

以史为鉴，可以知兴替；
以人为鉴，可以明得失。

三国兴亡与人才得失

谢求成



南京航空航天大学

2006年9月18日

三国兴亡与人才得失

(1995年3月18日原稿)

谢求成

摘要：“以史为鉴，可以知兴替；以人为鉴，可以明得失。”这是一篇通俗性史鉴，从宏观大局上论述了“泛三国时期”，各诸侯集团的兴衰治乱与人才得失的辩证关系以及各类人才群的发展情况，旨在为各个层次的为政者和事业家提供有益的历史经验。

本文为12年前应南航团委之邀，给团委和学生会干部以及“三好学生”所作的讲座报告，由团委宣传部根据录音整理成文，先后印刷了1000余份，加上难以统计的复印件，12年来流传甚广；并先后应邀到几所重点大学和重点中学以及民航总局中上层干部（处级以上）培训班作过报告。经12年风雨沧桑的考验，有识之士皆曰“可”。因最近易中天“品三国”系列报告掀起了一阵“三国热”，朋友们又记起了我当年别具一格的讲座，鼓励我正式发表，以资对照与鉴别。

关键词：历史；三国史；治乱兴衰；人才得失

南航团委举办“名家讲座系列”，是富有创造性的好措施。可以让同学们倾听各种有造诣有特色的学者们，对历史事件、现实问题以及治学方法等多方面的精辟见解，通过比较鉴别，博采众家之长，活跃思维，拓广视野，增强创造性和前进的动力，培养出灿若群星的雄才，为“振兴中华”多做贡献。

顺便提两点补充意见：第一，请名家时，不必局限于南航，还应到校外去请，讲座人的来源和类型，最好多样化。第二，到一定时候，可以将各类专家的讲座汇编成册，出版一本《名家讲座集》，那将是一本丰富多彩的好书啊，对同学们、对教师和干部都具有参考价值。

一、“约法三章”

在正式讲演之前，先同大家“约法三章”：

第一、可以当堂提问。

我想用自由讨论的方式来搞讲座。遇到什么问题，大家可以当堂提问和质疑，不必呆板、拘束，老师不是阎王，你们不是小鬼，大家是平等的。

第二、可以取而代之。如果我讲得不好，你们之中的杰出者，可以勇敢地站上台来取代我。这样既可以防止滥竽充数，也可以锻炼你们的勇气。

第三、可以中途退席。讲座不是必修课，完全自觉自愿，来去自由。一是如果我讲得不合你们的口味或者水平不高，你们理所当然应该走；二是如果你们有急事要办，中途要走，也是合情合理的事。

学术上是不能搞封建专制的，否则将一事无成。所以，我每次讲座都给听众预先交待

这个“约法三章”，目的是提倡学术民主、学术自由，这是符合毛泽东当年所说的“要造成生动活泼的政治局面”那个基本原则的，不是标新立异。

二、为何要讲“三国”和“人才”

今天我讲的题目是“三国兴亡与人才得失”。为何要讲这个问题？

第一、不久前，放完了 84 集《三国演义》电视连续剧，话题正热，有它垫底，好讲。

第二、“三国文化”，人们喜见乐闻。

“三国时期”是中国历史上同“春秋战国时期”相比美的辉煌年代：人才辈出，竞争激烈，文化遗产和历史经验十分丰富。

而且，“三国”的时间跨度比春秋战国短得多，各类战例、政例更集中凝聚，“好戏”连台，信息量很大。

春秋战国时期，起自公元前 770 年周平王东迁洛阳，止于公元前 221 年秦始皇统一中国，长达 550 年之久。

三国时期只有几十年，大体上有三种算法：（1）从公元 184 年黄巾起义，算到公元 280 年东吴灭亡，是 96 年。（2）从公元 208 年“赤壁之战”奠定鼎足三分之势开始，算到公元 280 年东吴灭亡为止，是 72 年。（3）正规的史书，是从公元 220 年曹丕篡汉称帝起，算到公元 256 年蜀汉灭亡为止，只有 45 年历史。《三国演义》所写的是“泛三国时期”，采用的是第一种算法。

在短短的几十年里，竞争的浪潮，汹涌澎湃，好戏连台，壮观极了！那么多的著名战例和政例，那么多的杰出人才，那么多的生动故事，所以，一千七百年来，特别是《三国演义》问世以后的 600 多年来，人们乐道津津，传诵不衰，形成了一种特有的“三国文化”。

中国人对祖国的三千年文明史，其中最熟悉的是“三国时期”——几乎是家喻户晓呵！

第三、人才问题是关系到盛衰存亡的大战略问题。大到国家民族，小到公司、学校，都是如此。

电视剧《三国》的主题歌提出这样一个问题：“兴亡谁人定呵？”答案只有一个：“靠人才来定！”得人者昌，失人者亡。自古如此，历来如此。这是铁的历史规律！

唐朝的著名贤相魏征说得好：“以古为鉴，可以知兴替；以人为鉴，可以明得失。”在三国时代的人才聚散与事业兴衰之中，蕴藏着十分宝贵的历史经验。我们要“振兴中华”，不可不认真地借鉴这些历史经验，古为今用。所以，今天我就从评论电视连续剧《三国演义》入手，来讲“三国兴亡与人才得失”这个大题目，想必大家是乐意听的。

三、简评电视连续剧《三国演义》的得失

《三国演义》、《水浒传》、《西游记》和《红楼梦》，合称我国古典小说的中的“四大名著”。就国内外读者之多和对中国文化影响之深而言，首推《三国》。

王扶林等人，前后费时近十年，耗资近 2 亿，终于拍成了 84 集连续剧，将《三国演义》搬上了电视屏幕。这是继《西游》系列、《红楼》系列和《聊斋》系列之后，问世的第 4 个大型电视剧。播送以后，观众之多，影响之大，反映之热，确实是空前的。

在当前，那么多的浅薄、庸俗、狂躁、颓废、色情、暴力、利欲、下贱的东西，充斥着书市、电视和银幕之际，电视剧《三国演义》的问世，是中国文化界的盛事和幸事。

1.电视《三国》的成功之处

电视连续剧《三国演义》播送之后，许多电视台搞了观众采访，许多报刊搞了专栏笔会，对电视剧《三国演义》的主流，基本是肯定的。

首先，从宏扬文化、传播信息的角度讲，电视《三国演义》将史书《三国志》和小说《三国演义》中用文字记录的那段丰富多彩的历史，改用多维手段（即从一维的文字手段前进到文字、图像、彩色和声音的多维综合手段），在人民大众面前，再现了威武雄壮的历史场面，这个功劳是巨大的。

其次，从文艺创作这方面讲，也有不少成功之处。

例如，电视剧淡化了小说中“尊刘抑曹”的倾向，对待历史人物曹操的态度，比较公平了，曹操不再是传统舞台上那个鼻子上抹块白粉的奸臣了，在我们面前，再现了一个多维的、丰满的、活生生的既可爱又可恨的曹阿瞞：将大政治家、大军事家、大文学家曹操和残暴的军阀曹操，阴险的奸臣曹操和狭隘的小人曹操，有机地融为一个整体，让我们看到了一个活灵活现的千古难寻的既君子又小人、既英雄又混蛋的典型宝贝，……

