

宋家泰：战略有啥用？

Original 宋家泰 宋家泰读书圈 2017-06-29

宋家泰读《资治通鉴》17

关于写这个系列文的缘起，点[这里](#)可见。

刘备是一个苦逼的连续创业者。他是涿郡（河北涿县）人，自称是西汉中山靖王刘胜的后裔。刘胜的爸爸是汉景帝刘启，曾在周亚夫的帮助下平定过七国之乱（见《[地下造反军](#)》）。但刘秀的皇族身份比较水，因为光刘胜就有100多个儿子，传到刘备这一代，早就穷的叮当响，刘备从小靠着和妈妈贩卖草鞋糊口。比曹操、袁绍、孙权等人出身低多了。

刘备身高七尺五寸，相当于现在的177CM，但是他胳膊很长，一般人双臂自然下垂的时候，手只能摸到大腿中段，但刘备的手超过了膝盖。[另外刘备的耳朵也很大，他居然自己能看见自己的耳朵。](#)这是他鲜明的个人logo。

刘备虽然很穷，但是从小就有大志，话不多，喜怒不形于色，是个大哥的样子。他从小就有两个兄弟，一个是河东（山西夏县）人，叫关羽。一个也是涿郡人，叫张飞。

刘备的职场之初

191年，天下大乱，各路军阀要打董卓（见《[曹操的秘密](#)》），其中一个很有实力的军阀叫公孙瓒。刘备少年时和他是同学，都是大儒卢植的学生，于是刘备就投靠了公孙瓒。公孙瓒让刘备跟着自己部将田楷攻打青州（山东半岛），刘备立了些功劳，被任命为平原国（山东平原）宰相。刘备带着关羽和张飞上任，虽然这两人和刘备关系极好，吃住都在一起，但都很尊重这个大哥，在大庭广众之下，[关羽张飞站在刘备身旁侍卫，跟着刘备和外人周旋，不避艰险。](#)公孙瓒还有一个部下，是常山（河北元氏）人，叫赵云，刘备觉得他是一个好汉，就用心接纳，于是赵云也追随刘备去了平

原，负责指挥骑兵。

简而言之，刘备和公孙瓒可能在某个学习班上听过同一个大师的讲座，交换过名片，一起吃过饭，公孙瓒的公司上市后，刘备去求职，**公孙瓒让他去了自己集团公司下面的某个分公司，刘备开拓市场有功，成为部门经理，有了自己的班底。**

刘备跻身高管阶层

193年，曹操的爸爸曹嵩，因为洛阳附近战乱频仍，就去山东琅邪（山东胶南）避乱，因为他是大宦官曹腾的养子，又是大军阀曹操的亲爹，有钱得很，穷家富路，那时候又没有信用卡或者支付宝，曹嵩就带了很多现金，仅满载金银财宝的车子就有一百多辆。曹嵩被徐州刺史陶谦的一个部将盯上，他私自在山东费县把曹嵩等人干掉，东西抢光。**但这闯下大祸，那批强盗也不想想，曹操是啥人。**

曹操192年大破黄巾军（见《曹操的秘密》），现在兵强马壮，为报父仇，他率大军攻击陶谦，陶谦大败。此前董卓要把洛阳及附近的居民迁到长安，人民向东逃亡，很多人都投奔到了徐州这一带，**曹操一路屠城，把几十万人都驱赶到泗水杀掉，泗水都被堵塞。**徐州很多的城市和村庄，一个活人也没有了，连鸡和狗也都没有了。

陶谦向田楷求救，田楷派了刘备带了数千军队去，陶谦也给了刘备几千人，任命他为豫州刺史——这个豫州刺史是个空头支票，因为河南省并不在陶谦的势力范围内——**但刘备借此跃身到更高的阶层，这也是后来刘备被尊称为刘豫州的原因。**

194年，陶谦让刘备驻屯小沛（江苏沛县），但刘备并没和曹操作战过，因为曹操后方不稳，被吕布偷袭了地盘，军粮也快吃光了，于是曹操撤退了。

陶谦虽然得到了喘息机会，但也受到了很大刺激，得了重病，他担心曹操今后卷土重来，再次荼毒百姓，就让刘备接他的班，刘备有点不好意思，孔融鼓励他，说“今日

之事，百姓与能。天与不取，悔不可追。” 这官不是领导给你的，而是老百姓给你的，**也是老天给你的，你不要，以后再后悔就来不及了！**于是刘备就接了这个班。

简而言之，陶氏企业有了重大危机，找了同行公司的部门经理刘备来帮忙，任命他为营销副总裁，**没多久市场转暖了，董事长陶谦却死了，刘副总裁变成了董事长。**这一年刘备33岁，创业没多久，就升职加薪，出任CEO，当上董事长，迎娶白富美，走上人生巅峰。

刘备被吕布赶出家门

195年，吕布不敌曹操，带着残部投奔刘备。《资治通鉴》上没有三英战吕布。敌人的敌人就是朋友，刘备收留了吕布。吕布对刘备也毕恭毕敬，还让自己的老婆——不知道是不是貂蝉——叩拜刘备，很是自己人的样子。刘备收留了吕布，让他驻屯下邳（江苏邳县）之西，但刘备对吕布也有提防，让张飞驻屯下邳，看着吕布。

