮以后，诸葛亮告诉他不要一心跟曹操对抗。这改变了刘备的事业轨迹，把他的目标调整过来了。进汉中王以后，是刘备一生成就最高的时期，但也就是在那一年关羽阵亡，这成了他的致命伤。

桃园三结义的时候他们曾经说过，但愿同年同月同日死。奉劝各位，结拜的时候不要说这种话。当年刘备没有资财，没有武功，只能用这句话才能把三个人的心聚在一起。伐

东吴之前他也非常挣扎，也知道诸葛亮的意见是对的，不应该去伐东吴，但是为了当初的誓言，他又必须为关羽报仇。如果不报仇，张飞都会不满意。

其实这个问题也有办法解决，只是刘备不懂得怎样圆滑处理。如果我是刘备的话，关羽一死，我就当众哭诉：“二弟，我现在最大的愿望就是替你报仇，谁都不要劝我，谁敢劝我就是陷我于不义。”张飞来的时候再哭一次：“现在我跟三弟一定要替二弟报仇，至于二弟交代我的话，我不会跟三弟讲。”张飞肯定会问是什么话，刘备再说：“我说了你也不会相信。我们无论如何都要替二弟报仇，这是天经地义的事情，相信你的看法跟我一样，但是二弟连续几天晚上托梦给我说，不能现在报仇，要以大局为重，可我根本听不进去。”张飞稍微想一想就会说：“二哥说得有道理啊。”这样问题就解决了，既不会陷入不义，又不会损失惨重。

伐东吴失败后，刘备不敢回成都，死在了白帝城。诸葛亮曾经劝他不能急于报仇，只要把曹丕推翻，孙权马上就会来投降的。可是刘备为了遵守当初三人结拜时的誓言，不听诸葛亮的劝告。当然，如果他不报仇，后人可能不会谅解他，说不定张飞也会怪他不讲义气。刘备一心一意要做一个对后世有交代的人，所以选择了报仇。

伐东吴死了很多人，从此蜀国开始走下坡路，这也害苦了诸葛亮。

关羽的死是刘备最难突破的一道难关。我们面前永远有生门和死门两道门，走进生门，就越活越宽广，偏要往死门里钻，就会无路可走。上天有好生之德，既然把人生了下来，就会让他有活路，问题是有的人偏要选择走死路。其实，每个人都是在自作自受，不能怨别人。我们要学习的是怎样作出明智的选择。

刘备不顾一切要为关羽复仇，证明他是出于真情。其实，就算他听诸葛亮的话把曹丕推翻，等孙权投降了，他把王位传给阿斗，也不见得能统一多久。

所有的名利到最后都是一场空，只有仁义道德会永远留存。关羽带给我们的是忠义，曹操留给我们的是奸诈，刘备留给我们的是仁德。人的一生是很短暂的，但是他们死了快两千年了，我们却还在评论着他们。

刘备最大的错误是因私害公。“公”和“私”几乎是正确与否唯一的评价标准，有时候说错话、做错事人家会谅解；有时候说错话、做错事人家不谅解。有时候有人骂你，你很生气；有时候有人骂你，你很感谢。因公骂你，你会接受；为了私人利益骂你，你绝对不会接受。因私犯错大家不谅解，因公犯错大家都能够谅解。

恩威并重的领导艺术

刘备很有威严，但他也会施以恩惠。不会恩威并施的老板不是好老板。有一位年轻的老板曾经跟我说：“我跟员工相处得可好了，大家一团和气，我一点架子都没有”。我说：“一团和气是对的，但是员工根本不把你当老板就不好了。一走出来人家就知道你是老板，让人自动尊敬你，自动让你三分，这才是好老板。自己摆架子，跟员工拉开距离，那不是好老板。但是老板跟员工一定要有距离感，这个距离不是老板刻意拉出来的。”

刘备临死时托孤的场面非常感人，很多人说他很阴险，到最后还要考验诸葛亮。我认为他不是考验诸葛亮，他没那么笨，考验诸葛亮有什么用？诸葛亮如果真想把阿斗推翻太容易了，考验也没有用。他完全是很诚恳地拜托诸葛亮，如果阿斗可以辅佐就辅佐，不

能辅佐就取而代之。诸葛亮跟刘备相处了这么久，他知道这是刘备的肺腑之言，所以才会磕头磕得额头都出血了。

诸葛亮尽心尽力辅佐阿斗，始终尊重阿斗，是因为他尊重刘备，他在报答刘备的知遇之恩。一个人能够在去世之后还福荫子孙是很了不起的。生前热心帮人，留下来的无形财产是很丰厚的。会有人因为受到他的帮助而反过来报答他的子孙。现在很多人都太重视有形财产，很少重视无形财产，这是不对的。

刘备的三顾茅庐到今天还被传为美谈，我们也应该改变争取人才的方法。争取基层人员最好是通过推荐，由管理干部了解情况；争取高层人员一定要亲自拜访，领导亲自拜访给人才的感觉是不一样的。

现在很多人只看到办公场所的关系，想不到背后的关系。凡是对你特别有贡献的人，你一定要跟他有通家之好。可以利用过年过节去拜访一下，表示感谢。利用假日去干部家拜访一下，还可以看到他家里人处得好不好，了解一个人，了解其家庭状况是最重要的。要让他的家人跟你直接接触，以便从多方面来了解这个人。

听了刘备的故事以后，我们最起码要做三件事情：第一把家庭关系协调好；第二争取跟干部有公务之外的接触，让干部死心塌地地把公司当做自己的家；第三要照顾到员工的小孩，如果能够有员工一家三代都在一家公司服务的话，别人会觉得这个老板很了不起。

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

《三国演义》把诸葛亮美化得很厉害。很多外国人跟我说，你们中国人很奇怪，塑造的人物要么非常聪明，要么很笨，要么很漂亮什么都好，要么很丑什么都不好，怎么那么两极化？

中国人不崇拜英雄，很少有人对别人特别服气，所以在中国要出名非常困难。好不容易有一个典范，一定要加以美化、包装。两千多年来只出了一个孔子，是孔子以后真的没有一个人比他厉害吗？也不一定，只是人们都不服气，不让其成为典范。诸葛亮可能本身并没有那么厉害，是后人不断把自己的智慧加在他身上，把他塑造得很有智慧。

诸葛亮是琅琊阳都（今山东临沂市沂南县）人，诸葛亮很巧合地跟汉献帝同年生、同年死。汉献帝一生一筹莫展，一直都希望有诸葛亮这样的人来解救他。诸葛亮一生又始终以匡复汉室为目标，最后却出师未捷身先死。从这个角度看，诸葛亮是失败的，但是在《三国演义》所有人物里，我们最敬佩的也是他。

诸葛亮终年54岁，27岁以前有两个特点：第一，身逢战乱。旱灾、水灾他都经历过。没经过磨炼、没吃过苦头的人最好不要当领导，因为他们不知民间疾苦，想做好事都不知道该怎样做。诸葛亮从小就吃尽苦头，很小的时候妈妈就死了，爸爸娶了继室，没过多久，爸爸也病逝了。

第二，他知道自己不是来当皇帝的。当时很多人都争着当皇帝，结果老百姓很可怜。三国时代社会动乱，人口数量骤减。诸葛亮知道，如果他也争着当皇帝的话，死的人会更多。

一个人能知道自己这辈子要干什么是很了不起的。诸葛亮知道自己要做个好宰相。世上单有明君还不够，没有好宰相来辅佐，明君也会糊涂。因为想要当宰相，诸葛亮的学习目标就锁定了两个人：一个是管仲，一个是乐毅。

诸葛亮从小基础非常扎实，因为他很早熟。凡是在那个动乱时代受到磨炼的人，多半看问题会比较深入，思想会比较成熟。

诸葛亮很有智慧，他读书跟一般人不同，一般人读书主要是为了应对考试。诸葛亮是读观大略，大致上看一看，抓到要点，然后权宜应变。一个人懂得多少东西并不重要，不能在千变万化的实际应用中作出合理决策才最重要。

诸葛亮的领悟力很强。记忆力强的人比较适合生活在西方，西方人要背诵很多东西，根据条理来做事；领悟力强的人适合生活在东方，东方人的很多智慧要靠领悟。

躬耕南阳：淡泊明志等待明主

那个时代的中国人很讲道义，诸葛亮的父亲娶了继室后不久就去世了，长兄诸葛瑾就扛起整个家庭重担。他们兄弟俩一个在东吴，一个在襄阳，是因为诸葛瑾要侍奉继母，后来就到东吴去当官了。诸葛亮和弟弟诸葛均跟随叔父诸葛玄投奔了刘表。但是刘表不敢做事，也不知道怎么做事，有地盘没能力。诸葛亮看叔叔在刘表那里有力使不上，就没有为刘表工作，只在隆中耕田，当一个普普通通的农夫。这样进可攻，退可守。当一个人没有决定自己的舞台在哪里的时候，最好找一个进可攻、退可守的地方。

我想地理环境也会影响人，隆中山不高而秀雅，水不深而澄清，地不广而平坦，林子不大但是林木生长很茂盛，靠近当时的荆州。荆州是军事要地，消息非常灵通。隆中相当于都市旁的农村，是热闹中的安静之地，所以诸葛亮对当时所有的政治变化、军事演变都非常了解，对当时的政治事务了如指掌。他跟徐庶、石广元、崔州平、孟公威，还有水镜先生关系很好。

诸葛亮躬耕自给，不问世事，但是心系天下。中国人一直讲究耕读之家，在耕田的同时有足够的时间好好读书。每个人都应该奉行这个原则：站在不当官的立场来当官，才能当个好官；站在非当官不可、不当官不行的立场来当官，绝对当不好官。

诸葛亮的心态是遇到合适的明主才出山，否则宁可不出山，这很了不起。一个乡下农夫，既没有士大夫的身份，又没有门第，年纪轻、资历浅，甚至也没有背景，可是连刘备那么有经验的人，都能发自内心佩服他。因为他的准备工作非常到位，基本功非常扎实。他一直秉持孔子的主张——有用处就出来做官，没用处就不做官。

碰到刘备以前诸葛亮一直在充实自己，做好万全的准备，清楚自己的目标，定位准确。现在很多人不会定位，被放到什么岗位就做什么工作，而定位不准会成为一生痛苦的源头。

诸葛亮27岁时碰到了刘备，后来为其鞠躬尽瘁，是感谢刘备给他提供了表现的舞台；如果没有碰到刘备，他会心安理得地做个农夫，做个平凡人。相信现在大家都很清楚，如果有人要破格提拔你，或者突然奖励你很多薪水，你就要更卖力工作了。诸葛亮就是这样，没有好老板他宁可一辈子默默无闻，遇到好老板了，就全心全意为老板工作。

高卧隆中：选择之前考验领导

有人认为，诸葛亮是设计好了让刘备去找他的。他很会布局，知道刘备要来了，先让一个小孩骑在牛背上故意唱歌，引起刘备注意：“你就是刘将军？”刘备吓了一跳，也非常高兴，觉得连这么偏僻的地方这么小的孩子都认识他，可见他的知名度很高。

小孩子而后把刘备引到水镜先生家里，水镜先生见到刘备，就说：“你是逃难来的吧？”这句话把刘备吓坏了。水镜先生又告诉刘备：“你现在虽然有那么多人才，也是不成气候的，因为缺少一个军师。”刘备有些不承认说：“我有军师，孙乾、糜竺不是很好吗？”水镜先生说：“他们不算，你要成就大业，就要找高明的人来辅佐。”刘备的胃口被吊起来了。水镜先生没有直接说谁是高明的人，而是在桌子上写了两个名字，写完以后又立刻擦掉了。如果他直接说了这两个人的名字，刘备听了以后可能会忘掉，水镜先生这样做就引得刘备看得比谁都起劲，记得比谁都牢。这些都是很巧妙的安排。

我怀疑刘备第一次去找诸葛亮的时候，诸葛亮是在家的。这是中国人最常用的方法

——先要看看对方有没有诚意，因为人们往往对容易得到的东西不加珍惜。刘备第二次来的时候，其实他也在家，但还是不见，他要看看刘备到底有多诚心。第三次他装睡觉，因为起身之后问了一句：“有贵客来了吗？”这表示他已经知道刘备来了。

他事先准备好一套说辞向刘备报告，仅仅几分钟就把刘备的心抓住了。刘备也不是傻瓜，他也知道是怎么回事。我常常觉得中国人家家都有本兵书，每个人都有心生一计的习惯。不时设计来设计去，设计得大家都很高兴。该被人设计的时候，要高高兴兴地让人设计，不要总想着设计别人，而经不起别人设计。人家设计你是重视你，是给你面子。真的有一天所有人都不把你当做设计对象了，你也就没有价值了。

刘备对诸葛亮说：“你不是为我，我也不是为我，我是为天下苍生。”给了诸葛亮一个很漂亮的台阶。诸葛亮说：“如果为自己，我不出山，如果为你，我也不出山，但是为天下苍生，我就出山了。”这个台阶多漂亮！人要时常给对方台阶下，让大家都有面子，做起事情才更快乐。

诸葛亮并没过上几年好日子，27岁出山，飞黄腾达了11年。短暂的一生，却对整个时代具有重要作用。如果诸葛亮投奔了曹操，我想曹操可能三年之内就统一了全国。

当时很多人想回北方，因为曹操已经把北方控制得差不多了。那时候中国的精华在中原，南方还没开发。诸葛亮知道回北方对他也没什么好处，所以他会跟刘备说有两个地方可以去，一个是荆州，另一个是益州。

三顾茅庐时刘备再怎么落魄，也还是个皇叔，是个左将军，虽然一点根据地都没有，但是最起码还有人追随他，那他怎么肯向一个完全没背景的年轻人低头呢？很多人说是因为诸葛亮会自我推销，我不认同这种说法。一个人如果需要自我推销实在是太可怜了。答应了出山就等于把生命献给人家了，怎么能轻易答应？好东西用得着推销吗？诸葛亮是很慎重地选择能终身为之全力以赴的人。也有人说他是做作，想抬高自己的身价，其实他是诚心诚意地互动。老板可以考验干部，干部同样也可以考验老板。干部在没有作出选择之前可以考验老板，一旦选择了老板，就要不断接受老板的考验。

徐庶也曾经考验过刘备。他刚加入刘备阵营的时候，对刘备说：“主公的这匹马叫的卢，是一匹好马，但是妨主人，主公讨厌谁，可以把这匹马送给他，等它妨了主人之后再收回来就安全了。”刘备说：“我以为你是好人，没想到你给我出这种馊主意，我还敢用你吗？”徐庶说：“幸好主公不听我的意见，如果听了我的意见，我就不会投奔主公了。这个馊主意是想考验主公是不是真的对人好。”

没选择老板以前你有足够的权利考验老板，选择了老板以后就要乖乖听老板的吩咐。所以不要糊里糊涂地选老板，选了以后再检验老板的好坏。很多人事先不敢考验老板，进了公司以后又不想跟老板合作，这很不好。

诸葛亮傲视群雄，那时候曹操已经成气候了，想做大事的人应该第一目标选曹操。当时的确有很多人去投奔曹操，最初他们因为战乱跑到江南，见中原稳定了，就回到了中原，回去以后才知道投奔曹操其实也很倒霉。

