

【 实 · 用 · 历 · 史 】

三
三
三

(台湾) 陈文德 ○ 著



三国曹操争霸经营史



九州出版社

國

【实·用·历·史】

三
国
曹
操
争
霸
经
营
史

(台湾) 陈文德 著

三国曹操争霸经营史

九州出版社

國

图书在版编目 (CIP) 数据

三国曹操争霸经营史 / 陈文德著. —北京: 九州出版社,
2006.8

ISBN 7-80195-513-7

I. 三… II. 陈… III. ①曹操(155~220)—人物研究②企业管理—通俗读物 IV. ①K827=36 ②F270-49

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2006) 第 081492 号

著作权合同登记号: 图字 01-2006-2496 号

三国曹操争霸经营史 / (台湾) 陈文德 著

* 本书由台湾远流出版公司授权, 限在中国大陆地区发行。

三国曹操争霸经营史

作 者 (台湾) 陈文德 著

责任编辑 周红斌 王守兵

责任校对 仲济云

出 版 九州出版社

地 址 北京市西城区阜外大街甲 35 号 (100037)

发行电话 (010) 68992190/2/3/5/6

网 址 www.jiuzhoupress.com

电子信箱 jiuzhou@jiuzhoupress.com

印 刷 北京毕诚彩印厂印刷

开 本 720 × 1020 毫米 16 开

印 张 35

字 数 500 千字

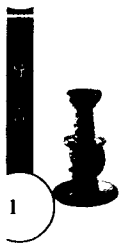
版 次 2006 年 8 月第 1 版

印 次 2006 年 8 月第 1 次印刷

书 号 ISBN 7-80195-513-7/K · 101

定 价 49.80 元

★ 版权所有 侵权必究 ★



导 言

还他一个本来面目

“曹操是个大坏蛋！”

大多数人谈到曹操，经常会作如此直觉的批评。

有些自认为比较客观、比较有见地的人，则会进一步地说明：“曹操固然很能干，也很懂得用人，但他为人阴险、冷酷，是个标准的大奸雄！”

标准的白脸奸雄？

在平剧的舞台上，曹操的造型也很独特：死灰色的大白脸，细长的小眼，配上鼻角及眼角勾画的黑线条，完全是一副阴险十足的嘴脸；加上夸大的举止，高大的身材，满脸的大胡子，更显得凶猛、粗暴又威风。一说到曹操，这个印象就立刻浮现眼前。

但是，如果详细研读正史中的《三国志》及《魏书》，保证让你大吃一惊。书中记载的曹操，不但性格和传说中不一样，连外表也有很大差异。他矮胖短小，据说身高不及当时的七尺（约一百五十五厘米）。圆脸、短须，不但不显得威武，反倒有点滑稽；个性积极热情，又深具感染力；富理想，待人宽厚，风趣而机智，领导能力颇强。

曹操出身宦官后代（父亲是宦官的养子）之家，有权力却不被尊重，加上其貌不扬，早年便显出有点自卑又缺乏安全感。他很能吃苦，对生命则有点悲观，倾向宿命论，却又勇于面对挑战，能为大局压抑自己的情绪，在当代被认为是英雄豪杰之流。

那么曹操是在什么时候、被谁抹黑的呢？最主要的当然是元



末明初的小说家罗贯中笔下的《三国演义》。《三国演义》是根据陈寿的史籍《三国志》改编而成的，其中史实和虚构各半。渲染最严重的部分是丑化了曹操，神化了关羽及诸葛亮，也丑化了“赤壁之战”最重要的英雄——周瑜及鲁肃。纯就小说的观点，罗贯中丰富的想象力，令人钦佩，但以历史的角度来看，这部《三国演义》也的确害人不浅。

