



商道

权谋

【台湾】

陈文德 ■ 著

上

善用赏罚，控制野心的权术之王
具容人之量而能随机应变，曹操的
一生是玩弄权术的一生
他的权术属于封建主义的范畴，
本质是不可取的，但是他运用多种权术保护人才
收罗人才，使用人才，则仍然对我们有不少的启示。

争霸经营史



六洲出版社

西

保

【台灣】
時報出版

中國時報出版



曹操

争霸经营史



图书在版编目 (CIP) 数据

曹操争霸经营史/陈文德著. - 北京: 中国戏剧出版社, 2000.1

ISBN 7-104-01205-2

I. 曹… II. 陈… III. ①曹操-生平事迹②中国-古代史

-三国时代-史料 IV. K827=36

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (1999) 第 75170 号

授权者: 台湾远流出版事业股份有限公司

(台北市汀州路三段 184 号 7 楼之 5)

©1991 (台湾) 陈文德

中文繁体字版/1991. 台湾远流出版事业股份有限公司

(Yuan—Liou Publishing Co., Ltd.)

版权所有·翻印必究

著作权合同登记号 图备字 01-1999-177

曹操争霸经营史

(台湾) 陈文德

中 国 戏 剧 出 版 社 出 版

(北京海淀区北三环西路大钟寺南村甲 81 号)

(邮政编码: 100086)

新 华 书 店 经 销

北京师范大学印刷厂 印刷

460 千字 850 × 1168 毫米 1/32 开本 23.5 印张

2000 年 2 月第 1 版 2000 年 2 月第 1 次印刷

印数: 1—6000 册

ISBN 7-104-01205-2/I·486 定价: 40.00 元 (全二册)

〈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

在京剧的舞台上，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7尺（约150公分）。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），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。

其实罗贯中并不是完全凭空创造的，他大部分的改编是来自裨官野史。早在北宋时，大诗人苏东坡在他个人笔记上，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

到了民国初年，大文豪鲁迅首先发难，公然为曹操打抱不平。民国十六年，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》，而且想像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221年到前205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，无可避免的被后世史家说多、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中，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，使各适所能。待人宽容，能克制自己感情，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宿愿，主要便在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，则更明白赞赏道：“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元年，（公元 155 年），于东汉献帝建安 25 年（公元 220 年）病逝洛阳的军旅中，享年 65 岁。他是豫州沛国谯县人（约在今安徽省亳县），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权势高涨，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份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份子及忧国之士的首号敌人。因此，身为宦官后代的曹操，在同侪的眼里，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，曹操曾不止一次的提出非常坦诚的建议及忠告，却也被有意的漠视。年轻时代的曹操，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8尺余，容貌甚伟”，刘备身高7尺5寸，诸葛亮身高8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7尺（即不到155公分）。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，他就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

对酒歌，太平时，吏不呼门。

王者贤且明，宰相股肱皆忠良

咸礼让，民无到争讼。

三年耕有九年储，仓储满盈，

斑白不负载，雨泽如此，百穀用成……。

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6年（公元189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（京城骑兵团令官）。但曹操以董卓为人暴虐，有违自己政治理想，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，曹操是惟一没有地盘、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，不论在人数或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，持疑而不进，失天下之望，窃为诸君耻之。”

曹操的建议当然不被接受，联盟的内哄反而日益严重，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，青州的黄巾党人数十万攻入兖州征粮，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，西凉军团发生内哄，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，“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不同的地方吧！

“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，曹操所著作的《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。

曹操一生中几乎是马不停蹄的东征西讨，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，军团间发生内哄，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及，袁军不及准备，死伤高达7、8万余，精锐部队消灭殆尽。

两年后，袁绍病逝，袁氏诸子内斗，曹操却采“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，便经常因而陷自己于危境中。在南征的赤壁水军对抗战中，更因此遭到严重的挫败。

建安 13（公元 208 年）年 7 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 60 万大军，以惊人声势，闪电侵入荆州。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。

仓卒中，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，号称当代第二大的荆州军区，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