

大局要格 手段要狠

曹操
是这么干的

樵子◎著



北京联合出版公司

格局要大 手段要狠

曹操是这么干的

樵子 著

北京联合出版公司

图书在版编目(CIP)数据

格局要大 手段要狠：曹操是这么干的 / 樵子著. — 北京：北京联合出版公司，
2011.12

ISBN 978-7-5502-0433-1

I. ①格… II. ①樵… III. ①曹操(155~220) — 人物研究 IV. ①K827=36

中国版本图书馆CIP数据核字(2011)第265217号

格局要大 手段要狠——曹操是这么干的

作 者：樵 子

责任编辑：胡欣慧

审读编辑：宋佩谦

封面设计：先锋设计

版式设计：袁福霞

北京联合出版公司出版

(北京市朝阳区安华西里一区13号楼2层 100011)

北京山华苑印刷有限责任公司印刷 新华书店经销

字数229千字 787毫米×1092毫米 1/16 21.5印张

2012年1月第1版 2012年1月第1次印刷

ISBN978-7-5502-0433-1

定价：29.80元

未经许可，不得以任何方式复制或抄袭本书部分或全部内容

版权所有，侵权必究

本书若有质量问题，请与本公司图书销售中心联系调换。电话：010—64255036

前言 PREFACE

鲁迅说：“其实，曹操是一个很有本事的人，至少是个英雄，我虽不是曹操一党，但无论如何，总是非常佩服他。”

曹操，在中国历史上是最有争议的人物。拥之者称其为英雄，反之者称之为篡逆。英雄也好，篡逆也罢，只凭曹操在那个“家家欲为帝王，人人欲为公侯”的时代里，能从一个叛经离道的顽皮少年，左冲右突，一步步造就霸势，走上高位这一点，便足以证明他智慧超群。

“乱世出英雄”，此话诚然。但再大的英雄也不可能有“力拔山兮”之神功。因此，想要成功，关键在于有人辅佐，然后造就有利于自己的“势”，才能居高临下，先发制人。

孙武在《孙子兵法·势篇》中说：“故善战者，求之于势，不责于人，故能择人而任势。”“择人”就是善于量才用人；“择势”就是善于造势。有了可用之才，再造成有利于自己的形势，便能掌握事物的主动权。所以孙子称：“势者，因利而制权也。”

曹操统一北方，不仅三分天下有其二，而且天下人才之三分也有其二，取得了“人”的优势。他在谋士的劝说下，抢先一步把看似“累赘”的汉献帝迎到许都，从此“挟天子以令诸侯”，处处打着皇帝的旗号，东征西讨，名为尊皇，实则令从己出。不仅赚够了“本钱”，还置对手于万分不利之境，而给自己创造了

极大的政治优势。

军队是曹操夺天下和固权势的本钱，他自幼博览群书，爱好兵法；鞍马劳顿，倥偬一生，御军三十余年。曹操利用手中的军权，筑起了他让人难以望其项背的霸势。

曹操搞集权、剪异己，移花接木、架空汉室更显其政治野心与才能。万事俱备，他却不称帝，甘做“周文王”。说他是三国时最杰出的权谋家，当之无愧。

作者

2011.11

目录 CONTENTS

敛翼待时 霸王蓄势 / 1

- ◎ 少小模样，与众不同 3
- ◎ 牛刀小试，锋芒初露 10
- ◎ 以屈求伸，为一跃而退 17
- ◎ 不如人时且放手 22
- ◎ 敢想敢干，长于突破 27
- ◎ 先安身，后立命 31
- ◎ “诸君北上，我自西向” 35
- ◎ 既要沉得住，又要藏得住 41
- ◎ “做土皇帝，孟德不为” 45

因时借势 善抓机遇 / 51

- ◎ 机会在手，计谋在心 53
- ◎ 以智应变，无智不能诈 59
- ◎ 羽翼未丰，不可暴露意图 66
- ◎ 好牌还需自己打 69
- ◎ 设定自己的人生角色 71
- ◎ 假借天意，制造舆论 73
- ◎ 审时而动，乘机攻伐 77
- ◎ 勇于开拓，把握利害关 81
- ◎ 一致对外，不搞内讧 83

◎ 发展武装，拼凑起家本钱	85
---------------------	----

厚结天下 人气冲天 / 89

◎ 贼是小人，智过君子	91
◎ “不喜得荆州，喜得蒯异度耳”	92
◎ 不念旧恶，辱己之人亦能用	94
◎ “仁者用其仁，智者采其智”	99
◎ 众人添柴，功成不忘兄弟	104
◎ 人情虽大，目的是真	109
◎ 厚待部下，收服人心	115
◎ 事业扩大，智囊团也要扩大	121
◎ 顺者当头头，逆者抛砖头	124
◎ 礼贤下士，能人是嘉宾	130
◎ “吾任天下之智力”	136

