

中國人心目中有兩個曹操。一個是小說《三國演義》的白臉大奸臣，另一個是正史《三國志》的「非常之人，超世之傑」——現在，民間史學者陳文德先生運用現代政治、企管新觀念，讓我們從另一個角度，重新認識「第三個曹操」：一個真實有據的、人性血淚的、在大變局中以弱勢奮起的爭霸大贏家！

陳文德 著

爭霸經營史

曹操





實用歷史叢書

曹操爭霸經營史

曹操爭霸經營史（全一冊）〔原實用歷史叢書①②③〕

作 者——陳文德

發行人——王榮文

出版發行——遠流出版事業股份有限公司

臺北市汀州路3段184號7樓之5

郵撥／0189456-1

電話／2365-1212 傳真／2365-7979

香港發行——遠流（香港）出版公司

香港北角英皇道310號雲華大廈4樓505室

電話／2508-9048 傳真／2503-3258

香港售價／港幣250元

法律顧問——王秀哲律師・董安丹律師

著作權顧問——蕭雄淋律師

2003年6月1日 二版一刷

行政院新聞局局版臺業字第1295號

售價新台幣750元（缺頁或破損的書，請寄回更換）

版權所有・翻印必究 Printed in Taiwan

ISBN 957-32-4922-7

 遠流博識網

<http://www.ylib.com>

E-mail: ylib@ylib.com

國家圖書館出版品預行編目資料

曹操爭霸經營史 / 陳文德作. -- 二版. -- 臺
北市：遠流，2003 [民92]
面； 公分. -- (實用歷史叢書)

ISBN 957-32-4922-7(精裝)

1. (三國) 曹操 - 傳記 2. 中國 - 歷史 -
三國(220-280)

622.4

92007553



親切的、活潑的、趣味的、致用的

實用歷史叢書

遠流出版公司

出版緣起

王榮文

・歷史就是大個案

《實用歷史叢書》的基本概念，就是想把人類歷史當做一個（或無數個）大個案來看待。

本來，「個案研究方法」的精神，正是因為相信「智慧不可歸納條陳」，所以要學習者親自接近事實，自行尋找「經驗的教訓」。

經驗到底是教訓還是限制？歷史究竟是啓蒙還是成見？——或者說，歷史經驗有什麼用？不可用？——一直也就是聚訟紛紜的大疑問，但在我們的「個案」概念下，叢書名稱中的「歷史」，與蘭克（Ranke）名言「歷史學家除了描寫事實『一如其發生之情況』外，再無其他目標」中所指的史學研究活動，大抵是不相涉的。在這裡，我們更接近於把歷史當做人間社會情境體悟的材料，或者說，我們把歷史（或某一組歷史陳述）當做「媒介」。

・從過去了解現在

爲什麼要這樣做？因爲我們對一切歷史情境（milieu）感到好奇，我們想浸淫在某個時代的思考環境來體會另一個人的限制與突破，因而對現時世界有一種新的想像。

通過了解歷史人物的處境與方案，我們找到了另一種智力上的樂趣，也許化做通俗的例子我們可以問：「如果拿破崙擔任遠東百貨公司總經理，他會怎麼做？」或「如果諸葛亮主持自立報系，他會和兩大報紙持哪一種和與戰的關係？」

從過去了解現在，我們並不真正尋找「重複的歷史」，我們也不尋找絕對的或相對的情境近似性。「歷史個案」的概念，比較接近情境的演練，因爲一個成熟的思考者預先暴露在衆多的「經驗」裡，自行發展出一組對應的策略，因而就有了「教育」的功能。

・從現在了解過去

就像費夫爾（L. Febvre）說的，歷史其實是根據活人的需要向死人索求答案，在歷史理解中，現在與過去一向是糾纏不清的。

在這是一個圍城之日，史家陳寅恪在倉皇逃死之際，取一巾箱坊本《建炎以來繫年要錄》，抱

持誦讀，讀到汴京圍困屈降諸卷，淪城之日，謠言與烽火同時流竄；陳氏取當日身歷目睹之事與史實印證，不覺汗流浹背，覺得生平讀史從無如此親切有味之快感。

觀察並分析我們「現在的景觀」，正是提供我們一種了解過去的視野。歷史做為一種智性活動，也在這裡得到新的可能和活力。

如果我們在新的現時經驗中，取得新的了解過去的基礎，像一位作家寫《商用廿五史》，用企業組織的經驗，重新理解每一個朝代「經營組織」（即朝廷）的任務、使命、環境與對策，竟然就呈現一個新的景觀，證明這條路另有強大的生命力。

我們刻意選擇了《實用歷史叢書》的路，正是因為我們感覺到它的潛力。我們知道，標新並不見得有力量，然而立異卻不見得沒收穫；刻意塑造一個「求異」之路，就是想移動認知的軸心，給我們自己一些異端的空間，因而使歷史閱讀活動增添了親切的、活潑的、趣味的、致用的「新歷史之旅」。

