

学校的理想装备

电子图书·学校专集

校园网上的最佳资源

“三园”智谋精粹



自序

“大江东去，浪淘尽，千古风流人物。”人虽逝了，智谋永在，罗贯中用其生花妙笔，将之形象地体现在《三国演义》这部不朽名著之中。

《三国演义》是一部百科全书式的历史长篇小说，这因其描绘的是近一个世纪的大动荡时代，必然涉及到社会科学的所有领域；也因其是小说，时空可无限伸延，把我国古代的一切智慧溶化于其中，除文学外，还表现在政治、军事、外交、法律、人事等方面，各反映了其一定的规律，故具有多种的借鉴作用。

《三国演义》谈经济的较少，主要是写军事谋略，但商战有如军战，而商战得胜是带动经济发展的“火车头”，日本人运用三国智谋于商战，对日本经济的腾飞起了相当大的作用。所以，日本人认为《三国演义》智谋是企业经营管理之宝。在我国以经济建设为中心的时候，对诞生在中国之“宝”，能弃之不用吗？

在当今的世界上，各方面的竞争十分激烈，而参加任何竞争没有人才和智谋将被淘汰。因此，学习三国的用人艺术及其智谋，决不是毫无作用的。

本书主要有四章，第一章“鉴古观今”，阐明了三国的智谋具有多种借鉴的作用，第二章“用人艺术”，评介了三国的用人特点和其长、短处以及其不同的效果；第三章“谋略宝典”，探讨了三国的种种谋略；第四章“取胜诀窍”，用三国的智谋总结了现代商战胜败的经验教训。

由于中国经济出版社的支持，和该社杨岗同志的建议，笔者将10多年来所写的有关三国应用研究的论著汇集和重新管理成此书出版。在此，特向中国经济出版社和畅岗同志深表谢忱！

“三国”智谋精粹

绪论

中华民族智慧的结晶《三国演义》在中国，家喻户晓，有口皆誉；在日本，人们视之如宝，一书在手，如醉如痴。三国热也正在向世界扩展。

《三国演义》为何有如此吸引人的魅力呢？笔者认为，这主要是因《三国演义》汇总了我国几千年来的古代智慧，是中华民族智慧的结晶。

用众智写成的不朽名著

《三国演义》并非成书于一时一人，而是人民群众的集体创作。东汉末年，群雄崛起，争战不已，时间长达近百年，从魏、蜀、吴立国算起也近半个世纪。由于三国故事十分丰富动人，它并不因三国归晋而泯灭，而是在民间广泛流传，它的诸多英雄人物的事迹，更是吸引人，人们对他们十分敬佩和怀念，在其流传的过程中，不断将之美化，对于一些反面人物则极其憎恨，不断将之丑化。在这同时，文人写的稗史也记录了很多三国动人的故事，据说魏晋时有 200 多本。宋时，已有专讲三国故事的人，即专说“三分”的说书人。迄元，已出版了可能是说书人的话本《全相三国志平话》，并出现了不少有关三国故事的杂戏，如《祭风》、《哭周瑜》、《五丈原》、《三战吕布》等。生活于元末明初有志于图王的罗贯中在前人对三国故事加工、创作的基础上，以陈寿的《三国志》和“裴注”的史实为主线，参考了《全相三国志平话》的结构，吸取了稗史、杂剧、传说、说书的精华，写成了《三国志通俗演义》，至清，经毛宗岗的修订，才最后定稿，书名改称《三国演义》，这说明，《三国演义》的成书，经历了酝酿、创作、定稿的三个阶段，时间从三国故事流传至清长达 1000 多年，参加创作的有说书人、戏剧家和文人学者，以及民间加工者，这部不朽名著《三国演义》正是用众智写成的。

《三国演义》所写的是近一个世纪的大动荡时代，它涉及了社会的各个领域，反映了封建社会各种极其尖锐而复杂的矛盾，塑造了诸多栩栩如生的历史人物，再现了无数惊心动魄的古代战斗，如此长篇巨著，如果不集思广益，借鉴前人的经验和成果，只是靠个人的虚构，那是不可想像的。《三国演义》的种种战斗，是以《孙子兵法》为指导思想，揉合古代兵家的理论，将历史上著名的战役融化于其中，结合三国时代的战争实际写成的。古代兵法的庙算、攻心、伐交、料敌、应变、用奇、造势，示形、用诈、用术等，在《三国演义》里都具体化、形象化了。又如《三十六计》里的“美人计”、“二虎竞争计”、“驱虎吞狼计”、“假途伐虢计”，以及韩信的“十面埋伏计”和虞翻的“增灶退兵计”等，都被《三国演义》将之花样翻新，加以运用。但它不是照搬，是将之改造纳入所再现的战役，因而显得有声有色。其着重描绘的还是三国时代的战争，如赤壁之战写得多么波澜壮阔，五彩缤纷，而这主要是靠作者的天才虚构：又如曹操解白马之围和司马懿平公孙康叛乱时采取声东击西的战术，郭嘉平冀州、定辽东时献“急之则合，缓之则离”之计，这都显示了三国时代兵谋家的惊人智慧！在人物的塑造上，有些不朽人物形象也是在不断加工的过程中形成的。如对诸葛亮形象的塑造就是这样。在元代已有关于诸葛的杂戏，如《博望烧屯》、《诸葛论功》、《黄鹤楼》、《诸葛祭风》、《五丈原》、《烧樊城》等。《全相三国志平话》写诸葛故事也最多。罗贯中塑造诸葛形象时，显然是吸取上述素材加以再创

造的，如“三顾茅庐”，《全相三国志平话》写得很简略，还说他是神仙，看了令人感到索然无趣；《三国志通俗演义》把他拉回人间，以虚写实、烘云托月的手法，把诸葛亮的亮大形象和刘备求贤若渴的心态描写得活灵活现，使“三顾茅庐”成为求贤的典范，传世的妙篇。可是，诸葛的形象还不尽善尽美，除了有点“近妖”之外，在个别描写上还存在严重的缺点，如写诸葛认为魏延脑后有“反骨”，把魏延和司马懿一起诱进并准备烧死于葫芦谷，魏延逃出后，诸葛又将之嫁祸于杨仪，以加剧两人的矛盾，对如此写法，毛宗岗修订的《三国演义》将之删掉了，这才不便诸葛由智者变成奸人，保持了诸葛的高大形象。其他典型的塑造，如阿斗投降后在魏国参加了司马昭举行的宴会时，他看魏舞听蜀乐都手舞足蹈、“乐不思蜀”的神态，以及关于奸雄曹操的种种精采表演，素材也多取自传说、戏剧、史书、稗史，并加以敷衍、夸张、改造。可以说，《三国演义》的动人故事情节和不朽的典型形象，多是集众智形成的。

集古代智慧之大成

中国 4000 多年光辉灿烂的文化，闪烁着我们祖祖辈辈的智慧。《三国演义》正是集古代智慧之大成，将之体现在其所塑造的主要人物身上。它的智慧不是全集中于个别人物，而是体现于诸多人物的身上。过去有人认为诸葛亮是《三国演义》智慧的化身，这不够全面，说表现在他的身上较突出可以，但不能说只他是智者，其他大都是愚者，如果是这样，这部书就不会那么吸引人了。正因三分鼎立的魏、蜀、吴都拥有众多人才，即众多的智者，如魏的曹操、司马懿、郭嘉、程昱、贾翊，蜀的刘备、诸葛亮、庞统、姜维、蒋琬、费祎，吴的孙权、周瑜、鲁肃、吕蒙、陆逊，他们虽都是智者，但各有短长，这使彼此斗智比才各有输赢，才能引人入胜，使人每谈到其精绝处，不禁为之拍案赞叹。“攻心为上”，而攻心最高水平是不战而屈人之兵。我们不能说只是诸葛亮能用这绝妙战法，他的“七擒七纵孟获”是攻心的绝唱，能称为攻心绝唱的倒是吕蒙袭荆州擒关羽。诸葛亮平南方以“攻心为上”，虽取得了最佳效果，即使南人不复反，但是在双方反复的、激烈的较量和争战之后，死人不少，如火烧藤甲兵，这不能称为不战而屈人之兵。吕蒙袭荆州，先是用种种计谋使关羽麻痹大意，集中主力围樊城而无后顾之忧，他不费一兵一卒用白衣袭荆州，入荆州时严军纪以及安抚和保护随关羽出征的将兵的家属，以瓦解其军心，当曾以善待士卒著称的关羽回军途中，因军心已散，不战而溃，关羽这个具有“万人敌”本领的猛将终于被擒，这确是不战而屈人之兵。对刘备、孙权，过去研究者也不将之列入智者之列，其实刘备是个攻心大师，他的掷阿斗、要投江、辞徐州、遣众将、托孤话，尽得攻心妙用，故都收到最佳效果。对其事业起了重要作用；孙权明于知人，善于选将用将，不穷自己出征而捷报频传，非明智的统帅不能如此。以雄才大略著称的曹操，张绣曾几乎置之于死地，杀其长子、侄儿和爱将，而他从全局利益出发，忘却“涓水之难”的深仇大恨，“矫情任算”收降张绣，并结为儿女亲家，非大智者不能为之。

《三国演义》的用人艺术，也是我国古代智慧的体现。它阐述三国兴亡的原因，无不归结于能否用得其人，这说明用人是何等重要！三国用人人都各有所长，如刘备的“明于知人”，孔明的“德才兼备”，曹操的“唯才是举”，

孙权的“疑之不用，用之不疑”。他们既有其用人不同的特点，也有其共同之点，即不论资排辈，破格用人；不论亲疏，赏罚分明，以及其各有巧妙的御人术，等等。

《三国演义》的智慧还体现在艺术的开拓和创造上，如用美的辩证法塑造典型人物，并能从发展、对比、矛盾中刻画人物性格；在结构上，将故事情节如此头绪纷坛、纵横交错，组成一个完整的美妙的整体。在这些方面，其同代的同类的中外文学作品是不能与之媲美的。还有它的造形、行情、写景的诗情画意，对以后文学创作也同样有较大启迪和影响。《三国演义》的上述的继往开来的艺术成果，显然是作者集众人的智慧所创造的。

具有多种借鉴作用

智慧与才智，智谋是同义词，是指对事物具有认识、辨析、判断处理和发明创造的能力。没有这种能力前，人类长期是大自然的奴隶，有了这种能力，才逐渐成为大自然的主人，能改天换地。我国古代人早就认识到智慧的重大作用。《项羽本纪》记载：项羽与刘邦在广武相持不下，项羽要求与刘邦斗力，一决雌雄，刘邦笑着说：“吾能斗智，不能斗力”。结果善于斗智的刘邦终于打败能“力拔山”、勇冠三军的项羽。西汉时出版的《淮南子·主术训》也说：“众智之所为，无不成也。”可见，智慧是胜利或成功之本。

是智慧必能正确认识或正确反映客观的规律，所做的事会取得成功，相反，会遭到挫折或失败，就不能称为智慧。智慧有种种，有的能正确反映事物总的规律，有的能正确反映相类事物的共同规律，有的能正确反映一定事物的规律。因此，能相应地、实事求是地运用古代智慧，对我们的事业是会起有益的作用的。

《三国演义》的许多谋略，虽然是应用于战争，但都可应用于社会上的一切竞争或斗争，即包括政治、经济、外交以至国与国之间的各种纷争。”知彼知己，百战不殆”是出于《孙子兵法》，但《三国演义》运用于描绘三国之间的争战是有所发展的。毛宗岗对于邓艾与姜维（一百一十回）斗争的胜败评点说：“知己，而不知彼亦足以知己，是不得谓之知己；知彼，而不知彼亦料我之知彼，则不得谓之知彼。”这段评点说明，《三国演义》不只是照搬孙子兵法，而是有所创建的。孙子的“知彼知己”仅是从一方面说，只有你“知己知彼”，而对方不知己不知彼，当然你是“百战不殆”的，如果对方也“知己知彼”，那你就“不一定”“百战不殆”了。如果知己，亦能料彼是否知己，知彼亦能知彼是否能料我知彼，这样才能采取万无一失的对策，始能“百战不殆”。《三国演义》还将“固本始能战”。“攻心为上”、“避实击虚”、“声东击西”、“先发制人”、“随机应变”等智谋运用于三国争战，加以生动的描述，使这些古代兵法形象化、具体化，使人易于了解和借鉴。如果不懂得吸取这些智谋，是不可以言竞争或斗争的。

有些中外学者预言：“在 21 世纪，中国古典小说能引起世界瞩目的非《三国演义》莫属，尤其是它的应用研究。”这是否科学预言，抑或是夸大之词，这只能到 21 世纪才能分晓。但可以肯定的是，《三国演义》不仅是中国的，也是世界的，中华氏族的智慧将在国际竞争中日益发扬光大。

第一章 鉴古观今

“温古知新”，现今需要鉴古，因历史不能割断，历史往往会重演，虽然内容不同：我们如能正确借鉴前人的成功经验，可少走弯路。三国智谋体现于社会科学所有领域，在各方面给我们留下了珍贵的历史遗产，对今天的政治、军事、经济、外文、法律、人事仍很有借鉴作用。

一、政治：三国兴起的原因

东汉末年，天下大乱，群雄割据，逐鹿中原，当时强的有：淮南袁术，兵粮足备，称霸一方，冀州袁绍，地广民众，人才济济，荆州刘表，据用武之国，威震九州，西蜀刘璋，有天府之国，国富地险。这时，曹操军力最弱，刘备寄人篱下，孙权还未登上政治舞台。可是，曹、刘、孙后未却成气候，分别创造了魏、蜀、吴，而袁术、袁绍、刘表、刘璋等人先后被消灭了，这是什么原因？

策略正确

要图天下，制订正确的策略是关键的一着。在政治舞台上较量，必须有政治眼光，对政治形势有透切的了解，才能做正确的分析，制定符合客观实际的策略。否则，好像瞎人骑瞎马，乱碰乱撞，未有不翻跟头，或摔死的。

曹操和袁术、袁绍都想当皇帝，由于他们的政治眼光不同，策略各异，结果不一样。在群雄中，袁术是第一个称皇帝的。本来在那个乱哄哄的时代，谁当皇帝都行，只要有本事。所谓“本事”是指统一天下的本事，而统一天下要有正确的策略。袁术没有这种本事，也没有提出什么策略，只是一心想当皇帝，以享荣华富贵。他主观上认为他家“四世三公”，是“百姓所归”，“应天顺民”，该当皇帝。当他征求部属意见时，大家沉默不言，实是反对，他还是自封为皇帝。所说“百姓所归”、“应天顺人”。是自欺欺人。他占据南阳时，“奢淫肆欲，征敛无度，百姓苦之。”他当皇帝后，“荒侈滋甚，后宫数百皆服绮，余粱肉，而士卒冻饿，江淮间空尽，人民相食。”由于人心军心厌弃，先为吕布所破，后为曹操打败，奔青州投其侄子袁谭途中病死。袁术只徒有皇帝之名，无皇帝之实。曹操则相反，虽无皇帝之名，却有皇帝之实。曹操对当时政治形势的认识，头脑是清醒的：当时汉虽弱，但拥汉派的大有人在，故采纳荀彧的“奉天子以从众望”的策略，将皇帝的实权一下抓到手里，“挟天子以令诸侯”，名正言顺地号令四方，要统一天下，要有众多人才，乃提出“唯才是举”的用人方针，使才智之士从四面八方投其麾下，为之出谋献策，才能称雄北方，袁绍是个好谋无断的典型。他虽有吞天下之志，但才力不足，喜谈谋略而不能决，有正确战略也不能采用，往往错过良机。他在官渡与曹操相持时，许攸截住曹操的催粮书，知其粮尽，建议“两路击之”，如行此策，打败曹操是大有可能的，袁绍反认为“此书乃诱敌之计也”，说“攸是操的奸细”，将之逐出。攸乃投操，教其到鸟巢烧粮，操从其计行之，绍军无粮，军心惶惶，曹军乘胜追击，袁军全溃，官

渡之战被打败，决定了袁绍集团的灭亡。

刘备以统一天下为已任，刘表和刘璋则胸无大志，只图割据偏安。曹操统兵征乌桓，刘备劝刘表趁许昌空虚，以荆襄之众袭取之，刘表说：“吾坐踞荆州足矣，岂可别图？”当时，群雄逐鹿，你不灭人，必被人所灭，决不容其“坐踞荆州”，刘表因错过袭取许昌良机，使曹平定北方后，挥戈南下，夺取荆州。刘璋心地虽仁慈，但为人闇弱，这种人是守不住地盘的。刘备按照孔明的“隆中决策”，与孙权联合打败曹操，占据荆州后，就着手图川，恰好刘璋邀他入川拒张鲁，张鲁不足为患，让刘备入川是“请狼入室”，结果是自取灭亡，刘璋没有政治头脑如此。

孙权善于举贤任能，故贤能竭力相辅，五湖四海之士纷来归附，竭力相助。鲁肃献的“榻上策”，他奉为国策。此策的要点是，“竟长江所极而据守之”，鼎足江东，伺机以图天下，此策起正确的。要图天下，首先要“深根固本”，因荆州在扬州上游，对东吴威胁大，不占据荆州则难确保东吴的安全；且荆州是用武之国，进可直趋宛洛，直捣曹操的老巢，退可据长江大堑而守。此策对于孙权鼎足江东起了极大的作用。由于孙权的战略正确，又有众才相助，曹操、刘备曾先后犯，都以失败告终。

人心向往

争天下，胜败决定于人心向背，故说“得人心的得天下”。人心包括民心、军心、将相之心，这“三心”是互相关联、互相影响的，这“三心”缺一不可，得这“三心”必兴。曹、刘、孙为图天下都注意收拾人心，尤以刘备为最。刘备虽说是“中山靖王胜之后”，实无可考，自己也无靠山，他起自民间，是一个“织履之徒”，一个很普通的平民百姓，后能建立蜀国，全靠自己的本事。他最大的本事是善于“攻心”，故很得人心，他“携民渡江”、“要投江”，荆襄军民感其德都誓死相随；“摔阿斗”、“遣众将”以结将心，使众将死心塌地为之效力：“三顾草庐”，表示其求贤若渴，以“鱼水关系”相待，说明对孔明信任无间，使孔明感其诚，下山相辅，“鞠躬尽瘁，死而后已。”即使是夺人之国，首先考虑的还是“人心”，他入川是为谋蜀。但他不纳庞统之策，反对“杀其主夺其国”，趁驻守葭萌关拒张鲁之机，广施恩惠，收拾民心；及起兵夺蜀，不扰民，优待俘虏，故甚得人心，入成都时，百姓香花灯烛，迎门而接。因人心归附，蜀汉政权极其巩固。

曹操得将士之心，是因其赏罚分明，史称他“攻城拔邑，得美丽之物，则悉以赐有功，勋劳宜赏，不吝千金，无功望施，分毫不与，四方献御，与群下共之。”他出征，如遇稻麦熟，可延缓时，就暂罢征，因恐伤农，如不能延缓，就严禁军士践踏。有一次他骑的马失足误入麦田，践坏了一大片，他“割发以代首”，承认其伤农是犯法，应受惩罚。取冀州后，减免赋税，以收拾人心。曹操虽奸，但他比袁术等害民贼强得多了，他能成大事不是偶然的。

孙权也得人心。孙权一见鲁肃，交谈甚悦，来宾告退时，独留鲁肃，邀他入内室，共坐在榻上对饮，虚心请教，肃因之倾心，与之谈图天下的策略，权大为赞赏，“拔鲁肃于凡品”。鲁肃得遇明主也竭力相辅。操大军南下，吴国危急，众文士主张投降，独鲁肃坚持联刘抗操。曹操被打败，鲁肃从前线回，孙权远接，“持鞍下马”迎候，对其敬重如此。孙权用人，疑之不用，

用之不疑，因其信任人，人也效忠他。周瑜率军抗操，操派其同窗好友蒋干说瑜归降，瑜大义凛然申明：他“遇知己之主，”“情同骨肉”，“祸福共之”，其效忠于权之志坚定不移。孙权还在生活上对部下关怀备至，有患病的，常送医送药上门，甚至亲自监护。由于君臣休戚与共，终孙权之世，东吴安如盘石。

策略正确，人心向往，三国之兴，实由于此。在古代能建国、治国的，都靠这两条。揆之当令，也是如此。

二、军事：一部活的兵书

古代中国的战争之频繁，在世界上是仅见的；因而兵书之多，在世界上也是首屈一指的。据说共有 1300 多种，留存到今天的还有四五百种之多。传说我国兵书起源于黄帝，在西周时已有《军志》、《军政》两书，这说明我国兵法源远流长。现在国内外享有盛誉的古代兵法有《武经七书》，即《孙子兵法》、《吴子兵法》、《六韬》、《黄石公三略》、《尉缭子》、《司马法》、《唐太宗李卫公问对》，以及影响较大的《孙臆兵法》、《武经总要》、《纪效新书》、《练兵纪实》等等。《三国演义》的谋略正是凝聚着我国古代兵书的精华，如庙算、攻心、伐交、料敌、应变、用奇、造势、示形、用诈、用术、用间，等等。它是我们祖先遗留下最珍贵的遗产之一。

三国谋略与《孙子兵法》

要理解三国的谋略，首先要弄清楚它和《孙子兵法》的渊源关系。不懂《孙子兵法》，则不能把三国谋略概括到理论的高度；不读《三国演义》，则不能更好地、具体地领会《孙子兵法》的战略、战术。两者是相辅相成的，是神和形的关系。《三国演义》虽然是集古代智慧的大成，而《孙子兵法》却是它的灵魂，它的一切谋略基本上是以《孙子兵法》作为指导思想的。

《孙子兵法·谋攻篇》提出了“全胜”思想，它认为“百战百胜，非善之善者也；不战而屈人之兵，善之善者也。”这个思想后来孙臆归纳为“攻心为上”。《三国演义》所写的许多迷人的战役都依据于此，如刘备巧夺西蜀、吕蒙智袭荆州、孔明三气周瑜、诸葛七纵孟获，等等，诸葛亮在与周瑜争夺荆州的斗争中，也是“攻心”战略的具体运用：先是采取“鹬蚌相争，渔人得利”之计，让周瑜与曹仁拼得你死我活之际，不费一卒而袭取南郡；接着破周瑜的美人计，使其囚禁刘备以索取荆州的诡计成了泡影，结果是赔了夫人又折兵；最后是破周瑜“假途灭虢”之计，这“三气”之战，是一场似战非战、伐谋而重在攻心的特殊战争。诸葛亮的智算华容、摆空城计、增灶遏魏军，也都是“攻心”战略的具体运用。而在《三国演义》不少有名的战役中，都是孙武关于“知彼知己”论断的巧妙运用，如官渡之战、赤壁之战、彝陵之战，胜者都因其知彼知己，败者都因其不知彼、不知己。

《孙子兵法·计篇》十分强调智谋的重要作用。如它认为将领要具有“智、信、仁、勇、严”等五个条件；而“智”则置在首位。而有无智谋是决定胜负的关键因素，它说：“夫未战而庙算胜者，得算多也；未战而庙算不胜者，得算少也。多算胜，少算不胜，而况于无算乎！吾以此观之，胜负见矣。”《三国演义》刻画许许多多的将领，对于有智谋的则备极赞扬，对勇冠三军

而缺智谋的虽赞其勇，也指出只不过是一勇之夫而已。如吕布、马超等都是世之虎将，吕布曾无敌于一时，马超也曾迫使曹操“割髯弃袍”，因他们都是有勇无谋，到头来，吕布还是被曹操擒杀，马超也被曹操所打败。

《三国演义》还描写了不少“多算则胜，无算则败”的战役，以及如何具体运用“诡道十二法”，故很引人入胜。所谓

“诡道十二法”，是指孙武在《计篇》里所举的十二种智计，或称十二种作战方法。他说，“兵者，诡道也。故能而示之不能，用而示之不用，近而示之远，远而示之近。利而诱之，乱而取之，实而备之，强而避之，怒而挠之，卑而骄之，佚而劳之，亲而离之。攻其无备，出其不意。此兵家之胜，不可先传也。”孙武在我国军事史上第一次提出“兵者，诡道也”的战术原则；而这些战术的目的只有一个，即“攻其无备。出其不意。”例如，当关羽胜利进军樊城时，曹操就采取“亲而离之”的计谋，拆散孙、刘联盟，以利诱孙权使之袭取荆州，吕蒙则抓住关羽骄傲自大、喜人奉承的弱点，用“卑而骄之”的计谋，使其失去警惕、麻痹大意，撤大半兵赴樊城前线，乃“出其不意，攻其无备”。用白衣渡江，兵不血刃轻取了荆州。

灵活运用和发展古代兵法、战役

《三国演义》所吸取的不仅是《孙子兵法》，而是将从春秋至元末的兵法和战例之精华溶化于其中，加以灵活运用和发展。

《三国演义》虚构的一些妙计，就出于《三十六计》，如王允为离间董卓，吕布“父子”而采取的“美人计”，曹操为使刘备和吕布互斗而用的“二虎竞食”、“驱虎吞狼、两计”，周瑜想夺荆州而使用的“假途代虢”计，诸葛亮袭取荆襄而施的“调虎离山计”等等。

我国古代著名战例，都可在《三国演义》找到它的影子。程昱在仓亭使用的“十面埋伏，背水列阵”战法，实是韩信破项羽和打败陈余两计的再现；关羽回军荆州途中被吕蒙策反致全军溃败，颇有点像项羽所处“四面楚歌”的困境，孔明“增灶退兵”也是套用虞翻退兵之计。

刘备与曹操、诸葛亮与司马懿、姜维与邓艾的斗智，也源于孙子的“知彼知己，百战不殆”的著名论断，但将之发展了：不是写一方“知彼知己”，而是写彼此都“知彼知己”，因而显得千变万化，引人入胜。

任何兵法，都不能一成不变地照搬，要结合当时实际灵活应用，不然就要碰壁，甚至遭到惨败。《三国演义》描述的有关这方面的不少胜败战例，都是为了说明这个道理，这是一种运用兵法最佳之法，也是一条重要的兵法。对此，毛宗岗评点说，“兵家胜败之故，有异而同者，有同而异者。徐晃拒王平之谏，而背水以为阵，马谡拒王平之谏，而依山以为营。水与山异，而必败之势则同也。黄忠屯兵于山，而能斩夏侯渊，马谡屯兵于山，而不能退司马懿。山与山同，而一胜一败之势则异也。马谡之所以败者，因熟记兵法之成语于胸中，不过曰‘置之死地而后生’耳，不过曰‘凭高视下，势如破竹’耳。熟知坐谈则是，起行则非，读书虽多，致用则误，岂不重可叹哉！故善用人者不以言，善用兵者不在书。”（第九十五回回评）毛宗岗所谓“善用兵者不在书”，并非反对继承前人的经验，而是反对泥古不化，主张用兵要从实际出发，随机应变而已。毛宗岗上述评点概括了《三国演义》关于活用兵书的思想。

在我国军事史上，三国时代同春秋战国时代一样占有重要的地位，这近百年战争，造就了许多杰出的兵权谋家，出现了不少著名的战役，如官渡之战、赤壁之战、彝陵之战，曹操、周瑜和陆逊都是以少胜多；曹操声东击西解白马之围，以退为进巧夺阳平关；郭嘉的“急之则合，缓之则离”之计，破冀州定辽东；司马懿克日擒孟达，“攻其所必救”破公孙渊，等等，这些著名的战役给古代兵法添了新的篇章。

形象化、具体化的兵书

三国时代，虽有不少的兵谋家，但留下兵书的有如凤毛麟角，除了孔明的《将苑》外，未见有其他兵书。传说曹操著有《孟德新书》，但查无可考。陈寿著的《三国志》所载有关战争的则未免过于分散或零碎，幸有罗贯中将之写成《三国志通俗演义》，三国时代的战争才完整地、形象地呈现在读者面前。

其他兵书因其理论化，非有实战经验的一时难窥见其中奥妙，而《三国演义》是一部形象的兵书，它所描绘的战役，因其具体而形象，使人如亲临其役，如见其人，故摸得着看得见，易于学习、借鉴。

与中外所有的兵书比较，《三国演义》可以说是一种特殊的兵书，其他兵书大多只就军事论军事，《三国演义》却不然，它不孤立地写军事斗争，而是将之置于社会的总体中，跟政治、经济、文化紧密联系，尤其是描述人们如何在其中活动，如决策、用人、斗争，等等，这就能更好地反映战争的全貌，以及更深入、明晰地揭开战争的本质和规律，故有活的兵书之誉。从这方面说，它优于任何兵书。

因此，不少农民起义领袖如李自成、张献忠和洪秀全等都效之以指导战争。清统治者就是靠这都活的兵书打天下的，并定为将领必读的书。现代伟大的战略家、军事家毛泽东为阐明其军事思想，在其著作中多次引之为例子。毛泽东 1936 年同斯诺的谈话就说《三国演义》等书对年青时的他“影响大概很大”，在他领导中国革命后，这种影响还是在起作用，如他在著名的《论持久战》中，就以官渡、赤壁、彝陵三大战役的以少胜多为例，说明弱小之军如果主观指导正确可以打败强大之敌，用以论证中国抗日必胜。不少外国也用为军事教材，可见，《三国演义》在军事领域里产生了极大的影响。

三、经济：企业经营管理之宝

传出的文化也有回流的，即某种文化的潜在功能，在其诞生国未被人们所发现或重视，传出国外后，被外国将之应用于相应的事业而取得成效，这时才被其诞生国所关注。《三国演义》就有这种现象，它传到日本已 300 年，对日本影响很大，过去用于军事，二战后将其智谋应用于商战，对于日本的经济腾飞起了相当大的作用。日本人认为《三国演义》是企业经营管理之宝。对此，不能不引起我国从事《三国演义》研究的学者的重视。1987 年，海南波批准为经济大特区的时候，由中国《三国演义》学会、海南大学、海南师院联合主办，在海南省海口市召开了《三国演义》第五次全国学术研讨会，全国学者济济一堂，探讨了如何运用三国智谋促进我国的开放、改革，搞好我国的经济建设。会议收到的 60 多篇论文中，有半数以上是探讨这个问题

的，这些论文已刊登在海南大学学报 1987 年第四期（《三国演义》应用研究专辑）上，受到国内各界的赞扬。这次会议标志着我国将三国智谋应用于经济工作的研究的开始。

日本人给我们的启迪

世界是一个统一的整体，不论是哪一类国家，具有什么样的意识形态，都必须在这个世界里共同生活，互通有无，才能促进本国经济的发展。随着科学技术的日新月异，世界各国之间的关系更密切，世界市场已经形成。而各国市场之间，各国市场与世界市场，都互相制约，互相影响，已不能截然分开，如果哪一个国家想自成体系，必将受到孤立，本国经济的发展必将受到阻碍。哪一个国家要想本国经济较快发展，必须在世界市场占有重要的席位，占有的份额越多，经济发展越快。由于日本的特殊国情，以外贸为其生命线，所以日本人始终瞄准世界市场，而今天日本人能在世界市场上“称王称霸”，除了勤奋外，智慧是一个重要的因素。而其智慧来源之一，就是《三国演义》。

在这个世界市场里，各国的竞争是十分激烈的，也可以说是一场不流血的特种战争，“优胜劣败”的规律明显地在起作用。这种激烈的竞争，不只在世界市场上是如此，在各国内部也是如此。而要竞争就要有智谋。日本的生产力和科学技术能力并不高于美国，但其竞争能力或说其智谋却超过美国，故在竞争中美国老是败下阵来。可见，智谋对于竞争具有多么重大的意义！明乎此，便可理解日本企业界为什么如痴似醉地研究《三国演义》。日本企业界人士指出：“人们之所以对《三国演义》推崇备至，视为珍品，就是认为书中有宝。在当今激烈的商业角逐中，读读《三国演义》，大有裨益。”日本一位大学教授说：“诸葛亮的机智多谋，给日本企业家提供了有益的启迪，松下电器公司的显赫成功，正是松下幸之助善于运用诸葛亮的战略眼光的结果。”日本社会工业研究所所长牛尾治郎说：“无论在国际或国内，日本企业要增强竞争能力，就得学习《三国演义》中应付错综复杂局势的能力。”日本企业界如此重视《三国演义》，而我们对这部祖国优秀的文化遗产——三国的谋略，难道有理由加以忽视吗？

现代商战，不只是外贸人员或厂商之事，而是几乎关系到全民之事；它除了不动刀枪外，几乎牵涉到所有的领域，如科技、教育、生产、管理、经营、分配，等等，基本上也可以说是综合国力的较量，其胜败的后果也就非比一般，对于一国的政治、军事、经济、科技都产生巨大的影响，也就必然关系到一国之强弱盛衰。所以，人们常说外贸是带动经济发展的“火车头”，如果这“火车头”发不动的话，一国经济也就停滞不前，国家就不可能繁荣昌盛。因此，现在世界各国都很重视商战，尤其是日本人，可以说是举国以赴。中国要加速本国经济的发展，同样必须重视对外贸易，尤其是商战。我国在解放后，因种种主客观的原因，在很长时间里可以说是“闭关锁国”，实行开放、改革以来，对外贸是比较重视了，取得了一定的进展，但经验还不丰富，成就还不大，要想快步前进，除了自己加倍努力外，借鉴外国人的经验是极有必要的，尤其是学习日本人利用三国智谋进行企业经营管理，以及商战的经验，对我们是有裨益的。而我们运用三国的智谋，应该说是比日本人驾轻就熟的。

从刘备、孔明身上学些什么

东汉末年，群雄逐鹿中原的时候，刘备还是寄人篱下，颠沛流离，无立锥之地，可是后来为何一跃而成为蜀汉之王？主要原因是：一、知人善任。他求贤若渴，一知孔明是大才，便三顾草庐，虚心请教，孔明感其诚，遂许驱驰。刘备称得孔明如鱼得水，止因君臣关系如鱼水，孔明的才智才得到充分的发挥。二、能团结人。这表现在：以义结将相之心，关、张、赵云和孔明等才死心塌地为之卖命；以仁结民心，得到荆、益两州人民的爱戴和拥护。

孔明则是有图天下的壮志而没有谋取个人私利的大贤人，为了统一天下，复兴汉室，救民于水火，他贡献了其宝贵的一生，做到“鞠躬尽瘁，死而后已”。蜀汉能与魏、吴鼎足三分，孔明的智谋起了决定性的作用：他预知天下三分，提出“隆中决策”，便刘备从弱变强，他料事如神，在赤壁之战中，玩弄曹操、周瑜于掌握之中，是实际的指挥官，他用兵有如神出鬼没，司马懿自叹不如。“畏蜀如虎”，甘受“巾幗素衣”之辱。

一个国家经济的发展，首先是要制定正确的经济政策，但要付诸贯彻执行，主要靠每一个企业，而企业办得好与否，则决定于董事长和经理。如果董事长有刘备的知人善任和能团结人的本领，经理有孔明的大公无私的精神为企业工作，有孔明的智谋以对外竞争，董事长和经理的关系有刘备和孔明那样的鱼水关系，这个企业的不断发展是无疑的。

日本商人十分敬佩孔明和刘备，以他俩为学习榜样。当今世界市场竞争十分激烈，与群雄割据的三国时代十分相似，日本人普遍认为，公司要想生存，取得胜利，就要学习刘备和孔明的优点，特别是团结对外和争取人才。这是企业经营管理取得成功的关键所在。

正确运用三国智谋将如虎添翼

在现代企业经营管理中，主要有二：一是对外竞争，一是内部管理，而这两者都需要充分发挥人的聪明才智。对此，《三国演义》给我们提供了有益的启示：一、“攻心”战略的运用。刘备和诸葛亮都是杰出的“攻心”战略家。刘备之所以能从小到大，从弱到强，开创一个蜀国，关键在于善于用人，且得人心；诸葛许多神机妙算，其最值得称道的是其“攻心”战略的妙用，不仅用于治国、治军，且用于战争，故能“不战而屈人之兵”。企业的内部管理，其核心是对人的管理，而要把人管理好，关键在于得其心，始能使人尽其力、人尽其才，共同把企业管理好。对外竞争，“攻心”也同样具有关键的作用。西方企业家为了树立其企业形象、商业形象，不惜化亿万的钱财大做其广告，实是“攻心”战略的妙用，争得人心向往；以压倒对手。二、知彼知己。《三国演义》描绘了许多有关“知彼知己”的战例，如刘备与曹操、诸葛亮与司马懿的斗智，彼此可说是两才相遇，两雄相争。有时一方知彼知己而胜，有时是彼此都知彼知己，因而使战争变得更加错综复杂，而胜败只是棋差一着而已。知彼知己在对外竞争中同样具有决定性的作用。特别是我们不仅要做到知彼知己，也要估计到对方是否也知彼知己，才能确定自己对外竞争的正确决策，才能取得成功：如果不知彼、不知己，而是盲目对外经营，这就往往会栽跟头。所以，对外竞争，强调要有市场观念、信

息观念，摸清市场的变化和需要，充分掌握信息的动态，只有这样才能做到知彼知己，以确定对策从事竞争。三、审时度势，因势利导。如姜维九伐中原，邓艾与之对垒，凡能正确分析局势，且根据已变化的形势，及时采取对策的则胜；反之，则败。审时度势，因势利导，在对外竞争中也很重要。我们必须善于掌握国际市场的动态，以确定自己的对策。由于能预料到国际市场的需要，及时推出适销的商品而获厚利的，不乏其例，四、以己之长，攻敌之短，充分利用有利因素以战胜对方。在官渡之战、赤壁之战、彝陵之战中，曹操、周瑜、陆逊都能采取这一谋略而取胜。同样，只有充分发挥我们的优势，才能在对外竞争中取得成功。五、兵贵神速。司马懿发动的新城之战，是兵贵神速的范例。由于司马懿根据孟达叛变及其与孔阴谋取两京的严峻形势，故不采取先奏后起兵的常规做法，而是立即领军倍道而行急下新城，因此出乎孟达的意料之外，措手不及而被司马懿擒杀。用兵如此，在当今对外竞争中亦如此。对外竞争中，时间观念是非常重要的，人常道：时间是金钱，因为国际市场瞬息万变，如稍一迟缓就会失去机会，抢手货如不及时组织出口，市场被别人捷足先占，也许会变成冷手货。总之，在国际贸易竞争中，企业的领导人与统兵作战的将领有相似之处。诸葛亮和曹操、周瑜等能多胜，是因其多谋善断，及时做出正确的战略决策，企业的领导人也必须要有这种本领，才能在竞争中取得成功。

三国智谋诞生于中国，中国人利用三国智谋将比日本人更得心应手。如能结合实际，正确、灵活地运用三国智谋，参加国际竞争的中国人将如虎添翼，无往不胜。

四、外交：三极外交的启示

三国鼎立时期，虽只有魏、蜀、吴三国，但彼此之间，外交的斗争是极其尖锐、复杂而巧妙的。探讨这三极外交，对于今天还是有所启示的。

利害决定外交的趋向

国与国的关系，利害关系是主要的，其他关系都是次要的。彼此有利则合，有害则分，而外交关系的趋向也决定于利害关系。三国之间的外交关系也如此。

当曹操大军南下，降刘琮，灭荆州，矛头直指向孙、刘时，孙、刘只有如下选择，一是投降，一是联合抗操，别无他途，在当时，曹操最强，孙权和刘备任何一方，凭已之力，都难抗拒，只有并力拒操，才能图存并有希望取胜。因此，当曹操南征时，孔明和鲁肃不约而同提出“刘、孙联合抗操”的决策，它完全符合双方的利益，故刘备和孙权都乐于接受。但在赤壁之战以后，由于刘、孙之间存在荆州问题未解决，彼此必然是同床异梦，各怀鬼胎。荆州在东吴上游，威胁到东吴安全，孙权为踞江自保，水索还荆州不可，荆州是“用武之国”，是进攻曹魏的战略要地，刘备为北图中原，决不会将之奉还孙权。刘备和孙权的共同弱点是：着眼于各自的眼前利益，只计较荆州的得失，忽视了他们的天然的、共同的敌人——曹魏。因此，孙权和刘备都先后只能诉诸武力解决。曹操则利用孙、刘之间的矛盾，进行分化拉拢。曹、刘之间不存在和解的可能，曹操只能向孙权方面着手，他以许割江南封

权为诱饵，暗使孙权袭击正在胜利进军樊城的关羽，自己则坐山观虎斗，曹操的阴谋终于得逞，曾一度促进孙、刘联盟瓦解。荆州被袭，刘备伐吴惨败后，刘、孙出于抗曹图存共同利益，又重申旧盟。蜀、吴从联盟变成敌国，又从敌国恢复旧盟，以及东吴从反操到投操、后又抗操的事实充分说明：没有永远的盟国，也没有永远的敌国，一切都以各国的利害为转移。

诚实型和狡诈型谁优

有两种外交使者：一是诚实型，一是狡诈型，这两种外交型的使者，都要有智慧，没有智慧的人就当不了使者。因为外交是错综复杂的，一不小心或无知，就会上当，使国家遭受损失。说诚实型和狡诈型谁优？这很难一概而论，对于敌国，彼此斗争是你死我活，无诚实可言，只能以狡诈对狡诈，对于盟国，或与合作的国家，就要讲诚实，不然，彼此就不信任，难于合作。蜀吴后来的分裂，这是原因之一。

鲁肃谨厚、诚实的性格，在他处理对外关系上有着充分的表现。促使刘、孙联盟抗曹后，在任何情况下，鲁肃都坚持这一对外政策，至死不渝。鲁肃之所以如此，是因为他在处理对外关系上具有战略的眼光，他认为只有巩固蜀、吴联盟，东吴才能鼎足江东以图天下，而吴、蜀之间的关系有如唇齿，唇亡则齿寒。正是从这个战略观点出发，在对待孔明和解决荆州问题的态度上，他和周瑜截然相反。周瑜要害孔明，他力加保护；周瑜要用武力解决荆州问题，他坚持主张协商解决。鲁肃在世时，尽管孙、刘为争荆州矛盾重重，但因有鲁肃从中调停，烈方联盟仍能保持，这对于蜀、吴都是有利的。有人认为鲁肃和孔明打交道时，孔明才智过人，处处取胜；鲁肃老实人，实是笨仔，次次吃亏，孔明胜鲁肃多矣。表面看来，似是如此，《三国演义》也是这样写了。为索回荆州，鲁肃三次前往与谈判：南阳被孔明用计夺取后，周瑜在大怒之下，准备起兵与刘备、孔明一决雌雄，鲁肃坚决反对说，如若自家互相吞并，倘曹兵乘虚而来。其势危矣。”自动要求前往以理喻之，若说不通，动兵不迟。在谈判中，孔明提出：荆州原是刘表基业，应由其子刘琦占据，若刘琦不在，别有商议。鲁肃见刘琦病入膏肓，不过半年必死，便同意达成协议：若刘琦不在，荆州归还东吴。刘琦病逝，鲁肃以吊丧为名前往索取荆州，孔明又赖账，说暂借荆州为本，待取得西川后，才交还荆州。鲁肃为顾全大局，只得听从。他回见周瑜，周瑜一针见血地指出：“名为借地，实是混赖。”鲁肃却认为：“恐刘备不负我。”以己之心忖人之心，活画一老实人！周瑜比他看得清楚，说：“刘备枭雄之辈，诸葛亮奸猾之徒，恐不似先生心也。”果然，取得西川以后，刘备、孔明又混赖了这时鲁肃已去世，不能对孙权施加影响，孙权终于用武力夺取荆州，蜀、吴联盟终告决裂。夺取荆州，全据长江，伺机以图天下，是鲁肃为孙权制定的国策，但为巩固蜀、吴联盟，他主张争取用和平手段解决荆州问题，故一再让步。而孔明却使乖弄巧，一再混赖。乍看，鲁肃似有点愚鲁，其实是大智若愚，而孔明虽乖巧，却是狡诈。孔明这样做是不能取信于盟国的，不仅使双方矛盾得不到解决，且日益加深，结果是“关羽毁败，归嗟失”，实非明智之举。在处理盟国之间的关系上，是狡诈还是诚实可取？显然是后者，故鲁肃这个具有战略眼光的使者形象显得更高大！从总的说，孔明跟鲁肃一样，是蜀吴同盟的倡导者和坚持者，其外交成就是辉煌的。正当刘备处于危急之秋，他请命赴吴，

以一介之使，舌战群儒，智激周瑜、孙权，以其超人的智慧和纵横捭阖的手腕折服吴人，共同联盟，打败曹操，正因此，导致刘备取荆益两州，称帝西蜀。吴、蜀同盟被破坏后，孔明派邓芝赴吴。陈说利害，蜀、吴又重申旧盟。这是蜀吴能与曹魏鼎立达近半个世纪的主要原因。

两种态度 两种效果

《三国演义》还塑造了一些不卑不亢和妄自尊大两种不同的使者形象。做为一个使者，切忌自卑和骄傲，自卑则被人看不起，骄傲则引起人反感。只有不卑不亢才是使者应具有的正确态度。这不卑不亢和妄自尊大的两种不同的使者形象，《三国演义》都有生动的对比描述。趁刘备逝世之机，魏主曹丕兴兵五路伐蜀，其中有一路是东吴之兵。东吴观望，迟不发兵。孔明设计退四路兵后，派邓芝往结东吴，反敌为友，共同伐魏。孙权知邓芝来，与群臣商议，张昭认为是孔明退兵之计，遣邓芝为说客，建议休等此人下说词，设油鼎以待，责以酈食其说齐故事，看其人如何对答。权从其言，遂立油鼎，令武士侍立左右，各持钢刀、大斧、长戟、短剑，直列到殿，乃召邓芝入见。邓芝整衣昂然而入，目睹鼎镬内热油正沸，两行武士杀气腾腾，全无惊色。近臣引到帘前，邓芝长揖不拜。权强令下拜，甚至要他入油鼎以相吓，邓芝终不屈膝，当面严斥孙权：“吾乃蜀中一儒生，特为吴国利害而来。乃设兵陈鼎，以拒一使，何其局量之不能容物耶！权闻言惶愧，即叱退武士，请邓芝上殿，赐坐交谈。邓芝乃为乞陈说绝魏联蜀的好处，孙权才决心与蜀联和，并派张温随邓芝入蜀通好。张温到蜀，孔明设宴相待，张温自以为得志，言谈之间，态度傲慢。次日，后主设宴相送。席间，秦宓乘醉入座，张温怪之，看不起秦宓，为显示己才，陆续以“天有头乎？”“天有目乎？”“天有足乎？”“天有耳乎？”“无有姓乎？”等怪题相难，秦宓不加思索，问答如流，且有根有据，满座皆惊。当秦宓以天理反问时，张温无言可对，羞愧难当，但也得到教益，乃避席谢说：“不意蜀中多出俊杰，恰闻讲论，使仆顿开茅塞。”又如赵咨和邢贞，也是这样两个不同类型的使者。刘备伐吴，孙权求和不许，赵咨自请前往说魏主曹丕，使袭汉中，夹击蜀兵。孙权大喜，即写表称臣，命赵咨为使。君主称臣，咨又奉命求救于人，处理不当，易失国体。但赵咨却能折服魏主，倍受敬重。他会见曹丕时，丕问他：“吴侯何主？”咨自夸其君说是“聪明、仁智、雄略之主。”在释其意时对“略”字解得很妙：“屈身于陛下，是其略也”。略者权谋之说也，就把孙权称臣之耻轻轻地掩盖过去了。丕接着问：“朕欲伐吴，可乎？”咨不示弱地答说：“大国有征伐之兵，小国有御兵之策。”丕又问：“吴畏魏乎？”咨毅然答说：“带甲百万，江汉为池，何畏之有？”丕叹说：“‘使于四方，不辱君命’，卿可以当之矣。”丕虽接纳孙权臣属，却没有发兵，坐山观虎斗；只封权为吴王，加九锡，派邢贞同赵咨捧执册锡。邢贞到吴，孙权率百官出城迎接。邢贞自持上国天使，妄自尊大，入门不下车，被张昭厉声严斥：“礼无不敬，法无不肃；而君尊大，岂江南无方寸之刃耶？”邢贞慌忙下车，与孙权相见。以上的故事，把邓芝、赵咨的不卑不亢和张温、邢贞的妄自尊大，刻画得很形象。而邓芝、赵咨不卑不亢，不辱君命，令人敬佩；张温、邢贞傲慢碰壁，狼狈不堪！

五、法律：法治最佳之法

陈寿《三国志·蜀书·诸葛亮传》说：“诸葛亮之为相国也，抚百姓，示仪轨，约官职，从权制，开诚心，布公道；尽忠益时者虽仇必赏，犯法怠慢者虽亲必罚，服罪输情者虽重必释，游辞巧饰者虽轻必戮；善无微而不赏，恶无纤而不贬；庶事精炼，物理其本，循名贵实，虚伪不齿，终于邦域之内，咸畏而受之，刑政虽峻而无怨者，以其用心平而劝戒明也。”一个执法如山的人，畏之是必然，爱之则少见；执法峻急的人，恨之者多，无怨者罕见，而严于执法的诸葛亮，却能使人畏而爱之，受刑而无怨，陈寿说是因“其用心平而劝戒明”。笔者认为，诸葛亮之所以能做到这一点，是因他不因情废法，执法不忘情之故。

不因情废法

诸葛亮不因情废法，斩马谡是个典型例子，马谡是他义弟或系戚马良之弟，一开始两人关系便异于常人。诸葛亮南征途中，马谡奉天子命来劳军，因诸葛亮服其才，马谡虽是后辈，他还是虚心请教：“吾奉天子诏，削平蛮方，久闻幼常高见，望乞赐教。”谡说：“愚有片言，望丞相察之：南蛮恃其地远山险，不服久矣；虽今日破之，明日复叛。丞相大军到彼，必然平服；但班师之日，必用此伐曹丕，蛮兵若知内虚，其反必速。夫用兵之道：‘攻心为上，攻城为下；心战为上，兵战为下。愿丞相但眼其心足矣。’亮纳其策，七擒七纵孟获以服其心，故终亮之世，南人不复叛，使蜀汉从此无后顾之忧，对安定后方支援北伐起了十分重要的作用。马谡确是有智计，诸葛亮对他“深加器异”不是毫无根据的。可是，刘备对马谡的看法恰恰相反。他在临死前特别对诸葛亮谈及马谡，他问诸葛亮：“丞相观马谡之才何如？”诸葛亮说：“此亦当世之英才也，”刘备说：“不然。朕观此人，言过其实，不可大用。丞相宜深察之。”刘备在临危前特别向托孤大臣诸葛亮叮嘱这些话，说明刘备把这事看得非同小可，他知道诸葛亮非常重视马谡，必将大用之，大用必将误大事。刘备看出“马谡言过其实”，认为“不可大用”，而诸葛亮日与马谡共事而未发现他这个严重的缺点，却非常重视他，这是什么原因？这和诸葛亮与刘备的经历以及其两人对马谡的情感深浅有关。刘备一生血战沙场，其才智都是在实战中得到的，他听到马谡死啃兵书的空谈，与实战不符，就发现其“言过其实”。刘备在世时，诸葛亮主要是参与决策和主管内政，实战经验还不太丰富，放一时难看出马谡夸夸其谈。在情感方面，刘备与马谡关系浅，对其考察不被情所制约；诸葛亮与马谡则“情如父子”。且服其才，对其期望和倚重也就大，在当时可以说他是把马谡当作其继承人来培养的。情感好像白内障遮眼，使人看不清对方的真实面貌，他委马谡守街亭的重任也就不足为奇了。马谡与司马懿战于街亭，因其缺乏实战经验，不从实际出发，而是照搬兵书，舍水上山，王平苦谏不听，终被司马懿所破，大败而逃；亮进无所据，被迫布置撤军，讵料司马懿大军突然拥至，如不用“空城计”几乎被擒。这时，诸葛亮才后悔自己不明于知人，但已迟了。这次出祁山，蜀军先声夺人，旗开得胜，连取三郡，很有战胜希望，而因街亭之失除了撤回汉中外，别无出路。街亭之失，诸葛亮错在用了纸上谈兵的马谡，而马谡违背诸葛亮的军事部署，他应负直接的责任。因此，不处理马谡

则无以服人，难于治军，这对于诸葛亮是个很伤感情的事。对诸葛亮斩马谲，蒋琬反对说：“昔楚杀得臣而文公喜。今天下未定，而戮智谋之士，岂不可惜乎？”诸葛亮流涕而答说：“昔孙武所以能胜于天下者，用法明也。今四方分争，兵交方始，若复废法，何以讨贼耶？合当斩之。”马谲被斩后，诸葛亮大哭不已，亲自临祭；将谲家小加意抚恤，按月给与禄米。诸葛亮也不宽恕自己，他上表请自贬三等说：“臣本庸才，叨窃非据，亲秉旄钺，以励三军。不能训章明法，临事而惧，至有街亭之阙，箕谷不戒之失。咎皆在臣；臣明不知人，虑事多暗，春秋责备，罪何所逃？请自贬三等，以督厥咎。”

执法不忘情

诸葛亮对于犯罪的人，能治之以法，动之以情，即执法不忘情，使被判罪的人心服而无怨。

李严（后改名李平）是刘璋旧部，刘备入蜀时归降，后因平叛乱有功，被授尚书令之职，刘备临危遗诏托诸葛亮与李严辅后主。为团结对敌，诸葛亮很尊重他，但李严为人图谋私利，喜耍两面手法，建兴九年春，诸葛亮出军祁山，李严负责督运粮事，因运粮不济，怕诸葛亮见罪，便慌报军情告急，说东吴将兴兵寇川，要诸葛亮回师。为了遮饰已过，又妄奏后主说：“臣已办备军粮，行将运赴丞相军前，不知丞相何故忽然班师。”诸葛亮回成都后查知此事，大怒说：“匹夫为一己之故，废国家大事！”令人召至，欲斩之，因念他也是托孤大厦，乃上表废为庶人。历史上，凡托孤大臣之间发生内讧，势败者往往被夷三族，而诸葛亮却仍让李严过着富裕的生活，留其子丰在丞相府任中郎参军，并谆谆教诲。他在处分李严后致丰教说：“吾与君父子戮力以奖汉室，此神明所闻，非但人知之也，表都获典汉中，委君于东关者，不与人议也。谓至心感动，终始可保，何图中乖乎！昔楚卿屡绌，亦乃克复，思道则福，应自然之数也。愿宽慰都获，勤追前阙。令员解任，形业失故，奴婢宾客百数十人，君以中郎参军居府，方之气类，犹为上家。若都获思负一意，君与公琰推心从事者，否可复通，逝可复还也。详思斯戒，明吾用心，临书长叹，涕泣而已。”对一个犯严重错误的人，犹如此多情，要其子加以宽慰，使其改过自新；对其子则力加勉励，使其奋发向上，其意诚，其情切，李严父子能不感恩戴德。又如廖立，为人高傲，自谓才智宜为诸葛亮之贰，而竟位在李严等人之下，故很不满，于是常发牢骚，口出怨谤，造成了不良影响，因此诸葛亮认为“羊之乱群，犹能为害，况立托在大位，中人以下识真伪邪？”便废廖立为民。但廖立甚敬佩诸葛亮其人，对已受到处分并无怨言。他闻诸葛亮在五丈原病逝，垂泣说：“吾终为左衽矣！”李严闻此噩耗，纵声大哭，因激动过度，病发而死。盖李严、廖立都相信诸葛亮能复收己，使能以补前过，度诸葛亮死后，后人不能用之故也。严于执法的人，使受处分者毫无怨恨是很难的，诸葛亮之死，使廖立垂泣，李严伤心致死，这不仅是没有怨恨，而是对诸葛亮非常爱戴了。

治国不能不讲法，诸葛亮治乱国用重刑，纠正了刘璋治蜀时的混乱状态，使“军民安靖”。但其可贵之处在于：法严而民无怨，民畏而爱之。我们知道法治的主旨是为了教育人，使人人遵守法纪，保证国泰民安，在这方面，诸葛亮的法治收到了最伟的效果，之所以能如此，正如上面所述，是因诸葛亮能正确处理情与法的关系，做到寓情于法，使情法交融，这是运用法律治

国的最高超的艺术，是实行法治最佳之法。

六、人事：人才学的珍贵遗产

三国人才之众，在中国古代史上是罕见的。三国之主曹操、刘备、孙权，纵横捭阖，权谋干略，出类拔萃，堪称当世英雄。孔明、荀彧、鲁肃以其超人的智慧，描绘三国宏图，促使三分鼎足，不愧称三国时代杰出的三大战略家。运筹帷幄，决胜千里，则有周瑜、陆逊、郭嘉、程昱、司马懿、庞统、徐庶等辈；勇而有谋，武功显赫，则有关羽、张飞、黄忠、赵云、张辽、徐晃、徐盛、朱桓之流；两才相当，棋逢放手，则有姜维、邓艾和羊祜、陆抗之徒。勇冠三军，骁锐莫当，蜀有马超、魏延，魏有许褚、典韦，吴有甘宁、太史慈。不辱君命，邓芝、赵咨可谓善于外交。文采风流，蔡邕、王粲、祢衡，曹植、杨修亦一时之绝。三国人才济济，不胜枚举。读《三国演义》宛如入中国古代人才展览总馆，历代各种人才，在此莫不具备。不禁令人惊叹：三国何其多才！

人才济济主要是君主善用人

三国人才如此众多，而一些朝代却寥寥无几，是否“造物者”偏爱于三国？其实，“天涯何处无芳草”。西晋文学家左思《咏史》诗中则指出：“何世无奇才，遗之在草泽。”意即哪个朝代没有奇才，只不过是埋没罢了。为何被埋没？或因无机遇，或因君主不会用才。人才之涌现，多在乱世或盛世，在腐败的朝代人才是难于发挥作用的。盛世之所以多才，是因盛世不是上帝安排，而是靠人去改天换地，没有众多治世之才是难于出现盛世的。乱世，是大动荡、大分化、大转变的时期，旧的统治者已不能再统治下去了，它统治的基础——皇亲国戚、各级官吏等已腐朽不堪，这些人大多是碌碌庸人，无所作为，他们既无力挽狂澜于既倒，也无本事独树一帜，等待他们的只能是灭亡的命运。这时草泽英雄纷纷崛起，逐鹿中原。要图天下，必须有人才，故独霸一方革主大多能礼贤下士，千方百计搜罗人才，所以说这正是用才之秋，也是人才得以脱颖而出的良机。三国历史正好证明乱世出英雄这个真理。如非乱世，织草履出身的刘备何能称帝西蜀？如非乱世，宦官之孙曹操何以能“挟天子以令诸侯”？若非乱世，一县吏之孙孙权何以威镇江东？虽说乱世出英雄，但在中国历史上出现的7次分裂时代，为何人才以三国最多，最引人注目？这是因三国之主曹操、刘备、孙权都善于用人。他们在其割据的地区竭力发掘人才，可说是搜罗将尽，被埋没的不多。因此，涌现众多人才的时代，一是机遇，二是君主要善于用人，二者缺一不可。而三国人才最引人注目，与《三国演义》作者生花妙笔的描述也有关系。

正确评价人始能正确用人

三国用人艺术，是我国古代人才学的珍贵遗产。认真进行研究，对于用人是大有裨益的。研究三国用人艺术，要从正确评价人才入手，因为能正确评价人始能正确用人。而要正确评价人才，首先必须实事求是，决不能以成败论英雄。刘备用孔明，可说是善于知人、用人，孔明确是当世奇才——是

个了不起的英雄。可是，因孔明未能实现其北伐宏图，人们颇多异议。有的说他六出祁山，所得只不过三郡，劳而无功，说明他非大才：有的说蜀国人才短缺，致使“蜀中无大将，廖化做先锋”，可见他不善于用人。孔明是蜀国的关键人物，他辅佐刘备开始是谋主后当丞相，刘备逝世后他是实际的执政者，蜀国强弱跟孔明当然大有关系。但不能以成败来衡量孔明，把他的优点说成缺点，从而否定这个杰出的战略家。在用人方面，孔明不拘一格，能因才任用，故陈寿说，“是以西土咸服诸葛亮能尽时人之器用也。”（《三国志·蜀书·费诗传》）许靖是大名士，但没有多大实际能力，刘备入川后原不想用他，孔明因许靖海内知名，用他可扩大影响，吸引更多人才，故力劝刘备任用，刘备乃拜年已70的许靖为司徒。魏延、杨仪两人很有才能，因魏延“性矜高”，杨仪“性狷狭”，两人都不能团结人，他虽依靠这一武一文为军中左右手，却没有任为继承人。他每次出征，治理蜀中事务都委托德才兼备的蒋琬、费、董允等人。孔明逝世后，蒋琬、费先后管理蜀政，使敌人不敢窥视西蜀，边境无虞达29年。至于孔明未能取胜，这主要是由于客观形势的原因。当时魏国兵力、人力都比蜀国多3倍以上，经济力量也比蜀国雄厚得多，其统帅又都足智多谋。战争是人力、物力、智力的较量，而魏、蜀两国人力、物力如此悬殊，智力又不相上下，蜀国是不存在取胜的客观形势的。但是孔明以5万兵力能采取攻势，使魏国驻守秦川前线的20多万大军只能坚守，其主将司马懿不得不忍耻接受巾帼妇人之衣，如果孔明没有超人的军事才略，何以臻此！因此，以成败论英雄，是不能正确认识孔明这个奇才的。其次，要正确评价人才，要有一分为二的观点，决不能绝对肯定或绝对否定。对于人才的评价，不能仅从其人道德品质方面去考察，而更重要的是要看他对社会做出的贡献。曹操是一个十分残忍又具有雄才大略的奸雄，既有过也有功，对社会发展还是起了一定的推动作用的。他在用人方面也有其过人之处。他不念旧恶，唯才是举，因而过去的仇人与敌营的人，都奔集于他麾下，为他献智效劳，终于统一北方。如果曹操老是计较个人恩怨，用人吹毛求疵，则不能圆结更多的人为己用，也许他将变成孤家寡人，一事无成。有人因曹操秉性奸诈，连他的雄才大略也一概斥之为邪恶，那是片面的。再次，要正确评价人才，要对具体人做具体分析，决不能用一个框框来衡量天下之才。世上没有万才具备的人，有人精干此而粗于彼，孙权未见出奇谋，但能任贤举能，集“众智”、“众力”于一身，故成一代明主。周瑜虽不冲锋陷阵，但能运筹帷幄、决胜千里，被誉为英明的统帅。马谡任主将不行，却是个有智计的谋士。马超不善谋略，却是骁锐莫当的勇将。故用人要量才录用，不要强用其所不能。

用人攸关国家兴亡

能否用人，对国家之兴亡至为重要。三国之兴，与曹操、刘备、孙权善于用人有很大关系。刘备“三顾草庐”，孔朗感其知遇之恩，做出隆中决策，为之效忠竭智，才能由弱变强，称帝西蜀；孙权善于用“众智”、“众力”，听从鲁肃的“榻上策”，故能鼎足江东；曹操虚心求教于荀彧，遵其“深根固本以济天下”、“坚守官渡待变”之策，方能称雄北方。东汉末年，逐鹿中原的不乏其人，为何只存下三国，而其他人都被消灭了，不善于用人是个重要的原因。袁绍雄踞四洲，兵多粮足，谋士如云。官渡之战，他的兵力比

曹操强得多，胜利本应属于他，因他既不听田丰、沮授之谏，又不从许攸之策，疑其所不当疑，决其所不当决，于是贻误军机，被动挨打，以失败告终。刘表居用武之国，拥九洲之众，因其“善善不能用，恶恶不能去”，又无宏图大志，满足于现状，只能是他人俎上之肉，任人宰割，荆州被分解是必然之理。吕布被称为无故将军，效忠于他的陈宫，为他尽智献谋，他当耳边风，对面谏而通敌图他的陈珪父子，却言计听从。在被曹操围困的危急关头，他不依靠张辽等猛将以摆脱险境，而是想凭他的方天画戟和赤兔马以保妻子安全，结果还不是被曹操所擒，脑袋搬家了家。后来三国之亡，也是因用不得其人之故。刘禅宠信黄皓、曹魏重用曹爽、孙皓任用岑昏等一小撮佞臣，都加速了蜀、魏、吴的灭亡。

善用人者都采取“五湖四海”政策

纵观三国历史，凡善于用人者都采取“五湖四海”的政策。曹操的“唯才是举”实是这种政策的体现。如荀彧、郭嘉、贾诩原是曹操敌人的谋士，张辽、徐晃是亡虏，于禁、乐进是行伍出身，都被曹操所搜罗，加以提拔重用，才得显姓扬名。孙权用人也如此。他不仅重用吴郡人顾雍等，对于避乱江东的广陵人张纮、琅邪阳都人诸葛瑾等，也都重任。刘备取蜀后，除以随之入蜀的荆州人士为骨干外，对于原有益州、东州人士，即便是刘璋的亲疏，都量才录用。孔明在团结这三州人士方面做了很多工作，把三州人士团结在刘备的周围，拧成一股力量，对巩固蜀国政权起了巨大的作用。

用人不计恩仇，是曹操、刘备、孙权的共同点。东汉末年，群雄对立，或友或敌，很难固定，人与人的关系是十分错综复杂的。如果以恩仇做为用人的界线，决不能团结更多的人，也对事业不利。因此，曹、刘、孙用人，对事业有利的，虽仇也用。张绣曾杀曹操长子、侄儿、爱将，后他再降，操也纳之。刘巴为刘备宿怨，他取蜀时为团结益州人士，也不计较其既往而用之。甘宁曾结怨于孙权，后他来降，权不咎其过去，甘宁因此拼力很效，屡立奇勋，成为东吴猛将。

用人唯亲的恶果

用人唯亲的恶果，在《三国演义》中也有深刻的揭露。所谓

“亲”无非有二，一是认为是“心腹”，二是亲属。用人而限于此，人才必然是有限的。所谓“心腹”，大多是佞臣，这些人只看其主子限色办事，为达到个人私利，往往瞒上欺下，他们是成事不足，败享有余，东汉末朝桓、灵二帝，宠信宦官，造成天下大乱，就是典型的例子。因裙带关系而成为权贵的，在中国封建社会里是常见的事。这些人大多不学无术，是碌碌无能的庸才，一旦掌握朝政，必然把它弄得一塌糊涂。何进原是屠户，因妹妹贵为皇后面被封为大将军，正是在这个双料草包的手里，使汉朝名存实亡。用人唯亲即使是曹操、刘备也在所不免，如曹操用夏侯渊丢了汉中，刘备用关羽失了荆州，这对于曹操、刘备虽是个别的事件，但也足见完全摆脱用人唯亲也殊不易。

树立朋党之害

树立朋党之害给人的教训也是很深刻的。凡立一朋党，必有另一朋党与之对立。朋党之争，或一败，或两败俱伤，对国家、对事业都有害无益。当然用人必须依靠骨干，不过这与树立朋党是两码事。因依靠骨干是为更好团结大多数，而树立朋党是为捧一派打击一派，袁绍因宠爱幼子袁尚，对其党徒也大加重用，于是自成一朋党。拥长子袁谭派也就成立一朋党与之对抗。因朋党对立，内部力量大为削弱，终被曹操所灭。刘表因爱妻而让妻党掌握军权，妻党必然拥护其妻所生的幼子刘琮，一朋党于是产生。长子刘琦不甘心失去其法定继承权，求助于刘备，这又立了一朋党。曹操南征，继位的刘琮不与其兄刘琦协力抗曹，而是为保位投降了曹操，结果不仅丢了荆州，连命也保不了。

知人、荐贤是用人先决条件

知人、荐贤是用人的先决条件。知人才能用人得当，荐贤才能广招人才。《三国演义》有不少知人美谈和用人轶事，如曹操、刘备、孔明、孙权等都能知人，故能用人；魏、蜀、吴贤士都能辗转相荐，这是三国人才济济的原因之一。他们的知人、荐人的经验，值得用人者借鉴。

第二章 用人艺术

在古今一切人际竞争中，其成败与有否人才大有关系。取胜要有智谋，而智谋出自人才，所以说人才是至关键的。这一章从“人策”、“风格”、“御人”、“鉴诫”四个方面评介了三国的用人艺术，如能吸取三国用人的经验教训，用其所长，弃其所短，时事业是大有裨益的。

一、人 策

用得其人，三国鼎立，用不得其人，国破家亡！三国的兴亡，虽由于经济政治上的原因，但与用得其人与否也大有关系。东汉末年，群雄逐鹿，18镇诸侯先后灭亡，而曹操、孙权、刘备之所以能崛起，三分鼎足，其关键在善于用人。而三国后期的继承者却恰恰相反，都不善于任贤举能，结果被晋所灭。

“人策”之重要可见一斑。

1. 由弱变强：刘备得孔明而兴

在第三十五回“玄德南漳逢隐贤”里，有一段关于用人的对话，水镜先生初遇刘备，见他气色不佳便料及其坎坷遭遇，因问说：“吾久闻明公大名，何故至今犹落魄不偶耶？”刘备说：“命途多蹇，所以至此。”水镜说：“不然。益将军左右不得其人耳。”刘备说：“备虽无才，文有孙乾、糜竺、简雍之辈，武有关、张、赵云之流，竭忠相辅，颇赖其力。”水镜说：“关张、赵云，皆万人敌，惜无善用之人。若孙乾、糜竺等乃白面书生耳，非经纶济世之才也。”水镜先生的话阐明了一个有关用人的重要思想：有了人才，并不等于会用人；不善于使用人才，就不能发挥人才的作用，他说刘备“左右不得其人”，是指没有使用人才的大才，即缺乏统筹全局的人才，也是他所说的“经纶济世之才”。刘备的“命途多蹇”，证实水镜先生的话是对的。

从逆境走向顺境

“桃园结义”之日，刘备兄弟三人就立下誓言：“同心协力，救困扶危，上报国家，下安黎庶，”尽管他们怀有雄心壮志，却不能如愿以偿。虽然虎将关、张、赵云拼死效忠，孙乾、糜竺、简雍等竭能尽力，也无济于事，仍颠沛流离，寄人篱下。他转战沙场，经千辛万苦，才得徐州作为安身之地，却又被吕布夺了；只好附属曹操，因恶其为人，乃设计脱身，借截击袁术之机回师徐州；后被曹操打败，仅以身免投靠袁绍，因失公助曹轩了颜良、文丑，险些被袁绍杀了；后依刘表，又被蔡瑁和蔡夫人暗算，几乎送了性命。刘备此时的景况是凄凉的，故他见已身髀肉复生，感到“日月蹉跎，老将至矣，而功业不遂”，不觉悲从中来，长叹不已。而当他得孔明相助，高兴地比之为“如鱼得水”。鱼没有水，寸步难移；鱼有了水，便可游泳自如了。从此，刘备从逆境走向顺境：联合东吴，打败曹操；取荆益二州，称帝西蜀。

孔明何以有如此扭转乾坤的力量？

待机而动的决策

当对客观事物发展的规律无所了解的时候，人们是无所作大的，如果与客观事物发展的规律背道而驰，任何人都会碰壁，遭到失败，掌握了客观事物发展的规律，人们就主动了，就可改天换地。杰出的人物能在历史上起伟大的作用，并非他们有三头六臂，或先知先觉，而是因其能从实际出发，根据当时的客观形势，实事求是地制定正确的战略决策。孔明的“隆中对”就是这样产生出来的。要了解孔明所起的杰出作用，有必要从研究“隆中对”入手。“隆中对”是什么？这是刘备“三顾草庐”时，孔明跟刘备的一段重要对话，即孔明为刘备制定图天下的战略决策。孔明指出：“今操已拥有百万之众，挟天予以令诸侯，此诚不可以争锋。孙权据有江东，已历三世，国险而民附，此可用为援而不可图也。”只有荆益二州可取，“若跨有荆益，保其岩阻，西和诸戎，南抚彝、越，外结孙权，内修政理，待天下有变，则命一上将将荆州之兵向宛洛，将军身率益州之众出秦川，百姓有不箪食壶浆以迎将军者乎？诚如是，则大业可成，汉室可兴矣，”因主客观上的种种原因，孔明的“汉室可兴”的愿望虽没有实现，但他的联吴抗曹、取荆益二州、待机而动的决策，在实践的过程中证明是正确的，它使弱小的蜀国能鼎立近半个世纪之久，故有“千古奇策”之誉，孔明未出草庐已预见天下三分。不愧是一个有远见卓识的战略家。而他能制定“隆中对”，是由于他对当时天下大势有全面的深刻的了解，对各个政治集团进行了深刻的分析，故能明确打击的对象和团结的力量，确定短期和长期的奋斗目标。

依形势，定谋略

“隆中对”是孔明在建安十二年，即公元207年提出来的。这一年天下大势是：在北方，曹操凭着其挟天予以令诸侯的优越地位，先后消灭吕布、袁术、陶谦、张绣、袁绍等军阀势力，基本上统一了北方，他带甲百万，是当时中国最强者。在这一年春2月，曹操发布的丁酉令说：“天下虽未悉定，吾当与贤士大夫共定之。”这表明他决意南征。在东南地区，孙权继承父兄之业已7年，在残酷地镇压越族的反抗后，政权基本巩固，加以有长征之险，并得到顾雍、陆逊为首的吴郡士族的支持；且能举贤任能，有周瑜、鲁肃等文武全才为之辅佐，国力日益强大，在当时其势力仅次于曹操。在西南地区，荆州的刘表、益州的刘璋都是软弱无能之辈，难于与曹操抗衡，迟早必被人所并。只有刘备，他虽寄托于刘表，但很得人心，故荆州豪杰多归之，事实上他已成为荆州地区的新兴势力的代表，具有一定的实力，很明显，当时力足以争天下的只有曹操、孙权、刘备三人而已。而三人中，曹操势力最大，刘备要与曹操对抗，只能联合孙权。故刘孙联盟抗曹，是形势使然。这时，孔明已“躬耕南阳”有12年之久，且由于荆州是当时东西、南北的交通要道和军事咽喉，这给他提供了观察政治风云的有利条件；他经常与石广元、徐元直、孟公威等谈仕进，议时政，在刘备“三顾草庐”前，他通过各种渠道了解情况进行分析研究，对天下大势已成竹在胸。故在刘备屈身求教下，能提出正确的战略决策——“隆中对”。

下对了关键棋子

譬如下棋，关键性的一着下对了，就全盘皆活；关键性的一着下错了，就着着被动。“隆中对”对于蜀国的形成和发展来说，是关键性的一着棋，自从制定了这一正确的战略决策，便把刘备集团内部潜在的积极因素充分调动起来，各种人才的智慧、力量都充分发挥出来，因而取得了节节胜利。而“隆中对”所起的作用也就是孔明智慧的结晶，足见刘备得孔明对于他事业的发展是具有决定性的意义的。刘备未得孔明前和得孔明后的不同处境，给用人艺术添加了一些什么新内容呢？它说明：大凡干事业，必须有各种各样的人才，但更重要的要有掌握全局的、具有战略眼光的人才。刘备也是个会用人的人，他的用人特长是善于识贤、集贤、信贤，但对于如何使用人才，则非其所长，这是因他缺乏运筹帷幄之中、决胜千里之外的才智，故虽有关、张、赵云之勇，也不免屡战屡败。

以智谋折服众将

孔明则既能从大处着眼，也能从小处着手，即既有正确的战略决策，也有出入预料的“神机妙算”，他的才智使关、张、马、赵、黄五虎大将如虎添翼，大显神威，张飞，原是个有名莽汉，从不懂使计，只一味恃勇。他快人快事，敢于鞭打督邮，屡揪“三姓家奴”吕布；他嗜酒如命，醉后鞭打部属，致失掉了徐州。后来在孔明的领导下，他变了，不再是老粗，而是粗中有细，他义释严颜，使严颜所管的45处关隘，皆望风归顺；他假醉赚张郃，智取瓦口隘。韦中虽不说是孔明所教，但既在其指挥之下，显然与孔明的军事部署有关。不服老的黄忠，也是在孔明的激将法的推动之下，勇挑重担，计夺天荡山，勇斩夏侯渊。孔明的智慧折服了众将，连目空一切的关羽，在他面前也服服贴贴，俯首听令，因而能调动三军，沿着他的羽毛扇指的方向，奋勇直前，去夺取胜利！

千军易得，一将难求；千才易得，全才难求，如何在众才之中，选拔具有全局之才的人才，这是取得事业成功的至为关键的一环，也是用人艺术的一大学问。

2. 统一北方：曹操听荀彧之策

一统北方成为一代之雄的曹操，虽因时势造成，但他的雄才大略是其取得成功的主要原因。而他的雄才大略的具体表现之一是：善于用人。故济济人才，奔集于曹氏，宛如众星伴月。他们出谋献策，为曹魏立下不可磨灭的功勋。其中，以荀彧的贡献最大，曹操能统一北方，雄视中国，实有赖于荀彧的英明决策。

备受赞誉的荀彧

曹操一见荀彧来投，便给他高度的评价，“吾之子房也。”魏晋南北朝时期，评点人物的风气很盛，许多人因此而以知人见称，其事迹多记于《世

说新话》之中。他们评点人物的根据是什么，为什么其言多中，这很值得研究，因用人要从识人始，不识人就难于用得其人。三国时代，逐鹿中原的群雄都懂得：要打天下，要有人才，故大部谦恭下士以搜罗人才为己用。而用人要先了解其人之才，始能量才录用。曹操说荀彧是“吾之子房也，”并非出于印象之言：或因“或为人伟美”，或因其能说会道，而是根据其过去的表现下的结论。《三国演义》没有提供这方面的材料，陈寿著的《三国志·魏书·荀彧传》却有记载，说得很明白：在他未投奔曹操前，其才智已为时人所重，南阳何颉就赞他。“王佐才也”。他料事辄中：董卓乱起，为亢父令的荀彧便弃官归乡，谓父老说：“颖川，四战之地也，天下有变，常为兵冲，宜亟去之，无久留。”乡人多因留恋故土犹豫不去，荀彧便率领其宗族迁居冀州。后颖川果为“四战之地”，乡人多遭难，独荀彧宗族得以保存。袁绍占据冀州后，很重视荀彧，待以上宾之礼，但“或度绍不能成大事”，乃弃绍投曹。后来袁绍的下场果如荀彧所预料。上述两件事，已足可显示荀彧有超人的才智。曹操赞为“子房”并非过誉。他投奔曹操后，始为曹的司马，后升为汉尚书令，曹操有重要事决策不下，都向他请教，即使“太祖（按：指曹操）虽征伐在外，军国事皆与彧筹焉。”荀彧多奇计，不下于汉之子房。据《三国志》裴松之注《彧别传》记载：“彧自为尚书令，常以书陈事，临薨，皆焚毁之，故奇策密谋不得尽闻也。”虽“不得尽闻”，但他给曹操提出的三大决策，史书是有记载的，《三国演义》也如实描述了。

深根固本才可制天下

曹操起事之初，兵力不多，占地也仅有兖州。曹操拟兴兵攻打徐州，这时陶谦已死，刘备领徐州牧，其实力也不弱，曹操想攻入徐州并非易事：而曾经被曹操打败的吕布也不甘心罢休，他驻军山阳，仍对兖州虎视眈眈，如曹攻徐州，吕布必乘虚偷袭，故荀彧坚决反对。他入谏说：“昔高祖保关中，光武据河内，皆深根固本以制天下，进足以胜敌，退足以坚守，故虽有困，终济大业。明公本首事兖州，且河、济乃天下之要地，是亦昔之关中、河内也。今若取徐州，多留兵则不足用，少留兵则吕布乘虚寇之，是无兖州也。著徐州不得，明公安所归乎？今陶谦虽死，已有刘备守之。徐州之民，既已服备，必助备死战。明公弃兖州而取徐州，是弃大而就小，去本而求末，以安而易危也。愿熟思之，”荀彧之言，确是“药石之言，洞见利害。”故曹操深服其言，罢攻徐州之举，先巩固兖州，徐图发展。”深根固本以济天下”，不仅高祖、光武因此而“终济大业”，曹操行此策，也日益强大。荀彧总结两汉“深根固本以制天下”的图天下的经验。不仅是对曹操提供正确的战略决策，也是“济大业”必须遵循的一条规律。

