



用 懂 读
三 三 三
国 国 国



赵丹阳
——著

三 国 大 军 师



三国的精彩 七成在于军师
军师的精彩 九成在于谋略

大谋者左右时局发展，影响历史走势
小谋者则寻求进阶之道，以期安身立命



九州出版社
JIUZHOU PRESS

三国 大军师

赵丹阳
——
著



图书在版编目 (CIP) 数据

三国大军师 / 赵丹阳著. --北京: 九州出版社,
2018. 3

ISBN 978-7-5108-6761-3

I. ①三… II. ①赵… III. ①政治人物—生平事迹—
中国—三国时代—通俗读物 IV. ①K827=36

中国版本图书馆CIP数据核字 (2018) 第048933号

三国大军师

作 者 赵丹阳 著
出版发行 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) 68992190/3/5/6
网 址 www.jiuzhoupress.com
电子信箱 jiuzhou@jiuzhoupress.com
印 刷 三河市中晟雅豪印务有限公司
开 本 700毫米×970毫米 16开
印 张 17.5
字 数 200千字
版 次 2018年4月第1版
印 次 2018年4月第1次印刷
书 号 ISBN 978-7-5108-6761-3
定 价 45.00元

★ 版权所有 侵权必究 ★

目 录

第一部分

天下大势一盘棋

- 002 荀彧：历史铁律与百年之谋
- 018 诸葛亮：智圣之道
- 035 周瑜：了不起的谋略家
- 041 水镜先生：影响力经营者
- 048 荀攸：润物无声的和平演变
- 059 鲁肃：和平主义者的另一面
- 066 张昭：天下最没用的学问

第二部分

有人的地方就有政治

- 076 曹操：十二类人才尽入吾彀中矣
- 084 步骘：当好领导做对四点就够了
- 091 虞翻：孙权为何要迫害这个文武全才？
- 099 黄权：只做正确的事

- 106 法正：宰相的城府
- 117 刘巴：了不起的御用经济学家

第三部分

机关算尽

- 124 郭嘉：人心可测
- 138 刘晔：攻心为上
- 149 陆逊：做圈套的技术
- 158 贾诩：阴毒的抵隙之术
- 168 蒋济：柳暗花明的制衡之术
- 180 吕蒙：仁义其表，峥嵘其心
- 188 秦宓：神秘莫测的外交家
- 194 薛综：谈判的艺术

第四部分

不识时务当如何

- 204 徐庶：术高莫用
- 209 向朗：失意后的活法

215 诸葛恪：早秀不如晚成

227 李严：机关算尽反误了卿卿性命

第五部分



大道至简

236 傅彤：忠义胜于奇谋

241 骆统：心底无私天地宽

249 朱然：最好的方法往往是最朴素的

257 黄忠：厚积才能薄发

264 郤正：笔杆子的门道



第一部分

天下大勢一盤棋



荀彧：

历史铁律与百年之谋

荀彧，字文若，是东汉末年著名的政治家、战略家，被三国迷们奉为“曹魏十大参赞之一”。曹操曾经夸赞他说：“彧之功业，臣由以济，用披浮云，显光日月。”能得到曹操如此高的评价者，唯有何夔、郭嘉、程昱、贾诩、荀攸、蒋济等寥寥数人而已，可见荀彧是实实在在的“王佐之器”。由于其事迹较多，本书仅摘其五。

其一，少怀大志，不事暗主。

永汉元年，董卓执柄，独霸朝纲，由于手下没有懂得经济方面的人才，搞得京都物价飞涨。郎中令李儒建议董卓亲身拜访荀彧，求教大计。

据高守业注《管子轻重十六篇》旁引说，荀彧向董卓呈献三计：“一曰平准，置平准于显阳，召受四方委输，以仰给大农，贵出贱屯，如此，富商大贾亡其所诈，而万物不得腾跃；二曰市估，设市监以督行货，计所高低，坐赃论；入己者，以盗论；三

