

中华奇志志系列丛书

十大谋士

孟庆文 张桐 主编



南海出版公司

中华奇志之六

十大谋士

(下)

侯光 著

南海出版公司

图书在版编目 (CIP) 数据

十大谋士/孟庆文主编, —2版, —海口: 南海出版公司, 2003.1

(中华奇杰志)

ISBN 7-5442-0016-7

I. 十... II. 孟... III. 政治家-生平事迹-中国-古代 IV. K827.2

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2000) 第 42578 号

中华奇杰志系列丛书

主 编 孟庆文 张 桐
副主编 徐香阁 朱明伦 曲德来
毕宝魁 由文平

SHIDA MOUSHI

十大谋士(上下)

主 编 欣 光
责任编辑 张 桐
封面设计 孙 岩
出版发行 南海出版公司 电话 (0898) 65350227
公司地址 海口市蓝天路友利园大厦 B 座 3 楼 邮编 570203
经 销 新华书店
印 刷 北京市艺辉印刷有限公司
开 本 787 × 1092 毫米 1/32
印 张 9.125
字 数 160 千字
版次印次 2003 年 1 月第 2 版第 5 次印刷
书 号 ISBN 7-5442-0016-7/K·6
定 价 18.00 元 (上下册)

南海版图书 版权所有 盗版必究

目 录

辩说纵横——张 仪	 (1)
助刘灭项——张 良	 (34)
奇计未施——范 增	 (63)
料事如神——郭 嘉	 (83)
名门奇士——荀 彧	 (108)
命世之才——庞 统	 (135)
瑰丽高华——王 猛	 (162)
多谋善断——李 勣	 (193)
风云奇士——刘 基	 (224)
洞烛机先——范文程	 (255)

命世之才

庞统

汉朝末年，天下扰乱，群雄并立争长，在这一批人中，刘备颇为出色。他由小而大，由弱而强，势力发展很快，终于建立了可北与曹操、东与孙吴相抗衡的蜀汉政权，从而使天下形成了三国鼎立的局面。刘备所取得的这个成就，原因很多，其中重要一条，就是他极善于用人。他的经历和成就，与他一贯注意吸收人才并发挥人才的所长，信任并大胆使用人才紧密不可分。刘备的人才库中，各式具备，其中的诸葛亮、关羽、张飞、赵云、马超、黄忠等都是各有专长的杰出人物。与这些人可以相提并论的人，就是这里要介绍给读者的庞统。

—

庞统，字士元。他是荆州的重镇襄阳人。荆州在汉末的动乱中，受到的波及较小，因此比较安定。汉末荆州的刺史刘表，无心参与中原一带的群雄争夺，只

想保境安民。当时的政治斗争中心在洛阳、许昌、冀州、徐州一带，刘表不主动参与争夺，又离中原较远，所以相对地说，荆州是避战乱的好地方。当北方千里无鸡鸣，出门见白骨的时候，荆州是阡陌纵横，桑麻遍野，人烟稠密，一派宁静和平的景象。

因此，荆州当时便成了天下名士聚集的一个中心。著名诗人王粲、著名政治人物诸葛亮，都是从别处跑到荆州的。

荆州自古出名士，荆州的名士以襄阳为多，汉末著名隐士庞德公，就隐居在襄阳境内的鹿门山，庞统就是庞德公的侄子。

庞统小的时候，朴实钝重，因此很少有人发现他的才能。庞德公有个朋友叫司马徽，字德操，别号水镜先生，因为他有知人之鉴，很会看人。当众人视庞统为一般人的时候，水镜先生司马徽却认为他有命世，即整顿乱世之才，备加赞赏。