奉天子以服众望

由于曹操遵从荀彧“深根固本以制天下”之策，驻军山东，养精蓄锐，兵强将盛。这时，李傕、郭汜混战，百姓遭殃，献帝受苦，经颠沛流离，又移驾返洛阳。曹操知此消息，立即召集谋士商议。荀彧进言说：“昔晋文公纳周襄王，而诸侯服从，汉高祖为义帝发丧，而天下归心。今天子蒙尘，将军诚因此时首倡义兵，奉天子以从众望，不世之略也。若不早图，人将先我

而为之也。”曹操听了大喜，决定克日兴师。荀彧是忠汉派，他之所以投曹操，是因曹操有过为国除奸的壮举，他劝曹操“奉天子以从众望”，实出于对汉朝的忠心。而曹操采纳此策，是为了“挟天子以令诸侯”。在此之前，田丰也对袁绍有类此建议，袁绍却不接受，而曹操却能采纳这一决策，足见曹操比袁绍高明得多。当时，东汉王朝虽已名存实亡，可是“百足之虫死而不僵”，汉臣仍多不忘汉，即便是割据者大多也表面“尊汉”，由于群雄混战，饿殍遍野，因而人心思定。故曹操一扯起“尊汉”的旗帜，以进行统一战争，不仅能令诸侯，且得人心。桓、灵二帝先后两次掀起的党锢之祸，士族受害最惨，所以士人最恨宦官。曹操是宦官家庭出身，素为士族所轻，他要搜罗士人则很困难：从他“奉天子以从众望”，情况开始发生了变化，士人逐渐归之，“物以类聚，人以群分。”重用什么样的人会带来什么样的人，在荀彧的推荐下，郭嘉、司马懿等才智之士纷纷来投，仅几年之间，曹操得士之多远远超过孙权和刘备。曹操采纳荀彧的这一决策，不仅掌握了政治上的主动权，且取得了士族的广泛支持，这就为他统一北方提供了有利的条件。

坚守官渡以待变

官渡决战，是袁、曹谁胜谁败的生死关头。曹操守官渡，自8月起至9月终，军力渐乏，粮草不继，意欲弃官渡退回许昌，迟疑不决，乃作书遣人赴许昌问荀彧。彧以书报之，略说：“愚以袁绍悉众聚于官渡，欲与明公决胜负，公以至弱当至强，若不能制，必为所乘：是天下之大机。绍军虽众，而不能用：以公之神武明哲，何向而不济！今军实虽少，未若楚、汉在荥阳、成皋间也。公今画地而守，扼其喉而使不能进，情见势竭，必将有变。此用奇之时，断不可失。”曹操得书大喜，令将士效力死守。果然，“情见势竭，必将有变，”由于袁绍内部分裂，许攸来投，授以烧敌粮之策，曹操乃亲率精兵往鸟巢劫粮，使袁绍军心大乱，于是乘机出击，大败袁军。如果曹操不听荀彧的决策，弃官渡退回许昌，袁绍乘虚追击，曹操必败。对此，后来曹操也承认。他上的表说：“向使臣退于官渡，绍必鼓行而前，有倾覆之形，无克捷之势。”（见《三国志》裴松之注《彧别传》）

为三大战略家之一

荀彧并不象孔明、鲁肃那样给刘备、孙权描绘国天下的蓝图，但他的“深根固本以制天下”、“奉天子以从众望”和“坚守官渡以待变”的三大决策，是属于战略的范畴，是有关曹魏生死存亡、兴亡盛衰的大事，其贡献不亚于孔明的“隆中对”之于西蜀，鲁肃的：“榻上策”之于东吴。故笔者把他和孔明、鲁肃并列，誉之为三国时代三大战略家之一，也正是据此：“而荀彧的三大决策，若非雄才大略的曹操也不能采用。庸主不能用奇才，明主始能用奇才，古今如此！”

3. 鼎足江东：孙权行鲁肃战略

孙权继承父兄之业坐镇江东之后，善于举贤任能，故人才济济。鲁肃便是其中佼佼者之一。鲁肃是周瑜所荐，周瑜说他“平生好击剑骑射”、“胸

怀韬略，腹隐机谋”，是文武全才。他投依孙权后，甚得敬重。一日，众官皆散，权留鲁肃共饮，至晚同榻足而卧，夜半，权问肃说：“方今汉室倾危，四方纷扰；孤承父兄余业，思为桓、文之事，君将何以教我？”肃说：“昔汉高祖欲尊事义帝而不获者，以项羽为害也。今之曹操可比项羽，将军何由得为桓、文乎？肃窃料汉室不可复兴，曹操不可卒除。为将军计，唯有鼎足江东以观天下之衅。今乘北方多务，剿除黄祖，进伐刘表，竟长江所极而据守之；然后建号帝王，以图天下，此高祖之业也。”权闻言大喜，披衣起谢。因此策只在榻上谈的，故史称之为“榻上策”，因鲁肃献“榻上策”引起孙权的重视，老臣张昭力加反对，认为鲁肃“谦下不足”、“年少粗疏”不可用。孙权并不因张昭的訾毁而疏远鲁肃，而是相反，更加敬重之。

认清首要敌人

“榻上策”提出于建安五年，即公元200年，那时，“北方多务”，曹袁两大军事集团正准备决战，袁绍比曹操兵力强，曹操并未具有必胜的条件，而鲁肃却能断定东吴的主要敌人是曹操，这是很有见地的。他主张乘曹操无力南顾之机，占领荆州地区，“竟长江所极而据守之”。因为荆州处于扬州上游，如果将来让曹操占领荆州，东吴前线将遭到严重威胁。如果全据长江，凭着这条不易逾越的天堑，则可保卫东吴的安全，然后伺机以图天下。鲁肃的分析是实事求是的，完全符合当时的客观形势，是东吴所能采取的最佳决策。此策后来成了东吴的国策，孙权能雄踞江东，三分鼎足，实有赖于此。

坚持联盟以抗曹

鲁肃为实现其政治蓝图，始终奋战不息。他给孙权制订的其他战略决策，也以“榻上策”为据。曹操统一北方后，决意南征，南北矛盾开始激化，孔明、鲁肃已先后预见天下三分，因此如何处理曹、孙、刘三方的关系，已成为当时急需思考的重要议题。由于曹操势大，孙、刘要想与之抗衡，除了联盟之外别无他策。“智者见诸未萌”，杰出的战略家孔明、鲁肃不约而同提出孙、刘联盟抗曹的主张。刘琮以荆州降曹后，江东上下震惊，张昭等谋士都主降，只有鲁肃坚决主战，并向孙权陈述“诸人可降曹，独将军不可降曹”的理由，使孙权深为感叹说：“诸人议论，大失孤望。子敬开说大计，与吾见相同。此天以子敬赐我也！”在鲁肃的策划和奔走下，促成孙、刘联盟抗曹，最后打败了曹操，取得了赤壁之战的辉煌胜利。当鲁肃从前线还，孙权与诸将出迎，孙权说：“孤持鞍下马相迎，足以显卿未？”肃说：愿至尊威德加乎四海，总括九州，克成帝业，更以安车软轮征肃，始当显耳。”可见其志不凡。

鲁肃始终坚持孙、刘联盟抗曹，至死不渝鲁肃懂得：孙刘双方有如唇齿关系，唇亡则齿寒，故他不象庸瑜那样，只从国家眼前利益出发，千方百计拆盟，也不象孔明那样，使尽诈谋以拖延交还荆州，促使双方矛盾激化，而是既坚持国家利益，又保持孙、刘联盟。因此，他不仅比周瑜看得远，比孔明也高明。

借荆州、存人才

为了全据长江，保卫东吴的安全，他三次前往索还荆州，并以理力争，虽然对方屡次使计推辞，他也耐心等待，避免动干戈。甚至孔明为拖延时间，使刘备立下“暂借荆州”的文书，他也被哄作保人押了字。在与关羽相会时，他好言相劝，指出借荆州是为使刘备有所托足，今“已得西川，又占荆州”，是“贪而背义”。《三国演义》把这次会见，说是“关云长单刀赴会”。把关羽写得威风凛凛，鲁肃则被描绘得呆相十足。史实却不然，是鲁肃前往会关羽，他理正辞严斥关羽，关羽无言以对。至于说“暂借荆州”是鲁肃上了孔明的当，史实也并非如此。据《三国志·吴书·鲁肃传》记载：赤壁之战后，“备诣京见权，求都督荆州，惟肃劝权借之，共拒曹公。”裴松之注《汉晋春秋》记载：“吕范劝留备，肃曰：‘不可。将军虽神武命世，然曹公威力实重，初临荆州，恩信未洽，宜以借备，使抚安之，多操之敌，而自为树党，计之上也。’权即从之。”可见借荆州是出于鲁肃本意，是为“多操之敌，而自为树党”，以共同抗曹，不仅如此，鲁肃还向刘备推荐人才。鲁肃向孙权力荐庞统不被录用后，他担心庞统投曹操，便劝庞统投刘备，作书推荐，并嘱之说：“公辅玄德，必令孙、刘两家，无相攻击，同力破曹。”可见，鲁肃所为，都是服从于“孙、刘联盟抗曹”这个战略决策。因此，鲁肃在世时，吴、蜀两国基本和洽。这对两国有利，只对曹操不利，使曹操不能行其“分而取之”之策，在两国同盟面前，无所作为。吴、蜀两国能与曹魏三分鼎足，鲁肃所做的贡献是不亚于孔明的。

人才须有识者赏识

历史上，杰出人物之所以得行其志，或因得遇机缘，或因得遇明主。韩信在楚，不被知名；后归刘邦，始得施其才。同样，鲁肃如不遇孙权，“榻上策”将不诞生，鲁肃也将默默无闻。故有伯乐才识千里马，善用才者才识大才。所以说有大才的固然了不起，善用才的也了不起，孙权有识见，听了鲁肃的“榻上策”才大为赞赏：听了鲁肃的主战理由，才认为“正与吾见相同。”正因君臣相得是建立在共同认识的基础上，故张昭的流言蜚语，毫不影响孙权对鲁肃的信任。有充分的信任，才能充分发挥人才的作用，反之，纵有大才也会湮灭。鲁肃能成为一代名将，并能充分发挥这个杰出的战略家的作用，不正是因得到孙权的充分信任和支持吗？

4. 政权转移：曹爽昏归司马氏

魏主曹睿临危，托孤曹爽、司马懿，辅佐年才8岁的幼子曹芳。为争权，曹爽和司马懿激烈搏斗，昏庸的曹爽当然不是奸滑的司马懿的对手，结果落得灭族之祸。而曹魏政权也就掌握在司马氏的手里，为司马炎篡魏打下基础。

所用非人

封建统治者为了巩固政权，都不惜采用一切手段清除异己。曹操虽以善用人著称，但有不从己的大都被其所杀。在他决定立曹丕为太子后，不惜清除曹植的党羽，为曹丕继位扫清道路。曹丕篡汉后，其文武大臣大都是曹氏

的心腹，故曹魏政权是巩固的。及曹魏第三代，即曹睿继位时，功勋之臣多数亡故，而其后代都是花花公子，庸碌无能，只知吃喝玩乐。曹爽就是这样的人。他凭着其父曹真的余荫，得到了曹睿的重任。曹睿病重时，曾在曹氏宗族中物色辅政人才，结果还是落到曹爽身上，可见曹氏第三代都是些什么样的庸人了。曹爽在其心腹何晏的启发下，懂得兵权的重要，于是以“司马懿德高望重”为名，请魏主“加为太傅”，太傅地位虽比太尉为高，却不掌兵权，曹爽请封司马懿为太傅实是为削去其兵权。曹爽乃以其心腹统率各军，自是兵权皆归于己。爽掌握兵权后，认为可高枕无忧，便与其心腹纵情淫乐，其衣食住行，奢侈豪华，不下于朝廷。

以“阴”制“庸”得政权

司马懿是个既很有才智又非常阴险的人，他辅佐曹氏四代，辅政二次，曹魏统治者都被他假装的表象所惑，都以为他是心腹，连善于识人的奸雄曹操也被他瞒过了。司马懿被罢兵权之后，便推病不出，二子亦退职闲居，以伺机反扑。当曹爽派新任荆州刺史李胜去向他辞行，以探听其虚实时，司马懿早料到其来意，乃去冠散发，上床拥被而坐，又令二婢扶策，方请李胜入府。在对话时，他语无伦次，牛头不对马嘴，尽装耳聋说是听不清对方的话。侍婢进汤，他将口就之，汤流满襟，乃作哽噎之声说：“吾今衰老病笃，死在旦夕矣。二子不肖，望君教之。君若见大将军，千万看觑二子！”言讫躺在床上，声嘶气喘。李胜回言曹爽，爽大喜说：“此老若死，吾无忧矣！”这确是庸人庸话。司马懿见李胜去了，遂起身谓二子说：“李胜此去，回报消息，曹爽必不忌我矣。只待他出城畋猎之时，方可图之。”果然，不一日，爽引三弟，并心腹人何晏等，将其总管的禁兵，保护魏主前往狩猎。司马懿一俟曹爽出城，即发动政变，控制军营，然后引兵出城屯于洛河，守住浮桥。曹爽的智囊桓范设法逃出城外告变。司马懿知道了大惊说：“‘智囊’泄矣！如之亲何？”太尉蒋济说：“弩马恋栈豆，必不能用也。”这是说劣马只惦着马棚里的饲料，譬喻无能的人贪图安逸，缺乏远大的志向和谋略，桓范见曹爽后，建议他调外兵以讨伐司马懿。接着司马懿派人来告知曹爽：只是削去他的兵权，别无他意。是夜，曹爽左右思考，意不能决，自黄昏直流泪到天晓，还是狐疑不定。桓范入帐催之说：“主公思虑一昼夜，何尚不能决？”爽叹说：“我不起兵，情愿弃官，但为富家翁足矣！”范大哭，出帐说：“曹子丹以智谋自矜！——今兄弟三人，真豚犊耳！”就这样，曹爽被司马懿诱骗回城里，以“莫须有”的谋逆罪，将曹爽三兄弟及其党徒，皆斩于市曹，并灭其三族。在你死我活的搏斗中，曹爽仍幻想让出兵权后做“富家翁”，其愚如此，其死也活该！曹氏后代庸碌如此，司马氏取而代之是必然之事。

5. 断送西蜀：刘禅宠宦官黄皓

“亲贤臣，远小人，此先汉所以兴隆也；亲小人，远贤臣，此后汉所以倾颓也。先帝在时，每与臣论此事，未尝不叹息痛恨于桓、灵也！”这是孔明《前出师表》总结前后汉兴亡的原因，用以告诫刘禅，确是语重心长，言真情切。而刘禅并没有如孔明所希望的，亲贤臣，远小人，以兴汉室；而是

亲小人，远贤臣，重踏桓、灵覆辙，断送了蜀国江山。

昏庸无能的阿斗

刘禅是少有的昏君，是个不朽的“阿斗”。平心而论，刘禅也不尽坏：他老实得可怜，昏庸得出奇，陈寿给他形象的评价是：“后主任贤相则为循理之君，惑阉竖则为昏暗之后，传曰‘素丝无常，唯所染之’，信矣哉！”孔明执政时，他遵其父刘备所嘱：“事丞相如父”，且实权在孔明，他不听也得听。孔明操劳国家大事，整天忙得汗流浹背，食不甘味，睡不安席；刘禅却可不费脑筋，饱食终日，乐其所乐。当然，他不是整天在昏睡，遇到国家有事，他有时也有所用心。如刘备逝世后，曹魏乘机兴师五路侵蜀，因这时孔明闭门不出，他不知如何是好，急得团团转，后来他到相府探望孔明，孔明告诉他退兵之策，他才如梦初醒。他对孔明也不尽放心，当孔明与司马懿斗兵斗阵连续大胜，正欲乘胜直取长安的时候，他中了司马懿的反间计，听信流言——孔明自倚大功，早晚必将篡国，宦官为之画策，他便遣使资诏星夜宣孔明回。孔明奉旨回成都问他何故诏还？他无言可对，良久，乃说：“朕久不见丞相之面，心甚思慕，故特诏回，一无他事。”真是憨人憨话，憨气十足。不过，总的说，孔明在世时，还是贤臣当道、小人远避，刘禅基本上是听孔明的话的，宦官也不敢出面干政。孔明病逝五丈原后，情况逐渐发生变化，特别是蒋琬、费祎等贤相相继去世后，他被宦官黄皓等小人所左右，溺于酒色，不理朝政，政事、军事弄得一塌糊涂。

小人弄权，将士难为

深得孔明兵法的姜维是蜀国后期的“擎天柱”，是个赤胆忠心的人，他秉承孔明遗志，九伐中原，虽天大胜，但也挫伤敌胆，使之不敢正窥西蜀。当姜维正在前线浴血奋战，困魏国名将邓艾于祁山时，忽连接后主的三道诏书，促其班师。原来是后主听黄皓谗言：“姜维屡战无功，可命阎宇代之。”阎宇何人？他身无寸功，只因阿附黄皓，遂得重爵，官至右将军。黄皓本想用阎宇代姜维，后知邓艾善用兵，恐阎宇非其敌手，又寝其事。任用大将，如此儿戏，是撤是用，全凭一宦官作主，确是超级庸主。姜维回，得悉此事，入奏后主说：“黄皓奸巧专权，乃灵帝时十常侍也。陛下近则鉴于张让，远则鉴于赵高。早杀此人，朝廷自然清平，中原方可恢复。”后主笑说：“黄皓乃趋走小臣，纵使专权，亦无能为。”姜维因不能杀黄皓担心被其所害，乃听从郤正之言，领军前往沓中屯田，以充军实，徐图进攻。自古以来，庸主当政，小人弄权，大将在外难于立功。昔“乐毅伐齐遭间阻，岳飞破敌被谗回。”姜维岂能例外！

西蜀之亡必然也

刘禅昏庸透顶，黄皓专权胡为，西蜀之亡是必然之事。钟会、邓艾大举兴兵入侵西蜀，姜维即起沓中之兵前往拒敌，并上表请派精兵分守战略重地阳安关和阴平桥，并指出“若失二处，汉中不保矣。”在这危急关头，刘禅竟听黄皓之言，召师婆入内殿问吉凶，她以“西川土神”附身，胡说什么“

陛下欣乐太平，何为求问他事？数年之后，魏国疆土亦归陛下矣。陛下切勿忧虑。”自此，刘禅深信师婆之说，遂不听姜维之育，每日只在宫中饮宴欢乐。姜维累申告急表文，皆被黄皓隐匿。因此，使钟会轻取阳安，邓艾偷渡阴平，姜维虽仍和诸将死守剑阁，使钟会受挫，不能前进，可是邓艾已直趋成都，刘禅已面缚舆梓出阵，姜维纵有“回天力”也无济于事了。

6、国破家亡：孙皓罢名将陆抗

封建末朝，大都是小人弄权，贤臣遭殃，其亡之因，多源于此。蜀国如此，吴国亦然。无独有偶，刘禅宠信宦官黄皓，孙皓宠信中常侍岑昏。刘禅、孙皓两人性格虽各异，但其用人之道则相同，刘禅昏庸，故被黄皓摆布，孙皓“才识明断”，但为人凶暴，残杀忠良，致使众叛亲离，他所能依靠的只有岑昏等一小撮佞臣而已。而这些人不学无术，好事不做，坏事做尽，成事不足，败事有余。且孙皓暴虐远超刘禅，岑昏之恶甚于黄皓，在暴君、佞臣朋比为奸之下，朝政比蜀国还糟，吴民比蜀民更苦，国弱民穷已到了极点。蜀国亡后，吴国内政如此腐败，其被消灭之日已屈指可数。

残暴愚昧失江山

在历史上，有的封建统治者，能善始善终，被赞为明主！有的则不然，善始而恶终，成为暴君。孙皓正是后一类的暴君。据《三国志》裴松之注《江表传》记载：“皓初立，发优诏，恤士民，开仓廩，振贫乏，科出宫女以配无妻，禽兽扰于苑者皆放之。当时翁然称为明主。”可是，在他的统治地位巩固后，志得意满，专横日甚，有谏已的动辄杀戮。孙皓是靠丞相濮阳兴、左将军张布二人扶上帝位的，后濮、布见皓所为，十分后悔，并向他力谏，孙皓大怒，斩二人，灭其三族。丞相万或、将军留平、大司农楼玄三人见皓无道，直言苦谏，皆被斩杀。由是群臣缄口，不敢再谏。前后10余年，杀忠臣40余人。皓酷溺淫色，后宫数千，仍采择无己。宫人有不合意的，或剥面，或凿目，残忍之极。他出入常带铁骑5万，臣民恐怖，莫敢奈何。

孙皓为人好大喜功，尚穷兵黩武。他拟伐魏以一统天下，便召术士广尚问吉凶，尚对说：“陛下篮得吉兆：庚子岁，青盖当入洛阳。”他把术士的话当真，便决意伐魏，可见孙皓其人既暴且愚。中丞华核劝他“先修德以安民”，被他驱逐。于是，皓令镇东将军陆抗部兵屯江口，以图襄阳。陆抗是吴国名将，镇守襄阳的魏国名将羊祜知他足智多谋，坚守不出。陆抗也因羊祜善用兵，不敢轻动。故二人彼此修好，以保边境安宁。孙皓命陆抗急速进兵，陆抗上疏备言晋未可伐之状，劝他修德慎罚，以安内为念，不当以黩武为事。孙皓以抗违己命大怒，降为司马，令左将军孙翼代领其军。孙翼是无才之人，当非晋军敌手。未修内政而欲攘外，未有不败的，故东吴有识之士早料到”东吴锦绣江山，不久属于他人矣！”

失去人心天堑变通途

长江自古称天堑。而它之所以成为天堑，是因为人民在后做靠山；若无人民协力，它只不过是条“小溪”，一跨便过。孙权雄踞江东时，国富兵强，

上下齐心，军民协力，曹魏视长江为畏途。曹操与孙权在濡须对阵，见吴军舟船器仗军伍整肃，喟然长叹：“生子当如孙仲谋！”知不能胜，乃撤军，魏主曹丕领兵到广陵，隔江遥望，见吴军兵强马壮，叹说：“魏虽有武士千群，无所用之，江南人物如此，未可图也。”曹操父子如此惊怕东吴，因有前事为鉴。曹魏犯吴界，大多以失败告终。而东吴不可犯，是因人心归附，故能组成攻不破的铜墙铁壁。迨孙皓继位，残杀贤臣，掠夺百姓，人心已离散，恨不“吾与汝偕亡，”长江之险，无人为之守，已失去其天堑作用，吴国臣民，对“助纣为恶”的岑昏恨之入骨，北兵临近，近臣认为“今日之祸，皆岑昏之罪。”不等孙皓首肯，数百人一齐拥入宫中，碎割岑昏，生啖其肉。由于人民厌弃吴主，故晋将杜预率兵南征，虽有横江之锁、沉水之锥为阻，也一跨而过。江南军民不战而降，剩下孙皓这个孤家寡人，只好效刘禅之样，舆梓自缚，向晋军投降。

二、风 格

形成一国执政者的用人特点，这与其人个性、爱好、道德观念及其处境和所处的时代都有关系。孔明是荆州名士，以才名和德行见称于时，其用人也就具有个人的个性：他选拔人才始终坚持一个准则，即德才兼备。曹操出身于宦官家庭，难得士族的支持。因士人秉承儒学以忠孝相标榜，故多不愿投靠曹操。曹操为了搜罗人才帮他打天下，不管有否德行，只要有才就要，形成了他“唯才是举”的用人特点。孙权是个慎重、果断的人，他选拔人才是经过认真考核、反复考虑的，当他确定了，便充分信任，做到疑之不用、用之不疑。孔明、曹操、孙权的用人准则，虽为他们带来了许多英才，但却不是尽善尽美，在长处中亦见其短，否则蜀中怎会无大将，曹魏奸逆萌生，而东吴无能臣呢？究竟用人的上上策为何，从三国用人风格的比较中，我们或可悟出一些道理来。

1 .德才兼备：孔明的用人特点

刘备死后，孔明执政时，他十分注意物色后起之秀，加以培养和大力提拔。他选拔人才不仅重视才干，也极重视德行，如他在《前出师表》里推荐费祎、董允时，特别强调他们为人“良实，志虑忠纯”，并告诫后主要“亲贤臣，远小人。”古人所谓“贤臣”一般是指德行高尚，有济世之才的人。孔明认为“治国之道，务在举贤”，又说：“夫失贤而不危，得贤而不安，未之有也。为人择官则乱，为官择人则抬，是以聘求贤士。”（见《诸葛亮·便宜十六策·举措第七》）故孔明把择贤做为其重要职责，把德才兼备做为其选拔人才的准则。他培养和提拔的后继者蒋琬、费祎、董允和姜维都是德才兼备之士，为时人所推重，当时蜀人把他们四人并列，称为“四相”，赞为“四英”（《三国志·蜀书·董允传》裴松之注引《华阳国志》），除了姜维外。《三国演义》对蒋琬、费祎、董允仅简略提及，《三国志·蜀书》有关他们的传记则写得较详。他们都是蜀国后期的实际执政者，了解他们的为人及其对蜀国的贡献，始能理解孔明用人的特点。

有才无德不能结人心

孔明用蒋琬做为继承人，而不用时人认为“必代亮”的魏延，便是个很典型的例子。《三国演义》说魏延脑后有反骨，而史实并非如此。魏延是蜀汉一员猛将，其武艺和才能都不在“五虎将”之下，刘备在世时对他是很重视的，如他从曹操手里夺取汉中后，需大将镇守，众论以为必用张飞，张飞也认为非已莫属。岂料刘备却破格选用魏延，把他从牙门将军提升为督汉中镇远将军，领汉中太守，使“一军尽惊”。刘备死后，诸葛亮执政时倚他为军中支柱，由于他屡立战功，提升为前军师征西大将军，假节，进封南郑侯。时人都认为他是孔明的当然后继者。可是事情却出乎人们的意料之外；孔明早就选定蒋琬为他的后继者了。他在给后主的密信中说：“臣若不幸，后事宜以付琬。”这是什么原因呢？原来，孔明选拔后继者，是根据其德才而定的。魏延虽有才干又勇猛过人，但“性矜高，当时皆避下之。”因此，不能团结人。如他与杨仪是孔明军中的左右手，却闹得水火不相容，甚至与

杨仪争论时，“举刃拟仪”，使“仪泣涕横集”。显然不能团结人的人，是不可能把一国治理好的。孔明只

用魏延的才能而没有托之以重任，这说明他是善于用人的。后来的事实也证明了孔明不把后事托付与魏延是正确的。孔明一死，魏延就不顾大局，为个人私怨和权力，与杨仪火并，结果被其部属马岱所杀（《三国志·蜀书魏延传》）。

蒋琬以德服人

孔明把后事付给蒋琬是对的。蒋琬，字公琰，零陵湘乡人。他随刘备入蜀，任广都长。刘备因事到广都，误以为他不理事，当时又恰逢他酩酊大醉，心里很火，准备加罪把他杀掉。孔明对刘备说：“蒋琬，社稷之器，非百里之才也。其为政以安民为本，不以修饰为先，愿主公重加察之。”刘备听信孔明，便不加死罪，仅把他撤职。后来，由于孔明的推荐和提拔，由尚书郎至参军，后又升为长史兼抚军将军。孔明率军出征，他都能做到足兵足食以相供给，对支持孔明北伐起了十分重要的作用。因此，孔明很赞赏他，认为“公琰托志忠雅，当与吾共赞王业者也。”孔明病逝，后主遵其所嘱，任蒋琬为尚书令，主持国政。当时，蜀国新丧元帅，远近危悚，可是蒋琬既无戚容，又无喜色，日理万机，镇静如常，因此，深得众望。蒋琬为人度量宽宏，肯纳忠言，秉公办事，不计恩怨。蒋琬跟东曹掾杨戏谈话，杨戏常不回答。有人对蒋琬说杨戏对上太傲慢了，蒋琬反表扬杨戏说：“人心不同，各如其面，面从后言，古人之所戕也。戏欲赞吾是耶，则非其本心，欲反吾言，则显吾之非，是以默然，是戏之快也。”又如督农杨敏曾对人毁谤蒋琬说“作事愤愤，诚非及前人。”有人将此告诉蒋琬，主者主张“推治”杨敏，蒋琬不同意说，“吾实不如前人，无可推也。”主者问其“愤愤之状”，蒋琬说，“苟其不如，则事不当理，事不当理，则愤愤矣，复何问邪？”后杨敏因事下狱，人们都担心他被处死，可是蒋琬秉公处理，杨敏得免重罪。由于蒋琬为人忠心耿耿，大公无私，度量宽宏，故深得众望。在他执政期间，做到人和国安，没有辜负孔明的重任（《三国志·蜀书·蒋琬传》）。

保卫蜀国达 29 年之久

费伟、董允和姜维也对蜀国做出杰出的贡献。费伟是个很存才干的人，他奉使东吴，吴人“论难锋至”，而费伟“据理以答，终不能屈”。孙权赞他是“天下淑德”。他后代蒋琬为尚书令，日理万机，应付自如；处理军务，指挥若定，使边境无虞。（《三国志·蜀书·费祎传》）董允任侍中守尚书令，他为人“秉心公亮”，守正下士。后主溺于酒色，要采择民女以充后宫，他据理直争，坚决反对，后主无可奈何。得到后主宠爱的宦人黄皓也很怕他，终允之世，黄皓不敢为非作恶。他不图名利，蒋琬认为他辅佐后主有功，上疏建议“宜赐爵士”，他固辞不受（《三国志·蜀书·董允传》）。孔明对姜维甚为赏识，认为“姜伯约甚敏于军事，既有胆义，深解兵意。此人心存汉室，才兼于人”。蒋琬、费伟相继逝世后，由姜维负起保卫蜀国的重任，他继承孔明的遗志，坚持北伐，互有胜负。由于后主昏庸。对姜维派重兵守卫阴平等地的建议置之不理，使邓艾得以偷渡阴平，直捣成都，蜀汉终于灭亡。

蜀之亡，不能归咎于姜维，除了形势所趋外，后主昏庸是主要原因之一。司马昭说：“虽使诸葛亮在，不能辅之久全，而况姜维邪？”

孔明逝世后，蜀国军国大政先后由蒋琬、费祎、姜维主管，时间长达29年，比之刘备、孔明两人治蜀时间还多9年。在蜀魏对峙中，蜀弱魏强，对手又都是杰出的人才，客观上不存在蜀胜的形势。孔明曾竭尽全力，也劳而无功，单靠姜维等的主观努力是不可能扭转这种局面的。而蒋琬、费祎、姜维等竟能保卫蜀国达29年之久，如他们没有非凡的才能和无限的忠心，何能如此！这不仅说明孔明善于“任贤举能”，也证明了孔明以德。才兼备做为选拔人才的准则是完全正确的。

重操守，以身作则

孔明重用之人，皆德才兼备，这与他个人风格有关。孔明本人就是个德隆才高的大贤人，他未出草庐已预见天下三分，为刘备制订正确的战略决策——“隆中对”；为北图中原，统一中国，他做到“鞠躬尽瘁，死而后已。”他具有如此崇高风格，是由于他公而忘私，不谋私利，他病危时自表后主说：“臣家有桑八百株，田五十顷，子弟衣食，自有余饶。至于臣在外任，随身所需，悉仰于官，不别治生产。臣死之日，不使内有余帛，外有余财，以负陛下也。”孔明病逝后，经人了解，确如其所言。在孔明以身作则的影响下，其僚属大都清廉自持。如费祎“雅性谦素，家不积财。儿子皆令布衣素食，出入不从车骑，无异凡人。”姜维也是“宅舍弊薄，资财无饰，侧室无妾媵之褻，后庭无声乐之娱。”

2. 唯才是举：曹操的用人特点

曹操在建安十五年（公元210年）春发布《求贤令》，第一次提出“唯才是举”的方针：“若必廉士而后可用，则齐桓其何以霸世！今天下得无有被褐怀玉而钓于渭滨者乎？又得无盗嫂受金而未遇无知者乎？二三子其佐我明扬仄陋，唯才是举，吾得而用之。”建安十九年和二十二年又先后发表《取士无废短令》、《举贤勿拘品行令》，进一步指出，“夫有行之士，未必能进取，进取之士，未必能有行也。”主张对于有缺点的人，不能废弃不用，不管是卑贱的，甚至是“不仁不孝”的人，只要有“治国用兵之术”，都要推荐，《三国演义》没有提及这些《求贤令》，它通过对曹操用人事迹的描述，把曹操的“唯才是举”的用人特点反映得很具体。

各路人马前来效命

由于曹操采取不讲门第、不拘品行的“唯才是举”的用人政策，有本事的人大都投靠他，故魏国人才甚众，谋臣有荀彧，荀攸、郭嘉、程昱、崔琰、毛阶、贾翊；武将有张辽、乐进、于禁、张郃、徐晃五名将及许褚、典韦等猛将。这些谋臣、武将有不少是三国时代的第一流人才。其中谋臣的佼佼者，除了前面谈的杰出战略家荀彧外，郭嘉也是个很了不起的谋士。他为曹操多出奇计，而每计必中。在第三十三回“郭嘉遗计定辽东”里，特别谈及他的超人智计。袁熙：袁尚被曹操打败后，投奔辽东太守公孙康，夏侯惇等将主

张乘胜追击，曹操笑说：“不烦诸公虎威。数日之后，公孙康自送二袁之首至矣。”诸将皆不肯信。数日后，忽报公孙康遣人送袁熙、袁尚首级至。众皆大惊。使者呈上书信。操大笑脱，”不出奉孝所料！”众官问其故，操遂出郭嘉遗书以示之。书略说：“今闻袁熙、袁尚往投辽东，明公切不可加兵。公孙康久畏袁氏吞并，二袁在投必疑。若以兵击之，心并力迎敌，急不可下；若缓之，公孙康、袁氏必自相图，其势然也。”这便是郭嘉的“急之贝“合，缓之则离”的定辽东策略。“典韦寨门死拒敌”（第十七回），“许褚裸衣战马超”（第五十九回），“张辽威震逍遥津”（第六十七回），“徐公明大战沔水”（第七十六回），生动地描述了典韦、许褚、张辽、徐晃等猛将的英勇事迹。这些猛将，有的原是俘虏，有的是亡命之徒，有的是出身于行伍，都因得曹操的赏识而被提拔为大将。上述的谋士、广将来自“五湖四海”聚集于曹保身边，为他出谋献策、效命沙场，故曹操能统一北方，雄视中国。

虽不得关羽其人，但得其心

曹操十分重视人才。他千方百计争取关羽便是典型例子之一。关羽温酒斩华雄时已为曹操所赏识，故能接受关羽三事之约，以促其归降。尔后，封官爵，赠美女，上马一提金，下马一提银，极尽其笼络之能事。曹操如此敬重，关羽便以斩颜良、文丑以报之。关羽之去，曹操履约“开绿灯”，并亲往赠袍送别。如非曹操放行，关羽纵有天大本事，能过五关斩六将，最后也走不了。正因曹操如此爱才，他不得关羽其人已得其心，故关羽在华容道甘犯军令状，义释了曹操。关羽不感其知遇之恩，曹操是逃不脱华容道的，他早已成为刀下鬼了。

不念旧恶，唯才是用

只要是人才，且能为己用的，即便是仇人，或骂过自己的人，他也能“矫情任算，不念旧恶”。陈琳曾为袁绍写讨曹操檄。这篇檄文把曹操及其祖宗三代骂个透，曹操见了，毛骨悚然，出了一身冷汗。操破冀州获陈琳，他不加责备，仅问道：“汝前为本初作檄，但罪状孤，可也；何乃辱及祖、父耶？”琳答说：“箭在弦上，不得不发耳。”意思说为袁绍所使，不得不然。左右劝操杀之，操怜其才，乃赦之，命为从事。降将张绣叛变，夜袭操寨，如无典韦以死拒敌，操将无法逃脱。这次战役，操折长子曹昂、侄儿曹安民和爱将典韦，史称“清水之难”。曹操对此痛恨不已，终生难忘。后张绣又降，操因用人之际而宽恕之。曹操能不记私仇，这是因他能以事业为重。因要图天下，就要搜罗人才以扩大自己的力量，这就不能老是计较个人的恩怨，只要对事业有利，尽力化敌为友。不仅曹操能“矫情任算，不念旧恶”，古之明主也都如此。唐太宗并不因魏征曾是敌人之臣而对他有所疑虑，因其敢于直谏，切中己弊，对他十分敬畏。诤臣遇明主，传为千秋佳语。雍齿曾助项羽，几置刘邦于绝地，而刘邦统一天下后，为显示其宽宏大量，先封雍齿为侯以安众心。武则天读骆宾王的《为徐敬业讨武曩檄》，并不因其极力贬己而恼怒，反而怜其才说：“此人不用，宰相之过也，”但唐太宗对魏征，刘邦对于雍齿，不如曹操对于张绣的怨深；武则天愤骆宾王之才，而不能使之为己用，而曹操则能用陈琳。故说曹操善用人才不下于古代其他明主。

不论出身，全凭本事

曹操因重视人才，实行“唯才是举”的用人方针，这对于曹魏事业的发展起了非常重要的作用。

曹操的“唯才是举”的用人方针，对封建社会人事制度也是一个重要改革。东汉末年，封建统治者取士大都以门第、品行作为首要条件，士人分品作官，已是一个不成文的规定。特别是由于外戚、宦官两大帮派争权夺利，取士只讲派别而不问贤愚，那个帮派掌权，就都用那个帮派的人，一律排斥另一个帮派的人。

当然对自己帮派的人仍分品做官。曹操实行不讲门第，不拘品行的“唯才是举”的用人方针，这就突破了分品做官的人事制度，不管出身于什么门第，或有否品行，只要有本事建功勋就有官做。这就为下层士人及广大平民广开仕进之路，但是，曹操用人不讲门第，并不是不重视“衣冠望族”（指世代做官的），不拘品行，并不是不重仁孝。曹操终究是个封建统治者，他的思想意识必然受到时代的制约，虽然任用一些出身“微贱”的人，也竭力争取“衣冠望族”的支持。如司马懿出身于“衣冠望族”，他起初看不起曹操，诈装患风瘫病，拒绝征召，后在曹操威逼利诱之下，他怕被杀头，只好出来任职。又如张邈叛变时，劫毕湛（是时为操别驾）母弟妻子。操对毕湛说：“卿老母在彼，可去。”湛表示无二心，操为之感动得流泪。可是，毕湛一转身，便溜了。后毕湛被生擒，人们都认为他必死，谁知操不仅不杀他，反任他为鲁相，说：“夫人孝于其亲者，岂不亦忠于君乎：吾所求也。”因此，对曹操的不讲门第、不拘品行的“唯才是举”的用人方针，应作如此理解：不管贵贱，不论品行好坏，只要有才能的，都要推荐。这就是曹操的用人特点。不过，这种用人方针仅在曹魏初期施行，随着曹魏政权的巩固，北方士族已都归附，形成了一个很有影响的士族势力，迄曹丕继位，明令规定九品官人法，规定士人等第，微贱的人被排挤不能入品，也就是说微贱的人是没有资格被推荐做官的。这已不是“唯才是举”，而是又走“唯品是举”的老路了。

3. 疑之不用，用之不疑：孙权的用人特点

孙权不信任的人，决不重用；信任的人，始托以重任。曹操举兵南征，张昭极力主张投降，反复陈述曹军势大难敌，降曹始安，孙权听了，口虽不说，心甚反感。他是不肯轻易把继承的父兄之业奉送他人的，故听了鲁肃的主战理由后，很为赞赏。对比了张昭主降和鲁肃主战的动机，他认为张昭是“顾妻子，挟持私虑。”是为个人安全打算，而鲁肃是为公，主战是保卫江东的良策，“正与吾见相同”。赤壁之战取胜后，他对鲁肃十分敬重，周瑜病逝，提拔鲁肃为东吴主将。对于张昭，从此不加重任。

充分信任所用之人

孙权对于其所重用之人，都能做到深信不疑，让其独当一面，不加以掣肘，放手让他们大干，故能充分发挥他们的才智和力量，做出了杰出的贡献。

如在赤壁之战前夕，当他做出抗战的决定后，立即让周瑜挂帅，自己则甘当后援之职。故周瑜得行其志，使其计，”谈笑间，强虏灰飞烟灭。”彝陵之战，东吴取得重大胜利，也是因孙权对陆逊的充分信任。当他提拔陆逊前往迎战沙场老将刘备时，东吴大臣都为其年少而轻之，诸将也多不服，孙权乃设坛拜陆逊为大将，赐以所佩之剑，说：“如有不听号令者，先斩后奏。”陆逊始能指挥如意，执行其坚守待机反攻的战略部署，终于以一把火几乎将刘备全军烧个精光。

孙权用人能做到疑之不用、用之不疑，这主要是建立在对将领的深刻了解 and 经过考验的基础上。用人，是疑是信，要有据，决不能主观用事，轻信轻疑。因为轻疑，将会埋没人才，将会误事，轻信，会错用人，也足以误事。孙权用人很慎重，既了解其过去，也了解其现在，既倾听其言论，也观察其所行所为。周瑜曾与孙策生死与共，孙策对他很了解，认为他能胜任外事，临危时留下“外事不决问周瑜”的遗言。孙权也了解周瑜其人，故当他对抗操能否取胜仍有所疑虑时，乃请周瑜裁决。周瑜对敌情分析及抗操必胜之理，孙权深为折服，便委之全权，让他将兵出战。孙权之能信陆逊，是因陆逊策划袭取荆州之策已显其雄才大略，故当诸大臣反对陆逊为将时，孙权说：“孤素知陆伯言乃奇才也？孤意已决，卿等勿言。”

关怀将士如骨肉

孙权用人能做到“用之不疑”，给予充分的信任，还由于他把将士视如“骨肉”。他曾对众将说：“今日诸君与孤从事，虽君臣义存，犹谓骨肉不复是过。荣福喜戚，相与存之。”这方面材料，《三国演义》谈的很少，《三国志·吴书》关于吕蒙、朱然等人的传记谈得较多。孙权对将士确是关怀备至。吕蒙病重，孙权迎置内殿，出千金募医治蒙病，并亲自监护，“时有鍼加，权为之惨戚，欲数见其颜色，又恐劳动，常穿壁瞻之，见小能下食则喜，顾左右言笑，不然则咄喏，夜不能寐。”吕蒙既死，“权哀痛甚，为之降损。”朱然”寝疾二年，后渐增笃，权昼为减膳，夜为不寐，中使医药口食之物，相望于道。”

由于孙权用人能充分信任，视诸将如“骨肉”，诸将也对他推心置腹，甘为效命沙场。如孙权为山越所困，周泰拼命相救，“身被十二创”，如“是日无泰，权几危殆。”赤壁决战前夕，曹操派蒋干来做说客，周瑜对这位老同窗说：“大丈夫处世，遇知己之主，外托君臣之义，内结骨肉之恩，言必行，计必从，祸福共之，假使苏秦、张仪、陆贾、酈生复出，口似悬河。舌如利刃，安能动我心哉！”

发挥“众智”“众力”

孙权用人能做到“用之不疑”，给予充分的信任，还由于他认识到“众智”、“众力”的重要作用。因为他懂得：疑人不给予信任，则不能发挥“众智”、“众力”的力量。在三国时代，能在理论上阐述“众智”，“众力”的重要作用的，唯有孙权一人而已。这种认识在今天还是难能可贵的。他说：“天下无粹白之狐，而有粹白之裘，众之所积也。夫能以驳致纯，不惟积乎？故能用众力，则无故于天下；能用众智，则无畏于圣人矣。”（《三国志·吴

书·孙权传》)，裴松之注引《江表传》)。

也正因东吴上下一心，出智拼力，故孙权能鼎足江东，魏、蜀都曾屡次倾力来犯，吴国仍岿然不动。

4. 破格用人，赏罚分明：三国用人共同点

前面已对孔明、曹操、孙权的用人特点分别作了叙述，在此特归纳其用人共同之处，将可使我们悟出一些用人之理。

不论资排辈

孔明、曹操、孙权用人不是看其资历长短、辈份高低，是否亲人好友、同乡同学，也不因其会阿谀奉迎，能说会道，而是根据其人在实践中表现出来的胆识、才能，以及功勋大小，给予官职。

孙权提拔的东吴四督周瑜、鲁肃、吕蒙、陆逊，都是因他们才智超人、战功卓著而被重用，其中，除了周瑜早被孙策所倚重外，其他三督都是孙权提拔于“凡品”，破格录用。孙权继承父兄之业时，年才15岁。也许是青年人重视青年人吧，孙权重用的大多是青年人，东吴文武老臣对此多不服气。周瑜33岁就挂帅，孙氏三世老臣，在诸将中资辈最高的程普则只被任以副将之职。程普见周瑜爵居其上，心中不服，故当周瑜点兵时，他托病不出，令长子程咨自代。程咨回来告诉程普说周瑜调兵如何动止有法，程普大惊，乃亲诣行营谢罪。在事实面前，程普不得不服孙权用得其人。鲁肃出身于地主家庭，是一般平民，他投奔孙权时才20来岁。孙权并不因张昭进谗言而影响对他的重用，故鲁肃才能充分发挥其才智，做出了杰出的贡献。吕蒙出身于行伍，因作战勇敢，20来岁便被孙权提拔为横野中郎将。但其人粗野，缺乏文化，连鲁肃也看不起他。后孙权鼓励吕蒙读书，蒙折节好学，谋略大进，鲁肃与谈，觉其学识英博，大惊说：“非复吴下阿蒙。”后代鲁肃，袭取荆州，建立大功。陆逊原是一个书生，年少未被人所知，但孙权却知其有奇才。故不因众人反对而影响他拜陆逊为大将。

孔明先后破格提拔庞统和蒋琬也是破格用人的典型例子。庞统和蒋琬两人原都是小县官，开始都不被刘备所重用。而孔明认为他俩都“非百里之才”，而是王佐之才，在孔明的推荐或提拔下，庞统被封治中从事，亲待仅次于孔明，与孔明并列为军师中郎将；蒋琬从被任为相府东曹掾一直官至尚书令。姜维原是魏将，孔明攻天水郡，其玄机屡被姜维识破，姜维还将计就计，屡败蜀军。孔明对具有文武全才的姜维十分赞赏，乃用反间计，使姜维欲归不得，只好投降，孔明高兴地执维手说：“吾自出茅庐以来，遍求贤者，欲传授平生之学，恨未得其人。今遇伯约，吾愿足矣。”孔明培养“接班人”的迫切之情，溢于言表。是时，姜维才27岁。孔明写给蒋琬的信说：“姜伯约忠勤时事，思虑精密，考其所有，永南（李永南）、季常（马良）诸人不如也。其人，凉州上士也。”孔明确慧眼识人，姜维后成为西蜀后期的“擎天柱”。

曹操所用谋士、武将也大多是少年英俊之辈，荀彧来投曹操时年才29岁，因其屡立功勋，从司马升至尚书令。操认为“天下之定，荀之功也。”乃表荀彧为万岁亭侯。郭嘉27岁就被曹操表为空军祭酒。曹操与郭嘉论天下

事，深为其才智所折服，说：“使孤成大业者，必此人也。”郭嘉追随曹操十有一年，多立奇勋。后随征乌桓途中病逝，亡年 38 岁。《三国演义》引“后人”诗，对他评价很高：“腹内藏经史，胸中隐甲兵，远谋如范蠡，决策似陈平。”曹操对郭嘉之死很为惋惜，他对众将说，“诸君年齿，皆孤等辈，惟奉孝最少，吾欲托以后事，不期中年夭折，使吾心肠崩裂矣！”以后每提起郭嘉，仍伤心不已。被曹操赏识而成为名将的，有的是提拔于行阵之间，如于禁、乐进；有的则取于亡虏之内，如张辽、徐晃。

不论亲疏，以功过定赏罚

孔明、曹操、孙权用人，是根据其功过来酌情赏罚，而不管其是否亲疏。故将士用命，官吏不敢怠于职守。孔明赏罚不计恩仇，有功者赏，有罪者罚。马谡违背孔明军事部署致失战略要地街亭，虽然孔明和他情如父子，也挥泪斩之。蒋琬曾加以劝阻说，“昔楚杀得臣而文公喜。今天下未定，而戮智谋之士，岂不可惜乎？”孔明流涕而答说：“昔孙武所以能胜于天下者，用法明也。今四方纷争，兵交方始，若复废法，何以讨贼耶？合当斩之。”孔明也因其用人不当而自责，上表奏后主，请自贬丞相之职。并要求费 等“勤攻吾之缺，责吾之短。”魏降将王平是守街亭的副将，他反对马谡的错误指挥，且坚守阵地有功。被加拜参军，从裨将军进位为讨寇将军，封亭侯。刘巴与孔明有宿怨，孔明认为刘巴是个人才，数称荐于刘备，乃得重用，位至尚书，董恢出使东吴，能正确回答孙权提出的难题，显示其见识卓越，回蜀未及三天，孔明便调他到相府，不久提升为巴郡太守。孔明处分下属，用心甚平，且谁有罪处分谁。决不株连家族，故受罚者多无怨言。建兴九年春二月，孔明出师伐魏，李严负责供应军粮，他因军粮不济，为遮饰罪责，便使奸计：一面发出告急，说东吴将兴兵寇川，促使孔明回师：一而向后主奏称军粮已办，丞相却无故回师。孔明回师后知道此事，大怒说：“匹夫为一己之故，废国家大事！”欲斩之，后因其同己都是托孤大臣，便上疏后主废为庶人，仍让他过富裕生活。但孔明并不因李严有罪而连及其子，反而任其子李丰为丞相府长吏。孔明病逝五丈原，李严闻之，大哭病死。因严尝望孔明复收己，得自补前过；度孔明死后，人不能用之故也。

孙权，时人赞他“赏不择恩仇，罚必加有罪。”虽然他曾冤杀和错误处理了一些人，但一般来说确是如此。甘宁英勇善战，曾有功于黄祖，而黄祖以他曾是“劫江贼”不予重用，他拟投东吴，又恐江东恨其救黄祖杀凌操之事，不被东吴所容。后得吕蒙推荐，乃投东吴，孙权见他大喜：“兴霸此来，大获我心，岂有记恨之理？请无怀疑。愿教我破黄祖之策。”甘宁乃陈述先破黄祖后取巴蜀的策略，权认为是“金玉良言”。后果破祖。之后，他又多立功勋，拜折冲将军。周瑜在赤壁之战中建大功，孙权立即拜为偏将军，领南郡太守。从此，对他的功勋念念不忘。瑜病死，孙权流涕说：“公瑾王佐之资，今忽短命，孤何赖哉！”后孙权称帝，对公卿说：“孤非周公瑾，不帝矣！”对周瑜遗下两男一女，都予照顾；但对于他们的不法行为则绝不纵容，据《三国志·吴书·周瑜传》记载：都乡侯周胤是周瑜次子，他自恃是功臣子弟，“酗酒自恣”，横行不法，孙权曾“前后告喻”，却毫不改悔，孙权不因周胤是功臣子弟而宽恕他，便将他徙庐陵郡。诸葛瑾、步骞因胤是功臣之子不忍他因罪见徙，便上疏为他求情，要求复他原职。孙权不同意说：

“孤于公瑾，义犹二君，乐胤成就，岂有已哉？迫胤罪恶，未宜便退，且欲苦之，使自知耳。”这就是说，周胤有罪，不能不处罚，要让他吃点苦头，使能改过自新，才能挽救他。由于孙权能赏功罚罪，故将士肯为之卖命。

曹操，《魏书》称他：“攻城拔邑，得美丽之物，则悉以赐有功，勋劳宜赏，不吝千金，无功望施，分毫不与，四方献御，与群下共之。”曹操统一北方后并没有把功劳全归自己，而是充分肯定部下的功劳，说：“吾起义兵诛暴乱，于今十九年，所攻必克，岂吾功哉？乃贤士大夫之力也。”便于建安十二年，下令大论功行赏，封功臣 20 余人为列侯，其余各以次受封。如果拿袁绍和曹操的赏罚相比，更显得曹操英明。袁绍决定出兵与曹操一决雌雄，田丰力加劝阻，认为现时出战非宜，应积蓄力量以伺其机。袁绍不听，后兵败大悔说：“吾不听田丰之言，兵败将亡，今回去有何面目见之耶！”因羞见田丰乃杀之。曹操拟西击乌桓，曹洪等将谏之不从，后历尽险阻始胜。曹操定乌桓后回师，重赏先曾谏者，谓诸将说：“孤前者乘危远征，侥幸成功。虽得胜，天所佑也，不可以为法。诸君之谏，乃万全之计，是以相赏。后勿难言。”对此，毛宗岗引用苏老泉的话说：“此孟德、本初之所以兴亡乎！”“为明主谋而忠，其言虽不验而见褒，为庸主谋而忠，其言虽已验而见罪，何其不同如此哉！”言验见罪，故人不感言，言不验反见褒，故人不难言。人不感言，将使己闭塞无知；人不难言，则可用“众智”。赏罚明与否，效果大相径庭，也是曹、袁之所以兴亡的主要原因之一。

5. 各有短长：三国用人不同比较

孔明与曹操、孙权虽都是一时之“伯乐”，但其用人并非尽善尽美，而是各有短长，优劣互见。且事物是辩证的，其用人之优点也往往含着其用人之短处：其长处从某方面看比别人优，从

另一方面看则劣于他人。

偏重于德、周延性不够

孔明以德才兼备做为用人的准则，如抽去具具体内容，仅从抽象方面去借鉴，对于任何社会的统治阶级都是适用的。因为任何社会都有它的道德规范，而这些道德规范都是为这个社会的统治阶级服务的。孔明所说的“德”，当然是指封建社会的“德”，从他的言行中，主要是指：一、“志虑忠诚”，“心存汉室”；二、“忠勤时事”，三、“进尽忠言”；四、正直、良实、清廉。概言之，孔明所要求的德是公而忘私，即“心存汉室”、统一天下，不计较个人私利。他所要求的才主要是治国、争天下的才智。由于孔明以德才兼备取士，其继位者如蒋琬、费、姜准等都能忠于蜀汉，清廉自持，团结列敌，故没有出现魏、吴两国内部那种互相倾轧、勾心斗角、争权夺利的现象。因此，仅占天下不及 1/10 的蜀国能抗拒占有天下 7/10 的魏国近半个世纪之久。也因此，阿斗才能安坐宝座 41 年。当然，孔明的德才兼备用人政策也有其不足之处，他虽不是有才缺德的不用，但有点偏重于德。如对魏延，他虽“凭其骁勇”，因嫌其“性矜高”、不能团结人，对他不大放心，延有奇策，也不认真考虑，故延“叹恨己才用之不尽”。孔明这种有点偏重于德的用人方针，未尝不是蜀国缺少奇才的原因之一。而曹操的“唯才是举”的

用人方针与之相比，在这方面就有其优点。

唯才则用有奸逆之虞

曹操不论是什么样的人，即使是不仁不孝的人，只要有才干的，都尽量录用，故曹魏人才济济，人才辈出。如荀彧等之后有司马懿等，司马懿等之后有钟会、邓艾等。不过，从巩固政权这方面来看，曹操这种只讲才不讲德的“唯才是举”的用人方针，与孔明的德才兼备的用人方针相比，却大为逊色。对曹操的延揽人才，清代顾炎武说，“孟德既有冀州，崇奖踔驰之士，观其下令再三，至于负污辱之名见笑之行，不仁不孝而有治国用兵之术者。于是权诈迭进，奸逆萌生……。”顾炎武看不到曹操的“唯才是举”的用人方针的可贵之处，却一味抹煞，这是不对的，但他说这种政策引致“权诈迭进”是有根据的。司马懿虽是一时之杰，但他控制曹魏政权的手段之诡诈，不下于曹操挟持汉政权，后来司马氏也学曹家逼使汉家皇帝禅让的故伎，夺取了曹魏政权，并把曹氏集团的人大体杀绝了。钟会、邓艾灭蜀后，也各怀异心，想除掉对方，以独霸西蜀。钟会首先叛变，结果两败俱亡。在这里，我们并不是想议论司马氏代魏和钟会叛变的是非问题，而是想阐明这样一个道理：任何一个政权要巩固，首要的是：其执政的核心人物必须忠于这个政权。

互相猜疑如何能成大事

在用人方面，孙权是用而放心，曹操是用而疑心。曹操是个权欲极重的人，他懂得权特别是军权的重要性：有了军权就可为所欲为，有可能达到其所要达到的目的。如果丢了军权那是很危险的，正如他自己所说：“欲孤委捐兵众，归就所封武平侯之国，实不可耳，诚恐一解兵柄，为人所害。”所以，尽管他是“唯才是举”，各种人才都任用，但任用到什么程度，他心中是有数的，他最信任的还是曹氏亲属，如曹洪、曹真、夏侯、夏侯渊等，曹魏的军权主要是掌握在他及其亲属手里。曹操不随便让其他将领独自带兵出征，征伐大都亲自出马。为了巩固曹魏政权，他不惜采取了各种残酷手段来对待异己分子。他外宽内忌，表面上不念旧怨，甚至对部属私通敌人也装作不过问，可是暗地里却予以严密的监视。他设“校事”组织，刺探将士及吏民的私情，“校事”刘慈数年之间“就检举案件以万数”。“校事”组织即特务组织，因此，可以说特务组织的设立在曹魏时已开始，曹操是特务组织的创始者。这样，不可能做到上下同心同德，以诚相见，必然是互相猜疑，各怀鬼胎。其部属也整天患心忡忡，提着脑袋过日子，如他的橡属何夔就常怀毒药，以备不测；不少人则因其猜疑而被杀、崔琰、许攸、姜圭等都因一言见疑而遭杀戮。

善用众人的力量

在对待部属方面，孙权恰恰和曹操相反。孙权对将领既信任又放手，大凡征战，他与部属议定战略决策和战略部署后，就委托得力将领统帅迎敌，他自己安坐建业，听候捷报。赤壁和彝陵两次大战，关系到东吴盛衰存亡大

事，而孙权却先后让周瑜和陆逊挂帅出战，结果取得了辉煌战果。这说明孙权善于用“众智”、“众力”，这方面他比曹操高一筹。孙权之所以能如此，一是因他认识到发挥“众智”、“众力”始能“无畏于圣人”、“无敌于天下”，而要能使“众智”、“众力”为已用，必须充分信任人，二是他从父兄的失误中得到了教训。孙坚、孙策都恃一己之勇，轻而无备：孙坚以 30 骑轻出送死，孙策以单骑轻出被刺。这说明光凭个人勇敢是不能图天下的。孙权也曾轻敌出战张辽，如无程普相救，几乎被张辽所杀。长吏张紘谏说：“主公恃盛壮之气，轻视大敌，三军之众，莫不寒心。即使斩将搴旗，威振疆场，亦偏将之任，非主公所宜也。愿仰贲、育之勇，怀王霸之计。”权服其言，表示“从令当改之。”前车之覆后车之鉴，使他认识到：作为一个统帅，主要是确定决策和使用人，光靠自己拼命沙场是不行的。

蜀中无大将

在用士人和对待士人态度方面，孔明和孙权各有所不同。孔明成为刘备的谋主后，在求贤以辅助蜀汉方面不遗余力。益州初定，他在任用“荆楚宿士”的同时，竭力争取东州、益州两个集团的士人，因而使西蜀三股势力团结一起，为刘备效力。杜微，原是刘璋从事，以疾去官；刘璋投降后，他诈称耳聋，闭门不出。孔明亲往拜访，因他装聋一问三不答，便跟他笔谈，恳请他“以德辅时”，杜微为之感动，同意任谏议大夫。许靖是名士。原任巴郡、广汉太守，刘备克蜀，以靖为左将军长史，后任太傅，孔明十分敬重他，常向他下拜，虚心请教。孔明虽以法治国，但对士人的小过也不计较。法正协助刘备取蜀立大功，刘备重用他，以为谋主，并任蜀郡太守，他大权在握，“一餐之德，睚眦之怨，无不报复，擅杀毁伤己者数人。”有人认为法正太横行了，应当报告刘备，“抑其威福”，孔明却因法正的功劳而原谅他。由于孔明竭力争取和团结士人，士人多为之用，而蜀国之治，与士人效力有关。也许孔明是名士之故，对文士有所偏爱，对武将则不很重视，在《三国志·蜀书》中关于对待武将如敬重文士的事迹很少，这也许是“蜀中无大将，廖化做先锋”的原因之一吧。

重武轻文，而无能臣

孙权在这方面又恰恰和孔明相反，他是敬爱将士而轻视文人。对于将士他是关怀备至，甚至对于他们的错误也不追究。如甘宁为人粗暴，“时违权令”，他也能宽恕。但对士人就不一样了。沈友是个才高博学之士，时人公认：“其笔之妙，舌之妙，刀之妙，三者皆过绝于人。”权以礼聘，既至，论文霸之略，当时之务，权敛容敬重。沈友为人硬直，敢议朝政，而庸臣妒忌其才，便诬他造反，孙权却不辨是非把他杀了。死时，沈友才 29 岁（《三国志·吴书·孙权传》裴松之注引《吴录》）。张温德才过人，权拜议郎、选曹尚书，徙太子太傅，甚见信任。后奉令使蜀，蜀人甚敬其才。孙权因他回来称美蜀政，又嫌其声名大振，恐终不为己用，思有以中伤之。会因暨艳案件，权以温曾荐艳且有往还，便加罪张温，将他撤职，逐归吴郡。将军骆统为之辩诬，赞张温“卓踈冠群，世人未有及之者也，”权也不听（《三国志·吴书·张温传》）。初，孔明知张温被黜，未明其故，思之数日，才恍

然大悟，说：“吾已得之矣，其人于清浊太明，善恶太分。”虞翻是孙策旧臣，为策所敬重。孙权继位后，以为骑都尉，翻屡犯颜直谏，权很不高兴，便徙扬州泾县。权为吴王，宴群臣，自起行酒，翻佯醉不饮，权大怒，拔剑欲杀之。后被人劝阻，翻才得免死。翻不因此有所畏惧，仍然是“不平则鸣”，终被孙权放逐（《三国志·吴书·虞翻传》）。从上所述，可见孙权杀害、放逐的都是德才兼备、为时人所推重之士，而其原因是由于这些人敢言敢谏。这说明孙权是个忠言逆耳的人。孙权如此对待德高望重、才气过人之士，也是东吴缺少安邦治国之能臣的重要原因。孙权在世时，靠其权威及将士用命，政权尚称巩固；他去世后，因没有具有德才兼备的能臣治理国家，东吴政权矛盾重重，危机四伏，日益走向下坡路了。

三、御 术

三国之主，或执政者，御人之法，各有巧妙，有的靠正道，以服民心：有的耍手腕，笼络人心，有的弄诡计，使人效命。然所言所行，既实亦虚，皆能感动人、团结人，使得英才为其所用，誓死效忠，观其权谋干略，实令人拍案叫绝！刘备、孔明、曹操、孙权，真可说是一流的心理学家！

1. 长厚而近伪：刘备的御人术

刘备的性格，作者本是写他有长者之风，是孚众望的仁君，但有时却写得有些虚伪，鲁迅先生早就指出：“状刘备的长厚而近伪。”其实，历史上的刘备，是三国时代有名的枭雄，他的权谋干略并不亚于曹操。要想图天下，决不能像宋襄公那样蠢猪式的老实，不然，只有挨打，或遭到失败。在特殊情况之下，出现表里不一的事是常有的，且是不得不如此。作者写刘备长厚中有虚伪，是符合历史上刘备这个枭雄的为人的。他的某些言行，说是虚伪也行，说是出于权谋干略也无不可。他的长厚和虚伪是互为表里的，这是说他的长厚中有虚伪，虚伪中又有长厚，而从总的看，是以前者为主的。为结民心，驾驭将领，其所言所行，就是这样。刘备性格很复杂，其御人术也就很不简单，要做具体分析，才懂得其中奥妙。

摔阿斗以示爱将之心

当阳长坂之战是一次遭遇战。曹军势大，刘备兵少，曹兵掩至，势不可当，把刘备队伍冲得七零八落。赵云保护刘备家小也失散了。赵云自思：“我上天入地，好歹寻主母与小主人来。如果不见，死在沙场上也。”他乃拼死奋勇杀入曹操的百万军中，七进七出，终于找到了阿斗。他怀抱阿斗，杀透层层重围，砍倒大旗两面，夺槊三条；前后枪刺剑砍，杀死曹营名将50余员。他追上刘备，备言救小主突围情况，说：“托主公洪福，幸而得脱。”可是他一摸怀中的阿斗便担心他说：“适未公子尚在怀中啼哭，此一会不见动静，多是不能保也。”遂解开视之，原来阿斗正睡着未醒。赵云喜说：“幸得公子无恙！”双手递与刘备。刘备接过，掷之于他说：“为汝这孺子，几损我一员大将！”赵云忙向地下抱起阿斗，泣拜说：“云虽肝脑涂地，不能报也！”这便是刘备摔阿斗的故事始末。

刘备摔阿斗，有人认为这种动作是虚伪的，是为结赵云之心。说虚伪也对，刘备仅此一子，不爱是假，说为结赵云之心也是真，这一摔，使赵云十分感动，誓“肝脑涂地”以为报。这样，刘备达到了摔子的目的。不过，刘备听了赵云单骑救幼主的英勇事迹，既服其勇，又爱其忠，因而摔阿斗于地下，也是出于爱将之情的激动。而这种举动也只有刘备做得出，这种话也只有刘备才能说得出口，如果换了袁绍、他一定为得子而无限喜悦，把救子之人冷搁在一边，因为他的心思全在爱子身上。袁绍怜幼子而拒田丰之谏便是很好的说明。第二十四回写田丰入见袁绍，只见他形容憔悴，衣冠不整，忙问其故，绍说：“吾将死矣！”再问才知他是因幼子患疥疮之故。田丰建议趁曹操东征刘备乘虚袭许昌，绍说：“五子中唯此子最异，倘有疏虞，吾命休矣。”绍有五子，仅为一子患疥疮小疾，而失去大好战机；而刘备唯此一子，

竟掷于地下，以表示对猛将赵云之爱。一智一愚，相去天壤。古之创业主，为天下不顾家。刘邦被敌追，为使马车减重跑得快，竟几次把儿子推下车，确是心狠手毒！刘备为表示对猛将的爱惜，也不惜把爱子掷于地下。前者是为己之安全，不足称道，后者为结将士之心，其御人术令人惊叹！

以投江来结民心

刘备要“投江”是出于第四十一回“刘玄德携民渡江”的故事。曹操将攻樊城，刘备自忖不敌乃弃樊城奔襄阳。并派人晓喻百姓：愿随者同去，不愿者留下。两县之民，齐声大呼说：“我等虽死，亦愿随使君！”即日号位而行。扶老携幼，将男带女，滚滚渡河，两岸哭声不绝。刘备于船望见，大励说：“为吾一人而使百姓遭此大难，吾何生哉！”欲投江而死。左右急救止。闻者莫不痛哭。对此，毛宗岗夹批说：“或曰，玄德欲投江与曹操之买民心一样，都是假处。然曹操之假，百姓知之；玄德之假，百姓偏不以为假。虽同一假也，而玄德胜曹操多矣。”说刘备投江是假，且假得很巧妙，使人不知其假，是远胜过曹操，可说是知刘备者，但只看到刘备假的一面，而不看到真的一面，也不能说是尽知刘备者。

笔者认为：刘备投江，有假有真。刘备是个枭雄，他的感情不可能如此丰富，意志也决不会如此脆弱，看见老百姓“遭此大难”而要投江自杀。他的这种假动作显然是为结民心，他一装投江，便使“闻者莫不痛哭”，取得荆州士绅、百姓的拥护。说他对百姓“遭此大难”也无动于衷，也不对，在三国群雄中，刘备是比较爱民的。他任安喜县尉，“与民秋毫无犯，民皆感化。”（第二回）治理新野时，“军民皆喜，政治一新；百姓称颂他：‘新野牧，刘皇叔，自到此，民丰足。’”（第三十回）他携民渡江后，曹军也跟着追来，众将劝他暂弃百姓使能轻装早奔江陵，刘备泣说：“举大事者必以人为本。今人归我，奈何弃之？”他拥着民众数万，缓缓而行，甘冒被俘的危险，由于刘备懂得“举大事必以人为本”，故能爱民。尽管刘备爱民有其假的一面，但其爱民真的一面，虽说是有限度的，可是在那杀人盈野、杀人盈城的时代，是值得肯定的。刘备之得人心在此。

遣人正所以留人

刘备据汝南，闻悉曹操出征河北，乃引兵乘虚袭许昌。曹操闻讯，立即回师杀回，刘备大败，众将拚死相救才得逃脱。刘备败军不满 1000，狼狈而奔，至汉江暂令安营。土人知是刘备，奉献羊酒，乃聚饮于沙滩之上。刘备长叹说：“诸君皆有王佐之才，不幸跟随刘备。备之命窘，累及诸君。今日身无立锥，诚恐有误诸君。君等何不弃备而投明主，以取功名乎？”众皆掩面而哭。云长劝说：“兄言差矣。昔日高祖与项羽争天下，数败于羽，后九里山一战成功，而开创百年基业。胜负兵家之常，何可自隳其志！”这便是刘备遣众将的故事梗概。刘备在兵败势危之际，正需人支持，以渡过难关，他本应向众人做些思想工作，说些“道路曲折，前途光明”之类的话，以鼓励大家不怕挫折，重新振作，去争取胜利；但他不是这样，反而唉声叹气，叫大家弃己去投明主，以求功名，这确是难于令人理解。这是否刘备已英雄气短，壮志消磨，从此解甲归田，不图大举，或者是刘备真的认为自己不行，

为爱惜众将的前程而将之遣散，使他们另投明主得遂其志呢？这两种想法，都没有看透刘备葫芦里的药。刘备是既不灰心丧气，也不想遣散众人。而他之所以遣众人，是知道：在这兵败将亡之际，去哀求众人跟己，不会激起众人留恋之情，他从责己惜众人出发，去遣众人，这使众人知刘备爱己，众人必感激而不愿离去。兵书有说：“将欲取之，必先舍之。”刘备是个沙场老将，深懂得这一策略之妙用，故能翻新出奇，用来御人，这又是刘备御人术的创新。云长跟随刘备多年，却摸不透乃兄心事，竟苦口婆心相劝，确有点牛头不对马嘴。倒是1000多年后的毛宗岗对刘备的心事了如指掌，他在三十一回评里一针见血地指出：“刘备与众将聚饮沙滩之时，惜众人，遣众人，正所以留众人也。亦如舅犯从重耳归晋国之时，辞公子，别公子，正所以要公子也。遣之而其心愈坚，辞之而其心愈固。一是患难方深，一是安乐将至，一是以君慰臣，一是以臣结主。虽是两样局面，却是一种方法。”

辞徐州，以“义”服人

曹操为报父仇攻徐州、徐州牧陶谦势弱难敌，便通过孔融请得刘备率兵来救，曹操因张邈、吕布袭兖州，乃同意刘备的和解回帅救兖州。陶谦和徐州百姓深感刘备相救之恩。陶谦以年迈无力保徐州，乃让位给刘备，刘备坚辞说：“孔文举令备来救徐州，为义也。今无端据而有之，天下将以备为无义之人矣。”陶谦推让再三，刘备总是不受。陶谦病危，又坚让徐州，刘备又坚辞。陶谦死后，众军举哀毕，即捧牌印交送刘备。刘备固辞。次日，徐州百姓，拥到府前哭拜说：“刘使君若不领此郡，吾等皆不能安生矣！”经关、张再三相劝，刘备乃许权领州事，刘备如此再三坚辞，最后还是“权领”，是真还是假？说刘备辞徐州是真也真。刘备救徐州是为义举，如果陶谦一让便接受，岂非为图徐州而来，徐州士绅、百姓如不明真相，将议会他是乘人之危而夺之。这样，人将不服，人心不服，徐州将难守得住，得了徐州也将失之。说刘备辞徐州是假也假。刘备是不甘心于人下的人，他投曹操，算计图之；奔袁绍，是权宜之计；依刘表，暗结民心以聚众，入川支援刘璋，取而代之。刘备为人如此，难道送到口的肥肉（徐州）不吃：且刘备当时只有平原弹丸之地，难以容身，现在有了偌大的徐州，岂有不要之理？而他之所以一而再，再而三坚辞徐州，并以“义”标榜，实是为结徐州人心，当徐州百姓拥挤到府前哭拜、哀求，表示对他衷心拥护时，刘备终于“权领”了。所谓“权领”只不过是掩饰前之坚辞，是“实领”之谓也。“辞之愈力受之愈稳”，刘备是深心人有此算计，人自不知罢了。

别有用心的托孤话

刘备病危时，孔明等泣拜于地下说：“愿陛下息龙体！臣等尽施犬马之劳，以报陛下知遇之恩也。”刘备令内侍扶起孔明，一手掩泪，一手扶其手，说：“朕今死矣，有心腹之言相告！”孔明说：“有何圣谕？”刘备泣说：“君才十倍曹丕，必能安邦定国，终定大事。嗣子可辅则辅之，如其不才，君可自为成都之主。”孔明听毕，汗流遍体，手足无措，泣拜于他说：“臣安敢不竭股肱之力，尽忠贞之节，继之以死乎！”言毕，叩头流血。刘备托孤的话和孔明信誓旦旦之言，并非作者的虚构，而是史有其事。后人对刘备

托孤的话颇有异议，并从不同的角度去分析。历史学家孙盛指出：“苟所寄忠贤，则不须若斯之海；如非其人，不宜启篡逆之涂。是以古之顾命，必贻话言；诡伪之辞，非托孤之谓。”意思是说，如果认为所托的是忠贤之人，则不必说这种话，如认为所托非人，说这种话就会给他作为篡位的借口。这种诡伪的语言，托孤是不该说的。孙盛所谓“诡伪之辞”是指什么，他没有点明。毛宗岗评点则说：“或问先主令孔明自取之，为真话乎？为假话乎？曰：‘以为真则真，以为假则假也。’欲使孔明为曹丕之所为，则其义之所必不敢出，必不忍出者也。知其必不敢，必不忍，而故令之闻此言，则其辅太子之心不得不切矣”。以上两种分析，乍看似有一定道理。但细加研究，实属道家之言，都没有猜到刘备的灵魂深处。

刘备“君自取之”的话，是否出于其肺腑之言？笔者的回答是否定的。所谓“禅让”之事，在我国原始社会里也许有之，如尧禅位于舜的传说。但进入阶级社会后，历史上是没有那一个君主是心甘情愿让位于他人的。三国时代，出现的献帝禅位于曹丕，曹奂禅位于司马炎，只不过是曹丕、司马炎借禅位之名以欺天下，其实是血腥腥的、赤裸裸的篡位，《三国演义》对这两次

“禅位”已作了入木三分的揭露。而刘备是否有例外？不！刘备为了使其子刘禅能顺利继位，早就费尽心机做了安排。刘封是他的养子，此人英勇善战，其才干胜刘禅百倍，且观刘封一生，是忠于蜀汉的。“知子莫若父”，刘备是深知阿斗这个庸才远非刘封的对手，他担心刘禅继位后刘封不服而为乱，便借故杀之，免使有后顾之忧。在他临死前，对辅政大臣的任命也是熬费苦心的。他的托孤大臣不只是孔明，还有李严。李严是原刘璋部队的头头，是时任尚书令，地位仅次于丞相孔明，在蜀汉中自成一系，具有一定势力，任用他为辅政大臣，可以牵制孔明。可见刘备既不愿把刘家天下让给别人，对孔明也不尽信任，但他为什么说君自取之的话呢？刘备认为孔明才智十倍于曹丕，辅佐刘禅是胜任的，他最担心的是“君自取之”。他知道阿斗是个庸才，今后大权必落在孔明手里，孔明要取而代之易如反掌，如果孔明真的这样做，他不说“君自取之”，孔明也能取之。所以，他先声夺人，以“君自取之”对孔明提出的警告。这使孔明听了吓得“汗流遍体，手足无措。”迫得他在众目睽睽之下，发誓效忠刘禅。刘备的御人术愈出愈奇，确不愧称世之枭雄。

2. 儒法并用：孔明的御人术

孔明是荆州名士，是主张儒法兼用的人，故其御人术既有儒家的学究气，也有法家的严厉作风。其御人术既不象刘备那样深奇莫测，也没有曹操那样诡计多端，而是明来明去，虽有时也略施小计，却不失丞相风度。

力行严明法制

益州既定，刘备使军师孔明拟治国条例，刑法颇重。法正对此有不同意见，他对孔明说：“昔高祖约法三章，黎民皆感其德。愿军师宽刑省法，以慰民望。”孔明说：“君知其一，未知其二，秦用法暴虐，万民皆怨，故高

祖以宽仁得之。今刘璋暗弱，德政不举，威刑不肃；君臣之道，渐以陵替，宠之以位，位极则残；顺之以恩，恩竭则慢。所以致弊，实由于此。吾今威之以法，法行则知恩，限之以爵，爵加则知荣。恩荣并济，上下有节。为治之道，于斯著矣。”法正拜服。法正之所以拜服，是因孔明说得有理。用法是宽是严，可因时因事而异，决不能拘于一道。继暴政之后，要施以宽仁，使民休养生息；继“德政不举”的乱国，必须严明法制，使人畏法而不敢胡为，始能由乱入治。孔明治蜀虽主张严明法制，但在具体问题处理上则有猛有宽，或以猛济宽，或以宽济猛，而不是一律都用重典。凡违法的，不管是谁，孔明一般都严加处理，如对亲如手足的马谡、官高如李严，根据其犯罪的情节，分别予以处斩或罢官。陈寿对孔明治蜀的评价是很高的。他说：“诸葛亮之为相国也，抚百姓，示仪轨，约官职，从权制，开诚心，布公道：尽忠益时者虽仇必赏，犯法怠慢者虽亲必罚，服罪输情者虽重必释，游辞巧饰者虽轻必戮，善无微不赏，恶无纤而不贬；庶事精练，物理其本，循名责实，虚伪不齿，终于邦域之内，咸畏而爱之，刑政虽峻而无怨者，以其用心平而劝戒明也。可谓识治之良才，管、肖之亚匹矣。”（《三国志·蜀书·诸葛亮传》）。孔明以法治蜀，并不是说人治已不存在。在整个封建社会里，一般来说法治是表，人治是里，决定性的是人治。因为封建帝王，就是国家，就是法律，一切决定于帝王的意志，即便是他制定的法律，如不合己意，一道圣旨便可推翻。如果谁要是触犯龙颜，按法罪不该死，君要他死也不得不死。君主的权力超过了一切，确是可以为所欲为。便是仁君如刘备也不例外，他冤杀彭蒙就是足以说明。彭蒙原事刘璋，因被人毁谤，被髡钳为徒隶。刘备入益州，他建议取益州之策，甚得庞统赞赏，刘备也奇其才，提拔为治中从事，后因故稍疏，调为江阳太守。彭蒙因此不满，适马超归蜀后不得志，二人有时聚在一起，发点牢骚。彭蒙因调外任，心里烦闷，去找马超聊天。超问他，“卿才具秀拔，主公相待至重，谓卿当与孔明、孝直诸人齐足并驱，宁当外授小郡，失人本望乎”？蒙说：“老革荒悖，可复道邪！”马超害怕累已，乃如实报告刘备。于是彭蒙被捕下狱。彭蒙在狱中上书孔明辩解，承认说刘备“老革荒悖”是错误，并说是酒后失言；至于“内外”之言，只不过是说如重用他和马超，则可协力助刘备打败曹操，别无他志（《三国志·蜀书·彭蒙传》）。彭蒙的“内外”之言，不能说是要谋反，所谓“老革荒悖”，也只是批评刘备这个老兵昏乱，不会用人罢了。彭蒙给孔明的书，哀哀陈情，表白心迹，未知孔明读后有何感想，不过，即使他同情彭蒙也无济于事，因彭蒙触犯了龙颜，刘备一怒之下，竟以叛逆罪把他处死了！彭蒙之死，缘因人治，如按法治，何至于死。仁君贤相治国，仍出冤案，如暴君奸相理政，冤案之多，可以想见。在人治即“朕”治的封建时代，不知有多少人蒙不白之冤，有多少人被冤枉致死！人治，可畏哉！