大概是“画鬼容易画人难”，电视《三国》在刻画反面人物方面，成功之处颇多。例如，对司马懿这个既精明强悍又阴险老辣的人物，也刻画得非常成功，特别是接受诸葛亮所送妇女巾帼那场戏，将司马氏的深谋老辣刻画到了炉火纯青的地步。兵法云：“攻心为上，攻城为下”，又云：“心战为上，兵战为下”。诸葛亮“六出祁山”的最后一次，用兵还是过于拘谨呆板，不敢“循秦岭而东”，绕到司马大军后面去，攻其必救，围点打援，在运动战中消灭敌人的有生力量，而是将蜀军堆集在五丈原，同司马懿打死仗，攻坚垒，热衷于玩战术、打阵地消耗战。司马懿知己知彼，知道自己的兵将多而不精，玩战术玩不过孔明先生；而蜀军一方的最大战略弱点是，后勤支援道路为广袤险峻的秦岭山脉所卡，因而魏军只要坚守不战，将蜀军暴师原野之中，顿兵坚垒之下，让风霜充刀剑、后勤当绞索，旷日持久之后，蜀军将不战自败。司马大人便牢牢抓住这一点，同诸葛大人比毅力，熬着干。

兵法云：“怒者，挠之”。诸葛亮看到司马懿“乌龟头不出壳”，实在没法子啃它，就想用激将法将司马懿激怒，引他出垒决战。送了一套妇人衣服给司马，说你如不敢出战就不是男子汉，只配穿这套女人衣服！在常人看来，特别是对于将名节看得很重的古人来说，接受巾帼之赠，乃是相当大的耻辱。可是，孔明先生的这个既不高明又不高雅的“损招”，用错了对象，司马懿不是那种一触即跳的嫩货，而是一个老谋深算的阴柔之徒，他以柔克刚，在孔明派来挑战的使者面前，毫不介意地穿上了女人服装，然后不动声色地反过来问孔明先生的日常生活，最后还不失大将风度地来一句：“食少事繁，不能持久，请回去告诉你们家丞相，多多保重哇！”这淡淡的几句，比利箭穿心还厉害！这一个回合的攻心战，司马懿“以四两拨千斤”，不但轻轻地化解了巾帼之耻，而且反过来给了诸葛亮的精神防线以致命的摧毁性打击，最后导致了孔明“星陨五丈原”，蜀军全线败退……。这场戏写得非常成功！

当然，在写正面人物时，也有许多写得好的地方。如写孔明的足智多谋和鞠躬尽瘁，写关羽的光明磊落与神勇威风，写赵云的智勇兼备与大将风度，写周瑜的风流倜傥但又心胸狭隘，以及写孙权的雄才大略但又轻浮暴躁……等等，都给人们留下了深刻的印象。

2. 一些令人遗憾的缺点

可惜的是编演人员，良莠不齐，下的功夫不够，特别是有一部分成员学术功底和艺术水平不怎么样，因之，电视连续剧《三国演义》存在某些令人遗憾的缺点。择其要者简述如下：

(1) 学术性错误颇多

例一：片头开始时出现的“魏”、“蜀”、“吴”三面大旗，是相当大的学术性错误。当时，刘备的口号是“振兴汉室”，在蜀中立国之后，是以汉朝的正统自居的，打的旗帜是“汉”而不是“蜀”，“西蜀”一词是后来的史学家将它相对于“东吴”而言的，“蜀汉”或“蜀”是后人加的。

例二：赤壁之战前夕，诸葛亮出使东吴，在“舌战群儒”那场戏的末尾，东吴大将黄盖讨厌那些腐儒们的投降倾向，反对他们喋喋不休地围攻诸葛亮，当他出来为孔明先生解围时，说：“你们不要吵了，还是让孔明先生为主公开说大计，讨论如何搞好蜀吴联盟吧！”编剧人写这段话的用意本来不错，错就错在最末一句中用词不当，犯了学术性错误，因为赤壁大战以前，刘备仅仅是荆州牧刘表的“客将”，“蜀汉”还没有影子（蜀汉是12年后刘备入川之后产生的政权），因而，顶多只能称“荆吴联盟”或“孙刘联盟”。

例三：字幕中曾经将“垓下”误成“该下”；有一位演员，曾将“伊尹”念成“尹伊”，……等等。

这些典型事例，确实反映出编剧者、审定者和一部分演员，文化素质不高，这样的明显错误，传扬出去，是会惹人笑话的（听说，海外侨民买了许多《三国》拷贝），他们会说：“你们就这个水平啊？”

此外，还有一些突出的学术性错误：

例一：在周瑜同刘备争夺江陵（南郡）那场戏中，曹仁同周瑜打得两败俱伤之后，赵云按孔明的计谋袭取了江陵城。为了表现孔明先生的神机妙算，剧中说孔明利用袭取南郡时所缴获的曹军兵符，让张飞等人在一夜之间，袭取了襄阳和樊城。这是经不起推敲的，因为：（1）襄樊离江陵有四百多公里之遥，哪怕是轻骑突袭，往返也至少需要七八天；（2）刘备一方，在赤壁大战之后，事实上从来没有占领过襄阳和樊城。这里头存在明显的地理知识和历史知识方面的错误。

虽然这些错误，来源于罗贯中的小说《三国演义》（罗贯中的历史学功底和文学水平很高，但限于当时历史条件，他的地理知识明显不足；小说中还有许多地理性错误，这里不一一列举了），但是，编演历史剧本的人们本来是可以再创作的，是应该在新编的电视剧中删削这些“画蛇添足”性的错误的，不当像复印机那样，把原版小说中的错误内容，不加甄别地照搬。

例二：许多重要数字，也不加分析地照搬了小说中的错误内容。例如，写吴蜀夷陵之战中，刘备起兵70万东下伐吴，为关羽报仇。“70万”这个数字夸张得太过分了，比曹操的83万人马下江南，还要过头得多。事实上，虽然在西汉文帝的全盛时期，中国的人口总

数曾经达到过 5000 万，但中间经过王莽之乱，特别是东汉末年长期的灾荒和军阀混战，以致到三国鼎立时期，魏蜀吴三国再加上边地的少数民族，全中国的人口还不到 1500 万。邓艾灭蜀时，“阿斗”交出的表册上，明确记载着西蜀只有 94 万平民，10 万军队和 4 万官吏，加上不在册的少数民族和山地散民，充其量不过 200 万！（公元 280 年东吴灭亡时，军民总数也不过 250 万左右。）

因此，夷陵之战时，刘备绝不可能出动 70 万大军，顶多不过十分之一，即七万军队而已。70 万大军，加上后勤，起码要超过 100 万，能动员 70 万大军出国作战的国家，其人口总数得在 1500 万以上。70 万这个数字虽然也来自罗贯中的演义小说，但今天的历史编剧者，是有责任进行甄别的，绝不可盲目地照本宣科。

别的地方，还有不少这类错误。

我建议他们好好读一读《孙子兵法》中的一段话：“地生度，度生量，量生衡，衡生称，称生胜。”搞社会科学的人，应该有起码的自然科学知识，要懂得基本的“时空域”条件。胡乱夸张，例如“亩产万斤稻子”之类的错误，也来源于不懂得“地生度”、缺乏自然科学知识的原因。

我曾经写信给一位参加过《三国演义》电视剧预审的学者：“为何存在这样的差错？你提了意见没有？”（这位同志是很有造诣的，也敢于直言忠谏。）他回答说：“提了的，他们听不进去。占山为王呀，这个世道！”……。

（2）演员脸谱有所不当

尽管孔夫子说过：“以貌取人，失之子羽。”但是，人物的内涵（性格、才能和品德）在外表上是有一定反映的；因此，在艺术舞台上，往往挑选各种不同脸型和仪态的演员，来作为表现各种典型人物的重要手段，京剧中甚至将脸谱典型化了。

