

TINH HOA MƯU TRÍ

ÔM ÁP
CHÍ LÒN
MÀ THIẾU
MỤU SAU
KẾ LA
THÌ CÙNG
CHÄNG
LÀM NÈN
TRÒ TRÔNG
GI

THỜI
TẾT
QUỐC
NẾU BIẾT
DÙNG TRÍ
CỦA MỌI
NGƯỜI THÌ TỪ
THẤT THẾ
SẼ TRỞ NÊN
CÓ
ƯU THẾ



『三國』智謀精粹
· 霍雨佳 著 ·
● 经商 ● 交际 ● 谈判 ● 攻心
● 中国式谋略智慧 ●



HOẮC - VŨ - GIAI

TINH HOA MƯU TRÍ

TRỌNG
TÂM QUỐC

Người dịch: NGUYỄN BÁ THÍNH

NHÀ XUẤT BẢN LAO ĐỘNG



Tử Thủ nói với Bàng Thống:

- Người ta gan thật! Lửa được Tào Tháo chử bịt sao nổi mắt ta!

Ngày nay trên thương trường cạnh tranh hết sức gay go chẳng khác gì anh hùng hào kiệt tranh nhau cát cứ thời Tam quốc. Vì vậy, vận dụng chính xác mưu trí của Tam quốc sẽ như hổ thêm vuốt.

Sự túc trí đa mưu của Gia Cát Lượng dã là sự gợi mở cho các nhà doanh nghiệp Nhật Bản, thành công hiển hách của công ty điện tử SONY chính là kết quả vận dụng về tâm nhìn Gia Cát Lượng của công ty này.

Các thương gia Nhật Bản rất kính phục Khổng Minh và Lưu Bị, coi họ là tấm gương để học tập. Nếu chủ tịch Hội đồng Quản trị có khả năng biết người, giỏi xếp đặt công việc và biết đoàn kết mọi người như Lưu Bị, giám đốc có tinh thần chí công vô tư như Khổng Minh để làm việc cho doanh nghiệp, có mưu lược như Khổng Minh để cạnh tranh đối ngoại, quan hệ giữa chủ tịch Hội đồng Quản trị với giám đốc là quan hệ cá nhân như Lưu Bị với Khổng Minh... thì sự phát triển không ngừng của doanh nghiệp là điều không phải ngờ.

Thương chiến bề ngoài là cuộc tranh đua cái đẹp của hàng hóa, thực chất là sự đọ sức về trí tuệ, từ khâu chế tạo sản phẩm đến kinh doanh và ngày cà chiếm lĩnh thị trường... Chẳng có khâu nào là không cần đến sự kết tinh của trí tuệ các nhân tài. Có thể nói : thương chiến là cuộc chiến giữa trí tuệ các nhân tài.



*Gia Cát Lượng, người đã khiến Chu Du phải tham:
• Trời đã sinh ra Du, sao còn sinh ra Lượng!!!*

LỜI TỰA

“Sông lớn chảy về đông, hết sóng ghềnh, nhán vật phong lưu còn mãi mãi”. Người tuy chết đi, song mưu trí còn lưu muôn thuở. Với ngọn bút tuyệt diệu của mình, La Quán Trung đã thể hiện hình tượng đó trong tác phẩm bất hủ *“Tam quốc diễn nghĩa”*.

“Tam quốc diễn nghĩa” là bộ tiểu thuyết lịch sử dài kiểu bách khoa toàn thư. Vì nó miêu tả một thời đại động loạn gần một thế kỷ nên thể tất sẽ đựng chạm đến mọi lĩnh vực của “khoa học xã hội”. Và cũng vì nó là tiểu thuyết, nên thời gian và không gian của nó có thể kéo dài vô hạn, dung hòa tất cả trí tuệ cổ đại của Trung Quốc vào trong đó. Ngoài văn học ra, nó còn biểu hiện ở các mặt khác như chính trị, quân sự, ngoại giao, pháp luật, nhân sự v.v... ở mỗi mặt đều phản ánh qui luật nhất định của nó, nên nó có tác dụng vay mượn bằng nhiều cách.

“Tam quốc diễn nghĩa” nói về kinh tế tuy không nhiều, mà nói về mưu lược quân sự là chính, thế nhưng *cuộc chiến trong thương mại vốn giống như trong quân sự*, mà sự đắc thắng của nó sẽ là cái “đầu tàu” kéo theo sự phát triển của nền kinh tế. Người Nhật Bản vẫn dùng mưu trí Tam Quốc vào cuộc chiến thương mại, đã có tác dụng tương đối lớn trong sự nhảy vọt về kinh tế của Nhật Bản. Cho nên người Nhật Bản đã cho rằng mưu trí *“Tam quốc diễn nghĩa”* là của quý trong quản lý kinh doanh xí nghiệp. Chẳng lẽ trong thời kỳ lấy xây dựng kinh tế làm trung tâm ở nước ta, đối với thứ của quý “sinh ra trên đất nước Trung Quốc, ta lại vứt đi, không dùng hay sao?”

Trên thế giới ngày nay, sự cạnh tranh về mọi mặt đều rất kịch liệt, mà tham gia vào bất kể một cuộc cạnh tranh nào, nếu không có nhân tài và mưu trí thì sẽ bị gạt bỏ. Bởi vậy, học cách dùng người và mưu trí trong Tam quốc, quyết không phải là không có tác dụng.

TINH HOA MƯU TRÍ

Cuốn sách này chủ yếu gồm có bốn chương : Chương một là “*mượn xưa để nhìn nay*”, nói rõ mưu trí trong Tam quốc vốn có tác dụng vay mượn bằng nhiều cách. Chương hai là “*Nghệ thuật dùng người*”, đánh giá về đặc điểm và mặt hay mặt dở cũng như hiệu quả khác nhau về sự dùng người trong Tam quốc. Chương thứ ba nói về “*Điền tích quý báu về mưu trí*”, bàn sâu về các loại mưu lược trong Tam quốc. Chương thứ tư “*Bí quyết giành thắng lợi*”, dùng mưu trí trong Tam quốc để tổng kết ra những kinh nghiệm và rút ra bài học thành bại trong cuộc chiến thương mại.

Dược sự ủng hộ của nhà xuất bản Kinh tế Trung Quốc và đề nghị của đồng chí Dương Cương biên tập viên của nhà xuất bản, tác giả cuốn sách này mới đi thu thập những luận văn nghiên cứu về việc ứng dụng Tam quốc có liên quan đến những vấn đề trên đã viết hơn chục năm trở lại đây, sửa chữa lại và xuất bản ra cuốn sách này. Ở đây xin được gửi lời cảm ơn nhà xuất bản Kinh tế Trung Quốc và cá nhân đồng chí Dương Cương.

PHẦN MỞ ĐẦU

SỰ KẾT TỊNH TRÍ TUỆ CỦA DÂN TỘC TRUNG HÓA

Tam quốc diễn nghĩa ở Trung Quốc nhà nhà đều hiểu, ai ai cũng biết, ở Nhật Bản người ta coi như thẻ của quý, cầm quyền sách trên tay, đọc mê đọc mệt. Cơn sốt Tam quốc đang lan tràn trên thế giới.

Tại sao mà “*Tam quốc diễn nghĩa*” lại có ma lực thu hút con người đến thế? Tôi cho rằng, đó chính là do “*Tam quốc diễn nghĩa*” đã thâu tóm được trí tuệ cổ đại hàng ngàn năm lại đây của Trung Quốc, là sự kết tinh trí tuệ của dân tộc Trung Hoa.

TÁC PHẨM NỔI TIẾNG VIẾT RA BẰNG TRÍ TUỆ NHIỀU NGƯỜI.

Tam quốc diễn nghĩa không phải thành sách bởi một người, một lúc, mà là sự sáng tác tập thể của quần chúng nhân dân. Cuối đời Đông Hán, anh hùng hào kiệt nổi dậy khắp nơi, chinh chiến liên miên, thời gian dài tới gần trăm năm: tính từ ngày Ngụy, Thục, Ngô lập nước cũng gần nửa thế kỷ. Do câu chuyện Tam quốc rất hay và phong phú, nó không hề mai một đi do ba nước đều quy phục nước Tấn, mà trong dân gian nó còn được lưu truyền rộng rãi, sự tích của nhiều nhân vật anh hùng, càng thấy hấp dẫn, và mọi người càng trở nên khâm phục và tưởng nhớ họ. Trong quá trình lưu truyền câu chuyện, họ không ngừng tô vẽ thêm vào. Đối với những nhân vật phản diện thì lại hết sức căm ghét, không ngừng bôi nhọ thêm. Đồng thời với việc đó, đã có do văn nhân viết ra cũng đã từng ghi chép rất nhiều những mẩu chuyện đặc sắc trong Tam quốc. Được biết thời Ngụy Tấn có hơn 200 bản. Thời Tống đã có những người chuyên đi kể chuyện theo sách. Đến đời Nguyên

đã xuất bản cuốn “*Toàn tướng Tam quốc chí bình thoại*”, có thể là theo những chuyện kể đó, đồng thời cũng xuất hiện những vở hát liên quan đến chuyện Tam quốc như “*Tế phong*”, “*Khóc Chu Du*”, “*Ngũ trượng nguyễn*”, “*Tam Anh chiến Lã Bô*” v.v... La Quán Trung sống vào đời Nguyên đầu đời Minh, có chí đồ vương, trên cơ sở các bậc tiền nhân đã giao công sáng tác chuyện Tam quốc, lấy “*Tam quốc chí*” của Trần Thọ văn thực lịch sử của “*Bùi chú*” làm nòng cốt, tham khảo thêm “*Toàn tướng Tam quốc chí bình thoại*” về mặt kết cấu, hấp thụ những tinh hoa của dã sử, kịch hát, truyền thuyết, truyện kể v.v... đã viết nên cuốn “*Tam quốc chí thông tục diễn nghĩa*”. Đến đời nhà Thanh, qua sự sửa chữa của Mao Tôn Cương, cuối cùng mới xác định ra một bản nháp, tên sách được đổi là “*Tam quốc diễn nghĩa*”. Điều đó nói lên rằng sự hình thành của “*Tam quốc diễn nghĩa*” đã trải qua ba giai đoạn là thai nghén, sáng tác, định hình. Thời gian từ việc lưu truyền chuyện Tam quốc đến đời nhà Thanh, dài khoảng hơn 1000 năm, tham gia sáng tác gồm người dì kể chuyện, nhà soạn kịch hát và văn, ngoài ra còn người gia công cấu chuyện trong dần dà. Cuốn “*Tam quốc diễn nghĩa*” nổi tiếng và bát hủ quả đúng là được viết nên bởi trí tuệ rất nhiều người.

Chuyện trong “*Tam quốc diễn nghĩa*” viết ra là cả một thời xáo động lớn gần một thế kỷ, nó dung chạm đến các lĩnh vực xã hội, phản ánh lên các loại mâu thuẫn hết sức gay gắt và phức tạp của xã hội phong kiến, nhào nặn lên những nhân vật lịch sử sinh động như đang còn sống, tái hiện lên vô số những cuộc chiến đấu cổ đại kinh hồn bạt vía. Một tác phẩm dài và đồ sộ như thế, nếu không tập trung suy nghĩ đến lợi ích rộng rãi, vay mượn kinh nghiệm và thành quả của tiền nhân, mà chỉ dựa vào sự hư cấu của cá nhân, quả thực là không thể hình dung nổi. Các loại hình chiến đấu trong “*Tam quốc diễn nghĩa*” đều lấy “binh pháp Tân Tú” làm tư tưởng chỉ đạo nhuần nhuyễn lý luận nhà binh cổ xưa, hóa thân những chiến dịch nổi tiếng trong sử sách vào trong đó, kết hợp với thực tế chiến tranh thời Tam quốc mà viết nên. Những việc như đánh vào lòng người, đánh vào ngoại giao, liêu địch, ưng biến, tạo thế, lừa dụ dùng thuật v.v... của binh pháp cổ đại, trong “*Tam quốc*

diễn nghĩa" đều được cụ thể hóa, hình tượng hóa. Lại như những kế như "mỳ nhân kế", "mượn đường phạt Quốc", v.v... trong "ba mươi sáu kế", rồi "kế mai phục bốn phía" của Hàn Tin, kế "thêm bếp để lui quân" của Ngu Phiên v.v... đều được "*Tam quốc diễn nghĩa*" lấy làm nguyên mẫu rồi tái tạo lại và vận dụng. Nhưng nó không phải là bộ nguyên xi, mà cải tạo đi để áp dụng vào những chiến dịch được tái hiện, bởi vậy mà nó trở nên tươi mới, sinh động. Điều được chú trọng miêu tả vẫn là cuộc chiến tranh thời Tam quốc, như trận Xích Bích chẳng hạn, được tả một cách hùng tráng bao la, màu sắc lung linh biết bao nhiêu! Mà việc đó chủ yếu là nhờ vào sự hư cấu tài tình của tác giả. Hoặc như chiến thuật "giương đồng kích tây" mà Tào Tháo giải vây ở Bạch Mã cũng như Tư Mã Ý dẹp phản loạn Công Tôn Khang đã áp dụng, rồi kể "Vội thì hợp, chậm thì ly" mà Quách Gia hiến ra khi bình định Ký Châu, Liêu Đông... đều thể hiện lên trí tuệ ghê gớm của các nhà mưu lược quân sự thời Tam quốc. Trong việc nhào nặn các nhân vật, có những hình tượng các nhân vật bất hủ cũng được hình thành trong quá trình không ngừng gia công. Chẳng hạn như việc nhào nặn hình tượng Gia Cát Lượng là như vậy. Từ đời Nguyên đã có những vở kịch về Gia Cát Lượng, như "*Gia Cát Luận còng*", "*Hoàng hạc lâu*", "*Ngũ trượng nguyên*" v.v... Trong "*Toàn tướng Tam quốc chí bình thoại*" cũng viết về Gia Cát nhiều nhất. La Quán Trung khi xây dựng hình tượng Gia Cát, hiển nhiên là hấp thụ những tố chất nói trên rồi sáng tạo thêm. Như chuyện "*Tam cố thảo lư*" những chuyện trước tả rất sơ sài, lại còn nói ông ta là thần tiên, nên khi đọc khiến người ta mất thú. Đến "*Tam quốc chí thông tục diễn nghĩa*" đã lôi ông ta trở lại trần gian, lấy hư tả thực, bằng thủ pháp "*vén mây đè gió*", tả hình tượng lớn lao của Gia Cát Lượng và trạng thái tâm tư khao khát cầu hiền của Lưu Bị rất sinh động và hấp dẫn, làm cho chuyện "*Tam cố thảo lư*" (ba lần đến lều cõ) thành một điển hình của việc cầu hiền thành một thiên tuyệt tác lưu truyền muôn đời. Thế nhưng, hình tượng Gia Cát còn chưa toàn thiện toàn mỹ, ngoài sự có phần "*gắn với yêu quái*", ở một số chỗ cá biệt khi miêu tả vẫn tồn tại những thiếu sót lớn như tà Gia Cát cho rằng sau

gáy của Ngụy Diên có cái “xương ngực”, dù cho Ngụy Diên cùng Tư Mã Ý lọt vào rồi định thiêu chết họ ở lũng Hồ Lô, Ngụy Diên thoát được ra rồi, Gia Cát lại giá họa cho Dương Nghị để tăng thêm mâu thuẫn giữa hai người. Đối với cách miêu tả như thế, trong “*Tam quốc diễn nghĩa*” do Mao Tôn Cương sửa chữa lại đã lược bỏ đi, như thế mới không làm cho Gia Cát từ người khôn ngoan mưu trí biến thành kẻ gian xảo, giữ được hình tượng đẹp của Gia Cát Lượng. Việc xây dựng những điển hình khác, như diệu bộ của A Dầu sau khi đấu hàng, lúc tham gia bữa tiệc do Tư Mã Chiêu mở ra ở nước Ngụy, xem diệu múa nước Ngụy, nghe nhạc nước Thục mà hoa chấn múa tay “vui đến mức không còn nhớ nước Thục” cũng như các ngón trỏ biểu diễn đặc sắc của gian hùng Tào Tháo... những chất liệu đều được lấy từ truyền thuyết, kịch hát, chính sử, đã sùi rối phô diễn, thêm thất, cải tạo thêm. Có thể nói những tình tiết đặc sắc và hình tượng điển hình bất hủ trong “*Tam quốc diễn nghĩa*” đều được hình thành nhờ trí tuệ của một tập thể người.

Sự hội tụ của trí tuệ cổ đại.

Nền văn hóa rực rỡ, huy hoàng hơn 4000 năm của Trung Quốc, đã chói ngời lên trí tuệ của lớp lớp tổ tiên của chúng ta. “*Tam quốc diễn nghĩa*” chính là sự tập hợp mọi trí tuệ cổ đại rồi thể hiện lên những nhân vật chính được xây dựng. Trí tuệ đó không phải chỉ tập trung ở một vài nhân vật cá biệt, mà thể hiện trên nhiều nhân vật khác. Trước đây có người cho rằng Gia Cát Lượng là hóa thân trí tuệ trong “*Tam quốc diễn nghĩa*”, như vậy chưa đầy đủ lắm, nói cái đó biểu hiện trên con người ông ta tương đối nhiều thì có thể được, nhưng không thể nói chỉ một mình ông ta khôn ngoan còn phần lớn người khác đều ngu. Nếu như thế bô sách đó sẽ không thể hấp dẫn người ta đến thế. Chính vì ba nước Ngụy, Thục, Ngô đều vốn có rất nhiều nhân tài, tức là đông đảo người khôn ngoan như Tào Tháo, Tư Mã Ý, Quách Gia, Trình Dục, Giả Dục... của nước Ngụy; Lãm Bị, Gia Cát Lượng, Bàng Thống, Khương Duy, Tương Uyển, Phí Vị của nước Thục; Tôn Quyến, Chu Du, Lỗ Túc,

Lã Mông, Lục Tốn của nước Ngô, họ đều là người khôn ngoan, nhưng mỗi người đều có mặt hay mặt dở, cái đó làm cho sự đấu trí so tài đôi bên mới có thua có thắng, mới thu hút được người ta, để mỗi khi nói đến những chỗ đặc sắc, không nhịn được mà phải vỗ đùi khen hay. “Đánh vào lòng người là thượng sách”, mà mức độ cao nhất của cách đánh vào lòng người là thứ quân không đánh mà khuất phục được người khác. Chúng ta không thể nói chỉ có Gia Cát Lượng mới biết vận dụng cách đánh tuyệt vời này mà “bảy lần bắt bảy lần thả Mạnh Hoạch” của ông ta là khéo tuyệt hay của cách đánh vào lòng người, một khéo có thể xứng đáng là tuyệt hay của cách đánh vào lòng người nữa lại là Lã Mông tập kích Kinh Châu bắt Quan Vũ. Gia Cát Lượng bình định phương nam lấy “đánh vào lòng người” là thượng sách, tuy có đạt được hiệu quả tốt nhất, cho rằng người phương nam không quay trở lại được, nhưng sau khi hai bên lại độ sức và chiến đấu với nhau, người chết không phải ít, như thế không thể nói là thứ quân không đánh mà làm người khác thua. Lã Mông tập kích Kinh Châu, trước hết dùng đủ loại mưu kế để Quan Vũ lơ là trễ nải, tập trung lực lượng vây thành mà không phải lo lắng gì, không cần một tên lính, áo trắng đánh úp Kinh Châu. Vào Kinh Châu rồi, giữ nghiêm kỷ luật quân đội và an tì, bảo hộ cho các gia đình những tướng sĩ đã xuất chinh theo Quan Vũ, để làm rệu rã lòng quân lính. Đến khi Quan Vũ - một người từng nổi tiếng lấy thiện đối xử với quân lính, trên đường về, do quân tâm đã ly tán, chẳng đánh cũng tan, rồi mãnh tướng Quan Vũ có bản linh “địch vạn người” cuối cùng phải bị bắt, đó mới đúng là thứ quân không đánh mà làm người khác thua. Đối với Lưu Bị, Tôn Quyền, các nhà nghiên cứu trước đây cũng không xếp họ vào hàng những người khôn ngoan, kỳ thực Lưu Bị là một đại sư trong việc đánh vào lòng người. Những việc vứt A Dầu, bày trò nhảy sông, bỏ Từ Châu, khiến chư tướng v.v... đều là sự đánh vào lòng người rất khéo léo, cho nên đều đạt hiệu quả tốt đẹp nhất, có tác dụng rất quan trọng trong việc xây dựng cơ nghiệp. Tôn Quyền dùng người sáng suốt, rất giỏi trong việc chọn tướng, dùng tướng, không phải tự mình ra quán mà tin thắng trận báo về dồn dập, một thống soái không sáng

suốt không thể như vậy được. Đến Tào Tháo nổi tiếng với hùng tài đại lược, Trương Tú từng gần như đưa vào chỗ chết, giết con cả, cháu trai và ái tướng, nhưng Tào Tháo đã xuất phát từ toàn cục, đã quên thù sâu hận lớn, biết tính toán kỹ, thu hàng được Trương Tú và kết nên tình thân gia với con cái. Người không khôn ngoan không làm được như thế!

Nghệ thuật dùng người trong “*Tam quốc diễn nghĩa*” cũng là sự thể hiện trí tuệ cổ đại của nước ta, khi kể lại nguyên nhân hưng vong của Tam quốc không ai là không qui về cho việc có biết dùng người hay không, nó nói lên rằng việc dùng người quan trọng đến chừng nào. Việc dùng người trong Tam quốc cũng từng người có mặt yếu mảnh mạnh, như “sáng suốt ở chỗ biết người” của Lưu Bị, sách lược “tài đức song toàn” của Không Minh và “có tài là cất nhác” của Tào Tháo, “nghi thì không dùng, dùng thì không nghi” của Tôn Quyền. Họ vừa có những đặc điểm khác nhau trong cách dùng người, cũng có những điểm giống nhau, tức là không xếp theo thứ tự như cũ, mà là phá cách dùng người. Bất kể thân hay sơ, thường phạt rõ ràng và mỗi người trong họ còn có thuật chế ngự con người rất khéo léo v.v...

Trí tuệ trong “*Tam quốc diễn nghĩa*” còn thể hiện trong khai thác và sáng tạo nghệ thuật, như dùng phép biện chứng của cái đẹp để xây dựng nhân vật điển hình, và có thể từ trong phát triển, so sánh, mâu thuẫn... khắc họa nên tính cách của nhân vật. Về mặt kết cấu đã sắp đặt tình tiết câu chuyện cho có đầu có cuối, đan xen lẫn nhau để thành một thể hoàn chỉnh hết sức đẹp và khéo léo. Lại còn ý thơ họa của nó trong tạo hình, trữ tình, tả cảnh đều có sự gợi mở và ảnh hưởng đối với sáng tác văn học sau này. Thành quả nghệ thuật từ nhiều phía nói trên trong “*Tam quốc diễn nghĩa*” hiển nhiên là sáng tạo trí tuệ của một tập thể tác giả.

Vốn có nhiều tác dụng để vay mượn

Tri tuệ, tài trí, muu trí là những từ đồng nghĩa, là từ chỉ khả năng nhận thức, phân tách, phán đoán, xử lý và phát minh sáng tạo đối với

sự vật. Trước khi có thứ năng lực đó, một thời gian rất dài, con người là nô lệ của tự nhiên. Có được khả năng ấy, con người mới dần dần làm chủ thiên nhiên, mới đổi đất thay trời được. Con người cổ đại của chúng ta sớm đã nhận thức được tác dụng to lớn của trí tuệ. "Hạng Vũ bắn kỵ" có ghi chép lại rằng Hạng Vũ và Lưu Bang cầm cự với nhau ở Quảng Vũ, Hạng Vũ đòi đấu sức với Lưu Bang để quyết một phen sống mái. Lưu Bang cười và nói rằng: "Ta chỉ có thể đấu trí, không thể đấu sức". Kết quả là Lưu Bang giỏi đấu trí cuối cùng đã thắng Hạng Vũ, người "có sức bạt núi", uy dũng lừng lẫy ba quân. Cuốn "Hoài nam tử chủ thuật huấn" xuất bản thời Tây Hán cũng nói "làm bàng trí tuệ nhiều người, không việc gì không thành". Mới hay rằng, trí tuệ quả là cái gốc của thắng lợi hoặc thành công.

Có trí tuệ, tất có thể nhận thức đúng đắn hoặc phản ánh chính xác qui luật khách quan, những việc đã làm, có thể thành công; ngược lại, sẽ gặp phải khó khăn trở ngại hoặc là thất bại, và như thế không thể gọi là trí tuệ, khôn ngoan được. Trí tuệ hay trí khôn có nhiều loại, có loại có thể phản ánh chính xác qui luật chung của sự vật; có loại có thể phản ánh chính xác qui luật chung của những sự vật giống nhau; có loại có thể phản ánh chính xác quy luật của sự vật nhất định. Bởi vậy, có thể vận dụng trí tuệ cổ đại một cách tương ứng và thực sự cầu thị, sẽ có tác dụng có ích với sự nghiệp của chúng ta.

Có rất nhiều mưu lược trong "Tam quốc diễn nghĩa", tuy là ứng dụng trong chiến tranh, nhưng đều có thể vận dụng vào mọi cuộc đấu tranh hoặc cạnh tranh trong xã hội, tức là bao gồm cả những cuộc tranh chấp trong chính trị, kinh tế, ngoại giao cho đến việc tranh chấp giữa các nước với nhau. "Biết người biết mình, trăm trận trăm thắng" là xuất xứ từ "binh pháp Tôn Tử", nhưng "Tam quốc diễn nghĩa" vận dụng vào cuộc chiến tranh giữa ba nước là có sự phát triển thêm. Mao Tôn Cương đã bình luận như sau về cuộc đấu tranh giữa Đặng Ngải và Khương Duy (hồi 100): "Biết mình mà không biết người, mới chỉ biết được mình, chưa thể gọi thế là biết mình. Biết người mà không biết mình mà cho rằng mình biết người, không thể gọi thế là biết người".

TINH HOA MUU TRÍ

Lời bình đó nói lên rằng "*Tam quốc diễn nghĩa*" không phải bệ nguyên xi binh pháp của Tôn Tử, mà là có sáng tạo. "Biết người biết mình của Tôn Tử, chỉ nói về một mặt rằng chỉ có anh "biết mình biết người", mà đối phương không biết mình không biết người, đương nhiên anh sẽ "trăm trận trăm thắng". Nếu như đối phương cũng "biết mình biết người", thì anh chưa hẳn đã "trăm trận trăm thắng" được. Nếu như biết mình, lại có thể lường được người có biết mình hay không; biết người lại có thể biết người có thể lường được mình biết người, như thế mới có thể áp dụng đối sách không sơ hở chỗ nào, mới "bách chiến bách thắng" được. Tam Quốc chỉ còn vận dụng những mưu trí như "đánh vào lòng người", "tránh thực đánh hư", "giương đông kích tây", "đi trước một bước", "tùy cơ ứng biến" v.v... vào cuộc chiến tranh của ba nước, nhưng kể lại một cách sinh động hơn, làm cho những binh pháp cổ đại đó được hình tượng hóa, cụ thể hóa, làm cho người ta dễ hiểu và dễ vay mượn. Nếu như không biết hấp thu những mưu trí đó thì không có thể nói đến việc cạnh tranh hoặc đấu tranh.

Có nhiều học giả trong nước và nước ngoài đã dự đoán rằng: đến thế kỷ 21, những tiểu thuyết cổ điển của Trung Quốc khiến thế giới quan tâm, không phải không có "*Tam quốc diễn nghĩa*", nhất là việc nghiên cứu ứng dụng nó". Đó có phải là một dự đoán khoa học không, hay là lời nói quá đáng, việc ấy phải chờ đến thế kỷ 21 mới rõ được.

Nhưng điều có thể khẳng định được là, "*Tam quốc diễn nghĩa*" không chỉ là của Trung Quốc, mà còn là của thế giới, trí tuệ của dân tộc Trung Hoa sẽ được phát huy rộng rãi hơn trong cạnh tranh quốc tế.

CHƯƠNG THỨ NHẤT:

MUỢN XƯA NHÌN NAY

"Ôn cũ biết mới", nhìn nay cần phải muộn xưa, vì lịch sử không thể cắt rời, lịch sử thường thường sẽ tái diễn, tuy nội dung không giống nhau. Chúng ta nếu biết vay muộn một cách đúng đắn những kinh nghiệm thành công của người xưa, có thể đỡ phải đi đường vòng. Muốn lược trong Tam quốc thể hiện ở tất cả mọi lĩnh vực của khoa học xã hội, về mọi mặt, để lại cho chúng ta một di sản quý báu, rất có tác dụng để vay muộn trong quân sự, chính trị, kinh tế, ngoại giao, pháp luật, nhân sự... hiện nay.

I. CHÍNH TRỊ:

NGUYỄN NHÂN NỐI DẬY CỦA TAM QUỐC

Cuối đời Đông Hán, thiên hạ đại loạn, anh hùng hào kiệt thi nhau cát cứ tranh giành Trung nguyên. Lúc ấy, mạnh thì có Hoài Nam với Viên Thuật, quân kinh lương thảo dồi dào, xưng bá một phương; tối Kỷ Châu có Viên Thiệu, đất rộng người đông, nguồn nhân lực dồi dào; Kinh Châu có Lưu Biểu, ở một nước dụng võ, uy danh lừng chín châu; Tây Thục có Lưu Chương, một nước có thiên phủ, nước giàu đất hiểm. Lúc ấy, Tào Tháo quân lực yếu kém nhất, Lưu Bị còn đang long dong, Tôn Quyền chưa lên vương đài chính trị. Thế nhưng Tào, Lưu, Tôn sau này lại nổi tiếng tăm lán lượt gây dựng nên ba nước Ngụy, Thục, Ngô, còn Viên Thuật, Viên Thiệu, Lưu Biểu, Lưu Chương v.v... đều lần lượt bị tiêu diệt,

đó là tại làm sao?

Sách lược đứng đầu.

Muốn lấy được thiên hạ, một việc mấu chốt là phải chế định ra một sách lược đứng đắn. Độ súc trên vũ đài chính trị, cần phải có tầm nhìn chính trị, phải có sự hiểu biết thấu triệt về hình thế chính trị, mới có thể phân tích một cách chính xác, chế định ra sách lược phù hợp thực tế khách quan. Nếu không, khát nào người đưa lại cưỡi ngựa mù, xông bừa vào mọi chỗ, chẳng bị ngã bου đầu, cũng bị quật chết hẳn.

Tào Tháo và Viên Thuật, Viên Thiệu đều muốn làm vua, do tầm nhìn chính trị khác nhau, sách lược không giống nhau nên kết quả cũng khác nhau. Trong đám anh hùng hào kiệt đó, Viên Thuật là kẻ xưng vua đầu tiên. Thực ra, trong cái thời đại loạn như ong ày, ai làm vua mà chẳng được, chỉ miễn là tài giỏi. Cái gọi là “giỏi” ở đây là giỏi thâu tóm được giang sơn, mà muốn thâu tóm được giang sơn, cần phải có sách lược đứng đắn. Viên Thuật không có cái tài giỏi đó, cũng chẳng để ra được sách lược gì, chỉ có mồi ý nghĩ muốn làm vua để mà hưởng vinh hoa phú quý. Ông ta chủ quan cho rằng nhà mình “tứ thế tam công”, được “muôn dân qui phục”, “hợp ý trời lòng dân”, đáng làm vua. Khi hỏi ý kiến các thuộc hạ, mọi người lặng im không nói, thực ra là phản đối, nhưng ông ta cứ tự phong làm vua. Cái điều “muôn dân qui phục”, “hợp ý trời lòng dân” nói ra, chỉ là kiểu minh tự đổi minh. Khi chiếm cứ Nam Dương, Viên Thuật “tham lam dâm đãng, hà hiếp vô độ, tráms họ cục khổ”. Đến sau khi lên làm vua “lại càng hoang dâm xa xỉ, ô hậu cung, quần áo lương thực thừa mứa, nhưng binh lính thì đói rách, đất nước điêu tàn, nhân dân đói khổ”. Bởi lòng quân lòng dân đều chán ghét, nên đầu tiên là bị Lã Bố đánh, rồi sau bị Tào Tháo đánh bại, bỏ Thành Chán chạy theo cháu là Viên Đàm, nửa đường ối chết. Viên Thuật chỉ mong mình có cái danh hoàng đế lại không có cái thực của một ông vua. Tào Tháo thì ngược lại, tuy không có tên hoàng đế, nhưng lại có cái thực của một ông vua. Đối với hình thế chính trị đương thời,

đầu óc Tào Tháo rất tinh táo: Lúc ấy nhà Hán tuy suy yếu, nhưng người ủng hộ nhà Hán lại có nhiều, nên đã dùng sách “theo ý vua và theo nguyện vọng mọi người” của Tuân Úc - nắm trong tay thực quyền của vua, “giúp thiên tử, lệnh chư hầu”, danh chính ngôn thuận ra lệnh kháp bốn phương. Muốn nhất được sơn hà, cần phải có đồng đảo nhân tài, bèn nêu ra phương châm dùng người “có tài là cất nhắc”, làm cho kẻ sĩ có tài kháp bốn phương đều theo về dưới trướng để bày mưu tính kế, như thế mới xứng hùng được ở phương bắc. Viên Thiệu là điển hình của con người hay nai nỉnh nhưng vô đoán, tuy có chí muốn nuốt cả thiên hạ, nhưng con người này lại không đủ tài lực, thích bàn mưu tính kế nhưng lại không giám quyết, có chiến lược đúng đắn cũng không áp dụng được, nên thường hay lỡ mất dịp tốt. Khi giang eo với Tào Tháo ở Quan Trung, Hứa Du đã chặn được thư giục lương của Tào Tháo, biết quân Tào Tháo lương án đã cạn, đề nghị “đánh bằng hai đường”. Nếu làm theo sách này đánh bại Tào Tháo là việc rất có thể làm được, nhưng Viên Thiệu ngược lại, lại cho rằng :thư đó là kế nhử địch vậy!”, còn nói “Hứa Du là gian tế của Tào Tháo”, đem đuổi đi. Hứa Du bên theo Tào Tháo, bảo cho Tào Tháo đến Ô Sao để đốt lương, Tháo làm theo kế này, quân của Viên Thiệu không có lương ăn, quân tâm hoang mang, quân Tào Tháo thừa thắng đánh đuổi, quân của Viên Thiệu tan vỡ hẳn. Cuộc chiến ở Quan Đô bị đánh bại, quyết định sự diệt vong của tập đoàn Viên Thiệu.

Lưu Bị lấy việc thống nhất sơn hà làm trách nhiệm của chính mình, Lưu Biểu và Lưu Chương ngược lại, không hề có chí lớn, chỉ mong cát cứ cầu an. Tào Tháo đem quân đánh Ô Hoàn, Lưu Bị khuyên Lưu Biểu nhẫn lúc Hứa Xương bỏ ngỏ, lấy quân đông ở Kinh Nam đánh úp mà lấy, Lưu Biểu nói: “Tôi tọa cứ một Kinh Châu là đủ rồi, lấy nơi khác mà làm gì?”. Lúc đó hào kiệt anh hùng tần tác, mình không diệt người, tất sẽ bị người diệt, quyết chàng cho phép Lưu Biểu “tọa cứ Kinh Châu”. Vì bỏ lỡ dịp tốt đánh úp lấy Hứa Xương, nên Lưu Biểu sau khi Tào Tháo bình định phương Bắc, kéo quân xuống phía Nam, chiếm đoạt Kinh Châu. Lưu Chương tuy bụng dạ nhẫn từ, nhưng đối với người lai tò ra

yếu đuối, hạng người đó không thể giữ được đất. Lưu Bị đã làm theo quyết sách “Long trung quyết sách của Khổng Minh, liên hợp với Tôn Quyền đánh bại Tào Tháo, sau khi đánh chiếm Kinh Châu, liền bắt tay vào cuộc chiến Tứ Xuyên, vừa hay Lưu Chương mời tới để vào Tứ Xuyên đánh Trương Lỗ, Trương Lỗ thấy điểm hoạn nạn, để Lưu Bị vào Tứ Xuyên là đưa sói vào chuồng gà, kết quả là tự mình tiêu diệt mình, Lưu Chương thiếu đau óc chính trị đến như thế.

Tôn Quyền rất giỏi việc xếp đặt các bậc hiền năng, nên các bậc hiền năng hết lòng phò tá, kể cả khắp bốn biển đều rầm rộ kéo theo, hết lòng giúp đỡ. Lỗ Túc dâng kế hay “sách trên giường” được Tôn Quyền đã nâng lên hàng quốc sách. Điểm quan trọng của sách lược này là “chiếm lấy mọi miền trong lưu vực Trường Giang”, trụ chắc ở Giang Đông chờ thời cơ để lấy cả giang sơn, sách lược ấy là rất đúng đắn. Muốn chiếm được cả giang sơn, trước hết phải lấy nước mình là gốc rễ, bởi Kinh Châu ở thượng lưu của Dương Châu, đe dọa lớn với Đông Ngô, không chiếm được Kinh Châu, khó bảo đảm an toàn được cho Đông Ngô. Mà Kinh Châu lại là đất vô, tiến có thể vươn tới Uyển Lạc, xông thẳng vào sào huyệt của Tào Tháo, lùi thì có thể cố thủ ở nơi hiểm yếu ở Trường Giang. Mưu sách này có tác dụng rất lớn trong việc Tôn Quyền chốt lại ở Giang Đông. Do chiến lược của Tôn Quyền đúng đắn, lại được đông đảo người có tài phò tá, Tào Tháo và Lưu Bị đã lần lượt thất bại và cáo chung.

Lòng người hướng theo

Giành thiên hạ, thành bại quyết định ở lòng người, cho nên có câu: “được lòng người thì được cả thiên hạ”. Lòng người bao gồm lòng dân, lòng quân, lòng tướng lĩnh. Ba loại lòng người này liên quan đến nhau, ảnh hưởng lẫn nhau và không thể thiếu thứ nào, được cả ba thứ lòng người này tất là hung thịnh. Tào Tháo, Lưu Bị, Tôn Quyền muốn chiếm giang sơn giành cho thiên hạ nên đều lo thu phục nhân tâm, trong đó thứ nhất là Lưu Bị.

Lưu Bị chẳng dựa vào thế lực nào, ông ta xuất thân từ dân gian, chỉ là một người thợ rèn chiếu, một người dân hết sức bình thường, thế mà sau này dựng nên cơ đồ nhà nước Thục cũng chỉ nhờ sự giỏi giang của mình. Điều tài giỏi nhất của con người này là giỏi đánh vào lòng người, cho nên rất được lòng người. Ông đã vượt sông với dân chúng, dân chúng Kinh Tương rất cảm kích và theo chép theo đến cùng. Việc “Vứt A Đầu”, khiến chư tướng” nhằm hết lòng với tướng sĩ để chư tướng hết lòng hết sức với ông. Việc “Tam cố thảo lư” biểu thị lòng khao khát cầu hiền của ông. Rồi đối xử với mọi người với “quan hệ cá nước”... chứng tỏ lòng tin không bờ bến với Khổng Minh, khiến Khổng Minh cảm kích trước lòng thành thực đó đã xuống núi để phò tá, “cúc cung tận tuy, chết không quản ngại”. Đến ngay như lúc cướp nước người khác, việc đầu tiên cần nhắc đến cũng vẫn là “lòng người”. Ông vào Tứ Xuyên là mưu đồ cho nước Thục, nhưng ông không dùng mưu sách của Bàng Thống, phản đối việc “giết vua để lấy nước”; nhân dịp trú quân ở Giả Manh quan đã ra ơn rộng rãi, thu phục nhân tâm; khi khởi binh chiếm nước Thục, không quấy nhiễu dân, ưu đãi với tù binh, cho nên rất được lòng người; khi vào Thành Đô, dân chúng đã lập bàn thờ, có hương hoa đèn nến để trước cửa nhà đón đợi. Do lòng người qui phục, cho nên chính quyền Thục Hán cực kỳ được củng cố.

Tào Tháo được lòng chiến sĩ, vì ông ta thường phạt rõ ràng. Lịch sử ca ngợi Tào Tháo là: “phá thành bạt ấp, được vật gì dẹp, đều giành thưởng cho người có công, ai vất vả thì khen thưởng, ngàn vàng cũng không tiếc; không có công dù có xin thì đâu một xu cũng không cho, những gì bốn phương hiến ngự, đều hưởng chung với mọi người”. Khi xuất chinh nếu gặp lúc mùa màng, nếu hoãn lại được thì hoãn lại vì sợ sê thiệt hại cho nông dân, nếu không hoãn lại được thì nghiêm cấm quân lính dày xéo lên mùa màng. Có một lần con ngựa ông ta cưỡi đã lạc chân vào ruộng lúa mạch, đâm nát một đám lúa ông bèn “cắt tóc tượng trưng cắt đứt”, thừa nhận làm hại nông dân là phạm pháp đáng phải trừng phạt, sau khi lấy Ký Châu, đã giảm thuế cho dân để thu phục lòng người. Tào Tháo tuy gian, nhưng so với Viên Thuật hại dân,

còn khá hơn nhiều; ông ta sở dĩ làm nên nghiệp lớn tưởng cũng không phải là ngẫu nhiên.

Tôn Quyền cũng được lòng người. Khi gặp Lỗ Túc, Tôn Quyền trò chuyện thát tâm đặc, khi khách khứa ra về hết, còn lại mình Lỗ Túc, Tôn Quyền đã mòi vào phòng trong, cùng ngồi uống rượu, linh ý một cách khiêm tốn. Lỗ Túc cũng vì thế mà dốc hết tâm sự, nói với Tôn Quyền về sách lược giành thiên hạ. Tôn Quyền hết lời tán thưởng. Được gặp minh chủ, Lỗ Túc dốc lòng phò tá. Đại quân của Tào Tháo xuống phía Nam, nước Ngõ nguy cấp, đông đảo văn sĩ chủ trương đầu hàng, riêng Lỗ Túc kiên trì việc liên minh với Lưu Bị chống Tào Tháo, Tào Tháo bị đánh bại, Lỗ Túc từ tiền tuyến trở về, Tôn Quyền ra đón tận ngoài xa, tận tay đỡ Lỗ Túc xuống ngựa, tỏ lòng kính trọng. Cách dùng người của Tôn Quyền là nghĩ thì không dùng, dùng thì không nghĩ, vì ông ta tin tưởng người khác nên người khác cũng trung thành với ông. Chu Du cầm quân đánh Tào Tháo, Tháo cùi bạn thân là Tướng Cán thuyết phục Chu Du quy hàng, Chu Du đã biểu lộ một cách kiên quyết và nghĩa khí: khi gặp chúa biết minh, "thân như ruột thịt", "hoa phúc cùng chia sẻ", ý chí trung thành với Tôn Quyền không thể gì lay chuyển. Về mặt đời sống, Tôn Quyền cũng quan tâm hết mực với cấp dưới của mình, ai ốm đau, thường đưa thầy đưa thuốc đến tận nơi săn sóc, thậm chí còn thân chinh đến thăm nom. Do quân thần chia sẻ buồn vui vất vả cho nên suốt đời Tôn Quyền, Đông Ngõ vững như bàn thạch.

Sách lược đúng đắn, lòng người hướng theo, ba nước được hưng thịnh, thực tế cũng do từ đó. Thời xưa dựng nước và trị nước đều nhờ hai thứ đó. Cho đến ngày nay, cũng vẫn như vậy.

II. QUÂN SỰ: MỘT CUỐN BINH THƯ SỐNG

Trung Quốc thời xưa chính chiến liên miên, đó là chuyện hiếm

thay trên thế giới, số lượng binh thư do vậy cũng nhiều vào bậc nhất trên thế giới. Nghe nói có tới 1300 loại, còn lưu truyền đến ngày nay cũng vẫn còn tới hơn 500 loại, theo truyền thuyết, binh thư của Trung Quốc bắt đầu thời vua Hoàng. Ngay thời Tây Chu đã có hai cuốn sách là "quán chí"; "quán chính" điều đó chứng tỏ binh thư Trung Quốc có nguồn gốc sâu xa. Hiện nay binh pháp cổ đại có giá trị trong ngoài nước của Trung Quốc có "võ kinh thất thư" tức là "Tôn tử binh pháp", "Ngô tử binh pháp", "Lục Thao", "Hoàng thạch công tam lược", "Uý liêu tử", "Tư mã pháp", "Đường Thái Tông, Lý Vệ Công vấn đổi" và những cuốn có ảnh hưởng khá lớn như "Tôn tử binh pháp", "Võ kinh tổng yếu", "Kỷ hiệu tân thư", "Luyện binh kỷ thực" v.v... Mưu lược trong Tam quốc diễn nghĩa đã có đọng những tinh hoa trong binh thư cổ đại của Trung Quốc như đánh vào lòng người, đánh bằng ngoại giao, lường địch, ứng biến, tạo thế, lừa địch, dùng gián điệp, dùng pháp thuật v.v... là một trong những di sản quý báu tổ tiên của dân tộc còn để lại.

Mưu lược Tam quốc và "Binh pháp Tôn Tử".

Muốn tìm hiểu mưu lược trong Tam quốc, trước hết phải làm rõ quan hệ sâu xa của nó với "Binh pháp Tôn Tử". Không hiểu "Binh pháp Tôn Tử" sẽ không thể khái quát mưu lược Tam quốc lên thành lý luận ở trình độ cao; không đọc "Tam quốc diễn nghĩa" sẽ không thể linh hội một cách tốt hơn, cụ thể hơn chiến lược, chiến thuật trong binh pháp Tôn Tử. Hai thứ đó bổ trợ lẫn nhau, giúp nhau hình thành, quan hệ giữa hai thứ này như thân với hình, như hồn với xác. "Tam quốc diễn nghĩa" tuy có kết trí tuệ cổ đại của người xưa, mà binh pháp Tôn Tử là linh hồn của nó, tất cả mọi mưu lược trong đó về cơ bản đều lấy binh pháp Tôn Tử làm tư tưởng chủ đạo.

"Mưu công biến" của binh pháp Tôn Tử nêu lên tư tưởng "toàn thắng", tư tưởng đó sau này được Tôn Tần quy nạp thành mưu lược "đánh vào lòng người". Nhiều trận đánh mê hồn trong Tam quốc đều dựa vào đó, như chuyện Lưu Bị khéo léo đoạt Tây Thục; Lã Mông đánh úp Kinh

Châu, Khổng Minh tam khi Chu Du, Gia Cát bảy lần thả Manh Hoachi v.v... Trong cuộc tranh giành Kinh Châu giữa Gia Cát và Chu Du, cũng là sự vận dụng cụ thể của cách “đánh vào lòng người”: Trước hết là dùng kế “trai cò tranh nhau ngư ông được lợi”, để Chu Du với Tào Nhán tranh giành nhau tới mức một mất một còn, chẳng cần phí một tên lính nào mà lấy được Nam quân, sau đó phá hủy nhân kế của Chu Du làm cho quỷ kế là giam lồng Lưu Bị đổi lấy Kinh Châu của hán biến thành bọt xà phòng. Cuối cùng là kế mượn đường diệt Quắc để phá Chu Du, cuộc “tam khí” này là cuộc chiến mà như không chiến, là thứ chiến tranh đặc biệt nặng về đánh vào lòng người. Những kế của Gia Cát như “không thành kế”, “tang bếp để hù quân Ngụy” v.v... cũng là sự vận dụng cụ thể của chiến lược đánh vào lòng người. Mà với không ít những trận đánh có tiếng trong “*Tam quốc diễn nghĩa*”, đều là sự vận dụng khéo léo luận đoán của Tôn Tử về “biết người biết mình”. Chẳng hạn như trận Quan Độ, trận Xích Bích, kẻ thắng đều do biết người biết mình, kẻ bại đều do không biết người, còn không biết cả mình.

“Kế biến” trong binh pháp Tôn Tử rất chú trọng và nhấn mạnh tác dụng của mưu trí. Chẳng hạn, trong đó yêu cầu người làm tướng lĩnh phải có đủ năm điều kiện là “trí, tín, nhân, dũng, nghiêm” mà trí được đặt ở hàng đầu và có mưu trí hay không, là nhân tố mấu chốt quyết định thắng bại. Nhiều tướng lĩnh được khắc họa trong “*Tam quốc diễn nghĩa*”, loại có mưu trí rất được ca ngợi, còn đối với bọn giặc giang có tiếng trong ba quân thì tuy có ca ngợi cái dũng của họ, cũng chỉ ra rằng họ chẳng qua chỉ là một đám trung phu dũng cảm mà thôi. Chẳng hạn Lã Bố, Mã Siêu đều là những hổ tướng trên đời, Lã Bố từng có thời không ai địch nổi, Mã Siêu cũng đã từng ép một người như Tào Tháo phải cất râu, vứt áo mà chạy. Vì họ đều là loại hittu dũng vô mưu, nên rõ cuộc, Lã Bố thì bị Tào Tháo bắt và giết, Mã Siêu cũng bị Tào Tháo đánh bại.

“*Tam quốc diễn nghĩa*” còn miêu tả nhiều trận đánh mang tính “tính nhiều thì thắng, không tính thì thua” và vận dụng cụ thể “12 phép quý quyết” như thế nào, cho nên rất hấp dẫn người đọc. Cái gọi là “12 phép

quý quyết, là 12 loại mưu kế do Tôn Tử chỉ ra trong phần “kế biến”. Ông nói: “Người cầm quân phải quý quyết cho nên cái được thì coi là không được, cái dùng lại coi như không dùng, cái gần thì coi là xa, xa thì coi là gần, dùng lợi mà nhử, thấy rối loạn thì vào mà lấy, thấy cái thực phải đề phòng, thấy chỗ mạnh phải tránh, thân phải làm cho ly gián, đánh vào chỗ không đề phòng, xuất kỳ bất ý, đó là cách thắng của người cầm quân...”. Tôn Tử là người đầu tiên trong lịch sử quân sự Trung Quốc đề ra nguyên tắc chiến thuật “người cầm quân, phải quý quyết”, mà mục đích của những chiến thuật này chỉ có một, tức là “đánh vào chỗ không đề phòng, xuất kỳ bất ý”. Thí dụ, khi Quan Vũ tiến quân Phàn Thành thắng lợi, Tào Tháo đã dùng mưu “thân thi ly gián” phá tan sự liên minh Tôn - Lưu, lấy lợi nhử Tôn Quyền để Tôn đánh úp Kinh Châu; Lã Mông thi bám riết lấy nhược điểm của Quan Vũ là tự kiêu tự đại, thích người ta tâng bốc, dùng kế “tự ty thi làm cho kiêu ngạo” để làm cho người này té liệt cảnh giác, lờ là chiến mảng, rút quá nửa quân lực ra tuyến trước Phàn Thành, rồi “xuất kỳ bất ý, đánh vào nơi không phòng bị”, áo trắng qua sông, lính không vẩy máu, lấy Kinh Châu một cách nhẹ nhàng.

**Linh hoạt vận dụng và phát triển binh pháp,
chiến dịch cổ đại.**

Cái mà “*Tam quốc diễn nghĩa*” hấp thụ được không chỉ là “Binh pháp Tôn Tử”, mà đã dung hòa nhuần nhuyễn vào trong đó những tinh hoa của binh pháp và các trận đánh từ thời Xuân Thu đến cuối nhà Nguyễn rồi vận dụng và phát triển một cách linh hoạt.

Những diệu kế mà “*Tam quốc diễn nghĩa*” hư cấu nên đều xuất xứ từ “36 kế” như để ly gián “cha con” Đồng Trác và Lã Bố, Vương Doán đã dùng “mỹ nhân kế”; để làm cho Lùm Bị và Lã Bố đấu chơi nhau, Tào Tháo đã dùng kế hai hổ tranh mồi”, “xua hổ nuốt sói”; Chu Du muốn lấy Kinh Châu đã dùng kế mượn đường diệt Quốc; Gia Cát Lượng đánh

úp Kinh Châu đã dùng kế “điệu hổ ly sơn” v.v...

Những trận đánh nổi tiếng của Trung Quốc đều in bóng dáng trong “Tam quốc diễn nghĩa”. Kế mai phục bốn phía, bày trận quay lưng ra sông mà Trình Dục dùng ở Thương Đình, thực tế là sự tái hiện hai kế mà Hàn Tín phá Hạng Vũ và đánh bại Trần Du. Quan Vũ trên đường rút quân về Kinh Châu bị Lã Mông phản lại dẫn đến thất bại toàn quân, có điểm giống hệt như Hạng Vũ lâm vào bối cảnh bị bao vây tứ phía. Kế “tăng bếp làm lui quân” của Khổng Minh cũng là kế dùng Ngu phiền để làm lui địch.

Cuộc đấu trí giữa Lưu Bị với Tào Tháo, Gia Cát Lượng với Tư Mã Ý, Khương Duy với Đặng Ngải cũng bắt nguồn từ luận điểm nổi danh “biết người biết mình, trăm trận không thua” của Tôn Tử, nhưng đã phát triển nó lên: không phải chỉ viết một phía “biết người biết mình”, mà viết cả người cả mình đều “biết người biết mình”, bởi thế mà trở nên biến hóa vô cùng, hấp dẫn hết sức.

Bất kể binh pháp gì, đều không thể bệ nguyên xi, phải kết hợp với thực tế lúc đó mà vận dụng linh hoạt, nếu không sẽ đụng đầu vào tường, thậm chí còn thất bại thảm hại. Những trận đánh thắng, bại có liên quan về mặt này được miêu tả trong “Tam quốc diễn nghĩa” đều muốn nói lên điều đó, đây là cách tốt nhất trong vận dụng binh pháp. Về vấn đề này, Mao Tôn Cương có lời bình rằng: “Cái nguyên cớ thành bại của nhà quân sự, có mặt khác nhau mà lại giống nhau, có mặt giống nhau mà lại khác nhau. Từ Hoàng trung không nghe lời can ngăn của Vương Bình, dàn trận quay lưng ra sông; Mã Tốc không nghe lời can gián của Vương Bình, dựa vào núi đóng quân. Nước khác với núi, nhưng cái thế tất phải thua thì giống nhau. Hoàng Trung trú quân trên núi mà có thể chém được Hạ Hầu Uyên; Mã Tốc trú quân trên núi mà không làm lui được quân của Tư Mã Ý. Núi và núi thì giống nhau, nhưng cái thế một thắng một thua lại khác nhau. Mã Tốc sở dĩ phải thua, bởi thuộc trong lòng thành ngũ của binh pháp, chẳng qua nói “đặt vào tử địa để rồi sống”, rồi nói “đứng trên cao nhìn xuống, thế tựa chè tre”. Thuộc lúc ngồi mà nói thì đúng, nhưng đến lúc làm lại sai, đọc

sách thì nhiều, đến lúc dùng lại lầm lẫn, làm sao mà không đáng than thay! Cho nên, giỏi dùng người không ở lời, giỏi dùng binh không ở sách vở" (Lời bình hối 95). Mao Tôn Cương nói "giỏi dùng binh không ở sách vở" không có nghĩa là chống lại việc kế thừa kinh nghiệm của người xưa, mà là chống lại lỗi nệ cổ, chủ trương dùng binh phải xuất phát từ thực tế, tùy cơ ứng biến vậy! Lời bình ở trên của Mao Tôn Cương đã khái quát tư tưởng vận dụng linh hoạt binh thư trong "*Tam quốc diễn nghĩa*".

Trong lịch sử quân sự Trung Quốc, thời đại Tam Quốc và thời Xuân Thu chiến quốc đều chiếm một vị trí quan trọng. Trong gần một trăm năm chiến tranh, đã hun đúc nên biết bao nhiêu binh quyền mưu già lão lạc, xuất hiện biết bao nhiêu trận đánh trứ danh như trận Quan Độ, trận Xích Bích, trận Linh Lăng... Tào Tháo, Chu Du, Lục Tốn đều lấy ít thắng nhiều; Tào Tháo giương đông kích tây giải vây ở Bạch Mã, lấy lui làm tiến khéo đoạt Dương Bình Quan; kể "cấp thi hợp, hoãn thi ly" của Quách Gia phá được Ký Châu bình định Liêu Đông v.v... những trận đánh nổi tiếng ấy đã thêm trang mới cho binh pháp cổ đại.

Binh thư được hình tượng hóa, cụ thể hóa

Tời Tam quốc tuy có nhiều nhà mưu lược quân sự, nhưng những người để lại binh thư thật hiếm như sao buồm sớm. Ngoài cuốn "*Tướng uyển*" của Khổng Minh ra, chưa thấy có cuốn binh thư nào khác, trong truyền thuyết nói Tào Tháo có viết "*Mạnh Đức tân thư*", nhưng qua điều tra thấy không đáng tin cậy. Những cuộc chiến có liên quan được ghi chép trong "*Tam quốc chí*" của Trần Thọ không tránh khỏi sự quá phân tán và vụn vặt, may mà La Quán Trung lại đem viết thành "*Tam quốc chí thông tục diễn nghĩa*" thì cuộc chiến tranh thời Tam quốc mới hiện ra trước mắt người đọc một cách đầy đủ và có hình tượng.

Những binh thư khác vì nó được lý luận hóa, nếu không có kinh nghiệm thực tiễn khó mà từ đó nhìn ra điều kỳ diệu bên trong. Còn "*Tam quốc diễn nghĩa*" thì như một cuốn binh thư hình tượng. Những

TINH HOA MƯU TRÍ

trận đánh mà nó miêu tả, vì nó cụ thể và hình tượng, khiến người ta thấy như có mình trong trận đó, như thấy những con người đó, như nhìn thấy sờ thấy được cho nên dễ học tập, dễ vay mượn.

So với tất cả các loại binh thư trong và ngoài nước, "*Tam quốc diễn nghĩa*" có thể nói là loại binh thư đặc biệt. Những binh thư khác, phần lớn là quân sự bàn quân sự. "*Tam quốc diễn nghĩa*" lại không thế, nó không tả đấu tranh quân sự một cách cô lập mà đưa nó vào trong tổng thể của xã hội, liên hệ chặt chẽ với chính trị, kinh tế văn hóa, nhất là miêu tả con người hoạt động như thế nào trong đó, như quyết sách, dùng người, đấu tranh v.v... như vậy lại càng phản ánh tốt hơn bò mặt đầy đủ của chiến tranh và càng đi sâu vào vạch trần một cách rõ ràng bản chất và quy luật của chiến tranh, cho nên mới có cái vinh dự là cuốn binh thư sống. Nếu nói riêng về mặt này, nó đứng trên mọi cuốn binh thư khác.

Bởi vậy có nhiều lãnh tụ khởi nghĩa của nông dân như Lý Tự Thành, Trương Hiến Trung, Hồng Tú Toàn v.v... đều nhờ đó mà chì đạo chiến tranh. Bọn thống trị nhà Thanh chính đã nhờ cuốn binh thư sống này mà lấy được giang sơn và quyết định là cuốn sách mà tướng lĩnh buộc phải đọc.

III - KINH TẾ:

VỐN QUÝ TRONG QUẢN LÝ KINH DOANH XÍ NGHIỆP

Văn hóa truyền ra cũng có hồi lưu, tức là công năng tiềm tại của một nền văn hóa nào đó, chưa được phát hiện và coi trọng ở đất nước mà nó đã được sinh ra, sau khi truyền bá ra ngoài nước đã được người nước ngoài dùng nó vào những sự nghiệp tương ứng và giành được hiệu quả, lúc đó mới được đất nước mà nó sinh ra quan tâm chú ý. "*Tam quốc diễn nghĩa*" chính là có hiện tượng đó, nó được truyền sang Nhật Bản đã 300 năm, có ảnh hưởng rất lớn ở Nhật Bản, trước đây dùng trong quân sự, sau đại chiến thế giới lần thứ hai thì những mưu trí của nó được dùng trong cuộc chiến thương mại, có tác dụng tương đối lớn

trong thời kỳ vươn dậy của kinh tế Nhật Bản. Người Nhật Bản cho rằng “*Tam quốc diễn nghĩa*” là vốn quý trong quản lý kinh doanh xí nghiệp. Đối với việc này, không thể không dẫn tới sự coi trọng của những học giả chuyên nghiên cứu về “*Tam quốc diễn nghĩa*” của nước ta. Năm 1987, khi tỉnh Hải Nam được phê chuẩn là đặc khu kinh tế, hội Tam quốc diễn nghĩa học của Trung Quốc, đại học Hải Nam, học viện sư phạm Hải Nam đã liên hiệp tổ chức cuộc hội thảo khoa học toàn quốc lần thứ 5 về “*Tam quốc diễn nghĩa*” tại thành phố Hải Khẩu, các học giả trong cả nước đã tề tụ đông đủ, đi sâu thảo luận vấn đề làm thế nào vận dụng mưu trí trong Tam quốc vào việc đẩy mạnh công cuộc đổi mới, chính sách mở cửa, làm tốt việc xây dựng kinh tế Trung Quốc. Hội thảo đã nhận được hơn 60 bản luận văn và quá nửa số đó đi sâu thảo luận vấn đề này. Cuộc hội thảo này là cái mốc đánh dấu sự mở đầu việc nghiên cứu vận dụng mưu trí trong Tam quốc vào công cuộc kinh tế của Trung Quốc.

Sự gợi mở của người Nhật Bản cho chúng ta.

Thế giới là một hình thể thống nhất, bất kể là loài quốc gia nào, có một hình thái ý thức thế nào đều cần phải chung sống trong thế giới này, phải thông tin cho nhau về cái có, cái không mới có thể xúc tiến sự phát triển kinh tế của mỗi nước. Theo đà đổi mới không ngừng của khoa học kỹ thuật, quan hệ giữa các nước trên thế giới ngày càng chặt chẽ, thị trường thế giới cũng đã hình thành. Mà giữa thị trường các nước với nhau, giữa thị trường các nước với thị trường thế giới đều có sự chênh lệch nhau, ảnh hưởng lẫn nhau và không thể tách rời nhau, nếu một nước nào đó muốn tự thành một thế hệ, tất sẽ bị cô lập, sự phát triển kinh tế của chính nước đó bị trở ngại. Một quốc gia nào đó muốn cho nền kinh tế phát triển man rợ thì cần phải có một vị trí quan trọng trên thị trường thế giới. Phấn chiếm hữu đó càng nhiều, kinh tế phát triển càng nhanh. Do đặc thù của tình hình nước Nhật, lây mâu dịch đối ngoại làm mạch sống của nền kinh tế, cho nên người Nhật Bản

trước sau nhằm trúng vào thị trường thế giới, mà đến ngày nay người Nhật Bản có thể “xưng hùng xung bá” trên thị trường thế giới, ngoài việc chuyên cần phấn đấu ra, trí tuệ là một nhân tố rất quan trọng, mà một trong những nguồn gốc của trí tuệ tức là “*Tam quốc diền nghĩa*”.

Trong cái thị trường thế giới này, sự cạnh tranh giữa các nước là vô cùng khốc liệt, cũng có thể nói là một cuộc chiến tranh đặc biệt không đổ máu. Quy luật “ưu thế thì thắng, thát thế thì thua” đã có tác dụng một cách rõ rệt. Cuộc cạnh tranh khốc liệt này, không chỉ có ở thị trường thế giới là như thế, trong nội bộ các nước cũng như thế. Mà muốn cạnh tranh thì phải có mưu trí. Sức sản xuất và khả năng về khoa học kỹ thuật của Nhật Bản thật ra không hơn được nước Mỹ; thế nhưng khả năng cạnh tranh hoặc là nói về mưu trí của nó lại vượt hẳn nước Mỹ, cho nên trong cạnh tranh, nước Mỹ luôn mãi là kẻ bại trận. Mới hay mưu trí trong cạnh tranh vốn có một ý nghĩa lớn lao đến chừng nào! Hiểu rõ được điều này, mới có thể hiểu được tại sao mà giới doanh nghiệp Nhật Bản lại nghiên cứu “*Tam quốc diền nghĩa*” như say như đại đến thế. Các nhân sĩ trong giới doanh nghiệp Nhật Bản chỉ ra rằng: “sở dĩ người ta tôn sùng “*Tam quốc diền nghĩa*” đến thế, coi như là của quý, chính vì cho rằng trong sách có kho báu. Trong cuộc đọ sức về thương nghiệp rất kịch liệt ngày nay, đọc “*Tam quốc diền nghĩa*” rất có ích lợi”. Một vị giáo sư đại học Nhật Bản nói rằng: Sự túc trí đa mưu của Gia Cát Lượng đã là sự gợi mở cho các nhà doanh nghiệp Nhật Bản, thành công hiển hách của công ty điện tử SONY của Nhật Bản chính là kết quả vận dụng về tinh nhín Gia Cát Lượng của công ty này. Giám đốc sở nghiên cứu công nghiệp xã hội Nhật Bản nói rằng: “Bất kể là trên thế giới hay ở trong nước, các xí nghiệp Nhật Bản cần tăng cường khả năng cạnh tranh, tức là phải học tập khả năng ứng phó với tình thế rắc rối phức tạp trong “*Tam quốc diền nghĩa*”. Giới doanh nghiệp Nhật Bản quan tâm đến Tam quốc diền nghĩa như thế, còn chúng ta, lẽ nào lại có lý do để xem thường những mưu lược trong Tam quốc - một di sản văn hóa quý báu của nhân dân Trung Quốc.

Cuộc chiến hiện đại trong thương mại không phải là việc của riêng

những người làm ngoại thương hoặc các nhà doanh nghiệp, mà là công việc hầu như có liên quan đến toàn dân. Ngoài đặc điểm không dừng đến gươm giáo, nó còn có đặc điểm là dừng chạm đến hầu như tất cả các lĩnh vực như khoa học kỹ thuật, giáo dục, sản xuất, quản lý, kinh doanh, phân phối lưu thông v.v... về cơ bản cũng có thể nói đó là cuộc đọ sức tổng hợp lực lượng cả nước. Hậu quả thắng bại của nó cũng không phải tám thường, mà đối với chính trị, quân sự, kinh tế, khoa học kỹ thuật trong nước đều phát sinh những ảnh hưởng rất lớn lao cũng do đó quan hệ đến sự yếu mạnh, thịnh suy của đất nước. Cho nên người ta thường nói, ngoại thương là cái "đầu tàu" kéo theo sự phát triển của nền kinh tế. Nếu như cái "đầu tàu" này không nhúc nhích được, kinh tế của cả nước cũng trì trệ không tiến lên được và đất nước cũng không thể phồn vinh giàu mạnh được. Bởi vậy, hiện nay các nước trên thế giới đều rất coi trọng cuộc chiến trong thương mại, nhất là người Nhật, có thể nói cả nước đều vào cuộc. Ở nước ta, nếu muốn tăng nhanh sự phát triển của kinh tế, cũng cần phải chú trọng đến ngoại thương và nhất là cuộc chiến trong thương mại. Nước ta sau ngày giải phóng do nhiều loại nguyên nhân khách quan, trong một thời gian khá dài có thể nói đã "bế quan tỏa cảng" (đóng cửa khẩu khóa cửa bể). Từ ngày thực hành đổi mới, mở cửa đến nay, công tác ngoại thương tương đối được coi trọng và có sự tiến triển nhất định. Nhưng kinh nghiệm còn chưa phong phú, thành tựu còn chưa lớn lắm. Ngoài việc tự mình còn phải cố gắng nhiều, việc vay mượn kinh nghiệm của nước ngoài là điều rất cần thiết, nhất là học tập kinh nghiệm của người Nhật Bản trong việc vận dụng mưu trí của Tam quốc vào trong quản lý kinh doanh xí nghiệp và trong cuộc chiến thương mại.

Học những gì ở Lưu Bị - Khổng Minh ?

Cuối đời Đông Hán, khi anh hùng hào kiệt tranh giành Trung Nguyên, Lưu Bị vẫn còn ở dưới trướng người khác, long dong lưu lạc, không có đất cát dùi, thế nhưng sau này vì đâu mà một bước nhảy lên thành đế vương của nước Thục. Nguyên nhân chủ yếu thứ nhất là biết

người và khéo giao việc. Ông ta khao khát cầu hiền, mới biết Khổng Minh là bậc đại tài, bèn ba lần đến thăm lều cỏ, khiêm tốn học hỏi. Khổng Minh cũng cảm ở tấm lòng thành, nhận lời phò tá. Được Khổng Minh, Lưu Bị như cá được nước. Mà cũng chính vì quan hệ quân thân như cá với nước, tài trí của Khổng Minh cũng mới được phát huy đầy đủ. Hai là biết đoàn kết mọi người, biểu hiện ở chỗ lấy nghĩa để gán bó lòng tướng soái, Quan Vũ, Trương Phi, Triệu Vân, Khổng Minh v.v... mới hết lòng mà quên mình; Lấy chữ nhân để gán bó lòng dàn nên mới được dân chúng hai châu Kinh, Ích yêu mến và ủng hộ.

Khổng Minh mới là bậc đại hiền, có chí lớn giành thiên hạ nhưng lại không mưu chiếm tư lợi cho riêng mình. Để thống nhất giang sơn, khôi phục nhà Hán cứu dân khỏi vòng nước lửa đã cống hiến cả cuộc đời cao quý của mình đến mức “cúc cung tận tụy, chết cũng không tiếc”. Thực Hán đứng vững được cùng với nước Ngụy, nước Ngô, mưu trí của Khổng Minh đã có tác dụng quyết định. Ông dự đoán và nêu ra thuyết thiên hạ chia ba, nêu ra “long trung quyết sách” để Lưu Bị từ yếu trở được thành mạnh. Ông đoán việc như thần trong trận Xích Bích, dồn Tào Tháo, Chu Du trong bàn tay, là một người chỉ huy thực tế. Ông dùng binh như xuất qui nhập thần, Tư Mã Ý phải kêu trời, “sợ hơn sợ hổ”, chịu cái nhục “mắc vây đàn bà”.

Việc phát triển kinh tế của một đất nước, trước hết phải vạch ra được một chính sách đúng đắn, nhưng được mọi người triết để chấp hành, chủ yếu dựa vào tùng doanh nghiệp, mà doanh nghiệp có làm được tốt hay không lại quyết định ở chủ tịch Hội đồng quản trị và giám đốc. Nếu chủ tịch hội đồng quản trị có bản năng biết người, giỏi xếp đặt công việc và biết đoàn kết mọi người như Lưu Bị, giám đốc có tinh thần chí công vô tư như Khổng Minh để làm việc cho doanh nghiệp, có mưu lược như Khổng Minh để cạnh tranh đối ngoại, quan hệ chủ tịch hội đồng quản trị với giám đốc là quan hệ cá nhân như Lưu Bị với Khổng Minh... thì sự phát triển không ngừng của doanh nghiệp là điều khôi phái ngay.

Các thương gia Nhật rất kính phục Khổng Minh và Lưu Bị, coi họ là tấm gương để học tập. Ngày nay thị trường thế giới cạnh tranh hết sức

gay go, chẳng khác gì anh hùng hào kiệt tranh nhau cát cứ thời Tam quốc. Người Nhật Bản ai cũng cho rằng, công ty muốn tồn tại và giành thắng lợi phải học những ưu điểm của Lưu Bị và Khổng Minh, nhất là về đoàn kết, đối ngoại và tranh thủ nhân tài. Đó là mấu chốt quyết định của sự thành công của việc quản lý kinh doanh xí nghiệp.

Vận dụng chính xác mưu trí của Tam quốc sẽ như hổ thêm vuốt

Trong quản lý kinh doanh xí nghiệp hiện đại, chủ yếu có hai vấn đề: Một là cạnh tranh đối ngoại, một nữa là quản lý nội bộ. Hai vấn đề này đều cần phát huy đầy đủ sự thông minh tài trí của con người. Đối với việc này, truyện Tam quốc đã nêu cho chúng ta có nhiều điều gợi mở: Một là sự vận dụng chiến lược đánh vào lòng người. Lưu Bị và Gia Cát Lượng đều là những nhà chiến lược lôi lạc “đánh vào lòng người”. Lưu Bị có thể phát triển từ nhỏ đến lớn, từ yếu đến mạnh, sáng lập nên nước Thục, mấu chốt là ở chỗ khéo dùng người, lại được lòng người; Gia Cát Lượng có nhiều mưu thán chước quỷ, trong đó đáng kể nhất là vận dụng khéo léo chiến lược “đánh vào lòng người”, chẳng những có thể dùng vào việc trị nước trị quân, mà còn dùng được cả vào trong chiến tranh, cho nên mới có “thứ quân không đánh mà thắng”. Quản lý nội bộ xí nghiệp thì cốt lõi là việc quản lý con người. Mà muốn quản lý tốt con người thì mấu chốt ở chỗ được lòng người, mới khiến người ta dùng hết sức mình, hết tài mình cùng quản lý tốt xí nghiệp. Cạnh tranh đối ngoại cũng vậy, “đánh vào lòng người” cũng có tác dụng mấu chốt. Các nhà doanh nghiệp phương Tây muốn xây dựng hình tượng xí nghiệp của mình, ngành hàng của mình, đã không tiếc bỏ ra hàng tỷ đồng để làm quảng cáo, đó thực chất là khéo léo vận dụng chiến lược đánh vào lòng người, thu được sự ngưỡng vọng của mọi người, để áp đảo đối thủ. Hai là biết người biết mình. “*Tam quốc diễn nghĩa*” đã nêu ra khá nhiều ví dụ về “biết người biết mình” như cuộc đấu trí giữa Lưu Bị và Tào Tháo, Gia Cát Lượng và Tư Mã Ý, hai bên có thể nói là ngang tài ngang

trí, hai kẻ anh hùng đo sức nhau, có lúc một bên biết người biết mình mà thắng, có lúc cả đôi bên đều biết người biết mình, bởi vậy làm cho cuộc chiến tranh càng trở nên rắc rối phức tạp, mà thắng bại chỉ là chạm một nước cờ mà thôi. Cũng như vậy, biết người biết mình trong cạnh tranh đối ngoại có tác dụng có tính quyết định. Nhất là chúng ta không những phải làm sao biết người biết mình, còn phải lường tính được đối phương có phải cũng biết người biết mình. Nếu như không biết người, không biết mình, mà đi kinh doanh đối ngoại một cách mù quáng thì thường thường sẽ bị thất bại. Cho nên, cạnh tranh đối ngoại, cần nhấn mạnh phải có quan niệm thị trường, quan niệm thông tin, làm rõ được nhu cầu và sự thay đổi của thị trường, nắm được đầy đủ sự biến động của thông tin. Chỉ có làm như thế mới có thể biết người biết mình để quyết định đối sách mà cạnh tranh đối ngoại. Ba là lừa thời lựa thế, tùy thế mà chỉ đạo. Như Khương Duy chín lần đánh vào Trung Nguyên, Đặng Ngải đã cùng nhau đối địch. Phầm là có thể phán tích cục thế một cách chính xác rồi căn cứ vào hình thế thay đổi của nó kịp thời áp dụng đối sách thì thắng. Ngược lại thế, thì thua. Lừa thời lựa thế, tùy thế mà chỉ đạo trong cạnh tranh đối ngoại cũng rất quan trọng. Chúng ta cần phải biết nắm được những động thái của thị trường quốc tế để xác định đối sách của mình. Do có thể dự liệu được nhu cầu của thế giới, kịp thời tung ra thị trường được những mặt hàng bán chạy mà thu được lãi lớn. Những thí dụ về mặt này chẳng thiếu gì. Bốn là lấy mặt mạnh của mình đánh mặt yếu của địch, phát huy đầy đủ những nhân tố có lợi để chiến thắng đối phương. Trong trận Quan Độ, trận Xích Bích, trận Di Lăng... Tào Tháo, Chu Du, Lục Tốn đều áp dụng mưu lược này mà giành thắng lợi. Cũng như vậy, chỉ có phát huy đầy đủ ưu thế của chúng ta, mới có thể thành công trong cạnh tranh đối ngoại. Năm là, binh quý ở thân tốc. Trận đánh Tân Thành do Tư Mã Ý phát động là một ví dụ mẫu mực về binh quý ở thân tốc. Do tình hình nghiêm trọng, do Tư Mã Ý căn cứ vào sự phản bội của Mạnh Đạt và việc lián cùng với Khổng Minh mưu chiếm hai kinh, cho nên không áp dụng cách làm thông thường là tấu trước rồi cất quân sau, mà phải lập tức dẫn quân đi gấp trên đường để cấp tốc xuống Tân Thành, bởi vậy đã vượt ra ngoài sự

tính toán của Mạnh Đạt, trờ tay không kịp mà bị Tư Mã Ý bắt gọn. Dùng binh như thế, trong cảnh tranh đối ngoại ngày nay cũng thế. Trong cảnh tranh đối ngoại, quan niệm thời gian là hết sức quan trọng. Người ta thường nói: Thời gian là tiền bạc, bởi vì thị trường thế giới biến đổi từng giờ từng phút, nếu chậm một chút là sẽ lỡ mất cơ hội, hàng án khát nếu không kịp thời tổ chức xuất khẩu, thị trường bị người khác xen chân vào chiếm chỗ sẽ có thể biến thành hàng ế ẩm. Tóm lại trong cảnh tranh mậu dịch đối ngoại, người lãnh đạo xí nghiệp có điểm giống với tướng lĩnh cầm quân tác chiến. Gia Cát Lượng với Tào Tháo, Chu Du v.v... có thể thắng được nhiều vì có nhiều mưu và giỏi đoán, kịp thời đưa ra những quyết sách chiến lược đúng đắn. Người lãnh đạo của xí nghiệp cũng nên có thử bàn lịnh đó mới có thể thành công được trong cảnh tranh.

Mưu tri Tam quốc ra đời ở Trung Quốc, người Trung Quốc vận dụng mưu tri Tam Quốc càng phải thành thạo hơn người Nhật. Nếu biết kết hợp thực tế, vận dụng một cách đúng đắn, linh hoạt, người Trung Quốc tham gia cạnh tranh quốc tế sẽ như hổ thêm vuốt, không bao giờ thất bại.

IV - NGOẠI GIAO: SỰ GỢI MỞ VỀ NGOẠI GIAO BA CỰC

Thời kỳ ba nước cùng tồn tại, tuy chỉ vèn vẹn có ba nước Ngụy, Thục, Ngò, nhưng giữa nước này với nước kia đều tranh ngoại giao cực kỳ gay gắt, phức tạp và khéo léo. Dì sâu vào xem xét thử ngoại giao ba cực này, đối với hiện nay cũng có nhiều điều gợi mở.

Lợi hại quyết định xu hướng ngoại giao

Quant hệ giữa nước này với nước kia, thì quan hệ lợi hại là chủ yếu, những quan hệ khác đều là thứ yếu. Giữa nước này với nước kia nếu lợi

thì hợp, có hại thì tan, mà xu hướng của quan hệ ngoại giao cũng quyết định bởi quan hệ lợi hại, quan hệ ngoại giao giữa ba nước với nhau cũng như thế.

Khi quân Tào Tháo xuống phía Nam, Lưu Tôn phải hàng, diệt Kinh Châu, chia mũi nhọn vào Tôn, Lưu. Tôn, Lưu chỉ có sự chọn lựa như sau: Một là đầu hàng, một là liên hiệp chống Tào Tháo, không còn đường nào khác. Vào lúc đó, Tào Tháo mạnh nhất, Tôn Quyền và Lưu Bị thì bất kể bên nào nếu chỉ dựa vào sức mình đều khó có thể chống nổi. Chỉ có hợp lực lại chống Tào Tháo mới có thể tồn tại và mới mong giành thắng lợi. Bởi vậy, khi Tào Tháo xuất chinh xuống phía Nam, Khổng Minh và Lỗ Túc không ai bảo ai, cùng đề ra quyết sách “Lưu, Tôn liên hợp chống Tào”, nó hoàn toàn phù hợp với lợi ích hai bên, cho nên cả Lưu Bị lẫn Tôn Quyền đều vui lòng chấp nhận. Nhưng từ sau trận Xích Bích do giữa Lưu, Tôn lại tồn tại vấn đề Kinh Châu chưa giải quyết, giữa bên này với bên kia rõ ràng là “đồng sàng dị mộng” (nằm cùng giường mà mơ khác nhau) mỗi người đều mang ý nghĩa của mình. Kinh Châu ở thượng du của Đông Ngò, uy hiếp đến an toàn của Đông Ngò; Tôn Quyền chiếm sông để tự giữ mình, không lấy lại Kinh Châu không xong; Kinh Châu còn là đất dụng võ, là nơi hiểm yếu để tiến công Tào Ngụy. Lưu Bị muốn lấy Trung Nguyên ở phía bắc, quyết không thể đem đất này trả lại Tôn Quyền. Điểm yếu chung của Lưu Bị và Tôn Quyền là đều để mắt vào lợi ích trước mắt của mình, chỉ cò kè chuyện được mất Kinh Châu mà quên đi kẻ thù chung của họ là Tào Tháo. Bởi vậy Tôn Quyền và Lưu Bị đều lần lượt chỉ biết giải quyết bằng vũ lực. Tào Tháo thì lại lợi dụng mâu thuẫn giữa Tôn, Lưu, tiến hành phân hóa lôi kéo. Giữa Tào, Lưu với nhau không còn khả năng hòa giải, Tào Tháo chỉ có thể bắt tay từ phía Tôn Quyền, bèn giả vờ hứa cắt Giang Nam phong quyền để làm miếng môi ngầm khiến Tôn Quyền đánh úp Quan Vũ đang thắng lợi tiến quân Phàn Thành, còn mình thì toa sơn quan hổ đấu. Âm mưu của Tào Tháo rốt cuộc đã được thực hiện, từng một thời làm cho liên minh của Tôn, Lưu tan rã. Kinh Châu bị đánh úp, sau khi Lưu Bị chinh phạt nước Ngò bị bại, Lưu, Tôn xuất

phát từ lợi ích chung là chống Tào để giữ mình, lại liên minh lần nữa. Thực, Ngô từ chỗ liên minh trở thành đối địch, lại từ nước đối địch khôi phục lại mối liên minh cũ và Đông Ngô từ chỗ chống Tào di đến chỗ theo Tào sau lại chống Tào... những sự thực đó đã nói lên đầy đủ rằng: Không có nước đồng minh lâu dài cũng không có nước đối địch mãi mãi, tất cả đều di chuyển theo tình hình lợi hại của các nước.

Thực thà là cha quý quái

Có hai loại sứ giả ngoại giao: một loại kiêu thành thực; một loại kiêu xảo trá, hai loại sứ giả kiêu ngoại giao này đều cần có trí tuệ, người không có trí tuệ thì không làm được sứ giả. Bởi vì ngoại giao là rắc rối phức tạp, hơi không cẩn thận hoặc thiếu trí khôn, là sẽ bị mắc hố, khiến nhà nước bị thiệt thòi. Nói kiêu thành thực và kiêu xảo trá ai hơn ai thì khó mà kết luận ngay được. Đối với nước đối địch, đấu tranh giữa nước này nước kia là một mất mát còn, không thể nói thành thực được, chỉ có thể lấy xảo trá để đối với xảo trá; đối với nước họ với nước bạn hoặc nước hợp tác với mình, thì cần phải nói đến thành thực, nếu không giữa nước họ với nước kia sẽ thiếu tin tưởng, khó mà hợp tác với nhau được. Sự chia rẽ về sau giữa nước Ngô và nước Thục, đó là một trong nhiều nguyên nhân.

Tính cách đôn hậu, thành thực của Lỗ Túc, trong khi xử lý quan hệ đối ngoại đã có những biểu hiện rất đầy đủ. Sau khi làm cho Lưu, Tôn liên minh chống Tào, dưới bất cứ tình hình nào, Lỗ Túc đều giữ vững chính sách đối ngoại này, đến chết vẫn không thay đổi. Lỗ Túc sở dĩ làm như vậy, vì khi xử lý quan hệ đối ngoại, ông có một nhận quan chiến lược. Ông cho rằng chỉ có củng cố khối liên minh Thục Ngô, nước Đông Ngô mới đúng vững được ở Giang Đông để giành thiên hạ. Mà quan hệ giữa nước Ngô nước Thục thì giống như mồi với rồng; mồi hờ thì rồng lạnh. Chính là vì xuất phát từ quan điểm chiến lược đó, trong việc đối xử với Khổng Minh và thái độ trong vấn đề giải quyết Kinh Châu, giữa Lỗ Túc và Chu Du trái ngược lẫn nhau. Chu Du muốn hại Khổng Minh, Lỗ

Túc lại ra công bão vệ; Chu Du muốn dùng vũ lực giải quyết vấn đề Kinh Châu, Lô Túc kiên trì chủ trương hiệp thương để giải quyết. Khi Lô Túc còn sống, mặc dù Tôn, Lưu trong việc tranh giành Kinh Châu, mâu thuẫn đầy rẫy, nhưng vì có Lô Túc điều đình từ bên trong, liên minh hai bên vẫn được giữ vững, việc đó đối với nước Thục nước Ngô đều rất có lợi. Có người cho rằng khi Lô Túc đi lại với Khổng Minh, Khổng Minh tài trí hơn người, chỗ nào cũng giành phần thắng. Lô Túc là người thực thà thực quá hóa ngu, lần nào cũng chịu thiệt, Khổng Minh thắng Lô Túculiêu lần. Nhìn bề ngoài hình như là thế, “*Tam quốc diễn nghĩa*” cũng viết với ý như thế. Để lấy lại Kinh Châu, Lô Túc ba lần đi đàm phán. Từ sau khi Nam Dương bị Khổng Minh dùng kế lừa mất, trong cơn nóng giận, Chu Du chuẩn bị đem quân cùng Lưu Bị, Khổng Minh quyết một phen sống mái. Lô Túc kiên quyết phản đối, nói: “Nếu tự ta thôn tính lẫn nhau, quân Tào Tháo sẽ tìm chỗ hở mà đánh, thế đó rất nguy”. Tự động yêu cầu ra phía trước nói bằng lý lẽ. Nếu nói không thông suốt, động binh chưa phải chậm. Trong khi đàm phán, Khổng Minh nêu ra: Kinh Châu vốn là cơ nghiệp của Lưu Biểu, nên do con trai ông là Lưu Kỳ trấn giữ. Nếu Lưu Kỳ không có mặt, thì đừng nói đến đàm phán. Lô Túc thấy rằng Lưu Kỳ bệnh đã rất nặng, chỉ qua được nửa năm nữa là cùng, chắc sẽ chết, bèn đồng ý với hiệp nghị. Nếu Lưu Kỳ mất, Kinh Châu trả về Đông Ngô. Lưu Kỳ ốm chết, với danh nghĩa phúng viếng, Lô Túc đòi lại Kinh Châu. Khổng Minh lại lần nữa, nói hay để tạm mượn Kinh Châu, chờ sau khi lấy được Tứ Xuyên, mới trả lại Kinh Châu. Vì phải nghĩ đến toàn cục, nên Lô Túc lại bằng lòng. Lô Túc bèn hỏi Chu Du, Chu Du nói toạc ra rằng: “danh nghĩa là mượn đất, thực chất là không trả”. Lô Túc lại cho rằng: “Lưu Bị không phu ta”. Suy bụng ta ra bụng người, đúng là một người thật thà! Chu Du nhìn nhận rõ hơn, nói: “Lưu Bị là bậc anh hùng. Gia Cát Lượng là đồ gian hoạt, sợ không giống như bụng ngài đâu”. Quả nhiên, sau khi lấy được Tứ Xuyên; Lưu Bị, Khổng Minh lại vẫn lần nữa. Lúc ấy Lô Túc đã qua đời, không thể có ảnh hưởng gì với Tôn Quyền. Tôn Quyền rốt cuộc phải dùng vũ lực giải quyết Kinh Châu. Liên minh Thục, Ngô cùng cáo chung một cách quyết liệt. Lấy lại Kinh Châu, chiếm cứ thế Trường giang, chờ thời cơ giành thiên hạ, đó là quốc

sách mà Lỗ Túc đặt ra cho Tôn Quyền nhưng để củng cố liên minh Thục, Ngô, ông chủ trương giải quyết vấn đề Kinh Châu bằng phương pháp hòa bình, cho nên mấy lần nhượng bộ. Còn Khổng Minh thì lại lầu cá lần lượt hết lần này lần khác. Mỗi nhìn qua Lỗ Túc có vẻ hơi ngu дần, kỳ thực là ngu của kè rất khôn, còn Khổng Minh tuy khôn khéo, lầu cá nhưng là sự xảo trá. Khổng Minh làm như vậy thì không thể được lòng tin của nước đồng minh, chẳng những làm cho mâu thuẫn hai bên không được giải quyết mà lại ngày một sâu sắc thêm, kết quả là “Quan Vũ hùy hoai; Tỷ Quy cũng chẳng còn” thật là một hành động thiếu thốn minh. Trong việc xử lý quan hệ giữa các nước đồng minh thì nên xảo trá hay nên thành thực thì hơn? Hiển nhiên là thành thực hơn, cho nên hình tượng một sứ giả có tầm mắt chiến lược của Lỗ Túc càng trở nên cao đẹp.

Nói tóm lại, Khổng Minh cũng như Lỗ Túc, là người khêu gợi ra và giữ gìn mối liên minh giữa nước Thục, nước Ngô, thành tựu ngoại giao của họ rất huy hoàng. Dang giữa mùa thu Lưu Bị lâm vào tình trạng nguy kịch, ông xin được lệnh đi nước Ngô, làm sứ giả mời giới, khâu chiến với đám nho sĩ, kích trí Chu Du, Tôn Quyền, dùng trí tuệ hơn người và bàn tay dàn xếp lôi kéo đã thuyết phục người nước Ngô, cùng nhau liên minh đánh bại Tào Tháo. Chính vì vậy mới dẫn được tới việc Lưu Bị lấy được Kinh Châu, Ích Châu, xưng đế ở Tây Thục. Sau khi liên minh Ngô Thục bị phá vỡ, Khổng Minh từ Đặng Chi đến nước Ngô, trấn thuyết mọi điều lợi hại. Thục Ngô lại tuyên bố liên minh. Đó là nguyên nhân chủ yếu để Thục Ngô cùng đứng vững với Tào Ngụy gần một nửa thế kỷ.

Hai thái độ, hai hiệu quả

“Tam quốc diễn nghĩa” còn nhào nặn nên hai loại hình tượng sứ giả là không tự ty không tự cao và mù quáng tự cao. Đầu là một sứ giả, điều tối kỵ là tự ty và kiêu ngạo. Tự ty thì bị người ta khinh rẻ, kiêu ngạo thì khiến người ta có ác cảm, chỉ có không tự ty, tự cao mới là thái độ cần có của một sứ giả. Hai loại hình tượng không tự ty tự cao và huyễn

hoang tự cao của sứ giả trong “*Tam quốc diễn nghĩa*” đều được miêu tả so sánh rất sinh động. Nhân thời cơ Lưu Bị qua đời, chúa nước Ngụy là Tào Phi dấy binh chia năm lộ đánh nước Thục, trong đó có một lộ là lính Đông Ngô. Đông Ngô trông đợi, chận không ra quân. Sau khi Khổng Minh bày kế cho lui 4 lộ quân, cử Đặng Chi đi Đông Ngô, biện kẽ địch thành bạn bè, cùng đánh quân Ngụy. Tôn Quyền biết Đặng Chi tới, bàn bạc với quân thần. Trương Chiêu cho rằng đây là kế lui quân của Khổng Minh nên cùi Đặng Chi làm thuyết khách, để nghị rằng trước khi người này nói chuyện, hãy để sẵn vạc dầu đợi đấy, trách bằng chuyện Lệ Thực Kỳ thuyết Tế, xem người này sẽ đòi đáp trả sao. Tôn Quyền làm theo ý đó, lệnh cho bắc vạc dầu, để võ sĩ đứng hai bên tả hữu, người nào tay cùi cầm kích, kiếm, búa chùy, đứng từ ngoài vào đến điện chờ sẵn Đặng Chi bước vào. Đặng Chi xốc áo hiên ngang bước vào, mắt nhìn thấy dầu trong vạc đà sói, võ sĩ hai hàng sát khí dâng dâng, nhưng cũng chẳng hề kinh sợ. Cân thần dẫn tới trước rèm, Đặng Chi vòng tay mài mà không vái. Tôn Quyền ra lệnh phải chào thập chí dọa bỏ vạc dầu, Đặng Chi vẫn không quỳ gối, mà còn trách mắng Tôn Quyền: Ta là nho sinh nước Thục, đến đây cũng vì điều lợi hại của nước Ngô. Thế mà nỡ đem quân lính với vạc dầu ra để chống lại một sứ thần sao? Tôn Quyền nghe vậy hoảng hốt, vội truyền lui quân sĩ, mời Đặng Chi lên điện, ngồi bàn bạc thoải mái. Đặng Chi cũng vì vậy mà nói hết những mệt tốt, nếu bô Ngụy liên minh với Thục, Tôn Quyền lúc đó mới quyết tâm liên kết với nước Thục và cùi Trương Ôn cùng Đặng Chi vào nước Thục để giao hảo. Trương Ôn đến nước Thục, Khổng Minh mở tiệc khoản đãi, Trương Ôn tự thấy đặc chi, trong khi chuyện trò tỏ ra ngạo mạn. Hồi sau, phía chủ mở tiệc đưa tiền. Trong bữa tiệc, Tân Mật già say ngồi xen vào. Trương Ôn thấy lạ, tỏ ý khinh Tân Mật, muốn trổ tài của mình, đã nêu ra những câu hỏi kỳ quái như: “Trời có đầu không?”, “Trời có mắt không?”, “Trời có chân không?”, “Trời có tai không?”, “Trời có họ không?” để vấn Tân Mật. Tân Mật không cần suy nghĩ, trả lời rất trôi chảy và có căn cứ hẳn hoi, khiến mọi người rất kinh ngạc. Đến khi Tân Mật dùng lè trói để hỏi lại, Trương Ôn không trả lời được câu nào, lúng túng xấu hổ, nhưng cũng rút ra được bài học, bèn rời mâm tiệc và nói: “Không ngờ nước Thục lại lầm

người tài giỏi thế”.

Lại như Triệu Tư và Hình Trinh cũng là hai loại sứ giả có loại hình khác nhau như thế. Lưu Bị đánh nước Ngô, Tôn Quyền cầu hòa không được, Triệu Tư tình nguyện đi thuyết phục Tào Phi là chúa nước Ngụy, để đánh úp Hán Trung, đánh ép quân Thục. Tôn Quyền mừng lắm, liền viết biểu xung thần, lệnh Triệu Tư làm sứ giả. Quân chủ xung thần, Triệu Tư lại vâng lệnh đi cầu cứu người, xử lý không đúng mức, dê mất quốc thể. Thế nhưng Triệu Tư vẫn thuyết phục được chúa nước Ngụy và còn được kính trọng. Khi hội kiến Tào Phi, Phi hỏi: “Ngô hầu ai là chúa?” Tư khoe chúa của mình “là một vị chúa thông minh, nhân trí, anh hùng mưu lược”. Khi giải thích ý đó, đến từ “lược” đã giải thích rất khéo với ý là “cúi mình trước bệ hạ, đó là lược vậy”, tức là nói người có mưu lược thì cũng có mưu quyền, đã che đậy được cái việc Tôn Quyền hạ mình xung thần khá nhục nhã đó đi. Phi lại hỏi tiếp: “Trẫm muốn chinh phạt nước Ngô, được chư?”. Tư không chịu hèn, nói: “Nước lớn có quân đi chinh phạt, nước nhỏ sẽ có sách chống lại”. Phi lại hỏi: “Nước Ngô có sá nước Ngụy không?”. Tư cũng cỏi đáp: “Quân có hàng triệu, nhìn sông như ao, có gì mà đáng sợ”. Phi lại nói: “Sứ giả đi kháp nơi, không làm nhục lệnh chúa, khanh có thể làm được việc đó”. Phi tuy có nhận Tôn Quyền thần thuộc, nhưng vẫn không phát binh mà muốn “tọa sơn quan hổ đấu”. Chỉ phong cho Tôn Quyền làm Ngô Vương và ban thưởng, sau đó lại sai Hình Trinh cùng đi với Triệu Tư sang để phát thưởng. Hình Trinh đến nước Ngô, Tôn Quyền sai trẫm quan ra ngoài thành nghênh tiếp. Cậy mình là thiên sứ của nước đàn anh, huyễn hoang tự cao, vào cổng không thèm xuống xe, bị Trương Chiêu nghiêm giọng trách mắng: “Lẽ không có điều nào không kính trọng, phép không điều nào là không nghiêm túc, nếu quá kiêu căng, chẳng lẽ Giang Nam thiếu dao đe trì hay sao?” Hình Trinh với vàng xuống xin vào gặp Tôn Quyền. Những mẩu chuyện trên, đã khắc họa cái vẻ không tự ti không tự cao của Đặng Chi, Triệu Tư và vẻ tự cao tự đại của Trương Ôn, Hình Trinh một cách rất hình tượng. Thái độ không tự ty không tự cao, không làm nhục lệnh chúa, khiến người ta khâm phục. Trương Ôn, Hình Trinh thì ngạo mạn nên bị ném đòn nhục nhã.

V. PHÁP LUẬT:

PHÉP THI HÀNH PHÁP TRỊ HAY NHẤT.

Trong “*Tam quốc chí - Thục Thư - Gia Cát Lượng truyện*”, Trần Thọ nói: “Gia Cát Lượng là bậc tướng quốc, biết thương dân, không màng quan chức, biết theo quyền chế, mở lòng thành, ưa công bằng; người tận trung làm việc ích tuy có thù cũng thưởng, kẻ phạm pháp trẻ nái dù có thân cũng phạt, kẻ biết tội mà ăn năn dẫu nặng cũng tha, có che giấu trốn tránh dù nhẹ cũng giết; Thiện thì không có gì nhỏ mà không thưởng, ác thì không có tơ tóc nào mà bỏ qua, rèn luyện qua công việc, tùy chức mà xem thực lực, giả dối coi khinh. Cuối cùng ở trong nước ai cũng sợ nhưng lại mến, về hình sự thì mọi người nghiêm mà không oán, bình thường chỉ bình tâm mà khuyên giải...” Một người chấp pháp lớn lao thế, sợ là tất nhiên rồi, còn yêu thì ít thấy; người nào chấp pháp nghiêm ngặt, bị ghét thường nhiều hơn, không thù oán cũng hiếm thấy. Thế mà chấp pháp nghiêm như Gia Cát Lượng, lại được người sợ mà vẫn yêu. Người chịu hình phạt mà không oán, Trần Thọ cho đó là do “bình thường bình tâm mà khuyên giải”. Nhưng tôi lại cho rằng: Gia Cát Lượng sở dĩ làm được như thế vì ông không vì tình mà làm hư pháp luật, chấp pháp không quên tình.

Không vì tình làm hư hỏng pháp luật.

Gia Cát Lượng không vì tình mà làm hỏng pháp luật, chém Mã Tốc là một thí dụ điển hình. Mã Tốc là con của Mã Lương, em nuôi cũng là bà con của Gia Cát Lượng. Ngay từ đầu quan hệ giữa hai người đã có chỗ khác người. Trên đường Gia Cát Lượng đánh xuống phía Nam, Mã Tốc nhận lệnh vua đến túy lạo quân sĩ, vì Gia Cát Lượng phục tài nên Mã Tốc tuy là lõp hau sinh, ông vẫn khiêm tốn hỏi: “Ta phụng chiêu thiên tử, đi dẹp man phương; vốn nghe trè thường cao kiến, mong được nghe lời chỉ dạy”. Mã Tốc nói: “Mấy điều ngu ý mong thưa tướng

xem xét: Nam man ý vào ở xa, núi hiểm, bất phục đỗ lâu; có phá được hòn nay, ngày mai chúng lại sống lại. Đại quân của thừa tướng đến đó tất nhiên là dẹp được, những ngày ra quân, phải dùng quân áy đánh Tào Phi, Man binh nếu thấy bên trong đỗ trống rỗng rồi, thì chống lại chúng cũng rất nhanh. Đạo lý của người dùng binh là: Đánh vào lòng người là chính, đánh thành là phụ, đánh bằng tâm trí là chính, đánh bằng binh lính là phụ". Mong thừa tướng hãy nghĩ cho đủ về chử tâm". Gia Cát Lượng chấp nhận sách lược này bảy lần bắt bảy lần thả Mạnh Hoach để thu phục nhân tâm. Cho nên suốt đời Gia Cát Lượng, người phía Nam không nổi dậy thêm nữa, làm cho nhà Thục Hán từ đó trở đi không còn phải bận lòng suy nghĩ, có tác dụng lớn lao trong việc ổn định hậu phương, chi viện cho cuộc Bắc phạt. Mã Tốc tuy nhiều mưu kế, Gia Cát Lượng "càng thêm vì nể" con người này cũng không phải không có căn cứ. Thế nhưng cách nhìn của Lưu Bị với Mã Tốc thì lại hoàn toàn trái ngược. Trước lúc chết, ông đã nói nhiều với Gia Cát Lượng về Mã Tốc, và hỏi Gia Cát Lượng: "Thừa tướng thấy tài của Mã Tốc thế nào?" Gia Cát Lượng nói: "Người này là anh tài của thời nay!" Lưu Bị nói: "Chưa hẳn thế đâu, Trẫm thấy người này, lời nói quá với thực tế, không thể trọng dụng được, thừa tướng hãy quan sát sâu hơn nữa xem". Trước phút lâm nguy, Lưu Bị đã nói những lời đó với vị đại thần là Gia Cát Lượng, nói lên rằng việc này Lưu Bị không coi là nhỏ, ông biết Gia Cát Lượng rất coi trọng Mã Tốc, tất sẽ trọng dụng, mà trọng dụng thì ê hông việc lớn. Lưu Bị nhìn ra Mã Tốc "lời nói quá với thực tế" và cho rằng "không thể trọng dụng" mà Gia Cát Lượng hàng ngày cộng sự với Mã Tốc lại không phát hiện ra cái khuyết điểm quan trọng này, còn trọng dụng người này. Thế là tại sao? Việc này có liên quan đến sự từng trai của Gia Cát Lượng và Lưu Bị cũng như cảm tình khác nhau của hai người với Mã Tốc. Lưu Bị cả đời huyết chiến nơi sa trường, tài trí của ông có được là qua thực tế chiến đấu. Nghe những lời nói sướng của Mã Tốc "gặm" từ trong binh thư ra, không phù hợp với thực tế chiến đấu, và phát hiện ra "lời nói quá với thực tế". Khi Lưu Bị còn sống, Gia Cát Lượng chủ yếu là vạch ra những quyết sách và quản lý nội chính, kinh nghiệm thực chiến không phù hợp cho nên

một lúc không thể nhìn ra Mã Tốc là “ba hoa chích chòe”. Về mặt tình cảm, Lưu Bị với Mã Tốc quan hệ nhạt nhẽo hơn, cho nên khi nhìn nhận không bị tình cảm chế ước; Gia Cát Lượng và Mã Tốc “như cha con” nên đã phục tài, nên hy vọng cũng nhiều và sự gửi gắm ở con người này cũng nhiều, vào lúc đó, có thể coi Mã Tốc như một người mà ông định bồi dưỡng thành người thừa kế. Tình cảm như một cái màng che mắt khiến người ta không nhìn ra diện mạo của đối phương, cho nên việc ông giao cho Mã Tốc giữ Nhai Dinh cũng là điều dễ hiểu. Mã Tốc đánh nhau với Tư Mã Ý ở Nhai Dinh, vì thiếu kinh nghiệm thực tế chiến đấu, không xuất phát từ thực tế, mà là bê nguyên xi binh pháp, bỏ nước mà lên núi, Vương Bình can gián mãi không nghe, cuối cùng bị Tư Mã Ý đánh tan, thua to phải bỏ chạy. Gia Cát Lượng tiến vào không có chỗ dựa, buộc phải rút quân, đâu có biết quân của Tư Mã Ý đột nhiên ào đến, nếu không dùng “không thành kế” thì hầu như bị bắt. Lúc đó Gia Cát Lượng mới hồi hận mình không biết nhìn người, nhưng đã chậm mất rồi. Lần này ra khỏi Kỳ Sơn, quân Thục lên tiếng đánh được người khác, thắng ngay trận đấu, lấy luôn ba quận, có nhiều hy vọng sẽ chiến thắng, thế mà do mất Nhai Dinh nên ngoài việc rút quân về Hán Trung ra chẳng còn đường nào thoát. Việc mất Nhai Dinh, Gia Cát Lượng sai lầm ở chỗ dùng Mã Tốc chỉ biết đánh giặc trên giấy, còn Mã Tốc thì đi ngược và vi phạm sự bố trí quân sự của Gia Cát Lượng, hắn phải chịu trách nhiệm chính. Cho nên, không xử lý Mã Tốc thì không thu phục được người khác, khó mà trị quân, đối với Gia Cát Lượng, đây là một việc hết sức đau lòng. Với việc Gia Cát Lượng chém Mã Tốc, Tưởng Uyển phản đối rằng: Xưa nước Sở giết đắc thần thì Văn Công mừng. Nay thiên hạ còn chưa ổn định mà đem giết kẻ mưu sĩ, có đáng tiếc hay không?” Gia Cát Lượng rai nước mắt đáp rằng: Xưa Tôn Vũ sở dĩ thắng được thiên hạ là do dùng pháp rất minh. Nay bốn phương phẫn tranh, mới bước vào trận đánh, nếu như làm hỏng luật pháp, thì liệu còn đánh được giặc không? Cho nên phải chém.” Sau khi Mã Tốc bị chém, Gia Cát Lượng khóc than mãi, rồi tự mình làm lề tế, chu cấp tiền tài cho gia đình Mã Tốc, mỗi tháng còn cấp lộc bằng gạo cho. Gia Cát Lượng cũng không dể dái với mình, ông dâng biểu xin giáng quan ba cấp.

Chấp pháp không quên tình.

Dối với những người phạm tội, Gia Cát Lượng có thể trì bàng pháp luật, tác động bàng tình cảm, tức là chấp pháp mà không quên tình, khiến cho người phạm tội phục trong lòng mà không oán giận.

Lý Nghiêm (Sau đổi tên là Lý Bình) là cựu bộ của Lưu Chương, lúc Lưu Bị vào đất Thục thì quy hàng, sau do dẹp phản loạn có công, được phong chức thượng thư lệnh. Lúc lâm nguy, Lưu Bị để di chúc nhờ Gia Cát Lượng và Lý Nghiêm phò hậu Chúa. Để đoàn kết đối địch, Gia Cát Lượng rất tôn trọng ông, nhưng đối với người, Lý Nghiêm lại mưu mô tư lợi, thích chơi trò bắt cá hai tay. Mùa xuân năm Kiến Hưng thứ 9, Gia Cát Lượng xuất quân ở Kỳ Sơn, Lý Nghiêm phụ trách đòn đốc lương thảo. Do chủ lương thực không kịp, sợ Gia Cát Lượng bắt tội, bèn loan báo tinh hình quân đội để cáo cấp, nói quân Đông Ngô sẽ tiến vào Tứ Xuyên, yêu cầu Gia Cát Lượng kéo quân về. Để che dậy lỗi lầm của mình, lại tâu bậy lên với hậu chúa: Thần đã chuẩn bị quân lương, đưa đến kho quân của thừa tướng, không biết làm sao thừa tướng lại rút quân về". Sau khi Gia Cát Lượng về Thành Đô hỏi biết được việc này rất bức mình, nói: "Kẻ thất phu chỉ vì bản thân mình, mà hỏng cả việc lớn của đất nước." Lệnh người triệu đến định đem chém, vì nghĩ rằng ông này cũng là bậc đại thần nên sau dâng biểu, phế xuống hàng thứ dân. Trong lịch sử, phàm những hàng đại thần mà nổi loạn, kè nào bại thường bị tru di tam tộc. Nhưng Gia Cát Lượng vẫn để Lý Nghiêm được sống sung túc, để người con ở lại phủ thừa tướng phong cho chức trung lương tham quân, và dậy dỗ rất chu đáo. Dối với một người phạm sai lầm nặng như vậy, mà lại giải quyết tình cảm như thế, để cho con họ được anủi, để họ hồi cải, đối với con họ còn động viên khích lệ để phấn đấu vươn lên, ý thành thực như thế, tình khẩn thiết như thế, chẳng lẽ cha con Lý Nghiêm lại không biết mang ơn mang đức. Lại như Liêu Lập, là người kiêu ngạo tự cho là Gia Cát Lượng thứ hai, mà lại chỉ xếp thứ vị ở dưới Lý Nghiêm, cho nên rất bất mãn, thường hay làm mình làm mẩy, kêu ca oán than, gây nên một ảnh hưởng không tốt, bởi vậy

Gia Cát Lượng cho rằng “Cùn dã loạn bầy, rồi sẽ có hại, huống chi Lập lại ở một ngôi cao như thế, những người bên dưới nhìn lên sẽ thấy chính thành tà”, bèn phế Liêu Lập xuống hàng thứ dân. Nhưng Liêu Lập vốn kính trọng Gia Cát Lượng, đối việc mình bị xử lý không hề có lời oán giận. Khi nghe tin Gia Cát Lượng ốm chết ở Ngũ Trượng Nguyên, đã khóc và nói: “Ta suốt đời làm giáng quan thôi!”. Lý Nghiêm nghe được tin buồn này cũng khóc òa lên. Do cảm động quá, sinh bệnh mà chết. Có thể Lý Nghiêm, Liêu Lập đều tin Gia Cát Lượng sẽ lại thu phục họ, để mong bù đắp lại sai sót cũ, nếu Gia Cát Lượng chết rồi, người sau ông sẽ không dùng họ. Một người chấp pháp nghiêm minh, khiến kẻ bị xử lý không hề oán hận thật quả là khó. Cái chết của Gia Cát Lượng, khiến Liêu Lập rơi nước mắt. Lý Nghiêm đau buồn đến chết đó chàng những là không oán giận mà còn là sự yêu mến vô cùng với Gia Cát Lượng nữa.

Trí quốc không thể không dùng đến pháp luật, Gia Cát Lượng trị loạn quốc dùng hình phạt nặng, uốn nắn lại trạng thái rối ren khi Lưu Chương trị nước Thục, khiến cho “quân dân yên tĩnh”. Nhưng điều đáng quý là ở chỗ pháp luật nghiêm mà dân không oán, dân sợ nhưng lại mến. Chúng ta biết mục đích chính của pháp trị là để giáo dục người khiến người tuân theo pháp luật, bảo đảm cho quốc thái dân an. Về mặt này pháp trị của Gia Cát Lượng thu được hiệu quả tốt đẹp nhất. Sở dĩ được như vậy, như ở trên vừa nói, là do Gia Cát Lượng biết xử lý đúng mục quan hệ giữa tình và pháp, làm đến mức gần tình với pháp, làm cho tình và pháp hòa quyện với nhau. Đó là nghệ thuật cao siêu nhất trong vận dụng luật pháp trị nước, là phép thực hành pháp trị hay nhất.

VI. NHÂN SỰ: DI SẢN QUÝ VỀ NHÂN TÀI HỌC

Sư đồng đáo về nhân tài trong Tam quốc, thật hiếm thấy trên lịch sử Trung quốc. Chùa của ba nước là Tào Tháo, Lưu Bị, Tôn Quyền, tung

hoành tan rỗi lại hợp, quyền mưu thao lược, xuất chúng siêu quần đáng mặt là anh hùng thời đại. Khổng Minh, Tuân Úc, Lỗ Túc với trí tuệ hơn người, vẽ nên bức tranh hoành tráng thời Tam Quốc, khiến cho đứng vững ba chân kiêng, không hổ thiện với cái tên là ba nhà chiến lược kiệt xuất thời Tam quốc. Tính toán ở trong nhà, quyết thắng ngoài ngàn dặm, loại này thì có Chu Du, Lục Tốn, Quách Gia, Trình Dực, Tư Mã Ý, Bàng Thống, Từ Thứ v.v... Dũng mà có mưu, chiến công hiển hách thì có Quan Vũ, Trương Phi, Hoàng Trung, Triệu Văn, Trương Liêu, Từ Hoảng, Từ Thịnh, Cha Hoàn; tài sức ngang nhau, kỳ phùng địch thủ thì có Khương Duy, Đặng Ngải và Dương Hộ, Lục Kháng. Dũng khí thấu ba quân, giỏi giang cung khó địch nước Thục thì có Mã Siêu, Ngụy Diên; nước Ngụy thì có Hứa Chử, Điền Vi; Nước Ngô thì có Cam Ninh, Thái Sứ Từ. Không làm nhục mệnh vua, Đặng Chi, Triệu Tu có thể gọi là người giỏi về ngoại giao. Văn thái phong lưu thì Sái Ung, Vương Sán, Nê Hành, Tào Thực, Dương Tu đều nổi tiếng một thời. Nhân tài trong Tam quốc còn nhiều, kể ra không hết. Đọc “*Tam quốc diễn nghĩa*” giống như vào nhà trưng bày triển lãm nhân tài cổ đại Trung Quốc, các loại nhân tài từng thời đại đều có mặt ở đây, khiến người ta phải kêu lên Tam quốc sao mà lấp nhân tài đến thế!

**Nhân tài đông đảo chủ yếu là do
vua chúa biết dùng người.**

Nhân tài trong Tam quốc đông đảo đến thế mà những triều đại khác thì chỉ lác đác mấy người. Phải chăng là tạo hóa thiên vị với ba nước này? Kỳ thực thì “chân trời nơi nào chẳng có cỏ thơm”. Nhà văn thời Tây Tấn là Tả Tư trong bài thơ “*Vịnh sứ*” đã chỉ ra “Thời nào chẳng có kỳ tài, chẳng qua là bị vùi ngoài đầm sáu” ý muốn nói là có thời nào mà lại chẳng có bậc kỳ tài, chẳng qua là bị chôn vùi mất mà thôi. Tại sao bị chôn vùi mai mít? hoặc là do không có cơ ngộ, hoặc là do vua chúa không biết dùng tài. Nhân tài xuất hiện nhiều là vào thời loạn hay thời thịnh, sở dĩ nhiều nhân tài là bởi vì thời thịnh. Ở triều đại thối nát, nhân tài sẽ khó

phát huy tác dụng. Thời thịnh vượng không phải do thương đế sáp đặt mà nhờ con người đổi đất thay trời, không có nhiều người có tài trị thế thì khó có thể xuất hiện thịnh thế. Loạn thế, là thời kỳ xáo động mạnh, phân hóa mạnh, chuyển biến mạnh, kẻ thống trị cũ đã không thể thống trị thêm được nữa, cái nén móng thống trị của nó gồm hoàng thân quốc thích và quan sứ các cấp đã hủ bại đến tột độ, những người đó phần lớn đã là một lũ tám thường không làm nên trò gì, họ đã không chống đỡ được sự cuồng loạn vì sáp đổ, cũng không đủ sức đứng vững một mình, sự chờ đợi đối với họ chỉ là vận mệnh diệt vong. Lúc này những anh hùng bị vùi ngoài đám cỏ mới lũ lượt đứng dậy, tranh giành trung nguyên. Muốn giành thiên hạ, cần phải có nhân tài, làm chúa độc chiếm một phương phần lớn phải chiêu hiền dãi sú, tránh phuơng ngần kẽ thu góp nhân tài. Cho nên nói đó đúng là lúc được mùa nhân tài, cũng là cơ hội tốt để nhân tài vươn vai xuất thế. Lịch sử Tam quốc chính đã chứng minh chân lý thời loạn sinh anh hùng.

Nếu không vào thời loạn thì làm sao một người xuất thân làm nghề bênh giày có như Lưu Bị lại có thể xưng đế ở Tây Thục? Nếu không là thời loạn thì làm sao Tào Tháo là cháu một hoạn quan lại có thể "Hiệp thiên tử để lệnh chư hầu?". Nếu không là thời loạn, thì cháu của một huyền quan như Tôn Quyền làm sao mà oai lừng lẫy Giang Đông? Tuy nói là thời loạn thì sinh anh hùng, nhưng trong lịch sử Trung Quốc tất cả có bảy lần phản liệt, tại sao chỉ thời Tam quốc mới xuất hiện nhiều anh hùng nhất và đáng để người ta quan tâm nhất? Bởi vì những vị chúa trong Tam quốc như Tào Tháo, Lưu Bị, Tôn Quyền đều rất khéo dùng người. Tại vùng đất mà mình cát cứ, họ đã hết sức khai thác nhân tài, có thể nói là nhặt nhạnh gán hết, số bị mai một không nhiều. Bởi vậy, thời đại xuất hiện nhiều nhân tài nhất, một là gấp thời, hai là vua chúa giỏi dùng người, thiếu một trong hai thứ đều không được. Và nhân tài thời Tam quốc khiến người ta chú ý nhất, điều đó còn có quan hệ đến cách miêu tả khéo léo của ngòi bút tác giả "*Tam quốc diễn nghĩa*".

**Đánh giá người chính xác thì mới dùng
người đúng đắn được**

Nghệ thuật dùng người trong Tam quốc, là di sản quý báu trong nhân tài học cổ xưa của Trung Quốc, nghiên cứu thận trọng vấn đề này sẽ có nhiều điều bổ ích trong việc dùng người. Nghiên cứu nghệ thuật dùng người trong Tam quốc, nên bắt đầu từ việc đánh giá con người chính xác, bởi vì, có đánh giá chính xác con người mới có thể dùng người đúng đắn được. Muốn đánh giá chính xác con người, trước hết phải thực sự cầu thị, quyết không thể lấy thắng bại để đánh giá anh hùng. Lưu Bị dùng Khổng Minh, có thể nói là biết dùng trí nhân, dùng người; Khổng Minh đúng là bậc kỳ tài thời bấy giờ là một anh hùng ghê gớm. Thế nhưng, vì Khổng Minh chưa có thể thực hiện được ý đồ bắc phạt lớn lao của ông nên khiến nhiều người dị nghị, có người nói 6 lần ra khỏi Kỳ Sơn, mà Khổng Minh mới chỉ lấy được ba quận, nhọc mình mà chẳng nên công cahn gì nên mới bảo ông chưa phải là đại tài. Có người nói nhân tài nước Thục kém cỏi, nên đến nỗi “nước Thục không có đại tướng, Liêu Hóa mới làm tiên phong” mới hay, ông ta không biết dùng người. Khổng Minh là nhân vật mấu chốt của nước Thục, ông phò tá Lưu Bị, bắt đầu làm mưu chúa sau lên thừa tướng. Sau khi Lưu Bị chết ông đã thực sự là người chấp chính, nước Thục mạnh hay yếu đương nhiên là có quan hệ đến Khổng Minh. Nhưng không thể lấy sự thành bại mà đánh giá ông ta, đem ưu điểm nói thành ra khuyết điểm từ đó mà phủ nhận nhà chiến lược lối lạc này. Về mặt dùng người, Khổng Minh không gò bó hẹp hòi, có thể dùng người theo tài năng, cho nên Trần Thọ nói: “Đất Tây Thục đều phục Gia Cát Lượng biết tận dụng người tài. Hứa Tinh là một đại danh sĩ, nhưng năng lực thực tế lại chẳng có bao nhiêu. Sau khi Lưu Bị vào được Tứ Xuyên rồi, có ý không muốn dùng ông. Vì biết Hứa Tinh là người khắp nơi đều biết tiếng, dùng ông có thể mở rộng được ảnh hưởng, thu hút được càng nhiều nhân tài nên Khổng Minh đã ra sức khuyên Lưu Bị nên dùng. Cho nên Lưu Bị mới đưa ông già 70 tuổi này lên hàng tư đồ. Ngụy Diên, Dương Nghi là hai người rất có tài, nhưng Ngụy Diên thì

"tính tự cao", Dương Nghi thì "tính hẹp hòi", hai người đều không đoàn kết được người, tuy ông vẫn dựa vào một người ván, một người vó này làm quan tâ hưu trong toàn quân, nhưng không đưa lên làm người thừa kế. Mỗi lần xuất quân, cai quản công việc trong quân đội, ông đều phó thác cho những người có đủ đức tài như Tưởng Uyển, Phí Vĩ, Đổng Doãn v.v... Sau khi Khổng Minh qua đời, Tưởng Uyển Phí Vĩ lần lượt quản lý chính sự của nước Thục, khiến kẻ địch không giám khinh nhờn Tây Thục, biên giới yên hàn được tới 29 năm. Còn như việc Khổng Minh không giành được thắng lợi, đó phần chính là do tình thế khách quan. Lúc bấy giờ về mặt binh lực và nhân lực, nước Ngụy lớn hơn nước Thục hơn ba lần, lực lượng kinh tế cũng hùng hậu hơn nước Thục nhiều, các thống soái của nước này lại đều là bậc túc trí đa mưu. Chiến tranh là sự đo sức về nhân lực, vật lực và trí lực, mà giữa nước Ngụy với nước Thục, nhân lực, vật lực đã chênh lệch nhau như thế, trí lực cũng không giám đọ, nước Thục hẳn là nước không ở trong tình thế khách quan giành thắng lợi. Thế nhưng với 5 vạn quân, Khổng Minh đã áp dụng thế công, làm cho 20 vạn quân nước Ngụy đóng giữ ở tiền tuyến Thái Châu chỉ có thể cố giữ ở đó, chủ tướng Tư Mã Ý dành phải chịu nhục mặc váy đàn bà. Nếu Gia Cát Lượng không có tài mưu lược quân sự hơn người thì làm gì được như thế. Bởi vậy, lấy sự thành bại mà đánh giá anh hùng, thì không thể nhận ra sự kỳ tài của Khổng Minh một cách chính xác được. Một điểm nữa, muốn đánh giá nhân tài được chính xác, phải có quan điểm nhìn hai mặt của vấn đề, quyết không thể khẳng định tuyệt đối hay phủ nhận tuyệt đối. Về việc đánh giá nhân tài, không thể chỉ khảo sát theo phẩm chất đạo đức của người đó, mà điều quan trọng là phải nhìn ra được sự đóng góp của người đó với xã hội. Tào Tháo là kẻ gian hùng vừa rất tàn nhẫn, nhưng lại cũng có tài thao lược, vừa có tội lại vừa có công, đối với việc phát triển của xã hội, cũng có một tác dụng nhất định. Về mặt dùng người, ông cũng có những mặt hơn người, con người này không hề nghĩ đến việc xấu trong quá khứ, hắn có tài là cất nhắc, cho nên những người thù địch cũ và những người ở cả phe đối địch, đều tập trung về dưới trướng của ông ta, dốc lòng hiến kế cho ông ta, cuối cùng thống nhất

được phuơng Bắc. Nếu Tào Tháo là con người cứ cò kè ân oán cá nhân, dùng người mà bối lông tim vết, thì đã chẳng đoàn kết được nhiều người để phục vụ cho mình đến thế mà có lẽ ông ta sẽ biến thành một con người cò độc, chẳng làm nên việc gì. Có người chỉ vì Tào Tháo có tính gian tà, ngay đến tài thao lược của ông ta cũng chê trách là điều tàn ác, như thế là phiến diện. Thêm nữa, muốn đánh giá nhàn tài một cách chính xác thì phải phân tích cụ thể với những con người cụ thể, quyết không thể dùng một cái khuôn cứng nhắc để đo tài trong thiên hạ. Trên đời này không thể có người toàn tài tuyệt đối, có người giỏi mệt này thì lại yếu mệt kia. Tôn Quyền chưa thấy bày mưu lạ, nhưng biết xếp đặt người hiền, cất nhắc người có nǎng lực, tập trung được mưu trí đông đảo mọi người, sức lực đông đảo mọi người về với mình cho nên đã thành minh chúa một đời. Chu Du tuy không xung phong giáp trận, nhưng biết tính toán xoay chuyển ở một nơi mà quyết thắng ngoài ngàn dặm, được mènh danh là một thống soái sáng suốt, Mã Tốc làm chủ tướng thì không được, nhưng lại là một mưu sĩ có kế sách khôn ngoan. Mã Siêu không giỏi mưu lược, nhưng là một dũng tướng ít ai bì kịp. Cho nên dùng người phải tùy tài mà chọn, không nên cố tình dùng mệt người ta không có nǎng lực.

Dùng người có liên quan đến sự mệt của đất nước

Có biết dùng người hay không là điều quan trọng nhất đối việc mệt cõi của một đất nước. Sự hưng thịnh của Tam quốc có quan hệ chặt chẽ lớn lao đến sự khéo dùng người của Lưu Bị, Tào Tháo, Tôn Quyền. Lưu Bị “tam cố thảo lư”. Không Minh cảm động trước sự tri ngộ của ông, đã chỉ ra “Long trung quyết sách”, mang hết tài mưu trí của mình, mới có thể từ yếu thành mạnh, xung đế ở vùng Tây Thục. Tôn Quyền khéo dùng “trí mọi người” và “sức của mọi người” nghe theo “sách trên giường” của Lô Túc nên mới đứng vững một chân kiêng ở Giang Đông. Tào Tháo khiêm tốn, lắng nghe lời Tuân Úc, theo sách lược “Cẩm rě” sâu ở đất Tề. “Bám chắc Quan Độ để chờ biển”, nên mới có thể xung hùng ở phương

Bắc. Cuối đời Đông Hán, tranh giành nhau ở vùng Trung nguyên đầu chỉ một vài người, thế nhưng tại sao chỉ còn lại có ba nước, còn những người khác thì bị tiêu diệt hết? Không biết dùng người là một nguyên nhân quan trọng. Viên Thiệu hùng cứ ở Tú Xuyên, quân nhiều lương sắn, mưu sĩ cả một bầy. Trong trận Quan Độ, binh lực của Viên Thiệu mạnh hơn Tào Tháo rất nhiều, phần thắng lẽ ra phải thuộc phia ông ta, nhưng vì ông ta đã chẳng nghe lời Diên Phong làm theo sự can gián của người này, lại chẳng nghe theo kế sách của Hứa Du, nghĩ ngợi cái không đáng nghĩ, quyết điều không đáng quyết, kết quả là làm chậm trễ quân cơ, bị động và chịu đòn và cao chung bằng sự thất bại. Lưu Biểu đóng quân trên đất vò, trong tay có lực lượng của cả 9 châu, nhưng vì "người thiện không biết dùng, người ác không biết bỏ" lại không có chí lớn, thỏa mãn với hiện tại, chỉ là miếng thịt trên mâm, mặc để cho người ta xâu xé, Kinh Châu bị chia sẻ là lẽ tất nhiên. Lã Bố được mệnh danh là tướng quân vô địch, Trần Cung là người hết lòng hết sức tận tụy hiến mưu hiến kế, nhưng Lã Bố coi như nước đổ lá khoai, thế nhưng với cha con Trần Khuê, nịnh nọt trước mặt nhưng lại thông đồng với địch, thì lại điều gì cũng nghe. Đến lúc nguy cấp bị Tào Tháo bao vây, hắn chẳng những không dựa vào những mảnh tướng như Trương Liêu để mà thoát khỏi vòng nguy hiểm, mà lại ý vào cây phượng thiện họa kích và con ngựa xích thố để giữ an toàn cho vợ, kết quả lại chẳng là bị Tào Tháo bắt sống rồi đầu lia khỏi cổ đó sao. Sau này Tam quốc diệt vong cũng là tại không biết dùng những người này. Lưu Thiên sùng tín Hoàng Hạo, Tào Ngụy trọng dụng Tào Sảng, Tôn Hạo tin dùng Sám Hồn và một lũ nịnh thần nên làm nhanh thêm sự diệt vong của Ngụy, Thực, Ngô.

**Kẻ biết dùng người đều áp dụng chính sách
“bốn bề một nhà”**

Di suốt chiều dài của lịch sử Tam quốc, phàm kẻ biết dùng người đều áp dụng chính sách “bốn bề một nhà”. Kiểu dùng người “có tài là cất

nhắc" thực chất là sự thể hiện của chính sách này. Như Tuân Úc, Quách Gia, Giả Dực⁽¹⁾ đều nguyên là mưu sĩ phía bên kia của Tào Tháo, Trương Liêu, Từ Hoảng là tù binh, Vụ Cấm, Nhạc Tiến xuất thân binh nghiệp được Tào Tháo lôi kéo để bạt, trọng dụng, mới được có tên có tuổi. Tôn Quyền dùng người cung vây, ông ta chẳng những trọng dụng người của Ngô Quận như Cố Ung v.v... Dối với người Quảng Lăng tị loạn ở Giang Đông như Trương Huyền, Gia Cát Cần v.v... cũng đều trọng dụng. Lưu Bị sau khi lấy được nước Thục ngoài những người Kinh Châu cùng theo vào đất Thục làm cốt cán ra, đối với người nguyên ở Ích Châu, Đông Châu, kể cả người thân hoặc sơ với Lưu Chươn đều tùy tài mà sử dụng. Trong việc đoàn kết người của ba châu, Khổng Minh đã làm rất nhiều việc để đoàn kết người ba châu xung quanh Lưu Bị, gắn với nhau thành một sức mạnh, có tác dụng to lớn trong việc củng cố nước Thục.