196年，袁术攻打刘备，准备夺取徐州。刘备前去迎战，在盱眙（这俩字念xū yí，盛产小龙虾）和淮阴一带，与袁术大军僵持一个多月，互有胜负。袁术写信给吕布，说只要你反刘备，**和我一条战线，把下邳给一锅端了，我给钱给粮，刘备的地盘也给你！**这让我想起了后来的直奉大战，张作霖与吴佩孚大战之际，让冯玉祥在北京叛变，截断直军后路，用的招数一模一样。

下邳的宰相叫曹豹，是陶谦的老部下，不是太服气新来乍到的刘备帮，跟张飞关系不好，被张飞杀了，下邳城中大乱。吕布知道消息，大喜过望，立刻水路两路进击，跟曹豹关系不错的许耽开门迎之，**张飞败走，吕布把刘备老婆孩子、还有前方将领的眷属全部俘虏。**

在前线的刘备仓促回军援救下邳，但是因为军属都在吕布手上，军心涣散，士卒逃亡，到了下邳，没剩多少人了，刘备只好收拢残兵败将到了广陵，又被袁术击败，再

次逃到海西（江苏东海），因为没有粮食，连军队都饿得官兵互杀，煮吃尸体——
“吏士相食”这四个字，就意味着一败涂地了。

刘备走投无路，只好向吕布投降。吕布这时也发现自己被袁术忽悠了，他没拿到袁术承诺的军粮，满心愤怒，于是就接受了刘备的投降，让刘备驻守小沛，继续让他当豫州刺史。**吕布自称徐州牧，他和刘备角色互换了。**

简而言之，刘氏企业收购了吕布公司，本以为能提高估值，但没料到很快野蛮人敲门，公司被敌意收购，吕布里应外合，在酝酿董事会换届时，决定自己提名自己，成了新董事长，刘备被迫放弃股权，重新成了打工的，一觉回到3年前。

一句话搞死了吕布

袁术准备给刘备最后一击，让大将纪灵带着3万兵马攻击小沛，刘备向吕布求救，吕布就带着1千多人去了小沛，在纪灵的军营摆下宴席，邀请刘备前来，进行调停。吕布跟纪灵说，**刘备是我的小弟，你们要砍他，我不同意，我的心愿是世界和平。**吕布让人在辕门外竖了一根铁戟，拉满弓说，如果我一箭射中戟尖，你们就和解，我射不中，任凭你们厮杀，结果吕布一箭就射中了戟尖。这让大家倒吸一口凉气，说“将军天威也！”这就是有名的辕门射戟。于是纪灵给了吕布一个面子，跟刘备等人喝了场大酒，就撤兵了。

刘备实力恢复很快，没多久他又有1万多兵了，吕布很忌惮，翻脸比翻书还快，**突袭了刘备，刘备逃亡许县，投奔曹操。**

吕布曾给曹操制造过重大麻烦，敌人的敌人，就是我的朋友。**曹操对刘备很好，升官加爵。**有人认为刘备有英雄之志，向曹操建议干掉刘备，以免后患，曹操问他的首席高参郭嘉啥意见，郭嘉说，一点没错，刘备是个危险的英雄，但你现在正是用人之际，正大力招揽各路英豪，刘备穷途末路投奔咱们，如果你把他杀了，大家都会说我

们嫉贤妒能，这样以后谁还敢再投奔我们？谁帮您平定天下？**干掉一个刘备，失去其它英豪的信任，安危之机也，您不可不察。**曹操笑着说，你和我想到一块去了。曹操甚至拨给了刘备一部分军队，让他收拾残部，重起炉灶，一起对抗吕布。

198年，吕布和袁术联合，派张辽、高顺攻击驻扎在沛县的刘备，曹操派夏侯惇援救，被击败，高顺攻陷沛县，**再次俘虏了刘备的妻子儿女，刘备只身逃走。**

曹操下定决心收拾吕布，认为此人不除，他腾不出手解决袁绍、袁术、刘表等人，但此次出兵，名义上是为刘备出头。曹操经过几个月的艰苦战斗，终于打下了下邳，俘虏了吕布、陈宫、高顺等人。曹操在下邳南门城楼（就是白门楼）见到吕布，吕布说，**从今天开始，天下可以平定了！**曹操问何以言之？吕布说，您的心腹大患就是我，我今天是心服口服了，今后我跟着您打天下，您带步兵，我带骑兵，谁还是我们的对手？

吕布看到刘备也在边上，跟刘备说 “玄德，卿为坐上客，我为降虏，绳缚我急，独不可一言邪？” 你是座上宾，我是阶下囚，绳子绑得我这么紧，你也不为我说句话？**吕布用这种撒娇式的口吻，试图搞活气氛，让曹操仔细考虑一下自己的价值。**

曹操有点动心，也跟吕布开玩笑，说“缚虎不得不急。”就要让手下给吕布松绑，刘备赶紧对曹操说 **“不可。明公不见吕布事丁建阳、董太师乎！”** 丁原和董卓，都曾是吕布的主公，却都死在吕布手上，这句话太狠了，直击曹操痛点，吕布就是一头养不熟的狼！只会反噬主人。曹操点头，觉得刘备说的是，下了决心，还是别留后患了！吕布瞪着刘备骂道：“大耳儿，最叵信！”吕布等人被绞死后，头被砍下，送回许县悬挂示众。

人总记得自己对别人的好，容易忘记自己对别人的不好，吕布说刘备不可信，**但他忘了自己当初穷途末路投奔刘备后，是怎么背后捅刘备刀子的，是怎么几次把刘备打的只身逃跑的。**