攻心为上

孔明因蛮王屡侵边界，为安定后方以利北伐，乃决计南征。在与马谡谈论征蛮之策时，马谡说：“南蛮恃其地远山险，不服久矣，虽今日定之，明日复叛，丞相大军到彼，必就平服，但班师之日，必用北伐曹丕；蛮兵若知内虚，其反必速。夫用兵之道：‘攻心为上，攻城为下；心战为上，兵战为下。’愿丞相但眼其心足矣。”孔明叹说：“幼常足知吾肺腑也！”这是说

二人不谋而合。孔明乃决定南征的战略是：心战为上。本来南人叛乱，派一大将讨之便可平定，但要彻底解决这一问题，非攻心不可，而攻城易，攻心难，这就需要孔明亲征。故他不怕艰苦，

“五月渡泸，深入不毛。”对孟获七擒七纵，最后这个倔强、顽固的蛮王终于心服口服，垂泪对孔明说：“丞相天威，南人不复反矣！”孔明乃归还所夺之地，令孟获永为洞主。从此，孟获和其宗党以及南人无限感激，终孔明之世，南人果不复反。

孔明攻心以抚蛮，这确是安蛮上策。在我国历史上，或因高压政策，或因掠夺过甚，或因有人挑拨，我国各族之间经常发生磨擦，当矛盾激化时往往诉诸战争。而封建统治者，只靠武力进行镇压，为使叛乱的少数民族屈服，在战争取胜后只能分兵驻守，设官统治。驻兵则要征收粮饷，收粮饷必加重人民负担；设官则要用法，用法而刑狱滋扰，人民必怨，这就潜伏着新的矛盾，终会有激化之日。故民族之间战争永无息期。孔明南征得胜后，不驻兵，不设一官，不占寸地，仍由南人自治。不仅孟获心服，南人亦感恩戴德，正因心服，故南人不复反。不再动一兵一卒而边境安宁，民族和睦无间。前后两种民族政策相比，始见孔明攻心之效，方知孔明御人术之妙。

以信为本

人无信不立。己能守信，人始信之；如其无信，人必不信之。不仅人与人之间要如此，一国之主，一军之主，更要如此。

君主不守信，国人将无法听从，统帅不守信，三军难于指挥。孔明能以信为本，令出必行，故可指挥如意，人人效力。卤城之战，正因此使孔明转危为安，并获大胜。建兴九年春二月，孔明复出师伐魏。魏将司马懿屡败后坚守不战，孔明驻军卤城无可奈何。一日，杨仪入帐告说：“向者丞相令大兵一百日一换，今已限足，汉中兵已出川口，前路公文已到，只待会兵交换，现存八万军，内四万该与换班。”孔明说：“既有令，便教速行。”众军闻知，各各收拾起程。忽报孙礼引雍、凉人马二十万来助战，去袭剑阁，司马懿自行带兵来攻卤城了。蜀兵无不惊骇。杨仪入告孔明说：“魏兵来得甚急，丞相可将换班军留下迎敌，待新来兵到。然后换之。”孔明说：“不可。吾用兵命将，以信为本，既有令在先，岂可失信？且蜀兵应去者，皆准备归计，其父母妻子倚扉而望，吾今便有大难，决不留他。”即传令教应去之兵，当日便行。众军闻之，皆大呼说：“丞相如此施恩于众，我等愿且不回，各舍一命，大杀魏兵，以报丞相！”孔明说：“尔等该还家，岂可复留于此？”众军皆要出战，不愿回家。孔明说：“汝等既要与我出战，可出城安营，待魏兵到，莫待他喘息，便急攻之，此以逸待劳之势也。”众军欢喜出城，列阵以待。西凉兵远道而来，人困马乏，方欲下营歇息，被蜀兵一拥而进，人人奋勇，将锐兵骁，杀得雍、凉兵尸横遍野，血流成渠。蜀兵大胜。

既有令，必须换军，这是用兵之常规。但敌军 20 万急拥而至，蜀兵 8 万除去换兵一半只剩下 4 万，何以抵敌，而这时孔明仍坚持“以信为本”，坚持换军，这是何故？杨仪要求暂不换军，是老实算计，孔明坚持换军，是另有玄机。因他懂得，既到期换军，且已传令放行，而军士思家，归心似箭，如强行留住，必无心应战，战则必败，不如催其回家，使其知我守信，感我施恩于彼，必不肯即回，愿意死战。孔明研究军士的心理学可谓到家！孔明

的御人术，确是高人一等。

请将不如激将

孔明用黄忠就靠一“激”字，他认为这位老将如不激他，如奉命出战也难成功。黄忠有勇有谋，年虽老却不服老，处处逞强好胜。孔明就抓着他这个特点激之，越激越奋勇向前，争取打胜仗，以证明其宝刀不老。孔明两用黄忠，两次激之，才使“老黄忠计夺天荡山”（第七十回），“逸待劳勇斩夏侯渊”（第七十一回），取得了辉煌的战果。魏国名将张郃攻葭萌关甚急，孔明想用黄忠去迎敌，偏说除非去阆中取张飞，别人非放手，黄忠坚决请纓出马，孔明问他，要去用谁为副将，说老的不行，他偏要老将严颜。不管别人笑他俩年老，两老暗下决心建奇功，以服众心。两老经过密谋策划，先后采用“两路夹攻”和“骄兵之计”，打败了张郃，夺取了天荡山。这时，刘备要派黄忠去取定军山，孔明又激之说，要取关公来，方可敌之。黄忠坚持非去不可，孔明乃派法正为助，终于斩了夏侯渊。

水不激不起波，人不激不成材。历史上多少英雄豪杰，不正是靠一“激”字才做出惊天动地的奇迹吗！不过，对于任何事情都无动于衷，毫无激情的人，激之也难引起反应。因为外因总是要通过内因才能起作用的。黄忠如服老，孔明则无从激之，因其不服老，孔明激之才奏奇效。故孔明不是每将皆激，而是因人而激。孔明的激将法，也是其御人妙术之一。

3. 诡诈高深：曹操的御人术

毛宗岗在《读三国志法》里评价曹操时指出：“历稽载籍，奸雄接踵，而智足以揽人才而欺天下者莫如曹操。”这句话，确实点明了曹操的本质。这里所说的“智”也含着诡诈之意，而曹操为人诡诈，确是天下无双。他之所以能“揽人才而欺天下”。正是靠“诡诈”二字，本来哭笑怒骂是人的感情的泄露，但曹操的哭笑怒骂却另有妙用，他的一哭一笑一怒一骂都是御人的绝招。有时他也讲义气，表现得宽宏大量，但也与众不同，另具御人妙法。曹操御人术确是独有一格。

宜哭而笑，宜笑而哭

第五十七回写曹操赤壁之战被打败后，在逃亡途中的“三笑一哭”，把他的诡诈的个性描绘得淋漓尽致：当他逃到乌林之西时，看见树木丛杂，山川险峻，乃于马上仰面大笑不止。众问其故，他说是“笑周瑜无谋，诸葛亮少智。若是吾用兵之时，预先在这里埋伏一军，如之奈何？”说犹未了，两边鼓声震响，火光冲天而起，赵云领军斜刺里杀出，众将死战，操才逃脱。逃至南彝陵大路，人饥马困，行走不上，操令暂歇，他坐于疏林之下，仰面大笑。众问其故。操说：“吾笑诸葛亮、周瑜毕竟智谋不足。若是我用兵时，就这个去处，也埋伏一彪军马，以逸待劳；我等纵然脱得性命，也不免重伤矣。彼见不到此，我是以笑之”。正说间，猛张飞一军杀至，操一见早拨马溜了，众将死战得脱，但多已受伤，狼狈不堪，且天寒地冻，道路泥泞，走到华容道时，已所剩无几。而曹操却在马上扬鞭大笑，众问其故，操说：“人

皆言周瑜、诸葛亮多谋，以吾观之，到底是无能之辈。若此处埋伏一旅之师，吾等皆束手受缚矣。”言未毕，一声炮响，两边五百校刀手摆开，为首大将关云长，提青龙刀跨赤兔马，截住去路。若非关云长感其昔日相待之恩，曹操这次必脑袋搬家了。这次逃走，曹操的处境是很凄惨的，这是他该放声痛哭之时，为什么每次在厄境时候他偏偏纵声大笑呢？其实，这“三笑”都是强颜欢笑，用意在于灭敌人的威风，壮自己的志气。他笑敌手无能以显己之高明，是为将士壮胆，鼓起他们的勇气以逃脱难关。可是，曹操逃脱虎口，被曹仁接入南郡置酒与之洗尘时，他反而仰天大恸。对这种反常的举动，众谋士莫明其妙，便问其故。操伤心他说：“吾哭郭奉孝耳！若奉孝在，决不使吾有此大失也！”遂捶胸大哭说：“哀哉，奉孝！痛哉，奉孝！惜哉，奉孝！”众谋士皆默然自惭。对曹操之哭，毛宗岗一针见血地指出其妙用：“曹操前哭典韦，而后哭郭嘉，哭虽同而所哭则异，哭典韦之哭，所以感众将士也；哭郭嘉之哭，所以愧众谋士也。前之哭胜似赏，后之哭胜似打。不谓奸雄眼泪既可作纸帛用，又可作挺杖用，奸雄之奸，真是奸得可爱！”宜哭而笑，宜笑而哭，只有奸雄才能这样笑得出、哭得出，奸雄之奸奸在此。而他的哭笑并非常人之哭笑，都是他御人的妙术。

先施以威后结以恩

第十九回有一段关于曹操收降张辽的故事：“却说武士拥张辽至。操指辽曰：‘这人好生面善。’辽说：‘濮阳城中曾相遇，如何忘却？’操笑曰：“你原来也记得！’辽曰‘只是可惜’，操曰：“可惜甚的？’辽曰：‘可惜当日火不大，不曾烧死你这国贼！’操大怒曰：‘败将安敢辱我！’拔剑在手，亲自来杀张辽。辽全无惧色，引颈待杀。这时，玄德攀住操臂膊，云长跪于面前。玄德曰：‘此等赤心人，正当重用。’云长曰：‘某素知文远忠义，愿以性命保之。’操掷剑笑曰：‘我亦知文远忠义，故戏之耳。’乃亲释其缚，解衣衣之，延之上坐。辽感其意遂降。”从这一则故事里，我们看到曹操在一霎那之间变换了两副面孔：满脸杀气和满脸笑容。这确是“要杀则亲自拔剑，不杀则解衣延坐；怒便加一倍怒，爱亦加一倍爱。奸雄权势，奸不可及。”（毛宗岗的夹批）。

其实，曹操的“怒和爱”，只不过是古代御人术“恩威并济”的翻版，即先施以威后结以恩。这种御人术后来也被张飞学到了。张飞生擒严颜，要严颜投降，严叱说：“但有断头将军，无降将军！”飞大怒，喝左右斩来。严颜喝说：“贼匹夫！要砍便砍，何怒也！”张飞为其英雄气概所感动，乃亲释其缚，低头下拜请谅，严感其恩义，乃降。张飞释严颜和曹操释张辽，确是一个模样，是否张飞也向曹操学来，不得而知。而曹操释张辽，张飞释严颜，是因张辽、严颜都忠勇，这种人值得用。曹操能释张辽，因曹操是奸雄；张飞能释严颜，因张飞是英雄。奸雄和英雄虽有差别，但其性格有共同之处：喜不怕死的硬汉子，厌贪生畏死之人。如吕布被曹操所擒时，既向曹操求饶，又求刘备代说情，尽管吕布百般哀求，曹操还是把他宰了。而曹操释张辽，正是被其英雄气概所折服之故。曹操能用张辽，说明其慧眼识人，张辽也因曹操的提拔才能成为魏国名将。

“焚书信”的气度

“知彼知己，百战不殆。”这是取得战争胜利的一条规律，而要做到“知彼知己”，就要先了解对方的情况，故魏、蜀、吴三国都千方百计在敌国安置奸细。魏、蜀两国都曾互使反间计，这些反间计之所以取得成功，都是通过奸细来进行的。因此，彼此之间，你中有我，我中有你，已是公开的秘密。“堡垒往往是从内部攻破的”，故发现和清除奸细，各国统帅都十分重视。不过，对于处理奸细问题，却是个十分复杂的问题。如果掉以轻心，易造成失误，冤枉好人，纵了坏人，这就削弱了自己的力量，增强了敌人的势力。对于处理奸细，曹操是有独特的处理方法的。他破袁绍后，缴获了自己部属与袁绍私通的大批书信，有人劝他对这些人严加处理，他不同意说：“当时袁绍势大，孤也不能自保，何况他人哉。”便命令把这一大批书信焚了。曹操为何不把这些奸细严加镇压，而采取如此宽宏大量的措施呢？这是因为曹操这样做有两个好处：一、以免造成失误。曹操既已掌握了与敌人私通书信的名单，他对这些人已心中有数，懂得如何对待他们。这样，曹操对他们就掌握了主动权。他现在不处理，以后可慢慢处理。且这些人与敌人私通，其罪有轻有重，不能一概而论，如都加以镇压，将扩大株连，造成内部混乱。二、不削弱自己力量。当时，天下未定。正在用人之际，曹操示以宽容，将使这些与敌人私通的人感恩戴德，有可能愧悔前非。如果把曹操和袁绍两人处理奸细问题加以比较，更觉曹操这种御人术很高明。许攸因截获曹操催粮书信，知其粮已尽，建议分兵袭许昌，两路击之。这是上策，若绍从之，可获全胜。适审配来书，密告许攸在冀州时纵子侄贪污，袁绍大怒，并主观猜测，说许攸“与曹操有旧，想亦受他财贿，为他作奸细。啜赚吾军耳！”便把他驱逐。把主观猜疑当作事实。给许攸扣上“奸细”的帽子，许攸确是冤哉枉也。古往今来，出现的冤案，不正是由主观乱猜造成的么！而袁绍既把许攸当“奸细”又不处理，反把他驱逐，这实是迫他往投曹操。由于许攸为曹操策划烧粮事，促成袁军大败。袁绍如此轻率处理“奸细”，不仅冤枉了好人，自己也倒了大霉。曹操的“焚书信”与之相比，确是明智得多！

严守军纪：“割发代首”

“割发代首”的故事是这样的：建安三年夏四月，曹操出征张绣途中，见一路麦已熟，而民因兵至，逃避在外，不敢割麦。操使人远近遍谕村人父老，及各处守境官吏说：“吾奉天子明诏，出兵讨逆，与民除害。方今麦熟之时，不得已而起兵，大小将校，凡过麦田，但有践踏者，并皆斩首。军法甚严，尔民勿得惊疑。”操乘马正行，忽田中惊起一鸠，那马眼生，窜入麦中，践坏了一大块麦田。操即掣所佩剑欲自刎。众急救住。据郭嘉所说《春秋》有“法不加至尊”之议，曹操乃以剑割自己之发，掷于他说：“割发权代割首。”使人以发传示三军说：“丞相践麦，本当斩首号令，今割发以代。”于是三军悚然，无不遵军令。对曹操的“割发代首”，后人多认为这是曹操的诈术，用以收买军心民心。这没有错。不过，曹操采取这样权变的办法也情有可原。试问：曹操真的因犯自制之法而自刎了，有这必要吗？在东汉末年，割据的群雄，大多胡作非为，无法无天，掠民以自肥，有谁因此而自责过，而曹操能“割发代首”，这是难能可贵的。它说明曹操的军纪严明，自己犯了法也不饶恕。曹操为了取得战争的胜利以统一天下，不仅到处搜罗

人才为己用，也极力争取民心的归附。因为他懂得“民为邦本”之理，故他每次出征，大都严明军纪，防止扰民。而那四世三公出身的袁术却不懂得这个道理，他军纪不明，到处掠夺人民。他派张勋率领征徐州的七路之兵，却于路劫掠将来，故陈登把袁术的七路大军视如“七堆腐草”是有根据的，这“七堆腐草”不堪吕布、刘备联军一击便土崩瓦解了。曹操与袁术两相比较，谁善用兵不是一目了然吗？袁术既不能治将治兵，又掠民，他被打败是必然之事；曹操能治将治兵又爱民，他出征多胜也是必然之事。曹操驾驭兵将之术，确有其过人之处。

封爵赠金

曹操能搜罗人才并使之为己效命，是因他有两个“法宝”，一是封爵，二是赠金。因为在封建社会里，愿为其主效命的无非为了名和利。而曹操的封爵赠金恰好满足他们的欲望，故曹操一祭起这两个“法宝”，无人不乐意归其麾下。当然，“封爵赠金”御人之术，并非曹操独创，那位亭长出身的汉高祖刘邦，早在他与项羽争天下时便懂得个中奥妙了。陈平爱金，他尽量满足他；韩信想当齐王，就给他刻齐王印。故这一文一武都乐意为他效命。他的敌手项羽就不懂得这一套，这位西楚霸王为人有点吝惜，舍不得给人封爵，下属不愿为他出力，这也许是原因之一。曹操是个饱学之士，对这些历史的经验教训是熟悉的，他不仅善于吸取，且能做到“青出于蓝胜于蓝”，他对“封爵赠金”运用之妙，远远胜过前人。如他对关羽的笼络收买，便充分表现了他这方面的才能。

曹操接受关羽“三事”之约使之来投后，待之甚厚：赠美女十人；三日一小宴，五日一大宴；上马一提金，下马一提银。斩颜良立功后，封为汉寿亭侯，可说是极尽其拉拢之能事。可是，关羽知其兄刘备所在后，立即封金挂印，留书辞别说：“新恩虽厚，旧义难忘。”“其有余恩未报，愿以俟之异日。”于是过五关斩六将而去。

为何曹操的“封爵赠金”的两个“法宝”不灵了。这是因为“桃园结义”之“义”令关羽“难忘”，曹操原以为他的两个“法宝”所向无敌，万万想不到被“义”气破了。不过，他的两个法宝并没有完全失灵：先是关羽感其厚待，愿为之报效，斩了颜良、文丑，后来又实践了他的“其有余恩未报，愿以俟之异日”诺言，在华容道上甘犯军令状，拼死放走了曹操。

4. 关怀备至：孙权的御人术

孙权的御人术也有其过人之处，即能关心人，团结人。这虽不新奇，却是御人的根本法。孙权有时也耍诡计，用以御人，但不高明，故易被人识破，弄巧反拙，如“赔了妹妹又折了兵”是也。

视将士如己出

《史记·吴起列传》记载：“起之为将，与士卒最下者同衣食。卧不设席，行不乘骑，亲裹赢粮，与士卒分劳苦。卒有病疽者，起为吮之，卒母闻而哭之。人曰：‘子，卒也，而将军自吮其疽，何哭为？’母曰：‘非然也。

往年吴公吮其父，其父战不旋踵，遂死于敌。吴公今又吮其子，妾不知其死所矣。是以哭之。’”吴起善用兵，是因得将士之心，士卒生毒疮，他用口为之吸脓血，故被“将军自吮其疽”的父子俩，都甘心为之战死。这则故事，被后人传诵，列为用兵要术。孙权深懂得这一用兵之法，故对将士很为关心，视如“骨肉”，将士也因之以死报效。周泰舍身卫护他，他对周泰的亲切抚慰，便是个典型的例子。

濡须之战，孙权被曹军围困，势甚危急。周泰得知，挺身杀入，寻见孙权。周泰在前，孙权在后，奋力冲突。突围后，不见权，泰复翻身杀入围中，又寻见孙权。周泰冒着敌人弓弩，左右遮护孙权，身被枪数十，箭透重铠，救得孙权。如无周泰拼死相救，孙权必死无疑。孙权重周泰救护之功，设宴相慰。席上，权亲把盏，抚其背，泪流满面，说：“卿两番相救，不惜性命，被枪数十，肤如刻画，孤亦何心不待卿以骨肉之恩，委卿以兵马之重乎！卿乃孤之重臣，孤当与卿共荣辱、同休戚也。”言罢，令周泰解衣与众将视之、皮肉肌肤，如同刀刺，盘根遍体。孙权如此抚慰周泰，实是树立榜样，使诸将效法，为其效忠。孙权对将士确是关怀备至，如对吕蒙的病亲自监护，对朱然的病送医送药，这都使将士深为感动。故终孙权之世，吴国上下，休戚与共，使东吴安如磐石。

善待将士，是御兵的要术，这并非每人都晓得。张飞便是个不善待将士的猛将，他醉后常鞭将士，致造成严重后果：因醉疼打曹豹，丢了徐州；为急兄仇，醉后鞭打末将范疆、张达，被割了脑袋。

张飞不善待将士，不得善终；孙权善待将士，乃成大业。故御兵要御之得法，切不可等闲视之。

不计前嫌，化敌为友

为天下不念旧恶，曹操有此宏量，孙权也有此胸怀。曹操“矫情任算”，他虽信任张绣，张绣却没有死心追随；孙权不咎甘宁既往，且能化敌为友，使甘宁与凌统从死敌结成死党，同心协力事权，至今仍传为佳话。何以曹操不能使张绣死心相随，而孙权能使甘宁等效忠于己？因曹操待人多从权略出发。因而未尽得人心；而孙权待人以诚，故人心向往之故。孙权与曹操御人相比，仅此而论，孙权胜于曹操。

孙权与黄祖战于大江之中，祖军败绩。权部将凌操乘胜追击，被黄祖部将甘宁一箭射中，黄祖乃得脱。后甘宁归降，孙权不念旧恶，厚待之，孙权听甘宁之策，取江夏，擒黄祖，便设宴庆功。席间，凌操之子凌统拔剑而起，直取甘宁，权连忙制止，谓统说：“兴霸射死卿父，彼时各为其主，不容不尽力。今既为一家人，岂可复理旧仇？万事皆看我面。”凌统叩头大哭说：“不共戴天之仇，岂容不报！”权再三劝之，凌统只是怒目而视甘宁。为暂分开二人，以免寻仇报复，孙权乃派甘宁去守夏口，又加凌统为承烈将军，统只得含恨而止。由于甘宁感孙权之恩并得其教诲，也想设法解怨。在濡须之战中，凌统坐下马被暗箭射中，那马直立起来，把凌统掀翻在地。敌将持枪来刺。这时，只听得弓弦响处，一箭射倒了敌将，凌统才免难。凌统得救回寨，孙权对他说：“放箭救你的，甘宁也。”凌统乃顿首拜，对宁说：“不想公能如此垂恩！”自此与甘宁结为生死之交，再不为恶。甘宁、凌统协力效忠孙权，屡建奇功。

历史证明：一个集团，或一个国家，内部团结，力量就强大，内部分裂，力量就削弱。袁绍虽据有四州之广，兵多粮足，将勇士智，因内部派系林立，四分五裂，终于自取灭亡。孙权不仅能团结人，且能为部属释仇解怨，化敌为友，因而人心齐，力量大。他能鼎足江东，这是一个最关键的原因。

借婚姻以制人

孙权与人较量，输的最惨的是：他以妹为香饵，引诱刘备入吴以索还荆州，讵料竟弄假成真；又想以妹控制刘备，那知妹心外向，与刘备出奔，结果是“赔了妹妹又折兵”。这使孙权气得发昏，这真是哑子吃黄莲，有苦说不出。这段故事，在《三国演义》的五十四、五十五两回里，被描写得很有趣。

但历史事实却不全如此，孙权嫁妹妹给刘备是出于自愿。据《三国志·蜀书·先主传》记载：“琦病死，群下推先主为荆州牧，治公安。权稍畏之，进妹固好。”显然，进妹是为“固好”，即企图通过妹妹来巩固盟好，共同抵抗曹操，同时又可使妹妹从中控制刘备。刘备也发觉了，故对孙尚香也提高警惕。在三国斗争中，一切服从于政治，婚姻也是为政治服务的。孙权与刘备联婚，是为达到其政治目的；刘备也绝不会因与孙权联婚而放弃其政治要求。当彼此发生严重的政治矛盾时，婚姻也就告吹。想用婚姻来控制人，只不过是一厢情愿而已。三国时代，为政治目的而联婚之风盛行，但有哪个达到其政治目的？如孙策平定江东后，曹操认为“狮儿难与争锋也。”为结好孙策，便使弟女许配孙策的小弟孙匡。而孙策并不因之与曹操永归于好，当曹、袁在官渡相拒时，他就暗中策划袭许都，迎汉帝，会因被刺客所杀才罢了。在古代，婚姻也未见“固好”，而是每为敌国。春秋时，辰嬴嫁于晋，而秦却代晋；穆姬嫁于秦，而晋却绝秦。

《三国演义》描述孙权想用婚姻以控制刘备而达不到目的之事，虽与历史事实有所出入，但却揭示了婚姻服从政治的真相。

四、鉴 诫

三国时代，人才济济，得力于贤士的辗转相荐：能荐人必知人，知人始能用人。用人得当，犹如下棋时摆对了棋子，那么，这盘棋下起来也就轻松愉快，且笃定地坐收胜利的果实。而用人不当呢？它的恶果足令人性命不保，江山尽失！三国用人，有成功，也有失败，这些历史经验，明白地告诉我们用人成功之法及洞悉用人之错，足以作为今日用人鉴诫。

1. 得失一念之间：经验教训

能否用人，是事业成功、失败的关键，三国用人的经验教训，迄今仍不失去其现实意义。

礼贤下士始得士

《说苑·尊贤篇》有一段关于求贤的生动的对话：“赵简子游河而叹曰：‘安得贤士而处焉？’舟人古乘对曰：‘珠玉无足而能来者，人好之也；今士有足而不来，此是吾君不好之耳。’”这位赵简子不去求贤，却躲在游船上悠哉悠哉地表示思贤心切。船工古乘一句话便揭穿了他“不好贤”的底。言下之意是说，只有好贤，贤士才来。但是，不能说好贤便得贤，这位古乘也把求贤看得太容易了。

要求得贤士，必须去屈膝求之，真正做到礼贤下士，使对方感到你把他当知己看，才心甘情愿为你效命，“大为知己者死”，这是封建社会士人的共同点。孔明能做到“鞠躬尽瘁，死而后已。”是因刘备“三顾草庐”。刘备求贤，不是下令去召之，像张飞所说的“何必哥哥自去，可使人唤来便了。”而是亲往拜访。一访不遇，二次往访。二访时，正值隆冬，那天朔风凛凛，瑞雪霏霏，山如玉簇，林似银妆，这么天寒地冻，刘备没有裹足不前，而是冒严寒往访，“正欲使孔明知我殷勤之意”。二访不遇，又三次往访。三访前，刘备令卜者 蓍，选择吉期，斋戒二日，薰沐更衣，才往卧龙岗谒孔明。选择吉日，可见这位皇叔太迷信，但也可见其求贤心切，担心这天不是吉日，又见不到孔明；斋戒、薰沐则说明他对孔明的无限尊敬。也许这一天巧碰着好日子，加上刘备求贤的诚心感动了孔明，这次孔明是在家了。可是，这位卧龙却昼寝未醒，是否有意怠慢刘备，以试刘备是否诚意，不得而知。刘备徐步入内，看见孔明仰卧，睡得正香，便拱立阶下，关、张等了好久不耐烦了，而刘备仍耐心等候。望堂上时，见孔明翻身将起，——忽又朝里壁睡着，童子欲报，刘备说：“且勿惊动。”又立了一个时辰，这位卧龙才不再卧。口吟其“大梦谁先觉”之诗，多么悠哉悠哉。刘备这么礼贤下士，怎不使孔明感动为之效命呢？！刘备对孔明的旷世礼遇，孔明是永志不忘的。二十一年后，孔明上表要求北伐时还谈及此事说，“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，遂许先帝以驰驱。”他病逝五丈原前三年，在《后出师表》里立下誓言：“臣鞠躬尽瘁，死而后已。”

刘备“三顾草庐”时，他是寄托于刘表，无立锥之地，处境是很艰难，前途是未卜的。当时，中国强者北有曹操，南有孙权，孔明有些好友已北投

曹操。孔明却不与行，孔明的大哥诸葛瑾仕吴甚得孙权宠信，他若依吴大可通过其兄引进。而孔明为什么不东依孙权或北投曹操呢？因为在天下大乱之际，不唯君择臣，臣也择君，因用错了人，将会给事业招来损失，甚至失败；而臣择错了君，将无所作为，甚至葬送了自己的前程。所以，孔明虽有建功立业思想，却不愿贸然出山，而是隐居隆中，“聊寄傲于琴瑟兮，以待其时。”他之所以归刘备，一是因刘备是个被荆州人士敬佩的英雄，一是感孔明的诚心求贤。如果以两者相比，最能感动孔明的还是后者，正如孔明自己说的，他之所以“许先帝以驰驱”，是因感刘备的“殊遇之恩”。王安石《诸葛武侯》一诗也指出：“区区庸蜀支吴魏，不是虚心岂得贤！”这就是说，以弱小的蜀国能与魏、吴两国抗衡，鼎足三分，是因刘备虚心得孔明的辅佐之故。

能团结人才能成大事

团结就是力量。一国或一军，当上下一心，攥成一个拳头时，其力量就大，敌人无懈可击；反之，则软弱无力，被人分解，以至被打败。而能否使上下一心，关键在于用人者是否善于团结人。刘备是个善于团结人的明主，故荆州豪杰团结在他的周围，以此为骨干力量，西取巴蜀，据有成都后又能团结益州、东州人士，把荆州和益州、东州三股势力结成一股强大的力量，使曹操得陇不敢望蜀，孙权也把蜀国视为盟友以抗拒曹操。刘备未入蜀前，刘璋统治下的西川，人心涣散，矛盾重重。先是刘焉治蜀时，南阳、三辅人陆续西移，流入益州的有数万家，其中青壮年多参加川军，称为东州兵。东州兵恃势欺凌益州人，益州人深恨之。益州人赵韪素得人心，他暗中与益州豪绅密谋，举兵叛乱。东州兵因害怕益州派获胜被报复，乃同心协力助刘璋，与叛军作殊死战，终于镇压叛乱。但益州人并未心服，与东州人有如水火。东州诸将则恃功骄恣，不听调遣，刘璋性宽柔无威略，对此也无可奈何。刘璋与张鲁有仇，张鲁欲兴兵报仇，以西蜀兵力本可敌之，但由于人心不齐，刘璋只得听从张松之言，请刘备入蜀支援以拒张鲁。刘备入川后，先是结民心，机会一到，立即夺取西蜀。他领益州牧后，对荆州和益州、东州人士，都不分彼此，即使与己为敌的，或有宿怨的，也量才录用。黄权是益州人，曾忠于刘璋，是坚决反对请刘备入蜀的，刘璋要往涪城会刘备，他口衔衣而谏，璋大怒，扯衣而起，权不放，顿落了两个门牙。刘备不因此而怪他，反嘉其忠，任为右将军。刘巴是荆襄人士，他在荆州时不愿为刘备所用，北投曹操，后归刘璋，刘备也不咎既往，任为左将军。费祎是刘璋的亲戚，吴懿、费观是刘璋的姻亲，都得到擢用。由于刘备能团结三州人士，尽其器用，故他们都效忠刘备，有不少人后来成为蜀国的股肱大臣，除了来自荆襄的孔明、蒋琬，以及关、张、赵、黄、马等五虎将外，还有李严、费祎等。刘备临危时，任命李严为顾命大臣，费祎则是继蒋琬之后成为蜀国丞相。他们对开拓蜀国和保卫蜀国起了重大的作用。

用人要在才不在老少

刘备是个善于知人、用人的明主，但由于他后期事业发展较顺利，特别是他登上皇位之后，骄傲自满情绪增长，越来越看不起别人，不是嫌老便是

轻少，如言老黄忠无用，蔑视陆逊为“黄口孺子”，因而造成严重后果。正因其把年幼多才的陆逊不放在眼里，麻痹轻敌，招致彝陵之战全军覆没。毛宗岗对刘备嫌老轻少提出了批评；他说，“爱老而不爱少者，不可以用才；爱少而不爱老者，亦不可以用才。孔明之用黄忠，非以其老而用之也，直以为是请缨之终军，破浪之宗悫，三表五饵之贾谊而用之也。阚泽之荐陆逊，非以其少而荐之也，直以为是皓首之子牙，白发之充国，耆英之文彦博而荐之也。总之，人而才，则老亦可，少亦可；人而无才，则老亦不可，少亦不可。但当论其才不才，不当论其少与不少云。”（第八十三回回评）毛宗岗的用人是在才不在老少的论点，是一个十分重要的用人准则。三国时无数事实都证明毛宗岗的论点是正确的。《三国演义》描绘的杰出将相，大多在青年时已显露超人的才智，或已建立惊天动地的勋业。孔明初出草庐时只不过二十九岁，便提出“隆中策”，预知天下三分，促成刘备称帝西蜀。周瑜三十三岁挂帅，在赤壁之战中，“雄姿英发，羽扇纶巾，谈笑间，强虏灰飞烟灭。”青年将领陆逊两次用计，使关羽授首、刘备丧胆。姜维二十七岁已表现超人的将才，为孔明所赏识。但论资排辈的人总是轻视少年英才，如关羽、张飞自恃和刘备一起打江山、资格老，也曾看不起年青的军师孔明，经孔明小试锋芒，博望用兵，火烧新野，关、

张两人不得不口服心服。徐盛、丁奉也因自恃是东吴老将，开始不服陆逊挂帅，后终于在事实面前认输。有些人则与此相反，总是看不起老将，曹操的“妙才”夏侯渊就因此被老黄忠所斩。

用老嫌少，或用少轻老的一刀切用人法，不仅三国时有，且古已有之。东汉颜驷就是因这一刀切的用人法经历三世而郁郁不得志。汉武帝动员诸郎上阵抗击匈奴，自发老翁颜驷以年老不能上阵为辞。武帝见他偌大年纪还当个小郎官，惊问其故？颜驷无限感慨他说：他已经历了三朝，但“文帝好文而臣好武，景帝好老而臣年少，陛下好年青而臣已老，是以三世不遇”。当然，造成颜驷的三世不遇的悲剧也有其客观原因。文帝时天下太平，需修内政，故重用文人，好武的颜驷也就没有机会去驰骋沙场，以建立功勋；景帝时爆发七王之乱，需要有威望的老臣去镇压，以安邦定国，年少的颜驷也就沾不上边：武帝时老臣大都亡故，需大力提拔年青力量，年已老的颜驷也就得不到重视。但是，造成景帝重老轻少、武帝重少轻老的主观原因，是因景、武两帝存在用人一刀切的片面观点。其实，老年之才经过千锤百炼，经验丰富，但观点较固定，易陷于保守；少年之才，敢作敢为，喜于创新，但不够稳重，易陷于轻浮。这仅是一般而言，也有的老年之才思想仍敏锐活跃，也有的少年之才年少老成的。对于老、少之才，如能多取其所长以互补其所短，则能充分利用和发挥人才的作用。

可是，历代统治者不尽懂此理，不是重老轻少，便是重少轻老，这已成为古今的通病。它不知造成多少失误，不知埋没和浪费了多少人才！因此，重温毛宗岗的“用人是在才不在老少”的论点是很有教益的。

勿以貌取人

以貌取人，古今都曾重复这种错误。因为人总是喜美嫌丑的，容貌美很易给人好感，容貌丑就易使人反感。但如用貌的美丑来取人，就会陷入形式主义的泥潭。因为外美和内美没有必然等同的关系，外美未必内美，外丑未

必内丑。话虽这么说，人们总是自觉或不自觉地从貌取人。就是那位孔圣人也是如此。韩非在《显学》一文里就谈及此事。他说：“澹台子羽，君子之容也，仲尼儿而取之，与处久而行不称其貌。……故孔子曰：‘以容取人，失之子羽。’”子羽是孔子的门徒，外表长得不错，但孔子与他相处时间长了，发现子羽的行为和他的外表很不相称，因而后悔说：以容貌来取人，在子羽身上犯了错误。尽管这位孔圣人给后人留下“以容取人，失之子羽”的教训，但这种错误却还是不断出现。即便是以善于知人、用人见称的刘备、孙权和曹操也都犯过这种错误。

水镜先生曾对刘备说：“伏龙、凤雏，两人得一，可安天下。”凤雏就是庞统，可见其人不凡。不过，这位凤雏先生外貌长得不太雅，浓眉掀鼻，墨面短髯。水镜先生知其才，故不论其貌而赞之，但不了解他的人，一看见他这副尊容就不大喜欢。庞统先被鲁肃推荐于孙权，孙权见他形容古怪，又轻视他所最敬佩的周瑜，故拒不任用。后来，孔明和鲁肃向刘备力荐，虽有两封荐书；庞统却不靠荐书取宠，而是想靠本事见重，故没有拿出来，仅对刘备说因“闻皇叔招贤纳士”而来投。刘备见庞统貌陋，心中亦不悦。不过，他不像孙权那样拒不接纳，而是给他个小县官做。刘备悉庞统纵酒不理事乃派张飞去查询，幸好张飞粗中有细，他见庞统半日尽断毕百余日所积公务，大惊下谢，并回向刘备称赞庞统大才，刘备大惊说：“屈待大贤，吾之过也。”孙权见庞但终能认识到“屈待大贤”而重用之，乃得一大贤。一知改悔，一不改悔，其得失如此。

张松是益州别驾，为人能言善辩，博闻强记，也是个才智之士。但他的相貌十分丑陋：额辮头尖，鼻偃齿露，身短不满五尺。真是又丑又矮。他到许都去见曹操，名为请操攻张鲁以助刘璋，实是暗中干出卖西川的勾当。操见他长得猥琐，加以语言冲撞，一言不合便拂袖而起。后来，杨修与之辩论，他口若悬河，又见一读《孟德新书》便能背诵，且一字不错，乃言其才干曹操。曹操次日接见，他又当面讥讽，操便令乱棒打出。曹操同样是犯了以貌取人的错误，因他怠慢张松，张松亦不向他卖西川。张松对刘璋是卖主求荣，对曹操却是有用之才，曹操失去张松也就是失去取西川的大好机会。

刘备、孙权和曹操所犯的错误，也足以以为以貌取人者戒。

拒谏的危害

历代封建王朝，有不少忠直之臣以敢谏见称，而有好下场的不多。因封建帝王是专制统治者，金口一开，圣旨一下，不容更改，且在那“君要臣死，不得不死”的年代，谁敢提出不同意见冒犯龙颜，必遭严惩：轻则罢官，重则杀头。当然，也有善于听谏纳谏的，如唐太宗因接受魏征的“偏听则暗，兼听则明”的高见，能兼听纳谏，纠正了自己不少的错误主张和行为，这对于促进盛唐的政治贤明，经济繁荣起了十分重要的作用。可是，历代统治者大多以英明自居，听不得别人的意见，便是听也并非兼听，而是偏听偏信，结果是误事误国，甚至国破身亡。袁绍、刘璋和刘备正是因听不进忠言而遭到惨败的。

袁绍为人外宽内忌，偏听偏信。他因爱幼子袁尚，想使之继位，对袁尚之死党审配，逢纪等言计听从，对于忠贞、智慧之士田丰、沮授等的忠言则逆耳。他要兴兵助刘备伐曹操，田丰谏说：“兵起连年，百姓疲弊，仓廩无

积，不可复兴大军。”若备战三年，“大事可定矣”。沮授也反对袁绍出兵。袁绍却听从审配之言进军黎阳，结果损兵折将，——大将颜良、文丑被杀。当袁绍进军官渡与曹操决战时，因反战而被关在狱中的田丰，仍上书谏说：“今且宜静守以待天时，不可妄兴大兵，恐有不利。”逢纪谮说：“主公兴仁义之师，田丰何得出此不祥之语！”绍大怒，欲斩田丰。众官告免。在曹操往乌巢劫粮前夕，因主张缓战被拘禁于军中的沮授，向袁绍建议：乌巢屯粮之所，不可不提备。宜速遣精兵猛将，于间道山路巡哨，免为操军所算。”而绍竟以沮授是“罪人”，“妄言惑众”，拒之不理。如果袁绍纳田丰之策，或听沮授之议，将不会有官渡之惨败。袁绍雄踞河北，拥四州之众，兵力远胜于操，而他之所以大败，是由于袁绍有忠臣不用，有忠言不听之故。田丰因袁绍老羞成怒而被杀，智慧之士如此下场，可叹！

袁绍拒谏是因他偏听偏信，刘璋拒谏是因他为人暗弱，是非不分。张松请求出使争取外援拒张鲁，其本意非为西蜀，而是卖主求荣。他原想劝曹操趁机取川，因操骄傲瞧不起他，乃转向刘备。回川后力劝刘璋请刘备入川支援。黄权、王累力谏。王累明确指出：“张鲁犯蜀，乃癣疥之疾，刘备入川，乃心腹大患。”黄权则主张：“可先斩张松，后绝刘备，则西川万幸也。”刘璋却听从张松的花言巧语，不听黄权、王累之谏。当刘璋要亲往涪城会晤刘备时，王累自用绳索倒吊于城门之上，一手执谏章，一手仗剑，口称“如谏不从，自割断其绳索，撞死于此地。”刘璋读谏章后，大怒说：“吾与仁人相会，如亲芝兰，汝何数侮于吾耶！”王累自断其索，撞死于地。王累以尸谏，刘璋也毫不悔悟，终于“引狼入室”，奉送了西川。

刘备拒谏，则是因其为私义而忽公仇和骄傲自满之故，在未登王位前，刘备还是比较谦虚谨慎，易于接受别人的正确意见；可是他在胜利面前冲昏了头脑，帝王的专制本色便充分暴露出来了。他为报二弟关羽之仇决意兴兵代吴。赵云谏说：“汉贼之仇，公也；兄弟之仇，私也。愿以天下为重。”刘备不同意说：“朕不为二弟报仇，虽有万里江山，何足为贵？”可见刘备虽有江湖义气，却缺乏“以天下为重”的战略观念？因蜀吴交兵必将互相削弱，只对曹魏有利。刘备整兵要行时，秦宓直谏并指出：“陛下不从臣言，诚恐有失。”刘备认为他出言不利要斩之，秦宓面不改色，回顾刘备而笑说：“臣死无恨，仅可惜新创之业，又将颠覆耳！”因众官告免乃囚宓于狱中。孔明闻悉，也上表救宓，认为宓所谏是“金玉之言”。刘备看毕，掷表于他说：“朕意已决，无得再谏！”曾经是善于纳谏的明主，礼贤下土的典范，他得孔明时说是“如鱼得水”，现在连他认为“水”的孔明的话也不听了，刘备这条“鱼”也就失去了“水”，其遭遇可知。由于刘备骄傲思想大膨胀，自以为是听不进忠言，必然做出错误的决策，其“新创之业，又将颠覆”是不可避免的了。刘备猊亭惨败后，他“悔不听丞相之言”时，为时已迟了。

袁绍、刘璋和刘备的失败说明：嫌忠言逆耳，确是误己误国。

树立朋党的下场

东汉末年，群雄之中，袁绍是最强者。在官渡决战中，他有兵七十余万，操只有精兵七万，袁军十倍于操军，而操能以弱胜强，其原因虽有种种，但袁绍集团内部朋党林立，互相争夺，致削弱力量，是操得以逐个击破袁军的重要原因之一。

凡立朋党的，必有朋党与之作对，袁绍集团内部朋党林立，实咎由袁绍先立朋党。袁绍因宠爱幼子袁尚，欲立为后嗣，因之袁尚的死党审配、逢纪也就得到袁绍的充分信任，掌握军政大权。谋士辛评、郭图则是袁绍长子袁谭的死党，坚决反对废长立幼，拥护袁谭继位，故审配、逢纪和辛评、郭图各为其主，勾心斗角，以夺取嗣位。但他们四人都主张与曹操速决死战，与谋士田丰、沮授意见相左。田丰、沮授都主张“静守以待时”，因谋略与审配等不同，这两人又成一朋党。袁绍进军官渡后，沮授提出了正确的战略思想：“我军虽众，而勇猛不及彼军，彼军虽精，而粮草不如我军。彼军无粮，利在急战；我军有粮，宜且缓守。若能旷以日月，则彼不战自败矣。”这是知彼知己的分析。若袁绍听田丰不战之策，不会有败，听沮授援战之计，亦不至于败。而袁绍不但不听，反囚田丰于狱中，锁禁沮授于军中，这就自丢智囊，任由曹操计算了。荀彧就认为“袁绍是无用之人”。他说：“绍兵多而不整，田丰刚而犯上，许攸贪而不智，审配专而无谋，逢纪果而无用：此数人者，势不相容，必生内变”。故主张与绍决战。

由于袁绍废长立幼，又让两子自立朋党，袁绍一死，两兄弟力争夺嗣位展开你死我活的斗争。因曹操攻之甚急，两兄弟还能拼力死守冀州，操军也难下。郭嘉则向曹操进计说：“袁氏废长立幼，而兄弟之间，权力相并，各自树党，急之则相救，缓之则相争，不如举兵南向荆州，征讨刘表，以候袁氏兄弟之变；变成而后击之，可一举而定也。”操从其计。果不出郭嘉所料，操一回师，两兄弟又内讧了。始是郭图献计说请袁尚、审配来饮酒，伏刀斧手杀之。谭从其计，乃使人往请。审配对袁尚说：“此必郭图之计也。主公若往，必道奸计，不若乘势攻之。”于是，兄弟两人交锋，袁尚屡败袁谭。袁谭退守平原，因被围危急，郭图乃建议袁谭降操求援。袁氏两兄弟相争，曹操乃得乘隙攻入冀州。

凡立朋党，都以私利为重，一切封建伦理关系都被打乱了。袁谭、袁尚本是同胞兄弟，为嗣位而各立一朋党，拚个你死我活。辛评党袁谭，而辛评之弟辛毗趁为袁谭求援之机劝操回师取冀州。审配党袁尚，审配之侄因好友辛毗家属被杀，忿而献门放操兵入城。

袁绍之败，袁氏兄弟之亡，足见朋党为害之大。如果袁绍不偏于一朋党，袁氏兄弟和诸谋士不各立朋党，因私利而忘公利，能做到上下一心，协力抗操，以操之力也难于取胜；纵有郭嘉的智谋，也无所施用。当然，其中的朋党也有所不同，审配、逢纪的朋党是忠于袁尚，郭图、辛评的朋党忠于袁谭，是各为其朋党出谋献策，田丰、沮授也虽一朋党，但是其出计尽智，是为袁氏集团的利益着想。如果仅是田丰、沮授一朋党，也无所谓朋党，袁氏也不至于亡。

用诈道得人不得人心

在历史上，凡君主以诚信待下，臣下以忠心报效，则君臣相得，至死不渝。若以诈道待人，臣下则忐忑不安，必将上下猜疑，同床异梦。

贞观初，有人上书唐太宗李世民请求罢巧言谄媚之官，李世民要他列举其人，那人却说：“请陛下佯怒以试群臣，著不畏雷霆，直言进谏，则是正人，顺情阿旨，则是佞人。”李世民说：“朕欲使大信行于天下，不欲以诈道训俗，卿言虽善，朕所不取也。”（《贞观政要》卷五《诚信第十七》）

李世民对下不行诈道，而是以诚信待人，且他善于纳谏，即便是毒骂他，只要谏言可取，也不以为意，因此，臣下对他也就信得过，敢于直言相谏。由于君臣之间开诚布公，相得无间，同心协力治天下，故能出现贞观之治。曹操待人则恰恰与李世民相反，不是靠诚信，而是用诈道。曹操为图天下也积极搜罗人才，河北之士多归之，但因其行诈道，虽得士而不得其心。曹操只要认为与己不一心，对己不利的，不管有多大功勋，也千方百计除之而后快。因操起事之初打起拥汉的旗帜，忠汉派的荀或被这种假象所迷惑，乃弃绍归操，为操出尽智谋，建立了不朽的功勋，也得到操的重用。及见操加九锡，力加反对，并叹说：“吾不想今日有此事！”操见他和己不一心，深恨之。操兴兵南征，荀或托病止于寿春。操使人送饮食一盒给他，盒上有操亲笔封记。开盒视之，空无一物，意即使荀或绝食，荀会其意，遂服毒身亡。操为摆脱自己的厄境，不惜用别人当“替罪羊”。他和袁术在寿春对峙时，因兵多粮少，便教仓官王 将小斛散之，以救一时之急。王 照办，兵士大怨。言丞相欺人。操就密召王 入内，对他说：“欲借汝头示众。”王 大惊说：“某实无罪！”操说：吾亦知汝无罪，但不杀汝，军必变矣。“于是推出斩之，出榜晓示说：“王 放行小斛，盗窃官粮，谨按军法。”于是众怨始解。操为保己之安全，还采取“杀鸡警猴”的手法杀害无辜之人。他恐人暗中害己，常吩咐左右：“吾梦中杀人，凡吾睡着，你等切勿近前。”一日，昼寐帐中，落被于地，一近侍慌取覆盖。操跃起拔剑杀之，复上床睡，半晌而起，佯惊问：“何人杀吾近侍？”众以实对。操痛哭，命葬之。确是猫哭老鼠，这种事只有曹操做得出。操以为他这些瞒天过海法，能掩盖天下人耳目，其实他左右之人心里是明白的，只不过是敢怒不敢言罢了。无辜被杀的近侍下葬时，谋士杨修指而叹说：“丞相非在梦中，君在梦中耳！”因此，尽管曹操有时能“矫情任算”，饶了过去的仇人，或焚部下与敌人私通的书信，其所属也不尽信任他，还是整天提心吊胆过日子。所以操虽得人于一时，却不得人心于长久。刘备曾投入操的麾下，也得到操的重视，但因见其行诈道而弃之。操慕祢衡之名，想召之为己用，祢衡也因其诡诈，坚决拒绝，打鼓大骂以辱之，表现了正直之士不愿同流合污的大无畏的骨气。

李世民以诚信待下，故得人又得人心：曹操以诈道用人，虽得人却不得人心。待人之道，是用诚信抑用诡诈，一经对比，优劣不是分明了么。

包办代替之弊

关于孔明包办代替的作风，《三国演义》有较形象的描述：司马懿坚守不战，孔明遣使送巾帼妇人之衣以羞激之。懿心虽怒却佯笑受之，令重待来使。懿问：“孔明寐食及事之烦简若何？”使者说：“丞相夙兴夜寐，罚二十以上皆亲览焉。所啖之食，日不过数升。”懿顾谓诸将说：“孔明食少事烦，其能久乎？”使者回以懿话实告，孔明叹说：“彼深知我也！”主簿杨颢说：“某见丞相校簿书，窃以为不然。夫为治有体，上下不可相侵……是故古人称：坐而论道，谓之三公；作而行之，谓之大夫。昔丙吉忧牛喘，而不问横道死人；陈平不知钱谷之数，曰：‘自有主者。’今丞相亲理细事，汗流终日，岂不劳乎？——司马懿之言，真至有也。”孔明泣说：“吾非不知，但受先帝托孤之重，惟恐他人不似我心也！”众皆垂泪。

孔明理政治军，西瓜、芝麻事一起抓，忙得晚睡早起，累得汗流浹背，

食不甘味，睡不安席。他这种“鞠躬尽瘁、死而后已”的精神是可嘉的，确使人之为之垂泪；但他这种包办代替的作风是不足取的。主簿杨颉对他这种“亲理细事”的作法提出异议，并以西汉丞相丙吉见牛喘而担忧会影响年成，和陈平认为丞相主要管群臣，钱粮之事应问主管者的故事，说明丞相应抓大事，其他具体事情应由各主管部门去做，这是完全正确的。对此，孔明口说“吾非不知”，其实他还不知这种作风的弊害。他之所以如此，主要是对别人不够放心，老是担心别人不能把事情办好，也正如他所说“惟恐他人不似我心也。”作为一国的执政者，他的主要职责应是：决定政策，选拔人才。孔明的后继者之一费祎就较明智，他懂得抓大事，故即使政务、军务繁忙，他也能抽出时间与人谈笑、下棋，也能把工作做得不错。孙权对大事，当做出决策，确定人选后，便放手让他去干，也能把事情搞得很好。可是，孔明对即便是“罚二十以上”的细事也要“亲览”，忙得不可开交，并没有把事情全做好。这种包办代替作风其弊有三：

一、不能充分发挥人才的作用。正因孔明“惟恐他人不似我心”，不肯放手让人去做事，即便是有奇才也很难充分发挥其作用。孔明第一次兴师北伐，魏主曹睿遣驸马夏侯楙调关中诸路军马，前来迎敌。魏延上帐献策说：“夏侯楙乃膏粱子弟，懦弱无谋。延愿得精兵五千，取路出褒中，循秦岭以东，当子午谷而投北。不过十日，可到长安。夏侯楙若闻某骤至，必然弃城望横门邸阁而去。某却从东方而来，丞相可大驱士马，自斜谷而进，如此行之，则咸阳以西，一举可定也，”此亦是韩信暗渡陈仓之计的新用，如敌方主将是司马懿则未必得手，而主将是夏侯楙，此人怯而无谋，此计可瞒过他，行之是可能成功的。而一生未曾冒险又不尽信人的孔明却以“非万全之策”而否定了。魏延也因此以“己才用之不尽”而叹恨。

二、不利于人才的成长。由于孔明总是担心别人把事情搞坏了，事事都要亲管，其下属只能跟着他的羽毛扇摆动团团转。既然大小事孔明都要抓，其下属也就用不着去动脑筋，也没有机会去独当一面以锻炼自己，这就不利于人才的成长。蜀中人才短缺，这未曾不是原因之一。

三、没有把事情做好。要使北伐取胜，必须群策群力，如光靠一人操劳，他纵有天大的本领也难完成这一艰巨的任务。孔明由于不能充分发挥“众智”、“众力”的作用，其六出祁山劳而无功是必然的事。对于他本人来说，正如司马懿所料：“食少事倾，其能久乎？”只能是“出师未捷身先死”，在五丈原留下千古遗恨而已！

2. 走向灭亡之路：唯亲恶果

用人之错，往往错在一“亲”字。何以出现用人唯亲？因用人者把事业视为一己之私，认为亲者既了解又信得过，他对己忠，而疏者即便是有才干，因信不过故不任用。其实，亲者未必忠，有些善于奉迎阿谀之徒，用花言巧语取得其主信任，如有变故，马上翻脸，另投新主。且这些人善于看风转舵，唯主人的脸色办事，明知有错也不说，如所办之事有利可图，就把错误扩大化，弄得一塌糊涂。东汉王朝之所以衰亡，三国出现的一些失误，都与用人唯亲有关。

汉灵帝用十常侍乱了天下

《三国演义》一开头便指出东汉末年致乱之由：“桓帝禁锢善类，崇信宦官。及桓帝崩，灵帝即位，大将军窦武、太傅陈蕃，共相辅佐。时有宦官曹节等弄权，窦武、陈蕃谋杀之，机事不密，反为所害。中涓自此益横。”张让、赵忠、封谿、段珪、曹节、侯览、蹇硕、程旷、夏恽、郭胜十人朋比为奸，号为‘十常侍’。帝尊信张让，呼为‘阿父’。朝政日非，以致天下人心思乱，盗贼蜂起。”话虽不多，却概括了东汉末年的政治斗争状况。显然，天下之所以大乱，是由于汉灵帝宠信十常侍之故。

在桓、灵二帝统治时期，士族官僚集团与宦官集团展开激烈的斗争，而每次都士族官僚集团失败告终。经过二次党锢之祸，士族官僚集团势力大为削弱，宦官集团权力达到了最高峰。汉灵帝竟尊称张让为“阿父”，其对宦官之宠敬可想而知。为什么汉灵帝如此信任宦官？由于政治腐败，人民遭殃，被迫纷纷起义，鲠直之臣议论朝政，想有所改革，以挽狂澜之于既倒，汉灵帝不仅不听，却认为这是造反，对士族更加不信任。他以为只有宦官才是“心腹”，所以事事听从“阿父”张让等的话；而他的这些“心腹”都是以媚上利己为业，只要能取悦上意，坏事也说成好事，闹出乱子又瞒着他。对于进谏者，不是驱逐，就是杀头。首先向汉灵帝提出忠言的是议郎蔡邕。他借灾异为辞，上疏指出“灾异”乃“妇寺干政所致”。所谓“妇”是指外戚，“寺”是指宦官。看了这一奏章，汉灵帝毫无悔悟，反听宦官以他事陷邕于罪，放归田里。谏议大夫刘陶向他揭露宦官的罪恶说，“四方盗贼并起，侵掠州郡，其祸皆由十常侍卖官害民、欺君罔上。朝廷正人皆去，祸在目前矣！”他听了大动肝火，对陶说：“汝家亦有近侍之人，何独不容朕耶？”呼武士推出斩之。司徒陈耽为救陶，以头撞阶而谏，指陈十常侍的罪恶。他命牵出，与刘陶皆下狱，并纵容十常侍于狱中谋杀之。

汉灵帝为什么对别人揭发十常侍的罪恶恼怒异常？这是因为十常侍所干的祸国殃民罪行，都是在他授意或纵容下酿成的。汉灵帝为满足自己的穷奢极侈，便授意宦官去设法捞钱，宦官们也就趁机上下其手，从中大捞一把。他们的私囊是无底的，所以其捞钱花样也就日益翻新出奇。宦官认为卖官捞钱最易、最快、最多，便索性开了一个叫做西园的官员交易所。标出各种官价公开卖官。地方官油水多，其官价也就比朝官高得多，而地方官所在州郡肥瘦不等，乃采取投标的办法，谁肯出高价谁就走马上任。还允许欠帐，但限期加倍交还。为增加卖官名额，卖出一官不久，又卖出一官去接任，有的州郡官一月内替换几次。买官的怕任职不长，为回本赢利，一到任就拼命掠夺。仅是卖官所得还赚捞得不多，又用各种名义，向州郡摊派，勒索财物，而负担最后还是落在人民头上。为保存全家性命，穷苦人家只好把存下的一点谷子也卖掉上缴，因而出现了“寒不敢衣，饥不敢食”的惨状。人民在活不下去的情况下，铤而走险，终于爆发了黄巾大起义，敲响了东汉王朝的丧钟。

汉廷用国舅何进送了江山

《三国演义》引诗一首对何进的评价是：“汉室倾危天数尽，无谋何进作三公。几番不听忠臣谏，难免宫中受剑锋。”这位无谋何进何人？他原是个屠户人家，本是不学无术，因妹妹被选入宫为贵人，生皇子刘辩，遂立为

皇后。进由是得任大将军之职。为谋杀宦官十常侍，他召外兵入京，因其谋外泄，反被宦官所杀。何进被宦官十常侍所杀，并非其力不敌，而是因其愚不可及。人们做错事，会接受教训，而何进却恰恰相反。他干了蠢事，仍自以为明智，于是，一错再错，终于铸成大错。灵帝逝世后，灵帝生母董太后与中常侍蹇硕密谋杀何进立皇子协为帝。何进闻讯，当然不肯罢休，因太子刘辩是其妹妹何太后所生，便率御林军五千人入内殿，扶立刘辩即皇帝位，派袁绍入宫收拾蹇硕。硕慌忙走入御花园，花阴下为中常侍郭胜所杀。硕所领禁军，尽皆归顺。这说明宦官并非铁板一块，正确处理之法，应区分首恶、附从和立功者，惩恶扬善，而何进计不出此，竟听袁绍之言，欲“乘势尽杀之”，把所有的宦官推到自己的对立面。这是一错。由于何进欲杀尽宦官，中常侍张让等便劝何太后垂帘听政，重用自己派系的人，以策划宫廷政变。这时，宦官已与何进势不两立，但何进在消灭董太后的势力之后，却因何太后的庇护而宽容十常侍。这是再错。后又听从袁绍的错误主张：“可召四方英雄之士，勒兵来京，尽诛阉竖。”并认为“此计大妙！”主簿陈琳反对说：“若欲诛宦官，如鼓洪炉燎毛发耳。但当速发雷霆，行权立断，则天人顺之。却反外檄大臣，临犯京阙，英雄聚会，各怀一心：所谓倒持干戈，授人以柄，功必不成，反生乱矣。”陈琳的意见是正确的，何进却轻蔑他说：“此懦夫之见也！”乃派使赍诏召外兵进京以除宦官，终于铸成大错，导致天下大乱，加速了东汉王朝的灭亡。要诛杀敌手，不是密谋策划，迅速行动，而是大肆宣扬，迟迟不动手，使敌人能充分准备，从容反扑，何进的失败是势所必然的。及知董卓等率兵到，张让等先伏刀斧手五十人于长乐宫嘉德门内，并假手何太后召何进入宫，以便杀之。何进得召便行。曹操说，“先召十常侍待出，然后可入。”进笑说：“此小儿之见也。吾掌天下兵权，十常侍敢待如何？”便昂然独自进宫。他一入嘉德门，便被砍为两段。双方密锣紧鼓，杀戒已开，何进还独自进宫，世间之愚莫过于此。

这时奉诏进京的董卓早已屯兵于洛阳近处，他为何不立即进京？因他懂得：凡除君侧之奸，贵密贵速，但他偏不密不速。他一到洛阳近处便按兵不动，同时故意上表泄露入洛阳是为除宦官之事，好使宦官张让等与何进拼命，造成内乱。及何进被杀，他便乘乱入朝，垄断朝政。此人虽早有“不臣之心”，因恐群臣不服，故不敢马上篡位。他先扶立汉献帝作为傀儡，以任其所为；接着收买士族，封官加爵以收人望，如重用蔡邕，一月之间三迁其官，拜为侍中。由此，董卓把朝政完全掌握在自己手中，实际上成为当时的最高统治者。

在封建社会里，血缘关系盛行，一些人因家中有人被选入宫，或得当贵人，或得当皇后，于是，“一人得道，鸡犬升天”，全家人都成新贵，因是国戚而得到信任，掌握大权，不管他是胸无点墨，十足草包。因此，不知误了多少国家大事。何进以一屠户而成为一国的大将军，便是一例。由于何进无谋引外兵入京，不只他自己被宦官所杀，汉廷大权也就落入董卓的手里，从此东汉王朝名存实亡。

董卓用吕布搬了脑袋

请先看吕布的外表：“头戴三叉束发紫金冠，体挂西川红锦百花袍，身披兽面吞头连环铠，腰系勒甲玲珑狮蛮带，弓箭随身，手持画戟，坐下嘶风

赤兔马，果然是‘人中吕布，马中赤兔！’吕布这位无敌将军确是威风凛凛，一表堂堂！他的外表多美，谁又想到他灵魂深处的肮脏；董卓因其勇冠三军认为义子，他又哪里料到这位义子搬了自己的脑袋。

董卓入京夺取军政大权后，在温明园召集百官，议废帝刘辩，另立新帝陈留王。诸官吓得不敢出声。只有带兵前来勤王的荆州刺史丁原坚决反对说：“天子乃先帝嫡子，初无过失，何得妄议废立！汝欲为篡逆耶？”卓怒叱说：“顺我者生逆我者死！”遂掣佩剑欲斩丁原。谋士李儒见丁原背后吕布怒目而视，他知此人武艺非凡，急忙劝止。众官也劝解丁原，丁原愤然上马而去，次日，双方对阵，吕布挺朝飞马直杀过来，丁原率军掩杀。卓兵大败，退三十里下寨，聚众商议。卓说：“吾视吕布非常人也。吾若得此人，何虑天下哉！”帐下虎贲中郎将李肃说：“主公勿忧。某与吕布同乡，知其勇而无谋，见利忘义。某凭三寸不烂之舌，说吕布拱手来降，可乎？”卓大喜，乃派李肃赏礼去说吕布。吕布因见董卓势大，又被名马、金珠玉带所收买，便杀义父丁原来投靠董卓。他一见董卓便下拜说：“公若不弃，布请拜为义父。”刚杀了旧义父，又迫不及待地认新义父，吕布为人确如李肃所说“见利忘义”。只要有利可图，他什么事都干得出来。董卓以为有了吕布这个“非常人”，“何虑天下”，且今又认为义子，必死心塌地事义父，从此，视吕布为“心腹”，使其警卫左右，认为可以高枕无忧了。大凡以利相交的，也必因利而相绝。吕布认丁原做义父，只是为图利——我靠山以便向上爬，所以吕布对了原毫无父子感情可言。及见掌握朝政大权的董卓，投靠之大可飞黄腾达，比依赖丁原其利更大，因此，杀旧义父认新义父，对于“见利忘义”的吕布来说，并非是出人意料之外的事。而在历史上，弃旧主的人，往往因利之故，这非吕布一人如此。董卓之愚在于不懂得这个道理。既然，吕布因利能杀旧义父，也可以因更大的利而宰新义父，而董卓竟以为义儿吕布捍卫左右便可“高枕无忧”，这便是他的悲剧之所在。司徒王允也和李肃一样，看透了吕布的灵魂深处——“见利忘义”，于是巧施“连环计”，吕布为了和董卓争夺美人貂蝉，便把董卓宰了。董卓是个刮民脂膏、杀人放火的封建统治者。他被吕布所杀后，王允将其尸首号令通衢，“百姓过者，莫不手掷其头，足践其尸”，可见人民恨之入骨，故其死也宜。不过，董卓用吕布也给人们提供一个教训：对于“见利忘义”之徒，要千万当心！

这事也从反面说明一个道理：上下之间，要有共同的理想，有共同的目标，才能共同奋斗，至死不渝。刘、关、张“桃园结义”，誓“上报国家，下安黎民”，任何利诱都不能改变其初志，故能同心同德，同生同死。孔明因和刘备都有复兴汉室、统一天下的壮志，不图私人之利，故能做到“鞠躬尽瘁，死而后已”，与因利而交、因利而绝的吕布之流相比，真是伟大与渺小，美善与丑恶，泾渭分明。

曹操用夏侯渊掉了汉中

夏侯渊是曹操的同族兄弟。一姓曹一姓夏侯何以说是同族兄弟？因曹操父亲曹嵩原是夏侯氏之子，过房与中常侍曹腾为养子，故曹操与夏侯渊同族。所以，夏侯渊得到曹操的信任，他取得汉中后，便委任夏侯渊驻兵镇守，曹操占汉中时，西川百姓一日数惊，担心操兵入川，司马懿劝曹操乘胜取蜀，曹操叹说：“‘人若不知足，既得陇，复望蜀’耶？”因他被蜀道山川险峻

震慑，不敢贸然入川，汉中是西蜀的咽喉，如能守住汉中，对西川刘备是个巨大的威胁，一时不能取蜀，以后可取之。而曹操委任镇守汉中的夏侯渊是一勇之夫，使之冲锋陷阵则可，使之驻守汉中则非其力所能胜任。因他远非刘备的敌手。

可是，智如曹操，却缺乏知渊之明，竟因兄弟之情而信任之。刘备兴兵取汉中，屡战屡胜，夏侯渊坚守定军山不出战，并派人向操告急，操乃起兵进驻南郑。操认为：“若不出战，是示懦也。”并作手书与之说，“吾今屯大军于南郑，欲观卿之‘妙才’，勿辱二字可也。”在操的鼓励下，当黄忠兵临山下时，夏侯渊决定出战。张郃劝他说：“黄忠谋勇兼备，况有法正相助，不可轻敌。此间山路险峻，只宜坚守。”他也不听，便分军来围黄忠所占领的山头，结果被黄忠所杀。黄忠乘胜夺取定军山。由于曹操的“妙才”被杀，战略要地定军山失陷，曹操虽率大军来战，也无能为力，终于失掉了汉中。曹操身边多名将，如非因亲用夏侯渊而用其他名将，汉中也或许不至于失落。

不过，用人唯亲并非曹操一人如此，封建统治者大都如此。出于用人的策略，有的在一定时期也能用贤，而最终还是用人唯亲。因为封建统治者总是把天下视为一家之私，故都想用亲属或亲信来控制国权，以巩固其封建统治。昔楚汉相争，项羽就非亲莫信，他所重用的人不是项氏族人即妻室亲人，连一外姓的范增也不能用。用人唯亲是其失败的重要原因之一。刘邦在与项羽争天下时，也能采取“五湖四海”的用人政策，故得到韩信、英布、彭越等拼力相助，开创了西汉基业。但他得天下后，狡兔死，走狗烹。”外姓王还不是一个个破除掉，另封刘氏的人为王。他还立下约：今后“非刘氏莫王”。可是，他所封的刘姓王却不能帮他安邦治国，后来还不是酿成“七王之乱”。这一方面说明，用人唯亲是封建统治者的本质体现；另一方面也说明，用人唯亲是不足取的。

曹操之失汉中，不正也是失在用人唯亲上么。

刘备用关羽失了荆州

孔明入川前向关羽交割印绶。孔明问：“倘曹操引兵来到，当之如何？”关羽说：“以力拒之。”孔明又问：“倘曹操、孙权齐起兵来，如之奈何？”关羽答：“分兵拒之。”孔明说：“若如此，荆州危矣。吾有八个字，将军牢记，可保荆州。”关羽问：“哪八个字？”孔明说：“北拒曹操，东和孙权。”关羽说：“军师之言，当铭肺腑。”“外结孙权”以拒曹操，是孔明未出草庐前为刘备制定的战略决策——“隆中对”的重要内容之一，因关羽接任镇守的荆州是处于曹、孙夹缝之间，故特重申之。关羽并不理解这一决策关系到荆州的存亡，也没有把“军师之言，铭之肺腑”，而是恃己之勇，想用两个拳头一齐出击，既北代曹操，又东得罪于孙权。因此在曹、孙夹击下，他只能走麦城，兵败身亡，失了荆州。

关羽英勇绝伦，被称“万人敌”。他温酒斩华雄，万众中刺颜良，三通鼓斩蔡阳，英名闻遐迩。但他刚愎自用，缺乏战略眼光。“北拒曹操”既是蜀国的既定决策，“东和孙权”是必然之理，而关羽却计不出此。孙权原想求关羽女配其子，两相结好，并力破曹，乃派诸葛瑾去荆州求婚。关羽大怒说：“吾虎女安肯嫁犬子乎？”遂唤左右逐出。关羽奉令取樊城，请权出兵

相助，权许之但迟迟不出兵。关羽对来使破口大骂说：“貉子敢尔，如使樊城拔，吾不能灭汝邪！”关羽屡次蔑视孙权，权深恨之。他“水淹七军”，斩庞德，擒于禁，威震华夏，操议迁都以避之。这时，如果能争取孙权的支援，局势将对蜀、吴大利，可是因他和孙权的矛盾甚深，操才能乘二人有隙，遣使以割地相封请孙权夹击关羽。孙权乃潜师密发袭荆州。事前，权用陆逊代吕蒙，以麻痹关羽。陆逊抓住关羽骄傲自大、喜戴“高帽”的特点，遣使赍书卑辞奉承他。关羽轻蔑地对来使说：“仲谋见识短浅，用此孺子为将。”便撤荆州的大半兵赴樊城听调，无复有忧江东之意，使吕蒙得以“白衣渡江”，袭取了荆州。荆州既失，已无后援，关羽孤军深入，经不起曹、孙两军前后夹击，便陷入既不能战又不能守的绝境。显然，荆州之失，是因关羽刚愎自用，违背了孔明的“八字”方针。

命孔明入蜀支援，令关羽守荆州，是刘备所决定。因此，荆州之失，当与刘备有关。当时刘备尚未得西蜀，荆州不仅是他图天下的战略要地，且是其唯一的根据地，荆州的安危对刘备集团关系甚大。入蜀支援，派关羽也行，何以派孔明？镇守荆州的重任，为何不委之智多谋深的孔明，而托于刚愎自用的关羽？这里有个信任问题。对此，王夫之早有议论。他说：“先主之入蜀也，率武侯、张、赵以行，而留羽守江陵，以羽之可信而有勇。”刘备之信关羽，是因“以同起之恩私，矜其勇而见可任。”刘备虽也信孔明而不让他镇守荆州。是因“疑武侯之交固于吴，而不足快己之志也。”王夫之指出：“先主之信武侯也，不如其信羽，明矣。”故“失岂在羽哉？先主自贻之矣”。（《读通鉴论》）王夫之的意见是正确的，荆州之失在于刘备错用了关羽。

3. 知人始能用人：知人美谈

知人是用人前提，用人必须在知人的基础上，知人始能用人，不知人则用人不当；或大才小用，小才大用；或视奇才为庸人，视庸人为奇才；或把忠贞当作奸佞，把奸佞当作忠贞。知人，不仅能用人，且能料敌制胜。因在与敌斗争中，首先要“知彼”，“知彼”才能拟定制彼之策，胜利则有把握，不知彼，则不知何以对彼，将使己陷于盲目被动，甚至失败。

曹操煮酒论英雄

一日，青梅正熟，曹操乃邀刘备至小亭，二人对坐，煮酒畅饮。酒至半酣，忽阴云漠漠，骤雨将至。从人遥指天外龙挂，操与刘备凭栏观之。操问：“使君知龙之变化否？”刘备答：“未知其详，”操说：“龙能大能小，能升能隐。”“龙之为物，又比世之英雄。玄德久历四方，必知当世英雄。请试指言之。”刘备陆续例举袁术、袁绍、刘表、刘璋以及张绣、张鲁、韩遂等辈，操皆一一否定，认为袁术是“冢中枯骨”，袁绍是“好谋无断”，刘表是“虚名无实”，刘璋是“守户之犬”，都非英雄；而张绣、张鲁、韩遂等只是“碌碌小人，何足挂齿！”操认为：“夫英雄者，胸怀大志，腹有良谋，有包藏宇宙之机，吞吐天地之志者也。”刘备问：“谁能当之？”操以手指刘备，后自指，说：“今天下英雄，唯使君与操耳！”这便是著名的“曹操煮酒论英雄”的故事。

曹操关于英雄的概念，概括起来就是：要有大志，有良谋，并要象“龙”一样能大能小、能升能隐，这是说干事情要能适应客观形势，随机应变，不拘守于一格。曹操正以此作为标准，用以衡量是否英雄。因为具备这些条件才有可能成大事，称英雄。如徒有大志，而无良谋，也不能成气候，有志有智是英雄应具有素质，如不能从实际出发和有应变之才，也将会遭到挫折或失败。袁术据淮南，兵粮足备，称霸一方，他虽有大志，僭称帝号，但无智无谋，不自量力，不识时务，终以兵败粮尽饿死，操称为“人家冢骨”，确是适评。袁绍虎踞冀州，因其出身于四世三公之家，智谋之士多归之，兵多粮足，是当时中国最强者；他他有吞天之志，但好谋无断，致屡次失去图天下的良机，是时操虽比他势弱，却因此看不起他，不把他视为英雄。后来，袁绍军被曹操打败。名称八俊、威镇九州的刘表，既无大志，又缺良谋，所以曹操说他是“徒有虚名”。曹操说“天下英雄，唯使君与操耳。”这对刘备既非过誉，对曹操也非自夸。因他俩都有大志，有良谋，有应变之才：曹操是挟天子以令诸侯，刘备是扶汉室以达己志。曹、刘之志都是“取而代之”，只是巧妙有所不同！操为离间刘备和吕布的关系，用“两虎竞食”之计，使他两人火拚；刘备心知其谋，表面许之，暗中却告知吕布。彼此计谋，堪称棋逢敌手！刘备听曹操说他是“英雄”，吓得不觉筷落于地下，后借雷声巧妙地掩饰过去，操征张绣，道上缺水，将士皆渴，操以鞭虚指说：“前面有梅林。”军士闻之，口皆生唾，由是不渴。两人应变之才，确是半斤八两！

曹操的英雄之论，不仅是识英雄的标准，也是英雄应具备的必不可少的条件。

许劭评曹操

汝南许劭，有知人之名。操未达时往求见之，问：“我何如人？”劭不答。又问，劭说：“子治世之能臣，乱世之奸雄也。”操闻言大喜。如果许劭只赞操是“能臣”，大喜还可理解；而说他是“奸雄”，却也大喜，确令人费解。其实，曹操并不以“奸雄”为可耻，因奸雄亦雄也。

在群雄逐鹿的三国时代，英雄无不奸，不奸亦难成为英雄。刘表人不奸，一派名士气，故不能称“雄”。刘璋人较老实，心地仁慈，也不成“雄”。而董卓夺汉廷大权，无恶不作，能否称为奸雄？董卓只能称为强盗，配不上奸雄之称。因奸雄也能行仁义，董卓却一味杀人放火。倒是曹操和刘备才能称“雄”。虽操被称为奸雄，刘备被赞为英雄，但既都是“雄”，心有灵犀一点通。为图天下，必须讲究权谋于略，而权谋干略和“奸”字往往混淆不清，难于严格区别，如刘备的摔阿斗、遣众将、要“投江”、托孤话，曹操的“三笑一哭”、焚书信、割发代首，都是弄诈，而这些诈又何其相似乃尔！

英雄与奸雄有相通之处，金圣叹早就指出：“夫豪杰必有奸雄之才，奸雄必有豪杰之气。”一个人往往能以“豪杰兼奸雄，以奸雄兼豪杰。”（《水浒》第五十五回回评）叶昼评点曹、刘时，也运用这个观点。他既大骂曹操是“大奸雄”，又多次说“老曹是个豪杰。”（第十二回回评）他在肯定刘备“仁厚”、“英雄”的同时，也常说他“奸雄”、“大奸大诈”。毛宗岗的评点，对奸雄曹操屡次说他“奸得可爱”，赞他雄才大略，也是说他有英雄本色，对仁君刘备也多次揭其诈处，说他假得不为人所知，其假处也是其好处。刘备和曹操虽有共同之点，但两人并非一个样，就是说英雄和奸雄还

是有区别的。叶昼在第十三回回评中则指出：“刘备似奸雄，非真奸雄也。”在第一回回评中则明确指出曹操的“本性”是“奸滑”。毛宗岗也指出，曹操“暴处多是真，其仁处多是假”（第三十三回回评）奸诈是其主要的一面。但刘备有时虚伪却怀有长者的心肠，仁义是其主要的一面。评价是英雄或奸雄，当然以其主要的一面来论定。

许劭说曹操“乱世之奸雄”并非尽是贬语，弄清楚英雄和奸雄异同之处，有助于正确评价曹操。评价人物，决不能绝对肯定或绝对否定，而是既要有两点论又要有重点论，评价曹操如此，评价其他人物也如此。

刘备谈马谡

刘备临危，孔明等入宫探病。刘备以目遗视，只见马良之弟马谡在旁，刘备令且退。谡退出，刘备问孔明说：“丞相观马谡之才如何？”孔明说：“此人亦当世之英才也。”刘备说：“不然。朕观此人，言过其实，不可大用。丞相宜深察之。”刘备在垂危之际，特别向孔明叮咛此事，可见是非等闲视之。因马谡亦荆州学派，与孔明等一起随刘备入蜀。谡才器过人，好谈兵，孔明深加器异，视之如子，他亦视孔明如父。刘备担心孔明将重用马谡，故郑重告诫之。

刘备认为马谡“不可大用”，是因其“言过其实”。马谡熟读兵书，但缺乏实战经验，故他谈兵时未免夸夸其谈，不大切合实际。刘备是个身经百战的沙场老将，知道战争是千变万化的，要善于从实际出发，做到随机应变：如拘守兵书的片言只语，轻于言兵，未有不栽筋斗的。赵奢之子赵括因纸上谈兵招致失败的教训，刘备是不会忘记的，放刘备对马谡的看法不是没有根据的。

孔明重视马谡也不是盲目的，马谡曾给他出过一些好计谋。孔明南征时，马谡向他献了“攻心为上”之计，孔明“七擒七纵孟获”，使南人不复反，正是采取这一战略方针。但是，马谡作为参谋则可，因其未有战争实践，让他独当一面则难于胜任。孔明委之以守街亭重任，这是孔明用人不当。