Dùng người không tính đến ơn hay thù, là điểm giống nhau giữa Tào Tháo, Lưu Bị, Tôn Quyền. Cuối đời Đông Hán nhiều anh hùng hào kiệt đối lập nhau, hoặc là bạn hoặc là thù rất khó cố định. Quan hệ giữa người với người rất phức tạp éo le, nếu lấy ơn hoặc thù làm giới tuyến để dùng người thì dứt khoát là không thể đoàn kết đồng đảo được và cũng chẳng có lợi gì cho sự nghiệp. Bởi vậy, Tào Tháo, Lưu Bị, Tôn Quyền dùng người đều có lợi cho sự nghiệp, tuy có thù vẫn dùng. Trương Tu từng giết con đầu và cả cháu của tướng tài của Tào Tháo, sau này sang hàng, Tháo vẫn tin dùng. Lưu Ba vốn có oán giận với Lưu Bị; khi vào đất Thục, để đoàn kết mọi người ở Ích Châu, Bị cũng chẳng hề so sánh chuyện xưa mà vẫn tin dùng. Cam Ninh cũng từng kết oán với Tôn Quyền, sau này sang hàng, Quyền không đếm xỉa gì chuyện cũ của người này. Vì vậy mà Cam Ninh đã nhiều lần quên mình báo ơn và lầm dịp lập kì công, trở thành mãnh tướng của Đông Ngõ.

(1). Bản cũ dịch là Giả Hủ

Hậu quả tai hại của việc dùng người theo cảm tình.

Hậu quả tai hại của việc dùng người theo cảm tình trong “*Tam quốc diễn nghĩa*” cũng chỉ ra một cách sâu sắc. Gọi là cảm tình thân cận không ai ngoài hai loại: một là loại coi là tâm phúc, hai là họ hàng. Dùng người mà chỉ hạn chế có thể thôi, nhân tài tất nhiên sẽ có hạn. Bởi cái gọi là “tâm phúc”, phần lớn là nịnh thần, hạng người này chỉ làm việc theo ánh mắt của chủ, để đạt được lợi ích cá nhân, họ thường dõi trên gáy dưới, họ là hạng việc thành công thì ít, nhưng thất bại thì nhiều vô kể. Hai vua cuối đời Đông Hán là Hoàn Công, Linh Công, sủng tín bọn họan quan gây nên sự đại loạn trong thiên hạ là một ví dụ điển hình. Họ nhờ quan hệ bằng giải yếm mà trở nên quyền quý là việc thường thấy trong xã hội Trung Quốc phong kiến. Bọn người này chẳng có học cũng không có tài, là một bọn đần độn bất tài, một khi nắm được quyền chính triều đình là họ sẽ làm cho nát bươm ra. Hà Tiến nguyên là anh hàng thư, vì có em là hoàng hậu mà được phong đại tướng quân, chính trong tay cái bị bông này, triều nhà Hán chỉ còn tên mà không có chất. Dùng người theo cảm tình như Tào Tháo, Lưu Bị cũng không tránh nổi, như Tào Tháo vì Hạ Hầu Uyên mà mất Hán Trung, Lưu Bị dùng Quan Vũ mà mất Kinh Châu. Đối với Tào Tháo, Lưu Bị là một sự kiện khác, nhưng cũng đủ nói lên rằng giữ bô hoàn toàn việc dùng người theo cảm tình quả là không để chút nào.

Tác hại của việc gây bè cánh

Cái hại của việc gây bè cánh đưa lại những bài học thế nào cũng rất là thấm thia. Phàm là đã dựng nên bè đảng thì thế tất sẽ hình thành một bè đảng khác đối lập. Sự tranh chấp của các bè đảng, hoặc một bên bị bại hoặc cả hai đều sút mẻ, đối với nhà nước, với sự nghiệp đều có hại mà chẳng ích lợi gì. Dương nhiên là dùng người phải dựa vào cốt cán, nhưng việc này khác hẳn việc kéo bè kéo cánh. Bởi vì dựa vào cốt cán là để đoàn kết đại đa số người được tốt hơn, còn kéo bè kéo cánh là

tảng bóc phái này đá kích phái kia. Vì súng ái con út là Viên Thượng mà Viên Thiệu đã ra sức trọng dụng người bè phái của hắn, thế là tự thành một bè đảng, phái của người con cả là Viên Đàm cũng dựng lên một bè đảng để đối lập lại. Vì bè đảng đối lập nhau nên lực lượng nội bộ cũng suy yếu đi rõ rệt, cuối cùng bị Tào Tháo tiêu diệt. Lưu Biểu thì yêu vợ nên để cho phái của vợ nắm giữ quân quyền, đảng của vợ tất nhiên là ủng hộ người con út của bà vợ này là Lưu Tôn, một bè đảng thế là được sinh ra. Người con cả Lưu Kỳ không cam tâm mất đi quyền thừa kế hợp pháp, đã đi cầu cứu Lưu Bị, thế là lại lập thêm một bè đảng nữa. Tào Tháo chinh phục phía Nam; Lưu Tôn là người nối ngôi đã chẳng liên kết cùng anh mình là Lưu Kỳ để chống Tào, mà vì ngài báu đã đầu hàng Tào Tháo, kết quả chẳng những mất Kinh Châu, đến mạng mình cũng không giữ nổi.

**Biết người, cầu hiền là điều kiện tiên quyết
trong việc dùng người**

Biết người, cầu hiền là điều kiện tiên quyết của việc dùng người. Biết người thì mới có thể dùng người một cách thỏa đáng, cầu hiền thì mới chiêu mộ rộng rãi được nhân tài.

Trong “*Tam quốc diễn nghĩa*” có nhiều chuyện hay về biết người và sự lạ về dùng người. Như Tào Tháo, Lưu Bị, Khổng Minh, Tôn Quyền v.v.. đều có thể biết người nên mới biết dùng người. Các bậc hiền sĩ của Ngụy-Thục-Ngô đều có thể cầu đến nhau, đó là một trong những nguyên nhân làm cho nhân tài thời Tam Quốc đông đảo như vậy. Kinh nghiệm của họ về biết người, cầu hiền đáng để cho những ai đang dùng người vay mượn.

CHƯƠNG THỨ HAI:

NGHỆ THUẬT DÙNG NGƯỜI

Trong mọi cuộc cạnh tranh về quan hệ con người từ xưa đến nay, có thành bại hay không, có quan hệ chặt chẽ đến nhân tài. Muốn thắng phải có mưu trí, mà mưu trí thì ở nhân tài mà ra. Cho nên nói nhân tài là tối quan trọng, mấu chốt. Trong chương này sẽ đánh giá nghệ thuật dùng người trong “Tam quốc diễn nghĩa” qua bốn mặt “sách lược con người”, “phong cách”, “ýng xử với người”, “răn dạy”; Nếu biết rút ra những bài học về dùng người trong Tam quốc, lấy điều hay, bỏ mặt dở sẽ có bổ ích nhiều đối với sự nghiệp.

I. SÁCH LƯỢC CON NGƯỜI

Biết dùng được người, ba nước đứng vững vàng, không biết dùng được người, nước mất nhà tan. Sự hưng vong của Tam quốc, tuy có nhiều nguyên nhân về chính trị kinh tế, nhưng cũng còn có quan hệ chặt chẽ tới việc có dùng được người hay không. Cuối đời Đông Hán, anh hùng hào kiệt tranh giành lẫn nhau, chư hầu 18 Trấn lần lượt diệt vong mà Tào Tháo, Lưu Bị, Tôn Quyền sở dĩ vươn dậy được, đứng vững ba chân kiêng, chủ yếu là nhờ biết dùng người. Còn những người kế thừa sau Tam quốc thì hoàn toàn ngược lại, đều không giỏi trong việc giao việc cho người hiền, cất nhắc người có năng lực, kết quả bị nước Tấn diệt.

Mới hay sách lược con người quan trọng thế nào.

1 - TỰ YẾU THÀNH MẠNH:

LƯU BỊ ĐƯỢC KHÔNG MINH MÀ KHÁ LÊN

Trong hồi thứ 35, có một đoạn đối thoại về cách dùng người: Thủy Kính tiên sinh lần đầu gặp Lưu Bị, thấy khí sắc không vui liền nghĩ đến cảnh ngộ khó khăn của Lưu Bị, bèn hỏi: "Tôi từ lâu đã biết tiếng minh công, có sao ngày nay lại buồn đến thất thần như thế?". Lưu Bị nói: "Đường đời lám nỗi gian truân cho nên mới thế". Thủy Kính nói: "Không sao. Đó là tướng quân chưa có người kế cận mà thôi". Lưu Bị nói: "Bị tuy bất tài, song vẫn thì có Tôn Càn, Mỵ Trúc, Giản Ung, và thì có bọn Quan Vũ, Trương Phi, Triệu Vân hết lòng phò tá, tần lực trung thành". Thủy Kính nói: "Quan, Vân, Triệu, khẳng định là vạn người khó địch, nhưng tiếc thay là chưa có người dùng họ. Còn như Tôn Càn, Mỵ Trúc là bọn người bạch diện thư sinh, chưa có tài kinh bang tế thế". Lời của Thủy Kính tiên sinh đã nói rõ lên một tư tưởng quan trọng của việc dùng người: Có người tài rồi, không có nghĩa là biết dùng người; không giỏi trong việc dùng người tài thì không phát huy được tác dụng của nhân tài. Ông ta nói Lưu Bị "chưa có người kế cận" là chưa có bậc đại tài sử dụng các nhân tài, tức là thiếu một người tài tính toán cho toàn cục, cũng tức là có tài "kinh bang tế thế". "Đường đời lám nỗi gian truân" của Lưu Bị đã chứng tỏ lời của Thủy Kính tiên sinh là đúng.

Từ nghịch cảnh bước ra thuận cảnh

Ngày "Dào viễn kết nghĩa", ba anh em Lưu Bị đã chung một lời thề: Đồng tâm hiệp lực, cứu khốn phò nguy, ở trên là đền ơn nước, dưới là yên cho dân". Mặc dù họ ôm ấp một chí hướng lớn lao, nhưng vẫn không được như sở nguyện. Tuy các hổ tướng Quan Vũ, Trương Phi, Triệu Vân quên chết tận lòng trung; Tôn Càn, Giản Ung v.v... cũng mang hết sức mình, nhưng vẫn chẳng ăn thua gì, vẫn long dong lật đật, sống dưới trướng người khác. Ông đã phải chuyền kháp các chiến trường, qua muôn ngàn gian khổ, mới giành được Từ Châu làm chỗ trú chân, nhưng rồi lại bị Lã

Bố lấy mất. Dành phái phụ thuộc Tào Tháo, vì chán ghét sự đối xử tàn ác của Tào Tháo bèn tìm kế thoát thân, mượn cớ đánh Viên Thuật để về chiếm lại Từ Châu. Sau bị Tào Tháo đánh bại, để giữ yên thân lại phải theo Viên Thiệu. Vì Quan Công giúp Tào, chém Nhan Lương, Văn Sú, suýt bị Viên Thiệu giết. Sau lại đưa vào Lưu Biểu và bị Sái Mạo và Sái Phu nhân ngầm thanh toán, suýt phải bỏ mạng. Tình hình lúc đó của Lưu Bị quá là bi đát và tối tệ nên ông đã cảm thấy “ngày tháng kéo dài cái già đến bên mà công chưa thành danh chưa toại” bất giác thấy thế mà buồn, thở ngắn than dài. Vậy mà khi được Khổng Minh giúp đỡ, đã vui mừng mà ví như “cá được gặp nước”. Cá không có nước, một bước cũng không xong. Cá đã có nước thì tha hồ vùng vẫy. Từ đó Lưu Bị từ nghịch cảnh bước được ra thuận cảnh: Liên hợp với Đông Ngô, đánh bại được Tào Tháo; lấy được Kinh Châu, Ích Châu, xung đế ở Tây Thục. Khổng Minh làm sao mà có lực lượng xoay chuyển được càn khôn như thế?

Quyết sách chờ thời cơ mà hành động

Khi không có cách gì tìm hiểu được quy luật phát triển của sự vật khách quan thì con người chẳng làm được cái gì. Nếu đi đúng với quy luật phát triển con người sẽ trở nên chủ động, có thể thay trời đổi đất. Nhân vật kiệt xuất có tác dụng lớn lao được trong lịch sử không phải đâu là họ có ba đầu sáu tay, hoặc tiên tri tiên giác, mà là vì họ có thể xuất phát từ thực tế, căn cứ vào tình thế khách quan lúc bấy giờ, thực sự cầu thị vạch ra một quyết sách chiến lược đúng đắn. “Long trung sách” của Khổng Minh được ra đời như thế. Muốn tìm hiểu tác dụng kiệt xuất mà Khổng Minh đã gây nên được thì phải bắt đầu nghiên cứu từ “Long trung sách”. Vậy nó là cái gì? Đó là một đoạn đối thoại quan trọng giữa Khổng Minh và Lưu Bị khi Lưu Bị tam cổ thảo lùi cũng là quyết sách của Khổng Minh nêu ra cho Lưu Bị để giành lấy thiên hạ. Khổng Minh chỉ ra rằng “Nay Tào Tháo có hàng triệu quân lính, ép thiên tử để lệnh chu hầu, cho nên không thể đua tranh được. Tôn Quyền hùng cứ Giang Đông đã ba đời, đất hiểm trở, dân lại chịu theo, loại này chỉ có thể nhờ để viễn giúp chứ không thể chiếm lấy được”.

Chỉ có Kinh Châu, Ích Châu là có thể lấy được. “Nếu vượt quá được hai châu Kinh, Ích, giữ lấy địa thế hiểm trở của nó; phía tây hãy giảng hòa với các bộ tộc, phía nam nâng đỡ Di Việt, bên ngoài liên kết với Tôn Quyền, bên trong chỉnh đốn lại chính sự, đợi khi thiên hạ có biến, sẽ lệnh cho một tướng mang quân Kinh Châu tiến theo hướng Uyển Lạc, còn tướng quân thân chính đem quân từ Ích Châu ra Thái Châu, dân chúng lại không mang của ngon vật lạ ra đón tướng quân sao? Nếu được thế, đại nghiệp sẽ thành, cơ đồ nhà Hán sẽ khá lên vậy”. Vì hàng loạt nguyên nhân chủ quan và khách quan, nguyện vọng “cơ đồ nhà Hán sẽ khá lên” của Khổng Minh tuy không được thực hiện, nhưng quyết sách liên hiệp với nước Ngô chống Tào Tháo, lấy hai Châu Kinh, Ích, chờ thời cơ mà hành động... trong quá trình thực tiễn đã được chứng minh là chính xác, nó đã khiến cho nước Thục yếu kém đã đứng vững lâu hàng nửa thế kỷ cho nên được mệnh danh là “thiên cổ kỳ sách”. Khổng Minh còn chưa ra khỏi lều cõi đã dự kiến điều thiên hạ chia bá, thật không hổ thẹn là một nhà chiến lược biết nhìn xa thấy rộng. Và việc ông có thể chế định ra “Long trung sách” chứng tỏ là với tình thế của thiên hạ lúc đó ông có sự tìm hiểu sâu sắc và toàn diện, đã phân tích kỹ lưỡng các tập đoàn chính trị cho nên đã làm rõ được đối tượng cần đánh và lực lượng cần đoàn kết, xác định được mục tiêu phấn đấu trước mắt và lâu dài.

Dựa vào hình thế mà vạch mưu lược

“**L**ong trung sách” được Khổng Minh vạch ra vào năm Kiến An thứ 20 tức năm 207 công lịch. Năm ấy, hình thế lớn của thiên hạ là: ở phía Bắc, Tào Tháo dựa vào địa vị đặc biệt hơn hẳn của mình là ép thiên tử, lệnh chư hầu, lần lượt tiêu diệt các thế lực quân phiệt của Lã Bố, Viên Thuật, Dào Khiêm, Viên Thiệu v.v... về căn bản đã thống nhất được phương Bắc. Con người này trong tay với hàng triệu quân, là kẻ mạnh nhất của Trung Quốc thời bấy giờ. Tháng 2 mùa xuân năm ấy, Tào Tháo đã truyền di lệnh Dinh Dậu, nói rằng: “Thiên hạ tuy còn chưa yên, ta đã cùng các bậc hiền sĩ đại phu cùng định”. Điều đó nói lên rằng Tào Tháo

quyết ý đánh xuống phía Nam. Ở vùng Đông Nam, Tôn Quyền kế nghiệp cha anh đã 7 năm, sau khi tràn áp một cách tàn khốc những cuộc phản kháng của dân tộc Việt, chính quyền được củng cố về cơ bản, lại thêm có Trường Giang hiên trù, lại được sự ủng hộ của các thổ tộc ở Ngũ Quận do Cố Ung, Lục Tốn đứng đầu. Rồi lại biết căt nhác người có tài, sắp xếp người có năng lực nên được sự phò tá của những bậc văn võ toàn tài như Chu Du, Lỗ Túc, lực nước ngày càng lớn mạnh. Lúc đó, thế lực của Tôn Quyền chỉ dưới có Tào Tháo mà thôi. Ở vùng Tây Nam, Lưu Biểu ở Kinh Châu, Lưu Chương ở Ích Châu đều là một bọn bất tài khó mà chống lại nổi Tào Tháo, sớm muộn gì rồi cũng bị người ta thôn tính. Chỉ có Lưu Bị, tuy ký thác cho Lưu Biểu, nhưng rất được lòng người, nên hào kiệt ở Kinh Châu đều qui thuận, sự thực, ông đã là đại biểu của thế lực mới vươn lên ở vùng Kinh Châu, vốn có thực lực nhất định. Rất rõ ràng, lúc đó đúng vũng để tranh thiên hạ chỉ còn ba người là Tào Tháo, Tôn Quyền và Lưu Bị mà thôi. Mà trong ba người đó Tào Tháo có thế lực mạnh nhất, Lưu Bị muốn chống lại Tào Tháo, chỉ còn cách liên minh với Tôn Quyền. Cho nên sự liên minh giữa Lưu-Tôn để chống Tào, là tình thế tất nhiên. Lúc đó, Khổng Minh đã “cày cấy săn bắn ở Nam Dương” 12 năm trời rồi. Nhưng vì Kinh Châu là đầu mối giao thông quan trọng giữa Đông Tây và Nam Bắc và là yết hầu quân sự lúc đó, đã cung cấp cho ông điều kiện có lợi để quan sát không khí chính trị. Ông thường xuyên cùng Thạch Quảng Nguyên, Từ Nguyên Trực, Mạnh Công Uy v.v.. luận sì tiến, bàn chính sự. Trước khi Lưu Bị “Tam cống tháo lư” (ba lần thăm lều cõ), qua nhiều con đường, ông đã tìm hiểu tình hình, tiến hành phân tích nghiên cứu, nên với tình thế thiên hạ lúc đó, ông đã tính kỹ trong bụng. Cho nên tới lúc Lưu Bị cùi mình xin hỏi, ông đã có thể nêu ra một quyết sách chiến lược đúng đắn - “Long trung sách”.

Đi đúng nước cờ mấu chốt

Vi như người đánh cờ, đi đúng một nước mấu chốt, cả ván cờ sẽ sống đông lên. Nước cờ mấu chốt ấy mà đi sai, thì sẽ bị động suốt cả ván. Đối

với việc hình thành và phát triển của nước Thục, "Long trung sách" của Khổng Minh chính là nước cờ mấu chốt. Từ khi chế định ra được một quyết sách chiến lược chính xác, đã khơi dậy đầy đủ những nhân tố tích cực tiềm tại bên trong tập đoàn của Lưu Bị, đã phát huy mạnh mẽ được trí lực của các loại nhân tài, bởi vậy mà liên tục giành thắng lợi. Mà tác dụng của sách lược đó cũng tức là kết tinh trí tuệ của Khổng Minh. Thế mới hay Lưu Bị được Khổng Minh là việc có ý nghĩa quyết định như thế nào với sự phát triển của sự nghiệp của ông ta.

Cánh ngô khác nhau giữa húc Lưu Bị chưa có Khổng Minh và sau khi có Khổng Minh đã tăng thêm những nội dung gì đối với nghệ thuật dùng người? Đại phàm là muốn làm nên nghiệp lớn, cần phải có các loại người tài, nhưng quan trọng hơn là cần phải có nhân tài nắm được toàn cuộc, có tầm mắt chiến lược. Lưu Bị cũng là người biết dùng người, mặt mạnh của ông trong việc dùng người là biết người hiền, tập hợp được người hiền, tin tưởng người hiền, thế nhưng dùng nhân tài như thế nào thì lại không được như mặt mạnh, bởi vì ông thiếu cái tài trí của một người biết ngồi tính toán ở một nơi để quyết thắng ở ngoài ngàn dặm, cho nên tuy có sự dũng mãnh của Quan, Trương, Triệu Vân mà cũng không tránh được nhiều phen thất bại.

Dùng trí mưu để thu phục chư tướng

Khổng Minh mới là người vừa biết để mắt vào việc lớn, lại vừa biết bắt tay từ việc nhỏ, tức là vừa có quyết sách chiến lược lại vừa có sự "tính toán thần diệu" ngoài dự đoán của người khác. Tài trí của ông ta làm cho bộ đại tướng ngũ hổ Trương, Quan, Mã, Triệu, Hoàng như hổ mọc thêm vuốt, càng thể hiện được oai thần. Trương Phi nguyên là một gã vô biền, xưa nay chưa hề biết dùng kế, chỉ biết ỷ vào sức khỏe. Ông ta là người nhanh thì làm việc nhanh, giám dùng roi đánh Đốc Bưu, nhiều lần lôi cả "gia nò ba họ" nhà Lã Bố ra, lại còn tính nát rượu bét nhè, say rượu quay ra đánh cắp dưới, đến nỗi mất tai cả Tứ Châu. Sau này dưới sự lãnh đạo của Khổng Minh, ông ta thay đổi, không còn thô lỗ nữa mà trong cái thô

thiền đã có cái tết nhì mì, đã biết khôn khéo thả Nghiêm Nhan, để cho 45 nơi quan ái do Nghiêm Nhan nắm giữ đều theo nhau qui thuận, đã biết giả say để lừa Trương Cáp, dùng mưu lấy ái Ngõa Khẩu. Trong sách không có nói là do Khổng Minh dạy cho, nhưng dưới sự chỉ huy của ông, thì hiển nhiên là phải có quan hệ đến việc sáp đặt của Khổng Minh, Hoàng Trung không phục cũng nhờ sự dồn đốc qua phép kích tướng của Khổng Minh, giám ghé vai gánh nặng, dùng mưu chiếm núi Thiên Đăng, dùng cùm chém Hạ Hầu Uyên. Trí tuệ của Khổng Minh đã phục được chư tướng, đến như Quan Vũ coi thường tất cả, trước mặt ông cũng phải trở nên len lét một bê, cúi đầu mà nghe lệnh, bởi thế mới diều động được ba quân, theo hướng quạt lông ngỗng của ông chỉ, tiến thẳng về phía trước để giành thắng lợi.

Ngàn quân dễ kiểm nhưng một tướng khó tìm; nghìn tài dễ kiếm nhưng toàn tài thì khó tìm, làm thế nào để trong đám người tài đó chọn được ra nhân tài có tài nhìn toàn cuộc, đó là một khâu mấu chốt để đạt được sự thành công trong sự nghiệp, cũng là một vấn đề học vấn rất lớn trong nghệ thuật dùng người.

2 - THỐNG NHẤT PHƯƠNG BẮC: TÀO THÁO NGHE THEO SÁCH CỦA TUÂN ÚC

Tào Tháo thống nhất phương Bắc trở nên người hùng của một thời, tuy do thời cơ tạo thành, nhưng tài thao lược giỏi giang của con người này cũng là một nguyên nhân chủ yếu để ông ta giành được thắng lợi. Mà một trong những biểu hiện về tài thao lược của ông ta là giỏi dùng người. Cho nên nhân tài các nơi lũ lượt về theo Tào Tháo, như sao sáng quần tụ quanh mặt trăng. Họ đã bày mưu hiến kế, lập nên những chiến công không thể phai mờ cho Tào Ngụy. Trong đó phải nói đóng góp của Tuân Úc là to lớn nhất, Tào Tháo có thống nhất được phương Bắc, xưng hùng ở Trung Quốc được thực ra cũng nhờ vào quyết sách của Tuân Úc.

Tuân Úc được Lưu Bị khen ngợi

Khi vừa thấy Tuân Úc về theo mình, Tào Tháo đã đánh giá rất cao: “là Tử Phòng của ta vậy”. Thời Ngụy Tấn nam bắc triều, trào lưu bình chọn nhân vật rất thịnh hành, nhiều người nhờ vậy mà người đời biết tên biết tiếng, những sự tích đó phần lớn được ghi trong “thể thuyết tân thoại”. Cán cứ để họ bình chọn nhân vật là cái gì? Tai sao mà lại có nhiều lời đúng vậy? điều này đáng để ta phải đi sâu nghiên cứu. Bởi dùng người phải bắt đầu từ sự biết người, không biết người thì khó dùng được người đó. Thời Tam quốc, dám anh hùng giành giật Trung nguyên đều hiểu được, muốn đánh được thiên hạ, phải có người tài cho nên số lớn đều khiêm nhường nhìn xuống, để lôi cuốn được nhân tài về cho mình. Mà dùng nhân tài, thi trước hết phải hiểu cái tài của người đó rồi mới tùy tài mà chọn dùng. Tào Tháo nói Tuân Úc là “Tử Phòng của ta” không phải là câu nói thốt ra từ ẩn tượng, hoặc “Úc là người khéo ăn khéo ở” hoặc “biết ăn biết nói, mà là sự kết luận bằng quá khứ của người này vậy. *Tam quốc diễn nghĩa* không cung cấp những tư liệu về mặt này. Nhưng trong “Tam quốc chí - Ngụy Thư - Tuân Úc truyện” của Trần Thọ lại có lời ghi chép nói rất rõ: Trước khi người này đi theo Tào Tháo, tài trí đã được người đời coi trọng. Hà Ngung ở Nam Dương đã tán thưởng Tuân Úc là “có tài Vượng Tá”. Ông đoán việc cũng rất trúng: Đồng Trác gây loạn, vì chống lệnh cha, Tuân Úc bỏ quan về quê, người cha nói rằng: “Dinh Xuyên là đất tử chiến đó, thiên hạ có biến, thường có binh lính va chạm, cần phải đi ngay, không được ở lâu”. Người làng xã phán lớn quyền luyến quê cũ, do dự không đi, Tuân Úc bèn dẫn cả họ nhà mình chuyền đến ở Ký Châu. Về sau quả nhiên Dinh Châu thành đất “tử chiến”, dân chúng phán lớn bị nạn, riêng họ hàng Tuân Úc là được yên lành. Sau khi chiếm cứ được Ký Châu, Viên Thiệu rất coi trọng Tuân Úc, tiếp đãi như thượng khách, nhưng “Tuân đoán Thiệu không làm nên việc lớn”, bèn bỏ Thiệu theo Tào. Sau này kết cục của Viên Thiệu đúng như dự đoán của Tuân Úc. Hai việc kể trên cũng đủ nói lên rằng Tuân Úc có một tài trí hơn người. Tào Tháo ca ngợi là “Tử Phòng” cũng không phải là quá lời. Sau

khi sang với Tào Tháo, lúc đầu Tuân Úc là Tư Mã của Tào Tháo, sau này làm chức Thượng thư lệnh của nhà Hán. Tào Tháo có quyết sách quan trọng gì chưa đưa ra, đều hỏi ý kiến Tuân Úc; ngay cả khi “thái tử” (chỉ Tào Tháo) tuy đi chỉnh phạt bên ngoài việc quân việc nước đều ở một tay Tuân Úc. Tuân Úc có nhiều kế lạ, không kém gì Tử Phòng của nhà Hán. Theo lời chú thích của Bùi Tùng về “Tam quốc chí” - “Úc biết truyện” có ghi rằng: “Úc là thương thư lệnh, thường trình bày sự việc bằng cách vở, sau này bị đốt hết cho nên kể hay miêu tả không thấy hết được.” Tuy “không thấy hết” nhưng ông cũng nêu ra cho Tào Tháo được ba quyết sách lớn, trong sử sách có ghi. “Tam quốc diễn nghĩa” cũng miêu tả rất trung thực.

Rẽ sâu gốc vững mới chế ngự được thiên hạ

Thời kỳ đầu Tào Tháo khôi sự, binh lực còn chưa nhiều, đất chiếm được cũng mới chỉ có Duyện Châu. Tào Tháo định dấy quân đi đánh Từ Châu, lúc này Đào Khiêm đã chết, Lưu Bị lãnh Từ Châu Mục, thực lực của ông cũng không kém, Tào Tháo muốn đánh vào Từ Châu cũng không phải chuyện dễ”, và người từng bị Tào Tháo đánh bại là Lã Bố cũng không cam chịu, tuy đóng quân ở Sơn Dương, song Lã Bố vẫn nhăm nhè Duyện Châu như hổ nhòm mồi. Nếu Tào Tháo mà đánh Từ Châu, Lã Bố tất sẽ nhầm lúc trống trải đó mà đánh trộm, cho nên Tuân Úc cương quyết phản đối. Ông đã vào và khuyên can rằng: Xưa Cao Tổ giữ Quan Trung, Quan Vũ chiếm Hà Nội, đều là do rẽ sâu gốc vững mà chế ngự thiên hạ, tiền thì đủ thắng địch, thoái cũng đủ để cố giữ, cho nên tuy có khó nhưng cuối cùng cũng được việc lớn. Minh công vốn có Duyện Châu từ đầu, và Hà, Tế là những nơi quan trọng, giống như Quan Trung ngày trước. Nay nếu di lấy Từ Châu, nếu giữ lâu thì không đủ quân, ở lại ít ngày hơn thì Lã Bố sẽ thừa cơ tiến đánh, sẽ không còn Duyện Châu nữa. Nếu không lấy được Từ Châu, lúc ấy minh công sẽ đi đâu về đâu cho yên. Nay Đào Khiêm tuy đã chết, ở đây đã có Lưu Bị giữ. Dân chúng ở Từ Châu vốn đã phục Lưu Bị, ắt sẽ giúp Bị tử chiến.

Minh Công bỏ Duyên Châu để lấy Từ Châu, là tham bát bỏ mâm, vứt gốc mà lấy ngon, lấy yên mà đổi nguy vây. Xin hãy suy cho chín". Lời của Tuân Úc, quả là lời vàng đá, từ chố nhỏ mà thấy điều lợi hại. Cho nên Tào Tháo thán phục một cách sâu sắc lời nói đó và bỏ việc đánh Từ Châu, quay ra củng cố Duyên Châu trước, để mong được phát triển. "Sâu rẽ bến gốc để tề thiên hạ", chẳng những Cao tổ, Quang Vũ do vậy mà "cuối cùng lo được nghiệp lớn"; Tào Tháo làm theo sách này cũng ngày thêm lớn mạnh. Tuân Úc đã tổng kết ra kinh nghiệm giành thiên hạ bằng "rẽ sâu gốc vững" của hai triều Hán; chẳng những nêu ra cho Tào Tháo quyết sách chiến lược đúng đắn; đó cũng là một qui luật cần tuân theo để "giành nghiệp lớn".

Vâng lệnh vua để phục vụ nguyện vọng mọi người

Do Tào Tháo nghe theo sách lược "Sâu rẽ vững gốc để chế ngự thiên hạ", đóng quân lại Sơn Đông để dưỡng tinh thần dồn tinh nhuệ, làm cho quân mạnh tướng khỏe, lúc đó Lý Thôi, Quách Di hồn chiến, dân chúng bị vạ lây, Hiển đế cũng chịu khổ, qua bao lưu lạc đó đây, lại phải xa giá trở về Lạc Dương. Tào Tháo biết tin này, lập tức triệu tập các mưu sĩ để bàn luận. Tuân Úc bàn rằng: "Xưa Tấn Văn Công thu nạp Nhuương Vương, các chư hầu đều phục tùng Hán Cao tổ vì nghĩa để mà phát tang, làm cho thiên hạ qui tâm. Ngày nay thiên tử như vậy, tướng quân hãy nhận lúc này đẩy nghĩa binh trước, hầu thiên tử để theo nguyện vọng của mọi người, đó là một sách lược hay. Nếu không lấy sớm, người khác sẽ lấy trước ta". Tào Tháo nghe xong mừng lắm, quyết định hôm sau ra quân. Tuân Úc là phái trung với nhà Hán, sở dĩ ông về theo Tào Tháo chính vì Tào Tháo đã có một cử chỉ anh hùng là vì nước trừ gian; ông ta khuyên Tào Tháo "vâng lệnh thiên tử để theo nguyện vọng mọi người", cũng chính là từ tấm lòng trung với nhà Hán. Còn Tào Tháo áp dụng sách lược này là vì muốn "ép thiên tử lệnh chư hầu". Trước đó, Điền Phong cũng có đề nghị tương tự với Viên Thiệu, nhưng Viên Thiệu lại không tiếp thu, còn Tào Tháo thì có thể

tiếp nhận được quyết sách này, dù thấy Tào Tháo sáng suốt hơn Viên Thiệu rất nhiều. Lúc đó, Vương triều Đông Hán chỉ có tiếng mà không có miếng, thế nhưng “con sâu có chết cũng còn cỏ bò”, quân thần nhà Hán còn nhiều người chưa quên Hán, ngay như những kẻ cát cứ thì phần lớn bể ngoài vẫn “tôn Hán”. Do anh hùng hào kiệt đánh lẫn nhau, người chết đổi đầy đường do vậy lòng người đã nghỉ săn rỗi. Cho nên khi Tào Tháo giương ngọn cờ “tôn Hán” lên, để tiến hành cuộc chiến tranh thống nhất, không những chỉ lệnh được chư hầu, mà còn được lòng người. Hai vua Hoàn Công, Linh Công lần lượt hai lần gây cái họa dẹp bè đảng, sỉ tộc bị hại thảm khốc nhất, cho nên kẻ sỉ ghét nhất hoạn quan. Tào Tháo lại xuất thân từ gia đình hoan quan. Cho nên bị sỉ tộc khinh ghét, ông ta muốn lôi kéo kẻ sỉ là một việc rất khó. Nhưng từ khi ông “vàng thiêng tử để theo nguyên vọng mọi người”, tình hình bắt đầu có thay đổi, kẻ sỉ lần lượt qui thuận. “Vật giống nhau thì gần, người chia ra từng đàn”. Trọng dụng người thế nào thì đem lại được những người như thế, được Tuân Úc tiến cử, những người tài trí như Quách Gia, Tư Mã Ý đã lần lượt ngả theo. Mới vén vẹn có mấy năm, số nhân sĩ mà Tào Tháo lôi kéo được đã vượt xa Tôn Quyền, Lưu Bị. Tào Tháo áp dụng quyết sách của Tuân Úc, chẳng những nǎm chắc được quyền chủ động về chính trị, mà còn được sự ủng hộ mạnh mẽ của sỉ tộc, điều đó đã tạo một điều kiện thuận lợi để ông thống nhất phía Bắc.

Giữ chắc Quan Độ để đợi biến

Trận quyết chiến ở Quan Độ là giờ phút sống mái quyết định ai thắng ai thua giữa Tào Tháo và Viên Thiệu. Tào Tháo giữ Quan Độ từ đầu tháng 8 đến cuối tháng 9, quân lực ngày một hao, lương thực không tiếp tế lên được, nên có ý muốn bỏ Quan Độ để về Hứa Xương, nhưng còn ngắn ngủi chưa quyết, bèn viết thư sai người đem về Hứa Xương hỏi ý kiến Tuân Úc. Tuân Úc biên thư trả lời, đại ý nói rằng: “Nghĩ rằng Viên Thiệu biết tập trung đông đảo ở Quan Độ, muốn cùng minh công quyết thắng bại một phen, chúa công lấy cái yếu nhất làm cái mạnh

nhất, nếu không chế ngự được, tất sẽ bị người thừa thê. Đây là cơ hội lớn trong thiên hạ. Quân Thiệu tuy đông, nhưng không thể dùng. Với sự sáng suốt và vô lực của chúa công, hướng nào mà không ẩn được? Nay quân ta tuy ít, không giống thế giằng co như Hán, Sở ở Huỳnh Dương. Chúa công vạch đất ra mà giữ, chặn lấy yết hầu không cho chúng tiến lên được, khi nào thế kiệt, tất là sẽ có biến, đây là lúc dùng kế lạ, chờ để lỡ thời cơ” Tào Tháo được thư cả mừng, lệnh cho tướng sĩ ra công cỗ thủ. Quả nhiên “khi nào thế kiệt, tất sẽ có biến”, do nội bộ Viên Thiệu lục đục, Hứa Du sang hàng Tào, dâng kế sách đốt kho lương của địch. Tào Tháo bèn đem tinh binh đến Ô Sào để cướp lương, làm cho quân tâm của Viên Thiệu rối loạn, thế là thừa cơ đánh mạnh, quân Thiệu thua to. Nếu Tào Tháo không nghe lời Tuân Úc, bỏ Quan Độ để về Hứa Xương. Viên Thiệu thừa lúc trống trải mà truy kích, Tào Tháo tất sẽ thua. Đối với việc này, về sau Tào Tháo cũng thừa nhận. “Nếu rút khỏi Quan Độ, Thiệu sẽ đóng trống đưa quân lên; thành hình thế lấn át, không thể chống đỡ nổi”.

Thành một trong ba nhà chiến lược

Tuân Úc không giống như Khổng Minh, Lỗ Túc đã vẽ ra cho Lưu Bị, Tôn Quyền kế sách lớn giành thiên hạ. Nhưng ba sách lược lớn của ông: “rẽ sâu, gốc vững để chế ngự thiên hạ”, “vâng lệnh thiên tử để theo nguyện vọng mọi người”, và “giữ Quan Độ để đợi biến” thuộc phạm trù chiến lược là việc lớn quan hệ tới việc sống hay còn, hưng thịnh hay suy đồi của Tào Ngụy. Sự đóng góp của nó cũng chẳng kém gì “Long trung sách” của Khổng Minh đối với nhà Tây Thục, “sách trên giường” của Lỗ Túc với Đông Ngô. Cho nên tôi xếp ông ngang hàng với Khổng Minh, Lỗ Túc đưa lên là một trong ba nhà đại chiến lược thời Tam quốc cũng chính vì lẽ đó. Vả lại ba chiến lược lớn đó của Tuân Úc, nếu không phải vào tay người có tài thao lược như Tào Tháo cũng không áp dụng được. Chúa ngự độn không thể dùng kỳ tài, minh chúa mới biết dùng người giỏi xưa và nay đều thế.

3. ĐỨNG VỮNG NÉO GIANG ĐÔNG: TÔN QUYỀN THEO CHIẾN LƯỢC LỖ TÚC

Sau ngày Tôn Quyền nỗi nghiệp cha anh trấn giữ Giang Đông, khéo biết dùng người tài, cất nhắc người có năng lực, cho nên nhân tài lũ lượt theo về, Lỗ Túc là một trong số đó. Lỗ Túc là do Chu Du tiến cử, Chu Du nói con người này “bình sinh thạo việc kiếm cung kỵ xạ”, “lòng đầy thao lược, bụng săn cơ mưu”, là văn võ song toàn. Sau khi về theo Tôn Quyền, Lỗ Túc rất được vui nể. Một hôm các quan đều đã lui hết, Tôn Quyền giữ Lỗ Túc lại uống rượu, tối đến cùng ngủ một giường. Nửa đêm, Tôn Quyền hỏi Lỗ Túc:

- Ngày nay nhà Hán ngičeng ngả bốn mặt rồi ren. Quả nhân nỗi nghiệp cha anh để lại, nghĩ rằng đây là việc ngang với Hoàn Công, Văn Công, ông định dạy ta điều gì?

Lỗ Túc nói:

- Tức thiết nghĩ nhà Hán không thể phục hưng được. Tào Tháo không thể dùng quân mà trừ ngay được. Phải dùng quân kế. Chỉ còn cách đứng vững ở Giang Đông này, ngầm thiên hạ mà lừa kế. Nay thừa lúc phương bắc nhiều vụ việc: Tiêu trừ Hoàng Tổ, tiến phạt Lưu Biểu, dựa vào thế hiềm Trường Giang mà trấn giữ. Sau đó kiến hiệu để vương để giành thiên hạ. Đó là nghiệp của Cao Tổ vậy”. Tôn Quyền nghe xong cả mừng, khoác áo đứng dậy tạ. Bởi vì sách lược này chỉ bàn trên giường, cho nên trong sử mới gọi là “sách trên giường”. Vì Lỗ Túc hiến “sách trên giường” nên được Tôn Quyền coi trọng. Lão thần Trương Chiêu ra sức phản đối, cho rằng Lỗ Túc “chưa đủ khiêm tốn”, “trẻ người non da”, không thể dùng được. Tôn Quyền không vì những lời lẽ đó của Trương Chiêu mà xa lánh Lỗ Túc, mà ngược lại, càng thêm kính trọng.

Nhận rõ kẻ thù chính

“Sách trên giường” đưa ra vào năm kiến An thứ 5 tức là năm công nguyên thứ 200, lúc đó “phương bắc nhiều vụ việc”. Hai tập đoàn quân sự

lớn của Tào Tháo, Viên Thiệu đang chuẩn bị quyết chiến. Viên Thiệu có binh lực mạnh hơn Tào Tháo; Tào Tháo cũng chưa có đủ điều kiện quyết thắng. Lỗ Túc lại có thể đoán định kẻ thù chính của Đông Ngô là Tào Tháo, đó là việc rất sáng suốt. Ông chủ trương nhàn khi Tào Tháo không có sức mà với xuống phía Nam, chiếm lấy Kinh Châu rồi “dựa vào thế hiểm Trường Giang mà trấn giữ”. Bởi vì Kinh Châu ở phía thượng lưu của Dương Châu, nếu sau này để Tào Tháo chiếm giữ mất Kinh Châu, tiền tuyến của Đông Ngô sẽ bị uy hiếp nặng nề. Nếu chiếm giữ Trường Giang lâu dài, dựa vào thế hiểm của con sông dài này sẽ giữ được an toàn cho Đông Ngô, sau đó thừa cơ mà giành thiên hạ. Sự phân tích của Lỗ Túc là thực sự cầu thị, hoàn toàn phù hợp với tình thế lúc đó, là quyết sách tốt nhất Đông Ngô có thể tiếp nhận được. Sách lược này sau này là quốc sách của Đông Ngô. Tôn Quyền có thể hùng cứ ở Giang Đông, đứng vững chân kiêng, thực ra cũng dựa vào đó.

Kiên trì liên minh để chống Tào

Dể thực hiện mưu đồ chính trị, Lỗ Túc đã phán đấu không mệt mỏi. Những quyết sách chiến lược mà ông bày ra cho Tôn Quyền cũng đều lấy “sách trên giường” làm chỗ dựa. Sau khi Tào Tháo thống nhất phía Bắc, đã quyết chí đánh xuống phía Nam. Mâu thuẫn nam bắc bắt đầu căng thẳng. Khổng Minh, Lỗ Túc đã lần lượt dự kiến thiên hạ chia ba, bởi vậy xử lý mối quan hệ tay ba Tào, Tôn, Lưu như thế nào là một đấu đố quan trọng cần phải suy nghĩ ngay vào lúc bấy giờ. Do Tào Tháo ở thế mạnh nên nếu Tôn, Lưu muốn đánh lại thì ngoài cách liên minh, không còn đường nào khác. “Người tinh khôn thấy việc từ lúc mới manh nha”, hai nhà chiến lược lối lạc Khổng Minh, Lỗ Túc không ai bảo ai, cùng nêu ra chủ trương Tôn, Lưu liên minh chống Tào. Sau khi Lưu Tôn lấy Kinh Châu hàng Tào, cả vùng Giang Đông xôn xao nhốn nháo hẳn lên, các mưu sĩ như bọn Trương Chiêu đều muốn hàng, chỉ có Lỗ Túc là kiên trì chủ chiến, và trình bày với Tôn Quyền lý do: mọi người khác có thể hàng Tào, riêng tướng quân không thể hàng Tào, khiến

cho Tôn Quyền hết sức cảm động, nói: “mọi người bàn luận, làm quả nhân hết hy vọng, Tử Kính mới nói ra dai kế, cũng giống ý kiến ta. Đó chính là trời mang Tử Kính ban cho ta vậy”. Dưới sự bày đặt và chạy vạy của Lỗ Túc, đã đòn đốc cho Lưu, Tôn liên minh chống Tào, và cuối cùng đánh bại Tào Tháo, giành được thắng lợi vẻ vang trong trận Xích Bích. Khi Lỗ Túc từ tiền tuyến trở về, Tôn Quyền và chư tướng ra nghênh đón, Tôn Quyền nói: “Quả nhân xuống ngựa ra đón đủ làm rạng rõ cho khanh chứ?” Lỗ Túc nói: “Nguyện cho uy đức của bắc chí tôn được lan ra bốn biển, trên khắp chín châu, khắc thành đế nghiệp, muốn cho yên moi bể mà vời đến Túc, đáng rạng rõ lâm chúa!”. Mới hay cái chí khí phi phàm!

Lỗ Túc từ đầu đến cuối kiên trì liên minh Tôn-Lưu để chống Tào, cho đến chết vẫn không rời. Vì Lỗ Túc hiểu được rằng: Hai phía Tôn-Lưu có quan hệ khắng khít như răng với môi, môi hở thì răng lạnh, cho nên ông không giống Chu Du, chỉ biết xuất phát từ lợi ích trước mắt của đất nước, trăm phương nghìn kế phá bỏ liên minh. Cũng không như Khổng Minh, tìm mọi mưu trá kéo dài việc trao trả Kinh Châu, làm tăng thêm mâu thuẫn hai bên... mà là vừa kiên trì lợi ích của đất nước, vừa giữ vững được liên minh Tôn-Lưu. Bởi vậy ông chẳng những nhìn xa hơn Chu Du, mà cũng còn sáng suốt hơn Khổng Minh.

Mượn Kinh Châu tiến cử nhân tài

Dể chiếm trọn Trường Giang, giữ an toàn cho Đông Ngô, Lỗ Túc phải ba lần đi đòi lại Kinh Châu và tranh giành bằng lý lẽ. Tuy đối phương mấy lượt dùng kế để từ chối, ông vẫn kiên tâm chờ đợi để tránh đụng can qua. Thậm chí để kéo dài thời gian, Khổng Minh còn bấy cho Lưu Bị lập văn bản “Tạm mượn Kinh Châu”, ông cũng bị dỗ dành ký tên bảo lãnh. Khi gặp gỡ quan Vũ, ông cũng nhẹ nhàng khuyên bảo, chỉ ra rằng mượn Kinh Châu chỉ là để cho Lưu Bị có chỗ trú chân, nay “đã được Tây Xuyên còn chiếm cả Kinh Châu”, là “tham mà bạc nghĩa”. *Tam quốc diễn nghĩa* tả cuộc gặp gỡ này là “Quan Văn Trường một đạo tới hội”, tả Quan

Vũ với dáng oai phong lâm liệt, Lỗ Túc thì bị tẩy quá ư ngờ nghêch. Sự thực trong lịch sử thì không thế, mà là Lỗ Túc đã đến gặp Quan Vũ, ông đã dùng lời lẽ nghiêm nghị để trách quở, Quan Vũ chẳng còn lời nào đối lại. Còn như báo "Tạm mượn Kinh Châu" là Lỗ Túc mắc lừa Khổng Minh thì sự thực lịch sử cũng chưa hẳn là như thế. Theo "Tam quốc chí - Ngõ Thư - Lỗ Túc truyện" ghi lại thì: "Sau trận Xích Bích" Bị gặp Quyền xin làm đô đốc Kinh Châu, Lỗ Túc đã khuyên Quyền cứ cho mượn, để cùng chống Tào". Ghi chú của Bùi Tùng trong "Hán Tấn Xuân Thu" rằng: Lã phạm khuyên giữ Lưu Bị, Lỗ Túc nói "Chớ nên! Tướng quân tuy có thắn vò trên đời, nhưng uy lực của Tào Tháo cũng rất lớn, giờ mới đến Kinh Châu, tin còn chưa chan hòa, hãy nên cho Bị mượn là để vỗ về họ, tăng thêm thù địch cho Tào Tháo mà mình thêm vây cánh, đó là thương kế vạy! "Quyền lập tức làm theo". Mới hay việc cho mượn Kinh Châu vốn là ý riêng của Lỗ Túc nữa, là để "thêm thù cho Tháo, thêm bạn cho mình", để cùng nhau chống Tào. Chẳng những thế, Lỗ Túc còn tiến cử nhân tài cho Lưu Bị. Lỗ Túc tiến cử Bàng Thông cho Tôn Quyền, không được trọng dụng, ông lo rằng Bàng Thông sẽ hàng Tào Tháo, bèn khuyên Thông theo Lưu Bị và biên thư tiến cử, và dặn rằng: "Nay công phò Huyền Đức, tất theo lệnh hai họ Tôn, Lưu, không công kích nhau mà hợp lực phá Tào". Mới hay, những việc Lỗ Túc làm, đều là phục tùng cho sách lược chiến lược liên minh Tôn Lưu để chống Tào". Bởi vậy, khi Lỗ Túc còn sống, hai nước Ngô, Thục căn bản là hòa hợp. Việc đó đối với hai nước chỉ có lợi, có hại chẳng là chỉ với Tào Tháo, khiến Tào Tháo không thực hiện được sách lược "chia ra để lấy", trước khi liên minh ấy, chẳng làm nên trò trống gì. Trong việc nước Ngô nước Thục cùng đứng được với Tào Ngụy ở thế chán kiêng, thì sự đóng góp của Lỗ Túc chẳng kém gì Khổng Minh.

Nhân tài phải có người biết tài thường thức

Trong lịch sử, nhân vật lỗi lạc sở dĩ thực hiện được chí hướng của mình, hoặc là có gặp cơ duyên, hoặc được gặp minh chủ. Hàn Tín ở nước

Sở, chẳng ai biết đến tên; sau quay sang với Lưu Bang, mới được thi thố tài năng. Cũng như vậy, Lỗ Túc mà không gặp Tôn Quyền thì “sách trên giường” chắc cũng chẳng ra đời được và Lỗ Túc cũng chẳng có tên tuổi gì. Cho nên có Bá Nhạc mới biết thiên lý mǎ, người biết dùng tài mới nhìn ra bậc đại tài. Cho nên nói rằng có đại tài cố nhiên là rất ghê gớm, nhưng biết dùng tài cũng là rất ghê gớm. Tôn Quyền, biết nhinnie nhện, vừa nghe xong “sách trên giường” của Lỗ Túc, mới tán thưởng mạnh mẽ vậy. Rồi khi nghe lý do chủ chiến của Lỗ Túc, mới cho rằng: “đúng giống với ý ta”. Cũng chính vì quân thân tương đắc là xây dựng trên cơ sở nhận thức giống nhau, cho nên những tin đồn bịa đặt của Trương Chiêu, không ảnh hưởng chút nào sự tin tưởng của Tôn Quyền với Lỗ Túc. Có một sự tin tưởng đầy đủ mới phát huy đầy đủ được tác dụng của nhân tài, ngược lại, thì dù có đại tài sẽ bị mai một đi. Lỗ Túc sở dĩ được trở thành danh tướng một thời và có thể phát huy đầy đủ tác dụng của một nhà chiến lược lỗi lạc, chàng phải chính là được sự tin tưởng và ủng hộ đầy đủ của Tôn Quyền đó sao.

4. CHUYỂN DỊCH CHÍNH QUYỀN: TÀO SẢNG NGÙ NGỜ, QUYỀN VỀ HỘ TƯ MÃ

Chúa Ngụy Tào Nhuệ làm nguy, đã phô thác cho Tào Sảng, Tư Mã Ý phò tá người con thơ 8 tuổi là Tào Phượng. Vì tranh quyền nhau, Tào Sảng và Tư Mã Ý vật lộn, đấu đá nhau kịch liệt. Tào Sảng ngờ nghênh đương nhiên không phải là đối thủ của Tư Mã Ý gian hoạt, kết quả là mang cái họa chết cả họ. Và chính quyền Tào Ngụy cũng nằm trong tay họ nhà Tư Mã, làm cơ sở cho Tư Mã Viêm chiếm đoạt triều Ngụy sau này.

Kẻ dã dùng không phải là người

Dể cung cố chính quyền, bọn thống trị phong kiến đều không từ một thủ đoạn nào để thanh trừ kẻ đối lập. Tào Tháo tuy nổi tiếng được là

nhờ biết dùng người, những ai không theo ý mình thì đều bị giết. Sau khi quyết định đưa Tào Phi lên làm Thái Tử, Tào Tháo đã không ngần ngại thanh trừ cả bè đảng của Tào Thực, dọn sạch đường cho Tào Phi lên kế vị. Tào Phi sau khi cướp đoạt nhà Hán, các vân võ đại thần phán lớn là người tâm phúc họ Tào, cho nên chính quyền Tào Ngụy được củng cố vững vàng. Đến đời thứ ba của Tào Ngụy, tức là khi Tào Nhuệ lên nối ngôi, các công thần đa số đã chết, mà thế hệ sau của họ lại chỉ là bọn công tử bột, đần độn, bất tài, chỉ biết ăn uống chơi bời. Tào Sảng là một con người như thế. Hắn dựa vào dư âm của cha mình là Tào Chân, được Tào Nhuệ trọng dụng. Khi Tào Nhuệ ốm nặng, lại muốn tìm nhân tài trong tôn tộc họ Tào, kết quả lại rơi vào tay Tào Sảng. Mới hay, thế hệ thứ ba của họ Tào toàn là những hàng người đần độn như thế nào. Được sự gợi ý của người tâm phúc của mình là Hà Yến, Tào Sảng đã nắm phần quan trọng của binh quyền, thế là với danh nghĩa coi “Tư Mã Ý đức cao vọng trọng” xin chúa Ngụy “thăng làm thái phó”. Địa vị của Thái Phó tuy hơi cao hơn thái úy, nhưng không nắm binh quyền. Tào Sảng xin phong cho Tư Mã Ý làm thái phó thực chất là tước bớt binh quyền trong tay ông. Tào Sảng còn để cho người tâm phúc của mình thống soái các cánh quân, tự nó nói lên rằng binh quyền đều thuộc vào tay mình. Và sau khi Sảng đã nắm được binh quyền, cho rằng có thể không còn lo chi nữa, bèn cùng với tâm phúc của mình ra sức đâm lục, việc ăn mặc đi lại của y, xa xỉ hào hoa không kém gì triều đình.

Lấy “thâm” trị “dần”, được chính quyền

Tư Mã Ý là con người vừa rất có tài tri lại rất thâm hiếu. Ông ta phò tá họ Tào bốn đời, phò chính hai lần. Bọn thống trị họ Tào đều bị ông ta mê hoặc bởi những biểu tượng giả tạo, đều cho ông ta là người tâm phúc, ngay cả đến bậc gian hùng biết nhìn nhận con người là Tào Tháo mà cũng bị ông ta lừa. Sau khi bị bãi bỏ binh quyền, Tư Mã Ý liền thác bệnh nằm lì, hai người con cũng từ chức ngồi chơi, để chờ cơ lật lại. Khi Tào Sảng cử người mới được bổ nhiệm làm thủ sử Kinh Châu là Lý Thắng

đến chào từ biệt nhầm thám thính sự hư thực của Tư Mã Ý, Tư Mã Ý sớm đã biết ý đồ đó, bèn bỏ mũ xõa tóc, trùm chăn ngồi trên giường, còn lệnh cho hai cô gái hầu đỡ lưng, rồi mới mời Lý Thắng vào phủ. Khi tiếp chuyện, ông nói lần nói lện, ông chẳng bà chuộc, còn giả vờ điếc, bảo rằng nghe không rõ lời của người nói chuyện. Người hầu dâng thuốc, ông bèn cứng miếng ra, thuốc trào cả xuống áo, rồi làm ra tiếng nghẹn ngào nói: "Ta nay mắc bệnh già chỉ một sớm một chiều là chết. Con thứ hai ta còn dại, mong ông dạy giúp, nếu có gặp đại tướng quân, xin hãy trông nom hai con ta...". Nói xong nằm ra giường thở hổn hển. Lý Thắng về nói lại với Tào Sảng, Sảng mừng lắm, nói: "Lão già này mà chết, ta chẳng còn phải lo gì nữa". Đó đúng là giọng ngu của người ngu. Tư Mã Ý thấy Lý Thắng về rồi, bèn gọi hai con lại nói: "Lý Thắng về chuyen này báo lại tin tức, Tào Sảng không nghĩ gì ta nữa. Chỉ chờ nó ra ngoài thành đi săn bắn, là có thể lấy được". Quả nhiên, chỉ vài hôm sau, Tào Sảng cùng ba em và người tám phúc là Hà Yến v.v... cùng bọn cấm binh do y tổng quản, bảo vệ cho chúa Ngụy đi săn bắn. Tư Mã Ý chỉ trông cho Tào Sảng ra khỏi thành là lập tức làm đảo chính, không chế trại lính, sau đó đem quân ra ngoài thành đồn trú ở Lạc Thành, giữ lấy cầu phao. Tri Nang Hoàn Phạm của Tào Sảng tìm cách ra ngoài thành cáo biến. Tư Mã Ý biết được, kinh sợ nói: "Tri Nang", lô rồi, biết làm sao bây giờ?

Thái úy Tương Tế nói: "Ngựa què ăn đậu vãi, loại ấy tất vô dụng" ý nói con ngựa tồi chỉ liếm láp quanh máng, vì với người bất tài chỉ tham sống an thân, thiếu chí hướng và mưu lược cao xa. Hoàn Phạm sau khi gặp Tào Sảng, để nghị dùng ngoại binh để chinh phạt Tư Mã Ý. Tiếp đó Tư Mã Ý lại cho người báo với Tài Sảng: Chỉ trước lấy binh quyền của y, không có ý gì khác. Ngay đêm ấy, tả hữu của Tào Sảng cắn nhắc mãi mà không giám quyết, từ chiểu tối khóc lóc cho đến tảng sáng, vẫn còn hổ nghi. Hoàn Phạm vào trong trường giục: "Chúa công suy nghĩ suốt một ngày một đêm, làm sao mà không quyết nổi?". Tào Sảng nói: "Ta không khởi binh, tình nguyện sẽ bỏ quan, làm một người giàu có là đủ rồi!". Phạm khóc lớn: "Ba anh em nhà ngươi thật ngày thơ như lợn như nghé. Và như thế là Tào Sảng bị Tư Mã Ý lừa dụ về thành, với tội mưu nghịch

đem chém hết ba anh em Tào Sảng cùng bè đảng và chu di tam tộc. Trong cuộc đấu đá tranh quyền một mất một còn như thế mà Tào Sảng vẫn còn ảo tưởng sau khi nhường binh quyền ra rồi về “sống giàu sang”. Ngu đến như thế, chết cũng đáng đời. Dời sau của họ Tào ngu đần như thế thì họ Tư Mã lén thay cũng là chuyện tất nhiên.

**5- CẤT DÂNG TÂY THỰC:
LƯU THIỀN SỦNG HOẠN QUAN HOÀNG-HẠO**

“**T**han với hiền thần, xa lùi tiểu nhân, đó là điều sở dĩ làm cho Tiên Hán hưng thịnh; thân với tiểu nhân, xa lánh hiền thần, điều sở dĩ làm cho Hậu Hán ngả nghiêng. Khi tiên để đang còn, mỗi lần bàn việc này với thần, không lần nào là không căm ghét Hoàn, Linh”. Đó là bài “biểu trước lúc ra quân” của Khổng Minh, đã tổng kết nguyên nhân hưng vong của triều tiền, hậu Hán, dùng để răn nhủ Lưu Thiền, đúng là ý nặng tình sâu, lời thật, lòng tha thiết. Vậy mà Lưu Thiền lại chẳng thân với hiền thần xa bọn tiểu nhân để hưng thịnh nhà Hán như Khổng Minh mong muốn; mà là thân bọn tiểu nhân, xa lánh hiền thần, đi vào vết xe đổ của Hoàn Công, Linh Công thuở trước, cát dâng sơn hà của nước Thục.

A Đầu dần độn bất tài

Lưu Thiền là một vị hồn quân hiếm có, là một “A Đầu” bất hủ. Nói cho công bằng, Lưu Thiền cũng chưa phải xấu hẳn. Y thật thà đến thảm hại, dần độn hết chỗ nói. Khi Khổng Minh chấp chính, y theo lời dặn của người cha là Lưu Bị rằng: “Phải coi thừa tướng như cha”. - Và lại thực quyền ở tay Khổng Minh, y chẳng nghe cũng phải nghe. Khổng Minh bươn chải với quốc gia đại sự, suốt ngày áo đám mồ hôi, ăn không ngon, ngủ chẳng yên. Lưu Thiền ngược lại chẳng phải lo nghĩ gì, ăn no ngủ kỹ, thích gì được nấy. Dương nhiên là y không vui đầu ngũ cả ngày, gặp khi quốc gia hữu sự, có lúc y cũng ra điều lo lắng. Như sau khi Lưu Bị qua

đời, Tào Ngụy thừa cơ dấy binh năm hương xâm lăng đất Thục. Vì lúc này Khổng Minh đóng cửa không ra ngoài, y chẳng biết làm thế nào cho phải, cuống lên đi ra đi vào, sau này y đến tướng phủ thăm Khổng Minh, y cũng chưa thật yên tâm, khi Khổng Minh dấy binh đấu tranh với Tư Mã Ý liên tục thắng lớn, đang muốn thừa thắng lấy luôn cả Trường An, y đã trúng kế phản gián của Tư Mã Ý, nghe theo tin đồn rằng Khổng Minh tự ý vào công lớn, sớm muộn gì tất cũng thoán đoạt; Hoạn quan vì thế mới bầy kế sách cho y, y bèn sai sứ triệu Khổng Minh phải ngày đêm về triều. Khổng Minh phung chì vê thành và hỏi y vì cớ gì mà lại gọi về, y không sao trả lời được, lúc lâu sau, mới nói: Trăm lâu không gấp mặt thừa tướng, trong lòng rất nhớ, cho nên gọi về chẳng có chuyện gì khác". Dúng là lời nói ngu của kẻ ngu, ngu không để đâu hết. Có điều, nói tóm lại, khi Khổng Minh còn sống, vẫn còn là người hiền đường đạo, tiểu nhân lảng xa, trên cẩn bản, Lưu Thiền vẫn nghe lời Khổng Minh, bọn hoạn quan không giám ra mặt xía vào nội chính. Sau khi Khổng Minh ốm chết ở Ngũ Trường Nguyên, hình dáng dần dần có thay đổi, nhất là sau khi các triều vương Huệ Văn, Phi Vĩ lần lượt qua đời, y đã bị bọn tiểu nhân tâu hoàng Hạo v.v... lèo lái, chìm trong túu sắc, không thiết yết, không hành, chinh sự, quân sự thành một mớ lộn xộn.

Tiểu nhân lộng quyền, tướng khó hành động

Khung Duy hiểu sâu binh pháp của Khổng Minh, là "cột chống trời" ở cuối đời nước Thục, là một con người có lòng trung dạ sắt gan vàng, ông đã kế thừa chí lớn của Khổng Minh, chín lần đánh Trung Nguyên, tuy không thắng lớn, nhưng cũng làm cho địch kinh sợ, để cho chúng không dám nhòm ngó Tây Thục. Khi Khuong Duy còn đang tắm máu xông pha ngoài tiền tuyến, vây khốn danh tướng Đặng Ngải của nước Ngụy, bỗng liên tục nhân được ba bức chiếu thư của hậu chúa giục phải rút quân. Thì ra hậu chúa đã nghe lời xiểm nịnh của Hoàng Hao. "Khuong Duy mấy lần đánh trận chẳng lập được công, có thể lệnh Diêm Vũ đến thay". "Diêm Vũ là người thế nào? Hắn chẳng hề có chút công cán

gi, chỉ vì a đưa với Hoàng Hạo mà dần được trọng tước, làm quan đến hữu tướng quân. Hoàng Hạo vốn muốn dùng Diêm Vũ để thay thế Khương Duy, sau lại biết Đặng Ngải giỏi dùng binh, sợ rằng Diêm Vũ sẽ không phải là địch thủ của hắn, lại lui việc đó lại. Sắp đặt một đại tướng mà như trò đùa thế, lúc bờ lục dùng, toàn ở một hoạn quan làm chủ, đúng là một tên chúa ngu vượt cấp. Khương Duy về, được biết việc này, vào gấp Tâu hậu chúa nói: "Hoàng Hạo gian ngoan chuyên quyền, là thập thường thị của Linh đế. Bệ hạ gần có thể răn Trương Nhượng, xa để nhắc nhở Triều Cao. Sớm giết người này đi, triều đình tự nhiên thanh bình, Trung Nguyên mới có thể khôi phục. Hậu chúa cười nói: "Hoàng Hạo lại muốn gạt tiểu thần đi, cho có chuyên quyền, rồi cũng chẳng làm được gì". Vì không giết được Hoàng Hạo, Khương Duy sợ rằng sẽ bị y hâm hại, cho nên đã nghe lời Khước Chính, lánh quân đến Đạp Trung và trụ lại để tăng thêm thực lực, dần sẽ tổ chức tiến công. Từ xưa đến nay, chúa ngu chấp chính, tiểu nhân lộng quyền, đại tướng có ở ngoài cũng khó lập được công. Xưa "Lạc Nghị phat Tề bị gán trói, Nhạc Phi phá địch bị xúc xiểm phải quay về". Khương Duy lẽ nào lại là ngoại lệ.

Mất Tày Thục là lẽ tất nhiên

Lưu Thiên dần độn hết chỗ nói, Hoàng Hạo thì chuyên quyền làm bậy, Tày Thục, Khương Duy lập tức đem quân từ Đạp Trung về để chống cự và dâng biểu xin cử tinh binh chia nhau ra giữ nơi hiểm yếu là Dương An Quan và cầu Âm Bình, và còn chỉ ra rằng: Mất hai nơi này, không giữ được Hán Trung. Trong giờ phút nguy kịch, Lưu Thiên lại đi nghe lời Hoàng Hạo, gọi sư bà vào điện để hỏi chuyên lành dữ, bà này mang lốt "thổ thần Tày Xuyên", nói bấy bà những là "bệ hạ đang vui hưởng thái bình, hỏi chuyện ấy làm gì?" Vài năm sau cương thổ của nước Ngụy cũng sẽ về tay bệ hạ. Bệ hạ khỏi phải lo buồn". Từ đó Lưu Thiên tin vào lời lê sư bà, dần dần không tin lời Khương Duy. Ngày ngày chỉ ở trong cung yến ẩm hoan lạc. Khương Duy nhiều lần lập biểu cáo cấp, đều bị Hoàng Hạo im đi. Bởi vậy làm cho Chung Hội dễ dàng lấy Dương An, Đặng Ngải

thì vượt trộm Âm Bình; Khương Duy tuy đang cùng các tướng tử thủ Kiếm Các, để Chung Hồi phải bỏ rối, không tiến lên được, thế nhưng Dang Ngải đã xông thẳng đến Thành Đô. Lưu Thiền lúc ấy mới hốt hải ra trận, Khương Duy dù có sức vá trời cũng chẳng làm gì nổi.

6. NƯỚC MẤT NHÀ TAN: TÔN HẠO BÃI DANH TƯỚNG LỤC KHÁNG

Cuối triều phong kiến, đa số đều do tiêu nhẫn lộng quyền, hiền thần thì bị tai ương, nguyên nhân diệt vong đa số bắt nguồn từ đó. Nước Thục đã vậy, nước Ngô cũng thế. Ngẫu nhiên mà được cả đôi, Lưu Thiền thì sùng tín hoạn quan Hoàng Hạo; Tôn Hạo thì sùng tín Trung thường thị Sầm Hôn. Lưu Thiền, Tôn Hạo tuy tính cách mỗi người mỗi khác, nhưng cái cách dùng người của họ thì lại giống nhau như đúc: Lưu Thiền dẩn độn nên bị Hoàng Hạo sáp đặt; Tôn Hạo “thức tài và thông minh” nhưng đối với người lại hung bạo, tàn sát người trung lương, khiến cho người thân ly tán, chúng thần phản loạn, người còn lại cho hấn dựa dẫm chỉ còn một nhóm nịnh thần như bọn Sầm Hôn mà thôi. Mà bọn người này thì vẫn dốt võ nát, việc tốt không làm, việc xấu làm hết, việc thành chẳng có mấy, nhưng việc bại thì đếm không hết. Chẳng những thế về sự bạo ngược thì Tôn Hạo vượt xa Lưu Thiền, sự độc ác của Sầm Hôn còn tệ hại hơn Hoàng Hạo, dưới sự cùu kết của bạo quân, nịnh thần, triều chính còn nát hơn nước Thục, dân nước Ngô còn khổ hơn dân nước Thục, nước yếu, dân nghèo đã đến cực điểm. Sau khi nước Thục suy vong, nội chính nước Ngô thối nát đến thế, cho nên ngày tận số của nó có thể đếm trên đầu ngón tay.

Tàn bạo ngu muội mất giang sơn

Trong lịch sử, có những tập đoàn thống trị phong kiến, có thể thủy chung, được coi là minh chúa; có người thì không thế, đầu thì thiện

nhưng cuối lại ác, trở thành bạo quân. Tôn Hạo chính là đang bạo quân loại này. Trong “*Tam quốc chí*” do Bùi Tùng chú giải, phần “Giang Biều truyện” có viết: Hạo lúc mới lập đã phát chiêu dụ, ló cho sĩ dân, mở kho lầm, cứu nghèo khó, thả cung nữ gả cho người chưa có vợ, cảm thú nhốt trong vườn thượng uyển cũng được thả ra. Lúc đó đã từng được coi là minh chúa”. Thế nhưng, sau khi địa vị của hắn đã được củng cố, hắn đắc chí vừa lòng, càng ngang ngược thậm tệ có ai can ngăn liền bị chém đầu. Tôn Hạo được hai người là thừa tướng Bộc Dương Hưng và tá tướng quân Trương Bố vực lên đế vị. Sau hai người này thấy việc làm của Tôn Hạo như thế hết sức hối hận và đã có lời can ngăn. Tôn Hạo nổi giận, đem chém cả hai, thậm chí còn diệt cả ba họ. Thừa tướng Van Úc, Tướng quân Lưu Bình, đại tư Nông Lâu Huyền thấy Hạo vô đạo, đã thẳng thắn khuyên can, cũng đều bị giết. Do thế mà quần thần ngậm miệng, không ai giám can ngăn. Trước sau hơn 10 năm, hắn đã giết trên 40 trung thần. Hạo còn đắm say dâm sắc, cung thất có hàng ngàn vẫn còn chọn nữa. Cung nữ có ai không vừa ý, thì hoặc là vạc mặt, hoặc là khoét mắt, tàn nhẫn vô cùng. Lúc ra lục vào, hắn đều mang theo nám vạn quân thiết kỵ thân dàn lo sơ, không ai dám ho he.

Hạo còn có tính tự cao háo công trạng, nên rất hiếu chiến. Hán định đánh nước Ngụy để thống nhất thiên hạ, bèn gọi thuật sĩ Quảng Thượng để hỏi lành dữ. Thượng nói: Bệ hạ gấp điêm lành: Tuổi Canh Tý, sẽ được vào Lạc Dương. “Hán” là lời của ông thày bói là thật, bèn quyết chí đánh Ngụy. Mới hay còn người Tôn Hạo, đã tàn ác lại ngu дần. Trung thừa Hoa Hạch khuyên hắn “trước hãy tu đức để yên dân”, đã bị hắn đuổi đi. Thế là Hạo lệnh cho trấn động tướng quân Lục Kháng đem bộ binh đồn trú cửa sông, để chiếm Tương Dương. Lục Kháng là danh tướng nước Ngô. Danh tướng nước Ngụy trấn thủ ở đây là Dương Tổ biết người này túc trí đa mưu nên cứ giữ mà không ra đánh. Lục Kháng cũng vì biết Dương Tổ giỏi dùng binh nên cũng không giám khinh suất. Cho nên hai người đều lo phần mình để giữ yên biên cương. Tôn Hạo lệnh cho Lục Kháng cấp tốc tiến quân, Lục Kháng dâng sớ nói tình trạng quân Tấn chưa thể đánh được, khuyên Hạo hãy tu đức để bớt tội,

lấy yên bên trong làm đầu, đừng nên làm những việc hiếu chiến. Tôn Hạo cho rằng Kháng đã chống lệnh nên nổi giận, giáng xuống chức tư mã, lệnh tá tướng quân Tôn Dực ra thay để cầm quân. Tôn Dực là kẻ bất tài, không đáng làm địch thủ của quân Tấn. Chưa lo nội chính mà đã đi đánh bên ngoài, chưa có kẻ nào thoát khỏi thất bại. Cho nên những người thức thời ở Đông Ngô đã sớm liệu đến việc “giang sơn gấm vóc của Đông Ngô, không bao lâu sau sẽ vào tay kẻ khác mất”.

Mất nhân tâm, thiên hiềm biến đường băng

Tường Giang từ xưa đã được coi là thiên hiềm. Mà sẽ dù nó có thể trở thành thiên hiềm được vì có nhân dân ở phía sau làm chỗ dựa. Nếu không có nhân dân hiệp lực, nó chẳng qua chỉ là một con “lạch nhỏ” một bước củng qua. Khi Tôn Quyền hùng cứ Giang Đông, nước giàu quân mạnh, trên dưới một lòng, quân dân hiệp lực, Tào Ngụy coi Trường Giang là con đường đáng sợ. Tào Tháo với Tôn Quyền đối trận ở Nhu Tu, thấy quân Ngô chiến thuyền mạnh mẽ, quân ngũ chỉnh tề, sợ mà than rằng: “Sinh tử đáng nhu Tôn Trọng Mưu”, biết không thể thắng được, bèn rút quân. Chúa Ngụy là Tào Phi dẫn quân đến Quảng Lăng, đứng bên này nhìn sang, thấy quân Ngô lính khỏe ngựa to, cũng kêu lên rằng: Ngụy đâu có trăm dàn vũ khí, cũng chẳng dùng được. Người và vật Giang Nam như thế, chưa thể lấy được. Cha con Tào Tháo kinh sợ Đông Ngô như thế bởi vì đã có chuyện răn từ trước đó. Tào Ngụy xâm phạm biên giới Đông Ngô, phần lớn đều kết thúc bằng thất bại. Mà không thể xâm phạm Đông Ngô vì chính lòng dân quy phục, cho nên đã dựng nên tường đồng vách sắt. Cho đến khi Tôn Hạo nổi ngôi, tàn sát hiền thần, bóc lột vợ vét của dân, nhân tâm đã ly tán, cam chịu “ta với mày cùng chết”. Cái hiềm trở của Trường Giang, không có con người trấn giữ, đã mất đi tác dụng thiên hiềm của nó. Thân dân nước Ngô căm ghét tên Sám Hôn đến tận xương tủy, quân phía Bắc gần đến, cặn thán đều cho rằng “mối họa hòn nay chính là lội của Sám Hôn”. Không đợi Tôn Hạo bước ra, hàng trăm người đã ào vào trong cung chém nát

Sầm Hôn vằm thịt hán ra. Do nhân dân chán ghét chúa nước Ngô, cho nên tướng Đô Dự của nhà Tấn cầm quân đi đánh phía Nam, tuy có bị sông lớn cát ngang, cũng vẫn có thể vượt qua. Quân dân Giang Nam chưa đánh đã hàng, còn lại trơ trọi có mình Tôn Hạo, đành làm như Lưu Thiền tự trói mình mà ra hàng quân Tấn.

II - PHONG CÁCH

Việc hình thành đặc điểm dùng người của chấp chính trong một nước, đều có quan hệ chặt chẽ với cá tính, sự yêu thích, quan niệm đạo đức và hoàn cảnh của người ta và thời đại người ta sống. Khổng Minh là danh sĩ của Kinh Châu, với tài danh và việc làm có đức đã tương xứng lúc bấy giờ. Việc dùng người của họ cũng phải săn có tính đến cá nhân con người, ông chọn lựa nhân tài trước sau vẫn kiên trì một chuẩn mực tức là đức tài đều song song. Tào Tháo xuất thân từ già đình hoạn quan, khó mà được sự ủng hộ của sĩ tộc. Vì kẻ sĩ vốn mang danh nho học lấy trung hiếu làm chuẩn, cho nên phần nhiều không ngả theo Tào Tháo. Tào Tháo muốn lôi kéo được nhân tài giúp ông ta đánh thiên hạ, thì bất kể có làm việc nhân đức hay không, cứ có tài là dùng từ đó mà hình thành đặc điểm dùng nhân tài của ông ta là “cứ có tài là cất nhắc”. Tôn Quyền là con người thận trọng, quả đoán, ông chọn lựa nhân tài là qua sự thử thách rất cẩn thận và cân nhắc kỹ càng, khi đã quyết định rồi thì hết sức tin tưởng đến mức nghi thì không dùng, dùng thì không nghi. Nguyên tắc và chuẩn mực dùng người của Khổng Minh, Tào Tháo, Tôn Quyền tuy có đem lại cho họ khá nhiều anh tài, nhưng không được toàn thiện toàn mỹ, trong mặt mạnh cũng thấy cái yếu của họ, nếu không thì làm sao mà trong nước Thục lại không có đại tướng. Tào Tháo này sinh gian nghịch, còn Đông Ngô thì không có năng thần? Rốt cuộc thì thượng thương sách của phép dùng người là cái gì? Từ sự so sánh về phong cách dùng người trong Tam quốc có thể chúng ta cũng thấy ra một số điều bổ ích.

1 - ĐỨC TÀI SONG SONG:

ĐẶC ĐIỂM DÙNG NGƯỜI CỦA KHÔNG MINH

Sau khi Lưu Bị chết đi và Khổng Minh chấp chính, ông rất chú ý những gì tốt này sinh sau này, săn sóc bồi dưỡng thêm và mạnh dạn cất nhắc. Ông chọn lựa nhân tài không chỉ coi trọng tài cán mà còn rất coi trọng đạo đức nữa. Như trong tờ “biều trước lúc ra quân” đã tiến cử Phí Vĩ, Đồng Doãn, đã đặc biệt nhấn mạnh những người này án ở thật thà, trung hậu thuần phác, và khuyên hậu chúa hãy “thần hiền thần, xa lánh bọn tiểu nhân”. Người xưa gọi là “hiền thần” nói chung là chỉ những người có đức hạnh cao thượng, có tài tế thế, giúp đời. Khổng Minh cho rằng: “Cái đạo tri nước là ở như việc tuyển hiền”, ông lại nói: “thất hiền mà không nguy, được hiền mà không yên, có cũng như không, vì người mà chọn quan thì loạn, vì quan mà chọn người thì trị, thế nay là chiêu mời hiền sĩ” cho nên Khổng Minh coi việc chọn hiền tài là chúc trách quan trọng của mình. Coi tài đức song song là tiêu chuẩn và nguyên tắc cất nhắc nhân tài của mình. Ông bồi dưỡng cất nhắc những người nổi dội sau này như Tưởng Uyển, Phí Vĩ, Đồng Doãn, Khuong Duy đều là những người tài đức song song, được người đời lúc ấy kính nể. Người nước Thục thời ấy đặt bốn người ngang nhau và gọi họ là “tứ tượng” ca ngợi là “tứ anh”. Ngoài Khuong Duy, Tam quốc diên nghĩa tả về Tưởng Uyển, Phí Vĩ, Đồng Doãn rất sơ lược, nhưng “Tam quốc chí - Thục Thư” lại tả về họ khá cặn kẽ. Họ đều là những người thực tế nắm quyền chính ở thời kỳ cuối của nước Thục. Tìm hiểu sự đóng góp của họ trong cách án ở với mọi người và với nước Thục, mới có thể hiểu được đặc điểm dùng người của Khổng Minh.

Có tài không có đức, không nên kết nhân tâm

Khổng Minh dùng Tưởng Uyển làm người nối dõi, mà không dùng Ngụy Diên do người Ngụy Diên có một cái bướu ở gáy, trong thực tế

lịch sử thì chưa hẳn có thể. Ngụy Diên là một mảnh tướng của nhà Thục Hán, võ nghệ và tài năng của Diên đều không kém tài “năm hổ tướng”, khi Lưu Bị đang còn sống rất coi trọng ông ta, như sau khi ông ta giành được Hán Trung trong tay Tào Tháo, cần có đại tướng để trấn giữ, dư luận mọi người tưởng rằng sẽ dùng Trương Phi. Trương Phi cũng cho rằng không mình thì chẳng còn ai vào đây, ấy thế mà chẳng ai ngờ được Lưu Bị lại phá cách mà dùng Ngụy Diên, đưa ông ta từ nha môn tướng quân thăng lên làm đốc Hán Trung trấn viễn tướng quân, lĩnh thái thú Hán Trung, làm cho “toàn quân kinh ngạc”. Sau ngày Lưu Bị qua đời, khi Khổng Minh chấp chính, coi ông này là rường cột trong quân đội, do ông nhiều lần lập chiến công, đã thăng cấp làm tiền quân sự chinh tây đại tướng quân, giả tiết tiến phong Nam Trịnh hầu. Người đời đều cho rằng ông này là người đương nhiên nối dõi Khổng Minh. Thế nhưng sự việc đã diễn ra ngoài sự tính toán của mọi người, Khổng Minh từ lâu đã chọn sẵn Tưởng Uyển để làm người nối dõi cho mình rồi, trong mật thư gửi hậu chúa ông nói: “Nếu thần có bể nào, mọi việc sau này nên giao phó cho Uyển”. Đó là do nguyên nhân gì? Thì ra Khổng Minh chọn người nối dõi là căn cứ vào tài đức của người đó. Ngụy Diên tuy có tài cán lại dũng mạnh hơn người, nhưng “tính kiêu ngạo, đương thời đều coi là dưới” bởi vậy, không đoàn kết được mọi người. Nếu ông này cùng Dương Nghi là tá hữu trong quân của Khổng Minh, thì sẽ làm cho nước lửa không dung nhau, thậm chí khi tranh luận với Dương Nghi, đã “cầm dao đứt Nghi”, làm cho “Nghi phát khóc lèn”. Hiển nhiên đó là người không thể đoàn kết mọi người và cũng không thể trị vì tốt một đất nước được. Khổng Minh chỉ dùng tài năng của Ngụy Diên mà không giao trọng trách, điều đó nói lên rằng ông rất biết dùng người. Sự thực sau này cũng chứng minh rằng Khổng Minh không phó thác công việc sau này cho Ngụy Diên là đúng đắn. Khổng Minh vừa chết đi, Ngụy Diên đã không vì toàn cuộc mà vì tư oán và quyền lực cá nhân, đã tranh giành với Dương Nghi, kết quả là bị thuộc hạ của Nghi là Mã Đại giết chết (*Tam Quốc chí - Thực thư Ngụy Diên truyện*).

Tướng Uyển lấy đức phục người

Khổng Minh đem việc sau này phó thác cho Tướng Uyển là phải. Tướng Uyển tự Công Yển, người Tương Hương, Linh Lăng. Ông theo Lưu Bị vào đất Thục, nhậm chức Quảng đô trưởng. Lưu Bị có việc đến Quảng đô, lâm cho rằng Uyển không làm việc, lúc ấy vừa hay gặp Uyển say sưa bí ti, trong lòng đã rất bức, chuẩn bị kết tội và giết bêng đi. Khổng Minh lại nói với Lưu Bị: "Tướng Uyển là công cụ của xã tắc là người tài hiếm có. Ông ta làm việc lấy yên dân lâm gốc, không lấy chuyện tó vè làm đầu, mong chúa công hãy xét kỹ". Lưu Bị tin nghe theo Khổng Minh, mới không xử tội chết, mà chỉ bãi chức thôi. Sau này do sự tiến cử và đề bạt của Khổng Minh từ thương thư lương đến tham quân sau lại thăng đến tướng sử và phủ quân tướng quân. Khổng Minh đem quân xuất chinh, Uyển đều có thể bảo đảm cung cấp đủ quân, đủ ăn, có tác dụng hết sức quan trọng trong việc giúp Khổng Minh Bác phạt. Bởi vậy Khổng Minh rất ca ngợi Uyển, cho rằng "Công Yển có lòng trung nhả là kẻ đáng cùng ta lo vương nghiệp". Khổng Minh ốm chết. Hậu chúa theo lời ông dặn lại, đưa Tướng Uyển lên làm Thương thư lệnh, chủ trì chính sự trong nước. Lúc bấy giờ, nước Thục vừa mới mất nguyên soái, xa gần đều lo sợ, thế nhưng Tướng Uyển không hề bị lụy, cũng không tỏ ra mừng rỡ. Ngày giải quyết hàng trăm việc, trấn tĩnh như thường, bởi vậy mà rất được mọi người hy vọng. Tướng Uyển đối xử với mọi người còn rất khoan hồng độ lượng, chịu nghe lời trung thực, làm việc công trên hết, không tính gì ân oán. Tướng Uyển khi nói chuyện với Đông Tào viên Dương Hí, Dương Hí thường không trả lời. Có người nói với Tướng Uyển rằng Dương Hí đối với cấp trên quá ngạo mạn. Tướng Uyển ngạc nhiên lại còn biểu dương Dương Hí, nói: "Lòng người không giống nhau, mỗi người một vẻ mặt, vẻ mặt thể hiện sau lời nói, đây là điều lợi hại của người xata. Hí muốn tán dương ta thì dễ, nhưng đó không phải bản tính ông ta, muốn phán đối lời ta, thì rõ là ta sai, còn sự mặc nhiên là do Hí thích thế. "Lại như đốc nông Dương Mẫn thường nói xấu Tướng Uyển với mọi người rằng: "Làm việc lảm cẩm, không bằng người trước". Có người đem

chuyện đó nói lại với Tưởng Uyển, định nhò đó “tri đòn” Dương Mẫn. Tưởng Uyển không đồng ý, nói “ta thực không bằng tiền nhân, thì không thể tri đòn người ta được”. Người ấy lại hỏi “cái chứng lầm cẩm”, Tưởng Uyển nói: “Cầu thả không ra sao thì việc không đáng lý, việc không đáng lý thành ra lầm cẩm, hỏi lại làm chi?”. Sau này Dương Mẫn vì chuyện khác bị hạ ngục, ai cũng lo rằng sẽ bị tội chết, thế nhưng Tưởng Uyển làm theo lẽ công, Dương Mẫn giảm được tội nặng. Do Tưởng Uyển ăn ở rất trung thành, chí công vô tư, độ lượng khoan hồng nên được nhiều người sờ cọ. Trong thời kỳ ông chấp chính, làm cho dân hòa nước yên, không phụ sự tin tưởng giao phó của Khổng Minh.

Giữ nước Thục lâu 29 năm

Phi Vĩ, Đồng Doãn, Khuong Duy cũng có những đóng góp lỗi lạc cho nước Thục. Phi Vĩ là người rất có tài. Khi phụng sứ đi Đồng Ngô, người Ngô “lấy điều khó ra thử thách” nhưng Phi Vĩ đã “trả lời đúng lý, chưa hề chịu thua”. Tôn Quyền khen ông ta là “thực đưa trong thiên hạ”. Ông về sau thay Tưởng Uyển làm thượng thư lệnh, ngày giải quyết hàng trăm việc, ứng phó rất tự nhiên: xử lý việc quân, chỉ huy ổn định làm cho biên giới yên bình (*Tam quốc chí* - Thục Thư - Phi Vĩ truyện), Đồng Doãn giữ chức trung thư thương thư lệnh, ông đối với người “công tâm trong sáng”, giữ nghiêm với cấp dưới. Hậu chúa dám vào tủi sác, muốn chọn con gái trong dân chúng để đưa vào cung, ông đã tranh luận theo lý lẽ kiên quyết phản đối, hậu chúa không làm gì được. Hoàng Hao là hoạn quan rất được hậu chúa sủng ái cũng rất sợ ông, cả cuộc đời Doãn, Hoàng Hao không hề giám làm sai làm trái. Đồng Doãn không màng danh lợi, Tưởng Uyển cho rằng ông phò tá hậu chúa có công đáng sơ đề nghị “thưởng cho tước sĩ” ông từ chối không nhận (*Tam quốc chí* - Thục Thư - Đồng Doãn truyện). Khổng Minh rất hiểu Khuong Duy, cho rằng: “Khuong Bá Uớc rất nhạy bén về quân sự, vừa gan dạ, lại rất hiếu binh ý. Người này luôn mang nhà Hán trong lòng, tài trí hơn người”. Sau khi Tưởng Uyển, Phi Vĩ lần lượt qua đời, một mình Khuong Duy phải gánh vác việc bảo vệ

nước Thục. Ông đã kế thừa di chí của Khổng Minh, kiên trì bắc phạt, có nhiên có trận thắng trận thua. Do hậu chúa ngu dần, làm ngơ trước lời đề nghị của Khương Duy về việc đem quân giữ Âm Bình v.v... làm cho Đặng Ngải có dịp ngầm vượt Âm Bình, đánh thẳng vào thành Đô, Thục Hán cuối cùng bị diệt vong. Sự suy vong của nước Thục, không thể quy tội cho Khương Duy, ngoài xu thế của thời cuộc, hậu chúa ngu dần là một trong những nguyên nhân chủ yếu. Tư Mã Chiêu nói: Cứ cho là còn Gia Cát Lượng cũng chẳng phò tá để giữ được lâu dài huống chi là Khương Duy.

Sau khi Khổng Minh qua đời, việc quân sự chính trị của nước Thục lần lượt do Tưởng Uyển, Phí Vĩ, Khương Duy chủ quản, thời gian lâu tới 29 năm, so với thời gian Lưu Bị, Khổng Minh, triều nước Thục lâu hơn 9 năm. Trong cuộc đụng độ giữa nước Thục và nước Ngụy, nước Thục yếu, Ngụy mạnh, đối thủ lại toàn là những nhân tài lồi lõi, về khách quan không tồn tại tình thế để Thục thắng. Khổng Minh từng mang hết sức mình, nhưng cũng chỉ nhọc lòng mà chẳng nên công cẩn gì, chỉ dựa vào sự cố gắng chủ quan của Khương Duy thì không thể xoay chuyển được cục diện này. Mà Tưởng Uyển, Phí Vĩ, Khương Duy v.v... đã có thể giữ nước Thục được 29 năm. Nếu như họ không có tài cán khác người và lòng trung thành vô hạn thì làm sao mà được như thế. Điều đó nói lên rằng Khổng Minh rất khéo trong việc “giao việc cho người hiền, cất nhắc người có năng lực”, và cũng chứng minh ràng chuẩn mực của Khổng Minh trong việc dùng người tài đức song toàn là hoàn toàn đúng đắn.

Trọng giữ gìn, lấy thân làm chuẩn mực

Những người được Khổng Minh trọng dụng đều tài đức song toàn điều đó có quan hệ với phong cách cá nhân ông. Bản thân Khổng Minh là một hiền nhân đức trọng tài cao. Khi chưa ra khỏi lều cỏ, ông đã dự kiến điều thiên hạ sẽ chia ba, chế định cho Lưu Bị một quyết sách chiến lược đúng đắn - “Long trung đối”. Để làm việc bắc đỗ Trung nguyên, thống nhất Trung Quốc, ông đã đến mức “cúc cung tận tụy, chết mà không tiếc”. Ông có được phong cách cao cả đó, là vì ông đã vì công mà quên tư,

không mưu lợi riêng. Khi bị ốm nặng, ông đã tự dâng biếu lên hậu chúa, nói: "Nhà thần dân vườn 800 gốc, ruộng cấy 50 mẫu, chuyện ăn mặc của cháu con, tự thấy là dư dật. Còn như thần ra làm việc, những gì cần thiết đều do ở chức quan, không sản xuất gì thêm. Ngày thần chết đi, không để đến mức trong thừa gấm vóc, ngoài dư tiền bạc để khỏi phụ bê hạ". Sau khi Khổng Minh ốm chết, qua tìm hiểu, quả đúng như lời ông nói. Dưới sự ảnh hưởng của Khổng Minh lấy mình làm mục thước, người dưới quyền ông cũng đều thanh liêm trong sạch. Như Phí Vị: "tính nhã nhặn, tố chất khiêm nhường, nhà không tích của, con em đều áo vải thô, ăn đạm bạc, vào ra không dùng ngựa xe, chẳng có gì khác người thường". Khương Duy cũng "nhà cửa xuyềnh xoàng, tư tài không có, nhà ngang không có bóng thiếp bóng nàng, nhà sau không tiếng đàn ca nhà nhạc".

2. CÓ TÀI LÀ CẤT NHẮC: ĐẶC ĐIỂM DÙNG NGƯỜI CỦA TÀO THÁO

Mùa Xuân Năm Kiến An thứ 15 (còn lịch năm 210), Tào Tháo phát "lệnh cầu hiền", lần đầu tiên nêu ra phương châm "hễ có tài là cất nhắc". Đến năm Kiến An thứ 19 và 22 lại lần lượt ra hai lệnh về thủ sỉ cầu hiền, chủ trương đối với "người có khuyết điểm cũng không nên bỏ đi không dùng. Bất kể là người ti tiện, thậm chí là người "bất nhân bất hiếu", chỉ cần họ biết thuật trị nước, dùng binh" đều được tiến cử. Trong "Tam quốc diễn nghĩa" không đề cập đến những "lệnh cầu hiền" đó, mà chỉ qua việc miêu tả những sự tích về việc dùng người của Tào Tháo, đã phản ánh rất cụ thể đặc điểm "có tài là cất nhắc" trong cách dùng người của Tào Tháo.

Người ngựa các nơi đều đến cứu mạng

Do Tào Tháo áp dụng chính sách dùng người "có tài là cất nhắc", không kể gì mòn đẽ, không chấp phảm hành, người tài giỏi phần lớn đều về theo ông ta, cho nên nhân tài nước Ngụy rất đông đảo. Mười thân thì

có Tuân Úc, Tuần Du, Quách Gia, Trình Đức, Thời Yển, Mao Giai, Hạ Dực. Võ tướng thì có Trương Liêu, Nhạc Tiến, Vu Cấm, Trương Hạp, Từ Hoảng là 5 danh tướng và các mãnh tướng khác như Hứa Chủ, Diển Vi v.v... Những mưu thần, võ tướng này có không ít người là những nhân vật hàng đầu thời Tam quốc. Trong đó những mưu thần vào dạng nổi trội, ngoài nhà mưu lược lối lạc mới nói ở phần trên là Tuân Úc ra, Quách Gia cũng là một mưu sĩ rất ghê gớm. Ông đã giúp Tào Tháo vạch ra nhiều kế lạ, mà kế nào cũng trúng. Trong hồi thứ ba mươi ba "Quách Gia dặn kế định Liêu Đông" đã đặc biệt nói về mưu trí hơn người của ông. Sau khi bị Tào Tháo đánh bại, Viên Hy, Viên Thượng chạy sang theo thái thú Liêu Đông Công Tôn Khang. Các tướng như Hạ Hầu Dôn, chủ trương thừa thắng truy đuổi, Tào Tháo chỉ cười, nói: "Khỏi phải phiền đến uy hổ của các tướng. Chỉ sau vài ngày nữa, Công Tôn Khang sẽ tự mang đầu hai tên ấy đến đây thôi mà!". Các tướng đều không chịu tin. May hôm sau, bỗng có tin báo Công Tôn Khang sai người mang đầu của Viên Hy, Viên Thượng đến. Mọi người kinh ngạc. Sứ giả trình thư lên. Tào Tháo cả cười nói: "Không ngoài sự tính toán của Phụng Hiếu!". Các quan hỏi có làm sao, Tào Tháo liền đưa thư của Quách Gia ra cho xem. Trong thư viết: "Nay nghe Viên Hy, Viên Thượng chạy theo sang Liêu Đông, minh công không cần phải ra quân. Công Tôn Khang từ lâu vốn - họ Viên thônh tĩnh, nên hai người kia có sang hàng cũng sẽ nghỉ ngơi. Nếu lấy quân mà đánh, tất sẽ hợp lực địch lại, nòn nóng thì khó mà hạ được. Nếu châm lại, Công Tôn Khang, anh em họ Viên tất sẽ tính lẩn nhau, đó là thế tất nhiên. Đó chính là sách lược "cấp thì sẽ hợp, chậm sẽ ly" để bình định Liêu Đông của Quách Gia. "Diển Vi chống địch đến chết ở cửa trại (hồi thứ 17), "Hứa Chủ mình trần đánh Mã Siêu (hồi thứ 59), Bến Tiêu Diêu Trương Liêu khét tiếng (hồi thứ 67), "Tử công minh đại chiến Miện Thủy" (hồi thứ 76) đã miêu tả rất sinh động những sự tích anh dũng của các mãnh tướng Diển Vi, Hứa Chủ, Trương Liêu, Từ Hoảng. Những mãnh tướng này, có người nguyên là tù binh, có người nguyên là những tên vong mạng, có người vốn xuất thân từ người lính, đều là được Tào Tháo biết đến mà cất nhắc để bạt lên hàng đại tướng.

TINH HOA MƯU TRÍ

Nhưng mưu sĩ, võ tướng kể trên đều từ “bốn biển” tập hợp lại chung quanh Tào Tháo, bày mưu hiến kế, xông pha trận mạc để Tào Tháo có thể thống nhất được phương Bắc, xưng hùng ở Trung Quốc.

Tuy không được người, nhưng được lòng Quan Vũ

Tào Tháo hết sức coi trọng nhân tài, việc ông ta tìm trăm phương ngàn kế để được Quan Vũ là một thí dụ điển hình. Quan Vũ từ lúc uống rượu chém Hoa Hùng đã được Tào Tháo biết đến, cho nên đã chấp nhận lời hẹn ba việc của Quan Vũ để cho ông này qui hàng. Rồi sau đó phong quan tước, tặng gái đẹp, lên ngựa thì đưa vàng, xuống ngựa thì đưa bạc, làm đủ mọi việc để lung lạc. Tào Tháo kính trọng như vậy, Quan Vũ cũng lấy việc chém Nhạn Lương, Văn Sú để báo đáp. Quan Vũ ra đi, Tào Tháo theo lời hẹn, đã “bật đèn xanh”, và thân chính đến tặng áo bào đưa tiễn. Nếu không phải Tào Tháo buông thả, Quan Vũ có tài giỏi đến đâu, có “quá ngũ quan trăm lục tướng” thì cuối cùng cũng không đi nổi. Chính vì Tào Tháo yêu mến tài năng như thế, ông ta không được con người Quan Vũ thì cũng được tấm lòng, cho nên ở đường Hoa Dung Quan Vũ cam lòng phạm quân lệnh, vì nghĩa mà thả Tào Tháo. Nếu Quan Vũ không cảm cái ơn tri ngộ thì Tào Tháo cũng không thoát nổi, và sớm đã thành quý khônđg đầu.

Không chấp tội cũ, có tài là dùng.

Chi cần là nhân tài, là có thể dùng cho mình, cho dù là kẻ thù, hoặc là người đã chửi mắng mình, người đó cũng vẫn được Tào Tháo “sắp xếp khéo léo, không chấp tội cũ”. Trần Lâm từng viết cho Viên Thiệu bài hịch đánh Tào Tháo. Bài hịch này đã chửi bới Tào Tháo và tổ tiên ba đời ông ta rất thậm tệ, Tào Tháo xem xong sờn cả gai ốc, toát mồ hôi lạnh. Tào Tháo đánh Ký Châu, bắt được Trần Lâm, ông đã không trách mắng, chỉ hỏi rằng: “Nhà ngươi trước đây viết hịch cho Bàn Sơ, nhưng kể tội ta

thì được, có sao còn nhục mạ cá ông ta, cha ta?". Trần đáp "Tên đã ở trên dây, không thể không lao đùi", ý muốn nói là vì Viên Thiệu sai khiến, không thể không làm. Tả hữu khuyên Tháo nên giết đi, nhưng tiếc cái tài của người này, nên Tháo vẫn tha, lệnh làm tòng sự. Hàng tướng Trương Tú làm phản, đêm đánh úp trại của Tào Tháo, nếu không có Điền Vi liều chết chống lại thì Tào Tháo cũng khó thoát. Trong trận này, Tào Tháo mất con trưởng là Tào Ngang, cháu là Tào An Dân và tướng thân cận là Điền Vi, sử sách gọi là "Nạn ở Dục Thủy", cho nên Tào Tháo vô cùng căm tức, suốt đời không quên. Sau này Trương Tú lại sang hàng. Vì đang giữa lúc cần người nên Tào Tháo lại khoan dung. Tào Tháo có thể không nhớ thù riêng, đó là vì ông ta có thể lấy sự nghiệp làm trọng. Vì muốn giành thiên hạ nên phải thâu tóm nhân tài để mở rộng lực lượng của mình, và như thế thì không thể cứ so đo ân oán của cá nhân; chỉ cần có lợi cho sự nghiệp, phải hết sức biến thù thành bạn. Không những chỉ Tào Tháo mới "sắp xếp khéo léo, không chấp tội cũ", mà các minh chúa ngày xưa cũng đều như thế. Đường Thái Tông không phải vì Ngụy Chinh từng là quan của kẻ thù mà sinh nghi kỵ, bởi vì người này giám can gián trực tiếp thẳng thắn, hết lòng trung thực, cho nên rất kính nể. Trực thân gặp minh chúa, trở thành giai thoại truyền lại muôn đời sau. Ung Xí từng giúp Hạng Vũ mấy lần đẩy Lưu Bang tới chỗ tuyệt vọng, vậy mà sau khi thống nhất được thiên hạ, để thể hiện sự khoan hồng độ lượng, Lưu Bang trước hết đã phong hầu cho Ung Xí để yên lòng dân. Võ Tắc Thiên đọc bài hịch "Tù Kính Nghiệp thảo Vô Anh" của Lạc Tân Vương, không hề nổi giận vì những lời cực lực phi báng minh, ngược lại thấy tiếc mến cái tài đó đã thốt lên: "Người này ma không dùng là bỏ qua một tể tướng". Nhưng Đường Thái Tông với Ngụy Chinh, Lưu Bang với Ung Xí không co thù oán sau sắc báng Tào Tháo với Trương Tú. Võ Tắc Thiên mến tài Lạc Tân Vương nhưng cũng không dùng cho mình được, nhưng Tào Tháo lại dùng Trần Lâm, thế cho nên mới nói Tào Tháo khéo dùng nhân tài không kém gì các minh chúa khác thời xưa.

Không kể xuất thân, toàn dựa vào tài giỏi.

Vi coi trọng nhân tài, Tào Tháo đã thực hiện phương châm dùng người: “Có tài là cất nhắc”, điều đó có tác dụng vô cùng quan trọng trong việc phát triển sự nghiệp của Tào Ngụy.

Phương châm nói trên cũng là một sự đổi mới trong chế độ về nhân sự của xã hội phong kiến. Cuối đời Đông Hán, việc chọn người của thống trị phong kiến phần lớn đều coi môn đệ, phẩm hành là điều kiện cốt yếu đầu tiên. Kẻ sĩ làm quan theo phẩm hành đã là một qui định không thành văn. Nhất là do sự tranh quyền đoạt lợi giữa hai bè phái lớn là ngoại thích và hoạn quan, chọn người chỉ nghĩ tới bè phái, mà không hỏi đến hiền hay ngu, bè phái nào đang nắm quyền, thì dùng người của bè phái đó, đầy hết người của bè phái khác đi. Dương nhiên với người trong bè phái của mình cũng làm quan theo phẩm hành. Tào Tháo áp dụng phương châm dùng người không nói đến môn đệ dò .. dòi, không kể gì phẩm hành, “có tài là cất nhắc”, đã phá vỡ chế độ nhân sự làm quan theo phẩm hành, bất kể là xuất thân ở dòng dõi nào hoặc có phẩm hành gì chỉ cần tài giỏi lập được công là được làm quan. Việc đó đã mở ra cho đông đảo kẻ sĩ lớp dưới và những người bình dân một con đường sĩ tiến rộng rãi. Thế nhưng Tào Tháo dùng người không kể dòng dõi không có nghĩa là không coi trọng “y quan vọng tộc” (chỉ dòng dõi làm quan); không kể phẩm hành không có nghĩa không trọng nhân hiếu. Tào Tháo suy cho cùng vẫn là một kẻ thống trị phong kiến, ý thức tư tưởng của ông ta tất nhiên chịu sự hạn chế của thời đại. Tuy rằng có dùng một số người xuất thân “hèn mon”, cũng cố tranh thủ sự giúp đỡ của đám “y quan vọng tộc”. Như Tư Mã Ý xuất thân từ đám “y quan vọng tộc”, lúc đầu coi thường Tào Tháo, giả vờ ốm để từ chối ra làm quan. Về sau dưới sự đe dọa bằng uy vũ và dụ dỗ bằng quyền lợi, sợ bị chém đầu, đành phải ra nhậm chức. Lại như Trương Mạo khi phản biến, cướp mẹ và vợ Tất Trạm (lúc này là biệt giá của Tào Tháo). Tào Tháo bảo Tất Trạm: “Mẹ già của khanh ở bên kia, có thể đi đón” Tất Trạm tỏ ra không ăn ở hai lòng, Tào Tháo vì thế cảm động đến rơi nước mắt. Thế nhưng, Trạm quay lưng là biến mất. Sau này

Tất Trạm bị bắt sống, mọi người đều cho rằng chuyện này y sẽ chết. Ai ngờ Tào Tháo không những không giết, ngược lại còn cất cử cho làm Lỗ tướng. Và nói: "Con người hiếu với cha mẹ mình làm sao lại không trung với vua, ta cần người như thế". Bởi vậy với phương châm dùng người "có tài là cất nhắc" không cần dòng dõi không nói phẩm hành của Tào Tháo, nên lý giải thế này: Không kể sang hèn, không kể phẩm hành tốt hay xấu, chỉ cần có tài năng đều được tiến cử. Đó là đặc điểm dùng người của Tào Tháo. Thế nhưng cái phương châm dùng người này chỉ áp dụng ở thời kỳ đầu của Tào Ngụy. Theo đà củng cố của chính quyền Tào Ngụy, các sĩ tộc phương bắc đều đã qui thuận, hình thành một thế lực sĩ tộc rất có ảnh hưởng. Cho đến khi Tào Phi kế vị đã ra lệnh qui định luật quan nhân cùu phẩm, quy định đẳng cấp cho kẻ sĩ, những người nghèo hèn bị gạt ra, cũng tức là những người thấp hèn không có tư cách được tiến cử làm quan. Đến lúc này không còn là "có tài là được cất nhắc" mà trở lại con đường cũ "có phẩm mới được cất nhắc".

3 - NGHI THÌ KHÔNG DÙNG, DÙNG THÌ KHÔNG NGHI: ĐẶC ĐIỂM DÙNG NGƯỜI CỦA TÔN QUYỀN

Dối với Tôn Quyền, những người không tín nhiệm, tuyệt đối không trọng dụng; những người được tín nhiệm thì sẽ được trọng dụng. Tào Tháo cất quân xuống phía Nam, Trương Chiêu cực lực chủ trương đầu hàng, nói đi nói lại về chuyện quân Tào thế lớn khó địch nổi, chỉ có hàng mới yên. Tôn Quyền nghe vậy, tuy không nói ra lời, nhưng lòng rất bất bình. Ông không muốn dễ dàng mang sự nghiệp thừa kế của cha anh dâng cho người khác, cho nên sau khi nghe lý do chủ chiến của Lỗ Túc, tỏ ra rất tin tưởng. So sánh động cơ chủ hàng của Trương Chiêu và chủ chiến của Lỗ Túc, ông cho rằng Trương Chiêu "nghỉ đến vợ con, dẫn đến suy nghĩ cho riêng mình" là sự tính toán an toàn cho cá nhân. Còn Lỗ Túc thì vì cái chung, chủ chiến là sách lược rất hay để bảo vệ Giang Đông, "rất giống với ý ta". Sau khi giành thắng lợi ở trận Xích Bích, ông càng rất kính nể Lỗ Túc. Chu Du ốm chết, đã để bạt Lỗ Túc lên hàng chủ

tướng Đông Ngô. Đối với Trương Chiêu, từ đó không giao việc gì quan trọng nữa.

Tin tưởng đầy đủ vào người đã dùng

Dối với những người mình đã chọn dùng, Tôn Quyền có thể thực hiện tới mức tin chắc thì không nghi ngờ, để cho họ riêng một phạm vi, không ngán cản, mạnh dạn để họ làm việc, cho nên đã phát huy đầy đủ được tài trí và lực lượng của họ, làm nên sự đóng góp lớn lao. Ví như trước ngày bước vào trận Xích Bích, sau khi ông đã đưa ra quyết định chiến đấu, lập tức để Chu Du thống soái, còn mình thì cam chịu làm chức hậu viện. Cho nên Chu Du có chỗ thực hành chí khí của mình áp dụng mưu kế của mình. Trận Gia Láng, Đông Ngô giành thắng lợi lớn, cũng là sự tin tưởng đầy đủ của Tôn Quyền với Lục Tốn. Khi ông để bạt Lục Tốn ra nghênh chiến với lão tướng ở sa trường là Lưu Bị, các đại thần Đông Ngô đều cho rằng Lục Tốn trẻ tuổi mà coi thường, các tướng cũng không phục, Tôn Quyền vẫn cho lập đàn phong Lục Tốn lên làm đại tướng, thường cho thanh gươm quý đang đeo, nói: "Nếu có kẻ nào không nghe lệnh, ta cho tiền trảm hậu tấu". Lục Tốn đã chỉ huy được như ý, chấp hành sự sắp đặt chiến lược là giữ thật tốt để chờ thời cơ phản công, kết quả là một nấm lửa hẫu như thiêu sạch quân của Lưu Bị.

Tôn Quyền dùng người đến mức nghi thì không dùng, dùng thì không nghi, chủ yếu là tư tưởng đó được xây dựng trên cơ sở hiểu biết sâu và thử thách kỹ càng với các tướng lĩnh. Dùng người, có tin có ngờ, song đều phải có căn cứ, quyết không được làm theo chủ quan, dễ tin dễ ngờ. Bởi vì dễ nghĩ ngờ thì sẽ làm mai một nhân tài, sẽ lỡ việc. Dễ tin sẽ dùng lầm người, cũng sẽ lỡ việc. Tôn Quyền dùng người rất thận trọng, vừa tìm hiểu quá khứ, vừa tìm hiểu cả hiện tại; vừa nghe ngóng lời nói, vừa quan sát cử chỉ hành động của họ. Chu Du từng cùng chung sống chết với Tôn Sách, Tôn Sách rất hiếu ông, cho rằng ông có thể làm công việc đối ngoại. Khi sắp chết đã dặn lại rằng: "ngoại sự không quyết được thì hỏi Chu Du" Tôn Quyền cũng rất hiểu con người này, cho nên khi thấy trong

việc chống Tào Tháo liệu có thắng lợi được không vẫn còn chút lẩn cẩn, nên hỏi ý Chu Du để quyết định. Chu Du đã phân tích địch tình và nêu những lý lẽ tất thắng trong việc chống Tào, Tôn Quyền rất lấy làm cảm phục, bèn ủy thác cho ông toàn quyền quyết định, để ông đem quân đi đánh. Tôn Quyền sở dĩ tin Lục Tốn vì sách lược đánh úp Kinh Châu do Lục Tốn vạch ra đã thể hiện tài ba của Lục Tốn, nên khi các đại thần phản đối đưa Lục Tốn làm tướng, Tôn Quyền đã nói: "Quả nhân đã biết Lục Bá Ngôn là bậc kỳ tài, ý quả nhân đã quyết, các khanh chờ có nhiều lời".

Quan tâm đến tướng sĩ như tình ruột thịt

Tôn Quyền dùng người đến mức "đã dùng là không ngờ" và có sự tin tưởng đầy đủ, còn vì ông thực sự coi tướng sĩ như tình ruột thịt. Ông từng nói với các tướng rằng: "Ngày nay các ông cùng gánh vác công việc với quả nhân, tuy là nghĩa quân thần, nhưng còn hơn ruột thịt. Vinh nhục vui buồn, đều phải có nhau". Những tài liệu về mặt này "*Tam quốc diễn nghĩa*" nêu ra rất ít. Nhưng trong truyện Lã Mông, Chu Nhiên v.v... trong "*Tam quốc chí - Ngô Thư*" lại nói tương đối nhiều. Đối với tướng sĩ, Tôn Quyền đã quan tâm đến noi đến chốn. Lã Mông ốm nặng, Tôn Quyền dồn hẳn vào nồi điện, bỏ hàng ngàn lạng vàng mời thày thuốc chữa bệnh cho Lã Mông, và tự mình săn sóc "Có lúc phải châm cứu, Quyền thấy đau buồn lây, muốn vào thăm luôn nhưng lại sợ gây động, nên chỉ nhìn qua kê tường, thấy ăn được chút ít thì vui, nhìn tả hữu mà cười, nếu không, lại thấy buồn phiền, đêm ngủ không yên". Lã Mông chết, Quyền vô cùng đau xót". Chu Nhiên liệt giường hai năm, sau bệnh càng tăng Quyền ngày ăn không biết ngon, đêm ngủ không đầy giấc, còn lo cho thuốc men, thức ăn thức uống".

Do Tôn Quyền dùng người có thể tin tưởng ở họ, xem chư tướng như tình ruột thịt, chư tướng cũng hết lòng với ông, quên mình nơi trận mạc. Chẳng hạn, khi Tôn Quyền bị Sơn Việt vây khốn, Chân Thái đã liều mình để cứu, "mình bị 12 vết thương". Trước ngày quyết chiến ở Xích

Bích, Tào Tháo sai Tưởng Cán sang làm thuyết khách, Chu Du đã nói với người bạn cũ này của mình rằng: "Đại trượng phu xử thế, nếu gặp chúa biết mình, ngoài thì là nghĩa quân thần, trong kết làm ơn ruột thịt, lời tất phải nghe, kế tất phải theo, họa phúc cùng chung hưởng, giả sử có Tô Tần, Trương Nghi, Lục Giả, Lê Sinh tái xuất, miệng có như suối, lưỡi có như dao, cũng khó động được lòng ta."

Phát huy trí của mọi người, lực của mọi người

Tôn Quyền dùng người tới mức "đã dùng thì không nghĩ" và tin tưởng tuyệt đối, còn vì ông đã thấy được tác dụng quan trọng của "trí của mọi người", "sức của mọi người". Bởi vì ông biết rằng nghĩ ngờ người thì không tín nhiệm, thì không thể phát huy được lực lượng và trí tuệ mọi người ở thời đại Tam quốc, nên được tác dụng quan trọng về "trí của mọi người", "sức của mọi người" về mặt lý luận, chỉ có Tôn Quyền là người duy nhất mà thôi. Nhận thức ấy ngay ngày nay cũng vẫn còn là một điều khó thấy và đáng quý. Ông nói: "trên đời không có con cáo sạch sẽ, mà chỉ có áo bằng da cáo sạch và đẹp, đó là tích tụ sức lực của mọi người vậy. Tức là đã làm cho từ chỗ nhem nhuốc thành sạch sẽ, không phải sức mọi người hay sao. Cho nên biết dùng sức mọi người thì vô địch trong thiên hạ; biết dùng trí mọi người, không sợ cả thánh nhân".

Cũng chính vì Đông Ngô trên dưới một lòng, nhất trí hợp lực, nên Tôn Quyền mới đứng vững được ở Giang Đông; Ngụy, Thục nhiều phen xâm phạm, nước Ngô vẫn chẳng hề lung lay.

4. DÙNG NGƯỜI PHÁ LỆ, THƯỞNG PHẠT PHÂN MINH:

ĐIỂM GIỐNG NHAU VỀ DÙNG NGƯỜI TRONG TAM QUỐC

Ở trên đã lần lượt phân tích về đặc điểm dùng người của Khổng Minh, Tào Tháo, Tôn Quyền, ở đây muốn thu hẹp lại những điểm giống

nhau trong cách dùng người của họ; có thể làm cho ta nhận thức thêm được một ít lý lẽ về dùng người.

Không xếp hạng theo tư cách

Không Minh, Tào Tháo, Tôn Quyền dùng người không phải là xem lịch sử tư cách họ ngắn hay dài mà xếp bậc cao thấp; xem có phải là người thân hoặc bạn bè không, có đồng hương đồng học không, cũng không phải vì bợ đỡ nịnh nọt, biết khéo nói v.v... mà căn cứ vào sự gan dạ, hiểu biết, tài năng của họ biểu hiện trong thực tiễn, cũng như công trạng lớn nhỏ mà cho quan chức.

Bốn vị đô đốc ở Đông Ngô do Tôn Quyền cất nhắc lên là Chu Du, Lỗ Túc, Lã Mông và Lục Tốn, đều là do họ tài trí hơn người, chiến công nổi bật mà được tin dùng. Trong đó, ngoài Chu Du, sớm đã được Tôn Sách tin tưởng và coi trọng, còn ba người kia đều do Tôn Quyền đề bạt và sử dụng một cách phàm lệ. Khi Tôn Quyền kế thừa cơ nghiệp của cha anh, tuổi mới có 15. Có lẽ là người trẻ biết trọng dụng người trẻ hay sao? Những người được Tôn Quyền sử dụng phần lớn là thanh niên. Lão thần vẫn vô của Đông Ngô không muốn khâm phục vì chuyện này. Năm ba mươi ba tuổi, Chu Du đã được làm thống soái lão thần ba đời của họ Tôn. Trong các tướng, Trình Phổ là người có thứ hạng cao nhất cũng mới chỉ là phó tướng. Thấy Chu Du có tước phẩm cao hơn, Trình Phổ có ý không phục, cho nên khi Chu Du điêm binh, ông thắc bệnh cố ý không ra, lệnh cho con cả là Trình Tư ra thay. Trình Tư về nói cho Trình Phổ biết Chu Du điêm binh có đầu có cuối như thế nào, Trình Phổ vô cùng kinh ngạc, bèn đến tận hành dinh tạ tội. Dừng trước sự thực đó, Trình Phổ không thể không khâm phục Tôn Quyền đã dùng được người này. Lỗ Túc xuất thân từ một gia đình địa chủ, chỉ là một dân thường nói chung, khi đi theo Tôn Quyền mới chưa đầy 20 tuổi. Tôn Quyền không hề chịu ảnh hưởng trước những lời xiểm nịnh của Trương Chiêu mà không trọng dụng Lỗ Túc, cho nên Lỗ Túc mới phát huy được đầy đủ tài trí của mình, có những đóng góp thật lỗi lạc. Lã Mông xuất thân từ binh nghiệp, do chiến đấu

dũng cảm năm 20 tuổi đã được Tôn Quyền đề bat làm Hoành dã trung lương tướng. Nhưng con người này thô kệch, không được học hành, ngay đến Lỗ Túc cũng coi thường hắn. Sau này Tôn Quyền động viên Lã Mông học tập, Mông cũng tỏ ra ham học, mưu lược tiến bộ nhanh, Lỗ Túc nói chuyện, mới thấy con người này học thức khá uyên bác, nên kinh ngạc nói: "Khá phục A Mông của nhà Ngồ". Sau này Lã Mông thay Lỗ Túc, đánh úp lấy Kinh Châu, lập được công lớn. Lục Tốn nguyên là một thư sinh, tuổi còn trẻ chưa có ai biết tiếng, nhưng Tôn Quyền lại biết người này có kỵ tài. Cho nên không vì mọi người phản đối mà ánh hưởng đến việc ông đưa Lục Tốn lên làm đại tướng.

Không Minh lần lượt phá cách đề bat Bàng Thống và Tưởng Uyển cũng là một thí dụ điển hình của việc dùng người phá lệ. Bàng Thống và Tưởng Uyển nguyên đều là quan nhỏ cấp huyện; lúc đầu còn chưa được Lưu Bị trọng dụng. Khổng Minh cho rằng hai người này đều "không chỉ tài trong muôn đam" mà là tài vương tá, dưới sự tiến cử và đề bat của Khổng Minh, Bàng Thống được phong tri trung tòng sự, thân dài chỉ dưới có Khổng Minh, đứng bằng vai với Khổng Minh làm quân sư trung lương tướng. Tưởng Uyển từ chối được giao làm tướng phủ đồng bào duyên lên thẳng chức thương thư lệnh. Khương Duy vốn là tướng Ngụy, Khổng Minh đánh vào quận Thiên Thủy, hay mạo của ông mấy lần bị Khương Duy đánh hỏng. Khương Duy còn tương kế tựu kế, nhiều lần đánh bại quân Thục. Đối với người văn võ kiêm toàn như Khương Duy, Khổng Minh rất tán thưởng, bèn dùng kế phản gián, làm cho Khương Duy muốn quay về cũng không được, chỉ còn cách đầu hàng. Khổng Minh đã vui mừng nắm lấy tay Khương Duy nói: "Ta từ ngày ra khỏi lều tranh, đi các nơi cầu hiền, để truyền thụ hết học văn trong đời, vẫn cảm là chưa tìm ra người đó. Nay gặp Bá Uớc, ta đã thỏa ước nguyện rồi". Tình cảm bức xúc của Khổng Minh trong việc tìm người "thừa kế" đã thể hiện qua lời nói đó. Lúc ấy Khương Duy mới 27 tuổi. Trong thư Khổng Minh viết cho Tưởng Uyển nói rằng: "Khương Bá Uớc trung thành và chăm lo thời sự, cân nhắc kỹ lưỡng, xem xét mọi mặt, Vĩnh Nam (Lý Vĩnh Nam), Lý Thường (Mã Lương) đều không bì kịp, người này là thượng sĩ đất Lạng

Châu đáy!". Khổng Minh quả thật là tinh mắt nhìn người, Khương Duy sau này trở thành "cột chống trời" ở cuối đời lưỡng Thục.

Mưu sĩ, võ tướng được Tào Tháo tin dùng phần lớn cũng thuộc tầng lớp trẻ. Tuân Úc lúc đến theo Tào Tháo mới 29 tuổi, vì nhiều lần lập được công lớn, từ tư mã được thăng lên thượng thư lệnh. Tào Tháo cho rằng "Thiên hạ được yên định là công của Úc vậy" và biểu dương Tuân Úc là vạn tuế hưởng hẫu. Quách Gia năm 27 tuổi được Tào Tháo biểu dương là không quân tế tửu. Khi Tào Tháo bàn chuyện thiên hạ với Quách Gia đã khâm phục tài trí con người này rất sâu sắc và nói: "Người khiến cho ta thành đại nghiệp, tất phải là người này". Quách Gia theo đuổi Tào Tháo mười năm có lè và đã lập nhiều công lớn, sau cùng di chinh phục Ô Hoàn ốm chết dọc đường, năm đó mới 38 tuổi. Tam quốc diễn nghĩa dẫn thơ của "người sau", đánh giá ông rất cao: "Ruột chứa đầy kinh sử, bung xếp chặt giáp binh, lập mưu ngang Phạm Lai, tính kế tựa Trần Bình." "Với cái chết của Quách Gia, Tào Tháo tỏ ra rất thương tiếc, ông nói với chư tướng: "Tuổi tác của các tướng, cũng tầm tuổi ta, Chỉ Phụng Hiếu là trẻ nhất, ta muốn ủy thác cho mọi việc sau này, không ngờ mới trung niên đã chết yểu, khiến cho ta tan nát cả cõi lòng". Sau này mỗi lần nhắc đến Quách Gia, vẫn còn thấy thương tâm chưa nguôi. Những người Tào Tháo biết tên trở thành danh tướng, có người được đế bạt trên đường trận mạc, như Vu Cấm, Nhạc Tiến; có người được lấy trong đám tù binh như Trương Liêu, Từ Hoảng.

Bất luận thân sơ, lấy còng - tội để thưởng phạt

Khổng Minh, Tào Tháo, Tôn Quyền dùng người là căn cứ vào công tội của họ để đền đáp và thưởng phạt, mà không kể gì người ấy thân hay sơ. Cho nên tướng sĩ quên mình, quan sứ không giám trẻ nài trong công việc.

Khổng Minh thưởng phạt không kể già non thù, ai có công thì thưởng, ai có tội thì phạt. Mã Tốc làm trái sự bố trí chiến lược của Khổng Minh để mất địa thế chiến lược Nhai Đình, tuy Khổng Minh với Mã Tốc tình thân

như cha con, vẫn phải gạt lệ mà chém. Tướng Uyển từng có lời can : Xưa Sở vương giết đắc thần mà Văn Công mừng. Nay thiên hạ còn chưa định, mà đem chém một tướng đa mưu như thế, không đáng tiếc lắm sao?" Khổng Minh chảy nước mắt nói: "Xưa Tôn Vũ sở dĩ thắng được thiên hạ, là do dùng luật pháp sáng suốt, nay bốn phương phân tranh, giao binh mới bắt đầu, nếu coi thường phép tắc, làm sao mà chống được giặc." Cho nên phải chém thôi!". Khổng Minh cũng tự khiển trách mình do dùng người không đúng chỗ, dâng biểu tâu hậu chúa, xin biến chức thừa tướng. Và yêu cầu bọn Phí Vĩ ... "nói lên thiếu sót của ta, trách mặt yếu của ta". Hàng tướng của Ngụy là Vương Bình, là phó tướng giữ Nhai Định, đã phản đối sự chỉ huy sai lầm của Mã Tốc lại giữ vững trận địa có công lớn, được gia bá tham quân, từ vị trí bài tướng quáp được lên là thảo khấu tướng quân, phong đĩnh hầu. Lưu Ba vốn có thù với Khổng Minh, Khổng Minh nhận thấy Lưu Ba là người có tài, nhiều lần tiến cử với Lưu Bị, nên được trọng dụng, địa vị đến hàng thượng thư. Đồng Khởi đi sứ Đông Ngô, đã trả lời chính xác những câu hỏi khó do Tôn Quyền nêu ra, thể hiện được kiến thức sâu rộng của mình, về Thục chưa được ba ngày, Khổng Minh đã vời đến tướng phủ, không lâu sau để bạt làm thái thú Ba Quận. Khổng Minh xét xử cấp dưới, tỏ ra rất công bằng và ai có tội thì kỷ luật người ấy, quyết không để liên lụy đến họ hàng cho nên được nhiều người bị phạt không hề oán thán. Tháng hai mùa xuân năm Kiến Hưng thứ 9, Khổng Minh đem quân đánh nước Ngụy, Lý Nghiêm phụ trách cung ứng quân lương, do quân lương không đủ, để che giấu tội lỗi, ông này liền tính mưu gian. Một mặt phát tin cáo cấp, nói Đông Ngô sẽ mang quân đánh Tứ Xuyên, để buộc Khổng Minh rút quân; một mặt tâu với hậu chúa việc quân lương đã làm, nhưng thừa tướng lại rút quân không lý do. Khổng Minh rút quân về và biết được chuyện này giận lắm, nói: "Bỉ phu chi vì một cớ nhỏ của mình mà làm hỏng việc lớn của đất nước", định đem chém, sau vì thấy người ấy với mình đều là bậc đại thần, bèn dâng sớ lên hậu chúa cho phế truất xuống hàng thứ dân, nhưng vẫn để cho sống giàu sang. Tuy nhiên Khổng Minh cũng không vì Lý Nghiêm có tội mà trị lày cả đến con cái, ngược lại còn phong cho Lý Phong là con của Lý Nghiêm làm thừa tướng phủ trưởng sử. Khổng Minh ốm chết ở Ngũ

trương nguyên, Lý Nghiêm được tin, khóc lóc rồi đâm bệnh mà chết. Bởi Lý Nghiêm còn trong chờ Khổng Minh lại phục chức cho mình để sửa lỗi lầm xưa kia. Giờ Khổng Minh chết rồi sẽ chẳng ai dùng mình nữa.

Tôn Quyền được người đương thời ca ngợi là “thường không chọn ân thù, phạt tất giành cho người có tội: “Tuy ông có giết oan và xử lý nhầm một số người, nhưng nói chung lại quả đúng là nhu thế. Cam Ninh anh dũng thiện chiến từng có công với Hoàng Tổ, nhưng Hoàng Tổ vẫn coi người này là tên “cướp sông” nên không trọng dụng. Ninh định chạy sang Đông Ngò, nhưng lại sợ Giang Đông thù hận đã cứu Hoàng Tổ giết Lãng Tháo, sẽ không được Đông Ngò thu nạp. Sau được Lã Mông tiến cử, vẫn sang theo Đông Ngò, Tôn Quyền gặp Cam Ninh mừng rỡ nói: “Hưng Bá tới lần này thật đúng với lòng ta, làm gì có chuyện thù hận, xin đừng có nghi ngờ, và hãy bày cho ta cách gì đánh Hoàng Tổ”. Cam Ninh đã trình bày sách lược trước đánh Hoàng Tổ sau lấy Ba Thục, Quyền cho đó là “những lời vàng ngọc”. Sau quả nhiên là phá được Hoàng Tổ. Sau đó nữa lại có nhiều công trạng được thăng là xung tướng quân. Chu Du lập công lớn trong trận Xích Bích, Tôn Quyền lập tức phong làm biến tướng quân, thái thú quận Linh Nam. Từ đó, luôn luôn nhớ công lao của ông. Chu Du ốm chết. Tôn Quyền gạt nước mắt nói: “Công Cẩn đang ở ngôi Vương tá bỗng bị bệnh mà chết yếu, ta biết cậy vào ai?”. Sau này Tôn Quyền xưng đế, nói với các công khanh rằng: “Quả nhân không có Chu Công Cẩn thì không thành đế được” và hết lòng chiếu cố hai người con trai, một người con gái do Chu Du để lại; nhưng đối với mọi hành vi phi pháp của họ thì lại quyết không buông tha. Theo “Tam quốc chí - Ngô thư - Chu Du truyện” ghi chép lại thi: “Đô lương hầu Chu Giận là con thứ của Chu Du, hán tự cho là con em công thần, “ruou chè be bét”, làm nhiều điều ngang ngược, phi pháp. Tôn Quyền thường “trước sau cáo dụ” nhưng chẳng hề hỏi cải. Tôn Quyền không hề vì Chu Giận là con cái công thần mà dung tha, bèn đầy đi Lô lăng quận. Gia Cát Cẩn thấy Giận là con em công thần không nỡ để hán bị đầy ài bèn dâng sớ lên xin tha và phục chức cho hán. Tôn Quyền không đồng ý nói đại ý là” Chu Giận có tội, không thể không phạt, phải để cho nó được ném mùi khô, để nó sửa chữa sai lầm làm lại

mọi chuyện, mọi cứu đúp nó". Do Tôn Quyền có thể thường kè có công, phạt người có tội nên tướng sĩ chịu hết lòng với ông.

