

探讨曹操用人之法与其政治成就

**THE METHODS OF CAO CAO IN THE USE  
OF PERSONNEL AND HIS POLITICAL  
ACHIEVEMENTS**

张伟隆

**CHONG WEI LOONG**

**MASTER OF ARTS ( CHINESE STUDIES )**

拉曼大学中华研究院  
**INSTITUTE OF CHINESE STUDIES  
UNIVERSITI TUNKU ABDUL RAHMAN  
NOVEMBER 2014**



探讨曹操用人之法与其政治成就

THE METHODS OF CAO CAO IN THE USE OF  
PERSONNEL AND HIS POLITICAL ACHIEVEMENTS

By

张伟隆  
Chong Wei Loong

本论文乃获取文学硕士学位（中文系）的部分条件  
A dissertation submitted to the Department of Chinese  
Studies Institute of Chinese Studies  
Universiti Tunku Abdul Rahman  
In partial fulfilment of the requirements for the degree of  
Master of Arts (Chinese Studies)  
NOVEMBER 2014

## 摘要

东汉末年群雄割据的时代，许多军阀势力皆都想趁势而起以成就一番事业，当中曹操便是其中一位，也是较为出色的一位军阀势力。曹操在东汉末年扮演着非常重要的角色，他从小小的一个“孝廉”，到最后的达到人臣之极的“魏王”可见他在政治上的贡献是非常大的。诚如他在《让县自明本志令》中提到：“设使国家无有孤，不知当几人称帝，几人称王。”可见其对于自己所作出的努力是极为认同的。

曹操认为，若要在当时的乱世中取得胜利，人才是最为重要的关键。在一个国家里，人才往往是致使该国繁荣与否的重要因素，能善用人才者必定会在政治上取得一定的好处。有了人才，能善于利用人使他们发挥才能，才会达到想要达到的目的；相反的，有了人才，却不懂得利用，这便是埋没人才了。

所谓用人之道都逃不开两个问题，第一个是用什么人？第二个是怎么用？曹操明白用人方法是灵活多变的，也明白在非常时期需要非常之人，所以唯才是举、不拘一格用人是曹操选用人才的方式之一。若从曹操的一生看来，曹操在用人方面确实做得比其他军阀势力要好，他懂得

如何驾驭人才，所有人才都可以找到自己的位置，也能充分的发挥自己所长为曹操打下江山。

因为曹操的善于用人，乃至曹操在政治上的成就是非常高的，单从曹操的官位晋级来看，便能看出他在政治上的成功。曹操在统一中国北部后，便对于内部的政治活动提出了多项改革，取得了一定的成果。曹操对当时的政治、经济、教育等的工作作了比较好的改善，而这种种对他在当时所起的历史上的积极作用，不是刘备、诸葛亮、孙权、周瑜等人所能比较的

本论文将针对曹操在政治上所取得的成就加以分析，并以所施政策为辅，从中探讨人才在献策、执行时所给予的辅助及所扮演的角色，以探讨曹操的人才观与政治观是否相辅相成，以造就其在政治上所取得的成就。

关键词：曹操、人才观、用人之法、政治观、政治成就

## **Abstract**

Cao Cao has been established as one of the greatest warlords during the era of late Eastern Han Dynasty. He started as a successful candidate in the imperial examinations, and eventually conferred as “King of Wei”, the peak in the imperial court in his late career.

Cao Cao brought huge contribution in politics. During his speech with Yuan Shao, one of the dukes in late Eastern Han Dynasty, he indicated manpower was the key to victory during the turbulent era. Cao Cao possessed good employing techniques. He made a perfect match between subordinates and work task by understanding their personality traits and unique talent. Cao Cao understood the essential of the use of personnel. He had flexible thinking in his management arts, daring to employ extraordinary talents during the crucial moments.

By the time Cao Cao conquered and united the northern side of China, he immediately reformed the internal policies and successfully came out with tremendous outcome. His contribution in the field of politics, education and economy remained positive in Chinese history, which no other historical figures in his era could compare.

This thesis will focus analyze on Cao Cao's political achievements, supplement by his applied policies as well as complementary of his political outlook and talent management.

Keywords: Cao Cao, Talent Management, Use of Personnel, Political Outlook, Political Achievements

## 谢词

经历了四年，终于到了呈交论文的时候了。此时的我，感触良多。籍此机会，感谢曾经协助我的人。得到您们的协助，使我能如期、顺利完成论文，也让我在这四年里过得非常充实。

首先，我必须特别感谢我的论文指导老师——林水椽老师。非常感谢林老师在这四年来给予常常我关心及在百忙之中仍时常叮咛、指导我进行论文撰写，并非常认真地批改我的论文。得到林老师的督促与耐心指导，这本论文才能顺利完成。谢谢您，老师！

接着，要感谢我的家人。很高兴得到家人认同我报读中文系硕士，有了您们的支持与鼓励，我才能无后顾之忧地完成论文。对于您们，我心中充满着无限的感激。

此外，非常感谢新纪元学院教育系的同事。感谢各位同事尤其是王淑慧主任在我撰写论文期间给予最大的鼓励与包容，除了在工作方面给予我最大的调整空间外，亦常常勉励我有信心地撰写论文。感谢您们。



在撰写论文的期间，得到了很多同学、朋友的关心，在此也不忘感谢各位同学、朋友。另外，也特别感谢吴淑祯老师、何希慧老师协助寻找、提供论文的相关资料，让我在撰写论文时，得以掌握更多资讯。谢谢你们。

最后，必须感谢唯君。在我埋头苦写论文的期间，常常给予我最大的鼓励，甚至在我逃避、想要放弃时，给予我开导，让我重拾信心。在这期间，辛苦妳了。谢谢妳！

谨此献上万分二的谢意予所有帮助我的人。谢谢你们！

# 论文核实书

本论文探讨曹操用人之法与其政治成就为张伟隆亲自撰写，是为拉曼大学中华研究院中文系硕士学位取得之学位论文条件。

此证

日期：\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

（ 林水椽教授 ）

指导老师

拉曼大学中华研究院客卿教授

# 拉曼大学 中华研究院

日期: 24. 11. 2014

## 硕士论文提交

此证张伟隆 (学号: 10ULM02104) 在中华研究院中文系林水椽教授指导之下, 经完成此一题为探讨曹操用人之法与其政治成就的硕士学位论文。

本人亦了解拉曼大学将以 pdf 格式上载本硕士学位论文至拉曼大学资料库, 供作拉曼大学教职员生及社会人士查阅使用。

此致

---

( 张伟隆 )

# 论文声明

本人谨此声明：除已注明出处之引文外，本论文其余一切部分均为本人原创之作，且未曾在此前或同一时间提交拉曼大学或其他院校作为其他学位论文之用。

姓名：张伟隆

日期：24. 11. 2014

# 目录

摘要	ii
Abstract	iv
谢词	vi
论文核实书	viii
论文提交书	ix
论文声明	x
目录	xi
第一章 绪论	1
第一节 前言	1
第二节 问题陈述与展望	7
第三节 研究动机	8
第四节 前人研究成果	9
第五节 研究方法	12
第二章 曹操生平与时代背景	14
第一节 曹操简介	14
第二节 曹操的人格特征	20
第三节 曹操身处的时代背景	28

第三章	曹操的用人之法·····	33
第一节	曹操用人的标准·····	43
第二节	求才若渴·····	54
第三节	不用则杀之·····	73
第四章	曹操政治成就·····	90
第一节	曹操的政治理想·····	93
第二节	曹操对内（统一北方）的政策·····	102
第三节	不慕虚名而重实权·····	116
第五章	结论·····	125
参考书目	·····	133

## 第一章 绪论

### 第一节 前言

曹操是中国历史上一位杰出的军事家、政治家和文学家。他的一生都在军事、政治方面积极活动，对于当时的社会、历史的发展起过推动的作用。曹操凭借他的卓越的军事才能，虽未能在有生之年完成统一的大业，但却成功的统一了中国北方，使到东汉末年有着一个稳定的局势。

东汉末年是个纷乱的时代，许多军阀割据势力都想乘机崛起，以称霸一方。在这种战乱的时代，可想而知最痛苦的莫过于平民百姓了。若想要平息这种战乱的生活，使平民过着安定的生活，唯有尽快地完成统一大业才是正道。而曹操便是对当时统一事业做出了最大努力的其中一位。

曹操能在当时社会秩序趋于崩溃的时代崛起，再由原本的小势力到后来成为割据一方的霸主，乃至魏王，可见他在处理政治事物上有过人之处。曹操是一位成功的政治家，他能在当时动荡的社会取得成功是需

要许多因素来辅助的。笔者认为曹操能在政治上取得重大的成就，善用人才是主要因素。

在一个国家里，人才往往是致使该国繁荣与否的重要因素，能善用人才者必定会在政治上取得一定的好处。有了人才，能善于利用人才使他们发挥才能，才会达到想要达到的目的；相反的，有了人才，却不懂得利用，这便是埋没人才了。重视人才的罗致和使用，是曹操获得重大成功的条件之一，也是他思想中的光辉点之一。（张作耀，2001：页334）曹操的善于用人，使到许多人才都往他那里去，在政治上取得成功是必然的。

在曹操门下，有着许多的人才辅佐他成大业，谋士有郭嘉、荀彧、荀攸；文官有陈琳、杨修；武将有张辽、许褚、夏侯惇等。这些人才都曾在适当的时候为曹操或出谋献策，或攻城掠地，这对曹操的统一大业是非常重要的。曹操在选用人才时，有着自己的一套方式，从他不拘一格的用人方式、惟才是举，便可见他在使用人才的时候，一反古代选用人才的标准。他认为，只要有才之士，不计门第、不论他的出身、背景好坏，都给予重用。曹操的这种用人方式，的确吸纳了许多的人才投到他的门下。



陈寿在《三国志》里给予曹操很高的评价。他在评语里带出了东汉末年纷乱的时代背景，并提出了自己对于曹操的观点：他认为曹操战胜袁绍是他一生中最重要的成功，在官渡之战前，袁绍的势力远胜曹操，这对曹操来说是一个非常大的威胁，唯有战胜袁绍，曹操才能迈进统一大业的门槛。此外，陈寿在评语里也提到，曹操在治国、用人方面充分地运用了申不害<sup>1</sup>、商鞅<sup>2</sup>的治国方法，兼采韩信<sup>3</sup>、白起<sup>4</sup>的奇谋妙策，广收人才、量才任用，善于处理个人恩怨，不念旧恶的提拔、善用人才，才能达到成功。

陈寿对于曹操的成功大致上将之归纳为两个观点：第一，曹操精于谋略、善于治国；第二，曹操善于用人。由此可见，陈寿亦认为人才是曹操在政治成就上的主要条件之一。

曹操在得到某些人才时，往往都会善于利用之而不会加以束缚，让那些人才自由发展，辅佐他在政治上取得成功。他的用人不疑、敢用降将，让原本属于敌方的将领转为自己卖命带兵攻城掠地，打下江山；此

---

<sup>1</sup>申不害，京人也，故郑之贱臣。学术以干韩昭侯，昭侯用为相。内脩政教，外应诸侯，十五年。终申子之身，治国兵疆，无侵韩者。申子之学本于黄老而主刑名。（司马迁，1959：页 2146）

<sup>2</sup>商君，魏之诸庶孽公子也，名鞅，姓公孙氏，其祖本姬姓也。太史公曰：商君，其天资刻薄人也。迹其欲干孝公以帝王术，挟持浮说，非其质矣。且所因由嬖臣，及得用，刑公子虔，欺魏将卯，不师赵良之言，亦足发明商君之少恩矣。（司马迁，1959：页 2237）

<sup>3</sup>淮阴侯韩信者，淮阴人也。韩信虽为布衣时，其志与众异。于汉家勳可以比周、召、太公之徒，后世血食矣。（司马迁，1959：页 2630）

<sup>4</sup>白起，郿人也。善用兵，事秦昭王。白起料敌合变，出奇无穷，声震天下。（司马迁，1959：页 2342）

外，曹操能采纳下属们的建议也是促使他在政治上取得成功的一大因素，如：曹操采纳了谋士毛玠“奉天子以令不臣，修耕植，畜军资”（陈寿，1975：页 374）的建议，并加以实践，使到他在政治上的权利日益增大。从以上这两点便可印证陈寿对曹操的评价。

在混乱的局势下，能得到人才，当然也会失去人才，然而人才的得与失只在于那领袖是抱着怎样的心态。有的领袖会因为流言蜚语而误杀人才、有的领袖会因为人才阻挡了自己的大计而除之。曹操为了自己的统一大计，有时也会因为这些因素而失去某些人才。因为这样的因素死在曹操刀下的人才就有荀彧、杨修、崔琰等。

曹操明白用人方法是灵活多变的，也明白在非常时期需要非常之人，所以唯才是举、不拘一格用人是曹操选用人才的方式之一。在曹操营中，所有人才都可以找到自己的位置，也能充分的发挥自己所长为曹操打下江山。曹操的这种用人方式，就连敌人孙权都佩服，可见曹操在用人方式上的确有过人之处。

自古以来，怀才之士都想觅得真主，以施展一身的抱负。然而事与愿违，使得一些有学之士至终都无法大展身手；又或者是遇上了“伯乐”，而不为“伯乐”所重用，而郁郁而终。

在曹操的营中，曹操这“伯乐”就不会让有学之士空有一身所长，反而人尽其才，这也是为什么人才纷纷前来投靠曹操的因素。一位成功的政治领袖，自然有其不同于凡人的领导性格，而曹操的领导性格大致可分为五类：一、善于用人；二、善于决策；三、假橘；四、多才多艺；五、集智慧与勇气以得天下。

曹操善于用人，乃至曹操在政治上的成就是非常高的，单从曹操的官位晋级来看，便能看出他在政治上的成功。曹操在统一中国北部后，便对于内部的政治活动提出了多项改革，取得了一定的成果。曹操对当时的政治、经济、教育等工作作了比较好的改善，而这种种对他在当时所起的历史上的积极作用，不是刘备、诸葛亮、孙权、周瑜等人所能比较的。（郭沫若等，1979：页 28）

在经济方面，因长期的军阀混战，导致人民大量流亡，农业与工业受到了极大的破坏，因此曹操实施了一系列的政策以图恢复农业与工业的生产。其中一项措施便是屯田。曹操深知粮草不论对于人民或是军队都十分重要，而在战后许多的“土田无主，皆为公田”（陈寿，1975：页 468），这些都为曹操的屯田制度提供了条件，所以在建安元年他便开始实施屯田政策。自曹操实行了这一项措施后，几年中官粮富足，这不但减轻了人民的负担，也为当时的经济复苏带来了进步，更解决了军

中粮食的问题。此外，曹操也注重水利灌溉的活动，他在各地修造陂渫，广兴稻田，并向远边地区推广，而促进了远边地区农业的进步，解决了北方粮食的问题。

在教育、文学方面，曹操也曾发过整顿教育的令文，推广教育为广大的人民做出了成绩。此外，曹操对于文学也起着重大的影响力，他的诗文突破前人的思想传统，放言而无所顾忌，形式自由随便，具有清峻通脱的作风。（郭预衡，1998：页 17）此外，曹操亦有“建安文学”的开山鼻祖之称，可见其在文学领域里的地位相当重要。

在法治方面，曹操赏罚分明，对于自己的要求也一样的严格。曹操 20 岁官拜洛阳北部尉时，便开始严厉执法，造五色棒挂于县门，下令部属对于犯法之人必须棒杀之，不可徇私情，对于皇亲贵族也是如此，当时皇帝身边小红人蹇硕的叔父就死于此法。

此外，曹操也主张抑制豪强，这一政策表现得最明显的是在攻取冀州后的马上行施“重豪强兼并之法”（陈寿，1975：页 26），曹操强烈指责袁绍纵容豪强，任意兼并的罪恶，并压制豪强兼并土地的做法，此举使百姓尤其是农民深感喜悦。此外，曹操对豪强逃避兵役、租调等

不法行为亦采取了惩罚措施。以上对豪强所实施的种种措施，都表明了曹操对豪强的不妥协，及对人民的一视同仁。

## 第二节 问题陈述与展望

笔者将先对曹操用人的标准做出研究，以便了解曹操在选用人才的标准后再分析他的用人之道。接着，笔者将研究他会否因为其他因素的考量，而影响选用人才的标准？

曹操为什么使用许多人才，又为什么会杀了一部分的人才呢？曹操杀人的用意，以及杀人的原因，实际上都是值得加以研究。曹操常自比周公，但他在现实的社会里有没有真正做到像他自己所说的“周公吐哺，天下归心”？这也是笔者有兴趣追索和研究的课题之一。

曹操在政治上的成就是由多方面的，所以笔者将会从各方面下手研究曹操在政治上所达到的成就。笔者将在此论文中，详细探讨曹操用人之法及其政治上之成就。

### 第三节 研究动机

笔者以曹操为论文的主角是因为，曹操在选用人才的手法及政治成就上有过人之处。曹操及刘备都是从小势力发展成割据一方的军阀，而孙权则是继承父兄之霸业而稳坐江东。

在三国历史中，刘备、孙权都曾投靠曹操，便可见曹操在政治上及军事上的成就。刘备、孙权对于人才都有各自的用法，但与曹操不同的是，刘备及孙权的人才观是利用人才去消灭政敌；而曹操却是想收纳刘备、孙权等人为自己所用，以便达到政治上的愿望。由此可见，曹操的人才观比刘备、孙权更胜一筹。

在政治成就上，虽然曹操是唯一一位没称帝的人，但他在这方面的成就却比刘备和孙权高。从政治版图上来看，曹操的地盘远比刘备和孙权的大。从政治理想及军事实力上来看，三人之中曹操的势力是最为强大的。

曹操能从当时众多军阀中脱颖而出，在政治方面佔了优势，可见他有能人所不能的政治智慧。然而，选用人才是能使到局势改变的一大因素，重视人才的罗致与使用，是曹操获得成功的条件之一。从他自己说的“吾任天下之智力，以道御之，无所不可。”（陈寿，1975：页 26）便可见他心中认为要争取天下，最重要的是善于利用人才。

人才是争取天下的关键，因此，曹操常会自比周公，想要虚心地接待人才的到访，及吸纳人才，所以拜在曹操门下的人才多不胜数；然而，曹操对于人才也会产生嫉妒、又或者是铲除与自己意见不合的人才，而死在曹操刀下的人才也不少。不过，历史也证明了曹操最后是成功的。所以笔者将进一步研究曹操对于人才的使用与其成功的关系。

#### **第四节 前人研究成果**

有关曹操的研究，历来都受到了史学界、思想界和文学界的关注。至于曹操的用人观与政治成就方面，研究的成果主要集中在曹操个人的综合述评。

第一、从史学角度，结合社会、经济、政治学等理论和视点等全方位评论的前人研究有：如张大可的《三国史研究》、柳春藩的《三国史话》、何兹全的《三国史》、王仲荦的《魏晋南北朝史》、张大可的《三国史》、宋战利的〈简论曹操的政治智慧〉等等。这些书籍、论文当中多是以专题形式与时间顺序交叉展开，从汉末军阀混战起，叙事到西晋统一为止。对于导致东汉分裂的因素进行了研究。此外，有者亦附录魏晋南北朝大事年表及汉末三国大事年表以供参考，笔者可从中了解由东汉末年到三国形成，及最后的三国归晋的整个历史进程。

第二、关于评论曹操的专书有：晋代陈寿的《三国志》、郭沫若及翦伯赞所编的《曹操论集》、张作耀的《曹操评传》、《曹操传》、禚梦庵的《三国人物论集》、周野的《说曹操》、陈文德的《曹操争霸经营史》、方诗铭的《曹操·袁绍·黄巾》等等。这些书籍多是以专题方式对曹操的一生及三国时期的人物进行了评论，对曹操的功过是非进行了彻底的研究，笔者将从这些书中审视曹操的生平所为，及综合各学者所提出的论点加以论证或评论以便能更了解曹操。

第三、对于曹操作品文本和其它相关研究资料的搜集整理的研究有：曹操的《曹操集》、安徽县〈曹操集〉译注小组的《曹操集译注》、夏傅才的《曹操集注》、曹操等注《孙子十家注》、刘义庆的《世说新语》、



刘勇的〈曹操智囊团研究〉、焦铭、姜馗的〈才、德、忠——曹操的用人标准〉、顾震的〈曹操公文研究〉等等。这些书籍、论文当中多是收集了曹操的文学作品，记载了汉末至魏晋间人们的言行轶事。笔者将从曹操的文学作品研究曹操的用人思想及其因政治上的需要所发出的令文、教条等。并从中探讨当时及后世人们对于曹操的看法及想法，以便能更有效的从各方面研究曹操的用人之法及其政治成就。

第四、在关于人才思想方面的研究有：简小波〈关于曹操用人的几个问题〉、宿岢岚的〈曹操人才观新论〉、罗杰的〈曹操缘何处死名士孔融〉、白自东的〈从“通力合作”到同床异梦——论曹操的功业与荀彧的悲剧〉等等。在这些论文当中，有者是分析曹操逼杀或杀害下属的原因，白自东的论文则着重在论述曹操与荀彧之间的关系，分析了曹操重用荀彧到逼死荀彧的几个原因。不过这些文章相当全面地分析了曹操智囊团的来源、历史功绩和曹操与他们之间的关系。此外，这些论文里也谈及曹操的人才为曹操所带来的政绩，这些论文让笔者了解曹操使用人才的高明之处，及所取得的成果，有助于笔者更了解曹操用人的标准，对了解曹操的人才观有所启发。

从以上的文献，可知学术界对于曹操的研究成果相当多。虽然如此，笔者却发现对于曹操用人之法与政治成就方面却还有许多可以发挥的地

方，因此笔者才以《探讨曹操用人之法与其政治成就》作为硕士论文题目。

## 第五节 研究方法

笔者在做此项研究时，将采文献综述与分析法为研究方法：

文献是笔者作此论文最大的资料来源，因此笔者将会使用大量的书籍、学术论文和其他文献来研究此课题。

笔者将采用文本分析，按此研究课题的需求，对主要文本《三国志》及《曹操集》作深入的了解，以便从中看出曹操对于人才使用的想法，以及在现实生活中，对于人才的用法是否与其想法一致。此外，笔者亦想通过历史书籍和各种资料，去了解曹操对于选用人才的标准。前人研究的文献，将作为笔者对历史人物形象的分析、考辨历史与文学的关系。这些资料拓展了笔者对于曹操研究的思维广度，将使笔者更有效地对曹操用人之法及其政治成就进行剖析。

在政治上，领袖会依据不同的情况作出某些举动以达到其目的，曹操也一样。情况分析法主要是笔者依据曹操的情况来概述在某些时候他会选用某些人才；然而在某些时候他又会杀掉某些人才。

笔者将会针对时间的因素去研究曹操在当时所做出的决策，从中探讨曹操对于人才的使用之法，并在本论文中提出自己的观点，举史实中的例子作为论证，再引用其他有关书籍和资料，作为文中的论据，以便能更有效地论述曹操用人之法及其政治成就。

## 第二章 曹操生平与时代背景

罗贯中先生在《三国演义》开篇便说道：“话说天下大势，分久必合，合久必分”（罗贯中，2004：页 1）纵观中国各个朝代更替时，都会出现的现象“分分合合”的现象，东汉末年就是处于“分”的时代。在“分”的时代，诸侯割据是普遍的因素，而曹操便是其中一份子。

曹操在董卓之乱时的势力与其他军阀割据势力比较起来的话，可说是个极小的势力，比曹操势力强大的有袁绍、袁术、陶谦、刘表、公孙瓒等军阀势力。在这情势中曹操又是凭何种能耐能在众多比他强大的军阀势力中脱颖而出呢？这中间所涉及范围极广，因此必须先了解整个汉末至三国的时代背景，及曹操的性格特征，方能看出曹操脱颖而出的因素。