徐庶被曹操骗去以后终身不献一计，还不如隐居自由自在。诸葛亮没有去投奔曹操，他知道曹操的理念跟他不合，投奔了也只有痛苦。他也没有投奔孙权，他知道，孙权的确是个明主，但至多能做到器重和尊重他，却不能让他尽展才能。他更不愿意投靠刘表，虽然他们有比较深厚的关系，他知道在刘表那里只能混口饭吃，不如做个自由自在的农夫。

刘备颠沛流离，因为没有军师，所以虚心拜访一个年轻的乡下人。看起来他似乎受一点委屈，其实不然，虽然他有才能，但当时他没有立足之地，整天被人家赶来赶去。

让老板三顾茅庐体现了一种被领导的艺术，像诸葛亮这样稍有名气的人在当时有很多，但是能够像诸葛亮一样，在最短的时间内把最精要的东西说出来的人却并不多。一般人都是胡扯了半天，等客人走了以后，才发现最要紧的话没说出来。人生很短暂，机会很难得，稍微一放松，机会就会溜走，机会一旦溜走，便永远不能回头。我想被领导的意思

是，与其你领导别人，不如装成被人领导，这样合作会更愉快、更顺利。不需要事事都主动，该主动的时候主动，该被动的时候尽量被动就可以了。

领导于无形，也叫做向上管理。英语里有这样一句话：**How to handle your boss**，意思是“怎样领导你的老板”。这个领导的过程一定是无形的，老板不知不觉中接受你的领导，而不是你摆明了要去领导他。诸葛亮就在不知不觉中领导了所有人，甚至包括曹操、孙权，这是一般人做不到的。

火烧博望坡：烧好新官上任第一把火

诸葛亮没出山以前跟刘备是平起平坐的，因为当时他还不一定要吃刘备的饭，干吗要委屈自己？当诸葛亮决定出山追随刘备以后，他立刻跪下来称刘备为主公，从此以后他谨守本分。因为这是他自己的承诺，他努力扮演好一个臣子角色，从没破坏过规矩。

他出山之后问刘备：“如果新野守不住，要退到哪里？”刘备那时候已经无路可走了，诸葛亮正问中刘备心坎。当然诸葛亮没说，主公你现在已经无路可走了，还是听我的吧，我给你留个余地。因为对于中国人来讲，说话要稍微拐弯抹角一点，对方才更容易听得进去。单刀直入，直话直说会让对方很难接受。刘备当时哑口无言：天下之大，他们已经无路可走。这时诸葛亮跟他说，最好到湖南去。诸葛亮不但这么说，而且已经把退路都替他安排好了。

刘表的两个儿子明争暗斗，长子刘琦被欺负，诸葛亮给他出主意，让他去驻守江夏，诸葛亮安排的退路就在那里。把退路安排好之后才问刘备打算怎么办，这样好的军师，刘备怎么能不服？一个人不要要求人家服你，要做到让人家发自内心地佩服。

刘表的小儿子刘琮投降了曹操，献出了荆州，刘备唯一的出路就是投靠刘琦。后来鲁肃来给刘表吊丧，与刘备初步定下了跟东吴联合对抗曹操的计划，而后才有著名的赤壁之战。

诸葛亮的身份用现在话讲叫做“空降兵”，他一出山最先面临的挑战来自关羽和张飞，因为二人很不买他的账。

刘备不应该说“我得孔明，如鱼得水”这句话，这给诸葛亮带来一些麻烦，因为这让张飞很不服气。当曹操打过来的时候，刘备问关羽、张飞如何迎敌，张飞就说，哥哥应该让你的“水”去迎敌。可见，地位越高的人，越不能把心里话说出来，否则很容易伤害别人的感情。

诸葛亮上任以后的“三把火”烧得非常精彩，奠定了他的领导基础。火烧博望坡是他的第一个战役。开始的时候关羽和张飞一脸不服气的样子，诸葛亮叫他们听命，他们根本就不听。其实这是刘备的错，怪刘备没有事先做好沟通工作。

火烧博望坡一战，烧得关羽和张飞口服心服。没过多久，曹操又打来了，诸葛亮用同样的计策再烧一次，又把曹仁烧得狼狈不堪，激怒了曹操。有时候要让敌人顺，有时候要让敌人逆，完全是诸葛亮一手操纵，这才是真正高明的领导。不但领导自己，领导家庭，领导自己的公司，还要领导其他阵营，这种领导是把领导和被领导结合起来了。

一个人碰到好老板，面临的重大难题是人会变。人的可怕就在于善变，这时候你受重用，过一阵子很可能会被打入冷宫，这是很多人都会遭遇的事情。中国人的公司里很少裁

员，一般会让你自动辞职。先把你放在一边不理你，你就只好自己走了。聪明的老板很少直截了当叫谁走，他们有的是办法。所以一个人得到赏识的时候要怎么表现，受冷落的时候怎么收场，都跟领导风格息息相关。很多人得到赏识以后就忘了自己是谁，把自己捧得很高，结果摔得很惨。有些领导一直说，我支持你，你放心去做吧。其实话中隐含的意思是，你要好好做，我就支持你；你不好好做，我就不管了。

人永远有两套道理，不要相信“我支持你，你放心去做好了”这样的话，一年以后他会说，“我绝对支持你，只是没想到你短短一年把人都得罪光了，我也没办法了，你自己看着办吧”，就会把你甩掉了。

诸葛亮越来越得到赏识，他的警惕性也逐渐提高了。所以当刘备非常听他的话的时候，他也很警觉——现在越得宠将来摔得越痛。

舌战群儒：准备工作要充分

能够舌战群儒是因为诸葛亮太厉害吗？不是，是因为他准备工作做得充分。他虽然身在隆中，但是了解当时政治舞台上活跃着的所有人，并且对这些人逐一作了个案研究。所以到了东吴以后，张昭等人都想给他难堪，他逐一进行了有针对性的反驳，而且每次反驳都切中要害。

一个人的基本功要好，基本功不行就去工作了，会遇到很多难题。如果诸葛亮第一次去江东就被群儒逼得一句话都说不出来，那他出山还有什么意义？如果他没那个才气，也不能成就一番事业，还不如安心隐居山野。

其实，草船借箭也没什么神秘的，不过是运用了一点天文学的知识，吹东风的时候偶尔会有几分钟或者几小时吹西风，诸葛亮准确抓到了这个诀窍，并且运用到战争中了。对任何工作都应该有充分的准备，甚至在一开始做的时候就要预想到会遇见哪些问题，针对这些问题，想好解决方案与应对方法，这样才能临危不乱。

诸葛亮吊孝：用智慧战胜敌人

周瑜很了不起，一直跟诸葛亮斗智，最后自己死了。司马懿的才能跟周瑜类似，但他知道应该少跟诸葛亮斗。司马懿看到周瑜的下场，就明白，在碰到诸葛亮的时候，最好保持安全距离。

大家都说是诸葛亮气死周瑜。周瑜死了以后，诸葛亮还坚持去吊丧，刘备也劝他千万不能去，江东的将士们会杀掉他的。东吴将领没有一个不痛恨诸葛亮的，诸葛亮不是不知道这个情况，但如果他不去吊丧，孙刘联盟就宣告失败了，隆中对策也没办法实现。所以他为了理想，为了抱负，非去不可。如果一开始他就躲起来，那更糟糕。面对危险的时候

最好的办法是勇往直前，想办法趋吉避凶，诸葛亮完全是按照这个道理来做的。

吊孝的时候，他人没到，声音先到。如果他直接出现，肯定立刻就被杀了，所以他哭的声音很大，大家还没看到他，就已经被他的声音感动了，从而也化解了仇恨。

“化”是中华文化里非常宝贵的东西，这是一个日本人提醒我的，有时候我们是“不识庐山真面目，只缘身在此山中”。

有一次我跟一个日本教授一起吃饭，他说：“你知道你们中文里最了不起的是什么呢？”我说：“不知道。”他就写了一个“化”字，他说：“中文最了不起的是这个‘化’字。大事化小，小事化了。”我很感谢那个日本教授。老实说，日本人对中国文化非常恭敬。有一次我跟一个日本人一起去参观文物，我们拿起文物时会说“小心一点”，那个日本人则是先从口袋里拿出一副白色手套戴好，生怕手脏碰到文物，然后跪下来，把文物捧在手上仔细看。我很佩服他，能够尊重文物的生命，不像我们只是把文物当做死的东西。尊重所有事物也是尊重自己，我跟日本人在一起的时候也学到了很多。

“化”要有度，不要“大而化之”。这提醒我们凡事要恰到好处，否则利弊关系就协调不好。

诸葛亮是作好周密的计划才去吊祭周瑜的，他的策略是“人未到，声先到”。如果听到屋子里有人在批评你，怎么办？你可以老远就发出声音，他们就会不再说下去了。其实这些招数大家一直都在用，只是没有归纳出来而已。

空城计：对手也能相辅相成

能让敌人也佩服的人并不多，而最让司马懿佩服的敌人是诸葛亮。司马懿也利用诸葛亮成全自己。周瑜那么聪明，因为跟诸葛亮斗，最后被活活气死，如果司马懿也跟诸葛亮斗，也会被气死。所以诸葛亮送司马懿女人的衣服，他还很高兴地穿着。因为他知道，对诸葛亮不要硬碰硬。

诸葛亮死了以后，最受影响的是司马懿。司马懿最希望诸葛亮能长寿，因为诸葛亮一死他就没有用了。他的老板根本不信任他，只是因为没人打得过诸葛亮才用他。没有了诸葛亮，他也就没有价值了。

很多人说诸葛亮真厉害，用空城计就把司马懿骗了。其实，司马懿也能看出这是空城计，只是被骗对他有利，他心甘情愿被骗。如果那时候他挥兵而上，把诸葛亮杀了，他自己也没有什么价值了。只要诸葛亮不死，他就有利用价值，这是司马懿最高明的地方。

有一次，诸葛亮跟司马懿对峙，司马懿并不想出战，但是他的部将都很不服气，都想打诸葛亮，司马懿没办法，只好说：“你们要打也可以，我要请示皇上，皇上同意打就打。”然后他真的向曹丕报告说，我要打诸葛亮了。曹丕心想：你要打就打，问我干什么？有人告诉他，司马懿的意思是不想打诸葛亮，一打肯定会输，但部将们一直要求打。曹丕于是就下了诏书说不能打。从此司马懿享受着最高的待遇，也不打仗，既领高薪，又很安全。

我想我们从历史故事中可以得到很多很宝贵的东西，存在脑海里，需要的时候拿出来用，千万不要等到要用的时候想不出来。很多人是该动脑筋的时候不动脑筋，平常也不读书，而读书就是准备遇到不知道的事情的时候用。我们要为未来而读书，不一定是为现在

读书，等到用的时候再想读书就来不及了。

诸葛亮是站在最平凡的立场的最不平凡的人，一般像他那么有才气的人都会觉得自己很了不起，他却没有这样想，而是用具体行动来表明他的了不起。虽然很有才气，但却表现得很谦虚。

守荆州：谨守本分，尊重领导决定

荆州非常重要，让谁留守荆州是一个大学问。诸葛亮的第一人选绝对不是关羽，他知道关羽太傲，很容易让人抓住弱点来攻击。骄傲其实是一个人最大的弱点，骄傲容易轻敌，错误估计对手的实力。如果赵云守荆州，就可以避免失荆州这个结局。

守荆州关系到刘备日后的发展，如果诸葛亮说让赵云留守，那刘备会怀疑诸葛亮有私心，是不是准备自立为王？虽然赵云是最好的人选，可是无论从哪个角度来讲诸葛亮都不能建议留下赵云。张飞是根本不用考虑的，让他守就等于把荆州白送给孙权，于是让关羽守荆州成了无可奈何的选择。

刘备没有指定让谁守荆州。因为来送信的人正好是关羽的儿子，诸葛亮就以此为借口，说主公派关平来送信，意思已经非常清楚，就是要关羽留守荆州。但他还是不放心的，就问关羽：“守荆州责任重大，关将军知道吗？”关羽说：“当然知道，荆州是我们唯一的根据地，不能动摇。”诸葛亮又问：“那你打算怎样守呢？”关羽说：“我把这当做重要的事情来处理，至死方休。”诸葛亮又问：“如果东吴来攻打荆州呢？”关羽说：“东吴来了我就全力抵抗。”诸葛亮说：“如果曹操也来打呢？”关羽说：“那我就分兵抵抗。”诸葛亮就知道荆州肯定守不住了，那么少的兵力再分成两路，一定都会被消灭的。

虽然《三国演义》上写的是“大意失荆州”，其实是必然失荆州，荆州迟早非失不可。因为关羽很正直，很透明化，东吴把他当个案来研究，研究了一年以后就全部掌握了关羽的特点。一个人没有神秘感是非常危险的，这样对方就会攻击他的弱点。

诸葛亮明知道不能安排关羽来守荆州，但是他会顾全大局，刘备不决定，诸葛亮也没有立场说这件事。此事告诉我们：一个人再高明，再有前瞻性，看得再清楚，也仍然要坚守立场。诸葛亮是站在刘备的立场来看问题的，很多军师、重要干部最后跟老板关系不好，就是因为没有站在老板的立场来做决定，只是站在自己的立场来看问题。

诸葛亮分配给赵云的任务是照顾阿斗，赵云对刘备的贡献绝对不比关羽和张飞小，但是所得到的待遇却不同，主要是因为跟刘备的关系与二人不同。诸葛亮想帮赵云，希望他跟刘备有更进一步的交情，所以刘备去跟东吴通婚的时候，诸葛亮派赵云陪着去，可是这对赵云反而没有好处。建议大家少去管老板的家务事，赵云因为太过深入刘备的家务事，有时候让刘备很不高兴。《三国演义》里我觉得赵云最吃亏。

诸葛亮让张飞由陆路入川，因为陆路比较快，他想让张飞居首功。诸葛亮在这方面非常用心，处处照顾刘备的感情，而且非常细心。只用心不细心，就是粗枝大叶，很容易出纰漏；只细心不用心就成了吹毛求疵，也不是理想的处事方式。

诸葛亮安抚刘备的亲信，自己却没有结任何党派，从不引起不必要的误会。失荆州还有一个很重要的因素，就是人才不足。北伐的时候最后廖化做了先锋，表示人才断档了。人才不够，一是都战死了，二是培养不及时，三是本来人才就匮乏。那个时代，人才的培

养赶不上时代的需要。

诸葛亮非常谨慎，非常用心，大大小小的事情都亲自料理，这也受到很多批评，他也知道这样不好，但这是他在报答知遇之恩。他第一不求功名，第二没有野心，很多事情不做也是可以的，没有人能管得了他，可是他安分守己，不逾越任何本分。一般人如果处在诸葛亮的位置，也许对刘备都敢吆三喝四，诸葛亮却从来没有这样。

实际上后来刘备和诸葛亮的关系有点疏远，刘备坚持伐东吴的时候，诸葛亮劝阻，刘备不听，诸葛亮感叹说，如果法正还在的话，就不会这样了。如果法正不死，陪刘备去打东吴，那说不定还能打赢了。刘备自己率大军伐东吴，最后被火烧联营，输得一塌糊涂。