简而言之，吕布的公司开除了刘备，把他分管的市场瓜分了。刘备引来了更大的竞争对手曹氏集团，吞并了吕布公司，并在他的建议下，将原来的管理层全部清洗。

刘备有了事业的目的

刘备虽说投奔的是曹操，但明面上是归顺东汉中央，就一直在首都许县上班。汉献帝刘协为了拉拢刘备，跟刘备一盘道，看看族谱，正式承认了刘备是皇叔，这给了刘备极大的政治优势。汉献帝有几个铁杆，其中一个车骑将军董承，当初是他保护着汉献帝从长安逃回了洛阳（见《曹操的秘密》），他也是汉献帝的妃嫔董贵人之父。董承自称收到了汉献帝藏在衣带里的密诏，要他和刘备、种辑、吴子兰、王服等人，一起想个办法诛杀曹操。

稻盛和夫的经营十二条，**第一条是明确事业的目的和意义**。经营一个组织，首先要树立光明正大，符合大义名分的崇高的事业目的。**第二条是设立具体的目标**，这个目标要随时和员工共享。

刘氏企业的事业的目的和意义，从此成了“奉衣带诏讨贼”和“匡扶汉室”。但《资治通鉴》原文是“车骑将军董承**称**受帝衣带中密诏”，这个“称”字，非常值得玩味，因为没有实锤，物证和人证都没有，**看过这个诏书的人，后来都死了，只有刘备活了下来**。

199年曹操进驻官渡大营，一天晚上，曹操的贴身侍卫徐池等人，准备刺杀曹操，闯进大帐的时候，正巧大将许褚在，**徐池等人没杀成曹操，大家反被许褚杀了**。这案子追查下去，许县的地下党被破坏，曹操诛杀董承、种辑、吴子兰、王服等人，屠灭他们的三族，连刘协的董贵人都被杀了。

刘备提前跑了。事发之前，他向曹操申请，截击向北逃亡的袁术，让他不能和袁绍会合，曹操同意后，他立刻带兵出发，等曹操的谋士们程昱、郭嘉等劝阻说绝不能放走

刘备的时候，已经来不及了。

刘备回到自己的老根据地徐州，自己据守下邳，让关羽镇守小沛，周边很多郡县也都归降了刘备，刘备同时派人到袁绍那里要求联盟。曹操派中郎将王忠等人讨伐刘备，也被击败。**刘备说像你们这种角色，来一百个我也不怕，就算曹操亲自来，我也不care。**

说英雄谁是英雄

曹操之所以派王忠等不入流的小角色去打刘备，是因为他实在派不出其它人了，他所有的精兵强将，都在官渡和袁绍的大军顶着。**中国北方，本来有很多军阀，经过几年的大鱼吃小鱼，快鱼吃慢鱼，现在只剩下袁绍和曹操了**，当时天下有十三个州，袁绍拥有冀、青、幽、并四州，曹操则拥有司隶、徐、衮、豫四州。荆州在刘表手里。益州在刘璋手里。扬州、交州在孙策手里。凉州在马腾和韩遂手里。




199年，袁绍主动进攻，带着11-12万大军南下，双方在官渡对峙（河南中牟县东北），曹操带的军队数量《资治通鉴》上没写。为了想证明曹操以弱胜强，《三国志·武帝纪》里说“曹公兵不满万，伤者十二三”，我觉得不到一万人有点太过夸张了，这可能是曹操直属的精锐部队，但官渡周边还有曹操的其他军队，我估计怎么也得几万人，**冷兵器时代，大家机动能力差不多，后勤供应条件差不多，人数相差太过悬殊，仗根本没有办法打下去。**

但是袁绍实力肯定强于曹操，不然他也不会主动进攻了，袁绍在荡平公孙瓒之后，后方稳定，曹操的后方则有刘表、孙策、关中和凉州诸军阀，仅仅是中原地带，就有刘备、张绣、袁术等老对手他要对付，**四面都是敌人，曹操都要分兵防守，机动部队可能并不多。**因此曹操手下的大将，对官渡之战都不乐观。

但曹操的智囊郭嘉、荀彧（这字念yu）认为，曹操比袁绍强太多了。他们列出了袁绍有十大失败，曹操有十大胜利，认为曹操肯定能赢，主要观点见下图，这两人言之凿凿，说得连曹操都信心倍增。**这十大标准，也是检验政治领袖素质的试金石**，大家可以拿这张表看看特朗普或者某人行不行：

政治领袖 十大素质	袁绍	曹操
为人之道	爱摆架子，礼仪繁琐	坦率开朗，平易近人
政治号召	名义上仍为汉臣	天子在手上，名正言顺
管理方法	政令松弛	政令严格
胸襟气度	外貌宽厚，内心猜忌，用人疑人，只信自己亲戚	用人信人，只看才干，谁行谁上，不问关系亲疏
谋略果敢	计划定了很多，但决断很少，无法把握时机	想到就干，just do it
品德见识	喜爱高谈阔论，手下有很多无真才实学，只会大言不惭人	待人推心置腹，手下有很多有远见的知识分子
施政能力	看到别人饥寒，心情就很难过，但对看不见的大事，却考虑不到	对眼前的小事粗心大意，对看不到的大事却考虑周详
英明智慧	手下争权夺利，派系林立，互相陷害，一团混乱	御下有方，拍马屁的人根本没有市场
秉公执法	没有标准，是非不明	以事实为依据，以法律为准绳
军事才干	爱虚张声势，不知兵要	以少克众，用兵如神，部下信任，敌人畏惧

