

Shang Xue San Guo

【戴宗立◎著】

Shang Xue
San Guo

商学三国

从道·天·地·将·法看企业经营策略

三國時狀是中國歷史上繼春秋戰國史后

升時升得強凶的——個嘴快，
這個嘴快裏氣萬萬強勁氣的一

○ 竊賊胸中素莽難，杜諸胸大睡，臥惠第易推奔。

麝氣千尋尺，緇水霸王岐。孫策羽扇輕搖，召士機。

東坡周璠，朱少不隱已隨中庭第三分天下曉驪臺旁。

是亦藝也。常時臥念石經。三國志是得觀時。暗時暗臥。

清靜從這福自來，清靜從無憂的士學，
和方學是刀木

不備。凡屬學藝者。必用此學。而可於此中。得其一。而後已。未嘗不

[illegible]

卷之六

日三市變者乃金也、國主三變者乃人、

卷之五

[illegible]

今凡晴而晴也觀乎贊
晴而晴回不自

【戴宗立◎著】

Shang Xue
San Guo

商学三国

从道·天·地·将·法看企业经营策略



机械工业出版社
China Machine Press

本书中文简体字版由台北远流出版公司授权机械工业出版社出版，限在中国大陆地区发行，未经出版者书面许可，不得以任何方式抄袭、复制或节录本书中的任何部分。

版权所有，侵权必究。

本书版权登记号：图字：01-2003-3592

图书在版编目 (CIP) 数据

商学三国：从道、天、地、将、法看企业经营策略/戴宗立著. - 北京：机械工业出版社，2003.7

ISBN 7-111-12327-1

I. 商… II. 戴… III. 谋略 - 中国 - 古代 - 应用 - 商业经营 IV. F715

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2003)第 046258 号

机械工业出版社 (北京市西城区百万庄大街 22 号 邮政编码 100037)

责任编辑：殷红姣 版式设计：刘永青

山东高唐印刷有限责任公司印刷 · 新华书店北京发行所发行

2003 年 7 月第 1 版第 1 次印刷

787mm × 1092mm 1/16 · 12.5 印张

定价：23.80 元

凡购本书，如有缺页、倒页、脱页，由本社发行部调换

推荐序

不可思议的三国时代



三国时代是中国历史上继春秋战国之后，打仗打得较凶的一个时代。这个时代里有着最蓬勃朝气的一面，无数个少年英雄，在这个大时代里策马狂奔。豪气干云人称小霸王的孙策，少年得意名士派头的周瑜，未出茅庐就已隆中定策三分天下的诸葛亮！都是英雄出少年的代表人物。三国也是德薄晦暗的时代，东汉光武帝以来崇尚气节的士风，在只要是人才，不管他是圣贤还是奸佞之辈都可获得拔擢的刺激下，逐渐变得荡然无存。这是个混乱而又富有生命力的多彩缤纷的时代。曹操、刘备、孙权都是极具才智，并有雄霸天下野心的领导人物。文臣如诸葛亮、鲁肃、司马懿等皆是当世杰出人才，而关羽、张郃、张飞、赵云等更是勇猛过人的武将。这些英雄人物，随着三国时代一场又一场惊心动魄跌宕起伏的战争，令人时而发出欢呼赞叹，时而低回不已。而三国人物在过去因为小说家的演义，再加上人物普遍为民众所熟悉而受到欢迎。进入 21 世纪，三国与三国人物也因为电子游戏，而风靡 e 时代。

在语文教育与历史教育相对外语、计算机等教育比较低落的今日，三国人物与三国历史反而是一枝独秀，由此可见这个时代的确有着太多不可思议的迷人地方。虽然春秋战国也是个人才辈出的大混乱时代，但三国人物比起春秋诸君既好记又熟悉。“刘关张桃园三结义”，比起什么“公子重耳”、“公子小白”要好记得多，“太史慈斗小霸王，孙伯符大战严白虎”要比“叔詹据鼎抗晋侯，弦高假命犒秦军”令人印象深刻。更何况春秋人物姓氏也比较“奇怪”，不是姓“姬”就是姓“子”、或是姓“姜”，要不就是姓“狐”、姓“先”、姓“芈”，故事虽然精彩，却总是与人有那么一点点的距离。所以三国似乎已成为不同时期的人们一致认同的一个历史时代。