善意提醒庞统：为公事不掺私心

诸葛亮曾经向刘备推荐过庞统，但当时刘备没有重用，后来鲁肃又出面推荐，刘备终于重用了庞统。

有人说是诸葛亮害死了庞统。庞统跟刘备入川，就让他去好了，诸葛亮偏要通风报信说这一天对庞统不利。庞统自己也会算，用得着你操心吗？可见诸葛亮根本是不怀好意，想整死庞统。其实不是这样的。诸葛亮的确是夜观天象，知道庞统有难，既然知道了，就不能不说。该说的都说了他也会算尽到了责任，听不听是庞统的事。很多人老是觉得自己知道某件事，一定要告诉别人，而且要别人一定听他的意见。其实，你的责任只是把知道的事讲出来，如果不讲，可能将来会内疚。至于对方听不听，要看对方的想法了。诸葛亮派人告诉庞统有难。如果庞统问刘备该怎么办，刘备肯定会说先休息几天吧，这样就没事了。偏偏庞统以为诸葛亮怕他抢了首功而故意这么说，不相信诸葛亮的话，结果就死在落凤坡了。

有句话叫“无巧不成书”，如果诸葛亮不来送信，庞统自己也会算，那他可能就会跟刘备说，这几天诸事不顺，这不涉及面子问题。但是诸葛亮送信来了，如果庞统接受了诸葛亮的意见，就等于承认他的才能在诸葛亮之下，诸葛亮算得比他准。其实，他完全没必要这样想，很多事情都是当局者迷，旁观者清。人都是看别人的事情很清楚，自己的事情反而看不清。

我祖父是个中医，大家都知道他医术很高明。有一次我妈妈生病了，我告诉他：“爷爷，我妈妈生病了。”他说：“你去请王医生过来看。”我问：“为什么你不看呢？”他说：“自己人不方便。”中医一般不太喜欢给自己人看病。我长大以后就问他：“为什么妈妈生病你不看，邻居生病你都看？”他说：“邻居来看病，我会专心看病，没有那么多顾虑。但是给自己人可能会不客观。”

有时候会好心做坏事，我们也不需要太过热心，要彼此尊重。相信诸葛亮绝对没有恶意，没想到庞统不听他的，结果那么年轻就死了。

诸葛亮再三强调，一个人要大公无私，我心如秤。心像天平一样不能有轻有重。同样的秤，西方人用的是天平，从四方八面来看，平衡就是平衡，不平衡就是不平衡；中国人用秤砣，秤砣高一点是够了，低一点也是够了，只要秤砣不掉就都是够了。中国人比较圆滑，做事的弹性也很大。西方人认为你有、我有、他有是很公平的。而中国人拿到奖金的时候，一看有2000块高兴得不得了，马上就问别人有没有。如果你说你也有2000块，他就

会觉得，怎么你也有2000块，连你都有2000块，那我也太委屈了吧。

有一次我们几个朋友一起去吃饭，想坐在某个位置。服务员说那个位置已经预定出去了，他们说：“他们还没来，你把桌号牌换一下就好了。”服务员说：“人家已经定了，怎么可以换给你？”我一个朋友还是老顾客，但是服务员说：“我们对待所有的顾客都是公平的。”服务员说得很对，顾客本来就应该公平的，但我们亲疏有别的观念已经根深蒂固了，于是就不在那里吃了。

白帝城托孤：获得领导绝对信任

223年，刘备死了。刘备的生死对诸葛亮的影响太大了。17岁的阿斗继任，就是个小孩子，而且没有经过磨炼，刘备打仗的时候很少将他带在身边。一个企业家如果经常把孩子带在身边，这个孩子将来做继承人的时候会比较有把握。如果把孩子送到国外去读书，反而容易搞垮企业，因为他没有经过磨炼，不了解企业的情况。

刘备伐东吴一败涂地，退到白帝城，一病不起，开始托孤。从此以后诸葛亮要当家，虽然名义上是别人的江山，但他要扛起责任来，这是非常不容易的事情，扛着别人的江山，还要鞠躬尽瘁，死而后已。

诸葛亮最初的想法是把事情做完以后，就退休还乡。他还承诺当初有多少财产，将来一点都不会增加。诸葛亮领的薪水不少，但是他把钱全部用在公事上了。这一点左宗棠也做到了，左宗棠把薪水通通用到士兵身上，自己却很节俭，从来不把薪水拿回家。白帝城托孤以后，诸葛亮退休的愿望没法实现了。

刘备托孤的时候实际上是托给了两个人，除了诸葛亮，还有李严。李严本来也是好人，刘备托孤以后，他跟诸葛亮地位相同了，他的虚荣心得到了极大的满足，于是就开始做一些莫名其妙的事情。有一次北伐的时候，李严延误了押运粮草，使得诸葛亮不得不退兵。可是诸葛亮没有斩了李严，而是将李严贬为庶人。后来诸葛亮死了，李严非常伤心，也心怀激愤而死。他觉得诸葛亮如果活着，总有一天会恢复他的官位，诸葛亮死了，他这辈子也就没有希望了。

托孤以后诸葛亮的责任更重了。他有取而代之的机会，可是却始终坚持丞相的身份不变。曾国藩也面临过同样的问题，曾国藩知道皇帝并不相信他，经常怀疑他会篡位，因为他有足够的力量取而代之。曾国藩写家书，其实就是写给皇帝看的。曾国藩如果跟皇帝说我绝对不会背叛，无疑是此地无银三百两了。他的每一封家书都会传到皇帝那里去，在家书里表明自己的心迹，这样皇帝才稍稍放心。

刘备死后，诸葛亮先把四川治理好，再去打孟获。做事情有本末轻重之别是领导者的基本素养。48岁时开始北伐，前后历时六年，六出祁山，最终失败。“至信至诚”这四个字可以形容诸葛亮的这种精神，他完全是出于对时代的使命感才不放弃北伐的。

诸葛亮知道如果不这样做，以后就没有正统了。很多人看《三国演义》时，看到诸葛亮死了，就不再往下看了，可见，人们对诸葛亮死后的故事其实并不感兴趣。

辅佐阿斗：尊重老板的最后决定权

阿斗即位的时候没有任何实战经验，诸葛亮被封为武乡侯，开府治事。他首先跟东吴和解，这样蜀汉的压力会小一点，然后调整内政，让老百姓得到休息。

诸葛亮有权也有能，但他把权交给阿斗，并且始终尊重阿斗的裁决权。一个好的干部，不管多么得老板赏识，不管多么有贡献，不管才能有多高，千万要记住：要尊重老板的最后裁决权。让老板知道他不点头你不会行动，这样老板才会放心。这一点诸葛亮做到了，他始终尊重阿斗的裁决。

阿斗也说，“政在葛氏”——葛氏就是诸葛亮，“祭则寡人”——由他来管祭祀。

诸葛亮最了不起的一点是知其不可为而为之。他知道再怎么努力都没有指望统一中原，但还是做了。这种精神非常了不起，诸葛亮完全可以不出山，谁也不能硬把他拉出来。所以有人说“我真的不想干了，是你们非要我干我才干的”，这种话是没有道理的，真心不想做的事，谁也不能勉强你做。

诸葛亮很谨慎，如果他锋芒太露，也不会一直受人尊敬。四川当时是很排外的，刘备、诸葛亮都不是土生土长的四川人，可是后来他们跟本地人相处得很融洽，这很不容易。其实哪个地方没有这种问题？因为有先来后到的观念，先来的人总觉得后来的人抢了生意。四川后来也出了很多问题，外面的人不进来，土生土长的人有很多想法，所以阿斗投降其实也是一种很高明的选择。我不像一般人一样拼命嘲笑阿斗，我觉得阿斗有时候做事也很聪明，他也并不是一无是处的。

建议大家看事情要从多个方面来看，不要从单一角度看，这样才会比较客观。有些话从这个角度看很有道理，而从另外一个角度看，也能讲出很多道理来。

我一天到晚被人家问问题，可我还是很轻松，不管你问我什么问题，我只答三句话就圆满了：第一句，“很难讲”。不管什么事情都难讲，很难评价。第二句，“看你怎么讲”。因为立场不同，所说的话就不一样。说白了，就是立场影响的，换一个立场就会有一套完全不一样的说法，站在不同角度就有不同的说法，不同的感受。第三句，“随便你讲”。每个人都有自己的看法，没必要非要统一成一种看法。

诸葛亮死了，最伤心的人当然是阿斗，因为没有诸葛亮，凭阿斗自己的力量，根本不能治理好蜀国。

七擒孟获：以德服人最有效

七擒孟获这一段写得非常热闹，让我们觉得诸葛亮像个神仙一样。实际上诸葛亮只是个通才，天文、地理、人文、历史都懂。我想作为一个政治人物，要为全民服务，最好是通才，哪方面的知识都懂一点。

诸葛亮精通兵法，中国人普遍认为打仗可以智取，不服诈取。孟获对诸葛亮说：如果你光明正大地抓到我，我就服你；如果用计策抓我，我就不服。

因为孟获，让所有人都了解了诸葛亮的真心，所以看事情要看两面。一方面是孟获最倒霉，始终都逃不出诸葛亮的手掌心；另一方面是孟获成全了诸葛亮，成全是一种美德。

如果诸葛亮当时不让孟获信服，日后孟获还会造反，还会侵犯蜀国。所以诸葛亮无论如何都要收服孟获，让他真心投降蜀国，从而让西南少数民族人民过上安定的生活，这对西南少数民族地区的开发也具有很重要的意义。

战争永远是双方都败，没有一方是完全的胜利。打输了固然是输了，打赢了也还是输，像诸葛亮这样打仗是真的赢了，他赢得对方心服口服。用现代话来讲，孟获无疑是当时最牛的酋长，不管诸葛亮怎么抓他，他就是不服气，诸葛亮对他也很忍耐。到了第五次抓到孟获的时候，所有人都忍不住了，都劝诸葛亮把孟获杀掉算了，但诸葛亮还是放了他。七擒七纵之后，真把孟获收服了。而且收服了孟获以后，诸葛亮没有在他那里留一个官员，没有要孟获一块土地。这个传统一直影响到郑和下西洋时候。

经考古发现，美洲其实是中国人最早发现的，因为在南美出土的当时世界上最大的船是中国的。我在欧洲时，很多欧洲朋友问我：“郑和下西洋为什么没有把经过的地方变成殖民地呢？”我说：“我们中国人从来没有殖民地，中国人从来不主动侵犯别人。”

老实讲，现在我们犯了两个错误：第一个错误是想整合文化。文化怎么可以整合？从生物学角度来看，物种必须多元化，如果物种单一，世界就会毁灭。文化只能交流不能整合，有时候西方文化兴盛，有时候东方文化兴盛，这样整个文化体系才能多彩多姿。美国始终想整合文化，最后只能将各种文化表面涵盖起来，外表看上去是一体的，内涵始终不能统一。第二个错误是想要学人家的好处。每个人要做不同的事情，做不同的人。我最担心的是把每个人都教成同样的人。这个人数学不好，数学不好可能恰恰是他的长处，因为数学不好，所以他投篮很准，在其他方面补上了。不能人人都一样，每个人都有自己擅长的东西才有特色，才能显示出个性。

斩马谡：用人不当会带来严重后果

诸葛亮生平最大的错误是用马谡守街亭。刘备临终的时候特别交代，马谡万万不能用。马谡也可以说是诸葛亮害死的，打孟获的时候，马谡常常跟诸葛亮讲这个，讲那个，诸葛亮很赏识马谡，用现在的说法就是经常鼓励、激励他，这种激励很容易使他骄傲，以致高估自己的能力。相信诸葛亮一定很后悔他当年说的那句“知我者，幼常也”。

马谡受到诸葛亮的赏识激励后，就认为自己的才干不在诸葛亮之下，所以他去守街亭的时候没听诸葛亮的话，擅自变更计划，结果导致北伐失败。这件事对诸葛亮的打击非常大：第一，刘备曾经再三交代这个人不能用，他偏偏用了。第二，街亭非常重要，失了街亭有非常不好的影响。所以他处置了这件事情以后，自请解除丞相职务，贬三等，去薪。

那么，阿斗应该怎么办呢？设身处地想想，如果你是阿斗，诸葛亮说要自贬三等、辞掉丞相的官职会怎么办。很多人会说不批准，挽留。那是完全不懂政治艺术的做法，如果那样做了，人们会说诸葛亮根本是在做戏，他和阿斗一个辞一个留，不过是做个样子给别人看。我们一直说阿斗这个不行，那个不行，从这件事可以看出阿斗还是挺厉害的。他批准了诸葛亮的请辞，过几个月再复职。所以，很多事情转个弯之后的效果可能就完全不一样。

诸葛亮的立场非常坚定，东吴派了他的哥哥诸葛瑾来劝他离开刘备。诸葛亮的分寸拿捏得很好：讲私事，他对兄长百依百顺；讲公事，他们是各为其主。当然，也可以说是他

们两兄弟一个跟这边，一个跟那边，比较有远见。

病逝五丈原：尽人事，听天命

诸葛亮北伐时，几次都是马上就要取得胜利了，然后有各种事情打破他的计划。后来他年纪大了，支持不下去了，就开始找接班人，这时，姜维被他看上了。姜维如果没让诸葛亮看上，也不必受尽苦难。所以有时候得到机会也不见得是好事，没有机会也不见得是坏事。姜维得到诸葛亮的真传，但最后还是没有完成诸葛亮的心愿。诸葛亮无奈感叹汉朝气数已尽，这也是他知天命的表现。孔子说“五十而知天命”，一个人活到50岁，回头一看，会发现这么多年来，每个环节都有一定的必然性。

54岁时诸葛亮病死在五丈原，他把死后的一切都安排得非常好。关于宰相的接任者，他一口气指定了两个。一个人不但要把生前的事情料理好，死后也不能出问题。把所有事情都安排得好好的，这是一种智慧。

现在我们要走的路就是用东方的智慧来运用西方的科技知识。我们读历史，目的就是要吸取经验教训，走好当前的路。

诸葛亮的一生只有短暂的54年，政治生涯不过27年，用他的经历印证了两句话：第一，人要找到适合自己的舞台。诸葛亮几乎左右了当时的天下，他很感谢有刘备做他的靠山，如果没有刘备，他再能干也没有用。所以我们要记得感谢老板提供给我们表现的机会，而不是感谢老板给我们薪水。很多人都是因为老板提供薪水才感谢他，那就成了钱的奴才，不是自己的主人，人要做自己的主人。谁给我合适的舞台，让我把理想抱负表现出来，就应该感谢谁。第二，人生即便短促也十分宝贵。生命是有限的，不能做无聊的事情。诸葛亮在27岁之前，在积极地为自己的理想作准备，在27岁之后，就努力地把理想变为现实。虽然他的理想没能最终实现，但他鞠躬尽瘁，死而后已，对得起别人，也对得起自己。

治家有方：扫一屋更要扫天下

领导无所不在，如果家里都领导不好，怎么可能领导好公司？很多老板就是家里出了问题，结果搞得公司里一团糟。家里有派系，公司里一定也会分派系。

诸葛亮娶了一位很丑的太太，一般人找太太都是要找美的，他却放出消息要找丑太太。黄承彦就对他说，听说你要找一位丑太太，我女儿容貌丑，但是才华可以与你相匹配，诸葛亮于是娶了黄承彦的女儿为妻。