### 第一节 曹操简介

曹操（155-220），字孟德，一名吉利，小字阿瞞（陈寿，1975：页 1），沛国譙县人。生于汉恒帝永寿元年，卒于汉献帝建安二十五年，享

年六十六岁。后操子曹丕接受汉献帝禅让登帝位，建立魏国，追尊考武王曰武皇帝。（陈寿，1975：页 76）

曹丕虽然是创建魏国的开国君主，但只要我们细看，便能看出实际上是曹操在有生之年已为魏国打好非常坚稳的基础，所以可说若无曹操的努力，不顾名士荀彧的反对一意孤行晋位魏公，而后魏王，将曹魏政权巩固甚至另设望族政治体系，相信曹丕不一定能建立魏国。

曹操出生于一个宦官家庭，父亲曹嵩，是宦官曹腾的养子，曹腾在宦官集团中是一位较有影响力的人物。曹嵩凭借曹腾的势力及财力，在朝中任官至三公<sup>5</sup>之一的太尉。后因乱世避难于琅琊，被徐州刺史陶谦部属张闳劫财杀死，曹操为了报父仇，大举进攻徐州，也因此战役，世人也认定了曹操是一位极为凶残的人，也为后世人所不屑。

---

<sup>5</sup>三公：官名。指太尉、司徒、司空。东汉三公爵皆列侯，位高禄厚，名义还分辖九卿，但军国要务，多由皇帝近臣尚书办理，实权削弱。（张舜徽，1994：页 11）；太尉，公一人。本注曰：掌四方兵事功课，岁尽即奏其殿最而行赏罚。凡郊祀之事，掌亚献；大丧则告谥南郊。凡国有大造大疑，则与司徒、司空通而论之。国有过事，则与二公通谏争之。（范晔，1973：页 3557）；司徒，公一人。本注曰：掌人民事。凡教民孝悌、逊顺、谦逊，养生送死之事，则议其制，建其度。凡四方民事功课，岁尽则奏其殿最而行赏罚。凡郊祀之事，掌省牲视禋祀；大丧则掌奉安梓宫。凡国有大疑大事，与太尉同。（范晔，1973：页 3560）；司空，公一人。本注曰：掌水土事。凡营城起邑、浚沟洫、修坟防之事，则议其利，建其功。凡四方水土功课，岁尽则奏其殿最而行赏罚。凡郊祀之事，掌扫除、乐器，大丧则掌将校复土。凡国有大造大疑，谏争，与太尉同。（范晔，1973：页 3561）

关于曹操的家族身世，历代都有学者考究，但都未能确认其真正的始末。在当时的乱世，若要提高自己的政治地位，就必须先提高自家祖宗的声威，为此曹操曾作《家传》，提及自己是“曹叔振铎之后”<sup>6</sup>、其子曹植作《武帝诔》时，亦苟同其父说法“于穆武皇，胄稷胤周”（曹植，1984：页 216），都自认为其祖宗为周文王之后，与周同宗。但此说都未得到认可。后又有者称曹操先祖出于邾，魏明帝时，太尉蒋济著《立郊议》认为，“舜本姓妫，其苗曰田，非曹之先”。（陈寿，1975：页 454）此外，蒋济在文中还引了《曹腾碑文》：“曹氏族出自邾”（陈寿，1975：页 455），但这些都为魏明帝所反驳。

陈寿著的《三国志》对曹操的身世谨以含蓄的笔法大略提及“桓帝世，曹腾为中常侍大长秋，封费亭侯。养子嵩嗣，官至太尉，莫能审其生出本末。嵩生太祖”（陈寿，1975：页 1）对于一位闻人，尤其是像曹操这样的人物，当时人对曹操的身世难道不感兴趣吗？并非如此，裴注《三国志》时引吴人作《曹瞞传》及晋人郭颁《世语》：嵩，夏侯氏之子，夏侯惇之叔父（陈寿，1975：页 2）；又元人胡三省注《资治通鉴》也说，“曹氏，夏侯氏之出也”（司马光，1976：页 2382），纵观以上历代考究，皆无法确认曹操的身世、姓氏。这就引发了一问题即为何在三国时期，其政敌、百姓都不知曹操的身世吗？为什么大家都不提

---

<sup>6</sup>曹叔：曹国的诸侯。周天子称同姓诸侯为叔父。振铎：周武王的弟弟，封于曹。（安徽亳县《曹操集》译注小组，1979：页 216）

及曹操的出身呢？原因可能是政敌们都乐得骂曹操是“赘阉遗丑”<sup>7</sup>的后代的因素吧。历代学者对于曹操的身世皆作了许多考究，除了以上所说的几个先辈，还有的说曹操祖出于黄帝、虞帝等说，但皆没有一个被众人所接纳的说法，为此，至今世人对于曹操的祖先出处，仍未得知。

不管曹操的先辈身世，是否是如曹操所说的出身于世族大家、抑或是出身卑微，但可以肯定的是，曹操本身对东汉政治巩固起了非常显著的作用，曹操在《让县自明本志令》中对于自己半生戎马，东征西讨的功劳也是非常肯定及重视的。曹操此话说来是有根据的，以当时的情况，袁绍、袁术皆有称帝之心，其中袁术更是行动实行了，而袁绍只是伺机而起，其余的割据势力皆都是以扩大自己的势力范围为目标，毫无护汉之心可言。所以，在当时的乱世，若无曹操这等英雄，东汉早就被其他诸侯势力给侵蚀、灭亡了。

曹操二十岁举孝廉，因得罪权贵间中也曾罢官不做，欲远离官场，过着隐居的生活，以求明哲保身，奈何黄巾起义，被朝廷委以骑都尉的军职镇压黄巾起军。后因镇压黄巾军有功，升迁为济南国相。初平元年，董卓霸持朝政，他首倡讨伐董卓行列。初平三年冬，他收编了青州黄巾

---

<sup>7</sup>赘阉遗丑：此词最早出现于陈琳的《为袁绍檄豫州》在官渡之战时，袁绍在讨伐曹操时，着陈琳撰写讨伐檄文，文中历数曹操及其祖父、父亲。说明曹操的出身卑微及毫无政绩，企图拉低曹操的名望，而提高袁绍的威望。（陈寿，1975：页 197）

军三十余万，收降一百多万民众，集其精锐，号青州兵。自此，曹操开始训练青州黄巾军为其主要部队，同时在兖州亦开始招贤纳士，得到荀彧、程昱、郭嘉、典韦、于禁等谋臣、猛将相助，实力顿时雄厚起来。

建安元年，采取谋士荀彧的建议，迎帝许都，实行了“挟天子以令诸侯”的政治策略，在过后的军事斗争里，更消灭了吕布、袁紹、袁术等军阀势力，统一中国北部。后进位为丞相，率军南下攻吴，开始了著名的赤壁之战。然而战不利，兵败而回。回到根据地后，曹操并未此而休息，而是开始展开平定北方各个军阀势力，后得以平定马超等部队，再进攻汉中，张鲁投降，司马懿等人劝曹操乘胜攻击蜀，曹操叹道“人苦无足，既得陇右，复欲得蜀”（房玄龄等，1982：页2），没听从谋士们的建议，放弃攻蜀的建议，可见曹操在当时的雄心壮志已大不如前，明显的减落了。

曹操在三国时期，与其为敌的人称他为“汉贼”（陈寿，1975：页1261），皆认为曹操志在篡汉而自立。但从历史的角度看来，曹操自始至终都没称帝，反而骂曹操为“汉贼”的刘备、孙权则自立为王，开国创业。可见曹操虽然势力坐大，但仍不敢篡汉，所以若一面倒说曹操是奸的，则对其是极不公平的。曹操不像中国历史上其他名人般能“盖棺定论”，甚至到了现今，许多学者仍对曹操作出评价，历史上最早给曹



操正面评价的有两个人：一个是乔玄，一个是许邵。乔玄称他为“命世之才”（陈寿，2008：页2）；许邵说他是“治世之能臣，乱世之奸雄”。（陈寿，2008：页3）乔玄给予曹操的评价是全面肯定的；而许邵给予的评价却是有好有坏。

唐太宗以“帝以雄武之姿，当艰难之运，栋梁之任，同乎曩时，匡正之功，异于往代。”（吴云等校，2004：页518）誉操，说明他佩服曹操，认同曹操在当时的统治手法；在南宋时期，视操为贼，是人们的共识。（张作耀，2001：页8）乾隆称操为“篡”为“逆”，视操为巨奸大恶。（张作耀，2001：页9）是给予负面的评价，而这评价也影响了后世人对于曹操看法，大多认为曹操是“奸”的。在近代，郭沫若在《光明日报》上发表《谈蔡文姬的〈胡茄十八拍〉》一文，称“曹操对于民族的贡献是应该作高度评价的，他应该被称为一位民族英雄”。同年2月19日，《光明日报》又刊出了翦伯赞的《应该替曹操恢复名誉——从〈赤壁之战〉说到曹操》，也“替曹操说好话”（施建军，2004年：页100）；鲁迅说曹操“至少是一个英雄”（鲁迅，2005年：页524）更是肯定了曹操的功绩。

经过“赤壁之战”的惨重失败后，曹操回许都厉兵秣马，以图有机会再度南下攻击蜀、吴。但直至他逝世前，此心愿仍无法达成，仍未

能统一中国，完成霸业。虽然未如愿完成统一大业，但曹操对于巩固北方政治下了不少功夫，至少在曹操病逝前，北方都属安定繁荣的，可见其在赤壁之战后，除了一边在等待时机，而另一边则在为巩固北方势力，做了许多改革。曹操在任何领域里，我们都可看到他的成就，说曹操是位伟大的政治家、军事家、文学家，一点也不过夸。

## 第二节 曹操的人格特征

每个人物皆有自己的性格特征，这些性格特征可以影响一个人的成败，尤其是曹操这一号人物，他在三国乱世取得的成功是实至名归的。曹操之所以能成功，这跟他自己的性格绝对有极大的关系，以下简析曹操的性格及其成功的关系。

一、不屈不饶，勇于进取的政治家风度：曹操与其他割据诸侯不同的地方在于他敢于挑战，即使面对失败也不会因此而退缩，反而会想尽办法至战败对方方休。如时董卓作乱，称霸朝廷，表曹操为骁骑校尉，但曹操不接受，反而隐姓埋名逃离京城，后更起义兵讨伐董卓，可曹操并没因为董卓势大而屈服，反而是回到故里招兵买马，第一个竖起反董卓旗号，由此可见，曹操不屈不饶的性格，及勇于进取的政治家风格。

又赤壁之战，曹操大败从华容道逃走，路过沼泽处，人马无法通过，曹操令老弱残兵被草铺路，然后让人马通过。待军队过了沼泽处后，曹操大喜，并笑刘备计短，自己才能脱险。曹操在面对失败时，仍以正面思想去面对，可见其百折不挠的精神。

二、善于料事、有远见：在曹操未成名时，与袁绍共为何进效力，当时何进主张尽杀宦官，惟为何太后所反对，因此，袁绍建议何进召来西凉兵董卓进京，藉此以威逼尽杀宦官。这建议被曹操反对，并预言这项计划将会失败。可见曹操在处理事件上的弹性，及其有远见的预知若召来西凉兵的后果，惟这建议不被何进所接纳，最终导致东汉末年乱世进而三分天下的局面。又据《三国志》记载曹操与袁绍对于胜利的看法便可看出曹操的远见，袁绍认为在乱世之中取胜在于地理位置；而曹操却认为善用人才才是取得胜利的关键，而历史的最后也证明了曹操所言不假，可见其对于事物的摸透及远见。

三、唯才是举（曹操，1973：页 41）：曹操对于人才的运用也是其中以影响他取得胜利的性格特征之一。在三国中，善用人才者除曹操外，孙权、刘备皆有自己的一套，为何唯独曹操用人才一事常为人津津乐道、加以讨论？这就是曹操与孙权、刘备不同之处了。孙权、刘备在选择人才时会加以考虑其人格、优缺点，以便符合道义者，能名正言顺的执行

任务，但曹操就非如此！曹操是用人才的方式是不拘一格的提拔人才，以达致人尽其用的效果。这绝不是曹操在选用人才时不挑选符合儒家思想道义的人才，而是许多人才如徐庶、诸葛亮、周瑜等因主观因素认为曹操是“汉贼”都不愿归顺；另，曹操也想效仿汉高祖刘邦任用人才的方法，认为在乱世任用人才不一定要大贤，如刘邦重用韩信一样，当时的韩信被人说是“跨夫”，但刘邦却依然封他为大元帅，统军出战，以致后来韩信“攻必破，战必胜”，可见人才无分贤与不贤。

四、赏功罚罪：带兵打仗是件不容易的事，更何况是曹操带的是百万雄师，因此，若要整军严明，将士们都听从命令，则需靠严正的法治治理军事。曹操对于士兵的纪律是非常有要求的，因此曹操的军令如山，一旦下令了，就必须严格遵守，当然遵守军令的包括他自己，只有这样，才能使将士们对于所下达的军令心服口服。曹操于建安八年下令：

《司马法》‘将军死绥’，故赵括之母，乞不坐括。是古之将者，军破于外，而家受罪于内也。自命将征行，但赏功而不罚罪，非国典也。其令诸将出征，败军者抵罪，失利者免官爵。（陈寿，1975：页 23）

曹操对于有功之臣亦不吝给予赏赐，当曹操在平定冀州后，将上了有功之臣约二十余人为列侯，并下令：

昔赵奢、窦婴之为将也，受赐千金，一朝散之，故能济成大功，永世流声。吾读其文，未尝不慕其为人也。与诸将士大夫共从戎事，幸赖贤人不爱其谋，群士不遗其力，是以夷险平乱，而吾得窃大赏，户邑三万。追思窦婴散金之义，今分所受租与诸将掾属及故戍于陈、蔡者，庶以畴答众劳，不擅大惠也。宜差死事之孤，以租谷及之。若年殷用足，租俸毕入，将大与众人悉共飧之。（曹操，1973：页37）

可见曹操对于有功的战士及死事的家属，是如此的关怀与厚爱。这也使到曹操的士兵将领们对曹操忠心耿耿、听从指示的原因了。

五、以民为本，体恤百姓：曹操认为，“定国之术在于强兵足食”（陈寿，1975：页14）曹操深知粮食对于民众及行军的重要性，在一定的程度上也会重视“吃饭”的问题及关注管辖区域的经济恢复和发展，这些都能展示出曹操的爱民思想。因此，曹操非常重视农业生产，于建安元年接受枣祗的建议，于许下实行屯田计划。攻克冀州后，便颁令

“河北罹袁氏之难，令其无出今年租赋”（陈寿，1975：页 26），可见曹操在攻城掠地时也不忘百姓的需求，及在战后亦体恤民间疾苦，免于赋税，让百姓能减轻负担，这些都可显示出曹操的民本思想。

六、不畏人言，敢做敢当：在东汉末年的乱世里，各方割据诸侯都想成就霸业，以便能称王称帝。曹操在当时的势力实属较强的一位，一般人都会认为曹操迟早会篡汉取而代之，但历史证明曹操并没有这么做，直到曹操死时，都是以汉臣的名义下葬，可见其政治抱负。在当时的风风雨雨中，必定会有许多人尤其是政敌的攻击，说曹操的野心、篡汉等谣言，但曹操对于这些谣言并没给予很多的理会，反而是依旧自作自个儿的，顶多作《述志令》以表明自己护汉之心从而带出自己没有篡汉之心。所以再任人如何说，为了汉朝或为了自己，他明确的说出自己不交出军权的原因。又如据陈寿著，裴松之注《三国志》引〈孙盛杂记〉里提到曹操在逃亡期间杀害吕伯奢一家后，搁下千古名言“宁我负人，毋人负我”（陈寿，1975：页 5），而这名言导致天下人共击之，但曹操根据史料记载，曹操并没有针对此事做任何掩饰、解释，若此事件属实，则可见其敢做敢为的风格。

七、多疑、假橘：曹操的性格多疑，人所皆知，曹操也曾因此犯下了一些过错以致世人对于曹操“奸雄”形象的确立，如在赤壁之战时，

因听信谣言而杀害了刚投靠自己的蔡瑁、张允二将，这多少也影响了曹操在赤壁取败的其中一因素。虽然曹操的多疑性格会为曹操带来不利的情况，但若凡事没深思熟虑而执行，造成的损失、破坏也许更大。曹操有时为了让将士们相信自己的话，有时会不惜牺牲下属的性命，其中在《世说新语》中记载：“魏武尝言：“人欲危己，己辄心动。”因语所亲小人曰：“汝怀刃密来我侧，我必说“心动”，执汝使行刑，汝但勿言其使，无他，当厚相报。”侍者信焉，不以为惧，遂斩之，此人至死不知也。左右以为实，谋逆者挫气矣。”（徐震堃，1984年：页455）

位高权重的曹操，因为长年在外行军作战，自然就会有许多的仇家，也因为如此，曹操就更需要为了避免自己被暗算、刺杀，所以必须想出一些方法来阻止敌人的暗算。以上引文所用的计谋，就是针对那些想暗算、刺杀他的人而设计出来的，为了让大家更相信他所说的话，所以他必须要有实例来证明。

八、集权主义者、不慕虚名：曹操在《让县自明本志令》提到“不得慕虚名而处实祸”（曹操，1973：页43），这是曹操的政治主导思想之一，其中他在迎献帝至许都时，让“大将军”职衔给袁绍及设天子旌旗而不为天子，便能看出曹操的不慕虚名而重实权的思想。对曹操而言，实权才是最为重要的，为了巩固自己的政治势力，曹操除了在军事上付出外，对于自己的政治权利亦非常看重，为了加强自己的势力，他必须

集权！为了集权的需要，他必须不断调整政治架构，并将心腹至于重要的位置上，主张废除“三公”制，恢复“丞相”制便是其中一步。“三公制”与“丞相制”是古代两种不同的政治体制，历史上因各个不同的权利分配而反反复复的使用，若要进行中央集权，就必须采“丞相制”，为此曹操于建安十三年罢去了汉朝两百多年的“三公制”，而采用“丞相制”。

九、攻于心计、善于权谋：陈寿在《三国志》便对曹操少年时的性格写道：“太祖少机警，有权术，而任侠放荡。”（陈寿，1975：页 2）可见少年曹操就开始善用权谋，以达某个到目的。《世说新语》曾记载：“魏武行役，失汲道，军皆渴，乃令曰：“前有大梅林，饶子，甘酸可以解渴。”士卒闻之，口皆出水，乘此得及前源。”（徐震堃，1984年：页 455）可见曹操在行军遇困时，非但没有气馁，还想出一些法子让属下们充满希望，假设当时的曹操没有这个计谋，相信其军队将在这一场战役中，将会未战先败，败的不是不善于领兵作战，而败的是没有因为天然环境的因素。由此可见，计略对于一位领袖的重要性。

十、善于治国，不畏权贵：曹操初任洛阳北部尉时，“缮治四门。造五色棒，县门左右各十余枚，有犯禁者，不避豪强，皆棒杀之。”

（陈寿，1975：页 3）时灵帝宠爱的宦官蹇硕的叔父，因犯令而被曹操



以五色棒击杀死，经此事件后该郡出现清平现象，人人都以为曹操执法严峻，不敢再犯。可见曹操在处理此事时，皆以令出必行，以致许多百姓在此时开始对曹操改观。又曹操迁济南相时，因当地官员多阿附贵权，贪污渎职，以致民不聊生，几任济南相皆不敢检举，而曹操到任后，奏免其中八个贪官，使到地方“郡界肃然。”（陈寿，1975：页4）

十一、神于用兵、军令如山：曹操在军事上的成就是不用置疑的，曹操曾为《孙子兵法》作注，其观点实有独到之处，所以说曹操行军布阵的根据大部分是依《孙子兵法》的理论所言不假。虽然曹操的军事思想大部分是依《孙子兵法》作战，但曹操能百战不殆的因素则是曹操会根据当时的环境随机应变，改变作战的部署与策略。如：初平三年，冀州山贼于毒、白饶等攻击东武阳，而曹操却领兵攻打于毒的根据地，来个“围魏救赵”，解了东武阳之困。又曹操与袁绍在官渡之战中，曹操的兵力大大少于袁绍的兵力，但却能取得重大的胜利，甚至能赶尽袁绍的势力，可见曹操用兵之术的变化如神。如：曹操有次出征时，正值麦稻收成时，因此，曹操下令将士们不得践踏稻田以影响百姓的收成，后因其坐骑受惊，误入麦田，按军法应当斩首，想出了“割发代首”的策略，让将士们重视并且服从军令。

十二、鼓励进言、善于纳谏：要成为一位成功的政治家，必须集思广益、善于听谏，这样才能看清局势，想得更周全。但很多时候，身为一位领袖，尤其是在得意之时都会觉得自己想的才是最好的、更本不听谏，这样一来，往往都是以失败收场，袁绍就是一个很好的例子；曹操则与袁绍相反，曹操是位从谏如流的领袖，更常鼓励谋士文臣常进言。如建安十二年，曹操攻打乌丸，受到一部份的反对，但曹操仍执意执行，结果途中因气候干旱而缺水源、粮食。曹操下令杀了几千匹马充饥，挖地 30 余丈取水，方才渡过难关，取得了作战的胜利。班师回朝时，查问谁曾反对他出兵的，人人皆以为曹操要“兴师问罪”，但相反的，曹操却重赏了这批人，他说“孤前行，乘危以侥幸，虽得之，天所佐也，顾不可以为常。诸君之谏，万安之计，是以相赏，后勿难言之。”（陈寿，1975：页 30）

### 第三节 曹操身处的时代背景

曹操身处的年代于东汉末年，东汉末年是中国历史上群雄割据最混乱的年代，在当时想要成名于当时是非常困难的，就连有“四世五公”背景撑腰的袁绍、袁术两堂兄弟都无法于当时成就一番大事业，便可见当时军阀混乱割据的复杂背景。然而，出身于大宦官家庭背景的曹操却能立于当时，可见其出众的领导能力。

冬十月乙卯，诏曰：“朕在位三十有二载，遭天下荡覆，幸赖宗庙之灵，危而复存。然瞻仰天文，俯察民心，炎精之数即终，行运在乎曹氏。”（张烈点，2005：页 588）

东汉末年是个动荡的社会可从“遭天下荡覆”以此看出一二。从以上的引文，可以看出东汉是随着汉献帝“禅位于魏王”而结束的，而当时的魏王是曹丕，所以汉献帝是禅位于曹丕。后来随着刘备、孙权称帝，才形成了“三国”。三国的历史共 90 年，从公元 190 军阀混战开始，到 280 年晋灭吴统一南方为止。但三国正式建立的时间，则是从 220 年曹丕称帝开始的。（柳春藩，1981：页 1）三国鼎立的时期，曹操已经不在世上了，所以曹操所身处的年份应当是东汉末年及三国初期，但由于曹操促成三国鼎立有着巨大的影响，所以，一般人提到曹操就自然联想到三国；而按照柳春藩的看法，曹操应当属于三国人物。

东汉王朝是汉光武帝刘秀于建武元年所建立的，元康元年汉献帝被废，历经 12 帝，近 200 年。中平六年灵帝死，皇子刘辩即位，何太后听政，何进掌握了政权，导致了宦官与外戚的政治斗争。后何进被杀，董卓引兵入洛阳，废刘辩，杀何太后，立刘协，是为汉献帝。（张作耀，2001：页 23）初平元年，关东诸侯起兵讨伐董卓，爆发了规模空前的军阀混战，群雄林立，东汉统治崩溃，实际上已名存实亡。（张大可，

2003: 页 3) 从以上论述, 可以说东汉末年的衰弱, 中平六年开始。东汉末年是个动荡的社会, 整个社会的秩序趋于崩溃, 而这种时势也造就了曹操一生不平凡的功绩。纵观以上的历史事件, 导致东汉政权走向衰败的主因可分为两点: 第一, 外戚与宦官交互专权与斗争; 第二, 黄巾起义, 军阀混战。

在东汉末年, 外戚与宦官的斗争是极为明显、紧张的。因为这两股势力的斗争, 间接地加剧了统治集团内部、外部的矛盾, 加速了东汉政权的腐败与崩溃。外戚干政, 可以从东汉章帝死后(章和三年)开始, 当时年仅十岁的和帝即位, 窦太后临朝, 窦宪专权。后和帝想夺回政权, 便与宦官合作。宦官用权自此开始。这一个开始, 竟至影响百余年。时而太后临朝, 外戚掌权; 时而宦官得势, 专断朝廷。皇帝成了他们的傀儡。(张作耀, 2001: 页 22) 由此可见, 外戚宦官轮流专政、斗争是使到皇族政权崩溃的一大主因。