 宋家泰读书圈

按照以上的标准，曹操眼中的英雄，只有刘备。刘备还没有跑路之前，曹操请他吃饭，说“**今天下英雄，惟使君与操耳，本初之徒，不足数也！**”曹操觉得，袁绍等人，

根本不算数。这就是著名的青梅煮酒论英雄。

刘备心虚，总是担心董承刺杀曹操的计划暴露，一听曹操说他也是大英雄，手一哆嗦，筷子都掉地上了。幸好这时候天上打雷，刘备说“迅雷风烈必变，良有以也。”刘备说得这句话很巧妙，因为《论语·乡党》里有“孔子迅雷风烈必变”一语，**孔圣人都怕打雷，何况我？把这事圆过去了。**

煮酒论英雄，曹操不是说笑，他把刘备的威胁性列为第一级。此时袁术已死，张绣投降，虽然张绣曾经杀了曹操的儿子曹昂、爱将典韦，但大敌当前，曹操不计前嫌，还和张绣结成儿女亲家。曹操认为刘备是人中豪杰，如果不迅速除掉，后患无穷。认为打袁绍前，一定要干掉刘备。大家说：**如果我们往东打刘备的时，北面受袁绍攻击咋办？**

曹操认为，袁绍反应迟钝，计划多，决断少，性情多疑（见上表分析），反应绝不会那么快。于是200年，曹操亲自带着大军攻击刘备，很快下邳被攻陷，**刘备的妻子儿女又被俘虏，刘备只身逃走，这已经是第三次了**，关羽也被俘了。

电影《冈仁波齐》的主题曲《No Fear In My Heart》中，朴树有几句歌词，形容此时的刘备再好不过：坠入黑暗中 坠入泥土中 就让我 来次透彻心扉的痛 都拿走 让我再次两手空空 只有奄奄一息过 那个真正的我 他才能够诞生……

刘备又跳槽了

此处不留爷自有留爷处，刘备投奔了袁绍。袁绍非常欢迎刘备，从自己的大本营邺城（河北临漳）出去200里迎接刘备。**既然袁绍这么看重刘备，但他为啥没在曹操攻打刘备的时候出手呢？**袁绍的谋士田丰，曾经强烈建议过袁绍立刻出兵，但不出曹操所料，优柔寡断的袁绍以自己幼子得病为由，拒绝发病，气的田丰大呼：“嗟乎！遭难遇之时，而以婴儿病失其会，惜哉，事去矣！”

等到曹操打跑刘备，回到官渡，袁绍又准备大举出兵了。田丰又来劝阻，建议和曹操打持久战，派游击队去骚扰曹操的根据地，救右则击其左，救左则击其右，使曹操疲于奔命，民不得安业，不出三年肯定能够拿下曹操，但是袁绍不听，觉得我才是行业领袖，要速战速决，**田丰竭力劝阻，下场是被拘留，后来被杀害。**

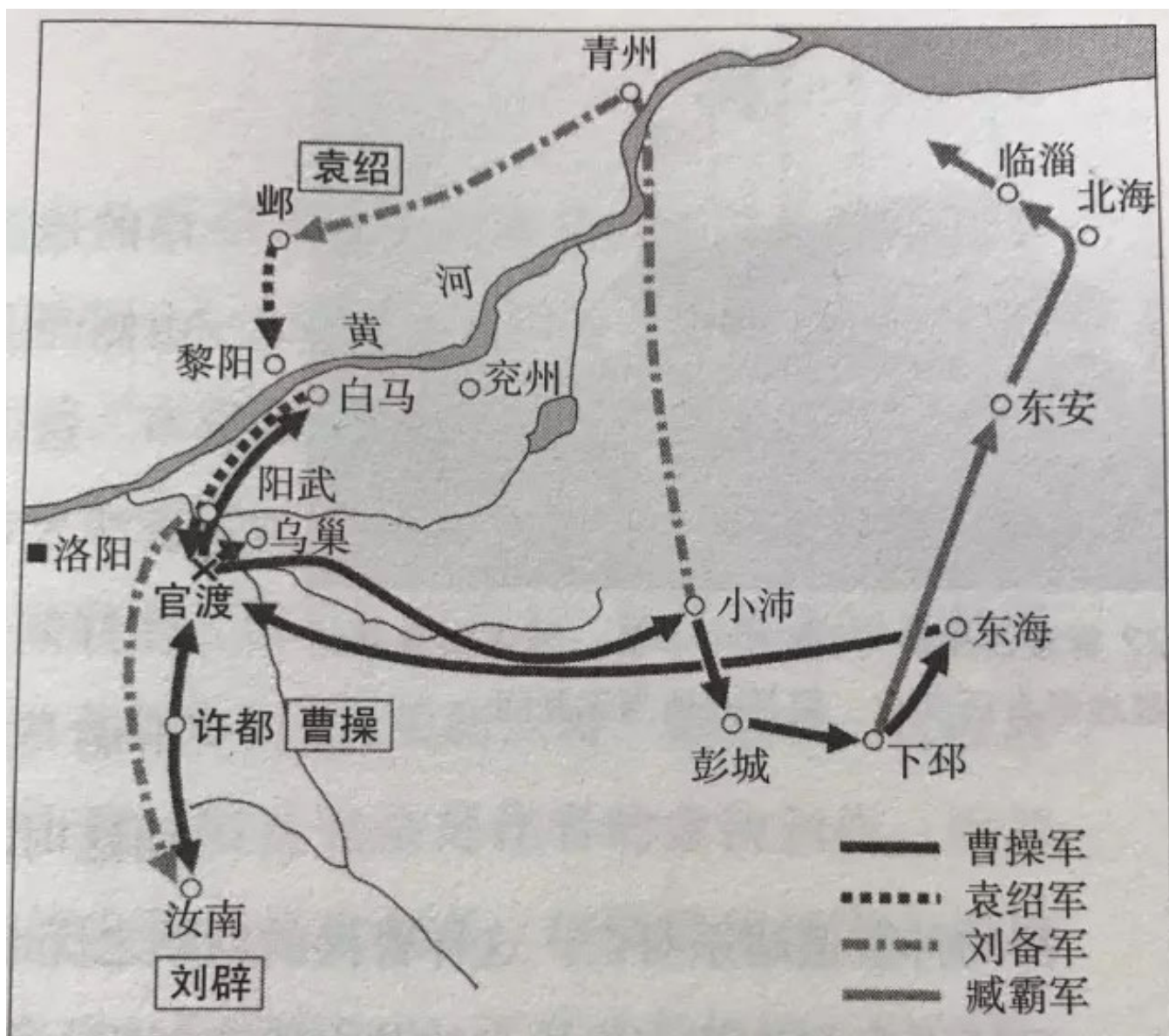
大战开始。袁绍派大将颜良攻击白马（河南滑县），被投降曹操的关羽杀了。《资治通鉴》上描写，“羽望见良麾盖，策马刺良于万众之中，斩其首而还，绍军莫能当者。” 关羽看到颜良的大帅旗帜，骑着快马，**闪电一般的突入地阵，刺死了颜良**，注意是刺，不是拿青龙偃月刀砍的，那时可能还没有这种兵器。