为天下者不顾家，一个人要替天下百姓做事，是不能有后顾之忧的。既然要为天下，家里就需要一位贤内助。贤内助多半不漂亮，因为一个女孩子如果从小就漂亮，可能不会

安心做贤内助。中国有句老话说，“福禄常在丑人边”，女孩子长得丑，福气好，比较有富贵相。诸葛亮下山以后很少过问家事，家事也不用他操心。

当年刘邦逃难的时候，人家把他的孩子送到车上，他却把孩子推下去并且昭告天下：“我是为天下人做事，不是为了私人的利益做事。孩子生在我家，有机会的话可能当太子，没机会的话可能会死掉，这是他的命，我不会为了他而不顾天下人的安危。”

诸葛亮的弟弟诸葛均也是很有聪明才智的人，但是诸葛亮当官的时候，他始终在家里帮着嫂子管家，没有担任过一官半职，直到诸葛亮死后才出来当官。

诸葛亮教导子女不遗余力，使得他家一门忠贞。长子诸葛瞻、长孙诸葛尚战死，就连讨伐蜀国的大将邓艾都跪下来，向诸葛亮的后代叩头表示敬意。

其实我们读《三国演义》，能够看到当时人的美德，他们是靠美德来支撑生命的，不像现在很多人只是为钱而生，没有什么美德观念。

儒法兼用的领导艺术

诸葛亮是政治家、军事家，也是文学家，还是个实践家，他不是个只会讲理论的人。以道领导比以术领导要高明得多，诸葛亮就是用道领导。在道的面前无所谓长官、下属，在道的面前无所谓尊贵贫贱。但是术就不一样，术太过表面化，以尊卑贵贱来领导下属。这两种不同的方法，对下属产生的影响是不一样的。

诸葛亮做什么事情都能做到将心比心，按照人情常态来衡量一切。从而我推断他不是法家，而是儒家。很多人看他执法很严，就说他是法家。其实儒家也重视法治，不是只有法家才重视法治。儒家跟法家都注重制度，没有制度就谈不上管理，儒家还要求立法的人要凭良心，执法的人也要凭良心，司法的人更要凭良心。立法的人不凭良心，只为自己谋利，那叫做自肥，这是非常不得体的事情。

“鞠躬尽瘁，死而后已”是诸葛亮最了不起的精神。诸葛亮说“淡泊明志，宁静致远”，淡泊也就是对名利不看重，名利会使一个伟大的人变得卑鄙。大部分人都过不了名利这一关，很多人活到七八十岁，还张嘴闭嘴都是“钱”。

诸葛亮能够预见到十年、二十年甚至五十年以后的事情，要不然怎么说得动刘备？这也表示他心里很平静，出不出山他完全不在乎。拥有这样的心态，才能冷静地看问题。美国人通常讲的长期计划不过就是三五年，中国人却讲究千秋万世。近两千年来，提到诸葛亮，几乎很少有人说他不好。他虽然是个失败者，但是我们却往往用不以成败论英雄来赞美他。

我们一直把领导跟被领导分开来看，只有诸葛亮既是领导也被领导。

当你要打出租车的时候，可以选择坐哪一辆车，这时是你在领导。可是坐上车之后又是司机在领导了，你坐到车上，司机先问你要怎么走，如果你说不知道，那他就有可能会兜个大圈子。

有一次我打出租车去一个地方。我问司机：“那个地方你知道吗？”他说：“知道。”我就放心地坐上去了。结果他绕了半天也找不到。我问：“你不是说你去过吗？”他说：“这里变得一塌糊涂，我没想到会变这么快。”最后终于找到了，我问他：“你要收多少钱？”他很厉害，反问我：“先生你说呢？”

之前一直都是徐庶在领导刘备，领导他去找诸葛亮，可见徐庶是个很了不起的人。一般人得到好处以后，不会把朋友引进来，怕朋友抢了自己的好处。徐庶却告诉刘备去找诸葛亮，这么谦虚而且度量大的很少。

诸葛亮是儒法兼用，儒道法是学术研究才能彻底区分得开的。一个人有时候用这种方式，有时候用那种方式，是会发生改变的。该严的时候很严，该宽的时候很宽，偶尔用严刑，但不是暴政。诸葛亮的尺度一向拿捏得非常好。

第五章 关羽：兼顾原则的忠义之道

崇拜关羽不是崇拜偶像

关羽生年不详，卒于220年，他去世距今已经近两千年。生前不过几十年，却永远活在后代子孙的心中，我想这对当代人也是一种启发。现在很多人只看眼前，觉得现在我赢了你就行了，其实这是目光太短浅了，人要争的是千秋万世，而不是活着的几十年。

活着的时候争来争去，争到最后大家都很生气，又有什么意义？想想一百年以后谁还存在？有些人做了很多事情，但很可能两三年以后，人家就都忘光了。人活着不是要出名，而是要让自己的贡献被大家认可。

当然有的人活着没什么价值，死了更没什么影响。也有很多人活着什么都有，认为自己是强者，是胜利者，是成功的人，死了以后一切成空，让后代子孙承受越来越多的骂名。只有极少数人，活着的时候能够成就一番非凡事业，死后也会流芳千古。我想我们最好生前身后同时兼顾，不但活着要有价值，死后更不能让子孙蒙羞。

关羽就属于那极少数人。我们崇拜关羽不是崇拜偶像，盲目地拜石头、木头才是崇拜偶像，我们是纪念关羽的忠义。拜关羽的人越多，越应该感到惭愧，这表示现在越来越缺乏忠义精神。如果全世界人都讲究忠义，那就可以不拜关羽了。

关羽的性格我们可以用四个字来概括——忠义孝勇。他的正义感是现在人拜他的主要原因。很多人都欣赏有正义感的人，欣赏喜欢打抱不平的侠义之气。

对这样的人要有恭敬的心，恭敬也就是看重。你看重我，我也看重你，你看不起我，我也看不起你，这是中国人的特点。

早年的坎坷经历：更珍惜得到的机会

关羽从小就勤勉好学，我想所有能够流芳百世的人，勤勉好学都是一个基础。一个人没有道德，没有修养，没有学问，没有才能，没有一番为人处世的表现，是不可能流芳百世的。关羽最喜欢读的书是《春秋》，《春秋》里记载了很多做人做事的基本道理。

关羽少年时在家里学习，当时的风气是文武并重，文弱书生是后来才出现的。关羽的祖父、父亲都是读了很多书的人，关羽小时候就跟着他们学习，不只学文，也练武艺。有一次他居然把池塘边的石狮子一手举了起来，人们都觉得他将来一定能做出一番事业。文武双全，有志气，有抱负，所差的只是机会。

20岁的时候，他离开了家。离家之后很坎坷，他想通过正道去找出路，所以找地方官

表明自己的态度。那时候的地方官叫郡守，结果郡守根本不理他。太多有抱负的人，第一关都碰到根本不重视他的人。

碰钉子以后他没有回家，因为已经跟父母夸下海口，要出来闯一番事业的，所以他等待着机会。地方上有个恶霸叫吕熊，是当地的富翁，关羽把他杀了。地方官要抓凶手，关羽于是又逃走。逃亡中为了生活曾卖绿豆。也因为卖绿豆，才跟张飞交上朋友，而后才引起刘备注意，才有了后来的结拜。

当你没看到结果的时候，可能经常会抱怨；可是当你看到结果以后，就会知道所有的过程其实都是在帮你。如果郡守一开始就让他去当差，他可能一辈子就在郡守那里当差了。所以对年轻人来说，太顺利也不见得是好事。

关羽被官府围捕的时候，如果被官府抓去了，后半辈子可能也就没有什么表现了。奉劝各位脑筋不要太死，不要朝一个方向去想，考虑事情要从多方面，从不同的角度，才会比较周全。

异姓兄弟有时候比亲兄弟还可靠，但是这也给后世带来很多不好的影响，比如帮派。相信帮派最初的宗旨也是好的，但是因为成员太复杂，很难管理，有些演变成了做坏事的团体。这告诉我们，凡事要适可而止，不要太过分。

关羽和张飞始终与刘备站在一起，遇到任何危难都不辞劳苦，不怕危险，这就是忠义。如果没有刘备，关羽的武艺也很可能被埋没。所以我常说，薪水是我们赚的，但是老板给了我们机会，而机会是非常宝贵的，所以要感谢老板。即便你有天大的本事，得不到机会有什么用？老板把舞台建起来，干部要珍惜机会好好表现。从关羽身上可以学到这一点，他感谢刘备给他表现的机会，给他贡献社会的机会。因为他曾经碰过壁，所以格外珍惜这次机会。

白门楼救张辽：帮助别人也是帮助自己

关羽投降曹操那一段很有意思。为什么战乱的时候张飞逃得掉、刘备逃得掉，而武艺最高强的关羽反而逃不掉？因为他要保护两位嫂嫂。逃不掉也是好事，如果他逃掉了，那么后面精彩的故事就没有了。

要把一切都看成好的，不要看成坏的。这样就知道应该怎么善用时机，怎么面对当前的环境，创造未来。如果你一直抱怨自己命不好，遇到的都是不顺利的事情，那么就不会遇到好事情了。孔子让我们“不怨天，不尤人”，因为怨天尤人会把所有事情都变成坏事。

以关羽的个性，就算是当时战死沙场他也不怕，那么为什么没有战死沙场？因为他曾经救过一个人——张辽。

张辽最初是跟吕布一伙的。吕布被曹操抓了以后，苦苦求饶，反而是张辽鄙夷地说：“你一点志气都没有，死就死了，求饶干什么！”关羽最佩服这样的人，于是刘备跟关羽联名保证张辽是好人，曹操就没杀张辽，并把张辽收为己用。

为此，张辽很感谢关羽，认为关羽有难，他应该帮忙。现实中，不一定是你救了谁，谁就一定要救你。但很可能是你救了他，他救了另一个人，而另外一个人又会救你。

张辽看到关羽被围困，就自告奋勇去当说客。张辽投靠曹操以后，跟关羽的阵营是对立的，来找关羽之前，要向曹操报告，曹操也非常赞成由张辽说服关羽投降。

曹操这么做是出于好心吗？也不是。曹操最希望关羽投奔他，因为拥有一员武艺这么高超的大将，对他来讲是非常有好处的。

“降汉不降曹”：两难之中的最优选择

关羽被困在土山，已经抱着必死的决心了。张辽去劝他，说他现在还不能死，关羽就问为什么不能死，张辽说：“如果你现在死了，就做错了三件事情：第一，你们三兄弟结拜时说过要同年同月同日死，现在你死了，刘备也得死，张飞也得死，你这不是连累了他们两个吗？第二，你死了，你的两位嫂嫂怎么办？保护不了她们，你也对不起你大哥。第三，你还有很多事情要做，就这样死了，对不起跟你的人，也对不起自己。”

如果你是关羽，在听了这些话以后还会不会坚持战死？如果还是坚持要战死，那就是沽名钓誉了，就是自私，就是只顾自己的名节而不顾道义了。

一个人要替大众做事，不可以太自私，不可以只顾自己的名誉。如果关羽当时一定要寻死，后代人也不会那么敬仰他。但是他如果直接投降曹操，那就更糟糕了，我们会更看不起他，那样他就是见利忘义、忘恩负义了。这两种选择都是不正确的，关羽在两难之中作出了最好的选择，他说：“降汉不降曹。”

土山约三事：有时候逆来顺受也很高明

张辽说服了关羽，但同时关羽也提出了三个条件：

第一，降汉不降曹。如果投降曹操，关羽对不起所有人，但因为他是想要匡复汉室的，投降汉室是完全可以的。为什么中国人讲究这些东西？这不是形式，也不是表面文章。我们做任何事情都要有正当性，正当性很重要，名不正，则言不顺，孔子一直强调要正名，就是这个意思。

第二，两个嫂嫂要食皇禄，一定要给她们安排好生活。这也是关羽高明的地方，他不能直接说给我薪水才行。同样一句话，说得漂亮一点，效果就会更好。说得漂亮，不是说好听的，好听是悦耳，而悦耳很容易会变成讨好。

第三个条件是任何人站在曹操的立场都不能接受的：一旦知道刘备的行踪，马上去找他。张辽听了这话有什么感想？前面两个条件可以转告曹操，最后这个条件让他怎么对曹操说？曹操想要关羽，就是希望关羽替他做事，怎么能一听到刘备的消息就跑回去？这对张辽也是一个考验：不把这三个条件转告曹操，关羽就会战死了，自己的初衷也不能实现，一番好意白费了，曹操也会怪他没脑筋；转告曹操吧，又怕曹操会生气。

张辽后来之所以成为曹操阵营里一员很重要的大将，是因为他处理事情非常得体。他想：关羽跟曹操相比，是曹操比较重要，因为他是主公。所以他就跟曹操说，前面两个条

件您应该可以接受，第三个条件您不要接受。曹操听了关羽的三个条件之后心里非常不高兴，但是曹操也很聪明，于是就说：“这表示关羽是个讲义气的人，你要好好向他学习。”一句话把反面的事情变成了正面的。后来关羽过五关斩六将去找寻刘备，其实曹操心里也很不高兴，但他把这件事变成了正面教材，这一点值得我们学习。

曹操把关羽带到城里之后就开始出毒招，使关羽为难。他把关羽跟两个嫂嫂安排在一个小房间里。现代人觉得三个人住在一起，只要问心无愧就行了。但在当时的观念里，这种事是说不清的。关羽逆来顺受，把事情朝对自己有利的方向扭转过来。他把两位嫂嫂安顿在室内，自己站在外面看《春秋》。这是最好的广告，传扬出去，不会有人再说闲话，连曹操都被他感动了。

遇到逆势的环境要把它当做对自己有利的因素，就能无往不利。你想怎样安排就怎样安排，我不发牢骚，也不跟你谈条件。其实曹操就是想让关羽向他提条件，关羽却一直没有提条件。人一夜没睡也没什么了不起，但这件事却相当于做了一个很大的广告。果然这样一来，所有人都觉得关羽很了不起。

曹操又送给关羽很多金子、银子，关羽统统都送到嫂嫂那里去了。曹操一看钱财不能打动他的心，就改送美女。结果关羽把美女送到内室去服侍两位嫂嫂了。曹操看关羽身上的战袍已经很旧了，送了他一件新的。关羽把新的战袍穿在里面，旧的战袍穿在外面。曹操问他为什么，他说：“如果有了新的战袍，就扔掉旧的战袍，那就是喜新厌旧了。”

于是曹操只能对其他人说：“这就是好人，你们要向他学习。”这是最没办法的一招了。最后曹操向汉献帝要求，送了关羽一个爵位——汉寿亭侯，这个称呼关羽一直用着，因为是汉献帝给他的。后来知道了刘备的行踪，关羽把曹操赏赐的所有东西整整齐齐摆好，一样不拿，把官印也挂了起来走了。

另外，关羽的财务管理做得不错，所以后人才会把他当成财神。关羽变成财神有三个原因：第一，大家很羡慕他。关羽是个不贪财的人，但是上马金、下马银都有了，人们也希望自己有一天可以得到上马金、下马银。第二，关羽将财务管理得清清楚楚，怎么来、怎么去都明明白白，曹操给了他什么赏赐，他也都记得很清楚。第三，关羽不取不义之财，赚的都是合乎义的钱财，合乎义的利。