司马徽本颍川人，在汉末的动乱中，颍川为受祸严重的地方，因此司马徽便跑到襄阳，找个地方呆了起来。

庞统 20 岁的时候，想出来活动活动，当时的惯例，一个人想要在社会上混，必须先得有名的人替他宣扬，这叫做激扬清誉。于是庞统便去见当时名声很大的司马徽。

司马徽家住在乡间，他自己植桑种田。庞统去的时候，正是春天养蚕时节，司马徽在桑树上采桑叶。庞统到了司马徽家中，家人告诉说先生正在采桑，庞统就来到桑树下。司马徽见庞统来，并不从树上下来，他只是招呼庞统一声，让他坐在树下，自己仍在树上采桑叶。于是这两位名士，一在桑树上，一在桑树下，就开始了高谈阔论。这一谈不打紧，从白天一直谈到晚上。谈话的内容庞杂极了，上至天文，下至地理，从人文评价到形势分析，几乎无所不包，无所不谈。

谈话之后，司马徽对庞统的才学智计很感惊叹，在他广泛接触的士人中，他认为庞统是南州士人之首，也就是第一位。这真是惟英雄才识英雄，惟人物才识人物。于是司马徽逢人便说，推许庞统之人品才学，由此庞统的名字就广泛地被人们所知道了。由于这话是从有知人之鉴的司马徽口里说出来的，所以可信性很高，庞统因而有了相当的知名度。

汉朝当时用人，实行的是察举制度，郡州的长官要根据一个人的名声，任他们为吏，这同时也关系到一个长官的名声和前途。如果所辖之境有名人而不用、不荐举，就会被世人讽为无人伦鉴，或者说成是压抑贤良，就要被归入小人一流了。

庞统出了名，虽然只有二十几岁，但郡长官还是把他征辟为郡功曹。所谓功曹，类似今天的人事组织

部门，负责对本地的官吏和士人进行评鹭（zhì）的。庞统素喜评论人物，让他做功曹参军，可说是用得其所。

庞统做了功曹以后，对于人才的培养非常重视，在这上面做了很大努力。在评述人的流品时，他往往对人多加称述，甚至在很多时候出现称述超过被称者实际才能的情况。人们在评论他人的时候，一般情况是不愿意承认别人的成绩，只轻描淡写地说人家的优点，而对别人的缺点则津津乐道，大加渲染，应该说，这是识见短浅才能低下者的通常情况。现在庞统不但少说他人的缺点，而且誉过其实，因此很多人都感到奇怪，一时议论纷纷，不明所以。

于是有人问庞统，为何要如此誉非其实。庞统笑着回答说：“当今天下大乱，儒雅之道急遽衰落，善人少而恶人多。我们现在需要振兴风俗，长养儒雅道业，不文饰我们的评说，那么被称说的声名就不足以令人企慕，不足以企慕，那么再做善行的人就少了。现在，奖掖赏拔的人士当中，即使十个人中错了五个，还可以得一半的善人，可以让他们崇树世上的教化，使有志于善道的人自己激励自己，这不是也很可以了吗？”听的人点头称善。庞统在乱世之中，如此为天下长养人才，培育人们良好的品德意识，用心可谓良苦。

在赤壁之战以前一段很长时间内，庞统就是这样在家乡里做着这样的工作。他所奖拔的人，虽没有几

个可以名垂青史，但成绩不可抹煞。襄阳后来在魏晋以至南北朝时代出了不少的人物，与襄阳郡被庞统提倡起来的风气不无关系。

建安十三年（208年），曹操率大军下荆州，刘表病死，刘表少子刘琮投降。此时除江夏刘琦以外，荆州包括襄阳在内的大片土地都被曹操占有。庞统此时往来游食，未有大的作为。

赤壁一战，曹操兵败，退回许都，荆州被刘备占有了。刘备占荆州，采用了诸葛亮的计划，是借东吴大将周瑜的力量实现的，周瑜当时是南郡太守。周瑜做南郡太守，久闻庞统之名，于是便请他做了功曹参军，对他颇为器重。不久，周瑜设计，想将刘备骗至东吴软禁起来，然后向刘备索要荆州，可惜计不行。周瑜几次索要荆州不成，心怀郁闷，往时所受箭疮又复发了，内外病相攻，不长时间就病死了。庞统是郡功曹，于是便护送周瑜之丧到了东吴。在东吴，庞统有一场出色的表演。