在一个国度中, 中央政权的稳定发展, 能有效的牵制地主豪强的势力发展, 反之将面对着豪强反中央政权而闹独立的局面, 东汉末年就属这一情况。这一情况延伸的问题便是黄巾起义。东汉末年的百姓, 对于东汉政府的腐败, 可说是极为失望的, 由于生活贫苦, 导致人民也开始怨天尤人。于是张角、张梁、张宝三兄弟便乘机鼓动百姓, 引发黄巾之

乱。黄巾军的崛起，使至汉朝加速倾向灭亡，各地割据势力、豪强地主在当时为了加强自己的势力，而纷纷打着消灭黄巾军的旗号纷纷组织武装力量，修筑坞堡，占据地盘，形成了大大小小的割据势力。（樊树志，2006年：页121）曹操家族是沛国谯县的大豪强，属于宦官集团的大官僚，虽然曹操的政治号召力不如士族地主的代表人物袁绍、袁术强，但他亦乘当时的时机扩展自己的实力，如他编收了青州黄巾军三十余万，使到自己的实力顿时雄厚起来。可见当时的一般情况。

黄巾之乱的失败，归咎于领导人物之不学无术，既没有对于当前客观环境的正确了解，又没有对未来的理想社会与理想政府的构想，更不曾聚集或培育军事与政治的干部人才。（黎东方，2000：页6）在消灭了黄巾军以后，随之而来的就是群雄之间的混战，汉末军阀混战、割据兼并是促使三国鼎立形成，而汉末趋向灭亡的结果。在初期军阀割据的形式就有董卓集团、公孙瓒集团、袁绍集团、袁术集团、吕布集团、张杨集团、臧洪集团、陶谦集团、张绣集团、刘表集团、刘备集团、孙策集团、张燕集团、张邈集团、张超集团等。由此可见，当时的军阀势力是如此之多及混乱。在这众多集团，各怀鬼胎的情况下，天下是不可能享有太平的，所以说东汉末年是个复杂且多战争发生的朝代，是可以理解的。

军阀割据、混战后的结果便是走向统一的路线，东汉末年也无法避免这趋势，但在当时却出现了一个不寻常的历史，即是三国鼎立的局面，这局面也是中国历史上唯一一次出现的情况，然而是什么原因而无法使整个中国统一起来，而形成三国鼎立呢？据翦伯赞的说法是：“长江流域上下游几个区域的封建经济，发展到了勉强可以自给和彼此均衡的程度，给南方孙、刘的割据提供了物质的基础。而同一时期北方的国家则由于社会经济受到割据混战的严重摧残，无力消灭南方国家，以统一全中国”（翦伯赞，1979年：页5）。由此可见，当时的军阀混战的严重程度，已是各方都无能力消灭任何一方，只有休兵养息，以待时机再进行统一。然而，完成统一大业的并不是三国中的任何一国，而是司马家族的晋朝。

### 第三章 曹操的用人之法

“任天下之智力，以道御之，则无所不可”（陈寿，1975：页 12）是曹操认为取得成功的关键之道，而曹操本人对于人才也可谓是“人尽其才”，让各个人才都站到对的位子上，使他们受重用，进而为他卖命地或出谋献策、或安定百姓、或冲锋陷阵等，以报答曹操的知遇之恩。在三国这纷乱的时代，人才辈出，常言道：“时势造英雄”一些能耐较大的人必定会乘此机会崛起，大展宏图、施展抱负，以图名留千史。

一位欲取得成功的英雄必须是善于识人和用人的领袖，有了这 2 基本的条件，方能取得重大的成功。纵观三国之主曹操、刘备、孙权确实都做到了这 2 条件，因此才能在混乱的东汉末年取得成功，而纷纷立国鼎立三足。对于人才方面，三主都有不同的驾驭之势，“曹操平定中原以智力驭众，孙权承父兄之余威，以意气驭众，刘备则以情感结众心”（嵇梦庵，1969：页 4），这句话说的一点也没错，也清楚地分析了三国之主对于人才的想法，而这一点就是曹操与三国其他二主刘备、孙权的不同之处。可见，三国之主虽然都重视人才，但能驾驭于人才之上的，唯独曹操。其余二主，只能道是善于聚人、用人。

曹操对于人才的想法是放手任其自由发挥，对于人才是来者不拒，甚至想吸纳刘备、孙权为己所用，可见其对于人才观方面是高于其他二主；反观顶着“四世五公”的名号，拥有强大势力的袁绍，虽然人才占当时的三分之二，但他会聚人却刚愎自负而不懂得用人，所以他失败了。又如三国时期蜀国名相诸葛亮，他在当时可谓名气极高，死后百姓皆以诸葛亮为智慧的象征，但他在用人方面皆输于三国之主，他用人一失马谡，再失于李严，可见知人、用人之难。（张大可，1994：页 168）因此可见三国之主确实有善于识人、用人的本事。

三国之主皆有识人、用人的优点，那为何唯独曹操能占据比较大的政治版图、成就也比其他而主来的高呢？张大可先生就曾针对此点作出分析三人对于用人的不同之处：

若将孙权与曹操、刘备相较，在用人上孙权兼曹刘二人长而避其短，显得更善于识人、用人和培养人才。曹操用人，权谋巧伪，独步当时。当时他雄踞中原，人物荟萃，故其营垒，谋臣如云，猛将如雨。（张大可，1994：页 168-169）



若按此说法，孙权的识人、用人的优点比较起曹操更为出色，但不懂得驭人则是孙权的缺点；反而曹操却以“权谋巧伪”成功的做到了这三点。一位出色的政治家若不懂得驭人，无法凌驾自己的部下，让那些才高武略的部下超越自己，功高盖主，慢慢地部下们的实力将迅速扩张，一旦到了无法压制的情况，部下将顺势铲除自己的上司，而自己上位，那么，该领袖也是时候离开自己的地盘了。曹操非常明白在这种弱肉强食的环境，想要生存并取得成功，除了必须击败对手外；对内，必须军纪严明，要驾驭于部下之上。因此，以“权谋巧伪”的方式驾驭人才并无不妥当。要懂得驾驭部下，尤其是曹操这么庞大的队伍，必须谨慎地驾驭，以便让部下忠心服从自己的命令，才不至于招致兵变，而摧毁自己的权利与地位。

王粲于建安十三年，在曹操平定荆州后举办的宴会上谈到，曹操之所以取得成功，这皆与善于识人、用人有着密切的关系。王粲将曹操与袁绍、刘表作比较，按当时的局势而言，袁绍、刘表的势力、文臣、猛将皆多于曹操数倍，他们想要消灭曹操是何等容易的事情，但成功却属于曹操的，以此三者的成败对比看来，人才是关键的原因。

刘表虽是皇亲贵族，名声极望。但他是位没有野心进取及安享于太平的领袖，他从来都没想过要与群雄争个你死我活，以借机扩大地盘、

甚至晋位九五。因此，虽然在刘表管辖荆州的时候，许多名士都避难于荆州，但刘表的政治策略是“雍容荆楚”、“自以为西伯可归”，对于政治没抱很大的抱负，人才前往投靠亦不知该作如何处置，导致许多名士都无法晋身官场，而无法施展抱负。直到曹操攻陷荆州，广纳名士，这些被搁在一旁的名士才得以重用，发挥各自所长，展现自己的政治抱负，协助曹操统治郡县。也因得到如此之多的人才辅佐，曹操才能无后顾之忧的对其他地方展开攻势。

至于袁绍，袁绍出身于名门望族，在众多军阀势力当中，是势力最大、幕下文臣、谋士、武将最多的军阀势力。由于名声大、势力强，因此在初期讨伐董卓时，就被推举为义军盟主，号令诸侯。可惜的是，袁绍常为了展现自己英明而不听属下的劝谏，刚愎自用，因而导致了官渡之战的失利、乃至最后吐血而死的下场。

此外，荀彧针对袁绍与曹操进行的对比时指出，袁绍在当时给予其世人的感觉是广纳人才，但实际上是“任人而疑其心”；对于谋士们的策略建议，都是“迟重少决”；对于行军，毫无军纪，虽兵力虽大，但都令而不行；至于对待人才方面，“从容饰智”，所收之人才多为“寡能好问者”。反观曹操在任用人才方面，“唯才所宜”；在对于谋士的策略建议，都能善断、应变；待行军方面，“赏罚必行”，以致兵力虽

寡，而能挣效死；在对待人才方面，以身作则、不吝重赏，以致忠正、有才能之士，原为所用。

荀彧的这番话，是在官渡之战前夕针对战事而作论述的。当时曹操的兵力实在是太少，无法与袁绍的兵力相比。但官渡之战势在必行，为此，荀彧以袁绍与曹操的“度”、“谋”、“武”、“德”四方面做对比，以分析战事的成败。按照荀彧的此番话看来，是极为客观的，绝不是为了巴结上司而所说的话。若以上的评语确实可靠，那么曹操用人的特点也就能一览无遗了，这也将是导致许多大才如荀彧、郭嘉、许攸等皆都弃袁绍而去，而投奔曹操的原因所在。

东汉末年，是个混乱的时期，在整个社会上除了平民百姓外，涉及于朝廷的势力可大略分为两个阶层，即：庶族地主及士族地主。庶族地主多武将，士族地主多智士。（张大可，1994：页 184）东汉的选举多为士族地主所垄断，所以在朝为官的多属于士族地主的门生，因此士族地主正属于上升发展的阶段，较被百姓所拥护。反观庶族地主则被百姓所唾弃。原因是庶族地主为了扩张自己的势力范围，不断的注重于加强军备，招揽武将，认为武力强大者将会是最终的胜利者，因此他们不屑士族地主的发展。但，东汉末年历史的结果是，越唾弃士族地主，就越趋向失败。总揽朝政的庶族地主董卓便是最好的证明，他位高权重、权

霸一时，但却在短短的几年内就被消灭了，可见在纷乱的年代里，除了须具备武力的装备外，更需文臣的辅佐方为正道。

曹操、刘备、孙权深知若想成就大业者，就个人而言必须文武兼备，这点他们都做到了，所以皆能立国，鼎足三国。尤其曹操文韬武略，于军中手不释卷，常有奇文见世，尤其《短歌行》最为世人所唱诵。三国三主中，曹操的成就大于刘备、孙权，是毋庸置疑的，曹操虽在有生之年未能统一全国，但他成功致力于统一北方，在政治版图中天下三分有其二，而且天下人才三分也有其二，形成了一个庞大的智囊团，为曹魏的建立准备了政治基础。（张大可，1994：页 185）假若无曹操为曹丕立下的根基，曹丕也未必能顺利当上皇帝，可见曹操的成就非凡。要成立一国，非易事，需要一批强大的文臣武将为其筹谋献策、攻城制敌，方能成功。

在三国乱世，有能耐者，互争长短，以求完成千秋霸业。实在是一个君臣互择的时代。袁绍与曹操为旧交，有一次曹操与袁绍在谈论着争天下的话题时“绍问公曰：‘若事不辑，则方面何所可据？’公曰：‘足下意义为何如？’绍曰：‘吾南据河，北阻燕、代，兼戎狄之众，南向以争天下，庶可以济乎？’公曰：‘吾任天下之智力，以道御之，无所不可。’”（陈寿，1975：页 12）当时，时局未乱袁绍认为据有广

大的地盘较为实际，以广大的地盘为根据便能争天下；然曹操则认为善用人才，以适当的的方法驾驭之，就可披荆斩棘完成争天下的大业。从这里边能看出曹操对于人才的重视外，若我们比较三国之主曹操、刘备、孙权的用人观，亦可见曹操在用人之法上的成功。

曹操求才之法，恩威并重，每得一人才，都会体现出非常兴奋及迫不及待地迎接方式迎接新来投靠自己的人才，如：大名士荀彧来投靠时，曹操说：“吾之子房也”（陈寿，1975：页 308）；见到荀攸时则说：“吾得与之计事，天下何当忧哉”（陈寿，1975：页 322）；见到郭嘉时更说：“使孤成大业者，必此人也。”（陈寿，1975：页 431）可见，曹操在每得到一人才，见面后都会给予评语，尤这三者，曹操给予非常高的评价，而事实也证明，他们在与曹操合作期间，都表现出过人的才干，并没辜负曹操对他们的期望。此外，对于先臣后叛的部下，如毕谡、魏仲等辈，亦体现出不计前嫌的录用。曹操麾下的几员大将，如：于禁、乐进、张辽、徐晃等，更是于行阵之间起用，都不论身份与出身。

在曹操的幕下，据《三国志》和裴注的记载，粗略统计，曹操的智囊团有 87 人，2 人为汉官，85 人为掾属。（张大可，1994：页 185）这些人中，多在官渡之战之前便已投靠曹操，而曹操后期所使用的骨干谋士皆是于该时期投靠自己的部下。在官渡之战以后，随着曹操事业的发

展，智囊团不断扩大，成为一支庞大的人才队伍，（张大可，1994：页187）才会出现“天下人才三分也有其二”的形势。《三国志》里记载的人物，多为当时较杰出的人物，依以上所述，从数据来看，曹操属下杰出的人才确实多于孙权与刘备，因此，能聚众多智力以辅助曹操治理天下，取得成功是必然的。

刘备一生最注重的是感情，对于人才的任用亦注重感情的分配。刘备的军旅生活大半生都寄人篱下，直到赤壁之战后，才从中获得蜀地作为根据地。纵观刘备一生的人才，不外乎如诸葛孔明、关羽、张飞、马超、黄忠、赵云等。实际上，刘备也较多任用这批人才，与其说刘备在用人方面可用之人少之又少，倒不如说刘备实际上只重用这些人，选择不相信也不愿让新获人才担当重任。可见刘备在任用人才时的单面性。

孙权在用人方面，诚如孙策所说：“举贤任能，各尽其心”（陈寿，1975：页1109）。孙权在用人方面，敬重父兄遗留的元老如：张昭、程普、吕范等；善用俊杰如：周瑜、黄盖等；提拔新秀如：吕蒙、鲁肃等。可见，孙权用人的容度是非常广的。孙权在任用人才时除了重品德、知信待部卒外，亦注重赏罚部分。所以孙权在任用人才方面的款诚与恩赐绝不在刘备、曹操之下。

从以上分析看来，三国之争，是人才之争。虽然，三国之主皆具备了知人善任的技巧，然而在事功上，却有各独特的建树。在笔者看来，曹操的用人之法比刘备、孙权高，除了是从政治的成就上来比较；另外一点，我们可以看出曹操的确贯彻“山不厌高、海不厌深。周公吐哺，天下归心”（曹操，1973：页5）地吸纳人才渴望。

曹操对于人才的渴望，不似刘备与孙权般只图扩大自己的地盘或保存自己的实力为出发点，而曹操所渴望的是藉着人才的智力、武力，协助自己完成统一的愿望，当中想吸纳入自己帐下的人才也包括刘备、孙权及他们的部属。这一点，是刘备与孙权所不能及的。例如：刘备因为遭到吕布的袭击，便投奔曹操。程昱因为刘备有雄才，日后一定会与曹操一争天下，所以劝曹操杀他，但曹操却认为杀一人而失民心不妥当，而错过了铲除日后的劲敌的机会；此外，曹操对于孙权的喜爱不亚于刘备之下，曹操常常感叹：“生子当如孙仲谋”（陈寿，1975：页1119）。此外，曹操也常常向孙权示好，欲与他同盟，以完成统一大业，可见其对孙权的“爱慕”。

要聚天下人才三分有其二，是件不简单的事，那么曹操又是怎么能做到的呢？总体而言曹操能聚众多人才，是从五个方法下手的，即：征辟、投效、推荐、纳降及强征。征辟是汉朝选举的正常途径，无论是推

荐、还是投效，布衣出仕，都要用征辟的形式，曹操幕下国渊、毛玠、华歆、程昱等都是以这形式出仕；“良禽择木而栖”，三国纷乱之世，许多人都想时势造英雄，扬名立万，或得到重用，都会寻找有作为的领袖投靠，在曹操幕下，主动前去投效者，都是天下智能奇士，荀彧、郭嘉、桓阶等都是因仰慕曹操而主动前往投靠，曹操得到他们的协助，犹如如虎添翼；至于推荐，曹操深知荀彧识人，曹操幕下多功臣多是荀彧推荐，如：荀攸、王朗、陈群等。

对于众多的人才在身边打转，若不懂得将他们安置在适合的位置上，是极其危险的，曹操不但能从容的解决这问题，也常常对他们作出评价，以便能掌握他们的情况，以利自己在调兵遣将时能将他们放在适当的位子，因此，曹操方能顺利地统一北方。然而，曹操是怎么驾驭于人才之上的呢？关于这一点，曹操表示“以道御之”那到底曹操是以什么“道”来驾驭天下之智力的呢？为什么曹操的军纪严明，部下忠心耿耿的追随自己，甚至有者更力劝曹操篡汉，拥立曹操为王呢？这将在以下一节论述，以便能更全面了解曹操对于人的驾驭之道及识人、用人之标准。在谈曹操用人的标准前，我们必须先谈谈曹操的智囊团，当中包括了文臣谋士及武将。这是因为，必须先纵观这些部下的特质，才能更全面的谈论曹操用人的标准，否则若只举数例，是无法全面综合一套标准。



## 第一节 曹操用人的标准

据曹操的〈让县自明本志令〉所讲述的是他从二十岁就开始“举孝廉”踏入东汉的政治生涯，直到他五十六岁为止，也就他写文章的那一年。这篇文章主要内容是针对当时有关于他将篡汉而代之的流言作出明确态度，表示自己的志向本来很低，只希望在死后能在墓碑上刻上“汉故征西将军曹侯之墓”就心满意足了，但现在因形势所致，扫平了袁绍、刘表等军阀势力，现已位至丞相“人臣之贵已极”，已超过所望，更何况宗族三世受汉朝的厚恩，绝不可能有篡汉、大逆不道的想法；但也表示为了自己、子孙及国家不能放弃兵权，以致“诚恐己离兵为人所祸也”。最后，为了显示自己的诚意，因此归还献帝所封赐的三县，以明本自令。言外之意，则是保证自己是不会取汉而代之的。而与《述志令》相辅而成的便是《求贤三令》。<sup>8</sup>

曹操把网罗天下人才视为一件大事，每每得到一人才便会喜形于色，表现出非常兴奋的样子，大为赞赏。此外，曹操甚至曾比喻得一人比得一州还要高兴。建安十三年，曹操进攻荆州，刘表病死，谋士蒯越等劝刘琮投降，曹操就为此写信予荀彧道曰：“不喜得荆州，喜得蒯异度耳。”（曹操，1973：页215）可见，对于曹操来说，人才重于领地。

---

<sup>8</sup> 《求贤三令》即〈求贤令〉、〈取士勿废偏短令〉及〈举贤勿拘品行令〉。

曹操对于网罗天下人才是极为重视的，他认为能得到人才辅佐的领袖才能取得最终的成功，而实际上曹操也成功做到了这一点，并成功的“聚天下人才三分有其二”，可见曹操对于人才的重视。但曹操是以何种标准来录取人才的呢？从曹操发出的求贤三令中便能清楚地看出一些基本标准。

经过赤壁之战的挫败后，曹操感到统一事业并非之前想象中容易，必须尽快扩大势力，才能加速完成“统一大业”。因此，为了系统化及有效率的征收人才，曹操不断加强自己的团队，如设立了主簿东西曹等职，这些职位都是在为其制造舆论、改造人民思想的工作，这将对于他在日后提升声望有着非常显著的作用，乃至对于自己广收人才带来效益。在做好这些准备后，曹操第一道招贤纳士的宣言便在此时诞生了。建安十五年，曹操发出了〈求贤令〉。

此令文的字数虽然只有短短的 145 字，但层次清楚，中心突出，充分的表达了曹操求贤若渴的心态。在〈求贤令〉的一开始，曹操便叙述着人才的重要性后，进而强调天下还没有平定下来，他急需人才辅助他完成大业。曹操发布的这道令文，足可见其勇气，其勇气在于为实现统一中国而不畏人言、甚至是打破千百年来一般的录取士人之道，背道而

驰，提出“唯才是举”的观念，认为一个人只要有才华、就算品行差了一些也没关系。

在令文中更是举数例说明，如：齐桓公与管仲的典故，说道管仲既非廉士出身，与齐桓公更是仇人，但却辅佐齐桓公成就霸业；又如指姜子牙为布衣时怀才不遇，垂钓于河边，知道周文王礼贤下士，封为国师，进而协助周朝的成立；再如指汉朝陈平“盗嫂受金”，但刘邦在重用了陈平后，的确成大业。可见曹操“唯才是举”的策略是势在必行，希望部下们能推荐有才华的人才，勿为其德行稍有问题而埋没人才。可见，人才是不分阶级的，所以曹操在〈求贤令〉最后呼吁部下们帮助他发掘那些出身卑微的人才，好让他能“唯才是用”。

此外，曹操也在令文中明确地指示了地方官员按照其标准选录人才，提出了求贤的指导思想：第一，不应等贤上门，应该是要主动求取，对于人才安排位置的方式，也是曹操注重的一环，他认为只有将人才放在对的位置，才能够物尽其用，达到最佳的效果；第二，是量才录用，令文引用了《论语·宪问》孔子的话，意思是要根据个人的优点和特点，授以适当的职务，这样便能做到人尽其才了。第三，唯才是举。〈求贤令〉的中心思想，这也表现了曹操的用人思想，可见曹操真是求才若渴，并

清楚知道只有在对的位置录用对的人，才能够事半功倍，尽快完成统一大业。

曹操提出“唯才是举”的策略，在中国古代历代用人取士制度皆举贤才而用之，都必须经过士大夫推荐聚“才德兼备”的人才能委以重任，曹操也是经过此阶段的方式踏入仕途的，因此对于此制度有着相当的熟悉度，也看见了当中的舞弊，在当时，若曹操不是有个名声、地位显赫的祖父曹腾，父亲曹嵩，相信曹操也不会被“举孝廉”入仕。可此一时非彼一时，在面对内忧外患的当儿，绝不可能按此制度选拔人才，这样恐怕会只会埋没更多的人才。因此，曹操才会那么大胆地提出“唯才是举”的方案，可见其胆识过人。

曹操唯才是举的策略与“士族地主”的策略是对立的，但他仍坚持执行是有原因的，大可分为两个方面：第一、曹操本身出身于“庶族地主”，而早期跟着曹操共打天下的，皆是出身于“庶族地主”的族人及地方势力，因此也明白到在乱世争天下是不可缺少这部分的人的；第二、曹操处身的时代是为乱世，可与刘邦初争天下时的情形相比，在令文中以陈平为例，当刘邦得知陈平“盗嫂受金”的事迹后，即召举荐陈平的魏无知询问，魏无知答曰：“臣所言者，能也；陛下所问者，行也。”

（司马迁，1969：页 2054）并陈述当时局势，最需要的是人才（能），

这与其德行（行）无关，而历史也证明了陈平在当时的作用是给予正面的。曹操感同身受，认为在乱世，得到“能”者，比得到“行”者更为重要。以上两点便能看出一二。

在执行〈求贤令〉四年后，也许因当时人仍未能全面接受曹操“唯才是举”的前卫思想，又或者是因曹操欲重提或让别人尤其是相关部门了解〈求贤令〉的重要性，因此曹操于建安十九年发出了〈敕有司取士勿废偏短令〉。此令文比〈求贤令〉更明确地指出了“才”的重要性，其中举例说明有才者，未必有德行；有德行者，未必有才，更以陈平、苏秦的案例加以说明，虽此二人一不“笃行”；一不“守信”，但在关键时刻皆可作出重大的贡献。可见，在乱世时不能以“德行”为选拔人才的唯一标准，有才能的人即使有短处，也不可废置不用，必须做到人尽其才，才能使官府运作流畅，不会发生旷废的时间。

曹操发出此令文的作用在于再次提醒属下们，推荐认为有才能的人才，以便给予适当的职位，以期他们可以协助自己“定汉业”又或“济弱燕”的效果。曹操会一而再的提出“唯才是举”的策略是因为依据古制选拔人才的标准，是由地方政府推荐，重“德行”者，再由中央政府（皇帝）册封“孝廉”，进而进入官场。但随着官吏的腐败，造成此种现象出现了弄虚作假的地步，曹操为了纠正此歪风，因此在建安十五年

