

三國領導藝術



人民出版社

三國領導藝術

李錦文

SANGUO LINGDAO YISHU

◎ 席传亮 李锦文 著

人民出版社

封扉题字:吴东民

责任编辑:孙 牧 陈鹏鸣

封面设计:徐 晖

图书在版编目(CIP)数据

三国领导艺术/席传亮 李锦文 著. —北京:人民出版社,2010.6

ISBN 978-7-01-008939-3

I. 三… II. ①席…②李… III. 领导学—通俗读物 IV. C933-49

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2010)第 087875 号

三国领导艺术

SANGUO LINGDAO YISHU

席传亮 李锦文 著

人民出版社 出版发行

(100706 北京朝阳门内大街 166 号)

北京龙之冉印务有限公司印刷 新华书店经销

2010 年 6 月第 1 版 2010 年 6 月北京第 1 次印刷

开本:710 毫米×1000 毫米 1/16

印张:27 字数:500 千字

ISBN 978-7-01-008939-3 定价:58.00 元

邮购地址 100706 北京朝阳门内大街 166 号

人民东方图书销售中心 电话 (010)65250042 65289539

序

《三国演义》是中国文学史上的名著,深受历代中国人民喜爱。它之所以有如此魅力,主要原因是它在反映东汉末年至三国时代这一阶段的历史时,对于各统治集团在争夺政权的斗争中在政治上、军事上、外交上所使用的种种谋略和手段有着非常生动的描述。这种谋略和手段,用现在的话来说就是领导科学和艺术。过去很多研究《三国演义》的人们,往往只注意它的文学和艺术价值,而忽略了它在“领导科学和艺术”方面的价值。现在摆在我手边的这一大本著作,即席传亮、李锦文二位同志合写的《三国领导艺术》则论证了这方面的价值,填补了这方面的空白。

全书共分四部,作者以马克思主义的观点,对《三国演义》的内容分别从政治决策、军事谋略、外交手段和历史教训四个方面进行了科学的分析和论证。

在第一部《政治决策》里,作者列举了大量的历史事实后指出,政治决策是实现政治目标的重要手段。东汉末年至三国时代各统治集团在争夺政权的斗争中,为实现自己的政治目标使用了种种政治谋略、政治手段。如曹操发矫诏讨伐董卓,尊重知识,网罗人才,挟天子以令诸侯的政治决策,为他剿除割据势力,维持汉王朝的名义上的统一,实现自己做周文王的理想奠定了基础。刘备虽是汉室宗亲,但他的家族早已没落到了平民的地位,没有势力,没有地盘,因此刘备的政治决策是:在武力竞争的时代,独举仁义的旗帜,以收买民心;同时联合东吴,共抗曹操。孙权的政治决策是:据有江东,礼贤下士,发展势力,以图天下。司马氏的政治决策是:趁曹爽外出之机,发动兵变,掌握军政大权,诛杀曹爽,灭其三族;然后废曹芳,弑曹髦,逼曹奂禅位。为了实行他们的政治决策,各统治集团之间,既有联合,又有斗争;在联合中间有斗争,在斗争中间又求联合;呈现出纷纭

复杂的政治局面。

在第二部《军事谋略》里,作者指出,军事谋略是进行武力征伐的凭借。分析了各派军阀灵活运用《孙子兵法》的战略战术。如使用诈谋,攻其无备,出其不意;埋伏;火攻;水攻;骄兵计;激将法;深沟高垒,以逸待劳;弃粮草辎重诱敌;掘坑待虎;利用间谍;反客为主;声东击西;暗度陈仓;等等。在各派军阀中,军事谋略最为著名的当推曹操和诸葛亮。其他如曹操的谋士荀彧、荀攸、郭嘉、程昱、刘晔、贾诩,特别是后来统帅魏军抵御诸葛亮六出祁山北伐中原的司马懿;以及东吴的周瑜、鲁肃、吕蒙、陆逊;还有蜀汉的庞统和姜维;直至曹魏司马氏专权时期的邓艾和钟会等。以上这些将帅或谋士,他们在指挥作战时,能审时度势,根据天文、地理、山川险要等不同的时令和环境,采取不同的战略战术。情况是不断发展的,兵法的变化无穷的,熟读兵书,但不能照搬教条,不能墨守成规,必须根据不断发展变化的具体情况而灵活运用。

