

易中天讲读
《易中天讲读

易中天著

品三国



《易中天讲读





目录

Content

- [Chapter 1](#)
- [Chapter 2](#)
- [Chapter 3](#)
- [Chapter 4](#)

Chapter_1

(一) 大江东去

观众朋友们大家好，从今天开始我们讲三国。说起三国，我们会想起著名的赤壁之战，而说起赤壁之战，我们就会想起苏东坡那首著名的《赤壁怀古》——

“大江东去，浪淘尽，千古风流人物。故垒西边，人道是，三国周郎赤壁。乱石崩云，惊涛裂岸，卷起千堆雪。江山如画，一时多少豪杰。

遥想公瑾当年，小乔初嫁了，雄姿英发。羽扇纶巾，谈笑间，檣灰飞烟灭。故国神游，多情应笑我，早生华发。人生如梦，一尊还酹江月。”

苏东坡这首词写得可真是大气磅礴，它使我们想到三国时代的英雄气概、浪漫情怀。苏东坡这首词是他47岁的时候在湖北黄州赤壁所写，黄州赤壁不是三国周郎赤壁，这一点苏东坡是知道的，因此他说故垒西边，“人道是”，三国周郎赤壁，也就是有人这么说。但他还是写了这首词，因为当他站在黄州赤壁岸边，看着那万里长江滚滚东流水的时候，他没法不想到三国，那段波澜壮阔的历史。

就说周瑜吧，周瑜是赤壁之战孙刘联军的前线总指挥，当时34岁，迎娶江东美女小乔已经十年，并非小乔初嫁了。但是苏东坡把小乔初嫁和赤壁之战联系在一起，是要着力表现周瑜风流倜傥的儒将风采。所以下面说“羽扇纶巾，谈笑间，檣灰飞烟灭”，羽扇就是羽毛做的扇子，纶巾就是青丝做的头巾，这个打扮在当时是儒雅的表现。我们知道汉代的服饰，贵族和官员是要戴冠的，高高的冠，宽宽的衣，峨冠博带，是所谓汉官威仪。但是到了东汉末年呢，贵族和官员开始时髦穿戴平民的服饰，这就是戴头巾。如果是军事将领，而一身平民的服饰，羽扇纶巾，那就是儒将风采。展现在我们面前的周瑜就是这样的一个形象。

我们可以想象一下赤壁之战当时的场景，赤壁之战打响的时候，曹操已经基本上统一了北部中国。我们知道曹操是一个乱世英雄，他以微弱之身起兵靖难，讨董卓、伐袁术、杀吕布、降张秀、灭袁绍、征刘表，获得了当时北部中国的统治权，这个时候他决定南下，一举剿灭盘踞在江东的异己力量，这就是孙权的军事集团。这对于曹操来说，是他一统天下、九合诸侯的一个战略举措；而对于孙权集团来说，那可谓危急存亡之秋。当时曹操亲提大军十几万人，号称八十万沙奔江东而来，列阵于长江的西北岸，地点是现在湖北省的赤壁市附近。当时曹操的军队在长江西北列阵，战舰连成一片，军旗在江风中飘拂，虎视眈眈，雄心勃勃。而江东的君臣谈虎色变，魂飞魄散，胆颤心惊，纷纷向孙权提出立即投降曹操。但是34岁的青年将领周瑜却不把曹操的几十万人马放在眼里，他头上戴着青丝做的头巾，手上拿着羽毛做的扇子安之若素、指挥若定，谈笑风生之间曹操的几十万人马就灰飞烟灭了！不可一世的敌人就立即遁逃了。

* 通过以上易中天先生对《赤壁怀古》这首词的分析，可以看出，作为赤壁之战的主角周瑜是一位光彩照人的少年英雄形象。而根据小说《三国演义》的描写，赤壁之战的主角应当是诸葛亮，周瑜不过是作为衬托诸葛亮智谋形象的配角而已，是一个气量狭小之人。那么，历史上的周瑜究竟是一个具有怎样性格的英雄呢？

事实上历史上的周瑜确实是这样一个英雄的形象，他24岁的时候就被孙策任命为建威中郎将，吴中呼为周郎，就是当时他们这个地方的人都管他叫周郎，叫孙策为孙郎。“郎”是小伙子的意思，这个时候呼他们为郎有赞美的意思，所以孙郎就是孙帅哥，周郎就是周帅哥，帅哥都是招美女喜欢的，帅哥也都是喜欢美女的。我们古人有两句话，自古美女爱英雄，自古嫦娥爱少年，所以美女最喜欢的那就是少年英雄，周瑜和孙策恰恰就是这样的少年英雄。而且，他们也都娶到

了江东最美丽的女孩子，那就是乔公的两个女儿，大乔和小乔。这个时候的周瑜真可谓官场、战场、情场场场得意。

想想看吧，一个24岁的年轻人，担任了一个地方的高级将领，驰骋战场，建功立业，而且娶得这个地方最美丽的女孩子为妻，作为一个男人还有比这更令人羡慕的吗？连苏东坡提起这件事情来还表现出他的无限羡慕呐！我们去品读一下苏东坡的词，“遥想公瑾当年，小乔出事了”是什么样的一种感受？反正我是羡慕他，你想这样的一个人他怎么可能会去忌妒别人呢？我们忌妒他还差不多。他又怎么可能因为忌妒别人而会被别人气死呢？那是不可能的。

事实上，历史上的周瑜气量是非常大的，《三国志》对他的评价是“性度恢廓”，就是气量大，品质好；当时的人对他的评价也非常高，刘备说他“器量颇大”；蒋干说他“雅量高致”。顺便说一句，蒋干这个人也是受冤枉的，蒋干确实到过周营，因为蒋干和周瑜是同学，但是蒋干没有盗什么书。看来历史有时候离我们真的是非常地遥远啊，我们已经很难弄清楚历史的本来面目是什么样了。

事实上任何历史事件和历史人物，都有三种形象。一种是历史的本来面目，我们称之为历史形象，这是历史学家主张的样子，比方说《三国志》的记载。第二种是文学艺术作品当中的面目，我们称之为文学形象，这是文学家、艺术家主张的样子。还有一种，是一般老百姓主张的样子，我们称之为民间形象，比方说民间信仰中历史人物的形象，以及我们每个人心目中历史人物的形象。其实我们每个人心目中都有一个自己的历史人物的形象，因此一个历史剧，电视连续剧，或者电影拍出来以后，我们的观众会发表评论说某某演员演得不像，这个曹操不像，这个周瑜不像，这个林黛玉不像，这个贾宝玉不像。你怎么能说不像，你见过吗？可见每个人心目中都有一个形象，这个我们称之为民间形象。

这三种形象是有差距的，对于三国来说，形象最离谱的是诸葛亮。

* 一提起诸葛亮，人们就会想到空城计，而说起空城计，则展现出了人们对诸葛亮军事天赋的无比推崇。那么，诸葛亮的空城计究竟发生过没有？人们对诸葛亮的追捧是从什么时候开始的呢？易中天先生对诸葛亮的历史形象又有着怎样独辟蹊径的品评呢？

诸葛亮这个人，至少从晋代开始就已经是很多人追捧的对象。当时有一个叫郭冲的人，郭冲这个人大概是诸葛亮的铁杆“粉丝”，觉得现在大家对诸葛亮的评价远远不够，于是写了一篇文章，叫做“条亮五事，隐没不闻于世者”，什么意思呢？就是说我这里还有五件事情是你们大家不知道的，第三件事情就是空城计。诸葛亮的空城计最早见于郭冲的这篇文章。

后来裴松之为《三国志》作注的时候引用了这个材料，并予以驳斥，说当时在阳平这个地方根本不可能发生这样一件事情。为什么呢？因为当时的司马懿官居荆州都督，驻扎在宛城，不在阳平战场，怎么可能有诸葛亮和司马懿的空城计呢？但是这个空城计的故事实在是太精彩了，所以文学作品是一说再说，戏剧作品也就一演再演，但是这个事情是不符合事实，也不符合逻辑的。我们简单地说一下这个空城计吧，大体上的意思就是说司马懿率兵来进攻，诸葛亮派马谡去守街亭，马谡这个人是个书呆子，空谈可以，打仗不行，把街亭给丢了，于是司马懿就率领几十万军杀奔而来。当时诸葛亮手上已经没有兵了，只好把城门，四个城门全部打开，派了20个老兵在门口扫地，诸葛亮自己搬了一张琴，焚了一炉香，带了两个小孩子，坐在城楼之上唱卡拉OK。司马懿的大军跑来一看，不知道是怎么回事，然后司马懿自己打马上前，大为惊诧，说牛鼻子老道搞什么搞？城门大开他开Party啊。于是撤军。

这个事情不合逻辑啊，第一，你不就是怕他城中埋伏了军队吗，派一个侦察连进去看看，探个虚实可不可以？第二，司马懿亲自来到

城门楼下看见诸葛亮在城楼上面神色自若，琴声不乱，说明距离很近，看得见听得清，那你派一个神箭手把他射下来行不行？第三，根据这个郭冲的说法和《三国演义》的说法，两军的军力悬殊是很大的，有说司马懿带了二十万大军的，有说司马懿带了十几万大军的，反正至少十万，你把这个城围起来围他三天，围而不打行不行？何至于掉头就走呢？所一是不合逻辑的，诸葛亮的空城计是子虚乌有。

其他的火烧博望、火烧新野、草船借箭等等都是编出来的。其中最可笑的是借东风，大家可以去看一下《三国演义》，当时诸葛亮借东风是个什么形象？披头散发，光着脚丫，穿一身道袍，所以鲁迅先生说《三国演义》状诸葛多智而近妖，这个妖不是妖精也不是妖怪，是妖人。妖人就是当时那些装神弄鬼的，什么巫婆啊，神汉啊，这类的人物。诸葛亮当然不是妖人，诸葛亮不但不是妖人，而且是帅哥。

《三国志》说诸葛亮身長八尺，这个八尺是汉尺，汉尺的八尺合现在市尺五尺五寸，相当于一米八四。而诸葛亮出山的时候年龄是多少呢？26岁，大家想一想26岁的年龄一米八四的个子该是什么形象？和我们心目中的，我们舞台上的一样不一样？借东风这个事情当然也是没有的。而且就算有，去借东风的人也不该是诸葛亮，该是周瑜啊。我们读杜牧的诗，“东风不与周郎便，铜雀春深锁二乔”，没说东风不与诸葛便啊。

实际上诸葛亮在赤壁之战期间的主要功绩，是促成了刘备军事集团和孙权军事集团的联合，这是他的主要功绩，而诸葛亮在刘备去世之前的主要功绩也是为刘备定下了三分天下的政治策略。也就是说诸葛亮是一个杰出的政治家，未必是一个杰出的军事家，诸葛亮的军事才能是值得怀疑的。现在成都的武侯祠还有清人赵藩写的一对攻心联，他说“能攻心则反侧自消，从古知兵非好战；不审势即宽严皆误，后来治蜀要深思。”这一幅攻心联其实是委婉地批评了诸葛亮，批评他在刘备去世以后主持蜀国工作的时候穷兵黩武，宽严戒误。但是到了

《三国演义》里面诸葛亮就变成杰出的军事家了，而且神机妙算，算无遗策，其他的军事将领都变成了提线木偶，傻乎乎地带着军去打仗，走到地方掏出一口袋，军师给我的锦囊妙计，打开看看，哦，怎么办。这个实在是太离谱了，这个表现了什么呢？表现了人们对他的崇拜。

* 易中天先生认为，诸葛亮是一个杰出的政治家，而未必是一个杰出的军事家。像以上分析的空城计和借东风等，只不过是文学家们把诸葛亮神话了，所以历史形象并不等于文学形象。而对三国人物崇拜达到最不可思议的当属关羽，关羽已经成为民间信仰的对象，而且他还被奉为行业祖师爷。那么，民间为什么那样崇拜关羽呢？易中天先生对民间的关羽崇拜又有着怎样的精彩点评呢？

文化人是非常崇拜诸葛亮的，而民间信仰更多的是崇拜关羽，关羽也是一个值得崇拜的人，因为关羽特重情义，这是关羽最大的特点。关于被曹操俘虏以后，曹操对他非常非常好，关羽也非常感激曹操对他的收留和信任，但是关于仍然心向刘备。那么这个时候关羽就面临一个选择，是效忠曹操呢，还是效忠刘备呢？而关羽采取了一个什么做法呢，就是我重重地报答曹操以后，回到刘备身边，这就是重情重义。当然关羽走的时候曹操也表现出了自己的大度，当时有人提出来要追杀关羽，曹操说不用，这样的义士我们应该尊重他。可惜现在民间只记住了关羽的情，忘掉了曹操的义，正是由于关羽如此地重情义，因此关羽成为民间信仰崇拜的对象。

但是这个民间信仰呢有时候想起来也是有点怪怪的，我们知道这个民间信仰受两本书的影响最大，一本是《水浒传》，一本是《三国演义》。虽然在文化人那里《红楼梦》的地位最高，认为《红楼梦》是中国古典小说的NO.1，但是民间喜欢的还是《水浒》和《三国》。比如说民间行业会用《水浒》和《三国》的人物做祖师爷，比如说强盗以宋江为祖师爷，小偷以石迁为祖师爷，编制业以刘备为祖师爷，

屠宰业以张飞为祖师爷，没有以《红楼梦》人物什么贾宝玉啊，王凤姐做祖师爷的。那么这些都还有些道理，奇怪的是剃头匠以关羽为祖师爷，关羽没有剃过头啊，而且东汉的时候这个我们中国人是不兴剃头的，是留全发的。那么想来想去一点联系，无非是剃头匠和关帝爷手上都有一把刀嘛，但是关羽的刀是杀头的，不是剃头的。我就想起来清代有一个剃头匠在门口贴出一幅对联来，倒是蛮像关羽的口气，怎么说呢：“问天下头颅几许，看老夫手段如何”！我不知道有人敢去剃头不？

这是一个奇怪的事情，还有一个奇怪的事情，关羽现在变成财神爷。你看我们现在很多的企业里面，民营企业，或者是个体商贩他的家里面都供着关羽的像。这个关羽是一个军事将领，你说他是战神这个话还说得过去，他怎么是财神呢？是不是意味着所有的财都是枪来的？而且依我看，关羽总有一天会变成爱神，会供奉在婚姻介绍所。为什么呢？因为关羽这个人对爱情追求也是很执著的，当时刘备带着他都投奔曹操，曹操是和吕布作战。战前关羽就提了一个要求，说曹公我可以英勇奋战，但是打下吕布以后，有一个女人你要把他嫁给我。曹操说好，刘备也去帮着说，然后到了决战前夕，这个关羽又去提醒曹操，那你说话要算数的，我们打赢了以后那个女人你一定要嫁给我的。曹操说不对啊，这个关羽怎么就认准了这个人，我去看看，曹操一看，哎呀，国色天香啊，我曹某人还是近水楼台先得月吧。结果弄得关羽非常的郁闷。

不过曹操这个人虽然抢了别人的老婆，他也被别人抢了功劳，抢了什么功劳呢？在《三国演义》里面被诸葛亮抢走了空城计的“发明权”，实际上空城计的故事是有的，但不是发生在诸葛亮的身上，而是发生在曹操的身上。是曹操和吕布作战的时候，有一次曹操的军队出城收麦子去了，突然吕布的军队开了过来。曹操情急之下，把他的随军家属全部都弄到城墙上去站岗，等吕布开过来一看，满城都是莺歌燕舞，姣声嗲气。再一看呢，城外面有一个树林子，深不可测，吕布

想曹操这个贼，狡猾狡猾的，肯定是把埋伏买在树林子里面了，撤！撤回去以后想想呢，又不甘心，第二天他又来了，这回曹操真的把伏兵埋伏到树林子了。

* 历史上的空城计看来是有的，但是它不属于诸葛亮，而是属于曹操。通过易中天先生的以上分析可以看出，每个人都有自己心目中的三国历史，每个人也都会站在不同的角度点评三国人物，所以这就造成了空城计这种张冠李戴的冤假错案。那么，我们现代人应该根据什么标准来看待三国这段历史呢？

现在我们知道了，历史有三种形象：历史形象，文学形象，民间形象。那我们应该怎样看待历史呢？我个人的看法还是首先要弄清楚历史的本来面目，就是弄清楚历史形象。

对于三国来说，还是要读《三国志》。三国志的作者叫陈寿，是现在四川省南充市人。陈寿完成《三国志》这部著作的时间距离西晋统一中国只有五年，就是相隔的时间不是很久。第二点呢，陈寿这个人治学非常严谨，他收集来的材料但凡是他觉得可疑的，他宁肯不用，留下来的应该说是基本可靠。但是正是因为陈寿有这样一个特点，所以《三国志》这本书非常地简略，不是太好看。所以过了130年，又有裴松之来为《三国志》做了注。一般人为古书做注主要是进行一些解释，比方说名词解释、动词解释、时代背景介绍，怕你看不懂，做一个注。裴松之的注不一样，裴松之把陈寿弃而不用的材料，以及陈寿写《三国志》所看不到的材料有选择地补充了进去。补充的时候裴松之也做了一个甄别工作，就是他认为不可靠的材料，他会在后面加以说明，就是我认为这个东西是靠不住的，我认为这个是不可能的，理由是什么什么什么。那么如果几个材料是矛盾的，裴松之就采取并存的方式，罗列在这里，让后来的读者自己去甄别。所以裴松之的注也是比较可靠的。

所以要弄清三国的历史面目，历史形象，也就是这两个东西：陈寿的《三国志》、裴松之的注，寿志裴注。但是文学形象和民间形象

也不是没有意义的，比方说空城计这个故事，钱钟书先生就认为是“不欺售欺”的典型，什么叫“不欺售欺”呢？就是以不欺骗来欺骗。我这里面没有人，我明明白白就告诉你是没有人啊，结果呢，对方还不相信。你越是说我这城里面真的没有兵，他越不相信。这叫做“不欺售欺”，钱先生认为这是一个典型。

因此《三国演义》这本书历来被当作兵书来看。明清之际，清人要入关，他们就用《三国演义》做教材。当时把《三国演义》翻译为满文，印了一千份，作为内部文件发给一定级别的贵族和官员阅读。甚至还有这样的故事，说是有一个满洲将军结识了一个汉人，成了朋友以后这个满洲将军说，你这汉人不错，来来来，你到我房间来，我给你看一个内部文件，不公开的。打开一看，《三国演义》。因为哪怕就像空城计那样的例子，它也有心理学的问题，它实际上是一个心理战。所以为三国演义做批文的毛宗岗父子他有个说法，他说只有谨慎的人才不会做大胆的事，也只有谨慎的人才最能够做大胆的事，因为这个谨慎的人他一生都小心谨慎，他突然大胆一回没人相信。诸葛亮就是一个很谨慎的人，叫做诸葛一生惟谨慎，他谨慎了一辈子突然来一个空城计，那司马懿不相信了，因为只记住了他平时的小心谨慎。当然这个事情也就是碰上了司马懿是个知识分子，想问题比较复杂，所以后来有个叫魏禧的人说了，他说如果是碰上一伙山贼，一伙强盗，土匪，他哪想那么多，管他娘的老子进去再说！诸葛亮不就抓走了吗？

所以，三种形象，各有各的道理。那么我们这个系列要做的工作，就是把这三种形象都告诉观众朋友，然后进行讨论。也就是说我们要做三件工作：第一是还原，就是还原到历史的本来面目；第二是比较，就是比较历史形象、文学形象和民间形象有什么不同；第三是分析，就是分析一下这个形象为什么会演变。实际上，品读历史也可以有三种意见，一种是站在古人的立场上看历史，这叫历史意见；第

二种是站在今人的立场上看历史，这叫做时代意见；第三种是站在个人的立场上看历史，这叫做个人意见。

任何人研究历史都难免会有这三种意见，因为历史毕竟是历史，历史就是过去的事，也就是故事。故事里的事，说是就是，不是也是；故事里的事，说不是就不是，是也不是。宋代词人张升的词说，“多少六朝兴废事，尽入渔樵闲话”，实际上进入渔樵闲话的又何止是六朝兴废事呢？那是可以包括一切历史的，正所谓，一壶浊酒喜相逢，古今多少事，都付笑谈中。在今后的节目里，我将给大家笑谈三国，品读三分。而我们要讲的第一个人，就是一个在历史上争论最大、意见最分歧、形象最多样的人，那么这个人是谁呢？请看下集——真假曹操。

今天我们讲曹操，讲三国是不可能不讲曹操的，所谓三国就是魏蜀吴嘛，而魏的开国皇帝实际上是曹操。当然曹操在位的时候没有称帝，是他死了以后他儿子曹丕才称帝，追认他为魏武帝，但可以肯定曹操是魏的实际上的开创者。曹操这个人在历史上的名声不太好，客气的说法叫奸雄，不客气的说法叫奸贼，但是鲁迅先生说，曹操其实是一个有本事的人，至少是一个英雄。我虽然不是曹操一党，但非常佩服他。鲁迅先生可以说是近代以来第一个为曹操翻案的人，这样一来对曹操就有了三种评价——英雄、奸雄、奸贼，那么哪一个评价是准确的呢？

但是当我们弄清楚曹操的历史形象的时候，我们又发现了一个问题，就是这个历史形象它也不是那么好弄清楚的。比方说，民间都说曹操奸，很多人不喜欢曹操。苏东坡就讲到，在北宋的时候，民间有很多讲史的，就是说书的，说三国，一说到刘备失败，听众就痛哭流涕；一说到曹操失败了，大家拍手称快。那么说明至少在北宋的时候，曹操就是一个不讨人喜欢的人。那么曹操为什么不讨人喜欢呢？他又干了些什么不讨人喜欢的事呢？那么也无非是三条：

一个是曹操这个人为人奸诈。但是这个不能算数，因为兵不厌诈嘛，打仗的人总是要诈它一诈的，不过你说敌人你就说他是奸诈狡猾，说自己就叫足智多谋，实际上一回事，兵不厌诈。

第二件事情呢说他篡汉。这个事情跟我们没有关系，这个王朝的皇帝为什么一定要姓刘呢，为什么就不能姓曹呢？说这个姓曹的代替姓刘的就是奸，这个说不过去。

那么最为民间所不满意的是曹操说了这样一句话：宁肯我负天下人，不可天下人负我。所以一个人宁肯自己对不起普天下的人，也不能让天下的人对不起自己，这个人就太坏了，所以老百姓讨厌曹操。那么我们就要搞清楚这个事情是事实，还是不是事实；如果不是事实，那岂不是一桩冤案吗；如果是冤案的话，我们岂不是就该给曹操平反吗。那么这个事情史书上的记载是矛盾的，大体上是这样一个故事：就是曹操因为董卓要迫害他，曹操从京城里逃出来，路过了他一个老朋友家，这个老朋友的名字叫吕伯奢，曹操到吕伯奢家里的时候吕伯奢本人不在，于是就发生了曹操杀吕伯奢一家的惨案。

这个故事有三个版本。第一个版本说的是吕伯奢不在，吕伯奢的儿子和吕伯奢家里的那些客人看见曹操带着钱财很多，起了歹心，要抢劫曹操，而且拉走了他的马，这个时候曹操起来拔出剑来把这些人杀了。这个叫做正当防卫。这个故事记载在什么史书里面？在《魏书》里，《魏书》是他们魏国人写的史书，所以也不一定靠得住，因为曹操是他们的太祖啊，那他们可能要给曹操打一个圆场，这个也很难讲。

那么第二个记载是说，曹操住在吕伯奢家里面听见吕伯奢的孩子在那弄锅碗瓢盆，有声音，曹操自己又是受董卓通缉追拿的罪犯，他起了疑心，“疑其图己”，把吕伯奢一家杀了。这个叫做误杀。

第三个版本，差不太多，也是说曹操怀疑吕伯奢的家里人要害自己，然后把他们一家都杀了。杀了以后，曹操凄怆曰：宁我负人，毋

人负我。我们现在来看第三种情况，就算我们相信曹操是误杀了吕伯奢一家人，也说了那句话，看看是个什么样的场景。是曹操怀疑这些人要害自己，当然这个疑心太重了一点，太过分了，然后把他一家人杀了。杀了以后发现是误杀，然后凄怆曰，“凄怆”这两个字很重要，就是杀错了人，然后，唉，他也是很难过的，算了算了，宁肯我辜负别人，不可以别人辜负我啊。我们体察一下这个语境，曹操说这个话是一种自我安慰、自我排解，所以很勉强地为自己的错误行为做了一个辩护。而到了《三国演义》里面他变成了理直气壮，而且把“宁我负人，毋人负我”前面加了天下两个字，这个就大不一样了。曹操当时说这个话只是就事论事，虽然我错了，我错杀了人家我对不起人家，我现在也没有办法，我现在走投无路，也只好是宁肯我对不起人家，不要让人家对不起我了。这里面应该说他还保留了一部分善意在里面，而到了《三国演义》变成理直气壮说我对不起天下人，不可以天下人对不起我，那就是一个大大的奸贼。

所以曹操的奸险歹毒这一点，应该说是有疑问的。但是即便如此，《三国演义》的毛批还说了这样的话，他说什么呢，他说“此亦孟德之过人处也”。他说即便是这样，这也是曹操比一般人不一样的、超过我们的地方！他说为什么呢，他说如果换了别人一定说，宁肯天下人都对不起我，不可以我对不起天下人的。他说换了别人都会这样说，但是实际上怎么样呢？实际上他们干的就是曹操的勾当，只有曹操一个人坦率地说出了这个话。那么也就是毛批认为，曹操虽然奸诈，但是奸诈里面也有坦诚，他至少敢把奸诈的话公开地说出来，他是真小人，不是伪君子。所以他说这是曹操超过其他人的地方，因为这个世界上伪君子实在是太多了。

奸诈当中有真诚，恰恰是曹操性格的一个特征。曹操这个人是奸诈的，这一点是不可否认的，但是他也有坦诚的一面，甚至有可爱的一面。我们就来看看曹曹性格当中矛盾的地方。

先说曹操的奸诈，最能体现曹操这个人奸诈的例子，是在他和袁绍战争中发生的一件事。我们知道三国时期有三大战役，第一次战役就是曹袁官渡之战，第二战役是曹孙赤壁之战，第三大战役是孙刘彝陵之战。曹操就是在官渡之战以后奠定了他的历史地位，这场战争打得非常地艰苦，非常地艰巨。当时两军对峙相持不下，而曹军军粮已经不多了，我们知道打仗拼什么？除了拼勇敢、拼武器、拼实力以外，很重要的是拼粮饷，所谓“兵马未动，粮草先行”，没有粮食这个仗是打不下去的，曹操这个时候实际上是快要断粮了，一筹莫展。这个时候袁绍阵营里面有一个谋士叫做许攸的突然来投奔曹操，曹操听说这个消息以后大喜过望，“跣足而出”。什么叫跣足呢？就是光着脚，那么曹操这个时候跣足而出迎接许攸是什么原因，什么意思，有两种可能：一种是叫做来不及穿鞋，可能在洗脚在干什么，一听说许攸来了光着脚就往外跑，大喜过望；第二种可能是表示尊敬，因为古礼光脚是尊敬。我们知道曹操后来地位很高了以后，汉献帝给了曹操一个特殊待遇，叫做带剑鞋履上殿，叫“剑履上殿”，剑就是带剑，你可以佩着剑去见皇帝，履就是穿鞋，这说明一般的人是不能穿鞋见皇帝的。能不能穿袜子呢，看地位，地位高的人可以“袜而登席”，穿着袜子走到席位上，地位再低一点一定要光脚。所以光脚可能是表示尊重。

这个曹操光着脚冲出去以后怎么样呢？抚掌而笑，摸着手掌哈哈大笑，说哎呀呀呀，子远你来了，“吾事济矣”，我的事情就好办了，然后把许攸请到军帐里坐下。许攸就问，说曹公，你的情况怎么样啊，“军粮尚有几何”，还有多少军粮啊？曹操说呵呵呵，这个我的军粮很充足啊，足够用一年的。许攸说，错了，重讲。曹操说，半年。许攸说又错了，见到老朋友都不说老实话，说实话吧，再给你一次机会。曹操说，哎呀这个，不好意思，刚才开玩笑，实话告诉你，只够一个月。接着曹操说了一句刘邦最爱说的话，“为之奈何”，怎么办吧？许攸说：“公孤军独守，外无救援，而粮谷已尽，此危机之日

也。”说你带着一支军队，孤军深入，粮草已经没有了，这是非常危险的，怎么办呢？我告诉你，在某某地方袁绍藏了一批粮食，有一条什么样的小路你可以过去，你赶紧率轻骑到那个地方焚其粮草，不出三日，袁军必乱。

曹操说太好了，然后自己亲自率领五千骑兵，连夜抄小路过去，换上袁军的服装，碰上沿路的岗哨说是袁公让我们来干什么什么的，冲到袁营。袁营一看，来了曹军烧粮食，当然也拼死奋战，当时情况非常地紧张。曹操左右的人跑过来说，曹公，敌人来了。曹操说，慌什么？敌人到我背后以后再说这话，上。然后把袁绍的粮草全部烧光，从而扭转了这个局势。

所以曹操的这个性格里面确实有奸诈的一面，但是我觉得他这种奸诈某种意义上也是逼出来的。那样一个险恶的环境，他如果事事都说老实话，这还能够克敌制胜吗？他不能不撒谎啊，他甚至养成撒谎的习惯了。

曹操也是一个温情的人。在曹操和张绣的战争中，他的长子曹昂在战斗中牺牲了，他的原配丁夫人悲痛得死去活来。因为丁夫人是曹操的正妻，她是没有生育能力的，曹操的妾生下了长子，这就是曹昂，生下来以后曹昂的母亲就去世了，生母就去世了，就把曹昂交给丁夫人来抚养，丁夫人把这个儿子看作自己的儿子，情感非常地深。而曹操之所以打败这一仗，是因为他当时得意忘形，他跟张绣的战争没有怎么打张绣就投降了，投降了以后曹操不但收编了张绣的部队，还收编了张绣的婶婶，张绣的婶婶是一个美女，曹操这个人是很好色的，走到哪他都要收编一些美女，于是把张绣的婶婶收编了。张绣的面子上就下不来，再加上其他的原因张绣后来就反叛他，对他进行突然袭击。这次战争中曹昂也死了，曹操的侄子曹安民也死了，还有曹操的爱将典韦也死了，丁夫人就不愿意了，就哭着闹着跟曹操要儿子，你还我儿子，你把我儿子弄哪儿去了！而且就是你这个家伙，一

天到晚地泡烂妞，害得我儿子死掉的，不依不饶。曹操一烦，滚，回你老家去。走就走嘛，我回娘家去，不跟你过了，真回娘家了。

过了半年，大概几个月以后，曹操后悔了，然后自己驾着车子，就到丁夫人的娘家想把丁夫人接回来。这个事情在我们今天也稀松平常啦，小两口一吵架，老婆跑回娘家去了，那还不是老公最后赔个笑脸，说点好话，就把老婆接回来了。曹操这样做就不容易了，是吧，你想曹操那阎王脾气，他也这么做，也去接丁夫人。丁夫人在家干什么，织布，曹操来了以后她也不站起来迎接，也不搭理，曹操很没意思，讪讪地走过去：织布呢？……别织了，跟我回家吧。……曹操就走过去，用手摸着丁夫人的背：唉，别使小性子了，宝贝，跟我回家好不好？我们坐车回家好不好？要知道这个动作是很重要的，这个“抚其背”是男人对女性的一种爱的动作。丁夫人继续“咔嚓”“咔嚓”。曹操就很没意思啦：你不回啊？不回那我可是走了啊。“咔嚓”“咔嚓”。曹操就走走走，往外走，走到门口的时候又回了一次头：别闹了，跟我回家，好不好？“咔嚓”“咔嚓”。唉，看来我们夫妻缘分已尽，算了。然后找到老丈人：岳父大人，是我对不起你女儿，但是她也不肯跟我回去，这样吧，她还年轻，别让她守着，你把她嫁了，让她改嫁。

你想想以曹操那种铁石心肠、阎王脾气，做到这一步已经是非常非常不容易了，说明他是很重情的。当然，最后丁夫人的父亲也没敢把丁夫人嫁出去，丁夫人没有改嫁，最后也没有改嫁。估计老丈人也不敢嫁，丁夫人也不肯嫁，也没人敢娶，你说谁敢娶阎王的前妻？不是找不自在吗。这个事情曹操一直耿耿于怀，曹操临死的时候说了这样一句话，他说我这一生好事干过，坏事也干过，有成功的地方，也有错误的地方，我不在乎，只有一件事情，就是我到了地下、到了九泉，子休——子休就是曹昂的字，曹昂字子休，就是指曹昂了——说子休如果哭着闹着跟我要妈妈，我不知道怎么回答。你想曹操这一生犯多少错误，他居然认为他最大的错误就是这个，就是把她的妻子气

走了！说明曹操是一个多情的人，是一个儿女情长的人，是一个重感情的人，这是曹操的温情。

但是你要认为曹操多么温柔，那就错了。曹操是很狠毒的，可以说是翻脸就不认识人。比方说我前面说的那个许攸，许攸来投奔曹操是起到了关键作用的，所以许攸也很得意，许攸经常跟曹操说，哎，阿瞒，他不叫他什么曹公啊、什么明公啊、或者什么丞相这些，他叫他小名。曹操有两个小名，一个叫吉利，一个叫阿瞒，叫他小名：阿瞒啊，要是没有我许某人，你可是没有今天啊！曹操只好陪着笑脸说，啊是是是，许先生说得对，没有你的帮忙我确实是没有今天。但是许攸不停地说，这个就很讨厌了，对不对，这好比说你送了我这件衣服，我穿上很漂亮我当然很高兴，但是我每穿这件衣服你就要站出来对着大家说，哎大家伙看看啊，他这件衣服是我送给他的，我要不送给他这件衣服他可是没衣服穿啊。我能高兴吗？那何况是曹操呢？有一次曹操打下邺城，许攸又在那儿对大家说，大家看，如果没有我的话，他们曹家人就进不了这个门了。曹操实在是忍无可忍，杀了，把许攸杀了，这就是曹操的狠毒。

曹操杀了于他有恩的许攸，却放了很多对不起他的人。比方说有一个人叫做魏种，原来是曹操的手下。曹操有一段时间我们知道他是不顺的，处于逆境，处于困境的，那个时候很多手下的人都背叛曹操，曹操非常自信地说让他们走吧，我的人不会走完的，比方说魏种，他就不会背叛我。结果呢，这个魏种也背叛了，魏种也跑掉了。曹操气坏了，曹操说好你个魏种啊，你也背叛我，你有本事跑到天涯海角，北边有本事你跑匈奴去，南边有本事你跑到越南去，你只要跑不了那么远我就要把你抓回来，绝饶不了你。

后来在后面的战斗中，魏种被俘虏了，所有的人都给魏种捏一把汗，说曹操肯定要杀他。曹操怎么样？曹操想了一下，算了吧，魏种是个人才，放了，该做什么官还做什么官。这是曹操的宽容啊。

曹操确实是一个很宽容的人。曹操和袁绍作战的时候，袁绍找了一个文人，叫做陈琳，起草一篇檄文。什么叫檄文呢，就是声讨书，因为古代作战他讲究师出有名，就是你要打谁谁谁你总要有个名目，有了名目以后你这个军队才叫做正义之师，袁绍就请陈琳写一篇檄文。陈琳是个笔杆子，下笔千言，洋洋洒洒，痛骂曹操。从哪骂起呢，从曹操的祖宗骂起，这实在说起来是在中国文化当中一种很不好的东西，一骂人就骂到人家父母亲，一骂人就骂到人家祖宗八代，动不动就是怎么你祖宗八代，这是不好的一个传统，陈琳也是这样。那么后来袁绍打败了，陈琳做了俘虏，下面人把陈琳抓到曹操跟前，曹操说：陈琳啊，两军交战，都要发表这样的声讨书，这个很正常，不过呢，你骂骂我就算了嘛，你骂我父母干什么，我父母又没得罪你，不好吧！陈琳说，对不起啊，箭在弦上，不得不发。曹操说，好好好，算了算了，你也是个人才，还做你的笔杆子吧。陈琳以后就成了曹操的笔杆子，所以曹操是很宽容的。

但是曹操又是一个报复心极强的人，但凡是得罪了曹操的人，几乎没有不报复的。当时有一位名士，叫做边让，边让是个大学问家，也是大文学家，文章著作写得非常好的，看不起曹操。因为曹操这个人出身不好，曹操的祖父是个太监，这个东汉朝代是叫太监给搞坏的，所以那些读书人、那些文化人、那些士大夫最看不起的、最痛恨的就是太监。那么曹操的父亲是太监的养子，曹操就等于是太监养子的儿子，他们看不起，边让也看不起他，很说了一些侮辱曹操的话。所以后来曹操过去把那个地方打下来以后，毫不留情地就把边让杀了，和边让一案的还同时有好几个文化人，有的就跑掉，跑掉以后又逃不掉，然后又回来自首。其中有一个叫桓邵的向曹操自首，跪下来求，磕头，痛哭流涕，求饶，曹操怎么说呢？哼哼，呵呵呵呵，哭了，怕了，下跪了，求饶了，下跪就不杀吗？求饶就不杀吗？拖出去，杀了。这件事情影响极坏，当时就引发了一场叛乱，就是你怎么可以这样对待文化人？你怎么可以这样对待以前得罪过你的人？

其中有一个叫陈宫的，就是由于这个原因离开了曹操，投奔了吕布。《三国演义》里面说，陈宫离开曹操是因为曹操杀了吕伯奢一家。不是，史实是曹操杀了边让、桓邵这些人陈宫看不下去，离开曹操，死心塌地地帮助吕布打曹操。后来吕布战败以后，陈宫做了俘虏，曹操还不想杀他，曹操跟陈宫说只要你投降，既往不咎。因为曹操这个时候他也觉得以前的做法不对了，他也觉得宰相肚里要撑船，将军额上跑马，应该有一些大将风度了，所以他也不杀陈宫。陈宫坚决不投降，曹操没办法，只好杀他，临杀他之前曹操问了这样的话，陈宫的字叫公台，他说公台啊公台，你要是死了，你的母亲可怎么办啊？陈宫说，我听说以孝治天下的人不会杀害他人的父母，我的母亲怎么样，就靠曹公你看着办。曹操说好，公台啊公台，你死了以后你的老婆孩子又怎么办？陈宫说，我听说以仁治天下的人不伤害人家的子女，我的老婆孩子如何，也请曹公你看着办。啊，曹操说好吧，那我送你上路。然后就开始哭，一边哭一边送陈宫上刑场去死，然后把陈宫的家人接到自己家里来，对待陈宫的家人比陈宫和他翻脸之前还好。

所以曹操这个人是个很复杂的人，刚才我们已经讲到了他的方方面面，这还不是他性格的全部，是他性格的一部分。他既狡诈又老实，既温情又狠毒，既宽容又报复。如果你只看曹操的一个故事，只看曹操的一面，你得出的结论就是盲人摸象，是不全面的。那么在我们看来，曹操可能是中国历史上性格最复杂、形象最多样的一个人。他这个人聪明透顶，又愚不可及；狡猾奸诈，又坦率真诚；豁达大度，又疑神疑鬼；宽宏大量，又心胸狭窄。可以说是大家风范，小人嘴脸；英雄气概，儿女情怀；阎王脾气，菩萨心肠。他是这样的一个人，他身上好像长了很多的脸，一会儿出现的是这张脸，一会儿展示给我们的是另一张脸。但是大家注意一条，不管哪张脸，都是曹操的，不会认做是别人的。能够把这样一个复杂的性格统一于一个人，

这本身就是了不起的事情。体现的是什么呢？体现的是曹操的大气。什么叫大气？海纳百川，有容乃大，曹操恰恰是一个能够容的，一个容量非常大的人，什么样的矛盾的东西到他这儿都统一了。

而且他奸诈一生，最后归于真实，曹操临死的时候留下了一个遗令。当时写这个遗令，就是遗嘱，写遗嘱，大人物写遗嘱有一个格式的，说说我一生做了哪些功劳啊，也检讨一下自己，然后说我要埋在什么地方等等，是这样的遗嘱。曹操的遗嘱不是这样，曹操的遗嘱对于自己的政治生涯提得非常少，他只说了这么一句话，他说我这一生做了很多的事情，有对的也有错的，总的来说是对的，至于犯的小错误、发的大脾气不值得你们效仿。就这一句话交代完了，下面讲什么呢？就唠唠叨叨地讲一些家务事，他说我死了以后，我那个房子里放的那个香，就是熏香，香料，你们把它分掉，不要浪费了。我的那些小老婆，还有我那些歌女，她们一生都很辛苦，为我服务得很好，很到位，不要亏待她们，让她们继续住在铜雀台，不要把她们赶走了，这些人闲着也是闲着，没有事做，可以学习做什么呢，学习用丝带编草鞋，万一将来我们曹家破产了，可以拿这些鞋去卖换点饭吃。唠唠叨叨讲了一大堆这种事，所以他这份遗嘱当时很被人看不起，说一个大英雄临死之前也不说点豪言壮语，也不说点励志的话鼓励一下我们后来人，“分香卖履，留恋妾妇”，成何体统！连苏东坡都给了八个字的评价，叫做“平生奸伪，死见真性”，说这个家伙一辈子狡猾奸诈，临死之前露了马脚，狐狸尾巴露出来了，原来是这么一个小人。