电视《三国演义》中，多数人物的脸谱是比较合适的，但也有不少失误之处。

例如：在“桃园结义”那场戏中，大概是受了京剧传统脸谱的影响，刘、关、张都挂上了胡子。这种造型，如果是在独立成篇的“折子戏”中，还可说得过去。

但对于时间跨度很大的 84 集历史连续剧而言，“三结义”只是序幕，这就产生了一个统筹全局的问题。影片一开头就将刘、关、张的脸谱造型表现得那样成熟，既不符合历史事实，也不利于在全剧中，循序渐进地表演他们的成长过程。

历史事实是：公元 184 年黄巾起义时，刘备他们拜把子起家，拉杆子闯江湖之际，都不是胡子拉碴的老练的壮年好汉，当时的刘备（公元 161—223 年）是 24 岁，关羽（公元 163—219 年）是 22 岁，张飞（公元 166—221 年）是 18 岁，都是年青人，他们此后的路还长着呢！一开头就将起点垫得那样高，后面的戏就不好写了……。

此外，片头中的那个张飞的特写镜头很差劲，一副“娃哈哈”式的大傻瓜样子，说他是李逵还差不多！张飞虽然粗猛刚豪，但决不是“一勇之夫”，他懂得义释严颜，智退曹操，他是粗中有细，有大将风度的，表演档次不应如此之低！

还有，演关羽的演员，不够理想。关羽“丹凤眼，卧蚕眉”，“目瞬如电”，威光一闪，凛凛逼人。史书上是这样写的，京剧中也是那样演的。关羽的神勇威风，在舞台艺术中主要通过眼神来表现。但电视剧中的那个演员，黑眼过小，晶光不亮，顾盼之间，难以表现出关云长那盖世神勇的威风 and 刚愎自雄的傲气，同人民群众心目中那个天神似的关公，很不相称……。

以上这些失误，或者是编导人员水平有限，或者是他们不曾下硬功夫认真研究历史和艺术之故，二者必居其一。

（3）刘备和鲁肃演得太窝囊

鲁肃（公元 172—217 年），临淮东城（今安徽定远县东南）人，公元 202 年，因周瑜的介绍，率家族部曲去投奔东吴孙权。

孙权非常敬重其德识才学，请他参与密议，问曰：“今汉室倾危，四方云扰，孤承父兄余业，思有恒文之功。君既惠顾，何以佐之？”鲁肃对曰：“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。规模如此，亦自无嫌。何者？北方诚多务也。因其多务，剿除黄祖，进伐刘表，竟长江之极，据而有之，然后建号帝王以图天下，此帝王之业也。”短短 80 余字，言简意赅，对当时的天下大势和东吴的发展方略，指点得非常精辟扼要。对东吴来说，是建国大计，其作用不亚于诸葛亮献给刘备的《隆中策》。后来，东吴 80 来年的历史，基本上是按这条“总路线”进行的。

从赤壁之战开始，联刘拒曹的基本外交政策的首倡者，也是鲁肃。“借荆州”给刘备的非常之举，完全是他力排众议促成的。赤壁之战以后，曹、孙、刘三家瓜分荆州时，起初的情况时这样的：曹操占有荆州首府襄阳以及钟祥、安陆一带，孙权攻取了江陵（今沙市）、夏口（今汉口）、巴陵（今岳阳）和武昌（今鄂城）一线，刘备得到了公安、常德（古武陵）、益阳、长沙、零陵一带。

当时的“国际形势”是：曹操大体上统一了中国北方，“十分天下有其八”（这是《三国志》上的大体说法，准确地说，曹操的势力范围为 75%，孙权为 15%，刘璋为 5% 强，刘备为 5% 弱），孙权要想同曹操全面对抗，则心有余而力不足，从夷陵（今宜昌）、江陵、江夏（今武汉）、武昌（今鄂城）、柴桑（今九江）一直到秣陵（今南京）、京口（今镇江）、广陵（今扬州），摆开了三千里一字长蛇阵，兵力单薄，守备不足，极容易被曹操腰斩。而赤壁之战时的帮手刘备，则被周瑜挤到了今湖南省境内，同曹操隔开了，有劲使不上；并且，刘备曾经是荆州的“第二主人”，赤壁之战又是出了大力的，但是战后所得好处不多，而且其世侄刘琦的老根据地江夏却被周瑜挤占了，当然不会甘心。这是个不大不小的战略矛盾，如处理得不好得话，对孙权来说，会弄出一个前狼（曹操）后虎（刘备）的局面，在荆州一带将腹背受敌，形势是薄弱而危险的。因此，高瞻远瞩的鲁肃，从当时的力量对比和东吴的战略需要出发，做了个顺手人情，将荆州（当时东吴所占据的夷陵、江陵一带）“借”给了刘备。这样做的后果是：一方面可以化解东吴同刘备的矛盾，将潜在的敌人转化为较好的盟友，减轻了东吴身上的压力；另一方面，可将刘备的兵力拉到湖北境内，使之同曹操直接交锋，“将祸水引向北方”，当做牵制曹操的“借用力量”来使用。（按鲁肃进谏孙权时的说法是：“凡为天下者，必有所驱驰”），以便东吴缩短战线，加强长江中、下游的防务，获得喘息之机，消化战果，巩固后方，再徐图大举。所以，当时的“借荆州”，对东吴来说，是“吃小亏占大便宜”，得大于失的战略良策，体现了鲁肃高远的战略胸怀。

对于这招高棋的战略意义，当时只有鲁肃、诸葛亮和曹操这三个最杰出的战略家懂得其中的奥秘。《三国志》上明白地记载着，当曹操听到孙权采纳了鲁肃的建议，“借荆州”给刘备的消息时，震惊得连写字的笔也掉到了地上。——由此可见这一高招的份量！

对于这一伟大的战略决策，那个虽然聪明倜傥但胸怀狭隘并且多少有点“志大才疏”

的周郎，是体会不深的；至于江东那些土财主和土老鼠式的谋臣（如张昭、顾雍之流）们，更是见不及此；连颇具雄才大略的孙权，对这个问题也是一时清醒一时糊涂。因此，围绕“借荆州”之事，东吴的君臣们，经常嘀嘀咕咕，吵吵嚷嚷，争论不休，埋怨鲁肃，轻则说他“过于厚道”，重则骂他“笨拙无用”……。经常演闹剧，最后以悲剧而告终。

鲁肃在日，通过荆州这个“结合部”，运用其超人的见识和宽厚的胸怀，周旋于孙、刘两家之间，始终将“联刘拒曹”的大战略和基本路线，贯彻得很好。即使在刘备入川后，关羽成了“一字并肩王”和事实上的荆州之主，在荆州难以归还，关羽相当难处的情况下（关公的神武与忠义是千古传颂的，但其盛气凌人和刚愎自用的缺点也相当突出），坦诚宽厚的鲁子敬，还是胸怀大局，容忍了关公的过失，将孙、刘两家的关系斡旋得不错。