在第三部《外交手段》里,作者指出外交手段是不战而屈人之兵的依仗。各派军阀根据他们的政治决策的需要,灵活运用了种种外交谋略和外交手段。如联合一派或数派以攻击一派;今天联合这派攻击那派,也许明天却联合那派攻击这派;因此各派使者往来不绝。俗语说,两国交兵,不斩来使。但有时偏偏要斩来使以示威。因此各统治集团委派使者,必须慎重物色人选,必须选派那些智勇双全,既有政治谋略,又有渊博知识,又有胆量,又有雄辩的口才,还有随机应变的能力的人员来担此重任。如在赤壁之战时,东吴的阚泽向曹操献诈降书时那种沉着机智应对自如的言辞和态度,使得老谋深算的曹操也大上其当。又如诸葛亮舌战群儒,智激孙权和周瑜,建立孙刘同盟,取得了赤壁之战的胜利;智辞鲁肃,不让荆州一寸土地。赵咨巧答曹丕,维护了孙权的尊严。邓芝面对孙权的油鼎,从容陈述吴蜀两国的利害关系,终于使吴蜀联合。凡此种种,都说明了这些人外交手腕的高明。但是,被称为用兵如神的曹操在赤壁之战时却用错了蒋干,使周瑜反间得逞:先是错杀了蔡瑁、张允,后又误听了黄盖的诈降之计,使得赤壁之战惨败。而董卓也轻信李肃的传言,回长安“受汉禅”而被诛杀。吕布轻信陈珪父子而失了徐州、下邳,终于在白门楼丧命。这些血的教训,从反面说明了没有高明的外交手腕是不能应付复杂的政治局面的,甚至要落得惨痛的下场。

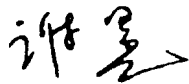
在第四部《历史教训》里,论述了各派军阀在争夺政权的斗争中,在政治上、军事上、外交上的失策失算及其惨痛的历史教训。如当时势力最强的袁绍,因好谋无断,且因其谋臣朋党之争而贻误战机,竟至惨败。又如袁绍、刘表均因宠信

后妻，废长立幼而导致兄弟之间自相残杀，给敌人可乘之机。特别是韩馥、吕布、刘璋、马超等，不能判别是非、辨别忠奸，导致身死国亡，或妻子遭诛而无立锥之地。又如蜀后主刘禅宠信宦官黄皓，在孔明六出祁山、姜维九伐中原的过程中，因听信黄皓谗言而下诏班师，以致功败垂成；吴主孙皓宠信宦官岑昏，杀害忠臣，终致两国灭亡。刘禅与孙皓亦身为俘囚，貽笑于天下。至于袁术妄自称帝，天人共怒。董承、伏完、耿纪、张缉等人欲诛曹操、司马师，因机事不密而祸害无穷。就是作者所极力歌颂的诸葛亮，也因为失策失算而失荆州、上庸，有其不可推卸的责任。所有这些历史教训，难道不发人深省？由此看来，政治上、军事上、外交上的失策失算以及统治集团内部矛盾的尖锐化是各派军阀及三国灭亡的根本原因。对于这些历史教训的分析，目的在唤起后人的反思。

通读全书以后感到，作者对于这四个方面的分析、论证是科学的，观点是明晰的，是符合马克思主义的历史唯物论的，说服力也是很强的。

这两位同志，一位是年富力强的领导干部，一位是多年从事中国古典文学教学和研究的教授，他们各有所长，现在结合在一起，可以互补，终于写出了这样一部规模较大的专著，为各级领导干部在领导方法和领导艺术的修养提高方面提供了一本有一定参考价值的著作，不能不说是一个贡献。阅读此书，深刻领会它在正反两方面所论证的经验和教训：对于古人的成功经验可以借鉴，对于他们的失策失算则尽量避免。毛泽东同志曾经指出“古为今用”，这本书在“古为今用”的问题上作出了有益的探讨，是值得肯定的。