斩颜良：成功关键要看机缘配合

关羽跟曹操说过，要立功以后再离开曹操阵营，这也正是他的义气所在。当初曹操留他一条命，他很感谢，现在要走，也要清清楚楚地告诉曹操，替曹操立了功也算是有所报答了。

袁绍攻打曹操的时候，袁绍的大将颜良比曹操的将领都厉害。程昱推荐让关羽去战颜良，但是曹操害怕关羽立了功就马上离开了，程昱说：“如果刘备还活着，他一定是投奔了袁绍。现在让关羽把袁绍最厉害的大将杀了，袁绍一定恨刘备，说不定会将刘备杀了，这样关羽也就不会离开了。”于是曹操就让关羽出战。

当时颜良已经连杀了好几员曹操的大将，关羽一出来二话不说就把他杀了。消息马上传到了袁绍那里，袁绍差点因此杀了刘备，他认为刘备和关羽很可能是串通一气的，他杀不了关羽，只能杀刘备。

关羽怎么能一下子把颜良杀了呢？颜良也是很厉害的。因为中国人连打仗都很讲礼貌，一定要问清楚来者是谁。而关羽的赤兔马很快，刀也很快，在对方还来不及反应的时候，就开了杀戒。

赤兔马本来是董卓的，董卓当初在西北是一方霸主，那里盛产名马，大多都奉献给他了。千里马是很难碰到的，董卓也非常喜欢赤兔马，可是他又想要得到天下。因为丁原有吕布，吕布骁勇善战，所以丁原不听董卓的话。董卓就感叹：如果我有吕布，就可以得到天下了！然后李肃自告奋勇去说服吕布投降，因为吕布见利忘义，需要给他一些好处才行。李肃听说董卓有一匹赤兔马，日行千里，建议董卓把赤兔马送给吕布，再送一些金银珠宝给他，他一定会来投降。董卓想要得天下，怎么会舍不得一匹马？于是就将赤兔马送给了吕布。

可是因为吕布有勇无谋，最后被曹操杀了。其实吕布的武艺并不比关羽差，一个武艺高强的人一定要走正道，不走正道会为武艺所累，吕布就是这样。曹操杀了吕布，赤兔马就归曹操所有了，后来曹操为了留住关羽，又把它送给了关羽。

其实很多事情就是一种配合，没有赤兔马，没有青龙偃月刀，恐怕凭关羽个人的能力也不一定那么快就杀了颜良。各种条件都具备了，自然水到渠成，条件不足的时候也不要强求。做人也是这样，该做的事情不推辞，该把握的机会不放弃，得不到的也不用勉强。

关羽杀了颜良，报答了曹操，就去跟曹操辞别。曹操的办法就是找一大堆借口不见他。关羽求见了两三次都没见到，于是想要跟张辽辞行，结果张辽也是不见面。关羽没有办法，最后只能留书辞别。

千里走单骑：从容应对难关

《三国演义》里“过五关斩六将”的故事告诉我们人生有不同的关卡。关羽不辞辛苦去找刘备，五关的守将都不让他通过，因为他们都想要争功，他们也都知曹操不可能甘愿放关羽走，如果自己能够把关羽留下来，也算是功劳一件。如果能够把关羽杀了，更是功劳一件。所以他们都找借口说，没有丞相的命令不能放你通过，这是我的责任。

关羽没办法，只能杀了守将。所以有时候表功也是一种选择，如果放关羽走，曹操也会杀了这些守将。死在关羽手上，他们还是功臣，死在曹操手上，他们就是没有尽到责任，所以每个人都坚决不让关羽通关。

关羽过了五关之后，几经周折，好不容易见到了张飞，没想到张飞也要杀他。因为张飞得到的情报是关羽投降了曹操，他越想越生气，觉得关羽是忘恩负义之人。听说关羽来了，就要杀了关羽。如果关羽过五关斩六将之后死在张飞手上，那真是天大的冤枉。但是无论关羽怎么解释，张飞都听不进去。关羽说有二位嫂嫂可以作证，张飞说，二位嫂嫂是受了你的骗。现在也有这种人，先入为主地认为你是错的。无论你怎么解释，他都不听。最后远远有一队曹军过来，张飞说：“你的援军来了，你就是准备让他们杀进来的。”关羽没办法，只能把领兵的蔡阳杀了，蔡阳是《三国演义》里最倒霉的人，莫名其妙地被关羽杀了表明心意。而后，他们兄弟和好了，一起去汝南找刘备。

华容道义释曹操：有原则也要顾及情义

关羽一生的经历除了土山约三事、桃园三结义外，还有一件事很值得一提，就是华容道放曹操。

曹操占尽天时地利。他本就是朝中的人，地盘一开始就很大，很快就把北方所有军阀（包括袁绍兄弟）收服，这时候他开始想要统一了。并且他已经不年轻了，有一种紧迫感，如果不赶快行动，很多想做的事情就做不完了。于是带领百万雄师，去打孙权，想把孙权收服，那样他就能一统天下了。出兵前曹操非常有信心，但却没想到赤壁一战会输得那么惨。

曹操几乎全军覆没，狼狈而逃。诸葛亮断定他一定会从华容道逃走，点将的时候，故意不派给关羽任务。关羽有点不服气，就问诸葛亮自己的任务是什么。诸葛亮说：“有一个非常重要的任务，本来是想委托给你的，但是想想不妥。曹操一定会从华容道逃跑，那时候他已经狼狈不堪了，我可以派你在那里把他杀掉。但是我又不能让你去，因为你欠曹操人情，曹操一求情，你一定会放过他的。”关羽说：“我欠曹操的人情已经还了，这次非杀了他不可。”诸葛亮说：“那你就立下军令状，如果放了他，是要砍头的。”关羽于是立了军令状，接着又问诸葛亮：“如果曹操不从这条路逃走怎么办呢？”诸葛亮说：“如果曹操不从那里走，我愿意接受惩罚。”

关羽带兵去守华容道。果然不出诸葛亮所料，曹操最后精疲力竭地逃到了华容道。关羽一出来，曹操知道这下没法逃脱了。幸好张辽提醒他：关羽欠你那么多人情，不用自暴自弃。于是曹操说了一些打动关羽心的话。关羽如果毫无人情的话，也不值得我们尊敬。一个人只知道杀人，只知道为了目的不择手段，就丝毫不值得尊敬了。

人生最重要的是生活，生活最可贵的是人情，人没有人情跟动物又有什么分别？合理的人情，每个人都不能忽略，如果没有情，就不算人了。关羽是个有情有义的人，放走曹操也是合情合理。

张辽救过关羽，就算关羽不考虑曹操的人情，最起码也要考虑张辽的人情。所以他放走了曹操一行人。

关平提醒他是立过军令状的，而关羽依然没有改变决定。中国人讲究情理法合理兼顾，不能一味坚持原则。

放了曹操以后，关羽情愿受罚。所有人（包括刘备）都替他求情，如果关羽平时人缘很差，这时候大家都会在心里偷偷高兴，不会替他求情了。

后来诸葛亮说，自己是故意派关羽去守华容道的，目的就是让他放走曹操，还曹操的人情，因为现在曹操死了对我们最不利。所以很多事情要从大局来衡量，不要只看眼前利益。现在很多人只能看见眼前利益，看不见大局。

收服黄忠：君子不乘人之危

赤壁之战以后，刘备派将领占领了荆州的城镇，从无到有。而后，刘备派关羽去打长沙。长沙有个老将军叫黄忠，黄忠的武艺也很高强，年纪比关羽大得多，两人打了一百回

合不分胜负，于是双方收兵。第二天，关羽本想诈败，没想到黄忠马失前蹄，被摔到地上，这时候，关羽过去只要一刀就能把黄忠杀了。可是关羽没有那么做，关羽说，你快去换了战马，再来跟我厮杀。

这样一来，长沙太守韩玄就起了疑心，因为黄忠擅射，有百步穿杨的能力，偏偏这次没有用箭射关羽。翌日再战，黄忠为了报关羽前日不杀之恩，没有真的射关羽。这下韩玄更加确定黄忠通敌，把他抓了起来。

韩玄要杀黄忠，魏延救了黄忠并亲手杀了韩玄，引百姓出城投降了关羽。黄忠坚持不肯投降，所以托病不见关羽。关羽派人请刘备和诸葛亮来长沙，把这个情况告诉了他们。于是刘备亲自去黄忠家里劝降，才有结果。

黄忠后来立了很大的功劳，但是刘备把他封为上将的时候，关羽却有些不满意，说，“大丈夫终不与老卒为伍”。因为那时候资讯不发达，虽然黄忠立过很多功劳，但关羽根本不知道。所以判断一件事情，要根据当时的状况、当时的情境、当时的心情，否则就会片面化。

一个人最要紧的是心中要有一把尺，这把尺就是公道。公道自在人心，凡事都不需要你争我夺。有时候遇到两个人吵架，我会劝他们不要吵，有什么好吵的。如果大家都认为他对，那他就是对，这就叫做第三者概念。今后你跟别人吵架，要提醒自己，即使吵赢了也没什么用，只要大家认为你是错的，你就是错的。

拒绝政治联姻：成功要靠正当途径

关羽有个女儿。为什么要提到关羽的女儿？因为刘备进位汉中王以后，曹操非常生气，派人去说服孙权兴兵攻打荆州。诸葛瑾就给孙权出了个联姻的主意，如果关羽同意了，东吴就和蜀汉一起对抗曹操；如果关羽不同意，东吴就和曹操联合起来打荆州。

没想到关羽却说：“虎女怎么可以嫁给犬子？”直接拒绝了东吴联姻的要求。很多人因此批评关羽一点政治观念都没有，为了稳定两国关系，为了共同对抗曹操，他应该答应联姻的。我对他的决定反倒比较佩服，如果他真的让女儿嫁过去了，那就变成了政治婚姻，对女儿很不公平。

我很反对男人平常一副以天下为己任的样子，可是到了紧要关头就叫女人去做事，所以我对美人计很不欣赏。貂蝉就很可怜，一个人周旋在吕布和董卓之间，成了政治的牺牲品。

我们读《论语》，读儒家的其他典籍时，经常能看到两个字——慎独。所谓“慎独”，不是说当你一个人的时候要特别小心。“独”是指不同个性；“慎独”是说要很谨慎地保持本色，不要随便改变本性。因为我们来到世界上是要做不同工作的，不是要做同样的工作。所以关羽跟张飞不同，跟诸葛亮也不同，如果每个人都像诸葛亮一样也不见得不好。各式各样的人都有自己独到的地方，特有的个性，好好保持，才叫慎独。人的本性只要发挥合理，就不用顾虑太多。关羽就是因为按照本性做事，才会流芳百世。如果他也把女儿嫁给孙权的儿子，以达到政治上的目的，我们会觉得他也不过如此。

关羽有情有义，有恩必报，可以说是一个正人君子。如果一个人无情无义，数典忘祖，会天理不容。我们要通过历史事件、历史人物的故事萃取其背后的道理，汲取前人的

教训，总结出做人做事的道理，当做今后做人做事的参考。

大意失荆州：盲目自信终会带来恶果

我曾经亲自到荆州去看过，那里真的是易攻难守，不愧是历来的兵家必争之地。孙权很不甘愿借出荆州，坚持要把荆州要回来；可是刘备好不容易才得到荆州，又肯定不会归还；曹操当然也想得到荆州，这样他统一天下的计划会进行得更顺利。

对于荆州，孙权一直耿耿于怀，一直想拿回来。他逼鲁肃去把荆州要回来，但后来变成了刘备借荆州。后来张昭想了个让诸葛瑾去索要荆州的办法。诸葛瑾是诸葛亮的哥哥，孙权假意扣押诸葛瑾的家小，让诸葛瑾去见刘备，说除非刘备交还荆州，否则孙权会杀了诸葛瑾全家。

但是诸葛亮是一个公私分明的人，于私诸葛瑾是他兄长，他很尊敬兄长；于公荆州一定不能还。诸葛瑾看见诸葛亮之后放声大哭说：“如果刘备不还荆州，自己一家大小都要没命了。”诸葛亮也痛哭着求刘备归还荆州。刘备坚决不许，求了许久后刘备才说：“看在军师的面子上，先归还桂阳、零陵、长沙，但是荆州现在是关羽在把守，去办理交割的时候要小心一些。”

诸葛瑾很高兴，去找关羽交割，说刘备已经答应把三郡先交还给东吴。没想到关羽却说：“将在外君命有所不受。”不予理会。

诸葛瑾没有要回荆州，鲁肃又想了一个办法，下帖子邀请关羽单独过江赴会。鲁肃认为，如果关羽敢来赴会，就先劝说他交出荆州，关羽若是坚决不交出荆州，就杀了他；如果关羽根本不来赴会，就直接率兵攻打荆州。

关羽立刻告诉使者，自己会去赴会。关平劝他说太冒险了。关羽明知道鲁肃邀请他赴会没有好意，但他毫不畏惧。东吴的将领都埋伏好了，等待着鲁肃的信号。关羽也知道东吴的意图，他跟鲁肃一杯接一杯地喝酒。有时候喝酒也要注意保持理性，那次关羽如果真醉了就惨了，他是假装喝醉了，然后一手挽着鲁肃，一手拿着刀走到江边，这时候关平带着小船来接应他。东吴将领们害怕伤着鲁肃，没有人敢阻拦，只能看着关羽回了荆州。

关羽留在荆州，最后失掉荆州，对他来讲也是好事，战争的失败恰恰证明了他做人的成功。曹操很狡猾，孙权很奸诈，只有关羽正直，所以他上当了。好人一定要多磨炼、多苦难、多吃亏才能证明他是好人。

孙权想让曹操跟他一起夹攻关羽，于是写了一封信给曹操，说自己要去打荆州，你们可以跟我们一起夹攻关羽，千万不要泄露消息，让关羽有所防备。

当时关羽正在围困樊城，曹操的谋士就建议说，不如把东吴的信射进樊城，安抚樊城的军心，也让关羽知道东吴要打荆州，这样他就会撤回荆州，樊城之围就可以解了。曹操听从了这个建议，但是关羽并没有把东吴要打荆州的消息放在心上。

关羽受到很多年轻人的敬仰，因为年轻人比较喜欢直来直往。一个人没办法十全十美，天道忌满，水满了，一定会流出来，今天月亮圆，明天就会开始缺了。什么都要求很齐全是自寻烦恼，是人都有缺陷，缺陷有时候也是一种美。关羽的缺陷是他不喜欢鬼鬼祟祟。

关羽在威震华夏之后很快就遭遇了麦城的失败；曹操是在统一北方以后，认为自己天

下无敌的时候栽了大跟头；刘备也是在认为自己实力足够强的时候一败涂地的。这一切告诉我们，一个人跑到最高点的时候，很快会走下坡路，爬得越高可能跌得越重。所以，每个人得意的时候，要多加注意。一个人气势最旺的时候，一定要提高警惕，越出名越要小心，势力越大越要谨慎。关羽那时候天下无敌，没有什么顾虑。从关羽的经历，我们可以明白这一点：人生就是在画抛物线。