Còn Tào Tháo, "Nguy Thư" nói về con người này: "Công thành, bat ấp, được thứ gì đẹp thì để thưởng cho người có công; người vất vả cần thường ngàn vàng không tiếc, người không có công muốn xin, một cái cũng không cho, vật các nơi hiến ngự, cùng chia ra hưởng đều trên dưới". Tào Tháo sau khi thống nhất phương Bắc, không hề coi công lao đó là của mình, mà thừa nhận đó là công lao của cấp dưới, nói: "Quân khải nghĩa của ta dẹp bạo loạn, đến nay đã 19 năm trời, đánh đâu được đấy, lẽ nào lại là công ta cả sao? Đó là sức của các bậc hiền sĩ, trượng phu vậy!". Và năm Kiến An thứ 12, hạ lệnh các nơi bình công xét thưởng, phong cho hơn 20 công thần làm liệt hầu, số còn lại, cũng lần lượt được thụ phong. Nếu đem so sánh sự thưởng phạt giữa Viên Thiệu và Tào Tháo càng rõ ra Tào Tháo là người sáng suốt.

Viên Thiệu quyết định ra quân, quyết sống mái mệt phen với Tào Tháo. Diên Phong ra sức khuyên ngăn. Cho rằng lúc ấy ra quân không hợp, nên dồn góp lực lượng để chờ thời cơ. Viên Thiệu không nghe. Sau này bị bại trận mới vô cùng hối hận nói: "Ta không nghe lời Diên Phong, binh bại tướng vong, nay quay về còn mặt mũi nào mà nhìn thấy ai nữa". Vì ngượng gáp Diên Phong mà đem giết đi. Tào Tháo định đánh Ô Hoàn ở hướng Tây, các tướng như Tào Hồng cũng hết lời khuyên ngăn nhưng không nghe, sau phải qua bao nhiêu khó khăn hiểm trở mới thắng. Sau khi bình định Ô Hoàn, Tào Tháo thu quân, trọng thưởng cho những người trước đã khuyên ngăn và nói với các tướng: "Quả nhân trước đã mạo hiểm viễn chinh, may mà thành công. Tuy có thắng, cũng là do trời phù hộ vậy... Những lời can ngăn của chư quân là kế giá ngàn vàng, đáng được trọng thưởng". Về việc này, Mao Tôn Cương đã mượn lời Tô Lão Tuyền rằng: "Đó là điều sở dĩ Mạnh Đức, Bản Sơ hưng hay vong vậy". "Mưu và trung với minh chúa, lời nói đó tuy không nghiêm mà thấy đáng khen; mưu và trung với Chúa dân, lời nói đó đã được nghiêm và thấy tôi, hai việc khác nhau như thế đó!"... "Thưởng phạt phân minh hay không, hiệu quả khác nhau nhiều, và đó cũng là một trong những nguyên

nhân chủ yếu dẫn đến sự hung vong của Tào, Viên.

5. AI CÙNG CÓ MẶT MẠNH MẶT YẾU: SỰ KHÁC NHAU VỀ VIỆC DÙNG NGƯỜI TRONG TAM QUỐC

Khổng Minh, Tào Tháo, Tôn Quyền tuy đều là "Bá Nhạc" của một thời, nhưng cách dùng người của họ không phải đã mười phân vẹn mười, mà ai cũng có mặt yếu, mặt mạnh, có cái hay cái dở. Vả lại sự vật vốn rất biện chứng, cái ưu điểm trong việc dùng người của họ cũng thường hay hàm chứa mặt yếu trong cách dùng người của họ. Mặt tốt của họ ở một khía cạnh nào đó thì hơn người khác, nhưng ở khía cạnh kia lại kém hơn người khác.

Hơi nghiêng về đức, lờ tài nên chưa đủ.

Khổng Minh coi đức tài song song là chuẩn mực để dùng người, nên rút bỏ cái nội dung cụ thể của nó, chỉ vay mượn ở khía cạnh trùu tượng, thì bất kể với một giai cấp thống trị phong kiến nào đều thích hợp cả, bởi lẽ bất kể một xã hội nào đều có khuôn mẫu về đạo đức của nó, mà những khuôn mẫu đạo đức đó đều phục vụ cho giai cấp thống trị của xã hội đó. "Đức" mà Khổng Minh nói đến ở đây, là "đức" của xã hội phong kiến; từ trong lời nói và hành động, chủ yếu chỉ là: Một là "ý chí trung thành", "hết lòng vì nhà Hán"; Hai là "chuyên cần trong công việc"; Ba là "nói hết lời trung thực"; Bốn là "ngay thẳng, thật thà, trong sạch". Tóm lại là đức mà Khổng Minh mong muốn là vì công mà quên tư, túc là "hết lòng vì nhà Hán", thống nhất thiên hạ, không tính toán lợi riêng cá nhân mình. Tài mà ông yêu cầu chủ yếu là tài trí để trị nước, giành thiên hạ. Do Khổng Minh tìm kẻ sĩ với chuẩn mực đức tài song song, những người kế tiếp ông như Tưởng Uyển, Phí Vĩ, Khuông Duy v.v.. đều có thể trung với nhà Thục Hán, giữ được thanh liêm, đoàn kết đối địch, cho nên không xuất hiện sự kèn cựa đấu đá nhau,

tranh quyền đoạt lợi trong nội bộ như ở hai nước Ngụy, Ngô. Bởi vậy mà nước Thục chỉ chiếm chưa đến một phần mười thiên hạ, lại chống nổi nước Ngụy chiếm 7/10 thiên hạ lâu gần nửa thế kỷ. Cũng bởi vậy mà A Dà...¹...lại được ngồi yên trên ngai vàng 41 năm ròng. Dương nhiên, chính sách dùng người đức tài song song của Khổng Minh cũng có mặt thiếu sót của nó, ông tuy không phải ai có tài mà thiếu đức thì không dùng nhưng cũng hơi có chút nghiêng về đức. Chẳng hạn như đối với Ngụy Diên, tuy ông “hàng lòng vì sự anh dũng” nhưng lại chê rằng “tính hơi kiêu”, không thể đoàn kết mọi người, và không thật yên tâm về con người này, Diên có mưu lật, cũng không cân nhắc kỹ lưỡng, cho nên Diên mới “hận vì tài minh chưa được dùng hết”. Phương châm dùng người hơi nghiêng về đức của Khổng Minh, ít nhất cũng là một trong những nguyên nhân làm cho nước Thục thiếu những bậc kỳ tài. Mà phương châm “có tài là cất nhắc” trong cách dùng người của Tào Tháo, xem ra về mặt này lại có ưu điểm của nó.

Có tài là dùng mang sẵn mối lo gian nghịch

Tào Tháo thì bất kể là người như thế nào, kể cả người bất nhẫn bất hiếu chỉ cần là có tài cần là được chọn dùng, cho nên Tào Ngụy nhân tài đồng đảo, hết lớp nọ đến lớp kia. Chẳng hạn sau Tuân Úc thì có Tư Mã Ý v.v..., Sau Tư Mã Ý thì có Chung Hột, Đặng Ngải. Có điều, nếu nhìn về khía cạnh cùng cố chính quyền, cái thứ phương châm “có tài là cất nhắc”, chỉ nói tài mà không nói đức trong việc dùng người của Tào Tháo, so với phương châm dùng người đức tài song song của Khổng Minh thì thấy sai kém nhau xa. Đối với việc Tào Tháo lôi kéo nhân tài, Cố Viên Vũ đời Thanh nói: “Mạnh Đức đã có Ký Châu, ân thưởng cho bọn kẻ sĩ phóng đãng, thấy ra lệnh đến mấy lần; ngay đến cả những tên ô nhục, những hành động đáng cười, những kẻ bất nhẫn bất hiếu và có thuật dùng binh trị nước.

Thế là quyền trả ngày một nhiều, này sinh mầm gian nghịch... Cố Viên Vũ chưa nhìn ra chỗ đáng quý của phương châm dùng người “có tài là cất nhắc” của Tào Tháo, mà đã xóa toet đi hết cả, như vậy là chưa đúng.

nhưng ông nói chính sách này dẫn đến “quyền trả ngày một nhiều” là có căn cứ. Tư Mã Ý tuy lỗi lạc một thời, nhưng sự xảo trả về thủ đoạn khống chế chính quyền Tào Ngụy thì chẳng kém gì Tào Tháo o ép chính quyền nhà Hán. Sau này Tư Mã Ý cũng đã học vở cũ mà họ Tào ép buộc vua nhà Hán thiến nhượng, để cướp chính quyền Tào Ngụy, và đã giết sạch hàng loạt người của tập đoàn họ Tào. Chung Hội, Đặng Ngải sau khi diệt Thục cũng mỗi người mang một dã tâm, muốn trừ bêng đổi phương đì, để độc chiếm Tây Thục. Chung Hội phản loạn trước, kết quả là hai lần thất bại rồi chết. Ở đây chúng ta không bàn đến sự phai trai của việc họ Tư Mã thay Ngụy và Chung Hội phản loạn, mà muốn làm rõ một điều thế này: Bất kể một chính quyền nào muốn được củng cố thì điều quan trọng là nhân vật cốt lõi nắm chính quyền phải là người trung với chính quyền đó.

Nghỉ ngờ lẩn nhau thì làm sao xong việc lớn

Ve mặt dùng người, thì Tôn Quyền dùng mà yên tâm, Tào Tháo dùng mà nghỉ ngơi. Tào Tháo là con người có máu ham quyền, ông ta hiểu được tầm quan trọng của quyền và nhất là binh quyền, có được quân quyền rồi thì muốn gì được nấy, có thể đạt được những mục đích mà mình muốn đạt. Nếu mất quân quyền thì sẽ rất nguy hiểm. Cho nên, dù cho ông ta có “có tài là cất nhắc” khi dùng người, tất cả các loại nhân tài đều dùng; nhưng dùng đến mức nào, thì ông ta đã tính sẵn trong bụng rồi. Ông ta tin nhiệm nhất vẫn là thân thuộc của họ Tào, như Tào Hồng, Tào Chân, Hạ Hầu Đôn, Hạ Hầu Uyên v.v... Quân quyền của Tào Ngụy chủ yếu là nằm trong tay bàn thân ông ta và thân thuộc họ Tào. Tào Tháo không tùy tiện để các tướng lĩnh khác một mình đem quân ra trận, đánh trận nào lớn phần-nhiều là tự mình cầm quân. Để củng cố chính quyền Tào Ngụy, ông ta chẳng tiếc gì không dùng những thủ đoạn tàn nhẫn để đối phó với những phản tử chống lại mình. Ông ta ngoài thi rộng lượng nhưng trong thì hẹp hòi, ngoài mặt thì không chấp chuyện cũ, thậm chí đối với cấp dưới tư thông với địch cũng giả vờ không thèm hỏi đến, thế nhưng bên trong ngầm theo dõi rất chặt chẽ. Ông ta tổ chức

ra "hiệu sự" là để thăm dò tư tình của tướng sĩ và dân chúng. Chỉ trong vòng mấy năm, "hiệu sự" đã tìm ra hàng vạn vụ án". Tổ chức này thực sự là tổ chức mật vụ. Bởi thế có thể nói rằng việc xây dựng tổ chức mật vụ có từ thời Tào Tháo, Tào Tháo là người sáng lập ra tổ chức mật vụ. Như thế, không thể nào thực hiện được trên dưới một lòng một dạ. Lấy thành kiến nhìn nhau, tất nhiên sẽ nghi ngờ lẫn nhau, mỗi người một mưu tính riêng. Cấp dưới của ông ta cũng suốt ngày thấp thỏm luôn phải sờ lên gáy mà sống. Chẳng hạn như Hà Quỳ người có họ hàng với Tào Tháo mà cũng luôn phải mang thuốc độc bên mình để phòng bất trắc. Rất nhiều người bị ông ta tình nghi mà bị giết, Thôi Yển, Hứa Du, Khương Quế v.v... đều chỉ vì một lời sinh nghi mà bị chém đầu.

Khéo dùng sức mạnh mọi người

Về mặt đối xử với cấp dưới, Tôn Quyền lại trái hẳn với Tào Tháo. Tôn Quyền đối với tướng lĩnh vừa tin tưởng vừa mạnh dạn. Phàm là chiến đấu, sau khi ông cùng cấp dưới bắn bạc về quyết sách và sắp xếp chiến lược rồi, đều giao phó cho tướng lĩnh đặc lực cầm quân đi đón đánh, bản thân ông ngồi yên xây nghiệp lớn và chờ tin thắng trận. Hai trận đánh lớn là Xích Bích và Gia Lăng, quan hệ đến sự sống còn, mạnh yếu của Đông Ngô, vậy mà Tôn Quyền lại chỉ lẩn lượt để Chu Du và Lục Tốn đem quân đi đánh, kết quả đã giành chiến thắng vẻ vang. Điều đó nói lên rằng Tôn Quyền khéo dùng sức mạnh của mọi người, trí tuệ của mọi người. Về mặt này, so với Tào Tháo ông hơn hẳn một cái đầu. Tôn Quyền sở dĩ làm được như vậy, một là vì ông nhận ra rằng phát huy sức lực và trí tuệ của mọi người mới có thể "không sợ cả thánh nhân", "vô địch trong thiên hạ". Thế mà muôn biến "sức moi người", "trí moi người" thành của riêng mình, thì phải tin tưởng triệt để ở người khác. Hai là từ sai sót của cha anh mình, ông rút ra bài học. Tôn Kiên, Tôn Sách đều chỉ ý vào Dũng khí của mình, coi nhẹ mà không để phòng. Với 30 quân kỵ, Tôn Kiên khinh suất nên tai mang, Tôn Sách một mình một ngựa khinh địch xông ra cũng bị đâm. Điều đó nói lên rằng chỉ dựa vào Dũng khí của

riêng mình không thể giành thiên hạ được. Tôn Quyền cũng từng khinh địch đi đánh Trương Liêu, nếu không được Trình Phổ nhanh chân ứng cứu, có lẽ cũng chết vào tay Trương Liêu. Trưởng sử Trương Hùng đã can ngăn rằng: “Chúa công lấy sự hăng hái của mình, coi khinh kẻ địch lớn mạnh, đồng đảo ba quân, ai cũng chột dạ. Cho rằng có chém tướng giật cù, oai lừng bờ cõi thì đấy cũng chỉ là trách nhiệm của một vị tướng, không xứng với chúa công. Mong hãy kìm mình lại, cho tăng thêm dũng khí để lo kế vương bá”. Quyền đã nghe lời nói đó, tỏ ra “từ rày sẽ sửa chữa”. Vết xe trước xe sau tránh, khiến ông nhận ra rằng: làm một vị thống soái, chủ yếu là xác định quyết sách và dùng người chỉ dựa vào một mình xông xáo sa trường là không ổn do không có những bầy tài giỏi, tài đức song toàn đứng ra trị vì đất nước, chính quyền Đông Ngô mâu thuẫn lục đục, bốn phía đều có nguy cơ, ngày càng đi xuống dốc.

Nước Thục không có tướng tài.

Về mặt dùng kẻ sĩ và đối xử với kẻ sĩ, Khổng Minh với Tôn Quyền mỗi người mỗi vẻ khác nhau. Khổng Minh sau khi trở thành mưu sĩ của Lưu Bị, trong việc cầu hiền để phò trợ Thục Hán thực đã không tiếc sức mình. Ích Châu vừa mới bình định xong, cùng một lúc ông dùng “Kinh Sô túc sĩ” còn hết sức tranh thủ kẻ sĩ ở hai tập đoàn Đông Châu, Ích Châu, từ đó làm cho ba lực lượng ở Tây Thục đoàn kết lại làm một, cùng dốc sức cho Lưu Bị. Dỗ Vi nguyện theo với Lưu Chương, sau dựa vào bệnh bỏ quan. Sau khi Lưu Chương đầu hàng, ông ta giả vờ điếc, đóng cửa ngồi trong nhà. Khổng Minh đã thân chinh đến thăm, vì ông ta giả vờ điếc nên hỏi cũng chẳng trả lời bèn dùng cách bút đàm, khẩn thiết mời ông ta “lấy đức giúp đời”, Dỗ Vi vì thế mà cảm động, đồng ý nhận làm giàn nghi đại phu. Hứa Tình là một danh sĩ, nguyên nhậm chức ở Ba Quận, Quảng Hán thái thú. Lưu Bị chiếm Thục, phong Tình làm tả tướng quân trưởng sứ, sau lại giao chức thái phó. Khổng Minh rất kính trọng ông này, thường đến thăm và xin ý kiến ông ta. Khổng Minh tuy lấy pháp để trị nước, nhưng đối với sai sót nhỏ của sĩ phu cũng không hay so đo. Pháp Chính

đã hỗ trợ Lưu Bị lấy nước Thục, lập công lớn. Lưu Bị trọng dụng ông này, coi là mưu sĩ và giao chức thái thú Thục quận. Khi đã có quyền trong tay, đã báo thù báo oán, làm giết vô số người có hại cho mình. Có người cho rằng Pháp Chính quá lộng hành, cần báo cáo với Lưu Bị, “ngăn chặn sự tác oai tác quái”. Khổng Minh lại vì công lao của Pháp Chính mà tha thứ hết. Do Khổng Minh hết lòng tranh thủ và đoàn kết sì phu, dùng được nhiều sì phu; mà việc trị nước ở đất Thục lại có liên quan tới tầng lớp này nhiều. Cũng có thể do bản thân Khổng Minh cũng là một danh sĩ, cho nên hơi có chút thiên vị với văn sĩ mà không coi trọng lầm đến dám vỗ tay. Trong “*Tam quốc chí - Thục thư*”, những sự việc đối xử với vỗ tay cũng kinh trọng như văn sĩ không có mấy, điều đó có thể là một trong những nguyên nhân khiến “nước Thục không có tướng tài”.

Trọng vỗ khinh văn nên không có bầy tài giỏi

Tôn Quyền về mặt này lại trái hẳn với Khổng Minh, ông ta kính yêu tướng sĩ mà coi khinh văn nhân. Với tướng sĩ thì ông quan tâm hết mức, thậm chí ngay cả với sai lầm của họ cũng không cần truy cứu. Chẳng hạn, Cam Ninh đối xử với mọi người rất thô bạo “thường trái lệnh Tôn Quyền”, nhưng ông vẫn tha thứ. Nhưng với quan văn thì không giống thế chút nào. Thảm Hữu là một sì phu tài cao học rộng, người đương thời cũng phải thừa nhận: “Cái khéo của ngòi bút, của đầu lưỡi, của mũi dao của ông, cả ba thứ đều tuyệt diệu hơn người”. Quyền dùng lễ mời, ông này mới đến, bàn mưu lược về văn hóa, về công việc lúc đó, Quyền tỏ ra kính trọng. Thảm Hữu là người cương trực, dám bàn việc triều chính nên đám bày tài giỏi sinh ra ghen ghét với tài năng đó, vu cho ông muốn làm phản. Tôn Quyền chẳng còn biết phải trái ra sao để giết luôn. Khi chết, Thảm Hữu mới 29 tuổi. Trương Ôn đức tài đều hơn người, Tôn Quyền bái làm nghị lang, tuyển Tào thương thư, đỗ thái tử thái phó, được tin tưởng hết mức. Sau tuân lệnh đi sứ nước Thục, người nước Thục rất kính trọng tài ông. Chỉ vì ông này lúc trở về khen hay cho chính quyền nước Thục, lại sợ rằng tiếng tăm ông lan rộng sẽ sau không lợi cho

mình, Tôn Quyền nghĩ sau này sẽ có hại. Đến vụ án Hộ Nhán Hí Diệm, Quyền cho rằng ông đã từng tiến cử Diệm lại nang cỏ chuyên đi lại, bèn gán tội Trương Ôn, cách chức và đổi về Ngô Quận. Tướng quân Lạc Thông thấy đó là điều đơm đặt, đã ca ngợi Ôn là “người siêu quán, người đời ít ai sánh kịp”, nhưng Tôn Quyền vẫn không nghe. Không Minh nghe tin Ôn bị oan khuất, chưa hiểu rõ tại sao, suy nghĩ mấy hôm sau, mới bàng hoàng nhận ra rằng: “Ta nghĩ ra rồi, con người này trong đục quá rành, thiện ác quá rạch ròi”. Ngu Phiên là cựu thần của Tôn Sách, rất được sách kính trọng. Sau khi Tôn Quyền kế vị cho làm kỵ đô úy. Phiên nhiều lần can ngăn thẳng thắn, Quyền rất không vui lòng bèn đẩy đến huyện Kinh ở Dương Châu. Quyền là Ngò vương yến dãi quần thần, tự tay đi chúc rượu, Phiên giả say không uống, Quyền nổi nóng, rút gươm định giết. Sau có nhiều người can, Phiên mới được thoát chết. Phiên không vì thế mà sợ hãi vẫn giữ thói “không bằng lòng là nói”, cuối cùng bị Quyền đuổi đi. Từ những việc nói trên, dù thấy những người bị Tôn Quyền giết đi, đuổi đi đều là tài đức song toàn, là những sĩ phu mà người đương thời kính nể, mà nguyên nhân chỉ là vì những người này giám nói, giám can ngăn. Điều đó nói lên rằng Tôn Quyền là một kẻ “trung ngôn nghịch nhì” (lời trung khố vào lỗ tai). Tôn Quyền đối xử với những kẻ sĩ đức cao vọng trọng, tài trí hơn người như thế, cũng là một nguyên nhân quan trọng khiến nước Ngò thiếu người kinh bang trị quốc. Khi Tôn Quyền còn sống, dựa vào uy quyền của mình và sự quên mình của tướng sĩ, chính quyền tạm gọi là ổn định. Sau khi ông chết đi do không có những báy tài giỏi, tài đức song toàn đứng ra trị vì đất nước, chính quyền Đông Ngò mau thuẫn lục đục, bốn phía đều có nguy cơ, ngày càng xuống dốc.

III - THUẬT LẤY LÒNG NGƯỜI

Dối với vua chúa trong Tam quốc, hoặc những kẻ nắm chính quyền, thuật lấy lòng người của họ, mỗi người một cách khéo léo riêng: Có người thì theo chính đạo để thu phục nhân tâm; có người thì dùng thủ đoạn để lung lạc nhân tâm; có người dùng qui kế khiến người ta phải

quên chết cho mình. Tuy nhiên hoặc lời nói hoặc việc làm, có thực cũng có hư, song đều mê hoặc được người, đoàn kết được người, khiến cho các anh tài đều được dùng cho họ, thể chết trung thành với họ. Nhìn quyền mưu sách lược của họ, khiến người phải vỗ đùi khen hay. Lưu Bị, Khổng Minh, Tào Tháo, Tôn Quyền... có thể nói là những nhà tâm lý hàng đầu.

**1. TRONG ĐÔN HẬU CÓ GIẢ ĐỐI :
THUẬT LẤY LÒNG NGƯỜI CỦA LUU BI**

Tính cách của Lưu Bị, được tác giả “*Tam quốc diễn nghĩa*” vốn muốn tả phong cách của kẻ lớn, là một ông vua nhân từ hợp với mong muốn của người. Nhưng có lúc lại tả đến mức hơi giả dối, ông Lỗ Tấn sớm đã chỉ ra rằng: “Lưu Bị trong đòn hậu có giả đối”. Kỳ thực, Lưu Bị trong lịch sử là một nhân vật kiêu hùng có tiếng ở thời đại Tam Quốc, sự mưu lược quyền biến của ông ta không kém gì Tào Tháo. Muốn giành thiên hạ, quyết không thể thật thà đến mức ngu xuẩn như Tống tướng công, nếu không, chỉ có việc bị đánh hoặc là chịu thất bại. Trong trường hợp đặc biệt, đã xảy ra những sự việc bê ngoài và bên trong không giống nhau, là chuyện thường xảy ra và không thể không chế được. Tác giả tả Lưu Bị trong đòn hậu có sự giả đối, là phù hợp với Lưu Bị trong lịch sử với hành vi của con người kiêu hùng này. Một số hành vi và lời nói của ông, nói là giả đối cũng được, nói là tài cẩn mưu lược cũng chẳng phải là sai, sự đòn hậu và giả đối của ông là sự hỗ trợ giữa bên trong và bên ngoài, đó là nói lên trong sự đòn hậu, có sự giả đối, trong giả đối lại có sự đòn hậu, và nhìn tổng quát lại thì sự đòn hậu là chính, để kết lòng dân, thâu tóm được tướng lĩnh, những điều ông nói ông làm đều là như thế. Tính cách của Lưu Bị rất phức tạp, thuật lấy lòng người của ông cũng không giản đơn, phải phân tích cụ thể, mới thấy được điều kỳ diệu ở trong đó.

Vứt A Đầu để tỏ lòng yêu thương

Cuộc chiến đấu ở Dương Trường Bân là cuộc tao ngộ chiến. Thế quân Tào rất mạnh, quân của Lưu Bị ít. Quân Tào áp đến, thế không thể ngăn nổi, đánh cho hàng ngũ quân Lưu Bị rơi bời tan tác. Triệu Vân bảo vệ cho cả nhà Lưu Bị cũng bị lạc mất. Triệu Vân tự nghĩ: "Ta lên trời xuống đất, cũng phải tìm được chúa mẫu và tiểu chúa, nếu không tìm thấy, thì thà chết ở chiến trường", và thế là lại xông vào giữa đám quân Tào Tháo đông hàng vạn tên, bảy lần xông vào bảy lần ra, cuối cùng đã tìm thấy A Đầu. Triệu Vân ôm A Đầu trong lòng, phá tung mấy đợt vòng vây, chặt đổ hai lá cờ lớn, cướp được ba ngọn giáo; đằng trước đằng sau kích thì đâm, gươm thì chém, giết chết trên 50 danh tướng của quân Tào. Triệu Vân đuổi kịp Lưu Bị, đang định nói về việc phá vây cứu tiểu chúa: "Nhờ hồng phúc của chúa công, may mà đã thoát". Thế nhưng khi sờ đến A Đầu trong bọc lô lảng nói: "Khi đến đây, công tử còn đang khóc trong bọc, sao lúc này lại không thấy cưa quậy, hay là không giữ được rồi". Nói xong bèn cởi bọc ra xem, thì ra A Đầu còn đang ngủ say chưa tỉnh. Triệu Vân vui mừng nói: "May mà công tử không làm sao", rồi hai tay trao cho Lưu Bị. Lưu Bị đỡ lấy rồi vứt xuống đất nói: "Vì thằng nhãi con này của ta, suýt mất một tướng tài". Triệu Vân vội cuộn xuống ôm lấy A Đầu lên, khóc và nói: "Vân này dù gan nát óc lầy, cũng không báo đáp được". Đó chính là đầu đuôi câu chuyện Lưu Bị vứt A Đầu.

Lưu Bị vứt A Đầu, có người cho rằng động tác đó là giả dối, là muốn lấy lòng Triệu Vân. Nói giả dối cũng đúng, Lưu Bị chỉ có mỗi đứa con này, không yêu là giả. Nói rằng làm thế để lấy lòng Triệu Vân cũng là thật, một cái vứt như thế, làm cho Triệu Vân vô cùng cảm động, thế "gan nát óc lầy" để báo đáp. Như vậy, Lưu Bị đã đạt được mục đích của việc vứt con. Có điều, Lưu Bị, nghe được hành động anh hùng của Triệu Vân một mình một ngựa cứu áu chúa, vừa phục cái dũng khí đó, vừa yêu mến sự trung thành, nên mới vứt A Đầu xuống đất, cũng là xuất phát từ tấm lòng yêu thương kích động. Mà hành động đó cũng chỉ có Lưu Bị mới làm ra được, những lời lẽ đó cũng chỉ có Lưu Bị mới nói ra được. Nếu như

thay vào đó bằng Viên Thiệu, ông ta nhất định sẽ mừng cuồng quí vì cứu được con, quên đi một bên cái người đã cứu con mình. Bởi vì tâm tư của ông ta sẽ đặt hết vào đứa con yêu. Viên Thiệu thương con mình mà từ chối lời khuyên của Diên Phong là điều rất tốt nói lên ý đó. Hồi thứ 24 ta Diên Phong vào gặp Viên Thiệu, chỉ thấy ông ta hình thù tiêu tụy, khàn áo lôi thôi, vội hỏi nguồn cơn, Thiệu nói: "Ta chết mất thôi". Hồi thêm mới biết nguyên do là người con nhỏ của ông ta bị bệnh ghê lở. Diên Phong đề nghị nhân lúc Tào Tháo đồng chinh Lưu Bị trống trải tập kích Hứa Xương, Thiệu nói: "Trong nám người con thì người này là đặc biệt nhất, nếu có bể nào, đời ta cũng hết". Thiệu có tới 5 con, chỉ vì một người con mắc chứng bệnh ghê lở con con, mà để mất một thời cơ chiến đấu rất tốt. Thế mà Lưu Bị chỉ có mỗi một con, lại gián vứt xuống đất, để thể hiện lòng yêu đối với mảnh tướng Triệu Vân. Một khôn, một ngu cách nhau một trời một vực.

Vua chúa sáng nghiệp thời xưa, vì giang sơn mà quên nhà. Lưu Bang bị giặc đuổi, để cho xe bát nặng chạy cho nhanh, đã mấy lần đẩy con ra khỏi xe, quả là lòng dạ độc đà xấu xa! Lưu Bị muốn bày tỏ lòng yêu mảnh tướng, cũng không tiếc gì vứt con xuống đất. Một người muốn yên thân mình, không đáng ca ngợi; một người muốn lấy lòng tướng sĩ, nên cái cách lấy lòng đó khiến người ta phải kính nể.

Nhảy xuống sông để lấy lòng dân

Lưu Bị muốn nhảy xuống sông, là câu chuyện "Lưu Huyền Đức đưa dân qua sông", ở hồi thứ 41. Tào Tháo sắp đánh Phàn Thành. Lưu Bị tự hiệu thấy không địch nổi bèn bỏ Phàn Thành để đến Tương Dương, và sai người thông báo cho dân chúng: "Ai muốn theo thì đi, không muốn thì ở lại". Dân chúng hai huyện, cùng lớn tiếng hô rằng: "Chúng tôi dù có chết cũng nguyện theo sứ quân". Ngay hôm đó bảo nhau, khóc lóc mà đi. Họ dù già dắt trẻ, dẫn con trai con gái lũ lượt qua sông, hai bờ sông tiếng khóc nỉ non không dứt. Lưu Bị đứng trên thuyền trông thấy vậy, xúc động nói: "Chỉ vì một mình ta mà trăm họ tự dung làm nạn, thì ta còn

sống làm gì?". Nói rồi định lao đầu xuống sông tự tử. Tả hữu vội cứu lại. Nghe tin này không ai là không khóc lén đau khổ. Về việc này, Mao Tôn Cương đã bình như sau: "Hoặc nói Huyền Đức định nhảy xuống sông, cũng giống như việc Tao Tháo mua chuộc lòng dân, đều là giả lối. Nhưng cái giả của Tao Tháo, dân chúng biết cả; còn cái giả của Huyền Đức, dân chúng lại không cho là giả. Tuy cũng là giả, song Huyền Đức đã hơn Tao Tháo rất nhiều"... Nói Lưu Bị nhảy xuống sông là giả, thì là giả rất khéo, khiến người ta không biết cái giả của nó, là đã vượt Tao Tháo rất xa. Có thể nói đó là người biết Lưu Bị. Nhưng nếu như chỉ thấy khía cạnh giả của Lưu Bị, mà không thấy khía cạnh thật của nó, thì cũng không thể nói là người biết liết về Lưu Bị.

Tôi thì tôi cho rằng: Lưu Bị nhảy xuống sông, có giả và có thật. Lưu Bị là một kẻ kiêu hùng, nên không thể giàu tình cảm như thế được, ý chí cũng không thể mềm yếu như thế được để nhìn thấy dân chúng "tự dung lâm nạn" mà nhảy xuống sông tự sát được. Cái động tác giả do của ông chỉ là để lấy lòng dân, ông mới làm ra bộ đám đầu xuống sông mà đã khiến cho "nghe tin này không ai là không khóc lén đau khổ", đã được sỉ phu và dân chúng Kinh Châu ủng hộ. Nói ông thay dân chúng "tự dung lâm nạn" mà không đau không xót cũng không đúng. Trong đám anh hùng thời Tam quốc, Lưu Bị là người tương đối thương dân. Khi nhán chức huyện úy An Hý "không tơ hào thứ gì của dân, dân đều cảm hóa" (hồi thứ 2). Khi cai trị ở Tân Dã thì "quân dân đều mừng, chính trị đổi mới", dân chúng ca ngợi ông "Tân Dã mục, Lưu Hoàng Thúc, từ ngày về, dân sung túc". Sau khi ông dẫn quân chúng vượt sông, quân Tào lại đuổi, sang, các tướng khuyên ông hãy bỏ dân lại cho nhẹ gánh mà sớm đến Giang Lăng, Lưu Bị khóc và nói: "người làm việc lớn phải lấy dân làm gốc. Nay người đã theo ta, làm sao nỡ bỏ?" ông đã cùng hàng vạn dân, đi rất chậm rãi cảm chịu có thể bị bắt. Do Lưu Bị hiểu được "làm việc k : phải lấy dân làm gốc", nên có thể yên dân. mặc dù Lưu Bị yên dân có khía cạnh giả dối, nhưng ở khía cạnh thật, tuy rằng còn có hạn, song ở vào cái thời buồn giết người đầy đồng, giết người ngập thành đó, cũng đáng được khẳng định. Lưu Bị đặc nhân tâm cũng là ở đó.

Đuối người chính là để giữ người

Lưu Bị đang ở Nhữ Nam, được tin Tào Tháo đi đánh Hà Bắc, bèn đem quân thừa cơ đánh úp Hứa Xương. Tào Tháo được tin, lập tức rút quân về đánh, Lưu Bị thua to, các tướng liều chết xông vào cứu mới thoát. Tàn quân của Lưu Bị chưa tới 1000, cúp đuôi mà chạy, đến Hán Giang lệnh cho tạm hạ trại. Thổ dân ở đây biết là Lưu Bị đến, đem dâng dê rượu, cùng ăn uống ngay trên bãi cát. Lưu Bị thở dài nói: "Chư quân đây đều có tài vương tá, chẳng may cùng đi theo Lưu Bị. Bị gấp lúc quân, liên lụy cả đến chư quân. Đến nay không còn chỗ đất cẩm dùi, sợ rằng làm lõi việc chư quân. Các chư quân sao không rời bỏ Bị này mà đi tìm minh chủ, để lấy công danh?". Nghe vậy, mọi người đều che mặt khóc. Vân Trường khuyên rằng "huynh nói sai rồi, ngày xưa Cao Tổ tranh giành thiên hạ với Hạng Vũ, nhiều lần thua Vũ, sau này chỉ một lần Cửu Lý Sơn thành công mà mở ra cơ nghiệp trăm năm. Thắng bại là chuyện thường tình của nhà binh, sao lại nỡ làm nhục chí mình". Đó là tóm tắt câu chuyện Lưu Bị đuổi chủ tướng.

Vào giữa lúc bại trận thế nguy, Lưu Bị đang cần người ứng hộ, để mà qua được bước gian nan, ông vốn muốn làm công tác tư tưởng cho mọi người. Nếu nói những câu "đường đi khúc khuỷu, tiền đồ rạng rỡ" v.v... là để động viên mọi người đừng ngại khó khăn, chấn chỉnh lại đội ngũ để giành thắng lợi mới. Nhưng ông không làm thế, mà ngược lại đã than thở bảo mọi người hãy bỏ mình đi mà tìm minh chủ, để cầu công danh, điều đó thật khiến người ta khó hiểu. Đó có phải chăng Lưu Bị đã nhục chí anh hùng, giảm sút ý chí, từ đó muốn cởi giáp về cày ruộng không làm việc lớn nữa? Hoặc là Lưu Bị quá thật đã thấy mình hỏng rồi, tiếc cho tương lai của chư tướng mà xua đuổi họ đi, để họ tìm một minh chủ khác cho toại nguyện mình? Nếu nghĩ như hai lẽ trên là chưa biết nhìn thấu bụng dạ của Lưu Bị. Lưu Bị vừa không nản lòng nhục chí, cũng chẳng hề muốn xua đuổi mọi người. Mà sở dĩ ông xua đuổi mọi người, vì biết rằng: Trong giữa lúc bình bại tướng vong, đi cầu mọi người ở với mình, sẽ không kích động được tình lưu luyến của mọi

người; ông xuất phát từ chỗ than thân trách phận và tiếc thay cho mọi người, đi đến việc xua đuổi mọi người, để làm cho mọi người đều thấy Lưu Bị yêu mình, từ đó tất cảm kích mà không muốn bỏ đi. Bình thư cũng có nói: “*Nếu có muốn lấy, phải cho trước đà*”. Lưu Bị là một lão tướng chốn sa trường, hiểu một cách sâu sắc việc khéo léo dùng sách lược này nên đã làm cho mồi mê thêm dùng để lấy lòng người. Đó cũng lại là sự sáng tạo của Lưu Bị trong thuật lấy lòng người. Ván Trường đi theo Lưu Bị bao nhiêu năm mà vẫn chưa nǎm chắc được tâm tư của anh mình lại còn mất công cất lời khuyên giải, thật chẳng khác gì ông thì chẳng, bà thì chuộc. Mãi đến hơn 1000 năm sau, Mao Tôn Cương mới hiểu rõ tâm sự của Lưu Bị như lòng bàn tay, trong lời bình của hồi thứ 31 đã nói đến nơi đến chốn rằng: “*Khi Lưu Bị cùng chư tướng uống rượu trên bãi cát, tiếc cho mọi người, đuổi mọi người chính là vì muốn giữ mọi người vậy. Chàng khác nào khi Cửu Phẩm từ Trùng Nhĩ quay về nước Tấn; từ công tử, biệt công tử chính là muốn giữ công tử vậy. Duối là để cho lòng mọi người thêm vững, từ là để cho chí mọi người thêm chắc, một dằng hoạn nạn càng sâu, một dằng an lạc đến chôn; một dằng quân an ủi thần một dằng lấy thần kết chúa. Tuy rằng ở hai cục diện, nhưng chỉ là một loại phương pháp mà thôi!*”.

Chối càng gắt gao, nhận càng chắc chắn

Tào Tháo muốn báo thù cha mà đánh Từ Châu, Từ Châu mục là Đào Khiêm thế yếu không địch nổi, bèn thông qua Khổng Dung xin Lưu Bị mang quân đến cứu. Vì Trương Mao, Lã Bố đang đánh Duyện Châu nên Tào Tháo phải đồng ý hòa giải với Lưu Bị, rút quân về cứu Duyện Châu. Đào Khiêm và dân chúng ở Từ Châu cảm ơn sâu sắc sự ứng cứu của Lưu Bị. Với lý do tuổi già sức yếu không giữ nổi Từ Châu, Đào Khiêm, tính nhường vị lại cho Lưu Bị. Lưu Bị một mực từ chối nói: “*Khổng Văn Cử lệnh cho Bị tôi tới cứu Từ Châu, đó là vì nghĩa. Ngày nay vô cớ lấy làm của mình, thiên hạ sẽ cho Bị là người vô nghĩa*”. Đào Khiêm mấy lượt đưa đẩy, song Lưu Bị vẫn không chịu nhận. Đào Khiêm ốm sấp chết.

lại lắn nữa muôn nhượng Từ Châu, Lưu Bị lại từ chối. Sau khi Đào Khiêm chết rồi, trong quân làm lễ tang, đưa dâng bài ấn lên cho Lưu Bị. Lưu Bị cố từ chối. Ngày hôm sau, dân chúng Từ Châu kéo nhau đến trước cổng phủ khóc và vái rằng: "Lưu Sứ quân nếu không lấy đất này, chúng tôi sẽ không được sống yên lành". Rồi qua Quan, Trương khuyên bảo nhiều lần Lưu Bị mới chịu nhận quyền. Lưu Bị nhiều lần từ chối như thế, rồi cuối cùng lại nhận. Như vậy là thật hay là giả.

Nói Lưu Bị từ chối Từ Châu là thật cũng thật. Lưu Bị cứu Từ Châu là một nghĩa cử, nếu Đào Khiêm mới nhường đã nhận, thì chả hóa ra đến để cướp Từ Châu. Sĩ phu và dân chúng Từ Châu nếu không hiểu sự thực, sẽ lầm tưởng là ông thấy người ta nguy khó mà cướp lấy. Như thế người không phục, lòng người càng không phục. Từ Châu sẽ khó mà giữ nổi, có được Từ Châu rồi cũng sẽ mất. Nói Lưu Bị từ chối Từ Châu là giả thì cũng giả. Lưu Bị là con người không chịu được người khác, ông theo Tào Tháo, tính kế để giành lấy; chạy theo Viên Thiệu, là kế quyền nghi; dựa vào Lưu Biểu là để thu phục lòng dân mà tụ hợp nhiều người. Vào Tứ Xuyên chi viện Lưu Chưong, rồi thay thế luôn. Lưu Bị đối với người như thế, lẽ nào miếng ngon (Từ Châu) đến miệng lại không ăn. Huống chi Lưu Bị lúc đó mới chỉ có một chút đất hẹp ở Bình Nguyên khó bề dung thân, bây giờ có một Từ Châu lớn như thế, làm sao mà lại không nhận cho được. Thế nhưng ông từ chối hết lần này lần khác và lấy "nghĩa" ra mào đầu, thực ra là muốn lấy lòng dân chúng Từ Châu. Khi dân chúng Từ Châu kéo nhau đến cửa phủ vái khóc van xin bày tỏ sẽ hết lòng ủng hộ ông, lúc đó Lưu Bị mới chấp nhận. Gọi là chấp nhận để che đậm sự từ chối ban đầu, đúng ra là thực nhận. "Chối càng gắt gao thì nhận càng chắc chắn. Từ trong thâm tâm Lưu Bị đã có tính toán. Chẳng qua người đời không biết mà thôi!

Lời dẫn dò có dụng ý đặc biệt

Khi Lưu Bị ốm nặng, Không Minh và mọi người khóc vái dưới đất, nói rằng: "Mong bệ hạ hãy giữ gìn long thể! Chúng thần nguyện đem

hết tài khuyển mã, để báo đền ơn tri ngộ với bệ hạ". Lưu Bị lệnh cho quân hầu đỡ Khổng Minh dậy, một tay gạt nước mắt, một tay nắm lấy tay Khổng Minh, nói: "Trẫm sẽ chết mất thôi, nay có mấy lời tâm phúc, muốn nói cùng khanh". Khổng Minh thưa: "Có thánh dụ chi vậy?". Lưu Bị khóc và nói: "Khanh tài gấp mười Tào Phi tất có thể an bang định quốc, cuối cùng sẽ làm nên việc lớn. Con thừa kế của ta phò được thì tốt, nếu nó không có tài, khanh có thể tự làm chúa Thành Đô". Khổng Minh nghe xong toát mồ hôi lạnh, luống cuống chân tay, khóc lạy dưới đất, nói: "Thần đâu giám không mang hết tài sức của mình, dốc một lòng trung cho đến chết!". Nói xong rập rạp lạy đến chảy máu đầu. Lời dặn dò của Lưu Bị và lời thề son sắt của Khổng Minh, không hề là sự hư cấu của tác giả, mà trong sử sách cũng có chuyện ấy. Người đời sau có nhiều dị nghị về lời dặn dò ấy của Lưu Bị và từ những góc độ khác nhau, đã phân tích lời trăng trối đó. Nhà sử học Tôn Thịnh chỉ ra rằng: "Nếu cho người mình nhờ là kẻ thi phi, nói lời lẽ ấy lại làm cái cớ để họ thoán vị. Những lời giả dối ấy nhờ cây cho đưa con cỏi là không nên nói". "Những lời giả dối" mà Tôn Thịnh nói ở đây là chỉ cái gì, ông lại không nói ra. Trong lời bình, Mao Tôn Cương lại nói: "Hoặc hỏi tiên chủ lệnh cho Khổng Minh tự lấy, là lời nói thật? hay là lời nói giả? Trả lời rằng: Cho rằng thật thì là thật, bảo rằng giả cũng là giả! Muốn cho Khổng Minh làm điều Tào Phi muốn làm, thế nhưng cái nghĩa của nó sở dĩ không giám ra, tất sẽ không nhận ra. Biết người ta tất không giám cũng sẽ tất không nhận. Mà khi đã được nghe lời nói đó, tấm lòng phò thái tử của Khổng Minh lại càng tha thiết". Hai kiểu phân tích nói trên, mới xem qua thấy hơi có lý, nhưng nếu nghiên cứu sâu, thực ra thuộc vào lời của nhà đạo học, tức là chưa đoán nổi bể sâu tâm hồn của Lưu Bị.

Câu "khanh tự lấy đi" có phải thoát ra từ tâm can của Lưu Bị không? Tôi trả lời là không! Cái gọi là "nhường ngôi", trong xã hội nguyên thủy ở nước ta có thể có, như truyền thuyết vua Nghiêng nhường ngôi cho vua Thuấn. Nhưng từ sau khi bước vào xã hội có giai cấp, trong lịch sử chẳng có một ông vua nào lại vui vẻ tự nguyện nhường ngôi cho kẻ

khác. Thời Tam quốc việc Hiến đế nhường ngôi cho Tào Phi, Tào Hoán nhường ngôi cho Tư Mã Ý xuất hiện, chẳng qua là Tào Phi, Tư Mã Ý mượn tiếng nhường ngôi để lừa thiên hạ; kỳ thực là những vụ cướp ngôi trên và đầy máu. Đối với hai cuộc “nhường ngôi” này, “*Tam quốc diễn nghĩa*” đã vạch trần triệt để. Thế thì Lưu Bị có phải là ngoại lệ không? Không đâu! Lưu Bị muốn để cho con mình là Lưu Thiền nối ngôi một cách thuận lợi, đã từ lâu vất óc ra sắp đặt công việc này. Lưu Phong là con nuôi của ông ta, con người này anh dũng thiện chiến, tài cán gấp trăm lần Lưu Thiền, mà xét thấy cả đời mình, Lưu Phong tận trung với Thục Hán. “Không ai biết con bàng bố”, Lưu Bị thừa biết tên nô tài ngu dốt A Dầu không đáng là đối thủ của Lưu Phong; ông ta lo sau khi Lưu Thiền nối ngôi, Lưu Phong không phục, mà gây loạn, bèn kiềm cớ giết đi, tránh điều lo nghĩ về sau. Đến trước lúc chết, việc lệnh cho phò chính đại thần cũng là vất óc mới nghĩ ra. Đại thần để ông gửi gắm nhờ cây đũa con côi không chỉ mình Khổng Minh, mà còn với cả Lý Nghiêm. Lý Nghiêm nguyên là người đứng đầu trong quân đội của Lưu Chương, lúc đó giữ chức thượng thư lệnh, địa vị chỉ dưới có thừa tướng Khổng Minh, tự thành một hệ thống trong triều Thục Hán, vốn có một thế lực nhất định, dùng ông này làm phò chính đại thần, có thể còn kiềm chế được Khổng Minh. Mới hay Lưu Bị vừa không muốn giang sơn của họ Lưu phải nhường cho kẻ khác, đối với Khổng Minh cũng chưa tín nhiệm hẳn, nhưng tại sao ông ta lại nói lên câu “khanh tự lấy đi”? Lưu Bị cho rằng Khổng Minh tài trí gấp mười Tào Phi, phò tá Lưu Thiền mà thăng nhiệm, thì điều ông ta lo lắng nhất lại là “khanh tự lấy đi”. Ông biết rằng A Dầu là kẻ ngu dần, từ đó về sau, quyền binh sẽ vào một tay Khổng Minh. Khổng Minh có muốn thay thế vào đó thì việc dễ như trở bàn tay, nếu Khổng Minh làm thế thật, ông ta chẳng nói “khanh tự lấy đi”, Khổng Minh cũng sẽ lấy đi. Cho nên ông ta nói trước người khác, lấy câu “Khanh tự lấy đi” để cảnh cáo Khổng Minh. Điều đó khiến cho Khổng Minh sợ đến mức “toát mồ hôi lạnh, luống cuống chân tay”. Sở đến mức trước những cặp mắt trùng trùng của mọi người, xin thể tận trung với Lưu Thiền. Thuật lấy lòng

người của Lưu Bị càng ra càng lì kỵ, đúng là không hổ thẹn với tên gọi "kẻ kiêu hùng" trong đời.

2. DÙNG CẢ NHÓ CẢ PHÁP: THUẬT LẤY LÒNG NGƯỜI CỦA KHÔNG MINH

Khổng Minh là danh sì đất Kinh Châu, là người chủ trương dùng cả nhó cả pháp, cho nên thuật lấy lòng người của ông vừa có khí sắc nền nã của nhà nhó, vừa có tác phong nghiêm nghị của pháp gia. Thuật lấy lòng người của Khổng Minh không sâu sắc khó lường như của Lưu Bị; cũng không xảo trá gian ngoan như của Tào Tháo, mà là trong sáng từ đầu đến cuối, tuy có lúc cũng phải dùng mèo vặt, nhưng cũng không làm mất phong độ thừa tướng.

Thi hành pháp chế nghiêm minh

Lịch Châu đã định xong, Lưu Bị sai quân sự Khổng Minh thảo ra điều lệ trị nước và hình pháp. Pháp Chính có ý kiến bất đồng về việc này, nói với Khổng Minh: "Xưa Cao Tổ ức pháp ba chương. dân đều cảm cát đức của người. Mong quân sự hãy rộng hình, giảm pháp, để an ủi lòng dân mong mỏi". Khổng Minh nói: "Quân mới biết một mà chưa thấy hai; nước Tân dùng pháp bạo ngược, trảm dân đều oán giận, cho nên Cao Tổ mới lấy khoan nhân để đạt được. Nay Lưu Chương mềm yếu, không nêu đức chính, oai của pháp luật không nghiêm túc; đạo quân thần sẽ dần bị thay đổi. Kẻ được sủng ở ngôi, ngôi sẽ tàn; thuận để lấy ân, ân cũng chậm, hết, cho nên, đi đến chỗ tối tệ, thực cũng do vì thế. Ta nay oai là ở pháp, pháp được thi hành sẽ được biết ơn; hạn chế là ở tước, tước tăng thi thấy vinh. Ân vinh cùng song song, trên dưới đều có tiết tấu đầy là đạo dùng để trị". Pháp Chính bái phục. Pháp Chính sở dĩ bái phục, bởi vì nghe Khổng Minh nói có lý: Dùng pháp có rộng có nghiêm, có thể là tùy thời tùy việc mà có khác nhau, quyết không phải dồn về một lối. Sau sự bạo

chinh, thì phải thực hiện khoan nhẫn để cho dân được tu dưỡng cho thêm khỏe. Kế tiếp một nước loan “không nêu đức chính” thì tất phải nghiêm minh pháp chế, khiến người ta sợ phép nước mà không giám làm bậy, mới có thể đi từ loạn tới trị. Khổng Minh trị Thực tuy chủ trương nghiêm minh pháp chế, nhưng trong khi xử lý những vấn đề cụ thể thì có mạnh, có khoan, hoặc lấy mạnh tể khoan, hoặc lấy khoan tể mạnh, chứ không phải nhất loạt đều dùng hình phạt nặng. Phản là vi phạm pháp luật, bất kể là ai. Khổng Minh nói chung đều xử lý nghiêm, chẳng hạn như với người thân tựa chân tay như Mã Tốc, quan cao chức trọng như Lý Nghiêm, cẩn cứ vào tình tiết phạm tội cũng đã lần lượt xử chém và bài quan.

Khổng Minh lấy pháp luật trị nước Thực, không có nghĩa là nhân trị không tồn tồn tại. Trong cả một xã hội phong kiến, nói chung pháp trị là vô bên ngoài, nhân trị là cái lõi bên trong, bởi vì vua chúa phong kiến tức là quốc gia, tức là pháp luật, mọi điều quyết định đều do ý chí của vua chúa. Ngay cả như pháp luật do họ đặt ra, nếu không hợp ý họ, một đạo thánh chỉ là có thể lật nhào. Nếu ai gián xúc phạm long nhan theo luật pháp то không đáng chết, quân chủ muốn họ chết, họ không thể không chết. Quyền lực của quân chủ vượt lên tất cả, đúng là có thể muốn làm gì thì làm. Ngay nhân từ như Lưu Bị cũng không là ngoại lệ. Ông đã giết oan Bành Dạng là việc dù nói lên điều đó. Bành Dạng nguyên ở với Lưu Chương, do có người đặt điều nói xấu mà bị cạo trọc đầu đi đày. Lưu Bị vào Ích Châu, Bành để nghị sách lược lấy Ích Châu, rất được Bàng Thống tán thưởng. Lưu Bị cũng thấy lạ vì tài của Bành Dạng, để bat lên làm tri trung tòng sự. Sau vì sơ suất nhỏ bị điều làm thái thú Giang Dương. Bành Dạng do vậy sinh bất mãn, lại vừa lúc Mã Siêu qui hàng Thực bất đắc chí hai người có hùi gấp gỡ nhau, có lời phàn nán trách móc. Bành Dạng vì phải điều đi xa, trong lòng buồn bực, đi tìm Mã Siêu tán chuyện. Siêu hỏi: Khanh có tài đáng được náng đỡ, chúa công rất đáng coi trọng, sợ khanh đáng với Khổng Minh, bọn Hiếu Trực cùng nhau gạt đuôi, hành đến một quận nhỏ xa xôi, có phải thất vọng cho bao người không?”. Dạng nói: “Lão già lâm cảm, nói lại làm gì?” Mã Siêu sợ liên lụy đến mình nên báo cáo thưc với Lưu Bị. Thế là Bành Dạng bị bắt tổng gian,

ở trong ngục Bành Dạng biên thư cho Khổng Minh để thanh minh, thừa nhận bảo Lưu Bị là “lão già lầm cẩm” là sai lầm, và nói đó là câu lỡ miệng khi say rượu. Còn như câu “nội, ngoại” nọ kia, chẳng qua chỉ là nói nên trọng dụng Bành Dạng và Mã Siêu, có thể hiệp lực cùng Lưu Bị đánh bại Tào Tháo, ngoài ra không có ý gì khác”. Câu nói “nội, ngoại” của Bành Dạng, không thể nói là muốn mưu phản. Còn câu nói là “lão già lầm cẩm” cũng chỉ là lời phê bình Lưu Bị - ông tướng già lầm cẩm, không biết dùng người mà thôi. Thư của Bành Dạng gửi Khổng Minh đã cẩn kẽ trân trọng, nói hết nỗi lòng, không biết Khổng Minh đọc xong có cảm nghĩ gì, có điều, ngay như ông có đồng tình với Bành Dạng cũng chẳng giải quyết được gì. Bởi Bành Dạng đã xúc phạm đến Long nhan, trong cơn tức giận, Lưu Bị đã đem Bành Dạng ra chém đầu với tội phản nghịch. Cái chết của Bành Dạng là do nhân trị, chứ nếu pháp trị, thì làm gì đến nỗi phải tội chết. Nhân quân hiền tướng tri nước vẫn còn xảy ra án oan. Nếu như bao quản, gian tướng nắm chính quyền thì án oan nhiều đến đâu ta có thể đoán mà biết. Trong thời đại phong kiến nhán tri tức “trảm” tri, không biết có bao nhiêu người hòng oan không cãi được, có bao nhiêu người bị oan uổng đến chết! Nhân tri, ôi đáng sợ thay!

Đánh vào lòng là chính

Vi Man Vương nhiều lần xâm lăng biên giới và muốn làm sao cho yên hậu phương để lợi cho việc Bác phật, Khổng Minh bèn quyết định kế sách đánh xuống phía Nam. Khi cùng Mã Tốc bàn kế sách chinh phục Man Vương, Mã Tốc nói: “Nam Man có đặc điểm của nó là đất xa, núi hiểm, không phục được lâu; dẹp nó hôm nay, ngày mai lại trỗi dậy. Đại quân của thừa tướng tối đó, tất là sẽ dẹp được, nhưng ngày rút quân, tất sẽ dùng để đánh Tào Phi ở phía Bắc; quân Man mà biết bên trong ta trống, thì sự phản công của nó tất sẽ rất nhanh, mà đạo dùng binh thì phải “đánh vào lòng là chính, đánh vào thành là phụ; đánh bằng tâm là chính, đánh bằng quân là phụ”. Mong thừa tướng hãy nghĩ đến thu phục

lòng chúng là đủ". Khổng Minh reo lên, nói: "Trè vạy mà hiểu thấu tận tâm can ta vậy!. Điều đó muốn nói hai người không mưu mà hợp. Khổng Minh bèn quyết định sách lược đánh xuống phía Nam là: "Đánh vào lòng là chính". Thực ra người Nam phản loạn, chỉ cần một đại tướng đem quân đi là có thể dẹp được. Nhưng muốn triệt để giải quyết tận gốc vấn đề này, không thể không đánh vào lòng người. Có điều đánh thành dễ, đánh vào lòng người mới khó, cho nên Khổng Minh cần thân chinh cầm quân. Cho nên ông cũng không ngại gian khổ, bảy lần bắt bảy lần thả với Mạnh Hoạch, cuối cùng vị Man Vương quật cường, ngoan cố này đã tam phục, khẩu phục, rơi nước mắt mà nói với Khổng Minh rằng: "Thừa tướng có oai trời, người Nam không dám trỗi lại nữa!". Khổng Minh bèn trao trả tất cả đất đai đã chiếm giữ, lệnh cho Mạnh Hoạch mãi mãi làm động chúa. Từ đó, Mạnh Hoạch và bè đảng của hắn cũng như người Nam hết sức cảm động, suốt đời Khổng Minh người Nam quả không trỗi lại nữa.

Khổng Minh đánh vào lòng người để xoa dịu Nam Man, đó chính là thương sách để dẹp yên Nam Man. Trong lịch sử Trung Quốc, hoặc là do chính sách áp lực, hoặc là do vơ vét quá đáng, hoặc là do có người khởi sự lén, giữa các dân tộc thường xảy ra va chạm, khi mâu thuẫn quá cảng thẳng, thường nổ ra chiến tranh. Thế mà các thế lực thống trị phong kiến, lại chỉ dùng vũ lực tiến hành trấn áp bòng làm cho các dân tộc ít người phản đối khuất phục. Sau khi chiến tranh thắng lợi, chỉ biết chia quân ra đóng giữ, rồi đặt quan để cai trị. Đóng quân thì phải trưng thu lúa gạo, thu lúa gạo thì tăng thêm gánh nặng đóng góp của dân chúng. Đặt quan hè thì phải dùng pháp luật, dùng pháp luật thì phải có tù ngục, và nhàn dân tất oán giận. Như thế sẽ áp út những mâu thuẫn mới, và cuối cùng sẽ lại có một ngày cảng thẳng lên. Thế cho nên chiến tranh giữa các dân tộc mãi chẳng lúc nào ngừng. Khổng Minh sau khi đánh xuống phía Nam và đắc thắng, không đóng quân, chẳng đặt quan và cũng không hề chiếm đất, vẫn để người Nam tự trị. Như thế nên chẳng những Mạnh Hoạch khâm phục trong lòng, người Nam còn mang ơn mang huệ. Chính vì tam phục nên họ không trỗi dậy nữa. Thế là chàng cần đến một

người lính một mũi tên nào mà biên cương yên hàn, các dân tộc hòa hợp với nhau. So sánh hai loại chính sách dân tộc với nhau, mới thấy được hiệu quả đánh vào lòng người của người Khổng Minh thế nào, mới biết được sự khéo léo của thuật lấy lòng người của Khổng Minh.

Lấy chữ tín làm gốc

Người không có lòng tin không đứng vững được. Mình đã giữ được chữ tín, thì người khác mới tin. Nếu mình không giữ chữ tín, người khác tất sẽ không tin. Chẳng những người bình thường với nhau cần như thế. Người làm chúa của một nước, làm chủ một đội quân lại càng phải cần như thế. Người làm chúa không giữ chữ tín, dân trong nước sẽ không có cách nào nghe theo; thống soái không giữ chữ tín, ba quân khó mà chỉ huy. Khổng Minh có thể lấy chữ tín làm gốc, nên lệnh ra là tất sẽ làm theo, cho nên mới chỉ huy như ý, người nghe mới mang hết sức ra được. Trận đánh ở Dữu Thành, chính nhờ vậy mà Khổng Minh mới xoay chuyển được từ nguy thành an và giành đại thắng. Tháng 2 mùa xuân năm Kiến Hưng thứ 9, Khổng Minh lại mang quân đi đánh Ngụy. Tướng Ngụy là Tư Mã Ý vì thất bại mấy lần nên cố thủ không ra đánh. Khổng Minh đóng quân ở Dữu Thành không biết làm sao được. Một hôm, Dương Nghi vào trong trướng nói: Trước đây thừa tướng có cho lệnh đại binh cứ một trăm ngày đổi một lượt, hiện còn 8 vạn quân, trong đó có 4 vạn đáng ra được đổi đi". Khổng Minh nói: "Đã có lệnh thì cho thực hành ngay". Trong quân biết tin này, người nào người nấy gõi ghém hành trang để lên đường. Bỗng nghe báo Tân Lễ đem 20 vạn quân Ung, Lạng đến "trợ chiến để đánh úp Kiếm Các, Tư Mã Ý tự mang quân đến đánh Dữu Thành". Thục binh không tên nào là không kinh hãi. Dương Nghi vào báo cáo với Khổng Minh: "Quân Ngụy tiến đánh rất gấp, thừa tướng cố để số quân sáp thay phiên đó lại, để đánh địch, chờ số quân mới lên thay, rồi sau sẽ thay". Khổng Minh nói: "Không được, ta dùng binh mệnh tướng, lấy chữ tín làm gốc, đã có lệnh trước rồi sao có thể mất lòng tin được. Vả lại số quân Thục sáp được về đều đã

có sự sắp đặt của họ để về, cha mẹ và con họ tựa cửa mong chờ, nay ta dù có gặp nạn, cũng quyết không nên giữ họ". Sau truyền lệnh ngay cho số binh lính sắp ra đi, sẽ đi ngay trong ngày. Đông đảo binh lính nghe nói vậy, đều hô lớn lên rằng: "Thừa tướng ra ăn như thế cho chúng tôi. Chúng tôi sẽ không về nữa, nguyện quyết đem thân mình, đi giết quân Ngụy, để đến ơn thừa tướng". Khổng Minh nói: "Các ngươi đã đến lượt về nhà, còn ở lại đây sao được?" Đông đảo binh lính đều muốn ra trận, không ai muốn về nhà. Khổng Minh nói: "Các ngươi muốn cùng ta đi đánh có thể ra ngoài thành hạ trại ở đó, chờ cho quân Ngụy đến, không để cho chúng kịp thở, phải ra tay đánh ngay, đó là thế "lấy kẻ nghỉ ngơi để đánh người mệt mỏi" đó. Quân lính vui vẻ ra ngoài thành, bày trận đợi sẵn. Quân Tây Lương từ xa đến, người mệt, ngựa chồn, đang muốn hạ trại nghỉ ngơi, bị quân Thục áp đến, người người dũng mãnh xông lên, giết cho quân Ung Lạng thây chết đầy đồng, máu chảy thành suối. Quân Thục thắng to.

Đã có lệnh, cần phải đổi quân, đó là lẽ thường trong việc dùng binh. Thế nhưng 20 vạn quân của địch sắp áp đến một lúc. Tâm vạn quân Thục, phải thay phiên nhau hết một nửa, còn lại có 4 vạn, làm sao mà địch nổi. Vậy mà lúc đó Khổng Minh vẫn kiên quyết "lấy chữ tín làm gốc", kiên quyết đổi quân, đó là lẽ làm sao. Dương Nghị yêu cầu tạm dừng đổi quân, là tính toán một cách thật thà; Khổng Minh kiên quyết cho lính thay phiên, là có sự tính toán riêng rất huyền diệu. Bởi vì ông hiểu rằng, đã đến lượt đổi quân, và đã truyền lệnh rồi thì phải thi hành, và lại quân sĩ nhớ nhà lòng mong mỏi như tên bắn, nếu cố tình giữ lại, tất sẽ chẳng có bụng dạ nào mà chiến đấu, đánh thì cũng sẽ thua. Chẳng thà giục họ về, để họ biết ta giữ chữ tín, hoặc ta già ăn cho họ, tất sẽ không chịu về ngay, đồng lòng chiến đấu đến cùng. Tâm lý học nghiên cứu tâm lý binh lính của Khổng Minh có thể nói là đã đến nơi đến chốn, thuật lấy lòng người của Khổng Minh, quả là cao hơn người khác một cái đầu.

Mời tướng không bằng kích tướng

Khổng Minh dùng Hoàng Trung chính là nhờ chữ kích. Ông cho rằng với vị lão tướng này nếu không kích ông, có dùng lệnh để đi đánh địch thì cũng khó thành công. Hoàng Trung vừa có dũng vừa có mưu, tuổi tuy già nhưng không chịu già, ở đâu cũng tỏ ra mình khỏe và hiếu thắng. Khổng Minh đã tóm được đặc điểm này để kích ông, càng kích càng thấy ông hăng hái xông lên, tranh thủ giành thắng lợi để chứng minh rằng cây đào quý của mình không già. Khổng Minh hai lần dùng Hoàng Trung, cả hai lần đều kích, mới khiến cho "Lão Hoàng Trung dùng kế chiếm núi Thiên Đằng" (hồi 70). "Lấy nghị đánh mệt mỏi anh dũng chém Hạ Hầu Uyên (hồi 71) giành được chiến thắng huy hoàng. Danh tướng nước ngụy Trương Hạp tấn công Giả Mạnh quan rất gấp, Khổng Minh định dùng Hoàng Trung đón đánh, bèn nói trừ phi đi Hạp Trung gọi Trương Phi, người khác không phải là địch thủ của Trương Hạp. Hoàng Trung cương quyết xin được đi đánh. Khổng Minh hỏi thế thì dùng ai làm phó tướng và nói người già thì không được. Nhưng Hoàng Trung lại lấy lão tướng Nghiêm Nhan. Mặc cho người khác cười họ là hai ông già nhưng hai ông già đã ngầm quyết tâm lập kỳ công, để phục lòng mọi người. Hai ông già đã mệt bàn mưu kế, lần lượt dùng kế "hai mũi giáp công" và "kế kiêu binh" đánh bại Trương Hạp lấy lại Thiên Đằng sơn. Lúc ấy Lưu Bị muốn cử Hoàng Trung đi lấy Định quân sơn, Khổng Minh lại kích động nói; phải gọi Quan Công đến mới có thể đánh được. Hoàng Trung kiên quyết đòi đi bằng được, Khổng Minh bèn cử Phá Chính đi phò trợ, cuối cùng đã giết được Hạ Hầu Uyên.

Nước không kích không thành sóng, người không kích động không thành tài. Bao nhiêu anh hùng hào kiệt trong lịch sử, chẳng đã chính vì dựa vào chữ "kích" này mà làm nên bao kỳ tích kinh thiên động địa đó sao. Có điều, đối với những kẻ không hề biết động lòng trước bất cứ việc gì, không có chút tình cảm xúc động nào, có kích đi nữa cũng khó gây nên một phản ứng gì. Bởi vậy nguyên nhân bên ngoài luôn phải thông qua nguyên nhân bên trong mới gây được tác dụng. Nếu Hoàng Trung

chịu là già, Khổng Minh sẽ không làm cách “kích”, vì ông ta không chịu là già, Khổng Minh “kích” lên mới có hiệu quả, cho nên không phải tướng nào Khổng Minh cũng kích, mà kích tùy người. Cách kích tướng của Khổng Minh là một trong những mèo hay trong thuật lấy lòng người.

3. QUÝ TRÁ CAO SÂU: THUẬT LẤY LÒNG NGƯỜI CỦA TÀO THÁO

Mao Tôn Cương trong “*Cách đọc Tam Quốc chí*” khi đánh giá Tào Tháo đã chỉ ra rằng: “Lịch sử còn ghi, gian hùng nối tiếp nhau, nhưng đều khôn ngoan để lôi kéo nhân tài và lừa thiên hạ thì chưa ai bằng Tào Tháo”. Câu nói ấy, quả đúng là đã nêu rõ được bản chất của Tào Tháo. Cái gọi là “khôn ngoan” nói ở đây, còn có ý là xảo trá, mà Tào Tháo xảo trá với người ta thì đúng là thứ nhất trong thiên hạ. Sở dĩ ông ta có thể “lôi kéo nhân tài và lừa được thiên hạ”, chính là dựa vào hai chữ “xảo trá”. Khóc, cười, giận, chửi vốn là sự biểu lộ tình cảm của con người, nhưng chuyện khóc cười giận chửi của Tào Tháo lại được khéo dùng theo cách khác, việc khác, việc khóc - cười - giận - chửi của ông ta là tuyệt chiêu trong thuật lấy lòng người. Có lúc ông ta cũng nói đến nghĩa khí, biểu hiện rất khoan hồng đại lượng, nhưng cũng khác với mọi người, nó mang sẵn một diệu pháp lấy lòng người. Cho nên thuật lấy lòng người của Tào Tháo đúng là rất độc đáo.

Đáng khóc lại cười, đáng cười lại khóc

Hồi thứ 57 tả Thào Tháo sau khi bị đánh bại ở trận Xích Bích, trên đường trốn chạy dở trò “ba cười một khóc”, đã tả cá tính xảo trá của ông ta thật là lâm ly, đến nơi đến chốn. Khi ông chạy đến phía tây Diều Lâm, nhìn thấy cây cối rậm rạp, núi non hiểm trở, bèn ngồi trên mình ngựa, ngẩng mặt lên trời cười mãi không thôi, mọi người hỏi duyên cớ, ông ta nói rằng: “Cười Chu Du vô mưu, Gia Cát Lượng thiếu khôn ngoan. Nếu

phải tay ta dùng binh húc đó, ta sẽ cho phục săn ở đây một đội quân, xem nó sẽ ra sao?" Chưa dứt lời, hai bên tiếng trống đồn vang, lửa cháy lên ngút trời. Triệu Vân dẫn quân từ trong bụi cây xông ra, các tướng đánh chí tú, Tào Tháo mới thoát chết. Chạy đến đường cái ở Nam Di Lăng, người đói, ngựa chồn, bước đi không nổi, Tháo lệnh cho tạm nghỉ chân, ngồi dưới tán rừng thưa, ông ta lại ngửa mặt cười lớn. Mọi người hỏi nguyên cớ, Tháo nói: "Ta cười Gia Cát Lượng và Chu Du rốt cuộc mưu trí còn chưa đủ. Nếu như ta dùng binh, thì cũng tại chỗ này, cho phục săn một đội quân mã, lấy kè nghỉ ngơi đánh lại người mệt mỏi, bọn ta có may mà sống sót cũng không khỏi bị thương nặng, họ không nghĩ đến chuyện này, nên ta thấy nực cười". "Đang nói dở dang, bỗng Trương Phi dũng mãnh xông tới, Tháo vừa thấy đã lén ngựa chuôn thẳng, các tướng đánh thực mang mới thoát, nhưng nhiều người đã bị thương, cúp đuôi mà chạy, trời lạnh đất cứng, đường sa lầy lội, khi đi đến đường Hoa Vinh, đã chẳng còn lại được bao nhiêu. Thế mà ở trên mình ngựa, Tào Tháo lại vung roi cà cười, mọi người hỏi duyên cớ, Tháo nói: "Người ta đều bảo Chu Du với Gia Cát Lượng lầm mưu nhiều kẽ, riêng ta thấy, cuối cùng họ chỉ là một lũ bất tài. Nếu ở đây cho mai phục một lũ quân, thì bọn ta chỉ dành chịu bó tay". Lời nói chưa dứt, một tiếng pháo nổ vang hai bên chừng năm trăm tay dao, đầu là đại tướng Quan Vân Trường, tay cầm thanh long đao, ngồi trên mình ngựa Xích Thố chặn ngang đường. Nếu Quan Vân Trường không nhớ đến cái ơn xưa, thì chắc chắn đầu Tào Tháo sẽ lìa khỏi cổ. Lần trốn chạy này, tình cảnh của Tào Tháo thật là bi thảm, đây chính là lúc ông ta phải cất tiếng khóc mới phải. Vậy mà tại sao trong mỗi lúc rơi vào ác cảnh, ông ta lại cất tiếng cười vang. Kỳ thực "ba lần cười" này đều là cố rặn ra mà cười, dung ý là ở chỗ làm giảm uy phong của địch, tăng sỉ khí cho mình. Ông ta cười cái bất tài của địch để phô cái sáng suốt của mình, để hà hơi tiếp sức cho quân sĩ, tăng thêm dũng khí cho họ để mà vượt qua khó khăn. Thế nhưng, Tào Tháo thoát khỏi miệng hùm, được Tào Nhân đón vào Nam quận, mở tiệc tẩy trán, lúc ấy ông ta lại ngửa mặt khóc rống lên. Trước cử chỉ khác thường này, ngay các mưu sĩ cũng chẳng hiểu ra sao, bèn hỏi nguyên cớ. Tào Tháo

thương xót nói: "Ta khóc Quách Phụng Hiếu vậy! Nếu Phụng Hiếu còn, quyết không để ta phải đến nỗi này. Nói rồi lại ôm ngực khóc: "Ôi Phụng Hiếu! Đau xót thay Phụng Hiếu! Tiếc thay Phụng Hiếu!". Các mưu sĩ bấy giờ mới vỡ lẽ và đều hổ thẹn. Dối với tiếng khóc của Tào Tháo, Mao Tòn Cương đã vạch ra cái khéo léo của nó thật đến nỗi đến chốn: "Tào Tháo lần trước khóc Điển Vi, lần sau lại khóc Quách Gia. Tiếng khóc tuy giống nhau, nhưng khóc cái gì thì lại khác nhau. Tiếng khóc khóc Điển Vi là để chư tướng phải cảm động, tiếng khóc Quách Gia là để cho các mưu sĩ phải hổ thẹn. Lần trước khóc, còn hơn là khen thưởng; lần sau khóc còn quá roi đòn, chẳng ngoa khi bảo rằng nước mắt gian hùng có thể thay cho giấy mực, lại cũng có thể dùng làm roi vọt, cái gian của kè gian hùng thật là gian đến mức đáng yêu". Đáng khóc lại cười, đáng cười lại khóc, chỉ có kè gian hùng mới cười lên được như thế, khóc lên được như thế. Cái gian của gian hùng là gian ở đó. Sự khóc cười của họ không như sự khóc cười của người thường, mà nó đều là thuật lấy lòng người của họ.

Ra oai trước sau mới kết án

Hồi 19 có đoạn tả chuyện Tào Tháo thu hàng Trương Liêu: "Lại nói, võ sĩ giải Trương Liêu đến, Tháo chỉ vào Liêu nói:

- Thằng cha này trông mặt quen quá!

Liêu nói:

- Phải, đã gặp nhau trong thành Bột Dương, chẳng lẽ quên rồi sao?

Tháo cười mà hỏi rằng:

- Thế ra mà còn nhớ à?

- Chỉ thấy đáng tiếc! - Liêu đáp:

Tháo hỏi: "Tiếc cái gì?"

- Tiếc hôm ấy lửa chǎng cháy to lén, để đốt cho chết mà là tên giặc nước!

Tào Tháo nổi giận, mắng:

· Tên bại tướng này lại giám làm nhục ta à? · Rồi rút gươm ra cầm tay, định tự tay giết Trương Liêu. Liêu chẳng hề kinh sợ, còn chìa cổ ra chờ chém. Lúc đó, Huyền Đức đã giữ tay Tào Tháo lại, Ván Trường quì ngay xuống trước mặt. Huyền Đức nói:

· Người này vốn có lòng son sắt, chính là nên dùng.

Ván Trường cũng nói:

· Tôi vốn biết Văn Viễn (Trương Liêu) là người trung nghĩa, tôi xin lấy mạng mình đảm bảo.

Tào Tháo vứt kiếm cười nói:

- Ta cũng biết Ván Viễn là người trung nghĩa nên đùa vậy thôi! - Nói rồi tự tay cởi trói cho Trương Liêu, rồi cởi áo của mình khoác cho Trương Liêu và dìu lên ghế ngồi. Liêu thấy vậy cảm phục và xin hàng. Từ trong mẫu chuyện này, chúng ta thấy chỉ trong nháy mắt, Tào Tháo đã đổi ra hai bộ mặt. Một đầy sát khí, một lại tươi cười. Dúng là “muốn giết thì tự tay rút gươm, không giết thì cởi áo mời ngồi”. Nỗi giận tăng thêm một lần, yêu mến cũng tăng thêm một lần. Quyền thế của gian hùng, gian không ai bì (lời bình của Mao Tôn Cương).

Kỳ thực “giận và yêu” của Tào Tháo, chẳng qua chỉ là phiên bản của “ân và uy cùng dùng” trong thuật lấy lòng người thời xưa, tức là ra oai trước rồi kết ơ sau. Kiểu lấy lòng người này sau cũng được Trương Phi học tập. Trương Phi bắt sống được Nghiêm Nhan, muốn Nghiêm Nhan đầu hàng, Nghiêm nói: “Chỉ có làm tướng quân không đầu, chứ không có tướng xin hàng”. Trương Phi nổi giận, hô tả hữu vào chém. Nghiêm Nhan quát lớn: “Thằng giặc kia! Muốn chém thì chém, nỗi nóng cái nỗi gì?”. Trương Phi cảm động trước khí phách anh hùng đó, bèn tự tay cởi trói; cúi đầu vái xin tha lỗi, Nghiêm Nhan cũng cảm động trước ân nghĩa đó, bèn hàng. Trương Phi cởi trói cho Nghiêm Nhan và Tào Tháo cởi trói cho Trương Liêu, quả là giống nhau. Có phải là Trương Phi cũng học Tào Tháo hay không, chưa ai biết được. Nhưng Tào Tháo cởi trói cho Trương Liêu và Trương Phi cởi trói cho Nghiêm Nhan, là bởi vì Trương Liêu, Nghiêm Nhan đều có dũng khí, hạng người áy thật đáng dùng. Tào Tháo

có thể cài trái cho Trương Liêu, vì Tào Tháo là gian hùng; Trương Phi cài trái cho Nghiêm Nhan, vì Trương Phi là anh hùng. Gian hùng với anh hùng tuy có khác nhau, nhưng về tính cách lại có chỗ giống nhau. Những hảo hán tươi cười không sợ chết thì ghét người ham sống sợ chết. Như khi Lã Bố bị Tào Tháo bắt sống, vừa xin Tào Tháo tha cho, lại nhờ Lưu Bị nài nỉ giúp, mặc cho Lã Bố tìm trăm cách cầu xin, Tào Tháo vẫn đem giết. Còn Tào Tháo cài trái cho Trương Liêu hình như là do bị khí khái anh hùng của Trương Liêu làm khuất phục. Tào Tháo có thể dùng được Trương Liêu, chứng tỏ ông ta nhanh mắt nhận biết con người. Trương Liêu cũng do Tào Tháo cất nhắc mà trở thành danh tướng của nước Ngụy.

Khí độ “đốt thư từ”

“Biết người biết mình, trăm trận không nguy”, đó là một quy luật giành thắng lợi trong chiến tranh. Mà muốn “biết người biết mình”, thì trước hết phải tìm hiểu được tình hình của đối phương; cho nên ba nước Ngụy, Thục, Ngô đều trăm phương ngàn kế đặt cài gian tế ở nước đối địch. Hai nước Ngụy và Thục đã từng dùng kế phản gián với nhau, những kế phản gián đó sở dĩ được thành công, đều phải thông qua gian tế để thi hành. Cho nên giữa các nước với nhau, trong mi có ta, trong ta có mi, đã trở thành một bí mật công khai. “Lô cốt thường bị phá từ trong ra”, cho nên phát hiện và trừ khử gian tế là điều mà thống soái các nước đều rất coi trọng. Có điều, đối với việc xử lý gian tế là một vấn đề hết sức phức tạp. Nếu như quá nhẹ da, dễ gây nên lầm lẫn, oan ức cho người tốt mà lại để sống mất kè xấu, như vậy làm suy yếu một lực lượng của mình, làm tàng thế lực của địch. Trong việc xử lý gian tế, Tào Tháo có một cách độc đáo. Sau khi phá Viên Thiệu, thu được hàng loạt thư tín của bọn thuộc hạ của mình tư thông với Viên Thiệu, có người khuyên ông ta hãy xử lý nghiêm khắc với bọn này ông không đồng ý, nói: “Lúc ấy thế lực Viên Thiệu lớn thế, đến quand nhân đây còn khó giữ nổi mình, huống chi người khác”, bèn lệnh đem đốt hết những thư tín đó đi. Tào Tháo tại sao

không xử lý nghiêm với những người ấy, mà lại áp dụng biện pháp khoan hổng độ lượng như thế nà. Bởi vì Tào Tháo làm như vậy sẽ có hai mồi lợi: Một là sẽ tránh gây nên lầm lỡ. Tào Tháo vừa đã nắm vững danh sách những "kẻ đã tư thông với địch, đối với bọn người này, ông ta đã có dự tính trong bụng, hiểu được sẽ phải đổi xử thế nào với họ. Như thế với họ Tào Tháo đã nắm được quyền chủ động. Bây giờ ông chưa xử lý, sau này sẽ dần dần xử lý. Vả lại những người này tu thông với địch, về tội có người nhẹ người nặng, không thể cào bằng đì được, nếu như cùng trấn áp một loạt, thì diện liên lụy sẽ rộng ra, gây nên sự rối loạn trong nội bộ. Hai là, không làm yếu lực lượng của mình. Lúc ấy, thiên hạ còn chưa ổn định, còn đang là lúc dùng người; Tào Tháo khoan dung như thế, sẽ khiến cho những người đã tư thông với địch phải chịu ơn mang đức, có khả năng sẽ hối hận với sai lầm trước đây.

Nếu đem so sánh việc xử lý gian tế giữa Tào Tháo và Viên Thiệu, lại càng thấy thuật lấy lòng người của Tào Tháo là cao minh. Hứa Du do bất được thư giục lương của Tào Tháo, biết quân của Tào đã cạn lương thực, đề nghị chia quân đánh úp Hứa Xương bằng hai mũi. Đó là một thương sách. Nếu như Viên Thiệu làm theo, có thể thắng lợi hoàn toàn. Gặp lúc Thẩm Phối có thư báo ngầm rằng Hứa Du khi ở Ký Châu đã dung túng cho con cháu tham ô, Viên Thiệu giận lắm, rồi thêm sự xét đoán chủ quan nói Hứa Du "có quan hệ với Tào Tháo trước đây, muốn được hối lộ, đã làm gian tế cho Tào Tháo, định lừa hại quân ta", bèn đuổi Hứa Du đi. Đem sự xét đoán cá nhân coi là thực, chụp cho Hứa Du cái mũ "gian tế" Hứa Du quả đúng là bị oan uổng. Từ xưa đến nay, những án oan xuất hiện, chẳng phải chính là do sự xét đoán chủ quan gây nên đó sao. Mà Viên Thiệu đã cho Hứa Du là "gian tế" lại không xử lý đi, lại còn đem đuổi đi, đó quả thực là ép người ta phải hàng Tào Tháo. Do Hứa Du bấy giờ Tào Tháo kế dốt kho lương, đẩy Viên Thiệu đến thất bại. Viên Thiệu xử lý "gian tế" một cách nhẹ nhàng như thế chẳng những oan uổng cho người tốt mà mình cũng bị xui xẻo. Cách dốt thu tín của Tào Tháo, nếu so với cách này quả thật là cao tay hơn nhiều.

Giữ nghiêm kỷ luật “cắt tóc thay đầu”

Câu chuyện “cắt tóc thay đầu” được kể như sau: Tháng tư mùa ha năm Kiến An thứ ba, trên đường đi đánh Trương Tú, Tào Tháo thấy lúa ven đường đã chín, mà dân chúng thì do có kinh đến, đã chạy trốn đi cả không giám về thu hoạch. Tháo sai người đi các nơi chỉ dụ cho người nhà và các quan sứ đóng giữ ở các nơi biệt: “Ta phụng chiếu thiên tử, đem quân đi đánh bọn phản nghịch, trừ hại cho dân. Nay vào giữa lúc lúa chín, bắt đắc dĩ phải dấy binh. Các tướng lớn nhỏ, phàm có đi qua ruộng lúa mạch mà dầm vào lúa, đều phải tội chém đầu. Quân pháp rất nghiêm, dân chúng không nên kinh hãi và nghi ngại”. Tháo cưỡi ngựa đang đi, bỗng một con chim cút kinh sợ vụt bay lên, con ngựa chột giật mình, nhảy đại vào ruộng lúa, giẫm nát một khoảng lớn lúa mạch. Tháo vội rút gươm sẵn mang bên mình, định tự tử. Mọi người xúm tới ngăn lại. Theo Quách Gia nói: trong sách “Xuân Thu” có ghi thì “pháp luật không áp dụng với vua chúa”, nhưng Tào Tháo vẫn dùng gươm cắt tóc của mình, ném xuống đất nói: “Cắt tóc tượng trưng cho cắt đầu”, sai người mang những món tóc đó truyền đi trong ba quân rằng: “Thừa tướng dầm nát lúa mạch, lê ra cắt đầu theo lệnh, nay cắt tóc để thay”. Thế là ba quân bỗng xôn xao kinh ngạc, không ai là không nghiêm chỉnh chấp hành quân lệnh. Đối với việc “cắt tóc thay cho cắt đầu” của Tào Tháo, người đời sau phản nhiều cho rằng đây là một mèo già dối của Tào Tháo để lấy lòng quân lòng dân, đúng là như vậy. Thế nhưng có điều Tào Tháo dùng biện pháp quyền biến như thế cũng rất hợp sở nguyện. Thủ hỏi Tào Tháo tự vẫn vì phạm vào luật do mình đề ra thật, thì có cần như thế không? Ở cuối đời Đông Hán, anh hùng cát cứ, phán lớn là làm bậy làm bạ, coi thường pháp luật, cướp bóc của dân để nuôi béo mình, có ai đã vì thế mà tự trách mình, thế mà Tào Tháo có thể “cắt tóc thay cắt đầu”, đó là việc hiếm thấy và đáng quý. Nó nói lên rằng kỷ luật quân đội của Tào Tháo nghiêm minh, tự mình phạm pháp cũng không bỏ qua, để giành thắng lợi trong chiến tranh và thống nhất thiên hạ, Tào Tháo chẳng những đi khắp nơi để lôi kéo nhân tài để dùng cho mình còn hết sức tranh thủ thu

phục nhân tâm. Bởi vì ông ta hiểu được rằng "lòng dân là gốc nước", cho nên mỗi lần xuất quân, ông đều nghiêm minh kỷ luật, để đề phòng sự quấy nhiễu dân chúng. Thế nhưng con người xuất thân quyền quý "tứ thế tam công" như Viên Thuật thì hiểu sao cho được điều này, cho nên kỷ luật quân đội của ông không nghiêm, đi đến đâu cũng vơ vét của dân. Bảy đạo quân mà ông sai Trương Huân đem đi đánh Từ Châu, dọc đường vừa đi vừa cướp bóc. Cho nên Trần Đăng coi 7 đạo đại quân đó của Viên Thuật là "bảy đống cỏ mục" cũng có căn cứ của nó. "Bảy đống cỏ mục" bị liên quân của Lã Bố, Lưu Bị chua đánh đã tan. So sánh hai tướng Tào Tháo và Viên Thuật, ai là người giỏi dùng binh chẳng phải là nhìn qua đã thấy rõ sao. Viên Thuật vừa không biết trị tướng tri quân, lại tham lam vơ vét, cho nên bị người ta đánh bại là chuyện đương nhiên; Tào Tháo biết trị tướng tri quân lại yêu dân, đem quân đi phản nhiều là thắng cũng là điều tất nhiên dễ hiểu, thuật điêu binh khiến tướng, lèo lái quân sĩ của Tào Tháo đúng là có chó hơn người.

Phong tước tặng vàng

Tào Tháo có thể lôi kéo được nhân tài và làm cho họ quên thân cho mình, là vì ông có hai thứ "pháp bảo", một là phong tước, hai là tặng vàng. Bởi vì trong xã hội phong kiến, người muốn trung thành suốt đời với chủ không gì ngoài danh và lợi. Mà việc phong tước, tặng vàng của Tào Tháo vừa hay đã thỏa mãn được hai dục vọng nói trên của họ. Nên khi Tào Tháo đã đưa ra hai thứ "pháp bảo" đó, không ai không vui lòng qui phục dưới cờ. Dường như thuật lấy lòng người bằng "phong tước tặng vàng" này không phải là sáng tạo độc đáo của Tào Tháo, vì Hán Cao tổ Lưu Bang xuất thân từ đình trường kia ngay từ khi tranh thiên hạ với Hạng Võ đã sớm hiểu được bí quyết đó. Trần Bình thích vàng, ông đã đáp ứng đầy đủ; Hàn Tín muốn làm Tể Vương thì khắc ấn Tể Vương trao cho. Cho nên cấp bài một văn một võ này đã vui lòng tận tuy suốt đời. Còn địch thủ của ông là Hạng Võ lại không hiểu được điều đó, ngài Tây Sở Bá Vương này sống hơi keo kiệt, sèn so không giám phong tước cho người

khác, cho nên thuộc hạ không muốn hết lòng, có lẽ đó cũng là một trong nhiều nguyên nhân. Tào Tháo là một kẻ sĩ rất quen thuộc với những bài học lịch sử này, ông không những biết thu hút người, mà còn biết làm đến mức "xanh vốn từ lam lai thắm hơn lam", vận dụng cách phong tước tặng vàng vô cùng khéo léo, vượt xa cả những người đã trước. Chẳng hạn như việc ông ta lung lạc, mua chuộc Quan Vũ đã thể hiện đầy đủ tài năng của ông về mặt này.

Tào Tháo sau khi tiếp thu ba điều hẹn ước để Quan Vũ về hàng, đã đài ông này rất hậu: tặng cho 10 cô gái đẹp, ba ngày một tiệc nhỏ namin ngày một tiệc lớn, lên ngựa thì đưa vàng xuống ngựa thì đưa bạc. Sau khi chém Nhan Lương lập công, đã phong cho Hán theta đình hau, có thể nói làm tất cả những gì làm được để lời khen. Nhưng sau khi biết anh minh đang còn, Quan Vũ đã lập tức gói vàng treo ấn, để thử lại từ biệt rằng: "Ôn nay tuy hậu, nghĩa cũ khó quên", "Vẫn còn chút ơn chưa báo nguyện sẽ gặp nhau mai ngày" và đã qua ngũ quan trăm lục tướng mà đi.

Tại sao mà cái "pháp bảo" phong tước tặng vàng của Tào Tháo lại không thiêng nít? Đó chính là vì cái "nghĩa" trong vườn đào kết nghĩa khiên Quan Vũ "khó quên", Tào Tháo vốn cho là "pháp bảo" đó của mình là vô địch, nào ngờ bị "nghĩa" khí dò thổi tan. Vậy nhưng hai "pháp bảo" đó của ông không phải hoàn toàn mất thiêng. Trước hết là Quan Vũ cảm động bởi sự hậu đãi của ông ta và nguyện sẽ báo đến và đã chém Nhan Lương, Văn Sú rồi về sau còn thực hiện lời nói của ông là "Còn ơn xưa chưa báo; nguyện sẽ gặp nhau mai ngày", trên đường Hoa Dung, đành vi phạm quân lệnh, cố chết thà luôn Tào Tháo.

4. QUAN TÂM ĐẾN NƠI ĐẾN CHỐN: THUẬT LẤY LÒNG NGƯỜI CỦA TÔN QUYỀN

Thuat lấy lòng người của Tôn Quyền, cũng có chỗ hơn người của nó, tức là biết quan tâm, đoàn kết mọi người. Điều này tuy không mới lạ, nhưng là phép cơ bản để lấy lòng người. Tôn Quyền có lúc cũng chơi trò

xảo trá dùng để lấy lòng người, nhưng do không khéo léo nên dễ bị người ta vạch trần, đang lành làm ra què, như chuyện “đến cả em gái lại mất cả quân” chẳng hạn.

Trong “*Sử ký - Ngô Khởi liệt truyện*” có ghi: “Khởi là bậc tướng, nhưng chuyện ăn chuyện mặc, chỉ như một người thấp nhất trong quân lính, nàm không cần chiếu, đi lại không ngồi ngựa, tự mang lương thực cùng chia sẻ nỗi khó nhọc với binh lính. Binh lính có người mọc nhọt, Khởi đã hút mủ ra cho. Mẹ của người lính nghe vây liền khóc. Có người nói: “Con bà là lính, mà tướng quân hút mủ ra cho nó, khóc làm cái gì?”. Người mẹ nói: “Không phải thế! Năm xưa Ngô công hút cho bố nó, bố nó đánh giặc không quay gót, dần chết với địch. Ngày nay Ngô công hút mủ cho con, tôi không biết rồi con sống chết ra sao cho nên tôi khóc”. Ngô Khởi khéo cẩm quân, bởi đã được lòng tướng sĩ, quân lính mọc nhọt độc, ông đã lấy miệng hút mủ ra cho, nên hai bố con người lính được “tướng quân hút nhọt của mình” đều nguyện một lòng chết vì ông. Câu chuyện đó được người đời sau truyền tụng, liệt vào loại yếu thuật dùng binh.

Tôn Quyền hiểu sâu sắc cách dùng binh ấy, cho nên rất quan tâm đến tướng sĩ, coi như tình ruột thịt. Tướng sĩ cũng vì thế mà lấy cái chết để báo đền. Châu Thái sá thân để hộ vệ cho ông, ông đã thân thiết vô về Châu Thái, chính là một thí dụ điển hình.

Trận đánh ở Nhu Tu, Tôn Quyền bị quân Tào vây hãm, tình thế rất nguy cấp. Châu Thái biết tin đã xông lên đánh vào tìm Tôn Quyền, Châu Thái đánh trước, Tôn Quyền phía sau, đột phá được vòng vây. Sau khi phá vây, không thấy Tôn Quyền, Châu Thái lại vào giữa vòng vây, lại tìm được Tôn Quyền. Châu Thái dần vào giữa lùn cung nỏ của địch, che chắn cho Tôn Quyền mình bị đâm hàng chục chỗ, tên xuyên thủng cả áo bào, cuối cùng cứu được Tôn Quyền. Nếu không có Châu Thái liều chết để cứu, Tôn Quyền dứt khoát sẽ chết. Tôn Quyền cảm động trước ơn cứu mạng của Châu Thái, bèn mở tiệc úy lạo. Trong bữa tiệc, Quyền tật tay bưng rượu, vỗ vào lưng Châu Thái, nước mắt giàn giụa, nói: “Khanh hai lần cứu quả nhân, không tiếc gì tính mạng, bị thương hàng chục chỗ, thân mình xáy xước, quả nhân làm sao mà không đối xử với khanh như

on ruột thịt, ủy thác cho khanh trọng trách trong việc quân. Khanh là bậc trọng thần, quả nhân với khanh sẽ cùng chung vinh nhục sướng khổ có nhau". Nói xong, bảo Châu Thái cởi áo ra cho chư tướng cùng xem: thịt da sưng tấy xát như dao cắt, chàng chặt khấp mình. Tôn Quyền vỗ về Châu Thái như vậy, thực ra đã nêu một tấm gương làm bài học cho các tướng mang hết sức ra tận tụy với ông. Đối với tướng sĩ, Tôn Quyền quả đã quan tâm đến nơi đến chốn, chẳng hạn đối với bệnh tình của Lã Mông đã tận tay săn sóc, khi Chu Nhiêm ốm đã mời thày, đưa thuốc, những điều đó làm cho tướng sĩ cảm động rất sâu sắc cho nên suốt đời mình, Tôn Quyền làm cho nước Ngô trên dưới một lòng, sướng khổ có nhau để đất nước Đông Ngô vững nhứt bàn thạch.

Khéo ăn ở với tướng sĩ là yếu thuật để lấy lòng quân sĩ, điều này không phải người nào cũng hiểu được. Trương Phi chính là một mảnh tướng không biết đường đổi xử với tướng sĩ, mỗi lần uống say ông đều đánh đập tướng sĩ, gây nên một hậu quả rất tai hại. Vì say nên đánh đập Tào Bão, làm mất Từ Châu. Vì nóng vội với mối thù của anh, trong cơn say đã đánh mạt tướng Phạm Cương, Trương Đạt, dẫn đến việc bị cắt đầu.

Trương Phi không khéo ăn ở với tướng sĩ, nên không khéo được đến cùng; Tôn Quyền khéo ăn ở với tướng sĩ, nên đã thành đại nghiệp. Cho nên lấy lòng quân cũng phải lấy cho đúng cách, không nên coi thường.

Không nhắc hiềm thù cũ - biến thù thành bạn

Vi thiên hạ không nhắc hiềm thù cũ, Tào Tháo có lượng khoan hồng đó. Tôn Quyền cũng có tấm lòng như thế. Tào Tháo "già mõm bao biện", tuy ông ta tin Trương Tú, nhưng Trương Tú lại không hết lòng đi theo. Tôn Quyền không thù chyện cũ của Cam Ninh, nên đã chuyển được thù thành bạn, khiến Cam Ninh từ chỗ tử thù với nhau, biến thành "tử đảng" của nhau, đồng tâm hiệp lực phụng sự Tôn Quyền, cho đến nay vẫn được truyền tụng như một giai thoại. Tại sao Tào Tháo không làm cho Trương Tú hết lòng theo mình được, mà Tôn quay lại khiến cho bọn Cam Ninh tận lòng trung với mình? Bởi Tào Tháo đối xử với người

xuất phát từ quyền lực, vì thế mà không đặc được nhân tâm, còn Tôn Quyền đối xử với người lòng thành thực, nên thu phục được nhân tâm. So sánh việc lấy lòng người giữa Tôn Quyền và Tào Tháo, chỉ nói về mặt này, Tôn Quyền hơn hẳn Tào Tháo.

Tôn Quyền và Hoàng Tổ đánh nhau trên sông, quân của Tổ nhiều lần thất bại. Bộ tướng của Tôn Quyền là Lãng Tháo thừa thắng đuổi theo, bị bộ tướng của Tổ là Cam Ninh dùng tên bắn trúng, Hoàng Tổ được thoát thân. Sau này Cam Ninh quy hàng, Tôn Quyền không chấp hàn thù cũ nên đã hậu đãi. Tôn Quyền nghe theo kế sách của Cam Ninh, đã lấy được Giang Hạ, bát sông Hoàng Tổ và mở tiệc mừng công. Trong bữa tiệc, con của Lãng Tháo là Lãng Thống rút gươm đứng dậy, chĩa thẳng vào Cam Ninh, Quyền vội vàng ngăn lại, nói với Thống rằng: "Hung Bá bắn chết cha của khanh, hai bên đều vì chúa của mình, không được phép không mang hết sức mình. Hôm nay đã là người trong một nhà, sao lại nỡ nhắc đến thù xưa, mọi sự phải nể mặt ta". Lãng Thống ngửa mặt khóc rống lên nói: "Thù không đội trời chung, làm sao lại không báo". Quyền khuyên can đến mấy lần, Lãng Thống vẫn hàm hè nhìn Cam Ninh. Để tạm tách hai người ra, để tránh thù ghét nhau, Tôn Quyền bèn cử Cam Ninh đi giữ Hạ Khẩu, sai thảng Lãng Thống lên làm thừa liệt tướng quân, Thống đành chịu ngậm hờn mà dừng lại. Do Cam Ninh cảm ơn huệ của Tôn Quyền và được ông dạy dỗ, cũng muốn tìm cách giải oan sau này. Trong trận đánh ở Nhu Tu, Lãng Thống vừa ngã lên ngựa, bị một mũi tên ngầm bắn tới, con ngựa lồng đứng dựng lên hất Lãng Thống ngã xuống đất. Tướng địch xách thương đến để đánh. Lúc đó chỉ thấy tiếng dây cung reo lên, một mũi tên bắn ngã tướng địch, Lãng Thống mới được thoát nạn. Lãng Thống được cứu sống trở về trại, Tôn Quyền nói: "Người bắn tên cứu khanh, chính là Cam Ninh đó". Lãng Thống bèn cúi đầu vái nói với Ninh: "Không nghĩ rằng ông lại có thể gia ân như thế". Từ đó đã kết nên tình sinh tử với Ninh, không làm gì ác nữa. Cam Ninh, Lãng Thống đã hiệp lực trung thành với Tôn Quyền, lập được nhiều kỳ công.

Lịch sử đã chứng minh, một tập đoàn, hay một quốc gia, nội bộ đoàn

kết, lực lượng sẽ lớn mạnh. Nội bộ chia rẽ, lực lượng sẽ suy yếu. Viên Thiệu tuy chiếm cứ một vùng rộng đến bốn châu, binh nhiều lương đủ, tướng dũng mưu sâu, nhưng vì nội bộ lầm bè nhiều phái chia nǎm bè bảy bối, cuối cùng tự chuốc lấy diệt vong. Tôn Quyền chẳng những biết đoàn kết mọi người, mà còn biết quên thù bớt oán, biến thù thành bạn đối với thuộc hạ, bởi vậy tập hợp được lòng người, lực lượng lớn mạnh lên. Ông có thể đứng vững được ở Giang Đông, thiết nghĩ đó cũng là một nguyên nhân mấu chốt nhất.

Mượn nhân duyên để chế phục người

Tôn Quyền đe sức với người khác, thua thảm hại nhất là việc lấy em gái mình ra làm môi, nhử cho Lưu Bị vào Ngõ để đòi lại Kinh Châu, nào ngờ giả mà hóa thật. Rồi lại nghĩ dùng em gái để khống chế Lưu Bị, có biết đâu em gái mình lòng lại hướng ra ngoài, chạy theo Lưu Bị, kết quả là để cho ông anh “vừa mất em gái lạitoi cà lính”. Việc đó khiến Tôn Quyền tức đến điên đầu. Thật đúng là phải ngậm bồ hòn làm ngọt. Câu chuyện này ở hồi thứ 54 và 55 của *Tam quốc diễn nghĩa*, tác giả tả rất lý thú.

Thế nhưng sự thật lịch sử lại không hoàn toàn như thế, Tôn Quyền gả em gái cho Lưu Bị là xuất phát từ tự nguyện. Theo sử ghi chép trong “*Tam quốc chí - Thực Thư - Tiên chi truyện*” thì “Kỳ ốm chết, cấp dưới đầy tiên chủ lên hàng Kinh Châu mục, Quyền thấy sợ, gả em cho “vững tình hòa hảo”. Hiển nhiên, gả em có “vững tình hòa hảo”, tức là mong thông qua em gái mình để củng cố sự liên minh, cùng nhau chống lại Tào Tháo, đồng thời lại có thể làm cho em gái từ bên trong khống chế Lưu Bị. Lưu Bị cũng phát hiện thấy, cho nên cũng nêu cao cảnh giác với Tôn Thượng Hương. Trong cuộc đấu tranh ba nước, tất cả đều phục tùng chính trị, Lưu Bị cũng quyết không thể vì kết thân gia với Tôn Quyền mà từ bỏ yêu cầu chính trị. Khi giữa hai bên này sinh sự mâu thuẫn sâu sắc về chính trị thì hôn nhân cũng tuyên bố chấm dứt. Muốn dùng hôn nhân để khống chế người khác, chẳng qua chỉ là chỉ biết nghĩ về mình

mà thôi. Thời Tam quốc, cái kiêu kết nhân duyên vì mục đích chính trị rất thịnh hành, nhưng đã có dám nào đạt được đến mục tiêu chính trị. Chẳng hạn như Tôn Sách bình định Giang Đông rồi, Tào Tháo cho rằng “Sư tử khó mà tranh chấp”, để kết tình hòa hảo với Tôn Sách, bèn đem con gái của em gả cho em út của Tôn Sách là Tôn Khuông. Vậy mà Tôn Sách cũng không vì thế mà mãi mãi hòa hảo với Tào Tháo, khi Tào, Viên đọ sức nhau ở Quan Độ, ông ta đã ngầm vạch ra kế sách để chiếm Hứa Đô, đón Hán đế, mới chịu từ bỏ khi bị thích khách giết giết. Ở thời xưa hòn nhân cũng chưa thấy “vững tình hòa hảo” mà mỗi lần đều vì nước địch. Thời Xuân Thu, Thân Doanh gả sang nước Tấn mà Tấn lại thay chán Tấn, Liêu Cơ gả cho Tấn, mà Tấn thì cắt đứt ngoại giao với Tấn.

Tam quốc diễn nghĩa tả Tôn Quyền muốn dùng hòn nhân để khống chế Lưu Bị mà không đạt mục đích. Tuy có sai lệch đôi chút so với sự thật lịch sử nhưng đã vạch trần bô mặt thật của các cuộc hòn nhân phục tùng chính trị.

IV. GUƠNG VÀ RĂN

Thời Tam quốc, nhân tài đông đảo, những hiền sĩ dắc lực luôn luôn tiến cử lẫn nhau. Có thể tiến cử người tốt là biết hiểu người, biết người mới có thể dùng người, dùng người thỏa đáng như khi đánh cờ bày dùng quân cờ, thế thì ván cờ ấy có đánh cũng nhẹ nhàng thoải mái và sẽ nắm chắc rằng sẽ ngồi thu kết quả của thắng lợi. Còn nếu dùng người không thỏa đáng thì sao? Hậu quả tai hại của nó sẽ khiến người ta khó giữ toàn tính mạng, còn mất sạch cả giang sơn. Việc dùng người trong Tam quốc, có thành công, cũng có thất bại. Những kinh nghiệm lịch sử đó nói với chúng ta một cách rõ ràng về cách dùng người thành công và cũng hé ra những sai lầm trong cách dùng người, đủ để làm tấm gương và lời răn trong việc dùng người hiện nay.

1.GIỮA ĐƯỢC VÀ MẤT:

BÀI HỌC KINH NGHIỆM

Có biết dùng người hay không, là mấu chốt thành công hay thất bại của sự nghiệp. Những bài học kinh nghiệm về dùng người trong Tam Quốc, cho đến nay còn chưa mất đi ý nghĩa hiện thực của nó.

Lê hiền dại sĩ mới được sĩ

Trong “Thuyết Uyển - Tôn hiền biên” có ghi lại một đoạn đối thoại sinh động về câu hiền. “Triệu Giản Tử đi chơi trên sông bỗng than rằng: “Ai biết được hiền sĩ ở đâu nhỉ? Người lái đò là Cổ Thừa đáp rằng: “Châu ngọc không có chân mà đến được, bởi người ta thích nó. Ngày nay kẻ hiền sĩ có chân mà không đến, đó là vua ta không thích họ đó thôi!”. Ngài Triệu Giản Tử ở đây đâu có đi câu hiền, mà núp trong du thuyền, hờ hững tỏ ra khao khát câu hiền. Câu nói của lái đò Cổ Thừa đã vạch trần cái chân tướng “không thích hiền sĩ” của hắn. Bóng gió của câu nói này là: chỉ có yêu thích người hiền, thì người hiền mới đến. Thế nhưng cũng không thể nói, hễ cứ hiếu hiền, câu hiền là được hiền. Cái ông Cổ Thừa này cũng coi việc câu hiền đơn giản quá!

Muốn câu được hiền sĩ cần phải đi quì gối mà câu, thực sự lě người hiền, hạ mình với kẻ sĩ, để cho đối phương thấy được ta là tri kỷ của họ, mới tình nguyện suốt đời hết lòng vì ta. “Kẻ sĩ chết vì tri kỷ của mình”, đó là điểm giống nhau của kẻ sĩ ở xã hội phong kiến. Khổng Minh sở dĩ “cúc cung tận tụy, chết cũng không tiếc” vì Lưu Bị đã “tam cõi thảo lư”. Lưu Bị câu hiền không phải chiêu tập bằng lệnh, như kiểu Trương Phi nói là “anh việc quái gì phải thân chinh đi, có thể sai người gọi đến là được rồi!”, mà là tự mình đến chào, lần thứ nhất không gặp, thì đi thăm lần nữa. Lần thứ hai này lại vào giữa mùa đông, hôm ấy gió chướng ào ào, tuyêt bay trời tấp, núi tráng như vôi, cây như nam bạc. Trời lạnh đất cứng như thế, Lưu Bị không chịu dừng chân hoãn lại, mà là đi trong gió

lạnh để đến thăm, “như thế càng để Khổng Minh thấy ân cần của ta”. Lần thứ hai không gặp, lại đi thăm lần thứ ba. Lần thứ ba, trước khi đi, Lưu Bị sai thày tướng chọn ngày giờ đẹp, ăn chay hai ngày, tắm thay tươm tất mới đến Ngoa Long Cương tìm Khổng Minh. Chọn ngày giờ đẹp! Mới hay vị Hoàng Thúc này mê tín đến đâu, nhưng cũng thấy được rằng ông tha thiết cầu hiền, lo ngày hôm đó không phải là ngày tốt, lại không gặp được Khổng Minh; trai giới, tắm gội lại chứng tỏ sự tôn kính vô hạn của ông với Khổng Minh. Có thể ngày hôm đó may mắn gặp ngày tốt, lại thêm lòng thành thực cầu hiền của Lưu Bị đã cảm động Khổng Minh, lần này thì Khổng Minh ở nhà, thế nhưng, con rồng này lại đang nằm ngủ trưa chưa dậy (tên đất Ngoa Long Sơn nghĩa là núi rồng nằm - ND). Có phải là cố ý tỏ ra nhạt nhẽo với Lưu Bị, để thử xem Lưu Bị có thành tâm thật không? Lưu Bị rón rén bước vào, thấy Khổng Minh đang nằm ngủ, ngủ rất say, bèn đứng chờ ở bậc thềm. Quan, Trương đợi một lúc lâu không chịu nổi, nhưng Lưu Bị vẫn kiên nhẫn đứng đợi. Nhìn lên trên nhà, thấy Khổng Minh trở mình muôn dậy, bỗng lại quay vào tường ngủ tiếp. Tiểu đồng muôn vào báo, Lưu Bị nói: “Xin chờ đánh động” rồi lại đứng một lúc nữa, lúc ấy rồng nằm mới thôi không nằm, lại còn ngâm lên câu thơ “Mơ màng ai tỉnh trước”, thật là quá ư hờ hững. Lưu Bị trọng người hiền si như thế, làm gì mà không khiến cho Khổng Minh cảm động mà nguyện tân tuy suốt đời. Sự lễ độ trên đời không ai bì được của Lưu Bị đối với Khổng Minh, Khổng Minh sẽ suốt đời không quên. Hai mươi năm sau khi Khổng Minh dâng biểu yêu cầu bắc phạt, còn nhắc đến chuyện này và nói: “Tiên đế không vì thần thấp hèn, không sợ uổng công, ba lần đến lêu cỏ bàn với thần những chuyện lớn trong đời, và và cho cảm kích, thần đã hứa theo tiên đế”. Ba năm trước ngày ông ốm chết ở Ngũ Trượng Nguyên, trong “hậu xuất sư biểu” đã đưa ra một câu thơ: Thần cúc cung tận tụy, chết cũng không tiếc”.

Khi Lưu Bị “tam cỗ thảo lư”, ông gửi gắm ở Lưu Biểu, không tặc đất cầm dùi; hoàn cảnh rất gian nan, tiên đế không biết ra sao. Lúc đó, kè mạnh ở Trung Quốc bắc có Tào Tháo, nam có Tôn Quyền; Khổng Minh có nhiều bạn thân đã đi theo Tào Tháo, Khổng Minh lại không đi theo. Người

anh cả của Khổng Minh là Gia Cát Cẩn đi với nước Ngô rất được Tôn Quyền tin yêu. Nếu ông cùng đi với nước Ngô sẽ được thông qua anh minh mà thăng tiến. Nhưng Khổng Minh tại sao không lên bắc theo Tào Tháo hoặc sang đông theo Tôn Quyền? Bởi vì giữa lúc thiên hạ đại loạn, không chỉ có quân chọn thần, thần cũng phải chọn quân vương. Vì, dùng lầm người, sẽ gây tổn thất cho sự nghiệp, thậm chí còn thất bại, còn thần mà chọn nhầm quân vương thì chẳng làm nên trò trống gì, thậm chí còn bỏ phí cả tiền đồ của mình. Cho nên, Khổng Minh tuy có tư tưởng kiến công lập nghiệp cũng không chịu mặc nhiên xuống núi, mà ẩn dật ở Long Trung làm bạn với đàn ca để chờ thời đợi thế. Ông sở dĩ đi theo Lưu Bị, một là vì Lưu Bị là một anh hùng được đồng đảo sĩ phu Kinh Châu kính phục, một nữa là lòng thành tâm cao hiền đã làm Khổng Minh cảm động. Nếu so sánh hai lý do trên, thì lý do sau này làm Khổng Minh cảm động hơn, như ông đã từng nói rằng sở dĩ ông theo Lưu Bị là cảm cái ơn tri ngộ. Cho nên trong bài thơ "Gia Cát Võ hầu" của Vương An Thach đã có câu đại ý là: Nước Thực nhỏ yếu có thể sánh với nước Ngụy, nước Ngô đứng vững một chân kiêng là bởi vì Lưu Bị khiêm tốn, được Khổng Minh phò tá.

Có đoàn kết được nhân tài mới có thể thành việc lớn

Doàn kết là sức mạnh. Một nước hay một đạo quân, khi trên dưới một lòng, tạo thành quả đam, lực lượng ấy sẽ lớn, kè địch sẽ không có chỗ nào để đánh. Ngược lại thế thì mềm yếu bất lực, bị người ta chia rẽ đến chỗ bị thất bại. Mà có thể trên dưới một lòng hay không mâu chốt là ở chỗ kẻ dùng người có biết đoàn kết người khác hay không. Lưu Bị là một mình chủ biệt đoàn kết mọi người cho nên hào kiệt ở Kinh Châu mới đoàn kết bên ông, lấy đó làm lực lượng nòng cốt, Tây lấy được Ba Thục, chiếm giữ Thành Đô, sau lại đoàn kết được sĩ phu ở Ích Châu, Đông Châu, đoàn kết được lực lượng của ba châu là Kinh Châu, Ích Châu, Đông Châu thành một lực lượng lớn mạnh, khiến cho Tào Tháo có được Lũng (Cam Túc - ND) cũng không dám nhòm ngó Thực (Tứ Xuyên). Tôn Quyền cũng phải coi nước Thực là bạn đồng minh để liên kết chống

Tào Tháo.

Trước khi Lưu Bị vào đất Thục, vùng Tứ Xuyên dưới ách thống trị của Lưu Chương, nhân tài tản tác mâu thuẫn đầy rẫy. Trước hết là khi Lưu Yên trị vì nước Thục, người Nam Dương, Tam phủ lục tục di chuyển về phía Tây, số vào Ích Châu có tới hàng vạn nhà, trong đó thanh niên trai trẻ đa số gia nhập Xuyên quân, gọi là Đông Châu binh. Đông Châu binh ý thế ức hiếp người Ích Châu nên người Ích Châu rất thù ghét. Triệu Vĩ người Ích Châu vốn được lòng dân, một mặt ngầm bàn mưu với thân hào ở Ích Châu, dấy binh phản loạn. Đông Châu binh vì sợ phái Ích Châu mà thắng sẽ bị trả thù cho nên đã đồng tâm hiệp lực giúp Lưu Chương, quyết tử chiến với quân phản loạn và cuối cùng trấn áp được phản loạn. Tuy nhiên người Ích Châu chưa hẳn là tám phục, đối với người Đông Châu vẫn như nước với lửa, các tướng của Đông Châu thì ý vào có công nên kiêu căng, không nghe điều khiển. Lưu Chương vừa nể nang lại không có uy lực, thấy vậy cũng chẳng biết làm sao. Lưu Chương vốn có thù với Trương Lỗ, Trương Lỗ muốn dấy binh để báo thù, với binh lực của Tây Thục vốn có thể đánh lại được, nhưng do lòng người không hòa nhập, Lưu Chương chỉ còn biết nghe theo lời của Trương Tùng, mời Lưu Bị vào Tứ Xuyên để chống lại Trương Lỗ. Sau khi Lưu Bị vào Tứ Xuyên trước hết là đoàn kết lòng dân, thời cơ đến, lập tức giành Tây Thục. Sau khi ông lãnh Ích Châu mục, đối với nhân sĩ Kinh Châu, Ích Châu, Đông Châu đều đối xử như nhau, ngay cả người đối địch với mình, hoặc còn mang thù oán, cũng vẫn tùy tài mà sử dụng.

Hoàng Quyền là người Ích Châu, từng trung thành với Lưu Chương, là người kiên quyết phản đối mời Lưu Bị vào đất Thục. Lưu Chương muốn đến Bối Thành gặp Lưu Bị, ông ta đã ngậm vạt áo Lưu Chương cản lại, Lưu Chương nổi giận, dứt áo đứng dậy, Hoàng Quyền vẫn không buông đến nỗi rụng cả hai cái răng cửa. Lưu Bị không vì thế mà trách ông ta, ngược lại còn khen ông là có lòng trung, bồ làm hữu tướng quân. Lưu Ba là nhân sĩ đất Kinh Tương. Khi ở Kinh Châu không muốn được Lưu Bị tin dùng, bèn lên Bắc theo Tào Tháo, sau lại quay về với Lưu Bị, Lưu Bị vẫn không trách gì chuyện cũ, bồ làm tả tướng quân. Phí Vĩ là họ

hàng của Lưu Chương, Ngô Ý, Phí Quan đều là thân thích của Lưu Chương, cũng đều được trọng dụng và cất nhắc. Do Lưu Bị đoàn kết được nhân sĩ của ba châu, tận dụng tài năng của họ, nên họ hết lòng trung thành với Lưu Bị, không ít người sau này đã trở thành những đại thần chủ chốt của nhà Thục. Ngoài những người từ Kinh nhượng tới như Khổng Minh, Tưởng Uyển và các tướng ngũ hổ là Quan, Trương, Triệu, Hoàng, Mã v.v... còn có Lý Nghiêm, Phí Vĩ v.v... Khi sắp chết Lưu Bị còn bổ nhiệm Lý Nghiêm làm cố mệnh đại thần, Phí Vĩ thì sau khi kế vị Tưởng Uyển, thành thừa tướng của nhà Thục. Những người này có tác dụng rất lớn lao trong việc mở mang và bảo vệ nước Thục.

Dùng người ở tài ba, không ở tuổi tác

Lưu Bị là một minh chủ, giỏi nhìn người và dùng người. Nhưng do ở cuối đời, sự nghiệp phát triển tương đối thuận lợi, nhất là sau khi ông bước lên ngôi hoàng đế, bắt đầu nảy sinh đầu óc kiêu căng tự mãn, càng ngày càng coi khinh người khác, chẳng chê già thì cũng khinh là trẻ, như nói lão Hoàng Trung vô dụng, khinh Lục Tốn là đồ “nho sinh miệng còn hơi sữa”, bởi vậy đã gây hậu quả rất tồi tệ. Chính vì ông không nhìn nhận Lục Tốn, một con người trẻ tuổi nhưng nhiều tài năng, tè liệt cảnh giác, khinh địch dẫn đến việc thất bại hoàn toàn ở trận Di Lăng. Mao Tôn Cương đã nêu ra sau đây lời phê bình cách dùng người chê già khinh trẻ của Lưu Bị: “Ai yêu già mà không yêu trẻ, là không có thể dùng tài. Người yêu trẻ mà không yêu già, cũng không có thể dùng tài. Người đã có tài thì già cũng được, trẻ cũng được. Người đã không có tài, thì già cũng không được, trẻ cũng không được bởi chuyện đáng bàn là xem họ có tài không, chứ đâu có cần bàn đến chuyện họ trẻ hay không trẻ. Luận điểm của Mao Tôn Cương về dùng người là ở chỗ có tài chứ không ở chỗ già hay trẻ là một chuẩn mực dùng người hết sức quan trọng. Vô số sự thực thời Tam quốc đều chứng minh luận điểm của Mao Tôn Cương là chính xác. Những vị tướng lỗi lạc được miêu tả trong *Tam quốc diễn nghĩa*, phần lớn ngay từ lúc còn trẻ tuổi đã thể hiện tài trí hơn người của

họ hoặc là đã có những chiến công kinh thiên động địa. Khổng Minh buổi mới ra khỏi lều cỏ mới chỉ là chàng trai 29 tuổi đời, thế mà đã nêu ra được “Long Trung Sách”, biết trước rằng thiên hạ sẽ chia ba, vun vén cho Lưu Bị xưng đế ở Tây Thục. Chu Du 33 tuổi đã làm thống soái, trong trận Xích Bích “hung dững hiên ngang, khăn ván trên đầu tay, phe phèo quạt, trong khi cười nói mà làm cho tro bụi khói bay”. Tướng trẻ Lục Tốn hai lần dùng kế, làm cho Quan Vũ bị rơi đầu, Lưu Bị hết vía. Khuêng Duy 27 tuổi đã thể hiện là một vị tướng trẻ tài ba đã được Khổng Minh biết đến. Thế nhưng người sắp xếp thứ bậc thì bao giờ cũng coi nhẹ các bậc anh tài trẻ tuổi. Chẳng hạn như Quan Vũ, Trương Phi cây mìn cùng Lưu Bị đánh đông dẹp bắc lấy giang sơn, vào bậc lão làng, đã từng coi khinh cả quân sư trẻ tuổi Khổng Minh, qua mấy lần Khổng Minh thủ tài sắc bén, dùng binh ở Bác Vọng, lửa cháy ở Tân Dã, về sau hai người này không thể không khẩu phục tâm phục. Từ Thịnh, Đinh Phung cùng cây mìn là lão tướng của Đông Ngô, lúc đầu không phục Lục Tốn làm thống soái, sau rất cuộc trước sự thực cũng phải chịu thua. Có một số người lại khác hùi, thế, luôn luôn coi khinh các lão tướng. Tướng “tuyệt tài” của Tào Tháo là Hạ Hầu Uyên cũng vì vậy mà bị lão Hoàng Trung chém chết.

Cái cách dùng người thiên lệch dùng già chê trẻ hay dùng trẻ khinh già, chẳng những có ở thời Tam quốc mà ngay từ xưa cũng đã có rồi. Vì cách dùng người thiên lệch này mà Nhan Tú thời Đông Hán ám ức ba đời vua mà không toại chí. Hán Vũ động viên các lang tướng ra trận đánh Hung Nô. Ông già tóc bạc Nhan Tú lấy nê tuổi già từ chối không ra trận. Vũ Đế thấy ông này già thế mà vẫn còn làm chức quan lang nhở bé, ngạc nhiên hỏi nguyên cớ làm sao. Nhan Tú vô cùng cảm động nói: Ông đã sống ba triều vua, nhưng “Văn Đế yêu văn mà thần tài lại ham võ; Cảnh đế yêu người già thì thần tài lại còn trẻ; Đến nay bệ hạ thích người trẻ thì thần tài lại đã già mất rồi, thế là ba đời vua mà không gặp dịp”. Dương nhiên, gây nên bi kịch cho Nhan Tú “ba đời vua mà không gặp dịp” còn có nguyên nhân khách quan. Thời Văn Đế thiên hạ thái bình, cần lo nội chính, cho nên trọng dụng văn tài; Nhạn Tú ham võ cũng vì vậy mà không có dịp thi thố ở sa trường để giết giặc lập công; Thời Cảnh Đế xảy

ra loạn Thất Vương cần phải có lão thần dày uy vọng đùi trán áp, để an bang định quốc; Nhan Tử còn trẻ trung cũng không can dự được; đến thời Vũ Đế, các lão thần phần lớn đã qua đời, cần mạnh dạn bắt nhát một số lớn trong lực lượng trẻ tuổi, Nhan Tử lúc này tuổi đã già nên không được coi trọng. Thế nhưng nguyên nhân chủ quan làm cho Cảnh đế trọng già khinh trẻ, Vũ đế trọng trẻ khinh già là hai người này đều có quan điểm dùng người lèch lạc. Kỳ thực, cái tài của người già là được tôi luyện nhiều năm, kinh nghiệm phong phú, nhưng quan điểm tương đối cố định, dễ rơi vào bảo thủ; tài của người trẻ tuổi là giám nghĩ giám làm, muốn tạo ra cái mới, nhưng lại chưa chín chắn, dễ rơi vào hời hợt. Đó là tình hình nói chung, còn không, cũng có những người tài đã già, nhưng tư tưởng vẫn nhạy bén hoạt bát, cũng có những người tuy tuổi trẻ nhưng tác phong lại như lão thành. Với vấn đề người tài già hay trẻ, nếu có thể lấy nhiều ở mặt mạnh của họ để bù vào mặt yếu của họ, thì mới có thể lợi dụng và phát huy đầy đủ tác dụng của nhân tài.

Thế nhưng những người thống trị xưa nay lại không tận hiểu điều này, không trọng già khinh trẻ thì lại trọng trẻ khinh già, đó đã thành chứng bệnh chung từ xưa tới nay, nó đã gây nên không biết bao nhiêu tổn thất, làm mai một và lãng phí không biết bao nhiêu là nhân tài. Bởi vậy, ôn lại luận điểm của Mao Tôn Cương về “dùng người ở chỗ có tài, không ở chỗ già hay trẻ” là điều rất có ích.

Đừng dùng người qua diện mạo!

Chọn người qua diện mạo, từ xưa đến nay đều lặp đi lặp lại cái sai lầm đó. Bởi vì con người bao giờ cũng ưa đẹp ghét xấu, vẻ mặt đẹp dễ gây thiện cảm với người khác, vẻ mặt xấu dễ gây cho người ta ác cảm. Nhưng nếu chọn dùng người theo diện mạo đẹp hay xấu, sẽ bị rơi vào vũng lầy của chủ nghĩa hình thức. Bởi vẻ đẹp bên ngoài và vẻ đẹp bên trong không có quan hệ ngang bằng, tất nhiên bên ngoài đẹp bên trong chưa hẳn đã đẹp, bề ngoài xấu chưa hẳn bên trong xấu. Nói thì nói vậy, nhưng người ta lại cứ luôn luôn tự giác hay không tự giác chọn dùng

người theo diện mạo. Ngay cả đến bậc Khổng Tử thánh nhân cũng là như vậy. Hàn Phi trong bài “Hiển học” cũng nhắc đến chuyện này ông nói: “Đạm Dài Tử Vũ, vẻ ngoài quân tử, Trọng Ni đã chọn đúng, ở lâu mới thấy việc làm không xứng với diện mạo... Cho nên Khổng Tử nói: Chọn người theo diện mạo, mất đi Tử Vũ”. Tử Vũ là môn đệ của Khổng Tử, vẻ ngoài không chê vào đâu được, nhưng sống lâu với con người này, Khổng Tử thấy việc làm của Tử Vũ rất không tương xứng với cái vẻ bên ngoài, bởi vậy hối hận nói: Chọn người theo diện mạo, sai lầm ngay trên con người Tử Vũ. Tuy bậc thánh nhân này đã để lại bài học trên đây cho đời sau, nhưng sai lầm ấy vẫn cứ luôn luôn xuất hiện. Ngay đến như bậc biết nhận ra người, biết dùng người như Lưu Bị, Tôn Quyền và Tào Tháo cũng từng mắc phải sai lầm này.