曰有度，相国旬月一巡守，命市纳贾，以观民之好恶、志淫好辟，乃得无亏市人，而商旅不散。”^①

荀彧的大体意思是：平抑物价，其一是要实行平糴、平准政策。平糴是战国时期魏国政治家李悝提出的调节农业生产的主张，具体方法是：在丰年时，由官府平价收购农民的余粟，即平糴；荒年时再用平价出售积粟，即平糴。西汉宣帝时，根据平糴理论，又创立了常平仓制度，由国家投资在各郡县设立常平仓，“谷贱时增其贾而糴，谷贵时减贾而糴”；其二是推行定价监管制度，也就是政府直接定价，打击价格欺诈行为，以期“禁伪而除诈”；其三是价格调控要有严格的依据，制定商品价格必须凭借供求关系做出判断，既要相对稳定，又要不时变动。而且，量价之时需要综合考虑成本和利润等因素，尽量兼顾买卖双方的利益。宋人杨朝翁在为《汉书·食货志》作解时，曾经援引了公元190年（也就是荀彧为董卓定计半年后）洛阳城内的物价数据，当时买一个馒头需要“五铢小钱”九个，这九个小钱的价格是怎么定出来的？荀彧先核算米面的价格，又考究劳工之所佣，合为成本，共计六钱，再加上每个馒头“三钱之息”，即利润，才定出九钱的价格。

由于这次对价格的调整 and 市场的监管十分合理与到位，平抑物价颇见成效。

董卓夸赞荀彧说：“你怎么这么聪明呢！喜欢死你了！”

荀彧哑然失笑道：“这不过是最简单的手段，当年癸乙和桑

^① 高守业注《管子轻重十六篇》引荀彧言。

弘羊都用过啊！土鳖！”

董卓估计压根没听过这两个人的名字，恼羞成怒：“哼，臭美什么？以为你真的独有创见，原来不过是拾人牙慧！我本来想封你作常侍郎，现在看来……”

荀彧仰天大笑，道：“某能征天下之税而兵民欢呼，称为神明之政。”众所周知，从征税角度来说，税收是一种拔鹅毛的艺术，鹅毛肯定要拔，高水平的表现是：既把鹅毛拔下来，又不让鹅叫唤，或者少叫唤。荀彧居然放言自己能征尽天下的税赋为大汉朝廷所用而百姓不加嗟怨，口气实在大得可以！

董卓把这话当作疯言疯语，从此不再理会荀彧。

事后，李儒请教荀彧说：“文若刚才说的是真的吗？我读书治学二十余载，自问没有这种本事。”荀彧将古代“菁茅之谋”“石璧之谋”因革损益、与时俱进地加以讲解，堪称妙语生花。李儒听得如痴如醉，半晌，方才拜服道：“如果拥有了您，何愁不能尽收天下财富！我一定劝谏董相国，让他拜您为军师祭酒！”荀彧道：“董卓不会听从你的建议！”

次日，李儒到董卓府上再三陈情，希望他能够纡尊降贵，向荀彧赔礼道歉。董卓鄙夷道：“这些自以为是的儒生，我见了就烦！”当李儒再次想找荀彧谈话时，他已经逃往冀州了。

在族兄荀谌的举荐下，荀彧被袁绍聘为幕僚。袁绍表面上对荀彧礼遇有加，实际上只给了他个空头冕冠，他的地位远远逊于袁绍手下的其他七位谋士。

次月，荀彧请求告辞。荀谌极力挽留，希望与他一起开疆辟土成就大事，央求他暂且忍耐。

荀彧闻言，只是苦笑。据乾隆时期繁斋居士卢文弨注《白虎通》引荀彧言曰：“且夫元皓、沮授，勤礼贵德，精研颐策，匪云辄克，尚可为类。至于元图、公则，曲辞谄媚，交乱懿亲，何乃见用于台阁？某窃耻之，不忍为之下！况绍非有常棣之义，不能以社稷予之！”他的意思是，我的才华本来跟田丰、沮授差不多，怎么能把我放在逢纪、郭图这两个小人后面呢！况且袁绍私欲过重，刚愎自用，恐怕不能与我一起兴复汉室。

