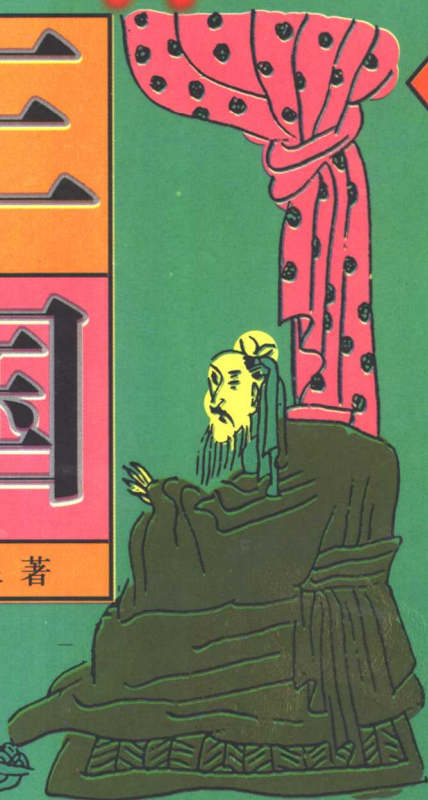


借雕翎 借东风 借荆州 挟天子 广招贤 割发代首
诸葛孔明的锦囊妙计何止借术？曹阿瞒统百万之兵为何走华容？

谋略



谋略《三国》

清泉 著

吉林教育出版社

(吉)新登字 02 号

谋略《三国》

清泉 著

责任编辑:刘世国

封面设计:曲 刚

出版:吉林教育出版社 787×1092 毫米 32 开本 5 印张 122 000 字
1995 年 11 月第 1 版 1995 年 11 月第 1 次印刷
发行:吉林教育出版社 印数:1—8000 册 定价:4.90 元
印刷:吉林电力职工大学印刷厂 ISBN 7—5383—2685—5/G·2405

前言

从某种意义上讲,《三国演义》这部描写我国古代军事斗争的巨著,也就是我国古代“权谋”的庞大载体。《权谋〈三国〉》,就书中数百个“权谋”故事的“精品”,或从政治,或从军事,或从人际交往等诸多方面,加以评论:有的说明出处,有的剖析人物心理,有的进行理论阐发,有的进行评点……,形式活泼不拘一格。目的在于帮助读者理解《三国》“权谋”故事的真谛,以及对《三国演义》“权谋”价值的再认识。

《权谋〈三国〉》所评议的百余个“权谋”故事,每篇有个小标题,力求揭示本篇主旨,每篇千把字,一览无余。读者可以边读《三国演义》边翻阅《权谋〈三国〉》,作为理解书中“权谋”的“参考书”。

“权谋”一词在《三国演义》第1回就出现了,说的是曹操“有权谋,多机变”。但“权谋”并非褒义词,也不是曹操一个人的专利。权谋者,随机应变之谋略也。在《三国演义》中,一代奸雄曹操玩弄权谋;枭雄刘备的“信义”背后,也无不充满权谋;诸葛亮、鲁肃等一批贤相良将的神机妙算、运筹帷幄,既有对付敌人的,也有对付友军的;既有对付朋友的,又有对付兄弟的,也从来没离开“权谋”。“兵者,诡道也”,“兵不厌诈”。一部以描写军事斗争为主的历史小说,如若离开“诡道”,离开“诈”,不去写权谋,剩下的也许就是一群呆若木鸡的战争狂人,以及战场厮杀火拼了,也就失去了它自身的价值。《权谋〈三国〉》可以帮助我们窥测到“权谋”是怎样被不同身份、不同性格的权谋之士在不同时间、不同空间灵活运用的,从中可以受到智慧的启迪。

目 录

• I • 立国兴邦大策

1. “权谋”并非曹操的专利 (1)
2. “不世之略” (2)
3. 曹操“挟”天子的权术 (4)
4. 鲁肃的“庙算” (5)
5. 孔明的“大略” (7)
6. 刘备为何“携民渡江”? (9)
7. 小忍与大谋 (11)
8. 鼎足观天下的战略意识 (12)
9. 诸葛亮“治国条例”的辩证法 (14)
10. 是不图进取，还是知难而退? (15)
11. 司马懿伐交之“高见” (17)
12. 匹夫之勇的悲剧 (18)
13. 吴魏蜀连锁“移祸” (19)
14. “兵者，国之大事” (21)
15. 退一步——策略上的灵活性 (23)
16. 刘备“义气”的背后 (24)