发出了〈求贤令〉，但也许旧的选拔制度已深根地固，许多官吏对曹操发出的〈求贤令〉一时无所适从，因此成效不张，曹操才会于建安十九年再次发出此令文，以便让属下们尤其是相关单位清楚明白自己对于选拔人才的标准，进而大量地推荐人才，以便让自己吸收，扩大自己智囊团的智力，以协助自己平定天下。

除了两道〈求贤令〉外，曹操于建安二十二年发出〈举贤勿拘品行令〉，可见其在晚年为了完成统一大业也求贤若渴的心态。此令文为《求贤三令》的最后一令，皆表示着曹操求贤若渴的心情，及巴不得能尽快吸收更多的人才，以为己用，以便能加快完成其统一的事业，以完成自己的心愿。在建安二十二年时，曹操已六十三岁，这时的他已自知时日无多，因此对于完成自己的大业，十分重视及紧迫。再加上建安二十二年四月，获得汉献帝下令设置天子旌旗，以为建立魏国之根本，这样一来，就需更多的人才协助筹办，因此曹操在此时最感人才不够用的苦恼。因此，就一而再，再而三的颁布〈求贤令〉。

在此令中，曹操再次强调“唯才是举”的用人标准，强调“勿拘品行”的方针，以便在短时间内能吸取最多的人才，为他建国所用。曹操在此令文中举了几种不同类型的品行供属下参考，一如：伊挚、传说出身非显贵、或孝廉的贱人；二如：管仲、齐桓公的仇人；三如：萧何、

曹参出身默默无闻的官吏；四如：韩信、陈平负侮辱之名的人；五如：不孝、贪将的吴起。曹操集合了所有负面形象但却有大才的人物为例，说明了这些人虽出身不是太好，但因其才被重用，协助了各自的主公成就大业。由此可见，曹操在此时仍然认为不应该因为人才的品行不完善而放弃了重用他们的权利，反而是应该将它们放在适当的位置上，或任郡守、或任将领，善用其才，方为上策。

此外，从此令中可看出，曹操不拘一格的用人标准是非常明显的，在古代选拔官员的制度里，必须举品德兼备的人为官员，从这里便能知道，许多的官员都是大官们的门生、或有关系的人士。一般普通的百姓是很难进入官场的，即使非常有才能，也必须得到相关人士的推荐，方能某的一官半职，否则就算你有多大的才能、抱负，也无法将之大展宏图，将之实现。曹操看清了这一弊病，也知道民间中藏有大批的人才，因此，希望藉此《求贤三令》不断地重复提醒属下们在录用人才时不应只注重“德行”，反而在当时的乱世，应该不拘一格“唯才是举”，将有真才实干的人才纳为己用。因此，便第三度下令属下们将“有治国用兵之术”之人，举荐出来，不得有所遗漏，可见其求才迫切的心情。

从上面三令看来，〈求贤令〉是主导，后面两令只是〈求贤令〉的发展及补充罢了，曹操在几年内的三令齐发，便能看出当时的人才是非常的

不够用的。以上《求贤三令》是曹操为了打击古代的用人方式，并希望破除人们对于人才的出身背景、道德等观念。

每位领袖皆想在用人方面得到“才德兼备”的人才为己用，但在三国乱世，汉朝政府为了生存，不惜卖官售爵时代，所谓的政府高官多数是用钱换来的，曹操的父亲曹嵩也不例外，能到“三公”之位，也是花钱买来的。曹操看清了这一点，深知在乱世用人，不可能完全得到“才德兼备”的人才，因此才退而求其次，出此策略，以尽览天下人才为己所用，进而加快脚步完成统一的大业。

在三国，姑且不论人才是否“才德兼备”，先谈谈生存之道。在乱世里，要生存的比敌人长久，靠得就是“势力”二字。所谓的“势力”的来源可分为几类：一、军事实力；二、政治主权；三、人才。曹操深知，在乱世唯一的生存方法就是保存实力、壮大势力，只有这样，才能永远地将敌人打败，进而统一中国。曹操由原本的武装部队，到后来收编青州军成为一股强大的势力，可见其在军事方面的奇才；对于政治方面，曹操实施“挟天子以令诸侯”的策略，使致他在政治上站在主导的位置，以天子之名，号令天下，使得天下诸侯敬其三分。至于人才方面，曹操先后发出了求才三令，打破了古代历代甚至其子曹丕实行的“九品中正制”的选拔人才标准，这是非常难能可贵的。



然而，曹操也知道“唯才是举”不是唯一选拔人才的方法，也决非长远之计，目前的实行只是环境所致。在非常之时，行非常之法是成功领袖比具备的策略，曹操能不顾一贯选拔人才需注重“才德兼备”的方法，而提出了“唯才是举”，可见其胆识与远见，然而曹操在用人方面也非常重视德行，如在《三国志·郑浑传》：

郑浑字文公，河南开封人也。高祖父众，众父兴，皆为名儒。时华歆为豫章太守，浑乃渡江投歆。太祖闻其笃行，召为掾，复迁下蔡长、邵陵令。（陈寿，1975：页 508-509）

由此可见，曹操用人除了重才亦重德，对于汉朝时期兴起的“清谈”亦相当重视，在打破传统招纳贤才的同时，亦会注意传统的召才途径。其实曹操亦有重才重德，或是重德轻才的时候，如曹操给东曹掾崔琰的教诲：

君有伯夷之风，史鱼之直，贪夫慕名而清，壮士尚称而厉，斯可以率时者已。（安徽豪县《曹操集》译注小组，1979：页 117）

由此可见，曹操在用人时“重才不重德”是按照当时的策略而定的，若只凭《求才三令》就判断曹操重才而略德，是较不客观的。

除了从“求才三令”中看出曹操对于人才的求贤若渴，还可从他在  
出战赤壁前作的一首诗<短歌行>看出他对于天下人才发出的信息：

对酒当歌，人生几何！譬如朝露，去日苦多。慨当以慷，忧思  
难忘。何以解忧？惟有杜康。青青子衿，悠悠我心。但为君故，沉  
吟至今。呦呦鹿鸣，食野之苹。我有嘉宾，鼓瑟吹笙。明明如月，  
何时可掇？忧从中来，不可断绝。越陌度阡，枉用相存，契阔谈讌，  
心念旧恩。明月星稀，乌鹊南飞。绕树三匝，何枝可依？山不厌高，  
海不厌深，周公吐哺，天下归心。（曹操，1973：页5）。

这首诗是曹操在发兵赤壁前后而作，一般相信是曹操经赤壁之战后，  
初尝大败而作，曹操的这首诗展现出自己未能统一而发出的感叹，同时  
觉得自己年华不再，对于统一更是想尽快达到，因此发出了“人生几何”  
和“去日苦多”的感叹。此外，在这首诗中，曹操也引用了诗经的<鹿鸣>  
及<子衿>来抒发自己的求贤若渴的心情，希望自己的帐下人才是多多益  
善的，同时也道出了他对于获得人才的表现。此外，在诗中也以“明  
月”道出了他自己是一位明主，但身边的人才呢？就有如“星稀”一般  
的少，从这里我们可以看出曹操对于帐中的人才数目显然是不满足的。  
他更把人才比喻成乌鹊，当这些乌鹊在乱世“绕树三匝”，不知该依附  
哪位明主时，曹操发出了很明确的信息，表示自己那里“山不厌高，水

不厌深”，对于人才归附当然是多多益善，越多越好，还表示了自己对待人才就犹如周公“一沐三捉发，一饭三吐哺，起以待士，犹恐失天下之贤人”（司马迁，1969：页 1518）一样，虚心任用。希望通过广纳天下之才，以完成统一大业，并达到“天下归心”的局势。

在曹操的用人观里，我们可以看到曹操不拘一格的用人，不管他的出身是否低贱、品格不好、降将，只要有智谋的，或是被曹操看中的，他都委以重任。也因为这样，他的下属们因为心生感激，所以对曹操都很忠心，曹操的这一招用人之术的确很高。曹操的人才观中，有两种不同选拔人才的方法，那就是“培养”及“用人”。曹操以先王之道教化人民其中的一种功效就是能培养一群通诗书、懂仁义、晓礼让，并在射、御、术、数全面发展的人才。但就乱世的用人法来说，他当然更注重的是实际的才干。

建安十五年，曹操发布了〈求贤令〉。后，曹操根据形势的需要于建安十八年五月颁布了〈取士勿废偏短令〉<sup>9</sup>，建安二十一年五月，曹操又颁布了〈举贤勿拘品行令〉。除了“求贤三令”外，我们也能从〈短歌行〉看出曹操求贤若渴的心态。〈短歌行〉反映了曹操对于人才的真诚态度，曹

---

<sup>9</sup> 建安十八年五月，曹操被封为魏公，设置百官，因此在一时间，人才不足的情况出现了，因此曹操又颁布了《取士勿废偏短令》，以便求取更多的人才。

操一生中收罗了大批的贤才，如：郭嘉、许攸等。这些人才忠诚于曹操，充分的贡献自己的聪明才智，为曹操战胜对手、统一北方做出了很大的贡献。

总结以上资料，曹操在选用人才时不可说起重才轻德，而是在当时的乱世，曹操“挟天子以令诸侯”，让许多文人士大夫所不齿，而不愿投其门下，以致曹操在用人的标准上首先是以“唯才是举”为标准的。曹操认为要征得“才德兼备”的人才实际困难，所以另谋出路。从以上求才令看来，曹操常把东汉末年的乱世比较于秦末汉初的时代，认为在乱世求才应该可避谈“德”，并自信的指出，只要将人才放在对的位置上，就能达到人尽其才、各司其职的效果。为了让自己的理论有更强有力的论证，曹操还常举西汉初汉高祖刘邦的谋臣陈平为例，否定了“德行”欠缺的人，就是不好的，只要善于驾驭与任用，这些德行不彰的人也能协助成就大业。

## 第二节 求才若渴

曹操在选用人才时，有着自己的一套方式，他不会像古人般重视“才德兼备”，而是尽可能“有才者亦有德”两者兼备，视“才”重于

“德”。可见他在使用人才的时候，一反古代选用人才的标准，他认为只要有才之士，不计门第、不论他的出生、背景是否好坏，都给予重用。曹操的这种用人方式，虽然是属于冒险的行为，但也因这种选用人才的方式，为曹操吸纳了许多的的人才。可见，领导不止须具备才干、胆略，也得获得他人尤其是贤才的帮助，才能顺利地达到目的，所以人才对于成大事者是非常重要的。

建安十三年，曹操兵败赤壁，叹道：“郭奉孝在，不使孤至此。”

（陈寿，1975：页 435）曹操对于此战的打败非常懊恼，也给了曹操一个痛定思痛的机会，让他再次觉得人才的重要性，因此，他再次的将网罗人才和用人的思想放到了重要的位子上而发出《求贤三令》。此三令既出，大家都认为“唯才是举”是曹操的用人标准，实际上，唯我是用、唯我是从才是曹操用人的主要关键所在。要了解曹操《求才三令》的思想，我们不能只是从教条中去探讨，而是应该结合曹操在当时政治立场上的见解及要求来探索，才能真正的看出其在用人思想上的的看法，从中才能够看清曹操的人才观。

唯才是举的策略，若在太平盛世提出，是比较不妥当的，但在乱世则不同。在乱世，国家一般都会陷入道德衰竭的局面，此时治国的重心，应该叫倾向整顿秩序，因此施得其法，才能有效地进行改革。中国法家

起于乱世，正是适应局势所趋。东汉末年亦属于乱世，必须要靠有能者进行改革，但有才者不一定有德；有德者又不一定有才，所以在这情况下就必须做出选择。

中国自东汉开国以来，都实行儒家政策，所谓的“修身、齐家、治国、平天下”（朱熹，1985：页 20）的理想更成了政治理念，从这里便能看出，儒家对于品德（修身）是极为重视的，所以在选择人才时，必定先重德；相反地，法家则认为“力多则人朝，力寡则朝于人”（邵增桦，1986：页 15），所谓“力”则，指的就是能力，能力的巩固方法是“术”，而善用“术”者，非人才不可。所以，在选择人才时，必先重“才”。

儒家的政治理念是“政者、正也，子帅以正，孰敢不正？”（朱熹，1985：页 169）；又“君仁莫不仁，君义莫不义，君正莫不正，一正君而国定矣。”（朱熹，1985：页 358）可见儒家的政治思想是以教化为主，以人治国。其先决条件则是在位者必须符合“仁”的标准，才能成为众人的楷模，进而进行教化作用，以德化化人；法家的政治主张为“为治者用众而舍寡，故不务德而务法”（邵增桦，1986：页 15），在法家认为“德厚不足以止乱”（韩非，2000：页 1141），而“仁治”也

只能对某小部分的人民有效。所以法家以为唯有用干涉主义的“法治”才能更有效的治国。

曹操虽然也受儒家思想的熏陶，但生活在乱世的他，却有着更浓厚的刑名主义思想，在这种环境下，曹操也只能选择法家的选才方式，即以“才”为优先考量。俗话说“文人无德”，这并非指文人的德行不靖，而是指许多的文人都不拘小节，显得品行不端。有鉴于此，曹操才在《求才三令》中强调“唯才是举”。

唯才是举所要带出来的是用人重才，不十分讲究品德；但不十分讲究品德不代表是说特别喜欢宵小或鸡鸣狗盗之辈，而排斥有学问、有节操的名士。曹操在〈求贤令〉中明确地表示了目的是在于“明扬仄陋”，表扬褒奖行善之士，压抑罪恶、丑陋及败坏风俗者。下引二例以作说明。

曹操担任兖州牧时，张邈反叛曹操，并劫持其部下毕湛的家人。曹操叫毕湛离去跟随他的家人，但毕湛摇头说不，表示对曹操无二心，绝对的忠诚。但毕湛离开后，随即反叛曹操而去。后曹操战胜张邈俘虏毕湛，众人都担心曹操会怀恨在心杀害毕湛，都为他捏了一把冷汗，但曹

操却因其孝而不杀他，甚至拜其为鲁相。可见，曹操对于孝者，仍是尊重的。

又如东汉祢衡，以他的才华，绝对是符合曹操“重才”的标准的，但曹操却不用，反而将之转送给刘表，原因有二。第一，祢衡恃才傲物，品行不端；第二，他曾说过：“以为父母与人无亲，譬若瓠器，寄盛其中，又言若遭饥馑，而父不肖，宁贍活余人。”（曹操，1973：页39）的谬论，违反人常，不被曹操所接受，所以坚决不用。

从以上例子就可以看出，曹操虽提倡唯才是举，但只针对不计出身、不计前科，而绝非喜好有才的恶类。曹操针对东汉末年的形势而提出唯才是举，是根据春秋战国时孟子、墨子的想法而提出的。孟子说：“贤者在位，能者在职。”；墨子说：“故官无常贵，而民无终贱。有能则举之，无能则下之。”（王焕镛，1988：页45）就是如出一辙。

曹操连下三道〈求才令〉，明确指出天下未定，求贤之急不在于求全责备，鼓励下属举荐贤才。荀彧就像曹操推荐了有负俗之讥的郭嘉、戏志才等。而这些人才都为曹操建立战功，可见曹操的《求贤三令》不无



可取之处，反而对于局势有着很大的帮助。曹操能够聚集众多人才于帐下，下举数例说明：

其一、展现其独树一帜的一面，以让天下人“明知之”。曹操在行事方面都卓而不群，在群雄征讨董卓时，曹操首举义兵，声讨董卓，其他军阀势力见大势所趋，都纷纷仿效更组织联军，共讨董卓，然而大家都是虚张声势，欲保存势力，但曹操却不然，见众军不出讨，而自领军出战，可见其胆略。也因为如此，曹操逐渐建立自己的名望。

其二、提高自己的名气。曹操出踏入仕途时，为了提高名气而“亲名士，近名流”获得乔玄的肯定及许邵“治世之能臣，乱世之奸雄”的评价。后来，更在出任洛阳北部尉时，不惧权贵，“造五色棒，县门左右各十余枚，有犯禁者，不避豪强，皆棒杀之。”（陈寿，1975：页 3）此举获得百姓的赞赏，也为自己立下了正直不阿形象。由此可见，曹操为人和而不同，不会因为祖上累世为官，而官官相卫，反而是反其道，敢于弹劾贪官污吏，使“一郡清平”。以上的种种动作不止说明了曹操在政治上的独特见解，而敢与权贵斗争的举动，也大大使士人倾心。这对于日后的收贤纳才起着关键的作用。

其三、曹操的个人因素。曹操少机警，有权术，更被当代名士许邵、乔玄等的重视，给予非常高的评价，被命为“命世之才”（陈寿，1975：页2）；再加上凭藉祖父“历事四帝”（陈寿，1975：页1），期间更推荐相当多的名士为官，声誉极高。董卓乱政时，曹操更是首起义军为天下倡，名震天下。虽然，号召力不及“四世五公”的袁绍及“八及”的刘表，但论就胆略才干，曹操远胜袁绍、刘表等人。荀彧、郭嘉就曾针对曹操与袁绍作了全面的对比，更道出了“四胜”、“十胜十败”的言论。而郭嘉更作了总结“袁绍未知用人之机，多端寡要，好谋无决，欲与共计天下之难，定霸王之业，难矣！”（陈寿，1975：页431）便可见曹操个人因素是聚人才的原因之一。

其四、在政治上、地理上占据优势。曹操“挟天子以令诸侯”的政策，使他占据了优势，这优势对他广收天下人才起着很大的作用。他不止可在自己的势力范围内征召人才，更能以天子的名义征召天下有才之士，华歆、王朗便是很好的证明。此外，曹操也能借助天子的名号，广聚用汉派的名士，借助他们的名气安稳人心，如孔融等人。

中国素有“关东出相，关西出将”的谚语，而曹操的领地包括幽州、并州、冀州、兖州、青州、徐州、凉州等地。所以人才尽收其下，以非常合理，再加上“汝、颖固多奇士”（陈寿，1975：页 431），在曹操的麾下经荀彧推荐的汝、颖人才就包括了郭嘉、荀攸、戏志才、陈群等。中原地区文化发达，文化的发达造就了人才的培养，曹操在中原的胜利，也就自然得到了人才的优势。

继招揽人才后，还有一个重要的工作就是安顿人才，以让他们各尽其才，这样，内政才能稳定。在有了稳定的后方后，再对外进攻，方能成就大业。曹操在这一方面处理得非常恰到好处，让各个人才都得以发挥自己的才能，进而巩固人才的心，以达到个个人都为他鞠躬尽瘁。曹操在获得人才的肯定后，接下来要想的问题就是应该将人才留住，以达到合作无间的部分了。为了达到以上目的，必须“以道御之”，下文将会尝试分析曹操“道”之所在。

曹操重视人才的罗致与使用，是其一生之中所遵守的准则。如果我们从曹操一生的用人思想看来，可以发现，曹操将会随着环境的需要而不断地提升用人策略与思想。建安初年，自迎献帝都许，百业待兴，急需人才，他即召贤才、重用旧部、旧僚，很快地就控制了中央集权。从

这边便可看出，曹操初期的人才观只在于稳住内部，用的多数都是旧部、旧僚，对于驾驭人的“道”才来说，还有很大的进步空间。

官渡之战后，所控制的土地急速扩展，所需的人才也就相对的需要更多。因此，曹操必须从新认真思考用人的策略及方向。为了更全面地拟定策略，了解下属们的工作内容及回馈，曹操于建安十一年发出了〈求言令〉，要求广开言路，革除那些只懂得盲目听从上司命令或阳奉阴违的官员：

夫治世御众，建立辅弼，戒在面从，《诗》称“听用我谋，庶无大悔”。斯实君臣恳恳之求也！吾充重任，每惧失中，频年以来，不闻嘉谋，岂吾开延不勤之咎邪？自今以后，诸掾、属、治中、别驾，常以月旦各言其失，吾将览焉。（曹操，1973：页35）

从这篇令文看出，虽然只有短短的三句，但却明了地表达出了曹操真心愿意听取官员们的意见，并希望官员们能互相评论，提出各自所看到的失误，以便自己审查。在首句里，曹操从“治世御众”的角度讲解辅弼朝政的官员们不可一味地顺从长官的道理，引伸出“戒在面从”的道理；第二句是自责，提出了自己自担任重任以来“不闻嘉谋”的严重

性；第三句要求下属互相批评，而他将针对所评论之事进行检讨。这篇〈求言令〉从表面上看起来，好象是要求下属们进行舆论，以便自己能从舆论中自我检讨，并检讨下属们失误；但从另外一个观点上看来，我们可以理解为：曹操欲从舆论中评量各位官员，将有学/有才之士，从中提拔；将那些浑水摸鱼之士给罢免，以便在行政上能更有效的发布政策。

曹操发出此篇令文最主要的原因是因为曹操在早期特别是建安初年，许多的胜利决策、政策都是与谋臣们如荀彧、荀攸、郭嘉等共同谋划的。但自曹操平定河北、领冀州牧后，有一段时间是很少主动听取下属们的建议的。因此，出现了许多政策的偏差。有鉴于此，急而发出此令，以待亡羊补牢，修正政策。

在发出这篇令文后，还有一系列的动作需要配合才能推动鼓励官员们进言献策，其中强制要求官员提出建设性意见，更下令各相关官员必须在每月初一针对自己的政绩作出评估，得失并论。这样就不愁“嘉谋”不闻了。

此外，在〈求言令〉发出以前，曹操已开始了“优奖嘉谋”的策略，以劝后进的活动。例如在上表为荀彧请爵时，突出了“谋为赏本”和

“功未必野战”的思想；为郭嘉请封，强调“谋功为高”。突出“谋”的重要性，以鼓励官员们进献“嘉谋”。为了凸显出曹操“优奖嘉谋”的策略，曹操进一步提升思想上的策划，即不把封赏下属看作是个人的问题，反而是一个大方向。

曹操把爵赏有功、以劝后进的事再次大加强调，甚至把爵赏授受的问题提到原则的高度（张作耀，2001：页 341），如在《爵封田畴令》中说：“此一人之高，甚为王典，失之多矣。宜从表封，无久留吾过。”（曹操，1973：页 39）可见，在曹操看来，若该赏者不赏，或不接受封赏，这将对于他日后在网罗人才方面带来坏处，更不利于他统一的大业。因此，曹操非常重视赏赐有功之臣，以强烈要求受封者能接受封赐，以便使有功者仕途亨通，进而让天下人知道，曹操赏罚严明，具真材实料者，若投效曹公，必能平步青云，施展抱负。

在曹操将北征三郡乌桓时，诸将皆言：“今深入征之，刘备必说刘表以袭许，万一为变，事不可悔”（陈寿，1975：页 29）。后曹操战胜归来，对进谏的部署，非但没有训斥，反而厚厚赏赐，目的在于让部下以后都大胆直谏，提供反面意见。以上事例，证明了曹操在招揽、任用人才方面，突出了其度量和见识。

曹操治人、拢心的常常都表现在“容”字里面。曹操的用人策略的确为其招来不少的人才，可见曹操在当时乱世所设定的策略有别一般“重德行”的领袖。曹操明白在乱世儒家“重德行”思想，并不是唯一治国的方法，必须与“重才能”的法家思想结合才能更有效的治国。因此，曹操才会提出“唯才是举”。这个策略，在当世看来虽然乖离传统用人的方法，但对于曹操来说，的确管用。曹操不计私仇、放纵名士的自持清高、不讲究门第出身、厚待归降者等都表现出其有海纳百川的胸襟，这些举动对于稳固部属起着很大的作用。

在“容”字底下努力的结果便是集聚了很多人才，为其所用。而接下来的动作便是要以任心术巩固人才的心思，让他们无二心的替自己出谋划策。所谓的任心术，就是待人以诚，重计策、用人谋，发挥群体的体、智、力优势，让各个人才站在对的岗位后，要绝对信任人才的决策，让其有发挥的空间。这样，人才们才会肯定自己遇上了伯乐，“为知己者死”。