赤壁之战以后的十余年内，孙、刘两家都得到了很大的发展。鲁肃的“联刘拒曹”的大战略思想，给孙刘两家曾经造福不浅！

可是，好景不长，公元 217 年鲁肃病逝之后，没有了这位伟大的战略家和政治家的魄力非凡的斡旋，蜀吴联盟就很快崩溃了。共同的大敌曹操没有被打倒，孙、刘两家自己倒搞得两败俱伤了。先是：吕蒙、陆逊贪小利而忘大义，于公元 219 年利用关公倾巢北攻襄樊之机，“白衣渡江”，乘虚袭取了江陵，杀害了关羽，同刘备结下了“不共戴天之仇”；随后刘备于公元 221 年倾兵东下，为关羽复仇，再争荆州，在“夷陵之战”中，双方拼了个两败俱伤。西蜀一方，在关羽失荆州，刘备败夷陵之后，精兵猛将折损了三分之二。东吴一方，虽然取得了荆州，袭杀了关羽，打败了刘备，表面上取得了三大胜利，并且曾经一度将首都从建业迁到武昌（今鄂城），摆开了一付“进取中原”的架势，（可惜江东的土财主们不愿再图进取，闹着说：“宁饮建业水，不食武昌鱼！”不久又迁回了建业。）但事实上也已元气大伤——因为，当时的吴、蜀是实力大体相当的两个国家，不像美国和伊拉克那样国力悬殊，而且，当时是冷兵器作战时代，“杀人一万，自损八千”，不是美伊之战那样的高技术战争，美方只死了不到 200 人就使伊拉克屈服了。所以，东吴袭取荆州之后，为了苟且偷生，紧接着演出了一场蹩脚戏——向曹操上表称臣并将关羽的首级送到曹操那里去请功，这是奇耻大辱，也是元气大伤和力量虚弱的表现呵！

鲁肃逝世以后，孙、刘两家为了荆州，互争局部性的小利而忘了全局性的大敌，闹了个两败俱伤，让曹魏一方大收“渔翁之利”，由相对优势变成了绝对优势，收拾天下三分的局面只是时间问题了。虽然，后来孙权有个“三战合肥”，诸葛亮有个“六出祁山”，但从大局来说，只不过是“困兽犹斗”而已。最终都被曹操-司马懿这个北方集团，像拣落地苹果那样地相继收拾了！

纵观这段历史事实，可以看出鲁肃在三国鼎立的局面中，确实是个举足轻重的风云人物，也反映了鲁肃远见卓识的才华和坦诚厚道的品德。我是非常喜欢鲁公的，我认为，对于这样一个在三国时代属于最高档次的大政治家和大战略家，当电视剧《三国演义》在观众面前再现三国历史之时，本来是应当大写特写的，以便让大家从鲁肃的光辉形象身上，得到高雅的艺术陶冶，学到高层次的历史经验和高档次的道德风范。可惜的是编导人员水平有限，对鲁肃这个光辉典范没有下功夫深入地发掘，以致成了“状鲁肃之厚而近乎愚”，把他写成了老实厚道，任人愚弄的肉头。这是电视《三国》中非常令人遗憾的重大败笔之一。

第二个重大败笔之处，是把刘备也写得很窝囊！

刘备是三国时代群雄林立之中的大英雄。其雄才大略，善于用人和仁厚道德的光辉典范，是非常值得后人学习的。这些，我在后面的讲话中，还要进一步分析，这里只提个头，讲个大概。

刘备起自布衣，比曹操和孙权的起家本钱小得多，然而，他抱着“振兴汉室”的坚定信念，以其雄才大略和仁厚道德来组织人、团结人，在转战三万五千里，经历了千辛万苦之后，开创了蜀汉，的确很不简单。连“不可一世”的大英雄和大奸雄曹操，在刘备尚未成气候时，就十分赞许他：“天下英雄，唯使君与操耳”！曹操这人是文武全才，除了有奸险残忍的阴暗面之外，他应该算三国时代的第一号有本事的人物，他眼界很高，目空一切，看不起任何人，唯独对刘备有这样最高档次的青睐，由此可见被他赞扬备至的刘备必定是个伟大的人物。（自古以来，能达到让敌人也高度赞许的人，决非等闲之辈。）虽然，曹操也称赞过孙权：“生子当如孙仲谋！”但这又低了一个层次了，是居高临下地将他当子侄辈来赞许的，并且是在将孙权同刘表的那些无用的儿子们作对比的时候讲这番话的，其份量就远不如赞许刘备时那种“惺惺惜惺惺，英雄惜英雄”的颂歌了！

可是，电视剧《三国演义》中，却将刘备写成了遇事拿不出大主意，只知道哭鼻子，流眼泪的“老好人”，这是《三国演义》中，“状刘备之仁而近乎伪”（鲁迅语）的败笔的延续！

（鲁迅先生这个人，以杂文闻名，有人称赞他的杂文是“匕首”和“投枪”，十分欣赏。但我觉得鲁迅的文风近乎尖酸刻薄，不喜欢它；我喜欢的是“堂堂之阵，正正之旗”的大丈夫风格。匕首和投枪，好比武林中的“暗器”。武林高手是不赞成使用暗器的，在特殊情况下，偶而为之尚可容忍；但以暗器为主要手段，那是下三滥的行为，我很不赞成。当然，用不用暗器只是“武德”（或“文德”）的一个方面；另一方面，如果不懂暗器，不会识暗器、防暗器、接暗器和治毒镖，那也成不了“武林高手”，只能是书呆子！你们要懂得：凡事不能绝对化。）

四、人才辈出的三国时代

乱世出英雄，竞争出人才，这是历史规律。三国时期短短的几十年内，真是人才辈出。

我从正史《三国志》上粗略地统计了一下，有纪有传的人物，有 467 人之多。再加上四类人：（1）曹丕篡汉（公元 220 年）以前在《后汉书》上立了传的卢植、朱隽、刘虞、皇甫嵩、张温、王允、何进、伏完等；（2）司马炎篡魏之后，在《晋书》中立了纪传的司马懿祖孙、父、子、叔、侄，以及名将羊祜、陆抗、杜预、王浚等；（3）在《三国志》中未单独立传，但事迹颇著的庞德公、司马徽、蒯越、蔡瑁、徐庶、孟公威、石广元以及名媛貂蝉等；（4）正史上不为他们立传的黄巾领袖，比如张角、张宝等；还有少数民族领袖孟获等。总加起来的历史名人，大概在一千以上；其中，除去皇子、王孙、后妃、公主中的无用之辈，则各类有特色的人物，至少有 800 来人。如果不是乱世和不存在各类政权之间激烈的生存竞争的话，在短短的几十年之内，是不可能涌现出如此之多的人才的。倘若是在和平时期或政权相对稳定时期，出生于达官贵人之家的袁绍、曹操、孙权、司马懿等人，虽然有可能凭借其门第余荫做官为将，但顶多官至州郡而已，决不可能称王称帝的。

作为平民百姓的刘备，则只能“织席贩履”以终天年；诸葛亮这个“返乡知青”，多半只能“老死林下”，没有机会崭露头角，成为千古名相。从宏观角度上说，这是历史给了他们以发展和成名的机遇。当然，德识才学与和努力程度上的差异，最终决定了各人最后的成败得失与不同结局。

要一一细讲三国人才，十天十晚也讲不完，在短短两小时内，只能分几大类，扼要地给你们讲个大概。

1. 三国时代的领袖人物群

诸葛亮在《前出师表》中回顾汉末历史时说过：“自董卓以来，豪杰并起，跨州连郡者不可胜数。”的确，东汉末年，从黄巾起义和董卓之乱以后，军阀、豪霸蜂起，很像春秋战国时期那样诸侯林立，涌现出一批大小不一，德才人品高下不一的领袖人物。

十七镇兴兵讨伐董卓，加上发起人曹操，共是 18 个头头。（17 镇诸侯是：渤海太守袁绍，南阳太守袁术，冀州刺史韩馥，豫州刺史孔伧，州刺史刘岱，河内太守王匡，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，凉州太守马腾，北平太守公孙瓒，上党太守张扬，长沙太守孙坚。）