17. 用人不疑与“知人” (25)
18. 诸葛亮的修补“联盟”之举 (26)

• II • 进攻防守锦囊

19. 刘备也只非“信义” (28)
20. 袁绍的“假途伐虢” (30)
21. 从突围到伏击的转化 (31)
22. “彭越挠楚之法”的活用 (33)
23. “将计就计” (34)
24. 贾诩“就”曹操声东击西之“计” (36)
25. “归师勿遏”的活用 (37)
26. 张飞的“机谋” (39)
27. 曹操的“饵敌” (40)
28. 荀彧的“任势”之论 (41)
29. “釜底抽薪”的范例 (42)
30. 虚张声势与声东击西 (45)
31. “十面埋伏”之计 (46)
32. “隔岸观火”之一 (47)
33. “隔岸观火”之二 (48)
34. 博望、新野的两次火攻 (49)
35. 张飞的虚虚实实 (51)
36. 庞统的“连环计” (53)
37. 诸葛亮的“借”术之一 (54)
38. 诸葛亮的华容之“算” (55)
39. 从“实则实之”到“实则虚之” (57)
40. 以诈还诈 (58)
41. 诸葛亮“谋”南郡 (59)

42. 袭用“成方”岂可不看对手? (60)
43. “黄雀在后”的牵制 (62)
44. 曹操的逆向思维 (63)
45. 刘备的选择 (64)
46. 张飞智赚严颜之计 (66)
47. 曹操“以迂为直”取阳平..... (67)
48. 张飞饮酒败张郃 (68)
49. “围魏救赵”的活用 (69)
50. 甘宁的“治气” (70)
51. 黄忠的“退”与“进” (72)
52. 法正的“反客为主”之谋..... (73)
53. 法正的“以逸待劳”“击其隋归” (74)
54. 赵云空寨之计 (75)
55. 两个“背水为阵”何以一胜一负? (77)
56. 诸葛亮的“疑兵”三计..... (79)
57. “当断不断”之戒 (80)
58. 关羽巧用天时地利 (81)
59. 吕蒙陆逊的“假痴不颠”之计..... (82)
60. 吕蒙的偷袭荆州之计 (84)
61. 忍辱负重, 后发制人..... (85)
62. 知进也要知退 (87)
63. 机不可失 (88)

• III • 网罗应变手段

64. 为曹操“随机应变”一辨..... (90)
65. 权谋与狐疑 (91)
66. “拔刀割发权为首” (93)

67. 刘备的“韬晦之计”	(94)
68. “两利相权从其重”	(96)
69. 袁绍的“外宽内忌”	(97)
70. 刘备的两次“失口”	(100)
71. 诸葛亮之“择君”	(102)
72. 刘备摔阿斗，真耶？伪耶？	(104)
73. 诸葛亮言激孙权	(105)
74. 以“激”相试	(107)
75. 诸葛亮的“借”术之二	(108)
76. 诸葛亮的“模糊术”	(109)
77. 软硬兼施的谈判术	(111)
78. “伐交”中的“用奇”	(112)
79. 诸葛亮的又一次“智激”	(113)
80. “伐交”之道	(115)
81. 刘备对庞统为何前倨而后恭	(116)
82. 刘备对张松的攻心战	(118)
83. 纯熟的“仁义”之术	(119)
84. “凤死落坡东”的教训	(121)
85. 诸葛亮的“踢皮球”谈判术	(123)
86. 关羽的“武”戏“文”唱	(124)
87. 曹操的人才搭配艺术	(125)

• IV • 策反劝降阴谋

88. 李肃的“利而诱之”	(128)
89. 曹操得人之“度”与“术”	(129)
90. 周瑜打黄盖——苦肉之计	(132)
91. 不动声色的离间	(133)

- 92. 诸葛亮巧用内间 (135)
- 93. 吕蒙瓦解关羽军心之策 (136)
- 94. “攻心为上”与“七擒孟获” (138)
- 95. 诸葛亮施诈降姜维 (139)

