

## 曾仕强点评三国之道

曾仕强推出又一新作——《曾仕强点评三国之道》

两度出击《百家讲坛》的曾仕强教授在新年伊始推出了又一新作——《曾仕强点评三国之道》系列丛书。春节期间该书在市新华书店销售近百本，读者反映看后受益良多。

《三国演义》描写了东汉末年和整个三国时代以曹操、刘备、孙权为首的魏、蜀、吴三个政治、军事集团之间的矛盾和争斗。在波澜壮阔的社会历史背景上，展示了那个时代尖锐复杂又极具特色的政治军事冲突，在政治、军事谋略方面，对后世产生了深远的影响。《曾仕强点评三国之道》系列共四部，分为《一、桃园三结义》《二、诸葛亮下山》《三、大意失荆州》《四、三国归一统》。

本书以《三国演义》为案例素材，曾仕强教授运用《易经》象、数、理的视角，根据跌宕起伏的情节进展，设置和点评的问题要点4000多个，其中透过《三国演义》的象，点出了《三国演义》的数，更评出了《三国演义》的理，堪称“曾式管理”理论案例教学的集大成之作。

本书作为《曾仕强点评三国之道》系列的第一本书告诉我们，要完成大事，仅凭个人单打独斗，根本不可能。刘关张桃园三结义，协力同心，组成坚强的团队，加上曹操的推荐，提供良好的机会，刘备才能无中生有，造成一股强大的势力。

## 曾仕强《剖析三国》序

人类的历史，离不开“一阴一阳之谓道”这一句话。道是什么？便是平常说的“秩序”，英文叫做 order。一旦 disorder，那就混乱、离谱、乱了套，称为失道或叛道。道有阴、阳两面。阴的无形无迹，很难掌握，也不容易说得清楚，称为“隐秩序”英文叫做 Latent order。阳的有形有迹，比较容易掌握，也比较容易说清楚、讲明白，称为“显秩序”，英文即为 illustrated order。

隐秩序要通过显秩序来表现，但仍有隐而不现的部分，常被称为“看不见的手”。但显秩序当中，也有隐秩序的影子，时常使人觉得仿佛也有一只“看不见的手”。

一般人看三国、说三国，都离不开魏、蜀、吴这三个国家。由于有形有迹，属于显秩序的表现。大家都看得见，因而津津乐道。我们检视三国，多了一个“水镜王国”。这一只看不见的手，显然隐形，却能够天下布局，操控当时的变幻。在水镜先生的巧心安排下，刘备三顾茅芦，提供孔明改变世界的平台。鞠躬尽瘁之后，把焦点转移到司马懿身上。这种变动，证明人定胜天必须受到天定胜人的局限。看得见的所有作为，毕竟难逃看不见的“那一只手”的掌握。不以成败论英雄，却实在难免成者为王败者为寇。人世间的观点，不能不以人为本。“看不见的手”，也要和人心的变化合理地配合。

吴国的鲁肃，似乎也是水镜集团的成员。千方百计、费尽心机要促成吴蜀联盟。周瑜亡故，鲁肃接掌都督，似乎和孔明更有默契。曹操的谋士徐元直，更不用说。原先就是水镜先生安排给刘备的，后来才被曹操使计骗过去。庞统和诸葛瑾，表面上一在蜀、一在吴，实际上都是水镜集团的重要人士。最难以相信的，是司马懿，他忽起忽落，成为孔明的主要对手，却在适当的时期，一肩担起水镜集团的重责大任。他百般忍耐、自我丑化、受尽讥笑和咒骂，都是为了一统天下，完成任务。

宇宙间的变化，只有一个道理。有看得见的现象，便有看不见的势力。当然朱子说得好：宇宙间一切事物，只有“道理”是真实的。其余万事万物，都是颠倒而迷妄。每一时刻，都可能变化、毁灭！

《三国演义》里的所有人物、事迹，都已经成为过去。但是它所揭示的道理，却永远存在。有形有迹的魏、蜀、吴三国，俱皆灭亡。只有无形无迹的水镜王国所代表的势力，迄今仍然长存。从尧、舜、禹、汤、文、武，一直延续到现在。中华民族的历史传承，并非西方

人所体会的“不连续”（discontinuity）时代，而是延续不断的生生不息。这一只“看不见的手”，时常更换不同的代号，却始终持续地运作着。身为炎黄子孙，务须将《三国演义》的道理，发扬光大，使中华民族现代化，能够免于盲目西方化的厄运，才是我们共同奋斗的目标。

我们采取这样的观点，来探究《三国演义》所揭示的道理。至盼各界高明贤达，不吝赐教益为幸。

曾仕强 序于台北明道阁

2006年11月吉日

### 曾仕强《剖析三国》前言

宇宙是一个完整的体系，只是大到远远超过我们的观赏能力范围，不容易看得出来而已。要维持一个完整的体系，需要共同的秩序。宇宙的秩序太巧妙了，远远超过了我们的认识能力，不容易说得清楚，勉强称之为“道”。

道是阴阳变化所遵循的秩序。阴代表看不见、摸不着的秩序。虽然无形无迹，却随时产生作用，称为隐秩序。阳表示看得见、摸得着的秩序。由于有形有迹，经常吸引人们的眼光，所以称为显秩序。

显秩序好比气球，明显地飘浮在空中，光彩而夺目。隐秩序有如空气，到处弥漫，却无声无息，引不起大家的注意。如非必要，很少得到重视，好像不存在一样。

气球里面所装的，也不过是空气。为什么同样是空气，气球里面的和大气中的，就显得不一样？空气是软的，没有什么弹性。但一装进气球里，便好像是硬的，而且具有了很大的弹性。气球的塑料皮膜，也是软的，为什么一装进软的空气，反而立刻硬起来呢？

历史所写的，就好像是气球的变化。至于更多的空气，反而很少触及。我们常说要宏观，但是反映我们的历史，实在不够宏观。演义所描述的，通常把大气的若干情况也包含在内。历史和演义最大的不同，在于历史所记载的人物、时间和地点，应该相当正确。至于内容，那就未必真实。演义中的人、时、地都不一定正确，但是所呈现的历程和心情，都很符合实际的情况。有人相信历史，有人则喜爱演义。不妨各取所需，互相尊重。我们把考据的工作，委托给专业的历史专家。我们不背诵，也不记忆演义的细节，却希望从中获得一些指引。也就是兼顾显秩序和隐秩序，体会出一些有益世道人心的道理。古人认为读者的目的在明白事理，我们付诸实践。依据这种“气球理论”，我们把三国看成四种势力。这样，三国就有了现代化的诠释，兼顾显、隐两种秩序的互动。

大禹治水，已经知晓于四海之内，大家的利害是一致的。现代地球村的概念，也不过如此。秦始皇统一六国，取得政治上的统一。好比把六个小气球，合并成为一超大的气球。这使中华民族视统一为常态，而将分裂看做是暂时的权变。《三国演义》写的便是当时的天下，由合而分，再由分而合的历程。从显秩序的观点来看，好像是魏、蜀、吴三大集团的纷争。若是兼顾显秩序的立场，不难发现还有一个无形无迹的水镜集团，默默地做出天下布局，促进三国分而复合，我们称它为“看不见的手”。

公元前221年，嬴政果如其名，赢得有史以来中原版图最大的政治胜利，建立了世界上最早也最大的帝国。却由于过度集权，竟然不避讳地自称为始（死）皇帝。不幸应验得很，秦朝真的短命而终，很快被推翻。

一个气球，当充气完成后，理论上应该持久存在。实际上却由于大气的作用，或内部的变化，经常在消气，甚至于疲软或毁灭。显秩序遭受隐秩序的影响，十分明显。那一只手虽然看不见，却留下很多的形迹。

楚汉相争的结果是：汉高祖刘邦于公元前202年再度统一天下。他汲取了秦朝不分封的教训，论功行赏，分封了一系列王侯。这相当于一个超大型的气球里面，包含着好几个气球，

彼此互相碰撞，当然很不安宁。这给日后的刘氏政权构成了很大的威胁。汉高祖花了七年的时间，才铲除异姓王侯，完成“非刘氏而王者，天下共击之”的共识。好像把气球重新换气，变成纯度较高的氢气，飞起来更高更轻快。吕后当权，一口气封了三位吕姓王侯，又渗进了其他的气体，引起诸吕之乱。文景盛世，传到元帝、成帝，国戚们依仗权势，为非作歹。平帝时外戚王莽终于篡位，把气球的标志改掉，导致了西汉的灭亡。

公元 25 年，刘秀消灭各地的割据势力，恢复了统一的政权，史称东汉。东汉首开宦官封侯的先例，灵帝时宦官得势，巧取豪夺而无所顾忌。直到黄巾造反，这才造成三国鼎立，把一个超大型的气球，分裂成了三个大气球。

魏、蜀、吴三国，无不希望永续经营，成为百年甚至万年老店。好比气球灌入气体之后，衷心盼望它不要消损或毁灭。但却都最多维持不到一个甲子，便宣告崩塌。气球有成必有毁，国家能兴也能亡，所以三国有始便有终。这种自然现象，构成隐秩序，谁也无法避免。水镜集团，则是这一时代的无形推手。因为隐秩序本身无形无迹，表现的时候，最好通过合理的人，才能显出力量。以水镜先生司马徽为代号，成员包括伏龙诸葛亮、凤雏庞统、徐庶、石广元、孟公威、诸葛瑾、鲁肃、司马懿父子，以及诸葛诞、姜维等人，说起来十分奇妙。

有形的王国，所企求的是大而强。无形推手所在意的，则是长而治。魏、蜀、吴以英雄豪杰为主，要打天下。水镜集团却采取隆中所订的策略，分别向有规模或有潜力的集团，推荐专业经理人。以仁人志士的面貌出现，或者伪装成同道的样子，打入集团核心。将来不论哪一个集团胜利，水镜集团都永远掌握控股的优势。天道悠悠，无始无终，才是这一群以贤能为主的无形集团，最为坚持的经营理念。打破有形的局限，随遇而安。

结局是谁都料想不到的，过程却大家都必须设法加以掌握。孔明再高明、再了不起，最后也只能鞠躬尽瘁、死而后已！《三国演义》所揭示的道理，尽在于此。一方面人定胜天，各路英雄，都应该尽心尽力，克服困难和危险，杀出一条活路来。一方面则天定胜人，关羽死于吕蒙和陆逊手中，孔明造就了司马懿的势力，刘禅笑死司马昭，晋帝统一天下，岂是人力所能够转移的？

显秩序是人定胜天的依据，隐秩序则是天定胜人的契机。气球的皮膜材质、弹性、厚度、大小和充气的选择等，都是显秩序，人力可以控制。但是外界的压力、环境的变化，以及意想不到的碰撞或打击，却是十分难料，并非人力所能够完全掌握。我们最好记取善变者必败于变的教训，力求避开用剑者死于剑、用谋者死于谋的险境。同时还要注意君子可欺以其方的陷阱，走出一条长治久安的大道，早日摆脱分合的轮回厄运。

我们先提出三个基本问题：为什么要读《三国演义》？怎样读《三国演义》才有用？《三国演义》可以分成哪四大阶段？依据显秩序和隐秩序兼顾并重的气球理论，提出合乎现代需求的合理诠释。兹分述如下，以供参考：

曾仕强：为什么一定要读《三国演义》？

《西游记》、《水浒传》、《三国演义》这三本书，各有特色，俱皆非读不可，不看可惜！其中《三国演义》，更应该趁着年轻，多读几遍。相信对于世道人心和做人做事，大有助益。演义的意思，并不单纯是史实加入传闻的故事。最好解释为表现义行，以深入人心。《三国演义》一开始便是“桃园三结义”，把一般人的帮会结拜，转化成为义气相结合的忠义行为。刘备、关羽、张飞这三位异姓兄弟，终其一生，都誓死以义相结合。《三国演义》对于人物的评核，也都以义为标准。宣扬忠孝节义，在当时属于显秩序。现代人类喜欢找一些冠冕堂皇的借口，说什么经济挂帅。其实是一切向钱看，笑贫不笑娼，以致重财轻德，把赚钱的本领，看得比品德修养更加重要。但是，忠孝节义在现代社会，仍然是影响重大的隐秩序。在现代社会，读《三国演义》，至少可以获得三大好处：

(1) 更加深入了解人生的真相。三国的形成，历经剧烈的变化。各种文武人物，虽不个个竭尽心力。结果却人人皆以不了了之收场，没有例外。赤兔名马，配勇猛异常的吕布，

加上方天画戟，可谓天下无敌。却为爱才如命的曹操所斩，而不了了之。赤兔马辗转归于关羽，更是英雄盖世。手执青龙偃月刀，谁人能敌？但最后还不是大意失荆州，难逃不了了之的恶运？如果只有显秩序而没有隐秩序，怎么解释这些现象？又何以明白孔明神机妙算，到头来还是只能尽人事以听天命，违反不得！

(2) 更能奋力提升人生的价值。既然人生的结局，不外乎不了了之。人生的价值，即在活着一天，就应该珍惜自己的生命，好好把握宝贵的时光。尽心尽力地，把自己的任务好好完成。不能认为反正是不了了之，便随心所欲，爱做什么就做什么。以多元化为借口，说什么只要我喜欢，有什么不可以？那就是自暴自弃，一生枉为人了！不了了之有两种，一种叫做死不瞑目，如董卓、吕布、袁绍、周瑜、曹操，虽然名震天下，不可一世，却都是怀恨而终，有愧亦有憾！另一种则是心安理得，如孔明、刘备、赵云、黄忠、王允、陈宫、华雄、颜良、文丑、鲁肃、黄盖、吕蒙、关羽和张飞，死时很不情愿。冷静下来，也觉得心安理得，无愧也无憾！如果不是显秩序和隐秩序兼顾并重，怎么确保心安理得呢？

(3) 更深一层体会“义”的可贵。同样不了了之，为什么有的人心安理得，有的人却死不瞑目？关键就在一个义字。顶着金字招牌的曹操、继承父兄基业的孙权，以及空有秘方却苦于人力、奖金都不足的刘备，如果看到三国归晋的结局，不知道有什么样的感想？会不会觉得自己的公司被兼并，多年来的理想与努力落空？还是认为这一辈子再怎么折腾，也没有白活？有形的王国，为什么总有败亡的一天，便是显秩序不一定能够满足隐秩序的需求，或者得不到隐秩序的配合。换句话说，不能够兼顾隐秩序，不可能完全合乎义的标准。尽管有人心中佩服曹操，却很不方便明白说出来。刘备当然有可疑的地方，大家却宁愿相信他是仁人君子。让我们更清楚地看出，义的可贵，就在它能够提高人生的真实价值。

曾仕强《剖析三国》前言 2.怎样读《三国演义》才有用？

很多读过《三国演义》的人，我们看他的举止言行，和没有看过《三国演义》几乎一模一样，完全没有不同。可见这些人并没有抓住要领，没有得到好处，简直是浪费。

怎样读才有用？我们提供三点建议，以供参考：

第一，时间宝贵，要读出故事背后的深刻道理。

一般人只把《三国演义》当做故事来看，十分热闹，而且紧张刺激。把自己的感情和情绪完全投入，随着故事中的人物和情节而起伏，却缺乏理性的思虑，不能体会其中的道理。这种看热闹而看不出门道的读法，浪费了宝贵的时间，得不到真正的道理，实在十分可惜。古人常说读书明理，意思是读书有没有用？完全看能不能读明白其中的道理？《三国演义》所蕴含的道理，非常深刻而宝贵。我们务必用心思索，善加体会，才能够达到读书明理的目的。

第二，经验宝贵，要真正在日常生活中多实践。

明白《三国演义》所揭示的道理，还要通过实践的检验，看看自己的体会，是不是正确？需要做出什么样的调整？知道却做不出来，等于不知道。一定要行之有效，才算是真正的知道。做得出来而不做，那就是知而不行，和不知并没有什么两样。一定要知行合一，即知即行，才能够养成习惯，成为自己的东西，不再是故事中的情节。类似《三国演义》的人物，代代都有；所遭遇的状况，随时都会发生。衣服换了，地点不同，情节有变化，道理却是一样的。

第三，人品宝贵，要培养有情有义的道德情操。

一个人有没有价值？一个家庭能不能兴旺？一个国家是不是强盛？整个人类会不会共存共荣？关键只在一个“品”字。品格高尚，这个人就有价值。一家人品德良好，这一家庭必然兴旺。国民重视品德修养，这个国家自然强盛。人类全面提升品格，当然能够共存共荣。

《三国演义》的重大启示，即在有情有义远比权贵名位，更值得大家尊敬。我们读《三国演义》，如果不能提高自己的人品，促进家人的品德修养，就等于白读。品字三个口，表示众

人都这样说。不要自己夸口，要大家众口一致，认为我们的品德修养良好，才算数。读《三国演义》的用处，要在这里表现出来。

一部《三国演义》，那么多人物。真正流传后世、传布的地区最广、受崇拜敬仰的人最多的，应该是关羽。大家都尊称其为关公。主要原因，即在关羽一生，所表现的忠义精神，令人十分感动，也觉得应该学习。关羽死后，在儒、道、释三大信仰中，都获得非常尊贵的地位。儒家尊称为武圣，和孔子这位文圣相当。道家尊称为关帝圣君，位阶也很高。释家则称为伽蓝菩萨，和观世音菩萨一样，家喻户晓。民间信仰，更把他视为财神爷，加以顶礼膜拜。

关公的忠义精神，是现代人最为需要的。不忠不义的人很多，造成社会的不安。忠义仁孝智是三国人物的五道德，也是现代人应该拿来自我检讨的五大项目。如果谈《三国演义》，能够深切体会这些人物的内心世界，知道他们所追求的目标在哪里，有哪些唯恐为天下人取笑的忌讳，用来鉴古知今，并且由自己做起，那社会风气之端正就会很快了。

曾仕强《剖析三国》前言 3.《三国演义》可以分成那四大阶段？

我们把《三国演义》分成四个阶段，分别为桃园三结义、诸葛亮下山、大意失荆州、三国归一统。并说明如下：

#### (1) 桃园三结义。

要完成大事，凭个人单打独斗，根本不可能。刘备虽然贵为中山靖王之后，汉景帝玄孙。如果不能获得有力人士的支撑，恐怕穷其一生，也难有表现。有力人士，最好是有钱的金主，以及有势的力主。张飞生财有道，堪称金主；关羽武艺高强，当然是力主。刘备素有大志，平日专好结交天下豪杰。如今遇见这两位难得的人才，自然不肯放过。心想三人结为异姓兄弟，协力同心，必然可图大事。张、关两人欣然同意，在张飞庄后桃园中，焚香祭告天地，不求同年同月同日生，但愿同年同月同日死。有了坚强的组织，具备高度执行力。在缺乏令人瞩目的成果展现之前，仍然吸引不了大家的眼光。没有人把他们当成对手，也就不容易有所斩获。战乱中救了董卓一命，由于没有身份，董卓十分轻视。屡次建功，也等了好久才奉派为小县令，备受督邮的勒索。直到关羽温酒斩华雄，才获得曹操的嘉许。三英战吕布，曹操更加器重。引见汉献帝，认刘备为皇叔。曹操煮酒论英雄，把刘备的身份拉抬到当世少见的英雄。桃园三结义，加上曹操的赏识和提供机会，刘备集团的潜力，为水镜所重视。推介诸葛亮明，充当专业经理人，这才无中生有，造出一个蜀国来。

#### (2) 诸葛亮下山。

水镜集团由司马徽出面，先布局，再造势，使刘备三顾茅庐，诸葛亮提出三分的隆中决策，前呼后拥地应聘上任。然后新官上任三把火，把自己人和外人全都摆平。

这一个人才集团，先把诸葛亮和鲁肃安排在东吴集团，以便制衡曹操集团。现在看到刘备集团甚具潜力，而且缺乏军师，正陷于困境。于是决定布局，引出诸葛亮。

时间方面，选定刘备跃马檀溪，惊魂未定，看到南漳美景，充满好奇心的时刻。派出牧童跨坐牛背，口吹短笛，见面就说出刘备姓名。然后介绍师父司马徽，引见水镜先生。趁机指出刘备至今落魄的真正原因，在左右不得其人。刘备被击中要害，赶忙请问奇才何在？司马徽只提伏龙、凤雏，不谈细节，使刘备获得十分深刻的印象。

接着徐庶出场，表现得让刘备衷心折服。徐离职前力荐孔明，全力为诸葛亮造势。三顾茅庐，把孔明捧得天高，这才推出隆中对策，使刘备对三分天下，确信不疑。孔明下山，几番出奇制胜，对内摆平所有同仁，对外让曹操、孙权都刮目相看，奠定了顶级军师的崇高地位。水镜集团完全掌控刘备集团的人心，实在是最佳的控股方式。孔明完成隆中决策的使命，将蜀国推到三国鼎立的状态。

#### (3) 大意失荆州。

魏、吴、蜀三大集团，一大二小，若是坚持联合二小对抗一大，天下殊唯统一。让魏国

消灭二小，又不合天道人心。为了打破僵局，促进天下早日统一，唯有打破蜀国的联吴政策，再使魏国传入他人手中，以便三国归一。

要打破蜀吴联盟，关键点在荆州。因为孔明向孙吴借荆州，一直拖延不还，使孙权耿耿于怀。孔明气死周瑜之后，水镜集团的鲁肃继任为东吴大都督，原本以为蜀吴可以相安无事，协力抗曹。不料孙权几次差遣诸葛瑾、鲁肃，向刘备索还荆州，好像不还不行。吕蒙接任都督，即屯兵陆口，时刻留意荆州动态，准备随时夺回。孔明委派关羽镇守，丝毫不敢怠慢。吕蒙于是和陆逊商议，自己托病请辞，荐由陆逊继任。陆逊年轻，关羽不放在眼下。又差人呈书备礼，用高帽子策略，将关羽捧得高高，完全失去戒心。吕蒙则率部众伪装客商，将关羽所设烽火台上官兵缚倒，长驱大进取得荆州。关羽大意失荆州，吕蒙又设计活擒关羽父子。孙权劝降无效，推出斩了。张飞闻讯悲痛异常，神思昏乱，限三日内制办白旗白甲，三军挂孝伐吴，为部将所杀。刘备这时已是汉中王，为了履行桃园三结义的誓言，不顾孔明的反对，誓死攻打东吴，为两位弟弟报仇，因此病死白帝城。刘、关、张相继死亡，蜀国之气大伤，又和东吴结下深仇大恨，彻底毁灭二小抗一大的盟约。三国鼎立的局势，由取得荆州建立，也由失去荆州而解体。

#### （4）三国归一统。

《三国演义》的结局，是晋王司马炎比照汉献帝受禅予曹丕的故事，接受曹奂的禅让，即位为晋武帝。那时候曹操、刘备、孙权都已经归天。刘备的儿子刘禅用不着禅让给别人，便低头向魏国称臣，迁居洛阳，乐不思蜀了。东吴的孙皓，是孙权的长孙，以三国时代最残忍、最暴虐的君王而闻名。前后十几年，杀忠臣 40 余人。晋武帝兴兵讨伐，吴主孙皓大惊，把自己绑起来，率领文武百官向晋投降。

司马炎统一天下，在位 25 年。他能够迫曹奂退位，实际上要感谢祖父司马懿的老谋深算，耐心等待。天道虽然好合却应该合乎天理。东汉 13 个皇帝，除了光武帝刘秀和明帝刘庄是成年后担当大位之外，其他都是未成年登基，甚至孩童时期就糊里糊涂地充数。桓帝、灵帝只活到三十几岁，已经算是长寿。好几位连过十岁生日的机会都没有。所以皇权旁落，宦官、外戚当权，以致互相残杀，动荡不安。曹操挟天子以令诸侯，加上宁教我负天下人，休教天下人负我的狂语，当然不能够让曹氏统一天下。孙权性多嫌疑，杀人如麻。这样残暴的君王，也不能担当统一的大任。因此水镜集团，才看上刘备集团，千方百计推出主要成员孔明。司马徽心中有数：伏龙虽得其主，不得其时，惜哉！后来刘备急于复仇，兵败猇亭。孔明辅助幼主阿斗，虽然六出祁山，却遇到司马懿的阻挡，弄得精疲力竭。司马懿吸取各方的宝贵经验，加上能屈能伸，耐力极强。逐渐将魏国的军政、经济大权，都揽在手里。司马氏一统天下，似乎是相当勉强的事情。所以晋武帝就位不到十年，便发生贾后之乱和八王之乱，引起五胡乱华。可见不能以道德统一天下，维持的时间不可能长久。

桃园三结义种下三国鼎立的因，诸葛亮下山结成三国互争统一天下的果。大意失荆州种下三国归一的因，司马炎篡位，结成三国归一统的果。

《曾仕强点评三国之道》导语

#### 内容提要

本书作为《曾仕强点评三国之道》系列的第一本书告诉我们，要完成大事，仅凭个人单打独斗是不可能的。刘备和关羽、张飞桃园三结义，三人齐心协力，组成了一个牢不可破的团队。再加上曹操后来的推荐，提供了良好的机会，刘备才能无中生有，形成一股强大的势力。

刘备本是个没落的汉室宗亲，以卖草席为生，但为了实现匡扶汉室的理想，他善于隐忍，注重资源整合和树立自己的仁德形象，从白手起家到最终成为三国时期不可小觑的一股势力，这当中有很多值得我们学习和借鉴的地方。而曹操更是雄心勃勃，有着统一天下的野心。他知人善用并心狠手辣，后来又挟天子以令天下，很快从众诸侯中脱颖而出，当中同样有很

多值得我们学习和反思的地方。曾仕强教授根据剧中人物的亮点与不足，提炼出值得我们借鉴的经验与应该吸取的教训，并用深入浅出的方式讲解出来，对我们的实际生活有着重大的帮助。

#### 导语

《曾仕强点评三国之道》系列以央视经典电视局《三国演义》为案例素材，全文176集，曾仕强教授运用《易经》象、数、理得视角，根据跌宕起伏的情节发展，设置和点评的问题要点4000多个，其中透过《三国演义》的象、点出了《三国演义》的数、更评出了《三国演义》的理，堪称曾仕强教授“中国式管理”理论案件教学和《易经》应用学习的大成之作。

本书作为《曾仕强点评三国之道》系列的第一本书告诉我们，要完成大事，仅凭个人单打独斗是不可能的。刘备和关羽、张飞桃园三结义，三人齐心协力，组成了一个牢不可破的团队。再加上曹操后来的推荐，提供了良好的机会，刘备才能无中生有，形成一股强大的势力。

#### 一 不打不相识

一纸募兵榜文，把原来不认识的刘备、关羽和张飞，聚集在一起。果真有缘千里来相会，若是缺乏进一步的互动，岂不是有缘无分，空欢喜一场？关羽因为看不惯张飞卖肉的架子太大，挺身为大家抱不平。引起张飞的好奇，想要试试关羽的本事。刘备热心劝架，终于不打不相识，三人“义”气相投，结为异姓兄弟。

有机会要好好把握，有时间应该谈一些正经事。好机缘出现时，才不致错失良机。

#### 情景说明一

话说天下大势，分久必合，合久必分。周末七国纷争，并入于秦。秦灭之后，楚汉纷争，又并入于汉。汉和帝继位后，利用宦官势力一举击垮了窦太后与大将军窦建，拉开了东汉末年宦官干政的序幕。其后数十年间，宦官弄权，争斗愈烈，皇位更替频繁，朝政日益衰败。地方豪强横征暴敛，加上连年天灾，致使平民百姓在饥饿与死亡线上挣扎。

当时巨鹿郡有一人名叫张角，引导众多贫苦百姓高举义旗，高喊“苍天已死，黄天当立；岁在甲子，天下大吉”的口号，发起了其势甚猛的黄巾起义。

幽州太守刘焉响应号召平叛，在城门外贴出了募兵的告示，引来许多人纷纷驻足观看。其中，有三人气宇不凡，一唤刘备，一唤关羽，一唤张飞。关羽见榜文不动声色，刘备却慨然长叹，张飞见状，厉责其不为国出力，何故长叹，刘备不答，长叹一声便走开了。

集市中，有人在肉摊前要买肉，卖肉的乃张飞的家仆，不肯出售。关羽上前好言相劝，谁知那家仆反刁难说他家主人交待了，肉在旁边的井里，井上有一大石磨，谁能挪开便能尽取井中肉。关羽不屑一顾，衣袖一卷，一声大呵便将石磨举过了头。他将肉分与众人，又将之前买肉人的钱洒在地上，分给了百姓。

#### 要点解析

##### 1.为什么天下大势分久必合，合久必分呢？

这句话如果只是被当做口头禅一样传来传去，并没有多大的意义。同时，如果一个人没有一统天下的概念，也很难体会为什么要这样讲。我们中华民族之所以能成为泱泱大国，其实跟《三国演义》开头的这句话有很大的关系。

中国人统一的观念，我是从一个英国人口中听到的。他说你们中国幸好有位秦始皇，让你们很早就有统一的概念，所以你们的国家才会这么大。欧美人的观念是分大于合的，认为分比合重要，所以他们的国家都比较小。有时碰到来中国的西方人，问他是哪个国家的，他说是希腊，并且边说边比划：一个很小很小的国家。而我们中国人刚好相反，我们一直抱持合大于分的观念，就连家庭都要比西方大很多，所以我们的国家也必然是一个大国。

##### 2.宦官干预朝政，是谁的责任？

皇帝一定要有太监，老爷也一定需要跟班，只有乞丐才是孤零零的一个人。我们不能简单地宦官就是不好，因为我们不是皇帝，不知道宦官的重要性。

既然宦官取消不了，那他们干预朝政又是谁的责任呢？通常大家都认为小人很嚣张，做了很多坏事情，是他们的不对。然而一件事情的产生是由很多因素共同造成的，如果君子没有宠坏小人，小人不可能得志，如果不是朝廷的君臣有问题，宦官也不可能这样为所欲为，因此单纯地说就是宦官该死是不对的。

历代宦官干政的事情也不少，谁都知道这是很可怕的。自汉朝以来，宦官干政造成很多的问题，继位的皇帝也不是不知道，可他们为什么还是不断陷入这个泥坑呢？说到底，就是自己没有警觉性。因此一直到清朝，就连专横跋扈的慈禧太后也还是受到宦官的包围。我们看事情要抓住根本，不要老在枝节上纠缠。

### 3.小孩子当皇帝合适吗？

历史上小孩子当皇帝的案例不少，当得好的也不在少数。只要有好的辅政者，小小年纪当皇帝照样可以开创出很好的局面。因此，不见得年纪大当皇帝就好，年纪小当皇帝就不成气候。很多事情跟年龄没有直接关系，主要得看这个人行不行，周围的环境是不是有利。

### 4.“苍天已死，黄天当立；岁在甲子，天下大吉”是什么意思？

我们古人把皇帝称作天子，可见“天”是那些高高在上的人的代名词。“苍天已死”的意思是说当时的朝廷已经衰败，不能替百姓谋求安定的生活了。“黄天当立”则是说既然“苍天已死”，当朝不行，那就应该重新开创一个新的时代，也就是黄巾军所倡导的“黄天”。每六十年为一个甲子，这是我们中国人计算时间的单位。传说每逢甲子年都不利于当权者，所以黄巾军选在甲子年起义，希望借助这个时机能一举推翻当朝，建立一个使百姓安居乐业的社会，从而实现“天下大吉”。

中国人做事情喜欢讲究名正言顺，黄巾军要起义，必须要有一个正当的理由和号召天下人的说法，才能得到百姓的支持。而有那么多人响应黄巾起义，说明这几句口号的确引起了百姓的共鸣。

### 5.同样是看募兵告示，为什么三人反应那么不同？

同样是看募兵告示，刘、关、张三人的反应却各不相同。其中觉得自己最了不起的就是张飞，他并不了解刘备，也不知道关羽，甚至连自己都看不懂，却还洋洋得意地认为别人都不如自己。看到刘备叹气他就责备道：你叹气又有何用？大丈夫当投军报国才是。虽然他并没有恶意，但是讲出这样鲁莽的话，说难听一点，就是因为他没见过什么世面，还比较单纯幼稚，所以大家后来都叫他莽张飞。

关羽就不一样了，当时他一个人流浪在外，家也回不去，前途一片渺茫，即使是想去投军，也不知道人家会不会要，所以看完告示也没有什么表情。可见每个人的处境不同，对同一件事情也会有不一样的表现，不能用自己的标准来衡量别人。

而刘备就更不一样了，他胸怀大志，可是都二十八岁了，还一点着落都没有。看到朝廷在募兵，他会想自己去还是不去呢？去会怎么样，不去又如何？世道如此混乱，可为什么不见有人出来重整乾坤呢？刘备有这样的愿望，可自己又无能为力，所以只好在那里感慨叹息。

三个人站在募兵告示前，心思各不相同。刘备从大局着眼，关羽只想到自己，而张飞却老要干预别人。大家从他们现在的表现就可以知道，他们三个人个陛不同，未来的发展也会不一样。由表入里，看问题才会更深入一些。

### 6.屠夫不卖肉是什么道理？关羽把肉分给大家，钱也不要，又是什么道理？

天底下哪有屠夫不卖肉的，可张飞却偏不卖，足见他并不是一般的屠夫。靠卖肉维持生计的人当然会规规矩矩地卖肉，但张飞家里有钱，根本就不靠这肉铺养家糊口。他把肉藏于井内，等待英雄豪杰的到来，若是碰到意气相投的有缘人，大家就比试比试武功，谈论谈论未来，然后再开怀畅饮一番，这才是他看重的事情，也是变相的“挂羊头卖狗肉”。因此当



我们看到“理应如此，但居然不是这样”的事情时，应该想到其中必有缘故才对。

而关羽虽然以卖绿豆为生，但他并没有把赢来的肉据为己有，这才是他的难得之处。要是他在众人的叫好声中举起石磨，然后拿起猪肉就说自己要回家了，所有人都会很失望，那他还不如不去替人出头的好。所以一个人既然准备要表现给大家看，那就要一切为公，既然为公，就不能自己把猪肉拿回去。关羽做得很漂亮，他连一块肉都不要，全都分给了穷人，有钱人买肉的钱，他也一把撒出去，分文不留。换作一般人，可能会说肉我先切一块，大家分其余的，别人买肉的钱也放进自己的口袋，这样就显得太小气了，原先的动机也就被丑化了。

### 第一部 桃园三结义

曹操年轻的时候，就投入一家规模宏大的集团公司。主持人汉灵帝昏庸无知，又不务正业。大将军何进和宦官组成的十常侍，两大派系恶斗不休。加上黄巾起义，声势浩大。为了应对内忧外患，密召西凉刺史董卓入京。灵帝驾崩，董卓废少帝立献帝，掌握军政大权，又引起各地方势力的不满，组成讨董联军。由于各怀鬼胎，缺乏国际精神，反因内部矛盾而解体。曹操行刺董卓不成，回乡募集黄巾余党，以大义公布天下，誓要扫清华夏，剿灭群凶。

公司派闹得太不像话，曹操运用市场派的势力，来控制公司的营运，这是曹操集团起家的主要策略。

孙坚是一位骁勇善战的虎将，少年时代就威震四乡，被任为长沙太守，又封为乌程侯，不幸在战斗中，被荆州刘表的部将黄祖乱箭射死，留下孙策与孙权两个儿子。孙策继承父业，用孙坚所藏匿的玉玺，向南阳太守袁术借兵三千，攻占江东市场。东吴这一家族公司，孙坚是发起人，孙策才是集团的首任领导人。他那小霸王的名声，使得曹操也不敢轻视，只好借汉献帝的名义，封他为讨逆将军。孙策病死，孙权继承父兄的基业，成为典型的家族企业集团。

刘备可以说是白手起家的个体户，28岁时还穷困不堪，以编草席、做草鞋为业，过苦日子。要不是关羽、张飞看他胸怀大志，又是汉室后裔，愿意和他结义，同心协力，创造一番事业，恐怕一辈子也闯不出什么名堂。个人能力有限，不如找几个志同道合的朋友，共同创业，这是刘备的经营理念。合伙做生意，资本比较雄厚，也比较容易罗致人才。但是合伙人容易变节，蜜月期间如胶似漆。一旦赚钱就因利而翻脸。刘备未雨绸缪，先见及此。好不容易找到关、张这样如意的合伙人，赶快结义为盟，以求长期合作，而且彼此信任。个体户联合起来，照样可以做大。桃园三结义是良好的开始，对刘备集团的兴起，具有十分关键的作用。后来，果然吸引力较大，马上有人加盟。

不论是曹操的股份公司、孙权的家族公司，还是刘备的合伙企业，所面临的，只有一个共同市场。他们不可能各走各的路，彼此不相干。却必须你争我夺，做大自己的市场。一旦占有率够大，便可以统一天下，成为同业共主。《三国演义》，实际上从桃园三结义开始，可见其重要性。

公司的型态、经营者的性格，以及所采取的策略，各有不同。但是经营的目标，做大做强，则是一致的。

曹操先推举司隶校尉渤海太守袁绍为反董联军的首领，企求内部改革。后来运用市场派的力量，用“奉天子以令不臣”的方式，取得相当的正当性。逐渐演变为“挟天子以令诸侯”，这才引起各方的不满，被当做汉贼，为刘备以皇叔身份讨伐曹操提供了正当性。但是刘备毕竟势力单薄，只好到处闯荡。他由于曹操的抗举，使其誉为当世英雄，逐渐引起各方的注意。为了取得市场区隔，刘备不断打出仁德的形象，以彰显曹操的阴险奸诈。倒是孙权固守江东，默默经营，被曹操封为将军，结为外应。看来刘备集团的当务之急，应该是寻求立足之地，做好自己的定位，然后才能够谋求发展。

从显秩序来看，这种个阶段的主角，好像是曹操、孙权和刘备。他们各有理想，也都闯

出了一些名堂。虽然刘备尚未有立足的基地，却由于曹操煮酒论英雄时，把当时的知名人士，淮南袁术、河北袁绍、荆州刘表、益州刘璋等，都批评得一文不值，只把这位亲自在住处后园浇水种菜的刘备，捧成和他相提并论的英雄，因而名闻天下。这三人的互动，几乎可以决定未来的动向。

然而从隐秩序来评估，这一阶段的灵魂人物，应该是关羽。好像谁能够得到他真心的拥戴，他便是今后的最大赢家。请问：刘备如果没有关羽相助，他能够在战场上有多大胜算？在当时动乱的时期，一切唯力是尚。谁的武艺高强，便能够令人刮目相看。当时的武将很多，孙坚、吕布、张飞、华雄、颜良、文丑、于禁、典韦、张辽、孙策、夏侯惇，何止数十位。然而，论忠诚、讲义气，关羽无论如何，都名列第一。所以隐秩序把焦点放在关羽身上，最为合理。曹操爱才，却把吕布斩杀，原因是怕他还会叛变。关羽在土山约三事，明白告诉曹操，他坚持一听到刘备的消息，便要离曹操而去。这样的做法，和叛变有什么不同？但是曹操居然答应下来。若不是显秩序受到隐秩序的影响，怎么可能如此！

关羽自己，不可能知道这种讯息。因为隐秩序不明言，也不会透露这种讯息给他。在不知不觉当中考验众人的智慧，是隐秩序的常规。关羽心甘情愿地和刘备结义，还要看刘备是不是同样有仁义分修养，会不会变节？所以未来的变数还是很多，必须步步为营，谨慎小心！

1.为什么天下大势，分久必合，而合久必分呢？

《三国演义》开始第一回，劈头便说：天下大势，分久必合，合久必分。告诉我们一个十分重要的道理：一切都事在人为。分久了，人心想着要合，天下就统一了。合久了，产生很多矛盾，彼此不能协调。人心急着要分，天下就分裂了。看起来是自然的趋势，我们称为天意。实际上是人为的，取决于人心。周末七国纷争，弄得民不聊生，盼望早日统一，所以并入于秦。秦朝焚书坑儒，真正的用意大家不容易了解。秦灭引起楚汉分争，又造成西汉的统一。现在天下大乱，三国鼎立，暗示大家最后也会统一。

为什么人心会变？有时候想分，有时候想合呢？时至今日，我们应该明白，合才是常，而分则是变。全球化表示人类即将趋于统合，国际化代表世界将会有某种程度的统一。从时势的演化来推论，现在正是合的时期。因为科技发展，毁灭性的武器太过厉害，人类已经没有战争的本钱，大家有见于此，因而人心思合，朝统一的方向而努力！

最要紧的是：合的时候要避免分的因素，而分的时候，应该制造合的气氛。合久必分，表示合的时候，已经种下很多分的因素，日积月累，终于爆发成分的局面。分久必合，同样表示分的时候，必须产生很多合的缘由，才会在时机成熟，统合在一起。而这种种，都在于人为。所以人心的变化，至关重要。《三国演义》开始于公元184年，当时人心思乱，盗贼蜂起。中原和边境地区，爆发了黄巾起义，摧残了东汉王朝，这才产生很多曲折的情节。

我们从中国的历史来看，百姓渴望统一，远大于分。和西方历史，分大于合，呈现不一样的心态，这也影响了东西不同种族，对事物的不同理解。

在古老中国，农民发展出一套农业灌溉系统。农民必须和睦相处，以便共同用心，并且确保没有人动歪脑筋搞鬼。西方文化则根植于希腊，有较多的农民自力经营农地、种植葡萄和橄榄，有较多的农民，自力经营农地、种植葡萄和橄榄，就像个别的商人那样，可以独自完成任务。因此凡事以个人为主，随时保持竞争的心态。东方人多，社会互动比较复杂，必须更加注意别人的反应。西方人稀，社会互动相对地单纯，所以个体。甚至于日常生活、观念和态度也不一样。譬如吃饭，中国人把所有的菜肴放在桌上，多人合在一起，各取所需。西方人每人一份，就算坐在同一桌，也是各吃各的，互不干扰。分合之间的选择，东西显然有差异。

但是，分了以后要合，往往诉诸武力。换句话说，打到统一为止。而合了之后要分，好像也是非打不可。打来打去，倒霉的是老百姓，跟着打，却不知道为什么？三国时代，由于王室不振，中央集权弱得控制不了地方势力。如果以西方的观点，干脆各自独立，也就算了。

但是中国人观点，别人起来就是叛乱，非加以剿灭不可。自己出面则是为了保护皇室朝廷，正气凛然。在这种情况下，先天下之忧而忧，后天下之乐而乐的忧患意识，特别高涨。中华民族得以凝聚、同化、生存、发展，其实有赖于这种合大部分的精神力量，不可忽视。

## 2.黄巾起义，为什么在那个时候产生？

任何行动，都需要正当的理由，才能够号召大众，产生力量。张角兄弟，既没有良好的学历，又没有什么社会地位，要想起义，真是谈何容易！因此巧立名目，等待时机，往往成立有心人的共同策略，这是守时待命。

守时方面，恒帝禁锢善类，相信宦官，已经种下太监弄权的祸端。灵帝年幼，由大将军窦武、太傅陈蕃共同辅佐。于是官僚与宦官斗争，宦官居于上风，十大太监朋比为奸，称为十常侍。各种不祥征兆纷纷出现，时机已到。

待命方面，张角入山采药，遇仙人授以太平要术。能呼风唤雨，为人治病。于是自号太平道人，以苍天已死，黄天当立为号召，用甲子做代号。百姓参与行动的，多达四五十万。人人头裹黄巾，被朝廷称为黄巾贼。

历来改朝换代，或者合而又分，都是由于朝纲不振。老百姓不能安居乐业，这才人心思变，引起各种动乱。当时的情况，正是如此。难怪黄巾起义，愈来愈势力浩大。

说起来当皇帝也实在不容易。相信官僚，宰相也会造反；相信宦官，太监就会弄权；相信外戚，皇后的家人就趁机胡作乱为。采取中央集权，大家认为太过霸道，导致秦朝突然灭亡。汉代采取地方分权，又造成各地的军阀势力。黄巾起义，正好给这些地方势力找到正当的借口，表面上是朝廷需要，实际上是趁机扩展自己的势力。一旦到了相当的程度，那就挟天子以令诸侯。《三国演义》从桓、灵二帝的乱源，黄巾起义的导火线说起，实在是事出必有因。

尧禅位给舜，舜把王位礼让给禹，这种大家引以为荣的优良禅让方式，为什么传不下去？一定要由公天下变为私天下，然后大家群情激愤，却又无可奈何呢？

因为尧把位子传给舜，舜并没有把尧全家杀死，采取斩草除根的方式，要永绝后患。倘若当年舜起了邪恶的念头，把尧的家人处死。大概舜自己也不敢禅让于禹，而禹也不知道应该怎么办才妥当？可见传位的人，和继位的人，双方都有很大的责任，要把传承工作做好。

一直到现在，我们依然十分关心，接任的人是谁？是自己人，那就比较安心。至少不会被掀旧账，并且加以抹黑，弄得离职之后，还不得安宁。任何职位，都会处心积虑，千方百计，想要安排自己人继位。说不定离开以后，还可以为旧人讲讲话，继续发挥影响力。何况皇室权力年限大，那里肯轻易放过，拱手让给别人？

就算坐轿的想下来，抬轿的也大多不肯罢休。非抬不可，而且一定要抬这一家人，目的无非是要保存既得的利益。汉桓帝崇信宦官，即使他自己想禅让给天下的贤士，以仿效尧舜所为。宦官也不肯从命，弄权的人，尝过权力的滋味，总是至死才不得不放手。灵帝号称灵，却显得很很灵光。往后的皇帝，更是愈来愈不像话。

放手不了，继承不得。造成子孙一个比一个痛苦，连累了无辜的百姓，也跟着受害。近百年间，打来又打去，杀来又杀去。难怪到了最后，群臣迫汉帝逊位，简直到了穷凶极恶的地步。而黄巾起义，必然也选在这样的时机。人心思乱，盗贼蜂起。令人觉得不乘势取天下，更待何时！

## 3.大青蛇、冰雹、地震、海水倒灌，代表什么意义？

就显秩序来说，大青蛇出现，大雷雨加上冰雹，有时候地震，有时候海水倒灌，都不过是一种自然现象，并不值得大惊小怪。现代科学技术发达，很容易解释生成的原因。加以统计和比较，可以获得相当正确的答案。

然而，实际上并非如此。我们从科学报告上面可以看出不同的单位，彼此的解释未尽相同。甚至于公开承认真正的原因，迄今仍未知晓。而比较的结果，也各有不一样的分析。因

为科学的认知，毕竟还是有限的，而科学家也大都承认，有一只看不见的手，尽管说法不一样，却隐隐约约地在发挥作用，很难不加以理会。

隐秩序无形无迹，除了通过人来透露以外，异常的自然现象，也是常用的媒介。我们把它称为征兆，其实就是一种对于人类的警告或惩戒。大地震之前，一般动物似乎都有预感，做出若干反应。只有人类茫然而没有感觉，宣称地震是不能预测的，来自我安慰。

汉灵帝的宫殿里，出现大青蛇，从梁上飞下来，蟠在椅上。这种现象，按理很不可能发生。雌鸡变成雄的，更是奇怪。地震、海水倒灌这些现象，若是接二连三，接踵而来。恐怕都有人为的破坏因素渗杂其中。议郎蔡邕上书，说大青蛇和雌鸡变成雄的，是妇人干政的警讯。听起来十分牵强，若是把它看成一种机会对皇帝进行教育，不管两者有没有关连，也不免是下对上沟通的权宜方式。结果却加以其他罪名，将蔡邕罢官，放归故里。更加证明当时的朝政败坏，以致人心思乱、盗贼蜂起。

#### 4.不贤无能的人，怎么可以当皇帝害百姓呢？

我们看到桓、灵两帝的昏庸和无能，一定有这样的怀疑：如此不贤无能的人，怎么可以担当这样的重责大任。难道老天无眼，或者不能体恤老百姓的痛苦吗？

这就是显秩序不能圆满的无奈，必须借重隐秩序，才能取得互补的功能。谁当皇帝？按理由显秩序来决定。但是人类的语言、文字，本身就有相当的障碍。加上人为的弊端，甚至于恶意的破坏。任何显秩序，都不可能十全十美。也就是有利有弊，具有相对的好坏，而不能绝对地良善。譬如皇帝的任期，若是不加限制，当上的人非做到死不可。年轻时缺乏经验，年纪长大后贪得无厌。总有乱七八糟的那一段日子，令人受不了。假定有所限制，那就三年官两年满，刚接任一切还待摸索，快到任了整天闲荡，把烂摊子留给下一任。这还算好的，遇到那种抓紧时间，尽量搜刮财物，全力充实自家的财富，不管百姓的死活，岂不是更加可怕？再说产生的方式，那就更难评断。不论那一种方式，都有一大堆问题，解决不了。现代干脆废掉帝制，看起来倒也聪明。

灵帝依靠显秩序当上皇帝，隐秩序让宦官曹节等弄权，又促使窦武、陈蕃谋害他们，结果反为所害。这种方式，使宦官更为专横。同时通过各种异常自然现象，希望能够唤醒众人，赶快想办法改善。实际上，使不贤无能的人当上皇帝，是显秩序的功能。而使将要登上皇帝宝座的人先不贤无能，却是隐秩序的独门功夫。老天有眼，只是不明言而已，大家要有信心才好！

#### 5.刘备为什么要和关羽、张飞结拜为异姓兄弟？

刘备字玄德，幼年丧父，和母亲相依为命。家境清寒，以编织草席、贩卖草鞋为生。由于祖先是汉景帝的儿子中山靖王刘胜，常觉得自己有破贼安民、维护汉室的责任。因此热衷于结交天下义士，并不太专心读书。

他很会看人，看到关羽和张飞的武艺高强，若是具有共同的理想，密切合作，应当能够发挥更大的力量。而与之结拜为异姓兄弟，则是最好的方式，值得尝试。

刘备先认识张飞，张有一些资财，可以拿出来招募乡勇。而且志同道合，愿意同举大事。关羽原本是外地人，因为在家乡杀了恶霸，逃难在外，才和刘备、张飞认识。三人愈谈愈起劲，既然有意同心协力，救困扶危，上报国家，下安黎民百姓。当然结拜为兄弟，发誓齐心协力。跟着刘备这位大哥，要干出一番大事业！

我们奉劝各位，少动这种脑筋为妙。当今社会，各种组织已经相当繁多而且周密，用不着这种方式。万一找错了对象，怎么办？这种以性命做赌注的结拜，除非准备赖账，否则千万不要轻易答应。事实上一旦发誓，要赖账都非常困难。因为不在意的就用不着抵赖，遇到必须赖账的，便十分棘手，经常是赖不掉的。

朋友之间，可以采取谨慎的态度，逐渐加深彼此的认识，拉近彼此的距离，但是结拜这种事情，最好能够避免，以策安全。特别是现代社会，变动性很大，谁也料不到以后会变成

什么样子。多交一些朋友，少动结拜的脑筋，应该是良好的态度。结义是美谈，欣赏就好。

当然，刘备会这样做，有其特殊原因，分述如下：

(1) 刘备为皇族的后代，从小存有做皇帝的梦想。可惜幼年丧父，家境贫穷。到了28岁，仍然以贩卖草席为生。幸好他15岁时，便开始游学，在汉末名臣卢植处学习。既有伟大的抱负，又有识人的能力。看到关羽、张飞这样的人才，当然不肯轻易放过。当然虽然没有什么名位，却也隐约可以看出领袖人物的风度。所以抓住良好机会，一开口便获得两人的回应。

(2) 刘备待人诚恳，聪明机警，十分受人欢迎。以他这种人中英雄，来号召关羽和张飞，成功率很高。因为关羽最喜欢读“春秋、左传”，是一位富有正义感的豪侠。而张飞声若巨钟，很喜欢以武会友。三位都是了不起的人物，彼此的能量和频率都十分相接。当时桃园中花开正盛，社会又有聚合人才的需要。刘备看出天时、地利、人和三种条件俱全，自然提出结义的呼吁。

(3) 黄巾举事时，申言“汉运将终，大圣人出”，无形中引起三人的共同目标。刘备自我介绍：“我本汉室宗亲。”张飞自称“颇有资财”，关羽又刚好“逃难江湖”。心中都有一种默契，要联合起来，做出一番大事。果然皇天不负苦心人，桃园三结义发挥了很大功能。

但是，正因为它是十分特殊的举例，所以流传至少，仍然使人津津乐道。如果自古以来，那么多的异姓结拜兄弟，都很有成就，恐怕大家也不致如此重视刘、关、张三结义了。义这个字，说起来容易，真正做起来，非常不简单。并不是一时兴起，便可以随便结义的。

#### 6.刘、关、张桃园结义，为什么脍炙人口，传为美谈？

中国人重视伦理，讲究亲疏有别。自家兄弟，当然血浓于水，十分亲密。友情也很可贵，和兄弟比较起来，究竟有一些差别。于是，我们想出一种结拜为异姓兄弟的方式。把朋友的关系，更为加深，使其和兄弟一样，可能更加密切。这种方式，并不是从刘、关、张三结义才开始的。但是，我们最看重这一次的表现，理由有三：

第一，刘备、关羽、张飞是三国时期叱咤风云、赫赫有名的人物，他们的作为，不但在当时产生很大的作用。而且对于后代，也有很大的影响。一般人的结拜行为，在刘、关、张身上，就称为结义，可见其不同凡响。

第二，结拜的时候，通常都会对天发誓：虽非同年同月同日生，但愿同年同月同日死。实际上真正做到的并不多，刘、关、张却能够说到做到。尤其是关羽遇害、张飞被部将砍杀，那时候刘备已经当了汉中王，还能够不顾一切，替兄弟报仇，因而病死在白帝城，实在难能可贵。虽然说他的决定，不见得正确。但就结义这一件事情来看，遵守誓言，永远不违背，刘备是确实做到了。

第三，关羽和张飞的武艺，都十分高强，在当时的环境，想要独立门户，自立为王，也有很多的機會。尤其是关羽，得到曹操的赏识和礼遇，远在刘备之上。却能够忠贞不二，不为曹操所动。小沛战败，刘、关、张失散之后，张飞在古城聚集三五千人马，也有相当的势力，后来一听到刘备的消息，也和关羽一样，马上投向刘备。这种忠义精神，使得桃园三结义，深入大众的人心。

#### 7.刘备领军大胜黄巾贼，有什么重要的启示？

刘、关、张三人结义，毕竟力量很小。于是聚集乡勇五百余人，才引起太守刘焉的注意，认刘备为侄。刚好黄巾军来犯，三人获得结义以来，有了第一次表现的大好机会。

刘备是长兄，居中指挥，关羽、张飞分居左右。刘备指挥，两人扬威，果然大胜而回，幽州太守刘焉亲自迎接犒赏。

三结义刘备因年纪的关系，被称为大哥。但是，占着大哥的位置，并不一定拥有大哥的权威。职位和职权看起来合一，实际上未必如此。刘备必须做出大哥的样子，两位弟弟才会心悦诚服，从心里头服从这位大哥。所以第一次合作演出，至关重要。若是刘备表现得不如

理想，或者躲在后面，只靠关、张二人杀敌，这种异姓兄弟的关系，恐怕很难持久，和一般结拜相似，到头来有名无实。

刘备不但第一次演出有板有眼，很像大哥的样子，而且此后的种种，也都能够大哥像大哥，使得两位弟弟，跟着也弟弟像弟弟。孔子所说的兄兄弟弟，在三人身上获得具体的证明。兄不兄，弟不弟的情况，自然不会出现。

这一杀，杀出了三人同心协力的信心。刘备的大哥位置，开始站稳。将来转变为君臣，也更为自然。刘备的双股剑、关羽的青龙偃月刀、张飞的丈八蛇矛，逐渐成为众人瞩目的标志。为三人的共同理想，打下了良好的基础。

凡事第一回，称为良好的开始。对于以后的发展，十分重要。刘备长年的构思，三人多年的历练，如今获得合适的舞台。把它当做重要的演出，当然有良好的表现。

如果桃园三结义之后，并没有什么表现。这个故事，便会逐渐为大家所淡忘，甚至于说成结党营私搞派系。说什么刘备知道自己能力不如关张，凭借年纪较大的优势，把两人拉近，以便多加利用。

只要三人之中，有一人改变原先的心意，或者借口脱离这个组织。譬如后来关公暂时被曹操收留，挡不住曹操上马金、下马银、高官美女的诱惑。或者兄弟失散后，张飞自立门户，也搞得有声有色，干脆不再寻兄归营。乃至刘备即位汉中王，便忘记“同年同月同日死”的誓言，接受孔明和赵云等人的劝阻，以“国贼用曹操，非孙权也”为由，不出兵伐吴。请问，这一段桃园结义故事，还能传为美谈吗？可见凡事若非慎始善终，在众人心中，必然有公论的。我中华民族，常以心中有一把尺自豪，便是人人心中肚明，公众的标准自在人心，只不过不一定公开说出来，也未必说得清楚明白而已！当公益和私人的义气有所冲突的时候，我们的表现，往往因私害公，这也是我们不赞成结义的主要原因。

刘、关、张三结义，把三分天下的局势开创出来。却由于关羽失掉荆州，迫使刘备不顾一切，放弃联吴抗曹的政策。使三分天下的局势，一下子破碎了。这一切的演变，好像因三结义而起，又以三结义而没。就是由于自始至终，都以“义”为先，坚持到底，才引起大家的激赏。我们建议，真的志同道合，又有实际上的需要，必须以义为共识，并且一以贯之，才可以考虑结成异姓兄弟，共同为公的目标而全力以赴，否则不能说是上策。

#### 8.曹操为什么一开始就备受注目？

曹操，字孟德，沛国谯郡人。生父曹嵩，本姓夏侯氏。为中常侍曹腾的养子，所以冒姓曹。

曹操年幼时，小字阿瞒，好游猎，喜歌舞；有权谋，多机变。汝南许劭，素以能知人而闻名，说曹操是“治世的能臣，乱世的好雄”。

20岁时，举孝廉。任职洛阳北都尉，治事甚严，不避豪贵，因而威名远播。黄巾军造反，他被任命为骑都尉，引马步军五千，到颍川助战。

他到颍川的时候，正好赶上黄巾首领张梁、张宝败走。被曹操拦住，趁机大杀一阵，斩首万余级，夺得旗旌金鼓马匹极多。他作战有功，当然备受注目。

汉灵帝病笃，召大将军何进入宫。何进召集大臣，商议要清除十常侍的势力时，曹操还参与并发言，指出宦官的势力滋蔓极广，不宜于轻举妄动。虽然被何进斥为“汝小辈安知朝廷大事”，并不加以理会。但是，年纪轻轻便能够参与国家大事，和刘备具有汉室宗亲身份，却毫无展现舞台相比，曹操的起步，显然要高得很多。

俗语说：占到好地盘，比有本事更为有利。世间多少有本事的人才，由于占不到好地盘，而有志难伸。再怎么讲，曹操出身宦官的“势”家，对他相当有帮助。

有机会见识大场面，认识当时的要人，对曹操的事业开展，当然很有利。年轻人刚刚进入社会，最好到大公司见识见识，受一些训练。将来自立门户时，比较有眼光、有格局，不致小鼻子小眼睛，令人觉得小气。

### 9.刘、关、张三人救了董卓，为什么惹得张飞十分生气？

董卓当时官拜西凉刺史，朝廷因中郎将卢植领兵，不能打败黄巾军，所以派他前来接管，并将卢植囚禁回京问罪。卢植曾经是刘备的老师，所以三人前来相助攻打黄巾军。三人在乱军中把董卓救回寨来，董卓问起三人担任什么官职？发现三人没有什么身份，马上显现轻视的样子，很没有礼貌地走开。

张飞气得要死，便要提刀杀董卓，幸亏刘备和关羽及时劝阻，才没有闯出大祸。张飞气得要离开二人，另投他处而去，可见结义的意识，还不是十分坚固，一定要屡经考验，才会愈来愈坚牢。并不是有了形式，便牢不可破。

董卓这种势力的态度，自古到今都存在。怕大欺小，原本是人之常情。我们最好把它看做社会的鞭策力量，用来激励自己努力向上，一旦有成就，便不会被看轻。否则怪罪别人无礼，指责社会风气，都没有用。像张飞这样生气，除了气坏自己的身体，还可能惹来是非，对自己更加不利。董卓的傲慢无礼，终将自作自受，用不着我们生气，就算生气也没有用。张飞这种个性，难怪有莽张飞的封号，对他的一生，有相当的影响。若不是三结义彼此获得互补，不可能有大的成就。从这一角度来看，张飞出钱出力，位居老么，看起来很不划算，实际上张飞所获得的好处最大。在两位兄长的劝导、教诲下，减少很多鲁莽的行为，避免很多不必要的麻烦。当然，张飞自己肯接受兄长的意见，愈来愈全心全意地配合一致的行动，才是真正的关键。如果能把生气改变成争气，那就是莫大的成就。

### 10.黄巾余党想要投降，官府为什么不肯接受？

汉高祖起义时，尽量投降纳顺，所以进展得很快。现在黄巾作乱，余党韩忠愿意投降，官府将领朱隽不表同意。起义成功，便称为义军。各方势力前来归顺，也是正当的义举。起义失败，就叫做乱党。打败了想投降，还要看朝廷的脸色。势力壮大如梁山泊，当然获得招安。现在张角兄弟败亡，只剩下若干余党，被朱隽当做最后的目标，当然以不能长贼寇投机取巧的歪脑筋，予以拒绝。

这一切都是形势在决定，因为形势比人强，可以左右决策。不同的反应，称为此一时也，彼一时也。不一样的遭遇，叫做时也，命也。朝廷形势大好，谁也不敢兴兵作乱，也没有什么人会起义。就算有人蛮干，朝廷也可以放心地指挥各地军力，尽速平定祸乱。当时东汉王朝，腐败无能。黄巾作乱，又不得不增大各地军阀的权力。于是形势所逼，眼看各地军阀，互相争夺地盘，却无力阻止。

我们相信朱隽借口韩忠造反失利才投降，善门难开，并没有征得上级的同意，不过是他自己的主张，趁起壮大自己的势力。果然他的战功，使皇上龙心大悦，封为车骑将军。刘备的形势就远不如他，劝朱隽接受韩忠投降不成，建议独攻西北，留东南待韩忠弃城出走时将他射杀，关张二人也大有表现，却不能获得应有的奖赏。

要投降，也应该称称自己的份量。斤两够重，能够被接受。斤两不够重，想投降都不可能。时时衡量形势的转变，称量自己的轻重，才叫做自知之明，有利于决策。

### 11.孙坚和刘备破贼有功，为什么结果不一样？

孙坚字文台，是孙武子的后代。17岁时勇杀一贼，群县知名，被荐为校尉。许昌造反，自称阳明皇帝，孙坚又把他斩杀，晋升为下邳丞。中即将朱隽攻打黄巾军的时候，孙坚赶来接应，和刘备合作，一路得胜。朱隽表奏朝廷，孙坚、刘备各有战功。这两人现在站在同一起跑点上，却由于两人的身份不一样，孙坚一下子就升为司马。不多久又被封为乌程侯，出任长沙太守。刘备虽然是汉室宗亲，但是没有一官半职，以致等待很久，始终没有结果。后来张钧说十常侍卖官，非亲不用，刘备才得为为中山府安喜县尉。两人的际遇，是不是有幸有不幸呢？

然而，孙坚早发早射。37岁那年，便中箭身亡。刘备似乎晚发也晚射。一直奋斗到63岁，位居昭烈皇帝。人生是长途竞赛，一时的挫折和落后，其实不必介意。刘、关、张三人

结义以来，先受董卓的轻视，幸亏朱隽待他们甚厚。现在受到冷落，只派给刘备一个县尉。刘备深感三人同患难，所以和关、张二人，食饭同桌，睡觉同床，在患难中不断增进三人的感情。从这一角度来看，真的是早成功不如晚成功。让三人多受一些折磨，未尝不是好事情。假若三人一路走来，十分顺利。说不定不久之后，各自升官封侯，不得不分道扬镳，各走各的路，那就不算什么结义了。就算关、张二人决心追随，刘备会不会像董卓、曹操那样，位高而骄，以致气走二人，恐怕谁也不敢料定。趁着年轻多磨炼，不急求成功，应该是上策。

#### 12.张飞怒鞭督邮，对刘备、关羽有什么影响？

刘、关、张三位异姓兄弟，性格大不相同。刘备沉稳能忍，张飞则是鲁莽逞勇，关羽忠义为重，经常拉住张飞，劝其顺从刘备。三人的互补性很强，配合得很好。

董卓得到三人的救助，由于三人都没有一官半职，表现出了轻慢的无礼态度，张飞气得就要杀他。刘备和关羽赶紧制止，才没有闹出人命。按理说杀掉董卓这种坏人，应该是好事。但是董卓的恶行，还没有完全暴露出来，杀他就等于杀害朝廷命官，那还得了！现在督邮为了刘备这个县尉没有孝敬财物，便百般刁难，设法加害。张飞气愤不过，将督邮绑起来用柳条鞭打。刘备闻讯赶来喝阻，关羽力劝不如杀了督邮，弃官归乡，另图远大事业。刘备这才省悟过来，把印信悬在督邮头上，三人往代州投靠刘恢，被刘恢藏匿家中，暂时躲避。