袁绍的另一位名将文丑，和刘备一起带着六七千人抵达延津（河南延津），也被干掉了。不过文丑不是被关羽杀的，《资治通鉴》上说**文丑是被曹操亲自带着不到600骑兵干掉的**，“时骑不满六百，遂纵兵击，大破之，斩丑。”

因为听说刘备也到了官渡前线，关羽把曹操给的赏赐，全部封存，留下拜别书信，投奔身在袁绍军营的刘备。左右要追杀关羽，**但曹操觉得关羽很讲义气，说“彼各为其主，勿追也。”**没有过五关斩六将。

在袁绍公司干了一段时间后，**刘备也不是很看好袁绍**，就跟袁绍说我们要加强和荆州刘表的联系，督促刘表也出兵打曹操，于是袁绍就派刘备带着自己的兄弟们去汝南（河南平舆），那地方再往南一点就是荆州了。

事实证明刘备的预感是对的，官渡之战，袁绍大败，他只带着800骑兵逃回冀州，大营所有辎重都被曹操接受，**袁绍残部7万人向曹操投降，居然被全部坑杀。**



21 官渡之战 曹操战胜袁绍，奠定平定河北基础

宋家泰读书圈

图片来自讲谈社《三国志的世界》

201年，曹操赢得决定命运的大决战后，**腾出手来的第一件事，居然是亲自率军攻击汝南**，刘备再次大败，投奔驻扎在襄阳的刘表，刘表很客气，亲自出城来接刘备，不仅给他补充兵力，还给了他一小块地盘，让他驻屯新野（河南新野）。

接下来的七年时间，曹操主要是收拾袁绍和他的几个儿子，拿下了冀、青、幽、并四州后，曹操又远征乌桓部落，极尽艰辛，207年在白狼山（辽宁朝阳市西南）大破乌桓主力部队，斩酋长蹋顿，俘虏了乌桓20多万人，胜利回朝。

208年秋季，曹操准备攻击刘表，刘备首当其冲。

时间都去哪儿了

刘备这时在新野，已经待了7年时间了，这可能是他这一生，最安逸的7年，但可能也是他最痛苦的7年，刘备161年出生，这时候已经40多岁了，**连续创业，连续失败，一事无成，毫无方向**。有次刘备和刘表吃饭，中间刘备去厕所，回来后泪流满面，刘表很奇怪，问他怎么了，刘备回答“平常身不离鞍，髀肉皆消。今不复骑，髀里肉生。日月如流，老将至矣，而功业不建，是以悲耳。”

髀（这字念bi）肉，是大腿内侧靠近大腿根的地方的肉，长期骑马打仗，这个地方是不长肉的，刘备上厕所，看看自己的大粗腿，**觉得时间都去哪儿了？还没好好感受年轻就老了，功业毫无建树，一想就很悲怆**。这就是髀肉复生这个成语的由来，形容长久过着安逸舒适的生活，无所作为，后表示感叹虚度光阴，想要有所作为。我估计随着人工智能的普及，大规模失业时代来临（见《未来我们都失业了怎么办？》），大家都要把髀肉复生这个成语挂在嘴上了。

曹操快来了。在巨大的危机来临之前，**207年，刘备见到了他一生最重要的人：诸葛亮**。

你有什么？你要什么？你能放弃什么？

因为北方大乱，很多人都移民到了荆州一带，诸葛亮是琅邪（山东胶南）人，寄居在襄阳（湖北襄樊）的隆中（襄阳县西十公里），先有司马徽跟刘备说有俩牛人，江湖人称伏龙、凤雏，其实就是诸葛亮和庞统，后来徐庶也向刘备推荐了诸葛亮，刘备就去诸葛亮家拜访，去了三次才见着，这就是三顾茅庐的故事，在袁阔成先生评书《三国演义》中有精彩描述。