不管是在位的领导干部，还是即将升任领导职务的同志们，你们读了本书以后，如果对工作有所裨益，则可谓我言之不谬，则幸甚，幸甚！



2010年6月于北京大学

谢冕简介

谢冕，中国当代著名文艺批评家。北京大学教授，博士研究生导师。中国语言文学研究所所长。北京大学中国新诗研究所所长。《新诗评论》主编、研究员。中国作家协会全国委员，北京作家协会名誉副主席，中国当代文学研究会副会长。

目 录

序	谢 冕 1
---------	-------

第一部 政治决策

第一章 政治决策是实现政治目标的重要手段	3
第二章 发矫诏,十八镇诸侯共讨董卓	4
第三章 连环计,貂蝉之功可书竹帛	12
第四章 挟天子以令诸侯,维持汉王朝名义上的统一	19
第五章 独举仁义的旗帜,信义著于四海	31
第六章 尊重知识,网罗人才	39
第七章 三顾茅庐,请诸葛亮出山相辅	45
第八章 孙刘联盟,演出赤壁之战的活剧	50
第九章 夺荆州,杀关羽,吴蜀大交兵	57
第十章 平孟获,七擒七纵,令南蛮永不背反	63
第十一章 为复兴汉室而六出祁山	73
第十二章 为继遗志而九伐中原	87
第十三章 司马氏专权的四个步骤	97
第十四章 北魏灭蜀,姜维假投降死于国难	104
第十五章 收降孙皓,三分统一于晋	115
第十六章 三国历史形成的原因及其教训	122

第二部 军事谋略

第一章	军事谋略是进行武力征伐的凭借·····	131
第二章	用诈谋,攻其无备,出其不意·····	132
第三章	火攻破敌,出奇制胜·····	144
第四章	水淹敌方,威力无穷·····	153
第五章	进攻或防御先在险要埋伏·····	158
第六章	临战指挥,身先士卒·····	172
第七章	严格执行军纪、军法·····	181
第八章	命间谍窃取敌方情报,以作出正确的战略部署·····	190
第九章	诱敌深入,掘坑待虎·····	200
第十章	骄兵计,诈败获胜·····	207
第十一章	激将法,反客为主·····	213
第十二章	深沟高垒坚守不出战,以逸待劳·····	220
第十三章	分析敌情,料敌如神·····	225
第十四章	弃粮草辎重,使敌人混乱·····	236
第十五章	取全国,上兵伐谋·····	241
第十六章	设疑兵,声东击西·····	245
第十七章	隐蔽进军路线,暗度陈仓·····	251
第十八章	军事谋略在战争中有其举足轻重的作用·····	256

第三部 外交手段

第一章	外交手段是不战而屈人之兵的依仗·····	271
第二章	舌战群儒,智激孙权和周瑜,建立孙刘同盟·····	272
第三章	用反间,八十三万大军丧失殆尽·····	281
第四章	借荆州,索荆州,智辞鲁肃,三气周瑜·····	287
第五章	作说客,各显其能·····	296
第六章	使四方,不辱君命·····	310
第七章	口才,胆识,应对如流·····	318
第八章	义正词严,骂死王朗,气死曹真·····	326
第九章	利用矛盾,各个击破·····	332

第十章 忍辱负重,大丈夫能屈能伸	342
第十一章 阵前叙往事,抹书间韩遂	351
第十二章 外交手段在争夺政权的斗争中有其重要的作用	357

第四部 历史教训

第一章 各派军阀及三国灭亡的历史教训	363
第二章 好谋无断,贻误大事,最终造成惨败	364
第三章 朋党之争,是统治集团衰败崩溃的祸根	370
第四章 不抓住战机乘胜进军,造成不可挽救的后患	376
第五章 不能判断是非、辨别忠奸,导致身死国亡	381
第六章 为争夺权位而骨肉相残,给敌人可乘之机	386
第七章 宠信宦官,杀害忠臣,致使国家灭亡,身为俘囚	390
第八章 机事不密,祸害无穷	394
第九章 用计失误,造成后患	404
第十章 性格骄横,造成身心受辱或身死国亡	410
第十一章 妄自称帝,天人共怒,速祸而召亡	416
第十二章 三国灭亡的根本原因	420