再加上没有参与讨董的荆州牧刘表、益州牧刘璋、会稽太守王朗、扬州刺史刘繇和远在边郡的辽东太守公孙度、交趾太守士燮以及关西土豪韩遂、宛城军阀张绣、黄巾余党张燕、道教政权汉中张鲁、刘表的附庸江夏太守黄祖、苍梧太守吴巨等实权人物，大小方镇和军阀政权，有 30 余处之多，也就是说，有 30 多个称得上“诸侯”的领袖人物。由他们带头演出了一部拉拉扯扯，打打闹闹，明争暗斗，斗智斗勇，纵横捭阖，互相吞并，此兴彼衰的丰富多采的三国史。在经过长期筛选淘汰之后，最后只剩下曹操、刘备和孙权这三位杰出的领袖，建立了鼎足对峙的魏、蜀、吴三个主权国家。

在上述领袖人物群的兴衰成败之中，蕴含着十分丰富的历史经验。

(1) 曹操、刘备和孙权

南宋爱国将领和豪放派诗人辛弃疾，公元 1205 年在镇江北固亭上题词的时候，缅怀怀古，感慨万千地写道：“天下英雄谁敌手？曹，刘！生子当如孙仲谋！”那首词在尖锐地批评了南宋当局的苟且偷生之后，高度概括地热烈歌颂了曹、刘、孙这三大英雄。意思是说南宋皇帝如果能学这三人中的任何一位，都是有可能“振兴中华”，驱除鞑虏，收复中原……。

确实，曹、刘、孙如果不是一道生在三国时期，而是分开来降生在某个王朝的衰落阶段的话，都是有资格当新王朝的开国之君的。可是，偏偏“既生曹，又生刘，还要生一个孙”，搞成了一个大体均衡的大三角，互相牵制着，谁也奈何不了谁，谁也不能同时收拾另外两个角。正因为存在这种“棋逢对手”的连环局面，所以三国时代的军事，政治和外交斗争才会这样精彩，有好戏可看。如果是一场“10：0”的足球赛，那个戏就没有味道了。

这三人成功的主要条件，宏观地按流传已久的说法是：

曹操（公元 155—220 年）得“天时”——抓住了汉献帝这张政治王牌，“挟天子以令诸侯”，“动以朝廷为词”，干什么事都可造成“高屋建瓴”、“名正言顺”之势，阻力小，号

召力大，容易吸引人才。这好比如今办公司那样，他曹操的“来头大”、“本钱足”，招收雇员和兜揽生意时，他的竞争能力就比较强。（那个才名几乎同诸葛亮差不多的徐庶，在刘备当阳惨败之际转投曹操，就是这个道理。徐庶是自己走的，不是罗贯中《三国演义》所说的那样，是曹操捉住了他母亲，把他骗走的。）再加上曹操的家世显赫——他祖父曹腾是大宦官，当过“中常侍大长秋”（相当于内宰相），汉末是个宦官掌权的时代，权力是很大的；他父亲曹嵩当过太尉（汉末的最高军事长官，相当于近世的“军委主席”），权力也是很大的；曹操自己 20 岁就当上了洛阳“北部尉”（洛阳是东汉的首都，洛阳北部多军政机关和权贵宅第，这个职务相当于北京市西城区区长），董卓之乱前夕，曹操 34 岁当了“典军校尉”（典者，殿也，第三也），是东汉的御林军第三军军长，第一军军长（上军校尉）是宦官蹇硕，第二军军长（中军校尉）是袁绍。曹操的起点高，来头大，“关系户”多，所以他“拉杆子”时就比较容易（一起家就拉到了五千人马）；因此，“曹记公司”的局面就比孙、刘两家大得多，办成了一个军阀加官僚的“霸道政权”。

孙权（公元 181~252 年）得“地利”——孙权的根据地江东，有长江天险作屏障，易守难攻，再加上他是江东人（今浙江富阳），在这一带有许多亲戚，并且因利害攸关之故，江东的张、顾、陆、步、周等几大家族同孙权结合得相当紧密，所以能够建立起一个军阀加地主的“土豪政权”。这个政权颇有点匪气，掠夺彩色甚浓。兵打完了或者没钱、没粮了，就去抢呀！抢谁？首先是抢“山越”——生活在苏南、浙北、皖南、赣东和福建山区的结寨自保的土著百姓（并非都是古越遗民）。他“白衣渡江”偷袭荆州，掏盟友关羽的后院，也带有某种匪性。还有，他曾多次组织远征舰队，到夷州（今台湾）和辽东（今辽东半岛及北朝鲜西海岸一带）去掳掠人口和财帛，也近于海盗行径。他那个政权是不那么重气节的，“风紧”时，他就“扯”——形势对他不利时，他就向曹魏称臣避“风”；先后这样干过 3 次，他那个“吴王”，还是曹丕封的。

不过，孙权凭借父兄余荫（其父孙坚曾经是“西凉军区”司令董卓的参谋长，其兄孙策过江到江东来闯江湖时，用传国玉玺向袁术换回了孙坚的旧部 1000 多人），起家本钱比刘备大得多（刘备起家时只有 20 多人），开业也早得多（孙权坐断江东时，刘备还是个没有稳定的根据地的“游击队长”），所以，后来的“孙记公司”（东吴政权）又比刘备的“店子”（西蜀政权）大一些。

刘备（公元 161~223 年）得“人和”——刘备的起家立国，主要依靠仁义道德来团结人。不仅其核心班子——桃园三兄弟刘、关、张再加上赵云和诸葛亮之间推心置腹，而且他们同荆州人士和巴蜀人士之间的关系也不错。刘备是个相当难得的“仁主”，干什么都是“取之以道”，不像曹操、孙权那样残暴好杀，万不得已要杀人的时候，也绳之以法，不乱来。

刘备既没有曹操那样的显赫家势可依，也没有孙权那样的父兄基业可凭，完全是“布衣之士”白手起家。他的政敌往往骂他“孤穷”、骂他“贩履小儿”，他的家底确实是非常穷困的。很早就死了父亲，小时候只在卢植那里读过几年书，年轻时同他母亲“织席贩履为业”。虽然号称“皇叔”，但这个“皇叔”是后来他闯出个人物来了，汉献帝为了拉拢他来制约曹操，让人查家谱，查出他是中山靖王刘胜之后，辈分比汉献帝高一辈，才称他为“皇叔”的。其实，中山靖王刘胜是西汉景帝之子，传到刘备已经是十七代了，“君子之泽，

五世而斩”，他家早已沦为老百姓了，他同汉献帝之间，不过是“丝瓜柳叶之亲”而已！

刘备 24 岁那年，因黄巾起义，天下大乱，他同把兄弟关羽、张飞三人，在中山大商张世平资助下，拉起了一支 20 来人的队伍，开头属于民兵自卫队性质。后来转投校尉邹靖，大概混了个“连长”，以“讨黄巾有功”，得了个弹丸小县的安喜县县尉。因不满督邮的勒索，将督邮捆起来抽了 200 鞭子，挂印而去。（同此可见，刘备也是条血性汉子，并非逆来顺受的老好人。但罗贯中写小说时，为了突出张飞的豪猛，将这个“怒鞭督邮”的故事搬到了张飞身上。）