刘氏企业原来只有事业的目的和意义，即“奉衣带诏讨贼”和“匡扶汉室”，**但没有具体的企业战略和愿景**，人生如棋，一步三算，诸葛亮建议刘备拿下荆州和益州，联盟孙权，攻击曹操，这是企业战略；企业愿景是将来从荆州出兵拿下洛阳，从益州出兵拿下长安，让曹操陷入两线作战，最后完成霸业，复兴东汉。



“隆中对”是中国历史上最重要的文献之一，不然也不会被列入我们的初中课本。《德鲁克管理思想精要》中提出，**任何一个组织结构，都是为了某种特殊目的、使命和某种特殊的社会职能而存在的。一个社会问题就是一个商业机会**，巨大的社会问题就是巨大的商业机会，企业就是社会的器官，它的目的是满足社会需求。

东汉末年的社会需求是，老百姓很痛苦，觉得桓灵两帝时期虽然很烂（见《成功为了啥》），但是后来的董卓和反董联军更烂。就像王莽篡汉后，大家觉得新朝还不如汉朝一样（见《花样作死派》），**大家都怀念大汉帝国时的生活方式，觉得既然刘秀可以中兴大汉，那为啥刘备不能再中兴一次呢？**

曹操的定位是“治世之能臣乱世之奸雄”，我英雄我牛逼我领袖素质出众，你不服我打到你服；孙权的定位是保境安民，跟着我有肉吃可以小康社会，让江东六郡免受北佬的欺凌和屠杀；**无论是暴力还是自保，曹操和孙权的境界都太低**，我们刘氏企业要完成大汉帝国的伟大复兴。

自从有了“隆中对”这个战略，刘备的事业焕然一新。虽然机会往往是留给有准备的人，但有了战略，机会来了之后，才会知道这是不是自己的菜。刘备抓到了两个机会。

第一个机会是夺到了荆州

208年的赤壁之战，主要是周瑜打的。《资治通鉴》对这场战役描写的非常简单，远没有官渡之战细节丰富，没有蒋干盗书，没有草船借箭，没有借东风，没有苦肉计，周瑜大军抓住了两个机会，一个是曹操大军发生瘟疫，战斗力衰退；一个是曹操把舰用铁链相锁，容易被火攻。《资治通鉴》上也没说这个脑残主意是庞统出的。黄盖说要投降，曹操起家道路上招降纳叛惯了，这次也不怀疑，**黄盖用10艘火船攻击，最后曹操在乌林的水陆大营全部烧着，大军崩溃，曹操撤退。**



赤壁之战后，曹操从哪里来回哪里去了。苏东坡游览的赤壁，不是真正的古战场。

借荆州是怎么回事？

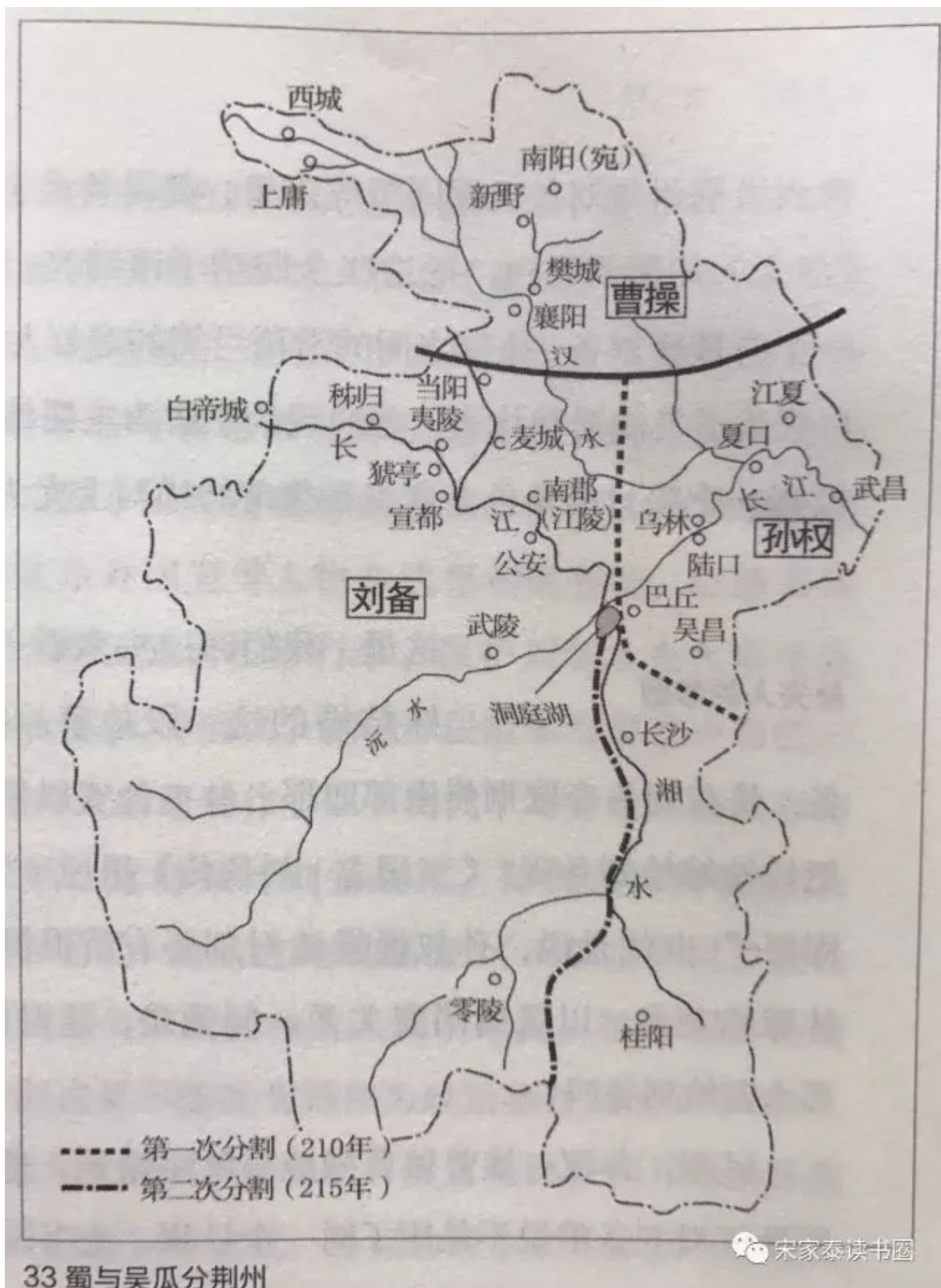
荆州这事儿很复杂。赤壁之战前夕刘表去世，儿子刘琮投降，荆州归了曹操，荆州总共有9个郡，曹操占了8个，剩下的1个江夏郡被刘备和周瑜瓜分。曹操北归之前，派曹仁、徐晃、乐进等大将镇守这8个郡。刘备瞬间夺取了荆州四郡，分别是武陵（湖南常德）、长沙（湖南长沙）、桂阳（湖南郴州）、零陵（湖南零陵），而周瑜花了一年时间，才把南郡（湖北江陵）打了下来。8个郡被抢走了5个，曹操还剩下3个。