但是我对苏东坡先生一贯尊敬，对于他这句话是不以为然的，我认为这恰恰表现出曹操的大气。我就不说豪言壮语，我就不谈政治功劳，我就不谈国家大事，我就要谈这些小事，你们把我怎么样？你能把我咋地？你们说我是小人我就是小人又怎么样？我曹操就是曹操，我曹操才不在乎你们怎么评价我呢，我就是这样的人。这叫什么？“惟大英雄能本色，是真名士自风流”，曹操能够如此地本色，说明他是英

雄，而且是大英雄！不过这个英雄是很狡猾的，很奸诈的，因此是奸猾的英雄，简称奸雄。而这个奸雄呢，又是非常可爱的，所以我认为对曹操的评价就是这五个字——可爱的奸雄，那么曹操又如何是个奸雄呢，他怎样地奸雄呢，他又怎样地可爱呢？请看下集奸雄之谜，谢谢。

今天我们继续讲曹操，在上一集我们提出了一个观点，就是曹操是可爱的奸雄，是不是这样呢？我们先来说“奸雄”，再来看“可爱”。

什么叫奸雄？“奸雄”这个概念包括了两个内容，就是奸和雄，只有那些又奸又雄的人才能够叫做英雄。比如像明朝的奸臣严嵩，鬼鬼祟祟，偷偷摸摸，使用的是阴柔手段，奸而不雄，这个只能叫奸贼；如果像东汉末年的董卓那样，横行霸道，专横跋扈，雄而不奸，使用的是暴力手段，那只能叫梟雄。梟雄就是强硬而又有野心的人物，奸贼就是奸猾而又有贼心的人物，奸雄是奸诈而又有雄心的人物，那么曹操是不是这样的人呢？是。

曹操这个人从小就奸猾。曹操的家庭出身是不太好的，史书上的说法说他是相国曹参之后，这是胡说，为什么呢？因为曹操的父亲叫曹嵩，曹嵩是什么人呢？是太监曹腾的养子，太监是不生孩子的，曹嵩是养子而非生子，那么我们即便考证出曹腾的祖上是西汉初年的相国曹参，跟曹操有什么关系？而且在东汉末年我们知道，“乱国者宦官也”，那么一个宦官的养子的儿子，在当时的上流社会是没有地位的，人家是看不起的，认为这是一个孽种。所以曹操的出身是不好的。

当然家境很好，因为他的这个养祖父和他的父亲都在朝廷中做官，家境好，而出身门第应该说不好。曹操小时候受的教育也不好，曹操后来有一首诗回忆自己的童年，“既无三徙教，不闻过庭语”。什么叫“三徙教”呢？三徙教就是大家都熟悉的孟母择邻的故事，孟子的母亲为了给自己的儿子有一个好的教育环境，三次搬家，叫做三徙，所以孟子母亲的这种教育叫做三徙教，曹操说这个事儿我们家是没有

的；“不闻过庭语”是什么意思呢？讲的是孔子和他儿子孔鲤的故事，说有一天孔子站在庭院里，他的儿子孔鲤“趋而过庭”，什么叫“趋”呢，“趋”就是小步快走，是表示恭敬的动作，在上级面前、在长辈面前你走路要“趋”，低着头，很快很快地这样走过去，这叫“趋”。那么孔鲤看见父亲孔子站在庭院里面，于是低着头“趋”，孔子说站住，学诗了吗？没有。不学诗何以言，你不学诗你怎么会说话？是，退而学诗。又一天，孔子又站在庭院里，孔鲤又“趋而过庭”，孔子说，站住，学礼了吗？还没有。不学礼何以立，不学礼你怎么做人？是，退而学礼。这个故事就叫做“过庭语”，也叫“庭训”，父亲对儿子的教育在古代就叫“庭训”。曹操说这个事情我们家也是没有的。所以家教不好。

曹操出身不好，家教不好，小时候的表现也不好。喜欢什么呢？飞鹰走狗，四处游荡，不务正业，游手好闲，和一群纨绔子弟胡作非为。那他的纨绔子弟的朋友有袁绍，有张邈，都是些高干子弟了，这些人当中就数曹操的坏主意和鬼点子最多。大概当时也是闹得不太像话，于是曹操有个叔叔就跟他父亲说，说你这个儿子实在是调皮捣蛋，不守规矩，管教管教。曹操的父亲就来管教他，曹操就对他叔叔有意见，他就想了一个歪主意，有一天他叔叔走过来以后，曹操马上把嘴巴一歪，叔叔说你怎么了？中风了。叔叔一看很紧张，马上向他父亲报告说你儿子中风了，你快看看。曹操的父亲过来以后，曹操非常正常。他说你不是中风了吗？谁中风了，谁说我中风了，没中风啊，谁说的？你叔叔说的啊，你叔叔说你中风了。爸，我叔不喜欢我，看见我就烦，他说我中风爸你能相信吗？曹操的爸爸从此不相信他的叔叔。

更离谱的是什么呢？是有一天这几个高干子弟在那儿百无聊赖，说今天都没有什么好玩儿的，那个时候的确好玩的东西也不多，不像现在可以上网。我们都无聊啊，有什么好玩的吗？曹操说，有件好玩儿的事，今天有人结婚，我们去闹一闹。袁绍他们说，闹什么闹？偷

新娘子。袁绍说好，我们就去偷新娘子。然后一伙人就跑到结婚的人家，到了晚上快要入洞房了，大家都在喝喜酒，曹操就大喊一声：有贼啊！所有的宾客都跑出来抓贼，贼在哪儿？曹操就冲进洞房，把新娘子偷出来，偷出来往外跑，袁绍笨一点，一头钻进一个灌木丛，灌木把衣服都钩住了，跑不脱。袁绍说曹操你快帮忙，我这个地方跑不出来了！曹操又把手往袁绍那一指：大家看，贼在这儿！袁绍一听着急，这么一使劲蹦出来了。所以曹操是一个从小就调皮捣蛋的家伙，也很狡诈，这样的孩子大概是不讨人喜欢的。其实啊依我看，这个男孩小时候也是要捣蛋一点，男孩小时候不捣蛋长大了没出息，可是大家都不喜欢他，史书上的说法是世人“未之奇也”，当时的人也没把他当回事。

* 通过易中天先生的讲述我们可以看到，小时候的曹操鬼点子多，调皮捣蛋，不讨人喜欢，也不被人重视。但曹操在青年时期却受到当时最高军事长官的另眼相看，而且还得到另一个著名人物的高度评价，这个评价竟然流传千古。那么，这个著名人物是谁？他到底是怎样评价曹操的呢？

但是有一个人非常看重曹操，这个人就是当时的太尉桥玄，太尉是什么官？三军总司令，全国最高军事长官，桥玄非常看重曹操，说曹操这个人是个难得的人才。所以桥玄找到曹操说，我们现在遇到的将是一个乱世，这个乱世非“命世之才”不可，我看你就是将来平定天下的人，我桥某已经老了，我把我的妻子和我的子孙就托付给你了。那时候曹操才二十岁啊，那么桥玄为什么这样看重曹操呢？就是因为曹操虽然调皮捣蛋，不守规矩，胡作非为，但他不是一般意义上的纨绔子弟。第一，他才艺过人，文章写得好，文笔非常之好，自己就是文学家；第二，武功好，据说曹操有一次行刺张让的时候被人发现，他是用手武着戟，一边武戟一边往后退，全身而退。武艺好，而且好读书。这点非常重要，好读书，尤好兵书，跟据史书上的记载，曹操

终其一生都是爱读书的，即便是行军打仗的时候也手不释卷。那么这样一个文武全才，又很狡猾，那就是乱世当中平定天下的人。

而且桥玄不但自己赏识他，还介绍他去拜见许劭，许劭是什么人呢？许劭是当时有名的鉴赏家。东汉末年有一个风气，就是要进行人物鉴赏，或者叫人物品评，一个人要成为一个人物，要出人头地，要进入上流社会，必须有著名的人物鉴赏家给他写一个鉴定，这样才能得到社会的承认。许劭就是一个有名的鉴赏家，他在，每个月初的初一，要对当时的人物发表一次评论，就像我们现在开新闻发布会一样，每月初一，所以叫月旦评。桥玄就跟曹操说，你曹操要进入上流社会，出人头地，你一定要得到许劭的评语。那么曹操就决定去找许劭，许劭拒绝发表意见，许劭为什么拒绝发表意见呢现在我们不知道，也可能他是看不上曹操，也可能他觉得曹操这个人不好说，也可能有别的什么考虑反正不知道什么原因，许劭是死活都不肯讲。但是我们现在也不知道曹操使了一个什么手段，这个没有任何记载，但是我估计曹操是使用了一点不正当的手段，逼着许劭发表意见，许劭逼得没有办法说了一句有名的话，他说你这个人啊，是“治世之能臣，乱世之奸雄”。

那么曹操听到这句话后的反应是什么，也就是说曹操是否认奸雄可这个评语？正史上的记载是这样的，“太祖大笑”，就是曹操一听许劭说你是“治世之能臣，乱世之奸雄”曹操就哈哈大笑，哈哈哈哈……这句话到了《三国演义》里面做了改动，改成什么呢，“操闻之大喜”。一个是大笑，一个是大喜，一字之差，有天壤之别，表现了什么呢，表现了小说的肤浅，《三国演义》这个小说他是要贬低曹操的，它为了贬低曹操他不惜把大笑改成大喜。“大喜”给人的感觉就是曹操这个人好像从小立志就要当一个奸雄，听说我可以当个奸雄，他高兴得不得了！这不是事实，它也不合逻辑，你说哪有一个人从小立志我就是当个贼，我从小就下定决心要当个强盗，我从小就立下志向要

当窃国大盗，不可能的，奸雄那是逼出来的，奸雄要碰到乱世嘛，碰到乱世他当能臣当不了，他只好去当奸雄了。所以改成大喜是很肤浅的。

我们来看许劭的这个话，“治世之能臣，乱世之奸雄”什么意思？有两种解释：一种是你曹操如果身逢治世，那你能够成为一个能臣；你如果身逢乱世，那你就是一个奸雄。那也就是说曹操是做能臣还是做奸雄，看什么呢，看客观条件，是不是，看你处于一个什么时代。第二种解释是你曹操如果治理天下，那你就是能臣；如果扰乱天下，那你就是奸雄。成为能臣还是成为奸雄看曹操的主观愿望，所以他这一句话是有两种可能的，有两种解释的，而甚至可能许劭说的这两层意思都有。

那么曹操大笑就有三种可能。第一种可能，我怎么会是治世之能臣、乱世之奸雄呢，太可笑了，呵呵太可笑了，大笑。第二种是，哦，我如果处在治世就是能臣，处在乱世就是奸雄，成为一个能臣“固所愿也”，哎，打个折扣，成奸雄也不错，哈哈哈哈哈大笑。第三种，哦，我要想成能臣我就能成能臣，我想做奸雄就能做奸雄，我想治理天下我就是能臣，想扰乱天下我就是奸雄，反正我什么都能干，哈哈哈哈哈，这太好了。那么曹操完全有可能是这三种原因大笑，但是在我们看来曹操这个人可能是后两种原因大笑，因为曹操这个人是一定要有一番事业的，这个是肯定的，我立志要做一番事业，我要轰轰烈烈地活在这个世界上，逢治世则造福一方，逢乱世我就称霸一方，反正我不能碌碌无为地平平淡淡地了此一生。这就是我曹操，这话说到我心里去了，哈哈哈哈哈——。至于给我一个什么头衔，是能臣的头衔呢，还是奸雄的头衔呢，无所谓。这种无所谓的精神正是一种大气，是一种雄视天下、笑傲江湖的英雄气。所以我们说曹操虽然被称为奸雄，虽然很多人都关注到他的奸，但是我认为更本质的是雄，曹操一生都表现出了这种雄，我行我素，笑傲江湖。曹操是非常喜欢笑的，如果我们去读历史，我们会发现许多书上讲到曹操遇到什么事情的时

候都有笑这个字。当然曹操的笑有各种各样的笑，有放声大笑，也有自我调侃的苦笑，还有讥笑，还有冷笑，甚至是充满杀机的冷笑，但是曹操始终在笑。

如果比较一下《三国演义》里面的刘备我们就会发现，这两个人的性格有很大的不同，刘备在干什么呢，刘备不停地在哭，而曹操不停的在笑。曹操也哭，他的战友去世，他的朋友去世，他的亲人去世，曹操也会嚎啕大哭，但是曹操如果做错了事情，曹操打了败仗，曹操遭到人家的羞辱，曹操绝对不会哭，他一定会笑。因为曹操是一个大气磅礴的人，我们去读读曹操的诗，就可以感觉到这种大气，所以古人评价曹操说“曹公古直，甚有悲凉之句”。你去读读曹操的诗，“东临碣石，以观沧海……秋风萧瑟，洪波涌起。日出之行，若出其中；星汉灿烂，若出其里。”多大的气派啊！所以毛泽东后来回忆说，“往事越千年，魏武挥鞭，东临碣石有遗篇。萧瑟秋风今又是，换了人间。”指的就是曹操的诗，是非常大气。

* 通过易中天先生的分析我们可以看出，曹操是一个大气的人，他虽然被称为乱世之奸雄，但他身上的奸和雄更本质的是雄，在他身上自有一种英雄气概。而曹操除了英雄气概以外，他的性格和普通人的区别呢？生活中的曹操又是怎样的呢？

正是由于这种大气，使曹操这个奸雄平添了许多可爱。曹操这个认识很可爱的，他在生活当中非常可爱，他是一个生活很随和的人，吃不讲究，穿不讲究，住也不讲究，饭能吃饱就行，衣能穿暖就行，房子能避风雨就行，惟一的嗜好就是女人啊，不知道他这方面讲究不讲究，不过我看他到处留情的做法，好像也不太讲究。他平时如果不是正式的场合，他是喜欢穿便服的，而且随身还带个小包包，包包里面装些个手绢啊，七七八八的东西挂在腰上晃荡晃荡，他也不在乎，如果不是正式开会，不是讨论什么问题，不是上朝，不是礼仪性活动，和朋友们一起吃吃饭，他是很随便的，说说笑笑，开玩笑，说段

子，谁要说一个好笑的话，曹操哈哈大笑，笑得弯了腰，结果头会栽到菜盘子里面去，弄得满脸都是汤水，他也不在乎。所以生活当中的曹操是一个非常可爱的人，战场上的曹操也很可爱。

有一次曹操西征，率领军队和敌人正面交锋，决战前夕对方听说是曹操亲自来了，秩序大乱，将士们都伸长了脖子，踮起脚尖看看曹操，都想看曹操，结果后面的人往前面挤，前面的人也再往前挤，混乱不堪。曹操打马上前，一个人骑着马：诸位是想看曹操吧，我就是曹操，我就是，大家看啊，看清楚了吧，两个眼睛一个鼻子，也是个人，跟你们一样啊，没什么两样啊，要说我比你们多点什么吧，告诉你，我比你们多一点智慧。非常精彩，大实话，是啊，你我都是人，不多手不多脚，但是我多智慧，很可爱吧！

那么朋友之间的曹操，就更可爱了。我们知道使曹操能够进入上流社会，最先给予曹操极高评价的就是那位太尉桥玄，桥玄死了以后曹操曾经去祭奠他，曹操路过他的坟前的时候，举行了一个盛大的祭祀仪式，使用了太牢的标准，太牢的祭祀仪式，至少要用一头牛。然后发表一篇祭文，悼词。曹操的悼词怎么说呢，说桥公啊，我来看你老人家了，记得你老人家当年和我约定，说将来我路过您的坟前的时候，如果不拿一只鸡、一壶酒来祭拜的话，我走出三步以外我肚子就要疼。这是你老人家当年跟我的约定吧，今天我带着太牢来祭奠你老人家了，我的肚子就不疼了吧！你说有这样的悼词吗？这也就是曹操写得出来。这个是曹操性格所使然，也是当时的风尚所使然，当时的风尚，鲁迅先生有个说法，叫“尚通脱”，就是大家都很开朗，曹操的儿子曹丕也是这样的。曹丕有个好朋友叫王粲，也是著名的文学家，建安七子之一王粲，王粲去世以后曹丕这个时候已经就是接班人，虽然不能叫皇太子，但已经是接班人，地位很高，五官中郎将，他带着一帮文学界的朋友，就是当时文联作协的人一起去给王粲送行，开追悼会。那当然是曹丕出来致悼词，曹丕怎么致悼词呢，曹丕说咱也别说什么套话、官话、屁话了，王粲这个人生前喜欢听驴叫，我们每人

都学一声驴叫。结果王粲墓前响起一片驴叫声，追悼会就开完了。非常可爱啊。

那么曹操最可爱之处，是他说真话。大家可能要说了，曹操不是个奸雄吗，不是个奸诈的人吗，他会说真话吗？是的，曹操也说假话，他要进行政治斗争，要进行军事斗争，要在官场上混，一点假话不说那是不可能的，但是曹操只要有机会他就说真话。他有一篇有名的文章叫做《让县自明本志令》，又叫做《述志令》，这可以算得上是曹操的政治纲领，那是一点官话都没有，说得非常实在。

曹操一开始说，我这个人其实是没有什么雄心壮志的，因为我知道我出身不好，当然他没有说我是太监的养子的儿子，他说我知道我自己不是那种很清高的、很知名的那些人士，所以我最大的理想就是当一个郡守，“好作政教”，好好地把这个地方治理好，让大家都知道我曹操虽然出身不好，工作能力还是有的。后来国家遇到了动乱，我觉得一个男子汉应该为国家效劳，建功立业，我出来带兵打仗，这个时候我的要求也不高，我想当个什么呢？我想当个征西将军，我死了以后能够在我的墓碑上写上一行字，“故征西大将军曹侯之墓”，哎呀，我就心满意足了。可是后来董卓造乱，诸侯并起，我这个时候不能不出来保卫国家，保卫皇上。即便是这个时候，我也不想多带兵，所以我每打一次胜仗，我的部队增加了以后，我要裁军。为什么呢？因为我的实力越大，我的敌人就越多啊，人家都要来打我，我保不住自己，所以我胜利一回我裁军一回。这说明什么，说明我的志向是有限的，但是我也没有想到怎么现如今我给弄出这么大动静来了！那么现在我的野心大一点了，我想当个什么呢？当个齐桓公，晋文公，因为现在是天下大乱，诸侯割据，我只想称霸，不想称帝，我现在已经是汉朝的丞相了，作为人臣之贵，已经到了极点，我心满意足，再无奢望。但是我必须在这个位置上坐着。

他下面说了句有名的话，他说“设使国家无有孤，不知几人称帝，几人称王。”不是我曹操在这个地方镇住，什么孙权，什么刘备，七七八八的那些人不早就称皇帝了，就是因为我曹某人在这儿镇住嘛！我这些话不光是跟诸位说说，我经常跟我的老婆孩子说，甚直我对我的老婆、我的那些妾们说，我死了以后你们一定要改嫁，为什么呢？以便把我这个志向传播出去啊。但是现在有人说我曹操应该功成身退了，我应该到我封的那个侯国去安度晚年啊，我应该把我的职务和权力交出来了。对不起，不行，职务我是不辞的，权力我是不交的，为什么？我现在手握兵权，才有了这一呼百应的权威，我一旦把这军权交出去，那你们不害我吗？你们肯定都起来害我，那我的老婆孩子就不能保全，而且皇上也不得安全，所以我绝不交权。至于皇上封给我的一些土地，那是不需要的，我要那么多土地干什么呢？这个我让出去。

所以曹操说了这么十六个字，“江湖未静，不得让位，至于邑土，可得而辞。”就是我可以让我一些虚的东西出去，实的东西那我是不让的，这叫做“不得慕虚名，而处实祸也。”这话说得实在吧！说得再实在没有了，你说我没有野心，我有一点，而且我的野心是一点一点大起来的；你说我有很大的野心，我不想当皇帝，我只想当晋文公，齐桓公，九合诸侯，统一中国；你说我清高，我不清高，我实在得很，我的权力、我的实惠我一点都不让；你说我不忍让，我忍让啊，你封给我那些虚的东西，什么土地啊、头衔啊我都让出去。而且最可爱的在于什么，曹操还明明白白说，我为什么要写这篇文章，我为什么要说这些话？就是想让你们天下人都没话可说，都给我把嘴巴闭起来。实在是不能再实在了。这种话也只有曹操这样大气的奸雄才说得出来。

曹操这样做也是非常英明的，因为他非常知道在一个人人都说假话的时代最有力的武器是真话。因为人家都说假话，你说真话，人家就没辙了，他的戏就演不下去了，西洋镜就拆穿了，把戏就不能玩

了，只好不吭起了。当然曹操这样说也不完全是出于斗争的策略，也出于他的天性，他确实是一个天性爱说真话的人，因此只要有机会，他是一定会讲真话的。哪怕是说假话，或者说一些半真半假的话，或者是把假话藏在真话的后面，曹操也做得非常自然。现在我们可以得出一个结论，曹操是可爱的奸雄，他的奸与雄统一于雄。

在上一集我们讲到当时的最有名的人物鉴赏家和品评家许劭，对曹操又一个评价，就说你是治世之能臣，乱世之奸雄。这句话可以有两种解释，一种是处在治世就是能臣，处在乱世就是奸雄；第二种解释，你治理天下就是能臣，扰乱天下就是奸雄。那么曹操到底是做能臣还是做奸雄呢？其实曹操原本是想做能臣的。

公元174年，二十岁的曹操被举为孝廉，担任郎官。孝就是孝子，廉就是廉士，一个人如果被举为孝廉，那么他就有了做官的资格，就好比现在你有了一个学历、有了一个文凭你就可以去考公务员。那么担任郎官是怎么回事呢？汉代的官制，皇帝要从亲贵子弟当中挑选一些大家认为道德品质、思想表现和外部形象都比较好的年轻人做郎。郎这个字有两个意思，一个是年轻人或者小伙子，还有一个意思就是侍卫，实际上到宫廷里面去做郎，也就是做皇帝的侍卫，因为这个皇帝的侍卫是要在皇宫的走廊里站岗的，所以他称之为郎，侍卫长就叫做郎中令。那么在皇帝的身边做了郎就参与了帝国的政治，耳濡目染可以得到锻炼，所以做了郎官以后很快就可以去担任别的官职，这是汉代培养干部的一种方式，在皇帝身边，它不过是走向仕途的一个资格和阅历。

那么曹操举为孝廉，担任郎官，这就向仕途迈出了第一步。再加上曹操是朝中有人，曹操的祖父曹腾是皇上信任的宦官，曹操的父亲曹嵩也在朝中为高官，所以曹操没过多久就被任命为洛阳北部尉，洛阳北部尉是一个什么官职呢？洛阳当时是帝国的一个县，但是是首县，因为洛阳是东汉王朝的首都所在。汉代的这个制度，县一级的正印官，就是一把手，大的县叫县令，小的县叫县长，县令和县长有两

个副手，一个叫丞，一个叫尉，丞负责的是民政、财政，尉负责的是军事、治安。但是洛阳是一个大县，它是首县，所以它的尉不是一个人，曹操是担任洛阳尉当中的一个，负责北部地区的治安，叫洛阳北部尉，他的级别是秩四百石，也就是说曹操担任的是一个副县级的公安局长。

这个官是曹操担任的第一个官职，所以曹操对于这件事记忆非常地深刻，后来曹操被汉献帝封为魏王，已经是王爵了，他还记得这件事，他还记得推荐他担任洛阳北部尉的这个人，这个人是谁呢？这个人叫司马防，是司马懿的父亲。曹操担任魏王以后，就把司马防请到了他魏王王国的都城邺城，摆开盛宴，款待司马防。酒过三巡以后曹操就想起这件事来了，就跟司马防说，司马公，你看看孤王今天还可以再去当一次洛阳北部尉啊？这里面是有一点小人得志的嘴脸啊。司马芳说什么呢，司马防说大王啊，当年老夫推荐你去做洛阳北部尉的时候，你做那个副县级的公安局长正合适啊！曹操听了以后哈哈大笑，史书上的记载是曹操大笑。曹操为什么笑呢？那么一般的人认为这就是小人得志了，自鸣得意了。不完全是这样。因为曹操这个时候想起了他当年担任洛阳北部尉的那些往事。

洛阳北部尉这个职务是不好担任的，为什么呢，洛阳是京都所在，是帝国的心脏啊，这个地方满城都是冠盖，都是权贵，这些权贵和他们的家属，和他们的子弟，和他们的仆人，从来都是横行霸道的，从来就是不把王法放在眼里的，从来就是要为非作歹的，也从来就是没有人惹的起的。可是首都地区的治安是不能不维护的，怎么办呢？所以非得有一个特殊的人，这个人得不信邪，这个人还得有很多鬼点子，能够治住这些权贵，必须有这样的人去担任那个副县级的公安局长才镇得住这个地方。而曹操恰恰是这样一个人，胆子又大，点子又多，谁都不怕，愣头青一个，所以说他去当这个副县级的公安局长那是非常的合适。司马防这个话还不完全是给自己打圆场，确实还是实事求是。

事实上曹操担任的副县级的公安局长，洛阳北部尉以后不辱使命。曹操上任以后，看见这个衙门破败不堪，一看这公安局就是不管事的，自己办公室都没有打扫干净。曹操做的第一件事是装修，先把咱公安局装修一遍，像模像样；然后做了十几根五色大棒，挂在县衙门两边；然后贴出一个告示来说，现在是我曹操主管这个工作了，我把我们帝国的这个法令重申一遍，一二三四五六七，哪些是不可以做的，然后谁要是违反了法令，五色棒伺候。然后自己就坐在衙门里，准备审案子，果然就来了个不怕死的。因为这些权贵他哪里把王法放在眼里，他横行霸道惯了，来了个什么不怕死的呢？蹇硕的叔叔蹇图，蹇硕是什么人，蹇硕是当今圣上最宠爱的宦官，权重一时，炙手可热，所以他的叔叔也不把什么法令呐衙门呐放在眼里，公然违禁在晚上走，喝醉了就在街上走。当时发布了戒严令，也叫宵禁令，就是晚上是不能在外面走来走去。他不但晚上在外面走而且是喝醉了酒，被曹操手下抓了进来，曹操升堂：蹇图，知罪吗？蹇图这个时候大概酒也醒了，哎呀，好像是不是犯了宵禁令哪？曹操说对了，知道怎么惩罚吗？蹇图说这个我就不大想得起来了，要不你问问我侄子？曹操说你侄子是谁呀？蹇硕呀！曹操说我不认识，我谁也不认识，我只认得法律，不知道该怎么惩罚吧？本官告诉你，乱棍打死，来啊，打。打死了，就把这个当时最牛的宦官的叔叔就在堂下当场打死。

* 曹操是聪明的，所以他才会想出五色大棒的施政策略；曹操胆子大，所以他才敢秉公执法，棒杀蹇图。在这里，曹操的能臣形象跃然纸上。但是，聪明的曹操难道不知道棒杀蹇图有可能葬送他的政治前途吗？易中天先生又是如何看待曹操杀气腾腾的这一棒呢？

曹操这一棒是打得所有的人目瞪口呆，不知道这个二十岁的小伙子他要干什么！因为谁都知道一个年轻人刚刚走入官场就得罪权贵他是没有好下场的，这个道理难道曹操他不懂？蹇图是蹇硕的叔叔，这个关系难道曹操不知道？更让人想不通的是，曹操的祖父——实际上

是应该说是养祖父——这个曹腾他也是宦官，太监的孙子打死了太监的叔叔你说这事怎么说啊？所有人都想不通。那么曹操为什么要这样做呢？

第一种可能，曹操要一鸣惊人，有没有证据呢？有一点旁证，曹操后来写过一篇文章叫《述志令》，又叫《让县自明本志令》，他一开始就说了这样的话：

“孤始举孝廉，年少，自以本非岩穴知名之士，恐为海内人之所见凡愚。欲为一郡守，好作政教，以建立名誉，使世士明知之。”

这段话什么意思呢？就是曹操回忆起他二十岁举孝廉的那个时代，他说我那个时候很清楚，我年纪太轻，又没有什么名气，恐怕大家都认为我是一个没有用的人，所以我当时就想做一个好官，做一点惊天动地的事情让大家知道我曹操还是蛮能干的。实际上这个时候的曹操应该说条件是不太好，一个是出身不好，是个太监的家庭，这个让士人的家庭就是那些不是太监家庭的那些人是不大看得起的。第二呢年纪太轻，只有二十岁。第三呢，名声不好，因为曹操小时候是调皮捣蛋、飞鹰走狗、游手好闲、不务正业，专门做一些胡作非为的事，名声也不太好。另外估计形象也不是太好。

我们去读《三国志》，但凡是形象好的，《三国志》上都有记载，比方说周瑜啊，诸葛亮啊这些人《三国志》上都有记载。而对于曹操的容貌、长相，《三国志》是没有任何字的，《三国志》它是魏为正统的，如果曹操的形象高大魁梧、英俊潇洒，它肯定大书特书，避而不谈说明形象恐怕不怎么样。那么其他的史书对他的形象有描述，据其他的史书记载曹操叫做容貌短小，就是个子不高，估计也跟我差不多，和那个一米八四的诸葛亮比起来就基本上属于不太合格的产品，残次品一类。另外《世说新语》里面有一个故事，就说曹操当了魏王以后，匈奴派使节来见曹操，曹操自惭形秽，说自己这个矮小的个子不足雄远国，因此请崔琰代替他穿上魏王的服饰，坐在魏王的椅子上接见匈奴的来使，自己拿了一把刀站在旁边。结果接见完了

以后，曹操就派人去问匈奴的使节了，你感觉怎么样，匈奴使节说魏王确实十一表人才，不过他旁边那个拿刀的，捉刀的那个人那是英雄。可见一个英雄倒不一定高大英俊，关键是在他的气度。

问题是曹操这个人这个时候还谈不上气度，所以他必须有一件惊天动地的事情才能扬名立万，棒杀蹇硕的叔叔就是一个扬名立万的好机会。这是第一种猜测。

那么第二种猜测，就是曹操要严明法纪。曹操这个人是主张法治的，他执法非常之严，令行禁止，不容含糊，这个性格可能在他年轻的时候就表现出来了。曹操这个重法治有两个原因，一个是形势所迫，一个是性格使然。所谓形势所迫，因为当时是一个乱世，乱世用重典，乱世就得严，这是形势所迫。另外曹操这个人哪，他也是很严肃的。曹操生活上确实很随便，吃不讲究，穿不讲究，长期在外行军打仗对于女人估计也不能讲究只能将就。但是他的这种性格并不意味着他轻浮，很多人认为曹操是个轻浮的人这是看错人了，曹操确实是说笑话、听音乐、穿便服、作诗词，那是他紧张工作之余的一种放松，也是他内心世界丰富的表现，说不定还是他迷惑敌人的烟雾弹，你要把曹操当做轻浮的人那你就错了。曹操其实是很深沉的人，曹操身上也是有杀气的，这种杀气就在这一棒就体现出来了。

当然还有一种可能，那就是碰巧，这个时候的曹操因为刚刚出道，二十岁还不太懂得官场，是个生瓜蛋子。以为他当了一个副县级的公安局长就怎么了不起了，他放出话来谁敢违令格杀勿论，结果蹇图这个大尾巴狼撞上来了，说出去的话泼出去的水，只好硬着头皮把他打死。

但是不管哪一种猜测，我们可以肯定，我们无法准确知道曹操当时的想法，但是可以准确知道的是曹操这一下把权贵是得罪了，把宦官集团也得罪了。但是宦官集团拿他没有办法，因为第一，曹操是对的，执法如山嘛，你有什么话说。第二，曹操有后台。那么宦官集团

想了一个什么办法呢，就跟皇帝说，皇上，曹操可是个人才，执法如山啊，让他当个副县级的公安局长委屈了，应该升为正县级，但是调到边远地区。升你一级你给我滚，别在我跟前晃。于是曹操就担任了顿丘令，没过多久曹操又被朝廷调回来，担任议郎，议郎是什么概念呢，用现在的话说就是调研员，是个闲差；然后后来又派到地方上，又调回来当议郎。曹操想了，议郎就议郎吧，我就好好调研吧，到地方上就到地方上吧，我就好好执政吧，可是怎么样呢？曹操把他治国的方略，以及对当前政治的一些建议写成文章交上去，泥牛入海无消息，根本没人搭理。他在地方上打击豪强，整顿秩序，如以卵击石，蚍蜉撼树，根本没有什么大的效果。

曹操到地方上执政也是很严厉的，据说是给曹操的调令一下，比方说把曹操调到去当济南相，当地大大小小的权贵闻风遁逃啊，说曹操来了我们在这个地方还能呆啊？窜入他郡，都跑别的地方去了。小报告一封一封地送达御前，不停地有人去告曹操的刁状。这个时候曹操感到，他在官场上恐怕是混不下去了，他感觉到大汉王朝已江河日下，这个政权也行将就木，他做的任何努力都无济于事，只会给自己招来祸灾。之所以没有惹出杀身之祸来，是因为他有曹嵩这个大后台，他的父亲官居太尉，也就是当时名义上的三军总司令，权贵还不敢把他怎么样。但是长此以往，是肯定没有好果子吃的，于是曹操谢绝了朝廷的再一次任命，这次是任命他做两千石，级别两千石的东郡太守，曹操辞掉了这个任务，借口自己有病，然后回到了自己的家乡，闭门读书，闲暇的时候打打猎来娱乐自己。但是曹操并没有忘记国家大事，他仍然关心着自己的国家和民族。

* 通过易中天先生的分析可以看出，年轻的曹操的确是个“治世能臣”，不管是做拥有实权的洛阳北部尉，还是做虚职的议郎，曹操都尽职尽责。然而当时权归当道，使他空有以腔报国热情却难以施展，最终曹操托病辞官。曹操难道不想做能臣了吗？做能臣究竟需要什么条件呢？

实际上呢，年轻的曹操可能还不懂得一个道理，就是做一个能臣是要有条件的，什么条件呢？第一，要看时世，只有在治世才可能做能臣，如果在乱世，那恐怕就只能像诸葛亮《出师表》说的那样，“苟全性命于乱世，不求闻达于诸侯”；第二呢，要看政局，政局如果混乱那也是做不成能臣的，连孔子都说邦有道则智、邦无道则愚，什么叫愚呢，就是装傻，比装疯含蓄一点；第三要看人主，就是这个皇帝是个昏君呢还是个明君，如果是昏君你也做不成能臣；第四，即便是治世、是明君、是一个好的政局，那你还要看皇帝的心情和兴趣。比方说汉文帝，那不是昏君，汉文帝的时代也是西汉王朝最好的时代，号称文景之治，汉文帝也非常欣赏贾谊这个人，应该说是贾谊做能臣的条件都具备了，但是怎么样了最后？“可怜夜半虚前席，不问苍生问鬼神”，还是不用他，最后把他打发到长沙，害得贾谊终日以泪洗面哭死在那里。所以做能臣是要有条件的，而曹操所处的那个时代不具备这个条件。

曹操出仕的时候，还不能算是乱世，但已经是乱世的前夜。曹操这个出仕是在汉灵帝时期，而灵帝和桓帝，和他的叔叔桓帝，这两朝是政治最黑暗腐败的代名词，一提起最坏的时代：桓、灵两朝。所以诸葛亮最后的《出师表》不是说嘛，未尝不叹息痛恨于桓灵也。那么灵帝是一个什么样的人呢，他的兴趣在哪里，他的兴趣不在国家大事，在文学艺术，据说灵帝辞赋是写得很好的，对建筑艺术也有研究。他当时在宫殿里研究什么呢，研究自来水和排水系统，在宫殿里设计了一整套上下水系统，非常之好。成功以后灵帝又下令说，要让老百姓都喝上自来水，于是在京城里面大动土木。这个你是皇帝啊，你要管的是天下的兴亡，不是上下水，那么朝政交给谁呢？两拨人：外戚、宦官。而且这个灵帝他因为要做这么多事情，他要有钱，钱从哪里来，卖官。灵帝朝是卖官的，而且明码实价、公开招标。价钱大概是级别一石是一万，比方说你要买一个四百石的副县级的官做，四

百万；你要买一个两千石的正部级的官做，两千万；如果你想位列三公，就是太尉、司徒、司空，再加一千万，明码实价。这是公开买卖，如果朝廷的正式任命也要交钱，不过可以只交一半或者三分之一，可以讲价。

当时有一个叫司马直的人被任命为巨鹿太守，委任状一到，朝廷就伸手，拿钱来。司马直说，我哪儿有钱，我是个清官。朝廷说知道，你生活困难，减免三百万，你交。司马直说我实在交不起，这个官我不做了行不行？朝廷说那不行，你不能辞官啊！司马直没有办法，只好在上任的路上自杀，临终前写下一份遗书，痛斥朝廷卖官，实在是祸国殃民，是亡国的象征！

但是司马直我们现在看来是白死了，因为司马直死了以后朝廷卖官变本加厉。曹操的父亲曹嵩官居太尉，都是花钱买的，太尉是三公啊，地位崇高啊，所以很多人都想去过一把三公的瘾，其中就包括一个叫崔烈的。崔烈也是个清官，家庭素有清名，靠着自己的工作努力当了郡守，当了九卿，但是他总觉得我们崔家该出个三公。正好这个时候皇帝的一个保姆姓程，路程的程，程夫人跑来跟崔烈说，哎，我可以搞到内部优惠价。崔烈说，优惠价是多少。五折。崔烈想这五折还是合算哪，就交了五折的钱。交了以后，哎果然皇帝就开会，正式宣布任命崔烈为司徒。话说完了以后，你看皇帝昏到了什么程度，他说哎呀，你这才交了一半的钱啊，这个帝国做了一次赔本的买卖。他这个话音刚落程夫人不干了，程夫人马上跳出来说，崔大人是个好官，他的官怎么是花钱买的呢，是我帮他弄来的嘛。公卿哗然，说你这个崔烈靠女人弄个官来你还不不如花钱买呢你，更没面子。

在这种情况下，曹操把当时的官场和朝廷都看透了，他不再提意见，也不再担任任何官职。他觉得在这段时间自己应该好好地学习，提高自己的修养，为将来能够为国家尽忠尽力的时候做一个准备。等到曹操再次出山的时候，政局已经混乱不堪了。公元189年，汉灵帝驾崩，留下两个儿子，十四岁的刘辩，和九岁的刘协，再加上刘辩的

母亲何皇后，孤儿寡母根本控制不了局面。以大将军何进为首的士人集团，与宦官集团展开了激烈的斗争和宫廷政变，两败俱伤。最后政权落到了西北军阀董卓的手里。

董卓这一伙人在当时的士大夫看来，那简直就不是人。董卓是虎，吕布是狼，他们的手下是野狗。董卓进京以后干了什么？废立皇帝。他首先把在任的皇帝，就是那个十四岁的刘辩把他废掉，立那个九岁的陈留王刘协为皇帝，这是他一件事。第二，秽乱后宫，把先帝留下的女人全部收编了。第三，就是屠杀百官。据说当时董卓最大的兴趣就是大宴宾客，把朝中的文武百官都请来喝酒，他自己公然地当着百官的面搂着先帝留下的女人寻欢作乐，然后随机地从赴宴的大臣当中挑一个出去打死，或者是把反对他的人，被他抓来的那些反对他的人，当场拖过来挖眼睛，砍手，削鼻子，扔在这个汤锅里煮，听他们惨叫，这些人越是惨叫，他的食欲和性欲就越旺盛。他的手下则在洛阳城里烧杀掠抢，奸淫妇女，整个首都变成了惨绝人寰的重灾区。

董卓的这种倒行逆施和胡作非为当然要引起公愤。当时的情况是怎么样的呢？当时的情况是各州、郡的州牧、太守、刺史，他们都已经有了自己的地盘和军队，朝廷已经不大指挥得动他们了。在这样的一个情况下，帝国的州、郡就宣布成立义军讨伐董卓。也就是说，在公元189年董卓入京以后，东汉王朝在事实上已经灭亡了，虽然在名义上还没有灭亡。天下从此大乱。乱世英雄起四方，有枪就是草头王。这些拥有自己军队的州牧、刺史、太守们开始了地方割据、诸侯兼并。在这样的一个时局下，曹操肯定是做不成能臣了，因为他遇到的是乱世。实际上在乱世呢，也有三种选择，可以做乱世英雄，可以做乱世枭雄，可以做乱世奸雄。董卓、袁绍、袁术的选择是做乱世枭雄，那么曹操的选择是什么呢？请看下集