马谡之失，正是失在“言过其实”上。对于如何防守街亭，马谡与其副将王平看法大异：马谡以兵书为由，王平以实践为据。王平主张“就此五路总口下寨，却令军士伐木为棚，以图久计”。谡说：“当道岂是下寨之地？此处侧边一山，四面皆不相连，且树木极广，此乃天赐之险也，可就山上屯军。”平说：“参军差矣。若屯兵当道，筑起城垣，贼兵纵有十万，不能偷过；今若弃此要路；屯兵于山上，倘魏兵骤至，四面围定，将何一军以保？”谡大笑说：“汝真女子之见！兵法云：凭高视下，势若破竹。若魏兵到来，吾教他片甲不回！”平说：“今处此山，是绝地也：若魏兵断我汲水道，军士不战自乱矣。”谡说：“汝莫乱道！孙子云：置之死地而后生。若魏兵绝我汲水之道，蜀兵

岂不死战？以一当百可也。吾素读兵书，丞相诸事尚问于我，汝奈何相阻耶！”什么“凭高视下，势如破竹”，什么“置之死地而后生”，对于街亭地形、来犯敌人是谁都不考虑，这是典型的教条式理解兵法。王平恰恰与之相反，他因富于实战经验，能根据地地形布置防守：他坚决反对弃守当道而屯兵于孤山下，是因他预料到如“魏兵骤至，四面围定”，再断“我汲水之道，军士不战自乱。”通过描述马、王两人的争论，突出了马谡这个纸上谈

兵的形象，也指出他致败之由。

马谡的错误是严重的，因失街亭，蜀军处境极危，如果孔明不用“空城计”，必被司马懿所擒。街亭之败，孔明深悔错用马谡，更服刘备有知人之明。

徐庶议刘表

“久闻刘景升善善恶恶，特往谒之。及至相见，徒有虚名，盖善善而不能用，恶恶而不能去者也。故遗书别之。”这是第三十四回写徐庶深夜拜访水镜时对他说的话。刘表是个大官僚大名士，很有名气，为人也明事理，喜善厌恶，但柔懦寡断，处理问题总是怕前怕后，疑此疑彼，犹豫不决。其用人也如此，有才能的人，他虽喜欢却不能用，做坏事的人，他虽厌恶却不能撤换。因此，只能安于现状，无所作为。

刘备和刘表是汉室宗亲，刘表敬佩刘备是个英雄，表面上对刘备也很亲热，称兄道弟，心里对刘备却存有疑虑，不敢重用。所以，刘备的才干始终得不到发挥，刘表欲用刘备的三将——关羽、张飞、赵云保卫边疆，蔡瑁恐刘备得势对己不利，便入告其姊蔡夫人，说若此久必为患。蔡夫人乃于夜间在枕边进谗言，要他遣刘备他去。经蔡夫人的挑拨，刘备嘴里虽说“玄德仁人也”，心里却有所疑，次日便让刘备带本部人马到新野县屯扎。曹操统兵远征乌桓时，刘备劝他趁许都空虚，以荆襄之众袭取之。刘表却说：“吾坐据荆州足矣，岂可别图？”他缺乏宏图，安于现状，是其不同意袭取许都的原因之一，但另一个原因是他对刘备不尽信任，不敢放手让他统兵出征。正因此，致失去了这一大好战机。操统一北方后，刘表知其将南征，又后悔不已，对刘备说：“近闻曹操提兵回许都，势日强盛，必有夺荆州之心。昔日悔不听贤弟之言，失此好机会。”当时，天下分裂，干戈日起，逐鹿中原者不乏其人，你不图人，必将被人所图，这是乱世一条规律。刘表岂能长据荆州。荆州这块肥肉，迟早被人所吞，这是势所必然的。

对于妻党蔡瑁等人，刘表虽知其作恶，他也无可奈何。蔡瑁等嫉贤妒才，屡次设计陷害刘备。刘表请刘备来相会，蔡瑁与蔡夫人密谋，准备于馆杀之，刘备知情逃回新野，蔡瑁又假刘备名写一反诗于壁上，刘表一见大怒，拔剑说：“誓杀此不义之徒！”但又想起“吾与刘备相处许多时，不曾见他写诗”。猛省觉此必外人离间之计，便制止蔡瑁点兵去擒拿刘备，蔡瑁见此计不成。又与蔡夫人密议，借请刘备到襄阳赴会之机杀之，幸得伊籍告密，刘备乃得逃席而去。刘备后来致书将此事告知刘表，刘表大怒，急唤蔡瑁责骂说：“你焉敢害吾弟！”命推出斩之。可是当蔡夫人出面哭求免蔡瑁死罪时，刘表心便软了，责而赦之。刘表也明知妻党羽毛已丰满，荆州军权都掌握在蔡氏族人手里，“后必为乱”，但他因爱蔡夫人而怕蔡夫人，事事受其牵制，不敢撤换蔡瑁等坏人。正因刘表“恶恶不能去”，使蔡瑁等人后来献出荆州，助曹为虐！

刘备信赵云不叛己

刘备在当阳长坂大败，只剩下百余骑，奔到天明，未见来追敌人，才得歇马。正凄惶时，忽见糜芳面带数箭，踉跄而来，口言：“赵子龙反投曹操

去了也！”刘备叱道：“子龙是我故交，安肯反乎？”张飞说：“他今见我等势穷力尽，或者反投曹操以图富贵耳！”刘备说：“子龙从我于患难，心如扶石，非富贵所能动摇也。”糜芳说：“我亲见他投西北去了。”张飞说：“待我亲自寻他去，若撞见时，一枪刺死！”刘备说：“休错疑了，岂不见你二兄诛颜良、文丑之事乎？子龙此去，必有事故。我料子龙必不弃我也。”关于子龙投操事，糜芳说是亲眼看见，张飞说是因“我等势穷力尽”，都有据有理，而刘备却坚信子龙决不叛己。事实证明，刘备确是知人。子龙不是去投曹操，而是去找主母、幼主去了。

子龙的过去，并没有忠于其主的历史。在投刘备前，子龙已二易其主。他本是袁绍辖下之人，不久弃绍依托于公孙瓒，后又弃瓒投奔刘备。子龙既在前二易其主，他弃刘备而投操并非不可能，为什么刘备能如此信子龙不叛己呢？正如刘备所说：“子龙从我于患难”，故认为他决不会去投操。患难见人心，在患难中是最能考验人的。刘备是在北平太守公孙瓒处认识赵云的，当时刘备兵少势弱，官不过平原相，属于公孙瓒所管，而赵子龙却弃较有权势的公孙瓒去投一个平原相小官刘备，是因他和刘备志趣相投。子龙是个忠汉派，他择主是以是否忠于汉而定。他“因见绍无忠君救国之心”，乃弃之投公孙瓒。他原来以为公孙瓒是个英雄，后来见其所为，亦不过是袁绍一流人物，故甚感后悔。他一见刘备，与话甚投机，因刘备是汉室后裔，是忠于汉室的。刘备对他也很敬爱，一见便有不舍之心。正因子龙和刘备有共同的目标，故能从刘备于患难之际。也因此子龙“心如铁石”，在任何情况下都不动摇，始终忠于刘备。

诸葛瑾知子

诸葛瑾之子诸葛恪，人极聪明，善于应对。年六岁时，值东吴筵会，恪随父在座。权见诸葛瑾面长，乃令人牵一驴来，用粉笔书其面说：“诸葛子瑜”。众皆大笑。恪趋至前，取粉笔添二字于其下说：“诸葛子瑜之驴”。满座之人，无不惊讶。权大喜，遂将驴赐之。从此，得到权宠爱，及长命辅太子。陆逊、诸葛瑾病亡，一应大小事务，皆归于恪，官至太傅。孙权死，恪掌握东吴大权，诸葛瑾在日，见诸葛恪聪明尽露于外，恪虽得权器重，瑾甚为担忧，叹说：“此非保家之子也。”确是知子莫若父。

诸葛恪掌握军政大权后，权高压主，吴主孙亮见之，心甚恐怖，常欲除之，未得其使。诸葛恪兴师迎战来犯魏军，在东兴取得胜利后，冲昏了头脑，竟不自量力乘胜进军取中原，结果失败受伤。恪恐人议论，先搜求众官过失，轻则发遣边方，重则斩首示众，于是内外官僚无不惊惧。又令心腹将领张约、朱恩管御林军。原来掌管御林的孙峻大怒，乃奏孙亮说恪“将有不臣之心”，要早图之，孙亮乃设宴召恪，于席间杀之。全家老幼也皆被斩首。

郭嘉料敌制胜

了解敌人，是取胜的重要环节，郭嘉是一个了不起的谋士，他能料事如神，提出不少奇策，正因其能从研究敌人、认识敌人入手，并从自己一方的实际出发，进行对比研究，去确定战略战术，故能做到“知彼知己，百战不殆”。

在官渡决战前，袁绍强大于曹操。曹操要统一北方，必须与袁绍决战，而操恨力不如，乃向郭嘉求良策。郭嘉说：“刘、项之不敌，公所知也。高祖唯智胜，项羽虽强，终为所擒。今绍有十败，公有十胜。绍兵虽盛，不足惧也：绍繁礼多议，公体任自然，此道胜也；绍以逆动，公以顺率，此义胜也；桓、灵以来，政失于宽，绍以宽济，公以猛纠，此治胜也；绍外宽内忌，所任多亲戚，公外简内明，用人唯才，此度胜也；绍多谋少决，公得策辄行，此谋胜也；绍专收名誉，公以至诚待人，此德胜也；绍恤近忽远，公虑无不周，此仁胜也；绍听谗惑乱，公浸润不行。此明胜也；绍是非混淆，公德度严明，此文胜也；绍好为虚势，不知兵要，公以少克众，用兵如神，此武胜也。公有此十胜，于以败绍无难矣。”郭嘉“十胜十败”之说，坚定了曹操取胜的信心，后果在官渡大败袁绍。

曹操征乌桓前，曹洪等以恐“刘备、刘表虚袭许都”为理由反对远征。可是，郭嘉认为刘表决不会袭许昌。他说：“刘表座谈之客耳。自知才不足以御刘备，重任之，则恐不能制；轻任之，则刘备不为用。”故主张曹操征乌桓说：“虽虚国远征，公无忧也。”后果如郭嘉所言，刘表按兵不动，曹操西击乌桓。大败蹋顿，取得了统一北方的最后胜利。

孙策转战千里，尽有江东，曹操与袁绍相持于官渡，策准备渡江以袭许都，曹操部下皆惊。郭嘉料之说：“策新并江东，所诛皆英豪雄杰，能得人死力者也。然策轻而无备，虽有百万之众，无异于独行于中原也。若刺客伏起，一人之敌耳。以吾观之。必死于匹夫之手。”（见《三国志·魏书·郭嘉传》）策临江来济，果为吴郡太守许贡家客杀害。

孔明论知人

孔明有一篇《知人》论文，谈知人之道。他认为人是复余的，好坏悬殊，情况不一：或外温厚而内狡诈，或外谦恭而内险恶，或外勇而内怯，或外积极而内不忠诚，故知人不易。因此，选拔人才，要先精心考察，了解其人。他根据其用人经验，提出知人要从志、变、识、勇、性、廉、信七方面去进行考察，即：一、“问之以是非而观其志”，二、“穷之以辞辩而观其变”，三、“咨之以计谋而观其识”，四、“告之以祸难而观其勇”，五、“醉之以酒而观其性”，六、“临之以利而观其廉”，七、“期之以事而观其信”。

孔明正是根据其知人七条去考察和选拔人才的。孔明用人很强调其“志”和“变”，如他说蒋琬“托志忠雅”，说费祎“志虑忠纯”，说姜维“敏于军事”，“心存汉室”，都是从志、变方面去考察后得出的结论，因而托以军政重任。孔明知其人，才用得其人，他任用蒋琬、费祎、姜维等都成为蜀国后朝的支柱。因孔明以廉考察人才，其下属大多是清廉之士。又如孔明任用邓芝出使东吴，是经“咨以计谋而观其识”后才决定的。第八十五回写孔明正在考虑派人出使东吴以重申蜀、吴联盟，拟派邓芝但未知其见识如何，乃请他来，问道：“今蜀、魏、吴鼎分三国，欲讨二国，一统中兴，当先伐何国？”芝说：“以愚意论之：魏虽汉贼，其势甚大，急难摇动，当徐徐缓图，今主上初登宝位，民心未安，当与东吴连合，结为唇齿，一洗先帝旧怨，此乃长久计也，未审丞相钧意如何？”孔明大笑说，“吾思久矣。奈未得其人。——今日方得也！”因邓芝理解与东吴联盟的重要意义，故孔明认为今得其人，邓芝出使东吴，果不辱使命，使蜀吴又重申联盟抗操。

孔明的知人七条，对于今天预测人才还是有启迪意义的。

4. 能荐贤是贤人：荐贤轶事

魏、蜀、吴三国人才济济，虽说是因其主善于用人，但也得力于荐贤者。能荐贤，首先要有“怕乐”之才，如不知贤，则不能荐贤，其次要出于公心，不怕所荐之贤超过自己。有些人正是害怕别人居己之上，因而嫉贤妒能，这种人不仅不能荐贤，且往往害贤。故能荐贤者也是贤者。三国有不少荐贤轶事：

水镜巧荐孔明

荐贤也是一种艺术，如方法不对头，就会力不从心，达不到荐贤的目的，水镜荐孔朗很耐人寻味，其荐贤之方甚妙：说是荐贤，又没有点名荐贤：说是随便推荐，却是在力荐。第三十五回写刘备应请去襄阳赴宴，席间伊籍告知蔡瑁要害他，便离席上马向西急逃：他跃马过溪后，巧遇隐者水镜先生。水镜一望其气色，已料到他是在逃难，并指出刘备至今犹落魄不偶，是因“左右不得其人”。又说：“今天下奇才尽在于此，公当往求之。”显然，水镜是有意向刘备荐贤，他笼统说“天下奇才尽在于此”，暗示此间有“奇才”，却不具体说明何人，是为了引起刘备求贤的愿望。果然，刘备急问道：“奇才安在？果系何人？”水镜说：“伏龙、凤雏，两人得一，可安天下。”水镜虽不点出伏龙、凤雏是何人，可是已明白告诉刘备：伏龙、凤雏，不是一般贤者，而是大贤，得了个便“可安天下”。这么了不起的人，刘备怎不想求之呢，忙问：“伏龙、凤雏何人也？”水镜抚掌大笑说：“好！好！”这时，还是不明指其名，又是一番跌顿。刘备再问，水镜便顾左右而言他，要他“于此暂宿一宵”再说。这位“奇才”，必然引起刘备的悬念。深思念其人，便会出现“月移花影动，疑是玉人来”的现象，刘备在晚间听隔壁有人和水镜的谈话，便疑此人不是伏龙便是凤雏，寝不成寐，一俟天晓，便迫不及待地求见水镜，问昨晚谈话者的姓名。水镜没有告诉他是徐庶，却笑说：“好！好！”刘备再问，“伏龙、凤雏果系何人？”水镜亦笑说：“好！好！”水镜是很懂得心理学的奥妙的，他若现若隐地屡次介绍这位“奇才”的本事，道号，却老是不点其名，总是笑说：“好！好！”，给刘备一个悬念又一个悬念；而越是想知其名，而不知其名，就越想见其人，这样，这个“奇才”——尽管还不知其名，已经深深地扎根在刘备的脑海里了。等到徐庶走马荐诸葛后，水镜先生才上门来拜访刘备。刘备问：“元直临行，荐南阳诸葛亮，其人若何？”这时，水镜才具体介绍孔明的情况，说：“孔明与博陵崔州平、颍川石广元、汝南孟公威与徐元直四人皆密友。此四人务于精纯，惟孔明独观其大略。尝抱膝长吟，而指四人曰：‘公等仕进可到刺史、郡守。’众：问孔明之志若何，孔明但笑而不答。每常自比管仲、乐毅，其才不可量也。”时关羽在侧，不同意说：“孔明自比此二人，毋乃太过？”水镜笑说：“以吾观之，不当比此二人；我欲以二人比之。”关羽问那二人，水镜说：“可比兴周八百年之姜子牙，旺汉四百年之张子房。”众皆愕然。水镜先生推荐孔明，上次是虚荐，这次是实荐，上次是抽象描绘其人，这次是具体介绍其本事。如此荐人，确是煞费苦心，足见其荐人之郑重。这就不得不引起刘备

郑重求之，刘备后来“三顾草庐”，实起因于水镜的郑重推荐。

徐庶走马荐诸葛

非有心人不荐人：或为人尽其才，或为助人成事，或为报人之德。徐庶三者有二：他荐孔明，是因他感激刘备的留恋之情，想荐贤以助他成大事。

徐母被曹操囚禁，操假其母手书召徐庶，刘备甚佩徐庶奇才，不愿离别，但以“子母乃天性之亲”，乃割爱让他归去。来日设宴送行，刘备送了一程，又送一程，二人依依不舍，涕泣而别。刘备凝目而望，却被一树林隔断。刘备以鞭指说：“吾欲尽伐此处树木。”众问其故，刘备说：“因阻吾望徐元直之目也。”留恋之情，溢于言表。正望间，忽见徐庶拍马而回，勒马对刘备说：“某因心绪如麻，却忘一语：此间有一奇士，只在襄阳城二十里隆中。使君何不求之？”刘备问：“此人比先生才德何如？”庶说：“以某比之，譬犹弩马并麒麟、寒鸦配鸾凤耳。”刘备问其名，庶说，此人乃琅琊郡人，覆姓诸葛，名亮，字孔明。此人乃绝代奇才，使君急宜枉驾见之。若此人肯相辅佐，何愁天下不定乎？”至此，刘备才知水镜所说的伏龙即孔明。

由此可见，厚待贤，贤者才为之荐贤；不然，贤者避之唯恐不及，不会为之荐贤。徐庶曾投刘表，见刘表是无用之人，急遗书告别，那会想到推荐孔明。徐庶告别刘备，尽管归心似箭，因深感刘备留恋之情，才引出孔明来。因此，要人荐贤，要从厚待贤士始，重用一贤士，将会引出其他贤士。

孔明力荐庞统

凡与自己齐名的，荐之不易。战国时，庞涓与孙臆俱学兵法于鬼谷子。孙臆学优于庞涓。涓为魏将，嫉臆之能，伪介于魏而削其足。齐国淳于髡出使魏国，乃得载臆归，威王以为师。魏伐齐，臆设计困涓，涓智穷自刎。臆由是名显天下，庞涓嫉贤妒能，客人终反害己。孔明与庞涓恰恰相反。庞统与他同彼知名，水镜先生对他俩的评价是：“伏龙、凤雏，两人得一，可安天下。”可见庞统的才智与孔明不相上下。而孔明毫无嫉妒之心，力荐于刘备，对他关怀备至。

凤雏先生确是名不虚传。第四十七回写他一出场，便与众不同：“欲破曹公，须用火攻，”这是孔明和周瑜不约而同的决策，但大江之上，一船着火，余船四散，要尽烧敌船，也是难事。庞统却巧妙地借助于蒋干的引进，连夜去见曹操，献上连环计，使曹军战船被烧个精光。庞统的“连环计”，可与孔明的

“借东风”媲美。庞统虽立了大功，却不被东吴所用。一直至五十七回，孔明来柴桑口吊丧后，向鲁肃辞回，方欲下船时，只见江边一人道袍竹冠，皂绦素履，一手揪住孔明大笑说“汝气死周郎，却又来吊孝，明欺东吴无人耶！”孔明急视其人，乃凤雏先生庞统。孔明亦大笑。两人携手登船，各诉心事。原来他俩是老朋友。孔明乃留书一封与统，嘱说：“吾料孙仲谋必不能重用足下。稍有不如意，可来荆州共扶玄德。此人宽仁厚德，必不负公平生所学。”后果如孔明所言，孙权没有用庞统，统乃投奔刘备。开始，刘备也以貌取人不重用庞统，后张飞去了解知统大才，乃回报刘备，恰逢按察四郡回来的孔明又力赞庞统之才，指出：“士元非百里之才，胸中所学，胜亮

十倍。”刘备遂拜庞统为副军师中郎将，与孔明共赞方略。

庞统随孔明取川。孔明致书刘备借星异告诫切宜谨慎。刘备据孔明之嘱，要庞统还守涪关。统大笑说：“主公被孔明所惑矣！彼不欲令统独成大功，故作此言以疑主公之心。”庞统因急于立功，他未摸清敌情，便与刘备分路进兵，终于在落凤坡死于敌人乱箭之下。孔明知庞统身故，为“吾主丧一臂”而放声大哭。孔明爱庞统，庞统却错怪孔明，一是丞相之腹，一是谋士之疑，其差别如此。而孔明疼哭庞统，足见其爱贤借贤之心。

阡泽以家保陆逊

荐贤不易。贤既需人荐，说明此贤还未被众人所认识，因而荐贤必然遇到各种阻力。阡泽推荐陆逊开始便出现这种情况。为报二弟之仇，刘备倾全国之师伐吴，所向披靡，江南之人尽皆胆裂。孙权以还荆州、送回夫人求和，又不允许，孙权大惊，举止失措。阡泽出班奏说：“现有擎天之柱，如何不用耶？”权急问何人。泽说：“昔日东吴大事，全任周郎；后鲁子敬代之：子敬亡后，决于吕子明；今子明虽丧，现有陆伯言在荆州。此人名虽儒生，实有雄才大略。以臣论之，不在周郎之下，主上若能用之，破蜀必矣。如或有失，臣愿与同罪。”权说：“非德润之言，孤几误大事，”张昭说：“陆逊乃一书生耳，非刘备对手；恐不可用。”顾雍亦说：“陆逊年幼望轻，恐诸将不服；若不服则生祸乱，必误大事。”步骛亦说：“逊才堪治郡耳，若托以大事，非其宜也。”阡泽大呼说：“若不用陆伯言，则东吴休矣！臣愿以全家保之！”权说：“孤亦素知陆伯言乃奇才也！孤意已决，卿等勿言。”为使文武服其指挥，乃设坛授剑拜陆逊为大都督。

陆逊资望未深，因而遭到论资排辈的张昭、顾雍、步骛诸大臣的极力反对。要挽狂澜于既倒，阡泽认为非陆逊不可，乃以“全家保之”，可见其推荐之着力，更增强孙权用陆逊的信心。在大敌压境之际，任用谁来挂帅，对东吴存亡至为关键。阡泽可说有眼力。而陆逊也不负其所荐。这个“内藏韬略”、“不露于外”的“书生”，他不理诸老将急于出战的情绪，不管敌军辱骂百般，而是避敌锐气，坚守待机，终于在夜间用火烧敌四十余营，刘备仅以身免逃入白帝城。

荀彧为魏荐贤士

曹操因出身宦官家庭，士人多轻之，故操开始搜罗人才难。自从荀彧投奔曹操后，因荀彧的推荐，各种人才陆续来投。据《三国志·魏书》裴松之注引《或别传》记载：经荀彧的推荐而终为卿相的，就有十数人。其中有司马懿、荀攸、钟惲、陈群、郗虑、华歆、王朗、荀悦、杜袭、辛毗、赵俨等人。郭嘉、戏志才。杜畿等人也因荀彧的推荐，终各显名。

以上这些人，对于曹、魏事业的发展起了十分重要的作用。荀攸随操出征，多出奇谋，平冀州他的功劳仅次于荀彧；魏国新建，他被任为尚书令。司马懿则是魏国后期的支柱。他与孔明在秦川对峙时，屯田以守，消耗敌军力量，使孔明不能越雷池一步，以病逝五丈原告终。

荀彧推荐人才不拘一格，根据其才而荐其所任。郭嘉“有负俗之讥”，因他有智策，乃推荐为谋士，故能发挥其所长。杜畿“简傲少文”，因他有

“肖何定关中”之才，故推荐他镇守河东。他在河东十六年，政绩最佳，百姓勤农，家家丰实，民无异心。

荀或能荐贤，是因其知人。曹操认为荀或论人，“久而益信，吾没世不忘”。唯伯乐能知千里马，荀或不仅是操的“子房”，也是操的“伯乐”。曹魏人才济济，虽因曹操善于用人，但也与荀或荐贤进才大有关系。

东吴贤士辗转相荐

孙权继父兄之业坐镇江东后，能举贤任能，是因东吴贤士辗转相荐，始能集众才干其周围，与曹、刘鼎足三分。

孙权曾向周瑜请教守江东之策，瑜说：“自古‘得人者昌，失人者亡。为今之计，须求高明远见之人为辅，然后江东可定也。”权说：“先兄遗言：内事托子布，外事全赖公瑾。”周瑜自谦说：“瑜不才，恐负倚托之重”，乃荐鲁肃以辅孙权。鲁肃献“榻上策”，孙权纳为国策，它对保卫江东和鼎足三分起了指导作用。后周瑜病危，遗书荐鲁肃以自代。鲁肃向孙权推荐诸葛瑾，认为瑾博学多才，权拜之为上宾。瑾劝权勿通袁绍，且顺曹操，然后乘便图之。此策与孙策意图相反。孙策被刺前，欲通绍攻操。这是“远交进攻”的策略，因当时曹操与袁绍相拒于官渡，策欲袭许昌，迎献帝。而瑾主张“勿通袁绍，且顺曹操”，是因时易事异，这时孙权新政权未稳，无力攻操，故宜“巨顺”之。会稽太守张紘又荐顾雍，其人严厉正大，为人少言，言必有中。后为丞相，是东吴的股肱。由于众贤互相推荐，孙权得贤为辅，威镇江东，深得民心。

毛宗岗对东吴贤士辗转相荐评价很高。他说：“人谓管仲不如鲍叔，以鲍叔能荐贤，而管仲不能荐贤也。今周瑜荐鲁肃，鲁肃又荐诸葛瑾，张故亦荐顾雍，其转相汲引如此。管仲于临终时，力短宾须无、宁越等诸人，而未曾荐一贤士以自代，然则如瑜、如肃、如紘者贤于管仲远矣。”（第二十九回回评）

羊祜临危荐杜预

羊祜是晋名将，他闻悉善于用兵的吴将陆抗被罢兵权，吴主孙皓暴虐日甚，大失民心，认为是伐吴大好机会，乃作表遣人往洛阳请伐吴，晋主不允所请。尽晋主同意伐吴，这时，羊祜年老多病，力不胜任。羊祜病危，晋主到其家问安，并深悔说，“朕深悔不能用卿伐吴之策。今日谁可继卿之志？”祜含泪说：“臣死矣，不敢不尽愚诚：右将军杜预可任，若伐吴，须当用之。”

晋主以羊祜之言，拜杜预为镇南大将军都督荆州事，在襄阳抚民养兵，准备伐吴。杜预是个儒将，为人老成练达，好学不倦，最喜读《春秋传》，坐卧常自携，每出入必使人持《左传》于马前，时人谓之“左传癖”。著有《春秋经传集解》。由于他深入研究春秋各国的斗争历史，总结前人的经验教训，并能结合实际予以应用，故善于用兵。他负起伐吴重任后，势如破竹，吴人不战而纷纷投降，终于灭吴，使晋一统天下。羊祜推荐杜预，可说是得人，因而能完成其伐吴之志。

羊祜喜举善荐贤，但他的荐人奏稿却自焚之，不令人知。晋主问其故，祜说：“拜官公朝，谢恩私门，臣所不愿也，”荐人而不使其知，说明羊祜

荐贤是为公而不是为私，足见其风格之高。

第三章 谋略宝典

《三国演义》集古代兵法之大成，是我国谋略的宝典。它描绘的各种战争的结果表明：一勇之夫必败，有智谋的必胜，可见智谋何等重要。在这里我们将三国智谋分门别类，将之归纳为十二种，如能洞悉其奥妙，运用得宜，将使你在人际竞争中“百战不殆”。

一、攻心

“攻心”战略，历来被著名的战略家所推崇，都置于战略的首位。能掌握“攻心”战略，不仅事半功倍，甚至不费吹灰之力，能取得“全胜”。“攻心”战略不仅是“伐国之道”的最善者，用于治军、治国也如此：用于治军，则将帅齐心，士卒效死，将不可战胜；用于治国，则使人心服，上下一心，国家未有不兴旺者，推而广之，“攻心”战略，凡有人际关系，需人做的事，无不可用之；运用得当，可收到意外的奇效。

“攻心”战略，提出于何时何人？有人说是春秋末期的大军事家孙武，这不完全准确。孙武著的《孙子兵法·谋攻篇》仅在原则上提出用兵最善之法。他说：“凡用兵之法，全国为上，破国次之；全军为上，破军次之；全旅为上，破旅次之，全卒为上，破卒次之，全伍为上，破伍次之。是故百战百胜，非善之善者也；不战而屈人之兵，善之善者也。”“故上兵伐谋，其次伐交，其次伐城。”“不战而屈人之兵”，孙武认为是“善之善者也。”在这里，孙武提出了他的“全胜”思想。他认为，要“全胜”，在于“伐谋”、“伐交”。孙武这个“全胜”思想，后来被战国中期军事家孙臆所发展，他明确提出了“攻心”战略。《通典》载：“战国齐孙臆谓齐王曰：‘凡伐国之道，攻心为上，务先服其心。今奏之所恃为心者，燕赵之权。今说燕赵之君，勿虚言空辞，必将以实利，以回其心，所谓攻其心也。孙臆把孙武的实现“全胜”在于“伐谋”、“伐交”的战略计谋具体化了。他第一次明确地提出了“伐国之道，攻心为上”的战略。他认为要战胜秦国，首先要从外交上孤立秦国，这就要展开外交攻势，分化燕赵两国与秦国的关系，先向燕赵“攻心”，而“攻心”不是靠“虚言空辞”，要给以“实利”，始能“回其心”。后来，历代不少战略家，为了孤立敌人以打败之，无不用“攻心”战略，先从削其党翼着手，因而取得了“不战而屈人之兵”的巨大胜利。

“攻心”之术，有种种，如威胁、利诱、欺诈等都属于“攻心”之术的范畴。但这些“攻心”之术也许能一时得逞，但非“善之善者”。曹操南征，刘琮纳降后，致檄文于孙权，威胁说：“今统雄兵百万，上将千员，欲与将军会猎于江夏。”这虽吓得张昭等辈主张“投降”，孙权也一时为敌威势所慑，但经诸葛亮、周公瑾进行战略分析，拆穿曹军外强中干的底子，坚定了孙权抗战的决心，乃与刘备结盟抗操，终于在赤壁大败曹操，董卓通过利诱，收买吕布杀了敌人丁原，但最后还不是被吕布宰了。“攻心”之术最善者，莫过于使“人心服”、“敌心死”。所谓“人心服”，是使人口服心服，乐为己用，所谓“敌心死”，是使敌心完全瓦解，不敢再进行反抗。《三国演义》有不少精采的“攻心”战例，就属于这类。下面将略举几例，以说明“攻

心”之妙用。

1. 结民心：刘备巧夺西蜀

刘备这个织草履草席出身的，虽说是汉景帝子中山靖王胜之后，因年代已久，查无可考，即使是真的，也没有给他留下什么。他少孤，与母亲一贫如洗，只好以贩履织席为业。这样一个普普通通的下层平民百姓，为什么能崛起于群雄之上，成为鼎足三分的一代枭雄呢？虽说有英雄造时势等原因，但从其本人来说，是因他最懂得“攻心”之妙用，是一个非常杰出的“攻心”战略家。他团结部下，重在“攻心”：他以义结关、张，食则同桌，寝则同席，三人桃园结义，誓同生死，故使云长不为曹操的封高官赠厚金所收买，翼德始终拼命为之血战沙场，曾二易其主的赵子龙，刘备一见便对他推心置腹，子龙感其诚，从此赤胆忠心追随他；诸葛亮因感其三顾之隆情厚意，才离开隆中为之驱驰，做到“鞠躬尽瘁，死而后已！”他对待百姓，也重在“攻心”：他初任定州中山府安喜县尉，署县事一月，与民秋毫无犯，民皆感化。他救徐州而三让徐州，故深得徐州百姓的爱戴。他驻军新野，政治一新，百姓称颂他：“新野牧，刘皇叔，自到此，民丰足。”因而取得了百姓的衷心拥护。曹操追击，他弃樊城奔襄阳，两县百姓誓死跟随，他拥民众数万，一日仅行十余里，有被俘的危险。有人劝他“弃百姓，先行为上”。刘备泣说：“举大事者必以人为本。今人归我，奈何弃之？”后来刘备取蜀，也采取“攻心”战略，即以结民心为先。正因刘备处处以百姓为重。又以恩义结将相之心，故人心归之，愿为之效死。“得人心者昌”，这便是刘备之能成大事的关键原因。在以上事例中，巧夺西蜀最能说明刘备的“攻心”战略。

堡垒往往从内部攻破

占据荆、益两州，做为图天下的根据地，是诸葛亮为刘备制定的“隆中策”的主要内容。在占据荆州后，刘备就着手图川，其策分两步进行：

首先收买蜀地士大夫之心，使之为己用。趁张鲁欲兴兵取川之机，益州别驾张松劝刘璋请曹操兴兵取汉中，说是这可使“张，鲁拒敌不暇，不敢复窥西川”，实是欲“引狼入室”，卖主以求荣。张松行前，暗画西川地理图本藏之。是时，曹操刚破马超，志满意得，又见张松长得丑陋，更加盛气凌人，张松一气之下，硬言冲撞，两人便闹僵了，曹操便令乱棒将他打出。孔明探知张松此行意图，便向刘备出妙计，引他入套，刘备纳其计，百般礼遇张松：他一入荆州界，就有赵云迎接；到了荆州界首的馆驿，关公早奉命在此洒扫驿庭奉候，次日，上马行不到三里远，刘备已引着卧龙、凤雏前来远迎，遥见张松，早先下马等候。刘备如此敬重，怎不令他心动，刘备一连留张松痛饮三日，对他虽极其殷勤，却闭口不谈西川事，凭他一再挑拨，只装做不知，甚至用别的话漾开了去。张松辞去，刘备于十里长亭设宴送行，依依不舍，还流下惜别之泪。张松自思：“玄德如此宽仁爱士，安可舍之？”乃主动说服刘备取川，把自己的意图连盘托出，并交出西川图，上面尽写着地理行程，远近阔狭，山川险要，府库钱粮，一一俱载明白。刘备用的是姜太公钓鱼之法，愿者上钩，即一直以情动之，使其自动说出，这可使张松更死心为之卖命。这样，刘备不仅在西川安置了一个忠于己的“间谍”，且对

西川地理了如指掌，为以后在西蜀行军提供了有利条件。张松回蜀后，又密与其好友法正、孟达交底，于是结成一伙，为刘备做内间。次日，张松鼓其如簧之舌，千方百计说服刘璋派法正请刘备入蜀支援，以拒张鲁。“堡垒往往是从内部攻破的”，有张松、法正、孟达为刘备效力，加上刘璋之暗，何况召虎容易遣虎难，西蜀的命运可想而知了。

人心不服虽得也难治

刘备入川后，就极力收拾西川民心：他严明号令，如有取百姓一物者斩，于是所到之处，秋毫无犯：因此，所经之地，百姓扶老携幼，满路瞻观，焚香礼拜。刘备对欢迎的百姓皆用好言相慰。也因他以结民心为本，故在如何取川问题上，他和庞统、法正发生了分歧。刘备和刘璋在涪城相会时，庞统主张“来日设宴，请季玉赴席，于壁衣中埋伏刀斧手一百人，主公掷杯为号，就筵上杀之，一拥而入成都，刀不出鞘，弓不上弦，可坐而定”。法正极力支持庞统的意见说：“若执狐疑之心，迁延日久，大为失计。且恐机谋一泄，反为他人所算。”庞统、法正之谋虽巧，取蜀亦易，但缺乏政治考虑，这是谋士之策，非战略家之谋。因初入其境而杀其主，必引起蜀民怨恨，人心不服，虽得之也难治，故刘备坚决不同意说：“吾初入蜀中，恩信未立，此事决不可行。”二人再三说之，刘备只是不从。刘备进驻葭萌关后，严禁军士，广施恩德，以收拾民心。

由于刘备采取“攻心”战略，深得西川人心，终于在蜀地站稳了脚跟。当他向成都进军时，继续执行其“攻心”战略，大军到处，立起免死旗，凡川兵倒戈卸甲者，不许杀害，如伤者偿命；愿降者参军，不愿者放回。因此，被俘川兵，欢声雷动，大都愿意留下为之效命。由于刘备得人心，蜀地士人多来投效，或通风报信，或出谋献策。刘备进攻雒城，冷苞献计拟决涪江之水，以淹死刘备之兵。对此，刘军尚蒙在鼓中，幸得蜀中豪杰彭漾及时告知，才免于难。因人心归刘备，刘璋虽有几个忠臣、勇将为之献智效死，也无济于事，荆州军到处，所向披靡，纷纷不

战而降，刘璋只得献城归命。

2. 离军心：吕蒙轻取荆州

我国古代有不少精采的“攻心”史例。春秋时，晋平公欲伐齐，派范昭去齐国探政情。齐景公设宴待之，范昭请君之樽酌，太师晏子撤樽，更为酌，范昭佯醉起舞，请奏天子（周公）之乐，晏子不理。范昭归告晋平公说：“齐未可伐，臣欲辱其君，晏子知之；臣欲犯其礼，太师识之。”于是，晋不敢伐齐。这就是姜太公所说的：“善除患者，理于未生；善胜敌者，胜于无形。”又如韩信率军与项羽战于垓下，楚军兵少食尽，汉军与诸侯兵围之数重，夜间，汉营响起楚歌声，项羽听了大惊说：“汉皆已得楚乎？是何楚人之多也。”项羽认为楚兵皆降汉，乃与从骑八百人突围逃走，终在乌江自刎。前者用“攻心”消战争于无形，后者使敌惊慌而打败之；而前者只是阻止了战争的发生，后者仍需要血成。历史上，采用“攻心”战略，真正做到“不战而屈人之兵”的，吕蒙袭荆州的战例是最典型的，可称为“攻心”之战的绝唱。

戴高帽解除心理武装

关羽北伐，擒于禁，斩庞德，围樊城，威震华夏，曹操一面派徐晃支援，一面派人以利诱孙权袭荆州；孙权亦早有此意，得操书乃着陆口守将吕蒙速图之。吕蒙因荆州沿江有烽火，留守军马整肃，知预有准备，一时难图，寻思无计，乃托病不出。陆逊奉孙权之命前往探病，他指出吕蒙心病，并提出取荆州之计说：“云长倚恃英雄，自料无敌，所虑者惟将军耳。将军乘此机会，托疾辞职，以陆口之任让之他人，使他人卑辞赞美关公，以骄其心，彼必尽撤荆州之兵，以向樊城。若荆州无备，用一旅之师，别出奇计以袭之，则荆州在掌握中矣。”蒙大喜悦：“真良策也。”乃托病荐未有远名的陆逊以自代。逊到陆口，派使赍书致关羽说：“前承观衅而动，以律行师，小举大克，一何巍巍！敌国败绩，利在同盟，闻庆拊节，想遂席卷，共奖王纲。近以不敏，受任来西，延慕光尘，思禀良规。”又说：“于禁等见获，遐迩欣叹，以为将军之勋足以长世，虽背晋文城濮之师，淮阴拔赵之略，蔑以尚兹，闻徐晃等少骑驻旌，窥望靡葆。操猾虏也，忿不思难，恐潜增众，以逞其心。虽云师老，犹有骁悍。且战捷之后，常苦轻敌，古人杖术，军胜弥警，愿将军广为方计，以全独克。仆书生疏迟，忝所不堪，喜邻威德，乐自倾尽，虽未合策，犹可怀也。”这是一篇“攻心”妙文。陆逊首先回顾双方联盟克敌之利，用以表明无异意，使关公失去警惕，接着对关公低声下气，歌功颂德，赞关公擒于禁等之功“足以长世”，说什么连“晋文城濮之师，淮阴拔赵之略”也不及之，同时诚恳地要关公不要轻敌，因“操猾虏也，虽云师老，犹有骁悍”要“广为方计”，以获全胜。其词卑，其意似诚，好像尽为之谋，宛如一家。关公览书毕，仰面大笑，无复有忧江东之意，乃撤大半兵赴樊城听调。吕蒙才得以发白衣渡江，轻取了荆州。

吕蒙不费一兵一卒袭取荆州后，传令军中：“如有妄杀一人，妄取民间一物者，定按军法。”蒙之乡人取民间箬笠以盖铠甲，立即斩之。自是三军整肃，人民拥护。吕蒙还传下号令：凡荆州诸郡，有随关公出征将士之家，不许吴兵搅扰，按月给与粮米；有患病者，遣医治疗。将士之家，感其恩德，安堵不动。关羽知荆州被袭，乃回师取荆州，途中派人赍书责吕蒙违盟。蒙软盲谓来使说：“蒙昔日与关将军结好，乃一己之私见；今日之事，乃上命差遣，不得自主。烦使者回报将军，善言致意。”遂设宴款待，送归馆驿安歇。于是随征将士之家，皆来问信，有附家书的，有口传音信的，皆言家中无恙，衣食不缺。

盖世英雄成了孤家寡人

使者辞别吕蒙，蒙亲送出城。使者回见关公，具道吕蒙之语，并说：“荆州城中，君侯家眷并诸将家属，俱各无恙，供给不缺。”关公大怒说：“此奸贼之计也！”喝退使者，使者出寨，诸将皆来探问家中之事，使者具言各家安好，吕蒙极其恩恤，并将书信传送各将。各将欣喜，皆无战心。因此，关公回师取荆州途中，将士纷纷逃亡，关公制止不住，只好与剩下的三百人走麦城，成了瓮中之鳖，罾口之鱼，陷于战不能战，逃又逃不了的绝地。

以上所述，便是吕蒙轻取荆州和关公被打败的始末。为何素称“万人敌”，威镇华夏的关公被打败了，而吕蒙取荆州又如此之易？这应归功于吕蒙“攻

心”之妙。关公是个刚愎自用的人，

自命“老子天下第一”，喜欢人家给他戴高帽子。吕蒙就抓住他的这个弱点，让陆逊卑辞厚礼，以傲其志，这就从思想上解除了关公的武装。由于关公失去了警惕，吕蒙乃能乘隙派白衣人摇橹取荆州。这就是《孙子兵法》所说的“卑而骄之”的具体运用。过

去关公之成为“万人敌”，是因其“善待士卒”，将士愿为之效命，故英勇无敌。而吕蒙对随关公出征的将士家属，百般恩恤，这便是将士纷纷逃亡的重要原因。吕蒙这一手确是厉害，使甚得将士之心的关公，一下子变成了孤家寡人。没有将士的支持，任何盖世英雄都将落得可悲的下场，在四面楚歌声中，曾经“力拔山兮气盖世”的西楚霸王还不是在乌江自刎：当将士离心时，曾经是万人敌、威震华夏的关公被东吴一无名小将潘璋所擒，也就不足为奇了。

3. 伤敌心：诸葛三气周瑜

诸葛亮三气周瑜，是一场似战非战、既实且虚、伐谋而重在攻心的特殊战争。说它似战非战，是指双方已摆好阵势，好象非大打不可，却没有真正打起来：说它既实且虚，是指双方明枪明箭，兵马已接触，却往往是虚幌一枪便过去，说它伐谋而重在攻心，是指诸葛亮破周瑜之谋重点在于“攻心”，使其气而怒，怒而伤心，伤心而死心，终于心服，彻底认输。这场特殊战争是在这样背景之下发生的：孙、刘同盟大败曹操后，荆州三分，孙、刘各得一部分，曹操虽败仍占有南郡和荆州、襄阳地区。对操占区，刘备要夺之，周瑜也要占据，连刘备已占有那块地盘亦想据为已有，这样双方就非较量一番不可。但诸葛亮的战略与周瑜有异：周瑜是只要能全据荆州，纵使孙、刘联盟破裂也在所不惜；诸葛亮则既要争夺曹操尚占有的原荆州部分地区，又不致使刘、孙联盟破裂，因是时曹操正在厉兵秣马以雪赤壁战败之耻，刘、孙相争，只能对操有利。诸葛亮便极力避开与周瑜正面对抗，运用其神机妙算，采取“攻心”策略，连破周瑜的阴谋诡计，从心理上给予周瑜致命打击，使其不敢再窥视荆州。兹将诸葛亮三气周瑜的故事评述如下：

一气周瑜，为谁辛苦为谁忙

赤壁之战大胜后，周瑜大犒三军，拟进军攻取南郡。闻知刘备、诸葛亮驻军油口，知其必有取南郡之意，大惊，乃以相谢为名，引三千轻骑到油口，想顺便结果了刘备。因见刘备军势雄壮，不敢下手。刘备纳孔明之计，赞同周瑜之言：若瑜取不得南郡，再由刘备去取。周瑜与南郡守将曹仁鏖战，周瑜中箭诈死诱曹仁倾师来战，打得曹仁大败而逃，当周瑜乘胜直趋南郡城下时，见旌旗布满，敌楼上一将叫说：“都督少罪！吾奉军师将令，已取城了。——吾乃常山赵子龙也！”原来诸葛亮早派子龙潜师于附近，待曹仁一倾师出战周瑜，便进据南郡。这是诸葛亮采取“鹬蚌相争，渔人得利”之计。周瑜无奈，拟分军先取荆州、襄阳后再回师取南郡，詎料诸葛亮得了南郡，遂用兵符，星夜诈调荆州守城军马来救，却教张飞袭了荆州。又差人赍兵符，诱襄阳守将夏侯惇出兵救曹仁，却教云长袭取了襄阳。周瑜探知了，大叫一声，金疮迸裂，半晌方苏。正是：“几郡城池无我分，一场辛苦为谁忙。”

周瑜拼着命，却毫无所得，而诸葛亮完全不费力，便全夺了曹军占领的三处城池，怎不令周瑜气煞！

二气周瑜：赔了夫人又折兵

荆州被刘备所占，周瑜无可奈何，便心生一计，要孙权以妹妹为饵，诱刘备来吴，囚禁之，以交换荆州。诸葛亮早知其计，便授予跟刘备前往招亲的赵云三个锦囊妙计：第一个锦囊妙计借孙权之母、周瑜之丈人以助刘备，终于弄假成真，使刘备得续佳偶。周瑜虚以美人赚之不得，便实以美人赚之。他致书孙权说：莫如软困刘备于吴中，“盛为筑宫室，以丧其志；多送美色玩好，以娱其耳目，使分开关、张之情，隔远诸葛亮之契——各置一方，然后以兵击之，大事可定矣”。周瑜的真美人计，又被诸葛亮的第二个锦囊计破了，它以荆州危急，借得孙夫人出头，向国太谎说要往江边祭祖，乃得以逃出东吴。尽管周瑜早为防备，孙权派人追捕，第三个锦囊妙计又借得孙夫人之助，喝退拦路之兵。这时，诸葛亮早派船在刘郎浦接应，布置关公、黄忠、魏延三支军马杀退周瑜的追兵。正是：周郎妙计安天下，赔了夫人又折兵！前番在南郡，送了城池折了兵，只是恼怒，暂时气昏，这番赔了夫人又折兵，是嗔羞交加，更见伤心！眼白白望着刘备夫妇平安归去，怎不令周瑜又气得金疮迸裂，昏迷不省。

三气周瑜：既生瑜，何生亮！

刘备曾答应取益州后归还荆州，后又以取宗弟刘璋之地恐人唾骂为辞，周瑜便派鲁肃往说愿代取益州以换荆州，并作为孙夫人嫁资，但途经荆州时要供应些钱粮，诸葛亮虚应之。周瑜是虚名收川，实是取荆州，这是“假途灭虢”之计。周瑜引三千精兵抵荆州城下，城上军早竖起枪刀。敌楼上赵云说：“孔明军师已知都督‘假途灭虢’之计，故留赵云在此。”这时，探马报说：“探得四路军马，一齐杀到，关某从江陵杀来，张飞从秭归杀来，黄忠从公安杀来，魏延从彝陵小路杀来，四路正不知多少军马，喊声远近震动百余里，皆言要捉周瑜。”瑜听了马上大叫一声，箭疮复裂，坠于马下，左右急救上船。这最后一气，给周瑜致命的打击。途经巴丘时，他接到诸葛亮来书，大意是劝他不要劳师远征西蜀，以防曹操来袭，不然，“倘操乘虚而到，江南豳粉矣。”诸葛亮是又打又劝，周瑜是又气又羞，自知不如，不得不认输，这更觉无限伤心，临死时，他仰天长叹，“既生瑜，何生亮！”

诸葛亮三气周瑜，是在伐谋中进行“攻心”，从“攻心”中

彻底粉碎对方的计谋，兵不血刃而取得最大的胜利。这“三气”堪称是诸葛亮这位“攻心”大师的不朽之作。

4. 服人心：孔明七纵孟获

成都武侯祠，有清人赵藩写的一副对联：

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。

这一对联很能说明孔明治国治军的特点。“攻心”，用今天的话来说，

是做思想工作，“反侧”是反面、消极面、对立面，做好了思想工作，就能消除反面、消极面、对立面的东西，使其为我所用。审势，是说对客观存在的错综复杂的总的态势要有正确的了解，才能决定治国的宽严，不然宽严皆误。诸葛亮处理任何军国大事，都能从客观实际形势出发，决定其策略。譬如治蜀，他不同意法正所谓蜀汉政权“初有其国”要“缓刑弛禁”以慰民望，而认为刘璋暗弱，“德政不举，威刑不肃”，致“蜀土人士，专权自恣”，故“威之以法”，是“为治之要”，主张用法要严。但对于少数民族则主张要宽严结合，而旨在服其心，故他南征时采取“攻心”战略，七擒七纵孟获，是为了消“反侧”。上面对联的上联即指这事。

深谋远虑，一劳永逸

在曹魏策动下，孟获起兵犯境侵掠。为安定后方，孔明统兵南征。军行之次，马谡奉令来犒军。孔明留马谡在帐叙话，问道：“吾奉天子诏，削平蛮方；久闻幼常高见，望乞赐教。”谡说：“夫用兵之道：‘攻心为上，攻城为下；心成为上，兵战为下。’愿丞相但服其心足矣。”孔明叹说：“幼常足知吾肺腑也！”本来南征派一大将便可平之，而孔明却“五月渡泸，深入不毛”。正是“攻心”，以服其心，使一劳永逸。要达到这个战略目的，则非一般人可胜任，正如他所说：“可刚可柔，别有斟酌，非可容易托人。”足见孔明用心良苦和深谋远虑。

战术是服从于战略的，孔明南征的一切战术措施，都围绕着其“攻心”战略目的进行。孟获虽是个颇晓兵法的“蛮王”，但远非足智多谋的孔明的对手，孔明要平之并非难事，如第一次交锋，孔明以正兵阳退，阴布置两支奇兵前后夹攻，便轻易地把孟获擒了。单纯采取镇压政策，不久即可平服。但过去平“蛮”历史说明：如大军离去，则鞭长莫及，其自恃地远山险，又复叛乱，再来镇压，又劳师远征，不胜其烦，且其被曹魏所利用，如孔明北伐，其知内虚，反则更速。因此，孔明这次南征旨在服其心，一劳永逸，后方稳，才可北图。所以说，“平蛮”是孔明北伐战略的重要组成部分。这就是孔明七擒七纵之的原因。但一擒之易。七纵之则难，在这擒纵的过程中，孔明确是绞尽了脑汁，使尽了计谋，或利用其内讧，使其宗党捉来，或诱其劫寨，围而擒之；或识其诈降，就席拿住，或出其不意，攻其无备，才使孟获诚意投降。不仅使尽计谋，还要历尽艰险：泸水之毒，哑泉、柔泉、黑泉、灭泉以及桃花溪之恶，几使孔明寸步难移；不仅用柔，还要不得已而用刚——火烧藤甲军三万，对此，孔明承认其罪说：“使乌戈国之人不留种者，是吾之大罪也。”在历史上，孔明对待少数民族虽重在攻心，采取较开明的政策，但也跟其他封建统治者一样，有时也采取残酷的镇压政策《三国演义》虚构火烧藤甲军的情节，从本质上说，也是符合历史的真实的。

刚柔并济，“蛮人治蛮”

正因孔明对孟获有柔有刚，七擒七纵，使其计穷力竭，既畏孔明，又敬之如神明，故孔明七擒孟获时，派人谓之将再纵之回，可招人马来决胜负，孟获垂泪说：“七擒七纵，自古未尝有也。吾虽化外之人。颇知礼义，直如此无羞耻乎？”遂同兄弟妻子宗党人等，皆匍匐到孔明帐下，肉袒谢罪说：

“丞相天威，南人不复反矣！”孔明问：“公今服乎？”获泣谢说：“某子子孙孙皆感覆载生成之恩，安得不服！”孔明乃请孟获上帐，设宴庆贺，并令其永为洞主。所夺之物，尽皆退还。孟获和其宗党及族兵，无不感戴，皆欣然跳跃而去。

孔明服其心后，采取“蛮人治蛮”之策，是很高明的。正如毛宗岗指出：“武侯之欲抚南蛮，而即用孟获者，真深得安蛮之道哉！得其土而欲守之，不能不分兵，分兵则不能不转饷，转饷而输挽徒劳，不若自守之，而庇荫之下，皆吾土也。得其人而欲治之，不能不设官，设官则不能不用法，用法而刑狱滋扰，不若使自治之，而涵盖之下，皆吾人也。不但此也。杀其身，不能变其心，杀之不足以成武；而生其身，又复夺其地，则生之亦不足以为恩。不杀其人而南人不反；不夺其地，而南人乃愈不反耳。”

（第九十回回评）

二、斗 智

《三国演义》写的诸多战役，其胜负虽有种种因素，但智谋是最关键的。孙武《计篇》也把智放在为将者应具备的条件的第一位。因为勇冠三军的，虽能“气盖世”于一时，如其有勇无谋，到头来免不了垮台，只有运筹帷幄之中，才能决胜千里之外。刘、关、张三战吕布，许褚裸衣斗马超，关公力战老黄忠，虽使人惊心动魄，却不如刘备与曹操、孔明与仲达、姜维与邓艾斗智腾挪多姿，因其不只使人赏心悦目，且能启人智慧，举一反三。

1. 使计设谋：刘备曹操相较量

《三国演义》作者有时为突出孔明之智，把刘备置于陪衬地一位，他的一举一动，都由孔明幕后操纵，好象一个活傀儡，但从总的来说，作者塑造的刘备是大智若愚的形象。不过，如不是眼明心细，是难于看出的。譬如他和曹操的斗智，则斗得很巧妙，使奸雄如曹操，都被他一次又一次瞒过了。曹操是多败少胜。

“二虎竞食”与“驱虎吞狼”

第一次较量，是集中在如何对待吕布。刘备屯兵徐州，自领徐州事，吕布兵败投之，刘备便让他驻兵小沛。那时，操方定许都，恐二人同心协力，将成心腹之患，乃聚众谋士议妙计图之。荀彧献计说，“彧有一计，名曰‘二虎竞食’之计。今刘备虽领徐州，未得诏命。明公可奏请诏命实授备为徐州牧，因密与一书，教杀吕布。事成则备无猛士为辅，亦渐可图之；事不成，则吕布必杀备矣；此乃‘二虎竞食’之计也。”操从之。刘备得封官和接操来书，已识破其机关，但怕得罪曹操不敢公然违命，便虚对来使说：“此事尚容议。”刘备却暗中实告吕布，使释其疑，与己同心协力。关、张问不杀吕布之故，刘备说：“此曹孟德恐我与吕布同谋伐之，故用此计，使我两人自相吞并，彼却于中取利。奈何为所使乎？”“二虎竞食”之计被破了，荀彧又向操献一计说：“可暗令人往袁术处通问，报说刘备上密表，要略南郡。术闻之，必怒而攻备，公乃明诏讨袁术。两边相并吕布必生异心：此‘驱虎吞狼’之计也。”操大喜，照计办。刘备得诏书。明知是计，但不敢违王命，只得出兵讨袁术，留张飞守徐州。因张飞醉酒误事，吕布袭了徐州。这次较量，曹操是一计被破，一计得逞。初次斗智，两人半斤八两。

临危不乱，随机应变

第二次较量，是在“曹操煮酒论英雄”之时，有操与刘备青梅煮酒，纵谈天下英雄，刘备装呆卖傻，随便举些人，曹操皆不认可。刘备问：“谁能当之？”操以手指刘备，后自指说：“今天下英雄，唯使君与操耳？”这时，刘备正与董承等密谋图操，忽闻此言怎不大吃一惊，手中所执匙筋，不觉落于地下。“说破英雄惊煞人”，刘备如此举止失措，必将引起曹操疑心，而刘备毕竟是个枭雄，是时，正值天雨将至，雷声大作，刘备便从容俯首拾筋说：“一震之威，乃至于此。”操笑说：“丈夫亦畏雷乎？”刘备说：“圣

人迅雷风烈必变，安得不畏？”“迅雷风烈必变”这词出于《论语·乡党》，说孔子遇到疾雷暴风，必定要改变容色，表示对上天的敬畏。圣人尚且如此，何况刘备，一借“圣人”之语做挡箭牌，刘备便将闻言失筋的缘故，巧妙地掩饰过去了，可说是“随机应变信如神”。操遂不疑刘备。这是刘、曹第二次斗智，刘备是赢了。

反控制技高一筹

第三次较量表现在：控制和反控制。刘备因与操擒吕布有功，随操班师回朝。刘备面见献帝，排世谱，被认为皇叔。荀彧等一班谋士入见操说：“天子认刘备为皇叔，恐无益于明公。”对此，操早有筹谋，他说：“彼现认为皇叔，吾以天子诏令之，彼愈不敢不服矣。况吾留其在许都，虽名近君，实在吾掌握之内，吾何惧哉。”奸雄之见，确是与众不同。他让刘备见献帝并拜为左将军、宜城侯，正是为了要更好地控制刘备。刘备也知操用意，故步步为营，谨防曹操谋害。他暗地里与董承等图操，表面上则在后园种菜，亲自浇灌，以为韬晦之计。关、张不知刘备的深谋，反责问道：“兄不留心天下大事，而学小人之事，何也？”刘备说：“此非二弟所知也。”及操说他是天下两英雄之一，刘备更感到在虎穴里栖身的危险，于是便谋脱身之计。一日曹操又请刘备饮酒，满宠来向操报告：袁绍破公孙瓒并得其军，声势甚大，袁术又归帝号于绍，并将亲送玉玺到河北。并指出：“若二人协力，急难收复，乞丞相作急图之。”刘备听了暗思：“我不就此时寻个脱身之计，更待何时？”遂起身对操说：“术若投绍，必从徐州过。备请一军就半路截击，术可擒矣。”操虽同意，并不放心，却教朱灵、路昭两人同行，暗中牵制刘备。（但这两人顶得甚事，后来便被刘备设法把他两人抛开了）刘备挂了将军印，即催促急行。关、张在马上问道：“兄今番出征，何故如此慌速？”刘备说：“吾乃笼中鸟，网中鱼。——此一行如鱼入大海，鸟上青霄，不受笼网之羁绊矣！”曹操设谋控制刘备，刘备则使计反控制，这第三次斗智，又是刘备胜了。

杰出的统帅善用人才，深得人心

上述三次较量，刘备是胜多败少，可见刘备机智超人，谁说刘备是一味憨厚？历史家陈寿将刘备与曹操比较时，说刘备“机权干略，不逮魏武”，但小说家罗贯中的看法却不同，他写曹操的计谋诡而露，写刘备的计谋巧而深：他塑造曹操是阴险诡诈的奸雄形象，塑造刘备是大智若愚的仁君形象；他极力赞扬刘备的

“随机应变”，写曹操甚佩服其人，认为“今天下英雄，唯使君与操耳”。说明作者认为刘备的“权谋于略”并不在曹操之下。而这是符合历史事实的，并非作者臆造。小说家罗贯中评价人有财也许比历史家陈寿中肯些。在历史上，曹操初起时，有强大的宦官势力为后盾，其地位已与各路诸侯平起平坐，而这时，贫贱出身的刘备只不过是公孙瓒手下的一个小将，后来他能成为鼎足三分者之一，完全是靠自己的超人才干闯出来的。要成为一个杰出的统帅，要具有善于用人、决策的条件，刘备是具备这些条件的，他用诸葛亮并纳其隆中决策便是典型的例子。特别是他能得人心。故人心归之，始能称帝于西

蜀。刘备若非是大智者何能逮此，所以藐视天下英雄的曹操在刘备仍依托于其篱下时，已能看出刘备是非凡之辈，将之和己并列。这是出于同时代人，又是最了解刘备的人的评价，无疑是真实的、中肯的。何以在人们的看法中，在计谋方面，往往是扬操而抑备，这是因为，曹操之智谋露，易为人所知，刘备之智谋深，人们一时难于窥其中的奥妙。而且两人的性格和战略各异：正如刘备对庞统所说的：“今指与吾水火者，曹操也，操以急，吾以宽；操以暴，吾以仁；操以谲，吾以忠；每与操反，事乃可成耳。”（《三国志·蜀书·庞统传》裴注《九州春秋》）操急、暴、谲，而备宽、仁、忠，故在人们眼中，操是阴险诡诈的奸雄，备是忠厚仁慈的长者，他的“机权干略”，即其枭雄本色往往被人们所忽略了。

2. 知彼知己：诸葛司马比高低

《孙子兵法·谋攻篇》说：“知彼知己，百战不殆。”这是决定战争胜败的一条重要规律。不过，孙子所说的“知彼知己”，如果一方能“知彼知己”，一方不知彼知己。当然前者胜。如果双方都“知彼知己”，谁胜谁败则很难说了，战争也就变得极其错综复杂。《三国演义》第九十四回写的“司马懿克日擒孟达”，和第九十五回写的“武侯弹琴退仲达”，就是描绘诸葛亮和司马懿在都“知彼知己”的情况下，展开斗智的精采镜头，彼此策略确是各有巧妙，胜败之间只差一筹而已。在《三国演义》的诸战役中，这才算是斗智之战：战争千变万化，战争不是由一方来摆布，而是由双方共同设计，任何一方都不能全操胜券，而是胜中有败，败中有胜。它不仅体现了战争的复杂性，也说明了战争的严肃性：它是生和死的搏斗，谁要是错走了一步，就有被消灭的危险。这两回书所写的斗智之战，不仅丰富和发展了孙子“知彼知己”的思想，且对我们从事一切竞争都很有借鉴意义。

愚者不懂因人因事做具体分析

在“司马懿克日擒孟达”这一回书里，诸葛亮虽未公开亮相，实是写他和司马懿两人背靠背的进行智力竞赛，从而揭开了两人斗智之战的序幕。

司马懿驻守西凉等处，诸葛亮认为是其伐魏的最大障碍，乃用马谡的反间计，使魏主曹睿将司马懿削职回乡。诸葛亮计得逞大喜，即兴师北伐。蜀师旗开得胜，连取三城，魏国上下震栗，曹睿不得已乃起用司马懿。这时，原蜀将后降魏镇守上庸的孟达正与诸葛亮暗通，谋取两京：孟达取洛阳，诸葛亮取长安。诸葛亮知司马懿复职大惊，急致书孟达说：“近闻曹睿复召司马懿起宛、洛之兵，若闻公举事，必先至矣。须万全提备，勿视为等闲也。”孟达览书，不以为然，却笑孔明心多。复书说。

“窃谓司马懿之事，不必惧也：宛城离洛阳约八百里，至新城一千二百里。若司马懿闻达举事，须表奏魏主：往复一月间事，达城池已固，诸将与三军皆在深险之地。司马懿即来，达何惧哉？丞相宽怀，惟听捷报！”

对同一事件的看法，智者和愚者的判断其差别如此之大：孟达不懂得因

人因事而做具体分析，只是按照常规的看法，认为司马懿要起兵下新城，必须奏魏主许之而后行，故得出“往复一月间事”的判断。而孔明的看法却恰恰与之相反。诸葛亮看了来书，掷书于地而顿足说：“孟达必死于司马懿之手矣！”马谡问其故，诸葛亮说：“兵法云：‘攻其无备，出其不意。’岂容料在一月之期？曹睿既委任司马懿，逢寇即除，何待奏闻？若知孟达反，不须十日，兵必到矣。安能措手耶？”诸葛亮即回书告诫孟达说：“若未举事，切莫教同事者知之，知之必败。”

司马懿声东击西，孟达束手就擒

司马懿接复职诏后，忽得密报孟达谋反之事，司马懿说：“此贼必通诸葛亮，吾先擒之，诸葛亮定然心寒，自退兵也。”司马师说：“父亲可写表奏天子。”懿说：“若等圣旨，往复一月之间一事无及矣。”即传令教人马起程，一日要行二日之路，如迟立斩；又令参军梁畿赍檄星夜去新城，教孟达等准备进征，使其不疑。梁畿到新城传达司马懿的将令说：“司马都督今奉天子诏，起诸路军以退蜀兵。太守可集本部军马听候调遣。”达问道：“都督何日起程？”畿说：“此时约离宛城，望长安去了。”达暗喜说：“吾大事成矣！”大凡采取突然袭击战术的，必须伪装得好，以麻痹敌人，使其无备，即我要袭击彼而彼完全不意料到我要袭击，袭击才能得逞。司马懿正是这样做，他声东击西，使孟达上其套。孟达闻悉司马懿已离宛城赴长安，以为司马懿不知其举事，故认为“吾大事成矣”而沾沾自喜。詎料司马懿这时正向新城进军。懿在途中，缴获诸葛亮给孟达回书，看后大惊说：“世间能者所见皆同，吾机先被孔明识破。”遂星夜催军急行。未及十日，即抵新城，孟达措手不及，终被擒杀。

司马路擒杀孟达，诸葛亮谋取两京终成泡影，但从智力比赛看，输家只是孟达，司马懿和诸葛亮都是赢家，两人的智力半斤八两：两人都料事如神。诸葛亮认为谿闻孟达举事。必先起宛、洛之兵先至，司马懿料孟达叛变必与诸葛亮通谋。两人都不谋而合。诸葛亮说：“曹睿既委任司马懿，逢寇即除何待奏闻？”司马懿说：“若等圣旨，往复一月之间，事无及矣。”两人都互相惊畏。诸葛亮知司马懿复职“大惊”，告诫孟达不要轻举妄动；司马懿途中截获诸葛亮给孟达回书为之“大惊”，想不到“吾机先被孔明识破”。而孟达和司马懿、诸葛亮相比，其愚智则有天渊之别：诸葛亮知司马懿复职告诫孟达“须万全提备”，孟达却笑“孔明心多”，要他“唯听捷报”，司马懿派使要孟达听候调遣并伪说懿已去长安，孟达却暗喜说：“吾大事成矣！”

棋差一着，全盘皆输

在这一回书，诸葛、司马两人是背靠背斗智，在第九十五回里，则是两人公开出面较量，双方智力更充分发挥，异采纷呈！

一方知彼知己，一方不知彼知己时，战争则显得简单化：当双方都知彼知己，战争则曲折离奇、变化莫测。譬如下棋，当高手对劣手时，很快便进入杀局，无甚看头。如果双方都是高手，彼此下棋，不是见一步走一步，而是走一着想到下几着；此方下一着，彼方已料到其下几着，乃用新着以破之。如此往复，棋局变化万千，不仅下棋者全神贯注，观棋者也感到好看煞人！

最后输者只不过是棋差一着而已。第九十五回写诸葛亮与司马懿的斗智之战正是类此。

司马懿擒杀孟达后，即与张郃率领十五万大军来战诸葛亮。司马懿认为诸葛亮平生谨慎，不肯弄险，不会从子午径取长安，今必出军斜谷，来取郿城。而秦岭之西，有一条路，地名街亭；傍有一城，名列柳城：此二处皆是汉中咽喉。诸葛亮欺曹真无备，定从此进。故决定与张郃径取街亭，以断其归路。诸葛亮行军，果如司马懿所料。诸葛亮闻悉司马懿大军前来，大惊说：“今司马懿出关，必取街亭，断吾咽喉之路。”司马懿行军在诸葛亮的意料之中。因此，街亭决战是势所难免。司马懿能否夺取街亭，诸葛亮能否保卫街亭，是双方胜败的关键。

错用马谡，纸上谈兵

诸葛立即着手部署街亭保卫战。参军马谡请缨守街亭，诸葛亮说：“街亭虽小，干系甚重。倘街亭有失，吾大军皆休矣。汝虽深通谋略，此地奈无城郭，又无险阻，守之极难。”马谡以熟读兵书自夸，说：“若有差失，乞斩全家”，并立下军令状。因马谡曾献“攻心计”服南人，又献反间计使司马懿被削职，诸葛以其有智，乃任他为守街亭主将，又派富有战争实践经验的王平为副将，再三叮嘱要小心谨守此地：下寨必当要道之处，使贼兵急切不能偷过。诸葛亮恐二人有失，又派高翔驻守列柳城为援。同时，唤大将魏延引本部兵去街亭之后屯扎，总守汉中咽喉。诸葛亮的部署，可说是十分到家，无可非议，唯一错误是用了纸上谈兵的马谡。他违背诸葛亮“下寨必当要道”之嘱，只知死啃兵书的片言只语：什么“凭高视下，势如破竹”，什么“置之死地而后生”，对于当时的形势，来犯的敌将、街亭的地形都不考虑。王平苦谏，再三重申诸葛亮“下寨必当要道”之嘱，认为：

“屯兵当道，筑起城垣，贼兵纵有十万，不能偷过。”马谡不听，坚持上山屯军，王平指出，若“魏兵骤至，四面围定”，再断“我汲水之道，军士不战自乱”。马谡仍置之不理，自行其是，结果如王平所料，司马懿大军一至，即断其汲水之道，蜀军不战自乱，不听马谡指挥。魏军轻易地夺取了街亭。

空城弄险，智退大军

街亭失守，蜀军处境极危。司马懿曾预料夺取街亭后蜀军的去向：“亮若知吾断其街亭要路，绝其粮道，则陇西一境，不能安守，必然连夜奔回汉中去也。彼若回动，晋提兵于小路击之，可得全胜，若不归时，吾即将诸处小路，尽皆垒断，俱以兵守之。一月无粮，蜀兵皆饿死，亮必被吾擒矣。”正如司马懿所料，蜀军唯一生路只有撤回汉中，诸葛亮一知街亭、列柳城尽失，跌足长叹说：“大事去矣！——此吾之过也！”立即遣兵派将部署撤军。当各路兵马刚分拨完毕，忽报：司马懿引大军十五万，望西城蜂拥而来。这时，诸葛亮身边别无大将，只有一班文官和二千五百军在城中。因此，众官尽皆失色。只有诸葛亮不慌不忙，大摆空城计，渡过了难关。在一座空城面前，率领十五万大军的司马懿为何不敢进，反而急退呢？这是因司马懿认为“亮平生谨慎，不曾弄险。今大开城门，必有埋伏”。诸葛亮也知司马懿知

己“平生谨慎，必不弄险”，所以一反“生平谨慎”，来个“弄险”，故引起司马懿大疑，不敢贸然进城。诸葛亮摆空城计，也出于形势所迫，正如他所说：“吾非行险，盖因不得已而用之。”以兵二千五百不可能与敌大军十五万战，如弃城而逃，必不能远遁，定为司马懿所擒。处此既不能战又不能逃脱的绝境，诸葛亮除摆空城计外，别无他法，当诸葛亮败局已定几乎被擒的时候，谁又料到用一空城计而能退敌军十五万？后来司马懿知是诸葛亮摆空城计后，仰天长叹说：“吾不如孔明也！”

知己知彼，百战不殆

诸葛亮与司马懿的斗智之战，给军事学和军事艺术都添加了新的内容。“知彼知己，百战不殆”这是孙子兵法的一个著名论断，是战争胜败的一条重要规律。如在官渡之战中，袁绍对敌情毫不了解，曹操粮将断他却无所知，当许攸截获操催粮书知操将断粮，建议“两路击之”，绍反疑是操的诡计，拒之不用；后许攸被迫投操，向操报告绍军内部情况，授以“劫乌巢粮”之计，操一弄清敌情，即亲往烧乌巢之粮，敌军无粮大乱，操趁机出击，大胜袁军。在赤壁之战中，曹操对敌情摸不清，反而屡得假情报，因而屡中周瑜智计；周瑜则因了解敌情，故能指挥如意，使敌军陷入火海之中。在彝陵之战中，刘备既不知己也不知彼，自夸“朕用兵老矣，反不如一黄口孺子”。陆逊则“知彼”如指掌，因而能使刘备按着自己的指挥棒行事，最后用一把火几乎把蜀军烧光。这三大战役都是在一方“知彼知己”，一方不知彼知己的情况下进行的。“知彼知己”的，当然“百战不殆”，但是，当彼此都“知彼知己”的时候，战争则变化万千，谁胜谁败则很难预料，胜负往往决定于一时决策的正确与否。街亭之战，司马懿是“知彼知己”的，他料诸葛亮必从街亭出兵以取 城，故决定取街亭以扼其咽喉，这一决策是完全正确的。诸葛亮也是“知彼知己”的，他原料曹真无备，故由街亭取 城，后知司马懿来战，料其必取街亭，于是立即部署街亭保卫战。不论从战略或战术方面看，诸葛亮的决策也是正确的。所以说街亭之战，司马懿和诸葛亮都“知彼知己”，彼此决策都无误，而街亭失守，是由于诸葛亮用人失当，在街亭失守后，诸葛亮摆“空城计”能退司马懿十五万大军，并非因司马懿不知彼，他对诸葛亮是了解的：“亮平生谨慎，不曾弄险。”诸葛亮能用“空城计”，不只因知司马懿也是一个秉性谨慎而多疑的人，也料司马懿能知己“生平谨慎，必不弄险”因而偏“弄险”，这种在特殊情况下采取的特殊的计策，就非司马懿所能料，故取得成功。毛宗岗说：“知己，而不知彼之亦足以知己，则不得谓之知己；知彼而不知彼亦料我之知彼，则不得谓之知彼。”（第一百十一回回评）这是说，知己而能料彼亦知己，知彼而能知彼亦料我知彼，这才是真正的“知彼知己”。这是对孙子“知彼知己”的新注，也是对诸葛亮和司马懿斗智之战的概括。而只有真正的“知彼知己”才能“百战不殆”。如司马懿因能料孟达与诸葛亮必暗通，也知诸葛亮能料其所行，故能急下新城；诸葛亮也知司马懿能料己，而他也能料彼，始能摆空城计“弹琴退仲达”。所以说诸葛亮、司马懿斗智之战丰富和发展了孙子的“知彼知己，百战不殆”的军事思想。

3. 比才斗智：邓艾姜维较输赢

姜维和邓艾较量时，两人都得孙子兵法之妙：或“近而示之远”，或“远而示之近”，或“强而避之”，或“亲而离之”，以达到“攻其无备，出其无意”的目的（《孙子兵法·计篇》）。《三国演义》写二人斗才比智，确是各有巧妙——

虚张声势，你来我往

姜维三伐中原，大败王经，进军狄道城，邓艾来援，虚设旗鼓吓退姜维。姜维退兵屯于钟提，邓艾与陈泰屯兵于雍、凉等处。陈泰设席与邓艾作贺说：“姜维夜遁，其力已竭，不敢再出。”艾笑说“吾料蜀兵必出有五：蜀兵虽退，终有乘胜之势；吾兵终有弱败之实：其必出一也。蜀兵皆是孔明教演，精锐之兵，容易调遣；吾将不时更换，军又训练不熟：其必出二也，蜀人又以船行，吾军皆在旱地，劳逸不同：其必出三也。狄道、陇西、南安、祁山四处皆是守战之地；蜀人或声东击西，指南攻北，吾兵必须分头把守；蜀兵合为一处而未，以一分当我四分：其必出四也。若蜀兵自南安、陇西，则可取羌人之谷为食；若出祁山，则有麦可就食：其必出五也。”于是在各处隘口，皆设营寨，以防不测。果不出邓艾所料。姜维也同样认为魏军有“五不利”、蜀军有“五利”，故攻魏有“五可胜”，彼此所见皆同，因都是从彼此实际情况进行分析之故。姜维引兵杀奔祁山，见魏兵已立下九个寨棚，势如长蛇，首尾相顾，知魏人早有准备，料邓艾必在此。于是派将在此虚张声势，暗自提大军去取南安。邓艾见蜀兵连日不来搦战，一日五番哨兵出寨，或十里或十五里去而回。艾凭高视毕，慌入帐与陈泰说：“姜维不在此间，必取董亭袭南安去了。出寨哨马只是这几匹，更换衣甲，往来哨探，其马皆困乏，主将必无能者。”乃派陈泰攻破敌寨后，再拦击蜀军，自己侧引军先赴南安埋伏。结果，在邓艾、陈泰前后夹击下，姜维大败，逃回汉中。这次战役，邓艾料姜维“五必出”之由，姜维亦料攻魏有“五可胜”之理，彼此不谋而合，而邓艾料姜维出则出，姜维料攻魏胜却不胜，这是因姜维之料为邓艾所先料，艾早有防御，使姜维不能充分利用其“五可胜”的条件。姜维见敌已有准备，乃避强击弱，采取“远而示之近”之法，在祁山虚张声势而实取南安。深谙兵法的邓艾，已看出其虚实之计，乃就其计而破之。

姜维六伐中原，与邓艾在祁山斗阵，邓艾另生一计：自己暗引军袭祁山之后，却令人下战书搦姜维来日斗阵法。邓艾不全知“八阵”之法，刚斗阵大败，何以又约斗阵？姜维已知其有诈，批回书去讫，对诸将说：“吾受武侯所传密书，此阵变法共三百六十五样，按周天之数，今搦吾斗阵法，乃“班门弄斧”耳！—但中间必有诈谋，公等知之乎？”廖化说：“此必赚吾斗阵法，却引一军袭我后也。”维笑说：“正合我意”，即令张翼、廖化引一万兵去后埋伏。邓艾声东击西，结果反中埋伏，被张翼、廖化两军夹击，魏兵大败。艾舍命突出，身被四箭。司马望斗阵也大败逃回。二人商议退兵之策。望说：“近日蜀主刘禅，宠幸中贵黄皓，日夜以酒色为乐，可用反间计召回姜维，此危可解。”邓艾便派“间谍”资金珠宝，逢到成都结连黄皓，布散流言，说姜维怨望天子，不久投魏，于是成都人人所说皆同。黄皓奏知后主，即遣人星夜宣姜维回朝。邓艾战不胜姜维，却用“亲而离之”之法退了蜀师。

攻其无备，出其不意

邓艾和姜维都善于“攻其无备，出其不意”。且运用之巧，各有其妙。姜维八伐中原，不从祁山而从洮阳出兵。哨探来报，司马望对邓艾说：“姜维多计，莫非虚取洮阳而实来取祁山乎？”邓艾说：今姜维真出沈阳也。“向者姜维累出吾有粮之地，今沈阳无粮，维必料吾只守祁山，不守洮阳，故径取洮阳；如得此城，屯粮积草，结连羌人，以图久计耳”。乃尽撤祁山之兵，与司马望分兵两路，分别埋伏于洮阳城内外。蜀兵一到，司马望和邓艾内外夹攻，重创蜀军。姜维知魏兵尽在此处，乃暗派张翼引一军取祁山，他则引兵搦邓艾交战。次日又引兵搦战，邓艾按兵不动。姜维令军士辱骂，邓艾寻思：“蜀人被吾大杀一阵，全然不退，必分兵去袭祁山也。”乃着邓忠守城，已则领兵去救祁山。是夜二更，姜维听得寨外喊声震地，鼓角喧天，人报邓艾引精兵夜战。诸将欲出，姜维止之。因邓艾日间按兵不动，夜间却求战，姜维料其虚作夜战，实是乘势去救祁山，便引三千军来助张翼。正当张翼被邓艾打败，被隔在山后，无路可逃，惊慌之间，忽听得喊声大震，鼓角喧天，只见魏兵纷纷倒退。左右报说：“大将军姜伯约杀到！”翼乘势驱兵相应。两下夹攻，杀败魏军。邓艾折了一阵，急退上祁山不出，姜维令兵四面围攻。后因后主情谗，拟派人代姜维，令姜维班师。姜维为避祸，便屯兵沓中，以图后计。蜀之伐魏自此告终，魏之伐蜀从此开始。