人类最可贵的精神是反省自己，我们可以平心静气地从《三国演义》里找到自己所需要的道理。关羽选择的是当时最没有地盘、最没有势力的刘备，他为什么不选曹操，不选孙权，而选了一个几乎没有立锥之地的刘备？这说明他很会选择，知道谁是仁义之人。

关羽很傲，军人不傲也没办法打仗，站在武将的立场，我们觉得关羽的傲并不是缺点，只不过会让他遭遇一些阻碍。关羽的手臂受伤了，大家要告诉刘备，他坚持说自己撑得住，有些过分相信自己。

有个总经理跟李经理聊天说：“我们相处十几年，你觉得我这个人怎么样？”李经理说：“你很好。”总经理说：“你先说说我的优点。”李经理说：“如果让我说你一个优点的话，就是你很认真。”总经理说：肯定得认真呀，不认真怎么行。又说：“你再说一个我的缺点。”李经理说：“你的缺点是太认真了。”

一个人不能不认真，也不要太认真。同样道理，一个人不能不相信自己，也不要过分自信。过分自信让想帮你忙的人没有机会，关羽就是这样。他手臂受了伤以后，华佗来给他疗伤的时候就告诉过他不能发脾气，但是关羽总是忍不住要发脾气，所以他的伤始终没有好。加上东吴又用了诡计，所以关羽的失败也是必然的。

关羽在围困樊城时，没防备东吴已经打进荆州了，等他发现的时候已经来不及了，只能向刘封和孟达求救。刘封并没有对他施以援手，后来被刘备斩了，但是事后斩多少人都没用。等到关羽遇难了，再来找责任归属有什么用？为什么刘封不救关羽？因为当年刘备想收刘封做养子，关羽不太高兴。其实刘备要收几个养子是他的事，跟关羽一点关系都没有，没必要去介入。因为关羽多话，导致刘封在紧要关头不救他。

没有援兵，十个关羽也抵挡不住。关羽死得其时，死得其所。其实，刘备当了汉中王以后整个人都变了，开始要闯祸了，关羽如果再跟着他，可能会失了兄弟间的和气。

关羽的一生有三十几个年头建功立业。人生的机会是有限的，一定要好好把握。桃园三结义是个非常好的机会；土城约三事也给世人留下了非常深刻的印象；千里走单骑投奔刘备，兄弟重聚，更是非常感人；最后麦城失守，父子牺牲：可以说一生跌宕起伏。

过程往往使人感动，很多时候结果并不是最重要的。不能以胜败论英雄，不能光看结果。人活着是来享受过程的，不是来等待最后结果的，每个人的最后结果不过是一死。享受悲欢离合，享受艰难险阻，享受起伏坎坷，享受委屈，享受悲愤，享受挨打，享受摔跤。有这样的心态，人生还有什么不快乐的？没必要整天自寻烦恼。享受过程而不样样抱怨，思路一改变，人生就会有很大改观。

关羽遇到所有的事情都能勇敢面对，不闪避，不抱怨。

但是关羽再怎么了不起，最后依然要面临死亡。你是喜欢关羽一直打仗，到很老了病死，还是喜欢他战死？自古以来武将最光荣的事情就是战死沙场，而不是在医院里急救、电击、插管子，那不是武将的样子。

重礼义：行事皆有自己的准则

《三国演义》是有板有眼的，每个人物都很讲原则，有原则的应变是“化”，没有原则的变化就是乱变。关羽的原则是牢不可破的，一切以“义”为先，对于合乎义礼的事情他不辞辛苦；对于不合义礼的事情，即使威胁他，他也不理会。

对老板要尊重三分，不能跟他平起平坐，他给你工作的机会，理应感谢他；对长辈要尊敬，因为他们及时给你指点迷津；对父母要尊敬，因为没有父母就没有你。

人与人没办法绝对平等，只能做到合理地不平等。看到老板要让他三分，你的部属也自然会让你三分。小孩看到大人礼让三分，大人看到老人礼让三分，老人看到小孩礼让三分，这都是很合理的做法。

西方人最大的问题是不够重视伦理，儿女都直接叫父母名字。很多有钱人把小孩送到国外去上学，孩子回来以后就跟父母讲平等，甚至有些孩子还说，这里不是我的家乡，我的家乡是巴黎。

关羽非常讲究伦理，一直尽忠职守，毫无怨言。在三兄弟中，关羽经常扮演协调者角色。刘备去请诸葛亮，张飞很反对，说：“诸葛亮有什么了不起，年纪轻轻懂得什么？我拿个草绳把他绑来就行了，还用请他？”关羽居中协调，把张飞和刘备的情绪都稳定了下来。到了诸葛亮家，诸葛亮正在睡觉，张飞就要去放火。关羽又说不要这样。在兄弟、同事中，善于居中协调的角色很重要，关羽就扮演得很好。

排队坐电梯的时候，大人一般不会插队，但是小孩会插队。如果小孩插队了，大人没有任何回应，就说明大人没有教养。如果大人斥责小孩，告诉他排队的时候不能插队，哪怕小孩不听，也算是尽到责任了。有些特别没教养的人，还会鼓励孩子插队，并且告诉孩子给自己也占个位置，这样的人是不会把孩子教好的。

我觉得中国人最懂得教义，凡事要以身作则，做出典范。但是每个人都有很多缺点没办法改，怎么办？可以叫他学关羽，学孔子，向古人学习一些做人的道理。

可以先齐家，然后再治国平天下。家里的伦理是第一位的，教小孩坐在饭桌前，筷子拿起来之后先不要乱动，看大人有没有动筷子，大人动了以后小孩才可以动。

对小孩的教育要以教为主，不能光骂。现在很多年轻人是欠人教导。

文化符号：为后世所推崇

关羽之所以能够死后有这么高的威名，有一定的政治因素。清军入关以后，看到汉人拜的是岳飞（岳飞打的是他们的老祖先），但又不能禁止老百姓拜，有时候越禁止越激烈。所以他们开始捧关羽，最后关羽得到大家的崇拜，自然转移了一些拜岳飞的视线，这是清朝皇帝很聪明的一招。

《三国演义》里的人物非常多，三国时期是历史上人才众多的时代，那时候中国的版图不比秦汉时候小，只是分成了三个不同的阵营，人才的表现机会特别多。我们对他们几乎都叫名字，刘备、张飞、诸葛亮、曹操……为什么提到关羽都叫“关公”？

“公”不是随便可以叫的，“公”代表了后世人对他的一种尊敬。西方人的文化跟我们不一样，他们认为是神造的人，而我们认为是人造的神。西方人认为有一个至高无上、无所不知、无所不能、无处不在的神主宰着一切，所以他们批评我们拜偶像。但我们拜的神是由我们自己创造、美化出来的。从伏羲氏开始我们就认为一切都是自然的，没有主宰神。

综合起来，可以归纳出关羽这样两个特点：第一，做人正直。越正直的人越应该学习沟通技巧。一个人正直，如果沟通不良，也会制造出很多问题。第二，骄傲。如果他提前派人去告诉刘备自己受伤的情况，刘备是可以派人来荆州帮助他的。他没有告诉刘备，刘备就认为荆州没有问题。而且当了汉中王以后，刘备跟以前也不太一样，以前刘备很细心，后来有些粗心大意。

现在分析起来当初关羽杀恶霸是好事，逃出来也是好事，被郡守看不起还是好事，跟刘备奔波是好事，这就是正面的思想。尽量减少负面思想，太多负面思想会使人不愉快、很消极，觉得委屈。把事情看成好事，最后一定是好事；把事情看成是坏事，它就会变成坏事。

关羽一生有抱负、有能力，并且尽心尽力把能量贡献给社会，虽然并没有成功，但是他已经尽力了，也因此而受到后世景仰。

第六章 赵云：谦逊低调的协作之道

成功的一半在选择

历史是完全真实的吗？很难讲，大部分历史不是百分之百真实的，还会受到政治的影响。历史常常配合政治，为政治所用。

《三国演义》是把当时的人物事迹添油加醋地写成了小说，其实也有很多地方有失偏颇。小说塑造的是人物的艺术形象，读者也会受到作者好恶的影响，因为作者偏爱刘备集团，所以我们对关羽、诸葛亮的印象会特别好。

赵云受到刘备的赏识是众所周知的，其实他也受到了曹操的保护，当时曹操保护了很多有才干的人。这让我们想到一句话：恩生于害，害生于恩——害你的人经常是救你的人，对你特别好的人又经常是害你的人。

人生就是一连串的选择，每个人都有选择的自主性，对于不同选择的人要给予相当的尊重，不要勉强人家的选择跟你的完全一样。赵云的选择非常值得我们学习，这是其他人所不及的。诸葛亮可以谈笑风生，任何事情都能很轻松地解决。赵云做不到，他的智慧不如诸葛亮。赵云也不能像关羽那样想杀谁就杀谁，不动脑筋，他只能作出正确的选择。

因为我们不了解自己，所以会对未来产生很多疑惑，很多顾虑，甚至恐惧，等到把人生搞清楚以后，自然就不会害怕了。人生有相当程度的无奈必须承受。人一辈子只有一个任务，就是不断改变自己、调整自己，让自己做得更好。

有个形象的比喻，《三国演义》里，曹操是“国有企业”的领导，孙权是“民营企业”的领导，刘备是“个体户”。有人愿意把宝押在个体户上，是一种选择。如同男怕选错行，女怕嫁错郎一样。一个男人的责任是养家糊口，要么不要结婚，如果要结婚，就要负起养家糊口的责任，不能推卸。要好好选行业，不看你能干不能干，而要看那个行业热不热门，选对了行业，一定赚钱。选错了行业，再辛苦也赚不到钱。女性选错了丈夫就会很倒霉，所以要慎重选择。我们每天都面临着不断的选择，所以要培养自己正确选择的能力，没有人能对自己的选择有绝对的把握，因而需要学习选择。

从赵云身上可以体会到很多道理。他选择了刘备是非常正确的，选了刘备，就要用适合刘备的方式跟刘备互动。人要高兴才会甘愿投入，甘愿就必须是自己的选择。如果是被动选择，就不会心甘情愿去配合。所以你找工作的时候要先问自己是心甘情愿的选择，还是走投无路的无奈选择？不是无可奈何才选择的这里，也不是唯利是图才选择的这里，只是因为觉得跟这里很投缘，愿意跟这里同心协力而选择。这样的工作给你的感觉会完全不一样，对这样的工作你不会挑剔，只会善意地建议。

如果赵云一开始选择了投奔曹操，结果会怎么样？他要么会跟别人格格不入，要么变坏。如果不同流合污可能会没法自处，徐庶就是个例子。

曹操知道刘备得到一个好军师徐庶，就想把徐庶挖过来，得知徐庶很听他妈妈的话，曹操就让人模仿徐庶妈妈的笔迹写了一封信叫徐庶过来。按常理判断，徐庶是不会上当的，他一看就应该知道这封信是假的。我怀疑他是假装上当，如果他一眼就识破曹操的诡计，那他妈妈一定会被曹操杀了，那就成了只顾自己不顾父母了。所以他将计就计，假装

上当。结果他失算了，他去了曹营以后妈妈自杀了。他应该跟妈妈说清楚自己是将计就计。可是他太相信他妈妈，认为妈妈也很聪明，能够想到这一点。这就是人生的无奈。

母亲死了以后，徐庶应该怎么办？再溜回刘备那里，等于昭告天下自己上当了。于是他留在了曹操那里，告诉世人他是将计就计，但是他从此不出一谋。曹操留得住他的人，留不了他的心。徐庶始终也没有融入曹操集团，赵云如果当初投奔了曹操，结果很可能也是这样。

不当领袖：明确自己的人生目标

赵云生活的大环境是黄巾起义时期，当时很多地方趁乱形成了军阀割据，一些人有机会就自立为王，甚至想把汉室推翻，朝廷拿他们也没办法。在这种情况下，各个势力都招兵买马，想办法壮大自己。

赵云不是没有割据一方的志气，而是他的定位准确，他不想当领袖，只想当干部。如果每个人都要当领袖，天下就会大乱了。一个人大概15岁以后就应该了解自己这辈子要做什么，要当领袖的就要培养领袖魅力，如果不想当领袖，就好好跟别人配合，做一个得人赏识的干部。

现在很多人拼命鼓励孩子要当领导，根本不知道孩子是不是当领导的料，结果反而害了孩子。不见得当老板就一定比较辛苦，也不见得当员工就一定不好，各有乐趣，各有苦衷。赵云的定位非常清楚，他只想找一个好老板。所以他找到刘备以后，就死心塌地追随刘备，这一做法非常值得年轻人借鉴，这也是他成功的一个重要原因。

赵云的领导风格跟别人不一样，因为他的目标只是要做一个主管，所以他的领导起到的是承上启下的作用。一个人一生只能占一个位置，换了位置就要改变思维方式。很多人把换位置、换思维方式看成是坏事，这是不对的。当部属的时候站在部属的立场，想的是要服从上级。当了干部以后就不一样了，干部不可以完全听老板的话，需要有一些自己的意见，如果什么都听老板的，那么员工直接就能把事情做完了，根本用不着干部。

其实干部要合理地阳奉阴违，不可以不服从领导的安排，也不可以完全服从领导的安排。领导合理的要求一定要服从，不合理的要求不能服从，老板也会非常喜欢这样的人。

投刘备：谨慎选择老板

赵云给我们的第一个启发是年轻人是可以跳槽的，但要在开始工作五年之内跳槽，不要工作了十年、二十年再跳槽。

赵云文武双全，一开始是在袁绍辖下，因为发现袁绍没有救国救民之心，于是转投公孙瓒，但是公孙瓒也并不重用他。

老来慎选徒弟，年轻慎选师傅。年轻人找错了老师会很糟糕，师傅很热心，什么都教，学生又没有选择能力，师傅教错了，学生也就一路错下去了。师傅老了的时候，徒弟正好年轻力壮。这时候要谨慎选择徒弟，选择那些品性好的人。师傅教徒弟经常会留一手，但如果徒弟诚心诚意对待师傅，师傅临终会把那“一手”教给他。

赵云当时觉得跟着公孙瓒恐怕也没什么出息，于是想再投明主。所以一个年轻人进入社会的前五年，如果感觉不对劲，我鼓励跳槽，但是不能为了钱而跳槽，要为了选择好的老板而跳槽。二者的动机不一样：为了钱而跳槽是没有前途的，因为很容易会被金钱引诱误入歧途；为了找到可以终生付出的老板而跳槽，是为了自己有更好的发展，值得鼓励。

什么样的老板是好老板？赵云会选择刘备，因为他觉得刘备经得起考验：首先，目标正确。一个老板如果目标不正确，跟着他也是要倒霉的。其次，眼光长远。不是只看见眼前利益。再次，胸襟宽广。很多老板会嫉妒下属的才能。刘备如果有嫉妒心就活不了了，因为他的武艺远不如关羽、张飞，才能又不如诸葛亮。