Thủy Kính tiên sinh từng nói với Lưu Bị thế này: “Phục Long, Phụng Sô, được một trong hai người, có thể dẹp yên thiên hạ”. Phụng Sô tức là Bàng Thống, mới hay con người ấy thật là phi phàm. Thế nhưng, cái ông Phụng Sô này, vẻ ngoài không được nho nhã cho lắm: mày rậm mũi hếch, mặt đen ria cùn. Thủy Kính tiên sinh biết tài ông này, nên không nói đến diện mạo mà ca tụng như vậy. Nhưng người không hiểu ông ta, vừa mới nhìn thấy “tôn nhan” của ông ta đã chẳng lấy gì làm vui cho lắm. Bàng Thống đầu tiên được Lỗ Túc tiến cử với Tôn Quyền, thấy hình thù quái đản của người này, lại vốn khinh cá Chu Du mà ông này vốn kính phục, cho nên Tôn Quyền đã từ chối không dùng. Về sau Khổng Minh và Lỗ Túc ra sức tiến cử với Lưu Bị, tuy rằng có hai bức thư tiến cử, nhưng Bàng Thống lại không dùng hai bức thư đó để được tin yêu, mà muốn bằng tài năng của mình để được coi trọng, cho nên đã không đưa ra, chỉ nói với Lưu Bị rằng vì nghe “Hoàng Thúc chiêu hiền nạp sĩ” nên đến xin theo. Lưu Bị thấy Bàng Thống mặt xấu thế nên trong lòng cũng không vui. Thế nhưng, ông lại không từ chối không nhận như Tôn Quyền, mà chỉ cho một chức huyện quan nho nhỏ để làm. Được tin Bàng Thống mải uống rượu không thiết công việc, Lưu Bị bèn sai Trương Phi đi tra hỏi. Cũng may mà chàng Trương Phi lúc đó nhiều cái thô lỗ cũng có cái tế nhị, thấy Bàng Thống có nửa ngày mà giải quyết hết công việc hơn

trăm ngày dồn lại, đã kinh ngạc mà vái tạ, sau đó về khen với Lưu Bị rằng Bàng Thống đại tài. Lưu Bị cũng kinh ngạc nói: “đối xử tồi tệ với bậc đại hiền như thế, ta thật có lỗi”. Tôn Quyền thấy Bàng Thống mặt xấu nên cuối cùng không dùng, để mất một bậc đại hiền. Lưu Bị cũng do Bàng Thống mặt xấu nên không trọng dụng, đến cuối cùng còn biết đã “đối xử tồi tệ với bậc đại hiền” mà trọng dụng con người này, cho nên đã được một bậc đại hiền. Một đằng biết hối cải, một đằng không hối cải, sự được mất của nó là thế đó.

Trương Tùng nổi tiếng ở Ích Châu, là người nói năng lưu loát, biết rộng nhở giỏi, cũng là một bậc tài trí, thế nhưng tướng mạo lại hết sức khó coi. Trán dô đầu nhọn, mũi hếch răng vỗ, minh cao chua đầy năm thước, thật là vừa xấu vừa lùn. Ông ta đến Hứa Đô gặp Tào Tháo lấy danh nghĩa nhờ Tào Tháo đánh Trương Lỗ để giúp Lưu Chương, thực ra là ngầm làm cái việc câu kết bán rẻ Tây Xuyên. Tào Tháo thấy người này xấu xí như thế lại thêm nói năng bộc trực, chẳng hợp câu nào, bèn phì áo đứng dậy. Sau này, khi bàn cãi, Dương Tu, thân Trương Tùng miệng tron nhu chó chày, lại thấy vừa đọc “Mạnh Đức tân thư” mà đã thuộc lòng không sai một chữ, còn khen là tài hơn Tào Tháo. Hôm sau tiếp kiến, ông ta còn châm chọc ngay trước mặt Tào Tháo, Tháo bèn sai đánh đuổi ra. Tào Tháo cũng mặc sai lầm là dùng người qua diện mạo, vì ông ta lạnh nhạt với Trương Tùng, nên Tùng đã không bán Tây Xuyên cho Tào Tháo. Với Lưu Chương, Trương Tùng là người bán chúa cầu vinh, với Tào Tháo lại là người tài có ích. Tào tháo để mất Trương Tùng cũng là mất đi dịp nay hiếm có để lấy Tây Xuyên.

Sai lầm của Lưu Bị, Tào Tháo và Tôn Quyền cũng là lời răn cho những ai dùng người qua diện mạo.

Nguy hại bởi không nghe can ngăn.

Qua các Vương triều phong kiến, có không ít những bậc trung thần nổi tiếng bởi những lời can gián, nhưng có mấy người có kết cục tốt. Bởi

các đế Vương phong kiến đều là những kè thống trị chuyên chế, lời vàng đã ban, thánh chỉ đã xuống không dễ sửa lại, huống hồ ở cái thời mà “quân bảo thần chết, thần không thể không chết” ấy, ai mà giám đưa ra những ý kiến bất đồng để xúc phạm đến Long nhan, tất sẽ bị nghiêm trị, nhẹ thì cũng bãi quan, nặng có thể mất đầu. Dương nhiên cũng có những người biết nghe lời can gián, như Đường Thái Tông bởi biết nghe câu “Nghe lèch lạc thì tối, nghe cả hai bên thì sáng” của Ngụy Chính, đã biết nghe mọi điều can ngăn, đã uốn nắn lại nhiều chủ trương và hành động sai lầm của mình, điều đó đã có tác dụng quan trọng trong việc thúc đẩy sự hiên minh về chính trị, phồn thịnh về kinh tế. Thế nhưng kè thống trị bao đời nay phần lớn cậy mình là sáng suốt, không chịu nghe ý kiến của người khác, mà nếu có nghe cũng chẳng nghe đầy đủ, mà nghe là lèch lạc, tin lèch lạc, kết quả là chậm trễ công việc, lỡ làng cho đất nước, thậm chí còn nước mất thân tàn. Viên Thiệu, Lưu Chương và sau này cả Lưu Bị chính vì không chịu nghe lời trung thực mà đã bị thất bại thảm hại.

Viên Thiệu đối với người ngoài rộng trong hẹp, nghe lèch lạc, tin lèch lạc. Vì yêu con út là Viên Thương muốn để rồi nối nghiệp, đối với bọn bè đảng của Viên Thương như Thẩm Phối, Phùng Kỷ thì nghe theo tăm rắp, đối với những người trung trinh, trí tuệ với những lời lẽ trung thực nhưng hơi khó nghe như Diên Phong, Ký Thụ thì chẳng chịu nghe. Ông ta định dấy quân giúp Lưu Bị để đánh Tào Tháo. Diên Phong can rằng: “Binh đao mấy năm trời, dân chúng xác xơ, lương thảo không tích được, không thể nói đến việc huy động đại quân”, “nếu chuẩn bị ba năm nữa, việc lớn sẽ thành. Ký Thụ cũng phản đối việc Viên Thiệu ra quân. Viên Thiệu lại nghe theo lời Thẩm Phối, tiến quân đánh Lê Dương, kết quả là hao binh tổn tướng - đại tướng Nhan Lương, Văn Sú bị giết. Khi Viên Thiệu tiến quân Quan Độ quyết chiến với Tào Tháo, Diên Phong do phản chiến mà bị tống giam, đã dâng thư can gián nói: “Nay nên im mà giữ để đợi thiên thời, không được vội vàng mà dấy đại quân, sợ rằng sẽ bất lợi”. Phùng Kỷ thì kín đáo nói: “Chúa công dấy đội quân nhân nghĩa, Diên Phong sao nỡ nói những lời gờ móm”. Thiệu nghe vậy nổi nóng lên, định đem chém Diên Phong. Các quan xin mời thôi. Đến trước ngày Tào Tháo

đến Ô Sào cướp lương, vì chủ trương hoán chiến nên bị quản thúc trong quân đội, Ký Thủ vẫn đề nghị lên với Viên Thiệu: "Ô Sào là nơi cất giữ lương thảo, không thể không phòng bị, nên cứ ngay tinh binh và tướng giỏi đến tuần tiễu trên những con đường núi, để tránh quân Tào đến cướp". Vậy nhưng Viên Thiệu cho rằng Ký Thủ là "tội nhân" nói láo mè hoặc người", từ chối không thèm nghe. Nếu Viên Thiệu theo kế sách của Diền Phong, hoặc nghe lời đề nghị của Ký Thủ sẽ không bị thất bại thảm hại như thế ở Quan Độ. Viên Thiệu hùng cứ vùng Hà Bắc sẵn có dân chúng bốn châu, binh lực hơn hẳn Tào Tháo, thế nhưng vẫn thua to như vậy là bởi vì Viên Thiệu có trung thần trong tay mà không dùng, có lời trung đến tai mà không nghe. Diền Phong thì do Viên Thiệu giận quá hóa cùn mà giết đi. Một nhán si trí tuệ mà kết cục như thế, đáng than thay!

Viên Thiệu từ chối lời khuyên can vì luôn nghe lệch, tin lệch. Lưu Chương không nghe can ngăn vì nhìn người ám yếu, phải trái không phân biệt. Trương Tùng thỉnh cầu cù sú giả đi xin cứu viện ở bên ngoài để chống lại Trương Lỗ, nguyên ý của nó không phải vì Tây Thục, mà là chuyện bán chúa cầu vinh, hấn những tướng khuyên được Tào Tháo thừa dịp lấy Tứ Xuyên, nhưng bị Tào Tháo kiêu ngạo coi khinh, Trương Tùng đành lại quay theo Lưu Bị. Sau khi về Tứ Xuyên vẫn khuyên Lưu Chương mời Lưu Bị vào Tứ Xuyên chỉ viện. Hoàng Quyền, Vương Lũy cũng ra sức can ngăn. Vương Lũy chỉ ra một cách rõ ràng rằng: "Trương Lỗ xâm phạm nước Thục, chỉ là cái mụn ngứa cồn con. Lưu Bị vào Tứ Xuyên mới là bệnh hoạn lớn". Hoàng Quyền thì chủ trương: "Có thể trước chém Trương Tùng sau mới diệt Lưu Bị, thì mới là điều vạn hạnh cho Tây Xuyên". Lưu Chương lại nghe theo lời nói ngon nói ngọt của Trương Tùng, không nghe Hoàng Quyền, Vương Lũy can ngăn: Khi Lưu Chương chuẩn bị đến Bồi Thành cùng Lưu Bị hội ngộ, Vương Lũy tự lấy dây treo ngược mình lên trước cổng thành, một tay cầm thư can, một tay cầm gươm, miệng hô "Nếu can gián không nghe, sẽ tự cắt đứt dây cho rơi mình xuống đây". Sau khi đọc thư can, Lưu Chương nổi giận nói: "Ta đã gặp người nhân đức như thân tựa chi lan, người làm gì

mà dạy ta nhiều thê". Vương Luby tự cắt dây, chết ngay tại chỗ. Vương Luby lấy cả xác mình ra can ngăn, mà Lưu Chương chàng mảy may tinh ngộ, cuối cùng là "công rán cán gà nhà" mất toi đất Tây Nguyên.

Lưu Bị từ chối lời can ngăn, là do ông ta vì nghĩa riêng mà quên thù lớn và kiêu căng tự mãn. Khi còn chưa lên ngôi vua, Lưu Bị còn khá khiêm tốn thận trọng, dễ tiếp nhận những ý kiến đúng đắn của mọi người. Thế nhưng trước thắng lợi, đầu óc ông bị mụ mẫm, bản sắc chuyên chế của bậc đế vương đã bộc lộ ra đầy đủ hết. Để báo thù cho em là Quan Vũ, ông đã quyết ý đem quân đi đánh nước Ngô. Triệu Vân can ngăn rằng: "Thù giặc Hán, là thù chung, thù anh em, là mối thù riêng, mong hãy lấy thiên hạ làm trọng". Lưu Bị không đồng ý, nói: "Trẫm không báo được thù cho em, tuy có ngàn dặm giang sơn, cũng chẳng lấy gì làm qui". Mới hay, Lưu Bị dù cho có mang nghĩa khí giang hồ, nhưng lại thiếu quan điểm chiến lược "lấy thiên hạ làm trọng". Bởi vì hai nước Thục Ngô giao binh với nhau, tất sẽ hao mòn lực lượng, chỉ có lợi cho Tào Tháo. Lưu Bị chính quẩn, khi sắp xuất phát. Tán Bật khuyên can thẳng thắn và chỉ ra rằng: "Bệ hạ không nghe lời chúng thần, e rằng sẽ bất lợi". Lưu Bị cho rằng nói đều này không lợi, định đem chém đầu. Tán Bật mặt không đổi sắc, ngoảnh lại nhìn Lưu Bị, cười nói: "Thần chết chẳng có gì ân hận, chỉ tiếc thay cho cơ đồ mới lập này rồi sẽ đổ vỡ". Do chúng quan kêu xin, sau nhốt Mật vào trong ngục. Khổng Minh được tin này, cũng dâng biểu lên cứu Mật, cho rằng những lời Mật can ngăn đó đều là "ý ngọc lời vàng". Lưu Bị xem xong, vứt biểu xuống đất, nói: "ý trẫm đã quyết, không được ai khuyên can nữa!". Một vị minh chúa từng biết nghe mọi lời khuyên can, một mẫu mực về tôn hiến trọng sĩ, khi được Khổng Minh, đã nói là "như cá gặp được nước", mà lúc này đến người được coi là "nước" như Khổng Minh nói ra cũng chẳng được ông nghe. Con "cá" Lưu Bị này lại có phen mất "nước", những cảnh ngộ sau này ông gặp phải đã cho biết. Do tư tưởng kiêu hùng ngày một phát triển, Lưu Bị đã không nghe lời can ngăn trung thực, và tất nhiên sẽ đưa ra những quyết sách sai lầm, cái "cơ đồ mới lập rồi sẽ đổ vỡ" là điều không thể tránh khỏi. Sau thất bại thảm hại ở đất Di Lăng

xứ Hào Đinh, khi ông ta “ân hận đã không nghe lời thừa tướng” thì đã muộn mất rồi!

Thất bại của Viên Thiệu, Lưu Chương và Lưu Bị nói lên rằng: coi lời nói trung thực là chướng tai, đáng là hại mình. làm hỏng việc nước.

Kết cuộc của sự kéo bè kéo đảng

Cuối đời Đông Hán, trong đám anh hùng hào kiệt, Viên Thiệu là người mạnh nhất. Trong trận quyết chiến ở Quan Độ, ông ta có trên 70 vạn quân, Tào Tháo chỉ có 7 vạn tinh binh, quân lực của Viên Thiệu gấp 10 lần Tào Tháo, thế mà Tào Tháo có thể lấy yếu thắng mạnh, nguyên nhân thì có rất nhiều, nhưng tập đoàn của Viên Thiệu nội bộ kéo bè kéo cánh, tranh giành lẫn nhau đi đến chỗ hao mòn lực lượng để Tào Tháo có thể lần lượt đánh tan quân Thiệu, đó là một trong những nguyên nhân quan trọng.

Phàm là đã gây bè đảng, tất sẽ có lực lượng đối lập lại bè đảng đó, nội bộ tập đoàn Viên Thiệu bè đảng mọc lên như nấm, thực ra cũng tại Viên Thiệu lập ra bè đảng trước. Vì yêu mến con út là Viên Thượng và muốn để thành người kế vị, Viên Thiệu đã cực kỳ tín nhiệm hết sức với bọn người cùng bè đảng với Viên Thượng như Thẩm Phối, Phùng Ký, để họ nấm lầy quyền lớn trong quân đội và chính trị. Mưu sĩ Tân Bình, Quách Đô thì là người cùng bè đảng với Viên Đàm, kiên quyết phản đối việc phế con trưởng, lập con út, ủng hộ Viên Đàm kế vị. Cho nên Thẩm Phối, Phùng Ký và Tân Bình, Quách Đô, ai cũng vì chủ của mình, câu kết móc nối với nhau, để tranh nhau kế vị. Nhưng bốn người đều cùng chủ trương quyết tử chiến với Tào Tháo, khác với ý kiến của các mưu sĩ Diền Phong, Thư Thủ, vì họ đều chủ trương “tinh thủ để đợi thời”. Vì mưu lược không giống với bọn Thẩm Phối, và như thế lại hình thành thêm một bè đảng nữa. Sau khi Viên Thiệu tiến quân vào Quan Độ, Thư Thủ đã nêu ra một tư tưởng chiến lược chính xác: “Quân ta tuy đông, song không dũng mãnh bằng quân địch. Quân địch tuy tinh, nhưng hưng thao lại không bằng quân ta. Quân địch không có lương thực, lợi

ở chỗ đánh nhanh. Quân ta có lương thực, thích hợp với việc giữ lâu, nếu lâu dài thì không đánh địch cũng sẽ thua", đó là sự phân tích một cách biết người biết mình. Nếu Viên Thiệu nghe sách lược của Diên Phong là không đánh, thì sẽ không thất bại, nghe theo kế hoãn chiến của Thư Thụ cũng sẽ không đến nỗi thất bại. Thế mà Viên Thiệu không chỉ không nghe, còn bỏ giam Diên Phong vào ngục, quân thúc Thư Thụ trong quân đội, đó tức là tự bỏ rơi mất trí khôn, để mặc cho Tào Tháo tha hồ tính toán sắp đặt. Tuân Úc đã nhận ra rằng: "Viên Thiệu là đồ vô dụng", ông nói: "Quân Thiệu đông mà không chính; Diên Phong cương trực nhưng lại phạm thượng. Hứa Du tham mà không có mưu trí; Thẩm Phối chuyên mà vô mưu, Phùng Kỷ quá đoán mà vô dụng, nhiều người như thế, thế không dung hòa nhau, tất sẽ sinh nội biến". Cho nên họ đã chủ trương quyết chiến với Thiệu.

Do Viên Thiệu phế con trưởng lập con út, lại để cho hai con tự gây bè đảng. Viên Thiệu vừa chết đi, hai anh em vì tranh nhau kế vị đã đấu tranh với nhau một mất một còn. Vì Tào Tháo tấn công rất gấp, hai anh em còn hợp sức với nhau để giữ Ký Châu, quân của Tào Tháo cũng khó mà đánh nổi, Quách Gia lại hiến kế lên Tào Tháo nói: Viên Thiệu phế con trưởng lập con út, mà giữa anh em chúng với nhau, tranh giành quyền lực với nhau, mỗi người gây bê gây đảng của mình, lúc cấp thi cứu nhau, lúc tình hình dịu đi, lại tranh nhau, chẳng thả cát quân xuống phía Nam, đến Kinh Châu, đánh Lưu Biểu để chờ sự biến của anh em họ Viên, tạo nên thế đánh cả trước cả sau, có thể chỉ một trận là xong". Tào Tháo theo kế đó. Quả nhiên là không ngoài dự đoán của Quách Gia, Tào Tháo vừa thu quân, hai anh em họ Viên gây nội chiến với nhau. Bắt đầu là Quách Đồ hiến kế mời Viên Thuượng, Thẩm Phối đến uống rượu, cho quân phục sẵn để giết. Đàm nghe theo kế ấy, bèn sai người đi mời. Thẩm Phối nói với Viên Thuượng: "Đây chính là kế của Quách Gia. Chúa công mà đến, nhất định sẽ mắc vào mưu giàn, chẳng thà nhân thế này mà tấn công mạnh vào". Thế là hai anh em giao chiến với nhau, Viên Thuượng nhiều lần đánh bại Viên Đàm. Viên Đàm rút về giữ bình nguyên, do bị bao vây nguy cấp, Quách Đồ bèn đề nghị Viên

Dàm hàng Tào cứu viện. Hai anh em họ Viên đánh nhau, Tào Tháo mới có dịp thừa cơ đánh vào Ký Châu.

Phàm đã gây bè đảng, đều coi tư lợi làm trọng, mọi luân lý phong kiến đều bị đảo lộn. Viên Đàm, Viên Thương là anh em con cùng một mẹ, vì tranh nhau kế vị mà gây bè đảng, đánh nhau một mất một còn. Tân Bình cùng phe với Viên Đàm, nhưng em của Tân Bình là Tân Tỷ lại thừa dịp đi cứu viện cho Viên Đàm mà khuyên Tào Tháo rút quân về lấy Ký Châu. Thẩm Phối ở phe Viên Thương, cháu Thẩm Phối đã do gia quyến bạn mình là Tân Tỷ bị giết đã mở cửa cho quân Tào Tháo vào thành.

Sự thất bại của Viên Thiệu, cái chết của anh em họ Viên đủ thấy mối nguy hại của bè đảng lớn đến chừng nào. Nếu Viên Thiệu không đứng về một phe, anh em họ Viên và mưu sĩ khác không gây bè đảng của mình, vì tư lợi mà quên công ích, có thể làm cho trên dưới một lòng, hợp lực chống Tào, thì chỉ riêng sức Tào Tháo cũng khó mà thu thắng lợi; có mưu lược của Quách Gia cũng không có chỗ mà thi tho. Dương nhiên những bè đảng trong đó cũng có những điểm khác nhau. Bè cánh của Thẩm Phối, Phùng Ký trung thành với Viên Thương; bè cánh của Quách Dô, Tân Bình trung với Viên Đàm, ai lo hiến sách bày mưu cho phe đảng của người ấy; Diên Phong, Thư Thủ tuy cũng cùng một bè đảng thế nhưng họ hiến thêm kế hay, luôn lo nghĩ cho lợi ích của tập đoàn họ Viên. Nếu chỉ là bè đảng của Phong Diên Thư Thủ, thì cũng chẳng gọi là bè đảng và họ Viên cũng không đến nỗi diệt vong.

**Dùng gian trá chỉ được người,
mà không được lòng người**

Trong lịch sử, phàm là vua chúa lấy sự thành thực và lòng tin đối xử với cấp dưới thì bấy tôi lấy lòng trung đập lại, quân thần tương đặc, đến chết vẫn không thay đổi. Nếu gian trá mà đối xử, bấy tôi sẽ thấp thỏm không yên, tất sẽ trên dưới nghi ngờ nhau, mỗi người nghĩ một

khác.

Dẫu đời Trịnh Quán (Niên hiệu của vua Thái Tông nhà Đường - ND). Có người dâng sớ lên Đường Thái Tông, Lý Thế Dân xin bãi những hàng quan khéo móm nịnh bợ. Lý Thế Dân đòi chỉ những tên ấy ra, người đó nói rằng: "Xin bệ hạ hãy giả vờ nổi giận để thủ quân thần, ai không sợ lôi đình, can ngăn thẳng thắn, người đó là đúng đắn, ai thuận tình nghe theo đó là kẻ nịnh." Lý Thế Dân nói: "Trẫm muốn lấy chữ đại tín để hành động trong thiên hạ, không muốn dùng sự gian trá để làm nếp sống, lời của khanh tuy có ý tốt, nhưng trẫm không chấp nhận". Vơi bên dưới, Lý Thế Dân không lừa trá, mà đối đãi với mọi người bằng lòng thành và chữ tín. Hơn nữa lại khéo nghe lời can ngăn, cho dù là có nói ông một cách độc địa thì chỉ cần lời can ngăn đó có thể chấp nhận được, ông cũng không chấp chuyện đó. Bởi vậy mà bấy tôi cũng rất tin ông, giám can ngăn một cách thẳng thắn. Do giữa quân thần với nhau thành thực công khai, không có gì ngăn cách, đồng tâm hợp lực trị vì thiên hạ cho nên mới xuất hiện cách trị thời Trịnh Quán.

Tào Tháo đối xử với mọi người lại khác hẳn Lý Thế Dân, không phải là dựa vào trung thành tin tưởng, mà là dùng cách gian trá. Để mong đồ thiên hạ, Tào Tháo cũng tích cực thâu tóm nhân tài, các nhân sĩ ở Hè Bắc số lớn đã đi theo. Nhưng chính vì ông này gian trá, cho nên được kè sỉ, mà không được tấm lòng của họ. Tào Tháo chỉ cần cho rằng không một lòng với mình, không có lợi cho mình thì bất kể có bao nhiêu công trạng, cũng tìm đủ mọi cách khử đi để trừ hậu họa. Bởi Tào Tháo buổi đầu khai sự đã dựng lên ngọn cờ "üng hộ nhà Hán", Tuân Úc là người ở phái trung với nhà Hán đã bị mè hoặc bởi loại già tướng đó nên đã bỏ Viên Thiệu qui Tào, mang hết mưu trí ra vì Tào Tháo, lập nên những chiến công bất hủ và cũng được Tào Tháo trọng dụng. Khi thấy Tháo muốn làm lễ "Cửu tích" đã hết sức phản đối và than rằng: "Tôi không nghĩ rằng hôm nay lại có chuyện này". Tháo thấy người này đã có ý khác mình, rất là tức. Khi Tháo dấy quân đánh phía Nam, Tuân Úc thác bệnh dừng lại ở Thọ Xuân, Tháo sai người mang tới một hộp cơm, bên ngoài có chữ taten tay Tháo niêm phong. Mở hộp ra xem, chẳng

một thứ gì bên trong, tức ý muốn báo Tuân Úc nhịn ăn đi. Úc biết ý liền uống thuốc độc tự tử. Để thoát khỏi những hoàn cảnh nguy nan, Tào Tháo cũng chẳng tiếc gì dùng người khác làm bia đỡ đạn, làm vật hy sinh. Khi ông ta cùng Viên Thuật giằng co nhau ở Thọ Xuân, quân đông lương ít, bèn bảo quan giữ kho là Vương Hậu đem đeo nhỏ cái hộc đong lương đi. Vương Hậu làm theo, quân sĩ rất oán giận cho rằng thừa tướng lừa bịp người. Tháo bèn mỉm báo cho Vương Hậu vào cung, nói rằng: "Ta muốn mượn cái đầu người để bêu ra chợ". Vương Hậu thất kinh, nói: "Thần quả là vô tội!". Tào Tháo nói: "Ta vẫn biết ngươi không có tội, nhưng nếu không giết ngươi, quân tất sẽ loạn". Thế là đem ra chém liền, và yết bảng hiếu thị: "Vương Hậu cố ý dùng hộc nhỏ, ăn bớt quân lương, nay xử theo quân pháp". Thế là nỗi oán giận của binh lính cũng tiêu tan. Để giữ an toàn cho riêng mình, Tào Tháo còn dùng cách "giết gà răn khỉ" giết hại bao nhiêu người vô tội. Tào Tháo sợ người khác ngầm hại mình, thường cẩn dặn tả hữu: "Ta giết người khi nằm mộng, nên phàm lúc ta đang ngủ, các ngươi đừng ai đến gần". Một hôm Tháo đang ngủ trưa trong màn, chấn rơi xuống đất, một người hầu cận vội nhặt lên đắp lại cho, Tào Tháo choàng dậy rút gươm đâm chết, sau lại lên giường ngủ tiếp, một lúc lâu sau mới dậy, giả vờ kinh ngạc hỏi: "Kẻ nào giết hầu cận của ta?". Mọi người cho là thực. Tào Tháo khóc to lên rồi sai đem chôn, đúng là mèo thương chuột nhất. Những việc như thế, chỉ có Tào Tháo mới làm ra được. Tào Tháo tưởng rằng cái cách "giấu trời qua biển" của mình có thể che đậm được tai mắt thiên hạ. Kỳ thực các quan tả hữu cận thần trong lòng ai cũng biết, có điều, chỉ giận trong lòng, nhưng không giám nói ra mà thôi. Khi chôn cất cho người hầu cận chết oan, mưu sĩ Dương Tu chỉ mà than rằng: "Thùa tướng không nằm mơ, mà chính ngươi nằm mơ". Bởi vậy Tào Tháo mặc dù có lúc cũng "lầm điều và lúu cá", tha cho người trước đây vốn thù ghét mình, hoặc đốt hết thư từ của cấp dưới của mình tư thông với địch, những người cấp dưới và thuộc hạ vẫn chưa thật tin tưởng, mà lúc nào cũng luôn luôn lo lắng, đề phòng. Cho nên Tào Tháo chỉ giành được người trong một lúc nào đó, chứ không giành được trái tim người một

cách lâu dài. Lưu Bị cũng từng có thời ở dưới trướng Tào Tháo và cũng đã từng được Tào Tháo coi trọng. Nhưng thấy ông này có hành động gian trá nên đã bỏ đi. Tào Tháo vốn hâm mộ tiếng tăm Di Hoành, muốn triệu tới để dùng cho mình. Di Hoành cũng vì thấy Tào Tháo gian trá nên một mực không nhận lời, lớn tiếng mắng mỏ si nhục, biểu hiện lên khí chất cao thượng không mấy sống chung với tuồng dơ bẩn.

Lý Thé Dân đối xử với cấp dưới bằng lòng thành và chữ tín, cho nên được người lại được cả lòng người. Còn Tào Tháo đối với người bằng xảo trá, tuy được người nhưng không được lòng người. Cái đạo đối xử với con người tức là dùng lòng thành và chữ tín, không nên dùng sách gian trá, qua những so sánh ở trên, chẳng đã rõ ràng lắm sao.

Tệ bao biện làm thay

Về tác phong bao biện, làm thay của Khổng Minh, trong *Tam Quốc diễn nghĩa* đã miêu tả rất hình tượng. Tư Mã Ý quyết thủ không ra đánh. Khổng Minh sai người mang khăn, váy của đàn bà đưa tặng để chọc tức. Tư Mã Ý tuy giận trong lòng nhưng vẫn giả vờ cười, lệnh hậu dài sứ giả ý hỏi: “Chuyện ăn ngủ và làm việc của Khổng Minh lúc này thế nào?”. Sứ giả thưa: “Thừa tướng thức khuya dậy sớm, các vụ phạt đều tự tay xem xét. Ăn uống ngày chỉ vài thang”. Ý nói với các tướng của mình: “Khổng Minh ăn ít, làm việc nhiều, liệu có được lâu nữa không?”. Sứ giả trả về, nói thực hết mọi chuyện. Khổng Minh thốt lên: “Địch biết về ta rất sâu!”. Chủ ba Dương Ngung (người coi giữ sổ sách-ND) nói: “Tôi thấy thừa tướng đối chiếu sổ sách, trộm cho rằng có gì đó không phải, vì công việc đã có thể chế, trên dưới không nên giãm chân vào nhau... Nay thừa tướng thân chính đí làm từng việc vặt, cả ngày đắm mê hối chằng phai là mệt lám sao. Tư Mã Ý nói vậy, là nói thật đó”. Khổng Minh khóc mà nói: “Ta không phải là không biết, nhưng đã nhận trọng trách mà tiên đế giao cho, sợ người khác không nghĩ được như ta”. Mọi người đều rót nước mắt.

Khổng Minh cai quản việc quân việc nước, mọi việc thượng vàng hạ cám đều nắm lấy, bận đến mức thức khuya dậy sớm, mệt đến nỗi áo đầm mồ hôi, ăn không biết ngon, ngủ không yên giấc. Cái tinh thần “cúc cung tận tụy, chết cũng không tiếc” đó. Thật đáng khen, đáng để người ta phải rời nước ~~mặt~~. Nhưng tác phong bao biện làm thay thì lại không đáng học. Chủ bạ Dương Ngung đã đưa ra những lời dì nghe dối với cái cách “tự tay làm việc vật” ấy, là muốn thừa tướng nên nắm lấy việc lớn, những việc cụ thể khác nên để cho các bộ môn chủ quản làm, đó là điều rất đúng đắn chính xác. Dối với điều đó, Khổng Minh miệng nói: “Ta không phải là không biết”, kỳ thực ông không hiểu sự tai hại của tác phong đó. Mà ông làm như thế, chủ yếu là do không thật sự yên tâm với người khác, lúc nào cũng lo rằng người khác không làm tốt được công việc đó, cũng chính như ông đã nói ra miệng: “Sợ người khác không nghĩ được như ta”. Làm người chấp chính trong một nước, chức trách chủ yếu của họ nên là: quyết định chính sách, chọn và cất nhắc người tài. Phí Vị, một trong những người kế vị Khổng Minh là người tương đối sáng suốt, ông biết nắm việc lớn cho nên ngay trong khi bận việc quân, việc nước, ông vẫn bò được thì giờ ra để vui đùa với mọi người hoặc đánh cờ mà vẫn làm tương đối tốt công việc của mình. Tôn Quyền đối với những việc lớn, sau khi đã nêu ra quyết sách, chọn được người làm việc ấy, liền thả sức cho họ đi làm, cũng vẫn có thể làm tốt được công việc. Thế nhưng, Khổng Minh thì ngay những việc vật cũng tự mình đi làm, bận không mở được mắt ra mà không thể việc nào cũng làm tốt được. Những tai hại của tác phong bao biện làm thay, thường bao gồm mấy mặt:

Một là không thể phát huy đầy đủ tác dụng của nhân tài. Chính vì như Khổng Minh nói là “chỉ sợ người khác không nghĩ được như mình”, không chịu thả cửa cho mọi người đi làm việc, thì dù có là bậc kỳ tài cũng không phát huy đầy đủ được tác dụng của nó. Lần đầu Khổng Minh dấy quân đi bắc phạt, Chúa nước Ngụy là Tào Duệ, dặn phò mã Hạ Hầu Lâm, điều các lộ quân ở Quan Trung trở về đón đánh. Ngụy Diên hiến kế nói: Hạ Hầu Lâm vốn dòi Cao Lương nhu nhược vô

mưu, Diên này nguyệt đem nám ngàn tinh binh, cát đường đến Bảo Trung, vòng Tân Linh, đi về đông rồi lên hướng bắc, chỉ hơn chục ngày, có thể đến Tràng An. Hạ Hầu Lâm nếu nghe tin quân tôi đến, tất nhiên sẽ bỏ thành đi theo đường Hành Môn, Đề Các, ta lại từ phương Đông đến, thừa tướng có thể tung nhiều quân tiến theo hướng Tà Cốc. Làm như thế, thì phía Tây Hàm Dương, chỉ một trận là bình định được. Đó cũng là cách dùng mới của kế Hán Tin ngầm vượt bến Trần Thương. Nếu chủ tướng của địch là Tư Mã Ý thì chưa vị tất đã được, nhưng chủ tướng là Hạ Hầu Lâm, một người nhút nhát, vô mưu, thi kế này có thể lừa được hắn, đem ra thi hành có thể thành công. Thế nhưng Khổng Minh cả đời chưa từng mạo hiểm lai không thật tin người, bèn phủ nhận kế này với lý do “chưa thật vẹn toàn”. Ngụy Diên cũng vì thế mà ca thán là “tài của mình không được dùng hết”.

Hai là không có lợi cho sự trưởng thành của nhân tài. Do Khổng Minh lúc nào cũng sợ người khác làm hỏng việc, nên việc gì cũng phải nhúng tay vào, thuộc hạ của ông chỉ có thể chạy theo hướng chỉ của cái quạt lồng trong tay ông. Khi mọi việc lớn nhỏ đều đã do Khổng Minh nám lấy, thuộc hạ của ông cũng chẳng cần phải suy nghĩ làm gì, rồi cũng chẳng có dịp nào một mình giữ một mặt nào đó để rèn luyện mình, như thế rất không có lợi cho sự trưởng thành của nhân tài. Trong đất Thục, nhân tài ít ôi thế, đó chẳng phải là một nguyên nhân đó sao.

Ba là chưa làm tốt được công việc. Muốn cho cuộc bắc phạt thắng lợi, cần phải có nhiều người, bàn nhiều cách, nếu chỉ dựa vào một người lô toan, cho rằng anh ta có giỏi bàng trời cũng khó mà hoàn thành tốt được nhiệm vụ đó. Khổng Minh do không phát huy được tác dụng của trí tuệ và mưu sách của mọi người, cho nên ông 6 lần rút binh ra Kỳ Sơn, 6 lần “nhọc lòng mà chẳng nên công cán gì” nghị cũng là chuyện tất nhiên thôi. Đối với riêng cá nhân ông, đúng như Tư Mã Ý đã định liệu: “án ít làm nhiều” thì liệu có được lâu không” chỉ có thể là “xuất quân vị tiệp thân tiên tử” (nghĩa là ra quân chưa thấy báo tin thắng trận tướng đã chết trước), để lại cho đời sau ở Ngũ Trượng Nguyên nỗi giận hờn muôn thuở.

2. TRÊN ĐƯỜNG ĐI TỚI DIỆT VONG:

“HẬU QUẢ TỐI CỦA TỆ DUY THÂN”

Sai lầm trong dùng người, thường sai ở chữ “thân”, làm sao lại có thể sinh ra cái tệ “duy thân” trong việc dùng người”. Bởi vì kẻ dùng người coi sự nghiệp là của riêng mình, cho rằng người thân vừa hiểu được vừa tin cậy được, họ sẽ trung với mình, còn người sơ, cho rằng có tài, nhưng không thể tin được, nên không dùng. Kỳ thực, người thân chưa hẳn đã trung. Có một số quen bợ đỡ tảng bốc dùng lời lẽ ngọt ngào để lấy lòng người chủ của mình, nhưng nếu có biến cố, họ lập tức trở mặt, chạy ngay theo chủ khác. Thế mà bọn người này lại rất giỏi lựa gió căng buồm, làm việc theo sắc mặt của chủ, thừa biết rằng sai cũng không nói, nếu việc làm đó có lợi để kiểm xác, thì lại khoét sâu sai lầm, tạo nên một mớ bòng bong. Vương triều Đông Hán sở dĩ diệt vong, rồi những mất mát lầm trong tam quốc, đều có liên quan đến việc “duy thân” trong dùng người.

**Hán Linh Đế dùng mười quan thường thị làm loạn
cả thiên hạ**

Mới mở đầu, *Tam quốc diễn nghĩa* “đã vạch ra nguyên nhân dẫn đến loạn ly ở cuối đời Đông Hán. Hoàn đế cấm cố người hiền sĩ, sùng tín bọn hoạn quan. Đến khi Hoàn đế băng hà, Linh đế nối ngôi. Đại tướng, quân Kiến Vũ, Thái phó Trần Phồn cùng nhau phò tá. Lúc ấy có bọn hoạn quan như Tào Tiết v.v... lộng hành. Kiến Vũ, Trần Phồn định mưu giết đi, nhưng cơ sự bị bại lộ, cho nên lại bị hại. Sự việc ngày càng tồi tệ”. “Trương Nhượng, Triệu Trung, Phong Tư, Đoan Quế, Tào Tiết, Hầu Lâm, Kiến Thạc, Trình Khoáng, Hạ Huy, Quách Thắng... Mười người cău kết với nhau, có tên là “mười quan thường thị” Linh đế tin kính Trương Nhượng, gọi bằng “á phụ”. Triều chính ngày càng đổ nát, lòng dân náo loạn, giặc cướp nổi như ong”. Tuy chỉ ít dòng, nhưng đã

khái quát được tình hình đấu tranh chính trị cuối đời Đông Hán. Hiển nhiên, thiên hạ sở dĩ đại loạn như vậy là do Hán Linh đế sủng tín bọn "mười quan thường thị" gây nên.

Trong thời kỳ Hoàn đế và Linh đế thống trị, tập đoàn sĩ tộc quan liêu và tập đoàn hoạn quan đã đấu tranh với nhau rất kịch liệt, và mỗi lần đều cáo chung bằng sự thất bại của tập đoàn sĩ tộc. Qua hai lần tai họa, thế lực của tập đoàn quan liêu sĩ tộc ngày một suy giảm, quyền lực của tập đoàn hoạn quan đạt tới đỉnh cao. Hán Linh đế tôn Trương Nhượng lên bậc "á phu", từ đó thấy được mức độ ông ta tin cậy bọn hoạn quan đến mức nào. Tại sao Linh đế lại tin nhiệm bọn hoạn quan đến thế? Do chính trị thối nát, nhân dân lầm than, buộc phải vùng lên khởi nghĩa, các trung thần cương trực nghị luận xôn xao về triều chính. muốn có một sự đổi mới để tránh tình trạng này lan tràn đến mức đổ nát. Hán Linh đế chẳng những không nghe, mà còn cho đó là sự làm phản, càng không tin tưởng tầng lớp sĩ tộc. Ông ta cho rằng chỉ có hoạn quan mới là "tâm phúc", cho nên việc gì cũng nghe lời "á phu" Trương Nhượng. Thế mà bọn "tâm phúc" này của ông ta đều coi việc lấy cái lợi trước mắt làm sự nghiệp, miễn là được vui lòng cấp trên, việc xấu chúng cũng nói thành việc tốt, làm cho rối loạn lên nhưng lại che giấu ông ta. Với những lời can ngăn, chẳng xua đuổi thì cũng chém đầu. Người đầu tiên nêu ra với Linh đế những lời trung thực là Sái Ung. Ông đã dâng sớ chỉ ra rằng nguồn gốc của "tai dị" này là do họ ngoại và hoạn quan can thiệp vào triều chính. Xem xong văn sớ, Linh đế chẳng những không hề tinh ngộ, ngược lại, còn nghe lời hoạn quan, lấy việc khác khép tội Sái Ung, đuổi về quê làm ruộng. Gián nghị đại phu Lưu Đào đã vạch ra cho Linh đế thấy tội ác của bọn hoạn quan, ông nói: "bốn phương giặc cướp nổi lên, xâm chiếm cướp bóc nơi chúa quận, họa này đều do "mười quan thường thị" dở trò mua quan bán chức, dối vua lừa dân gây nên. Người đứng đắn trong triều đều bỏ đi, họa đến ngay trước mắt rồi!" Linh đế nghe xong nổi nóng, nói với Lưu Đào: "Nhà ngươi cũng có thị vệ thân cận, sao lại không cho phép riêng ta?" bèn hô võ sĩ đầy Dao ra chém. Đề cứu Dao, từ đó Trần Đạm rập đầu xuống bậc thềm can

ngắn, vạch tội của mươi quan thường thị. Linh đế cũng lệnh cho lôi ra, cùng cho vào ngực nhốt chung với Lưu Đào và xúi cho bọn quan thường thi kia giết chết trong ngực.

Tại sao Hán Linh đế lại nổi nóng khi người khác vạch ra tội ác của mươi quan thường thi? Đó là vì những tội ác hại nước oan dân mà bọn mươi quan thường thi gây ra, đều là được này nở ra do sự dung túng hay xúi giục của ông. Để thoả mãn sự xa xỉ đến tột độ của mình, Hán linh đế bèn khởi sự cho bọn hoạn quan tìm cách kiếm tiền. bọn hoạn quan cũng nhân dịp này mà nhúng tay vào để kiểm chác. Túi tham của chúng vốn không có đáy cho nên kiểu cách kiếm tiền của chúng cũng luôn luôn mới lạ. Bọn chúng cho rằng mua quan bán tước là dễ kiếm tiền nhất, nhanh nhất, nhiều nhất, bèn mở ra một cái sở giao dịch quan chức ở Tây Viên, yết ra giá cả của tất cả các loại quan chức rồi bán công khai. Quan địa phương có nhiều màu mè béo bở, nên giá của chức quan này cũng đắt hơn nhiều so với quan cùng cấp trong triều. Lại do sự béo gầy của các châu quận sở tại của các quan địa phương cũng khác nhau, cho nên dùng cách đấu giá, ai chịu bỏ ra giá cao, người ấy sẽ lập tức lén nhâm chức. Còn cho phép nợ lai, song đến hẹn phải già gấp đôi. Do danh mức bán quan tăng lên, bán ra một chức quan chưa lâu, lại bán tiếp một chức quan nữa nhậm chức, có những quan châu quận, trong một tháng mà thay đổi mấy lần. Người mua quan sợ ở chức không được lâu, nên đề "thu hồi vốn" hay kiêm lãi được ngay, vừa nhậm chức liền ra tay vơ vét. Chỉ riêng việc bán quan thu lợi, họ còn chê là chưa kiêm được nhiều, nên còn dùng các danh nghĩa khác, bồ báng, thu vét ở các châu quận, mà gánh nặng tiền của ấy cuối cùng rơi vào vai người dân. Để giữ trọn tinh mạng cho cả nhà, người nghèo khổ chỉ còn cách đem bán hết những hạt lúa cuối cùng để nộp lệ quan, bởi vậy mới xuất hiện cái thảm trạng "Rét không có áo, đói không có cơm". Trong trường hợp không sống nổi nữa, người dân đành mạo hiểm vươn mình, vì thế nên nổ ra cuộc khởi nghĩa khán vàng, đóng một hồi chuông chiêu hồn cho vương triều Đông Hán.

Triều Hán dùng quốc cứu.
Hà Tiến bắn rỉ giang sơn.

“*Tam Quốc diễn nghĩa*” dẫn một bài thơ sau để đánh giá Hà Tiến.

“Nhà Hán nguy nan vận sáp cùng
Ngu ngơ Hà Tiến chức tam công,
Mấy phen chàng đoái lời can gián
Hồi thoát làm sao họa cửa cung”.

Vậy anh chàng Hà Tiến vô muu, ngu ngơ đó là ai? Hắn xuất thân từ một nhà hàng thịt, chẳng được học hành, vô vê gì, vì có em được tiến vào cung làm quý phi sinh ra hoàng tử Lưu Biện nên dân được lập làm hoàng hậu, Hà Tiến do đó mà được nhiệm chức đại tướng quân. Để giết bọn hoạn quan thường thi, Hà Tiến đem quân từ ngoài vào cung, nhưng muu mỗ bị tiết lộ, Tiến bị bọn hoạn quan giết chết.

Hà Tiến bị bọn muội quan thường thi giết, không phải lực hán không địch nổi, mà là vì hắn ngu đến mức không ai bì được. Người ta khi làm sai, thì biết rút ra bài học kinh nghiệm, nhưng Hà Tiến thì hoàn toàn ngược lại, đã làm việc ngu xuẩn, lại cứ cho là khôn ngoan. Thế là hết lâm lai lở, cuối cùng dẫn đến lâm to. Sau khi Linh đế qua đời, mẹ đẻ của Linh đế là Đổng Thái Hậu bàn với trung thường thi Kiến Thạc giết Hà Tiến đi, lập hoàng tử Hiệp lên ngôi. Hà Tiến nghe tin, đương nhiên không chịu bỏ qua, vì thái tử Lưu Biện là con do em ruột mình là Hà Thái Hậu đẻ ra. Thế là bèn dẫn năm ngàn quân ngự lâm xông thẳng vào nội điện, định dựng Lưu Biện lên ngôi đế, cử Viên Thiệu vào cung thanh toán Kiến Thạc. Thạc vội chạy vào vườn ngự uyển, nấp dưới bóng hoa, bị trung thường thi Quách Thống giết. Tất cả bọn cấm quân do Thạc chỉ huy đều ra hàng. Điều đó nói lên rằng đám hoạn quan đâu có vững như khói thép, nếu là cách xử lý đúng đắn, thì nên phân biệt kẻ nào là gian ác đầu sỏ, kẻ nào là đi theo, kẻ nào lập được công, trùng tri kẻ ác, nương nhẹ kẻ biết phục thiện. Nhưng Hà Tiến không làm như thế, lại đi nghe lời Viên Thiệu, muốn “thừa thế giết sạch”, đẩy tất cả

bọn hoạn quan sang phía đối lập với mình, đó là một cái lầm. Do Hà Tiến muốn giết sạch hoạn quan, bọn trung thường thị Trương Nhượng v.v... khuyên Hà Thái Hậu buông rèm mà nghe chính sự, trọng dụng người cùng bè phái với mình, để vạch ra kế hoạch đào chính ở cung đình. Lúc này hoạn quan đã không đứng riêng ra với Hà Tiến. Nhưng Hà Tiến sau khi tiêu diệt thế lực của Đồng Thái Hậu, lại do sự bao che của Đồng Thái Hậu trở nên nới tay với mười quan thường thi. Đó lại là một sai lầm nữa. Về sau còn nghe theo chủ trương sai lầm của Viên Thiệu: "Có thể chiêu mộ nhân sĩ anh hùng bốn phương, kéo quân về kinh, diệt hết bọn quan thiến" và còn cho rằng "kế này hay lắm". Chủ bạ Trần Lâm phản đối nói: "Nếu muốn diệt hoạn quan, như thổi lò mà cháy tóc vậy!" Khi đánh ra oai sấm sét, hành quyết phải quyết đoán thì thuận cả đạo trời, lòng người. Ngược lại, nếu hích gọi các đại thần bên ngoài về, anh hùng tụ hội, mỗi người một dạ, cũng như cầm ngược giáo mác, cho người nám đằng chuôi, công tất sẽ chẳng thành, mà ngược lại còn sinh loạn!" ý kiến của Trần Lâm là đúng đắn. Thế nhưng Hà Tiến lại khinh miệt cho rằng: "Đó là nhìn nhận của một tên hèn nhát", bèn sai người ngầm đem chiêu chì triệu các noi đem quân vào kinh diệt hoạn quan, thế là dẫn đến sai lầm lớn hơn là làm cho thiên hạ đại loạn, làm tăng nhanh sự diệt vọng của vương triều Đông Hán. Muốn diệt trừ địch thủ, đã không kín đáo bàn mưu vạch kế, hành động nhanh chóng, mà lại lớn tiếng rêu rao, lè mề trong hành động, để cho địch có thể chuẩn bị đầy đủ, ứng dụng chống lại, sự thất bại của Hà Tiến là cái thế tất nhiên. Kịp đến khi biết Đồng Trác đem quân tới, bọn Trương Nhượng mới cho nám chục tay dao búa phục sẵn ở cửa Gia đức cung Trường Lạc, rồi giả mượn tiếng Hà Thái hậu vời Hà Tiến vào cung để giết đi. Hà Tiến được gọi liền vào ngay. Tào Tháo nói: "Hãy gọi mười đứa hoạn quan ấy ra đây đã rồi hãy vào". Hà Tiến còn cười nói: "Đấy là nhìn nhận của trẻ con! Ta nám bình quyền trong thiên hạ, mười đứa hoạn quan giám làm trò gì?", bèn nghênh ngang một mình vào cung. Hán vừa bước qua cửa Gia đức, liền bị chém làm đôi. Hai bên đã ráp sẵn mưu mô, khi giơ cầm ra tay rồi mà Hà Tiến còn một mình dẫn thân

vào cung, người ngu nhất trên đời cũng không ngu hơn thế!

Lúc đó Đồng Trác phụng chiếu về kinh, sớm đã đồn trú ở một nơi bên ngoài Lạc Dương, tại sao lão ta không vào cung ngay? Bởi vì con người này hiểu được rằng: phàm là diệt trừ quân phản trác, quý ở chỗ kín đáo, quý ở chỗ nhanh chóng, thế nhưng ở đây lại không kín, cũng chẳng nhanh, đến gần Lạc Dương, lão ta liền án binh bất động, đồng thời cố ý dâng biểu tiết lộ việc vào Lạc Dương là để trừ Hoạn quan, hòng làm cho bọn hoạn quan như Trương Nhuệ v.v... đánh nhau với Hà Tiến, gây nên nội loạn. Kịp đến khi Hà Tiến bị giết, lão ta mới nhận khi rối loạn mà vào triều, để lũng đoạn triều chính. Con người này sớm đã “không có bụng làm thần tôi” nên sợ quân thần không phục, nên không giám thoái vị ngay. Trước hết, Đồng Trác dựng Hán hiến để lên làm bù nhìn, để hán muốn làm gì cũng được. Sau đó mới đi mua chuộc sĩ tộc, thăng quan thêm tước để thu hút sở vọng người khác, như đã trọng dụng Sái Ung, trong vòng một tháng thăng quan ba lần, báu làm thị trung. Từ đó Đồng Trác đã nắm hoàn toàn triều chính vào tay mình, trên thực tế đã thành kẻ thống trị cao nhất lúc ấy.

Trong xã hội phong kiến, quan hệ dòng máu rất thịnh hành, một số người vì trong nhà có kè được vào cung, hoặc được làm cung phi hay được làm hoàng hậu, thế là “một người đặc đạo, gà chó cũng được lên trời”, một người làm quan cả họ được nhờ, cả nhà lớn bé đều trở nên tôn quý vì là quốc thích mà được tín nhiệm, nắm giữ quyền cao chức trọng, bất kể đó là tên dốt đặc canh mai hoặc là một đun rạ không hơn không kém. Bởi thế mà không biết đã lờ biết bao nhiêu việc lớn của đất nước. Hà Tiến từ anh lái lợn mà trở nên một đại tướng quân của nhà nước, là một thí dụ điển hình. Do Hà Tiến vô mưu mang quân bên ngoài vào kinh diệt hoạn quan, để đến nỗi không chỉ có mình hắn bị giết, mà quyền binh của triều đình nhà Hán còn rơi vào tay Đồng Trác, từ đó vương triều Đông Hán chỉ còn tiếng mà không có miếng.

Đồng Trác dùng Lã Bố mà mất đầu.

Ta hãy xem về bên ngoài của Lã Bố: đầu búi tóc ba trâm, đội tử kim quan, mình mặc áo gấm dỏ Tây Xuyên thêu trăm hoa, vai quàng khai giáp đầu nghê, lưng thắt đai long sư giáp linh, cung tên bên mình, tay mang họa kích, mình ngồi ngựa xích thố, quả nhiên là người thì có Lã Bố, ngựa thì có xích thố"... Vị tướng quân vồ địch này, quả là oai phong lâm liệt, nghi vệ đường hoàng. Về bên ngoài của hắn mới đẹp làm sao, ai mà ngờ đến sự nhơ nhപ trong bê sâu linh hồn của hắn. Đồng Trác vì thấy hắn dũng cảm nhất ba quân nên nhận làm con nuôi, lão ta đâu có nghĩ rằng con nuôi đó lại có ngày sẽ lấy đầu mình.

Đồng Trác sau khi vào kinh nám hết quyền quân quyền nước, đã triệu tập bá quan ở vườn Ôn Minh, bàn việc phế đế Lưu Biện để lập tân đế Trần Lưu Vương. Các quan sợ không ai giám ho he. Chỉ có thứ sứ Kinh Châu là người mang quân về cần vương đã kiên quyết phản đối: "Hoàng Thượng là con cả của tiên đế, xưa nay không có gì lầm lỗi, sao dám bàn xằng việc bỏ người nọ lập người kia. Người muốn thoán nghịch hay sao?" Đồng Trác nổi giận quát: "Nghe ta thì còn, không nghe ta thì chết!" Nói rồi định rút gươm toan chém Dinh Nguyên. Mưu sĩ Lý Nhô thấy Lã Bố ở sau Dinh Nguyên đang gườm gườm mắt giận, ông ta biết người này vô nghệ phi thường, nên vội ra ngăn lại. Các quan cũng lừa lời khuyên giải Dinh Nguyên, Dinh Nguyên nhảy phát lên ngựa đi luôn. Ngày hôm sau, hai bên đối trận, Lã Bố vác kích tế ngựa xông thẳng lên, Dinh Nguyên dốc quân yểm hộ. Đồng Trác thua to, lui ra 30 dặm hạ trại, bàn với mọi người. Trác nói: "Ta thấy Lã Bố là kẻ phi thường. Nếu ta được người này, chẳng lo gì trong thiên hạ!" Trung tướng Lý Túc dưới trướng bước ra nói: "Chúa công khỏi lo, tôi vốn cùng quê với Lã Bố. Nó là tên chí có khỏe mà không có mưu, thấy lợi là phụ nghĩa. Với ba tấc lưỡi này, tôi sẽ nói cho Lã Bố phải chấp tay chịu hàng, được không?" Đồng Trác cả mừng, cử ngay Lý Túc sám lẽ vật đi gặp Lã Bố. Vì thấy Đồng Trác thanh thế lớn lao, lại có ngựa hay, đai ngọc và và 1g bạc châu báu hấp dẫn, Lã Bố liền giết ngay bố nuôi là Dinh Nguyên để cí theo Đồng

Trác. Vừa gặp Đồng Trác hán đã vái chào nói: "Chúa công không vứt bỏ, Lã Bố xin được bái làm bố nuôi". Vừa mới giết bố nuôi cũ, lại đã vứt bỏ nhận bố nuôi mới, Lã Bố ăn ở đúng như Lý Nho đã nói là "thấy lợi liền phụ nghĩa". Chỉ cần có lợi mà kiềm chặc, việc gì hán cũng có thể làm ra được. Đồng Trác thì cho rằng đã có Lã Bố là người "phi thường" rồi, thì "chẳng lo gì thiên hạ". Huống chi nay lại nhận hán làm con nuôi, tất là hán sẽ phải dốc lòng vì bố nuôi. Từ đó, coi Lã Bố là "tâm phúc" để cho hán cảnh vệ bên mình, chắc rằng có thể "yên chí mà ngủ say".

Đại phàm là những mối quan hệ với nhau bằng lợi lộc, thì **rồi** cũng vì lợi lộc mà bỏ nhau, Lã Bố nhận Đinh Nguyên làm bố nuôi, cũng chỉ vì vụ lợi, tìm cái ô để leo cao, cho nên đến với Đinh Nguyên, Lã Bố chẳng có chút gì là tình nghĩa cha con. Đến khi thấy Đồng Trác đang nắm giữ trong tay quyền triều chính, nếu đi theo có thể có đà bay bổng tiến xa, có lợi nhiều hơn là đi với Đinh Nguyên. Bởi vậy đã giết bố nuôi cũ nhận bố nuôi mới. Đối với Lã Bố - con người "thấy lợi là phụ nghĩa" mà nói, không phải là ngoài dự đoán của mọi người. Mà trong lịch sử, những kẻ vứt bỏ chủ cũ thường thường là vì lý do danh lợi, việc đó đâu có phải chỉ một mình Lã Bố như vậy? Đồng Trác ngu ở chỗ không hiểu được điều đó. Vì mồi lợi Lã Bố đã có thể giết được bố nuôi cũ thì vì mồi lợi lớn hơn hán cũng có thể thịt cả bố nuôi mới, thế mà Đồng Trác lại giám cho rằng vì có con nuôi bảo vệ bên mình mà có thể "yên chí mà ngủ say" được. Đó mới thật là bi kịch. Tư Đồ Vương Doãn cũng như Lý Túc, họ đã đi guốc vào linh hồn Lã Bố, là cái tên "thấy lời liền phụ nghĩa", thế là khéo bày ra kế liên hoàn, để Lã Bố vì tranh với Đồng Trác giành người đẹp Diêu Thuyền nên đã thịt luôn Đồng Trác.

Dong Trác là tên thông trị phong kiến hút máu dân đen, giết người đốt nhà, sau khi bị Lã Bố giết chết đã bị Vương Doãn lệnh đem bêu ngoài chợ "dân chúng đi qua, không ai là không ném vào đầu, đập vào thây" mới hay dân chúng căm ghét tận xương tủy, cho nên lão ta có chết cũng là đáng đời. Thế nhưng việc Đồng Trác dùng Lã Bố cũng cho người ta một bài học: đối với đồ "thấy lợi là phụ nghĩa" thì hãy hết sức

coi chừng!

Việc này, từ góc độ phản diện cũng nói lên một điều: giữa trên và dưới phải có một lý tưởng chung, một mục tiêu chung mới cùng nhau phấn đấu, đến chết không thôi. Lưu, Quan, Trương kết nghĩa ở vườn đào, thế “trên đền nợ nước, dưới để yên dân lành” thì bất kỳ sự cám dỗ vật chất nào cũng không thay đổi ý chí ban đầu, nên mới đồng lòng cùng sống cùng chết. Khiêng Minh vì có cùng với Lưu Bị một chí lớn là phục hưng nhà Hán, thống nhất giang sơn, không chạy theo lợi ích riêng mình, nên đã đạt tới mức “cúc cung tận tụy, đến chết cũng không tiếc”, so với bọn Lã Bố “thấy lời là phu nghĩa” thật là sự so sánh giữa lớn lao và nhỏ nhen, tốt đẹp và xấu xa...

Tào Tháo dùng Hạ Hầu Uyên để mất Hán Trung.

Ha Hầu Uyên là anh em họ với Tào Tháo. Một đằng họ Tào, một đằng họ Hạ Hầu, sao lại có họ với nhau? Vì bố của Tào Tháo là Tào Tung vốn là con của họ Hạ Hầu, nhưng đi làm con nuôi của hoạn quan Tào Đằng nên đổi họ, và Tào Tháo mới là anh em họ với Hạ Hầu Uyên. Cho nên Hạ Hầu Uyên được Tào Tháo tín nhiệm, sau khi lấy được Hán Trung, Tào Tháo bèn giao cho Hạ Hầu Uyên trú quân trấn giữ. Khi Tào Tháo chiếm Hán Trung, dân chúng Tây Xuyên một ngày mấy phen kinh hãi, lo sợ quân Tào Tháo vào Tứ Xuyên. Tư Mã Ý khuyên Tào Tháo thừa thắng lấy luôn đất Thục. Tào Tháo than rằng: “người thật không biết thế nào là đủ, vừa mới được Cam Túc, lại đã mong lấy đất Thục sao?” Bởi vì ông ta thấy đất Thục núi non hiểm trở mà sợ, không giám mạo hiểm vào Tứ Xuyên. Hán Trung là yết hầu của Tây Thục, nếu giữ vững được Hán Trung sẽ là một mối đe dọa lớn lao với Lưu Bị ở Tây Xuyên, một lúc chưa lấy được đất Thục thì về sau cũng sẽ lấy được. Vả lại người mà Tào Tháo chọn ra trấn thủ Hán Trung là Hạ Hầu Uyên vốn là một người dũng mãnh, có thể sai xông vào trận thì được, chứ bảo Uyên đi giữ Hán Trung thì chưa chắc làm nổi, bởi Uyên còn xa mới phải là địch thủ của Lưu Bị.

Thế nhưng, khôn ngoan như Tào Tháo, mà lại không đủ khôn để biết Hạ Hầu Uyên, lại vì tình anh em mà tín nhiệm. Lưu Bị dấy quân đánh Hán Trung, mấy trận đánh mấy trận thắng, Hạ Hầu Uyên cố thủ Định Quân Sơn không ra ứng chiến, và cứ người cáo cấp với Tào Tháo. Tháo bèn cất quân tiến vào giữ Nam Trịnh. Tào Tháo cho rằng: "Nếu không ra đánh tức là chịu hèn" bèn viết thư cho Uyên nói: "Ta nay đem đại quân đóng giữ Nam Trịnh, muốn xem "tài nghệ tuyệt vời" của khanh, đừng để hổ thẹn với mấy chữ đó. Được Tào Tháo khích lệ, khi quân của Hoàng Trung tiến đến chân núi, Hạ Hầu Uyên quyết định ra đánh. Trương Hợp khuyên rằng: "Hoàng Trung mưu dũng song toàn, huống hồ lại có Pháp Chính trợ giúp, không thể khinh địch được! ở đây đường núi hiểm trở, chỉ hợp cho cố thủ". Hạ Hầu Uyên không nghe, bèn chia quân đi vây trái núi mà Hoàng Trung chiếm lĩnh, kết quả bị Hoàng Trung giết chết. Hoàng Trung thừa thắng lấy luôn Định Quân Sơn. Do bậc "tài nghệ tuyệt vời" của Tào Tháo bị giết, đất quan trọng về chiến lược là Định Quân Sơn bị thất thủ, Tào Tháo tuy có đem đại quân đến đánh cũng chẳng ăn thua gì, cuối cùng mất đứt Hán Trung. Bèn mình Tào Tháo có bao nhiêu danh tướng, nếu không phải vì thân thích nên dùng Hạ Hầu Uyên mà dùng một danh tướng khác, Hán Trung có thể không đến nỗi bị mất.

Có điều, dùng người duy thân không phải chỉ có mình Tào Tháo như vậy, bọn thống trị phong kiến phần lớn đều như thế cả. Xuất phát từ sách lược dùng người, có người trong một thời kỳ nhất định cũng biết dùng người hiền tài, nhưng đến cuối cùng rồi cũng lại dùng người theo duy thân, bởi vì tầng lớp thống trị phong kiến xưa nay vẫn cứ coi thiên hạ là thứ của riêng họ trong một nhà cho nên đều muốn dùng người thân thích hoặc thân tín để khống chế quyền柄 của đất nước, để củng cố thêm nền thống trị phong kiến của họ. Xưa Hán Sở tranh hùng Hạng Vũ không tin ai không phải là thân tín, người ông ta dùng không phải họ Hạng thì cũng là người thân bên họ vợ, ngay một người họ khác bên ngoài là Phạm Tăng rồi cũng không thể dùng. Dùng người duy thân là một trong những nguyên nhân thất bại của ông ta. Lưu Bang khi cung Hạng Vũ tranh giành thiên hạ, cũng đã biết dùng chính sách dùng người

trong “bốn biển” cho nên được sự giúp đỡ đắc lực của Hàn Tín, Anh Bố, Bành Việt v.v... mỏ mang nêu cơ nghiệp nhà Tây Hán. Nhưng sau khi được thiên hạ rồi, “thỏ rừng chết thì chó săn cũng bị thịt”, các Vương khác họ đã chẳng lần lượt bị trừ khử là gì, chỉ có phong cho người họ Lưu làm vương thôi. Ông ta còn quy ước: từ nay về sau “không phải họ Lưu đừng nói là Vương”. Thế nhưng những Vương họ Lưu mà ông ta phong lại không thể giúp ông giữ yên lâng giêng và ổn định đất nước. Về sau đã chẳng ấp ú thành “loạn thất vương” đó sao. Về mặt này tỏ rõ: dùng người duy thân là sự thể hiện bản chất của thống trị phong kiến, một mặt khác cũng nói lên rằng dùng người duy thân cũng nhiều vô kể. Việc Tào Tháo mất Hán Trung cũng là do dùng người theo duy thân mà nên.

Lưu Bị dùng Quan Vũ để mất Kinh Châu

Trước khi vào Tây Xuyên, Khổng Minh cát giao ấn tín cho Quan Vũ. Khổng Minh hỏi: “Nếu Tào Tháo dẫn quân đến thì làm thế nào?” Quan Vũ nói: “Dùng sức mà chống lại!” Khổng Minh lại hỏi: “Nếu Tào Tháo, Tôn Quyền cùng mang quân đến thì làm thế nào?” Quan Vũ đáp: “Chia quân ra chống lại”. Khổng Minh nói: “Nếu mà như thế thì Kinh Châu nguy mất. Ta có tám chữ này, tướng quân hãy nhớ lấy, có thể giữ được Kinh Châu”. Quan Vũ hỏi: “Tám chữ gì vậy?”. Khổng Minh nói: “Bắc chống Tào Tháo, đông hòa Tôn Quyền”. Quan Vũ nói: “Lời của quân sư, xin khắc sâu trong dạ”. “Ngoài liên kết với Tôn Quyền” để chống lại Tào Tháo là một trong những nội dung chính của “Long trung đổi” - quyết sách chiến lược vạch ra cho Lưu Bị từ khi Khổng Minh còn chưa ra khỏi lều cỏ. Vì Kinh Châu mà Quan Vũ tiếp nhận để trấn giữ là ở giữa quân Tào Tháo và Tôn Quyền cho nên nhắc đi nhắc lại như vậy. Quan Vũ không hiểu được quyết sách ấy quan hệ đến sự mất còn của Kinh Châu, cũng chẳng “khắc sâu trong dạ lời của quân sư” mà chỉ biết ý vào sức mạnh, muốn dùng hai quả đấm cùng xuất kích. Phía Bắc đã đụng vào Tào Tháo, phía đông lại có tội với Tôn Quyền. Cho nên dưới sự giáp kích của Tào Tháo và Tôn Quyền, Quan Vũ chỉ còn cách chạy

đến Mạch Thành, quân bại, mang tois, Kinh Châu cũng mất.

Quan Vũ anh dũng tuyệt vời nên được gọi là "vạn nhân địch" ông ta hầm rượu chém Hoa Hùng, trong vạn người đâm Nhan Lương, ba hồi trống chém Sái Dương, tiếng anh hùng vang khắp gần xa. Nhưng ông chỉ biết bảo thủ cố chấp, thiếu tầm nhìn chiến lược. "Bắc chống Tào Tháo" đã là quyết sách đã định của nước Thục, thì "Đông hoà Tôn Quyền" là lẽ tất nhiên, vậy mà Quan Vũ không tính được ra điều đó. Tôn Quyền vốn định hỏi con gái của Quan Vũ cho con trai của mình để hai tướng giao hảo hợp lực đánh Tào Tháo, bèn cử Gia Cát Cẩn đi Kinh Châu cầu hôn. Quan Vũ nổi giận nói: "Con gái ta là hổ lê nào lại gả cho chó?" rồi sai tả hữu đuổi ra. Quan Vũ nhận lệnh lấy Phàn Thành, xin Tôn Quyền mang quân hỗ trợ. Quyền nhận lời nhưng lần chần không ra quân. Quan Vũ lớn tiếng chửi mắng sứ giả: "Lũ chồn lại giám thế à, nếu nhổ được Phàn Thành, tao lại không diệt được chúng mà". Quan Vũ nhiều phen khinh miệt Tôn Quyền, nên Tôn Quyền rất căm. Con người đã làm "nước ngập bảy quân", chém Bàng Đức, bắt Vu Cấm, uy danh lừng Hoa Hạ, Tháo phải bàn dời đô để tránh. Lúc đó nếu biết tranh thủ sự chi viện của Tôn Quyền, cục thế sẽ rất có lợi cho hai nước Thục, Ngô. Thế nhưng mâu thuẫn giữa con người này với Tôn Quyền vô cùng sâu sắc. Tào Tháo mới lựa được kê hò giữa hai người, sai sứ cất đất cho Tôn Quyền và mời Tôn Quyền hợp sức đánh Quan Vũ. Tôn Quyền bèn ngầm cho quân tập kích Kinh Châu. Trước đó, Tôn Quyền dùng Lục Tốn thay Lã Mông để làm tê liệt cảnh giác của Quan Vũ. Lục Tốn nham hiểm tính tự kiêu tự đại của Quan Vũ và đặc điểm thích được tăng bốc của con người này, đã sai sứ dâng thư tăng bốc. Quan Vũ khinh miệt nói với sứ giả rằng: "Trong Muu kiến thức nông cạn quá, dùng người hèn nhất thế này làm tướng ư", bèn rút già nửa quân số ở Kinh Châu đến Phàn Thành, không có ý lo ngại gì ở mặt Giang Đông, khiến cho Lã Mông có dịp diễn trò "áo trắng qua sông", tập kích vào Kinh Châu. Kinh Châu đã mất, không có sự chi viện từ phía sau. Quan Vũ một mình đem quân vào sâu, địch không nổi sự giáp công phía trước và phía sau của quân Tào Tháo, Tôn Quyền, rơi vào hoàn cảnh tuyệt vọng đánh không được,

thú không xong. Hiển nhiên, việc mất Kinh Châu là do Quan Vũ ương ngạnh cố chấp đi ngược lại phương châm “8 chữ” của Khổng Minh.

Lệnh Khổng Minh vào đất Thục để chỉ viễn, lệnh cho Quan Vũ giữ Minh Châu, là sự quyết định của Lưu Bị. Bởi vậy, việc để mất Kinh Châu, cũng có liên quan đến Lưu Bị. Lúc bấy giờ Lưu Bị còn chưa được Tây Thục, Kinh Châu chẳng những là đất chiến lược quan trọng để ông giành thiên hạ, mà còn là căn cứ địa duy nhất của ông. Sự an nguy của Kinh Châu có quan hệ vô cùng lớn lao với tập đoàn Lưu Bị. Vào Thục để chỉ viễn, cử Quan Vũ đi cũng được, cớ sao lại cử Khổng Minh? Gánh nặng trấn giữ Kinh Châu tại sao không giao cho người có nhiều mưu sâu kẽ hiểm như Khổng Minh, mà lại giao cho Quan Vũ ương ngạnh và tự phụ? Ở đây có vấn đề tín nhiệm. Với việc này, Vương Phu Chi từ sớm đã có lời bàn đến, Ông nói: “Việc vào Thục của tiên chúa, giao cho Võ Hầu, Trương, Triệu cũng được, mà để Quan Vũ giữ Giang Lăng vì Vũ có thể tin cậy và có dũng khí”. Lưu Bị sở dĩ tin Quan Vũ, là vì “Có ơn riêng khi cùng nổi dậy, nể cái dũng khí của ông ta mà thấy có thể giao cho việc đó”. Lưu Bị tuy cũng tin Khổng Minh mà lại không giao cho giữ Kinh Châu, là vì “Nghi sự đi lại của Võ Hầu nặng về bên Ngò, mà không nhanh chóng theo chí của mình”. Vương Phu Chi còn chỉ ra “tiên chúa tin Võ Hầu không bằng tin Quan Vũ” cho nên “mất tại Quan Vũ, song tiên chúa cũng tự trách”, ý kiến của Vương Phu Chi là rất đúng, việc mất Kinh Châu là do Lưu Bị dùng nhầm Quan Vũ.

3- BIẾT NGƯỜI MỚI CÓ THỂ DÙNG NGƯỜI: BÀN VỀ BIẾT NGƯỜI.

Biết người là tiền đề của việc dùng người, dùng người là phải dùng trên cơ sở biết người. Biết người mới có thể dùng người, không biết người thì dùng người không thỏa đáng; hoặc là tài lớn dùng vào chỗ nhỏ, tài nhỏ dùng vào việc lớn, hoặc là coi kỳ tài như đần độn, coi đần độn như kỳ tài; hoặc coi trung trinh là gian nịnh, coi gian nịnh là trung

trinh. Biết người chẳng những có thể dùng người, còn có thể liêu địch mà giành thế thắng. Bởi trong cuộc đấu tranh với địch, trước hết phải “biết người”, “biết người” mới có thể vạch ra sách lược thắng “người”, thắng lợi mới có phần chắc chắn. Không biết người, thì không biết làm thế nào để thắng được người, khiến cho mình rơi vào chỗ mù quáng bị động, thậm chí thất bại.

Tào Tháo uống rượu luận anh hùng.

Một hôm, đang mùa mơ chín, Tào Tháo mời Lưu Bị đến tiểu đình, hai người ngồi hâm rượu lên cùng uống. Rượu được vài tuần, trời bỗng kéo mây đen, như sáp cỏ mía. Người tùy tùng chỉ bóng rồng lấy nước ở chân trời, Tào Tháo và Lưu Bị đứng tựa lan can nhìn theo.

Tào Tháo hỏi: “Sứ quân có biết sự biến hóa của rồng không?”. Lưu Bị đáp: “Không biết tường tận lắm”. Tào Tháo nói: “Rồng có thể lớn lên, có thể nhỏ lại, có thể bay lên có thể ẩn đi”. “Rồng tuy là con vật, lại có thể so với anh hùng ở trên đời. Huyền Đức từng đi khắp bốn phương, tất biết được anh hùng thời nay. Xin hãy chỉ ra thử coi”. Lưu Bị lần lượt nhắc đến Viên Thuật, Viên Thiệu, Lưu Biểu, Lưu Chương, với những bậc như Trương Tú, Trương Lỗ, Hàn Toại v.v... Tháo đều lần lượt phủ nhận hết, cho rằng Viên Thuật là “xương khô trong mộ”, Viên Thiệu là “lấm mưu nhưng vô đoán”, Lưu Biểu là “không có tiếng cũng không có miếng”, Lưu Chương là “chó canh cửa”, tất cả đều chưa phải là anh hùng, còn bọn Trương Tú, Trương Lỗ, Hàn Toại là “một bầy nhái hép, không bô nhắc đến tên”. Tào Tháo cho rằng: “Kẻ anh hùng, lòng phải mang chí lớn, bụng phải chứa mưu khôn, phải có cơ ôm vũ trụ vào lòng, phải có chí nuốt gọn trời đất”. Lưu Bị hỏi: “Những ai xứng đáng như vậy?” Tào Tháo chỉ vào Lưu Bị sau chỉ vào mình, nói: “Anh hùng trong thiên hạ ngày nay, chỉ có tướng quân và Tháo thôi!”. Đó chính là câu chuyện “Tào Tháo uống rượu luận anh hùng”.

Khái niệm về anh hùng của Tào Tháo, khái quát lại là: phải có chí lớn, phải có mưu sâu, và phải giống như “rồng” có thể lớn lên có thể nhỏ

đi, có thể bay lên, có thể ẩn đi, đó tức là muốn nói làm việc gì cũng phải có thể thích ứng với tình hình khách quan, tuỳ cơ ứng biến, không gò bó bởi một khuôn khổ nào. Chính Tào Tháo lấy đó làm tiêu chuẩn để cân nhắc xem đó có phải là anh hùng không. Bởi vì rằng có hội đủ những điều kiện đó mới có khả năng thành việc lớn, mới gọi là anh hùng. Như có chí lớn mà không có mưu sâu cũng chẳng nên trở trống; có chí song lại phải có trí, mới là tố chất của anh hùng, nếu không xuất phát từ thực tế và có tài ứng biến cũng sẽ gặp phải trắc trở hoặc thất bại. Viên Thuật chiếm Hoài Nam, binh lương dồi dào, xưng bá cả một vùng, lạm xưng đế hiệu... nhưng lại vô trí vô mưu, ương ngạnh tự phụ, không hiểu được thời cuộc, cuối cùng chịu đế hết lương thực, lính chết đói mà thất bại, Tào tháo gọi là "xương khô trong mộ" quả đúng là lời đánh giá xác đáng. Viên Thiệu hùng cứ Ký Châu, vì bản thân xuất thân dòng dõi từ thế tam công, cho nên các chí sĩ mưu lược quy thuận nhiều, quân nhiều lương dồi, là kẻ mạnh nhất ở Trung Quốc thời bấy giờ, ông ta cũng có chí nuốt cả thiên hạ, có điều có mưu nhưng không quả đoán, dẫn đến nhiều phen mất cơ hội giành thiên hạ, là người mà lúc đó Tào Tháo tuy ở thế yếu hơn, song vì vậy mà luôn coi khinh, không nhìn nhận là bậc anh hùng. Sau này, quân của Viên Thiệu bị quân Tào Tháo đánh bại. Lưu Biểu nổi danh là "bát tuấn", uy danh lừng lẫy chín châu đã vừa không có chí lớn lại thiếu mưu lược cho nên Tào Tháo gọi là "theo đuổi hư danh". Tào Tháo nói: "Anh hùng trong thiên hạ chỉ có sứ quân và Tháo tôi". Tào Tháo át thiên tử để lệnh chư hầu, Lưu Bị phò nhà Hán đã đạt được chí mình. Chí của Tào Tháo và Lưu Bị đều là muốn thay thế nhau, chỉ khác nhau ở mức độ khéo léo tinh nhí. Để ly gián Lưu Bị với Lã Bố nên Tào Tháo đã dùng kế "hai hổ tranh mồi" khiến hai người này đâm chém nhau; Lưu Bị đã biết rõ mưu này, bên ngoài hứa hẹn, song bên trong lại ngầm báo với Lã Bố. Hai bên bàn mưu tính kế với nhau, thật đáng gọi là kỳ phùng địch thủ. Lưu Bị nghe Tào Tháo bảo mình là "anh hùng", hai đến nỗi rời cả đưa xuống đất, sau mượn tiếng sấm ném khéo léo làm át đi. Trên đường Tào Tháo đi chinh phạt Trương Tú, nửa chừng thiếu nước, tướng sĩ đều khát nước, Tháo chỉ roi về phía trước bảo: "Đằng trước có rừng mồ". Quân si

nghe thấy thế, miệng ứa nước bọt ra, không khát nước nữa. Tài ứng biến của hai người này, quả là kẽ tám lạng, người nửa cân.

Tào Tháo bàn về anh hùng, không những là tiêu chuẩn để nhận anh hùng, mà cũng là điều kiện không thể thiếu được mà người anh hùng cần có.

Hứa Thiệu bình luận về Tào Tháo

Hứa Thiệu ở Nhữ Nam người nổi tiếng về có tri thức, khi chưa thành đạt, Tào Tháo từng đến xin gấp. Hỏi: "Tôi là người thế nào?" Hứa Thiệu không đáp. Lại hỏi lần nữa, Hứa Thiệu trả lời: "Thời trị là nǎng thắn, thời loạn là gian hùng". Tháo nghe nói thế mừng lắm. Vì nói rằng Tháo là "nǎng thắn" không thôi, thì sự mừng rõ ấy còn có thể lý giải được; đằng này nói ông ta còn là "gian hùng", mà cũng mừng rõ, thì mới khiến người ta khó hiểu. Kỳ thực, Tào Tháo không coi sự "gian hùng" là điều đáng xấu hổ, nhục nhã, bởi vì gian hùng cũng là "hùng".

Trong thời đại tam quốc các anh hùng tranh giành nhau, anh hùng chẳng ai là không "gian". Không gian cũng khó mà trở thành anh hùng. Lưu Biểu là con người không gian, luôn tỏ ra là danh sĩ, cho nên không được xung "hùng". Lưu Chương là con người khá thực thà, tầm địa nhân từ, cũng không thành "hùng" được. Còn Đồng Trác cướp quyền của nhà Hán, làm đủ điều tàn ác xấu xa, thì có gọi là gian hùng được không? Đồng Trác chỉ có thể gọi là tên kẽ cướp, không xứng với tên gian hùng. Bởi vì gian hùng cũng biết nói điều nhân nghĩa, còn Đồng Trác thì chỉ biết giết người dốt nhà. Hóa ra chỉ có Tào Tháo và Lưu Bị được gọi là "hùng", tuy Tào Tháo bị gọi là gian hùng còn Lưu Bị thì được coi là anh hùng. Nhưng đã đều là "hùng", thì thường đồng thanh tương ứng. Để giành được thiên hạ, tất là phải chú ý quyền biến mưu lược, mà quyền biến mưu lược với chữ "gian" thường trong dục khó phân, khó mà tách bạch rõ ràng, chẳng hạn những việc của Lưu Bị như Vứt A Đầu, sai chủ tướng, chơi trò nhảy sông tự tử, trấn trối nhờ săn sóc con, cũng như việc

của Tào Tháo như “ba cười một khóc”, đốt thư tín, cắt tóc thay cắt đâu... đều là những trò gian trá, mà sự gian trá đó sao lại giống sự thực đến thế.

Anh hùng và gian hùng có chỗ giống nhau. Kinh Thánh Thán từ lâu đã chỉ ra: Hào Kiệt có cái tài của gian hùng, gian hùng tất có cái khí của hào kiệt. “Một con người thường thường vẫn có thể, “lấy hào kiệt để kiêm anh hùng”, để gian hùng kiêm hào kiệt”. Trong lời bình hồi thứ 55 chuyện Thùy Hứ, Diệp Trú khi bình phẩm về Tào Tháo, Lưu Bị, cũng vận dụng quan điểm này. Ông vừa chửi Tào Tháo là tên “đại gian hùng” nhưng cũng không ít lần nói: “Lão Tào là một hào kiệt”. Ở lời bình hồi thứ 22, trong khi ông khẳng định là “nhân hậu”, “anh hùng”, cũng thường nói con người này là “gian hùng” là “đại gian trá”. Trong lời bình của mình, Mao Tôn Cương cũng nhiều lần nói Tào Tháo là “gian đến mức đáng yêu”, khen con người này có tài thao lược, có bản sắc anh hùng. Đối với bậc nhân quân như Lưu Bị, cũng không dưới một lần vạch ra cái gian trá của ông ta, nói ông ta giả dối đến mức người ta không biết nổi, chỗ giả dối của ông ta chính là chỗ gian trá của ông. Lưu Bị và Tào Tháo tuy rằng có những điểm giống nhau, nhưng hai người không hoàn toàn như nhau, ngay như nói anh hùng và gian hùng cũng có chỗ phân biệt. Cho nên trong lời bình hồi thứ 13, Diệp Trú cũng đã chỉ ra rằng Lưu Bị giống như một gian hùng, nhưng lại không gian hùng thật. Trong lời bình của hồi thứ nhất, lại chỉ ra một cách rõ ràng rằng Tào Tháo có “bản tính” là “gian hoạt”. Mao Tôn Cương cũng chỉ ra, Tào Tháo có “chỗ nào tàn bạo thì là thực, chỗ nào nhân nghĩa thì là giả” (lời bình hồi 33) gian trá là mặt chủ yếu của con người này. Nhưng Lưu Bị có lúc hư vị lại mang tấm lòng kẻ cả, thì nhân nghĩa lại là mặt chủ yếu. Dánh giá là anh hùng hay gian hùng, đương nhiên lấy mặt chủ yếu của nó để bàn định.

Hứa Thiệu nói Tào Tháo là “gian hùng của thời loạn” thực ra không phải là nói xấu. Làm cho rõ điểm giống nhau của anh hùng và gian hùng có lợi cho việc đánh giá đúng mức nhân vật Tào Tháo. Bình luân một nhân vật, quyết không thể khẳng định tuyệt đối hay phủ nhận tuyệt đối.

mà vừa phải có cách suy xét hai mặt vừa phải có suy xét theo trọng điểm. Bình luận Tào Tháo cũng thế, bình luận các nhân vật khác cũng vậy.

Lưu Bị nói về Mã Tốc

Lưu Bị sấp hấp hối, Khổng Minh và mọi người vào thăm. Lưu Bị nhìn một lượt, thấy em của Mã Lương là Mã Tốc đứng bên, Lưu Bị lệnh cho lui. Mã Tốc lui ra, Lưu Bị hỏi Khổng Minh: "Thừa tướng thấy tài của Mã Tốc thế nào". Khổng Minh nói: "Người này cũng là bậc anh tài thời nay đây!" Lưu Bị nói: "Không hẳn thế. Trảm thấy người này làm thì ít, nói thì nhiều, không dùng được vào việc lớn, thừa tướng hãy xem cho kỹ". Trong giờ phút hấp hối, Lưu Bị căn dặn Khổng Minh điều này, dù thấy không phải là thừa. Bởi vì Mã Tốc là phải có học ở Kinh Châu, cùng với Khổng Minh và mọi người theo Lưu Bị vào đất Thục. Mã Tốc tài khí hơn người, hay bàn chuyện binh nghiệp, Khổng Minh rất tâm đắc, coi như con mình; Mã Tốc cũng coi Khổng Minh như bố mình, Lưu Bị rằng Khổng Minh sẽ trọng dụng Mã Tốc cho nên đã răn đe một cách trịnh trọng như thế.

Lưu Bị thấy Mã Tốc "không dùng được vào việc gì lớn", bởi vì con người này "làm thì ít, nhưng nói ra nhiều". Mã Tốc thuộc lầu binh thư, nhưng lại thiếu kinh nghiệm chiến đấu thực tế, cho nên khi nói chuyện binh nghiệp không tránh khỏi ba hoa khoác lái, không sát hợp với thực tế. Lưu Bị là một lão tướng chôn sa trường từng qua trăm trận đánh, thừa biết rằng chiến tranh là biến hóa khôn lường, phải giỏi trong việc xuất phát từ thực tế, để tuỳ cơ ứng biến, nếu cứ ôm lấy mơ lời lẽ lấy ra một cách lèch lạc và rời rạc trong binh thư để bàn việc dùng binh thì chưa đủ tin cậy được. Triệu Xa là con của Triệu Quát chỉ vì đánh địch trên giấy mà dẫn đến thất bại, bài học ấy Lưu Bị không quên được, cho nên cách nhìn đó của Lưu Bị đối với Mã Tốc không phải là không có căn cứ.

Khổng Minh coi trọng Mã Tốc không phải là mù quáng, Mã Tốc từng

nêu cho ông nhiều mưu kế hay. Khi Khổng Minh đánh xuống phía Nam, Mã Tốc đã hiến cho ông kế “đánh vào lòng người”. Khổng Minh bảy lần bắt bảy lần tha Mạnh Hoạch, khiến cho người Nam không ngóc đầu trở lại, chính là nhờ áp dụng phương châm chiến lược này. Thế nhưng Mã Tốc làm một tham mưu thì được, vì chưa có thực tiễn trong thực tế chiến tranh, nếu để gánh một mũi quân thì khó mà làm nổi. Khổng Minh lại giao cho Mã Tốc trọng trách trấn giữ Nhai Định, đó là chỗ Khổng Minh dùng người chưa thỏa đáng.

Sự thất bại của Mã Tốc, chủ yếu là do “làm thì ít nói thì nhiều”. Đối với việc phòng thủ Nhai Định như thế nào, cách nhìn của Mã Tốc và phó tướng của mình là Vương Bình khác nhau rất xa. Mã Tốc thì dựa vào binh thư, Vương Bình lấy thực tiễn làm căn cứ. Vương Bình chủ trương: “Đóng quân ngay bên ngã 5 đường, nên lệnh quân sì chật cây làm lán với ý đồ ở lâu”. Mã Tốc nói: “Đọc đường lấy đâu ra chỗ hạ trại, đất này một bên là núi, bốn bề lại không liên hệ được với nhau, mà cây cối lại rất nhiều, đó là thế hiểm trời cho, có thể đóng quân ngay trên núi”. Vương Bình nói: “Tham quân sai rồi. Nếu đóng quân dọc đường, đáp nên thành lũy, quân địch dù có đến chục vạn cũng không lén vào được. Nay nếu bỏ con đường hiểm yếu này, đóng quân trên núi, nếu quân nguy áp đến, vây chặt bốn bề, thì lấy quân đâu mà giữ”. Mã Tốc cười lớn nói: “Rõ là cách nhìn của đàn bà. Bình pháp nói: “Ở trên nhìn xuống, thế như chè tre, nếu quân nguy đến đây, ta sẽ cho nó mảnh giáp không còn”. Vương Bình nói: “Nay mà ở núi này, là vào chỗ đường cùng. Nếu quân nguy cắt đường nước của quân ta, quân sĩ sẽ chẳng đánh cũng rối loạn”. Mã Tốc nói: “Đừng có nói xằng! Tôn Tử nói: Đặt vào đất chết để sau sống. Nếu quân địch chặn hết đường, thì quân Thục lại chẳng quyết tâm tử chiến hay sao? Lấy một chọi mươi cũng được. Tôi đã đọc qua binh thư, nhiều việc thừa tướng còn phải hỏi tôi, ông làm sao mà cản được tôi”.

Đối với địa hình Nhai Định này những lý luận như “Ở trên nhìn xuống, thế như chè tre”, rồi “đặt vào đất chết để sau sống” v.v... và đối với kẻ địch này thì chẳng có ai cân nhắc thế. Đây là sự điển hình trong việc lý giải binh pháp một cách giáo điều. Vương Bình thì hoàn toàn ngược lại,

bởi con người này dày dạn thực tiễn chiến đấu, có thể căn cứ vào địa hình để bố trí sự phòng thủ, đã kịch liệt phản đối việc bỏ phòng thủ trên đường để trú quân trên ngọn núi trơ trọi, bởi vì có căn nhắc đến khả năng nếu “quân ngụy áp đến, vây chặt bốn phía” lại cắt đường nước của ta, chẳng đánh quân ta cũng rối loạn”. Quả việc miêu tả sự tranh luận của Mã Vương, đã nổi bật lên hình tượng Mã Tốc, con người đánh địch trên giấy, và cũng nêu ra nguyên do thất bại của con người này.

Sai lầm của Mã Tốc là rất nặng nề, bởi mất Nhai Đình, quân Thục rơi vào cảnh rất nguy kịch, nếu Khổng Minh không dùng “không thành kê”, thì sẽ bị Tư Mã Ý bắt sống. Thất bại ở Nhai Đình, Khổng Minh rất ân hận đã dùng lâm Mã Tốc, và càng phục sự sáng suốt của Lưu Bị trong việc nhận biết người.

Tử Thứ bàn về Lưu Biểu

“Lâu nay nghe nói Lưu Cảnh Thắng yêu người thiện, ghét kẻ ác. tôi đến yết kiến xem sao, hóa ra chỉ là hư danh, bởi yêu người thiện mà không biết dùng, ghét kẻ ác mà không giám bồ. Cho nên tôi để thư chặc mà đi”. Đó là hồi thứ 34 tả cảnh Tử Thứ nói với Thủy Kính tiên sinh kh: nửa đêm đến chào ông này. Lưu Biểu là bậc danh sĩ đại quan liêu, rất có tiếng tăm. Đối với người rất biết điều, yêu người thiện, ghét kẻ ác, nhưng nhu nhược và không quyết đoán, giải quyết vấn đề luôn luôn sợ trước hãi sau, nghĩ mặt nọ ngờ mặt kia, do dự rùi rääng. Con người này dùng người cũng thế, người có tài năng tuy rất thích nhưng lại không được dùng; kẻ làm việc xấu, tuy ông ta ghét đấy nhưng lại không đổi đi, bởi vậy chỉ đứng yên ở hiện trạng, chẳng làm nên việc gì.

Lưu Bị và Lưu Biểu là chỗ họ hàng trong triều Hán. Lưu Biểu kính phục Lưu Bị là bậc anh hùng, bề ngoài rất thân mật với Lưu Bị, anh em em em, nhưng trong lòng lại có mối nghi kỵ, không giám trọng dụng. Cho nên tài cán của Lưu Bị luôn luôn không được phát huy. Lưu Biểu muốn dùng ba tướng của Lưu Bị là Quan Vũ, Trương Phi và Triệu Văn

để bảo vệ biên cương. Sái Mạo sợ Lưu Bị thắng thế sẽ không có lợi cho mình, cho nên đã vào mách Sái Phu nhân, nói rằng cứ thế này mãi tất sẽ hoạn nạn. Sái Phu nhân lừa lúc đêm khuya can ngăn bên gối, bảo Lưu Biểu điêu Lưu Bị đi chỗ khác. Qua sự xúi xiểm của Sái Phu nhân, Lưu Biểu ngoài thì nói ra miệng rằng Huyền Đức là người nhân từ, nhưng trong lòng vẫn có mồi nghi ngờ. Ngay hôm sau bèn để cho Lưu Bị đem binh mã của bản bộ lên đồn trú ở Tân Dã. Khi Tào Tháo đem quân viễn chinh đi đánh Ô Hoàn, Lưu Bị khuyên Lưu Biểu nhán lúc Hứa Đô trống trại, lấy quân dân Hình Tương để đánh lấy, Lưu Biểu lại nói: "Ta tọa cư một Kinh Châu là đủ, đánh lấy nơi khác mà làm chi?" Ông ta thiếu hẳn ý đồ lớn lao, yên lòng với hiện trạng, đó là một trong những nguyên nhân chính không đi đánh lấy Hứa Đô, nhưng còn một nguyên nhân khác là chưa tin hẳn vào Lưu Bị, không giám buông ra cho ông cầm quân đi đánh. Chính vì thế mà đã để mất đi một thời cơ tốt đẹp. Sau khi Tào Tháo thống nhất phương Bắc, Lưu Biểu biết là Tháo sẽ đánh xuống phía Nam, nên cảm thấy ân hận, nói với Lưu Bị rằng: "Gần đây nghe tin Tào Tháo lại cất quân trở về Hứa Đô, thế ngày một mạnh, tất có ý cướp lại Kinh Châu. Ngày ấy ta ân hận đã không nghe lời hiền đệ, nên mất dịp tốt thế này!" Lúc đó, thiên hạ bị chia sẻ, ngày ngày nổi can qua, tranh giành trung nguyên không chỉ một mình ai, mình không chiếm của người ta, tất sau này bị người ta chiếm lại mình đó là một quy luật của thời loạn. Lưu Biểu làm sao mà đóng lâu dài được ở Kinh Châu. Miếng thịt ngon Kinh Châu sớm muộn gì cũng bị người khác chiếm mất, đó là cái thế tất nhiên.

Đối với bọn Sái Mạo và bè đảng bên vợ, Lưu Biểu tuy biết bọn chúng làm điều ác, nhưng cũng chẳng biết làm thế nào. Bọn Sái Mạo ghen ghét người hiền tài, nhiều lần bấy mưu hãm hại Lưu Bị. Lưu Biểu mời Lưu Bị đến họp mặt, Sái Mạo ngầm bàn mưu với Sái Phu nhân, chuẩn bị giết ngay ở quán, Lưu Bị biết việc trốn về Tân Dã. Sái Mạo lại ký tên Lưu Bị viết thơ chống đối trên tường. Lưu Biểu vừa xem qua đã nổi nóng rút kiếm thét: "Ta thế sẽ giết thằng bất nghĩa này". Nhưng rồi lại nghĩ: "Ta với Lưu Bị chúng sống lâu như thế, chưa từng thấy hắn làm thơ bao giờ".

Và bỗng tinh ra rằng đây là kế ly gián của người ngoài, bèn đình chỉ việc Sái Mao lấy quân đi bắt Lưu Bị. Sái Mao thấy kế này không thành, lại bàn riêng với Sái Phu nhân, nhận việc mời Lưu Bị đến Tương Dương dự hội để giết đi. May có Y Tịch biết việc ngầm báo cho, Lưu Bị mới bỏ tiệc mà trốn đi. Sau này Lưu Bị gửi thư nói với Lưu Biểu việc này, Lưu Biểu nổi giận, gọi Sái Mao đến trách mắng rằng: "Mày làm gì mà lại giám hại em tao?", lệnh đem ra chém. Thế nhưng đến khi Sái Phu nhân khóc lóc kêu xin miễn cho Sái Mao tội chết, Lưu Biểu lại mềm lòng, trách móc rồi xá tội cho. Lưu Biểu cũng thừa biết bè đảng bên vợ mình cũng đủ lông đủ cánh, quân quyền ở Kinh Châu đều nằm hết trong tay họ Sái, "sau tất sẽ loạn", nhưng chính vì yêu Sái Phu nhân mà sợ Sái Phu nhân, việc gì ông ta cũng bị lôi kéo, cũng không giám đuổi bọn người xấu như Sái Mao vv... đi. Chính vì Sái Mao ghét kẻ ác mà không giám bỏ", để cho bọn Sái Mao sau này đem dâng Kinh Châu cho Tào Tháo.

Lưu Bị tin Triệu Vân không phản bội mình.

Trong trận đại bại ở Dương Trường Bản, Lưu Bị chỉ còn hơn trăm quân, chạy đến lúc trời sáng, không thấy quân địch đuổi theo nữa, mới dừng ngựa nghỉ ngơi. Đang lúc còn chưa hết sợ, bỗng thấy Mi Phương hốt hoảng chạy tới báo: "Triệu Tử Long phản bội đi hàng Tào Tháo rồi". Lưu Bị mắng ngay: "Tử Long là bạn cũ của ta, đời nào lại phản ta?". Trương Phi nói: "Nay nó thấy ta thế cùng lực kiệt, ra hàng Tào Tháo để được giàu sang chứ gì?". Lưu Bị nói: "Tử Long từ khi ta lâm nạn, lòng như sắt đá, không giàu sang nào lay chuyển được đâu!". Mi Phương nói: "Chính mắt tôi thấy hắn đi theo đường Tây Bắc". Trương Phi nói: "Để tôi tự đi tìm nó, hễ mà thấy nó, tôi chỉ đâm một nhát cho chết!". Lưu Bị nói: "Đừng nghi ngờ lầm như thế! lại chẳng thấy anh hai của chú đã diệt Nhan Lương, Văn Sú đó sao? Tử Long đi lần này, tất có chuyện gì đó. Ta đoán Tử Long tất không bỏ ta đâu". Về việc Tử Long ra hàng Tào Tháo,

Mi Phương nói là tận mắt nhìn thấy, Trương Phi thì bảo “tại ta thế cùng lực tận”, đều có căn cứ đều có lý, nhưng Lưu Bị lại tin chắc rằng Tử Long quyết không phản bội mình. Sự thực đã chứng minh, Lưu Bị quả là rất biết người. Tử Long không phải là đi hàng Tào Tháo mà là đi tìm chúa mẫu và áu chúa mà thôi.

Trong quá khứ, Tử Long cũng chẳng có một lịch sử trung thành với chúa. Trước khi đi theo Lưu Bị, Tử Long đã hai lần đổi chủ. Hắn vốn là người dưới trướng của Viên Thiệu, không lâu sau bỏ Viên Thiệu, dựa vào Công Tôn Toản. Sau lại bỏ Toản đi theo Lưu Bị. Tuy rằng trước đó Tử Long đã hai lần đổi chủ, nhưng bỏ Lưu Bị theo Tào Tháo là điều không thể có. Tại sao mà Lưu Bị lại tin Tử Long không phản lại mình? Dúng như Lưu Bị đã từng nói: “Tiểu Long đã từng chung hoạn nạn với ta” cho nên tin rằng hắn quyết không thể theo Tào Tháo. Hoạn nạn mới thấy lòng người, trong cơn hoạn nạn là lúc thử thách người rõ nhất. Lưu Bị quen biết Tử Long ở chỗ Bắc binh thái thú Công Tôn Toản. Lúc đó Lưu Bị quân ít, thế yếu, chức quan chẳng qua chỉ là bình nguyên tướng, thuộc sự quản lý của Công Tôn Toản, thế mà Triệu Tử Long lại bỏ Công Tôn Toản tương đối có quyền thế để theo Lưu Bị, một quan nhỏ là bình nguyên tướng, là bởi vì Triệu Tử Long với Lưu Bị cùng chung chí hướng. Tử Long thuộc phái trung với nhà Hán, cách chọn chúa của con người này là xem có trung với nhà Hán hay không rồi mới quyết. Tử Long đã “vì thấy Thiệu không có lòng trung quân cứu quốc” nên đã theo Công Tôn Toản. Và cũng tưởng rằng Công Tôn Toản là bậc anh hùng, nhưng sau này, qua hành vi cụ thể, thấy đó chẳng qua cũng chỉ như bọn Viên Thiệu mà thôi, cho nên rất lấy làm hối hận. Và khi gặp Lưu Bị, qua chuyện trò đã thấy rất tâm đầu ý hợp, vì Lưu Bị là lớp hậu duệ của nhà Hán, trung thành với nhà Hán. Lưu Bị cũng tỏ ra kính yêu Tử Long, mới gặp đã có tình cảm quyền luyến không rời. Chính vì Tử Long và Lưu Bị có cùng mục tiêu, cho nên mới cùng chung hoạn nạn với Lưu Bị. Cũng vì Tử Long có “lòng nhu sát đá”, trong bất kể tình huống nào đều không lay chuyển, trung thành với Lưu Bị từ đầu đến cuối.

Gia Cát Cẩn biết con

Con của Gia Cát Cẩn là Gia Cát Khác, người cực kỳ thông minh, giỏi ứng đối. Khi mới lên 6, được theo cha đi dự tiệc ở Đông Ngô. Tôn Quyền thấy Gia Cát Cẩn mặt dài, bèn lệnh cho người giặt đến một con lừa, dùng phấn viết lên mặt lừa mấy chữ "Gia Cát Tử Du". Mọi người cười ô lèn. Khác bước lên phía trước, giật lấy phấn thêm vào hai chữ thành "Lừa của Gia Cát Tử Du". Mọi người ngồi đó không ai là không kinh ngạc. Tôn Quyền mừng lắm, bèn thưởng cho con lừa. Từ đó, Khác được Quyền rất yêu quý. Lục Tốn, Gia Cát Cẩn ốm chết, mọi việc lớn nhỏ đều do một tay Khác lo liệu, sau làm quan đến thái phó. Tôn Quyền chết, Khác đã nắm mọi quyền hành của Đông Ngô. Khi Gia Cát Cẩn còn sống, thấy sự thông minh của Khác phát tiết ra ngoài, và Khác tuy được Tôn Quyền trọng dụng, Gia Cát Cẩn hết sức lo lắng, than rằng: "Thằng con này không giữ được nhà". Quả thật là chẳng ai biết con mình bằng cha.

Sau khi Gia Cát Khác nắm hết quyền binh quân sự chính trị, quyền cao át cả chúa; chúa Đông Ngô là Tôn Lượng thấy vậy, trong lòng rất lo lắng, luôn muốn trừ khử đi, nhưng còn chưa có dịp. Gia Cát Khác điều quân ra nghênh chiến với quân xâm lăng nước Ngụy, sau khi giành được thắng lợi ở Đông Hưng, bị chiến thắng làm mủ đầu óc, không biết tự lường sức mình, thừa thắng đem quân chiếm trung nguyên, kết quả là thất bại và bị thương.

Khác sợ rằng người ta sẽ kêu ca, bèn trước hết tìm ra lỗi lầm của các quan chức, nhẹ thì điều ra biên cù, nặng thì chém đầu bêu ngoài chợ. Thế là quan lại trong ngoài chẳng ai không sợ sệt. Sau lại lệnh cho tướng tâm phúc là Trương Uớc, Chu Ân quản ngự lâm quân. Tôn Tuấn vốn trước nay vẫn quản ngự lâm quân thấy vậy cả giận, tâu lên Tôn Lượng rằng "sẽ có lòng phản trắc", nên sớm trừ đi. Tôn Lượng bèn thết tiệc triệu về, giữa buổi tiệc đem giết đi. Cả nhà già trẻ lớn bé cũng đều bị chém.

Quách Gia liệu địch giành thắng lợi

Tìm hiểu địch, là khâu quan trọng để giành thắng lợi. Quách Gia là một mưu sĩ rất ghê gớm, ông ta đoán sự việc như 'hắn, nêu ra được nhiều sách lược kỳ lạ, chính vì ông có thể bắt đầu từ việc nghiên cứu địch, nhận thức địch và xuất phát từ thực tế của phía mình, tiến hành so sánh để xác định chiến thuật chiến lược, cho nên đã làm được đến mức "biết người biết ta, trăm trận không thua".

Trước trận quyết chiến ở Quan Độ, Viên Thiệu lớn mạnh hơn Tào Tháo. Tào Tháo muốn thống nhất miền Bắc, tất sẽ phải quyết chiến với Viên Thiệu, nhưng Tào Tháo giận vì lực lượng không được như ý muốn, bèn hỏi Quách Gia tìm sách lược gì hay. Quách Gia nói: "Sự vô địch của Lưu, Hạng, điều đó ai cũng biết. Cao Tổ chỉ dùng trí mà thắng, Hạng Vũ tuy mạnh, cuối cùng cũng bị bắt. Nay Thiệu có mười cái bại, chúa công có mười cái thắng. Quân Thiệu có mạnh, cũng không đủ để ta phải sợ. Viên Thiệu nhiều lỗ nghịch phiền phức, chúa công thì thể nhiệm tự nhiên đó là thắng về đường lối; Thiệu lấy điều nghịch để hoạt động, chúa công lấy thuận để lôi cuốn, đó là thắng về nghĩa. Từ thời Hoàn Công, Linh công đến giờ, chính trị mất là do rộng rãi quá. Thiệu thì lấy khoan dung, chúa công thì uốn nắn mạnh mẽ, đó là thắng về mặt trí. Thiệu ngoài thì rộng rãi, nhưng trong thì đồ kỹ. Những người được cất nhắc phần lớn là họ hàng, chúa công ngoài giàn lược, nhưng trong rất sáng suốt, dùng người do tài năng, đó là thắng về đức độ; Thiệu nhiều mưu, nhưng thiếu quá quyết, chúa công dắc sách là nhất định làm, đó là thắng về mưu; Thiệu chuyên thu danh dự, chúa công lấy lòng thành đai người, đó là thắng về đức; Thiệu lo chở gần mà quên chở xa, chúa công lo dù mọi chở, đó là thắng về lòng nhân; Thiệu nghe xiểm nịnh nghe hoặc rối loạn, chúa công nghe thấm mà không làm theo, đó là thắng về sự sáng suốt; Thiệu phải trái lẩn lộn, chúa công đức độ nghiêm minh, đó là thắng về văn; Thiệu rất ham hố thế, không biết về binh yếu, chúa công lấy ít thắng nhiều, dùng binh như thun, đó là thắng về võ. Chứa công có mười cái thắng này, muốn đánh bại Thiệu là chuyện không

khó". Quách Gia nêu ra thuyết "mười cái thắng mười cái bại", đã kiên định lòng tin ở chiến thắng cho Tào Tháo, sau này quả là ở trận Quan Độ, đánh cho Viên Thiệu thua to.

Tào Tháo trước khi đánh Ô Hoàn, Tào Hồng và moi người lo Lưu Bi, Lưu Biểu thừa cơ trống trải đánh vào Hứa Đô, lấy đó làm lý do chống lại cuộc viễn chinh. Thế nhưng, Quách Gia cho rằng Lưu Biểu quyết không thể đánh úp vào Hứa Xương, nói rằng: "Lưu Biểu chỉ biết ngồi bàn. Tự biết tài mèo không chế ngự được Lưu Bi, giao trọng trách thì lại sợ không thể khống chế được, giao trách nhiệm nhẹ nhàng quá, thì Lưu Bi không giúp mình" cho nên đã chủ trương Tào Tháo đi đánh Ô Hoàn, và nói: "Tuy bỏ trống nước đi viễn chinh, chúa công không phải lo". Sau này quả đúng như lời Quách Gia nói, Lưu Biểu án binh bất động. Tào Tháo tay đánh Ô Hoàn, đánh bại Thập Đốn, giành thắng lợi cuối cùng trong việc thống nhất phương Bắc.

Khổng Minh bàn về nhận biết người

Khổng Minh có một luận văn về nhận biết người. Ông cho rằng con người là rất phức tạp, tốt xấu xen kẽ nhau, tình hình chẳng ai giống ai: hoặc là ngoài thì đôn hậu nhưng trong lại xảo trá; hoặc là ngoài thì khiêm tốn cung kính, nhưng trong lại hiểm ác; hoặc là ngoài thì gan dạ nhưng trong nhút nhát; hoặc là ngoài thì tích cực nhưng trong lại không trung thành... cho nên nhận biết người không phải dễ. Bởi vậy chọn lựa cẩn nhắc nhẫn tai, trước hết phải chuyên tâm khảo sát, tìm hiểu con người đó. Ông căn cứ vào kinh nghiệm dùng người của mình là muốn nhận biết một con người phải khảo sát theo bảy mặt sau là: chí, biến, thức, dung, tính, liêm, tín. Tức là: *thứ nhất*: Hỏi điều phải trái để biết cái chí của họ. *Hai là* dồn họ để họ biện bạch mà xem cá, biến của họ. *Ba* là hỏi về mưu kế để biết cái thức của họ. *Bốn là* nói cho họ biết hoạn nạn, tai họa để xem cái dung của họ. *Năm là* cho uống rượu say để xem cái tính của họ. *Sáu là* cho gần mồi lợn để xem cái liêm của họ. *Bảy là* hẹn họ để xem cái tín của họ.

Khổng Minh đúng là đã căn cứ vào bảy điều để nhận biết người, để khảo sát và cất nhắc các nhân tài. Khổng Minh dùng người rất nhấn mạnh đến “chí” và “biến” của người đó, như đã nói Tưởng Uyển “gửi chí ở lòng trung”, nói Phí Vĩ là “trí lự trung thuần”, Khương Duy là “nhạy bén trong quân sự”, “lòng mang nặng nhà Hán”... đều là những kết luận rút ra sau khi đã khảo sát về mặt “chí”, “biến”, rồi từ đó giao những trọng trách trong quân sự hay chính trị. Khổng Minh biết người đó rồi mới dùng người đó. Những người ông đã chọn dùng như Tưởng Uyển, Phí Vĩ, Khương Duy v.v... đều trở thành rường cột cho hậu triều của nước Thục. Vì Khổng Minh còn lấy liêm để khảo sát nhân tài, thuộc hạ của ông phần lớn đều là những nhân sĩ thanh liêm. Lại như việc Khổng Minh chọn Đặng Chi đi sứ sang Đông Ngô, là sau khi đã “hỏi về mưu kế để xem về “thức” - (hiểu biết)” rồi mới quyết định. Hồi thứ 85 tả Khổng Minh đang cẩn nhắc cử người đi sứ Đông Ngô để nháu lại mối liên minh Thục - Ngô, định cử Đặng Chi, nhưng chưa biết kiến thức của người này ra sao, bèn cho mời đến, hỏi: “Nay ba nước Ngụy, Thục, Ngô đứng riêng ba cõi, muốn dẹp hai nước để thống nhất trung hưng thì nên đánh vào nước nào trước?” Chi nói: “Theo ngụ ý của tôi, nước Ngụy tuy là giặc của nhà Hán, thế của chúng rất lớn, khó có thể lay chuyển ngay, mà phải đánh dần; nay chúa thượng vừa mới lên ngôi báu, lòng dân chưa yên, nên liên hiệp với Đông Ngô, kết nghĩa rằng môi, trước là rửa thù xưa cho tiền để sau nữa đây là kế lâu dài. Chưa được hỏi qua xem ý của thừa tướng thế nào?” Khổng Minh cười lớn nói: “Ta mong mỏi từ lâu, chưa được người này, đến nay mới được đây”. Vì ý nghĩa quan trọng của việc liên kết với Đông Ngô mà Đặng Chi hiểu được, khiến Khổng Minh cho rằng “Nay mới được người này”. Đặng Chi đi sứ Đông Ngô quả là không làm nhục sứ mạng của mình, khiến cho nước Thục nước Ngô lại lén tiếng liên minh để chống lại Tào Tháo.

Bảy điều để nhận biết người của Khổng Minh đối với việc dự đoán nhân tài ngày nay vẫn còn nguyên ý nghĩa gợi mở của nó.

4. BIẾT TIẾN HIỀN LÀ NGƯỜI HIỀN: CHUYỆN VẶT VỀ TIẾN HIỀN

Ba nước Ngụy, Thục, Ngò nhân tài đông đảo, tuy rằng nói do các bậc chúa của họ giỏi trong việc dùng người, nhưng cũng còn do người tiến cử người hiền. Muốn tiến cử được, trước hết phải có tài “bá nhạc”, nếu không nhận biết được người hiền, thì không thể tiến cử được người hiền. Thứ đến là phải có công tâm, không sợ người mình tiến cử rồi sẽ vượt mình. Có một số người chính vì lo rằng người khác sẽ đứng trên mình, từ đó sinh ra ghen tài ghét hiền; hạng người đó không những không tiến hiền được, mà thường còn hại hiền. Cho nên người tiến hiền được, cũng là người hiền. Trong Tam quốc có nhiều chuyện vặt trong việc tiến hiền.

Thủy Kinh khéo tiến cử Khổng Minh

Tiến hiền cũng là một nghệ thuật, nếu phương pháp không đúng, thì lực sẽ bất tòng tâm, không đạt được mục đích tiến hiền. Thủy Kinh tiến cử Khổng Minh rất đáng để người đời chiêm nghiệm, cách tiến hiền của ông rất khéo, nói là tiến cử người hiền, nhưng lại không chỉ tên; nói là tiến cử tùy tiện cũng không đúng, thực ra là rất công phu.

Hồi thứ 35 tả Lưu Bị nhận lời đi Tương Dương dự tiệc, giữa chừng Y Tích báo tin Sái Mao muốn hai Lưu Bị; Lưu Bị vội lèn ngựa trốn vội theo hướng Tây, sau khi ngã ngựa qua suối, may mắn lại gặp Thủy Kinh tiên sinh đang ở ẩn. Mới nhìn qua khí sắc, Thủy Kinh đã đoán được là ông này đang đi lánh nạn, và chỉ ra rằng cho đến nay Lưu Bị vẫn hồn xiêu phách lạc vì “tả hữu chưa kiếm được người”. Ông lại nói: “Ngày nay thiên hạ kỳ tài đều ở đây, ông đến mà tìm”. Rõ ràng là Thủy Kinh có ý tiến cử người hiền cho Lưu Bị. Ông mới nói chung chung “thiên hạ kỳ tài đều ở cả đây”, ám chỉ rằng ở đây có “kỳ tài”, nhưng lại không chỉ rõ là ai cụ thể, để khêu gợi nguyện vọng cầu hiền của Lưu Bị. Quả nhiên, Lưu Bị vội hỏi ngay:

“Bậc kỳ tài đó ở đâu, và là ai vậy?”. Thủy Kính nói: “Phục Long, Phượng Sô được một trong hai người là có thể yên được thiên hạ!”. Thủy Kính cũng chẳng chỉ rõ ra. Phục Long, Phượng Sô là người thế nào, nhưng đã nói rõ với Lưu Bị: Phục Long, Phượng Sô không phải là người hiền tam thường, mà là bậc đại hiền, chỉ được một người đã có thể “yên được thiên hạ. Một người ghê gớm như vậy, làm gì mà Lưu Bị chả muốn tìm, vội hỏi: “Phục Long, Phượng Sô là ai vậy?”. Thủy Kính xoa tay cười nói: “Được, được!”. Lúc đó vẫn còn chưa chỉ rõ tên, lại còn cố ý chần chờ. Lưu Bị lại hỏi nữa, Thủy Kính bèn nhìn quanh và nói với Lưu Bị: “Hãy cứ nghỉ tạm lại đây một đêm” rồi hãy hay. Bậc “kỳ tài ấy, rõ ràng gây cho Lưu Bị sự suy nghĩ. Cứ tự tưởng đến con người ấy rồi bỗng xuất hiện cảnh “Trăng di, bóng hoa động, nghỉ người ngọc đến gần”, đang đêm Lưu Bị nghe thấy ở phòng bên có tiếng người nói chuyện với Thủy Kính, bèn nghỉ rằng người này không phải là Phục Long thì cũng là Phượng Sô, ngủ không ngon giấc, cho đến khi trời sáng, bèn sốt sáng đi gặp Thủy Kính, hỏi tên họ cái người nói chuyện đêm qua. Thủy Kính cũng chẳng bảo đó là Từ Thứ, lại chỉ cười nói: “được, được!” Lưu Bị lại hỏi: “Phục Long, Phượng Sô là ai vậy?”. Thủy Kính lại cười nói: “được, được!” Thủy Kính rất hiểu những điều sâu xa của tâm lý học, ông ta úp úp mở mờ mây lần giới thiệu biệt danh và tài trí của bậc kỳ tài đó, nhưng vẫn cứ không nói rõ tên, mà chỉ cười nói: được, được, để Lưu Bị trông mong hết lần này đến lần khác, và càng muốn biết tên người đó mà không được biết, lại càng muốn gặp người ấy. Như vậy, bậc “kỳ tài” đó, tuy chưa được biết tên đã cắm rễ sâu vào trong trí óc của Lưu Bị.

Dời đến sau khi Từ Thứ tiến cử Gia Cát, Thủy Kính tiên sinh mới đến tận nhà thăm Lưu Bị. Lưu Bị hỏi: “Trước lúc ra đi, Nguyên Trực tiến cử Gia Cát Lượng ở Nam Dương, không biết người này thế nào?” Lúc ấy Thủy Kính tiên sinh mới giới thiệu tình hình cụ thể của Gia Cát Lượng, nói: “Không Minh với bốn người: Thới Châu Bình ở Bác Lăng, Thạc Quảng Nguyên ở Dinh Xuyên, Mạnh Công Uy ở Nhữ Nam và Từ Nguyên Trực đều là bạn thân. Bốn người này đều tinh anh thuần phác, duy có riêng Không Minh là có tài thao lược. Thường rung đùi ngâm vịnh và chỉ bốn

người nói: "Các ông tiến thân có thể đến thứ sứ, quan thú". Mọi người hỏi chí hướng của Khổng Minh thế nào, ông chỉ cười mà không đáp lời. Hàng ngày thường so mình với Quản Trọng⁽¹⁾. Nhạc Nghị tài súc ấy không thể đo đạc được. Có lúc Quan Vũ ở bên, không đồng ý nói: "Khổng Minh tự so với hai người ấy, liệu có quá hay không?" Thủy Kính đáp "theo như tôi thấy, không nên so bì với hai người ấy, tôi muốn so với hai người nữa kia!". Quan Vũ hỏi hai người nào, Thủy Kính nói: "Có thể so với Khương Tử Nha xây dựng nhà Chu tám trăm năm, và Trương Tử Phòng dựng cơ nghiệp thịnh vượng bốn trăm năm của nhà Hán. Mọi người đều kinh ngạc. Thủy Kính tiên sinh tiến cử Khổng Minh, lần trước tiến cử suông, lần này mới tiến cử thực. Lần trước tả người này một cách trừu tượng, lần này giới thiệu cụ thể về năng lực của Khổng Minh. Tiến cử người như thế, quả là đã nghĩ hết cách, đủ thấy việc tiến cử một con người trịnh trọng thế nào. Việc đó cũng buộc Lưu Bị phải trịnh trọng cầu hiền, sau này Lưu Bị "ba lần thám lều cỏ", thực ra cũng chính vì sự trịnh trọng tiến cử của Thủy Kính tiên sinh.

Từ Thứ quay ngựa tiến cử Gia Cát

Không phải người có lòng thì không tiến cử được người; hoặc là tận tài tận sức của mình với người, hoặc là vì giúp người thành sự, hoặc là báo đền ơn đức của người. Từ Thứ có hai trong ba thứ đó: ông tiến cử Khổng Minh vì cảm kích trước tình cảm quyến luyến của Lưu Bị, muốn tiến cử người hiền để ông này sớm thành việc lớn.

Từ mẫu bị Tào Tháo giam cầm, Tháo cho giả tay mẹ viết thư gọi Từ Thứ quay về, Lưu Bị hết sức khâm phục tài năng của Từ Thứ, không muốn xa nhau, nhưng với "tình mẫu tử trời sinh", đành dứt lòng yêu mến để Từ Thứ quay về. Hôm sau mở tiệc tiễn đưa, Lưu Bị

(1) Quản Trọng: Nhà chính trị nước Tề thời Xuân Thu.

Nhạc Nghị: Thương tướng quân nước Yên thời Chiến Quốc - ND -

tiễn hết đoạn này sang đoạn khác, hai người lưu luyến không rời, nhởn nhèn mà chia tay Lưu Bị đau đớn nhìn theo, lại bị rừng cây che khuất. Lưu Bị đã dùng roi ngựa chỉ vào mà nói: "Ta muốn chặt hết rừng cây nọ". Mọi người hỏi nguyên cớ vì sao, Lưu Bị nói: "Vì nó vướng mắt ta nhìn theo Từ Nguyên Trực". Tình lưu luyến thô lộ ra bằng lời nói. Đang lúc đứng nhìn bỗng thấy Từ Thứ kề ngựa quay trở lại và ghìm cương nói với Lưu Bị: "Tôi lòng roi tựa bòng bong, quên mất một điều: trong vùng này có một bậc kỳ tài, ở trại Long Trung cách thành Tương Dương hai mươi dặm, sứ quân khá đến đây mà tìm". Lưu Bị hỏi: "So với tiên sinh tài đức người đó thế nào?". Từ Thứ nói: "Tôi mà so với người ấy chẳng khác gì ngựa tôi so với kỳ lân, quạ đen sánh với chim loan chim phượng". Lưu Bị hỏi họ tên, Từ Thứ nói: "Người này ở quận Lang Nha, họ Gia Cát Lượng, tự Khổng Minh. Người này là bậc kỳ tài nhất thời nay, sứ quân khá mau mau đến gặp. Nếu người này chịu phò tá, thì không lo gì thiên hạ không bình định". Đến lúc này, Lưu Bị mới biết Phục Long mà Thủy Kính tiên sinh nói đến chính là Khổng Minh.

Từ đó thấy rằng hậu đài hiền tài, kẻ hiền mới lại tiến cử cho người hiền. Nếu không, người hiền cũng tránh đi không giám tiến cử người hiền khác. Từ Thứ từng theo Lưu Biểu, thấy Lưu Biểu là người vô dụng, vậy để thư cáo biệt, không ngờ đâu lại tiến cử Khổng Minh. Từ Thứ chia tay Lưu Bị, mặc dù đường về lòng muốn bay đi, nhưng cảm động sâu sắc trước tình lưu luyến của Lưu Bị, nên mới nghĩ ra Khổng Minh. Bởi vậy, muốn người ta tiến hiền phải bắt đầu từ việc hậu đài người hiền, trọng dụng hiền sĩ, sau sẽ tìm ra hiền sĩ khác.

Khổng Minh hết lòng tiến cử Bàng Thống

Pham người bàng vai phải lứa với mình, tiến cử lên không phải dễ. thời Chiến quốc, Bàng Quyên với Tôn Tân cùng học binh thư của Quý Cốc Tử. Tôn Tân học giỏi hơn Bàng Quyên. Bàng Quyên làm tướng nước Ngụy, ghen ghét tài năng của Tôn Tân, tìm mọi cách để làm giảm

thế của Tân. Thuần Vu Khôn nước Tề sang sứ nước Ngụy mang cả Tân về, lấy làm quân sự. Sau này nước Ngụy đánh nước Tề, Tôn Tân bày kế vây Bàng Quyên, Quyên trí cùng phải tự vẫn. Do Tôn Tân nổi tiếng trong thiên hạ mà Bàng Quyên ghen ghét tài năng, hai người hóa ra hại ngay chính mình. Khổng Minh khắc hẳn Bàng Quyên. Bàng Thống cũng nổi tiếng như Khổng Minh, cho nên Thủy Kinh tiên sinh đã bình luận về hai người này là: "Phục Long, Phượng Sô, được một trong hai người là có thể yên được thiên hạ". Mới hay là tài trí của Bàng Thống cũng chẳng kém gì Khổng Minh. Thế nhưng Khổng Minh chàng hê đem lòng ghen ghét. Mà còn hết lòng tiến cử với Lưu Bị, tỏ ra hết sức quan tâm.

Phượng Sô tiên sinh quả là danh bất hư truyền. Hồi thứ bốn bày tỏ sự xuất hiện của con người này thật khác người thường: "Muốn phá Tào Tháo, phải dùng hỏa công đó là mìn sách không hẹn mà nêu của Khổng Minh và Chu Du, nhưng trên mặt sông rộng, một thuyền bị cháy, các thuyền khác tản ra, muốn đốt hết các thuyền địch, là một việc khó. Bàng Thống đã khéo léo dựa vào sự tiến dần của Tướng Cán, ngay trong đêm đến gặp Tào Tháo, hiến kế liên hoàn, để cho chiến thuyền của Tào Tháo bị cháy sạch. Kế liên hoàn của Bàng Thống cũng không kém gì kẽ "mượn gió đóng của Khổng Minh". Tuy lập được công lớn nhưng Bàng Thống vẫn không được Đông Ngô tin dùng, mãi cho đến hồi thứ 57, sau khi Khổng Minh đến cửa Sài Tang làm lễ viếng Chu Du, lúc chào Lỗ Túc ra về đang sắp bước xuống thuyền chợt thấy mé sông có một người mặc áo khăn đạo sĩ tối nấm lấy tay Khổng Minh cười lớn: "Người đã làm Chu Du tức đến chết, nay còn đến viếng tang, rõ ràng là khinh rẻ Đông Ngô không còn ai nữa chăng?". Khổng Minh nhìn người đó, hóa ra là Phượng Sô tiên sinh Bàng Thống. Khổng Minh cũng cười lớn, giắt tay nhau lên thuyền cùng hàn huyên tâm sự. Hai người vốn là bạn cũ của nhau. Khổng Minh gửi lại cho Bàng Thống một bức thư và dặn rằng: "Tôi đoán rằng Tôn Quyền sẽ không trọng dụng được ông. Nếu có gì không vừa ý, có thể tới Kinh Châu cùng nhau phò Huyền Đức. Người này khoan dung đức độ, tất sẽ không phụ công học

hỏi của ông". Sau quả đúng như lời Khổng Minh dự đoán, Tôn Quyền không dùng Bàng Thống, nên Thống bèn theo Lưu Bị. Lúc đầu, Lưu Bị cũng nhìn mặt mà chọn người, không trọng dụng Bàng Thống, sau này Trương Phi đi tìm hiểu mới biết Thống là bậc đại tài, bèn vê báo với Lưu Bị, cũng vừa dịp Khổng Minh vừa đi ám sát bốn quận mới về lại hết lời ca ngợi Bàng Thống tài giỏi và chỉ ra: "Si Nguyên không phải tài tẩm thường, học giỏi gấp mười tôi". Lưu Bị dần dần phong Bàng Thống làm phó quân sư trung lương tướng, cùng bàn bạc mưu lược với Khổng Minh.

Bàng Thống theo Khổng Minh đi lấy Tứ Xuyên. Khổng Minh dâng thư lên Lưu Bị mượn cơ xem sao trời khác lạ mà nhắc Lưu Bị nên cẩn thận. Lưu Bị theo lời dặn của Khổng Minh, bảo Bàng Thống về giữ Bối Quan. Thống cười vang, nói: "Chúa công bị Khổng Minh mê hoặc rồi, ông ta không muốn Thống một mình lập công lớn nên mượn lời đó để làm chúa công sinh nghỉ trong lòng". Vì nóng vội lập công, Bàng Thống đã không nấm kỹ tình hình địch, bèn chia hai ngả cùng Lưu Bị tiến quân, cuối cùng bị chết trong lùm mưa tên của địch ở gò Lạc Phương. Khổng Minh biết tin Thống bỏ mình, đã khóc rống lên vì "chúa ta mất một cánh tay". Khổng Minh yêu Bàng Thống, vậy mà Bàng Thống lại lâm trách Khổng Minh. Một là tấm lòng thừa tướng, một là mối nghi của mưu sĩ, nó xa cách nhau đến thế. Và Khổng Minh khóc than Bàng Thống dù thấy được lòng yêu mến và tiếc thương người hiền của ông thế nào.

Hám Trạch lấy cả nhà bảo lãnh cho Lục Tốn

Tiến cử người hiền không phải chuyện dễ dàng. Có người hiền lại cần phải có người tiến cử, nói lên rằng người hiền ấy còn chưa được mọi người biết đến, bởi vậy mà tiến cử người hiền tất nhiên sẽ gặp nhiều trở lực. Lúc đầu Hám Trạch tiến cử Lục Tốn cũng xảy ra tình trạng này. Để báo thù cho em, Lưu Bị dốc toàn lực đi đánh nước Ngô, thế mạnh vô cùng, người Giang Nam đều lo đến vỡ mặt. Tôn Quyền lấy việc trả Kinh

châu, dâng phu nhân để cầu hòa cũng không được, tỏ ra lo lắng, luống cuống cả tay chân. Hám Trạch tâu lên rằng: "Nay có một cây cột chống trời, tại sao không dùng?" Quyền vội hỏi đó là ai, Trạch nói: "Xưa nay mọi việc lớn ở Đông Ngô, đều do một tay Chu Lang; sau này Lỗ Tử Kính thay thế; Tử Kính chết rồi, quyết cho Lã Tử Minh; Nay Tử Minh tuy mất, hiện có Lục Bá Ngôn ở Kinh Châu. Người này tuy tiếng là nho sinh, nhưng thực ra rất có tài thao lược. Theo như ý của thần, cũng chẳng kém Chu Lang; nếu chưa thương dùng được, phá Thục tất là được. Nếu như có sai, thần nguyện sẽ cùng chịu tội". Quyền nói: "Không phải lời Đức Nhuận, quả nhân lỡ mất mấy việc lớn". Trương Chiêu nói: "Lục Tốn tuổi còn trẻ, chưa được kính nể, e rằng các tướng không phục; mà nếu không phục át sinh loạn, và sẽ lỡ việc lớn". Bộ Trác cũng nói: "Tài của Tốn chỉ kham nổi một quận; nếu giao cho việc lớn, không thích hợp với hắn!". Hám Trạch liền hô lớn: "Nếu không dùng Lục Bá Ngôn, át Đông Ngô sẽ hết! Thần nguyện đem cả nhà ra đảm bảo" Quyền nói: "Quả nhân cũng được biết Lục Bá Ngôn là bậc kỳ tài, ý ta đã quyết, các khanh chờ nhiều lời". Để cho ván võ đều phục tùng sự chỉ huy của Tốn, bèn cho lập đàn thụ kiếm, bái Lục Tốn làm đại đô đốc.