其实罗贯中的小说并不是完全凭空创造的，他大部分的改编是来自稗官野史。早在北宋时，大诗人苏东坡在他个人的笔记上，便有如下的记载：

平常百姓家，大人常会给小孩子一点钱，吩咐他们去听讲古，说书先生往往会讲三国的故事，当讲到刘玄德在当阳惨败时，小孩们都紧张得绷着小脸，但说到火烧赤壁、曹操大败那一段，小孩们又立刻拍手欢笑了……

换句话说，在北宋时代的民间故事里，曹操早已被塑造为大坏蛋了。

鲁迅、陈寿看曹操

到了二十世纪初，大文豪鲁迅首先发难，公然为曹操打抱不平。一九二七年，鲁迅在《魏晋之风气与文章、药及酒的关系》一文中有如下的说法：

汉末魏初是个颇为重要的时代，在文学层面起了重大变化。当时黄巾之乱、董卓之乱，以及党锢纠纷之后，出现了曹操这个人。说到曹操，我们立刻联想到《三国演义》，而且想象到舞台上演坏蛋角色的大奸臣，这当然不是据以观察曹操的正确方法。我们现在重估历

曹操之雄也而
今世孰然
请上先言再



曹操



史，发觉历史上的记载及论断，有很多地方非常不可靠，不能相信。

历史长久的时代，往往记载了较多的卓越人物，而历史短暂的王朝，有时根本没有人物。这为什么？年代久，写史的人往往是同一朝代的人，捧之则多。年代短，写史的人可能是后代人，死者死矣，贬之则多。秦朝短（这里指的是公元前二二一年到前二〇五年的秦帝国，而非纵跨春秋战国的秦王朝），秦朝像样的人物，史书上几乎无一记载。曹操的情形正是如此，无可避免地被后世史家说多、说坏了，实际上，曹操是一位非常有才干的人，至少说成英雄，绝非不当。

除了报父仇时所进行的徐州屠杀战，以及晚年与伏皇后及皇亲间的夺权斗争，曹操呈现出特别的残忍无情外，一般来讲，曹操一生做事颇有分寸，也很有容人的肚量。

正史《三国志》的作者陈寿，是晋朝的官员，他原为蜀国的遗民，因此根本不必讨好曹操，他的评论也应该比较公平。在《三国志》中，他对曹操作了如下的总评：

汉末天下大乱，群雄并起，以拥有四州领地的袁绍声势最大，没有人能够和他争锋。但太祖（曹操）以高明的谋略，运筹帷幄，终于击败袁绍，统有整个中原地区。

在政治制度的重建上，他的贡献媲美商鞅和申不害。在用兵的神奇上，即使韩信和白起都不能比拟。用人唯才，使其各适所能。待人宽容，能克制自己的感情，不念旧恶。因此终能掌握天下最高权势，完成他重建政治及社会秩序的夙愿，主要便在于他高明的策略及优异的行动力，真可谓非常之人，超世之杰……

曹操最主要的政敌之一，也是被公认为史上最具智慧的谋略家诸葛亮，更公开表示过：“曹操智计殊绝于人，其用兵之神奇，有如被称为兵学双圣的孙武及吴起。”

唐宋八大家之一的苏东坡，则更明确赞赏道：“自古用兵者，莫如曹操，其破灭袁氏最有巧思。”

历史中的曹操不但是位乱世争霸的大赢家，也是个优秀的军事家及兵学理论家。在重建法制及秩序上，更是一位体谅民间疾



苦、重视经济民生的政治领袖。不止此也，他还是一位伟大的诗人，他所领导创造的建安文风，对日后中国文学的发展有着非常重要的影响。

反宦官的宦官后代

曹操生于东汉桓帝永寿三年（公元一五五年），于东汉献帝建安二十五年（公元二二〇年）病逝于洛阳的军旅中，享年六十五岁。他是豫州沛国譙县（今安徽省亳县）人，父亲曹嵩本姓夏侯，后由宦官曹腾收为养子而改姓曹。由于曹腾在东汉末年轻势高涨，曹嵩的地位也颇高，一度还出任三公之一的太尉（最高军事长官）之职。