想想看，若是刘备再忍耐下去，张飞也不鲁莽逞勇，结果会怎么样？刘备官场失意，张飞整天喝闷酒，岂不是为了做官而丧失原来的志气？桃园三结义的义字，就已经不存在。势必三人分道扬镳，各走各的路了。

忍耐是好修养，也应该以合理为度。张飞鲁莽，若能合理表现，反而是好事情。莽张飞有时候很可爱，便是莽有时也莽得合理。当然，有时候莽得令人心急，十分担心他的鲁莽，会坏了大事。

怒鞭督邮，对三人是危机，因为可能被官府抓去。但也是转机，辞去县令，才有机会另有发展。危机即转机，要看自己怎么转，而不是不用心，一味听天由命。

#### 13.何进有这么好的机会，为什么把握不住？

我们常说“近水楼台先得月”，意思是得地利之便，往往捷足先登，其实也未必如此。何进是何皇后的兄长，位居大将军。当朝廷动乱，十常侍结党为非作歹时，袁绍就已建议何进，必须设法铲除宦官的势力，以免受害。可惜何进出身寒微，学识经验都不足，加上犹豫不定。不但坐失良机，反为十常侍所杀。

不仅何进如此，当时的袁绍、袁术兄弟，也是占尽地利，结果却毫无所得。大凡成大事、立大业的人士。除了有才略、得机会之外，更重要的是有学问。自己胸中先要有一些定见，才能够见机行事而大展鸿图。

何进和他的妹妹何皇后，得到大好的机会，却由于学识不足，判断力很差。不接受主簿陈琳的劝阻，居然听袁绍的建议，召四方英雄之士，勒兵来京。以致恶势力未除，新豺狼紧跟着进来，天下更加动乱不安。

袁绍姿貌威容，与其弟袁术，都有侠义之气，却不脱富贵子弟的坏习惯。他劝何进召董卓入京，实在是造成汉室祸乱的主要错误。但是，何进自己缺乏决断能力，袁绍当然是责无旁贷。这一群有地位、无学问的大臣，才是真正对不起汉室的人。我们把祸根推给十常侍，实在并不合适。小人得意，正人君子受害，是一种好听的话。实际上正人君子不能尽责，不够份量抵御小人的勾当，才是真正的乱源。一大堆废物，平日摆着，还相当好看。一旦有事，却没有一个管用，这才是组织的最大缺失。学问的重要性，也只有在这种时机，才显现得出来。

#### 14.董卓一见面就想立陈留王为皇帝，这是为什么？

西凉刺史董卓，破黄巾无功，朝廷将治其罪，因贿赂十常侍幸免。后又结托朝贵，出任显官，统西州大军 20 万，常有不臣的念头。何进大将军居于私利，接受了袁绍的建议，暗



差使者号召各地方势力，前来助阵。

这种情况，有如总公司派系斗争。某派首脑，私自通知各地分公司。董卓这位分公司领导，正好抓住机会。指派女婿中郎将牛辅，守住陕西。自己率领谋士李儒、大将郭记、张济、樊稠等人，提兵望洛阳出发。

总公司重要干部，素知董卓为人面善心狠，与豺狼无异。劝何进阻止董卓入京，何进拒不接受，因而离职他去的，为数甚多。何进为十常侍所杀，董卓趁机废少帝改立陈留王为献帝。自己则为相国，威福无比。

我们经常为了解决一个棘手的问题，结果却造成更为严重的后遗症。如进召董卓入朝，等于引狼入室。做决策的何进，并未亲眼看到这种恶果。他自己先被杀害，让后来的君臣，都遭受很大的不幸。决策时不但要想到自己，而且应该考虑后代的子孙，在此获得明证。

董卓进京途中，遇到少帝及陈留王逃难在外，正要还都。和陈留王几句对答，已经有了废立的意思。表面上是陈留王自始至终，并无失语。实际上是由自己废立，当然更方便控制。尤其少帝并无分毫过失，而且聪明仁智，凭什么要废立？董卓的想法刚好相反，就是没有理由偏要找理由废立，大家才知道他的厉害。对于存心不良的人，经常喜欢表现出令人不解的举动，原因在此。

15. 吕布背叛丁原，投奔董卓，是什么道理？

谈《三国演义》，应该以人物的品德志节为中心。历来评论三国风云人物，大概都不会提及吕布，原因就在他不是正直诚实的人，品德很不好，所以避而不谈。

我们谈吕布，主要是现代人离开三国时代，非常久远。很不容易想像当时的情景，加上现代人把跳槽看成正常的现象。所以才以吕布为例，来说明跳槽的真谛。

吕布生得器宇轩昂，威风凛凛，手执方天画戟。后来又得到董卓的爱马，名叫赤兔。更是英雄配良驹，为什么搞得后人不愿意提起他的名字呢？原来他年轻的时候，拜荆州刺史丁原为义父，追随作战，建立了很多战功。和董卓对阵时，杀得卓兵大败，引起董卓的惊奇和恐惧。于是由吕布的同乡李肃出面，劝说吕布，希望他改投董卓的阵营。李肃为什么敢于承担这样的重任？因为他素知吕布有勇无谋，却又见利忘义。建议以赤兔良马，加上黄金一千两、明珠数十颗、玉带一条，打算以这些厚利，引诱吕布来为。这和今天的控股公司，以高职高薪，配以名车、豪宅，要人家跳槽到另一家公司，是同样的情况。所不同的是，丁原和董卓这两家公司，前者是老字号，一切合法；而后者则是不合法的仿制品工厂，当然不能够随便携带公司的秘方，为利而跳槽。

何况吕布为了获得董卓的重视，竟然把丁原杀死。提着丁原的首级，前往请功。并且一见面就拜董卓为义父，更是令人觉得无耻之极。财关固然难过，也不致为财而不仁不义，到这种地步，难怪后世的人不肯提他。

赤兔马是名马，吕布应该想到董卓为什么舍得？他听从虎贲中郎将李肃的片面之言，说什么良禽择木而栖，贤臣择主而事。又说董卓为人敬贤礼士，赏罚分明，日久必成大业。也不想买主求荣，已经为人唾弃，居然杀主求荣，而且马上改变原本以董卓为叛贼的观念，拜董卓为义父，足见其完全不知道义是什么？才会行此不义。

董卓要吕布，不过是为了废少帝改立陈留王，自己可以完全操控大局。他本来也舍不得赤兔马，经不起李肃“主公欲取天下，何借一马”的劝告，才答应送给吕布。董卓舍马，是为了自身的利益。吕布为马杀主，是毁掉自己的前程。成也赤兔，败也赤兔。这一句话将来应在关羽身上，也是同样的状况。可见赤兔终久是马，好坏全看骑马的人，不能把责任推在马身上。

吕布稍为改变一下，赤兔马照收，投董卓不干。将来骑着赤兔马斗董卓，不知道大家的感受如何？恐怕也是不会认同他的做法。因为我们评断一个人，不会就赤兔马这一个案来论定。我们大多采取综合的考量，从一个人的生涯历程，来看这个人的品德修养，然后再做评

论。关羽赤兔马照收，投曹操不干，骑着赤兔马过五关斩六将，我们把他捧得天高。换成吕布，我们一定把他骂成贪取不义，光收礼不办事，同样是无耻之极。

吕布有才能而无品德，注定这一生不会有好结果。这种说法，现代人大多不相信，所以社会才会这么错乱。但是，我们长期观察，时至今日，相信这一句话的，仍然有很大的成功机率。以吕布为鉴，是我们的建议。

#### 16.曹操错杀吕伯奢全家，对他有什么影响？

司徒王允假装做寿，要大家设法去掉董卓。曹操说不需要大家费心，私下向王允索取七星宝刀，亲自到宰相府杀董卓。正好董卓想睡午觉，曹操心想良机不可失。把宝刀拿出来，不料被董卓看到，赶快说要献刀。谋杀不成，逃出城外，想潜回故乡谯郡，再做打算。沿途幸遇中牟县令陈宫，认为曹操是忠义之士，愿意弃官陪同逃走。到了成皋地方，路过曹操父亲结拜兄弟吕伯奢的家门。曹操看天色已晚，便同陈宫一起借住吕家。吕伯奢说朝廷到处悬挂文书，要捉拿曹操。并说曹操父亲已离开家乡，到他处暂避。很高兴留两人住下，向陈宫说家中没有好酒，要出去买酒回来，便匆匆骑着驴子出去。

曹操和陈宫疲累不堪，躺在床上休息。忽然听到庄后有磨刀的声音，引起曹操的怀疑。认为吕伯奢不是至亲，很可能出卖他。为求安全起见，与陈宫联手将吕家男女八口，全都杀死。这才发现厨房内有一只猪被捆绑着，吕家是为了杀猪请客才磨刀。陈宫说：曹操疑心太重，误杀这么多好人。两人逃出吕家，走不到两里路，看见吕伯奢驴鞍前悬着两瓶酒，手里还拿着果菜。问曹操为什么离去？曹操挥起剑来，把吕伯奢也杀死了。

陈宫说刚才是误杀，现在却明知故犯，实在是大不义。曹操忽然冒出一句“宁可我负天下人，不愿天下人负我”的狠话。固然心里十分痛快，却祸害终生。大家从此以不义之人来看待曹操。不管他多么礼贤下士，多么爱才如命，多少率性从事，都被这个不良形象，完全淹没掉。足证一句话可以兴邦也可能亡国，何况区区一个人？曹操一时痛快，换来无穷祸患。相信他事后想想，也会伤心后悔。我们从他后来的转变，不敢那么轻易说出狂妄的话，多少有一些节制，可以想见。

隔不了几天，陈宫便心生害怕。认为这样狠心的人，必须把他杀掉。转念一想，自己为了国家的利益，才跟他逃走，杀之不义。于是连夜离开，投奔他处去了。

曹操醒来，不见陈宫踪影，也不敢久留。赶忙回到家乡，招募义勇，准备号召各地方派系，群起讨伐董卓。彼此以大义为旗帜，和董卓展开激烈的争战。

吕伯奢全家惨遭杀害，其实是曹操多疑、残暴，而伯奢不够谨慎、不能设身处地多想想所造成的惨剧。吕伯奢把曹操收留下来，有东西吃就好了，何必杀猪还要出外买好酒？真的要杀猪，也应该亲自告诉曹操，而不是告诉陈宫。自古以来，好人多半早死，原因即在自己问心无愧，便疏忽了防人之心，以致受到祸害。大家普遍认为老天不长眼睛，不知道保护好人，其实好人自己也有很大的责任。天助己助者，凡事要自己小心，上天才可能保佑。吕伯奢一片好心，和警告曹操到处悬赏捕捉的气氛并不调和；要磨刀杀猪，也应该告诉曹操。因为他此时有如惊弓之鸟，怎么会不起疑心呢？曹操最大的错误，在误杀之后，竟然说出“宁可我负天下人，不愿天下人负我”的话来。他如果改口说成“为了讨伐汉贼，此举攸关救国救民，实在是不得已。将来一定要提醒我年年隆重祭祀才好”，相信陈宫也不致不告而别。

#### 17.曹操杀害无辜，不仁不义，为什么还逃得掉？

陈宫有感于曹操的忠义，自然放弃官职，陪同曹操一起逃亡。显秩序使他觉得曹操很值得钦敬，隐秩序则促使他做出这样的行为。现职官员，不把通缉在逃的犯人解送上级，显然是违法的事情。但是，隐隐约约有一种力量，让他放弃升官和奖赏，情愿相信曹操的话，随他而去。当他发现曹操多心，误杀吕家好人时。隐秩序提醒他，人处于万分惊恐中，难免做出过分的行动。虽然依法不合，却也多少有些无奈。后来明知故犯，狠心杀死吕伯奢。显秩序使陈宫大声喊出“知而故杀，大不义也”，同时让他产生“今日留之，必为后患”的念头。

就在打算拔剑杀死曹操时，隐秩序给他一个不一样的想法：“我为国家跟他到此，杀之不义。”于是挟剑上马，弃曹操他往。隐秩序使他留下曹操，让他有机会散家财、募义兵，继续他的公益事业。同时促使自己离开，因为既然道不同，不可共事，当然要及早了断。

世间的人，找不到十全十美的。好人会做错事，坏人有时也有好的表现。上天不立即处罚曹操，仍旧给他机会。便是一方面昭示世人，曹操是不仁不义的人；一方面则借重他的才能，来制止更多比曹操更坏的人。陈宫把曹操放掉，从某种角度来看，并没有错。说不定上天为了保护陈宫，才让曹操杀死吕伯奢。而吕家的遭到杀害，则是有助于世人对曹操的进一步认识。显秩序和隐秩序交互作用，目的都在促使人类社会日趋合理。可惜大多数人自以为是，并不理会隐秩序的用意。

#### 18. 李典、夏侯兄弟，为什么来投曹操？

曹操吹起一个气球，上面写着“忠义”两个大字。又有孝廉卫弘的巨资相助，当然具有很大的吸引力。平阳乐进、山阳李典，沛国夏侯惇、夏侯渊兄弟，以及曹仁、曹洪，个个武艺精通，忠勇好义，都陆续来投。四方八面，送来粮食衣物，不计其数。可见当时社会，大家对忠义的热爱。曹操打出这样的旗号，自然热销。

当时资讯不容易流通，曹操杀害吕伯奢家人的事情，大家还不知道。只看到他杀董卓不成，冒险逃回家乡，募集义勇军的光辉面。对他的忠义旗帜，并无怀疑。大多数人只知其一，不知其二，而且但看表面，难以深入。广告做得好，不一定真实。然而盲目相信的人很多，所以仍然有效。广告是显秩序，大家各有不同的隐秩序，因此反应不大一样。武艺高强的人，大多宁愿相信曹操的忠义是真的，才有机会完成自己的美梦。譬如李典，这一辈子只能活到36岁，现在已经十多岁了，能不抓住机会，赶紧响应吗？夏侯惇自小习武，14岁时拜师。有人辱骂他的老师，他愤而杀之，因此逃亡在外，自然不肯放过这样的良机。何况曹操原本也姓夏侯，彼此本是一家人，所以夏侯渊也跟着来了。曹仁、曹洪更不用说，彼此都姓曹，各引兵千余而来。

一个气球，打入很多气体之后，格外光彩美观，飞起来也更引人注目。曹操乘机行文各界，晓以大义。袁绍、袁术、公孙瓒原本就认识，当然很捧场。隐秩序让曹操逃得掉，犯死罪而不加以处死，有它的道理。

#### 19. 曹操为什么推举袁绍担任盟主？

曹操的气球，打的是忠义的名牌。大家深恐远离这一块招牌，便会被活化成反忠义，所以前来响应的各路人马，无不争先恐后，热烈参与。既然组成联合阵线，当然需要盟主，以别于乌合之众。大家聚集在一起，总该有人担任这一个职务，来统一步调，指挥全体的行动，并做出必要的决策。曹操那时刺杀董卓未成，只剩下这一条路可走，那里敢自告奋勇，要担任盟主？就算真的有意，大家也不会赞成。因为在场的人物，论年资、论势力、论身份，都轮不到曹操。他提名袁绍，说他是汉朝名将的后裔，应该担任盟主。袁绍当然很高兴，打从心里喜欢当这个盟主。但是，按照道理，依据惯例，他都必须再三推辞，表示礼让。大家都认为非他莫属，这才勉强答应。当众宣示“绍虽不才，既承公等推为盟主，有功必赏，有罪必罚”，接着指派袁术总督粮草，长沙太守孙坚自愿担任先锋，杀向汜水关而去。

现代的选举方式，产生很多弊端和笑话。若是和中国古代的推举方式相比较，其实更为方便而有效。不致由于选举而造成派系，又能在和谐中产生领袖。大家都有面子，岂不是更好？如果加上良好的配套，应该可以成为现代选举的另一种方式，值得大家考虑和运用。

袁绍四世三公，出身世家。世家的意思，便是有势力的家庭。兄弟加起来，更有力。曹操是聪明人，知道自己不够份量，不敢妄想。却也明白顺水人情的重要性。反正袁绍一定当选，为什么不争取做一个提名的人？所以曹操不等其他的人发言，立即推举袁绍。

袁绍如果不孚众望，大家就会另行推举他人。甚至于怀疑曹操虚情假意，希望引起大家的注意，出面把他推举出来？当然，曹操心里有数，在场以袁绍最为适当，但是袁绍并不是

理想的领导人。所以在袁绍宣誓就职之后，马上借着酒装疯的机会，向袁绍进言“同扶国家，勿以强弱计较”。因为曹操和袁绍是老同事，深知袁绍为人矜骄自负，并无真才实学，不脱富家子弟的习气。他在何进要清除宦官，不被何太后同意的时候，建议何进召董卓入朝那一件事情，就做得十分不妥当。没有合适的人才，选举、推举都一样没有效果。百般无奈，也只好推举袁绍，至少在袁绍心中，可以占有更大的份量。将来有所建议，应该更加有利。果然大家热烈响应，可能也是别无选择。

乌合之众，如果首领再有私人，加上缺乏实力，结果如何？实在可想而知。这一次大同盟，由袁绍担任盟主，已经看出没有什么作用。不过是各路人马，聚集在一起，使董卓更加猖狂，如此而已！也正因为这样，才会造成董卓的凄惨结局。所以说不论成败，都对破除董卓有很大的贡献。往往几次失败，把对手推到最高峰。让他居高而危，掉落下来，也是一种策略。

曹操是一个野心勃勃的人，他们一举一动，都有深切的用意。他们长处，是不放过任何机会，都要找到对自己最有利的地置，然后做出最有利的行动。

## 20. 关羽温酒斩华雄，有什么重大的意义？

长沙太守孙坚，骁勇善战。又有程普、黄盖、韩当、祖茂四大名将助阵，所向无敌。和董卓对阵时，华雄不待吕布出战，便自告奋勇，要斩众诸侯的首级。果然把祖茂一刀砍于马下，使孙坚吃了败仗。袁术部将俞涉、冀州牧韩馥的部将潘凤，也接连为华雄所斩。袁绍感叹上将颜良、文丑不在眼前，正愁没有人可以应战。关羽从刘备背后跳出来，大声说：“小将愿往斩华雄头，献于帐下！”袁绍不认识关羽，急问这是什么人？听说是刘备的马弓手，袁术立即表示反对。斥责马弓手凭什么乱说话，下令把他打出。曹操忍不住替关羽求情，关羽也当众立下重誓：“如不胜，请斩某头！”曹操赶快叫人端来热酒一杯，请关羽饮了再出战。关羽飞身上马，转眼间就提着华雄的首级返回帐内。曹操把酒奉给关羽时，发觉酒还是温的，因此传为惊人的神勇。

这一段故事，和正史记载的有很大出入。依据史料，当孙坚讨伐董卓时，董卓派遣吕布和胡轸迎战。由于吕、胡两人意见不合，致使军中不战自乱。华雄原本是董卓大军的都督，也为孙坚所斩，和关羽并没有关系。

《三国演义》编出关羽温酒斩华雄的故事，至少有下列三个用意。我们分别说明如下，以供参考：

(1) 关羽和刘备、张飞三人，当年在董卓打败仗的时候，救了董卓一命。董卓问三人现居什么职位，听到都是没有官职的白身，便表现出十分轻视的态度。现在袁绍和董卓打仗，袁术听说关羽是刘备帐下的马弓手，也喝声斥责，要把关羽赶出去。可见董卓和袁绍、袁术，都是官僚气息十足，双方并没有什么不同。这两大阵营，口口声声是为国为民，实际上可以说都是为了私利。我们常说现代人势利眼，用金钱地位来分高低。实际上这种风气，自古就已经形成。张飞当年气得要杀董卓，如今趁关羽大胜回营，又高声大叫杀入关去，活拿董卓。不过都是空口说白话，因为没有占到适当的位置，所以说等于白说。不是被劝阻，便是受到一番责骂。

(2) 曹操从来没有见过关羽，却听说刘、关、张三兄弟打败过黄巾军的事情。看见袁术大怒，赶快出面制止，说“此人既出大言，必有勇略；试教出马，如其不胜，责之未迟”。袁绍还是不放心，深怕派马弓手出战，为华雄所笑。曹操接着说：“此人仪表不俗，华雄安知他是弓手？”这才结束这一场纷争，由关羽出马。曹操爱惜人才，提供人才表现的雅量，于此表露无遗。论气度，有时候曹操还是表现得不错。可惜有很多地方，却又过分喜欢玩弄权谋，给造成大家非常不好的印象，怪不得别人。

(3) 关羽如果没有势力，贸然出战华雄，同样被华雄斩于马下，后面就没有什么可说的。关羽真正有实力，若是始终得不到表现的机会，也不过空有一身本领，却没有用武的余

地。让他在袁绍阵营危急的紧要关头，好好表现一下，用华雄的勇冠三军，来凸显关羽的实力，为读者留下非常深刻的印象。一想起关羽，便觉得武艺高超，无人可比。所以后来关羽兵败被困，大家都认为不敢相信，怎么可能一下子可怜到那样的地步。

### 21.三英战吕布，有什么重要的启示？

董卓自从吕布来投，先后说过几次“吾无忧矣”这样的话。吕布也真的表现得不错，只要有他在场，好像没有人敢挑衅。这一次面对各地盟军，吕布一战把河内名将方悦刺于马下。使得曹操也不得不赞叹吕布英勇无敌，建议由十八路诸侯共商良策。只有擒了吕布，董卓才容易诛灭。似乎吕布不除，难以打跨董卓。

张飞一向看不起吕布这种不忠不义的人，除了自己的亲身父亲之外，居然连拜两个异姓父亲。到底是姓吕、姓丁，还是姓董？令人搞不清楚，干脆叫他三姓家奴。他看到吕布骑着赤兔马，举起画戟向公孙瓒后心刺去。马上飞马向前，大叫“燕人张飞在此”！和吕布连斗五十余合，不分胜负。关云长舞起八十二斤青龙偃月刀，来夹攻吕布。两个打一个，战到三十合，战不倒吕布。刘备举双股剑，也来助战。三英战吕布，使各路人马，都看呆了。吕布虚刺一战，赶快收兵。

三英战吕布和关羽温酒斩华雄比较起来，衬托出吕布果然英勇。张飞打不过，关羽加入夹杀，刘备也赶过来帮忙，终于迫使吕布收兵。可见单打独斗，实在不如三人同心合力。吕布败退，使我们明白，再英勇也可能寡不敌众。刘、关、张三人合力得胜，也让我们心中有数。桃园三结义必须表现在真实的行动上，才有效果。这三人从此形影不离，彼此交心。吕布的出现，造成三英战吕布的场面。对刘、关、张三人，实在有很重要的刺激效应。从这个层面看来，三人还应该感谢吕布才是。

### 22.孙坚为什么为玉玺发重誓？

正史记载孙坚英勇无比，讨伐董卓时，自愿担任先锋。上将华雄，也是孙坚所斩。董卓以为孙坚也和吕布一样，有勇无谋。特派爱将李傕，前来提亲，希望能够动摇孙坚的斗志。李傕说：“丞相所敬者，惟将军耳。今特使傕来结亲，丞相有女，欲配将军之子。”孙坚大怒，严厉加以拒绝。董卓为了避开孙坚，决定迁都长安。孙坚的战功，引起袁绍的不安，故意不发给军粮，使其难以顺利进军。孙坚飞奔洛阳时，遥望火焰冲天，并无鸡犬人烟，赶快发兵救火。无意中获得玉玺，方圆四寸，上面有“受命于天，既寿永昌”八个字。袁绍得知，要他赶快缴出来，免自生祸。孙坚对天发誓说：“吾果得此宝，私自藏匿，异日不得善终，死于刀箭之下！”然后拔寨离洛阳而去。路过荆州，刺史刘表已得袁绍通知，引兵截住去路。要孙坚留下国玺，才放他过去。孙坚再度发誓：“吾若有此物，死于刀箭之下！”

想不到不久之后，孙坚为了报刘表断路之仇，与袁术相约共击刘表，作战中竟然死于乱箭之中，只活了三十七岁。我们不迷信，却不认为可以胡乱发重誓。因为心想事成，所以发誓有时真的相当有效。孙坚可以否认，但是不必发这样的重誓。如果说为了取信于人，才发重誓，那更是自欺欺人。不用说袁绍不相信，刘表也不会相信。没有就是没有，信不信由他，何必发重誓来约束自己？万一成讖，岂不是自己祸害？幸好孙策年轻有志气，继承孙坚的志业，并且善用玉玺，否则实在很不值得。

### 23.赵云看上刘备，是不是善于择主呢？

赵云字子龙，常山郡真定县人。原本在袁绍军中，因见袁绍并无忠君救民之心，所以投向北平太守公孙瓒。当时袁绍的地盘和势力，都远比公孙瓒为大。公孙瓒颇不放心，竟然询问为什么弃大就小，前来归顺？弄得赵云相当不满。但是，他对军令从来不曾违误。每次出战，都是威风凛凛，左冲右突，如入无人之境，十分英勇。

不久，刘备奉徐州牧陶谦之命，前来援助公孙瓒。在战争中结识赵云，彼此互相敬重，愈来愈投缘。

由于董卓假传天子旨意，要袁绍与公孙瓒和解。公孙瓒趁机表荐刘备为平原相，即日上

任。刘备与赵云分别时，执手垂泪，双方都十分难过。赵云感叹说：“过去误认公孙瓒为英雄，现在才知道来和袁绍一样。”刘备劝他暂时委屈，将来一定能够重新相聚的。

吕布跳槽，被张飞骂为三姓家奴。赵云弃袁绍投公孙瓒，如今又有意追随刘备。两人之间，究竟有什么不同？如今又有意追随刘备。相信大家非常明白，吕布为利跳槽，完全没有忠义的考虑，为大家所不齿。赵云则是良禽择木而栖，慎重选择自己愿意全心全力奉献的明主，当然是正确的。

然而，一辈子都在选择明主，也很不妥当。我们建议趁着年轻，要用心善择明主，然后全心投入。年轻稍长，便应该专心一意，不再跳槽。若是一而再、再而三都找不到明主。表示自己的眼光不行，机运欠佳。这时候不如归隐，反而有助于提升自我。否则不要担任重要职务，糊口便是。再跳槽只有坏了自己名声，并无多大好处。

#### 24.王允巧使美人计，为什么这么有效？

貂蝉这位《三国演义》中的绝色美女，并没有在正史上出现过。《三国志》的记载，只说过吕布和董卓的侍婢私通，害怕败露，心里非常不安。司徒王允和吕布是同乡，知道了这件事情，便趁机晓以大义，要他做内应，除掉董卓。吕布说：“怎奈我和他有了父子关系。”王允说：“君自姓吕，本来就不是骨肉，有什么关系！”

董卓的侍婢是不是叫做貂蝉？有没有这么出色？谁也不知道。我们只看到王允把他府中的歌伎貂蝉，分别许嫁给吕布，上献于董卓。两人都是好色之徒，十分高兴。貂蝉不但长得美丽，而且聪明机警。王允交代她“于中取便，谋间他父子反颜，令布杀卓”，她以一个柔弱女子，果然“自有道理”，完成了重大的危险任务。

王允先把貂蝉许配给吕布，再设法奉献给董卓。充分利用吕布和董卓之间的既亲近又怀疑的矛盾，把时间安排得非常巧妙，可以说费尽心机，绞尽脑汁。

这个美人计，带给我们三大启示：

(1) 堂堂男子汉，一向自认为大丈夫的朝廷大臣，拿董卓一点办法也没有。到头来还需要借着一个弱女子的机智和冒险，来完成这么艰巨的大事。可见至强至弱，男人至刚至强，有时候反面最弱也最无力。而至柔至刚，女人平素十分柔弱，真正表现起来，有时候比男人还要刚强。貂蝉只身周旋在两个大男人之间，随时有被杀的危险，竟然能够来往自如，取得双方面的信任与同情，恐怕不是单凭男子气概，口口声声大丈夫的人所能够做得到的。男女性质不同，却各有特例，不可不慎。特别是大男人，最容易败在小女子手上。让我们想起，许多成功的女强人，同样也败在小男人的手里。

(2) 国家大事，一向是男人的专利。不许女人参与，几乎已成惯例。如今满朝文武，不都是男子汉大丈夫，为什么弄得毫无办法？董卓的专横，加上吕布的勇猛，便能够掌握全局？这是什么道理？就是因为忠义之士太少，大多占不到地盘。而占有地位的人，又由于既得利益不愿意放弃，以“人在屋檐下，不得不低头”为借口，表现得不忠不义。可见当国家大事还要委任给弱女子的时候，已经是积弊已久，忠良在野的凄惨局面了。

(3) 食色性也，道学先生都这样说，何况董卓、吕布这些修养不好，品德欠佳却又得到机会、占好地盘的男子？学贯中西的学者辜鸿铭主张男人像一把茶壶，要配四个茶杯，也就是娶四个女人。俗语也说：英雄难过美人关。现代社会，包二奶，养情妇，常用来衬托和炫耀自己的成功，那怕是假的，不长久的，也乐此不疲。大概是“饱暖思淫欲”的生理需求，加上“逢场作戏”的心理，才使得自古已有的美人计，一直沿用至今，始终是十分有效的计策。虽然大家都知道，迷恋女色，搞婚外情，结果无不十分凄惨。但是当局者迷，很不容易苏醒过来。董卓平日最听信李儒的话，遇到李儒劝他，为使吕布死心塌地把心交给董卓，干脆把貂蝉送给吕布，他就听不进去。情愿为了貂蝉，送掉自己的性命，当然也就没有什么皇帝的梦想。貂蝉功成身退，更显得落寞而无奈。

#### 25.董卓被杀在受禅台前，是什么道理？

挟天子以令天下，董卓立陈留王为献帝，自立为相国，携剑上殿。虽然没有皇帝的名份，却每夜入宫，夜宿龙床，实际上拥有皇帝的权威。如果他明白逆取顺守的道理，从此改头换面，接受李儒的劝说，擢用名流，好好把朝政治理好，使朝廷安定下来，很可能逐渐改变大家的观感，未尝不是当时作乱中的一件好事。

但是，以董卓的性格和为人，断断不可能如此。一个人想要逆取顺守，必须要有高度的悟性和毅力。董卓根本没有这样的素养，一心一意，只想到自己的利益。为了迁都避难，竟然捉拿洛阳富户达数千家，妄如反臣逆党污名，便杀人掠夺财产。放火燃烧宗庙官府及百姓房屋，劫持天子后妃，到长安去建立新都。

王允看透董卓的为人和野心，一方面巧施美人计，以貂蝉离间董卓和吕布的关系。一方面密情李肃，向董卓报告王司徒已命人构筑受禅台，陪同董卓前往受禅。董卓信以为真，当然兴奋得连九十高龄老母亲的劝告也听不进去。一路上有很多警讯，都是不祥的预兆，也都只听信李肃的报喜不报忧。到了受禅台，远远看见王允等人，手中各持宝剑立于殿前，这才惊恐地问：“为什么持剑？”已经来不及了，吕布一戟直刺咽喉，李肃接着割下首级。一场皇帝梦，醒来的时候已经尸首分离。换来大众的欢呼，落得千古的骂名，果然是自作自受。

董卓的结局，使曹操终其一生，不敢篡位，后代有逆取的，如果以董卓为戒，最好早日顺守，以免遭殃！

#### 26. 吕布为什么杀李儒？蔡邕为什么哭董卓？

一个人做坏事，坏不到那里去。有人帮凶，那就倍加厉害，事态严重。李儒是董卓的谋士，由于足智多谋，给董卓出了很多坏主意，甚得董卓的常识。董卓的所有动听借口，几乎都是李儒想出来的。吕布跟在旁边，当然十分明了。李儒劝董卓不必为貂蝉而失去吕布，这一段吕布并不知悉。吕布在受禅台前，刺杀董卓后，从怀中拿出诏书，大呼“奉诏讨贼臣董卓，其余不问”。然而话刚说完，马上想起李儒。其余不问，显然不包括李儒。这时候李儒的家奴，已经将李儒绑缚来献。王允下令斩首，杀了这个罪大恶极的帮凶，大快人心。

蔡邕原本任职议郎，由于把大青蛇和雌鸡变成雄的，解释为妇女干政得罪了宦官曹节，这才辞官回归故里。后来董卓专权，又把他找回来。居于这种知遇之恩，听到董卓被刺，尸体弃于闹市，百姓经过那里，莫不手掷其头，足踏其尸。独有蔡邕一人，伏在尸体上大哭。王允骂他身为汉臣，反为贼而哭，岂有此理？蔡邕说自己颇知大义，不致背国而向董卓示好。只是一时想起往事，不觉哭了起来。大家为他求情，王允也不答应，一定要处死蔡邕。还说当今国运衰微，朝政错乱，不能把他留下来乱写历史。看来他是害怕蔡邕记他一笔，才下此决心。蔡邕和王允，都是公私分不清楚，混淆在一起。很多人都有这样的错乱，以致因私害公，最后难免害自己。蔡邕若是不再复职，也不会遭受迫害。乱世不一定要出头，能隐即隐，也不失为一种安全的方式。

#### 27. 李肃、王允有功，为什么也会被杀？

我们所说的秩序，实际上就是宇宙赖以生存的自然秩序。往昔大多以上天、老天、神明来表示，后来老子定名为常道，而把显秩序称为非常道。中华民族最喜欢明道、求道和行道，对于得道高人，更是衷心敬佩。

李肃在当时的表现，依显秩序来看，当然有功。他劝降吕布，又折箭为盟，与王允同心杀董卓。但是从隐秩序来看，李肃劝人不忠不义，则是很大的罪恶。如果不是他以同乡的身份，加上赤兔马的诱惑，吕布很可能不会杀丁原。董卓害怕吕布，也可能自我节制，不致如些横行霸道。所以李肃的罪行，可以说十分恶劣。

蔡邕本来罢官返回故里，李儒举荐他时，并不愿意再度任职。由于董卓威胁他，如果不服从命令，便要灭族。这才不得受召入朝，拜为待中。从显秩序看，伏在董卓尸体上大声痛哭，固然不应该。但依隐秩序而言，有感于知遇之恩，理应如此，何况他自知罪大，请大家原谅。王允并不答应，把他处死。又认为李催、郭记、张济、樊稠四人，大力帮助董卓，

也必须受死。逼得他们和牛辅合力对抗吕布。因此王允罪大，必须受到报应。吕布有勇无谋，与牛辅作战时，令李肃先行抵挡。牛辅败下阵去，却趁李肃不备，前来劫寨。李肃败走三十余里，折军大半。吕布大怒之下，把他斩首，并悬其头颅于军门。李催等人入城，向献帝控告王允谋杀董卓，一定要逮到王允才能退去。献帝不忍，王允却自己从宣平门楼上跳下来，为李催、郭记所杀。

就以上这几个人来看，董卓专横残暴，杀人无数，最后惨死于吕布的戟下。吕布勇猛而不讲忠义，亲手杀死前后两位义父，终于被曹操缢死。李肃不知天高地厚，竟然劝告吕布投奔董卓，为虎作伥，结果为吕布所斩。王允杀董卓，是居于一片爱国的热忱。但是杀蔡邕，就非常不合理。一定要把同情董卓的人，一网打尽，更是马日磔所说的：“王允其无后乎！”蔡邕哭董卓，固然是不识时务，而且也得不到大家的支持。然而王允因此面缢死蔡邕，未免也不近人情。又说大赦天下，就是不放过李催、郭记、张济和樊稠，同样是逼迫这些人造反。而王允自己，也被这些人所杀，并且连累王允宗族老幼，尽行杀害。岂不是现世因果，一报还一报呢？

我们的意思，并不是杀人者死，一定要被杀。而是杀人的动机，至关重要。只能够为除暴安良而动手，并且要合理合法，才是正当的行为。若是为私仇而杀人，为自己的利益而动武，那就是蓄意、恶意的杀人，一定会得到被杀的报应。这并不是迷信，而是自作自受的宇宙规律，就好像驾驶汽车的人，必须遵守的行车规律一样，无人能够例外。我们在高速公路上行驶汽车，如果连其他车道的车辆不至于横向冲过来的信心都没有，请问如何开车？善有善报，而恶有恶报，若是单纯地看成迷信，并没有什么价值。把它当做警戒，视同自然规律，促使自己多行善不作恶，那才是真正的用意。宇宙间的功和过，是不能够彼此互抵的。功必须赏，而过世一定要罚。所以不求有功，但求无过，值得我们体会。隐秩序在这方面的作用，可以帮助我们明白这些道理。

#### 28. 马家军为什么举义勤王？

董卓死后，李催、郭记、张济和樊稠逃到陕西，求救不成，聚众十余万，杀奔长安而来。与董卓女婿牛辅合兵，杀王允，并欲杀献帝。后由李郭张樊四人，各自书写职衔，逼献帝加封。朝廷官员，也由李郭两人升降。他们和董卓一样，掌大权，残虐百姓，献帝无能为力。

西凉太守马胜，并州刺史韩遂，受献帝诏，前来声讨四人。马胜之子马超，当时才 17 岁，英勇敏捷。李催、郭记紧闭关防，并不迎战。将马家军内应马宇、种邵、刘范斩首。马胜见军粮已尽，内应又灭，只得退军。张济追赶马胜，樊稠引军赶韩遂。韩遂勒马向樊稠说：此来是为国家，彼此同乡，何必如此相逼？樊稠听罢，便收兵回寨，即引起李催的怀疑。设宴将樊稠杀死于席间，兵马拨由张济管领。李催、郭记战败马家军后，诸侯都不敢轻举妄动。不料青州黄巾又起，这才引出曹操，被朝廷加封为镇东将军，又有一番新的作为。

举义勤王，原本是各地方势力，最乐于从事的。只要勤王成功，往往获得很大的利益。甚至于像董卓那样，产生取而代之的念头。这次马家军勤王，不但很快就败下阵来，而且使得其他诸侯，不敢贸然举义。对曹操来说，却是难逢的良机。一个人要起来，外在的环境十分重要。形势比人强，只要形势有利，自己又有实力，很容易顺势而起，称势而上。马家军勤王，成为曹操的有利形势。除了这是天意之外，还能怎么样解释？可见天意不但存在，而且活像一只看不见的手，在塑造形势。

#### 29. 曹操的父亲为什么被杀？他如何报仇？

袁绍领导无方，使曹操十分失望。他先在青州讨伐黄巾军，被朝廷加封为镇东将军。后在兖州招贤纳士，遇见荀彧，便说是我的子房。获得荀彧，则说他不是寻常的人。把郭嘉聘来，共论天下大事，又说助我成大业的，即为奉孝了。程昱、刘晔、满宠、吕虔、毛玠，都接踵而来。于禁、夏侯惇、典韦诸勇将，也相继来归。一时威镇山东，指派泰山太守应劭，前往琅琊郡，把父亲曹嵩，与其弟曹德，一家老少四十余人，随从百余人，车百余辆，到兖



州相聚。经过徐州时，太守陶谦出境迎接，热诚款待。离开时也亲自欢送，并派兵护卫。

这些护卫的军人，原本是黄巾余党。勉强降顺陶谦，并未得到好处。如今曹家辎重车辆无数，引起兵士贪念，趁着夜晚风雨未息，杀了曹嵩全家。曹操闻讯，痛恨陶谦纵兵杀害父亲家人，此仇不共戴天。起兵杀向徐州，所到之处，将百姓尽行屠杀，以雪父仇。

按照天理循环的报应法则，曹操杀吕伯奢全家，召来兵士也杀曹父家人。但是曹操杀人时，毫不后悔，还说什么宁教我负人，不使人负我。如今自己父亲被杀，便要杀人报仇。对自己和别人，采取双重衡量标准，原本是人的常情。只是曹操做得太过分，令人难以接受。

陶谦存心好曹操，就应该指派可靠的人，否则弄巧成拙，老百姓跟着倒霉。若是不迎不送，曹操就算不高兴，也不致痛恨到这种地步。可见讨好并不是一件容易的事情，拍马屁要一下番功夫，不可有所轻忽。

### 30. 孔融为什么出兵救陶谦？又举动刘备？

陶谦自知曹操兵多势大，难以抵挡。接受糜竺的建议，写信向孔融求救。孔融字文举，山东曲阜人，是孔子二十世孙，自小聪明敏捷，表现出奇异的才能。28岁时，便担任北海郡守，并且甚得民心。

孔融与陶谦的交情深厚，但是要和曹操对抗，也是心有余而力不足。于是想起刘备，于是委请太史慈代为致意。刘备很高兴孔融居然知道他，满口答应，向公孙瓒借兵前来支援。陶谦见刘备仪表轩昂，语言豁达，十分欣赏。令糜竺取出徐州牌印，要让给刘备。表示自己年迈无能，情愿让贤。刘备惶恐地说明，此来完全是帮忙性质，绝无并吞的意思，否则皇天不佑！

刘备向公孙瓒借兵时，公孙瓒问他与曹操无仇，为什么这样热心？刘备说孔融为义而帮助陶谦，自己既已口头承诺，便不敢失信。为信为义，岂能夺人城池？

陶谦再三谦让，刘备就是不肯接受。我们不妨以小人之心，来度刘备的君子之腹。他不是一直想创业吗？如今现成的地盘居然不要，是不是由于曹操想要，他才不敢要？因为就算答应下来，曹操也会转移目标，绝不放过刘备。这样一来，岂不是白要？还会增加麻烦。心里再想要，也应该以不要为上策。不要，才不致乱要。不要权利，只尽义务，使刘备的声望大为提高。他写信给曹操劝和，曹操当然听不进去。大骂刘备何人，也敢如此劝我？不料吕布受到陈宫的劝说，攻打曹操的大本营兖州。曹操觉得情势不妙，听郭嘉的话，卖个顺水人情给刘备，曹兵退去。

陶谦更加敬重刘备。请来好几位见证人，推刘备上座，一定要把徐州让给刘备。刘备说：“孔融邀我共救徐州，是为了正义。如今无缘无故据而有之，天下将以刘备为无义之人呀？”

糜竺、陈登是陶谦的左右手，同声劝刘备不要推辞，表明陶谦是出于真心真意。孔融也说“今日之事，天与不取，悔不可追”。刘备坚持不肯接受，只答应屯兵小沛，以保徐州。张飞对刘备说：“又不是我强要他的州郡，他好意相让，何必苦苦推辞？”

张飞的话，当然颇有道理。三兄弟辛苦奔走，为的是什么？还不是寻找一个根据地，然后逐渐求发展？如今难得的机会，为什么要放弃？想不到刘备严厉地说：“汝等欲陷我于不义耶？”刘备不好意思对其他人士说出这样重话，借着张飞小弟的自家人有话直说，表自己的真诚心态。如果是假的，那就是十足的伪君子，比曹操这样的真小人还不如。倘若是真的，便非常了不起，值得我们尊敬。是真还是假？必须再往后看才清楚。

不久陶谦病危，要刘备可怜汉家城池，接受徐州牌印，并且推荐孙乾、糜竺相助。刘备始终不肯，陶谦以手指心而死。刘备不得已暂管，后来又让给吕布，自己仍然屯兵小沛。换来吕布的辕门射戟，把袁术派来的大将纪灵弄得左右为难。但是吕布那里守得住徐州？到头来也是一场空。

应该得到的东西，得到以后，还要守得住。若是守不住，得到还不是等于没有？刘备深明此理，所以三度谦让徐州。因此仁义之名，远播各地，实在收获最大。

### 31. 孔融和陈登，与刘备意气相投，为什么不合在一起？

陈登字元龙，广陵人。他在陶谦处任职，却由于自视其高，看不起人。有时候客人来访，他不但不太说话，而且自己睡大床，让客人睡小床。但他对刘备另眼相看，说他雄姿卓出，有雄才大略。刘备也十分赏识他，赞叹元龙的文武胆略，大概只有古人才有。两人既相知甚深，又共同以匡复汉室为职志，竟然无缘合在一起。陈登不久归入曹操阵营，为广陵太守，诱攻吕布有功，又加封为伏波将军。39岁那一年，便亡故了。如果不是这么年轻就离开人世，说不定曹操会翻脸把他杀掉。

同样是气球，彼此的性质并不相同。陈登和刘备，属性相近。如果聚集在一起，应该能够密切地配合。陈登和曹操，毕竟属性不同，相处久了，难受不生冲突。

孔融也是如此，他是正直的人士，怎么应付得了曹操这样富于权谋的人呢？直言不讳，终会害死他自己。

陈登和孔融，都是北方的知名人士。在刘备刚刚创业的时候，他们力劝刘备接受陶谦的徐州，对刘备起了很大的鼓舞作用。虽然刘备并没有获得徐州，却在世人的名目当中，争取到州牧这样的隐形地位。后来他取荆州、领益州牧，大家都认为理所当然，便是受到这一次礼让徐州的哄抬。陈登和孔融极力赞成，给大家很深的印象。可惜他们两人，都不明白隐秩序的推波助澜，以致失之交臂，和刘备人各一方，而不能志同道合地聚集在一起。刘备当时庙很小，大概不敢请这么大的菩萨。推崇之至，却不敢开口，也是刘备错失良机主要原因。

### 32. 孙策为什么以玉玺为典当，向袁术借兵？

孙坚有四子，长子名策，字伯符；次子名权，字仲谋；三子名翊，字叔弼；四子名匡，字季佐。孙坚从17岁起，到37岁英年早逝。这二十年间，独自创立基业，由于攻必克，战必胜，引起九州的重视。他不但是百战百胜的猛将，而且是角逐中原的青年政治家。

孙策生得容貌秀美，性情豁达开朗，又善于用人。孙坚起兵找刘表报仇时，即随父出战。见父亲惨死在于乱箭之下，乃暂投袁术。其得袁术的喜受，曾说有子如孙郎，死复何恨！孙策虽屡次战胜，却因不能继承父志，而痛恨自己。为了向袁术借兵，以图江东大业。便拿父亲藏匿的玉玺，典质为凭，向袁术借得兵三千，马五百匹。带领朱治、吕范、程普、黄盖、韩当诸将，途中又遇旧友周瑜，推荐二张。孙策亲往邀请，张昭、张纮应允相助。又设计收服太史慈，自此人皆呼孙策为小霸王。

袁术死后，孙策尽收江东属地，基业十分稳固。用一个没有实际作用的玉玺，换来这么大的基业。当初劝阻孙策，千万不要把玉玺交给袁术的人，想来也觉得十分不安。我们却不认为如此，因为这种重大的事，只有领袖自己才能够果敢做成决定。干部要获得信任，顶多不表示意见。最好不要擅自建议，就像李肃当年劝董卓放弃赤兔马，李儒劝告董卓把貂蝉赐给吕布那样，到头来自己都要承担很大的责任。干部表示不宜，上司裁定可行。将来后果如何？上司必须自行承担。其他事宜，部属当然要多做积极、具体、可行的建议，才算称职。

### 33. 袁术为什么对玉玺有这么大的兴趣？结果如何？

凡是对玉玺产生很大兴趣的人，不过是由于此物素来被视为传国的宝物。秦始皇时，才雕琢成玺。上面几个大字，是李斯手笔。秦亡，子婴把玉玺献给汉高祖。十常侍作乱，劫少帝外出。回宫时失去了玉玺，归孙坚所有。孙策把它典当给袁术，袁术嘴巴上说：我不是要你的玉玺，实际上心中大喜，认为自己有当皇帝的命。不然，孙策怎么舍得拿出来呢？他在淮南，自认为地广粮多，如今有了孙策典质的玉玺，就想应天顺人，自立为皇帝。于是统领大军二十余万，分成七路，要攻取中原。不料被关羽大杀一阵，败回淮南。曹操乘机来攻，袁术大惊，赶忙渡过淮河。从此毫无起色，后来被刘备追杀，气得吐血斗余而死。玉玺被夺，送往许都献给曹操。一场空欢喜，经过不了多久，便烟消云散了。

有些东西，对极少数人士，是宝贝。但是对大多数的人来说，根本就是祸害。袁术出身世家，四世三公，若是好好经营，本来就可称霸一方。孙策用玉玺来借兵时，袁术就有心从

此不再归还。不过，他看到孙策扫平江南，上表申奏朝廷，一面结交曹操、一面向袁术索回玉玺的不同情势，也应该提高警觉，及时调整自己的策略，把玉玺归还孙策。这样使曹操出兵打孙策，并把玉玺还给献帝。如果曹操据为已有，必成天下公敌。或者干脆将玉玺还给献帝，看看孙策怎样反应？也可以如约还给孙策，和他结成亲家，联合在一起，共拒曹操。可惜袁术和袁绍兄弟，终久外表体面，脑袋空空，想不出好计策来。

#### 34. 孙策为什么一定要收服太史慈？效果如何？

太史慈字子义，东莱黄县人。当孔融紧急向刘备要求合力帮助陶谦抗拒曹操时，曾自告奋勇对刘备说：我不是孔融的亲戚，也不是同乡，只是为了分灾共患的义务。孔融感谢太史慈，使他的高义更为著名。

扬州刺史刘繇，和太史慈同乡。孙策向袁术借到兵马，带领朱治、吕范、程普、黄盖、韩当，巧遇结拜兄弟周瑜，礼聘张昭与张纮，前来攻打刘繇。太史慈再度自告奋勇，愿为前部先锋。但是刘繇看他年轻，不敢重用，引起太史慈的不满。适逢孙策来到神亭。太史慈不顾一切，与孙策相斗，孙策刺着太史慈的马，取走太史慈项上的手戟，太史慈也取得孙策头上的铁盔。接着两家骑兵前来应援，才各自回营。孙策欣赏太史慈的英勇，和周瑜商量活捉的计策。太史慈被捕，孙策主即亲自为他解缚，握着太史慈的手说：“如果神亭相斗，你擒得我，会怎样处置？”太史慈回答：“那可不一定！”孙策邀他共同举事，他说先要把士卒聚合起来。两人约定次日中午相见，诸将不敢相信，孙策说太史慈是青州名士，以信义为先，绝对不会欺骗。太史慈果然如期回来，孙策大喜。大家对孙策的知人，非常敬佩，江东老百姓，都称他为孙郎。以仁义之师，征服江南。

知人之明，是领导者十分重要的素养。孙策不可能用这种方式来对待所有的人。但是，像太史慈这样的高义之士，值得孙策的用心和承担高度的风险性。因为太史慈今后对孙策的助力，实在是太重要了。

#### 35. 敌人有时候也是救星，这是什么意思？

公元197年，刘备第二次投靠吕布，驻军于小沛。听闻袁术指派大将纪灵率军三万来攻，赶紧向吕布求救，以策安全。吕布平时就想杀掉刘备，为什么不假借袁术的手，来完成自己的愿望呢？因为他心中有数，一旦袁术打败刘备，两军联合在一起，自己就被包围。所以才提出“营门射戟”的建议，吓走纪灵，解除刘备的重围。从这一个案例看来，袁术一方面是刘备的敌人，一方面也是刘备的救星。

我们的常说，不要把敌人赶尽杀绝。留下一些敌人，自己才不致松懈下来。有时候敌人反而成为自己的救星，那就更加喜出望外。换名话说，一切全凭我们怎么想。把他当做敌人，好像真的十分狠恶；把他想象为救星，果真一下子有了转机，利用敌人来扭转自己的厄运。

反过来说，吕布这一次辕门射戟，救了刘备。对吕布而言，完全没有好处。因为张飞随即夺取他的好马一百五十多匹。说是吕布夺刘备的徐州，以此回报。我们长期观察，敌人是不是救星，并非由敌人来决定，而是我们自己的品位修养所做出的反应。刘备以仁义为重，经常有化敌为友的收获。就算不一定变成友人，至少从某一方面来看，敌人已经成为救星。吕布则不然，自己不仁不义，别人不可能以仁义来回报。不但张飞夺他的马匹，将来刘备还会夺他的性命。就算这一次吕布不救刘备，对刘备也不致有更坏的影响。吕布做了这样的事情，结果也是不得好死。世道人心，终究有其道理。

#### 36. 刘备最不相信曹操，为什么投靠曹操？

桃园三结义的任务，在匡复汉室，为朝廷做出贡献。所以先救董卓，后投公孙瓒。陶谦三让徐州，刘备也不敢要。现在董卓被刺，李傕、郭记继掌大权，照样残虐百姓，控制朝廷。曹操请献帝驾幸许都，以皇帝名义下诏刘备，要他起兵讨伐袁术。刘备心知肚明，这不过是曹操的奸计。但是王命不可违，也只好遵办。

不久，曹操表荐刘备豫州牧。为了攻打张绣，曹操还和刘备合作。刘备与吕布作战时，

下邳为吕布所夺。兄弟三人失散，刘备匹马逃难。孙乾赶上来，劝告刘备暂投曹操，以图后计。刘备可能也认为大丈夫能屈能伸，何况眼前也没有更好的路可走。因此答应下来，一齐寻小路投许都。途中与曹操相见，说起失沛城，散二弟，陷妻小的惨状，曹操听了也为之泪下。后来三人重逢，一同居住在相府附近。曹操表奏刘备军功，引他面见献帝，被尊为皇叔，刘备的皇室身份，曾经备受督邮的怀疑，说他诈称皇亲。经过献帝确认皇叔之后，从此刘皇叔大名传遍各地。可见我们常说嫉恶如仇，并不是时时合适人，对人人可以这样的。刘备投曹操，说起来匪夷所思，出乎大家的意料之外。但是因此而获得不少好处，至少有和汉室最高当局互动的经验。这是刘备妥协性良好，所呈现的成果之一。人生在世，不能不和各式各样的人士打交道，良好的妥协性，有助于人际关系的拓展。如果再加上重视伦理，注重自己的品德修养，那就不怕没有机会。选择的弹性大些，机会自然增多。

### 37. 曹操自己违反纪律，为什么割发代首？

为了讨伐张绣，曹操自统大军向南阳出发。当时正值麦已成熟，百姓不敢收割。曹操宣布大小将校，凡路过麦田，但有践踏者，一律斩首，以示爱民的好意。

百姓听到这个消息，无不欢喜称颂。官军经过麦田时，也都下马以手扶麦。递相传送而过，不敢违反曹操的规定。曹操自己也小心乘马而行，忽然田中飞出一只大鸣鸟，吓得马窜入了麦田中，践坏了一大块麦子。曹操马上呼叫随军的主簿，拟议自己践麦的罪过。主簿说：“丞相岂可以议罪？”曹操说“吾自制法，吾自犯之，何以服众”，并抽出自己的佩剑要自刎。众人赶紧救住。郭嘉说：“古春秋之义，法不加之尊。丞相统帅大军，岂可自戕？”曹操沉吟了很久，说既然如此，姑且免死。便以剑割自己的头发，掷在地上，说以割发代替斩首。教人把头发传示三军说：“丞相践麦，本当斩首号令，今割发以代。”于是三军悚然，无不谨守军令。后人议论这一事件，大多以曹操玩弄权术，不过用来欺瞒大众，并不是真的要自刎，也不是真要随军主簿按照军纪定罪。其实，这样的评论并不合理。难道主簿可以照规定治曹操的罪？难道大家果真睁大眼睛，看着曹操自刎而不加以救阻？不论曹操的心里怎么想？不管曹操其他的事情怎么样？我们都不应该就这件事来批评曹操。因为换成其他的人，大概也不可能照章定罪。最起码曹操表示了自己应该受罚，也愿意被定罪。总比不声不响，装成没事一样，甚至还要找借口，要好得多。

### 38. 吕布武艺高强，为什么死得那么可怜？

《三国演义》众多人物之中，吕布是最可怜的一个。他拥有非常优越的条件，却落得最后像一条狗似地，向刘备乞求援手。刘备向来以仁德为怀，却出乎意料地说出不利于吕布的话，更加令人觉得其可怜而不值得同情。

曹操笑眯眯地看到猛虎一般的吕布，毫无抵抗地被押到帐下。他笑什么？笑当年曹操刺杀董卓，要不是顾虑吕布的英勇，老早已经成为朝中的重臣，用不着像现在这样辛苦。他笑什么？笑一向万夫莫敌的吕布，今天会怎么样收场？平日的威风，如今都哪里去了？

吕布如果临死不惧，表现出大将的气概，绝不求饶，也许会打动曹操的心，留下来为自己所用。吕布并非这样，他向曹操求饶，要做曹操的副手。反而这更加提醒曹操，用吕布当副手的危险，乃下定决心要杀掉他。

曹操喜欢借刀杀人，所以问刘备：你的看法怎么样？刘备何当不明白曹操的用意，但是想到吕布见利忘义、反复无常、毫无骨气、不顾廉耻，不由得说出内心的真话：“想想丁原、董卓的故事。”曹操借刘备的刀杀掉吕布，刘备也把握机会，再一次真诚表现。最可怜的还是吕布，至死没有自知之明，还在骂刘备忘恩负义。

武艺高强，不能保证永远不打败，盖世英雄，也可能四面楚歌。吕布得意的时候，不能把握一个义字，结果真的是多行不义必自毙，被自己的部属绑成一团，曹操又下令把他缢死。怎么死并不重要，让后人耻笑，随着《三国演义》的流传，一直笑下去，才最可怜。

### 39. 吕布早死，有什么重要的启示？

清代名臣曾国藩，认为军官必须具备五大条件：第一要才堪治民，第二要不怕死，第三要不贪图名利，第四要不畏苦难，而第五则是最根本的，要有忠义血性。他认为有了忠义血性，前面所说的四个条件，应该都能够做到。如果缺乏忠义血性，其余的恐怕都谈不上。

吕布一生，具有很多令人羡慕的优点。武艺高强，号称天下无敌。手执方天画戟，坐骑日行千里的赤兔马，难怪有人这样形容：人中数吕布，马中数赤兔。可惜他所欠缺的，正是曾国藩所说的，最为根本的忠义血性。

他本来是丁原的心腹，却因为董卓送他许多珍宝和赤兔马，便见利忘义，提着丁原的头去投奔董卓。后来又由于王允利用美人计，为了和董卓夺貂蝉而杀掉董卓。

曹操求才若渴，也知道吕布是不可多得的猛将，却害怕丁原、董卓的故事，有一天会在自己的身上重演，所以下决心将吕布斩首。忠义之士固然厌恶不忠不义的小人，曹操本身不忠不义，竟然也害怕不忠不义的人。可见缺乏忠义血性的猛将，武艺高强反而成为重的累赘。

吕布和关羽同样武艺高强，但是关羽受人敬重，就是因为具有强烈的忠义血性。吕布和曹操一样不忠不义，但是曹操有谋有略，又才堪治民。吕布却有勇无谋，不会善待部属。以致空有一身武艺，败在曹操的手下。

我们并没有说吕布英年早逝，我们只说他早死，是因为他自作自受，不值得同情，只能说说他断送了自己。

#### 40. 陈宫为什么不向曹操求情？他不是救过曹操吗？

陈宫字公台，东郡人。个性刚直，有见义勇为的习惯。他原本想追随曹操，发现他假仁假义，立即离开。后来见吕布乃当世勇士，前往辅助。由于吕布有勇而无谋，又刚愎自用。对于陈宫的建议，经常不能接纳。

他原任公职，由于救曹操，违反了显秩序，不敢再回头。现在找上吕布，虽然配合得不是很好，却也不能像对曹操那样，掉头就走。可见一个人的机会有限，一旦选择错误，便不应该一错再错，逼得自己无路可走。

袁绍助曹操攻吕布时，陈宫劝吕布投向刘备。如果乘机脱离吕布，刘备也未必敢收留他。不得已陪着吕布，很不得志。袁术以娶媳妇为名，将吕布女儿当做人质，然后进攻刘备。吕布原先不肯答应，陈宫劝他趁各路诸侯尚未获得讯息之前，赶快送女儿成亲，陈登的父亲陈珪，提醒他这是袁术的诡计。吕布大惊，痛骂陈宫害我！陈宫认为徐州之祸，都由陈登父子而起。建议斩两人之头献袁术，吕布当然不肯接受。曹操斩掉吕布之后，徐晃把陈宫带来。曹操先问“公台别来无恙”？陈宫说吕布虽然无谋，但不像曹操那样诡诈奸险。曹操问他足智多谋，怎么搞成这个样子？陈宫回说吕布不听话，有什么办法？自己走下楼，伸颈就刑。曹操告诉左右：送公台的老母妻子，回许都养老，不许怠慢。他既不回头，也不开口。有才能的人，若是得不到施展的机会，不如安份守己，过平安的日子。偏偏曹操逃亡，逃到他的手中。杀，不好。不杀，落得自己无路可走，真难！

#### 41. 刘备在后园种菜，有什么用意？

曹操对刘备早有戒心，知道迟早会成为劲敌。他为了笼络刘备，特别将其引见给汉献帝，叔侄见面，肯定了刘备的皇叔身份，还举荐他为左将军。他把刘备留在许昌，只是为了方便监视。他也十分欣赏刘备，所以不想马上除掉。

刘备心中有数，特别吩咐关羽、张飞，必须格外小心。他自己在住所的后园，种起蔬菜，每天挑水、施肥、浇水，好像很有兴趣，弄得关羽、张飞都在埋怨这位大哥，是不是当了皇叔，又受到曹操的看重，便心满意足。除了种菜以外，什么都不想做了？当年的豪情壮志去哪里去了？

曹操听说刘备种菜，觉得很奇怪。派人把刘备请来，见面第一句话就问：“玄德，最近在家里干什么好事啊？”刘备的定力很好，并没有被曹操吓倒，曹操才不再怀疑，并表示请刘备来吃梅饮酒。刘备更是战战兢兢，小心地察颜观色，始终不敢相信曹操所说的话，随时

提高警觉。

喝着喝着，曹操忽然问刘备，当今哪些人是英雄？刘备故意说袁绍、袁术、孙策、刘表、刘璋，曹操逐一加以否定。刘备转答为问，反问曹操谁是英雄？想不到曹操的答案，竟然是你和我，就这两个人。刘备真的吓死了，以为曹操要下毒手，筷子都拿不住，掉落在上。要不是老天帮忙，打了一场雷，曹操很可能当天就他抓起来。

由于脑海中有种菜的影子，加上刘备装成被雷吓坏的样子。曹操心中，暂时对刘备没有什么顾虑。刘备后来请求出兵徐州，曹操才会首肯，放虎归山。

#### 42. 刘备逃离曹操，又投靠袁绍，这是为什么？

刘备从曹操处得知公孙瓒为袁绍所破，全家都被火焚，悲痛不已。自己在曹操处，也不安宁。于是自请出征，要截击袁术。郭嘉、程昱劝告曹操，就算不杀刘备，也应该纵虎归山。急派许褚追回刘备，无效而返。

袁术奢侈太过，情势日衰，把帝号让给袁绍，奉召到徐州，被刘备打得尸横遍野，血流成河。他自己食不能下咽，吐血而死玉玺夺往许都，献给曹操。

刘备留守徐州，唯恐曹操来攻，拜托郑玄修书向袁绍求救。袁绍说刘备攻灭袁术，原本不该相助，看在郑尚书面上，才出兵求援。命令书记陈琳，草拟曹操檄文。把曹操的种种劣行，张挂于各州郡关隘。

曹操卧病在床，左右将此檄文传进，曹操闻知后，毛骨悚然，吓出一身冷汗，从床上一跃而起。一面派兵攻打刘备，自己则亲引大军，要直取袁绍。

郭嘉认为袁绍性迟而多疑，谋士又互相妒忌，不必担心。建议先攻刘备，再作打算。曹操于是以二十万大军，分兵五路下徐州。打得刘备匹马落荒而逃，妻子俱陷，兄弟失散，只好不避羞惭，求袁绍收留。

刘备投靠过公孙瓒、吕布、曹操，如今被迫又要投靠袁绍。长期的投靠生活，养成他高度的忍耐性，可以忍受别人所不能忍受的，并且愈挫愈勇，百折不挠。这对于他日后的事业发展，有很大的助益，忍辱功通常最难修炼，刘备先把这种最难的功夫修炼好。将来有如倒吃甘蔗，愈老愈香甜。我们不妨拭目以待，静观其变。

#### 43. 关羽屯土山约三事，曹操为什么答应？

徐州战败，刘、关、张三人失散。刘备、张飞各自奔命。关羽武艺高超，却为了保护两位皇嫂，不得不接受张辽的劝说，提出三个条件：（1）事汉不降曹；（2）皇嫂食汉禄；（3）一有刘备的下落，立即辞去。

张辽字文远，先后追随丁原、何进、董卓和吕布，28岁才归附曹操，任中郎将，是曹操的重要将领。曹操杀吕布时，张辽也绑缚在场。他不但不求饶，反而恶言侮辱曹操，幸亏关羽下跪求情，刘备也说好话。曹操这才亲自解缚，请张辽上坐。张辽深受感动，终于归曹。

有了这一段交情，张辽特来劝说，列举关羽三罪：（1）刘备生死不明，关羽战死，有违桃园盟誓；（2）刘备以家眷相托，弃之不义；（3）不思匡扶汉室，但求赴汤蹈火，不过匹夫之勇。关羽心动，才提出前面三种约定。

张辽对关羽的第三条件，非常为难。不向曹操说明，便是不忠；若是直言相告，曹操必定不肯答应，非杀关羽不可，岂非对朋友不义？他公私分明，认为一定要据实报告，想不到曹操反而认为关羽的义气，令人敬佩。曹操的心里很明白，杀关羽或者不接受第三个条件，都会召来不义的坏名声。不如暂时接受，表示自己的胸襟和肚量非一般人所能比，然后将计就计，再做其他打算。关羽和曹操见面时，重提文远代禀三事。请曹操务必遵循。曹操也坦言：一定不失信。还大方地要关羽宽心，好好打听刘备的去处，义这个字，是任何人都不敢挑战的，那怕是不义之人，也不敢相信。