邓艾和姜维斗智之战，给我们一些什么启示呢？其中最重要的是要有应变之才。因为客观事物是在不断变化的，人们不能老是抱着花岗岩脑袋去思索，而是要有应变的才智，才能适应已经变化的形势，不然就会到处碰壁，甚至遭受失败。特别是在战争中，应变之才尤为重要。如果双方都有应变之才，这就看谁料得准和抢先一步，捷者胜，迟者败。邓艾和姜维斗智之战便是如此。如前面所述姜维三伐中原之战，他根据当时形势预料蜀军有“五可胜”，因而决定出兵祁山。可是，战争不是由一方所摆布，而是由双方共同策划，你有新策我有对策，邓艾早料到蜀军有“五必出”，故预为防御。姜维出兵一知敌人有准备，立即改变作战方案：在祁山虚张声势，暗提兵取南安。但邓艾并不因料中姜维出兵而盲目乐观，他是步步为营，处处细察，当他见蜀军不来搦战，只派一些哨探往来侦察，而其马皆困乏，因而知“主将必无能者”，故料姜维必不在此而是往袭南安，便派兵虚攻蜀军，自己则急引军赴南安埋伏，终大败姜维。彼此所料都准确，都善于随机应变，而邓艾之所以胜，是因姜维的行动早为其所料。但是人们对客观事物的变化，不可能尽知，所以说“智者千虑，必有一失”，邓艾又何能料事皆中，何况姜维也是智者，两人是才均力敌，如果谁在某个环节上有所忽略或疏漏，就易被发觉而遭到挫折。姜维六伐中原，邓艾之所以败，是因姜维从邓艾刚斗阵败又约他再斗阵中，引起他思考：他熟悉阵法，邓艾何以敢“班门弄斧”？故料邓艾明是斗阵，暗是袭祁山之后，乃伏兵大败之。姜维八伐中原，彼此应变之才更出奇翻新：邓艾料姜维必出洮阳，早就分兵两路埋伏，姜维行军果如其所料，便中伏受重创。但蜀军全然不退，姜维次日又来搦战，邓艾便料其“必分兵去袭祁山”，乃按兵不动，在夜虚张声势引兵出战，以乘势救祁山；姜维从其日间不战夜间出战中，已知其在此是虚攻实是去救祁山，乃制止诸将出战，引兵来救祁山的蜀军，前后夹攻大败邓艾。由此可见，邓艾与姜维斗智之战，胜者的共同之点是：既准确地估计形势，又有应变之才，且

智在敌先。这不仅战争如此，凡一切竞争也如此！

4. 棋逢对手：羊祜陆抗两交欢

读到《三国演义》的最后一回（第一百二十回），即关于羊祜和陆抗边境交欢的故事，确是“令人气定神闲，耳目顿易，直觉险道化为康庄，兵气销为日月。”（毛宗岗话）以往各回，写两军对峙，尽智竭力，以决生死，而这回却写羊、陆两军互以德相报，彼此馈酒赠药，宛如良朋相处，真梦想不到之奇文。

镇东将军陆抗奉吴主孙皓之命屯兵江口，以图襄阳。陆抗是陆逊的次子，足智多谋，颇有乃父之风。是时，晋已火蜀，其势已非昔比，伐晋亦非其时，故他主张保境安民为上计，乃在江口按兵不动，晋国名将羊祜奉其主之命镇守襄阳，俟吴国内部有变，趁势灭之；他因江口守将是陆抗，也不敢轻举妄动。他在边境，先以德服吴人：吴人有降而去者，皆听之。减戍逻之卒，用以垦田八百余顷。其初到时，军无百日之粮，及至末年，军有十年之积，使军民丰衣足食，甚得民心。祜在军，常着轻裘，系宽带，不披铠甲，帐前侍卫者不过十余人。

羊祜以德服人，深得人心

一日，部将入帐禀祜说：“哨马来报，吴兵皆懈怠，可乘其无备而袭之，必获大胜。”祜笑说：“汝众人小觑陆抗耶？此人足智多谋，日前吴主命之攻拔西陵，斩了步阐及其将士数十人，吾救之不及。此人为将，我等只可自守，候其内有变，方可图取。若不审时势而轻进，此取败之道也。”一日，羊祜引诸将打猎，正值陆抗亦出猎。羊祜下令：“我军不许过界。”诸将得令，止于晋地打围，不犯吴境。陆抗望见，叹说：“羊将军有纪律，不可犯也。”日晚各退。祜归至军中，察问所得禽兽，被吴人先射伤者皆送还。吴人皆悦，来报陆抗，抗召来人人，问道：“汝主帅能饮否？”来人答说：“必得佳酿，则饮之。”抗笑说：“吾有斗酒，藏之久矣。今付汝持去，拜上都督：此酒陆某亲酿自饮者，特奉一勺，以表昨日出猎之情。”来人回见羊祜，以抗所问并奉酒事，一一陈告。祜笑说，“彼亦知吾能饮乎？”遂命开壶取饮。部将陈元说：“其中恐有奸诈，都督且宜慢饮。”祜笑说：“抗非毒人者也，不必疑虑。”竟倾壶饮之。自是使人通问，常相往来。一日，抗遣人候祜。祜问：“陆将军安否？”来说：“主帅卧病数日未出。”祜说：“料彼之病，与我相同，吾已合成熟药在此，可送与服之。”来人持药回见抗。众将说：“羊祜乃是吾敌也，此药必非良药。”抗说：“岂有酖人羊叔子者哉！汝众人勿疑。”遂服之。次日病愈，众将皆拜贺。抗说：“彼专以德，我专以暴，是彼将不战而服我也。今宜各保疆界而已，无求细利。”

善用兵者不轻言战

上述故事，基本上符合史实，详见《三国志·吴书·陆抗传》裴松之注引《汉晋春秋》。羊祜、陆抗都是儒将，他俩都足智多谋，彼此都互相敬畏，故在边境对峙时都不敢轻举妄动。羊祜曾领教过陆抗的厉害，因此部将来报

“吴兵懈怠”，建议“乘其无备而击之”时，羊祜不同意。陆抗是名将，岂有保卫边疆而让士卒“懈怠”，显然是诱敌之计。羊祜也是名将，当然不会中陆抗之计。所以他告诫说：“此人为将，我等只可自守，候其内有变，方可图取。若不审时势而轻进，此取败之道也。”凡是善于用兵的，不轻易言战，不打无把握之仗，总是伺机有可胜始战，羊祜如此，陆抗也如此。当时蜀国已亡，只剩下吴国，且已国穷民困，不可能向北进军，故陆抗按兵不动，以保境安民。而羊祜施德于吴民，与陆抗在边境交欢，是有其深谋远见的，是服从于其战略目的，并非是为使彼此相安无事而已。三国鼎立近半个世纪，为什么谁也不能征服谁？其中一个最重的原因是：民心归附，将士效命。所以，曹操、曹丕不能东下江东西取西川，刘庸，人民困苦，将士想效命也无从用其力。

得民者昌，失民者亡

羊祜是晋国著名的军事家，他是懂得总结这些历史经验教训的，深知“得人心者昌，失人心者亡”这个真理的。故他镇守襄阳后，一方面加强屯田，使军民丰衣足食，取得军民的支持；一方面施德于吴民，送药于吴将以结其心，这其实是为瓦解吴国民心将心，也就是“攻心”之战，是其征服吴国最高明的战略思想。陆抗也深知羊祜用心，故说：“彼专以德，我专以暴，是彼将不战而服我也。”这是陆抗忧国之言。羊祜施德于吴民，而吴主孙皓对吴民暴虐日甚，其后来被晋所灭是意料中事。羊祜虽因病逝不及伐吴，但其施德于吴人的战略思想，为其推荐的杜豫所继承，因而使吴人纷纷不战而降。由此可见，要取得战争的胜利，首先要争人心的支持，其次不求侥幸取胜，不打无把握之仗。这不仅是取得战争胜利的决定因素，也是取得其他事业成功的决定因素。

三、伺机

孙子说：“兵者，国之大事也。死生之地，存亡之道，不可不察也。”（《孙子兵法·计篇》）又说：“昔之善战者，先为不可胜，以待战之可胜。”（《孙子兵法·形篇》）《三国演义》的重大战役都体现了这些战略思想。由于战争是“死生之地，存亡之道”，善于用兵的将帅都表现得十分慎重，不轻言战，能胜始战。凡胜者都是先立于不败之地，然后伺机以歼敌人。

《三国演义》描绘的最大战役有五，即官渡、赤壁、彝陵三次战役和魏灭蜀、晋平吴两次战役，这五大战役决定了三国的兴亡和晋的一统天下。官渡之战，是曹操、袁绍争霸之战，最后操胜袁败，统一了北方。赤壁之战，刘备、孙权联盟打败曹操，三分鼎足之势形成，彝陵之战，吴胜蜀败，蜀国从其强盛的巅峰开始跌落下来，最后被魏所灭。这时，晋已代魏，剩下的吴国已势孤力穷，逃避不了其灭亡的命运。由于五大战役具有如此重要的地位，认真探讨其胜败之由，是很有借鉴意义的。

这五大战役总的共同点，其胜者都是善于伺机出击。曹、袁在官渡初战，各有胜负，双方都在慎重考虑如何击败对方，都不敢轻举妄动。曹操坚守两月，粮尽拟撤退，因听荀彧之策便坚守待变，及悉袁军虚实，乃夜烧乌巢粮，袁军无粮大乱，曹军乘机总攻，大破袁军。赤壁之战，周瑜在孔明参谋之下，为准备火攻采取了种种计谋和措施，当万事皆备又得东风，便火烧赤壁，大破曹操。彝陵之战，陆逊先是战略退却，后坚守伺机歼敌，刘备一屯军于林阴密之处，立即发动火攻，烧得蜀军几乎全军覆灭。邓艾偷渡阴平，表面看来虽说是“造最险之谋，经最险之地”，其实是“造最安全之谋，经最安全之地。”这是一大好战机，故邓艾抓住不放，纵使翻山越岭，历尽艰险，也毫不退却，终于渡过阴平直捣成都。晋征吴之战，曾几经反复：羊祜曾要求伐吴，晋帝司马炎以时机未成熟而不采纳；后杜预代羊祜任都督，上表陈述吴可伐之利，指出战机不可失，司马炎听杜预之策，终于一举平吴。

从负者失败的原因看，曹操赤壁之败，刘备彝陵之失，都主要由于骄傲自满：曹操统一了北方又破马超，志满意得，对刘备、孙权的力量估计不足，刘备则看不起敌方年青统帅陆逊，致掉以轻心。骄兵必败，信然。袁绍官渡被破，是因其好谋无断，疑其所不当疑，决其所不当决。蜀亡，主要是刘禅昏庸无能。吴灭，则由于孙皓暴虐之故。

五大战役其策略战术有同也有异。曹操烧乌巢和邓艾偷渡阴平，都是偷袭，但操在夜间，伪装敌军，以急行军当夜到达乌巢，使敌人不及防备；邓艾却是斩荆披棘行军七百里，夜以继日达二十余日，却是行于无人之地，一暗渡阴平，兵则如重霄而降，使敌人措手不及。官渡、赤壁、彝陵三大战役，同是用火攻，官渡是在陆地烧粮，赤壁是在江上烧船，彝陵是在林间烧营，晋平吴之战，则军事、政治并用，使敌国军心人心瓦解，纷纷不战而降。五大战役，胜者当其发起反攻宛如狮子搏兔都用全力，既猛且速，使敌军全线崩溃，兵败如山倒，狼狈不堪：袁绍七十余万大军只剩下八百余骑逃回河北，曹操出尽“三笑洋相”、九死一生才脱身北归，刘备只以身免逃归白帝城，刘禅、孙皓先后舆榘出降。

下面对五大战役做具体的评述——

1. 坚守待变：曹操破袁绍

在官渡决战前夕，双方谋士都对彼此有利、不利因素进行分析，以确定自己的战略方针。谋士沮授对袁绍献计说：“我军虽众，而勇猛不及彼军，彼军虽精，而粮草不及我军。彼军无粮，利在急战；我军有粮，宜且坚守。若能旷以日月，则彼军不战自败矣！”智者所见皆同，谋士荀攸向曹操出谋说，“绍军虽多，不足惧也。我军俱精锐之士，无不以一当十。但利在急战。若迁延日月，粮草不敷，事可优矣。”对待这正确的决策，袁绍和曹操的态度却截然相反。袁绍听沮授的计谋后，却认为是慢其军心，将沮授锁禁军中；曹操听荀攸的计策后说，“此言正合我意。”

抓住战机，使劣势变优势

袁绍和曹操都想速战速决，但战争是千变万化的，不能都如人愿，两军经过较量，各有小胜负，彼此都不能急战取胜；从急战变成战略坚持。但这一形势对袁绍有利而对曹操不利。经过一月相持，曹操兵少粮缺，士卒疲乏，且豫州各郡受袁绍的招降，官员多有叛变，后方很不安定；而袁绍的兵多粮足，后方稳固，如果袁绍能抓住战机，是可以打败曹操的。可是，好谋无断的袁绍计不及此。而曹操却能抓住战机，使劣势变成优势，终于大破袁军。

曹操原来的决策也是错误的。他因兵疲粮缺，意欲弃官渡退回许昌，迟疑不决，乃作书遣人赴许昌问荀彧。彧回书指出他退回许昌的错误，提出了“伺机待敌变”的正确决策说：“承尊命，使决进退之疑。愚以袁绍悉众聚于官渡，欲与明公决胜负，公以至弱当至强，若不能制，必为所乘，是天下之大机。绍军虽众，而不能用；以公之神武明哲，何向而不济！今军实虽少，未若楚、汉在荥阳、成皋间也。公今画地而守，扼其喉而使不能进，情见势竭，必将有变。此用奇之时，断不可失。惟明公裁察焉。”

曹操得书大喜，令将士效力死守，如果曹操不用荀彧之策而退回许昌，袁绍乘势追击必打败曹操。后来曹操也承认没有荀彧之谋必败无疑。荀彧虽纠正了曹操退兵固许昌的错误，但如何

“用奇”仍要靠曹操独出心裁，且“情见势竭，必将有变”，不只是对袁军方面如此，曹军方面又何尝不如此，问题是谁能看出对方之“变”，及时抓住战机，出奇制胜。曹操因军粮告竭，急发使赉书往许昌催粮，不料被袁绍谋士许攸截获，许攸便来见袁绍献计说：“曹操屯军官渡，与我相持已久，许昌必空虚；若分一军星夜掩袭许昌，则许昌可拔，而操可擒也。今操粮草已尽，正可乘此机会，两路击之。”曹操方面出现的“变”已明显，许攸之计不失为“奇”，但袁绍既看不到其“变”，也不用许攸之“奇”，反认为“曹操诡计极多，此书乃诱敌之计也。”因而失去了大好战机。后许攸因被袁绍所迫而投曹操，并献计说：“袁绍军粮辎重，尽积乌巢，今拨淳于琼守把，琼嗜酒无备。公可选精兵诈称袁将蒋奇领兵到彼护粮，乘间烧其粮草辎重，则绍军不三日将自乱矣。”许攸提供的袁军虚实，曹操按照荀彧所说的：“情见势竭，必将有变。此用奇之时，断不可失。”及时抓住袁军之“变”，用许攸之“奇”，当机立断，亲往烧乌巢粮。这一消息传开，袁军军心动摇，曹军乘势出击，大败袁军，歼敌八万余人。袁绍幅巾单衣，引八百余骑逃回河北。这次官渡之战为曹操统一北方奠定基础。

2. 万事皆备：周瑜烧赤壁

曹操统一北方后，就着手准备南征。他的战略计划是，首先占据荆州，向东顺流而下，从侧面打击东吴，再向西向夺取富饶的益州，以统一天下。建安十三年（公元二〇八年）七月，曹操亲自率领大军南下，袭击荆州。据《三国志·魏书·贾翊传》记载：刘琮以荆州降操后，谋士贾翊向曹操建议，利用荆州的丰富资源，休养军民，巩固新占地区，则可不兴师劳众迫使东吴投降。曹操固轻易取得荆州，得降军八万余人，兵力增至二十多万，产生了骄傲轻敌思想，没有采纳贾翊的建议。曹操决定乘胜进兵江东，送一檄文给孙权说，“今统雄兵百万，上将千员，欲与将军会猎于江夏”进行恐吓，以迫使孙权不战而降。

骄兵轻敌必败

在敌人的强大声势下，东吴内部是战是和意见不一，有的主张抗战，有的主张投降。主张投降的是因只从表面上看见曹军的强大，周瑜却从本质上看到曹军外强中干的弱点。他向孙权指出曹操此来多犯兵家之忌说：“北土未平，马腾、韩遂为其后患。而操久于南征，一忌也；北军不熟水战，操舍鞍马仗舟楫，与东吴争衡，二忌也，又时值隆冬盛寒，马无藁草，三忌也，驱中国士卒，远涉江湖，不服水土，多生疾病，四忌也。”周瑜在孔明的启迪下，还针对孙权因操军号称百万而心疑惊，指出：“彼将中国之兵，不过十五、六万，且已久疲；所得袁氏之众，亦七八万耳，尚多怀疑未服。夫以久病之卒。狐疑之众，其数虽多，不足畏也。瑜得五万兵，自足破之。”周瑜的正确的敌情分析和战略决策，终于坚定了孙权抗击曹操的决心。

有了正确的战略决策，还要有正确战术措施，才可战胜敌人，在孔明的协助下，周瑜使尽了种种计谋，做了周密的部署：而在战胜敌人的条件未具备以前，决不轻易出战。周瑜先是通过“蒋干偷书”，使曹操斩了其水军都督蔡瑁、张允；接着用黄盖的苦肉计和阚泽献假降书骗了曹操；同时利用蔡中、蔡和的假投降，将计就计使他两人为之传递假情报，使曹操不断上当。为了能把敌船一起烧光，又使庞统献了连环计。

火烧赤壁，大破曹军

这时，“万事皆备，只欠东风”。东风一起，周瑜大军立即出动，首先是黄盖二十只船驶向曹军水寨，是时东风大作，船快如飞。操知是黄盖船只，笑说：“公覆来降，此天助我也！”詎料前船忽然发火，火趁风威，风助火势，烟焰障天，二十只火船急如箭发，撞入水寨，曹操寨中船只一时尽着：又被铁环锁住，无处逃避。隔江炮响，四下火船齐到，但见三江面上，火逐风飞，一派通红，漫天彻地。操军烧死淹死的无数，余下的冒烟突火，四散奔逃。曹操被众将救下般，仓惶率残部由陆路经华容向江陵撤退，孙、刘联军水陆并进，一直追击到南郡。从此，三国鼎立之势开始形成。

初，曹操以泰山压顶之势直下江南，但周瑜等不为曹军一时强大所吓倒，做出了正确的形势分析和战略决策，且善于抓住有利战机，当万事皆备，东风一起时，火烧赤壁，乘势勇猛出击，大破曹军，赢得了赤壁之战的胜利。

3. 伺机出击：陆逊败刘备

在历史上，彝陵之战，陆逊确是打得很漂亮。开始，刘备屡战屡胜，锐气甚盛，陆逊便避其锐气，大胆进行战略退却，撤出高山地带，把难以展开兵力的五、六百里的崇山峻岭让给了蜀军。当陆逊占据有利于己、不利于敌的夷道和猇亭一线后，转入战略防御，阻止蜀军前进。刘备求战不得，因天气炎热，乃把诸寨皆移于林阴密之处。于是陆逊立即进行战略反击，用一把火儿几乎把蜀军烧光。《三国演义》对这次战役有很生动的、形象的描写。

骄兵轻敌者必败

章武元年秋八月，刘备兴师伐吴，连胜十余阵，东吴上下震惊。孙权乃拜陆逊为大都督，令其出师迎敌。猇亭守将韩当、周泰知道大惊说：“主上如何以一书生总兵耶？”比及逊至，众皆不眠。周泰说：“目今安东将军孙桓，乃主上之侄，现困于彝陵城中，内无粮草，外无救兵。请都督早施良策，救出孙桓，以安主上之心。”陆逊拒绝了这种分散兵力的做法，说：“我素知安东将军深得军心，必能坚守，不必救之。待我破蜀后，彼自出矣。”众皆暗笑而退。陆逊传下号令，教众将各处关防，守把隘口，不许轻动。

这时，刘备自猇亭布列军马，直至川口，接连七百里，前后四十营寨，这种处处结营的部署，不可能集中兵力以求速决。特别是刘备因胜利冲昏了头脑，对青年儒将陆逊毫不放在眼里马良提醒他说：“陆逊之才，不亚周郎，未可轻敌。”刘备轻蔑他说：“朕用兵老矣，岂反不如一黄口孺子耶！”遂率领前军，攻打诸关津隘口。

一把火烧平蜀营

韩当想出战，陆逊制止说：“刘备率兵东下，连胜十余阵，锐气正盛；今只乘高守险，不可轻出，出则不利。但宜奖励将士，广布守御之策，以观其变。今彼驰骋于平原旷野之间，正自得意，我坚守不出，彼求战不得，必移屯山林树木间，吾当以奇计胜之。”两军从正月到六月相持不决。陆逊坚持不出，破坏了刘备急于求胜的计划，且迫使刘备随着自己的指挥棒行军，这时，江南六月，天气炎热，蜀军屯于赤火之中取水不便，刘备遂令各营，皆移于山林茂盛之地，近溪傍涧，待过夏到秋，并力进兵。

知蜀军移营就凉后，陆逊大喜，立即部署战略反攻。他先派一部分兵力进行试探性进攻，弄清了蜀军的虚实，便命令士兵在夜间各执一把茅草，顺风放火烧蜀寨，蜀军大乱，四十座蜀军营寨迅波攻破，蜀军大部死伤和溃散。吴军遮天盖地追击，刘备令各军士尽脱袍铠，塞道而焚，以阻追兵，才能逃入白帝城。

4. 趁敌不备：邓艾捣成都

姜维扼守剑阁，钟会受阻不能前进，正议退兵。邓艾探知阴平无兵把守，路途虽险，却是最安全之地，乃向钟会献计：“可引一军从阴平小路出汉中

德阳亭，用奇兵径取成都，姜维必撤兵来救，将军乘虚就取剑阁可获全功。”这是“乘人之不及，由不虞之道，攻其所不戒”的一条妙计，也是个大好战机。钟会听了邓艾的计之后虚应之说：“将军此计甚妙！可即引兵去，吾在此等候捷音！”话虽如此说，心里却笑其不智。他背后对人说：

“阴平小路，皆高山峻岭，若蜀以百余人守其险要，断其归路，则邓艾之兵皆饿死矣。”邓艾回到本寨，即聚众将于帐下问道：

“我今欲乘虚往取成都，与汝等立功名于不朽，汝等肯从乎？”诸将应说：“愿遵军令，万死不辞！”

不入虎穴，焉得虎子

邓艾乃先令子忠引五千精兵，不穿衣甲，各执斧凿器具，凡遇峻危之处，凿山开路，搭造桥阁，以便军行。艾选兵三万，各带干粮绳索进发。是年十月自阴平进兵，至于巔岭峻谷之中，凡二十余日，行七百余里，皆是无人之地。魏兵沿途下了数寨，只剩下二千人马。前至一岭，名摩天岭，马不堪行，艾步行上岭，正见邓忠与开路壮士尽皆哭泣。艾问其故。忠告说：“此岭西皆是峻壁巔崖，不能开凿，虚费前劳，因此哭泣。”艾说：“吾军至此，行了七百余里，过此便是江油，岂可复退？”乃唤诸军说：“‘不入虎穴，焉得虎子？’吾与汝等来到此地，若得成功，富贵共之。”众皆应说：“愿从将军之命。”艾令先将军器撵将下去。艾取毡自裹其身，先滚下去。将士皆攀木缘崖，鱼贯而登。至江油，蜀守将马邈降。艾自驱兵至涪城。城内官吏军民疑从天降，尽皆投降。蜀卫将军诸葛瞻在绵竹列阵待艾。艾遣子邓忠与师纂出战不利，并退还，说：“贼未可胜。”艾怒说：“存亡之分，在此一举，何不可之有？”乃挥师奋战，大破之，诸葛瞻与子尚皆战死。艾进军成都。刘禅遣使请降，遂灭蜀。

乘虚而入，势如破竹

邓艾得行其计，并非姜维无谋，而是后主愚庸所致。当魏军入侵时，姜维曾向后主建议派兵扼守阴平，而后主竟信黄皓之言置之不理。如果派兵守其险要，即如钟会所料：“邓艾之兵皆饿死矣。”邓艾这次渡阴平，确是“造最险之谋，经最险之地，犯最险之患，成最险之功。”虽经最险之地，因无人把守，实是行最安全之地，正所谓“乘虚而入，势如破竹”。然邓艾敢于行险也因时、因人不同：若孔明在，邓艾决不敢冒此险；他敢于冒险，是因欺后主愚庸，不会于此设防之故。

5. 不失战机：杜预平东吴

晋主司马炎密有灭吴之计，因朝议多不同意，故犹豫不决。都督羊祜镇守襄阳时，因陆抗反战彼撤职，又见孙皓夫德，认为有可乘之机，乃上表请伐吴，大臣贾充、荀勖、冯统三人力言不可，炎因此不批准。羊祜病危，荐杜预以代，晋主拜杜预为镇南大将军都督荆州事。

把握战机，及时出击

这时吴国大将丁奉、陆逊已死，吴主孙皓暴虐，国政日坏，人心厌弃，杜预便上表请伐吴。表略说：

凡事当以利害相较。度此举之利，十有八九，而其害止于无功耳。自秋以来，讨贼之形颇露；今若中止，孙皓恐怖，徙都武昌，完修江南诸城，迁其居民，城不可攻，野无所掠，则明年之计亦不及矣。

时晋主与张华围棋，晋主览表毕，征求张华意见，华突然而起，推却棋枰，敛手奏说：“陛下圣武，国富民强；吴主淫虐，民忧国敝。今若讨之，可不劳而定。愿勿以为疑。”晋主乃许。

杜预因势破东吴

杜预乃陈兵江陵，令牙将周旨等率奇兵泛船夜渡，以袭乐乡，多张旗帜，起火巴山，出于要害之地，以夺敌心，遂获吴都督孙歆。既得江陵，于是沅、湘一带，直抵广州诸郡，守令皆望风而降。预令人持节安抚，秋毫无犯。进军武昌，武昌亦降。杜预军威大振，遂大会诸将，共议取建业之策。胡奋说：“百年之寇，未可尽服。方今春水泛涨，难以久住。可俟来春，更为大举。”预说，“昔乐毅济西一战而并强齐；今兵威大振，如破竹之势，数节之后，皆迎刃而解，无复有着手处也。”遂驰檄约会诸将，一齐出兵，水陆并进，所过城邑，吴人望旗而降，遂平孙皓。晋终于一统天下。

羊祜与杜预曾前后上表要求伐吴，其根据都是认为东吴有可破之势，而所谓势者，乘势也。因这时吴主孙皓淫虐，众叛亲离，国弱民穷，故主张乘势取之。而反对的，大部鉴于过去曹魏南征屡战屡败的教训，故认为“百年之寇，未可尽服。”其实，吴国是时已非昔比，孙皓与孙权也愚贤不同。孙权能举贤任能，故人心归附，上下一心，使长江成为不可逾越的天堑，而孙皓残杀贤能，宠信小人，人心已离，无人为之扼守长江，天堑已变通途。对东吴，主张伐和不伐，主要是因审时度势不同，杜预深懂

“因势而破之”的兵法之理，故能为平吴立下了不朽的功勋。

四、伐交

所谓“伐交”，就是说在外交上战胜敌人。孙子很强调“伐交”，认为它的作用仅次于“伐谋”。“伐交”早在战国时各国已十分重视。因秦国日益强大，有并吞六国之谋，苏秦乃说燕赵，合六国之纵，同盟拒秦，曾一度孤立秦国，取得了一定的胜利。为破六国合纵之谋，秦相张仪以连衡之策说六国，使背纵约而事秦，从而分化六国，为秦国的军事进攻铺平了道路。后来秦采取“远交近攻”的战略，统一了六国。“伐交”在三国的斗争中，也同样发挥了重要的作用，往往在军事上得不到的却从“伐交”上取得，它对于今天的对外斗争仍很有启迪意义。

赤壁之战后，三分之势已形成，由于三国之主曹、孙、刘图天下的策略不同，所处的地位又各异，其对外斗争的策略也就不一样。曹操控制的地区虽已占天下的百分之七十，由于人心仍思汉，不敢贸然篡位。他不象袁术得帝位之名而不得其实，而是把帝位的虚名留给汉献帝，自己却享有皇帝权力之实，故他始终是

“挟天子以令诸侯”，凭着这一优越的政治地位，名正言顺地发号施令。吴蜀联盟，是他统一天下的最大障碍，因而想设计分化孤立之，以便逐个击破。刘备因是汉景帝子中山靖王之后，便扯起正统旗号，指责曹操篡逆，而他名为拥汉实是其图天下的一种手段。这就决定了蜀汉对曹魏的政策：誓与之势不两立。但曹操是当时中国最强者，刘备要与之抗衡，除了联合孙权外，别无他途。所以，当曹操南征时，刘、孙联盟抗曹是势所必然。孔明早在赤壁之战前一年，已预见这种趋势，故在“隆中对”中制订了

“外结好孙权”以北图中原的对外总方针。对执行这一总方针，孔明至死不渝；刘备在原则上赞同，但在具体执行上又另有不同看法。东吴袭荆州、杀关羽后，蜀、吴联盟彻底破裂，双方关系空前恶化，且荆州之失不只使蜀国失去图天下最重要的战略基地，也使它失去了对曹魏发动钳形攻势的优越条件；其次，孙权不同蜀国协力以破操，当关羽北伐节节胜利，曹操议迁都以避其锋时，孙权却与曹操联合，夹击关羽，这说明吴国这个同盟国是不可靠的。因此，从报弟仇、雪国耻和为国家前途计，刘备决定伐吴。当刘备出征旗开得胜，孙权派人来求和，说“欲交还荆州，送回夫人，永结盟好，共图灭魏。”刘备怒气冲冲拒绝说：

“朕切齿仇人，乃孙权也。今若与连和，是负二弟当日之盟矣。今先灭吴，次伐魏。”可见，刘备这次伐吴，并非只是夺回荆州，是想兼并东吴，增强力量，形成与曹魏南北对峙局面，然后伐魏以统一天下。对此，张飞是极力赞同的。但却遭到孔明、赵云、秦宓等的反对。他们都主张先积蓄力量伺机伐魏，认为“国贼乃曹操，非孙权也。”“魏贼若除，则吴自宾服。”而事态的发展，说明刘备是“遗恨失吞吴”，孔明等是有远见的。孙权对外政策的指导思想是：一切从国家的利益出发，他既没有永远的敌人，也没有永远的盟国；只要对国家有利，他既可联刘抗曹，也可联魏抗蜀。如曹操致书要他“会猎于江夏”时，他不愿将父兄之业奉送他人，乃与刘备合力，终于火烧赤壁，打败曹操；之后，刘备强赖不还荆州，而荆州处于扬州上游，威胁吴国安全，乃使

吕蒙白衣袭荆州；刘备来伐，他乞和不成，乃先后向曹操、曹丕上表称臣，纵然得不到魏国帮助，但争取其中立而得以集中力量对付来犯之敌，然

后取得了胜利。孙权的对外政策，得到了周瑜、吕蒙、陆逊的支持和贯彻执行。但在对待蜀国问题上，鲁肃跟他稍有分歧，鲁肃和孔明一样始终坚持吴蜀联盟，故他在世时虽曾三索荆州被对方骗赖，他也以大局为重，委曲求全，双方联盟才得保持。孙权虽赞赏鲁肃，唯对其借荆州及其容忍态度颇有异议。

以上是对三国对外政策的概述。而在三国“伐交”的具体策略上，则极尽尔虞我诈之能事。

1. 表封敌手：孙曹耍诡计

三国之间的政治、军事斗争是错综复杂的，但在整个斗争中，军事斗争是短暂的，政治斗争则贯穿其始终，其中，突出的是“伐交”斗争。赤壁之战刚结束，“伐交”斗争跟着开始。

请封刘备，促刘曹相攻

孔明的三个锦囊妙计，使“周郎妙计安天下，赔了夫人又折兵”。孙权为此气得发昏，立即要起兵取荆州。张昭谏说：“不可。曹操日夜思报赤壁之仇，因恐刘、孙同心，故未敢兴兵。今主公若以一时之忿，自相吞并，操必乘虚来攻，国势危矣。”顾雍说：“许都岂无细作在此？若知孙、刘不睦，操必使人勾结刘备。备惧东吴，必投曹操，若此，则江南何日得安？为今之计，莫若派使赴许都，表刘备为荆州牧。曹操知之，则惧而不敢加兵于东南。且使刘备不恨于主公。然后使心腹用反间之计，令曹、刘相攻，吾乘而图之，斯为得耳。”顾雍此计，一可使曹操不敢南侵，得保江东安全；二可解对刘备之恨，促使刘、曹相攻，以便从中取利，确是妙极！因此深得孙权赞赏，立即派华歆赍表赴许都，要求封刘备为荆州牧。

表封周瑜，一箭双雕

曹操自赤壁战败后，并不甘心罢休，他厉兵秣马，准备再下江南，但最担心的是刘、孙合力，难于取胜。因为赤壁大败，他领教刘、孙两人厉害，尤其是刘备，故当华歆来告知他汉上九郡大半已属刘备时，他手脚慌乱，投笔于地。程昱问其故，操说：“刘备，人中之龙也，平生未尝得水。今得荆州，是困龙入大海矣。孤安得不动心哉！”程昱问：“丞相知华歆来意否？”操说，“未知。”昱说，“孙权本忌刘备，欲以兵加之，但恐丞相乘虚而击，故令华歆为使，表荐刘备，乃安备心，以塞丞相之望耳。”操恍然大悟说：“是也。”昱乃献计说：“东吴所倚者，周瑜也。丞相今表周瑜为南郡太守、程普为江夏太守，留华歌在朝重用之，瑜必自与刘备为仇敌矣。我乘其相并图之，不亦善乎？”操当即赞同，按程昱计行事。

东吴本想用表封刘备来促使曹、刘相攻，从中取利，但曹魏以其人之计还诸其人，表封周瑜，以促使周、刘相攻，达到其一箭双雕的目的。

强中更有强中手

果然，程昱之计不虚发，周瑜得封后立即密锣紧鼓地准备袭取荆州。先

是派鲁肃去索荆州。对孙、曹之计和鲁肃来的用意，孔明了如指掌，他对刘备说：“昨者孙权表主公为荆州牧，此是惧曹操之计。操封周瑜为南郡太守，此欲令我两家自相吞并，他好从中取事也。令鲁肃此来，又是周瑜既受太守之职，要求索荆州之意。”既知其计，刘备、孔明当然不会中其计：鲁肃索荆州不得，周瑜乃使“假途灭虢”之计，因荆州防守严密，无从下手，周瑜被气死了。鲁肃代周瑜掌军事，孔明料鲁肃不会违背吴蜀联盟，乃毅然往吊周瑜丧，以巩固双方联盟。曹操想使吴、蜀相攻的诡计落了空。

强中更有强中手：曹操之计高于孙权，而孔明之计更高于曹操，三国“伐交”计谋确是愈出愈奇！

2. 三赖荆州：孔明骗鲁肃

荆州是用武之地，是重要的战略基地。孔明的“隆中对”就*提出跨有荆益，做为奇正用以夹攻曹魏，故蜀国必须占据荆州；鲁肃的“榻上策”就主张全据长江，始能保东吴安全，伺机以图天下，所以东吴非夺荆州不可。蜀国要占，吴国要夺，政治不能解决，诉诸武力是不可避免的。

鲁肃以大局为重，坚持协商

为了争取用外交手段解决问题，鲁肃曾三次前往索取荆州。在他与孔明的谈判中，充分反映了两人不同的外交风格和对策——

南阳被孔明用计夺取后，周瑜在大怒之下，准备起兵与刘备、孔明共决雌雄，鲁肃坚决反对说：“如若自家互相兼并，倘曹兵乘虚而来，其势危矣。”自动要求前往以理说之，若说不通，动兵不迟。在谈判中，孔明提出：荆州原是刘表基业，应为其子刘琦占据，若刘琦不在，别有商议。鲁肃见刘琦病入膏肓，不过半年必死，便同意达成协议：若刘琦不在，荆州归还东吴。

孔明使乖卖巧，一再混赖

刘琦病逝，鲁肃以吊丧为名再前往索取荆州，孔明又赖账，说暂借荆州为本，待取得西川后，才交还荆州。鲁肃为顾全大局，只好听从。孔明为表示他的“诚意”，还叫刘备立纸文书，写明“暂借荆州为本”，押了字。保人孔明也押了字。孔明说：“亮是皇叔这里人，难道自家做保？烦子敬先生也押个字，回见吴侯也好看。”鲁肃以为“皇叔是仁义之人，必不相负”。遂押了字。好久未见刘备取西川，孙权便令鲁肃再去索取，这时，刘备、孔明又以取汉室同宗之地“怕人唾骂”为辞。刘备取川后，也不交还，这时鲁肃已去世，不能对孙权施加影响，孙权终于用武力袭取荆州。

以狡诈外交对诚实外交

孔明和鲁肃两人都是蜀吴同盟的倡导者，彼此都始终坚持，至死不渝，但两人在处理荆州问题上各有巧妙：鲁肃从大局出发，主张用和平手段解决荆州问题，故一再让步，委曲求全；而孔明却使乖弄巧，一再混赖。一是诚实外交，一是狡诈外交。鲁肃以诚相处，在其生时，双方虽有矛盾却不至于

激化，仍能保持吴蜀同盟，孔明狡诈，虽然能抵赖于一时，但解决不了荆州问题，结果是促成“关羽毁败，种归嗟失”，使蜀吴同盟一度彻底破裂，这是与孔明坚持两国同盟的本意违背的。

3. 割地求援：诸葛退魏师

国与国之间，用政治手段不能解决问题，往往诉诸战争，但用战争不能战胜敌人，政治手段用得好倒能解决问题。曹操夺得东川后，有乘胜下西川之势。当时，刘备刚取蜀，人心未定，能否战胜来犯敌人，还很难说。但孔明不动一兵一卒，而是割地向孙权求援，请孙权趁曹操远征乘虚攻合肥，终于促使曹操退军。

得陇不敢望蜀

听知曹操取东川后，人们都料其必来取西川，因此，百姓一日之间，数遍惊恐，形势十分危急！司马懿也看到取川的有利条件，便向曹操建议说：“刘备以诈力取刘璋，蜀人尚未归心。今主公已得汉中，益州摇动。可速进兵攻之，势必瓦解。智者贵于乘时，时不可失也。”曹操叹说：“‘人若不知足，既得陇，复望蜀’耶？”刘晔说，“司马仲达之言是也。若少迟缓，诸葛亮明于治国而为相，关、张等勇冠三军而为将，蜀民既定，据守关隘，不可犯矣。”操说：“士卒远涉劳苦，且宜存恤。”遂按兵不动。对此，毛宗岗认为操之不敢取川是因其“怀惧者三：前以初破袁绍之众，远行疲惫，跋江河，致有赤壁之败；今以初平张鲁之众，历险阻，越山川，不恤其劳而用之，安能料其必胜乎？一可惧也；使荆州会合东吴，而乘虚北伐，将奈之何？二可惧也；且心畏孔明之才，向以博望、新野蕞尔之城，犹能焚我师而挫我锐，况今有西川之地而欲与之抗衡，三可惧也。”（第六十七回回评）毛宗岗指出曹操按兵不动之由是有一定道理的。当然，司马懿和刘晔对当时形势的分析和取川之策也是足取的，但曹操作为一个统帅，对用兵不能不持十分慎重的态度，当没有充分胜利的把握时不能轻言用兵。因这次战争关系系列曹操的成败，如取蜀不利，而这时关羽有重兵驻荆州，如与孙权协力北伐，分别向樊城、合肥进军，而曹操远征在外，当时交通很不便利，很难及时回师救援，这样前后遭到夹攻，是很危险的。所以曹操“得陇不敢望蜀”也不可厚非。而他按兵不动却不撤兵，说明他还在观察形势和慎重考虑是否取蜀。

以利诱退敌军

刘备、孔明并没有麻痹大意，他们早就确定对策。一知曹军有东下之势，刘备就急请军师孔明商议。孔明说：“亮有一计，曹操自退。”刘备问何计，孔明说：“曹操分军屯合肥，惧孙权也。今我若分江夏、长沙、桂阳三郡还吴，遣舌辩之士，陈说利害，令吴起兵袭合肥，牵动其势，操必勒兵向南矣。”过去，孔明是寸土不让的，鲁肃曾三索荆川，他千方百计抵赖，他哥哥诸葛瑾来索取，碍于兄弟情面，他也许割三郡，但没有派人告知关羽，关羽当然心照不宣，东吴派人去要求交割三郡被赶走了。这次为使孙权出兵合肥以促曹操退军，解救西川之危，只好忍痛割三郡。因为要使孙权出兵，不能只用虚

言空辞，要给他一定的实际利益，才为之所用。果然，伊籍一去说割三郡及要求出兵事，孙权便召谋臣商议，一致认为“因操在汉中，乘势取合肥亦是上策”。孙权乃先取皖城后攻合肥，曹操闻讯，只好立即班师回救合肥，乖乖地听从孔明的“指挥”了。

4. 互相移祸：吴魏弄阴谋

三国鼎立后，出现了既互相矛盾又互相依存的特殊关系。当一国与另一国发生战争时，总是争取第三国的支持；而任何一国都不让其他任何一国独得其利，任何一国都想方设法扩大其他两国的矛盾，使彼此搏斗，以便从中取事。他们对任何矛盾、任何事件，可以利用的都充分地加以利用，其目的都是为了削弱对方，深增加自己的力量。连关羽的首级，吴魏两国也大做文章，用以加对方与蜀国的矛盾，设计互相移祸以从中取利，可说是极尽其利用矛盾之能事。

耍诡计嫁祸于人

袭荆州，本是曹操为解樊城围而以利诱孙权干的，当然，孙权对夺回荆州蓄谋已久，过去呕尽心血，设尽计谋，连妹妹也暗出去都捞不到，今有此良机又何乐而不为。因此，袭荆州虽与曹操有关，但袭取者是东吴，杀关羽孙权是不能推其责的。胜利伊始，孙权正乐在兴头，还不考虑后果，倒是张昭提醒了他，说：“今主公损了关公父子，江东祸不远矣！此人与刘备桃园结义之时，誓同生死。今刘备已有两川之兵，更兼诸葛亮之谋，张、黄、马、赵之勇；备若知云长父子遇害，必起倾国之兵，奋力报仇，恐东吴难与敌也。”权听了大惊，跌足说：“孤失计较也！似此如之奈何？”张昭终究是老谋深算，当即想出一计说：“操拥百万之众，虎视华夏；刘备急欲报仇必与曹操约和，若二处连兵而来，东吴危矣。不如先遣人将关公首级，传送与曹操，明教刘备知是操之所使，必痛恨干燥，西蜀之兵，不向吴而向魏矣。吾乃观其胜负，于中取事，此为上策。”权乃按其计行事，张昭之计，确是费尽心机，但他也太小视魏、蜀了。

道高一尺，魔高一丈

曹操闻东吴送关羽首级至，高兴他说：“云长已死，吾夜眠贴席矣。”司马懿当即揭穿东吴的阴谋说：“此乃东吴移祸之计也。”并提出解此计之法说：“大王可将关公首级，刻一香木之躯以配之，葬以大王之礼；刘备知之，必深恨孙权，尽力南征。我却观其胜负：蜀胜则击吴，吴胜则击蜀。——二者若得一处，那一处亦不久矣。”操大喜，按其计办。确是道高一尺魔高一丈！

可是，不管吴魏怎样“机关算尽”，是瞒不过孔明的。他闻知东吴将关羽首级献与曹操，操以王侯礼祭葬之的消息后，当即向刘备揭穿魏吴的计谋，说：“方今吴欲令我伐魏，魏亦欲令我伐吴，各怀谲计，伺隙而乘。主上只宜按兵不动，且与关公发丧，待吴、魏不和，乘时而伐之可也。”孔明之计本是上策，从三国力量对比看，曹魏最强，吴蜀任何一国都难单独与之对抗，

只有联合才能故之，而两国对抗，只能是互相削弱，而对魏有利，故孔明力主不伐吴。惜刘备不听，决定兴兵伐吴，致有彝陵之败，结果实际得利的却是曹魏。这样，刘备不中吴令伐魏之计，却中了魏令伐吴之计。

5. 投魏抗蜀：孙权表称臣

曹操说：“生子当如孙仲谋。”足见其对孙权评价之高，而曹操也可称知人，孙权确是个英雄，他的权谋干略足与曹刘并称。他袭取荆州及尔后与刘备决战中的表现充分说明了这一点。他知刘备对荆州彼袭、关羽被杀决不罢休，一场恶战即将开始，为了应付这一严峻的局势，他从军事、外交上采取了种种措施，其中，他的“伐交”最为出色！

“是儿欲使我居炉火上耶！”

曹魏是当时三国中的最强者，吴国如能促使魏国出兵攻蜀，蜀国则无力攻吴；如能争取魏国的支持，吴国则不惧蜀国。为此，孙权忍辱负重向魏国称臣，使最强者与己站在一起以反击较强者。在蜀军事未发动前，他上表向曹操称臣说：“臣孙权久知天命已归主上，伏望早正大位，遣将剿灭刘备，扫平两川，臣即率群下纳土归降矣。”孙权的意图很明白：他称臣劝曹操“正大位”，使池征伐不肯臣服的刘备，则吴之危可解。但奸雄曹操不会上孙权的当，他看书后大笑，出示群臣说：“是儿欲使我居炉火上耶！”意思是说如他当皇帝，而当时拥汉派尚多，必然遭到他们的反对：对孙权的用心操是了解的，故说要他称帝无异将之置在炉火上“烧烤”。

坐山观虎斗

劝操伐蜀之计不得逞，孙权又派诸葛瑾往成都向刘备求和，又遭到拒绝。这时，曹操已死，曹丕篡汉，孙权又派使向曹丕称臣。丕乃封孙权为吴王，加九锡。大夫刘晔谏说：“今孙权惧蜀兵之势，故来请降。以臣愚见，蜀、吴交兵，乃天亡之也，今若遣上将提数万之兵，渡江袭之，蜀攻其外，魏攻其内，吴国之亡，不出旬日。吴亡则蜀孤矣。陛下何不早图之？”丕说：“孙权既以礼服朕，朕若攻之，是阻天下欲降者之心，不若纳之为是。”又说：“朕不助吴，亦不助蜀。待看吴、蜀交兵，若灭一国，止存一国，那时除之，有何难哉？”曹丕实是坐山观虎斗，从中取利。

避免两面受敌，以一击一

从曹操、曹丕对待孙权上表称臣采取不同的态度，可以看出其父子的优劣，曹操和孙权是不相上下，而曹丕却非孙权的对手，曹操对孙权称臣置之不理，而曹丕却封侯加九锡，以壮其声威。刘晔的蜀魏内外夹攻吴国之策，则优于曹丕“朕不助吴，亦不助蜀”的中立之策。当时蜀、吴矛盾已不可调和，蜀、吴之战已不可避免，如果曹丕能陈兵吴境以壮蜀国声势，吴国势孤必难于相敌，趁吴国败退之时，率兵攻吴，在蜀、魏夹攻之下，吴国之亡指日可待。吴国如亡，剩下蜀国当非曹魏对手。而曹丕不纳刘晔之计，只

能坐观蜀、吴之胜负，无所作为，失去了良机。孙权虽不能争取强魏助吴，但能使魏国采取中立态度，他则可集中力量以对抗蜀国，避免了两面受敌之险，这对保证彝陵之战的胜利起了重要的作用。

6. 唇齿相依：蜀吴重结盟

国与国之间，往往因利而相交，也因利而相恶，古今如此。曹操南征，刘备、孙权为图存，乃联盟抗操，迄赤壁得胜，吴为谋已利乃袭荆州，蜀吴交恶，蜀乃伐吴：刘备败归白帝，不久病逝，为共同长远利益，两国又重申旧盟，从此，蜀吴一直相依为命，共同抗魏。

严峻现实使人清醒

蜀吴的最后联盟是有共同的基础的：这时吴、蜀之间的矛盾算是解决。过去吴、蜀的矛盾是因荆州问题，蜀要据之，吴要夺之，而吴袭得荆州后已志满意得，对蜀已无所要求，刘备因荆州被袭，一怒之下想先灭吴后代魏，讵料彝陵一战，全军几乎覆灭，仅得身免逃归白帝，始知吴亦强大，凭目前己之实力是不能灭吴的，夺回荆州亦已无望。因此，他的头脑较清醒了，不得不在严峻的现实面前认输。以前蜀、吴之间有同有异，异是对待荆州的不同态度，同是对抗曹魏的共同利益，是时已无异只有同，共同的利益使蜀吴又联盟。也只能是这样，因蜀、魏势不两立，而吴降魏是出于一时的权变，他和魏国的根本矛盾也是不可调和的，魏国的最终目的还是要消灭吴、蜀两国。但蜀、吴任何一国都非曹魏敌手，只有联合起来，才能不彼曹魏逐个击破。这种唇齿相依的关系，是客观形势造成的。

蜀吴再盟，三国鼎立

不过，蜀、吴后期同盟的重申和巩固，还有赖于孔明的多方努力。开始，吴国的态度很暧昧，既不与蜀国公开对抗，也不敢公开得罪魏国。如曹丕起四路兵取川，许以若得蜀土，各分一半，促使东吴也起兵来接应，孙权与陆逊商量，决定虚应之而迟不出兵，观望魏、蜀胜败才决定去向：若四路兵胜，川中危急，诸葛亮首尾不能救，则发兵以应之，先取成都，如四路兵败，则作别议。孔明也料到孙权不会立即出兵，故当他退了四路兵后，即物色适当人选——邓芝，使之入吴，向孙权陈说利害，终于使孙权绝魏和蜀；吴也派张温使蜀，双方重申旧盟。当然，吴、蜀之间的关系，仍然是互相利用的关系，彼此都为自己的利益打算。如孙权称帝后，遣使入川，以表盟好，并约平分天下。众议皆谓孙权僭逆，宜绝其盟好。后主遣使到汉中间孔明，孔明说：“可令人赍礼物入吴作贺，乞遣陆逊兴师伐魏。魏必命司马懿拒之。懿若南拒东吴，我再出祁山，长安可图也。”乃派使赴东吴向孙权作贺，并呈上国书，约吴兴兵伐魏。权与陆逊商议，逊说：“此乃孔明惧司马懿之谋也。既与同盟，不得不从。今却虚作起兵之势，遥与西蜀为应。待孔明攻魏急，吾可乘虚取中原也。”

尽管蜀、吴同盟是有限度的，但彼此遥相呼应，互相牵制曹魏，使曹魏不敢轻率兴兵入侵，三国能鼎立达近半个世纪之久，吴、蜀同盟抗魏是个重

要的因素。

五、游 说

逞其口辩以动人听，谓之游说。游说盛行于战国时，那时策士都以游说为业。苏秦三兄弟皆游说诸侯以著名。游说是一门学问，不善于揣摩其中道理，游说则难以成功。苏秦曾游说秦王，书十上而说不行，于是回家发愤读书，他从自己所藏的数十箱书中，找到周初吕尚著的《阴符》，日夜探讨其中道理，有时夜读怕打瞌睡，便用锥刺股。由于他勤读苦研，终于学成，后游说各国取得了巨大的成功：他与奉阳君李兑、孟尝君田文合纵赵、齐、燕、魏、韩五国攻秦，迫使秦昭王放弃了帝号。游说至今仍有其重要作用，如在美国国会里，则有专以游说作为职业的，为各种集团的利益服务。至于外交，善于口辩则很重要，它是外交必需之才。因有辩才而取得外交成功的不乏其例。

善于游说的，大部根据对方的性格，爱好和具体情况而下说词，特别是以利动之，使对方上套。《三国演义》有不少游说佳篇，其说人之辞都因人而异——

1. 馈赠金玉：李肃贿吕布

丁原与董卓对阵，丁原义子吕布大败董卓。李肃奉董卓之命带上名马“赤兔”和金玉去说吕布归降。李肃与吕布是同乡，深知其为人，勇而无谋，见利忘义。他说吕布就是抓住吕布这个弱点。他一见吕布，先奉献名马“赤兔”，这马浑身上下、火炭般赤，无半根杂毛：从头至尾，长一丈：从蹄至顶，高八尺：嘶鸣咆哮，有腾空入海之状。名将见名马，怎不疼爱。于是，吕布置酒欢待李肃，两人开怀畅饮。

旁敲侧引，套出心话

在与吕布对话中，李肃只是旁敲侧引，他本是要说吕布归降董卓杀丁原，但他偏不说出，却教吕布自说，这便是李肃说吕布的特点，也显示其游说之巧，他和吕布是同乡，吕布的父亲他是熟悉的，他却问：“肃与贤弟少得相见，令尊却常会来。”布惊讶说：“兄醉矣！先父弃世多年，安得与兄相会？”肃大笑说。

“非也！某说今日丁刺史耳。”李肃这么说明明是羞他。吕布听了不好意思说：“某在丁建阳处，亦出于无亲。”好了，吕市彼套出其心事来了，李肃马上激之说：“贤弟有擎天驾海之才，四海孰不钦敬？功名富贵，如探囊取物，何言无奈而在人之下乎？”这么一激，终于激出了吕布的心里话：“恨不逢其主耳。”

步步逼入，吕布自愿上套

李肃还不忙于要他投董卓，只是旁敲侧引地笑着说：“‘良禽择木而栖。贤臣择主而事’。见机不早，悔之晚矣。”布说：

“兄在朝廷，观何人为世之英雄？”吕布请教了，李肃才说：“某遍观群臣，皆不如董卓。董卓为人敬贤礼士，赏罚分明，终成大业。”布说：“某

欲从之，恨无门路。”这段问答，妙在李肃步步逼入，使吕布自愿上套，至此，李肃说吕布已基本成功。这时，李肃才取出金珠、玉带列于布前，告布说：“此董公慕大名，特令某将此奉献。——赤兔马亦董公所赠也。”布说，“董公如此见爱，某将何以报之？”李肃没有正面回答，只说：“如某之不才，尚为虎贲中郎将：公若到彼，贵不可言。”用富贵动之，以坚其报效之心。迨布说“恨无涓埃之功，以为进见之礼。”李肃还是只给他启发式的回答，“功在翻手之间，公不肯为耳。”意在要他杀丁原，偏不明说出口，逼他自说。果然，吕布沉吟良久后说，“吾欲杀丁原，引军归董卓，如何？”李肃说：“贤弟若能如此，真莫大之功也！但事不宜迟，在于速决。”吕布说出了他才催其“速决”，确是恶极！这样，李肃既说吕布归卓，又使吕布杀了董卓的敌手丁原。口舌能杀人，于此可见！

2. 晓之以义：张辽劝关公

李肃以名马、金玉而能说吕布归降，曹操也以名马、金玉而不能使关公从己，但张辽却能说服关公暂时归曹操，其原因何在？因吕布是见利忘义之徒，故李肃能以利动之；关公则以义为重，非名马、金玉所能动其心。而张辽却晓之以义，责之有“三罪”告之有“三便”，故有关公的“三约”，权变而归曹。故说的对象不同，说法也应异。

责战死不义，有“三罪”

关公被曹操围困于上山，张辽因与关公有交情，乃往说之。张辽知关公是忠义之人，直说曹操要他归降决不行，却反责他如战死其罪有三，说：“当初刘使君与兄结义之时，誓同生死；今使君方败，而先即战死，倘使君复出，欲求兄相助，而不可得，岂不负当年之盟誓乎？其罪一也。刘使君以家眷付托于兄，兄今战死，二夫人无所依赖，负使君依托之重。其罪二也。兄武艺超群，兼通经史，不思共使君匡扶汉室，徒欲赴汤蹈火，以成匹夫之勇，安得为义？其罪三也。”关公以义自诩，张辽偏责他战死不义，这就使关公不能不考虑，故沉吟问：“汝说我有三罪，欲我如何？”

为之设想，关公订“三约”

张辽乃为关公设想说：“今四面皆曹公之兵，兄若不降，则必死；徒死无益，不若且降曹公；却打听使君音信，如知何处，即往投之。一者可以保夫人，二者不背桃园之约，三者可留有用之身。有此三便，兄宜详之。”张辽不仅善于说人，且善于为人设想。张辽也是个英雄，正因人英雄才能了解英雄，其所说的所想的才能打动关公之心。关公才提出“三约”说：“一者，吾与皇叔设誓，共扶汉室，吾今只降汉帝，不降曹操；二者，二嫂处情给皇叔俸禄养赡，一应上下人等，皆不许到门；三者，但知皇叔去向，不管千里万里，便当辞去。三者缺一，断不肯降。望文远急急回报。”张辽回报，曹操不同意“但知皇叔去向，虽远必往”这一条，张辽说：“岂不闻豫让‘众人国土’之论乎？刘玄德待云长不过恩厚耳。丞相更施厚恩以结其心，何忧云长之不服也？”操乃同意，关公始降。张辽可谓巧于说辞，也会做好人，

两面都不亏。

3. 以理服人：诸葛屈群儒

曹操南征，孔明奉命出使东吴，联合孙权抗击曹操。当时，东吴分成主战和主降两派，主降派人多势众，孔明一到东吴便被迫跟他们展开一场激烈的舌战。

对不同的人，用不同的说法

孔明对这班“峨冠博带”的投降派早就了解，便针对他们懦弱无能、畏敌如虎予以揭露，以理服之，并对不同的人，用不同的说法。

张昭为贬低孔明，讥笑他自比管仲是不自量，孔明则用事实驳说：吾主兵不满千，将止夫、张、赵云，且军不经战，粮不继日，“然而博望烧屯，白沙用水，使夏侯惇、曹仁等辈心惊胆裂：窃谓管仲、乐毅之用兵，未必过此。”并以庸医杀人为喻，隐然笑张昭等是庸臣误国。最后反唇相讥，说张昭等是：“坐议立谈，无人可及，临机应变，百无一能。”虞翻夸大曹军声势，孔明指出：“曹操收袁绍蚁聚之兵，劫刘表乌合之众，虽数百万不足惧也。”虞翻笑他“军败当阳，计穷夏口”，犹言“不惧”是

“大言欺人”。孔明讥讽说：“刘豫州以数千仁义之师，安能敌百万残暴之众？退守夏口，所以待时也。今江东兵精粮足，且有长江之险，犹欲使其主屈膝降贼，不顾天下耻笑。——由此观之，刘豫州真不惧操贼者矣！”步骘说他“欲效仪、秦之舌，游说东吴”。孔明并不讳言，理直气壮他说：“苏秦佩六国相印，张仪两次相秦，皆有匡扶人国之谋，此非畏强凌弱，慎刀避剑之人也。君等闻曹操虚发诈伪之词，便畏惧谈降，敢笑苏秦张仪乎？”对薛综说人心归曹，刘备不识天时必败，孔明则愤怒谴责其为汉贼张目，“不足与言！”陆绩鄙视刘备是“织席贩履之夫”，孔明轻蔑地笑说：“公非袁术座间怀桔之陆郎乎，请安坐，听吾一言：“高祖起身亭长，而终有天下，织席贩履，又何足为辱乎？公小儿之见，不足与高士共语。”

口若悬河，群儒失色

孔明在这场辩论中，充分显示了他的辩论天才，跟他辩难的，都是东吴负有盛名的才智之士，如果辩不胜他们，就无法说服孙权与刘备联盟抗操。而这些人主张投降，故孔明把辩论的焦点放在这方面，并在以理服人的前提下，根据其人其论，分别进行反驳，对嘲笑的，反唇相讥；对为敌张目的，严词斥责；对胡说八道的，热嘲冷讽；对无知的，加以启发。由于孔明理足词严，口若悬河，群儒尽皆失色，这就给投降派狠狠当头一棒。

4. 先激后说：孔明折孙权

孔明说孙权，何以反而先激之？这是孔明因人而异，对张昭等辈则驳之，使其理屈词穷；对孙权则先激之，因孙权是英雄，求之会无动于衷，激之才引起其注意，然后始能使其求己，说之则易。

先激之以摸清其对战降态度

孔明舌战群儒后，鲁肃引其见孙权，孔明偷眼看孙权，碧眼紫髯，堂堂仪表。孔明暗思：“此人相貌非凡，只可激，不可说。”于是先说曹操势大：马步水军，约有一百余万；能征惯战之将，何止一二千人。当孙权要他为之决战和不战，孔明说：“若能以吴越之众，与中国抗衡，不如早与之绝，若其不能，何不从众谋士之论，按兵束甲而事之？”孙权不高兴地问：“诚如君言，刘豫州何不降操？”孔明激之说，“昔田横，齐之壮士耳，犹守义不辱，况刘豫州以帝室之胄，英才盖世，众士仰慕。——事之不成，此乃天也，又安能屈处人下乎！”说刘备不可降，而孙权可降，实是有意藐视孙权。孙权听了勃然变色，拂衣而起，退入后堂。这么一激，孔明便摸清了孙权的思想状况。说其可降如无动于衷，说明其有降意；今其勃然变色、拂衣而起，说明其不甘居于人之下，这样孔明使知道下一步怎样对他下说词，并料到联合孙权抗击曹操的可能性是存在的了。

激将法奏效，孔明展辩才

鲁肃不知孔明用意，反责其“欺吾主太甚”，孔明仰面笑说：“何如此不能容物耶！我自有破曹之计，彼不问我，我故不言。”鲁肃转告孙权，孙权回嗔作喜说：“原来孔明有良谋，故以言词激我。我一时浅见几误大事。”乃请孔明入后堂，置酒相待。孔明始为之分析形势说，“曹操之众，远来疲惫；近迫豫州，轻骑一日夜行三百里，此所谓‘强弩之末，势不能穿鲁缟者也。’且北方之人，不习水战。荆州士民附操者，迫于势耳，非本心也。今将军诚能与豫州协力同心，破曹军必矣。操军破，必北还，则荆、吴之势强，而鼎足之形成矣。成功之机，在于今日。惟将军裁之。”孙权大悦说：“先生之言，顿开茅塞。吾意已决，更无他疑。即日商议起兵，共灭曹操。”孔明采取先激后说之法，终于折服了孙权，胜利完成其出使东吴联孙权抗击曹操的战略任务。

六、缓 急

做任何事情，是缓是急，应看具体情况而定：应急则急，应缓则缓。应急办而缓办，将会误事，应缓办而急办，也可能把事情弄糟。这可以说是做任何事情都必须遵循的一条规律。对于战争，是缓是急，也应如是处理。

《孙子兵法》提出了兵贵神速的观点：“……故兵闻拙速，未睹工久也。夫兵久而国利者，未之有也。”“故兵贵胜，不贵久。”（《作战篇》）“其疾如风”，“动如雷震”（《军争篇》），孙武强调战争要快速机动，是从实行战略进攻而提出的。春秋末期，由于经济、交通条件限制，不可能把战争时间延长，战争的持续时间很短，几个小时，最多一天便结束战斗。公元前575年晋楚鄢陵之战，“旦而战，见星未已”（《左传·成公十六年》），已属罕见的战例。因此，孙武没有涉及缓战的思想。战国以后，由于经济的发展，战争则变得很复杂，时间持续长了，如吴楚柏举之战就打了十一天，越灭吴围困姑苏竟达三年之久。一般来说，战略进攻必须神速，战略防御则要持久。这已为尔后兵家所遵守的法则。但在特殊的情况下，战略进攻的某一阶段也需要缓战。郭嘉策翼州、定辽东时，则提出“急之则合，缓之则离”的计谋，取得了“不战而屈人之兵”的重大胜利。《三国演义》有不少“缓急”的例子，对人们是很有启发的。

1. 待乱入朝：董卓屯兵城外

何进与宦官斗，因缓而败，董卓应诏入朝，因缓而其篡政阴谋得逞。同是缓，其不同如此。

“倒持干戈，授人以柄”。

东汉后期，外戚与宦官矛盾极其尖锐，或为立嗣，或为争权，彼此搏斗不已。何进与十常侍内讧便是其中的典型例子。灵帝病笃，欲立皇子协继位，听中常侍蹇硕之计，拟先召大将军何进入宫杀之。何进知其谋，拒不入宫，即先扶立其妹何后之子——太子辨即皇帝位，派袁绍入宫收蹇硕。蹇硕被杀，何进听从袁绍之言，欲乘势尽杀宦官。宦官张让等闻讯，贿赂何进之弟何苗说情，何后便出面表示不同意何进所为。何进犹豫不决。袁绍建议：“可召四方英雄之士，勒兵来京，尽诛阉竖。此时事急，不容太后不从。”进说：“此计大妙！”主簿陈琳反对“外檄大臣入京”，认为这是“倒持干戈，授人以柄，必致祸乱”。何进轻蔑他说：“此迂夫之见也。”便发檄至各镇，召赴京师。西凉刺史董卓得诏，即提兵望洛阳进发。谋士李儒说：“今虽奉诏，中间多有暗昧。何不差人上表，名正言顺，大事可图。”卓大喜，即上表。表略说：“窃闻天下所以乱逆不止者，皆由黄门常侍张让等侮慢天常之故。臣闻扬汤止沸，不如去薪，溃痈虽痛，胜于养毒。臣敢鸣钟鼓入洛阳，清除让等。社稷幸甚！天下幸甚！”何进得表，便派人迎董卓于涿池。董卓却按兵不动。张让等知外兵到，乃密谋：请何太后召何进入宫，伏甲士杀之。袁绍等得悉何进被杀，乃带兵入宫杀尽宦官。朝内大乱。这时，董卓始整兵入朝，趁势掌握了朝政，成为汉廷的实际统治者。

不速不容，致乱之由

为何董卓以缓而阴谋得逞？何进以缓而遭杀身之祸？“奸在君侧，除之贵速贵密。”何进不懂此理，却不速不密。本来，尽杀宦官并非明智之策，但既决意杀之，即要迅速行事，使其措手不及；而何进因何后一再阻挠而犹豫不决，及召外兵入朝，其谋更加暴露无遗。因其缓，使宦官有时间得以反扑；因其谋泄，宦官与之势不两立，不杀何进必将被何进所杀。何进应密而不密，应急而不急，这便是其致死之由。董卓奉诏入朝除奸却不密不速，同是缓，却与何进的缓有所不同。何进是暗发密诏召卓，为何董卓偏上表把除张让之事公布于天下？既然声言要“鸣钟鼓入洛阳，清除让等。”为何又在滹池按兵不动？其中大有阴谋，他上表使除张让等之事公开，意在告知让等，使其有所准备，对何进进行反扑，促使宦官与外戚内江，他在滹池按兵不动，实是“坐山观虎斗”，然后乘乱入朝，操纵朝政，为所欲为。这便是董卓以缓而其阴谋得逞之故。

2. 缓以待变：郭嘉料敌制胜

郭嘉字奉孝，颍水阳翟人，是三国时代的奇才。他是曹操的谋士，从征十一年，设谋辄中，多立奇勋。操败袁绍，破冀州，定辽东，多赖其谋。在征乌桓途中，病逝，亡年三十八。操哀甚，谓荀攸等人说：“诸君年皆孤辈也，唯奉孝最少。天下事竟，欲以后事属之，而中年夭折，命也夫！”后在赤壁大败，逃命归来，想起郭嘉仍痛哭失声，说：“若奉孝在，决不使我有此大失也。”可见操因敬佩其才而思慕之深。

郭嘉设谋画策，能根据具体情况而定，不拘于一偶。曹操西击乌桓，见黄沙漠漠，狂风四起，道路崎岖，人马难行，便有回军之意，乃征求郭嘉的意见。郭嘉说：“兵贵神速。今千里袭人，辎重多而难以趋利，不如轻兵兼道以出，掩其不备。”操乃密出卢龙口越白檀之险，在白狼山正遇袁熙、袁尚会合蹋顿等数万骑前来。敌仓惶应战，操军大破之，斩蹋顿，余将皆降，袁熙袁尚败投辽东。这一战役，郭嘉强调“兵贵神速”，但破冀州、定辽东却提出了“以缓待变”的计谋：

破冀州、定辽东

袁绍临危，立幼子袁尚为冀州之主，袁谭不服，因大敌当前，暂隐而不发。袁谭在黎阳与曹军战，大败，求救于尚。尚不发兵，想借操之力以除之。谭大怒，议欲降曹。尚怕操、谭并力，冀州将危，乃率领大军来黎阳救谭。谭闻尚自来，大喜，遂罢降曹之议。曹屯兵城中，尚屯兵城外，为犄角之势。这时，袁熙、高干也领兵到来，屯兵城外，共同抗曹。操分路攻打，袁谭、袁尚、袁熙、高干皆大败，弃黎阳而走。操引兵追到冀州。谭与尚入城坚守，熙与干离城三十里下寨，虚张声势。由于袁氏兄弟同心协力，操兵连日攻打不下。郭嘉进计说：“袁氏废长立幼，而兄弟之间，权力相并，各自树党，急之则相救，缓之则相争，不如举兵南向荆州，征讨刘表，以候袁氏兄弟之变，变成而后击之，可一举而定也。”操善其言，乃引大军向荆州进兵。果不出郭嘉所料，操军一退，袁谭、袁尚两兄弟为争位，互相火并。袁谭不敌，

投降于操，想借操之力灭尚，然后并尚军以抗操。操虽知其诈，但利用其兄弟矛盾，便回师破冀州。袁尚败走。袁谭得统其众，欲复图冀州。袁氏兄弟同心协力仍难敌，何况这时袁谭已是孤军奋战，终在平原被曹军所杀。于是，曹操平定冀州。

“急之则合，缓之则离”

“急之则合，缓之则离”。这便是郭嘉平冀州的妙计，其定辽东之计亦如是。袁熙、袁尚兵败引数千骑奔辽东。时操在冀州，按兵不动，夏侯惇、张辽入禀说：“如不下辽东，可回许都。——恐刘表生心。”操说：“待二袁首级至，即使回兵。”众皆暗笑。忽报辽东公孙康遣人送袁熙、袁尚首级至。众皆大惊。使者送上书信，操大笑说：“不出奉孝之料！”众官问其故，操遂出郭嘉遗书以示之。书略说：“今闻袁熙、袁尚往投辽东，明公切不可加兵。公孙康久怕袁氏吞并，二袁往投必疑。若以兵击之，必并力迎敌，急不可下，若缓之，公孙康、袁氏势必相图，其势然也。”原来二袁来投，公孙康疑是有鸠夺鹊巢之意，本想赚入城杀之；但又怕操引兵下辽东，想留之为已助。故二袁来到，只推病不见。后探知“曹操兵屯易州，并无下辽东之意。”公孙康大喜，乃请二袁入见，使预埋的刀斧手砍下二袁之头，用木匣盛贮，使人赍书送给曹操。郭嘉计之妙、见事之神如此！

3. 兵贵神速：吕蒙急取皖城

在《攻心》一节《离军心，吕蒙轻取荆州》一文里，我们可以看到吕蒙是一个很有智谋的将领，不仅如此，他还是个勇冠三军的猛将。

吕蒙作战风格：勇猛、快速

他的作战风格是快速机动，一决战就勇往直前，猛冲猛打。如孙权伐黄祖之役，吕蒙为前部先锋，黄祖令都督陈就领兵拒之。陈就引一队艨艟截住沔口，艨艟上各设强弓硬弩千余张，将大索系定艨艟于水面上。吕蒙领兵到，艨艟上鼓响，弓弩齐发，兵不敢进。吕蒙乃选小船百余只，每船用精兵五十人：二十人撑船，三十人各披衣甲，手执钢刀，不避矢石，直到艨艟傍边，砍断大索，艨艟遂横。吕蒙跳下小船，自举橹棹，直入敌船队，放火烧船。敌都督陈就急待上岸，吕蒙舍命赶到跟前，当胸一刀砍翻。敌军于岸上接应，东吴诸将一齐上岸，势不可当。祖军大败。将士乘胜，进攻其城，黄祖闻陈就阵亡，乃弃城走，吴兵追擒杀之。孙权在表功时说：“事之克，由陈就先获也。”仅与敌军一交仗，就砍其都督之头，吕蒙作战勇猛、快速如此！其取皖城也如此，这次战役更显得他胆识超人。

兵贵神速：敌人措手不及

刘备因曹操已取西川，恐其犯川，乃割荆州三郡与东吴，请孙权取合肥，以促使曹操勒兵南向；孙权因操在汉中，也想乘势取合肥，乃聚众将商议。吕蒙献策说：“现今曹操令庐江太守朱光，屯兵于皖城，大开稻田，纳谷于

合肥，以充军实。今可先取 皖城，然后攻合肥。”吕蒙先攻皖城的策略是正确的。因曹操在皖城屯田，其目的在于增加粮食，以增驻兵讨伐东吴，如断其粮道，合肥缺粮，攻之则赐，而更主要的是可以破曹操备粮攻吴的计谋。权善其策，乃以吕蒙为先锋，自引诸将为中军。东吴兵临城下，皖城太守朱光一面派人往合肥求救，一面固守城池不出。权到城下看到，城上箭如雨发，射中孙权麾盖。权回寨，问众将说，“如何取得皖城？”董袭说，“可差军士筑起土山攻之。”徐盛说：“可竖云梯，造虹桥，下观城中而攻之。”吕蒙说：“此法皆费日月而成，合肥救军一到，不可图矣。今我军初至，士气方锐，正可乘此锐气，奋力攻击。来日平明进兵，午未时便当破城。”权从之。次日五更饭毕，三军大进。城上矢石齐下。吕蒙亲自擂鼓，众将拼命向前，士卒皆一齐而上，乱刀砍死朱光。余众多降，得了皖城，方才辰时。张辽引军至半路，哨马回报皖城已失，辽即回兵归合肥。“兵贵神速”，如不速破皖城，张辽救兵赶上，就如吕蒙所说，“不可图矣。”

用兵之道，变化无穷，或急或缓，因势而定。吕蒙以急破皖城，若缓则不可图；郭嘉以缓平冀州定辽东，若急则难平定，因事之不同，策之效果也各异。细探缓急之因，便得其中奥妙。

4. 外缓内急：诸葛袭陈仓

孔明二出祁山时直取陈仓，因有郝昭把守，屡攻不下，因魏救兵至，乃撤回汉中；后知孙权同意出兵代魏，乃再出陈仓，他先令人去哨探。回报说：“陈仓城中郝昭病重。”孔明说：“大事成矣。”遂唤魏延、姜维领兵五千，限三日领兵攻陈仓；又唤关兴、张苞，附耳低言，如此如此。

“丞相真神计也！”

魏延、姜维领兵到陈仓城下看到，并不见一面旗号，又无打更之人。二人惊疑，不敢攻城。忽听得城上一声炮响，四面旗帜齐竖。只见一人纶巾羽扇，鹤氅道袍，大叫说：“汝二人来的迟了！”二人视之，乃孔明也。二人慌忙下马，拜伏于他说，“丞相真神计也！”孔明令放入城，谓二人说：“吾打听得郝昭病重，便令汝三日内领兵取城，此乃稳众人之心也。吾却令关兴、张苞，只推点军，暗出城中。吾即藏于军中，星夜倍道径到城下，使彼不能调兵。吾军有细作在城内放火，发喊相助，令魏兵惊疑不定。兵无主将，必自乱矣。吾因而取之，易如反掌，兵法云‘出其不意，攻其不备’。正谓此也。”

原来，孔明和关兴、张苞领兵抵城下，时值郝昭病危，正呻吟之间，忽报蜀军到城下，昭急令人上城把守。孔明布置的细作却在各门放火，城中大乱。昭听知惊死。蜀军一拥入城。

以虚攻掩盖实攻

孔明这次袭陈仓，一是密，二是速。这时，郭淮已知郝昭病重拟派张郃去替他；为了瞒过敌人耳目，孔明用外缓内急的战术：唤魏延、姜维攻城，是明令，有意让人知道，但不急——有三日期限，实是虚攻，以迷惑敌人，

他却与关兴、张苞暗中星夜出兵倍道攻城，密而急，是实攻。因其密而急，突然袭击，使带三千兵前来替郝昭的张郃未至，孔明已破了城池。

七、虚 实

《孙子兵法·虚实篇》说：“善战者，致人而不致于人。”这是说善于作战的将帅，能调动敌人而不被敌人所调动，这一军事思想，历来受到兵家的高度评价，《李卫公问对》指出，兵法千章万句，其要者莫过于“致人而不致于人。”能“致人而不致于人”，才能掌握战争的主动权，使敌人随着自己的指挥棒行事，就能分解强敌，以少胜众，以弱胜强。而要“致人而不致于人”，孙子认为要“出其所必趋”，“攻其所不守”，“攻其所必救”，“避实而击虚”，这都是说攻虚击弱之法。而能否攻虚击弱，决定于能否善于“示形”，所谓“示形”即伪装和欺骗。孙子强调“示形”要做到“无声”、“无形”，“故能为敌之司命。”意思是说善于“示形”的，自己一方的动作，敌人毫无所知，这是因它伪装得很好，使敌人象是目盲耳聋一样，看不见形，听不到声；而我方却是目明、耳聪，对敌人动静一清二楚，所以能指挥敌人。

《三国演义》对孙子的《虚实篇》所提出的观点有了充分的发挥，且将之具体化、形象化。凡战胜者，大都与“示形”得好有关。孔明对虚实的运用，是因人因事而异，他知曹操懂得兵书所说“虚者实之，实者虚之”之法，就来个“实者实之”之法，即举火于此，伏兵于此，使曹操在华容中计。但在一次退兵中，却用添灶之法，使司马懿错误认为添灶是增兵，故不敢追击。其实添灶是真，增兵是假，智如司马懿竟被他瞒过了。曹操袭白马却虚作“攻其所必救”，即进军延津假装袭袁绍之后，绍被迫分兵以应之，操当即从延津直趋白马，攻其无备，斩杀颜良，解白马之围。司马懿破公孙渊则是采取“攻其所必趋”的战术，因辽东守将坚守不出战，司马懿乃虚作袭其老巢，迫使辽东守将回救，结果中伏惨败。

1. 算华容：诸葛弄虚实

“虚则实之，实则虚之”，这是兵家常用之法，而孔明用此法却有新发展，使杰出的兵谋家曹操料不到而中了计。

“实则实之”

孔明算华容，既不用“虚则实之”之法，也不用“实则虚之”之法，而是用“实则实之”之法以瞒曹操。

刘、孙联军在赤壁大败曹操，孔明立即派将遣兵于路截击，唯独不理关公，关公要求出战，诸葛亮说：“今曹兵败，必走华容道，若令足下去时，必须放他过去，因此不敢教去。”关公乃立下军令状，说：“若曹操不从那条路上来，如何？”孔明说：“我亦与你军令状。”关公大喜。孔明说：“云长可于华容小路高山之处，堆积柴草，放起一把火烟，引曹操来。”关公说：“曹操望见烟，知有埋伏，如何肯来？”孔明笑说：“岂不闻兵法‘虚虚实实’之论？操虽能用兵，只此可以瞒过他也。他见烟起，将说虚张声势，必然投这条路来。将军休得容情。”关公领了将令，引关平、周仓并五百校刀手，投华容道埋伏去了。