吴人大都早知庞统之名，因此很多人都想趁此机会与他会上一会，当面考较一下他的才能，看看是不是名实相符。庞统其实心中早有准备。树大招风，名大招忌，他早明白这个道理。

庞统到了东吴，丧事一毕，准备回归荆州，东吴士人聚集在阊门给他送行，陆贲、顾劭、全琮几个东

吴知名人士全都到了场。庞统知道，这是一个考较的局面。果然，席上有人提出，请庞统对东吴的几个人做些评论。事情就是这样，有些事是无法躲掉的。庞统其实早知会如此，所以他事先已做了必要的准备，现在一见人家提出了话头，自己无法规避，便遍视众人，开始了他的品评。

他说：“陆子可以说虽是弩马但却有逸足之力；顾子可以说虽是弩牛但却是可以负重致远者。”他又对全琮说：“你好施舍而慕名誉，好像汝南樊子昭似的。虽然智力上并不算太高，却也是一时之间的人物啊！”

听了庞统的品评，大家都感到很为满意。陆贲力、顾劭对庞统说：“假使天下太平的话，当与你一起评说四海知名人士。”二人认为庞统是个人物，于是与他深相交接而还。

有人问庞统，“如果照你对陆贲力、顾劭二人品评说，陆子是不是更好一些呢？”这个问题提得很聪明，也很难回答，庞统笑着说：“弩马虽精，所致不过一人罢了；弩牛一日行 300 里，所致哪里是一个人那么重呢？”这个回答更聪明，既承认了弩马之精，又承认了弩牛所致之多，可以说是圆活周转又各有侧重。

顾劭到庞统住处，夜晚就睡在了那里。晚上两人谈话，海阔天空，顾劭乘机问庞统：“你号称知人，那么我与你谁更胜一筹呢？”庞统看了他好一会儿，微笑

着说：“陶冶化育世俗风气，甄别综理天下人物，我是不如你的；然而，如果说到议论帝王之秘术，揽观祸福之倚伏，知万物要妙之精微，我好像有一日之长。”顾劭听后频频点头，觉得他说得很有道理，从而与他相当密切，进常亲近。

二

赤壁战后，刘备占据了荆州。荆州下辖各郡县急需官员加以治理。庞统从东吴回来以后，就被刘备以荆州从事的身分派到长沙郡，暂时摄守耒阳令（耒阳，在今湖南）。对这个任命，庞统不满意，所以他到耒阳之后，并不去治理县中政事，致使公务堆积，而他自己却经常饮酒，把其余的事都放在脑后，置之不理。郡中派人到属县督察，发现庞统如此行为，便按照常规免了他的官。

庞统被免官，消息传得很快，以至都传到了东吴大将鲁肃那里。鲁肃在周瑜活着的时候，曾与庞统相识，对他甚为了解，见他被免了官，就写信给刘备。信中说：“庞士元不是治理百里小县那样的人才，让他处于治中、别驾的位置上，才可以让他伸展开骐驎一样的脚啊。”这意思很明白，一个小县对庞统来说是一种限制，使他无法完全展示他的才华，只有让他处在治

中、别驾的位置上，他才能获得广阔的空间，才能放开骐骥一样的脚步尽情驰骋。

庞统被免官，也使诸葛亮很惊异，他也向刘备谈及了庞统的事情。诸葛亮认为，天下动荡，群雄并起，但现在所剩无几，综观起来，得人者存，失人者亡。庞统是一个相当杰出的人才，如果不能好好用他，那他就会另寻出路，这对我们是相当大的损失，应好好地对待他。

鲁肃、诸葛亮都是当时的名人，尤其是诸葛亮，刘备视之为左右手，深相依赖，因此他们的意见使刘备决定见一见庞统。

刘备派人将庞统请到府中，两人很放开地畅谈了起来。刘备在谈话中，被庞统的风神气度以及言辞所深深打动。刘备从容地问庞统：“你做过周公瑾的功曹，对他的情况一定很清楚。我到东吴的时候，听说周公瑾曾秘密地向孙权进言，极力谏说孙权把我留下来，有这回事没有？在君之所就要为君尽力，你不要有什么隐瞒。”