此后，相继转投中郎将公孙瓒、青州刺史田楷和徐州牧陶谦。陶谦十分赞赏他的德才，在病逝之前，以室家相托并将徐州大印让给了他。徐州是四战之地，曹操、袁术、吕布都想占有，在这一带反复地拉锯。因当时的刘备兵微将寡，又缺乏得力的谋士，守不稳别人留下的烂摊子，被吕布偷袭了去，连家小也丢了，只好投奔曹操。曹操的谋士们多数劝曹操杀了他以除后患，但曹操听了郭嘉的建议，认为此时杀了刘备会绝了招揽人才的贤路；不但没有杀他，反而封了他“左将军”和“豫州牧”，并且“青梅煮酒论英雄”，说：“天下英雄，唯使君与操耳！”因参与“衣带诏”的倒曹活动，怕曹操杀他，借帮曹操阻击袁术之机，脱离曹操重返徐州并且袭杀了曹操委派的徐州刺史车胄，重掌徐州；不久又被曹操大军攻陷。刘备这一次败得最惨，老婆丢了，关、张也失散了，只好孤身投奔袁绍。这时恰好是曹、袁官渡之战的对峙期，关羽帮曹操阵斩了袁绍的名将颜良，袁绍的下属们要袁绍杀了刘备。刘备在袁绍处存不住身，又借故脱离袁绍，南下汝南一带，收拢了失散的关、张，又得了赵云，打了一阵游击，还是站不住脚，于公元 201 年，辗转万里，投奔荆州牧刘表。刘表阴忌他的才能，不敢重用他，只让他的三千人马驻扎在新野县，当做阻挡曹操南下的“篱笆”。此时的刘备已经 40 多岁，十六、七年一直过着寄人篱下的生活，还是奋斗不息。一晃又是七年，稍获喘息与发展之机。在荆州招集了一批刘表视而不见、弃而不用的年青志士，兵力又发展到了万人以上，势力稍振。特别是“三顾茅庐”请出了“卧龙”诸葛亮，为他“廓开大计，指点三分”，规划了今后的发展方向，他才“如鱼得水”，出现了新的转机。

公元 208 年，曹操在吞并了袁绍之后，利用刘表新故，荆州混乱之机，南下逼降刘琮，长坂坡一战，又使刘备遭到了沉重打击，再次丢了妻妾和儿子，幸而被赵子龙“七进七出”，寻回了“阿斗”。

此后，曹操率中原将士及荆州降兵，水陆大军号称 83 万，乘胜东下吞吴，迫使刘备和孙权两家联合抗曹。此时的曹军已经暴师远征 4 个多月了，兵疲将倦，人虽然多而心不齐，北方人又不服水土，军锋已成“强弩之末”，再加上曹操此时骄傲大意，以为大局已定，天下是他的了。结果被 34 岁的周瑜和 28 岁的诸葛亮这两个年轻书生，在赤壁之战中一把大火，烧得十分狼狈，大败而归。刘备趁机取得荆州境内的湖南地区四郡，后来又从孙权处“借”得了长江以北的江陵、夷陵两郡，才算有了立锥之地。

公元 217 年，刘备利用刘璋的昏庸无能，率兵入川，取得了益州，才真正算有了个家。此时的刘备已 58 岁了。

在曹、刘、孙三人中，刘备来头小，本钱少，起家迟，回旋余地小，因此，办“刘记公司”（西蜀政权）的历程也就特别艰辛！行程三万五千里，转战将近 40 年，蹶而复振者再三再四，连老婆孩子也丢过三回。在一点凭借也没有的情况之下，终于能成大业，靠的

是他坦诚宽厚的胸怀和仁义道德的品行，能感召人团结人。所以，自古以来，人们一致赞扬他能得“人和”。这个“人和”比起天时、地利来说，是更加值得珍重的！

尽管西蜀的局面比北魏小得多，比东吴也小一些，而且，三国之中，西蜀又最先灭亡。但后人对刘备的才能、品德和奋斗精神一直是非常钦佩的。不少史家，都以正统视之。这里面不完全是封建意识所致，更多的是出于道义上的同情。

我是十分赞赏刘备的，赞赏他的坦诚宽厚和“取之以道”。我曾设想：如果刘备不是生不逢时，碰到了曹操这个强大的对手的话（他要收拾孙权是能行的），很可能像他的老祖宗刘邦或刘秀那样，收拾汉末的混乱局面，一统天下，建立一个开明的新王朝的，而不是让奸诈的司马家族来收拾三分局面，建立那样一个篡杀频仍、腐败不堪的西晋，最终导致“五胡乱华”，则那段历史会光明一些的。但事实上的历史已经是那个样子了，只能付诸一叹！

上面这一大段，从宏观上、从纵观全局的角度上，讲了曹、孙、刘这三位领袖人物的成功之路的主要特色——曹操得天时，孙权得地利，刘备得人和；还讲了三个政权的基本特点——霸道政权北魏，土豪政权东吴，王道政权西蜀。

也许有同学会问：“你今天的主题不是讲人才吗？怎么尽讲历史呵？”好吧，我在上面的历史知识的基础上，向人才学这方面引伸吧！（其实，上面所讲的历史知识中，渗透了不少人才学的信息，只不过是同学初次接触，不容易深刻体会。）

先讲共性，再讲个性。

从人才的角度来讲，刘、曹、孙这三位领袖人物，有三个共同的优点：

第一、胸怀大志、雄才大略、奋斗不息。

曹操想一统天下，刘备想振兴汉室，孙权“思为桓文之功”并进图全国，一个个都是胸怀大志的。

至于他们各自的雄才大略，在前面我已点明了一下：这三个人如果不是同时降生的话，都有一统天下成为开国之君的可能。但这个题目太大了，这里不拟展开讲，留到下面用专门的一段来论述。

奋斗不息的特点，三个人都有，在刘备、曹操身上比孙权更加突出。

刘备的奋斗历程，前面已经讲过了，这里不拟重复，这里重点讲曹操，附带讲孙权。

曹操的“天时”不是随便拾来的，而是奋斗不息争取到的。不要以为他抓住了汉献帝这张政治“王牌”，就可以不费吹灰之力地削平群雄了。抓到了王牌还得会打牌才行，并且打牌过程中是存在不少风险的。事实上，他是经历了七死八活的奋斗历程的。正如诸葛亮在《隆中对策》中所说的那样：“曹操比于袁绍，则名微而众寡，然操遂能克绍者，非但天时，抑亦人谋也。”

且不说他起事之前，行刺董卓未成，在逃亡途中给东牟县令抓住差点杀了头那回事。起事之后，曹操曾多次走到阎王老子的大门口：中箭带伤于汜水（为董卓部将徐荣所败），弃袍割须于濮阳（为吕布所败），弹尽粮绝于官渡（在官渡之战后期，只剩三天军粮，全军面临溃散境地，若非袁绍的叛徒许攸来告密，再加上他“借”管粮官的头来安定军心的话，

后果不堪设想），冒烟突火于宛城（为降将张绣所算——这一回是曹操好色闯出来的祸，实在该死），马鞍避箭于渭水（为马超所败，差一点被乱箭射死），狼狈逃窜于华容（在赤壁之战中，为孙、刘联军所败），几乎困死于汉中（为刘备所败，被魏延一箭射落了两个门牙），还有被关羽的攻势吓得想“迁都以避其锋”，等等。但曹操蹶而复振，一直顽强奋斗，发扬了他雄才大略与知人善用的优点，终于克服千难万险，成了大气候。

孙权的奋斗精神比曹、刘差一些，但也有不少值得称道之处。

公元 200 年孙策被刺，孙权接手江东时，年仅 18 岁，（正是如今的高中毕业生的年纪，对于如今的独生子女来说，许多人还只知向父母衣来伸手，饭来张口，还不懂世情呢！）那把交椅不好坐呀，当时后院四处起火！但孙权咬紧牙关挺住了。