其实活用三国并不是现代人才注意到的，让明朝伤透脑筋的流寇张献忠，曾以一部《三国演义》的作战谋略，率领着散兵游勇竟然打败了明朝的正规部队。清朝天纵英才的爱新觉罗·玄烨——康熙大帝，熟读《三国演义》与三国人物，也同样依据《三国演义》的兵法谋略，为大清开疆辟土。

从过去到现在,有许多文豪和骚人墨客,礼赞这个时代,并且给予不同的评价。而现代谈论三国、解析三国的著作更是汗牛充栋。“三国学”俨然形成,无论是从谋略、战术、人生乃至商战职场等观点,都有许多热爱三国与潜心研究三国者投入其中,让这些事实上已经离我们非常遥远的人物与事件,又重新活了起来,而且活得非常精彩。

《商学三国》这本书,基本上就是一本让三国情节与人物重新鲜活,并且具有实用价值的“三国学”著作。作者以“道、天、地、将、法”五个主要观察点,就天时、地利与人和等层面观察与发掘“三国”的职场与商战价值。无论是产品本身的产品力、产品的制造、产品的营销乃至产品的价格与领导人的性格等,透过一则又一则的三国历史,以“古为今用”的观点,萃取出最精华的部分,诠释着三国与商业活动的关联。然后我们可以发现,原来想要学习EMBA的课程,不必花费昂贵的学费,就可以在古典的三国里,找到现代EMBA的观念。

不可思议吧!三国就是这么一个不可思议的时代,《商学三国》就是这么一部不可思议的“三国学”书籍,值得细细品尝,咀嚼回味。

余远炫
台湾著名作家

自序 《三国演义》——集兵学之大成



放眼世界，纵横历史，我们的祖先为我们留下了最重要的瑰宝——兵学。在中国的历史上，兵学运用得最多的时期除了春秋战国之外，就是三国时期了。在那样动乱的年代里，可说是乱世出英雄，而英雄正为我们写下历史。在烽火连天、群雄角逐的画面中，一大批又一大批叱咤风云、不可一世的人物，他们的军事、政治、谋略、外交活动，都为我们留下了不可磨灭的典范。

不可讳言的，人才济济是三国时代最璀璨的一面。但如果没有一个可供发展的环境、适当的时势、良好的管理组织及用才渠道，是无法造就枭雄如曹操、刘备、孙权，才智双全如诸葛亮、郭嘉、司马懿、周瑜，武略豪杰如关羽、张飞、赵云、魏延、夏侯惇，运筹帷幄如庞统、徐庶、程昱的。就是因为有这样的天时（东汉末年时所提供的乱世）、地利（乱世使得地域的观念缩小）、人和（地域观念的缩小让人才可以四处流动），才留下许多像“治世能臣，乱世奸雄”、“今天下英雄，惟使君与操耳”、“士别三日，即当刮目相看”、“鞠躬尽瘁，死而后已”之类的千古名言。

以称霸条件的角度来看，大部分评论三国的书籍都指出曹操占天时，孙权据地利，而刘备则胜在人和，所以在当时是谁也吞并不了谁，因而造就了三强鼎立的局面。其实以客观的角度来总观三国时代早期的人物，董卓趁乱入主洛阳，何尝不是占有天时？刘表坐拥荆州九郡，何尝不是据有地利？袁绍帐下谋士如云、猛将如林，何尝不是以人和胜出？但却逐渐被兼并、瓦解，而退出问鼎天下的竞争行列。时势可以创造英雄，英雄可以创造时代，无论是从正史抑或是演义中探索，我们都可以了解到，能够称霸一方的英雄、运筹帷幄的文臣以及勇冠三军的武将，都有其超越常人的一面。而在现今瞬息万变的商场上，身为经营者或是经理人，是否可以从“功盖三分国，名成八阵图”这句赞美诸葛亮的咏史诗中了解到古人的盖世功业之外，更能以历史作为借鉴，来创造自己的功业？

“十年如未死，卷土定重来”，在这个竞争激烈的时代里，不管是客观的

或是主观的环境条件下,很难让人能有发此豪语的机会。在商场上,虽然没有“成者为王,败者为寇”的必然性,但很多时候是不允许失败的,因此一位经营者或是经理人仅胸怀大志通常是不够的,还必须腹有良谋并善于用人才行。正如诸葛亮所说“为将不通天文,不识地理,不晓阴阳,不看阵图,不明兵势,是庸才也!”以现代的企业术语来说,就是一位经营者或经理人若不懂时代的趋向,不明企业的市场攻略蓝图,没有及时解决问题的能力,缺乏明确的战略方针,不了解竞争对手的实力,便不是一个好的经营者或经理人。