你是一個歷史的嗜讀者或思索者嗎？你是一位專業的或業餘的歷史家嗎？你願意給自己一個偏離正軌的樂趣嗎？請走入這個叢書開放的大門。

〈再版序〉

熱情的創業家

陳文德

十三年前，在整理和撰寫這部《曹操爭霸經營史》時，沒想到居然會成為暢銷書，當時祇想用更寫實的角度，來描述這位謎樣的歷史人物，中國史上首號大奸雄——曹操。史書和小說文學對他的評價截然不同，真相究竟如何呢？

經過這些年，問題還是一直在筆者腦海中盤旋，如何更準確、更公平來觀察曹操的行事風範以及內心世界？如何讓曹操的個人經驗給讀史者更好的殷鑒？

■一個熱情的創業家

曹操顯然不受中國文人的青睞，儘管他本身也是一位優秀的詩人，下筆慷慨激昂，充滿對生

命的熱情，卻又常透露出時代的無奈，以及奮鬥到底的決心。

曹操不是一個職業文學家，因為他的涉略太廣了；他也不是光說不練的理論家，他膽大、熱情、行動力強，是個創業者、策略家、政治領袖、軍事學家——《魏武註孫子》一書，被認為是史上最好的《孫子兵法》註解本。更重要地，他經常出現在最前線，和兵士們同甘共苦，衝鋒陷陣，甚至有好幾次置身於極危急的險境。

曹操外表矮小、微胖、大鬍子，看來有點滑稽，本身也很喜歡搞笑話，領導魅力十足。筆者總覺得他有點像日後法國的大英雄拿破崙。拿破崙也是無比熱情的人，他的情書膾炙人口。

曹操的詩歌，也非常熱情，絕不亞於情書，雖然我們看不到曹操的情書，但從他對美女的純欣賞，可以看出他對「美」的感受能力了。

雖然曹操非常好色，但也自有分寸，對兒媳甄妃及後輩蔡文姬的「純愛」表現，更可見他的多情遠超過他的色心。史書常描述他當場吟詩，可見他的嗓子和歌唱技巧一定也不錯，這個人絕不是單調、嚴肅、無趣乏味的一般政客，而是個興趣廣泛，多才多藝的創作人才。

■從弱勢成強勢

漢末群雄中，曹操的條件並不好。他一直任職中央政府，缺乏地方經營實力；出身宦官養子

之家，社會地位也不高。群雄割據時，曹操是唯一變賣田產招募兵眾的人，他的軍隊純粹是一支私人部隊。但討伐董卓時，他卻表現得最拚命，他真的是想為當時的朝廷盡心力，沒有一點私心，因此犧牲也最大。

由於缺乏發展實力，創業早期曹操相當辛苦。他不像劉備經常遇到貴人，曹操的基業幾乎都是靠他自己的血汗一滴一點打出來的。

曹操富冒險精神，包容心又大，光從他收編青州軍，就可看出他膽識過人。南敵袁術，北抗袁紹，又在自己的地盤，和呂布纏鬥廝殺，曹操創業並不輕鬆，可以說是備嚐苦戰的。

曹操很懂得利用自己的優點。騎兵校尉出身的他擅長指揮騎兵快速作戰，利用這個優勢，曹操使自己不是很強大的軍力，發揮到了極至。

■以少擊衆的官渡大戰

面對大他十倍兵力的袁紹集團，曹操在外交和軍事上表現得相當頑強，一點也不畏懼。但他也不是魯莽，他用心經營打贏中國戰史上一場最有規劃性，以少勝多的決定性戰役。

不但地點選得好，時間上更可見他的苦心，大戰前夕的擾敵策略尤其精彩，用智將于禁在黃河打游擊戰，逼迫袁紹大軍南渡兩條大河，又設計事先摧毀袁紹凶猛的前鋒——顏良、文醜軍團

，使初戰時壓力減輕，整個戰爭的時空運用非常巧妙，書中自有描述，在此不贅。

更重要的是他的勇氣，眼看撐不下去了，雙方實力相差懸殊，努力全做到了，仍有可能被擊敗，但曹操聽從荀彧的勸告，不撤退、不投降，打算力拚到最後一秒鐘，這樣的勇氣，說來容易，真要做到，是非常困難的。

就在最危急的時刻，奇蹟出現了，少年時玩伴卻也是袁紹幕僚的許攸，叛敵前來投靠，讓曹操有機會在烏巢燒燬袁紹大軍的糧草，一夕間勝負逆轉，擊潰強敵，也奠定曹操成為當代首席軍事強人的基礎，曹氏兵法可不祇是紙上談兵。

■奉戴天子·種下禍根

群雄各據一方，漢獻帝流離失所。當時有實力奉迎天子的軍團甚多，袁紹、袁術、劉表等都比曹操更具優勢。但奉戴皇帝，雖可挾天子以令諸侯，但也可能和董卓一樣，成了眾矢之的，何況天子周圍的公卿更是不好應付。所以大多軍閥都打了退堂鼓。