赵云看到刘、关、张三兄弟处得这么好，觉得刘备有容人雅量，有正确目标，有长远眼光，所以才会选择投奔他。当然，投奔刘备也需要机会，如果没有机会，想投奔刘备也不行。

公孙瓒跟刘备是同学，都是当时很出名的老师卢植的学生。这样一来，赵云和刘备就有了见面的机会，而后赵云给刘备留下了很好的第一印象。可是赵云不能立刻跳槽，即使他真的立刻跳槽了，刘备也会不好意思收，所以他们心照不宣，等待着机会。

后来，赵云的哥哥往生了，赵云趁机跟公孙瓒说要回家吊丧。刘备知道他这一去一定不会再回来了，就跟赵云说：“我们后会有期。”赵云说：“我一定不会辜负你的恩德。”两人心里有数，这叫默契。其实人与人之间如果真的诚心诚意相处的话，是会有默契的。如果两个人相处很诚恳，不需要把什么都说明白。

赵云回家奔丧以后就没有回公孙瓒那里，也没有马上投奔刘备，因为还要等待机缘。刘备三兄弟被曹操打散了，关羽去了曹操那里，张飞不知道去了哪里。后来因缘巧合，在关羽去找刘备的路上遇见了张飞，再后来又遇到了赵云，这是赵云出现的最好时机。三兄弟一直在一起的时候，赵云如果来投奔刘备，那他就是个外来的人，难免会被排斥，而在刘备落魄时候出现，就不用担心这个问题了。

为什么很多时候急事要慢做？就是要等待时机，时机成熟的时候自然能够水到渠成。赵云是在刘备最需要人才的时候投奔而来的，关羽跟张飞也就自然把他当成兄弟来看待。

会配合：明白团队的作用

赵云到了刘备集团之后，如果总是觉得这样不对、那样不好，也没法待下去了。赵云能够跟大家相处得很好，表示他进退应对恰到好处。在封“五虎上将”的时候，关羽、张飞都排在他前边，他也没有怨言，因为那二人跟刘备的关系不同，他们三人是结拜兄弟，赵云则是后加入的。

人要认清自己的位置，这不是自卑，是心胸宽广不计较。只要你们心中肯定我就行了，有没有形式上的名义无所谓，这是赵云了不起的地方。如果他一天到晚跟大家抱怨，那么也没办法跟大家相处。

赵云是个非常配合的角色，同时，他也有自己的原则，叫他做的事情如果符合当初的共同理念，他就会义不容辞去做。

刘备集团里的人都做到了同心协力。一个人活在世界上，其实只是在做一件事情，就是找几个志同道合的人同心协力干一番事业，成不成功无所谓。不是说努力就一定要成功，努力只是尽本分、尽责任，这也就是“成功不必在我”的道理，我们应该关心的是该做的事情有没有做好。

刘备集团之所以能够同心协力，很大的原因是刘备很会带人。带人其实就是带心，带心就要多关心下属。刘备看到赵云的时候，紧紧握住赵云的手，如果他只是说“你来了，很好”，赵云的感受就会不太一样。刘备在这方面是有过人之处，谁跟他在一起都能感觉到他有老大哥的样子。他会骂张飞，也会给张飞整理衣服。领导要关心人，要照顾人，要教导人，这样人家才会信服。赵云会选人，刘备也的确表现出了一个好老板的样子。

不争功：人要明确自己的位置

赵云文武双全，智勇兼备，他很会配合。配合不是迎合，迎合别人没什么意义，但可以适当配合，因为红花也需要绿叶来陪衬。他陪衬出诸葛亮、关羽，甚至连黄忠都陪衬，甘当配角，从来不争功，从来不争着做第一，但不该让的时候一定当仁不让。

他在刘备集团的第一次表现跟诸葛亮是同时的，诸葛亮出山第一战是“火烧博望坡”。曹军要来打刘备，诸葛亮派张飞，张飞不服气；派关羽，关羽不配合。赵云没有不配合，赵云认为既然诸葛亮是军师，就应该服从他的派遣。这方面可以说他起到了一定带头作用，不为难军师。

赵云从来不跟关羽、张飞抢功劳，因为他们都很好胜。每次关羽都说“非我莫属”，什么事都一定争着去，张飞也总是当仁不让，这是好事。但如果赵云也要跟着争，几个人抢成一团，无疑增加了刘备、诸葛亮的苦恼。所以他始终不争抢，军师派他，他不推辞；派别人，他也不争功。

最喜欢争的人是张飞，每次打仗都争着要去，一定要抢头功。当然这也不是恶意，他是认为自己应该第一个去，因为兄弟的事情就是他的事情。但是张飞可以争，关羽可以争，赵云却不能争，还是因为关系不一样。人家毕竟是结拜兄弟，而他不是。他可以表达想做事的意愿，但是不能勉强争取。这又是一种不公平，但赵云认为这种不公平是应该的，所以也没有觉得心理不平衡。

赵云跟黄忠一起去打仗，黄忠抢着做领导。黄忠年纪大，赵云也让着他。在定军山的时候，黄忠把夏侯渊杀了。夏侯渊是曹操非常器重的人，所以曹操亲率二十万大军来打黄忠和赵云。那次黄忠是主将，赵云是副将，他们一商量，大军未动粮草先行，曹操既然要派二十万大军出来打仗，一定会先运粮草出来，黄忠要去劫粮，他认为，这样曹操就会军心大乱。赵云认为，这样太危险了，曹操不是简单人，他的粮草一定保护得好好的，很可能劫不到粮草。但是黄忠还是坚持去了。

赵云的表现非常好，他把自己的意见说了，对方听不听他都尊重，既然黄忠执意要去劫粮草，他就带了人作为支援。而且约定第二天正午如果黄忠还没回来，就去救他。结果黄忠被曹军困住了根本回不来，赵云只好去救他。救黄忠的时候，曹操又一次亲眼见到赵

云的勇猛，他还是很欣赏这个人，但是想到要替夏侯渊报仇，不再留情。同样的情景，心情不一样，所作的选择就不相同。赵云一看曹操军马那么多，知道自己根本打不赢，就叫士兵退到后面去，他一个人站在营门前。

我们读《三国演义》的时候只知道诸葛亮有空城计，其实在定军山的时候，赵云也施了一次空城计。曹操看到只有赵云自己站在军前，就说“虚则实之，实则虚之”，于是决定撤退。当主帅的人跟当将领的人心态不一样，尤其是三国时代，凡是主帅亲自出马的战争大部分都是失败的。将领打了败仗，就性命难保了，所以将领们都会尽最大努力去寻找胜利；主帅打了败仗，却没人去追究他们的责任。

赵云这次“空城计”也是无奈的选择，其实我们很多选择都是在无可奈何情况下作出的。如果当时他投降就是个笑话，坚持打就是匹夫之勇，死了也不光荣，只能用计。计策能否行得通主要看两点：第一是看自己是谁，第二要看对方是谁。曹操多疑，多疑的人最容易骗，而且曹操也是输了太多次，不愿意再输，所以将计就计退了兵。他对赵云印象深刻，也知道这人不好惹，干脆给他个面子。

很多人喜欢做聪明人，其实聪明人不如老实人。老实人憨憨的，看上去什么也不争，其实会争的人不一定会赢。假如你有几个小孩，其中几个小孩很会争，你肯定不会把最好的东西给他们，相反，会把最好的东西给那个不争的孩子。

赵云一生不争先，不退让，他觉得应该他做的事情就会尽量去做。看到关羽、张飞他自动退让，看到年纪大的黄忠也自动让。该他做的事情他又认真去做，决不推辞。其实争也没有用，到最后不过是一场空。

天下没有什么公平不公平，要追求公正而不是公平，公正就是合理的不公平。世上不可能有完全公平，父母对自己的小孩都不可能绝对的公平，不公平大家都不满意，但是不公平到合理的程度就没问题了。心要先平下来，气就和了，这样就能想通事情了。我这样一分析，大家就能心平气和了。好的事情都让你一个人揽去，别人怎么办？有些人认为好就是好，跟别人没有关系，也没有将心比心的想法，这样的人也难以跟别人合作。

赵云这方面很值得我们学习，他不争虚名，但是声望很高。人生是一场长途竞赛，不要计较一时，要持久忍耐。行百里者半九十，往往最后关头是最难熬的。俗话说“日久见人心”，时间长了，我们自然知道谁是什么样的人，不需要争得面红耳赤，别人也能明白你的为人。

有些事情，我们常常认为是为别人做的，其实都在为自己。人生说到底不过是自作自受的过程。你对邻居好，人家自然会照顾你的小孩；你对邻居不好，他们不敢对你怎么样，却给你的小孩难堪。所以当你发现邻居对你的小孩不好，就要知道是你错了。如果对邻居能够礼让三分，和平相处，相信你们的关系会融洽很多。不争不抢，不计较眼前得失，说到底也是为了自己。

适度原则：凡事都有一个“度”

新野一役赵云抓到夏侯兰。夏侯兰是赵云的同学，他们又是很好的朋友。在打仗时，从曹军俘虏了自己的亲戚、朋友、同学应该怎么处理？直接放在自己一方一定不行，为了邀功杀了更是不对。赵云的办法是向刘备报告，自己抓到这么一个人，说明这个人是他同

学，又是好朋友，现在交给主公，随便主公怎么处理他都没有意见。这个分寸拿捏得非常好。

其实人一辈子都在训练一个“度”，“度”掌握不好就全错了，“度”掌握得好就成功了。“度”用今天的话来讲也就是合理，安排得合理大家都没话说，安排得不合理就会惹来很多麻烦。比如夏侯兰这件事，如果赵云处理不好，就会惹出麻烦，又是私藏俘虏，又是暗中通敌，又是包庇亲友，肯定说什么的都有。

所以刘备觉得赵云这个人实在不错，处理事情方方面面都顾虑得很周到。人要通过实际行动来增加信用，人家自然会越来越相信你。很多人恃才傲物，完全不管别人的感受，自己认为对的事就做了，这是不可以的。人一定要将心比心，平衡点就是“度”，也就是现在人常说的合理点。我们其实不太关注事情合不合法，也很少问合不合情，最重视的是合不合理。

慢慢地赵云有了两个老板：一个是刘备，一个是诸葛亮。诸葛亮虽然来得晚，年纪轻，但因为表现好，刘备尊他为军师，地位就上升了，变成了二号老板。赵云在两位老板中吃了很大的亏，因为刘备跟诸葛亮的用人标准不一样：刘备喜欢用勇猛的将军，他喜欢的人如关羽、张飞、黄忠、魏延等；诸葛亮喜欢有些文绉绉的人，比如马谡。赵云跟武将比好像有些文绉绉的，两边都不讨好，所以一直没有得到特别重用。所以，一个人不要太圆满，太圆满也会变成累赘，没有缺点有时候反而成了最大的缺点。我不是鼓励大家有缺点，而是希望大家即便发现自己有小缺点的时候也不必太计较，不必太烦恼。

刘备跟诸葛亮的个性不一样，刘备是勇敢向前冲的类型，诸葛亮是万分谨慎的类型。但是他们配合得非常好，取长补短，互补性很强。用人要用同质性的人，还是要用异质性的人？我觉得是要有90%的同质性，10%的异质性，不能差太远，差太远水火不相容，没办法共事，能够互补很重要，要彼此尊重。

马谡是诸葛亮最器重的人，却是刘备最不放心的。刘备临终特别交代诸葛亮，马谡言过其实，说得多做得少，没有真才实学，不可重用。结果诸葛亮第一次北伐就重用马谡，导致街亭大败，最后还是赵云去收拾的残局。打仗的时候前进容易，后退难。因为后退的时候人心惶惶，兵败如山倒。赵云拼尽全力让全军安全撤退，但是那一役，不但伤了诸葛亮，伤了蜀国，也严重伤了赵云，失街亭第二年赵云就病死了。

当时诸葛亮不会考虑用魏延，赵云又太老了，只能用马谡。马谡没有作战经验，只会沙盘上练兵。诸葛亮再三交代，生怕出事，结果马谡还是自作主张，犯下了大错。幸好有赵云来收拾残局，否则很可能会全军覆没。

过江东：介入老板家事导致劳而无功

赵云不但机智，而且沉着。很多勇猛过人的人根本不能沉着，又机智又沉着也不见得就是最好，还要加上“义气”，没有“义气”，这样的人很可能会为非作歹。只有聪明的人才会做坏事，不聪明的人想做坏事也不会做，“聪明反被聪明误”说的就是这个道理。每个人都格外小心，自己的聪明不能误用。

刘备两个太太先后去世，东吴听说以后，派人过来做媒，要把孙权的妹妹嫁给他。于是刘备过江东去成亲，诸葛亮让赵云跟着他一起去，并且给了赵云几个锦囊，交代他不到

万不得已不能打开，到紧要关头打开锦囊，保证能安全回来。

刘备去了江东以后，发现连个欢迎的人都没有。这时，赵云打开锦囊一看，一切都在诸葛亮的预料之中。锦囊上说如果有人很热闹地来接你们，孙权就是真的要把妹妹嫁给主公，如果不热闹就是假意，一旦发现东吴是假意，先大张旗鼓地去找乔国老。

刘备不是傻瓜，一点就通，他买了很多礼物送给乔国老，告诉乔国老孙权要将妹妹嫁给他。刘备走后，乔国老马上去找孙权的妈妈，孙权的妈妈一听就急了，于是打乱了孙权的计划。孙权的妈妈把刘备叫去甘露寺，结果，丈母娘看女婿，越看越喜欢，真把女儿嫁给刘备了。刘备成亲之后，东吴给他盖豪宅，给他最好的东西，把他变相软禁起来。

这可急死了赵云，刘备似乎根本不想回荆州了。赵云把锦囊拿出来，诸葛亮给的妙计是让他假冒荆州危急、曹操大兵压境之名，这样刘备肯定回荆州。果然这一招很有效，刘备马上起身回荆州，因为荆州是刘备唯一的根据地，没有了荆州等于他连家都没有了。赵云又千辛万苦把刘备送回荆州。这个任务让赵云受尽委屈，又没有功劳。刘备总不能在功劳簿上记一笔说，因为我乐不思荆州，幸亏有赵云带我回来。

赵云在刘备集团近三十年，始终无怨无悔。对他感觉最愧疚的人是诸葛亮，所以诸葛亮北伐的时候不想让他知道。他很生气，自己赶来，诸葛亮很诚恳地跟他说，不是故意不用你，而是五虎将只剩下你了，实在不应该再去征战了。赵云坚持要去，而且要当先锋，诸葛亮不得已又把他带去了。

其实赵云也曾经劝过刘备不要去打孙权，而要先打曹丕，可是刘备连诸葛亮的话都听不进去，怎么会听赵云的话？所以他把赵云安置在重庆，让他守着重庆。刘备当上汉中王以后，整个观念都变了，他似乎认为自己很行，不必依赖任何人。这是最麻烦的，一个人职位越高越要虚心，越要听别人的意见，否则很容易偏执。刘备最后不但害了自己，连整个蜀国都葬送了。

刘备对诸葛亮是很尊敬的，但是对赵云并没有像对诸葛亮那么尊敬，这也没办法。把手伸出来，五根手指头还不一样长，对人的态度自然也不能完全一样，总是有亲疏远近的。

领导对每个人都应该不同，领导的困难就在于要了解每个人的个性，根据每个人的特性来领导。领导赵云很容易，只要告诉他要做什么事情、应该怎么做就可以了。领导关羽就不能用这一套。对赵云可以直接说，我请你去做什么，对关羽则常用激将法。这就是根据不同人的特性，采取不同的领导方式。