我们知道曹操再一次被朝廷招回来的时候，灵帝已经死了。灵帝死了以后，朝局大乱，董卓入京把持了朝政。董卓入京以后他也很明

白一个道理，他自己带来的西北军，那是一群土匪，搞破坏可以，搞建设是不行的。要搞建设，要得天下，还得依靠东汉王朝原来的那些官员和将领。于是董卓他也拉拢人才，集中就包括曹操，董卓任命曹操为骁骑校尉。这个时候曹操的政治远见、政治敏锐和政治眼光就表现出来了，曹操一眼就看穿了，追随董卓的结果只能是祸国殃民和自取灭亡。于是曹操就从京城里逃了出来，准备逃回老家。

曹操走到陈留，陈留就在现在开封市的东南面，历来是兵家必争之地，他在这个地方停下来了。为什么呢，他得到陈留一个叫卫兹的人赞助，这个卫兹大概是家里很有钱的，赞助了曹操一大笔钱财，这件事情是非常重要的，而且历来不太被人注意。就是三国时代的那些英雄，比方说曹操，比方说刘备，他们能够起兵，能够成为一方诸侯，都是得到财团赞助的，而且这个地方财团通过资助他们认为的英雄人物来参与政治，是中国传统社会的一个政治传统。那么曹操得到了卫兹的赞助以后就在当地招兵买马，最后公开打出旗号，要成立义军讨伐董卓，这是曹操成为“乱世英雄”做的第一件事情：“首倡义兵”。曹操的这个倡议得到了天下英雄的响应，各路诸侯各路豪杰纷纷起兵，举起义旗，要讨伐董卓，匡复汉室。

公元190年，后将军袁术、冀州牧韩馥、豫州刺史孔伷、兖州刺史刘岱、河内太守王匡、渤海太守袁绍、陈留太守张邈、东郡太守桥瑁、山阳太守袁遗、济北相鲍信同时起兵，组成联军，并公推袁绍为盟主。这支军队由于他们的驻地都在函谷关以东，因此被称为“关东义军”，也叫“关东联军”，简称“关东军”。而董卓的部队则叫做“西北军”。曹操被“关东盟军”的盟主袁绍任命为“奋武将军”。

* 曹操欣然接受了“奋武将军”的称号，因为据易中天先生分析，曹操从公元174年出山，到公元189年起兵，他一直是向做能臣的。这次，曹操接受这个称号，本来是想为国家、为民族做点大事，可是就在他准备为实现自己的理想而赴汤蹈火的时候，却感到了报国无门。那么，曹操究竟看到了什么而使他如此失望呢？

首先是“关东军”的盟主首领袁绍徒有其表。袁绍这个人被推为盟主也是有道理的，第一，袁绍出身高贵，他的家族号称“四世三公”，什么叫“四世三公”呢？就是他这个家族有四代人连续地担任了“三公”的职务，我们知道在汉代“三公”这个职务的地位是很高的，仅次于皇帝的可谓“一人之下万人之上”。袁家一连四代人，就是袁绍以上太祖、高祖、祖、父这四辈都有出任这样官职的人，那在官场上是炙手可热的显赫家族啊。第二，袁绍自己一表人才，长得非常漂亮，聪明伶俐能说会道，也善于处理人际关系，和当时的名流、士大夫都有来往。更重要的是袁绍因为反对董卓，而声名大振。

董卓进京以后就琢磨着换皇帝，他要废掉当时的皇帝刘辩，立陈留王刘协为帝，因此找袁绍商量。为

Chapter_2

什么找袁绍商量呢，因为袁绍的叔叔当时是太傅，于是董卓就想让袁绍传话给他的叔叔，请他的叔叔来支持一下这个事情。当场遭到袁绍的拒绝，这个皇帝怎么能随便换呢，皇帝就是你换的吗？董卓这个土匪勃然大怒，就骂袁绍，臭小子，竖子，天下的事难道不是我说了算吗？你以为我董卓的刀不快吗？当时袁绍是军官，按照制度军官开会是可以带刀的，董卓把刀拔出来这么一骂，袁绍唰一把把刀拔出来，一把横过来横在胸前，刀刃对外刀背对内，说天底下难道只有董大人的刀是快的吗？然后后退，退出会场，连夜逃出京城。那么这件事情裴松之在给《三国志》做注的时候认为这不是事实，《三国志》的记录也不是这样的，《三国志》的记录是袁绍对这个董卓说，那我回去跟叔叔说说，然后就跑掉了。反正袁绍确实是反对了董卓的，这个是事实。所以让他来做讨伐董卓的“关东联军”的盟主还是有道理的。

但是袁绍这个人没有政治头脑。董卓是怎么入京的，就是他袁绍弄来的。因为当时汉灵帝去世以后，士人集团和宦官集团在一个问题上发生冲突，就是谁来坐下一任的皇帝。汉灵帝是想立刘协的，就是小儿子，而且把这个事情交待给了当时西园八军的上军校尉蹇硕。而刘辩是汉灵帝的皇后何皇后所生，何皇后当然是希望他的儿子来当皇帝，而何皇后的哥哥，就是当时的大将军何进。大将军是真正的一人之下、万人之上，“三公”那个时候已经是名誉职务了，掌实权的是大将军。所以这两个集团就为这个事情打将起来，那么第一回合，士人集团取胜，上军校尉蹇硕被何进杀掉，何进接管了上军。这个时候袁绍就给何进出了一个主意，说既然如此我们乘胜追击，把所有的太监统统杀个一千二净，从此天下太平。这个何进是有点动心的，因为何进是什么出身呢，屠夫，本来就是杀猪的。但是何进的妹妹何太后不同意，何太后为什么不同意呢，因为当年何太后毒杀了刘协的生母

王美人，就是那个小儿子是一个叫王美人的这么一个级别地位比较低的女人生的，生了以后何太后给她送了一杯酒给王美人喝，王美人喝了就死了。汉灵帝勃然大怒要废皇后，是宦官们跪下来求情才保住了何太后的皇后地位，所以何太后就不愿意对太监下手。这时候袁绍又给何进出了一个主意，说那就请董卓进京，让董卓来吓唬一下何太后。这是一个地地道道的馊主意，老百姓都知道请神容易送神难，何况你请来的还是凶神。

这个事情当时曹操得到消息以后，哈哈大笑，曹操是非常喜欢笑的。曹操呵呵呵呵，哈呀，犯得着吗？不就是几个太监吗，几个宦官吗？太监和宦官为什么能够得势？那是皇上宠信他们，皇上不宠信他们他们能怎么样啊？当然不错了，有几个太监是很坏的，是要整治整治的，派一个刑事警察去就够了，“何必纷纷召外将乎”？我们从这个事情就可以看出来这个曹操和袁绍这两个人的政治水平了，曹操的观点很简单呐，杀鸡焉用牛刀，何况这把刀还不在于你的手上，兵者凶器也，刀是不能随便出鞘的，刀出鞘，就要见血，没有鸡杀就要杀牛。何进、袁绍这是该着被杀的，犟牛，蠢牛，结果怎么样呢？董卓还没有进京，何进就被太监杀了，何进被太监杀了以后袁绍再带着军队打过去再去杀太监，杀得一塌糊涂以后，董卓这个虎、这个狼就来了。再来杀他们。

是的，政治斗争是要先下手为强，那不等于到处树敌呀！最严重的打击只能施于最顽固和最凶残的敌人。所以正确的做法是团结大多数，打击一小撮，首恶必办，胁从不问。你怎么能把太监统统杀光呢？再说太监里面也有好人嘛。但是袁绍是怎么杀的呢，袁绍下一道命令，凡是没长胡子的就杀，弄得洛阳城里面那些还没来得及长出胡子的小伙子见了袁绍的军队就脱裤子验明正身。所以曹操预见到他一定会失败。

这个盟主是这样一个人，其他的人呢，也不咋地。比方说孔伋，是个夸夸其谈的，史书上的说法说他是“嘘枯吹生”，什么叫“嘘枯吹生”

呢，就是能把死的说成活的，能把活的说成死的，反正是特能说，可惜不能干。又比方说济州牧韩馥，那是个没注意的，当时桥瑁写信给韩馥，说曹操那边已经起了义兵，我们也准备起义兵，大家联合起来去对付董卓。一封信写到韩馥这里，韩馥居然拿出来问大家说，你看，这个董卓和袁绍他们要打起来了，我们是帮董卓啊还是帮袁绍啊？居然问这样的问题。结果他手下一个谋士叫做刘子惠的，马上就顶回去说，我们起兵是为了国家，怎么要问是为了袁绍还是董卓呀！一句话说得这个韩馥满脸通红，“那为之奈何”啊，刘子惠就跟他出了个主意说，按兵不动，“兵者凶器也，不可为首”，啊，做人不要为天下先，枪打出头鸟，出头的椽子是先烂的，我们看一看人家怎么样，人家动咱也动，人家不动咱也不动。看来这个刘子惠也不咋的，但这个话韩馥他听进去了，因为韩馥他最怕的是丢地盘，因为韩馥是在冀州，冀州这个地方是很富庶的在当时，据说冀州当时的粮食足够吃十年的，所以韩馥最怕人家来墙他的地盘，尤其怕袁绍。

袁绍从这个京城里逃出来的时候，董卓准备是要追杀袁绍的，这个时候京城里面有几位名士跟袁绍关系很好，就去劝董卓。说大人不要这样，这个袁绍他是个年轻人，他不懂事，他不识大体，一不小心得罪了您老人家他又害怕，他当然要跑嘛，他没有别的意思，但是袁氏家族的“四世三公”门生故吏遍天下，您不如任命他做一个太守，他必然会感恩戴德，袁绍如果对董大人您感恩戴德，那么太行山以东不都是阁下的了吗？哎董卓说这有道理啊，好，任命他做渤海太守，就任命袁绍做渤海太守。袁绍当时逃出来以后逃到哪儿，逃到冀州，韩馥马上就紧张了，袁绍来了，还是渤海太守，怎么办呢，抢我地盘来了。韩馥马上派兵把袁绍看起来，直到最后“关东联军”成立，袁绍当了盟主，韩馥才把袁绍放出去让他行动。韩馥就是这么一个玩意，你说他怎么回去打头阵？

其他人也差不多，他们虽然组织了一直联军，谁也不愿意冲锋陷阵，都在观望。曹操看不下去了，曹操对他们说了这样的话：

“举义兵以诛暴乱，大众已合，诸君何疑？”

就是说我们成立这样一支义军，而且已经联合起来了，你们还有什么可怀疑的？而且曹操跟大家说，现在是消灭董卓最好的时候，为什么呢？这个时候董卓已经把洛阳城烧了，然后把皇上西迁到长安。曹操说了，如果过去董卓还在洛阳京城的时候，手上有皇上，我们去打他不大讲得过去；但是他现在已经把我们的首都都烧毁，把皇上都劫持了，按现在的话说那就可以定位为恐怖组织了，已经天下震动了，不得人心了。这个时候我们只要跟他决一死战，一战而天下可定。但是没有人听他的，曹操说好吧，好吧，你们不打我自己去吧，自己带了一支部队西进。这个时候只有张邈表示同情，派了一支小部队也随着曹操西进。但是这个时候曹操的实力是非常的弱小，根本不是董卓那个“西北军”的对手，所以一败涂地，曹操自己本人差一点阵亡，是他的堂弟曹洪把马让给曹操，曹操才逃出来。当时最紧急的时候曹洪跟曹操说，天下可以没有我曹洪，不能没有哥哥你，骑上我的马，走吧！曹操才逃回了他们的大本营，大本营在酸枣。

等曹操带着一身的尘土、一身的血污回到酸枣大营的时候，看见大营里面的各路诸侯在干什么呢？“日置酒高会，不图进取”，也就是说整天都在开Party，泡酒吧，打电子游戏！曹操实在是忍无可忍，说国家民族已经到了这个份上，你们还居然天天都在喝酒！曹操悲愤地说：

“今兵以义动，持疑而不进，失天下之望，窃为诸君耻之！”

我为你们这些人感到耻辱！还是没有人听他的，曹操再一次感到了报国无门。

* 曹操为什么再一次感到报国无门？因为曹操已经看出，当时那些割据一方的诸侯都是一些自私自利、胆小怕事、无所作为的人。东汉王朝已经不可救药，天下大乱已不可逆转。即使不乱，腐朽的朝廷

和官场也不需要什么“治世之能臣”，所以曹操不得不重新选择他的人生道路。那么，曹操做后选择了一条什么路呢？

曹操的选择是自己干。

实际上对于曹操人生道路的选项历来是有两种说法，一种是大家比较熟悉的许劭说的“治世之能臣，乱世之奸雄”；另一种说法见于《世说新语》，据说是桥玄说的，说法是“乱世之英雄，治世之奸贼”。所以当曹操处于乱世的时候，他其实是有两个选项的：一个是英雄，一个是奸雄。但是我认为至少，从公元190年到公元200年这十年当中，曹操不愧为“乱世之英雄”。因为只有曹操才用自己微弱的一己之躯担负起天下的兴亡。如果说还有人的话，那就是孙权的父亲孙坚，但是孙坚的谋略显然不如曹操。

那么在这十年间曹操干了些什么事呢？三件事：一是略地，二是募兵，三是屯田。这三件事情都与黄巾起义有关系，那么黄巾起义我们知道是地地道道的官逼民反，但是在曹操他们看来，却是必须予以剿灭的反贼。在这个天下大乱的时候，黄巾军趁着帝国的官僚、将领、诸侯们争权夺利的时候发展壮大起来了，于是在公元192年聚集在青州的黄巾军进入了兖州，兖州刺史刘岱不听鲍信的劝告，结果被黄巾军所杀。这个时候鲍信和陈宫就请曹操来代理兖州牧，曹操代理兖州牧以后就跟黄巾军作战，最后战败了黄巾军，黄巾军向曹操投降。这个黄巾军是个奇怪的军事组织，它并不是一个纯粹的部队，它还有随军的家属和农民，就是当时的青州的黄巾军战斗员是三十万，随军家属和农民加起来一共是一百万，而且还带着农具和耕牛。那么曹操接受了黄巾军投降以后，就把当中能打仗的人把他编成一队，叫做“青州兵”。代理了兖州牧，曹操就有了根据地；收编了青州军，曹操就有了战斗队。

但是曹操还有一个问题，就是这么多人你如何安置，如何养活？这个时候他的一个重要的谋士叫做毛玠，就向他提出了一个战略性的

意见。毛玠说：

“今天下分崩，国主迁移，民生废业，饥馑流亡，公家无经岁之储，百姓无安国之志，难以持久。今袁绍、刘表虽士民众强，皆无经远之虑，未有树基建本者也，夫兵义者胜，守位以财，宜奉天子以令不臣。修耕植，蓄军资，如此则霸王之业可成也。”

毛玠的这一段话，我认为可以称之为曹操版的“隆中对”，他是从一个很高的角度对曹操提出了一种战略性的意见。毛玠说现在国家的局势是什么样的？天下大乱，四分五裂，国本动摇，皇帝被人劫持着走过来走过去，经济崩溃，所有的老百姓都不能安居乐业，灾难流行，又是天灾又是人祸。那么在这样一个情况下，最重要的就是做这样一件事情：第一要把现任皇帝把他安定下来，国本就保住了，然后自己发展自己的实力。毛玠的这个曹操版的“隆中对”世纪上讲出了这样两个道理，就是在这样一个动乱的时代你要成就一番事业，也就是他所说的霸王之业，必须有两个条件：一是正义，二是实力。而实力当中首先是经济实力，战争确实拼的是武力，但是战争武力比拼的背后是经济实力的支撑，之有足够的经济实力来支持，你这场战才能打得久，才能打得赢，所谓“兵马未动，粮草先行”嘛，所以你必须修耕植、蓄军资。除了经济实力的比拼以外，战争作为政治的延续，还要比拼政治实力，政治实力靠什么呢？靠正义的旗帜，你必须表现自己是师出有名，是堂堂正正的正义之师，至少你必须有一面正义的旗帜。

所以毛玠的这个建议是一个纲领性的文件，包括三个内容：“奉天子”，就是整治策略；“修耕植”，就是发展农业生产，这是经济策略；“蓄军资”，这是军事策略。这番话说下来以后，曹操非常地高兴，《三国志》用了四个子，叫做“敬纳其言”，马上实行。

公元196年，曹操开始屯田，当时因为连年的战争，许多土地都已经没有业主了，也没有人耕种。曹操说，好嘛，无主田亩收归国

有，统统收给他自己的政府所有。然后把这些田地拿出来一部分交给自己的军队和黄巾军投降的那些士兵去耕种，叫做军屯，还有一部分招募了那些失地的农民，那些流民来耕种叫民屯。耕牛和农具是由政府提供，然后军人和农民向政府交五成到六成的地租，这个就叫做屯田。屯的意思就是居住方式军事化，耕作方式集体化。也就是说，曹操建设了一个古代的生产建设兵团，曹操的军政府就变成了农场主。这是一个非常高明的政策，也是一笔非常合算的买卖：第一，土地是人家丢下来的，耕牛和农具是从黄巾军那里缴获的，曹操没有一点本钱的投入，叫做无本生意；第二点，收五成到六成的地租，这是高利啊，因为汉代初年定下的地租是十五分之一，后来收得最少的时候甚至到了三十分之一，你现在变成了二分之一，暴利，但是对于士兵和农民来说现在有饭吃了，总比原来饿肚子好，所以大家也愿意；第三，屯田制度是居住方式军事化、耕作方式集体化，这就等于建设了一个军民合一的新社会，和一支耕战合一的新军队，这些人平时能干，急时能战，既是兵源，又是粮库，岂不是一举两得，而且还解决了一个让人头疼的流民问题，这岂不是一举多得。

曹操的屯田制，证明他不愧为一个深谋远虑的政治家。曹操在颁布他的《屯田令》的时候说了这样一句话，他说：“定国之术，在于强兵足食。”就说怎样才能平定天下呢？第一要强兵，第二要足食，兵不强、(食不足)你何以得天下？而其他的那些诸侯就没有这个战略眼光，后来《魏书》有这么一段话：

“诸军并起，无终岁之计，饥则寇略，饱则弃馀，瓦解流离，无敌自破者不可胜数。”

这话什么意思呢？就是说在天下大乱、诸侯并起的时候，除了曹操，没有一支军队有一个长远的打算。“饥则寇略”，肚子饿了就去抢老百姓的，“饱则弃馀”，吃饱了以后就把多余的粮食都扔了。最后是什么呢？最后是不攻自破，因为你如果断了粮你就没有战斗力了。实

际上就在曹操的军队丰衣足食的时候，袁绍的军队在河北吃桑椹，袁术的军队在江南吃河蚌，没有桑椹和河蚌吃的，就吃人。我们去读《三国志》可以多处发现这样的字眼，大灾人相食，蝗虫起人相食，人饥相食，人吃人啊。那样的军队怎么可能会有战斗力呢？这样的人怎么可能和曹操争雄？和这样的人相比曹操又怎么可能不是英雄？

从“首倡义兵”到“屯田备战”，曹操在战争中已经由一个血气方刚的青年将领成长为一个深谋远虑的政治高手。其他那些和他一起起兵的那些人却没有什么长进和出息，他们或者明哲保身、畏首畏尾，或者醉生梦死、得过且过，或者心怀鬼胎、混水摸鱼，或者争权夺利、自相残杀。那边西北军还在肆虐，这边关东军已经火并；先是兖州刺史刘岱杀死了东郡太守桥瑁，后是渤海太守袁绍干掉了冀州牧韩馥。那么这个事情闹完了以后，接下来就是袁绍和袁术兄弟两个开始窝里斗，当时袁绍在北方，袁术在南方，袁术怎么做呢？袁术联络更北方的公孙瓒来牵制袁绍；袁绍怎么办呢？袁绍联络更南方的刘表来对付袁术，兄弟两个都“沆交近攻”，祸起萧墙。不过实在地说起来，袁绍和袁术兄弟两个最大的问题还不是窝里斗，也不是不懂得备战备荒的道理，更重要的是他们兄弟两个，包括董卓，都在一个重大政治问题上犯了严重的错误，那么这个重大的政治问题是什么呢？他们是怎样犯错误的？曹操在这个问题上又怎样表现出自己的远见卓识呢？请看下集，一错再错

在上一集我们讲到，在公元190年到公元200年这十年当中，只有曹操才当之无愧地可以称得上是“乱世英雄”。而其他那些人呢？其中最厉害的、最有能耐的、最有志向的、最有野心的，董卓、袁绍、袁术，那只能叫做“乱世枭雄”，而且他们在一个重大的政治问题上犯了严重的错误，这个问题就是如何对待现任皇帝。

为什么说这是一个重大政治问题呢？因为我们知道，当时的制度是帝国制度，帝国是以皇帝为国家元首和国家象征的，所以对待现任皇帝的态度在当时是一个重大的政治问题，谁要是在这个问题上犯了

错误，那可能就会一败涂地，而且永世不得翻身。那我们就来看看董卓、袁绍、袁术他们三个人是怎么做的。

* 公元189年，汉灵帝驾崩，留下何皇后和两个未成年的儿子。孤儿寡母根本就守不住江山，掌握政权的士人集团和宦官集团也在宫廷斗争中两败俱伤。这时，董卓就乘虚而入，兵进洛阳，控制了朝政，将帝国的京城置于他的血腥统治之下。此时，他当皇帝的野心也就充分暴露出来。那么，面对现任的皇帝，董卓是如何对待的呢？

董卓对待现任皇帝的态度最野蛮，他的做法是“废立”，就是废掉现任皇帝，另外再立一个皇帝。废掉当时的皇帝，在历史上叫做少帝的刘辩，立谁呢，立刘辩弟弟陈留王刘协。董卓一进京，就提出了这个打算，那么董卓为什么要换这个皇帝呢？他自己的说法是少帝刘辩懦弱愚昧，不堪为人主，而陈留王刘协呢，聪明睿智，有帝王之像，甚至有圣主之像，可以比尧舜。

这个说法也不是一点道理都没有，当时的情况是怎么样的呢？董卓还没有进京，宦官集团和士人集团就打起来了，策划董卓进京的大将军何进被宦官所杀，然后宦官们劫持了当时的皇帝和他的弟弟刘协逃出京城。路上这些宦官们打不过袁绍的军队，也死的死逃的逃，那么这个少帝和陈留王哥俩一个十四岁一个九岁流落民间，千辛万苦最后才回到了京城，这时候董卓的军队已经来到了洛阳城边，于是就来接驾。当时少帝和陈留王已经被官员们找着了，一个队伍也就往京城里面走，打头的就是前面我们讲过的那个花钱买官的崔烈，崔烈看到董卓的军队过来以后崔烈就大吼了一声：董卓回避，圣驾在此。董卓说，你们这些人连个国家都治理不好，有什么资格要我回避啊？然后走到皇上面前，说皇上，我是董卓。刘辩就哇地一声哭了，我要妈妈。董卓就想，这这，这哪像个皇上啊？然后又走到陈留王刘协的跟前说，王爷，我是董卓，你骑我的马吧，董卓把刘协抱到自己的马上，然后问最近发什么些什么事。九岁的陈留王对答如流，说得头头是道。哎，董卓说这个像皇帝，回去把他换了。

这个应该说不是董卓要换皇帝的真实原因，因为董卓的心思很清楚，他是要把皇帝捏在自己的手心里，让皇帝做个傀儡。既然是做傀儡的嘛，傻一点不是更好吗，不像皇帝不是更好吗，干吗要换一个聪明一点的、像一点的呢？当然董卓这种人，他凭着自己的一时好恶老子就是要换，那也不是没有可能，但是我觉得他真实的原因还是要树立个人威望，控制中央政权。因为董卓是西北来的一个军阀，非常野蛮，在京城里面根本就站不住脚。董卓当然也懂得这个道理，懂得自己带来的这个军队是不足以成大事的，也要依靠当时王朝的那些名流、士大夫，所以董卓进京以后大量地起用这些名流、士大夫。但是名流、士大夫不愿意跟他合作，在骨子下面看不起他。董卓只好耍野蛮，比方说他聘请了蔡文姬的父亲蔡邕，这是一个大名士，请蔡邕出来做官，蔡邕说哎呀，老夫就不去了吧，董卓说你不去吗？我这个人脾气不太好，喜欢灭人九族。蔡邕只好去做官。你说这样一个人，他怎么和当时的士族阶级——用现在话说就是知识界——合作呢？

董卓这个人野蛮是野蛮，他也有狡猾的一面。董卓当时到洛阳来的时候带了多少人，三千人，董卓马上明白，这三千人是镇不住的，他采取个什么办法呢？他让这三千人每天晚上换成便装出城，第二天早上换上军装大张旗鼓地进城，一连四五天天天如此，洛阳城就不知道董卓带来了多少人马，因为每天都有董卓的军队开进来。所以他也是很狡猾的，他这么一弄他发现他忽悠成功了，也发现洛阳城的什么士大夫、知识界没有他以前想象得那么了不起，也是可以忽悠的，那我这回就忽悠个大的，换皇帝。董卓想你们不是都不听我的吗？我不是没有威望吗？你们不是都崇拜皇帝吗？你们不都是听皇帝的吗？要是我连皇帝都能换，看你们听谁的！但是董卓没有想到，这个皇帝是不可以随便换的，所以董卓这个提议提出来遭到了整个士大夫强烈地反对和抗议，硬是逼得他大开杀戒，这才是把皇帝换掉。但是从此，他变成了人民公敌，全国人民都在说董卓随随便便就把皇帝换了，这

不是乱臣贼子还是什么东西！因为在当时人的眼睛里皇帝是一国之君，也是一国之本，换皇帝就等于动摇国本，只能造成天下大乱，这是绝对不能同意的，哪怕你换上去的还是姓刘的那也不行。

这个事情其实以前也有人做过的，东汉灵帝末年，有一个冀州刺史叫做王芬的他就准备换皇帝，他准备在汉灵帝出巡的时候阴谋把汉灵帝干掉，换一个叫合肥侯的人去当皇帝。这个合肥侯是谁呢？现在不知道了，弄不清楚了，反正也是他们刘家的一个宗室。参与这个事情的就有后来背叛袁绍投奔曹操，最后又被曹操杀掉的那个许攸，所以曹操和许攸确实是老朋友。他们做这个事情想拉曹操入伙，写信给曹操。曹操马上回了一封信，开头就说：

“废立之事，天下之至不祥也。”

就是撤换皇帝这个事情是最不吉利，也最有风险的。曹操说，你想想当年的“七国之乱”，吴王刘濞联合另外六个王国以“清君侧”为名以想推翻汉景帝，自己来当皇帝，结果怎么样呢，不得人心，一败涂地嘛。曹操说请你们想一想，你王芬一个冀州的刺史，你的力量比得上当年的“七国”吗？你们要立的那个合肥侯他的身份、地位、人缘、威望比得上当年的吴王刘濞吗？比不上你们还要干，不是自取灭亡吗？不听，继续做，结果呢，阴谋败露，许攸畏罪潜逃，王芬畏罪自杀。所以董卓虽然是做成功了，但是他留下千古骂名，成为全国共讨之、天下共诛之的“众矢之的”，这是董卓最后要灭亡的原因之一。

* 董卓靠着废立皇帝做起了他不是皇帝的皇帝梦，可是他万万没有想到，他的这种做法为他的失败埋下了伏笔，最终使他走向了灭亡。可惜有一个人却不懂得“前车之覆，为后车之鉴”的道理，他居然又来重蹈董卓覆辙，这个人就是袁绍。但袁绍的做法比起董卓来也未必高明，那么，他又是怎样对待现任皇帝的呢？

自从“关东联军”组成以后，袁绍当了盟主，一下子野心就大起来了，我现在是“关东军”总司令啊。但是这个人胆子没有野心大，他不敢带着“关东联军”去攻打洛阳和长安，他想出个什么办法呢？干脆这

个地方我不管了，董卓不就这样弄吗，让他弄去，我在我的这个地盘里面另外立一个皇帝，我这个皇帝如果立成功了，将来我就是开国元勋啊。他要立谁呢，幽州牧刘虞。但是袁绍的这个做法并没有成功，第一个刘虞自己就不干，刘虞说我忠于大汉王朝，我是规规矩矩做大汉王朝的一个臣子，绝无谋逆、谋篡的野心，你不要跟我来这一套。那么这个事情袁绍是一而再再而三地去刘虞，当然因为他要立刘虞做皇帝，必须刘虞同意。而且袁绍也有一个马马虎虎过得去的理由，他就是说你看当今皇上这么年幼，又在董卓的手上，是死是活我们现在都弄不清楚，国不可一日无君，你是宗室的长者，你应该出来组织一个政府。刘虞说你不要逼我，你再逼我我跑匈奴去，我宁肯投奔匈奴我也不会干这个事。

那么曹操也不赞成，袁绍做的这件事情是跟曹操商量过，但曹操很清楚，曹操知道要做的这个事实际上是要成立一个“流亡政府”。严格地说成立“流亡政府”这件事不是完全不可以做，这也是政治斗争当中的一种手段，我们读历史知道在国家非常时期是可以在京都以外的地区，甚至在国外成立“流亡政府”的，但是它有一个前提就是现任政府必须是实际上已经被推翻不存在，或者被敌国占领了首都，灭掉了现存政府，或这是被国内的叛乱叛军灭掉了。就是现任政府不存在了，那么你可以建立一个“流亡政府”；那现在现任政府还存在，至少汉献帝还是名义上的大汉天子，董卓也还是名义上的大汉臣子，大汉并没有亡嘛。你这个时候另立一个皇帝，那就是另立中央，另立中央就是搞分裂。而曹操是坚决反对分裂，主张国家统一的，而且曹操也非常清楚袁绍这个人根本成不了大事，所以予以拒绝。

那么袁绍也不死心，这个事情袁绍也跟曹操至少说了两次，第二次袁绍请曹操喝酒，从口袋里掏出一个印来，一个玉的印，这个在古代叫什么？叫玺，是皇帝用的。给曹操看，你看，我有这个了。我估计这个印是袁绍私刻的，他不可能把皇帝的玉玺真正弄到手。你看，

我有这个，怎么样，哥们儿，一块儿干吧，因为这个时候袁绍还是把曹操当做当年和他一起去偷新娘子的那个发小。曹操想，哼，你以为偷国家跟头新娘子一样啊。但是你既然还把我当做偷新娘子的儿时伙伴，曹操就咯咯笑，我不听你的，我就不听你的，我就不听你的。实际上此刻曹操内心深处已动了杀机，他认为袁绍这个人是窃国大盗，是国贼，必须予以消灭！所以可以肯定的是，曹操就在这一刻把袁绍列入了他必须予以消灭的黑名单。

这个事情袁绍也和他的弟弟袁术商量过，袁术也不赞成。袁术为什么不赞成呢？因为袁术瞧不起他的哥哥袁绍，袁绍和袁术两个都是袁逢的儿子，袁绍年长是哥哥，袁术年幼是弟弟，但是袁绍是庶出，袁术是嫡出。嫡出是什么意思呢，就是正妻所生。我们平时都说中国古代的婚姻制度是一夫多妻制，这是不对的，我现在郑重地告诉大家，中国古代的婚姻制度是一夫一妻多妾制，就是妻是只能是一个的，妾可以有很多，甚至还可以有那些连妾都不算的、又有妾的事实的做法通房丫头，就是婢女。我们去读《红楼梦》大家都可以很清楚这个制度，这个通房丫头办了手续可以升为妾，比方说赵姨娘，她是办了手续的，她就是妾了；平儿就是通房丫头，比妾还底一等。那么袁术想他是小老婆养的，虽然是我哥，他不认。而且袁绍虽然可能是婢女所生，按照袁术骂他的话，说他是什么我们家奴才的种子，可能是婢女生的，但是素质、人缘、水平确实比袁术好。这个袁术就更嫉恨他哥哥了，非得跟他哥哥拼个你死我活不可。

其实袁术用不着瞧不起袁绍，他们这哥俩半斤八两，共同的特点是出身高贵，自命不凡，愚蠢透顶。而且他们的愚蠢是跟他们的狂妄成正比的，袁绍比曹操狂妄，也比曹操愚蠢；袁术比袁绍狂妄，也比袁绍愚蠢；一个比一个牛，一个比一个蠢。当时袁术接到袁绍要另立刘虞为帝的信以后，就在肚子里面冷笑，哼，真不愧是小老婆养的，想出这么个馊主意，另立皇帝，你立自个儿啊！怎么这么没出息啊，这个小老婆生的就是没出息，是不是，你想想我们老袁家“四世三

公”，你再弄个皇帝出来你了不起就是“五世三公”嘛，你不不就是个“公”吗！但是袁术他话不能这么说，他回封信表现得大义凛然说：我只知道消灭董卓，不知道别的。

* 袁术的话当时说得冠冕堂皇，其实他是另有打算。在那个动乱的年代，乱世枭雄们面对皇帝的宝座都动了不少的心思，董卓采取的方式是废立，袁绍采取的方式是另立，袁术的方式就更猖狂，也更愚蠢。那么，袁术当时心里想的是什么呢？

实际上他心里头是准备自己做皇帝，这就是第三种做法——“自立”。袁术的逻辑是这样的：一，天下已经打乱，大汉王朝已行将就木，迟早要有别的家族来替代刘氏家族；二，当今之世，有资格、有能力替代他们老刘家的就是咱老袁家，因为我老袁家“四世三公”啊，已经有了足够的政治资本；三，我们老袁家最有资格替代现任皇帝的是我袁术，为什么呢，我是嫡出，袁绍他是庶出，哪有小老婆生的人当皇帝的道理呢。更何况袁术这个时候他得了个宝贝，什么宝贝呢？传国玉玺。传国玉玺是当年洛阳之乱的时候被太监从宫殿里偷出来，又被孙坚缴获的，因为在那个天下大乱的时候，我上一集讲过就是所有的诸侯都是不敢进军去打董卓的，只有曹操去打，又打败了，其实还有一个人去打，就是孙坚，就是孙权的父亲孙坚。孙坚是个英雄，一直杀进洛阳城，把董卓赶跑了，那么孙坚到洛阳以后他就得到了这块传国玉玺。后来孙坚战败了以后这个玉玺就到了他夫人手上，被袁术知道以后就把孙坚的夫人扣做人质，硬是把这个玉玺要了过来，捏在自己的手上。这一回袁术就叫做耗子腰里别了杆枪，起了打猫的心思，他觉得下一任的中国皇帝非他袁术莫属。

到了公元197年，袁术按耐不住，正式称帝。但是袁术的这个做法同样招来一片反对，首先他的部下就不赞成，袁术打算称帝的时候他也开了一个会，说大家看现在天下大乱，得有人出来收拾局面，我袁某打算顺应天意和民意，大家看怎么样啊？他虽然没说我要当皇

帝，他说我要顺应天意和民意，大家就明白他是要当皇帝。他的属下就说，袁公，当年周文王三分天下有其二，尚且服侍殷纣王，请问您比得上周文王吗？当今圣上难道是殷纣王吗？这就是不赞成嘛。袁术没有办法，只好说算散会，然后又去征求意见，所有的反馈全是反对。和他关系好的诸侯都反对，比方说孙策，孙策本来跟他关系还不错，一听说他当皇帝，马上写封信来绝交。那么袁术没有办法就去找吕布，派一个使者到吕布那儿说，咱们结个儿女亲家，我让我的儿子娶你的女儿做媳妇，你看怎么样；吕布说你谋反，把他的使节扣起来，把袁术写来的信送到许昌上交朝廷。袁术勃然大怒就去打吕布，结果又打败了。

所以这个时候的袁术已经是众叛亲离，四面楚歌。于是曹操出手了，这个时候的曹操已经非比寻常，他已经到洛阳城迎奉了天子，而且把天子迎到了他自己的根据地许县，改称许都，已经是挟天子以令诸侯了，哪里容得了袁术这个小丑出来跳梁。于是曹操决定亲自征讨袁术。

* 公元197年，袁术公然称帝，而此时董卓已死，袁绍另立皇帝的阴谋也没有得逞，曹操已经挟天子以令诸侯。这个时候袁术称帝，就意味着一个国家出现了两个皇帝，也意味着这个国家的公开分裂，这就理所当然地遭到诸侯们的反对，尤其是主张国家统一的曹操的反对。但是袁术却一意孤行，自立皇帝，那么袁术自立皇帝以后他的下场又如何呢？

袁术一听到曹操来打他，当时就吓个半死，掉头就跑，根本不敢迎战。往哪儿跑，往南跑，因为袁术的根据地在淮南。跑到半路的时候发现没有军粮了，军粮到哪儿去了呢？被他的丞相分给了当地的饥民、灾民。袁术把丞相叫来说，你怎么回事儿，你怎么把我的军粮都分给老百姓了？丞相说什么，我们反正是死路一条了，你看我们这样搞下去还有活路吗？那还不如死之前做点好事。说明什么呢，说明他

不得人心，所以这个时候袁术也发现自己恐怕已经变成了过街老鼠。不过袁术还是不死心，他又苦苦地撑了两年，到了公元199年，袁术终于发现他这个冒牌皇帝实在是做不下去了，但是他还又不甘心，他就决定把自己获得的那个宝贝，那个传国玉玺送给袁绍，我袁术当不成了，袁绍当吧，好歹也是咱们袁家的人当啊。这个时候他又承认袁绍是他哥哥了。

但是这个愿望他也不能如愿，曹操早就派刘备在下邳，下邳就是现在江苏省邳州市，派刘备带兵在下邳拦截袁术，单等他来送死。袁术没有办法，掉头又跑，逃到安徽省寿春附近八十里的一个江亭的时候，他再也跑不动了，一病不起。呜呼哀哉，只做了三年半的假皇帝。据说袁术死的时候非常惨，当时他的军粮已断，连他这个假皇帝的特供都不能保证了。袁术躺在床上要饭吃，厨师说，粮库里只剩下一点麸皮了，就做了一碗麸皮粥给袁术，袁术难以下咽。当时正是夏天，烈日炎炎，酷暑难当，袁术跟厨师说，唉，算了，给我喝一碗蜂蜜水吧！厨师说，这，这哪儿来的蜂蜜水啊？！就是这个麸皮粥，爱喝不喝吧。于是袁术长叹一声，倒在床上，沉默了很久，然后大吼了一声——我袁术怎么落到这个地步啊？！倒在床下，吐血一斗，死去。

袁术的死叫做罪有应得，当他要蜂蜜水而不能的时候，我不知道他是否想到他当假皇帝这几年，在他的统治之下，江淮人民过的是什麼日子？根本就没有饭吃，卖儿卖女，甚至人吃人。而在这样的情况下他袁术依然是穷奢极欲，极度地奢靡，终于坐吃山空，吃得山穷水尽。当袁术在他自己的营帐里面、宫殿里面享受着山珍海味的时候，他们的士兵在吃河蚌，甚至连河蚌都吃不上。这样的人不灭亡，那才叫做天理不容。当然了，从政治学的角度讲，袁术做的最愚蠢的事情是在天下大乱，群雄并起，大家都想当皇帝而大家都不敢说出口的时候，他挑了这个头。谁都知道，枪打出头鸟，出头的椽子先烂。袁绍就比他聪明一点，袁绍也是想当皇帝的，但是他知道在这个关头是不

能出这个头的，因此他才想出那个馊主意来我假模假式地另立一个，时机成熟我再取而代之，这个做法虽然被袁术看不起，被袁术认为没出息，但是实际上在策略上还是比袁术要高明一些。

曹操心里就更加地透亮，这个时代的曹操，我个人认为还是没有当皇帝的心思的，他还是想拥护现任皇帝，借现任皇帝的旗号来统一中国。但是到了后期，我个人认为曹操肯定也有了这个心思。而且到了曹操的晚年他已经有了这个条件，汉献帝给了他最高的待遇，封王爵，使用天子仪仗，自己有自己的王国、有国都、有相国、有自己的政府，什么都有了。而且当时所谓大汉王朝的政权完全是掌握在他手上，就是他已有皇帝之实，只欠皇帝之名，在这个情况下曹操都不出来称帝。当时孙权给曹操写了一封信叫做“劝进表”，劝曹操上皇帝尊号，曹操怎么说？这小子，他是想把我放在火上烤。所以曹操是最明白的，袁术不明白这个道理，袁术以为皇帝的称号就像现在我们市场经济条件下面的商标一样，要抢先注册，他以为他抢先注册了皇帝的商标别人就不能把他怎么的了，没想到他反而成了“众矢之的”。

那么我们现在很清楚了，董卓，袁绍，袁术，在对待现任皇帝态度的问题上都犯了错误。董卓废立，袁绍另立，袁术自立，都不如曹操。实际上袁绍、袁术这两兄弟最愚蠢的地方就是他们没有弄清一个首要问题：谁是我们的朋友，谁是我们的敌人。他们不明白曹操才是他们争夺天下的真正对手，那么曹操的高明在哪里呢，请看下集——深谋远虑。