曹操雖然也有政略考量，但他主動邀請天子入許都，相信最初立意是良善的。然而，宿命的政治鬥爭一件接著一件發生，終於迫使曹操成了歷史上的大罪人。

在整個事件中，也充份暴露曹操性格上的弱點。短小、熱情、能量特高，也使他顯現焦慮、

亢奮、高度不安，有容易鑽牛角尖的個性；加上長期的偏頭痛，最後甚至為此命喪營中。這些都可看出曹操的神經組織相當不健康，容易爆發脾氣到不可控制的地步，這樣的身體，在長期政治鬥爭中，自然會顯得變態了。

本性上，曹操是相當有包容力的，祇要看他對關羽的惜才愛將，和與劉備煮酒論英雄的慷慨豪氣，我們就不得不承認曹操的確是位了不起的英雄人物。

活生生的歷史人物，自然是多面性的。文學的記錄和描寫都有其局限，兩千多年的歷史，祇靠史官們的片面記載，難免有扭曲和偏差的地方。不過也正因為如此，留給後人更多探討的揮灑空間，值得年輕一輩去努力探求。

年近六十，身心都退化了，倒真想多靜下來寫作，留些值得回顧的作品，承蒙讀者十多年來長期支持，遠流出版公司同仁們全力配合，給筆者有寫下去的機會及勇氣，無限感激，更期待先輩友人不吝指教，也讓筆者還有改進成長的機會。

二〇〇三年三月誌於台北

目錄

《實用歷史叢書》出版緣起

□再版序：熱情的創業家

□導言：還他一個本來面目

【天之卷】

序幕：蒼天已死／二九

第一篇 創業理想

第一章 少年曹操／四五

大宦官的後代／曹騰：擁立桓帝，敗壞皇權／「跋扈將軍」權傾朝野／第一次黨錮之禍／任俠放蕩，博覽群籍／何顥、橋玄獨具慧眼／「治世之能臣，亂世之奸雄」／〔陳文德說評〕

第二章 政治理想／六三

第三章

火併洛陽城／八三

徹底維護公權力／對酒歌，太平時／天地間，人
爲貴／民怨沖天，官逼民反／既得利益者的眼中
釘／優先考慮政治利害／反朝廷氣氛濃厚／重回
京師，大失所望／〔陳文德說評〕

第四章

董卓擅權／二三

雄峙千年的政治中心／山雨欲來風滿樓／炎熱的
天氣，顫抖的人心／第一次宮廷火併／大將軍府
的奪權行動／野火燒不盡，春風吹又生／宦官集
團東山再起／大將軍府中的密議／引入西涼一匹
狼／宦官派請君入甕／大將軍自投羅網／皇宮宛
如修羅場／袁紹全面捕殺宦官／董卓暴露狼子野
心／〔陳文德說評〕

戡亂無方，停職返鄉／涼州羌變，天賜機緣／涼
州豺狼入洛陽／廢帝弑后除異己／曹孟德夜奔陳
留／呂伯奢事件：千年無頭公案／對抗董卓的第

一支義軍／〔陳文德說評〕

第五章 反董卓聯盟／一四三

關東軍團聯手起義／火燒洛陽，西遷長安／痛心疾首的時代悲劇／群雄逐鹿各懷鬼胎／勤王義師祇是幌子／〔陳文德說評〕

〈篇後·實用觀點〉追求卓越的熱情／一五九

第二篇 兗州奠基

第六章 群雄併起／一六七

南北反董卓集團勢力消長／軍閥割據大火併／「大耳兒」劉備出場／曹孟德智取黑山黨／袁紹大敗公孫瓚／〔陳文德說評〕

第七章 收服黃巾黨人／一八五

王允用計，董卓伏誅／西涼軍團反撲長安／百萬青州黃巾黨人／輕騎躁進，九死一生／窮追猛打數十仗／奉戴天子，屯田養兵／六百里大追擊／

〔陳文德說評〕

第八章 親信造反／二〇七

徐州：亂世中的伊甸園／不留活口的報復屠殺／
兗州本營親信造反／張邈與呂布掛鉤／四大重鎮
千鈞一髮／濮陽之戰：反撲的關鍵／置之死地，
險無生路／兵以食爲天／閃電般的攻擊行動／重
新收拾大本營／〔陳文德說評〕

第九章 張繡奉上豫州／三二一

劉備接任徐州牧／張飛魯莽，劉備請降／豫州之
役：不戰而屈人之兵／曹操迷戀女色，張繡降而
復叛／典韋浴血護主，曹操僅以身免／于禁：分
辨事小，拒敵事大／踐踏麥田者並皆斬首／張繡
二降曹孟德／〔陳文德說評〕

第十章 曹操的班底／二四九

業務導向的直營事業／兩大同盟：張繡、臧霸／
運籌帷幄的幕僚群：荀彧・程昱・賈詡・荀攸・