施展霸道 规取大势 / 145

◎ 拉大旗，扯虎皮	147
◎ 架空大法：换汤又换药	152
◎ 迅速断定，立即行动	156
◎ “不惟天时，抑亦人谋”	161
◎ 用霸术兼糅王道	168
◎ 人心揣透，四两可拨千斤	175
◎ 稳扎稳打，步步连环	177
◎ 以势处事，以术辅势	183
◎ 权谋素质，奸雄眼光	185

- ◎ 大处着眼，小处着手 188
- ◎ “既得陇，复望蜀” 192

文韬武略 黑手固势 / 197

- ◎ 吸取前人，研习兵法 199
- ◎ 不可避免就要主动出击 202
- ◎ 胜一人难，胜二人易 208
- ◎ 投之小利，致敌于死 213
- ◎ 上兵伐谋，兵不厌诈 214
- ◎ 以法治军，增强战斗力 218
- ◎ 兵无常势，水无常形 224
- ◎ 东临碣石 229
- ◎ 给人活路，不杀降者 232

争取民心 筑牢权势 / 235

- ◎ 定国之术，在于强兵足食 237
- ◎ 施于有政，是亦为政 243
- ◎ 清洗异党不手软 246
- ◎ 显德在明，污点在暗 251
- ◎ 目的一个，手段要多 255
- ◎ 大丈夫当狠则狠 257
- ◎ 量小非君子，斩草当除根 261
- ◎ 从我做起，管好身边人 266
- ◎ 天地间，人为贵 270
- ◎ 顺应民愿，争取民心 274

◎ 两根大棒，各有用法	277
◎ 一脉相承，选好接班人	281

黑白一体 扬我威势 / 289

◎ 外交上不可逼人太甚	291
◎ 政治婚姻，外交一张牌	293
◎ 一诺千金，以信示天下	298
◎ 有打有拉，拉打结合	301
◎ 远交近攻，各个击破	308
◎ 拆别人之台，搭自己之梯	311
◎ 敌人的敌人是朋友	320
◎ 巩固防线，先解决后顾之忧	323
◎ 挑拨对手，转换角色	326
◎ 没有永远的朋友，只有永远的利益	331

敛翼待时 霸王蓄势

常言道：英雄也有屈身时。

人生之初，创业之始，无权无势，步履维艰。此时，须有一腔闯天下的热血，又要增强本领，苦练基本功。然后敛翼待时，厚积薄发。曹操的“弱势不可强争”、“弱时退让，后发制人”，正是这个道理。

少小模样，与众不同	3
牛刀小试，锋芒初露	10
以屈求伸，为一跃而退	17
不如人时且放手	22
敢想敢干，长于突破	27
先安身，后立命	31
“诸君北上，我自西向”	35
既要沉得住，又要藏得住	41
“做土皇帝，孟德不为”	45

少小模样，与众不同

历史上虽不乏大器晚成的人，但另一种情况也不鲜见，即在青少年时代就具有不同寻常的智慧。他们的为人、行事、解难的天赋往往超乎常人。家喻户晓的司马光砸缸的事迹正印证着这样一个道理：自古英雄出少年。

许多雄霸天下的人也是这样，他们大多具备超乎常人的智勇，并且在青少年时代就表现出来。被鲁迅称为“至少是个英雄”的曹操，在少年时代就运用智慧与机勇做事。面临对自己不利的情况，他不胆怯，而是勇敢；不是抱怨，而是想办法，伺机改变；总是能机警灵活地应付事态。

曹操出身于宦官家庭，家财殷富，有钱有势。但在当时，宦官的社会地位并不被认可。因为宦官不过是供帝王役使的家奴，与名门世族不同，往往被人瞧不起。因此曹操也不免有些自卑之感。又因幼时没有受过传统儒学教育，孩提时母亲不幸早逝，缺少亲人的管教，这样，曹操小时很少受到礼法观念的束缚，养成了颖悟机警、善于出谋划策、随机应变的个性。平时行为任达不拘，喜欢恶作剧，但也常常路见不平，拔刀相助。与之相好的伙伴，如袁绍、张邈等人，大都也是些喜欢游侠的人物。

更让人“失望”的是，曹操还形成了放荡不羁的品性，喜欢飞鹰走狗，耍枪弄棒。这一点，被他的叔父看在眼里，很不以为然，认为这是“不务正业”，不能继承家业、争列名门。因而他的叔父经常在曹操的父亲曹嵩面前说



曹嵩(? ~ 193) 字巨高，沛国谯县(今安徽省亳州市)人。东汉末年宦官中常侍大长秋曹腾的养子，曹操的父亲。初为司隶校尉，汉灵帝时，曾当大司农、大鸿胪，代崔烈为太尉，位列三公之一。黄初元年(220)追尊为太皇帝。

