

刘子强 著

謀

臣之路

郭輔周題

陕西人民出版社

序 言

案头这部《谋臣之路》的作者刘子强同志，是我军一位年轻的参谋军官。他热爱参谋这个光荣的职务和事业，勤于思考，热衷于军事学术研究，已为读者提供了几部颇有见地的军事读物。《谋臣之路》一书，可谓军事理论百花园中绽开的一朵惹人喜爱的小花。

《谋臣之路》这部新作，贯穿着作者借古喻今、古为今用的思想。它以古往今来近百名历代名臣的军事、政治谋略活动为主线，用通俗、生动的语言，记述评点了谋臣们的功过得失；并以批判的态度和分析的方法，从浩繁的史料中去其封建糟粕，取其思想精华，揭示了历代谋臣功成遂就的一般规律。该书从谋心的树立、谋才的培养，谋术的锻造、谋性的陶冶几个方面，进行了比较细致的研究和深入的探索。

马克思主义者认为，战争是政治的继续，是流血的政治，是极其复杂的社会活动。谋略在战争中具有出奇制胜的特殊作用。“军无谋不战”；“有国家者，未有不任智谋而王业也”；“善用兵者，

以谋取”；“用兵之道，以计为首”。谋略家常在战争胜负的天平上投下决定性的砝码。战争指导历来是将帅与谋臣合作进行的。每个时代的战争活动，都有军师、谋臣导演的影子。

月明而星稀。将帅的勇略和头功，在历史上闪烁着光辉，然而人们却继而淡漠了谋臣的不朽功绩。事实是，在人类的社会发展史上，尤其是在硝烟弥漫、龙争虎斗的战争史上，运筹帷幄、决胜千里的谋臣同众多的叱咤风云、战功卓著的将帅一样，都写下了光辉的篇章。

在现代战争中，由于新式武器的发展和先进科学技术的运用，智战——谋略战，更加激烈、复杂了。科学的决策和运筹，需要“内脑”与“外脑”的有机结合，甚至“内脑”的作用，有赖于“外脑”的充分发挥。当今世界，不仅战争指导需要谋臣策士的龙韬虎略、宏观运筹、谋划指导、设计导演，而且，在广泛的政治、外交、经济、管理、体育等日趋激烈的竞争活动中，无处不显现出“智囊团”、“思想库”的丰功伟绩，无处不发挥着现代军师、谋士、幕僚的巨大影响和作用。

智勇双全、文韬武略的谋臣，成长道路是艰难、曲折、漫长的，除了社会的需要，历史、时代、时势、环境等诸多因素和条件之外，其本人的天资、

素养、勤奋、刻苦、进取等等，也是不可或缺的重要因素。正因为如此，我们在研究历史发展和谋臣成才的经历时，必须看到，即使有了可资驰骋遨游的海阔天空，而个人胸无大志，不思进取，不经过实践陶冶和磨练，不刻苦学习和艰苦奋斗，那么，也不会成为智战场的骏马和蛟龙。

培养、造就、锻炼热爱社会主义祖国，忠诚于党和人民，掌握现代科学知识和先进技术，具有创新意识和开拓精神，具备现代谋略之才的新时代军师谋士，是社会发展的需要，是建设具有中国特色的社会主义的需要，是建设现代化革命军队的需要。一切有志之士，应为之努力奋斗，力争使自己成为又红又专、德才兼备、能文能武的无产阶级军师、谋臣！

愿《谋臣之路》对读者有所启迪和裨益！

郭辅周

写于1990年2月11日晚

目 录

序言.....	郭辅周 (1)
---------	-----------

谋略名言.....	(1)
-----------	-------

1. 存谋心

1•1 得士者昌，失士者亡.....	(3)
1•2 士为知己者用.....	(10)
1•3 道不同，不相为谋.....	(16)
1•4 忠臣不事二君.....	(23)
1•5 谋事不谋私.....	(29)
1•6 勇略震主者身危.....	(36)
1•7 功成身退.....	(40)
小 结.....	(46)

2. 怀谋才

2•1 军无谋不战.....	(47)
2•2 一部兵书可为王者师.....	(52)
2•3 足智多谋.....	(58)
2•4 眉头一皱，计上心来.....	(64)
2•5 文韬武略.....	(70)
2•6 神机妙算.....	(77)
2•7 机诈权变.....	(83)
2•8 不越尊俎之间，折冲千里之外.....	(88)