第 一 部
政 治 决 策

第一章

政治决策是实现政治目标的重要手段

《三国演义》一书反映了东汉末年至三国时代各统治集团在争夺政权的斗争中,首先注意的是必须具有正确的政治决策。政治决策包括为实现自己的政治目标所使用的种种政治谋略、政治手段。由于各统治集团势力不同,人员素质不同,特别是他们的政治目标不尽相同,因而他们的政治决策也各不相同。比如曹操的政治目标就是剿除割据势力,维持汉王朝的名义上的统一,实现自己做周文王的理想。因此他的政治决策就是挟天子以令诸侯,铲平割据,各个击破,实行独断专权,以使其下一代取代汉王朝的统治。刘备的政治目标则是剿除国贼,复兴汉室。因此诸葛亮为刘备制定的政治决策就是联吴抗曹,北定中原,复兴汉室。孙权的政治目标则是竟长江所极而据守之,然后建号帝王,以图天下。因此鲁肃为孙权制定的政治决策就是鼎足江东,以观天下之衅,说刘备以抚刘表之众,同心一意,共破曹操。为了实行他们的政治决策,各统治集团之间,既有联合,又有斗争;在联合中间有斗争,在斗争中间又求联合,呈现出纷纭复杂的政治局面。

第二章

发矫诏,十八镇诸侯共讨董卓

提要:发矫诏,就是假传圣旨。在封建社会,皇帝的诏命(即圣旨)具有至高无上的权威,天下臣民只能绝对服从。由于董卓“欺天罔地,灭国弑君”,汉王朝成为了董家天下,激起了公愤,因此曹操向各镇诸侯发出檄文,假托皇帝有密诏,令诸侯讨伐董卓。诸侯明知是矫诏,也乐于听从。发矫诏讨伐董卓,这是一种颇具号召力的政治决策。曹操檄文发出以后,即有十八镇诸侯应诏前来洛阳会盟。

董卓原是西凉刺史,先为破黄巾无功,朝议将治其罪,因贿赂十常侍幸免。后又结托权贵,遂迁显官,统西州大军二十万,常有不臣之心。因接到何进密诏,以诛宦官为名,统领大军进犯京师。董卓乘乱控制了朝廷,妄行废立,并杀死少帝、何太后与唐妃。朝廷大臣敢与之斗争者,均被诛杀。曹操借得七宝刀一口,想刺杀董卓未遂,竟演出了“谋董贼孟德献刀”的一幕。后董卓遍行文书,画影图形,捉拿曹操。

曹操回到家乡,一方面树起一面白旗,招集义兵;一方面发矫诏,召集十八镇诸侯共同讨伐董卓。

本章试图对董卓专权的起因、过程以及诸侯讨伐董卓的情况作出评述。

一、董卓专权前奏

1. 何进召诸侯进京，谋诛宦竖

东汉末年，桓、灵二帝昏庸，宠信宦官，时张让等十人朋比为奸，号为“十常侍”。由于宦官专权，朝政日非。灵帝驾崩，大将军何进扶持灵帝长子辩即位，是为少帝。但实际上执掌政权的何太后仍被宦官把持。何进想要诛杀宦竖，却又不敢公开违背何太后的懿旨，于是听从袁绍之计，召诸侯进京。对此陈琳、曹操发表了不同的意见。陈琳曰：“今将军仗皇威，掌兵要，龙骧虎步，高下在心。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。”曹操曰：“宦官之祸，古今皆有……若欲治罪，当除元恶，但付一狱吏足矣，何必纷纷召外兵乎？”

如果何进听从陈琳、曹操之言，不召诸侯进京，只将十常侍中的首恶数人投进监狱审处，就可以改变宦官专权的局面，使朝政走上正常的轨道。但是何进无谋之辈，坚持自己的错误处置，反说陈琳是“懦夫之见”，曹操“亦怀私意”，以致造成自己身死，宫中大乱的局面。