庞统当然明白刘备的意思，他坦然地看着刘备，从容地回答：“确实有这一回事。”刘备听后，感慨地说：“我那时情况很危急，我是被曹操逼迫，才不得已到东吴求救的，所以那是不得不去。这一去，几乎不免于周瑜之手，实在太危险了。天下的智谋之士，所见大

略相同啊！我要去东吴的时候，诸葛亮就劝我不要前往，他的意思非常深厚笃诚，他所顾虑的就是周瑜要留住我这个事情。不过我当时认为，孙权深加防备的是北方的曹操，他应当依靠我做他的援军，他不会加害于我，所以我决意前往东吴没有迟疑。然而，这确实是出于危险的途径，不是一个万全之计啊！”

经过这次推心置腹的谈话，刘备对庞统很为器重，很快就委任他做了荆州治中从事这个职务。庞统做了治中从事，与刘备的接触多了，双方的认识更深入更具体了。刘备非常信任庞统，与之十分合得来，庞统在刘备心目中的地位仅次于诸葛亮。不久，刘备让庞统像诸葛亮一样，做了军师中郎将。

当时荆州虽被刘备占有，但北有曹操虎视眈眈，时刻想整兵南下；东有孙权，也窥视时机，蠢蠢欲动，荆州并不是一块可以安身立命建功立业的地方。这对于刘备集团说来，是个严重的问题。荆州既然是不能与曹操、孙权相抗衡的地方，那么，就亟需寻找一块可以立足并成为抗衡曹操、孙权的根据地，这样才能与之争雄天下，否则，就只能始终战战兢兢，处于防备挨打的位置。

有鉴于此，庞统经过仔细琢磨，向刘备进言道：“荆州屡次经过荒乱残破，人物已经消磨殆尽。东边有东吴的孙权，北边有强大之敌曹操，三足鼎立于天下

的大计，难以得遂志愿，亟需寻找一地，以遂三分天下之计。我看，现今益州未曾经过战乱，国富民强，户口有百万之多，兵马分为四部之众。出兵行军所需的一切都必定具备，珍宝财货不用向外求取，这真是一个好地方。现在我们可以权且将益州借来为我所用，凭靠它来完成大事业。”庞统的说法很为委婉，他不说攻取而说借用，因为他知道，刘备一向以仁义收取天下人心，无故而伐人之国，他不一定能接受。

刘备果然初时不愿，他推辞说：“现在与我如同水火不相容的，是曹操。曹操以峻急之法治人，我则以宽缓之术待人；曹操以暴虐之政理民，我则以仁德之心怀人；曹操以谲诈权术对人，我则以忠诚信仁对人，在每件事情上，我都与曹操相反，这样事情才可以成功的啊！现在因为小利小事而失信于天下，将来的事情就只好办了，我不能这样做。”

庞统当然明白刘备的意思，他不是不想益州，而是不想落下一个无信义的名声，他顾虑的是声誉。因此庞统为了消除刘备心理意识上的顾虑，进一步分析道：“通权达变的时候，本来就不是可以用一个固定的规矩加以圈定的。兼并弱小攻击暗昧，是春秋时五伯做过的事情。以逆道取得而以顺道保守，用仁义来加以报答，是完全可以的。我们现在取益州，待事情成功以后，可以用大国加封刘璋，这有什么辜负信义的

地方？今日不取益州，益州终究要成为他人的好处。”

听了庞统的话，刘备沉思很久，最后点了点头。刘备如此，当然有他的理由。刘备占据荆州，处境艰难，他当然极想找一块可以建立巩固根据地的地方，凭借这块根据地，以达成三分天下，与曹操、孙权鼎足而立，积聚可以匡复天下、复兴汉室的力量，但他想借仁义之名，通过所谓忠诚信义的途径来达到这个目的，过分被信义之类的条条所束缚，内心也很矛盾，很感苦恼。现在听庞统如此一说，那个心中的结子总算解开了。“通权达变”四个字，给了他外在的理由，得益州立根基的强烈愿望，给了他决定的推动，所以他最终同意出兵入川，谋取发展。