我们姑且虚拟一下，关羽完全不理睬张辽的劝说，无论如何要下山迎战，为忠义而死。结果呢？刘备和张飞也要接着战死，否则便违反桃园三结义的誓言。就算真的如此，实在并

不高明，也没有太大的价值。反面引起不一样的怀疑，是不是为了自我标榜，不顾一切。唯求自己获得忠义的荣誉，好像太自私了。关羽当然不可能向曹操投降，却也不应该完全不顾虑刘备、张飞的立场。何况情况不明，尚未绝望到非死不可的地步。

土山约三事，对当时的关羽，实在是最为合理的处置。令曹操哭笑不得，却又不能不装宽宏大量，表示愿意接受。曹操想尽办法，施厚恩以结其心。关羽只是礼貌性的反应，绝不动心。这是上天给曹操最好的讯息，如果能够借此自我反省，尽力改善。相信以曹操的实力，要做好乱世的治臣，应该并不困难。只要真心匡扶汉室，才德并重，不必终生劳累，便能够天下归心。

可惜曹操当局者迷，表面上赞叹关羽。实际上不明白关羽的轻重，不过觉得没有面子而已。他不知道就凭关羽的忠义，足以把他比下去，造成很大的伤害。

幸亏曹操爱用权谋，给关羽保住性命的机会。人必然会死，只是死有重于泰山，也可能轻于鸿毛。关羽这一次不死，有他的关键性指标作用。对刘备和曹操的汉贼不两立，带来很大的号召力量。对三国的第二阶段：诸葛亮下山，有奠定良好基础的功效。若是关羽战死，或归顺曹操，诸葛亮再有理想和能力，大概也不敢下山。很可能会终生归隐山林，不问世事。天下的情势，必然也随着改观。

#### 44. 曹操为什么重赏关羽，效果如何？

曹操的心思，不说我们也知道。一般人见利忘义，早已见怪不怪。利的范围很广，包括食、色、礼品、华屋、官位和礼遇。一不小心，立即陷入而难以自拔。

使关羽和两位嫂嫂共处一室，是曹操的第一毒招。人言可畏，关羽一张嘴巴，难敌众人胡言乱语。他索性秉烛立于户外，自夜达旦，让大家编造不了任何谣言。

接着三日一小宴，五日一大宴，想让关羽肥了肚皮而错了脑袋。关羽吃是吃了，谢也谢了，嘴巴却丝毫不软，念头也完全没有改变。食物攻势，也不能奏效。

送美女，关羽尽送入内门，令她们服侍两位嫂嫂。自己每三天一次，在内门外躬身施礼，问两位嫂嫂安好。必待两位嫂嫂问事完毕，才能退回，曹操叹服不已。送绫锦及金银器皿，关羽都送给两位嫂嫂收购。有一天，曹操看见关羽所穿绿锦战袍已旧，马上送来新的锦袍。关羽接受下来，穿在旧袍里面。曹操问他何必如此节俭？关羽回答不敢有了丞相的新袍，就忘了兄长的旧袍，曹操忍不住感叹：“真义士也！”心中实际上非常不悦。

曹操最狠的一招，是把吕布骑过的赤兔马，送给关羽。果然打动关羽的心，再三拜谢，为的是一旦获知刘备下落，可以一日而见面矣！这使得曹操至为后悔。

义高于利，曹操再三以各种厚利来诱惑，关羽始终不为所动。他还发出誓言，要立下功劳，回报曹操，然后才会离开。荀彧向曹操献计，不让他有立功的机会，看他如何开脱？曹操为了留下关羽，确实费尽了心机。

#### 45. 关心挂印封金，过五关斩六将，为的是是什么？

袁绍无实力却有野心，不接受田丰的谏阻，一定要出兵讨伐曹操。关羽获悉，自愿担任前锋。曹操怕他立功，不表同意。袁绍的先锋大将颜良连斩二将。徐晃出战，也败回阵来。曹操不得已，差人去请关羽。他料想刘备必在袁绍军中，若关羽斩杀颜良，袁绍怀疑刘备，非杀他不可。刘备一死，关羽不就留下来了！

关羽果然神勇，手起一刀，便杀颜良于马下。袁绍获报，唤刀斧手推出刘备，便要问斩。幸亏河北名将文丑，愿为颜良报仇，并亲眼看看，是不是真的为关羽所杀？想不到与关羽交手不到三个回合，便被斩下马来。袁绍大怒，要斩刘备，刘备赶忙修书要关羽来归，才留下一命，书信尚未送去，那边关羽已知刘备在袁绍处。立即上书曹操，说明千里寻兄的坚定决心。

关羽将曹操表奏朝廷所封汉寿亭侯的印信，悬挂在堂上；累次所赠的金银，一一封置库中，美女十人，悉留在内室。于是，带着原跟从人，护送两位嫂嫂，由北门而出。

过五关斩六将，为的是各关卡守将，知道曹操敬重关羽，断无轻易让他离去的道理。因此揣摩上意，极力阻挡关羽离境。站在守关的立场，原属理所当然。关羽则遵守约定，立功再走。所以斩杀各将领，也毫不留情。他自叹“吾非欲沿途杀人，奈事不得已的。曹公知之，必以我为负恩之人矣”！其实曹操心中十分矛盾，否则大可以人情做到底，给关羽一道通行证。不过那么一来，关羽所欠的人情太大，将来如何回报，更加不易！

#### 46. 古城刘、关、张久别重逢，有什么重大的启示？

衣带诏事件，使曹操提前东征刘备，小沛一战，三兄弟失散。刘备投奔袁绍，关羽土山约定三事，暂时和曹操回许昌。张飞原来是庄主，现在重操旧业，在古城安身。由于讯息不通，彼此失去联络，都不知去向。

后来关羽听说刘备在河北，过五关斩六将，急着要和大哥见面。途中又知道张飞在古城，更是喜出望外。想不到张飞误会关羽投降曹操，非要杀他。刘备得到讯息，赶快设法赶来相会。于是古城刘、关、张久别重逢，悲喜交集，再一次证明桃园三结义的精神，经得起时间的考验。虽然力尽艰辛，却能够不违当年的誓言，三人同心。

如果关羽投降曹操，获得曹操的赏试与重用，阵前斩杀颜良、文丑，朝廷封为寿亭侯，从此为曹操效命。请问：我们对桃园三结义有什么看法，是不是觉得当年关羽的动机，纯粹是自己犯罪在逃，想借刘、张的力量，为自己找到一条生路。而所有的理想，则完全是假的？

刘备若是对关羽没有信心，不可能那么从容应对，很可能死于袁绍之手。于是关羽更有理由，一举消灭袁绍，用不着等到官渡大战，甚至因此而帮助曹操提前完成统一大业，老百姓也不必那么痛苦，忍受长年的战乱。但是，整部《三国演义》，势必改写，我们也不必读了。

张飞具有独立经营的能力，在这一方面，并不需要刘备、关羽的助力，但他仍然再度慷慨捐献，把自己的力量，无私地奉献给结义兄弟。桃园三结义，因古城而加强彼此的信任，奠定了此后共同奋斗的坚实基础。

#### 47. 孙策为什么和孙坚一样早死？高见如何？

孙坚17岁时，便因追杀海盗，而名显于世。31岁成为三国时代，唯一出身平民的创业者。他曾劝张温依军法把董卓斩首，张温未能接受。在这二十年间，孙坚可以说战无不胜，攻无不克，引起全国的重视。但是投靠袁术，所托非人。加上忠直勇猛，常常喜欢单骑出游，在岷山为黄祖的军士所刺。一颗巨星忽然沉没，至为可惜。

他的长子孙策，字伯符。十余岁便结交周瑜等好友，才气毅力，都有乃父的风范。袁术死后，孙策年纪轻轻，便已经尽收江东的属地。曹操十分妒忌，却也无可奈何。把侄女嫁给他的胞弟孙匡，又将孙策伯父孙文的女儿，聚进门来做曹彰的媳妇。他知道“孙策狮子那样雄猛，只能安抚。很唯和他争锋”。令人惋惜的是，不能记取父亲遭人暗算的教训。竟然父子同命，在廿六岁那一年，为许贡手下所刺。若非如此，相信三国的历史，也很可能大不相同。父子二人都是单骑轻出，猝不及防。而且都死得那么年轻，实在是对自己太轻率了。一般人如此，已经够自重，不知道爱惜自己的性命。身为将帅，如此不接受部属的劝告和陪同，便只身遇刺，危及全军。是不是太不值得了？死得一点威严都没有。做为他的部属，也太没有安全感了领导者必须自重，因为众人的安危，都寄望在他的身上。他的性命，关系到全军的前途，绝对不能轻忽大意。要不是孙权治得长久，东吴的巩固和发展，恐怕不会如此顺利。

#### 48. 孙权继承父兄事业，所遭遇的困难是什么？

我们认为人生有三大幸运，分别为好父兄、好师长、好上司。孙权十八岁时，乘父兄的余荫，掌理江东大业。孙策临终时，向母亲禀报“弟才胜几十倍，足当大任”移赞孙权“举贤任能，使各人尽力以保江东，我不如卿”，完全是安慰和勉励的话。他心里何当不明白，这位弟弟并没有什么雄大略。因此特别交代“内事不决可问张昭，外事不决可问周瑜”，又



要求诸弟同心协力。当众宣布“宗族中敢有生异心者，众共诛之。骨肉为逆，不得入祖坟安葬”，以巩固领导中心。并且指示孙权继承大业的首要工作，便是尊重老臣，与父兄的老干部搞好关系。周瑜赶加回来吊祭，又举荐鲁肃又推荐诸葛瑾，劝孙权勿通袁绍，且顺曹操再行应变。

这三们孙吴父子，以孙权较差。却因为形貌奇伟，骨格非常，又享高寿。终能守住江东大业，殊为不易。当时曹操闻知孙策已死，即要起兵下江南。幸亏张纮力劝。说乘人家办丧事而征伐之，并非义举。曹操于是奏封孙权为将军，结为外应。留张纮与张昭同理政事，以为顾雍丞相，因而威震江东，深得民心。他所遭遇的困难，无非是内总老臣倚老卖老，亲戚熟不拘礼，外部曹操和袁绍的虎视眈眈。由于他接受孙策的遗教。和诸臣的高明意见。很快便化解了。孙权的敬老尊贤美德，帮助他成就大业。他对老臣的忍耐力，对新的沟通力，都十分高明。只是他爱打鼠射虎的家传习惯。使许多老臣担心不已。张昭为此还厉声加以指责，还是很难改变。

#### 49. 官渡大战曹操以寡胜众，大败袁绍，是什么道理？

袁绍听说曹操封孙权为将军。十分愤怒。起兵七十余万，望官渡进发，要直捣许昌。曹操以七万军士，前往迎战。按理说双方军力十分悬殊，袁绍应该以众胜寡才对。却由于袁绍外表华丽，而决断力极差。谋士各有意见，袁绍则优柔寡断，造成决策阶属一片纷乱，而招致惨败。谋士沮授丧于曹操手中，田丰自刎于狱中，军马死亡殆尽。袁绍抱三子痛哭，口吐鲜血，还说是天丧我也，卧病不久，闻袁绍又败，大量吐血而死。

我们常说主帅无能，累死三军。袁绍就是一个具有代表性的案例，他出身世家，自命不凡，却又学无术。表面上尊贤百士，并不能广纳众议，摆善而固执，缺乏自知之晨，地位愈高就愈加自以为是而害己害人。

他的谋士很多，以沮授、田丰最为卓越。但是，不遇明主，非仅不能发挥所长。反而易招杀身之祸。因为看不见的那一只手。势必假借昏庸愚昧的主人，来杀死追随他的高明智囊。沮授居于地缘的关系，一出仕便在袁绍营中，偏偏又获得提升，在袁绍身边，实在是很大的不幸。田丰原本在朝廷为官，曾任侍御史。不满朝政混乱，辞职返乡。袁绍起义时，礼聘田丰。担任别驾职务，劝袁绍迎献帝，不获采纳。不知道再度辞官，或者沉默少言，仍然力劝袁绍不要与曹操决战。被袁绍关在牢中，袁绍大败，竟然以“吾不用誓言，果为其所笑”为由，逼田丰自杀，曹操以寡胜众，实际上是袁绍自己打败自己。曹操与袁绍都不是心存汉室的人，同质性很高。那一只手，自然偏向曹操，使袁绍自乱而大败。

#### 50. 袁绍生前不立继承人，引起内斗，后果如何？

袁绍有三个儿子；长子袁谭，字显思，出守青州；次袁熙，字显奕，出守幽州；三子袁尚，字显甫，留在身迹。袁绍死时，谋士审配、逢纪立袁尚为大司马将军，领冀、青、幽、并四州牧。袁谭不服，引兵攻打袁尚。二人亲自交锋，袁谭大败。派人身曹操投降，曹操大喜。假意以女许婚，并自领冀州牧。袁谭打败袁尚后，要计回冀州。曹操大怒，写信解除婚约。并且后兵追击，不准袁谭再度求降。不久斩袁谭阵中，袁尚和袁熙，星夜奔往辽东，郭嘉向曹操进言，不必加兵。辽东必杀二袁，提头来献。果然不出所料，辽东太守公孙康，因袁绍常有拼吞辽东之心，怀疑二袁来此相投，终将夺鹊巢。待二袁来时，先埋伏刀斧手，于席间砍下两人的首级，用木匣装好。派人送到易州，来见曹操。

没有家产的人，立不立继承人，根本无所谓。反正没有东西可以争，大家并不在乎由谁来继承？家产丰厚时，最好生前就立下继承人，预防后患。由三子平分，势力必然单落，灭低竞争力。所以旧制太多传给长子，以确保原有的势力。袁绍坐拥冀、青、幽、并四州，可谓庞大。三子又不是同母亲所生。难免增加冲突的可能性。袁绍是后妻刘氏所生，形貌后伟。甚为袁绍喜爱，所以留在身边，刘氏常催袁绍立袁尚为继承人，却以质长立幼，经常成为乱源。因此犹异未决，一再拖延。袁绍临终，刘氏逼迫袁绍立袁尚为嗣。这才引起兄弟相残，

同归于尽的惨剧。慎选择班人，顺利交接，都是领导人生前应该办妥的大事，千万不能大意。

51. 郭嘉神算，自己却不幸早死，有什么启示？

曹操的众多谋士当中，郭嘉是曹操最欣赏的一位。初次见面，畅谈天下大事时，像称赞为建立大业的好帮手。他是荀彧的同乡，原本在袁绍处。由于袁绍好谋而不能决断，所以辞别袁绍，随曹操征服吕布，从此所献计策，都十分有效。曹操也言听计从，尤其是列举袁绍的十败，与曹操的十胜，充满浓厚的马屁味道，更令曹操心满意足。远征沙漠时，因为水土不服，染病不起。于是留在易州养病，待曹操战胜单于，返回易州，郭嘉已死亡多日。曹操大哭，说“奉孝死，乃天丧吾也”。郭嘉当时只有卅八岁，令曹操十分伤悲。后来赤壁之役，曹操惨败，还捶胸大哭说：“袁哉，奉孝！痛哉，奉孝！惜哉，奉孝！”他认为倘若郭嘉在，在致有这样的失误。弄得多谋士，都默然自惭，不敢回话。

郭嘉追随曹操十八年，却中年夭折。这是继关羽无论曹操如何厚待，坚持要离去之后，对曹操的重大警惕。告诉他品德不修，贤士终将离去，就算是十分投缘，那一史看不见的手，也将不会放过，让他病死途中。

还有另外一种可能，便是诸葛亮快下山了。如果郭嘉依然健忘，而且神算无比，请问孔明会下山吗？下来和郭嘉恶斗，有什么意思？从这个角度看周瑜，应该有更深层的体会，不服孔明，只好自己生气而死。

关羽为核心的时期，即将转换为以孔明为重心。形势比人强，并不是人力完全可以控制的。尽人事以听天命，连孔子都这么想。曹操能不能如此，只有他自己心里明白。

52. 刘表为什么誓杀刘备？他不是十分敬重刘备吗？

刘表字景升，坐镇九州，兵强粮足。也是当时的汉室宗亲，说起来和刘备是亲戚。刘备兵败，接受孙干的建议，来荆州投刘表。暂住新野，并产下一子，取名刘禅。刘表有二子，长子刘琦为前妻所生，为人离贤，而柔儒不足成大事。次子刘琮为后妻蔡夫人所生，颇为聪明。要废长立幼，惟恐碍于礼法。请教刘备如何是好？刘备不知道蔡夫人躲在屏风后面偷听，率直说出废长立幼，是取乱之道。并说蔡夫人娘家势大，可缓慢消灭，不可溺爱少子而乱了局。蔡夫人十分怨恨，与弟蔡瑁商议暗杀刘备。派人在宾馆上写反诗一首，向刘表禀报，刘备有反叛的意思。让表大怒，拔剑发誓必杀刘备这个不义之徒。不久冷静下来，寻思刘备徒不作诗，可能是有心人离间之计，要蔡瑁不可造次。刘备返加新野，十分后悔自己失言。这时蔡瑁派人来请，说是刘表要请吃饭。刘备不去，反而容易引起怀疑。所以由赵去率领三百军士，以资保获。到了宴会场所，发现刘表不在，由两位公子引一班文武官员出迎，预先埋伏军马，要对刘备不利。幸亏幕宾伊籍，好意警告刘备，才得脱险。刘表对刘备再敬重，身旁的人不一定都秉持同样的态度。蔡夫人为了自己儿子的未来，蔡瑁为了保全自己的权势，都可能产生不一样的念头。谁叫刘备一时警觉性不够，介入人家的家务事呢？我们常说清官难继家务事，意思是家家有一本难念的经，内容各不相同。身为我人，根本弄不清楚。最好不要轻易介入，免招祸患。

53. 刘备为什么投靠刘表？的卢马从哪里来？

曹操评论当时的知名人士，指出袁绍色厉胆薄，好谋无断；干大事而惜身，见小利而忘命。又说袁术是冢中枯骨，刘表虚名无实。他认糖果备胸怀大志，腹有良谋，和他同样是英雄人物。但是刘备东奔西走，始终不受重用。最后来到刘表的地盘，虽然受到很好的款待，却不能有所作为。可以说除了地缘的关系，找到孔明以外，简直是闲渡时光，无所事事。但是，话说回来，很可能就是这样，才能够出乎意料之外地，获得孔明。

说起来孔明还是刘表的亲戚，不知道是孔明看不上他，还是他看不上孔明？反正两人的频率不接近，对面也不相识。或许故意安排给刘备，也说不定。

的卢是一匹特殊的马，眼下泪槽，额边还生有白点。会相马的人，说它人妨主。原来的主人，在江夏战役中，被赵云一枪刺于马下。刘备见其雄骏夸赞为千里马。把它送给刘表，

有人劝它不可接受，退还给刘备，并且要留守新野，互相支援。刘备骑着的卢，迳往新野。伊籍告诉他刘表听说此马妨主，所以才退回来。怎么可以乘坐呢？刘备回答：“凡人死生有命，岂马所能妨哉？”伊籍深为折服。不久将蔡瑁要杀害的险谋，告诉刘备。刘备逃走后，蔡瑁在壁上题一反诗，谎报为刘备所写。刘表大怒，伪装有事请刘备商议。刘备不敢不从，由赵云同前往。席间伊籍又来告急，要刘备赶快从西门逃走。刘备来不及通知赵云，飞身上的卢便加鞭速行。结果的卢不但不妨主，反而创造了奇迹。

#### 54. 为什么桃园三结义阶段，天下以关羽为重心呢？

人类在不懂得组织之前，已经过着群居的生活。有如没有气球以前，宇宙就已经充满了各种气体一样。那时候人类的生活秩序，取法于自然。因为人类本来就是自然的一部分，当然按照自己的规律，形成生活的秩序。科学逐渐发达，人类制造的气球，也愈来愈坚固、美观、实用。但是气球里面的气体，仍然来看大自然的气体。不过是成份的选择，稍有不同而已。人类的秩序，逐渐产生各自的人生观和价值观，然后汇集成了群体的共同意识。于是开始建立一样的显秩序，却对显秩序的来源，逐渐模糊、陌生，甚至于忽略、否认。也就是对原有的隐秩序，由于无形开迹，而不敢承；或者有意回避，把它称为看不见的和，神秘而难以难定。

秦始皇把秦帝国这个超大型的气球创造出来，果然光彩夺目。却也由于种种原因，很快就遭毁灭。汉高祖把里面的气体得新抽换和组合，改头换面，把标志改为汉帝国。以黄老思想为主轴，建立十分良好的显秩序。不断与隐秩序互动，倒也顺利取得彼此的协调。传到桓、吴二帝，气球内的气体，产生重大的排拒作用。大量有德有才或无德有才的人，不能朝廷所重视，求职无门。低落东奔西闯，争夺生存和发展的空间。黄巾作乱，成为各种势力纷争的导火线。门阀贵胄、割据各地的世家、以及各种英雄豪杰，趁机而起。超大气球之外，出现各式各样、大小不一的气体，互相撞击和兼并。

表面上看起来，曹操、孙权和刘备，是合面上的人物，个个有理想，也有相当的实力。但是，真正的核心人物，则非关羽莫属。这是一般人不容易看出来的奥妙之处，恐怕关羽自己也不清楚，从来不敢如此认定。想想看，虚构一下，如果关羽投靠曹操，情况会怎么样？天下很快就被曹操统一了，是不是？

若是关羽和孙吴联手，刘备根本就不成气候。趁曹操还站不稳时候，先帮助孙坚打垮董卓，再随孙策收复江东，然后杀袁绍。除曹操，天下也就统一了。

问题是这样的统一，果真符合人民的愿望吗？真的是合乎天意吗？曹操搞坏了社会风气，孙吴父子以意气相投来收纳人才，并没有什么远大的理想。

关羽注定要和刘备结义，来促使曹操和孙家父子反省。吕布的早死，则是提醒关羽。武艺高超，还需要品纯高尚。否则人上有人，何况英雄的情绪不安，心神不宁，也可能造成无路可走的绝境。关羽举足轻重，却只惟一的选择，要跟着看起来最没有实力的刘备。这当中的道理，才值得我们细心品味，用心加以体会。

桃园三结义阶段，天下的重心，安放在关羽的身上。从这一个角度来看，就知道有一只看不见的手，在引导、操控世界。明眼人抓住这个重点，自然知所进退。可惜大多数人。几乎都是开眼瞎子，整天自以为是地东奔西闯，白忙碌一生。看事情必须入木三分，不能单看表面。读《三国演义》，应该看出那一只看不见的手，到底在转化些什么？世道人心，从这里体会，自然顺乎天理。

#### 55. 有一只看不见的手，在做些什么？

天下的事情，不论大小，都有一个道理存在。大到宇宙的广大，小至昆虫的微细财货不如此。事物易见而有迹，道理却是难知无形。一般人只看重有形有足迹的事物，庶不知最终的决定力量，实际上来自看不见的道理，我们把它称为看不见的手。这一只看不见的手，并不是人所能控制的，却成为人人所共同行走的大道。

这一只看不见的手，先使刘备、关羽、张飞这三个素不相识的汉子。聚合在一起。藉着张飞和关羽的大打出手，刘备的谦卑劝阻。促成了三人的因义结盟，依年龄结为生死兄弟。他们的义气，感动天地。但是，他们的誓言，却种下了不幸的祸端。那一句“虽非同月同日生，但愿同年同月同日死”的共同心愿，在人间传为美谈，老天父听起来，确实十分不以为然。从人心的角度来看，表示三人没有二心。然而站在道心的立场，显然是一种私欲，而不是公心。这三个人仍待时间的考验，有机会却并无把握，可以成就大事。

何皇后的兄长何进将军，心中常怀有除掉十常侍的大恨，这一只看不见的手，先让他有机会拥立刘辩登上皇帝大位。再使何太后出面为十常侍求情，才想出号召四方英雄豪杰，带兵进京除去官党的计策。于是引狼入室，把西凉刺史董卓引进京城。十常侍狗争跳墙，杀了何进。曹操趁乱杀入内宦，东汉末年的宦官的势力，因此澈底灭亡。

董卓仗着军多势大，闹得京城内外惶恐不安。这一只看不见的手，为了使他早日毁灭。安排李肃说动吕布，杀丁原，拜董卓为义父。大家拿他没有办法，曹操自愿以呈献宝刀为，刺杀董卓，令大家十分感动。

曹操行刺董卓不成，实际上是一件好事。这一史看不见的手，有意藉董卓的通缉，来抬高曹操的身份，以便号召有志气的英雄豪杰。果然陈宫第一个响应，辞掉现成的县衙不做，情愿追随曹操，共同为未来而奋斗。

一提起曹操，有些人就十分生气，骂他是一代奸雄。有些人同指责之余，又觉得不无可人之处，至少称得上一个了不起的人物。他出身宦官家庭，使很多人看不起。却能够在军阀兴风作乱中，登上了政治舞台，令人不得不刮目相看。给曹操机会，表示上天是公正的。他在何进召集外将进京时，表示反对。看到袁绍据河北，专满意足的样子，相当不以为然。后来又首倡义师，声讨董卓。都是高明的举动，在当时至为难得。

可惜夜宿伯奢家，错杀七、八个人。还要明知故犯，一剑砍下吕翁的头，一句“宁可我负人，不愿天下人负我”的狂言，注定他一生奔劳累，终久无法安定天下。这一只看不见的手，不得不保持活动，在许多人的身上游走，而不敢固定落在某一个人身上。

这一只看不见的手，神本位的人，喜欢把它称为神。认为神高高在上，成为人们的主宰。必须信仰它、服从它、崇拜它。我们中华民族，相信人本位，认为人只要敬天、事天、顺天，凡事按照自然规律，便可以拥有高度的自主权，充分发挥我们的创造性和自由意志，成为万物之灵。我们喜欢有天、上天、老天，甚言于匿称为老天爷，来代表自然的规律，显得格外亲切而自然。

现代科学家，把有形有进，看得见的现象，称为显秩序；而将无形无迹，看不见的变化，称为隐秩序。实际上也太过是“一阴一阳之谓道”的现代诠释，和易经所揭示的自然哲理，十分契合。这一只看不见的手，既没有必然性，也不是偶然性。前者出现在“真命天子”身上，非他莫属，也非他不可，就算真的具有这种必然性，结果也不尽相同，可见仍然含有相当的偶然性。后都指“群雄相争”看谁最后能够胜出？即使充满了偶然性，最后推究起来，也有其必然性，似乎一天始便注定某人一定占上风。其他的人，无非都在配合而已。我们最好把必然性和偶然性合起来要，不要分开来看，比较容易看出端倪，做出正确判断。隐秩序不像显秩序那样，具有组织和规矩，它所依赖的，是心意相通，彼此的观念相近，十分有默契。它的弹性极大，好像十分松散，以致被视为缺乏弹性。我们常说“心中有一把尺”，便是指这种隐秩序而言。现代过分重视显秩序，把原有一的这一把尺，给丢掉了。愈来愈多的人，秉持“只要犯法，什么事情都可以做”，品德愈来愈差。

《三国演义》，颇能兼顾显秩序和隐秩序，把某些隐而不现的部分，也描述出来。我们在时间上，取得安全距离；在立场上，又拥有更为客观的优势。所以对于这一只看不见的手，做出更多的揣测，旁观者清，从此当时那么多人物的当局者迷，要清醒和多。当然，免不了很多事后诸葛亮式的陈述，还请大家多多海涵。

## 第二部分 诸葛亮下山

刘备集团，文有孙干、糜竺、简雍；武有关羽、张飞、赵云。按理说人才济济，而且志同道合，目标一致。可惜多年的努力，成果始终不如理想。刘备自认命运不好，所以才枉费心力，经过水镜先生的指点，说明关、张、赵皆万人敌，惜无善用之人。孙、糜、简不过是白面书生，不够资格经编济世。刘备恍然大悟，决心要礼聘高人。最好当然是王佐之才，自己才有希望完成预期的大业。

依个体户或者小企业来说，刘备集团已经表现得很好。至少令不少同业，刮目相看，但是想要做大做强，则非提升人才素质不可。现在所最需要的，是高级军师，能够善用关羽、张飞和赵云。听到伏龙、凤雏的大名，刘备真的是心向往之。微求人才，第一种方式是公开征聘，有意者自来登记，这只能适用于一般员工。第二种是请人信介，介绍人信用卓著，所推荐的人优生聘用，适合于中极人才。第三种是多方打听，自己备妥礼品，还要礼貌周到。表现最大诚意，才请得动高明人士。用徒者亡，招之即来的人，大多不是人才，用友者霸，霸气太重的经营者，容易专权独断，有人才也不能用。只有用师者王，能够以老师的身份来礼待高明人士。不但请动了老师，而且尽心尽力。毫不保留地贡献出来，非常有助益。水镜集团的高级人才。即不会自动前来应征。也不会大力推荐，附上有份量的推荐信函。他们善于布局，造势，使求才的主人，诚心诚意地亲自邀请。特别是伏龙孔明，自此管仲，乐毅，属于顶级军师，当有精心安排。促成刘备三顾茅庐，礼遇有加。将来下山相助，才能够言听计从，尽其所能。

为了造势，水镜集团先让徐庶以的卢妨主，劝告刘备赐予有仇怨的人。试试刘备是不是真的像传说那样仁慈有德？主人甄选人才，人才同样要考验主人。让孔明在应征或面炎时考验刘备，并不妥当。以徐庶来充当考验人，较为合适。刘备既然以仁德为号召，不论是真是假，都必须经得起考验。徐庶敢考验刘备，自己也要有优异的表现。使刘备有信心。自己经得起考验，才够资格考验别人。

诸葛亮下山，是造成三国鼎立的关键人物。一切按照水镜集团的全球布署，联吴抗曹。把曹操的势，局限在北方。赤壁之战，几乎粉碎了曹操统一南方的梦想。

孔明空降部队的姿态，来到刘备阵营。关羽和张飞自认为刘备的结拜兄弟，老将功劳大，那里肯服这位新来的年轻军师，刘备有了徐庶的那一段经历，知道大力支持孔明，使他好做事。孔明利用曹操兵败，逃走时必定经过华容道，故意叫关羽在那里埋伏，一方面提供机会，让关羽还了曹操礼遇他的那些人情；一方面则让关羽心悦诚服，从此不敢轻忽军师的命令。军师再神机妙算，再获得主人的全力支持，需要一番心思，若干表现，促使旧将新人，能够乐于配合，听从命令。孔明不单是刘备集团的军师，他们一举一动，间接影响到曹操和孙权，属于国际级的高人。刘备集团，能够不断升格。晋身为跨国大企业。孔明的贡献实在很大，不愧为水镜集团首脑人物。

隐秩序看到各种显秩序的表现，社会失序，混乱不堪。民心虽然求安，却求助无门，十分可怜。看到刘、关、张这个气球，所追求的理想，在从气球当中，最为可取。然而，老是这样拼斗下去，很难有所突破。想要给予协助，千思万想，这才委由水镜集团，出面促成。

自古以来，隐秩序由于无形无迹，相当于现代所说的能量，有力量却缺乏着力点，以致使不出来。每当要有所作为，发挥隐秩序的力量时，便透过当时最为合适的选，来表现一番。接受隐秩序委托的人，则依据当时的状况，采取不同的形像、角色、和方式，来发挥应有的功能，达预期的成果。人类最古老的隐秩序代表，当推伏羲氏，然后黄帝、唐尧、虞舜，同样一脉相承，只是不同阶段，赋予不一样的代号而已。《三国演义》时期，以水镜先生司马向徽为代表，因而称为水镜集团。

隐秩序的原则，其实是互舌变。便是贤能在位，百姓安宁。有德有才的人，居于领导的地位，好好治理人群的事务，使人民安居乐业。按理论显秩序的要旨，更应该如此，地叫做

合乎天道、顺应民心，而且自然合理，可惜由于人谋不臧，以私害公。经常说得动听，做起来则偏离正道，令人难以适应。还好有隐秩序在暗中配合调整，才能乱久渐趋为安。现在看到刘备这个气球，逐渐获得大家的注目。正需要引进高级军师，以提升整体力量。无论在预测、规划、执行、改善等方面，都有赖于人员素质的增强。孔明下山，是隐秩序的善意。希望以孔明一人之力，来改变现有的局势！

### 1. 刘备骑的卢马，一跃三丈高，可能吗？

刘备接获情报，知道蔡瑁设计害他，东南山三处都有军马把守，只有西门可以逃走。他赶紧拉着的卢，飞身上马，快马加鞭，单独一个人撞出西门。行不多远，一条大溪拦住去路，而蔡瑁已经引军从后面赶来。在前有檀溪，后有追兵的危急情况下，所有潜力都可能忽然爆发出来。相信再来一次，任谁刘备怎么鞭策、呼唤，的卢也跃不上去。这种只能一次，无法重复的事情，我们把它称为如有神助，意思不可能再有第二次同样的情况发生。人们骑自行车，忽然路变得十分狭小，好像是独木桥似地，两旁又是烂泥巴，眼看着根本过不去，非跌倒不可。结果身子一晃，手脚一阵忙乱，居然安全通过，真是如有神助，得庆幸不已。刘备当年飞跃檀溪。同样是如有神助，只不过比骑自行车更神一些。并不值得大惊小怪，过分惊奇。

一个人只要决心坚定，非造成预期使命，绝不罢休，往往会有这样的遭遇。刘备当时的第一反应，是令番死矣！如果因此而下马受擒，或者游泳逃生，大概已经天从人愿感染的卢。也不知道是什么原因，的卢从水中跃起，竟然一跃三丈，真是不可思议。最要紧的，是刘备的强烈求生意愿，救了他自己。这种意愿，如果是大公无私，完全为了公事。往往更加灵验，产生相像不到的结果。

### 2. 刘备为什么那么相信水镜先生，产生什么后果？

刘备的一生，桃园三结义是一个重大的转折点。现在九死一生，惊魂未定，遇见水镜先生，从此改变观念，产生很大的影响，又是一个重要的转折点。我们一生当中总有某些转折点，表示另一个阶段的开始，如果能够把握时机，调整方向，做好合理的调整，那就叫做幸运。

有了如有神助的经验，而且记忆犹新，这时候把原来平常的状态，看成非常的神奇，实在是意料中的事情。

牧童骑牛吹笛子，在乡村是常态，刘备却成感叹吾不如也，是自己的心情，产生这样的反应，牧童认识刘备，使他大为吃惊。不过是在受惊状态下，有种受宠若惊的感觉。水镜先生忽然停止弹琴，出来看见刘备，说是从琴声中知道英雄来访，是不是故弄玄虚？谁也不知道，水镜先生当然有很高的修养，能够未卜先知。一是此时此地的刘备，更容易相信水镜先生的话，也是心理上的期待。

水镜先生把握难得的要机会，告诉刘备，赶快向奇才求助，才能成就大业。并且推荐伏龙、凤雏，使刘备一改以往的观念，诚心诚意地寻求辅助的高人。刘备这一改变，终于请出了诸葛亮，所以说是一个十分重要的转折点。

如果刘备一开就受到各方面的重视，发展得十分顺利，不但没有机会遇见水镜先生，就算遇见也不一定肯听他的劝告。刘备走投无路，反而有幸遇见水镜先生，也可以说是一种巧妙的安排。可见天无绝人之路，只要确定方向，一路走下去。自然会绝处逢生，代凶为吉。

### 3. 刘备跃马过檀溪的故事，带给我们什么启示？

刘备听说蔡瑁设计害他，急解的卢马，开后园门牵出，飞身上马，加鞭而出。不久遇见檀溪拦住去路，溪阔数丈，波浪甚紧。刘备大吧今番死矣！回头一看，追兵已近。不得不急从马下溪，加鞭大呼“的卢！的卢！今日妨吾”！以上所述，都属于显秩序的范围。大家在这种情况下，所能做出的反应，大致上都是如此这般。至于那马忽从水中勇身而起，一跃三丈，飞上两岸。则是隐秩序的功能，我们称为如有神助。科学迄今无法证实，所以不方便置

评。这不是不科学，而不负科学。

有了这种神奇的力量，刘备惊魂甫定，似醉如痴。想此阔溪一跃而，岂非天意？这就是刘备的高明处。如果缺乏这种敬天的素养，立刻赶忙寻找赵云，关羽、张飞在一起。那就坐失良机，再也遇不见孔明了。

幸亏他隐隐约约知道，有一股神奇的力量，在引导他，走向料想不到的新境界。这才定下心来，看得见牧童，也听得到短笛的声音。若非如此，什么景色都不在乎，一心一意想赶路，把所有隐序给他的誓讯，全都忽略掉。就算隐秩序想帮忙，也无从帮起，只好从吧奈何了！我们常班次天助已助者，刘备先帮助自己，上天才有办法助他一臂之力。蔡瑁是坏人，隐秩序借用他的坏心眼，将刘备逼到南漳。又使的卢马跃过檀溪，便奸计不能得逞，可惜曹瑁只知道“是何神助也”！却不能自省自己，改变自己，枉费了秩序给他们善意提示。

#### 4. 刘备恳请水镜先生出山相助，水镜为什么不肯？

世间事有阴就有阳，同样是高人，都能够神机妙算，具体治国济世的才能。但是有人见时机不对，出来也不过白忙一场，因此决心归隐，坚持不出山。有人则明知时机不对，却愿意明知其不可为而为之，遇到家明言诚意相求，便下山相助。水镜先生属于隐士这一类，宁可举荐别人，自己不满浑水。诸葛亮属于明知不可为而为一类。人各有志，不必勉强。我们最好尊重各人的选择，不加置评。

水镜自己不下山，即极力举荐优龙、凤雏、徐庶、诸葛瑾等人，是不是已所不欲而施于人呢？不是。他既然神机妙算，自然算得出这几位朋友的未来，谁和刘备有缘？理应下山相助，而且需要他的举荐。所以才把握机会，身刘备介绍。至于双方是否有意？他也会预先测知，不至于冒昧。他既然知道刘备必定会路过这里，当然也晓得谁和他有缘。反正在水镜心中，一切自有定数，谁也逃不掉。

刘备是实事求是的人，心想水镜高才，就在眼前，何必舍近求远？于是拜请水镜出山相助。水镜谦称山野间散之人，不堪世用。并且告拆刘备，自有更高明的人，会来相助。一方面拒绝，一方面也给以希望，使刘备求贤的心更为坚定。水镜自己不出山，却承担举荐他人的责任。既然有知之明，当然要尽力促成，以完成共同的使命。

人生在世，各有不同的志向，代表各有不一样的任务。站在不同的立场，各有不一样的表现。既没有对或不对、善或不善的分别，就应该各尽所能，各守其份才好。

#### 5. 徐庶为什么急于求战，难道他真的不认识刘备吗？

徐庶字无直，曾经为了替人报仇而杀人，因而化名为单福。他听说刘表是明主，特别前往拜见，才发现徒有其名。旅途中路过水镜的住处，水镜已经告诉他刘备也在此地。两人商量，安排比较自然的情境，来吸引刘备。

他知道刘备喜欢听歌中悟出一些事情，所以故意高歌一曲，说明自己选择明主的意愿。刘备正在寻访高人，对此十分敏感。当然一听就十分着逮，以为就是心中念念不忘的伏龙或凤雏。已经心存好感，所以单福用的卢来考验他，他也能够承受。否则求职的人，一见面就要考验主人，相信很多受不了。不愿意接受这样的人。单福呢？他自认并非等闲之辈，不过明主绝不轻易扶助。而且也自己衡量，有这方面的能耐，所以才敢见面就说的卢会妨害主人的事。出坏点子来试试刘备，是不是像传闻中那样仁义厚道？一方面以言相试，一方面也经得起考验。这种面谈的过程，现在恐怕是看不到了。求职的人没有这么大的本事，用的人也没有这么大的肚量。现代人不如古人，应该惭愧才是。单福知道机不可失，所以不放过机会。但是急于求职，却不能不慎明主，以免害了自己。所以急是一回事，考验也是重要的一回事。这一放一紧，使刘备格看重单福，也显得单福真的有一夸。刘备拜单福为军师，实际上是水镜的安排。却能够做得不露痕迹，好像是两人的事情，与水镜无关，实在是举荐人的最佳的方式。可惜现代人不喜欢动脑筋，不懂得拐弯抹角的妙处。

#### 6. 单福初露身手，便大败曹军，有什么重要启示？

我们已经说过，第一次表现，非常重要，非成功不可。否则众人失去信心，想要挽回，实在十分困难。单福就任军师，恰巧赶上曹操派曹仁来打新野，有机会表现。他献出计策，一举大败曹仁，使刘备更加刮目相看。

但是天下事有利即有弊，单福的表现，同时引起曹操的注意。想尽办法要除去单福，使单福有志难伸。虽然遇到明主，却不得不万般无奈地离开刘备，这要如何是好？

按理说胜败乃兵家常事，曹仁新败，根本不敢向曹操报告。只是报仇心切，出动大军踏平新野。单福再献计策，大破曹仁的八门金锁阵。曹仁又气又急，夜间前来劫寨，又被单福预先算定，并且派关羽攻占曹仁的根据地樊城，逼得曹仁无处可退。只好硬着头皮，败回许昌。不得不注释请罪。并且细说单福用计，才引起曹操的注意。

一个人不表现，大家把他当病猫。一个人有好的表现，四方八面的打击，就紧随而来。万一招架不住，也就真的成为病猫。单福是一个典型的案例，他一生的表现，尽在于此。以后便无所展现，是不是命也连也？各位自有认定。但是事实如此，聪明如单福，也难以改变。他这一生的任务，好像是把场子热一热，好让诸葛孔明登场发挥。如果没有单福这一场戏，刘备会不会三顾茅芦、信任孔明、放心让他施展才能，恐怕谁也没有把握。单福的贡献，实际上已经全部完成，如果他继续担任军师，孔明不会上山，刘备有没有后来的成果？好像也是谁也不敢料定！

#### 7. 高明如徐庶，为什么看不出徐母的书信是假的？

徐庶精于计策，反而为计策所害。可见旁观者清。要算计别人比较容易。而当局者迷，防止自己上当，很不容易。我们也怀疑水镜集团的长期策略，借用刘备的皇亲血统，关羽、张飞、赵子龙的实力，先推出徐庶，接著由孔明登场。毫不费力地掌握三发天下的蜀汉，岂非高明？

徐母的个性，徐庶当然很清楚。不可能写这样的书信，让儿子为难，徐母的笔迹，尽管仿得很像，以徐庶的神机妙算，难道还算不出来？他只是按照集团策略，先打动刘备的心，占据着舞台。然后找机会离开，自然地引出孔明，来主持更大的场面。水镜自己不出山，才有办法把这些小老弟安排出去。他自己在暗地里操控，某些人才方便在明处表现。这种天衣无缝的配合，刘备当然看不出来。

徐庶将计就计，写了一封信，坦诚告知刘备，在水镜处已经知道刘备的身份，故意唱歌来吸引。现在由于母亲被曹操软禁，非到许昌不可。用母子天性来再一次打动刘备的心，实在是知人知心的攻心计策。刘备不敢强留，又万分舍不得。徐庶并不直接举荐孔明，只是哭泣拜别，十分悲伤无奈。从马拜，又匆匆返回，在刘备从梦中惊醒，以可徐庶改变主意的紧急时刻。才举荐孔明，是何等的高明！诸葛亮还没有出山，就已经十分热场，有助于水镜集团的步步进展。所以徐庶的功劳，还是不可抹杀。明知是假的，也当成真的。虽然救不了徐母，却也尽了孝心。而且留在曹操身旁，重要时提供讯息，自然是上策。

#### 8. 徐庶走马荐孔明，有什么特殊的用意？

水镜集团人才济济，共推诸葛孔明下山扶佐刘备。重量级人物出现之前，当然要有很多动作，把场子搞热。

首先是牧童介绍水镜出场，接着水镜弹琴，见面就说刘备逃难落魄。指出刘备的缺失，在左右不得其人。很快就引出伏龙、凤雏，以吸引刘备的注意。最高明的地方，是让刘备只闻其名，不见其人，为将来三顾茅芦，埋下伏笔。接着出现的人物，居然是徐庶，登场表演，让刘备叹为观止。认为天下高贤，以徐庶为第一。徐母的一封信，使刘备痛失左右手。要留不敢留，送别太伤心。徐庶这时候推荐孔明，即使刘备想要也不便明白表示出来，以免徐庶认为有了孔明便可以取代徐庶，岂非笑话？徐庶知道刘备的个性，所以含悲离去，这才走马返回。表示非去不可，但不荐不能安心。刘备转悲为喜，愿闻其详。徐庶好好推介一番，刘备对孔明终于有了深刻的认识，铭刻在心。



现代人喜欢自我推销，抓住机会，便要吹捧自己，把自己推销出去。这种做法，是自己作贱。只能贱卖，不能提高地位。徐庶高歌一曲，好像是自我推销，其实不然。如果不是水镜先在刘备脑海当中，打下一个印记。徐庶再怎么唱歌，恐怕刘备也不会在意。因为他们的心目当中，又有孙干、糜竺、简雍；武有关羽、张飞、赵云，那里还需要什么山野间人？水镜推荐伏龙、凤雏，先给刘备一个模糊的概念。然后逐步具体，真人还是不出现，增加一些神秘感。让刘备觉得可望不可及，起了崇敬之心，决意讨贤。

#### 9. 徐庶事母至孝，却间接害了母亲，怎么办？

水镜集团如果牺牲徐母来成全大业，已经是不仁不义，那里是高明人士应有的心态？可见徐母殉节，并未在计划之内。而是谋士程昱的诡计，才出现这样的变数。神仙打鼓，有时候也会出错。单福再高明，这件事情突然发生，使他方寸大乱。偏偏孙干劝告刘备，必须留住徐庶，以免为曹操重用而危害我方。还说什么徐庶不去，徐母必为曹操所害；徐母一死，徐庶就会力攻曹操为母报仇。说得很有道理，刘备一句也听不进去。所以也没有办法冷静地分析利害得失。徐庶一片孝心，刘备仁德为先，两人一厢情愿地认为徐庶到许昌，徐母便能得救。刘备大方地祝福徐喜事新主，以成功名。徐庶则发誓终生不设一谋，便曹操白忙一场。两人仁尽义至，仍然间接害死徐母。一个人应该用理智来指导感情，不应该以感情考虑事情。由徐母殉节这件事情，可以明白这种道理。刘备和徐庶，都冷静下来，相信会进一步推论出来水镜所说的：徐庶不去，徐母还可以存活；徐庶一去，徐母必定殉节。

这件事刘备要负很大的责任，因为徐庶是孝子，一心一意求去，是必然的。刘备应该冷静地为他分析，帮助他理智指引感情。然而刘备就是这种只顾仁德，不够实际的个性。今后的发展，受到刘备这种个性的影响很大。

最不应该的，还是孙干，说一些反效果的话。难怪水镜说他不过是白面书生，并非经纶济世之才。跟着刘备那么久，那么近。居然不了解刘备，真是典型的参谋。

#### 10. 徐庶像一阵风，来了就走，给我们什么启示？

徐庶很有才能，否则刘备不会那么赏识他。曹操也不可能想尽办法，要把他骗到许昌。气球所需要的，是良好品质的气体。刘备和曹操所极力争取的，莫非良才。徐庶不表现，他的母亲反而很安全，不致引起歹念。如今徐庶表现得十分杰出，他的母亲，因此成为曹操动坏脑筋的对象。天下事有利必有弊，徐庶再有智慧，徐母再有福气，恐怕也难逃这样的劫难。当然，徐庶可以提早将母亲隐藏在安全的地方。但是依徐母的个性，也未必接受。说不定为了徐庶专心为刘备工作，她也可能提前结束自己的性命，岂不成了刘备害死他的母亲？

再说，以徐庶的聪明和孝心，立即判断徐母的家书是假造，他又怎样？动用军际的力量抢回来，很不可能。不加以理会，便是贪图自己的前程，完全置母亲的安危于不顾，这种人在刘备阵营担任要职，妥当吗？就算他果真如此，刘备也为了公事而不计较这些私事。以刘备对他的赏识，还会三顾茅芦，去礼聘孔明吗？孔明不下山，仅凭徐庶的才能，有可能三分天下？徐庶的贡献，和阻挡孔明下山，两相比较，那一种比较重大？

由此可见，像这样曲折离奇的演变，实在不是显秩序的规律，所能够解释的。只有隐秩序，才能够促使程昱出这种馊主意，而曹操居然也接纳。再使徐庶深信此事，又坚决要走。刘备不忍离别，远送一程。徐庶走了又回来推荐孔明。就隐秩序的立场，经常把好人当好人，也把坏人当做好人来使唤，实在比显秩序更为灵活。

#### 11. 刘备欲往隆中拜访孔明，水镜如何反应？

孔明奇才，使刘备十分敬仰。安排礼物，要到隆中拜访。刚好水镜来访感叹徐庶中计，暗示孔明比他高明。刘备说起徐庶的推荐，水镜却说：自己老了，为什么还要拖累别人，把孔明拉出来呕心沥血？让刘备明白，跟着他只有辛苦，根本谈不上享受。若不是为了天下百姓，谁愿意放弃山林的悠闲生活，下山受罪呢？更进一步打动刘备的心，对水镜所推荐的人物，更加尊敬和感动。水镜趁机说出孔明、崔州平、石广元、孟公威、徐庶是密友，但以孔

明最特殊。他故意借用孔明的话，其他四人都可以担任刺史、郡守，只有孔明能够和管仲、乐毅相比，来提高孔明在刘备心中的地位。连带着引起关羽的注意，认为孔明太过自大。水镜这才画龙点睛，指出孔明可比姜子牙、张良，为其后请孔明当丞相留下伏笔。水镜告别时，仰天大笑说：卧龙难得其主，不得其时，惜哉！告诉大家，水镜集团的宗旨大公无私，替天行道而不考虑个人的成败。

刘备当下盛赞：真隐居贤士也。心里明白，孔明如果不加以特殊的礼遇。和水镜一样，是不愿意出山相助的。水镜这一番话，促成刘备的诚心拜访，使三顾茅芦传为世间美谈，而流传万世。这当中有进有退，有刚有柔，也有成有败，使刘备今后和诸葛亮相处，心中有一个底。这是最完整的战前辅导，使孔明获得一个良好的工作环境。也使刘备对所邀请的人，有更深入的了解和合理的期待。水镜做为战业咨询顾问，实在是服务到家，考虑得很周全。

### 12.三顾茅芦，为什么传为千古美谈？

世世代代，都可能有的诸葛亮这样高明的人士，只是刘备难求。请看今日的微才广告，口气都不是很好。好像提供工作机会，已经很了不起。求职的人，非低声下气不可。动不动要提出申请，还被问有什么要求？诸葛亮如果遇到这种主人，恐怕不可能加以理会。当时诸葛亮既有贤才，又有志向。有人建议他往投曹操，必定获得重用。他认为曹操虽然求才若渴，由于志不同道不合，不能考虑。有人建议江东孙权是好主人，孔明说他能贤亮却不能尽亮。既然无法发挥，何必浪费时间？他坚持慎选明主，否则宁可自己做做研究。听说刘备仁德为怀，先让徐庶去试一试，果然如此。水镜把路铺好，他自己还要亲自试看看。

他算到刘备将于近日来访，故意外出。由童子口中，说出归期不定，行踪也不明，考验刘备的耐性。再请崔州平泼冷水，说自古以来，治乱无常。就算把孔明请出山，也是徒费心力，试探刘备的信心是否坚定？然后放出讯息，使刘备知道自己回到队龙岗。那时候天寒地冻，三兄弟一定有不同意见。让他们内部先沟通沟通，对礼聘孔明这件事，能不能达成共识？以免将来成为空降部队，关羽、张飞心里不高兴，难免造成障碍。促成刘备在内部调上，做好准备工作。同时故意让三人再度抽空，看看三人如何反应？刘备怎样安抚？会不会自己也发起牢骚？安排石广元、孟公威从旁观察，最后请岳丈黄承彦面试，大家都表示同意，第三次都有家等候三人的来访。

对刘备来说，能够三次顺利成行，实在并不容易。因为关羽和张飞，都有不同看法。能够三次兄弟同行，证明刘备领导有方，随时展现大哥风范。两位弟弟虽然有意见，却也能够顾全大局，配合兄长的意愿。虽然具有高度的团队精神，值得孔明投入，把自己的心力贡献出来。

但是，为了将来好做事起见，还是不能亲自到门口迎接。以免一下子主从定位，失去先生的地位，很难做事。

所以他故意书寝，高卧不起，看刘备有什么反应？会不会叫童子吵醒，还是故意大声说话来吵醒？关、张二人，是不是忍得住？将来会不会接受他的意见？一切都通过考验，这才翻身醒来，问童子有没有俗客来说？如果开口就问有没有贵客光临，岂不是露出马脚，让刘备识破他的心思？于是整容更衣，使刘备获得很好的第一印象。并且十分谦虚，说自己年幼才疏，比不上水镜、元直。刘备更加坚定信心，好不容易见面，今天非打动孔明的心，把他请下山不可。若是孔明一开口就自我膨胀，说水镜、元直不错，只是不如自己高明。又说刘备虽然命苦，到现在还找不到立足之地，现在找对了人，以后可以安心。说不定刘备恼羞成怒，反而把孔明挖苦一番，拂袖而已。因为这么大的口气，这么高的姿态，以后大概很难领导，不如算了。反正大家都说时机不对，徒劳无功，不如另做打算！

孔明一向愿闻将军之志，把刘备的心安定下去。愿意聆听主人的理想，大多是好幕僚。这么高明的军师，当然不能错过。于是三顾茅芦，慎始善终，园满地收场。

### 13.隆中决策定三分，有什么重大的启示？

孔明未出山之前，已经做好全球布局的计划。他从战略上，对全局做了十分深入的研究。在短短几分镜之内，把曹操和孙权的势力和地盘，做出明确的归纳。指出荆州和益州，才是刘备的用武之地。三分安下，曹操靠天时、孙权占地利，刘备必须善用人和。说得完整具体，使刘备非常兴奋，只提出一点疑问：荆州刘表、益州刘璋，说起本都是汉室宗亲，怎么忍心抢夺这些地方？孔明三言两语，就把答案说得十分明白，刘备更加安心。

一个人如果不能在三、五分镜之内，把一件事情说清楚，就表示对于事情的根本，还不能充分掌握。这时候说来说去，都在枝枝节节上面兜圈子。再复杂的事情，也要在三、五分镜之内说明白，才显得抓住根本，有充分的把握。孔明若是啰啰嗦嗦，讲个没完没了，恐怕刘备也听不进去。说不定敷衍一下，客套邀请，孔明一客气，也就不勉强。三顾茅芦的结局，就不圆满，成为空欢喜一场。

预测未来，只能说出大方向，不适合涉及细节。因为变数太多，过程很可能难以预料，说多了反而不准。但是大方向不会改变，只要看得准，说出来不会错，便是料事如神。隆中决策把今后世界的大方向，说得十分明确。刘备是局中人，心理更是明白。诸葛亮所说的，势在必行。只是以往自己进退无据，才浪费这么多时间。孔明带着完整的战略，又与主人事先建立共识。准备妥当，又在刘备诚意相邀的礼遇下出山，可以说是未上演先轰动呢！

14.孔明的隆中对策，主要内容为何？后果如何？

刘备和孔明在室内长谈，主要是分析当时的形势，以及站在刘备的立场，为他做出未来的整体规划。由于对谈的地点，称为隆中，所以大家都叫它隆中对策。

首先，孔明指出：曹操打败袁绍之后，已经拥有百万军队，又挟天子以令诸侯，不适合和他正面冲突。

接着说孙权据有江东，父子三世，地势险要而民心归附，可以和他合作，也很难抢他们地盘。

然后方针对刘备，说有一块土地，好像是上天特别留下来给他使用。那就是荆州和益州，领域也不小。

刘备虽然胸怀大志，却对天下大势，并不十分了解。刚开始以为曹操打不得，孙权不能打，自己毫无希望，不免有一些伤感。忽然听到荆州和益州，不觉眼睛一亮。连忙请教如果这样的话，要怎样规划，才有进展？

孔明暂停一下，想知道刘备的反应如何？若是只想拥有荆益两州，造成三国鼎立，便于愿已足。实在没有必要下山，做这种没有意义的事情。三分天下，只是一种手段、一种过程，不应该是目标。幸好刘备也是这样想，孔明才提出三国鼎立之后的远程规划，主要有两点：

(1) 联吴抗曹，是基本策略，不能轻易改变。

(2) 待时机成熟，分东、西两路北伐。东路由荆州、西路由益州，使曹操不得不分散兵力。如果孙权再加兵支援，则霸业可成，汉室可兴矣。这才是远程的目标。

可惜后来基本策略有所改变，后半段的规划，更是无法完成。隆中对策虽好，也不能不接受隐程序的影响。

15.孔明决定下山，对家人的交代，有什么用意？

诸葛亮一再推辞，刘备力邀鼎力相助，又献上金帛礼物，表示精神和物质方面，都将尽力让孔明满意。这是主人最大的诚意，孔明只好接受。天色已晚，商请刘备等人在龙岗住宿一宵。第二天幺弟诸葛均回来，孔明交代：刘皇叔的好意，不容许不出山。家人要继续农务，在家留守。因为功成之日，便要回来归隐，预留个去处才好。

这些话主要是说给刘备听的，意思是三顾茅芦的知遇之恩，一定会用心报答。这一次出山，必然尽心尽力。有幺弟在家主持，不致有后顾之忧。同时表明心迹，只同苦不同甘。将来功成，不会留恋世俗的荣幸，也不致率亲引戚，把家人亲友都带去凑热闹。孔明这种光明磊落的心态，实在令人钦敬，更值得我们学习。不像一般人，趁机把家人引见，想获得一官

半职，或者功成名就，便去掉自己的根本。不把乡里故人，当做一回事，令人学得忘本。

孔明的一举一动，都合情合理，一点也不矫揉造作，装腔作势。刘备的一言一行，也都出乎至诚，有情有义。这两位搭档，能够长久合作，互相信任，实在非常难能可贵。绝不是一般的群臣、同志所能比拟。孔明如果遇不到刘备，一生躬耕南阳，大志难伸。刘备如果请不动孔明，孤寡浪荡，也将难成大事。两人互补，各施所长，使蜀汉集团，快速发展，与曹操、孙权两大集团鼎足而立。果然按照隆中决策的规划，三分天下。孔明的贡献很大，刘备的肚量也不小。两人缺一不可，称为最佳拍档，最合适。

#### 16.孔明下山的第一次表现，主要是什么？

好不容易下山，大家都在期待，孔明有什么样的表现。刘备待他像老师一般，他也真的像军师一样。预测曹操有南侵的意图，派人到江东打听情况。他必须设法引起孙权和曹操的注意，获得挥洒的空间，才有表现的机会。

一个人最怕的，是人家不把他当做对手。表示大家不把他当一回事，根本不是举足轻重的人物。有了对手，还要看属于那一种等级？等级愈高，自己的份量就愈够。当时的重量级人物，便是孙权和曹操。孔明的目标，当然锁定这两位。必须把刘备提高地位，和曹操、孙权等量齐观，才可能三分天下。孔明的首要策略，便是利用曹操和孙权的矛盾，未制造自己的机会。联吴抗曹的盘算，在孔明心中已经成形。于是打听虚实，搜集情报，成为第一要务。刘表差人请刘备到荆州商量大事，孔明知道机会来了，自动追随刘备前往，准备取得荆州。对孔明来说，抓住差异性追随刘备前往，准备取得荆州。对孔明来说，抓住差异性是他的主要任务。任何风吹草动，都十分警觉，绝不轻易放过。刘表的长公子刘琦向刘备求救，刘备向孔明请教。孔明推说家务事外人不方便表示意见，刘备却暗示刘琦，想办法问孔明。对刘备而言，同样是任何风吹草动，都要找机会让孔明表现。双方面密切配合，很有默契。

徐庶的第一次表现，是曹操派兵攻打荆州，提供良好的机会。现在曹操不来，孔明暂时不打仗，给他更充裕的时间，可以好好布置。他的第一次表现，说起来还是打一场漂亮的仗。现在所作所为，都是为了这一次而准备。

#### 17.孙权为什么要破黄祖？刘表的反应如何？

孙权继承父兄基业，在江东广纳贤士。曹操破袁绍后，命孙权遣子入朝随驾。周瑜劝阻，引起曹操不满。由于黄祖的杀父大仇，仍未报复。适逢黄祖部将甘宁未降，呈献破黄祖策略。由孙权亲自督军攻打夏口，杀黄祖祭亡父之灵。刘表闻知黄祖遇害，急请刘备过来共商大计。表示自己年老多病，不能理事，要把荆州送给刘备。孔明请刘备答应，刘备坚决不依。使孔明衷心感叹：“真仁慈之主也！”尽管如此，已经引起曹操的重视。徐庶趁机大力吹嘘诸葛亮，说刘备有了孔明，简直如虎生翼。使曹操在心理上，承受很大的压力。

大凡任何事情，总是无风不起浪，有因才有果。黄祖当年不杀孙坚，孙权未必急于攻打夏口。黄祖不死，刘表不一定产生把荆州送给刘备的念头。曹操原本对刘备很不放心，现在听到这些讯息，更是惶恐不安。派夏侯惇杀奔新野，提供诸葛亮首度大显身手的舞台。

刘表和袁绍兄弟一样，都是不识人才，也不善于用人。当时北方战乱不安，许多人都南下避难。刘表却不予重视。两个儿子刘琦和刘琮，同父异母而不能相容。还要请教孔明如何避祸？而刘表自己也不得不求救于刘备。荆州是兵争必争之地，刘备当然想要，并且非常想要。但是，想起上一次陶谦让徐州的故事，使他警觉到现在还不是该要的时候。吃不下来的东西，吃了反而不能消化。不如暂时不要，该得的迟早会得到，急什么呢？因此获得孔明的信任，更加全心投入，岂非更好！

#### 18.孔明的首要任务是什么？表现得如此？

这位空降部队，和当年孙权接棒时，同样要面对严厉的考验。只不过孙权面对的是老臣，孔明所面对的，则是桃园三结义的关羽和张飞。这两人看见大哥如此礼待孔明，心中不悦，说：“孔明年幼，有甚才学？史长待之太过，又未见他真实效验！”刘备一时兴奋，竟然回答：

“吾得孔明，犹鱼之得水也。”两人更加不高兴。听说夏侯惇引兵前来，毫不客气地问刘备：“为什么不叫你的水世去战呢？”孔明十分明了这种情况，请刘备把剑印交付给他，刘备也宣布大家都不能违令。

孔明事先把相关地形地物，俱皆仔细侦察，胸中已经有了完整的作战计划。这才发号司令，调度各将分头御敌。众将虽然听令，却心存疑惑。张飞还问孔明，你自己做些什么？孔明大方地回答：“我只坐守此城。”惹得张飞冷笑。刘备的内心，其实也疑惑不定。

博望坡一战，夏侯惇中计深入狭道，孔明安排火攻。曹军死伤无数，夏侯惇冒烟突火而逃。关羽和张飞，这才口服心服，相对地说：“孔明真英杰也！”新野百姓，更是庆幸刘备获得贤士的襄助，而欢喜万分。

空降部队，并不是依赖老区的全力支持，便能够发挥所长。更重要的是，上任后的前三件事，必须处理得令众人满意。我们称为新官上任三把火，如果火得不好，说不定烧掉自己的眉毛，惹大家笑话。孔明事先准备周全，一切都在掌控之中。在轻松愉快的气氛中，完成第一次的表演。赢得大家的掌声和信心，果然不同凡响！

#### 19.刘表死后，为什么一片混乱？

人终会死，对自己来说，大可以不了了之。因为没有人能够把所有事情办完才走，不如仿效英国首相邱吉尔的潇洒态度：“酒店打烊，我就走！”来去清白，何必挂虑？但是，对事业组织而言，则不能说走就走，撒手不管。因为群龙无首，势必引起各种争夺，造成很大的混乱与危机。所以接班人的妥善安排，十分必要。

刘表一死，蔡夫人与蔡瑁、张允商议假写遗嘱，立次子刘琮为荆州主人，写降书向曹操投献。曹操大喜，派大军南下。先头部队又被刘备夹杀，关羽放水淹死很多曹兵。曹操一方面大军逼近，一方面派徐庶前来招降。刘备不为所动，曹操大怒，下令即日进兵。刘备不忍百姓受害，带领大家向江陵而逃。一路上行动十分缓慢，赵云保护老小，张飞断后。关羽和孔明分头求取援兵，大家人心惶惶。又值秋末冬初，走得和天气一样凄冷。刘备爱护百姓，却又无力保护，内心更是悲伤！