公元 208 年曹操 83 万人马下江南时，送来的战表虽然说得十分幽默轻松：“方与将军会猎于吴”，但实际压力却重于泰山！张绍等文臣与江东土豪们，“各顾妻子，深怀私意”，有的是想趁机“跳槽”，投奔“来头大”的曹记公司去做官，有的是怕抵抗失败后，要被曹操屠城，杀个鸡犬不留，吓得吵成一团，纷纷叫嚷要投降，只有鲁肃、周瑜、黄盖等少数将领忠心耿耿，坚主抗战（周瑜开头多少有点动摇），此时的孙权只有 28 岁，嫩竹扁担挑重担子，难呀！但是，他初生之犊不畏虎，听取了鲁肃的劝说和建议，（再加上诸葛亮的剖析与激将法），终于毅然下决心，破釜沉舟地起倾国之兵同曹操决一死战，终于取得了赤壁之战这场关键性的胜利，稳住了江山，奠定了“三分”。

第二、豁达大度、知人善用

刘、曹、孙三位领袖，除了品德有高下之分外，都有豁达大度、善于用人的优点。

大英雄刘备

刘备的豁达大度、礼贤下士、善于用人的水平之高，魄力之大，在历代帝王中，只有唐太宗李世民可以相比。这不是偏爱刘备，故意夸张，“不怕不识货，就怕货比货”，“有比较才能有鉴别”，请听下面的对比：

刘备同他的老祖宗汉高祖刘邦相比，雄才大略相似，但作风正派得多，胸怀宽厚得多！刘邦有无赖气，特别是不尊重知识分子，例如：他当着酈生的面摆弄女人，还把儒生的帽子摘下来往上面撒尿！而刘备对武士和儒生都平等看待，谦虚有礼。刘邦成了气候之后，滥杀了韩信等劳苦功高的大将，甚至连萧何也不放过；刘备对患难兄弟们是始终如一的，连后来投奔他的彭漾，背后骂他“老兵痞”并策动马超反叛，也没有杀，只是关起来了事。

刘备“三顾茅庐”请诸葛亮之举，那是千古罕见的。周文王到渭水之滨请姜子牙，只亲自来走了一遭呢！周文王请姜子牙时，姜是 83 岁高龄“知名度”很大的逃亡贵族，刘备请孔明时，诸葛亮只是 27 岁的“返乡知青”，虽然“自比管乐”，但“时人莫之许”。从名份和礼节的轻重之间，通过比较，便可以看出刘备的礼贤下士的风格，确实非凡。

刘备识才的洞察力与用人的魄力，也是非凡的。他听了 27 岁的年轻书生诸葛亮一席宏论，便立即提拔他当“参谋长”（军师）。打下汉中之后，“登坛拜将”之时，越过了关系深、资格老、功劳大的张飞、黄忠、马超等大将，大胆越级提拔了他卫队中的年仅 34 岁的牙门将魏延，委以“镇北将军兼汉中大守”（集军政大权于一身的大军区司令）的重任。从这两

个典型事例，可以看出刘备的魄力是何等高超！（不仅敢用，而且看得很准。——诸葛优于张良，魏延可比韩信）。

刘备不仅会用人，而且识人时的洞察能力也是非常高明的。例如：他认为那个名气很大的马谡“言过其实，不可大用”，后来果然坏了大事。

刘备待人接物，是重真才实学而不计较外表如何的。例如：庞统虽然号称“凤雏”，但其貌不扬，因此开头投奔孙权时，孙权见他生得“形容古怪”，不相信他有才能，不想用他。一到刘备那里，就成了副军师。还有那个张松，刘璋派他向曹操纳贡，张松也顺便想把西川地图送给曹操作为进见之礼，曹操见他生得形容短小，心理不喜欢，脸上淡淡的，“傲不为礼”；张松转身跑到刘备那里，却得到了热情的接待，感动得张松把“西川地图”这份厚礼（战略情报）送给了刘备。从这些事例的得失之间，不仅可以看出刘备的水平，而且蕴含着有益的历史经验。

所以，刘备虽然“来头小，本钱少，起家迟”，并且又碰到了曹操、孙权这两家强大的竞争对手，他那个集团对人才的吸引力，在物质条件方面事实上处于劣势；但是，由于他的道德风范与知人善用的魄力，这些精神条件的优势（正如刘备自己对庞统所说：“操以急，吾以宽；操以暴，吾以仁；操以谄，吾以忠；每与操相反”。）在一定程度上弥补了物质条件上的劣势。因此，他聚集的人才在数量上虽不如曹、孙两集团之多，但在质量上则有过之而无不及也。文臣中的诸葛高于曹操的郭嘉、荀彧和孙权的鲁肃、周瑜等佼佼者；武将中的关羽、魏延、赵云，从武艺、将略和德行这三方面的综合水平来衡量，在曹、孙集团中很难找到与之匹敌者。更可贵者，是刘备所聚集的人才，除个别之外，德行都比较好。因此，他方能在远比曹、孙艰苦的环境条件下，从夹缝里挣扎出蜀汉这样一个小康之家。可以毫不夸张地说，这是高雅的道德风范和正确的人才政策的胜利！

虽然，刘备生不逢时，未能开创更大的王朝，但他留下的历史事迹，对后来的为政者是非常值得学习的历史教材。尽管西蜀的摊子较魏、吴小，又并非中央政权的直接继承者，但后来不少史家却“以正统视之”，这里面，除了一部分迂儒的封建偏见之外，恐怕还反映了许多仁人志士在道义上的同情，其中也包括我。

大奸雄曹操

下面再谈曹操的雄才大略与知人善用。

虽然，唐太宗李世民这位千古贤君和盖世雄主对曹操的评价是“一将之智有余，万乘之才不足”。我认为这个评价有点偏颇，公正的评价应是“一将之智有余，万乘之德不足”。曹操所缺的是德而不是才。

论才能，曹操不在秦始皇、汉高祖、汉武帝、汉光武帝以及清康熙、乾隆等著名皇帝之下！就文才和武略而言，他也不比唐太宗逊色多少，只是德行不如李世民。如若不信，请看事实。

曹操是大文学家，《观沧海》、《短歌行》等诗篇，潇洒豪放不亚于苏东坡、辛弃疾，其艺术水平高于清乾隆等著名皇帝诗人。他写的教、令，其言词之美，议论之精，可与唐太宗及汉光武帝刘秀相比美（历史上能亲自动手写诏令的皇帝中，水平最高者是这两人，其次就是曹操了，康熙、乾隆的诏令有矫揉造作之嫌并且过于罗嗦）。

论将略，曹操的用兵“仿佛孙吴”（诸葛亮语），同李世民在伯仲之间。并且，曹操还

著作了兵书和注释了《孙子兵法》。历史上，《孙子兵法》的注家不胜枚举，最著名者是十三家，这十三家之中，曹操、杜牧注得最好。

由此可见，就文才和武略而言，曹操当“万乘”（皇帝）不仅是够资格的而且是高水平的。

就制定和执行正确的人才政策以及用人的魄力而言，曹操也有许多过人之处。

他的主要观点是“任天下之智力，以道驭之，无所不可”，懂得将各类人才取长补短、搭配起来使用。见事透辟，懂得打天下之时，用人不必拘于一格，不必谨小慎微。公元210年下《求贤令》，声言“今天下未定，此特求贤之急时”，强调不必用廉士，要“唯才是举”。公元214年，又下《取士毋废偏短令》，再次强调“有行之士未必能进取，进取之士未必能有行”，“大用者，不务细行”，用士不废偏短。公元217年，再下《举贤勿拘品行令》，重申“唯才是举”的主张。还懂得“失晨之鸡，思补再鸣”的道理，对犯过错误的部下，给以立功补过的机会，而不是“一失街亭，就斩马谡”，像诸葛亮那样表面上执法虽明，但实际上“自剪羽翼”，徒取虚名而得实祸。