要做好这一部分，非纸上谈兵般那么简单，除了让人才们各司其职外，更重要的是，以人御人，即要慎选管理官员的人才，这样才能有效的进行管理人才的工作，让他们仁者用仁，智者用智。但必须小心处理这部分，才不会陷入大权旁落的窘境。这一点领导们必须重视，若大权

旁落的事件发生，那么，很可能接下来会发生的就是政变了，这样，将会被取而代之，败者为寇了。这一点，曹操绝对是个很强的经营者。

在任心术后，还必须进行一个非常重要的环节，以留住人才，那就是“赏罚分明”。自古以来，每个人都会因为私心，而无法平衡到“赏罚分明”这一部分，但曹操却是其中的少数。曹操对于有功之臣不会吝予赏赐，在曹操的管辖下，曹操都会定期对各个官员的得失给予相当中肯的评价，以进行论功行赏。曹操常常以高官厚爵励志下属，让他们清楚看到自己“重赏”的政策，以求在“重赏之下必有勇夫”的出现，进而获得更多的人才。

对下属们来说，论功行赏是主要的一个非常大的期待，只有付出后得到相应的回报，下属们才会继续努力为之付出。曹操于建安十二年，开始论功行赏，发出了〈封功臣令〉：

吾起义兵诛暴乱，于今十九年，所征必克，岂吾功哉？乃贤士大夫之功也。天下虽未悉定，吾当要与士大夫共定之；而专飨其劳，吾何以安焉！其促定功行封。（陈寿，1975：页28）



这是曹操第一次集体大封功臣，有着抛砖引玉的作用。从以上的引文便可见，曹操对于士大夫的功劳是给予肯定的，而不是把功劳独领，便能看出曹操赏罚分明的一面，亦可以看出曹操对于人才的重视，特别是强调了“贤士大夫”的地位与作用，更加明确的表达了自己用人方面的“重谋”思想。想必任何一位人才看见领袖如此地肯定自己，相信必定会尽全力辅佐。这也是曹操笼络人才的其中一种手法。

此外，曹操对于赤壁之战死难的士兵家属发出了〈存恤吏士家室令〉，尽显其对于士兵的重视，对于战死沙场的士兵更是加以体恤，虽战死沙场，但仍“县官勿绝廩”（曹操，1973：页40），以表示尊重士兵及其家眷，以展现出其对于有功于国家的人的体恤与慰问，进而表现出自己仁者风范，这些举措对于其广收人才带来很大的效益。

除了赏罚分明，曹操个人能以正面情绪面对挫折，这既是对统御者意志品质的考验，也是治人拢心的测试。每一项成功底下必定经历了一些失败才能成功的，所谓的成功即是能以正面的情绪，面对失败，并有着再次勇于尝试的结果。曹操，就是这样一号人物。曹操不只在失败时，承担后果、以正面思维于面对，更劝导部属接受现实，牢记“胜败乃兵家常事”的道理，并且在面对困境时，置生死于度外，开怀大笑，起着

凝聚军心和振奋人心的效果。在赤壁之战中，曹操将此种性格发挥至淋漓尽致。

赤壁之战时确立魏、蜀、吴鼎立的战争，在这场战争中，孙权、刘备联军与曹操在赤壁展开大战，三人对此战争都非常重视。尤其是曹操，若在这场战争中获胜，统一中国的大业就完成了，奈何事与愿违，拥有庞大军力的曹操败给了兵力少于自己几倍的孙刘联军。这打击不可谓不大。

曹操在赤壁之战中不仅损兵折将过半，自己更差点成了败俘。面对平生中的大败，曹操不仅没有因此而意志消沉，反而以另一种思维面对，更以正面的信息振奋军心，可见其面对危机时，所施的策略是何等之高。也因为这样，他们才能安然渡过难关。

此外，曹操的秉公执法是非常有名的，这我们可以从曹操在早期对付权贵的部分就能得知一二；至于对待亲人曹操亦不例外，从曹操的〈诸儿令〉便能探索：

今寿春、汉中、长安，先欲使一儿各往督领之，欲择慈孝不违吾令，亦未知用谁也。儿虽小时见爱，而长大能善，必用之。吾非有二言也。不但不私臣吏，儿子亦不欲有所私。（曹操，1973：页47）

曹操在令文中提到对于孩子的“能”也是非常看重的，至于“无能”的孩子，绝不任用。可见其用人之道在“重能”，而非偏袒所爱。对于自己也不例外，他绝不会理会“刑不上大夫，法不加于尊”的传统礼教，对于自己的过错，也会给予惩罚。曹操的秉公执法，以威势摄人心，使到军队严守军纪，为他带来胜利。

曹操善于罗致人才、爱惜人才是非常著名的，这也是为什么能聚天下三分之二的人才于帐下的原因所在。曹操在用人方面也有独特的宏观，使得他在群雄中脱颖而出成为大赢家。从以下几点便可看出曹操对于人才使用的策略：

一、用人不必亲：曹操于陈留起事，在初期的人才都是宗族亲友、故旧从者。这些人才构成了曹操智囊集团的最初核心，是最获得曹操所信任的部属。因此，曹操在用人方面与一般君主一样多是将亲信放在重

要的部门担任要职，或安顿他们据重地。对于这些人，曹操不管他们是否有大才抑或只有小功，曹操都对他们信任不疑。在得到这些早期部属的稳定后方的内政后，才能防止兵变进而演变成政变的局面，这样曹操才能安心的在前线作战。从曹操的人事机构便能看出这一点。曹操很多的名臣、名将皆是一些故旧如夏侯氏与曹氏，这两大姓氏是曹操最大的人才来源。曹氏是曹操的本族、夏侯氏据说是曹操的本姓，是属于亲属的关系。

二、大胆用降，量功必赏：这是曹操任用人才的一大特点，在三国里相信再无其他国主有如此之大的胸襟了。纵观曹操屡建奇功的属下当中，有不少降于曹操的败将。曹操在接纳了这些人才后，往往都待之以诚，授以实权，使降将们抛开疑虑，尽力效忠。曹操善于拔将才于卒伍之间，这也许是受了先秦韩非子“宰相必起于州郡，猛将必发于卒伍”（邵增桦，1986：页 12）的思想所影响，并贯彻于现实之中，而历史也证明了曹操这做法是对的。于禁、乐进、张辽、徐晃就是很好的例子，他们在未得到曹操的赏识之前，在原主的帐幕下表现一般，而到了曹操的麾下则表现得勇猛过人，并在几次大战中都扮演着重要的角色。可见每一位人才在不同的位置里，成效的不同，只有用对了，效果必彰。

对于归降者，曹操亦不疑归从，委以重任。与大胆用降的思想一样，曹操对于前来归顺的人才亦委以重任，不以外人视之，致力于将归顺者尽速变为自己的心腹。其中最为人所津津乐道的是许攸归降。当时正值官渡之战，袁绍与曹操僵持了一段日子，而曹操也面临粮草短缺的问题，就快僵持不下。幸好这时许攸来投，献计曹操夜劫乌巢，烧毁袁军的粮仓。这计划虽好，但充满危机，曹操部下都认为许攸有诈，劝曹操别中计。唯独曹操相信许攸，更亲自领兵一把火将袁绍的粮仓给烧了，袁军乱了阵脚，不战自溃，大败而回。

此外，要做到大胆用降这一点并非易事。很多时候，领袖都会怀疑降者的目的，或者怀疑降者是否是诚信归顺，若降者带着目的归顺的话，往往会造成混乱的影响或者是使被投降者身陷险境。领袖必须时刻对于降者都抱着怀疑的态度，才能录用。但，曹操却不然，对于降者，曹操一般采用“用人勿疑”的开放态度。这也是为什么降者在得到曹操的重用后，都会奋力作战，为曹操效忠、效劳的原因所在了。

三、不拘一格用人，拔将才于卒伍之间：曹操对于人才独具慧眼，只要看中的，或别人推荐的都会提拔重用，以让他们建功立业。当中最显著的非乐进、于禁莫属。乐进本为曹操帐下吏，后提拔到折冲将军；于禁本为济北相鲍信部从，归操后屡建战功，后提拔至虎威将军。

四、爱才如命：这也是人才乐意受曹操的征召而来的原因。曹操位居丞相，不仅能在自己的势力范围内征召人才，还可以以皇帝的名义，对自己感兴趣的人才进行征召。其中最显著的如华歆、王朗。华歆本为汉尚书郎、豫章太守，后依附孙策。曹操爱其才表而征之，孙策不得已，才将华歆送到曹营；王朗本汉官，为会稽太守，被孙策打败后，投靠孙策。曹操表征王朗，拜为谏议大夫后官至御史大夫、司空。曹操对于被征召而来的人才，同样以诚待之，授以实权，很快地他们也就甘为曹操的心腹，对于巩固曹魏政权发挥了很重要的作用。

五、爱惜人才：曹操在得知典韦丧命后时“为流涕，募闲取其丧，亲自临哭之。”（陈寿，1975：页 545）；奠祭郭嘉时叹道“哀哉奉孝！痛哉奉孝！惜哉奉孝！”（陈寿，1975：页 436）；对于关羽，曹操更显出爱才之心。时值关羽败降曹操，曹操为了能得到他不惜重砸千金、表请封赐“汉寿亭侯”，欲以利诱，挽留关羽，但都失败。后关羽得知兄长刘备的下落后，弃曹操而去，为了让关羽顺利通关，曹操也下令部属们不得阻挠关羽离开，可见曹操对于关羽的爱惜，宁成全关羽的“义”，而放弃自己所“爱”的成人之美。到后来，关羽被孙权杀害，孙权献其首予曹操，曹操“以诸侯礼葬其尸骸”（陈寿，1975：页 942）。可见曹操对于人才的爱惜与容忍。

从《求贤三令》看来，曹操对于人才是非常渴求的，他打破了古代强调非要用有“品德”的人的标准。而曹操“唯才是举”的策略，一直以来被世人所误解，认为曹操只注重“才”而罔顾“德”。其实，是因为世人对于曹操都加以“白脸”的脸谱，“闻刘玄德败，频蹙有出涕者；闻曹操败，即喜唱快”（苏轼，1981：页7）的心理作祟，而将“唯才是举”断章取义所致。

### 第三节 不用则杀之

在三国纷乱的时代，弱肉强食。势力较小的军阀被消灭是在所难免的事情，所以只有壮大自己才能免于此患，曹操就是一个很典型的例子。纵观曹操的势力壮大的关键莫属收编青州军的缘由。若在当时收编青州军失败，仰或是收编后，各怀鬼胎内讧，曹操也就不可能壮大自己的势力了。从这角度看来，曹操的军事思想、运用手法是非常高超的。

在壮大自己的势力后，能否有效使用则又是另一回事，要达到有效的使用军队，首先，必须建立军威，让军队绝对服从于自己的号令；再者，赏罚严明，这一点曹操绝对地贯彻于其军队中，因此其军队才愿为

其誓死效忠；再者，用人不疑，疑人不用，从曹操大胆用降的部分便可看出。

虽说曹操“用人不疑，疑人不用”，但为了以策万全，曹操有时还会弄些小动作，让部下更相信他所说的话，及警告那些想刺杀他的人，以便让他们知难而退。这些小故事都被记载于《世说新语》里。虽然《世说新语》是古代的一部小说，但一直为研究汉末魏晋间历史、语言和文学的人所重视。（余嘉锡，1984：页1）可见《世说新语》仍有其可信之处，以下就摘取其中两篇，以证明曹操对于人才“不用则杀之”的举例。《世说新语·假谲》里要讲的便是曹操如何应用谋略，使属下们相信自己的话，以建立威望，以便能达到一石二鸟的成效。

魏武常云：‘我眠中不可妄近，近便斫人，亦不自觉，左右宜深慎此。’后阳眠，所幸一人，窃以被覆之，因便斫杀。自尔每眠，左右莫敢近者。（徐震堃，1984：页455）

从这一段句子里，我们便能看到曹操为了避免自己在睡觉时被别人暗算刺杀，便用这种谎言来欺骗左右卫士，然而最可怜的就是那被杀的人，那个人是出于好心怕曹操着凉，所以就前去帮他盖被，但却无辜



的被曹操给杀了。曹操会有此举动是因为他要每一个人都相信他说的话，并且相信他，而不是一笑置之。曹操为了达到这种目的而去杀害自己的亲信，是非常残忍的。而曹操的残忍早在他未成名时就可以看得出来了，那就是曹操当时被董卓追杀时，因为误会了吕伯奢，并把他一家人给杀了。由此可见，曹操因为疑心重而常杀一些无辜的人，也因此他就必须想出一些计谋或谎言来欺骗他人以便他人不敢轻易的刺杀他。

曹操的这篇故事在正史里并没有记载，而在罗贯中的《三国演义》里则有描写到这一件事。罗贯中在《三国演义》里描写这一个故事是有两个用意的：一个是突出了曹操生性多疑、为人残忍的一面，与书中所描写的曹操形象一致；二则是为了突出杨修的机智，也揭示了杨修的不善于为人处世。

‘吾梦中好杀人；凡吾睡着，汝等切勿近前。’一日，昼寝帐中，落被于地，一近侍慌取覆盖。操跃起拔剑斩之，覆上床睡；半响而起，佯惊问：‘何人杀吾近侍？’众以实对。操痛哭，命后葬之。人皆以为操果梦中杀人；修知其意，临葬时指而叹曰：‘丞相非在梦中，君乃在梦中耳！’”操闻而愈恶之。（罗贯中，2004：页 599）

在《三国演义》里曹操“梦中杀人”的故事与《世说新语》里的并没有多大的差别，只是在《三国演义》来描写的比较细腻及深刻，及多了杨修这一号人物。杨修在当时是一位很有才华的人，与曹操之子曹植很谈得来，故经常与曹植在一起。这一点从以上引文便能清楚地看出。

从这段引文，我们可以看出故事的前半段与《世说新语》是一样的，而后半段却没提到。在后半段里，文中描写曹操在得知自己误杀死那侍卫后，伤心难过，命令将那侍卫厚葬，其他人看到了这情景后，都深信曹操会“梦中杀人”，唯独杨修看穿了曹操的计谋。故杨修在那侍卫临葬前叹曰：“丞相非在梦中，君乃在梦中耳！”。这句话的意思是：

“曹操不是在梦中杀你，而你却死在梦中！”也因为杨修的这一句话，使得曹操对他怀恨在心。在东汉末年的乱世之中，多数的人都是依附在位高权重者身边以保富贵，然而杨修却把曹操的计谋摊开出来，可见杨修的不善于为人处世。而后来，曹操以杨修“乱其军心”为借口杀死了他，最终也难逃成为曹操的刀下鬼。

从以上二引文便可看出曹操假讷的性格，虽然在故事中所杀之人只是个无名小卒，但我们仍可见曹操为达到某个政治目的时，仍会不惜杀害一些无辜的生命，以立军威，让部下们相信并遵守自己所说的每一句话。

除了以上二则非正史所记录关于曹操杀害部署的例子外，曹操杀人的第一件事，也最为天下人所唾弃的就数杀害吕伯奢一家的案件了，这件凶杀案对于曹操的影响是巨大的，据《三国志》所记载，并无实际道出曹操杀人的案件，但裴注却引《魏书》、《世说新语》及《孙盛杂记》，补充所没记录的部分，下就裴注所引三书，分析之：

《魏书》：‘太祖以卓终必复败，遂不就拜，逃归乡里，从数骑过故人成皋吕伯奢，伯奢不在，其子与宾客共劫太祖，取马及物，太祖手刃击杀数人。’《世说新语》：‘太祖过伯奢。伯奢出行，五子皆在，备宾主礼，太祖自以背卓命，疑其图己，手剑夜杀八人而去。’《孙盛杂记》：‘太祖闻其食器声，以为图己，遂夜杀之，既而凄怆曰：‘宁我负人，无人负我！’遂行。（陈寿，1975：页5）

按照《三国志》所记录杀害吕伯奢的情况共有四个，即：如《三国志》以“间行东归”（陈寿，1975：页5）带过，并无吕伯奢的出现；据《魏书》的记载，吕伯奢的儿子及宾客共劫太祖，因而不得不杀，此时，吕伯奢也不在现场；据《世说新语》的记载，曹操逃难路经吕伯奢家，刚好吕伯奢不在，而其子备宾主礼，曹操因为心虚而杀了八人；据《孙盛杂记》的记载，曹操听见食器声，以为有人欲加害于他，因此先下手为强，误杀之。

从以上的资料来源，可以确定的事实：第一，按正史记载并误杀吕伯奢的实际说明，即在裴注的三注里，都没有提及曹操杀害吕伯奢这一号人物；第二，按照裴注的杀人事件，皆属误杀。《魏书》记载，曹操因为遭人抢劫而自卫性杀人；《世说新语》及《孙盛杂记》记载，曹操因为“疑心重”而误杀之，事后也非常凄怆的说道“宁我负人，无人负我”。

若细心分析案件就能看出端倪，《魏书》中的曹操在逃难时遭伯奢子与宾共劫之，是很有可能；《世说新语》的记载，则有矛盾之处，即曹操在逃难时仍胆敢前往伯奢家，可见非有深厚的情谊及信任，是万万不敢断然前往的，而伯奢子更以备宾主礼招待之，因此，说曹操仍杀害伯奢家人，恐怕有点说不过去；《孙盛杂记》中的记载曹操在杀人后说出：“宁我负人，无人负我”，更显得此说法不可信，因为当时的曹操正处逃难当中，因此根本不会有人在在意曹操说过什么，更不用说记录的这么仔细了，更何况孙盛在杂记里有说司马昭杀害郑小同时同样说出：“宁我负卿，无卿负我”（陈寿，1975：页5）同类的话。

从以上总总资料显示出，根本找不到曹操杀害吕伯奢的证据，然而一般民众会有这观点是因为受了《三国演义》的影响，《三国演义》在这案件上着墨甚多，更在史料上增加元素让曹操即可变得杀人如麻的凶

手，如：把杀害吕伯奢列入名单当中；再加入陈宫这一人物，将之与曹操作为比较点；夸大孙盛的话，欲把曹操陷入万劫不复的处境而写道：

“宁教我负天下人，勿教天下人负我”。这样一来，将曹操欲杀害的人一下子扩大至天下人，可见作者在编写时对于人物刻画的功力是如此深厚。因此，可以肯定曹操杀害吕伯奢是不成立的。

在正史中记载曹操杀害部下的案件不乏其数，当中包括了孔融、杨修、华佗等等。本文就按此实录补充说明，以便更能了解曹操杀害自己部下的动机。在所杀害的部下当中，最得后世人所同情的，就是孔融。孔融是孔子的二十世孙，是东汉末年的名士，文采高、名气也高，但累累与曹操起正面冲突，常常惹恼曹操。曹操之所以一而再，再而三的容忍他的侮辱，因为曹操知道他的名气大，一直想藉着他的名气，以广纳天下贤士。可见，曹操在招纳人才时，除了“唯才是举”外，也蛮注重“名士”效应，这也说明了曹操得天下人才“三分亦有其二”的道理了。

孔融小时天资聪明，豪放不羁，小时“拜访李膺”、“孔融让梨”等故事让人对他更为跨目相看，但奈何他“小时了了，大未必佳”，虽历任北军中侯、虎贲中郎将、北海相等职，但在政治上并无多大建树，三国志评曰：

融在北海，自以智能优贍，溢才命世，当时豪杰皆不能及。亦自许大志，且欲举军曜甲，与群贤要功，自于海岱结殖根本，不肯碌碌如平居郡守，事方伯，赴期会而已。然其所任用，好奇取异，皆轻剽之才。至于稽古之士，谬为恭敬，礼之虽备，不与论国事也。

（陈寿，1975：页 371）

可见，虽然孔融有很高的抱负，一心想要匡扶汉室，但奈何其能力所不及，幕下宾客皆是物以类聚的“轻剽之才”，想要在乱世中成就一番大事业，绝非这些文士所能及的。

孔融是当代名士，骨子里免不了有着名士们的轻狂。他常常持才傲物，口无遮拦，得罪了很多人也不知道，对曹操当然也一样，这也许就是曹操欲除掉他的原因所在了。孔融自归顺曹操后，对待曹操并不是谦虚拱让，反而是处处与曹操所提出的政策作对，常攻击、嘲讽曹操。

三国时期，战争连年，许多百姓皆吃不饱、穿不暖。尤其是粮食，一度缺得出现人吃人的现象。曹操明白要士兵们无后顾之忧的去打仗，首先是必须粮草充足，因此，曹操下令禁酒以达到国家粮库得以丰满，

以便能在出兵打仗时有后顾之忧，但孔融却嗜酒如命，写了两篇议论反驳曹操的禁酒令：

酒之为德久矣。古先哲王，祭帝禋宗，和神定人，以济万国，非酒莫以也。故天垂酒星之曜，地列酒泉之郡，人著旨酒之德。尧不千钟，无以建太平；孔非百觚，无以堪上圣；樊哙解厄鸿门，非豕肩钟酒无以奋其怒；赵之厮养，东迎其王，非引卮酒无以激其气。高祖非醉斩白蛇，无以畅其灵；景帝非醉幸唐姬，无以开中兴。袁盎非醇醪之力，无以脱其命；定国非酣饮一斛，无以决其法。故酈生以高阳酒徒，著功于汉；屈原不哺糟歠醢，取困于楚。由是观之，酒何负于政哉！（范晔，1971：页 2273）

昨承训答，陈二代之祸，及众人之败，以酒亡者，实如来诲。虽然，徐偃王行仁义而亡，今令不绝仁义；燕哱以让失社稷，今令不禁谦退；鲁因儒而损，今令不弃文学；夏商亦以妇人失天下，今令不断婚姻。而禁酒独急者，疑但惜谷耳，非以亡王为戒也。（范晔，1971：页 2273）

可见，当时曹操这边禁酒的用意真的是为了节省粮食，以供出兵；反之孔融，却为了满足口腹之欲，所议之 2 篇文章皆是强词夺理。奈何当时正是用人之际，在广收天下士时杀害以为名气极高的名士，将会对他大大不利，因此曹操只好吞声忍让。然而孔融“虽居家失势，而宾客日满其门，爱才乐酒，常叹曰：“坐上客常满，樽中酒不空，吾无忧矣。””（欧阳询等，1977：页 465）戴罪之身，仍天天宾客满门宿醉，这公然是与曹操过不去，曹操因此怀恨在心。对于曹操的政策抵制案例更是多不胜数，但就孔融的名气而言，影响力是不容小觑的，因此曹操一定要将孔融给除掉，方能安心地实行其他政令，以达到政治目的。

此外，孔融在位时，推荐祢衡予曹操。祢衡在三国时有一定的名气，但为人轻剽，狂妄。曹操在召见祢衡后，得知此人放纵无度，决不能久留，但为了不想招惹恶名，只好将祢衡送到刘表处，后辗转将他送往黄祖处，最终因开罪黄祖而被杀害。

后世人常把祢衡的死说成是曹操借刀杀人，此说并不成立。曹操只是祢衡政治生涯中的其中一个过程，当初若祢衡不曾得到孔融的推荐，就不会到曹操帐下，但很大可能会到其他军事势力范围内，以他



的性格，应该没有几个军阀势力能容得下一个常常侮狎自己的下属，因此祢衡死于口出狂言，是迟早的事。

孔融、杨修、祢衡等当代名士之徒对于曹操来说不算是主要干部，但希望借助他们的名气，以提高自己的声望，从而起到召集更多的人才到其帐下。因此，对于他们的放肆、狂妄才会百般忍让。但毕竟忍让是有一个底线的，只要超越了那道底线，他就会想办法除掉像是斩杀孔融、杨修，将祢衡这烫手山芋，分发到别处，但后世人仍将祢衡之死怪罪于曹操。

对于曾为自己的大功臣、干部，曹操在非常之时也会行非常之法，将之铲除，以达到某种目的，当中最为世人所不齿的就是铲除荀彧。荀彧，是曹操的主要谋士。永汉元年举孝廉，为人很有节度。董卓之乱时，逃离颖川，举家迁移至冀州。当时的冀州是由袁绍所管辖，袁绍得知荀彧有大名，于是以上宾之礼召为部下。但由于袁绍“外宽内忌，多谋少决，好收名利”，荀彧预知他不能成大器，因此便弃绍投操。曹操在与荀彧交谈一席话后，对其大为赞赏，可见曹操是非常欣赏荀彧的才干，而荀彧也没令曹操失望，在几项关键性的决策，他都扮演了重要的角色。