东汉末年，外戚和宦官轮番当权，最后甚至酿成两次“党锢之祸”。掌权的宦官对当代名高望重的知识分子李膺及陈蕃等进行整肃，尤其是第二次党锢之祸更引发了严重的流血事件，使得宦官成为当代知识分子及忧国之士的首号敌人。因此，身为宦官后代的曹操，在同僚的眼里，多少被视为“异类”而且不被信任。

但是，曹操不但不向宦官集团示好，更以鲜明的立场反对宦官。二十岁时举孝廉，出任洛阳都尉（首都北区警卫队长）时，权倾朝野的大宦官蹇硕的叔父违犯城门禁令，竟被曹操下令处死。出任议郎时，他更公开上奏章，为第二次党锢之祸的受害人陈蕃等平反。当权派宦官痛恨不已，曾数度想设法陷害他，所幸祖父曹腾在宦官集团中留下不少人情，在一些较富正义感的宦官的刻意维护下，这个不知天高地厚的初生之犊才不致受到太严重的伤害。

即使曹操如此积极表态，但反宦官的士大夫集团仍不接受他。为了防范宦官夺权，曹操曾不止一次地提出非常坦诚的建议及忠告，却也被有意地漠视。年轻时的曹操，在仕途中一直受到刻意的排斥，因而深感寂寞及无奈。但是，让曹操更感到苦恼的，却是他那不显眼的外表。

政治陷入混乱后，社会价值体系也跟着崩溃，领袖人物此起彼落，领导时间都不长，在个人才华及德行难以为人立即熟知的情况下，外表便成为一般人判断领导人物的评价标准。最明显的，

是史书上的传记里常特别着重于描写领导人物的外表。

《三国志》中记载袁绍“有姿貌威容”，描写荆州刺史刘表“长八尺余，容貌甚伟”，刘备身高七尺五寸，诸葛亮身高八尺，创建东吴的孙策“美姿颜，好笑语”，其弟孙权则“形貌奇伟”。这些记载似乎说明当时一个领导人物的仪表，常是他是否受人尊重及信服的主要条件之一。

曹操在这方面似乎很吃亏。《三国志》中对重要领导人物的外表都有描述，唯独漏了曹操，想必是陈寿有心避开的。《魏氏春秋》中记载曹操“姿貌短小”，《三国演义》则说他身不及七尺（即不到一百五十五厘米）。宋朝刘义庆的《世说新语》中曾记载，有一次匈奴派遣使者来谒见曹操，当时已贵为宰相的曹操，因为自认仪表不够威风，有辱国格，乃派崔琰冒充自己接见使者。

其貌不扬，再加上身世上的缺陷，使曹操在力争上游的努力中，压力颇大。或许正是由于条件恶劣，使他更为好学不倦，比别人更努力，因而在军事、政治及文学上都能获得卓越的成就。

东汉末年，朝廷昏庸，政治混乱，民不聊生。面对这些时代的弊端，年轻的曹操满怀革新救国的热情。初任洛阳北都尉时，他并不畏权势地处死违法的大宦官蹇硕的叔父，因而得罪当朝权贵。虽然他做事光明正大，谨守法令，加以先祖曹腾在官场所留下的人情，使他不致遭到太大伤害。但曹操仍不断被调职，甚至受到借故解职返乡的处罚。幸而宦官中也有不少正派人士为他讲情，使得曹操不久又能复出受任为议郎。

年轻气盛的曹操并不因这次打击而有任何退缩，不久便再度上书陈情，谴责宦官擅权的不当，并且公开替第二次党锢之祸的受害人陈蕃等作平反的辩护。也就在这段期间，他写下了《对酒歌》，描述他个人的政治理念：