言毕，扬长而去。

这个时候，何颙跟曹操说：“荀氏有八龙，而能成国器者五：衍、斐、悦、谌、彧。彧尤机鉴先识，当享高爵。”曹操于是亲自礼聘荀彧，二人一拍即合。

其二，谋盖陈宫，计破吕布。

兴平元年，曹操东征陶谦。在濮阳的吕布趁机致书兖州的张邈和陈宫，以动其心。清人张凤在为《捭阖策》作注时曾援引此信，其文略曰：“自长安得拜宫台，嗣后天各一方。同钱侯门，愧承国土之恩；谋及乃心，不忘匡辅之节！今孟德五万骁骑，尽在徐州，若起寿张之众以遏恶扬善，事可成矣！”

张邈和陈宫早有叛曹之意，见了此信，反志更坚。张邈想要直接带领寿张县的数千黑社会骨干强行攻打鄄城（今山东鄄城北，兖州治所）。陈宫劝阻说：“若真打起仗来，我们的后勤跟不上，应该先从鄄城处诈取粮草。”于是模仿曹军主簿的笔迹，撰写信笺，其文略曰：“徐州之廓重氛，蛇豕遍地，豺狼蜂结，虽雅究韬铃，放命六师，犹难薄伐。今吕将军躬率熊罢，匹马先

登，义助明公，宜亟供其军食。”

鄆城守将惶惑无计，不知所措。张邈和陈宫的内应趁机呼应说：“吕布大人不辞劳苦，愿意与主公共伐陶谦，应该供给他粮草！”荀彧闻言，沉静一笑，道：“去告知吕布，半月之内，粮草必将送到！”当夜，荀彧急召东郡夏侯惇回援，援兵到后，荀彧接连下令处死主张借粮的官吏，多达十数人。陈宫见计谋被识破，只得率众强攻，结果得不偿失。

陈宫一计不成，又生一计，乃致书豫州刺史郭贡，其文略曰：“恭祖之军，鏖兵金匱，校战广威，虽连遭夷戮，而奋砥扬精。曹军用机数月，跋前疐后，其势顿于费、华，倘能蹶景追飞，击其不意，乃割鲁西南以奉将军！”^①郭贡一看，这个陈宫给自己画的大饼不小啊，成功之后自己就能得到山东的一半儿，真不错！于是率众数万来攻鄆城，夏侯惇一时不能取胜。

次月，郭贡要求会见荀彧，荀彧准备前往，夏侯惇等人说：“您是一州的屏障，如果前往一定会有危险的，不可以去。”荀彧说：“郭贡与陈宫、张邈他们，平素并没有什么往来，现在只凭陈宫的只言片语，就兴师动众来到我处，一定是为了刺探虚实。如果我们实力充盈，他就退兵休战，倘若我们防守薄弱，他就趁火打劫。我如果龟缩不出，是以畏惧之态昭示于人，咱们会更加危险。”于是出城会见郭贡，郭贡见荀彧毫无惧意，认为鄆城易守难攻，于是持重观望。陈宫连输两阵，从此不敢再与荀彧轻易斗法。

^① 宋人张洎注《止学》引荀彧言。

不久，曹操回师兖州，将张邈等人击败。次月，挥师濮阳，准备与吕布决战。

众所周知，吕布是天下悍将啊！号称以一当十，胯下赤兔马，手上方天戟，抡着谁谁死啊！吕布率兵攻进曹兵阵中，曹兵大乱，曹操从火中奔突时坠马，把左手掌都烧焦了，险些被吕布俘获。

曹操骂道：“你等着，这次我没带大将！下次我把夏侯惇叫来，就是吃眼珠子那个；还有典韦，拿着两个大板斧，两米四八那个；还有许褚，拿个大锤子，体重五百多斤那个……”曹操回去叫人了。