*** 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。**

《孙子兵法》把战争分为五个基本条件:道、天、地、将、法。

道是指方针,有了正确的方针及战略规划,人民的意志与为政者的意志才能一致,就现代企业来说,指的就是企业理念、战略、形象及类型。三国时期,除了一般人所熟知的诸葛亮的“隆中对”之外,被孙权称之为足以与《隆中对》媲美,由鲁肃所提出的《榻上策》中,鲁肃之“鼎足中原,占据荆州,控制整条长江,进而可称霸天下”,成为东吴日后雄踞江东的最高指导战略。鲁肃更主张联合刘备对抗曹操,后来又主张把荆州借给刘备。当这个“借荆州”的消息传到曹操的耳中时,正在写字的曹操,毛笔不禁掉落地上,惊讶得久久不能言语。由此事可知战略的正确与否,对整体来说,影响是有多大了。因此企业产品的战略规划,直接影响到企业的存亡,如果以营销 5P 的观念来看,道是产品(Product)。

天是指天候、季节、时期,就现代企业来说,指的就是时势的趋向、社会形态、消费者行为。东汉末年,外戚、宦官掌控朝政,相互斗争,致使黄巾军起义,各路英雄并起,东汉皇朝至此可说是已经名存实亡,一个新的时代即将来临,是乱世,也是转机。现今由于消费市场的改变,各类商品纷纷涌进并被开发出来,商品往往沦于价格战之中,在这样的时机中,经营者或是经理人如何化危机为转机,是首先要去面对的课题,如果以营销 5P 的观念来看,天是价格(Price)。

地是指距离、险要、置身的状况,就现代企业来说,指的就是企业成立的地点、市场、连锁店策略。比较三国鼎立的地利条件,曹魏在曹操的戎马 30 年之后,控制了黄河流域及汉淮二水流域的广大区域,称霸北方,其土广民



众和人才鼎盛,让东吴及蜀汉望尘莫及。蜀汉在诸葛亮的精心规划下,西入巴蜀,立足川、云、贵,因为有险可守,始得以从容发展,奠定日后北伐的基础。东吴在孙坚的雄才、孙策的勇武及孙权的守成之下,其领地扩展到整个长江中下游及江南富庶之地,在国国的历史上,凭借其国强民富与曹操及刘备并称三雄。由这里可以看出,有广大的领土才有发展的条件,因此企业必须要有足够的市场,才有竞争的条件。如果以营销 5P 的观念来看,地是市场(Place)。

将是指将才智谋、信义、勇气、品德及调兵遣将,就现代企业来说,指的就是人才的任用、用才、识才、培养人才、适才适所。在《三国志·武帝纪》中有一段关于曹操与袁绍的对话:

初,绍与公共起兵,绍问公曰:“若事不济,则方面何所可据?”公曰:“足下意以为何如?”绍曰:“吾南据河,北阻燕、代,兼戎狄之众,南向以争天下,庶可以济乎?”公曰:“吾任天下之智力,以道御之,无所不可。”(《三国志·魏书·武帝纪》)

由此可以看出,曹操重视人才大于占有险地的观念。在此不免将三雄任才方针与统御方式做一个比较:曹操任才政策乃“惟才是举”,一个人纵有盗嫂受金之缺,但只要有治国用兵之术,一律任用;刘备任才政策乃“才德兼备”,强调有才无德不能结人心,好的人才必须以身作则,以德服人;孙权任才政策乃“用人不疑,疑人不用”,充分信任所用之人,使其发挥众智与众力。在统御人才方面,曹操以权谋驭人,刘备以仁德服人,孙权以义气聚人。虽各有各的特色,但他们却一致信守“用人攸关国家兴亡”之原则。

现代企业也应重视人才的任与用,况且企业对外的关系,更需要好的人才来维系,如果以营销 5P 的观念来看,将是公共关系(Public Relation——PR)。

法是军队的编成、规律、战术的运用,就现代企业来说,指的就是企业法则、公司规章及营销策略。诸葛亮第五次出祁山伐魏时,将军队分成两部分,以减少粮草之消耗,并以三个月为限,到期轮换。当第一批军队轮换期限已到时,忽闻司马懿领雍、凉二处共二十万兵前来攻打。此时新军尚未到达,长史杨仪建议诸葛亮先把欲轮调回成都的老兵留下,待新军到达再行替换。诸葛亮以“吾用兵命将,以信为本”加以拒绝,并下令“教应去之兵,当日便行”。此举让全军将士皆感激涕零,并誓言留下共敌魏军。当远道而来的