对酒歌，太平时，吏不呼门。

王者贤且明，宰相股肱皆忠良，

威礼让，民无到争讼。

三年耕有九年储，仓储满盈，

斑白不负戴，雨泽如此，百谷用成……



糟糕的是，时局不但未见好转，反而益形恶化。接着震动大半江山的“黄巾党民变”之后，中平六年（公元一八九年）冬，京城警备部队在袁绍领导下发动兵变，攻入内廷屠杀宦官，随即引来董卓以西凉军团进入洛阳控制政府。不久，新立的少帝遇害，接位的献帝又如同傀儡，凶悍的董卓独霸朝廷，排除异己，摆出篡夺大政的架势。

首揭义旗反抗董卓

由于曹操做事积极又清廉，声望极高，董卓有意借重他以提升新政府威望，便特任命曹操为骁骑校尉（京城骑兵司令官）。但曹操以董卓为人暴虐，有违自己的政治理想，乃私自弃职潜逃。其间历尽艰难，险些被抓，幸得有心人相助，才能顺利返回故乡。

为了重振政治伦理，曹操散尽家财，并得到同乡富商协助，募集了五千人，成为第一支高揭义旗，公开反对董卓的武装力量。

不久，袁绍、刘岱、韩馥等华中、华东及华北的军区领袖，也组成了关东联盟（指函谷关以东），并共推袁绍为盟主，号召勤王，分别领军向西讨伐董卓政权。曹操也率领一批义军加入这个组织。

在联盟军中，曹操是唯一没有地盘、没有粮秣支援、人数最少、初期声势最弱的军队，但是曹军的行动却最为积极，数度主动与董卓的西凉军团进行接触战。曹操日后回忆道：“兵在精，不在多，为了反抗董卓，各地来的义军，不论是在人数还是在军粮上都远比我们强，但我们却越战越盛，他们则越战越弱。”

关东联盟军团各怀鬼胎，谁也不肯直接和董卓凶猛的西凉军团直接对抗。揭旗勤王的目的，不过在表表姿态，借机扩充自己的地盘而已。最后几乎只有曹操及袁术军团下的猛将孙坚，率领极少的兵力，不断和董卓军队周旋，因而也蒙受不少创伤。

在不满和气愤下，曹操向袁绍等主力大军团的领袖提出严重抗议：“诸君听吾计，大事必成……然而，今兵以义动，迟疑而不进，失天下之望，窃为诸君耻之。”

曹操的建议当然不被接受，联盟的内讧反而日益严重，不久粮秣用尽，便各自返回根据地了。声势浩大的义师不战而散，曹



操失望之余，乃前往扬州，招募新兵，并将军队暂时带回河内，重整旗鼓，等待机会。

就在这时候，青州的数十万黄巾党人攻入兖州征粮，镇守兖州的大军团领袖刘岱、鲍信等先后战死。曹操获鲍信生前的推荐，暂领兖州牧。由于曹操一向较同情民变，对黄巾党人召抚多于围剿，恩威并行，反而很快地平服了这次动乱。曹操反对盲目暴力，而以较开创性的手法，将投降的三十余万黄巾党人作有计划的编组，老弱妇孺遣返田间耕种，年壮的加以正规军事训练，组成了“青州军团”。从此，曹操不但有了自己的地盘，更有了日后争霸的精锐部队。

也在这一年，挟持汉献帝迁都长安的董卓，虽挡住了关东联盟军团的讨伐，却死在最亲信的部属王允、吕布、李肃等的手中。不久，驻在长安附近的西凉军团便以复仇为名攻入京城。王允身死，吕布突围而出，仅以身免。西凉军团在长安大肆屠杀，汉献帝及众公卿大臣束手无策，叫苦连天。在贾诩的策动下，西凉军团发生内讧，汉献帝在董承、杨奉等护卫下乘机逃往洛阳。但董卓西迁后，洛阳早已残破不堪，文武百官只得立于野草荆棘中朝贺，状况非常狼狈。