Lục Tốn chưa có danh vọng cho nên bị các bậc đại thần quen sấp xếp thứ bậc theo tuổi tác như Trương Chiêu, Cố Duy. Bộ Trác coi thường. Muốn tránh khỏi lâm vào sụp đổ, Hám Trạch cho rằng không Lục Tốn thì chẳng còn ai, bèn "đem cả nhà ra đảm bảo", đủ thấy ông ra sức tiến hiến như thế nào để tăng thêm lòng tin của Tôn Quyền trong việc dùng Lục Tốn. Trong hoàn cảnh địch áp sát bốn bề, chọn ai làm thống soái, là mấu chốt sự mất còn của Đông Ngô. Hám Trạch có thể nói là có tâm nhàn rộng. Và Lục Tốn cũng không phụ sự tiến cử đó. Chàng thư sinh "bung chứa đầy thao lược", không chịu lộ ra ngoài" này, không đếm xỉa đến tâm lý nóng nảy với vàng nghênh chiến của các lão tướng, mặc kệ cho quân địch chửi rủa, mà đã tránh mũi súng của địch, kiên quyết cố thủ để chờ thời, cuối cùng một đêm dùng lửa đốt sạch hơn 40 trại địch, Lưu Bị chỉ thoát được một mình trốn vào thành Bạch đế.

Tuân Úc tiến hiền sĩ cho nước Ngụy

Tào Tháo vì xuất thân ở gia đình hoạn quan, nhiều sĩ phu coi khinh, cho nên buổi ban đầu Tháo lôi kéo nhân tài gặp nhiều khó khăn. Từ sau khi Tuân Úc sang hàng Tào Tháo, do Tuân Úc tiến cử nên các loại nhân tài mới lục tục đi theo. Trong “Úc liệt truyện” do Bùi Tùng chủ dẫn có ghi: “Những người do Tuân Úc tiến cử mà sau làm nên khanh tướng có đến hơn chục người. Trong đó có Tư Mã Ý, Tuân Do, Chung Dao, Trần Quán, Hi Lự, Hoa Hâm, Vương Lãng, Tuân Duyệt, Đỗ Tập, Tân Tỷ, Triệu Nghiêm v.v... Quách Gia, Hi Chí Tài, Đỗ Ký v.v.. cũng do Tuân Úc tiến cử mà sau này nổi tiếng.

Những người nói trên, có tác dụng quan trọng trong việc phát triển của sự nghiệp của Tào Ngụy. Tuân Do theo Tháo xuất chinh, vạch nhiều mưu lật, trong việc bình định Ký Châu, công của Tuân Do chỉ dưới có Tuân Úc. Khi mới xây dựng nước Ngụy, ông được phong là thượng thư lệnh: Tư Mã Ý thì là trụ cột của nước Ngụy ở thời kỳ cuối. Khi cầm cự với Khổng Minh ở Thái Châu, Tư Mã Ý cho quân bám ruộng để cố thủ, làm tiêu hao sinh lực địch, khiến Khổng Minh không nhích lên được bước nào, ốm chết ở Ngũ Trượng Nguyên và cáo chung.

Tuân Úc tiến cử nhân tài không câu nệ thứ bậc, căn cứ vào tài năng từng người mà cử vào từng việc. Quách Gia là người mưu trí nên tiến cử làm mưu sĩ, cho nên phát huy được mặt mạnh của ông ta. Đỗ Ký “hơi kiêu và thiếu học hỏi”, nhưng lại có tài “tiên hà địch quan trung” nên tiến cử trấn thủ Hà Đông. Mười sáu năm ở đó, ông ta có nhiều công trạng, dân chúng chăm cày cấy, nhà nhà no đủ, dân chúng chẳng ai phản nàn.

Tuân Úc có thể tiến hiền, bởi vì ông ta biết người. Tào Tháo cho rằng Tuân Úc nhìn nhận người “lâu càng thấy tin, ta suốt đời không quên”. Chỉ có Bá Nhạc mới hay thiên lý mà, Tuân Úc chẳng những là “Tử Phòng” của Tào Tháo và cũng là “Bá nhạc” của Tào Tháo. Tào Ngụy người tài đông đảo tuy là do Tào Tháo biết dùng người, nhưng cũng rất có quan hệ tới việc tiến cử hiền tài của Tuân Úc.

Hiền sĩ Đông Ngô tiến cử lắn nhau

Sau khi Tôn Quyền kế nghiệp cha anh trấn giữ Giang Đông, biết tiến cử và cất nhắc hiền sĩ, khiến cho hiền sĩ ở Đông Ngô tiến cử lắn nhau, mới tập trung đông đảo được nhân tài xung quanh mình, cùng hiền ngang đứng vững với Tào, Lưu.

Tôn quyền từng gạn hỏi Chu Du về sách lược giữ Giang Đông. Du nói: "Từ xưa đến nay được người thì khá lên, mất người thì hụt bại. Như ngày nay, nên kiếm người sáng suốt biết nhìn xa thấy rộng phò tá cho, thì mới ổn định được Giang Đông". Quyền nói: "Tiên huynh có dặn lại: Việc trong thì nhờ Tử Bố, việc bên ngoài thì dựa vào Công Cẩn". Chu Du khiêm tốn nói: "Du này bất tài, e rằng phụ lại sự gửi gắm sở cậy đó", bèn tiến cử Lỗ Túc để phò tá Tôn Quyền. Lỗ Túc đã hiến cho "sách trên giường", và Tôn Quyền đã tiếp nhận thành quốc sách, nó có tác dụng chỉ đạo, trong việc bảo vệ Giang Đông và đứng vững thế chia ba. Sau này Chu Du ốm nặng, đã để di chúc tiến cử Lỗ Túc sẽ thay mình. Lỗ Túc lại tiến cử Gia Cát Cẩn với Tôn Quyền, cho rằng Cẩn học rộng tài cao, Quyền cử làm thượng tân. Cẩn khuyên Quyền đừng thông với Viên Thiệu mà thuận Tào Tháo, sau đó lừa dịp mà chiếm lấy. Sách này trái ngược với sách lược của Tôn Sách. Trước khi bị đâm chết, Tôn Sách định thông với Viên Thiệu để chống Tào. Đó là sách lược "xa thì giao hảo gần thì tấn công". Vì lúc ấy Tào Tháo với Viên Thiệu đang chống nhau ở Quan Độ, Sách định đánh úp Hứa Xương, đón Hiến để. Còn Cẩn thì chủ trương "đừng thông với Viên Thiệu mà thuận với Tào Tháo" bởi thời thế mỗi lúc mỗi khác. Lúc đó chính quyền mới của Tôn Quyền còn chưa ổn định, không đủ sức chống Tào, cho nên "tạm thuận". Thái thú Trương Hoành lại tiến cử Cố Ung, con người này nghiêm nghị chính đại, tính vốn ít nói, nhưng nói là trúng. Sau này làm thừa tướng, là cánh tay đắc lực của Đông Ngô. Do đông đảo hiền sĩ tiến cử lắn nhau, Tôn Quyền được người hiền phò tá, uy danh lừng lẫy Giang Đông, rất được lòng dân sở cậy.

. Dương Tố lâm nguy tiến Đỗ Dự

Dương Tố là danh tướng của nhà Tấn. Ông ta nghe tên tướng nhà Ngô rất khéo dùng binh là Lục Kháng bị bãi binh quyên. Chúa nhà Ngô là Tôn Hạo ngày càng bạo ngược, mất hết lòng dân, cho rằng đây là dịp rất tốt để đánh nhà Ngô, bèn sai người về Lạc Dương dâng biểu xin đi đánh nước Ngô, chúa nhà Tấn không cho. Đến lúc chúa nhà Tấn đồng ý đánh nước Ngô, lúc này Dương Tố tuổi già nhiều bệnh tật, không đủ sức gánh vác nhiệm vụ. Lúc Dương Tố hấp hối; chúa nhà Tấn đến tận nhà thăm hỏi, và tỏ ra rất ân hận, nói: "Trẫm vô cùng ăn năn đã không dùng sách lược đánh Ngô của Khanh. Ngày nay lấy ai nối chí cho Khanh?" Tố rung rung nước mắt nói: "Thần chết mất, nhưng cũng không giám không thành thực rằng: hữu tướng quân Đỗ Dự có thể tin cậy được, nếu có đánh Ngô cần phải dùng người này".

Tấn chúa theo lời Dương Tố, phong Đỗ Dự làm trấn nam đại tướng quân đô đốc Kinh Châu sự, nuôi quân dạy dân ở Tương Dương, chuẩn bị đánh Ngô. Đỗ Dự là một nho tướng với dân luôn thành thực thương yêu, lại chăm chỉ hiếu học, thích đọc nhất là "truyện xuân thu" nên lúc năm lúc ngồi luôn mang bên mình, mỗi lần đi đâu đều sai người mang "tả truyện" đi trước ngựa, cho nên người hùy ấy nói ông là "nghịen tả truyện". Ông viết ra sách "xuân thu kinh truyện tập giải". Do có đi sâu nghiên cứu về lịch sử các nước thời xuân thu, nên rất giỏi dùng binh: Sau khi ông gánh trách nhiệm đánh Ngô, thể mạnh như chẽ tre người Ngô chưa bị đánh đã lũ lượt ra hàng. Cuối cùng diệt được Ngô làm cho nước Tấn thống nhất được thiên hạ. Dương Tố tiến cử Đỗ Dự có thể nói là được người, bởi vậy đã thực hiện được chí hướng của mình là đánh đổ nhà Ngô.

Dương Tố yêu thích việc tiến cử hiền sĩ, nhưng lại đem đốt bàn tấu tiến cử người hiền của mình đi, không cho ai biết. Tấn chúa hỏi nguyễn do, Tố nói: "Bá quan ở công triều, tạ ơn ở nhà riêng, thần không muốn như thế". Tiến cử người mà không để người ta biết, nói lên rằng Dương Tố tiến cử người hiền là vì việc công chứ không vì cá nhân, dù thấy phong cách cao cả của con người này.

CHƯƠNG THỨ BA

DIỄN TÍCH QUÍ GIÁ VỀ MƯU LƯỢC

Tam quốc diễn nghĩa là thành tựu lớn tập hợp binh pháp cổ truyền của Trung Quốc, là điển tích quý báu về mưu lược, kết quả các cuộc chiến tranh mà nó miêu tả đã nêu lên: kẻ thất phu hữu dụng vô mưu tất sê bại, người có mưu trí sê thắng, đủ thấy mưu trí quan trọng đến mức độ nào. Ở đây chúng tôi phân loại các mưu lược trong Tam quốc thành 12 loại, nếu có thể từ đó thấy sự khéo léo của nó, vận dụng thích hợp, biết đâu khiến cho bạn “trăm trận không thua” trong cuộc cạnh tranh ở trường đời.

I. ĐÁNH VÀO LÒNG NGƯỜI

Chiến lược “đánh vào lòng người” xưa nay vẫn được các nhà chiến lược nổi tiếng tôn sùng áp dụng, và đặt hàng đầu trong các loại mưu lược. Nám vũng được chiến lược “đánh vào lòng người”, chẳng những đạt một nửa thắng lợi, thậm chí chẳng mất mảy may sức lực cũng có thể giành được “tuyệt thắng”. Chiến lược đánh vào lòng người chẳng những là đường lối hay nhất trong khi đánh nước khác mà dùng trong việc trị quân trị quốc cũng vậy. Dùng để trị quân thì tướng soái một lòng binh lính giám quyết tử, sê không ai đánh nổi; dùng vào trị quốc, thì khiến mọi người phục tùng trong lòng, trên dưới một dạ, đất nước nào mà không thịnh vượng. Mở rộng ra, chiến lược đánh vào lòng người, phàm là quan hệ con người công việc cần phải người đi làm, không có nơi nào và việc gì mà không cần đến. Vận dụng được thỏa đáng, có thể thu được những hiệu quả kỳ diệu ngoài ý muốn.

Chiến lược đánh vào lòng người do ai nêu ra và nêu vào thời nào? Có

người nói là Tôn Vũ, nhà quân sự lỗi lạc cuối thời Xuân Thu, như vậy cũng chưa chính xác lắm. “*Tôn Tử binh pháp - mưu công biện*” do Tôn Vũ viết ra chỉ nêu ra về mặt nguyên tắc cách dùng binh tốt nhất, ông nêu ra “dánh bằng mưu trước, rồi đánh bằng ngoại giao, sau nữa mới đánh vào thành”, là “thứ quân không phải đánh mà thắng”. Tôn Vũ cho rằng đó là “cái hay trong những cái hay”. Ở đây Tôn Vũ nêu ra tư tưởng “Toàn thắng”. Ông cho rằng muốn “toàn thắng”, phải đánh bằng mưu, đánh vào ngoại giao, tư tưởng toàn thắng đó sau này được Tôn Tẫn là nhà quân sự giữa thời Chiến quốc phát triển thêm, ông đã nêu ra chiến lược “đánh vào lòng người”. Trong “*Thông diển*” có ghi: “Tôn Tẫn ở nước Tề thời Chiến quốc nói với vua Tề: phàn là đường lối đánh nước khác, thì đánh vào lòng người là chính, cần phải chinh phục con tim chúng trước hết. Nay tâu lên muôn nói đến lòng, tức là nói đến quyền của nước Yên nước Triệu. Nói tới vua chúa nước Yên nước Triệu, không chỉ nói miệng không, mà cần có lợi thực tế, từ đó mới thu phục được lòng họ, như thế gọi là đánh vào lòng người vậy”. Tôn Tẫn đưa việc thực hiện “toàn thắng” của Tôn Vũ bằng việc cụ thể hóa chiến lược cơ mưu trong việc đánh bằng mưu kể đánh bằng ngoại giao. Ông đã lần đầu tiên nêu ra một cách rõ ràng chiến lược “đường lối đánh một nước thì đánh vào lòng người là trên hết”. Ông cho rằng muốn thắng nước Tần, trước hết phải cò lập nước này về mặt ngoại giao, muốn thế phải triển khai công thế về ngoại giao, phân hóa quan hệ giữa nước Yên, nước Triệu và nước Tần, trước hết phải “đánh vào lòng” nước Yên và nước Triệu, mà đánh vào lòng người không phải dựa vào lời nói suông, mà phải cho họ một ít thực lợi, mới thu phục được lòng họ. Sau này, nhiều nhà chiến lược của các triều đại, muốn cò lập, chẳng ai là không dùng chiến lược đánh vào lòng người, bắt tay trước hết vào việc tiêu diệt bè phái của đối thủ, từ đó mà giành lấy thắng lợi lớn lao của “thứ quân không cần đánh mà thắng địch”.

Chiến thuật đánh vào lòng người thì có rất nhiều, nào là đe dọa, rù rè, lừa bịp, tất cả đều thuộc phạm trù chiến thuật đánh vào lòng người. Thế nhưng chiến thuật “đánh vào lòng người” có thể thắng thế một thời, nhưng không phải lúc nào cũng như ý muốn.

Tào Tháo đánh xuống phía Nam, sau khi Lưu Tôn nạp hàng rồi, gửi cho Tôn Quyền một bài kịch đe dọa: "Nay thống lãnh cả triệu hùng binh, tướng tài có hàng ngàn, muốn đón tướng quân ở vùng Giang Hạ". Điều đó tuy có làm cho đám Trương Chiêu lo sợ và chủ trương "đấu hàng". Tôn Quyền cũng có lúc thấy nao núng trước những lời đe dọa đó, nhưng qua sự phân tích chiến lược của Gia Cát Lượng và Chu Công Cẩn, đã vạch trần bản chất già trai non hater của quân Tào, kiên định quyết tâm kháng chiến của Tôn Quyền, liên minh với Lưu Bị chống Tào Tháo, cuối cùng đánh bại Tào Tháo ở trận Xích Bích. Đồng Trác thông qua việc rủ rê nhử mồi, mua chuộc Lã Bố giết được Đinh Nguyên của bên địch, thế mà cuối cùng lại chẳng bị Lã Bố giết đó sao? Chiến thuật đánh vào lòng người, không gì bằng "người thì phục trong lòng", địch thì "chết ở trong lòng". - Nói là người thì phục ở trong lòng" có nghĩa là phục qua lời nói và tấm lòng, tự giác làm theo mình; còn địch "chết ở trong lòng" có nghĩa là làm cho lòng dạ quân địch hoàn toàn rã rời, không còn giám tiến hành phản kháng. Tam Quốc diễn nghĩa có rất nhiều ví dụ đặc sắc về cách đánh vào lòng người. Dưới đây đơn cử ra vài trường hợp nói lên sự vận dụng khéo léo cách đánh vào lòng người.

1 - KẾT LÒNG DÂN:

LƯU BỊ KHÉO LẤY ĐƯỢC TÀY THỰC

Lưu Bị xuất thân từ một anh bện giày cỏ đệm cỏ, tuy là dòng dõi Trung Sơn Tinh Vương Lưu Thủ, cháu của Hán Cảnh đế nhưng vì đã qua nhiều đời, khó tìm ra dây mơ rễ má, mà cho rằng có thể thực, cũng chẳng để lại cho ông ta được chút gì. Lưu Bị mồ côi từ bé, ở với mẹ, nghèo rớt mồng tơi dành sống bằng nghề bện giày cỏ đệm cỏ. Với một người dân đen hết sức bình thường như vậy, tại sao lại có thể vùng dậy đứng trên đám anh hùng, thành người đứng đầu một trong ba nước. Tuy có nguyên nhân là anh hùng tạo nên thời thế trong đó, nhưng từ bản thân con người ấy mà nói, chính là do ông ta biết khéo léo "đánh vào lòng người", là một nhà chiến lược lỗi lạc trong cách đánh vào lòng người. Ông đoàn

kết thuộc hạ của mình, nặng về đánh vào lòng người. Đã kết nghĩa với Quan, Trương, ăn cùng mâm, ngủ cùng chiếu, ba người kết nghĩa ở vườn đào, thể cùng chung sống chết, cho nên khiến cho Ván Trường không bị Tào Tháo mua chuộc bởi tiền bạc và chức quan cao, Dực Đức thủy chung quên mình quyết chiến ở sa trường. Triệu Tử Long từng hai lần đổi chủ, gặp Lưu Bị đã được Lưu Bị nói cho nghe những lời thảng thán từ gan ruột nên cảm động trước sự thành thực đó, bởi vậy mà từ đó đã hết lòng trung di theo ông. Gia Cát Lượng cũng cảm động ở chỗ ông ba lần tỏ lòng kinh nể mới chịu rời Long Trung di theo và “cúc cung tận tụy, chết cũng không tiếc”. Đối với dân chúng Lưu Bị cũng coi trọng việc đánh vào lòng người. Khi mới nhận chức Đinh Châu trung sơn phủ an kỳ huyện úy, thay quyền một tháng không tò hào thứ gì của dân, nên đã cảm hóa được dân. Khi đóng quân ở Tân Dã, đã đổi mới chính trị, dân chúng ca ngợi ông: “Tân Dã mục, Lưu Hoàng Thúc, từ ngày đến đây, dân sung túc” từ đó mà được dân chúng ủng hộ hết lòng. Tào Tháo truy kích, ông bỏ Phàn thành, đến Tương Dương, dân chúng hai huyện thê chết di theo, ông có hàng vạn dân đi cùng, ngày chỉ đi được chừng mươi dặm, cho nên dễ có thể bị bắt. Có người khuyên ông “bỏ dân chúng lại chạy trước một mình là hay nhất,” Lưu Bị khóc và nói: “Người làm việc lớn tất phải lấy dân làm gốc. Nay người ta đã đi theo mình, nỡ lòng nào vứt bỏ”. Sau này Lưu Bị lấy nước Thục, cũng dùng chiến thuật đánh vào lòng người, tức là trước hết kết lòng dân. Chính vì ở mọi nơi Lưu Bị đều lấy dân làm trọng, rồi lại dùng ân nghĩa để kết chặt tấm lòng tướng sĩ, cho nên lòng người đều hướng theo, nguyện chết vì ông. “Ai được lòng người thì khá”, đó là nguyên nhân mấu chốt khiến Lưu Bị làm nên việc lớn. Trong những việc nói trên, việc khéo lấy được Tây Thục nói lên nhiều nhất chiến lược đánh vào lòng người.

Lô cốt thường bị phá từ bên trong

Chiếm cứ lấy hai châu Kinh, Ích làm căn cứ địa để chiếm toàn thiền hạ, đó là nội dung chủ yếu của “Long Trung sách” mi. Gia Cát Lượng

vạch ra cho Lưu Bị. Sau khi chiếm được Kinh Châu, Lưu Bị liền bắt tay vào lấy Tứ Xuyên, sách lược của ông chia làm hai bước.

Trước hết, mua chuộc được lòng tin của các sĩ phu trên đất Thục, để sử dụng được họ. Nhân dịp Trương Lỗ định cất quân chiếm Tứ Xuyên, Ích Châu biệt giá Trương Tùng khuyên Lưu Chương xin Tào Tháo cho đem quân đánh Hán Trung, nói việc đó có thể khiến Trương Lỗ không được ngơi tay chống địch, không giám nhòm ngó Tây Xuyên", thực ra là muốn "công rắn cần gà nhà", bán chúa để cầu vinh. Trước khi Trương Tùng hành động, đã ngầm vẽ địa đồ Tây Xuyên giấu bên mình. Lúc ấy Tào Tháo vừa phá Mã Siêu, vừa thỏa chí vừa tự đắc, lại thấy mặt mũi Trương Tùng xấu xí quá, càng thêm khinh ghét. Trong khi bức tức, Trương Tùng đã lời qua tiếng lại làm cho quan hệ hai người càng thêm căng thẳng, Tào Tháo bèn lệnh đánh đuổi Trương Tùng đi. Không Minh thừa biết ý đồ của Trương Tùng, đã bày biện kế cho Lưu Bị, đưa con người này vào trong. Lưu Bị thuận theo kế này, tìm cách dâng lễ để gặp Trương Tùng:

Khi ông này mới vào biên giới Kinh Châu, đã thấy có Triệu Vân đón tiếp; đến các trạm dừng chân ở Giới Thư Kinh Châu, Quan Công sớm đã được lệnh bày rượu trong quán đợi sẵn. Ngày hôm sau lên ngựa đi chưa được ba dặm, Lưu Bị đã dẫn Ngựa Long, Phượng Sô tiến đến để đón tiếp. Thấy Trương Tùng từ xa mọi người đã xuống ngựa đón chào. Lưu Bị kính trọng như thế làm gì chẳng khiến cho ông này động lòng. Lưu Bị đã giữ Trương Tùng ở lại liên tục chè chén ba ngày, tuy tỏ ra hết sức ân cần, nhưng không hề nhắc đến chuyện Tây Xuyên, mặc cho Trương Tùng nhiều lần khêu gợi, Lưu Bị cứ làm như không biết thậm chí đem chuyện khác để lái đi. Trương Tùng chào ra về, suốt mười dặm trường đình, Lưu Bị cho bày tiệc đưa tiễn, vô cùng quyến luyến, còn chảy ra những giọt nước mắt nhớ thương. Trương Tùng tự nghĩ: "Huyền đức khoan nhân ái sì như thế, ta còn tiếc cái gì?" bèn chủ động thuyết phục Lưu Bị đánh Tây Xuyên, nói ra hết toàn bộ ý đồ của mình và đưa ra tấm địa đồ Tây Xuyên trên đó đã ghi chú đầy đủ địa danh, cự ly giữa các vùng, những con đường hiểm yếu, kho tàng bến bãi v.v... Cách mà Lưu

Bị dùng là cách câu cá đói mồi, để nó tự mắc lưỡi câu vào miệng, tức là chỉ tác động bằng tình cảm để Trương Tùng tự động nói ra, diễn dô càng khiến cho Trương Tùng càng một lòng xả thân vì Lưu Bị. Như vậy chẳng những ông đặt được ở Tây Xuyên một tên “gián điệp” nằm vùng rất trung thành mà còn có dịp tìm hiểu địa hình Tây Xuyên như lòng bàn tay, tạo điều kiện có lợi cho việc hành quân vào Tây Thục sau này. Sau khi Trương Tùng quay về Thục, lại ngầm liên kết với bạn thân của mình là Pháp Chính, Mạnh Đạt thành một hội, làm nội gián cho Lưu Bị. Hôm sau, Trương Tùng đã uốn ba tấc lưỡi, tìm trăm phương ngàn kế thuyết phục Lưu Chương cử Pháp Chính đi mời Lưu Bị vào Tây Xuyên để chi viện mình chống lại Trương Lỗ “Ló cốt thường hay bị phá từ trong”, có Trương Tùng, Pháp Chính, Mạnh Đạt làm nội ứng, cộng thêm sự ám muội của Lưu Chương, huống hồ dân hổ về thì dễ đuổi di khó, số phận của Tây Thục ra sao, ai cũng đoán ra được.

Lòng người không phục dù có giành được cũng khó trị

Sau khi Lưu Bị vào Tây Xuyên, bèn hết sức thu phục lòng dân Tây Xuyên: ra hiệu lệnh rõ ràng, kê nào lấy của dân bất kể thứ gì đều bị chém, thế nên dù đi đến đâu cũng không ai tơ hào một chút gì của dân, bởi vậy đi đến đâu cũng thấy dân chúng giắt đùi nhau đón đường mà xem, lập hương án đón chào. Đối với dân chúng ra đón, Lưu Bị dùng lời lẽ ôn tồn hỏi han cũng vì ông luôn chú động lấy dân làm gốc, cho nên trong vấn đề lấy Tây Xuyên, ông và Bàng Thống, Pháp Chính đã có sự nhìn nhận khác nhau. Khi Lưu Bị gặp Lưu Chương ở Bối Thành, Bàng Thống chủ trương ngày hôm sau mở tiệc, mời Lý Ngọc đến dự rồi cho một trăm tay dao nấp sẵn sau rèm, chua công ném chén rượu ra hiệu là xông ra giết đi rồi ulla vào Thành Đô, không cần rút gươm, không cần kéo nò, chỉ ngồi mà lấy được Tây Xuyên. Pháp Chính rất ủng hộ ý kiến của Bàng Thống, nói: “Nếu vẫn còn nghỉ lại, lâu dần sẽ hỏng kế và sợ rằng cơ mưu lộ ra, sẽ bị người ta thanh toán trước”. Mưu kế của Bàng Thống và Pháp Chính tuy hay, song thiếu sự cân nhắc về

chính trị, đó là sách lược của mưu sĩ, không phải mưu mô của nhà đại chiến lược. Vì rằng mới vào đất người ta đã giết chúa người ta, sẽ dẫn đến sự căm hờn của dân Thục, lòng dân đã không phục, có chiếm được họ cũng không trị được họ, thế nên Lưu Bị cương quyết không làm theo và nói: "Ta mới vào đất Thục, chưa gày được lòng tin, việc này quyết không thể làm được". Hai người kia nói đi nói lại, Lưu Bị vẫn không nghe. Sau khi Lưu Bị vào đóng ở Hà Mạnh Quan, nghiêm cấm quân sĩ, rộng rãi già ơn gia đức, để thu phục lòng dân.

Do Lưu Bị dùng chiến lược "đánh vào lòng người" nên rất được lòng dân Tây Xuyên, cuối cùng trụ vững được ở đất Thục. Khi ông tiến quân vào Thành đô, vẫn tiếp tục tiến hành chiến lược đánh vào lòng người: đại quân kéo đến đâu, phàm là quân Xuyên quay giáo qui hàng, không được giết hại, nếu kè nào giết người phải đền mạng; hàng binh ai muốn vào lính thì vào, không thi tha cho vế. Thế nên tù binh Tây Xuyên vui mừng rầm rộ, phần lớn xin ở lại làm quân của Lưu Bị. Do Lưu Bị được lòng dân, cho nên kẻ sĩ ở đất Thục cũng hăng hái đi theo hoặc là thư từ báo tin hoặc bày mưu hiến kế. Lưu Bị tiến quân vào Lạc Thành, Lãnh Bao đã hiến kế mượn nước sông Bối, đùm chét quân Lưu Bị. Về việc này, quân của Lưu Bị không hề hay biết may mà có hào kiệt là Bành Dạng kịp thời báo cho mới thoát được nạn. Vì lòng người theo Lưu Bị, Lưu Chương tuy có đến mấy trung thần dũng tướng bày mưu hiến kế cũng chẳng làm được gì. Quân Kinh Châu đi đến đâu, quân địch không đánh cũng hàng. Lưu Chương chỉ còn cách giao thành, qui mạng.

2. LY GIÁN LÒNG QUÂN : LÃ MÔNG NHẸ NHÀNG CHIẾM KINH CHÂU

Thời xưa, ở Trung Quốc không thiếu gì ví dụ về việc đánh vào lòng người. Tấn Bình Công muốn đánh nước Tề, cử Phạm Chiêu sang nước Tề do thám tình hình chính trị. Tề Cảnh Công mờ tiệc, Phạm Chiêu rót rượu mời vua, thái Yến Tử đã khéo léo gạt đi thay bằng chén khác. Phạm Chiêu giả say đòi múa hát và bão tấu nhạc thiên tử (Chu Công)

thường nghe, Yên Tử cũng không cho. Phạm Chiêu quay về tâu với Tấn Bình Công “Nước Tề chưa thể đánh được. Thần muốn làm nhục vua họ, Yên Tử biết ngay; thần phạm vào nghi lễ của họ, Yên Tử cũng hiểu ra ngay”. Thế là nước Tấn không giám đánh nước Tề.

Lại như Hán Tín cầm quân đánh nhau với Hạng Vũ ở Cai Hạ. Quân Sở bình ít lương hết, Quân Hán và quân chí hẫu vây chặt mấy lần, nửa đêm, trong trại quân Hán bỗng vang dậy tiếng reo mừng thắng trận, Hạng Vũ nghe xong rất kinh lạ, nói: “Quân Hán đã đánh được quân Sở chưa? Mà người Sở đâu ra nhiều thế. Hạng Vũ cho rằng quân Sở đều hàng Hán, bèn cùng 800 kỵ quân phá vây bỏ chạy, cuối cùng tự vẫn ở Ô Giang. Thí dụ trước dùng cách đánh vào lòng người làm tiêu tan một cuộc chiến tranh bằng vô hình. Thí dụ sau thì làm cho quân địch kinh hoàng mà đánh tan chúng. Mà người trước ngăn ngăn được một cuộc chiến tranh nổ ra, còn người sau đã phải xông vào huyết chiến. Trong lịch sử, dùng chiến lược đánh vào lòng người, thực sự đạt đến mức “thứ quân không cần đánh mà thắng địch” thì phải nói ví dụ Lã Mông đánh úp Kinh Châu là điển hình nhất, có thể nói là tuyệt diệu trong cách “đánh vào lòng người”.

Thổi phồng mũi lèn để giải trừ tâm lý vũ trang

Quan Vũ đánh lên phía Bắc, bắt Vu Cấm, chém Bàng Đức vây Phàn Thành uy danh lừng lẫy miền Hoa Hạ. Tào Tháo một mặt cù Từ Hoàng đến chi viện, một mặt dùng vật chất dụ dỗ Tôn Quyền đánh úp Kinh Châu. Tôn Quyền cũng sớm có ý đồ đó, nhận được thư của Tào Tháo với sai Lã Mông là tương giữ Lục Khâu nhằm chống chiếm lấy. Lã Mông thấy Kinh Châu ven sông đều có hỏa lực phòng bị, binh mã đóng giữ đều rất chính tề, biết rằng địch có sự chuẩn bị sẵn, không thể lấy được ngay trong chốc lát, suy nghĩ mãi chẳng có kế gì bèn nói thắc là ốm, không ra quân. Lục Tốn theo lệnh Tôn Quyền tới thăm hỏi và đã chỉ ra căn bệnh tâm lý của Lã Mông, đồng thời nêu ra mưu kế đánh Kinh châu: “Vẫn Trường cậy thế anh hùng, tự cho rằng không ai địch nổi, người đáng lo

ngại, duy nhất chỉ có tướng quân. Tướng quân hãy nắm lấy dịp này, lấy cớ ốm đau mà từ chức, giao cho người khác giữ Lục Khẩu, để người khác dùng lời lẽ ca ngợi Quan Công, để nó trở nên kiêu căng, và thế tất sẽ rút hết quân ở Kinh Châu về đóng Phàn Thành. Nếu Kinh Châu không được phòng bị, chỉ cần dùng một lữ quân, dùng kế lạ để đánh úp, thì Kinh Châu chắc chắn sẽ ở trong tay". Lã Mông mừng lắm, nói: "Đây mới thực là kế hay!". Sau đó lấy cớ ốm đau và tiến cử Lục Tốn còn chưa có tiếng tăm gì thay thế mình. Lục Tốn đến Lục Khẩu, viết thư sai sứ sang Phàn Thành dâng lên Quan Vũ với lời lẽ khiêm tốn, tâng bốc phỉnh phờ. Đây là một bài văn "đánh vào lòng người" rất khéo. Trước hết Lục Tốn đã ôn lại những mặt có lợi khi hai nước liên minh cùng chống địch, để nói rằng không có gì khác, để Quan Công lơ là cảnh giác; tiếp sau đó là ti tê ca ngợi công đức Quan Công, tâng bốc việc Quan Công bắt Vu Cấm là có công "đủ để lưu cho hậu thế". Đồng thời còn nhắc khéo Quan Công chưa có khinh địch, bởi "Tào Tháo gian giảo" phải 'có kế sách rộng lớn' để giành toàn thắng. Những lời lẽ tự ti, những ý như thành thực đó, cứ như những lời bàn mưu rất tận tình, chẳng khác gì trong một nhà. Quan Công xem xong thư, chẳng đã ngửa mặt cả cười, không còn lo gì mặt Giang Đông nữa, bèn rút quá nửa quân số về đóng ở Phàn Thành. Lã Mông vì thế mới có dịp cho quân giả lái buôn, mặc áo trắng vượt sông nhẹ nhàng chiếm Kinh Châu.

Sau khi Lã Mông chiếm Kinh Châu chẳng mất một mũi tên người lính nào bèn truyền lệnh trong toàn quân: "Nếu ai giết một người, lấy một thứ gì của dân, sẽ phải xử theo quân pháp". Có một người cùng làng với Lã Mông đã lấy nón của dân che áo giáp, cũng lập tức bị chém đầu. Vì vậy ba quận rất nghiêm, dân chúng rất ủng hộ. Lã Mông còn truyền lệnh: phàm các quận của Kinh Châu những gia đình bình lính từng theo Quan Công, Quân Ngò không được quấy nhiễu hàng tháng còn cho gạo ăn, ai chẳng may đau yếu thì cho thày thuốc đến chữa trị. Gia đình các tướng sĩ đều cảm ơn đức ấy, không người nào chống lại. Quan Vũ biết Kinh Châu bị đánh úp bèn đem quân lấy lại, dọc đường sai người đem thư trách Lã Mông đã bội ước với đồng minh. Lã Mông đã mềm mỏng

nói với sứ giả rằng : "Ngày xưa Mông này giao hảo với tướng quân , là theo ý riêng mình; còn công việc hôm nay lại là lệnh ở trên sai xuống, không thể làm chủ được. Phiền sứ giả về báo lại tướng quân, hiểu cho thiện ý như vậy ". Rồi sai mở tiệc khoản đãi, đưa ra quán dịch nghỉ ngơi. Thế là các gia đình tướng sĩ cùng đi theo trước đó đã ùa đến hỏi tin: người thì có thư nhà, người thì có tin nhắn, thảy đều nói cả nhà bình an, không thiếu án thiêu mạc .

Cái thế anh hùng cũng thành người có quả có đơn.

Sứ giả từ biệt Lã Mông, Mông thân chinh tiến ra tận ngoài thành. Sứ giả về gặp Quan Công, nói lại lời của Lã Mông rằng : " Trong thành Kinh Châu, già quyến các quan hầu cũng như tướng sĩ tất cả đều bình yên, cung cấp cũng đầy đủ ". Quan Công giận lắm, nói: " Đây là kế của bọn gian tặc" rồi quát sứ giả lui ra. Sứ giả ra ngoài trại, các tướng đều xúm lại hỏi han tin nhà, sứ giả nói mọi nhà đều bình thường. Lã Mông rất có ơn huệ, rồi đem thư từ trao cho các tướng sĩ. Các tướng sĩ đều mừng rỡ và không còn bụng dạ nào để đi đánh nhau nữa. Thế nên dọc đường Quan Công về lấy lại Kinh Châu, binh lính bỏ trốn nhiều, Quan Công không ngăn cản nổi, đành cùng 300 người còn lại đi đến Bạch Thành trở nên con cá trong lò, con tôm trong chậu, rơi vào cảnh tuyệt vọng đánh chàng đánh được, trốn cũng chàng trốn xong.

Những điều kể trên, là từ đầu chí cuối câu chuyện Lã Mông nhẹ nhàng lấy Kinh Châu và sự thất bại của Quan Công. Vì sao mà Quan Công từng được coi là " địch nổi vạn người ", uy danh lẫy lừng Hoa Hạ bị đánh bại; còn Lã Mông thì lấy được Kinh Châu dễ dàng như thế? Điều đó nên ghi công cho cách " đánh vào lòng người " một cách khéo léo của Lã Mông. Quan Công là con người ngang ngạnh mà tự phụ, coi " ta đây là nhất trên đời " chỉ thích người ta phinh nịnh, thối cho phỗng mũi. Lã Mông đã nắm chắc đặc điểm đó, để Lục Tốn dùng lè hậu và lời lẽ khiêm nhường, để làm mất chí khí, như thế tức là vê mặt tư tưởng đã giải trừ vũ trang của Quan Công . Do Quan Công mất

cảnh giác, Lã Mông mới dùng đội quân áo trắng nhẹ nhàng lấy được Kinh Châu. Đó chính là đã vận dụng tốt câu “tì đè cho kiêu” trong “binh pháp của Tôn Tử”. Trước kia Quan Công trở nên người “dịch nỗi vạn người là bởi vì “khéo án ở với binh lính, tướng sĩ nguyên một lòng hy sinh” cho nên anh dũng, vô địch. Còn Lã Mông, đối với gia đình tướng sĩ từng đi theo Quan Công, đã hết lòng ban ân huệ, đó chính là một nguyên nhân khiến binh lính ào ào bỏ trốn. Lã Mông quả là một tay lợi hại, đã làm cho con người được lòng binh lính như Quan Công, bỗng chốc trở nên có quà có đơn. Không có sự ủng hộ của tướng sĩ, bất kể bậc cái thế anh hùng nào cũng đi đến kết cục bi thảm. Giữa tiếng hò reo thắng trận, Tây Sở Bá Vương “từng có sức bạt núi” rồi cũng phải đâm đầu tự vẫn ở Ô Giang. Khi tướng sĩ đã xa mặt cách lòng thì một con người dịch nỗi vạn người, danh tiếng vang lừng miền Hoa Hạ như Quan Công rồi cũng bị bắt bởi một tiểu tướng vô danh là Phan Chương kể ra cũng chẳng có gì lạ.

**3- LÀM ĐAU LÒNG ĐỊCH :
GIA CÁT LƯỢNG BA LẦN CHỌC TỨC CHU DU**

Gia Cat Lượng ba lần chọc tức Chu Du là một trận đánh như đùa, rất thực mà ra hư, là một trận đánh đặc biệt bằng mưu trí “đánh vào lòng người”. Nói đó là đánh trận như đùa là muốn nói hai bên bày tỏ thê trận với cung nỏ gươm đao thực sự, giống như không tránh khỏi đánh nhau to, vậy mà không thực sự đánh nhau. Nói nó vừa thực vừa lai hư là chỉ hai bên cung nỏ, giáo mác rò ràng, binh mã cũng đã tiếp xúc nhau, nhưng thường thường chỉ khua vài đao rồi thôi, nói nó nặng về đánh bằng mưu trí, đánh vào lòng người, là chỉ mưu mô mà Gia Cat Lượng dùng để đánh Chu Du, trong điểm là ở chỗ “đánh vào lòng người”, làm cho người ta tức mà giận, giận mà đau lòng, đau lòng mà quyết chí cuối cùng đi đến chỗ phục từ trong lòng một cách triệt để. Trận đánh đặc biệt này nổ ra sau khi liên minh Tôn, Lưu đánh bại Tào Tháo, Kinh Châu bị chia ba : Tôn, Lưu mỗi người được một phần, Tào

Tháo tuy là người bại trận, nhưng vẫn được Nam Quận và Kinh Châu, Tương Dương. Đối với những khu vực mà Tào Tháo chiếm đóng, Lưu Bị vẫn có ý muốn chiếm lại, Chu Du cũng muốn giành giật. Ngay cả vùng đất Lưu Bị đang chiếm đóng, Chu Du cũng muốn chiếm làm của mình, như vậy hai bên thế nào cũng có phen xô xát. Thế nhưng chiến lược của Gia Cát Lượng khác với của Chu Du: Chu Du chỉ muốn chiếm đất, kể cả việc phá vỡ cả khối liên minh Tôn - Lưu cũng không tiếc; Gia Cát Lượng thì vừa muốn thu về những vùng đất mà Tào Tháo hiện đang chiếm đóng của Kinh Châu lại không muốn để khối liên minh Tôn - Lưu bị phá vỡ, bởi lúc ấy Tào tháo đang trau giồi binh mã hòng rửa mồi nhục của trận Xích Bích, nếu Lưu - Tôn tranh giành nhau, chỉ có lợi cho Tào Tháo. Gia Cát Lượng hết sức tránh đối kháng trực diện với Chu Du, vận dụng sự tính toán mưu mô rất thần diệu của mình, áp dụng sách lược "đánh vào lòng người", liên tục phá âm mưu quỷ kế của Chu Du, đánh những đòn chí mạng vào tâm lý Chu Du, làm cho hắn không giám nhòm ngó đến Kinh Châu. Dưới đây xin kể chuyện ba lần Gia Cát Lượng chọc tức Chu Du.

**Lần chọc tức Chu Du thứ nhất :
Mệt cho ai vất và vì ai ?**

Sau khi đại thắng ở trận Xích Bích, Chu Du mở cuộc khao ba quân rất lớn, định tiến quân đánh vào Nam Quận. Nghe tin Lưu Bị và Gia Cát Lượng đóng quân ở Do Khẩu, biết rằng họ cũng có ý định lấy Nam Quận nên rất lo, bèn lấy cớ là sang tạ ơn nhau, Du đã mang 3000 quân trang bị gọn nhẹ đến Do Khẩu, định thừa cơ kết liễu Lưu Bị. Nhưng rồi thấy khí thế hùng hậu của quân đội Lưu Bị mà không giám ra tay. Lưu Bị dùng kế của Không Minh, bằng lòng theo lời nói của Chu Du nếu Chu Du không lấy nổi Nam Quận, thì Lưu Bị sẽ vào lấy. Chu Du ác chiến với Tào Nhân là tướng giữ Nam Quận, Chu Du trúng tên, giả chết để dụ cho Tào Nhân dốc quân ra đánh, làm cho Tào Nhân phải thua to, bỏ chạy. Khi Chu Du thừa thắng xông thẳng tới chân thành Nam Quận, đã thấy cờ

cầm rợp trời, trên chòi gác có một tướng gọi lớn: "Đô Đốc vất vả quá, ta theo lệnh của quân sự, đã chiếm thành rồi. Ta là Thường Sơn Triệu Tử Long đây". Thị ra Gia Cát Lượng sớm đã cho Triệu Tử Long ém quân gần đó, chờ lúc Tào Nhân dốc hết quân ra đánh Chu Du thì tiến vào chiếm Nam Quận. Đó là Gia Cát Lượng đã khéo dùng mưu "trai cõi cắn nhau, ngư ông được lợi". Chu Du chẳng còn biết làm sao, định chia quân lấy Kinh Châu, Tương Dương trước rồi quay về đánh Nam Quận, nào ngờ Gia Cát Lượng được Nam Quận rồi, bèn dùng binh phù, đang đêm vờ điêu binh mà giữ Kinh Châu đến cứu, rồi cho Trương Phi đánh úp Kinh Châu. Lại cho người đưa phù tiết dụ cho tướng giữ thành Tương Dương là Hạ Hầu Đôn đem quân cứu Tào Nhân, rồi cho Văn Trường đánh úp lấy Tương Dương. Chu Du hay tin, thét lớn lên một tiếng, vết thương bị vỡ ra, ngất đi hồi lâu mới tỉnh. Dùng là "Mấy quận thành trì không có phận; Bao phen vất vả bận vì ai?" Chu Du đánh quên chết, mà chẳng được chút gì, mà Gia Cát Lượng chẳng vất vả gì, lại lấy được cả ba thành trì mà Tào Tháo đã chiếm giữ, làm sao mà không khiến cho Chu Du tức đến phát điên.

**Lần thứ hai chọc tức Chu Du :
đến phu nhân còn phải mất quân.**

Kinh Châu bị Lưu Bị chiếm giữ, Chu Du chẳng biết làm sao, bèn nghĩ ra một kế: bày cho Tôn Quyền đem em gái mình ra làm môi cẩu, nhử cho Lưu Bị sang đất Ngô, rồi giam lỏng ở đó làm con tin để đổi lấy Kinh Châu. Gia Cát Lượng đã thừa biết kế đó, bèn trao cho Triệu Vân cùng đi với Lưu Bị sang "ở rể" bên đất Ngô ba diệu kế cẩm nang. Cẩm nang thứ nhất là mượn thế của mẹ Tôn Quyền và bố vợ Chu Du để trợ lực cho Lưu Bị, cuối cùng định làm già mà hoá thật, khiến Lưu Bị bỗng dung lấy được vợ. Chu Du định giá vờ dùng người đẹp để hòng kiểm xác ở người khác, nhưng lại bị người khác kiểm xác lại. Chu Du dâng thư cho Tôn Quyền nói: "Làm thế để giam lỏng Lưu Bị ở nước Ngô; xây cung thất cho ô để làm mắt ý chí của hắn, dùng sắc đẹp và sự ăn chơi làm vui tai mắt hắn, để tách xa tình cảm với Quan, Trương, tách xa hắn

với Gia Cát Lượng, rồi sau đem quân mà đánh thì việc lớn sẽ thành". Kế mỹ nhân của Chu Du bị cầm nang thứ hai của Gia Cát Lượng đập tan, lấy sự nguy cấp của Kinh Châu, mượn sự xuất hiện của Tôn Phu nhân, nói bịa ra với Quốc Thái là ra bờ sông tế tổ rồi trốn khỏi Đông Ngô - mặc dù Chu Du sớm đã đề phòng, Tôn Quyền cho quân đuổi theo, diệu kế trong cầm nang thứ ba lại mượn sự trợ giúp của Tôn phu nhân mà đẩy lui được bọn lính cản đường. Dáng là Chu Du diệu kế yên thiên hạ, vừa mất phu nhân, lính cũng lui ! Chuyển trước ở Nam Quận, mất thành trì lại hao quân tổn tướng, nhưng mới chỉ bức mình mà ngất xùi đi; chuyến này vừa mất phu nhân vừa lui quân, vừa bức vừa xấu hổ, càng thêm đau lòng hơn ! Tráng mặt ra mà nhìn vợ chồng Lưu Bị hú hí đưa nhau về, làm sao mà không khiêu cho Chu Du tức đến vỡ cá nhỏ ở vết thương, mê man bất tỉnh.

**Lần thứ ba chọc tức Chu Du :
Trời sinh Du sao còn sinh Lượng!**

Lưu Bị đã bàng lòng là lấy xong Ích Châu thì sẽ trả Kinh Châu, sau lại lấy cớ rằng lấy đất của em họ Lưu Chương sợ rằng người ta nguyên rủa nên thôi. Chu Du bên cù Lô Túc sang bàn là để sẽ thay cho Lưu Bị lấy Ích Châu đặng đổi lấy Kinh Châu, làm của hồi môn cho Tôn phu nhân, nhưng khi dọc đường đi qua Kinh Châu, phải chu cấp cho tiền bạc lương thực, Gia Cát Lượng vờ đồng ý. Chu Du vờ thu phục Tây Xuyên, nhưng thực chất là lấy Kinh Châu. Đó là đòn kế "mượn đường diệt Quác". Chu Du đem ba ngàn tinh binh đến chấn thành Kinh Châu, quân trên thành sớm đã dựng giáo mác lên. Trên chòi canh của địch, đã nghe Triệu Vân nói :"Quân sư Khổng Minh đã biết thừa đô đốc định dùng kế "mượn đường phạt Quác"⁽¹⁾", cho nên để Triệu Vân ở lại đó.

(1) Dời Xuân Thu, nước Tấn mượn đường qua nước Ngu bảo là để diệt nước Quác, cướp xong nước Quác thi cũng quay về cướp luôn cả nước Ngu . N.D.-

Lúc đó, thám mã vê báo : "đã thấy binh mã từ bốn mặt đang áp sát đến đây : Quan Vũ từ Giang Lăng áp tới ; Trương Phi từ Tí Quy đánh sang. Hoàng Trung từ hướng Công An hướng tới, Nguy Diên cũng từ đường hẻm Sán Lăng đánh về. Bốn lò chính không biết là bao nhiêu binh mã mà tiếng hò reo vang dội hàng trăm dặm, đều hô là bắt lấy Chu Du". Chu Du nghe xong, kêu lớn lên một tiếng, vết thương lai vỡ ra, ngã lún xuống ngựa, tà hùm cắp cứu lên thuyền. Lần chọc tức cuối cùng này, giáng cho Chu Du một đòn quá nặng. Dọc đường khi qua Ba Khâu, Chu Du nhận được thư của Gia Cát Lượng, đại ý khuyên Du không nên viễn chinh đi đánh Tây Thục cho mệt lính ra, để phòng Tào Tháo đánh úp, nếu không thì "Tào tháo thấy chỗ hở mà đánh vào, Giang Nam sẽ ra cảm". Gia Cát Lượng thì vừa đánh vừa khuyên, làm cho Chu Du vừa ức vừa thiện, đành phải chịu thua và càng thấy đau lòng vô kể, lúc gần chết, đã ngừa mất mà than: "Trời đã sinh ra Du, sao còn sinh ra Lượng".

Gia Cát Lượng ba lần chọc tức Chu Du là đã dùng cách đánh vào lòng người trong nút kẽ, từ cách đánh vào lòng người, đã đập tan mìn kẽ của địch, dao không dính máu mà giành được thắng lợi lớn lao. Ba lần chọc tức này, có thể coi như tác phẩm bất hủ của Gia Cát Lượng trong cách đánh vào lòng người.

4. THU PHỤC NHÂN TÂM : KHỔNG MINH BẢY LẦN THẢ MẠNH HOẠCH.

Tại đền Võ Hầu ở Thành Đô, có một đôi câu đối của Triệu Phiên đời nhà Thanh viết: Nắng công tâm tác phản trác tự tiêu tòng cổ tri binh phi hiếu chiến .

Bất thẩm thố khoan nghiêm gai ngộ Hậu lại tri thực yếu thám tư (nghĩa là : Biết đánh vào lòng người thì bọn phản nghịch sẽ tự tiêu tan, xưa nay người biết cầm quân không phải là chỉ thích đánh. Không hiểu thời thế thì cả ròng cả nghiêm đều lầm, sau này tri nước Thục

phải suy ngẫm kỹ). Đôi câu đối này nói lên phần nào đặc điểm trong cách trị quốc trị quân của Khổng Minh. “Đánh vào lòng người” nói như chúng ta ngày nay, tức là làm công tác tư tưởng, “phản trắc” là phản diện, là mặt tiêu cực, mặt đối lập, để dùng nó vào việc của ta. Thẩm thế, là muốn nói cần tìm hiểu chính xác tình thế chung phức tạp, rồi rãm tồn tại một cách khách quan mới có thể quyết định mức độ rộng rãi hay chất chẽ trong việc trị vì đất nước, nếu không cả hai đều sai lầm. Gia Cát Lượng xử lý bất kỳ việc gì lớn trong việc quân việc nước, đều xuất phát từ tình hình thực tế khách quan, để quyết định sách lược. Thí dụ như trị vì nước Thục, ông không đồng ý với cái gọi là chính quyền Thục Hán của Pháp Chính đưa ra “nước mới ra đời” thì phải “hoãn hình phạt nói lòng điêu cẩm kỵ” để an ủi nguyên vong dân chúng... mà cho rằng Lưu Chương ám muội yếu hèn “không nêu cao đức, chính, uy lực hình pháp không nghiêm túc”, dẫn đến “nhân sỉ nước Thục chuyên quyền tự buông thả” cho nên “uy nghiêm bằng pháp luật” là “điều cốt yếu của công việc trị nước”, chủ trương dùng pháp luật thì phải nghiêm khắc, chính là để thu phục được nhân tâm, thế nên khi đánh xuống phía Nam, ông chủ trương áp dụng chiến lược đánh vào lòng người. Bảy lần bắt bảy lần thả Mạnh Hoạch, chính là để tiêu tan “phản trắc”. Về trước của đôi câu đối, chính là chỉ việc này.

Mưu sâu nghĩ xa. Một mệt lúc để nghỉ mãi mãi.

Dưới sự sắp đặt của Tào Ngụy, Mạnh Hoạch dấy quân xâm lăng cướp bóc biên cương. Để yên ổn hậu phương, Khổng Minh đã cầm quân đánh xuống phía Nam. Trước lúc hành quân, Mã Tốc vâng lệnh tổ chức khao quân. Khổng Minh giữ Mã Tốc ở lại trong trường để hỏi chuyện, hỏi rằng: “Ta phụng chiếu của thiên tử, dẹp bằng Man phương; từ lâu nghe nói Ấu Thường cao kiến, xin hãy cho vài lời chỉ dạy”. Mã Tốc nói: “Phàm cái đạo cầm quân, trước hết là đánh vào lòng người, đánh thành là việc sau đó, đánh bằng tinh thần trước, đánh bằng binh

lính sau, mong chờ tướng hãy thu phục được nhân tâm họ là đủ” Khổng Minh lại nói: “Ấu Thường hiểu lòng dạ của ta rất đầy đủ”. Lẽ ra đánh xuống phía Nam, cứ một đại tướng đi là đủ rồi, tuy nhiên Khổng Minh lại “ tháng năm vượt Lô Thuỷ, đi sâu vào đất địch, đúng là đánh vào lòng người, để thu phục nhân tâm nhầm vất và một lúc nghỉ ngơi mãi mãi. Muốn đạt được mục đích chiến lược đó, thì không thể để một người bình thường đảm nhiệm, đúng như ông nói ; “ có thể cương có thể nhu, biết cân nhắc trước sau, không phải dễ dàng giao cho người nào được.” Dù thấy Khổng Minh suy nghĩ rất nhiều và mưu sâu nghĩ xa.

Chiến thuật là phải phục tùng chiến lược, mọi biện pháp chiến thuật của Khổng Minh dùng đánh xuống phía Nam, đều tiến hành xoay quanh chiến lược “ đánh vào lòng người”. Mạnh Hoạch tuy là một bậc “Man Vương” hiểu biết về binh pháp, nhưng còn lâu mới xứng là đối thủ của Khổng Minh vốn túc trí đa mưu, Khổng Minh muôn dẹp, đâu có phải chuyện khó. Như lần đụng độ đầu tiên, Khổng Minh dùng chính binh bên ngoài thì rút lui, nhưng bèn trong ngầm bố trí hai mũi kỳ binh hai phía giáp công, nên bắt được Mạnh Hoạch một cách dễ dàng. Dùng chính sách trấn áp đơn thuần, không bao lâu cũng có thể dẹp được. Nhưng lịch sử bình “Man” trong quá khứ đã nói rõ: Nếu đại quân rút đi, thì roi dài cũng với ch้าง tối, chúng tự cây vào đất xa núi hiểm, lại ngóc đầu dậy làm phản, nếu lại đến đàn áp, lại phải viễn chinh mệt lính, không tránh khỏi phiền phức. Huống chi là họ lại bị Tào Ngụy lợi dụng, nếu Khổng Minh đánh lên Bắc, biết bên trong trống trải, họ phản lại càng nhanh hơn. Thế nên Khổng Minh đánh xuống phía Nam lần này mục đích là thu phục nhân tâm của họ, mệt một lần để nghỉ lâu dài. Vững hậu phương, mới đánh chiếm lên phía Bắc được. Cho nên nói “binh Man” là một bộ phận quan trọng trong chiến lược Bắc phạt của Khổng Minh. Đó là nguyên nhân Khổng Minh bảy lần bắt Mạnh Hoạch rồi lại thả. Nhưng bắt một lần thì dễ song thả bảy lần lại khó, trong quá trình bắt thả đó, Khổng Minh đúng là vất kiệt óc ra suy nghĩ, dùng đủ mọi mưu kế, hoặc lợi dụng sự tranh chấp

nội bộ của chúng, làm cho bè đảng chúng bắt bứ nhau hoặc dụ cho chúng cướp trại rồi vây mà bắt, hoặc biết chúng trá hàng, bắt ngay tại chỗ; hoặc xuất kỵ bất ý, đánh vào chỗ sơ hở, mới khiến cho Mạnh Hoạch thành thực ra hàng. Chẳng những dùng hết cơ mưu, mà còn qua bao hiểm nguy, nước độc của Lư thuỷ, sự hiểm ác của Á Tuyền, Nhu Tuyền, Miệt Tuyền, suối Hoa Đào v.v... nhiều lần khiến Khổng Minh không tiến thêm được bước nào. Chẳng những có lúc phải mềm mỏng, lại còn bất đắc dĩ phải tỏ ra cứng rắn - lửa thiêu ba vạn quân Dang Giáp. Đối với việc này, Khổng Minh cũng nhận ra tội của mình: "Làm cho người nước Ô Qua mất giống, là tội lớn của ta đó". Trong lịch sử, đối với các dân tộc thiểu số Khổng Minh nặng nề đánh vào lòng người, áp dụng chính sách khai hoá, nhưng cũng giống như mọi kè thống trị phong kiến khác, có lúc cũng dùng chính sách đàn áp tàn khốc. "Tâm quốc điện nghĩa" hứa cầu ra tình tiết lửa thiêu Dang Giáp quàn, về mặt bản chất mà nói, cũng là hợp với sự thực lịch sử.

Vừa mềm vừa cứng - Người Man trị Man

Chính vì Khổng Minh có lúc mềm lúc cứng với Mạnh Hoạch, bảy lần bắt bảy lần thả, làm cho hắn kế cùng lực kiệt, vừa sợ Khổng Minh, vừa kính nể như thần. Cho nên lần thứ 7 bắt được Mạnh Hoạch, Khổng Minh cho người bảo với Mạnh Hoạch rằng sẽ lại thả cho về mang binh mã trở lại quyết sống mái một phen, Mạnh Hoạch đã rơi nước mắt nói: "Bảy lần bắt, bảy lần thả xưa nay chưa có thể bao giờ. Tôi tuy là người không được học hành, nhưng cũng biết điều lễ nghĩa, làm sao đến bước này mà không biết thẹn biết nhục?". Sau đó, cùng anh em vợ con và người cùng bè đảng đều phủ phục dưới trướng Khổng Minh xin tạ tội: "Thừa tướng oai như trời, người Nam không giàn làm phản nữa". Khổng Minh hỏi: "Nay ông đã phục chưa?" Hoạch khóc lạy tạ nói: "Đời đời con cháu của tôi xin mang ơn thừa tướng đã cho sống lại, làm sao mà không phục". Khổng Minh vẫn cho mở tiệc ăn mừng và lệnh để hán vẫn làm động chúa. Những vật cướp lấy được đều mang trả hết. Mạnh Hoạch

cùng bè đảng và binh lính của bộ tộc không người nào không cảm ơn, vui vẻ hơn hờ ra về.

Sau khi Khổng Minh thu phục được nhân tâm họ rồi, lại lấy người họ trị họ, chính sách đó rất sáng suốt. Chẳng thế mà Mao Tôn Cương trong lời bình hồi thứ 90 lại nói: "Việc Võ hầu muốn xoa dịu Nam Man, mà dùng Mạnh Hoạch, chính là đường lối được lòng Nam Man; được đất của họ mà muốn giữ, không thể không chia quân ra, chia quân ra không thể không chuyển lương ăn, chuyển lương thì xa xôi vất vả, không bằng tự giữ, mà dưới sự che chở đó đều là đất của mình. Được người của họ mà muốn trị, không thể không đặt quan, đặt quan thì không thể không dùng pháp luật, dùng pháp luật thì từ ngực lan tràn, chỉ bằng làm cho họ tự trị họ, mà dưới sự bao trùm đó họ thấy đều là người của ta. Giết thân xác họ không làm thay đổi tâm tình họ, giết cũng không đủ để thành uy vũ; mà để họ sống rồi họ lại giành lại đất của họ, mà sống cũng không đủ để thành ơn. Không giết người họ mà người Nam không ngóé đầu dây nữa, không lấy đất của họ, mà người Nam mãi không chống lại nữa".

II - ĐẦU TRÍ

“*Tam Quốc diễn nghĩa*” tóm ra rất nhiều trận đánh, sự thắng bại của nó tuy do nhiều nhân tố, song mưu trí là then chốt nhất. Trong “Kế biến” của Tôn Tử cũng đưa trí len hàng đầu những điều kiện mà người làm tướng cần có sẵn. Bởi anh dùng nổi tiếng ba quán tuy rằng cũng lấy lồng thanh thế một thời, nhưng nếu người ấy lai hưu dung vô mưu, đến lúc nào đó cũng chẳng tránh khỏi bị sụp đổ. Chỉ có ngôi mót nơi tinh toán vận trù, mới có thể quyết thắng ở ngoài ngàn dặm. Quan, Văn, Trương ba lần đánh Lã Bố, Hứa Chủ mình trấn độ súc với Mã Siêu, Quan Công ra sức đánh lão Hoàng Trung tuy khốn người ta sờ gai ốc nhưng không bằng những cuộc đấu trí gay go giữa Lưu Bị với Tào Tháo, Khổng Minh với Trong Đạt, Khương Duy với Đặng Ngải v.v... bởi nó chẳng những khiến người ta sững mất hồn, mà còn giúp người

ta sinh khôn sinh khéo, biết mệt mà dùng ba.

**1 - BÀY MUU ĐẶT KẾ:
LƯU BỊ ĐỘ SỨC VỚI TÀO THÁO**

Tác giả “*Tam quốc diễn nghĩa*” có lúc muốn làm nổi bật sự muu trí của Khổng Minh, đặt Lưu Bị vào địa vị đệm lót, nhất cử nhất động của nhân vật này đều do Khổng Minh ở phía sau thao túng, giống như một tên bù nhìn, nhưng nhìn chung tác giả cũng nhào nặn Lưu Bị thành một nhân vật có muu trí. Có điều nếu không sáng suốt và tinh thông không nhìn thấy được, thí dụ cuộc đấu trí giữa ông và Tào Tháo lại đấu rất khéo léo, đến nỗi gian hùng như Tào Tháo cũng bị ông lừa cho hết lần ấy đến lần khác. Nên Tào Tháo thua nhiều mà thắng ít.

“Hai hổ tranh mồi” và “Xua hổ nuốt sói”

Lán độ sức đầu tiên, là tập trung ở việc đối phó ra sao với Lã Bố. Lưu Bị đóng quân ở Từ Châu tự lãnh Từ Châu sự. Lã Bố thua trận sang hàng, Lưu Bị để người này đóng quân ở Tiểu Bái. Lúc ấy Tào Phương đã định được Hứa Đô, sợ hai người đồng tâm hiệp sức sẽ thành cái họa tám phúc, bèn tụ họp muu sĩ bàn kế đánh lại. Tuân Úc nói: Úc có một kế gọi là “hai hổ tranh mồi”, nay Lưu Bị tuy lãnh Từ Châu, chưa có chiếu lệnh. Minh công có thể tấu trình xin chiếu lệnh thực giao cho Lưu Bị làm Từ Châu mục, và ngầm gửi một lá thư bảo giết Lã Bố đi. Việc mà thành thì Lưu Bị không còn mảnh tướng phò tá, dần dần có thể đánh được, việc không thành Lã Bố tất sẽ giết Lưu Bị, đó là kế “hai hổ tranh mồi” vậy! Tào Tháo nghe theo. Lưu Bị được phong quan và khi nhận thư Tào Tháo đã thấy rõ muu đồ, nhưng lại sợ mất lòng Tào Tháo không giám công nhiên chống lệnh, bèn nói đối sứ giả rằng: “Việc này còn chưa bàn kỹ”, Lưu Bị bèn ngầm báo với Lã Bố, để hắn khỏi nghi ngờ, cùng đồng tâm hiệp sức với mình. Quan, Vân hỏi lý do không giết

Lã Bố, Lưu Bị nói: "Thằng Tào Mạnh Đức sợ ta đồng mưu với Lã Bố đánh nó, nên dùng kế này, để hai người chúng ta cắn xé lẫn nhau, chúng ở giữa kiếm lời, làm sao mà có thể làm thế được". Kế hai hổ tranh mồi bị vạch trần. Tuân Úc lại hiến kế khác cho Tào Tháo nói: "Có thể ngầm cho người sang hỏi Viên Thuật, báo rằng Lưu Bị đã ngầm dâng biếu, muốn chiếm Nam Quận. Thuật nghe tin, tất nỗi nồng mà đánh Lưu Bị. Chúa công bèn minh chiếu đánh Viên Thuật. Hai bên đánh nhau. Lã Bố át sẽ có lòng nghi kỵ, đó là kế "*Xua hổ nuốt sói*" vậy - Tháo cả mừng làm theo kế đó. Lưu Bị được chiếu thư, biết là trúng kế song không giám chống lệnh vua, đành mang quân đi đánh Viên Thuật, để mình Trương Phi ở lại giữ Từ Châu. Vì Trương Phi rượu say lâm lấn, để Lã Bố đánh úp Từ Châu. Lần độ sức này Tào Tháo hỏng một kế thắng một kế. Độ sức lần đầu, hai bên đều kèn nửa cân người tám lang

Lâm nguy không rối loạn - ứng biến tùy cơ

Lần độ sức thứ hai, là khi "Tào Tháo hâm rượu luận anh hùng". Tào Tháo và Lưu Bị hâm rượu uống với mơ, luận bàn thoái mái về anh hùng. Lưu Bị giả ngày giả ngô, thuận móm nhắc tới một vài người, Tháo đều không cho là được. Lưu Bị mới hỏi: "Vậy thì ai xứng đáng?" Tào Tháo tay chỉ Lưu Bị, sau lại chỉ vào mình và nói: "Anh hùng thời nay duy chỉ có sút quân và Tháo thôi!". Lúc đó Lưu Bị đang ngâm bàn mưu với Đồng Thừa để đánh Tào Tháo. Mới nghe lời nói đó, làm gì mà chẳng thát kinh, đưa đang cầm trong tay, bất giác rơi xuống đất. Cử chỉ của Lưu Bị luống cuống như thế, làm gì Tào Tháo chẳng biết mà sinh nghi. Nhưng Lưu Bị quả là một kẻ kiêu hùng, lúc ấy, vừa vận trời có cơn mưa, sấm sét ầm ầm, Lưu Bị ung dung cúi xuống nhặt dùa, vừa nói: "Ghê thật, sấm sét dữ đến thế!". Tháo cười nói: "Trương phu mà cũng sợ sấm à?". Lưu Bị nói: "Thánh nhân nghe sấm nét mặt còn biến sắc, huống chi tôi, làm gì mà chẳng sợ!". "Nghe sấm to gió lớn tắt biến sắc mặt" là câu có từ trong "luận ngũ - hương đảng" nói Khổng Tử gấp mưa bão sấm sét, nhất định sẽ đổi sắc mặt, biểu thị sự kính sợ với trời.

Thánh nhân còn như thế, huống hồ là Lưu Bị, mượn lời của thánh nhân để làm lá chắn. Lưu Bị đã khéo che đậy được nguyên nhân nghe lời nói thất kinh mà rời đưa, có thể nói là "Tùy cơ ứng biến với trình độ như thần". Tháo dần dần không nghi ngờ Lưu Bị. Lần thứ hai đọ sức giữa Lưu Tào, Lưu Bị đã thắng.

Chóng khổng chế cao tay hơn một bậc

Lần đọ sức thứ ba biểu hiện ở khổng chế và chống khổng chế. Vì Lưu Bị có công với Tào Tháo trong việc bắt Lã Bố, cùng Tào Tháo rút quân về triều. Lưu Bị diện kiến Hiến đế, nếu xếp đặt theo thế phả, được coi là bậc hoàng thúc. Tuân Úc và bọn muội sĩ vào gặp Tào Tháo nói: "Thiên tử đã nhận Lưu Bị là hoàng thúc, e rằng không có ích gì cho minh công". Đối với chuyện này, Tào Tháo đã rắp sẵn muội sáu, Tháo nói: "Hán hiện nay nhận là hoàng thúc, ta lấy chiếu của thiên tử ra lệnh, hắn không giám không phục tùng". Cách nhìn nhận của kẻ gian hùng, quả là có khác người. Tháo để cho Lưu Bị gấp Hiến đế và bài làm tá tương quân Nghị thành hầu, chính là để khổng chế Lưu Bị chặt chẽ hơn. Lưu Bị cũng biết được dụng ý của Tào Tháo, cho nên từng bước thận trọng, để phòng Tào Tháo muội hại. Lưu Bị còn ngầm ngầm cùng với Đồng Thủ định đánh Tào Tháo, bê ngoài thì trồng rau ở sau vườn, tự mình tưới bón để làm kế ngầm ngầm. Quan, Trương không biết được muội sáu của Lưu Bị, nên đã trách móc hỏi: "Huynh chẳng để tâm đến việc lớn của thiên hạ, lại đi học lây việc của kẻ tiểu nhân làm gì vậy?" Lưu Bị nói: "Việc này hai em không biết được". Lại nghe Tào Tháo nói là một trong hai anh hùng của thiên hạ, Lưu Bị càng cảm thấy nỗi lo và nguy hiểm khi gửi thân ở chốn hang hùm, thế là bèn tìm kế thoát thân. Một hôm, Tào Tháo lại mời Lưu Bị uống rượu, Mân Bàng đến báo cáo với Tháo: Viễn Thuỷ phá Công Tôn Toản và đã được quân của Toản, thanh thế rất lớn. Viễn Thuỷ lại quy Đô hiệu cho Thiện và tay đưa ánh tin đến Hà Bắc; đồng thời chỉ ra rằng: "Nếu hai người hợp lực, sẽ khủ thu phục, xin thừa tướng hay kịp ra tay". Lưu Bị nghe xong thầm

nghĩ: "Ta không nhân lúc này tìm cơ thoát thân, thì còn đợi đến lúc nào?". Bèn đứng dậy nói với Tào Tháo: "Thuật nếu hàng Thiệu, tất phải đi qua Từ Châu. Bị xin đem một đại quân đón ở ngang đường, có thể bắt được Thuật", Tháo tuy đồng ý, song cũng chưa yên lòng, bèn bảo Chu Linh, Lô Chiêu hai người cùng đi, ngầm kiềm chế Lưu Bị (nhưng hai người này cũng chẳng tích sự gì, sau này bị Lưu Bị tìm cách bò xa). Lưu Bị đeo áo tướng quân, và thôi thúc hành quân. Quan, Trương ngồi trên ngựa hỏi rằng: "Huynh ra quân chuyen này, cơ sao mà vói vàng làm vậy". Lưu Bị nói: "Ta như chim trong lồng, như cá nằm trong lưới. Chuyến đi này như cá ra biển lớn, chim bay về rừng, không bị ràng buộc bởi lồng bởi lưới". Tào Tháo bày mưu khống chế Lưu Bị, Lưu Bị lại dùng kế chống lại khống chế, lần đầu tri thứ ba này, lại là Lưu Bị thắng.

**Thống soái lối lạc khéo dùng nhân tài,
rất được lòng người**

Ba lần độ súc vừa nói ở trên, Lưu Bị thắng nhiều, thua ít, dù thấy Lưu Bị có tài trí hơn người. Ai giám bảo Lưu Bị là thật thà dòn hậu? Nhà sử học Trần Dào khi so sánh Lưu Bị với Tào Tháo, đã nói Lưu Bị "cơ mưu quyền biến và thao lược, không tay Ngụy Vũ". Nhưng nhà tiêu thuyết La Quán Trung lại có cách nhìn khác, ông tả kế mưu của Tào Tháo nguy mà lòi liêu, tả mưu kế của Lưu Bị khéo mà sâu; ông nhào nặn hình tượng của Tào Tháo gian hùng thâm hiểm và xảo trá, còn Lưu Bị là hình tượng một bậc quân vương nhân từ và mưu trí. Ông hết lời ca ngợi sự "tùy cơ ứng biến của Lưu Bị, tá Tào Tháo rất khâm phục con người đó, cho rằng "ngày nay anh hùng trong thiên hạ, duy chỉ có sứ quân và Tháo tôi!". Điều đó nói lên rằng tác giả cho rằng tài cơ mưu quyền biến của Lưu Bị chẳng thua gì Tào Tháo, và điều đó cũng phù hợp với sự thực lịch sử, không phải là tác giả bịa đặt ra.

Nhà văn La Quán Trung đánh giá con người, có lúc còn trung thực hơn nhà sử học Trần Dào. Trong lịch sử Tào Tháo khi mới đứng lên, có thể lực lớn mạnh của bọn hoạn quan làm hậu thuẫn, địa vị của ông ta

cũng bằng vai phải lửa với các chư hầu; mà lúc đó, xuất thân từ nghèo hèn, Lưu Bị chẳng qua chỉ là một tiểu tướng dưới tay của Công Tôn Toàn sau này trở thành một trong ba người trụ vững một trong ba nơi. Mà đó hoàn toàn tạo được nên bằng tài cán hơn người. Muốn trở nên một thống soái lôi lạc, phải có điều kiện là khéo dùng người tài và quyết sách. Lưu Bị có đủ những điều kiện đó, việc ông ta dùng Gia Cát Lượng và áp dụng Long Trung Sách là một thí dụ điển hình. Đặc biệt là ông ta có thể dắc nhân tâm nên lòng người đều hướng theo, bởi vậy mới xứng để được ở Tây Thục. Lưu Bị nếu không là bậc tài trí thì sao được như vậy. Cho nên Tào Tháo coi khinh anh hùng trong thiên hạ, khi Lưu Bị còn phái nương nhờ dưới bóng con người này đã có thể nhìn nhận ra Lưu Bị là một bậc phi phàm, mà đặt ngang hàng với mình. Đó là sự đánh giá của con người có cùng thời đại và lại hết sức hiểu rõ Lưu Bị. Không còn nghi ngờ gì đó là điều đúng đắn và chân thực. Tại làm sao mà trong sự nhìn nhận của mọi người, về mặt cơ mưu, lại thường thường cứ bệnh Tào Tháo mà chê Lưu Bị, đó là bởi vì: Mưu trí của Tào Tháo lò liều, dễ để người ta biết; mưu trí của Lưu Bị thâm hơn, mọi người không thể một lúc mà hé nhìn ra sự huyền diệu trong đó. Thêm nữa tính cách và chiến lược của hai người lại khác nhau, đúng như Lưu Bị từng nói như sau với Bàng Thống: "Nay chỉ người nào so với ta như nước với lửa, đó là Tào Tháo: Tháo thì vội, ta thì khoan; Tháo bạo liệt, ta nhẫn từ; Tháo gian trá, ta trung thực". Tào Tháo nóng vội, bạo liệt, gian trá; Lưu Bị khoan thai, nhẫn từ, trung thực, cho nên trong con mắt mọi người, Tào Tháo là tên gian hùng xảo trá, Lưu Bị là bậc người lớn trung hậu, nhẫn từ. Sự "cơ quyền cẩn lược" của ông và bản sắc kiêu hùng nữa, thường thường bị người ta bỏ qua.

**2. BIẾT NGƯỜI BIẾT MÌNH:
GIA CÁT, TƯ MÃ BÌ CAO THẤP**

Trong "Mưu công biên - Tôn Tử binh pháp" có nói "biết người biết mình, trăm trận không nguy". Đó là quy luật quan trọng quyết định

thắng bại của cuộc chiến. Có điều, “biết người biết mình” mà Tôn Tử nói ở đây, nếu một bên “biết người biết mình” mà bên kia không biết người biết mình, đương nhiên bên biết sẽ thắng. Nhưng nếu cả hai bên đều biết người biết mình, thì ai thắng ai thua là điều rất khó nói, cuộc chiến cũng trở nên cực kỳ phức tạp, rầm rối. Hồi thứ 94 “Tam quốc diễn nghĩa” tả “Tư Mã Ý nhanh tay bắt Mạnh Đạt” và hồi thứ 95 tả “Võ Hầu gãy đòn đuổi Trọng Đạt”, tức là tả Gia Cát Lượng và Tư Mã Ý trong hoàn cảnh cả hai bên đều biết người biết mình đã triển khai cuộc đấu trí rất đặc sắc. Sách lược của hai bên đúng là bèn nào cũng hay cũng khéo, giữa thắng và thua chỉ sai nhau một bước mà thôi. Trong các trận đánh ở “Tam Quốc diễn nghĩa”, đây mới gọi là cuộc chiến đấu bằng trí lực: chiến tranh thiên biến vạn hóa, chiến tranh không phải do một bên nào sắp đặt ra, mà là do hai bên cùng hoạch định, bất kỳ bên nào cũng không thể nắm trọn phần thắng; mà là trong cái thua có cái thua, trong cái thua có cái thắng, nó chẳng những thể hiện ra tính phức tạp của chiến tranh và cũng nói lên về nghiêm túc của chiến tranh. Nó là cuộc vật lộn giữa sống và chết, kè nào bước lầm một bước là sẽ có nguy cơ bị tiêu diệt ngay. Cuộc chiến tranh bằng đấu trí miêu tả trong hai hồi này, chẳng những phát triển và làm phong phú thêm tư tưởng “biết người biết mình” của Tôn Tử, mà còn có tác dụng để chúng ta vay mượn vận dụng vào trong mọi cuộc cạnh tranh ngày nay.

Kẻ ngu dốt không biết tùy việc, tùy người mà phân tích cụ thể

Trong hồi tả “Tư Mã Ý nhanh tay bắt Mạnh Đạt”, Gia Cát Lượng tuy chưa công khai ra tay, thực ra là cả hai người: ông ta và Tư Mã Ý quay lưng vào nhau mà thi tho tài năng trí lực, từ đó mở ra màn đấu tiên cuộc đấu trí giữa hai người.

Tư Mã Ý đóng quân ở Tây Lạng, Gia Cát Lượng cho rằng đây là trở ngại lớn nhất cho việc đánh Ngụy của ông, bèn dùng kế phản gián của Mã Tốc, làm cho chúa Ngụy là Tào Duệ bãi chức của Tư Mã Ý đuổi về

què. Gia Cát Lượng thấy kế đắc thắng nên rất mừng, lập tức dấy binh bắc phạt. Quân Thục ra quân là thắng, liên tục chiếm ba thành nước Ngụy từ dưới lên trên đều run sợ; Tào Duệ bất đắc dĩ lại phải dùng đến Tư Mã Ý. Lúc ấy Mạnh Đạt nguyên là tướng Thục sau hàng Ngụy, trấn thủ ở Thương Dung đang ngầm tư thông với Gia Cát Lượng, âm mưu lấy hai kinh: Mạnh Đạt lấy Lạc Dương, Gia Cát Lượng lấy Tràng An. Gia Cát Lượng thấy Tư Mã Ý được phục chức thì rất lo sợ, vội biên thư cho Mạnh Đạt nói rằng: "Gần đây nghe tin Tào Duệ phục chức và hạ chiếu cho Tư Mã Ý dấy quân ở hai thành Uyển Lạc, nếu biết ông khởi sự, tất sẽ đến đây trước. Nên ông phải để phòng, chờ nên coi thường". Mạnh Đạt xem thư, coi như không có gì xảy ra, còn cười Khổng Minh là hay cả nghĩ; viết thư trả lời như sau: "Thiết nghĩ rằng việc về Tư Mã Ý chẳng cần phải lo. Uyển Thành cách Lạc Dương chừng tám trăm dặm, đến Tân Thành một ngàn hai trăm dặm. Nếu Tư Mã Ý biết Đạt khởi sự, tất phải dâng biểu về tâu chúa Ngụy. Vừa đi vừa về hơn một tháng. Đạt đã vững thành trì, chư tướng và ba quân đã ở những nơi hiểm yếu - Tư Mã Ý có tới, Đạt đâu có sợ gì, Thừa tướng hãy khoan tâm mà chờ tin thắng trận".

Cách nhìn với cùng một sự việc, sự đoán định của người khôn với kẻ ngu sai khác nhau xa như thế đó: Mạnh Đạt không biết tùy việc tùy người mà phân tích cụ thể, chỉ dựa vào cách nhìn thông thường, cho rằng Tư Mã Ý có đem quân đến Tân Thành, tất phải tâu chúa Ngụy cho phép rồi sau mới hành động, cho nên mới rút ra điều đoán định "Vừa đi vừa về hơn một tháng". Còn cách nhìn của Khổng Minh lại hoàn toàn trái ngược. Gia Cát Lượng xem xong thư trả lời vứt thư xuống đất, giậm chân nói: "Mạnh Đạt sẽ chết trong tay Tư Mã Ý mất thôi!". Mã Tốc hỏi tại sao, Gia Cát Lượng nói: "Binh pháp nói: "Đánh vào chỗ không phòng bị, xuất quân lúc bất ngờ", ai cho phép nghĩ đến thời gian hơn một tháng? Tào Duệ đã ủy nhiệm cho Tư Mã Ý, gấp giặc thì đánh ngay, việc gì phải chờ tâu? Nếu biết Mạnh Đạt làm phản thì chàng cần đến mươi hôm, quân cũng đã đến kịp, lúc ấy còn trở tay làm sao?" Gia Cát Lượng liền biên thư trả lời Mạnh đạt rằng nếu khởi

sự thì chờ cho ai là người đồng sự với mình được biết. Họ mà biết là sẽ thất bại!".

Tư Mã Ý giương đông kích tây - Mạnh Đạt đưa tay chịu trói

Tư Mã Ý nhận chiếu phục chức bỗng được mật báo việc Mạnh Đạt làm phản, Tư Mã Ý nói: "Thắng giặc này hẳn là tư thông với Gia Cát Lượng, ta phải bắt trước. Gia Cát Lượng hẳn sẽ chột dạ, tự nhiên sẽ lui quân". Tư Mã Sư nói: "Cha nén viết biểu tâu lên thiên tử" Ý nói: "Nếu chờ thánh chỉ, đi về mệt hơn một tháng thì không kịp mất!". Bên truyền lệnh cho quân mà lên đường, một ngày phải đuổi hai ngày đường, ai chậm sẽ chém. Mật khác lại lệnh cho tham quân Lương Kỳ mang tờ lịch ngay đêm đến Tân Thành, báo Mạnh Đạt chờ để đánh giặc, làm thế cho hán khôi nghec. Lương Kỳ đến Tân Thành truyền tướng lệnh của Tư Mã Ý nói: "Đò đốc Tư Mã Ý nay phung chiếu của thiên tử, dấy quân các đạo để đánh lui quân Thục, Thái Thủ hay tập họp binh mã để chờ lệnh diêu động". Mạnh Đạt hỏi: "Đò đốc chúng nào lên đường?". Kỳ nói: "Lục này có khi đã rời Uyển Thành đi Tràng An rồi đó". Đạt ngầm hí hứng: "Việc lớn của ta chắc là xong". Đại phàm là áp dụng chiến thuật đánh úp bất ngờ, cần phải ngụy trang cho khéo, để làm tê liệt địch, khiến chúng không phòng bị, tức là ta muốn đánh nó mà nó hoàn toàn không đoán định được rằng ta sẽ đánh nó, thì đánh mới thắng. Tư Mã Ý chính đã làm như thế, ông ta giương đông kích tây, khiến Mạnh Đạt mắc vào vòng. Mạnh Đạt nghe tin Tư Mã Ý rời Uyển Thành đi Tràng An, yên trí rằng Tư Mã Ý không biết việc mình khởi sự, nên mới cho rằng: "Việc lớn của ta sẽ xong" mà hí hứng một mình. Đầu có ngờ là Tư Mã Ý lúc đó đang kéo quân về Tân Thành. Dọc đường, Ý đã thu được lá thư Gia Cát Lương trả lời Mạnh Đạt, xem xong kinh hãi nói: "Trên đời này cách nhau của kẻ tài năng đều giống nhau, kế của ta sớm đã bị Khổng Minh vạch trần" cho nên ngày đêm thúc quân hành quân khẩn cấp. Chưa tới mười ngày đã đến Tân Thành. Mạnh Đạt trở tay không

kịp, rốt cuộc bị bắt và bị giết.

Tư Mã Ý bắt và giết Mạnh Đạt, mưu chiếm hai kinh của Gia Cát Lượng tan thành mây khói. Nhưng nhìn từ sự thi thố về trí lực, người thua chí là Mạnh đạt, Tư Mã Ý và Gia Cát Lượng đều là kẻ thắng, trí lực của hai người này nửa cân, tám lạng: Hai người đều đoán việc như thần. Gia Cát Lượng cho rằng Ý biết tin Mạnh Đạt khỏi sự, tất sẽ mang quân Uyển, Lạc đến trước; Tư Mã Ý thì đoán rằng Mạnh Đạt có làm phản tất sẽ thông minh với Gia Cát Lượng, hai người không hẹn mà gặp. Gia Cát Lượng nói: "Tào Duệ đã ủy nhiệm cho Tư Mã Ý thấy giặc là đánh, việc gì phải chờ tàu?". Tư Mã Ý thì nói: "Nếu chờ thành chí, đi về hơn một tháng, sẽ không kịp mất!". Hai người đều sợ nhau. Gia Cát Lượng thấy Tư Mã Ý được phục chức thì "thất kính" khuyên Mạnh Đạt chó nên xem thường mà manh động". Tư Mã Ý đọc đường bất được thư Gia Cát Lượng trả lời Mạnh Đạt cũng "kinh hãi" không ngờ rằng "kế của ta sớm đã bị Khổng Minh vạch trần". Còn Mạnh Đạt so với Tư Mã Ý và Gia Cát Lượng, cái ngu và cái khôn thật là một vực một trời. Gia Cát Lượng biết Tư Mã Ý được phục chức, khuyên Mạnh Đạt hãy chú ý để phòng". Mạnh Đạt lại cười Khổng Minh là "cả nghĩ" còn bảo ông "hãy chờ tin thắng trận". Tư Mã Ý sai sứ bảo Mạnh Đạt chờ điều động và nói rõ ràng ý đã đi Tràng An. Mạnh Đạt còn hí hứng nói: "Việc lớn của ta chắc thành".

Cờ sai một nước, cả ván đều thua

Trong hồi này, Gia Cát và Tư Mã quay lưng lại nhau mà đấu trí. Ở hồi thứ chín mươi lăm, mới là cả hai người công khai độ sức. Trí lực của hai bên càng được phát huy đầy đủ.

Khi một bên biết người biết mình, một bên không biết người biết mình, cuộc chiến trở nên đơn giản hóa; khi cả hai bên đều biết người biết mình, cuộc chiến trở nên khúc triết ly kỳ, biến hóa vô cùng. Cũng như đánh cờ khi cao thủ đánh với đối thủ xoàng, rất nhanh đi vào nước

chiếu tướng, chẳng có gì đáng xem. Nếu hai bên đều là tay cao cờ; hai bên đánh với nhau, không phải thấy một bước đi một nước, mà đi một nước nghì đến mấy nước sau, bên kia đi một nước, bên này đã đoán được mấy bước sau của họ bèn dùng nước mới để phá. Cứ như thế trở đi trở lại, cuộc cờ biến hóa không thường, chẳng những người đánh cờ bị thu hút hết tinh thần vào đó, ngay người xem cũng thấy háo hức muốn xem. Cuối cùng, người thua chảng qua là đi lâm một nước mà thôi. Hồi thứ chín mươi lăm tả sự đấu trí giữa Gia Cát Lượng và Tư Mã Ý chính là kiểu này.

Sau khi bắt và giết Mạnh Đạt rồi, Tư Mã Ý cùng Trương Cáp đem mười lăm vạn đại quân đi đánh Gia Cát Lượng. Tư Mã Ý cho rằng Gia Cát Lượng bình sinh là người cẩn thận, không giám vội vàng mạo hiểm, không thể qua hang Tý Ngộ đi lấy Tràng An. Nay tất xuất quân ở Tà Cốc để đi lấy Mi Thành. Mà phía Tây Tân Linh, có một con đường, tên là Nhai Định; cạnh đấy có một thành tên là Liệt Liêu. Hai nơi đó đều là yết hầu của Hán Trung. Gia Cát Lượng lừa Tào Chân không phòng bị, định từ đây tiến vào. Cho nên Ý quyết định cùng Trương Cáp đi lấy Nhai Định để chặn đường về của địch. Gia Cát Lượng hành quân, quả đúng như Tư Mã Ý đã định liệu, Gia Cát Lượng biết tin đại quân của Tư Mã Ý đánh đến, thất kinh nói: "Nay Tư Mã Ý xuất quân, tất sẽ đánh Nhai Định, chặn đường yết hầu của ta". Tư Mã Ý cũng hành quân như trong ý nghĩ của Gia Cát Lượng. Bởi vậy, cuộc quyết chiến ở Nhai Định là thế không tránh khỏi. Tư Mã Ý có lấy được Nhai Định hay không, Gia Cát Lượng có giữ nổi Nhai Định hay không nữa, là mấu chốt thắng bại của đôi bên.

Dùng lâm Mã Tốc - đánh giặc trên giấy

Gia Cát Lượng lập tức cho sắp đặt việc chiến đấu bảo vệ Nhai Định. Tham quân Mã Tốc xin được đánh giữ Nhai Định, Gia Cát Lượng nói: "Nhai Định tuy nhỏ nhưng can hệ lại rất lớn. Nếu để mất Nhai

Dinh, đại quân của ta cũng vút đi ráo. Người tuy tinh thông mưu lược, song ở đó lại chẳng có thành quách gì vừa không hiểm trở, vô cùng khó giữ". Mã Tốc cay thông thuộc binh thư, tự khoe khoang nói: "Nếu có lâm lõ, cả nhà tôi xin chịu tội", và lập ra quân lệnh. Vì Mã Tốc từng hiến kế "đánh vào lòng người" chinh phục người Nam, lai hiến kế phản gián khiến Tư Mã Ý bị mất chức, Gia Cát Lượng cho rằng con người này có muu trí, bèn giao cho hắn làm chủ tướng để giữ Nhai Dinh; lại cử Vương Bình vốn có kinh nghiệm thực tiễn trong chiến đấu làm phó tướng, dặn dù dại lại phải cẩn thận giữ chắc vùng đất nhỏ này. Hạ trại phải tìm nơi đường hiểm yếu, khiến quân giặc không thể vội vàng lọt qua. Gia Cát Lượng e hai người có thể sơ xuất nên còn cử Cao Tường đến giữ thành Liệt Liêu để trợ sức. Đồng thời còn gọi Ngụy Diên là đại tướng đem quân bắn bộ đi làm quán yểm hộ phía sau, giữ chặt yết hầu Hán Trung. Sự sắp đặt của Gia Cát Lượng, có thể nói là rất dày đủ đến nỗi đến chốn, không cần phải bàn gì thêm, sai lầm duy nhất là dùng nhầm phái Mã Tốc, con người đánh giặc trên giấy. Hắn đã làm trái lời dặn của Gia Cát Lượng là "hạ trại nơi đường hiểm yếu", mà chỉ biết đi gặm từng cùi từng chữ trong binh thư, nào là "dùng thế cao tròng xuống, thế tựa chè tre", nào là "đặt vào đất chét để rồi sống", đối với tình thế lúc bấy giờ, tướng địch đến xâm phạm, địa hình của Nhai Dinh ra sao lại chẳng hề cần nhắc đến. Vương Bình can ngăn rất vất vả, nhắc đi nhắc lại lời dặn của Gia Cát Lượng là "hạ trại phải tìm nơi gần đường hiểm yếu", cho rằng: "Đóng quân bên đường, xây thành đắp lũy, địch dù có đóng hàng chục vạn cũng khó lọt qua, Mã Tốc vẫn không nghe, kiên trì việc đóng quân trên núi, Vương Bình chỉ ra rằng: "Nếu quân Ngụy áp đến, sẽ vây chặt bốn bề" và đoán thêm "chặn mất đường cấp nước, quân bình chẳng đánh cũng loạn", Mã Tốc vẫn không thèm để ý, cứ làm theo ý mình, kết quả như Vương Bình đã đoán, đại quân của Tư Mã Ý vừa đến, bèn cắt ngay đường cấp nước, quân Thục chẳng ai đánh cũng loạn, không nghe theo sự chỉ huy của Mã Tốc. Quân Ngụy lấy Nhai Dinh một cách nhẹ nhàng.

Mạo hiểm “kế không thành” - Dùng mưu đầy lùi đại quân

Nhai Đình thất thủ, hoàn cảnh của quân Thục cực nguy. Tư Mã Ý đã đoán được hướng đi của quân Thục sau khi Nhai Đình thất thủ: “Lượng nếu biết cắt đường huyết mạch của Nhai Đình, cắt đường chuyên chở lương thảo, thì miền biên cương Lũng Tây, không được giữ yên, tất sẽ suốt đêm chạy về Hán Trung. Nếu chúng định về, ta đem quân chặn các đường nhỏ mà đánh, có thể toàn thắng; nếu không quay về, ta sẽ chặn hết các con đường nhỏ cho lính canh giữ. Một tháng không có lương ăn, quân Thục sẽ chết đói, Lượng tất bị ta bắt sống”. Dùng như Tư Mã Ý đã dự đoán: con đường sống duy nhất của quân Thục là chỉ còn cách chạy về Hán Trung, mới nghe tin các thành Nhai Đình, Liệt Liêu đều mất, Gia Cát Lượng giật chân than rằng: “Hồng việc lớn mất rồi - Lỗi này là tại ta!”. Liên điểu binh khiển tướng bố trí việc rút quân, Khi binh mà các nో đều sẵn sàng, bỗng có tin báo: Tư Mã Ý đem mười lăm vạn quân ủa đến Tây Thành như ong. Lúc đó, Gia Cát Lượng không còn một tướng tài nào ở bên mình, chỉ có một ít quan văn với hai ngàn năm trăm quân đóng ở trong thành. Thế cho nên các quan đều lo mất mặt. Chỉ có Gia Cát Lượng vẫn bình bình ung dung, đặt ra “không thành kế”, vượt khòi khó khăn. Trước một tòa thành trống rỗng, Tư Mã Ý có trong tay mười lăm vạn quân mà sao không giám vào, lại voi rút quân ra. Đó là vì Tư Mã Ý đã cho rằng: “Lượng bình sinh rất cẩn thận, không giám mạo hiểm làm liều. Nay nếu mở rộng cửa thành, tất là có mai phục”. Gia Cát Lượng cũng biết rằng Tư Mã Ý sẽ biết mình “binh sinh cẩn thận, không mạo hiểm, làm liều” cho nên đã làm ngược lại với “binh sinh rất cẩn thận”, làm một chuyến mạo hiểm, cho nên đã dẫn đến sự nghi ngờ của Tư Mã Ý, không giám liều lĩnh vào thành. Gia Cát Lượng bày ra “không thành kế”, cũng là do tình thế bắt buộc, cũng đúng như ông ta đã nói: “Ta không làm liều, chẳng qua là bất đắc dĩ mà phải dùng”. Với hai ngàn rưỡi quân không thể địch với người ta mười lăm vạn, nếu bỏ thành mà chạy, thì cũng được bao lâu rồi sẽ bị Tư Mã Ý bắt sống. Vào bước đường cùng đánh chẳng được mà chạy trốn cũng không

xong, Gia Cát Lượng ngoài việc đặt ra kế này, thật không còn cách nào khác khi Gia Cát Lượng ở vào thế bại như đã định và rất có thể bị bắt, ai biết được rằng chỉ dùng không thành kế mà lui được mười lăm vạn quân địch? Sau này Tư Mã Ý biết rằng Gia Cát Lượng đã bày ra "không thành kế", liền ngửa mặt lên trời mà than rằng "Ta không bằng Khổng Minh rồi!".

Biết mình biết người, trámt trận không nguy

Những cuộc đấu trí giữa Gia Cát Lượng và Tư Mã Ý, đã thêm một nội dung mới cho khoa học quân sự và nghệ thuật quân sự. "Biết người biết mình, trámt trận không nguy" là luận đoán nổi tiếng trong "binh pháp Tòn Tử", là một quy luật quan trọng quyết định sự thắng bại của cuộc chiến. Như trong trận Quan Độ, Viên Thiệu chẳng hiểu một chút gì về tình hình của bên địch. Tào Tháo sắp hết lương ăn mà ông ta cũng chẳng hề hay biết. Khi Hứa Du bắt thư Tào Tháo giục lương, biết Tào Tháo sắp hết lương ăn, đề nghị "hai đường đánh vào". Viên Thiệu lại nghĩ rằng Tào Tháo bày mưu, từ chối không dùng đề nghị trên. Về sau Hứa Du buộc phải đầu hàng, báo cáo với Tào Tháo tình hình nội bộ của quân Thiệu, và dâng kế "cướp lương Ô Sào". Tào Tháo nắm rõ tình hình địch, thản nhiên đi đốt kho lương Ô Sào, quân địch hết lương ăn rồi ren lên, Tháo thừa cơ xuất kích, đại thắng quân Viên Thiệu. Trong trận Xích Bích, Tào Tháo không nắm được tình hình địch, ngược lại còn luôn nhận được những tình báo giả, cho nên nhiều lần trúng kế của Chu Du. Chu Du thì do nắm được tình hình địch, nên đã chỉ huy được nhu ý, khiến quân địch lọt vào biển lửa. Trong trận đánh ở Di Lăng, Lưu Bị đã không biết mình lại chẳng biết người, tự khoe rằng: "Trámt cầm quân già đời rồi, thế mà lại không bằng đứa trẻ ranh". Lục Tốn thì lại "biết người" như thuộc lòng bàn tay, bởi vậy mà khiến cho Lưu Bị hành động theo cái gậy chỉ huy của mình, cuối cùng, chỉ một mồi lửa gần như đốt cháy hết quân Thục. Trong ba trận đánh ấy đều được tiến hành trong

trường hợp một bên biết người biết mình, một bên không biết người biết mình. Biết người biết mình, đương nhiên là trăm trận đều không nguy. Nhưng cả hai bên đều biết người biết mình cả, thì cuộc chiến trở nên biến hóa khôn lường, ai thắng ai thua, thật khó mà đoán định, thắng hay thua thường thường quyết định ở quyết sách nhất thời có chính xác hay không. Trận Nhai Đình, Tư Mã Ý biết người biết mình, ông ta đoán Gia Cát Lượng tất sẽ xuất quân từ Nhai Đình để lấy Mi thành, nên đã quyết định lấy Nhai Đình để chẹn yết hầu bên địch, quyết sách đó là hoàn toàn chính xác. Gia Cát Lượng cũng là biết người biết mình, ông ta vốn đoán rằng Tào Chân không phòng bị, nên từ Nhai Đình đi lấy Mi Thành, sau biết Tư Mã Ý đến đánh, đoán hắn sẽ lấy Nhai Đình, thế là lập tức bố trí trận đánh bảo vệ Nhai Đình. Bất kể là nhùn từ mặt chiến lược hay chiến thuật, quyết sách của Gia Cát Lượng cũng là chính xác. Cho nên nói rằng trận đánh ở Nhai Đình, cả Tư Mã Ý và Gia Cát Lượng đều là biết mình biết người, quyết sách hai bên đều không lầm, mà việc thất thủ Nhai Đình lại là do Gia Cát Lượng dùng người không thỏa đáng. Sau khi Nhai Đình thất thủ, Gia Cát Lượng lại bày ra "không thành kế" để làm lui mười lăm vạn quân của Tư Mã Ý, không phải Tư Mã Ý không biết người, ông ta rất hiểu về Gia Cát Lượng là "Lực lượng bình sinh rất cẩn thận, không làm liều, mạo hiểm". Gia Cát Lượng dùng "không thành kế", không chỉ vì Tư Mã Ý bẩm sinh rất cẩn thận và đa nghi, và cũng biết rằng Tư Mã Ý cũng biết mình "cẩn thận, không làm liều" cho nên mới cố làm liều, mạo hiểm. Thú kế sách đặc biệt áp dụng trong trường hợp đặc biệt này, ngoài sự dự đoán của Tư Mã Ý, nên mới thành công. Mao Tôn Cương trong lời bình hồi thứ một trăm mươi một nói đại ý là: Biết mình mà đoán định được người cũng biết mình, biết người mà có thể biết người cũng đoán định được mình cũng biết người, thế mới thực sự là biết mình biết người. Đó là sự ghi chú vào luận điểm "biết mình biết người" của Tôn Tử, cũng là khái quát cuộc đấu trí giữa Tư Mã Ý và Gia Cát Lượng. Thêm nữa là chỉ có thực sự "biết mình biết người", mới có thể "trăm trận không nguy". Cũng như Tư Mã Ý do có thể đoán là Mạnh Đạt sẽ ngầm tư thông với Gia Cát Lượng, và cũng biết Tư Mã Ý sẽ đoán định mình và cũng đoán

dịnh được người, mới đặt được ra “không thành kế”, “ngồi gác dàn mà đánh lui Trọng Đạt”. Cho nên có thể nói những trận đấu trí giữa Tư Mã Ý với Gia Cát Lượng làm phong phú và phát triển thêm tư tưởng quân sự “Biết người biết mình, trăm trận không nguy” của Tôn Tử.

3. SO TÀI ĐẤU TRÍ: ĐẶNG NGÁI, KHƯƠNG DUY ĐỘ ĐƯỢC THUA

Khi Khương Duy và Đặng Ngải độ sức với nhau, hai người đều nắm được mèo trong binh pháp Tôn Tử: hoặc “gần mà làm ra xa hoặc xa mà làm ra gần”, hoặc “thấy khỏe thì tránh đi, hoặc thắn thì làm cho ly tán” ra để đạt tới mục đích là “đánh vào chỗ không phòng bị, xuất kỳ vô ý” *Tam quốc diễn nghĩa* tả sự đấu trí so tài giữa hai người này thật là mỗi người khéo mỗi vẻ.

Giả trương thanh thế, người lai, minh vãng

Khương Duy ba lân đánh Trung Nguyên, đại bại Vương Kinh, tiến quân Dịch Dao thành, Đặng Ngải đến cứu viện, vờ đặt cờ trống dọa lui Khương Duy. Khương Duy lui quân đóng ở Chung Đề, Đặng Ngải và Trần Thái đóng quân ở Ung, Lương v.v... Trần Thái mời tiệc để Đặng Ngải ăn mừng nói: “Khương Duy trốn chạy đêm, lực của hắn đã cạn, không giám nữa”. Ngải cười nói: “Ta đoán quân Thục lại ra là có năm lẽ: Quân Thục tuy có lui, nhưng cũng ở thế thừa thắng; quân ta thực chất vẫn là thua yếu, hắn tất ra là một lẽ. Quân Thục đều do một tay Khổng Minh huấn luyện, là thứ quân tinh nhuệ, dễ dàng điều khiển; tướng của ta thay đổi xoành xoạch, quân lại huấn luyện chưa kỹ. Dịch sẽ ra là lẽ thứ hai. Người Thục lại lấy thuyền hành quân, quân ta thì đi trên bộ, sự mệt mỏi và nhàn nhã khác nhau, Dịch đạo, Lũng Tây, Nam An, Kỳ Sơn bốn chỗ đều là đất thủ chiến; người Thục hoặc là giương Đông kích Tây; chỉ Nam đánh Bắc. Quân ta cần phải chia nhau ra thủ

giữ; quân Thục nhập vào một nơi rồi kéo đến, lấy số quân đó mà đương với quân ta đã phải chia làm bốn. Dịch sẽ ra, là lẽ thứ tư. Nếu Quân Thục từ Nam An, Lũng Tây, tất sẽ lấy ngô bắp của người Khương⁽¹⁾ làm thức ăn, nếu xuất từ Kỳ Sơn, át có lúa mạch để ăn: chúng sẽ ra, đó là lẽ thứ năm". Thế là ở tất cả các nơi hiểm yếu, đều đóng doanh trại để đề phòng bất trắc. Quả không ngoài sự đoán định của Đặng Ngải. Cũng như vậy, Khương Duy cũng cho rằng quân Ngụy có "năm điều bất lợi", quân Thục có "năm điều lợi", cho nên đánh Ngụy có "năm khả năng thắng". Sự nhìn nhận của bên này bên kia đều giống nhau; bởi đều tiến hành phân tích từ tình hình thực tế của cả hai bên. Khương Duy dẫn quân tiến đánh Kỳ Sơn, thấy quân Ngụy đã cấm được chín doanh trại, thế như con rắn lớn, đầu đuôi hỗ trợ được nhau, biết nước Ngụy có chuẩn bị sớm từ trước và đoán Đặng Ngải tất sẽ ở đó. Thế là cho tướng và trung thanh thế ở đó, tự mình ngâm đem quân đi đánh lấy Nam An. Đặng Ngải thấy quân Thục mấy ngày liền không đón đánh, mỗi ngày nãm lượt đưa quân ra khỏi trại, đi hoặc là 10 dặm, hoặc là mươi lăm dặm rồi lại về. Ngải đứng ở trên cao nhìn xong, vội vào trong trướng nói với Trần Thái: "Khương Duy không ở đây, tất là di lấy Đồng Định, đánh úp Nam An rồi! Ngựa ra vào trại chỉ có mấy con này, thay đổi giáp măng đi, ra ra vào vào thăm dò, ngựa của nó đều mệt mỏi, chủ tướng tất là kén bất tài". Bên cứ Trần Thái sau khi phá xong trại địch, lại chấn đánh quân Thục, còn mình thì dẫn quân đi mai phục ở Nam An. Kết quả là bị Đặng Ngải ở phía trước và phía sau đánh kẹp lại, Khương Duy thua to, chạy trốn về Hán Trung. Trong trận đánh này, Đặng Ngải đoán ra "năm điều tất phải ra" của Khương Duy, Khương Duy cũng đoán được "năm cái có thể thắng" khi đánh quân Ngụy, hai bên không hẹn mà gặp nhau ở điểm này. Nhưng Đặng Ngải đoán Khương Duy ra là đúng như ra, còn Khương Duy đoán đánh quân Ngụy thắng mà không thắng, đó chẳng qua là những cái mà Khương Duy liệu đoán tới thì

(1) Một dân tộc ít người ở vùng núi Tứ Xuyên (N.D)

Đặng Ngải đã liệu đoán trước, nên Ngải sớm có sự đề phòng, làm cho Khương Duy không thể phát huy đầy đủ điều kiện của “nǎm cái có thể thắng”. Khương Duy thấy địch đã có sự chuẩn bị, đã tránh chỗ mạnh, đánh chỗ yếu, áp dụng cách “xa mà coi như gần” (*Binh pháp Tôn Tử* - ND) vờ trương thành thế ở Kỳ Sơn, nhưng thực ra lại đánh Nam An. Đặng Ngải hiểu sâu binh pháp, đã nhìn ra kế hư thực của địch, đã tương kế tựu kế đánh lại.

Khương Duy đánh Trung Nguyên lần thứ sáu, đã chiến đấu với Đặng Ngải ở Kỳ Sơn, Đặng Ngải lại sinh một kế: tự mình sau khi dẫn quân đánh úp Kỳ Sơn, lại cho người đưa chiến thư khích Khương Duy hôm sau đấu trận pháp. Đặng Ngải không am hiểu lắm về “bát trận”, nên vừa đấu trận đã thua to, nhưng tại sao lại hẹn đấu trán? Khương Duy đã biết có sự đối trả trong đó, phê thư trả lời cho xong, rồi nói với chủ tướng: “Ta theo mật thư mà Võ Hầu đã truyền, cách biến đổi của trận này có ba trăm sáu mươi lăm kiểu, theo độ số quanh trời. Nay họ thách ta đấu trận pháp, thì có khác gì múa rìu qua mặt thợ, nhưng trong này tất có mưu mèo gì đó, các ông có biết không? Liêu Hóa nói: “Đây chắc hẳn là họ nhử ta đấu trận pháp; nhưng sẽ dẫn quân đánh úp phía sau ta đó!”. Khương Duy cười nói: “Chỉnh hợp với ý ta!”. Nói rồi lập tức sai Trương Dực, Liêu Hóa dẫn một vạn quân đi mai phục ở phía sau. Đặng Ngải giương Đông kích Tây, kết quả là quay về mai phục, bị Trương Dực, Liêu Hóa giáp kích từ hai phía, quân Ngụy thua to. Ngải cố sống cố chết đánh bặt ra, mình bị bốn vết thương. Tư Mã Vọng đấu trận thua to chạy về. Hai người bàn nhau kế sách lùi quân. Vọng nói: “Gần đây chúa Thục là Lưu Thiền, yêu dùng tên Hoàng Hao là hoạn quan, ngày đêm ham mê với rượu và gái. Ta dùng kế phản gián để triêu Khương Duy về, thế mới giải được mối nguy này”. Đặng Ngải bèn cho “gián điệp” mang vàng bạc châu báu vào Thành Đô kết thân với Hoàng Hao, rồi phao tin đồn nhảm, nói rằng Khương Duy oán giận Thiên Tử, chẳng bao lâu nữa sẽ hàng Ngụy. Thế là ở Thành Đô, ai ai cũng đều nói nhu nhau. Hoang Hao tâu lên hậu chúa, lập tức đã sai người đi ngày đi đêm đòi Khương Duy về Triệu. Đặng Ngải đánh không thang nổi Khương

Duy, lại dùng cách "Thân thi làm ly tán" để đánh lui quân Thục.

**Dánh vào chỗ nó không phòng bị .
Ra quân lúc nó không ngờ.**

Dặng Ngải và Khương Duy đều rất giỏi trong việc "dánh vào chỗ nó không phòng bị và ra quân lúc nó không ngờ". Vận dụng rất khéo, mỗi người đều có mặt kỳ diệu của mình. Lần thứ tám đánh Trung Nguyên, không xuất quân từ Kỳ Sơn mà lại từ Diêu Dương. Tiêu Tham vê báo, Tư Mã Vọng nói với Dặng Ngải: "Khương Duy nhiều mưu mẹo, biết đánh lại chẳng vờ đánh Diêu Dương mà thực là lấy Kỳ Sơn!". Dặng Ngải nói: "Lần này Khương Duy ra Diêu Dương thực đây, trước đến nay, Khương Duy nhiều lần đều đánh vào chỗ có lương của quân ta. Nay Diêu Dương là nơi không có lương. Duy đoán rằng ta chỉ giữ Kỳ Sơn, không phòng giữ Diêu Dương, cho nên đến đánh chiếm ở đó. Nếu đánh được thành này, tích trữ được lương thảo, liên kết với người Khương để tính kế lâu dài. Bên rút hết quân ở Kỳ Sơn cùng Tư Mã Vọng chia quân làm hai ngả, lấn lượt mai phục ở trong và ngoài thành Diêu Dương. Quân Thục chợt đến, Tư Mã Vọng và Dặng Ngải sẽ trong ngoài giáp công, đánh mạnh vào quân Thục. Khương Duy biết nguy quân đều ở chỗ này, bèn ngầm cử Trương Dực, dẫn một cánh quân lấy Kỳ Sơn, còn mình thì dẫn quân giao chiến với Dặng Ngải. Ngày hôm sau lại dẫn binh ra thách chiến. Dặng Ngải án binh bất động. Khương Duy lệnh cho quân sĩ ra chửi mắng, Dặng Ngải nghĩ "Người Thục bị ta giết cho như thế mà lại không hề rút quân, thế tất chúng sẽ đánh úp vào Kỳ Sơn" rồi lại giao cho Dặng Trung giữ thành, còn mình thì đem quân đi cứu Kỳ Sơn. Vào giữa canh hai Khương Duy nghe ngoài trai tiếng reo hò ầm ĩ, tiếng trống, tiếng tù và dày cả một vùng trời, có người báo Dặng Ngải dẫn tinh binh đánh đêm. Các tướng đều định ra, Khương Duy ngăn lại. Bởi Dặng Ngải ngày thì án binh bất động, đến đêm mới khiêu chiến, Khương Duy đoán đó là việc vờ đánh đêm nhưng thực tế sẽ thừa thế đi cứu Kỳ Sơn, bèn dẫn ba ngàn quân lại trợ giúp Trương

Dực, Dang lúc Trương Dực bị Đặng Ngải đánh bại, ngăn lại ở sau núi, không còn đường nào trốn. Giữa lúc kinh hoàng, bỗng nghe tiếng la hò dậy đất, tiếng trống và tù và vang trời và thấy quân Ngụy ào ào rút lui. Tà hưu báo tin: "Đại tướng quân Khương Bá Uớc đánh đến đây", Trương Dực thừa thế thúc quân lên phối hợp. Hai phía giáp công, đánh tan quân Ngụy. Đặng Ngải thua trận ấy bèn rút quân lên nằm im ở Kỳ Sơn. Khương Duy lệnh cho quân sĩ vây chặt bốn phía. Sau nghe hậu chúa nghe lời xiểm nịnh, định cho người thay Khương Duy, bảo Khương Duy về triều. Để tránh hậu họa, Khương Duy xin ra đóng quân, làm ruộng ở Đập Trung để dỗ kế sau này. Cuộc giao chiến Thục Ngụy đến đây chấm dứt và mở đầu cuộc chiến tranh nước Ngụy đánh lại nước Thục.

Cuộc đọ trí giữa Đặng Ngải với Khương Duy, đã khêu gợi cho chúng ta những gì? Trong đó điều quan trọng nhất là cần phải có tài ứng biến. Bởi sự vật khách quan là luôn không ngừng biến đổi, người ta không thể suy nghĩ mãi bằng cái đầu cứng tro như đá hoa cương, mà phải có tài trí để ứng biến để thích nghi với tình hình đã thay đổi, nếu không thì sẽ đi đến đâu đúng đầu đến đó, thậm chí còn bị thua to. Nhất là trong chiến tranh, tài ứng biến lại càng quan trọng. Nếu hai bên đều có tài ứng biến thì lúc đó lại xem ai liệu đoán được đúng và đi trước một bước, ai nhanh thì thắng, chậm thì thua. Cuộc đấu trí giữa Đặng Ngải với Khương Duy là như thế. Như trên đã nói, khi Khương Duy đánh Trung Nguyên lần thứ ba, đã căn cứ vào tình hình quân Thục lúc đó mà liệu đoán quân Thục có "năm điều có thể thắng", thế nên mới đem quân đến Kỳ Sơn. Thế nhưng, chiến tranh vốn không phải do một bên nào sắp đặt, mà là do hai bên đều hoạch định ra, mi có cách gì mới thì ta lại có cách đối phó lại. Đặng Ngải sớm đã đoán được quân Thục có "năm lẽ lại ra" cho nên có đề phòng trước. Khương Duy ra quân vừa thấy bên địch có sự chuẩn bị, liền lập tức thay đổi phương án tác chiến: già trương Thanh Thế ở Kỳ Sơn, song ngầm đem quân lấy Nam An. Nhưng Đặng Ngải cũng không hề lạc quan mù quáng về chuyện đoán trúng việc ra quân của Khương Duy, mà tiến quân từng bước, quan sát từng nơi, khi không thấy quân Thục ra thách đánh, chỉ cho một ít quân trở

ra trở vào để thăm dò, mà Dặng Ngải có vẻ mệt mỏi, cho nên đoán “chủ tướng tất là tay bất tài” và đoán rằng Khương Duy thế tất là không ở đó mà là đi đánh úp Nam An, bèn cho quân vờ đánh quân Thục, còn mình thì gấp rút đem quân đi mai phục ở Nam An, cho nên đã đánh bại quân Thục. Hai bên đoán nhau đều chuẩn xác, lại đều giỏi tuỳ cơ ứng biến. Nhưng sở dĩ Dặng Ngải thắng, vì sớm biết được hành động của Khương Duy. Vâ lại, với những thay đổi của sự vật khách quan, người ta không thể biết hết được, cho nên mới có câu : “Một nghìn điều khôn thế nào cũng có một điều đại”. Thế thì Dặng Ngải làm sao mà đoán gì cũng trúng, huống hồ Khương Duy cũng vào loại khôn, hai bên tài trí như nhau. Bởi nếu bên nào có một sơ hở hoặc sai sót ở một khâu nào đó, sẽ rất dễ bị phát hiện và sẽ bị bẻ gãy. Lần thứ sáu đánh Trung Nguyên, Khương Duy sở dĩ đánh bại Dặng Ngải bởi trong khi Khương Duy thắng Dặng Ngải về đấu trận pháp, đã dẫn tới một ý nghĩ là: “Mình thành thạo trận pháp” Dặng Ngải sao lại “múa rìu qua mắt thợ”. Cho nên mới đoán rằng Dặng Ngải bể ngoài đấu trận pháp, trong thì ngầm đánh Kỳ Sơn, thế là bèn đem quân phục kích và đánh bại. Lần thứ tám Khương Duy đánh Trung Nguyên, tài ứng biến của đôi bên lại được đổi mới: Dặng Ngải đoán Khương Duy thế nào cũng ra quân ở Diêu Dương nên sớm đã chia quân ra hai ngả để mai phục, Khương Duy hành quân đúng như sự liệu đoán đó, cho nên bị đánh thua nặng. Vậy nhưng quân Thục vẫn không lui, hôm sau Khương Duy lại ra thách đánh, Dặng Ngải liền đoán ngay ra “tất sẽ chia quân ra đánh úp Kỳ Sơn”, bèn án binh bất động, nửa đêm giả trương thanh thế dẫn quân ra đánh để thừa thế cứu Kỳ Sơn. Từ trong việc ngày nghỉ đêm đánh đó, Khương Duy đã biết rằng ở đó chỉ là đánh vờ, mà thực là đi cứu Kỳ Sơn, nên đã ngăn không để các tướng ra đánh, dẫn quân đi cứu quân Thục ở Kỳ Sơn, hai mặt giáp công, đánh bại Dặng Ngải. Qua đó thấy rằng trong cuộc đấu trí giữa Dặng Ngải với Khương Duy, điểm giống nhau của kẻ thắng là: vừa ước đoán tình thế một cách chuẩn xác, lại có tài ứng biến, mới khôn trước hơn người. Chẳng những chiến tranh mới như thế, mà các cuộc cạnh tranh khác trên đời này cũng đều như thế.

4. KỲ PHÙNG ĐỊCH THỦ:

DƯƠNG TỔ, LỤC KHÁNG ĐỀU TRỎ TÀI

Dọc đến hồi cuối cùng của “*Tam quốc diễn nghĩa*” (hồi một trăm hai mươi) nói về chuyện giao hoan giữa Dương Tổ và Lục Kháng, đúng là “khiến người ta thấy nhẹ đầu óc, dịu tai mắt cảm như đang ở đường rậm mà đi ra đường quang, không khí binh dao trôi theo năm tháng” (lời của Mao Tôn Cương) các hồi trước, tả hai quân cầm cự nhau, mang hết tài hết sức, quyết liều sống chết, thế mà hồi này lại tả hai đội quân của Dương Tổ, Lục Kháng báo ơn báo đức lẫn nhau, hai bên biếu rượu tặng thuốc cho nhau, cứ y như là bạn thân chơi với nhau, thật là áng văn nằm mơ cũng chẳng thấy.

Trấn đóng tướng quân Lục Kháng theo lệnh của chúa nhà Ngô là Tôn Hạo, đóng quân ở Giang Khẩu để nhằm lấy Tương Dương. Lục Kháng là con thứ của Lục Tốn, túc trí da mưu, nhiều nét mang tác phong như bố mình. Lúc ấy nước Tấn đã diệt nước Thục, thế của nó không còn giống như xưa, đánh nước Tấn cũng chưa phải lúc, cho nên ông ta chủ trương giữ biên cương, yên lòng dân là thượng sách, nên án binh bất động ở Giang Khẩu. Danh tướng của nước Tấn là Dương Tổ theo lệnh chúa của mình đóng giữ Tương Dương, đợi cho nội bộ nước Ngô có biến, mới thừa thế diệt đi. Vì tướng đóng Giang Khẩu là Lục Kháng nên Dương Tổ không dám manh động. Ở nơi biên cương, ông ta muốn lấy đức để thu phục người Ngô nào đến hàng mà muôn xin về, cũng cho về ngay, còn cho giảm bớt số quân đồn trú tuần phòng, lấy người ra khai khẩn hàng tám trăm công ruộng (một công bằng một trăm mẫu). Khi mới đến ở đây, lương không đủ trăm ngày. Đến cuối năm đã có thóc trữ đủ dùng hàng chục năm, khiến quân dân no cơm áo ấm, rất được lòng dân. Dương Tổ ở trong quân thường chỉ khoác áo cùu đơn giản, đai thắt rộng rãi, không mặc giáp mao bao giờ. Quân hộ vệ bên mình chỉ trên chục người.

**Dương Tố lấy đức thu phục người,
rất được lòng dân**

Một hôm, bộ tướng vào trong trường bẩm báo: “Tiêu Mã về đưa tin, quân Ngô rất trẻ nái có thể nhân lúc nó không phòng bị mà đánh úp, tất là thắng lớn”. Dương Tố cười, nói: “Các ngươi chờ có coi thường Lục Kháng, con người này túc trí đa mưu, ngày nào chúa nước Ngô lệnh đi đánh chiếm Tây Lăng, hắn đã chém Bộ Xiển và hàng chục tướng tài, ta đến cứu còn không kịp. Người này mà làm tướng, ta chỉ nên giữ là hơn, chờ đến lúc nội bộ chúng có biến, mới hòng đánh họ được. Nếu không lựa thời lựa thế mà khinh tiến, có ngày tự chuốc lấy thất bại!”. Một hôm khác Dương Tố dẫn các tướng đi săn. Dương Tố hạ lệnh “Quân ta không được vượt qua biên giới”. Các tướng được lệnh, chỉ dám săn vây trong đất Tấn, không phạm vào biên giới nước Ngô. Lục Kháng thấy vậy, thốt lên rằng: “Quân của tướng Dương Tố có kỷ luật như thế thì không thể xâm phạm được!”. Đến tối thì cả hai bên đều lui quân. Dương Tố về đến bản doanh rồi cho xem xét các con thú săn được, thấy con nào người Ngô bắn bị thương trước, đều cho mang trả. Người Ngô đều vui mừng, báo tin với Lục Kháng, Kháng cho mời những người mời đến vào, hỏi: “Chủ soái các ngươi có hay uống rượu không?” Người này đáp: “Nếu có rượu ngon, cũng đôi khi uống.” Kháng cười: “Ta đây săn có một vò rượu, để cung đã lâu. Nay đem gửi một vò sang để tỏ tình thân hữu cuộc đi săn hôm qua”. Những người đó về gặp Dương Tố nói lại hết những điều Lục Kháng hỏi họ và việc gửi rượu tặng. Dương Tố cười nói: “Họ cũng biết ta hay uống rượu ư?” Bèn cho mở vò lấy rượu uống. Bộ tướng Trần Nguyên nói: “Trong đó sợ có gì gian trá, Dô đốc xin đừng uống vội!”. Dương Tố cười nói: “Lục Kháng không phải là con người nỡ bỏ thuốc độc, không cần phải nghi ngại” bèn nghiêng vò rót uống. Từ đó hai bên thường cử người thăm hỏi nhau. Một hôm, Lục Kháng cử người sang thăm Dương Tố. Tố hỏi: “Lục Tướng quân chẳng hay có được bình yên không”. Người đó nói: “Chủ soái tôi ốm nằm mấy ngày, không ra ngoài”. Tố

nói: "Ta đoán bệnh ấy cũng giống như ta, ta đã có sẵn một ít thuốc bão chẽ rồi, hãy đưa cho tướng quân dùng thử". Người đó mang thuốc về gặp Lục Kháng. Các tướng thấy vậy nói: "Dương Tố vốn là kẻ thù của chúng ta, thuốc này chưa hẳn là thuốc tốt". Lục Kháng nói: "Làm gì có chuyện Dương Thúc Tổ hại người thế được! Các ngươi không cần phải nghi ngờ". Rồi lấy thuốc uống. Vài hôm sau khỏi bệnh, các tướng đều đến mừng. Lục Kháng nói: "Họ chuyên làm điều nhân đức, ta thì chuyên bạo ngược, rồi họ sẽ không đánh mà cũng khuất phục được ta. Từ nay mỗi bên chỉ nên giữ lấy biên cương của mình, chờ nên cầu cái lợi nhỏ".

Người khéo dùng binh không dễ dãi đánh giặc miệng.

Câu chuyện kể trên, về căn bản phù hợp với sự thực lịch sử. Dương Tố, Lục Kháng đều là nhò tướng, hai người đều túc trí mưu, hai bên đều kính nể lẫn nhau, cho nên khi cầm cự ở biên cương đều không dám manh động, dễ dãi. Dương Tố từng được ném đòn lợt hại của Lục Kháng, thế nên khi bộ tướng vào báo "quân Ngô trẽ nái rệu rã" đề nghị "thừa dịp chúng không phòng bị mà đánh", Dương Tố không bằng lòng. Lục Kháng là danh tướng, làm sao lại có thể bảo vệ biên cương mà để quân sĩ "trẽ nái rệu rã". Hiển nhiên đó chỉ là kế nhử địch. Dương Tố cũng là danh tướng, đương nhiên không bao giờ trùng kế của Lục Kháng, cho nên đã nhắc nhở rằng "Người này mà làm tướng, thì chúng ta chỉ nên tự giữ, chờ cho nội bộ họ có biến, mới có thể tính được. Nếu không cân nhắc thời thế mà tiến quân một cách dễ dãi, thì đó là tự chuốc lấy thất bại. Phàm là những người giỏi dùng binh, không bao giờ dễ dãi đánh giặc miệng, không đánh trận nào không chắc chắn, mà luôn luôn thừa cơ có thể thắng mới đánh. Dương Tố cũng thế, mà Lục Kháng cũng vậy. Lúc bấy giờ nước Thục đã mất, chỉ còn có nước Ngô, nhưng lại đã nước cùng dân quẫn, không thể nào tiến quân được lên phía Bắc nên Lục Kháng mới án binh bất động, để giữ vững biên cương và yên lòng dân. Còn Dương Tố tỏ ra nhân đức với dân nước Ngô, giao hoan với Lục Kháng ở biên giới, là có

mưu sâu và biết nhìn xa, là phục tùng mục đích chiến lược của mình, không chỉ là làm cho hai bên yên ổn vô sự mà thôi. Ba nước đứng vững chân kiêng non một thế kỷ, tại làm sao chẳng ai chinh phục được ai, trong đó, một nguyên nhân tối quan trọng là: lòng dân quy phục, tướng sĩ dốc lòng. Cho nên Tào Tháo, Tào Phi không thể xuống phía đông để lấy Tày Xuyên, Lưu bì, Tôn Quyền cũng chẳng thực hiện được mưu đồ bắc phạt của mình. Mà sở dĩ nước Thục suy vong, là do Lưu Thiền ngu muội, dân chúng khốn khổ, tướng sĩ muốn dốc lòng cũng không có nơi sở cậy.

Được dân thì thịnh - Mất dân thì suy.