当时孙刘两家联盟，孙权实力明显强于刘备，孙权有十万兵马，刘备只有几千人，正面战场乌林也主要是周瑜在打，**因此孙权方面认为刘备在偷摘胜利果实，荆州得归东吴**。刘备方面觉得自己抗战多年，也付出努力了，不能白辛苦，也得分一些地盘。两家之所以没像后来的国共两党立刻打起来，主要是高瞻远瞩的大政治家鲁肃在其中折衷调和。孙刘两家联合，就可以维持三国鼎立，如果分开，肯定被曹魏吞并。

209年，孙权甚至把自己妹妹嫁给了刘备，那一年孙权28岁，刘备49岁，古代早婚，孙权妹妹可能20岁左右，两人差了20多岁，这就是一个政治婚姻。最后荆州算“借给了”刘备，**既然大家都成了一家人，鲁肃建议索性把南郡和江夏也借给了刘备，于是刘备就有了荆州6个郡。**这对刘备非常重要，因为南郡靠着益州，没有南郡这个基地，刘备是无法进军益州的。

当初孙刘两家说好，如果刘备打下益州，就得还荆州，可是刘备拿下益州之后赖账，说我还想打凉州，等我凉州打下来再还荆州，孙权大怒，两家差点开撕。关羽和鲁肃曾面对面聊过一次，鲁肃要求归还荆州，三国演义上把这次谈判叫“单刀赴会”，关羽很潇洒很牛逼的拿了把大刀去谈判，全盘拒绝了鲁肃的诉求，**其实于情于理都是非常非常不妥的。**鲁肃待刘氏企业真是不错，当年刘备长坂坡大败，本来想投奔苍梧郡长吴巨，苍梧就是现在的广西梧州，要是刘备去了那里，基本离开历史舞台了，诸葛亮的隆中对就是一堆空话，是鲁肃主动赶到长坂坡，提出孙刘两家联盟，说自己是诸葛瑾的好朋友，邀请诸葛亮去江东游说孙权，**赤壁之战后也是鲁肃力排众议把荆州借给了刘备，让刘备有了一块立足之地，**而且当初大家也说好有借有还的，刘氏企业的公司文化，对外宣称就是“诚信”，关羽这个样子，是很错可的。

因为当时曹操正在攻打汉中的张鲁，刘备要集中精力对付曹操，担心后院起火，于是就又和东吴谈判，最后长沙、江夏、桂阳三郡归孙权，南郡、零陵、武陵归刘备，加上曹操仍拥有的三郡，荆襄九郡就是魏蜀吴三分天下的局面。



图片来自讲谈社《三国志的世界》

我估计这次谈判中，鲁肃还是很顾大局的，做了不少让步，因为荆州大部分仍在刘备控制之下。这是隆中对的基石之一。

刘备抓到的第二个机会，是夺到了益州

其实周瑜也看到了益州的战略价值，210年他向孙权建议，自己带兵拿下益州和汉中，然后两路夹击曹操，方案和诸葛亮的隆中对一样一样的，没有欲望何来胜利？可惜周瑜出征前患病，36岁就去世了，这对孙权是一个巨大的损失，不过他可不是诸葛亮气死的。