华容道瓮中捉鳖

曹操在逃命途中，先后被孔明所派遣的赵子龙、张翼德挡击，伤亡惨重，狼狈不堪，刚摆脱追兵，忽见前面有条路，不知所从，操乃问军士说：“哪条路近？”军士说，“大路稍平，却远五十余里。小路投华容道，却近五十余里；只是地窄路险，坑坎难行。”操令人上山观望，回报：“小路山边有数处烟起，大路并无动静。”操教前军便走华容小路。诸将说：“烽烟起处，必有军马，何故反走这条路？”操说：“岂不闻兵书有：‘虚则实之，实则虚之’。诸葛亮多谋，故使人于山僻烧烟，使我军不敢从这条山路走，他却伏兵在大路等着。吾料已定，偏不教中他计！”诸将皆赞说，“丞相妙算，人不可及。”遂勒兵走华容道。途中，人饥马困，路小险峻，且适逢下雨，泥泞不堪，步履极难，倒下沟壑的，不计其数，行了数里，三停人马丢了二停，只有三百余人跟上。过了险峻，路稍平坦，曹操以为摆脱了敌兵追击，正在自夸其高明，突然一声炮响，西边五百校刀手摆开，为首大将关云长，提青龙刀，跨赤兔马，截住去路。操军见了，亡魂丧胆，面面相觑。如不是云长念及其昔日之情纵之归去，曹操这次必被擒无疑。

诸葛亮智算华容，可称神机妙算，其运用虚实之法既绝且奇，正如毛宗岗所说：“凡计之中人，必度彼为何如人，而后中之，则未有不中者也。又度彼之料我为何如人，而后中之，则又未有不中者也，彼方自以为智，而我即中之以其智，则正迎乎彼之意中。彼方料我之智，而我反中之，以我之愚，则又出乎彼之意外。如孔明之料曹操于华容也。夫举火于此，而伏兵于彼，则智人之所为，而为彼之所知。举火于此，而伏兵即在此，此愚人之所为，而为彼之不及料。操固熟知有兵家虚实之法，而不熟知孔明之知有兵家虚实之法，此其所以为孔明之所中与？”（第五十回回评）

2. 分敌势：曹操袭白马

《三国演义》第二十五回写“救白马曹操解重围”的故事，由于作者为突出关公斩颜良的神勇，却没有写曹操如何分敌势袭白马之计。其实，在历史上，曹操这一仗打得很漂亮。

声东击西

汉末，建安五年，曹操与袁绍相拒于官渡，袁绍遣郭图，淳于琼、颜良进攻白马。袁绍则引兵到黎阳，将渡河。东郡太守刘延告急，是年夏四月，曹操北救刘延。荀攸向曹操献计说：“今兵少不敌，分其势乃可。公到延津，若将渡兵回其后者，绍必西应之，然后轻骑兵袭白马，掩其无备，颜良可擒也。”曹操从其计，袁绍闻曹操引军渡河以袭其后，果分兵以应之。詎料曹军一到延津即引军直趋白马，未到十余里，颜良大惊，仓卒应战。张辽、关羽出战，击破之，斩颜良。遂解白马围。（《三国志·魏书·武帝纪》）

《百战奇略》谈及《形战》，即以曹操袭白马为其例，并总结其经验说：“凡与敌战，若彼众多，即设虚形以分其势，彼不敢不分兵以备我。敌势既分，其兵必寡。我专为一，其卒自众。以众击寡，无有不胜。法曰：形人而我无形。”

“形人而我无形”

“形人而我无形”这话出于《孙子兵法·虚实篇》。原全文是：“故形人而我无形，则我专而敌分，我专为一，敌分为十，是以十击一也，则我众而敌寡，能以众击寡者，则吾之所以战者，约矣。吾所与战之地不可知，不可知，则敌所备者多；敌所备者多，则吾所与战者，寡矣。”曹操袭白马前，兵少于敌，虚袭敌后，使敌军分，“吾所与战之地不可知”，必分兵把守，故袭白马时变成我众敌寡，以众击寡乃胜。曹操平生最爱读《孙子兵法》，他也是第一个整理和注解《孙子兵法》的人。他在《孙子序》中赞《孙子兵法》说：“吾观兵书战策多矣，孙武所著深矣。”曹操是三国时代杰出的军事家，而他之所以能成为杰出的军事家，与其熟读兵书战策，特别是与深入研究《孙子兵法》有关。我们从他的作战谋略中大多可从《孙子兵法》中找到根据。

3. 用疑兵；孔明胜曹操

曹操善疑，孔明就以疑兵胜之。定军山被夺，夏侯渊被斩曹操统大军来报仇。两军隔汉水相拒。

曹操知兵法，不知诡计

玄德与孔明来看形摠，孔明见汉水上流头，有一带土山，可伏千余人，乃回营吩咐赵云：“汝可引五百人，皆带鼓角，伏于土山下，或半夜，或黄昏，只听我营中炮响，炮响一番，擂鼓一番。——只不要出战。”子龙受计去了。孔明却在高山上暗窥。次日，曹兵到来搦战，蜀营中一人不出，弓弩亦都不发。曹兵自回。当夜更深，孔明见曹营灯火方息，军士歇定，遂放号炮。子龙听得，令鼓角齐鸣。曹兵惊慌，只疑劫寨。及至出营，不见一军。方才回营欲歇，号炮又响，鼓角又鸣，呐喊震地，山谷应声。曹兵彻夜不安。一连三夜，如此惊疑，操心惊，拔寨退三十里，就空阔处扎营。孔明笑说：“曹操虽知兵法，不知诡计。”遂请玄德亲渡汉水，背水结营。玄德问计，孔明说：“可如此如此。”曹操见玄德背水下寨，心中疑惑，使人来下战书。孔明批来日决战。

曹操多疑，以疑兵胜之

次日，两军会于中路五界山前，列成阵战。曹大军呐喊杀过来。蜀兵望汉水而逃，尽弃营寨，马匹军器，丢满道上。操见蜀兵背汉水安营已疑，今又见弃马匹军器更疑，遂下令：“妄取一物者立斩。火速退兵。”曹兵方回头，孔明号旗举起：玄德中军领兵便出，黄忠左边杀来，赵云右边杀来。曹兵大溃而逃。孔明连夜追赶。操传令军回南郑。只见五路火起——原来魏延、张飞得严颜代守阆中，分兵杀来，先得了南郑。操心惊，望阳平关而走。玄德大兵追至南郑褒州。安民已毕，玄德问孔明说：“曹操此来，何败之速也？”孔明说，“操平生为人多疑，虽能用兵，疑则多败，吾以疑兵胜之。”

凡用疑兵，要先料其人可以疑而疑之，又要料我可以疑彼而后用之。曹

军于博望被烧，新野受挫，乌林挨打，华容中计，都因遭孔明诡计所算之故，因而他与孔明对阵，一见风吹草动，便疑这疑那。孔明知曹操多疑而深懂兵法，乃以兵法疑之。先是以虚兵使其一连三夜心神不安，以夺其势，接着以背水结营、丢马匹军器以疑之，促其退，乃乘势掩杀，使之大溃，终获全胜。孔明确是诡计多端。

4. 诱敌动：仲达破公孙

孙武《虚实篇》说：“故我欲战，敌虽高垒深沟，不可不与我战者，攻其所必救也。”司马懿破公孙渊，正是采取“攻其所必救”的战术。

料错了对手

辽东太守公孙渊起辽兵十五万杀奔中原。曹睿派司马懿领马步官军四万征讨之。懿令胡遵为先锋，引前部兵先到辽东下寨。

哨马飞报公孙渊。渊令卑衍、杨祚分兵八万屯于辽东。卑衍与杨祚商议说，“若魏兵来攻，休与交战。彼千里而来，粮草不继，

难以持久，粮尽必退；待他退时，然后出奇兵击之，司马懿可擒也。昔司马懿与蜀兵相拒，坚守渭南，孔明竟卒于军中：今日正与此理同？”于是围堑二十余里，环绕鹿角，甚是严密。

攻其所必救

胡遵令人报知司马懿，懿笑说：“贼不与我战，欲老我兵耳。我料贼众大半在此，其巢空虚，不若弃却此处，径奔襄平；贼必往救，却于中途击之，必获全功。”乃勒兵从小路向襄平进发，卑衍得报：“魏兵往南来了。”大惊说：“彼知我平襄军少，去袭老营也，若襄平有失，我等守此无益矣。”遂拔寨随后而起，早有探马飞报司马懿。懿笑说：“中吾计矣！”乃令夏侯霸、夏侯威，各引一军伏于辽水之滨；如辽兵到，两下齐出。结果，卑衍、杨祚中伏，卑、杨大败，奔至首山，正逢公孙渊兵到，合兵与魏兵再战，又大败，乃奔入襄平城里，闭门坚守不出。司马懿三面围困，网开一面，公孙渊粮尽，欲降不得，突围逃走，终被擒杀

5. 添炉灶：孔明逼魏师

孔明四出祁山，斗阵大胜司马懿，意欲乘胜进军，那料后主中了司马懿的反间计，疑孔明将篡国，乃下诏令孔明班师回朝。孔明不退又怕欺主，只好遵诏退兵。

退兵却增灶以疑敌军

姜维问：“若大军退，司马懿乘胜掩杀，当复如何？”孔明说：“吾今退军，可分兵五路而退。今日先退此营，假如营内一千兵，却掘二千灶，今日掘三千灶，明日掘四千灶；每日退军，添灶而行。”杨仪说：“孙膑擒庞

涓，用添兵减灶之法；今丞相退兵，何故增灶？”孔明说：“司马懿善能用兵，知吾兵退，必然追赶，心中疑吾有疑兵，定于旧营内数灶：见每日增灶，兵又不知退与不退，则疑而不敢追，吾徐徐而退，自无损兵之患。”遂令退军。

司马懿只知数灶中了计

司马懿得报蜀军人马皆退，因恐孔明多谋，不敢轻追，自引百余骑前来蜀营内踏看，教军士数灶，仍回本寨，次日，又教军士赶到那个营内，查三大灶数，回报说：“营内之灶，比前又增一分。”司马懿谓诸将说：“吾料孔明多谋，今果添兵增灶，吾若追之，必中其计；不如且退，再作良图。”于是回军不追。孔明不折一人，望成都而去。次日，川口土人来报司马懿，说孔明退兵之时，未见添兵，只见增灶。懿仰天长叹说：“孔明效虞翊之法，瞒过吾也！”

虞翊，是东汉武都太守。羌兵曾在陈仓、嶓谷拦截虞翊，虞翊用每天“增灶”的计策，迷惑对方，使之不敢追击，最后打败了羌兵。历史上，未见记载孔明增灶退魏军之事，《三国演义》作者借用虞翊增灶故事，即采用移花接木之法，渲染孔明退军之妙，以显孔明之智。《三国演义》有不少故事是虚构的，但其谋略大多都有所据，并非都是作者凭空设想。

八、战 守

战和守，即进攻和防御，这是战争最重要的内容，古代兵家所要探讨的，就是如何进行进攻和防御。《孙子兵法·形篇》就是谈论战守问题，孙子说：“昔之善战者，先为不可胜，以待敌之可胜……不可胜，守也；可胜，攻也。守则有余，攻则不足。善守者，藏于九地之下，动于九天之上，故能自保而全胜也。”在春秋末期，即孙子生活的时代，已能建筑坚固的、较高大的城墙，但攻城的器械却很落后，破城甚难，故有“一女乘城，可敌十夫”之说，所以孙子说“不可胜，守也。”但可贵的是，孙子从其总的战略思想来说，是着重于进攻的，即使他谈防御也把它和进攻结合起来，他所说“善守者，藏于九地之下，动于九天之上，故能自保而全胜也。”意思是说善于防守的，隐蔽兵力如藏于九地之下，使敌摸不着，无隙可乘；当一发现可以歼敌之机，立即率领部队，象从重霄而降迅猛进攻敌人，这样不仅能保存自己又能取得全胜。

《三国演义》有不少战例，就是正确地把防御和进攻结合运用，因而取得胜利。有的是先守后战，有的是先战后守而再战，这些战法，防守是手段，进攻是目的。贾翊向李傕、郭汜献深沟高垒坚守长安之策，其目的在于待远来之敌粮尽撤退而追歼之。张辽守合肥，孙权率大军来攻，因敌军来势汹汹，而守城将士信心不足，人心惶惶，张辽就趁孙权轻敌、立脚未稳，率猛士冲入敌阵袭击，以挫敌胆，提高士气，然后坚守城池，故敌人无法攻破。而当敌军一撤退，立即出城猛烈追击，几俘敌军统帅孙权。

是战是守，这是一门很复杂的军事艺术，难以刻板做出规定，这要根据客观形势和具体情况而定。因势不同，战守也异。如张绣、刘表与曹操战不利而坚守于众安，操因事撤军，张绣、

刘表合力去追击，大败而回；后张绣听贾翊之策独率军再往追击，却大胜而回，这因操前有备而后无备之故。曹洪守潼关，操令其坚守，并以十日为限，供不自量力，出关迎战锐气正盛的西

凉军，结果失关而逃。司马懿扼守秦川，使诸葛亮不能越雷池半步，终病逝于五丈原。故《孙子兵法·谋攻篇》说：“知可以战与不可以战者胜。”

1. 守后战：僮汜听贾翊

贾翊甚有智计，有良、平之称。李傕、郭汜能暴乱一时，都靠贾翊之谋；是战是守，他能因事、因时、因势而为之制订对策。

深沟高垒，待敌粮尽击之

王允用连环计除掉董卓，大赦天下，独不赦卓死党傕、汜等，他们惊惶不安想各自逃生，时翊在卓军中，他独持异议说：

“诸军若弃军单行，则一亭长能缚君。不着诱集诸人，并本部军马，杀入长安，与董卓报仇。事济，奉朝廷以正天下；若其不胜，走亦未迟。”傕、汜听其谋，煽动聚众十余万，攻入长安，杀死王允，战败吕布，乃得占据长安，独掌朝政大权。西凉太守马腾、并州刺史韩遂为勤王室乃举起义旗，引军十余万抵长安城下。李傕、郭汜与贾翊商议御敌之策，翊说：“二军远

来，只宜深沟高垒，坚守以拒之，不过百日，彼兵粮尽，必将自退，然后引兵追之，二将可擒矣。”可是，李蒙、王方等将坚决要求出战，催、汜听之，结果二将大败身亡。这时，催、汜才信贾翊有先见之明，重用其计，只理会紧守关防，由他搦战，并不出迎。果然西凉军未及两月，粮草俱乏，只得拔寨退军，催、汜派军追击，西凉军大败而逃。

实是“避其锐气，击其惰归”之运用

催、汜听贾翊计犯长安，史有其事，史书也记有马腾、韩遂谋袭长安事，但未见载有贾翊献先守后战之计。但这并非作者凭空创造，它只不过是古代计谋的再版。所谓贾翊“深沟高垒”之谋，即李左车劝陈余之策。据《史记·淮阴侯列传》记载：“韩信、张耳以兵数万，欲东下井陘击赵。赵王、成安君陈余闻汉且击之也，聚兵井陘口，号称二十万。”广武君李左车说成安君说，“闻汉将韩信涉西河，虏魏王，禽夏说，新喋血阡与，今乃辅以张耳，议欲下赵，此乘胜而去国远计，其锋不可当。臣闻‘千里馈粮，士有饥色，樵苏后衅，师不宿饱。’今井陘之道，车不得方轨，骑不得成列，行数百里，其势粮食必在其后。愿足下假臣奇兵三万人，从间道绝其辎重；足下深沟高垒，坚营勿与战。彼前不得斗，退不得还，吾奇兵绝其后，使野无所掠，不至十日，而两将之头可致于戏下。愿君留意臣之计！否，必为二子所擒矣！”陈余认为“义兵不用诈谋奇计”，不听其策，果被杀。李左车的策是妙策：韩信军初来，其锐气正盛，先避其锐气，深沟高垒勿与战，断其粮道，使韩信军欲攻不能，欲退不得，且双方兵力又如此悬殊，“两将之头可致于戏下”是可能的。故韩信闻李左车献此策，十分担忧，后知不用大喜，乃能用计破赵。作者虚构贾翊的深沟高垒之策正是仿此。这其实是《孙子兵法·军争篇》所说的“避其锐气，击其惰归”之法。

2.再追击：张绣败曹操

催、汜败后，贾翊依附张绣，也多献奇计。

同样追击，前后败胜不同

《三国演义》第十八回写张绣、刘表与曹操战不利，乃驻守于安众，以图后计，适操因探知袁绍欲袭许都乃即日回兵，细作来报，绣欲追之。贾翊说：“不可追也，追之必败。”刘表说：“今日不追，坐失机会矣。”力劝绣引军万余同去追之，约行十余里，赶上曹军后队，曹军奋力接战，绣、表两军大败而退。绣对翊说：“不用公言，果有此败。”翊说：“今可整兵再往追之。”绣与表都说：“今已败，奈何复追？”翊说“今番追去，必获大胜；如其不然，请斩吾首，”绣信之，刘表疑虑，不肯同去。诱乃自引一军往追，果大胜而回。

为什么张绣、刘表两军合力去追击大败而还，而张绣只独自引一军再去追击却大胜而回？胜败如此离奇是什么原因？刘表百思不解，乃向贾翊请教说。“前以精兵追退兵，而公曰必败；后以败卒击胜兵，而公曰必克：究竟悉如公言。何其事不同而皆验也？”翊说：“此易知耳。将军虽善用兵，非

曹操敌手。操军虽退，必有劲将为后殿，以防追兵，我兵虽锐，不能敌之也，故知必败。夫操之急于退兵者，必因许都有事：既破我追军之后，必轻骑速回，不复为备，我乘其不备而更追之，故能胜也。”

前追击敌有预防，后追击出敌意外

贾翊能料胜败之机，这是因他能审时度势、知彼知己。退兵，有真退假退，不管哪一种退，善于用兵者必防御追兵而采取万全措施，故有的能干战场上战胜敌人，却往往在追击时因轻敌致被打败，故孙子有“归师勿遏”之说。贾翊深知曹操能用兵且他这次退兵非败而退，而是胜而退，所以不能等闲视之，如假退追之必上当；如真退也必然有所防备，故贾翊料其“必有劲将为后殿”；而曹操兵力较张绣、刘表强，翊深知绣、表用兵皆非操之敌手，所以反对追击。事实上，绣、表对操退兵部署毫无所知，也不采取对策而盲目追击，说明两人都是庸才，被打败是必然之事。按照一般常理，第一次追击被打败了，败者惊魂未定，是不会想到再去追击的。绣、表是这样想，操也是这样想。可是，贾翊却能用辩证法观点来审时度势，他料到操在打败追兵后决不会想到敌人再来追击，必然毫不防备，再去追击是“出其不意，攻其不备”，纵使张绣一军前去，也能以弱胜强。

上述故事和贾翊论胜败之机，基本上符合史实，详见《三国志·魏书·贾翊传》。

3. 挫敌胆：张辽镇合淝

合淝之战，对于魏军来说，应是一场保卫战，但魏军却以先攻后守而取胜，始终守住合淝，并重创敌人。当时，敌对双方力量很悬殊，吴军众而魏军寡，众利于攻，寡利于守。

挫敌威以稳定军心

可是，由于合淝守军因敌众已寡，军心惶惶，能否守住合淝，缺乏信心，合淝守将张辽乃决定先挫敌威，然后始可谈守。他率领敢死之士英勇出击，打得吴军丧魂落魄，不敢窥视合淝。

《三国演义》所写的合淝之战，与史实基本相符，但《三国志·魏书·张辽传》所记载的更详，更能显示这位魏国名将的超人智勇。曹操征孙权回，使张辽与乐进、李典等将兵七千余人守合淝。及征张鲁，乃留一书给护军薛悌，傍书云：“贼至乃发。”孙权统领十万大军围合淝，张辽等乃开展封书，书说：“若孙权至者，张、李将军出战，乐将军守护军，勿得与战。”众将因敌众已寡有疑忌。张辽说：“公远征在外，比救至，彼破我必矣，是以指教。及其未合，逆击之，折其威势，以安众心，然后可守也。成败之机，在此一战，诸君何疑？”

众志成城，坚不可摧

原来张辽耽心李典不同意出战，但李典听了张辽的话，慨然而起说：“此

国家大事，顾君计何如耳，吾岂可以私憾而忘公义乎！”于是，决定出战。张辽与李典、乐进素不和睦，这时大敌当前，却能不计前嫌，团结对敌。张辽当夜召募得敢死之士八百人，乃杀牛飧将士，准备明晨出战。天刚破晓，张辽披甲持戟，率先冲陷敌阵，杀数十人，斩二将，大声喊着自己名字，冲入敌军营垒，直至孙权麾下。孙权大惊，其将士仓惶不知所为，慌忙走上高冢，以长戟自守。张辽喝孙权下战，孙权吓得不敢动，因见张辽兵少，乃派兵将之围困数重。张辽左右突围，直前急击，围解，辽将麾下数十人得出。其余众号呼说：“将军弃我乎？”张辽乃翻身杀入，援出余众。自天晓战至中午，东吴人马被打得七零八落，无敢当者。吴人锐气大挫，魏军士气大振。张辽回军加强守备，将士安心悦服，上下一心守城。孙权攻城十余日不下，乃引军自退。张辽率诸军追击，孙权几乎被擒。建安十二年，曹操到合肥，巡视张辽战斗之处，赞叹不已。

合肥之胜，不仅因张辽智勇超群，而在大敌临城之际，张辽、李典、乐进不因私嫌而误公事，能团结抗敌；加以张辽处危 难之地，不舍众而自全，与部属共生死，故能上下一心，以一当十，因而众志成城，坚不可摧。

4. 轻出战：曹洪失潼关

因父亲马腾被曹操所杀，马超为报仇雪恨与其义叔、西凉太守韩遂，共起二十万大兵，杀奔长安。西凉兵万众一心，锐气甚盛，勇不可当，迅速攻入长安，直指潼关，守将钟繇告急。曹操 闻讯，立即唤曹洪、徐晃吩咐：“先带一万人马前往，替钟繇守潼关。如十日内失关隘，皆斩：十日外，不于你二人之事。我统大军随后便至。”

不自量力，潼关失守

曹洪是曹操的从弟，曹操起事就追随左右，他作战勇敢，屡立战功，且对曹操忠心耿耿，曹操几次临危都因得他拼死相救而脱险，故甚得曹操的信任。但他为人性躁，操恐其误事，乃派徐晃助之。曹洪、徐晃到潼关，坚守关隘并不出战。马超领军来关下，把曹操三代辱骂。曹洪大怒，要提兵下关厮杀，徐晃谏说：“此乃马超要激将军厮杀，切不可与战。待丞相大军来，必有主画。”马超军日夜轮流来骂。曹洪不自量力，只要厮杀，徐晃苦苦挡住。至第九日，在关上看时，西凉军都弃马于关前草地上坐，多半困乏，就于地上睡卧。曹洪教备马，点起三千兵杀下关来，西凉兵弃马抛戈而走。洪迤迤追赶。时徐晃正在关上点视粮车，闻曹洪下关厮杀，大惊，急引兵随后赶来，大叫曹洪回马。忽然背后喊声大震，马岱引军杀至。曹洪、徐晃急回走时，一棒鼓响，山背后两军截住：左是马超，右是庞德，混杀一阵。曹洪 抵挡不住，折军大半，撞出重围，奔至关上。西凉兵随后赶来，攻入潼关，曹洪等迫得弃关而走。

用人唯亲，其败必然

同是众寡悬殊，为何张辽出战而保住合肥，曹洪出战而失了潼关？孙权兵虽众，师出只不过是争城夺地，且认为破合肥势在必得，有轻敌思想；

张辽则趁其初至营垒未坚突然袭击，使敌措手不及，故战而胜之。西凉兵同仇敌忾，且马超世之虎将，而曹洪想凭勇而以寡胜众，其丢失潼关是势所必然。而潼关之失，也与曹操用人唯亲有关：他虽知曹洪性躁，因是亲可信而用之；徐晃虽是名将却非其所亲而不托以重任，仅任为副职。如守城主将非曹洪而是徐晃，十日之内潼关可保。故潼关之失，实由曹操用人不当，说曹操失之亦可。势、人、谋不同，其守战之法、胜败之因也异。

5. 老蜀兵：仲达守秦川

孔明自引一军屯于五丈原，屡令人搦战，魏兵只不出。孔明乃取巾帼并妇人缟素之服，盛于大盒之内，遣人送给司马懿。懿对众启盒视之，内有巾帼妇人之衣，并书一封。

甘受巾帼素衣之辱

司马懿拆视其书，略说：

“仲达既为大将，统领中原之众，不思披坚执锐，以决雌雄，乃甘窟守土巢，谨避刀箭，与妇人又何异哉？今遣送巾帼素衣至，如不出战，可再拜而受之。倘耻心未泯，犹有男子胸襟，早与批回，依期赴敌。”

司马懿看毕，心中大怒，——乃佯笑说：“孔明视我为妇人耶！”即受之，令重待来使。懿问：“孔明寝食及事之烦简若何？”使者答：“丞相夙兴夜寐，罚二十以上皆亲览焉。所啖之食，日不过数升。”懿顾谓在座将领说：“孔明食少事烦，其能久乎？”

众将知司马懿受巾帼素衣之辱，皆愤愤不平，入帐告说：“我等皆大国名将，安忍受蜀人如此之辱！即请出战，以决雌雄。”懿说：“吾非不敢出战，而甘受辱也。奈天子明诏，令坚守勿动。今若轻出，有违君命矣。”众将俱忿怒不平。懿说：“汝等既要出战，待我奏准天子，同力赴敌，何如？”众皆允诺。懿乃写表遣使，直至合肥军前，奏闻魏主曹睿。睿知其意，乃令辛毗持节至渭北传谕说：“如再有敢言出战者，即以违旨论。”众将只得奉诏。蜀将闻知此事，报与孔明，孔明笑说：“此乃司马懿安三军之法也。”姜维问：“丞相何以知之？”孔明说：“彼本无战心，所以请战者，以示武于众耳，岂不闻：‘将在外，君命有所不受’，安有千里而请战者乎？此乃因司马懿因将士忿怒，故借曹睿之意，以制众。今又播传此言，欲懈我军心也。”正论间，忽报费祎到，乃请入问之，知吴兵为配合孔明北伐而进攻合肥无功而还，孔明长叹一声，不觉昏倒于地。众将急救，半晌方苏。孔明叹说：“吾心昏乱，旧病复发，恐不能生矣！”从此，呕血不止，一病不起。

“既生亮，何生懿？”

司马懿和孔明都是三国时代杰出的军事家。上述的故事都是引自《三国演义》第一百零三回，这一回书很能反映出历史上司马懿的战略思想。孔明

六出祁山，屯兵于五丈原，战略决策是以攻为守，企图在敌有变时北图中原；司马懿明知其谋，且当时灭蜀时机尚未成熟，故以防御为主，扼守秦川前线，以老蜀兵，使孔明无所作为。因此，孔明六次出祁山，最大战果只不过取得三郡，但随之复失，尔后都劳而无功。建兴十三年（公元 235 年）春，孔明与司马懿相拒于渭南，以前每因粮不继，不能继续北伐，于是乃分兵屯田，为久驻之计。但这时孔明已病入膏肓，司马懿知其“所啖之食，日不过数升”，料其将死，故甘受巾帼素衣之辱，怒而不发。其年八月，孔明病卒于军中，时年五十四。及蜀军退，司马懿巡视其营垒处所，叹说：“天下奇才也”。孔明虽是奇才，因与奇才司马懿相遇而不得行其志，终于“出师未捷身先死”。因此，毛宗岗为之感叹：“既生亮，何生懿？”（第五十七回回评）

九、诱 敌

孙子说：“兵诡道也。”（《孙子兵法·计篇》）又说：“兵以诈立，以利动，以分合为变者也。”（《孙子兵法·军争篇》）战争是你死我活的斗争，是国家存亡之大事，因此为了战胜敌人采取任何奇计诈谋都行，只要能取胜便不失为智计，但如果像宋襄公那种蠢猪式的打法，虽有君子风度，却贻笑于天下。

设计以诱敌，使敌上当，是《三国演义》谋略的重要组成部分。其诱敌之法有种种：或利用其立功心切以愚之，如周瑜伪造“降书”以骗蒋干，使其中计，导致曹操斩了其水军都督蔡瑁、张允；或投其所需以欺之，如庞统献的连环计恰好治奸曹军晕船之病，操乃用其计，致使战船被烧个精光，或有意泄露军情以赚之，如张飞故意让严颜知其行军路线，乃设计擒之；或以己之弱点以诱之，如翼德假醉使张郃中计而大胜；或己计虽被彼所疑，但一再重复以骗之，如孔明“退避三舍”以诱司马懿，司马懿终信其真退兵而追击，结果中伏致败；或用假象以瞒之，如司马仲达装重病以骗曹爽，使其失去警惕，乃达到其伺机夺权的目的。从以上六种诱敌之法看来，说明“无诱不用奇”，就是说要诱敌必须用奇计。这些诱敌之计都很奇妙，故能“请君入瓮”。

1. 造假书：周瑜愚蒋干

周瑜愚弄蒋干，不仅其文妙，其计也奇！

点破来意，蒋干变哑吧

曹操与周瑜隔江对阵。蒋干在曹操面前自夸说：“某自幼与周郎同窗交契，愿凭三寸不烂之舌，往江东说此人归降。”可是，他见了周瑜，不仅三寸之舌摇不了，却变成了个有话说说不出的哑吧：周瑜一见蒋干来便点破他的来意说：“子翼良苦，远涉江湖，为曹氏作说客耶？”蒋干听了愕然，忙争辩说：“吾久别足下，特来叙旧，奈何疑我作说客也？”周瑜正欲其否认是说客，便“顺水推船”，在宴席间把他介绍给江东诸官说：“此吾同窗契友也。虽从江北到此，却不是曹家说客。——公等勿疑。”遂解佩剑给太史慈说，“公可佩我剑作监酒：今宴饮，但叙朋友交情；如有提起曹操与东吴军旅之事者，即斩之！”太史慈应诺，按剑坐于席。吓得蒋干噤若寒蝉，不敢吱一声。可怜这位说客，从过江到此，连哼一声都不敢，那里谈到说周瑜归降呢？席间，周瑜又歌又舞，蒋干呆呆地坐着，周瑜开怀畅饮，蒋干陪着饮闷酒。就这样，蒋干被折腾到深夜，乃哀求说：“不胜酒力矣。”其实，蒋干还清醒得很。周瑜才撤席，佯作大醉之状，强邀蒋干同寝，于是导演出一出绝妙的“蒋干偷书”妙剧：

周瑜诈睡，步步是密

周瑜呕吐狼藉，不久鼻息如雷，蒋干心中有“鬼”，哪里睡得着，趁着灯光尚明，偷翻桌上文书，得了蔡瑁、张允“投降书”，如获至宝，急藏于

衣内，正欲翻看他书时，却见床上周瑜翻身，干急灭灯就寝。这时，周瑜又在说酒话，口内含糊一再重复地说：“子翼……教你看曹贼之首！……”说了又呼呼入睡。干伏于床上，哪能睡得着，将及四更，只听得有人入帐唤说：“都督醒否？”周瑜梦中做忽觉之状，惊问那人说：“床上睡着何人？”答说：“都督请子翼同寝，何故忘却？”瑜懊悔说：“吾平生未尝饮醉，昨日醉后失事，不知可曾说甚言语？”那人说：“江北有人到此。”瑜喝：“低声”！便唤“子翼。”蒋干只装睡着。瑜潜出帐，干窃听之，只闻有人在外说：“张、蔡二都督道：急切不得下手，……”后面言语颇低，听不真实。少倾，瑜入帐，又唤“子翼”！蒋干只是不应，蒙头假睡。瑜亦解衣就寝。干寻思：“周瑜是个精细人，天明寻书不见，必然害我。”睡至五更，干起唤周瑜，瑜却睡着。干戴上巾帻，潜步出帐，唤了小童，径出辕门，亦无人阻挡。干慌忙下船，飞棹回见曹操。曹操得书，一时不悟，斩了深谙水战的水军督都蔡瑁、张允。蒋干确为周瑜立了一大功。

周瑜愚蒋干之妙，正如毛宗岗所评点：“周瑜诈睡，是骗蒋干；蒋干诈睡，又骗周瑜。周瑜假呼蒋干，是明知其诈睡；蒋干不应周瑜，是不知其诈呼。周瑜之醉，醉却是醒；蒋干之醒，醒却是梦。……周瑜假做极疏，却步步是密；蒋干自道极乖，却步步是呆。”（集四十五回回评）

2. 献连环：庞统欺曹操

周瑜曾使鲁肃问计于避乱江东的庞统说：“破曹当用何策？”统密谓肃说：“欲破曹兵，须用火攻；但大江面上，一船着火，余船四散，除非献‘连环计’，教他钉作一处，然后功可成也。”瑜深服其论。

北军多疾，“良医”开“方”

适蒋干又过江来访，瑜大喜悦：“吾之成功，只在此人身上。”于是巧妙地安排蒋干与庞统在西山背后小庵巧遇，由蒋干引庞统去见曹操。蒋干第一次渡江，只是送了两个水军都督的命，这一次却断送了二十多万大军。虽说庞统计巧，亦靠蒋干“效力”。

曹操素爱才，闻凤雏先生来，大喜，亲自出迎。操请参观其军容后，置酒相待，同说兵机。统高谈妙论，操深敬服。统佯醉问：“敢问军中有良医否？”操问何用。统说：“水军多疾，须用良医治之。”时曹军因不服水土，俱生呕吐之疾，多有死者，操正虑此事，忽闻此言，急问用何法治之。统说：“某有一策，使大小水军，并无疾病，安稳成功。”操大喜，请问妙策。统说：“大江之中，潮生潮落，风浪不息；北兵不惯乘船，受此颠簸，便生疾病。若以大船小船各皆配搭，或三十为一排，或五十为一排，首尾由铁环连锁，上铺阔板，休言人可渡，马亦可走矣：乘此而行，任他风浪潮水上下，复何惧哉？”曹操下席而谢说：“非先生良谋，安能破东吴耶？”统说：“愚浅之见，丞相自裁之。”操即传令，唤军中铁匠，连夜打造连环大钉，锁住船只。诸军闻之，俱多喜悦。

智者千虑，必有一失

曹操深知兵法，诡计多端，何以一献连环计便接受，难道不怕火攻？凡献计以诱人，对方要愿意听，且认为此计确对己有利，计始中之。操早闻凤雏先生大才，得其下顾，当然愿意聆其高论。当时北军经不起船上颠簸，俱生呕吐之疾，难于言战，操正为此而焦急，忽得连环计，大喜过望，故认为是破东吴妙策。至于火攻，操并非不考虑。程昱对铁索连船曾提出异议说：“船皆连锁，固是平稳，但若彼用火攻，难以回避，不可不防。”操大笑说：“程仲德虽有远虑，却还有见不到处。凡用火攻，必藉风力。方今隆冬之际，但有西风北风，安有东风南风耶？吾居于西北之上，彼兵皆在南岸，彼若用火，是烧自己之兵也，吾何惧哉？若是十月小春之时，吾早已提备矣。”后来忽转东风，则非曹操之所能料。曹操之中连环计，并非其愚，而是智者千虑必有一失。也正因此，庞统之计始得逞。

3. 伪乱真：张飞屈严颜

张飞跟孔明从荆州起兵入蜀援玄德，张飞为先锋杀奔巴州、雒城之西，所向多降，先到雒城。适玄德被张任所追，几被所获，张飞及时赶到救了玄德。何以莽张飞竟赶在智诸葛之先，得了头功？因其智擒严颜并降之，得其之助，故一路望风归顺。而张飞擒严颜之计也极巧——

老眼光看人，终会吃亏

严颜闻悉张飞进军巴郡，准备起兵迎敌。或献计说：“张飞在当阳长权，一声喝退曹兵百万之众。曹操亦闻风而避之，不可轻敌。今只宜深沟高垒，坚守不出。彼军无粮，不过一日，自然退去。更兼张飞住如烈火，专要鞭挞士卒，如不与战必怒，怒则必以暴厉之气，待其军士。军心一变，乘势击之，张飞可擒也。”严颜从其言，教军士尽数上城守城，任由张飞搦战、辱骂，只是不出。

“士别三日，刮目相待”，张飞已今非昔比；何况战争是双方之事，要根据对方行动采取对策，做到随机变化，用老眼光看人，终会吃亏。

张飞见严颜坚守不战，便心生一计，传令教军士四散砍打柴草，寻觅路径，不来搦战。严颜连日不见张飞动静，乃派十数个小军混入张飞的砍柴军，入山中探听消息。张飞派出的砍柴军士回报：“有一条小路，可以偷过巴郡。”张飞便公开传令：二更造饭，三更拔寨起兵。混在砍柴军中的细作回报严颜，严颜大喜，自引兵马伏于小路林中。约三更后，遥望见张飞在前，横矛纵马，悄悄引军前进，背后车仗人马在后陆续进发。严颜待张飞过去三、四里远，便尽起埋兵夺其后队车仗。这时，背后一声锣响，一彪军掩至，大喝：“老贼休走！我等得你恰好！”严颜措手不及，被张飞所擒。原来先过去的是假张飞。

张飞在此以前，只不过是一勇之夫，其威力也有限；现在孔明的领导下，也懂得用智斗，并能行仁义，自称“有断头将军，无降将军”的严颜，也被其折服而投降，因而影响所及，一路守关将士，都不战而降于张飞麾下。可见勇而加上智，其威力则无穷！

4. 佯退兵：孔明骗仲达

孔明佯退兵，司马仲达知其假退，但孔明一退再退、三退以诱之，仲达则始疑后惑终信之而追击，因而中计大败。

孔明袭陈仓后复出祁山，魏主派司马懿前来迎敌，被孔明屡败，司马懿坚守不出。于是孔明思得一计，便传令教各处皆拔寨而起。细作报知司马懿，懿说：“孔明必有大谋，不可轻动。张郃说：“此必因粮尽而回，如何不追？”懿说：“吾料孔明上年大丰收，今又麦熟，粮草丰足，虽然转运艰难，亦可支吾半载，安肯便走？彼见吾连日不战，故作此计引诱。可令人远哨之。”军士探知，回报说：“孔明离此三十里下寨。”懿说：“吾料孔明果不走。且坚守寨棚，不可轻进。”

假的重复多次，易信其真

住了旬日，绝无音信，并不见蜀将来战。懿再令哨探，回报说，“蜀兵已起营去了。”懿未信，乃更换衣服，杂在军中，亲自来看，果见蜀兵又退了三十里下寨。懿回营谓张郃说：“此乃孔明之计也，不可追赶。”又住了旬日，再令人哨探。回报说：“蜀兵又退三十里下寨。”郃说：“孔明用缓兵之计，渐退汉中，都督何故怀疑，不早追之？郃愿往决战！”懿说：“孔明诡计极多，倘有差失，丧我军之锐气。不可轻进。”郃说：“某去若败，甘当军令。”懿说：“既汝要去，可分兵两枝：汝引一枝先行，须要奋力死战；吾随后接应，以防伏兵。汝次日先进，到半途驻扎，后日交战，使兵力不乏。”大凡假的，重复多次，连自己也惑，何况他人？孔明的假退，司马懿初料其假，经不起孔明多次诱骗和张郃一再坚持追击，终于同意。但司马懿也不愧为智者，在追击中也防孔明埋伏，故决定张郃先行，他随后接应，部署可谓周到。

强中更有强中手

讵料强中更有强中手，孔明却计高一着。张郃追兵一到，就中孔明的埋伏，被关兴、马忠等夹击，王平、张翼截其归路。忽然司马懿引军杀到，蜀兵两头死战，渐渐不支。这时，姜维、廖化却分兵两路袭司马懿老营。懿得知，大惊失色，即提兵急回，被蜀兵随后掩杀，魏军大败，死者极多，弃马匹器械无数。

十、就 计

用诈计以骗敌，被彼所知，彼则就其计而破之，称将计就计。能将计就计的多胜，因用计以骗人，彼知之而顺其计破之，这就出乎用计的意料之外，不及防备而反中彼之计。而能将计就计的，首先必须知彼之计，然后才能设计以破之。而知彼之计殊不易，这是因彼设计以骗我，往往是经过缜密的考虑，不易被人所识破始行之。能知敌计和将计就计的，必须有敏捷的才智、周密的思维、渊博的知识、丰富的经验，这样的人才算是有智谋的人，任何诡计都难瞒过他；当其将计就计以破敌时，也不易被敌识破。事实确是如此，《三国演义》的将计就计的计谋，皆出于有智谋的人，如诸葛亮、姜维和贾翊等。

将计就计，先知其计是关键。凡是诈谋，不可能做到“天衣无缝”，必有漏洞，有其不合情理、不合逻辑之处，如能细心观察、冷静分析，则有可能看出其破绽。而有智谋的人决不会放过任何细节，因而能干小处见大。如魏将王瑾来降，“受降如受敌”，姜维是不会轻易相信的，当他所知王瑾说他是王经的侄儿，因叔父被杀而来降以报仇，立即断定他是诈降，因司马昭杀其叔父决不会让其侄儿带兵，故能设计大败邓艾。贾翊见曹操巡祝城三日，于西北角积柴草，准备攻城，而东南角城墙不固，何以操不从此攻城，故知其在西门角上是虚张声势，实欲攻东南角，乃向张绣设计于东南角伏重兵，果大败曹军。

《三国演义》的将计就计之计，概言之有二种：一是知其计而将计就计，如贾翊顺计破曹操、姜维利用王瑾假降而败邓艾，以及诸葛亮破周瑜的美人计，等等；二是有意让敌知我计而再将计就计破之，如孔明纵敌虏攻夺零陵。这些将计就计虽有同有不同，但都有其特点——

1. 料敌情：贾翊破曹操

建安三年夏，操统大军征张绣，大败之，绣坚守不出。操围城攻打，见城壕甚阔，水势又深，急难近城。乃令军士运土填壕，又用土布袋并柴薪草相杂，于城边作梯凳；又立云梯窥城中；操自骑马绕城观之。——如此三日。——传令教军士于西门角上，堆积柴薪，会集诸将，就那里上城。

由攻城部署看破诈处

城中贾翊见此光景，乃对张绣说：“某在城上见曹绕城而观者三日。他见城东南角砖土之色，新旧不等，鹿角多半毁坏，意将从此进攻；却虚往西北角上积草，诈为声势，欲哄我撤兵守西，彼乘夜黑必爬东南角而进也。”绣问：“然则亲何？”翊说：“可将计就计破之。来日可令精壮之兵，饱食轻装，尽藏于东南房屋内；却教百姓假扮军士，虚守西北。夜间任他在东南角上爬城。俟其爬进城时，一声炮响，伏兵皆起，操可擒矣。”绣喜，从其计。

将计就计破之

早有探马报曹操，说张绣尽撤兵在西北角上，呐喊守城，东南却甚空虚。操说：“中吾计矣！”遂令军中密备锹钁爬城器具。日间只引军攻西北角。至二更时分，却领精兵于东南角上爬入壕去，砍开鹿角。城中全无动静，众军一齐拥入。只听得一声炮响，伏兵四起，曹军急退，背后张绣亲驱勇壮杀来。曹军大败，退出城外，奔走数十里。张绣直杀至天明方收军入城。这一役，曹操折兵五万余人。

贾翊能将计就计，是其从曹攻城前的部署中看出其诈处。攻城从何处攻，这是军事秘密，而却在西北角上公开作攻城准备，贾翊因而知其诈。他从南阳城东南角墙不坚、鹿角多半毁坏中，料其必从此爬城，于是便将计就计破之。

2. 纵敌虜：诸葛夺零陵

玄德攻零陵，零陵太守刘度命其子刘贤与大将邢道荣率兵迎敌。初战，道荣被俘。道荣被缚来见，玄德喝教斩之。孔明急止之，问道荣：“汝若与我捉了刘贤，便准你投降。”道荣连声愿往。孔明说：“你用何法捉他？”道荣说：“今晚军师调兵劫寨，甘为内应。”玄德不信其言。孔明说：“邢将军非谬言也。”遂放道荣归。

将计就计反就计

道荣得放回寨，将前事实告诉与刘贤。贤问：“如之奈何？”道荣说：“可将计就计。今夜将兵伏于寨外，寨中虚立旗幡，待孔明来劫寨，就而擒之。”刘贤从其计。当夜二更，果有一彪军到寨口，每人各带草把，一齐放火。刘贤、道荣两下杀来，放火军便退。刘贤、道荣两军乘势追赶，赶了十余里，军皆不见。刘贤、道荣大惊，急回本寨，只见火光未灭，寨中突出一将，乃张翼德也。刘贤叫道荣：“不可入寨，却去劫孔明寨便了。”于是复回军，走不十里，赵云引一军斜刺里杀出，一枪刺道荣于马下。刘贤急拨马奔走，背后张飞赶来，活捉过马，缚见孔明，孔明令释其缚，与衣穿了，赐酒压惊。刘贤回城向父备述孔明之德，劝父投降。度从之，乃降。孔明教度仍为郡守，其子刘贤赴荆州随军办事。

一样计谋，胜败各异

孔明纵敌虜巧夺零陵，其计甚妙。道荣将计就计，孔明亦将计就计，何以两者胜败各异如此？道荣的将计就计，是因不明孔明之计而就计，故反就孔明之计；孔明将计就计，是知道荣劫寨之计是有计，因而就其计，故能使道荣中其计。道荣之计浅，易为孔明所料；孔明之计深，则非道荣之所能料。易料之计，破之亦易；不能料之计，则破之难。这便是两个将计就计的优劣所在，也是其胜败的关键原因。

3. 破妙计：孔明促良缘

周瑜以假美人计赚玄德，而孔明却弄假成真，玄德得以续佳偶，这可说

是将计就计的最妙计。

周瑜知玄德丧妻，便向孙权献一计：以孙权妹妹为香饵，教吕范去赚玄德来入赘，然后囚于狱中，以索换荆州。玄德明知是计不敢过江招亲，他说：“周瑜定计欲害刘备，岂可以身轻入危险之地？”孔明说：“周瑜虽能用计，岂能出诸葛亮之料乎！略用小谋，使周瑜半筹不展；吴侯之妹，又属主公；荆州万无一失。”孔明乃授赵云三个锦囊妙计，使他带领五百余军士陪玄德过江招亲。

锦囊妙计，赚得美眷归

三个锦囊妙计最关键的是第一个。赵云一到南徐便遵照孔明的指示开之：当即叫随行五百军士，俱披红挂彩，入南徐买办物件，传说玄德入赘东吴，使城中人尽知其事，又教玄德先去见乔国老。——那乔国老乃二乔之父，居于南徐。——玄德牵羊担酒，先往拜见，说吕范为媒，娶夫人之事。乔国老既知此事，便马上入见吴国太贺喜。这时，满城已传开吴侯嫁妹事。国太知道了大吃一惊。忙叫孙权来，哭骂说：“男大须婚，女大须嫁，古今常理。我为你母亲，事当禀明于我。你招刘玄德为婿，如何瞒我？女儿须是我的！”孙权吃了一惊，忙问：“哪里得这话来？”国太说：“若要不知，除非莫为。满城百姓，哪一个不知？你倒瞒我！”乔国老从旁证实说：“老夫已知多日了，今特来贺喜。”孙权只得实说是出于周瑜的假美人计，国太听了，更惹得她火起，骂周瑜说：“杀了刘备，我女便是望门寡，将来再怎的说亲？须误了我女儿一世！你们好做作！”乔国老帮腔说：“若用此计，便得荆州，也被天下人耻笑。此事如何行得！”国太不住口骂周瑜。乔国老劝说：“事已如此，刘皇叔乃汉室宗亲，不如真个招为婿，免得出丑。”国太说，“我不曾认得刘皇叔。明日约在甘露寺相见：如不中我意，任从你们行事；若中我的意，我自把女儿嫁他！”孙权无奈，只得从母命。次日，国太一见玄德，便大喜，谓国老说：“真吾婿也！”国老祝贺说：“玄德有龙凤之姿，天日之表；更兼仁德布于天下！国太得此佳婿，真可庆！”国太便将女许之。孔明略施小计，便使玄德得续佳偶。

假美人计被破，白白送了妹妹

玄德得续佳偶，全靠媒公国老出力，而国老即孔明妙计的化身。乔国老是周郎岳父，也与吴国太是亲家，在东吴有特殊的地位。只有通过他，才能将招亲事及时告知吴国太，也只有他才能对国太施加影响。如不得国太及时出面作主，刘备即将成阶下囚，周郎的假美人计就将得逞。由于孔明妙计抢先一步，借国老之助，破了其女婿周瑜的美人计；借国太之力，使其儿子孙权一筹莫展，只好白白送了妹妹。至此，始见孔明将计就计之妙！

4. 知诈谋：姜维败邓艾

邓艾派王瓘以诈降骗姜维，姜维知其诈，就将计就计，反用以骗邓艾。结果、邓艾大败，王瓘被杀。以诈骗人，被人揭穿，往往自食恶果。

诈降计不周，一眼看穿

王瓘领五千兵向姜维诈降，自称：他乃王经之侄王瓘；近见司马昭弑君，将叔父一门皆戮，故痛恨入骨，特来投降，愿从调遣，以报叔父之仇。姜维一眼就看穿其降是诈。他认为：司马昭奸雄可比曹操，既杀王经，灭其三族，安肯存亲便于关外领兵。后来，魏降将夏侯霸也证明王经未有侄儿王瓘，这说明姜维的分析是正确的。既知其诈，王瓘的行动就得听姜维的指挥了。于是姜维便安排钩索钓大鳖——引邓艾入其设的陷阶。

安排钩索钓大鳖

姜维对王瓘来降，极口赞其“诚意”，为表示对他的“信任”，特给他运粮的重任：领三千降魏兵到川口把数千粮车运赴祁山。二千降魏兵则留下另用。王瓘虽不愿，却不敢说，怕姜维疑惑；而得此任务，心中暗喜。粮为蜀军性命，把它运回魏寨岂不立了大功，王瓘乃派人赍密书给邓艾，约于八月十二日，从小路运粮送归大寨，教邓艾于坛山谷中接应。姜维已料到此这一着，早派人在路口暗伏，截获了密信，便将书中之意，改作八月十五日，约邓艾自率大兵，于坛山谷中接应。一面令人扮作魏军往魏营下书，一面遣兵派将埋伏等候邓艾到来。

邓艾得王瓘书信，大喜，于八月十五日引五万精兵径往坛山谷中来。使人凭高眺探，只见无数粮车，接连不断，从山凹中而行。勒马望之，果然皆是魏兵（这是留下的二千降魏兵）。因前面山势掩映，防有埋兵，乃停军等候。忽两骑马骤至，报说：“王将军因粮草过界，背后人马赶来，望早接应。”艾大惊，急催兵前进。时值五更，月明如画。只听得山后呐喊，艾只道王瓘在山后厮杀。径奔过山后时，忽树林后一彪军撞出，为首蜀将傅金，纵马大叫说：“邓艾匹夫！已中吾主将之计。何不早早下马受死！”艾大惊，勒回马便走。车上火尽着，——那火便是号火。——火势下蜀兵尽出，杀得魏兵七断八续，艾弃甲丢盔，撒了坐下马，杂在步军之中，爬山越岭逃了命。维将得胜之兵四面包围王瓘，瓘无路可逃，乃投江而死。

假的终究是假的，终有其不合情理、不合规律之处。姜维从司马昭既夷王经三族决不会让其侄在外带兵来分析，得出了王瓘来降是诈的判断，故能将计就计大败邓艾。智如邓艾反以行诈致败，可见行诈亦不易。王瓘贸然献诈计，且不问对象是如何人，其死也是活该。

十一、智 激

智激，是智慧的产物，具有多种用途，既可用于激励亲友奋发向上，又可用于外交以达到己之目的，也可用于遣将调兵，使之勇猛向前。用得好，可事半功倍，用得不好，则适得其反。智激，孔明用得最妙，可说是出神入化，是他的智谋的重要部分。在《三国演义》里，用智激的只有孔明一人而已。其智激之法因人因事不同而采取不同的激法，有的从其最疼之处激之。如孔明明知大乔是孙策之妇，二乔是周瑜之妻，便巧改曹植《铜雀台赋》，以证明曹操要取二乔以乐晚年，激得周瑜火气冲天，誓与“曹贼势不两立”，求孔明助己共同破操。有的以利害关系激之，如孔明授锦囊妙计，使刘备揭开孙权用其妹为香饵以害备之计，激得孙夫人对其兄恨恨连声，出面叱退追兵，死心追随刘备。有的针对其弱点激之，如孔明南征首次派兵遣将，唯独不用赵云、魏延，说虽想使之深入敌后，只因他俩不明地理故不用；赵、魏二人不服，乃亲往探明地理，终于深入敌后建功。有的就专对其不服气之处激之。孔明两次用老黄忠就两次激之，老黄忠不服老便出老谋奋神威，夺天荡山，斩夏侯渊。

孔明每次智激，确是都有新招——

1. 巧改赋：孔明激周瑜

孔明巧改曹植《铜雀台赋》以激周瑜，是一篇绝妙激词，鲁肃引孔明见周瑜，谈及战和之事，周瑜佯讲其主张投降的道理，鲁肃则陈述其主张抗战的理由，二人争得耳红脸赤，孔明却在一旁袖手冷笑。周瑜问孔明高见，孔明冷冷地说：“将军降曹，可以保妻子，全富贵。”话是赞成周瑜的意见，实是对他的讽刺。鲁肃不知底细反大怒说：“汝教吾主屈膝受降于国贼乎！”孔明乃献一计说：“不劳牵羊担酒，纳土献单，亦不须亲自渡江；只须遣一介之使，扁舟送两个人到江北。操若得此两人，百万之众，皆卸甲卷旗而退矣。”

揽“二乔”于东南兮，乐朝夕之与共

瑜问哪二人，孔明说：“亮居隆中时，即闻操于漳河新造一台，名曰铜雀，极其壮丽，广选天下美女以实其中。操本好色之徒，久闻江东乔公二女，长曰大乔，次曰小乔，有沉鱼落雁之容，闭月羞花之貌。操曾发誓说：‘吾一愿扫平四海，以成帝业愿得江南二乔，置之铜雀台，以乐晚年，虽死无恨矣’。今虽引百万之众，虎视江南，其实为此二女也”。瑜说，“操欲得二乔，有何证验？”孔明说：“曹操幼子曹植，字子建，下笔成文。操尝命作一赋，名曰《铜雀台赋》。赋中之意，单道他家合为天子，誓取二乔。”并诵《铜雀台赋》，把原赋“连二桥于东西兮，若长空之蠕。”二句改为“揽‘二乔’于东南兮，乐朝夕之与共。”孔明易此二句，便轻易地套在二乔身上。周瑜听罢勃然大怒，离座指北而骂说：“老贼欺吾太甚！”孔明急起止之说：“昔单于屡侵疆界，汉天子许以公主和亲，今何惜民间二女乎？”瑜说：“公有所不知：大乔是孙伯符将军主妇，小乔乃瑜之妻也。”孔明佯作惶恐之状，说：“亮实不知，失口乱言，死罪死罪！”瑜说：“吾与老贼势

不两立！”并承认刚才主降是用以试孔明，他要求“孔明助一臂之力，同破曹贼。”本是孔明求助于周瑜，现在反是周瑜求助于孔明，可见孔明激词之妙。

从最痛切处着手

孔明激周瑜的特点，是从其最痛切之处着手。大乔是孙权之嫂，二乔是周瑜之妻，这是众所周知。而智如孔明，出使东吴哪能不了解其国情况，且其长期隐居的隆中与东吴相邻，哪有不知之理。他巧改赋意，将“二桥”改为“二乔”，显然是有意激之。这么一激，周瑜与曹操更势不两立，并说山了他决心抗操的真实意图，孔明微之的目的是达到了。至于曹操取二乔，虽说是孔明改“桥”为“乔”用以附会之辞，但说之假则假，说之真亦真。曹操是个好色之徒，为满足自己的私欲是不管其后果的，如他曾因取降将张绣叔父之妻淫乐，致有涪水之难；倘如他能平江东，二乔岂能幸免。故杜牧诗有云：“东风不与周郎便，铜雀春深锁二乔。”这并非臆测之言，而是推其理必然如此。

2. 被智激：尚香叱追兵

丈夫激夫人，这算是新鲜事！但玄德这一激，不仅喝退了追兵，且使夫人不被其兄孙权摆布，从此死心塌地跟随玄德。

既哭又激，红颜叱追兵

玄德与夫人孙尚香以江边祭祖为名，骗得吴国太同意，慌忙离开南徐。刚奔到柴桑界首，讷料周瑜也恐玄德逃走，早派徐盛、丁奉在此拦住去路。赵云忙将第三个锦囊拆开，献与玄德。玄德看了，急来车前泣告孙夫人说：“昔日吴侯与周瑜同谋，将夫人招嫁刘备，实非为夫人计，乃欲幽困刘备而夺荆州耳。夺了荆州，必将杀备。昨闻吴侯将欲加害，故托荆州有难，以图归计。幸得夫人不弃，同至于此。今吴侯又令人车后追赶，周瑜又使人于前截住，非夫人莫解此祸。”夫人知了实情怎不发火，她大怒说：“吾兄既不以为我亲骨肉，我有何面目相见乎！今日之危，我当自解。”于是叱从人推车直出，卷起车帘，亲喝徐盛、丁奉说：“你二人欲造反耶？”徐、丁慌忙下马，声喏于车前说：“安敢造反。为奉周都督将令，屯兵在此专候刘备。”夫人说已奉母亲、哥哥之命回荆州去，并大骂周瑜，喝令推车前进。徐盛，丁奉自思：“我等是下人，安敢与夫人违拗？”又见赵云十分怒气，只得把军喝住，放条大路教过去。

美女死心跟英雄

夫人已同意出奔，有追兵请她出面喝退便了，为何孔明教玄德用智激之？夫人虽同意出奔，但她与玄德处境不同：她终究是

吴侯之妹，大事也不过回去，没有什么了不起；而玄德如回东吴，即使有国太帮助，没有性命之忧，但从此被软禁，永无出头之日。不仅是为退兵，

也为了使夫人死心塌地跟随玄德，这就有必要说明真相，用词激之。夫人嫁玄德，是美女配英雄，当然一见情投意合，但夫人为何嫁玄德，个中过程，夫人一直蒙在鼓中，不知是哥哥用她做政治上交易的香饵，还认为这是哥哥对妹妹的关怀呢。玄德一说明真相，哥哥既不以她为骨肉，她又有何面目与之相见，这样可使她更坚决站在玄德一边，喝退追兵的火气更猛，徐盛、丁奉等更不敢违拗。而玄德激夫人实是孔明教之，故说是孔明智激夫人亦可。

3. 受冷落：赵魏破三寨

常言道：请将不如激将。孔明南征第一仗，就是用智激赵云、魏延以取胜。

用智激，虎将深入敌后

孔明率大军来到，“蛮王”孟获派第一洞金环三结元帅、第二洞薰茶那元帅、第三洞阿会喃元帅率兵迎敌。孔明知三洞兵到，即唤诸将听令，说：“今蛮兵三路而来，吾欲令子龙、文长去；此二人不识地理，未敢用之。”于是分别派遣王平、马忠、张疑、张翼等去迎敌，唯独不派遣赵云，魏延二人。二人见孔明不用，各不服气。孔明说：“吾非不用汝二人，但恐汝涉险入深，为蛮人所算，失其锐气耳。”赵云说：“倘我等识地理，若何？”孔明说：“汝二人亦宜小心。”二人回去，赵云请魏延到自己寨内商议说：“吾二人为先锋，却说不识地理而不肯用。今用此等后生后辈，吾等岂不羞乎？”于是二人乃到敌寨附近生擒几名南兵，用酒食待之，探得三寨虚实后，在深夜偷袭金环三结元帅大寨，枭了其首级，然后分兵取二寨，魏延杀到薰茶那元帅寨后时，王平军早到寨前，前后夹攻，南兵大败，薰茶那元帅夺路逃走了。赵云杀到阿会喃元帅寨后时，马忠已杀到寨前，两下夹攻，南兵大败，阿会喃元帅乘乱走脱了。各自收军，回见孔明。

孔明机算 神鬼莫测

赵云将金环三结首级献功。众皆说：“薰茶那、阿会喃皆弃马越岭而去，因此赶他不上。”孔明大笑说：“二人吾已擒下了。”赵、魏二人并诸将皆不信。少顷，张疑解薰茶那到，张翼解阿会喃到。众皆惊讶。孔明说：“吾观吕凯图本，已知他各人下的寨子，故以言激子龙、文长之锐气，教深入重地，先破金环三结，随即分兵左右寨后抄出，以王平、马忠应之。非子龙、文长不可当此任也。吾料薰茶那、阿会喃必从便径往山路而走，故遣张疑、张翼以伏兵待之，令关索以兵接应，擒此二人。”

赵云、魏延皆虎将，孔明拟托以重任，即深入敌后以袭敌寨，但初到南人之地，地理生疏，如盲目进军，将会出事。故孔明先冷落之，不派其出战，却明告虽欲用其二人，因其未知地理，未敢用之。这实是要他二人弄清地理，然后才能深入敌后。这么一激，果激起了二人锐气，主动设法了解敌情，摸清了地理，加以孔明派王平、马忠配合，一举而破三寨。孔明机算，确是神鬼莫测！

4. 不服老：黄忠显威风

孔明二用黄忠，着重靠一“激”字。他认为这位老将如不激他，虽奉命出战也难成功。“老黄忠计夺天荡山”（第七十回）和“逸待劳勇斩夏侯渊”（第七十一回）便是写孔明二激老黄忠的故事。

一激，大败张郃

张郃攻葭萌关，孟达大败，向成都告急。孔明集众将商议，法正主张在帐中选一将去破张郃，孔明笑说，除非去阆中取张飞，别人难当。黄忠忍不住，要求出战。孔明说他年老恐非张郃敌手。黄忠听了，白发倒竖，说：“某虽老，两臂尚开三石之弓，浑身还有千斤之力，岂不足敌张郃匹夫耶！”孔明又激之说：“将军年近七十，如何不老？”黄忠愤然趋步下堂，取架上大刀，轮动如飞；壁上硬弓，连拽折两张，孔明乃问他：“将军要去，谁为副将？”说老的不行，他偏要老的，说：“老将严颜，可同我去。”不只在旁的赵云说令两老去敌张郃是儿戏，葭萌关守将孟达、霍峻见两老到来，也笑孔明欠调度。老黄忠见这情况，又激老将严颜说：“你见诸人动静么？他们笑我二人年老，今可建奇功，以眼众心。”于是二老设下计谋：黄忠用正兵迎战张郃，严颜用奇兵抄在背后夹攻，终于打败张郃。接着又用骄兵之计夺了天荡山。

二激，刀劈夏侯渊

这时，刘备要他去取定军山，孔明又激之，说守将夏侯渊精通韬略，善晓兵机，要去取关公来，方可敌之。黄忠愤然答说：“廉颇年八十，尚食斗米、肉十斤，诸侯畏其勇，不敢侵犯赵界，何况黄忠未及七十乎？”孔明便派法正同他去。在法正协助下，老黄忠又建奇功。老黄忠斩夏侯渊的英雄气概，写得很有声色：黄忠占对山，夏侯渊出战，任其百般辱骂，黄忠只不出战。待曹兵倦怠，锐气已堕，多下马坐定，法正乃将红旗招展——这时，“鼓角齐鸣，喊声大震，黄忠一马当先，驰下山来，犹如天崩地塌之势。夏侯渊措手不及，被黄忠赶到麾盖之下，大喝一声，犹如雷吼，渊不及相迎，黄忠宝刀已落，连头带肩，砍为两段。”

十二、用 间

凡对敌斗争，或一切竞争，都要详细了解对方的情况，才能制定正确的对策与之较量，始有取胜的可能，如果对对方情况毫不了解，就可能采取错误的对策，必将遭到失败。与敌斗争，先要了解其情况，这就必须用间，为了不泄漏情报给对方所利用，则必须严格保密，纯洁内部，因此用间与保密成为对敌斗争的最重要手段，这是古今如此，已是公开的秘密。

《孙子兵法·用间篇》十分强调用间的重大作用。孙子说：“明君贤将，所以动而胜人，成功于众者，先知也。先知者，不可取于鬼神，不可象于事，不可验于度，必取于人——知敌之情者也。”又说：“故用间有五：有因间，有内间，有反间，有死间，有生间。”“故三军之亲，莫亲于用间，赏莫厚于间，事莫密于间。非圣智不能用间，非仁义不能使间，非微妙不能得间之实。微哉！微哉！无所不用间也。”孙子认为能常胜敌人，是因事先了解敌情。而要了解敌情，不能靠鬼神、迷信和主观去猜测，只能从“知敌之情”去取得。这就必须用“五间”。而能善于用间的，只有是智慧、慷慨的人，因为这种人才能重用、重赏做间谍的人，这样，间谍才为之效死。在历史上，间谍在对敌斗争中起了非常关键的作用。商之兴，与商汤以伊尹为相大有关系，因伊尹原是夏桀的大臣，他很了解夏朝的内情；周之兴，与武王以姜尚为师大有关系，因姜尚原是商纣的大臣，他洞悉商纣的内情。又如楚汉之争，刘邦就给陈平黄金四万斤，使他行反间，离间项羽与其骨鲠之臣范增、钟离昧等的关系，使项羽最后变成孤家寡人，终被刘邦打败。

《三国演义》描绘孔明、周瑜和司马懿等料事如神，其实都是用间了解敌情才能如此。其中离间计描写得最多，因为在战争

中，君臣一心，将帅协力，则难以战胜；如果能离间之，分散敌方的力量，则易打败之。其离间之法，无非两种：制造矛盾和利用矛盾。这种离间计就是《孙子兵法·计篇》所说的“亲而离之”。《三国演义》有不少采取“亲而离之”的计谋以战胜对方的故事。

1. 离 间 计：杨彪行反间

离间的花样甚多，而利用女人妒性进行离间的，却是一种独特的手法。

离间奇计：利用女人妒性

董卓被杀 其余党李傕、郭汜攻入长安，操纵朝政，横行无忌。太尉杨彪密奏献帝说：“臣有一计：先令二贼自相残害，然后诏曹操引兵杀之，扫清贼党，以安朝廷。”献帝说：“计将安出？”彪说“闻郭汜之妻最妒，可令人于汜妻处用反间计，则二贼自相害矣。”献帝乃书密诏付杨彪。彪即暗使夫人以他事入汜府，乘间告汜妻说：“闻郭将军与李司马夫人有染，其情甚密。倘司马知之，必遭其害。夫人宜绝其往来为妙。”汜妻讶说：“怪见他经宿不归！却干出如此无耻之事！非夫人言，妾不知也。当慎防之。”彪妻告归，汜妻再三称谢而别。过了数日，郭汜又将往李傕府中饮宴。妻劝说，“傕性不测，况今两雄不并立，倘彼酒后置毒，妾将奈何？”汜不肯听。至晚间，傕使人送酒筵至。汜妻乃暗置毒于中，方始献入，汜便欲食。妻说：

“食自外来，岂可便食？”乃先与犬试之，犬立死。自此汜心怀疑，一日朝罢，李傕力邀郭汜赴家饮宴。至夜席散，汜醉而归，偶然腹痛。妻说，“必中毒矣！”急令将粪汁灌之，一吐方定。汜大怒说：“吾与李傕共图大事，今无端欲谋害我，我不先发，必遭毒手。”遂密整本部甲兵，欲攻李傕。早有人报知傕。傕亦大怒说：“郭阿多安敢如此！”遂点本部甲兵，来杀郭汜。两处合兵数万，互相混战。两人勾结一起，朝廷无人奈何；及其分裂，互相攻击，势力日趋削弱，最后被曹操打败，落草为寇去了。

抓住要害，离间见效

杨彪能行其反间计，是因其抓住郭汜之妻最妒的特性。杨彪夫人只不过是说“闻郭将军与李司马夫人有染”，便引起郭妻妒火大作，不用教她离间之法，她却“无师自通”，从置毒于酒至以粪灌其夫，终使汜与傕决裂。可见离间计，一抓要害，便立即见效。而行此计的，又往往是身边人。郭汜之败，与其说是中了杨彪的离间计，不如说是中了夫人的离间计。

2. 抹书信：曹操间马韩

马超杀奔长安时有二十万大兵，逃归陇西时只剩下三十余骑，为何如此惨败？因中了曹操的离间计。

马超与曹操大战于潼关，杀得曹操“割须弃袍”。曹操乃屯兵于渭北，密令徐晃、朱灵尽渡河西结营，以前后夹攻马超，马超闻知，乃与韩遂商议。韩遂主张先和，春暖再说。于是便派使至曹寨下书，言割地请和。贾翊向曹操献计说：“兵不厌诈，可伪许之，然后用反间计，令韩、马相疑，则一鼓可破也。”操抚掌大笑说：“天下高见，多有相合。”

事未查明而疑，必然中计

次日，操引诸将出营，唤韩遂会话。阵前，操只叙寒温，叙年家，叙年齿，并不提起军情，相谈有一个时辰，方回马告别，各自归寨。超来问有否言军务，遂如实说：“只诉京师旧事耳。”超心甚疑，不言而退。次日，操亲笔作一书给韩遂，在紧要处尽皆改抹，送信时故意多遣从人，使马超知之。人报马超，超向遂索书，看见有改抹字样，疑是遂与操有密谋之处，自行改了。韩遂说：“汝若不信吾心，来日吾在阵前赚操说话，汝从阵内突出，一枪刺杀便了。”超说：“若如此，方见叔父真心。”次日，韩遂引众将出阵。马超藏在门旗里。韩遂使人到操寨前，高叫：“韩将军请丞相攀话。”操乃令曹洪引数十轻骑出阵前与韩遂相见。洪马上欠身说：“夜来丞相拜意将军之言，切莫有误。”言讫便回马。超听得大怒，挺枪骤马，便刺韩遂。遂诸将拦住，劝解回寨。遂见马超如此，迫得暗向操投降，约夜间放火为号，共讨马超。不料马超已探得备细，引兵来杀韩遂，双方混战，操大军掩至，马超大败，止剩得三十余骑，与庞德、马岱望陇西临洮而去。

一勇之夫，难成大事

曹操的离间计确毒！但并不奥深，如果是细心人，一验笔迹便知“抹书信”的是何人；适逢马超是个有勇无谋的人，未经思考便断定韩遂与操密谋。后来，韩遂降操也是马超所逼造成的。韩遂原是一心与马超报仇的。因韩遂与马超之父马腾结为兄弟，马腾被操所杀，韩遂深为愤恨，故操派使赍书要其擒马超赴许都，许封其为西凉侯，遂不为封高官所动，便将此事告知马超，并当马超面斩操来使。这说明韩遂大义凛然！马超竟以“抹书信”事而疑之，以至与之火并，使内部分裂，致为操所乘。可见一勇之夫难成大事，马超之败亦是意料中事。

3. 散流言：孔明黜仲达

孔明南征后欲北伐，因司马懿守西凉等处未敢轻举妄动。

马谡献计，曹睿中计

马谡献计说：“司马懿虽是魏国大臣，曹睿素怀疑忌。何不密遣人往洛阳、邺郡等处，布散流言，道此人造反，更作司马懿告示天下榜文，遍贴诸处。使曹睿疑心，必然杀此人也。”孔明从之，密使人行此计去了。

事被曹睿所闻，大惊失色，急问群臣。太尉华歆奏说：“司马懿上表乞守雍、凉，正为此也。先时太祖武皇帝尝谓臣说：

‘司马懿鹰视狼顾，不可付以兵权；久必为国家大祸。’反情已萌，可速诛之。”曹真奏说：“不可。今事未知真假，遽尔加兵，乃逼之反耳。如陛下心疑，可仿汉高伪游云梦之计，御驾幸安邑，司马懿必然来迎，观其动静，就车前擒之可也。”睿从之，亲自领御林军十万，径到安邑。司马懿不知其故，欲今天子知其威严，乃整兵马，率甲士数万来迎。睿慌命曹休先领兵迎之。司马懿见兵马前来，只疑车驾亲至，伏道而迎。曹休说：

“仲达受先帝托孤之重，何故反耶？”懿大惊失色，汗流遍体，乃问其故。休备言前事。懿说：“此吴蜀奸细反间之计，欲使我君臣自相残杀，彼却乘虚而袭。某当自见天子辨之。”遂急退了军马，至睿车前俯伏泣奏说：“臣受先帝托孤之重，安敢有异心？必是吴、蜀之奸计。臣请提一旅之师，先破蜀，后代吴，报先帝与陛下，以明臣心。”睿疑虑未决。华歆奏说：“不可付之兵权，可即罢归田里。”睿依言，将司马懿削职回乡，命曹休总督雍、凉军马，曹睿驾回洛阳。

利用矛盾，反间成功

孔明散流言使司马懿削职，是利用曹氏和司马懿之间的矛盾。曹氏和司马懿原非一心，曹操出身于宦官，司马懿出身于士族，在东汉末年，士族和宦官矛盾十分尖锐，士族一般看不起宦官，故曹操起事之初搜罗士人为己用甚为困难。曹操曾要司马懿出来做官，他装病不出，后怕曹操要杀头才勉强应召。因此，曹操对他甚有戒心，华歆说曹操曾告诉他：“司马懿鹰视狼顾，不可付以兵权，久必为国家大祸，”足以说明。华歆为曹氏死党，故一听司马懿有反情，则主张“速诛之”。而曹睿对司马懿也“素怀疑忌”，虽知司马懿反情不落实，也借此机会把他削职回乡。也正因曹氏和司马懿有矛盾，

孔明利用矛盾的反间计才立即见效。

4. 巧离间：诸葛拆叛党

建宁太守雍闿勾结孟获造反，牂牁太守朱褒、越巂郡太守高定献了城池。诸葛亮决定在征孟获前先平定叛乱。他采取反间计，制造矛盾，使其互相攻杀，叛乱得到迅速平定。

制造矛盾进行离间

诸葛亮统大军到来，雍闿、朱褒、高定引军迎敌。高定先锋鄂焕初战被擒，诸葛亮知是高定部将，告之说：“吾知高定乃忠义之士，今为雍闿所惑，以致如此。吾今放汝回去，令高太守早早归降，免遭大祸。”乃纵之去。他回见高定，备述诸葛亮之德，定亦感激不已，这一纵，为争取高定、鄂焕打下基础。雍闿、高定两路兵来取蜀寨，被生擒无数。诸葛把雍闿、高定的人各囚一处。却令军士传说：“凡是高定的免死，雍闿的人尽杀。”诸葛亮取雍闿的人来问，皆说是高定部下，便尽放回去。又唤高定的人来问，都说实是高定的军士，乃赐酒食，对他们说：“雍闿今日使人投降，要献汝主并朱褒首级为功劳，吾甚不安。汝等既是高定部下军，吾放汝等回去，再不可背叛。”这二纵，使高定与雍闿互相怀疑，为促使其互杀埋下伏笔。

借刀杀人，不费吹灰之力

高定见诸葛亮如此厚待他，未知真假，乃派人到孔明寨中探听虚实，被伏路军捉来见诸葛亮。诸葛亮故意认做雍闿的军士，

问说：“汝主帅既约下了献高定、朱褒二人首级，因何误了日期？”并修书一封付之说：“汝持此书付雍闿，教他早早下手。”诸葛亮这一书，明是教高定杀雍闿。果然，高定一读此书，勃然大怒，乃与鄂焕在夜间偷袭雍闿寨，枭其首级来见诸葛亮。诸葛不仅没有给他表功，反喝令推出斩之。定辩护，诸葛说他是诈降，定问何以知之，诸葛取出一书，与定说：“朱褒已使人密献降书，说你与雍闿结生死之交，岂肯一旦便杀此人？吾故知汝诈也。”定叫屈说：“朱褒乃反间之计也。”诸葛说：“汝若捉得朱褒，方表真心。”于是，“高定与鄂焕引兵去杀朱褒，恰巧于途中相遇，乃刺杀之，枭其首级来见诸葛。诸葛大笑说：“吾故使汝杀此二贼，以表忠心。”遂命高定为益州太守，总摄三郡；令鄂焕为牙将。三路军马已平。

孔明这次行反间计的特点是：先以义争取高定，然后在高定与雍闿、朱褒之间制造种种矛盾，用叛军杀叛军，不待自己动手，使高定枭雍闿、朱褒之首。孔明拆叛党的反间计确是别具一格！

第四章 取胜诀窍

集大成始能成大家，善于向别人学习的人才能“青出于蓝胜于蓝”，日本人就善于向外国人学习，融会贯通中西智谋用于商战，故能在世界市场上昂首阔步，纵横驰骋。有鉴于此。我们以三国智谋总结现代商战的经验教训，希冀对新参加商战的中国人有所启发，有所提示。

一、固本

树木的根札得深才牢固，才经得起台风的袭击而岿然不动。东汉末年，逐鹿中原的有十八路诸侯，后大多被消灭，只有三国鼎立，其共同的原因是：善于固本。今天从事商战的，借鉴三国的固本经验将大有裨益。试从下列三个方面进行论述。

1. 要深根固本：取胜的基础

三国能鼎立近半个世纪之久，正因其本固。曹操起事之初，仅有兖州一地，他纳荀彧“深根固本”之策，先巩固兖州，以之为根据地，招贤纳士，训练兵马，伺机逐个消灭敌对势力，乃能称雄北方。刘备纳诸葛亮的“隆中策”，取益州为根据地，才能与曹、吴抗衡。孙权也先安内才能攘外，使东吴国民安。

在中国古代战争史上，一般来说，凡能“深根固本”的都能立于不败之地，否则往往彼敌一击便一败涂地。东西汉之兴，其关键是能“深根固本以制天下。”因“高祖保关中，光武据河内”，故能“进足以胜敌，退足以坚守”，虽然屡败，因后劲仍足，可以东山再起，把战争坚持到最后胜利。明太祖朱元璋以此为法，先“深根固本”，即“高筑墙，广积粮，缓称王”，平了南方，站稳脚跟后始挥师北上，以破竹之势攻入北京，开创了明王朝。可是，唐黄巢、明李自成等，虽拥众百万，先后打败了唐、明王朝，因不“深根固本”，即没有建设牢固的根据地，当敌人一联合外来势力进行反攻，一道大败便翻不了身。足见“深根固本”确是争天下的良策。

需要探讨的是，这里所说的“本”的内涵是什么，如何才能“固本”？这从蜀、吴两国前后期的不同形势中可以找到答案。在前期，即刘备、孔明先后治理蜀国和孙权统治东吴期间，因他们都是杰出的统治者，善于用人、团结人，因而能聚集济济人才，为之效力献智，制订的政策能正确反映客观形势，符合人民的愿望，人心归之，加上蜀国山川险阻，有不少关隘是“一夫把关，万夫莫敌”，以及吴国有长江天堑，故蜀、吴两国成为攻不破的堡垒。而在后期，山、水险阻依旧，但蜀国当政的是庸主刘禅，吴国是暴君孙皓，都亲小人远贤人，有人才而不能用人，因而人心离散，山高水险而无人为之把守，天堑变成了通途，敌人一跨而过。据此可以得出结论，这里所说的“本”的内涵包括三个方面，即人才、人心和根据地。根据地虽是“本”的重要内涵之一，但非决定因素，决定因素是人心向往，而人心向往在于有杰出的人才群体，即有各种各样的人才来治理国家。刘备、孔明和孙权因其本

人就是英才，故能将各种各样的人才组织起来形成杰出的人才群体，治军治国有一套正确的方略，才得到了人民的拥护，使蜀、吴两国前期固若金汤。常言道：“得人心者得天下”，而得人心必先得人才，得人才才能得人心，说“得人才者得天下”也行，因此，可以说人才是“本”中之本。要固本，人才最重要。