• V • 挑拨离间诡计

- 96. 王允所施连环计之“巧” (141)
- 97. 杨彪的“反间计” (143)
- 98. 从“二虎竞食”到“驱虎吞狼” (144)
- 99. “疏不间亲”之计 (146)
- 100. 陈登的三诈 (147)
- 101. 周瑜的“反间计” (149)



立国兴邦大策

· 1 · “权谋”并非曹操的专利

“权谋”一词，在《三国演义》第1回中就和曹操连在一起。“操幼时，好游猎，喜歌舞，有权谋，多机变”，还讲了一个故事，作为“权谋”的注脚：

操有叔父，见操游荡无度，尝怒之，言于曹嵩（操之父）。

嵩责操。操忽心生计，见叔父来，诈倒于地，作中风之状。叔父惊告嵩，嵩急视之，操故无恙。嵩曰：“叔言汝中风，今已愈乎？”操曰：“儿自来无此病；因失爱于叔父，故见罔（被冤枉）耳。”后叔父但言操过，嵩亦不听。因此，操得恣意放荡。

看来，在《三国演义》作者罗贯中心目中，三国众多人物当中，曹操则可谓玩弄权谋之冠了。这里的“权”指权变而言，即衡量是非轻重，以因事制宜。古代，常与“经”（指至当不移的道理）相对。《公羊传·桓公十一年》：“权者何？权者反于经，然后有善者也。”“谋”，则指计谋策略。所谓“权谋”者，谓随机应变的谋略也。先秦的荀子曾作过这样的说明：“好权谋，则臣下吏诞诈之人，乘势而后欺。”看来，“权谋”一

词大有贬意之嫌。特别是在《三国演义》中，由于作者拥刘反曹倾向的影响，人们似乎认为曹操算“乱世之奸雄”，所施计策谋略无不是“权谋”，而诸葛亮等贤相良将的运筹帷幄，则都是神机妙算了。其实这是不公平的。有人说，在诸葛亮的神机妙算里，既有对付敌人的，也有对付友军的；既有对付朋友的，也有对付兄弟的。难道这不叫“权谋”吗？还是班固对“权谋”解释的较为全面。《汉书·艺文志》中把汉代以前的军事著作分为“兵权谋家”、“兵形势家”、“兵阴阳家”、“兵技巧家”。班固对“权谋”解释曰：“权谋者，以正守国，以奇用兵，先计而后战，兼形势，造阴阳，用技巧者也。”“兵者，诡道也”（《孙子兵法》）。在兵书中，“诡道”就是智慧的代名词。一部形象兵书《三国演义》中所写曹操用的“权谋”是“诡道”；诸葛亮的“神机妙算”也是“诡道”，只是其“诡道”因人而异，或异曲同工，都折射出智慧的光芒。从这个意义上说，一部《三国演义》艺术地凝集了我国古代计谋策略的思想精华，蕴含着文韬武略，饱含着大智大勇。

前一段时间，中央电视台播放大型电视连续剧《三国演义》，在国内外又掀起一股不大不小的“三国热”。如果我们在这股“热潮”中再细读我国这部古典名著《三国演义》，从中汲取智慧营养，创造性地用于政治、外交、经济，以及人际交往中，有何不可？这也就是笔者草就《权谋〈三国〉》为“三国热”加一点温的缘故吧。

· 2 · “不世之略”

曹操平定了山东。献帝避难洛阳，按太尉杨彪所奏：“差使命赴山东，宣召曹操”，“以辅王室”。如何对待“天子”这面政治旗帜，谋士荀彧提出了一个富有远见的“不世之略”：

“昔晋文公纳周襄王，而诸侯服从；汉高祖为义帝发丧，而天下归心；今天主蒙尘（指皇帝被驱出宫廷，在外流亡），将军诚因此时首倡义兵，奉天子以从众望，不世之略（非比寻常的谋略）也。若不早图，人将先我而为之矣。”（第14回）