曹操杀掉刘琮母子，又派人往隆中搜寻孔明妻小。幸好孔明已先一步把家人迁往他处，才免遭毒手。

刘表生前，对次子有所偏爱。却又拿不定主意，对接班人并无妥善的处置。死后家人受害，乡土也守不住。可见这些严重的后果，是刘表未尽责任的后遗症。话说回来，如果不是这样，像袁绍兄弟和刘表，如此庞大的带来，怎么可能说倒就倒呢？富不过三代的教训，比比皆是。重视家教，把下一代教养成人，慎选接班人，好好加以培育和引导，才是生生不息的必要措施。

#### 20.曹操为什么杀孔融，他的儿子有什么反应？

孔融是孔子二十世孙，自小聪明。十岁时，有人说他“小时聪明，大时未必聪明”。他立即回应“如所言，君幼时必聪明者”。可见其直言无讳的习性，已经养成。后为中郎将，累迁为北海太守，极好宾客。常说“座上客常满，杯中酒不空，吾之愿也”。他一直以大汉的臣子自居，秉性正直。又急公好义，甚得人望。

曹操和孔明交手之后，更加觉得刘备的可怕。他认为真正的对手，只有刘备和孙权，其他都不足介意。于是传令起大兵五十万，要扫平江南。那时候孔融在朝中担任大中大夫的职务，劝谏曹操说：刘备、刘表皆为汉室宗亲，不可轻伐。又说：兴无义之师，恐失天下之望。曹操大怒，下令如有再谏者斩。孔融感叹说：以至不仁伐至仁，安得不败乎！有人密告曹操，下令加以捕捉。孔融的两个孩子，在家下棋。家人叫他们赶快逃避，两个小兄弟，却认为破巢之下，没有完好的卵。结果也被捕捉，一并斩首。父子都很刚直，所以命运相同。

从显秩序看，曹操不听忠言，孔融则过分直言，让曹操恼羞成怒，以致满门抄斩。从隐秩序看，曹操不觉悟，不知道隐秩序透过孔融，给他一些警讯。不应该再如此不义，否则不

可能让他得逞。孔融则牺牲自己父子，给世人一种警惕。认清曹操的真面目，不要再上当。

然而，隐秩序的警讯，毕竟需要高度冷静的领悟力，才能够正确地解讯。孔融所传递的讯息，似乎并未达到预期的效果。反而“刚直太过，取祸之遁”，留给我们很大的启示。

#### 21.孔明劝刘备取荆州，刘备为什么不要？

依据孔明的预测，荆州这个地区，应该是刘备所要争取的目标。他在隆中对话时，已经明白指出，这是刘备的天命。现在刘表病危，正是取荆州的良好时机，所以劝告刘备，及时拿取。刘备却说不忍心乘人之危，不表同意。孔明说今若不取，后悔何及？刘备则坚持宁死不忍做这种忘恩负义的事情。他们两人的目标，实际上是相同的。只因为身份不同，立场不一样，才各有坚持。孔明是军师，站在参谋作业的角度，当然要把握时间。能取便取，何必顾虑太多？万一情况有变，岂非坐失良机？刘备是主师，形象十分重要。给大家以不义的印象，很可能前功尽弃，把长长累积下来的信用扫光了。

孔明的预测是正确的，刘表一死，刘琮在蔡夫人与蔡瑁策划之下，向曹操投降。刘备闻知大器，也无法挽回。刘备的想法也很正确，既然是天命，该得到的就跑不掉，何必急于一时？不拿不拿，总有一天会拿，急什么？这两种说法，其实并没有差别，都在解释隐秩序同一讯息，不过是说法不一样而已。因为隐秩序无形无迹，所透露的讯息，并不能确切地传递人物、时间、地点和作业细节。还是要靠接受讯息的人，做出合理的解说，才能发挥功效。由于各人有不同的解说，所以对于同样的讯息，可能产生不一样的反应。天命由天下违，人的反应还是要由人自己负责。刘备顾虑现在取荆州，将来死后，在九泉之下，不好意思和刘表见面，是正确的。孔明没有这方面的顾虑，因为刘表并未托孤于他。

#### 22.刘表托孤于刘备，结果如此，刘备难道没有办法吗？

荆州对刘备来说，非常重要。刘表对刘备的信任和敬重，从放心托孤给他，可以看得出来。在这种情况下，竟然弄得荆州落入曹操的手中，实在是令人遗憾！

刘备只顾虑个人的名誉，并不理会组织目标的达成，恐怕不是两全其美的态度。孔明在涉及个人名誉的事宜，不方便过分坚持他的意见。则是深谙干部和领导者的相处之道，我们不能怪他。关羽和张飞，在这方面的素养都不够，帮不上忙。倒是局外人伊籍，有话可以直说，提供刘备不少有用的讯息。但是他的身份，原为荆州幕宾，也不便过分偏向刘备，只能够通风报讯而已。

刘琦和刘琮，对刘备都相当敬畏。刘琮在刘表逝世时，还向众人表示，兄长刘琦在江夏，叔父刘备在新野。要是联合起来兴兵问罪，那怎么办？实际上有很多人，并不赞成投降曹操。反而欢迎刘备此时明白表示态度，来接管荆州。孔明所说的良机，便是指民意的归依。

刘备交谈以叔父的身份，辅传刘表的长子刘琦，继任为荆州之主。相信这样的做法，便可以善尽孤孤的责任。使刘表临终时，也不致盼望刘琦不来，大叫数声而死。荆州大多数官民，也都能够安心下来。至于蔡瑁等人，不用关羽、张飞出面。当地的将领，如文聘、王威，自然会收拾他们。对于刘备本人的仁义形象，也有增无减。若是刘表遗嘱，立刘琮为继承人。刘备同样可以辅助，把刘琦安抚好。以荆州的实力，曹操不见得攻得下来。对于百姓来说，刘备安荆州，才是大家最欢迎的！

#### 23.曹操为什么派徐庶招降刘备？难道不怕他不返回？

曹操看到别人，不一定想起仁义这两个字。他一想到刘备，便联想到仁义。这种隐秩序的交感作用，看不见也说不清楚。却实实在在，随时随地发挥功能。

他催动三军，漫山遍野，来到新野下寨。想起徐庶是刘备的好友，命他去投降刘备。投降最好，不投降也显示曹操的仁义。不愿见黎民百姓受苦受难，足以收买人心。有些人是真仁义，有些人则善于假借仁义的美名，大行不仁不义的事情。显秩序不一定分得清楚，隐秩序却一清二楚，怎么也隐瞒不了。曹操向徐庶说：“我今欲踏平樊城，奈怜宗百姓之命，公可往说刘备：如肯来降，免罪赐爵。若更执迷，玉石俱焚。”徐庶来到樊城，与刘备、孔明

共诉旧日之情。徐庶明白指出，曹操的目的，其实只在收买人心。刘备请徐庶留下来，干脆不要回去。徐庶说不回去会惹大家笑话。这一句话，现代人听起来很难理解。不回去就不回去，人家笑话，不管它就好了，怕什么？但是，那个时代的显秩序，和现代大不相同。不请信用的后果，十分严重。像徐庶这样的人士，把它看得比性命还要重要。他回去向曹操复命，刘备并无降意，了却一件公事。他如果要离开曹操，也应该另作打算。不可以混水摸鱼，一去不回头。然而，他因为老母已丧，抱恨终天。人虽然活在曹营，却誓不为曹操提供任何计谋。和不在并没有什么两样，所以不需要跑。何况刘备已经请出孔明，应该放手让孔明表现。自己不需要回来增加干扰，于是轻快地返回曹营。

#### 24. 刘备为什么带领军民同行，不怕曹军追击吗？

孔明建议曹操大军当前，樊城守不住。不如去襄阳暂住，再作打算。刘备说百姓相随已久，实在不忍心弃他们而去。孔明表示不妨公告：愿意留下来的，自便；想要一起走的，同去。想不到百姓的反应，竟然是宁愿死，也要追随刘备。扶老抚幼，哭声不断。刘备在船上，看见这种悲惨的景象，大为悲伤。为了他一人，使百姓遭此大难，活着又有什么意思？他想要投江而死，幸好左右及时阻止。大家听到这个消息，更是痛哭不止。

刘备投江的动机，究竟如何？惟有他自己知道。我们无法，也不应该加以猜测。因为动机看不见，说来说去，都找不到证据。岂不等于白说？刘备来到襄阳，刘琮不敢见他。蔡瑁令军士乱箭射下，魏延大骂蔡瑁卖国，轮刀砍死守门将士。大开城门，欢迎刘备入城。文聘飞马引军而出，大喝魏延无名小卒，安敢造乱！认得我大将文聘吗？刘备说他本来想保护百姓，现在两下军兵自己打自己，反而害民。决定不入襄阳，改走江陵。众将建议暂弃百姓，先行为上。刘备哭着说：举大事者必以人为本。今人归我，奈何弃之？这样一路看来，刘备应该是真心爱民才对。和曹操相比较，更显得仁义。

显秩序和隐秩序的共同标准，都是以人为本。但是以人为本的内涵和方式，则有所不同。显秩序表现在看得见的行为；隐秩序侧重看不见的动机。两个人的行为，可能十分相似，而动机则各有不同。最好双方面都用心加以了解，才能够发挥真相，不容易受骗。

#### 25. 赵子龙单骑救阿斗，有什么重要的启示？

刘备一生最成功的地方，在充分信任部属，能够放手让大家发挥潜力。也就是把众人的成就，看成自己的成就。真正表现出成功不必在我的伟大胸襟，令人敬佩。新野失守，在逃亡途中。部将糜芳受伤，向刘备报告“赵子龙反投曹操去了”。刘备完全不相信。张飞在旁煽动，刘备还是坚信不疑，口说“子龙必不弃我也”。

他这种态度，其实对他最为有利。如果赵云真的弃他而去，大家听了刘备的话，一定对子龙更不谅解。主人那么信任，居然如此不讲通义？若是赵云并无反叛的企图，将来知道刘备十分信任他，势必更为竭诚尽力。无论如何，大家对刘备的好感，都会因而增加。假定刘备一听到报告，便怒斥赵云为不义之徒，甚至于说出老早料定有这么一天的话来。刘备的仁义，便成为虚名。不久赵子龙回来，发现刘备的假仁假义。恐怕真的有一天，会弃他而去。可见对干部的信任，非常重要。

赵云当然不可能投靠曹操，他和孔明一样慎择明主，自然知所进退。他费尽心心，冒着生命的危险，好不容易把甘夫人从沙场中救了出来。回头还救糜竺一命，夺取两匹马。请甘夫人上马，送回长坂坡。张飞听说子龙投奔曹操而去，十分愤怒。看见赵云，大声责问他为何反我哥哥？赵云说正在寻觅主母和小主人，便折回去继续寻找。糜夫人身受重伤，为了不拖累赵云，把阿斗放在地上，翻身投入枯井中而死。赵云恐曹军盗尸，便将土墙推倒，掩盖枯井。将阿斗抱护在怀中，杀退众军将，直透重围。曹操正在景山顶上观战，看见赵云如此神勇，驾为虎将。下令务必生擒，不许放冷箭，想不到因而救了赵云和阿斗。从此常山赵子龙，声名大著。

刘备与众人在树下，赵云怀抱阿斗，下得马来，双手把阿斗捧给刘备。这时候刘备的反

应，是普天下想得人心的首领，都应该用心学习的。他双手长得比常人要长，据说双手下垂，长可过膝。所以把阿斗接过来，顺手放下去，就好像掷在地上一样。上面对赵云，却对这个不会听话的孩子大声地说：“为了你这个孩子，害我差一点折损一员大将。”相信赵云听了，心里一定牢牢记住：“下一次阿斗有难，务必尽心尽力救他。”虽然嘴巴上讲“云虽肝脑涂地，不能报也”，肚子里却坚定地告诉自己：“这样的领导者，为他战死也值得。”其他同仁，也都敬佩刘备的器度，坚决地服从他的领导。

如果刘备不以关怀导向，改探工作导向。接过阿斗，第一句话便是“快拿小鬼驾风散”，认为救阿斗的命要紧，其他的事情慢慢再来。相信赵云失望之余，暗自决定“以后阿斗的事情，交由小鬼驾风散去处理。我保命要紧，不再如此冒险”了。其他同仁，也会觉得心灰意冷。这样的领导，用不着为他拼命，太没有人情味了。中西文化的差异，在这种地方最为明显。中华民族的关怀导向，远比西方文化所重视的工作导向，要有情有义得多，更合乎人性化的管理。当然，阿斗命不该绝，一定要留下来从事他这一辈子所要完成的任务，应该也是重要的因素之一。若非福大命大，恐怕谁也救不了。

## 26. 曹操百万雄师下江南，孙权的反应如何？

曹操的远程目标，是平天下。这是我国历史上，有远大志向的人士，所共同拥有的愿望。曹操自官渡之战，以寡胜众以来，声势日愈壮大。荀攸见刘备投奔江夏，惟恐与东吴连结。建议曹操邀约孙权共擒刘备，平分荆州。曹操大喜，一面遣使赴东吴；一面计点马步水军八十三万。诈称一百万，水陆并进，直奔东吴而来。

孙权接受鲁肃的意见，以吊丧为名，向刘备打听军情。与孔明见面，力邀其过江向孙权表明联合抗曹的决心。孔明来到东吴，不免与群儒舌战一番。因为文人相轻，武将更是永不认输。对诸葛亮如此盛名，当然心中不服。孔明面对众人，有问必答，而且声势惊人。他事前对各人已有深入了解，自然能够应付裕如。

孔明针对孙权爱面子的个性，不顾鲁肃的劝阻，夸大曹军的阵容。一方面建议孙权归顺曹操，一方面却坚定刘备不降的决心。孙权很不高兴，向鲁肃抱怨“孔明欺吾太甚”。鲁肃说孔明故意以言词相激，实际上有良好的策略。孙权赶快再请孔明叙话，虚心请教。

同样的态度，用来刺激周瑜。促使周瑜主战，加强孙权的信心。孔明联吴制曹的策略，获得孙权的支持，当然是刘备当时最有利的的方式。周瑜知道孔明的大才，请诸葛瑾劝告兄弟，离开刘备，到东吴共同效力。孔明不肯，周瑜怀生恨意，存心要杀孔明。嫉妒心的可怕，在周瑜身上格外强烈。孙权受到周瑜的影响，势必不利于刘备和孔明。既联合又斗争，原本是难以避免的事情。

## 27. 鲁肃为什么那样重视孔明？有什么用意？

鲁肃字子敬，早年丧父，事母至孝。他的家产丰厚，经常散财注贫。周瑜有一次缺粮，听说鲁肃家存米六千斛。前往求助，鲁肃一口气答应把一半借给他，慷慨之至。平生喜好击剑骑射，又善于策划。孙权继承父兄大业时，周瑜慎重把他推荐给孙权。和他商谈军国大事，到了晚上还同榻抵足而卧。请问鲁肃，今后要怎么做？鲁肃认为汉室不可能复兴，曹操也不可能完全消除。最好是先剿除黄祖，进伐刘表。据守长江险要，以图天下。孙权大喜，一切照他的计划而行。鲁肃接着推荐博学多才的诸葛瑾，也就是孔明的兄长。孙权拜之为上宾，构成坚强的核心国际。与曹操争天下，建立帝业。

我们认为鲁肃和诸葛瑾，都是水镜集团的成员。布署在孙权身边，以便随时呼应。这种隐秩序的布局，当事人未必知晓，不像显秩序的间谍，至少当事人明白。鲁肃和孔明，具有北定中原的共同理想，所以一见如故，十分投机。两人也有不同之处，鲁肃料定曹操必然篡位，汉室不保。所以鼓励孙权自己称帝，以统一天下。孔明则心存汉室，因此看重刘备的皇亲血统。希望他以荆、益两州为基地，北伐中原。两人大同小异，却有一个牢不可破的计策，便是双方联合抗曹。居于这一个共同的策略，鲁肃才与孔明密切配合。使刘备在兵败途穷，



不知何去何从的困境当中，获得一线生机。孙权联盟，如果单凭孔明定计，孙权那边没有鲁肃协助，恐怕很难成为事实。隐秩序早有安排，大概也在孔明的预测之中。

#### 28. 蒋干自告奋勇，要劝周瑜投降，合适吗？

曹操输了一阵，又被周瑜偷看水寨的军情，心里很不高兴。蒋干自告奋勇，愿凭三寸不烂之舌，劝说周瑜投降。曹操第一句话，问蒋干和周瑜交情够不够深厚？蒋干还不能觉悟，只请丞相放心。以老同学身份，到周瑜寨中探访。结果被周瑜戏弄一番，还不明白周瑜的心情。竟然中计把假的信函带回曹营，害得曹操误杀蔡瑁、张允两位水军都督。要不是为了面子不肯承认，一定把蒋干斩首。蔡瑁、张允卖主求荣，固然死有余辜。蒋干不自量力，不明状况，又中计害死同僚，更为可笑！

老同学这种关系，变化最大。当年年纪小，天真无邪。如今已成家立业，各有不同背景，观念立场都已经有很大变动。怎么可以凭着老同学的交情，就要劝人来降。蒋干的举动，已经官拜都督，又是孙权长兄孙策的连襟。孙策临终特别吩咐孙权内事不决问张昭，外事不决问周瑜，关系不同一般。双方地位、情势、利害如此不同，怎么可能劝说得动呢？曹操一语道破，蒋干仍然执迷不悟，可见当局者迷，很容易一厢情愿地自以为是。就算蒋干和周瑜地位相当，也应该考虑各为其主，除非情况特殊，实在不应该贸然为之。周瑜在群英会中，说出大丈夫处世，遇知己之主，外托君臣之义，内结骨肉之恩。言必行，计必从，祸福共之。假使苏秦、张仪、陆贾、邵生复出，安能动我心哉的一番话。弄得蒋干面如土色，也被周瑜利用来自我表白，何苦来哉！

#### 29. 蒋干在群英会上被周瑜戏弄，为什么还偷假情报？

蒋干身为曹操幕宾，平日没有什么表现。这次抓到机会，想要有所作为。不料为周瑜识破，一见面就提出严重报告，不必当说客，也不许谈政治。蒋干求功心切，居然还不死心。存心想获得点什么，好向曹操交代。周瑜看准他这种心态，事先准备好假信函，要他上当。蒋干的警觉性并不低，可惜用在不正确的地方。他应该警觉，周瑜既然心存芥蒂，为什么还带他四处参观，似乎有意泄露军情。为什么还邀他同床共寝，难道真的是酒后不够清醒？他并没有。却把警觉性放在周瑜室内，可有什么机密文件？如何在周瑜尚未发觉之前，跑回曹营？显然是一步一步，完全配合周瑜的计划去执行。我们说周瑜神算，不如说蒋干听话。一个人再聪明，再能言善道，再有计谋。倘若财迷心窍，或者急于求表现，为功名所诱惑。警觉性就会用错地方，自认为十分聪明地上当。然后又怨天尤人，从不检讨自己。蒋干太不了解周瑜，而周瑜又似乎太了解蒋干。在这种情况下，蒋干若有自知之明。赶快回曹营请罪，还不至于闯下大祸。曹操斩了蔡张二人，蒋干还蒙在鼓里，以为自己立了大功。曹操挥手叫他退下，不知道他当时是不是已经省悟？如果不能，实在是太不聪明了。

当然，好不容易有蒋干来访，周瑜绝不肯轻易放过这种好机会。想尽办法，也要利用蒋干，做一些有利于东吴的事情。以蒋干的才智，斗不过周瑜。这一番假情报事件，恐怕是避免不了。简直是自投罗网，自找死路。

#### 30. 曹操平日诡计多端，为什么也会上假情报的当？

蔡瑁、张允投降曹操，被封为水军都督的时候，荀攸曾经问过，像这样谄妄无心、卖主求荣的人，为什么要礼待他们？曹操说我也会看人，只是我军不熟悉水战，暂时利用一阵子。后来的表现，曹操也都不满意，怀疑他们两个不尽力。可以说在心理上，已经有了上当的基础。蒋干出访周瑜，曹操也早已料到不可能有效。只不过既然是老同学，让他们会会面，说不定有意料不到的东西出现。在这种期待的心态下，蒋干拿出来的信函，如果是其他将领，曹操还会深思。如今恰巧是蔡、张二人，不由得怒气冲天，不如思虑就急着把二人斩首。刚一下令，曹操的反应很快，马上知道中计。偏偏斩首的行动更快，两颗人头已经是上来。曹操心中后悔，蔡张二人该当命绝，只有蒋干还在那里洋洋得意。曹操不方便责罚，挥手叫他快去。

自古以来，精于刀者死于刀，精于游泳者死于水。现在精于用计的曹操，果然死于别人的用计。

计有没有用？要看使用的时机、场合和对象。如今曹操正怀疑蔡张二人不用心训练水军，反为东吴所败。信件又从周瑜处获得，加上蔡、张二人，本来就是投机份子，有意反叛并不出乎意料。这几天正在气头上，被自己任命的都督叫喊，而且还要把自己的头献给周瑜，真是岂有此理！在各种因素密切配合下，曹操马上把蔡张二人召来，由于心中已有成见，愈看愈不对劲。下令斩首，也是人之常情。曹操是人而不是神，犯这种错误，应该不算意外。

### 31.曹操为什么杀蔡瑁、张允？杀后怎样表示？

刘表的后妻蔡氏，和她的弟弟蔡瑁，谋害刘备不成。刘表死后，又和张允等人，拒绝刘备进入襄阳。不久便向曹操投降，蔡瑁和张允，被封为水军都督和副都督。蔡夫人及公子刘琮，则在假意封官后在途中被杀。

那时候荀攸曾经提醒曹操，蔡瑁和张允是谄妄之徒，为什么放心让他们掌管水军呢？曹操大笑说：我难道不知道？只是我们来自北方，不熟悉水性，不习惯水战，所以暂时留下他们的性命。待成事之后，别有理会。可见那个时候，曹操已经有杀这两人的念头。为了权宜之计，才假装很欣赏他们两个的样子，以免引起疑心。

蔡瑁和张允，由于久居江东，对水战十分熟悉。布寨操练，都很精妙。周瑜借蒋干来做说客时，给予假情报，诱报曹操杀掉蔡瑁和张允。曹操立即省悟：中计了。但是他心知中计，却不肯认错。若无其事地向众将说：他二人怠慢军法，所以处斩。大家不敢再问，十分惊讶，怎么忽然间有这样的怪事？曹操杀蔡瑁、张允，我们看起来，并不为他着急。倒是做错事不认错，可能引起一些争议。小孩子做错事，当然应该认错，加深印象，希望以后不要再犯。基层主管做错事，应该认错。因为基层员工，自己做错了也要承认，必须以身作则。中阶层主管做错事，向高阶认错，对下属则不提。高阶主管，那就很少承认错误。有时还会恼羞成怒，模糊焦点，用其他的事情来转移目标。曹操错了，有时承认；有时则找理由搪塞。这一点我们不能怪他，因为这样表现，合乎人之常情。

### 32.孔明借箭，代表什么意义？

周瑜心怀嫉忌，决意杀孔明，以绝后患。故意问孔明，水路交兵，以那一种兵器为优先。孔明心中有数，装得一本正经：“以弓箭为先。”周瑜趁机表示，军中急需十万支箭，请先生监制。孔明还是装得很像，拜问何时要用？周瑜说十天之内，孔明居然满口答应。鲁肃是老实人，急得要命。孔明要他救命，鲁肃居然骂他自取其祸，真是可爱！孔明借箭，用现代话来说，根本就是把工作外包，请同业分担，加起来数量便很多。

孔明对天文地理，都有很深的造诣。他知道不日之内，必有重务。曹操人生地不熟，又不熟悉水性，不敢在重务中出战。如果以船只逼近，伪装进攻。曹操必定箭如雨发，不敢停息。于是不用费力，便能够借得十万支箭。但是，这样一来，周瑜必然更加气愤，也更为嫉忌。很可能不择手段，非置他于死地不可。孔明并不是故意卖弄才华，使自己更陷入险境。只是周瑜这样的人，不能让他看不起，否则无法联合。不得不承担风险，来换取共同的利益。应该做的，绝对不推辞，这才是做人的基本条件。不应该做，再有利也不能做。

工作有很多人会做，不一定样样要自己亲自去做。外包给别人做，并不代表自己偷懒。而是分散风险，由大家共同承担。孔明借箭，表示一个问题，可以有几种解决方案。自己做十万支箭，费时费力又费神。不如向有箭的人借，一下子就凑齐了。问题是怎么借？向谁借？什么时候借？有没有把握？这些才是我们要学的。

### 33.黄盖年迈，甘愿行苦肉计，有什么重大的启示？

黄盖字公覆，为东吴三世大将。为求破曹，配合周瑜的计策，甘愿受脊杖，被打得错绝好几次。众将苦苦哀求，周瑜才暂时告停。苦肉计的用意，是要向曹操诈降，使火攻得以有效。周瑜选黄盖，当然是出于不得已。但是人选难得，曹操又不容易蒙骗。虽然盖盖年岁已

高，仍然要他受苦。最难能可贵的，是黄盖自动自发，愿意接受。这种忠义精神，令人敬仰，更使人感动。从此“一个愿打，一个愿挨”，打者痛在心里，挨者痛在骨肉的美说，一直流传到现代。黄盖一生战功无数，却以这一次行苦肉计，最为凸出。万一曹操识破，他也毫无怨言，实在难得。

周瑜演出苦肉计的时候，诸葛亮以客卿身份在场。他冷眼旁观，完全不表示意见。鲁肃忠厚，还怪责他太无情。为什么不劝周瑜，对老人家行这么重的刑打？我们想想，若是诸葛亮也和在场的东吴将领，一起恳求周瑜，他还像向曹操借箭十万的孔明吗？他老早从周瑜的言辞与手势、姿态的差异当中，明白周瑜和黄盖的计策，所以闷声不响。蔡中、蔡和毕竟智慧不高，不能体会诸葛亮不言不语，却拿药物医治黄盖的用意。否则也会明白，原来是苦肉计。也就骗不了曹操，让黄盖白挨五十重杖。

我们常说：皇天不负苦心人。黄盖行苦肉计，周瑜、孔明、鲁肃、蔡中、蔡和等人，都克尽人事，密切配合。至于曹操能不能相信？发展能不能顺利？仍然由老天决定。无论如何，黄老先生的忠义，已经感动了上天。

#### 34. 庞统献连环计，曹操为什么深信不疑？

曹操善用计谋，一向警觉性很高，怀疑心很重。这一次庞统献计，居然毫不怀疑。马上指示部属照办，弄得大家都没有意见。徐庶识破，当然不会表示出来。如果曹操和往常一样，先欣然接受，却不立即指示照办。待庞统离开，再询问大家的意见。相信有人会提出异议，至少有反复思虑的机会，比较慎重。由于庞统久负盛名，曹操仰慕已久，不敢像对待一般人那样。先采取反面的姿态，喝令左右拿下，指出这等奸计，居然用来矇骗，以探其虚实。至少也应该首先不发表意见，让大家向庞统提出质疑，然后再做决定。庞统献策完毕，居然还要离去。虽然说得十分动听，要劝降更多的东吴豪杰。曹操这时候也应该心生怀疑才对，怎么会深信不疑，以致在场无人敢有异议？

看来庞统果然高明，和曹操刚刚见面，就要求参观军事设施。相信一般人不敢这样大胆，因为军事机密，外人怎么可以随便看呢？庞统一下子攻破曹操的心防，又遥指江南，说什么周郎，周郎，克期必亡！把曹操捧得天高，几乎失去理智。而且献计之前，先问军中有没有良医，再转回话题，提出连环计。这种沟通本领，实在高明。曹操心防既破，心中的疑虑又被他一击命中，那里有不信的道理？曹操兴致高

#### 35. 曹操对酒高歌，出现一些不吉词句，有什么启示？

一切准备妥当，曹操在出师攻打东吴的前夕，大船上置酒设宴，大会诸将。他自称今年已经五十四岁，如果征服江南，有意要孙策、周瑜的妻子大乔、小乔，以娱晚年。说得兴起，便要酒高歌，请大家一起来和。

身为领导人，当业务干部整装待发，打算出外开拓市场的时候，居然说一些不三不四的话，已经不合时宜。大家为了顾全颜面，不得不随着领导人的笑声而呼应，实际上的心颇有不祥的感觉。至少天上的乌鸦，在夜里飞鸣，已经表达了鸟兽比人类更多灵敏的预感。曹操也有所警觉，问道乌鸦为什么夜鸣？干部只好答以月亮光辉普照，使乌鸦误认为白天，因而飞鸣。

这不是干部不诚实，而是曹操过分狂妄自大，才失去平日原有的警戒心。

曹操又在歌词当中，唱出“夏从中来，不可断绝”，以及“月明星稀，鸟鹊南飞，绕树三匝，无枝可依”这样不吉祥的辞句。言为心声，可见曹操心中，已经知道这一次南征，殊难取胜。却由于自以为是，而沾沾自喜。这才一反常态，忽略了心中的预感，无视于各种不祥的预兆。

按理说曹操一向疑心甚重，也就是警觉性很高。不可能对徐庶久久不献一计，忽然自告奋勇要星夜赶往散关把守隘口，丝毫不起疑心。又对乌鸦夜鸣，自己口出恶言，也全不在意。这一连串的不祥预兆，原本可以救近百万人的性命。却由于领导者的饮酒作乐，口出狂言，

丧失了挽救的作用。最可怜的，莫过于基层员工，平白死于非命。

### 36.刘馥对曹操提出批评，是不是合适？

曹操对酒当歌，大家都欢乐相和。刘馥忽然说出“大军即将出发，丞相为什么唱出这样不祥的字句”如此唐突不敬的话来，曹操问他：“有什么不吉祥？”刘馥答以“月明星稀，鸟鹊南飞，绕树三匝，无枝可依。这就是不吉祥的话”。曹操大怒，当场以手中的槊刺死刘馥。第二天，曹操酒醒，自感懊悔不已，厚葬刘馥。

刘馥这种举动，居于自作自受的人生定律，我们实在不便置评。但是，不得不说的時候，我们仍然以为欠妥。理由有三，分别说明如下，以供参考：

（一）曹操饮酒颇多，已经有醉意。在这种情况下，提出任何批评或建议，实际上时机并不合适。刘馥为什么不能忍耐一下，事后待有合适时机，再行提出？

（二）曹操手中握有一槊，随时可以伤人。在酒醉的时候，很容易失控。万一发生误杀情事，根本无法补救。刘馥为什么不预先想一想，可能产生的后果？

（三）在座那么多人，资历比刘馥深的，职位比刘馥高的，难道都不如刘馥聪明？为什么刘馥不把批评的机会，礼让给这些人？偏偏要自我表现，用自己的性命做赌注？而不设想一下，别人有顾虑，何以自己独无？

这还不算，刘馥进谏所带来的后遗症，更是令人震惊。若是刘馥知道可能衍生的恶果，就算再急迫，恐怕也不会如此想到就说。因为事隔两天，曹操在水军中央大战船上，观看训练，心中以为必胜。接连赞叹“铁索连舟，果然渡江如履平地”，程昱不得不提出警告：“万一方用大攻，实在难以回避。”曹操大笑，说他虽有远虑，却没有想到时届隆冬，但有西风、北风，那里有东风、南风？周瑜用火攻，岂不是烧他自己？

程昱还是不放心，准备再次劝谏。旁边的同僚，拉住他的手，提醒他刘馥进谏的不幸后果，使程昱不敢再说话。后来火烧连环船，死伤不计其数。曹操固然应该负起最大的责任。刘馥唐突冒犯致死的延伸症候群，难道不是十分重要的近因呢？诸将领拜伏赞叹“丞相高见，众人不及”，是不是刘馥被刺死的反面效果呢？

我们无意把这些罪过，都平白加在刘馥身上。造成对死者的不敬，原来就不是中国人应该有的态度。我们只是认为，凭勇气做事，远不如智慧判断时机和后果。同样进谏，曹操有时候欣然接受，有时候却愤怒得不能见客。因为曹操毕竟是人而不是神，有情绪反应，也可能喜怒无常。身为曹操的干部，必须心目中有曹操的存在，凡事先站在曹操的立场来考虑，而不是自己想怎样便立即表现出来。否则受害的是自己，别人帮不上忙。

刘馥可以说，但是不必在这种不合适的场面与不稳定的气氛中，直率地说出来。曹操用了一些不吉祥的字句，很可能心中已经有一些后悔，杀了。刘馥不说。大家在含混吵杂中，不一定听得清楚，也不一定有祥的感觉，反而不会产生什么不良的影响。如今刘馥一一说明，岂不是愈描愈黑？弄得大家情绪不安，更加于战不利。想来，这些都由于一时气急，并没有顾虑周到。

### 37.诸葛亮七星坛祭风，真的有这种可能吗？

七星坛诸葛亮设祭坛借东南风的故事，如果换成现代的科学语言，应该改写为：孔明知道周瑜想用火攻，来烧毁曹操的船舰。万事毕备，只欠东风，心中非常焦急。因为时届隆冬，刮的是西风、北风，很少有东南风出现。程昱就向曹操报告，把船只连锁起来，固然平稳。但是东吴如果采取火攻，实在难以回避。曹操凭着丰富的常识，马上回答：方今隆冬之际，但有西风、北风，安有东风、南风？弄得程昱十分难堪。周瑜为了这件事情，急得卧病在床，连药都吃不下。孔明对天文气象，有很深入的研究。他知道天有不测风云，气候随时在变化。即使隆冬时节，也很可能偶而出现东南风。时间不会太长，但是短暂的时候，若是把握得很确实。对于火攻，已经够用了。所以他建议周瑜，在江边南屏山开晦处，设置气象观测站。指派若干士兵，轮流值班。一旦东南风起，立即向周瑜报告，以便及时行动。周瑜欣然接受，

指定最可靠的鲁肃，陪同孔明负责办理。周瑜和程普等将领，在帐中伺候。只等东南风起，便调兵遣将。由黄盖的二十只火船，到曹营点火。孔明小心翼翼，丝毫不敢怠慢。终于在十一月二十日午夜，测得东南风。周瑜大喜，一方面派丁奉、徐盛二位将领，各带一百人，分由水陆两路，到南屏山气象观测台，擒住孔明便行斩首。一方面全体官兵总动员，把曹操杀得片甲不留。

当时科学尚未发达，没有足够的科学知道，可以彼此沟通。孔明若是如实地保证，周瑜根本不肯相信。必须适度地装神弄鬼，搞一些神秘色彩，才能够让周瑜和其他将令相信。但是，孔明也料到，周瑜必然以“此人有夺天地造化之法，鬼神不测之术！若留此人，乃东吴祸根也”为理由，做出“及早杀却，免生他日之忧”的决定。他事先安排赵云，及时前来救援。

鲁肃的老实人角色，最适合穿针引线，充当沟通的桥梁。孔明并非存心整他，或者看他的笑话。而是有些事情，直接和周瑜说，还不如透过鲁肃，更为有效。

周瑜当然也不是存心作弄鲁肃，他实际上和孔明也没有什么私人的恩怨。他这样做，完全是对东吴的一片忠心。他自幼聪敏过人，廿四岁便出任建威中郎将，先随孙策，后事孙权。与孙策又是连襟，难怪特别忠诚。

对孔明来说，如果联吴不成，或者东吴向曹操低头。他们隆中决策，便没有实现的可能。这一次过江来到东吴，在他们生涯规划中，具有非常重要的作用。无论如何，要和东吴联手打败曹操，以后的计划，才能够逐步进行。因此冒再大的风险，也是势在必行。他一方面冒险，一方面预先留好安全的退路，充分显示他的神机妙算。实际上他所做的，是对未来的预测，而不是真的如周瑜所言，有那么高的法术。预测必须有科学的依据，只是当时民智未开，不得不借用一些神通之类的说法。什么沐浴斋戒，不过是表示诚心诚意。身被道衣，跣足散发，也只是唬唬大家，不要分心做自己的事情。以免东南风来时，耽误了宝贵的时刻。如此而已，并不值得大惊小怪，以为孔明真的具有神通的法力。

### 38.赤壁之战，对刘备为什么如此重要？

孔明过江东，舌战群儒。对孙权和周瑜，费尽心机，因为赤壁之战，对刘备实在太重要了。倘若孙权降曹，刘备很快就被曹操消灭。就算孙刘联合起来，要战胜曹操，也谈何容易！逼得孔明装神弄鬼，竭尽所能，务求联吴成功，赤壁胜曹，奠定今后发展的基础。

实际上，当时的刘备，由于关羽斩颜良，不得不借故离开袁绍。向袁绍献计南连刘表，赶忙投靠荆州。刘表对刘备，表面上很客气，还说要把荆州让给刘备。内心则十分猜疑，对刘备很不放心。曹操听说刘备出屯新野，便出师南征。这时候刘表已死，次子刘琮继位，索性归顺曹操。刘备且战且退，兵征将寡，已经是十分危急。可以说生死存亡，就在赤壁这一战役，至关紧要。

果然不出孔明所料，曹操一再上当，百万雄兵，顷刻化为灰烬。刘备趁机占领南郡、长沙、零陵、桂阳等地，总算有了一些地盘，勉强称得上鼎足而立，三分天下。但是，和曹操、孙权相比，仍然是最为弱小的势力。就算如此，隆中对策的第一步，毕竟顺利完成。对刘备来说，可以说是有生以来，首次站稳脚步的第一招。

如果说官渡之战，使曹操以寡胜众，气势大增。那么赤壁之战，刘备同样以寡胜众，大增气势。从此天下三分，比官渡之战的作用，尤为重大。我们常说人有旦夕祸福，刘备这次喜出望外，更能充分体会这种感觉。不过事在人为，如果不是孔明竭尽心力，岂能有这样的成果？以人为本的中华文化，可贵处即在有人才有事。

### 39.曹操自以为得志，却遭惨败，这是为什么？

曹操看不起当代的各种势力，惟独对刘备和孙权存有戒心。一个是“天下英雄使君与操耳”，一个则是“生子当如孙仲谋”，都是十分不容易听到的美言。现在这两位人物，居然联合在一起。如果赤壁这一段，能够大破孙刘联军，岂不是同时消除心中大患？眼看着一切准

备就绪，既有庞大的连环战舰，又有黄盖老将愿为内应。难怪曹操先说“今吾有百万雄师，更赖诸公用命，何患不成功耶”？又说“黄盖来降，此天助我也”。得意大笑，自以为得志。似乎天下底定，即在弹指之间。

我们常说骄兵必败，用来诠释赤壁之役，实在十分恰当。曹操平日颇能接纳谋士的意见，现在由于骄傲的心态，什么风向、火攻、反间的劝谏，全都听不进去。孔明借箭的教训，曹操虽然懊悔不已。平白送给敌方十五、六万支箭，心中气闷。却不能提高警觉，预防再次上当。黄盖是东吴三世老臣，怎么可能来降？一句“非为爵禄而来，实应天顺人”的好听话，便信以为真。庞统的来路不明，很可能队龙、凤离同一伙人。一方面捧曹操，丞相用兵如此，名不虚传。一方面骂周瑜，周朗，周朗，克期必亡。以曹操的机智，居然不起疑。特别是蒋干已经出了一次大洋相，这次引进庞统，还不能再三考虑？徐庶从不表示意见，现在却主动要去散关把守。刘馥指出不吉祥的用语，被曹操当场刺死之后，有谁还愿意冒性命危险，有所规劝呢？种种失误，已经种下骄兵必败的祸根。赤壁之役的惨败，其实是必然的。

#### 40.曹操赤壁惨败，是不是一种宿命呢？

宿命的意义，原来是说人有前生，死后重新轮回，投胎转世。后来引伸为生前已经定好，也就是这一辈子无法改变的命运。一般人认为命运有两种可能性：一种说命运由自己创造，能够加以改变，称为创造论。另一种说命运由自己创造，能够加以改变，称为创造论。另一种视命运为既定，无法有所改变，属于命定论。这两种说法，实际上是一样的，都是人的宿命。想要改变的人，秉持创造论，自然有所改变。不想不知改变的人，一切遵照既定的命运，当然相信命定论。而相信创造论或命定论，或者由此改变，甚至于改来改去，不都是宿命吗？曹操夸下海口，要一举而扫平江南。他心目中的两个敌人，孙权和刘备，都将在这一战役俯首称臣。

结果呢？三江口折兵、蒋干中计、孔明借箭、黄盖行苦肉计，依曹操的智见和经验，应该提高警觉：此番战争，非同一般，必须特别戒慎，格外小心才是。为什么庞统献连环计，程昱、荀攸怀疑周瑜用火攻时难以回避。饮酒赋歌时又杀了刘馥，还不能及时惊醒，原来隐秩序已经带给他那么多的讯息，竟然如此执迷不悟？

稳秩序是公平的，对每一个人都一视同仁。只是各人的造化不一样，有的警觉到，有的完全没有感觉。有的正确解说，有的则解说错误。看起来很不公平，其实是自己的问题。反而显秩序标准公平，却经常出现不公平，令人十分愤慨。最好是用隐秩序的公来，来调剂显秩序的不公平，以形成合理的不公平。可惜一般人，只知道盲目地追求公平，反而造成很多不合理的现象。

#### 41.周瑜要杀孔明，为什么几次都不能如愿？

周瑜并不是一位小气的人，否则怎么会推荐鲁肃、程普这样卓越的人才给孙权呢？他不但有远见、善谋略，而且用兵遣将，都有独到之处，是东吴的大功臣。

他对孔明也不是不佩服，而是孙刘联盟，毕竟是暂时的；双方的利害关系，才是长远的。他每想及此，总觉得孔明实在太厉害。如不早除，终必危害东吴。

孙策和他是至友，临终时又告诉孙权，外事不决，可问周瑜。使他深深觉得，东吴和他的关系，高于一切。他先请孔明的兄长诸葛瑾，劝孔明弃刘备而投孙权。孔明坚决表示不可能，这才转而兴起杀孔明的念头。

孔明又何尝不知道，自己的锋芒太露，引起周瑜的不安。因此处处提防，步步为营。加上鲁肃对孙权多少有些失望，难免有一点偏向刘备，至少给予很大的同情。多方协助孔明，致使周瑜的计策，始终不能奏效。

正因为周瑜分心想杀孔明，才促使孔明专心布署战后的追击行动。结果战利品大多归于齐备地，使得周瑜更加气愤。孔明离开七星坛，丁奉前来捉他时，还站在船尾，大笑说：“上覆都督，好好用兵。诸葛亮暂回夏口，异日再容相见。”想不到从此以后，两人见面，都没

有好脸色看。周瑜每想起孔明，总觉得不杀他消不了心中的怨气。他为什么不反过来想想，几番杀他都没有成功。是不是应该换一种角度，和他共同合作，趁胜追杀曹操，然后再做打算呢？他若是执迷不悟，恐怕会气死自己。孔明刚下山不久，不可能这么早就遭殃才对。

#### 42.孔明点将，为什么对关羽全不理睬？

对有能力强的人，请将往往不如激将。孔明知道，不给关羽任务，他会气得不得了。因此指派赵云取鸟林小路，要张飞到葫芦谷口埋伏。又唤糜竺、糜芳、刘封三人，说江射擒败军。请公子刘琦回守武昌，刘备则屯兵樊口，静候周瑜大破曹军。各人皆有任务，而关羽独无。关羽忍耐不住，大声询问是什么原因？孔明这才笑着对他说：“本来要请你把守一个最为紧要的隘口，不过有一些顾虑。”关羽追问下去，孔明说曹操兵败，必走华容道。如关羽去守，必然放他一马。关羽再三保证，不可能放他。孔明要他先下军令状，关羽心中不服。反问若是曹操不从那经过，又该如何？于是，双方都产下军令状，违犯的人，定依军法处置。刘备看到两人如此认真，急得要命。任何一方有闪失，对刘备最不利。

孔明向刘备说明，曹操一定走华容道，但是他命不该绝。所以特别让关羽去守，把这个人情，留给关羽去做。刘备这才放下心来，大叹先生神算，世所罕及。

请关羽去守华容道，把曹操放走了，不过是平常事一桩，得不到什么教训，也收不到任何效果。现在改用激将法，就会全不一样。关羽起先不相信自己会放走曹操，召集亦下军令状，居然还放他走，岂不十分严重？回来后乖乖认罪，孔明也毫不留情，要斩关羽。刘备也密切配合，以三结义誓同生死为由，孔明这才罢手。君臣两人，合演一出收心大战。使关羽永远亏欠两人天大的人情，不得不诚意交心。从此三人愈同心，力量也愈为强大。

#### 43.孔明果真算准曹操的逃亡路径，有这么厉害？

历来很多人都不敢相信，孔明精算到这种地步，简直太神了。实际上孔明下山前，在卧龙国潜修，至少十余年。他既然自比管仲、乐毅，有安天下的抱负。对当代的重要人物，必然做出深入的研究和分析。初见刘备时，便能够掌握刘备的个性，说得他心里痒痒地，非礼聘下山不可。见孙权时，不顾鲁肃的事先提示，一再惹孙权生气，弄得鲁肃心急如焚。便是孙权其人，早已成为孔明研究的个案。甚至于江东群儒，他也摸得一清二楚。才能够逐一击破，各有令人折服的对策。

曹操在当时，无论如何，是举足轻重的人物。孔明的研究档案中，相关资讯必然很多。曹操的一举一动，孔明不但了如指掌，而且能够明察其看不见的动机。所以曹操兵败，逃亡时会做出什么样的选择？孔明不像周瑜那么忙碌，有足够的时间，可以预先详尽地沙盘推演。算得十分精准，这才调兵遣将，完全符合实情。

我们常说皇天不负苦心人，意思是用心再用心，变成苦心的时候。上天就会如愿以偿，让我们心想事成。问题是用心和苦心之间，有一段相当长的距离。一般人认为用心就好了，殊不知力道不足，仍然是不行的。必须用心再用心，也就是潜心苦修，才够力度。

孔明准备了十几年，刚刚下山，精气神都十分充足，当然料事如神。从博望坡开始，一直到料定曹操必然败走华容道，无不精准如神。从这种角度来看，关羽和他打赌，简直必输无疑。刘备知道底细，比较轻松。

#### 44.曹操兵败逃难，为什么还嘲笑周瑜、孔明？

我中华儿女，有一种特性。就是永远不认输，只肯承认倒霉。因为霉气很快会消散，运气能改变。一旦认输，等于承认失败。那就兵败如山倒，毫无东山再起的可能。倒霉算不算一种借口？我们暂且不管它。认错而不认输，是我中华民族生生不息，文化绵延不断的主要因素。曹操大败而逃，一路上稍获喘息，便大笑不止。诸将惊魂未定，问他为什么大笑？他说不笑别人，单笑周瑜无谋，诸葛亮不够厉害。鸟林笑出赵云，大叫奉军师将令，在此等候多时。逃到葫芦谷口，又笑出张飞，他心中不如赵云对孔明那样尊敬，只说操贼走哪里去？逃得人皆饥饿，马尽困乏。勉强支撑到华容道，曹操在马上，竟然又扬鞭大笑。把关羽笑出

来，才苦苦哀求。但是他的心里，仍然不服输，还是自认倒霉而已。

曹操每笑，必引起更大险难。这是上天对曹操的警讯，要他戒掉骄傲的习性。再大的险难也让他过关，是因为他这一辈子的任务尚未完成。再给他一些时日，自然会收拾他。曹操的笑，是他的壮志健在，还要继续坚持下去的表示，是一种良好的现象。倘若他路上愁眉苦脸，不发一语。或者长叹不止，自认不如周瑜、孔明，请问此后如何领导下去？脱离华容道后，他还是不认输。把责任推给众谋士，在他们面前捶胸大哭，借追思郭嘉来促使众谋士反省，以巩固领导中心。曹操的特性，在这里充分呈现。若非如此，那就不像曹操了。江山易改，本性难移！曹操一生的结果如何，从这里可以推想而知。

#### 45. 关羽在华容道上，应不应该放走曹操？

说曹操命不该绝，完全站在无形无迹的立场来看。若是采取有形有迹的观点，那就是这个时候，还不能让曹操死掉。因为在这种曹军惨败，孙吴得意洋洋的关键时刻，让曹操就这样死在关羽手中。曹操的部属一定把矛头对准刘备，说不定和孙权联合起来，刘备就完了。

站在刘备的立场，绝对不能在这种特殊的情况下，杀死曹操。孔明故意不派赵云或张飞去守华容道，便是落在这两位大将手中，曹操非死不可，那就不妙了。

曹操在关羽得知刘备下落，坚决要离他而去的时候，心里也着实挣扎了一阵子。他反复思

索，不让关羽离开，以关羽的神勇，简直做不到。让他离开，又实在不甘心情愿。所以他避而不见，故意不发通行证。使关羽过五关斩六将，欠下很深重的人情。最后才指派张辽劝退夏侯惇，做一个大人情给关羽。曹操何尝不知道，按照这种情况发展下去，难免有一天栽在关羽手中。所以趁早让关羽欠下一大堆人情，将来必要时，说不定救自己一命。曹操和孔明，对关羽都十分了解。可以说两人合演一出华容道大戏，使关羽有情有义地表现一番。

关羽当然要放走曹操，否则大家对他的忠义，就不会那么推崇。对刘备忠心，是一回事。还曹操人情，也是合乎义理的表现。何况关羽一刀砍下曹操的首级，接下去孔明必须承担刘备败亡的重大责任。《三国演义》，势必提早结束。刘备的壮志，孔明下山，都毫无意义。无论有形迹、无形迹，关羽这一次放走曹操，都合乎道义。

#### 46. 孙刘联合抗曹，大败曹军，引起什么样的问题？

孙权和刘备联手，前者是被动的，后者才出于主动。被动的人，往往走一步算一步，缺乏长远的计划，也没有周全的盘算。主动的人，才会自动地全心全意投入。不但看长远，而且很周全。赤壁之役结束，周瑜收军点将，正准备热烈庆功刘备这边，已经依据早先的计划。一方面和孙吴的特使鲁肃说三道四，拖延时间，并且分散周瑜的注意力。一方面指派赵云攻取南郡、张飞袭取荆州。关心也取得了襄阳。气得周瑜大叫一声，金泪迸发。誓言必杀孔明，以消心中怨气。他不检讨自己，为什么不早做打算？现在只认倒霉，碰到诸葛亮这号人物。却怎样也不能认输，因为关系到东吴的命脉。

大凡战后的战利品分配，都会引起某种程度的争执。周瑜认为东吴用计策、损兵马、费钱粮，刘备却图现成，岂不可恨？于是派鲁肃前往荆州，与孔明理论。鲁肃开门见山，说曹操百万雄师南下，目的在攻打刘备。幸得东吴杀退曹兵，救了刘备。所有荆州九郡，理应归东吴管辖。刘备怎么可以使用诡计，抢夺荆、襄？东吴出钱出力，刘备却安受其利，怎么也说不过去。孔明则辩称荆、襄九郡，原本是刘表的基业，与东吴毫无关系。刘备是刘表的弟弟，刘表传给他的儿子刘琦，由刘备这位叔叔代为辅助，取回荆州，当然合情合理。鲁肃责问公子何在？想不到孔明叫人把刘琦从屏风后面扶出来，向鲁肃抱歉生病不方便施礼。鲁肃这位老实人，一时想不出办法。过了一会儿，才想出“公子若不在，便如何？”这一句话。孔明说：“公子在一日，守一日；若不在，别有商议。”他和鲁肃打过好几次交道，认为鲁肃好说话，所以不太在意，打算用“拖”字诀来应付。

想不到鲁肃忽然间机灵起来，大概是多次和孔明交手，所累积的经验，使他有了可贵的



灵感：“若公子不在，须将城池还我东吴。”孔明还是顺着他的意见：“子敬之言是也！”我们认为鲁肃和孔明都是水镜集团的一份子，便是看出鲁肃和孔明一样，都胸怀北定中原的大志。鲁肃认为曹操虽托名汉相，实在是汉贼。和周瑜两人，力劝孙权以江东为基地，与曹操争天下。孔明则心存汉室，扶助刘备先据有荆、益两州，然后出师北伐。两人各为其主，目标却十分一致。周瑜一心要杀孔明，鲁肃几番劝阻。隆中对策的连吴抗曹，三分天下政策，单靠孔明一人，实在非常困难。要不是有鲁肃充分合作，恐怕没有那么容易。有“借”才有“还”，鲁肃要孔明将还荆州，回东吴后周瑜气问什么时候能还？鲁肃推说刘琦病重，半年之内必死，到时要向孔明讨回荆州，包在他们身上。就这样造成“借荆州”的事件，以后还有得吵。东吴自孙策以来，一直想要荆州。如今一下子掉到刘备手里，当然心有不甘。借荆州只是一种外交辞令，孔明用来安抚鲁肃，鲁肃用以安抚孙权。但是孙刘的关系，可以说无孙权即无刘备，而无刘备也救不了孙权。双方都不方便翻脸，这才演变成难解的戏码。鲁肃和孔明配合演出，一直到鲁肃去世，这种似借非借的局面，才会改变。而孙刘联盟，届时也将出现重大变化。

#### 47. 刘备得荆州，有什么重要的措施？

刘备毕竟是落魄王孙，而不是曹操眼中的织席小儿，或者一般人所说的市井小人。他知道汉末的政治，有很多弊端，必须改善。首要的任务，便是找对人做好事。他这次重返荆州，形势不同，身份也不一样。伊籍建议向贤士请教久远之计，刘备大喜，急问有哪些贤士？

伊籍曾经救过刘备，由他来推荐，刘备必然更加重视。他推荐马氏兄弟，幼者名谯，字幼常；最贤的眉间有白毛，名良，字季常。刘备当然先请马良来见，请问保守荆、襄的计策。马良建议表奏刘琦为荆州刺史，以安民心。然后南征武陵、长沙、桂阳、零陵四郡，积收钱粮以为根本。刘备用马良为从事，以伊籍副之。

从这一件事，可以看出刘备是一位聪明而又机警的人。他知道什么时候应该做什么样的事情，表现出什么样的态度。刘表临终时，曾经托孤给他。孔明当时劝他取荆州，他不忍心趁人之危。现在真正据有荆州，就要为人民负责。他的仁义，正好与曹操的奸诈，孙权的虚伪，形成强烈的对比。因此每到一个地方，都受到大家的欢迎。品德良好的人才，也都为他所吸引。

曹操的谋士当中，郭嘉最了解刘备。曾经对曹操说：刘备有雄才，而又极得众心，肯为他尽心尽力。他和程昱，都极力主张杀掉刘备，以免后患。周瑜也看出刘备的高明，绝对不肯长久屈服。所以一直不敢真诚和孔明相处，要不是鲁肃居中协调，恐怕老早斗翻了。刘备能够活着得荆州，他心中自有盘算，非好好干不可。

#### 48. 赵范想施美人计，赵云为什么不为所动？

赵云奉令攻取桂阳，太守赵范紧急聚众商议。陈应、鲍龙主战，赵范则有意投降。陈应被赵云活捉，要他回去告诉赵范，早日来降。赵范携带印信来访，赵云出寨印接，饮酒中赵范表示两人同学又同乡，领结为兄弟。赵云大喜，发现两人同年，赵云略大。次日，赵范请赵云入城安民，并邀请入衙饮宴。待赵云略有醉意，赵范将寡嫂樊氏请出，身穿缟素，却有倾国倾城的美貌。表示赵云如不嫌弃，愿意嫁与赵云为妻。他认为赵云必然受宠若惊，而欣然接受。不料赵云厉声指责，说既是兄弟，你兄即我兄，你嫂便是我嫂，岂可做出这种乱人伦的事情？赵范看他这般无礼，暗示左右，要加害赵云。赵云一拳打倒赵范，上马出城而去。赵范赶紧指示陈、鲍两人诈降，以求内应外合，擒拿赵云。两人来到帐下，向赵云报告：赵范用美人计，只等赵云醉了，便扶入后堂谋杀。赵云心知两人诈降，假装十分欢迎。把两人灌醉后斩杀，又派降兵向赵范报捷。赵范急忙出城，被赵云捉下。赵云不但神勇，而且不知道诈降，可见一斑。

凡事有真便有假，有形有迹的表现，好像都是真的。只有无形无迹的动机，才有真假的分别。如果不够细心，很容易受到欺骗。一旦发现是真的，立即反应出来，也不见得是好的。

有时候装为不知，假装什么都不知道，反而更妙！一阴一阳的变化，果然错综复杂。虚虚实实，真真假假，稍为大意，便掉入陷阱，岂非可怕！

#### 49. 关羽为什么义释黄忠，孔明却要杀魏延？

关羽攻打长沙时，只领本部五百名校刀手。便跨下海口，要斩黄忠、杀韩玄。黄忠字汉升，南阳人，已年近六旬，却有万夫不当之勇。孔明再三叮咛，千万不可大意。韩玄是太守，性急多疑，不得人心。黄忠出战，果然名不虚传，与关羽斗一百回合，全无破绽。关羽虽然骄傲，十分好强。对真正勇敢善战的义士，却也十分敬重。他和黄忠交手后，已改变主意，要投降黄忠。

次日再战，黄忠战马失蹄，被掀在地下。关羽并不杀他，要他换马再来一决生死。韩玄知道黄忠射箭百发百中，问他为什么不射？黄忠心想关羽如此义气，不忍杀害，自己又怎么能够射他？韩玄怀疑黄忠作战不力，必有私心。因此喝令左右捉不黄忠，推出城外斩首。魏延平日就厌恨韩玄残暴不仁，轻贤慢士。当日挺身而出，救下黄忠，教百姓同杀韩玄，向关羽投降。

关羽请黄忠相见，黄忠托病不出。刘备与孔明随后到来，待黄忠甚厚，亲自到府拜访，黄忠终于投降。关公引魏延来见，孔明却喝令刀斧手推出折了。原来他想起由樊城走襄阳的时候，魏延开门欢迎那一番举动。刘备惊问缘由，说魏延是有功无罪的人，为什么要杀他？孔明说：“食其粮而杀其主，是不忠也。居其土而献其地，是不义也。吾观魏延脑后有反骨，久后必反，所以先斩之，以绝祸根。”刘备说：“若斩此人，恐降者人人自危。”孔明指魏延说：“吾今饶汝性命，汝可尽忠报主，勿生异心。”魏延喏喏连声而退。黄忠和魏延同时归顺，命运却完全不同，这是什么道理？值得好好研究。

魏延字文长，义阳人。原本自襄阳就要投入刘备阵营，由于稍有落后，不得已来投韩玄。但是韩玄责怪其傲慢少礼，不肯重用。所以魏延很感委屈，这才趁机杀韩。孔明是不是由于这种原因，断定他不足不义，我们不便猜测。至少说他脑后有反骨，久后必反，我们觉得一眼看得出的东西，未必准确。以孔明的谨慎，又值需要大量人才之际，很可能只是借口，而不是真实依据。

孔明对刘备、曹操、孙权、周瑜、鲁肃，以及东吴群儒、刘备核心圈子的人物，当然知之甚详。魏延在当时，不过是微不足道的小人物，不可能列入孔明个案研究的范围之内。这一次的事件，让我们明白：就算孔明这样神通广大的人士，对于不熟悉的人，仍然免不了“以第一印象来论断”，而有所偏失。魏延虽然在刘备劝阻下，留在军中。却从今以后，一直隐隐约约，和孔明有一些芥蒂。实际上，这是两人的频率，并不相合。我们通称为不够投缘，以致难有默契。孔明最好不要当着魏延面前，尚未和刘备商量好，便独自做出判决。刘备事先同意，杀就杀了。不但不致留下后遗症，而且杀一儆百。叫某些心存不良的投机份子，少来这一套。

魏延呢？有了孔明这一道下马威，应该自做抉择，是改变自己，还是改变环境？两样都不改，迟早会丧命。看起来魏延真的是悲剧性角色，做好不得赏识，常常遭误解和委屈。孔明的原意，是当众给予难堪，希望他记住教训，改一改自己的态度。不幸的是，江山易改而本性难移。魏延一路走下来，虽然有起伏，终久不顺。

#### 50. 太史慈早死，对孙权有什么启示？

太史慈年轻的时候，受孔融的委托，向刘备求援。他有机会和刘备见面，却不像赵云那样，能够为自己找好的主人。反而被孙策看中，想尽办法拉拢过去，成为十分得力的干部。赵云主动寻觅明主，太史慈被动，士为知己者死。这两种就业方式，各有好处，但意义迥然不同。前者比较容易心甘情愿，凡事不计较。后者则怀有亏欠的感觉，好像自己尚未尽力，对不起主子。

孙权继位之后，把南方的事情，委托给太史慈。周瑜气出病来，孙权亲自督军。张辽差

人来下战书，太史慈应战，身中数箭。孙权使张昭问安，太史慈大叫：“大丈夫生于乱世，应该带着剑，立下不世的功劳。现在所愿尚未实现，怎么就这样死了？”可见相当自责。

太史慈死时，才四十一岁。正当壮年，便万分无奈，怨怼而死。若是和赵云一样，主动投效刘备，命运应该有所改变。因为那一只看不见的手，为了警戒孙权，不要看不清楚大局，属于东吴片面的利益，而危及孙刘联盟。借张辽的手，将太史慈杀死。倘若孙权因而知所改变，对未来的整合，必然有相当助益。可惜太史慈死时，孙权但知伤悼不已。却不能善体天意，用以调整自己。我们建议领袖人物，大凡重要干部死亡，都应该把它视为重大启示。细细分析其中的道理，反过来修造自己。孙权厚葬太史慈，把他们鬼子太史享养在府中。还不如借此反省，力求改进。无形无迹，只能够借有形有迹的现象来呈现。孙权缺乏这方面的素养，殊为遗憾。

#### 51. 刘备怎么那样幸运，得到关羽和孔明的支持？

刘备这个备字，可以解释为万事皆备，或者求全责备。一方面上天看重他的抱负，给他很多东西。好像他所需要的，都替他准备完妥。另一方面，他自己必须非常注重品德修养，用最高的标准来要求他自己。只有两方面配合得好，刘备才算幸运。否则的话，很不幸。

关羽武气高强，万人莫敌。孔明神机妙算，善于策划。一武一文，都是当世顶尖。领导其中一位，已经十分困难。同时共同，当然更为不易。他的识人功夫，堪称了得。关羽相貌堂堂，威风凛凛。董卓见了，只问他有什么身份？袁绍看见他，同样问他现居何职？曹操还算不错，说他既出大言，必有勇略。唯独刘备一看到他，便和他结成异姓兄弟。孔明高卧隆中，声名远播。刘表是他叔父的朋友，并没有看上他。刘备只闻其名，未见其面，就能够三顾茅芦，实在不是一般人做得到的。刘备的年纪，比孔明大二十岁。隆中对谈后，立刻拜这位后生为军师，当然是慧眼识英雄，无人能比。

隐秩序没有着力点，却更富于弹性。我们常说有缘千里来相会。这缘的由来，便是隐秩序的作用。刘备、关羽和孔明，各自有很多朋友。如果不是那一只看不见的手在撮合，怎么能够如此圆满地把三个人聚集在一起，而且合作无间呢？刘备如果仍然是皇室要员，不能和关羽结识。就闯不出什么名堂，即使三顾茅芦，恐怕也打动不了孔明的心。三顾茅芦时，关羽还很不以为然。结果却由衷地佩服孔明的调兵遣将，冥冥中似乎有一股力量，在穿针引线，是不是？

#### 52. 水镜集团，为什么忽然源现，有什么启示？

人类社会，先有隐秩序，称为世道人心。一切本乎自然，所以顺天应人。后来由于创造力和自主性的发挥，自以为是地创造出显秩序。不但见仁见智，而且屡有争议。可见显秩序具有局限性，时间、空间有所改变，也就必须有所调整。否则不能适应大家的需求，难免造成矛盾，甚至于引发冲突。合久必分，分久必合，主要的原因，即在于显秩序出了严重的问题，所造成的结果。隐秩序则始终如一，保持一以贯之的理念和态度，恒久而持续地对显秩序，提出建设性的补助措施。却由于无形无迹，经常隐而不现。偶而在必要时，才借由人、事、地、物来显示征兆，提出警讯。自古以来，便不曾不断，只是变化多端，令人捉摸不定，不易觉察。

三国时代，正式登场的隐秩序代言人，便是水镜先生司马德操。他适时出现，三言两语，就使得刘备急着向他请教奇才安在，这才导演出三顾茅芦的旷世大戏。

水镜集团的原名，应该称为贤能集团。贤指品德修养高明，能即才能出众。历来的称呼并不一致，神仙、得道高人、仙翁、奇士、哲学家，都曾经出现。这一次我们用水镜集团，来加以描述，并没有特别的用意。

打从朝政混乱、社会失序开始，水镜集团便开始运作。只是默默耕耘，尚未打出名号而已。刘、关、张结义，实际上也是隐秩序的杰作。武局展开之后，现在推出文局。水镜发生这才隆重登场，把潜修二十年以上的孔明，全力捧抬出来。看似忽然源现，其实不然。

### 53.水镜集团，为什么时隐时现，令人摸不着头脑？

水镜集团，既然是隐秩序在三国时代的代言人。自然和历代的隐秩序代言人一样，可隐可显，时隐时显，令人摸不着头脑。他的成员，其实人数颇多。只是有时候连成员自己，都搞不清楚，自己到底是不是一份子。

气球中的气体，来自我们通称的空气。进入特定的气球中，便成为那一个特定气球的成员。除非实在有必要，应该不会获得警讯，提醒它原来属于空气的一份子。或者给它警讯，仍然不能领悟，好像无事一样。