争天下需要先“固本”，人际之间的其他竞争也同样需要先“固本”，因为竞争就要决胜负，要压倒对方才能取胜，而在激烈的竞争下，本不固被人一推便倒。当今之商战也如此。商战之“本”由人才、科技、管理、教育四个方面组成，要固本就必须从这四个方面着手：要有一流的主管、科技、管理人才，不然就不能形成杰出的人才群体，就难于在世界市场取得商战的胜利。因为没有一流的主管人才，就不能做出高明的决策，正确地指挥商战；没有一流的科技人才，就制造不出比别人更物美价廉的尖端产品，以压倒竞争对手；没有一流的管理人才，就不能更好地进行管理、推销产品，占领更多的市场份额。能否培养如此众多的各种各样的一流人才就决定于教育如何，而搞好教育也需要教育人才，没有一流的教育人才就不可能培养出众多的各种各样的一流人才。显然，商战的“本”中之本也是人才，人才是决定一切的。下面，我们将从这四个方面进行探讨：

人才是关键

商战，表面上是商品竞美，实质是智慧的较量，从制造产品到经营以至占领市场，无不是人们智慧的结晶，也是主管、科技、管理人才运用其才智的结果，因此也可以说商战是人才之战。

虽然在参加商战的人才群体中的各种人才都不能缺少，各有各的作用，但商战的胜败往往决定于主管人的决策正确与否。他跟统兵作战的统帅有相似之处，孔明、曹操和周瑜等能多胜，是因其多谋善断，及时做出正确的战略决策，参加商战的主管人也必须有这种本领，才能取得胜利。不少商战的成功或失败的案例，都说明主管人在商战中所起的关键作用。即使是同是一个企业，同是一样产品，由无能的主管人经营，濒临破产，换了高明的主管人，就使滞销变畅销，生意兴隆。美国创业家金姆使濒临破产的雷明顿公司起死回生便是个典型的例子。在购买雷明顿公司前，金姆做了周密的调查研究，发现这家公司生产的电动剃须刀是当时所有同类产品中最棒的，它销路不好是管理人员不善经营，不晓得怎样去卖剃须刀，因而虽有最棒的剃须刀，却竞争不过其他公司制造的并非一流的剃须刀，让他们垄断了剃须刀市场。于是，即使这家公司亏了3000万美元，他也下决心举债用2500万美元将之买下来。在对雷明顿公司过去存在的弊端进行改革整顿，以建立全体员工的信心的同时，想方设法降低电动剃须刀的价格：雷明顿公司原先的主管，认为在有限的剃须刀市场中，唯有提高价格，才能使销售金额提到最高水准。金姆认为这种行销思想是错误的，他便停掉售价34.95美元的剃须刀，推出一种配件较少，售价只有19.95美元，十分经济又好用的三头剃须刀。这种新产品一试销，立即在剃须刀市场造成轰动。之后，他扩大在世界各地的行销渠道，并自己上电视，做广告，现身说法，大卖剃须刀，使雷明顿三头剃须刀声誉传遍全球，使雷明顿公司财源大进。金姆使雷明顿起死回生的办法不过是：制造物美价廉的新产品，组建一个奋斗不懈的团体，进行良好的行

销及广告活动。而金姆胆大心细的作风却是他取得成功的关键所在。金姆如此大胆敢于买下负债达 3000 万美元且濒临破产的雷明顿公司，是建立在他对该公司情况全盘了解的基础上，特别是他发现它的电动剃须刀是当时最棒的，他认为经过改进产品和行销，发展前途是无量的；但是如果金姆是个谨小慎微的胆小人，是不敢冒这么大的险的。

日本人能在商战中不断取胜，创造了一个又一个奇迹，也是因日本有众多的企业奇才。本田宗一郎是以制造最快的摩托车著名的。1953 年，他参观英国 TT 摩托车比赛，看见参赛的英制 250CC 摩托车，马力有 35 匹，而那时本田会社制造的 250CC 摩托车，只有 13 匹马力，相比之下，速度是大大落后了。当时，他既感到震惊又因落后而引以为耻，一回到日本，立即创设和亲自领导一个研究部，研制比英国还快的摩托车，经过不断的努力，他成功了。本田会社制造的摩托车通过参赛获得一次又一次冠军，因而声誉大振，销路大畅，不到十年时间，本田会社就一跃而成为全世界最大的摩托车制造工厂。爱国、敢想、实干，这便是本田一郎的个性，一发现所制造的摩托车速度落后于英国人，就激起了他的狂热的爱国心和创造愿望，于是以不顾一切的勇气去干，终于达到了目的。当时，日本制造的摩托车和英国的速度差距如此之大，本田宗一郎没有不顾一切的勇气是不敢向英国挑战的。日本的其他企业巨子，如石板泰三、仓田主税、稻山嘉宽、鹿岛守之助、松田垣次、石田退三、盛田昭夫、松下幸之助等，也因都有爱国、敢想、实干的精神，敢于向全世界制造业、造船业、钢铁业、汽车业、电器业、建筑业、渔业等发起挑战，由于日本人既有不顾一切的勇气又有创造性的科学头脑，他们胜利了。

有不少在国际上负有盛名的华裔企业家则凭着自己的才智和勇气，赤手空拳在各国闯世界，从无到有，从小到大，以至富甲天下，国际伙伴电脑公司总经理王嘉廉就是这样的企业家。他主持的电脑公司在个人电脑的销售量上已居世界领先地位，每年营业额超过 10 亿美元。70 年代初，王嘉廉已预料到电脑软件市场具有无比潜力，他向所在的美国电脑服务社的老板建议和瑞士一家电脑公司合作，在美国成立分公司，推出自己设计的软件，遭到老板拒绝，于是他便离开该社，自己出面和这家瑞士公司合资经营，推出的 CA——SORT 软件大受欢迎，销路极佳。后来，他将 1976 到 1980 年所获的利润买下全部股权，独自经营。1985 年，他用 2500 万美元买下 CGA 公司，这是因他看中了该公司生产一种名叫“最高机密”的电脑安全程式，别的电脑公司都讥笑他出价太高了，但仅一年内光是出售“最高机密”程式，就赚了 3600 万美元。王嘉廉就是这样凭着自己的超人的商业才能，不断买进及开发新产品，并建立一套高效率的软件产品销售服务网，使“电脑伙伴”迅速成长，创造了庞大的企业王国和惊人的财富，新加坡志正企业集团的创始人，被称为“大老板的老板”的谢杰立，就是以大胆收购破产企业发家的。MPH 公司是一家老字号的大出版公司，由于经营不善，到 70 年代已濒临破产，1972 年，独具慧眼的谢杰立收购了这家公司，在他苦心经营下，不多久这家濒临破产的企业奇迹般地起死回生，现已成为一家很有名望的大企业。之后，他继续收购濒临倒闭的企业，如在购买 MPH 公司那年的一周之内又收购了三家，经营一段时间后便转亏为盈。

谢杰立就是这样善于经营，勇于开拓，仅三十几年的时间，业务范围从医药、杂品逐步扩展到出版业、旅游业，酒店业、娱乐业、房地产业、建筑业、制造业和伐木锯木业等，成为一个庞大的跨国企业集团。

科技是主力

当代商战，虽然以市场为战场，实是在科技领域里进行，商战的胜负决定于科技力量如何，科技已成为商战的主力，世界第四次技术革命的兴起，使经济结构日益趋向软件化、信息化和高水平化，产品成份的构成与过去大异。世界知名的管理学专家彼得·德鲁克在其新著《新现实》中指出：“在工业生产中，原材料与劳力所占的比重日益降低。20年代代表性工业产品汽车的生产成本中，60%来自材料与能源，但80年代的代表性工业产品半导体晶片的生产成本，原料与能源只占2%，而信息业则几乎不包括任何材料与传统的能源成份，完全是知识密集型产业。”这说明科技对生产力的决定作用越来越明显，能否在高科技领域里取胜，将决定一国的兴衰。因此，不论是较早以“科技立国”的欧美国家，或后来提出以“科技立国”的新兴国家，都在拼尽全力发展高科技，在高科技领域里你追我赶，竞争日益复杂激烈，为了在高科技领域同美日决一胜负，欧洲各国政府为此投入了数以十亿计的美元，联合搞共同研究。美国也与欧洲共同体建立一些高科技的联盟以对付日本的挑战。最近日本三菱公司与西德奔驰公司加强合作，其矛头则是对准美国。西方发达国家之间在高科技领域上的竞争已不择手段了，其激烈程度已达到了白热化。

目前，各国和地区不论是科研或竞争，其共同的目标都是瞄准市场。世界各国科研经费主要用于应用研究和实验研究，基础研究的经费占的比例最少，在80年代，发达国家如美国用于应用研究和实验研究的经费占科研经费总数的87.5%，基础研究只占12.5%，日本用于应用研究和实验研究的经费占科研经费总数的85.9%，基础研究只占14.1%。新兴的工业国家和地区也开始呈现出同样的趋势。1984年，新加坡用于实验研究和应用研究的经费占科研经费总额的96.6%，南朝鲜1981年用于实验研究和应用研究的经费占科研经费总额的76%。世界各国重视实验研究和应用研究，都是为了开发新产品以争夺市场。事实确是如此，1988年8月，英国成立的“科研开发应用中心”其任务就是分析市场机会，确立研究课题，促进研究开发，加速成果转化，解决科研成果的市场问题。南朝鲜的高科技发展计划把市场前景好、效益高的微电子和精细化工的研究开发作为优先的方向。由于国际局势的缓和，一些国家的军备竞赛继续在高科技领域里进行的同时，也将其一部份成果向商品化转移。如美国“星球大战”计划的技术成果已开始向民用工业推广，1987年10月公布它的技术数据库咨询系统，有限度地开放了200多项技术，提供有偿服务。目前美国许多企业界正把“星球大战”计划视为它们的未来，不惜工本为“星球大战”计划的研究项目试验大量投资，想利用其科研成果制造尖端产品以占领市场。各国之间在高科技领域里的竞争，其目的也在于市场。三菱、奔驰公司加强合作，也是为了进一步发展航空和航天设备的技术，以打破美国对这一市场的垄断。欧洲共同体为了加强欧洲信息技术力量而耗尽35亿美元的欧洲信息技术研究和开发计划，其目的在于对付美国国际商用机器公司、数字设备公司和休利特——帕卡德公司的产品在欧洲占统治地位的局面。但其矛头也是针对日本，1985年开始执行的尤里卡计划已成了在高科技方面同日本竞争的特殊工业政策。

现在，发达国家和新兴工业国家和地区都竭尽全力发展高科技、开发新

产品以占领市场。联邦德国采取增加投资，使用最先进的技术，提高劳动生产率等一系列措施，保证“拳头”产品的生产和出口。它决定首先加速机械、冶金、电气、化学和汽车工业的发展，这五个工业部门的产品出口额占联邦德国出口总额的 71% 左右。“四小龙”为能在激烈的竞争中站得稳以求发展，也十分重视发展高科技。台湾新竹科学园，1987 年生产的高级电脑、电子材料、超导材料、精密仪器、集成电路等价值高达 8 亿 5 千万美元，其中 70% 产品外销。南朝鲜也将它的国民生产总值 5 轴用于对高科技的投资，计划到 21 世纪跃入世界 10 大科技国之行列。新加坡和香港也正在制订扩大高科技等投资的新计划，以占领更多的市场份额。

要发展高科技没有高科技的人才不行，因此各国对科技人才的争夺十分激烈。当人们认识到一国之兴衰将决定于高科技发展如何的时候，才为缺乏高科技人才而焦虑不安。即使是在高科技还占领先地位的美国，也将面临缺少科技人才的危机。全美科技促进协会主席亚特金森近日在该协会的年会上指出：从 1995 年至 2010 年的 16 年中，美国总共缺少 15 万多名博士学位的科技人才，“这对美国竞争能力将产生不利的影晌”。他强调：美国各界应迅速采取实际行动，增加对培养科技人才的投资，因为这对美国在下一个世纪的“生命力”来说是“至关重要的”。英国高级科技人才短缺更严重。不久前在伦敦举行的科学人才会议预言，90 年代英国将发生科学危机。例如在世界上享有盛誉的英国皇家学会就有 250 名会员在美国工作，到目前为止，英国航天界受聘到美国工作的就有数千名设计师和高级工程师。还有不少流入联邦德国、瑞典等国。为此，美、英等国正在采取措施补救人才之不足，美国近几年来加紧吸收“知识移民”；英国和其他参加共同体的成员国为防止人才外流，拟联合投资 1.6 亿欧洲货币单位筹建大规模的共同体的研究机构，吸收欧洲科技人员参加研究。争夺高科技人才已成为发达国家当务之急。

管理是基础

企业管理一般包括两个方面：一、组织、管理生产力和推销产品，二、协调、管理企业经济活动中人与人的关系。前者是管物，后者是管人。就管物与管人两者论，管人是最重要的，因物的管理如何归根到底还是决定于人的管理如何。而要把管理工作做好，需要各种各样的管理人才，还需要主管人能充分发挥其作用。企业管理是一门高深的艺术，在这里不可能也没有必要全面论述，只是想说明管理在商战中的地位及人才对管理所起的作用。

管理是基础，管理不好在商战中将会失败。有不少创业者，瞄准市场的趋势，抛出适销的新产品，采取巧妙的行销手段，可以发迹于一时，但由于不善于进行管理，终被淘汰。例如曾经突然大发达的美国奥斯本计算公司，后来便是这样在市场消失的。该公司创建于 1981 年，仅仅在随后的 18 个月内，它迅速发展为拥有十亿美元财产的企业。但是，1983 年 9 月 14 日，该企业就依据《破产法》第十一章寻找保护。它何以大起大落如此之快？早在 70 年代初，电子计算机不管是小型或大型，售价都很贵，只有有钱的企业才买得起，奥斯本便请人设计了一种很好的超便携式的计算机，名为奥斯本 1 号，它重量轻（只有 24 磅）、体积小（能放在公文包里），售价只有 1795 美元，比其他商用计算机便宜数百美元，比苹果牌计算机便宜一半，因而大

受顾客欢迎，成为当时的热门货，1982年销售额高达1亿美元。但以后随着业务的发展，却亏损日大，这是什么原因呢？原来奥斯本是一位创业者，不是管理专家，无论在金融方面，还是在商业管理方面，他都是外行，只知一味竭尽全力尽快扩大业务，由于根基不牢，难以建立起大企业所必需的组织和管理制度。结果，造成经营失控、产品积压、销售支出过大，正因管理制度不健全，对内外情况不了解，连自己公司已出现了巨大的亏损还蒙在鼓里，不能采取及时补救措施；另外对竞争者的冲击估计不足，没有及时采取新工艺制造新产品与之抗衡，当国际商用机器公司迅速地生产出更物美价廉的产品投入微型计算机市场时，奥斯本1号被淘汰了。奥斯本既不知己也不知彼，其失败是必然之事。柯维特连锁折扣商店也是因管理跟不上而走下坡路的。这个商店是美国人尤金·法考夫于1948年创办的，开始只是一家有一段楼梯的小型皮箱铺，由于他首先采取折扣推销办法，家电和其他耐用消费品削价10%~40%，公司发展极快，60年代早期，公司平均每七个星期新开一家大商店，10年之内销售额从5500万美元上升到7.5亿美元，当时被列入为美国六大商人之一。法考夫把持商店大权，如所有市场、营销政策和其他策略都控制在个人手里，商店经理及其他执行人员没有一点权力，商店规模还小的时候还能管理，发展到规模庞大时便控制失灵，指挥不了；也由于商店发展得快，来不及培训管理人员，也没有物色高级管理人员，使管理陷于混乱，以致销售、采购、发送及会计部门不能配合默契。恰在这时，超级市场崛起，以更低的价格、科学的管理与之竞争，柯维特劣势日显，在1964年，该公司亏损达1200万美元，法考夫被迫走出公司寻求援助，从此一蹶不振。柯维特这个开创折扣销售新时代的先驱，只不过剩下一个留在人们记忆中的名字罢了。

大凡取得成功的企业，都与善于管理有关。美国通用电器公司董事长杰克·韦尔奇是管理的权威，他刚刚任该公司董事长时，公司机构臃肿庞大，调度不灵。韦尔奇认为官僚体制是一种罪恶，因为分散人们对于重要事务的注意力而降低生产率，无法与对手进行有力的竞争，于是进行整顿，裁减了十万名雇员，相当于公司总人数的四分之一。并与雇员们一起认真论证，取消了不必要的会议、报告、请示及其它繁琐程序。还经常深入下去，与雇员们面对面直接交谈以了解情况，一年接待上千人次。包括每一个被解雇或提拔为经理的人。韦尔奇强调：在世界市场竞争激烈的今天，高效率对竞争十分重要，认为“迟迟做出一个正确的决定与做出一个错误决定结果一样。”他还认为：所有的管理思想与作法都是为了一个目的，即掌握自己的命运。欲在变化莫测的世界市场掌握住自己的命运，就要提高劳动生产率，才有能力降低价格去占领世界市场。而生产率的增长的关键在于

“解放”中层管理人员，更多地授权给他们。要掌握自己的命运，应有自己的发展战略，但这种战略不是一种固定的长期行动计划，而是随着环境的变化，不断演进和延伸。韦尔奇的企业管思想是很有见地的，也是对现代企业管理经验的总结。百事可乐公司总裁卡尔欧威在管理上则着重于人才的开发，他把自己的工作时间的40%用于研究人的问题，每年花近两个月的时间亲自核评公司550名高层经理的实绩，总结其成功或失败的原因，并帮助其发扬优点、改正缺点。并亲自与走板们和人事部门研讨高层经理的前途，培养、提拔或淘汰。他认为“没有比这更重要的了。”他大胆启用青年人，有才能的不论资历让他独负重任。为了培养公司管理人员，他常常向外部挖

掘管理“名星”，借助于名星的带动来提高整个企业的管理水平。对于那些积极工作取得很大效益的经理给予高薪、重奖以及其它优厚的待遇，使他们感到百事人与众不同，增强自豪感。对此卡尔欧威指出：“这是人们对于尊严和地位在精神上的需要，我们是一流公司，拥有一流的人。”由于通用电器公司和百事可乐公司领导重视管理、善于管理，公司根基牢固，经得起任何竞争的冲击，始终立于不败之地，不断发展壮大，成为世界第一流公司。

东方新兴国家和地区的企业管理虽向欧美学习，但有自己的特点，即都是建立在集团主义基础之上，而不像欧美那样建立在

“自我”为中心的个人主义基础之上。在这方面，日本具有代表性，它的管理体制是在集中管理下实行分权经营，这种体制要求企业在经营管理中充分发挥“集团”的力量，保持集团内部的“协调”，要求每个成员都要参加企业经营，实现“自下而上”经营管理。因此，采取各种措施充分发挥集团内部所有成员的积极因素，使每个人的个人目标与企业全体成员的目标融为一体，并经常向成员灌输这种“集团”意识。如松下公司规定它近9万名职工每天上班前都要朗读如下的信条：“只有通过公司每个成员的协力和合作才能实现进步和发展。因此，当我们每一个人在致力于不断改进公司的工作时，均应牢记这句话。”其目的在于树立“公司命运与全体职工命运共存亡”的观念。南朝鲜的一些企业也重视发挥全体职工参加管理的积极性，例如现代、三星、乐喜金星、大字和鲜京五大财团都设立“小小的建议箱”，根据职工建议的作用大小分级给奖金，以充分发挥全体员工的聪明才智。为了鼓励职工提建议，各财团都想尽了办法，如大字财团除设“建议箱”外，还设立“电话建议箱”，让职工把一闪念中出现的好主意通过电话立即提出来，以免遗忘和漏掉任何一个有价值的建议。鲜京财团则别具一格：如果一个人或几个人提出的建议被采纳，如需单独经营，就提供资金让提建议的职工独立或合伙负责经营，其利润由个人或小集体同公司按适当比例分配。这样做既可发挥职工的创造性和主动性，对于公司则利于管理庞大的职工队伍，大大节约劳务费和管理经费。发动职工提建议，大大改善和提高了企业的管理水平，现代财团仅其所属的汽车公司的职工，于1987年就提出8万多项建议，对公司的产量、质量，尤其对汽车出口发挥了很大作用。乐喜金星财团的职工近几年来平均每人一月提一项建议，其内容包括计划、采购、生产、销售、包装等各个方面，效果甚佳。特别是，各财团通过发动职工提建议可以发现和培养更多的人才。

不论是东方或西方，企业管理都着重于人的管理。而管理需要人才，有了人才，管理才管得好，脚跟才站得稳，在激烈的商战中，就不会轻易被人冲垮。

教育是源泉

以上论述说明，要在商战中取得胜利，取决于有各种各样的人才，而人才何来？来自教育。只有搞好教育，培养出众多有智慧、有技术的人才，才能参加商战，促进国家经济的繁荣。智慧、技术如此重要，是由当今时代所决定的。美国著名作家乔治·吉尔德在其新著《微观世界：经济和技术方面的量子革命》一书中说：“工业革命依靠的是有组织的体力劳动、自然资源、

能源和大规模的运输设施。”“今天，占优势地位的国家和公司依靠的不是这些，而是他们所掌握的思想和技术。”显然，随着高科技的发展，不能只靠劳力谋生，要以劳心维生，生活才过得美好。未来的经济发展，关键不是依靠煤矿或钢铁，也不是资本。而是教育。在世界市场上商战日益激烈的今天，需要各种高科技开发各种尖端产品，经营手段也与高科技密切结合，如果教育培养不出与之适应的人才，是不可能市场竞争中占优势的，甚至可能败北。也就是说将使一国经济走向下坡路。历史证明，过去欧美工业国家发展靠教育，现在日本和“四小龙”的起飞也靠教育。由于教育培育了众多技术人才，当劳动密集型产品失去优势时，能立即转入生产知识或技术密集型产品去占领市场，继续推动经济发展。教育不管是现在或将来，都占有十分重要的战略地位，教育如何将决定国家命运如何。

可是，当前世界各国教育都存在不少问题，如文盲人数在不断增加，不仅发展中国家在增加，发达国家也在增加，欧美各国文盲人口占总人口的10~15%。而全世界成年文盲将近10亿。另是科技人才的培养普遍赶不上客观的需要。对此有不少国家已引起注意，而一些国家特别是发展中国家却重视不够，或无动于衷，认识不到问题的严重性。美国教育危机是从70年代酿成，近20年来日见加深，因此，美国政府早在1983年就向全国人民发出警报：“国家危急！”并发动了全国性教育改革运动。美国总统布什认为：“教育是提高我们民族竞争力的关键，是增强我国人民精神的关键。”他上任伊始就宣称：要当一位“教育总统”。并增拨教育经费，1989~1990年度美国教育经费比上年度增加230亿美元，达到创纪录的3530亿美元。这笔经费将占国民生产总值的6.8%，比布什提出的3030亿美元的1990年度国防预算高出整整500亿美元，可见美国政府正在尽力扭转教育落后的状况。鉴于当代科技发展迅猛，法国政府为了使其国力能够应付未来世界的挑战，总统密特朗把教育作为他第二任期的头等优生问题来抓。新政府一组成就朱拨10亿多法郎给教育部门。1989年教育预算比1988年的1980亿法郎增加7.5%，总额达2130亿法郎，占国家12000亿法郎总预算的1/5，另追加预算60亿法郎。政府保证以后5年继续逐步增加，使教育改革得以实施。

不少国家和地区在抓好普通教育和大学的基础、专业教育，重视对科技人员进行“继续教育”的同时，还竭尽心机培训高水平的经贸专才。联邦德国研究出一种培训职员的新方法：抽调未来的经理们到“教学公司”培训，他们于职员的工作，老师做企业家的工作。“教学公司”完全模仿公司活动的各个方面—从采购原料、进库到推销产品、人员管理，为了得到生产过程的完整概念，学生们接受教育的一年里，通常在每一科中都干一段时间。现在接受这种新方法训练的职工已有3.2万人。国际劳工组织对这种结合实习的培训新方法给予高度的评价，认为职员接受这种方法培养所达到的技术熟练程度会大大提高企业的竞争能力。台湾外贸协会于1987年成立的“贸易人才养成班”，聘请的教师都是顶尖专家，培训极其严格又密集。它远离尘世，使学员不受干扰，静心苦修。第一年是英语训练，实行封闭教学。第二年则安排从国际商法、市场行销、国际实务到企业经营等一连串兼顾理论与实务的经贸专业课程。在这二年里，学习是很紧张的，学员们都是“咬着牙熬过来的。”现已培训了第一期44名学员，成绩很优，他们无一例外地都拥有一流的英语能力和经贸才能，因此，刚一“出炉”，便被求才若渴的企业界延揽，成为名副其实的经贸尖兵。

可见，培养一流人才需要一流的教师。但当今世界各国教师待遇都普遍地相对偏低，素质较高的人才不愿问津此业，因而越来越多的低劣人才加入教师队伍。现在发达国家如美、日、法、英、联邦德国等都采取提高工资待遇和社会地位等办法，以稳定教师队伍和吸引优秀人才从事教师职业。日本自第二次世界大战后至 70 年代初，教师工资偏低，优秀教师纷纷流向企业，教育队伍出现危机。为此，日本政府于 1974 年颁布《确保教育人才法》

《教师增薪三年计划》，使调整后的中小学教师平均工资比国家公务员平均工资高 16%。由于教师工资高，近年来，在日本谋取教师职位的竞争相当激烈。报考者与招聘录取者的比例约为 5：1。教师职业被称为“圣职”，真正成了日本全社会最受人羡慕的职业。日本能涌现众多的一流的科技人才，在科技领域里迅速赶超美国，不断制造出尖端产品占领世界各国市场，显然是由于日本重视教育的结果。

商战，实质是综合经济力量的拼搏，其胜败必然关系到一国经济的盛衰，而商战胜败则决定于人才的素质的高低。有众多的

一流的主管、科技、管理人才，始可以言商战，否则在“逐鹿”布场中不可能有取胜的希望。因此，培养人才至关重要。而教育

是人才的源泉，但首先要使教育人才是一流的，才能办一流的教育，培养出一流的人才。

世界现代史证明：凡重视教育的，人才就济济，国家就繁荣富强；不重视教育的，人才就短缺，国家则贫穷落后。这在 21 世纪将再一次得到更有力的证实。不论是哪一个国家，不重视教育将会受到历史的惩罚：落后于时代，成为时代的弱者，使人民陷于相对贫困的处境。这不是危言耸听，而是科学的预测，历史的必然！

2. 用众力众智：取胜的力量

三国时代的东吴之主孙权有一句名言：“天下无粹白之狐，而有粹白之裘，众之所积也。夫能以驳致纯，不惟积乎？故能用众力，则无故于天下矣；能用众智，则无畏于圣人矣。”“众力”和“众智”词义虽有异，但彼此内涵有相通之处，能用“众力”者必能穷致“众智”，能用“众智”者必能发挥“众力”，故其力无敌于天下，其智胜过所谓大贤大智的圣人。

《三国演义》描写的孙权，正是一个善于用“力”“众智”的人。其兄孙策知其能“举贤任能，各尽其心”，并自谓不如，故临危时以国事托之。那时孙权年仅 18 岁，既无战功，也无政绩，未孚众望；且内有山越叛乱，外有曹魏虎视眈眈，但孙权竟如其兄所言，善于“举贤任能”，使“各尽其心”，安内攘外，确保江东无虞。孙权能屡创来犯之敌，并非因其能征善战、谋略出众，而是由于他会用“众力”、“众智”。曹操率领号称百万大军下江南，孙权虽被孔明激怒，而终用其智，毅然联刘抗曹，授予周瑜军权与之协力破操。初，孙权一见鲁肃便纳其图天下的“榻上策”，在赤壁之战前，江东众谋士因操势大纷纷主降，独鲁肃坚持“众人可降操，独主公不可降”的异议，大为孙权所赞赏。周瑜病逝，令鲁肃代之，肃致力巩固吴蜀联盟，使曹操不敢南视。孙权摧用吕蒙于行伍之中，并勉其笃志读书，使蒙由一介武夫成为有谋略的大将，他委任蒙屯兵陆口以拒威震华夏的关羽，后蒙用奇计，兵不血刃袭取荆州，擒杀关羽。为报关羽之仇，刘备倾全国之师来犯，旗开得胜，

来势汹汹，东吴朝野震栗，孙权提拔未有盛名的陆逊，并设坛拜将，赐上方宝剑，以壮其声威。正是在孙权的高度信任之下，陆逊得以便宜行事，其军事指挥才能得到了最充分的发挥，他采取了先退却后防御伺机反攻的战略，最后用一把火几乎把蜀军烧个精光。孙权任用上述的东吴四督——周瑜、鲁肃、吕蒙、陆逊，便是他善于任用“众力”、“众智”的具体表现。正因此，每次大敌当前，不烦他出征，在选择统帅委之以重任后，自己则安坐建业，听候捷报，使智谋出众的曹操、百战沙场的刘备，都先后成为他的手下败将。

孔明可说是一个大贤大智的圣人，他预知天下三分，“舌战群儒”，“智激周瑜”，“奇谋借箭”，以及“安居平五路”，“巧摆空城计”，等等，显示其谋略超凡入圣，论智慧远远胜过孙权，为何六出祁山劳而无功？这除了客观原因外，主观上则由于他不善于用“众力”、“众智”，只相信自己，不放心别人，大小事一手包揽，凭个人竭智尽力，整天忙得汗流浃背，其结果却是六次出兵六次败退，落得个“出师未捷身先死，长使英雄泪满襟”的悲剧。

孔明和孙权，一个是才智非凡而不善用“众力”、“众智”，一个是无甚谋略却善于用“众力”、“众智”，其败胜则各异。谚云：“智者千虑必有一失，愚者千虑必有一得。”如能用愚者之“一得”可攻智者之“一失”，而集众愚之各“一得”，必能胜智者。常言道：“三个臭皮匠赛过诸葛亮”，便是此理。要干任何大事业，想取得最佳效果，也必须依靠“众力”、“众智”，当今商战也不例外。

且以日美商战为例：

第二次世界大战后，美国富甲天下，盛极一时，西方世界都在其卵翼之下，出口，债权或资本输出都居世界第一，纽约是世界的金融中心；当时，日本经济已几乎崩溃，不仅在军事、政治上受到美国的控制，经济上也依靠美国。但在40年后的今天，日本已取代美国成为世界上最大的债权国和资本输出国，出口顺差占世界第一，东京取代纽约成为世界最大的金融中心，世界十大银行全属日本所有，没有一家是美国银行。美国景况则不妙，内外负债累累，截至1988年底外债已达5320亿美元，是当今世界最大的债务国；国债已突破三万亿美元大关，仅利息每秒钟就得支付8000美元。1989年贸易逆差仍超1千亿美元。因此，多数美国人对未来并不乐观。现在，相当多的美国人预测：到2000年日本的经济实力将更加强大。日美两国何以各发生如此巨大的变化。其原因之一是：日本在商战中连连得胜，美国则节节败退。而其胜败之原因安在？这是由于在用“众智”、“众力”以制定和实施正确的战略、战术方面，美国远远逊于日本。兹详论如下——

智鹰是胜利之本

当今之商战，要取得胜利，最根本的条件是：要能制造比对方更物美价廉的商品，这需要有高水平的科学技术，而高水平的科学技术是人的智慧的结晶，因此，开发和利用人的智慧资源显得极其重要。

以美日开发和利用智慧资源比较，各有其优劣势：

美国能长期富甲天下，除了它的优越的自然条件外，主要是因它的科学技术在世界上居领先地位，但不能由此而得出结论，美国人的智慧比别国人

强。尽管美国对教育投资超过任何国家，它在造就大批一流人才的同时，也制造了大批缺思想、少技能的“劣等品”，且数量日益增多。《美国新闻与世界报导》1989年6月12日一期发表的《去文盲，救美国》一文指出：“美国有2500万人根本不会读也不会写。另外有4500万属于职务文盲——也就是读写能力不足以找到工作。这个数字每年以200万的数量增加。”这就是说美国有1/3强些的人属于文盲和半文盲。当今的商战，实质也是科技之战，要取得胜利，不仅需要大批的第一流科技人才，也需要有高素质的劳动大军，才能更好地提高劳动生产率，制造更多物美价廉的产品。而美国不仅培养的劳动大军有大批的“劣等品”，培养的科技人才也日益不足，全美科技促进协会主席亚特金森近日在该协会的年会上指出：在本世纪末和下世纪初，美国将缺少几十万名获得学位的科技人才。仅靠美国的培养，显然是不可能满足自己对人才的要求的。上述的情况对美国的竞争能力将产生不利的影响，这是美国的劣势。但是，美国却能容纳和搜罗天下的人才为己用，以补充本国人才资源之不足。其吸引人才之法有二，一是给予高薪，二是为之提供良好的研究条件。美国人是最舍得在科研上花钱的国家，据统计它的科研经费多于主要西方发达国家的总和，并在逐年增加。为了引进国外人才，还二次修改了移民法，对于有成就的科学家，不考虑国籍、资历和年龄，一律允许优先进入美国。因此，各国人才多乐于奔集美国。目前，在美国教育系统和科技领域，尤其是高科技领域，外国科学家和工程师占的比例相当大，美国国家科学基金会1985年的调查结果表明，美国50%以上的高技术部门的公司大量聘用外籍科技人才，占这些公司科技人员总数的90%。在美国著名的“硅谷”工作的科技人员有33%以上是外国人。在美国从事高级科研工作的工程学博士后研究生中，外国人占66%。美国33%的名牌大学的系主任是华裔学者。在美国星球大战计划中扮演重要角色的也是外国科技人员。据统计，自1952年至1975年，由于美国大量引进人才，为美国节省培养人才经费至少有150亿美元至200亿美元。更重要的是他们对美国经济发展起了重要的作用。在30年代，仅欧洲各国在美国定居的科学家做出的贡献，相当于为美国增产300亿美元。正因美国能集中天下人才为之从事科学研究，美国的科技才能走在世界的最前列。第二次世界大战后，美国引进科技人才最多，因而取得的科技成果也最多，占世界科技成果总数的60%至80%，获得了颁发的诺贝尔奖金总数的一半。科技的高度发展促进了经济的繁荣，美国才成为世界上最富裕的国家。

恰恰和美国相反，日本主要是依靠自己培养的人才。从明治维新时代起，日本就非常重视教育，那时最美好的建筑物是中、小学校。日本的教育不仅普及，且培养的学生质量也高。日本儿童最初所受的九年教育是免费的，所有孩子都必须受六年的小学教育和三年的初中教育。在小学和初中上学的儿童占适龄儿童总

数的99.9%，这个百分比在世界上是最高的。经过将近100年普及公共教育，今天几乎每个日本人都能看书写字。二次大战前，财富属于物质拥有者和有强大军事力量的征服者，而现在则属于具有高水平的科技和思想解放的人们。二战中，日本的生产手段基本上被摧毁了，由于人民受过良好的教育、有技术和勤奋工作，以及敢想敢干，使日本得以在一片废墟上振兴经济。日本现在出现的经济奇迹，其关键在于重视教育。日本虽然不像美国那样想方设法吸引容纳天下的人才，但善于“拿来”。而他们之所以能从美国

“拿来”大量的先进科技，以至将之改进、创新。是因为具有一定的技术基础。这当然与日本国民受过良好教育大有关系。战后，日本在许多方面都远远落后于美国，不仅是科技，还有经营之道，落后就向美国人学习。开始是模仿，之后是创造，“青出于蓝而胜于蓝”，现在日本在科技方面有不少已赶上或超过美国，如半导体激光技术、太阳能发电技术、超大规模集成电路、家庭录像机和新陶瓷材料等技术都在美国之上。至于经营之道早已远远把美国抛在后面了。自从80年代初提出“科学技术立国”的战略以来，日本科技又有了长足的进步。为了与美国一较短长，日本投入了大量科研费，在1988年度就已达到743亿美元，在10年中翻了一番。在所投入的科研开发费中，企业占了80%。在科研开发方面，日本人不仅善于“拿来”，还善于

“借用”，即在美国最好的大学里建立研究实验室，主办科研项目和设立大学教授职位，积极发掘和利用美国大学的研究人才。据统计，日本为美国大学提供的资金比除美国之外的任何国家都高。现在日本投资的134所美国大学中，有53所大学仅在1986年就来自日本公司那里共得到投资750万美元。美国有关方面规定，主持研究的各家公司拥有最先审查研究成果和优先使用专利的权利，因此，日本公司就能利用美国科研力量为自己服务。而且它还派自己的研究人员到其投资建立的研究实验室跟美国大学的科研人员一起研究，这样，不仅能优先利用其科研成果，也能直接掌握其科研成果的全部技术。

比较美日两国开发和利用智慧资源的情况，可以归纳出如下两点：（1）在重视教育和科研方面，美日两国是不相上下的；（2）从人才来源看，美国能纳天下之才，而日本基本上靠自己培养。美国的人才资源当然比日本的丰富得多，但日本教育比美国普及，教育效果也比美国好，其技术培养计划是第一流的：所培养的科技人员和劳动大军的素质是较高的；加以日本人善于“拿来”，巧于“借用”，其科技水平足以与美国匹敌。尖端产品过去大多是美国所创造，现在经常传来被日本赶上以至超过的消息，甚至美国人的新发明还来不及应用，就被日本人先“借用”了。美国全国工程科学院院长罗伯特·怀特深有感慨他说：“美国大概是世界上最伟大的创新国家，但是，我们却没有能力获得这些科学发明的好处。”

前面的比较、分析、归纳说明：美日两国在发展科技方面都善于开发智慧资源和善于利用“众智”，所不同的只是方法和途径有异罢了。这是美日两国科技获得迅速发展的原因。在美国来说，由于重视教育和科研的投资，又能纳天下之才，在1870年至1970年这个世纪里，把美国建成了现代的科技国家，美利坚民族成为人类有史以来生产力最高的民族。因此，美国在国际贸易上，曾长期保持领先地位。日本人也因善于用“众智”，特别是日本人对国家对公司的奉献精神，“众智”的作用得到更充分的发挥，推动了日本科技的迅速发展。为了给国家增光，为了给公司增加财富，日本的科技人员和劳动大军可说是竭智尽力，猛追美国，使两国的科技水平从不平衡至平衡以至有倾斜向日本一边的可能。在这个基础上，日本才能不断生产更物美价廉的商品，不断扩大对美国及其他世界各地市场的占有额。从美日两国发展科技取得的经济成果来看，可以说智慧是胜利之本。

能用“众智”劣势变优势

有高水平的科技始能生产尖端产品，这是取得商战胜利的根本条件，但不是唯一的条件，当科技水平彼此不相上下，任何一方都不占有优势的时候，能取得商战的胜利则决定于经营之道如何。关于现代经营之道，日本人是向美国老师学习的，由于学生的勤奋和努力早已超过先生了。现在是倒转过来，美国老师在研究原来的学生——日本人的经营之道，向日本人学习。其实，日本人的经营之道还不是向美国学到的一套，美国人学之并非难事。既然科技水平相若，经营之道出于同一模式，那么，如何更好地利用现有的科技和经营术则是决定胜败的关键。日本人做出的决策，大多遵循“自下而上”的次序，集“众智”而后运筹；美国人则“自上而下”，或靠智囊策划。孙子兵法说：“多算胜，少算不胜。”一般而论，众人之智当然“多算”，少数人之智则“少算”，在日美之间的商战中，美国人节节败退是因其“少算”，而日本人凯歌频传是因其“多算”。

日本是竭举国智力从事商战的。日本是资源极缺乏的国家，工业原料基本上靠从国外进口供应，生活资料也有不少仰赖于国外，外贸成为日本人的生命线，故从政府的通产省至有关各部门，从公司、工厂的职工至经理、厂长，为商战胜利无不全力以赴。通产省在商战中起了十分出色的指导作用，它不是发布命令，而是通过从各个信息渠道广泛了解情况，听取各界人士的各种不同意见，特别是与工商界中具有真知的见的人士合作，经过充分的讨论分析研究后制定指导性的战略或计划方案，由于它的正确性也就具有权威性，虽不强令执行，却得到各企业的赞同。日本工商界的决策也大多向通产省咨询，很少自行其事。通产省管的事很多，管的范围很广，可以说是无所不在、包罗万象，它与工商界有广泛的多层次的合作，确定了哪些行业应给予特殊的支持以及应给予什么样形式的支持，以至生产哪些销售潜力最大的产品，哪些主要产品应到国外哪些地方推销，哪些公司应到哪些国家、地区开拓市场，都有所规划，有所建议。通产省就是这样，通过有形无形的活动，支持和敦促许多行业走向世界领先地位，现在又帮助他们保持这一地位。协作精神是日本人取得商战胜利的一个重要因素，不仅工商界能自动与通产省合作，国营企业与私营企业以及各企业之间也如此。虽然日本各企业之间也存在着激烈的竞争，但当这种竞争不利于对外竞争时，他们将立即停止，以一致对外。中国儒家的“中庸之道”被日本企业家信奉为最高的哲学思想，他们认为内部应是“和为贵”，应该有协调精神，彼此之间显然存在着一种不明文的君子协定：除了在美国市场外，不在世界其他地区市场上相互残杀。他们主张每家公司都座瞄准国外某个具体市场，而每个区域市场则应属于第一家占领那个市场的日本公司。日本的这种官民联合是西方世界所少见的。在对外经济关系方面，如促进商品输出和资本输出、保护国内市场、限制外国产品进口，以及在发展新产业和新技术方面等，日本政府和企业之间一向密切合作。正是这种协作精神更能发挥“众智”的威力，使日本对外商战从一个胜利走向一个胜利。决策“自下而上”又是日本人发挥“众智”作用的一种重要手段。日本的公司经常鼓励员工提出合理化或改革建议，或就某项决策指定较低级的雇员先起草一份计划，重要的建议和计划先交各有关部门负责人员讨论提出意见后，最后才送给总经理裁定付诸实施。这种“自下而上”的决策制度好处有二：1. 公司员工都是经营的实践者，集中大家的意见制定的决策就较符合实际，就较准确；2. 由于员工参加决策过程，对决策就能更好理解、有责任感，就能积极地去执行，这样实施起来会获得极有效率

的结果。较协调的劳资关系也是日本商战取得胜利的力量源泉。由于日本公司大多实行“终身就业制”、“年功序列制”，以及一系列的福利制度，日本员工与雇主之间的矛盾、冲突相对比较缓和。员工平时则积极工作，提高生产效率，生产物美价廉的产品，商业不景气时能同公司一起共渡难关。这就大大增强了对外的竞争能力，日本人之所以能取胜，重要的是能制定正确的战略、战术。这除了基于日本人对情况的了解和努力外，借助于中国兵法尤多。它正确运用避实击虚、奇正结合、攻心为上、迂回包抄、从侧攻至围歼等战略、战术，夺取了美国一个又一个市场。总而言之，日本人是汇中西智慧于一体，形成自己的民族智慧，以外贸打先锋，科技为后盾。发挥“众智”的作用，运用巧妙的战略、战术，胜利地向世界各地市场进军，使40年前还是支离破碎的国家，变成了仅次于美国、有可能超过美国的经济大国。

美国与缺乏自然资源的日本不同，它是一个得天独厚的国家，自然资源之丰富是全球之冠，其本国就是一个广阔而又繁荣的市场，除了某些跨国公司集团外，许多美国公司从未没有想过要越过边界，不存在走向世界市场的民族动力。高超的科技和丰富的资源，使美国在国际贸易方面稳占领先地位。过去世界上没有任何一个国家能与美国竞争，美国人用不着为商战而伤脑筋，美国政府也就用不着在这方面制定什么战略、战术，也没有必要用“众智”以“多算”抗衡国外的经济入侵者了。美国是这么富裕，富裕得敢于提出高消费、高享受，美国人钱来得易，花得也快，是世界上最大的消费国家。美国政府高举“自由贸易”旗帜，一可满足国内市场高消费需要，二可向世界倾销商品，认为这样就可保持美国繁荣了。美国经济学家主张“行业发展应是市场力量自由选择的结果”，政府则遵照着这样的一个格言行事，即“政府越少参与越好。”至第二次世界大战后初期，是美国的黄金时代，在这以前，美国人的事业是这么顺利，他们不知道失败是什么，许多美国大公司的发迹靠的都是在恰当的时间在某个迅速增长的市场推出适当的产品，他们坚信只要有进取心和运气好都可以致富。他们市场营销决策根本没有战略住思考与计划，即使有也是短期的。美国公司也因其富有而自信、自高自大，一味制造高级、豪华的产品，往往忽视顾客的实际需要；对于日本的产品则看不起，贬其为“低劣”、“小玩儿”；对日本的产品倾销，也不以为意，认为没有必要“为根本不存在的细分市场卖力气”，不屑与之计较。美国各公司之间缺乏合作，企业家经常视同行为势不两立的对立。美国劳工与资方的关系也协不协调，双方关系也越来越疏远，他们与所在单位的契约关系是微弱的，工人们要求更多的权利，不相信资方可以作为有难求助的对象，在对待企业的目标、劳动要求以及技术革新方面的态度是消极的，这就影响了生产效率的提高，也就减低了美国产品的竞争能力。正是在美国从政府至各企业存在放任、麻痹、自大、分散的思想以及劳资关系不协调的状况下，日本人得以乘虚而入。日本人现在不仅蚕食了美国的一个又一个市场，而且大量输出资本购买能够购买到的美国各种公司、工厂、房产，以至在美国农业地区也刮起了“日本投资旋风”，大有永久占领、席卷美国之势。至此，美国政府才惊醒过来，开始认识到来自日本的威胁。并开始以日本人之道还治日本人之身。现在美国不是高唱“自由贸易”，而是主张“公平贸易”，强迫日本进一步开放市场的同对，在国内采取了种种保护主义的措施。并鼓励互相竞争的美国公司在最困难的研究任务上进行合作，而不竞争，一致对付日本人。经济今不如昔，加上赤字、毒品、教育质量下降以及政府的腐败，使

美国人失去信心。过去从不知道失败的美国人，现在已尝到失败的滋味：过去很乐观且对未来充满信心的美国人，现在已开始感到悲观，对未来忧心忡忡，认为“美国前景暗淡”（《今日美国报》1991年1月6日文章）。探讨日本人成功之道，现在已成为美国学者的“热点”课题，他们提出各种各样的看法：有的认为日本人取得成功是由于日本人的“市场柔性”，而这种“柔性”是来源于武士的柔道、徒手自卫术，合气道以及围棋等，“这样，在进攻或防御时就能选择最佳的手段。一家日本公司有时用徒手拳打击对方的弱点，有时又利用合气道中边步的手段来借用对方的势。来源于中国后又传入日本并得到发展的围棋，在思维哲理上培育了长期战略的思想方法，间接打击和迂回包抄的原则，以及随时权衡机会利弊的思路。总之，日本的文化为他们的柔性市场营销战略提供了深厚的精神财富。”（《新竞争》，美国菲立浦·柯特勒等著）其他许多美国学者将日本经济奇迹也归于日本文化特点，尤其是所谓的“同一性”文化，认为“‘大日本公司’这个词表达了这样一种信念，即整个日本是一个统一的社会，在这个社会中，政府、政治团体、工商界领袖，劳动者及全体国民都为着共同的利益携手合作，”（同上书，第16页）这些看法不无一定的道理，但抓不到主要之点。日本传统文化对日本人有影响”其他各民族也都受到其传统文化的影响。日本民族的文化特点，只能是其取得成功的条件，但不会是决定性的东西。每个民族都有其文化特点，且都有其所长，都有其所短，因此，不能说日本人比美国人强，问题是日本能用“众智”，美国则无。美国的智慧资源是比日本丰富的，但它没有很好将之用于商战，这便是美国失败的主要原因。日本的文化特点，是在特定社会条件下经过长期继承和改造后形成的，是难于学到的；日本人用“众智”的经验则是可以借鉴的。美国科技之先进、资源之丰富仍居世界首位，如能善用“众智”，用以与日本一决雌雄，则鹿死谁手，尚难分晓。

当今之世，一个国家可以在科学技术、市场效益、产品更新、销售方式、服务质量等方面占有一定优势，但这些都不是取得商战胜利的决定性因素，因为在这些竞争领域内，没有一个国家能够实行垄断，也不可能长期保持独占的优势，日美商战的胜败已经证明了这一点。在自然条件方面，地球上没有任何地方比美国优越，资源也没有任何国家比美国丰富；而日本的天然环境则很恶劣，地震、台风、季节风不断，除水产外，自然资源极贫乏，美日自然条件优劣如此，但事实证明，它对日美商战的胜败起不了决定性的作用。日美商战的胜败说明：能否用“众智”是决定胜败的重要原因。而能用“众智”，除了领导者的本领外，要人心齐，竭智尽力，才能制定和执行正确的战略战术，才能取得胜利。

美国商战的失败，给人们留下了一个重要的教训，即使是世界上最大的经济强国，当它因自己获得伟大的成就而沾沾自喜、唯我独尊、喜欢教训人而不虚心向别国学习的时候，也是它遭到失败、走向衰落的开始。日本人在商战上取得的胜利，给仍然贫困的各国树立了榜样，提供了贫困可以战胜富国、贫困可变成富裕的范例。

3. 正确的决策：取胜的关键

决策有二，一是全局性的决策，一是局部性的决策，全局性决策正确与否，决定是胜或败，局部性的决策正确与否，也对全局有听影响。即使全局

性的决策是正确的，如果局部决策错了，而又属于关键环节的话，将使全局遭到挫折，甚至失败。可见，决策正确与否对胜败至关重要。

三国之兴，都与正确决策有关。曹操起事之初，兵力不强。又因他是宦官之孙，未孚众望，缺乏号召力，后纳荀彧“奉天子以从众望”的决策，移献帝于许都，于是大权在握，一下子从一方诸侯成为天下权力中心。被曹操誉为天下两英雄之一的刘备，初时也是寄人篱下，东奔西逃，狼狈不堪，后纳诸葛亮“隆中策”，联合孙权，打败曹操，占有荆州，西图两川，终于建立蜀国。孙权继承父兄之业时，年仅十八，既无政绩，又无战功，终其一生未见有惊人谋略，但其超人之处是能用众智，特别是他纳鲁肃“榻上策”与其抗曹之议，对于巩固吴国政权起了关键作用。以上所述三国的决策，都是属于全局性的战略决策，因其正确都各取得了决定性的胜利。

全局性决策固然重要，局部决策也非小可，曹操扫平北方群雄后，起兵南征，破了荆州，顺江东下，以统一天下，从战略决策论无可非议。而赤壁之败，失在战役、战术之误，如中了周瑜“反问计”而误斩水军两都督蔡瑁、张允，以及中了庞统“连环计”、黄盖“苦肉计”致遭火攻而溃败。赤壁之败使曹操统一天下的宏图终成泡影。又如诸葛亮“隆中策”，主张占领荆州和西蜀，以形成对曹魏的钳形攻势，是与曹魏抗衡和图天下的正确战略决策；由于关羽大意失荆州，这虽属局部的失败，却影响了全局的决策，钳形攻势终宣告破产，蜀国从此从其巅峰跌落下来。一蹶不振，日益走下坡路了。

探讨三国形成正确或错误决策的客观和主观条件，以及贯彻执行这些决策的经验教训，是可以做为决策的借鉴的。三国的正确决策，都是因能正确地分析客观形势，并根据自己内部的实际情况下做出的。如荀彧之所以提出“奉天予以从众望”，是因当时军阀混战，百姓遭殃，饿殍遍野，人心厌乱思安，汉室虽衰弱，因正统思想的影响，思汉的仍大有人在，如能打起“拥汉”旗帜进行统一天下的战争是大有作为的。这时献帝蒙难洛阳，曹操驻兵山东，兵强马壮，就近兴兵护驾，确是个大好机会，因此，荀彧建议：“今天子蒙尘，将军诚因此时首倡义兵，奉天予以从众望，不世之略也。”诸葛亮的“隆中策”也依据：曹操百万之众，“不可与争锋；”孙权据有江东，国险民附，“可用力授而不可图。”而刘备当时无立锥之地，必须先建立根据地始能争天下，而当时可图的只有荆州和益州两地，且荆州是用武之地”。

“益州险阻，沃野千里，天府之国。”“待天下有变，则命一上将将荆州之兵以向宛洛，将军身率益州之众以出秦川，百姓有不草食壶浆以迎将军者乎？诚如是，则大业可成，汉室可兴矣。”鲁肃的“榻上策”也是根据当时东吴的内外形势提出的，他认为以当时客观形势论，“汉室不可复兴，曹操不可卒除，”从孙权的处境来计议，“惟有鼎足江东以观天下之衅。今乘北方多务。剿除黄祖，进伐刘表，竟长江所极而据守之；然后建号帝王，以图天下，此高祖之业也。”以上荀彧、诸葛亮、鲁肃的决策，都因各符合曹操、刘备、孙权所处的内外形势，同样重要的是曹操、刘备、孙权都是当世之英雄，故能采纳并付之实施。而曹操赤壁之败，关羽荆州之失，恰恰与之相反。曹操是对外对内的认识都有错误，如对周瑜、诸葛亮的智谋估计不足，对北军不习水战、盛冬无草，不习水土等缺乏认识，因而做出错误的决策；关羽则因一味盲目自大，蔑视曹魏，更不把孙权看在眼里，于是“两个拳头出击”，早把诸葛亮的“北拒曹操，东和孙权”的八字方针忘得一干二净了；同时，对于内部存在的叛变因素也毫无所知，其败走麦城终被擒杀也并非意

外之事了。

综上所述，可见要做出正确的决策，必须是：一、洞察和正确估计有关客观形势。二、必须从自己的实际出发。三、领导核心要多谋善断。这三点可称为决策三要诀。要做出任何正确的决策，这三要诀缺一不可。商战的决策也不例外。据此，结合日本和“四小龙”成功经验，试论如何才能做出正确的商战决策。

洞察和正确估计有关客观形势

商战的目的，无非是为了占领市场，这包括国内市场和国际市场，商战的成果大小决定于占领市场的份额多少。要占领市场首先须了解市场，如果对市场毫无了解，靠碰运气去进行商战是十有九败的。市场就是客观存在，必须洞察和正确估计市场才能做出占领市场的正确决策。

要了解市场，要认识市场对商战和经济发展的重要地位和作用。实践证明：大凡经济发达的国家和地区，跟其外贸取得的成果及其操纵市场的能力大有关系，可以说，外贸是带动经济发展的“火车头”，市场是活跃经济的基地。市场并非由人们主观意志形成，也不是资本主义社会所特有，而是社会生产发展到一定阶段的产物，正如马克思指出：“生产劳动的分工，使它们各自的产品互相变成商品，互相成为等价物，使它互相成为市场。

（《马克思恩格斯全集》第718页）这说明有了商品就形成了市场。但在奴隶社会、封建社会中的商品经济以简单商品为特点，即为买而卖，以使用价值的交换为目的，它是自然经济的补充形式，不处于主要的地位，市场所起的作用是很有限的：只是到了资本主义社会才得到了很大发展，商品经济成为绝对统治的形式，市场成为调节社会经济的主要手段。当代发达国家和地区利用市场对于社会经济的发展起了重大的作用，这具体表现：1.通过市场价格客观地反映了供求的情况。当求过于供，价格就上涨；供过于求，价格就下降，它对于生产者起了无形的指导作用，它告诉生产者应增加生产什么减少或停止生产什么。但是，当某种商品求过于供价格上涨时，生产者就大量主产，之后就会出现供过于求，导致价格下降；当某种商品供过于求价格下降时，生产者就减少或停止生产，于是价格就会趋向稳定或回升，生产和交换就这样受到价值规律的支配和制约，市场机制就这样对社会经济起调节作用。这样，生产者在市场面前好像是被动者，当人们对市场经济规律还未认识前，这种盲目性是存在的，摸清了其规律就可变被动为主动。能够正确地反映供求的只有通过市场，因此，任何厂、商要想在市场占有更多的份额，也只有对市场的供求情况进行细致的、广泛的、深入的调查研究以做出科学预测。

才能采取正确的决策和措施，变被动为主动，以取得成功。反之，必然是盲目、被动，遭到失败。2.市场的特点之一是竞争，也只有竞争才能促进经济不断发展。资本主义社会从自由竞争阶段进入垄断阶段，没有消灭而是加剧竞争，即使当代以地区组成的各种经济集团之间，其垄断程度比过去虽更广泛更强大，但竞争更为激烈，而且是在更广阔的范围、更高级的科技领域进行。

要想竞争得胜，就必须提高劳动生产率，要提高劳动生产率，决定性的因素在于提高科技水平。显然竞争发挥了人们的积极性，提高了科技水平。

发展了生产力，繁荣了经济。如果离开了市场，也就离开了竞争，没有竞争经济就会停滞不前。因为它将养

成人们的惰性、保守性和不存在刺激人们去想方设法提高劳动生产率的因素。市场的调节作用也并非万能，不能让市场经济完全放任自流，不然就会出现管理上的混乱和无政府主义状态，不利于经济的发展，即使主张“自由市场”的国家也在进行适当的宏观调控，其调控的程度因各国情况不同而有别，如1933年就任美国总统的罗斯福，为缓和经济危机曾采取了一系列“新政”：第二次世界大战后，国家对经济生活的调控在资本主义经济的运转中所起的作用越来越重要，法国、英国、西德、意大利等国的政府都曾在不同时期制订过各种类型的经济计划，不过是“指导型”的，主要依靠国家投资和利用流通领域里的经济杠杆。实践证明：国家宏观调控必须从市场的实际出发，否则所拟定的计划就会脱离实际收效不大。要使经济计划符合客观实际只能通过市场，因为只有市场才能客观地反映各种经济关系，即社会生产和社会需要之间、商品可供量和有支付能力的需求之间、生产者和消费者之间、国民经济各部门之间的关系，迄今还未找到任何一种形式能代替市场的这种职能。市场不属于那个社会形态所特有，市场是劳动分工后出现商品而形成的，只要存在生产劳动的分工，就有商品，就有市场。因此任何一个国家要发展经济必须利用市场，遵循价值规律办事。特别是现在，一个统一的、无所不包的世界市场正在形成，任何一个厂、商以至国家和地区都不能置身于商战之外，而要取得商战的胜利，洞察市场、正确估计布场又是何等重要！

只有洞察市场、正确估计市场，才能做出占领市场的正确决策；而要洞察市场、正确估计市场是不易的，这是因当今的市场比过去的市场更广阔、更复杂，更变幻莫测。自从资本主义发展成帝国主义，亚非拉全为其所分割，拉丁美洲是美国的后院，英国是日不落的大帝国，各帝国主义所强占的殖民地和势力范围。也就是其用武力所霸占的市场，彼此划地为牢，不准他人染指。第二次世界大战后，出现社会主义和资本主义两个阵营，也就形成了两个市场。把世界分割成各个市场，或将之“分割为二”。这就限制了各国的贸易往来，阻塞了商品的交流，这对于世界特别是弱小国家经济的发展是不利的。由于民族解放运动的蓬勃发展，许多国家相继取得了独立，两个市场的解体。现代科技的出现，把世界各国拉得更近了，虽然因保护主义的抬头而出现各种地域性的经济集团，也阻挠不了世界市场形成的趋势，任何一国的市场已不能离开世界市场而独立存在。当今的市场比过去任何时候都更广阔了。世界上许多国家涌现了各种跨国公司或成立了各种地区性经济集团，它们分别伸向世界各国，或在所在国设厂、办公司、购置产业，像水银泻地般无孔不入，以其尖端产品、雄厚资金占领一个又一个市场，这就形成了你中有我、我中有你的局面，组成了一幅互相交织在一起的复杂图景。这样，各国之间不仅经济竞争加剧，经济互相依赖也就更密切。这种错综复杂现象是前所未有的。由于现代科技日新月异，尖端产品层出不穷，今日是热门货，明日可能过时无人问津，这就使市场更变幻莫测。面对如此广阔、复杂、变幻莫测的世界市场，要洞察和正确估计它必须花最大的气力和智力，要采用现代化信息工具，在世界上的主要市场遍设情报网，经常派出调查研究人员，建立汇集情报的专门研究机构，这就非一个工厂或公司之力所能为之，要像日本那样竭尽举国之力始可。无数事实说明，在商战中凡是能做出正确决策的，无不先从洞察和正确估计市场入手。此外，还要强调指出的是，洞察和

估计市场不能就市场论市场，当今市场与整个国际局势都有密切的关系，如政治的变动、局部战争的发生以至重要国家领导人的更迭都能引起市场的动荡，故在洞察和估计市场时不能将国际形势置之度外。

必须从自己实际情况出发

1954年9月间，时任美国国务卿的杜勒斯访问日本，以轻蔑的口吻对当时的日本首相吉田茂说：“日本不必在美国寻找市

场，因为美国人民不要日本制造的产品。”可是，过了10年之后，大批物美价廉的日本商品源源不断地涌进美国，占领了美国一个又一个市场。二战后从“0”开始的日本，迄1968年其国民生产总值在西方世界已仅次于美国，并在经济和科技各个领域里，正以咄咄逼人的优势赶超美国，与美国争夺经济霸权。更令西方各国瞠目的是，弹丸之地的香港、新加坡，曾为日本殖民地、二战后经济凋敝不堪的台湾和南朝鲜，即人们所称的“四小龙”，却继日本之后先后腾飞，从1970—1980年的10年间，经济年增长率高达7%~10%，远远超过西方发达国家同期3.1%的年增长率。“四小龙”成为新兴工业化国家和地区，仅花了20年左右的时间，就人均国民生产总值而言，已跻身发达国家和地区的行列。

这确是奇迹！说是奇迹，是因它们都是在非常低的起点甚至从“0”点上开始的，且都是资源匮乏，甚至毫无资源可言，原来科技和生产力与西方“发达国家相比也是极其落后的。出现如此奇迹的原因是什么呢？在欧美近代史上，凡经济发展迅速的国家无不与拥有丰富的资源有关，而日本和“四小龙”腾飞却与资源沾不上边，它们靠的是：用智慧瞄准国内外市场，从自己的实际情况出发。制订切实可行的战略，开拓了各自走向工业化的捷径。当进入市场之初，不仅世界上的主要市场被欧美产品所占领，连其本国和地区也如此，据此，开始都采取“进口替代”战略，用关税或非关税的保护手段，限制某些特定的外国商品输入，控制本国和本地区市场，发展本地同类产业。以推动本国和本地区制造业的发展。当发现国内和本地区内市场上的产品呈饱和和过剩的趋势时，抓住国际市场上的有利时机，在60年代前后采取“出口导向”战略，将自己制造的物美价廉的产品打入国际市场。并实行“进口替代”与“出口导向”的交替与互补，使之不断从低级走向高级，即从制造劳动密集型产品到制造资本密集型产品，再发展到制造技术或知识密集型产品。这是日本和“四小龙”能够腾飞的共同决策。

日本和“四小龙”各自的实际情况不同，其所采取的具体决策和措施就不一样。在日本主要是采用高积累、高输出和提高消费的发展战略。日本国情突出特点是资源匮乏，人口密度高，人民勤俭节约，其发展战略就是据此制订的。由于资源匮乏，发展生产90%以上资源需要进口，而大量进口需要大量出口，这就决定日本的生命线在于出口，不然不仅难于发展经济，生存也困难。而要增加出口就要扩大再生产，战后虽得到一些美援，但其扩大再生产的资金来源，主要还是靠自己的高积累。因人民勤俭节约，自己不仅多储蓄，还努力生产增加国家积累，从1957年至1973年，其国内总积累高达38.4%，是资本主义国家中最高者之一。在其实施“出口导向”战略的第一阶段，根据国际市场上的需要，利用本国的高积累和廉价而质量较高的劳动力，重点发展钢铁、造船和汽车三大产业部门以出口创汇。在50年代后期到

80年代初，钢铁、造船、汽车的出口先后占据世界市场的首位，促进了日本的起飞。经济不断发展的同时，不断适当提高国民的消费水平，也因收入较高，日本人又较节约，因而既提高生产积极性，又能保持国内的高积累，进一步扩大再生产，促进了高输出。50年代实行“进口替代”期间，台湾就提出“以农业培养工业”的战略，对农业投入了大量资本，实行农业技术改造，农业劳动生产率显著提高，这样，既可通过实现农产品创汇为工业发展积累资金，又可为工业生产提供大批廉价劳动力，使以生产纺织品、塑料和简单家用电器为主的民营企业和中小企业有了较快的发展。“进口替代”取得成功，60年代转入实施“出口导向”，首创出口加工区，按“进口—加工—出口”的模式，继续以廉价的劳动力发展劳动密集型产品投入国际市场。因台湾当局长期维持极高的军费开支，不能像日本那样高积累，主要是向外国贷款和利用外资。在发展速度上采取平衡发展模式，主张“稳定中求成长，在成长中求稳定。”南朝鲜则是在牺牲农业的情况下，从发展轻工业至重工业直至尖端产品，资金来源依靠大量借债，1961年5月之后，从“进口替代”转入“出口导向”，其口号是：“成长第一，出口为先。”主张“成长重于稳定”，产业发展以重工业为重点，鼓励大企业发展，其走向世界的电子、汽车、钢铁三大工业发展速度之快令世人瞩目。由于台湾和南朝鲜采取策略不同，也各有利弊：在制造业实力上，南朝鲜比台湾强。因南朝鲜重点发展重工业，鼓励大企业发展，汽车、钢铁、造船、半导体工业比台湾先进，微波炉、录像机和其他一些产品在美国市场占的份额比台湾多。由于南朝鲜忽视中小企业的发展，其制造零件和新材料的基本技术还很落后，大部分从日本等国输入。台湾则着重发展中小企业，虽易于生产部件和中间产品，因其规模小，不利于现代化经营和管理。在发展速度上，台湾则比南朝鲜快。南朝鲜采取不平衡发展模式，起步虽比台湾迟10年，但几乎在同时与台湾成为工业化地区。因其发展不平衡，经济升降不定。发展速度反比台湾慢。台湾则采取平衡发展模式，在平衡中前进，故其人均国民生产总值比南朝鲜高，外贸顺差、外汇储备也多。香港和新加坡则凭借其优越的地理位置，从转口贸易着手，发展加工出口业、金融业和服务行业。香港和新加坡出口导向工业化取得成功，也是从自身条件出发，扬长避短的结果。新加坡工业化起步较晚，便选择对资本和技术要求比较高的炼油业、电子工业和传统修理业做为发展对象。因新加坡劳动力和资源很少，从这三大产业着手是符合其国情的。其发展资金和技术则通过吸收外资解决。这三大产业的迅速发展，改变了60年代新加坡以劳动密集型产业部门为主的轻型产业结构，促进了出口导向工业化。香港经济结构的显著变化只发生在60年代，其实现出口导向型工业化的突破口，是以纺织、服装、电子三大产业为主要目标。

1973年这三大产业占制造业总值的62%，占出口60%，其中服装出口达74亿5千多万港元，取代了意大利作为世界最大服装输出国的地位。1972—1978年，玩具、钟表出口先后超过日本，占世界第一位。由于香港和新加坡都是亚太地区的贸易中心，加上以制造业为中心的工业的迅速发展，使之成为国际金融中心有了雄厚的物质基础。

领导核心要多谋善断

这里所说的“领导核心”包括两部分人员：一是能根据客观情况和自己

的实际提出正确决策的人；一是具有采纳和批准决策权力的人，这种人同样要多谋善断，才能选择最佳决策并付诸施行。只有由这两部分人组成的“领导核心”才有可能去争取胜利。两者缺一不可，一个主要领导者即使他善于选择和果断，如无诸多具有各种知识专长的人为之谋划，也是无所作为的。但即使有人能提出正确的决策，如果主要领导者是庸人也往往不能采纳。在中外诸多战役中，不少是因出现上述两种情况之一而遭到失败的。“领导核心”还要善于根据客观形势的变化，对既定的决策实行修改或补充，不然也可能遭到挫折或失败。可见，“领导核心”素质如何对于战争的胜败具有何等重要的作用。商战也如此。因为商战有如军战，不只是斗物资，更主要是斗智慧，胜败往往取决于决策正确与否。战争关系到一国的存亡，故都举国以赴，而今之商战，已不只是一个外贸单位的事，而是由一国或地区参与，关系到一国或地区经济兴衰，非竭尽举国和地区之力不可。这就需要有一个领导核心进行统一指挥。

日本与“四小龙”在商战中接连告捷，跟它们有统一指挥作战的领导核心有关。其中，日本通产省算是个多谋善断的指挥部，为了使日本产业现代化，占领世界更多的市场份额，它吸取日本各界的智力，广泛收集国内外各种经济情报进行研究后，制订了一系列重要的工商业政策，并为工厂企业制订现代化的规章制度，帮助缺少资本的公司进行改组，大胆试行工业结构调整政策，选择一些有发展潜力的工业部门，集中资源以提高其国际竞争能力。在指导日本对外贸易取得成功的同时，它经常密切注视和研究新的情况采取新的对策。在50年代日本基本上是劳动密集

型产业，以其众多的劳动力，用低工资生产物美价廉的商品出口。而在60年代末，当工资上涨到与欧美同等水平时，就集中资源发展资本密集型工业，促使传统的劳动密集型工业转型，到了70年代初出现了石油危机，通产省又积极筹划推广服务性行业与知识密集型工业，用更高水平的科技生产尖端产品在世界市场上进行竞争。由于通产省指导有方，促使日本商战不断从胜利走向胜利。从1962—1986年短短25年间，南朝鲜出口贸易增长了900多倍，政府的组织、调节和促进起了极大作用，因此，被称为“政府主导”型的外向型经济发展模式。为促进出口来带动本国的经济发展，南朝鲜建立了以“经济企业院”为主的一套强有力的、运作灵活的组织机构，制定南朝鲜的对外贸易政策。南朝鲜一开始就采取扶植大企业集团的策略，现拥有一批具有世界水平的大企业集团，它们对内控制着国民经济，对外可与发达国家跨国公司相抗衡。这也是南朝鲜外向型经济的特征。新加坡政府的决策对新加坡经济也具有决定性的影响，其中有成功的经验，也有失误的教训。1965年独立后，新加坡政府实行“自由经济”政策，大力引进外资、西方先进的工艺技术和管理经验，经济发展较快，70年代就跨入了新兴工业化国家行列。由于新技术革命的推动，发达国家产业结构由资本密集型向技术或知识密集型升级，劳动密集型产品在世界市场失去了优势，新加坡政府决定从1979年起进行国内经济结构的调整，推行高工资政策以促进产业升级，即从劳动密集型向资本或技术密集型转移。但当时的新加坡经济环境未臻成熟，高工资导致生产成本上涨，国际竞争力下降，1985年出现了独立以来罕见的1.8%的负增长。为了摆脱困境，新加坡政府成立经济委员会，专门研究出现问题的根源和对策，制定了一系列的经济调整策略，主要包括进行工资改革、帮助企业适应国际竞争态势的变动，1987年经济增长8.8%，1988

年高达 11%，1989 年稍低，但仍高达 9.4%。新加坡经济取得成功，以及出现失误并纠正之后促使经济复苏上升，这都说明决策正确与否对经济起了重要的作用。早在 60 年代中期成立的香港贸易发展局，一开始就担任领导工商界实施出口发展战略的主要角色，它确定当时香港商品的主要市场集中在英美两国，70 年代在中东产油区开辟新的出口市场。现在西方发达国家保护主义抬头，香港贸易发展局决定不断开拓新市场，实现出口市场的多元化。上述情况说明，日本和“四小龙”经济起飞是因出口导向取得成功，而出口导向取得成功是由于有统一指挥的领导核心和能及时做出正确的决策。

在西方某些国家就恰恰相反，国家对经济的干预所起的作用不大，过去对外贸易都由企业、公司各自力政，缺乏统一指挥的领导核心，这也是其在商战中节节败退的原因之一。西方国家对经济干预无力是有其历史原因的。英国资产阶级古典经济学家的代表人物亚当·斯密认为：资本主义经济应“自由放任”，完全可以由一双“看不见的手”来操纵，国家政权不必干预经济生活，主张实行充分的自由竞争。他的学说不仅成为 19 世纪英国政府制订政策的理论基础，至今还影响着当代资本主义经济的发展。美国政府长期以来就遵循着这一主张行事。但由于立大地区经济崛起，西欧共同体日益强大，美国不少人士已认识到：建立在以“自我”为中心的个人主义基础上的欧美经济管理制度，已敌不过建立在集团主义基础上的东亚国家和地区的经济管理制度，因而国家干预逐步加强。据美国《商业周刊》最近发表的一篇文章透露：过去一贯崇尚自由贸易，不喜欢政府介入的美国高技术产业的经营者们也要求政府立即采取措施，放松反托拉斯法的限制，修改财政、金融政策和贸易政策，帮助美国的高技术产业恢复竞争力。

有人认为：日本和“四小龙”在商战上战胜美国等西方国家，是集体主义战胜个人主义。确切他说，是统一指挥战胜各良为政。其所以胜，是因为有个多谋善断的领导核心进行统一。指挥，而其能多谋善断，是因能掌握市场情况并认真研究，结合自己的实际情况，做出正确的决策。可以说，正确的决策是商战胜利之母。

二、胜 术

《三国演义》描写的许多胜利战役，都是古代兵法的成功运用。商战有如军战，要想在商场无往而不胜，必须学会灵活运用这些百战百胜的战略战术。

1. 知彼知己：保证胜利之法

《孙子兵法·谋攻》说：“知彼知己，百战不殆；不知彼而知己，一胜一负；不知彼，不知己，每战必败。”这是孙子对战争实践的总结，不仅为尔后战役证明其正确性，也为现代商战所证实：“知彼知己”，则“百战不殆”反之，则“每战必败”。

孔明巧摆“空城计”就是运用这种谋略思想取得成功的典型例子。孔明知汉中咽喉街亭失守，怕司马懿断其归路，急分兵遣将布置撤军。忽然十余次飞马急报：“司马懿引大军十五万，望西城蜂拥而来！”这时孔明身边别无大将，只有一班文官和二千五百军兵在城中。众官听得这个消息，尽皆失色，唯有孔明不慌不忙，传令：偃旗息鼓，大开四门，自己就披鹤氅、戴纶巾，引二小童携琴一张，于城楼之上，凭栏而坐，焚香操琴。司马懿一到看见如此情况大疑，急令退军。孔明弹琴竟退了司马十五万大军。当次子司马昭问其故时，司马懿答道：“亮平生谨慎，不曾弄险。今大开城门，必有埋伏。我军若进，中其计也。”司马懿老谋深算，精通兵法，每战必先“知彼”而后战，他素知孔明为人“谨慎”，决不会“摆空城计”以冒险，但他只知往日的孔明，而不知今日的孔明。孔明为何往日未曾冒险而今日却冒大险？司马大军退后众将问其故，孔明答说：“此人料吾平生谨慎，决不弄险，见如此模样，疑有伏兵，所以退去。吾非行险，盖因不得已而用之。”司马懿之所以退，是因其只知往日孔明“谨慎”而不知今日孔明敢冒险，即，“不知彼”：司马懿拥有十五万大军，孔明困守区区一小城，即使满城设埋兵，何堪一击，他思不及此是因对敌估计错了，被吓昏了，忘记自己军力胜孔明百倍，这就是不知己。司马懿既不知彼又不知己，这便是他败退的原因。孔明之所以一反“平生谨慎”的作风，敢于冒大险摆“空城计”，正如他自己所说的“盖因不得已而用之。”因为司马懿十五万大军快临城下时，他身边只有二千五百军兵，要战战不过，要逃逃不了一弃城而逃，必不能远遁，定为司马懿所擒。在要战要逃都不行的情况下，孔明只有摆“空城计”一法了，这说明孔明很清楚自己所处的危境及其必须做的事，可见孔明“知己”。孔明敢摆“空城计”，因他知司马懿深懂兵法，且为人既谨慎又多疑，又知司马懿料其“生平谨慎，必不弄险”，这就是既知其人，又料其知我，故得出结论：必疑我有疑兵，必不敢进。可见孔明“知彼”之深。孔明知彼又知己，这便是孔明的“空城计”取得成功的原因。

孔明巧摆“空城计”的故事充分说明“知彼知己”确是非常重要的谋攻思想，运用得当就会取得成功，运用不当就会失败。但不能因司马懿中计便认为他不懂得运用“知彼知己”以谋攻，在这方面他不逊于孔明。对于孔明其人他曾了如指掌，如在擒孟达、取街亭两次战役中，都因他洞察孔明的谋略而取得成功，孔明则因不明于知人（对马谡、孟达），即“不知己”而致失败。“智者千虑必有一失”，孔明、司马两人都曾有失。这也说明“知彼

知己”之不易。要穷尽其个中三昧则非下苦功不可。

孔明的成功和司马懿失败的经验教训，对于现代商战运用“知彼知己”以谋攻都很有借鉴意义。现代商战也必须做到“知彼知己”才能取胜，这早已为人们所公认了。问题是怎样才能做到真正的“知彼知己”。只有真正的“知彼知己”才能取胜，如果是半知半不知，或自认为真知而其实不知，那就是自欺自害，必然会遭到失败。另是，现代商战的“知彼”的“彼”与军战的“知彼”的“彼”内涵不完全一样。军战的“彼”只是指敌方，而现代商战的“彼”既指竞争的一方，也包括顾客的一方，如果只知一方而不知另一方，不算尽知“彼”。因此，现代商战要“知彼”，既要了解对手，也要了解顾客。上面提出的这些问题，也是下文所要探讨的。

要战胜对手，必先了解对手

高明的谋略家能做到“知彼知己”，首先是因能了解对手，即充分掌握敌方情报，情报全面、充分、真实，其决策就正确。当代商战要做到“知彼知己”以取胜也必须如此。参加当代商战的，不只是一般厂商和各跨国公司，也有各国和各地区经济集团，因此搜集情报的范围极其广阔，其中包括政治、经济、文化、科技、法律以及领导人的情况，等等。有些国家的对外贸易组织建有全球范围的市场情报系统，搜集的情报，从地区来说是无所不在，从内容来说是无所不有。世界上各跨国公司都设有自己的情报信息系统。为了取得商战的胜利，有些国家搜集情报是不择手段的，包括收买政府官员、采取间谍等手段，以窃取对方的经济、科技情报。总之，在商战激烈展开的同时，情报战也在密锣紧鼓地进行。

凡在商战上取得胜利的国家，都是由于能准确地掌握对手有关情报，做到“知彼知己”，善于扬长避短，度人量己而战。在这方面，日本人是其中佼佼者，日本公司开始打入美国市场时，由于对美国市场、文化和竞争情况毫无所知，难于与美国人竞争，被迫纷纷撤出。“吃一堑，长一智”，50年代，日本人投入大量时间、资金研究美国人的风俗、习惯、偏好，以及竞争对手和工商业环境。日本人搜集情报是举国以赴的，日本对外贸易关系组织（JFTRo）就在世界各国设了75个办事处，它的官员都受过特殊训练，是专门从事搜集情报工作的。日本还向一些国家派出研究小组，花数月时间调查研究，提出与之进行商战的可行性报告和建议。日本设在各国的厂商和派出各国的推销员，也尽力搜集所在国的经济情报。在搜集情报和使用情报上，日本与各国不同之处是，各情报系统既分工又合作，互相交换情报。不论是官办还是民办的情报系统，都与通产省有密切的联系，因而通产省能将情报汇集进行研究，提出正确的决策或意见，对各个参与商战的厂商给予指导。日本企业家不仅很熟悉国外市场情况，对自己企业的资源、技术、资金、设备、产品管理水平和市场占有率等情况都很清楚，因而能根据企业的实际，以其优势攻对手之短处，故能稳操胜券。如在战后初期，日本技术落后，对现代经营之术也知之不多，当时在这些方面是无法与美国人竞争的，于是便利用其劳动成本较低的优势，在价格上与之竞争。之后，随着技术不断提高，资本积累日益雄厚，才从劳动密集型产品转到资本密集型产品，进而以知识或技术密集型产品渗透美国市场，展开正面的进攻，正因日本人“知彼知己”才能占领美国一个又一个市场。