曹操不仅高兴地采纳了荀彧的“不世之略”，而且听从了董昭的“上策”：“移驾来许都”。

“略”者，关系全局的谋略、战略。在当时历史条件下，具有至高无上权威的天子即使作了傀儡，也是一面政治旗帜。谁把这面旗帜抓到手，谁就在政治上握有主动权，用以号召天下。曹操“挟天子以令诸侯”，确是“不世之略”。事隔不久，袁术不顾谋臣反对在淮南称帝，招致天下反对，群起讨之。而曹操则不然，他虽然专国弄权，作威作福，欺君罔上，都不肯为帝。第56回又记述了曹操于建安15年春在铜雀台大宴文武。当时北方已经扫平，王朗、钟繇、王粲、陈琳等一批文官，在宴会上进献诗章，多称颂曹操“功德巍巍，合当受命”（即该当皇帝）。曹操逐一看了他们的诗章后，笑了笑，冷静地说了一段表白心迹的话。在这段话里，他一面极力标榜自己竟无野心，说：“如国家无孤一人，正不知几人称帝，几人称王。”同时毫不含糊地表示，决不“慕虚名而处实祸”。在曹操临死前几个月，孙权上书表示愿意归降，并劝曹操称帝。曹操并没有老而昏庸，却以清醒的政治头脑，一眼看穿这是孙权的阴谋，企图让自己激怒天下，陷于孤立，于是“观毕大笑”，说：“是儿欲使吾居炉火上耶！”侍中陈群等劝其“早正大位”，曹操表示：“苟天命在孤，孤为周文王矣。”（78回）意思是说，即使做皇帝的条件已经具备，时机已成熟，自己也不去做。要做，让自己的后辈去做好了。曹操就是靠这“不世之略”剪灭群雄，终成霸业。

· 3 · 曹操“挟”天子的权术

曹操听取了荀彧“奉天子以从众望”的“不世之略”，抢先把汉献帝接到自己的根据地许都，“挟天子以令诸侯”。当时汉献帝已在曹操“掌握”之内，为了进一步“行王霸之事”以便把汉献帝彻底地“夹持”起来，又施展了一系列权术。

其一，是在公开场合故作“欺君罔上”之事。天子围猎，本应是皇帝示武于天下之举。而许田之猎则由曹操一手操纵，先聚兵十万城外胁迫献帝“不敢不从”。一路上，在众目睽睽之下与天子“并马而行，只争一马头。”猎场上射鹿时，本来自己“弓矢具备”而不用，偏偏“就讨天子”宝雕弓，金钏箭扣满而射；射中后，群臣将校误以为天子所射，踊跃向献帝欢呼万岁时，“曹操纵马直出遮于天子之箭以迎受之”。刘备名为“称贺”曹操“神射”，实乃点破其狼子野心之后，曹操为掩饰自己“不得不为天子称贺”，然而“竟不还宝雕弓，就自悬带”。这一系列“欺君罔上”之举，无非为自己在“文武百官”面前树立一个凌驾于天子之上的“霸王”形象。

其二，在天子周围埋伏耳目，观察动静，以清君侧。曹操得知“帝与董承登功臣阁说话”，便亲自随即“入朝来看”，公然于宫中盘问国舅董承。得知“锦袍玉带”是天子所赐，便命董承“解带”，“脱袍”，“对日影细细详看”，公开质问：“国舅受此衣带，莫非其中有谋乎？”当从董承家奴庆童口中得到董承曾与王子服、吴子兰、种辑、吴硕、马腾等五人在府中“商议机密”，董承将出“白绢”一段，以及吉平“咬指为誓”种种情报后，曹操便从审问吉平入手穷追猛打，终于在董承卧房内“搜出衣带诏”，“将董承等五人，并其全家老小，押送各门处斩。死者

共七万余人。”这场大屠杀实现了曹操“清君侧”的目的。

其三，弑杀董妃，杀鸡警猴。董承等七人被处斩之后，曹操并未罢手，怒气冲冲“带剑入宫”，大声呵斥，当面揭露献帝“破指修诏”之谋，并将已有五月身孕的董妃“勒死于宫外”。这不仅彻底清除了隐患，也是杀鸡警猴。之后又拨心腹人三千充御林军，令曹洪统领，以为防察。

至此，汉献帝孤零零一个人完完全全被曹操夹持在胳膊之下了。

· 4 · 鲁肃的“庙算”