吕布一听他叫这三个人，心里想你叫这三个哪是人啊，那是老虎啊！一个我都够呛能对付！还叫仨！他也肝颤，于是管陈宫叫了一万人，壮壮胆。

两人二次对决，是在定陶。荀彧来信劝谏说，吕布这小子是个愣头青，咱们不能硬打，得玩点心眼。曹操看完信后，大笑数声，决定依计而行，随后便让自己的大军倾巢而出，全去收麦子，打粮食，把大本营只交给老弱妇孺看守。与此同时，将伏兵设在大本营西边的一个地方，这个地方树木很深，杂草很多，隐蔽很容易。

吕布一看就乐了，你这西边不是明摆着有伏兵嘛！你骗傻子呢！然后，吕布就派兵挑逗大本营里的妇孺，想把伏兵引出来。谁知道去了一次、两次，大营西边一点反应也没有。吕布一想，不应该啊，曹军士兵的妻子和老娘被人辱骂、调戏，怎么还能纹丝不动？转念一想，这老曹滑头啊！别再是跟我玩空城计吧！他

准是把大部分兵马都调去收粮食了，然后怕我袭击他的大本营，才摆出这副架势。如果西边真有伏兵，他不能摆得这么明显。

吕布这么想，可还不敢确定，于是先叫五千人马开进曹操大本营，一看西边还是没动静，下令全军开进。这下子里里外外的伏兵可都出来了，吕布被包了饺子。

这在兵法中，就叫“虚者虚之，疑中生疑；刚柔之际，奇而复奇”。荀彧的招数就是先把埋伏摆在明面上，让你一眼就看出来，然后再设法让你感觉这不是埋伏，这就是为了吓唬你。吕布大脑缺氧，一辈子也琢磨不明白！

其三，分化诸贤，大败袁绍。

曹操连续击败张绣、吕布之后，威势日壮，于次年北渡黄河，击斩依附袁绍的眭固，攻占射犬。这在袁绍集团看来，是赤裸裸的挑衅，于是袁氏家族统带精兵十万，战马万匹，企图南下进攻许昌。围绕着是否抗袁的问题，在曹操集团内部又展开了一场辩论。名士孔融反对与袁绍抗争，他说：“袁绍地广兵强，有十大谋臣为他出谋划策，五大悍将为他统领军队，恐怕很难战胜啊！”

据《三国志·魏书》记载，荀彧不同意他的观点，对曹操言道：“古之成败者，诚有其才，虽弱必强，苟非其人，虽强易弱，刘、项之存亡，足以观矣。今与公争天下者，唯袁绍尔。绍貌外宽而内忌，任人而疑其心，公明达不拘，唯才所宜，此度胜也。绍迟重少决，失在后机，公能断大事，应变无方，此谋胜也。绍御军宽缓，法令不立，士卒虽众，其实难用，公法令既

明，赏罚必行，士卒虽寡，皆争致死，此武胜也。绍凭世资，从容饰智，以收名誉，故士之寡能好问者多归之，公以至仁待人，推诚心不为虚美，行己谨俭，而与有功者无所吝惜，故天下忠正效实之士咸愿为用，此德胜也。夫以四胜辅天子，扶义征伐，谁敢不从？绍之强其何能为！”

意思是，古来在胜败场中较量的人，真有才能的，纵使起初弱小，也必将强盛，如果不是有才能的人，纵使起初强大，也必将覆灭，楚汉之争足以奉为明证。现今同您争夺中原的人，只不过还有袁绍罢了。袁绍这人貌似宽容而内心忌刻，对人才用而疑之，而您通达事理，不拘小节，用人唯才，这说明您在度量方面胜过袁绍；袁绍处事迟缓，优柔寡断，往往错过时机，造成失败，而您能决断大事，随机应变，不守成规，这说明您在谋略方面胜过袁绍；袁绍治军不严，法令难行，士卒虽多，难以运用，而您法令严明，信赏必罚，部众虽寡，却都争先效死，这说明您在用兵方面胜过袁绍；袁绍凭借四世三公的身份，装模作样地玩弄小聪明，以此沽名钓誉，因此很多缺乏才能而喜好虚名的士人都归附于他，而您以仁爱之心待人，推诚相见，不求虚名，自己的行动谨慎节俭，而对真正的有功之士无所吝惜，因此天下忠诚正直、讲求实际的人士都愿意为您所用，这说明您在品德方面胜过袁绍。用以上四个方面的优点辅佐天子，扶持正义，讨伐不义之臣，谁敢不从？袁绍虽强，又有什么用呢？