隐秩序尊重显秩序的规律，因为显秩序也是上天允许组成的团体，属于隐秩序的一部分。当显秩序十分合理的时候，隐秩序大多静观其变，而且乐观其成。只有显秩序遭受破坏或日久失序时，隐秩序才会发生作用，以资互补。实际上显秩序不可能十全十美，所以隐秩序的作用，不过是秩序上有所差异，并无一日停止。

隐秩序的作用不大时，常常不需要什么代言人。因为显秩序中高人很多，稍有警讯立即知所反应，做出合理的调整。若是显秩序已经大乱，高人被逼出气球外，回到空气中。这时候就会推出代言人，做出比较显著，具体而快速的活动。用意在于加速变化，减少大多数人民的痛苦。而不是为少数人的利益，而有所作为。

水镜集团，从黄忠作乱开始，便参与相同的活动。刚开始的时候，还是不明显，好像若无其事一样，我们称为自然孕育时期。现在孕育得差不多了，才着手进行比较明显的措施。水镜发生现在才登场，是有道理的。

### 54.为什么孔明下山之后，天下以孔明为重心呢？

天下大乱的时候，武艺最要紧。谁的武艺高强，自然受到重视。武艺同样高强，也分阴分阳。品德不良的，如吕布，好像靠近谁，那个人就要倒霉。先是丁原，后有董卓，弄得曹操再欣赏他，也不敢留下他。品德良好的，如关羽。大家抢着要，不想要的人倒霉。董卓，袁绍不重视他，不久人世。曹操、刘备都要他，人才闻风来归，所以愈来愈壮大。特别是关羽，忠义善战，当然成为天下的重心。谁得到他，就加分多多。

地盘分得差不多，似乎大势已定。这时候最需要的，是文才。白面书生，如孙干、糜竺、李儒、王允、陈宫、张昭、贾诩，为数很多。经纶济世的高人，如孔明、庞统、郭嘉、陈登、孔融、沮授、周瑜，为数不多。其中有寿命不长的，如庞统、郭嘉、陈登、周瑜，有不幸遇害的，如孔融、沮授。真正获得发挥的，好像只剩下孔明一人。徐庶也是高明人士，却隐于进退两难的困境，而无所发挥。若干高明，如石广元、孟公威、崔州平，俱皆归隐而不出山。孔明成为天下的重心，实在是多种因素所造成。并不是孔明有意如此，而是天命所归。试想曹操亲率大军南征，若无孔明，孙权有意投降，刘备根本抵挡不了。岂不是如曹操所言，何患不成功呢！孔明不下山，天下归于曹操。孔明归曹操，提早完成。孔明归孙权，他能贤亮却不能尽亮，孔明整天和周瑜、张昭内斗，势必促使东吴早日投降。就算精诚团结，大概刘备也不会和他联合抗曹，所以也打不过曹操。只有孔明归刘备，曹操与孙权都不得不依照他的预测而行事，当然成为天下的重心。

## 第三部 大意失荆州

每个人在生命中都有不顺遂的时候，惟一可以控制的是要怎样做出合理的反应。每一个集团，随时都可能发生想像不到的意外。惟一能够掌握的，是未雨绸缪。人人提高警觉，预防各种变数带来的灾祸。

刘备兵败新野，几乎走投无路的时候。孙权为了抗拒曹操而收容刘备，让他暂时驻在荆州。后来刘备拥有两蜀，荆州只借不还。孙权觉得很不对劲，趁着刘备忙于四川的业务，只留关羽在南郡镇守。而关羽的部队，又正与曹军交锋。于是通知曹操，接受袭击关羽的请求。由吕蒙和陆逊两人，设法夺取荆州。关羽自知大意，而且关系重大，却不能做出合理的回应。刘备那时候已经是汉中王，听到关羽父子遇害的消息，哭倒在地上。他也犯同样的错误，只

想到桃园三结义的誓同生死，没有欣赏公私的区分。有恩报恩，有仇报仇，实际上只能用在私事。公事的处理，并不能这样。孔明劝他保养身体，再想办法报仇。他却怎么也听不进去。加上张飞日夜哭泣，下令三军挂孝代吴。部将赶不及制办的旗白甲，恐为张飞所杀。趁着张飞夜寝帐中，将他杀害。刘备哀痛，决心亲征东吴。蜀吴联盟一破，魏国乘机南下。三国不能鼎立，即将统一了。

桃园三结义一直是刘备集团最大的助力，如今却成为刘备心中最痛苦的负担。不复仇，有违誓言。平日的仁德表现，好像都变成假的。一般人这样想，是理所当然。刘备自负重任，刚好又碰上曹丕自立为帝，献帝遇害。刘备为了继承汉统，即皇帝位。更应该接受赵云的劝告：汉贼之仇，公也；兄弟之仇，私也。以天下为重，不应该在这种特殊的紧急状态下，坚持为弟报仇。可见政策错误，比什么都可怕。刘备下这个决心，把孔明的整个计划，推翻了。正如水镜发生所说：孔明虽遇明主，惜不得其时！

如果关羽不失去荆州，或者刘备公而忘私，不鲁莽攻吴，结果如何？三国僵在那里，谁也统一不了天下。从这个角度来看，关羽大意失荆州，未尝不是一件好事。但若因此而便宜了曹丕，那里还有什么天理？所以司马氏逐渐接乎，也是曹家自作自受的必然结果。曹操以王莽为戒，不敢篡位。他的儿子曹丕篡了，引起刘备、孙权称王的连锁反应。也给司马氏一个活生生的范例。很多事情，从另一种角度来看。再坏也是好的，大意失荆州便是如此。

借荆州，关羽出了大力；失荆州，关羽难辞其咎。但关羽的声誉，不但没有受到减损，反而由于吕蒙斩了关羽，来不仅受到封赏便病死了。曹操看到关羽首级，也被吓得头疼病复发，很快就去世。把关羽的忠义气节，彰显得十分凸出。当然，今天普天下的华人，都崇拜关公。得力于乾隆皇帝的尊关公贬岳飞，具有非常密切的关系。

曹操去世，刘备除去心中大患。如果接受孔明缓图报仇的建议，实在也大有可为。但是三结义的誓言，把他捆得牢牢地。可见成也三结义，败也三结义。任何一件事，有利必有弊，有得必有失。孔老夫子主张尽人事以听天命，想来是高度智慧深入体悟的心得，谁能例外呢？

我们一再说明，隐秩序永远是公平的。反而显秩序很僵化，不容易随机应变，或者应变而难以合理，常常造成不公平的现象。隐秩序的不二法则，便是人人自作自受，必须对自己的所言所行，负起全部的责任。而且功过不得互抵，有功必赏，有过必罚，谁也不能例外。

上天给关羽很多丰厚的金钱，也给他很多难得的机会。但是，任何人都不能够骄傲，否则便要付出相当痛苦的代价，关羽当然也不可能例外。大意失荆州，关羽必须以死相抵。虽然他很不情愿，竟然有人害得了他。

孔明下山之后，世界的重心从关羽身上，转到孔明。然而荆州的重要性，却由于孔明的隆中对策而更为增强。现在失掉荆州，世界的重心又从孔明身上，转移到刘备身上。因为刘备的反应，正是上天对他的最大考验。同时孔明能不能坚持自己的主张？也将成为此后发展的关键。从显秩序看，曹丕已经毁掉那个虚有其表的汉室大气球。但是，从隐秩序看，刘备仍然有机会，可以继承正位，把汉室的香火延续下来。魏国这个大气球，由于体质不健全，有很多漏洞，也随时可能爆破。蜀汉这个气球，由于人才大量报废，来不及补充，也出现很多问题。至于孙权要怎样回应？还要看后续的演变而定。

刘备的态度，似乎愈来愈喜欢自作主张。孔明的修养，又使他愈来愈谨慎，不愿意过分开表示自己的意见。赵云说话过于直率，刘备好像不很满意。这种种变数，都是隐秩序密切注意的重点。关羽的重大挫败，到底是怎么一回事？值得我们仔细研究，用心体会。

#### 1. 公子刘琦病故，鲁肃来讨荆州，结果如何？

东吴听说刘琦病亡，想起“公子不在，即还荆州”的承诺。请鲁肃以致祭为由，前来催讨。孔明这一次毫不含糊，指出刘备是当今皇上的叔父，又是荆州太守刘表的弟弟。弟承兄业，有什么不对？孙氏兄弟素无功德，凭空占领六郡八十一州，居然贪心不足，还要侵吞汉朝土地？这一次赤壁战役，如果不是借到东南风，周瑜还不是一筹莫展？江南一破，什么都

没有了，还来讨什么荆州？说得鲁肃半天说不出话来。勉强和孔明套旧交情，要孔明体谅他夹在中间的难处，替他想想办法。

这一套果然有效，孔明答应请刘备以文书为证，暂借荆州，将来获得其他城池，再交还东吴。鲁肃追问什么城池？孔明说若得西川，那时便还。鲁肃把文书带回江东，周瑜说文书有什么用？鲁肃知道上当，心甚不安。鲁肃当然不是糊涂，他心里明白，孔明根本就是拖延时间，以待日后的进展。但是，他居于孙刘合则两利，分则两害的大原则。情愿忍气吞声，为顾全大局而独自承担责任。那一边孔明连篇大道理，这一边周瑜大骂刘备枭雄，诸葛亮奸诈。他都若无其事，分别冷处理。

曹操原本以为，孙刘在战前尚有可能联合，战后必然各有盘算而分裂。使他有会重振军威，伺机再来。后来他知道鲁肃居中策应的能耐，也十分敬重。一个人如果不能顾全大局，终久是一偏之见。曹操的梦想，始终不能实现。除了孔明之外，鲁肃是贡献最大的人物。他夹在中间，采取老实人的角色扮演，真是恰到好处。

## 2. 孙权为什么要把妹妹嫁给刘备？后果如何？

孙权受周瑜的影响，非把孔明制伏不可。现在听说刘备没了甘夫人，两人商议，假意将孙权妹妹许配给刘备。把他骗过江东来，看孔明如何回应？他们的目标，是孔明以荆州换回刘备。孔明见东吴特使吕范到来，便已识破来意。建议刘备将计就计，既要得孙权令妹，又保住荆州。刘备觉得太过冒险，犹疑不决。孔明叫孙干与吕范同往江东，传达两府合婚的意愿。并且预先定下三条计策，要赵云陪同刘备，一起过江完成婚事。

刘备与赵云、孙干取快船十只，随行五百人，依计而行。首先拜访乔国老，使国太出面，逼使孙权弄假成真。把妹妹嫁给刘备，完成了一桩政治婚姻。

新娘自幼习武，婚后常与刘备舞剑为乐。刘备毕竟是男人，有名有利有势之后，最难过的便是美人关。与孙夫人婚后，竟然把荆州大事，忘得一干二净。孙权接受周瑜意见，拨款修整东府，广栽花木，请刘备与妹居住。又增女仆数十人，并赠送金玉锦绣好玩的东西。刘备果然被声色所迷，完全不想回荆州。幸好赵云递照孔明锦囊妙计，虚报荆州危急。刘备才和夫人返回荆州。

孙权和周瑜，听说刘备夫妇逃回荆州，气急败坏。屡次加派追兵，无论如何要把他们抓回来。赵云依第三计，恳请孙夫人亲自抵挡追兵。刘备吃尽苦头，才返回荆州。周瑜不死心，亲自赶到江边。孔明前来接应，喝令军士大叫：“周郎妙计安天下，陪了夫人又折兵！”周瑜气得大叫一声，金泪迸裂而倒在船上，不省人事。

政治人物，常常喜欢借着结成亲家，以增强实力，或交换利益。这一桩婚事，原本是一场骗局。孙权事先连母亲都没有禀报，认为把刘备骗过江东，神不知鬼不觉地结束他们性命。便一切船过水也不留痕迹，当然不需要让国太知道。孔明算准了这一招，第一计就是上岸后，随行五百军士全部披红挂彩。到处传播刘备入赘东吴，使城中人纷纷口耳相传。并且拜访乔国老，赠送名贵礼品。乔国老是孙策和周瑜的岳丈，和孙府交情甚厚。心想如此大事，居然完全不知。还是从刘备口中，才知道有这么一回事，实在没有面子。于是专程求见孙权母亲吴国太，一方面贺喜，一方面也抱怨不通知他老人家，想不到国太竟然也不知道。孔明这一招，完全是抓住人性的弱点。乔国老没有面子，必然找国太。自己的女儿要出嫁，做母亲的居然不知道。恼羞成怒，立即把孙权喊来，大骂孙权如何瞒我？一连串的演变，俱在孔明的掌握之中。对孙权和周瑜，却是样样都产生意外的变化，弄得手忙脚乱，完全乱了阵法。结果如何？自然是孔明妙计，比周瑜高明。果真陪了夫人又折兵，气死也是活该。把领导者的妹妹当做工具，大使美人计，也亏周瑜想得出来。而孙权身为兄长，也配合行使。难怪国太气愤至极，反而促成这一桩原来是虚假的婚事。

如果真的结成亲家，对孙刘联盟有助益，那也不错。偏偏周瑜不甘受辱，一再设法破坏双方的合作。那一只看不见的手，才会暗助孔明，使周瑜节节败退。人在做而天在看，实际

上不只是看，还进一步帮着调整。

### 3. 刘备为什么刳石发誓破曹兴汉，却又不回荆州？

孙权埋伏刀斧手要杀刘备，被赵云发现。刘备施展看家本领，跪于国太席前，哭泣禀告。大丈夫能屈能伸，此时不跪，很可能保不住性命。果然国太大怒，救了刘备一命。刘备惊慌而出，见庭下有一石块。他拔起随从的佩剑，仰天祈祷说：“如果能回荆州，成王霸之业，一剑挥石为两段。如死于此地，剑刳石不开。”言毕手起剑落，石裂为两段。可见刘备一直有此决心，要破曹兴汉。然而，经不起华堂大厦、女子金帛的引诱。赵云见刘备贪恋女色，依计让报曹操起精兵王十万。要报赤壁的仇恨，荆州十分危急。刘备信以为真，才和孙夫人商量。推称江边祭祖，瞒着国太，打算不告而别。

刘备从小就很贫苦，经过很多磨折。年近半百，又逢丧妻之痛。在这种情况下，被声色所迷，其实也是人之常情。一个人的警觉性，很容易为食、色享受所淹没。孔明依常人的习性，推知刘备在顺利完婚之后，很可能乐不思荆州。所以第二个锦囊妙计，即因此而产生。

当时刘备的儿子阿斗，年纪还小，不了解刘备的所作所为。但是，我们相信当阿斗稍为长大后，有人会把他父亲这一段意乱情迷的事情告诉他。用意可能是提醒阿斗，以后千万不要如此。想不到数十年后，阿斗乐不思蜀，居然和乃父一模一样。遗传的因子，有时候十分显著。刘备以身作则，果然很有成效。他应该以身为戒，抓住机会向阿斗说明，自己一时糊涂，闹出这样的笑话。希望阿斗以后，无论如何，不能重蹈覆辙，以后预防才对。

### 4. 孙权为什么要杀刘备？他不是妹夫吗？

政治婚姻，本来就是一种残酷无情的手段。孙权嫁妹，原意是要以妹妹为工具，将刘备骗来江东，然后把他谋杀，以杜绝后患。想不到弄假成真，使孙权十分火大。妹妹又和妹夫意投意合，好像完全没有国家意识。这种妹妹，必要时也要杀。刘备这种妹夫，更应该杀。

人有时为了某种特殊强烈的意识，会不顾一切。把所有的东西，都集中在这一个目标上面。平时情绪冷静的时候，知道人生的目标是多元的，不应该是单一的。现在情绪起伏不定，既不安又恼怒，人生的目标变成单一的。为了江山，什么亲情、友情、爱情，全都是假的。隐瞒母亲、欺骗妹妹、计诱刘备，都在开拓疆域这个大目标之下，成为正义的行动。何况孙策临终时，以外事多问周瑜，为指导纲要。周瑜和刘备、孔明，并没有什么私人恩怨。要杀刘备、孔明，完全是居于公的需要。孙权全力支持，处处配合，同样为公而不是为私。

同样一件事，站在公的立场看，和站在私的立场，往往有不同的看法。站在公的立场，孙权的做法，并没有错。但是，站在私的立场，真是太卑鄙了，几乎毫无人性。公和私的距离，有时候竟然差这么远！

当公与私相矛盾、相冲突时，如何寻找合理点？那就是我们通常所说的政治智慧。孙权这种决定，显然不合情理，也就是政治智慧不高。以妹为饵来钩刘备，这种事情根本就不能做。相信孙坚、孙策地下有灵，都不赞成孙权的做法。和父兄相比，孙权除了寿长，其他都显然不如。

### 5. 刘孙联姻，其真相如何？有什么启示？

孙权把亲妹嫁给刘备，实际上是他自己的主张，目的在加强孙刘的联盟。周瑜只是趁刘备迎亲时，建议囚禁刘备，使与关羽、张飞分离，以便分别加以击破。

刘备这一门亲事，完全出于自愿。并不是孔明力劝，才勉强答应。目的和孙权相同，为了加强关系。

按正常理，周瑜不敢以孙权的妹妹为赌注，孔明也不应该要刘备冒这么大的危险。但是，孙权和刘备的战略高度，毕竟不如周瑜和孔明。孙权只知道联盟，周瑜指出困住刘备的大好时机，他也做不到。刘备不了解彼此的矛盾，身入险地而不自知。幸亏孔明及时挽救，才得以脱离险境。周瑜的建议，孙权欣然接受。却由于事先家人的协调工作没有做好，而功亏一篑。孔明原先谏阻刘备答应这一门亲事，刘备不听孔明的，孔明不得已才提出三个锦囊，要

赵云依计行事。当时刘备对孔明的意见，已经有一些不尊重。君臣之间，并不是我们所想像的那样投缘。五分钟热度，看来到处都是这样。

权力使人腐化，对孙权和刘备来说，都是难以避免的事实。周瑜和孔明表现得愈好，孙权和刘备的内心，不见得愈愉快。人与人之间的感情和关系，充满了矛盾。以周瑜和孔明这样的智慧和才能，好不容易才遇上孙权和刘备这样的好领导者，结果还是有一些解不开的心结。上司和部属之间，大概除了忠诚和关爱之外，更需要请求一些技巧，才有办法长期相处而彼此尊重。人与人之间的关系，其实并非科学，而是高度的艺术！

#### 6.曹操大宴铜雀台，是什么道理？

一项大工程，完成时有两种处理方式：一种是大肆铺张、热烈庆祝；一种是简单仪式、低调处理。曹操兵败赤壁，当然怀恨在心。想要重振士气，正好铜雀台落成。抓住机会，搞一些花样，当然是最好的时机。

战乱时期，以武艺为重。比赛射箭，既娱乐又显威勇。红队代表曹氏宗族，绿队为其余将士，俱皆尽情演出。又让众文官进献诗章，结论当然是“虽伊尹、周公，不及丞相”了。曹操趁着醉意，要写铜雀台诗。忽报“东吴表奏刘备为荆州牧”，曹操手慌脚乱，投笔于地。他一向不放心刘备，眼见困龙游入大海，当然慌乱！

曹操的治国长才，使他通史从众多官员当中，脱颖而出。他十分重视人才，而且知人善任。可惜他重才不重德，只要有才能，不论出身和品德，都大力提拔。他对部属的激励，也能够适时变化。平日休闲时，与众同乐，说一些感动人心的话。作战决胜时，则气势凌人，果敢决断，使众人不敢不从。有宽有紧，能放也能收。铜雀台的兴建，也是展示实力的一种方式。未完成之前，已经被孔明用来刺激周瑜，激发周瑜抗曹的决心。假装不知大乔和小乔，原来是孙策和周瑜的妻子。以致周瑜勃然大怒，痛骂老贼欺人太甚，誓言必破曹操。现在工程落成，被曹操用来鼓舞士气。可见同一样东西，从不同的角度，产生不一样的观感。站在不同的立场，也会产生不一样的作用。用得恰到好处，自然造成合理的效果。铜雀台只有一处，应用起来却各有巧妙。

#### 7.诸葛亮为什么要三气周瑜？

孔明为了联吴抗曹，抬高刘备集团的声势，必须和周瑜打交道。因为孙权内事不决问张昭，外事不决问周瑜，东吴的军事，周瑜可以说举足轻重。孔明知道他年轻气盛，采取请将不如激将的策略，果然激得周瑜勃然大怒，誓与曹操一决死战。被孙权封为大都督，并亲授佩剑。

有一些话，按照交谈不言深的道理，孔明原本不应该说的，现在居于共同的利害，加上时间十分紧急。不得不说出来，以致引起周瑜的疑虑。心想孔明这么厉害，为刘备所用，将未必为江东大患。几次都动脑筋，要杀孔明。

周瑜并不不知道，自己和孔明的关系，是合则有利，分即有害。我们认为周瑜遇见孔明，唯一的办法就是和他诚心合作。暗地里像鲁肃那样，多向孔明学习，以增进自己的实力。至少在可见的未来，双方合作的必要性很大，还不至于翻脸无情。但是周瑜心胸不够广阔，十分嫉妒孔明的才华。特别是料事如神方面，更觉得不如孔明。难免每次看到孔明的表现，就非常气恼。自己用尽苦心，孔明却分毫未受到损伤。于是一气、再气，经不起岗上军士高喊陪了夫人又折兵，当然大叫一声，全疮并裂，昏倒在船上。第三次气得他仰天长叹：即生瑜，何生亮？速叫数声而亡，才不过三十六岁。我们不认为孔明气死周瑜，而是周瑜把自己活活气死。他千方百计要气孔明，孔明不为所动，产生不了效果。孔明不一定存心气他，他却气得半死。两个半死加起来，就是一死。所以第三次一气，就死掉了。

#### 8.大家都怪孔明气死周瑜，为什么孔明还敢却吊祭？

周瑜临终一句既生瑜何生亮，把责任通通推在孔明身上。我们一向是人死为大，对这句话当然非常重视。孔明是关键人物，如果不亲自吊祭，永远化解不了东吴将领对他的怨恨。



对今后两大集团的运作，十分不利。因此无论如何，要亲自到江东吊丧。去，固然是危机；不去，永远改变不了。想好办法再去，说不定危机就成了转机。

孔明首先料定，鲁肃会继任都督。他虽然不一定是水镜集团的人，至少对孔明十分敬仰和同情。几次危难，都对孔明提供重大的协助。相信这一次过江，他也会好意接待。

然后是准备祭文，一定要把自己的心情，借着祭奠的机会。向东吴将领表白，趁机化解怨恨。使原本要杀他的人，也心酸手软而改变主意，反而促进今后的互相尊重。

对周瑜的死，孔明真是一则以喜，一则以爱。喜的是鲁肃接任，比周瑜容易对付。爱的是吴中将士，对他的怨恨累积到高点。他这一去，必须加强鲁肃的信心，解除将士的怨恨。孔明准备周全，这才由赵云陪同，过江而去。

他采用人未到声先到的方式，避免人一出现就引起众怒，来不及解释便被杀死的危机。虽然说赵云英勇无比，毕竟广杀起来，大家都很不好。果然孔明的声音传来，很多人就愤怒得想要动手。没有看到人，无从下手。这时声音所传达的讯息，十分感人。大家才了解孔明的悲切真情，缓和了愤怒的情绪。加上鲁肃的从旁照顾，一场剑拔弩张的紧张情势，终于化解为哀动悲切的感人情境。

#### 9.我们从周瑜身上，可以获得什么启发？

周瑜字公瑾，由于智勇兼备，二十四岁时，便出任建威中郎将。当时程普是江东资格最老的武将，大家尊称为程公，相对地周瑜便成为周郎。孙策取荆州，以周瑜为中护军，领江夏太守。孙策和周瑜，成为乔玄的大小女婿，在当时传为佳话。周瑜精于音律，每听唱歌奏乐，都能听出错误的地方。他的长河吟，被诸葛亮弹得幽雅深刻。令他十分不安，决心和诸葛亮一决生死。

其实，周瑜的内心，并不是妒忌孔明的才华，才显得如此心胸窄小。鲁肃原来是袁术的部属，因为不能重用而萌生去意。周瑜打听到鲁肃是一位了不起的人才，赶快把鲁肃的母亲接过来，然后全力劝说鲁肃来归。不但为孙权增添了一位贤才，而且在临终时，极力推荐鲁肃。孙权接受他的建议，让鲁肃继任都督。

他大肚能容鲁肃，却千方百计，要迫害孔明，这是什么道理？我们从他初次和孔明见面，便请孔明的兄长，同在东吴任战的诸葛瑾前来商议：“令弟孔明有王佐之才，如何屈身事刘备？”相信孔明若是和鲁肃一样，能够弃刘备而事东吴。他也会像对待鲁肃那样，善待孔明。说不定向孙权推荐，以孔明为都督，也很有可能。

周瑜最大的错误，在缺乏宏大的国际观。以为东吴可以独力抗拒曹操，不需要外力的支助。倘若他和孔明一样，知道只有两家联合在一起，才有足够的力量来抗曹。相信他对孔明的态度，就会比较理性，不致如此偏激。包容、厚待孔明，对东吴和周瑜本人，都有好处。

当然，从长远看，孙权和刘备迟早要一争高下。这一点孙权心里十分明白，他和孔明都知道：曹操所不喜欢的人，吕布、刘表、袁绍、袁术，都已经灭亡。只剩下刘备和孙权，曹操不可能放过。两人联合抗曹，恐怕也是权宜之计。将来两雄相争，看来也免不了。

周瑜大概就是有这样的想法，所以才急于除掉孔明。实际上凡事都需要有一个过程，许多事情真的欲速则不达，急不来的。周瑜如果做出阶段性的计划，先和孔明合作，以后再做其他的盘算，是不是缓和一些？我们相信他也想到这一点。只是一向十分顺利的人，往往不会顾虑这么多。认为事不宜迟，不如当机立断，在刘备还没有站稳之前，杀掉孔明。以免刘备势大，孔明更为难以应付。于是想做就做，甚至于不和孙权商量，便决定下毒手。他一定没有想到，自己反而被自己气死。

我们从周瑜的死，应该可以推想，孙权以及他的后代，都无法一统天下。否则上天不会这样安排，让周瑜年纪轻轻，便活活气死。同理可以看出，孙权和刘备当中，刘备获得孔明的协助，会逐步强大。孙权的存在，不过是联合刘备，使曹操不敢南下而已。当然，孙权如果由周瑜的死亡，能够深一层体会其中的道理，认真地反躬自省，做出合理的调整。周瑜的

死，便很有价值，贡献很大。可惜古往今来，特别是居高位的领导者，殊少有这样的素养。认为周瑜早死，换上鲁肃，将来再换一个。总是，自大不要被换掉，才是最重要的。郭嘉的死，对曹操也是如此，悲哉，痛哉，还不是依然故我！

#### 10. 孙权为什么一方面表刘备为荆州牧，一方面又来讨荆州？

曹操为求离间孙权和刘备的关系，表奏周瑜为南郡太守，鲁肃为江夏太守。周瑜原本就对孔明愤愤不平，趁机上书孙权，请派鲁肃前去封还荆州。孙权问鲁肃：你身为保证人，知道刘备什么时候还荆州吗？鲁肃回说文书上写得很明白，得了西川便还。孙权很不高兴，责问他说：只说取西川，至今还不动兵，不是要把人等老了？鲁肃不得已，只好再度硬着头皮，前来催讨。

孙权如果具备良好的国际观和未来观，应该对鲁肃三番两次，为了孙刘联盟而委屈求全的表现，给予肯定和赞赏。然而，他的脑海里，只有做强、做大的梦想，并没有做久和做得有价值的念头。以致鲁肃的苦心，完全不加以与理会。一心只想要讨回荆州，扩充版图。

孔明一眼便看穿孙权的诡计，一方面表刘备为荆州牧，要刺激曹操，告诉他刘备有了地盘，看曹操怎么办？一方面派鲁肃来催讨，看刘备如何应付？这种一石两鸟的伎俩，其实并不稀罕。谁都会玩，也都看得出来。

刘备最擅长的，便是哭。男人眼泪不轻弹，哭起来的力量，有时候比女人还要大。刘备大哭，孔明趁机解释，益州刘璋是刘备宗亲，打自己人惹外人唾骂。若是不取，还了荆州在那里安身？果真触动刘备的苦衷，哭动槌胸顿足，连鲁肃都掉下泪来。孔明拜托鲁肃，回去报告孙权，再容一些时候。鲁肃返回，周瑜说他又中了孔明的计策。要鲁肃再找刘备，干脆由孙吴代攻西川。途经荆州时，杀刘备，夺荆州，真的一个比一个更狠。

鲁肃有如夹心饼干，承受两边的压力。听到周瑜的高见，不禁大喜。再到荆州和孔明商议，说孔权十分称赞刘备的仁义盛德。和诸将商量的后果，决定替刘备打西川，将来再以西川交换荆州，大家都有好处。再老实的人，有时候也无法老老实实，说老实话。孔明看到鲁肃这么快又转回来，已经实定他根本没有和孙权见面。便带着周瑜“假途灭虜”的计策，想借代打西川的名目。途经荆州时，把荆州抢夺回去。但是，他也装得很像。听完鲁肃的话，赶忙点头说：“难得吴侯好心！”刘备更是拱手称谢，说都是鲁肃的功劳，十分感谢。两个人把鲁肃哄得十分高兴，宾主喝酒尽欢。鲁肃告辞离去，孔明大笑：周朗死日近无！当即吩咐赵云，依计而行。鲁肃回到江东，向周瑜报告孔明的回应，显然不知是计。周瑜这么聪明，竟然也没有发觉，为什么孔明问都不问，便会信以为真？居然大笑说：原来今昔也中吾计！他对孔明，又不是不了解，怎么会如何粗心大意？莫非是天意要他这样？否则聪明一世，糊涂一时，又将如何解释。他这一去，气死在半路上，岂不是自作自受！

他临终时，向众将说：吾非不欲尽忠报国，奈天命已绝。可见心里十分明白，自己的眼光，没有鲁肃那么长远。自己的胸襟，不如鲁肃那么宽阔。自己的修养，也不及鲁肃那么高明。因此专书呈请孙权，荐鲁肃以自代。终算做了一件好事情，等于向孙权报告，他也应该重新体认鲁肃的心情。可惜孙权只看到书面的文字，以鲁肃继任都督。却不能体会出文字以外的用意，说起来也是天意！

#### 11. 庞统为什么得不到刘备的重用？

水镜集团的全球布置策略，是将人才分别推荐到各种集团，让他们各为其主，公平竞争。将来不论那一集团获胜，水镜集团都能够加以掌控。龙凤两位重量级人士，孔明已经归于刘备，庞统最好在东吴发展。鲁肃很像是水镜集团所吸收的外围份子，趁着孙权哭祭周瑜，心中悲痛的机会，大力推荐庞统。孙权也久闻他的大名，赶快请来相见。可惜庞统长得不好看，相当古怪，又表示他的才学和周瑜大不相同。孙权很不喜欢，坚决不用。鲁肃无可奈何，修书推荐给刘备，拜托他辅佐刘备，让孙刘互相合作。

策略不会变，但是计划往往不能不改变。推荐是一回事，能不能顺利为对才所接纳？是

不

是加以重用？那又是另外一回事。同样才高名显，孔明生得面如冠玉，像个活神仙，给人十分良好的第一印象。庞统则不然，面貌不好看，说话又不在乎别人的感受。第一印象很不好，孙权当然不喜欢他。我们千万不可以凭印象来论断人，却不可能避免人家凭第一印象，就来论断我们。刘备久闻龙凤齐名，是不是有了诸葛亮以后，心满意足，心理上已经没有求贤的需求？大概不是这样，而是庞统自持才高名盛，不把孔明给他的推荐信拿出来，却说是自己前来投靠。刘备比孙权好一些，派他担任县令。大才小用，当然不是好办法。有人才不用，用而不当，固然是孙权和刘备的损失。但是庞统自己，不能了解自己的短处。只知道自己的才华，以致得不到好机会，也应该负起相当大的责任。

#### 12. 现代庞统，最好怎么表现，才合理？

庞统若生于现代，最好的办法，是接受“合理不公平”的现实。在困境中求发展，最为可靠而有效。

孔明料定孙权不能重用，庞统不必因此而觉得没有面子。自己的长相和孔明不同，自然要承受不一样的遭遇。孙权喜欢周瑜，庞统就不应该当面指称自己的才学，与周瑜大不相同。因为自己和周瑜，在孙权眼中，根本就不平等，不可能对等地互相比较。孔明有推荐信给刘备，不应该为了面子关系，不拿出来。因为在刘备眼中，他和孔明的分量，也不可能相等。至于鲁肃的推荐信，则除非必要，不应该拿出来，以免刘备起疑心。

凡此种种，都是正常的不公平状态。以庞统的智慧，当然有合理的判断能力。他故意走相反的路，以致被孙权视为狂士，被刘备屈任为县宰，完全是自作自受。

如果他一定要这样我行我素，表现自己的独立特行。那也可以，因为并不妨碍他人。这时候还有一条路走，便是县宰就县宰，照样把它当做一份工作，好好表现。等待孔明回来，发现他居然能屈能伸。刘备必然更加不好意思，向孔明表示，当年自己也是从县宰做起。然后向庞统请罪，随即拜为副军师中郎将。这时候就不必出示孔明的推荐信，表示一开始就要自力更生，不攀关系。如果孔明问起，则推说不好意思，路上被偷走了。

不公平待遇，是考验一个人的最好办法。上天让庞统和孔明，具有同等智慧和才能，却承受不一样的命运。无非在提醒世人：合理的不公平，才是我们所追求的。

#### 13. 马超为什么与兵雪恨？曹操如何回应？

曹操闻知周瑜所死，即想南征。为防西淳来袭，以加封征南将军，使讨孙权为由，诱杀马腾。其子马超咬牙切齿，誓杀曹操报仇。与西淳太守韩遂，起二十万大兵，杀奔长安。曹操亲率大军，前来迎战。西淳兵人人勇健，个个英雄。马超面如敷粉，声雄力猛。杀得曹军大败，曹操狼狈而逃。在乱军中，曹操听见西淳军大叫“穿红袍的是曹操”，马上脱下红袍。又听得大叫“长胡须的是曹操”，赶紧用佩刀割断胡须。马超接着大喊“知胡须的是曹操”，逼得曹操扯旗角包着头部急逃。

马超赶上曹操，左右将校各自逃命。马超厉声大叫“曹操休走”，曹操惊得马鞭堕地。曹洪轮刀从马，摀住马超，曹操才得命走逃。曹操不敢再战，设计离间马超及韩遂。马超果然上当，怀疑韩遂密谋加害。韩遂不得不投降曹操，被封为西淳侯。曹操传令诸将，不分昼夜，务必擒到马超。于是马超人困马乏，望陇西而去。

马腾和韩遂，是结拜兄弟。马超称韩遂为叔父，却终久信不过他。可见离间的作用，对于互信不足的人，经常十分有效。马超年轻气盛，倚仗勇武，常有欺凌韩遂的表现。以致韩遂的部属，都认为就算共同战胜曹操，也将受马超的气。不如暗投曹操，必然封侯。

曹操的智谋，孔明也称赞他没有人比得上。打不过就用计谋，这一点马超应该想得到。但是，父亲辈的交情，究竟和自己的关系，难以相提并论。若是不重视伦理，那就更容易产生怀疑。导致大好情势，转眼便毁坏。

#### 14. 许褚为什么裸衣斗马超？结果如何？

许褚字仲康，容貌雄杀，勇猛有力，用手拉着牛尾，可以让牛倒退百步。曹操出巡时，许褚率众来投。曹操大喜，说：“真是我的樊哙！”立刻任为都尉。

官渡之战，有随从人员想刺杀曹操，刚好为许褚发现。从此曹操对他愈加信任，出入不离左右。这次马超兴兵，把曹操打得割胡须、丢战枪，要不是许褚救他上船，恐怕已为马超所擒，一命呜呼了。韩遂提醒马超，许褚勇猛过人，大家都称他做“虎痴”。下次再遇到，要特别小心。马超也说：已久闻其名。曹操逃回寨中，下令构筑土城。马超赶来挑战，大声问虎侯安在？许褚提刀而出，威风抖擞。马超不敢动，勒马而回。两方军士看得目瞪口呆，曹操大喜，说仲康果然是虎侯。

许褚下战书，单挑马超来日决战。马超大怒，誓杀虎痴。两人见面，曹操说马超不灭当年吕布之勇，要许褚小心。斗了一百回合，胜负不分。换马再战一百回合，不分胜负。许褚干脆卸下盔甲，赤体提刀，再来决战。曹操恐许褚有失，令夏侯渊、曹洪齐出来攻。马超的是大哥庞德、马岱也来助阵。许褚臂中两箭，曹兵折伤大半。曹操下令坚守不出。马超向韩遂说：许褚真虎痴也！

一个人力大如虎，做人又凝，当然被大家称为虎痴。马超问侯时，客气地说为虎侯。曹操趁此高抬，大家也改称他为虎侯。吕布、马超、许褚武功都十分了得，结果却皆不相同。要不是曹操用离间计，使马超与韩遂翻脸。许褚和马超，不知道胜负如何？恐怕很难料想。

#### 15. 益州刘璋为什么害怕张鲁来攻？后果如何？

益州牧刘璋，曾杀汉宁太守张鲁的母亲及弟弟，结下深仇大恨。曹操南下受阻，打算攻取汉中。张鲁与北张衡，商议趁机攻占益州。消息传来，刘璋大为恐慌。他的则骂从事张松，认为刘备是曹操的真正敌人。不如把他请来，让他去攻打张鲁。汉中一破，益州的力量增强，就不必害怕曹操。刘璋大喜，派张松为代表，欢迎刘备入蜀。张松收拾金珠锦绣，先赴许都一探虚实。

张松来到许都，求见曹操。不料曹操自破马超以后，十分得意。每日除饮宴外，无事少出。张松等了三天，还要贿赂左右近侍，这才得见。开口便问为什么这几年都未见近贡？张松回说路途艰难，又有贼寇。曹操拂袖而起，转入后堂。主簿杨修和张松舌辩半天，你来我往，更加增强张松的信心，必须舍曹操而请刘备。

刘备因曹操南下而获得荆州，现在又将因曹操有意而来，而得到进入四川的机会。曹操最害怕刘备开拓势力，却阴错阳差，给了刘备很大的助益。岂不是恩生于害，而害生于恩呢？曹操若是知道这样的后果，会不会改变主意？恐怕只有他自己才能够决定。

世间事原本就率一发而动全身，率这一发，由人决定。全身要怎么动，则由那一只看不见的手在做主。到底是天从人愿，还是事与愿违？那就要看这个主要人物的品德修养。张松可投刘备，也可投曹操。他所想的，不过是下一桩功劳。最后舍曹操而就刘备，则是两人的品德，所造成的结果。孰高孰下，实在十分清楚。

#### 55. 孔明下山的前后，有什么重大的差异？

桃园三结义，象征人人都可以追求理想；孔明下山，表示大家都必须面对现实。前面那个阶段，重点在时势造英雄。若是显秩序和隐秩序互相调和的太平盛世，大家按部就班，根本用不着打打杀杀。这种时势，所造出来的英雄，以治世的能臣为主。东汉末年，则是显秩序遭应严重的扭曲，与隐秩序相去甚远。所造成的英雄，自然以武将为主。关羽、张飞、赵云、吕布、张辽、叶雄、谈良、文丑、子禁、典韦、梁进、李典、黄忠、魏延、程普、黄盖、韩尘、太史慈、甘宁、夏侯惇、夏侯渊、曹仁、曹洪等等。如果不是当时的社会失序，混乱不安，那里有这么宽广的平台，让他们尽情地施展？后面这个阶段，重点转移成英雄造时势。惟有极高明的人士，才知道如何利用各种英雄所打造出来的平台。以高瞻远瞩的眼光，出奇制胜的策略，一人而改变天下的大势。孔明未下山之前，刘备一下子投奔这里，一下子投奔那里。带着关羽、张飞、赵云到处乱窜。而且活像扫帚星似地，奔到那里就败在那里，弄得

那个地方也很不安宁。隐秩序不断透露一个重要的讯息：光凭武艺高强是不够的，必须具有极为高明的策略才行。

显秩序告诉我们，时势造英雄，把天定胜人的思维，弘扬起来。隐秩序则适时提示，英雄造时势，将人定胜天的主张，透过某些特殊的贤能人士，来付诸实践。

为什么说时势造英雄表示天定胜人呢？因为天代表隐秩序，无形无迹。必须经由英雄来开拓，才显现得出来。没有这些勇于向现实环境挑战的英雄，那里有什么时势可言？黄忠和各路英雄，处于同样的时势。对隐秩序来说，机会是平等的。黄忠成功，便没有人称他们为贼。那一路英雄获得胜利，谁被兼并或消灭，都由当事人的理想和努力来决定。隐秩序只提供机会，并不指定谁可以充当代言人。关心若是自己不争气，上天还是帮不了忙。若是当时各路人马，一致认同黄忠的主张，大家集结在一起，很快就推翻汉朝，相信隐秩序也会认同。可见时势不说话，把英雄造出来。至于造成什么样的英雄？则由英雄自己来表现。关羽若是心甘情愿地为曹操卖力，隐秩序有办法使他和吕布一样地早日归天。如果大部分武艺高强的英雄，都追随曹操。恐怕隐秩序也只好改变主意，将天命归于曹操了。时势造英雄，不过是提供环境，让英雄们各自发挥。反过来造成明显的时势，使隐秩序依据当代大部分人的意向，做出合理的调节。曹操势大，孙权据险，但都不得天命。孔明看出这种局势，才不得不下山。扮演顶级军师的角色，创造三个鼎立的时势，提供下一步整合天下的有利基础。

孔明下山之后，发挥人定胜天的毅力。把英雄造时势的角色，扮演得维妙维肖。隆中对策，决定今后天下大势的走向。刘备不接受刘表的赠与荆州，孔明并不气馁。继续按照既定策略，和鲁肃密切配合，劝说孙权联合刘备，共同抵抗曹操。孙权的反应，符合预期的要求。赤壁之役，孙权合作大败曹操。刘备趁机收复南郡、武陵、长沙、桂阳、零陵等郡。孔明三分天下的策略，获得初步的成功。从此以后，刘备才有自己的根据地。他自领荆州牧，同时上表奏请封孙权为徐州牧。

这种重大的改变，看起来是孔明以一人而改变天下。实际上是隐秩序看到刘备集团，逐渐获得大家的认定，成为三大气球当中，唯一有希望吸引大众眼光的焦点。才借由水镜发生的精心策划，把孔明推上刘备集团首席军师的宝座。说起来是当时的情势，促使隐秩序放心地把孔明推向刘备，让他们携手合作，共创未来。

桃园三结义，把刘、关、张三人，用义结合起来，屡经各种严苛的考验，证明三人同心，并非任何力量所能分割。现在刘备和孔明，又紧密地合作。刘备形容自己的愉快心情，不小心地说出“如鱼得水”这样的话来，甚至引起关心和张飞的不满。幸亏孔明知道自己的处境，设法化解两人的猜疑。终于口服心服，精诚团结。

隐秩序如果看重刘备，把关羽和孔明这两位重量级人士都心向于他。是不是上天已经把刘备当做真命天子，要把这一次分而复合的重大使命，交付给他呢？

这倒未必，因为兹事重大，必须再加以更严苛的考验和磨练，然后再看情况而定。荆州从来没有被孙权占领过，却由于孙权心有不甘，认为刘备占了太多便宜。孔明又为了顾全大局，不愿意和孙权撕破脸，以免妨害孙、刘联盟。所以无中生有地造出“借荆州”这样的名目，拖下一个难以了断的尾巴。有借就有还，不还便要打。弄得关羽和刘备，都为了荆州而伤透脑筋。大意失荆州，一下子把好不容易建立起来的基础，几乎毁于一旦。

#### 16.张松和法正，为什么同心协助刘备？

张松离开许都，望荆州而来。孔明早已得到讯息，指派赵云前往迎接。军士跪奉酒食，与曹操左右强索贿赂，形成强烈的对比。刘备一见面，便说久闻大夫高名。与曹操马上打官腔，也显然不同。刘备与曹操声势不一样，表现自然不相同。但是张松自己的感受，才是决定他要怎么做的主要因素。为什么要礼贤下士，以大事小？从张松的反应，可以找到十分清楚的答案。

庞统这时候也在旁边敲边鼓，大叹“堂堂汉朝皇叔，反而不能占据州郡。那些汉贼，却

都强占土地，实在令人不平”。张松见刘备谦虚推辞，不敢答应入川，内心更加钦敬。回到益州，先见友人法正。大骂曹操轻贤傲士，只可同忧，不可同乐。大谈刘备，又说已将益州许给刘备。法正当下表示，早有相同的心，不必见疑。

大凡高明的领导人士，都明白“自己做好人，让干部当坏人”的道理。刘备自己表示何德何能，不敢接受。由孔明和庞统，一唱一和，更加凸显刘备的仁义和谦虚美德。有人会说刘备这样表现，根本就是假仁假义，存心骗取益州。我们认为动机如何？只有刘备自己知道。我们的看法，是持久性比较重要。就算是假的，如果能够持久，假一辈子，也变成真的。原本是真的，若是不能持久。一时真诚，不久便变心，又有何用？至少在当时三位主要人物身上，刘备表现出来的仁义，远比其他两位为深厚。而且终其一生，也没有什么大不了的仁不义。站在不要的立场来要，只要合理，并不违背仁义。

17.刘璋请刘备入川，却又怀疑刘备，这是为什么？

刘璋懦弱无能，遇事难决。张松和法正，力主迎刘备入川支援。主簿黄权、从事官王累则极力劝阻，认为一国不容二主，刘备必然不肯优低做小。主张先杀张松，后绝刘备。刘璋远时候害怕张鲁，当然偏向于迎刘备入川。相信刘备既为同宗，必定不肯夺我基业。于是派法正为特使，专诚赴荆州，面请刘备。法正开门见山，指出刘璋不能用贤，此业不久必属他人。今日自己交付给刘备，千万不可错失良机。刘备还是推辞，口称尚容商议。经过庞统的分析与建议，终于决定留孔明与关羽、张飞、赵云守荆州，自己则率领庞统、黄忠、魏延前往西川。

黄权见大事已定，叩首流血苦谏。不久张松长史广汉太守，发现张松与刘备同谋，谷得西川，即刻禀告刘璋。于是下令捉拿张松全家，尽斩于市。并接受黄权建议，差人到各处隘，添兵把守，不放荆州一人一骑入关。加以刘备一路上号令严明、厚树恩德、争取民心，刘璋更为生疑。这一转变，对刘备有利有弊。利的是正好借口攻打西川，获得益州。弊的是兵力不足，不得不率动孔明，率领张飞，赵云等荆州基本部队，入川增援。使荆州安危，增加很大的变数。天下事有利必有弊，难得十全十美。刘璋若是不生疑心，刘备逐渐在西川生根发展。孔明仍在荆州，双方都不致顾此失彼，当然最好。刘璋生疑，刘备进退都难，只好要求孔明前来支援。一得一失之间，并不是人力所能够完全掌握的。那一只看不见的手，我们称之为天数，不能忽视。

18.张松与法正，都是刘璋的叛逆，为什么结果不同？

张松字永年，知道广博，熟知益州情况。他身长不满五尺，说话的声音都有如洪钟。最先代表刘璋与刘备接触，并且暗中携带西川的地理图本，提供刘备入川之用。不但建议刘备早日拿下益州，以免今日不敢，为他人所取，悔之晚矣！而且表示愿与心腹契友，法正和孟达，做为内应。使刘备和孔明，感激不已！

法正字孝直，董卓作乱时，因闹饥荒而避居蜀地。由于出身书香门第，才学和能力都很高强。可惜为了追逐富贵功名，和张松同流合污，并无志节可言。

张松和法正，对刘璋而言，都是不折不扣的叛逆份子。但是张松被盼见张肃检举，全家人都斩首示众。法正却甚受刘备重用，从此飞黄腾达。两人的遭遇，完全不同。因为刘璋杀了张松之后，法正已投入刘备阵营。由于孔明远在荆州，而不久庞统又中箭身亡。法正很快就成为刘备的重要参谋，所以刘璋拿他一点办法都没有。人世间有阴就有阳，张松如果是阴，法正便是阳。

但是法正在官场上固然十分得意，在生活上则相当例行逆施。刘备也发现他有才无德，却由于他的工作表现而心存感激。孔明竟然也因此而不予制止，大概是顾虑刘备未必同意的缘故。不过，法正还是活得不长，四十五岁那一年，便告死亡。刘备为他流泪多日，还特别谥为翼侯。对刘备来说，这个有才无德的青年才俊，毕竟忠心耿耿，做出许多重大的贡献。凡事换一个角度，似乎观感很不一样。然而有才无德，终久是很大的缺陷。

### 19.孙夫人为什么带阿斗回江东？赵云做了些什么？

孙权心心念念，都不忘荆州这件事情。听说刘备入川，马上想要兴兵攻打荆、襄。吴国太顾虑女儿的安危，坚决反对。张昭献计以国太病危为借口，将孙夫人骗回江东。把刘备的独生子阿斗，也带来当做人质。不怕刘备不用荆州来换阿斗，那时候开战，就没有妨碍了。

孙夫人听说母亲病重，去迟恐不得相见。十分慌乱，便将七步孩儿阿斗，戴在车上。随行带三十余人，各跨刀剑上马离开荆州城，准备搭江东来船返回东吴。

赵云留在荆州，主要的任务便是照顾孙夫人和阿斗。听到消息时，大吃一惊。带着四、五骑，旋风船沿江赶来。船上军士拿出兵器，一字排开，大叫：何人敢当主母？赵云高喊：任从夫人去，只要留下阿斗。孙夫人出面，赵云也不答应。说若不留下小主人，纵然万死，也不敢放夫人去。孙夫人大怒，骂他敢管家务事？赵云还是拼着一死，夺了阿斗，抱出船头上。刚好张飞前来救应，抱了阿斗回营，任凭孙夫人回到江东。

家务事很不好管，刘备把它交给赵云。让他吃力不讨好，却又不升他的官，也不加薪。是不是赵云自己来投，身价不高？或者平日对事不计较，吃亏也无所谓，因而有意无意地加以欺负？还是三番两次说率直的话，使刘备很不痛快。这才伺机报复，给他小鞋子穿？好像特别听孔明的话，也使刘备故意给他一些刺激。好人难做，从赵云身上，可以找到很多例证。但是赵云依然故我，并不因此而有所抱怨。和庞统相比，果然不一样。

### 20.曹操为什么隐诛荀彧？有什么后果？

荀彧字文若，原本在袁绍处。后依曹操，被曹操称为“吾之子房”，甚加倚重。曹操奉迎献帝，建都许昌。挟天子以令诸侯，便是荀彧所主谋。当时各地诸侯，并不热衷于迎天子。因为事事都要请命，反而十分不方便。曹操迎天子，未必存好心。那时他四面受敌，和献帝走投无路。荀彧的建议，正好促成这件事。因而延长汉朝的寿命，长达数十年，则是不争的事实。

但是，荀彧果真“身在曹营心在汉”。他为人公正，存心扶危济倾，有志匡复汉室。却又欣赏曹操的才智，希望尽力改变曹操的心意，辅助他成为汉室的治臣。曹操领冀州牧的时候，有人劝他恢复古代九州的样子。荀彧认为这是假公济私，并非为汉室着想，所以极力反对。曹操想收买他，和他结成儿女亲家。又增加他的薪俸，荀彧都不为所动。曹操打败马超之后，威福日甚。有意接受魏公的高位，荀彧还是反对。曹操终于明白荀彧心中只有汉室，并不是他的心腹。由于荀彧人品良好、声望甚高，不敢加罪明害。改用暗计害他，也就是采取暗诛的方式。使人送饮食一盒，上有曹操亲笔封记，打开来却空无一物。荀彧明白曹操的意思，服毒而亡。

一个人生不逢时，最好要知进退。像荀彧这样的正人君子，恐怕只有向孔明看齐，选择刘备这一种明主。否则遇到曹操，再是“吾之子房”，也难免要遭毒手。进退失据的人，最好以荀彧为鉴。不要太相信自己的能力，足以改变上级的心意。愈获得器重，下场愈可怜。

### 21.庞统劝刘备杀刘璋，夺益州，刘备为什么不依？

刘璋听说刘备率军来援，亲自到涪城相迎。张松与法正、庞统商议，要刘备在宴席中杀刘璋，唾手可得蜀地。刘备则坚持刘璋既为同宗，又诚心相待，不同意如此。庞统再三相劝，刘备还是以“初入蜀中，恩信未立，此事决不可行”，坚决不依。但是，法正和庞统认为机不可失，教魏延登堂舞剑，要伺机杀刘璋。刘备大惊，喝令即刻停止。刘璋归寨后，还是不相信众将的劝说。忽闻张鲁来犯葭萌关，于是请刘备前往拒敌。那里知道刘备到了葭萌关，并不进兵打张鲁。却广施恩惠，以收民心，这才引起刘璋的怀疑，从此严加提防。

纯粹从军事的立场来看，刘备就席间杀刘璋，可以省却不少事情。然而，如此一来，刘备便没有什么差异性，可以和曹操区隔开来。何况刘璋一死，刘备的信用丧失。蜀地人士，必然奋力抵抗。想要垂手而得，恐怕很难。刘备不接受徐州，反而得到荆州。如今面对刘璋，同样是同宗兄弟，当然依样画葫芦，以期获得更好的成果。刘璋如果对刘备深信不疑，刘备

不论是真仁义或假的，反而不方便翻脸。刘璋对刘备生疑，提供刘备毁书发怒的急后缓，杀刘璋很快，要取蜀土很缓慢。刘备的方式，先仁尽义至，于翻脸无情，则是先缓后急。下决心取涪城，要经过一段时间。但是接下去的进展，应该比较顺利。凡事缓急、先后、轻重，只在一念之间。做出决定的时候，谁也料想不到后果如何，所以还是以仁义为重，比较务实。

#### 22. 庞统和孔明齐名，却不幸早死，是什么意思？

庞统字士元，襄阳人。少年时代，便被水镜先生夸赞为南州人士中的冠冕。他和孔明一样，自尊自重，不愿意求人，也不做第二流人物。周瑜担任南郡太守时，聘请庞统为功曹。周瑜死时，他送丧到吴，也和江东群儒畅谈天下大事。《三国演义》把这一段故事的主角，换成孔明，更增加戏剧性。庞统向曹操献连环计，其实也是《三国演义》虚构的。曹操由于北方人不习惯水战，难以适应长江的风浪，用铁链把船连在一起，以减少颠簸，说不定就是曹操自己想出来的点子。程昱怕被火攻，曹操还笑他多虑。庞统接受孔明的推荐，来投刘备。刚开始未获重视，经过与刘备一次长谈之后，才大为器重。入川时以庞统为首席军师，其地位有如留守荆州的孔明。

入川以后，取得涪水关，打算进攻雒城。忽然听说孔明有书信来，说将帅身上多凶少吉，请多小心。庞统以为孔明他取了西川，有大功劳，故意说这些话来作弄人。便说自己也善于预测，请刘备放心进兵。

大军分两路前进，庞统却死于乱箭之下。享年卅六岁，真是英年早逝，非常可惜。孔明既然推崇庞统的才能，何必书信告警？徒然造成庞统的疑虑，增加心理上的不平衡。庞统若是相信孔明出于善意，不过是担心当局者迷。冷静客观地重新评估，再做调整。说不定顺利通过这一战役，继续为大业做出贡献。可见任何风吹草动，最好从正反两方面，做不同的思虑。然后综合判断，寻求合理点。庞统早死，对孔明同样有一些警戒作用。

#### 23. 孔明痛哭庞统，是不是已经有不祥的预感？

庞统连人带马，被乱箭射死。刘备伤心至极，遥为招魂设祭。吩咐关平速往荆州请孔明，自己则坚守涪关，并不出战。孔明得知讯息，放声大哭，众官无不垂泪。孔明知道刘备进退两难，不得不离开荆州，前往西川。关羽请问荆州重地，由谁看守？孔明说书信中并未明言，但是关平送信，用意即是请关羽担任。关羽也不推辞，慨然答应。孔明交割印信时，向关羽说：“重大责任都在将军身上。”关羽回答：“大丈夫既领重任，至死方休。”孔明听见“死”字，心中不悦。问关羽：“倘曹操引兵来到，当如何？”关羽答以“以力拒之”。再问“倘曹操、孙权一齐起兵前来，如之奈何？”答以“分兵拒之”。这四个字是孔明最害怕听到的，因为如此一来，荆州必然十分危险。他赶紧告诉关羽，有八个字，可保荆州。请关羽无论如何，要记住“北拒曹操，东和孙权”，绝对不能违反这一个大原则。

当时孔明心中，已经有不祥的感觉。因为分兵拒之，是兵家最大的忌讳。他原本有改变主意的念头，但因话已说出。加以关羽的脾气，惹火了很难协调。这才忍住，不另提他人。他想把赵云留下来，带关羽、张飞赴西川，又恐刘备起疑，所以没有做出任何变动。

再怎么讲，关羽是刘备的结义兄弟，排行又在张飞前面。由关羽来担此重任，当然最合适不过。可见组织中的班底，或称核心团队，往往会分出亲疏。刘备如果考虑周到，在书信中明说请赵云留守荆州，应该会更好。

#### 24. 隆中对策是否求三国鼎立？孔明为何离开荆州？

隆中对策如果把目标放在三国鼎立，孔明大可以终生归隐，永不下山。因为只求分不求合，董卓坚守西凉，也不必奉诏入京。袁绍、袁术、刘表、孙坚等人，又何必打来打去？曹操挟天子以令诸侯，大可不必南讨西征。各安其份，又何止三国？整个中国，从三国时代，就分裂成许多国家。和欧洲的情况，十分相像。

自从秦始皇并吞六国，统一天下。中华文化的合大于分，在政治上充分展现。隆中对策的最终目标，必然是匡复汉室，一统天下。要达到这样的目标。三分天下只是第一阶段的任



务。刘备先据荆州，然后西取益州，完成第二阶段使命。最后分由荆州、益州东西两路，分击并进。完成北伐，务求统一全国。刘备破贼安民的理想，才真正实现。孔明的辅佐大功，也才称得上完成。

这种一统天下的观念，用现代话来说，便是地球村的形成。天下事有合有分，地球村是各大于分的表现。从这个角度来看，中华文化终将成为世界的主流。

孔明原先留在荆州，便是打算在刘备获得益州之后，执行第二阶段的任务。不料益州来信，庞统中箭身亡。刘备进退两难，孔明不得不前往协助。果然天有不测风云，人有旦夕祸福。原来队龙、凤雏各领一个团队，现在则孔明一人，难以分身。隆中对策的实现，势必更加困难。可见计划之后，仍然可能出现很多变数。荆州并不全得，主权也不完整。益州前程未卜，不知道会变成什么样子？人算不如天算，特别是大事，更难预料。

#### 25.孔明规定什么猜测刘备的心意，要关羽镇守荆州？

刘备带给孔明一封信，请孔明量才委用，留下一位合适的将领，镇守荆州。他并不明言，却要孔明去猜。这是聪明的领导者，常用的方式。主要原因有三：

(1) 加强孔明的责任。刘备自己指定守将，责任完全由他承担。万一出了差错，孔明在旁边看笑话，自己更加难堪。不明言，孔明才会用心猜。仔细考虑人选，还要负起推荐的连带责任。对刘备非常有利，何乐不为？

(2) 表示对孔明尊重。直接指派将领，等于在众人面前，给孔明难看。问都不问一下，根本不把孔明放在眼里，众人今后，对孔明也不会那么尊重，岂不徒增领导者的困扰？使核心团队产生矛盾，这种事最好不做。

(3) 预留调整的空间。由刘备亲自指定，万一有什么变化，岂不是朝令夕改？由孔明推荐派定，将来要改变，再由刘备出面，保留更宽广的调整空间。这一点好像刘备没有想通，否则为什么人选定就从来不调整呢？

孔明其实有自己的主见，要把责任交给关羽。但他不说是他的意见，反而指出刘备派关平送信过来，便是暗示要关羽当此重任。这种聪明的做法，既可以激发关羽的自尊，使他不方便推辞。也可以稳定各将领的情绪，认为刘备的主意应该加以尊重，而不便发表意见。又能够以刘备代表的身份，对关羽做一些交代。有这么多的好处，当然要做。孔明喜欢猜，也有能力猜中。刘备乐得让他猜，也有信心如自己的意思。双方有良好默契，自然合作无间。刘备说如鱼得水，看来真是这样。

#### 26.孔明为什么猜测刘备要关羽镇守荆州？

刘备派遣关平送书信给孔明，是不是暗示孔明，要他委用关羽镇守荆州？我们认为并没有这种意思。因为那时候刘备人在涪关，正逢军师庞统出师不利，被射死在落凤坡。心情恶劣到极点，那有和孔明玩猜猜看的可能？何况一路走来，孔明料事如神。几乎所有的难题，都能够轻松化解。这种紧要决定，何不交由孔明费神？加上自己远离荆州，那边的情况如何，并不十分了解。为什么不干脆请孔近就近量才委用？刘备自己一定明白，辨识人才，他可能胜过孔明。因为到处奔波，看的多也听得多，当然经验丰富。至于激将的本领，他远远不如孔明。几番大战，把每一将领的潜能，全都激发出来。这一次为什么不放手，让孔明激出一位守将来呢？

居于以上这些因素，刘备真心诚意要孔明推荐人选。孔明推荐关羽担此重任，理由至少有下列三点：

(1) 桃园三结义的老二，身份非同小可。刘备会相信他，张飞也不可能说他的坏话。其他将领，更不敢多言。何况这些年来，关羽的威望，令江东闻名色变。用他来镇守荆州，孙权比较不敢乱动脑筋，随便来攻打。

(2) 用张飞，不放心，性子太急，耐不住气。关羽也不一定赞成，大家也可能有意见。用赵云太敏感，加上东吴有兄长诸葛瑾，会不会引起刘备的怀疑，何必？

(3) 既然是关平送信，不妨顺水推舟，说是刘备原有此意。关羽最信服刘备，拿他做借口，关羽一定不会推辞，张飞也会高兴。就这么办，把关羽推荐出来。

27. 张飞为什么义释严颜？他不是忍耐不得吗？

张飞欣赏关羽的武艺，虽然不服输，却也很想向关羽学习。关羽义释黄忠老将的时候，受到刘备和孔明的赞赏。他心里也想，有一天遇上那一位老将，也要仿效一番。张飞离开荆州，来到巴郡。听说巴郡太守严颜，是蜀中名将。年纪虽高，而精力仍然旺盛。善开硬弓，使大刀，有万夫不当之勇。据守城邦，并没有投降的意思。听起来和当年的黄忠，似乎一模一样，只是严颜自己担任太守，黄忠不是。张飞粗中有细，早已用心盘算要义释严颜，不落在关羽之后。他首先采用恐吓的语气，说若不归顺，即将踏平城郭，老幼不留。严颜也早知道张飞在当阳长坡的厉害，坚守不出。想激怒张飞，使其重犯鞭打士兵的坏习惯。那时候军心有变，再杀张飞不迟。张飞由于心理上早有准备，所以一方面伪装大怒，叫军士到城下大骂。一方面派人入山探听，得知有一条小路，可以绕过巴郡。故意大声命令军士，趁着月明之夜，要悄悄越过。严颜获得情报，认为张飞忍耐不得，便率军截住后路。被张飞逮个正着，生擒过来，用绳索绑住。严颜全无惧色，大呼“但有断头将军，无降将军”。张飞更加敬重，亲解其缚。扶在正中高坐，低头便拜：“素知老将军乃豪杰之士。”严颜感动而降。附近都是严颜所管，都唤出来投降，十分顺利。

见到好榜样，就应该虚心学习。心理上预先做好准备，才能够稳定情绪。有板有眼地把事情做好，以竟全功。张飞义释严颜，便是最好的个案，值得仿效。

28. 关羽为什么要找马超比武？又为什么停止？

马超自从中了曹操离间计，和韩遂翻脸，被曹操打败之后。两年多来，攻取陇西州郡。仅冀州攻打不下，刺史韦康，求救于夏侯渊，不见动静。于是开城门投降，反为马超所斩。夏侯渊得了曹操军令，领军前来。马超望西而逃，到汉中投靠张鲁。正好刘备来攻葭萌关，马超自愿出击。务要生擒刘备，以报收留之恩。

张飞闻说马超攻关，便是出战。孔明故意对孔明确说：“今马超来犯，无人可敌，除非往荆州取关羽来。”激得张飞立下军令状，誓杀马超。两人厮杀数日，不分胜负。刘备见马超英勇，问孔明有何计策？孔明略施离间计，逼使马超退不得，最后由辩士李恢说动，来降刘备。