魏军刚想安营歇息时,蜀兵一拥而出,人人奋勇争先,把魏军杀得横尸遍野,大败而归。又当司马懿听闻新城太守魏将孟达想趁曹魏后方空虚,举兵谋反时,司马懿当机立断,立即派遣大军向新城出发,并制造司马懿大军已离宛城,朝长安去的假情报,以此来麻痹孟达的警觉性。当孟达正暗自得意时,司马懿大军以迅雷之势,抵达新城,平定孟达的叛乱。从以上这两个历史典故中,诸葛亮的信众不欺,稳定了军心并提高士气;司马懿的兵贵神速、先发制人,确实掌握了战场的主动权而赢得了最后的胜利。现代企业在有了上述四项条件之后,接下来就必须制定公司章程,学习诸葛亮般信守原则,并拟定营销战术,学习司马懿般灵活运用,内外兼备,打出一场漂亮的商战,如果以营销 5P 的观念来看,法是促销(Promotion)。

*《三国演义》一书不仅是一部人才学,更是一本可供企业活用的兵学。

企业就像是一个国家的缩影,商场竞争更是一场斗智斗力的战斗,没有血淋淋的杀戮场面,却一样成败一线、兴亡立现。而历史的迷人之处,在于同样的事情,用不同的角度去看,会得出不同的结果,人类不断从历史中寻求创造与突破,本书以兵学为主轴,历史为范例,辅以现代企业经营理念,编写了道、天、地、将、法 5 卷共 66 篇,给创业、守成、兴盛及变革中的企业提供一些不同角度的参考。历史,没有一定的对错,因为就像刚刚所说的:“不同的角度,会有不同的结果。”

殷鉴不出其右者,可为典范。



目 录



推荐序 不可思议的三国时代

自序 《三国演义》——集兵学之大成

【壹】道之卷——战略规划

一、趁乱入朝	实掌朝政	3
二、利益结盟	势难长久	5
三、自立自强	克成洪业	7
四、奉戴天子	称霸群雄	9
五、深根固本	以制天下	11
六、据守天险	以鼎江东	13
七、不图进取	错失良机	15
八、立嗣不决	江山不保	17
九、隆中献策	三分天下	20
十、赤壁之战	三国鼎立	22
十一、恩威并济	人主益州	24
十二、据蜀和吴	和以待变	27
十三、六出祁山	无以为继	29

【贰】天之卷——时势运用

十四、不畏强权	顺势出头	35
十五、黄巾之乱	英雄纷立	37
十六、军阀专政	败世产物	39
十七、煮酒论雄	但凭时势	41
十八、情见势竭	必将有变	43
十九、华容释曹	时势使然	45

【叁】地之卷——地利掌控

二十、收服四郡	以为根本	51
---------	------	----

二十一、	善用地利	水淹七军	54
二十二、	自入绝地	兵败街亭	56
二十三、	熟悉战场	攻无不克	58

【肆】将之卷——人才任免

二十四、	胆大心细	无双国士	63
二十五、	谋士如云	无所不可	66
二十六、	猛将如林	百战百胜	69
二十七、	上以信下	用人不疑	73
二十八、	高卧隆中	隐以待用	75
二十九、	裸衣骂曹	才小气狂	78
三十、	焚书不究	以定人心	81
三十一、	成于谦逊	败于骄纵	82
三十二、	智服众将	建立威信	86
三十三、	怒掷阿斗	大得将心	89
三十四、	四任都督	因时制宜	91
三十五、	用才以长	不以人废	95
三十六、	大公无私	上和下睦	98
三十七、	惟才是举	思才若渴	101
三十八、	外愚内智	机辩之才	103
三十九、	活用人才	适才适所	106
四十、	以己度人	德亏才损	109
四十一、	真情相对	激励人心	112
四十二、	用贤任能	不为所制	114
四十三、	刚而自矜	败走麦城	116
四十四、	器小架高	非相之才	121
四十五、	培养人才	尽心竭力	125
四十六、	大义凛然	公而忘私	128
四十七、	上不信下	功败垂成	130
四十八、	事必躬亲	后继无人	132
四十九、	宽宏大度	相忍为国	135
五十、	结党营私	麻痹受害	137
五十一、	视而不察	铸成大错	140