在上一集我们讲了当时的乱世枭雄们对待皇帝的三种态度和做法，第一种是董卓的，叫做废立，就是把现任皇帝废掉然后再立一个皇帝；第二种是袁绍的，叫另立，就是在现任皇帝之外他另外再立一个皇帝，当然这个没有得逞，未遂；第三种是袁术的做法，叫自立，自己当皇帝，失败了，那么这三种态度和做法他们共同的问题是成本高、风险大、效益低。相比较而言曹操就高明多了，曹操他不换皇

帝，他利用这个现成的皇帝，而且把这个皇帝客客气气地供奉起来，利用皇帝这张牌来号令天下、号召诸侯，这个就是我们通常所说的“挟天子以令诸侯”。其实这个说法是可以讨论的，曹操本人和曹操集团的人从来没有说过“挟天子以令诸侯”。

* 在《何去何从》一集中，易中天先生告诉我们，曹操的谋士毛玠曾经向他提出了一个建议：“奉天子以令不臣，修耕植以蓄军资”，曹操采纳了谋士毛玠的建议，并予以实施。也就是说，曹操的路线和策略是“奉天子以令不臣”，而不是“挟天子以令诸侯”。那么，“挟天子以令诸侯”这一说法又是怎么来的呢？

“挟天子以令诸侯”这个说法是人家说曹操的，比方说诸葛亮就说过这个话，他的说法是“挟天子而令诸侯”，但意思一样的。也就是说“挟天子以令诸侯”这话是曹操的敌人说他的，敌人的话不怎么靠得住吧！那么“挟天子以令诸侯”有没有人说过呢？有，谁呢？袁绍的谋士沮授，叫做“挟天子而令诸侯，畜士马以讨不庭”，可是袁绍手下其他的谋士不赞成，说这个皇帝现在是个废物啊，这么一个废物你把他接到我们这儿来干什么呢？你是朝拜他呢还是不朝拜他呢？你是请示他呢还是不请示他呢？那你肯定要朝拜、要请示，我现在把他弄来以后大事小事我都要跟皇帝请示，皇帝万一意见和我们不一样怎么办呢？我是听他的呢还是不听他的呢？我听他的显得我们没分量，我不听他的我不又是违法吗？算了算了。袁绍怎么想呢？袁绍一想，这现任皇帝那是董卓扶起来的，而且董卓要废立皇帝的时候我袁绍是不干的，我现在又去尊奉他，我不是自己打自己耳光吗？当然我现在又不可能把我主张的那个皇帝再扶起来，那个已经被董卓谋杀了，拉倒吧。那么这个事情袁绍一犹豫，曹操就抢先了一步。

* 公元196年，被董卓劫持到西安的汉献帝在董卓死后，历尽千辛万苦，又回到了当时的首都洛阳。这时的洛阳已经是一片废墟，破败不堪，在洛阳，皇帝和百官的饮食起居甚至形同乞丐。曹操在得到

这一消息后，果断地采纳谋士毛玠“奉天子以令不臣”的建议，想方设法把皇帝从洛阳接到了自己的根据地许县。

曹操把汉献帝接到许县以后，立即就把自己的行辕腾了出来作为皇帝的行宫，客客气气地供奉起来，礼仪、礼节那是非常地到家，绝不像西北军阀那样子无法无天、吆三喝四。当年皇帝在从长安迁到洛阳的路上，每天他也是上朝的哩，就找一个农民的院儿，往当中一坐，大家都来行礼如仪。那些西北军的军阀、军官和士兵们都在农家院外面看着闹，啊，这皇帝上朝是这样的。这种事情到曹操这里是没有的，曹操完全按照汉官威仪、大汉王朝的礼仪中规中矩地来供奉这个皇帝，而且安排皇帝生活的时候做得非常地周到和细心，很像一个大管家的样子。最让皇帝感动的是什么呢？是曹操送来了大量急需的生活用品，你要知道这个皇帝他是个逃难的，他可能脸盆都没有，曹操把所有的这些东西都送来了，然后上了一份奏折，叫做《上杂物疏》。《上杂物疏》怎么说呢，说陛下，现在臣献上来的都是当年先帝赐给臣祖父和父亲的，御用的器皿，这些器皿臣的祖父和臣的父亲放在家里从来就没敢用过，那是先帝的恩德，我们是供奉在家里的，现在臣觉得应该还给皇上了。

这一手是做得非常漂亮的，我们知道做人情的诀窍在什么地方？做人情最重要的是千万不要让对方觉得你在做人情，不要让对方觉得欠了你的。我们很多人不会做人情，钱也没少花，还老提醒人家，你看我送了你什么东西啊。那么在这个时候皇帝已经是跟叫花子差不多，有人给他他就很感谢了，当然他还得摆个架子。那么其他的军阀有没有送东西的？有，叫做孝敬，但是你再孝敬那也是我孝敬的，这东西还是我的；曹操说这东西都不是我的，这东西本来就是皇上的，现在我是还给皇上，我是还东西，不是送东西。这样表面上看曹操一点人情都没有，皇帝用起来当之无愧、理直气壮，大家想想这是种什么样的心理感觉。汉献帝虽然是个傀儡皇帝，他不是糊涂人，他是明白人，他马上就明白了曹操的这样一份用心。当然这个时候我估计汉

献帝是从好的方面去理解的，怎么理解的：大大的忠臣，这是天底下最难得的忠臣，看来我们汉家的这个国运恐怕是要仪仗曹某人了。这是我猜测的，我觉得这个猜测还是合逻辑的，他会产生这样一种感动和这样一种想法。

* 曹操的殷勤让汉献帝十分感动，他任命曹操为大将军，这虽然是虚衔，但曹操得到了一面在当时看来是正义的旗帜。做事情师出有名，在政治上大大地捞了一把，这让其他诸侯十分眼红。那么，当时实力强大的诸侯袁绍又是如何对待这件事情的呢？

袁绍这个人的特点是什么呢？是反应慢，我们将来讲官渡之战的时候我还要讲这一点，袁绍和曹操比他的反应总是晚半拍。曹操一抢先袁绍反应过来了，反应过来以后仗着他人多势众，他也提出来说他也要迎奉皇帝，他说皇帝不能住在洛阳，洛阳已经被董卓毁掉了；也不能住在许县，许县那个地方不好，地势很低，很潮湿，我们皇上住那儿不舒服，应该把他移到甄城来，就是移到袁绍的地盘来，准备和曹操共享这一张王牌。曹操听了以后肚子里好笑，我到手的肥肉说分一口给你，有这么好的事吗？嘴巴上不能这样说，于是曹操用皇帝的名义下一道诏书，一本正经地教训了袁绍一番，说袁绍啊，你确实兵多将广，你也确实实力雄厚，那么朕流离失所的时候怎么没见到你来勤王啊？怎么一天到晚看见你不是发展自己的势力，就是攻击别人啊？你对大汉王朝的忠心何在啊？袁绍也清楚这个东西就是曹操写的，那不会是皇帝写的，但是是皇帝的名义盖了皇帝的印发出来，只好写一封检讨书。你说这不是政治上他又吃了一亏吗？

曹操抢先一步把皇帝从洛阳迎奉到许县以后，大家才恍然大悟，说曹操没有吃任何亏啊！他得到了很多的头衔，得到了很多的封地，得到了很多人的拥戴，更重要的是他得到了一面在当时看来是正义的旗帜。曹操现在干什么事都显得理直气壮了，至少是“显得”，他动不动都可以用皇帝的名义来下命令，来出兵，他师出有名了，他堂堂正

正了。而且更重要的一点是，曹操奉天子之后，就把自己放在了一个政治上永远正确的这样一个不败之地，所有的政敌先不先，政治上先不正确了。当然了，按照中国传统政治的规矩，其他各路诸侯也可以提出一个口号，叫做“清君侧”，那皇帝身边有小人呐，小人就是曹操啊，我们去把他除了。那总不如曹操用皇帝的名义直接下诏，说你就是小人，它来得便当嘛。所以现在曹操不管干什么事情，是打击他的敌人也好，是任命他的亲信也好，他都可以用皇帝的这样一个名义，一个在当时看来正当的名义。因此在这一点上，曹操所有的敌人政治上矮了一头。后来就连诸葛亮作《隆中对》的时候跟刘备他也说了一句话，他说曹操“挟天子而令诸侯，此诚不可与争锋”，就是这一点我们确实是抵抗不了，诸葛亮都说抵抗不了。所以曹操这个举动在政治上大大地合算。

实际上我们看，毛玠的建议和沮授的建议表面上看起来是一样的，毛玠的建议是“奉天子以令不臣，修耕植以蓄军资”，一条是尊奉天子，一条是发展实力；沮授的建议是什么呢，“挟天子而令诸侯，畜士马以讨不庭”，也是这个意思。但是你仔细一琢磨，这两条建议的格调是不一样的，毛玠的建议比沮授的建议格调高得多，高在哪里呢？他是奉天子，不是挟天子，“奉”是尊奉，是维护；“挟”是挟持，是利用，这岂可同日而语啊！所以格调上曹操就高了一招。即便我们退一万步说，就算曹操的想法和袁绍一样，或者说毛玠的意思和沮授一样，也是利用先任皇帝，那你先把这个牌拿到手，它在策略上也高了一招啊。王牌只有一张，谁抢先拿到手谁就是王，可惜袁绍不听。

* 曹操抢先在袁绍的前面将皇帝迁到了自己的地盘，就可以利用皇帝这张牌来发展自己的力量，号令不肯臣服的诸侯。小说《三国演义》中也提到皇帝迁到许县后，朝廷大小事物都有曹操决断。那么在

真实的历史中，通过尊奉天子，曹操真的能够顺利发展自己的力量，号令那些不肯臣服的诸侯吗？

不能。第一个，袁绍就不听他的。曹操当了大将军以后为了平衡，也知道袁绍这个人的实力很大，必须安抚一下，再说袁绍怎么说也是他小时候的哥们儿，于是建议皇帝任命袁绍做太尉。太尉是位居三公，是当时名义上的三军总司令。谁知道袁绍不干，跳起来了，什么，我袁绍做太尉，他曹操做大将军，那我上朝的时候站班排队我不是要排在他后边，哪有这个道理，曹操是什么玩意儿，曹操这个人我跟你们讲，他曹操这个人死了好几回了，都是我袁绍救他的，现在他倒爬到我头上来撒尿了，他想干什么！袁绍说了这样一句话：他难道想挟天子以令我吗？这是原文。袁绍这个话说得是一点意思都没有，你要知道当时就是大将军也好，什么太尉也好，司徒也好，老实说那都叫做徒有虚名，因为当时天下已经分崩离析，每个地方都是地方军阀在把持着的，朝廷的号令出去，反正这是叫不说白不说，说了也白说，就是那感觉。大将军和小将军是没有什么区别的，关键是你的地盘有多大，你何必要争这口气呢？

但是曹操却是很大度，曹操一看，觉得这个时候还不能够和袁绍公开翻脸。于是曹操上表，辞去大将军职务，让给袁绍，你不就想当大将军吗？我让给你。最后，皇帝说，好，那就让袁绍当大将军，老实说这时候皇帝也实在是一个做不了什么主的人。袁绍当了大将军他才不闹了，其实袁绍得了一个什么？得了一个面子，一点实惠都没有得到，他现在虽然官位在曹操之上，他谁也指挥不了，包括曹操。袁绍是想指挥一下曹操的，他给曹操写了一封信说，你现在不是在朝廷当中吗，你不是大权在握吗，你给我把两个人杀了，一个叫杨彪，一个叫孔融，给我杀了。袁绍和杨彪、孔融有过节，他想借刀杀人，曹操怎么会听他的。第一曹操很明白现在是收拾人心的时候，不是滥杀无辜的时候，曹操不是王允，曹操也不是袁绍，他绝对不会扩大打击面，根本现在就不是杀人的时候，何况还是杀名人。即便曹操要杀杨

彪和孔融，坦率地说曹操也是不喜欢杨彪和孔融的，孔融最后也是被曹操杀掉的，但是要杀第一不是现在杀，第二也不是你袁绍让我杀我就杀，我什么时候想杀再杀。于是曹操一本正经地跟袁绍回一封信，袁兄啊，现在天下大乱，所有的人都是不安的，所有人都觉得自己是朝不保夕的，人人自危啊，“此上下相疑之秋也”，在这个时候我们执政，哪怕我们用最坦诚的心来对待大家恐怕大家还不相信我们呢，如果我们还随随便便地杀几个人，那人家不是更不相信我们了吗！不能这样做。袁绍碰一鼻子灰，浑身气都不打一出来，没话说。

* 碰了一鼻子灰的袁绍是不了解曹操的真实想法，曹操迎奉天子到许县当然有自己的打算。小说《三国演义》中，提到曹操把皇帝迁到许县后，大权独揽，要“挟天子以令诸侯”。那么，历史上的曹操他的真实想法是这样吗？

我们现在也无法确切地知道曹操本人当时的想法，但是可以肯定一点，曹操的智囊团是主张奉天子的，其中最具有代表性的人物就是曹操的谋士荀彧。曹操前期五大谋士：荀彧、郭嘉、荀攸、贾诩、程昱，第一个就是荀彧。荀彧跟曹操也有一番对话，荀彧他谈到这样两个观点，他说第一点，当今之世，维护汉室、保卫皇帝就是一面正义的旗帜。第二点，将军您一贯正义，董卓造乱的时候，是将军您最先举起了正义的旗帜，叫首倡义兵；关东联军停滞不前的时候，是将军您最先出兵去攻打董卓；皇上颠沛流离的时候，是将军您派去了使节；皇帝回到洛阳的时候，是将军您把他接到了富庶的许县，这说明什么呢？说明将军您一贯就是维护王室、维护皇帝的，您的心无时无刻不在皇帝的身上。那么这个时候你应该趁这个机会赶紧把迎奉天子这件事情完成，如果等到将来我们这个国家真的四分五裂，天底下的人都有了诸侯割据一方的心思的时候，那就为时太晚了。

因此，荀彧向曹操提出了三大纲领：奉主上以从民望，秉至公以服雄杰，扶弘义以至英俊。什么意思呢？就是尊奉天子以顺从民意，

大公无私以降服诸侯，弘扬正义以招揽英雄。荀彧说，尊奉天子以顺从民意这是最大的趋势，他称之为大顺；大公无私以降服诸侯这是最大的策略，他称之为大略；弘扬正义以招揽英雄这是最大的道德，他称之为大德。大顺至尊，大略至公，大德至义，有此三大，将军您一定是所向披靡、战无不胜，即便有人出来跟您作对那也只能是螳臂当车、小丑跳梁，成不了气候。

那么我们比较一下荀彧的这段话，和沮授的那段话，也是叫做高下立现。荀彧反反复复强调的是一个字：“义”；沮授对袁绍反反复复强调的是一个字：“利”。荀彧反反复复说，尊奉天子是最大的正义；沮授反反复复说，挟持天子是最大的利益。所以沮授反反复复强调利，只能说明袁绍重利；荀彧反反复复强调义，只能说明曹操重义，至少在公元196年，也就是汉献帝建安元年的时候，曹操这个人还是讲义的，或者是这个时候曹操还是装着讲义的。

荀彧和毛玠提出“奉天子以令不臣”这个口号，他们两个人的想法是要通过尊奉现任皇帝维护国家统一，反对国家分裂。这两个人的心思我们可以肯定，但不能说这就是曹操的心思，曹操这个时候的心思，我们只能说他是可能是赞成这个观点。但是这个说法它也给曹操戴了一个紧箍咒，就是曹操不敢太膨胀自己的个人野心，尤其是荀彧的话，他是用曹操自己的话来给曹操戴了一个帽子，戴高帽子的同时代了一个紧箍咒。所以到曹操晚年野心膨胀的时候，这两个人就没有好果子吃了，荀彧据说被曹操谋杀，毛玠下了大狱，这是后话。

现在我们还是回到汉献帝建安元年这个时候，这个时候的曹操我个人认为，他还刚刚完成一个转变，就是由一个热血沸腾的青年将领，转变为一个政治成熟的乱世英雄。我个人的观点是，这个时候的曹操还不是奸雄，是英雄，他还是主张国家统一、反对国家分裂的，

为了这一点，他要维护现任皇帝，因为现任皇帝在当时的情况下是国家统一的象征。

* 易中天先生认为，历史上真实的曹操在建安元年的时候，还是想维护现任皇帝的。但小说《三国演义》中写曹操迎奉天子后是要独揽大权，朝廷上的事情是先禀告曹操，再上报皇帝。《三国演义》中这一段内容和历史真实一样吗？历史上的曹操在这个时候有个人野心吗？

但是你要说曹操这个时候是一点个人野心都没有，这个恐怕也不实事求是。据一条不太可靠的史料是这样说的，当时有一个太史令，就是王朝的史官，叫做王立的，就老去跟汉献帝说，说天命是要更改的啊，我是历史学家啊，我懂历史，历史的规律就是什么呢？就是天命靡长，这个老天爷它不会总是喜欢某些人的，或者某个家族的，据我这个懂历史的人看呢，这个天命现在要由汉移到魏了，将来能够安天下的不是姓刘的是姓曹的了。老在说，结果曹操有一天就把他请到旁边，拉着他的手说，说我知道先生是一个忠臣，但是天道微妙，天机不可泄漏，还是少说一点吧。那么这条材料我认为是不太可靠的，因为在这个时候如果就有人说是魏要取代汉，我总觉得不太可靠，但是你说曹操这个时候一丁点这个心思都没有，恐怕也很难讲。总而言之，就是曹操把皇帝接到他的地盘里面，自己位居三公以后，随着他的实力的强大，随着他敌人逐渐地消亡，他的野心也是开始在膨胀。估计曹操后来变得越来越专横，越来越跋扈，越来越霸道，越来越不把皇帝当皇帝，于是终于发生了衣带诏案件。

这个事情的案发时间是建安五年的正月，挑头的人就是汉献帝的岳父董承。据说董承从汉献帝手上接过了一个腰带，腰带里有一封密诏，密诏要他去杀了曹操。这个事情后来被曹操发现了以后，把董承这一伙全部杀了，刘备逃之夭夭，刘备据说也是参加了密谋的。那么这个事情，《三国演义》是大做了文章的，因为《三国演义》它是要反曹操的，逮住这个事情肯定是大做文章的，但是正史上只有寥寥几

行字，而且也有历史学家提出质疑。那么我觉得至少这个事情可以说明两个问题，说明什么呢？说明这个形同虚设的皇帝他还是管用的，当时这些人要做什么事情他都要打皇帝的旗号，在朝的像曹操这样的人他就逼着皇帝下达对自己有利的诏书，那些反对曹操的人只好宣称自己有皇帝的密诏，反正曹操手上拿的是公开的诏书，反对派手上拿的是秘密的诏书，每个人都说我得到了皇帝的授权，可见皇帝还是有用的。第二个说明了曹操这个时候野心开始膨胀，对皇帝的侍奉和尊崇已经开始变得言不由衷。

那么这个过程完全是曹操有计划、有预谋地在完成呢，还是自然而然形成的呢？这个实话说，也搞不清。如果确有衣带诏一事，说明汉献帝恐怕也到了忍无可忍的地步，因为这个皇帝从来没有过舒坦日子，应该说是早就学会了忍气吞声，如果不是太不像话，他不至于冒此风险。那么这件事情往往是用来证明曹操挟天子以令诸侯的一个证据，既然这件事情我们不能够很清楚地把它坐实了，我们也不能够很清楚地坐实曹操这个时候究竟是奉天子还是挟天子。

其实在我看来，奉天子和挟天子在曹操这里不矛盾，而且曹操还得到了另外一个好处，就是他可以利用这面旗帜，或者说利用这张王牌来最大限度地广纳人才，他可以名正言顺地在全国招贤。而当时国内的人才基本上都愿意到许都去，因为毕竟到许都去说起来是在中央做事情，它至少第一个有面子，第二个比较名正言顺。结果是什么样呢？是官位是国家的，人才是自己的，曹操做了一笔大大合算的买卖。现在我们知道曹操把现任皇帝弄到他的地盘上以后，他就获得了政治资本和人力资源，他的本钱翻倍地增长。于是，他一支手高高地举起维护王室、保卫皇帝这一面在当时看来是正义的旗帜，另一只手从背后悄悄地拔出了刀子，而且出手极快，他要用这把刀荡平四海、一统九州，实现他九合诸侯、统一中国的理想。那么曹操他顺利吗？请看下集，鬼使神差。

在前面的讲座里面，我们讲到汉献帝建安元年，也就是公元196年，对于曹操来说是非常关键的一年，这一年他做了两件大事，一个是奉天子，第二个是屯田。第一件事情使他获得了政治上的优势，第二件事情使他获得了经济上的丰收。他现在有了一个在当时看来正义的旗帜，另外又有了丰足的粮草，他可以来实现他的政治理想。那么他顺利吗？

事情一开始叫做出奇地顺利。汉献帝建安二年，也就是公元197年的正月，曹操南征张绣。因为在当时的情况下张绣算是实力比较弱的，吃柿子拣软的捏，先拿张绣开刀。结果怎么样？曹操的军队开到宛城的时候，张绣举手投降。这是一个意外的胜利啊，曹操刚刚奉天子以令不臣，或者说挟天子以令诸侯，就兵不血刃地拿下了宛城，征服了张绣，曹操就开始飘飘然了，就开始得意忘形了。他做了两件不该做的事情，第一件事情是强纳张绣的婶婶，也就是张绣的婶婶估计是很漂亮的。曹操这个人他是喜欢美女的，他每到一个地方他都要搂草打兔子，除了占领这个城池，或者政治上的胜利以外，顺手牵羊也弄几个女人回去。他一眼看去，张绣的婶婶这么漂亮，哈哈，笑纳，这让张绣觉得很没面子，很屈辱。另一件事情，他就是和张绣的贴身侍卫胡车儿套近乎，曹操除了喜欢美女以外他也喜欢人才是吧，一看胡车儿这是个人才，又送钱又送礼又请客又吃饭，这让张绣感到紧张，什么意思啊？是不是要谋杀我啊？于是张绣突然反叛，这个反叛是在曹操措手不及的时候发生的，结果打得曹操落花流水、丢盔卸甲。曹操的长子曹昂，这是曹操最中意的接班人，牺牲了，曹操最贴身的爱将典韦牺牲了，还搭上了一个侄子叫曹安民，曹操自己也差一点人头落地。

所以这个人得意，不要忘形，得意的时候还是把尾巴夹起来好。曹操这个人是不夹不住的，他一得意他就忘形，果然吃了亏了。那么策划这一次反叛的人叫做贾诩，贾诩是甘肃武威人，字文和，文章的

文，和平的和，很好的字，可是这个人干的活儿可以称之为“乱武”，他是专门捣乱的。

* 贾诩做了什么事情，会得到“乱武”的评价呢？公元189年，汉灵帝驾崩，西北军阀董卓入京，废立皇帝，震动朝野，并且滥杀无辜，株连无数。于是，司徒王允联合吕布在朝廷上刺杀了董卓，董卓旧部李傕、郭汜见主帅身亡，心灰意冷，准备解散队伍逃跑，在路上遇见贾诩。贾诩为他们出谋划策，结果却给国家带来了灾祸。

当时董卓的旧部李傕和郭汜这两个人准备解散了部队就回老家去，抄小路回老家，算了，不干了。路上碰到贾诩，贾诩说二位将军到哪里去啊？他们说你看董大帅都死于非命了，咱还回西北去吧！嗨，贾诩说，就你们两个这样就想回西北去，你们的部队呢？解散了。你们这两个人部队都没有了是个什么将军啊？告你吧，路上一个亭长就能把你们捉拿归案，你们这是找死去了。这两个说，那你说怎么办呢？贾诩说很简单啊，收拾旧部，杀回长安，为董太师报仇！你杀回去成功了，奉国家以令天下，这个和奉天子以令不臣、挟天子以令诸侯都是如出一辙的，这个话。你杀回长安去成功了以后你把皇帝当个宝贝抓在手上，号令天下；不成功你再走也不迟啊，你干吗现在就跑回去啊！两个人想，是啊，我们干吗现在就解除武装，灰溜溜地回去，杀回去！两个杀回去了，一塌糊涂，这是贾诩干的好事。

那么这两个家伙回到长安以后祸乱国家，祸乱人民，屠杀大臣，贾诩自己都觉得这事儿是不是干错了。所以这两个家伙要给贾诩封个侯，贾诩说什么救命之恩，这个是小事情了，我不要当侯。说那你就当个上书仆射吧，当个大官，贾诩说你看我这个人又没有什么名声，又没有什么面子，让我当这么大个官我怎么当得下来呢，不当不当不当。他不当，他不接受这个酬谢。就弄得这个李傕和郭汜这两个人对他是又信任、又尊敬、又崇拜、又害怕，那么这个时候贾诩倒利用这个关系做了些好事，比方这两个豺狼要杀谁的时候，贾诩就拦一拦，也做了点好事。

等到汉献帝被接回洛阳的时候，贾诩想，这个地方我就不能再待了，我不能再在朝廷待下去了，走吧！他就辞去了官职，出来了。出来了七转八转地最后就到了张绣这儿，张绣对他奉若上宾，言听计从。那么张绣想反叛曹操的时候，贾诩就跟他设计了，就说你去跟曹操说，说我们的部队要移防，就是部队我要调动一下，防区要变一下，问曹操可不可以？曹操说可以啊，曹操那个时候得意洋洋么。然后又跟曹操说，说我们这个军队的运输车比较小，很多东西装不下，能不能允许我们的战士把盔甲和武器都随身携带，我们盔甲就穿在身上了，武器就拿在手上，以免我搬运起来比较困难，行不行？曹操这个时候风花雪月啊，可以可以可以。于是这个张绣的部队就穿着军装，扛着武器，开着战车，堂而皇之地从曹操的军营前走过，突然调过头来，冲进曹营。那当然是杀了曹操一个措手不及，贾诩干的事情。

那么这一次对于曹操来说那是一个惨败了，但是曹操没有把责任推到别人身上，这是曹操了不起的地方，他甚至没有追究主张接受张绣投降的那些人。换了别人，比方说袁绍或者袁术，他肯定要追究：当时是张绣要假投降——他肯定现在要说张绣是假投降，——张绣当时假投降是谁主张赞成的？曹操没有，自己做检讨。他把部队召集起来跟将领们说：这次是我错了，而且我知道我错在哪里了，我接受张绣投降的时候我应该扣他一个儿子在我军营里作人质，我没做这件事，我错了，我下回不会再错了。这个应该说是曹操了不起的地方。

* 曹操为什么会在南征张绣的战争中失利？根据易中天先生的分析，曹操是得意忘形，做了两件不该做的事情，结果导致了投降的张绣突然反叛，打了他一个措手不及。这是曹操不够成熟的表现，但是，曹操没有推卸责任，而是主动做检讨，承认了错误。那么，在接下来和张绣的几次较量中，曹操变得成熟了吗？

但是一个人要成熟也没那么快，曹操也一样。所以到了第二次，也就是汉献帝建安二年的十一月，曹操再次南征张绣的时候，就把张绣打了个落花流水。曹操这一次虽然是吸取了上次的教训，不骄傲了，不翘尾巴了，取得了胜利了，不等于他下次还要胜利。那么到了第三次，汉献帝建安三年的时候，四月份，曹操三征张绣，这一次又差点栽个大跟头。当时曹操的军师叫做荀攸，我讲过了，荀攸是曹操前期五大谋士之一，他当时的官职叫做军师祭酒，军师祭酒这个官职是曹操发明的，相当于现在的参谋，随军作战参谋。荀攸就建议曹操不要打张绣，他说张绣上次被您打到穰城以后，他就和刘表结成了联盟，由刘表提供粮草，而刘表这个人他是不会当真给张绣提供粮草的，所以张绣和刘表两个人总有一天他们自己要打起来，我们不如等一等。你现在把他们逼急了，他们两个就结成死党，联合起来打我们，对我们不利。曹操不听，结果怎么样呢？结果果然刘表和张绣结成死党，联合起来打曹操。

这个时候曹操就下令撤军，曹操一下令撤军张绣就高兴了，马上下令追击，贾诩拦住，将军万万不可追，你追，必败。张绣说，不会啦，这曹操已经逃跑啦，我们不乘胜追击啊？他说追！结果怎么样呢？结果被曹操打得大败，丢盔卸甲，灰溜溜地回来了。刚刚坐下，一口水还没喝呢，贾诩说，将军，赶快再追！张绣说，先生这话我就听不懂了，上次张绣要去追先生说不能追，现在张绣都打败回来了先生说赶快追，什么意思啊？贾诩说你不要问什么意思了，你现在追就是。张绣想这个，这个没道理啊，但是一想这个贾诩真是料事如神，那就追吧！好，了不起我再败一回。又收拾他的残兵败将，又追过去，大胜而归。这回来以后张绣就对贾诩佩服得五体投地了，先生，第一回张绣是以精兵追退兵，先生说必败；第二回张绣以败兵追胜兵，先生又说必胜，张绣左思右想它怎么都想不明白，先生能不能指点一下？。嗨，贾诩说，这个事情其实非常地简单，将军你想想，曹操和我们作战，他有失利吗？没有；他有失误吗？没有；他有失策

吗？没有，那他为什么要撤退？一定是他后面出事了，一定是他后院失火，朝中出事，所以他是撤退，不是溃退，他是有计划地撤军，因此以曹公之英明必亲自断后。将军您虽然是英勇善战，实话实说，论打仗，比曹公那还差一点，所以将军这样追上去以后遇到亲自断后的是曹公，你必败；而曹操之所以赶回去是他朝中出事了，所以他一定要匆忙赶路，他既然发现你已经被打败了，他一定不再亲自断后，他一定率领前军往前面走了，断后的一定是打不过将军你的，所以你必胜。哎呀，张绣说，贾先生你真是料事如神啊！实际上我们看《三国演义》总说诸葛亮料事如神，会打仗，那比贾诩老实说是不如的。

* 神机妙算的贾诩在小说《三国演义》中所占的篇幅并不多，远远比不上同样神机妙算的诸葛亮。但通过易中天先生的分析我们知道，在真实的三国历史上，贾诩是一个非常聪明的人。那么，贾诩预料曹操撤退是事出有因，他的预料正确吗？

正确。曹操之所以撤军，是他得到了一份紧急情报，说袁绍的谋士田丰向袁绍建议，趁着曹操打张绣的时候赶快突袭许都，把那皇帝给我抢回来。这个皇帝比张绣重要多了，所以曹操赶快撤军。

所以这一仗应该说是曹操和张绣打了个平手，但是曹操这回没有骄傲，他又向他的军事祭酒荀攸做检讨，说不听先生之言以至于此。而袁绍呢，袁绍没有接受田丰的建议，他没有去偷袭许都，所以对于曹操来说这是一场虚惊。尽管如此，曹操还是总结经验，奖励那些给自己提意见的人，感谢那些劝阻他不要打这一仗的人。这就是曹操后来能够成功的一个重要的原因：就是每打一仗，打败了检讨自己，打胜了感谢别人。后来曹操去征乌桓的时候，也是打胜了仗的，但是是险胜，当时他从乌桓撤军的时候天寒地冻，军中没有一粒粮食、一滴水，所以胜得非常艰险，打胜了仗回到朝中曹操下了个命令，给我查一查当时谁反对我打乌桓？全部要查出来。命令一下以后人人自危，因为这一仗是打胜了的；谁知道曹操一个一个地重奖，谢谢你们提醒，这一仗侥幸胜利，而诸位反对我打这一仗的(是)长远之计，我曹

操不该存侥幸之心，你们的意见是对的，虽然我打胜了。后来曹操又发布褒奖令，说我曹操南征北战，取得了这么多胜利，难道都是我的功劳吗？是诸位的功劳。有了成绩归功于别人，有了错误责备自己，尽管检讨得不到位，这在那个时代就是了不起的肚量。而且正因为曹操的这种大度和这种胸襟，他才吸引了那么多的人才，他才取得那么多的胜利，而且以至于在建安四年十一月那个投降了他、又背叛了他、又和他打了三仗的张绣主动来投降了，真的投降了，张绣这一次投降又是贾诩的主意。

* 在前面的讲述中我们知道，张绣有过投降曹操后又背叛的经历，还在乱军中杀死了曹操的儿子曹昂、侄子曹安民，还有曹操的爱将典韦。按照常理推测，曹操这个时候应该对张绣恨之入骨，贾诩为什么还敢出主意让张绣投降曹操，张绣为什么真的听从了贾诩的建议，事情的经过究竟是怎样的呢？

当时是曹操和袁绍这两大集团在逐鹿中原，因此曹操集团和袁绍集团都要争取中间力量，争取第三种力量，因此他们也都在争取张绣。这一回袁绍的人倒是来得早，袁绍派了一个使节来见张绣，说你赶快投到我们这边来吧，这个政治斗争你可别站错了队啊，站错队是没有好下场的，我们袁大人如何如何。张绣还没有回话，贾诩马上站起来说，哼哼，麻烦使节大人回去告诉你们袁将军，就说我们主公说了，袁本初连自己的兄弟都不能容忍，还能容忍我们吗？就把袁绍的这个使节打发回去了。张绣一听，脸都吓白了，说先生啊，你这么一点面子不讲就把袁绍的人打发走了，我们怎么办呢？贾诩说这个事情很好办啊，张绣说怎么办啊？贾诩说，投靠曹操啊！哎呀，张绣说，亏你想得出，你又不是不知道不是上回按你的计策我们都反叛过一次曹操了，我们去投降曹操？合着曹操现在又这么弱，我们去投他干什么？

贾诩说告诉你，这正是我们要投降曹操的原因。第一，曹操现在奉天子以令不臣，在政治上有优势，投靠曹操对我们来说有理。第二，曹操现在势力比袁绍要弱，我们这么一点人马送到袁绍那里，那叫做年三十儿的凉菜——有我们过年，没我们他也过年；而曹操现在跟袁绍作对，他实力又不够，我们送上门去，那叫雪中送炭啊！这叫做有利。第三，据我看来曹操这个人胸怀大志，他要成就的是王霸之业，像这样的人不会计较个人恩怨，他一定是把大局放在个人恩怨之上，他一定需要我们这样一个反叛过他的人去投靠他，这叫做有安全。将军你放心地去投降吧！

张绣想来想去，反正也没有什么别的出路了，那就投降曹操吧！果然，一听说张绣来投降，曹操是极其热情地去迎接他，拉住张绣的手问长问短，问寒问暖，亲热得不能再亲热，只字不提宛城反叛之事，当下摆下酒宴，盛情款待，而且立即约为婚姻，我们做个儿女亲家吧！给予极高地信任和款待。从此张绣成为曹操帐下一员战将，贾诩成为曹操幕中一位谋臣，而且曹操终其一生给予张绣的奖赏从来就是超过其他人的。张绣最后是封到了两千户，而曹操其他的那些人再封侯不超过一千户，完全在贾诩的预料之中。

* 小说《三国演义》中，张绣和贾诩都不是主要人物，他们在三国故事里只是次要角色。但在真实的历史中，贾诩劝张绣投降曹操，却是在关键的时刻给了曹操关键性的帮助。那么，张绣和贾诩投降曹操后，他们最终的命运究竟是怎样的呢？

当然了，张绣这个人最后可能还是遭了报复，可能遭了报复，时间是在八年之后，八年之后曹操征乌桓的时候，张绣莫名其妙地死了。有材料说是张绣投降曹操以后其实心里头还是忐忑不安的，尤其是见了曹丕，因为曹丕的哥哥曹昂是在他反叛的时候牺牲的，所以他总想讨好一下曹丕，就请曹丕吃饭，曹丕突然翻脸，说你杀了我哥哥你还有脸请我吃饭，张绣自杀，这是一个不一定可靠的材料。那么，

张绣的儿子张泉倒确实是被曹丕杀了的，时间在二十年以后，这个时候张绣的儿子张泉卷入了一个谋反案，叫魏讽谋反案，这个案子现在也说不清楚了，这个案子株连的人非常之多，张泉是其中的之一。那么张泉是不是参加了这个谋反，有各种可能，可能是张泉因为父亲被曹丕逼死了以后走投无路，他参加了谋反；第二个就是曹丕因为逼死了张泉的父亲，自己心里过不去，就干脆诬陷张泉谋反；那么第三种可能就是曹丕他也没有杀张绣，也没有逼死张绣，但是他知道对于他父亲来说，杀子之仇是不能不报的，这个仇既然不能在张绣身上报，就在张泉身上报。你张绣不是杀了曹操一个儿子吗？我们现在也杀你张绣一个儿子，那不抵了吗！这都是猜测性意见。

但是曹操和贾诩的关系那是始终都很好。曹操对于张绣的态度是这样的，是既拉拢又防范，但装着不防范，做出一副不防范的样子；那么对于贾诩呢，是又感激又欣赏，感激他雪中送炭，欣赏他谋略过人。所以在欢迎张绣来投降的时候，曹操私下里拉着贾诩说，太感谢你了，使我信重于天下的就是先生。所以，曹操是诚心诚意地感谢贾诩，而贾诩也是算准了曹操会诚心诚意地感谢他的。因为在我看来，贾诩这个我们观众朋友可能不太熟悉的人物，有可能是三国历史上最聪明的人，他聪明在什么地方呢？洞悉人性，洞察人心，他总是能把他要打交道的人的心思摸得清清楚楚。

贾诩离开长安以后，先投靠了一个叫段煨的人，段煨对他客客气气，但是贾诩终于还是决定要去投靠张绣。当时就有朋友问贾诩了，说我们觉得段将军对先生非常好啊，先生为什么还要走呢？贾诩说，你们是知其一不知其二，你们只看到段将军对我客气，你们没看到段将军他为什么对我客气，他是怕我，他知道我贾某人的声望和谋略都在他之上，所以他迟早要对我下手，我必须离开这个地方。他越是对我客气，就越是证明他对我有戒备，我离开他他一定喜出望外。而他这个人是没有什​​么外援的，是很孤独的，或者说孤立的，他看见我到

张绣那去以后，他希望我到张绣那去能帮他的忙，所以我走了以后他对我的家人一定会非常之好。而张绣那里呢，那是没有谋士的，所以我如果投奔张绣，张绣也一定对我是言听计从，这样一来我安全了，我家里人也安全了。果然，贾诩到了张绣那儿张绣是奉为上宾，执子孙礼，就是把贾诩当长辈来伺候；而段煨呢，对贾诩留在他那儿的家人好得不得了。你说说，贾诩这一辈子是不是神机妙算？

他为什么神机妙算？就因为他看透了人性和人心，贾诩就是一个非常知人的人，因此他同时也是一个非常知己的人，一个很有自知之明的人。他非常清楚像他这样从敌人的阵营里投降过来，又谋略过人的人，对于曹操意味着什么，那既是利用对象，也一定同时是防范对象。所以贾诩投降曹操以后，为人处事变得非常低调，轻易不出谋划策，也不结交朋友，经常是闭门谢客，安安静静待在自个儿家里面，不招惹是非，甚至他的儿子、女儿要跟人家结婚，他也不找高门大户。结果贾诩的结局在三国时代的谋士中应该说是最好的，一直活到77岁，寿终正寝，平安无事。所以贾诩这个人，真是个聪明人。贾诩做的这件事儿，也真是个聪明事儿。

贾诩让张绣投降曹操是在建安四年十一月，就在这一年的春天，袁绍集结了十万精锐部队，向许都方向开进，意在发动一场翦灭曹操的战争。而曹操的部队也已经开到了官渡，一场决定当时中国命运前途的战争即将打响，这就是有名的官渡之战，这是一场怎样的战争呢？请看下集，一决雌雄。

我们今天讲官渡之战，战争是在建安五年二月正式打响的，一共分为四个阶段。

官渡之战的第一个阶段 交锋阶段

第一个阶段是“交锋阶段”，袁绍先发制人，建安五年二月，袁绍驻军黎阳，在黄河的北岸，派大将颜良攻打隔河的白马，同时派大将文丑进攻延津，主战场是在白马。这个时候驻守白马的是刘延，刘延

有三千人，这样打到建安五年四月的时候刘延顶不住了，给曹操写了一封鸡毛信求援，曹操也知道刘延顶不住，决定增援白马。这个时候曹操的一个谋士叫做荀攸的就跟曹操说，咱不打白马，我们打延津，曹操马上就明白过来了，什么意思呢？声东击西，现在我不是白马吃紧吗？我们不打白马，我们军队从延津出发渡过黄河，做出一副要包抄袁绍后路的这样一个架势，袁绍一定会上当受骗，增援延津。曹操马上采纳了荀攸的这个建议，率领一支部队大张旗鼓地向延津方向挺进。请注意，他这个进军是大张旗鼓，故意让袁绍的侦察兵知道，于是袁绍的侦察兵马上回去报告，果然袁绍上当受骗，派出人马增援延津。但是曹操走到半路的时候，曹操下令部队原地休息，然后派一支轻骑兵抄小路直扑白马，为首的将军（之一）就是关羽。