经过和吕布、张邈等数度攻防拉锯战，曹操已于兖州稳住局势，并接受谋臣荀彧及程昱的建议，决定迎接献帝到许都，这便是日后有名的“挟天子以令诸侯”大政略。后世史学家大多认为这是曹操夺权争霸中最成功的一步棋，却很少提到其中不为人知的痛苦及风险。

● “挟天子以令诸侯”大政略

奉戴天子，并将他引入境内，对一个军团领袖而言，是个非常冒险的策略，至少有可能演变成四面楚歌——一如当年的董卓。

在兵力数十倍于曹操的袁绍阵营中，谋士沮授便曾积极主张采取此一策略，以在声势上取得绝对的优势。但重臣郭图及大将军淳于琼都强烈反对，他们认为奉戴天子，表面上固然可以取得优势，但实际上也可能立刻成为众矢之的。况且天子在境内，任何行动礼仪上都必须向他报告并取得认可，因而会破坏了军事的



机动性及保密性。当然，更为严重的是皇帝周遭的公卿大夫不好惹，待他们太客气，则奉戴天子根本毫无好处；态度强硬了，这些人心中必然不服，明争暗斗，势不可免，有如放一颗定时炸弹在身边。

事实上，曹操日后之所以被指责为一代奸雄，他和公卿大夫长期的政治斗争所导致的董国舅及伏皇后事件，都是主要的因素。

奉戴天子策略提出时，曹操阵营中的参谋及将领几乎全面反对这个过分冒险的政策。但荀彧坚决主张说：“如今天子正处于万般艰困中，将军既首倡义兵，理应奉戴天子，以从民愿，此大顺也……”

的确，若纯以割地自主的军阀立场来看，“奉戴天子”弊多于利。但如果以重建天下秩序，进而掌握国家大权的立场观之，这却是政治伦理及政治利害上不得不踏出的一步。曹操力排众议，决定采用荀彧的策略，派遣曹洪将汉献帝由洛阳迎接到许都安顿。这或许便是曹操在政治思虑的本质，与袁绍等军阀集团最大的不同之处吧！

☛ “自古用兵者莫如曹操”

在军事上，曹操的才能一向最被肯定。

苏东坡便表示：“自古用兵者，莫如曹操。”诸葛亮也认为：“曹操用兵，仿佛孙吴。”除了实际指挥作战外，曹操所著的《魏武注孙子》一书，历经两千余年，仍被军事学家公认是有史以来孙子兵学注解中最有创意的作品。

曹操一生中几乎都在马不停蹄地东征西讨，南征北伐。他不但勇于行动，更能以前瞻性的眼光透视、规划整体战。由于天生富于机智，因此很能够把兵学中的原理原则融入思虑中，应用自如，屡出奇兵。即使在最恶劣的条件和局势下，也常能反败为胜，终于使他成为汉末群雄中的头号大赢家。

“官渡之战”是曹操一生事业中的转折点。面对十倍兵力、战将如云的袁绍军团，曹操充分利用兵学上的天时、地利。在战略上，他主动选择了自己领土内的官渡地区为决战场所，以掌握地

利。接着他便进行各种引诱的战术，逼使袁绍的军队不得不向官渡地区进行布防，间接造成袁军粮秣补给上的不利。

布局完成后，曹操便引诱袁绍军团中最庞大也最凶猛的颜良军及文丑军因抢功而渡过黄河，进入设计中的主战场。并在大规模决战前，以突击战术先行歼灭了这两股可怕的作战力量，使袁绍阵营在一开始便陷入了大不利的情势中。

接着便是长达四个多月的持久战，不论袁绍如何挑衅，曹操均利用地形坚守。时值夏末秋初，华中地区的粮食已收割完毕，曹军仓储丰盛；人数庞大的袁军，与漫长的补给线，使得粮秣的补给反而成为严重弱点。曹操的持久战，显然便是针对此而设计的。