2. 宦官谋杀何进，宫中大乱

董卓得到何进密诏以后，统领大军向洛阳进发，并听从谋士李儒之计，以讨宦官为名，向朝廷上表：“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，请除让等。社稷幸甚！天下幸甚！”

何进欲除宦官，召诸侯进京，是非常机密之事；董卓上表，却将何进之谋向天下宣露，因此十常侍先发制人，预伏刀斧手五十人于长乐宫嘉德门内，然后奏请何太后宣何进入宫，将其诛杀。

何进无谋，且又自骄，“吾掌天下之权，十常侍敢待如何？”何进确实掌握了天下兵权，但是无谋之人，又有何用？掌天下之权，却不能诛杀宦竖，反而要召诸侯进京，反被宦官诛杀，岂非咄咄怪事！

无谋何进被砍死。何进部将吴匡便于青琐门外放起火来。袁术引兵突入宫廷,但见宦官,不论大小,尽皆杀之。何进之弟何苗与宦官同谋害兄,亦被诛杀。袁绍、曹操斩关入内。经过这一事变,虽然废除了宦官专政,但是前门拒虎,后门进狼。正当司徒王允、太尉杨彪、左军校尉淳于琼、右军校尉赵萌、后军校尉鲍信、中军校尉袁绍,一行人众,数百人马,接着车驾回宫之时,忽见旌旗蔽日,尘土遮天,一支人马到来,百官失色,帝亦大惊。袁绍骤马出问:“何人?”绣旗影里,一将飞出,厉声问:“天子何在?”帝战栗不能言。陈留王骤马向前,叱曰:“来者何人?”卓曰:“西凉刺史董卓也。”陈留王曰:“汝来保驾耶?汝来劫驾耶?”卓曰:“特来保驾。”陈留王曰:“既来保驾,天子在此,何不下马?”卓大惊,慌忙下马,拜伏于地。

董卓名为保驾,实乃劫驾,虽然屯兵城外,但每日常带铁甲入城,横行街市,百姓惶惶不安。卓出入宫廷,肆无忌惮,汉王朝实际上成为了董家天下。

二、董卓专权

董卓专权有如下几个步骤:

1. 招诱何进兄弟之兵,扩大实力

何进、何苗死后,其部下尚在京师,但是群龙无首。董卓进京以后,立即招诱何进兄弟部下之兵,尽归掌握,以扩大实力。

2. 废少帝立陈留王

董卓为了向朝廷表明自己的威权,同时也为了更好地控制皇帝这个工具,为自己所用,因此与谋士李儒商议,欲废少帝立陈留王。李儒曰:“今朝廷无主,不就此时行事,迟则有变矣。来日于温明园中,召集百官,谕以废立;有不从者斩之,则威权之行,正在今日。”但在温明园中,当董卓提出废立之事时,遭到了荆州刺史丁原的反对。董卓起先气势汹汹:“顺我者生,逆我者死!”掣佩剑欲斩丁原。但李儒看到丁原背后一人,器宇轩昂,威风凛凛,手持方天画戟,怒目而视,于是立即劝止董卓:“今日饮宴之处,不可谈国政,来日向公堂公论未迟。”于是

废立之事作罢。

这“器宇轩昂，威风凛凛”之人，乃是丁原义子吕布。第二天，丁原搦战，吕布纵马挺戟直杀过来。董卓慌走，建阳率军掩杀，卓兵大败，退三十里下寨。董卓见吕布非常人也，顿生收买之心：“吾若得此人，何虑天下哉！”虎贲中郎将李肃曰：“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。”于是董卓以黄金一千两，明珠数十颗，玉带一条，并赤兔马一匹，遣李肃送与吕布。吕布果然是个忘恩负义之徒，杀了他的义父丁原，持首级来降董卓，并无耻地再拜董卓为义父。自此董卓愈加骄横，因此废立之事，尽管又有袁绍反对，但董卓怒曰：“天下事在我，我今为之，谁敢不从！”袁绍斗不过董卓，只得悬节东门，投冀州去了。九月朔，董卓妄行废立之事终于实行了。