建安元年，曹操得到兖州后，势力逐渐增大，刚好得知献帝逃回洛阳的消息。曹操在奉迎天子的问题上与谋臣、将领们讨论，结果出现两种极端的看法，曹操无计可从，便询问荀彧的意见，荀彧答曰：

昔晋文公纳周襄王，而诸侯景从；高祖东伐为义帝缟素而天下归心。自天子播越，将军首倡义兵，徒以山东扰乱，未能远赴关右，然犹分遣将帅，蒙险通使，虽御难于外，乃心无不在王室，是将军医天下之素志也。今车驾旋轸，义士有存本之思，百姓感旧而增哀。诚因此时，奉主上以从民望，大顺也；秉至公以服雄杰，大略也；扶弘义以致英俊，大德也。天下虽有逆节，必不能为累，明矣。韩暹、杨奉其敢为害！若不时定，四方生心，后虽虑之，无及。（陈寿，1975：页 310）

荀彧在回答曹操的问题中举了晋文公、汉高祖的案例让曹操知道奉迎天子乃使万民归心、诸侯顺服等好处说服曹操，并希望曹操能即时前往迎奉天子，以解除后顾之忧。曹操听取了荀彧的意见后，觉得荀彧的分析有理，与自己的心意也相符合，因此，便立马赶往洛阳奉迎天子，实施“挟天子以令诸侯”。荀彧的这一谋略从历史上看来是对的，对于曹操的统一事业起着很大的作用。

此外，荀彧最大的功劳是为曹操保住兖州，建立根据地，使曹操进可攻、退可守，无后顾之忧的站在前线攻城掠地，发展事业。曹操为兖州牧使，进攻徐州，以荀彧、程昱留守兖州。此时，吕布与陈宫、张邈等合谋乘虚占领兖州，此战一发不可开交，整个兖州只剩三座分别由荀彧、程昱留守的城池无法攻下来，荀彧密函予程昱，二人坚守城池直到曹操回巢，方解除了一场危机。若当时整个兖州皆被吕布攻下，曹操无根据地，将会面临腹背受敌的困境，历史也许就会改写了。

除了保住兖州外，荀彧在官渡之战亦有战功。时曹操举棋不定，一直在衡量是否与袁绍开战，这时荀彧就开始分析，袁、曹二人的形势，更以曹操度胜、谋胜、武胜、德胜四胜激励曹操。曹操听取此番分析后，非常高兴，并当机决定与袁绍开战，在战争过程中并非顺利，曹操与袁绍二军在济水河畔僵持半年之久仍未分胜负，而曹操却面对着粮草不继的严重问题，有退兵之意，便去函询问荀彧的意见。荀彧分析后，断言若退兵将会大败，劝曹操坚守，曹操听取荀彧的建议，待至火烧乌巢的机会，终于大胜袁绍。随着曹操官渡之战的胜利，根据地也随着扩大，加速了曹操统一北方的步伐，也为接下来的统一大业作了完善的准备。

除了在政治上的决策取得曹操的信任外，荀彧也许是受到曹操的影响，对于人才也是非常注重的。荀彧在位时亦推荐了一些人才如：郭嘉、荀攸、钟繇等予曹操，后来都为曹操所器重，尤其是郭嘉，更得到曹操的高度赞赏。

纵观以上所述荀彧的功劳，及与曹操的合作关系，他应该不会被曹操所除掉的，但为何曹操仍要除掉荀彧呢？原因很简单，即荀彧在几个关键性事件上提出了不合曹操的意见，被曹操认为荀彧以后将是阻其成大业的绊脚石，便对荀彧有了除掉之心。

十七年，董昭等谓太祖宜进爵国公，九锡备物，以彰殊勋，密以谏彧。彧以为太祖本兴义兵以匡朝宁国，秉忠贞之诚，守退让之实；君子爱人以德，不宜如此。太祖由是心不能平。会征孙权，表请彧劳军于谯，因辄留彧，以侍中光禄大夫持节，参丞相军事。太祖军至濡须，彧疾留寿春，以忧薨，时年五十。（陈寿，1975：页317）

所谓的关键性问题即是曹操的进爵国公问题，当时董承为首的官员劝曹操进爵魏公，以突显其超凡地位，以利驾馭众诸侯。曹操亦有此想

法，秘密咨询荀彧的看法，但没想到荀彧竟然反对曹操进爵，这课题使到曹操“心不能平”，后与孙权开战，请荀彧前往谯劳军，后于寿春染疾，于寿春逝世，享年五十。若从此段叙述看来，只能知道，曹操“心不能平”，有杀害荀彧的动机，但却没有实际提到曹操杀害荀彧。那么为什么后人会一直提到荀彧是曹操杀害的呢？原因在于魏氏春秋曾记录：“太祖馈彧食，发之乃空器也，於是饮药而卒。”（陈寿，1975：页317），而《三国演义》更把此故事夸大，说曹操于寿春馈赠食物予荀彧，荀彧打开盒子一看，里面什么都没有，“乃空器也”，荀彧明白曹操意喻自己没什么用处了，于是饮药致死。（张作耀，2001：页350）

在正史记录中，曹操并非无杀害忠良的例子。然而当中最为世人所痛惜的，就数崔琰了。崔琰原本为袁绍骑都尉，后来曹操打破袁绍，领冀州牧，辟琰为别驾从事。（陈寿，1975：页367）崔琰的生活简朴，做事也很有节度、公正，可说是名“高风亮节”的名士。因为他的节度、谏忠言，所以很得曹操父子所敬重。曹操担任丞相一职时，任命崔琰为东曹掾属从事；魏国成立后，又加拜尚书、中尉职。可见曹操对其的信任与合作无间。

崔琰为任东曹时，与毛玠共同进行选举官员之事务，所举之人，无论是平民百姓，抑或是达官贵人，都必须是廉政之士，曹操也曾赞赏他

的正直。可见，崔琰是个非常正直的官员，办事认真。因而屡获曹操的赏识及重用。

此外，崔琰在曹操册立曹丕为太子的事件上，起着很大的作用。自古以来，关于继位问题都是“立嫡不立长，立长不立幼”的。但曹操在处理这问题上，显然有些困惑：若按照古制，曹操应当立曹丕为太子，但偏偏曹操比较溺爱曹植，就是这样，曹操前思后想了好久，都定不下决定。后来因为曹植是崔琰兄长的女婿，一度怀疑曹植与崔琰暗中往来。崔琰知道此事后，便表明自己的立场：认为立嫡不立庶的古制必须遵循，并认为曹丕仁孝聪明，应当继此大位。曹操听了崔琰的话后，知道崔琰绝不会因为个人因素而有所偏私，对他就更敬重了。

崔琰的死，相信问题应该出在“而太祖亦敬惮焉”（陈寿，1975：页 369）。崔琰的威严的确让曹操“敬惮”，让曹操有受到威胁的警惕。所以，一直都很想找藉口将之除掉。直到曹操称魏王后，有位经过崔琰推荐的人才杨训写表褒扬曹操，有人直呼崔琰不应该推荐阿谀奉承的人当官。崔琰听见后，领了杨训的奏表阅读，后说：“省表事佳耳，时乎，时乎，会当有变时。”（陈寿，1975：页 369）按照古文的了解，可以解出两种不同的意思，如下：

1. 我看过了你写的文章，内容很是不错，但你在这个时候写，很不是时候，别人就会误会你。
2. 我看过了你写的文章，内容很是不错，但事过境迁，现今的曹操（称魏王）已不是当初的曹操（忠于汉室）了。

很明显地，崔琰所要表达的是第一项的意思，因为，不管从哪个角度来看，崔琰没有要反叛曹操的意思；但很无奈的，曹操因“敬惮”崔琰而选择相信第二项的说法，因此曹操以“‘会当有变时’，意指不逊”，而下令贬其做苦工。然而，崔琰亦不识时务，不理曹操的命令，照常门庭若市，招待宾客，表现出很生气的样子。此举惹来曹操的不满，限定崔琰三日内来忏悔请罪，但崔琰仍然不管曹操的命令，因此，曹操非常地生气，命令崔琰自杀。

纵上所述，曹操用人思想是有两面性的特点的，对于能用者，诚而待之；不为所用者，或不欲用着，则虚以宽容，等待机会把他给除了。然而曹操就是曹操，待人处事谲诈，有时为了达到某些政治目的，而不得不将自己的部下杀害。可见，一位成功的政治家，不仅要懂得如何启用人才，也要懂得在“适当”的时机将已不忠于己的人才给杀害，这样，才能取得决定性的胜利。

## 第四章 曹操政治成就

“政治”这个词是从希腊语 politikos 演变过来的，日本人翻译西方语言时用汉字创造了这个词，意为治理事物，实际就是处理国家事务。在中国古代，管理众人之事的最高领导人就是“天子”，也就是皇上。而皇上这位子是许多人梦寐以求的宝座，许多人不惜牺牲一切代价就是为了想尝一尝当皇上的心愿，所以在古代里，时常都会发生篡位的事件。由此可见，权力是人人都想拥有的东西。

“政治”一词在汉语很早就有被使用，《尚书·毕命》：“到洽政治，泽润生民”；《周礼·地官·遂人》：“掌其政治禁令”。但一般“政”与“治”都是分开使用，所表达的意思亦不同。“政”在古代可表示：制度与秩序、一种统治的手段、政务活动等；“治”在古代可表示：统治、治国等治理活动、稳定的社会状态等。按照以上的说法，若把“政治”凑为一谈，则可大约了解为：为了维护制度与秩序，就必须依靠一种统治的手段于政务活动中，以达到稳定社会的状态。

在中国古代，历来诸子百家对于政治都有一套自己的理论，如：儒家提倡“仁政”；道家提倡“小国寡民”；法家提倡“法治”等等。诸



子百家所提倡的政治理念都有可取之处，但与不同的政治局面则不能相提并论了。不同的政治家都会有着不同的政治理念，在东汉群雄割据的时代里，虽然每一个势力的政治理念不同，但个个都有着同一个目标，而那个目标就是想要雄霸天下，号令群臣，以达到欲望的满足感。

但政治理想与政治现实毕竟是两回事，因而诸子百家才提倡各自的政治理念，但于社会世纪的发展看来，政治理想只能当作是政治现实的一种准则，仅供参考，决不能完完全全被运用世纪社会当中。在诸子百家的政治理念当中，殊途同归，都是希望使民众能安居乐业进而达到国家昌盛的局面。这一点正是各个政治家所期望能达到的政治目标，而曹操就是其中一位。曹操自“举孝廉”为郎，便开始走上仕途，过后都一直都过着军旅的生活，南征北战，战争的残酷使到曹操拥有深刻的感受，使到曹操更想完成统一大业，以便人民不再受到战争所带来的痛苦。

从曹操的作品中，可以看得出曹操最初的理想是要“出残去秽”（曹操，1973：页41），用实际行动郭清吏治，然而，曹操的政治理想与政治现实是矛盾的，这种矛盾也促使曹操希望建立“兼爱尚同，疏者为戚”（曹操，1973：页3）、“周公吐哺，天下归心”（曹操，1973：页5）的政治理想。许邵评曹操为“治世之能臣，乱世之奸雄”（陈寿，1975：页3）其实也不为过。纵观曹操一生军旅，为的是统一中原，希

望能在死后在墓碑上刻着“征西将军”（曹操，1973：页 41）的头衔，但事与愿违，自曹操踏上征途后，奸雄的形象便慢慢的浮上台面了。曹操的一生之中，都注重在政治生涯里。曹操在外要平定诸侯的造反，在内要安顿部下及朝中官员。所以曹操必须要使用着一系列的政治手段，以巩固自己在朝中的地位。

不管曹操在历史上是奸雄抑或是英雄，但说曹操是一名“能臣”确实千真万确的，曹操在东汉末年的政治上，站在了主动的位置“奉天子以令不臣”，大半生生活于戎马之上，统一了北方，使到东汉末年这乱世中仍有着短暂的安宁日子。可见其政治魄力，相信对于北方的人民说来，曹操绝不会是个“奸雄”！

理想与现实是两种不同的观点，两者之差，只在于“实践”一词。理想是对于未来的一种合理性的设想，是属于完美类型的；现实就是当前的客观实际，而这客观的实际就是某件事情发生在某一个时间、某个地点，是属于已发生过了的性质。每个人都有完美的理想，但这并不代表他会完成、或把理想变成现实。要把理想变成现实是一件非常困难的事情，有时会因为某些事情的阻止、或受限制于某些情况，而不能完成理想，所以若想要把理想变成现实，首先就必须要有着一定性的权利及能力，才能梦想成真。

曹操就是一位对于政治抱有理想的政治家。在政治里，曹操有着自己的一套理想，也因为他想完成自己心目中的政治理想，所以他必须先有着一定的权利，才能实行自己的政治理想。只有在政治上取得成就，方能在权限的范围内实行理想政治。

### 第一节 曹操的政治理想

政治存在的目的，就是为了替人民谋取福利、使人民能安居乐业，国家兴盛太平。所以，为政者必须以国家、人民的福利、利益为大前提，才能在政治上取得成功。在东汉末年纷乱的时代，统治者更需有能力才能施展抱负，以图为国尽忠。曹操就是这样一号人物，从其管辖的北方，就能看出其政治魄力。

〈述志令〉是一篇研究曹操政治理想的重要文献，在政策上，曹操所采用的策略是“挟天子以令诸侯”，比起其他军阀势力，曹操是处于主动的地位上。也因“奉天子”与“挟天子”的看法有差，其政敌为了打击他，因而提出他有“不逊之志”。这说法对于曹操内部来说，是极为不利的，曹操为了稳固内部、天下悠悠众口，因而发出了此令，以明其志。

《述志令》所记载的是曹操从二十岁就举孝廉踏入政治生涯，直到他五十六岁为止，也就他写文章的那一年。主要是针对当时有关他篡汉的流言，表明态度。从《述志令》里，可以看出曹操的志向一共分为四个阶段：第一阶段，表明效忠国家；第二阶段，归乡隐士；第三阶段，述说三十多年来的功劳；第四阶段，说明不能放下兵权的原因。言外之意，则是保证自己是不会取汉而代之的。（陈振鹏等，1997：页 452）

这篇文章可分成两个部分赏析：第一部分，文章的前四段是在讲述他为官三十多年来的功绩；第二部分，后两段则笔锋回转到当朝，表明自己当时即无篡权之意又不能让位的苦衷。（安光明，1989：页 37）

文章的第一段写曹操初举孝廉为济南相时潜在的想法和所受到的打击。曹操二十岁举孝廉为郎，就道出了自命非凡，希望能通过政教建立名声，让世人知道他的存在。可见其少年抱负，是希望通过政治的管道，建立名誉，让世人都知道有曹操这一个人。曹操为济南相时，县官大多都依附奉举皇亲权贵，贪污受贿，名声败坏，曹操为了打击贪官污吏，便上奏罢免其中八个县官，一举使到“郡界肃然”。从这点可以看出曹操在早期时候的志向是积极的，他原本也只想做郡守这样的地方官，但是却因为作了打击豪强、触犯宦官的事情，后来由于惧怕祸及家室，才托病还乡。（安光明，1989：页 37）

曹操辞官以后“于谯东五十里筑精舍，欲秋夏读书，冬春射猎，求底下之地”，甚至有“欲以泥水自蔽，绝宾客往来之望”。（曹操，1973：页 41）但这愿望不能达成，是因为曹操根本就没有这种想法，只是想稍减锐气，以待时机。这一点我们可以从〈让县自明本志令〉第三段，曹操“意遂更欲为国家讨贼立功”，然后题墓道言“汉故征西将军曹侯之墓”（曹操，1973：页 41）就可以解释出曹操矛盾的心态。可见曹操绝对不是一个甘于隐居乡下的人物。也由此可见当时曹操的最高目标也不过为此而已，并没有称帝的野心。

曹操的政治志向在他功绩渐大时，开始转向另一个层面。曹操的功绩包括：一、击败黄巾军，并收降士兵三十多万人，号称“青州兵”，奠定了军事力量；二、成功阻止袁术称帝；三、袁绍和曹操其实早就结怨<sup>10</sup>，瓦解袁绍军事势力；四、曹操征讨汉室宗亲有野心称帝的刘表，刘表死后，他的儿子刘琮也投降了。这个时候，曹操觉得“逐平天下”，而本身也达到宰相的位置，心愿足矣的阶段。文中，曹操对于自己在证上的表现给予认同，并体现了曹操踌躇满志之中的自负。曹操在此期间，仗钺征伐，积极而有效地维护了国家的安定统一，对历史功绩并没有夸大其词。整个这前一个部分，曹操着重回顾了个人成长的历史，于得意之中并未忘形，在叙志之中兼有说理和议论。（安光明，1989：页 37）

---

<sup>10</sup> 袁绍和曹操的怨恨：原由是袁绍和韩馥谋划立幽州刘虞做皇帝，曹操拒绝这么做。另外袁绍又曾经得到一块玉印，在曹操在座时把玉印举向他的胳膊肘边，曹操因此耻笑并憎恨他。

在曹操迎奉天子都许后，引起人们私下会在心里评议，并认为他有篡位的意图。为了消除人们的非议，曹操引用了许多古时候忠于君主的臣子作为例子，想要把他们投影在自己身上，以告诉世人自己是忠于君国、守君臣之义者。表示能“能以大事小”。曹操把齐桓公、晋文公以及比喻自己，不因为自己势力大而取代弱小的东汉。这个典故出至当周朝时候，齐国和晋国是春秋时的霸主不过依然对弱小的周朝能够“能以大事小”，也表示自己虽然武功显赫，同样也能够奉事汉室，这就有力地证明自己的确没有“不逊之志”；另外，根据司马光所写的《资治通鉴》，有一段话是说：“孙权曾经写信给曹操，并请曹操称帝，可是曹操却说“是儿欲踞吾著炉火上邪！”（司马光，1956：页 2173）意思是说这小伙子想将我推到火炉上烤。可见曹操也明白到篡位的严重性。

其他人如陈群也认为曹操应该取代汉朝，可是这时的曹操却说出了：“若天命在吾，吾为周文王矣。”（司马光，1956：页 2173）其实这句话是一句争论性非常大的。在这段话里，是否暗示着要曹操的儿子曹丕追封他为文王并将会汉朝取而代之呢？这段话的出现，引起人们的怀疑到底〈述志令〉里所讲述的是曹操的肺腑之言？还是他要进行篡位的一种政治手段？因此就造成了历代人对曹操的评语都不一。

曹操将他在文章中的肺腑之言，都告诉了妻妾说：“顾我万年之后，汝当出嫁，欲令传道我心，使他人皆知之。”（曹操，1973：页 43）进而让天下人都知道其志不在篡汉。曹操也在文中解释自己不交出兵权的原因，那就是如果自己交出了兵权，将导致汉王朝和自己子孙受祸，也就是说如果自己没有了实力，当然会引来别人篡汉，而事实上自己也没有后退之路，此所不得为也。其实汉献帝于 196 年已是 16 岁的青年人，211 年则是 31 岁的中年人，完全可以亲政，而曹操何以不还政于他呢？那么曹操凭什么说自己效仿周公摄政完全是因为成王年幼？须知周公待到成王长大成人，周公即还政于成王了。那么曹操究竟打算何时还政呢？他没说过，恐怕也不曾想过吧。（史瑞玲，2000：页 69）最后，曹操又以古贤介之推和申包胥功成自退、拒不受赏的高尚品格为榜样，表示自己要让岛三县的封地，推辞了朝廷给予的阳夏、拖、柘、苦三县户口两万的租赋，来表示依旧忠于汉室的意思。

张作耀先生认为：“曹操在〈述志令〉对问题看得很透，他在“封土”问题上设了一个套圈，表面说：“江湖未静，不可让位；至于邑土，可得而辞”，事实上是，自己的封地让出去，儿子的封地收下来，并没有损失掉什么。曹操之智、诈确实是超人一等。（张作耀，2001：页 192）在这课题上，曹操让出了本身的二万户，但却接受了汉献帝封赐给其三个儿子各五千户，合共一万五千户的封地，实际上至少了五千户。

张先生认为：“实际上封子三县均属郡国所在地重地……他借此控制了三地即在幽冀青三州地建起了一道从今山东原到今河北饶阳、涿州的防卫线，构成了根据地邨的屏障。”（张作耀，2001：页 192）不可否认，曹操兴义兵讨董卓时，确有翊戴汉室之想，然而 196 年以后，随着力量的扩大，他的心志再也不能满足于封侯为将，初则有心于“霸业”，续则有志于王道了。（史瑞玲，2000：页 69）

曹操的政治理想大多是效仿古代圣人治国的形式，在〈度关山〉中，曹操强调执行者应当厉行勤俭、守法爱民、反对过度役使百姓，及提起古人古事，意在通过历史经验的总结，表明自己的政治思想。

曹操在〈度关山〉里道出了“天地间，人为贵”儒家的爱民思想，并深刻体会到“黎庶繁息”、“改制易律”、“俭为共德”、“兼爱尚同”对于国家局势的稳定、富足的重要性。若把此诗看作为治国纲领其实并不为过。曹操在〈度关山〉里提及“人”的重要性，但也因为人的欲望使到人人互相争斗，以致天下大乱，所以必须要有一位贤能的领导人带领人民，天下方能稳定。



〈度关山〉一首是颇契合历代诗评家的道德评判的。的确，该诗蕴涵着曹操一定的政治理想。但诗歌这样的文学作品是否能真正全面客观地体现一代枭雄的经世治国思想和方略，这是有待商榷的。与其说政治思想，不如说是这个即将崛起的乱世豪杰此一時的雄壮抒情。（钱敏芳，2004：页 13）曹操在诗里提出了几个观点，以营造出一个良好的社会环境：

第一、他提出了“立君牧民，为之轨则”，主张贤君也必须赏善罚恶，让人民繁殖生息。这跟他提出要“任天下之智力”为稳定国家的策略相呼应。第二、“车辙马迹，经纬四极”是〈度关山〉的重点，也是曹操政治思想中想达到的目标。“书同文、车同轨”是秦朝初立时，颁布的立法，希望籍此能使交通四通八达，有助于促进经济发展；“经纬”指的是“治理”，治理百姓是每位统治者的心愿，曹操半生戎马，自然地就把天下统一、管理万民的思想在诗中表露出来。第三、“执法公正、百姓安宁”可见曹操在治理国家时，虽然提倡儒家思想的“立君”制度，但仍不放弃法家的思想，以便达到“黜陟幽明，黎庶繁息”的目的。第四、“封建五爵”，曹操认为既然有了君主，就必须设立制度，而曹操在诗中提到的就是古代的“封建制度”政治体系，并希望东汉王朝继续沿用这种政治体系。曹操常自比为周公，可见他对于古代政治思想的看

重。第五、曹操在〈度关山〉一诗里提到“俭为共德”<sup>11</sup>，在日常生活中曹操亦然。

此外，厚葬在东汉时期是非常普遍的，葬礼越盛大，就可以显示那一个人或是举办葬礼人的身份地位，曹操虽然位高权重，但他却极力反对厚葬这一种奢侈的风气，这一种思想更在〈终令〉、〈遗令〉展现出来。曹操认为一个理想的国家，人民必须提倡节俭，才不会出现贪官，这样社会风气就属良好，进而达到安宁的社会。曹操引用了古代贤人如皋陶、甫侯、虞舜、唐尧、伯夷、许由的事迹来劝谏世人效仿他们一样发挥勤俭、不争权夺利的精神。第六、“兼爱尚同，疏者为戚”是曹操的政治观点。“兼爱”、“尚同”是墨家的政治思想，而所谓的“兼爱”就是普遍平等的相爱互助（汤勤福，2007：页79），曹操希望通过墨家的这种政治体系以达到“疏者为戚”的效果。但曹操却以“庶几先王之道不废”（曹操，1973：页33）为教育主张。“先王之道”是文、武、周、孔之道，亦即诗、书、礼、乐、春秋之教了。（张作耀，2001：页402）可见曹操的思想在儒、墨、法家的熏陶后，所拟定的政策是按时势而定的。