* 在这里还有一段插曲。公元199年末，当曹操正部署和袁绍作战时，刘备起兵反抗曹操，并积极与袁绍联系，打算合力夹攻曹操。曹操亲自率领精兵攻打刘备，一举占领了沛县，收复了徐州，刘备全军覆败，带领少数兵马逃往河北投奔到了袁绍的帐下。关羽无力抵抗，投降了曹操。

关羽投降曹操以后，曹操对他非常好，关羽当时就做了一个决定：为曹操立下汗马功劳以后再回去找他哥哥刘备。那么关羽还有其他将领带着这支轻骑兵扑到白马，颜良措手不及，被关羽力斩马下。这个时候，袁绍才发现是上当了，中了声东击西，调虎离山之计，然后派刘备和文丑转过来拦截曹操。而曹操也很清楚，白马这个地方虽然解围了，但是这个地方不能再守，袁绍一定会反扑过来，而且我们白马一定守不住。而且袁绍一旦得到了白马以后，他一定要拿白马的老百姓出气，要屠城，因此曹操决定带着白马的老百姓沿着黄河往延津走。我们读《三国演义》的人都知道，刘备打败仗以后走的时候要带上老百姓的，恐怕很少有人知道曹操撤退的时候也是带老百姓的。

曹操带着这么多白马的老百姓往延津走，当然是走得很慢了，结果呢，撞上了刘备和文丑的军队。

当时情况是怎么样呢？是曹操有五六百个骑兵，来到了延津东南面的一个山坡上，正准备休息。哨兵向曹操报告，说报告，前面来了几百个骑兵，曹操说知道了。过一会儿哨兵又报告，说来了一千个骑兵，步兵数都数不清。曹操说别报了，然后下命令，下马，原地休息。将领就不懂了，说敌人都扑过来了，我们应该上马准备啊，我们怎么下马原地休息呢？再说我们从白马运过来那些辎重，就是粮食、布匹，七七八八的东西都在路上呢，我们起码要把这些东西都运回军营去，准备迎战吧。曹操说不要管，曹操说你不要管，都给我下马，坐在地上休息。这又是曹操的一计，什么计呢？诱敌之计，果然刘备和文丑带着骑兵冲过来以后看到一地的东西，都是好东西啊，所以骑兵就开始犹豫，犹豫了一阵以后都抵挡不住诱惑，全部都下马来去捡那些东西，抢那些宝贝，这个时候曹操一声令下，上马！冲锋号吹起来，战鼓擂起来，杀声喊起来，六百铁骑从高坡上倾斜而下，顿时打得袁军满地找牙，文丑也被立斩马下。谁杀的？不知道，《三国演义》说是关羽，正史无记载，估计可能也是关羽，因为就是这次战争以后，关羽就留下了一封书信，一封感谢信，封存了曹操给他所有的赏赐，骑上他的赤兔马去寻找那个比兔子跑得还快的哥哥去了。而且文丑被杀了以后刘备是掉头就跑，刘备这人这个本事还是比较大的。这就是官渡战争的第一个阶段。

* 在官渡之战的交锋阶段，曹操声东击西，攻其不备，打了袁绍一个措手不及，不仅解了白马之围，还折了袁绍两员大将，曹军可以说是初战告捷。然而袁绍虽然初战失利，但却在兵力上仍然占有优势，曹军想彻底取胜还需时日，那么接下来的双方较量又会出现什么情况呢？

官渡之战的第二个阶段 相持阶段

这个战争打完了以后，曹操心里很明白，自己其实不是袁绍的对手，因为袁绍当时号称是十万精锐部队，曹操呢，按照《三国志》的说法，不足一万。当然，给《三国志》做注的裴松之认为这个数字是不准确的，曹操的军队怎么算也不只一万人，估计也就是两三万，肯定是以少胜多，以寡敌众啦。所以曹操明白，延津、白马不可守，于是曹操虽然打胜了仗，退军官渡。而袁绍呢，他觉得他牛啊，曹操打胜了仗还往回跑肯定是胆怯，是打不赢嘛，我们就应该前进，于是袁绍就进军官渡。但是袁绍不知道曹操这个决策是很务实的，曹操知道这个时候我如果在白马和延津和袁绍对抗的话我是不合算的，我宁肯往后退一步，退一步有什么好处呢？拉长了敌方的补给线。我们看一下地图就知道，许都在这儿，官渡在这儿，邺城在这儿，黎阳在这儿，白马在这儿，在白马打仗曹操的补给线长，在官渡进行战争袁绍的补给线长，所以曹操叫做敌进我退。但是退到官渡呢，曹操也无路可退了，于是袁绍就在官渡这个地方扎起了营垒，曹操也相应地扎起了营垒，战争进入第二个阶段：“相持阶段”。

这个阶段的战争技术含量很高，袁绍先是在自己的营垒里边垒高丘，他把土弄来做成一个小山，上面再盖楼，然后派他的弓箭手居高临下地对着曹营射箭。这个厉害，好像现在的火箭炮似的，曹操（的军队）死伤很重。那么曹操想怎么对付他，于是他制造了一个机器，叫做发石机，这个机器什么样子我现在也描绘不出来，反正它能够把这么一颗石头像炮一样地打过去，发明了这么一个机器，做了一批这个机器，然后把大石头一个石头一个石头地往袁营里面发射。这样相持了几个月，双方是不分胜负，但是都很疲劳

有一天从许都运军粮的车子开进了曹操的军营，曹操去劳军。曹操这个人对士兵还是很好的，他看见运粮的那些运输队非常辛苦，面黄肌瘦，有些运夫穿不起鞋，是光着脚赶路的，满脚都是老茧，甚至

磨破，流血。曹操看了以后非常难过，曹操就走过去和他们问长问短，问寒问暖，然后拉着他们的手说：弟兄们辛苦了，请大家再给我十五天的时间，只要十五天，十五天以后我再也不让你们这么辛苦了。也就是说，十五日之内要结束战争。曹操他有这个把握吗？没有，实际想法是曹操不想打了，他准备在十五日之内撤军，不打了，太累了，受不了了，他写了一封信给留守在许都的荀彧，但是荀彧反对。荀彧说，明公啊，这一仗咱们打也得打，不想打、不能打也得打，请明公想一想，袁绍这一回是倾巢而出，十万精兵全部拿出来了，就是要和我们决一死战，他是不会善罢甘休的，你退他还要进，你没有退路了，只能顶住。那么曹操又去征求贾诩的意见，贾诩说，曹公啊，你有四个方面比袁绍强：你的智慧超过袁绍，勇敢超过袁绍，用人超过袁绍，决断超过袁绍，你有四个方面超过袁绍，为什么打了半年还不能胜利呢？根本原因是你总想万无一失，你顾虑太多了，只要你下定决心，集中兵力，一定能够胜利。

贾诩和荀彧的意见是对的，战争是一种风险极大的事情，尤其是在冷兵器

Chapter_3

时代，谁都没有必胜的把握，在战争中做到万无一失是很困难的，这就需要主帅的意志，在这种情况下，战争的胜负往往决定于主帅的意志是否坚强，而最后的胜利也往往存在于再坚持一下的努力之中。

* 在官渡之战的第二个阶段，曹袁双方相持不下，各有损耗。曹军粮草将尽，士卒疲乏，曹操几乎失去了坚守的信心，他开始顶不住了，心生撤军的想法。那么，此时已经军心动摇的曹操会撤军吗？还会有什么机遇等待着曹操呢？

官渡之战的第三个阶段 转折阶段

机遇说来就来，由于三件事情的发生，战争进入了第三个阶段：“转折阶段”。

第一件事情，刘备开溜。官渡之战相持阶段的时候，袁绍曾经派刘备南下，到许都附近去骚扰。联合了一个背叛曹操的原来黄巾军的一个人，叫刘辟，他们两个人在许都周围骚扰曹操，最后被曹军打得落花流水。刘备回到官渡以后，就跟袁绍说，这样打下去不行啊，我们是不是应该联合一下南方的刘表，我们联合刘表让刘表在南方攻打曹操一下不就行了吗。袁绍一想有道理啊，那你去吧，你和刘表不都是刘家的人嘛，当然是刘备去做这个使节，就批准刘备带着自己的军队去联合刘表。

刘备联合什么刘表啊，他就是开溜嘛！刘备为什么要开溜呢？一种可能是他打了败仗回来以后袁绍给他的脸色不好看，这是一部分历史学家的猜测，但这种可能性不是很大，或者是有也不是很重要。为什么呢？第一个，袁绍父子对刘备还是蛮客气的，根据史书上的记载，非常敬重；第二，就算这一回袁绍脸上不好看，刘备他也是能够忍受的，因为刘备这个人他一向都是在投靠这个、投靠那个，他曾经投靠公孙瓒打袁绍，后来又投靠陶谦打曹操，后来又投靠曹操打吕

布，现在又投靠袁绍打曹操，他都换了多少回了，这个脸色难看一点他能忍住。我觉得他恐怕就是海轮上的耗子，最先知道这个船会不会翻，他政治上很敏感，他可能已经预料到袁绍要失败了，所以他溜之乎也。这个事当时没有引起足够的注意，但是我觉得这是一个征兆，这是第一件事情。

第二件事情，许攸叛逃。许攸叛逃的原因有三个说法，第一个说法是许攸贪财，袁绍不能满足他，所以他投奔曹操；第二个说法是许攸的家人为非作歹，被留守在邺城的审配下了大狱，所以许攸叛逃；第三种说法是许攸向袁绍建议，我们现在应该抄小路到许都去把天子劫持了，袁绍不采纳他的建议，所以叛逃。其实这三种说法是可以统一起来的，那就是许攸发现他在袁绍这里计谋也不能得到使用、他的欲望也不能得到满足，那么他觉得不能待下去，他投奔曹操。而许攸这个人是很重要的，他是袁绍最早的谋士，掌握了大量的军事机密，而且他这个人是非常聪明的、有很多主意的人。他一投奔曹操，曹操拍手大笑，吾事济矣，哈哈，这下我这个事好弄了。许攸一投奔曹操，马上就跟曹操出了一个主意：火烧鸟巢。这个鸟巢在哪里呢？鸟巢在这里，鸟巢这个地方是袁绍的囤积军粮的地方，是个粮库。许攸给曹操出主意，派骑兵突袭鸟巢，一把火把袁绍的军粮烧它个干净，曹操马上采纳这个计策，连夜赶往鸟巢。

那么在这个时候，就发生了第三件事情，张郃反水。张郃也是袁绍手下的一员大将，比颜良、文丑其实还好，颜良、文丑是有勇无谋，张郃是有勇有谋。当时袁绍这面得到曹操奇袭鸟巢的消息以后，张郃就向袁绍提出来，必须立即增援鸟巢，如果我们把鸟巢丢了，我们连退路都没有了，我们肯定是一败涂地。但是袁绍手下有个谋士叫做郭图的不赞成，郭图说我们现在应该去打官渡，我们一打官渡，那曹操走到一半儿他就会回来救官渡，鸟巢之围不解自救。袁绍觉得郭图这个办法好，就采纳郭图的办法，派一支很不怎么样的军队，派轻

兵去救援鸟巢，派重兵去攻打官渡。张郃说，主公这样不行，官渡这个地方是曹操的大本营，我们哪里是一会儿工夫能够拿下来的，要能够拿下来我早拿下来了，我们打了这么久就因为它拿不下来嘛，救鸟巢吧！袁绍说不不不，就这样，打官渡。结果怎么样呢？鸟巢失守，军粮全部烧光，而官渡打不下来。这个结果就证明郭图的这个主意出错了，对不对，郭图就很紧张，紧张以后他干什么事？他跑到袁绍那儿去打小报告，说主公，张郃听说我们丢了鸟巢他幸灾乐祸呀，他说证明他正确。郭图拿准了袁绍这个家伙死要面子，袁绍马上起了疑心。张郃一看这下子完了，前方失利，后院失火，走投无路，和他部下高览一合计，算了，咱投降吧，把战车一烧，举起旗子来投降曹操。

这个时候张郃是在官渡，曹操在鸟巢还没有回来，正在从鸟巢回来的路上，守官渡的是曹操的军师荀攸和曹操的大将曹洪。当时张郃和高览带着部队来投降，曹洪说这是真降还是诈降？荀攸说不要犹豫了曹将军，赶快开门，肯定是真投降，打开营门，张郃进来。张郃投降以后曹操从鸟巢也回来了，大喜过望，拉住张郃的手，这是韩信降了刘邦啊！

官渡之战的第四个阶段 决胜阶段

好了，刘备开溜，袁绍失了外援；许攸叛逃，袁绍丢了智囊；张郃反水，袁绍折了臂膀。三件事情都证明袁绍大势已去，战争迅速进入第四阶段：“决胜阶段”。这个阶段就简单了，就是曹操按照贾诩的建议，集中兵力进行反攻，而袁绍这边已经军心大乱了，不堪一击，袁绍本人带着他的长子袁谭跳上马掉头就往北跑，什么都顾不上了。稀里哗啦的，这场战争就结束了。

曹操来到袁绍的大帐里面，发现袁绍的大帐里面放着图书、珍宝、古玩，你说你出去行军打仗你带这些东西干什么？干什么，摆谱。袁绍总认为自己名士风流，儒将风度，走到哪儿都把书啊、什么珍宝古玩都带着，弄个架子架着，擦得干干净净的，这个风度好极

了，结果呢，全部变成了曹操的战利品。这件事情是在建安五年的十月，这一仗以后，袁绍集团一蹶不振。

* 官渡之战，以曹操的全面胜利而宣告结束，曹操以少胜多，出奇制胜地击败了袁绍的十万大军。这一战，使曹操最终在黄河中下游流域、当时中国最繁荣、文化最发达的地区奠定了他无可争辩的统治地位。而失败了的袁绍最终的下场和命运又将怎样呢？

建安七年五月，袁绍发病呕血而死。建安九年，袁绍的接班人袁尚被曹操击败。建安十年，袁绍的长子袁谭被曹操所杀。建安十二年九月，辽东太守公孙康谋杀了袁绍的接班人袁尚和袁绍的二儿子袁熙，把这两个人的人头送到了曹操的帐下，从此袁氏集团灭亡。袁尚和袁熙之死还有两个小插曲。

当时这俩小子跑到了公孙康的那个地方，辽东太守公孙康那个地方。大家都说要打一（仗），曹操说用不着，等着吧，公孙康会把这两个人的人头给我送来的。大家说为什么呢？曹操说很简单，他说这两伙人根本就是同床异梦，而且双方都会打对方的主意，我们要是逼急了，他们就会紧密地勾结起来；我们放他一马，他们自己就打起来。果然，袁尚和袁熙跑到公孙康那儿去了以后，兄弟俩一琢磨说，我们哪次请公孙康喝酒，我们把他做了，这地盘不就是咱俩的了么。公孙康想什么呢，说这两个家伙得罪了曹操，跑到我这儿来，我怎么跟曹操交待？我请他们喝酒，也把他们做了。结果被做了的是袁尚和袁熙，也真的是在酒宴上，公孙康设了一个鸿门宴，把这俩小子抓起来捆起来，扔地上。这两个人说，哎呀这地上冷啊，十一月嘛，冬天，这地上冰凉的，能不能给个垫子给我们坐一坐？公孙康说，哎呀，你们两个的人头都要出远门了，要什么坐垫啊！

所有这一切，都在曹操的预料之中，所以我反复强调一个观点，在政治斗争和军事斗争中，取得胜利的人是洞悉人性的人，是能够琢磨对方心思的人。袁谭死了，袁熙死了，袁尚死了，袁氏家族从此退

出历史舞台了，所有这些都根源于官渡之战。官渡之战以后，当时中国的局势就发生了根本性的转变，北部中国基本上是姓曹的了。

这个结局在袁绍那边有两个人早就预见到了，一个是他的谋士沮授，还有一个是他的谋士田丰，这两个人坚决反对袁绍发动这样一场战争。而田丰反对得更激烈一些，田丰说，我们现在首先要做的事情是壮大自己，我们壮大自己的同时我们可以派小股部队去骚扰曹操，我们的部队分成好几股，从不同的方向出发，曹操救援东边我们就打西边，曹操救援西边那我们就打东边，反正让他疲于奔命，我们以逸待劳，这样用不了三年，这个事情就水到渠成了。现在主公您集结十万精锐部队孤注一掷，万一打败了怎么办？袁绍说哪里有万一啊？什么万一啊？我怎么会打败啊？田丰说，主公，不能这样啊！田丰也是袁绍的老谋士了，也可能是有点倚老卖老，拼命地拦住不让袁绍发动这场战争。袁绍勃然大怒，你干什么你？我现在部队已经集结，军号已经吹响，我就要出征了，你老在这儿说失败了怎么办、失败了怎么办、失败了怎么办，乌鸦嘴呀，再说，再说我杀了你，关起来，关到监狱里去，扰乱军心，动摇军心，诅咒我出师不利，你先在监狱里给我待着，等我凯旋回来的时候看你有什么脸面来见我！

一年多以后，官渡之战失败的消息传到了邺城，事实证明田丰是正确的，于是朋友们到狱中来看望田丰，并向他表示祝贺，说田兄啊，这下你就可以出狱啦，这下你就会得到重用了，因为事实证明你是正确的呀。田丰听了这个消息以后，仰天长叹，唉，这一回我是死定了！大家说这为什么，这怎么可能啊？不是证明你的正确的吗？是啊，为什么，怎么可能啊，请看下集，胜败有凭

上一集我们讲了官渡之战，官渡之战的结局大家现在也都知道，就是曹操以弱胜强，以寡敌众，大获全胜。这个结局其实早在袁绍的两个谋士沮授和田丰的预料之中，因此沮授和田丰当时坚决反对袁绍发动这样一场战争，其结果是沮授被曹操俘虏，田丰被袁绍关进

了大狱。而且我们上一集讲到，当袁绍集团战败的消息传到邺城的时候，朋友们去看望田丰，说田兄这一下可就有出头之日了，而田丰的回答是我这一会是死定了。

田丰为什么会这样回答呢？田丰到底死了没有呢？我们先来总结一下袁绍这场战争为什么要失败，然后就来回答这个问题。

袁绍这场战争为什么会失败呢？因为他这一场战争不正义。

沮授和田丰反对袁绍发动这场战争的主要原因就在这里，他们都向袁绍提出了这场战争的正义性问题。沮授说，现在天下大乱，民不聊生，我们的皇帝也刚刚才安定下来，你这个时候发动这个战争有道理吗？没有。我们现在已经获得了冀州、青州、幽州、并州四州之地，消灭了在北方的公孙瓒，我们应该向皇上报捷，我们应该把我们这么多年来安定国家、统一国家做的这些事情向皇帝报告。如果曹操他拦住我们，不让我们报告，那我们就趁机告他曹操一状，说他阻塞王路。同时，我们可以采取运动战、游击战、持久战的方式来对付曹操，我们可以不停地出兵骚扰他，让他不得安宁，让他疲于奔命，然后我们再来对付他。

这个意见是正确的，第一，先把曹操放在不义的这样一个位置上，把曹操的政治优势变成他的政治劣势，这叫做有理。以强抗弱，以逸待劳，用运动战、游击战、持久战的办法来对付曹操，成本低、风险小、效益大，这叫做有利。步步为营，循序渐进，见好就收，掌握时机来消灭曹操，这叫做有节。有理、有利、有节，这样的谋略就是一个好的谋略。

袁绍不听，听谁的呢？听郭图的，听审配的，审配和郭图都主张按照袁绍的决定，立即集结十万精兵，向许都挺进。那么审配和郭图为什么要这样主张呢？我个人看法，在于审配可能是糊涂，郭图就是拍马屁，因为郭图这个人他很清楚袁绍是急功近利，好大喜功，自以为是，刚愎自用的。袁绍他现在很牛啊，他觉得他气壮山河，他可以气吞万里如虎，他现在求胜心切，他不耐烦搞什么运动战、游击战、

持久战，还磨蹭三年，才能把曹操干掉，他不耐烦，他不痛快，他不潇洒呀。郭图是知道袁绍这个人的性格的，郭图说，这个用不着了，兵书上说十则围之，五则攻之，敌则战之，什么意思？就是我们的力量如果十倍于敌人，我们就把他围起来；如果五倍于敌人，我们就去进攻；如果和敌人正好相当，我们就可以打他一仗。现在我们的军队是曹操的十倍啊！我们为什么还要做这种小动作呢，什么运动战、游击战、持久战？以我们袁公之英明、神武，以我军之战无不胜、攻无不克，消灭一个小小的曹操那不是易如反掌吗！

这是一套空话，马屁精最会说这种话。马屁精的话是最靠不住的，但是袁绍是个喜欢拍马屁的人，他听了以后马上就沾沾自喜了。沮授一看情况不妙，就再出来说话，这一回沮授的话就说得比较重了，拒收说：平定动乱，诛灭残暴，这个叫做义兵；穷兵黩武，仗势欺人，这个叫做骄兵。义兵从来就是胜利的，骄兵从来就是要失败的。现在天子在许，我们师出无名，于义则违，在政治上就先输了一招；而我们恃强凌弱，仗势欺人，在道义上又输了一招；如果我们再不讲究一点策略，我们还要急功近利，我们还要先发制人，我们还向毕其功于一役，那么我们在策略上又输了一招，这个战争是肯定打不赢的。

这个话时说到了根本上，战争是什么？战争是政治的延续，所以进行一场战争，政治上是否有利、道义上是否有理是非常重要的，而袁绍的亏是首先就亏在这个地方。可以说，政治上失利，道义上失理，战略上失策，是袁绍失败的首要原因。

另外袁绍在指挥上也失误。曹操栖息白马的时候，他不守白马去救延津，中了曹操声东击西、调虎离山之计是一误。曹操以退为进，拉长他的补给线，袁绍上当受骗，挺进官渡是二误。相持阶段，许攸建议袁绍出奇兵突袭许都，劫持天子，袁绍不采纳是三误。曹操奇袭鸟巢的时候，袁绍不派重兵救鸟巢，听信郭图的建议，派重兵攻官渡，丢了鸟巢，这是四误。可以说在这场战争中，袁绍的指挥是一误

再误，所以有人说官渡之战的结局与其说是曹操用兵如神，不如说是袁绍愚蠢透顶。俗话说，兵熊熊一个，将熊熊一窝，主帅是这个水平，这场战争是肯定打不赢的。

袁绍指挥失误的根本原因在于此人缺少帅才，他的特点是什么呢？叫做见事迟，什么叫见事迟？就是反应慢，总是不能立即做出决断，而且优柔寡断。我们前面讲过，官渡之战正式打响之前，袁绍的军队开过来了，曹操的军队也开过来了，隔河相峙，这个节骨眼上曹操居然忙里偷闲打了刘备一家伙。当是曹操决定打刘备的时候大家都反对，说大敌当前，我们的头号敌人是袁绍啊，为什么不打袁绍我们去打刘备呢？曹操说刘备才是真正的英雄，必须趁他羽翼还没有丰满把他干掉，否则就来不及了。大家说，我们如果去打刘备，袁绍抄我们的后路来袭击我们怎么办？曹操说放心吧，这哥们儿我太熟悉他了，老朋友了，见事迟，等我们打完刘备以后他才反应得过来，你等着吧。果然，袁绍就失去了一个大好的战机。实际上这个时候田丰是建议袁绍袭击曹操的，袁绍说什么呢？你看我这个小儿子正生病呢，发高烧，打什么仗啊？气得田丰拿着手杖在地上杵着说，哎呀，有这样当帅的吗？大好战机不赶紧抓住，你管你小儿子发什么高烧啊你，真是，这是袁绍自己发高烧这叫。

那么指挥失误的又一个原因，是袁绍用人失当。袁绍手下是有些人才的，所以当时袁绍来进攻曹操的时候，孔融就断定曹操打不赢，孔融就跟荀彧说，孔融说了这样一段话，孔融说：“田丰、许攸，智计之士也，为之谋。审配、逢纪，尽忠之臣也，任其事。颜良、文丑，勇冠三军，统其兵，殆难克乎。”有这么多人才，我们怎么打得赢呢？荀彧说不要紧，为什么？袁绍那边确实有很多人才，但是这些人才他都有毛病，什么毛病呢，荀彧说：“田丰刚而犯上，许攸贪而不治，审配专而无谋，逢纪果而自用。”就是田丰这个人他虽然考虑问题、做出判断都很对，但这个人脾气太硬，他老是顶撞上级，这个老顶撞上级的人是没有哪个领导会喜欢的，所以他的正确的建议不会被

袁绍采纳。许攸这个人的鬼点子也是很多的，但是这个人很贪婪，他贪得袁绍已经不能满足他了，所以这种人他的忠诚是有问题的。审配这个人忠诚是没有问题的，但是他想问题很狭隘，他不周全。那么逢纪这个人忠诚也是没有问题的，但是很霸道。所以荀彧断定，他说许攸的家人是肯定要犯案子的，因为贪婪嘛，贪得无厌，他肯定要出事，他一旦出了事，审配和逢纪这两个人因为是大公无私的，执法如山的，肯定不留情面，会把他的家人给抓起来的，一旦他的家人被抓起来了，许攸一定叛逃；至于颜良、文丑，匹夫之勇，一战可擒也。结果全部都在荀彧的预料之中。

其实，这些人才有毛病也没关系，你说谁没毛病？是人就有毛病，你有毛病，我有毛病，大家都有毛病，所以有毛病它不是个问题，问题在于哪里呢？问题在于一个主帅要做到知人善任，他要怎么样呢？他要很清楚地明白自己的手下每个人都有哪些优点、哪些缺点、哪些长处、哪些短处，然后扬长避短地来使用，这就叫做知人善任。袁绍没有这个能耐，袁绍用人的原则很简单，就是我高兴；他高兴的原则也很简单，谁拍他马屁他高兴，谁提意见他讨厌谁。田丰不断地提意见，下了大狱，沮授不断地提意见，把他冷落在一边。实际上我们前边讲到袁绍的指挥失误，每一次指挥之前其实都有沮授的正确意见，他就是不听，因为沮授不会顺着他的毛摸，不会吹牛拍马、阿谀奉承，袁绍就喜欢郭图这样会拍马屁的人，最后形成一个什么样的结果呢？就使我们觉得袁绍这个人好像有一种天才，凡是对他有利的正确的意见他一定是不听的，凡是对他不利的错误的意见他一定是要听的，那才是怪了。

* 有人说三国时代是一个人才辈出的时代，无论是哪一个集团，他们的麾下都有很多谋士和才子，这些谋士的谋略直接影响着事态的进展。在袁绍手下也不乏这些谋士，他们的聪明才智完全不亚于曹操集团的谋士们，这对于袁绍来说无疑又是一张王牌，那么袁绍是如何出牌的呢？足智多谋的谋士们会给袁绍带来些什么呢？

谋臣有毛病，主帅没名堂，这就是袁绍集团的状况，这已经是很糟糕了，更糟糕的是这一伙人他还要窝里斗。本来指挥一场战役，要开一个军事会议，在这个会议上应该是各尽其言，言者无罪，每个人都把自己想说的话尽情地说出来，然后再做一个决策。而同一个集团的人，或者说同一个团队的人在工作当中有意见分歧那是很正常的事情，不能因为工作意见的分歧造成人与人之间关系的紧张，我们应该是会上畅所欲言，会下团结合作，这样一个团队才是战无不胜的，是不是。袁绍不是这样啊，为了打不打这场战争的事情分成两派，会上吵得一塌糊涂以后，会下主张战争的就跑去跟袁绍打小报告，说请主公要注意一下沮授这个人，沮授这个人是不是权力太大了一点，袁绍一想是啊，他是三军的监军啊，权力太大了，意见又老和我不一样，削去沮授的军权，不同沮授的意见。沮授没有办法说，既然如此那我辞职行不行？不准辞职，跟我走吧。沮授在跟着袁绍过黄河的时候他说了这样一句话，他说滔滔黄河啊，我恐怕是再也回不来了！果然，官渡之战失败以后，袁绍只顾自己逃命，不管沮授的死活，沮授跑不掉啊，被曹操俘虏，这是他们窝里斗。

袁绍的谋士窝里斗，袁绍的家庭闹家务。袁绍有三个儿子，长子袁谭，中子袁熙，小子袁尚，袁绍喜欢谁呢？袁尚，为什么呢，因为袁尚长得漂亮，于是决定立袁尚为接班人。因为大概袁绍这个人也是一表人才，是一个帅哥，然后他三个儿子当中小儿子最帅，于是袁绍就认为老帅哥的接班人那就应该是小帅哥，荒唐嘛，这不是荒唐嘛！但是他这个话说不出口啊，他怎么办呢？他说这样吧，三个儿子一个外甥，我就把我这四州分了，他不是冀州、青州、并州、幽州吗，把小儿子袁尚留在自己身边住在冀州，然后剩下的三个州一个州派一个人去，袁谭，袁熙，高干是个外甥。沮授又反对，沮授说主公你怎么能这样做呢？俗话说“一兔走衢，万人逐之”，什么意思呢，就是一个兔子，它跑到十字路口，大家都来抢；“一人获之，贪者悉止”，如果一个人拿到手，大家都不抢了。你现在这个做法等于是把这个兔子放

到十字路口来了，能不窝里斗吗？袁绍又不听，结果他死了以后他的长子袁谭和他的三子袁尚两个人就打起来了，他的谋士也分裂成两派，自相残杀，省了曹操不少功夫。这是袁绍的又一失，叫做组织上失和。

那我们现在来看看袁绍，政治上失利，道义上失理，战略上失策，指挥上失误，用人上失当，组织上失和，有此六失，还不失败，那才叫天理不容。这个结局早在曹操的预料之中，当时袁绍十万精兵南下，来势汹汹的时候，几乎所有人都认为是打不赢的，只有曹操神情自若。曹操说，袁绍是我的老朋友，我太了解他，他这个人的特点是什么呢？野心大，智慧少，态度凶，胆子小，刻薄猜忌，人缘不好，他那个地方，他那个集团“兵多而分画不明，将骄而政令不一”，虽然他土地很广，军队很多，粮草丰足，那不过是给我做后勤部长罢了。曹操到底是袁绍的老朋友，他真是把袁绍看透了，袁绍这个人政治上短见，军事上弱智，组织上低能。

当然你说这个人他一点能耐和个人魅力都也没有那也不符合事实，他要是一点都没有的话他怎么弄出这么大动静来呢？应该说袁绍这个人其实还是有本事的，也是有魅力的，他最大的成功在于他利用他家族四世三公的这样一个政治资源，把袁氏家族的事业推向了一个顶峰。这是袁绍了不起的地方，他没有像后来的清朝八旗子弟一样躺在父辈的成就上吃老本，他是在祖辈父辈开创的基业上发展壮大，袁绍的最后的成就、名声、地位都超过了他的父辈和祖辈，这是袁绍了不起的地方，需要肯定的地方。但是他在关键时刻却表现出愚蠢、固执和狂妄，他的愚蠢、固执和狂妄是三位一体的，他因为愚蠢而固执，因为固执而狂妄，又因为狂妄而愚蠢。他狂妄，所以他听不进别人的意见，所以他固执；因为他固执，他不能做出正确的判断，所以他愚蠢；因为他愚蠢，他不知道自己的分量，因此他狂妄。所以袁绍的失败归根结底是为人的失败，做人的失败，性格的失败。

那么袁绍的性格是什么呢？内心分裂。对于这一点，历史上是有过评价的，我们来看看历史上怎么说？《三国志》说，袁绍“外宽雅，有局度，忧喜不形于色，而内多忌害。”荀彧则说他“貌外宽而内忌，任人而疑其心”。这些话的意思就是说袁绍这个人表面上看起来风流儒雅，风度翩翩，和蔼可亲，宽以待人，但是骨子里面是猜忌别人的，是忌妒别人的，是很刻薄、很尖刻的，很狭隘的，他见不得别人比自己风光，容不下别人比自己聪明，受不了别人比自己正确。他为什么要打曹操？因为曹操比他风光啊，奉天子以令不臣。他为什么要贬沮授？因为沮授比他聪明。他为什么要杀田丰？因为田丰比他正确啊。

他从官渡兵败回邺城的时候，袁军将士都捶着胸脯说，天啊！如果田丰在这儿，我们怎么会落到这个下场啊？这个话传到他耳朵里，他受不了，他就问逢纪，说田丰在邺城狱里表现怎么样啊？他窝里斗又开始了，逢纪说，田丰听说主公打了败仗，幸灾乐祸，拍手大笑，说这下可证明他最英明了。结果袁绍回到邺城，第一件事情杀田丰。其实没有逢纪的这个小人的这些活，袁绍也是要杀田丰的，这点田丰早就预料到了，所以田丰说这一回我死定了，然后田丰有一个解释，他说为什么呢？如果这回我们打了败仗，我们主公一高兴说不定就把我赦免了，因为他是胜利者，胜利者是很宽容的，而且还可以把我这个意见错误的人做个反面教员，带在身边到处炫耀啊，你看我打胜了吧，这个小子老说我打不赢的；而这一回他打了败仗，他一定恼羞成怒，他一定会拿我出气，所以我这一回是死定了。田丰估计得完全不错，果然被杀。我们现在只要把这件事情和曹操战争之后的表现比一下就知道了，曹操是打胜了仗还要来感谢那些提意见要他不打这一仗的人，曹操是胜利归功于他人，失败归责于自己；袁绍是胜利归功于自己，失败了迁怒于他人，拿人家的脑袋来给自己出气。请大家想一想谁该胜，谁该败？甚至连袁绍的老婆都不是东西，袁绍死了以后，他尸骨未寒，他老婆做的第一件事情，是把袁绍的五个小老婆全杀了，说就是你们这些狐狸精，害得我老公死于非命。杀了还不说，还

要毁容，为什么呢？说不毁容的话你们到地下又见到我老公，你们又勾引他。所以袁绍这一家子就是这种人。

兴亡谁人定，胜败岂无凭？我们现在来回顾官渡之战，我们觉得真是胜败有凭啊！实际上曹袁二人的高下很早就表现出来了，当时他们联合起来讨伐董卓的时候，袁绍问过曹操一个问题，就说我们万一失败了以后，何方面可据？就是什么方面可以作为我们的依据，或者是我们的根据地？曹操就笑了一下说，足下说呢？袁绍说我们南据黄河，北据燕、代，再联合戎狄，南向争锋，应该可以了吧。曹操肚子里好笑，你怎么老想着往哪个地方跑，难道哪个地方就是最重要的吗？一个没有用的人跑到哪个地方也没有用。曹操淡淡地说了一声，说我看啊，网罗天下的英雄和人才用正义和正道去驾驭他们，应该说就无往不胜了吧！这确实是曹操高了袁绍一招，曹操知道正义的旗帜和精锐的队伍是克敌制胜的两大法宝，曹操如何高举这个正义的旗帜，我们在前面的节目里已经介绍过了，那么我们在下面的节目里就来给观众朋友们谈一谈他如何指挥一支精锐的队伍，请看下集——海纳百川。

今天这一集我们讲曹操的用人之道，用人之道是曹操的成功之道的重要内容。陈寿的《三国志》为曹操做传，最后有一段总结，这段总结陈寿表达了这么一个意思：第一点，战胜袁绍是曹操一生中最重要的成功；第二点，曹操为什么能够战胜袁绍呢？两个原因，第一是曹操精于谋略，第二是曹操善于用人。这是《三国志》的作者陈寿给曹操一生做的一个总结，可见用人之道对于曹操来说是多么地重要。其实所谓用人之道，无非两个问题，第一个问题是用什么人，第二个问题是怎么用。我们今天就讲用什么人，下一集我们讲怎么用。我们还是要来比较一下袁绍和曹操，在这两个问题上袁绍和曹操都是不一样的。

袁绍这个人也是懂得要成就一番事业必须会用人这个道理的，实际上袁绍从小就喜欢结交豪侠，他年轻的时候住在京城里面，仗着自

己“四世三公”这样一个社会地位，成为京城有名的公子哥儿，然后整天在家里面大会宾客，用现在的话说就是办沙龙，开Party，车水马龙，门庭若市。这个事情当时就引起了当局的注意，当时就有人对袁绍的叔叔说，你那个侄子不响应政府的号召，就是当时官方要袁绍出来做官，袁绍不出来，在家里面就会宾客。所以他们就对袁绍的叔叔说，你那个侄子“不应乎召而养死士”，不接受我们政府的招聘，自己在家里面养很多的门客，他想干什么？他叔叔就去找袁绍说，你这小子这样搞下去，我们袁家要灭门啊！袁绍这才有所收敛，这才到了大将军何进的麾下效力。那么这个故事说明什么呢？说明当时大家都看出来袁绍在模仿谁呢？模仿战国时代的那些公子。我们知道战国时代有四大君子，齐国是孟尝君，魏国信陵君，赵国平原君，楚国春申君，四大公子就是这样的，在家里面养很多的门客，袁绍学习的就是这四大公子的做派，所以袁绍的这个做派我们可以称之为“哥儿做派”。但是袁绍学习这四大公子，他只学到了皮毛，没有学到精髓。这个问题，曹操的谋士荀彧有一个说法，荀彧是这样说的：

“绍凭世资，从容饰智，以收名誉，故士之寡能好问者多归之。”

就是说袁绍凭借他“四世三公”的这样一个优势，一个家族的优势，结交了很多的人，做出一副折节下士、礼贤下士的样子，干什么呢？骗取一些名誉，因为袁绍结交这些人他有一个原则，就是只见名人，不是海内知名的人袁绍是不接待的。这是干什么呢？这是做秀，这是摆谱，他就等于向世人宣布，我袁大公子可不是什么人都能够随随便便见一见的，我只结交名人。袁绍他这样做的目的是装点门面，是抬高自己的声誉，并不是真心诚意地希望有人来帮助他，因为袁绍这个人刚愎自用的，他不认为天底下还有比他更聪明的人，他用不着找很多人来帮助他，他只要让世人觉得他这便人才济济就可以了，这就是袁绍的做派。那么袁绍的做派，我们可以总结成这么十六个字，就是：做秀演戏、沽名钓誉、装点门面、自鸣得意。

曹操的做法刚好相反，曹操的做法是什么呢？我们也可以总结十六个字：实事求是、唯才是举、不拘一格、来者不拒。也就是说曹操他是实实在在地希望有很多的人才来帮助他，在此前提下，曹操妥善地处理了五种关系。

曹操的用人政策一：名至实归 更重实际

第一种关系就是“名与实”。我们知道，世界上有名人，也有能人，名人和能人它不是一个概念，有名的他不一定有能耐，有很多人能耐他可能不一定有名声，他可能默默无闻。那么你在招揽人才的时候就有一个选项，你是要名人呢，你还是要能人呢？曹操的政策是什么呢？名至实归，更重实际。这个话怎么讲？曹操他很清楚地意识到，自己要成就一番事业，必须有很多很多的人来帮助他。而且相比较而言，曹操的条件是比较差的，政治资本是不如他的对手的，比如袁绍，他有一个庞大的家族作为支持，比方说孙权，他有父兄留下一片现成的基业，比方说刘备，当然也没有什么本钱，但是他自己弄出一个来，刘皇叔，他至少有一张可以骗人的名片，曹操有什么呢？一说起来，太监的孙子。我们知道在东汉这个时代它是很重名的，因为自从汉武帝独尊儒术以后汉代便以名教治天下，我们读孔子的书知道，孔子的学生问孔子说，先生如果做了官，第一件要做的是什么事？孔子说，必也正名乎。所以在这样一个时代名是很重要的，曹操明白这一点，所以他希望争取当时的豪门世族、社会贤达、社会名流这样一些人能够来支持他。

所以曹操不是不要名人，而且是很欢迎名人，但是曹操心里很清楚，这些名人不一定能够帮忙。曹操的态度很简单，你来帮忙固然好，帮腔也不错，帮凶也可以，实在不行，帮闲也行，帮闲我也要；我也不指望你们这些人能够实实在在地给我做什么事，我也不指望你们这些人真心诚意地拥护我，只要你们能够来，你们来给我装点门面，你们不公开跟我作对，就可以了。曹操是不迷信名人的，曹操也

是不重虚名的，曹操的名言就是“不得务虚名而处实祸”，就是曹操更看重的是实在的内容，他是很务实的一个人。

甚至他的婚姻都是很务实的，他的第一任夫人，就是我们曾经讲过的丁夫人，丁夫人和他离异以后，曹操就让他的小妾卞氏做了夫人，那就是卞夫人，卞夫人出身是不好的，出身倡家。倡就是倡伎，那是单人旁的，倡伎两个字都是单人旁的，这个倡伎在那个时候主要是献艺，一般情况下是艺妓，卖艺不卖身的，但是这个卖艺和卖身之间在当时也没有什么严格的这个界限，所以这个单人旁的倡伎很容易转换为女子旁的那个娼妓。那么这样的一个出身在当时不但是卑微，而且是卑贱，按照一个讲究门第出身的这么一个规矩，那是不能够做夫人的。曹操不管，因为卞氏非常的好，出身虽差，人品极好，做人非常地低调，她也给曹操生了好儿子，曹芳是她生的，曹植也是她生的，后来曹芳被立为太子，卞夫人手下的人开玩笑说夫人啊，你看大公子都做太子了，你得请客啊，开玩笑，卞夫人说什么呢？唉，我没有把孩子教坏，就不错了，我已经很心满意足了，我哪里还敢居什么功劳啊！曹操外出打仗的时候总是会缴获一些珠宝、珍宝、古玩、首饰这样一些东西，他带回家以后曹操会把这些东西先交给卞夫人去挑选，因为她是夫人，正妻嘛，每次卞夫人都挑一个中等水平的，首饰、珠宝这类。曹操就奇怪，就问她，说我经过观察发现，你每次不挑最好的，也不挑最差的，你都挑个中等的，什么原因呢？卞夫人说，挑最好的那叫贪婪，挑最差的那叫虚伪，我挑中等的。这是非常实在的一种说法，所以曹操很欣赏她。