不过即使周瑜攻打益州（四川云南贵州），也不一定能拿下，因为那片区域对于孙刘两家，都是一个陌生的世界，刘备能拿到这块地盘，得益于两个人，张松和法正。

得罪一个人，白干几十年

208年，曹操取得了荆州，马上有统一天下之势，益州的刘璋心情震撼，派代表张松觐见曹操，表达祝贺之意，其实就是想让张松看看苗头，**两家是不是有啥项目可以合作的，谈的好聊聊收购也不是不可以**。但当时曹操平定北方，轻取荆州，骄傲的很，完全没有起家阶段礼贤下士的作风了，杨修建议曹操聘请张松在朝廷当官，曹操拒绝，张松愤恨，你对我的估值决定我对你的估值！回四川后，张松建议刘璋和刘备合作。

如果曹操倾心结纳张松，封个大官给张松，益州就可能归了曹操了，也没有今后三分天下这出戏了。作家柳青曾经说过，“人生的道路虽然漫长，但紧要处常常只有几步，没有一个人的生活道路是笔直的，没有岔道口的，有些岔道口，你走错一步，可能影响人生的一个时期，也可能影响人生”。**现在我年纪越大，越觉得这话有道理。**

张松有一个好哥们，叫法正，非常有谋略，但是刘璋并不看重他，同事也很轻视他，张松和法正俩人都觉得自己怀才不遇，都觉得刘璋庸庸碌碌，都觉得还不如请刘备来当领导。

机会马上来了

211年，曹操讨伐张鲁，如果汉中被拿下，刘璋将会被直接威胁。张松和法正建议刘璋邀请刘备带军入蜀，共同抗击曹操。刘璋觉得这主意不错，因为大家都是汉室后裔，刘备素有信义，请他来当雇佣军也放心，刘璋不顾他人劝阻，派法正迎接刘备。

法正建议刘备趁机夺取益州，刘备犹豫，“操以急，吾以宽；操以暴，吾以仁；操以谄，吾以忠。**每与操反，事乃可成耳**。今以小利而失信义于天下，奈何？”刘备说：我事事与曹操不同，才获得了今天的这点成就，出来混，重要的是讲义气，现在让我反客为主，我怎么面对天下？

虽然夺取益州，是几年前大家就已经商量好的企业战略，但是撕下信义的面具，多少还是有点疼痛，庞统安慰刘备，说现在天下大乱，坚持原则没办法安定天下，**弱肉强食，逆取顺守，这些原则古人都觉得没毛病**，将来我们拿下益州，封刘璋一块地方，何负于信？再说这块地盘你不要，别人要，今日不取，终为人利耳。虚伪和无能是两回事，适应时代方可生存。刘备觉得说的太有道理了，于是进军益州。

刘璋热烈欢迎刘备进川，命令沿途地方政府随时供应刘备大军的军需物资，等刘备见了刘璋，光双方互请吃饭就有100多天，刘璋给刘备的军队提供了大量的车马、盔甲、武器、粮秣，希望刘备去打汉中的张鲁，但刘备并没有立刻发动对张鲁的攻击，除暴安良是责任，行善积德是兴趣，刘备益州广树恩德，收买人心，

刘备在四川待了一年多，虽然没打张鲁，但是也找不到和刘璋翻脸的借口，正好212

年曹操东征孙权，孙权要刘备援助，刘备写信给刘璋，要1万军队和物资，他要回去救孙权，刘璋可能觉得刘备来了这么长时间，吃我的喝我的拿我的，也没有打张鲁，走了还要走我1万人和军需品，有些舍不得，只肯给4千人，军需物资也只肯给一半，刘备借机翻脸，开始攻打刘璋。

214年，刘备包围成都，当时城中刘璋有精兵3万，粮食还可以吃一年，**刘璋的手下深恨刘备忘恩负义，都要和刘备死磕到底**，但刘璋说我爸和我在益州工作了27年，对老百姓也没啥特别的恩德，现在和刘备打了三年仗，死了那么多人，就为了我刘璋一个人的缘故，何心能安？于是出城投降，群臣莫不感伤流涕。刘备还算厚道，没有杀刘璋，归还了刘璋的财产，刘璋的手下，愿意工作的，也全部留任。

“隆中对”之后的短短7年，刘备从寄居新野县的一个小军阀，一跃成为和曹操、孙权三分天下的雄主，可见一个正确战略的威力。

哈佛大学哲学教授Michael Sandel曾有一个系列公开课，叫《关于公平和正义的入门课》，里面说到了一系列的道德困境，比如，要不要杀死1人救5个人？要不要吃掉一个小男孩救其他4个船员？要不要给生命一个价格标签？Michael Sandel教授不给结论，而是不断抛出问题，引发同学们的讨论，把思想往深处不断的引，推荐大家去看看。

我东施效颦一下Michael Sandel，想问问各位读者，刘备不还荆州、夺取益州，他做得对么？

现代语文版 资治通鉴

17 赤壁之战

台湾 柏杨 中国友谊出版公司



这是之前的16篇文章

- | | |
|----------|----------|
| 16、曹操的秘密 | 15、成功为了啥 |
| 14、到底投奔谁 | 13、代有猛人出 |
| 12、不在圈子里 | 11、渔阳凶杀案 |
| 10、花样作死派 | 9、最丧大英雄 |
| 8、换成你咋办 | 7、命运的名义 |
| 6、众神的草原 | 5、地下造反军 |
| 4、17岁的冬季 | 3、叛徒的下场 |
| 2、自杀的战神 | 1、饿死的大王 |

喜欢此内容的人还喜欢

一个老战士有了新电视

宋家泰读书圈

缓慢死亡的《暴走大事件》

情报姬

此心安处是吾乡

最高人民法院