Dương Tổ là nhà quân sự lỗi lạc của nước Tấn, là người biết tổng kết bài học kinh nghiệm lịch sử và hiểu một cách sâu sắc một chân lý “được dân thì thịnh, mất dân thì suy”. Cho nên sau khi ông ta trấn thủ Tương Dương, một mặt tăng cường bám ruộng, để quân dân no cơm ấm áo, được cả quân cả dân ủng hộ, mặt khác gia ơn gia đức cho dân, cho thuốc tướng Ngô là để lấy lòng họ, và đây thực chất là muốn làm tan vỡ lòng quân lòng dân nước Ngô, cũng là một cuộc “đánh vào lòng người”, là tư tưởng cao nhất, sáng suốt nhất để đánh nước Ngô. Lục Kháng cũng thừa biết dụng ý của Dương Tổ, cho nên nói: “họ chuyên lấy đức, ta chuyên hung bạo, sẽ có ngày họ không đánh mà khuất phục được ta”. Đó là lời nói lo cho đất nước của Lục Kháng. Dương Tổ gia ơn gia đức cho người Ngô, trong khi chúa cửa nước Ngô là Tôn Hào lại ngày càng bạo ngược với dân chúng nước Ngô, cho nên về sau bị nước Tấn diệt là việc đã nằm trong dự liệu. Dương Tổ do ốm chết mà không kịp đánh nước Ngô, nhưng tư tưởng gia đức cho người Ngô, đã được người ông ta tiến cử là Đỗ Dự kế thừa, bởi vậy làm cho người Ngô lũ lượt không đánh mà hàng. Từ đó thấy rằng, muốn giành thắng lợi trong chiến tranh, trước hết phải tranh thủ được sự ủng hộ của lòng dân, thứ đến là đừng trông mong ở sự ăn may, không đánh trận khi chưa nắm chắc chắn. Đó chẳng những là nhân tố quyết định giành

thắng lợi trong chiến tranh, mà còn là nhân tố quyết định sự thành công của mọi sự nghiệp khác.

III. CHỜ THỜI CƠ.

Tôn Tử nói: "Cầm quân, là việc lớn của đất nước. Nơi sinh tử, đường mất còn, không thể không xem xét kỹ" (*Kế biên - Tôn Tử binh pháp*), lại nói: "Người thiện chiến ngày xưa trước hết phải lấy cái không thể thắng để đối xử với cái có thể thắng trong chiến tranh" (*Tôn tử binh pháp - Hình biến*). Những trận đánh lớn trong "Tam quốc diễn nghĩa" đều thể hiện lên những tư tưởng chiến lược này. Do chiến tranh như Tôn Tử nói, là "nơi sống chết, là đường mất còn", các tướng soái giỏi cầm quân đều biểu hiện bằng cách hết sức thận trọng, không dẽ dỗi đánh bằng miệng, chắc thắng mới đánh. Phàm là người thắng, đều đúng ở chỗ không thua, sau mới thừa dịp, chờ thời cơ tiêu diệt địch.

Năm trận đánh lớn được miêu tả trong " Tam quốc diễn nghĩa " là : Trận Quan Độ, trận Xích Bích, ba là trận đánh ở Di Lăng và hai trận Ngụy diệt Thục, Tấn bình Ngô. Năm trận đánh lớn đó quyết định sự hưng vong của ba nước và sự thống nhất thiên hạ của nước Tấn. Trận Quan Độ là trận Tào Tháo và Viên Thiệu tranh nhau xung bá, cuối cùng Tào Tháo thắng Viên Thiệu thống nhất được phía Bắc. Trận Xích Bích là liên minh Lưu Bị, Tôn Quyền đánh bại Tào Tháo, hình thành thế chân vạc chia ba. Trận Di Lăng, Ngô thắng Thục thua; nước Thục trượt dài từ chỗ cường thịnh, sác bén đến chỗ suy yếu, cuối cùng bị nước Ngụy diệt. Lúc đó nước Tấn đã thay nước Ngụy, nước Ngô còn lại cũng thế cô lực cùng, không tránh khỏi số phận bị thất bại. Do năm trận đánh lớn giữ một địa vị quan trọng như vậy, đi sâu vào thảo luận một cách nghiêm túc về lý do thắng bại của nó, là rất có ý nghĩa.

Điểm giống nhau của năm trận đánh lớn này là, người chiến thắng luôn luôn biết chờ thời cơ xuất kích. Ở lúc ban đầu của trận Quan Độ,

Tào Tháo và Viên Thiệu mỗi người đều có tháng có thua, hai bên đều thận trọng cân nhắc làm thế nào để đánh bại đối phương, đều không dám dể dại, mạnh động. Tào Tháo kiên trì giữ hai tháng, hết cả lương ăn, định rút quân, nhưng nghe theo kế sách của Tuân Úc có giữ để đợi biến, kịp nghe biết tình hình hư thực của Viên Thiệu, nên nửa đêm đã đốt kho lương ở Ô Sào, quân của Viên Thiệu hết lương ăn náo loạn cả lên, quân của Tào Tháo thừa cơ tổng công kích, đại phá được quân Viên Thiệu. Trong trận Xích Bích, dưới sự tham mưu của Khổng Minh, để chuẩn bị hỏa công, Chu Du đã áp dụng hàng loạt mưu kế và biện pháp, khi mọi việc đều sẵn sàng lai gấp gió đông, liền cho lửa thiêu Xích Bích, đại phá được Tào Tháo. Đến trận Di Lăng, Lục Tốn ban đầu rút lui chiến lược, sau đó kiên trì chờ thời cơ diệt địch. Khi Lưu Bị đóng quân ở tán cây trong rừng lập tức tổ chức hỏa công, đốt cho quân Thục hầu như bị tiêu diệt hoàn toàn. Đặng Ngải vượt trộm bến Âm Bình, bề mặt xem ra “dùng mưu hiểm và qua nơi mạo hiểm nhất”, nhưng thực chất là “lập mưu an toàn nhất để đến nơi an toàn nhất” đó là cơ hội tốt nhất nên Đặng Ngải đã bám riết lấy cho dù có phải vượt núi trèo non, qua ngàn nguy hiểm, cũng không hề lui bước, cuối cùng đã qua được Âm Bình đến thẳng Thành Đô. Trận nước Tấn chinh phục nước Ngô, cũng giảng cõ mẩy lần. Dương Tổ từng xin được đánh Ngô, Tấn để là Tư Mã Viêm cho rằng thời cơ chưa chín muồi nên không tiếp nhận, sau Đô Dự thay Dương Tổ làm đô đốc, dâng biểu nêu những mặt cõ lợi có thể đánh thắng quân Ngô, chỉ ra rằng không thể để mất thời cơ. Tư Mã Viêm nghe theo sách lược của Đô Dự cuối cùng chỉ một trận là bình định được nước Ngô.

Nhin từ nguyên nhân thất bại của kẻ thua, như thất bại của Tào Tháo ở Xích Bích, của Lưu Bị ở Di Lăng, đều chủ yếu là do kiêu ngạo, tự mãn : Tào Tháo thống nhất được phía bắc, lại phá được Mã Siêu, dương dương tự đắc, đối với lực lượng của Lưu Bị và Tôn Quyền, đánh giá không đầy đủ; Lưu Bị thì coi khinh Lục Tốn là thống soái trẻ tuổi của đối phương, cho nên có chút khinh suất. Kiêu binh thì sẽ bại, điều đó là tất nhiên. Viên Thiệu bị phá ở Quan Độ, bởi chỉ giỏi mưu mà

không biết phán đoán, nghi cái không đáng nghi, quyết cái không đáng quyết. Nước Thục mất, chủ yếu do Lưu Thiền ngu muội, bất tài. Nước Ngô bị diệt chính là do Tôn Hạo bạo ngược tàn ác.

Về chiến lược, chiến thuật, năm trận đánh này có chỗ giống nhau, có chỗ khác nhau : Tào Tháo đốt Ô Sào và Đặng Ngải vượt sông ở Âm Bình, đều là đánh lén, nhưng Tào Tháo thì vào nửa đêm, ngụy trang thành quân địch, hành quân cấp tốc, ngay trong đêm đến thẳng được Ô Sào, làm cho địch không kịp phòng bị. Đặng Ngải thì vượt mọi chông gai hành quân bảy trăm dặm, hết đêm đến ngày rồng rã hơn hai mươi hôm, nhưng lại đi đến chỗ không người, vừa ngâm vượt sông ở Âm Bình, binh lính như trên từ chín tầng mây giáng xuống, khiến cho địch trả tay không kịp. Ba trận đánh lớn như Quan Độ, Xích Bích, Di Lăng, đều áp dụng hỏa công, trận Quan Độ thì đốt lương trên đất liền, trận Xích Bích thì đốt thuyền trên sông, trận Di Lăng thì đốt trại trong rừng. Trận nước Tấn bình định nước Ngô thì quân sự, chính trị áp dụng song song khiến cho nước địch quân tâm rệu rã, lũ lượt không đánh mà hàng.

Năm trận đánh lớn, khi người chiến thắng tiến hành phản công thì dùng toàn lực như mãnh hổ vồ mồi, vừa mạnh lại vừa nhanh làm cho địch tan vỡ trên toàn tuyến, quân bại như núi lở, thảm hại vô cùng. Hơn bảy mươi vạn quân của Viên Thiệu chỉ còn sót lại hơn tám trăm quân kỵ rút về Hà Bắc; Tào Tháo từng ba lần cười khẩy mà cũng phải thập tử nhất sinh mới trốn được lên phía bắc, Lưu Bị thì bơ vơ một mình trốn đến thành Bạch Đế, Lưu Thiền, Tôn Hạo lần lượt khiêng áo quan ra hàng.

Dưới đây là những điều bình luận cụ thể cho từng trận đánh.

Giữ vững chờ biến động. Tào Tháo phá Viên Thiệu

Trước ngày quyết chiến ở Quan Độ, mưu sĩ của hai bên đều tiến hành phân tích những nhân tố có lợi, bất lợi để xác định phương châm

chiến lược của mình. Mưu sĩ Từ Thủ đã hiến kế cho Viên Thiệu rằng : “Quân ta tuy đông, nhưng không anh dũng bằng bên địch; bên địch tuy tinh nhuệ, nhưng lương thảo lại không bằng quân ta. Bên địch ít lương nên lợi ở đánh nhanh, quân ta lương nhiều nên có ưu thế cố thủ. Nếu chờ được một thời gian thì tin rằng quân địch không đánh cũng tan”. Những người tinh khôn hay nhìn nhận giống nhau, mưu sĩ Tuân Nho cũng bày mưu cho Tào Tháo rằng : “Quân Thiệu tuy nhiều, nhưng không đáng sợ. Quân ta đều là những chiến binh tinh nhuệ, chẳng ai là không thể lấy một choi mươi. Nhưng chỉ lợi khi đánh nhanh. Nếu ngày tháng kéo dài, lương thảo không đủ, sẽ là chuyện đáng ngại”. Đối với

quyết sách chính xác đó, thái độ của Viên Thiệu và Tào Tháo lại trái ngược hẳn nhau; Viên Thiệu sau khi nghe mưu kế của Từ Thủ, lại cho rằng như thế là làm giảm quân tâm bèn cấm giữ Từ Thủ trong quân. Còn Tào Tháo khi nghe Tuân Nho nêu kế sách của mình, đã nói: “Lời của người rất hợp ý ta”.

Nắm vững thời cơ, khiến thất thế trở thành ưu thế

Viên Thiệu và Tào Tháo đều muốn đánh nhanh thắng nhanh, nhưng chiến tranh thì thiên biến vạn hoá, đâu có thể theo ý người, hai bên độ sức mỗi bên đều có thắng có thua, cả hai đều không thể đánh nhanh mà thắng được; từ đánh cấp tốc chuyển sang đánh chiến lược kiên trì. Nhưng tình thế này có lợi cho Viên Thiệu, mà bất lợi cho Tào Tháo . Qua một tháng giao tranh, Tào Tháo quân ít lương cạn, lính tráng mệt mỏi, các quân ở Dự Châu lại bị Viên Thiệu chiêu hàng, quan chức phản lớn đã phản biến, hậu phương rất rối ren; trong khi đó Viên Thiệu quân nhiều lương đủ, hậu phương vững vàng, nếu Viên Thiệu có thể nắm chắc thời cơ này, là chắc chắn có thể đánh bại được Tào Tháo. Thế nhưng giỏi mưu nhưng vụng đoán, nên Viên Thiệu không có kế để bắt kịp thời cơ. Tào Tháo lại nắm được thời cơ khiến thất thế trở thành ưu thế. Cuối cùng đại phá được Viên Thiệu.

Quyết sách ban đầu của Tào Tháo cũng là sai lầm. Vì lính đã mệt,

lương đã cạn, ông ta muốn bỏ Quan Độ để rút về Hứa Xương, nhưng dùng dằng không quyết, còn biên thư gửi đến Hứa Xương để hỏi Tuân Úc. Úc đã biên thư trả lời và chỉ ra chỗ sai lầm nếu rút quân về Hứa Xương và néu ra quyết sách “đón thời cơ chờ địch có biến” và nói: “Thừa tôn lệnh, giải quyết mối nghi ngờ giữa tiên và lui. Ngu ý tôi thấy rằng phần đông quân lực của Viên Thiệu tập trung vào Quan Độ, muốn cùng minh công sống mái một phen, chúa công lấy cái mạnh nhất đánh với cái yếu nhất, nếu không hàn hản được và áp chế họ, sẽ bị họ thừa thế, đây là kế lớn của thiên hạ. Quân Thiệu tuy nhiều, nhưng đều không dùng được. Với sự sáng suốt và uy vũ của chúa công, hướng nào cũng được ! Nay quân ta tuy ít không như Sở Hán ở giữa Huỳnh Dương và Thành Cao. Chúa công nay vạch đất ra mà giữ, chặn lấy họng họ khiến họ không tiến được, tình thế cùng cực, tất sẽ có biến. Đó mới là lúc dùng kế dùng quân đặc biệt, chờ nên để lỡ, mong chúa công suy xét kỹ”.

Tào Tháo được thư cả mừng, lệnh tướng sĩ hết sức cố thủ. Nếu Tào Tháo không dùng sách lược của Tuân Úc mà lui về Hứa Xương, Viên Thiệu thừa thế truy kích, tất sẽ đánh bại Tào Tháo. Sau này Tào Tháo cũng thừa nhận, không có mưu của Tuân Úc thì dứt khoát là sẽ bị thua bại. Tuân Úc đã uốn nắn lại sai lầm của Tào Tháo là rút về Hứa Xương, nhưng dùng kế dùng quân đặc biệt (dùng kỳ) như thế nào, thì lại cần Tào Tháo phải suy nghĩ lấy, còn “tình thế cùng cực, tất sẽ có biến”, không những bên phía Viên Thiệu như thế, bên phía quân Tào Tháo sao mà lại cũng không như thế, vấn đề là ở chỗ ai có thể nhìn ra cái sự “biến” của đối phương, xuất “kỳ” mà giành thắng lợi. Tào Tháo vì lương ăn đã cạn, vội viết thư sai người đem đến Hứa Xương để giục lương, không ngờ bị mưu sĩ của Viên Thiệu là Hứa Du chặn đường bắt được, Hứa Du bèn đến gặp Viên Thiệu, hiến kế rằng: “Tào Tháo đóng quân ở Quan Độ, cầm cự với ta đã lâu, Hứa Xương tất sẽ trống trại. Nếu ta chia một cánh quân lừa lùa lúc đêm tối đánh úp Hứa Xương, thì có thể lấy được Hứa Xương cũng như có thể bắt được Tào Tháo. Nay Tào Tháo lương thảo đều đã cạn, đúng là lúc có thể nhân thời cơ này, hai phía cùng đánh tới. Những cái “biến” của phía Tào Tháo đã rõ ràng. Kế của Hứa

Du, không phải là không "ky", nhưng Viên Thiệu lại không nhìn ra được cái "biến" đó, lại cũng không tận dung cái "ky" đó của Hứa Du, ngược lại cho rằng "Tào Tháo rất nhiều qui kế, thư này là kế du dịch của hắn, bởi thế mà đã bỏ lỡ mất thời cơ tốt đẹp. Sau này Hứa Du bị Viên Thiệu ép, phải hàng Tào Tháo và đã hiển kể rằng : Viên Thiệu có nhiều xe lương thực đều để ở Ô Sào, giao Thuần Vu Quỳnh coi giữ, Quỳnh mài rượu chè không phòng bị. Chúa công có thể chọn tinh binh già xung là Tướng Kỳ là tướng của Viên Thiệu đến đó giữ lương, lừa dịp đốt cháy hết xe lương của họ, và không đến ba ngày, quân của Thiệu tất sẽ loạn." Tình hình cụ thể của quân đội Viên Thiệu do Hứa Du cung cấp, được Tào Tháo dựa vào lời của Tuân Úc là :"Tình thế đã cùng cực, tất sẽ có biến, đó là lúc dùng kế dung quân đặc biệt (dung "ky"), xin chờ để lỡ", kịp thời bám chắc lấy cái "biến" trong quân đội Viên Thiệu, lại dùng cái "ky" của Hứa Du, quyết đoán kịp thời, thàn chỉnh dàn quân đi đốt kho lương ở Ô Sào. Tin này truyền đi, phía Viên Thiệu quân tâm xáo động, quân Tào Tháo thừa cơ xuất kích, đánh cho quân Viên Thiệu thua to, giết hơn tám vạn quân. Viên Thiệu khán áo tả tơi dàn tam trâm quân kỵ còn sống sót tiến về Hà Bắc. Trận Quan Độ đã đặt nền móng cho việc Tào Tháo thống nhất phương Bắc.

2. MỌI SỰ SẴN SÀNG: CHU DU THIỀU XÍCH BÍCH.

Sau khi thống nhất được phương Bắc, Tào Tháo liền bắt tay chính phục phía Nam, kế hoạch chiến lược là : Trước hết chiếm cứ Kinh Châu, thuận đà xuôi xuống phía Đông, đánh vào sườn của quân Đông Ngô, rồi lại sang hướng Tây đoạt lấy vùng Ích Châu giàu có, để thống nhất thiên hạ. Tháng bảy năm Kiến An thứ 13 (năm 208 công nguyên) Tào Tháo thân chinh cầm quân đánh xuống phía Nam, đánh úp Kinh Châu. Theo "Tam quốc chí - Ngụy thư - Giả Dực truyện" ghi chép thì : Sau khi Lưu Tôn lấy Kinh Châu hàng Tào Tháo, mưu sĩ Giả Hủ đề nghị

với Tào Tháo : lợi dụng tài nguyên giàu có của Kinh Châu, để quân dân nghỉ ngơi, củng cố những vùng mới chiếm đóng, như thế chàng cần cát quân cho mệt mà ép được Đông Ngô đầu hàng. Do dễ dàng lấy được Kinh Châu bắt được hàng quân trên tám vạn người, quân số tăng lên tới hơn hai mươi vạn, Tào Tháo bỗng nảy sinh tư tưởng kiêu căng khinh địch, quyết định thừa thắng tiến quân Giang Đông, gửi một bài hịch cho Tôn Quyền nói: "Nay nấm cả triệu hùng binh, hàng ngàn tướng giỏi, muốn cùng độ sức với tướng quân ở Giang Hạ" nhằm đe doạ, để ép Tôn Quyền chưa đánh đã hàng.

Kiêu binh khinh địch tất sẽ thua

Dưới thanh thế lớn mạnh của địch, trong nội bộ quân Ngô, xảy ra bất đồng ý kiến quanh việc đánh hay hoà. Số chủ trương đầu hàng vì chỉ qua bẽ ngoài, thấy quân của Tào Tháo lớn mạnh. Chu Du lại nhìn từ bản chất thấy được nhược điểm của quân đội Tào Tháo là già trái nhưng non hạt. Ông đã chỉ ra cho Tôn Quyền thấy Tào Tháo ra quân phen này phạm vào mấy điều cấm kỵ của nhà binh: "Phía bắc chưa yên ổn, Mã Đằng, Hán Toại là những mầm hậu họa, mà Tào Tháo đã vội đánh xuống phía Nam, đó là điều kỵ thứ nhất. Quân miền bắc không quen thuỷ chiến, Tào Tháo bỏ yên ngựa cầm mái chèo, độ sức với Đông Ngô, đó là điều kỵ thứ hai. Giữa lúc mùa đông lạnh giá, ngựa không rơm cỏ, đó là điều kỵ thứ ba. Dưa quân ở miền Trung xa xôi xuống vùng sông hồ, không hợp thuỷ thổ, sinh ốm đau nhiều, đó là điều kỵ thứ tư". Được sự gợi ý của Khổng Minh, Chu Du đã nhầm đúng tâm lý nghi ngờ lo sợ trước việc Tào Tháo tự xưng có hàng triều quân, chỉ ra rằng: "Chúng đưa quân từ miền Trung, chàng qua chi mươi lăm mươi sáu vạn, mà lại đã mệt mỏi, số dược của Viên Thiệu, cũng bảy tám vạn mà thôi và cũng còn hổ nghi chưa phục hẳn. Với số quân đông nhưng lại ốm yếu và hổ nghi như thế, số lượng cho rằng có nhiều, cũng chẳng đáng sợ. Du chỉ cần năm vạn quân, cũng đủ sức tự phá được". Quyết sách chiến lược và sự phân tích chính xác tình hình địch của Chu Du rất cuộc đã cung cố

thêm quyết tâm của Tôn Quyền chống lại Tào Tháo. Có được sách lược chính xác rồi, lại còn cần phải có biện pháp chiến thuật chính xác, mới có thể chiến thắng được kẻ địch. Được sự giúp đỡ của Khổng Minh, Chu Du đã dùng hết mọi mưu mô, bố trí xắp đặt kỹ lưỡng; và trước khi có đủ điều kiện để chiến thắng kẻ địch, quyết không ra quân một cách quá đà. Trước hết Chu Du đã qua việc “Tướng Cán trộm thư” khiến Tào Tháo đã chém đầu thuỷ quân đô đốc Sai Mao, Trương Doãn; tiếp đó dùng khổ nhục kế của Hoàng Cái và Hám Trạch trả hàng lửa Tào Tháo; và lợi dụng sự trả hàng của Sái Trung, Sái Hoà, tương kế tựu kế để hai người này đưa tin tình báo giả tạo, khiến quân Tào Tháo luôn luôn mắc hòn. Muốn làm sao thiêu cháy hết mọi tàu thuyền của địch, lại làm cho Bàng Thống hiển ra lén “liên hoàn kế”.

Hoả thiêu Xích Bích • đại phá quân Tào.

Lúc đó “mọi sự đã sẵn sàng, chỉ còn thiếu gió động”. Gió động vừa nổi lên, đại quân Chu Du lập tức xuất kích. Đầu tiên là hai mươi chiếc thuyền của Hoàng Cái xông thẳng vào giữa thuỷ trại của Tào Tháo, lúc ấy gió động thổi mạnh, thuyền lướt như bay. Tào Tháo biết là thuyền của Hoàng Cái, cười nói: “Công Phúc sang hàng, đúng là trời giúp ta rồi!”. Nào ngờ chiếc thuyền đi trước bốc lửa, lửa theo sức gió, gió bốc lửa lên, khói dâng ngút trời, hai mươi chiếc thuyền lướt vội như tên, đâm vào thuỷ trại, thuyền bè trong trại của Tào Tháo phút chốc bốc cháy hết, lại bị xích sắt giằng lại với nhau, không trốn đi đâu được. Bên kia sông pháo nổ, bốn mặt hỏa thuyền áp tới. Nhìn mặt Tam Giang lửa cuồn gió bay, đỏ rực một vùng, lòng trời thấu đất. Quân Tào Tháo bị chết cháy chết chìm vô số, số còn lại xông qua khói lửa trốn ra bốn phía. Tào Tháo được chư tướng cứu xuống thuyền, hốt hoảng kéo tàn quân theo đường bộ đi lối Hoa Dung triệt thoái về Giang Lăng. Liên quân của Lưu, Tôn tiến cả hai đường thuỷ bộ, đuổi một mạch đến Nam Quận. Từ đó bắt đầu hình thành thế chân vạc của ba nước.

Mới đầu Tào Tháo **xuống** **thắng** Giang Nam với thế mạnh như Thái sơn dê dầu; nhưng Chu Du và mọi người không hề run sợ trước sự lớn mạnh nhất thời của quân đội Tào Tháo, đã nêu ra quyết sách chiến lược và sự phân tích tình thế một cách chính xác, lại giỏi nắm lấy thời cơ có lợi, khi mọi sự đã sẵn sàng và gió đông nổi lên, đốt cháy Xích Bích, thua thế xuất kích dũng mãnh, đại phá quân Tào, giành thắng lợi lớn trong trận Xích Bích.

3. CHỜ CƠ XUẤT KÍCH - LỤC TỐN ĐÁNH BẠI LƯU BỊ

Trong lịch sử, trận Di Lăng quả thực là Lục Tốn đánh rất đẹp. Đầu, Lưu Bị đánh đâu được đấy, Lục Tốn lại tránh mũi nhọn ấy, rút ra khỏi vùng núi cao, nhường cho quân Thục vùng đất khó triển khai binh lực và núi non hiểm trở năm sáu trăm dặm. Khi Lục Tốn chiếm cứ vùng Di Đạo và Hao Dinh vốn có lợi cho mình, không lợi cho địch, chuyển sang phòng ngự chiến lược, ngăn chặn đường tiến của quân Thục. Lưu Bị cầu chiến không được, nhân trời nóng nực, bèn đem các trại đến nơi có bóng râm che mát. Thế là Lục Tốn lập tức tiến hành phản kích chiến lược, dùng một mồi lửa hảu như đốt sạch quân Thục. *Tam quốc diễn nghĩa* đã tả trận đánh này rất sinh động và có hình tượng.

Kẻ kiêu binh khinh địch tất sẽ thua.

Táng 8 mùa thu năm Chương vũ thứ nhất, Lưu Bị dấy binh đánh nước Ngô, thắng hiển hơn chục trận, Đông Ngô trên dưới đều kinh sợ. Tôn Quyền liên cù Lục Tốn làm đại đô đốc và lệnh cho đem quân nghênh chiến. Tướng giữ Hao Dinh là Hàn Dáng, Chu Thái biết được việc này, tỏ ra kinh ngạc nói: "Chúa thượng làm sao lại lấy một gã thư sinh làm tổng binh". So bì với Lục Tốn, chẳng ai chịu phục. Chu Thái nói: "Hiện

nay An Đông tướng quân Tôn Hoàn, là cháu của chúa thượng, đang bị vây ở Linh lăng, trong không lương ăn, ngoài không có quân cứu viện. Nhờ đó đốc sớm tìm ra phương sách, cứu Tôn Hoàn ra, để yên lòng chúa thượng". Lục Tốn đã phản đối cách phân tán binh lực này, nói: "Tôi biết An Đông tướng quân rất được lòng quân, tất sẽ kiên trì giữ được thành, không cần phải cứu. Chờ sau khi tôi phá xong quân Thục, ông ấy sẽ tự ra được". Mọi người cười thầm lui ra. Lục Tốn truyền lệnh, bảo các tướng ai giữ chặt lấy chốt của người ấy, giữ các nẻo đường hiểm yếu, không được lơi lòng, khinh động.

Lúc ấy, từ Hao Đình, Lưu Bị đã bố trí binh mã, đánh thẳng vào Xuyên khẩu, kéo rải ra bảy trăm dặm, trước sau hơn bốn mươi doanh trại. Cách bố trí rải rác đâu cũng đặt doanh trại thế này không thể tập trung binh lực để mong đánh nhanh thắng nhanh. Đặc biệt là Lưu Bị đã bị chiến thắng làm cho mụ đầu óc, không thèm để ý đến Lục Tốn là một nho tướng còn trẻ, Mã Lương đã nhắc nhở: "Tài của Lục Tốn, chẳng kém gì Chu Lương, không thể khinh địch được". Lưu Bị khinh miệt nói: "Trăm dùng binh đã già đời; hán chẳng qua chỉ là một gã nho sinh vất mũi còn chưa sạch". Bèn dẫn tiền quân đánh vào những chỗ hiểm yếu trên các chốt, các quan ài.

Một năm lửa thiêu trụi quân Thục

Hàn Dáng định ra đánh, Lục Tốn ngăn lại nói: "Lưu Bị cầm quân đánh xuống phía đông, thắng liền hơn mươi trận, nhuệ khí đang hăng: nay chỉ có thể lên cao giữ nơi hiểm yếu, ra quân sẽ bất lợi. Nhưng lại tiên cho việc khen thưởng tướng sĩ, tuyên truyền sâu rộng sách lược cố thủ để phòng ngự, để theo dõi sự biến đổi. Nay hán rong ruổi giang bình nguyên bao la, đang đặc chí trong lòng. Ta giữ chặt không ra đánh, họ khêu chiến không được, tất sẽ di chuyển vào rừng rậm bóng cây. Ta sẽ dùng kế lừa để thắng chúng". Hai bên dằng co nhau từ tháng giêng đến tháng 6 chưa quyết được thắng bại. Lục Tốn vẫn kiên trì không ra đánh, làm tan vỡ kế hoạch mong đánh nhanh thắng nhanh của Lưu Bị.

mà lại buộc Lưu Bị phải hành quân theo cày gác chì huy trong tay mình. Lúc đó, tháng 6 ở Giang Nam, nóng như lửa đốt, quân Thục ở giang vùng nắng lửa, không tiện cho việc lấy nước, Lưu Bị bèn lệnh cho các doanh trại, chuyển dần vào những nơi có rừng cây rậm rạp, gần khe nước hoặc hang núi, chờ qua mùa hạ đến mùa thu sẽ hợp sức tiến quân.

Sau khi biết quân Thục chuyển quân vào chỗ mát, Lục Tốn mừng lắm, lập tức bố trí chiến lược phản công, trước hết cử một bộ phận nhỏ tấn công có tính chất thám dò, làm rõ tình hình của quân Thục, rồi mêu lệnh cho quân sĩ của mình đến đêm mang theo mỗi người má cỏ khô, thuận chiều gió châm lửa đốt trại quân Thục; quân Thục nhốn nháo, rối loạn, hơn bốn mươi trại lính nhanh chóng bị đánh tan, phần lớn quân Thục bị giết chết, bị đánh tan tác. Quân Ngô truy kích đủ các ngả. Lưu Bị lệnh cho quân sĩ các nơi cởi hết giáp mǎng xếp lên đường mà đốt để chặn quân truy kích, mới trốn được vào thành Bạch Đế.

4. THỪA LÚC ĐỊCH SƠ HỎ.

ĐẶNG NGÀI CƯỚP THÀNH ĐÔ

Khung Duy đóng giữ Kiếm Các, Chung Hội bị ngăn trở không tiến lên được, đang bàn việc lui quân. Đặng Ngải do thám biết được Âm Bình không có quân đóng giữ, đường đi tuy hiểm trở, nhưng là nơi an toàn nhất, bèn hiến kế với Chung Hội: "Có thể dẫn một cánh quân từ đường nhỏ ở Âm Bình đánh ra Đức Dương Định ở Hán Trung, dùng kỳ binh đi lấy Thành Đô. Khuong Duy tất phải đưa quân đến cứu, tướng quân hãy thừa lúc trống trại mà đánh Kiếm Các có thể sẽ thắng to". Đó chính là một diệu kế "thừa chỗ bất cập của người, bằng con đường người ta không ngờ tới, đánh vào chỗ họ không đề phòng", và cũng là một thời cơ rất tốt. Sau khi nghe kế của Đặng Ngải, Chung Hội đã nhún nhaffen nói rằng: "Kế này của tướng quân thật là tuyệt diệu! Khanh mang quân đi ngay, ta ở đây chờ tin thắng trận". Tuy miệng nói như vậy, nhưng trong lòng lại cười sự ngu dốt ở trong đó. Ông ta đã nói vung với người

khác rằng : "Đường mòn Âm Bình, đều là núi cao vực thẳm, nếu quân Thục cho chừng hơn trăm người giữ chặt chỗ hiểm yếu, chặn mất đường về, thì quân của Đặng Ngải sẽ chết đói hết". Đặng Ngải về đến bản doanh, đã tập trung các tướng về dưới trường hỏi rằng: "Nay ta muốn thừa khi trống trại, đánh lấy Thành Đô, cùng các người lập công để lưu danh muôn thuở, các người có theo ta không?" Chư tướng đều hưởng ứng: "Nguyên tuân theo quân lệnh đâu chết trăm lần cũng không từ chối".

Không vào hang hùm, bắt sao được hổ.

Dặng Ngải lệnh cho con là Đặng Trung dẫn nám ngàn quân tinh nhuệ, không mang giáp mǎng, mỗi người đều mang theo búa rìu, hẽ gắp chõ gập ghềnh hiểm trở, đập đá đi mở đường, bắc thêm cầu tạm, để tiện cho việc hành quân. Ngài chọn thêm ba vạn quân, mang theo lương khô dây rơ, bắt đầu ra quân. Tháng mười tiến quân từ Âm Bình, hơn hai chục ngày, hành quân hơn bảy trăm dặm, đều là chỗ đất không người. Quân Ngụy đọc đường hạ một số trại, chỉ còn lại hơn nghìn binh mã. Tiến đến một đỉnh núi, tên là Ma Thiên Lãnh, ngựa không chịu đi, Đặng Ngải xuống ngựa, đi bộ lên đỉnh núi, vừa nhìn thấy Đặng Trung và quân lính mở đường đều đang khóc lóc. Đặng Ngải hỏi nguyên cớ làm sao. Đặng Trung đã báo cáo rằng: "Lãnh Tây này khắp nơi đều gập ghềnh cheo leo, không thể mở được đường, tiếc công trước đó, bởi vậy mà khóc." Đặng Ngải nói: "Quán ta đến đây, đã đi hơn bảy trăm dặm, qua chỗ này sẽ là Giang Do, làm sao lại lui quân?" bèn gọi quân tướng các nơi, nói: "Không vào hang hùm, sao bắt được hổ?" Ta và các ngươi đã đi đến đây nếu được thành công, phú quý đều chung hưởng". Mọi người đều nghe theo, nói: "Nguyên theo lệnh của tướng quân". Đặng Ngải liền bỏ hết binh khí xuống, rồi dùng chăn chiên quấn chặt lấy người, lán xuống trước. Các tướng sĩ liên bám cây, men theo đá, trườn lên như cá lách. Đến Giang Do, tướng Thục giữ ở đây là Mã Mạc xin hàng. Đặng Ngải tự đem quân đến Bồi Thành. Quan sứ, dân chúng trong thành nghĩ rằng quân từ trên trời xuống, đều đầu hàng

hết. Vệ tướng quân Gia Cát Chiêm của nước Thục bày trận ở Miền Trúc đón chờ Đặng Ngải. Đặng Ngải sai con là Đặng Trung cùng Sư Thoán xuất chiến bất lợi, rút quân về, nói : " Giặc chưa có thể thắng được ! " Đặng Ngải nổi nóng, nói : " Còn hay mất, là ở hành động này, làm sao lại có chuyện không thể ". Bèn chỉ huy quân đánh hăng lên, đại phá được bên địch. Gia Cát Chiêm và Tử Thương đều chết ở trận này. Đặng Ngải tiến quân vào Thành Đô. Lưu Thiến cù sứ giả sang xin hàng, dần dà diệt nước Thục.

Lừa chở trống mà vào, thế như chè tre

Dặng Ngải thực hiện được mưu này, không hẳn là do Khương Duy vô mưu, mà là do hậu chúa ngù đần đần đến. Khi quân Ngụy mới bắt đầu xâm lấn, Khương Duy từng đề nghị hậu chúa cho đem quân đóng giữ Âm Bình, nhưng hậu chúa lại nghe lời Hoàng Hao không đem xia gì đến. Nếu như cho quân giữ những nơi hiểm yếu thế này, thì như Chung Hội đã đoán trước : " Quân của Đặng Ngải sẽ chết đói hết ". Đặng Ngải vượt sông sang Âm Bình lần này đúng là " Tạo nên mưu hiểm nhất, qua vùng đất hiểm nhất, gặp khó khăn lớn nhất và thành công hiểm ác nhất ". Tuy rằng qua vùng đất hiểm nhất, nhưng do không có người đóng giữ cho nên trở thành con đường an toàn nhất. Thật đúng như câu : " Lừa trống trại mà vào, thế mạnh như chè tre ". Tuy nhiên Đặng Ngải giám mạo hiểm cũng là bởi biết tuỳ người tuỳ lúc. Nếu có Không Minh lúc ấy, Đặng Ngải quyết không giám mạo hiểm; mà ông giám mạo hiểm còn vì bất nạt được hậu chúa ngù ngờ, không biết bố trí để phòng.

5. KHÔNG LỞ THỜI CƠ - ĐỒ DỰ BÌNH ĐÔNG NGÔ.

Chúa nước Tấn là Tư Mã Viêm vốn ngầm có kế diệt nước Ngô, nhưng bàn bạc trong Triều có nhiều người không đồng ý, cho nên do dự

không quyết. Đô Đốc Dương Tố khi đóng giữ Tương Dương vì Lục Kháng phản chiếu mà bị mất chức, lại thấy Tôn Hạo thất đức, cho rằng có thời cơ để thừa dịp, bèn dâng biểu để đánh nước Ngô. Ba đại thần là Giả Sung, Tuân Huân, Phùng Thẩm hết lời can không được, nên Tư Mã Viêm không phê chuẩn. Dương Tố ốm sấp chết, tiến cử Đỗ Dư thay mình, chúa nước Tấn phong Đỗ Dư là trấn nam đại tướng quân đô đốc Kinh Châu sự.

Năm chắc thời cơ kịp thời xuất kích

Lúc này các tướng tài nước Ngô như Đinh Phụng, Lục Tốn đều đã chết, chúa nước Ngô là Tôn Hạo thì bao ngược. Chính sự ngày càng xâu đi, lòng người chán ghét, Đỗ Dư liền dâng biểu xin được đánh nước Ngô. Đại ý như sau : Phàm việc gì nên so sánh lợi hại. Tính mệt lợi của hành động đó, mươi phần được tám chín, thì cái hại của nó chỉ là không cố công. Từ mùa thu đến nay, hình thế để đánh đuổi giặc càng lô rõ. Nay nếu dừng lại, Tôn Hạo sẽ e sợ, dời đô về Vũ Xương, sau đó cho sửa các thành ở Giang Nam, dời dân cư đi, thành lũy không thể phá, bên ngoài cũng không có gì đáng chiếm, thì kế hoạch cho năm tới cũng chưa lo kịp.

Lúc đó, chúa nước Tấn và Trương Hoa đang đánh cờ vây. Chúa nước Tấn xem xong biểu túu, hỏi ý kiến Trương Hoa. Trương Hoa bỗng đứng dậy, gạt bàn cờ đi, khoanh tay túu rằng : "Bệ hạ thánh võ, nước giàu dân mạnh; Ngô chúa dân ngược, dân lo nước suy. Nay muốn đánh nó, chuyện không khó gì, xin chờ hổ nghỉ". Chúa nước Tấn bèn đồng ý.

Đỗ Dư dựa thế phá Đông Ngô.

Dỗ Dư bày thế trận ở Giang Lăng, lệnh cho nha tướng là Chu Chi dẫn kỵ binh vượt sông ban đêm bằng thuyền, đánh úp Lạc Dương, cầm

thật nhiều cờ xí, đốt lửa ở trên núi Ba Sơn chiếm giữ nơi trọng yếu, để đánh vào tâm lý địch, sau giết được đô đốc bên Ngô là Tôn Hâm. Chiếm được Giang Lăng rồi, thế là từ các vùng Nguyên Giang, Tương Giang cho đến các quận ở Quảng Châu, thủ lĩnh các nơi đều thay nhau ra hàng. Đỗ Dự lệnh cho mọi người phải giữ gìn, an ủi dân, không được tơ hào bất kể thứ gì của dân. Tiến quân đến Vũ Xương, Vũ Xương cũng hàng. Quân của Đỗ Dự uy danh lừng lẫy, sau đó bèn họp các tướng lại bàn kế sách để lấy Kiến Nghiệp. Hồ Phấn nói: "Giặc thù trăm năm, chưa dễ trừ ngay hết. Nay mùa xuân nước đây, khó mà ở lâu được. Có thể đến năm sau, có thể càng đánh lớn". Đỗ Dự nói: "Xưa Nhạc Nghi chỉ đánh một trận ở Tế Tây mà lấy được cả nước Tế lớn mạnh. Nay quân uy đang lừng lẫy, thế như chè tre, chỉ vài đốt đầu, sau cứ theo dao mà vỡ, không cần phải mó tay". Sau đó bèn gửi hịch cho các tướng, hẹn cùng ra quân, cả thuỷ cả bộ cùng tiến. Qua mỗi thành ấp, dân Ngô đều tròng cờ mà hàng, dân dân bình được Tôn Hạo. Cuối cùng nước Tấn thống nhất được thiên hạ.

Dương Tổ và Đỗ Dự đều lần lượt dâng biểu đánh nước Ngô, căn cứ của họ đều ở chỗ thấy nước Ngô có thế mà lợi dụng. Mà cái gọi là thế tức là thừa thế. Vì lúc đó chúa nước Ngô là Tôn Hạo dâm ngược, tướng thì chống lại, người thân thì xa lánh đi, nước yếu, dân nghèo cho nên chủ trương nhân thế này mà đánh lấy. Còn những người phản đối, phản lớn đều dựa vào những bài học thất bại của Tào Tháo mấy lần đánh xuống phía Nam, bởi thế mới cho rằng "giặc trăm năm chưa dễ trừ ngay hết". Kỳ thực, nước Ngô lúc đó không thể so với mọi lúc xưa kia. Tôn Hạo với Tôn Quyền kẻ ngu người hiền, khác nhau. Tôn Quyền biết cất nhắc người hiền trọng dụng người tài, cho nên lòng người quy phục, trên dưới một lòng, khiến Trường Giang trở thành luỹ thép không ai vượt qua; còn Tôn Hạo thì tàn sát kẻ tài năng, sùng tín bọn tiểu nhân, lòng người ly tán, không có ai muốn đứng ra đóng giữ Trường Giang, luỹ thép biến thành đường đi. Đối với Đông Ngô, chủ trương đánh hay không đánh chủ yếu là do cách nhìn thời lựa thế khác nhau. Đỗ Dự rất biết "Lựa thế mà phá" biết dựa vào binh pháp, nên lập nên chiến công

bất hủ trong cuộc bình Ngô.

IV. ĐÁNH NGOẠI GIAO.

Gọi là đánh ngoại giao (phạt giao), tức là chiến thắng quân địch trên mặt trận ngoại giao. Tôn Tử rất coi trọng việc đánh bằng ngoại giao, vì cho rằng tác dụng của nó chỉ đứng sau việc đánh bằng mưu kế. Ngay từ thời chiến quốc, các nước cũng đã rất coi trọng việc đánh bằng ngoại giao. Vì nước Tần ngày càng lớn mạnh, có mưu đồ thôn tính sáu nước. Tô Tần bèn thuyết phục nước Yên nước Triệu, hợp lực sáu nước lại, đồng minh chống nước Tần, đã từng một thời cô lập được nước Tần, giành được thắng lợi nhất định. Để lập mưu phá liên minh sáu nước, tướng nước Tần là Trương Nghi tìm cách thuyết phục các nước này, phản lại nhau, từ đó phân hoá sáu nước, đơn đường cho việc Tần tiến công bằng quân sự sau này. Sau này nước Tần lại dùng chiến lược “xa thì giao hảo, gần thì tấn công”, thống nhất lại sáu nước. Trong Tam Quốc, đánh ngoại giao cũng phát huy được tác dụng lớn lao như thế, thường những thứ không đạt được trong đấu tranh quân sự lại giành được trong cách đánh bằng ngoại giao, đối với cuộc đấu tranh đối ngoại hiện nay, nó vẫn có ý nghĩa khêu gợi nhất định.

Sau trận Xích Bích, thế thiên hạ chia ba đã hình thành, do sách lược giành thiên hạ của người làm chúa ba nước này lúc ấy là Tào Tháo, Lưu Bị, Tôn Quyền, có sự khác nhau, địa vị của họ cũng khác nhau nên sách lược đấu tranh đối ngoại của họ cũng không giống nhau. Khu vực Tào Tháo khống chế được tuy chiếm tới bảy mươi phần trăm thiên hạ, nhưng do lòng người vẫn nhớ nhà Hán, nên không giám liều lĩnh cướp ngôi. Không giống như Viên Thuật, dược ngôi vua mà không có thực quyền, Tào Tháo ngược lại nhường cái hu danh là vua đố cho Hán Hiến Đế, tự mình lại nắm thực quyền của một bậc đế vương, cho nên từ đầu đến cuối, luôn luôn “ép thiên tử để lệnh chư hầu”, dựa vào địa vị chính trị ưu việt đó đã ra lệnh một cách danh chính ngôn thuận. Liên minh Ngũ - Thực là trở ngại lớn nhất của ông ta trên đường thống

nhất thiên hạ, bởi vậy mà muốn tìm cách phân hoá và cô lập ra nhằm phá vỡ từng nước một. Lưu Bị vì là lớp người sau của Trung Sơn Tịnh Vương con của Hán Cảnh đế nên đứng dưới cờ chính thống, chê trách Tào Tháo là thoán nghịch, còn ông ta tiếng là ủng hộ nhà Hán, nhưng thực ra là một thứ thủ đoạn giành thiên hạ. Điều đó đã quyết định chính sách của Thục Hán với Tào Ngụy : Thê sẽ không cùng tồn tại. Nhưng Tào Tháo là kẻ mạnh nhất ở Trung Quốc thời bấy giờ. Lưu Bị muốn chống lại thế lực ấy, ngoài việc liên hợp với Tôn Quyền, không còn đường nào khác. Cho nên khi Tào Tháo đánh xuống phía Nam, Lưu Bị, Tôn Quyền liên minh lại chống Tào Tháo là ở thế tất nhiên.

Ngay từ trước một năm xảy ra trận Xích Bích, Khổng Minh đã dự đoán ra xu thế này, cho nên trong “ Long Trung sách” đã nêu ra tổng phương châm đối ngoại là “ ngoài thì giao hảo với Tôn Quyền để rồi lấy được Trung Nguyên ở mặt bắc”. Đối với việc chấp hành tổng phương châm này, Khổng Minh giữ vững đến lúc chết; Lưu Bị tán thành trên nguyên tắc, nhưng trong việc chấp hành cụ thể thì lại có những cách nhìn khác nhau. Sau khi Đông Ngô đánh úp Kinh Châu, giết Quan Vũ, khôi liên minh Thục Ngô đã tan vỡ hoàn toàn, quan hệ hai bên xấu đi chưa từng thấy, mà việc mất Kinh Châu không những khiến nước Thục mất căn cứ chiến lược trong việc giành thiên hạ, còn làm cho nó mất đi điều kiện ưu việt trong việc tấn công Tào nguy ở thế gọng kìm. Thứ đến, Tôn Quyền không cùng nước Thục hợp lực phá Tào, khi Quan Vũ đánh lên mạn Bắc giành thắng lợi liên tiếp, Tào Tháo bàn việc dời đô để tránh mũi nhọn đá, Tôn Quyền lại liên hợp với Tào Tháo , giáp công đánh Quan Vũ, điều đó nói lên nước Ngô là nước đồng minh không đáng tin cậy. Bởi vậy , để báo thù cho em, rửa nhục cho nước và vì tiền đồ của đất nước, Lưu Bị quyết định đánh nước Ngô. Khi Lưu Bị xuất chinh, ra quân là tháng, Tôn Quyền cho người tới xin giảng hoà, nói : “ Nay giao trả Kinh Châu, đưa phu nhân trở về, mãi mãi kết đồng minh, cùng nhau chống Ngụy”. Lưu Bị nổi giận dùng dùng cự tuyệt nói : “ Kẻ thù bẩm gan tím ruột trẫm chính là Tôn Quyền ! Nay nếu lại giảng hoà, chàng hoá ra ta phụ lời thề với em ta ngày nào. Nên phải đánh

nước Ngô trước rồi mới đánh nước Ngụy". Mới hay, Lưu Bị đánh nước Ngô lần này, đâu có phải chỉ riêng là đòi lại Kinh Châu mà là muốn đánh cả Đông Ngô, tăng cường lực lượng, hình thành cục diện đối lập giữa Lưu Bị và Tào Tháo, sau đó đánh nước Ngụy để thống nhất thiên hạ. Về việc này, Trương Phi là người hết sức tán thành, nhưng lại vấp phải sự phản đối của Khổng Minh, Triệu Vân, Trần Mật. Họ đều chủ trương hãy góp dồn lực lượng, đợi thời cơ để đánh nước Ngụy, cho rằng "giặc nước là Tào Tháo, chủ không phải Tôn Quyền". Nếu giặc Ngụy bị ta trừ, nước Ngô sẽ tự phục". Mà sự thể phát triển, chứng tỏ Lưu Bị "Vì hận mà muốn thôn tính Ngô", mọi người như Khổng Minh v.v... mới là có tầm nhìn xa. Tư tưởng chủ đạo của chính sách ngoại giao của Tôn Quyền là : Tất cả xuất phát từ lợi ích của đất nước, ông vừa không có kẻ thù vĩnh viễn lâu dài, cũng không có nước đồng minh mãi mãi. Chỉ cần có lợi cho đất nước, ông vừa có thể liên minh với Lưu Bị chống Tào tháo, cũng có thể liên minh nước Ngụy chống nước Thục. Như khi Tào Tháo đưa thư hẹn "cùng mở hội săn ở Giang Ha", ông không đem sự nghiệp của cha anh hiến dâng kè khát, bèn hợp lực với Lưu Bị, cuối cùng hoả thiêu Xích Bích, đánh bại Tào Tháo. Sau đó, Lưu Bị lần lượt không trả Kinh Châu, mà Kinh Châu lại ở phía thượng lưu của Dương Châu, đe doạ an toàn của nước Ngô, bèn cử Lã Mông áo trắng vượt sông đánh úp Kinh Châu. Lưu Bị đến đánh, ông xin giải hòa không xong, bèn lần lượt dâng biểu lên Tào Tháo, Tào Phi để xung thần, song cũng chẳng được nước Ngụy giúp đỡ, tuy vậy cũng tranh thủ được sự độc lập của nó để mình có thể tập trung lực lượng đối phó giặc xâm lăng, sau mới giành được thắng lợi. Chính sách đối ngoại của Tôn Quyền, được Chu Du, Lục Tốn, Lã Mông ủng hộ và quán triệt chấp hành. Nhưng trên vấn đề đối xử với nước Thục, Lỗ Túc với ông hơi có sự xung khắc. Giống như Khổng Minh, Lỗ Túc trước sau muốn giữ vững mối liên minh Thục Ngô, cho nên khi còn sống, ông từng ba lần lấy Kinh Châu, nhưng đều bị lừa và lần lượt không trả, ông cũng lấy đại cuộc làm trọng, chịu thiệt cả toàn, liên minh hai bên mới được giữ vững . Tôn Quyền tuy ca ngợi Lỗ Túc duy

chỉ có việc ông cho mượn Kinh Châu và thái độ nhún nhường trong chuyên này là điều còn đị nghi.

Ở trên là sơ lược về chính sách ngoại giao thời Tam Quốc, tuy nhiên trong vấn đề đánh bằng ngoại giao ở Tam Quốc, cụ thể có nhiều sự việc trả hết tài năng của kẻ khôn người da.

1. BIỂU PHONG ĐỊCH THỦ :

TÔN TÀO CHƠI QUÝ KẾ

Cuộc đấu tranh về chính trị, quân sự trong Tam Quốc là rầm rộ phức tạp, nhưng trong toàn bộ cuộc đấu tranh, đấu tranh quân sự chỉ là ngán ngứa chốc lát, đấu tranh chính trị mới quán xuyến từ đầu đến cuối, trong đó nổi bật lên là cuộc đấu tranh bằng ngoại giao. Trận Xích Bích vừa kết thúc là mở đầu cuộc đấu tranh bằng ngoại giao.

Xin phong cho Lưu Bị đầy Lưu Tào đánh nhau.

Ba diệu kế cầm nang của Không Minh, khiến “ Chu Du diệu kế yên thiên hạ; vừa mất phu nhân lại thiệt quân”. Tôn Quyền vì thế mà tức đến phát điên, lập tức muốn dấy binh lấy Kinh Châu. Trương Chiêu can rằng : không được. Tào Tháo ngày đêm đang muốn báo mối thù Xích Bích, chỉ vì e Lưu, Tôn đồng lòng, nên còn chưa giám cất quân. Nay chúa công nếu chỉ vì cơn nóng giận nhất thời, tự dìu thôn tính lẫn nhau, Tào Tháo tất thua lúc trống trải mà đến đánh, thế nước sẽ nguy to”. Cố Ung cũng nói : “ Hứa Đô lẽ nào không tính toán diều này ? Nếu biết Tôn, Lưu bất hoà, Tào Tháo tất sẽ cho người cầu kết với Lưu Bị. Bị sợ Đông Ngô, tất sẽ hàng Tào Tháo. Nếu thế thì Giang Nam biết đến bao giờ mới yên. Nay có một kế là, hãy cử sứ giả đến Hứa Đô, dâng biểu xin phong Lưu Bị chức Kinh Châu mục. Tào Tháo hay tin này tất sẽ sợ mà không giám tăng quân xuống phía Nam. Và cũng khiến Lưu Bị không giận gì chúa công. Sau đó dùng bọn tâm phúc thi hành kế phản

gián, làm cho Tào Tháo, Lưu Bị đánh lẫn nhau, ta thừa thế mà chiếm lấy, tất là được". Kế này của Cố Ung một là có thể làm cho Tào Tháo không giám xâm phạm xuống phía Nam, giữ được an toàn cho Giang Đông; hai là có thể giải được mối hận đối với Lưu Bị, xúi cho Tào Tháo "Lưu Bị đánh nhau, để mong ở giữa được lợi, quả thật là diệu kế. Bởi thế, Tôn Quyền rất tán thưởng, lập tức cử Hoa Hâm mang biểu đến Hứa Đô, xin phong cho Lưu Bị chức Kinh Châu mục.

Biểu phong Chu Du • Một tên hai dịch

Tào Tháo từ sau khi bại trận ở Xích Bích, không dàn hàn cam chịu, vẫn chiêu binh bấy mả, chuẩn bị đánh xuống phía Nam lần nữa. Nhưng lo lắng nhất là Lưu Bị, Tôn Quyền hợp lực, khó mà thắng nổi. Bởi vì trận Xích Bích thua to, ông ta đã được ném đòn lợi hại của Lưu Bị, Tôn Quyền; nhất là Lưu Bị, cho nên khi Hoa Hâm đến cho ông ta biết rằng chín quận của nhà Hán, phần lớn quá nửa đã thuộc Lưu Bị, Tào Tháo thấy luống cuống chân tay, rơi cả bút xuống đất. Trình Dục hỏi tại sao, Tào Tháo nói: "Lưu Bị là con rồng trong đời, bình sinh chưa từng gặp nước. Nay được Kinh Châu, như rồng nhốt giờ được thả ra biển, quả nhân làm sao mà không động lòng?" Trình Dục lại hỏi: "Thùa tướng có biết Hoa Hâm đến đây có ý gì không?" Tào Tháo nói: "Chưa biết!". Trình Dục nói: "Tôn Quyền vốn có ý ghét Lưu Bị, muốn tăng quân đánh! Nhưng lại e thùa tướng lợi dụng trống trải đánh vào, nên sai Hoa Hâm làm sứ giả dâng biểu tiến cử Lưu Bị, để yên lòng ông ta, ngang trái ý muốn của thùa tướng vây!". Tào Tháo chợt hiểu ra, nói: "Thôi, đúng rồi!" Trình Dục lại hiến kế nói: "Người mà Đông Ngô tin cậy và dựa vào chính là Chu Du. Nay thùa tướng cũng dâng biểu phong Chu Du làm thái thú Nam Quận, Trịnh Phổ làm thái thú Giang Hạ, giữ Hoa Hâm trong triều và trọng dụng ông ta, tự Chu Du sẽ trở thành thù địch của Lưu Bị, ta nhân họ thôn tính nhau mà chiếm lấy, như thế có hay hơn không?" Tháo tán thành ngay tức khắc, và làm theo kế của Trình Dục.

Đoạn Ngõ vốn định dùng cách dâng biếu phong tước cho Lưu Bị, để xúi bẩy cho Tào Tháo và Lưu Bị đánh nhau, ở giữa kiếm lợi, nhưng Tào Tháo lại muốn dùng kế người ấy đạp trả lại người ấy, dâng biếu phong Chu Du, để xúi bẩy Chu, Lưu đánh lẩn nhau để đạt tới mục đích là bắn một mũi tên mà trúng hai đích.

Người mạnh lại còn có kẻ mạnh hơn

Quả nhiên là mưu kế đó của Trình Đức không sai, sau khi được phong chức, Chu Du lập tức ráo riết chuẩn bị đánh úp Kinh Châu. Trước hết cử Lỗ Túc đi đòi Kinh Châu. Đối với kế sách của Tôn Quyền, Tào Tháo cũng như dung ý sự có mặt của Lỗ Túc, Khổng Minh nắm được và hiểu như lòng bàn tay mình, nên đã nói với Lưu Bị: "Mới đây, Tôn Quyền dâng biếu để chúa công làm Kinh Châu mục, đó là mưu kế sơ Tào Tháo. Còn Tào Tháo phong Chu Du làm thái thú Nam Quận, đó là muốn cho hai nhà chúng ta thôn tính lẫn nhau để họ đê ở giữa kiếm lợi. Nay Lỗ Túc đến, lại là do Chu Du sau khi nhận chức thái thú, có ý muốn đòi lại Kinh Châu". Đã biết được mưu của họ, Lưu Bị, Khổng Minh không bao giờ chịu mắc mưu của họ: Lỗ Túc không đòi được Kinh Châu, Chu Du vẫn dùng kế "mượn đường diệt Quắc", bởi Kinh Châu phòng thủ rất chặt chẽ, nên không thể mó tay vào đâu được, Chu Du đến túc lén mà chết. Lỗ Túc thay Chu Du nắm giữ việc quản, Khổng Minh đoán Lỗ Túc không đến nổi phản bội lại khối liên minh Ngô Thục, cho nên mới tự đứng đi viếng đám tang Chu Du, để củng cố liên minh hai nước. Quý kế của Tào Tháo muốn cho Ngô, Thục thôn tính lẫn nhau thế là không được thi hành.

Người mạnh lại có kẻ mạnh hơn: Kế của Tào Tháo cao hơn Tôn Quyền, nhưng kế của Khổng Minh còn cao hơn Tào Tháo, mưu kế đánh bằng ngoại giao trong Tam Quốc càng ra càng hay!

2. BA LẦN KHÔNG TRẢ KINH CHÂU:
KHỔNG MINH GẶT LỖ TÚC

Kinh Châu là đất dụng võ, là căn cứ chiến lược quan trọng. Trong “Long Trung Sách”, Khổng Minh đã chỉ rằng có Kinh Châu, Ích Châu để làm cơ sở giáp công đánh Tào Ngụy, cho nên nước Thục cần phải chiếm giữ Kinh Châu; “Sách trên giường” của Lỗ Túc thì chủ trương chiếm cứ toàn bộ Trường Giang mới giữ được an toàn cho Đông Ngô, chờ thời cơ mà giành thiên hạ, cho nên Đông Ngô không thể không chiếm Kinh Châu. Nước Thục muốn chiếm, nước Ngô cũng muốn lấy, không thể giải quyết được bằng chính trị, phải dùng đến vũ lực là điều không thể tránh khỏi.

Coi trọng đại cuộc, Lỗ Túc kiên trì hiệp thương

Để tranh thủ dùng thủ đoạn ngoại giao giải quyết vấn đề, Lỗ Túc từng ba lần đi đòi lại Kinh Châu. Trong việc đàm phán giữa Lỗ Túc với Khổng Minh đã phản ánh đầy đủ đối sách và phong cách ngoại giao khác nhau giữa hai người.

Nam Dương sau khi bị Khổng Minh dùng kế chiếm được, Chu Du trong một cơn nổi giận, chuẩn bị dấy đai quân để sống mái một phen với Lưu Bị và Khổng Minh. Lỗ Túc đã kiên quyết phản đối, nói rằng: “Nếu hai nhà tự thôn tính lẫn nhau, thì quân Tào Tháo sẽ nhân chỗ trống trải mà kéo đến, tình thế ấy rất là nguy!” và tự động xin sẽ đi để lấy lý lẽ thuyết phục; nếu nói không được, lúc ấy đem quân đi cũng chưa phải muộn. Trong khi đàm phán, Khổng Minh nêu ra rằng: Kinh Châu vốn là cơ nghiệp của Lưu Biểu, phải do con ông ta là Lưu Kỳ chiếm giữ. Nếu Lưu Kỳ không có mặt, chẳng có cách nào mà bàn bạc. Lỗ Túc thấy Lưu Kỳ bệnh đã đến mức hết phương cứu chữa, chỉ chừng nửa năm là chết, bèn đồng ý đi đến một hiệp nghị là: Nếu Lưu Kỳ không còn nữa, Kinh Châu được trả về cho Đông Ngô.

Khổng Minh khéo lừa díp, mày bận khát lần.

Lưu Kỳ ốm chết, với danh nghĩa sang viếng tang, Lỗ Túc lại một lần nữa thân chính đi đòi Kinh Châu. Khổng Minh lại khát lần, nói rằng tạm mượn Kinh Châu làm vốn liêng, chờ sau khi lấy được Tây Xuyên mới trao trả Kinh Châu. Vì nghĩ đến toàn cuộc, Lỗ Túc lại đành nhận lời. Để thể hiện sự “chân thành”, Khổng Minh còn bảo Lưu Bị viết giấy đảm bảo “Tạm mượn Kinh Châu làm vốn” rồi ký tên vào đây. Người làm chứng là Khổng Minh cũng ký tên đóng dấu. Khổng Minh nói: “Lượng tôi là người của Hoàng Thúc đây, lẽ nào người nhà lại đi làm chứng cho nhau. Giám phiến Tử Kính tiên sinh cũng ký vào đây một chữ rồi về gấp Ngô Hầu cho đẹp việc hơn”. Lỗ Túc cho rằng “Hoàng Thúc là người nhân nghĩa, tất không phụ lòng nhau” bèn ký tên vào. Lâu lắm chẳng thấy Lưu Bị đánh Tây Xuyên, Tôn Quyền bèn sai Lỗ Túc đi đòi lần nữa. Lúc đó, Khổng Minh lại bám vào cái cờ là lấy “đất đồng tông của nhà Hán sợ người đời chửi rủa”. Sau khi Lưu Bị lấy Tây Xuyên, cũng không trao trả, lúc ấy Lỗ Túc đã qua đời, không thể có ảnh hưởng gì thêm cho Tôn Quyền. Rốt cuộc Tôn Quyền phải dùng vũ lực để đánh úp Kinh Châu.

Lấy ngoại giao gian trá đối phó với ngoại giao thành thật

Hai người Khổng Minh và Lỗ Túc đều là người đề xướng ra việc liên minh Thục-Ngô, cả hai đều kiên trì gìn giữ từ đầu đến cuối, cho đến lúc chết. Nhưng hai người trong việc giải quyết vấn đề Kinh Châu đều rất khéo léo mỗi người mỗi vẻ. Lỗ Túc xuất phát từ đại cục, chủ trương dùng phương pháp hòa bình để giải quyết vấn đề Kinh Châu, cho nên nhượng bộ hết lần ấy đến lần khác chịu thiệt để cầu toàn*. Còn Khổng Minh thì xoay xở đủ kiểu, lần lữa hết lần này đến lần khác. Một đẳng là ngoại giao thành thật, một đẳng là ngoại giao gian trá. Lỗ Túc đối xử bằng sự thành thực, khi ông ta còn sống hai bên tuy có mâu

thuẫn song không đến nỗi căng thẳng và vẫn giữ được mối liên minh Ngô Thục - Khổng Minh thì gian trá tuy cũng khất lần và i ra được một thời, nhưng không giải quyết được vấn đề Kinh Châu, kết quả làm cho "Quan Vũ hùy bài, Tỷ Quy⁽¹⁾ than mất toi", làm cho khối liên minh Thục - Ngô một thời bị phá vỡ hoàn toàn, điều đó đi ngược với ý nghĩa ban đầu của khối liên minh mà Khổng Minh từng kiềm制.

3 - CẮT ĐẤT CẦU VIỆN GIA CÁT LÀM LUI QUÂN NGUY

Giữa nước này với nước kia, dùng thủ đoạn chính trị không thể giải quyết được vấn đề, thường thường là dẫn đến chiến tranh. Nhưng dùng chiến tranh không chiến thắng được kẻ địch mà biết khéo léo dùng thủ đoạn chính trị, lại có thể giải quyết được vấn đề. Tào Tháo sau khi chiếm được Đông Xuyên, đang có thể thừa thắng xuống Tây Xuyên lúc đó, Lưu Bị vừa lấy được đất Thục, lòng người chưa ổn định, có thể đánh thắng được kẻ địch đến xâm phạm hay không, là điều rất khó nói. Thế mà Khổng Minh không cần dụng đến một mũi tên, người lính mà là cát đất xin Tôn Quyền cứu viện, nhờ Tôn Quyền nhân lúc Tào Tháo mải đem quân viễn chinh, thừa cơ đánh vào Hợp Phì, rốt cuộc làm cho Tào Tháo phải lui quân.

Được Lũng không dám mong Thục⁽²⁾

Sau khi được biết Tào Tháo đã lấy Đông Xuyên, mọi người đều đoán thế nào Tào Tháo cũng sẽ lấy Tây Xuyên. Cho nên chỉ trong một ngày, dân chúng nhiều phen hốt hoảng. Tình thế vô cùng nguy kịch! Tư Mã Ý

(1) Tỷ Quy: Tên huyện của tỉnh Hồ Bắc.

(2) Lũng: tên tội tắt tỉnh Cao Túc; Thục: Tên gọi tắt tỉnh Tứ Xuyên (N-D)

cũng đã thấy những điều kiện có lợi để đánh Tây Xuyên, nên đã kiến nghị với Tào Tháo rằng: "Lưu Bị đã xảo trá lấn át Lưu Chương, người Thục còn chưa qui phục, nay chia công đã được Hán Trung, Ích Châu cũng lung lay. Ta có thể cấp tốc mang quân đánh lấy thế tất sẽ tan rã. Người khôn ngoan quí ở chỗ biết lừa thời, đừng để lỡ dịp tốt". Tào Tháo thở dài nói: "Người nên biết thế nào là đủ, muốn được voi đòi tiên, đã được Lủng, lại còn muốn Thục sao?" Lưu Hoa nói: "Lời của Tư Mã Trọng Đạt là đúng đó, nếu chỉ chậm một chút, Gia Cát Lượng sáng suốt trị nước mà làm nên quan thừa tướng, bọn Quan, Trương dùng cảm nỗi tiếng ba quân mà được làm tướng, dân nước Thục khi đã yên định, chốt giữ các đường hiểm yếu, thì không thể "xâm phạm được nữa". Tào Tháo nói: "Lính tráng dì xa mệt mỏi, nên nghỉ ngơi là phải hơn" bèn án binh bất động. Về việc này, Mao Tôn Cương cho rằng Tào Tháo không giám đánh lấy Tây Xuyên bởi vì "lòng có ba điều sợ: trước đây vì tha thiết muốn đánh bọn Viên Thiệu, mệt mỏi với đường dài, vượt sông qua đồi dốc đến thất bại ở Xích Bích. Nay vừa mới dẹp được bọn Trương Lỗ, qua hiểm trở; vượt rừng thẳm núi cao, chưa nghỉ ngơi mà đã dùng đến họ làm sao mà lường được thắng lợi? Đó là điều sợ thứ nhất; nếu Kinh Châu hội hợp với Đông Ngô thì lúc trống vắng đánh lên phía bắc", thì sẽ làm thế nào? Đó là điều sợ thứ hai. Lòng còn lo tài trí Khổng Minh, ngay như Thành Bác Vọng, Tân Dã còn có thể đốt quán ta làm nhụt tinh nhuệ của ta, huống chi nay đã có đất Tây Xuyên để chống lại, đó là điều đáng sợ thứ ba" (lời bình hồi thứ sáu mươi bảy). Mao Tôn Cương nêu ra lý do Tào Tháo án binh bất động là có lý lẽ nhất định. Dương nhiên, sự phân tích tình hình lúc đó và kế sách lấy Tây Xuyên mà Tu Mã Ý với Lưu Hoa nêu ra cũng có thể chấp nhận được. Nhưng là một thống soái, đối với việc dùng binh, Tào Tháo không thể không giữ thái độ thận trọng, khi chưa nắm chắc được phần thắng không thể dùng binh một cách dễ dãi. Vì cuộc chiến đấu này quan hệ đến sự thành bại của Tào Tháo. Nếu lấy đất Thục bất lợi, mà lúc đó Quan Vũ lại có rất đông quân đóng ở Kinh Châu, nếu hợp sức với Tôn Quyền đánh lên phía Bắc, lần lượt tiến đánh Phàn Thành và Hợp Phì, mà Tào Tháo lại viễn chinh bèn ngoài, lúc ấy giao thông lại không tiện lợi, rất khó có thể kéo quân về cứu viện, như vậy sẽ

bị giáp công cả phia trước phia sau thì sẽ rất nguy hiểm, nên Tào Tháo “được voi không giám đòi tiên” không phải không có lý. Mà ông ta ám binh bất động, không chịu rút quân nói lên rằng còn dang quan sát tình thế và cân nhắc thận trọng có nên đánh lâu đài Thực hay không?

Lấy lợi mà nhử, làm cho lui quân

Lưu Bị, Khổng Minh cũng không hề lơ là cảnh giác, họ sớm đã xác định đối sách. Một là khi biết Tào Tháo có cái thế đánh xuống miền Đông. Lưu Bị đã vội mời quân sư Khổng Minh để bàn bạc. Khổng Minh nói: “Lượng có một kế, làm Tháo phải lui quân” - Lưu Bị hỏi kế gì, Khổng Minh nói: “Tào Tháo chia quân đóng Hợp Phì là sợ Tôn Quyền. Nay nếu ta chia ba quận Giang Hạ, Trường Sa, Quế Dương trả cho nước Ngô, cử người khéo nói, vạch ra điều lợi hại, để Đông Ngô đem quân đánh úp Hợp Phì, làm rối động tình thế của họ. Tào Tháo buộc phải dừng quân đánh xuống phía Nam. Trước đây Khổng Minh mệt tắc đất cũng chẳng nhường ai, Lỗ Túc từng ba chuyến đòi lại Kinh Châu, ông ta tìm trăm phương ngàn kế để khất lần. Anh ông ta là Gia Cát Cần đến đòi, nể tình anh em lám, ông cũng chỉ bằng lòng cát ba quận, nhưng lại không cho người báo với Quan Vũ, Quan Vũ tắt nhiên là không giao, Đông Ngô cử người sang đòi giao ba quận đã cát, cũng bị đuổi về. Lần này muốn cho Tôn Quyền đem quân đánh Hợp Phì để Tào Tháo phái quân, giải thoát khỏi nguy hại cho Tây Xuyên, đành chịu đau mà cát ba quận. Vì có yêu cầu Tôn Quyền ra quân, không thể chỉ nói mồm không, phải để cho ông ta có chút lợi ích thực tế nhất định, mới lợi dụng cho mình được. Quả nhiên, Y Tịch vừa đi nói cát ba quận và yêu cầu ra quân. Tôn Quyền liền triệu các muu thần để bàn bạc, nhất trí cho rằng “Tào Tháo ở Hán Trung, thừa thế lấy Hợp Phì chính là thượng sách. Tôn Quyền bèn cho đánh lấy Uyển Thành”¹¹, sau đó đánh Hợp Phì.

(1) Tên tắt của tỉnh An Huy ngày nay (N-D)

Tào Tháo hay tàn đánh lập tức thu quân về cứu Hợp Phì, ngoan ngoankeo theo sự “chỉ huy” của Khổng Minh.

**4. GIEO HOA CHO NHAU:
NGÔ NGUY RẮP MƯU SÂU**

Sau khi hình thành ba nước riêng rẽ, cũng bắt đầu xuất hiện mối quan hệ vừa mâu thuẫn với nhau lại vừa nương tựa vào nhau để cùng tồn tại. Khi nước này với một nước khác xảy chiến tranh, thế nào cũng tranh thủ sự ủng hộ của nước thứ ba. Mà bất kỳ nước nào cũng đều không để cho một nước khác có lợi riêng mình, bất kể nước nào cũng muốn khoét sâu quan hệ của hai nước kia, để họ đấu đá lẫn nhau, mình thì ở giữa được lợi. Với bất kỳ một mâu thuẫn nào hay một điều kiện nào nếu lợi dụng được đều hết sức lợi dụng, mục đích là làm suy yếu đối phương và tăng thêm lực lượng cho mình. Ngay cái thủ cấp của Quan Vũ cũng khiến cho hai nước Ngô - Ngụy bày đủ mọi cách dùng nó để tăng thêm mâu thuẫn của đối phương với nước Ngụy, tìm cách gieo họa cho nhau để từ đó mà được lợi, có thể nói đã tận dụng hết tài ba về lợi dụng mâu thuẫn.

Dùng quý kế giá họa cho người

Dánh úp Kinh Châu, vốn là do Tào Tháo muốn giải vây cho Phàn Thành nên lấy lợi mà nhử cho Tôn Quyền làm việc này. Dương nhiên là với việc đòi lại Kinh Châu, Tôn Quyền cũng ráp tâm đã từ lâu, trước đây đã từng mất bao tâm huyết, bày đủ mọi mưu kế, bỏ cả em gái của mình ra mà cũng chẳng được việc gì, nay bỗng có một dịp may thế này làm gì mà lại không vui vẻ làm theo. Bởi vậy, việc đánh úp Kinh Châu tuy có liên quan tới Tào Tháo, nhưng người đem quân đi đánh lại là Đông Ngô. Việc giết Quan Vũ, Tôn Quyền không trốn tránh được trách nhiệm. Thắng lợi mới hé ra. Tôn Quyền đang khấp khởi vui mừng, còn

chưa cẩn nhắc về hậu quả phải đến Trương Chiêu dùng lời nhắc nhở rằng: "Nay chúa công làm mất cha con Quan Công, chẳng mấy chốc mà Giang Đông sẽ gặp họa! Con người này khi kết nghĩa với Lưu Bị ở vườn đào, đã thể cùng sống chết. Nay Lưu Bị đã có quân của Lưỡng Xuyên, lại thêm mưu mô của Gia Cát Lượng, khí dũng của Trương, Hoàng, Mã, Triệu. Khi Lưu Bị biết cha con Văn Trường bị hại, tất sẽ dốc hết binh lực của Lưỡng Xuyên, mang hết sức báo thù, e rằng Đông Ngô khó bê địch nổi". Tôn Quyền nghe xong sợ lâm, giật mình nói: "Ta tính toán sai rồi! Như thế này biết làm sao bây giờ?" Trương Chiêu rốt cuộc vẫn là người lo sâu nghĩ xa, ngay lúc đó nghĩ ra một kế, nói: "Tào Tháo sẵn có hàng triệu quân, nhòm ngó vũng Hoa Hạ. Lưu Bị lại đang nôn nóng muốn báo thù, tất sẽ hẹn ước với Tào Tháo, nếu hai nơi liên quân với nhau cùng đánh tới, Đông Ngô sẽ nguy. Chỉ bằng mang thủ cấp của Quan Công chuyển đưa cho Tào Tháo, rõ ràng làm cho Lưu Bị thấy rằng việc do Tào Tháo gây nên và sẽ cám giận Tào Tháo lúc ấy quân của Tây Thục không phải là hướng sang nước Ngô mà hướng sang nước Ngụy, ta sẽ ngồi xem ai thắng ai thua, ở giữa được lợi, đó là thượng sách". Tôn Quyền liền làm theo kế ấy. Kế ấy của Trương Chiêu, phải nói là đã vất can tâm can, tuy nhiên vẫn có phần quá coi nhẹ nước Ngụy, nước Thục.

Vô quít dày, móng tay lại nhọn

Tào Tháo nghe nói Đông Ngô đưa thủ cấp của Quan Vũ đến, mừng rỡ nói: "Vân Trường chết rồi, ta ngủ mới yên giấc". Ngay lúc đó, Tu Mã Ý đã vạch trần mưu mô của Đông Ngô, nói: "Đây là kế Đông Ngô gấp lửa bỏ tay người vậy!" và nêu ra cách giải cứu mưu này: "Đại Vương hãy lấy thủ cấp của Quan Công, gán vào thân người tạc bằng gỗ hương, rồi mai táng theo nghi lễ của một bậc đại vương. Lưu Bị thấy vậy, tất sẽ căm ghét Tôn Quyền, đem hết sức đánh xuống phía Nam. Ta sẽ chờ xem thắng bại, Thục thắng thì đánh Ngô, Ngô thắng thì đánh Thục, hai kẻ ấy nếu được một, thì một bên ấy cũng không lâu". Tháo mừng lắm,

cho làm theo kế ấy, đúng là vò quít dày có móng tay nhọn.

Thế nhưng bắt kể cho Ngô, Ngụy “tính toán cẩn kẽ” thế nào, cũng không che được mắt Khổng Minh. Sau khi được tin Đông Ngô đem thủ cấp của Quan Vũ dâng cho Tào Tháo và Tào Tháo đã làm tang lễ như một vương hầu, Khổng Minh lập tức vạch ra với Lưu Bị về mưu kế của Ngụy, Ngô, ông nói: “Ngày nay, nước Ngô muốn xúi cho ta đánh nước Ngụy; nước Ngụy cũng muốn xúi ta đánh lại nước Ngô, cả hai đều rắp sẵn mưu kế, để hễ có kế hở là xen vào. Chúa thượng chỉ cần án binh bất động, và cũng phát tang đối với Quan công, đợi đến lúc nước Ngô nước Ngụy bất hòa, lựa thời mà đánh là chắc được”. Kế này của Khổng Minh vốn là thương sách: “Nhìn từ cân bằng lực lượng giữa ba nước với nhau thì Tào Tháo là mạnh nhất. Bắt kể nước nào trong hai nước Ngô Thục cũng không thể chống lại một cách riêng rẽ, chỉ có liên hợp lại mới có thể thắng nổi, nếu hai nước đối kháng nhau, thì chỉ là làm suy yếu nhau do vậy mà có lợi cho nước Ngụy, bởi vậy, Khổng Minh kiên quyết chủ trương không đánh nước Ngô. Tiếc rằng Lưu Bị không nghe, dấy quân đánh nước Ngô, mới dẫn đến cuộc thất bại ở Linh Lăng, kết quả người được lợi thực tế là nước Ngụy, như thế là Lưu Bị không trúng kế Ngô xui đánh Ngụy, thì lại mắc vào mưu Ngụy khích đánh Ngô.

5. THEO NGỤY CHỐNG THỰC: TÔN QUYỀN LẬP BIỂU XUNG THẦN.

Tào Tháo từng nói “Sinh tử đáng như Tôn Trung Mưu”. Dù thấy con người này đánh giá Tôn Quyền cao đến mức nào, mà Tào Tháo phải nói cũng là dạng biết người, Tôn Quyền quả thật là bậc anh hùng. Tài thao lược mưu mô của ông ta có thể xếp ngang hàng với Tào Tháo. Trận đánh úp Kinh Châu và sau đó là những trận quyết chiến với Lưu Bị là biểu hiện cụ thể nói lên điểm này một cách đầy đủ. Ông ta biết rằng Lưu Bị sẽ quyết không cam chịu sau khi Kinh Châu bị đánh úp và Quan Vũ bị giết, một trận ác chiến sắp sửa xảy ra. Để đối phó với tình

thế nghiêm trọng này, ông ta đã tìm đủ mọi biện pháp cả về mặt quân sự lẫn ngoại giao, trong đó, việc “đánh ngoại giao” là xuất sắc nhất.

Thằng nhãi ranh muốn ta ngồi trên lửa.

Tào Tháo là kẻ mạnh nhất trong ba nước thời đó. Nước Ngõ nếu xúi được cho nước Ngụy đánh nước Thục nước Thục sẽ không còn sức đánh nước Ngõ; nếu tranh thủ được sự ủng hộ của nước Ngụy, nước Ngõ cũng sẽ không sợ nước Thục. Vì lẽ đó, Tôn Quyền nhân nhục xưng thần với nước Ngụy, để kẻ mạnh nhất này đứng về phía mình mà chống lại kẻ tương đối mạnh. Khi nước Thục còn chưa có hành động quân sự, Tôn Quyền đã dâng biểu xưng thần với Tào Tháo, nói rằng: “Thần là Tôn Quyền vốn đã biết từ lâu thiên mệnh đã về với chúa thượng, cui mong sớm yên đại vị, sai tướng quét diệt Lưu Bị, san bằng Lưỡng Xuyên, thần lập tức sẽ mang hết thuộc hạ, giao đất qui hàng”. Ý đồ của Tôn Quyền rất rõ ràng, đã xung thần khuyên Tào Tháo “yên đại vị” để nhằm chinh phạt kẻ không chịu thần phục là Lưu Bị và mối nguy của nước Ngõ cũng giải được. Nhưng Tào Tháo gian hùng đời nào lại mắc hơm Tôn Quyền, xem xong biểu bỗng cười lớn, đưa cho quần thần xem và nói: “Tên nhãi ranh này muốn ta ngồi trên lò lửa đây”, ý muốn nói rằng nếu ông ta lên ngôi vua, mà lúc đó phái ủng hộ nhà Hán thì còn đang phiêu, tất nhiên sẽ bị họ chống lại, Tào Tháo rất hiểu dụng ý của Tôn Quyền, nên mới nói bảo ông ta xưng đế thì có khác gì đem đặt trên lò lửa mà nướng.

Tọa sơn quan hổ dấu.

Kế xúi Tào Tháo đánh Thục không được thực hiện, Tôn Quyền lại sai Gia Cát Cẩn đến Thành Đô để cầu hòa với Lưu Bị, và cũng bị từ chối. Lúc đó Tào Tháo đã chết, Tào Phi tranh quyền nhà Hán, Tôn Quyền lại cử sứ giả đi xưng thần với Tào Phi. Tào Phi mới phong Tôn Quyền làm

Ngô Vương, lại ân thưởng cừu tích⁽¹⁾. Quan đại phu Lưu Hoa can rằng: "Nay Tôn Quyền sợ uy thế của quân Thục, nên đến xin hàng. Theo ngụ ý của thần, Thục, Ngô đánh nhau thì sẽ mất thiên hạ, nay nếu điều thương tướng đem vài vạn quân, vượt sông mà đánh úp, nước Thục đánh ngoài, nước Ngụy đánh từ bên trong nó, nước Ngô sẽ mất không quá một tuần. Nước Ngô mất thì nước Thục lè loi, bệ hạ làm gì mà không sớm lấy". Tào Phi nói: "Tôn Quyền đã lấy lẽ hàng phục Trâm, nếu Trâm đánh họ, thì sẽ gây ra điều ngang trớ cho những kẻ muốn ra hàng ở trong thiên hạ, thế nên chẳng thà thu nhận đi là hơn". Rồi lại nói: "Trâm chẳng giúp Ngô, cũng không ủng hộ Thục. Chờ đó để xem Ngô-Thục đánh nhau, nếu một nước bị diệt, chỉ còn một nước, lúc đó ta mới trừ khử, thì có gì là khó". Tào Phi đúng là theo kế tọa sơn quan hổ đấu, ở giữa mà kiếm lời.

Tránh bị đánh từ hai phía - Lấy một chọi một

Từ thái độ khác nhau của Tào Tháo, Tào Phi trong việc Tôn Quyền lập biểu xung thần, có thể thấy được rằng thế đứng của cha con ông ta thế nào: Tào Tháo với Tôn Quyền là chỗ bằng vai phái lứa. Còn Tào Phi thì không phải là địch thủ của Tôn Quyền. Tào Tháo không hề để ý đến việc Tôn Quyền xung thần, nhưng Tào Phi lại phong hầu và ban thưởng để nổi thêm tiếng tăm của mình. Sách lược Thục Ngụy nội ngoại giáp công đánh nước Ngô của Lưu Hoa, hơn hẳn sách lược trung lập "Trâm chẳng giúp Ngô, cũng không ủng hộ Thục" của Tào Phi. Lúc ấy, mâu thuẫn Thục Ngụy đã đến mức không thể điều hòa, cuộc chiến tranh giữa Thục với Ngô là điều không tránh khỏi. Nếu như Tào Phi biết đem quân dàn ra ở biên giới nước Ngô để làm tăng thanh thế cho nước Thục, nước Ngô ở thế có tất sẽ khó chống đỡ, nhân lúc quân Ngô thua phải lui quân, lúc ấy mới mang quân đánh nước Ngô. Dưới sự giáp công từ hai bên của nước Ngụy, nước Thục, việc nước Ngô bị mất chỉ trong từng ngày. Nước

(1) Một kiểu khen thưởng của vua chúa phong kiến, gồm 9 thứ vật chất. (ND)

Ngô mất rồi, còn một mình nước Thục, lại không phải tầm đối thủ của nước Ngụy. Vậy mà Tào Phi không chịu làm theo kế của Lưu Hoa, chỉ ngồi đó mà xem thắng bại, không làm gì hơn, nên đã mất thời cơ tốt đẹp. Tôn Quyền tay không tranh thủ được việc làm mạnh nước Ngụy để giúp sức nước Ngô, nhưng đã làm cho nước Ngụy giữ thái độ trung lập, còn mình thì tập trung sức mạnh để chống lại nước Thục, tránh được mối hiểm họa hai mặt đều có địch, việc này có tác dụng quan trọng cho thắng lợi của trận Dì Lăng sau này.

6. KHẲNG KHÍT RĂNG MÔI - THỰC NGÔ LIÊN MINH LẠI.

Giữa nước này với nước kia, thường thường bang giao với nhau vì quyền lợi rồi lại đổi địch với nhau cũng vì quyền lợi, xưa và nay đều như thế cả. Tào Tháo đánh xuống phía Nam, Lưu Bị, Tôn Quyền muốn giữ được mình tồn tại, nên đã liên minh chống Tào; cho đến khi giành được chiến thắng ở Xích Bích, vì muốn mưu lợi ích riêng cho mình, nước Ngô đã đánh úp Kinh Châu, quan hệ Thục Ngô xấu đi, nước Thục bèn đánh nước Ngô; Lưu Bị thua chạy về Bạch Đế, chẳng bao lâu lại ốm chết. Vì lợi ích chung lâu dài hai nước lại tuyên bố liên minh lần nữa, từ đó nước Thục nước Ngô liên tục sống dựa vào nhau, cùng chống nước Ngụy.

Sự thực phũ phàng, khiến người tinh ngộ.

Mối liên minh sau cùng của nước Thục nước Ngô là có cơ sở chung. Lúc đó mối mâu thuẫn Thục Ngô coi như đã được giải quyết. Mâu thuẫn trước đây giữa hai nước Thục Ngô là vấn đề Kinh Châu, một đảng Thục thì muốn cố giữ, đảng kia là nước Ngô lại muốn đòi về, khi nước Ngô đã đánh được Kinh Châu rồi, đã thỏa mãn và đắc chí, đối với nước Thục đã không có đòi hỏi gì khác; còn Lưu Bị thì do Kinh Châu bị đánh úp, trong cơn giận dữ định trước hết đem quân diệt nước Ngô rồi

sau mới đánh Ngụy. Nào ai ngờ một trận Di Lăng, toàn quân hầu như tan vỡ, còn sót lại chiếc thân trốn về Bạch Đế, lúc ấy mới bắt đầu thấy ra rằng nước Ngô cung khá mạnh, với thực lực trước mắt của mình, thì không thể diệt được Ngô, việc giành lại Kinh Châu đã trở nên vô vọng. Bởi vậy, đầu óc ông ta mới tỉnh táo ra, không thể không chịu thua trước những sự thực phũ phàng. Trước đó giữa nước Thục và nước Ngô có mặt giống nhau có mặt khác nhau; khác nhau là ở thái độ giải quyết vấn đề Kinh Châu; giống nhau là lợi ích chung trong việc chống lại Tào Ngụy, lúc đó không còn nghi ngờ gì là chỉ có sự giống nhau và lợi ích chung với nhau, khiến Thục Ngô lại liên minh lần nữa. Và cũng chỉ có thế thế, bởi vì khi nước Thục nước Ngụy cùng đứng về một phía, và nước Ngô hàng nước Ngụy là sự quyền biến nhất thời. Mâu thuẫn của nó với nước Ngụy cũng không thể xoa dịu được. Mục đích sau cùng của nước Ngụy vẫn là âm mưu diệt hai nước Thục, Ngô. Nhưng hai nước Thục Ngô chẳng có bất kể nước nào đáng là địch thủ của nước Ngụy, chỉ có liên kết lại, mới có thể tránh được bị Tào Ngụy thanh toán từng nước một. Quan hệ khăng khít ràng buộc này là do tình thế khách quan gây nên.

Ngô Thục tái đồng minh. Ba nước riêng từng cõi

Thế những việc lên tiếng đồng minh lại của hai nước Ngô Thục ở thời kỳ cuối, còn nhờ có sự cố gắng nhiều mệt của Khổng Minh. Lúc đầu thái độ của nước Ngô rất hững hờ, vừa không công khai đối kháng với nước Thục, mà cũng không dám công khai làm mất lòng nước Ngụy. Như việc Tào Phi đem bốn lô quân đi lấy Tứ Xuyên, hứa rằng nếu được đất Thục, mỗi bên được chia một nửa, khiến cho Đông Ngô cũng đem quân đến tiếp ứng; Tôn Quyền và Lục Tốn thương lượng với nhau, quyết định vở hướng ứng và ra quân chậm trễ, để xem Ngụy. Thục ai thắng ai thua rồi mới liệu hướng đi. Nếu bốn lô quân thắng, Xuyên Trung sẽ nguy kịch, Gia Cát Lượng không cứu được cả đầu lân đuôi, thế nào cũng đem quân ứng phó, để lấy Thành Đô trước. Nếu bốn lô

quân đó thua, thì sẽ bàn sang hướng khác. Khổng Minh cũng đã đoán được rằng Tôn Quyền sẽ không vội vã ra quân ngay, cho nên sau khi đánh lui bốn lô quân, bèn tìm cách đưa Đặng Chi vào nước Ngô để nói với Tôn Quyền những điều lợi hại, cuối cùng làm cho Tôn Quyền tuyệt giao với Ngụy, hoà hảo với Thục; Nước Ngô cũng cử Trương Ôn đi sứ sang Thục, hai bên nêu lại mối liên minh cũ. Dương nhiên, quan hệ giữa hai nước Ngô, Thục, là thứ quan hệ lợi dụng lẫn nhau, mỗi bên đều có sự tính toán cho riêng mình. Như sau khi Tôn Quyền xung đế, cử sứ giả vào Tứ Xuyên để tỏ ý muốn liên minh, và hẹn sẽ chia đôi thiên hạ cho nhau. Mọi người đều sợ rằng Tôn Quyền thoán nghịch, đừng nên liên minh nữa thì hơn. Hậu chúa lại cử sứ thần đến Hán Trung để hỏi Khổng Minh. Khổng Minh nói: "Có thể cho người mang lễ sang nước Ngô chúc mừng, lại xin cử Lục Tốn mang quân đi đánh Ngụy. Nước Ngụy tất sẽ lệnh Tư Mã Ý ra chống lại. Nếu Tư Mã Ý phải chống quân Ngô ở phía nam, ta lại ra khỏi Kỳ Sơn, là có thể lấy được Tràng An". Ngay sau đó, bèn cử sứ thần đem lễ vật sang Đông Ngô chúc mừng Tôn Quyền và trình quốc thư, hẹn nước Ngô cũng đem quân đánh Ngụy. Tôn Quyền bàn với Lục Tốn, Lục Tốn nói: "Đây là mưu Khổng Minh sợ Tư Mã Ý. Còn như việc đồng minh, ta không thể không nhận theo ý họ. Nay có thể vừa làm ra vẻ đang dấy binh, phao tin rằng sẽ tiếp ứng cho Tây Thục. Dợi cho Khổng Minh đánh Ngụy đến mức kịch liệt, ta có thể nhân thấy trống trải mà lấy Trung Nguyên".

Tuy liên minh giữa Thục Ngô là có mức độ, nhưng hai bên cũng có hòm có úng, cùng kiềm chế Tào Ngụy, khiến Tào Ngụy không dám khinh suất đem quân đi xâm phạm bất cứ nước nào. Ba nước Ngụy Thục Ngô đứng riêng bờ cõi, tồn tại được hàng nửa thế kỷ, phải nói rằng liên minh Ngô Thục chống Tào Ngụy là một nhân tố quan trọng.

V. DU THUYẾT

Dùng cái miệng của mình, nói cho người khác nghe ra, đó là du thuyết. Du thuyết thịnh hành từ thời chiến quốc, lúc bấy giờ những

người hiểu mưu sách đều lấy du thuyết làm nghề nghiệp. Ba anh em Tô Tán đều nổi tiếng bởi du thuyết chư hầu. Du thuyết là một môn học, không biết lôi ra những lý lẽ trong đó, du thuyết khó mà thành công. Tô Tán từng du thuyết vua Tân, dâng lên cả mươi bức thư mà không nói nổi. Thế là về nhà quyết chí học hành, trong cả chục hòn sách mà mình vốn cất giữ Tô Tán tìm ra cuốn "Âm phù" do Lã thượng viết từ đầu thời nhà Chu, ngày đêm ngâm suy đạo lý trong đó. Có lúc ngồi đọc đêm sợ ngủ gật, bèn dùng dùi nhọn chích vào mông. Do chuyên cần nghiên cứu, nên cuối cùng đã học được và sau đó đi du thuyết các nước giành thắng lợi to lớn : ông đã cùng phụng dương quân Lý Doái, Mạnh Thường Quân, Diển Văn, lôi kéo được năm nước là Triệu, Tề, Nhạn, Nguy, Hàn cùng đánh nước Tân, buộc Tân chiêu vương phải bỏ cả đế hiệu. Du thuyết đến ngày nay vẫn có giá trị và tác dụng quan trọng, như trong quốc hội nước Mỹ, mà cũng còn có những người coi du thuyết như một nghề, phục vụ cho lợi ích của các tập đoàn. Còn như ngoại giao, khéo nói là một điều rất quan trọng, nó là một thứ tài năng cần có của nhà ngoại giao. Thí dụ về những người có tài hùng biện mà giành được thành công cũng nhiều vô kể.

Những người giỏi du thuyết, phần lớn đều dựa vào tính cách, về ý thích và tình hình cụ thể của đối phương mà lựa lời, đặc biệt là lấy lợi ích mà lay động, làm cho đối phương phải vào trong. Trong "Tam quốc diễn nghĩa" có rất nhiều thiên truyện hay về du thuyết. Lời lẽ dùng để thuyết phục cũng tùy người mà có sự khác nhau.

1. BIẾU XÉN BẠC VÀNG,

LÝ TÚC HỐI LỘ LÃ BỐ

Dinh Nguyên và Đồng Trác đánh nhau, con nuôi Dinh Nguyên là Lã Bố đánh bại Đồng Trác. Lý Túc vâng lệnh của Đồng Trác, mang theo con ngựa Xích Thố nổi tiếng và vàng ngọc đi thuyết phục cho Lã Bố quy hàng. Lý Túc và Lã Bố người cùng làng, nên biết rất kỹ về con người này

: dũng mà không có muu, thấy lợi là quên nghĩa. Ông ta thuyết phục Lã Bố tức là nấm thật chắc như rết điềm này của Lã Bố. Vừa mới gặp Lã Bố, Lý Túc đã "tặng" ngay con ngựa "Xích thố" nổi tiếng. Con ngựa này từ đầu đến chân thuần một màu đỏ nhu than hồng, không lẫn một sợi lông nào khác. Từ đầu đến đuôi, dài một trượng; từ móng đến đỉnh, cao tám thước ; tiếng hí vang lừng, như dáng bay mây lướt biển. Tương nổi tiếng gặp ngựa nổi tiếng, làm gì mà chẳng thích, chẳng yêu. Thế là, Lã Bố bày tiệc rượu dài Lý Túc, cùng nhau nâng chén, thổ lộ tâm tình.

Nói gần nói xa, chẳng qua nói thật

Trong khi nói chuyện với Lã Bố, Lý Túc chỉ nói gần nói xa, vốn định nói cho Lã Bố ra hàng, nói chuyện Đồng Trác giết Đinh Nguyên, nhưng ông ta lại không nói ra, mà để cho Lã Bố tự nói ra. Đó là đặc điểm của Lý Túc du thuyết Lã Bố, và cũng thể hiện cái khéo léo trong việc du thuyết. Lý Túc người cùng làng với Lã Bố, rất rõ về cha đẻ của Lã Bố, thế mà lại hỏi "Túc và hiền đệ ít được gặp nhau, nhưng chỗ lệnh tôn lại thường hay tới". Lã Bố kinh ngạc nói : "Huynh say rồi ư ? Cha của Tiên này đã mất từ lâu, sao con gặp được huynh ?". Túc cười vang nói: "Không phải ! Là tôi muốn nói Đinh thứ sử kia !" Lý Túc nói như thế, rõ ràng muốn bêu xấu Lã Bố. Lã Bố nghe xong ngượng ngập nói: "Đệ ở với ông ấy, cũng là chuyen bất đắc dĩ". Hay lắm ! Thế là tâm sự của Lã Bố đã được khơi ra, Lý Túc với kích thêm vài lời: "Hiền đệ có tài tung hoành dọc ngang trời đất, bốn bề ai mà không kính nể, phú quý công danh, coi dễ như lấy đồ trong túi, sao có thể nói là bất đắc dĩ, chịu lép mình ở dưới người ta?" Câu nói kích động đó, đã kích ra tâm sự của Lã Bố: "Tôi chỉ giận chưa gặp được chúa".

Ép dần từng bước - Lã Bố tự vào tròng

Ly Túc cũng chưa vội đòi Lã Bố hàng Đồng Trác, chỉ nói gần nói xa rằng: "Chim không tìm cành mà đậu, người không chọn chúa mà thờ,

không sớm liệu ngay, về sau hối không kịp". Lã Bố nói : " Huynh ở trong triều, thấy ai là đáng mặt anh hùng thời nay? ". Đợi Lã Bố hỏi đến, Lý Túc mới nói: "Tôi xem hết lượt các quan trong triều, không ai bằng Đồng Trác. Đồng Trác trọng hiền sĩ, thường phạt rõ ràng, át hẳn sê nên sự nghiệp". Bố nói: "Tôi cũng muốn theo về, chỉ tiếc chưa tìm ra cách gì". Đoạn bên hỏi bên đáp này, khéo là ở chỗ Lý Túc ngày càng ép sát, để Lã Bố tự nguyện vào陷阱. Đến đây, việc Lý Túc thuyết phục Lã Bố coi như đã thành công. Lúc đó Lý Túc mới đem đai ngọc, bạc vàng bày trước mặt Lã Bố, nói rằng: "Đây là Đồng công vốn mộ đại danh đệ, nên cho tôi mang dâng những thứ này. Ngựa "Xích thố" cũng là do Đồng công gửi tặng đấy!" Lã Bố nói: "Đồng công có lòng yêu như thế, tôi biết lấy gì đền đáp?" Lý Túc chưa vội trả lời thẳng vào vấn đề, chỉ nói: "Bất tài đến như tôi còn được làm đến chức hổ bôn trung lương tướng, nếu mà ông sang đó, thật quý giá chưa biết chừng nào!". Dùng miếng mồi phú quý, để vững thêm lòng muốn báo đáp của Lã Bố. Để Lã Bố phải nói ra: "Bực vì chẳng có chút công lao gì, để làm lề ra mắt?" Lý Túc vẫn chỉ trả lời một cách khêu gợi: "Công dẽ như trở bàn tay, chỉ e ông không muốn làm thôi!" ý muốn cho Lã Bố giết Đinh Nguyên, nhưng lại không nói ra miệng, mà ép cho Lã Bố tự nói ra. Quả nhiên Lã Bố ngẫm nghĩ một lát rồi nói: "Tôi muốn giết Đinh Nguyên, dẫn quân về hàng Đồng Trác, ông thấy sao? ". Lý Túc nói: "Hiền đệ nếu làm được thế, thì công lớn vô cùng, nhưng việc không nên trễ, phải quyết cho nhanh". Để Lã Bố nói ra rồi Lý Túc chỉ giục "quyết cho nhanh", thật là hiểm ác vô cùng ! Như vậy Lý Túc đã thuyết được cho Lã Bố ra hàng Đồng Trác, lại làm cho Lã Bố giết được địch thủ của Đồng Trác là Đinh Nguyên. Miệng lưỡi giết được người, nhìn vào đây mới rõ !

2. LẤY NGHĨA MÀ NHỦ -

TRƯƠNG LIÊU KHUYẾN QUAN CÔNG

Lý Túc dùng ngựa hay, vàng bạc mà thuyết được cho Lã Bố ra

hàng, Tào Tháo cũng dùng ngựa hay, vàng bạc mà không làm cho Quan Công theo ý mình được ; thế nhưng Trương Liêu lại có thể thuyết phục được Quan Công tạm thời quy hàng Tào Tháo, nguyên nhân nào vậy ? Bởi vì Lã Bối là hạng thấy lợi thì quên nghĩa, nên Lý Túc lấy lợi mà tác động được ; Quan công lại lấy nghĩa làm trọng, không có ngựa hay, vàng bạc nào có thể làm cho động lòng. Trương Liêu đã lấy nghĩa mà nhủ, trách Quan công mắc “ba tội”, bảo cho biết “ba điều tiện”, nên đã làm ra được “ba điều hẹn ước” của Quan Công và đã quyền biến theo Tào Tháo. Cho nên đối tượng khác nhau, cách “thuyết” cũng phải khác nhau.

Trách cố đánh là bất nghĩa, mắc “ ba tội ”

Quan Công bị Tào Tháo vây chặt ở Thổ Sơn, Trương Liêu vì trước có đi lại chơi bời với Quan Công, cho nên đã đến để “thuyết”. Biết Quan Công là con người trung nghĩa, nói thẳng là Tào Tháo muốn ông ta quy hàng thì không được, nên ngược lại đã trách khéo Quan Công mắc “ba tội”, nói: “Mới đầu Lưu sứ quân cùng anh kết nghĩa, đã thể cùng sống chết có nhau. Nay sứ quân vừa mới bị thua, mà anh cố liều đi đánh lấy chết, nếu nay mai sứ quân lại vươn dậy, muốn tìm nhờ anh giúp, mà không tìm thấy. Thế thì có phải đã phụ lời thề xưa hay không. Đó là một tội ; Lưu sứ quân giao cả gia quyến cho anh, nay anh muốn đánh lấy chết, hai phu nhân không còn nơi sô cậy, phụ lại sự tin tưởng gửi gắm của sứ quân. Đó là tội thứ hai. Như anh là người võ nghệ hơn người, lại tinh thông kinh sử, không nghĩ đến việc cùng sứ quân phò tá nhà Hán, mà tự dấn thân vào nơi nước sôi lửa bỏng, để thành cái mạnh của kẻ phàm phu, thế sao gọi là nghĩa? Đó là tội thứ ba”. Quan công lấy nghĩa mà tự nghĩ, Trương Liêu lại trách ràng cố đánh đến chết mà quên nghĩa khiến cho Quan Công không thể không suy nghĩ, nên mới trầm ngâm hỏi: “Người nói ta mắc ba tội, vậy muốn ta phải làm thế nào? ”.

Làm như đã nghĩ, Quan công nêu ba điều giao ước.

Trương Liêu lại nghĩ giúp cho Quan công, nói: "Nay bốn mặt đều là quân của Tào công, nếu anh không hàng, thì tất sẽ chết. Tùm đến cái chết vô ích, thì chẳng thà hãy tạm hàng Tào Tháo, rồi nghe ngóng tin tức của sứ quân Lưu Bị, biết được ở đâu rồi, lại chạy sang theo. Một là như thế bão toàn được cho phu nhân, hai là không bội ước xưa ở vườn đào, ba là giữ được tấm thân có ích. Có ba điều tiện, anh cũng nên rõ." Trương chẳng những khéo nói người ta lại cũng khéo bày vẽ cho người ta. Trương Liêu cũng là một anh hùng, chính vì là anh hùng mới hiểu dạ anh hùng, những gì nói ra, nghĩ ra mới động được lòng Quan Công. Quan Công lúc ấy mới giao ước ba điều: "Một là, ta đã cùng hoàng thúc thế nguyên cùng nhau giúp nhà Hán, nay ta ra hàng là chỉ hàng vua nhà Hán, không hàng Tào Tháo; hai là, hai chị dâu ta phải được cấp bổng lộc theo hàng hoàng thúc, yêu cầu mọi người trên dưới, không được ai đến gần cửa; ba là, một khi ta biết được tin hoàng thúc ở đâu, thì dù trăm ngàn dặm tra cũng sẽ bỏ đi. Thiếu một trong ba điều này, ta sẽ không hàng. Mong Văn Viễn hãy khá mau mau về trình thừa tướng". Trương Liêu về báo lại, Tào Tháo không chịu, nhất là điều thứ ba. Trương Liêu nói: "Thế thừa tướng há chẳng biết lời bàn của Dự Nhượng⁽¹⁾ về" người thường và quốc sỹ "sao ? Lưu Huyền Đức đối xử Văn Trường là chỉ lấy ơn dày mà thôi. Thừa tướng hãy ra ơn dày hơn để kết lòng hắn, lo gì mà Văn Trường không phục?" Tào Tháo liền đồng ý. Quan Công mới chịu hàng. Trương Liêu có thể nói là vừa khéo nói, cũng lại là một người tốt, cả hai mặt đều bất hủ.

1. Dự Nhượng người đời chiến quốc, trước thờ họ phạm, sau bỏ theo Trí Bá. Trí Bá bị Triệu Tương Tử giết. Dự Nhượng định giết Tương Tử báo thù cho Trí Bá, nhưng lại bị Tương Tử bắt được. Tương Tử hỏi: "Người thờ cả hai người, có sao chỉ báo thù cho một người?". Dự Nhượng đáp: "Ho Phạm đối đãi với tôi như người thường, nên tôi lấy nghĩa người thường đáp lại; Còn Trí Bá coi tôi như quốc sỹ, nên tôi lấy lòng quốc sỹ để báo lại".

**3. LẤY LÝ LẾ THUYẾT PHỤC -
GIA CÁT BỂ CÁC NHO SĨ.**

Tào Tháo đánh xuống phía nam, Khổng Minh phung mạng đi sứ Đông Ngô, liên hợp với Tôn Quyền đánh lại Tào Tháo. Lúc ấy ở Đông Ngô hình thành hai phái: một phái chủ chiến, một phái chủ hàng, phái chủ hàng đông người hơn, Khổng Minh vừa tới Đông Ngô bèn buộc phải khẩu chiến một phen ác liệt với bọn này.

Với người khác nhau, dùng cách nói khác nhau

Dối với bọn “mũ cao áo dài” ở phái chủ hàng, Khổng Minh đã rất hiểu họ, bèn nhầm vào chỗ nhu nhược, bất tài, sợ địch như bao của họ để vạch mặt, lấy lý lẽ mà khuất phục và đối với những người khác nhau thì dùng cách nói khác nhau.

Nhầm chê bai và đánh giá thấp Khổng Minh, Trương Chiêu đã cười Khổng Minh tự so với Quản Trọng là không tự lường sức mình. Khổng Minh thì dùng sự thực bác lại: “Chúa của ta quân chưa đến một ngàn, tướng chỉ có Quan Vũ, Trương Phi, Triệu Vân, mà quân thì chưa tham chiến, lương án tính từng ngày, thế mà lửa cháy gò Bác Vọng, nước dâng ngập Bạch Hà, khiến cho bọn Hạ Hầu Đôn, Tào Nhân phải lòng run mặt vỡ. Thiết nghĩ Quản Trọng. Nhạc Nghị dùng binh cũng vị tất đã hơn thế”, rồi lấy ví dụ một thày thuốc tối chữa bệnh hoá ra giết người, để ngầm cười khinh bọn Trương Chiêu ngu đần làm lỡ việc nước. Cuối cùng đã lanh lợi vặn lại, nói bọn Trương Chiêu là: “Ngồi bàn, đứng nói suông, chẳng ai bị đe dọa; đến lúc có việc cần ứng biến, thì trăm người chẳng được một việc”. Ngu Phiên thổi phồng thanh thế của quân Tào, Khổng Minh đã chỉ ra: “Tào Tháo thu nhặt thứ quân rơm rách của Viên Thiệu và đội ngũ ô hợp của Lưu Biểu, tuy là hàng triệu quân song không đáng sợ.” Ngu Phiên cười ông “quân thua ở Trương Dương, kế cùng nỗi Hạ Khẩu” còn nói là “không sợ”, chẳng qua là “nỗi khoác臂 người”. Khổng Minh cười khẩy nói: “Lưu Dụ Châu với vài ngàn quân

nhân nghĩa, làm sao chống được hàng triêu quân tàn ác ? Lui về giữ Hả Khẩu, chẳng qua là chờ thời cơ. Nay Giang Đông lình tinh nhuệ lương đầy đủ , lại có Trường Giang hiểm trở vậy mà còn muốn xui chúa quỳ gối đầu hàng giặc, không sợ thiên hạ chê cười cho. Từ đó xem ra , Lưu Dự Châu thật ra chẳng sợ gì Tào Tháo!" Bộ Trác thì hoạnh ông: "Định đem giọng lười Trương Nghi, Tô Tân đến du thuyết Đông Ngô chăng?" Khổng Minh không chút rụt rè, dõng dạc đàng hoàng nói: "Tô Tân đeo ấn tướng của 6 nước, Trương Nghi cũng hai phen làm tướng nhà Tân, đều có mưu trí giúp người xây dựng cơ đồ, đây không phải hạng người chi quen bắt nạt kẻ yếu, tránh dao lẩn kiếm. Các ngài mới chỉ nghe tin đồn Tào Tháo động binh , đã sợ dùm lại định xin hàng, thế mà lại giám chê cười Tô Tân với Trương Nghi sao?". Đối với những câu Tiết Trung cho rằng lòng dân đã theo về Tào Tháo, Lưu Bị không thức thời nên tất là thất bại, Khổng Minh đã giận dữ khiển trách cái kiêu nói hay cho giặc Hán, "không đáng phái bàn". Lục Tích thì khinh Lưu Bị là anh chàng "dệt chiếu bện giày", Khổng Minh cười khinh miệt nói: "Ông có phải anh chàng họ Lục ăn vung quít trong bữa tiệc của Viên Thiệu đó không ? Mời ngồi xuống, hãy nghe ta nói đây : Đức Cao Tổ xưa kia cũng xuất thân từ hàng đình trường mà cuối cùng có cả một giang sơn, thì dệt chiếu bện giày có chì là nhục ? Ông nhìn nhận như trẻ con không xứng ngồi với các bậc cao sĩ".

Miệng như cháo chảy, bọn nho sĩ hết hồn

Trong cuộc biện luận này, Khổng Minh đã để lộ thiên tài hùng biện của mình. Những người hoạnh họ ông đều là những nho sĩ tài trí nắm quyền cao chúc trọng nổi tiếng của Đông Ngô. Nếu không cãi được họ , thì không có cách gì thuyết phục được Tôn Quyền liên minh với Lưu Bị để chống Tào. Mà những người này đều chủ trương đầu hàng, cho nên Khổng Minh đã đặt trọng tâm, tiêu điểm của cuộc tranh luận vào vấn đề này, và dưới tiền đề dùng lý lẽ thuyết phục người khác, căn cứ vào con người đó, luận điệu đó, đã lần lượt phản bác lại : Với bọn nhạo báng, thì lanh lợi vặn lại; đối với bọn nói hay cho địch, thì nghiêm túc chê trách;

đối với bọn ăn nói càn dỡ thì ngọt nhạt dí dỏm, đối với bọn ngu dốt, thì khơi gợi cho họ. Do Khổng Minh lẽ dù lời nghiêm, miệng lưu loát như cháo chảy, bọn nho sĩ đều thất sắc, đây cũng là một đòn chí mạng cho phái đầu hàng.

4. KÍCH TRƯỚC THUYẾT PHỤC SAU :

KHỔNG MINH HẠ TÔN QUYỀN

Khổng Minh du thuyết với Tôn Quyền, tại sao lại kích trước? Đó là Khổng Minh đã đổi khác theo từng người. Đối với bọn Trương Chiêu thì báclại, khiến cho chúng lý cùng mà im lặng. Đối với Tôn Quyền thì phải kích trước, vì Tôn Quyền là một anh hùng, phải kích mới gày được sự chú ý sau đó khiến người ta phải cầu đến mình, thì thuyết phục mới dễ.

Kích trước để dò thái độ đánh hay hàng

Khổng Minh sau khi đấu khẩu với đám nho sĩ, đã được Lỗ Túc dẫn lên gặp Tôn Quyền: mắt biếc, râu đỏ, tướng mạo uy nghi. Khổng Minh thầm nghĩ: "Người này tướng mạo khác thường, chỉ có thể kích chứ không thể thuyết". Thế là trước hết nói về thế mạnh lớn của Tào Tháo: Quân thuỷ bộ có hàng trăm vạn; tướng tài từng qua nhiều trận, có tới một hai nghìn. Đến khi Tôn Quyền yêu cầu ông nói lên điều quyết chiến hay không chiến, Khổng Minh đã nói: "Nếu có thể lấy quân Ngô, Việt mà chống lại Tào Tháo được, thì nên sớm cự tuyệt nó đi. Nếu như không thể được, thì sao không theo lời mưu sĩ đã bàn, án binh, bố giáp xin hàng". Tôn Quyền không được vui, hỏi: "Nếu như lời ông, thì sao, Dự Châu không hàng Tào Tháo?" Khổng Minh liền nói khích: "Xưa Diên Hoành⁽¹⁾"

(1) *Diên Hoành* người nước Tề đời cuối Tần. Khi vua Tề bị bắt, Diên Hoành tự xưng là vua Tề. Hán Cao Tổ sai người đến dụ hàng. Diên Hoanh cùng thuộc hạ không chịu và đã tự sát.

là tráng sĩ của nước Tề, còn biết giữ điều nghĩa mà không chịu nhục, huống chi Lưu Dự Châu là dòng dõi nhà Hán, anh hùng lừng lẫy trên đời, đóng đảo kè sì đều ngưỡng mộ. Nếu việc không xong, là bởi tại trời, chứ có đâu chịu luôn cúi dưới chân người ta". Nói Lưu Bị không chịu hàng mà Tôn Quyền lại chịu hàng thì có khác gì coi khinh Tôn Quyền. Tôn Quyền nghe xong, đổi ngay sắc mặt, giữ áo đứng dậy, đi vào nhà trong. Kịch một câu như thế, Khổng Minh đã nắm chắc được tình trạng tư tưởng của Tôn Quyền. Nói rằng có thể hàng, nếu không có phản ứng gì chứng tỏ Tôn Quyền có ý hàng; nay bỗng nói giận biến sắc mặt, giữ áo đứng lên, nói lên rằng Tôn Quyền không cam tâm luôn cúi dưới chân người khác. Như vậy, Khổng Minh mới biết được bước sau cần nói những điều gì và cũng dự đoán được khả năng liên kết với Tôn Quyền để đánh lại Tào Tháo là có thể được.

Kịch tướng có hiệu quả, Khổng Minh trả tài hùng biện

Lỗ Túc không hiểu dụng ý của Khổng Minh, còn trách ông "Khinh chúa tôi quá thế!" Khổng Minhagenta mặt cười: "Làm sao mới thế mà không chấp nhận được? Ta vốn đã có mèo phá được Tào Tháo, vì không hỏi tối, nên ta không nói mà thôi". Lỗ Túc vào báo lại Tôn Quyền. Tôn Quyền đổi giận làm vui nói: "À thế ra Khổng Minh vẫn có mèo hay, nên dùng lời khích bác ta, chỉ một giây nồng cạn ta xuýt để lỡ việc lớn". Bèn mời Khổng Minh vào nhà sau, bày rượu tiếp đãi. Mở đầu Khổng Minh phân tích tình hình, nói: "Quân Tào Tháo tuy đông, song đều mệt mỏi; Gần đây đuổi Dự Châu, quân kỳ một ngày đêm đi ba trăm dặm, điều đó khác nào "dây nò cứng nhưng sức đã tàn, tên bay ra không đủ sức làm thủng lụa mỏng". Và lại người phương Bắc, không quen đánh dưới nước. Dân chúng và quân sĩ ở Kinh Châu phục tùng Tào Tháo là do thế bị o ép, không phải thực lòng họ thế. Nay tướng quân thành thực muốn cùng Dự Châu hiệp lực đồng tâm, đánh quân Tào Tháo, tất là thắng. Phá được quân Tào, chắc chúng sẽ lui về Bắc, vì thế Kinh Ngõ lại mạnh

lên mà hình thành thế chân vạc, cơ hội để thành công là ở hôm nay, mong tướng quân hãy nghĩ và quyết định". Tôn Quyền mừng lắm, nói: "Những lời của tiên sinh, đã làm sáng mắt tôi, ý tôi nay đã quyết, không còn hổ nghi gì nữa. Ngay ngày mai sẽ bàn việc khởi binh cùng giết giặc Tào". Phương pháp kích trước rồi thuyết sau của Khổng Minh, cuối cùng đã bè gục được Tôn Quyền, hoàn thành một cách thắng lợi nhiệm vụ chiến lược chuyển di sứ Đông Ngô liên minh với Tôn Quyền chống Tào Tháo.

VI. CHẬM VỘI

Làm bất cứ việc gì dù là chậm là vội đều phải xem tình hình cụ thể mà quyết định. Dáng vội thì vội, dáng chậm phải chậm. Dáng vội mà làm chậm, sẽ bị lỡ việc; dáng chậm mà vội làm, cũng có thể làm hỏng việc. Đó có thể nói là một quy luật khi làm bất kể chuyện gì. Đối với chiến tranh, chậm hay là vội, cũng nên xử trí như thế.

"*Binh pháp Tôn Tử*" nêu ra quan điểm binh quý ở thần tốc. Tôn Vũ nhấn mạnh sự mau lẹ cơ động trong chiến tranh là điều được nêu ra từ sự tiến công chiến lược thực tế. Cuối thời Xuân Thu, do điều kiện kinh tế giao thông hạn chế, không thể kéo dài thời gian chiến tranh, thời gian cầm cự trong chiến tranh thường rất ngắn, chỉ vài giờ, nhiều lắm chỉ một ngày là kết thúc cuộc chiến đấu. Năm 575 trước Công Nguyên, cuộc chiến đấu ở Yên Lăng giữa nước Tấn và nước Sở "sáng đánh, tối đã xong" đã là những ví dụ hiếm có. Cho nên Tôn Vũ không hề động đến tư tưởng hoãn chiến, đánh chậm. Sau thời Chiến Quốc, do kinh tế phát triển, chiến tranh bỗng trở nên phức tạp, thời gian cầm cự kéo dài, như cuộc chiến ở Bách Cử giữa nước Ngô nước Sở kéo dài tới mươi một ngày; Nước Việt diệt nước Ngô vây thành Cố Tô lâu tới ba năm. Nói chung tiến công chiến lược cần phải thần tốc, nhưng phòng ngự chiến lược lại cần kéo dài thời gian. Đó cũng trở thành những phép tắc thông thường mà các nhà quân sự sau này phải tuân theo. Nhưng trong trường hợp đặc biệt, trong một giai đoạn nào đó của tiến công chiến lược, vẫn

cần đánh chậm. Khi Quách Gia phá Ký Châu, đánh Liễu Đông, lại nêu ra mưu kế “vội thì sẽ hợp, chậm thì sẽ ly” giành được thắng lợi lớn lao là “thứ quân không đánh mà hạ được người”. Trong *Tam quốc diễn nghĩa* cũng có nhiều thí dụ về “chậm và vội”, rất có ý nghĩa khêu gợi cho mọi người.

1. CHỜ LOẠN MỚI VÀO TRIỀU : ĐỒNG TRÁC TRÚ QUÂN NGOÀI THÀNH

Hà Tiến đấu tranh với bọn hoạn quan, do chậm mà phải thua; Đồng Trác nhận chiếu chỉ vào triều, do chậm mà lại thực hiện được âm mưu cướp chính quyền. Cũng là chậm, mà cái khác nhau của nó là như thế.

“Quay ngược mũi giáo, cho người cầm chuôi”.

Cuối thời Đông Hán, mâu thuẫn giữa họ ngoại với bọn hoạn quan cực kỳ sâu sắc, hoặc vì lập người thừa kế, hoặc vì tranh quyền, hai bên vật lộn không ngừng. Cuộc nội chiến giữa Hà Tiến với thập thường thị (mười tên hoạn quan) là một thí dụ điển hình. Linh đế ốm nặng, muốn lập hoàng tử Hiệp lên nối ngôi, nghe theo kế của trung thường thị Kiến Thạc, viết chiếu gọi đại tướng quân Hà Tiến vào cung để giết đi. Hà Tiến biết mưu đó, từ chối không vào cung, mà lại lập thái tử Biện, con của em gái ông là Hà hậu lên ngôi vua, cử Viên Thiệu vào cung thanh toán Kiến Thạc. Kiến Thạc bị giết, Hà Tiến nghe theo lời Viên Thiệu, muốn thừa thế giết sạch bọn hoạn quan. Bọn hoạn quan Trương Nhượng nghe tin, hối lộ cho em Hà Tiến là Hà Miêu dì xin xỏ, Hà Hậu bèn ra mặt thể hiện không đồng ý với hành động của Hà Tiến. Hà Tiến dùng giọng chẳng quyết, Viên Thiệu đề nghị: “Hãy chiêu anh hùng chí sĩ bốn phương, kéo quân về kinh, giết hết bọn quan thiến này đi. Lúc này việc vội, không cho phép thái hậu không theo”. Hà Tiến nói: “Kế

này hay lầm!" Chủ bạ Trần Lâm phản đối "hịch gọi đại thần bên ngoài vào kinh" cho rằng đó là "nỗi giáo cho giặc, quay mũi giáo đưa cán cho người, tất sẽ đến tai họa". Hà Tiến khinh miệt nói: "Đây là cách nhìn nhân cổ hủ". Bèn phát hịch đi các trấn, đem quân về kinh. Thứ sử Tây Lương là Đồng Trác được chiếu chỉ, bèn kéo quân về Lạc Dương. Mưu sĩ Lý Nho nói: "Nay tuy phụng chiếu, song ở trong có điều ám muội. Sao không cho người dâng biểu, danh chính ngôn thuận, việc lớn dễ thành". Trác mừng lâm, bèn dâng biểu, nội dung đại ý nói: "Trộm nghe thiên hạ sở dĩ loạn nghịch liên miên, đều bởi bọn hoạn quan Trương Nhượng khinh nhờn phép nước. Thần nghe nói muốn nước bắt sói chi bằng rút cùi, chích nhợt có đau, mới khôi nuôi mầm độc. Thần giám đóng trống khuất chiêng vào thẳng Lạc Dương, thanh trừ bọn Trương Nhượng. Xã tắc may thay thiên hạ may thay!" Hà Tiến được biểu, bèn cho người đón Đồng Trác ở Thằng Trì. Đồng Trác lại án binh bất động. Bọn Trương Nhượng thấy quân bên ngoài đã tới, bèn bàn kín với nhau: Xin Hà Thái Hậu vời Hà Tiến vào cung, cho quân mai phục giết đi. bọn Viên Thiệu được tin Hà Tiến bị giết, bèn đem quân vào cung giết sạch hoạn quan. Trong triều loạn to. Lúc ấy Đồng Trác mới chỉnh đốn quân ngũ, vào triều, thừa thế nắm hết quyền柄, trở thành kẻ thống trị thực tế của triều đình nhà Hán.

Không nhanh không kín, lý do dẫn đến loạn

Tại sao Đồng Trác lấy sự chậm trễ mà mưu mô lại thành công? Còn Hà Tiến thì vì chậm mà mang họa thiệt thân? Kẻ gian ở bên mình tướng quân định trừ thì phải nhanh phải kín". Hà Tiến không hiểu lẽ đó, cho nên đã không nhanh, không kín. Vốn dĩ, giết hết bọn hoạn quan chưa hẳn là phương sách thông minh, nhưng đã quyết giết, thì phải ra tay cho nhanh khiến chúng không kịp trả tay; thế nhưng vì bị Hà Hậu ngăn cản nhiều lần, nên Hà Tiến trở nên do dự không dứt khoát, lại gọi binh bên ngoài về triều, mưu mô lại càng lật liêu. Bởi vì chậm, khiến bọn hoạn quan có thời giờ chống lại; bởi vì bại lộ, bọn hoạn quan và Hà

Tiến ở thế một mất một còn, không giết Hà Tiến thì sẽ bị Hà Tiến giết lại. Hà Tiến thì việc đáng kín, không giữ kín việc đáng vội lại không vội, đó chính là lý do phải đến chỗ chết. Đồng Trác phụng chiêu về triều trừ hoạn quan, tuy không kín không vội, cũng là chậm, thế nhưng lại có mặt khác so với cái chậm của Hà Tiến. Hà Tiến ngầm phát mưu chiêu gọi Đồng Trác, tại sao Đồng Trác lại dâng biểu công bố trước thiên hạ việc trừ khử bọn Trương Nhượng ? Dã lớn tiếng rằng “giám khua chiêng đóng trống đem quân về kinh, diệt trừ bọn Trương Nhượng”. Vậy làm sao lại án binh bất động ở Thăng Trì ? Trong đó có mưu mô cả đấy ! Ông ta dâng biểu công khai việc diệt trừ bọn Trương Nhượng, nhưng lại có ý báo cho bọn Trương Nhượng, để chúng có sự chuẩn bị, phản công lại Hà Tiến, gây nên cuộc nội chiến giữa bọn hoạn quan và ngoại tộc nhà vua ; Đồng Trác án binh bất động ở Thăng Trì, thực chất là “toạ sơn quan hổ đấu” sau mới thừa lúc rối loạn để vào triều, thao túng triều chính, muốn sao được vậy. Đó chính là lý do Đồng Trác lấy chậm trễ mà thực hiện mưu đồ của mình vậy !

2. CHẬM ĐỂ CHỜ BIẾN : QUÁCH GIA LIỆU ĐỊCH GIÀNH PHẦN THẮNG

Quách Gia tên chữ là Phụng Hiếu, người ở Dương Dịch, Dĩnh Thuỷ, là bậc kỳ tài thời Tam quốc. Ông là mưu sĩ của Tào Tháo, theo đuổi chiến chinh mười một năm, không kể nào không thắng, lập được nhiều công to. Tháo đánh bại Viên Thiệu, phá Ký Châu, định Liêu Đông, phần lớn đều nhờ mưu mô của ông này. Trên đường đánh Ô Hoàn, Quách Gia ốm chết, thọ ba mươi tám tuổi. Tào Tháo rất thương xót, nói với bọn Tuân Du rằng: “Tuổi các ngươi cũng bằng trạc tuổi ta, duy có Phụng Hiếu là trẻ nhất. Mọi chuyện trong thiên hạ, ta muốn dặn dò về sau, ai ngờ nửa đời chết yểu, cũng là số mệnh cả !” Sau này thua to ở Xích Bích, trốn chạy trở về, nhớ đến Quách Gia còn khóc thát thanh nói: “Nếu Phụng Hiếu mà còn, quyết không để ta thua to thế này !” Thế đủ biết vì kính phục tài ba của Quách Gia mà Tào Tháo nhớ thương sâu sắc thế.

Quách Gia bày mưu tinh kế, biết quyết định theo tình hình cụ thể, không cầu nệ ở ngẫu nhiên Tào Tháo đánh Ô Hoàn ở phương Tây, thấy cát vàng mờ mịt, cuồng phong tứ bề, đường đi khấp khểnh, người ngựa đều khó bước, bèn nảy ra ý rút quân về, mới hỏi ý kiến Quách Gia. Quách Gia nói: "Binh quý ở thân tốc. Nay ngàn dặm đến đánh úp người ta, việc quân lương nặng nề mà không có lợi thế, chẳng bằng trang bị gọn nhẹ, cắt đường mà ra, yểm đúng vào chỗ chúng không đề phòng". Tào Tháo bèn bí mật từ Lư Long Khẩu vượt Bạch Đàn hiểm yếu, đến đúng núi Bạch Lang thì đụng độ bọn Viên Hy, Viên Thượng, Thập Đốn, với hàng vạn quân kị. Dịch luống cuồng ứng chiến, quân của Tào Tháo đánh tan quân địch, chém Thập Đốn, các tướng còn lại đều ra hàng. Viên Hy, Viên Thượng thua chạy về Liêu Đông. Trận đánh này, Quách Gia nhấn mạnh "binh quý ở thân tốc", nhưng phá Ký Châu định Liêu Đông, lại nêu ra kế sách "lấy cái chậm để chờ biến".

Phá Ký Châu, định Liêu Đông.