刘备亲自接入，待以上宾之礼。由于孔明和刘备对马超的看重，关羽特别来信，说马超武艺过人。要入川来和他比武，一分高低。刘备非常惊恐，请孔明马上回信劝阻。孔明在书信中，说马超虽然雄烈过人，可以和张飞并驱争先。但是和关羽相比，还是不及他的绝伦超群。同时以荆州责任重大，如入川使荆州有失，罪莫大也。关羽看毕，开心地说“孔明真知我心也”。把孔明来信，遍示宾客，不再提起入川的事情。

孔明既然知道关羽的矫气，能够劝阻入川比武。为什么不会联想，会不会因此而造成荆州的危机？大概是人才不足，顾得了西川，便顾不了荆州。比武的事情容易解决，荆州的难题才是要命。难怪庞统的死讯，使孔明大哭。他心里明白，苦难才刚开始，实在不好办。

29. 刘璋投降，刘备自领益州牧，有什么用意？

刘璋继承父亲刘焉的基业，由于害怕曹操，听信张松的建议，向曹操投诚。曹操看不起张松，使他很难堪。不久曹操要攻汉中，张松和法正都建议请刘备入蜀。刘璋表示欢迎，但是刘备入川后，却又和刘备闹翻。刘备先攻下涪关，孔明又兵分两路，由荆州杀入。二十余年的基业，竟于三年之内，完全纳入刘备手中。刘璋自责知人不明，十分后悔。要求投降以安百姓，刘备入成都，百姓香花灯烛，大表欢迎。黄权、刘巴坚决不降，刘备下令严加保护。并亲自登门。请两人出仕。两人感恩，刘巴出任左将军，黄权为右将军。刘备自领益州牧，总算有了一个自己的根据地。孔明为军师，关羽为荡寇将军谯寿亭侯，张飞为征远将军新亭侯，赵云为镇远将军，黄忠为征西将军，魏延为杨武将军，马超为平西将军。其他文武百官，

俱皆晋级给赏。孔明建议将刘璋送去荆州，刘备表示暂时不宜处置。孔明说西川难容二主，刘备封为振威将军，全家都赴南郡。刘备要将成都有名田宅，分赐诸官。赵云劝说应该归还百姓，使大家安居乐业，以安民心。刘备使孔明拟订治国条例，刑法颇重。一个国家的规模，俨然呈现。这是刘备赤手空拳打天下，最为像样的崭新面貌。魏、蜀、吴三国鼎立的形势，也初具雏形。但是，孙权看到这种局面，更加急着要讨还荆州。曹操那边，自然也会加紧准备，要打汉中。双方对刘备的敌意，只有增强，不可能减弱。益州牧如刘备，如何应变？怎样持续发展？都有待考验。

### 30. 关羽承担重责大任，为什么要单刀赴会？

孙权为了索取荆州，自己的妹妹都敢牺牲。张昭献计把诸葛瑾全家老小拿下，使诸葛瑾入川劝孔明交割荆州。孙权居然说：“诸葛瑾是诚实君子，怎么忍心拘其老小？”两相对照，似乎对亲人反而残酷无情。孙权心里想的，应该是：外人都这么牺牲，自己人更要不顾一切。或者是：对外人至少要客套一番，自己人就免了。

诸葛瑾和诸葛亮是兄弟，会不会白天各为其主，夜晚则有一家人？只有他们两人知道。张昭这样建议，可能也有意测试一下，看看诸葛瑾如何回应？

孙权假装把诸葛瑾老小监禁起来，诸葛瑾带着孙权的书信来成都见刘备。孔明心知肚明，也很有默契。不把诸葛瑾接到自己家里，却把他安顿在宾馆里。表示公事公办，不涉及家人的感情。和刘备见面时，刘备这一次不哭了，换成愤怒。说正要大说川兵，杀下江南，竟然还想来索荆州？孔明则赶快哭拜于地，要求刘备看他的面子。将荆州还给东吴，以顾全兄弟之情。刘备再三不肯，孔明只是哭求。最后刘备才说：看在孔明份上，将长沙、零陵、桂阳三郡还给东吴。孔明说要写成文书，请关羽交剑。刘备还扔下一句话：要好好向关羽说明，他性如烈火。我自己还有点怕他，必须小心才好。

诸葛瑾来见关羽，果然遭到严厉的拒绝。要不是关平劝阻，几乎要动刀子逐客。诸葛瑾回头再找刘备，哭诉关羽要杀他的过程。刘备劝他暂回，待把关羽调离荆州，再来交割。诸葛瑾不得已，返回东吴据实报告。

孙权大怒，找鲁肃算账。当初他是担保人，如今有什么话说？鲁肃说屯兵于陆口，使人请关羽赴会。如关羽肯来，以善言相劝。不听的话，可预先埋伏刀斧刀杀之。如果不肯来，出兵攻打便是。孙权要他赶快进行，即日和将领吕蒙、甘宁商议，设宴于陆口寨外临江亭上。

关羽接到鲁肃的请帖，随口答应明日便来赴会。关平再三劝阻，镇守荆州的责任重大。马谡也说鲁肃平日是好好先生，现今事急，恐怕也会发狠。关羽坚持要去，吩咐关平选快船十只，水军五百，在江上等候。但看红旗挥舞，便过江接应。他自己带着随从周仓，和八九个关西大汉。单刀赴会，使鲁肃惊疑不已。根本就不敢仰视，关羽则谈兵自若。鲁肃鼓起勇气，才说出先割三郡，关羽便变色而起。周仓到岸口挥动红旗，关平船如箭发。关羽把鲁肃当人质，用左手挽住，众人不敢乱动。一直到船进，关羽才松手放人。鲁肃如痴似呆，看着关羽登船乘风而去。一场单刀赴会，就此顺利完结。

站在私的立场，关羽要怎么做，我们都没有意见。反正一人做事一人当，他愿意如此处置，后果都由他自己承担。但是，站在公的立场，关平的看法值得重视。这样冒险，并不是身负重任的关羽，应该做的事情。这一次的成功，实际上种下失荆州的祸根。要不是曹操刚好起三十万大军南下，孙权愤怒至极，必然倾全国之力，要强索荆州。鲁肃经过这一次的教训，势必采取更为强硬的态度。关羽的刚而自矜，由于这一次的成功，必然更为增强。这些不利于荆州的因素，着实令人担忧。

### 31. 曹操为什么要杀伏皇后？后果如何？

大气中的气体，种类虽然很多。却能够融合在一起，不分彼此。而且随时净化，以保持无色、无臭、无毒的纯性。气球中的气体，由于人为的关系，居于某些特殊的需要，反而不一定纯净，象征人性本善。显秩序随着时代的特性而变适，各有不同的风气。有时如此，有

时则如彼。当代人的品德，是重要的关键。诚实正直、品德良好的人愈多，风气愈良好。否则政治污秽、社会乱纪，风气当然败坏。

曹操生当东汉末年，混乱腐败，由他来收拾，不无道理，堪称为乱世的好英雄。但是，要他来开创新局，改变社会风气。却因为才有德，不能成为治世的能臣。他有心改变汉室这个大地球的内涵，也由于过份轻视做人的品德，反而形成一种敢作敢为，甚至于无所不用其极的歪风，对后代产生很大的负面作用。影响到魏晋南北朝的颓废玄虚，长达数百年之久。他或许是无心之过，后代子孙则是受害无穷。矫枉过正，有时恶莫大焉。

他为了让自己的女儿当上皇后，而杀掉伏皇后。应该不是他的本意，因为要达到这个目的，有很多方法。譬如要皇帝废掉伏皇后，再立他的女儿。甚至于由伏皇后自己提出各种理由，要求改立。以曹操当时的势力和聪明，总可以找到比较遮人耳目的途径。他并不是不知道，只是为了显示他的无所顾忌，爱怎么样就怎么样。要不然大家又能怎样？这才做出如此残暴的行为，更令当时的正直人士，痛心至极，非要反抗到底不可。

### 32.曹操为什么要平定汉中？

曹操的见识高明，志在统一天下。刘备、孙权的逐渐强大，使他寝食难安。南下受阻，当然要打汉中。企图以得胜之兵，先取蜀，再攻打孙吴。他这次兴师西征，由夏侯渊、张郃担任先锋。张鲁以马超旧部庞德，前来抵挡。曹操深知庞德饶勇，原属马超。现在虽然依附张鲁，并未交心。设法收买庞德谋士杨松，向张鲁密告，说庞德接受曹操贿赂。张鲁大怒，骂得庞德怀恨。次日并设下陷坑，活捉庞德。曹操亲自松缚，庞德拜降。张鲁听杨松劝告，也降曹操。于是平定汉中，封张鲁为镇南将军，杀杨松以警惕小人。主簿司马懿认为刘备以诈力取刘璋，蜀人尚未归心。建议趁胜攻取益州，以瓦解刘备势力。曹操感叹说：“人心不足，既得陇，又望蜀！”暂时按兵不动，再做打算。刘备方面，料想曹操必来，一日数惊。孔明使人照会关羽，向孙吴交割三郡。并且言明，待取了东川，即将荆州全部归还。

曹操不动，孙刘之间就很少互动。曹操一动，孙刘联盟的形势，便没法加强，也就增加互动。曹操势大，当然不能不动。然而每次出动，都会引起很多的变化。司马懿的话，说得很有道理，而且也暗合曹操的心意。曹操为什么听不进去？若是换成当年的郭嘉，会不会立即欣然接受呢？曹操对于思路敏捷的干部，有的十分放心，有的却相当怀疑，这是为什么？得陇望蜀，意思是贪心不足。这一句话应该在司马懿身上，难道完全是巧合？还是冥冥之中，曹操已经有一些领悟，只是说不出来而已！

### 33.刘备归还荆州三郡，孙权有什么反应？

孙刘联盟，实际上各怀鬼胎。刘备要还荆州三郡，张昭马上想起刘备的真正用意，是害怕曹操进攻西川。顺着这个思路，他建议孙权趁曹操在汉中，派兵攻取合肥。孙权派鲁肃接收三郡，自己则亲率吕蒙、甘宁、凌统，起兵进取合肥。那时候曹军的守将，是张辽、李典和乐进。曹操闻知孙权来攻，也自汉中领兵四十万，前来救合肥。两军苦斗，俱皆死伤无数。张昭、顾雍禀告孙权：“曹操势大，不可力取；若与久战，大损士卒。不如求和，安民为上。”张昭似乎是骑墙派，主战的是他，求和的也是他。严格说起来，他所患的，是恐曹症。每次看到曹操势大，总想求和。孙权在战争中被困在核心，惊险至极。双方相持月余，不能取胜。便派人向曹营求和，答应按年进贡。曹操见江南急未可下，留曹仁、张辽屯守合肥，自己则班师返回许昌。

曹操、孙权、刘备，都不是好对付的，三个人各有盘算，他拥有不同的智囊团。每天绞尽脑汁，都在三足鼎立的形势中，寻思突破的策略。刘备一动，孙权马上想起曹操。可见棋逢敌手，所以常常杀得难分难解。

最可怜的是士兵，一年到头，都是东奔西走。看着将领一个个出头，也一个个没头。想到自己只有一个脑袋，真的不知道要怎么办？中国人合大于分，便是合的时候，才有天下太平的可能。一旦分开来，由于谁也不服谁，而且谁也不认输。势必打打杀杀，永远不停息。

《三国演义》，我们看起来很有趣。当时的百姓，真够可怜！

#### 34. 献帝为什么册立曹操为魏王？世子为谁？

献帝九岁时，在董卓的阴影下登基。后来走投无路，被曹操迎入许昌。同样生存在曹操的阴影下，根本没有自主权。现在文武百官，为了讨好，提议立曹操为魏王。尚书崔琰力言不可，被曹操下令仗杀于狱中。献帝那里有说话的余地？只好册立。曹操还假意推辞，连续三次之多。献帝当然不许，于是曹操欣然拜受。并且依照惯例，立长子曹芳为世子。耿纪、韦晃、金祗、吉邈、吉穆五位大臣，眼见曹操奸恶日甚，出入用天子车服，将来必然篡位。于是整顿军马器械，发誓必杀国贼。

夏侯惇奉曹操命，巡警许昌。遥见城内四下火起，有人大声呼喊“杀尽曹贼，以扶汉室”！便领大军围住许都，派一支军队入城灭火，捉拿五家老小，全部斩首。在朝大小官员，斩死三百余人。曹操定爵封官，又换上一班人物。曹操不但不惭愧，反而认为这些人不忠。

有人把曹操和王莽相比，说他至少没有篡位。然而带剑入宫，喝令左右乱棒打死伏皇后，把自己的女儿立为正宫。如此作威作福，和篡位实在相差不远。

铜雀台落成时，曹操曾说死后能在墓碑上刻着“汉故征西将军曹侯”，于愿足矣。不久便要称为魏公，荀彧还因为反对而致死。如今登上魏王的位置，再活得久一些，会不会篡位呢？人要活得久些，才知道自己的野心有多大。人应该活得长久一些，才能够证明自己不会变成坏人。古人常说盖棺才能论定，用意即在未死之前，谁也不知道下一步会变成什么样子？有待时间的考验。

#### 35. 左慈为什么掷杯戏曹操？用意何在？

孙权为了讨好曹操，令人挑选大柑四十余担，星夜送来祝贺魏王。中途挑夫疲困，暂歇山脚下。来了一个瞎了一只眼，又跛着一只脚的男人。说要减轻大家的负担，每担各挑走五粒。果然担子轻了很多，大家都很惊疑。那天临别时，说是曹操的同乡，姓左名慈，字元放，道号乌角先生。要大家代表他，向曹操致上敬意。

曹操看到大柑，亲自拿来剥开。只有空壳，里面并没有果肉。他十分吃惊，问是什么缘故？忽报左慈求见。曹操一见面就叱责他，用什么妖术，挖掉大柑的果肉？左慈笑着说：岂有此事？拿大柑来剥，都有果肉，而且味道十分甜美。但是曹操亲自剥开的，俱皆空壳。曹操更为惊恐，赐坐后，左慈索酒肉。饮酒五斗不醉，肉食全羊不饱。曹操问他有什么法术，他说已经学道三十年。问曹操到了王位的地步，为什么舍不得跟他到峨眉山修行？曹操回答也曾想过急流勇退，奈何找不到接替。左慈笑着说刘备而不用帝室宗亲，为什么不让位给他？曹操一听，原来是刘备派来的奸细。喝令左右，快给我拿下。左慈大笑不止，狱卒痛打他的时候，竟然能够熟睡。监禁七日，面皮反而红润。不给他饮食，他也不要。还说数十年不食，也无妨。一天吃一千只羊，也行。

有一天，曹操大宴群臣。左慈忽然出现，曹操要什么，就给什么。拿出一本“孟德新书”，曹操看了，居然一字也不差。把桌上的玉杯，掷向空中，最后化生一只白鸠，■殿飞行。左慈却不知所往，原来出宫门去了。曹操命许褚引三百铁甲追拿，始终擒捉不到。

左慈有这位的本领，鬼扯，不可能，我偏不信。的确有很多人，抱着这样的观点。说起来有一些偏激，也不够理性。我们既没有办法相信他，也没有能力加以否定。因为我们的认知能力，毕竟还不足以判断这样的事情。用现代话来说，左慈是一位具有特异功能的人，一位高明的魔术师，或者一位资深的催眠大师。那又怎么说呢？是不是也要全盘加以否定呢？世界上神奇古怪的事情，并不是现代科学所能够完全了解的。不妨冷静一些，想想它的用意，有什么值得我们当做借镜的。

或许是水镜集团，发现天下的局势，发展到这样地步。如果有人点醒曹操，让他悬崖勒马，说不定还有转机。于是商请左慈，用这种奇特的方式，对曹操提出最后的警讯。希望他能够改变主意，来一个大转变。

就算这是曹操的一个梦境，并不是真的。用意也是一样的，不忍心见他到死都不知悔改，再给他一个机会。可惜曹操对刘备成见太深，甚至于十分痛恨。所以不论是真是假，对他都没有作用。自作自受，谁也帮不上忙。左慈言人所不敢言，他已经尽了言责，完成使命。

曹操很幸运，有机会听到左慈的良言。曹操十分不幸，死到临头还执迷不悟。我们记取这个宝贵的教训，最好养成高度的警觉性。遇见不是神经病的人，说出类似神经病的话，便要特别小心。好好听一听，仔细想一想，说不定想出一些非常有益的东西，给自己带来很大的好处。何必一下子就加以排斥，使上天无从保佑呢？

### 36.张飞本爱喝酒闹事，孔明为什么还送好酒给他？

刘备取益州，曹操定汉中。曹军由汉中侵入川东，但逐一为刘备军击败，趁势进攻汉中。曹军张郃，张郃大败，分兵守住三寨，多置樁木炮石，坚守不战。张飞令军士大骂，张郃也在山上对骂。张飞无计可施，便每日饮酒，大醉乱骂。

使者报告刘备，孔明却说军前恐无好酒，成都佳酿极多，可将五十瓮做三车装，送到军前给张将军喝。刘备不明白，问他“张飞自来饮酒失事，军师何故反送酒给他”？孔明笑着说：“张飞自来刚强，但是义释严颜，表示他很有智慧。现在饮酒装醉，是使用计策。”

于是命魏延解酒赴军前，车上各插黄旗，大书“军前公用美酒”。张郃从山顶观看，见张飞坐在帐下饮酒，兵卒在面前相扑为戏。大骂张飞欺人太甚，当夜就下山劫寨。结果张飞大胜，报入成都，刘备十分欣喜。

张飞继续用计，把张郃逼到葭萌关。孔明命两位老将，黄忠和严颜。先杀夏侯德，再斩夏侯渊。曹操紧急发大军来救，还是挡不住刘备大军的威势。

一个人只爱喝酒，却不动脑筋，称为酗酒，迟早必定出事。一个人先动好脑筋，然后才喝酒，那就是策略性的饮酒，目的在诱人上当。张郃对张飞不了解，以为张飞真的在喝酒。如果了解张飞，更应该提高警觉，为什么黄旗上写那么大的字？分明是要误导张郃的观点。把张飞的粗犷和孔明的谨慎合起来想，很容易明白其中必然有诈。只要自己忍得住气，张飞再喝酒也无济于事。

### 37.杨修猜中夜间的号令，曹操为什么杀他？

杨修这个人，原本不值得一提。现在像他这种人，聪明反被聪明误。可以说愈来愈多，不得不分析一下。

有一次，曹操造花园一所。造成后，请曹操观看。曹操不说话，拿笔在门上写一个“话”字。大家都不明白，杨修说：“门内添加活字，分别是阔。”把门改窄之后，曹操大喜。问：“谁知吾意”？左右回答杨修。曹操表面上赞美，心里头十分嫉忌，怎么这样聪明？另外有一次，塞北送一盒酥来。曹操吃了，觉得很爽口。提笔在盒上，写上“一合酥”字样。放在桌上，被杨修看见。竟然拿起汤匙，与众人分食。曹操发现时，问他为什么这样？杨修回答：盒上明白写着一人一口酥，所以不敢违命。曹操只好苦笑，心里却很厌恶。

曹操恐怕有人谋害，常吩咐左右：“我梦中好杀人；凡我睡着时，你等千万不要靠近。”有一天，白天睡着时，所盖的被子掉落地上。服侍的人上前去捡，被曹操跃起一剑刺死。于躺下睡觉，醒来后假装不知情，问左右这是怎么一回事？还伪装痛哭，厚葬死者。大家都以为曹操真的梦中杀人。只有杨修不相信，在葬仪时感叹：“并不是丞相在梦中，而是这个人自己在梦中。”传到曹操耳中，对杨修更加厌恶，到了痛恨的地步。

曹植是曹操的第三个儿子，爱慕杨修的才学，常常邀约高谈，有时通宵达旦。曹操与众官商议，要去曹植为世子。长子曹丕得知，秘密邀请朝歌长吴质前来商量。因恐被人发觉，用大笼把吴质装在里面，伪称是绢匹。杨修知道这件事情，向曹操打小报告。曹操派人在曹丕府前探查，曹丕慌忙告知吴质，临时改以真的绢匹，用大笼装运进府。探查人员来看，果然是绢匹，回报曹操。因此怀疑杨修蓄意要害曹丕，更加痛恨。

曹操想试一试曹丕和曹植的才干，一方面通知两人出某城门，一方面又规定守门人加以

阻挡。曹丕先到，守门人不放行，曹丕只得退回。曹植问杨修，这种情况要怎么应对？杨修说有王命出门，可以斩杀阻挡的人。曹植来到门前，守门人阻挡，曹植立即斩杀。曹操认为曹植比较有能力，有人却说这是杨修教的。曹操大怒，因此也不喜欢曹植。杨修又提供曹植很多资讯，使他在曹操提问时，能够对答如流。曹操心中甚为怀疑，后来知道实情，非常愤怒。认为杨修欺他，有斩杀的念头。

这一次杨修随军出战，每夜都有不同的通行号令。这一天，夏侯惇入帐问号令，曹操正在喝鸡汤，见汤中有鸡肋。随口便说：“鸡肋，鸡肋！”杨修得知，便告诉军士，各自收拾行装，准备返回许都，有人报知夏侯惇，大惊之下，问杨修为何如此？杨修说鸡肋表示食之无肉，弃之有味。现在进不能胜，退恐人笑。岂不是在此无益，不如早归？夏侯惇很佩服，也跟着收拾行装。曹操睡不着，发现大家都在收拾行装，急召夏侯惇。问清缘由，知道又是杨修作怪。便下令刀斧刀推出问斩，将首级号令于辕门外。杨修死时，仅卅四岁。曹操不过是借故斩杀，他却年纪轻轻，便自误误人，丧失了宝贵的性命。当今喜欢探测上司心思，且又屡猜必中的人，请注意这个案例，好自为之。

### 38.孔明要推尊刘备为帝，刘备为什么只称汉中王？

孔明下山，全力佐助刘备。有一个远大的目标，是“复兴汉室还于旧都”。刘备的一切政治措施，都为汉献帝而设备。自领益州牧时，遥向献帝表奏。现在曹操自立为魏王，显然有篡位的企图。孔明等人，眼见曹军大败，弃汉中回许昌之际。为了争取正统位置，有心推尊刘备为帝，以讨伐国贼。刘备再三推辞，认为如此等于反汉。孔明提出很多理由，刘备坚持不肯。孔明说以义为本，未便马上称帝，可暂为汉中王。刘备又说未获得献帝明诏，不可以称王。孔明建议先进位，然后表奏天子。大家同声劝进，刘备终于接受。面南而坐，受文武官员拜贺为汉中王。立刘禅为世子，大封群臣。

刘备既能为汉中王，便修表禀告献帝，以示尊重。表到许昌，曹操大怒说：吾誓灭之。即时要起兵赴两川，与刘备一决雌雄。司马懿建议派特使说动孙权兴兵取荆州，然后出兵取汉川，使刘备首尾不能相救。曹操大喜，指派满宠赴江东见孙权。相约两面夹攻刘备，并派人过江一探关羽动静。由诸葛瑾向关羽提婚，说孙权儿子要娶关羽女儿。被关羽当场回绝，还说什么“虎女安肯嫁犬子”？孙权大怒，下令指日要取荆州。

曹操一向自视为正统，刘备要抢这个位置，当然不依。孙刘联盟，由于荆州问题一拖再拖，始终未能解决。曹操趁机拉拢孙权，也不是不可能的事情。三国之间的关系，愈来愈复杂，也愈来愈难掌握。魏吴本无仇，双方却都与刘备有说不清的乱账，看来够刘备难受。

### 39.刘备封五虎将，关羽不肯受印，是什么道理？

究竟有没有五虎将的称号，我们不方便推测。只是曹操与孙权有意夹攻刘备，消息传来，刘备赶忙与孔明商量，如何应对？孔明认为如果关羽先下手取樊城，使敌军胆寒，便能化解。他一向谨慎，建议先把封号报告关羽，然后才要他行动。关羽接受镇守荆州的重任，当在四十七、八岁，现在一晃之年，已经五十好几岁。这些年来，对西川的情况并不了解。而一人独大，难免更加刚而自矜。所以一见面便问“汉中王封我何爵”？意思是自家兄弟当上王位，总该对二弟有好的封赏。特使司马费诗回说“五虎上将”之首。关羽知道“关、张、赵、马、黄”并列时，非常生气说：“张飞是三弟，马超世家子弟，赵云和弟弟一样，可以和我并列。黄忠是何等人？敢和我同列。”又说：“大丈夫终不与老卒为伍！”不肯接受印信。幸亏费诗很会说话，赶忙加以解释。说“将军即汉中王，汉中王即将军”，劝他不要计较。关羽这才醒悟过来，拜受印信，并说几乎误了大事。

关羽素来重义气，对大哥刘备十分恭敬。现在的口气和态度，充分显示他的骄傲，已经冲昏了头。黄忠在川的表现，他很可能不清楚。黄忠的宝刀，把曹操的猛将夏侯渊连头带肩，砍为两段，关羽可能也没有听到。因为大家都不敢在他面前，夸耀别人的武艺。他只记得黄忠是自己手下的败敌，要不是当年义释黄忠，那条老命早就不见了。现在居然和我同列，当

然很不高兴。侠义人士，大多感情丰富。正因为如此，才特别要戒除傲气。

#### 40. 关羽斩庞德，有什么特别启示？

荆州是曹操和孙权的共同目标，孔明惟恐两面受敌，要关羽先攻樊城。守将曹仁向曹操求援，于禁自愿领军前往。庞德紧接着要当先锋，却因原为马超旧属，亲兄庞柔也在西川为官，引起众人疑虑。庞德再三保证，绝无二心。回家后令匠人造一木槎，向亲友表示受魏王重恩，誓以死报。当众发誓与关羽决战，不杀关羽即自杀，否则便为关羽所杀，所以一定会用到。曹操闻知，特别告戒他“可取则取，不可取则宜守”，千万不要凭着血气之勇。庞德却宣称：当挫关羽某三十年的声价。

消息传来，关羽十分震怒。和庞德交手，才感叹“刀法惯熟，真吾敌手”。次日再战时，庞德先施拖刀计，放于箭射中关羽左臂，幸被关平救回。关羽拔了箭头，所幸射得不深，敷上金疮药，誓报一箭之仇。忽报于禁移师，将七军置于低地。连日大雨不止，关羽派人堰住各处水口。不久水位高涨，放水尽淹七军。于禁见四下无路，愿意投降。庞德落水被擒，誓死不降，关羽喝令刀斧手推出问斩，并怜而葬之。可惜关心只看到别人，并没有回头看自己。他如果想到：英雄出少年。自己笑黄忠为老卒，也应该想想，自己也年过半百，将近六旬，不复当年英勇了。被庞德射中手臂，也是那一只看不见的手，向关羽提出警戒。赶快把情况告知孔明，让他做出合理判断，以便做好全盘性的考虑和调度。可是关羽的警觉性不够，总以为别人会老而自己不会，年轻人永远不如自己。却不知长江后浪推前浪，岁月不饶人！

#### 41. 关羽刮骨疗毒，曹操的反应如何？

关羽右臂中箭，关平救回后拔出臂箭。但是庞德所射的箭有毒，已侵入于骨。以致右臂青肿，不能运动。大家建议暂时回荆州调理，再作打算。关羽则说此次打樊城，是北伐的开始。怎么可以因小疮而误大事？大家只好到处遍访名医，刚好华佗闻知关羽中箭，特来医治。关平大喜，即与众将同引华佗入帐见关羽。当时关羽正和马良对奕，伸出右臂让华佗观看。华佗指出毒透入骨，如不早治，恐怕来不及了。关羽问他怎么治法？华佗说要用尖刀割开皮肉，以便刮去骨上箭毒，问关羽会不会恐惧？关羽回说死都不怕，还怕这等小事？

我们知道华佗备有麻沸汤，可以止痛。是不是为了满足关羽的好强心理，故意不说而让关羽喝下？我们不得而知。或者关羽有意在众人面前显现勇敢，执意不喝，以增强信心，鼓励士气，也很有可能。刮骨疗毒之后，关羽大笑而起，告诉大家：此臂伸舒如故，并无痛矣。先生真神医也！消息传到曹操，大为惊吓，急忙聚集文武，商议迁都以避关羽。司马懿表示关羽和孙权相处并不好，关羽胜孙权不一定喜。不如请孙权攻打关羽，条件是割江南之地以封孙权。曹操才决定不迁，大叹反而不如庞德勇敢，害怕关羽到如此地步。关羽借着刮骨疗毒，向同仁宣示决心，要奋战到底，这是好事。但是，只想到北伐，想不重视与孙权联盟。使曹操有机可趁，诱使孙权来扯后脚。想想看，若是孙权不理睬曹操，却出兵合肥，与关羽联合军事行动，共同对付曹操，那该有多好！

#### 42. 吕蒙采用什么策略，来突破关羽的心防？

关羽当然知道知己知彼的重要性，但是他却忽略了，自己镇守荆州这么多年。曹吴双方都以自己为分析、研究的主要对象，可以说了解得相当深入。自己对东吴的动态，是不是掌握得很好？在知彼方面，可得几分？

鲁肃任都督时，由于理念相近，都要复兴汉室、消灭曹操。因此刘备一拖再拖，关羽蛮不讲理，都十分克制。弄得自己两面不是人，也受尽孙权的埋怨。鲁肃亡故时，循周瑜方式，荐吕蒙自代。吕蒙的最大责任，便是取回荆州。他全心研究关羽的习性，和荆州的形势。发觉关羽进攻樊城，并没有带走多少兵力。大部份军力，还是留在荆州，以防吕蒙出击。于是伪装自己有病，并且放出风声，说要因病辞职。孙权也故意透露要更换将领，以陆逊取代。对关羽来说，吕蒙还稍有份量，陆逊是什么人？简直没有听过。所以对陆逊派来的人，直说“孙权见识短浅，竟然用这个无名小将代理吕蒙”。殊不知这正是吕蒙和陆逊的最高机密，



趁关羽对陆逊不了解的紧要关头，呈书备礼，写得非常谦卑恭敬，使关羽看得仰面大笑，令左右收了礼物。不再担心荆州被袭，把兵力调到襄阳，准备全力对付曹操。

吕蒙装病，却在极机密的情况下暗袭荆州。陆逊接任，采用高帽子策略，使关羽的心防，松懈下来。认为东吴无人，找陆逊这样的人来和关羽对阵，有何忧虑？孔明对陆逊，可能也没有多大认识。就这样上了大当。在防备松懈的情况下，被吕蒙偷袭成功，造成大祸。

#### 43.吕蒙是什么样的人物？为什么这些厉害？

吕蒙字子明，幼年丧父，在战乱中随母亲南渡，依靠姊夫邓当。十五岁当兵时，还不认识一个大字，被大家讥笑为“吴下阿蒙”。吕蒙在这种环境下，经常受辱。有一次，他实在受不了，杀了官吏，投奔到孙策阵营。孙策倒很赏识他，把他安置在左右。邓当死后，还用他来接替邓当的位置。孙权继承大业，他在许多战役都建有功劳，升为偏将军。孙权见他颇有才能。但是口头报告、文字请示时，经常闹笑话。便劝他多读书，才能够出口成章，让大家刮目相看。他起初以军中事务太多为由，推说没有时间。孙权说他的事务更多，时间更少，还不是常常读书？又说曹操一直到年纪很大时，都很认真读书。于是替吕蒙选了一位老师。他自己也下定决心。从此好学不倦，获得长足的进步。鲁肃接任都督时，以为他还是跟过去一样。长谈之下，才发现完全改变了。使他十分吃惊，夸奖他已非昔日吴下阿蒙。吕蒙反过来提醒鲁肃，关羽好学，又有英雄气概。要和他打交道，必须有一些计谋。否则全凭武勇，大概没有人打得过他。可见那个时候，吕蒙已经在关羽身上，下了很多功夫。几乎把关羽的个人和团体，都逐一分析。在知己知彼的层面，吕蒙已经占了上风，比关羽更胜一筹。

一个人一生当中，有好的母亲、好的老板、好的上司，便最为幸运。吕蒙三者都有，母亲支持他、孙权教导他、鲁肃赏识他，难怪很快就成为东吴的杰出将领。当然，吕蒙自己的决心和毅力，才是真正持续进步的原因。

#### 44.吕蒙怎样偷袭荆州？关羽何以败走麦城？

鲁肃接下周瑜的位置，继任都督。开始时看不起吕蒙，后来经不起大起的劝说，才和吕蒙长谈，深受感动。吕蒙提出好几条计策，要对付关羽。鲁肃为了表示敬意，特别拜访了吕蒙的母亲，和吕蒙结成好朋友。

吕蒙似乎全力以赴，以关羽为目标。他不但向鲁肃提计划，还三番两次建议孙权，一定要拿回荆州。好像不灭掉关羽，便永不罢休的样子。反观刘备这边，一心一意要打通汉水，使荆州和汉中连成一起。关羽擒于禁、杀庞德所造成的威震华夏，弄得曹操几乎要迁许都以避其锋。魏吴不得不联合对搞关羽，而孔明的高度警戒，在这种时候竟然视若无睹，实在是难以想像。至少指派张飞或赵云，进驻江陵以资支援，居然全无动静。

鲁肃死后，由吕蒙接任。他密献进袭关羽的计谋，令士兵改穿白衣，伪装客商。赠送财物给江边烽火台的驻守军士，使其相信而得以把船停泊江边。二更时期将烽火台官兵击倒，一声暗号，八十余船精兵尽出，占领紧要关卡。接着长驱直入，径取荆州。他知道关羽对待了这么多年，东吴官兵对荆州恨之入骨。攻入城后，很可能滥杀无辜百姓，或者抢夺财物。因此特别传令军中：如有妄杀一人，妄取民间一物者，必定依照军法严办。

关羽在荆州的防务，实际上十分严密。江边烽火台原为第一道防线，随时发布前言讯息。但是吴船日夜兼程并进，未曾走漏消息。吴军又扮成客商，瞒过守台人员。当夜全部被俘，根本不能有所行动。关羽在襄樊，留守的人员是糜芳，为刘备的小舅子，十分可靠。既然没有消息，便是好消息，可以放心向北方推进。

问题出在关羽的部将傅士仁身上，他驻守南郡。由于关羽好强，动不动就摆出舍我其谁的架子，对部属也不知尊重，以致傅士仁早已怀恨在心。对关羽的前方补给，常不称职。关羽扬言回荆州后要依法治罪，内心更加恐惧。荆州有失，傅士仁立即赶来见糜芳，说并非不忠，而是势危力困，不能支持。表示自己向东吴投降，也劝糜芳早降。糜芳正在犹豫，关羽又着人来催粮米，并说迟交便要立斩。糜芳大惊，忽报吕蒙引兵杀至城下，两人出城投降。

孙权大喜，分别加以重赏。

关羽对荆州的情况不明，还时常派人返回城中。吕蒙对这些人人都十分厚待，并使他们到眷属家中问候。眷属们也趁机要求问候军中家人。这样一传十、十传百，早已人心归吴，全无斗志。忽然在魏营中传来荆州已失的流言，探马证实，并说糜、傅二人已降。关羽自知中计，孤军无力作战。一面派人往成都求救，一面引兵取荆州。军士潜逃的很多，到麦城时已剩五、六百人，且多半带伤。城中无粮，忽报诸葛瑾前来劝降，关羽当然不依。吕蒙献计，令潘璋引精兵五百，埋伏于山僻小路上。先把关羽坐骑绊倒，擒获关羽父子。孙权以礼相待，极力劝降。后以曹操礼遇无效为鉴，斩关羽父子。赤兔马不食草料，随之饿死。吕蒙不久病死，曹操接受关羽首级，也被吓死。这一连串变化，岂是一般人为的能力，所能够做得到的？莫非那一只看不见的手，在那里默默地翻转？

45. 关羽在三国人物中，受到后世最高的尊敬，有什么重大的启示？

关羽号云长，是河东（现在的山西，在黄河以东）解县人。从小便富于正义感，表现出高度的豪侠性。他生于公元一六一年，卒于公元二一九年，享年五十八岁。

不管桃园三结义是不是确有其事？刘备、关羽、张飞三人，义同手足，誓言要共存亡，史书已经有明白的叙述。大庭广众之中，常见到关张二人，侍立在刘备两旁，终日不离，表示他们对刘备的忠心、尊敬与礼貌。

许多人看《三国演义》，看到关羽阵亡，便掩卷悲戚，再也看不下去。似乎黄巾当年所呼喊的“苍天已死”，再度在心里响起。三国的希望，全都在“忠义”二字。如今代表忠义的关羽，忽然消失，表示忠义不复存在。所有的一切，都已经没有意义。再看下去，又有什么用？干脆不看，心中还好过一些。现代经营挂帅，想起曹操对关羽的礼待，上马金、下马银，三日一小宴、五日一大宴。看到关羽马瘦，立即赠以名马赤兔。一方面羡慕，一方面也想不通，关羽为什么这样不开通？可见每一时代，都有不一样的风气。不过这样的人愈多，这个时代的世道人心愈乱，社会忠义也愈差。幸好历代尊敬关羽的人，一直很多。表示心中存忠义的人，依然不少。关羽虽然有很多缺失，但是他的大忠大义，活在大家的心中。随着时代的演变，给大众以不同的启示。我们可以这样说，尊敬关羽的人愈多，那一个时代的忠义精神愈旺盛。失荆州。缺乏政治智慧，并不致损害关羽的卓越品德。

46. 关公为什么显圣？后来又怎样演变？

三国众多人物当中，关羽的地位，在千年以后，成为最为崇高的一位。他的封号，由侯、王、帝、圣、天，一路向上跃升。不但融通儒、释、道三教，而且跨越时空和种族，覆盖了中国社会所有阶层和地域。这位历史上最为奇特的神圣偶像，一直到今天，信徒仍然遍及海内外。他的神化，实际上从关羽死时，由于英魂不散，来到荆门州当阳县玉泉山。大叫：“还我头来！”当时有一老僧，法号普静。问关羽说：“颜良、文丑五关六将等众人之头，又将向谁索呢？”关羽大悟，常常在玉泉山显圣护民。乡人就于山顶上建庙，四时致祭。我国民间对于有功于社会国家的人士，死后常常设祠祭祀。关羽显灵的传说，愈传愈远。所建的庙愈多，信徒也就愈来愈普遍。实际上是民间对于关羽的忠义，非常敬仰。而社会上忠义之士，愈来愈少。大家怀念往日的忠孝节义，便借着祭祀关公，来唤醒大众，振兴忠义的精神。关公活在百姓的心中，虽死犹生，才把他当做神明看待。

请朝入关以后，看见老百姓祭祀岳飞，心中很不是滋味。因为岳飞当年作战的对象，是金人。很容易和满清民族联想在一起，更增加反清复明的意识。清世祖皇太极又爱读《三国演义》，对关公尤为推崇。因此十分巧妙地，以提高关公的地位，来逐渐淡化岳飞的影响力。另一种作用，则是为了笼络蒙古民族。由于蒙古人崇拜关公的程度，仅次于喇嘛。满清以三结义的精神，来促进当时蒙古族与西藏族的结合，对满清的执政，非常有利。

历代对于关公的封号，颇有不同。蜀国刚开始所用的称号，是壮缪。宋朝时谥为义勇。清高宗特谥为忠义，道光年间加上仁勇两字。于是关公集忠义仁勇于一身，逐渐与孔子相提

并论，被尊称为武圣人。

清代设关帝庙，奉忠义神武关圣帝君神位，规定于五月十三日致祭。事实上这一天是关平的生日，他是关公二十岁时所生的儿子。关公先把自己的家庭安好，娶妻生子，对祖先有所交代，实在是先尽孝再尽忠的典范。忠孝难两全，关公可以说两边兼顾，十分难得！

西方思想，采取神本位，认为人是上帝创造的。神高高在上，可以掌控人类的一切。一句“信我者得永生”，把信徒的心，全都抓住了。中华思想，自来以人为本，采取人来位。居于人们的需要，才反过来造成很多神明。而且各样不同的神明，系统分明。文圣以孔子为首，孟子、曾子、朱子，一路相承。武圣以姜太公为首，孙武、孙臆、张良、关公。同样前后呼应。后来由于《三国演义》的神化，加上清朝的捧场，关公才一路高升。

但是，孔夫子自居老二，认为始作俑者，其无后乎！虽然不反对创新，却主张继旧开新，力求持经达变。关公在桃园三结义当中，位居老二。所以文武两大领域，很少有人自称大哥，却大多自称为二哥，实在很有意思。老子倡导不为天下先，好像也有这种味道。可惜老二的真正用意和价值，被西方人喜欢当老大哥的气氛，给淹没掉。使得老二精神，受到很大的扭曲和伤害，恐怕也是人类必须共同审思、明辩，用心体会的事情。

47.曹操一生假仁假意，临终还杀死华陀，是何道理？

魏王曹操，字孟德。本姓夏侯氏，为中常侍曹腾的养子，所以冒姓曹。他的才智出众，在汉灵帝末年，何进、袁绍等人，要召董卓杀宦官时，极力反对，便已经表露无遗。董卓作乱时，他首倡义师。后来迎献帝，挟天子以令诸侯。他一方面以伊尹、周公自居，说“如国家无孤一人，正不知几人称帝，几人称王”？一方面又仿效王莽，以汉献帝炎傀儡，完全控制朝政。最后则师法周文王，自己不篡位，却由其子曹丕来实现。

可能是幼年的家教，使他重才不重德。他用这种原则来招揽人才，所以当时的奸雄杰迈人才，大多归魏。少数正人君子，如荀彧、荀攸和崔琰等，无不为其所害。他又用这种原则，来表现自己。因此“宁可我负人，不教人负我”，凡怀恨的对象，必设法加害。公然宣称不仁不孝而有治国用兵的才能，也要加以重用。把社会风气搞坏，还影响到后代子孙。自曹操以后，篡弑的行为层出不穷。他的许多做法，太欺负弱者，很不忠厚，绝对不是正真的人，所做得出来的。曹操晚年，由魏公而魏王，无非为曹丕篡汉打好基础。只是他万万料想不到，司马氏完全步他的后尘，走他的老路，很快就把曹家的政权吃掉了。如果早知如此，应该会有一些改变。

曹操是治世的能臣，乱世的奸雄。他的问题是两项都要，既为善也为恶。由于为善，所以能够底定中原。由于为恶，以致不能一统天下。自作自受，因果分明。

孙权杀关羽，把他的首级装在盒子里，派专人送到洛阳，想嫁祸于曹操。这种伎俩，当然瞒不过曹操。以诸侯礼厚葬关羽，却每夜合眼便看见关羽的身影。如此日有恐惧，夜有所梦，使他的头痛老毛病，更为加剧。闻神医华陀现居金城，即差人星夜请华陀来诊。

华陀字元化，沛国谯郡人。医术高明，世所罕见。向曹操说明病情：“大王头脑疼痛，因患风而起。病根在脑袋中，风涎不能出。枉服汤药，不可治疗。”建议先饮麻肺汤，然后用利斧砍开脑袋，取出风涎，才能够除根。曹操大怒，认为华陀要杀他。华陀以关羽为例，曹操说臂痛可刮，脑袋怎么可以砍开？怀疑华陀与关羽交情深厚，要趁机报仇。于是呼左右拿下狱中，急令追拷。十多天之后，华陀死于狱中。曹操自华陀死后，病势愈重，又忧吴、蜀之事。夜间又多恶梦，自知不久人世。召集曹洪、陈群、贾翊、司马懿等人，同在队榻前，嘱以后事。那时的一番话，完全没有英雄气概，充满了儿女情长。交代设立七十二个疑冢，不要让人家知道他的葬处。可以想见他的心虚和不安。遗嘱完毕，曹操长叹一声，泪如雨下。不久气绝而亡，享寿六十六岁。

现代人可能很难想像，曹操为了让他的女儿当上皇后，竟然把十几年前伏皇后写给她父亲伏完的一封信，拿出当做借口。不但杀了伏皇后，而且把她的两个儿子，连带宗族一百多

人，都加以杀害。东汉时代，十分重视忠孝节义。曹操这种穷凶恶极的行为，引起很多人的反感，甚至于痛恨。所以他的敌人，非常之多，简直防不胜防。使他临终都不得安心，怀着很大的恐惧而亡。

48.曹操临终，并没有堂皇的遗嘱，是什么用意？

按理说，曹操已经登上魏王的宝座。在他一方面想学伊尹和周公，一方面又具有王莽的倾向，这种矛盾的人生中，可以说心满意足。临终时应该发表一些冠冕堂皇的好听话，来完结一生的豪气壮志。然而，他并不是这样。命令近侍拿出平日所藏的名香，分赐给诸妾，嘱咐她们今后要勤习女工，多造丝履，拿出去卖钱，以便供应自己的生活。又命诸妾多居于铜雀台中，每日设祭，必令女伎奏乐上食。他还要大家，不能学他那些小愤怒、大过失，好好做人。完全是英雄气短，儿女情长的模样。是不是表示他深切的悔意，希望大家用心体会？

他也许以为，人生最重要的，应该是生活。而他的一生，不是杀人，便是害怕被杀。每天都在说那些无聊的话，办无聊的事。现在人之将死，其言也善。可是虚伪得太久了，不方便明白说出内心的真实话。这才借着分香卖履的琐碎小事，来畅发自己的悔恨之意。

现代人比曹操还要不幸，从小时候开始，不是读书，便要学习各种技艺。把生活的乐趣，全都剥夺了。长大以后，不是工作，便要娱乐，反而谈不上什么生活。工作和娱乐当然是生活的一部，也可以算是重要的部分。然而生活能力的培养、生活品德的陶冶，以及生活习惯的端正，同样应该加以重视。曹操年幼时，由于家庭背景的关系，不能在品德修养和生活习惯上面，受到良好的教导，以致放荡不羁，控制不了自己的任性。我们有了这样的警戒，难道不应该改变现代的生活方式吗？

49.曹操的一生，好像是一种错误的选择，是不是？

用现代的话来说，曹操是一位备受争议的人物。喜欢他的人，说他胸怀宽广、气度恢宏。不喜欢的人，骂他装模作样。暗中记恨。喜欢他的人，称赞他原则坚定、策略高明。不喜欢的人，则嘲笑为喜怒无常、自以为是。喜欢他的人，说他用人唯才、不拘微贱。不喜欢的人，指责他重才轻德、败坏风气。果然是见仁见智，各有一番道理。我们的看法，其实十分简明：喜欢曹操的人愈多，这个时期必定愈乱。换句话说：曹操的信徒愈多，人心愈阴险，社会愈动乱，而生活也愈辛苦。

曹操有机会杀掉刘备，却为了曾经说过“天下英雄，唯使君与操耳”这一句话，而不肯下手。阮■为他书写“与孙权书”，完全站在对等的立场，以百姓的幸福为前提，终于说动了孙权的心，做出称臣的表示。偏偏在曹吴联手，足以轻易收拾蜀国的最佳时刻，曹操突然死去。在此之前，倘若袁绍好好领导、诸葛亮投入曹操阵容、庞统的连环计被识破，曹操一生的命运，便不可能“纵横天下三十年，群雄皆灭，只有江东孙权、西蜀刘备，未曾剿除”，而含恨以终。

老天爷所以如此安排，主要有三个原因：

（一）杀吕伯奢全家，还说什么“宁可我负天下人，不愿天下人负我”的笑话，令老天爷非常失望。这一句话，使得陈宫不寒而栗，赶快设法离开这种不义之人。是不是传扬开去，令诸葛孔明宁可在家过闲日子，也不肯投奔曹营，我们不得而知。至少关羽不为所动，张飞一听到名字就生气。赵云等人，俱皆不愿意与曹操共事，则是事实。一念之差，使曹操一生，增加了许多苦恼。

（二）公元二一〇年，曹操旗帜鲜明地提出“唯才是举”的用人原则，公布了意义深远的“求贤令”。他惟恐世人不明白真正的含义，特别举例说像陈平那样被指为盗嫂受金的人才，也应该加以重用。他这种能力本位的观念，和“德本才末”的原则，恰恰相反。难怪曹营大将如云、谋士众多，却拿一个诸葛孔明没有办法。

（三）曹操称王以后，很难听得进不同的意见。猜忌骄横，不知道残害了多少优秀人才。杨训歌功颂德，令众人看不过去，平日甚受曹操器重的雀琰，加以劝阻。曹操竟然大发雷霆，

将雀琰赐死。荀彧屡出奇谋，为曹操立下很多功劳。曹操想当国公时，荀彧略见意见，便为曹操弄死。华陀是济世的名医，也被曹操下狱至死。未得势时礼贤下士，一朝大权在握，就要残杀人才。这样的人，那一只看不见的手，自然会设法加以阻挠。

曹操年轻时，许子将已经断定他是“治世的能臣，乱世的好雄”。告诉他老天爷给他两条路走，他听完大笑而去。居然不选择前者，却走向奸雄的路途。

若是曹操决心走上正道，以治国的能臣自居。时刻以国家社会为念，相信以他的才能，很快就获得大家的信任和推崇。说不定孔明、庞统、徐元直等人，都会同心协力地帮助他，用不着一生辛苦劳累，还落得不能心安理得地死去。当然，更重要的，减少多少次战争。使各种资源，得以好好运用。老百姓的日子，必然好过得多。《三国演义》不致如此精彩，才是人们的福气。

#### 50.曹操一生，对我们的最大启示是什么？

曹操是汉末的杰出人物，精力充沛，而且变化多端。年轻时就敢说敢做，无所顾忌。他很早就得到机会，充分展现勇于负责、不畏权贵、坚强毅力的治理长才。担任冀州牧时，看到当地的风俗，有很多不合理的地方。便大力整顿，获得很好的效果。他的眼光和机智，更是当时的朝臣、地方官吏所不能及。所以很快就当上丞相，献帝还以为历尽千辛万苦，终于老天有眼，来了一位好帮手。那里知道曹操和董卓一样，喜欢专断弄权，擅作威福。献帝每次看到曹操，都觉得背上有刺，十分痛苦。伏皇后的父亲伏完，建议密宣国舅董承入宫，赐以衣带，内藏以血书写的密诏，辗转传到刘备手中。曹操正好请刘备喝酒，一句“在家做得好大事”，吓得刘备面如土色。煮酒论英雄时，刘备更是失惊掉落汤匙。事后赶紧设法脱身，以袁绍兄弟心存不轨为由，总督五万人马，逃离曹操。郭嘉劝曹操把刘备杀掉，至少也要追回来，就近看管。结果许褚办事不力，不了了之。

想不到赤壁之役，给了刘备占领荆州的大好机会。出兵汉中，又促使刘备入川，以致自领益州牧。曹操最不喜欢刘备坐大，偏偏阴错阳差，把刘备高抬到汉中王的位置。难怪他破口大骂织席小儿，并发誓灭之。

曹操最不应该为了自己女儿要当皇后，借故把伏皇后杀掉。这在当时社会，根本是大逆不道。所有正人君子，无不切齿痛恨。不得好死，应该是必然的结局。

曹操一生的经历，至少带给我们三大启示：

(1) 一个人有抱负，有能力，若是品德修养不良，一定不能成功。德本才末，可以说是千古不够的真理。

曹操有安天下的抱负，也有治乱世的才能。只可惜他有才无德，竟然敢于公然宣扬重才轻德的用人政策。以他那种收拾北方群雄的表现，为什么遇到刘备、孙权，便屡有挫折，简直无能为力呢？原来当时的人才很多，曹操的所作所为，把那些重视品德的人士，都逼到刘备和孙权两大阵营。以致终其一生，未能完成大愿。

(2) 一个人要端正社会风气，却不应该矫枉过正。无过与不及的中庸之道，才是合理的取舍标准。

东汉末年，由于桓、灵二帝讲求亲信关系，宠信宦官，败坏社会风气。因此重视品德修养的人士，嫉恶如仇，纷纷以高节奇行为标榜，结成党派，反而有所偏激。曹操为了改变这种风气，刻意鼓吹重才轻德，说什么“宁教我负人、休教人负我”的狂妄乱语。这种矫枉过正的方式，非但不能改善清流偏激、孤芳自赏的风气。反而由于他的言行示范，造成晋初竞逐物欲的歪风。

(3) 一个人纵然有抱负、有才能、也有成就，只要品德败坏，其余的表现，便应该一笔勾销，不加以颂扬。

做人品德为先，是人之所以为人的根本。历史上多少贤能圣哲，能够成为后代子孙学习、崇敬、仿效的对象，无不具有高尚的品德。那些品德不良的人，就算有某一方面的成就，大

家也不会推崇他，向他学习。同样字写得好，我们以品德养良好的书法家，当然临摹、学习的对象，便是德本才末的思想，所带来的标准。

#### 51.曹丕、曹植为何兄弟相争？结果如何？

曹丕字子桓，是曹操的长子。曹植字子建，和曹丕同一母亲，为第三个儿子。彼此为了争夺世子的位置，很早就分成两派。曹植比较任性，喝酒又节制，书■子气很重。但是曹操喜欢他的才能，好几次想要立他为世子。曹丕矫情用术，很擅长争取同情。曹操的左右，大多替他说好话。登山魏王宝座，真正要立世子的关键时候。曹丕恐怕落入曹植之手，向中大夫贾翊求教。贾翊告诉他曹操以后出征时，不要像其他兄弟那样，说一大堆没有感情的废话，只要流泪而拜，不说话，反而大家都感伤。曹操做最后决定时，刚好问贾翊的意见。贾翊十分机灵，并不回答。曹操问他为什么不答，他才说正有所思，所以没有立即回答。曹操问他想什么？他说正好想起袁绍、刘表的故事，意思是废长立幼的弊端。曹操大笑，才立曹丕为世子。曹操如此聪明，大笑照样瞒他。他询问贾翊，正好用他喜欢的方式，来达成目标。以他的矛，攻他的盾牌，自然无往而不利。

魏王病死，献帝在威逼下，封曹丕为魏王丞相冀州牧。曹熊及曹植不来奔丧，曹丕派人前往问罪。曹熊畏罪自杀，曹母为了保护曹植，请曹丕念同胞之情，存其怀命。曹丕于是召曹植入见，曹植惶恐伏拜说罪。

曹丕说“昔见君在日，汝常以文章夸示于人”，现在限你在七步之内，吟诗一首，看看是不是有真才实学？如果完成，可以免死。否则从重治罪，决不宽恕。曹植果然在七步之内，做成一首诗。令大家很是惊奇，但是曹丕仍不放过，继续提出要求。要他以兄弟为题，却不许出现兄弟字眼，作一首诗。曹植毫不思索，即口占出一首：“煮豆燃豆其，豆在釜中泣。本是同根生，相煎何太急！”曹丕不觉泪下，贬曹植为安乡侯。兄弟相逼的结果，可以看出这一家的气数。曹操如果立曹植为世子，以他的个性，很可能终其一生都不篡位。对于曹操的名声，至少有一些增益。由于曹丕的篡位，使得很多人都怀疑，曹操心中老早就想篡位。大概是想保留一点颜面，才打好基础，让曹丕篡位。

贾翊劝曹丕，学曹操当年的模式，谦辞三次，才接受献帝的禅让。登上受禅台，登了帝位。谥曹操为太祖武皇帝，正式改国号为大魏。曹操的恶行，更是洗刷不清。因为从此以后，篡位的事变，都被归为同一类型。

曹丕废帝篡位，和现代的革命，以及政党政治的轮替，完全相同。历来改朝换代的事实很多，反而和现代的革命和政党轮替更为接近。曹操想做而不敢做，应该是为了这方面的顾虑。但是父子同命，自己不敢做，儿子做了，照样挂在父亲的账上。这一点不知道曹操地下有知，会有什么样的感想！如果曹操看到曹丕篡位，曹植痛哭的样子，会不会后悔他的选择呢？只有曹丕不篡位，刘备不可能称帝，孙权也不敢。三国便不会出现，历史就会改变。可见始作俑者，其罪行确实比跟随者要大。曹丕一篡，司马炎依样画葫芦，照样篡他，还不是自作自受！

#### 52.刘备为什么斩刘封，他不是刘备的养子吗？

刘封原本姓寇，刚猛善战，也颇为才气。刘备很喜欢，把他收为义子。为了这件事，关羽表示过不同的意见，弄得刘封耿耿于怀。后来关羽兵败麦城，叫廖化杀出重围，到上庸求取救兵。那时候刘封和孟达，正在上庸驻守。廖化报告军情紧急，蜀中援不能旦夕即至。望两位将军速起上庸之兵，援救关羽。孟达认为麦城弹丸之地，难敌东吴兵精将勇。何况曹操亲督大军，虎视眈眈。以上庸这么少的军力，那里敌得两家强兵？他又说刘封以关羽为叔，关羽却未必以刘封为侄。听说刘备当上汉中王以后，要立世子。关羽以养子不可僭立，劝汉中王把刘封远置于上庸山城，以杜后患。弄得刘封十分气愤，虽经廖化苦苦哀求，仍然不愿出兵相助。

刘备得知此事，便要派人擒拿刘封。那时孟达已经降魏，并且力劝刘封也投降曹丕。刘

封大怒，认为离间叔侄的感情，还要叛国。两人领军对抗，刘封大败。只剩下百余骑，奔回成都。刘备骂他辱子，有何面目相见？刘封辩称孟达鼓励，刘备命左右推出斩之。后来听说刘封扯碎孟达劝降的来书，又斩来使以表决心。心中反而有些后悔，加上哀痛关羽，以致染病而按兵不动。

领养子和结拜为异姓兄弟，同样需要十分慎重。关羽有意见，何必那么公开？单独劝刘备，后遗症就不会这样严重。关羽和刘封摆在一起，当然关羽的份量要大得多。刘封听闻人家的闲言闲语，竟然那么冲动，结果还不是自作自受？一个人的定力，要靠自己培养。不能耳朵轻，随便听别人的话。

### 53. 关羽失荆州之时，孔明在做什么？为何反对东征？

孔明当关羽接过荆州印信时，接连说了两个“死”字，心中已有不祥的感觉。然后关羽又以“分兵拒之”令人担忧。难道他对荆州一点都不关心，置之脑后吗？

打从隆中对策开始，荆州便是刘备所要争取的重要根据地。将来配合益州，分东、西两路北伐。他对荆州的重视，可以从亲兄弟诸葛瑾，都可以拿来当做演戏的对象，看得出来。但是，负有益州主要职责的庞统和法正，前者已死，而后者生病，孔明实在分身乏术。尤其他和鲁肃的关系，彼此理念相同，而且交情深厚。使他过份相信孙刘联盟的可靠性。鲁肃死时，他的继任人选吕蒙，又故意装病，使关羽和孔明都认为这个“吴下阿蒙”，不是对手，而疏于防范。陆逊更不必说，年轻不懂事。关羽这边既然不告急，孔明当然也无法焦急。

关羽拒绝诸葛瑾代表孙权提婚的事情，孔明就算知道，也不便多言。糜芳、傅士仁和关羽的心结，孔明大概无从知晓。在这种情况下，历代都说是“大意失荆州”。含意应该是同情刘备这一方，多少有些责备孙权不够君子的气度。然而，事实总归是事实。相信孔明的内心，十分愧疚，却又不得不谨慎应对，因为下一步更艰难。他并不是反对收荆州，而是就先后、轻重而言，他认为应该先伐魏再讨伐孙吴。曹丕刚刚废献帝，出师讨伐，乃是名正言顺。先报私仇再主张公义，说起来总有一点不够理直气壮。但是刘备听不进去，又能怎样？

### 54. 孔明怎样规劝刘备？为什么听不入耳？

曹丕自立为大魏皇帝，对孔明来说，汉朝的寿命已告终止。汉中王到底是汉朝的，还是大魏的，还有得争议。为了延续大汉的正统，刘备必须立即继位，承接献帝之后，登上皇帝位。刘备则表示这是逆贼的行径，他不能仿效。一再强调虽然是景帝的孙辈，并未有德泽以布于民。若是自立为帝，与篡窃有什么不同？

孔明没有办法，只好装病，托病不出。刘备焦急，亲到府中探望。问孔明得的是什么病？孔明答以忧心如焚，命不久矣！说来说去，便是要刘备登皇帝位。刘备拗不过他，说待军师病好之后，行之未迟。孔明立即从病床上一跃而起，把屏风击倒。外面文武百官，纷纷进入，拜伏于地上，请刘备择日以行大礼。孔明知道刘备急于复仇，又劝他先公后私，先灭魏与刘，再来伐吴。

事实上，当孙权派遣诸葛瑾向关羽求亲，关羽不但不答应，反而用“虎女岂肯嫁与犬子”的难听话，来刺激孙权时，孔明已经警觉：荆州危矣！可使人替关公回。不久荆州传来捷报，这才打消换人镇守的念头。又说关羽在江边多设墩台，提防十分严密，大家很放心。

隐秩序在这个紧要关头，用关羽之死来考验刘备。看他能不能拿捏分寸，做出合理的应对。大汉能不能延续？显秩序能不能更新？世界的重心，已经从孔明身上，转移到这位即将继承皇帝大位的刘备。可惜他似乎没有这种警觉性，有些话应该听，却偏偏听不入耳，奈何！

### 55. 大意失荆州，带给我们那些重要的启示？

荆州大三国时期，不但辖区广大，包括现代的湖南、湖北两省，还有河南、贵州、广西、广东的部分地域。而且战略地位十分重要，诸葛亮在“隆中对”中，提出占据荆州，扎根益州的策略，可见其重视的程度。

赤壁大战之后，荆州成为孙刘两家联合对抗曹操的枢纽。由谁来镇守，实在是至关重要的大事。

庞统和孔明齐名，都是水镜先生口中不可多得的奇才。想不到刚刚获得刘备的重用，便在落凤坡被乱箭射死。诸葛亮不得不离开荆州，到西川去助刘备一臂之力。于是把留守荆州的重责大任，交给关羽。

关羽果然够义气，满口答应下来：“军师放心，大丈夫既领重任，除死方休！”这样的承诺，使孔明十分不以为然。慷慨牺牲的精神，固然值得敬佩。凡事只想一死了之，实在令人很不放心。所以孔明提出几个问题，试试关羽的反应。关羽是“气凌三军，志轻强虏，怯于小战，勇于大敌”的猛战，却不是“见贤若不及，从谏如流，宽而能刚，勇而多计”的帅才。孔明只好冒昧提出建议，要关羽牢记八字诀，那就是“东和孙权，北拒曹操”。关羽当下表示谨记在心，深知责任重大。

在武艺方面，关羽应鲁肃的邀约，单刀赴会，完全可以对付东吴的威胁。但是在文略方面，关羽显然按捺不住。孙权派遣诸葛瑾前来求亲，要娶关羽女儿为媳妇。关羽若是体会孔明和孙权的苦心，把它当做一桩政治姻缘，当然应该欣然同意。即使不愿意以女儿幸福做赌注，也应该婉言谢绝，或者托言早已另有婚约。怎么能够拍案而起，怒斥为一派胡言？说出“虎女岂肯嫁与犬子”的话，而且声明“若非看军师面子，定斩不饶”！惹得孙权勃然大怒，即刻便要起兵攻打荆州。

就算关羽文武双全，也不应该让他镇守荆州太久，以致孙吴把他的底细摸透。他刚担任重责时，已经年近半百。转瞬间十一个年头过去，关羽以花甲之年，始终独掌大权，并没有培养出任何接班人。刘备那边，忙于扩张领域，也不曾派遣年轻力壮的人，前来协助。

反观东吴那边，周瑜死后有鲁肃，紧接着吕蒙和陆逊，一个接一个，都是虎虎生风。双方一比较，关羽的劣势自然一目了然。偏偏关羽又不服老，对内看不起糜芳、傅士仁等同事；对外不知道陆逊的底细，视为无名不将。正好给陆逊制造最好的机会，派遣使者下书送礼，使关羽更加骄矜自得。由此可见，大意失荆州不过是一句戏言，应该修改为“必然失荆州”才更加恰当。

回想当年，诸葛亮在预测曹操赤壁兵败，必然由华容逃走。为了消灭关羽的傲气，特别立下军令状。要关羽把守这一个最重要的隘口，让关羽惜念旧情而放过曹操。然后定计智取南群，使赵云立下头功，张飞又取得武陵，激发关羽发服老将军黄忠。为取得荆州添加一员猛将，自是功劳不小。

考虑镇守荆州的人选，除了张飞一向性急鲁莽，而且排行老么，暂不推荐之外，关羽和赵云都是首选的对象。但是关羽是自家结拜兄弟，份量和关系，毕竟比赵云来得厚重。何况站在孔明的立场，留在身边听从呼唤的，当然以赵云较为方便。万一有什么闪失，关羽也比较担得起。在这种种考虑下，关羽自然责无旁贷。

问题是关羽兵败麦城，接着张飞遇害，逼得刘备无路可走。原本对孔明言听计从，这时候为了桃园三结义同年同月同日死的誓言，也不得不明知不应该如此也不得不如此。不顾孔明的再三谏阻，诸葛瑾的冒死力劝，赵云的直言劝阻，决定出兵攻吴。致使原本是众矢之的、两国共同目标的魏帝曹丕，反而能够坐山观虎斗，果然坐收渔翁之利。更严重的是，孔明的“北拒曹魏、东和孙权”八字诀既破，天下的局势可想而知，已经倾向于曹魏。匡复汉室，一统天下的可能性，微乎其微。我们说蜀汉的根基因荆州而立，也因荆州而亡，实在并不为过。大意失荆州，长久以来，一直和阴沟里翻船相提并用。便是在成败之间，同样具有决定性的作用。