曹操的这些用人政策在很大程度上是正确的，特别是在“打天下”之际，是非常起作用的。所以他能聚集比刘、孙两家更多的人才（当然，这里还有他“来头大，本钱多”这些基本因素在起作用）。

曹操的视野是相当广阔的，所招收的人才，来自不同的阶层与集团：曹仁、曹洪、夏侯渊、夏侯惇是宗族兄弟；刘繇、王朗、董昭、刘晔是汉室旧臣；荀彧、荀攸、杨修、崔琰、司马懿是贵族子弟；郭嘉、蒋济、孙资、刘放是中层士子；程昱、乐进、贾逵、许攸是下级吏员；李典、臧霸、典韦、许褚是土匪头子或者土围子头头；还有不少降将、叛臣，文臣中的陈琳、许攸来自袁绍集团，贾诩原为张绣谋士，大将中的张辽是吕布部将，张郃是袁绍部将，文聘是刘表部将，徐晃是杨奉旧部，于禁是鲍信旧部，勇将中的庞德是马超旧部，等等。曹操皆用之不疑。

人才的数量很大，质量也是相当高的：谋臣中的荀彧、郭嘉，虽不及诸葛，但与东吴的鲁肃、周瑜相比，足可匹敌；大将中的张辽、徐晃，同刘备的关羽、赵云相比，也相差无几；勇将中的庞德、典韦、许褚，其悍勇之力足可当吕布，文士中的崔琰、陈琳为当时之冠，首屈一指的神医华佗，也被曹操招收在军中，等等。因此，曹操聚集的班子可以说是一个“五湖四海”的人才班子，而不是一个由“外戚近侍”构成的奴才班子，故能成其大业。

曹操礼贤下士的行动与胸怀也有许多过人之处。例如：（1）礼遇刘备和关羽。此二人虽然终不愿为曹操所用，但造成的影响对招收人才是很有利的。（2）不杀陈琳和张绣。陈琳为袁绍作檄，将曹操骂了个狗血淋头，袁绍败后，陈琳被俘，曹操问他：“你的檄文写得不错，但骂我个人不要紧，为何辱及祖宗？”陈琳答曰：“箭在弦上，不得不发。”曹操听了，一笑置之，收为己用。张绣在宛城之役中，把曹操的长子曹昂杀了，把曹操的卫队长典韦杀了，还差一点将曹操捉住。后来张绣投降后，不但没有被杀且好言抚慰，给他封了官。这两个典型事例，显示了曹操审时度势的魄力和容人之量，造成的影响也是很好的。（3）每打下一地，遇到有德才、有影响和有气节的人才。常常给以很高的礼遇。如收降荆州刘琮之后，对闭门不出的大将文聘，曹操不惜放下架子躬身去请。又如，在得到蒯越时，还说：“吾不喜得荆州，喜得蒯异度（蒯越的字）耳！”这两个典型事例反映出曹操的爱才、

惜才和礼贤下士的好风格。(4) 对阵亡将士的家属，优抚有加。在《三国志》和《三国演义》上，常常可以看到这样一句话：“养其子于府中”。这是厚抚遗孤以收将士之心呵！（周恩来总理也是这样作的。）

以上讲的是曹操英雄的一面，度量过人的一面及其人才政策光辉的一面，乃是他获得成功的重要因素。从这些方面讲，他真是大英雄和千古雄主！

可惜的是“真、善、美”和“假、恶、丑”在曹操身上令人惊讶地共生，他有着非常遗憾的阴暗面：（1）残暴好杀。例子不胜枚举，择其要者言之：例一，在曹操把持了汉献帝并自封丞相后，在家养老的父亲曹嵩，带着数百辆财物去投奔他。忠厚的徐州牧陶谦，为尽地主之谊，派了一支队伍去护送，但这个队伍原是黄巾余党，见财起意（曹嵩带上那么多不义之财，“漫藏诲盗”，该死），杀了曹嵩，哗变上山。这本是陶谦的一番好意，只是用人不当而已。可曹操却不分青红皂白，大兴问罪之师，所过动辄屠城，惨杀了数十万老百姓，“泗水为之不流，路上无复人迹，不闻鸡犬之声”。影响非常恶劣。难怪老家离徐州不远，当时还是个六七岁的孩子的诸葛亮，长大以后，坚决同当时“救援徐州，保护一州生灵”有功的刘备亲密合作，跟曹操“血战到底”！（曹操这一阵杀，还将张昭、鲁肃、周瑜等人才，赶到江东去了。）例二，官渡之战中，面临粮尽军溃的险境时，不思别图，却诬蔑管粮官贪污，“借”其头来安定军心。（这种事，刘备是绝对不干的。）这种奸诈手段，虽然暂时收到了稳定军心的效果，但却在自己的队伍中，投下了阴暗的种子。例三，在刺董未成的逃亡途中，惨杀了有恩于他的吕伯奢全家，还恬不知耻地声称：“宁教我负天下人，不教天下人负我！”毫无人性。（2）外宽内忌。对于名高行洁或者才高过人的部下，虽然能容纳和使用一段时间，但总要想方设法地除掉才甘心。例如：枉杀了杨修（杨是他的机要秘书，比他聪明，又“知道得太多了”，杨修式的悲剧，在现代历史上也不乏典型事例，如蒋介石身边的陈布雷，毛泽东身边的田家英……），崔琰（才名很高又刚正不阿），逼死荀彧（他曾称荀为“吾之子房”，是他的第一号谋士，但后来荀反对他的篡汉野心），惨杀孔融全家（孔子后裔，常从道义上批评曹操），这些典型事例，深刻地反映了曹操奸险的一面。

（3）疑神疑鬼，滥杀无辜。例一，他为预防刺客，故意说他会“梦中杀人”，一剑将贴身近侍捅死，还假装糊涂。例二，他常患头风痛，神医华佗说“要根除此病，必须开刀”，他以为华佗要借机杀他，以“莫须有”的罪名将旷世奇才杀了。（4）以权术手段来控制部下，而不是“驭之以道”。用得着的时候，连许攸这号贪鄙无耻之徒，也奉为上宾，用不着或不高兴时，就杀猪宰羊一般，随心所欲地干掉。

以上的阴暗面，种下的祸根，流毒深远，影响极坏。俗话说：“前头乌龟走错路，后头乌龟步踏步”。他的儿孙们中，许多人继承了他奸诈残暴的衣钵，却丢掉了他雄才大略的本事，只知道尔虞我诈，勾心斗角，所以江山不能长久。臣子们也跟着学，特别是那个老奸巨猾的司马懿，更是“青出于蓝而胜于蓝”，“依样画葫芦”地将曹家的江山夺了。并且，奸诈残暴之风，又在司马家族及其臣子们中间，变本加厉地蔓延传播，把社会风气搞得非常糟，内部篡杀频仍，先是“八王之乱”，最终导致“五胡乱华”，把大半个中国搞丢了，南北分裂，短命的小王朝，走马灯似地更替，动乱延续 300 多年之久！这 300 多年，是中华民族历史上大分裂、大衰落的黑暗期。这是多么深刻的历史教训啊！（如果是由刘备来统一中国的话，那段历史会光明得多的。）