Viên Thiệu lâm nguy, lập con út Viên Thượng làm chúa ở Ký Châu, Viên Đàm không phục, vì trước mắt còn kẻ địch lớn hơn, nên tạm im di mà chưa nổi dậy. Viên Đàm đánh nhau với quân Tào ở Lê Dương bị thua to, cầu cứu Viên Thượng. Thượng không ra quân, định mượn tay Tào Tháo trừ khử đi. Đàm giận lắm, bàn việc hàng Tào Tháo. Viên Thượng e rằng Tào Tháo, Viên Đàm hợp sức lại, thì Ký Châu sẽ nguy, bèn mang đại quân đến Lê Dương cứu Đàm. Đàm nghe tin Thượng tự đến, cả mừng, từ bỏ ý định hàng Tào Tháo. Tháo đóng quân trong thành, Thượng đóng ở ngoài thành, tạo nên thế y đốc. Lúc ấy Viên Hy, Cao Cán cũng đem quân tới đóng quân ở ngoài thành cùng nhau đánh Tào. Tào Tháo chia đường ra mà đánh, Viên Đàm, Viên Thượng, Viên Hy, Cao Cán thua to, bỏ Lê Dương mà chạy. Tào Tháo dẫn quân đuổi đến Ký Châu, Đàm với Thượng vào thành cõi thủ, Hy và Cán hạ trại cách thành ba mươi dặm, giả phô trương thanh thế. Do anh em nhà họ Viên đồng lòng hợp sức nên quân Tào đánh nhiều ngày mà không phá

được. Quách Gia hiến kế, nói: "Anh em họ Viên phế trưởng lập con út, mà giữ anh em với nhau, tranh nhau quyền lực, mỗi người đều có bè phái riêng, lúc vội thì đến cứu nhau, lúc chật sẽ tranh giành nhau. Chỉ bằng đem quân xuống phía Nam đánh Kinh Châu của Lưu Biểu, để chờ anh em họ Viên có biến, lúc có biến rồi sẽ đánh chỉ một đòn là được". Tào Tháo nghe theo ý đó bèn mang đại quân tiến về Kinh Châu. Quả không ngoài dự đoán của Quách Gia, quân Tào Tháo vừa rút, hai anh em Viên Đàm, Viên Thượng tranh ngôi nhau, đã đánh lẫn nhau. Viên Đàm không địch nổi, đầu hàng Tào Tháo, muốn nhờ lực của Tào Tháo để diệt Thượng sau đó nhập với quân của Thượng để chống Tào. Tào Tháo tuy biết sự gian trá ấy, nhưng lợi dụng mâu thuẫn anh em họ, bèn đem quân về đánh Ký Châu, Viên Thượng thua trốn đi, Viên Đàm được nắm số quân ấy, muốn lấy lại Ký Châu. Anh em họ Viên cùng lòng hợp lực thì còn khó địch, huống chi Viên Đàm giờ trở thành xoay xở mồi mình, rốt cuộc bị quân Tào Tháo giết ở Bình Nguyên, thế là Tào Tháo bình được Ký Châu.

Vội thì sẽ hợp. Chậm thì sẽ ly

"Vội thì sẽ hợp, chậm thì sẽ ly" đó chính là diệu kế mà Quách Gia dùng để lấy Ký Châu; sau này mưu định Liêu Đông cũng thế. Viên Hy, Viên Thượng bại trận mang mấy ngàn quân kỵ chạy về Liêu Đông. Lúc ấy Tào Tháo ở Ký Châu, án binh bất động. Hạ Hầu Đôn, Trương Liêu vào bẩm báo nói: "Nếu không xuống Liêu Đông, có thể về Huá Đô. E Lưu Biểu sẽ sinh lòng"... Tào Tháo nói: "Chờ đem được đầu anh em họ Viên đến, sẽ rút quân về ngay". Mọi người đều cười thầm, bỗng có tin báo ở Liêu Đông, Công Tôn Khang cử người mang thủ cấp của Viên Hy, Viên Thượng tới. Mọi người đều thát kinh. Sứ giả trình thư lên, Tào Tháo cả cười nói: "Quả không ngoài dự đoán của Phụng Hiếu". Các quan hỏi tại sao, Tào Tháo liền lấy cho xem bức thư của Quách Gia để lại trước lúc chết, đại ý nói: " Nay nghe Viên Hy, Viên Thượng chạy sang Liêu Đông. Minh công chẳng cần đem quân ra đó. Công Tôn khang

xưa nay vẫn sợ anh em họ Viên thôn tính, nay thấy hai người ấy chạy sang tất sẽ sinh nghi. Nếu đem quân đến đánh họ sẽ hợp sức chống lại, nóng vội không thể hạ được. Nếu chậm lại, Công Tôn Khang và anh em họ Viên tất sẽ thịt lẫn nhau, thế tất sẽ như vậy". Nguyên khi anh em họ Viên sang hàng, Công Tôn Khang nghe ngờ rồi lại như chim thư cưu đã không biết làm tổ, đến ở nhờ chim thước sau cướp luôn lấy tổ, cho nên đã có ý định nhử vào thành giết đi. Song lại e Tào Tháo dẫn quân xuống Liêu Đông, muốn giữ lại để giúp mình. Cho nên khi anh em họ Viên đến, chỉ vờ ốm không gặp. Sau này dò biết được "Tào Tháo đóng quân ở Dịch Châu, không có ý xuống Liêu Đông". Công Tôn Khang rất mừng, bèn mời anh em họ Viên vào gặp, sai đạo phủ phục săn chém lấy đầu hai anh em họ Viên, đóng vào hòm gỗ, cho người mang thư đem dâng Tào Tháo. Diệu kế của Quách Gia, đoán sự việc như thần là như thế.

3. BINH QUÝ Ở THẦN TỐC :
LÃ MÔNG VỘI LẤY UYỀN THÀNH.

Trong phần "đánh vào lòng người", ở bài "Ly gián quán tâm, Lã Mông nhẹ nhàng chiếm Kinh Châu" ta đã thấy Lã Mông là bậc tướng lĩnh rất mưu trí; chẳng những thế, ông còn là một mãnh tướng nổi tiếng trong ba quân.

Phong cách tác chiến của Lã Mông :
dũng mãnh , nhanh chóng

Phong cách tác chiến của con người này là nhanh chóng, cơ động, đã quyết chiến là xông lên một mạch, xông mạnh đánh mạnh. Như trận Tôn Quyền đánh Hoàng Tổ, Lã Mông làm tiền bộ tiên phong. Hoàng Tổ lệnh đô đốc Trần Tựu đem quân chống lại. Trần Tựu dẫn một đội chiến thuyền chặn ngang Miên Khẩu, trên chiến thuyền đặt sẵn hàng

ngàn tay cung nỏ, lấy chảo to nổ các chiến thuyền lai trên mặt nước. Lã Mông đem quân đến, trên chiến thuyền nổi trống, tên nỏ nhất tề bắn ra, quân không giám tiến. Lã Mông bèn chọn hàng trăm thuyền nhỏ, mỗi thuyền chở dăm chục tinh binh, hai mươi người chèo thuyền ba mươi người choàng y giáp, tay cầm mã tấu, không tránh gì tên đá, xông thẳng đến bên chiến thuyền, chặt đứt chảo nổ làm chiến thuyền ngang ngửa. Lã Mông nhảy xuống thuyền con, tự cầm mộc chắn xông thẳng vào đội thuyền của địch, phóng hỏa đốt thuyền. Đô đốc của địch là Trần Tựu vội nhảy lên bờ, Lã Mông xả thân lao tới trước mặt, nhầm trúng ngực một nhát dao chặt đỗ. Quân địch lèn bờ tiếp ứng, chủ tướng Đồng Ngô nhất tề lên bờ, thế mạnh không cản nổi. Quân Hoàng Tổ thua to. Tướng sĩ thừa thắng tiến quân vào thành, Hoàng Tổ nghe tin Trần Tựu chết trận, bỏ thành mà chạy. Quân Ngô đuổi bắt giết đi. Khi Tôn Quyền biếu công đã nói: "Việc đã cấp, thấy Trần là phải bắt". Chỉ một trận giao chiến với địch, đã chém được đầu đô đốc của chúng, Lã Mông tác chiến dũng mãnh, nhanh chóng như thế! Khi lấy Hoàn Thành cũng thế, trận đánh này càng tỏ ra ông ta gan dạ và hiểu biết hơn người.

Binh quý ở thần tốc, địch trả tay không kịp.

Do Tào Tháo đã lấy Tây Xuyên, nên Lưu Bị e rằng sẽ xâm phạm Đông Xuyên, nên cắt ba quận thuộc Kinh Châu cho Đồng Ngô, nhờ Tôn Quyền lấy Hợp Phì, để hăm dà Tào Tháo xuống phía Nam: Tôn Quyền vì Tào Tháo ở Hán Trung, cũng muốn thừa thế lấy Hợp Phì, bèn họp chủ tướng để bàn bạc. Lã Mông hiến kế nói: "Nay Tào Tháo lệnh cho Thái Thú là Chu Quang, đóng quân ở Uyển Thành, khẩn hoang cấy lúa, nộp thóc về Hợp Phì, để tăng mạnh quân lương. Nay có thể tiến đánh Uyển Thành rồi sau lấy Hợp Phì". Sách lược lấy Uyển Thành trước của Lã Mông nêu ra là chính xác, vì Tào Tháo cho quân bám ruộng ở Uyển Thành, mục đích là để tăng thêm lương thảo, cho thêm

nhiều quân đi đánh Đông Ngô, nếu cắt đường lương thực, Hợp Phì thiếu lương ăn, có đánh mới dễ, mà chủ yếu hơn là phá vào mưu mô chuẩn bị lương thực để đánh Đông Ngô của Tào Tháo. Tôn Quyền bằng lòng với kế sách này, bèn để Lã Mông làm tiên phong, tự dẫn các tướng làm trung quân. Quân Đông Ngô áp sát chân thành. Chu Quang thái thú Uyển Thành một mặt sai người đi Hợp Phì cầu cứu, một mặt cố thủ trong thành không ra. Tôn Quyền đến chân thành thấy vậy, trên thành tên bắn nhu mưa, trúng cả vào cờ hiệu của Tôn Quyền. Về đến trại, Tôn Quyền hỏi các tướng: "Làm thế nào lấy được Uyển Thành?" Đồng Tập nói: "Có thể sai quân sĩ đắp gò lên mà đánh". Từ Thanh nói: "Có thể làm thang máy, cầu vồng từ trên nhìn xuống mà đánh" Lã Mông nói: "Những cách đó phải mất nhiều thì giờ, quân cứu viện của Hợp Phì mà đến thì không sao lấy được! Nay quân ta mới đến, sĩ khí còn đang hăng, có thể nhân đà hăng hái, xông vào công kích. Sớm ngày hôm sau tiến quân, giờ ngọ giờ mùi là phá được thành". Tôn Quyền nghe theo. Ngày hôm sau, canh nǎm đã cơm nước xong xuôi, ba quân cùng tiến, trên thành tên đá bắn xuống rơi bời. Lã Mông thân chinh đóng trống, chư tướng lao lên quên chết, binh lính nhất tề xông tới, vung dao chém chết Chu Quang, số còn lại phẫn lớn ra hàng, lấy được Uyển Thành mới có giờ thin. Trương Liêu dẫn quân đi đến nửa đường, tiêu mã về báo Uyển Thành đã mất, Liêu vội cho quân quay về Hợp Phì. "Binh quý ở thần tốc" nếu không pha nhanh Uyển Thành, quân cứu viện của Trương Liêu đến kịp, thì sẽ như Lã Mông đã nói: "Không sao lấy được!".

Cái đạo của việc dùng binh, là biến hoá vô cùng hoặc vội, hoặc chậm, tùy thế mà định. Lã Mông lấy vội để phá Uyển Thành, nếu chậm thì không thể lấy được. Quách Gia lấy chậm phá Ký Châu, định Liêu Dóng, nếu mà vội thì lại rất khó bình định, bởi vì thế khác nhau, hiệu quả của kế sách cũng không giống nhau. Đi sâu vào nghiên ngâm nguyên nhân của chậm và vội, mới tìm ra bí quyết của nó.

4. NGOÀI CHẬM TRONG VỘI :
GIA CÁT ÚP TRẦN THƯƠNG

Khi Khổng Minh ra khỏi Kỳ Sơn lần thứ hai đánh thắng lấy Trần Thương, bởi vì có Xích Chiêu trấn giữ, đánh nhiều lần không hạ nổi, vì có cựu binh của quân Ngụy tới, đành lại phải rút quân về Hán Trung. Sau lại biết Tôn Quyền đồng ý đem quân đánh nước Ngụy, lại tái xuất Trần Thương. Trước hết, ông cho người đi tiêu thám. Có tin báo về: “trong thành Trần Thương, Hách Chiêu ốm nặng”. Khổng Minh nói: “Việc lớn xong rồi!”. Bèn lệnh Ngụy Diên, Khương Duy lịnh năm ngàn quân, hẹn ba ngày dẫn binh đến đánh Trần Thương, lại gọi Quan Hưng, Trương Bào ghé tai thì thám như thế như thế.

Thùa tướng thật là thần kẽ.

Khương Duy, Ngụy Diên dẫn quân đến chân thành Trần Thương nhìn lên, chẳng thấy một lá cờ hiệu nào, lại không có cả lính báo canh. Hai người vừa kinh vừa nghi, không giám đánh vào thành. Bỗng thấy một tiếng pháo nổ trên mặt thành, bốn phía cờ xí dựng lên, chỉ thấy một người quấn khăn cầm quạt lông mặc áo đạo sĩ gọi lớn: “Hai người các ngươi đến chậm rồi!”. Hai người nhìn lên, thì ra Khổng Minh. Họ vội vàng xuống ngựa phủ phục dưới đất nói: “Thùa tướng thật là thần kẽ”. Khổng Minh lệnh cho mở cửa vào thành, nói với hai người: “Ta nghe tin Hách Chiêu ốm nặng, bèn lệnh cho các ngươi ba ngày đem quân lấy thành, đó chỉ là để yên lòng người mà thôi. Ta lại lệnh cho Quan Hưng, Trương Bào tự đi lấy quân ngầm đưa vào thành, ta cũng lẩn vào trong đó, chờ ban đêm lên đến chân thành, để cho chúng không điều được quân. Quân ta đã cho người lén vào thành đốt lửa, hò la tương trợ, làm cho quân Ngụy nhốn nháo lo sợ. Quân không có chủ tướng, tất sẽ tự loạn. Ta nhân đó mà lấy thành, dễ như trở bàn tay. Bình pháp nói rằng: “Xuất quân vào chỗ địch không để ý, đánh vào chỗ

chúng không phòng bị” chính là như thế đó.

Thì ra Khổng Minh, Quan Hưng và Trương Bào đem quân đến chân thành, đúng vào lúc Hách Chiêu ốm nặng, còn đang rên rỉ, bỗng được bác quân Thục đến chân thành, Chiêu vội lệnh cho lên thành chống giữ. Những người té tác được Khổng Minh ngầm bố trí trước đã đốt lửa ở các cửa thành, trong thành trở nên náo loạn. Hách Chiêu nghe tin sợ đến chết. Quân Thục ùa cá vào thành.

Lấy đánh giả che dậy đánh thật

Khổng Minh lần này đánh Trần Thương, một là bí mật, hai là thần tốc. Lúc ấy Quách Duy đã biết Hách Chiêu ốm nặng, định cho Trương Cáp đến thay. Để che mắt bưng tai địch, Khổng Minh dùng chiến thuật ngoài chậm trong vội. Bảo Nguy Diên, Khuông Duy đi đánh thành, là lệnh công khai bèn ngoài, cố ý để mọi người đều biết, nhưng không vội còn hẹn những ba ngày, thực ra là đánh giả, để mè hoặc quân địch; còn ông cùng Quan Hưng, Trương Bào ngầm trong đêm lén đến đánh thành, bí mật nhưng cấp tốc, đó mới là đánh thật. Vì có mật mà vội, mà cấp tốc, đánh úp bất ngờ mới, khiến cho Trương Cáp mang ba ngàn quân đến thay Hách Chiêu, còn chưa kịp tới, Khổng Minh đã phá xong thành.

VII. HƯ THỰC

“**T**ôn Tử binh pháp - Hư thực biến” có nói: “Kẻ thiện chiến, đến được người mà người không đến được mình” có ý nói, những tướng lĩnh giỏi giang, có thể điều động được địch, mà không bị địch điều động mình. Tư tưởng quân sự đó, xưa nay vẫn được các nhà quân sự đánh giá cao. Trong cuốn “Lý vệ công vấn đối” cũng chỉ ra rằng: “Binh pháp có hàng trăm bài ngàn câu, cốt yếu của nó không ngoài ý là đến được người mà người không đến được mình”. Có làm như thế được, mới nám

được quyền chủ động trong chiến đấu, làm cho kẻ địch phải hành động theo dây chuyền chỉ huy của mình, mới có thể xé lẻ được địch ra, để lấy ít thắng nhiều, “ý yếu thắng mạnh. Mà muốn làm được như vậy, Tôn Tử cho rằng “ra quân ở nơi chúng phải đến”, “dánh vào nơi chúng không giữ”, “dánh vào nơi nó tất đến cứu”, “tránh chỗ thực, đánh chỗ hư”, đánh chỗ hư tức là chỗ yếu, mà có đánh được vào chỗ yếu hay không, tức là có biết nguy trang, lừa địch hay không. Tôn Tử nói cách nguy trang (thị hình) tức là phải đạt đến mức “không có tiếng”, “không có hình”, mới có thể che đậy đến mức làm cho địch có tai như điếc, có mắt như mù, không nghe thấy tiếng, cũng chẳng nhìn thấy hình. Còn phía mình ngược lại phải mỉm tinh, tai thính, hiểu rành rẽ sự động tĩnh của địch, cho nên mới “chì huy” được địch.

“Tam Quốc diễn nghĩa” đã phát huy đầy đủ quan điểm nói trên của Tôn Tử, mà còn cụ thể hoá, hình tượng hoá lên đến mức sinh động. Phàm là người chiến thắng, thảy đều có liên quan tới việc “nguy trang” khéo. Khổng Minh vận dụng quan điểm này, tuỳ việc tuỳ người mà có sự khác nhau. Ông ta biết Tào Tháo hiểu được cách “thực với cái hư, hư với cái thực” ở trong binh pháp, bèn dùng cách “thực với cái thực”, tức là đốt lửa ở đây, phục binh cũng ở đây, khiến Tào Tháo trúng kế ở Hoa Dung. Nhưng trong một lần rút quân, lại dùng cách tăng bếp, khiến cho Tư Mã Ý ngộ nhận rằng tăng bếp tức là có thêm quân, nên không giám đuổi theo. Kỳ thực, tăng bếp là thật, thêm quân là giả, để khôn ngoan đến như Tư Mã Ý mà còn bị ông ta lừa được. Tào Tháo đánh úp Bạch Mã thì lại vờ làm cái việc “dánh vào chỗ địch tất phải cứu”, tức là sau khi tiến quân đến Diên Tân, giả vờ đánh úp Viên Thiệu, Thiệu buộc phải chia quân ra, Tháo liền lập tức tiến thẳng từ Diên Tân về Bạch Mã, đánh vào nơi không phòng bị, chém được Nhan Lương, giải vây cho Bạch Mã. Còn Tư Mã Ý phá quân Công Tôn Uyên, thì lại áp dụng chiến thuật “dánh vào chỗ địch sẽ đến”, bối tướng giữ thành Liêu Đông cố thủ không ra đánh, Tư Mã Ý giả vờ đánh vào sào huyệt cũ của địch, buộc tướng giữ Liêu Đông đem quân về cứu, kết quả là trúng vào trận phục kích, thua thảm hại.

TINH HOA MƯU TRÍ

1. TÌNH ĐƯỜNG HOA DUNG :

GIA CÁT CHƠI TRÒ HƯ THỰC.

Hư tức là thực, thực tức là hư" đó là cách dùng quen thuộc của các nhà quân sự, nhưng Khổng Minh dùng nó với một sự phát triển mới, khiến cho nhà mưu lược quân sự lối lạc Tào Tháo lường không hết mà bị trúng kế.

"Thực tức là thực"

Khổng Minh tính kế ở Hoa Dung, đã không dùng cách "hư tức là thực", cũng chẳng theo cách "thực tức là hư", mà là dùng ngay cách "thực tức là thực" để lừa Tào Tháo.

Liên quân Lưu Bị, Tôn Quyền đánh bại Tào Tháo ở Xích Bích, Khổng Minh lập tức điều binh khiển tướng đánh chặn ngang đường, duy nhất không nói gì đến Quan Công, Quan Công xin được ra đánh, Gia Cát Lượng nói: "Nay quân Tào Tháo bị thua, thế tất sẽ đi đường Hoa Dung, nếu để cho túc hạ đi, tất sẽ thả cho hắn đi, bởi thế "không giám mời đi đánh". Quan Công bèn làm giấy cam đoan nói: "Nếu Tào Tháo không lên bằng đường ấy, thì tính sao?" Khổng Minh nói: "Tôi cũng làm giấy cam đoan với tướng công". Quan Công mừng lắm, Khổng Minh nói: "Tướng quân nên tìm trên đường hẻm Hoa Dung có trái núi nào cao, chất rơm cỏ cùi khô đốt một đống lửa, nhử cho quân Tào Tháo đến". Quan Công nói; "Tào Tháo nhìn thấy khói lửa, biết là có quân mai phục, làm sao mà nó chịu đến?" Khổng Minh cười nói: "Sao lại chẳng nghe nói về "hư hư thực thực" trong binh pháp? Tào Tháo biết dùng binh, chỉ có thể mới lừa được hắn. Khi hắn thấy lửa khói, sẽ nói đó là vò trướng thanh thế", tất nhiên sẽ đến theo đường này, Tướng quân không được nể nang. Quan Công dẫn tướng lĩnh, mang theo Quan Bình, Chu Thương và năm trăm tay đao, đến mai phục tại đường Hoa Dung.

Bắt cua trong giò ở Hoa Dung

Tren đường chạy trốn, Tào Tháo lần lượt bị các tướng do Khổng Minh sai lén là Triệu Tử Long, Trương Dực Đức chặn đánh, thương vong nặng nề, cúp đuôi mà chạy, vừa thoát khỏi quân truy kích, bỗng thấy trước mặt có một con đường không biết đi đường nào, Tháo bèn hỏi quân sĩ của mình: "Đi đường nào gần?" Quân sĩ nói: "Đường lớn khá phẳng, nhưng xa hơn năm mươi dặm, đường nhỏ đi đến Hoa Dung thì gần hơn được trên năm mươi dặm, chỉ có điều đất hẹp đường hiểm trở, gấp ghênh khó đi". Tháo cho người lên núi ngắm, về báo "bên núi ở đường nhỏ có nhiều chỗ có khói bay, đường lớn lại chẳng thấy động tĩnh gì". Tào Tháo bèn bảo tiến quân đi theo đường nhỏ. Các tướng nói: "chỗ có khói bay, tất có binh mã, tại sao lại đi theo đường này?" Tháo nói: "Thế há chẳng nghe binh thư nói "hư tức là thực" hay sao. Gia Cát Lượng lăm mưu, nên đã cho người đốt lửa trên núi, khiến quân ta không giám đi trên con đường núi ấy, hán sẽ cho quân mai phục trên con đường lớn chờ ta. Ta đã lường kỹ rồi, không đời nào trúng kế họ". Các tướng đều ca ngợi: "Thừa tướng tính thật khéo, không ai bì kịp!", bèn cho quân đi đường Hoa Dung. Dọc đường, người đội, ngựa chồn, đường nhỏ gấp ghênh, lại đúng gấp mưa, lấy lội không tả hết, bước đi thật khó khăn, bị rơi xuống vực sâu không biết bao nhiêu mà kể. Đi được vài dặm, ba phần người ngựa đã mất hai, chỉ có hơn ba trăm người theo kịp. Qua đoạn hiểm trở, đường dã hơi bằng phẳng, Tào Tháo những tướng đã thoát được sự truy kích của đối phương, đang tự khoe mình là sáng suốt, bỗng đâu một tiếng pháo nổ vang. Bên phía Tây năm trăm tay dao dần ra, đi đầu là đại tướng Quan Vân Trường, tay cầm thanh long dao, mình ngồi ngựa xích thố, chặn ngay ngang đường. Tào Tháo thấy vậy, mắt hòn mắt vía, hai bên giáp mặt chiến chiến. Nếu như Vân Trường không nhớ đến tình xưa mà để cho quay về, phen này Tào Tháo cầm chắc là bị bắt.

Gia Cát Lượng mưu trí tính toán trận Hoa Dung, có thể nói là thần diệu tuyệt vời, sự vận dụng chiến thuật hư thực vừa tuyệt vời lạ.

Giống như Mao Tôn Cương khi bình luận hồi thứ năm mươi đã viết: “Như Khổng Minh liệu định Tào Tháo ở Hoa Dung. Đốt lửa ở chỗ này, phục binh ở chỗ khác, là việc làm của người tinh khôn, mà địch cũng biết thế. Còn đốt lửa ở chỗ này, rồi phục binh cũng ở đấy, đó là việc làm của kẻ thiếu tinh khôn nhưng lại không nằm trong dự tính của địch. Tào Tháo quá hiểu về phép hư thực của quân sự, nhưng lại không hiểu Khổng Minh cũng hiểu phép hư thực của quân sự, nên đã hành động theo đúng như sự tính toán của Khổng Minh”.

2. PHÂN RỘ THẾ ĐỊCH :
TÀO THÁO ĐÁNH ÚP BẠCH MÃ.

Hồi thứ hai mươi lăm, *Tam quốc diễn nghĩa* tả cảnh “Cứu Bạch Mã Tào Tháo giải vây”, vì tác giả muốn nêu bật cái thần dũng của Quan Công chém Nhan Lương, nên không tả việc Tào Tháo đã lập mưu phân chia thế địch, đánh úp Bạch Mã như thế nào. Kỳ thực trong lịch sử, trận đánh này của Tào Tháo là trận đánh đẹp.

Giương dòng kích tây.

Cuối đời nhà Hán, vào năm Kiến An thứ năm, Tào Tháo chống nhau với Viên Thiệu ở Quan Độ. Viên Thiệu đã sai Quách Đồ, Dôn Vu Quỳnh, Nhan Lương tiến công Bạch Mã, còn Viên Thiệu thì dẫn quân đến Lê Dương, để sẽ vượt sông. Thái Thủ Đông quận Lưu Diên cáo cấp, lúc đó vào tháng tư, đầu mùa hạ, Tào Tháo lên Bắc cứu Lưu Diên, Tuân Do hiến kế với Tào Tháo: “Nay quân ít không địch nổi, phải chia thế chúng ra mới được. Ông đến Diên Tân nếu như đánh vào phía sau quân vượt sông Thiệu tất sẽ tiếp ứng sang phía Tây, sau sẽ dùng khinh kỵ đánh úp Bạch Mã, đánh vào chỗ chúng không phòng bị, là có thể bắt được Nhan Lương”. Tào Tháo nghe làm theo kế đó. Viên Thiệu nghe tin Tào Tháo đem quân để vượt sông đánh vào sau lưng mình, quả

nhiên chia quân ra ứng phó. Nào ngờ quân của Tào Tháo vừa đến Diên Tân liền kéo thẳng đến Bạch Mã, chưa được mươi dặm, Nhan Lương rất kinh sợ, đem quân ứng chiến. Trương Liêu, Quan Vũ xuất chiến, đánh tan, chém được Nhan Lương. Thế là giải được vây Bạch Mã.

Chia thế người, còn mình không chia

“Chia thế người, còn mình không chia” là câu trong binh pháp Tôn Tử: “Chia thế người, còn ta không chia” tức là ta nguyên ven còn địch thì bị phân chia: “Ta nguyên vẫn là một, địch bị xé ra làm mười, như thế là lấy mươi đánh một, tức là ta đông mà địch ít, có thể lấy số đông để thắng số ít”. Tào Tháo trước khi đánh Bạch Mã quân lính ít hơn bên địch. Giả tập kích vào sau lưng địch, làm cho quân địch bị xé lẻ, chia quân ra để giữ. Cho nên đến khi đánh Bạch Mã đã biến thành ta đông địch ít, lấy nhiều đánh ít nên thắng.

Tào Tháo ngày thường rất hay đọc “binh pháp Tôn Tử”, và cũng là người đầu tiên chinh lý và chủ giải “binh pháp Tôn Tử”. Trong lời “tựa Tôn Tử” ông đã ca ngợi “Binh pháp Tôn Tử”, nói: “Tôi xem nhiều binh thư, chiến sách, Tôn Vũ viết rất sâu!” Tào Tháo là nhà quân sự lỗi lạc thời Tam Quốc, mà sở dĩ ông trở thành nhà quân sự lỗi lạc, là có liên quan đến việc ông đọc thuộc nhiều binh thư, chiến sách, nhất là việc đi sâu nghiên cứu “binh pháp Tôn Tử”. Chúng ta cũng có thể từ trong mưu lược tác chiến của ông phần lớn đều có căn cứ từ binh pháp Tôn Tử.

3. DÙNG NGHI BINH : KHÔNG MINH THẮNG TÀO THÁO.

Tào Tháo rất đa nghi, Khổng Minh bèn dùng nghi binh để đánh thắng. Núi Định Quân bị cướp, Hạ Hầu Uyên bị chém, Tào Tháo đem đại quân đến để báo thù. Hai quân cầm cự cách nhau một dòng Hán Thuỷ.

Tào Tháo biết binh pháp mà không biết quý kế.

Huyền Đức và Khổng Minh đến xem tình thế. Khổng Minh thấy ở đầu Thương lưu của Hán Thuỷ có một trái núi đất, có thể mai phục được cả ngàn quân, bèn về doanh cản dặn Triệu Vân: “ông hãy mang năm trăm người, mang theo trống và tù và, mai phục ở núi đất ; hoặc là nửa đêm, hoặc là lúc hoàng hôn, hễ thấy trong trại ta pháo nổ : Pháo nổ một lượt, đóng trống một lượt, chỉ dùng ra quân”. Tử Long nhận kế ra đi. Khổng Minh ở trên núi cao ngâm quan sát. Ngày hôm sau, quân của Tào Tháo đến để khiêu chiến, trại quân Thục chẳng có người nào ra, cung nỏ cũng chẳng bắn ra. Quân Tào tự quay về. Dêm khuya hôm ấy, Khổng Minh thấy bên trại lính của Tào Tháo đã tắt đèn, quân sĩ đã đi nghỉ, bèn phóng pháo hiệu. Tử Long nghe được, lệnh cho đồng loạt đóng trống, nổ tù và. Quân Tào kinh hoảng, chỉ nghỉ là bị cướp trại; vội vàng ra khỏi trại, chẳng thấy một ai. Lúc sau lại về trại ngủ tiếp. Pháo hiệu lại nổ, tiếng trống tiếng tù và, tiếng hò reo vang trời, vách núi dội trở lại, làm quân Tào Tháo cả đêm không ngủ. Liên ba đêm như thế, quân của Tào Tháo kinh hãi. Tào Tháo cũng thấy sợ, nhổ trại lui về sau hơn ba mươi dặm, cắm trại lại ở nơi đồng không. Khổng Minh cười nói: “Tào Tháo tuy biết binh pháp, nhưng không biết quý kế”, liền nói với Huyền Đức tự vượt Hán Thuỷ, hạ trai quay lưng xuống nước, Huyền Đức hỏi kế gì, Khổng Minh nói: “Hãy cứ thế, cứ thế!” Tào Tháo thấy Huyền Đức cắm trại quay lưng xuống nước trong lòng sinh nghi, sai người đến hạ chiến thư. Khổng Minh phê hẹn hôm sau quyết chiến.

Tào Tháo đa nghi. Lấy nghi binh để thắng.

Ngày hôm sau, hai quân gặp nhau ở ngã năm trước núi Ngũ Giới, dàn thành trận thế. Đại quân của Tào Tháo hò hét xông tới. Quân Thục chạy về phía Hán Thuỷ, vứt bỏ hết cả doanh trại; ngựa xe, quân khí vứt đầy đường. Tào Tháo thấy quân Thục hạ trại lính quay

lung ra phía sông Hán Thuỷ trong lòng sinh nghi, nay lại thấy vứt bỏ lửa ngựa, khí giới lòng càng thêm nghi. Bên hạ lệnh: "Người nào lấy một thứ gì cũng đều bị chém, rút quân hoả tốc". Quân Tào vừa quay đầu, cờ hiệu của Khổng Minh phát lèn: Trung quân Huyền Đức lãnh binh ào ra, Hoàng Trung bên tả áp tới, Triệu Vân ở bên hữu đánh sang. Quân Tào Tháo vỡ tan hoang, bỏ chạy. Khổng Minh cho quân đuổi suốt đêm. Tháo truyền lệnh cho quân về Nam Trịnh. Nhưng chưa rút đến nơi đã thấy bốn năm chỗ có lửa cháy. Nguyên là Trương Phi, Ngụy Diên có Nghiêm Nhan đến thay giữ Lãng Trung, nên đã chia quân hai ngả đánh đến; trước hết lấy được Nam Trịnh. Tháo rụng rời chân tay, cầm cổ chạy về ái Dương Bình. Đại quân của Huyền Đức đuổi đến tận nơi, an ủi động viên dân chúng xong Huyền Đức hỏi Khổng Minh: "Tào Tháo chuyến này đến đây, sao mà thua nhanh thế?" Khổng Minh đáp: "Tháo ngày thường có tính đa nghi. Tuy biết dùng binh, nhưng đa nghi thì hay thua, ta dùng nghi binh cho nên được".

Phàm là dùng nghi binh, phải lường trước những cái đối phương có thể nghi để mà nghi, sau lại phải lường những cái phía ta có thể nghi ngờ địch để sau dùng. Quân Tào bị đốt ở Bác Vọng, bị thua ở Tân Dã, bị đánh ở Ô Lâm, trúng kế ở Hoa Dung đều là do quý kế của Khổng Minh, cho nên khi đối trận với Khổng Minh, hễ một chút gió lay ngọn cỏ, đều nghi thế nọ, ngờ thế kiá. Khổng Minh biết Tào Tháo đa nghi lại hiểu sâu binh pháp nên dùng binh pháp để làm nghi, trước hết dùng hưng binh để cho phía địch liều trong ba đêm tinh thần không yên, nhằm đoạt cái thế; tiếp đến cầm trại quân quay lưng xuống sông, bỏ ngựa xe khí giới để nghi binh, làm cho địch phải rút, rồi thừa thế mà đánh theo, khiến cho chúng tan vỡ, cuối cùng giành toàn thắng. Khổng Minh quả thật là con người nhiều quý kế.

4. DỰ CHO ĐỊCH ĐỘNG :

TRONG ĐẠT PHÁ CÔNG TÔN

Trong “*Hư thực biến*”, Tôn Vũ có nói: “Nếu ta muốn đánh, địch tuy luỹ cao hào sâu, không thể không đánh với ta, thì hãy đánh vào chỗ nó tất phải ra cứu” Tư Mã Ý phá Công Tôn Uyên chính là dùng chiến thuật “đánh vào chỗ nó tất phải cứu”.

Tinh nhầm đối thủ

Thai Thủ Liêu Đông Công Tôn Uyên mang nám vạn quân đánh vào Trung Nguyên. Tào Duệ cử Tư Mã Ý mang bốn vạn quân mã bộ tới để dẹp. Ý lệnh cho Hồ Tôn làm tiên phong, dẫn quân tiền bộ đến Liêu Đông hạ trại trước. Tiêu mà phi báo về cho Công Tôn Uyên. Uyên lệnh cho Ty Diễn, Dương Tộ chia quân tám vạn đóng ở Liêu Đông. Ty Diễn và Dương Tộ bàn rằng: “Nếu quân Ngụy tới đánh, thì đừng nên giao chiến với họ. Chúng từ xa ngàn dặm tới đây, lương thảo không đủ đưa lên kịp, khó mà giữ lâu được, hết lương án thì sẽ phải rút; chờ cho đến lúc chúng rút, sau đó mới xuất kỵ binh để đánh, là có thể bắt được Tư Mã Ý. Xưa Tư Mã Ý chống nhau với quân Thục, cố thủ Vị Nam, Không Minh cũng giữ quân trong trại, nay tình hình cũng như thế”. Thế là vây ngoài hai mươi dặm, thật là chặt chẽ.

Đánh vào nơi nó phải ra cứu

Hồ Tôn lệnh cho người báo với Tư Mã Ý, Ý cười nói: “Giặc không đánh với ta, là muối làm mồi mệt quân ta, ta đoán số quân của giặc phản lớn ở đây, sào huyệt chúng tất sẽ rỗng, chỉ bằng ta hay bỏ dây, đến thắng Tương Bình; giặc tất sẽ phải về cứu, ta sẽ chặn ngang đường, tất sẽ toàn thắng”. Bên cát quân đi đường tất đến thắng Tương Bình. Ty Diễn được báo: “Quân ngụy đến phía nam rồi” vội kinh hoàng

nói: "Chúng biết ta Tương Bình ít quân, nên đánh úp vào đại bản doanh. Nếu như mất Tương Bình, chúng ta giữ đây cũng vô ích", bèn nhổ trại rút về phía sau, lập tức có thám mã báo về với Tư Mã Ý. Ý cười nói "chúng trúng kế ta rồi" Bèn lệnh cho Hạ Hầu Bá, Hạ Hầu Uy mỗi người mang một cánh quân mai phục ở bờ sông Liêu Thuỷ. Nếu quân của Trương Liêu đến, hai cánh đều xuất quân. Kết quả là Ty Điện, Dương Tộ rơi vào ổ phục kích và bị thua to chạy đến Thủ Sơn vừa vặn gặp quân của Công Tôn Uyên tới bèn hợp đánh tiếp với quân Ngụy, lại thua to, bèn chạy vào trong thành Tương Bình, đóng cửa cõi thù không ra. Tư Mã Ý vây chặt ba mặt, còn một mặt bùa lưới chờ. Công Tôn Uyên hết lương ăn, muốn hàng cũng không được, phá vây chạy ra, cuối cùng bị chém chết.

**5. TĂNG THÊM BẾP :
KHỔNG MINH CHẶN QUÂN NGỤY**

Khổng Minh bốn lần xuất Kỳ Sơn, đấu trận đại thắng Tư Mã Ý, còn đang muốn thừa thắng tiến quân, nào ngờ hậu chúa trúng kế phản gián của Tư Mã Ý, nghi Khổng Minh muốn thoán vị, bèn hạ chiếu lệnh Khổng Minh rút quân về triều. Khổng Minh không rút thì mang tiếng là lừa chúa, đành phải theo chiếu chỉ lui quân.

Rút quân lại tăng bếp nhằm nghỉ binh với địch

Khung Duy hỏi: "Nếu đại quân rút đi, Tư Mã Ý thừa thắng đánh vào, thì chống làm sao?" Khổng Minh nói: "Ta nay có rút quân cũng chia quân ra năm đường để rút. Hôm nay rút trại này trước, giả thủ trong trại có một ngàn quân, thì đào lên hai ngàn bếp, ngày mai làm ba ngàn bếp, ngày mốt làm bốn ngàn; mỗi ngày rút quân, tăng bếp lên mà đi". Dương Nghi nói: "Tôn Tẫn bắt Bàng Quyên, dùng biện pháp tăng quân giảm bếp, nay thừa tướng rút quân, vì cớ gì lại thêm bếp?". Khổng

Minh nói: "Tư Mã Ý giỏi dùng binh, biết ta rút quân, tất nhiên sẽ đuổi theo. Nếu trong lòng nghi ta có nghi binh, nhất sẽ đếm số bếp, thấy số bếp tăng từng ngày, sẽ không biết quân có rút hay không rút, sẽ ngờ mà không giám đuổi. Ta từ từ mà rút, để khỏi phải hao binh tổn tướng". Bèn lệnh cho rút quân.

Tư Mã Ý chỉ biết di dFAULT dFAULT nêu dFAULT trung kế

Tư Mã Ý được báo binh mã của quân Thục đều đã rút đi. Nhưng còn e Khổng Minh nhiều mưu kế, không giám đuổi theo, tự dẫn hơn trăm quân kỵ đến doanh trại quân Thục xem tình hình cụ thể, báo quân sĩ đếm số bếp, rồi về trại. Ngày hôm sau lại sai quân lính đi tới trại kia, tra ba số bếp, về báo lên rằng: "Bếp ở trong trại, so với trước tăng thêm một ít". Tư Mã Ý nói với các tướng: "Ta đoán Khổng Minh nhiều mưu kế lắm, nay quả có thêm quân tăng bếp, ta mà đuổi theo, tức là trung kế; chỉ bằng cứ rút về, sau tính cách khác". Thế là rút quân về không đuổi theo nữa. Khổng Minh chẳng mất một người nào, kéo quân về Thành Đô. Ngày hôm sau, thổ dân ở Xuyên Khẩu vào báo với Tư Mã Ý rằng khi Khổng Minh rút quân, không thấy thêm quân, chỉ thấy tăng bếp. Ý ngửa mặt than rằng: "Khổng Minh làm theo cách Ngu Dực, lừa được ta rồi!"

Ngu Dực là Võ đô thái thú thời Đông Hán. Quân Khương từng chặn Ngu Dực ở Trần Thương, Hào Cốc. Ngu Dực đã dùng biện pháp tăng bếp lên hàng ngày, mê hoặc đối phương, khiến chúng không giám đuổi theo, cuối cùng đánh bại quân Khương. Trong lịch sử, chưa từng thấy ghi chép việc Khổng Minh tăng bếp làm lui quân ngụy. Tác giả "Tam Quốc diễn nghĩa" muốn mượn việc Ngu Dực tăng bếp, và dùng biện pháp vay mượn để tô vẽ thêm, để nói lên cái khéo léo của Khổng Minh khi rút quân để thể hiện cái trí của nhân vật này.

VIII. ĐÁNH, GIỮ

Dánh và giữ, tức là tấn công và phòng ngự, đó là nội dung quan trọng nhất của chiến tranh, những điều mà các nhà quân sự thời xưa muốn đi sâu bàn bạc, chính là tấn công và phòng ngự như thế nào. “*Hình Biên-Tôn Tứ binh pháp*” chính là bàn nội dung đánh và giữ. Tôn Tử nói: “Những người thiện chiến thời xưa, trước chưa thắng được, thì chờ khả năng thắng được từ phía địch... chưa thể thắng được, thì giữ; thắng được, thì đánh. Giữ thì thừa sức mà đánh thì không đủ sức.

Người giỏi giữ, ẩn dấu ở chín tầng đất thấp, hành động ở chín lớp mây cao, cho nên tự giữ được mình mà lại thắng”.

Ở cuối thời Xuân Thu, tức thời đại mà Tôn Tử đã sống, người ta đã có thể xây được tường thành khá cao và kiên cố, nhưng khi giới để đánh vào thành thì lại rất lạc hậu, phá thành rất khó, cho nên mới có câu “một bà giữ thành, mười anh không phá nổi”, bởi vậy Tôn Tử mới nói: “Không thể thắng được, thì giữ”, nhưng điều đáng quý là, từ trong tư tưởng chiến lược chung, Tôn Tử luôn chú trọng tiến công, ngay khi nói về phòng ngự, ông cũng kết hợp nó với tiến công. Ông nói “người giỏi giữ ẩn giữ ở chín tầng đất thấp, hành động ở chín lớp mây cao, cho nên có thể tự giữ được mình, mà thắng “ có ý là người giỏi phòng thủ che dấu lực lượng như vùi dưới chín tầng đất thấp, khiến địch không mở được ra, không có kẽ nòng mà iách; đến khi vừa phát hiện có khả năng tiêu diệt địch, thì lập tức dẫn quân, giống như từ chín lớp mây cao đột nhiên giáng xuống mạnh mẽ tấn công địch, như thế không những bảo toàn được mình, lại có thể giành được phần thắng.

Tam Quốc diễn nghĩa có rất nhiều ví dụ đã vận dụng kết hợp giữa phòng ngự và tấn công một cách chính xác, nên đã giành thắng lợi. Có người thì giữ trước đánh sau, có người thì đánh trước giữ sau rồi đánh tiếp, cách đánh đó, phòng thủ là biện pháp, tấn công mới là mục đích. Giả Hủ hiến cho Lý Thôi, Quách Dì kế sách tường cao hào sâu cỗ thủ Tràng An, mục đích của nó là ở chỗ chờ cho kẻ địch từ xa đến, hết lương ăn phải lui quân mà đuổi đánh tiêu diệt. Trương Liêu giữ Hợp Phì. Tôn

Quyền đem quân đến đánh. Vì thế địch mới đến rất rầm rộ, các tướng sĩ giữ thành đủ niềm tin, nao núng trong lòng, Trương Liêng thừa dịp Tôn Quyền khinh địch, vừa chân ướt chân ráo đã sai dung sỹ xông vào trận địch định đánh úp, nhằm làm cho địch sơ và nêu cao sỹ khí của mình, sau đó cố thủ thành trì nên địch không cách nào phá nổi. Đến khi địch vừa định rút quân, lập tức ra khỏi thành, truy kích mãnh liệt, nhằm bắt sống soái bên địch là Tôn Quyền.

Dánh hay giữ, là một môn nghệ thuật quân sự rất phức tạp, khó có thể đưa ra những quy định cứng nhắc; mà phải căn cứ vào tình thế khách quan và tình hình cụ thể mà quyết định. Bởi thế khác nhau thì đánh hay giữ cũng không giống nhau. Chẳng hạn, Trương Tú và Lưu Biểu đánh nhau với Tào Tháo, thấy đánh không lợi thì cố thủ ở Chung An. Tháo do có việc khác, phải rút quân, Trương Tú, Lưu Biểu liên hợp lực lại truy kích, thua to mà về. Sau đó Trương Tú nghe theo kế sách của Giả Hủ, một mình đem quân truy kích lần nữa, thì lại thắng lớn mà về. Đó là do lần trước Tào Tháo có phòng bị mà lần sau không để phòng. Tào Hồng giữ Đông Quan, Tháo lệnh phải cố thủ, và cho han mười ngày, Hồng không tự lượng sức mình, ra khỏi thành dọ sức với quân Tây Lương nhuệ khí đang hăng, kết quả là mất Đông Quan mà bỏ chạy. Tư Mã Ý cố thủ Thái Châu, khiến cho Gia Cát Lương không tiến được, cuối cùng ốm chết ở Ngũ Trương Nguyên. Cho nên trong "mưu lược biên - binh pháp Tôn Tú" có nói: "Kẻ nào biết có thể đánh hay không thể đánh, kẻ ấy thắng".

1. GIỮ RỒI ĐÁNH : THÔI, DĨ NGHE GIẢ HỦ

Giả Hủ rất có minh trí, cho nên được gọi như Trương Lương, Trần Bình, Lý Thôi, Quách Di sở dĩ bạo loạn được một thời, đều là nhờ mưu của Giả Hủ: Dánh hay giữ, con người này đều có thể tuỳ việc, tuỳ thời, tuỳ thế mà vạch ra đối sách.

Luỹ cao hào sâu, chờ địch hết lương mà đánh.

Vương Doãn đã dùng liên hoàn kế trừ khử được Đồng Trác, đại xá cho thiên hạ, nhưng lại không xá cho bè đảng của Đồng Trác là bọn Lý Thôi, Quách Dĩ, chúng hốt hoảng không yên, đứa nào cũng tìm đường thoát chết. Lúc ấy Giả Hủ ở trong quân đội của Đồng Trác, giữ ý kiến riêng của mình, nói: “Các ông nếu bỏ ba quân mà chạy lấy một mình, thì một tên đinh trưởng nó cũng có thể bắt được. Chỉ bằng rủ lấy vài người, dồn binh mã của bắn bộ lại, đánh thẳng vào Tràng An, báo thù cho Đồng Trác. Nếu được, coi như đã theo lệnh triều đình mà làm việc đúng với thiên hạ. Nếu như không thắng được, lúc ấy chạy cũng chưa muộn”. Thôi Dĩ nghe theo mưu đó, gom dồn chiêu mộ được hơn mươi vạn quân, đánh vào Tràng An, giết Vương Doãn, đánh bại Lã Bố, rồi lại chiếm Tràng An, độc chiếm quyền triều chính. Thái thú Tây Lương là Mã Đằng, Tịnh Châu thứ sử Hàn Toại, vì căm vương đã phắt cờ khởi nghĩa, đem hơn mươi vạn quân đến chân thành Tràng An. Lý Thôi, Quách Dĩ và Giả Hủ bàn kế sách để chống lại. Hủ nói: “Hai quân từ xa đến, chỉ nên tướng cao hào sâu, cố thủ mà chống lại chỉ không quá trăm ngày, quân nó hết lương ăn, tất sẽ tự rút, sau đó đem quân mà đuổi, là có thể bắt được hai tướng”. Thế nhưng các tướng Lý Mông, Vương Phương kiên quyết đòi ra đánh. Thôi, Dĩ băng lòng. Kết quả là hai tướng đó bị bại trận và toi mạng. Lúc này Lý Thôi, Quách Dĩ mới thật tin rằng Giả Hủ có tài đoán trước, và trọng dụng kế của Hủ, chỉ chăm chú vào việc giữ vững các cửa thành, mặc cho bên kia khiêu khích thế nào cũng không ra. Quả nhiên quân Tây Lương chưa đầy hai tháng, lương thảo can đán, chỉ còn cách nhổ trại mà rút quân Quách Dĩ, Lý Thôi đem quân truy kích, quân Tây Lương đại bại phải bỏ chạy.

**Thực là sự vận dụng:
“tránh nhuệ khí của nó, đánh vào chỗ uế oái của nó”**

Lý Thôi, Quách Dĩ nghe kể của Giả Hủ xâm phạm Tràng An, litch

sử có chuyện đó. Sử sách cũng có ghi chuyện Mã Đằng, Hàn Toại muu đánh úp Tràng An, nhưng chưa từng thấy có ghi về Giả Hủ hiến kế trước giũ sau đánh. Nhưng thế không có nghĩa là tác giả bịa đặt không căn cứ, mà chẳng qua chỉ là tái bản những mưu kế cổ xưa. Cái gọi là mưu “thành cao hào sâu” của Giả Hủ chính là sách lược Lý Tà Xa khuyên Trần Dư. Theo sự ghi chép trong “*Sử ký - Hoài âm hàn liệt truyện*” thì: “Hàn Tín, Trương Nhị với vài vạn quân, muốn xuống Tinh Kinh ở phía đông để đánh Triệu. Triệu Vương là Thành an quán Trần Dư hay tin quân Hán đánh vào, bèn tu quân ở cửa khẩu Tinh Kinh, nói là hai chục vạn” Quảng Vô quân Lý Tà Xa du thuyết Thành an quán, nói: “Nghe tướng nhà Hán là Hàn Tín đã đến Tây Hà, bắt được Ngụy Vương, cầm tù Hạ Thuyết... nay lại giúp Trương Nhị, bàn kế muốn xuống nước Triệu rồi thừa thắng đánh ra ngoài nước, thế mũi nhọn của chúng không ai cản nổi. Thần nghe nói “ngàn dặm gửi lương, quân lính hơi đổi, ánh hoàng đến chiến đấu về sau”. Nay đường xá ở Tinh Kinh xe đi khó lọt, ngựa không đi được hàng đôi, đi vài trăm dặm, thế của chúng sẽ là lương thảo tụt lại sau, mong túc hụt cho thần vài vạn kỵ binh, chặn ngang đường của chúng; Túc hụt thì tường cao hào sâu, giữ vững doanh trại, chờ đánh với địch. Chúng phía trước không đánh được với ai, rút cũng khó về, kỵ binh ta bịt phía sau, khiến chúng không cướp bóc ở đâu được, chỉ không đến mươi ngày, đầu hai tướng của chúng tất nộp về dưới trướng. Mong tướng quân lưu ý kế này, nếu không sẽ bị hai tên ấy bắt”. Trần Dư cho rằng “Nghĩa binh không cần mưu gian kế lạ”, không nghe theo sách ấy quả nhiên bị giết. Sách lược của Lý Tà Xa là rất tuyệt diệu : Quân Hàn Tín mới tới, nhuệ khí đang háng, thì phải tránh đi, tường cao hào sâu, chó có đánh, cắt đường tiếp tế khiến cho quân của Hàn Tín công cũng không được, thoái cũng không xong, mà lực lượng hai bên lại chênh lệch thế, “đầu hai tướng của chúng tất nộp về dưới trướng” là điều có thể có. Bởi vậy Hàn Tín nghe thấy Lý Tà Xa hiến kế này, đã rất lo ngại, sau biết không dùng nên rất mừng, bèn mới dùng kế phá quân Triệu. Tác giả hư cấu chuyện Giả Hủ nêu kế tường cao hào sâu chính là mò phỏng chuyện này. Đó thực ra là phép “tránh nhuệ

khí của nó, đánh vào chỗ uỷ oái của nó” trong binh pháp của Tôn Tử.

2. TRUY KÍCH LẦN SAU :

TRƯƠNG TÚ ĐÁNH BẠI TÀO THÁO.

Sau khi Lý Thôi, Quách Di bị đánh bại, Giả Hủ lại phụ cho Trương Tú cung hiến nhiều kế lạ.

**Cũng là truy kích,
nhưng trước sau thắng bại khác nhau**

Hồi thứ mươi tám chuyện *Tam Quốc diễn nghĩa* tả Trương Tú, Lưu Biểu đánh nhau với Tào Tháo, thấy đánh không có lợi nên đã đóng giữ ở huyện An Chung, để tính kế sau này. Vừa gặp lúc Tào Tháo thừa biết Viên Thiệu đang muốn đánh úp Hứa Đô bèn gấp rút lui quân, được tay trong đến báo, Trương Tú muốn đuổi theo, Giả Hủ nói: “Không được đuổi nó, hễ đuổi là thua”. Lưu Biểu nói: “Nay mà không đuổi, ngồi để mất thời cơ à?” cố khuyên Tú mang hơn vạn quân cùng đi truy kích. Di được khoảng hơn mươi dặm, đuổi được đội quân đi sau của Tào Tháo. Quân Tào mang hết sức ra đón đánh, hai cánh của Trương Tú, Lưu Biểu thua to phải rút về. Trương Tú nói với Giả Dực “Không nghe lời ông, quả nhiên là chịu thất bại này!” Hủ nói: “Nay có thể chinh quân đuổi đánh lần nữa !” Trương Tú và Lưu Biểu đều nói: “ Nay đã bị thua, sao còn đuổi nữa?” Giả Hủ nói: “Lần này đánh đuổi, tất sẽ thắng to, nếu không được thế, xin cứ chặt đầu tôi”. Trương Tú tin vậy, Lưu Biểu còn hoài nghi, không muốn cùng đi. Trương Tú tự dẫn quân đi truy kích, quả nhiên thắng to.

Tại làm sao Trương Tú, Lưu Biểu hợp quân lại đi đuổi lại bị thua to mà về, mà một mình Trương Tú mang một cánh quân đuổi đánh lần nữa lại thắng lớn mà về ?

Thắng bại ly kỳ như thế là do nguyên nhân gì? Lưu Biểu nghĩ mãi không ra, bèn hỏi Giả Hủ rằng: Lần trước lấy tinh binh đánh thoái binh, thì ông lại bảo là sẽ thua, sau lấy tàn quân đuổi kẻ thắng trận, ông lại bảo đánh được: Rốt cuộc nên hiểu lời ông thế nào? Tại sao hai việc khác nhau mà lời đều nghiêm cẩn. Giả Hủ nói: Điều này dễ hiểu thôi. Tướng quân tuy giỏi dùng binh, nhưng chưa phải là địch thủ của Tào Tháo. Quân Tháo tuy rút lui, tất phải để tướng tài đệm hậu, để phòng bị đuổi đánh, quân ta tuy hăng cũng không chống nổi, cho nên biết là sẽ thua. Tào Tháo đang vội rút quân, tất là do Hứa Đô có chuyện: Đã đánh thắng quân ta rồi, tất muốn về mau bằng khinh kỵ, không phòng phía sau nữa. Ta nhầm chỗ địch không để phòng, đuổi đánh lần nữa, cho nên có thể thắng.

Lần truy kích trước địch có dự phòng, lần truy kích sau địch không ngờ tới.

Giả Hủ có thể lường tới cơ hội thắng bại, bởi ông ta biết lường thời lựa thế, biết người biết mình. Lui quân, có lui thật, lui giả, bất kể lui kiểu gì, người biết dùng binh bao giờ cũng phải đề phòng truy kích mà áp dụng những biện pháp an toàn nhất, cho nên mới có những người có thể thắng địch ở trên chiến trường, nhưng thường thường trong truy kích lại do khinh địch mà bị đánh bại. Cho nên Tôn Tử mới nói rằng “quân quay về chờ nên ngắn chặn”. Giả Hủ thừa biết Tào Tháo là người biết dùng binh, mà lần này ông ta rút quân lại không phải thua mà rút, mà là thắng mà rút, cho nên không thể nhìn một cách tầm thường, nếu rút lui vờ thì tất là mắc hố. Nếu rút thật cũng tất nhiên sẽ có sự phòng bị, cho nên Giả Hủ mới lường tới việc “tất sẽ có tướng giỏi đi đệm hậu”. Vả lại quân lực của Tào Tháo mạnh hơn của Trương Tú, Lưu Biểu, Giả Hủ cũng lại biết về dùng binh, Trương Tú, Lưu Biểu không phải là địch thủ của Tào Tháo, cho nên mới phản đối việc truy kích. Sự thực, Trương Tú, Lưu Biểu không hiểu biết tí gì về kế hoạch và bước đi trong việc rút quân của Tào Tháo, cũng chẳng áp dụng đối sách

gì mà chỉ đi truy kích một cách mù quáng, điều đó nói lên cả hai người đều kém cỏi, bị đánh thua là sự tất nhiên. Theo những lẽ thông thường, lần thứ nhất truy kích bị đánh cho thua to rồi, kè thất bại còn hốt hoảng chưa yên, thường chẳng bao giờ nghĩ chuyện di truy kích nữa. Trương Tú, Lưu Biểu nghĩ như vậy, ngay Tào Tháo cũng nghĩ như vậy. Thế nhưng Giả Hù lại biết lường thời lựa thế bắn; quan điểm biện chứng, ông ta dự đoán rằng Tào Tháo sau khi đánh bại quân truy kích, quyết không nghĩ rằng địch lại truy kích tiếp, và tất nhiên sẽ không đề phòng gì nữa, truy kích lần nữa chính là “xuất quân ở chỗ nó không lường tới, đánh vào chỗ nó không phòng bị”, cho nên đã để cho một mình Trương Tú đem quân đi, cũng có thể lấy yếu mà thắng mạnh.

Câu chuyện nói trên với cơ hội Giả Hù bàn về thắng bại, trên căn bản phù hợp với sự thực lịch sử.

2. CHỌC VÀO GAN ĐỊCH :
TRƯƠNG LIÊU CHIẾM HỢP PHÌ.

Trận đánh Hợp Phì, đối với quân Ngụy mà nói, nên hiểu là trận đánh để bảo vệ. Nhưng quân Ngụy lại dùng chiến thuật công trước, giữ sau để giành thắng lợi; giữ được Hợp Phì từ đầu đến cuối; còn đánh địch những đòn đau. Lúc đó, cân bằng lực lượng giữa hai bên rất chênh lệch. Quân nước Ngô đông, quân Ngụy thì ít, quân đông thì có lợi về công, quân ít có lợi về giữ.

Đập tan uy thế địch để ổn định quân tâm

Thế nhưng, quân giữ Hợp Phì lại ở thế địch đông, mìn ít, quân tâm hoang mang, có thể giữ vững được Hợp Phì hay không, còn thiếu lòng tin.

Tướng giữ Hợp Phì là Trương Liêu bèn quyết định, trước hết đập tan uy thế địch, sau mới có thể nói đến giữ. Ông ta đã dẫn đội quân cảm tử

anh dũng xuất kích, đánh cho quân Ngô bat vía kinh hồn, không giám nhòm ngó Hợp Phì nữa.

Trận đánh Hợp Phì tả trong *Tam quốc diễn nghĩa*, cơ bản phù hợp với sự thực lịch sử, nhưng trong “*Tam quốc chí - Nguy thư - Trương Liêu truyện*” thì ghi chép tóm tắt hơn, càng thể hiện được sự dũng mãnh hơn người của vị danh tướng này của nước Ngụy. Tào Tháo di chinh phạt Tôn Quyền trở về, bèn giao cho Trương Liêu và các tướng Nhạc Tiên, Lý Diễn cùng bảy ngàn quân trấn giữ Hợp Phì. Lại phải đi đánh Trương Lỗ, bèn để lại một bức thư cho hộ quân Tiết Dẽ (trong *Tam quốc diễn nghĩa* dịch là Tiết Lễ) để rằng “Giặc đến hãy mở”. Tôn Quyền thống lĩnh mười vạn quân vây chặt Hợp Phì, lúc ấy Trương Liêu mới cho mở thư xem, thư viết: “Nếu Tôn Quyền đến, hai tướng Trương Liêu, Lý Diễn ra đánh, Nhạc Tiên ở lại giữ thành, không được ra đánh”. Vì địch đông, mình thì ít nên các tướng có phần lo ngại. Trương Liêu nói: Thừa tướng đi đánh nơi xa, cho rằng ta là quân Ngô chắc đánh được ta, nên mới cẩn dặn thế. Nhân địch chưa kịp hợp quân, ta đánh trả ngay, bè gãy uy thế chúng, để yên lòng mọi người, sau mới có thể giữ được thành. Cơ hội thành hay bại, là ở trận này, các tướng quân còn nghĩ gì nữa?”

Chung chí thành thành, vững không thể đỗ

Trương Liêu vốn lo ngại Lý Diễn không bằng lòng đi đánh, nhưng sau khi nghe Trương Liêu nói vậy, Lý Diễn đã dứt khoát đứng dậy nói: “Đây là quốc gia đại sự, tướng quân đã có mưu kế như thế, tôi lẽ nào vì chút tình riêng mà quên cái nghĩa với tướng công”. Thế là quyết định đánh.

Trương Liêu vốn có những điều bất hòa với Lý Diễn, Nhạc Tiên, nhưng lúc này, trước kẻ thù lớn mạnh, họ đã không vì chút tí hiềm, đoàn kết với nhau để chống địch. Trương Liêu ngay đêm đó đã chiêu mộ được đội quân cảm tử tám trăm người, bèn cho giết trâu bò khao tướng sĩ, chuẩn bị sớm hôm sau ra trận. Trời mới tờ mờ sáng, Trương Liêu khoác áo giáp, mang kích trong tay, dẫn đội tiên phong xông vào

trận đánh, giết hơn chục người, chém được hai tướng, miệng thét lớn tên mình, xông mài vào doanh luỹ của địch, thảng tới dưới cờ của Tôn Quyền. Tôn Quyền thất kinh, tướng sĩ dưới quyền cũng luống cuống không biết làm gì, hoang mang chạy lên chỗ gò mà cao, đưa kích dài ra chống giữ. Trương Liêu gọi Tôn Quyền xuống đánh, Tôn Quyền sợ quá không giám động. Sau thấy Trương Liêu quật ít, sai đem quân vây chặt mấy vòng. Trương Liêu tá xung hữu đột để phá vây. Trương Liêu đem hàng chục người ở dưới cờ chạy ra. Số còn lại kêu la: "tướng quân bồ chúng tôi à?" Trương Liêu lại xông vào nơi đó, cho những người còn lại cùng ra. Từ mờ sáng đánh đến trưa, người ngựa của Đông Ngô bị đánh cho tan bời tan tác, không kẻ nào giám chống lại. Nhuệ khí của quân Ngô bị đánh dẹp xuống, sĩ khí của quân nước Ngụy tăng cao. Trương Liêu rút quân tăng cường chốt giữ. Tướng sĩ yên tâm, trên dưới một lòng giữ thành. Tôn Quyền công thành hơn chục ngày không được, bèn tự dẫn quân rút lui. Trương Liêu dẫn quân truy kích, Tôn Quyền gán như bị bắt. Năm Kiến An thứ mười hai, Tào Tháo đến Hợp Phì, xem xét nơi Trương Liêu từng chiến đấu, đã ca ngợi hết lời.

Chiến thắng ở Hợp Phì, chẳng những do Trương Liêu trí dũng hơn người, mà ngay lúc quân địch lớn mạnh đến chán thành, Trương Liêu, Lý Diện, Nhạc Tiên đã không vì tí hiềm cá nhân để lỡ việc lớn, đã có thể đoàn kết đánh địch; thêm vào đó Trương Liêu ở vào nơi nguy hiểm, đã không bỏ mọi người lo giữ lấy mình mà đã cũng sống chết với thuộc hạ của mình, nên trên dưới đã một lòng, lấy một chọi mươi, bởi vậy mà chí vũng như thành, không gì phá nổi.

4. KHINH SUẤT RA ĐÁNH:

TÀO HỒNG ĐỂ MẤT ĐỒNG QUAN.

Do Tào Tháo giết cha mình là Mã Đằng, nên Mã Siêu cùng chú ruột mình là thái thú Tây Lương Hàn Toại cùng dấy hai mươi vạn đại quân,

xông thẳng đến Tràng An. Quân Tây Lương muôn người một dạ, nhuệ khí rất hăng, mạnh không gì cản nổi, đã nhanh chóng đánh vào Tràng An, trực chỉ Đồng Quan, tướng giữ thành Chung Do cáo cấp. Tào Tháo nghe tin, lập tức gọi Tào Hồng, Từ Hoảng đến dặn rằng “Trước hết đem một vạn binh mã đến thẳng đấy, thay Chung Do giữ Đồng Quan. Nếu trong mười ngày mà mất chốt này, đều bị chém. Ngoài mười ngày, mặc cho hai người muốn làm sao thì tuy, ta sẽ mang đại quân đến sau.

Không tự lường sức mình, Đồng Quan thất thủ.

Tào Hồng là em họ của Tào Tháo, Tào Tháo khởi sự đã theo được làm tá hữu, Tào Hồng chiến đấu dũng cảm, nhiều lần lập được chiến công; lại hết lòng trung thành với Tào Tháo. Mấy lần Tào Tháo lâm nguy đều được Tào Hồng quên chết cứu ra mà thoát chết, cho nên rất được Tào Tháo tin dùng. Nhưng Tào Hồng rất nóng nảy, Tháo e dễ hỏng việc, nên cử Từ Hoảng trợ giúp. Tào Hồng và Từ Hoảng đến Đồng Quan, giữ vững điểm chốt cửa thành, không ra đánh. Mã Siêu cho quân đến gần đó, chửi bới ba đời Tào Tháo. Tào Hồng nổi giận, muốn đem quân xuống đánh, Từ Hoảng ngăn lại nói: “Đó là Mã Siêu muốn kích cho tướng quân đánh với nó, xin chờ đánh với nó, chờ đại quân của thừa tướng đến nơi, tất se có chủ trương”. Quân của Mã Siêu ngày đêm thay nhau đến chửi rủa. Tào Hồng không biết lượng sức mình, chỉ muốn xông ra đánh, Từ Hoảng hết lời can ngăn. Đến ngày thứ chín, khi lên cao nhìn, quân Tây Lương vút cả ngựa ở trước cửa ái, ngồi trên bắc cỏ; quá nửa tỏ ra mệt mỏi, nằm ngủ ngay ở trên mặt đất. Tào Hồng cho sáp ngựa, điểm lấy ba ngàn quân đánh xuống cửa ái, quân Tây Lương bỏ ngựa xe giáo mác mà chạy. Tào Hồng mải miết đuổi theo. Lúc ấy Từ Hoảng đang ở trên cửa ái điểm lại xe lương thảo, nghe tin Tào Hồng xuống đánh ở cửa ái thấy rất ngại, bèn vội dẫn quân theo sau, gọi lớn để Tào Hồng quay lại. Bỗng đâu phía sau có tiếng kêu vang dội, Mã Đại dẫn quân đánh tới. Khi Tào Hồng, Từ Hoảng vội quay về, một hồi trống nổi lên, hai cánh quân sau níu chặn lại: Trái là Mã Siêu, bên phải là Bàng Đức, chém giết lẫn nhau

một hồi lâu. Tào Hồng không cự nổi, mất già nửa số quân, phá được vòng vây, chạy lèn cửa ái. Quân Tây Lương đuổi gấp phía sau, đánh vào Đông Quan, bọn Tào Hồng buộc phải bỏ chốt mà chạy.

Dùng người duy thân, thua là tất nhiên.

Cùng là nhiều quân ít quân chênh lệch nhau nhiều, tại làm sao Trương Liêu ra đánh mà giữ được Hợp Phì, còn Tào Hồng ra đánh lại mất Đông Quan. Lính của Tôn Quyền tuy đông, ra quân chẳng qua là để tranh thành cướp đất, lại cho rằng phá Hợp Phì là ở thế tất thắng, có tư tưởng khinh địch. Trương Liêu thì thừa lúc đối phương mới đến, doanh lỵ chưa vững vàng bất ngờ tập kích, khiến địch trở tay không kịp, cho nên đã đánh và thắng trận. Quân Tây Lương cầm giận địch thù, và Mã Siêu lại là hổ tướng trên đời, vậy mà Tào Hồng lại muốn lấy cái dũng để hòng lấy ít thắng nhiều, thì việc để mất Đông Quan là thế tất nhiên. Và lại việc mất Đông Quan còn có liên quan đến việc Tào Tháo dùng người duy thân. Tuy ông ta thừa biết Tào Hồng nóng nảy, bôp chộp, nhưng vì hắn là người thân nên tin mà dùng; Từ Hoảng tuy là danh tướng, nhưng không là người thân của ông ta nên không giao cho việc quan trọng mà chỉ để làm chức phó. Nếu như chủ tướng giữ thành không phải là Tào Hồng mà là Từ Hoảng, trong vòng mười ngày có thể giữ vững Đông Quan. Cho nên mất Đông Quan, thực tế là do Tào Tháo dùng người chưa thỏa đáng, nói là do Tào Tháo làm mất cũng được. Thế, người, mutu kế khác nhau thì phép đánh hay là giữ, nguyên do thắng hay bại cũng sẽ khác nhau.

5- MỎI MỆT QUÂN THỰC:

TRỌNG ĐẠT GIỮ TÂN XUYÊN.

Khổng Minh từ khi dẫn một đạo quân đóng ở Ngũ Trương Nguyên, nhiều lần lệnh cho quân khiêu chiến, quân Ngụy mãi cũng không ra

đánh. Khổng Minh sai người cho khăn áo cùng là quần áo trắng của đàn bà vào trong một cái hộp, gửi sang cho Tư Mã Ý. Tư Mã Ý liền mở hộp ra xem trước đông đủ mọi người, bên trong hộp là áo quần đàn bà, và một bức thư.

Chịu nhục mặc khăn áo đàn bà.

Tư Mã Ý xé thư xem, đại ý nói: “Trọng Đạt mang danh đại tướng, thống lĩnh quân lính ở Trung Nguyên, không nghĩ đến mặc giáp cầm gươm để quyết một phen sống mái, lại chui rúc trong hang ổ để tránh tên dao, thế thì có khác chi đàn bà con gái. Nay sai người mang khăn yếm và quần áo trắng của đàn bà sang đây, nếu không ra đánh, thì hãy lạy dì mà nhận lấy; nếu còn chút liêm sỉ và chí khí nam nhi, thì hãy phê vào thư này, hẹn ngày giao chiến”.

Xem xong thư, Tư Mã Ý giận lắm, nhưng vẫn gương cười nói: “Khổng Minh coi ta như đàn bà hay sao?” rồi nhân lấy mọi thứ, trọng đại sứ giả. Tư Mã Ý còn hỏi: “Khổng Minh ăn nghỉ và công việc bận rộn thế nào?” . Sứ giả đáp rằng: “Thừa tướng tôi dậy sớm thức khuya, phạt ai hai chục roi trả lên đều tự mình xem xét; nói đến việc ăn uống, ngày chỉ độ vài lưng”. Tư Mã Ý nói với các tướng lính cùng ngồi quanh đấy rằng: “Khổng Minh ăn ít làm nhiều thế thì được bao lâu?”.

Các tướng thấy Tư Mã Ý chịu nỗi nhục phải nhận vay áo đàn bà, đều tỏ ra bất bình, vào trong tướng nói: “Chúng ta đều là danh tướng của một nước lớn, làm sao lại chịu nhận nỗi nhục thế này của người Thục, mau xin ra đánh, thế sống mái một phen!” Tư Mã Ý nói: “Ta không phải không giám ra đánh, mà cam chịu nhục. Hiếm vì mệnh chiếu của Thiên tử, lệnh cho ta cố giữ, không đánh. Nay nếu ra đánh, là phạm vào lệnh vua vậy!”. Các tướng vẫn giận dữ bất bình, Tư Mã Ý nói: “Các người muốn ra đánh, chờ ta tâu chuẩn lên thiên tử, cùng hợp sức đánh địch, thế có được không?”. Mọi người bàng lòng. Tư Mã Ý viết biểu sai người mang đến trước quân tiền ở Hợp Phì, tâu lên chúa Ngụy là Tào Duệ.

Duệ hiểu được ý đó, lệnh cho Tân Tỵ đến Vị Bắc để truyền dụ, nói: "Nếu còn ai giám bàn ra đánh, coi như phạm vào chiêu chỉ". Các tướng chỉ còn cách làm theo. Tướng Thục biết được việc này, báo với Khổng Minh. Khổng Minh cười nói: "Đây là cách Tư Mã Ý làm yên lòng ba quân". Khương Duy hỏi: "Sao thưa tướng biết được?" Khổng Minh nói: "Chúng không có lòng dạ nào để đánh, cho nên kẻ xin đi đánh, chỉ là khoe mạnh với mọi người. Há chẳng nghe "tướng ở bên ngoài, lệnh vua có thể có cái không theo", làm sao lại có người ở ngàn dặm mà lại xin lệnh rồi mới đánh trận bao giờ. Đây chẳng qua là Tư Mã Ý nhân các tướng túc giận, cho nên mượn ý của Tào Duệ (trong *Tam Quốc diễn nghĩa*, Phan Kế Bính dịch là Tào Tuấn) để trấn an họ. Nay lại truyền lời ấy ra để làm nân quan tâm của ta đó thôi". Đang khi bàn luận, bỗng có tin Phí Vĩ đến. Khổng Minh bèn mời vào để hỏi, mới biết được quân Đông Ngô muốn phối hợp với Khổng Minh bắc phạt nên đánh Hợp Phì, không ăn thua gì mới kéo quân về. Khổng Minh nghe vậy thở dài một tiếng, bất giác ngã lăn ra đất. Các tướng vội vào cứu, một lúc lâu mới tỉnh lại. Khổng Minh lại nói "Lòng ta rối loạn, bệnh cũ lại phát, e rằng khó sống". Từ đó, thó máu liên tục, nằm ốm liệt giường.

Đã sinh Lương, sao còn sinh Ý.

Tư Mã Ý và Khổng Minh đều là nhà quân sự lỗi lạc thời Tam Quốc. Những chuyện kể trên đều dẫn từ hồi thứ một trăm lẻ ba truyện *Tam Quốc diễn nghĩa*. Hồi truyện này dù phản ánh tư tưởng chiến lược của Tư Mã Ý trong lịch sử. Khổng Minh xuất Kỳ Sơn lần thứ sáu, đóng quân ở Ngũ Trượng Nguyên, quyết sách chiến lược là lấy công để giữ, ý muốn khi địch có biến thì lấy Trung Nguyên ở mặt bắc; Tư Mã Ý biết rất rõ mưu đó, và lúc này thời cơ diệt quân Thục còn chưa chín muồi, cho nên lấy phòng ngự là chính, giữ chắc tiền tuyến Tân Xuyên, làm cho quân Thục mỏi mệt, khiến Khổng Minh không làm được gì. Bởi vậy Khổng Minh xuất Kỳ Sơn lần thứ sáu, kết quả lớn nhất là lấy được ba quận, nhưng rồi cũng lần lượt bị chiếm lại mất, sau đó đều nhọc nhằn

mà chẳng nên công cát gì. Mùa xuân năm Kiến Hưng thứ mươi ba (năm 235 công lịch) Khổng Minh và Tư Mã Ý lại cầm cự nhau ở Vị Nam, trước đây mỗi lần đều do lương thảo không liên tục, không thể tiếp tục bắc phat được, thế là đành chia quân đi bám ruộng, làm kế ở lâu dài. Nhưng lúc đó Khổng Minh đã ốm đến mức thập tử nhát sinh, Tư Mã Ý cũng biết Khổng Minh “cơm ăn ngày chỉ vài lạng”, nên đoán rằng không lâu sẽ chết, cho nên cam chịu cái nhục mặc váy áo đàn bà, giận dữ trong bụng. Tháng tám năm ấy, Khổng Minh chết ở trong quân, thọ có năm mươi tư tuổi. Kíp đó là quân Thục rút lui, Tư Mã Ý nhìn quanh dồn lũy, thốt lên rằng “thật là kỵ tài trong thiên hạ!” Khổng Minh tuy có là bậc kỵ tài, bởi vì lại gặp bậc kỵ tài Tư Mã Ý mà không thỏa được cái chí của mình, cuối cùng “ra quân chưa có tin thắng trận mà đã thiệt thân”. Bởi vậy, khi viết lời bình hồi năm mươi bảy, Mao Tôn Cương mới thốt lên rằng: “Đã sinh Lương, sao còn sinh thêm Ý”.

IX- DỤ ĐỊCH

Tôn Tử nói “binh là quý đạo”. “Kế biến trong Tôn Tử binh pháp” cũng nói: “Việc quân sự lấy xảo trá mà lập nên, lấy lợi mà hoạt động, lấy phân hợp mà biến đổi”. Chiến tranh là cuộc đấu tranh một mất một còn, là việc lớn quan hệ đến sự tồn vong của một đất nước. Bởi vậy, để chiến thắng được địch thì dùng bất kể kế lạ mưu gian gì đều được, chỉ cần giành được sự thắng lợi mà không mất mát gì, ấy là kế khôn; nhưng nếu dùng cách đánh ngu như lợn của Tống Tương Công, thì tuy có là phong độ của quân từ đi nữa, cũng chỉ để cười cho thiên hạ.

Bày ra kế để nhử địch, làm cho địch mắc lừa là một phần quan trọng tạo nên mưu lược trong “Tam quốc diễn nghĩa”. Cách thức để dụ địch thì có rất nhiều, hoặc là lợi dụng tâm lý nôn nóng muốn lập công để làm cho ngu muội đi, như Chu Du viết giả “thư hàng” để lừa Tưởng Cán, khiến Tưởng Cán mắc hụt, dẫn đến việc Tào Tháo dâ chém chết đô đốc thủy quân của mình là Sái Mạo, Trương Doãn; hoặc là nhầm vào thủ địch cần để mà lừa gạt, như Bàng Thống đưa ra liên hoàn kế vừa vắn

chữa khói chứng say sóng cho quân của Tào Tháo, Tháo đã dùng kế đó khiến cho bao nhiêu chiến thuyền bị xích vào nhau, bị đốt sạch không còn một cái; hoặc cố ý tiết lộ tình hình quân sự để kiếm lợi cho mình như Trương Phi cố ý để cho Nghiêm Nhan biết đường hành quân của mình để rồi rình bắt; hoặc là phơi bày nhược điểm của mình để dụ địch, như Dục Đức giả say làm cho Trương Cáp trúng kế mà thắng lớn, hoặc kế của mình đã bị địch nghi ngờ, nhưng cứ lặp đi lặp lại để lừa gạt, như Khổng Minh “rút quân ba lần không dứt” cố ý lừa Tư Mã Ý, cuối cùng Tư Mã Ý tin rằng Khổng Minh rút quân thật nên cho quân truy kích, kết quả là bị phục kích dẫn đến bại trận; hoặc là dùng giả tượng để che mắt như Tư Mã Trọng Đạt vờ ốm nặng để lừa Tào Sảng, làm cho đối phương mất cảnh giác; nhằm đạt tới mục đích của mình là thừa cơ cướp quyền. Từ sáu cách dụ người kể ra trên đây, đều nói rõ ràng “chẳng có cách dụ nào mà không mới lạ”, tức là muốn dụ được địch thì phải dùng kế lạ. Những kế để dụ địch đều rất kỳ diệu cho nên mới “lừa ông vào vại” được.

**1- VIẾT THƯ GIẢ :
CHU DU BỒN TƯỞNG CÁN.**

Chu Du bồn Tưởng Cán, không những văn đà hay mà kế lại càng giỏi.

Nói toạc ý định, Tưởng Cán hoá thằng câm.

Tào Tháo với Chu Du đóng cách nhau một dòng sông. Tưởng Cán tự khoe khoang trước mặt Tào tháo: “Tôi từ nhỏ cùng học với Chu Lang, nguyện dùng ba tấc lưỡi, tối Giang Đông nói cho người ấy quy hàng” Thế nhưng khi gặp Chu Du, chẳng những không uốn nối ba tấc lưỡi mà hoá thành một thằng câm, có chuyện nói không được. Chu Du thấy Tưởng Cán đến, đã nói toạc ý định của Tưởng Cán ra “Tử Dực khổ

quá, lận lỗi đường xa, làm thuyết khách cho Tào Tháo hả?" Tưởng Cán nghe thế ngạc nhiên, vội chối rằng: "Ta xa túc hạ đã lâu, nay đến để dãi bày tâm tư, tại sao lại nỡ nghi ngờ, cho tôi là sang làm thuyết khách" Chu Du đang muốn Tưởng Cán phủ nhận mình là thuyết khách, bèn "tát nước theo mưa", trong bữa tiệc, đã giới thiệu Tưởng Cán với các tướng Giang Đông nói: "Đây là bạn ý hợp tâm đầu cùng học với tôi, tuy là từ Giang Bắc tới, nhưng không phải là thuyết khách của Tào Tháo. Các ông đừng nghi ngại". Sau đó cởi kiếm giao cho Thái Sứ Từ nói: ông hãy cầm kiếm của ta ở đây làm giám tàu: Hôm nay uống rượu, chỉ nói chuyện bạn bè. Nếu kẻ nào nhắc đến chuyện đánh chác giữa Tào Tháo với Đông Ngô, ông chém ngay!" Thái Sứ Từ nhận lời cầm kiếm ngồi vào mâm. Tưởng Cán sợ run từ trong bụng, không giám nói câu nào. Đáng thương thay một vị thuyết khách, từ lúc qua sông đến đây, đến ho một tiếng cũng không giám, còn nói gì đến chuyện thuyết Chu Du qui hàng. Trong bữa tiệc, Chu Du còn cho ca cho múa, Tưởng Cán ngồi ngay ra một chỗ: Chu Du nâng chén uống tràn, Tưởng Cán cũng uống theo nhưng là rượu đắng rượu sấu. Cứ như thế, Tưởng Cán bị dày vò đến tận đêm khuya, sau phải xin xỏ nói: "Không thắng được tinh lực". Kỳ thực, Tưởng Cán còn tình táo lắm. Lúc bấy giờ Chu Du mới bái tiệc, già vờ say, cố nài Tưởng Cán vào ngủ chung một phòng, thế là lại đạo diễn ra một màn kịch tuyệt diệu là "Tưởng Cán lấy trộm thư".

Chu Du vờ ngủ, chuyện kín tiếp theo.

Chu Du nôn oẹ một hồi, rồi ngáy ran như sấm. Tưởng Cán bụng như ma ám, làm sao mà ngủ say cho được, nhờ ánh đèn còn sáng, bèn xem trộm giấy tờ để trên bàn, vở được "thư đầu hàng" của Sái Mao, Trương Doãn, như người vớ được vàng, vội giấu ngay vào tay áo. Dang muỗn lật xem những giấy tờ khác, bỗng thấy trên giường Chu Du trơ mình, Tưởng Cán vội tắt đèn đi ngủ. Lúc này Chu Du lại nói mê, ú ô trong miệng trớ đi trớ lại một câu "Tử Dực, ... sẽ cho người xem cái đầu

Tào Tháo... Nói xong lại ngáy khò khò. Tướng Cán nằm phục trên giường, làm sao mà ngủ được, gần trống canh bốn, bỗng nghe có người vào trường gọi: "Đô Đốc tỉnh chưa?" Chu Du đang trong mơ vờ làm như chợt tỉnh dậy, hốt hoảng hỏi người ấy: "Người nào ngủ trên giường kia?" Dáp rằng: "Đô Đốc mời Tử Dực cùng ngủ, lẽ nào lại quên sao?" Du ăn năn nói: "Ta bình sinh chưa uống say bao giờ, tối qua uống say thất thố, chẳng hiểu đã nói ra những câu gì". Người kia nói: "Giang Bắc có người sang đây". Chu Du đe: "Nói nhỏ thôi!" Rồi gọi: "Tử Dực!" Tướng Cán giả vờ ngủ say. Chu Du lén ra ngoài trường, Tướng Cán lén nghe chỉ thấy bên ngoài có người nói: "Hai ông đô đốc Trương, Sái nói, cấp thiết không được ra tay"... những câu sau nói nhỏ quá, nghe không thật rõ. Lát sau, Chu Du vào trường, lại gọi: "Tử Dực!" Tướng Cán không trả lời, ôm đầu giả vờ ngủ say. Chu Du cũng cởi áo ra ngủ tiếp. Tướng Cán suy tính, Chu Du rất tinh, trời sáng tìm thư không thấy, tất sẽ hại ta". Ngủ đến canh năm, Tướng Cán dậy gọi Chu Du, Chu Du vẫn ngủ. Tướng Cán đội khăn mặc áo, nhón chân ra khỏi trường, gọi tiểu đồng, đi qua viên mòn cung chưởng ai ngăn trở. Cán hoảng hốt xuống thuyền đi như bay về gặp Tào Tháo. Tào Tháo nhận được thư, trong một phút không tinh túc, đã giết đi hai đô đốc có nhiều kinh nghiệm thuỷ chiến là Sái Mạo, Trương Doãn. Tướng Cán đúng là đã lập nên công lớn đối với Chu Du.

Cái khéo của trò Chu du bốn Tướng Cán là ở chỗ, như Mao Tôn Cương đã bình: "Chu Du vờ ngủ, là để lừa Tướng Cán; Tướng Cán vờ ngủ lại để lừa Chu Du. Chu Du giả gọi Tướng Cán, là thừa biết Tướng Cán ngủ vờ; Tướng Cán không đáp lời Chu Du vì không biết đó là gọi giả. Cái say của Chu Du chính là say tình; Cái tình của Tướng Cán, lại là tình mơ. Chu Du làm giả rất sơ, nhưng lại chặt chẽ kín đáo; Tướng Cán tự nói rằng rất quái, nhưng mọi việc đều ngờ nghêch".

2. HIẾN KẾ LIỀN HOÀN :

BÀNG THỐNG LỪA TÀO THÁO.

Chu Du từng sai Lỗ Túc hỏi kế Bàng Thống đang tị loạn ở Giang Đông: "Phá Tào Tháo thì đáng dùng kế sách gì?" Bàng Thống nói với Lỗ Túc "Muốn phá quân Tào Tháo, phải dùng hỏa công; song trên mặt sông rộng, một thuyền bị cháy, các thuyền khác tản đi ngay; trừ phi có "liên hoàn kế", bảo nó ghép liên một chỗ, sau đó đánh mới được" Chu Du thẩm phục lời bàn đó.

Quân bắc lầm bệnh, "thày lang" cho "đơn".

Vừa gặp khi Tướng Cán qua sông tới thăm Chu Du mừng lầm nói: "Thành công của ta là ở con người này", thế là khéo léo sắp xếp cho Tướng Cán và Bàng Thống gặp nhau ở một cái am nhỏ sau núi Tây Sơn, rồi để Tướng Cán dẫn Bàng Thống đi gặp Tào Tháo. Tướng Cán lẩn đầu qua sông, chỉ là nộp mạng hai đòn đốc thuỷ quân, còn lần này thì nộp mạng của hơn hai mươi vạn đại quân. Tuy nói Bàng Thống có mưu hay, song cũng phải dựa vào sự "giúp đỡ" của Tướng Cán.

Tào Tháo vốn chuộng người tài, nghe nói có Phượng Sô tiên sinh tới thì mừng lầm, thân chinh ra đón. Sau khi mời tham quan doanh trại của mình, Tào Tháo mời rượu, cùng nói chuyện quân cơ. Bàng Thống bàn bạc đâu ra đấy, Tào Tháo thầm kinh phục. Bàng Thống già vờ say nói: "Giám hỏi trong quân có thày lang không?" Tào Tháo hỏi để làm gì, Bàng Thống nói: "Thuỷ quân nhiều bệnh quá, phải có thày lang giỏi mới chữa được". Lúc đó quân của Tào Tháo vì không phục thuỷ thủ, nên hay mắc chứng nôn mửa, có nhiều người bị chết. Tào Tháo đang băn khoăn về việc này, bỗng nghe thấy nói thế, liền hỏi ngay dùng cách gì để trị. Bàng Thống nói: "Tôi có một cách làm cho quân thuỷ dù lớn nhỏ, vừa không còn bệnh tật, lại yên ổn thành công". Tào Tháo mừng lầm, xin hỏi cách gì, Bàng Thống nói: "Ở giữa sông lớn, triều xuống

triều lên, sóng gió không ngừng; quân phía bắc không quen ngồi thuyền, chịu chao đảo như vậy, nên mới sinh bệnh ra. Nay nếu cho thuyền lớn thuyền nhỏ ghép lại với nhau, hoặc ba chục cái thành một hàng, hoặc năm chục cái thành một hàng, đầu cuối dàn xích sắt khoá kiên lại, trên đặt các tấm lát để người có thể đi, ngựa có thể bước lên trên được. Bước lên đó mà đi, mặc cho sóng gió hay nước triều lên xuống, có gì đáng sợ nữa". Tào Tháo ra khỏi mâm, tạ lời: "Không có mẹo hay của tiên sinh, sao thắng được quân Đông Ngô?" Bàng Thống nói: "Vài ý nồng can, mong thừa tướng hãy tự chọn". Tào Tháo liền ra lệnh, cho gọi thợ rèn, ngay đêm ấy đánh ra đinh, xích, khoá để chốt các thuyền lại. Quân sĩ nghe vậy ai ai cũng mừng.

Người khôn nghĩ ngàn điều, tất sẽ hở một điều.

Tào Tháo rất hiếu binh pháp, lại nhiều mưu sâu kế hiểm, làm sao vừa mới hiến kế liên hoàn đã vội tiếp thu, lẽ nào không sợ hoả công? Phàm là hiến kế để dụ người, đối phương phải bằng lòng nghe và cho rằng kế ấy đúng là có lợi cho mình, thì kế mới trúng. Tào Tháo vốn nghe đại tài của Phương Sở tiên sinh, nay được hạ cố, đương nhiên là sẽ lắng nghe lời bàn của ông ta. Lúc ấy, quân miền bắc không chịu nổi sự chao đảo trên thuyền, cho nên sinh ra chứng nôn mửa, khó mà nói đến chuyện đánh nhau, Tào Tháo đang sốt ruột về chuyện đó, bỗng được kế liên hoàn, mừng hết chỗ nói, cho nên coi đó là mẹo hay để đánh Đông Ngô. Còn như chuyện hoả công, Tào Tháo không phải không nghĩ đến chuyện đó. Với việc nối thuyền bằng xích sắt, Trình Dực đã có lời dì nghị: "Thuyền được nối liền, cố nhiên là yên chắc; nhưng nếu bị dùng hoả công, khó có thể quay đi để tránh, không thể không để phòng". Tào Tháo cười lớn, nói: "Trình Trọng Đức tuy biết xa đấy, nhưng vẫn có chỗ lo chưa tới. Phàm là dùng hoả công, phải nhờ sức gió. Nay giữa mùa đông, tuy có gió tây, gió bắc, lấy đâu ra gió đông, gió nam? Ta ở phía bờ tây bắc, quân chúng ở cả bờ nam, nếu chúng dùng lửa, là thiêu chính quân mình, thế thì ta sợ gì? Nếu

đến tiết tiểu xuân tháng mười, thì ta sớm đã có phòng bị". Sau này, bỗng chuyển gió đông, đó là ngoài sự dự đoán của Tào Tháo. Tào Tháo trúng liên hoàn kế, không phải do ngu đốt, mà chỉ là người khôn dù giỏi ngàn điều, tất sẽ hớ một điều. Cũng chính vì thế, kế của Bàng Thống mới được thực hiện

3. GIẢ LÀM RỐI THẬT :
TRƯƠNG PHI HẠ NGHIÊM NHAN.

Trương Phi cùng Không Minh, dấy binh ở Kinh Châu vào đất Thục chi viện cho Huyền Đức. Trương Phi làm tiên phong tiến thẳng đến phía tây của Ba Châu, Lạc Thành đánh hàng nhiều tướng, trước hết đến Lạc Thành. Vừa lúc ấy Huyền Đức đang bị Trương Nghiêm đánh đuổi, mấy lần xuýt bị bắt, Trương Phi kịp thời kéo đến cứu được Huyền Đức. Làm sao mà Trương Phi lồ mang lại đến trước được Gia Cát tinh khôn mà chiếm được công đầu. Bởi vì Trương Phi đã dùng mưu bắt được Nghiêm Nhan và hàng phục được, nhờ có sự giúp đỡ đó, nên mới có đà thuận lợi suôn sẻ, mà kế mà Trương Phi bày ra để bắt Nghiêm Nhan cũng rất hay.

Nhin người bằng con mắt cũ, thế nào cũng bị thiệt.

Nghiêm Nhan nghe tin Trương Phi tiến quân vào Ba Quận, chuẩn bị dấy binh để đón địch. Hoặc hiến kế nói: "Trương Phi khi ở Dương Trường Bản, chỉ một tiếng thét làm lui hàng vạn quân Tào. Tào Tháo cũng chỉ mới nghe tin đã tránh, không nên khinh địch. Nay chỉ nên luỹ cao hào sâu cõi thủ không ra, quân chúng hết lương ăn, chẳng được một ngày, rồi tự nhiên sẽ rút. Lại thêm Trương Phi tính nóng như lửa, chuyên dùng roi vọt đánh quân lính. Nay nếu không đánh tất sẽ nổi nóng, nổi nóng tất sẽ dữ dằn với quân sĩ. Khi quân tâm có biến, ta thừa thế đánh vào, là có thể bắt được Trương Phi. Nghiêm Nhan làm theo

lời nói đó, bão quân sĩ lén hết trên thành để giữ thành, mặc cho Trương Phi khiêu khích, chửi mắng, vẫn không chịu ra.

"Lính xa tam nhát, lau mắt mà nhìn". Trương Phi đã không thể so với ngày xưa. Hướng hổ chiến tranh là việc của hai bên, phải căn cứ vào hành động của đối phương để tìm đối sách, phải tuỳ cơ mà biến hoá, nhìn người bằng con mắt cũ, thế nào cũng có lúc thiệt.

Trương Phi thấy Nghiêm Nhan cố thủ không đánh, liền nghĩ ngay ra một kế, truyền lệnh cho quân sĩ đi bốn phía cắt cỏ, kiếm củi, dò la đường sá, không khiêu chiến nữa. May mắn liền Nghiêm Nhan không thấy Trương Phi động tĩnh gì, bèn cho khoảng chục người trà trộn vào đám quân đi lấy củi của Trương Phi, vào trong núi dò thám tình hình. Quân lính của Trương Phi cho đi hái củi quay về báo: "Có một con đường nhỏ, có thể lén qua Ba Quận". Trương Phi bèn công khai truyền lệnh: Cảnh hai nấu cơm ăn, cảnh ba nhỏ trại khỏi binh. Dám gián điệp lén vào đội quân hái củi về báo với Nghiêm Nhan. Nghiêm Nhan mừng lắm, tự mình đem quân mai phục ở trên con đường nhỏ trong rừng. Khoảng sau cảnh ba, từ xa thấy Trương Phi đi đầu, cầm ngang ngọn giáo, ngựa bước thong dong, âm thầm dẫn quân đi, phía sau là đoàn người ngựa quân trang tiếp tục tiến theo. Nghiêm Nhan chờ Trương Phi đi khỏi chừng ba bốn dặm, bèn đem hết quân mai phục chặn cướp hết đội quân trang phía sau. Bỗng sau lưng một tiếng thanh la nổ lên, một người như bao nhảy ra, thét lớn: "Thằng giặc già đừng chạy nữa! Ta đã đợi được mày rồi!" Nghiêm Nhan trả tay không kịp, bị Trương Phi bắt sống. Số là Trương Phi đi trước là Trương Phi già.

Trương Phi ở trước trận đánh này, chẳng qua chỉ là một con người hữu dụng vô mưu, uy lực của ông ta cũng chỉ có hạn. Nay dưới sự chỉ đại của Khổng Minh, cũng hiểu biết cách đấu trí, và biết làm điều nhân nghĩa. Nghiêm Nhan vốn tự xưng chỉ có tướng không đầu, chứ không có tướng đầu hàng" cũng bị ông đánh gục phải đầu hàng, bởi vì ảnh hưởng rất lớn, tướng sĩ giữ thành đều không đánh mà hàng Trương Phi. Mời hay dùng mà có thêm trí nữa, uy lực của nó vô cùng đến mức nào!

4. GIẢ VỜ LUI QUÂN:

KHỔNG MINH LỪA TRỌNG ĐẠT.

Khổng Minh giả vờ lui quân, Tư Mã Trọng Đạt biết đó là rút lui giả, nhưng Khổng Minh cứ lui đi lui lại, lui tới ba lần để dụ, Trọng Đạt thì trước nghĩ sau hoặc, đến cuối cùng tin là thật và mang quân truy kích, cho nên trúng kế đại bại.

Khổng Minh sau lần đánh úp Trần Luân, xuất Kỳ Sơn lần nữa. Chúa Ngụy cử Tư Mã Ý ra đón đánh. Bị Khổng Minh nhiều lần đánh bại, Tư Mã Ý cố thủ không ra. Thế là Khổng Minh nghĩ ra một kế, bèn truyền lệnh các nơi đều nhổ trại để đi. Gián điệp về báo với Tư Mã Ý, Ý nói: "Khổng Minh tất có mưu lớn, không thể khinh suất hành động". Trương Cáp nói: "Ta đoán Khổng Minh năm trước mới được mùa, nay lúa lại đang chín, lương thảo đầy đủ; tuy rằng vận chuyển khó khăn, cũng có thể cầm cự với ta hàng nửa năm, sao lại chịu bỏ đi? Chúng thấy ta nhiều ngày không đánh, nên đặt meo này để dẫn dụ ta. Có thể cho người canh gác từ xa". Quân sĩ do thám, biết được tin báo rằng: "Khổng Minh hạ trại cách đây ba mươi dặm" Tư Mã Ý nói: "Ta đoán Khổng Minh đúng là không đi, nên cố thủ trại lán, không thể khinh suất tiến quân".

Giả mà nhắc lại nhiều lần, dễ tin là thực.

Ở thêm một tuần, tuyệt vô âm tín, cũng chẳng thây tướng Thục ra đánh. Tư Mã Ý lệnh cho đi thám thính, tin báo về nói: "Quân Thục đã nhổ dinh đi rồi". Tư Mã Ý vẫn chưa tin, bèn thay quần áo trà trộn vào trong quân, tự mình đi xem xét, quả nhiên thấy quân Thục lui ra ba mươi dặm nữa cắm trại lại. Ý về dinh nói với Trương Cáp. "Đây vẫn là kế của Khổng Minh, không thể truy đuổi". Lại ở thêm một tuần, lại cho người do thám. Tin báo về: "Quân Thục lại lui thêm ba mươi dặm và hạ trại". Cáp nói: "Khổng Minh dùng kế hoãn binh, rút dán về Hán Trung,

đò đốc có sao còn hoài nghi, mà không truy kích sớm đi ? Cáp nguyện xin quyết chiến". Ý nói: "Khổng Minh rất nhiều quý kế, nếu có sai sót gì, nhụt nhuệ khí của quân ta, không thể khinh suất mà tiến quân được!" Cáp nói: "Tôi đi cố thua, cam chịu theo quân lệnh!". Ý nói: "Nếu quả là quyết đi, có thể chia quân làm hai mũi; Người dẫn một mũi đi trước, cần phải đánh đến cùng; Ta phía sau tiếp ứng, để phòng quân mai phục. Người hôm sau đi trước, đến nửa chừng thì dừng lại, để hôm sau giao chiến, để cho khôi mệt quân". Phàm là cái gì giả, mà cứ lặp lại nhiều lần, ngay đến mình cũng bị huyền hoặc, huống chi là kẻ khác ? Động tác rút quân giả của Khổng Minh, Tư Mã Ý lúc đầu đoán là giả, không chịu nổi sự lừa dụ nhiều lần của Khổng Minh và Trương Cáp nhiều lần đòi truy kích, cuối cùng phải đồng ý. Song Tư Mã Ý cũng không hổ thẹn là một kẻ thông minh, khi truy kích vẫn để phòng Khổng Minh mai phục, nên đã quyết định để Trương Cáp đi trước còn mình tiếp ứng phía sau, bố trí có thể nói là chu đáo.

Kê cắp lại gấp bà già

Aì ngờ kê cắp lại gấp bà già, Khổng Minh lại cao tay hơn một bước. Quân truy kích của Trương Cáp vừa tới, liền trúng ổ phục kích của Khổng Minh, bị bọn Quan Hưng, Mã Trung giáp kích, Vương Bình, Trương Dực chen mất đường về. Bỗng nhiên Tư Mã Ý dẫn quân áp tới, quân Thục từ chiến ở hai đầu, dẫn dắt không chống nổi. Lúc ấy Khương Duy, Liêu Hoá chia quân hai đường, đánh úp vào doanh trại của Tư Mã Ý. Ý được tin, hốt hoảng lo tái mặt, vội cất quân quay về, bị quân Thục theo sau đánh riết, quân Ngụy thua to, bị giết đã nhiều, lừa ngựa khí giới vứt bỏ đi vô số.

X- TƯU KẾ

Dùng kế gian trá để lừa địch, bị đối phương biết được, họ sẽ dùng kế đó để đánh lại, đó gọi là tương kế tựu kế. Người biết tương kế tựu kế thì thắng nhiều, vì dùng kế để lừa người ta biết được, dùng luôn kế ấy để đánh lại, đó là ngoài sự dự đoán khi dùng kế, không kịp để phòng mà ngược lại còn trúng kế của người ta. Muốn tương kế tựu kế được, trước hết cần phải biết kế của người ta, sau mới bày kế mà đánh lại. Mà biết kế của người ta không phải là chuyện dễ, đó là bởi người ta bày kế để lừa mình, thường thường là qua sự cẩn nhắc rất cẩn kẽ, không để gì để người khác vạch ra, thì mới làm. Người biết được kế của địch để tương kế tựu kế, cần phải có tài trí nhạy bén, có sự tư duy chặt chẽ, có hiểu biết sâu rộng, có kinh nghiệm phong phú. Người tài như thế mới kể là người có mưu trí; bất kể quí kế nào cũng không giấu được họ; khi họ tương kế tựu kế để đánh địch cũng khó bị địch vạch trần. Sự thực đúng là như thế. Những mưu meo bằng tương kế tựu kế trong *Tam Quốc diễn nghĩa*, đều có từ những người có mưu trí như Gia Cát Lượng, Khương Duy, Giả Hủ v.v...

Tương kế tựu kế, trước hết phải biết kế của địch là vấn đề then chốt. Phàm là mưu mò xảo trá, thì không thể nào “kín đáo mọi nhẽ” được, thế nào cũng có chỗ hở hênh, có chỗ không hợp tình hợp lý, không hợp logic. Nếu như quan sát tỉ mỉ, tình táo mà phân tích, thì có thể tìm ra những lỗ thủng của nó. Mà người có mưu trí quyết không bao giờ bỏ qua bất kể tình tiết nào, bởi vậy mà từ chỗ nhỏ nhìn ra to. Ví như tướng Ngụy là Vương Quán ra hàng, “nhận hàng như nhận địch”, Khương Duy không khi nào dễ dàng tin ngay, khi ông ta biết được Vương Quán nói ràng mình là cháu của Vương Kính, vì chú bị giết nên đến xin hàng để trả thù, lập tức đoán định ngay rằng hắn trả hàng, bởi Tu Mã Chiêu đã giết chú hắn thì chẳng đời nào lại để cho cháu được cầm quân, thế nên mới bày mưu đánh bại Đặng Ngải. Giả Hủ thấy Tào Tháo xem xét trên thành ba ngày sau, đã tích cỏ khô ở góc Tây Bắc, chuẩn bị đánh vào thành. Mà phía Đông Nam tường thành không chắc

chắn, làm sao Tào Tháo không đánh vào từ góc này, thế nên đã biết họ ở cửa Tây chỉ là giả trương thanh thế, thực ra là muốn đánh thành từ cửa phía Đông Nam, bèn bày mưu cho Trương Tú đem quân mai phục ở góc Đông Nam, kết quả là đánh quân Tào Tháo phải thua to.

Những kế để tương kế tựu kế trong *Tam quốc diễn nghĩa*, khái quát lại có hai loại : một là biết kế của người ta để tương kế tựu kế, nếu Giả Hủ thuận kế đánh Tào Tháo; Khương Duy lợi dụng sự trá hàng của Vương Quán mà đánh bại Đặng Ngải, cũng như kế mỹ nhân mà Gia Cát Lượng dùng để phá Chu Du v.v.. Hai là cố ý để bén địch biết kế của ta nhằm tương kế tựu kế mà đánh; lại như Khổng Minh tha tù binh địch để đánh lấy Linh Lăng. Những kế để tương kế tựu kế có cái giống nhau có cái khác nhau, song đều mang đặc điểm của nó :

1. ĐOÁN ĐỊCH TÌNH :

GIẢ HỦ PHÁ TÀO THÁO.

Mùa hạ năm Kiến An thứ ba, Tào Tháo thống lĩnh ba quân đi chinh phạt Trương Tú, bị đại bại, Tú cố thủ không ra đánh. Tháo vây thành, đánh mạnh, nhìn hao thành rất rộng, thế nước lại sâu, vội thì khó gán thành. Bên lệnh cho quân sĩ chở đất lấp hào, lại dùng túi vải thô cho đầy rơm cỏ, để bén thành làm thang làm ghế leo lên, lại dùng thang mày để nhòm vào trong thành : Tháo tự cười ngựa đi quanh thành xem xét - như thế ba ngày - truyền lệnh cho quân sĩ chất cùi rác về cửa thành phía Tây rồi hói tập các tướng để lên thành từ đó.

Từ kế hoạch đánh thành mà nhìn ra chố man trá.

Giả Hủ ở trong thành thấy tình hình ấy, bèn nói với Trương Tú: "Tôi ở trên thành thấy Tào Tháo đi vòng quanh thành ba ngày liền để nhòm ngó. Ông ta thấy màu gạch đất ở trong thành phía Đông Nam cũ mới khác nhau, nhiều chỗ bị hư hại, ý muốn sẽ tấn công từ đó; nhưng

lại chất rơm cùi ở góc thành phía Tây Bắc, vờ gác thanh thế, muốn bẫy cho quân Thục rút quân ra giữ mặt phía Tây, để chúng thừa lúc đêm tối leo lên phía Đông Nam để vào thành". Tú hỏi: "Thế thì làm thế nào?" Hủ nói: "Có thể tương kế tựu kế để đánh, hôm sau mang một ít quân ăn thật no mang thật nhẹ, nầm ẩn hết trong các nhà ở phía Đông Nam, còn cho dân chúng già làm binh lính, vờ giữ cửa Tây Bắc. Đến đêm mắng cho chúng trèo qua cửa Đông Nam vào thành. Chờ cho chúng vào hẵn, nổ một tiếng pháo, quân phục kích ào ra, là có thể bắt được Tào Tháo". Tú mừng lắm, cho làm theo kế đó.

Tương kế tựu kế đánh lại.

Thám mă sớm đã báo cho Tào Tháo, nói Trương Tú đã rút hết quân lên góc Tây Bắc, hô hoán giữ thành, Đông Nam lại rất trống trải. Tào Tháo nói: "Trúng phải kế ta rồi!". Bên lệnh trong quân chuẩn bị dụng cụ leo thành, ban ngày chỉ dẫn quân đánh góc Tây Bắc. Đến khoảng canh hai, mới dẫn tinh binh leo ở góc Đông Nam vào trong hào, cắt tung hàng rào. Trong thành không hề động tĩnh, cả đội quân tất cả ào vào. Chỉ thấy một tiếng pháo nổ, quân mai phục bốn phía đứng dậy. Quân Tào vội rút, sau lưng Trương Tú tự dẫn đội quân dũng tráng áp tới. Quân Tào Tháo thua to, rút ra ngoài thành, chạy xa hơn chục dặm. Trương Tú đuổi đánh đến lúc trời sáng mới đem quân vào thành. Trận này, Tào Tháo bị thiệt mất hơn năm vạn quân.

Giả Hủ có thể tương kế tựu kế, vì đã nhìn ra chỗ gian trá từ trong sự sắp đặt của Tào Tháo trước khi đánh vào thành. Phá thành thì đánh vào đâu, đó là bí mật quân sự, thế mà lại làm công việc chuẩn bị một cách công khai ở góc Tây Bắc; Giả Hủ từ đó nhìn ra cái gian trá của nó. Từ chỗ góc tường thành Đông Nam không được kiên cố, hàng rào phần lớn bị hư hỏng, Giả Hủ đã đoán rằng địch tất sẽ từ đây bò vào thành, thế là tương kế tựu kế đánh lại.

2. THẢ TÙ BINH ĐỊCH :

GIA CÁT LƯỢNG LẤY LINH LĂNG.

Huyền Đức đánh Linh Lăng, thái thú ở đây là Lưu Độ lệnh cho con là Lưu Hiền cùng đại tướng Hình Đạo Vinh đem quân đón địch. Mới mở đầu trận đánh, Đạo Vinh đã bị bắt. Đạo Vinh bị trói đưa đến gặp Huyền Đức, Huyền Đức hô đem chém. Khổng Minh kíp ngăn lại, hỏi Đạo Vinh: "Nếu mi bắt được Lưu Hiền cho ta, thì cho người đầu hàng". Đạo Vinh luôn miệng xin đi. Khổng Minh nói: "Mi dùng cách nào bắt nó?" Đạo Vinh nói: "Đêm nay quân sư điều binh cướp trại, tôi xin làm nội ứng". Huyền Đức không tin lời nói ấy. Khổng Minh nói: "Hình tướng quân không nói sai đâu!" rồi tha cho Đạo Vinh về.

Tương kế tựu kế chống tựu kế

Dạo Vinh được tha về trại, kể lại hết sự thực với Lưu Hiền. Lưu Hiền hỏi: "Vậy làm sao bây giờ?" Đạo Vinh nói: "Có thể tương kế tựu kế. Dêm nay mang quân phục bên ngoài trại, trong trại vờ cắm cờ phướn, chờ lúc Khổng Minh đến cướp trại, tựu kế mà bắt lấy". Lưu Hiền làm theo kế đó. Canh hai đêm đó, quả nhiên có một tướng đến cống trại, quân đi theo ai cũng mang rơm cỏ, tất cả cùng đốt lên. Lưu Hiền, Đạo Vinh hai bên đánh áp lại, quân đốt lửa rút lui ra. Lưu Hiền, Đạo Vinh thừa thế đuổi theo, đuổi được hơn mươi dặm, bỗng không thấy quân đâu. Lưu Hiền, Đạo Vinh kinh hãi, kíp về ngay bắn trại, chỉ thấy lửa còn chưa tắt, trong trại bỗng có một tướng xuất hiện, chính là Trương Dực Đức. Lưu Hiền bảo Đạo Vinh: "Không thể vào trại được, mà đi cướp trại Khổng Minh là hơn". Thế là quay trở lại, đi chưa được mươi dặm, Triệu Vân dẫn quân đánh tạt sang, đâm một nhát Đạo Vinh lăn xuống ngựa. Lưu Hiền vội té ngựa chạy, đằng sau Trương Phi đuổi tới, bắt sống trên ngựa, trói dẫn về gặp Khổng Minh. Khổng Minh lệnh cho cởi trói, cho áo mặc, lại ban cho rượu uống để đỡ sợ. Lưu Hiền về

thành nói lại cho cha mình biết ân đức của Khổng Minh, khuyên cha nên hàng. Độ nghe theo, ra hàng. Khổng Minh vẫn giao cho Độ làm quận thú, con là Lưu Hiển được về Kinh Châu theo đuổi việc quân.

Cùng một mưu kế- Thắng bại khác nhau .

Khổng Minh thả tù binh để khéo léo lấy Linh Lăng, thật là diệu kế. Đạo Vinh tương kế tựu kế, Khổng Minh cũng tương kế tựu kế, nhưng cái gì khiến hai đảng thắng bại khác nhau như thế? Đạo Vinh tương kế tựu kế là do không hiểu kế của Khổng Minh mà tựu kế; cho nên phản tựu cái kế của Khổng Minh; Khổng Minh tương kế tựu kế, là biết kế cướp trại của Đạo Vinh là có kế, cho nên đã tựu cái kế đó, bởi vậy đã làm cho Đạo Vinh trúng kế đó. Kế của Đạo Vinh nồng cạn đẽ bị Khổng Minh lường được. Kế của Khổng Minh sâu cho nên không bị Đạo Vinh lường tới được. Kế đã dễ lường, thì phá cũng dễ. Kế không thể lường, phá được mới khó. Đó chính là chỗ hay chỗ dở của hai lần tương kế tựu kế. Cũng là nguyên nhân mấu chốt dẫn đến sự thành bại của nó.

3. PHÁ DIỆU KẾ: KHỔNG MINH GIÚP MỐI LƯƠNG DUYÊN.

Chu Du định làm giả kế mỹ nhân để giữ Lưu Bị. Khổng Minh lại làm giả hoá thật. Huyền Đức lại được tiếp tục mối duyên lành, đây có thể nói là diệu kế nhất trong tương kế tựu kế.

Chu Du biết Huyền Đức vừa chết vợ, bèn hiến kế cho Tôn Quyền: lấy em gái Tôn Quyền làm môi câu, sai Lữ Phạm đi kéo Huyền Đức về ở rể, rồi sau giam lỏng lại, để đòi đổi Kinh Châu. Huyền Đức thừa biết đây là mưu kế nên không gián qua sông làm thân, nói: "Chu Du bày mưu để hại Lưu Bị, làm sao có thể dễ dàng dẫn xác vào nơi nguy hiểm" Khổng Minh nói: Chu Du tuy biết dùng kế, nhưng làm sao mà ra ngoài được sự tính toán của Gia Cát Lượng. Chỉ dùng một mèo nhỏ, đã làm

cho Chu Du nhăn nhó mặt mày. Em gái của Ngô hầu, rồi sẽ thuộc chúa công, Kinh Châu không hề sút mẻ". Khổng Minh liền cho Triệu Vân ba cái cẩm nang diệu kế, để mang hơn năm trăm quân cùng Huyền Đức sang sông hỏi vợ.

Cẩm nang diệu kế, kéo người dẹp về.

Mẫu chốt nhất trong ba cẩm nang diệu kế là cẩm nang thứ nhất. Triệu Vân vừa tới Nam Đô liền tuân theo chỉ thị của Khổng Minh, mở đầu công việc : Lập tức cho năm trăm quân đi theo, ăn mặc tươm tất, vào Nam Đô sám sửa các thứ, phao tin rằng Huyền Đức làm rể Đông Ngô, khiến cho người trong thành đều biết chuyện này; lại bảo Huyền Đức đến thăm Kiều Quốc Lão trước. Kiều Quốc Lão là cha hai nàng Kiều ở ngay Nam Đô, Huyền Đức giắt dê gánh rượu đến bái kiến trước. Nói có Lữ Phạm làm媒 đến xin cưới phu nhân. Kiều Quốc Lão biết việc này, liền vào gặp Ngô Quốc Thái chúc mừng. Lúc đó, cả kinh thành đều đồn ầm lên việc Ngô hầu già em. Quốc Thái biết chuyện bỗng giật mình, vội gọi Tôn Quyền đến mắng mỏ: "trai khôn lấy vợ, gái lớn già chồng, là lẽ thường xưa nay. Tao là mẹ mày, lẽ ra mày phải bẩm báo với tao. Mày cho Lưu Huyền Đức làm rể, làm sao phải dấu tao? Con gái tao phải là của tao". Tôn Quyền thất kinh hỏi lại "Ở đâu lại có tin này?" Quốc Thái nói: "Nếu muốn không biết, thì chỉ có đừng làm. Dân chúng cả kinh thành, còn ai là không biết ? Mày lại còn giấu tao?" Kiều Quốc Lão ở bên chứng thực thêm: "Lão phu đã biết lâu rồi, nay mới đến để chúc mừng đây!" Tôn Quyền đành nói rằng đây do là giả mỹ nhân kế do Chu Du bầy ra. Quốc Thái nghe ra, càng khiến bà nổi nóng, mắng Chu Du: "Giết chết Lưu Bị, để con gái bà goá chồng à? Sau này còn gả bán cho ai? Để lỡ cả một đời con gái ta à? Chúng mày làm ăn hay nhỉ". Kiều Quốc Lão cũng đệm vào: "Nếu dùng kế này, mà được Kinh Châu, cũng bị người đời cười chê. Việc này làm thế nào được?" Quốc Thái luôn mồm mắng Chu Du. Kiều Quốc Lão khuyên: "Sự thể đã thế này, Lưu Hoằng Thúc cũng là dòng dõi nhà Hán. Chẳng thà cho làm rể thật, để khỏi

phải mang tiếng xấu". Quốc Thái nói: "Ta chưa từng được biết mặt Lưu Hoàng Thúc, ngày mai cho hẹn đến chùa Cam Lộ. Nếu không vừa ý ta, thì mặc các ngươi muốn làm sao thì làm. Nếu vừa ý ta, thì ta gả con gái ta cho nó". Tôn Quyền không biết làm sao, dàngh nghe theo lời mẹ. Hôm sau, Quốc Thái vừa gặp Huyền Đức đã mừng rỡ nói với Quốc lão "Thật đáng rể ta lắm!" Quốc lão cũng chúc mừng: "Huyền Đức có dáng như rồng như phượng, vẻ mặt rạng rỡ như mặt trời, hơn nữa nhán đức dội vang thiên hạ! Quốc Thái được rể hiền như vậy, thật đáng chúc mừng". Quốc Thái liền gả con gái cho Huyền Đức. Thế là chỉ bằng một mèo nhỏ, Khổng Minh đã làm cho Huyền Đức lại nối được duyên lành.

Mỹ nhân kế giả bị bóc trần, mất trắng cô em gái.

Huyền Đức lại nối được duyên lành, tất cả đều do ông mối Quốc Lão lo liệu, mà Quốc Lão chính là hoá thân diệu kế của Khổng Minh. Kiều Quốc Lão là bố vợ của Chu lang, lại là thông gia với Ngô Quốc Thái, có một địa vị đặc biệt ở Đông Ngô. Chỉ có thông qua ông mới làm cho việc gả bán này được kịp thời báo lên Ngô Quốc Thái, cũng chỉ có ông mới gây được ảnh hưởng với Ngô Quốc Thái. Nếu không được Quốc Thái ra mặt làm chủ, Lưu Bị sắp sửa trở thành một tên tù giam lồng, kế mỹ nhân kế giả của Chu Lương sấp được thực hiện. Do diệu kế của Khổng Minh đã đi trước một bước, được Quốc lão trợ giúp thêm, phá được kế mỹ nhân của con rể ông là Chu Du; nhờ thêm sức mạnh của Quốc Thái, làm cho con bà là Tôn Quyền chẳng làm gì được, dàngh mất trắng cô em gái. Đến đây, mới thấy cái tuyệt diệu trong trò tương kế tựu kế của Khổng Minh.

4. BIẾT MƯU TRÁ :

KHƯƠNG DUY ĐÁNH BẠI ĐẶNG NGÃI.

Dặng Ngải cho Vương Quán trả hàng để lửa khương Duy, Khương

Duy biết được mưu trá, đã tương kế tựu kế, ngược lại dùng để lừa Đặng Ngải. Kết quả là Đặng Ngải thua to, Vương Quán bị giết. Lấy mưu trá lừa người, bị người lột trần, thường thường là tự mình chịu hậu quả tồi tệ.

Trá hàng không kín kẽ, nhìn qua là biết ngay.

Vương Quán đem quân sang xin hàng Khương Duy, tự xưng là cháu của Vương Kính, nay thấy Tư Mã Chiêu giết vua, lại giết chết cả nhà chú mình, cho nên thù sâu trong xương cốt, chạy sang đầu hàng, nguyện theo sự điều khiển, để được báo thù cho chú. mới thoảng qua, Khương Duy đã biết ngay là hắn trá hàng. Bởi vì cho rằng : Tư Mã Chiêu gian hùng chẳng kém chi Tào Tháo, đã giết Vương Kính và chு di tam tộc nhà này, thì làm sao lại để một người cháu ruột cầm quân ngoài quân ái. Sau này, hàng tướng của Ngụy là Hạ Hầu Bá cũng chứng minh Vương Kính không hề có cháu tên là Vương Quán, điều đó nói lên rằng sự phân tích của Khương Duy là đúng đắn và chính xác. Đã biết là hắn trá hàng, thì hành động của Vương Quán đều phải nghe theo sự chỉ huy của Khương Duy. Thế là Khương Duy liền sấp đặt sợi dây to để câu con cá lớn dẫn Đặng Ngải rơi vào cái bẫy đã giương sẵn.

Sắp sợi dây to để câu con cá lớn.

Dối với việc Vương Quán sang hàng, tuy Khương Duy luôn môm nói là hắn thành thực, để tỏ ra có sự tín nhiệm với hắn, đặc biệt giao cho hắn nhiệm vụ quan trọng là chở lương thực; lịnh ba ngàn quân lính hàng Ngụy đến Xuyên Khẩu, chở hơn nghìn xe lương thực về Kỳ Sơn. Hai ngàn tên lính hàng Ngụy thì để lại dùng việc khác. Vương Quán tuy lòng không muốn, song không giám nói ra, sợ Khương Duy lại nghi hoặc; mà được giao việc này, cũng mừng thầm trong bụng. Lương ăn là mạng sống của quân Thục, đem chở hết về trại Ngụy, há lại chàng là

lập một công lớn sao? Vương Quán liền sai người mang thư mật về cho Đặng Ngải, hẹn ngày mười hai tháng tám, từ đường tắt sẽ chở lương thực về trại chính, báo Đặng Ngải sẽ tiếp ứng ở thung lũng Đàm Sơn. Khương Duy đã lường trước được ý này của hán, cho người mai phục trước ở ngã ba đường, chặn lấy được thư mật, và sửa ý trong thư đi hen ngày mười lăm tháng tám, hẹn Đặng Ngải tự đem đại quân, đến điểm hẹn để tiếp ứng. Một mặt cho người giả làm quân Ngụy đưa thư vào doanh trại quân Ngụy, mặt khác điều binh khiến tướng mai phục, chờ quân Đặng Ngải đến.

Đặng Ngải được thư của Vương Quán, mừng lẩm, ngày mười lăm tháng tám đem năm vạn quân tinh nhuệ đến thung lũng Đàm Sơn. Hán sai người từ trên nhìn xuống, thấy vô số xe lương thực nối đuôi nhau đi trong khe núi. Dừng ngựa lại, quả nhiên đều là lính Ngụy (đây là hai ngàn lính Ngụy hàng đế lại). Vì phía trước là núi cao án ngữ, đế phòng có quân mai phục Đặng Ngải bèn cho dừng quân lại để chờ đợi, bỗng có hai kỵ mã chạy tới báo: Vương tướng quân vì chở lương qua biên giới, phía sau có người đuổi theo, mong sớm được tiếp ứng. Đặng Ngải giật mình kinh hãi, vội đốc quân lên phía trước. Vào lúc canh năm, trăng sáng như tranh vẽ. Bỗng thấy tiếng hò la từ phía sau núi, Đặng Ngải cho rằng Vương Quán đang đánh nhau phía sau núi. Khi định vượt qua phía sau núi, bỗng một mũi quân từ trong rừng xông ra, dẫn đầu là tướng Thục Phó Kim, ngồi trên ngựa thét lớn: "Tên thất phu Đặng Ngải kia! Mày trúng kế của chủ tướng ta rồi, sao không mau mau xuống ngựa mà nộp mạng đi!" Đặng Ngải hốt hoảng định cho quay ngựa, thì thấy các xe đều bốc lửa. Đó chính là lửa đốt lên làm hiệu lệnh. Dưới bóng lửa, quân Thục xuất hiện ở mọi nơi, đánh cho quân Ngụy tan tác rơi bời, Đặng Ngải phải vứt cả giáp mang bỏ cả ngựa, lẩn vào với binh lính, trèo đèo vượt núi để chạy trốn. Khương Duy cho đội quân đặc thắng, vây kín quân của Vương Quán, Quán hết đường chạy, đành nhảy xuống sông tự vẫn.

Giả cuối cùng vẫn là giả, thế nào cũng có chỗ không hợp tình hợp lý, không hợp quy luật. Từ chỗ phân tích việc Tư Mã Chiêu đã chửi ba

họ nhà Vương Kính thì không đời nào lại để cho cháu người đó cầm quân nơi biên ải, khương Duy đã phán đoán ra sự trá hàng của Vương Quán, cho nên đã tương kế tựu kế đánh bại Đặng - Ngải. Khôn ngoan đến như Đặng Ngải mà cũng còn bị phản đòn gian trá đến nỗi thất bại, mới hay gian trá cũng không phải là dễ. Vương Quán cũng ngang nhiên làm kế gian trá, nhưng lại chẳng xem đối tượng là ai, nên chết cũng là đáng đời rồi.

XI. KÍCH TRÍ

Kích trí, là sản phẩm của trí tuệ, nó có rất nhiều công dụng, vừa có thể kích động để người thân của mình phấn đấu vươn lên, lại có thể dùng trong ngoại giao để đạt mục đích của mình, cũng có thể dùng trong khi điều binh khiển tướng, để họ dũng cảm hăng hái xông lên. Dùng được tốt thì coi như việc đã xong một nửa, dùng không tốt thì kết quả ngược lại. Kích trí, Khổng Minh áp dụng khéo nhất, có thể nói là đến mức thần diệu, là một phần quan trọng trong mưu trí của ông ta. Trong "*Tam quốc diễn nghĩa*", chỉ có mình Khổng Minh là người biết kích trí mà thôi. Cách thức của ông ta là tuỳ việc tuỳ người khác nhau mà có cách kích khác nhau : Có người thì kích vào chỗ đau đớn nhất của họ, như Khổng Minh biết Đại Kiều là vợ của Tôn Sách, Nhị Kiều là vợ của Chu Du, bèn sửa bài phú về đài Đông tước của Tào Thực, để chứng minh rằng Tào Tháo muốn chiếm cả hai nàng Kiều để vui tuổi già, kích cho Chu Du phải nổi nóng dùng đòn, thế "một mất một còn với Tào Tháo", cầu khẩn Khổng Minh giúp mình cùng chống Tào Tháo. Có người thì dùng quan hệ thiêt hơn để kích, như việc dùng diệu kế trao cẩm nang, để Lưu Bị vạch trần mưu kế của Tôn Quyền định dùng em gái làm mối mong hại mình, kích cho Tôn phu nhân đã trở nên căm ghét anh ruột của mình, rồi ra mặt mắng cho bọn quân truy kích phải lui về, dốc lòng theo hắn Lưu Bị. Có người thì nhằm hắn vào nhược điểm của họ để mà kích, như lần đầu Khổng Minh điều quân khiển tướng đánh xuống phía Nam, nhưng duy nhất không đả động gì đến

Triệu Vân, Ngụy Diên, nói rằng tuy muốn sai họ vào sâu trong lòng địch, nhưng do hai người không am hiểu địa dư nên không dùng; Triệu Vân, Ngụy Diên không phục, bèn thân chính đi thăm dò địa dư, cuối cùng vào sâu trong lòng địch để lập công. Có người thì chuyên kích vào những chỗ họ không phục. Như hai lần Khổng Minh dùng ông lão Hoàng Trung, là hai lần kích động, làm cho lão Hoàng Trung không cam chịu mình là già cả, bèn nêu mưu sâu để ra oai, chiếm được núi Thiên Dăng, chém được Hạ Hầu Uyên. Mỗi lần Khổng Minh kích trí là mỗi lần ra ngón đòn mới.

**1. KHÉO SỬA PHÚ :
KHỔNG MINH KÍCH CHU DU.**

Khổng Minh kích Chu Du bằng cách sửa bài phú dài đồng tước, là cách kích tuyệt diệu nhất. Lỗ Túc dẫn Khổng Minh vào gặp Chu Du, nói về việc đánh hay hoà. Chu Du giả vờ nói những lẽ mà chủ trương xin hàng; Lỗ Túc thì nêu những lý do cần phải đánh, hai người tranh cãi nhau đỏ mặt tía tai; Khổng Minh chỉ ngồi khoanh tay mà cười nhạt. Chu Du hỏi ý kiến Khổng Minh, Khổng Minh thủng thẳng trả lời: "Tướng quân ra hàng Tào, có thể giữ được vợ yêu, lại trọng vẹn được phú quý". Lời lẽ thì như tán thành ý kiến của Chu Du, thực tế lại là nhạo báng ông này. Lỗ Túc không hiểu được thâm ý đó lại nổi nóng lên: "Ông lại bảo chúa công tôi quý gối đầu hàng giặc hay sao?". Khổng Minh bèn hiến ra một kế: "Chẳng cần phải giặt dép gánh rượu, cũng chẳng phải nộp đất dâng thành; cũng chẳng phải thân chính qua sông, chỉ cần cử hai người làm sứ thần, dùng thuyền đưa hai người ấy sang bờ bắc. Tào Tháo được hai người ấy, thì đâu có hàng triệu quân, cũng sẽ cõi giáp cuồn cõi mà rút".