从大意失荆州这件事情，我们可以获得下述三个重要的启示。兹分别说明如次，以供参考：

- (1) 领导者对成败要负起全部的责任，无可推卸。



荆州为吕蒙所偷袭，刘备应该负起最大的责任。以他对关羽和孔明的了解，不可能不知道。除非他提出意见，没有人会动关羽的脑筋。要调动守将，或者派遣军际支援。关羽武艺高强，却也难敌魏、吴两国的攻击。这一点孔明在指派关羽镇守荆州时，即已再三叮咛。关羽拒绝孙权的求亲，并且说出那么难听的话。刘备必须主动和孔明商议，不是调动守将，便是增派援军，否则必然出现这样的恶果。刘备之所以不顾一切，要为关羽报仇。应该是他的内心，对此事至感愧疚，有以致之。

(2) 参谋人员当紧要关头，必须据理力争不放松。

孔明劝谏先伐魏再伐吴，所费的力气，远不如劝刘备就皇帝位那样强劲。两相比较，好像就皇帝位比较重要。以致刘备答应就皇帝位以后，孔明不好意思再加以坚持。如果刘备登上皇帝宝座，孔明不好意思再加以坚持。如果刘备登上皇帝宝座，孔明立即恳辞丞相的职务。使刘备明白先后次序的重要性，绝不亚于汉朝的承接。事实上，只有先伐魏才能够增强就帝位的正当性。否则以私废公，把讨伐曹丕摆在一边，怎么能够号召天下呢？他只是叹息地说：“法正如果还在，一定能够制止东行。”可见当时他极度忧虑，却无法可施。令人怀疑刘备对他的意见，已经不如早期那么重视了。

(3) 发觉有问题时，不能隐瞒事实，要及时反应。

关羽手臂受伤，又发觉和庞德交手时，已经十分吃力。心中如果有所警惕，应该赶快派人向刘备和孔明据实相告。以免延误时机，反而造成大祸。一般人的态度，是小问题不向上级报告。等到事态严重时，才报告上级，已经来不及了。关羽知道荆州的重要性，遇有任何风吹草动，都必须提高警觉。若是荆州和益州，平日就建立互相通报的制度，相信以孔明的机警和刘备的细心，应该不致如此疏忽，造成无可弥补的悔恨！

当然，冥冥之中那一只看不见的手。使我们不能不承认，荆州的事件，与整个时代的运气有关。如果不是这样，就算刘备先伐吴后伐魏，也不致如此凄惨。

#### 第四部 三国归一统

水镜集团无形无迹，却能够无始无终，永久存在。如果把历朝历代的水镜集团连串起来，不难发现各个时代的名称不同，合起来却只有一个，我们把它称为道。

道永远存在，像一只看不见的手，不停地产生作用。初看起来，似乎道来的时候，就会兴旺、茂盛、顺利、发达。道离去的时候，便会衰败、凋零、坎坷、萎缩。实际上道无来无往，并不会来，也不会离去。而是人自己有来也有往，近道或远道，都应该自己负责。

关羽近道时，万夫莫敌。庞德要和他决战，不过是各为其主。关羽大怒说：“天下英雄，闻吾之名，无不畏服；庞德竖子，何敢藐视吾邪！”便要亲自斩此匹夫，以雪心听恨意。这种骄傲的心态，已经远道。隐秩序自然安排吕蒙，专以关羽为目标，斩杀之后，他也不久病故。

并且借重关羽的逝世，来考验曹操和刘备。曹操果然经不起考验，看见木匣中关羽的首级，面如平日，还不知警惕，开玩笑说：“云长公则来无恙？”结果被关羽活活吓死。刘备同样经不起考验，因私废公，坚持东征，以致延误了北伐的最佳时机。孔明也受到很大的影响，仿佛刘备死后，变成另外一个人，煞是奇怪！

同样一个诸葛亮，刘备活着的时候，神气活现，表现得有如神助。因为这个时期的刘备集团，全力支持孔明。刘备对他言听计从，加以人才济济，自然能够充分发挥。刘备死后，阿斗刚开始还相当守份，不久便宠信宦官，几次刁难孔明。人才又快速凋零，能用的将领愈来愈少。廖化当做先锋，可见补充相当困难。孔明再坚毅不拔，也难有成就。街亭之役，孔明不听众议，也不顾刘备生前的告诫，犯了最大的用人错误，让从来没有领军作战的马谡去担任主将。于是，隐秩序将世界的重心，转移到曹魏的司马懿父子身上。孔明辛苦栽培的姜维，屡次北伐都无功而返。蜀汉的希望，十分渺茫。

孙权活得很长，由于他缺乏长远的眼光，始终没有一统天下的宏大计划，一直扮演着重

要配角的角色。有时联合刘备抵抗曹操，有时配合曹魏夹攻刘备。公元二二二年，孙权终于忍不住称帝，国号为吴。三国才正式形成到二八〇年晋武帝司马炎灭吴统一天下，不过短短五十八个年头，还不到一个甲子。但是，《三国演义》从公元一八四年中原和边境地区黄巾作乱说起，描述三国的形成过程。隐秩序和显秩序互动变化，算起来将近一百年。这百年期间，各种大大小小的集团势力，相互拼杀。有如各式各样的气球，在空中互相碰撞。为了抢夺市场，谋士们想出各种千奇百怪的谋略。战将们更是使出浑身解数，把独门的武艺施展出来。最不幸的，是老百姓。生灵涂炭，呼救无门。痛苦不堪，生不如死。每家公司都喊出顾客至上的口号，却毫无忌惮地做出不安的广告。货不真价不实，把顾客当做白老鼠，害死人也不偿命。三国既然都不可能、也不应该统一天下，上天只好另辟途径。让大家出乎意料之外，由司马炎有样学样。从曹家后代的手中，篡下大位。刘禅首先配合，孙皓也来投降。看起来遥遥无期的一统天下，于焉完成。

最难理解的是，为什么选中司马懿父子呢？这一家人，不都是阴险凶狠、权谋欺诈吗？这样的家风，算正道吗？道有阴阳的变化：当阳气出尽的时候，阴气便布满了；而阴气布满时，一阳来复，很快就把阴气逼走。好比社会上好人死得差不多了，坏人便趾高气扬。坏人横行霸一阵子，新生代的好人才会联合起来反抗，是一样的道理。黄巾之乱，逼使东汉王朝改州刺史为州牧，助长了各地方的割据势力。有如总经理为了加强各部门经理的职责，却不能有效地加以控制。于是军阀混乱，王室有名无实。曹操依天时据有北方的区域，孙权占地利雄踞江东地区、刘备则因人和而拥有汉中、荆州和益州。三大集团一大二小，加上水镜集团全球布局。数十年来，把好的人才，全都用光了，也大多报废了。在这种情况下，只有让坏人出头，使其坏到极点，后代的好人才有翻转的机会。要找坏人，最好的目标是曹魏阵营。当然，这种转折，人们要付出很大的代价。魏恶南北朝三百多年间，篡位的次数，堪称史上第一。动乱不安，百姓的痛苦指数，也屡创新高。关羽骄傲杀敌，刘备以私害公，孔明误用人才，都需要受到处罚。何况司马懿父子？司马懿、司马师病死，司马昭被刘禅笑死。司马炎篡位后，统一仅三十余年，先后有八王之乱与五胡乱华的纷扰。一直到公元六一八年，唐高祖李渊，才缔造出盛世近三百年。好人出头或坏人肆虐，实际上都由当代人自作自受，所造成的结果。谁叫三国时代，人才不辨是非，盲目地各为其主，把好人全杀光了呢？

#### 1. 刘备自立为帝，处不算篡位？

曹丕自立为大魏皇帝，我们骂他篡位。刘备在闻知关羽阵亡，孔明病笃之际，也自立为帝。这两者之间，究竟有什么不同。值得大家这么慎重地，用心计较？

曹操若是不喜欢汉朝的体制，大可以名正言顺地宣告革命。只要不像黄巾那样，被大家围剿而败亡。也可以创造新的局面，以大魏为国号，谁也不会骂他为汉贼。因为成者为王、败者为寇，是大家能够接受的标准。他奉献帝，却又杀皇后。曹丕接着篡位，果然是汉贼。可见公道自在人心，大多数人心中有数，很难欺骗。

刘备一开始，便以匡复汉室为职志。又被献帝认为皇叔，证明为一家人。献帝的位置不保，又传言已被杀害。关羽失荆州，孔明病笃。汉朝的命运，自然集中在他一个人身上。再不自立为帝，如何延伸正统？何况孔明病笃，不过是一种策略性的托词。用以彰显即帝位、延汉祚的紧急性和重要性。刘备当然也要再三谦让，才祭告天神。正式即帝位，封长子刘禅为太子。

同样再三谦让，有真也有假。然而不论真假，都需要礼让一番，才合乎道理。篡位和革命，看起来很想像，性质却大不相同。刘备仍为大汉王朝的一份子，并没有挟天子以令诸侯。更不可能被骂为国贼，或者名为汉相实为汉贼。相当于帝位的传承，传来传去，传到这位皇叔身上。所以孔明说名正言顺，而且不宜拖延。因为魏取代汉，如果没有人接任，岂不等于承认汉朝灭亡？既然如此，刘备自立为帝，是继位而非篡位，应该十分清楚。

#### 2. 张飞为什么出事？给我们什么样的启示？

张飞字翼德，是刘备同乡。早关羽三人，都具有义侠的个性，所以结成密友。但是三人的态度，则有很大的差异。刘备年纪稍长，修养的功夫比较深厚。平日少说话，多关怀下人。加上喜怒不形于色，颇得人缘。关羽傲上不傲下，干部以上与知识份子，大多敬而远之。畏惧而不友善，所以得不到他们的真诚合作。张飞敬爱君子，却不懂得体恤下人。动辄对部属施以鞭刑，并且缺乏防备的警觉性。三人各有长处，当然也各有所短。

关羽阵亡，使刘备大为紧张。一方面是誓必报仇，一方面则是荆州十分重要，不赶紧回来不行。于是就帝位之后，立即不顾一切劝阻，下令起兵伐吴。张飞听说有人主张先灭魏再伐吴的，马上奔回成都，要求伐吴以雪大恨。刘备怕他出事，一再叮咛他情绪稳定，不能鞭鞑部下。严重地警告张飞：此取祸之道也。足见兄弟情深，刘备对张飞的了解，令人佩服。张飞回营后，下令军中，限三日内制办白旗白甲，三军带孝伐吴。范疆和张达。以限期将届，而准备不及。惟恐被责罚，趁机以短刀刺杀张飞。当夜割了首级，向东吴投降。

张飞的个性，害死了自己。刘备还不觉悟，这是那一只看不见的手，提示他不能为了私仇而坏了公事。更不能性急而乱了大局。可惜刘备并能会意，只是放声大哭，昏绝于地。醒后仍然执迷不悟，公私不分。不接受孔明再三劝阻，赵云好意规劝，坚持要先伐东吴。关、张两家的子弟，也都长成，彼此感情很好。关兴比张苞大一岁，刘备要两人结成异姓兄弟，永远互相救护。

一般人想起张飞，对于他那豹头环眼、黑脸络腮、暴躁无常的鲁莽样子，相信印象都十分深刻。尤其是酒醉之后，喜欢毒打士兵，更令大家常为他捏一把冷汗。

实际上，我们从他入川途中，一路军纪严明，体恤士兵，年纪于百姓，可以看出智勇双全的一面。到了巴郡，遇见守城老将军严颜，誓死不降。愤怒地表示“西川只有断头将军，没有投降将军”时，张飞真的“敬爱君子而不恤小人”，立即改变严厉的态度。走到严颜身后，帮他松绑。二话不说便向严颜躬身下拜，诚恳地要求老将军一同辅佐刘皇叔，共立伟大事业。

张飞如果听刘备的警告，不搞什么素服。很可能在东征时助刘备一臂之力，统一天下的远大目标，说不定还有完成的一天。可惜他缺乏包容的修养，部属有错，不能够给以宽谅。往往在盛怒之下，对部属毫不客气。就算张飞处罚得有理，部属大多不能服气。恐惧大于尊敬，难免怀恨在心，而想要伺机报复。张飞这种习惯，已经闯祸多次。每次都幸运过关，这才难逃重要的这一关。上级和下属的关系，最好像刘备那样，做到面面俱到，自然容易产生良好的团队精神。关羽敬重贤能，但傲气太重，以致看得上的不多，因而得罪许多人。一个人可以有傲骨，不吃嗟来食。称为有骨气，够气魄。但是不要有傲气，因为骄者必败，几乎没有例外。张飞不把部属放在眼里，心中存有谅你不敢对我怎样的不屑，这是部属最难以忍受的。结果栽在自己部属手中，实在不值得。

### 3. 孙权为什么降魏？他不是不愿受制于人吗？

孙权继承父兄基业，却没有远大的眼光。他所想的，不过是保住江东，把荆州吞并进来。至于一统天下，恐怕想都不敢想。赤壁之役，若非孔明和周瑜联合在一起，孙权可能早已向曹操投降。但是孙权对刘联盟。并没有多大诚意。几次为了小利，都不惜加以破坏。杀了关羽以后，才知道兹事体大。刘备必然御驾亲征，大军压境。张飞原来勇猛，再加上悲愤的力量。在这一次伐吴战役，必然发挥很大的作用。孙权一向擅长用计谋，赶紧派遣间谍。在大战前夕，刺杀张飞。以为把这位威名仅次于关羽的大将除掉，便可以免于恐惧。他大概没有料到，曹操之所以终生不敢篡位。对于刘备的顾虑，应该是重大的因素。换句话说，曹魏所害怕的，其实是关、张二将。如今孙权竟然替曹魏除去这两员大将，曹丕趁刘备伐吴之际，来攻孙权，东吴还保得住吗？

诸葛瑾再度求见刘备，表示孙权愿送归夫人、缚还降将、并将荆州交还。企求永结盟好，共灭曹丕。刘备正在气头上，根本听不进去。诸葛瑾又将袭荆州、杀关羽的责任，完全推在

吕蒙身上。说什么孙权事先毫不知情，事后十分后悔。刘备仍然坚持，说“不看丞相的面子，先斩你的头”。诸葛瑾灰头土脸，返回江南。

孙权无奈，派使者向曹丕投降。曹丕的意思，是既不助吴，也不助蜀。让孙、刘交战，等待两国灭一国剩一国，那时候才出兵除之。决定册封孙权为吴王，并不派兵接应。曹丕的智慧和见识，当然不及曹操。若是接受大夫刘晔的建议：当刘备进攻东吴时，起兵讨吴。孙权要向刘备求和，刘备必然不肯。内外夹攻的结果，东吴必亡。接着攻打刘备，对曹魏来说，是最好的时机。

孙权向曹丕投降，实际上是假的。他知道魏、蜀两面夹攻，东吴必然无法抵制。诸葛瑾求和不成，只好向曹丕投降。能够获得兵力支援，当然最好。至少先安住曹丕的心，不致内外夹攻，还可以专心和刘备对抗。

曹丕嘴巴说得很动听：孙权既然来降，这时候打他，对其他想降的人，造成心理上的障碍。不如接受孙权的投降，下面还有一句话，没有说出来：以后还是要打他的。果然不错，当东吴转败为胜时。曹丕假借助战的名义，三路出兵，要暗袭东吴。但是时机不对，派兵也得不到好处。东吴锐气百倍，曹丕大败而回。

这一拉一扯，又使一统天下的时候，拖延了很久。若是刘备接受孔明的意见，先伐魏再东征。或者曹丕接受刘晔的建议，趁刘备伐吴之际，出兵攻打孙权。这两种情况，只要任择其一。三国的结局，都不一样。而一统天下的任务，却很可能提前完成。天命原来归于刘备，可惜他违反了“私人恩怨，不应该耽误公事”的规律，使他不能如愿以偿。曹丕若能天命所归，曹操早就一统天下了。孙权出尔反尔，孙策临终时，已经明白指出“举江东之众，新局面机于两阵之间，与天下争衡”，孙权是做不到的。一统天下与孙家无缘，似乎也是天定。这一只看不见的手，由关羽而孔明，再由孔明而刘备。如今真是不知要转向何方？天意难测，其实是上天也有说不出的苦衷！

#### 4. 刘备不顾一切，坚决伐吴，给我们什么启示？

如果说曹操得天时，孙权占地利。刘备在人和方面，人缘好，到处受人欢迎，应该当之无愧。他从基层做起，一路向上晋升。对于人情世故，非常熟练。他能够赤手空拳，建立蜀汉，完全得力于他的仁义宽厚。

正因为如此，他对关羽、张飞当年在他最绝望的时候，给予最大的鼓舞和支持。并且历尽艰辛，始终不变。觉得知心之交，不是一般君臣、同仁、朋友所能相比。所以听到关羽阵亡，立刻把矛头指向东吴。他明知诸葛瑾是孙权特使，也是孔明的兄长。带着两面不讨好的无奈，前来致意。却当面加以怒斥：“杀弟的大仇，不共戴天！”要他罢兵，除非他死掉。可见刘备的内心，真的什么都不要紧。只有为关羽报仇，才是第一优先。

刘备的最大号召力，是以汉室正统自居。一心一意是匡复汉室，一统天下！现在曹丕篡位，汉献帝传闻已经亡故。刘备只知道传承皇帝大位，却不以替献帝复仇恨前题。反而急于私务，为关羽报仇。岂不是因私废公，把私人恩怨，看得比公务更重要？孔明所说“北讨汉贼，以伸大义于天下”，和张飞所说“今日为君，早忘了桃园之誓”。两相比较，竟然弃大义而先小义？

当然，刘备的真正想法，是曹丕刚就帝位，一定忙于内政。在形势不稳的时候，不可能采取军事行动。孙权不论是真降假降，曹丕都不会出兵支援。如果以孙权偷袭关羽这一事件，来激发大家的愤怒情绪。全力东征，一举攻下东吴。然后北伐曹魏，公私兼顾，岂不是更加圆满？如果是这样，刘备的假仁假义，就有了明显的佐证。以关羽的感情，来骗取大家的感情，实在不应该。他的情绪管理，一向比张飞良好。现在竟然和张飞一样，怒气冲昏了头。学士秦宓，对天文地理十分熟悉，向刘备提出时机不合适，恐将失利的看法。惹得刘备大怒要杀他的头。众官求情，刘备才把他关进牢狱。

曹操多方设法笼络刘备，始终没有成功。刘备对曹操，并没有感情，因此表现得十分理

智。孙权接受孔明的建议，与刘备联盟，等于助刘备一臂之力。使他结束多年的流浪生活，找到荆州这一块根据地。他对孙权有相当的感情，以致愿意做他的妹婿。甚至于久居江东，不想回荆州，都是重感情的表现。有这样的感情基础，居然欺骗、偷袭、不择手段。对刘备来说，对他的伤害，过错比曹丕篡位为大。刘备的感情用事，造成他一生当中，最大的失败。自作自受，果然谁也挽救不了。

人必须有感情，但是感情不能淹没理智。最好的方式，应该是理智指导感情。使感情发泄得合理，才是我们所乐于见到的“中道”。（中是合理，道即途径。中道，便是合理的方式。）刘备重感情，原来是一件好事情。因为人而无情，人缘不可能好，人和不一定通达。但是张飞守下邳时，为吕布所袭，以致城池失陷。刘备当时并未加以处罚，已经看出他不够合理的一面。当然，关羽投降曹操，彼此离开了一段时间，情况不明。刘备还是毫不怀疑，虽然同样不合理。都由于那时的刘备，和今日不可同日而语，大家不可能加以指责。

#### 5.刘备东征，为什么败得那么惨？

化悲愤为力量的意思，是把悲愤的情绪，转化成为正义的力量。荆州原本是刘表的地盘，曹操大举南下，造成赤壁之战，刘备才有机会占据荆州的一部分。如果早在刘表去世，刘备便以堂叔的身份，辅助刘表的大儿子刘琦，仍然表奏刘琦为荆州牧。就不会产生“借”荆州这种悬案，省却了许多无谓的争执。后来刘备自领益州牧，也应该居于孙刘联盟的君子协定，把荆州的一部分归给孙权。孙刘继续保持友好关系，也不致产生偷袭关羽的悲剧。东西两路北伐的计划，说不定顺利完成。刘备那时候再和孙权好好商量，也说不定形势比人强，整合孙权的力量，共同远复汉室，达成原先的理想。

现在时过境迁，再来想这些事情，也没有实质意义。既然最不想看见的事情，已经发生。刘备身负重大使命，在这种关键时刻，理应保持高度的冷静，聆听各方面的不同意见，以寻求当前最为合理的决策。即使张飞咆哮公堂，相当情绪化。也应该以领导者和大哥双重身份，晓以大义。要张飞冷静下来，实际上等于救张飞一命。在这种情况下，不论先北伐或先东征。由于具有充分的共识，大家精诚团结，万众一心。必然有更大的把握，争取到最后的胜利。可惜刘备凭一时的意气，连孔明、赵云的真心话都听不进去。刚开始可能凭着人多势大，把孙桓困在彝陵。大败朱然于江中，使孙权大受威胁。接着老将黄忠中箭受伤，以七十五岁高龄，战死沙场。五虎大将已去掉三人，刘备痛不欲生。孙权趁机把刺杀张飞的范强、张达，以囚车遣回蜀营，向刘备求和说：“吕蒙、潘璋、马忠、糜芳、傅士仁等人，是刘备痛恨的对象，现在都已经亡故。只有范、张二人，尚在孙营，特别把他们囚禁遣返。”刘备如果适可而止，双方尚有转圜余地。偏偏他誓必先灭吴，次灭魏，弄得孙吴同仇敌气，推出陆逊这位年轻的奇才。刘备听说偷袭荆州，出于此人的诡计，更是愤怒。并且和关羽一样，轻视陆逊。于是陆逊的故技，先求和，后派遣刺客，然后纵火烧蜀营。和对付关羽的那一套，几乎相同。

刘备识才、育才、用才，都十分高明，但是临阵决敌，就不很擅长。得荆州，是孔明的策略。入川成功，由于庞统的规划。现在自己在战场上，必须随机应变，使得刘备虽然以老兵自居，却不如陆逊这位“黄口孺子”。又因为自己认为颇知兵法，以致移营就凉，而惨遭火攻。孔明听到刘备的决定，也觉得“汉朝气数休矣”！而无可奈何。这一次重大的失误，使刘备毕生的理想，毁于一旦。但是刘备并没有悔意，可以证明他的坚决先东征再北伐。并非起于意气用事，而是意志坚定。

当时三国的人才，似乎快要用尽。刘备也许觉得，这样下去，就算汉室中兴，大概也难以恢复元气。不如在教化方面，立下模范。至于政治方面，留待后人去努力和解决。如果真的是这样，我们也十分佩服，能够在继承帝位，权力欲望高涨的时刻，做出这样的决定。无论如何，就教化的立场，以义为先，应该是做人的不二法则。关羽、张飞如此，刘备当然不应该例外。

## 6.陆逊靠忍辱功获胜，给我们什么启示？

彝陵之战，双方相持了半年之久。刘备为求速胜，使尽了各种手段。年仅卅九岁的吴军主帅，始终沉得住气。尽管蜀军一再挑畔，对吴将口出秽言，导致许多将领按捺不住，纷纷要求出击。陆逊毫不动摇，展现高度的忍辱功夫，不受敌方的侮辱和同仁的激情所影响。

陆逊以五万兵力，对抗来势汹汹的二十万蜀军，又是蜀主刘备亲自领军。一方面兵力悬殊，一方面也声势不同。吴军中的将领，有德高望重的老将，有宗室的贵戚，更有跃跃欲试的新人。他们先对陆逊表示不满，认为害怕到如此地步，实在丢脸。后来发展到各自主张，并不听从主帅的命令。陆逊先以刘备是曹操心目中的英雄，非同小可来拖延。被逼到无路可走时，只好拿出孙权的尚方宝剑，把大家的气焰压制下去。任凭蜀军怎样挑战辱骂，硬是坚持下出。诱使刘备在万般无奈下，做出了沿江扎营以避暑的兵家大忌。迅速地抓住难得的机会，一把大火将蜀军烧得毫无抬架之力。他年纪轻轻，便能培养出这么大的忍辱功夫，实在难能可贵。当时东吴求和不得，求战不能，已经到了存亡的最后关头。孙权举止失措，不知如何是好？幸亏及时起用陆逊，并全力支持，给以最大的信任。才能够起死回生，把刘备逼入白帝城。陆逊的最大贡献，在使东吴延长了寿命，也让曹丕对东吴刮目相看，不敢轻忽。陆逊的忍辱功夫，值得我们学习。因为不能忍一时的气愤，终将造成莫大的失败。刘备在这一方面，远不及陆逊来得稳重。

## 7.陆逊打败刘备，赶快撤兵言好，为的是是什么？

一般而言，趁胜追击是大家都想得到的道理。东吴以少胜多，徐盛、潘璋、宋谦等大将，无不主张一鼓作气，把刘备活擒过来。索性灭掉蜀国，以免后患。但是有阴便有阳，陆逊、骆统、朱然等人，采取逆向思考。认为再打下去，曹魏必然乘虚而入。那时候两个打一个，东吴岂非十分危险？于是孙权毅然决然，一方面撤兵回国，一方面向刘备示好。表示两个小国，勿忘大敌还是曹魏。不如恢复联盟，以确保两国的共同利益。

果然不出所料，曹丕按捺不住。已经分兵三路，杀奔东吴而来。虽然都被吴军击退，而陆逊撤兵言好，保存实力，则是曹丕不能如愿的主要原因。可见凡事适可而止，应该是共同的规律，很不容易找到例外。

若是陆逊穷追猛打，刘备一直退，东吴便一路追。这时候曹丕大军来攻，孔明当然也不甘示弱。于是魏、蜀来攻东吴，那里抵挡得住？三国之中，再怎么曹魏也是大国。只有孙刘联盟，才能够勉强维持均衡。若是孙、刘两国，有一个和魏联合。另外一个，势必难以自保。当时蜀、吴之间，为什么时好时坏，却不敢完全翻脸，便是居于这种考虑。刘备的断然决裂，也是陆逊的一面镜子。以蜀国的力量，尚且不足以灭吴。东吴的人力、物力，都不如蜀国，怎么敢凭着意气，想要一举灭掉蜀国呢？天意既不欲曹魏一统天下，陆逊自然在适当时机，做出合适的调节。趁胜追击和撤兵言好，仅有一念之差，结果却是大不一样，是一种关键性的决定。

## 8.刘备不回成都，却驻军永安，是什么道理？

彝陵战败，蜀国元气大伤。刘备偷鸡不成蚀把米，当然很不甘心。他在这一次战役中，深深体会到当前的大环境。实际上是善恶清浊，各走极端的结果。尤其是痛定思痛，更容易了解“君子可欺以其方”的道理。关羽和他自己，太过于方正。致使孙权的阴谋诡计，都能得逞。但是，政治的对象，是全体老百姓。社会多圆，表示人多意见也多。必须心胸宽广，以大海纳百川的心态。请求包容与谅解，而善加协调，期能合理。

这些年的战争，难免使他有所觉悟：曹操是国贼，一心想要窃国夺权，所以打打杀杀，害死了很多人。自己是皇权，立志匡复汉室，也免不了打打杀杀，同样害死很多人。孙权仗父兄余荫，依据江险，为了保住江东，伺机侵占荆州，竟然欺骗偷袭。打打杀杀，也害死了很多人。当前三国首领，各有不同的理想。而打打杀杀，害死很多人，则是完全一样。政治真的是这样？只有军事才是不二的途经。透过教化，能不能更加和平有效呢？在这人生的最

后关头，要不要采用某种形式，向大家宣示：教化是政治的基础。只有教化良好，政治才有办法清明。这一辈子从事政治，不算成功。趁此战败之际，在教化方面，做出一些贡献，以求不虚此生。

他不回成都，表示政治方面的事务，要交出去让大家去操心。自己留在白帝城，把它改名为永安。用意是唤醒大家，要求永安，惟有重视教化。必须教化良好，才能永久安葬。他在兵败势衰的时候，无力大声疾呼。透过正名的过程，表达他对后世的最大心愿。

#### 9.刘备临终托孤，有什么特别的意义？

曾国藩生前，常把“好汉打脱牙和血吞”这一句话，挂在嘴边。四十岁以后，曾国藩得力于悔字诀，办事愈来愈圆融，处世愈来愈圆通，和这一句话应该有十分密切的关系。他的悔字诀，是不是从《三国演义》获得，我们无从知道。但是刘备一生，也是悔字诀最好的写照。凡事不怨不尤，只以事先避免事后可能带来的后悔，做为警惕的要点。用来趋吉避凶，非常值得我们学习和应用。

年轻时，刘备常以家世特殊，身负重任。不趁早图谋，将来必定后悔。来激励自己，鞭策自己。

被汉献帝尊称为皇叔之后，更加小心谨慎。惟恐稍有大意，即将为曹操所杀而后悔不已。这才自动要求起兵到徐州迎战袁术，获得逃离曹操掌控的大好机会。

三顾茅芦，乃是居于自己奋斗了这么多年，虽然文有孙干、糜竺、简雍，武有关羽、张飞、赵云，还是一事无成。从水镜先生得知伏龙、凤雏两人得一，可以安天下。否则再拖下去，必然死不瞑目，所以才如此谦卑。

孔明下山相助，刘备言听计从。怕的是稍有违背，就可能后悔。关羽遇害，张飞以为刘备当了汉中王，早忘了桃园结义的誓言。使得刘备不顾一切，要照兵伐吴。张飞限期三军挂孝，逼得部属将他杀害。刘备明知联吴抗曹是一贯政策，也惟恐违背但愿同年同月同日死的誓言，为后人所耻笑。毅然不接受诸葛亮的劝阻，以及东吴特使诸葛瑾交还荆州，永结两国盟好的和解。无非是以悔的心态，来防止自己的独生行为。

刘备出师不利，加上哀伤过度，终于病倒在白帝城。自知不久于人世，速请诸葛亮、李严等大臣来永安宫，只怕迟了来不及交代后事，很可能招致悔恨。

孔明来了，刘备请他坐在床边。承认自己不听丞相的话，才自取其败。为的是怕诸葛亮误会自己对他不信任，以后不方便处理事情。看见马谡在旁边，赶紧叫他暂且退下。说明马谡言过其实，不可大用。为的是怕孔明重用马谡，造成悔憾。最后坦诚向孔明表示：阿斗可辅，就请辅助他；如果太不像样，可以自立为成都王。害得诸葛亮汗流遍体，手足失措。接二连三地保证，要尽忠辅佐阿斗。

刘备这种举动，不可能以退为进。如果是的话，大可以仿效当年刘表要让荆州的故事，直接请孔明为汉中王。当然，我们也可以说这样直接的话，对孔明的伤害太大，等于摆明不让孔明这样做。我们从刘备一生的表现，可以相信他这样说，是出于一片真诚。就算他是骗人的，我们有一句话，可以当做参考：骗一次算骗，一直骗下去，骗一辈子，就不算骗。刘备是真诚，还是虚伪？我们从他不接受刘表的礼让，不忍心抛弃新野的百姓，不贪恋汉中王的既得利益而为弟报仇，应该可以相信他的真诚。

孔明的退休计划，由于刘备的托孤，而完全打消。阿斗的种种行为，孔明都能够忍耐，和白帝城刘备说这一番话，有十分密切的关系。刘备地下有知，也会看到悔字诀所产生的良好效果，而含笑九泉吧！

#### 10.刘备为什么要托孤，难道没有其他的方法吗？

曹操当魏王时，左慈告诉他，不妨考虑请刘备当皇帝。自己则云逝四海，或者到峨眉山修道。曹操对自己的处理，十分了解。已经把自己逼得无路可走，只有硬着头皮，一直走到人生的终点。因为他的仇人太多，不会放过他。一旦离开权力的核心，很可能立即被追杀。

他的儿子也心中有数，知道曹操在玩弄什么把戏，绝不肯中途罢手。那些依附在身旁的文武大臣，更是不会把轿子放下来，任凭曹操想不想继续坐下去？他只好把左慈当妖怪，下令追捕斩杀，以免担负忠言逆耳的罪名。

现在轮到刘备自己，明知道刘禅的困境。实在难以突破，还要勉强让他接任。显秩序的僵化，从这里看得非常清楚。要孔明继位，不就等于要他的命？逼得非当场撞死，不足以表明他的忠心。我们不能以现代的显秩序观点，来评鉴那个时代的显秩序。却应该深切地体认，为什么显秩序必须时堂做出调整，便是各有各的包袱，很不容易摆脱。隐秩序对改朝换代，通常比较不在乎。因为站在大气的立场，各个气球所装的气体，都是大气的一部分。换来换去，好象并没有太大的差别。显秩序要很久很久以后，才干脆废除帝制。把改朝换代的沉重包袱，整个抛弃掉。希望不要为了姓氏的不同，坚持要拼得你死我活。不过在刘备那个时代，真的除了重重拜托孔明，好好辅佐之外，根本没有别的路走。刘禅能否继承大业，那是他的事。刘备既然立他为太子，便只好把这一个难挑的大担子，不顾一切地交付给他。

11. 刘备一生，对我们最大的贡献是什么？

刘备身为皇族，难免以“心存汉室”为本位思维。他为这个目标奋斗了一辈子，险终才发现朝代的兴衰存亡，并不是人力所能够完全加以掌握的。他觉悟到人们所说的宿命，原来就是那一只看不见的手。而他的体会，则是教化重于一切。教化才是看不见的那一只手，左右着历代的更替，也将决定三国的命运。

曹操很早就控制朝政，如果他明白“德本才末”的道理。把自己“治世能臣”的优良才能，尽情地表现出来。把那一份“乱世奸雄”的丑恶面目，借着自反、自律、自觉的修养功夫而加以改变。刘备说不定在曹操表奏他的军功，引他面见献帝，被尊为皇督时。便和曹操真诚合作，共同辅助献帝。恢复大汉的开国精神，重建诚正忠义的政治风气。但是，曹操始终把刘备当做对手，实际上等于高抬刘备的地位，也提供刘备很多的机会。可见恩生于害，害生于恩，在两人的长期互动中，表露无遗。要不是刘备的种种作为，对曹操产生很大的影响。至少是有所顾忌，曹操很可能提前废献帝，公然篡位。

孙权如果够义气，就应该信守孙刘同盟的约定，共同以曹操为敌人。打不过关羽，更不应该朦骗偷袭，简直不义至极。刘备高举复仇的旗帜，居然还打不过陆逊这个年轻人。这才想起英雄出少年，如果不重视品德修养，不请求伦理道德。年老就打不过年轻人，岂不是老境凄惨，人人到头来都十分可怜呢！

刘备一生的经历，至少带给我们三大启示：

(1) 一个人有抱负，有品德修养，不一定就能成功。因为当时的大环境，对事情的发展，有很大的影响力。

(2) 刘备天资仁厚，以复兴汉室为己任。立信守义、态度谦和、宽恕包容，都是他的美德。获得很多人的欢迎和支持，却始终拿曹操和孙权毫无办法。因为同一社会，急于成名的投机份子，不讲究气节的人，大多依附在曹操左右。而江东乡亲，远隔中原，与汉室存亡，并没有太大关系，也就拥孙权以建立功业。再说，关羽和张飞过份出色，除了赵云之外，恐怕很多人不敢来共事。大环境造就不一样的形势，往往非人力所能够改变。

(3) 政治是有形的，教化是无形的。有形的未必比无形的重要。因为教化是本，政治是教化的具体表现。

刘备一生热衷于复兴汉室，到头来才发现空忙一场。其实他这一辈子的使命，不在恢复有形的汉室，而在实施对社会大众的教化。劝曹操杀吕布、不敢接受陶谦两度让给徐州和刘备的礼让荆州、不忍心舍弃百姓而增加作战难度、以及庞统建汉席上谋杀刘璋以取益州等待，都是很好的示范。并不因为东征失败，而枉此一生。

(3) 美化祖先以教化后代子孙，是中华文化最有效的传承方式。隐恶扬美，也是一种美德，何况对祖先。



刘备纵然有一些美中不足的地方，我们应该以人无完人来包容他。苏东坡说：“街头听人说三分，闻刘玄德胜皆喜，闻曹操胜皆怒。”可见中华民族的美德，在对品德优良者，有所偏爱。喜欢刘备的人愈多，这一代的风气，必然良喜。喜欢曹操的人愈多，那不十分危险！

12.刘禅继位，孔明如何辅佐？彼此配合得好吗？

刘禅继位时，才十六岁。从来没有到前线打过仗，也没有参与什么大不了的事情。由此可见，刘备原先并没有称帝的野心，否则不可能不特别加以教导和训练。

父亲样样强，儿子常常自认为不如。临终时又当大家的面，要兄弟皆以父事丞相。分明是孩子不懂事，要听孔明的话。就任之后，所有事情都由丞相裁决处理。甚至于指定张飞的女儿当皇后，刘禅也遵照接纳。和孔明这样高明的人在一起，自然显得样样都不行。

不久，边防来报曹魏调五路大军，来取西川。赶紧找孔明商议，却回报丞相染病不出。皇太后惊慌，要亲自前往探望。侍郎董允认为还是由刘禅先出面，比较合适。于是刘禅亲往相府，见孔明在小池边观鱼。他不敢大意，小心地问丞相安乐乎？孔明告诉他并不是有闲情逸致，在这里看鱼。而是寻思退兵之计，现在已经有了办法。又说兵法的奥妙，在使人难以猜测，所以不能够泄漏于人。刘禅很可能似懂非懂，唯唯喏喏，不方便插嘴。就算真的听懂了，又能够说些什么？他先天不足，没有获得实战的磨练。现在又面对这么高明老到的丞相，除了听从相父，多多学习、体会之外，还能够做什么？彼此的配合，在这种情况下，恐怕也只能如此。

孔明不篡位，是他的美德。刘禅不多话，当然也是良好的表现。我们不应该因此而看不起刘禅，何况他在今后的日子里，经由不断学习和历练。总有一些长处，值得我们欣赏。不妨拭目以待，暂时不要全盘否定才好。

刘禅的故事，提醒我们，父母再忙碌，也应该拨出时间，好好加以教导。刘备在荆州的时候，生下刘禅。适逢曹操的大军，突然杀到新野。一路追到当阳长坡，和妻子失散。幸好赵云单骑救主，才把刘禅救出来，幸免于难。后来孙权听说刘备西征，派人把孙夫人接回东吴。夫人想把刘禅一起带走，孔明使赵云截江夺回。从此刘禅便被安置在安全的舒适环境中，不像孙权那样，从小便追随在父兄身边，接受严格的教训。

或许是刘备半生戎马，到年近半百时，才生下刘禅。晚年得子，加上又是独生子，难免更加疼爱，而疏于教导。如果是这样，那就更不应该。因为生得少就应该教导得更好，才是为人父母的道理。养子不教父之过：养儿子不教，害自己全家；养女儿不教，害别人全家。不论生得多少，什么情况，都是不应该规避的责任。

有人说孔明是刘禅的太子太傅，也就是家庭教师。孔明生性谨慎，教导子弟又非常认真。以当时的情况，实在很难兼顾，应该不是事实。否则他就任后，也不致对孔明如此生疏，居然会问丞相安乐乎这样的问题。

刘备知子莫若父，既然知道刘禅不是合适的继承人。为什么不直截了当，和孔明商议，由谁继任比较合理？总比当着大家的面，说什么可辅则辅之，否则可自立为王，要妥当得多。证明一个人的改善意识，经常受到某些说不出的限制。刘禅的禅，和禅让的禅同一个字。刘备为什么不会想到，既然自己的儿子不够份量，禅让给合适的人，岂不是更加圆满？相信这么一本，后世再也没有人，会嘲笑他是一代枭雄，假仁假义了。

13.刘备驾崩，曹丕和孙权有什么反应？

我们说刘备驾崩，意思是汉献帝之后，刘备继承正统，延续汉朝的命脉。这是对刘备的一种尊敬，表示他一生的理想，在某种程度上，已经获得具体的成就。

曹丕得知此事，大喜说：“刘备已亡，朕无忧矣！”主张趁机讨伐。贾翊劝阻，而司马懿则枉力赞成。并且提出五路大兵，四面夹攻的计策。辽西姜兵从旱路取西平关；南蛮王孟获攻打益州、永昌、■和越隗四郡；孙权攻两川夹口涪城；孟达攻汉中；曹真取西川。五十万大军，分五路并进。孔明再高明，谅也无法抵挡。曹丕依计而行，指派专人，先到东吴，

向孙权解释前次未派兵支持的原因，是一时不明。现在已经大悔，决定分兵四路灭蜀。东吴如果受，将来分给一半蜀地。

孙权正忙于改元为黄武元年，拜陆逊为辅国将军江陵侯，领荆州牧，以奖励他的功劳。但是内心则相当懊恼，早知道刘备病危，就不该向蜀示好，表示和解的善意。干脆一直攻打下去，把蜀灭掉，再回头伐魏。他听到魏使的传达，问陆逊有什么意见？陆逊说魏和吴都不是孔明的对手，不如先勉强答应，再看情况而定。如果四路皆胜，当然发兵支应。若是四路兵败，再做打算。

这时候孔明的特使邓芝也来到东吴，孙权心中的怨气，趁机发在这位说客的身上。弄得邓芝要往殿中的油鼎里跳，孙权才紧急加以阻止。请入内殿，以上宾之礼待之。决定由张温随邓芝入川，与孙明通好。

刘备和孙权、曹丕三人，前后都判断错误。说起来三人各自一厢情愿，做出对自己有利的猜测。告诉我们旁观者清而当局者迷，还要加上一句：地位愈高，往往迷得愈厉害。刘备对孔明的礼待、信任和接纳，随着他的形势愈有利，出现递灭的倾向。孔明当然有自知之明，仿效当年汉高祖和张良的故事，也愈来愈像张良。非常谨慎地不发表太多意见，有时候甚至没有反应。孙权对吕蒙，尚且不如鲁肃那样信任。对陆逊更是缺乏信心，否则为什么派诸葛瑾向蜀求和不成，马上转向投降曹魏？他的想法是曹丕派兵夹攻刘备，结果也是落空。曹丕小心眼特别多，那时候还在整肃曹植的党翼。只想蜀吴相争，魏末得利，结果失掉了最好的时机。

孙权假降，曹丕还不是假意要分一半蜀土给东吴？双方缺乏诚信，自然不容易联合作战。实际上蜀军虎亭大败之后，已经没有什么兵力。孔明利用孙权和曹丕之间的矛盾，再派邓芝陪同吴使张温，向孙权表明两国同心灭魏，得天下太平。然后看天命所归何人，再来定夺的诚意。孙权大笑，于是吴蜀重新言好。曹丕当然非常愤怒，司马懿趁机烧火。建议御驾亲征，先取东吴。他人在曹营心在汉，存心害死曹丕。看起来真的是水镜集团派来卧底的人士，否则怎么会提这种馊主意呢？

司马懿被封为尚书仆射，抓住国政大事的决断权。曹丕则疲于奔命，差一点死在东吴都督徐盛的火攻烈焰中。大将张辽，腰间中了一箭，回许昌后不治而死。曹丕厚葬之，却不胜感伤！孔明这边，由于南蛮王孟获来犯，所以当赵云趁机杀出阳平关之际，回军成都候命。

#### 14.孔明辅佐刘禅，他的政绩如何？

孔明在成都，事无大小，都亲自秉公处置。两川的人民，祥和太平。真正做到夜不闭户，路不拾遗。又逢气候正常，连年农作物丰收，日子过得很好。遇到差役，无不争先办理。因此军需器械应用物品，俱皆完备。仓库充实而且财务良好，证明丞相的施政实力高超。

他的基本策略，并未因刘备征东失败而改变。仍然以联吴抗曹为基础，与吴修好。在施政方面，以重法制和得人才为本。有人说孔明是法家，主张严刑峻法。实际上孔明是儒家，以王通的精神来教人为善，透过情理来推动刑法的治理。儒家原本情理法并重，并不能由于孔明重刑法，便把他归入法家。儒家施政，重在养民、爱民、富民、教民，孔明完全遵照实施。虽然汉室衰微，他仍旧心存汉家。刘备去世，当年的共同理想并未有所改变。只是荆州已失，隆中对策所订东西两路同时北伐，夹攻曹魏的计划，很难实现。单靠益州这一路，必须先征服南方。以免后顾之忧，使自己不敢全力向前。

孔明一本初衷，又受刘备重托。所以竭智尽忠，辅佐刘禅。他在出山前，已经潜修多年。对于政治、社会、教授、军事、经济各方面，都有很好的素养。深知大战之后，休兵养民，才是最要紧的事情。他并不急于收复失地，只是冷静地安排、化解外来的压力，先把内政修好，充实国力，再做其他的打算。这种实事求是，稳健妥安的方式和态度，值得我们学习。刘备和孔明都十分重视人才，但是刘备比较偏爱武将，孔明则稍偏于文才。孔明和刘备的互补性，恐怕在刘禅身上，找不回来。

### 15.孔明为什么要兴师征伐南蛮？结果如何？

孙权为了害怕刘备反攻，派人到南中，散布蜀军失败的消息。并鼓动南中兴兵作乱，以威胁蜀国。

孔明在刘备死后，当然想过自己的处境和出路。这时候退休，归隐山林，不但说不过去，而且实际上行不通。魏、吴一定派人来礼聘，否则便谋害全家。干脆向魏或吴投降，把这个烂摊子摔掉。那又何必下山，徒然辛苦这么多年？算来算去，只有硬着头皮，鼓起勇气继续往前走。一个人可以不下山，像当年的好友崔州平、石广元、孟公威。或者下山之后急流勇退，有如徐之直那样。熬到自己这种地步，已经逼得毫无退路了。既然如此，当初的隆中对策，是不是应该修正一下。以便做好准备，重新振作起来，超出一条光明的大道呢？

要此伐，必先安定南中，以免后顾之忧。趁着这一次蛮王孟获大起十万蛮兵，前来侵犯。向刘禅报告当前情况，以及南蛮的重要。然后亲领大军，以关羽的第三个儿子关索为先锋。向南而行，一路秋毫无犯。

孔明深知南蛮离中原十分遥远，人多不习惯于王通的教化。要收服这些人，必须可刚可柔，而非坚硬到底。马良的弟弟马谡，在这一次南征的时候，向孔明建议攻心、收心的计策。以免今日破之，明日复反。将来为了南蛮的问题，来往奔波，对北伐一定大有影响。孔明一向认为马谡是可用的人才，听到他那攻心、收心的一劳永逸计策，自然满心喜欢。这一次兴师征伐南蛮，和以往的作战不同，不求速战速决，而求心悦诚服。

首先被擒的蛮将，是郭焕。孔明以酒食待之，问是何人的部将？回答是高定的。孔明说高定是忠义之士，把他放回。不久，高定果然率众来降。孔明以高定为益州太守，郭焕为牙将。并以当地人吕凯为行军教授，兼向导官。于是孔明提兵大进，深入南蛮荒芜的境地。

蛮王孟获闻知孔明到来，立即召集三洞之帅商议对策。决定分兵三路，以得胜者为洞主。结果两个元帅都被蜀军捕获，赵云杀掉另外一个。孔明释放两个洞主，料想次日孟获必然视自引兵前来厮杀。孟获果然大怒，将军进攻，被魏延活捉，解到大寨。孔明早已杀牛宰马，设宴在寨。孟获表示不服，孔明赐了酒食，给与鞍马。差人送出寨外，使孟获安然归去。就这样捉了放，放了再捉。孟获使出各种招数，孔明逐一加以破解。总共七次擒得孟获，七次都无条件释放。孟获深度感动，流着眼泪说：“七擒七纵，自古未曾有也。吾虽化外之人，颇知礼义，直如此无羞耻乎？”于是率领兄弟妻子宗党等人，全都跪下谢罪，向孔明保证不再反了！孔明问孟获心服不服？孟获说子子孙孙都应该感恩，怎么会不服？孔明请孟获上帐，设宴庆贺，令他永为洞主。

孔明不但归还所有的土地，而且不留一兵，不置一吏。彼此相安无事，南中皆感孔明恩德，为他建立生祠，四时享祀，并尊称为“慈父”。终孔明之世，永远没有再反。孔明能够专心此伐，这一次南征采用攻心，收心策略，具有重大的贡献。因此而愈加相信马谡的才能，却种下了来日可怕的祸根。天下事有得必有失，实在防不胜防。

### 16.曹丕在位只有七年，给我们什么启示？

曹丕如果不篡位，就不会有三国出现。大家都属于汉，只是理念不同，各有地盘，也各有坚持而已。曹丕改国号为魏，等于灭掉汉朝。这才产生魏、蜀、吴三国，互不隶属。蜀国称为蜀汉，不过是一种心存汉室的表示。不能一统天下，仅能维持偏安的局面。勉强延续正统，最后还是向曹魏投降，为期也不过数十年。

由于笃好文学、多愁善感，气质文弱却又喜爱著作，加上兄弟争夺太子宝座，费尽心机。曹丕三十岁时，便发觉自己“未白头已成老翁”。卅三岁篡位，三年后就建设寿陵，下诏死后不造寝室殿，必须薄葬。他自知体弱多病，恐怕活不久。却又不早立太子，临终才把平原王曹芳找来，要曹真、陈群、司马懿三人，同心辅佐。这时候才四十岁，在位七年。给我们的启示，分述如后：

(1) 一个人要有自知之明，做自己应该做的事情，而不是盲目争夺，反而置自己于不

利的地位，害己害人！

曹丕在读书和写作方面，有很好的收获。表示他的长处，在文学著述。但是他的度量不大、处事不公正，则是很大的缺点。可惜他身为长子，盲目争夺太子的位置。对诸弟又心存猜忌，经常思虑到通宵不能成眠。篡位后又遭受很多批评，引起他的忧虑与滥杀。早知如此，不如把王位让给别人。自己专心写作，岂不是更好。

(2) 家不齐则国不治，家风与宗教，都十分重要。影响人的一生，莫此为甚。败坏家风，必定遗害后世。

曹丕的母亲，出身娼家。曹丕的妻子，原本是袁绍的子媳。曹操鼓吹重才不重德，败坏了自己的家风。也使他的子孙，在这种家教之下，培养不出良好的品德。曹氏刻薄寡恩的家风，影响到魏国的行政。曹丕即位后，对诸弟百般忌刻。朝臣中意无一人，提出谏言劝阻。可见忠义之士，不是远离，便是不吭声，不敢多言。

(3) 开国要有新的气象、新的作为。否则新不如旧，或者完全和旧的一样，改国号又有什么作用？

曹丕急于争夺王位，却未能用心学习治国的本事。篡位之后，已经未老先衰，又忙于家族的内斗。开不出新的气象，和原先的期待，相去甚远。值得一提的，只有明文规定太监为官，有一定的限制，以免宦官专权。外戚不得为辅政大臣，也不得无功封侯，以预防外戚干政。总算把汉末的主要弊端，立法禁止，让后世遵守。

曹丕生当乱世，又出生于曹家。要想出污泥而不染，别有一番修养，当然不是一件容易的事情。但是对于刘备和孔明的表现，应该知之甚详。如果用以反省自己，至少和曹操一样，有所顾忌而不敢篡位。还可以学习孔明的长处，在自己继承大位后，好好施展才能，来弥补先人的罪恶。曹操被骂为国贼，相信他多少有一些耳闻。为什么变本加厉，由自己来篡位呢？退一万步想，篡了位，开了国，就应该专心一意，把国治好。何至于连自己弟弟都不放过，非整得凄凄惨惨不可？实在没有兄长的器度和爱心。自己体弱多病，就应该早立太子，找合适的人专心教导，以便做好接班的准备。他居然不关心这等大事，可见为国为家的责任，都有很大的疏失。

17. 司马懿为什么上表乞守西凉等处？后果如何？

曹操曾经说过：“司马懿鹰视狼顾，不可付以兵权；久必为国家大祸。”但是曹丕好像不知道，竟然把托孤的辅佐责任，交给他和曹真、陈群。司马懿知道继任的皇帝曹叡，对他颇有疑心。刚好雍、凉二州缺人把守，司马懿趁机上表，请求驻守西凉等处，获得恩准。

孔明这边，知道司马懿深明韬略，善晓兵机，并且怀有大志。现在雍、凉训练兵马，将来必为蜀中大患。马谡建议密遣心腹，潜入洛阳，散布司马懿有意造反的谣言。伪造司马懿告示天下的榜文，遍贴各处，使曹叡心疑而杀之。曹叡果然中计，命曹真监国，亲领御林军十万，来捉司马懿。经过再三说明，发誓交先帝托孤，绝对不敢有二心。请求给予一旅之师，先破蜀，后伐吴，以表明忠心。曹叡犹豫不决，太尉华歆认为不可付以兵权。曹叡接受建议，将司马懿削职回家，罢休故里。

倘若司马懿真的造反，正式公告宣示之前，必定做好充足的准备。怎么会事先毫无讯息，马上有人揭下告示来奏？可是曹叡却轻易相信，显见其思虑不周，经验更是贫乏。司马懿上表，自请往西凉，时机和方式，都令人可疑，所以曹叡才这么容易上当。但是，话说回来，这是那一双看不见的手，在保护司马懿。要他暂时远离权力中心，好好韬光养晦一番。等待适当机会，再出来执行任务。要不然，造反大事岂是发誓保证，便能够化解的？不上表求去，留在曹叡身边，迟早也会出事。不如削职回乡，伺机待命，才是目前最佳的去处。

18. 孔明此伐，为什么要上出师表，有什么用意？

刘备战败之后，五年之内孔明全心治理内政，平定南蛮。他准备充足，又逢司马懿被罢职。于是在刘禅主持早朝时，呈上“出师表”，要讨伐曹魏。

他首先说明北伐不是个人的主张，而是先帝的遗志。讨伐曹魏，并非私人有什么恩怨，却是为公的举动。接着建议刘禅，应该开城布公，对人对事，都不宜偏私。宫中和府中要一视同仁，不容许不忠不义的小人，违法乱纪。然后举荐现有同仁当中，特别忠实可靠的人士，诸如郭攸之、费祋、董允、向宠等人，使刘禅在必要时，多向这几位请教。他知道此伐并非短期间能够完成，惟恐刘禅在这段期间内，有所偏失。所以才不厌其烦，交代得十分清楚。孔明廿七岁追随刘备，现在已年近半百。这廿一年来，凡事谨慎。现在一切准备妥当，即将远离成都，希望刘禅亲贤臣、远小人。将讨贼兴汉的任务，交付给他。如果没有成效，还要治他的罪。

刘禅恐怕有劳相父神恩，孔明则表示南方已平，无内顾之忧。不就此时讨贼，恢复中原，更待何日？他心中充满了必胜的信心和决心。惟一放心不下的，是刘禅。所以委婉地提出很多警惕的建言，以资防患于未然。

孔明召集诸将，准备向汉中出发。赵云匆匆赶来，说自己虽然年纪老大，也务必参加。孔明再三苦劝，赵云坚持。于是以赵云为先峰，邓芝陪同。又着李严等守川口以拒东吴，留向宠总督御林军马。在刘禅引文武官员茅送下，孔明亲率大军。取道祁山，进攻曹魏。

#### 19.姜维为什么投降？孔明为什么说吾愿足矣？

祁山在现在甘肃东南的西和西北位置，是孔明北伐的主要进军路线。山上有十分坚固的城池，为兵家必争之地。孔明对魏延一开始就没有好感，要不是刘备劝阻，老早就砍掉他的头。后来刘备一再提拔魏延，并随同入川。东征时已封为镇北将军，甚得刘备信任。这次追随孔明北伐，向孔明建议取道子午谷，攀援秦岭，然后直扑长安。孔明却认为并非万全之计，不予采纳。魏延怏怏不乐，幸亏赵云以半百高龄，连斩曹军五将。关兴、张苞建有奇功，魏延趁机骗取安定城。蜀军士气大振，打算攻取天水。中郎将姜维，向天水太守马遵献策。起兵出城，只留文官守城。待赵云来攻，才内外夹攻。赵云首尾不能相顾，只好冲开条路，引败兵奔走。姜维赶来，幸好张翼、高翔赶来救援。赵云逃回大寨，向孔明说中了敌人之计。又说姜维年纪轻轻，功夫了得！当地人告诉孔明：姜维字伯约，天水人。事母至孝，文武双全、智勇兼备，真当世之英杰也。孔明自为前部，望天水出发，亲眼看到姜维调度兵马，也叹为将才。吩咐魏延，引军虚张声势，诈取姜母现住处的冀县。如姜维到来，即放入城。曹军大将夏侯懋，被王平生擒。孔明命他招安姜维，并且说姜维现在冀县探望母亲，派人来说：但得附马在，我愿来降！夏侯懋懦弱无谋，表示愿意。孔明给予衣服鞍马，不令人跟随，放之自去。夏侯懋附马逃离途中，见数人奔走。问之，答以“姜维献了城池，归降孔明。蜀将魏延纵火劫财，因此弃家逃走。不久又见百姓携儿扶老而来，所说皆同。夏侯懋信以为真，到天水城下叫门。城上认得附马，慌忙开门迎接入内。兴太守细说姜维之事，大家都认为姜维已经投降。当夜蜀兵来攻，火光中可见姜维在城下挺枪勒马，大叫：“请夏侯都督答话！”夏侯懋及马遵到了城上，姜维大叫：“我为都督而降，都督何背前言？”夏侯懋惊问什么前言？姜维回答“汝写书信教我降蜀，怎么现在却不承认。我今降蜀，加封为上将，那里有回魏的道理”？原来城下的姜维，是孔明找形貌相似的兵士，伪装姜维。在火中光不容易辨识，这才以假乱真。真的姜维，夺得蜀军粮草，正要入城，被张翼和王平两下夹攻。姜维杀出一条生路，来到天水城门。太守令士兵乱箭射下，姜维飞奔封城，又是一阵乱箭。皆说反国之贼，既已降蜀，又来干什么？姜维不能辩解，仰天大叹。两眼泪流，拨马望长安而走。被关兴截住去路，孔明乘车由山坡中转出，问他此时为什么还不投降？姜维想了许久，前有孔明，后有关兴，根本没有退路，只好投降。孔明慌忙下车而迎，执着姜维的手说：“吾自出茅芦以来，遍求贤者，欲传授平生之学，恨未得其人。今天遇到你，吾愿足矣！”少年慎择师，老年慎择徒。孔明说的是真心话。姜维大喜拜谢，共商取天水、上邽的计策。于是天水、上邽、冀城三地，悉归蜀汉。远近州郡，也都望风归降。孔明整顿军马，尽提汉中之兵，前出祁山。这一次北伐，获得姜维这一员大将，确实是最大的收获。孔明自知年纪逐渐老大，丞

须培养接班人。得到姜维，当然是呈愿足矣！

## 20. 司马懿为什么复出？曹叡不是不相信他吗？

曹叡闻知驸马夏侯懋丢失三郡，逃往羌中。蜀军已到祁山，大吃一惊。赶忙拜曹真为大都督，郭淮为副都督。七十六岁老将王朗为军师，曹遵为先峰，前来迎战。王朗初遇孔明，两人对话。王朗被孔明气得大叫一声，撞死于马下。曹真料想军中治丧，孔明夜间必来劫寨。预先布好兵力，并趁机反劫蜀寨。孔明将计就计，杀得曹军败走十余里，死伤过半。郭淮建议商请西羌人起兵袭蜀之后，以期首尾夹攻。曹真大喜，派人黑夜赴羌求救，并许以和亲。羌人起兵廿五万，号为“铁车兵”，实以骆驼或骡马驾车，直扣两平关。孔明以马岱久居西羌，可为响导。并派关兴、张苞前往御敌。大破羌兵后，将所获羌兵及车马器械，全部发还。曹真连日盼望羌人消息，忽报蜀兵拔寨收拾起程，认为羌兵已经发动攻击。分两路追赶时，先锋曹遵，被埋伏的魏延一刀斩于马下。另一路也为赵云所破，两路都败回魏寨。只得写奏本向曹叡求援，太傅钟繇奏请司马懿复出。曹叡对前次罢职的处置，也有悔意。赶紧派人到宛城，请司马懿复职，加封为平西都督。起南阳诸路军，前赴长安。

曹叡知道曹真根本不是孔明的对手，所以屡战屡败。何况上次的事件，很容易查出根源，是孔明散布流言，才造成如此严重的误会。现在又赶上紧急时刻，自然同意钟繇的意见，立刻召司马懿复出。并由曹叡御驾亲征，要司马懿整日前来指挥，以期打败蜀军，击退孔明。紧急时刻，非用人不可，当然相信司马懿。以后的事情，以后再说。

## 21. 孔明为什么不救孟达，却让他战死？

孔明第一次北伐，自出师以来，累获大胜。忽报永安宫守将李严的儿子李丰求见，说是特来报喜。接着说明当时孟达降魏，实在有不得已的苦衷。曹丕很赏识他，经常赐予骏马金珠，封为新城太守，委以镇守西南的重任。曹叡即位后，朝中多人嫉妒。孟达很不安，表示有意起金城、新城、上庸三处军马，逐取洛阳。如果孔明配合进攻长安，则两京大定。这时又据报曹叡请司马懿复出，孔明大为吃惊。赶紧修书告知孟达，要特别提防司马懿。这一耽误，给司马懿制造了大好的机会。

司马懿在家，听说孔明连连得胜，不禁仰天长叹。忽报曹叡特使，前来宣召复职。金城太守申仪的家人，又以机密事宜求见，细说孟达有造反之意。司马懿大喜，认为机不可失，一方面急奏曹叡，一方面迳往擒拿孟达。途中捉住孟达心腹，搜出孔明来信。司马懿大惊，世间能者所见，果然相同。早一步杀了孟达，孔明还以为不幸被自己言中。其实，这一次是孔明误判而司马懿及时抓住机会，一缓一急，造成孔明北伐的很大阻碍。

原先孟达是蜀军将领，当年关羽败老麦城，修书交付廖化，向上庸求救。而孟达和刘封，正是上庸地区的守将。刘封本来姓寇，刘备尚未有儿子时，收他为养子。当时关羽不以为然，刘封因而怀恨在心。孟达眼见东吴兵精将勇，麦城弹丸之地，那里抵挡得住？何况曹操亲督大军前来，凭我们这些兵力，岂能对付两家的强兵？于是鼓动刘封，向廖化诉说一杯之水，不能救一车薪火。要廖化回报关羽，静候蜀兵来救。廖化哀求无效，不得已大骂而去。后来刘备知道这件事情，便要派人来擒拿两人。孔明献计先把两人调开，升刘封为绵竹郡守，孟达仍留原地。并命刘封率兵来擒孟达，于是孟达叛蜀归魏。有这一段不良的记录，孔明对他当然不敢轻信。以致丧失联合进攻的机会，反使司马懿一举建功。

若是孔明立即回应孟达的建议，至少可以收复孟达的守区。而孟达也不可能这么快就被司马懿消灭掉。当然，孟达给孔明的回信，写明司马懿复出，往返至少一个月，才能有所行动。也让孔明看出他的判断有误，更加不敢支援他。因为司马懿有了孟达叛乱的情报，根本不需要报告曹叡，可以马上行动，使孟达措手不及。所以孔明当时就料定，孟达必死于司马懿手中。

不论如何，我们可以推知，这一只看不见的手，正悄悄地从孔明身上，转向司马懿。因为分久必合，现在的问题，是如何合法？刘备一死，孔明失去依靠。在他的努力之下统一，

刘禅承受得了吗？让孙权统一天下，以他那种虚伪、残暴、短视的性格，担当得起吗？算来算去，还是魏把汉篡掉，由魏代汉，再设法以其他方式来合，比较可行。何况孔明年已半百，要找一个人来顶替他，并不容易。司马懿倒是可用的人才，不妨借用他的势力，来企求转化。我们承认，这种想法不过是事后之明。当时谁也看不出来，就连司马懿本人，恐怕也不例外。这就是无形无迹的隐秩序，很难预测的证明。大家都知道未来会变化，但是测不准，所以叫做天机难测。

## 22. 司马懿出关，孔明如何应付？为何起用马谡？

司马懿斩孟达，曹叡大喜。赐金钺斧一对，以后遇有机密要事，不必奏闻，可先便宜行事。司马懿举张拿为先锋，引军二十万，出关迎战。他料定孔明一向谨慎，不敢走子午谷。街亭就成为孔明必经的要地，务必先断其要路，以绝其粮道。蜀军若一月无粮，自然退回。

孔明这边，同样料想司马懿出关，必取街亭。便问谁敢引兵去守？参军司马谡立即表示愿往。孔明说街亭虽小，关系却十分重大。倘街亭有失，吾大军休矣！马谡坚持，孔明还是不依。最后以军中无戏言，要马谡立下军令状。若有闪失，斩杀全家。为安全起见，特别指派王平相助。特别提醒王平，这是重任。安好营寨之后，派人尽图持回，以便查阅。凡事商议妥当而行，万万不得轻易。又派高翔屯兵街亭东此的山僻小路，以便及时引兵救援。指派魏延在街亭之后，以便接应街亭。