---

<sup>11</sup> 俭为共德：“俭，得之共也，侈，恶之大也。”引自（王叔岷，2004：页24）

曹操也明确的知道“恃武者灭，恃文者亡”（魏武帝等，2006：页5）的道理，只有集二者之长，实施与社会，才能取得安稳的发展，人民才能安居乐业。从此诗便能看出曹操理想中的社会面貌，但现实却与理想差距甚远，所以曹操唯有通过诗来抒发自己的情感。

另外，〈对酒〉则以描绘的一幅太平盛世的图景，以歌颂、赞美太平时代的方式，表达了自己的政治理想。

至于〈对酒〉一篇，张可久先生认为此诗应该作于中平元年（184，曹操时年30岁）。（钱敏芳，2004：页15）曹操在〈对酒〉里述说了他心目中完美的理想社会。要构成理想的社会就必须达到三点：一、“王者贤且明，宰相股肱皆忠良”<sup>12</sup>曹操认为身为领导者，必须贤明，并且得到得力的忠臣辅助，才能使国家稳定发展；二、社会安定后，接下来就必须确保生产发展，才能使“民无所争讼”（曹操，1973：页4）；三、“犯礼法，轻重随其刑”（曹操，1973：页4），刑法对于一个国家来说是非常重要的，没有了刑法，人民就会造反、胡作非为，社会亦会随之混乱。所以曹操主张不能废除刑法，而是要按所犯之罪的轻重给予适当的处罚。可见曹操的法家思想。

---

<sup>12</sup> 股肱：《尚书》：“元首明哉，股肱良哉！”“股”是大腿，“肱”是臂膊。古代把股肱作为辅佐皇帝的大臣的代称。详见（安徽亳县《曹操集》译注小组，1979：页15）

曹操在〈对酒〉所描述的画面，显然是一个理想性的大同世界。只有在乱世，才更渴望达到安稳的社会发展，因此建立一个大同世界是各阶层民众共有的梦想。而这一片太平盛世，不过是曹操为之奋斗，为之追求的目标，是曹操心目中的理想而已。（罗錫诗等，1999：页 14）而我们也可以从此诗探索曹操政治的立场及政治思想。把曹操的〈度关山〉及〈对酒〉这两首诗的内容合起来，便可以窥见曹操的政治理想。

## 第二节 曹操对内（统一北方）的政策

曹操在光和末年平定黄巾军有功，在三十岁（中平元年）时被升任为济南相。因在担任济南相、东郡太守期间整顿郡治，得罪了些皇亲贵族，后担心祸害宗族，因此称疾请辞回乡隐居。

曹操三十二岁时，被征为都尉，三十四岁时迁典军校尉。中平六年九月，董卓入京乱政，表操为骁骑将军，曹操不就，为了逃避董卓的势力，改名换姓逃回家乡，后于陈留举兵讨伐董卓。曹操于初平元年，与董卓将领徐荣在荥阳的汴水一带交战，因兵少无援失利。后到扬州从新招募兵丁，得四千人。初平三年，领兖州牧，同年冬天，收黄巾降卒三十余万，号青州军。后迎汉献帝都许，于建安元年被封为大将军、武平

侯，但因忌惮袁绍，而将“大将军”名衔让予袁绍，自为司空，行车骑将军。

曹操先后于建安二年东征袁术、南征张秀，于建安三年擒杀吕布，于建安五年于官渡大破袁绍，于建安十三年南征刘表，初步完成北方的统一。后兵败赤壁，错失了统一的机会。自“赤壁之战”后，便形成了三国鼎立的局面，而曹操政敌也就只剩下刘备与孙权。

建安十三年六月，曹操的政治中心改为整顿内部。同年，曹操废三公制，置丞相、御史大夫制度。曹操自领丞相。建安十八年，曹操晋位魏公，加九锡；三年后再晋位为魏王。建安二十五年正月，曹操病死于洛阳；十月其子曹丕逼禅代汉，结束了汉朝的寿命。

纵观曹操的一生，就政治成就上而言，他可谓是成功的，而位极人臣，位居魏王，可说是实至名归。

为了应对内部的稳定发展、外部政敌的猛烈攻势，曹操在主理政治的几十年里，实施了许多政策应付，其中“挟天子以令诸侯”是最惹人

非议的。“挟天子以令诸侯”的政策是政敌为争取政权合法性和战争正义性而提出来的，如诸葛亮隆中对策言于刘备：“今操已拥百万之众，挟天子以令诸侯，此诚不可与争锋”（陈寿，1975：页912）可见，东汉末年乱世，虽然汉家天下已非刘氏所主政，但各个军阀碍于正统的观念皆不敢自立为王。有鉴于此，汉家旗帜还是具有相当大的影响力。

曹操自主政东汉王朝，便开始积极主动扩大自己于朝廷中的政治势力，当然也不可忽略壮大军事势力，以便使自己能站在主导的位子上，这样，于政治上的地位才能巩固。有了汉献帝这王牌，所代表的便是汉王朝，也就是说凡是与他对抗着，便是与汉王朝对抗，这是大不敬！使自己推至合法性的主导地位，是曹操政治成就中重要的策略，反而那些对抗曹操者，为了宣示自己的合法性，便会说曹操是“汉贼”，以宣正统。

曹操用天子的名义，发号施令，名正言顺地与各地割据势力展开了征伐。经过多年的努力与奋战，最终曹操成为了北方实际的统治者。其后，为了更巩固自己在朝中的势力，必须盖过重臣的职位，所以他在官职上做了些更动，那就是废三公，恢复丞相制。这一改革，其实就是曹操集权思想中的一种必经过程。他把三公废置，复置丞相、御史大夫，

而且自领丞相职，目的在于把还有点名义权利的“三公”罢免，而树立一个独揽大权的最高行政、军事长官。（张作耀，2001：页 300）

曹操对于古代封建政治体系甚为崇尚，这一点可以从曹操晋位魏公时，采用汉初诸侯制度的政治体系为魏国的政治体系中便可以看出来。此外，曹操于建安十八年十一月，把魏国的“中央”机构建立起来，开始置尚书、侍中、六卿、以及吏部、左民、课曹、五兵、度支五曹。（张作耀，2001：页 305）曹操为了巩固自己在朝中的势力，再一次架空汉献帝的权利，把汉官重臣转为魏官，可见曹操对于设立“魏国”重视，并希望其儿子完成“若天命在吾，吾为文王矣”（陈寿，1975：页 53）理想。

曹操除了在官职上稳定自己在朝中的势力外，对于管辖的人民，曹操亦希望达到“天下归心”的政治理想。在东汉乱世里，战争使致土地遭受到破坏，进而使到粮价高涨，“是岁谷一斗五十余万钱，人相食”（陈寿，1975：页 12）。可见乱世对于人民带来的破坏是非常大的。曹操明白“饮食必有讼，故受之以讼。讼必有众起，故受之以师，师者，众也。”（黄寿祺等，2007：页 598）自古以来，凡引发战争的肇因，大多是土地之争。土地，是人民粮食的来源，故谁能妥善处理土地的问题，谁的国家就会强盛，这样一来，人民就能安居乐业，共造盛世。

“需者饮食之道也。”（黄寿祺等，2007：页 598）

“国之所以兴者，农战也”（商鞅，1939：页 4）

从以上引文可以看出，“民以食为天”的道理，饮食乃人民最关注的问题，也是民生问题。所以，若要解决民生问题，必须以解决“粮食”问题，为主要考量。从这里我们也可以看出，张角揭竿而起，一呼百应，能在数月内召集百万之众，造成黄巾之乱，不是没有原因的。曹操意识到粮食对于人民、军事的重要性，认为若不解决人民饥饿的问题，就不能稳住人心，进而巩固自己的权位。因此，曹操采取了毛玠的建议，实行屯田。

曹操在官渡之战，占领河北后，为改革袁绍弊政，以达到抑制豪强，进而发出了〈收田租令〉。曹操在令文中分析了袁绍弊政中的不均、不安、豪强兼略的现象，并深知人民必定不满这政权的道理，所以他在令文中也提出改善这弊政的办法。袁军境内的人民若看了曹操这令文，民心也随之动摇了。



曹操对于豪强采取抑兼并的政策，除了在经济上为国家增加了收入外，其主要是藉此削弱豪强们的武装势力。曹操非常重视武装势力的发展，并知道若随其继续发展下去，将会为自己、国家带来另一波动乱，所以必须对豪强有所牵制。然而历史也证明了曹操“重豪强兼并之法，百姓喜悦”（陈寿，1975：页 26）

历史的借鉴，使到曹操不得不把屯田作为定国之术而提了：

夫定国之术，在于强兵足食。秦人以急农并天下，孝武以屯田定西域，此先代之良式也。（陈寿，1975：页 14）

曹操在文中道出了所施的这一个政策，是效仿了秦朝商鞅以及汉武帝屯垦解决军需之急的办法。为了更有效地实行屯田之法，曹操把屯田的模式分为军屯、民屯二法。

在军屯方面，“国之贫于师者远输，远输则百姓贫”（曹操等，1991：页 26），所以在选择军屯的地点时，必须考虑据战略意义的地点，如：险要之地、或是大军必经之路。这样一来，此地便成为了运粮要道，

若在该处派兵驻守，且田且守，便能达到以静制动，以逸待劳的战略效果。曹操军屯的重点，早期在两淮实施，自赤壁之战后，为了牵制孙、刘的军力，因而将重点往下推至淮河流域及秦陇地区。

在民屯方面，选择的地区多以土地肥沃、灌溉便利为标准。在早期实施民屯时，是以征调制强迫人民实行的现象，但自发生“民不乐，多逃亡”（陈寿，1975：页 334）的现象后，曹操便接纳袁涣的建议，改用招募的办法实行。将民屯分为两种：一是郡领民，隶属于州郡政府；二是屯田客，隶属典农中郎将。至于赋税方面，则以“持官牛者，官得六分士得四分，持私牛者，与官中分。”（房玄龄等，1982：页 1321）自这制度发展后，虽然赋税偏高，但凡为屯田客者，可依法豁免兵役与劳役，所以“实行未久，众心安之”（房玄龄等，1982：页 1321）可见，曹操的这政策不仅可以安顿百姓，更可以使军队在出战时，不会面对粮草不继的局面。

曹操的屯田制，对其政治上带来了很大优势：其一、可在短时间内解决严重缺乏粮草的问题；其二、屯田制的实行把大量流民和失败后的黄巾降卒回到农业生产线上，使农民回归稳定的生活环境；第三、因屯田制需要，设立了佃农系统，促进了政府与子民的互动，进而有效的对地方及子民进行监控与管制。

屯田制的确给曹操带来许多的优势，但长期发展下来，弊端也将慢慢浮上：其一、在动乱时期，屯民只想过上安逸的生活，所以乐于接受，但随着社会的安定，屯民将对此制度有所怨言，觉得这是一种束缚；第二、在解决了粮食严重不足的问题后，这课题就不再突出，对此，政府也将减少依赖，而历史证明，曹操后期对于屯田课题的讨论也不多了，进而使屯田制没落；第三、屯田不再是为国家而进行，反而是官员们贪赃枉法的途径，成为了一门生意。以上所述，便可见屯田制之利弊。

实施了屯田的措施后，接下来要想的是如何能持之以恒的将屯田制永久发展下去而长远地解决人民对于粮食的问题。水，是万物的泉源，农作物的必需品。要有足够的粮食，除了人民要辛勤耕种外，最重要的是“水”。所以在古代，人民对天祝祷的愿望都是“风调雨顺”。可见“水”的重要性。但永久靠天的恩赐并非长远之计，所以必须解决这个问题！曹操当然深知问题所在，所以他总结前人的经验加以实施，大兴水利，以永久性的解决这问题。

既而又以沛国刘馥为扬州刺史，镇合肥，广屯田，修芍陂、茹陂、七门、吴塘诸埭，以溉稻田，公私有蓄，历代为利。贾逵之为豫州，南与吴接，修守战之具，竭汝水，造新陂，又通运渠二百余里，所谓贾侯渠者也。（房玄龄等，1982：页 784）

从以上引文便可看出，曹魏的屯田制，不但能使人民安稳生活，更能使军旅无后顾之忧，而屯田所仰赖的就是“水利”。只有大兴水利，才能确保农作物有足够的营养，这样，才能大丰收。曹操除了大兴水利以便屯田外，曹操亦深知水运以便行军的道理，所以曹操大兴水利的举措不可谓其部位政治考量所作。曹操为了保护农作物免受遇难，也常常以身作则，如建安四年，曹操出兵攻打张绣时，途径麦田，而下令“士卒无败麦，犯者死。”（陈寿，1975：页 55）

令骑士皆下马，付麦以相持，於是太祖马腾入麦中，敕主簿议罪；主簿对以春秋之义，罚不加於尊。太祖曰：“制法而自犯之，何以帅下？然孤为军帅，不可自杀，请自刑。”因援剑割发以置地。（陈寿，1975：页 55）

“二十一年春，公还邳，三月壬寅，公亲耕藉田。”（陈寿，1975：页 47）

可见，曹操也常常下田耕种，借由此行推己及人，以激励三军将士，在休闲时能从事耕种事业，以备不时之需。另外，曹操“割发代首”的

用意在今看来也没什么大不了，但在东汉封建思想的观念中却是极为重视的，也可以从此看出曹操对于农作物的珍惜与重视。

解决了粮食的问题，接下来要解决的问题便是人民另一个隐忧，那就是徭役与赋税。曹操知道这点也是导致人民叛变的原因，因此，对于这点，他也是非常重视的。在汉末，很多人民为了逃避国家过于严重的徭役与赋税，选择投靠当地的坞堡主。只有投靠了坞堡主，才能暂时得到保护，而免于兵祸。

自从曹操兼并豪强，将土地国有化，实行屯田制后，部分地区有了明显的改善。但并非每个地方有屯田的地区，因此他废除了两汉的租赋制度，而改为人民可负担的赋税。这样一来，人民就不再需要缴交额外的赋税，同时豪强也不得恶行，大大减轻了人民的负担。对于屯田客则如上所述，可依法免于兵役与劳役。曹操这轻徭薄税的政策，的确给人民减轻了负担，而人民也可以借机休养生息，这对于促进北方经济发展起着很重大的影响，也是曹操得以稳定北方的因素之一。

曹操提倡重农、劝农，自然也会关注老百姓的困苦。因此，曹操常发出一些恤民疾苦的政策，如建安七年，曹操眼见战争给人民带来死伤，非常伤感，下令：

其举义兵已来，将士绝无后者，求其亲戚以后之，授土田，官给耕牛，置学师以教之。（陈寿，1975：页 22）

曹操知道战争给平民百姓带来的残酷，就如他在〈蒿里〉说道：“铠甲生虮虱，万姓以死亡。白骨露于野，千里无鸡鸣。生民百遗一，念之断人肠。”（曹操，1973：页 4）尤其“生民百遗一”可看出战争的恐怖性，所以为了表扬于战争中丧命的士兵，曹操也不吝给予赏赐予其家属，可见曹操治人拢心的的手段，极为奥妙，一石二鸟。除了稳定军心让士兵们无后顾之忧地在战场上厮杀，也达到了其体恤人民的苦处，给予支援。

又如建安二十三年，针对冬天发生严重的瘟疫，造成老百姓死伤众多，而导致农田耕种减少，而发出了〈贍给灾民令〉：

天降疫病，民有凋伤，军兴于外，垦田损少，吾甚忧之。其令吏民男女：女年七十已上无夫子，若年十二已下无父母兄弟，及目

无所见，手不能作，足不能行，而无妻子父兄产业者，廩食终身。

幼者至十二止。贫穷不能自贍者，随口给贷。老耄须待养者，年九

十已上，复不事，家一人。（曹操，1973：页 50）

曹操除了给予战场上士兵家属的善待外，在人民方面，曹操以给予了全面的照顾，尤其是老年人、小孩是伤残人士。从这里边能看见曹操在照顾民生上的全面性与细腻度。可见曹操对于统治之术，是极为高明的。而“术”之所在除了让他在政治上得到好处外，从他发出的令文不可谓其不知恤民的必要。站在政治角度上来看，是颇为成功的。

在东汉末年，由于乱世，许多领导者都会忽略教育与文化的部分，但曹操却不然，可以肯定的是，曹操对于这二部分是极为关注的，这可从曹操发出的〈修学令〉及〈整齐风俗令〉中体现出来。在战乱的时代，导致许多人民都失去了读书的机会，这对于一个国家来说是极为严重的问题。要传承知识，培育未来的国家栋梁，就要从教育开始；此外，活在乱世，也就没有什么礼、义、廉、耻可言，只有通过教育，才能培养社会风气，有了良好的社会风气，才能稳定社会，这是进阶式的层面问题。曹操也意识到这问题的严重性，所以于建安八年，下〈修学令〉。从令文看来，曹操于令文中反映出几点。第一、十几年来战乱，严重影响了教育。这样一来，汉制举士三途：举贤良方正、举孝廉、博士弟子，均

难执行。也可以看出曹操提倡“唯才是举”的原因所在；第二、曹操用人思想若只强调唯才是举，将会带来不良效果，所以教育不能不兴；第三、指明兴教育的思想是以先王之道为教，主张以儒家思想为教育蓝本。

教育事业是一项不能停止的事业。要培育国家栋梁，教育是非常重要的的一环，只有通过教育，才能让人“知诗书，达礼仪”，只有这样人民才懂得互相尊重、互相爱护，进而避免争乱。这有助于曹操在稳定后方时，对于人民的管制。除了管制，也还能从中提拔有学之士，进而让人民达到“学而优则士”的层次。在乱世当领导者是件极为不易的事情，要管理的事件也非常多。在东汉末年，很多军阀都在想着怎么兼并其他势力，以完成一统大业，在军事方面下着比较大的精力。曹操当然也不例外，但曹操比其他军阀势力不同的地方在于，处理管理政治上的事件，也不忽略教育课题，可见曹操对于教育是极为重视的。

曹操重视社会风俗，这可从曹操初出茅庐为官时便可探究竟。曹操对于社会风俗的重视不会像一般军阀一样，为了保住自己的利益，任由社会风气败坏。曹操在评定冀州后，眼看社会问题日渐严重，于建安十年颁布〈整齐风俗令〉。此令文的中心思想是反对“阿党比周”。在袁绍管辖时，任由权贵勾结形成朋党，以利从中捞取利益，若这情况持续发展下去，将会引发严重的社会问题，对于统治者也是极为不利的，所以



曹操有志铲除着不良的社会问题。曹操严厉谴责了冀州“父子异部，更相毁誉”的陋俗，并引述了“直不疑盗嫂”、“第五伦打丈人”、“王凤擅权”、“王商忠义”四个典故，进一步说明“阿党比周”的严重性。曹操认为以上事例，都是“以白为黑，欺天罔君”的行为，想要整齐风俗，必须除掉这社会四害才能有效执行。所谓四害即是：第一、反对“阿党比周”；第二，冤枉；第三：独断专权；第四：诬陷好人。（安徽县《曹操集》译注小组，1979：页94）。以上四害皆是导致国家整体体系败坏的原因，只有杜绝这四害才能拨乱反正，整顿内部。可见曹操的确有心整顿风俗，以树立良好的社会风气，让人民安居乐业。

子曰：“礼，与其奢也，宁俭；丧，与其易也，宁戚。”（朱熹，2006：页62）话虽如此，但厚葬之风，仍越演越烈，而这起因是因为人们都仿效着帝王厚葬。厚葬，是展示自己的势力、财力的象征，是一件劳民伤财的事，更何况是对于东汉乱世之中，对于经济、政治尚未稳定的局势里，这种风气更要不得。因此，曹操反对厚葬，而这一点，从曹操的〈遗令〉中便能看出。在令中，曹操要求“吾死之后，持大服如存时，勿遗。百官当临殿中者，十五举音（以礼哭丧）；葬毕，便除服；其将兵屯戍者，皆不得离屯部；有司各率乃职。敛以时服，葬于邙之西冈上，与西门豹祠相近，无藏金玉珠宝。”（曹操，1973：页57）这一切都有

着反“厚葬”的仪式，曹操能够身体力行做到这一点，这都是因为曹操一生节俭，不好华丽所致。

### 第三节 不慕虚名而重实权

曹操是一名集权主义者，在治国方面较偏向法家的重刑名主义。

《三国志》记载：“揽申、商之法术，该韩、白之奇策”（陈寿，1975：页 55）；《晋书》记载：“魏武好法术而天下贵刑名”（房玄龄等，1982：页 1317）；《文心雕龙》记载：“魏之初霸，术兼名法”（刘勰，1979：页 327）可见自古以来大家都公认曹操重法尚术。但，就本文第二章中所探讨的分析，曹操除了尚法，也尊儒、墨二家思想。从这点可以看来，曹操在乱世重刑法以治国，但也不忘尊“先王之道”教化人民，以达到理想中的社会环境。

曹操于〈述志令〉中说到：“然欲孤便尔委捐所典兵众，以还执事，归就武平侯国，实不可也。何者？诚恐已离兵为人所祸也。既为子孙计，又已败则国家倾危，是以不得慕虚名而处实祸，此所不得为也。”（曹操，1973：页 41）可见曹操在虚名、实权两者之间选择了实权，原因在于曹操半生戎马，杀人无数，同样的敌人也很多。他不愿为了得到良好

的“虚名”而放弃“实权”；他担心的是若取得了“虚名”而无“实权”届时将会被许多敌人围攻，这样他及子孙们将会遭殃，所以还是实际一些“重实权而不慕虚名”。

建安元年，曹操奉天子都许，论功行赏，当为首功，获得献帝封赐“大将军”一职，但后来为了安抚袁绍避免与其起冲突，曹操竟然把“大将军”的勋衔让给袁绍，而自领司空、行车骑将军。虽然从官位上看起来比袁绍的小，但“司空”一职备受朝官所尊敬，又有一些权利。所以从这一点看来曹操在处理问题时的进退有度，不慕虚名的表现。

而最能体现出曹操不慕虚名而重实权的表现，非“挟天子以令诸侯”莫属了。此政策对于曹操来说是非常有利的，而对曹操的政敌来说，这是非常不利的，在当时就有对曹操“汉贼”的说法。“挟天子以令诸侯”后的曹操，致力于改革朝政，平定北方的各个势力，完成了统一北方的霸业。曹操以天子之名及自己的军事力量，震撼其他诸侯，使他们不敢造反，归顺于东汉王朝，这可算是曹操在政治上的其中一个成就。

挟天子以令诸侯是曹操军事思想的体现，更是他政治思想的重要体现。这一思想，推动了他的事业的发展，统一了北方，奠定了魏国的根

基；另一方面，一时间也成了他的思想桎梏，想做天子而最终不能迈出这一步。（张作耀，2001：页 306）曹操在适当的时候，作出了正确的决策，希望能达到“奉天子以令不臣”（陈寿，1975：页 374）的政治主动权，然而没想到的是，此举却迅速引来反弹。

曹公奉迎天子，辅赞国政，威灵命世，将征四海，将军宜与协同策谋，图太山之安（陈寿，1975：页 224）

今曹已拥百万之众，挟天子而令诸侯，此诚不可与争锋。（陈寿，1975：页 912）

以上的引文，我们可大概总结曹操在奉迎天子都许后，外界给予曹操的评价都偏向贬义的，这是因为，他们这时才觉悟错失良机。并认为，抗操就是抗汉，就是以下犯上。所以政敌们开始以流言蜚语攻击曹操，以否定曹操在政治上的主动权，并希望通过语言与让在朝廷的拥汉派连为一线，造成内忧外患，从而瓦解曹操的势力。为了喝止这股浪潮，曹操便作了〈述志令〉以明本志，塞住悠悠众口。

“挟天子以令诸侯”这一个课题是非常有趣的。自董卓乱政，废太子辩，立献帝开始，便能看出他的凶暴残忍。董卓的暴行已达到人神共愤，都把董卓列为首号敌人，都想消灭他，但为什么汉献帝反而没有下血衣诏要求天下诸侯共击之，反而对政事不闻不问？原因很简单，因为若按照汉血统正统看来，献帝非正统，而献帝现在所拥有的一切都是拜董卓乱政所赐，日后还需仰赖董卓，方能永久在位。董卓死后，李傕、郭汜交战，朝中大臣、献帝顿时成为傀儡。后献帝逃出长安，但面对的困境却是“州郡各拥强兵，而委输不至”（范晔，1971：页 379）。这并非偶然，而是因为当时各个军阀势力都不认同献帝为汉朝正统，所以不得民心，也无需谈论营救的问题了。