【伍】法之卷——战术执行

五十二、	勇献十策	真知灼见·····	145
五十三、	以攻为守	争取主动·····	147
五十四、	割发代首	以身作则·····	149
五十五、	掌握情报	决战赤壁·····	151
五十六、	虚实互用	疑招致胜·····	153
五十七、	严刑峻法	拨乱反正·····	155
五十八、	九品中正	以才任官·····	157
五十九、	成都称帝	以正为本·····	159
六十、	冷静沉着	计平五路·····	162
六十一、	声东击西	兵不厌诈·····	165
六十二、	出其不意	以快取胜·····	169
六十三、	进兵街亭	更胜一筹·····	172
六十四、	空城计成	实有后因·····	174
六十五、	木牛流马	胜之以技·····	178
六十六、	穷奢极欲	亡国可待·····	181
后记 一壶浊酒喜相逢 ·····			185



【壹】

道之卷——战略规划

- | | |
|---------|------|
| 一、趁乱入朝 | 实掌朝政 |
| 二、利益结盟 | 势难长久 |
| 三、自立自强 | 克成洪业 |
| 四、奉戴天子 | 称霸群雄 |
| 五、深根固本 | 以制天下 |
| 六、据守天险 | 以鼎江东 |
| 七、不图进取 | 错失良机 |
| 八、立嗣不决 | 江山不保 |
| 九、隆中献策 | 三分天下 |
| 十、赤壁之战 | 三国鼎立 |
| 十一、恩威并济 | 入主益州 |
| 十二、据蜀和吴 | 和以待变 |
| 十三、六出祁山 | 无以为继 |



一、趁乱入朝 实掌朝政

诸公大人不能匡正王室，致使国家倾危，天子流亡，哪有什么资格阻止我入京！

汉灵帝中平六年（公元189年），董卓带兵进入洛阳城，名为勤王、清君侧，实为专断朝政。

董卓的独裁跋扈，残忍不仁，成为东汉末年军阀混战的起因。汉献帝初平元年（公元190年），以袁绍为首的关东军进兵讨伐董卓。董卓焚烧洛阳，挟持汉献帝西迁长安，“帝非帝，王非王”，东汉至此已是名存实亡的政权了。

董卓这个人生来体壮力大，粗猛有谋，史称他“膂力过人，双带两鞬，左右驰射，为羌胡所畏”。董卓壮年之际，正是西羌扰边之时，他年少时即从军，而且从一个行伍武夫做起，后来升迁为中郎将、前将军，他的功名就是在讨羌战争中建立起来的。

汉灵帝中平五年（公元188年），马腾与韩遂联兵反汉，灵帝派左将军皇甫嵩与前将军董卓进讨，击退了马腾、韩遂，朝廷于是对董卓另眼相看，处处倚重他，董卓的势力于是更进一步膨胀起来。后来灵帝觉得董卓的野心太大，便要董卓交出兵权，董卓抗旨不从，灵帝只好委任董卓为河东太守，后来又任命为西凉刺史，让他领兵固守边疆去了。

汉灵帝中平六年（公元189年）四月，灵帝驾崩，太子刘辩即位，何太后掌政，何太后兄何进任大将军，掌朝廷军事大权。由于何进看不惯朝中宦官恃宠擅政，于是便召西凉刺史董卓带兵入京相助，欲一举诛杀宦官，但却给了早有异心的董卓一个千载难逢的机会。董卓一面率凉州兵团朝京城前进，一面上书朝廷：“中常侍张让等人，依恃先帝的宠信，胡作非为，天下都被他们搞得大乱，如今臣鸣旌击鼓，奔向洛阳，请朝廷早日逮捕张让等人，扫除奸邪弊政。”

后来大将军何进谋诛宦官不成，反被宦官张让等人所杀，司隶校尉袁绍及曹操带兵入宫杀尽宦官，朝内因此大乱。此时驻守在京城外的董卓见机不可失，加速率军趁乱入朝。当董卓进入京城时，朝中大臣们曾阻止董卓入京，董卓就对众公卿大臣骂说：“诸公大人不能匡正王室，致使国家倾危不安，天子流亡，哪有什么资格阻止我入京！”于是就冠冕堂皇地进入洛阳城。董卓进入洛阳后，所做的第一件事就是废少帝，立少帝弟陈留王刘协为献帝，让献帝成为他任意摆布的傀儡，之后更杀害何太后，实际控制了汉朝廷政权；第二件事