曹操是这样的一个人，所以他在处理人才的问题上他的态度就是名至实归、更重实际。

曹操的用人政策二：德才兼备 唯才是举

曹操要处理的第二个关系，德才关系，“德与才”的关系。这个问题也是我们历史上长期以来争论不休的一个问题，就是当一个人才他的德和才不能兼备的时候，哪个是熊掌、哪个是鱼？我们应该选哪

个？传统的说法呢，首先我们要德才兼备，这个话没错，但是不能兼备呢？传统的做法是先德后才，但是曹操这个时候相反，他三次下达求贤令，公开提出一个口号，叫做“唯才是举”。“唯才是举”是什么意思呢？就是当德和才一旦发生冲突和矛盾的时候，首先取的是才，而不是德。那么这个说法是很容易引起误解的，所以我们要略加说明，曹操为什么要提出“唯才是举”这样一个口号，而不沿用传统的德才兼备呢？一个很重要的原因就是当时是非常时期，而曹操又是在非常之时行非常之事的非常之人，就不能按常规的这种取才的办法来做。所以曹操有一个说法，他叫做“治平尚德行，有事赏功能”，这什么意思呢？天下太平的时候，我们可以把道德标准放在前面，慢慢地去寻找那些德才兼备的人，但是现在是一个有事的时候，是一个天下不安定的时候，是一个急需人才的时候，这个时候我们要奖赏的是功能，功就是功劳，能就是能力。

在这个关键时刻我们一定要把功劳和能力放在第一位，而不能够把所谓的道德放在第一位，如果我们把道德放在第一位就可能出现三种情况：第一种，有德无才，道德上倒是无可挑剔，老好人一个，啥也干不了，这种人我拿了有什么用？第二种可能，求全责备，我好不容易发现一个人才，大家来提意见说他有一个什么什么毛病，我是用还是不用呢？第三种可能，就是弄虚作假，一个人才为了能够得到晋升的机会只好做政治秀、做道德秀，东汉末年就是这样嘛，东汉末年因为把道德标准放在第一位就有很多人做假，所谓“举孝廉，父别居；举秀才，不识字”嘛，这个是不行的。既然东汉末年有了这样的弊病，曹操在这个非常时期就必须来矫正，而矫枉必须过正，不过正不能矫枉，所以曹操不能说德才兼备，必须说“唯才是举”。

所以曹操三次颁布求贤令，甚至提出这样一个说法，就是只要是一个人才，哪怕不仁不孝，你们都尽管推荐给我。所以曹操在处理德才关系的时候他的做法是：德才兼备、唯才是举。

* 相对于袁绍用人，曹操用人更注重实际，曹操很明白名声是外在的，德也是相对的，而才对于他的事业发展才是最重要的，所以曹操没有囿于名与实、德与才的无谓的界定与讨论，他径直把用人的指挥棒举向了“唯才是举”。可是人都是有缺点的，当面对一些有小贪毛病和立场不坚定的人才时，曹操又是如何做的呢？

曹操的用人政策三：重用清官 不避小贪

那么由此又有了第三个问题，就是“廉与贪”的关系。曹操的做法是什么呢？重用清官、不避小贪。曹操虽然提出“唯才是举”的这样一个主张，但并非不要道德，曹操其实也是一个重视道德的人，他也希望德才兼备。比方说有两个人，一个崔琰，一个毛玠，这两个人就是德才兼备，崔琰和毛玠道德品质之高尚是连曹操本人都非常敬重甚至敬畏的，曹操对毛玠是敬重，对崔琰是敬畏，每次见到崔琰曹操都要肃然起敬啊，那么曹操委托他们去做什么呢？去做选拔官员的工作，重用。但是有些人爱占小便宜，比方说曹操有个老乡叫丁裴，这个人是爱占小便宜的，他当官的时候有一次他的工作是管一群牛，结果他干什么事呢？他把家里的瘦牛牵出来，到公家的牛群里面挑头肥牛，他把它换了，他干这个事，结果被罢了官，被人检举了以后罢了官。有一天曹操在路上就碰见他了，碰见丁裴了，曹操就叫着他的字说，文侯啊，你的官印上哪儿去了？丁裴说，哎呦，我的官印我拿去换大饼了。然后曹操回过头来对身边的人说，毛玠多次要我重罚丁裴，我说算了吧，丁裴这个人就像会抓老鼠又爱偷东西吃的猫，留着他还是有用的。我想这可能是中国最早的猫论了，只是他要解释为，不管它偷不偷东西吃，逮住老鼠就是好猫，曹操就是这样一个态度，所以他的做法叫做重用清官、不避小贪。

曹操的用人政策四：招降纳叛 尽释前嫌

第四种关系，就是“降与叛”，所谓降就是投降曹操的人，所谓叛就是叛变曹操的人。那么这两种人曹操是怎么处理呢？招降纳叛、尽释前嫌。甚至就连吕布，曹操本来也是想招降的。曹操灭吕布，把吕

布打败了，在白门楼下吕布被绑起来从对面走过来，吕布虽然做了俘虏但意气风发，绳子绑着，老远就大叫，曹公啊，恭喜你啦，现在问题都解决了，天下安定了。曹操说，什么意思啊？吕布说，曹公啊，你最视为眼中钉的肉中刺的不就是我吕布吗？现在吕布准备投降你了，吕布投降你了以后就好了，让我吕布率领骑兵，明公你率领步兵，那天下还有搞不掂的？天下不就是咱们的了嘛。曹操还没有反应，吕布一眼看见曹操旁边坐一个刘备，吕布就说了，玄德公啊，君为座上客，我为阶下囚，这个绳子把我绑得这么紧，你就不能帮我说句话吗？曹操就笑了，这绑老虎不能不绑紧一点啊，准备就下令要给松绑，曹操就挥了一下手，松绑。刘备在旁边说话了，刘备说曹公，您没见过吕布是怎么侍奉丁原和董卓的吗？曹操一想，对啊，这个吕布他投奔谁他就把谁杀了，这个吕布他原来投靠丁原，然后把丁原杀了他去投靠董卓，他又把董卓杀了现在又投靠我，这可不行，把吕布杀了。实际上如果不是刘备这句话，曹操说不定真的是要把吕布也收留下来。曹操的很多人才，不管他的谋臣也好，他的将领也好，都是从敌营里面来的，他招降纳叛啊，这是对待投降自己的人。

那么背叛自己的呢？当时曹操手下有一个人叫毕谌，毕谌的家人被张邈扣留了，张邈和曹操原来也是一伙的，后来翻脸了，那么毕谌的家人都在张邈手上，毕谌在曹操手下就不安心了。曹操就跟毕谌说，哎，令堂大人还有你老婆孩子都在张邈那儿，我看你还是到张邈那儿去吧。毕谌跪下来磕头说，毕谌决不背叛明公，曹操也很感动，流下眼泪，谁知道一转背毕谌就跑了。跑了以后最后曹操和张邈作战把张邈打败了，毕谌做了俘虏，大家都说这毕谌肯定要倒霉了吧！曹操叹了一口气说，尽孝的人能不尽忠吗？他既然是一个孝子，那他一定是一个忠臣，毕谌不杀，派他去做官，做什么官呢，到孔夫子的老家鲁国去做个丞相，孝子嘛。

曹操的用人政策五：抓大放小 不拘小节

第五个关系，是“大与小”的关系，所谓大小是指什么呢？大德和小节。那么曹操的做法是什么呢？抓大放小、不拘小节。比方说有个叫文聘的，这个人是刘表的部下，刘表派他驻守北方。刘表死了以后刘表的儿子刘琮接班，这个时候在赤壁之战之前，曹操南下，刘琮马上就投降了曹操，然后跟文聘说我们一起投降曹操吧。文聘不去，一直守着，一直到曹操南下过了汉水，文聘才去见曹操。曹操这个时候就半开玩笑地说，文聘兄，你怎么来得这么晚呢？文聘非常严肃地说，曹公啊，我原来是跟随刘荆州——刘荆州就是指刘表——我是跟随刘荆州报效国家的人，我没有做到这一点非常惭愧，因此我只想守住我那个地方，以便既无愧于地下九泉的人，就是指刘表，也无愧于他托给我的孤儿，就是指刘琮，我是万般无奈才落到今天这个地步来见你的，我哪有心思、我又哪有脸面早早地来见你呢？说完号啕大哭。曹操一听，肃然起敬，也陪着流下眼泪，然后说文聘啊，你是个忠臣啊，这样吧，你做江夏太守吧。于是文聘就在江夏太守的任上一干几十年，当然他的爵位步步高升，由关内侯而亭侯，而乡侯，而县侯，侯爵的爵位是升上去了，但是一直在做江夏太守，替曹操守住了这个咽喉要地，击败了关羽，击败了孙权。那么曹操看重文聘的是什么呢？大节，忠啊，忠就是一个最大的道德，所以不能说曹操不重视道德。

但是对于小节呢？曹操主张睁只眼闭只眼。曹操手下有一个很重要的谋士叫做郭嘉，郭嘉这个人可能行为是不太检点的，多次被一个负责纪律检查的官员叫陈群的当众指责，郭嘉依然故我。曹操也信任如故，但是同时曹操又奖励陈群，就是曹操既不去处分郭嘉和干预郭嘉，也不去指责郭嘉，也不要求郭嘉改正他的私人生活行为不检点的这样一个缺点，同时他又对陈群说你这样是对的。那这叫什么？这就叫抓大放小，曹操心里非常清楚一点，就是道德的底线必须坚守，如果你不坚守道德的底线，结果是满朝都是小人，这是曹操要表扬和肯定陈群的原因，就是陈群你坚守道德的底线，你批评作风不正派、

行为不检点的人这是对的！但是曹操又明白另一个道理，就是你不能纠缠鸡毛蒜皮，因为世界上没有十全十美的人，任何人都是有缺点、有错误、有毛病，所以这个事情也不能做。所以曹操的这个做法不是和稀泥，也不是搞平衡，也不是各打五十大板，也不是我们一般人理解的所谓中庸之道，而应该说是得中庸之精髓，中庸精髓讲什么？讲“有经有权”，就是有些东西是常规的，有些东西是权宜的，不能认准一个死理。

这就是曹操在处理五种关系的做法，在这个做法的背后我们看到的是什么呢？看到的是曹操的大气，其实曹操的用人之术也好，用人之道也好，归根结底就是两个字——大气，也就是我们通常所说的海纳百川，有容乃大。大海嘛，大海为什么大？就因为江河流入大海的时候可以泥沙俱下，可以鱼龙混杂。一个大海它能不能说，我大海是不能够接受污水的，我只能接受清纯的矿泉水？那就不成其为大海了。曹操恰恰就是有这样大海一样宽阔的胸怀，君自我要，小人我也用，用什么？用其所长，只要大德不亏、大节不亏，什么生活作风问题、行为做派问题、言行举止问题，睁一只眼闭一只眼，不要去管他。人上一百，形形色色，哪有什么清一色的队伍呢？水至清则无鱼，人至差则无徒，峣峣者易折，皎皎者易污，把自己弄得太纯净、太干净不是好事情，尤其是作为一个要成就大业的人，千万不要追求什么清一色。

曹操的这样的一种胸襟和这样的一种作风使他广纳了人才，有人统计，到曹操去世前，他的核心谋士、重要谋士、一般谋士一共有102人，其中最重要的是在前期五位，荀彧、荀攸、郭嘉、贾诩、程昱，五大谋士。如果来检索以下，我们就会发现这五大谋士基本上都是自己投奔曹操的，其中有四个人是从敌营当中投奔曹操的，贾诩来投奔的时候还捎带了一个张绣。这些人来到曹操身边的时候是有原因的，郭嘉离开袁绍的时候对袁绍身边的谋士说了一番话，说出了他为什么要离开袁绍投奔曹操的原因，而这句话十分重要，那么郭嘉究竟

向袁绍的谋士们说了什么？他这番话里面又隐含着什么样的玄机呢？请看下集——天下归心。

上一集我们讲到，曹操前期的五位重要谋士——荀彧、荀攸、程昱、郭嘉、贾诩，都是主动投奔曹操的，其中有四个人来自曹操的对手的阵营，郭嘉和荀彧是从袁绍那里投奔曹操的。郭嘉临走的时候跟袁绍的谋士说了一番话，这番话很重要，郭嘉是这么说的，他说：

“夫智者审于量主，故百举百全，而功名可立也。袁公徒效周公之下士，而未知用人之机，多端寡要，好谋无决，欲与共济天下大难，定霸王之业，难矣。”

郭嘉的这段话有三层意思：第一层意思，就是一个智慧的人，尤其是一个准备做谋士的人，要能够善于为自己选择一个好老板。你要是老板选错了，那你这一肚子的学问、知识、谋略，那你就没有用武之地；如果你老板选对了，那你就可以功成名就。第二层意思，袁绍不是一个好老板，为什么呢？袁公徒效周公之下士，那么周公是如何下士的呢，“一沐三握发，一饭三吐哺”，就是说他正在洗头，突然有人通报说有一个人才来了，马上停止洗头，把头发抓住去接见。正在吃饭的时候，有人通报说人才求见，马上把嘴巴里的饭吐出来，然后出去接见。洗一次头他三握发，吃一餐饭他三吐哺，他非常尊重人才，求贤若渴。郭嘉说，这个样子袁绍是学会了，但是没有学到周公的精髓，所以袁绍的礼贤下士是靠不住的，何况袁绍本人还有一些什么毛病，所以袁绍不是好老板。还有第三层意思，郭嘉没有明说，我们可以猜出来，那就是曹操是个好老板。

那么曹操怎么就是个好老板呢？也有以下几点表现：

第一是：知人善任，唯才所宜。唯才所宜是荀彧和郭嘉这两个人对曹操用人之道的评价，唯才所宜和知人善用或者知人善任，是统一的。什么叫知人善任？包括三个内容：第一是，知道哪些人是人才；第二，知道这些人是哪方面的人才，或者那种类型的人才；第三，知道把这些人放在什么位置上最合适。这就叫做知人善任，知人善任第

一是知人，第二是善任，而善任就要唯才所宜。比方说我们一再提到的崔琰和毛玠，他们的特点是什么呢？作风正派，清正廉明，曹操就让他们去主持组织部和干部部的工作，选拔官员，果然他们两个选拔推荐上来的那都是德才兼备的。再比方说枣祗和任峻这两个人，这两个人的特点是什么呢？任劳任怨，曹操就让他们去屯田，结果曹操的屯田制得到了贯彻和落实，曹操获得了丰厚的粮草和经济基础。这就是曹操用人的第一个特点，知人善任、唯才所宜。这个特点，连最讨厌曹操的人，比方说写《容斋随笔》的洪迈，他也承认，洪迈对曹操的用人也有这么一个评价：“智效一官，权分一郡，无小无大，卓然皆称其职”，就是说他不管安排什么人做什么事都非常地合适，都非常地称职，这是第一个特点。

第二个特点：推诚取信，用人不疑。这个是用人的原则，疑人不用，用人不疑，会用人的人都是这么做的。但是曹操这里有一点特殊，特殊在什么地方呢？就在于曹操第一他身处乱世，乱世的特点是什么呢，人心浮动，人际关系紧张，人与人之间缺乏信任和诚意，用曹操的话说这叫做“上下相疑之秋也”，大家都不信任，这是第一个特点。第二个特点，是曹操的双重角色，曹操这个人用周瑜的话说叫“名为汉相，实为汉贼”，当然这个事情我们现在也不能肯定地说那曹操到底是不是汉贼了，至少我们可以肯定地说，曹操在前期他还是想把汉王朝维护下去的，他后期的个人野心膨胀，变成奸雄，想取而代之。但是即便在前期曹操也未尝没有自己的小算盘，他名义上是为汉王朝招纳人才，实际上它是希望这些人才为他所用。但是这样一来，他又一个优势，他也有一个劣势，就是曹操的“奉天子以令不臣”或者说“挟天子以令诸侯”，他又优有劣，优势是什么呢？他可以利用中央政府、大汉王朝、现任皇帝的名义，以及这个政府的官位、爵位、俸禄来招揽人才，比刘备比孙权要方便一些；他的劣势是什么呢？就是他弄不清楚他招来的是为谁服务的，是效忠皇帝的还是效忠他的，搞不清楚，这就难免会有猜疑。第三个特点就是曹操阵营复杂，他这个

阵营里面有原来东汉王朝的官员，有新招聘和新选拔的官员，有曹操自己带出来的人，也有别人阵营里面的投靠曹操、投降曹操、投奔曹操的。那么这些人之间也是互相猜疑，也就是说对于曹操来说，信任和诚意在这个时候、在这个环境、在这个条件下格外地重要。而曹操在这个时候作为一个领导人，一定要表现出自己的宽容和诚意。

我们前面一再讲曹操对那些包括背叛他的人都那么宽容，他对张绣，对魏种，对毕谌，还有对曾经恶毒攻击他的人，比方说陈琳，对这些人这么宽容，他是为什么？他就是要向天下人表示，我曹操这个人确实实是真心诚意地希望天下的人才都到这里来为国家效劳，我是非常诚恳的，哪怕你们背叛了我，我也不在乎，也不后悔，也不计较，甚至我也不惩罚，只要你再来，他就是为了表达这个诚意。那么这样的一种信任和诚意，他换来的是什么呢？换来的是忠诚。比方说于禁，于禁是曹操自己亲手从行伍当中提拔起来的将领。曹操第一次南征张绣的时候，张绣不是投降了曹操然后又反叛了吗，反叛的时候就打得曹操有点落花流水了，这时曹军是很混乱的，但是唯独于禁的这个队伍非常地整齐，一路整理着自己的队伍，一路敲着鼓，有秩序地撤退。撤退的路上碰到几个其他人手下的士兵，衣衫不整狼狈不堪的样子，于禁就问他们怎么回事，他们说，我们被青州兵抢劫了，青州兵是什么呢？青州兵就是投降曹操的黄巾军，这个黄巾军投降曹操以后曹操把他们收编为青州兵，曹操对他们特别宽容，这些人一看曹操打败了就起来作乱，就把曹操其他的队伍抢劫了。于禁一看这还得了，既然都是曹公的队伍怎么可以这样做！然后队伍开过去把青州兵整治了一顿，再往回撤。这时候青州兵挨了于禁的整，就赶紧跑到曹操那儿告了于禁一刁状，等到于禁回到大本营的时候，上上下下已经是沸沸扬扬了，但是于禁仍然首先整顿好自己的队伍，安下营寨，没有及时去见曹操。当时就有人跟于禁说，青州兵都告了你了，你还不去向曹公说清楚，你现在在安营扎寨干这些事干什么？于禁说，敌兵在后，说来就来，我们不做好准备怎么迎敌呢？公事要放在前面，我

于禁的个人的进退荣辱要放在后面，再说了，曹公是何等英明的人，他怎么会听信谗言呢？安顿好部队以后，做好了战斗准备以后，于禁才去见曹操，曹操大加表扬，说于将军你真是有古之良将的风度，太好了。这是什么？信任换忠诚。

曹操用人的第三个特点是：令行禁止，赏罚分明。曹操治军是很严的，多次下达和颁布各种命令，要求严明军纪。因为曹操很清楚，一支没有纪律的队伍是不能战胜敌人的。而且曹操还能够做到以身作则。有一个有名的故事，可能观众朋友们都很熟悉，就是有一次在行军的时候曹操下达了一个命令，不得践踏农田，他要保护农民，谁的马如果踩了麦田那是杀头的罪，所以曹操的那些骑兵全部下马步行，一只手牵着马，另外一只手用武器，用戈啊什么东西把麦子护住，小心翼翼地走。曹操自己没有下马，结果马惊了，一家伙跳到麦田里面，曹操的马践踏了麦田。曹操马上下马，把军法官叫来说，该当何罪？军法官说，杀头。曹操说那就请你行刑吧。唉呦，那怎么办呢，反正古代有这个传统，刑不上大夫，礼不下庶人，法不施于尊者，统帅怎么能够杀头呢。曹操说那没有办法，那就割一把头发吧，自己拔出剑来把头发割了一片扔在地上，表示受过罚了。这个故事是记载在一部对曹操很不友好的书里面，这个书的名字叫《曹瞒传》，用来说明什么呢，说明曹操虚伪，奸诈，说你下道命令说踩了麦田就要杀头，结果你弄个头发下来。其实不然啊，曹操这个也是受刑的，叫髡刑，髡刑就是把头发剃掉，因为古人认为这个身体肤发受之父母，是不可以放弃的，而且髡刑是带有侮辱性的这样一个刑罚，所以他还是受了刑的，还是表现了曹操的执法严明。

那么曹操罚得重，赏得也不含糊。曹操奖赏部下有一个特点，就是不像某些豪帅那样，凭一时的兴致。我们知道军阀混战的时候会有很多所谓豪帅，一仗打下来以后，这仗打赢了，来，来，来，哥几个，分了，这个给你，这个给你，这个给你，随便拿，好像很豪爽，其实没道理。曹操如果要奖赏一个人，肯定有两条，第一，这个人一

定是立下了赫赫的功劳；第二，曹操的奖励一定十分到位，就是曹操给你的奖励一定超过你希望的那个份额，他加码，他在奖励你的时候他考虑得周到，可能周到得连你自己都想不到，曹操是一个非常会做人情的人，他不做则矣，人情一定是做得足足的。曹操作为一个统帅，他有一个过人之处，就是从来不和部下争风头、争面子、抢功劳，他所有的功劳都归于部下；第二个，他的奖励绝不走过场，一定让你实实在在地得到好处，曹操是一个非常非常实在的人，正是这种实在的作风使得大家觉得跟着曹操确实是跟对了。

第四个特点是：虚怀若谷，见贤思齐。曹操不和部下争风头、争面子、抢功劳，这且不说，而且部下给他提意见，如果他没有采纳，犯了错误他一定检讨，他一定把过错都揽到自己身上。当然在很多情况下曹操是虚心纳谏的，这也是吸引人才的一个很重要的因素，因为作为一个人才来说他固然希望通过自己的勤劳、智慧换取他应得的报酬，这是他的一个希望，但是他更希望的是自己能够施展才华，自己的建议、策划能得到采纳。我们读史书可以看到，大量的这样的记载，太祖听之，从之，善之，当然也有不听的时候，也有太祖不听，如果不听而决策错误，曹操一定检讨。有一次曹操打孙权的时候，曹操就做了一个决定，就准备把淮南的老百姓都迁移到北方去，当时有个叫蒋济的人就不赞成。曹操说你看上次我跟袁绍官渡之战的时候我就把白马的老百姓迁移到延津，蒋济说，曹公，现在这个情况和你跟袁绍打白马的时候不一样了，再说老百姓他都是恋土的，恋家的，谁愿意搬来搬去，不要迁移他们。曹操不听，不听以后这些老百姓一听曹操要把他们迁移到北方去，呼啦啦都跑到孙权那儿去了。所以后来蒋济去见曹操，曹操听说蒋济来了以后马上出门迎接，然后呵呵呵地笑着，拉着蒋济的手说，哎呀蒋济，你看你看这事我弄得，我本来是想让他们躲避一下孙贼的，谁知道把他们都赶到孙贼那去了，你看我干的这事，检讨。而且我们还要学他一点，就是检讨也用不着总是哭丧着脸，我们现在一些当领导的犯了错误不愿意检讨就是因为一检讨

好像就要痛哭流涕，深刻解剖自己，检讨也有各种感情，你也可以笑着检讨，笑着检讨你也不丢面子，接受你检讨的人他也还是觉得你是有诚意的。

这就是曹操在用人方面的四个特点，根据这四个特点我们可以总结出八句话：

真心诚意，以情感人；推心置腹，以诚待人；开诚布公，以理服人；言行一致，以信取人；

令行禁止，依法治人；设身处地，以宽容人；扬人责己，以功归人；论功行赏，以奖励人。

其实重要的不是曹操怎么做，而是他为什么要这样做，也就是说重要的不是用人之术，而是用人之道。“道”是什么呢？道就是人性，就是人心。曹操用人之道的核心就是：洞察人性，洞悉人心。他太了解人是怎么回事了，他知道他的将士们跟着他出生入死是为了什么，因此有“以功归人，以奖励人”。他知道人都是有弱点的，也都是有缺点的，因此有“以法治人，以宽容人”。他也知道人是理性的动物，人在大多数情况下都是通情达理的，因此有“以理服人，以信取人”。他还知道人是有感情的，有时候感情的维系比利益的维系更重要，更起作用，因此有“以诚待人，以情感人”。所以曹操了不起的地方，不在于他的术，那些具体的做法，而在于他的道，而在于他对人心、人性的透彻地理解和把握。

有一个例子很能说明问题，就是官渡之战之后，曹操缴获了袁绍大量的图书、资料、文件、书信，就发现其中有自己的人写给袁绍的信。按照一般人的反应，这是通敌的证据，这是背叛的证据，应该把这些信都拿出来一个一个地按图索骥，把那些叛徒，把那些有二心的，把那些动摇分子，都给我揪出来，曹操没有，曹操发现有这么一堆书信以后，看都不看，立即下令全部烧毁。曹操这个事情做的是太漂亮了，当时很多人不理解，就问曹操，你为什么要把这么重要的证据都毁掉了？曹操说，哎呀，算了吧，说老实话我和袁绍作战是以弱

胜强，袁绍是强势，我是弱势，那个时候连我曹操自己老实说心里都没底，我都没有把握能不能打胜这一仗，何况大家呢？很正常嘛！曹操这手做得实在是聪明，聪明在什么地方呢？他很清楚，当时的形势就是他所说的那个情况，那么既然是那样一个情况，当时秘密和袁绍有来往的，肯定不是一个小数，不是一个两个、三个五个，弄不好就是几十个、上百个，这些人你都清算，你清算不了，既然清算不了，不如干脆不清算，我不但不清算，我连把柄我都不拿在手里，我当着你的面我没有拆封，我没有看，我不知道有谁在勾结袁绍，我现在把证据全部烧毁，大家放心好了，只要以后你跟着我曹某人，忠心耿耿，以前的事我不知道，人情做到底了。曹操很清楚，在这样复杂的政治斗争当中，有些时候是要装糊涂的，装糊涂才能宽容人，宽容人才能得人心，得人心才能的天下，所以叫做老百姓有句话说“不哑不聋不做阿公”，有时候就是要装聋作哑。洞悉人心、洞察人性已经不容易，设身处地、将心比心就更不容易，更为难得的是曹操在做这些事情的时候，比方说他销毁这些证据，他奖励他手下的将领，他给自己的缺点错误做检讨，他感谢那些给他提意见的人，他做这些所有事情的时候，他做得坦诚，大气，自然，实在，一点没有装腔作势的样子，这就太难了。

曹操为什么能做到这一点呢？几个原因，第一点，曹操聪明，他知道一个搞政治斗争的人，一个在战场上作战的人，全讲真话那是不可能的，全讲假话是行不通的，这样一个人必须把握什么时候说真话，什么时候说假话，对谁说真话，对谁说假话。对敌人，你肯定要说假话，兵不厌诈嘛，你不能说实话；但是你对你自己的谋士，他们可都是聪明人，那你要说真话，你说真话你才能换取信任，你换取了信任他才会尽心竭力地为你出谋划策，你才能克敌制胜。曹操他能够把握这个真假之间的这个度，这叫做聪明。

第二个原因就是随和，曹操这个人性格里面有很好的一面就是他是个性情中人，我们都知道曹操是个诗人，他身上既有军事将领的素

质，他也有诗人的气质，他只要不是在正式办公、正式作战的时候，他为人是很随和的，他会跟大家说说笑话，开开玩笑，打打哈哈，这样他就有了一种亲和力。一个做领导的，太严肃了不好，太严肃了，人家觉得你不可亲近；太随便了也不好，太随便了你没有威望，最好是像曹操这样，需要威望的时候他是不怒而威，平时的时候他又亲切随和，这样就使自己的下属既尊敬他，又爱戴他，这个分寸，曹操也把握得很好。所以曹操经常把正经事用开玩笑的口气来说，比方说他有一个人在他敌人那边，自己的父亲被曹操下了大狱，曹操就给他写封信说，令尊大人在我的监狱里日子过得还不错，不过呢，国家也不能老掏钱替人家的爸爸养老啊，你看着办吧，非常好玩儿。

第三个原因，他的真诚，曹操是真心诚意、实实在在希望有很多人来帮助他，他确实感到自己一个人是孤单的，是势单力薄的，这是他的真话。曹操有一首诗叫《短歌行》，里面有这样的句子“青青子衿，悠悠我心。但为君故，沉吟至今。”翻译过来就是，青青的是你的衣衿啊，悠悠的是我的爱心，只是由于你的原因啊，让我思念到如今。思念着谁？不是情人，不是小蜜，是能够帮助他成就一番事业的朋友，这个感情是真实的，所以第三个原因是他的真诚。

第四个原因是深沉，曹操是一个很深沉的人，我们去看一下这首《短歌行》，他的开头的句子是什么呢？“对酒当歌，人生几何。譬如朝露，去日苦多。”人生是很短的，我们应该利用这短暂的人生干出一番轰轰烈烈的事业来，因此需要有大量的人才、朋友来帮助我。所以他的用人之道是站在这样一个对宇宙、人生的哲学思考的高度产生出来的，绝非一般意义上的用人之道，所以曹操这个人是很随和的，也是很深沉的。郭嘉对曹操有这样一个评价，叫“外易简而内机明”，就是表面上看着他随随便便，实际上里面内心深处很深很深，他可以和你握手言欢，他可以和你谈笑风生，他可以和你嘻嘻哈哈，他可以和你勾肩搭背，但是请你注意，当他和你握手言欢嘻嘻哈哈的时候，他在观察着你，而且看人看得入木三分，他会把他对面的人看在眼里，

记在心里，烂在肚子里，然后他知道怎样来对待你，或者说怎样来对付你。曹操看人是很厉害的，袁绍那么气焰嚣张，袁术那么不可一世，曹操都没有放在眼里，唯独对于那个先前卖草鞋，后来寄人篱下的刘备另眼相待，曹操甚至说出了这样的话：“今天下英雄，为使君与操耳”。这句话是很奇怪的，刘备是不是英雄？如果刘备是英雄，那么曹操说这句话等于明说争天下的就是我们俩了，不该说啊，应该烂在肚子里。那么如果刘备不是英雄的话，那曹操说这个话干什么呢？所以我们就很想弄清楚曹操看刘备看得准不准，刘备是不是英雄？曹操有没有说“今天下英雄，唯使君与操耳”这句话？请看下集——青梅煮酒。

在上一集我们讲到，曹操是非常会用人的，曹操会用人是因为他会识人，也就是因为他会看人，他看人可以达到入木三分的程度，所以对于不可一世的袁术、气焰嚣张的袁绍他都不放在眼里，惟独对刘备另眼相看，而且说了“今天下英雄，唯使君与操耳”这句话。这个故事后来被《三国演义》演绎成一段非常精彩的小说情节，这就是“青梅煮酒论英雄”，这个故事在《三国演义》里面大概是这样的——

汉献帝的丈人，车骑将军董承受献帝衣带中密诏，“当诛曹公”，也就是汉献帝在衣带里面藏了一份密诏给董承，要他把曹操干掉。那么董承就找了一些志同道合的人一起来搞这个宫廷政变，其中就找到了刘备，找到刘备以后，董承和刘备歃血会盟，就是弄一杯酒，然后把血搁进去，喝血酒，然后“立券书名”，写了一个叫做“义状”，大家都来签名，我们一定要保卫皇上、消灭曹贼，大家签名：车骑将军董承、左将军刘备。这个事儿干完了以后，刘备就跟董承说，这个事情是很机密的，我们要小心一点，不要引起曹贼的怀疑，于是刘备回到自己住的地方就开始种菜。

那么这一天刘备正种菜呢，曹操派人来请他，刘备只好跟着来人到了曹府，曹操一见刘备第一句话就是，将军在家干得好大事啊！当时吓得刘备大惊失色，结果曹操说你为什么在家里种菜啊？哦，原来

是这个事儿，刘备才放下心来。然后曹操把刘备带到花园里面说，说我当年行军的时候遇到过一件事儿，就是没有水喝，于是我就跟士兵们说前面就有一片梅林，那里面有很多青梅可以止渴，所有的将士嘴巴里面都生出唾液来了，这就是“望梅止渴”这个典故的来历；那么现在梅子又成熟了，我想起这段往事，觉得这个青梅又正好用来做酒，我就用青梅煮了一些酒请你来和我一起喝酒。喝着喝着天上开始起了乌云，曹操就说，你看这个“龙从云，虎从风”，有云它就必定有龙，有风就会有虎，老虎是和风在一起的，龙是和云在一起的，你看天上这个云多像龙，龙它是什么特点呢？龙它变化无常，雄心壮志，就像英雄一样，哎，我们是不是来讨论一下当今谁是英雄啊？刘备说，你看我刘备哪有资格讨论英雄啊呢，我也认不得几个人嘛。曹操说不要紧啊，你不认识这些人你听总听说过吧，你看看都是哪些人使英雄啊？刘备说比方说袁术啊，曹操说“冢中枯骨”，袁绍啊，“何足为虑”，刘备一二三四五六七八九一路数下来，曹操都说不是英雄。刘备说，那刘备就不知道谁是英雄了，那么曹操用手指了一下刘备，又指了一下自己说：

“今天下英雄，唯使君与操耳。”

当时刘备正在吃饭，可能是一只手拿着筷子一只手拿着勺子，“啪嗒”，筷子和勺子就掉地下了。曹操说你何至于此呢？正好天上打雷，刘备说哎呀，你看这打雷啊，这雷把我吓的。那么刘备回到住处以后就跟关羽和张飞说，这地方咱不能待了，因为曹操这句话等于说将来和他争天下的就是我啊，他能容得下我吗？我们得找个机会走。那么正好曹操需要有人去拦截袁术，刘备就去了。这就是“青梅煮酒论英雄”大概的故事情节，《三国演义》这一段从文学的角度讲写得非常精彩，从历史的角度讲大体真实，因为它的所有的这些说法都是有来历的，比方说曹操说的那句话这个是《三国志》里面有记载的，董承受献帝的衣带密诏《三国志》和《后汉书》都有记载。

我的看法是这样，衣带诏这个事情是《三国志》和《后汉书》都记录在案的，估计可能有，我们来看看《三国志》是怎么记载的。

《三国志》的记载是这样：

“车骑将军董承受献帝衣带中秘诏，当诛曹公，先主未发。”

就是刘备开始的时候没掺和这件事。

“是时曹公从容谓先主曰：今天下英雄，唯使君与操耳。”

碰巧这个时候曹操不知道发了什么神经，莫名其妙跟刘备说了这句话，于是刘备怎么样呢？

“遂与承等同谋。”

它有“遂与”两个字，也就是说于是刘备才和董承结盟了。碰巧刘备又被曹操派出去打袁绍，“未发”，所以又没有掺和进去。这两个碰巧，太巧了，逻辑上有问题，所以《三国演义》就把这个次序颠倒了，是刘备先参加了董承的密谋，然后曹操又说了那句话，所以刘备就跑了。这样一来从逻辑上讲是通了，但是刘备的人品就可疑了，你不是和董承赌咒发誓歃血会盟立券书名铁了心要干掉那操贼吗？怎么事情还没开始，你才见了一根井绳就像见了蛇一样的就溜之大吉了呢？你应该留在京城观望一会儿，看看有没有机会下手啊。那么对于刘备来说是万岁爷的性命重要，还是你刘备的性命重要呢？你就是这样做忠臣的吗？忠臣不是应该为国献身吗，为国捐躯吗，为皇上分忧吗？你怎么拔腿就跑了呢？又有了问题。那这样一来问题就集中在一个问题上，就是刘备去拦截袁术，是他自己主动要求的，还是曹操派他去的？

《三国志·先主传》的说法让我们感觉到是曹操派他去的，叫做“会见使”，这个“会”就是碰巧被派出去了，所以刘备不是贪生怕死，不是背信弃义，是身不由己，这是为刘备做了一个掩饰。但是《三国志·程昱传》的记载不一样，《程昱传》怎么记载呢？就是刘备带兵去拦截袁术以后，程昱和郭嘉得到消息，马上去找曹操，然后程昱说了一句话，程昱说什么呢，

“公前日不图备，昱等诚不及也，今借之以兵，必有异心。”

“借之以兵，必有异心”。这句话怎么理解？就是刘备不但主动地要求出去截拦袁术——因为当时袁术准备和袁绍会合，而且还向曹操借了兵，曹操还借了军队给他，程昱说这就是刘备有异心的证据。曹操听了以后后悔，派人再去追，追不回来了。然后刘备一到徐州就把徐州刺史车胄杀了，自己占了徐州，当然他运气出奇地好，碰巧这个时候袁术又死了。由此我们可以得出一个结论来，刘备是主动要求去拦截袁术的，而他去拦截袁术是一个借口，实际上是要逃离曹操的控制。

刘备这样做的根本原因在于他是一个英雄，既然是英雄，他就不会心甘情愿地寄人篱下，他迟早要走。直接原因则是曹操说了那句话，戳穿了他的心思，他觉得自己不可能再韬晦下去了。那么由此推出来的结论，应该是曹操说了这句话。但是曹操又为什么要说这句话呢？曹操说这句话等于挑明了，争夺天下地就是我们俩，既然曹操是这样认为的他就应该把刘备杀了，不是少一个争天下的吗？即便他不把刘备杀了，他也至少要把刘备扣起来软禁起来，怎么把他放跑了呢？为什么放了他不说，还要借给他军队呢？你这叫做什么？放虎归山还如虎添翼，以曹操之狡诈或者说聪明，他不该干这个蠢事啊。这样一推论下来我们反过来又觉得整个的事件都很可疑，整个事件都是可疑的。

我的结论是，第一，刘备是英雄，第二，曹操说了这句话。

我们先看第一个问题，刘备是不是英雄？说刘备是英雄，很多人难以接受，这也是受《三国演义》的影响，《三国演义》给我们的印象——刘备这人是一窝囊废，也就两大本事，第一是会哭，第二是会跑，所谓刘备哭荆州，大家都知道，他借了荆州以后鲁肃来讨还荆州，刘备就问诸葛亮怎么办？诸葛亮说很简单，你就哭啊，你一哭鲁肃不就没主张了吗。其实这是不真实的，第一，刘备也不是只会哭和跑，他还会别的；第二，哭和跑也不丢人，也不能证明他窝囊，证明

他不是英雄。因为我们要看他为什么哭、为什么跑，打得赢就打，打不赢就跑，这很正常嘛，打不赢我不跑我等死啊！那当然要跑，是不是。那么哭也要看他为什么哭，比方说关羽死了他哭，那不丢人，那是他的情意啊！实际上我们去看曹操，曹操跑不跑？曹操也没少跑啊，对不对，曹操刚开始起兵的时候也是打不赢就跑啊，有一次还是曹洪把马借给他他才跑掉的；曹操哭不哭，郭嘉死了曹操也哭啊，还有很多他的朋友比如鲍信死了曹操也是哭的。怎么曹操的跑和哭就不丢人，刘备跑、哭就丢人呢？这不公平嘛！

但是怎么说你都觉得刘备这个人不像英雄，好，我们先看刘备不像英雄的表现，四点。

第一点，刘备没有强大的军队。刘备起兵的时候也是靠财团资助的，是中山国的两个大商人叫张世平和苏双资助了刘备一笔钱，刘备就招募了一些军队，但是估计这个军队规模很小，因为刘备带着这个军队去讨伐黄巾军以后得到的赏赐是什么呢？就任“安喜尉”，就是安喜县的县尉，换现在话说是副县级公安局长，可见人马不多。以后刘备也一直没有太像样的军队，所以我们在史书上经常看到的是刘备借兵，刘备那个时候向别人借兵，还借将，比方说借过赵云，刘备借兵借将说实话，比我现在借钱还方便，张口就借，现在咱借个钱还真不好意思开口，他没有什么像样的军队。我们知道那是一个乱世，乱世的特点是什么呢？乱是英雄起四方，有枪就是草头王，刘备没什么枪他就不是草头王，他怎么是英雄呢？这是第一点。