孔融冷笑道：“虚言佐世，傲志凌人，未知计将安出？”意思是你说了这么些，都是些大而无用的理论，你有实际的办法破袁吗？

荀彧对孔融之语不以为然。据清人汪鸣远注《鬼谷子·抵隙》旁引记载，荀彧胸有成竹道：“绍兵虽多，而法不整。田丰刚而犯上，许攸贪而不治，审配专而无谋，逢纪果而自用，郭图内险外谗，辛毗扞格不通，沮授不善合变，荀谡言多行滞，高干驩伏盐车，阎柔嗒焉自丧。且夫图之甥婿，课税并州，多有侵盗，怙恶不悛，可密告诸仇貉；毗之子侄，戍关淄川，失道妄行，逆天暴物，宜雁翎乎元图；攸之家人，凶淫衡水，寄猓他室，跋扈恣睢，当扬讯于正南。另有度辽将军统帅幽州，同乌丸、鲜卑时或相闻，亦应驰驿奏之，令与元才挟邪取权，两相倾轧。各欲逞强恃谋者，皆陷此计，必使诸贤互相攻讦，将以生变！至于所部诸将，曲义亡后，均不协睦。奇、延、郃、览、良、丑，俱各怀其是，可一战而获。”

010
荀彧的意思是，袁绍手下那十名重要参谋，虽然厉害，但是各自的性格缺陷导致他们难有大的作为。况且，这些人貌合神离，整日想的都是如何搬倒其他的同事，好让自己扬名显亲。既然如此，我们就多派细作，在他们内部挑拨离间，譬如将郭图集团的犯罪证据报知田丰，把辛毗集团的不法行为告诉逢纪，把许攸集团的贪婪酷虐告诉审配，把阎柔拥兵自重的事情报知高干，让他们互相内斗。这样的话，袁绍的文胆等于是废了。再说那帮武将，自打河北第一名将鞠义死了以后，他们就互相不服，打起仗来肯定不会同心协力，很容易各个击破。

孔融一向把袁绍当作偶像，听完荀彧这番话，差点气得抽过去。

等到荀彧将离间之计施行得差不多了，就奏请曹操出战

袁绍。

曹、袁二人乍一交手，彼此都倍感压力，曹操想要整兵修甲，以待来日。这个时候，荀彧来信劝谏说：“绍聚众官渡，欲与公决胜负。公以至弱当至强，若不制，必为所乘，是天下之大机也。且绍，布衣之雄，能聚人而不能用也。以公神武明哲，而奉以大顺，何向而不济？今军食虽少，未若楚汉在荥阳、成皋间也。是时刘、项莫肯先退者，以为先退则势屈也。公以十分居一之众，画地而守之，扼其喉而不能进，已半年矣。情见势竭，必将有变，此用奇之时，不可失也。”^①

曹操听其所言，不到十日，袁绍的谋士许攸叛主来投，并献计火攻乌巢。曹操胜利后，感慨万分道：“许攸背叛袁绍，看似偶然，实则是荀彧筹划已久的结果啊！官渡之战能够胜利，文若要占三分之二的功劳！”

其四，居中持重，举荐人才。

建安九年，荀彧与荀攸叔侄二人分主内外，地位显贵，一言一行都能影响曹操及献帝的决策。曹操还将安阳公主许荀彧长子荀恽为妻，荀氏一门宠光无限。但荀彧从不居功自傲，而且将所赐之物皆散给族人和朋友，家无余财。

建安十年，曹操将荀彧请到丞相府上，亲自备置酒宴，问话说：“本相除了文和、仲德、公仁、子扬以及你们二荀之外，还有六位文胆，不知道怎样安置，才能人尽其用？”

^① 取自陈寿所撰《三国志·魏书》。