乃用封官加爵的方式，收买士族名流。后来更自命为相国，大权在握，入朝不趋，剑履上殿，恣意妄为，成为皇宫中实际的皇帝。

从董卓缓以待机，趁乱入朝，立傀儡皇帝，迅速掌握实权乃至收买士族人心这一连串的作为来看，董卓不失为一个有勇有谋的枭雄。但他掌权之后，却放纵士兵烧杀抢劫、奸淫掳掠，自己则收聚财宝、奸乱宫廷、无恶不作，以至挑起其他诸侯的不满情绪，争相发兵讨伐董卓；而董卓火烧洛阳更造成“旧京空虚，数百里中无烟火”的惨况，让东汉 200 年政治、文化、经济中心的帝京，在短短 3 个月的时间内，变成了一片瓦砾废墟。如此的作为，终使他被历史评定为遗臭万年、祸国殃民的大罪人。

【古学今用】

本篇并非讨论董卓的作为，而是要从他善于等待机会，趁朝廷内乱的时候，迅速掌握实权方面来讨论：董卓面对朝廷许多掌有大权的公卿大臣，采取了侧面回避的方式，而非与之正面冲突，然后以冠冕堂皇的理由进入皇宫，并控制住“皇帝”这张王牌，然后逐步扩张自己的势力，让自己在朝廷中要风得风、要雨有雨，一时权势遮天。

企业在面对财力、规模都比自己雄厚的竞争对手时，必须让自己的产品抢先进入该产品的市场，也就是致力于该商品在消费者脑海中的品牌印象，抢先成为消费者心目中的领导品牌。如此一来，与竞争对手所要相互比较的就是商品的好坏，而不是企业的知名度或是规模的大小。



二、利益结盟 势难长久

董卓之罪，暴于四海。吾等合大众，兴义兵，而远近莫不响应，此以义动故也。今幼主微弱，制于奸臣，未有昌邑亡国之衅。而一旦改易，天下其孰安之。诸君北面，我自西向。（《三国志·魏书·武帝纪》）

汉献帝初平元年（公元190年），董卓表曹操为骁骑校尉，曹操不愿与董卓同流合污，所以逃回陈留郡以避开董卓的举荐，并立刻招兵买马，向各镇发出讨伐董卓的檄文：

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。（《三国演义·第五回》）

檄文发出后，共十八路诸侯起兵响应^①。诸侯们齐聚在酸枣这一个地方，誓言讨伐董卓，共扶汉室。各路诸侯公推袁绍为盟主，歃血誓盟，以反对董卓废立皇帝为口号，军马总数共二十万，浩浩荡荡杀向洛阳。

关东联军初成立时，“各自安营下寨，连接二百里”，着实让董卓惧怕其兵势强盛。于是董卓杀太傅袁隗、太仆袁基及袁氏宗族数十人，并鸩杀弘农王，挖掘帝陵及公卿墓冢陪葬品，收为己有，焚洛阳宫室，并迁汉献帝及关东数百万百姓西入长安。

但关东联军虽有二十万大军，却让董卓顺利逃出洛阳，并把皇帝及百姓带走，安然地迁都到长安。联军内部也开始出现了群雄混战的局面。

冀州刺史韩馥原先就不服袁绍，虽然参加关东联军，但却常常从中作梗，破坏盟主袁绍威信；济北相鲍信为抢功劳，擅自攻取汜水关，却落得兵败丧命的下场，让联军士气大落；先锋孙坚于汜水关取得胜利时，担任后援的袁术却因嫉妒，害怕孙坚抢得功劳，便不发粮草给孙坚，害得孙坚因缺粮而兵败；又联军好不容易在虎牢关打败吕布大军，董卓挟献帝将都城迁往长安时，曹操欲乘势起追，袁绍却以“诸兵疲困，进恐无益”为由按兵不动，不派援军给曹

① 《三国演义》中描写十八路起兵的诸侯除了曹操之外，另十七路为：祁乡侯渤海太守袁绍、乌程侯长沙太守孙坚、南阳太守袁术、冀州刺史韩馥、豫州刺史孔由、兖州刺史刘岱、河内太守王匡、陈留太守张邈、东郡太守桥瑁、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。然而根据正史记载，实际参与的诸侯仅有十三路，北海太守孔融、徐州刺史陶谦、西凉太守马腾、北平太守公孙瓒、上党太守张杨等五人并未加入关东联军。