第二，刘备没有稳固的地盘。他老在那儿飘着，好容易得到一块地方它很快就没了，比方说徐州，陶谦也让给他，其他的人也赞成他去代理徐州的政务，那刚刚得手吕布就把它拿走了。所以他只好东奔西走地投靠他人，朝秦暮楚地寄人篱下，所以刘备有一次喝醉了酒以后他痛哭流涕，说我刘备最大的问题是没有基本，基本这两个字什么意思？就是根据地，我刘备要是有一块根据地，现在那些人哪里是我的对手。

第三点，刘备也没有像样的战功。什么三英战吕布，温酒斩华雄啊，这些赫赫有名的战绩那是罗贯中帮他打的，而我们看《三国志》正史的记载经常看到是四个字：

先主败绩

打败了。当然他也打过一些胜仗，小仗，没有什么有名的仗。前期军阀割据，诸侯混战的时候，荡平天下的是谁？是曹操啊，哪一个军阀，比方说吕布也好、袁术也好、袁绍也好，哪一个刘备干掉的？而且刘备打仗也是不行的，刘备从曹操那儿逃走以后得到了徐州，得到消息说曹操要打他，刘备还不相信，说曹操要跟袁绍打仗，怎么会来打我呢？等到他出门一看看见曹操的旗子亮出来了，开过来了，他自己吓得掉头就跑，所有人都顾不上。这怎么像英雄呢？

第四，刘备也没有太大的名气。袁术就曾经非常蔑视地说，“术生年以来，不知有刘备”，就是我袁术活了一辈子没听说过什么刘备的。还有个事情可以证明刘备没有名，就是刘备当平原相的时候，孔荣当北海相，孔融被黄巾军包围了，没有办法，派太史慈突围出来找刘备，请刘备去救援。太史慈找到刘备，刘备的反应是什么？《后汉书》的记载是：

“惊曰：孔北海乃复知天下有刘备耶？”

很吃惊地说，孔融还知道天下有个叫刘备的？这个情节在《三国志》的描述是：刘

“备敛容曰：孔北海知世间有刘备邪？”

敛容就是很严肃的脸。那么这两个记录哪一个更真实呢？我认为《后汉书》的更真实，我们可以来比较一下这两种表情。太史慈来说我们孔北海被黄巾军包围了，请刘将军派兵救援，刘备肃然起敬说，哦，孔北海还知道有刘备啊！这是一种表情；“惊曰”是什么呢？啊，孔北海还知道天下有刘备啊！可见没有名嘛，而且希望有人知道。

所以刘备是没有强大的队伍，没有稳固的地盘，没有像样的战功，没有太大的名气。可是这样一个人所到之处却倍受欢迎和尊敬，举两个人就可以了，一个是曹操，刘备投奔曹操以后曹操给他的待遇是什么呢？

出则同舆，坐则同席。

就是出去以后坐一辆车子，进来以后坐一个席位，待遇高吧！后来他去投奔袁绍，袁绍给他的待遇是什么呢？出城二百里相迎。那么为什么呢？答案只有一个，就是这些人都认为刘备是英雄，除了袁术。

是。有什么证据？四个证据。

第一，刘备有英雄之志。刘备投奔刘表以后有一次和刘表纵论天下英雄，有个叫许汜的人就发表一个议论，就说到一个叫陈登的人，陈登的字叫元龙，许汜说陈元龙这个人没有礼貌，他说我到下邳去见陈元龙，陈元龙半天不跟我说话，最后自顾自地跑到一个大床上去睡，让我睡小床。刘备就发表意见了，说许先生你知道为什么吗？因为你素有国士之名，大家都把你看作国士，在这样一个动乱的年代正是需要你这样的国士出来为国家分忧，来平定天下的，可是你整天干什么呢？“求田问舍”，整天买地买房子，这样的人元龙先生是看不起的，他怎么会跟你说话？实话说，你也是运气好碰上了元龙先生，你要是碰到我刘备这样的小人，我恨不得自己睡在楼上，让你睡地下！还说什么大床小床！

有英雄之志。而且这个例子还说明什么？说明刘备有英雄之气。刘备并不是我们想象的窝窝囊囊、只会跑只会哭的窝囊废，他也是性情中人。

第三点，刘备有英雄之魂。我们知道刘备的前半生是很糟糕的，史书上的说法是八个字：

五易其主，四失妻子。

不停地投靠他人，又不停地遭到挫折和失败。说实在，换了别人，尤其是一个以英雄自诩的人，不说是早就自杀了吧，至少也早就灰心丧气了，早就不耐烦了。但是我们看看史书上的记载，何曾见过刘备灰心丧气，只见他屡败屡战，他不甘心啊，这说明什么？说明他有英雄之魂。

最后一点，刘备有英雄之义。对于刘备这个人，史书上有两种截然相反的评价，一个评价是吕布的部将的评价，因为刘备短时间地投靠过吕布，吕部的部将当时就跟吕布说，刘备这个人

反覆难养

这是个反复无常的小人，养不住的白眼狼，你别养他了，叫做“反覆难养”。另一个评价是袁绍做出来的，说

刘玄德弘雅有信义

说刘备这个人是很讲诚信和义气的，袁绍也还是会看人的，也不是那么差。那么这个评价是相反的，但是不矛盾，为什么不矛盾呢？很简单，看对谁。刘备是一个有英雄之志、英雄之气、英雄之魂的人，所以他绝不会心甘情愿地、长时间地、永远地寄人篱下，所以对于他的投靠对象他是“反覆难养”；但作为一个英雄他肯定要广纳人才，团结一批人来完成他的事业，所以他对于他的依靠对象他是“弘雅有信义”。最典型的例子就是关羽和张飞，关羽和张飞跟了刘备以后就跟了一辈子，关羽还来了一个千里走单骑，为什么？就是刘备重义啊。按照史书上的记载，刘备和关羽、张飞的这个关系表面上看是兄弟，实际上是君臣，因为一旦出席正式场合的时候刘备坐在当中，关羽和张飞是站在后面的，对外他们是君臣关系。回家是兄弟关系，书上的记载叫做“寝则同床”，就是刘备经常是跟他这两个兄弟睡在一张床上的，这就是英雄之义，这就是兄弟情谊。只不过呢，我有一点没弄明白，就是刘备和关羽、张飞都睡在一张床上的时候他们的太太在哪里？

刘备是英雄，关羽看出来，张飞看出来，后来诸葛亮也出来了，那要说曹操看不出来恐怕讲不通，应该说曹操也出来了，那么问题在于曹操看出来不等于要说出来啊。

* 曹操能够在东汉末年的乱世中，在所有人没有反应过来的时候先一步把汉献帝迁到自己的地盘许县，从而挟天子以令诸侯，这说明曹操是一个深谋远虑的人，但为什么在青梅煮酒的时候，曹操却会当着刘备的面说只有自己和刘备才是当今天下的英雄？说这句话的时候，他到底是怎么想的？对于这件事情，易中天先生又是怎样分析的呢？

他为什么要说出来呢？我们现在也只能提供几种猜测性的意见供大家参考，不能是定论。一种猜测性的意见，是曹操这个人还是不够稳重，因为他毕竟是性情中人，有诗人气质，可能哪天酒喝多了一点，一不小心就把不该说的话说了出来，有这种可能。第二种可能也可以理解为火力侦察、敲山震虎，那我就跟你说出来，看你认不认，看你怎么行动，且看他如何动作，这也可以解释。意思就是说，咱俩谁也别装孙子，咱俩心里都明白，咱俩谁也不比谁聪明，谁也不比谁傻，天下英雄就咱俩，你看着办。果然刘备孙子装不下去了，找个机会溜之大吉。

那么刘备逃走是可以理解的，搁我们还得逃啊，人家把话都说到这份上了你还不走，等死啊。可曹操为什么要放呢？这个又想不通啊，也只能提出一点猜测性的意见。第一种可能，曹操现在还不是奸雄，他还不那么心狠手辣，等曹操到了晚年变成地地道道的奸雄的时候他杀起人来真是不眨眼睛，包括杀掉了人品一流的崔琰和智慧一流的荀彧。第二种可能，是曹操这个时候还要做容人状，当时程昱他们建议曹操杀掉刘备的时候曹操的回答是这样的，说：

“方今收天下英雄之时，杀一人而失天下之心，不可。”

现在正是收买人心的时候，刘备他又孙子装得很好是吧，你找不到他什么过错，大家又认为他是个英雄，你把他杀了，你失天下人之

心，这个不行。那么第三种可能，是我个人认为可能性最大的一种，就是曹操虽然看出了刘备有英雄之志、英雄之气、英雄之魂、英雄之义，是个英雄，但没有用武之地，没有地盘，没有军队，没有自己的军事集团，而一个没有用武之地的英雄可以不算是英雄，可以不必太防范，可以等他将来像模像样是个英雄的时候再收拾不迟。我个人认为这一种可能性也许较大，反正不管是出于一种什么样的原因，总而言之曹操是把刘备放走了。

也不管曹操是怎么盘算的，人算都不如天算，曹操万万没有想到的是，甚至我们还可以肯定地说不但曹操没有想到，就连刘备自己也没有想到，青梅煮酒八年之后，有一位伟大的政治家从山林中走出，成为刘备的总参谋长。这一下子刘备就咸鱼翻身了，因为正是这个人帮助刘备取得了用武之地，刘备不但有了自己的地盘，而且这个地盘还越坐越大，最后和曹操、孙权形成了三国鼎足而立的势态。这个人的名字我们都知道，他叫诸葛亮。诸葛亮出山以后，命运的天平就开始向刘备倾斜，而更加让人想不到的是，同一年，曹操最重要的谋士郭嘉

Chapter_4

去世了。诸葛亮出山，郭嘉去世，曹、刘两方的力量开始发生重大的变化，诸葛亮出山的重要这是不言而喻的，那么郭嘉的去世有那么重要吗？郭嘉又究竟是一个什么样的人呢？请看下集——天生奇才。

上一集我们讲青梅煮酒，讲到刘备这个人有英雄之志，有英雄之气，有英雄之魂，有英雄之义，可就是没有英雄之地。也就是说他没有一个根据地，他是英雄无用武之地，这样一个没有用武之地的英雄那至少是一个打折扣的英雄，甚至可以说还不是一个真正的英雄，是个空头英雄，是个候补英雄。也许是由于这样一个原因，曹操一念之差就把他给放了，放了以后刘备能不能成气候那就看他的运气了，刘备的运气如何？出奇地好。六年以后，也就是建安十二年，发生了两件事情，第一件事情是这一年的七月，曹操重要的谋士郭嘉因病去世。第二件事情，就是也在这一年，诸葛亮走出了隆中，来到了刘备的身边。这一下子刘备时来运转，咸鱼翻身。有人会说你这是什么逻辑啊？诸葛亮出山辅佐刘备，这是刘备的运气，刘备从此走上了成功之路；郭嘉碰巧在这一年死了，有关系吗？

有。我们知道刘备的竞争对手是谁呢？曹操，是吧，刘备的成功与否取决于曹操的力量，也就是说刘备要战胜曹操，或者说他要摆脱困境，他们两个斗争的胜负在于他们力量的对比。而力量的变化无非是此长彼消，或者是此消彼长。诸葛亮来到刘备的身边，是刘备“长”，同时意味着曹操“消”；郭嘉去世，那么意味着曹操“消”，同时意味着刘备“长”，就是诸葛亮出山和郭嘉去世这两件事情都是刘备赚了、曹操亏了。但是这里面还有一个问题，就是这两个人物的分量和量级，就是郭嘉的分量和量级要和诸葛亮相当才行，你不能说刘备这边来了一个诸葛亮，曹操那边死了个看门的，这个就没有关系。

是的，郭嘉对于曹操来说极为重要。我们看一看曹操的生平，他的事迹是一个什么样的情况呢？是郭嘉来到他身边以后，到去世，曹操基本上是一路凯歌，成功地平定和统一了中国的北部，一直到郭嘉参与的最后一次战争，就是曹操征乌丸，大获全胜，彻底消灭了袁绍家族的力量。那么这个时候曹操志得意满，率兵南下，打荆州，打刘表，也很顺利。一直最后曹操打到江陵，又接管了刘表在江陵的舰船顺江而东来到赤壁，结果怎么样？遭到迎头痛击，曹操是碰了钉子了，船烧了，人撤了，这个时候曹操说了这样一句话，他说：

“郭奉孝在，不使孤至此。”

他说如果郭嘉还在——郭嘉字奉孝，郭奉孝就是郭嘉了，郭嘉是在曹操北征乌丸的时候病逝的——所以曹操说，唉，如果郭奉孝还在的话，孤怎么会落到这个地步呢。那么曹操这一段话是记载在《三国志·郭嘉传》里边的，这句话到了《三国演义》里面演绎了一下，在

《三国演义》里面是一个什么样的情况呢？说曹操在赤壁遭到失败以后一路遁逃，走华容道，最后退到南郡，驻守南郡的曹仁设下盛宴为曹操接风，酒过三巡曹操忽然哇的一声哭出来了。当时所有人都很吃惊，曹仁就问曹操说，丞相，你在前方失利的时候那么危险，你一滴眼泪都没有掉，现在你已经回到后方来了，我们兵强马壮，正可以整顿军队报仇雪恨，为什么要哭呢？曹操说：

“我哭郭奉孝耳，若奉孝在，决不使吾有此大失也。”

如果郭奉孝还在，我怎么会落到这个地步呢？接着曹操捶胸大哭，说：

“哀哉奉孝，痛哉奉孝，惜哉奉孝……众谋士皆默然自惭。”

《三国演义》的说法是众谋士默然，都很惭愧，都很郁闷。

那么这个故事在毛宗岗父子的批语里面就把曹操批得狗血喷头，毛宗岗父子怎么说呢？毛宗岗父子把这件事和曹操宛城之战哭典韦联系起来了，就是曹操第一次南征张绣的时候张绣举手投降，曹操兵不血刃就拿到了宛城，志得意满，然后忘乎所以，最后张绣突然反叛，

杀得曹操措手不及，曹操的爱子，他的长子曹昂、他的侄子曹安民、他的爱将典韦都在这次战争中牺牲了，那么战后曹操举行了一个祭奠仪式来祭奠他的爱将典韦，那么根据《三国演义》的描述，曹操祭奠典韦的时候说了这样一句话，说我儿子死了，我侄子死了，我都不心疼，我心疼典韦啊！这叫做哭典韦，前面讲的呢，哭郭嘉，毛批就把这两件事情联系起来了，他说了一个什么话呢？他说：

“曹操前哭典韦，而后哭郭嘉。哭典韦之哭所以感动众将士也，哭郭嘉之哭所以愧众谋士也。前之哭胜似赏，后之哭胜似打。不谓奸雄眼泪，既可以做钱帛用，又可以做挺杖用，奸雄之奸，真是奸得可笑。”

哭典韦是为了感动众将士，哭郭嘉是为了羞惭众谋士，意思是说曹操哭典韦是为了让其他的这些将士都给他卖命，曹操哭郭嘉是嘲笑你这些谋士都没有用。这段话当然说得是很漂亮，但问题是无的放矢，因为在这里毛批批的是《三国演义》里面的曹操，是小说中的曹操，不是历史上的曹操。

历史上的曹操并不可笑，历史上的曹操是祭奠过典韦，但是没有说我儿子死了、我侄子死了我都不在乎我就在乎典韦死了，而且赤壁之战曹操失利有多种原因，将来我们讲赤壁之战的时候我还要详细地向大家介绍，它是多种原因造成的，不是谋士失职造成的。而且在这次战争中曹操的谋士并没有失职，比方说刘备和孙权的这个联盟早就有人预见到了，谁，程昱，当时程昱就断定你打刘备刘备往江东跑，孙权肯定跟他联合，预见到了。还有，曹操占据了荆州以后准备顺江东下再去打孙权，也有人劝阻，谁，贾诩，贾诩劝他休兵，不要再往东打，采取怀柔政策把荆州这个地方治理好，江东地区可以不战而胜。曹操不听，才有这样一个失败，所以曹操的谋士在这次战争中是尽责的、是称职的，那么曹操有什么必要羞愧他们呢？没有。那好，既然曹操哭郭嘉不是为了羞愧他的那些谋士，那我们就要问，曹操为什么要说这句话呢？曹操说“郭奉孝在，不使孤至此”这句话的意思是

什么呢？我们去读一下《三国志》我们就可以看到，曹操这个时候是仰天长叹，他是叹息，叹什么？叹自己命苦，我好不容易有一个郭嘉，而且我好不容易统一了中国北方，我眼看就要统一全中国了，郭嘉你怎么就走了呢？你怎么就离我而去了呢？我怎么这么命苦呢？如果郭嘉郭奉孝你还在，虽然我们也会遇到困难，也会遇到挫折，但是你一定能够帮我走出困境的。为什么要这样说呢？曹操有那么多谋士，他为什么还要这样说呢？

是因为郭嘉这个谋士很特别，郭嘉特别在什么地方呢？特别在他是一个军事天才，郭嘉的特点是神机妙算、当机立断、出奇制胜、随机应变、料事如神、敢出险招。这个我们可以举郭嘉参与的最后一次战争为例，郭嘉参与的最后一次战争就是征乌丸。

乌丸又叫做乌桓，是中国北方的少数民族，他们的大本营柳城就是现在咱们东北辽宁省的锦州市，这一些少数民族在这个历史时期是站在袁绍一边的。官渡之战袁绍打败了，后来袁绍又病死了，他的这个权力、他的军队就交给了他三个儿子，长子袁谭、中子袁熙、小儿子袁尚，而袁绍是指定袁尚做接班人。那么曹操就去打这三个人，后来袁谭被曹操杀了，袁尚和袁熙就逃到了乌丸，准备和乌丸的力量结合起来对抗曹操。那么曹操要统一中国北方，必须消灭他们，要消灭袁熙和袁尚就必须打乌丸。但是这个仗很难打，我们可以看一下地图：曹操把汉献帝接到了哪里呢？许都，就是现在河南的许昌。他自己把自己的大本营设在哪里呢？设在邺城，也就是现在河北的临漳。那么乌丸在哪呢？在辽宁省的锦州，所以这个路途非常遥远。当时很多人反对曹操打乌丸，事后曹操还特别奖励了这些反对他打乌丸的人，因为这一仗打得太险了，曹操说你们的意见是长久之计，我的取胜是侥幸的，这个故事我们以前也讲过了。那么这些人反对打乌丸的理由是什么呢？两条，第一条，他们说袁尚和袁熙是亡虏，是两个打败了仗的家伙，乌丸是夷狄，是少数民族，贪而无亲，就是这两伙人他是搞不到一起去的，他们不可能联合起来，不用打。第二个顾虑，

就是我们如果劳师远征、虚国远征，我们南方的那个刘表会来打我们，因为刘备这个枭雄现在跑到刘表那儿去了，刘备肯定怂恿刘表来打我们，这也是后顾之忧啊。

有没有道理？有道理，是吧，但是郭嘉主张打。郭嘉主张打有三个理由，第一，他说乌丸是远，但是正因为乌丸远，所以他们绝对想不到我们会去打他，这叫做“恃远无备”，他是没有准备的，如果我突然袭击一下可以打他个措手不及，这叫做“可以打”。第二个理由呢，就是袁绍对乌丸是有恩的，袁绍的儿子跑到乌丸去以后他们肯定会结合起来，他们一旦结合起来，不但是统一中国北方的目标不能实现，就是我们现在已经占有的冀州和青州说不定都不是我们的了，这叫做“应该打”。第三点，刘表这个人来偷袭我们要不要担心？郭嘉说不用担心，为什么呢？郭嘉说刘表“坐谈客耳”，什么意思呢？说刘表这个家伙他是个夸夸其谈的家伙，坐在这儿聊天可以，打仗他不行；是的，刘备是到了他那个地方，刘备也确实是个英雄，但是刘表是不会信任刘备的，因为刘表很清楚刘备的能力在自己之上，他绝不肯也不敢信任刘备；而且刘表现在此刻是根本不知道拿刘备怎么办，信任他吧，委以重任吧，派以重兵吧，怕刘备将来夺自己的地位，不信任他吧，刘备怎么肯给他出力呢。所以郭嘉跟曹操说，明公放心，刘表肯定不会来袭击我们。

这个就叫做料事如神啊！果然曹操的军队出发以后，刘备就建议刘表说我们现在趁虚而入，赶快打到许昌把皇上接到我们荆州来，就是襄阳，我们就挟天子以令诸侯了。刘表说，啊，等等吧，看看吧，想想吧，他不动弹刘备是没有军队的，刘表不派兵刘备就没有办法。等到曹操以迅雷不及掩耳之势把乌丸干掉了以后，班师回朝的时候，刘表才来找刘备说哎呀，兄弟，这个事好像是，你看这个我错过一次机会了。唉，刘备拿这个不争气的宗室——都是他们刘家人嘛——没有办法，只好说，啊，也没有什么关系啦，现在我们反正是一个战争年代，机会多得很，这个，只要下回咱不错过了就行了啊。其实刘表

哪里还有机会啊？建安十二年曹操平定了乌丸，十三年就来打刘表，曹操是建安十三年七月出兵打刘表的，八月份刘表就死了，他哪里有机会？没有机会。这就是郭嘉的料事如神。

那么我们现在就知道郭嘉是一个什么样的人了，他是什么呢？他是看透了人。他最早看透了袁绍，他知道袁绍成不了大气候，他投奔曹操；他后来看透了吕布，曹操征吕布的时候，眼看就要胜利的时候曹操准备撤兵，郭嘉要他打下去，把吕布灭掉了；他看透了孙策，这个故事以后我们再讲；他看透了刘表，他几乎把曹操所有的敌人都看透了，而且他也看清了自己的主人。郭嘉去世以后，曹操上表朝廷要表彰郭嘉、奖励郭嘉，曹操说了这样的话，他说每次重大行动之前，我曹操往往决定不下来，都是郭嘉当机立断，所以平定天下郭嘉的功劳是最大的。也就是说在每次重大的军事政治行动之前都是郭嘉替曹操出谋划策，而且做出决定，那么郭嘉能够这样做，是因为他把曹操看得很清楚，他知道曹操是一个能够接受、采纳正确意见的人，如果是像袁绍那样刚愎自用、像袁绍那样嫉贤妒能、像袁绍那样犹豫不决、像袁绍那样自以为是，郭嘉的智慧又有什么用呢？你要知道郭嘉出的是险招啊。曹操和袁绍在官渡打仗的时候，孙策准备从南面袭击曹操，也是到许昌去抢皇帝，也是郭嘉断定他不会来。

在对待刘备的问题上曹操集团是有两种意见的，一种意见主张杀了刘备，还有一种意见认为不能杀刘备，郭嘉的态度记载在《三国志·郭嘉传》裴松之的注里面，裴松之并列了两种郭嘉的意见。第一种是《魏书》上说的，说曹操去找郭嘉，说现在大家都说刘备这个家伙那不是个什么善类，放在我这儿肯定是要给我惹是非的，要我杀了他，你觉得怎么样？郭嘉说，明公你手提三尺宝剑，起义兵，诛凶暴，你靠的是什么？诚信啊，你靠的是诚以待人才有今天，现在刘备一个英雄走投无路来投奔我们，我们如果杀了他，天下人会怎么想呢？所以郭嘉说，不能随便杀：

“以一人之患，绝四海之望，请明公慎之。”

另一个记载是《傅子》，《傅子》这本书里面讲曹操放刘备，郭嘉赶快去找曹操说，刘备这个人放不得的，因为他是英雄，他放出去肯定他要闹出些动静来，郭嘉说：

“一日纵敌，数世之患，宜早为之所。”

敌人放走了以后后患无穷，明公你要早做安排。也就是说有人要杀刘备郭嘉说杀不得，有人说要放刘备郭嘉说放不得，所以裴松之的注说，这两个是相反的啊。其实不相反，是一致的。为什么这样说呢？郭嘉从来就没有说要杀刘备，郭嘉说的是“宜早为之所”，就是刘备这个人你一定要早做安排，安排不等于杀啊，在这个问题上我同意周泽雄先生的观点，周泽雄先生说郭嘉的主张是既不能杀、也不能放，怎么办？软禁，你把他软禁起来嘛，既不丢失人心，又不放跑敌人。但是很奇怪的是曹操这回怎么好像没领悟啊，这也可能这个事情实在太敏感了，郭嘉不便说穿，没有把软禁这两个字说出来，只是说你早做安排，曹操也不知道一个什么原因他就没有明白。当然了，就是曹操也好、郭嘉也好，都是人不是神，他再料事如神他也算不到六年之后隆中会走出来一个诸葛亮，这是他算不到的，这叫做人算不如天算。

诸葛亮和郭嘉是三国史上非常难得的两个天才，他们有很多共同的地方，第一，他们都是少年天才，郭嘉出山的时候27岁，诸葛亮出山的时候26岁，而且一出来就表现得非常地成熟，对于时局看得很清楚，而且每一个主张都能够实施；第二点，这两个人都审于量主，就是这两个人都会为自己选老板，郭嘉是先投靠了袁绍然后改换门庭去找曹操，诸葛亮是坐在隆中不动等着刘备出来，而且他们是在什么样的情况下给自己选老板呢？是普天下的人都认为袁绍是个绩优股的时候郭嘉一眼就看出袁绍是垃圾股，是普天下的人都认为刘备是垃圾股的时候诸葛亮一眼就看出他是绩优股，这两个人现在要炒股票那不得了，我们就别干了这事，那钱都被他们赚了；第三个呢，他们都谋功为高，他们对各自集团的贡献都非常之大；第四个呢，他们都忠心耿

耿，诸葛亮是鞠躬尽瘁、死而后已，郭嘉也是这样，后来曹操回忆郭嘉说郭嘉这个人身体不好，看来这个年轻人是比较弱的，体格不太好，而且生活也不太检点，可能酗酒之类的事情也是有的，所以38岁就去世了，他说郭嘉其实是知道自己的，他总说我身体不好，我不适合在南方生活，我如果到了南方我肯定要死，但是每次跟他讨论问题的时候他都说要打荆州，曹操说这是拼了命来为我立功啊，说我虽然现在给他讨了封、讨了赏、写了很多文章来表彰他，可是对于一个死了的人有什么用啊！郭嘉啊，奉孝啊，所以他才痛哭流涕地说：痛哉奉孝，哀哉奉孝，惜哉奉孝；第五个相同之处，就是他们都与托以后世有关，诸葛亮这个没有问题，刘备是托孤的，白帝城托孤把刘禅托给了诸葛亮，而曹操自己说他也是准备自己百年之后把后事托付给郭嘉的，没想到郭嘉先我而去

所以郭嘉的去世对于曹操来说真是重大损失，由于他的提前去世，我们看不到曹操把后事托付给郭嘉的那一天；也由于他的提前去世，我们没能看到这两个天才的斗智，如果郭嘉还在，他和诸葛亮肯定有一场智斗的戏好看，这个我们没看上；也由于他的过早去世，他的名气没有诸葛亮那么大，他的形象没有诸葛亮那么闪光。诸葛亮26岁出山，54岁病逝，为刘备集团服务了28年，其中有11年是大权独揽。而郭嘉呢，27岁出山，38岁去世，为曹操服务了11年，官职只是军师祭酒，军师祭酒就是参谋，连参谋长都不是，作为后来人，我们确实为郭嘉感到惋惜。郭嘉的不幸，是曹操的不幸，是刘备的大幸，何况刘备现在已经有了诸葛亮了。

奇怪的是，诸葛亮这个人在此之前一直隐居在隆中，他似乎一直在等待着刘备对他的召唤。这就引起了我们的一个兴趣，我们很想知道，刘备身上究竟有什么东西让诸葛亮这个天才如此地看重呢？请看下集——慧眼所见

我们这一集要解决的一个问题就是，在当时众多的英雄人物当中，诸葛亮为什么一眼就看中了刘备呢？这个我们就要稍微地讲一下

诸葛亮是一个什么样的人，尤其是他的青年时代是怎样的。从陈寿的《三国志》那里我们得知，诸葛亮是一个少年天才，陈寿的《三国志》对诸葛亮有这样一个描述，陈寿在写《三国志》之前为诸葛亮编了一个文集，他把诸葛亮的文集上交给皇帝的时候写了一篇表文叫做《上诸葛亮集表》，在这个表文里面陈寿是这样描述诸葛亮的：

“亮少有逸群之才，英霸之器，身長八尺，容貌甚伟，時人異焉。”

诸葛亮是一个少年天才，也是一个帅哥，身高一米八四而且容貌甚伟，不仅仅是个子高，当时人都觉得他很特别。他的身世我们知道的不多，只知道他是一个孤儿，从小跟着叔父诸葛玄生长成人，诸葛玄来到荆州以后诸葛亮也来到了荆州，住在隆中。诸葛亮到了隆中以后过的是一个耕读生活，所谓耕读生活就是一边种地、一边读书，后来诸葛亮在自己的《出师表》里面是这样描述的：

“臣本布衣，躬耕于南阳，苟全性命于乱世，不求闻达于诸侯。”

那么这句话，苟全性命、不求闻达恐怕是有点套话的意思，那你不求闻达你最后出山干什么呢？“躬耕于南阳”，这个事情看起来是真的，但是这个事情它也有两种可能，一种是靠种地来谋生，但是根据诸葛亮的家世来看倒不至于是一个普通农民，因此还有另一种可能就是参加农业生产在当时也是一种雅兴，是一种雅事，后来我们看嵇康，嵇康是打铁的，你说他就是个铁匠吗？他不是，用现在的话说是玩儿酷。当然诸葛亮到底是谋生还是雅兴现在我们弄不清楚了，但是我可以肯定一条，不管是出于哪一个原因，诸葛亮种地的时候一定是分认真，因为诸葛亮这个人有一个很大的优点是我非常敬佩他的，就是做事情一丝不苟，这个是很值得我们学习的。而且他当了丞相以后事必躬亲，所有的事情他都是亲历亲为，我怀疑这是他在隆中种地的时候就养成的习惯。但是另一方面，诸葛亮读书却很马虎，《三国志》的说法是“观其大略”，就是说诸葛亮的朋友们读书都非常认真，字字推敲，诸葛亮拿来一看，一目十行，观其大略，相当于后来陶渊

明说的“好读书，不求甚解”。这其实是会读书，观其大略就是能够掌握精髓，不求甚解就是善于抓住要害，这叫做会读书，而且在我看来，一个人只要不是做学问的，读书就应该像诸葛亮和陶渊明说的那样观其大略、不求甚解，不要去咬文嚼字，不要去抠那些很小很细的小问题，这正如一个要得天下的人不会计较一城一池的得失，诸葛亮就是这样一个人。

除了耕田和读书以外，诸葛亮还有两个爱好，一个是抱膝长啸，一个是好为梁父吟。“长啸”是什么呢？长啸我估计是种导引之术，就是一口气从丹田提上来，从喉管里发出去；那么“梁父吟”呢？梁父吟原来是一种葬歌，葬礼上唱的歌，是比较悲凉的。那么我们可以想象一下诸葛亮在隆中的时候，一个身高八尺、二十多岁的年轻人在山林之间，坐在一块石头上，两个手抱住自己的膝盖，望着那山林，一声长啸，那是一种什么样的境界啊。我觉得在诸葛亮的啸和他的歌里面，体现了他博大的对人生、对社会的悲悯情怀，慷慨悲凉，它体现了诸葛亮对世事人生的深度关切。这就是典型的国士了，而且是无双国士，国士的特点是什么？我在讲《汉代风云人物》的时候讲过：以天下为己任，诸葛亮就是一个以天下为己任的人，一个有理想、有抱负、有志向的人。

诸葛亮也有能力，他后来平治天下就是他能力的表现。那么他有条件没有呢？有。

第一，诸葛亮有一个好背景。诸葛亮祖上是做官的，他的祖父官还做得很大，他的父亲和叔叔也都担任过地方官，所以他是官宦人家，官宦子弟，对于官场上的事情他是知道一些的，官场里的关系他也是有一些的。

第二个，诸葛亮有一个关系网。诸葛亮的岳母是襄阳地区最大的豪族蔡讽的女儿，蔡讽两个女儿、一个儿子，这两个女儿一个嫁给了诸葛亮的岳父，一个嫁给了荆州牧刘表，他这个儿子叫蔡瑁，也是权重一时的人。也就是说荆州地区最高行政长官是诸葛亮妻子的姨父，

荆州地区重要的官员是诸葛亮妻子的舅舅，所以这个关系网是很了不得的。而这件事情又有一段佳话，诸葛亮的岳父叫黄承彦，这个人非常欣赏诸葛亮，有一天他就去找诸葛亮跟他说，孩子啊，我有一个女儿长得很丑，但是非常有才华，你愿意娶她吗？诸葛亮说愿意啊，黄承彦马上回家就把他女儿装到车上送诸葛亮家里去了。这个事情它也有不同的说法，一种说法认为说黄承彦的女儿不丑，黄承彦说家有丑女是谦词，中国人嘛，比方说儿子叫犬子，女儿就叫丑女，你不能当真啊，我家有犬子，说你儿子狗儿子啊，不能当这个真；另一种说法就说是考验一下诸葛亮，看你是重才重德还是重色，诸葛亮经受了考验，重德重才，还是娶了一个漂亮女孩回去了。但是我认为黄承彦的女儿恐怕是丑的，为什么呢？黄承彦是这样说的，他说：“身有丑女，黄头黑色，才堪匹配”，12个字，如果是谦词的话他不会说得这么具体，黄毛丫头，脸皮黑黑的，他不会说这么具体，这是一个证据；第二个证据就是当时这个事情在荆州地区、襄阳地区传为笑谈，最后老百姓还编了两句民谚，叫做“莫作孔明择妇，正得阿承丑女”，就说挑老婆可别学诸葛亮，黄阿承他家那个嫁不出去的丑丫头被他娶回去了，所以看来是个丑丫头。

那么如果黄承彦的女儿真的是比较丑的，那么就有问题了，什么问题呢，诸葛亮为什么愿意呢？我们前面讲过，诸葛亮是身長八尺、容貌甚伟，有才有貌的一个大帅哥他为什么要娶一个丑姑娘呢？也有各种解释，第一种解释就是诸葛亮高风亮节，重德重才不重貌，不以貌取人，这是一种解释；第二种解释，相反，说诸葛亮看重的是黄承彦的这个关系网，因为黄承彦和荆州地区最高行政长官刘表用咱们北方话说叫担儿挑，是连襟，你要从政，你有这么一个关系是极为有利的。那么到底是哪一种原因呢？我们现在也不能把诸葛先生请来问问，而且历史上也没有明确的记载，我也不敢唐突古人妄下结论，请电视机跟前的观众朋友们自己判断。

第三个条件，就是诸葛亮有一个小圈子，这个圈子我们不妨称之为荆襄士人集团。就是荆州襄阳地区当时聚集了很多的名士，老一辈的有司马徽、庞德公，年轻的有诸葛亮、徐庶、石韬、孟建，都是一时之选，都是人才，这些人经常在一起交流切磋，而且都很看好诸葛亮，甚至送了他一个雅号，就叫做卧龙先生，而且当他们觉得时机成熟的时候，他们会隆重地推出诸葛亮。我们知道刘备认识诸葛亮，就是荆襄士人集团介绍给刘备的，徐庶、司马徽、庞德公等等这些人都做了宣传推介工作，所以诸葛亮从政的条件非常之好。

于是我们又产生了一个问题，他既然有如此之好的从政条件，为什么不出山呢？

这就要弄清楚诸葛亮的志向，据说诸葛亮和他的几个年轻朋友石韬、徐庶、孟建一起聊天的时候，他说过这样的话，他说你们几个如果从政至少也可以做到一个郡首，就是郡一级的官，大家说那你呢？诸葛亮笑而不言，只是笑，不回答，其实答案早都有了，《三国志》怎么说他？“每自比管仲、乐毅”，管仲是什么人，名相，乐毅是什么人，名将，诸葛亮的目标很清楚，出将入相，建功立业，惊天伟地。所以他的志向是非常大的，他这么大个志向他就必须给自己选个好老板。因为我们知道在这样一个动乱的年代，一个有抱负、有作为的人他可以有三种选择，第一种就是像曹操那样，自己打江山；第二种像周瑜那样，帮别人打江山；第三种就是像那些隐士一样，我谁也不帮在家待着。诸葛亮显然选择的是做一个贤相，做一个名将，做一个平治天下的定鼎之臣，所以他一定要给自己选个好老板。

那么诸葛亮放眼望去，这么多的公司，这么多的企业，这么多老板，选哪个？最方便的是刘表，曹操和孙权他也在招揽人才，——刘备这个时候还没成气候——他决定都不选择，为什么呢？刘表太差、曹操太强、孙权空间太小。刘表的差我们以后再说，这里提一句，就是当时中原动乱的时候中原很多的人才都跑到了荆州，刘表一个都不能用，这样一个根本不会用人的人诸葛亮很快地就把他pass了；曹操

呢，曹操太强了，曹操手下人才济济，自己就是一个一等一的人才，诸葛亮过去了以后摆哪个位置啊；那么孙权呢，孙权这边也不行，孙权一文一武两个重臣一个张昭一个周瑜，跟孙家的关系非同一般，那叫升堂拜母，就是张昭和周瑜都是享受了升堂拜母待遇的，升堂拜母是什么意思呢？就是到了孙权或者孙策，准确说是孙策了，到孙策家里请他们到后堂去拜见孙策的母亲，入了干儿子的，所以诸葛亮如果到了江东地位肯定在张昭和周瑜之下，甚至在鲁肃之下，这是诸葛亮不愿意的。

因为诸葛亮的目标很清楚，就是我到了这个老板那里，一要见用，就是被他用，第二要重用，第三最好专用，这个他是很明确的。那么孙权这个地方显然是空间太小。因此对于他来说，最好的选择是一个什么呢？是一个将来能够成就霸业或者帝业的还不成气候的英雄，最好是能够成就帝业，就是将来能做皇帝，退一步不能成就帝业成就霸业，称霸一方也可以，但是现在要不成气候，是个候补皇帝。也就是说这个人要有志向，要有条件，但是志向不明显，甚至不明确，他的条件还不成熟，还有欠缺，所以才需要我诸葛亮去帮助他。也就是说诸葛亮还要求自己到了这个集团以后有大显身手的空间和可能，他是要做事的。那么请大家想想，符合这个条件的是谁呢？只有一个人，他就是刘备。

我觉得刘备作为一个候补皇帝是很合格的，第一，他有帝王之分，就是他有成为一个皇帝的可能性，可能性在哪里呢？两点，第一，出身，刘备是刘氏宗室，是皇帝家族的人，当然他这个血缘关系已经非常淡薄了，甚至不大说得清楚，但是他亮出这个招牌以后大家都还认了，而且细细排起来，当今圣上还得唤他一声叔，叫做刘皇叔，他是皇帝的叔叔呀，那么如果说这个皇帝不中用了，换他叔叔来当比换一个外姓人来当在当时还是要方便一些，说得过去一些，这是一条。第二条呢，刘备的形象好，两耳垂肩，双手过膝，帝王之相，不像曹操，孙权形象也好的，这三个人当中形象最差的就是曹操，这

也是曹操最后不敢称帝的原因之一，是个次要原因，但是也是个原因，我们今天当然主张不要以貌取人，但是古人不这么看，古人他以貌取人，很讲究形象的。曹操这个人形象不好，望之不似人君，一看上去不像个皇帝样，这个不行，刘备像，孙权也像。

第二，刘备有帝王之志，就是他是想当皇帝的。刘备两个儿子叫什么呢？一个叫刘封，一个叫刘禅，合起来就是“封禅”，封禅是什么呢？封禅是中国古代有德帝王祭奠泰山的仪式，这里面有两个条件，或者说有三个条件，第一个，这个祭祀主体只能是皇帝，第二个，还不是一般的皇帝都可以，要有德之君，你无德还没有资格，第三个就是祭奠是要在泰山上做的。就是在泰山顶上祭天叫做“封”，在泰山脚下祭地叫做“禅”，合起来叫封禅，你刘备如果不相当皇帝你把儿子叫封禅干什么？那说明他想当皇帝。

第三点，刘备有帝王之术。刘备这个人自称是汉高祖刘邦的很远很远的后代了，我刚才说了这个血缘关系现在不大搞得清楚，但是这个人跟汉高祖确实是很像，也是从小就好逸恶劳，吃喝玩乐，喜欢音乐、狗、马和女人，这个是一样的。不一样的在什么地方呢？不一样在于刘邦喜欢骂人，开口就骂，刘备不骂人，刘备没有看见过他骂人的记录，也就是说刘备比刘邦做人还要厚道，至少是看起来做人比刘邦厚道，所以他非常得人心。据说他担任平原相的时候他手下有一个老百姓瞧不起他，这个家伙凭什么给我当领导，就买通刺客去谋杀刘备，结果刺客来了以后，刘备按照他接待人才的那种方式又接到了这个刺客，和他一起喝酒，和他一起吃饭，和他一起玩儿，玩完以后刺客说我是来杀你的，不过我看你这个人这么好我不杀了，我告诉你有人要杀你的。为什么这个刺客不杀他？就是因为刺客看到刘备在这样一个动乱的年代表现确实很好，根据史书记载，刘备当时一个是保卫地方，有别人打过来以后他保卫这个地方，第二个救济穷人，第三个就是所有的那些士人他也不管人家地位高、不管人家地位低，一律