借由袁军降将许攸提供的情报，得知袁军粮秣储存于鸟巢，曹操当机立断，亲自率领少数突击队，闪电般攻打鸟巢，并以火攻完全烧毁了袁军粮秣。从此袁军便无心恋战，军团间发生内讧，导致大将张郃等投奔曹操。袁绍不得已下令全军北撤，但在北渡黄河时，又被曹操以闪电战术追击，袁军不及准备，死伤高达七八万余人，精锐部队被消灭殆尽。

两年后，袁绍病逝，袁氏诸子内斗，曹操却采用“等待战术”，又等了两年，让他们自相残杀，实力完全削弱后，再轻而易举地分别攻灭了袁谭、袁熙及袁尚的军团。从此以后，除了马腾、韩遂的西凉军团尚占领着关中外，曹操实际上已控制了黄河南北的大半个中国了。

胆大心粗，赤壁碰壁

曹操最擅长运用情报人员，再根据情报迅速采取行动，以闪电突击的奇兵手法，让敌人在惊慌失措下丧失作战意志。但曹操在思虑上往往不够谨慎，他过分信赖自己的机智及对战情、战况天才般的判断力，并未能完全合乎他自己在《魏武注孙子》中的慎战原则。在早期的兖州及徐州攻防战中，便经常因此陷自己于危境中。在南征的赤壁水军对抗战中，更因此遭到严重的挫败。

建安十三年（公元二〇八年）七月，也就是平灭袁氏军团后的第二年，曹操获得秘密情报，得知当时力量仅次于他的大军团



荆州刺史刘表病重的消息，立刻整编刚降服的袁氏军团，配合部分直属部队，号称六十万大军，以惊人声势，闪电般侵入荆州。大军未到襄阳，刘表便已病逝，幼子刘琮在其母蔡氏派系的支持下，排斥长兄刘琦，取得政权。但由于与刘表合作的刘备军团支持刘琦，刘琮未经任何抵抗便投降曹操。

仓促中，镇守新野的刘备军团，迅速向南撤退，希望在江陵会合夏口的刘琦。曹操得知刘备意图，便率领轻骑部队猛追，并在当阳长阪坡击溃了刘备军团。

南征的军事行动很快获得惊人成效。运用疾如风、掠如火的闪电攻击，不到一个月，号称当时第二大的荆州军区，便完全纳入曹操的掌握中。整个大中国版图里，也只剩下东南的孙权军团、益州的刘璋军团及占领汉中地区的张鲁道教兵团了。

眼见中国的再统一唾手可得，曹操却又暴露了他用兵上的严重缺点——思虑不够谨慎，行动又过于大胆。为了追击刘备军，曹操率领少数本部军团作闪电攻击，除由曹仁镇守襄阳外，襄阳到长江间的广大地区，全由袁氏降军及荆州降军布防。因此，造成赤壁战败后，不得不迅速大撤退的主要原因。

面对刘备及孙权联军在长江下游及南北岸地区的布防，曹操自认已掌有绝对优势，因此他准备以自己少数的本部军队，加上荆州新降的水军，由长江顺流而下，直接攻击孙权的水上部队，使孙权一向凭借的长江天险丧失效用，一举而攻破孙权的东吴军团。

曹操的战略大胆而富创意，但却忽略了长江气候及地利情报的掌握。大胆采用自己的军队最不擅长的水战，也显出曹操急功近利的



周公瑾赤壁鏖兵



心态。

时值十一月严冬，江上西北风怒吼。东吴的天才军事家周瑜，却巧妙地利用只有几天会出现的东南地形风，向位于西北面的曹军舰队发动火攻，几乎歼灭了所有曹军水上的先锋部队。

不过《三国演义》中描写的赤壁之战，却过分渲染曹军的惨败及孙刘联军的胜绩，在华容道关羽义释曹操，更是无稽之谈。事实上，曹军在赤壁战中被击溃的，只是追击刘备的先锋部队及收编荆州的投降水军而已，大部分的南征军团并未受创。但曹操为何会迅速放弃整个荆州南部，一口气撤退到襄阳以北呢？