小 结	(94)
-----------	--------

3. 通谋术

3•1 先知而后谋	(97)
3•2 献计献策	(103)
3•3 决胜庙堂	(109)
3•4 深谋远虑	(115)
3•5 必以全争于天下	(121)
3•6 计必因机而设	(127)
3•7 将计就计	(133)
3•8 细微之处见精神	(139)
3•9 智者千虑，必有一失	(145)
3•10 巧能成事	(150)
小 结	(155)

4. 积谋性

4•1 伴君如伴虎	(157)
4•2 小不忍则乱大谋	(164)
4•3 犯颜直谏	(169)
4•4 微言大义	(174)
4•5 鞠躬尽瘁，死而后已	(180)
4•6 谋成于密	(186)
4•7 荐贤让能	(192)
小 结	(199)

锦余寄语	(200)
------------	---------

后 记	(202)
-----------	---------

谋略名言

听用我谋，庶无大悔。

——《诗经》

王者帅师，必有股肱羽翼，以成威神。

——《六韬》

参谋帷幄之中，决胜千里之外。

——《隋书》

智不备于一人，谋必参诸群士。

——《兵经百篇》

夫竭三军气，夺一将心，疲万人力，断千里粮，不在武夫行阵之势，而在智士权算之中。

——《太白阴经》

招致谋夫策士，讲求不战之法。

——《翠微先生北征录》

为将必先智谋，智谋必在用士。

——《明太祖宝训》

幕僚就是主将的辅佐，所以他们对于作战也具有重大的影响。

——〔瑞士〕约米尼

奉赠给任何高级指挥官的第一个忠告就是：必须有一位优秀的参谋长。

——〔英〕蒙哥马利

一个理想的参谋军官应该具有下列各项美德：忠于自己的信仰，机智，有节制，有牺牲小我的精神，具有强烈的个人信念，并且有才能将各种信念，告诉他的指挥官。

——〔德〕古德里安

一个参谋应该敢于创新，应该是本行的能手，不管工作大小，都必须拿出自己的全部经验、知识，有所创新。

——〔苏〕什捷缅科

1. 存谋心

二心不可以事君，疑志不可以应敌。

——《六韬·龙韬》

1.1 得士者昌，失士者亡

公元200年8月，官渡一带旌旗遍野，刀枪林立，战云密布，袁绍率精兵10万与曹操所率的3万军队在这里摆开了决战架势。面对袁绍的绝对优势，曹军将士都有所畏惧，主帅曹操思想也有所动摇，而他的谋士们劝其坚持危局，寻求战机，战中求胜。袁绍的众谋士这时也很活跃，谋士许攸曾抓到曹军的一个信使，搜出曹操给荀彧的催粮书信，他马上向袁绍献计：曹军粮草已尽，可乘机派兵掩袭许昌，定破曹军。而袁绍犹豫不决，坐失良机。另有谋士沮授建议袁绍派蒋奇率军驻扎在鸟巢粮库翼侧，以防曹军偷袭，袁绍仍未采纳。后来，谋臣许攸投奔了曹操，向曹献计说：袁绍辎重全在鸟巢，又没有重兵防守，若以轻骑袭之，烧毁粮草，袁绍不战自溃。曹操听到这个建议，如获至宝，毫不犹豫地率兵袭击鸟巢，一举将袁军全部粮草化为灰烬，袁绍随之大势去矣。

人所共知，著名的官渡大战，曹操大获全胜，袁绍归于

彻底失败。而鲜为人知的是，在这场战争的全过程，特别是每个关节点，都可以看到谋臣导演的影子。是谋臣们埋下了此次胜败的种子。这场战争，无不给人以“得士者昌，失士者亡”的启示。

万物人为先。世界上的一切奇迹都是人所创造的，自古有人才得失定兴衰之说。战争中，人是第一因素，在客观条件的基础上，人可以能动地争取战争的胜利。战争的逻辑便是得士则胜，失士则败。

战乱四起的春秋战国时代，国家间的争雄，军事、政治、外交的斗争，贯穿着谋士智战，使人才争夺走向高潮。当时，士、贤、客异军突起，在社会上有很大影响，与各国的兴亡有很大关系。春秋五霸的争雄是十分激烈的，尤以谋臣争夺为最。齐桓公迫不及待地请管仲来当国相，使齐国强盛起来而做了霸主；齐威王“一鸣则已，一鸣惊人；不飞则已，一飞冲天”，从魏国偷来孙臆当军师，创造出“围魏救赵”之壮举，大败庞涓并虏魏太子申；苏秦以“合纵”之策使六国得以苟延残喘，张仪以“连横”之计而迅速将其各个击破；秦国能征服六国而统一天下，根本原因是招揽谋士成绩最大。自秦穆公到秦始皇，无不尽得天下名士。从楚国用五张羊皮骗来百里奚为相，从宋国请来蹇叔当上大夫，召来晋国亡臣之子丕豹为将以伐晋，诱降西戎大将由余而称霸西戎；秦孝公用卫国商鞅搞变法而迅速富强起来；秦惠王用魏国张仪而破坏六国联盟；秦昭王得魏人范雎而用“远交近攻”策略，逐步推进。还有出色的谋臣李斯、吕不韦、尉繚等全是从“外国”搜刮来的，他们为秦国的壮大与征服深谋远虑，献计献策，出生入死，做出了突出贡献。