如能“知彼知己”，即使难于进入的市场也可突破。日本贸易和非贸易壁垒重重，保护主义之风日盛，销售环节长而复杂，汇兑管理制度也很严格，许多外商想打入日本市场，但感到力不从心，望而却步。只有犹太人却能闯入日本金融市场，大赚日本人的钱。犹太人根据日本外贸顺差日益增长的情况，推测当日本的美元储备达到一定数目时，日元一定升值。于是瞄准日本金融市场，极力搜集有关情报。犹太人等待的时机终于到来了，他们从1970年12月开始，巧妙地通过严格的日本汇兑管理制度，把美金大量卖给日本，在不到一年的时间里流入日本的美元达150亿。而日本政府和许多企业家还蒙在鼓里，毫不警觉，当日元被迫升值而发觉时已经迟了，这样，日本白白蒙受八亿美元的损失。日本人大赚美国和各国的钱，犹太人却大赚日本人的钱，而且是转手之间，毫不费力，这确是强中更有强中手。联邦德国的巴伐利亚汽车公司（BMW）能打入日本市场，也是因经过了解和研究日本市场及日本竞争对手后，突破各种障碍而取得成功的。在它准备进入日本市场前经了解知道：这时日本已有几家闻名于世的丰田、日产、三菱、铃木和马自达等大汽车公司，并有2万家日本汽车经销商，但只销日本产的汽车，不愿销外国汽车。BMW在了解中发现，日本人买汽车怕上当，喜欢向熟人买，而日本销售网络多样化的特点也是可以利用的，便与非汽车行业挂钩，通过它们的营业网，向各关系户出售BMW牌汽车。仅5年就创下了在日本年销14万辆汽车的纪录，成功地在日本扎下了根。

许多商战案例也说明了，不知彼，不知己，要想取得胜利是不可能的。如美国一些公司以为在美国适销的产品在国外也适销，因而对产品未做任何修改便照原样出口，结果大多碰壁，有的公司也对日本市场进行了解，但是很不深入，如美国通用食品公司也曾派几名职员到日本做了一次侦探式的旅行，但因他们逗留的时间短、走马看花，了解得很肤浅，所提出的报告对于产品的推销起不了作用，该公司打入日本市场的企图也就未能实现。当美国人指责日本人不开放市场时，日本人反唇相讥说：指责有什么用，你们为什么不拿出足够的时间和精力来研究如何打入日本市场之道呢？有些美国知名公司如雪夫隆和马克斯·法克特曾向非洲推销化妆品但没有取得成功，也是因“不知彼”之故。黑人的皮肤颜色和机理跟美国白人不同，非洲的气候和民族爱好也和美国不同，没有根据这些区别去生产适合黑人用的化妆品，而是照原样推销美国人用的化妆品，当然得不到非洲人的欢迎。

但是，要真正做到“知彼知己”确是不易。例如美国杜邦公司在生产透气合成革以前，曾经做了多次的、广泛的调查研究，包括其竞争对手及该产品的前途，并进行试销活动，当认为有把握可以行销后才大批生产，满以为其前途无量，但结果呢，却适得其反。其原因何在？是一个很值得探讨的问题。透气合成革是杜邦公司的一项长达25年的科学研究成果，根据调查研究，对其市场远景预测是：到1982年，皮革将严重短缺，那时30%的鞋必须用代替材料制作。与其它皮革代用品比较，如当时流行的乙烯基纤维合成革不透气，而杜邦公司新制的合成革有透气性；与真皮革比较，它重量轻、耐磨和防水。试销结果，除了5%的人感到闷脚外，多数人满意。杜邦公司的透气合成革于1963年10月公开亮相后，供不应求，首战告捷。也因此引起国内外制鞋厂商与之激烈竞争。某国皮革界制出了象手套一样柔软的皮革很受欢迎，国外质优价廉的合成革涌进美国，成为热门货，对比之下，杜邦公司的透气合成革的弱点也就显示出来，一是穿者感到闷脚，二是价格贵，

在当时 80% 的鞋市上，每双鞋售价在 11 美元以下，而透气合成革鞋的售价每双 15 到 20 美元以上。因此，透气合成革的销量日益下降，7 年间，杜邦公司亏损多达 8000 万美元到 1 亿美元。1971 年 4 月 14 日，杜邦公司决定放弃透气合成革，将它的技术和生产设备卖给波兰的波利麦克斯——卡普公司。其实，杜邦公司的调查研究及试销活动，是不够深入认真的，对市场上竞争对手了解不够，没有及时在价格上与之竞争，只是竭力保持其高级制鞋材料的形象。对国内外竞争对手的优势如此无动于衷，不能说是真正的知彼。对透气合成革的优缺点也是一知半解的，如试穿时有 5% 的人感到闷脚，且是穿的时间不久，却没有引起注意；更重要的是只从一个角度来利用这种产品，而不知它还有更多更能获利的用途，波兰公司购买透气合成革后，使用它来仿制鳄鱼皮代用品，当时鳄鱼皮制品很时髦，但鳄鱼皮每尺卖价高达 138 美元，而用透气合成革来仿制，能以假乱真，价格又便宜，因而成为特别畅销的抢手货。波兰公司还扩大于其它用途，如用于制造硅片。杜邦公司自己制成“明星”产品却不知其重要用途，这不能说是知己。不知彼、不知己便是造成杜邦公司推销透气合成革失败的主要原因。而其不知彼、不知己，是由于调查研究不够认真深入，导致一知半解造成的。

怎样才能做到“知彼知己”是一门很高深的学问，不是三言两语所能说明的，但是要做到“知彼知己”必须具备一个重要条件，即必须具备广博的知识和彻底的求知精神。因为有广博的知识而不是孤陋寡闻，才有可能根据搜集到的情报对对手进行全面的、准确的分析，抓住对方一切可以利用的弱点；有彻底的求知精神而不是不求甚解，才有可能做出与对于竞争的正确的，并非似是而非的决策。战后美国沃德公司停滞不前和西尔斯公司大发展，便是这样最好的正反说明。沃德公司的主管人正是由于孤陋寡闻、不求甚解，轻率地采取紧缩政策，导致该公司停滞不前。第二次世界大战后初期，美国凭其强大的政治、军事、经济力量，不仅向西欧输出资本和倾销商品，亚、非、拉不少国家的经济也在它的控制之下，美国经济在蓬勃发展，国内市场也旺盛，那时是美国黄金时代，正在走向它的巅峰。可是，沃尔德公司董事长艾弗里对这种大好形势却熟视无睹，既不对当时的市场进行调查研究，也不征求别人的意见，凭着个人的一点历史知识和经验，就轻率地采取紧缩政策。他认为第一次世界大战后出现了萧条，这次战后也有萧条出现。他主观地预测：“战后经济状况的恶化将会使我们对以前熟悉的一切感到陌生。”他据此得出的结论是：“我们必须谨慎从事，不能再扩大规模。”因此，尽管沃德公司所拥有的资金储备可以赶上当时美国最好的、名列前茅的银行的资金储备，却一间零售店也没有增加。但西尔斯公司却与之相反，它深信战后经济能复兴，用了 3 亿美元扩大零售商店。两种决策，两种结果：沃尔公司选择紧缩政策，停滞不前；西尔斯公司采取大发展政策，仅在战后头两年，其销售额就从 10 亿美元猛增到近 20 亿美元，到 1956 年，过去销售额远不如沃德公司的西尔斯公司，其销售额竟几乎是沃德公司的两倍。

要争取顾客，必先了解顾客

古代逐鹿中原的战争，谁胜谁败虽然决定于彼此谋略和力量如何，但归根到底是决定于人心的向背，故曰：“得人心者得天下”。商战也同此理。当今争夺市场的商战，谁胜谁败虽然决定于彼此产品和营销如何，但归根到

底是决定于顾客的选择，因此可以说：“得顾客者得市场”。因为在商战中，争取市场的双方都是为了推销商品，谁推销的商品多，谁就占有更多的市场份额，以占有市场份额多少决定谁胜谁败。而双方推销商品的对象只有一个，即顾客，所以占有市场份额的多少，显然决定于顾客买的多少。正因此，高明的经营者提出“顾客至上”，把顾客尊为“皇帝”，奉为“上帝”，一切迎合顾客的爱好和需要，以争取顾客的光顾。

但是，要争取顾客的光顾，首先必须充分了解顾客。不了解顾客的需要和喜爱，就不可能争取顾客的光顾。当今世界各国取得成功的企业，大都是由于了解顾客、满足顾客之故。过去不了解顾客因而不能满足顾客致遭冷落的公司，现在也认识到“顾客至上”的重要意义，都把“以顾客为中心”的经营思想奉为圭臬。美国市场曾长期为美国企业所垄断，可是近二十多年来，外国质优价廉的产品不断涌入美国，迫使美国企业退出了一个又一个市场。而外国企业能取得如此胜利的奥秘之一是：了解美国顾客，投美国顾客所好，满足美国顾客所需。打入美国市场的日本人便是这样做，因而在美国消费者中信誉日增，把美国企业的老顾客不断争取过来。如日本丰田汽车公司早在50年代就通过各种方法了解美国顾客对汽车的爱好。做为其制造汽车的依据。1973年又在加利福尼亚州南部开办一个设计中心，按照美国人的爱好来设计和改进它的汽车，因而获得了美国顾客的喜爱。在80年代初期，当美国汽车公司发现它们的老顾客纷纷开着丰田汽车上街的时候，才惊醒过来。美国福特汽车公司为此多次召开座谈会征求意见，并邀请大批消费者对其新制的汽车评价，根据顾客的意见不断加以改进，因而受到了顾客的欢迎。最近5年来福特汽车在加利福尼亚州很畅销。其他许多受到外国货冲击的美犀公司，他决心了解顾客、满足顾客，以便与之竞争。现在，美国不少企业很强调“顾客投资”，认为它比设备投资更重要。所谓“顾客投资”，就是要了解顾客的需要，生产出更受顾客欢迎的产品，洵此，正在以质量更好、生产更活、供货更快、使顾客更满意等各种新方式来提高产品在市场上的竞争能力。

“了解你的顾客”已成为营销学上的一门重要课程。为了解顾客，世界各国的企业采取了各种各样的方法，并根据不同顾客伽所好所需确定其生产、营销的计划以及方针、方法。被称为美

国ABC企业的美国企业联合会中的一批大中型企业，是当前美国国际竞争力最强的企业，与它们有贸易往来的国家，大都是较富裕的国家，这些国家消费水平较高，人们买东西主要是看质量，有的则是为了赶时髦。因此，ABC企业决定其与外国同类企业竞争的方针，不是靠价格低廉来赢得顾客，而是靠技高一筹来占领市场。为了适合顾客的需要，大多数ABC企业都在国外设有研究机构，雇请一流研究人员，以不断设计出畅销产品。因此，其产品大受国外顾客青睐，营业额不断上升，即使在美元汇价不断下滑的1985—1988年间，ABC企业的国外营业额仍上升24%。日本设在香港、台北和东南亚的百货公司，都通过各种途径以了解顾客。例如，设在曼谷的吉之岛百货公司的职员都受过如何了解顾客的训练，公司规定他们每月要与150—200名顾客对话，了解顾客的经济能力和喜爱倾向，购物习惯和选择什么牌子的产品，等等。公司还用专门的摄影设备，掌握商店停车场的情况，从顾客乘坐汽车的型号，判断其收入水平与消费习惯。由于日本百货公司了解顾客，因此，它出售的商品和提供的服务能适应各种顾客的需要和爱好。这是日本

百货公司在香港、台北和东南亚等地营销额能名列前茅的主要原因之一。巴西 1988 年出口

额达 243 亿美元，比 1970 年的 30 亿美元猛增 70 倍以上，其外贸发展如此迅速，也与其了解国外顾客消费习惯和需要有很大关系。巴西外贸企业在了解国外顾客之后，根据国外顾客的爱好和习惯，组织生产适销商品以供出口，如巴西出口的建筑陶瓷就是按照美国人喜欢质高美观的特点研制的，因而在美国很畅销。向国外出口的咖啡，也根据消费国对咖啡的浓度、色泽、口味的需要而生产，因此销路很好。巴西其它不少产品也是由于适合国外消费者的爱好而打入国际市场的。

了解顾客的目的是为争取顾客，而争取顾客的有效方法之一是必须为顾客提供最优质服务，世界上许多著名的企业都因懂得这中奥妙，而能长期保持生产兴隆，财源大进。马克斯与斯潘塞公司是英国最大的零售公司，创办迄今已近百年，在美国拥有 270 个分号，营业额年逾 30 亿英镑，其成功奥秘说起来也并不奥秘。只不过是：向顾客提供最优质的服务，即坚持一切适合广大顾客的需要，向顾客提供品种齐全的物美价廉商品和良好的服务态度。为了保证商品的质量，加强产品质量控制，总部有 300 多名负责质量检查鉴定的技术人员和设计人员，经常同制造厂家取得联系，共同设法改进生产技术，提高产品质量，生产新颖、美观、入时的商品。该公司还始终坚持薄利多销，所售的商品价格都低于其他零售商店。这便是这家公司能保持近百年兴隆发达的诀窍。美国沃尔超级商场则为了避免与大城市的大零售商竞争，其商场大都设在内陆各州，到 1989 年 9 月止，它在 26 个州中已拥有 1325 个商场，它的零售额增长率居全国第一。其主要服务对象是家庭，家庭所需要的物品应有尽有，故又称“家庭一次购物”，对家庭购物十分方便。每一家沃尔市场都贴有“天天廉价”的大标语，同样牌子的商品确比别家便宜，为了保持“天天廉价”，沃尔商场在压低进货价格和降低经营成本上痛下功夫。沃尔商场如此尽心为“家庭”服务，必然受到“家庭”的欢迎，80 年代以来，它的新店不断增加，销售额不断上升，1988 年销售额就达到 200 亿美元。为了适应工作繁忙难得抽空上街购物的顾客的需要，西德新兴了两种服务行业：一是送货上门，干这种行业的已有三千多家，顾客只要挂一个电话，或填好一张订货单，送货商店就按时按量送货上门。另一种是邮购业，有 2/3 的家庭经常通过邮政向邮购公司购买商品。大凡尽心为顾客服务的，顾客必然乐意光顾，送货商店和邮购公司当然不例外，仅西德邮购公司年营业额就有 70 多亿美元。

2. 攻心为上：取胜的最上策

孔明南征，马谡提出“攻心为上”的策略，孔明纳其策，对孟获七擒七纵，孟获心服其德，终孔明之世，南人不复反”。《三国演义》描写的战争，把“攻心”的战役置于突出的地位，且写得十分精采，除孔明南征之役外，刘备巧夺西蜀、吕蒙智袭荆州、孔明三气周瑜等都是“攻心”的妙篇，不仅是战役，在人际关系中也写“攻心”的特殊效果，不论是刘备、孔明，还是曹操、孙权都有“攻心”高招。尤其是刘备，在这方面堪称“攻心”大师，如他的“摔阿斗”、“要投江”、“遣众将”、“辞徐州”、“托孤话”，都是“攻心”杰作。尽管其真中有假、假中有真，但其“仁义攻心”之术，确

是登峰造极，博得民心、军心向往，愿为之当牛做马、战死沙场。这便是这个“织席小儿”能称王西蜀的主要原因之一。

不仅是战争，人际之间的竞争，仍以“攻心为上”。譬如商战，第二次世界大战以前，殖民主义和帝国主义，先后用武力强占和瓜分世界，控制市场，在刺刀威胁之下，不想与之交易也得交易，不想购买其产品也得购买，确是商战即“兵战”；现在，殖民主义早已日簿西山，帝国主义已不能力所欲为，不能再强人买卖。这就是说，今之商战，“兵战”已失灵，只有“心战”一途。要想在商战上取胜，首先必须使人们喜欢与之做买卖，这就需要“攻心”。能否善于运用“攻心”战略，对于商战的胜败具有十分重要的作用。

讲究信用以信人

“商战有如军战”，人们如此说，只是指两者有许多相似之处，但并不因此而认为凡行之于军战的，都可用于商战。譬如军战很强调“兵不厌诈，”但诈道如用于对顾客和消费者，就不会得到人们的信任，将是自毁形象，纵使能欺骗于一时，终将身败名裂。在各国贸易中，投机倒把者多行诈道，或不择手段，以次货充好货；或假冒商标，以假货充真货，因而不齿于人，自绝生意之源，以至受到法律制裁。此外，有的对所签的合同没有认真履行，或不按期交货，或所交的货与合同规定的不一样，甚至半途中止合同，不管原因如何，由于不按合同办事，可能招致对方的损失，这势必引起对方的不信任，影响甚至断绝彼此的贸易往来。

经营之道，贵在一“信”字，有了信誉，才得到顾客的信任，才乐于与之交易。当今之世，行诈欺骗的大有人在，因而对其人及其产品未了解前，不敢贸然与之做买卖，怕受骗上当，当建立了信誉，人们就放心与之做买卖。讲信用对于经营是十分重要的。所以，经商的人都要讲信用，凡是与人有商约和签订合同，必须照约和按合同办事，不论遇到什么困难，以至亏本，也不要做违约的事，只有这样才能得到人的充分信任。讲究信用的声誉一树立，必将获得更多的信任，与之交易的人将越来越多。如不讲究信用，不仅与之交易者以后不愿再来打交道，别人知道了，也“退避三舍”，与之交易的人也将越来越少，以至关门大吉。

讲究信用，不仅是一种商业道德，也是一种经商要求，不懂此术的不足以言商战，不用此术的难成大气候。世界上最懂此术、最善用此术的要算犹太人。犹太人是精于生财之术的民族，现在分布在世界各地的1300万的犹太人，掌握着惊人的财富，因而被誉为“世界商人”；世界各地掌握贸易实权的，大多数是犹太人。犹太人之所以能致富，是因其善于经商，其经商绝招之一是讲究信用，这突出表现在严格遵守契约上。犹太人不轻易信人，除自己外不相信任何人，包括自己的老婆和孩子，但他们非常信守契约，不论发生任何问题，亦决不毁约。犹太人签约前，对每项事以至细节都做认真的考虑，语言不容许含糊不清或模棱两可，要写得明确肯定，并要规定不履行契约必须赔偿损失。据说他们所信奉的“犹太教”是“契约的宗教”，视“旧约”圣经为“神和以色列人的契约书”。因此，犹太人被称为“契约之民”。当然，这不是说所有的犹太人都遵守契约，也有不遵守契约的，对这种不遵守契约的人，犹太人也看不起他，认为是犹太人的败类。如果签约对方不履

行契约，犹太人就毫不客气地要求其赔偿损失，以后就不再信任。也因犹太人讲信用，人们也就乐于与之交易，这样生意越做越大，赚钱就越来越多。

犹太人经商致富，引起世人的注目，世界上许多商人在研究和学习犹太人经商之术，日本商人藤田田便是学习得最好的一个。他写了《犹太人赚钱绝招》一书，其中谈到他因遵守契约而获得犹太人信任的情况：1968年，藤田田接受美国油料公司定制三百万个餐具刀叉的合同，规定9月1日在芝加哥交货。他马上委托岐阜县关市的业者制造，只要能在8月1日由横滨出货，就不会耽误交货日期，但制造者不按时交货，要延到8月27日才能出货，这样非空运就无法如期交货了。而芝加哥——东京间的空运费约三万美元，用以运三百万个刀叉很不合算。他想：“订约的对方是由犹太人支配的‘美国油料公司’，不论怎样必须如期交货，一旦失约，对方的犹太人，绝对不再信任我们。”于是，不惜花三万美元空运费，下定决心租下波音707飞机，于8月31日午后装好货，10时飞往芝加哥，如期于9月1日交了货。对方对藤田田此举大为赞赏，第二年又向他订货，订制比前次多了一倍的西餐用具刀叉六百万个。但是，制造者又耽误了出货日期，他无奈又只好租用飞机空运如期交货。两次租用飞机以如期交货，虽亏损很大，却换来了犹太人对他的高度信任。他两次不怕亏损租用飞机如期交货的消息不胫而走，瞬间传遍了整个世界的犹太人，他也因此获得了“银座犹太人”的美誉，它的含意是“日本唯一遵守契约的商人”。从此，他赢得犹太人的信任，犹太人的订货单也就源源而来，使藤田田大赚其钱，这位“银座犹太人”可说是吃小亏占大便宜。讲信用，要始终如一。即使是已树立了取信于人的形象，那怕是一次行诈，也使形象变坏，想重新建立好的形象就不易了。树立信誉的形象需要一个较长过程，树立了就要巩固它、保护它、发展它，从而得到顾客的长期信任，其结果将是“生意兴隆通四海，财源广进达三江。”讲信用是经商的生命线，要始终遵守。如果经商而不讲信用，其生命也就停息了。

货真价实以胜人

“货真价实，童叟无欺。”这是一条古老的经商准则，也是一条用以招徕顾客的“攻心”妙术，真货即正货、靓货，含有传统的名牌货或优质货之意，真与假相反，因有假货，才特别强调真货以招徕顾客，以别于假货即冒牌货、劣质货。价实即价格真实，价实与货真相对而言，就是说货物的价格跟货物的使用价值是相一致的，所标的价格是真实的，并没有多要，顾客购物，首先要鉴别是否真货，如是真货，价格又相当，才下决心购买；如果货不真即使价格再廉，也不会受到顾客的欢迎。因此，“货真价实”这条古老的经商准则，不仅过去受到高明的商人和精细的顾客所共同欣赏，而在今天也没有失去其魅力。

获得“真货”之誉，并非一朝一夕之事。真货首先必须是优质的，但它要获得广大顾客的承认需要一个过程，有的可能很快就被承认，有的就要经过一个较长的时间。获得普遍赞扬的就步入名牌货之列，才有真货、正货、靓货之称。可见，货之真假或是否名牌，其关键在于是否质优。“好货能行万里，劣货寸步难移。”劣货必然少被人光顾，好货就必然到处受到欢迎。以日本过去和现在的产品相比便是一个很好的说明。过去日本货的名誉很不好，“劣质货”成为日本货的代名词，尽管它表面还好看，但“中看不中用”，

虽然它的价格较平宜，顾客也不喜欢。那时日本货在国际市场上占的份额很少，只是在其用武力占领的地区或势力范围内才能强行推销。第二次世界大战后，特别是近 20 多年来，日本人懂得了要多占领世界市场的份额，必须从改造日本产品形象开始，也就是必须从提高产品的质量着手。在日本举国努力之下。日本产品质量不断提高，也正因此，其占领世界市场的份额日益增多。70 年代以来，日本人已在过去西方国家占据不可动摇地位的若干行业里取得了领先地位，如汽车、自行车、钢琴、拉链、无线电、电视机、录相机、电冰箱、复印机、计算机、音响设备、雪地汽车，等等。这些商品以“优质、价廉”著称，已渗透到世界各个角度，索尼、丰田、佳能、精工和尼康等名牌货普遍受到世人的赞美。人们在购买这些名牌货时，往往要鉴别其真假而决定取舍。这些日本名牌货已被人认为是真正的好货，因而能在国际市场上纵横驰骋，无往不胜。

出口商品代表着一个国家的科技水平，关系到一个国家的荣誉。坏的商品，使国家信誉受到损害，好的商品可为国家增光。十几年前的某一天，新加坡的一家织造厂被大火烧毁，各种牌号的保险柜都烧坏了，里面的东西也化为灰烬，只有从中国出口、由广州珠江金属结构厂生产的“骆驼”牌保险柜经受了烈火的考验。人们把保险柜打开，藏在里面的帐单、证券、文件和现金都完好无损。这确是奇迹，因而在国际市场上引起强烈反响，当地的报纸、电台都为“骆驼”牌保险柜的耐火性能广为宣传，誉之为“万无一失”的保险柜。从此，“骆驼”牌“万无一失”的

声誉传遍世界，它就凭这“万无一失”的通行证，行销 30 多个国家和地区，为祖国赢得了声誉，挣回了大笔外汇。

高明的企业家都能重视产品的质量，千方百计使之成为名牌货，一旦取得这种荣誉，就像保护眼珠一样保护它，因而能使产品行销经久不衰。美国库尔斯啤酒酿造公司，是于 1873 年由一位躲避德国征兵偷逃到美国的孤儿，即阿道夫·库尔斯一世创办的。从 1873 年到 1976 年的长达 103 年的时间，它只建一座酿酒厂，生产一种啤酒，这种与其他啤酒迥然不同的“独特啤酒”，味道适口，液体明澈，风味不凡，一直得到人们的喜爱。名演员保罗

·纽曼在一次称为“绅士会”的谈话中赞叹说：“国产最好的啤酒，非库尔斯莫属。”当时任总统的福特和任国务卿的基辛格也无不对库尔斯啤酒叫好。美国人都一直说库尔斯有“秘密武器”，每年大约有 30 万名库尔斯崇拜者来啤酒厂游玩，或到科罗拉多州靠近格兰德湖的瀑布旅游，据说这是因为库尔斯啤酒瓶和罐上贴有这个瀑布的图案。有的厂商利用库尔斯的“秘密武器”赚钱，在所制的 T 恤衫和运动衫上印着“库尔斯——冠军的早餐”。库尔斯啤酒很畅销，1969 年，在它销售啤酒的 11 个州中的 8 个州，库尔斯啤酒销售量名列榜首。库尔斯名声如此之大，销量如此之多，如果说它有什么“秘密武器”的话，那就是它的高质量，而且始终保持。它十分重视酿酒的原材料质量，如水是用纯净的落基山泉，大麦是与农场主订合同特地培养的，蛇麻子大多数是远从德国进口的，再经科学的方法酿成的。为了防止在运输过程中发生变味，也下了不少功夫。如啤酒必须在接近结冰温度装罐，并用冷藏箱运往冷库，由冷库外运也用冷冻车：还要求推销者建立冷冻库，推销人员必须在 3 天之内取出罐装啤酒，以免其独特的味道消失。因选取原料、储存、运输如此严格，增加了啤酒的成本。库尔斯公司公开宣称：尽

管库尔斯啤酒的酿造成本是世界上最高的，但它的售价并不超常。库尔斯啤酒确是货真价实，这是它长期受到顾客赞美的主要原因。1976年起，库尔斯公司决定扩大销售，将其啤酒推销到全国，由于新的经销者不用冷冻车运输，以及其它原因，加上竞争者异军突起，推出凉爽型啤酒，消费者很喜爱，成为热门货，因而库尔斯在新的地区并没有打开局面，使销售量停滞不前，这已是后话了。世界上没有永远的冠军，包括产品的质量也如此。在当今市场的激烈竞争中，随着科技的日新月异，更高质量的产品不断涌现，如果保守本创新，原来高质量的产品终会变成次品。且形势在变化，人们的爱好也在变化，想一次就制造一种永远质量优良和永远使人称心如意的产品，这是不可能的。只有不断创新，不断提高质量，才能不断前进，保守就会停滞不前，终将被别人远远抛在后面。日本小松制作所制造的产品，从先进到落后，又从落后到先进的经历便是很好的说明。50年代，该制作所生产的推土机占日本总产量的60%，很畅销，可说是独占鳌头。可是，60年代初，美国凯特皮勒公司同日本三菱公司合作，在日本开办一所工程机械制造厂，所制造的产品，不论是在技术或质量上都胜过小松的产品，且价格也便宜。这使小松产品难于推销，险些儿关门倒闭。但小松制作所不甘失败，便引进起源于美国的全面质量管理，制定“A作战”计划，经过3年努力，小松产品质量提高了，如其中推上机的主要部件柴油机的使用寿命由原来的3000小时提高到5000小时以上，超过了凯特皮勒的水平。但是，小松并不以此为满足，它再接再厉，不到5年一跃登上世界名牌的“宝座”，产品不断涌入国际市场，行销一百多个国家，其中有三分之一出口到美国。

货真价实做到童叟无欺，这才是真正的货真价实。但有些商人口头说童叟无欺，实际并不如此，这些欺人自害，到头来被揭穿便原形毕露，不再被人情任。只有诚实才得到顾客的信任，放心与之交易。山一证券公司的创始人小池说：“做生意成功第一要诀就是诚实。诚实像是树木的根，如果没有根，树木就别想有生命了。”这确是小池经验之谈，他正是因诚实而起家的。小池20多岁时开小池商店，同时替一家机器制造公司当推销员，有一个时期，他推销机器很顺利，半个月內便跟33位顾客签订了契约，并收了定金，之后，他发觉所卖的机器比别的公司出产同样性能的机器昂贵，感到很不安，立即带订约书和定金，整整花了3天的时间逐家逐户去找订户，老老实实的说明他所卖的机器价钱比别人卖的机器贵，请他们废弃契约。这使订户深受感动，结果33人中没有一个废约，反而对小池极其信赖和敬佩。消息传开，人们知道小池经商诚实，纷纷前来他的商店购买货物或是向他订购机器。诚实使小池财源广进，终于成了大企业家。

如何才能使产品多销，有两种不同的主张：一种是“薄利多销”，另一种是“厚利多销”。前者是日本人的看法，后者是犹太人的独特见解。犹太人自信他推销的商品是好的，好的商品不减价，“便宜不卖”，与其“薄利多销”，何不“厚利”多赚，据说这是犹太人赚钱的奥秘。日本人就认为“薄利”才能多卖，多卖了就能积小利成大利，这不仅是日本人的看法，也是各国许多人的看法，两者各有道理，但笔者认为要想“厚利多销”，必须是置于货真价实的基础上，这是说，首先货要确是真货，价也要确是实价，如果货不真价不实，卖的是次货、劣货，或是漫天开价、满地要钱，决不能多销而获厚利。“薄利多销”也要置于货真的基础上，在国际市场的激烈竞争下，彼此产品的质量一样，薄利的一方必多销，多销了反而获得厚利。因此，不

管是“薄利多销”也好，“厚利多销”也好，都不能离开“货真价实”而获利，可以说“货真价实”是绝对胜利的推销法。

说老实话以招人

广告就是“攻心”，其目的是使人了解产品，喜欢产品，乐于购买产品。

在当今世界上，广告已与人们的经济生活密切结合在一起，在生产、交换、分配领域，几乎每步都离不开广告。特别是新产品的行销，更需广而告之，做到家喻户晓，其销路就大。广告有各种各样的形式，可以通过电视、报纸、杂志，又可利用橱窗、口头介绍，或设法让顾客辗转相告，或寄给客户有关产品资料，也可组织参观、举办展览等等。采取哪一种形式都要注意广告的设计和宣传方式，但广告的效果如何，关键在于内容。要广告能起到好的作用，要实话实说，优点有一说一，有二说二，必要时缺点也要说，这样则更增加顾客的信任感。最坏的广告并非设计粗糙、形象不美，而是吹牛撒谎、夸大其词，因而引起人们的厌恶，不少人因曾上当，发誓不再相信广告，以后不再买这类产品。为了保护消费者的利益，各国相继成立“反广告”组织，顾客一被骗就现身说法“报上当”，在报上公开揭露，其结果是行诈者“画虎不成反类狗，”不仅不能促销，而是走向它的反面。

说实话是广告的命根。做广告只要实事求是，说实话不虚夸，再加上构思新颖、形象鲜明，是能起促销作用的。西方许多企业都信奉一句名言：“最好的广告就是满意的顾客。”日本产品能扫入并占领美国市场，除了产品质优价廉和瞄准市场的时机外，开展大规模的攻势也起了相当的作用。如在1969年，美国汽车公司花了1200万美元推销27万辆汽车，而丰田花1850万美元仅销售13万辆汽车，日产则为销售8.7万辆汽车用了1000万美元，日本人在每辆车上花的广告费显然大大超过了美国竞争者。日本人的广告不吹牛、不虚夸，按照产品的质量如实介绍，许诺的服务也说到做到，使买车的美国人感到放心。广告都经过深思熟虑、精心设计，以迎合美国人的爱好和取悦于美国人。如日产公司就曾发动了一场称之为“具有美国精神的进口汽车”的宣传战，由博格——沃纳公司编导，大力鼓吹交通工具在美国的重要，其中提到某些日本公司汽车的型号，以引起美国人购买日本汽车的兴趣。日本人做广告时还针对美国人对某些产品存在的偏见进行宣传。在50年代后期，在美国流行的体形庞大、耗能高的摩托车，是为值勤和送货用的，骑车人是穿黑皮夹克的经销商，它庞大的体形使美国人感到其野性难驯。日本杭达摩托车公司在美国推销它重量轻、价格便宜的摩托车时，针对美国人上述的看法，发起了一场全国范围的广告运动，广告是这么写的：“你在杭达（摩托车）上遇到了最友好的人。”并说明摩托车不仅是穿黑皮夹克的推销员所骑，且非野性难驯，以赢得美国各阶层人士对摩托车和骑手的欢迎。结果摩托车销售的数量由原来的50万辆跃升到近190万辆。1964年对抗达摩托车买主的一项调查表明，大多数人在购买杭达摩托车之前从来没有骑过摩托车，广告改变了摩托车的形象，摩托车为顾客所接受。日本人在美国推销照相机也如此。1976年，佳能推出了一种操作简便的35毫米自动像机（Canon AE-1），当时该行业的行家认为这种精密照相机仅仅是专业摄影师专用，为说明这种照相机人人能用，以扩大销路，佳能展开了一场耗资数百万美元的电视广告宣传，它是以网球明星约翰·纽康贝用新式像机摄影的镜头开始的。

这种照相机终于得到广大顾客的欢迎，它的销售量直线上升，且经久不衰。

好的广告不仅能改变人们对某种产品的看法，也能改变人们对某些产品使用的习惯，因而扩大了销路，40年代末期以后，由于美国冷冻凝缩技术的发展，罐头橘汁能保持汁液的营养价值和大部分水果的味道，比鲜橘子汁还便宜，且一年四季可饮，它不仅味道好，同其它甜饮料相比，热量比较低，是一种天然的健康饮料。问题是，美国人喝橘汁的习惯是一天一次，在早饭时喝，喝的很少，只有4—6盎司。要扩大销路，必须首先改变美国人这个习惯，因此，在60年代美国橘汁制造者们广泛开展电视广告宣传，用各种各样的镜头，分别描写儿童、少年、青年、中年人以至老年人，在不同时间和不同的场所饮用橘汁的情况。广告还用特写镜头显示人们饮用橘汁时感到凉爽宜人、神清气爽的情景，且用大杯饮，每次8到12盎司。并提出这样的口号：“它不再只是吃早饭时饮用。”“橘汁会使你潇洒”。经广告宣传，终于得到了社会的公认：橘汁是天然的和有益健康的饮料，人人可饮，随时可饮，饮了提神爽口。这样，橘汁的销路也就比以前扩大得多了。

广告有如此魅力，显然是建立在产品质优的基础上，如果产品质量差或不合时宜，即使心机费尽、设计再巧，也无济于事，福特公司推销的埃德塞尔汽车失败便是这样的一个例子。为了制造埃德塞尔汽车以与其对手竞争，福特公司做了广泛的调查、充分的准备、周密的计划、认真的研制，费时达10年之久。它于1957年9月做为1958年新产品推出前后，大张旗鼓地做广告宣传，在这之前，严格地为埃德塞尔汽车保密，包括它的形状，只在

《生活》杂志就以横贯两页的版面刊登醒目的广告。画面是：一辆轿车在乡间公路上飞速疾驶，由于速度太快，车子上看去竟然有点模糊不清了，文字说明写道：“最近，你将会看到有些神奇的轿车在公路上奔驰。”这就增加了这部尚未为人所知的汽车的神秘色彩，引起人们想一睹为快的愿望。为了做广告和推销，福特公司花了5000万美元，仅在10月13日——周末之夜，在电视上做广告就耗资达40万美元之多。开始，确是在社会上引起轰动，该车于1957年9月4日出售第一天，经销人多达1200名，他们在各地主持的经销处开业时，顾客像湖水般蜂拥而至，签订的订货单就达6500多份，但是人们一睹此车的真面目后，大多是“乘兴而来，败兴而返”，成交的不多，因为这时消费者的爱好已转向小型汽车，对这种体形庞大的大马力轿车失去了兴趣：另是它质量不高，如刹车不合格，有漏油现象，甚至经销人有时连车都发动不起来，加上形象并不美观，所以有人称它为“蹩脚货”，正因此，尽管其花广告费如此之多，宣传如此之巧妙，其结果只能是“寿终正寝”。

如果广告与事实完全不相符，而是做假骗人，那就不仅不能提高形象，反而会自我抹黑。如几年前有一家美国造纸厂试图使用广告以提高自己的公共形象，广告的画面是：从工厂流到河中的水，清澈透明，顺流而下。后经记者调查发现，原来镜头是假的，广告中的田舍风光和清水是在工厂排水口的上游的。假广告被揭穿后，这家造纸厂顿时名声扫地。

广告的设计是十分重要的，如能实事求是，又设计得宜，确能提高公共形象。梅塔格公司是座落在美国衣阿华州的牛顿小镇的一个电器公司，它的产品因质量可靠、价格相宜而受顾客欢迎。为了扩大影响，该公司于1967年登了一次商业电视广告，广告播出一个孤独寂寞的梅塔格修理工闲得无所事事。这出色的广告说明了该广电器产品质量是多么好，这使该公司在人们心中形象更更好了。

让优质产品“现身说法”也是做广告的一种好办法。印度机床的质量很好，价格也比国外同类产品便宜大约30%到40%，但由于发达国家对印度产品存有偏见，印度机床对发达国家的出口量很小。于是，印度机床生产商便邀请各国信誉良好的机床经销商和用户来参观，并在欧美一些主要城市建立产品展览厅，经销商和用户亲眼看见印度机床的质量确是不错，终于改变了看法，印度机床销路打开了，由滞销品变成了“明星”产品，这促使印度机床工业迅速发展，现在，印度已成为世界上最大的机床生产国之一。

3. 侧攻到围攻：弱胜强良策

官渡之战，是曹、袁争霸之战，曹操以其多谋善断，从侧攻到正面攻击，最后围而歼之，彻底摧毁了袁家军。这在历史上是一场以弱胜强、以少胜多的著名战役。

曹、袁两军在官渡摆开阵势时，强弱悬殊，袁绍有大军70万，东西南北，周围安营，连络90余里，曹军则只有7万。初曹军正面迎战不利，只能死守，袁军屡攻经月不下。曹操因军力渐乏，粮草不继，意欲弃官渡退回许昌，乃致书留守许昌的荀彧征求其意见，荀彧复书劝他“决守待敌变”，操纳其策。后操用许攸之计，尽烧鸟巢存粮，袁军无粮大乱，曹军趁机发起猛攻，袁军大败而逃，之后，曹军乘胜直捣其老巢，用奇计围而歼之。

当代日、美汽车之战与官渡之战颇有相似之处。——同是以弱胜强的范例，战后美、日汽车生产和技术水平差距极大。美国素有“汽车王国”之誉，世界第一辆“汽油马车”是于1896年在美国诞生的，从此，美国人便偏爱汽车，近一个世纪以来，它既是世界上汽车生产第一大国，也是世界上第一汽车消费大国。“底特律汽车城”名闻天下，底特律的“三巨头”，即通用、福特和克莱斯勒三大汽车公司不仅垄断国内汽车市场，也称霸世界市场，一直至70年代。而战前，日本汽车制造厂主要生产军用卡车，技术很落后，战后初期日本汽车工业基本被摧毁，残存的丰田、日产和富士等几家汽车公司只靠修理美国的大批破烂车过活。但在修理过程中，不仅提高了日本工程师、技术人员和工人的技术水平，也为日本汽车公司积累了资金。如富士厂到1958年的10年间共修改军车18.7万辆，赚取利润5000万美元。为发展日本汽车工业，日本采取保护主义政策，从1949年到1955年前，生产处于进口代替阶段，没有出口汽车，更谈不上美国竞争。可是，在40多年后的今天，力量对比发生了显著的变化。日本汽车工业蓬勃发展，雄视世界，不仅日益扩大对美国市场的占有份额，也同时向全球进攻。据美国《幸福》杂志统计：在1986年世界20家最大汽车公司中，日本占了9家，当年这9家日本公司共销售了1330多万辆汽车，占世界市场的1/3。而在美国市场上，目前每售出四辆汽车，其中有一辆就是日本车。据美国一研究机构调查发现，现在美国45岁以下的中、青年人中，差不多有2/3的人喜欢日本车。相反，美国汽车工业却急剧萎缩，日益滑坡，1989年，美国汽车制造厂商普遍陷于产销不振的困境，销售量再次大幅度下降，底特律三大公司的盈利总额降至84.2亿美元，分别比1988年下降13.1%、27.6%和65.8%。由于感到前景不妙，现在正在大幅度调整生产计划、裁减人员，合并机构和压缩产量。难怪有人惊呼：“底特律‘三巨头’正面临绝境！”

——在谋略运用上也基本相同。大凡以弱击强，正面拼搏必败，只有以

侧攻配合正攻才有取胜的希望。但选择侧攻点十分重要，它必须对战胜敌人具有关键性的影响，不然即使侧攻成功也无多大作用。袁军军粮辘重尽积乌巢，它能否保住，对袁军生死攸关，乌巢被袭，袁军无粮，除败退外别无他途。也恰在这时曹军发起正攻始能大败袁军。在进入围歼袁军阶段，曹操则设计促使袁军分裂，将袁谭拉过来成为其在袁军的“钉子”，内外夹攻，故轻而取之。日本人向美国人发动的汽车战也是从侧攻开始，继而内外夹攻取胜。日本侧攻点是选择美国的小汽车市场。这是因为美国汽车制造商不重视小汽车，但美国顾客却喜欢小汽车，从远景看小汽车大有可为，日本人乃拼尽全力以其轻巧、省油、保修为特点的小汽车打入美国市场，当日本人在美国市场站稳脚跟后，就对美国汽车制造商发起正面进攻。这时引起美国汽车制造商的激烈反抗，美国政府也采取保护主义措施，日本乃在美国设厂生产和自办经销点，在日本人内外夹攻下，尽管从日本出口到美国的汽车有所减少，但由于日本人在美国设厂生产汽车和推销汽车，日本汽车在美国市场占有的份额却不断增加。

日本对美国汽车战的胜利，是在商战中以弱胜强的典型范例，这是很有借鉴意义的，故不厌其烦详评如下：

探明情况，以强击弱

不管是官渡之战也好，日本对美国的汽车战也好，其采取的谋略，都是源出于《孙子兵法》的“奇正”论。孙子很强调作战要“奇正”结合，他说：“三军之众，可使必受敌而无败者，奇正是也。兵之所加，加以礮投卵者，虚实也。”（《孙子兵法·势》）这是说，作战要取胜，必须善于运用“奇正”：并要懂得以“实”击“虚”，那就好像以石头砸鸡蛋一样。也就是说，“奇正”运用得好，要建在懂得“虚实”的基础上，“奇正”和“虚实”是相辅相成的，是取胜之道。

对“奇正”有各种各样的解释。一般说，担任正面进攻的军队为正，担任侧击包围、迂回的部队为奇。在战法上，明攻为正，偷袭为奇。日本人很重视《孙子兵法》，对“奇正”论也结合它的实战经验加以发挥。如日本著名的武士官本武藏所著的《五轮书》则提出：“直接进攻强大之敌难！故须先攻其角落。大战中，此法攻敌薄弱环节更易见效。一俟占敌角落，敌整体之精神即垮。为彻底歼之，尚须乘胜追之。”

考察日美汽车战的过程，日本正是运用上述谋略以取胜。

1949年，日本政府制定了一项振兴汽车工业的新政策，将发展汽车工业作为开发日本出口潜力的关键行业之一。这一新政策是经过市场调研和技术预测后做出的。日本政府认为汽车业特别重要，它的消费者遍布全球，规模效益大，很有发展前途，世界汽车市场的需求会有大幅度增长，同时也存在足够的竞争空间。但对具体进攻的目标，日本人未探明它的“虚实”前，是不敢贸然出击的。日本人切望进攻的主要目标显然是美国，因为美国在世界上不仅生产汽车最多最好，汽车销量也最大，如能在美国推销，那么在世界其他国家推销也就毫无问题了。可是在50年代，它并不敢直接碰美国，而是一边“练兵”，一边摸底。所说“练兵”，是说日本将其质量还赶不上美国的汽车先销拉美和东南亚国家，待质量提高和取得营销经验后再向美国推销，在这同时，对美国汽车市场进行广泛的详细的调查研究。但这不是说，

在 50 年代日本人并没有向美国试销汽车，1957 年，丰田送到美国的第一辆“丰田宝贝儿”，因外形、质量都存在严重缺陷而遭到失败。丰田不因此而泄气，而是在产品质量和了解美国市场上痛下功夫。除依靠日本政府提供信息外，还利用贸易公司，外国人以及自己的职员搜集信息。一方面了解美国汽车特别是大众小汽车存在的缺陷以及美国道路条件等，一方面了解美国人的特性，尤其是对汽车的需求。在调查研究中发现美国人对汽车的偏爱已大有变化：过去美国人偏爱大型的豪华的汽车，认为乘坐这样的汽车才能显示自己的高贵地位和男子汉气魄；但汽车终究是一种交通工具，由于美国汽车越来越多，城市越来越拥挤，大型汽车转弯及停车都感不便，加上油价上涨，人们感到用大型汽车耗油多不合算，因此，美国人的偏爱已转向小型汽车，即喜欢购买价廉、耐用、耗油少、维修方便的小汽车，并要求汽车要容易驾驶、行驶平稳、腿部的活动空间要大，等等。丰田正是根据美国人的喜爱和需要，制成一种小巧、价廉、维修方便、速度更快、乘坐更舒适的，受到美国顾客欢迎的美国式小汽车。这种汽车就是皇冠车，但皇冠车只不过是经改进后的美国底特律轿车的变种而已。由于这种经过改制的小汽车符合美国顾客所喜所需，迅速在美国市场上树立起物美价廉的良好形象，终于打进了美国市场。接着日产在研究了美国汽车的制造技术、设计优缺点，消费者的口味以及市场环境后，于 60 年代初推出“兰鸟”牌汽车，也成功地打进了美国市场，其他日本汽车公司也相继拥入美国市场。

打入美国市场后，日本汽车公司并不满足，而是不断调研，不断改进，提高质量，尽量做到完美无缺，同时提高劳动生产率以降低价格，满足美国顾客所喜所需，因而能不断扩大市场占有率。

在行销战术上，日本人总是先在对方一些薄弱的地区取得占据市场的诀窍后，再向难于攻占的堡垒进攻。日本汽车公司 50 年代主要在拉美和东南亚推销汽车，至 60 年代才集中力量向美国这个“汽车王国”进攻。丰田初进美国市场时也是在有经销商代理的地区推销，占领一个市场后，然后向四处幅射，以至占领整个市场。如它开始重点是放在美国西海岸的洛杉矶、旧金山、波特兰及西雅图，在这些地区建立起滩头阵地后，开始向美国汽车制造业发起正面进攻，1965 年，丰田在美国仅销售 288 辆汽车，但 1980 年，它在美国市场的销量增至 50 万辆，是 1975 年的两倍多，在美国汽车进口商中占了领先地位。

日本人能轻而易举地打入美国市场，美国汽车制造厂商麻木不仁帮了大忙。在 50 年代，美国人是瞧不起日本货的，这包括当时担任国务卿的杜勒斯和底特律的“三巨头”，因此，“汽车王国”的统治者们就用不着担心日本汽车的竞争，他们盲目地自大，认为自己制造的汽车“顶呱呱”，也无须去了解美国顾客之所爱所厌，也就没有必要加以改进满足美国顾客的需要。60 年代，日本小汽车打入美国市场也未引起他们的注意，底特律仍继续生产大型豪华车。即使在 1960 年至 1969 年日本小轿车销量从 130 万辆增至 1510 万辆，且还在猛增时，底特律还是忙于生产大型轿车，如果说有所改进的话，也只是在翻新花样上费心机。因底特律既没有防御，也没有阻击或迎战，结果是大大方方地让出了小汽车市场，让日本人大摇大摆地进来。

日本汽车初进美国市场时，美国底特律“三巨头”的力量是强大的，但日本人不与之正面冲突，而是从其最弱点（小汽车市场）进攻，当时日本小汽车比美国小汽车质高价也廉，因此，实是以强击弱，故日本人能战而胜之。

深入重地，内外夹击

孙子说，“十则围之，五则攻之。”（《孙子兵法·谋攻》）对此，宫本武藏说得更具体：“若敌已不能良持，若敌已手足无措，若敌已开始逃避，则吾须全面摧之，歼之。切记勿留须臾可能使敌东山再起之患。”（《五轮书》）日本人的进攻正据此战术，当力量强到能够围攻时则围攻之，且“全面摧之，歼之。”

当今美国汽车工业在萎缩，日本汽车工业却一枝独秀，1989年日本汽车产量又有新的增长，各大公司产销势头旺盛，据统计，日本各汽车厂家，1989年共生产汽车1300万辆，比1988年的又增加了2.6%。出口美国的汽车有增无减，1981年达300万辆，占领了美国小汽车市场的20%，预计1990年日本小汽车市场占有率将突破30%。日本人并不因在美国初战告捷而心满意足，尽管日本在生产效率，产品质量，新产品开发等方面都居于领先地位，但仍不断采用新技术以提高质量，提高劳动生产率和降低成本。这是因为日本人懂得；不断的改进，不断的前进，是立于不败地位的保证。由于电子、新材料、生物技术等高科技的发展和应用，世界汽车制造业正进入开发运用新技术的新时期。日本早已将电子技术引进汽车产品，如日产的Cedric和Gloria产品系列都装有微处理机，用于控制燃料注入、点火时间等；丰田也在新开发的车型中成功地引入了电子监视技术和发动机控制器。日本人推出的前轮驱动汽车，也给了美国厂商当头一棒。现在日本本人已开始为下一世纪研制功能多样化、更加省油、更减少金属成伤，提高安全系数的新型汽车。日本汽车厂设计了一种新型车，可以兼做车主生活、工作的场所。驾车人在开车过程中，可以通过电话联系工作，或收视电视新闻和商业信息以及收发传真资料，同时，还可遥控操纵家里的洗衣机，掌握厨房间炉火炖鸡的火候，指挥机器人打扫卫生，等等。这种汽车很安全，因为行车路线已编入电脑，汽车一直处在最佳的路线上，即使临时遇到意外。电脑也会提前发出警告信号。现在，日本人正以新技术继续改进和生产多样化系列产品，在更大规模、更大范围上向美国汽车制造厂商展开全面进攻。

面对日本汽车制造厂商强大而凌厉攻势，美国政府及底特律“三巨头”都感受到巨大威胁。因为自80年代中期以来，美国对日本每年贸易逆差高达500亿美元，其中进口日本汽车占美对日赤字的一半。为减少赤字和保护美国汽车工业，美国政府须对日本汽车进口实行限额。可是，“道高一尺，魔高一丈。”为绕开美国的进口限额，日本人便深入这个“汽车王国”重地设厂制造汽车，本田、丰田、日产和马自达等日本汽车制造公司已都在美国建立了“移植工厂”。1989年，日本国受限额限制对美出口汽车虽比1986年最盛时期减少了100万辆，但加上这一年日本设在美国的汽车工厂生产的110万辆，日本汽车对美国的销量不仅没有减少反而增加了10万辆，1989年日本小汽车在美国的市场占有率从1986年的26%跃至30%。也就是说1989年日本小汽车在美国的销售量创了最高纪录。

可以说，日本汽车制造公司已在美国“汽车王国”安营扎寨，深深地在美国扎了根。设在美国的日本汽车厂商，正与本国汽车制造业遥相呼应，内外夹攻。设在美国的日本汽车厂制造的汽车，深得美国顾客的喜爱，如本田汽车公司在美国分厂所生产的“阿科德”牌汽车，在美国最畅销。仅本田一家，

1989年销售量就占美国汽车市场总销售量的7.4%。本田的成功在美国引起巨大震动。据估计，日本在美国设厂生产的汽车，到1995年，年产量可达250万辆，为1989年的1倍多。当然，美国汽车厂商决不会认输，正在尽力挽回颓势，特别是底特律“三巨头”，都在学习日本同行的经验，以提高自己的竞争能力。为此，还和日本公司合作办厂，如福特公司和马自达公司、日产公司已经联手合办工厂，通用汽车公司与丰田公司早在1983年就合作生产汽车。这种联合无疑对日本汽车公司是有利的，更巩固了它在美国的根基。今后，日美汽车战必将激烈地进行，不只在美国，还在欧洲，但美国人要赶上日本人，非短期可办到，也非容易之事，至于要把日本汽车公司挤出美国市场已是不可能的了。

4. 避实击虚：稳操胜算之术

李白有一首《蜀道难》诗，开头便写道：“噫吁嘻，危乎高哉！蜀道之难，难于上青天！”难到怎样程度？他是这样形容的：“黄鹤之飞尚不得过，猿猱欲度愁攀援，”而山岭之高峻，“连峰去天不盈尺，枯松倒挂倚绝壁。”山势又是多么险阻，只要“一夫当关，万夫莫开。”蜀道之难如此，邓艾和钟会兴兵伐蜀时，他不限钟会行“正道”，而是偏行险道，但他终于偷渡阴平成功，他何能如此？原来他是用“避实击虚”之法。

姜维与左将军张翼、右将军廖化领蜀兵扼守剑阁，使钟会大军寸步难移，邓艾问钟会提出“偷渡阴平，直捣成都”之议，钟会表面赞同：“此计甚妙！”暗里却笑其愚，认为“阴平小路，皆高山峻岭，若蜀以百余人守其险要，断其归路，则邓艾之兵皆饿死矣。吾只以正道而行，何愁蜀他不破乎！”原来钟会深忌邓艾，怕其争功，认为他行小路必败，故佯示赞许，想借此置之于死地，谁知却让邓艾立了大功。邓艾军确是历尽艰难困苦，行军都于悬崖峻谷之中，特别是摩天岭以西更为险阻，有时要过一岭。连邓艾也要以毡裹身滚下，无毡衫者各用绳索束腰，攀木挂树，像猿猴般鱼贯而下。如此20余日，行700余里，都是行于无人之地，未见“一夫当关”，乃能偷渡成功。原来刘后主听师婆之言不理姜维派兵守阴平之议。行于无人之地，也是最安全之地，所以邓艾实行“避实击虚”之法，也是绝对胜利之法。

“避实击虚”之法，源出于《孙子兵法》，孙子在《虚实》篇里说：“夫兵形象水。水之形避高而趋下，兵之形避实而击虚。”意思是说，用兵的规律象流水，水流的规律是避高而向下，用兵的规律是避实而击虚。这是一条重要的战争规律，凡能以“实”击

“虚”必胜，如以“实”击“实”则胜负难分，即使取胜也来之不易，且必有损伤。钟会偷笑邓艾行“小道”，自称其行“正道”不愁蜀地不破，但他与姜维在剑阁对峙，处境很不妙。姜维智勇双全，又忠心耿耿，所率将兵皆蜀之精英，上下同心死守剑阁，钟会拼力进攻不能前进一步，反而损兵折将，狼狈不堪，曾议欲退兵，而邓艾行“小路”却全师而过，直捣成都，终于灭蜀，如没有邓艾偷渡阴平成功，迫使归降的后主令姜维放下兵器，谁胜谁败，尚未可知。因此，以“实”击“实”并非妙法，故素为兵家所忌，以“实”击“虚”则是常胜之道，历代兵家莫不推崇。

“避实击虚”也是商战要诀，强者对强者、弱者对强者都可用此法取胜。两强相争，互相硬碰，虽胜也必有损伤，如能以己之长击彼之短，以

己之强击彼之弱，以己之“实”击彼之“虚”，必能取胜，弱煮攻强者，决不能面对面以争，而要在强者不屑一顾或尚顾不及的地方去据地盘，任何强者都必有其弱点，要咬在其弱点与之相争，只有用这种“避实击虚”之法，弱者才能不勒壮大自己，不断削弱强者，最后战而胜之。“避实击虚”是发展中国家对发达国家，小公司对跨国公司进行商战的取胜之法。

如何才能“避实击虚”？《孙子兵法》有不少具体的、精湛的论述。结合当前的商战，认真研究孙子对于这方面的论述，是很有借鉴意义的。

钻对手的空子

孙子说：“善用兵者，避其锐气，击其惰归，此治气者也”。（《军争》篇）又说：“兵情主速，乘人之不及，由不虞之道，攻其所不戒也。”（《九地》篇）孙子还特别告诫：实而避之，强而避之。”（《计》篇）

日本曾长期提倡武士道精神，是一个讲究战略战术的国家，不论是过去从事战争，或现在从事商战，都是这样。日本人十分崇拜孙子，以孙子兵法为兵法，纵观当今日本人进行的商战，显然是以孙子兵法为指导思想的。在其进入美国市场前后的一段相当长的时间，就是采取上述孙子所说的战法，即“实而避之，强而避之”“避其锐气，击其惰归”，采取迅速的行动，趁着对方管不及，想未到而出现的空隙，进攻对方没有戒备的地方。也就是说，哪里有空子，日本人就往哪里钻。日本人这种战法，可简称为“钻对手的空子”之法。这具体表现在：

1. 迂回包抄。战后初期，商战战场主要在欧美各国之间展开，欧美各大跨国公司还未顾及的其他区域，存在辽阔的竞争空间。此时因产品质量还不高，尚无法进入欧美市场的日本产品就钻了这个大空子，首先进攻亚非拉各国市场，选择的进攻点，一般都不存在竞争对手，或是竞争对手实力较差，处境不妙，大有可乘之机的地方。如计算机业，日本人先攻克亚洲的邻近国家，然后是澳大利亚，最后才是欧洲和美国。日本汽车公司和摩托车公司也是首先打入亚洲市场，然后再向外扩张。日本复印机、家用电器、音响设备等许多公司，最新选择的都是市场和欧洲企业鞭长莫及的地区。

2. 填补真空。哪里有空予就钻进去，哪里有真空就填补，日本人进行商战是全球性的，可以说是无所不在，连鲜为人知的太平洋群岛也没有放弃。帕劳共和国，北马里亚纳联邦、马绍尔群岛和瑙鲁等国，都是最近10年才获得独立的，过去都曾经是英国、法国，美国等国的殖民地。老殖民者撤出后，日本人填补了老殖民者留下的真空，在这些地区积极开展工作。现在太平洋岛屿的任何地方都有丰田汽车停在椰子树下，即便是最小的渔船也用雅马哈的外装马达推动。在岛屿村子的小杂货铺里，也销日本页条和啤酒。甚至盐和白糖也是日本来的。

3. 攻其不及。任何强者都有其弱点，都有其可乘之机。日本进入美国市场主要是在60年代之后。开始，欧美各大公司已统治所有的主要市场，但在细分市场上仍有被忽视或还满足不了顾客需要之处，这样，日本人就有空子可钻。那时，欧美大公司侧重于货贵、大型和价格高的产品，如汽车、摩托车、电视机、复印机等。他们自恃自己产品是名牌货，无须改进，不患无人购买。日本人却与之相反，以小而轻巧、质优而价廉的产品闯入美国市场，

许多美国企业家却不屑一顾，嗤之以鼻。如他们把本田的第一辆轻型摩托车视为“玩具”，把索尼的第一台小型电视机贬为

“玩物”。但是，日本这些产品却得到美国顾客的赞赏，于是，精细灵巧、质高价廉的小型汽车、摩托车，便宜而又便于携带的收音机和电视机，功能价格都适合小型公司需要的复印机等等，正是在美国同行企业自鸣得意、不屑一顾的情况下，相继涌入美国市场

人没有我独有

孙子说：“出其不意，攻其所不守。行千里而不劳者，行于无人之地也。攻而必取者，攻其所不守也。”又说：“进而不可御者，冲其虚也。”（《虚实》篇）凡是敌人不守或空虚的地方，攻之必胜。

无疑，这也是商战百战百胜之法。

相传有这样一个故事：英国和美国两家鞋厂，都想在太平洋上的一个岛屿开辟新市场，便都各派一个推销员去了解情况。这两个推销员第二天各给其本厂回电，英国推销员的电报称：“本岛无人穿鞋，我于明天乘首班飞机回去。”美国推销员的回电却说：“好极了！我将驻在此地。该岛无人穿鞋，是一个潜力甚大的市场。”这两个推销员的想法是这么截然相反，各自反映什么经营思想呢？英国推销员一看到该岛没有人穿鞋便泄了气，认为既没有人穿鞋，也就没有人买鞋，那还有什么好了解的，留在这里有什么用呢，所以第二天便溜回去了。但美国推销员看见该岛没有人穿鞋，兴高采烈他说：“好极了！”为什么他认为“好极了！”因该岛没有人穿鞋，过去也没有人在这里推销鞋，这是说这里没有竞争对手，鞋市场还是个大空档，如果能使岛上居民穿鞋，那就能推销多少鞋啊！故认为“是一个潜力甚大的市场。”可是，该岛没有人穿鞋是什么原因呢？是没有穿鞋的习惯，还是因鞋价贵买不起，或是由于别的缘故，这就有深入调查研究的必要，不彻底揭开岛民不穿鞋之谜，是不可能使之买鞋的，所以他决定：我将驻在此地”。

尚未被别的竞争者发现的市场，确是潜力甚大的市场。例如蜡烛，这是很普通、很简单的产品，在欧美国家里并没有引起厂商的注目，至于那些跨国公司更是不把它放在眼里了。可是，在庆祝圣诞、婚礼、生日的时候，欧美人出于风俗的需要，要大点蜡烛，以增加节日的气氛。港商抓住这一市场空档，大量生产蜡烛，大做蜡烛生意，垄断了全世界蜡烛市场，70年代以来，出口蜡烛一直为全球之冠。莫看它是一种微不足道的小产品，全港蜡烛厂员工还不够一千人，却年创汇高达1亿元。即使是在强手如林的国际市场，如果善于瞄准其空档之处，也可乘虚而入，大有可为。世界钟表市场，早已是瑞士人和日本人的天下。高档表市场均为瑞士人所垄断，中高档表市场则为日本人所占据，乍看好像已无插足之地。但是港商不因此而却步，经深入调查研究，发现仍有空隙可钻，即尚有中低档市场可以占领。而这是中下层顾客最常光顾之地，世界上中下层顾客最多，销售数量也就必大，于是港商紧紧抓住这一机会，立即组织人力物力，大力生产物美价廉的中低档表，将之大量投入国际市场，使香港钟表业迅速得到大发展，1989年，港制手表出口2.88亿只，价值仅次于瑞士，居世界第二位。

莫因生意小而嫌弃不做，只要是顾客需要，别人没有而我独有，就更显得奇货可居，其销路也就必然大畅。南朝鲜富田产业公司于1987年研制成功

一种发光盖，这种发光盖装在车辆上，夜间行驶时四轮发光，这就使在夜间驾驶汽车的司机互相看得清楚，不易酿成车祸，且可不影响驾驶速度。这一产品是这家公司所创因而获有专利权，它已取得 18 个国家的专利，不少国家的汽车商与这个公司签订了垄断供应合同，仅在 1988 年的出口销售额就有 100 万美元左右。根据世界上出现的“一次性使用”的消费动向，大邱一家公司开发了一种纸做的垃圾桶。这种垃圾桶可以多次使用；它里面有 15 层塑料纸，垃圾装满后，揭起一层塑料纸包起来将之扔掉便可。就这样可连续“一次性使用”15 次。这种纸垃圾桶很受发达国家消费者的欢迎，1988 年，仅向日本就出口了 8.2 万美元。

人没有我独有，人不为我独有，这就是“冲其虚”，“攻其所不守”，是一种保险取胜的商战战术。

5. 先发制人：主动则常得胜

《三国演义》有不少采用“先发制人”的战术而取得胜利的战例，如“司马懿克日擒孟达”，“吕蒙急取皖城”，“诸葛密袭陈仓”，其共同的特点是，遵循“兵贵神速”的战法，“出其所不趋，趋其所不意”，以“迅雷不及掩耳”之势，使敌人措手不及而被打败。

“先发制人”战术对于现代商战也具有十分重要的借鉴意义。先发制人不仅是最有效的进攻，也是最有效的防御。在世界上许多取得商战胜利的案例说明，进入市场的迟快，对产品畅销与否有决定性的作用。同类的产品，枪先一步进入市场是热门货，迟到一步则变成冷门货，因市场的容量是有一定限度的，先到好卖，后到难销，这是必然之理。即使是一样的尖端产品，先投入的易于占领市场，后投的则难。如想将已占据市场的竞争对手挤掉，除非有质更优价更廉的产品。所以，“逐鹿”市场的，不是进行质量战，就是进行价格战，用更优质或更廉价的产品先发制人。当代商战，由于科技日新月异，稍为落后就会被人远远抛在后面；要想取胜，必须始终采取先发制人的战略。因此，许多跨国公司都在竞相争制最新产品，处在 20 世纪末期，它忙着设计、研制 21 世纪的产品了。

识在人前，走在人前

思想指导人的行动，有先发制人的思想，才能有先发制人的行动。要能先发制人必须识胆双全：识在人前，才能走在人前；有识没有胆，纵使识在人前，不敢做敢为，也必然落在人后。实践出真知；实践也能锻炼人的胆量，不少成功的企业家，正是在长期商战的实践中成为有识有胆的强人，认识目标就当机立断、勇往直前，故能成大业。台湾大企业家王永庆便是其中的佼佼者。这个在商界已拼搏近 60 年的企业家能获得今日的成就，也因为他识在人前，走在人前，才能胜在人前。50 年代初，台湾塑料工业很落后，世界上塑料工业也处在发展初期，这时王永庆却看出了发展塑料工业的远大前景，他毅然向美国开发署驻台办事处借债 68 万美元，筹建塑料厂。从此，他全力以赴，产品由塑料工业扩展到石化工等，地区由台湾扩大到世界各地，现在他的台塑公司已是一家跨国大企业，其分公司遍布世界十几个国家和地区，且在日益发展，1987 年，台塑公司销售额为 53 亿美元，税前盈余 6.95 亿

美元，比 1986 年（3.79 亿美元）增长近 1 倍。现在，王永庆已成为全球有名的大富豪之一，被人称为“企业界之教宗”和“经营之神”。索尼公司董事长盛田昭夫也是因始终采取“先发制人”战略而取得成功的。这具体体现在他的“公司训言”——“誓做开拓者”。“开拓”就是要靠钻研，开发、创新。索尼公司本着这种精神，求新、求变，不断推出超过竞争对手的新产品，因而能从默默无闻的小企业发展到日本电业界的领先地位，以至在国际上名列前茅。索尼能不断前进，不断壮大，这与盛田昭夫“识在人前”有关。他毕业于大阪大学理学部物理专业，对理工专业怀有远大抱负和信心，故不愿继承家传三百多年的酿酒业，违背父命自己创业，开办了索尼公司。他的经营思想是：基本上应按市场需要而制造产品，但有时也须根据产品的性质来制造市场。”据此，他提出：“录音机可应用于教育，并将“成为今后家庭的必需之物”。正是基于这种认识，在他的努力下，质量不断提高，成本不断降低，使录音机最早在学校和家庭流行起来，销路也就迅速扩大了。他还曾公开预言：1976 年将被后世尊为“录相机元年”。当时正逢石油危机过后不久，索尼首先做出发展家用录相机（VTR）的决定，被同行们讥为“盛田昭夫的独脚戏”。当家用 VTR 不只在日本，而且在世界各国的家庭登堂入室，大为畅销的时候，讥笑者为之膛目结舌。盛田昭夫今虽已年逾花甲，力争前茅的雄心仍不减当年，正在为实现他的“世界的索尼公司”而奋战不息。南朝鲜的领带大王金斗植，也是个因“识在人前，走在人前”而取得成功的典型。在 70 年代，南朝鲜的领带大部分是合成纤维的，丝绸领带还不到 5%，百货店、西服店和洋货店都把丝绸领带当成了高档商品，一般人是轻易不买的。但这时在经营领带的阿斯公司当小职员的金斗植，看见外国人戴的丝绸领带既华丽又能显出风度，便向老板提出生产高级丝绸领带的建议，建议被拒绝后，他提出了辞呈，并于 1976 年 10 月 25 日，他在一间不到 10 平方米的枪下室地方开了零售领带小店。他生产的丝绸领带很畅销，生意越做越大。在经营上，他采取多品种、小批量和商标多样化的战略，使他开办的克里福德公司不仅在国内销售额领先，且打入了国际市场，这家公司每年出口和内销的总销售额超过 120 亿元，居同行业榜首。

抢先一步，生意兴隆

“先发制人”战略，也可通俗地简称为“抢先一步”战略。当代商战，胜败之间，往往是抢先一步或落后一步之差而已。日本人在钟表业上率先采用石英技术因而战胜钟表王国瑞士就是其中突出的例子。用石英计时是瑞士人首创的，但瑞士钟表业者不到这一新技术的发展前景，没有重视，因之发展很迟缓。日本人就看准了钟表制造业的发展趋向，即必然从机械表走向电子表。于是，日本人不遗余力地研究石英表的技术，在 70 年代初做出了重大的突破后，装有微型电池的日本石英表极大地冲击了传统的机械表的市场。日本电子表无论在技术和市场竞争能力方面都超过了瑞士表。日本钟表业还不断发展石英技术，推陈出新，翻新款式，力争站在其他手表的前茅。据美国《商业周刊》报道，

“精工表”投入世界手表市场的款式，多达 2300 种。日本著名钟表制造商之一的西铁城，就是靠一种高精度石英手表确立了它在世界市场的地位；随后又引进世界第一块太阳能电池的指针表：再之后又推出世界最精确的高

频石英表“西铁城石英米加表”，年误差仅为3秒；他还推出超薄石英表和同时具有数字和指针两种时间指示器的多功能表。正是技术不断精益求精，款式花样不断翻新，使西铁城长期称霸美国市场。日本钟表业在降低价格上总是设法抢先一步。他们以瑞士手表为竞争对手，研究对方存在的缺点，发现瑞士表生产所采取的分散经营方式，不仅生产成本低，质量也没有保证，既不适于生产电子表，更不适应激烈的市场竞争，为此，日本“精工表”采用集中经营的方式。精工表所用的全部零件均由服部集团所属各厂生产和供应，这就使产品质量有所保证，成本比较低，使精工手表的竞争能力大大提高。因此，日本钟表业得到了大发展，使过去只有十来个雇员的日本时钟家庭作坊，发展成为拥有23000多名雇员、包括20多家公司的服部株式会社集团。由于日本钟表业在采用石英技术上比瑞士钟表商抢先一步，乃能越过瑞士，跃进钟表市场之巅。美国吉列公司就因迟迟没有把自己的不锈钢刀片投入市场，致被竞争者抢先一步而遭到重大的损失。在1962年以前，吉列公司垄断了美国的剃刀市场。在《幸福》杂志所列的美国500家最大工业公司的利润率中，吉列名列第四，但其投资回收率却高居首位，高级蓝色刀片是吉列刀片的核心和最高级的产品，也是创利最大的产品，这种刀片是经5年的试验和研究才制成，于1960年正式投入市场，仅在1962年就获利约1500万美元，占公司利润总额的1/3多。不过这种刀片是用碳索钢制的，虽薄而锋利，但很不耐用。1961年英国的不锈钢刀片向美国推销，因其使用次数多，受到美国顾客的青睐，由于输入数量不多，没有造成对吉列公司的威胁，也就引不起它的注意。但却引起它的美国竞争对手的重视，如希克公司和珀森纳公司等，都迅速地将不锈钢刀片投入市场，并树立起了良好的形象，利润在不断增加，市场占有率在不断扩大。而在1962—1966年间，吉列公司停滞不前，1966年的利润比1962年下降2670万美元。本来吉列公司对美国刀片市场的垄断地位是不可动摇的，而且已有自己的不锈钢刀片，因为担心过早投入市场，会不利于高级蓝色刀片的销售，因而行动迟缓，丧失了机会。这说明，在当今激烈的竞争中，一个公司即使已经取得垄断地位也不能高枕无忧，必须密切注视市场动态，不断开发、创新，以占领市场，这样才能巩固自己的垄断地位。吉列公司却反其道而行之，放着新产品——不锈钢刀片不豫入市场，结果被别人抢先一步而自招损失。

6. 随机应变：运用兵法妙决

孙子说：“水无常形，能因故之变化而取胜者，谓之神。”即用兵之法，贵在随机应变。能随机应变，始能取胜。

两国相争，两军相斗，能按照原作战方案不折不扣地实施的很罕见，大多需要更改。这是由于作战方案是根据战前双方情况而制定的，一方面，方案制定者对敌情、我情的认识未必完全符合实际；另一方面，战争开始后，情况往往会发生变化，因此在战争进行中就必须要对原作战方案作相应的改变，以至作根本的变更。总之，作战不能没有方案，但绝不能拘泥不变，要随着敌方的变化而变化。在《三国演义》的诸多战役中，凡能根据军事形势的发展而随机应变的，则能取胜，即使战败也不至于全军崩溃。诸葛亮就是最善于随机应变的。

诸葛亮作为一代名相，受命于危难之际。面对强大敌人，辅佐先主刘备

于先，扶持后主刘禅于后，历尽艰难险阻，呕心沥血，鞠躬尽瘁，创下蜀国一片江山。诸葛亮何能如此？善于随机应变是一个重要原因。如他奉命联吴抗曹，周瑜忌其才，几次欲置之于死地，因他能随机应变，使周瑜的阴谋一次又一次落空，保持了吴蜀联盟，完成了破曹大业，司马懿十五万大军兵临城下，他因居西城，将少兵弱，却能不动声色，巧摆“空城计”，弹琴退敌军，转危为安。魏主曹丕趁刘备新丧之机，调五路大兵来取四川，举国震惊，唯独诸葛安居相府，根据备路来犯之敌的实际情况，随机应变，或派将把关，或致书劝阻，或派使说项，不兴师，不动众，而能“安居平五路”。诸葛就是以其大智大勇，随机应变，越过了一个又一个难关。

军战需要随机应变，商战同样需要随机应变，其道理有如军战。当代商战，是在世界市场范围内进行，竞争对手不只一方，而是多方；竞争又大都是以高科技为武器，而高科技发展非常迅速，因之，当代商战之复杂和变幻莫测远远超过军战，没有诸葛亮随机应变之智，则难于在激烈的市场竞争中站稳脚跟以争取胜利。

下面，根据在商战中能随机应变取得成功的案例进行评述，以说明随机应变在商战中的关键作用。

灵活应变，紧跟新潮

当今国际市场瞬息万变，是基于两个方面：一是竞争极其激烈，新产品层出不穷；二是人们的消费心理不断变化，特别是喜新、猎奇。而前者之变是根据后者之变而变。只有反应敏捷、适变性强。才能获得生存和发展；墨守成规、反应迟钝，就会碰壁和被淘汰。

香港只不过是弹丸之地，它能活跃在国际市场上，占有相当份额，主要是因其能及时迅速地掌握市场信息，反应敏捷，应变力强，能紧跟国际市场的新潮流。如前几年国外风行电子游戏，香港电子厂商闻风而动，立即大量生产电子游戏机供应国际市场，大赚其钱。1983年，国外电子游戏不怎么兴了，个人电脑在美国很时髦，香港电子厂商则转而大量生产个人电脑投入美国市场。1982年，美国实行新法律，规定家庭电话用户不必得到电话公司批准就可自行选购电话机，香港厂商抓住时机，150多家电子厂争相生产各种电话机，及时地满足了美国用户的需要，因而大发其财。又如制农业之所以在香港大发展，也因其反应快捷，花样翻新，能及时适应国际市场的新潮流。对于时装，顾客的喜新，猎奇比之对任何产品都甚，因而制农业不赶时髦就不能生存，就不能发展，这已成为时装界的金科玉律了。因此，香港制农业经常根据国际市场的需要，不断变更产品的用料和款式。对于承接订货，都做到快捷、准时，因而享有国际佳誉，许多国家商人都乐于向香港制衣厂商订货，所以时装销路极佳，居于世界市场出口的首位。

美国是世界商战的主要战场之一，它消费全球出口量达1/6，因此，谁都拼尽全力设法打入美国市场，其竞争之激烈必然为全球之最，市场之变幻莫测也就为全球之最。许多华人在这里创业伊始大都是赤手空拳，他们能取得成功，主要原因之一是凭着自眉的聪明才智，随机应变。刘心远在美国电脑市场崭露头角，便是这样的案例之一。刘心远创办刘门国际公司只不过六年时间，可是发展极快，1984年开始创办时，营业额只有50万美元，1985年跃增至250万，1986年升至1200万，1987年达3700万，1988年

6900万，1989年稍缓，也达8900万。1990年第一季度销售再度飞速上扬，估计全年可达目标1.5亿美元。在美国电脑业具广泛影响力的《电脑经销商新闻》1990年5月刊出全美10大电脑经销商排名，刘门国际公司在两个评鉴项目中荣登金榜，这是美国华裔企业首次获得这项荣誉。刘心远创业时几乎是从“0”开始。在加州州立大学学过电脑的刘心远，早就料定经销电脑产品及零组件远景可观，因此，1984年，他辞去高薪工程师工作，在纽约市亲戚的一间仓库中以“一个人、一台电话”开创局面。他根据电脑市场变化频繁的特点，迅速及时地组织电脑零组件供应市场，因而生意做得很活很快。现在刘门国际公司有职工1250人和在长岛市总部的3.5万平方英尺办公大楼，销售据点遍及加州、佛罗里达州、伊利诺州、德州等地。刘门国际公司发展如此之迅速，是因刘心远能“掌握变化”的经营哲学，正如他自己所总结的：“电脑产品的市场周期非常短，最快的可能只有三五个月，因此如何迅速应变是最重要的关键。”他又说：“变化快是电脑业的本质，但同时也是一项挑战，如何在随时出现的变局中寻找公司的利益，这是美国电脑业存亡兴衰的关键。”

另辟蹊径，柳暗花明

在商战中，强调灵活反应，紧跟新潮，随着市场的变化而变化，但这不是说，人们只是市场的追随者、被动者，当创业者掌握了市场变化的规律，就可变被动为主动，另辟蹊径，开拓新的市场。这就是说，人们既要紧跟市场，也可创造市场。当然，创造市场也要随机应变。

有些产品，原来的用途因一时需要减少，人们便认为其前景不大；其实，它有很多的用途，但其制造者开始并未发现，而是被顾客所发现，后来由于制造者能深入了解顾客的多种应用，乃根据顾客的需要，用它开拓各种新的市场，显得其前途无量，销路日益扩大了。尼龙便是这样的产品。尼龙是杜邦公司在第二次世界大战前发明的，在木战期间，是用来制军用降落伞。由于大战结束，尼龙的大量需求也就停止了。但这种产品终究是一种“明星”产品，其生命力是很强大的，它适用于各种民用工业。杜邦公司趁机扩大销路，已成为人们生活中不可缺少的材料。它不仅可用来制作妇女丝袜，妇女内衣，男用丝袜、服装、尼龙混纺织品、家庭陈设用品，还可制作轮胎芯、外科用具、刷子；地毯、帐篷、皮箱和包装材料等等。又如小苏打原来只是用作烘烤制作食品的发酵剂。市场对小苏打这种功能的需求，是从社会上对碳水化合物的消费需求中衍生出来的，可是由于人们生活越来越富裕，对蛋白质为基础的热量消费越来越多，对碳水化合物的消费则越来越少，因对小苏打的需求也就越来越少了。但是制造这种产品的阿尔姆——哈默公司从消费实践中，发现了它的多种用途，如可以除恶臭，可以做清洗剂，可以做药用，以及其他用途；小苏打具有的这些功能又促进了一系列新产品的产生，这样小苏打的销路就大大扩大了。有些产品的推销，当感到“山穷水尽疑无路”的时候，经人们多动脑筋，改变产品的使用或式样，以适应顾客的需要，便是“柳暗花明又一村”了。如有的美国公司开始推销自动洗碗机没有得到顾客的青睐，于是打折扣卖给建筑公司，将之安装在所建筑的楼房里，人们用了见碗洗得又快又清洁，便争相购买，大大打开了销路。