袁绍家族显赫，四世三公，世食汉禄。献帝有难，理当鞠躬尽瘁，救驾献帝。但当献帝逃难在外的消息传到袁绍那里时，曾针对救与不救与大臣们做讨论，其中谋士沮授、郭图、淳于琼说道：

沮授说绍云：“将军累叶辅弼，世济忠义。今朝廷播越，宗庙毁坏，观诸州郡外托义兵，内图相灭，未有存主恤民者。且今州城粗定，宜迎大驾，安宫邺都，挟天子而令诸侯，畜士马以讨不庭，谁能御之！”绍悦，将从之。郭图、淳于琼曰：“汉室陵迟，为日

久矣，今欲兴之，不亦难乎！且今英雄据有州郡，觊动万计，所谓秦失其鹿，先得者王。（陈寿，1975：页 195）

袁绍在听沮授的说法后，原本是非常认同的，但后来听了郭图、淳于琼的说法后，担心逢迎献帝，将会为自己带来束缚，因此便打消了奉迎天子的念头。其实不管袁绍接纳沮授或郭图、淳于琼的建议，看起来都是大逆不道的，先说后者，不迎天子，而让天子漂泊在外吃尽苦头，是大逆不道；前者，“挟天子而令诸侯”的策略也非大义。所以，可以看出袁绍在这课题上始终较注重个人利益。

孙坚与袁术比起曹操，势力可谓较大。但他们都不逢迎天子，道理很简单，就是他们有不逊之志，想当皇帝。孙坚是个骁勇善战的人，在董卓乱政时，他的表现最为突出，他是第一个攻入洛阳的人，然而进入洛阳后与井中掘得传国玉玺：

吴书曰：坚入洛，扫除汉宗庙，祠以太牢。坚军城南甄官井上，旦有五色气，举军惊怪，莫有敢汲。坚令人入井，探得汉传国玺，文曰“受命于天，既寿永昌”，方圜四寸，上纽交五龙，上一角缺。

初，黄门张让等作乱，劫天子出奔，左右分散，掌玺者以投井中。

山阳公载记曰：袁术将僭号，闻坚得传国玺，乃拘坚夫人而夺之。

（陈寿，1975：页 1099）

可见孙坚在得到传国玉玺时，并非把对于汉朝如此重要的信物交还朝廷，而是将之据为己有，可见其志非小。而袁术得知孙坚得传国玉玺后，更不择手段的想要得到传国玉玺，以便他日位登九五时使用，而历史也证明了，袁术的确于建安二年称帝。所以二位军阀势力不奉迎天子的道理便随之而知了。

刘表为汉氏宗亲，又为“八及”之一，对于汉朝应该是极为认同的，所以营救汉献帝的责任也非他莫属，但他却不然，没有任何前往营救汉献帝的迹象，可见刘表除了雍容荆楚外，志向也不小。在古代封建社会，祭祀山川天地是个非常重要的活动，这个时候的封赐叫做“封禅”，是古代帝王盛大、隆重的典礼，只有天子才能进行祀祷。在献帝蒙难时，刘表非但没有救驾，反而以天子礼仪祭祀山川天地，从这，便能看出刘表的“大志”。

以上数例皆都证明了，当献帝逃难时“莫有至者”的原因，只有曹操奉迎天子，可见曹操对于汉朝还是不敢忘恩的，也能看出他对汉朝的忠诚。再来，针对“挟天子以令诸侯”的策略看来，是有其名而无其实。在曹操的观点里，他绝不是“挟天子”，而是“奉天子”这两字的相差意义可谓十万八千里，“挟”是“要挟”、“挟持”，是让“被挟持者”无法不遵循“挟持者”的意愿而行动的。但就从历史史料探讨，曹操在逢迎天子后，并没有薄待献帝，反而善待之，这算是“挟”吗？然而，世人却以“挟”看待岂不歪曲事实？道理很简单，我们都知道大部分的人都在骂曹操为汉贼，大多数是不满曹操的，所以不可能听命于曹操，再者，从历史上看来，从没有一个军阀势力，在接到天子诏后，愿意自动放弃兵权，称臣于献帝，因此“挟天子以令诸侯”的说法不能成立，我们应该把它视为政敌抹黑的手段。

从这角度看来，其实曹操可以威逼献帝禅让帝位于他，这样便可以名正言顺的治理国家，但曹操为了避免后人诟语始终没有篡汉。建安十九年，曹操行天子仪式“始耕藉田”、授金玺、赤绂、远游冠；建安二十一年晋位魏王，出入、礼仪皆按天子的规格设置。可见，此时的曹操跟天子没什么差别，若要篡汉，此时是最佳时机，但最后他都没有废献帝自立，可见曹操绝无篡汉之心、无不逊之志的言论不攻自破了。



从曹操的一些举动与形式看来，各个方面都比汉献帝优秀，而权利更落在曹操手中，而此时的汉献帝，就只有当傀儡的份，所以于建安二十四年夏侯惇、陈群等趁孙权上书劝曹操顺应天命时，也劝曹操宜登大位：

汉自安帝已来，政去公室，国统数绝，至於今者，唯有名号，尺土一民，皆非汉有，期运久已尽，历数久已终，非適今日也。是以桓、灵之间，诸明图纬者，皆言‘汉行气尽，黄家当兴’。殿下应期，十分天下而有其九，以服事汉，群生注望，遐迩怨叹，是故孙权在远称臣，此天人之应，异气齐声。臣愚以为虞、夏不以谦辞，殷、周不吝诛放，畏天知命，无所与让也。（陈寿，1975：页 53）

虽然很多人都劝曹操篡汉，但曹操始终没有这么做，曹操不愿篡汉的原因其实很简单。第一、在曹操的观点内，他认为“废立之事，天下之至不祥也”（陈寿，1975：页 4），在尚未做足准备前，他是不可能篡汉的；第二、报汉之心，曹操世食汉禄，而早期更明显的表达出对汉的忠诚、愿作汉臣之心，这一点我们从曹操晚期发出的令文“相誓终身，灰躯尽命，报塞后恩。”（曹操，1973：页 26）中可以看出；第三、曹操常对外宣示其忠于汉室之心，也常常说拥汉扶汉的话，实在是不便自食其言；第四、不愿与刘备、孙权平起平坐，刘备、孙权割据一方，都

想逐鹿中原，如果曹操此时废帝自立，将让刘备、孙权有机可乘发动攻击，这样对自己较为不利。

另外，曹操虽然一生都没篡汉，但他他却有暗示曹丕完成篡汉的企图，以便让他可仿效周文王一样，可见曹操在此时，以万事俱备，只是不愿完成最后一步而已。所以在他死后几个月，曹丕只用了几个月就能顺利的受献帝禅让为帝了。但曹丕登帝位后，没将“文王”赐予曹操，反而将“武帝”的封号给了曹操，后人也就说曹操篡汉了。

## 第五章 结论

统一中原是曹操毕生的心愿，他穷尽一生，对外开疆扩土，对内稳定后方，结果只完成了北方的统一，实为可惜。从其文章〈述志令〉、〈度关山〉、〈对酒〉等看出，曹操所要打造的是一个“王者贤且明，宰相股肱皆忠良”、“兼爱尚同，疏者为戚”的理想社会。从中便可以看出曹操是一位理想主义者；对于社会的困苦，曹操体现出悲伤的一面，如在〈薤露行〉：“瞻彼洛城郭，微子为哀伤。”（曹操，1973，页3）；又如〈苦寒行〉：“悲彼《东山》诗，悠悠使我哀。”（曹操，1973，页7）可见，曹操对于社会所面临的困苦是极为同情与关注的。

曹操是一位不能“盖棺定论”的历史人物。从古至今对于曹操的评价有褒有贬，在“奸雄”与“英雄”；“能臣”与“汉贼”之间，定论不一。很多时候，褒贬是按“时代、环境所需”而定，在不同年代出现不同的评价是很正常的，只有从他管辖地的政绩看来，才能给予较为中肯的下定论。在曹操的管辖之内，他实行了“减轻服役，恤民疾苦”的政策；又以“先王之道为教”教化人民，使人民能知书达理，做个有用的人。从这两点来看，他算是实现了一部分的政治理想。

众所周知，曹操在政治上的成就是非常大的。然而，单靠曹操一人是无法创造此成就的，曹操所依靠的是一群智囊团。换句话说，曹操在政治上取得重大的成就，人才是主要关键。曹操的部属在许多的政治、军事问题中，都提供了宝贵的意见供曹操参考，可说曹操大部分的决策，都是与部属共同商讨后所取得的。

在军阀割据的初期，曹操为了攻下徐州、兖州，分别与陶谦、吕布交战，初期战争并不顺利，以致攻期甚久，损耗很大，粮草不继，可说已陷入危机。这时，袁绍派人前来说服曹操归顺，并要把他的家属送到冀州为人质，曹操迫于无奈原本想答应，后来听了谋士程昱的建议后，遂放弃归顺袁绍的念头，进而保存了独立的姿态。若当时没有程昱的劝阻，曹操可能就归顺了袁绍，而历史也将跟着改写。此外，在与吕布之战、官渡之战时，若无郭嘉、荀攸、荀彧等一直与曹操书信往来给予支持与鼓舞，曹操很可能就放弃失败了。在几场重要的战役里，可以看出原本曹操失利，后来得到谋士们的鼓励与支持，曹操才能意志坚定的完成战争。可见谋士们对于曹操的重要性。

在政治方面，曹操于 192 年，接受了毛玠提出“宜奉天子以令不臣”（陈寿，1975：页 374）的建议，奉迎献帝都许，但武将们纷纷反对，认为把献帝接来，无疑是给自己束缚。后得到荀彧、程昱的支持表态后，

坚定了曹操逢迎天子的决定，便即刻下令出发前往迎奉献帝，做了“至义也，又于时宜大计也”（陈寿，1975：页 195）的决策，而历史事实也证明了曹操在迎奉献帝后，在政治上处于主动的优势，得以“令诸侯”控制局势一定的发展。若无荀彧、程昱的支持，董昭等人的策划，相信曹操在奉迎天子的事件上不会那么的顺利。

此外，曹操在初领兖州，杀害名士边让，造成了陈宫、张邈的反叛，差点就失去了根据地。幸好得到兖州名士程昱、荀彧的力守，才得以扭转局势，转败为胜。曹操在吸取了这教训后，在位丞相时，任用名士崔琰、毛玠任东西曹掾，典选举，目的在于利用名士的声望招收更多的有才之士以安抚民意，稳定混乱的局势。如：自刘备背叛曹操后，局势变得很不稳定，为了解决这问题，曹操“以陈群为鄴令，夔为城父令，诸县皆用名士以镇抚之，其后吏民稍定。”（陈寿，1975：页 380）可见名士在当时举足轻重的力量，因为名士在地方上积累名望，只要振臂一呼，人民必定归从。曹操除了任用名士以镇抚吏民外，亦能考研部属的政治才能，可谓这是一箭双雕的策略。

在经济方面，谋士们提出了“修耕植、兴屯田、储军资、深固本”的方案，对于曹操完成统一起着一定的帮助。在乱世，人民最关心的事情就是希望能安居乐业、填饱肚子。这一点，曹操非常清楚。所以当谋

士们提出了这个方案后，曹操即刻在兖州实验，获得良好的成效后，再将之推广到其他州郡。这样一来，人民不止能安居乐业（耕种），更能填饱肚子（丰收）。这项措施除了能安民，对于曹操的军旅生活也提供了很好的主动空间，即曹操可以不必担心粮草不继而陷入困境的情况，还能“征伐四方，无运粮之劳，遂兼灭群贼，克平天下。”（陈寿，1975：页 14）

在军事方面，曹操知人善任也为其的政治版图扩大了不少。由最初战胜吕布开始，曹操便开始笼络曾依附吕布的臧霸，后来臧霸归顺，成为曹操的军事力量，在官渡之战中期起过特殊的作用。（方诗铭，1995：页 86）若无臧霸的军队在后方为曹操防守一牵制袁绍的兵力，曹操可能两面受敌，而无法战胜袁绍。此外，曹操的青州军素来纪律不良，夏侯惇在管理上显得困难重重，曹操便将青州军委于青州军出身的臧霸带领，终于使青州军步入正轨，作战力争强不少。（陈文德，1991：页 252）另外，听命于臧霸的“泰山兵”、听命于徐晃、张辽的“并州兵”都在归顺曹操后，被并入曹操的军队中，可见曹操在收服臧霸、徐晃、张辽后，还多了几支精锐军团，对于曹操来说是一举多得。

曹操能从原本的小势力发展到后来的魏王，军事势力起着非常大的决定性。曹操从早期的屡败屡战的弱小兵力，发展到收编黄巾军后，组

成“青州军”军事势力突然扩大，自此战无不胜，攻无不克。有了强大的军事势力，若不懂得如何运用，亦属徒劳，官渡之战便是一个很好的例子。曹操仍能以少胜多，这都是曹操帐下谋士的功劳。其一、荀彧劝曹操坚守不动，静待时变，结果如荀彧所言，曹操在变中获胜；其二、许攸来投，曹操不疑其计，夜烧乌巢，获得了决定性的胜利。以上可见，用人重谋起着重大的成效。

综上所述，可见将人才放在对的岗位上，人才将发挥最佳的功能，尽全力为“知己者”效命，这也是为什么曹操能在各个方面占尽优势的原因所在了。也因为有人才的辅佐，曹操才能完成对北方的统一，及稳定内政的发展。

曹操的事业有两大成就：其一、完成了对北方的统一；其二，为曹丕代汉奠定了坚实的政治基础。（张大可，1994：页 191）姑且不论曹操是否有意让曹丕代汉，就整个东汉末年的局势看来，曹操的确为汉朝延续了将近二、三十年。曹操能在乱世中立足天下，除了靠着自己的政治才干外，其帐下人才能在紧要关头时，发挥运筹帷幄的决策，也是非常关键的。

对于人才管理上可谓是成功的管理者，纵观他一生的成就看来，取得成功决不是侥幸的，而是在于他善用人才的关系。在他的观念里，他一直都认为人才是取得天下的关键。此外，要管理庞大的队伍并非易事，若没有妥善管理，可能造成负面的效果，因此曹操在管理人才时非常注意成效，不拘一格用人，将人才放在对的位置上，以达到最佳的效果。

曹操在用人的思想上大致可分两个阶段：第一个阶段是曹操在创业之时；第二阶段是曹操进位魏公后。

在第一阶段，曹操为了要扩充自己的在军事、政治上的力量与势力，所以他必须从各角度思考，或者是使用一些手段，招揽人才让他差遣，所以曹操在用人方面是比其他割据群雄略占上风。就好比曹操在某种情况下，能够舍去旧时的恩怨来接纳人才。例如曹操到南阳讨伐张绣，张绣初时投降，但不过几天却又违反承诺，反叛曹操时还杀了曹操的亲人。但当张绣再次投降时，曹操仍不计前嫌寄以厚任；再如官渡之战爆发前，陈琳原属袁绍的文官，曾作檄文辱骂曹操，并写中了曹操所忌讳的事件。后来，陈琳遭曹操抓获“太祖爱其才而不咎。”（陈寿，1975：页 600）可见，曹操不会因为私人因素而埋没人才，陈琳之前对曹操的大不敬，不但没有受到曹操的惩罚，最后还因为曹操的“爱其才而不咎”，才免



于一死。可见曹操对于人才的包容度是何等的宽容。这举动不止感动了陈琳，亦起着招揽人才的作用。

在第二阶段，即建安十八年，曹操进位魏公，需要为魏国设定官职，所以他专注于整顿内部，为建立魏朝做安排。在此阶段，曹操专注将可用之才安插在自己的阵营内，以扩大势力。在〈敕有司取士毋废偏短令〉中提到“夫有行之士，未必能进取，进取之士，未必能有行”。（曹操，1973：页 46）当中的“进取”，到了最后阶段也许可能也包含了篡汉。而曹操在〈举贤勿拘品行令〉也提到了：“负汗辱之名、有见笑之行或不仁不孝而有治国用兵之术”（曹操，1973：页 49），则带出了贤臣择君而侍的隐喻。曹操的《求才三令》，就是为此目的而服务的。

曹操的成功并非偶然，除了凭自己在政治、军事的魄力外，主要的还是依靠人才为其服务才能达到的。人才对于曹操的政治成就来说是非常重要的，曹操也深知“用而不疑，疑而不用”的道理。所以，曹操对于人才以非常相信的，因而达到人才对他的鞠躬尽瘁，人尽其才的效果，这与他所说的“任天下之智力，以道御之，则无所不可”（陈寿，1975：页 12）完全符合。可见曹操在拟定策略后，始终都贯彻着其道理，才能获得成功。

曹操虽然在现实中实施了一些残忍的政策，在军事方面亦杀人无数；但每一朝代的成立，都是需要经过流血战争而换来的，若我们认同周文王、周武王、汉高祖等的丰功伟绩，那么，对于曹操也应该给予肯定，这才中立！所以，对笔者而言，曹操应该是备受肯定的，可以视为一代英雄。至少曹操在位时，让东汉末年由混乱的局势转为较为稳定的局势，让人民能有喘息的机会。

## 参考书目

### 古籍

1. 【战国】韩非撰，陈奇猷校注（2000年）。《韩非子新校注》，上海：上海古籍出版社。
2. 【战国】商鞅撰，严万里校（1939年）。《商君书》，长沙：商务印书馆。
3. 【汉】班固著、颜师古注（1963）。《汉书》，北京：中华书局。
4. 【汉】司马迁著（1959）。《史记》，北京：中华书局出版。
5. 【魏】曹操著（1973）。《曹操集》，香港：中华书局。
6. 【魏】曹植著，赵幼文校注（1984）。《曹植集校注》，北京：人民文学出版社。

7. 【晋】陈寿著、【宋】裴松之注（1975）。《三国志》，北京：中华书局出版社。
8. 【南朝·宋】范晔撰、李贤等注（1973）。《后汉书》，北京：中华书局。
9. 【唐】杜佑撰（2003）。《通典》，北京：中华书局出版。
10. 【唐】房玄龄等撰（1982）。《晋书》，北京：中华书局。
11. 【唐】欧阳询等著（1977）。《艺文类聚》，台北：文化出版社。
12. 【宋】司马光（1956）。《资治通鉴》，北京：中华书局。
13. 【宋】司马光编著、【元】胡三省音注（1976）。《资治通鉴》，北京：中华书局。
14. 【宋】苏轼撰、王松龄点校（1981）。《东坡志林》，北京：中华书局。

15. 【宋】朱熹撰（2006）。《四书章句集注》，北京：中华书局。
16. 【宋】朱熹集注，陈润英、边仲人编（1985）。《四书集注·大学》，长沙市：岳麓书社出版。
17. 【宋】朱熹集注，陈润英、边仲人编（1985）。《四书集注·论语》，长沙市：岳麓书社出版。
18. 【宋】朱熹集注，陈润英、边仲人编（1985）。《四书集注·孟子》，长沙市：岳麓书社出版。
19. 【明】罗贯中著（2004）。《三国演义》，北京：人民文学出版社。
20. 魏武帝等注、【清】孙星衍等校（2006）。《孙子集注》，台北：东大图书股份有限公司出版。

## 书籍

1. 安徽亳县《曹操集》译注小组（1979年）。《曹操集译注》，北京：中华书局。

2. 曹操等注、郭化若译（1991 年）。《十一家注孙子》，台北：华正书局。
3. 陈再明著（2004 年）。《人物评话：古今人物逍遥游》，台北：远流出版事业股份有限公司。
4. 陈振鹏、章培恒主编（1997 年）。《古文鉴赏辞典》，上海：辞书出版社。
5. 陈文德著（1991 年）。《曹操争霸经营史》。台北：远流出版事业股份有限公司。
6. 方诗铭著（1995）《曹操·袁绍·黄巾》，上海：上海社会科学院出版。
7. 樊树志著（2006 年）。《国史概要》，上海：复旦大学出版社。
8. 糕梦庵著（1969 年）。《三国人物论集》，台北：台湾商务印书馆。
9. 郭沫若、翦伯赞等著（1979 年）。《曹操论集》，香港：三联书店香港分店出版。

10. 郭预衡主编（1998 年）。《中国古代文学史》，上海：上海古籍出版社。
11. 黄寿祺、张善文撰（2007 年）。《易经译注》，上海：上海古籍出版社。
12. 翦伯赞主编（1979 年）。《中国史纲要》（第二册），广州：人民出版社。
13. 李宝均著（1962 年）。《曹氏父子和建安文学》，上海：中华书局。
14. 黎东方著（2004 年）。《细说三国》，上海：上海人民出版社。
15. 柳春藩著（1981 年）。《三国史话》，北京：北京出版社。
16. 刘勰著，范文澜注（1979 年）。《文心雕龙注》，香港：商务印书馆。
17. 鲁迅著（2005 年）。《鲁迅全集》第三卷：北京：人民出版社。

18. 罗錫诗、夏晴编著（1999 年）。《魏晋南北朝隋唐文学史》，广州：中山大学出版社。
19. 汤勤福主编（2007 年）。《诸子百家名篇鉴赏辞典》，上海：上海辞书出版社。
20. 吴云、冀宇校注（2004 年）。《唐太宗全集校注》，天津：天津古籍出版社。
21. 徐震堃著（1984 年）。《世说新语校笺》，北京：中华书局。
22. 王焕镛著（1988 年）。《墨子校译·尚贤上》，杭州：浙江古籍出版社。
23. 王叔岷著（2004 年）。《左传考校》，台北：中央研究院中国文哲研究所出版。
24. 余嘉锡著（1984 年）。《世说新语笺疏》，台北：仁爱书局。
25. 张大可著（2003 年）。《三国史》，北京：华文出版社。



26. 张大可著（1994 年）。《三国史研究》，兰州：甘肃人民出版社。
27. 张烈点校（2005 年）。《两汉纪》（下册），北京：中华书局出版社。
28. 张舜徽著（1994 年）。《后汉书辞典》，济南：山东教育出版社。
29. 张作耀著（2001 年）。《曹操评传》，南京：南京大学出版社。
30. 邵增桦注译（1986 年）。《韩非子今注今译》，台北：商务印书馆。

### **期刊、论文**

1. 安光明（1989 年）。〈一篇坦诚的述职报告——曹操〈让县自明本志令〉浅析〉，《秘书之友》，10，38-40。
2. 顾震著（2002 年 5 月）。《曹操公文研究》，江苏：南京师范大学文艺学硕士学位论文。

3. 韩小博著（2002 年）。〈刘备与曹操最大的差距是逆商〉，北京：《意林》，12，252。
4. 简小波著（2004 年）。〈关于曹操用人的几个问题〉，《广西民族学院学报》，7，112-254。
5. 焦铭、姜馗著（2010 年）。〈才、德、忠—曹操的用人标准〉，《教育旬刊》，4，36-37。
6. 刘勇著（2008 年 10 月）。《曹操智囊团研究》，济南：山东大学中国古代史硕士学位论文。
7. 罗杰著（2010 年）。〈曹操缘何处死名士孔融〉，北京：《中外文摘》，7，58-59。
8. 钱敏芳著（2004 年 5 月）。《曹操诗文研究》，西安：陕西师范大学硕士研究生学位论文。
9. 施建军著（2004 年 4 月）。《建安文学专题研究》，上海：复旦大学博士学位论文。

10. 史端玲（2000 年）。〈〈让县自明本志令〉评议〉，《济南大学学报》，3，68-70。
11. 宋战利著（2004）。〈简论曹操的政治智慧〉，河南：《河南大学学报》，5，170-172。
12. 宿岢岢著（2006 年）。〈曹操人才观新论〉，辽宁：《辽宁师专学报》，6，117-118。
13. 王改萍著（2010 年）。〈试析曹操的文学形象和历史形象——以《三国演义》与《三国志》的描述为视角〉，山西：中共山西省委党校学报，1，117-119。