楚汉相争，刘项大战数年，实质上也集中反映了人才得失与战争胜败的内在联系，称得上中国历史上第二次人才争夺高潮。刘邦立国后论功行赏时，有“功人功狗”之说。他向群臣分析道：“夫猎追杀兽者狗也，而发踪指示兽处者人也。今诸君徒能走得兽耳，功狗也。至如萧何发踪指示，功人也。”意思是说：猎狗只有追捕野兽的功能，而猎人却能指挥猎狗。诸将只不过是擒杀野兽的猎狗，只有萧何，才称得上猎人。原来，萧何的功劳不仅只是“给馈饷”的后勤总管，他还是一名善得人才的“人杰”。“萧何月下追韩信”的故事就是例证。刘邦更是如此。当时，天下人都卷入楚汉战争的漩涡，刘邦出身平民，对人生体验较深，而且多经磨练，富有隐忍素养，善于网罗人才。他能在广纳众议之中，且有抉择之力。在其整个征战过程中，刘邦入关时用张良之计而取南阳，再听其计而夺峽关；军霸上时，用萧何之大计而立国汉中；用韩信之谋而复出中原；纳三董之议为义帝发表，号召天下诸侯；彭城大败后，采纳众议而策定持久战略；用张良计而收用彭越、英布，使楚永无宁日，疲饥交困；用陈平计而离间楚君臣；用辕生策而吸引项王于宛叶间，使荥阳军得以休养，且分楚军之势；听张良之言，而不封六国后，免遭自分其势之厄运；纳酈食其及郎中郑忠之议，而保实力于小修武，坚持于荥阳成皋间，再确保持久战略方针；再用酈食其之说，以游说取齐，韩信乃得乘齐戒备松懈而迅速破之；最后用张良陈平之谋，追袭楚军；继而又纳张良之说，乃得韩信彭越英布诸路军集中围歼项羽于垓下。项羽意志刚健，武艺超群绝伦，很有战略战术素养，如破釜沉舟救赵之战，彭城以主力突击汉军背侧之举等。但是他自钦其能，刚

恃自用，不能屈群策尽群力，长于力战而短于谋斗，许多谋臣在他那儿失意后又投奔刘邦而去。特别是鸿门宴不能纳范增之计杀刘邦，攻荥阳不能用范增之谋，而屡纵刘邦以卷土重来的机会，最后竟发展到连唯一的谋臣范增也不再信任，不予重用，终被赶走。所以，项羽的失败并不像他所说的是“天亡我也”，而是失士而亡的必然结果。

三国鼎立争雄的时代，是中国古代人才争夺的第三个高潮阶段。三国前期的袁曹相斗，实质上也是人才之战。本来，早在十八路诸侯讨伐董卓时，袁绍作为“四世三公”的名门望族之后，被推为盟主，一时间，英雄豪杰、仁人志士，纷至沓来，助他夺冀州，吞青州，得幽州，收并州。据四州之地，拥数十万大军，兵多地广，人才济济，帐下谋士如云，战将林立，成为当时天下的“一时之杰”。然而，历史不以一时的强弱论英雄，而是依人才的得失见成败。袁绍表面上似乎得士业昌，实质上完全相反，人们分析发现，袁绍对人才是“多谋而少决”，“外宽而内忌”，从而大大限制了人才智谋的发挥。首先是他缺乏决断力。袁绍帐下虽然谋士成群，“智囊”云集，但遇有决策时，谋士们各抒己见，袁绍就失去了主心骨。他不分良莠，不知取舍，常常优柔寡断。例如，刘备杀掉曹将车胄，重新夺得徐州后，曾约袁绍共同兴兵伐曹。谋士田丰、沮授认为，当时袁绍“兵起连年，百姓疲惫，仓廩无积，不可复兴大军”，主张暂缓起兵；而审配、郭图却力主马上出师。四人争论不定，互不相让，袁绍则左右徘徊，踌躇不决。后来谋士许攸、荀谏也主张立刻出兵，袁绍这才以少数服从多数定下决心。其次是他坐失战机，袁绍第一次兴兵讨曹失策后，退军河北。这时，曹操乘机举