谋略，一般有两种含义，一是指战略性决策，另一个是指在战争中使用计谋胜敌。谋略，在《孙子兵法》中称“庙算”，其重要性如《孙子兵法·计篇》所说：“夫未战而庙算胜者，得算多也；未战而庙算不胜者，得算少也。多算胜，少算不胜，而况于无算乎？”李筌注曰：“夫战者，决胜庙堂，然后与人争利。”（《十一家孙注》）都强调了“庙算”对战争胜败至关重要。而对一个军事家来说，战略性决策与战争中的计谋相比，前者更加重要，因为“不谋全局，不足谋一城”。《三国演义》作者十分注意战略性决策的描写。然而一提到战略性决策，人们往往只注意诸葛亮的隆中对，这无可厚非，而忽略对鲁肃的战略性对策的研究，则不能不说有失偏颇。

鲁肃是周瑜向孙权推荐的智囊人物，也可以说是三国时期谋略家之一。周瑜对鲁肃的评价是：“此人胸怀韬略，腹隐机谋。”《三国演义》第29回记述了鲁肃投吴以后与孙权的第一次谈话：

权问肃曰：“方今汉室倾危，四方纷扰；孤承父兄余业，思为桓、文之事，君将何以教我？”肃曰：“昔汉高祖欲尊事义帝，以项羽为害也。今之曹操可比项羽，将军何由得为桓、文乎？”

肃窃料汉室不可兴，曹操不可卒除。为将军计，惟有鼎足江东以观天下之变。今乘北方多务，剿除黄祖，进伐刘表，竟长江所极而据守之。然后建号帝王，以图天下；此高祖之业也。”权闻言大喜，披衣起谢……。

鲁肃这一“庙算”与孙权的战略目标——“思为桓、文之事”显然不同。所谓“桓、文之事”指春秋时期齐桓公、晋文公称霸割据之事。鲁肃认为在群雄逐鹿的时代是行不通的，必然如同项羽分封天下自立为西楚霸王，最后自刎乌江一样，必遭失败。而应当“成高祖之业”，即一旦时机成熟就像刘邦一样“建号帝王，以图天下”。鲁肃为孙权规划的战略部署是：既不可去依靠“不可复兴”的汉室，又不能在对付“不可卒除”的曹操方面急躁冒进，而应当以江东为根据地发展壮大自己，与曹操等群雄形成“鼎足”之势，再寻找“天下之变”“以图天下”。鲁肃为孙权既规划了长远的战略，又提出当前的对策，即：乘北方混战多事的良机，“剿除黄祖，进伐刘表，竟长江所极而守之”，为实现长远的战略目标创造条件。可以说，东吴政权的建立和扩大，正是执行了这一正确的战略决策的结果。后来在刘表新死、曹操大军南下的重要时刻，又是他审时度势，及时向孙权提出与刘备“同心一意，共破曹操”（第42回）的正确决策。为此，他积极奔走于孙刘之间：先是吊丧刘表为名，来到荆州，向刘备陈述孙刘结盟的重要性、迫切性，旋即又陪同诸葛亮过江，共商抗曹大计，力排众议，终于促成了孙刘联盟的形成，为赤壁之战的胜利，三国“鼎足”之势的形成，打下了坚实的政治、外交基础。赤壁之战后，鲁肃又千方百计、想方设法缓和孙权、刘备以及周瑜和诸葛亮之间的矛盾，特别是在极为敏感的荆州问题上，从中斡旋，维持了孙、刘之间的联盟。貌似笨伯，其实见识卓越的鲁肃，比起急功近利气量狭小的周瑜，要计高一筹。可以设想，如果没有鲁肃为东吴制定正确的战略决策并竭力推行，诸葛亮三分天下的战略只想没有东吴呼应，必然无法实现，赤壁大战的历史将会重写，已经建立的东吴政权恐怕是已按张昭等人之见向曹操递交了降表。

· 5 · 孔明的“大略”