《三国志》上记载：“大疫，吏士多死者，乃引军还。”其实更严重的危机，仍是当时过分大胆的布防。襄阳以南到赤壁之间，几乎都是新编入的原袁绍部队，忠诚心尚待考验；荆州的降军，心理则大部分不平衡；曹操的先锋部队，仅有张辽、徐晃、曹洪等军团，以及许褚的禁卫部队，有部分又已在赤壁被击溃。万一降军乘势兵变，御驾亲征的曹操，处境必然非常危险，所以必须趁战败消息尚未广布前，迅速撤退到安全地方。

曹操的另一项顾忌，便是留在许都汉室宫廷里的公卿大臣。如果这些人乘机来个窝里反，新打下的江山，恐怕会立即崩溃。因此曹操当机立断，以襄阳为南方防守线，由曹仁军团坚守，以对抗孙刘联军的北上压力，其余部队一律退回原基地。果然，孙刘的追击部队也无力越过襄阳，只能乘机收回荆州南半部的军区。

■ 稳固后方，重整民生

赤壁大战后，曹操便将施政的重点放在稳固后方上。他开始更努力于政治、社会及民生经济的重建。其间虽也曾数度和孙权对抗于合肥，与刘备进行汉中的争夺战，但规模都不大，显然只在重建边区的防守线，并无真正统一的意图。即使去世前一年，面对关羽北征军团所进行的襄阳之役，曹操在战略设计上仍以防守为主。

似乎这个时候，在曹操内心深处，早已有了三分鼎立的规划了。

东汉末年，群雄割据，各自汲汲于兼并、扩张地盘，以及消灭占领区的黄巾党民变，以掌握更多统治资源。全国各地天天在



打仗，处处在杀人，立国之本的农业经济遭彻底破坏，遍地饥荒，民不聊生。唯一能体认民以食为天，关心人民生活的，似乎只有曹操一人。

奉戴天子进入许都后，曹操便决心重建民生经济。他采行枣只和韩浩的建议，推动大规模屯田政策，除辖下州郡设有田官负责屯田指导外，并由军队协助百姓开荒垦田。屯田分为民屯及军屯两种：招募战地的难民及当地的老百姓，称为民屯；由长期驻在战地的军队，在没有战事的空当就地进行耕种计划的，称为军屯。平定兖州时收编的数十万黄巾党人，大多是农户出身，在这次的屯田政策上就发挥了很大的力量。

屯田政策的推动，由京城许都附近开始，第一年便收获一百万斛。数年内，年年丰收，仓库满盈。曹操能顺利击败袁绍，粮秣充实也是最主要的原因之一。

随之而来的是水利的建设：修河堤，引河川，建桥梁，对重建民生安定有很大的帮助。比起诸葛亮治蜀，以及孙权在东吴地区进行的民生建设，曹操早了二十多年。此后每逢占领新地区，曹操便大力推行屯田工作，让人民能够在兵祸之余重获生机。

肚子填得饱，接下来便是重建社会秩序了。对管仲所讲的“衣食足而知礼节，仓廩实而知荣辱”，曹操有很深的体会。但建立社会的秩序及规范，绝不能凭个人喜好或权宜行事，因此最重要的是建立法令及制度。

由于战事连年不断，为了维持行动上的机动性，以强化竞争力，大多数地方军团领袖，在有关军政及民政上都倾向于权宜行事。因此大多数时候法令杂乱，没有标准，常因军团领袖个人好恶决定，军民皆无所适从，痛苦不堪。而且在治理经营及决策上，也缺乏较长远的规划，一切只为短期近利行事，这也是社会秩序愈形混乱的主要原因。

陈寿在《三国志》中便有如下记载：“天子假太祖（指曹操）师钺，自天子西迁，朝廷日乱，至是宗庙制度始立。”