兵征伐刘备，许都兵力空虚。田丰极力劝袁绍再次起兵，攻打许都。袁绍却以儿子有病为由，拒不采纳田丰的正确建议。田丰气得用拐杖捣着地说：“夫遭难遇之时，而以婴儿病失其会，惜哉！”事隔一月，袁绍心血来潮，又决定要攻许昌。此时曹操已打败刘备，还军官渡。田丰认为时机已过，反对出兵。袁绍非但不听忠告，反而将田丰下狱治罪，一意孤行，挑起了埋葬自己的“官渡之战”。

对谋士“外宽内忌”，最容易失去士心。袁绍“多谋少决”，必然导致轻视人才，虽然初投袁绍帐下效力的有像荀彧、郭嘉、田丰、许攸、沮授等一大群“智囊”，但由于袁绍的“外宽内忌”，不能知人善任，积极采纳他们的良策，致使谋臣们多数心灰意冷，终于走上了弃暗投明、背袁投曹的道路。即使那几个忠臣，到头来也都成了袁绍的牺牲品。随着田丰、沮授的下狱，荀彧、许攸等人的流失，在军事力量对比的天平上，袁绍也就失去了关键性的砝码。袁绍尽管彪炳一时，却不过是个昙花一现的人物。

与袁绍相反，曹操却是一名极精于笼络人才的统帅。官渡之战两年前（公元198年），袁术军中发生变乱，曹操向手下人何夔问道：“你相信这件事吗？”何回答说：袁术无信人顺天之实，而望天人之助，这是不可以得志于天下的。失道之主，亲戚都背叛他，何况左右部下。依我看，这变乱是事实。曹操说：为国失贤则亡，像你这样的人都不为袁术所用，发生变乱，不是很正常的吗？从这里可以看出，曹操早就认识到人才的重要性，“求贤”思想决非一时心血来潮。后来，从公元210年到217年，曹操先后下了三次“求贤令”，在选拔和任用人才上花了不少功夫。

赤壁大战后的第三年（公元210年）春天，曹操下达了第一道“唯才是举”的《求贤令》。令中说：现在天下尚未平定，正是迫切需要寻求贤才的时候。如果一定要从廉洁高尚的人中间选用，那么齐桓公又怎么能称霸于世呢？现在天下难道没有像姜子牙那样身穿粗布衣服，胸怀谋略，而在渭水之滨垂钓的人吗？又难道没有像陈平那样“盗嫂受金”，却很有才能而未被我们了解的人吗？你们应该帮助我发现和选拔被埋没的人才。只要有才能就可以推举，使我能够使用他们。这一指令对改变当时官场崇尚浮华的风气，起了积极作用。

公元214年，曹操又下了一道求贤令——《敕有司取士勿废偏短令》。令中说：有良好品德的人，未必能有作为；有作为的人也未必能有良好品德。不能说陈平品德好，也不能说苏秦守信用。但陈平能协助汉高祖夺取天下，苏秦能救助弱小的燕国。由此说来，有才能的人虽然有短处，但怎么能够废置不用呢？在这里，曹操对用封建伦理道德观念来作为选拔人才的标准，又一次进行了冲击，进一步打开了引进人才的大门。

公元217年，曹操下了第三道求贤令——《举贤勿拘品行令》。令中说：现在天下难道没有品德极高的人还埋在民间？对那些勇敢果断，不顾生命，遇到敌人奋力死战的人；或者担任下级官吏，确有超人才能和优异素质的人；或者胜任将军、郡守，却背上不好名声，行为被人耻笑的人；或者不仁不孝而有治国用兵之术的人。你们都要将自己所知道的推荐上来，不要遗漏。这第三道令更强烈地表现出曹操求贤若渴的心情。

史料记载，在曹操“唯才是举”、“推心以待智谋之士”精神的感召下，从袁绍处和全国各地投靠的人经久不绝，所以在他身边聚集着荀彧、郭嘉、荀攸、贾诩、于禁、程昱等一大批谋臣，形成了一个多功能的人才群体。后来又出现了司马懿、邓艾、钟会等一群深谙韬略的智士，这是三国鼎立时魏得以强盛的重要因素，为此，王夫之曾评说道：“魏足智谋之士，昏主用之而不危。”