《三国演义》第36回“元直走马荐诸葛”一节写了徐庶在向刘备推荐诸葛亮时说：“此人尝自比管仲、乐毅，以吾观之，管、乐殆不及此人。此人有经天纬地之才，盖天下一人也；”“若得此人，无异周得吕望，汉得张良也。”水镜先生司马徽对诸葛亮的知识结构、才干讲的更为透彻。他指出颍川众多贤士中，崔州平等入“务于精纯”，“惟孔明独观大略”。诸葛亮这种才干在隆中对策得到充分体现。

司马徽所说的“大略”，即今天所说的战略目标。诸葛孔明为刘备规划的战略目标包括：先成鼎足之势，然后再图中原两个层次。前者是近期的，低层的，后者是长期的，最高的。两者之间层次清晰、结构合理。这两个目标的提出，是建立在正确地分析了曹操不可争，孙权后可图，刘表不能守，刘璋很暗弱的天下大势，以及刘备为“帝室之胄，信义著于四海，总揽英雄，思贤若渴”的自身条件等基础上的。在诸葛亮出山之前，他的几位朋友都曾指出：“卧龙虽得其主，不得其时”（司马徽）；“孔明斡旋无地，补缀乾坤，恐不自明，徒费心力耳”；“命之所在，人不得而强之”（崔州平）。然而诸葛孔明不是这样，他“宁静以致远”，为刘备、也为自己确定了兴汉室图中原的最高战略目标，这充分表现了诸葛亮高瞻远瞩的目光，不畏天命的胆略，知难而进、披荆斩棘的进取精神。他应刘备之请而出山，就是为了实现这个最高目标。为实现这个目标，诸葛亮明确规划了战略部署，即：“先取荆州为家，后即取西川建基业，以成鼎足之势，然后可图中原。”

诸葛亮所以能为刘备制定出最高的、长远的和近期的低层的战略

目标，是和他对天下大势了然于心分不开。董卓之乱东汉末年豪强混战，当时有十二个豪强集团割据一方，其中北有公孙赞、吕布、张绣、刘表、马超、韩遂、袁绍、曹操、刘备，而曹操连克群雄，最后战胜了唯一能够与他抗衡的袁绍，一统北方。对此，诸葛亮洞若观火，他指出：“自董卓造逆以来，天下豪杰并起，曹操势不及袁绍，而竟能克绍者，非唯天时，亦抑人谋也。”因此，北方曹操“不可与争锋”；江东孙权占有地利，只“可用为援而不可图也”。那么可争夺的和实现的近期、最低层的战略目标，只有荆、益二州，而且具有可能性，那就是“刘璋暗弱，民殷国富，而不知存恤，智能之士，思得明君”。

诸葛亮身居隆中，躬耕田亩，“高卧卧不足”，为什么能纵观天下形势深谋远虑，权衡利弊，为刘备“三分割据纡筹策”，如此精辟而中肯呢？原因之一，是他通过大量的调查和综合分析来认识现在、预测未来的。他的生活环境对其主要影响，大致有两点：一是胸怀大志、刻苦学习，广泛交游，增广见闻。诸葛亮出生的琅琊郡是汉代文化教育高度发达的地区之一，对于两汉经学具有重要的影响，产生过不少名儒。加之他的家学渊博，自幼就受过良好的教育，在学习方法上，不做死记硬背，老死章句的书呆子，而是“独观其大略”，着重领会其实质。正如第43回“舌战群儒”中，严峻以挑战的口气问诸葛亮“治何经典”时，诸葛亮所回答的“寻章摘句，世之腐儒也，何能兴邦立事？且有耕莘伊尹，约谓子牙、张良、陈平之流，邓禹、耿弇之辈，皆有匡扶宇宙之才，未审其平生恰可经典。——岂亦效书生，区区于笔砚之间，数黑论黄，舞文弄墨而已乎？”当程德枢讥笑他“公好为大言，未必真有实学，恐适为腐儒者所笑耳”时，他痛快淋漓地驳斥了那种“惟务雕虫，专攻翰墨；青春作赋，皓首穷经；笔下虽有千言，亦何取哉”！诸葛亮在日常生活，注意交际，颍川的石广元，博陵的崔州平，汝南的徐庶和孟公威，都是他过从甚密的朋友，切磋学问，激励抱负，增广见闻。他十分喜好云游，借以勘察山川地理，关梁要塞，了解风俗民情，气候物产等，因