3. 谋杀少帝、太后与唐妃

董卓废了少帝以后，将少帝、何太后与唐妃困于永安宫中，衣服饮食渐渐减少供应。少帝每天以泪洗面，痛苦不堪。一日，偶见双飞燕于庭，遂吟诗一首：“嫩草绿凝烟，袅袅双飞燕。洛水一条青，陌上人称羨。遥望碧云深，是吾旧宫院。何人仗忠义，泄我心中怨。”

少帝吟了此诗，被董卓派来监视的人回报董卓。于是董卓命李儒带武士十人，持鸩酒、白练与短刀，入宫弑帝。太后与唐妃被一起诛杀。太后临死前大骂何进无谋，引贼入京，致有今日之祸。但是何太后自己又何尝有谋？身为太后，完全被宦官所把持；何进的性命又何尝不是断送在太后的手里！历史的教训值得深思。

4. 董卓作恶，惨无人道

董卓杀了少帝以后，更加横行无忌。自此每夜入宫，奸淫宫女，夜宿龙床。尤为可耻的是，尝引军出城，行到阳城地方，时当二月，村民社赛，男女皆集。卓命军士围住，尽皆杀之，掠妇女财物，装载车上，悬头千余颗于车下，连轸还都，扬言杀敌大胜而回。于城门焚烧人头，以妇女财物分散众军。

董卓作恶多端，朝廷官吏敢怒而不敢言。司徒王允，密会众官，哭曰：“董卓欺主弄权，社稷旦夕难保。想高皇诛秦灭楚，奄有天下，谁想传到今日，乃丧于董卓之手。”于是众官皆哭。但是曹操却抚掌大笑曰：“满朝公卿，夜哭于明，明哭到夜，还能哭死董卓否？”又曰：“操虽不才，愿即断董卓头，悬之都门，以谢天

下。”虽然曹操谋杀董卓未遂,但他从此高举讨伐董卓的旗帜,召集十八镇诸侯,浩浩荡荡杀奔洛阳而来。

三、十八镇诸侯讨伐董卓

发矫诏讨伐董卓,这是曹操颇具号召力的政治决策。首先响应曹操号召的是袁绍,聚麾下文武,引兵三万,离渤海来与曹操会盟。曹操向各郡发出檄文:“操等谨以大义布告天下:董卓欺天罔地,灭国弑君,秽乱宫禁,残害生灵,狼戾不仁,罪恶充积。今奉天子密诏,大集义兵,誓欲扫清华夏,剿戮群凶。望兴义师,共泄公愤,扶持王室,拯救黎民。檄文到日,可速奉行。”

由于董卓“欺天罔地,灭国弑君”,引起了公愤,曹操檄文发出后,各镇诸侯立即起兵响应;后将军南阳太守袁术,冀州刺史韩馥,豫州刺史孔伋,兖州刺史刘岱,河南郡太守王匡,陈留太守张邈,东郡太守乔瑁,山阳太守袁遗,济北相鲍信,北海太守孔融,广陵太守张超,徐州刺史陶谦,西凉太守马腾,北平太守公孙瓒,上党太守张杨,乌程侯长沙太守孙坚,祁乡侯渤海太守袁绍,连同曹操自己,共十八镇诸侯,数十万人马,浩浩荡荡,杀奔洛阳而来。

曹操本是首倡义兵之人,但他为顾全大局,竟推袁绍为盟主。立了盟主以后,就商议起兵讨伐董卓之事。

袁绍令袁术总督粮草,应付诸侯,无使有缺;又命孙坚为先锋,直抵汜水关前挑战。

尽管十八镇诸侯同仇敌忾,歃血为盟,但在讨伐董卓的过程中,却又各顾私利,同盟很快瓦解。现将其过程、得失简述如下:

1. 鲍信为争功而擅自进兵

袁绍本是命孙坚为先锋,坚引本部人马杀奔汜水关来。骄横一时的董卓,闻报大惊,急聚众商议,立即拨马步军五万,命骁骑校尉华雄,同李肃、胡轸、赵岑星夜赴关迎敌。

但是济北相鲍信怕孙坚得了头功,暗拨其弟鲍忠,先引马步军三千,径抄小路,直到关下搦战。华雄引铁骑五百,飞下关来,大喝:“贼将休走!”鲍忠亟待