马克思主义战争观认为，战争是社会阶级矛盾发展的必然结果，是政治的继续，有其自身的不依人的意志为转移的客观规律。决定战争胜负的根本因素是人民，不是一两个英雄人物。当然，英雄人物、战争的指导者，对战争也具有显著的影响，这又是必须承认的。常常有一将得失定成败的例子。同样，作为战争的另一种指导者，也就是为将帅出谋划策，辅佐和参与决策活动的军师，也叫谋士，也叫幕僚，也叫参谋，我们统称其为谋臣。唐朝李世民身边就有谋士房玄龄、杜如晦、虞世南、褚亮、李玄道、蔡允道、薛收等人，被称为“十八学士”，对李世民夺取天下发挥了关键性的作用。他们“任帷幄而决军机”，将自己的意志贯穿于作战计划之中，通过将士的活动表达出来，历史上常有“一言以立国”、“一计以兴邦”的例证。计谋是指导战争不可缺少的决定性环节。“得士者昌，失士者亡”，就包含着这个道理。

当然，我们不能被动地等待谋臣来发挥作用，而要积极主动地创造条件，最大限度地发挥谋臣的积极因素，限制其消极不利因素。要改造自己，改变体制，适应谋臣作用的发挥。在今天，参谋的分工复杂，种类繁多，有一个专门建制

的固定的司令部，作为参谋发挥才智的“帷幄”；为他们提供了理想的天地和手段。只要我们有用人之心，识人之智，求人之术，不断克服知人用才的不足之处，就一定能使我们的事业再创奇迹出来。

1.2 士为知己者用

在周朝时代，有位满腹韬略的人物姓姜名尚，人称姜太公。殷纣王当政期间，他曾当过一个小官，后因怀才不遇，遂隐居于关中渭水河边。当时，社会腐败，民众生活于水深火热之中，他渴望着遇上明君贤主，便常常用无饵的直钩在离水面三尺以上钓鱼，并口词道：“负命者上钩来！”以此来表达心境。经常有从这儿过路的樵夫笑他，他却神秘地回答说：“短杆长钩守磻溪，这个机关那个知，只钓当朝君与臣，何赏意在水中鱼？”太公就这样渡过了几十年的光景，须发斑白了，身体衰老了，可是他内心还是坚定地等待着，相信总会有一天能遇到开明的君主，实现自己的抱负。到了他80岁那年，周文王果然“上了钩”，他借在渭水边打猎的机会，出巡求贤访能，发现姜尚后，被他的才智所深深打动，便如获至宝，拜他为国师，随后又提升为丞相。武王继位后，他被尊为“师尚父”。在兴周灭商的战争中，姜太公出谋定计，决胜庙堂，战功卓著。后来，周朝将鲁国之地封给了这位功略盖世之谋臣。

这就是民间广为流传的“姜太公钓鱼，愿者上钩”典故的前因后果。虽然它带有一定的传奇色彩，未必足信，但它反映了一个普遍的道理：“良鸟择树而栖，贤臣择主而事”。

作为文韬武略的谋臣，只能以己之才为知己者所用，才能得以施展谋臣之才。如果有谋臣“千里马”，而没有识谋臣的“伯乐”之将帅，千里马还是要被永远埋没。所以，谋臣的事业始终同知己的主帅联系在一起。谋臣要有韬略之才，也要找到知己之人。

世人常叹息“知音难觅”。大史学家司马迁在《报任安书》中记述道：“盖钟子期死，伯牙终身不复鼓琴。何则？士为知己者用，女为说（悦）己者容。”这里所提到的是春秋的一桩事，它深刻地揭示了“士为知己者用”之理。伯牙善鼓琴，唯钟子期能赏识，遂为至交。后来钟子期死了，伯牙在他坟前奏了最后一曲，便破琴绝弦，不复奏，因世上再无知音了。谋臣作为以辅佐身分存世的人物，必然依附于主帅，人生短暂，而寻找一位知心之主又何其困难，难怪历史上有不少卧龙之才宁肯终生隐居山野，与草木为伴，也不愿出山被不知己者所践踏。《三国演义》中描写谋臣陈宫连同其主吕布被曹操俘获后，在曹操审问时，陈宫指着吕布说过：“恨此人不从吾言！”此话表达出谋臣不善择主的遗憾。

对于谋臣来说，主帅能知己，那真是莫大的幸运。只有知己，才能对自己有所信任，也才能进行正常的谋划，放手大胆地作为。谋臣奏颂容易，进谏难，只有逢到知己之主，才能“知无不言，言无不尽”。只有知己，谋臣才会与将帅心心相印，谋臣才能想将帅之所想，急将帅之所急，设计献策才能被合理采用。战争史上，有不少将士和成功业的例子，齐桓公与管仲、田忌与孙臆、刘备与诸葛亮的配合，如左右手，传为佳话，堪称楷模。