可见曹操是第一个用心在重建制度，以稳定社会秩序的军团领袖。

在平定袁氏军团后，曹操便大幅度进行军政方面的革新。明



定升迁奖惩制度，把军队的力量纳入行政体系的管理，完成了军队国家化的雏形。其间更制定了“败军令”、“吏士行为令”、“封功臣令”、“将士属官税捐”等重要的法令。

徒法不能自行，优良的制度更需要优秀的人才。东汉人才的发掘采用推举制，曹操本身便是受到推举的“孝廉”出身。但到东汉末年，推举制度早成了特权衣钵相传的仕官工具了。

求贤令：才能重于德行

建安十五年（公元二一〇年），曹操公布《求贤令》，强调“唯才是举”的政策。重建破败的社会秩序，最重要的是要能解决急需的人才问题，为了彻底扭转汉末士人重视虚名、互相标榜的虚伪作风，曹操特别下了猛药，在《求贤令》中，他强调“才能”比“德行”重要。在建安十九年（公元二一四年）的人才政策中，曹操更明白表示：“德行优异的人才，未必有行动力，有行动力能解决天下民生困境的，未必个人德行都很好。”他更以陈平、苏秦等为例，说明他如何来选择治国平天下的干才。

这个“唯才是举”的人事政策，成为曹操日后被儒家史学者严厉批判的主因之一，但在天下转危为安的关键时期，真正有能力解决困难的进取之士，的确比空有虚名、独善其身的德行之士重要得多了。

在待人方面，曹操一向热情、宽容而又有气度。但严格来讲，除了天生热情的性格外，宽容及气度是他在理智要求下，刻意磨炼自己养成的后天个性；只要情况一紧急，曹操立刻会暴露出猜忌、好疑、缺乏安全感的本性来。

和秦始皇一样，曹操也极力掩饰心里的不安全感，并经常刻意表现他的宽容及气度。曹操比秦始皇高明的是，他把这股心理上的不平衡，化做文学里的诗歌，曹操的诗，充满着热情、理想，但也充溢着宿命般的悲观论。生命是无穷尽的“业障”，活着就必须忍受痛苦，去完成那永不歇止的使命。从他的谈论及诗词里，我们可以看出表面豪放、有气吞山河理想壮志的曹操，其实是相当不快乐的。

曹操非常尊重有才干的人，因此在他的阵营里，不论是文官



还是武将，富于才智者比比皆是。他能由恶劣条件中扭转为头号强者，“善于用人”便是最主要的原因。

曹操还懂得尊重有才干的敌人，煮酒论英雄时，明知刘备非池中物，但仍不忍心加害，反而处处帮助他，即使日后遭刘备以怨报德，曹操仍不很在意。他对关羽的宽容及尊重，历史上绝找不到第二个例子。虽然这两人终不为他所用，但他那宽容待人和令人倾心的演出，仍使天下不少豪杰智士，向他献出了一辈子的忠诚。

权力斗争的螺旋理论

朱坚章教授曾以曹操晚年的夺权斗争，说明权力争夺的螺旋理论。掌握愈大权力的人，愈害怕别人夺权，因此必须更努力去争取愈大的权力来保护自己。也就是说权力愈大，不安全感也愈大，便愈倾向于去掌握更多的权力。权力的欲望永无止境，夺权

斗争必会延伸成无止境的宿命业障。曹操晚年陷入严重的夺权斗争，而且被指责为“一代奸雄”，这的确是最客观而准确的诠释。

奉戴天子的政略，虽然给曹操带来莫大的优势，但也是曹操晚年陷入权力斗争苦境的最主要原因。建安五年（公元二〇〇年）——也就是迎接献帝到许都的第四年，便发生车骑将军董承奉献帝密诏，企图谋害曹操并拟发动政变的事件。参与密谋的还包括在曹营做客的刘