曹操的坏话，曹操因此多次受到父亲的教训。久而久之，曹操内心大为不满，于是叔侄间一时成了“对头”。曹操打算用他的“聪明”去伺机报复。

机会终于让这个机敏少年候到了。

一次，曹操在路上碰上了叔父，便故意倒在地上，假装中了风。他歪着脖子，张着大嘴巴，脸上的肌肉在抽搐。叔父一见此种情景，叫曹操不要乱动，好好休息，便急忙跑去告诉曹嵩。当曹嵩同几个随从慌慌张张赶来时，见曹操口脸如故，好端端地站在那里，神态和平时一样，好像什么事都没发生过。曹嵩感到奇怪，便问道：“你叔父说你刚才中了风，难道这么快就好了？”曹操装作委屈的样子，回答说：“我从来没有中过风呀！这是怎么说的？大概是叔父不喜欢我，在背后说我的坏话吧！”于是曹嵩产生了怀疑，此后弟弟再反映曹操的情况，他不再信以为真。曹操也就深为得意，比以前更加肆无忌惮了。

这样一来，曹操的叔父从此不再信任他，但通过类似于“栽赃”的做法，形势发生了有利于曹操的变化。他



过人一筹的心计由此可见一斑。

曹操少时虽放荡，但“计谋”过人，关于这方面的事例举不胜举。

有一次，曹操同袁绍一起去观看别人的婚礼，打算乘机将

新娘子抢走。他们先溜到主人的花园中藏起来，等天完全黑下来，便使出一个调虎离山之计，猛然放声大喊：“有小偷！”参加婚礼的人们纷纷从房内涌出来，曹操乘乱钻进房内，手持钢刀威逼新娘，将新娘劫持出来，同袁绍会合，循原路逃回。匆忙间路没有走好，袁绍一下掉进了带刺的灌木丛中，怎么也动弹不了。曹操情急智生，又大喊一声：“小偷在这里！”袁绍一急，也不知从哪里来的力气，一下就从灌木丛中蹦了出来，于是两人一起逃脱了。

少年曹操机警聪敏，这使他多次死里逃生。据说，一次袁绍同曹操翻了脸，派人乘着夜黑去刺杀曹操。刺客来到曹操住处，隔着窗户用短剑向曹操掷去，稍微低了点，没刺着。曹操估计：下次再掷，一定会高一些，于是紧贴着床席躺下。当短剑再次飞来时，果然高了，又没刺着。

自古英雄出少年，许多人在青少年时代就富有智慧和心计，并且能用智慧的手段处事，以机敏的反应解难，从而成为少年早达的那一类人。总括曹操的一生，他的一举一动无不显示出诡谲奸诈的性格，同时也显示出了一股果决不怕死的精神。这种性格和精神，早在其少年时代也已经初见端倪。

诡谲奸诈，游荡无度，自不免有闯祸的时候。曹操甚至还触犯过刑律，被县官追究，准备以重罪判处。但县官还不知道祸是曹操闯的，曹操的伙伴夏侯渊出面替曹操承担了罪责。事后，曹操又设法将夏侯渊营救了出来，双双逃脱了惩罚。

按照中国的传统观念，如此不务正业，放荡不羁的孩子，是成不了大器的。加之其不重视品德操行的修养和经



夏侯渊(? ~ 219) 字妙才，沛国谯县(今安徽亳州)人。夏侯惇族弟。东汉末随曹操起兵，从征袁绍、韩遂。建安二十年(215)，任征西将军，守汉中。后与刘备部将黄忠战于定军山(在今陕西勉县东南)，被击杀。

伯乐(约前680~前610)原名孙阳。春秋中期郕国(今山东省菏泽市成武县)人。在秦国富国强兵中,作为相马立下汗马功劳,得到秦穆公信赖,被封为“伯乐将军”。后来将毕生经验总结写成中国历史上第一部相马学著作——《伯乐相马经》。后用“伯乐”比喻个人或集体发现、推荐、培养和使用人才的人。

典的学习,因此在当时不被一般人看重。

世间先有伯乐,而后有千里马。曹操与众不同的特点也引起了当时一部分人的注意,认为他非同一般,将来必成大器,并对此大加褒奖。

汝南王俊,字子文,年轻时得到过著名党人范滂等的赏识。曹操特别喜欢王俊,王俊也称赞曹操有治世的才能。袁绍、袁术的母亲去世后,归葬汝南,有三万人参加了吊唁活动,曹操、王俊也参加了。曹操看了袁绍兄弟在治丧活动中的表现,十分不满,对王俊说:

“天下就要大乱,大乱的罪魁祸首肯定是袁绍兄弟二人。想要安定天下,为百姓解除痛苦,首先应当除掉这两个人。”

王俊附和曹操说:

“能够安定天下的人,除了您还有谁呢?”