于是，刘备在荆州检点兵马，制备衣甲，准备粮草，准备克日出兵。他留下诸葛亮主持荆州大计，让关羽、赵云等人领兵受诸葛亮节制，镇守荆州，自己率领庞统等人进入蜀中。有了决定，有了准备，并不等于可以马上行动。人总要等适当的机遇才可以实现自己的心愿。刘备准备夺取蜀中，准备就绪，但这样的大事，总得有个借口才行，否则你怎么向天下交待。天遂人愿，刘备的运气实在不错。

我们知道，当时据守益州的刘璋既昏暗又软弱，他见事不明，缺乏决断，他所以能保住益州，完全是因为他是汉朝皇帝的宗室，益州在大动乱中又未被波及

的缘故。益州北边是汉中，此时汉中被张鲁盘据。张鲁信奉五斗米道，在汉末动乱中，依地形之险，全境安堵，此时派入侵扰益州北部边界，做些试探。本来张鲁的侵扰只是小事一件，边境上的守将完全可以处理，因为张鲁的汉中地狭兵少，根本不能与益州相比。

但刘璋不能担事，他见边报说汉中兵犯关，就感到极为恐慌，同时他又不信任蜀中诸将，于是他便想到了近在荆州的同宗刘备，想请刘备领兵入川，帮助自己保卫益州，对抗张鲁。往往有这种人，平时里作威作福，一旦有事就束手无策，他不信任自己的人，却总想借外力来维护自己的利益，这真是典型的蠢货加昏庸。在这样人的范围里生存，在这样人管辖的地方干事，什么也干不出来，窝囊透了。

对刘璋想请刘备入川的想法，刘璋手下的文臣武将大都不同意。他们认为，刘备长期奔走于天下，多少次败而复起，现在身边聚集了一大批能人高士，武有关、张、赵、马、黄，文有诸葛亮、庞统、糜竺、孙乾等人，不是等闲之辈；现在刘备占有荆州，北迫于曹操，东逼于孙权，处境艰难，对益州生心久矣，只是没有借口，无法入川。现在请他入川抗击张鲁，等于给他一个极好的机会和借口，就算刘备真能把张鲁打回去，也好像前门拒狼，后门进虎一样，此计决不可行，行则益州非我所有。

但是奇怪得很，软弱的刘璋平时对什么事都没有主意，这次却认准这条道不舍，非常固执地坚持着请刘备。说玄一点，好像上天有意安排似的。刘璋不相信自己，也不相信蜀中的部下，仅相信刘备。刘璋认为，刘备和自己都是汉朝宗室，谊为兄弟，兄弟之间决不会有什么争夺的事情发生，况且刘备素以仁义的名声被天下称誉，因此请刘备入川，刘备能真心诚意地帮助益州，而决不会夺取益州。刘璋确实见事不明，竟然不去考虑为了争夺权势地盘，别说同宗兄弟，就是亲父子、亲兄弟，互相之间杀戮争夺也是时常发生的，哪里像他想的那么好？刘璋不听众人的意见，一意孤行，派人前往荆州，请刘备入川。

刘备早已做好了准备，正在寻找机会，一见刘璋派使者前来，大喜过望。他赶忙派人把刘璋的使者请入宾馆，好好招待，自己则连忙同诸葛亮和庞统进行商量。诸葛亮和庞统一听刘璋请刘备入川，都认为千载难逢，是天赐良机，决不可放过。尤其是庞统，更为高兴，他觉得自己的计谋这回可有机会施展了，他准备好好地露上一手。

第二天，刘璋派来的使者被请入荆州府治，刘备以相当隆重的仪式接见了，稍事寒暄之后，便设宴款待。席间，刘备仔细地询问了蜀中的地理、人情，假意地称赞了蜀川的繁荣和刘璋以及诸臣下的治理，向