平等予以对待，只要对方是个士人，是个人才，他来了以后刘备一定是和他同桌吃饭，一起谈话，平起平坐，很得人心。

第四点，就是刘备有帝王之福。刘备是个有福气的人，在三国的三巨头当中，他和孙权两个都算有福气的。福气最大的是孙权，十八岁的时候就接手了一片现成的基业，他的父亲孙坚、他的哥哥孙策已经帮他把天下打下来了，留下一批忠心耿耿的辅佐他的人，张昭、周瑜啊都是非常忠诚的，而且在整个的群雄逐鹿的过程中孙权基本上是用不着亲临第一线的，自然有人帮他打，福气最好。刘备他也算个有福气的，为什么说他有福气呢？他刚一出山就得到了关羽和张飞，我们知道不管古代战争还是现代的企业，最重要的就是人才，而人才难得啊，人才为什么难得呢？因为一个最好的人才，我们要求他既忠诚又能干，而老板们面临的问题是什么呢？忠诚的不能干，能干的不忠诚，很难找到又忠诚又能干的，这个刘备刚一出道就来俩，关羽和张飞真是又忠诚又能干，你说是不是福气？

但是他的命运又很坎坷，他的道路又很曲折，他奋斗了那么多年还是没有根据地，还是没有自己的队伍，还是成不了气候，还是要依附他人。据说有一次他和刘表两个人喝酒，然后中途他上了一趟厕所，回来以后就流泪，刘表说你为什么流泪啊？刘备说，刚才我上厕所的时候低头看了一下，发现我的两条大腿都长出肥肉来了，我可是长期骑马打仗的人啊，我的腿上只能有肌肉，不能有赘肉，我就想起我现在这么大一把年纪了还一事无成，所以悲从心来。确实是，到建安十二年刘备四十六岁了，你要知道古人跟我们现在不一样啊，我们现在46岁那叫正当年，古人三十六岁就要称老夫了，刘备觉得自己真是前途光明我看不见，道路曲折我走不完啊。

我们知道，刘备他之所以奋斗了这么长时间都没有能够成了气候，是两个原因。第一我们讲，他有英雄之志、有英雄之气、有英雄之魂、有英雄之义，但缺什么呢——英雄之地，就是说他缺一个用武之地，这是他缺的第一条。第二，他有帝王之分、有帝王之志、有帝

王之术、有帝王之福，他为什么没有成帝王呢——他缺一条成功之路。他这么多年都没有找到自己发展的正确的政治路线，而这两样东西这个时候都开始有了，因为诸葛亮来了，是诸葛亮让他得到了用武之地，是诸葛亮为他指出了成功之路，所以诸葛亮来到刘备的身边真是刘备的大幸，是曹操的大不幸。当然了，我们不可以夸大个人的作用，后来局势的发展也是多方面原因造成的，不是诸葛亮一个人造成的，但是不可否认在那个时代，这样的一个人物的出现确实有不可估量的意义。

这就是当时的刘备和诸葛亮，也就是说，刘备像什么呢？像一家正在发展中的民营企业，有一点资金，有一点经验，也有一点点产品，但是找不到主打产品和营销路线，他缺一个CEO。诸葛亮像一个能干的职业经理人，他就是给人家做总经理的，他自己没有产业，他也不开公司，他需要找到一家好公司。所以这两个人后来见面以后那真是叫做一拍即合，如鱼得水，这才成就了他们这一段君臣际遇，千古流传的佳话。但是这里面有一个问题，就是他俩谁找谁？按照《三国志》和《三国演义》的说法是刘备三顾茅庐，但是按照《魏略》和《九州春秋》的说法是诸葛亮主动上门，那么我们就要问：究竟是刘备三顾茅庐呢，还是诸葛亮登门自荐呢？如果是刘备三顾茅庐，那么刘备是去了三次才见着，还是去了三次见了三次呢？请看下集——三顾茅庐。

上一集我们留下了一个问题，就是刘备和诸葛亮这个君臣际遇，是刘备去找诸葛亮呢，还是诸葛亮主动去找刘备呢？这个问题历史上是有不同记载的，《三国志》说是刘备去找诸葛亮，用五个字做了记录，就是“凡三往，乃见”，但是《魏略》和《九州春秋》说是诸葛亮去找刘备。

按照这个《魏略》和《九州春秋》的说法，说这个事情是在建安十二年，也就是公元的207年，当时曹操已经基本上统一了北部中国，下一个要灭掉的目标就是荆州，所以荆州的形势已经非常紧急

了。于是诸葛亮就北上去见刘备，因为刘备当时驻兵樊城，诸葛亮见到刘备以后，刘备不认识他，也不知道他，就把他当做一般的读书人，一般的士人，一般的人才来接待。大概当时也接待了很多这样的人，大家一起吃了个饭，吃了一个饭以后就散了，但是诸葛亮没走，刘备也没理他，也不问他有什么事，自己就拿了一个牦牛尾巴在那编起工艺品来，诸葛亮就说，将军的雄心壮志难道就是编工艺品吗？刘备手上拿着牦牛尾巴往旁边一扔，这什么话？聊以忘忧了。诸葛亮说，将军，您想一想刘镇南——刘镇南是谁？就是刘表，刘表当时的职务是镇南将军，所以简称他刘镇南——诸葛亮说请问将军，刘镇南比得上曹操吗？刘备说那比不上。诸葛亮又问，那将军您自己比得上曹操吗？刘备说那也比不上。诸葛亮说，刘镇南也比不上曹操，将军您也比不上曹操，难道你们就坐在荆州等死吗？就等着人家来宰割吗？刘备说，唉，我也发愁啊，没有办法！诸葛亮就给他出一个主意，说我们荆州现在的问题是什么呢？是北方来逃难的流民很多，而这些人还没上户口，不是我们的编户齐民，那么这一部分人的人力和财力政府就没有掌握，因此应该把这些人查清楚了，都给他们上上户口，那么该交税你交税，该出力你出力，该服兵役你要服兵役，那么荆州就强大了。

这就是《魏略》和《九州春秋》的记载，那么这个记载它有一个问题，就是和《三国志》的说法相冲突。《三国志》有没有根据呢？有，根据就在诸葛亮的《出师表》。我们现在习惯上说诸葛亮有两份出师表，一份叫《前出师表》，一份叫《后出师表》，这个《后出师表》是不是诸葛亮的作品是有争议的，历史学家们有不同意见，有人认为这是伪作，但是《前出师表》是没有疑问的。那么《前出师表》诸葛亮说得很清楚，是刘备三顾茅庐，他才出山。另外裴松之编完诸葛亮的这个集子以后，有一个《上诸葛亮集表》里面也是这么记载的，所以裴松之在为《三国志》作注的时候，他把《魏略》和《九州春秋》的说法他注在注文里面了，同时他发了一个议论，他说历史上

由于历史学家文件不同，就是他的信息渠道不同，他的信息来源不同，是会有不同的记载，这很正常，但是这个事情如此冲突和矛盾太奇怪了。

其实这个也不能说很奇怪，而且诸葛亮登门自荐的这个说法，虽然是非主流意见，也还是有一批历史学家支持这种说法。比方说有一位刘啸先生就曾经写过一篇文章叫做《“三顾茅庐”质疑》，他就认为“三顾”的说法靠不住，为什么呢？他认为，就刘备和诸葛亮双方而言，刘备固然需要诸葛亮，而诸葛亮更需要刘备。

因此他提出这样三点意见，第一点，就是诸葛亮这个人是一定要出山的，因为这个《三国志》里面说得很清楚：“自比管仲、乐毅”，管仲、乐毅他就是要出将入相、建功立业，要做事情的，而刘备对于他来说是最好的人选，就是作为一个老板的人选，这个道理我们在前面也已经说过了。诸葛亮不投靠曹操，不投靠孙权，甚至不就近就便为刘表服务，他就是要为自己选一个最好的老板，而刘备无疑是最好的人选，他岂肯在隆中坐等刘备“三顾”呢？那刘备不顾呢，不来找他怎么办？所以刘啸说，这等于说诸葛亮在那儿下了一个决心，你刘备不出来请我三次，我就在这个地方做一辈子农民了，这可能吗？你说他这样一个自比管仲、乐毅的人，他待在隆中干什么呢？建设社会主义新农村？

第二点，刘备是需要人才，但他需要的是一群人，不是一个人；诸葛亮需要老板，他需要的不是一批老板，是一个老板。那么请大家想一想，是需要一群人的迫切呢，还是需要一个人的迫切呢？这是第二点。

第三点，刘啸先生说，以诸葛亮的智慧和当时他的社会地位，他发现刘备应该比刘备发现他要早。刘备因为很有名了，天下枭雄了，真是天下谁人不识君，谁不知道有一个刘备呢？刘备未必知道有一个诸葛亮。那么在这样的情况下，应该是诸葛亮去找刘备，何况当时形势已经非常紧急，已经到了燃眉之急的这样一个程度，他怎么可能坐

在隆中还去等这个不一定有把握的三顾茅庐呢？所以刘啸先生得出一个结论来，三顾茅庐在逻辑上无法让人接受这个结论。应该说他这个分析还是有他的道理，那么这样一来就意味着我们要否定《三国志》、否定《出师表》，而这个是不可以否定的，就是《三国志》你可以否定，《出师表》否定不了，现在没有任何证据说《出师表》是伪作，《出师表》怎么说呢？

“臣本布衣，躬耕于南阳，苟全性命于乱世，不求闻达于诸侯。先帝不以臣卑鄙，猥自枉屈，三顾臣于草庐之中，咨臣以当世之事，由是感激，遂许先帝以驱驰。”

这说得非常清楚，“由是”“遂许”这两个词把因果关系说出来了，是因为刘备三顾茅庐，而且和他讨论了当世之事，使他产生感激之心，这才同意追随刘备，遂许嘛。所以《出师表》否定不了，那么现在问题就只有这样一个办法了，就是既不否定《出师表》，也不否定《魏略》和《九州春秋》的说法，那又是怎么回事呢？我有一个猜想，就是《魏略》和《九州春秋》所说的这个事情也是真的：诸葛亮去找了刘备，有了那一番谈话，而且刘备也采纳了他的建议，但是还是没把他当做一等一的人才，于是诸葛亮他又回去了。回去了以后，刘备不知道什么原因突然恍然大悟，这个人才是帮助我成就大业的人，我必须把他请回来，那么就去了三次，再把他请回来。先有登门自荐，后有三顾茅庐。但是这个说法我说清楚，纯粹是我的猜想，没有任何其他的佐证。

要解清这个谜呀，这里面其实还有一个问题，就是刘备从袁绍那儿跑出来，然后投奔了刘表，在荆州待了多少年呢？六年，六到七年，为什么六年工夫诸葛亮和刘备都没有见过面？这其实也是本案的一个关键，那么也有不少历史学家试图来解释这个问题，因为觉得这个事情说不过去，于是提出一种说法，说实际上刘备是找过诸葛亮的，第一次去没见着，第二次去又没见着，所以到了建安十二年，也就是他来荆州六年之后，第三次他才见着了。这个说法有点问题，你

说刘备这三顾，是不是建安十年一次、建安十一年一次、建安十二年一次，一年去找他一次？好像很难说得通，平均两年找他一次，更很难说通。也有人提出说，那是因为诸葛亮不好找，住得很隐秘，这个也是不通的，他又不是我们武侠小说里写的那种躲避仇家追杀的大侠，隐姓埋名躲在一个旮旯里，你找不着，他老早就来到了荆州，而且你要知道他是刘表的亲戚啊，他和荆州的官场，和荆州的士人集团是有往来的，他怎么是一个找不到的人呢？所以这些理由看来是不能成立的。

对于这个问题也有历史学家试图做出解释，比方说尹韵公先生就提出两个原因，第一个原因，他认为诸葛亮当时的知名度不够。我们去读《三国志》对诸葛亮的描述是什么呢？“每自比管仲、乐毅，时人莫之许也。”就是说诸葛亮自己自信是很强的，但是当时荆州的士人集团并不是一致认为他是一等一的人才，也有人对他不以为然。那么刘备听到别人对诸葛亮的介绍的时候，刘备会掂量一下，说这个是真呢还是假呢？他会犹豫，这么一犹豫几年就过去了。

另一方面，在诸葛亮这方面有心理障碍。因为诸葛亮给自己设计的这个目标，是到了这个集团以后他一定要是一人之下、万人之上，他要当首席谋士，要当这个集团的二号人物，而刘备和关羽、张飞的关系过于密切，食则同器，寝则同床，针插不进，水泼不进，你很难挤进去，他也要犹豫。

那么这两个说法都有道理，但是我觉得还有一个问题非常重要，就是年龄。我们要知道诸葛亮出山的时候是多少岁？26岁，刘备三顾茅庐的时候多少岁？46岁，那么将心比心，让一个46岁的身经百战的天下枭雄把一个26岁的从来没有表现过自己什么特殊能力的年轻人奉若上宾，几乎是不可能的，那么怎么可能要求刘备在他四十岁的时候到一个乡下去请出个二十岁的人来当他的总参谋长呢？所以年龄也是重要的一个原因，如果不是后来曹操那么咄咄逼人，这个事说不定还要拖下去。总而言之，刘备他做了他一生中最重要的决定，就是决定

放下皇叔和长辈的架子，下乡去见一个比他小了二十多岁的没有任何头衔和功名的这么一个年轻人，所以三顾茅庐是可信的，登门自荐只能存疑。

刘备三顾茅庐，他是去了三次只见了一次呢，还是去了三次见了三次？一般人读《三国志》，从这五个字里读出了信息，“凡三往，乃见”，是觉得去了三次才见到。但是我们读诸葛亮的《出师表》，读陈寿《上诸葛亮集表》，不是这个意思，“三顾臣于草庐之中”，没有说去三次才见到一次。我们再去读杜甫的诗，“三顾频繁天下计，两朝开济老臣心”，也没有说去三次只见到一次，而且周汝昌先生解释“频繁”二字就是多次。因此有可能是去了三次见了三次，不但去了三次见了三次，很可能还不止去了三次，这个“三”是多次的意思，因为在古书里面“三”它可以表示多的意思，一而再，再而三，不是说只有三次嘛。可能去了多次，去了一次就谈一次，按照《出师表》的说法，“咨臣以当世之事”，不停地提问题，谈一谈天下我们应该怎么办怎么办，越谈越拢，越谈越投机，越谈越契合，越谈感情越好，了解越深，刘备拍板，这就是我要找的人，诸葛亮也拍板，这就是我要找的人。因此有可能是这种情况。

那么如果我们能确定这样一些结论，那么《三国演义》的三顾茅庐那就是地地道道的演义了，而且即便是刘备去了三次才见到一次，它也是演义，因为《三国志》里只有五个字：“凡三往，乃见”，但是《三国演义》的“三顾茅庐”写得非常精彩。第一次去，先看见一批农民在一边种地一边唱歌，走过去问，这个歌是谁创作的？孔明先生，然后再一看，说孔明先生住在哪里呢？农民说就住在那个山后面，一看这个山，哎呀，气象非凡。然后兴致冲冲地去了以后，碰上一个不懂事的小孩子在那儿看门，刘备说我来拜见先生，先生早上出去了，那先生到哪儿去了？不知道，行踪不定。那先生什么时候回来呢？不知道，来去不定。碰了钉子，碰了钉子以后只好很惆怅地看了看风景，然后碰见了诸葛亮的好朋友崔州平，当时刘备大喜过望，对面来

一位先生，“道貌岸然”，这个“道貌岸然”是褒义词，就像贾宝玉见了林黛玉一样，贾宝玉见了林黛玉第一句话，哎呀，天上掉下来一个神仙似的妹妹，当时刘备看了对面走过来一个神仙似的哥哥，佩服得不得了，一谈还是一个朋友，他就被打动了。

到了第二回来了以后，先是见到他的两个朋友，一个是石韬石广元，白面长须，第二个朋友孟见孟公威，清奇古貌，坐在酒店里面唱歌，刘备就去谈。谈完以后再到庄上去，见到一个少年抱膝拥炉而歌，好像搞“超级男声”似的，又唱歌，又上去行礼，一问是诸葛亮他弟弟。然后再出来一老头，也是风度翩翩，世外高人的那个感觉，一问是他岳父。这么折腾了两回以后，刘备都已经佩服得五体投地了，说这个诸葛亮他住在这个地方，他把那个农民弄得跟大学生似的，一边劳动，一边唱歌，他的这些朋友，他的弟弟，他的岳父，一个个都不得了的高人，那他还得了吗！

所以到了第三次，刘备再去的时候，首先是择吉斋戒，沐浴更衣，态度就变了，很端正。然后走到卧龙岗的时候，下马步行，再走到草堂跟前，拱立阶下。说先生在午睡，不要打扰，不要打扰，刘备就在这儿等，一等再等。这个时候的刘备他已经不像一个上门招聘的大老板，像一个上门求婚的痴情人，他这个痴情和《西厢记》里面的张生有得一比。大家都听李昌集老师讲过《西厢记》，这张生和崔莺莺一见钟情，他想通过红娘去传递一些信息，他见到红娘是怎么说的呢？小生姓张名珙，字君瑞，本贯西洛人也，年方二十三岁，并不曾婚娶，红娘说什么，谁问你那么多了。那么刘备见到了诸葛亮看门的小孩子怎么说的呢，汉左将军宜城亭侯领豫州牧皇叔刘备特来拜见先生，把他所有头衔都说出来，那小孩怎么说呢，我记不住那么多。

这两个情节真是好有一比，实际上确实是这样，如果说戏剧中的崔莺莺是待字闺中，那么小说中的诸葛亮就是待价隆中，他们都在等，等自己最中意的人。我们知道在那样一个时代，君臣关系是有点像夫妻关系的，讲究什么呢？从一而终，在当时一个道德品德高尚的

人，一旦选中了一个君主、一个老板，他会是很自律地要求自己从一而终的，是不能变节的。当然在那个时代变节的人也很多，改换门庭的人也很多，也不能认为就不道德，但是特别严格自律的人他是不变的，诸葛亮在道德上对自己要求是很高的，所以他是不能变的，所以他必须选准。那么这里面就有一个问题，对方一定要有诚意，因为小说中的诸葛亮也好，戏剧中的崔莺莺也好，都是心气很高的人，绝不肯随便地以身相许，他一定要考验对方，他一定要摆足了架子，吊足了胃口，确确实实证明对方是诚心诚意，他才肯答应。

所以说《三国演义》这段描写是精彩的，很精彩，非常精彩，可惜是假的。但是虽然三顾茅庐是虚构的，仍然有意义，意义在哪儿呢？我们现在可以把它看做古代版的营销学教材，我们现在用现代视角看看这个事件就很有意思了，在这个事件中，刘备好比一家投资公司的大老板，他决定进行投资，要买断某一个人才，诸葛亮呢，就像一个准备应聘行政执行官的这个一个职业经理人，他们双方都有一个互相试探、了解的需要和过程，所以他这一套东西用现代的眼光一看就觉得整个的这什么唱歌的农民，不懂事的童子啊，稀奇古怪的朋友全是托儿。这当然是我们今天站在现代视角回过头看这个问题得出的结论，甚至我也可以坦率地承认我这个推测是以小人之心度君子之腹，纯粹是我的个人意见，不是历史意见，也不是时代意见，也不是罗贯中的意见。

那么罗贯中的意见是什么呢？也就是说罗贯中为什么要这样写呢？我猜，两个原因，第一原因是好看，小说一定要好看。我对小说有个定义，有人问我说小说是什么？我的定义是，就是可以躺在床上看的东西，小说不好看就失去了“小说”的本来意义，而罗贯中《三国演义》写的这个三顾茅庐，你不管是真是假，好看，这是没有问题的，确实好看，这是他小说家、文学家他的需要。

第二个原因，与罗贯中本人可能有关系。罗贯中是元末明初人，参加过张士诚的农民起义，当过张士诚的幕僚，史书上说罗贯中这个

人有志图王，什么意思呢？就是他也是一个想出来辅佐一个人成就帝王之业的，只不过在后来的斗争中是朱元璋胜利了，他没有能够实现自己的理想，和诸葛亮一样是出师未捷，不过他身没死就是了，罗贯中没死，但是这种失落感、寂寞感是一样的，所以他在塑造诸葛亮这个人物形象的时候，难免寄托自己的一些想法。何况诸葛亮这个人确实是中国古代读书人的一个榜样，中国古代读书人差不多都是有诸葛亮情结的，就是自觉不自觉地就把自个比做诸葛亮了。

但是我们有一个问题，就是中国古代作为文化人精神偶像的很多啊，文天祥他也是精神偶像，岳飞也是精神偶像，还有很多这样的人，为什么惟独诸葛亮在中国读书人、文化人、知识分子，在人民群众当中他那个地位那么崇高呢？很重要的一个原因就是三顾茅庐，就是其他的不管岳飞、文天祥也好都不是皇上三请四请请出来的，就诸葛亮一个人请了三回。而中国古代的读书人他有一个矛盾心理，就是一方面他很想出来做事情，所谓学成文武艺，贷与帝王家，他这一肚子满腹的经纶，一肚子的学问，一身的本事，他有一个地方使啊，他要使用出来，他只有找一个好老板，因为他自己做不了老板；但是另一个方面他又清高，他的心理又很脆弱，他受不得打击，受不了冷遇，不愿意自己腆着脸找上门去让人家踢出来，最好是所有的老板所有的皇帝都是恭恭敬敬上门去请他出来，而这样的例子只有这一个。那么罗贯中作为这样的一个读书人，这样一个文化人，他摆出这个事情他能不大做文章吗？他肯定要大写特写，这个我猜测可能就是《三国演义》这个“三顾茅庐”它背后的这样一种心理。

那么不管怎么说，“三顾茅庐”是中国历史上一件非常有意义的事情，其实在我看来，是刘备先找诸葛亮，还是诸葛亮先找刘备，是见了三次谈了三次，还是去了三次谈了一次，都不是很重要，重要的是他们谈了什么。如果说他们真的是谈了三次，我们就无法知道它的全部内容，我们只知道一个结论性的意见，那就是隆中对，在“隆中对”里面诸葛亮的政治天才表现得淋漓尽致，“隆中对”也成为中国古代一

篇有名的对策。但是很少有人知道在七年以前，也就是建安五年的时候，还有一个人向孙权提出了类似的建议，这个人也和诸葛亮一样主张“先三分、后一统”，那么这个人是谁呢？请看下集——隆中对策。

这一集我们讲《隆中对》，什么是“隆中对”呢？所谓“隆中对”实际上是刘备和诸葛亮在隆中的一次密谈，《三国志》说得很清楚：“因屏人曰”，也就是把其他的闲杂人等，甚至我估计连关羽、张飞都离开了那个密室，只有刘备和诸葛亮两个人谈，刘备就提了一个问题，刘备说：

“汉室倾颓，奸臣窃命，主上蒙尘。孤不度德量力，欲信大义于天下，而智术短浅，遂用猖獗，至于今日。然志犹未已，君谓计将安出？”

这是刘备的提问，这段话历来不太被人注意，认为这不过是一番套话，一个帽子，就像我们现在写文章一样，穿鞋戴帽，要有一个起头。其实这段话是有意义的，就说开头这十二个字：“汉室倾颓，奸臣窃命，主上蒙尘。”就是现在我们汉王朝这个政权已经很危险了，曹操这个奸臣掌握了国家的政权，而我们的皇上实际上是在落难。这段话刘备是必须说的，这是他的身份决定的，因为他是所谓“帝室之胄”，就是他是刘家的宗室、后代这个身份来参加这一轮角逐的，他必须表明自己的政治立场，表明自己心系王室、心忧天下的这样一个政治立场，保证他政治上正确，这样他提出需要诸葛亮来帮助他的要求才能够得到理解，才能够得到同情。

接下来的那么一段话也不是空话，这段话的意义在于说明情况，宣示决心，表达诚意，提出问题。什么情况呢？就是我“智术短浅，遂用猖獗”；什么决心呢？“志犹未已”；这样才提出了“君谓计将安出”，请足下说说看，我该怎么办呢？他这样一番心意，诸葛亮当然是理解的，也是同情的。而且诸葛亮也非常清楚地明白刘备提出的关键问题，“君谓计将安出”，不是说主上蒙尘，我们皇上现在日子不好过该怎么办，而是我刘备智术浅短，遂用猖獗，至于今日，一直寄人篱

下，颠沛流离，成不了大事，该怎么办？所以诸葛亮对这个问题的回答不从“奸臣窃命，主上蒙尘”说起，他回答他一个实实在在的问题，是什么呢？诸葛亮为刘备分析当今天下的形势，他说当今天下的形势是什么呢？是

“自董卓已来，豪杰并起，跨州连郡者不可胜数。”

什么意思？就是自从董卓作乱以后，各路诸侯分封割据，抢占地盘，我们大汉王朝已经到了一个大家都不管皇帝死活，只管自己抢占地盘的时代，就是这样一个形势。在这样一个形势下，我们该做什么呢？很清楚，我们也得抢占地盘。因为不管你的政治理想、政治抱负、政治目标是什么，是实实在在的真的要保卫我们当今皇上呢，还是为了实现个的野心，不管你是什么目标，也不管你是什么抱负，总之都有一个前提，必须有一块根据地。

在刘备和诸葛亮这一问一答当中，是很有文章的，而诸葛亮对刘备提问的回答是非常实在的。我们很多人崇拜诸葛亮，在我看来是没有崇拜到点子上，诸葛亮最值得我们学习的一条就是他的务实精神。刘备他处于那样的一种身份和立场，他必须从“奸臣窃命，主上蒙尘”说起，但是诸葛亮作为一个政治家，在两个人在密室里密谈的时候就不要再讲这些套话了，就得来点干货，干货是什么？咱也弄一块。

下面的问题就是，刘备一直是颠沛流离，寄人篱下，要啥没啥的，也能弄一块？诸葛亮说能，为什么呢？他说你可以看看曹操嘛，他说：

“曹操比于袁绍，则名微而众寡，然操遂能克绍，以弱为强者，非惟天时，抑亦人谋也。”

你想想当年曹操和袁绍两个比，曹操名微而众寡，名声没有袁绍大，人马没有袁绍多，但是最后怎么样呢？曹操把袁绍干掉了，什么原因呢？一个叫做天时，一个叫做人谋，也就是说诸葛亮用这样一个事实告诉刘备：成事在天，谋事在人。看你会不会“谋”，如果会谋，那么现在你这个情况，你就好比当时的曹操，曹操就好比当时的袁

绍，曹操能够以弱胜强，你刘备也可以以弱胜强啊，强弱它不是绝对的，也不是永恒的，强弱是矛盾的对立双方，而我们知道辩证法怎么告诉我们的呢？就是矛盾对立的双方无不在一定的条件下相互转化，弱者可以变强者，强者也可能变弱者，条件是什么呢？非惟天时，抑亦人谋也。

这个道理讲清楚了以后那还不解决问题呀，下面诸葛亮再实实在在地替刘备谋划，怎么人谋呢？那我现在就给你谋一谋，我们来看一看当今天下的形势。我相信当时密谈的时候恐怕是有一张地图的，我们现在也来看看这个地图，北方是什么样的情况呢？北方原来冀州、青州、幽州、并州四州是袁绍的，兖州、豫州、徐州三州是曹操的，现在曹操已经把袁绍灭掉了，这一块地方是曹操的。那么曹操这个地方你能不能去打他的主意呢？诸葛亮说不行，为什么呢？他说：

“今操拥百万之众，挟天子而令诸侯，此诚不可与争锋。”

这个太厉害了，政治上正确，有一面在当时看来正义的旗帜，保卫皇帝，力量又强，这个我们不能去跟他正面交锋。那么再看下面东边，江东地区，这块地方怎么样呢？诸葛亮说：

“孙权据有江东，已历三世，国险而民附，贤能为之用，此可为援而不可图也。”

这个地方已经经过父兄三代的经营，政权非常稳固，这个地方我们只能跟他联合、联盟，也不能打他的主意。那么可以打主意的地方呢？两个地方，第一个是荆州，我们来看看地图就知道，荆州这块地方有多大，荆州当时号称七郡，也号称八郡，因为它当中有一个郡，章陵郡是有时候设有时候废的，但是七个郡是没有问题的。而且这个地方我们看看地图，按照诸葛亮当时的说法是，它的北面是汉水和沔水，它的南面是现在的广东、广西，它的东面是现在的江苏、浙江，它的西面是现在的重庆、四川，兵家必争之地，也是英雄用武之地，这是个好地方。更好的是什么呢？其主不能守，这个地盘的主人他守不住，所以诸葛亮说：

“此殆天所以资将军，将军岂有意乎？”

这个地方就是天准备送给你的，要不要啊？这是明知故问，刘备这个时候上无片瓦，下无立锥之地，随便给他个地方他都得要，何况是荆州这个好地方还有不要的？所以不需要回答，这个设问是不需要回答的。

接着再往下讲，另外还有一个地方益州，来看看地图就知道，益州这个地方也很大，当时的益州包括什么呢？包括现在的四川、重庆和陕西南部的一部分，就是汉中，就是汉中、巴郡、蜀郡等等这些地方都在当时的益州这个范围之内，尤其是汉中平原和成都平原，这两个地方诸葛亮说是“沃野千里，天府之土”。我们现在都知道成都平原那是天府之国，而且四面是山，当中一个平原，沃野千里，四季常青，物产丰富，易守难攻，而且当年高皇帝刘邦就是在汉中平原发迹的，他封的汉王嘛，所以诸葛亮说这也是一个好地方。这个地方现在属于谁呢？蜀这个地方属于刘璋，汉中属于张鲁，这两个人都不行，都不是好领导，所以这两个地方的人叫做“智能之士思得明君”，都盼望着有一个英明的君主去领导他们，那意思说这地方也是天准备送给你的。

好了，这两个地方既然是天要送给你的，那不要白不要，他当然没有明说，我们也懂这个意思，我们就把它拿下。拿下了以后怎么样呢？诸葛亮说：以将军您的声望，“信义著于四海”；以将军您的身份，“帝室之胄”；再以将军您的号召力，“总揽英雄，思贤如渴”。有这个身份，有这个名望，有这个号召力，你只要拿下这两个地方，就有了一个稳固的根据地。然后我们在这个根据地里面一方面把内部的政治搞好，另一方面把外部的关系搞好，联合孙权，意思就是说，那你就有一个独立王国了，当然这个话也没有明说出来。有了这个独立王国怎么样呢？一旦天下有变，您就派一位上将军从荆州北上，取道宛城，进攻洛阳，将军自己从益州出发，取道秦川，进攻西安，那个时

候天底下的老百姓还不拿着酒、拿着菜、拿着饭、拿着肉夹道欢迎将军您吗？叫做：

“天下百姓孰敢不箪食壶浆以迎将军者乎？诚如是，则霸业可成，汉室可兴矣。”

如是，如果这样的话，那你就成功了嘛。这番话说得刘备是醍醐灌顶、如梦方醒、恍然大悟，哦，原来所谓霸业或者帝业就是这样实现的，哎呀太好了，他说：“善！”太好了。当然，这个最终的目标没有实现，如果实现了的话，那么我们中国历史上要出现一个“后后汉”，因为你不好再它什么了，只好叫“后后汉”。

那么这个目标为什么没有实现呢？因为诸葛亮说得很清楚，实现这个目标有一个前提，叫做“天下有变”，也就是说北方曹操那边要自己出乱子，要出问题，那么不出乱子，不出问题，天下无变呢？刘备没有问，诸葛亮也没说，为什么呢？用不着。刘备是什么人？潜龙，诸葛亮什么人？卧龙，两条龙在那儿说话，要说得那么清楚吗？要说得那么直白吗？要说得那么赤裸裸的吗？用不着嘛，心领神会。天下无变怎么办？天下无变咱就在荆州和益州待着呗，那么好两个地方，吃个七顿八顿的没有问题。也就是说诸葛亮给他做的这个规划是进可攻、退可守，最高纲领：实现帝业，当皇帝，统一中国；不行的话：三分天下，成就霸业。这是一个多好的设计，所以刘备非常高兴。这次谈话完了以后，大概就是诸葛亮就跟刘备走了，到了刘备军中，经常和刘备谈话，结果两个人情好日密，感情一天比一天好，好到什么程度呢？好到关羽和张飞有意见了，关羽、张飞说这本来我们是哥仨啊，我们是食者同器、寝者同床，铁得不能再铁的哥们儿，怎么当中插了一个诸葛亮，而且我们哥哥对他好像就像老鼠爱大米，他有意见。于是刘备就做工作，说你们不要有意见，我有了孔明就像鱼有了水一样，原来不是老鼠爱大米，是鱼儿爱水，这样两个才没有意见。

诸葛亮做的这个“隆中对”此刻还是空头支票，不是诸葛亮没有能力，而是诸葛亮和刘备都有忌讳。因为他设计的方案第一步是拿下荆

州，荆州是谁的？刘表的，刘表跟刘备是什么关系？宗室，一家子，诸葛亮和刘表是什么关系？刘表是诸葛亮太太的姨夫，诸葛亮再怎么了出谋划策，他也不能撺掇刘备说你把刘表做了，不能讲，这个话是不能讲的，刘备也下不了手，他们都要等机会，所以诸葛亮说得很清楚：

“而其主不能守，此殆天所以资将军。”

也就是说荆州是可以拿下的，但要等到其主不能守，自己送上门来的时候；那送不上门呢？等着呗，你只能等。荆州对于刘备来说，只能巧取，不能豪夺。

刘表终将失去荆州，这个估计是正确的。而且早在七年前，也就是建安五年，就有人预见到这一点，而且为孙权做了一个非常相似的战略规划，堪称东吴版或者孙权版的《隆中对》，那么这个人是谁呢？这个是鲁肃。

提起鲁肃，受《三国演义》影响较深的观众朋友可能马上就浮现出一个忠厚老实到迂腐程度的这么一个人。大家都知道刘备借荆州，鲁肃讨荆州，鲁肃一去讨荆州，刘备就问诸葛亮怎么办呀，为之奈何？诸葛亮就说你会哭吗？刘备说会呀。鲁肃来了你就哭。鲁肃一去讨荆州，刘备就哭，哭得鲁肃就没有办法，说哎呀，这个事情有话好好说不要哭嘛，你看你哭成这样，我这儿有餐巾纸。好像是这样一个形象，其实不是的，鲁肃是一个很侠义、很豪爽的人。当年周瑜当县长的时候曾经向鲁肃借粮，鲁肃看来是大地主，家里很有钱的，鲁肃当时家里有两囤粮，囤就是圆形的谷仓，每一个谷仓里面可以放三千石谷子，家有两囤，鲁肃就指着说，拿一囤走好了，这叫做“指囤相赠”，是历史上一个有名的故事，所以是个很豪爽的人。

而且鲁肃也是一个很有政治头脑的人，他投奔孙权以后，孙权也和他有过一次单独秘密谈话，叫做“合榻对饮”，什么叫做合榻对饮呢？就是把两个人的饭桌拼起来面对面地喝酒。喝酒的时候孙权也提出来一个问题，孙权说：“汉室倾危，四方云扰”，这个意思和刘备说

的“汉室倾颓”是一样的，意思就说现在天下大乱了，我孙某继承了父兄的事业，也想有所作为，“思有桓文之功”，我也想做个齐桓公、晋文公，称霸一方，维护天子，跟曹操说的是一样的，足下既然看得起孙某，来帮助孙某，请问你有什么办法呢？

鲁肃当场就给孙权泼了瓢凉水，说以鲁肃的愚见将军您当不成齐桓公、晋文公，为什么呢？想想当年秦末天下大乱的时候，我们高皇帝也想当个齐桓公、晋文公的，没当成，为什么？有项羽，有项羽为害，项羽造乱，现在我们当今之世曹操就是项羽，所以你当不成。不过呢，你当不成齐桓公、晋文公不等于将军您无事可干，当不成齐桓公、晋文公，当什么呢？当皇帝啊。然后鲁肃就说了，说了两句非常重要的话：

“汉室不可复兴，曹操不可卒除。”

就是大汉王朝是再也扶不起来了，你就别扶了吧，当什么齐桓公、晋文公，不要去扶它。曹操一时半会儿除不掉，力量太大，那应该怎么样呢？鲁肃说：

“鼎足江东，以观天下之衅。”

就是你现在应该牢牢守住你江东的地盘，等待北方发生事情。跟诸葛亮说天下有变是一模一样的，鲁肃说一旦北方出事，将军您就西进，先消灭黄祖——就是刘表的部将，守在江夏郡，就是现在武汉市那块地方——先讨伐黄祖，再消灭刘表，再进攻益州，把刘璋那个地方也拿下来，和曹操划江而治，这个时候你就可以建号帝王，以图天下，这个时候你就称皇帝，然后再找机会北上统一中国。

鲁肃这个的“隆中对”和诸葛亮的“隆中对”有所不同，虽然他们都主张先三分后一统，但是鲁肃的三分和诸葛亮的三分是不一样的，鲁肃的“三分”是孙权、刘表、曹操；诸葛亮的“三分”是刘备、孙权、曹操。都有孙权和曹操，另一方一个是刘表，一个是刘备。这个不奇怪，因为鲁肃的“隆中对”是在建安五年提出来的，那个时候刘备还没搞清楚干什么呢，在哪儿呢。建安五年我们知道是官渡之战的那个年代，鲁

肃怎么会想到把刘备算一份的；而诸葛亮是替刘备谋划，他怎么会把刘表算一份呢。而等到赤壁之战以后，甚至在赤壁之战之前，刘表去世以后，鲁肃就迅速调整了政策，就马上把三分天下的那一“分”从刘表换成了刘备。

第二个不同，就是诸葛亮提出来的口号，或者说他最终极目标是霸业可成、汉室可兴，汉室可以复兴；而鲁肃是明明白白的说汉室不可复兴，这是他们的不同，这是立场的不同。因为诸葛亮要辅佐刘备成就大业，他必须打出复兴汉室的这个旗号，而且我也可以现在提前跟大家说，就是这个口号后来成为诸葛亮身上沉重的政治包袱，这是第二点不同。

第三点不同，就是鲁肃的战略规划是把三分天下看做前提，就是现在已经三分了，孙权、刘表、曹操。统一的步骤是什么呢？先消灭刘表，再西进拿下益州，和曹操划江而治，也就是要“三国”变成“南北朝”。而诸葛亮的做法是什么样呢？先拿下荆州，再拿下益州，把西边这块地方占住，等孙权和曹操两个打起来，等他们两个打得差不多了以后，我们北上、东进统一中国，是把“三国”变成“东西汉”，这是两个版本“隆中对”的第三点不同。

那么我们就要问一个问题，鲁肃的这个方案孙权采纳了吗？没有。为什么呢？因为鲁肃说这个话的时候是建安五年，这个时候孙权才十八岁，刚刚接过哥哥孙策的班，屁股还没有做稳，内部闹个没完，他哪有这份心思一统天下，他也没这个能耐啊。所以孙权就打了一句官腔，哎呀，孙某尽力一方，那是为了辅佐汉王朝，你说的那些事情那是不能考虑的。所以你别看他小小年纪，十八岁，还是未成年人，按照古人的规矩，古人二十岁行冠礼才成人，孙权还是个未成年人，政治上已经非常老道了。但是到了建安十二年的时候，情况就不一样了，这个时候的孙权不但有了这个贼心，也有了这个贼胆，还有了这个贼力，所以到这个时候又有一个人旧话重提，说我们打黄祖吧，这个人是谁呢？甘宁。甘宁原来是刘表和黄祖的部下，但是刘表

和黄祖都不重用他，所以他就投奔孙权，谁介绍的呢？周瑜和吕蒙。介绍到孙权以后，孙权对他非常好，同于旧臣，就把他当做老部下来看待。于是甘宁就提出来了，说什么呢？说：

“汉祚日微，曹操弥骄，终为篡盗。”

曹操肯定要篡夺我们大汉王朝，而荆州是一个战略要地，荆州的主人刘表虑既不远，说刘表这个人是没有什​​么深谋远虑的，看问题鼠目寸光，儿子又劣，他两个儿子又很差，这个地方他是肯定守不住的。所以请将军及早下手，他说了四个字，“不可后操”，就是我们要抢先拿下荆州，不可以落在曹操的后面。那么甘宁提出这个话以后当时旁边有一个人​​在场，就是张昭，张昭说什么？哎，不能这样，我们这个东吴我们江东集团现在是战战兢兢，如履薄冰，必须小心谨慎，怎么能够随随便便出去乱打呢？张昭为什么要反对，孙权他又是如何决定和表态的呢？请看下集——江东基业。

您下载的文件来自世纪文学网：

www.2100txt.com

本站小说默认解压密码为www.2100txt.com

欢迎进入www.2100txt.com下载更多TXT电子书