曹操听了,十分得意,看着王俊,两人不禁相视大笑。

除了王俊,对曹操倍加赞赏和抱有厚望的还有何颀、李瓚等人。

南阳何颀,年轻时游学洛阳,与郭泰、贾彪等人交好,显名太学,著名党人陈蕃、李膺等都与之深相结纳。党锢事起,何颀也在被捕之列,于是变易姓名,逃到汝南躲了起来。大约就在这时,何颀见到了曹操,不禁感叹道:“汉家就要灭亡,能够安定天下的,必定是这个人了。”曹操听了,非常感激。

颍川李瓚,曾做过东平相。李瓚十分赞赏曹操的才能,临终时对儿子李宣等说:“国家即将大乱,天下英雄没有一个人是能够超过曹操的。张邈是我的朋友,袁绍是你

们的外亲，虽然如此，今后你们也不要再去投靠他们，一定要去投靠曹操。”几个儿子依照此理，后来均没有出现大的意外。

睢阳桥玄，历任县功曹、国相、太守、司徒长史、将作大匠、少府、大鸿胪、司空、司徒、尚书令等职，光和元年（178年），升任太尉。以刚毅果断著称，敢于打击豪强贪官。自己廉洁自守，虽身居要职，子弟宗亲却没有一个凭借关系做大官的。家贫乏产业，去世后，竟难以殡葬，当时的人们因此将他称为名臣。桥玄礼贤下士，善于观察和品评人物，在清议界也享有很高的声望。曹操慕名前往，桥玄与之交谈后，感到曹操很不平常，说：

“现在天下将要发生变乱，不是经邦济世的人才是不可能使天下安定下来的。能够安定天下的，大概就是你了。”

停了一下，又说：

“我见过的天下名士多了，没有一个是像你这样的。你要好好努力。我已经老了，愿意把妻子儿女托付给你。”

曹操当时要名无名，要钱没钱，却受到众多名士的信任与推崇，甚至有人称之为“乱世之英雄。”

许劭，汝南平舆人。以名节自我尊崇，不肯应召出来做官。善于辨别、评述人物的流品，当时人们推举清议的权威，无不把他和太原郭泰作为代表。谁要是能够得到许劭的赞誉，谁就能够身价倍增。他每月初一日，即与一些有名气的人共同“核论乡党人物”，称之为“月旦评”。曹操问许劭，“我何许人也？”据说，许劭鄙其为人而不肯对，“操固问之，劭曰：‘君清平之奸贼，乱世之英雄。’”



桥玄(109 ~ 183) 字公祖，梁国睢阳(今河南商丘)人。曾任大鸿胪、司空、司徒等职，光和元年(178)迁太尉，数月后因病罢免。《后汉书》卷五十一有传。

《后汉书》纪传体东汉史，二十四史之一。南朝宋范曄撰。记述自汉光武帝建武元年(25)至汉献帝建安二十五年(220)，共195年的史事。新创党锢、宦者、文苑、独行、方术、逸民和列女七种列传。原书仅有纪传，北宋时将晋司马彪《续汉书》八志，与之相配，成为今本。今本一百二十篇，分一百三十卷。

此话在《三国志·武帝纪》注引的孙盛《异同杂语》中被倒置了一下，而且成为家喻户晓的评语被流传至今，这就是“子治世之能臣，乱世之奸雄”。无疑，综观曹操一生，《后汉书》的记载当更近事实，与其把曹操看为“乱世之奸雄”，不如把他看成是“乱世之英雄”。况且只有这样的评语才会使曹操高兴，“大悦而去”。因为天下即将大乱，已无“清平”、“治世”可言，做“奸贼”，或做“能臣”都是无所所谓的，不管给什么评语，都属飘忽无稽之言；而做“乱世英雄”却正是有志于世的英雄豪杰，特别是曹操辈的心愿。因此可以断定，许劭对曹操的能力是相当看重的，而且看得很准。曹操因许劭而闻名当世，许劭也因评论曹操而名流千古。当然，许劭谓其“英雄”是从大处着眼，至于为人，就另当别论了。

随着年龄知识的增长，以及耳闻目睹的官场的矛盾，对社会了解的加深，曹操不再沉溺于飞鹰走狗的生活，开始关心政治，涉足社会。特别是他十四五岁时，窦武、陈蕃、李膺、杜密等人，被宦官杀害，对他的震动很大。他立志以天下为己任，改变政治黑暗腐败的局面。

此后，曹操勤奋学习，博览群书。他读书与一般俗生儒士不同，不专读儒家的书，其他诸子百家的书也读，而且注意经世致用，把有用的东西加以吸取。他预感到乱