高明所见略同，双方都以街亭为目标。一攻一守，俨然是大战的关键。孔明还是不放心，要赵云、邓芝各引一军出箕谷，以为疑兵。自己统领大军，兵出斜谷。

马谡在白帝城时，曾经被刘备点名。要孔明特别小心他时常言过其实，千万不可大用。但是南征时所提的攻心、收心策略，效果很好，孔明十分欣赏。这次用他当参军，经常和他讨论，也很有同感。他觉得刘备每次出征，都喜欢提拔新人。既然马谡如此坚决，也就委以重任。不料他对人的判断，仍然不及刘备。第一次独挑大梁，使用错了人。莫非是天意如此，谁人能知？

## 23. 马谡失街亭，是什么道理？不是安排得很妥当吗？

王平劝过孔明，不能相信马谡的实力。平日说得头头是道，好像足智多谋。一旦亲临战场，很可能手足无措。马谡从来没有带过兵，缺乏实际作战经验，不适宜担当这等重任。孔明在这种情况下，仍然以马谡守街亭。如果不是那一只看不见的手在运作，什么会这样？

马谡的看法，是在山上屯军。王平的意见，则是在路口下寨。马谡坚持，当即分兵五千，要王平自行下寨。并说破了魏军，不能在丞相面前分功。司马懿看到马谡如此安寨，感叹孔明用这样的庸才，如何不误事？

王平将分别安寨的图本，派人送给孔明。一看之下，孔明大叫完了！但是已经来不及了。那边司马懿引两路兵围山，断了供水的道路。王平战不过张合，只得退去。而山上无水，士兵无法饮食，寨中大乱。马谡大怒而斩杀二将，士兵惊恐。司马懿又令人沿山边放火，山上蜀兵愈乱，纷纷逃奔。魏军攻下街亭，蜀军惨败。

马谡失街亭，主要有三个原因，分述如下：

(1) 孔明经常和他谈论兵法，从白天一直谈到深夜。让他产生一种错觉，以为自己的兵法比孔明还要高深，至少和孔明不相上下。因而自以为是，不听建议。王平识字不多，对马谡来说，根本不放在眼里。这种一般人常犯的错误，认为知识水平不高的人，不值得重视。在马谡身上，当然很难摆脱。实际上王平有见识、善于作战。他历来的表现，不在黄忠、魏延之下。只是因为他一向朴实无华，不为大家所注意。孔明以马谡为主将，用他为副。如果正副对调，说不定结果不会这么惨。

(2) 刘备常用上山驻扎的方式，对马谡产生重大的影响。殊不知能不能掌握水源，才是胜败的关键。山上有水源，饮水不成问题，当然可以驻扎在高山上，占尽地利。街亭是西北干旱地区，山上并无水源。马谡舍水上山，难怪司马懿笑他徒有虚名，实在是庸才。孔明

知悉后，也拍案大惊，认为马谡无知，坑陷吾军。这种地形判断的错误，经常发生在只知理论，不能灵活运用的人身上。马谡果然如刘备所言，言过其实，不能大用啊！

(3) 面对危难，不能指挥若定。司马懿先命张合，引一军挡住王平来路。另外派人断了汲水道路，自己才大驱军马，把山四面围定。马谡在山上，只见魏兵漫山遍野。旌旗队伍，甚是严整。马谡挥动红旗，命兵士下山攻击。蜀军尽皆丧胆，不敢下山。马谡怒斩二将，众军惊恐，只得努力下山来冲魏兵，无效而退。司马懿又令人沿山放火，蜀兵无水，又不得食。马谡不知如何是好？驱使残兵杀下山去，幸魏延来救，街亭却失掉了。

祸不单行，孔明这一次北伐，误了救援孟达的大好时机，现在又错用马谡，丢掉街亭。就算事先再三考虑，安排得十分周到。仍旧因马谡的刚复自用，却又临危不能镇定，造成不败而自行败溃，实在是始料不及，却又无法补救的一大憾事。刘备生前，孔明料事如神，看起生龙活虎，无往不利。为什么刘备死后，孔明好像变成另外一个人。初次北伐，便发生这等人伤心的挫败。如果不从隐秩序的角度来考察，实在很难想像。

#### 24. 孔明的空城计，司马懿为什么识不破？后果如何？

司马懿攻占街亭，引兵十五万，望西城峰拥而来。当时孔明身边并无大将，只有一班文官。原有的五千士兵，已分一半先运粮草去了，只剩两千五百军在城中。众官听到这个消息，无不惊慌失措。孔明登上城墙，果然看见尘土冲天，魏兵分两路而来。于是传令把所有旌旗都收藏起来，诸将各守城铺，不许妄行出入及高声言语，违者立斩。并且大开城门，各门都以二十军士，扮成百姓在洒扫街道。如魏兵到时，不可擅动。他自己披鹤氅、戴纶巾，引二小童设琴一张，于城上敌楼前，凭栏而坐。焚香操琴，一副完全没有事的模样。

魏军看到这种情况，由于孔明的盛名，加上莫测高深的传言，都不敢冒然前进。司马懿大为疑惑，认为孔明生平谨慎，不会弄险口下令后军作前军，前军作后军。迅速向北山路而退，以免中了孔明的计策。

孔明见司马懿远去，抚掌而笑。众官无不惊骇，问孔明怎么会这样？孔明说我们是情非得已，而司马懿却不知道实情，以为我们用计骗他。于是望汉中而回，司马懿后来得知真实状况，仰天而叹：“吾不如孔明也！”

司马懿的两个儿子，司马师字子元，司马昭字子尚。都是通晓兵书，素有大志。司马懿更是孔明心目中最强的对手，怎么可能被空城计吓坏了胆？他很可能是将计就计，把孔明捧得高高的，来增加自己的重要性。

首先，曹叅对司马懿怀有戒心，这一次复战，是逼于无奈。在无人可抵挡孔明的大前提之下，司马懿才有这样的机会。复生后已经斩杀孟达、攻占街亭，显示具有对抗孔明的实力。如果这一次识破空城计，长驱直入，把孔明活捉或杀死，对他都将非常不利。因为孔明一死，司马懿的利用价值立即减半，不用他也可以。若是有人提醒曹叅，趁机杀掉司马懿，以断绝后患。在原先有疑虑，现在又没有特别用处的情况，并不是不可能。

再说，曹真和曹叅的关系，更为密切。当初曹丕临终，以三人为辅佐大臣。结果封曹真为大将军，陈群为司空，而司马懿不过是骠骑大将军。孔明北伐时，曹叅也封曹真为大都督。虽然打不过孔明，老关系还在。司马懿表现得愈好，曹真必然愈气愤，也更加嫉妒。要出什么坏主意，实在难料。不如留下孔明，使曹叅不敢由于曹真的诡计，而罢黜自己或者做出不利于自己的勾当。有时候把对手养在那里，可以增加自己很多的筹码。一句吾不如也，便可以获得很多好处，何乐而不为呢？

还有更大的安全作用，便是曹叅不敢逼他做任何动作。既然司马懿不如孔明，逼他还不是送死？所以要不要打？要怎么打？悉由司马懿自己决定。领薪水、不做事，老板居然还不敢催促，或者施加压力。这真是天底下最好的差事和待遇，司马懿轻松地说一句吾不如也，便做到了。完全站在显秩序的立场，几乎没有人愿意替司马懿说好话。我们站在隐秩序的角度，才会这样推测。看不见的手，要保护一个人的时候，经常给他一些意料之外的念头。不



是正思考，也不是逆思考，而是正反综合之下，一种灵感，一种出乎常理的判断。

25.孔明为什么挥泪斩马谡？他不是很赏识马谡吗？

孔明回到汉中，发现只有赵云这一军，不折一人一骑，盛赞“真将军也”，赠兴黄金五十斤，以示奖赏。赵云请寄库存，要用时再拿，令大家倍觉钦敬！

马谡和王平来见，孔明先唤王平入帐，责骂他不尽劝谏的责任。王平说明马谡固执己见，坚持不听。孔明叫他出去，再唤马谡入帐。马谡把自己捆绑起来，跪于帐前。孔明说依军法当斩，家小将按月给与禄粮，不必挂心。马谡哭着说：“丞相视某如子，某以丞相为父。某之死罪，实已难逃，虽死也无恨！”孔明挥泪，令左右推出辕门斩首。参军蒋琬，刚好从成都来。高喊刀下留人，已来不及。武士献马谡首级于陛下，孔明大哭。说先帝面嘱，马谡言过其实，不可大用，今果尝此言。于是自作表文，请蒋琬申奏刘禅，自贬丞相之职。

孔明自己承认用人不当，所以自请处罚。刘备死后，孔明一直以马谡为知心的参谋。这一次的失误，对他的打击非常大。按理说胜负乃兵家常事，并不是打败仗便应该杀头。但是事先再三交代，此事非同小可。犯了重大的过错，还不能将功补过，及时做出一些调整。至少也要以最大的勇气和毅力，便伤亡减到最低。怎么可以临事而惧，致令军士惊慌失措，造成这么惨的溃败？如果马谡战死沙场，孔明还多少有一些交代。现在活着回来，竟然自行缚绑，难道还想活命吗？他不能力战而后败，才是孔明下令斩首的主要原因。然而，自己用错人，至少要给马谡一些同情。所以挥泪，而且承诺照顾他的家小。

26.刘禅对孔明自请免去丞相之职，如何处置？

马谡失街亭，同仁认为胜负乃兵家常事，马谡罪不及死。请孔明给予载罪立功的机会，下次再斩就是。孔明坚持处死，蒋琬是孔明看重的人，求情也没有用。现在孔明自请处罚，刘禅也是同样的想法。胜负乃兵家常事，丞相何必如此？费祎是孔明特别推荐给刘禅的人，希望他多贡献一些忠言。现在任职侍中，则认为丞相应该自行贬降，才能服人。刘禅这才诏贬孔明为右将军，行丞相事，照旧总督军马。他这样裁定，表示刘禅并非一般人所说，是扶不起的阿斗。因为他完全拒绝孔明的请求，不予批准。表面上看十分尊重孔明，实际上使孔明很难做人。大家很可能认为孔明虚伪，口头说说，书面上写写。反正不了了之，大家也无可奈何。他若是立即照准，孔明的面子难看。大家也可能猜疑，他对孔明表面上尊重，内心颇为不满。否则为什么不推拖一下，给孔明面子上好看一点呢？他先说不必，给孔明面子。然后采纳费祎的建议，同样是给孔明面子。因为再怎么讲，费祎是孔明所器重的人，不可能是反对孔明，对孔明有成见，甚至于希望孔明再罚得重一些的人。如果换成李严，那就完全不一样了。所以要提建议，也都应该多想一想自己和当事人的关系，以免使领导者为难，也使同仁多心。用不了多久，刘禅找一个合适的机会，恢复孔明的原职，更是给孔明很大的面子。费祎和孔明的关系够，有资格居中策应。让刘禅和孔明双方面，都能够获得合理的表现。他的贡献实在很大，值得表扬！

27.赵云病故，孔明跌足而哭，这是为什么？

赵云比孔明稍长，但相差没有几岁。他和孔明一样，都是二十几岁开始，便追随刘备。在早期的同仁当中，孔明和赵云年纪相近，彼此相处得十分融洽。在孔明心中，成为最可靠的伙伴。凡有重大或紧急事务，大概都会重用赵云。这一次北伐，孔明点将，却遗漏了赵云。他十分生气，厉声说自己虽然年事已高，仍愿为前部先锋。孔明说五虎将已折损三人，不久前马超刚刚病故，赵云硕果仅存，实在不能让他再出差错。赵云依然坚持，也打了一场难看中惟一好看的胜仗。想不到过了没有多久，赵云就病重而死。孔明跌足而哭，说子龙病故，国家损一栋梁，他也等于去掉一只胳膊。大家听了，也都挥泪不止。刘禅放声大哭，回忆当年，若非赵云单骑救主，早就死于乱军之中了。下诏追赠大将军，谥顺平侯，葬于成都锦屏山之东。建立庙堂，并四时享祭。

孔明想到当年大家同样年轻，生龙活虎一般。没有多久，赵云自称老迈，回头看自己，

也苍苍老矣！赵云这一死，是不是表示自己来日不多了呢？何况南征时，把蛮兵烧得伸拳舒腿，乌戈国人几乎灭族，他自己也勇感叹大损阳德。虽然有功于国家，必然减少自己的寿命！这一次北伐，由于用错了人，弄得大家紧张、劳累、焦急，甚至于伤亡累累。赵云就是退军有方，也是大伤之气。所以回来不久，便重病亡故。孔明深觉罪孽深重，所以忍不住大哭。一方面哭赵云，一方面也哭自己。今后这一条路，愈来愈战友愈少，要怎样走下去？

28.赵云的一生，带给我们那入场启示？

赵云字子龙，常山人。黄巾作乱时聚集乡里勇士，协助当地区的军阀公孙瓒。刘备和公孙瓒都是名师卢植的弟子，徐州牧陶谦商请刘备救援时，公孙瓒借给他两千马步兵，刘备还指名借用赵子龙一起出征。

陶谦让徐州，刘备坚持不接受。留驻小沛时，赵云因兄长亡故，请假回乡奔丧。刘备和他执手告别，流泪不舍。赵云十分感动，向刘备保证一定回来追随。

刘、关、张三人失散，在古城会合。赵云也来相投，说公孙瓒不听人言，以致兵败自焚。袁绍屡次相招，看他也不是会用人的人，所以并未前往。从此终生相随，功劳不在关、张之下。新野兵败，赵云单骑救阿斗；孙夫人要带阿斗回江东，也是赵云截江救主。对刘家的贡献，实在很大。攻打汉中时，他与黄忠的表现，令刘备赞叹说：子龙一身都是胆也！刘备死后，更追随孔明北伐。全师而退，没有丝毫损失。但是，他所获得的奖赏，远不如关羽和张飞。刘备称帝时，封张飞为西乡侯、黄忠为关内侯。赵云一直到死后，才由刘禅追谥为顺平侯。这当中的差距，实在令人难以想像。

赵云只有忠心而没有私心，智勇兼备。可能是他几番敢于直言，伤了刘备的面子，才受到这样的不公平的待遇。当然，以刘、关、张的关系，加上关羽和张飞的脾气。使刘备不敢重赏和加封赵云，也是主要的原因。

他的一生，至少带给我们三大启示，分述如下：

(1) 上天疼爱老实人，最后一定不会吃亏。

我们常觉得老实人吃亏，赵云是一个特别显著的案例。大家都知道他好，却由于老实而对他不公平，这样合理吗？其实，从隐秩序的角度来看，是合理的。因为不吃亏，或不愿意吃亏，怎么能够证明老实呢？赵云的高明，在于善择明主。但是，刘备有了关羽、张飞，他如果不老实，不能委曲求全，那里容得下他？生前不封侯，死后追谥，又有什么不同？上天经过严苛的考验，确定为老实人，必然给予公平的待遇，看长远一些。

(2) 老实人也要学习沟通技巧，不能过分直言。

赵云的直言性格，成为孔明和刘备的工具，对他十分不利。孔明先安排他和刘备一起过江，成亲后刘备把荆州志得一干净，不想回家。赵云一番直话，刘备心中着实不痛快。刘备入叫，孙夫人在荆州，刘备把赵云留下来，便是看准他能够直言对付孙夫人。老实人吃亏，看起来自己也有相当责任。多学习一些沟通技巧，应该可以少吃一点亏。过分直言，便是心目中不敬，必须避免。

(3) 公道自在人心，后世会给老实人高度的评价。

后世的人，读历史，看演义，对各种人物，自然有所评价。对于赵云，几乎都是异口同声，加以称赞。看到曹操接受徐元直的建议，要生擒赵云。因而下令军中不得乱放箭，才使赵云顺利逃脱。觉得大快人心，对徐元直的人在曹营心在汉，同样饮敬。对赵云承受不公平待遇，都认为关系不够，固然未可厚非。却也有些愤愤不平，为他抱屈。有了这样的反应，我们还能责怪上天不公平吗？老实人不吃亏，我们应该有信心才对。

29.孔明为什么再上出师表？刘禅如何回应？

第一次北伐，孔明痛失街亭，虽然得姜维，内心仍然十分自责。赵云\*\*，更使他觉得再这样下去，实力只有愈来愈弱。因为人才培养不易，而折损太快。何况有人认为北伐既然这么困难，不应该轻动。所以孔明再度上表，以明白宣示自己的决心，和实际上的需要。

他首先以“汉贼不两立，王业不偏安”为宗旨，说明北伐的正当性。接着提出六大疑点，来反驳偏安的可能性。因为蜀魏交界都是山地，充满了大大小小的路径。如果采取防御的策略，兵力必须大幅度分散。不但防不胜防，而且互相救援，也十分困难。敌人随时可以集中兵力，攻击某一据点。即能突破防线，实在相当危险。惟有以攻为守，不断采取主动出击的策略，使敌人疲于奔命，才是最有利的方​​式。使反战派同仁，知所警惕。不要以为刘备亡故，原先的理想便丢在脑后。

最后说明天下来很难料，变化莫测。惟有“鞠躬尽瘁，死而后已”，坚持以身殉国，希望大家多多支持。

和上一次的出师表比较起来，少一份信心，多一份决心。看来他已经觉悟，他这一辈子的任务，不在一统天下。而在有始有终，绝不动摇。刘备当年要起来的时候，多亏曹操不断地做球，让刘备节节上升。现在司马懿将要起来，轮到孔明不断做出各种变化球，使司马懿磨练精进。那一只看不见的手，不明说，却十分合理。

刘禅甚喜，令孔明出师。起三十万精兵，不善观魏延也没有办法，以他总督前部先锋，迳奔陈仓道口。

### 30.曹真为什么要抢功？他怎样对抗孔明？

司马懿的良好作战绩效，使曹真承受很大的压力。他自觉再不好好表现，曹叅的心，便会偏向司马懿，对自己非常不利。所以千方百计，找到王双这员大将。趁孔明再度来犯时，向曹叅推荐王双，做为先锋。曹叅一见，果然不同凡响，立刻封为虎威将军前部大先锋。曹真为大都督，起兵十五万。会合郭淮、张郃，分路把守隘口。把司马懿摆在一迹，以免夺了功劳。

两军开打，王双果然厉害，连斩二将。孔明问姜维有何良策？姜维派人装成百姓，身上带着呈给曹真的信，故意让魏军逮住。把密件呈给大都督，说姜维原是魏人，不得已而降蜀。现在愿意和曹真配合，以举火为号，生烧蜀人粮草，再擒孔明，以自赎前罪。曹真大喜，费耀却劝阻都督不能轻信。由他带领军士，前去相应。

结果费耀中计自刎，魏兵大败。孔明重赏姜维，只可惜大计小用，并未诱杀曹真。曹叅大惊，即召司马懿商议。司马懿说坚守关隘，不必出战。蜀兵粮食供应不上，自然退兵。那时候乘虚追击，可擒孔明。

曹真很不服气，为什么要听司马懿的话？他派王双打听蜀营动静，见魏延拔寨而退。于是大力追赶，中了魏延的埋伏。王双措手不及，被魏延一刀砍于马下。

从此曹真心中怀恨司马懿，这样不和的气氛，曹叅应该负起很大的责任。他不能一味鼓励两个竞争，否则最大的受害者，必然是他自己。曹叅愈来愈信司马懿，实际上曹真也帮了很大的忙。然而司马懿会这样想吗？以他的行事作风，恐怕未必。

### 31.孙权见魏蜀交战，有什么反应？

孙权据报孔明出兵两次，曹真损兵折将。群臣力劝兴师伐魏，以图中原。张昭建议孙权，先就皇帝位，然后兴兵。于是改年号为黄龙元年，谥父孙坚为武烈皇帝，兄孙策为长沙桓王。立孙登为太子，大封群臣。

刘禅获悉，询问孔明意见。孔明说派专使致贺，请孙权伐魏，两方配合。孙权依陆逊建议，虚作起兵之势，遥与西蜀相应。实际上等待时机，乘虚取中原。

孔明当然知道孙权不会真诚合作，他只是安住孙权的心。叫他不要打西蜀的主意，以便专心对付曹魏。孙权打魏国，和孔明北伐的目标相同，目的却完全不同。事实上从赤壁之役以来，从来没有真心合作过。

最妙的是张昭，他先建议孙权称帝后兴兵。等到孙权即帝位，他自己位在三分之上。却以建议孙权初登宝位，不要动兵。只宜修文偃武，增设学校，以安定居心。他前后两种建议都对，可见话是人说的，而且怎么说都对。孙权初登皇位，当然不会计较。反正早打晚打，

都是陆逊去打。张昭只动口不动手，随便说他就是。

陆逊被封为上将军，辅助太子驻守武昌。他当然知道，孔明是害怕司马懿联吴攻蜀的计策。所以才送礼祝贺，并且提出蜀吴合力出击的要求。既然双方都没有诚意，谈什么合作？还不是遵循往例，虚应故事一番。

东吴的虚伪，已经出了名。魏、蜀都上过当，自然不敢相信孙权。一个人信用破产之后，要想重新建立信用，实在太难了。信用只有递减，无法增加，要特别小心心维护。

32.曹叡为什么拜司马懿为大都督，曹真又将如何？

曹叡见孔明攻下陈仓，再出祁山，散关也被蜀兵夺去。而孙权称帝，攻魏只在旦夕。曹真又生病，不能上朝。赶紧把司马懿找来，问他如何应付？司马懿说不必防吴，但须防蜀。曹叡大喜之下，封司马懿为大都督，总摄陇西诸路军马。并叫人把曹真的印信，快拿回来。

司马懿果然比曹真厉害，他知道三两句话，要取得曹叡的心，比较容易。但是要让曹真心服，实在很困难。如果叫人去拿印信，必然更加引起曹真的反感，增加很多工作上的障碍。因此向曹叡建议，由他自己去拿。

来到曹真府舍，司马懿并不马上撞入。先令人入府报知，才进入府内。首先探问病情，表示关心。然后才问东吴、西蜀联合进兵，孔明已再度出祁山下寨，知道这些近况吗？曹真回说家人知他病重，不让他知道。并说在这种危急情况下，为什么不拜司马懿为大都督？司马懿赶紧说自己才粗识浅，不称其职。曹真命左右把印信交给司马懿。他回说不敢受此印信，却愿意助一臂之力。曹真跳起来说，要抱病向曹叡保荐。司马懿说已有恩命，只是不敢接受，司马懿才接受下来。一般人看到司马懿这样假情假意，必定骂不绝口，说什么阴险奸诈、圆滑而缺乏真诚。为什么不想一想，如果不这样，今后和曹真如何相处？完全凭藉曹叡的支持，依靠自己的实力，真的就可以什么都不管了吗？司马懿是什么样的人，那是他的事。学一学这种与同仁相处的方式，不见得不好。如果加上真心诚意，那就更加圆满。

33.对于司马懿的不怒功夫，孔明如何应对？

司马懿令张郃为先锋，戴凌为副将，引十万兵到祁山。他的计策，被孔明识破。魏军大败，司马懿赞叹“孔明真神人也”。传命大军尽回本寨，坚守不出。

孔明见司马懿不出，想出一计。传令各处，皆拔寨而起，假装退兵的样子。司马懿说孔明必有大谋，不可轻动。张郃则说一定是粮尽而回，为什么不追？司马懿亲自勘察，蜀兵又退三十里下寨。他依然坚持此是孔明诡计，不可追赶。张郃愿领军令状，一定要追。结果又中了孔明的圈套，魏兵死伤很多。司马懿规定今后切忽妄动，违者军法处置。孔明得病，传令当夜暗暗拔寨，返回汉中养病。孔明去了五天，司马懿才知道。不禁长叹：孔明真有神出鬼没之计，吾不能及也！

司马懿的不怒功夫，可以说是孔明磨练出来的。当然，他的个性，才是根本的原因。他原本不想当官，被曹操逼出来任职，却又不重视他。不做不行，要做也不行。在曹操的威势，他不忍耐，又能够怎么样？曹丕继任，司马懿受到重用。临终时还指定他为三位辅佐大臣之一，却由于曹叡的猜疑而自请罢官。一个人经得起这样起伏浮沉，没有忍耐的个性，那里承受得了？现在又遇到孔明这位高人，善用各种计策。真真假假，弄得司马懿头昏眼花。干净发挥不怒的功夫，任凭孔明怎样挑逗、刺激，不打就是不打。反正孔明远道而来，不能速战速决，于蜀军不利。这是最基本的原则，司马懿既然抓住了，就不会轻易改变。孔明遇着这样的对手，也实在头疼！

34.孔明怎样气死曹真？司马懿岂不是从中得利？

曹真病愈，劝曹叡伐蜀。以曹真为大司马征西在都督，司马懿为大将军征西副教督。引四十万大军，来取汉中。这时孔明病好多时，每日操体兵马。心想在这种季节，大雨淋漓。魏军再多也没有用，只派王平和张疑，先引一千兵士去守陈仓故道。大军安居一月，待魏军退时，再出兵追击。果然不出孔明所料，大雨连降三十日。魏军退时，曹真和司马懿意见不

同，结果司马懿棋高一着，所料想的都成为事实，气得曹真卧病不起。

孔明后出祁山，听说曹真病重，在营中治疗。便写一封信，赞扬司马懿而嘲弄曹真。叫降兵拿回去交给曹真，即放他们回去。曹真在病床在看信，恨气填胸，当晚就死在营中。司马懿用兵车装载，差人送到洛阳安葬。孔明趁机找司马懿斗阵法，司马懿排出“混元一气阵”，被孔明识破。继由孔明排出“八卦阵”，司马懿一看便知，却无法破解。魏军大乱，死伤十之六七。司马懿退在渭滨南岸下寨，下令坚守不出。

曹叡用这两人正副搭档，原来就不妥当。孔明若是利用两个人之间的矛盾，激起他们的内斗，岂不是更好？孔明对此，不但胜如指掌，而且善于灵活运用。现在一封信气死曹真，反而便宜了司马懿，是不是隐秩序那一只看不见的手，透过孔明，在帮司马懿的忙呢？

就显秩序来看，我们可以骂司马懿。孔明也打从心里头不喜欢他。然而隐秩序居于平衡的立场，应该帮忙的时候，他会不知不觉中，让司马懿从中获利。

### 35.刘禅为人才召孔明回成都？是谁在搞鬼呢？

孔明打败司马懿，回到祁山时。永安城李严派都尉苟安，解送粮米到军中交割。苟安喜欢饮酒，一路上耽误了不少时间。孔明大怒，说误了三日，便该处斩！如今误了十天，还有什么话说？便叫推出斩了。长史杨仪说苟安是李严的部属，杀了他，以后找不到送粮，怎么办？孔明改口打苟安八大板，叫他以后务必守时。苟安心中怀恨，连夜逃到魏寨投降。司马懿要他回成都散布流言，说孔明怨上，早晚要自己称帝。并说如果刘禅召回孔明，即保苟安当上将。苟安回成都，见了宦官黄皓。说孔明自倚大功，早晚必将篡国。刘禅于是下诏，宣孔明班师回朝。孔明不得已，用减兵添辎的方式，使司马懿不敢来追。安全退回汉中，不曾折了一人。

刘禅原来对孔明十分放心，受了黄皓百般挑拨，这才下诏。李严自持是刘备托孤的第二号人物，对孔明并不知尊重，致使部属苟安也不在乎时限，延误运粮。以孔明的感势，要除掉黄皓和李严，显然轻而易举。但是，真的这么做，难道和曹操有什么两样？对孔明来说，曹操是一面镜子，使他谨慎而且客气。从隐秩序来看，刘禅、黄皓和李严，对孔明都有好处，让大家看出孔明不同于曹操。如果没有这些事情，大家又如何证明，权大势大名声也大的孔明，会经得考验，和曹操不一样？

世间事从不同的角度，可以产生不相同的看法。但是两边的道理是一样的，所以说一阴一阳之谓道。我们想事情时，最好正反两面都想一想，才能发现真正的道理。

### 36.魏延怎么能杀死张郃？他不是打不过张郃吗？

刘禅向孔明道歉，说自己误信宦官之言，一时召回丞相，十分后悔。有了这些证据，孔明将妄奏的宦官杀掉，就不是曹操了。凡事处理得合乎时机，大家都没有话说。苟安逃往魏国，一时无法捉他。孔明复到汉中，仍令李严负责粮草。杨仪建议分兵两班，以三个月为期，两班轮流出击，以减少疲乏。孔明大喜，先带一班出征。司马懿因曹真已死，向曹叡保证愿尽一己之力，剿除寇贼。请张郃为先锋，料定孔明必将割陇西小麦，以资军粮。乃派张郃结营守祁

山，自己引大军望陇西而去。孔明当然要割取小麦，却已料定司马懿会来阻挡。因此装神弄鬼，要姜维准备三、四个孔明的塑像，装在车上，好像真的一样。司马懿看见孔明，追赶了好久，才发现有好几个孔明。以为是神兵，赶快又躲起来。

孔明割了小麦，忽报东吴有意联魏来犯。赶紧分兵两路，徐徐退兵。张郃见司马懿按兵不动，自告奋勇要去追杀。司马懿指挥他这样、那样、结果中了孔明的埋伏。被魏延逼得走投无路万箭齐发，射死在木门道中。

司马懿悲伤不已，仰天感叹：张郃之死，吾之过也！论武艺，魏延根本不是他的对手。论作战，他也不在司马懿之下。但是，天色昏黑，山上火光冲天，两边皆是峭壁。插翅难飞，却又进退无路。孔明原本是用来对付司马懿的，却误射了张郃，这难道也是天意？张郃不死，

司马懿要抓权，势必多一个阻挡。他不能杀死张郃，却有意无意让张郃代替他送死，是不是有点奇怪。

37.张郃一生的曹遇，带给我们什么启示？

张郃守雋义，河间人。年轻时应朝廷的募集，为讨伐黄巾的义勇军，属于韩馥。后来韩馥战败身亡，随军归于袁绍。提任校尉的职务，收编公孙瓒的部众。因功升为中郎将，却因遭受毁谤，愤而投入曹操阵营。曹操大喜，封为都亭侯偏将军。曹丕称帝时，封为郑侯。他不但武艺高强，对于经典义理，也十分通晓。

他的一生，至少带给我们三大启示，分述如后：

(1) 凡人必有死，武艺再高，功劳再大也不能例外。而且武艺低的人，死于武艺高的人手中。反过来看，那些武艺高的人，也死在武艺低的人手里。

我们的张郃为例，并不是由于他是特别的个案。吕布、关羽、张飞、黄忠、张远、徐晃、许褚，说不完的大将，莫不如此。武官战死沙场，原本就死得其所。不过张郃比较冤枉，他的\*\*，显然由于司马懿胡乱指挥的结果。张郃自己善于应变，结果由他自行判断，应该不至于那么容易中计。偏偏他是司马懿的先锋，不得不接受他们命令。这才为乱箭杀中，当然十分冤枉。

(2) 军人打仗，原本各为其主。主的善恶，并不是人人都可以挑选的。实际上主的好坏，需要时间的考验，才判断得出来。主的好坏，不能够算在军人的头上。

我们可以说赵云善于选择明主，却不应该说张郃投靠曹操，是错误的选择。因为刚开始的时候，谁也不知道曹操和刘备是什么样的人，将来会产生什么样的变化？赵云和张郃，做出不同的选择。在当时的情况下，很难判断谁对谁错。加入之后，如果改变主意，那就是反叛。对军人来说，更为严重。我们说人生的机会很多，要看自己怎么选择？实际上选择的局限性还是很大。我们可以这样说，我们的认知能力、判断能力和选择能力，实际上都很十分有限。经常发现选择错误时，都已经是事后之明，后悔也来不及。张郃若是不投曹操而改投刘备，结果会怎样？也要看许多变数，综合起来才能论定。何况他在曹魏阵营中，不过是领军作战，并未参与重大政策的决定。各为其主，张郃当然是忠于国家的将领。曹操一家人，应该为自己的所作所为，负起全责。

(3) 世代轮替，长江后浪推前浪。一代又一代的将领，很快地亡故。人生的寿命有限，有效的岁月，更是十分短暂。惟有修养品德，才是人生惟一真实的要务。

吕布武艺起群，像一阵风，没了。关羽万夫莫敌，谁都不放在眼里。吕蒙、陆逊联手欺骗，也没了。回想几十年来，多少英雄，一个个不见了。所有看得见、摸得着的东西，有成必有毁。和时间比赛，永远都是输家。人生的惟一任务，其实是无形无迹的品位修养。赵云留芳万世，大家永远为他抱不平。根本的原因，即在品德修养，真的无人能及。我们为张郃抱屈，也是因为他一向进退的据，不滥杀无辜，才有这样的感觉。

像张郃这样的人，称得上好死。被乱箭射杀，误中埋伏，都没有影响。死后不留下臭名，让大家天天咒骂，才是人生的大事。凡事想得长远一些，务求自己心安理得。人生苦短，不知何时是大限，所以时刻都要小心。

38.孔明为什么制作木牛流马？后果如何？

司马懿打不过孔明，利用孔明远来，粮食难以支援的弱点。采取坚守不出的原则，使孔明大伤脑筋。负责军粮的李严，由于军粮不济，怕孔明见罪。推说东吴即将联魏来攻，孔明回成都，查明实情，要将他斩首。姑念他是刘备托孤的重臣，所以革职回乡，成为一般百姓。然而长期作战，粮食的运送，毕竟十分困难，固此制作木牛流马，以节省人力，方便粮食的运输。

制造木牛流马很不容易，仿造却十分快速。司马懿命兵士抢夺几匹回营，照样仿制，也拿来运送粮米。孔明吩咐王平引两千兵士，扮成魏人，混入魏军的运粮队伍，将护粮的军士

杀散，夺回木牛流马。待魏军赶来，便将木牛流马口内的舌头加以扭转。牛马都不能走动，魏军牵不动也带不走。又唤张疑引五百军士，扮成鬼头兽身。于魏军惊惶失措时，放起烟火，一齐拥出驱牛马而行，魏军必疑为神鬼。结果不出孔明所料，夺取很多魏军粮草。司马懿损兵又丢粮，被困在上方谷。

制作木牛流马，引诱魏军来抢。等待魏军仿制后再连牛马带粮食一并抢回来。这种计策，现代用得十分熟练。先创造一批新品，引诱他人仿冒，然后告进官里，索回高价赔偿。发明某些东西，登记好智慧财产权。等待有人盗用，立即法律申告。孔明和司马懿，正在做最后的竞赛。两个谁活得久，所代表的国家就会获得最后的胜利。孔明为什么这样急于北伐？很可能有感于自己的年岁不轻，而体力日衰。才不停地变花样，求突破。

#### 39.孔明送妇人衣服给司马懿，效果如何？

孔明再三用计，总是死伤无数，而逃掉司马懿父子。难怪他感叹地说：谋事在人，成事在天，不可强求也。司马懿算得了孔明，却打不过孔明，只好坚守不出。

他这种忍耐功夫，使孔明十分无奈。岁月不饶人，一天天快速过去。面对这种激之无效、攻之不获的人，拿他实在没有办法。他终于想到一计，把一套妇女衣服，装在大盒子里。写一封信，叫人一并送给司马懿。

司马懿当然很生气，但是他的忍耐功夫，确实无人可比。他接受下来，好好款待来人。问说：孔明忙吗？吃得好吗？来人告以十分忙碌，吃得很少。司马懿转向诸将说：食少事烦，能活得久吗？来人回蜀营，一五一十，都向孔明报告。孔明十分伤感，自觉神思不宁，诸将因而不敢进兵。魏将们知道这件事情，都很愤怒，认为大国名将，不应该忍受这样的侮辱。纷纷请求出战，以决雌雄。司马懿不得不上书曹叡，请求准予出战。

曹叡这一次，表现得非常有默契。他想司马懿坚持不战，怎么忽然改变主意？莫非是请将强烈要求，才借用他这一块盾牌，要抵挡诸将的压力？于是下令不得出战。这时传来东吴的讯息，说原本陆逊上表吴王，要和蜀军前后夹攻曹魏。不料中途奏表为魏兵所护，因此暂时不采取行动。孔明长叹一声，昏倒于地。气人的人，遇到不生气的人，往往更加气愤，反过来把自己气得半死。孔明的修养很好，想气他并不容易。现在司马懿忍辱功夫比谁都高。孔明气不动他，怎么能不生气呢！

#### 40.同样面对孔明，司马懿为什么比周瑜高明？

周瑜究竟是不是被孔明气死，我们实在不必加以追究。但是，司马懿在情绪管理的功夫，毕竟比周瑜要高明得多。周瑜心中，抱持“既生瑜，何生亮”的怨恨。果然不幸而心想事成，终于怀恨而死。司马懿一句“诸葛亮真神人也”，表示了“吾不如”的自谦。言为心声，同样能够心想事成，顶着敬贤的光环，而心安理得。

倘若当初诸葛亮过江，舌战群儒之后。周瑜能够接受鲁肃的建议，抱持共同努力，齐心夺斗的心情。促使孙权和刘备精诚合作，联合抗曹。我们对周瑜的观感，必然大为改变，认为他比司马懿还要高明。因为在那种孙权势力远大于刘备的时刻，能够有这种胸襟和肚量，当然更为难能可贵。周瑜一生的结局，也不致那样悲惨。年纪轻轻，便怨叹“每争必高我一筹，天意乎？人力乎？”紧紧抓住小乔的手，伤心而亡。

司马懿和周瑜一样，在数度较量之下，孔明好像都计高一筹。但是，他所采取的应对策略，远比周瑜高明。我们可以说周瑜逆着走，而司马懿则顺着来。是不是由于周瑜向前车之鉴，司马懿才发挥逆向思考，我们不得而知。至少司马懿遭受孔明散发的流言，而削职回乡，到头来对司马懿都有利无害。可见凡事批发它当成好事看，它就是好事；把它当做坏事看，它便成为坏事。果然心想事成，值得大家好好去体会。同样一位孔明，周瑜把他当做敌人，结果被活活气死。司马懿把他看做高人，从他身上学得很多东西。使自己更安全，更持久！

#### 41.孔明为什么作法延长阳寿？结果如何？

孔明自知劳累过度，体力日衰。昏倒加上吐血，都是命在旦夕的征兆。他想利用人生最

后的时间，做出最有利的冲刺，心虚此生。他终于想出一计，想以他的\*\*，来激发魏、蜀双方的行动。对外，他希望司马懿知道他的情况，出来攻他，制造反击的作战机会。对内，看看诸将的反应，以便预先做好万全的准备，为蜀国安危做出最后的贡献。在当时科学并不发达，以神道设教，是通用的方式，可以向上天要求延长寿命。他安制本命灯一盏，说七日内不灭表示上天同意。若灭，那就非死不可。姜维十分小心，一切谨慎。除了请教孔明一些重大问题外，专心照顾本命灯。一直到第六天，都没有问题。不料魏延闻知魏军来攻，飞步入内，要报告孔明。一下子把本命灯扑灭姜维怒极，拔剑要杀魏延。孔明说：死生有命！魏延伏地请罪，孔明吐血卧倒床上。

有生必有死，像孔明这样的高人，当然能够预知自己的死期。但是能够像他这样，把最后的日子，做最有价值的运用，则是少之又少。他一方面派人禀告刘禅，一方面做好退兵的各种准备。完全负责到底，是他一生处事的原则，临死前仍然坚持。姜维得到他的秘传，成为孔明死后的传人。他对魏延，一直存有戒心。要不是需要用他，早已把他斩杀。现在利用他扑灭主灯，引起众怒的机会，吩咐杨仪。在出其不意的情况中，把魏延刺杀。孔明的后事安排，完全为公不为私，令人敬佩。

#### 42.孔明一生，给我们那些重大的启示？

我们说过，许多人看《三国演义》，看到关羽去世，便不忍，也不想再看下去。因为忠义既死，百念俱灰了。同样有许多人，看到孔明鞠躬尽瘁，死在边境，也不忍更不想再看下去。他这一颗照亮社会公义的明灯，忽然熄灭。世界一片黑暗，社会更无希望，令人叹息！

孔明一生，给我们的重大启示，说明如下：

(1) 当人家特别对我们示好时，要提高警觉，有时候是要用命来回报的。愈对我好，愈需要小心回应。

孔明廿七岁时，刘备三顾茅芦，一共拜访了三次。孔明死时，才五十四岁。正当壮年，不应该这样早死。便是长年奔波，久经劳累。才积劳成疾，可以说提前\*\*。五十四减掉廿七，总共为刘备拼命，达廿七年之久。三顾茅芦，相当于叩三次头。廿七除以三，等于九。刘备每叩一次头，孔明就要拼命九年。对刘备而言，太划算了。对孔明来说，则是太辛苦了。

(2) 既然答应人家，就应该全力以赴，不可以半途而废。更不应该尽力而为，做到什么地步都无所谓。

孔明可以答应刘备出山，也可以谢绝他的好意。决定权在孔明自己，因为他必须自作自受。他经过三次考验，认为值得一试。既然答应下来，他就义无反顾。把家中的事务安排妥当，便全心全意，为组织而尽心尽力。遇到事情，总是全力以赴，不保留、观望、马虎。对于既定的目标，永不放弃。刘备死后，仍然一本初衷。坦然以鞠躬尽瘁，死而后已来面对，也说到做到。

(3) 就算是主角，也有更换的一天。不可能一辈子永远当主有，要顺应天命。不应该怨天尤人，不要强求。

孔明下山，一开始就名闻天下，惊动世界。因为他是当时的主角，凡是和他不相上下，如周瑜、郭嘉，只要和他站在敌对的阵营，都早死。现在主角换人，变成司马懿。他也不得不提前归天。死生有命，果如孔明自己所言。但求心安理得，不必怨天尤人，更无法强求。

(4) 一个最怕晚节不保，年老时找理由，把自己年轻时的作为，全盘否定。如何慎始，更应该注意善终。

孔明在刘备死后，很可能已经明白，要一统天下，恢复汉室，实际上已不可能。但他既不能退休，也不能投降或者篡位。惟一的办法，就是硬着头皮，一路走下去。这样明知不可为而为之的精神，是善终的最佳原则。在盖棺论定之前，不要为自己留下任何污点，至关重要。尽管有一些欠妥的地方，还不致败坏他的名声。



(5)自己是好人，也应该包容坏人。因为把现有的坏人赶尽杀绝，还是会出现另一批新的坏人，照样捣蛋。

李严、黄皓为非作歹，孔明早就知道。魏延、杨仪，都是有才无德的人，孔明当然也很明白。然而，有好人就有坏人，否则怎么知道谁是好人？人一上百，便形形色色，各种人都有。地位愈高，就应该包容性愈宽宏。若是一味嫉恶如仇，看见坏人便想把他杀掉。恐怕不是良好的领导人。孔明重法纪，明赏罚。但是该容人时，还是得容人。不到最后关头，绝不轻易杀人。孔明欣赏有才德的君子，也能够适度包容有才无德的小人。并非没有原则，而是亟需用人呀？

#### 43.孔明死后，各方面有什么反应？

刘禅听说孔明病危，大为吃惊。急命尚书李福，黑夜到军中问安，兼询后事。孔明说一切旧制，不可改变。所用的人，也不宜轻废。兵法都传授给姜维，由他领军。丞相一职，可由蒋琬继任。蒋琬之后，可交给费■。再问后继者时，孔明不回答，已经仙逝了。

司马懿听说孔明死了，还怀疑这是诈死，要诱他出战。后来确实证明孔明已死，这才松了一口气说：我等皆高枕无忧矣！班师回朝，一路上看见孔明安营下寨的处所，无不整齐有序，

大叹：此天下奇才也！

孔权对蜀国来使说：闻丞相归天，每日流涕，令官僚尽皆挂孝。是真是假，恐怕只有老天知道。

然而，三国都暂不动兵，则是共同一致的措拖。

被贬为百姓的李严，原来寄望有一天孔明会再给他机会，让他自补前过。闻孔明已死，知道自己无人再敢用，意大哭而死。校尉廖玄一向认为自己的才学和名望，应该为孔明副手。一直由于未被重用，而怏怏不乐。闻知孔明\*\*，也大哭自己从此以后，永无希望了。

刘禅得知丞相亡故，大哭：天丧我也！

杨仪、姜维排到阵势，缓缓退入栈阁道口，然后更衣背丧，杨幡幡哀。蜀军皆撞跌而哭，甚至有哭死的。

一个人最大的成就是永远活在大家的心中。孔明平日虽然严厉，却十分关怀大家。乡民奔告，蜀兵退入谷中时，哀声震地。大家对孔明的不舍和怀念，可以证明人人心中，都有孔明的身影，并未因\*\*而消失！

#### 44.孔明为什么预先嘱咐杨仪杀魏延，后果如何？

无论如何，魏延是一个悲剧性的人物。他的遭遇，值得普天之下，有才干，却与顶顶上司格格不入的人，做为借镜。希望能够自我调整，做出合理的改变，以免重踏魏延的覆辙。就算有人为他喊冤，又有何用？

打从魏延杀长沙太守韩玄来降，关习领着他拜见孔明。一开始孔明就想杀他。说他脑后反骨，久后必反。不如先杀掉，以绝祸根。幸亏刘备劝阻，才保留性命。魏延居然系警觉性很差，认为有刘备撑腰和提拔。便可以不理睬孔明对他的观感，而不思改善两人的关系。

就算孔明对他有偏见，也有成见。他身为部属，除了自我调整之外，难道还有其他的办法？改投他人的阵营，只有增加孔明的可信度，果然如他的预言。否则得不到孔明的信任，对他而言，处境相当危险。特别是刘备死后，他虽然已经立功封侯，也不能不重视孔明对他的态度。有人说他是创新派，和孔明的保守派当然不能相契合。但是礼让顶头上司三分，也是部属的起码修养。孔明几次说要不是还有需要，一定把他杀掉。这样严重的警告，不相信他一点风声都没有。还自持刘备死后，除了赵云之外，数他资历最深，武艺最高，而狂妄依然。孔明的本命灯，不论魏延有意或无意。只要心目中有孔明，应该都不会那么莽撞，一下子把它撞灭掉。

孔明决心要杀魏延，却又担心诸将的武艺不足以担当此一重任。姜维将要大用，万万不

能背此恶名。他终于想到杨仪，因为他同样有才无德。就真事情办不妥，反过来把他杀掉；或者事后大家有意见，不谅解，而嫁祸于他，也无所谓。一石两鸟，原本是老掉牙的计策，用用无妨。于是交代杨仪，死后不发丧。并给予密令，如魏延造反，已交代马岱，依计杀他。一切果然如孔明所料，自己则率大军攻司马懿，不能因为丞相一人而耽误国家大事，并且埋怨丞相当时如果采取他的计策，老早已经取下长安，又说自己资历深，官位高，怎么能够听从杨仪的指挥。这些都很道理，只是他为什么不想想：以孔明的谨慎和守法，怎么会做出这样不合情理的安排？如果是有意让他难堪，更应该提高警觉，以免对自己不利。在这种紧要关头，还发什么牢骚？杨仪和他本来就是对头，现在持有孔明的兵符。居于好汉不吃眼前亏，为什么还要硬来呢？如果杨仪依照孔明生前的指示，轻骑而出，手指魏延，笑着说：“丞相在日，知汝之后必反，教我提防。今日果然应着丞相的预言。汝敢在马上连叫三声‘谁敢杀我’，便是真大丈夫。”魏延到这个时候，还不够警觉，为什么出这样的名堂？竟然大笑说：“忆明在早，吾尚让三分；他今已亡，天下谁敢敌我？休道连叫三声，便叫三万声，亦有何难？”于是张开嘴巴，在马上大叫：谁敢杀我？不料马岱手起刀落，斩魏延于马下。孔明不用魏延的计策，可能是大错。魏延心中没有孔明的存在，也是自取败亡。杨仪自恃功高，未获重赏，口出怨言。刘禅大怒，贬他为民。杨仪羞惭自刎而死。留下令人一大堆不解的谜团，论论纷纷。

#### 45.曹叡如何托孤？由何人继任皇帝？

辽东燕王公孙渊，令大将军卑衍为之帅，杨祚为先锋。起辽兵十五万，杀奔中原而来。曹叡大惊，派司马懿兴师前往讨伐。公孙渊那里是司马懿的对手，被打得城中粮尽，人人怨恨。公孙渊父子投降，俱被斩首。

这时曹叡病重，封曹真之子曹爽为大将军。辅佐太子曹芳，总摄朝政。不久病危，急召司马懿还朝。曹叡仿刘备方式，将年仅八岁的曹芳，托孤于司马懿及曹爽。在位十三年，只不过卅六岁。曹芳是养子，大家都不知道从哪里。曹爽自幼出入宫中，知道他的父亲曹真，累受司马懿的气。奏请曹芳加封司马懿为太傅，自己则独揽兵权。司马懿装病，二子也退职闲居。引诱曹爽专权，享受荣华富贵。反而对司马家的虚实，并不清楚。刚好李胜奉派为青史刺史，曹爽命其前往司马府辞行，顺便探听消息。司马懿早知来意，去冠散发，上床撤被而坐，请李胜入座。李胜报告要去青州任职，司马懿假装听不清楚，故意把青州说成并州。李胜说青州不是并州，司马懿还是装得很像，笑着说：你方从并州来？李胜说明是山东的青州，司马懿大笑说：原来你从青州来。李胜说怎么病成这个样子？左右回说太傅耳聋。李胜要了纸笔，写了一行字呈给司马懿。看完之后，司马懿笑着说：我病得耳聋了，此去保重。然后以手指口，侍婢进汤。司马懿喝得汤流满襟，装出哽噎的声音，说：吾今衰老病笃，死在旦夕了。二子不肖，望多指教。回去见曹爽时，千万请他多给予照顾，说完倒在床上，声嘶气喘。李胜回去后，一五一十，告诉曹爽。乐得曹爽大叫：此老若死，吾无忧矣！司马懿待李胜去后，起身向二子说：曹爽从此不会对我们有戒备，可以找机会下手了，不久司马懿果真找到机会，以造反的罪名，斩杀曹爽全家，结束了一场残酷的政治斗争。

刘备托孤，曹叡学得很像。但他没有想过：司马懿和孔明不能够相处。何况同时托孤二人，势必引起无谓的份争。孔明最后忍无可忍，还是把李严贬为庶民。

司马懿和曹真的恩怨，曹叡不可能不知道。同时托孤给司马懿和曹真的儿子曹爽。固然可以收到制衡的效果，不致彼此联合起来，欺侮年幼的皇帝。然而曹爽的功力，那里是司马懿的对手？请他来，等于要他的命。这一点曹叡为什么想不通？我们可以推想。他并不是想不通，而是没有其他的选择。司马懿位高权大，不请他辅佐，等于害曹芳。不得不请他，只好想办法加以制衡。想来想去，还只有曹爽。这真是曹爽倒霉，把他找来，代替曹芳送死。司马懿一看，曹爽的弱点十分明显，要权、要钱、要享受。于是以退为进，装病不出，把所有机会都让给曹爽。两个儿子跟着辞职，全家人不问政事。曹爽派人试探虚实，他又装得十分

逼真。李胜为了讨也曹爽，当然形容得特别夸张。等于帮司马懿的大心，一起来害曹爽。人一旦丧失戒心，缺乏警觉性。随地有被陷害的可能。司马懿何等厉害，不出手则已，一出手便要曹爽全家人的命。曹爽表示什么都不要，只要当富翁就可以。证明他太单纯，太幼稚，根本不够资格，当司马懿的对手。

#### 46. 司马懿病死，如何交代后事？

司马懿受到曹叅刘备式的托孤，却没有做到孔明式的鞠躬尽瘁，死而后已。他把曹爽害死之后，父子三人同领国事。又想起曹爽的亲戚夏侯霸，在雍州守备。下令召他来洛阳议事，夏侯霸知道情势不利，干脆造反。郭淮奉命前往镇压，夏侯霸大败，向刘禅投降。

姜维询问夏侯霸，有关魏国的实情。决定领军北伐，由夏侯霸陪同，出兵牛头山。司马懿

派长子司马师迎战，被姜维按照孔明临终明秘传的连弩法，一弩可发十矢。皆是药箭，射得司马师逃回洛阳。而蜀军死伤也多，姜维只也返回汉中屯札。双方暂时停战，再做打算。

司马懿染病，渐渐沉重。于是叹二子遗嘱：“吾事魏历年，官授太傅，人臣之位枉矣！人皆疑吾有异志，吾常怀恐惧。吾死之后，汝二人善理国政。慎之！慎之！”他一生常说不实的话，现在将死，说这些话是真是假？各人自有理会，我们也不想加以评论。

曹操和刘备不同，司马懿当然好和孔明不一样。在曹操的示范下，司马懿耳濡目染，都是权谋欺诈的作风。他青出于蓝胜于蓝，此曹操更为毒辣残酷。让他这种人出头，实在是当代社会的不幸。然而有善必有恶，有大善必有大恶，也是理所当然。隐秩序的评价标准，和显秩序不同，彼此才能够互补。我们只能说曹氏家族，教导出司马家族。司马家族变本加厉，很快就会灭掉曹魏。曹操临终，不交代正事，只说一些鸡毛蒜皮的事情。司马懿的遗言，两个儿子会听成什么样子，我们且拭目以待。

#### 47. 孙权病死，由孙亮继位，各方如何看待？

曹操、刘备先后\*\*，孙权尚在。他比父亲孙坚、长子孙策，都活得长久。对未来的贡献，也很宏大。

然而活得再久，还是会死。只是怎么死法？各有不同而已。孙权看到台风来时，海水倒灌。松柏尽皆拔起，直飞到建业城南门外，倒插在路上。因而受惊成病，日愈沉重。召太傅诸葛恪、大司马吕岱，嘱以后事。死时年七十一岁，在位起过半个世纪，看尽各种变化。

由于孙权的长子孙登，很早病故。改立孙和为太子，又封孙和的弟弟孙霸为鲁王。两个分成两派，彼此恶斗。孙权深为忧虑，最后废太子，改封南阳王。鲁王则被赐死，改立少子孙亮为太子。孙权死后，诸葛瑾的大儿子诸葛属，立孙亮为帝。与侍中孙峻，一同辅政。

司马师听说孙权亡故，以司马昭为大都督，总令三路军马攻吴。诸葛恪亲自引兵迎战，大败魏军。诸葛恪一面遣使入蜀，请姜维进兵北伐，许以平分天下。一面领军进东兴，要乘势进取中原。把二十万大军开到前线，不料第一仗攻打新城，便遭到惨败。兵败回朝，被侍中孙峻，以逆贼罪名，斩杀全家老幼。诸葛瑾生前，见诸葛恪聪明尽显于外，曾经感叹：此子非保家之主也！果然应验。孙亮封孙峻为丞相大将军富春侯，总督一切。三国的传承，情况大抵相似。皇帝年幼，又能怎样？

姜维这边，乘机出兵北伐。以廖化为先鋒，也是无功而回。三国的情势发展至此，人才大多用尽，新人来不及补充。再打下去，好像好没有什么意义。分而复合，看来为时不久了。

#### 48. 孙权一生，带给我们那些重要的启示？

孙权字仲谋，生于公元一八二年，亡于二五二年，享年七十一岁。他比曹操晚生廿七年，却以韧生之犊不畏虎的精神，大败曹操于赤壁之役。使曹操不止一次，发生“生子当如孙仲谋”的感叹。他年轻时追随兄长孙策，先由群举孝廉，继由州举茂才，并任奉义校尉。虽说是继承父母基业，却也屡经历练。继位后尊重老臣，且能敬爱乡野的贤士，礼聘他们出任要职。可惜年纪老大以后，昏聩残暴。尤其是处理太了的方式，更是引起群臣的派系纷争。最

后由于钟爱少子孙亮，竟然废孙和，杀孙霸。自己闹出家祸，招致后来之国的祸患。

综观孙权一生，给我们带来一些启示，分述如下：

(1) 敬老尊贤，才能够获得广泛的支持与帮助。盲目自大，不但学不到东西；而且不用多久，便骄横自败。

孙策指定的辅佐大臣张昭，虽然尽心尽力，却喜欢倚老卖老。有时厉声指责孙权，有时假装生病，不再上朝。孙权不敢怠慢，自称年轻考虑不周，请张昭多多指导。对于周瑜，更是处处尊重。这种敬老尊贤的良好态度，是孙权能够固守基业，力求扩展的有利因素。

(2) 目标远大，事业才可能做大。否则容易看近不看远，反而局限了自己扩展的空间，结果害了自己。

刘备的目标远大，在一统天下，恢复汉室。孙权的目标狭窄，只想扩展领域，做大自己，以致蜀吴联盟，在刘备是坚强的信念，在孙权不过是权宜的措施。刘备盛怒之下，大举攻吴，逼得孙权向曹魏投降。蜀吴破裂之后，孙权等于失去屏障。稍有风吹草动，便要疲于奔命。但是他出尔反尔，已经没有诚信可言。要想真诚和别人合作，也没有人敢相信，还不是害惨了自己？

(3) 领导人的作风，直接影响到全体员工。特别是继承的接班人，往往变本加厉，做出更加可怕的事情。

曹操奸雄，曹丕有样学样。孙权昏暴，继任的孙亮，由于处境十分困难，不久便被废掉。孙休之后，立孙和之子孙皓，凶暴残恶，以剥人面皮和凿人眼睛为乐。显秩序称为遗传和后天的影响，隐秩序则认为因果报应，非如此不可。培育人才，找到理想的接班人，原是领导者的主要任务。则其基石，则在于自觉、自律、以修正自己、治理家务为优先、然后才谈到其他。

(4) 在历任领导人当中，自己才能最差，却在职最久。要特别警觉，恐怕不是上天的选项，必须及时调整。

孙氏父子三人，孙权最差，而寿命最长。显示东吴不可能成为一统天下的主角。孙权若是明白这个道理，自然坚持蜀吴联盟。协助蜀汉早日一统天下，减少百姓的灾难。天意难明，必须用心考察，以求合理应变。

(5) 区域性人才，要有全球性眼光，促使自己所在地，为全世界的利益，做出良好的贡献，才能提升价值。

东吴领域广大，人才很多。孙坚的英勇事迹，为江东子弟留下良好的榜样。却出由于孙权才能不足，不能由江南进窥中原。众多人才，只能为区域性服务。未能为平天下做出贡献，便是领导人缺乏全球性的眼光。当年北伐，东路比西路要是方便得多。却只见孔明六出祁山，未见孙吴积极伐魏。

#### 49. 司马师为什么废曹芳立曹髦，后果如何？

姜维和司马昭作战时，曹芳向太常夏侯玄、中书令李丰、光禄大夫张缉三人哭诉，要他号召忠臣义士讨贼。司马师得知，将三人腰斩于市，灭其三族。召集群臣，列举曹芳的罪状。随即另立曹操之孙曹髦为帝，曹芳乘车大哭而去，非宣召不许入朝。不久镇车将军毋丘俭、扬州刺史文钦以废主为名，起兵前来讨伐。司马师亲率大军镇压，结果虽然顺利征服，自己却卧病不起。

司马昭赶来相见，司马师心神恍惚，自料难保。遗言“继我为之，大事切不可轻托他人，自取灭族之祸”，大叫一声而死。曹髦封司马昭为大将军录尚书事，掌握所有大权。姜维见机，又兴兵北伐。安西将军邓艾早有准备，蜀军大败。大家归罪于姜维比照孔明当年街亭失败旧例，上表自贬为后将军，仍行大将军事。

东吴这边，丞相孙峻病亡，孙琳辅政。专横霸道，孙亮无可奈何。适逢魏国诸葛诞，因孔明在蜀为相，不能重用，不得已已在魏总摄两淮军马。见司马昭专权，特来投降。要求起兵，

共同讨伐司马昭。曹髦害怕司马归，不敢不服从，下诏尽起两都之兵二十六万，杀奔淮南而来。诸葛诞兵败，司马昭灭其三族。吴兵大来降魏，司马昭尽放归东吴。将领不敢回吴的，都加以重用。

曹操当年如何对待汉室皇帝，司马昭兄弟，当然也如法泡制，虐待曹家主子。因果报应，来得如此之快。曹操如果地下有知，是悔恨，还是执迷不悟呢！

#### 50.邓艾与钟会，为什么要争功？结果如何？

邓艾字士载，自幼丧父，有口吃的毛病。深明兵法，善晓地理。司马懿提拔为尚书郎，司马昭封为安西将军。钟会安士季，自幼聪慧，博学多艺。一出仕便为司马懿的机要人员，司马昭接任后，成为府中心腹人物。

司马昭决定伐蜀，封钟会为镇西将军，为恐机谋泄漏，以伐吴为名，令青、兖、豫、荆、杨五处各造大船，掩人耳目。司马昭知道钟会志大心高，不敢让他独掌大权。另外令邓艾，诸葛绪各领兵三万，以资策应。

诸葛绪原为钟令部属，深知钟令心胸狭窄、嫉妒心极重。惟恐率先攻下成都，必将遭受钟会的暗算。中途离开邓艾，却被钟会密告畏敌怕死，把诸葛绪用槛车载赴洛阳，请司马昭发落。将他的军士，收偏在自己的营际。邓艾大怒，要找他理论。他的儿子邓忠劝他“小不忍则乱大谋”，但是和钟会见面时，都没有好脸色。

钟会问邓艾，如何进攻成都？邓艾说有一条险平小路，可以径取成都。钟会心中暗喜，从这一条高山峻岭的路径，就算摸索到达。蜀军只要百余人守其险要，断其归路不全军饿死才怪。因此向邓艾鼓励说：此计甚妙！可立即引兵出发，我们在这里专候捷报！

在曹魏这个大气球中，充满尔诈我虞、争权夺利的权谋气氛。主帅对将领不合作，彼此钩心斗角。钟会认定送死的路，竟然怂勇邓艾赶快去走。诸葛绪更是一开始便投机取巧，结果害了自己。不请忠义，也无感情。曹操的狂妄任性、司马懿的用术玩法，已经全盘受到感染。

邓艾抄小路，钟会则统领十万大军，分由斜谷、骆谷进入蜀地。钟会料想邓艾必死无疑，自己可获全功。邓艾令子邓忠，引五千精兵，并穿衣甲，各执斧凿器具。凡遇峻危之处，凿山开路，搭造桥阁，以便行军。自己沿途下寨，到了摩天岭，只剩下两千人马。开路壮士尽皆哭泣，因为岭的西背是峻壁巅崖，不能开凿。先前的冒险辛苦，完全等于白废。邓艾以身作则，取毡自裹其身，从岭上滚下去。大家奋勇跟进，到了江油。奇袭成都，刘禅君臣出降。邓艾大概是胜利冲昏了头，竟然擅自拜刘禅为骠骑将军，其余文武各随高下拜官。出榜安民，交割仓库。司马昭大惊，认为邓艾特功而骄。任意行事，反刊露矣！封钟会为司徒，就近加以创制。钟会那时不知姜维诈降，与他结为兄弟。和姜维商量，以反叛的罪名，捕捉邓艾父子。邓艾并无半点准备，也不反抗。在被押往许昌的路上，为钟会部属残杀而死。

钟会声势大振，中了姜维“不可复为人下”的计策。司马昭又屯兵于长安，表示对钟会十分不放心。由于利令智昏，公然造反。四十岁那一年，便被乱箭杀死。

邓艾与钟会，可以说相争之下，两败俱伤。然而真心合作，大概也不会有好结果。曹魏大气球中，忠实正直的人士，都难以生存。他们两个，当然心中有数。邓艾能反抗而不为，钟会明知所属军士都是魏人，那里会跟他蜀叛变？以他们才能，怎么会上姜维的当呢？他为司马家臣已久，要以魏臣自居，实在十分困难。

#### 51.姜维得到孔明秘传，为什么屡次北伐都无功而返？

孔明由于刘备的知遇之恩，鞠躬尽瘁，死而后已。姜维同样居于孔明知遇之恩，一有机会，便兴兵北伐。但是他的机会和遭遇，实在是相差太多，无从比拟。孔明生前，刘禅尚能全力配合。姜维北伐时，刘禅听信宦官黄皓。能作战的将领，已凋零殆尽。蜀中无大将，廖化作先锋，即为当时的困镜。在蜀军著名将相中，又是惟一没有见过刘备的人。和孔明一样，

都是二十七岁时，为蜀汉提任总策划人。五十九岁时，大叫“吾计不成，乃天命也”！自刎而死，比孔明更加壮烈！

姜维先后北伐九次，他的毅力，可与孔明相比美。最后由于邓艾冒险裹毡堕涯，完全出乎大家的意外。不得以用诈降的手段。希望藉由钟会的反叛，争取蜀国危而复存的一线机会。虽然功败垂成，却以自己一命，同时把征伐蜀国的两名魏将，邓艾和钟会，俱皆毁灭想来他的计谋未成，也将含笑九泉之下了。

孔明是时代的焦点，姜维并不是。这种大环境，促使两人的际遇不同，成果也不一样。孔明赞美姜维的话，诚恳而实在。姜维也秉持孔明的教训，把谨中当做益州的门户。后来为了和邓艾争夺陇西通路，缩短汉中的防线。不料阳平关守将蒋舒投降，使钟会得以长驱直入。大家认为他擅自改变孔明的以攻为守策略，转以攻击为主。这才导致蜀国的败亡，未免过份。但他胆大细而多计，大无可奈何之中，仍然夺斗不懈，实在值得我们敬佩。他自奉俭的，心地表明，足与岳飞相比美。