拒绝赵范提亲：好员工不能因公废私

赵云的哥哥很早就去世了，这也耽误了他成家。追随刘备以后，他又一直忙着打仗，也没有提及这件事。赤壁之战以后，诸葛亮派他去打桂阳。桂阳太守赵范投降，赵范跟他结拜为兄弟，想跟他套交情，就把寡嫂请出来给赵云斟酒。赵范说：“我们是同宗，又是结拜兄弟。我哥哥去世得早，嫂嫂是有名的美人，眼界很高，没有像你这样的英雄是不会改嫁的，所以我想介绍你们两个成亲。”赵云当时就翻脸了说：“我们结拜为兄弟，你哥哥就是我哥哥，她也就是我嫂嫂，我怎么能娶她？”其实这件事诸葛亮跟刘备都不以为然：他们不过是结拜兄弟，又不是亲兄弟，娶了赵范的嫂嫂也没有什么不合适的。

什么事情都是见仁见智，每个人各有不同的想法。赵云后来解释说，自己不是坚决不娶她，只是怀疑赵范是假投降，想套交情，叫他上当。这件事情后来得到印证，其实我怀疑是不是因为赵范跟赵云翻了脸，恼羞成怒才反叛的。所以我提醒各位，只要不是当事人，不要太肯定事情一定是怎么样的。

赵范要把嫂嫂介绍给赵云，其实这里赵云也有点将计就计。如果他不乐意，私下说说就算了，不必大发脾气，他的脾气其实是发给不在场的诸葛亮和刘备看的，以此来表明他公私分明，不会因为私事影响了对公事的判断。

救阿斗：做事学会随机应变

一个人最好不要过分介入老板的家务事，这也是诸葛亮的主张，叫做疏不间亲。清官难断家务事，家里的是是非非外人不适合插手。可是刘备整天忙于公事，家务事总要有人照顾，一方面是刘备很可能会去找赵云，另一方面军师也会委派赵云做一些事，诸葛亮不敢指派关羽、张飞做这件事，就推给赵云做了。

人因为什么而兴就会因为什么而亡。赵云因为介入刘备的家事而增进与刘备的感情，但也因为介入刘备家事经常劳而无功。一个擅长玩刀的人，最后会死在刀上；一个勤于服务的人，最后死在服务里；一个很会讲管理的人，最后会死在管理中；有一利必有一弊，这合乎《易经》的阴阳之道。光想着好的自己都要，不好的都推给别人是不行的。得到好处的时候要知道，好处的背后可能会有很多麻烦事。当你知道自己的长处在哪里以后，就要知道这些长处如果用得不合理就会变成短处。

诸葛亮把刘备的家务事委托给赵云的时候，赵云就应该提高警惕，这些家事总有一天会带来负面影响。当然我们不是在怪他没有警惕，我们也是事后之明，从一个旁观者角度作出的分析。

我在某公司工作的时候，老板跟老板娘的意见常常不同。老板说买一套沙发，要蓝色的，不要红色的，老板娘半路指定要我买红色的。幸好我懂得应变，我两边都说好，买了个蓝色的沙发，外面加了一个红色的套子。因为老板娘来公司次数比较少，平常不用套子，听说老板娘要来公司的时候，赶快套上套子，问题就解决了。跟他们商量是没用的，他们夫妻之间都商量不好，你一个外人能商量好吗？

人要学会应变，因为人一生中应用最多的是应变。应变也不能太离谱，这一点非常重要，应变得离谱就是乱变了。很多人就是因为没有这个观念，一直在乱变。应变也是有原则的，不能偏袒哪个人，对每个人都很忠诚，对你们的不同意见，我没办法协调，只好用应变的方法做到不伤害任何人。如果我乱变，干脆买黄色的沙发好了，那样老板和老板娘都会骂我。两个人的话都听不对，都不听也不对，一定要学会应对这种情况。

赵云给大家印象最深的事是救阿斗。刘备太疼儿子，以前的武将打仗的时候，孩子到了差不多年龄都带在身边。阿斗却一直在安全的地方，很少跟刘备在一起上战场。

长坂坡那次，赵云独自去救阿斗，糜夫人受了伤，最后投井自杀了。一般情况下，我们认为自杀是罪恶的，但是在那种情况下，糜夫人的自杀是合理的，如果她勉强让赵云把他们都救了，可能最后两个都救不成。赵云想得很周到，先把墙推倒，把井填了，因为怕

曹操的人偷走她的尸体。这时候曹军已经追来了，他抱着阿斗，又要打仗，又要骑马，只好把阿斗绑在身上，然后单枪匹马来找刘备。偏偏那时候有人向刘备打小报告说赵云投降了曹操。刘备是个了不起的老板，他坚持认为赵云不是这样的人。赵云经过曹营的时候，曹营的人都想把他杀了，是他的英勇打动了爱才的曹操，他才能够活下来。

我们不要被小说迷惑，认为赵云真的那么神勇，其实他的命是曹操救的。曹操远远看见一个白衣白马的小将英勇无比，就问左右这是谁。可见，曹操真的是爱才如命，看到有才的人就非常欣赏，即使那人是敌营的。赵云机灵，马上报出自己的姓名，“我是常山赵子龙”。左右跟曹操说这个人非常英勇，曹操于是下令只能活捉，不能放箭。

这等于给赵云颁布了一道安全令，保护了他的安全。最终赵云一身是血地逃了出来，抱着阿斗，跪下来对刘备说：“我有罪，糜夫人受了伤，不肯上马，投井自尽了。我带着少主突出重围，现在少主没有动静，恐怕也是凶多吉少了。”没想到，解开包袱发现阿斗只是睡着了，刘备把阿斗抱过来，丢在地上骂道：“为了这么一个孩子，差点害我损失一员大将。”这让赵云非常感动。

刘备娶了孙夫人后，东吴传话给孙夫人说吴国太病重，让她回去看看，她要把阿斗也带走。赵云不许，直接跑到船上把阿斗抢了回来，说孙夫人要去他不敢阻拦，但是阿斗不能带走。当时的情形很危险，孙夫人会武功，而且性子也烈。赵云不顾一切，硬是不让她把阿斗带走。情况危急，向诸葛亮报告已经来不及了。赵云二话不说把阿斗截了回来，不管军师高不高兴，也不怕刘备责怪他对孙夫人无礼。我觉得这是很明智、很负责的态度，是一般人很难做到的。所以遇到事情，有时候要报告，有时候又不能报告。这个道理当主管的人都很清楚：如果时间来得及，不报告就等于擅自做主；如果时间来不及，非要报告就是不负责。赵云如果一发现孙夫人带着阿斗上船了，就跑去报告诸葛亮，问军师该怎么办，这样也不算错，但等军师来了，很有可能阿斗已经被带到东吴去了。

一件事情有紧急和不紧急两种处理方法，平时有平时的做法，紧急时有紧急时的措施。事后证明赵云是对的，因为孙夫人回到东吴以后就没有再回来。孙夫人回去之后就彻底明白了，孙权并没有把她当妹妹看，而是把她当成了工具。历代都有很多人成为政治的牺牲品，这就是孔子讲的“时也，命也”。

这不是消极的态度，人生是有限度的自由。超过这个限度，恐怕就没有达成愿望的希望。所以每个人要作什么决定的时候，最好先想想自己的处境怎么样，周围的变数会带来什么变化，有多大把握，然后再作出合理的决定，随机应变。

善学习：能够发现他人长处

中华文化其实是官本位，讲究学而优则仕。汉朝以后有了士大夫观念，这对中华民族来讲是个败笔，使得很多人一天到晚只会读书，五谷不分，读书不是为了明白道理，只是为了当官。如果读书只是为了考高分，那就失去读书的意义了。“学而优则仕”前边还有一句话大部分人都忽略了，叫做“仕而优则学”。当官的人千万要记住，发现不足就要赶快去学习。

赵云在这方面做得非常好，如果赵云一直甘当配角，后来他的表现也不可能那么好。他懂得随时向诸葛亮学习，向关羽学习，向张飞学习，也向黄忠学习，不断学习。终身学

习才会终身受用，智慧是永世不变的，不要以为学了很多知识，就可以终身受用。知识大概二十年以后就不管用了，因为变化太快。要把知识跟智慧分开来看，知识不是智慧，当然，再高的智慧也需要后天的不断学习。

赵云做好了充分准备，投入刘备集团以后，随时学习，所以成长得最快。

人要靠自己多学习才能进步，平常多思考，在脑子里多存积一些必要的东西，紧急时候才能当机立断。越重要的事情往往越不给你考虑的时间，只有靠平时的积累。所以平日不用功，渴了的时候才去挖井是徒劳无功的。

赵云不断吸取经验，不断改善自己，修炼自己，使自己充实。中国人不讲能力，只讲本事。本事跟能力有什么不同？相信赵云在这方面分得很清楚，一个有能力的人一定会遭到人家的嫉妒，遭到人家的陷害，被人抹黑。本事就是我有能力，我要表现，但是会顾虑大家的感受，减少别人的敌意，这相当困难。赵云很少去引起争端，他也从来不自我吹嘘。很多人在茶余饭后最喜欢做的事是自我吹嘘，吹嘘自己有多么了不起，这样做次数多了，很容易引起别人的反感。

即便你很有才华，也要不断学习，充实自己，做事多照顾其他人的感受。现在很多人把这当做圆滑和鬼鬼祟祟。其实这是替对方着想，这样做可以让事情变得容易解决。

劝谏领导：具体情况要具体分析

赵云也曾经劝了刘备几次。刘备没当汉中王的时候，听到赵云劝很高兴，当了汉中王以后，就不听劝了。与人相处时一定要记住，对方换了位置一定要换一种相处方法，不能用从前对待他的那一套来对待。不同位置的人的思考方式是不一样的，要根据具体情况改变相处方法。

有两个人是高中的同班同学，非常要好，后来甲当了国有企业的董事长，乙当了部长。甲看到乙，总是会想起几十年前他们同班时那种勾肩搭背、兄弟相称的情形，就叫着乙的名字说：“你最近怎么样？”乙没有吭声。这样的事情发生两次以后，乙把甲调走了。

乙如果没当部长，甲跟乙兄弟相称没有关系；乙当了部长以后，要有最起码的威严，甲过去摸一下他的头，勾肩搭背，让别人看见成何体统？所以要拿捏好分寸，就算部长跟你称兄道弟，你也要跟他保持安全距离。

即便赵云劝谏的事情本身是对的，但因为现在刘备已经不再与以前一样了，所以还是不会采纳的。因而，我们做任何事的时候都要学会具体情况具体分析。

一个人要老实，但绝对不能太老实；要认真，又不能太认真。并不是凡事都要准确，需要准确的时候就准确，不需要准确的时候可以马虎一点。应该积极的时候要积极，不需要积极的时候就松懈一点。这是《易经》的思想，是我们一直遵循的为人处世的原则。

只有这套思路可以应付未来的变化。未来的变化快而难测，经济学家都算不准，只能用老祖宗的方法来对待。老祖宗的锦囊妙计只有三个字——“看着办”。不看着办，根本无路可走。看谁采取什么策略，看谁采取什么态度，因为时间的改变而调整，因为外界的因素而调整就对了。

不完美：没有缺点不见得最成功

一个中国人一生有三本书一定要读：一本是《三国演义》，一本是《西游记》，一本是《水浒传》。这三本书里讲了很多做人做事的道理，读这三本书，可以学到很多东西。年轻的时候不要看《水浒传》，因为看了以后会更鲁莽；年纪大了以后不要看《三国演义》，因为越看会变得越奸诈。也就是说，要先看《三国演义》，再看《水浒传》，最后才看得懂《西游记》。《西游记》讲的是身、心、灵的安顿，不是表面看上去那么简单。《三国演义》里有很多哲理是永世不变的，直到今天依然可以应用。

在三国集团里，我们把重点放在刘备集团是有道理的。尤其像赵云这样，等于是外来的人，关于家族企业怎么对待外来之人，我们可以从中得到一些借鉴。

世界上总是有两种力在互相牵扯，一个是向心力，一个是离心力。离心力跟向心力一定要平衡，离心力占上风整个团队就散了；如果完全是向心力也糟糕，聚得太紧会挤死人。有正必有反，有好就有坏，有生就有死，有真心就有假意，其中的分寸怎么拿捏？可以多看看赵云的处理方法。

如果问赵云生平最感谢的人是谁？他最感谢的人肯定还是刘备，不管刘备对他怎么样，都给他提供了一个工作的平台，给他提供了一个表现的机会。他也很感谢诸葛亮，因为他从诸葛亮那里学到了很多。孔子说“三人行，必有我师焉”，就是说任何人跟你在一起，都要看到他的长处，什么人都可以变成你的老师。不一定学历高的或者年纪大的才是老师。每个人都有长处，学会弥补自己的弱点就会很愉快。

通过分析赵云这个人物，我们可以得出三个结论：第一，今后看到历史人物故事的时候，要把他们当做学习的典范，用这种心态来看他们的人生过程，而不是去简单地挑剔和批评。第二，任何事情都有正面的理解跟负面的批评，如果用挑剔的眼光看，那么没有一个人是圆满的，只要学习长处就行了，不要计较短处。第三，最重要的是不要勉强自己一定要学谁，学不来的，还是做自己最好。可以把别人当镜子，但是要对自己满意，不要跟别人比来比去，可以检讨自己有没有进步，有没有朝着某个方向迈进。如果有，就很值得高兴了。因为每个人的基础不同，环境也不一样，有没有人提拔也不一样，没有可比性。跟自己的过去比，如果自己不断进步，而且方向正确，就会心安理得。

其实赵云这个人物在《三国演义》中是最没有缺点的。诸葛亮够好，但是过分谨慎；刘备呢，我们永远不知道他是真仁德还是假仁德。曹操也有让人很喜爱的地方，非常爱惜人才，不过说话却非常不注意，经常害了自己。只有赵云，很难说出他有什么缺点。

但是，没有缺点本身就是一大缺点，人要有个性，不能妄图没有个性。没有个性，人家不容易看出你的特殊表现。

任何事情都不能求全，事情一旦圆满了之后就会开始缺了。圆满是期待的目标，最好不要真正实现。人最好不要变成完人，变成完人等于把人做完了，我们受小说家的影响，过分期期待圆满、美满，其实这是不现实的。

赵云没有不好的习惯。一个人其实最可靠、最基本的素养就是养成好习惯，不要有坏习惯。因为人是习惯动物，一旦染上了坏习惯就很难改变。所以在这里也提醒天下父母，不一定要给子女很多钱，不一定要给子女很多知识，不一定要培养孩子各式各样的能力，只要让子女养成了好习惯就尽到了父母的责任。父母要做孩子的模范，以身作则，让孩子看到父母没有坏习惯。

赵云很会选择老板。选定老板以后就心甘情愿地追随老板，任劳任怨。如果跟老板格格不入，会有心防，不一定会听老板的话，不一定完全相信老板。这样做平时无所谓，到紧要关头会出问题。

赵云给我们最大的启示是：人家对我们怎么样是人家的事，我们对人家怎么样是我们的事，不去抱怨。这也值得大家去思考。