Chu Du hỏi đến hai người nào, Khổng Minh nói: "Lương tôi khi còn ở Long Trung, đã nghe Tào Tháo xây một cái đài ở bờ sông Chương, tên là đài Đông Tước, cực kỳ tráng lệ: chọn người đẹp ở trong thiên hạ

về cho ở đó. Tào Tháo là đồ háo sắc, từ lâu đã biết Kiều công ở Giang Đông có hai cô con gái, cô lớn là Đại Kiều, cô em là Tiểu Kiều, có sắc đẹp chim sa cá lặn, nguyệt thẹn hoa nhường. Tào Tháo đã thề rằng: "Ta có ý muốn quét bằng thiên hạ, để thành nghiệp đế vương, muốn được hai cô Kiều ở Giang Nam, cho về ở đài Đông Tước để vui lúc tuổi già, thì dù có chết cũng không oán hận". Nay dù có mang hàng triệu quân, nhòm ngó Giang Nam, kỳ thực chỉ là vì hai người con gái". Chu Du nói: "Tào Tháo muốn được hai cô Kiều, có gì làm chứng có?". Khổng Minh nói: "Con út của Tào Tháo là Tào Thực, tự Tử Kiến, hạ bút là thành văn. Tào Tháo đã lệnh cho làm một bài phú, tên là "Phú vịnh đài Đông Tước". Ý trong bài phú có nói là họ Tào sau khi giành ngôi thiên tử, sẽ lấy bằng được hai nàng Kiều". Ngay sau đó liền đọc bài phú ấy lên, đến câu: "bắc hai cây cầu ở bên Đông bên Tây, như cầu vồng trên không" Khổng Minh vừa chơi chữ vừa đọc trêch đi là: "bắt hai cô Kiều nhốt ở mé Đông Nam, để vui tuổi già". Khổng Minh xê dịch mấy chữ làm khác ý câu văn (Nhị Kiều - là hai cây cầu - với nhị Kiều - hai cô Kiều, khác nghĩa song cùng âm, đọc lên thì như nhau - N.D.) Và mang ý đó khoác lên cho hai cô Kiều. Chu Du nghe xong, bức sôi sùng sục, đứng phát dậy, chỉ về phía bắc chửi rằng: "Thằng giặc già kia mày bắt nạt ông quá lắm!" Khổng Minh vội đứng dậy ngăn lại nói: "Ngày xưa giặc Hung Nô xâm lăng bờ cõi, vua nhà Hán còn phải đem con gái gả cho nó để cầu hoà, nay có hai người con gái quê mùa ấy, tướng quân tiếc làm cái gì?" Chu Du nói: "Vậy ra ông còn chưa biết, Đại Kiều là vợ tướng quân Lưu Bá Phù, Tiểu Kiều là vợ của Du đó". Khổng Minh vờ làm ra vẻ sợ sệt nói: "Lượng quả là không biết, lỡ mồm lỡ miệng, tội thật đáng chết!" Du nói: "Ta với thằng giặc già này, thế một mất một còn" và thừa nhận vừa rồi nói ra ý chủ hàng, là muốn thử ý Gia Cát Lượng, và nêu yêu cầu "Khổng Minh trợ giúp một tay để cùng đánh Tào Tháo". Lẽ ra Khổng Minh đang phải nhờ Chu Du giúp, đến giờ ngược lại, Chu Du lại xin Khổng Minh giúp, mới hay Khổng Minh khéo kích đến mức nào.

Chọc vào chỗ đau nhất.

Dặc điểm của Khổng Minh kích Chu Du là bắt đầu từ chỗ đau đớn nhất. Đại Kiều là chị dâu của Tôn Quyền; Nhị Kiều là vợ của Chu Du, chuyện này ai cũng biết. Mà khôn ngoan như Khổng Minh, đi sứ Đông Ngô làm gì lại chẳng hiểu tình hình của nước này; và lại bao lâu nay ông ẩn dật ở Long Trung, gần kề ngay Đông Ngô, làm gì có chuyện không biết gì. Ông khéo léo sửa ý của bài Phú, đọc hai câu thành hai cõi Kiều, rõ ràng là có ý kích động. Và sự kích động ấy càng khiến cho Chu Du với Tào Tháo càng tỏ ra thù oán thế một mất một còn và đã nói ra ý đồ chân thực của mình là quyết tâm chống lại Tào Tháo, thế là mục đích kích trí của Khổng Minh đã đạt được rồi. Còn như việc bảo Tào Tháo muốn lấy hai cõi Kiều, tuy nói rằng Khổng Minh chơi chữ, sửa "hai cây cầu" thành "hai cõi Kiều", thế nhưng nói giả thì bảo là giả, bảo thật cũng là thật. Bởi Tào Tháo vốn là đồ háo sắc, để thoả mãn dục vọng của riêng mình thì bất chấp hậu quả, như đã từng lấy vợ của chủ hàng tướng Trương Tú để hành lạc, đưa đến cái nạn ở Đức Thuỷ. Nếu như Tào Tháo mà chiếm được Giang Đông thì số phận hai nàng Kiều sao mà thoát khỏi được. Cho nên thơ của Đỗ Mục mới có câu rằng: "Chu lang chẳng gấp gió xuân, một nền Đồng Tước khoá chân hai Kiều". Đó không còn là lời suy diễn, mà suy từ lẽ đời, tất nhiên sẽ phải như thế.

2. BỊ KÍCH TRÍ :

THƯỢNG HƯƠNG MẮNG QUÂN TRUY KÍCH.

Chẳng lại kích vợ, có lẽ là chuyện mới lạ, ấy thế nhưng Huyền Đức đã kích như thế mà mắng cho bọn lính truy kích phải lui, mà khiến cho phu nhân khỏi phải chịu sự sáp đặt của Tôn Quyền, từ đó dốc hẳn một lòng đi theo Huyền Đức.

Vừa khóc vừa kích,
khách má dào mắng bọn lính truy kích.

Huyền Đức và phu nhân Tôn Thượng Hương lấy danh nghĩa tế tổ ở bờ sông, lừa được Ngô Quốc Thái đồng ý, vội vã rời xa Nam Từ. Vừa mới trốn được đến cửa khẩu Sài Tang; nào ngờ Chu Du cũng sợ rằng Huyền Đức bỏ trốn, sớm đã cho Từ Thịnh, Dinh Phụng ở săn đây chặn đường. Triệu Vân vội bóc xem cẩm nang thứ ba, dâng lên huyền Đức, Huyền Đức xem xong, vội lại trước xe khóc nói với Tôn phu nhân: "Trước đây Ngô Hầu đồng mưu với Chu Du đem phu nhân gọi gả cho Lưu Bị, thực không phải vì nghĩ cho phu nhân, mà là muốn giam lỏng Lưu Bị để lấy Kinh Châu. Lấy được Kinh Châu rồi, tất là giết Lưu Bị. Hôm qua nghe Ngô hầu muối hại, nên tôi lấy cớ Kinh Châu có nạn để tìm kế trở về. May được phu nhân không nỡ bỏ tôi, mới cùng nhau đến được nơi này. Nay Ngô hầu lại lệnh cho người đuổi theo sau; Chu Du thì đem quân chặn đường phía trước. Ngoài phu nhân ra, chẳng còn ai đỡ được nạn này". Phu nhân biết được thực tình, làm gì chả nổi giận, nên đã bức tức nói: "Anh tôi đã chẳng coi tôi là tình thân ruột thịt, thì tôi còn mặt nào mà nhìn thấy nhau nữa, mối nguy này hôm nay, âu là cứ để mặc tôi tự lo". Thế là dục mọi người đẩy xe lên trước, cuồn rẽm lên, gọi Từ Thịnh, Dinh Phụng, mắng rằng: "Các ngươi định làm phản hay sao?" Hai tướng vội vàng xuống ngựa, dạ dạ vâng vâng, đến trước xe bẩm rằng: "Chúng tôi đâu giám làm phản, chẳng qua là theo lệnh của Chu Đô đốc, đem quân đến đây chờ Lưu Bị". Phu nhân nói rằng đã theo lệnh của mẹ của anh để về Kinh Châu, rồi quay ra chửi mắng Chu Du thậm tệ, và lệnh cho đẩy xe lên phía trước. Từ Thịnh, Dinh Phụng nghĩ bụng: "Mình là người bên dưới, đâu giám cãi lại, chống cự với phu nhân". Lại thấy Triệu Vân vè mặt hầm hầm, đành phải hô quân dừng lại nhường đường rộng ra cho xe qua.

Người đẹp dứt lòng theo anh hùng.

Phu nhân đã đồng ý chạy trốn, có bọn đuổi theo đã nhờ phu nhân ra mặt đuổi chúng lui là được rồi, làm sao Khổng Minh còn bảo Huyền Đức dùng trí để kích thêm? Phu nhân tuy băng lòng trốn đi, nhưng hoàn cảnh của thị hoàn toàn khác với Huyền Đức. Nàng suy cho cùng vẫn là em gái của Ngô hầu, to chuyện lầm thì cũng đến quay về là cùng, chẳng có gì là ghê gớm cho lầm; nhưng Huyền Đức, nếu như quay về Đông Ngô, cho rằng có được Quốc Thái che chở, không lo ngại gì cho tính mạng, nhưng từ đó sẽ bị giam lỏng, không còn có ngày mở mặt mày. Không những chỉ vì cho lui quân địch, cũng còn là vì muốn cho phu nhân dứt lòng đi theo Lưu Bị, như thế thì cần phải nói rõ sự thực, dùng lời lẽ để mà kích. Phu nhân lấy Huyền Đức, thật là trai anh hùng sánh với gái thuyền quyên, đương nhiên là mới nhìn thấy nhau đã ý hợp tâm đầu, nhưng phu nhân tại sao lại phải lấy Lưu Bị, trong cả quá trình, nàng bị bưng bít, không biết rằng anh nàng đã dùng nàng làm miếng mồi thơm trong giao dịch về chính trị, mà còn cho rằng đây là ơn huệ của ông anh với cô em gái. Huyền Đức một khi đã nói ra sự thực, anh nàng đã chẳng coi nàng là ruột thịt nàng còn mặt nào mà gấp mặt được nữa, như thế làm cho nàng càng kiên quyết đứng về phía Huyền Đức, cơn giận dữ mắng cho lui bọn đuổi theo càng mãnh liệt, bọn Từ Thịnh, Dinh Phụng càng không giám ho he. Mà việc Huyền Đức khích phu nhân chính là Khổng Minh xui khiến cho nên bảo rằng Khổng Minh dùng trí kích phu nhân cũng được.

3. BỊ GHÈ LẠNH :

TRIỆU, NGỤY PHÁ BA TRẠI

Người ta thường nói: mồi tướng không bằng kích tướng. Trận đấu khi Khổng Minh đánh xuống phía Nam, chính là đã dùng trí để kích Triệu Vân và Ngụy Diên để giành thắng lợi.

Dùng trí kích, hổ tướng vào sâu trong lòng địch.

Khổng Minh mang đại quân đến “Man Vương” Mạnh Hoạch đã cử nguyên soái Kim Hoàn Tam Kết của động thứ nhất, nguyên soái Huân Trà Na của động thứ hai, nguyên soái A Hội-Nam của động thứ ba ra nghênh chiến, Khổng Minh biết quân sĩ của ba động tới bèn gọi các tướng nghe lệnh, nói: “Nay quân Man chia ba đường đánh tới, ta muốn lệnh cho Tử Long, Vân Trường đi, nhưng hai người này không thuộc địa hình, nên chưa giám dùng!”. Thế là lần lượt cử Vương Bình, Mã Trung, Trương Dực, Trương Nghi (trong *Tam quốc diễn nghĩa* - Phan Kế Bính dịch là Trương Ngực - ND) ra đón đánh. Duy không hề điều động đến Triệu Vân, Ngụy Diên. Hai người thấy vậy, tỏ ra hậm hực. Khổng Minh nói: “Ta không phải không muốn dùng hai người, nhưng sợ các người vào sâu chỗ hiểm nguy, bị quân man rợ nô lừa, thì quân ta mất nhuệ khí”. Triệu Vân nói: “Thế liệu chúng tôi biết rõ địa hình, thì tính sao?”, Khổng Minh nói: “Các người vẫn nên cẩn thận”. Hai người ra về, Triệu Vân mời Ngụy Diên tới trại của mình bàn bạc: “Hai người chúng ta là tiên phong mà lại bảo không thuộc địa hình mà không chịu dùng. Nay toàn dùng bọn sinh sau đẻ muộn, bọn ta lại không xấu hổ làm sao?”. Thế là hai người liền đến gần trại địch, bắt sống mấy tên giặc, dùng rượu thịt khoán đái, sau khi do thám được tình hình ba trại, lúc đêm khuya, đánh úp vào trại chính của nguyên soái Kim-Hoàn-Tam-Kết, chặt được đầu của hắn, sau lại chia quân chiếm hai trại kia, khi Ngụy Diên đánh đến sau trại của nguyên soái Huân Trà Na (*Tam quốc diễn nghĩa* dịch là Đồng Trà Na, nguyên bản này là chủ Huân - ND), quân của Vương Bình đã đến phía trước trại. Hai bên giáp công, quân Nam thua to. Nguyên soái Huân Trà Na tìm đường chạy trốn. Khi Triệu Vân đánh đến dồn sau trại của nguyên soái A Hội Nam, Mã Trung cũng đánh đến phía trước trại, trước sau cùng áp tới, quân Nam cũng thua to, A Hội Nam lợi dụng híc rồi ren chạy thoát. Các cánh thu quân, vây gập Khổng Minh.

Khổng Minh tinh sát ma quỷ cũng khó dò.

Triệu Vân mang thủ cấp của Kim Hoàn Tam Kết dâng lên để báo công. Mọi người đều nói: "Huân Trà Na, A Hội Nam đều vứt cả ngựa leo núi trốn mất, bởi vậy mà không đuổi kịp hắn". Khổng Minh cười lớn nói: "Hai người đó, ta đã bắt được cả rồi!". Triệu Vân, Ngụy Diên cùng các tướng đều không tin. Một lát sau Trương Nghi giải Huân Trà Na, Trương Dực giải A Hội Nam vào. Mọi người thảy đều kinh ngạc. Khổng Minh nói: "Ta xem bản đồ của Lã Khải, đã biết từng trại của chúng ở đâu, cho nên đã nói kích Tử Long, Văn Trường để hai người vào sâu nơi trọng điểm, trước hết phá trại Kim Hoàn Tam Kết, sau chia quân đánh phía sau hai trại kia, cho Vương Bình, Mã Trung đi tiếp ứng. Ngoài Tử Long và Văn Trường ra không ai đảm đương nổi việc này. Ta lại đoán A Hội Nam, Huân Trà Na thế nào cũng lén theo đường tắt trốn lên núi, nên sai Trương Nghi, Trương Dực đón đường, lệnh cho Quan Sách đi tiếp ứng, để bắt hai tên này.

Triệu Vân, Ngụy Diên đều là hổ tướng, Khổng Minh muốn trao cho nhiệm vụ nặng nề tức là luồn sâu vào sau lưng địch để đánh úp trại địch. Nhưng mới đến đất của người Nam, địa hình còn chưa thuộc, nếu tiến quân mù quáng, tất sẽ xảy ra chuyện không hay. Cho nên Khổng Minh mới tỏ ra lạnh nhạt, không cử hai người đi đánh trận, lại nói rõ rằng rất muốn dùng hai người, nhưng do họ không rõ địa hình, cho nên chưa giám dùng. Đó thực ra là muốn hai người tự đi nấm tình hình địch, sau mới có thể vào sâu trong lòng địch. Kịch như thế, quả nhiên kích trúng vào nhuệ khí của hai người, khiến họ chủ động tìm cách nấm tình hình địch, làm rõ địa hình, lại thêm có Vương Bình, Mã Trung do Khổng Minh cử đến cùng phối hợp, hành động một lượt mà phá được ba trại. Khổng Minh tinh sát, thật là ma quỷ cũng khó dò.

4. KHÔNG CAM CHIẾU GIÀ:
HOÀNG TRUNG TỎ OAI PHONG

Khổng Minh hai lần dùng Hoàng Trung, cũng chủ yếu nhằm vào chữ “kích”. Ông cho rằng với vị lão tướng này, nếu không kích thì tuy có vâng lệnh đi đánh cũng khó thành công. “Hoàng Trung già bảy kẽ đoạt Thiên Đăng Sơn” (hồi thứ bảy mươi) và “lấy nhàn đánh mỏi, chém Hạ Hầu Uyên (Hồi thứ bảy mươi mốt) đều là chuyện hai lần Khổng Minh kích Hoàng Trung.

Kích lần đầu, đánh thua Trương Cáp

Trương Cáp đánh ái Hà Mạnh, Mạnh Đạt thua to, cáo cấp về Thành Đô. Khổng Minh tập hợp chư tướng để bàn bạc. Pháp Chính chủ trương chọn ngay một tướng đi đánh Trương Cáp, Khổng Minh cười nói: “Chi trừ có đến Lãng Trung gọi Trương Phi, người khác khó gánh xác nổi”. Hoàng Trung không chịu nổi, đòi được đi đánh Khổng Minh nói: Hoàng Trung già e rằng không phải là đối thủ của Trương Cáp. Hoàng Trung nghe vậy, tóc bạc dựng cả lên, nói: “Hoàng Trung này tuy già, cũng còn giương nổi cung ba tạ, gân cốt cũng còn sức dư ngàn cân, chẳng lẽ lại không đánh nổi thằng thất phu Trương Cáp sao?” Khổng Minh lại kích thêm nói: Tướng quân tuổi ngót 70, sao lại chẳng già? Hoàng Trung hậm hực rảo bước xuống thềm, vớ cây đại dao trên giá múa tít như bay; lại vớ lấy cung treo trên vách kéo gẩy liền hai cái. Khổng Minh vẫn hỏi “Tướng quân muốn đi thì lấy ai làm phó tướng?”. Nói là già không được, thì Hoàng Trung chọn hẳn người già, nói: “Lão tướng Nghiêm Nhan, có thể đi cùng tôi!”. Không chỉ có Triệu Văn đứng cạnh đó nói rằng lệnh cho hai ông già đi địch với Trương Cáp là trò đùa. Tướng ái Hà Mạnh là Mạnh Hoạch, Hoắc Tuấn thấy hai ông tướng già đem quân đến, cũng cười Khổng Minh không biết đều binh khiển tướng. Lão Hoàng Trung thấy tình hình ấy, lại kích lão tướng Nghiêm Nhan, nói:

“Ông có thấy mọi người động tĩnh gì không? Họ cười hai chúng ta già, hôm nay ta hãy lập kỳ công để mọi người phải phục”, Thế là hai ông già bàn mưu tính kế: Hoàng Trung dùng quân chính diện đón đánh Trương Cáp; Nghiêm Nhan đem quân luôn phía sau giáp công, cuối cùng đánh bại Trương Cáp. Tiếp đó lại dùng kế kiêu binh để lấy núi Thiên Đãng.

Kích lần thứ hai, đao chém Hạ Hầu Uyên

Lúc ấy Lưu Bị bảo Hoàng Trung đi lấy núi Định Quân, Khổng Minh lại kích lần nữa, nói rằng tướng giữ thành Hạ Hầu Uyên tinh thông thao lược, rất hiếu về binh cơ, phải gọi Quan Công đến mới có thể đánh được. Hoàng Trung bức dọc nói: “Xưa Liêm Pha già tám mươi tuổi, còn ăn một đấu gạo, mười cân thịt, chư hầu nghe tiếng đều sợ dũng khí của ông, không giám bén mảng đến biên giới nước Triệu, huống chi Hoàng Trung chưa tới bảy mươi”. Khổng Minh bèn cử Pháp Chính cùng đi. Dưới sự hiệp trợ của Pháp Chính, Hoàng Trung lại lập được kỳ công. Khi phách anh hùng của lão tướng Hoàng Trung chém Hạ Hầu Uyên, đã được tả rất sôi động: Hoàng Trung chiếm Đốc Sơ, Hạ Hầu Uyên ra đánh. Mặc cho bọn chúng chửi mắng đủ cách Hoàng Trung vẫn không ra đánh đợi cho quân Tào Tháo mệt mỏi, nhuệ khí đã giảm, số lớn đã xuống ngựa ngồi một nơi, Pháp Chính lúc ấy mới phất cờ - ngay sau đó “tiếng trống, tiếng tù và nỗi dậy, Hoàng Trung một mình một ngựa, lao nhanh xuống núi, thế mạnh như đất lở trời long. Hạ Hầu Uyên trở tay không kịp, bị Hoàng Trung đuổi sát dưới cờ và hét lên một tiếng vang như tiếng sấm, Hạ Hầu Uyên chưa kịp đỡ thì lưỡi đao quý của Hoàng Trung đã giáng tới từ đầu tới vai, lia ra làm hai khúc”.

XII - DÙNG GIÁN ĐIỆP

Pham là đấu tranh với địch, hoặc mọi thứ cạnh tranh, đều cần tìm hiểu tì mỉ về tình hình của đối phương mới có thể đề ra những đối sách chính xác để mà đọ sức, thì mới có khả năng giành phần thắng. Nếu như chẳng hiểu biết chút gì về tình hình của đối phương, sẽ rất có thể áp dụng những đối sách sai lầm, và sẽ gặp thất bại. Đấu tranh với địch trước hết phải tìm hiểu tình hình của chúng, và cần thiết phải dùng gián điệp. Để không tiết lộ tình báo cho đối phương lợi dụng thì cần phải giữ bí mật rất nghiêm khắc, phải làm trong sạch nội bộ, bởi vậy dùng gián điệp và giữ bí mật trở nên những thủ đoạn quan trọng nhất trong đấu tranh với địch, đó là chuyện xưa nay vẫn thế, là một thứ bí mật công khai.

Trong “*Dụng gián biến - Tôn Tử bình pháp*” đã hết sức nhấn mạnh tác dụng to lớn của việc dùng gián điệp. Tôn Tử nói: “Minh quân hiền tướng, sở dĩ hành động mà thắng được người, kè thành công trong mọi người, là ở chỗ biết trước. Kẻ biết trước, không thể nhờ quý thần, không thể lường bằng việc, không thể đo bằng thước, mà phải là bằng con người - con người biết tình hình của địch vậy”, lại nói: “Cho nên dùng gián điệp thì có năm loại: Có nhân gián, có nội gián, có phản gián, có tử gián, có sinh gián...”, “cho nên trong ba quân thắn nhất không thân bằng dùng gián điệp, thường không ai bằng gián điệp, bí mật không ai bằng gián điệp. Không có thánh trí không dùng được gián điệp, không nhân nghĩa không điều khiển được gián điệp, không tì mỉ không có được sự thực ở gián điệp!” Tôn Tử cho rằng thường thắng được địch, là bởi vì trước đó, đã nắm được tình hình địch. Mà muốn nắm được địch, không thể dựa vào quý thần, suy đoán một cách mê tín và chủ quan, chỉ có thể nắm được qua “kè nám được tình hình”, như vậy tất phải dùng năm loại gián điệp. Mà người khéo dùng gián điệp, chỉ có thể là người có trí tuệ, khôn ngoan, khảng khái, bởi vì hạng người ấy mới có thể trong dụng, trọng thường cho những người làm gián điệp, như thế, gián điệp mới giám chết vì người ấy. Trong lịch sử, gián điệp có tác dụng vô

cùng then chốt trong cuộc đấu tranh đối địch. Nhà Thương hưng thịnh, có quan hệ rất lớn đến Thương Thang với Y Doãn làm tướng, và Y Doãn vốn là đại tướng triều Hạ Kiệt, ông rất am hiểu nội tình của triều đình nhà Hạ. Nhà Chu hưng thịnh, có quan hệ rất lớn với Vũ Vương có Khương Thượng làm tướng, vì Khương Thượng vốn là đại thần của Thương Tru, ông thông thuộc mọi nội tình của Thương Tru. Lại như cuộc Hán Sở tranh hùng, Lưu Bang đã cho Hoàng Bình bốn vạn cân vàng, để ông này làm phản gián, ly gián Hạng Vũ với bảy tông cát của mình là Phạm Tăng, Chung Li Muội, khiến Hạng Vũ cuối cùng thành con người cô quả cô đơn, và bị Lưu Bang đánh bại.

Tam quốc diễn nghĩa tả Khổng Minh, Chu Du, Tư Mã Ý, đoán việc như thần, kỳ thực đều là dùng gián điệp tìm hiểu tình hình địch, mới được như thế. Trong đó kế ly gián được miêu tả nhiều nhất. Bởi vì trong chiến tranh, quân thần một dã, tướng soái hợp lực, thì khó mà chiến thắng nổi; nếu có thể ly gián được, phân tán được lực lượng của địch thì dễ đánh bại chúng. Phương pháp ly gián không gì ngoài hai cách: gây mâu thuẫn và lợi dụng mâu thuẫn. Kế ly gián đó tức là làm như Tôn Tử nói, “thân để mà ly”. *Tam quốc diễn nghĩa* có rất nhiều câu chuyện “thân để mà ly” nhằm chiến thắng kẻ thù.

1 - DƯƠNG BƯU DÙNG PHẢN GIÁN

Kiểu cách để ly gián nhiều vô kể, dùng máu ghen của đàn bà để ly gián phải nói là một cách độc đáo.

Kế lừa ly gián:
Dương Bưu lợi dụng máu ghen đàn bà

Đồng Trác bị giết, bè đảng còn lại của hắn như Lý Thôi, Quách Di đánh vào Tràng An, thao túng triều chính, hoành hành vô độ. Thái úy Dương Bưu mật tâu với Hiến đế rằng: “Thân có một kế, để cho hai

thắng giặc này tàn hại lẫn nhau, sau chiếu gọi Tào Tháo đem quân về giết đi, quét sạch đảng giặc để yên triều đình". Hiến đế nói: "Kế đó như thế nào?" Dương Bưu nói: "Nghe đồn vợ Quách Dĩ rất hay ghen, có thể sai người dùng kế phản gián với vợ Quách Dĩ, thì hai tên giặc tất sẽ hại nhau. Hiến đế bèn đưa chiếu thư ngầm dặn Dương Bưu. Bưu liền ngầm sai phu nhân mượn cớ việc khác vào phủ Quách , trong câu chuyện đã nói với vợ Quách Dĩ rằng: "Nghe đồn Quách tướng quân có chuyện mờ ám với phu nhân của Lý Tư Mã, có tình ý rất kín đáo với nhau; nếu Tư Mã mà biết chuyện, tất sẽ bị ông ta hại, phu nhân nên làm sao chấm dứt được sự đi lại này là hay nhất". Vợ Quách Dĩ kinh ngạc nói: "Thảo nào mà ông ta thường đêm không về, thì ra đi làm cái chuyện điểm nhục ấy! Phu nhân chẳng nói, thiếp không hề biết. Cần phải đề phòng cẩn thận". Vợ Dương Bưu ra về, vợ Quách Dĩ hết lời cảm ơn từ biệt. Mấy hôm sau, Quách Dĩ lại sấp vào phủ của Lý Thôi dự tiệc. Vợ khuyên rằng: "Tính Thôi bất trắc, huống chi ngày nay, hai anh hùng không muốn cùng tồn tại, nếu nó cho thuốc độc vào rượu, thì thiếp biết làm sao?" Quách Dĩ không nghe. Đến tối, Lý Thôi cho người bưng cỗ rượu tới. Vợ Quách Dĩ ngầm cho thuốc độc vào, rồi mời dâng lên; Quách Dĩ định ăn, vợ liền nói: "Thức ăn từ ngoài đưa vào, sao vội ăn ngay thế?". Bèn đem cho chó ăn thử, chó chết ngay. Từ đó Quách Dĩ sinh nghi. Một hôm bãi triều, Lý Thôi lại cố mời Quách Dĩ đến nhà uống rượu. Đến đêm, tiệc tàn, Quách Dĩ say ra về, ngẫu nhiên đau bụng. Vợ nói ngay: "Đúng là trúng thuốc độc rồi!" vội sai lính đổ nước phân, nón ra hết mới đỡ. Quách Dĩ bức lẩm, nói: "Ta cùng Lý Thôi chung lo việc lớn nay vô cớ lại mưu hại ta, ta không ra tay trước sẽ bị với nó". Bèn ngầm cho tập hợp giáp binh trong phủ, định đi đánh Lý Thôi. Có người ngay từ sớm đã báo cho Lý Thôi. Thôi cũng nổi giận nói: "Quách A Da lại giám làm thế" bèn cũng điểm binh mã trong phủ, đi đánh Quách Dĩ. Hai nơi dồn quân hàng mấy vạn, đánh lán đánh lộn nhau. Hai người câu kết với nhau thì trong triều không ai giám làm gì; gấp khi chia rẽ nhau, hai bên đánh nhau, thế lực ngày càng suy yếu, cuối cùng bị Tào Tháo đánh bại.

Nhầm vào đúng chỗ - Ly gián mới kiến hiệu

Dương Bưu có thể thi hành kế phản gián, vì nấm vũng được đặc tính hay ghen của vợ Quách Dĩ, phu nhân của Dương Bưu chẳng qua chỉ nói: “nghe đồn Quách tướng quân với phu nhân của Lý Tư Mã... bèn đã nhen lên ngọn lửa ghen cho vợ Quách Dĩ, không cần phải bấy cho nàng cách ly gián, nàng lại có thể “không thày cũng biết”, từ chỗ bỏ thuốc độc cho chồng, đến chỗ cho uống nước phán, cuối cùng làm chia rẽ Quách Dĩ với Lý Thôi. Mới hay kế ly gián, chỉ cần nấm chỗ yếu là lập tức kiến hiệu. Mà làm kế này, lại thường là người gần gũi bên mình. Sự thất bại của Quách Dĩ với câu hán nói là trúng phải kế ly gián của Dương Bưu, chẳng thà nói thẳng ra rằng trúng ngay kế ly gián của chính vợ mình.

2 - SỬA THƯ TÍN: TÀO THÁO LY GIÁN MÃ-HÀN

Khi Mã Siêu đánh vào Tràng An, có trong tay một đạo quân hơn hai chục vạn, khi chạy được về Lũng Tây, chỉ còn sót lại hơn ba chục tên, tại sao mà thất bại thảm hại thế? Bởi vì trúng kế ly gián của Tào Tháo.

Mã Siêu và Tào Tháo đánh nhau to ở Đồng Quan, đánh cho Tào Tháo phải cắt râu cởi áo bào ra. Tào Tháo vẫn đóng quân ở bờ bắc sông Vị, mật lệnh cho Từ Hoảng, Chu Linh cố gắng vượt sông sang bờ tây kết doanh trại, để giáp công phía trước phía sau đánh Mã Siêu. Mã Siêu biết tin, bèn bàn với Hàn Toại. Hàn Toại chủ trương trước hãy hòa, đợi mùa xuân ấm lên hãy tính sau. Thế là sai sứ giả đến trại của Tào Tháo viết giấy, bằng lòng cắt đất để cầu hòa. Giả Hủ hiến kế với Tào Tháo: “Việc quân không ngại gì lừa dối, hãy cứ vờ đồng ý, sau sẽ dùng kế phản gián, làm cho Hàn Toại, Mã Siêu nghi ngờ nhau, rồi chi đánh một trận là phá được”. Tào Tháo xoa tay cười nói: “Người cao kiến trong thiên hạ, nhiều khi hay nghĩ giống nhau”.

Chưa làm rõ chuyện đã nghỉ - tất nhiên là trúng kế

Hôm sau, Tào Tháo dẫn các tướng ra khỏi dinh, gọi Hàn Toại tới nói chuyện. Trước trận, Tào Tháo chỉ hàn huyên chuyện nhà cửa, tuổi tác, không hề nhắc đến việc binh đao, hai bên nói chuyện ước đến một giờ mới quay ngựa chào nhau, ai về trại nấy. Mã Siêu hỏi có nói gì đến việc quân sự, Hàn Toại cứ tình thực nói lại: "Chỉ nói toàn chuyện cũ". Mã Siêu bắt đầu sinh nghi, không nói gì lui ra. Ngày hôm sau Tào Tháo tự thảo thư gửi Hàn Toại, những chỗ quan trọng đều dập dập xóa xoa, khi đưa thư cố ý sai nhiều người để Mã Siêu biết được. Có người báo cho Mã Siêu, Siêu đã lấy thư từ tay Toại, thấy có chỗ xoá rồi sửa, nghĩ rằng Toại và Tháo có chỗ bàn mưu kín gì với nhau, nên tự sửa đi. Hàn Toại nói: "nếu cháu không tin lòng chú, hôm sau chú ra trước trận nói chuyện với Tào Tháo, cháu từ trong trận bắt ngờ xông ra, đâm chết nó là xong". Siêu nói: "Nếu mà như thế, mới thấy được tấm lòng thực của chú". Hôm sau, Hàn Toại dẫn các tướng ra trận. Mã Siêu núp ở dưới mông kỵ. Hàn Toại sai người đến trước trại Tào Tháo gọi to: "Hàn tướng quân mời thừa tướng ra nói chuyện!". Tháo bèn cử Tào Hồng dẫn khoáng chục tên khinh kỵ ra trước trận gấp Hàn Toại. Hồng ngồi nguyên trên ngựa ghé mình nói: "Những điều thừa tướng nói với tướng quân đêm trước, xin đừng chậm trễ", nói xong té ngựa đi. Siêu nghe được nỗi giận, vác thương thực ngựa lên đâm Hàn Toại. Sau các tướng xúm lại can, khuyên nên về trại. Toại thấy Mã Siêu như thế, buộc phải ngầm sang hàng Tào Tháo, hẹn đến đêm đốt lửa làm hiệu, cùng đánh Mã Siêu. Không ngờ Mã Siêu đã biết mọi chuyện, đem quân đến đánh Hàn Toại. Hai bên đánh lẫn nhau, đại quân của Tào Tháo áp tới, Mã Siêu thua to, chỉ còn lại hơn ba chục kỵ, cùng với Bàng Đức, Mã Đại chạy về tận Lâm Thao huyện Lũng Tây.

Một người có giỏi - việc lớn cũng khó thành

Kế ly gián của Tào Tháo quả là độc! Nhưng cũng chưa thật sâu, nếu như người tinh kỵ, chỉ cần xem bút tích là biết được ai là người “xóa thư”. Cũng lại gặp Mã Siêu là hạng người hữu dũng vô mưu, chưa cẩn nhắc kỹ đã vội cho rằng Hàn Toại có mưu kín với Tào Tháo. Sau này, Hàn Toại ra hàng Tào Tháo cũng tại Mã Siêu ép buộc mà nên thế. Bởi Hàn Toại vốn một lòng cùng Mã Siêu báo thù. Vì Hàn Toại kết nghĩa anh em với cha đẻ của Mã Siêu là Mã Dàng. Mã Dàng bị Tào Tháo giết, Hàn Toại rất căm hận, cho nên Tào Tháo cho sứ giả đưa thư báo Hàn Toại bắt Mã Siêu rồi về Hứa Đô, hứa sẽ phong cho làm Tây Lương hầu, Toại không vì hám được phong chức quan cao, bèn đem việc này nói với Mã Siêu và đem chém sứ giả của Tào Tháo trước mặt Mã Siêu. Điều đó chứng tỏ Hàn Toại ngời ngời nghĩa khí! Mã Siêu lại lấy vụ “sứa thử” đem lòng nghi ngờ, dẫn đến đánh nhau, làm chia rẽ nội bộ, để Tào Tháo lợi dụng được, mới hay một kẻ hữu dũng vô mưu khó thành việc lớn, sự thất bại của Mã Siêu cũng là nằm trong dự tính cả!

3 - TUNG TIN NHẢM :

KHỔNG MINH TRUẤT TRỌNG ĐẠT

Sau khi Khổng Minh Nam chinh, đang muốn tiến hành Bắc phạt, nhưng do Tư Mã Ý giữ thành Tây Lương nên chưa giám khinh suất mạnh động.

Mã Tốc hiến kế, Tào Duệ trúng mưu

Mã Tốc hiến kế nói: “Tư Mã Ý tuy là đại thần nước Ngụy, Tào Duệ⁽¹⁾

(1) Trong “Tam quốc diễn nghĩa”, bản dịch của Phan Kế Bính là Tào Tuấn. Nguyên bản sách này là Tào Duệ

vẫn nghi trong lòng. Tại sao ta không cho người đến các nơi như Lạc Dương, Nghiệp Quận, tung tin đồn ra rằng, người này muốn làm phản, lại viết giả những tờ yết thị Tư Mã Ý bố cáo thiên hạ dán ở các nơi, như thế Tào Duệ tất sinh nghi và sẽ giết hắn". Khổng Minh cho là phải và nghe theo, liền sai người làm theo kế đó.

Việc đến tai, Tào Duệ kinh hoàng thất sắc, vội hỏi quân thần. Thái úy Hoa Hâm tâu rằng: Tư Mã Ý dâng biểu xin giữ Ung, Lương, chính vì lẽ đó. Trước đây, thái tổ Võ Hoàng Đế thường nói với thần rằng: "Tư Mã Ý mắt nhìn lầm lết, không thể giao cho giữ binh quyền, lâu ngày tất sẽ gây tai họa cho đất nước: Mưu đồ phản bội đã rõ, cần phải khử sớm đi". Tào Chân tâu rằng: "Không được. Nay sự tình chưa biết thực giả ra sao, bỗng táng quân, có khác gì ép người ta làm phản thật. Nếu bệ hạ có lòng nghi, thì hãy bắt chước Cao tổ xưa và chơi Vân Mộng, ngự giá đi thăm An ấp, Tư Mã Ý tất sẽ phải ra đón xem động tĩnh thế nào, rồi bắt hắn ngay trước xe cũng được". Tào Duệ làm theo, tự mình đem mười vạn ngự lâm quân, kéo đến An ấp. Tư Mã Ý không hiểu duyên cớ, lại muốn để cho thiên tử thấy sự uy nghiêm của mình, bèn chỉnh đốn binh mã mang hàng vạn giáp sĩ ra đón. Tào Duệ đâm hoảng, sai Tào Hữu mang quân ra đón trước. Tư Mã Ý thấy binh mã tới, lại ngờ rằng xa giá đã đến liền phủ phục ở bên đường để đón. Tào Hữu nói: "Trọng Đạt được gánh vác việc thắc cô nặng nề của tiên đế giao cho, cớ sao lại làm phản?" Tư Mã Ý kinh hoàng thất sắc, mồ hôi ướt đầm, bèn hỏi duyên cớ làm sao. Tào Hữu kể lại mọi chuyện. Tư Mã Ý nói: "Đây là kế phản gián bằng gian tế của Ngô Thục, muốn để vua tôi phía ta tàn sát lẫn nhau, rồi chúng thừa chỗ trống mà đánh úp. Tôi phải tự đến gặp thiên tử tàu rõ đầu đuôi mới được!". Vội vàng cho lui quân mã, đến phục trước xe của Tào Duệ khóc mà tâu rằng: "Thần nhận việc hệ trọng mà tiên đế di chiếu lại, đâu có giám mang lòng dạ khác. Đây tất là kế gian của Ngô-Thục. Thần xin đem một lữ quân, trước phá Thục, sau phạt Ngô, để đền ơn tiên đế và bệ hạ, và cũng là để tỏ tấm lòng của thần". Tào Duệ còn nghi ngại chưa quyết. Hoa Hâm liền tâu lên: "Không thể giao cho binh quyền được nữa mà phải lập tức cách chức cho về làm ruộng".

Tào Duệ y lời, liền cách chức Tư Mã Ý đuổi về quê, lệnh Tào Hưu tổng đốc binh mã ở Ung, Lương, Tào Duệ lại xa giá quay về Lạc Dương.

Lợi dụng mâu thuẫn, phản gián thành công

Khổng Minh phao tin đồn nhằm làm Tư Mã Ý bị cách chức, là lợi dụng mâu thuẫn giữa họ Tào và Tư Mã Ý. Họ Tào và Tư Mã Ý vốn không chung một lòng: Tào Tháo xuất thân từ gia đình hoạn quan; Tư Mã Ý lại dòng dõi sĩ tộc. Vào cuối đời Đông Hán, sĩ tộc và hoạn quan vốn có mối mâu thuẫn vô cùng sâu sắc, sĩ tộc nói chung coi khinh đám hoạn quan, cho nên Tào Tháo những ngày đầu khởi sự, lôi kéo kẻ sĩ để dùng cho mình hết sức khó khăn. Tào Tháo từng muốn Tư Mã Ý ra làm quan, nhưng ông vờ ốm không ra, sau này sợ Tào Tháo cắt đầu nên mới miễn cưỡng bằng lòng. Bởi vậy, đối với ông, Tào Tháo rất dè chừng. Hoa Hàm cho biết Tào Tháo từng nói với mình: “Tư Mã Ý có đôi mắt nhìn như cú như sói, không thể giao cho binh quyền, lâu ngày tất sinh vạ lớn cho đất nước”, câu nói này đủ nói lên ý đó. Hoa Hàm cùng bè đảng với họ Tào nên khi nghe Tư Mã Ý có bụng làm phản, đã chủ trương “khử sớm đi”. Mà Tào Duệ với Tư Mã Ý thì “vẫn nghi trong lòng”, nên tuy biết việc Tư Mã Ý mưu phản chưa hẳn là thực, nhưng cũng nhân dịp này cách chức đuổi về quê. Cũng chính vì họ Tào có mâu thuẫn với Tư Mã Ý, kế phản gián bằng cách lợi dụng mâu thuẫn của Khổng Minh mới kiến hiệu ngay lập tức như thế.

4 - KHÉO LY GIÁN :

GIA CÁT LÀM TAN BỌN PHẢN LOẠN

Thái thú Kiến Ninh là Ung Dí câu kết với Mạnh Hoạch làm phản, thái thú Tường Kha là Chu Bao, thái thú quận Việt Tuấn là Cao Định đã dâng cả thành trì. Gia Cát Luượng quyết định trước khi chinh phục Mạnh Hoạch, phải bình định bọn phản loạn. Ông đã dùng kế phản gián

gây nên mâu thuẫn, để chúng đánh giết lẫn nhau, bọn phản loạn sẽ được nhanh chóng bình định.

Gây mâu thuẫn để tiến hành ly gián

Gia Cát Lượng kéo đai quân đến, Ung Di, Chu Bao, Cao Định dẫn quân ra đón đánh, mũi tiên phong của Cao Định là Ngạc Hoán, mới đánh trận đầu đã bị bắt. Gia Cát Lượng biết đây là bộ tướng của Cao Định, bèn nói rằng: "Ta biết Cao Định là bậc sĩ phu trung nghĩa, nay vì Ung Di mê hoặc nên mới đến nỗi thế. Giờ ta tha cho người về lệnh cho Cao Thái Thú hãy sớm ra hàng, để khỏi gặp tai họa". Rồi tha cho về. Ngạc Hoán về gặp Cao Định, nói lại ân đức của Gia Cát Lượng. Cao Định cũng vô cùng cảm kích. Việc tha cho Ngạc Hoán chính là đã tạo cơ sở cho việc tranh thủ Cao Định và Ngạc Hoán.

Ung Di, Cao Định chia hai cánh quân để đến đánh trại Thực, bị bắt sống vô số. Gia Cát Lượng đưa người của Ung Di, Cao Định giam mỗi người một nơi; rồi lệnh cho quân sĩ truyền xuống "Phàm là quân của Cao Định thì tha cho, người của Ung Di thì đem giết hết". Gia Cát Lượng lấy người của Ung Di ra hỏi, đều nói là thuộc hạ của Cao Định, bèn tha cho về. Lại gọi người của Cao Định ra hỏi, đều nói thực là quân sĩ của Cao Định, bèn ban cho rượu và thức ăn, rồi nói với bọn này: "Ung Di hôm nay cho người đầu hàng, muốn dâng đầu của chúa chúng mày và Chu Bao làm công lao, ta thật không yên lòng. Bọn chúng mày đã là quân thuộc hạ của Cao Định, ta tha cho bọn mày về, lần sau không được bội phản. Lần tha thứ hai này, khiến cho Cao Định và Ung Di nghi ngờ lẫn nhau, gieo mầm móng để cho chúng giết nhau sau này.

Mượn dao giết người, chẳng tồn chút hơi sức nào

Cao Định thấy Gia Cát Lượng hậu đãi mình như thế, chưa biết thật giả ra sao, liền cho người sang trại của Khổng Minh thám thính hư

thực, bị quân mai phục ngang đường bắt được đưa lên gập Gia Cát Lượng. Gia Cát Lượng cố ý nhận rằng đây là quân sĩ của Ung Di, bèn hỏi: "Chủ soái của ngươi đã hẹn dâng đầu của hai tên Chu Bao và Cao Định, tại làm sao mà sai cả ngày giờ?" và viết một lá thư dặn rằng: "Bạn bay mang thư này về trao cho Ung Di, bảo hãy sớm ra tay". Bức thư đó của Gia Cát Lượng, rõ ràng là bảo Cao Định giết Ung Di. Quả nhiên Cao Định vừa đọc xong bức thư đó, bỗng dùng dùng nỗi giận, bèn cùng Ngọc Hoán đang đêm đánh úp trại Ung Di, cắt đầu Ung Di về dâng lên Gia Cát Lượng. Gia Cát Lượng chẳng những không ca ngợi công lao ấy, ngược lại còn ra lệnh đem đi chém. Cao Định biện bạch, Gia Cát Lượng nói rằng hắn trả hàng. Định hỏi làm sao mà biết được, Gia Cát lấy ra một bức thư, nói với Định rằng: "Chu Bao đã cho người ngầm dâng thư hàng, nói rằng mày và Ung Di đã kết giao sinh tử, có lẽ nào trong chốc lát mà mày nỡ giết hắn? Cho nên tao biết rằng mày trả hàng". Cao Định kêu oan, nói: "Chu Bao nó dùng kế phản gián đó!". Gia Cát Lượng nói: "Nếu mày bắt được Chu Bao, thì mới chứng tỏ lòng thành thực". Thế là Cao Định và Ngọc Hoán dẫn quân đi giết Chu Bao, vừa hay lại gặp nhau trên dọc đường, bèn đâm chết, cắt lấy đầu mang đến gập Gia Cát Lượng. Gia Cát Lượng cười lớn nói: "Ta cố ý cho người giết hai thằng giặc đó để biểu thị lòng trung". Bèn lệnh cho Cao Định làm thái thú Ích Châu, cai quản ba quận; lệnh cho Ngọc Hoán làm nha tướng. Quản mã cả ba đường đã được dẹp yên.

Đặc điểm của Khổng Minh khi dùng kế phản gián lần này là, trước hết lấy nghĩa để tranh thủ Cao Định, sau đó gây hàng loạt mâu thuẫn giữa Cao Định với Ung Di, với Ngọc Hoán, dùng bọn phản loạn giết bọn phản loạn, tự mình không phải mó tay vào, khiến Cao Định cắt đầu Ung Di, Chu Bao. Kế phản gián của Khổng Minh dùng để làm tan bọn phản loạn đúng là cao thêm một bước.

CHƯƠNG THỨ TƯ:
BÍ QUYẾT GIÀNH THẮNG LỢI

Nặng nhặt thì chát bì, khéo học hỏi người khác mới có thể “xanh có bối màu lam nhưng lại thắm hơn lam”. Người Nhật Bản khéo học hỏi người nước ngoài, nhào nặn nhuần nhuyễn mưu trí phương Đông và phương Tây rồi dùng vào cuộc chiến tranh thương mại, cho nên có thể ngẩng đầu mạnh bước, tung hoành ngang dọc trên thị trường thế giới. Nhân việc này, chúng ta lấy mưu trí trong Tam quốc, tổng kết những bài học kinh nghiệm trên thương trường hiện đại, mong có một sự khơi gợi, một sự nhắc nhở cho những nhà doanh nghiệp trẻ mới bước vào thương trường.

I - VỮNG GỐC

Rễ cây rẽ cỏ cám được sâu thì gốc mới vững, mới chịu được sự vùi dập của gió bão mà đứng vững uy nghi. Cuối đời Đông Hán, tranh giành Trung Nguyên có mười tám nước chư hầu. Sau phần lớn đều bị tiêu diệt, chỉ còn ba nước đứng vững, nguyên nhân chung của nó là: Khéo làm vững gốc. Ngày nay những người tham gia vào cuộc chiến thương mại, vay mượn kinh nghiệm làm vững gốc trong Tam quốc sẽ có nhiều điều bổ ích. Hãy thử bàn về ba mặt dưới đây:

1 - PHẢI CÓ RỄ SÂU GỐC VỮNG: NỀN TẢNG ĐỂ GIÀNH THẮNG LỢI

Ba nước Ngụy, Thục, Ngô có thể đứng vững được non nửa thế kỷ chính vì gốc nó vững. Nhưng ngày đầu khởi sự, Tào Tháo chỉ có một Duyện Châu, ông ta đã tiếp nhận sách lược “rễ sâu gốc vững” của Tuân Úc, trước hết củng cố Duyện Châu, lấy đó làm căn cứ địa, chiêu hiền đai sĩ, huấn luyện binh mã, chờ thời cơ lẩn lượt tiêu diệt thế lực đối địch, rồi sau mới xưng hùng được ở phía bắc. Lưu Bị thì thu nhận “Long Trung Sách” của Gia Cát Lượng, lấy Ích Châu là căn cứ địa, mới có thể chống cự được với Tào, Ngô. Tôn Quyền cũng yên bên trong trước rồi mới chống bên ngoài, khiến cho Đông Ngô nước vững dân yên.

Trong lịch sử chiến tranh cổ đại ở Trung Quốc, nói chung lại, phàm thế lực nào “rễ sâu gốc vững” đều có thể ở thế không chịu thua, nếu không thường thường vừa bị địch đánh là đã thua liểng xiểng. Sự hưng thịnh của triều Đông Tây Hán, điều mấu chốt là đã có thể “rễ sâu gốc vững để trì thiên hạ”. Bởi vì “Cao Tổ giữ Quan Trung, Quang Vũ chiếm Hà Nội”, cho nên có thể “tiến thủ dù để thắng địch, thoái dù để cố thủ”, tuy nhiều lần thua, nhưng về sau lại đủ sức, có thể vươn dậy được từ đầu, kiên trì được cuộc chiến tranh đến thắng lợi cuối cùng. Minh thái tổ Chu Nguyên Chương lấy đó làm phép tắc, trước hày “rễ sâu gốc vững”, tức là “vây tường cao, tích lương nhiều, chậm xưng vương”, dẹp được phía Nam sau khi đứng vững đồi chản rồi mới tung quân lên n่าน Bắc, đánh vào Bắc Kinh với thế chè tre, mở đầu cho Vương triều nhà Minh. Thế nhưng Hoàng Sào của nhà Đường, Lý Tự Thành của nhà Minh v.v.. tuy có trong tay cả triệu quân, trước sau cũng đánh bại được vương triều nhà Đường, nhà Minh, nhưng vì không có “rễ sâu gốc vững”, tức là không xây dựng được căn cứ địa vững chắc, khi kẻ địch liên hợp được với thế lực bên ngoài để phản công, hễ gặp thất bại là không trở mình gượng dậy được nữa. Đã thấy “rễ sâu gốc vững” đúng là sách lược rất hay để tranh thiên hạ.

Vấn đề cần bàn sâu hơn là hàm ý của cái “gốc” nói đây là cái gì, làm thế nào để cho “gốc vững”. Điều này có thể từ tình hình khác nhau ở hai thời kỳ trước, sau của hai nước Thục, Ngô, tìm được ra câu trả lời. Ở thời kỳ trước, tức là khoảng thời gian Lưu Bị, Khổng Minh lần lượt trị vì nước Thục và Tôn Quyền thống trị nước Ngô, bởi vì họ đều là những nhà thống trị lối lạc, giỏi dùng người, đoàn kết được mọi người, cho nên có thể tụ tập được đông đảo nhân tài, giúp sức, hiến trí cho họ. Những chính sách họ vạch ra có thể phản ánh đúng đắn tình hình khách quan, phù hợp nguyện vọng của nhân dân, lòng người hướng theo. Thêm vào đó nước Thục núi non hiểm trở, có nhiều quan隘 ở dạng “một người giữ ải, vạn người khó qua”, cũng như nước Ngô có thành lũy thiên nhiên là Trường Giang hung dữ, cho nên nước Thục nước Ngô trở thành một thứ lò cốt phá không vỡ. Thế nhưng đến thời kỳ sau, núi non sông nước hiểm trở vẫn là như thế nhưng kẻ nắm quyền, nước Thục là tên chúaidan Lưu Thiền, nước Ngô là tên hồn quân Tôn Hao, đều gán bọn tiền nhân xa lánh kẻ hiền tài, có người giỏi mà không biết dùng bởi thế mà lòng người ly tán, núi cao, sông hiểm mà không có người coi giữ, thế hiểm trở nên đường quang, địch chỉ bước là qua. Căn cứ vào đó có thể rút ra kết luận, hàm ý của cái “gốc” đang nói ở đây có ba mặt, tức là nhân tài, nhân tâm và căn cứ địa. Căn cứ địa tuy là một trong những hàm ý quan trọng của “gốc”, nhưng không phải là nhân tố quyết định, mà nhân tố quyết định là lòng người hướng theo, mà lòng người hướng theo là đông đảo những nhân tài lối lạc, tức là có đủ loại người tài để cai quản đất nước. Lưu Bị, Khổng Minh, Tôn Quyền vì bản thân họ đã là những anh tài, cho nên có thể tổ chức được các loại nhân tài lại, trở thành một tập thể nhân tài lối lạc, trị nước, trị quân có hàn một phương lược đúng đắn, mới được sự ủng hộ của đông đảo nhân dân, làm cho hai nước Thục, Ngô ở thời kỳ trước vững như áu vàng. Người ta thường nói: “được nhân tâm thì được thiền hạ”, mà được nhân tâm trước tất sẽ được nhân tài, được nhân tài mới có thể được nhân tâm, cho nên nói “người nào được nhân tài thì được thiền hạ” cũng thế. Bởi vậy có thể nói là gốc trong cái “gốc”. Muốn cho gốc vững, nhân tài quan trọng bậc

nhất.

Gành thiên hạ cần trước hết có gốc vững, những cạnh tranh khác trong quan hệ giao tiếp giữa con người cũng cần có gốc vững như thế. Bởi vì cạnh tranh là phải quyết thắng bại, có đè bẹp được đối phương, mới có thể giành phần thắng, mà trong cuộc cạnh tranh kịch liệt như thế gốc không vững thì người ta mới dung vào đà đỗ. Cuộc chiến trong thương mại ngày nay cũng thế. Cái gốc của cuộc đọ sức này do bốn mặt: nhân tài, khoa học, kỹ thuật quản lý giáo dục... tạo nên. Muốn cho gốc vững, phải bắt tay từ bốn mặt này: Phải có những nhân tài số một chủ quản về khoa học kỹ thuật và về quản lý. Nếu không, sẽ không thể hình thành một tập thể nhân tài lối lạc, sẽ khó giành được thắng lợi trong cuộc chiến thương mại trên thị trường thế giới. Bởi vì không có nhân tài hàng đầu về chủ quản, sẽ không thể vạch ra những quyết sách sáng suốt, chỉ huy cuộc chiến được chính xác. Không có nhân tài khoa học kỹ thuật hàng đầu, sẽ không sản xuất ra được những sản phẩm mủi nhọn vừa tốt vừa rẻ để đe bẹp đối thủ cạnh tranh. Không có nhân tài quản lý hàng đầu thì sẽ không quản lý, tiêu thụ sản phẩm được tốt hơn, chiếm lĩnh thị trường được nhiều hơn. Có thể bồi dưỡng được đông đảo những nhân tài hàng đầu các loại như thế hay không, là quyết định ở công việc giáo dục ra sao, mà muốn làm tốt việc giáo dục cũng lại cần có nhân tài về giáo dục. Không có nhân tài hàng đầu về giáo dục thì không thể đào tạo, bồi dưỡng ra đông đảo nhân tài hàng đầu về các loại như thế được. Hiển nhiên, gốc trong cái gốc của cuộc chiến trong thương mại cũng là nhân tài, nhân tài quyết định hết thảy. Dưới đây chúng ta sẽ bàn sâu về bốn mặt này.

Nhân tài là then chốt

Tương chiến, bể ngoài là cuộc tranh đua cái đẹp của hàng hóa, thực chất là sự đọ sức về trí tuệ, từ khâu chế tạo sản phẩm đến kinh doanh và ngay cả chiếm lĩnh thị trường... Chẳng có khâu nào là không

cần đến sự kết tinh của trí tuệ, cũng tức là kết quả vận dụng trí tuệ của các nhân tài về chủ quan, về khoa học kỹ thuật, về quản lý v.v..., bởi vậy cũng có thể nói thương chiến là cuộc chiến giữa các nhân tài.

Tuy rằng các loại nhân tài trong tập thể những nhân tài tham gia thương chiến này đều không thể thiếu được, người nào cũng có tác dụng riêng của mình, nhưng thắng bại trong thương chiến thường thường quyết định ở quyết sách của người chủ quản có chính xác hay không. Họ có những điểm giống như tướng soái cầm quân tác chiến. Không Minh, Tào Tháo, Chu Du v.v... có thể thắng nhiều trận, bởi vì họ lâm mưu lai giỏi đoán, kịp thời đưa ra được những quyết sách chiến lược đúng đắn. Người chủ quản tham gia thương chiến cũng cần có thứ bản lĩnh ấy, mới giành được thắng lợi. Có nhiều thí dụ thành công hoặc thất bại trong thương chiến đều nói lên tác dụng then chốt của người chủ quản tạo nên trong thương chiến. Ngay như trong cùng một xí nghiệp, với cùng một loại sản phẩm, do một người chủ quản bất tài kinh doanh thì gần kề mức phá sản; đổi bằng một người chủ quản sáng suốt, đã có thể từ chỗ ế hàng sang đắt hàng việc buôn bán phát đạt hẳn lên. Nhà sáng nghiệp nước Mỹ James đã làm cho công ty Remington gần như phá sản sống lại được từ cõi chết, là một thí dụ điển hình. Khi mua lại công ty này, là trước đó James đã điều tra nghiên cứu rất kỹ lưỡng, phát hiện ra dao cao ráu chạy điện của công ty này là khá nhát so với các sản phẩm cùng loại lúc bấy giờ, tiêu thụ không tốt là do nhân viên quản lý không giỏi về kinh doanh, không hiểu cách bán dao cao ráu như thế nào, cho nên tuy có dao cao ráu chạy điện thát tốt, cạnh tranh không nổi với loại dao cao ráu chưa hàn đứt hàng đầu của các hàng khác, để cho họ lũng đoạn thị trường mặt hàng này. Thế là, ngay như công ty này bị lỗ tới ba mươi triệu đô la, James cũng hạ quyết tâm đi vay nợ mua lại công ty này với giá hai mươi lăm triệu đô la. Cùng một lúc với việc cải cách chỉnh đốn những mặt tồi tệ tồn tại trước đây của công ty Remington cũng nhu xây dựng lòng tin cho toàn thể cán bộ công nhân viên, tìm mọi cách hạ giá thành sản phẩm của dao cao điện. Người

chủ quản trước đây của công ty này cho rằng trong thị trường có hạn của sản phẩm này, chỉ có nâng giá hàng mới có thể nâng mức doanh thu lên cao nhất. James cho rằng tư tưởng tiêu thụ đó là sai lầm, ông bèn cho dừng loại dao cạo râu giá 34,95 đô la lại, đưa ra loại dao cạo râu ba đầu vừa hợp túi tiền vừa dễ sử dụng với giá chỉ có 19,95 đô la. Loại sản phẩm mới này vừa tiêu thụ thử, lập tức gây nên sự xôn xao trong thị trường dao cạo râu. Tiếp sau đó, ông mở rộng hành lang tiêu thụ ở nhiều nơi trên thế giới, rồi tự lên đài truyền hình, quảng cáo rầm rộ làm cho dao cạo râu ba đầu của công ty Remington nổi tiếng toàn cầu và khiến cho nguồn tài chính của công ty cũng tăng lên rõ rệt. Biện pháp mà James làm cho công ty này sống lại được chắt qua là: Sáng tạo ra mặt hàng mới của đẹp giá rẻ, tổ chức được một tập thể con người phấn đấu không mệt mỏi, tiến hành hoạt động quảng cáo và tiêu thụ thật tốt đẹp. Nhưng tác phong mạnh dạn và tì mì của James là vấn đề mấu chốt để giành thắng lợi. James đã mạnh dạn giám mua lại một công ty đang sắp phá sản, mắc nợ tới 30 triệu đô la như thế, là trên cơ sở ông đã nắm được toàn bộ tình hình của công ty này, đặc biệt là ông đã phát hiện thấy dao cạo râu chạy điện của công ty này khá nhất, và cho rằng qua việc cải tiến về sản phẩm và cách tiêu thụ, thì tiền đồ phát triển rất là bao la. Thế nhưng nếu James chỉ là một người nhút nhát chỉ biết thận trọng từng ly từng tí một, thì không giám mạo hiểm tới mức liều lĩnh như vậy được.

Người Nhật Bản trong thương chiến luôn giành được thắng lợi, tạo nên hết kỳ tích này đến kỳ tích khác cũng chính vì Nhật Bản có đông đảo những nhà doanh nghiệp kỳ tài. Hãng Honda nổi tiếng về chế tạo xe gắn máy nhanh nhất. Năm 1953 ông chủ hãng Honda đi xem cuộc đua xe gắn máy TT ở Anh, nhìn thấy loại xe gắn máy 250 cc, 35 mã lực, mà lúc đó hãng Honda sản xuất ra xe 250 cc mới chỉ có 13 mã lực, nếu đem so sánh về tốc độ thì lạc hậu rất nhiều. Lúc đó ông vừa cảm thấy kinh ngạc, vừa thấy tội nhục vì lạc hậu. Về đến Nhật Bản, ông lập tức thành lập và tự lãnh đạo một bộ phận nghiên cứu, đã nghiên cứu và chế

tạo ra loại xe máy còn nhanh hơn xe cùng loại của nước Anh, qua sự cố gắng liên tục, ông đã thành công. Xe máy của hãng Honda chế tạo đem dự thi được hết giải quán quân này đến giải quán quân khác, cho nên tiếng tăm lừng lẫy, thị trường tiêu thụ cũng mở rộng. Với thời gian chưa đầy mười năm, hãng Honda đã vươn dậy thành một đơn vị sản xuất xe gắn máy lớn nhất trên thế giới. Yêu nước, giám nghĩ, giám làm, đó là cá tính của ông chủ hãng xe máy Honda, vừa biết rằng xe máy chế tạo ra có tốc độ lạc hậu hơn so với của nước Anh, lòng yêu nước nồng nàn và ý nguyện sáng tạo trong ông đã được khơi dậy mạnh mẽ, thế là lăn vào làm với một dũng khí bất chấp mọi sự, cuối cùng đã đạt được mục đích. Lúc ấy, xe máy do Nhật Bản sản xuất ra, về tốc độ, so với của nước Anh có một khoảng cách xa như thế, ông chủ hãng Honda không có một dũng khí bất chấp mọi sự như thế thì không giám đứng ra thách thức với nước Anh. Những nhà doanh nghiệp cư phách khác của nước Nhật cũng chính vì có tinh thần yêu nước giám nghĩ, giám làm, giám thách thức với ngành cơ khí chế tạo, ngành đóng tàu, ngành xe hơi, ngành điện, ngành xây dựng v.v... trên thế giới, do người Nhật bản vừa có dũng khí bất chấp mọi chuyên, lại vừa có đầu óc khoa học, sáng tạo, và họ đã thắng.

Có nhiều nhà doanh nghiệp gốc Hoa có danh tiếng trên trường quốc tế thì lại bàng tài trí và dũng khí của mình, đương đầu với thế giới ở các nước, với hai bàn tay trắng, đi từ không đến có, từ nhỏ đến lớn cho tới mức giàu nhất nhì thiên hạ. Tổng giám đốc công ty máy tính điện tử Vương Gia Liêm là một nhà doanh nghiệp như thế. Công ty máy tính điện tử mà ông chủ trì đã đứng vị trí dẫn đầu thế giới về mặt số lượng tiêu thụ máy tính điện tử cá nhân; mức doanh tiêu hàng năm đã vượt quá một tỷ đô la. Đầu năm 1970, Vương gia Liêm đã dự đoán được thị trường tiêu thụ phần mềm của máy tính điện tử có một tiềm lực lớn lao vô cùng, ông đã đề nghị với ngành phục vụ về máy vi tính của Mỹ tại nơi đó hợp tác với một công ty máy vi tính của Thụy Sĩ, thành lập chi nhánh của công ty ở Mỹ đưa ra tiêu thụ chi tiết phần mềm do mình

thiết kế ra. Nhưng đề nghị đó của ông không được ông chủ ủng hộ. Thế là ông bỏ cơ sở này, tự mình hợp tác kinh doanh với công ty Thụy Sĩ đó. Chi tiết phần mềm CA-SORFT rất được hoan nghênh, tiêu thụ rất tốt. Sau này, ông dùng số tiền lãi thu được từ năm 1976 đến 1980 mua lại toàn bộ quyền cổ phần, kinh doanh độc lập. Năm 1985 ông dùng 25 triệu đô la mua dứt hãng CGA, bởi vì ông đã thấy hãng này sản xuất một chương trình bộ nhớ an toàn gọi là "cơ mật tối cao". Các hãng máy vi tính khác đều chê cười ông rằng mua với giá đó là đắt quá, nhưng mới chỉ một năm bán ra sản phẩm này, ông đã thu lời 36 triệu đô la. Vương gia Liêm đã dựa vào tài năng buôn bán hơn người như thế, không ngừng mua vào và khai thác thêm sản phẩm mới, đồng thời thiết lập mạng lưới tiêu thụ và phục vụ sản phẩm phần mềm hiệu suất cao, làm cho hãng vi tính trưởng thành nhanh chóng, tạo nên một vương quốc doanh nghiệp lớn lao và nguồn cung cấp lớn kinh người.

Người sáng lập ra tập đoàn doanh nghiệp Chí Chính ở Singapo là Tạ Kiệt Lập, được người ta gọi là "ông chủ của các ông chủ lớn", đã phát tài bằng nghề mạnh dạn mua lại các xí nghiệp phá sản. Công ty MPH là một công ty xuất bản cờ bự, do kinh doanh đình đốn, cho đến những năm 70 đã gần như phá sản. Năm 1972, Tạ Kiệt Lập với tầm nhìn độc đáo đã mua lại công ty này, với sự suy nghĩ và kinh doanh của ông, không lâu sau, chính công ty sắp sửa bị phá sản này đã được cải tổ hoàn sinh như một kỳ tích, đến bây giờ đã trở thành một doanh nghiệp lớn rất có danh vọng. Tiếp sau đó, ông lại đi mua những xí nghiệp đang có nguy cơ sập tiệm, như trong vòng một tuần sau khi mua lại công ty MPH kể trên, ông đã mua lại ba doanh nghiệp khác, sau khi kinh doanh một thời gian, đã chuyển từ lỗ sang có lãi. Tạ Kiệt Lập giỏi kinh doanh, lại dũng cảm khai phá như thế, chỉ trong vòng ba mươi mấy năm, phạm vi nghiệp vụ đã từ kinh doanh thuốc men, tạp phẩm, dán dán mở rộng sang các lĩnh vực như xuất bản, du lịch, khách sạn, vui chơi giải trí, nhà đất, xây dựng, chế tạo cơ khí, chế biến gỗ v.v... trở thành một tập đoàn siêu quốc gia cờ bự.

Khoa học kỹ thuật là chủ lực.

Cuộc thương chiến trong thời đại hiện nay, tuy nhiên lấy thương trường làm chiến trường, thực ra là tiến hành trong lĩnh vực khoa học kỹ thuật. Sự thắng bại trong cuộc đọ sức này quyết định bởi lực lượng khoa học kỹ thuật thế nào, cho nên khoa học kỹ thuật trở thành quân chủ lực trong thương chiến.

Cuộc cách mạng kỹ thuật lần thứ tư của thế giới nổ ra, làm cho kết cấu kinh tế ngày càng có xu hướng phát triển theo phần mềm, tín hiệu và trình độ cao, sự cầu thành thành phần sản phẩm hàng hoá đã khác xưa rất nhiều. Nhà quản lý học có tiếng trên thế giới Peter Duculer trong tác phẩm "Hiện thực mới" của mình đã chỉ ra rằng: "Trong sản xuất công nghiệp, tỷ trọng về nguyên vật liệu và nhân công ngày càng giảm đi. Trong giá thành sản xuất ô tô là loại sản phẩm công nghiệp tiêu biểu của những năm 20, 60% là vật liệu và năng lượng; nhưng giá thành sản xuất mạng bán dẫn là công nghiệp tiêu biểu của những năm 80, nguyên liệu và năng lượng chỉ chiếm có 2%, còn ngành tin học thì hầu như không bao gồm bất kể thành phần nào về vật liệu và năng lượng theo truyền thống mà hoàn toàn là những sản nghiệp kiểu tập trung trí thức". Điều đó nói lên rằng tác dụng quyết định của khoa học kỹ thuật đối với sức sản xuất ngày càng rõ rệt, có thể giành phần thắng trong lĩnh vực kỹ thuật cao hay không sẽ quyết định sự hưng thịnh hay suy vong của một đất nước. Bởi vậy, bất kể là ở các nước Âu Mỹ ngay từ khi còn tương đối sớm đã lấy "khoa học kỹ thuật để dựng nước", hoặc là những nước mới trỗi dậy nêu ra "lấy khoa học kỹ thuật" dựng nước... đều đang mang hết toàn lực ra phát triển kỹ thuật cao; trong lĩnh vực khoa học kỹ thuật cao chạy đua với nhau, cuộc cạnh tranh ngày càng phức tạp và kịch liệt. Để quyết một phen thắng bại với Nhật, Mỹ trong lĩnh vực kỹ thuật cao, chính phủ các nước châu Âu vì vây đầu tư vào đó hàng tỷ đô la, liên kết với nhau cùng nghiên cứu. Nước Mỹ cũng cùng các nước thị trường chung châu Âu thiết lập một số liên minh kỹ thuật

cao để đối phó với sự khiêu khích của Nhật Bản. Gần đây hãng Mitsubishi đã tăng cường hợp tác với hãng Bon của Đức, mồi nhọn của nó chia vào nước Mỹ. Cuộc cạnh tranh trong lĩnh vực kỹ thuật cao giữa các nước phát triển ở phương Tây đã không từ một thủ đoạn nào, mức độ kịch liệt của nó đã đến trình độ cao nhất.

Hiện nay, các nước và khu vực bắt kể là nghiên cứu khoa học hay cạnh tranh, mục tiêu chung của nó là nhằm trúng thị trường. Kinh phí nghiên cứu khoa học kỹ thuật của các nước trên thế giới, chủ yếu dùng cho nghiên cứu ứng dụng hoặc nghiên cứu thực nghiệm, kinh phí nghiên cứu cơ sở chiếm tỷ lệ nhỏ nhất. Vào những năm 80, những nước phát triển như nước Mỹ kinh phí dùng cho nghiên cứu ứng dụng và nghiên cứu thực nghiệm chiếm 87,5% tổng số kinh phí nghiên cứu khoa học, nghiên cứu cơ sở chỉ chiếm có 12,5%; ở Nhật Bản, kinh phí dùng cho nghiên cứu ứng dụng và nghiên cứu thực nghiệm, chiếm 85,9%, nghiên cứu cơ sở chỉ chiếm 14,1%.

Các nước công nghiệp và khu vực mới trỗi dậy bắt đầu hình thành một xu thế giống như thế. Năm 1984, kinh phí dùng cho nghiên cứu ứng dụng và nghiên cứu thực nghiệm chiếm 96,6% của tổng số kinh phí nghiên cứu. Ở Hàn Quốc kinh phí dùng cho nghiên cứu thực nghiệm và nghiên cứu ứng dụng chiếm 76% tổng số kinh phí nghiên cứu khoa học. Các nước trên thế giới coi trọng nghiên cứu ứng dụng và nghiên cứu thực nghiệm, đều là vì khai thác ra sản phẩm mới để giành được thị trường. Sự thực quả đúng là như vậy. Tháng 8 năm 1948 "Trung tâm khai phá ứng dụng nghiên cứu khoa học" của nước Anh thành lập. Nhiệm vụ của nó là phân tích cơ hội thị trường, xác lập các khoa mục, đề tài nghiên cứu, thúc đẩy việc khám phá nghiên cứu, tăng nhanh sự chuyển hóa các thành quả, giải quyết thị trường cho các thành quả nghiên cứu khoa học kỹ thuật. Kế hoạch phát triển kỹ thuật cao của Hàn Quốc coi sự nghiên cứu khám phá ngành vi điện tử và hoá chất tinh vi vốn có triển vọng tốt về thị trường và hiệu quả cao là một phương hướng ưu tiên. Do tình hình hoà hoãn của cục diện thế giới,

việc chạy đua vũ trang của một số nước cùng một lúc tiếp tục tiến hành trong lĩnh vực kỹ thuật cao, bên cạnh đó cũng chuyển dịch một bộ phận thành quả sang thành hàng hoá. Như thành quả kỹ thuật trong kế hoạch "chiến tranh giữa các vì sao" của Mỹ đã bắt đầu mở rộng sang công nghiệp dân dụng. Tháng 10 năm 1987 công bố hệ thống tư vấn của kho số liệu căn cứ về kỹ thuật, ở một chừng mực nhất định, đã mở rộng cho hơn hai trăm hạng mục kỹ thuật nêu ra việc phục vụ có bồi thường. Hiện nay, nhiều doanh nghiệp ở Mỹ đã coi kế hoạch "chiến tranh giữa các vì sao" là tương lai của họ không tiếc tiền của công sức đầu tư vào thí nghiệm các hạng mục nghiên cứu khoa học kỹ thuật của kế hoạch "chiến tranh giữa các vì sao", muốn lợi dụng thành quả nghiên cứu khoa học kỹ thuật, chế tạo ra những sản phẩm mũi nhọn, chiếm lĩnh thị trường, cuộc cạnh tranh trong lĩnh vực khoa học kỹ thuật cao giữa các nước, mục đích của nó cũng là thị trường. Công ty Mitsubishi và Bon tăng cường hợp tác với nhau cũng là vì muốn phát triển thêm kỹ thuật thiết bị hàng không và vũ trụ, mục đích của nó là ở chỗ đối phó với cục diện sản phẩm của các công ty Mỹ như Công ty máy móc dùng trong thương nghiệp quốc tế, công ty thiết bị... v.v... chiếm vị trí thống trị. Nhưng mũi nhọn của nó cũng còn chia vào nước Nhật. Kế hoạch I-u-hi-ka bắt đầu chấp hành từ năm 1985 đã trở thành chính sách công nghiệp đặc biệt cạnh tranh với Nhật Bản về mặt kỹ thuật cao.

Hiện nay, các nước phát triển cũng như các nước và khu vực công nghiệp mới trỗi dậy đều mang hết sức mình phát triển kỹ thuật cao, khai thác sản phẩm mới để chiếm lĩnh thị trường. Cộng hoà liên bang Đức áp dụng hàng loạt biện pháp như tăng cường đầu tư, sử dụng những kỹ thuật tiên tiến nhất, nâng cao năng suất lao động v.v... bảo đảm làm ra và xuất khẩu được mặt hàng "quả đam". Họ đã quyết định trước hết gia tăng phát triển ngành cơ khí, luyện kim, điện, hóa chất và công nghiệp xe hơi, doanh số xuất khẩu hàng hóa của 5 ngành công nghiệp này đã chiếm khoảng 71% tổng số xuất khẩu của cộng hoà liên bang Đức. "Bốn con rồng" có thể đứng vững để phát triển được trong cuộc

cạnh tranh kịch liệt này, cũng hết sức coi trọng phát triển kỹ thuật cao. Vườn khoa học Tân Trúc Đài Loan, giá trị các mặt hàng như máy vi tính cấp cao, vật liệu điện tử, vật liệu siêu dẫn, máy đo chính xác v.v... sản xuất năm 1987 đã đạt tới con số 850 triệu đô la Mỹ, trong đó có tới 70% sản phẩm là xuất khẩu. Hàn Quốc cũng bỏ ra 50% tổng giá trị sản xuất quốc dân dùng để đầu tư cho khoa học kỹ thuật cao, có kế hoạch vào thế kỷ 21 sẽ đứng trong hàng ngũ 10 nước đứng đầu thế giới về khoa học kỹ thuật cao. Singapo và Hồng Kông cũng đang vạch ra kế hoạch mới để đầu tư mở rộng ngành khoa học kỹ thuật cao để chiếm lĩnh được nhiều hơn thị trường thế giới.

Muốn phát triển khoa học kỹ thuật cao mà không có nhân tài khoa học kỹ thuật cao thì không ổn, bởi vậy việc tranh giành các nhân tài khoa học kỹ thuật cao ở các nước rất kịch liệt. Một khi người ta nhận thức ra được rằng sự hưng thịnh bay suy thoái của một đất nước quyết định bởi việc phát triển khoa học kỹ thuật cao như thế nào, thì mới lo lắng áy náy cho việc thiếu vắng những nhân tài khoa học kỹ thuật cao. Ngay như một nước có ngành khoa học kỹ thuật cao chiếm địa vị đứng đầu như nước Mỹ, cũng đang đứng trước nguy cơ thiếu nhân tài khoa học kỹ thuật cao. Chủ tịch hội xúc tiến khoa học kỹ thuật tiền tiến toàn nước Mỹ gần đây trong một hội nghị hàng năm của hội này đã chỉ ra rằng: Trong 16 năm, từ 1995 đến 2010, nước Mỹ tổng cộng sẽ thiếu 150000 nhân tài khoa học kỹ thuật ở bậc tiến sĩ khoa học "điều đó sẽ có ảnh hưởng bất lợi cho năng lực cạnh tranh của nước Mỹ". Ông này còn nhấn mạnh: Các ngành các giới trong nước Mỹ phải nhanh chóng áp dụng những hành động thực tế, gia tăng đầu tư cho việc bồi dưỡng nhân tài khoa học kỹ thuật, bởi vì việc này sẽ "vô cùng quan trọng" đối với "sinh mạng" của nước Mỹ ở thế kỷ sau. Ở nước Anh, tình trạng thiếu các nhân tài cao cấp về khoa học kỹ thuật còn trầm trọng hơn. Hội nghị các nhân tài khoa học họp tại Luân Đôn cách đây không lâu đã dự đoán rằng những năm 90 ở nước Anh sẽ xảy ra cuộc khủng hoảng khoa học. Thí dụ hội khoa học Hoàng gia nước Anh vốn có tiếng tăm trên thế giới,

đã có tới 250 hội viên làm việc tại nước Mỹ; cho đến nay, đã có hàng ngàn thiết kế sư và công trình sư cao cấp ngành du hành vũ trụ nước Anh được mời sang nước Mỹ làm việc, lại còn một số khá đông tràn sang liên bang Đức, Thụy Sĩ v.v... Vì thế, các nước Anh, Mỹ v.v... đang băng nhiều biện pháp để bù đắp sự thiếu thốn nhân tài. Một năm gần đây, nước Mỹ già tăng tiếp nhận "di dân trí thức"; nước Anh và các nước tham gia khôi thị trường chung châu Âu, muốn để phòng nạn "chảy máu xám" ra nước ngoài, đã liên doanh đầu tư 160 triệu đơn vị tiền tệ hàng hoá châu Âu để xây dựng cơ sở nghiên cứu cho cộng đồng với quy mô lớn thu hút các nhân viên khoa học - kỹ thuật châu Âu vào tham gia nghiên cứu. Việc tranh giành nhân tài khoa học kỹ thuật cao đã trở nên công việc cấp bách của các nước phát triển.

Quản lý là nền tảng.

Quản lý kinh nghiệp, nói chung gồm có hai mặt: một là tổ chức, quản lý sức sản xuất và tiêu thụ sản phẩm; hai là điều hoà, quản lý quan hệ giữa con người với con người trong hoạt động kinh tế của kinh nghiệp. Mặt thứ nhất là quản lý vật chất, mặt thứ hai là quản con người. Mà trong hai mặt này thì quản con người là quan trọng nhất, bởi vì quản lý vật chất thế nào, suy cho cùng cũng quyết định bởi quản lý con người thế nào. Mà muốn làm tốt công tác quản lý, thì phải cần có nhân tài quản lý các loại khác nhau và người chủ quản cần biết phát huy tác dụng của họ. Quản lý kinh nghiệp là một môn nghệ thuật cao siêu, ở đây không có thể và không cần thiết bàn tới một cách toàn diện, mà chỉ muốn nói rõ vị trí của công tác quản lý trong thương chiến, cũng như tác dụng của nhân tài đối với công tác quản lý.

Quản lý là nền tảng, quản lý không tốt thì trong thương chiến dễ bị thất bại. Có không ít nhà sáng lập, đã nhằm trúng xu thế của thời, lồng đưa ra được những sản phẩm mới rất ăn khách, áp dụng những thủ đoạn tiêu thụ rất khéo léo, cũng có thể nổi lên được một thời. Thế

nhưng rồi không biết cách quản lý, cuối cùng bị đào thải. Thí dụ, hãng máy tính Acxopán từng một thời bỗng nhiên phát đạt ở Mỹ, sau này bỗng mất tăm trên thị trường. Hàng này sáng lập vào năm 1981, sau đó chỉ trong vòng 18 tháng, nó đã nhanh chóng phát triển thành một doanh nghiệp có tài sản tới một tỷ đô la Mỹ. Thế nhưng ngày 14 tháng 9 năm 1983, doanh nghiệp này đã dựa vào chương mười một của "luật phá sản" phải đi tìm người bảo lãnh. Tại làm sao mà nó lên nhanh rồi lại xuống nhanh đến thế? Ngay từ đầu những năm 70, máy tính điện tử bắt kể là to hay nhỏ, giá bán đều rất đắt, chỉ có những xí nghiệp có tiền mua nổi, hàng này liền thuê người thiết kế ra một loại máy tính gọn nhẹ rất tốt và nhẹ nhàng (trọng lượng chỉ có thể có 24 pound-10 kg), thể tích nhỏ, có thể bỏ trong ca-táp, giá bán chỉ có 1795 đô la, so với các loại máy tính khác dùng trong thương nghiệp rẻ được hàng trăm đô la, rẻ bằng một nửa máy tính nhãn hiệu Apple, bởi vậy rất được khách hàng ưa thích, trở nên thứ hàng "tôm tươi" lúc bấy giờ. Năm 1982 mức tiêu thụ đạt tới một trăm triệu đô la. Nhưng sau đó, cùng với sự phát triển của nghiệp vụ, mức thua lỗ ngày càng lớn. Đó là tại vì đâu? Bởi vậy ông chủ hàng vốn chỉ là nhà sáng lập, chứ không phải là một chuyên gia quản lý, bắt kể về mặt hoạt động tiền tệ hay là quản lý thương nghiệp, ông ta đều không thông thạo, chỉ biết đem hết sức ra mô rông nghiệp vụ cho thật nhanh, rồi do gốc vốn không vững, không xây dựng được một tổ chức quản lý cần có của một doanh nghiệp lớn. Kết quả gây nên sự mất khống chế trong kinh doanh, sản phẩm tồn đọng, chi phí cho tiêu thụ quá lớn. Cũng chính vì ki ông kiên toàn được chế độ quản lý, ngay cả bản thân hàng của mình xuất hiện sự thua lỗ cũng còn chưa rõ, không có những biện pháp bù cứu kịp thời. Ngoài ra, đối với sự chèn ép của đối thủ cạnh tranh cũng đánh giá không đầy đủ, không kịp thời áp dụng công nghệ mới, cho ra sản phẩm mới để chống lại, đến khi hàng máy mọc dùng cho thương nghiệp "Quốc tế" sản xuất ra loại sản phẩm mới vừa tốt vừa rẻ đưa ra thị trường máy tính bù túi rồi, sản phẩm của hàng Acxopán bị thải loại. Hàng Acxopán không biết mình lại cũng chẳng biết về người. - Điều thật hại là lẽ đương nhiên. Của hàng p chier

khẩu liên hoàn Ka-Wet cũng do quản lý không tiến kịp tình hình mà bị xuống dốc. Cửa hàng này do một người Mỹ mở ra năm 1948, lúc đầu chỉ là một tiệm bán va ly nho nhỏ với một đoạn cầu thang. Do lúc đầu ông chủ cửa hiệu áp dụng biện pháp bán hàng có chiết khấu, dung cụ gia đình và những mặt hàng tiêu dùng có độ bền lâu được bớt giá 10 đến 40%. Cửa hiệu phát triển rất nhanh, vào đầu những năm 60 cửa hiệu trở thành hàng buôn và cứ mỗi 7 tuần lễ lại có thêm một cửa hàng mới. Trong vòng 10 năm, mức tiêu thụ từ 55 triệu đô la nâng lên tới 750 triệu, lúc đó được liệt vào một trong 6 hàng buôn lớn nhất nước Mỹ. Ông chủ cửa hàng này nắm đặc quyền của hàng, như tất cả mọi sách lược về thị trường, cung tiêu cũng như các sách lược khác đến khống chế trong tay cá nhân ông. Giám đốc cửa hàng và các cửa hàng và các nhân viên chấp hành khác chẳng có một chút quyền hành gì. Khi hàng còn là một cửa hiệu với qui mô nhỏ thì còn quản lý được. Khi phát triển đến qui mô lớn thì không khống chế nổi, chỉ huy không xuể? Cũng do cửa hàng phát triển nhanh, không kịp bồi dưỡng cán bộ quản lý, cũng chẳng có nhân viên quản lý cấp cao, khiến cho công tác quản lý rơi vào chỗ rối loạn, đến mức các bộ phận tiêu thụ, thu mua, giao hàng và kế toán tài vụ không thể phối hợp ăn khớp được với nhau. Cũng đúng vào lúc này, thị trường siêu cấp trỗi dậy, cạnh tranh với giá thấp hơn nữa, và quản lý một cách khoa học, hàng Ka Wet mất thế ngày càng rò rỉ. Năm 1964 hàng này thua lỗ 12 triệu đô la. Chủ hàng buộc phải ra khỏi hàng đi tìm người cứu trợ. Từ đó trượt mãi và không gượng được dậy. Hàng Ka Wet, người đi đầu thời đại về bán hàng chiết khấu về sau chẳng qua chỉ còn cái tên lưu lại trong trí nhớ mọi người mà thôi.

Dại phàm là những xí nghiệp có chút thành công, đều có liên quan đến sự khéo léo trong quản lý. Chủ tịch hội đồng quản trị của công ty điện thông dụng General Electric ở Mỹ ZekcWayot là một nhà quản lý cự phách, khi ông vừa nhiệm chức chủ tịch hội đồng quản trị của công ty này, cơ cấu của công ty rất công keng, điều độ không nổi Wayot cho rằng thế chế quan liêu là một thứ tội ác, bởi vì nó phản tán sự chú ý của

mọi người đối với những việc quan trọng mà giám hiệu suất lao động ôi, không có cách gì cạnh tranh mạnh mẽ được với đối thủ, thế là ông bước vào chinh đốn, cắt giảm bớt mười vạn người làm thuê, tương đương với một phần tư số người trong công ty, mặt khác bàn bạc đúng mức với người làm thuê, bỏ bớt những cuộc hội nghị, hội thảo, báo cáo, thỉnh thoảng không cần thiết và những trình tự phiền hà. Ngoài ra, ông còn tăng cường thường xuyên đi sâu đi sát, trực tiếp trò chuyện và tìm hiểu tình hình với công nhân, một năm gặp gỡ tới hàng ngàn lần, bao gồm cả những người bị sa thải hoặc được đưa lên làm giám đốc. Ông nhấn mạnh rằng: ngày nay giữa lúc thị trường thế giới cạnh tranh kịch liệt, hiệu quả cao là yếu tố hết sức quan trọng trong cạnh tranh, và cho rằng “chạm trễ đưa ra một quyết định dù có chính xác thì kết quả cũng chẳng khác gì đưa ra một quyết định sai lầm”. Ông còn cho rằng tất cả mọi tu túong và biện pháp trong quản lý đều là vì một mục đích, tức là nắm vững vận mệnh mình. Muốn nắm chắc được vận mệnh của mình trong cái thị trường thế giới biến hoá khôn lường này thì phải nâng cao hiệu suất lao động, mới có khả năng giảm được giá thành để cạnh tranh được với thị trường thế giới, mà mấu chốt của việc tăng trưởng hiện suất sản xuất là “giải phóng” lớp cán bộ quản lý trung gian, giao cho họ nhiều quyền lực hơn nữa. Muốn nắm vững được vận mệnh của mình, cần phải có chiến lược phát triển của mình, nhưng loại chiến lược này không phải là thứ kế hoạch hành động lâu dài, cố định, mà tùy theo sự đổi thay của hoàn cảnh, không ngừng được diễn tiến và kéo dài. Tu túong quản lý kinh nghiệp của Weyer rất có đắt sống, nó cũng là sự tổng kết kinh nghiệm quản lý kinh nghiệp. Tổng giám đốc hãng Pepsi lại rất chú trọng khai thác nhân tài trong công tác quản lý kinh nghiệp, ông đã bỏ ra 40% thời gian làm việc của mình để nghiên cứu vấn đề con người; mỗi năm bỏ ra thời gian gần hai tháng trời thân chính đánh giá đóng góp thực tế của 550 giám đốc cấp cao, tổng kết nguyên nhân thành công và cả thất bại của họ và giúp họ phát huy ưu điểm, khắc phục khuyết điểm. Ngoài ra, ông còn cùng với bộ phận nhân sự bàn bạc về tiền đồ, sự bồi dưỡng, đề bạt và thải loại lớp giám đốc cấp cao. Ông cho rằng

"Không có cái gì quan trọng hơn vấn đề này". Ông cũng mạnh dạn cất nhắc lớp người trẻ, nếu có tài thì bắt kể lý lịch thế nào ông cũng giao cho trọng trách. Để bồi dưỡng nhân viên quản lý của hàng, ông thường để ý phát hiện những "ngôi sao" quản lý ở bên ngoài, nhờ sự giúp đỡ của các ngôi sao để nâng cao trình độ quản lý của toàn hàng. Đối với những giám đốc tích cực công tác và đạt hiệu quả tốt, ông đều trả lương cao, thường nhiều và các khoản đai ngộ rất hậu, để cho họ thấy rằng Pepsi khác với mọi người để mà tăng thêm niềm tự hào. Về vấn đề này, chủ hàng Pepsi đã chỉ ra rằng: "đó là nhu cầu về tinh thần của mọi người đối với địa vị và sự tôn nghiêm, chúng ta là công ty hàng đầu, có những con người hàng đầu." Do người lãnh đạo của công ty điện thông dụng và hàng Pepsi coi trọng quản lý, giỏi quản lý nên nền tảng của công ty vững chắc, chịu đựng nổi được sự chèn ép trong cạnh tranh, mãi mãi đứng ở thế không chịu thua ai, không ngừng phát triển lớn mạnh trở thành những công ty hàng đầu của thế giới.

Việc quản lý xí nghiệp của các nước và khu vực ở phương Đông tuy học tập Âu Mỹ, nhưng lại có đặc điểm của nó, tức là đều xây dựng trên nền tảng chủ nghĩa tập đoàn. Không giống như Âu Mỹ xây dựng trên nền tảng chủ nghĩa cá nhân, lấy "cái tôi" làm trung tâm. Về mặt này Nhật Bản là nước vốn có tính tiêu biểu, thể chế quản lý của họ là thực hành phân quyền kinh doanh dưới sự quản lý tập trung, loại thể chế này yêu cầu xí nghiệp trong quản lý kinh doanh phát huy đầy đủ sức mạnh của "tập đoàn", bảo đảm sự "nhịp nhàng" trong nội bộ tập đoàn, yêu cầu mỗi thành viên đều tham gia kinh doanh xí nghiệp, thực hiện quản lý kinh doanh "từ dưới mà lên". Bởi vậy áp dụng mọi biện pháp, phát huy đầy đủ nhân tố tích cực của tất cả mọi thành viên trong nội bộ tập đoàn làm cho mục tiêu cá nhân của mỗi người với mục tiêu của toàn thể thành viên trong xí nghiệp chan hòa với nhau là một và thường xuyên nuôi dưỡng cho các thành viên ý thức "tập đoàn". Thí dụ như hàng Sony quy định cho gần chín vạn công nhân viên chức của mình trước khi làm việc phải đọc lên một câu tâm niệm như sau: "Chỉ

có thông qua sự hợp lực và hợp tác của mỗi thành viên trong hàng, mới thực hiện được tiến bộ và phát triển. Bởi vậy khi mỗi người chúng ta bỏ sức ra không ngừng cải tiến công tác của hàng, đều phải luôn ghi nhớ điều này". Mục đích của nó là ở chỗ là xây dựng quan niệm "vận mệnh của hàng cùng mất hoặc còn với vận mệnh của toàn thể công nhân viên". Một số xí nghiệp ở Hàn Quốc cũng chú trọng phát huy tinh tích cực tham gia quản lý của toàn thể công nhân viên chức, ví như năm tập đoàn tài phiệt lớn như Sam Sung, Daewoo, Huynh, Lơ xi-jin Sung và Xen Ching đều có thiết lập "hòm thư góp ý", căn cứ vào tác dụng lớn hoặc nhỏ của những đề nghị của công nhân để phân cấp để trao tiền thưởng, nhằm phát huy đầy đủ tài trí và sự thông minh của toàn thể công nhân viên. Đề động viên công nhân viên góp ý kiến, các tập đoàn đều tìm đủ mọi cách, như tập đoàn Daewoo ngoài việc treo hòm thư góp ý, còn đặt điện thoại góp ý, để cán bộ công nhân viên vừa chợt nghĩ ra ý gì hay, có thể lập tức nêu ra qua điện thoại, để tránh bị lãng quên hoặc bỏ sót bất cứ một đề nghị có giá trị nào. Xen Ching là tập đoàn có cách làm độc đáo hơn: nếu như đề nghị của một người hoặc một vài người được chấp nhận, như là cần kinh doanh độc lập, sẽ cấp vốn cho cá nhân người đó tự mình hoặc rủ nhau nhập bọn cùng phụ trách kinh doanh, tiền lãi thu được sẽ phân chia theo tỷ lệ thỏa đáng giữa cá nhân hay một nhóm người đó với công ty. Làm như vậy vừa phát huy được tính sáng tạo và tính chủ động của công nhân viên, đối với công ty thì có lợi ở chỗ quản lý được đội ngũ công nhân viên đồ sộ đó, giảm được rất nhiều chi phí dịch vụ và chi phí quản lý. Phát động công nhân góp ý kiến đã cải thiện và nâng cao được rất nhiều trình độ quản lý xí nghiệp. Với tập đoàn Huynh, riêng công nhân của các hàng xe hơi trực thuộc của nó, năm 1987 đã nêu ra được 80 ngàn đề nghị, phát huy được tác dụng rất lớn về sản lượng, chất lượng và nhất là khâu xuất khẩu xe hơi. Công nhân viên của công ty Lơ xi-jin Sung trong mấy năm gần đây bình quân mỗi người mỗi tháng nêu một ý kiến đề nghị, nội dung của nó bao gồm các mặt kế hoạch, thu mua, sản xuất, tiêu thụ, đóng gói v.v... hiệu quả rất tốt. Đặc biệt

là qua việc động viên mọi người góp ý kiến các tập đoàn tài chính có thể phát hiện và bồi dưỡng được nhiều nhân tài hơn.

Bất kể là ở phương Đông hay phương Tây, quản lý xí nghiệp đều chú trọng và quản lý con người. Mà quản lý thì cần phải có nhân tài; có nhân tài quản lý mới quản được tốt, chân mài đứng được vững trong cuộc thương chiến ác liệt, mới không bị người khác đánh gục.

Giáo dục là mạch nguồn

Ở trên đã bàn, muốn giành được thắng lợi trong thương chiến, quyết định bởi các loại nhân tài, vậy nhân tài ở đâu ra? Từ giáo dục mà ra! Chỉ có làm tốt việc giáo dục, bồi dưỡng được đông đảo nhân tài có trí tuệ, có kỹ thuật, mới có thể tham gia cuộc thương chiến đầy nhanh sự phồn vinh của nền kinh tế của đất nước. Trí tuệ và kỹ thuật quan trọng như thế, là do thời đại hiện nay quyết định. Hiển nhiên, theo đà phát triển của khoa học kỹ thuật cao, không thể chỉ dựa vào cơ bắp để kiếm ăn, mà phải kiếm ăn cả bằng cơ bắp và suy nghĩ, như thế đời sống mới tươi đẹp len được. Việc phát triển kinh tế trong tương lai, mấu chốt không còn là dựa vào mỏ than hay gang thép, cũng không phải là vốn liếng, mà là giáo dục. Ngày nay, trên thị trường thế giới, cuộc thương chiến ngày thêm dữ dội, yêu cầu các loại khoa học kỹ thuật cao để khai thác các sản phẩm mủi nhọn, thủ đoạn kinh doanh cũng cần phải phối hợp với khoa học kỹ thuật cao, nếu không giáo dục đào tạo ra những nhân tài thích ứng với tình hình này thì không thể nào chiếm được ưu thế trong cạnh tranh thị trường, thậm chí có khi còn chịu thất bại, nói cách khác là làm cho nền kinh tế của một đất nước trượt xuống đất. Lịch sử đã chứng minh trước đây, các quốc gia công nghiệp Áo Mỹ phát triển được nhờ giáo dục, hiện nay cuộc vươn dậy của Nhật Bản và “bốn con rồng” cũng nhờ giáo dục. Do giáo dục đã đào tạo ra đông đảo nhân tài, khi những sản phẩm lao động tập trung mặt ưu thế, thì lập tức có thể chuyển ngay sang sản xuất sản phẩm tri

tuệ hoặc kỹ thuật tập trung để chiếm lĩnh thị trường, tiếp tục đẩy nhanh kinh tế phát triển. Giáo dục bất kể hiện tại hay trong tương lai, đều chiếm địa vị vô cùng quan trọng giáo dục thế nào cũng sẽ quyết định vận mệnh của đất nước như thế.

Thế nhưng, nền giáo dục của các nước trên thế giới hiện nay đều có nhiều vấn đề, ví như số người mù chữ ngày một gia tăng, chẳng những ở những nước đang phát triển, mà ngay ở những nước phát triển cũng thế. Ở các nước Âu Mỹ, tỷ lệ người mù chữ cũng chiếm 10-15% tổng dân số. Mà số người lớn mù chữ trên toàn thế giới có tới gần một tỷ người. Ngoài ra, việc đào tạo nhân tài kỹ thuật, phổ biến là không đuổi kịp nhu cầu khách quan. Đối với vấn đề này có khá nhiều quốc gia đã có phản ứng, còn một số nước nhất là ở các nước đang phát triển, chưa được chú trọng đúng mức hoặc chưa được lo nghĩ tới, chưa nhận thức ra mức độ nghiêm trọng của vấn đề. Nguy cơ giáo dục ở nước Mỹ đã âm ỉ từ những năm 70, gần 20 năm nay ngày càng trầm trọng, bởi vậy ngay từ năm 1983, chính phủ Mỹ đã báo động trước nhân dân cả nước: "Quốc gia nguy cấp" và phát động phong trào cải cách giáo dục trong cả nước. Cựu Tổng thống Mỹ Bush cho rằng: "Giáo dục là khâu then chốt để nâng cao sức cạnh tranh của dân tộc, là khâu then chốt tăng cường tinh thần cho nhân dân Mỹ". Khi vừa lên nhậm chức, ông đã tuyên bố sẽ là một "tổng thống giáo dục" và duyệt thêm kinh phí giáo dục, kinh phí giáo dục của nước Mỹ tài khóa 1989-1990 so với tài khóa trước tăng 23 tỷ đô la, đạt tới mức kỷ lục là 353 tỷ đô la, khoản kinh phí này chiếm 6,8% giá trị tổng sản phẩm quốc dân, so với dự toán ngân sách quốc phòng tài khóa 1990 do cựu tổng thống Bush thông qua là 303 tỷ đô la, cao hơn vừa đúng 50 tỷ đồng. Có thể thấy rằng chính phủ Mỹ ngay lúc ấy đã đang hết sức xoay chuyển tình trạng lạc hậu về giáo dục. Với tình hình phát triển nhanh mạnh của khoa học kỹ thuật hiện nay, để cho khả năng của nước mình có thể ứng phó với sự thách thức của thế giới trong tương lai, chính phủ Pháp qua tổng thống Mitterrand đã coi công tác giáo dục là công việc

hàng đầu mà ông cần nám trong nhiệm kỳ hai của mình. Nội các mới vừa hình thành đã phê duyệt ngay ngân sách giáo dục với hơn một tỉ frăng. Dự toán ngân sách giáo dục năm 1989 so với 198 tỷ frăng của năm 1988 tăng lên 7,5%, tổng kim ngạch đạt 213 tỷ frăng, chiếm 1/5 của tổng dự toán nhà nước 1200 tỷ frăng, ngoài ra còn chi thêm 6 tỷ frăng. Chính phủ còn bảo đảm năm năm sau đó tiếp tục tăng dần, để có thể thực hiện được sự cải cách giáo dục.

Nhiều quốc gia và khu vực ngoài việc nám cho tốt việc giáo dục phổ thông và giáo dục cơ sở trong đại học, giáo dục chuyên nghiệp, chủ trọng việc "Giáo dục lại" với nhân viên khoa học kỹ thuật, còn mang hết sức lực và tâm trí để đào tạo nhân tài chuyên môn ở trình độ cao về kinh doanh mậu dịch. Cộng hòa liên bang Đức đã nghiên cứu ra một cách mới để đào tạo viên chức: Điều động các giám đốc tương lai đến "công ty dạy học" để đào tạo, họ làm công việc của viên chức, thày giáo làm công việc của nhà doanh nghiệp. "Công ty dạy học" hoàn toàn mô phỏng theo mọi hoạt động của công ty, từ chỗ thu mua nguyên liệu, nhập kho, đến tiêu thụ sản phẩm, quản lý nhân viên. Để có được khái niệm hoàn chỉnh trong quá trình sản xuất, trong một năm học sinh tiếp thu giáo dục, thông thường trong mỗi khoa đều có làm một thời gian. Hiện nay, số công nhân viên chức chịu sự giáo dục bằng phương pháp này đã có 32000 người. Tổ chức lao động quốc tế đã đánh giá cao đối với loại đào tạo kết hợp thực tập này cho rằng trình độ thành thạo về kỹ thuật của công nhân đạt được bằng hình thức giáo dục này sẽ nâng cao được năng lực cạnh tranh của xí nghiệp. "Lớp bồi dưỡng nhân tài mậu dịch" do hội mậu dịch đối ngoại Đài Loan mở ra năm 1987, mời các giáo sư đều là những chuyên gia có tiếng, đào tạo rất nghiêm túc và xít xao. Nó tách xa thế tục, để học sinh không bị quấy rầy, tĩnh tâm khổ luyện. Năm đầu tiên là huấn luyện tiếng Anh, thực hành dạy học khép kín. Năm thứ hai lại sắp xếp chương trình chuyên nghiệp về kinh doanh mậu dịch từ luật thương nghiệp quốc tế, cung tiêu thị trường, nghiệp vụ quốc tế đến kinh doanh

xí nghiệp v.v... Trong năm thứ hai, việc học tập rất căng thẳng, học viên đều phải "nghiến rắng mà chịu cho qua". Hiện đã đào tạo một khóa được 44 học viên, thành tích rất tốt, họ đều có trình độ Anh văn vào loại hàng đầu và tài năng về kinh doanh mậu dịch, bởi vậy, vừa mới "ra lò" đều bị giới doanh nghiệp thèm khát nhân tài ôm lấy hết, trở thành một đạo quân kinh doanh mậu dịch xứng đáng với tên gọi của nó.

Mới hay rằng, đào tạo ra nhân tài hàng đầu, cần phải có thầy dạy hàng đầu. Nhưng việc đai ngộ cho tầng lớp giáo sư của các nước trên thế giới hiện nay đều phổ biến là tương đối thấp. Những nhân tài có tố chất tương đối cao đều không muốn theo đuổi nghề này. Bởi thế mà ngày càng nhiều những nhân tài kém cỏi lại gia nhập vào hàng ngũ giáo sư. Hiện nay, các nước phát triển như Mỹ, Nhật, Pháp, Anh, Liên bang Đức v.v... đều áp dụng biện pháp nâng mức đai ngộ về tiền lương cũng như địa vị xã hội v.v... để ổn định hàng ngũ giáo sư và thu hút những nhân tài ưu tú vào theo đuổi nghề thày giáo. ở Nhật Bản từ sau đại chiến thế giới lần thứ hai đến đầu những năm 70, lương của giáo sư tương đối thấp, những giáo sư ưu tú đều lấn lượt chuyển sang các doanh nghiệp, đội ngũ giáo dục xuất hiện ngày cờ. Vì thế, năm 1974 chính phủ Nhật Bản đã công bố "luật đảm bảo nhân tài giáo dục", "kế hoạch ba năm tăng lương cho nhà giáo" làm cho lương của giáo viên trung tiểu học sau cuộc điều chỉnh này bình quân cao hơn lương bình quân của công chức nhà nước là 16%. Do lương nhà giáo cao như thế nên những năm gần đây, cuộc cạnh tranh để giành chức vị nhà giáo ở Nhật Bản trở nên tương đối kịch liệt. Người ghi tên so với số người cần tuyển dụng thường có tỷ lệ là 5/1. Nghề làm thày, được gọi là "nghề thánh" và thực sự trở thành một nghề mà xã hội Nhật Bản hâm mộ nhất. Nhật Bản có thể xuất hiện hàng loạt đồng đảo nhân tài về khoa học kỹ thuật, trong lĩnh vực này nhanh chóng đuổi và vượt nước Mỹ, không ngừng chế tạo ra những sản phẩm mũi nhọn để chiếm lĩnh thị trường các nước trên thế giới, hiển nhiên đó là do kết quả của việc Nhật Bản chú trọng đến giáo dục.

Thương chiến, thực chất là cuộc vật lộn về lực lượng kinh tế tổng hợp, sự thắng bại của nó tất nhiên là quan hệ đến thịnh suy của nền kinh tế đất nước, mà thắng bại trong thương chiến, thường quyết định bởi tố chất cao hay thấp của nhân tài. Có dòng đảo nhân tài về chủ quản, khoa học kỹ thuật, quản lý, thì mới nói đến chuyện thương chiến; nếu không, trong cuộc giành giật thị trường, không thể có hy vọng giành thắng lợi. Bởi vậy, bồi dưỡng nhân tài là việc hết sức quan trọng. Mà giáo dục là mạch nguồn của nhân tài, nhưng trước hết phải làm cho nhân tài giáo dục trù phú hàng đầu, mới có thể tạo ra nền giáo dục hàng đầu, đào tạo ra lớp lớp nhân tài hàng đầu.

Lịch sử hiện đại trên thế giới đã chứng minh: Phàm nước nào chú trọng giáo dục, thì nhân tài đông đảo, đất nước sẽ phồn vinh giàu mạnh, còn không chú trọng giáo dục, nhân tài sẽ thừa vắng, đất nước sẽ nghèo khó, lạc hậu. Điều này ở thế kỷ 21 sẽ được chứng minh một lần nữa. Bất kể là đất nước nào, không chú trọng giáo dục thì sẽ bị sự trừng phạt của lịch sử: lạc hậu với thời đại, thành kè yếu kém của thời đại, khiến cho nhân dân lâm vào cảnh nghèo khổ. Đó không phải là lời đe doa, mà là sự dự đoán khoa học, là tất nhiên của lịch sử.

2. DÙNG SỨC MỌI NGƯỜI, TRÍ KHÔN MỌI NGƯỜI: SỨC MẠNH GIÀNH THẮNG LỢI

Chúa Đông Ngõ thời Tam Quốc là Tôn Quyền, có một câu danh ngôn: 'Trên đời này không có con cáo trắng tuyễn, nhưng lại có áo bằng da cáo trắng tuyễn, do mọi người góp sức làm ra vậy, từ lốm đốm đến thuần một màu, không góp sức làm thì sao có được. Cho nên biết dùng sức nhiều người, thì sẽ vô địch trong thiên hạ. Nếu biết dùng trí của mọi người thi không sợ cả thánh nhân'. Sức mọi người và trí mọi người, tùy ý của từ khác nhau song đều hàm chứa giữa chúng lại có chỗ giống nhau. Kê biết dùng sức mọi người thi cũng có trí của mọi người; biết

dùng trí của mọi người thì cũng phát huy được sức của mọi người, cho nên sức đó sẽ vô địch trong thiên hạ, trí đó sẽ thắng được cả những thánh nhân đại hiền đại tri.

Tôn Quyền được miêu tả trong *Tam Quốc diễn nghĩa*, dùng là một người biết dùng sức mọi người, trí mọi người. Anh ông là Tôn Sách biết con người này có thể “cắt nhác người hiền tài, ai cũng tận tâm” và tự ví mình không bì kịp cho nên đến lúc hấp hối đã giao cho việc nước. Lúc ấy Tôn Quyền mới mười tám tuổi, chưa có chiến công gì cũng chưa có thành tích gì về chính trị, chưa gây được lòng tin với mọi người; mà bên trong thì có Sơn Việt phản loạn, bên ngoài thì giặc Tào Ngụy đèm ngày nhòm ngó, nhưng Tôn Quyền đã làm như điên anh hùng nói, có thể “cắt nhác người hiền tài” cho nên “ai cũng tận tâm mình” đẹp được giắc ngoài, yên được bên trong, khiến cho một vùng Giang Đông êm vững. Tôn Quyền có thể nhiều lần chống được ngoại xâm, không phải do ông ta đánh giỏi, mưu hay hơn người, mà chính vì ông biết đến sức mọi người, trí mọi người. Tào Tháo dẫn một đội hùng binh cả triệu quân đánh xuống Giang Nam. Tôn Quyền tuy bị Khổng Minh kích cho nổi nóng, nhưng rõ cuộc vẫn dùng mưu trí của ông ta, liên minh với Lưu Bị chống Tào Tháo, giao quân quyền cho Chu Du để hiệp lực lại đánh Tào Tháo. Buổi đầu, Tôn Quyền vừa gặp Lô Túc đã tiếp nhận ngay “sách trên giường” của ông này. Trước khi xảy ra trận Xích Bích, các mưu sĩ Giang Đông thấy thế của Tào Tháo mạnh quá nên đều nhoan nhao lên muốn hàng, chỉ riêng có Lô Túc giữ vững quan điểm. “Mọi người có thể hàng Tào, riêng chúa công không thể hàng”. Và Tôn Quyền cũng tán thưởng. Đến khi Chu Du ốm chết, lệnh cho Lô Túc lên thay, Lô Túc đem hết sức ra cống cỗ khôi liên minh Ngô Thục, khiến Tào Tháo không giám nhòm ngó phía Nam. Tôn Quyền đã cắt nhác Lã Mông từ trong đám võ binh và khuyến khích cho học hành khiến Lã Mông từ một tên vú phu tầm thường trở nên một đại tướng có tài mưu lược. Ông giao cho Lã Mông đóng quân ở Lục Khẩu để chống chọi với một tướng mà uy danh vang lừng miền Họa Hạ là

Quan Vũ. Sau Lã Mông dùng kế lừa, gươm không vẩy máu mà đánh úp được Kinh Châu, bắt và giết được Quan Vũ. Để báo thù cho Quan Vũ, Lưu Bị đốc hết quân trong cả nước đến xâm lăng, mở màn đánh thắng, thế mạnh như thác đổ, triều đình Đông Ngô nghiêng ngả. Tôn Quyền đã dè bặt Lục Tốn một con người chưa từng có tiếng tăm, và còn lập đàn để bái tướng giao cho giữ Thượng Phương bảo kiếm để tăng thêm uy thế. Chính dưới sự tín nhiệm cao độ của Tôn Quyền, Lục Tốn mới có điều kiện để làm việc, tài năng chỉ huy quân sự mới được phát huy đáy đùi nhất, Lục Tốn đã áp dụng chiến lược lùi trước phòng ngự sau rồi chờ thời cơ phản công, cuối cùng chỉ một nấm lửa đốt cho quân Thực hầu như cháy trụi hết. Tôn Quyền đã sử dụng bốn đô đốc nói trên ở Đông Ngô : Chu Du, Lỗ Túc, Lã Mông, Lục Tốn, chính là biểu hiện cụ thể của việc ông khéo dùng sức mọi người, trí mọi người. Chính vì thế mỗi lần đứng trước kẻ thù lớn, không cần đến ông phải ra trận, sau khi chọn được thống soái và giao việc cho rồi, tự mình có thể ngồi yên lo sự nghiệp và chờ tin thắng trận, làm cho Tào Tháo có mưu trí hơn người cũng như Lưu Bị dày dạn chốn sa trường đều lần lượt trở thành bại tướng dưới tay ông.

Khổng Minh có thể nói là một bậc thánh nhân đại hiền đại trí, ông đã ước đoán rằng thiên hạ sẽ chia ba, “dùng lời bé bon nho sĩ”, “kích tri Chu Du”, “khéo bày không thành kế” v.v... đã thể hiện lên sự mưu lược phi phàm của bậc thánh nhân; bàn về trí tuệ thì vượt xa Tôn Quyền, thế nhưng làm sao mà sáu lần xuống khỏi Kỳ Sơn đều nhọc lòng mà chẳng nên công cán gì. Điều đó ngoài những nguyên nhân khách quan, về mặt chủ quan thì chỉ vì ông không biết dùng sức mọi người, trí mọi người, mà chỉ tin có mỗi mình mình, không tin người khác, việc lớn việc nhỏ đều một mình bao biện, một mình đem hết tâm hết sức, cả ngày bận đến vã mồ hôi, mà kết quả lại là sáu lần ra quân sáu lần thua, để đến nỗi “Ra quân chưa thắng đã chết trước - Để khiến anh hùng lè đầm khăn”.

Khổng Minh với Tôn Quyền, một người thì tài trí hơn người không

khéo dùng sức mọi người, trí mọi người; một người không phải là minh lược lầm nhưng lại khéo dùng sức mọi người, trí mọi người nên bại thắng hai dằng khác nhau. Ngạn ngữ có câu: “*Người khôn nghĩ ngàn điều tất hỏng một điều; kẻ ngu nghĩ ngàn điều tất được một điều*”. Nếu dùng một điều được của kẻ ngu để đánh vào một điều hỏng của người khôn. Mà nhiều kẻ ngu, mỗi kẻ một điều được, tất sẽ thắng được người khôn. Người ta còn nói: “*Bà anh thợ già già tối cũng thắng được Gia Cát Lượng*” cũng là theo lẽ đó. Muốn làm bất kể một sự nghiệp lớn nào, muốn có được hiệu quả đẹp nhất, cũng cần phải dựa vào trí mọi người, sức của mọi người, cuộc thương chiến hôm nay cũng không phải ngoại lệ.

Hãy lấy cuộc thương chiến Mỹ Nhật làm gương.

Sau cuộc đại chiến thế giới lần thứ hai, nước Mỹ giàu nhất thiên hạ, lùng lẫy một thời, các nước phương Tây đều chịu dưới trướng, xuất khẩu, cho vay, đầu tư vốn... đều đứng hàng đầu thế giới. New York là trung tâm tiền tệ quốc tế. Thời bấy giờ, kinh tế của Nhật Bản gần như tan rã, chẳng những về quân sự, chính trị phải chịu sự khống chế của Mỹ, về kinh tế cũng dựa vào nước Mỹ. Nhưng ngày nay sau bốn mươi năm, Nhật Bản đã thay thế cho nước Mỹ trở thành một nước có tiền cho vay và vốn chuyển ra đầu tư nước ngoài lớn nhất thế giới, xuất khẩu cũng gần đứng đầu thế giới. Tokyo thay thế New York trở thành trung tâm tiền tệ lớn nhất thế giới, mươi ngàn hàng lớn nhất thế giới đều thuộc Nhật Bản, không có cái nào là ngân hàng của Mỹ. Tình cảnh nước Mỹ lại rất tồi tệ, nợ trong nợ ngoài chồng chất, tính đến cuối năm 1988, nợ nước ngoài tới 532 tỷ đôla, là nước mắc nợ nhiều nhất trên thế giới hiện nay; nợ trong nước đã phá vỡ kỷ lục 3000 tỷ đôla, riêng lợi tức, trong mỗi một giây đồng hồ, đã phải chi ra 8000 đô la. Năm 1989, thâm thụt về mậu dịch cũng vượt quá 100 tỷ đô la. Bởi thế, phần lớn người Mỹ không lạc quan đối với tương lai. Hiện nay, có khá nhiều người Mỹ

dự đoán rằng, đến năm 2000, thực lực kinh tế của Nhật Bản sẽ còn lớn mạnh hơn. Hai nước Nhật Mỹ, tại làm sao mỗi nước lại có sự thay đổi lớn lao đến thế? Một trong những nguyên nhân đó là: Nhật Bản trong thương chiến luôn luôn giành phần thắng, còn nước Mỹ thì liên tục chịu thua. Mà nguyên nhân thất bại ở đâu? Đó là do vẻ mờ dùng trí mọi người, sức mọi người để vạch ra và thực hiện chiến lược chiến thuật đúng đắn, người Mỹ đã thua xa Nhật Bản.

Trí tuệ là gốc của thắng lợi

Cuộc thương chiến ngày nay, muốn giành được phần thắng, điều kiện cần bàn là: phải làm ra những mặt hàng đẹp hơn rẻ hơn của đối thủ cạnh tranh, như thế cần phải có nền khoa học kỹ thuật ở trình độ cao. Mà khoa học kỹ thuật ở trình độ cao, là kết tinh trí tuệ của con người; bởi vậy khai thác và tận dụng nguồn vốn trí tuệ con người trở nên cực kỳ quan trọng.

So sánh việc hai nước Mỹ Nhật khai thác và tận dụng nguồn vốn trí tuệ con người, mỗi nước đều có ưu thế và thất thế:

Nước Mỹ có thể một thời gian dài giàu nhất thiên hạ, ngoài điều kiện tự nhiên ưu việt ra, chủ yếu là nền khoa học kỹ thuật của nó có địa vị dẫn đầu trên thế giới. Nhưng không thể từ đó mà rút ra kết luận, trí tuệ của người Mỹ mạnh hơn nước khác. Mặc dù nước Mỹ đầu tư cho giáo dục vượt qua bất kể nước nào, cùng một lúc với việc huy động ra hàng loạt lớn những nhân tài hàng đầu cũng lại tạo ra một loại lớn "phế phẩm" vừa thiếu kém về tư tưởng lại tồi tệ về kỹ năng; mà con số này lại mỗi ngày một đông lên. Trong bài "Xóa mù chữ, cứu nước Mỹ" đăng trong tờ "Tin tức nước Mỹ và thế giới" số ngày 12 tháng 6 năm 1980 chỉ ra rằng: "Nước Mỹ hiện có 25 triệu người không biết đọc, cũng không biết viết, ngoài ra còn 45 triệu người khả năng đọc và viết không đủ để tìm được công việc. Con số này mỗi năm tăng thêm lên 2 triệu". Có nghĩa là nước Mỹ có trên 1/3 số người mù chữ

hoặc nửa mù chữ. Cuộc thương chiến ngày nay, trên thực chất cũng là cuộc chiến về khoa học kỹ thuật. Muốn giành được thắng lợi, chẳng những cần phải có một số lớn nhân tài hàng đầu về khoa học kỹ thuật, mà còn cần phải có một đội quân đông đảo những người lao động có tố chất cao, mới có thể nâng cao hơn nữa được hiệu suất lao động, làm ra nhiều những sản phẩm vừa tốt vừa rẻ. Còn nước Mỹ thì chẳng những đào tạo ra hàng loạt "phế phẩm" cho đội quân lao động, những nhân tài khoa học kỹ thuật đào tạo ra cũng ngày càng không đầy đủ. Hội trường hội xúc tiến khoa học toàn nước Mỹ, trong một cuộc họp hàng năm của hội này chỉ ra rằng: ở cuối thế kỷ này và đầu thế kỷ sau, nước Mỹ sẽ thiếu khoảng mấy trăm ngàn nhân tài khoa học kỹ thuật có học vị nhất định, chỗ dựa vào sự đào tạo của nước Mỹ hiển nhiên không thể thỏa mãn được yêu cầu của mình về nhân tài. Tình hình kể trên, sẽ gây nên ảnh hưởng bất lợi cho khả năng cạnh tranh của nước Mỹ. Đó là thế bất lợi của Mỹ. Thế nhưng nước Mỹ lại có thể thu nạp và lôi kéo được nhân tài trong thiên hạ để dùng cho mình để bù vào sự thiếu hụt về nguồn nhân tài của nước mình. Họ có hai cách thu hút nhân tài: Một là trả lương cao, hai là tạo ra cho họ có điều kiện nghiên cứu tốt đẹp và thuận lợi. Mỹ là một nước rất chịu chi tiền cho việc nghiên cứu khoa học, theo thống kê, kinh phí chi cho nghiên cứu của nước này bằng tổng số của các nước phát triển chủ yếu ở phương Tây và tăng lên hàng năm. Để thu hút nhân tài nước ngoài, đã hai lần sửa đổi "luật di dân", đối với những nhà khoa học có thành tựu, không cần biết đến quốc tịch, lý lịch, tuổi tác của họ, đều nhất loạt ưu tiên cho phép vào nước Mỹ. Bởi vậy nhân tài các nước đều thích chạy sang với nước Mỹ. Hiện nay trong hệ thống giáo dục và lĩnh vực khoa học kỹ thuật, nhất là lĩnh vực khoa học kỹ thuật cao, các nhà khoa học và công trình sư nước ngoài chiếm một tỷ lệ khá cao. Kết quả điều tra của quy khoa học quốc gia của Mỹ đã rõ, trên 50% các công ty ở bờ biển kỹ thuật cao đã thuê mướn một phần lớn nhân tài khoa học kỹ thuật ~~người nước~~ ngoài, chiếm tới 90% những nhân viên khoa học kỹ thuật ~~của các~~ công ty này. Trong số những người làm công tác nghiên cứu khoa học kỹ thuật, làm nghiên cứu sinh

sau học vị tiến sĩ, người nước ngoài chiếm tới 66%. Chủ nhiệm khoa ở 33% các trường đại học nổi tiếng của nước Mỹ, là người gốc Hoa. Những người đóng vai trò quan trọng trong kế hoạch chiến tranh giữa các vì sao đều là nhân viên khoa học kỹ thuật người nước ngoài. Theo thống kê, từ năm 1952 đến 1975, do nước Mỹ thu hút được các nhân tài khoa học nước ngoài nên đã tiết kiệm được ít nhất từ 15 đến 20 tỷ đô la kinh phí bồi dưỡng nhân tài cho nhà nước. Và điều quan trọng hơn là những nhân tài này đã có tác dụng quan trọng trong việc phát triển kinh tế của nước Mỹ. Trong những năm 30, chỉ riêng các nhà khoa học ở châu Âu định cư tại Mỹ đã có một sự đóng góp tương đương 30 tỷ đô la mà Mỹ có được do sản xuất tăng trưởng. Chính vì nước Mỹ đã thu hút được nhân tài trong thiên hạ để làm việc nghiên cứu khoa học cho mình, khoa học kỹ thuật của nước Mỹ mới đứng được ở vị trí hàng đầu trên thế giới. Sau chiến tranh thế giới lần thứ hai, nước Mỹ thu hút nhân tài được nhiều nhất, bởi vậy mà thành tựu khoa học kỹ thuật giành được cũng nhiều nhất, chiếm từ 60 đến gần 80% tổng số các thành tựu khoa học giành được trên toàn thế giới chiếm được phân nửa số giải Noben. Khoa học kỹ thuật phát triển cao độ, đã thúc đẩy sự phồn vinh của kinh tế nước Mỹ mới trở nên nước giàu nhất trên thế giới.

Ngược hẳn lại với nước Mỹ, Nhật Bản chủ yếu là dựa vào nhân tài do mình tự bồi dưỡng. Ngày từ thời Minh Trị duy tân, Nhật Bản đã chú trọng việc giáo dục, lúc bấy giờ, những kiến trúc đẹp nhất là các trường trung học, tiểu học. Giáo dục ở Nhật Bản không những phổ cập, mà chất lượng học sinh đào tạo ra cũng cao. Chín năm học đầu tiên ở tuổi nhi đồng ở Nhật Bản là được miễn phí, tất cả mọi trẻ em ở Nhật Bản đều phải tiếp thu 6 năm tiểu học ba năm giáo dục trung học. Trẻ em ở bậc tiểu học và trung học chiếm 99,9% tổng số trẻ em vừa lứa tuổi, tỷ số phần trăm này là cao nhất trên thế giới. Qua gần 100 năm giáo dục phổ cập công cộng. Ngày nay hầu như mỗi người dân Nhật Bản đều biết đọc biết viết. Trước đại chiến thế giới lần thứ hai, của cải thuộc về những kẻ vốn có nhiều của cải vật chất và những kẻ chinh phục có lực lượng quân sự hùng hậu, nhưng hiện nay lại thuộc

về những người có trình độ khoa học kỹ thuật cao và những người được giải phóng tư tưởng. Trong đại chiến lần thứ hai, các cơ sở sản xuất của Nhật Bản hầu như bị phá hủy hết. Do mọi người được hưởng một nền giáo dục tốt đẹp, có kỹ thuật và chịu khó làm việc và giám nghĩ giám làm, khiến cho Nhật Bản có thể chấn hưng được nền kinh tế trên dống tro tàn. Những kỳ tích về kinh tế xuất hiện ở Nhật Bản hôm nay, mấu chốt là ở chỗ chú trọng giáo dục. Nhật Bản không giống như nước Mỹ là tìm trăm phương ngàn kế thu hút nhân tài trong thiên hạ, nhưng lại giỏi "đánh thó". Mà sở dĩ họ "thó" được rất nhiều khoa học kỹ thuật tiên tiến của Mỹ rồi cải tiến đi, làm mới lại, vì họ vốn có cơ sở khoa học kỹ thuật sẵn có. Điều đó đương nhiên rất có quan hệ tới việc người dân nước Nhật Bản được tiếp thu một nền giáo dục tốt đẹp. Sau chiến tranh, Nhật Bản có rất nhiều mặt lạc hậu so với Mỹ, chẳng những về kinh tế mà ngay cả con đường kinh doanh. Lạc hậu thì học hỏi người Mỹ. Đầu tiên là bắt chước, sau đó là sáng tạo "xanh có từ lam nhưng lại thánh hơn lam". Hiện nay, về mặt khoa học kỹ thuật, Nhật Bản có nhiều thứ đã đuổi kịp và vượt nước Mỹ, như kỹ thuật quang học, kỹ thuật phát điện bằng năng lượng mặt trời, máy ghi hình trong gia đình hay vật liệu gồm v.v.. đều đã đứng trên nước Mỹ. Còn con đường kinh doanh thì họ đã sớm bỏ xa nước Mỹ ở phía sau. Từ đầu những năm 80 khi đề ra chiến lược xây dựng đất nước bằng khoa học kỹ thuật đến nay, khoa học kỹ thuật Nhật Bản lại tiến thêm những bước dài. Để độ tài hơn thua với Mỹ, Nhật Bản đã bỏ ra những khoản chi cho nghiên cứu khoa học rất lớn, năm tài chính 1988 đã đạt tới 73,4 tỷ đô la, trong vòng 10 năm đã tăng lên gấp đôi. Trong số kinh phí đầu tư cho nghiên cứu khoa học, xí nghiệp chiếm 80%. Về mặt khai thác và nghiên cứu khoa học kỹ thuật, người Nhật không những giỏi "đánh thó" mà còn rất thạo trong việc "vay mượn" tức là xây dựng ở trong trường đại học tốt nhất ở nước Mỹ những phòng nghiên cứu thực nghiệm chủ trì hạng mục nghiên cứu khoa học và thiết lập chức vị giáo sư đại học, tích cực phát hiện và tận dụng nhân tài nghiên cứu ở trường đại học của Mỹ. Theo thống kê số tiền Nhật

Bản đầu tư vào các trường đại học ở Mỹ của Nhật Bản, trừ chính bản thân nước Mỹ ra, cao hơn bất kỳ một quốc gia nào khác. Hiện nay, trong 134 trường đại học ở Mỹ mà Nhật Bản đầu tư vào; có 53 trường chỉ trong năm 1986 đã từ các công ty của Nhật Bản được một khoản đầu tư tất cả là 7,5 triệu đô la. Các cơ quan hữu quan của Mỹ qui định các công ty chủ trì nghiên cứu có quyền trước nhất được thẩm tra thành quả nghiên cứu ra, ưu tiên năm độc quyền sử dụng. Bởi vậy mà các công ty của Nhật Bản đã có thể lợi dụng lực lượng nghiên cứu khoa học của Mỹ phục vụ cho mình. Thêm nữa họ còn cử nhân viên nghiên cứu của mình đến các phòng nghiên cứu thực nghiệm mà họ đã đầu tư, cùng nghiên cứu với các nhân viên nghiên cứu thực nghiệm mà họ đã đầu tư, và các nhân viên nghiên cứu khoa học của các trường đại học Mỹ. Như thế, họ chẳng những được ưu tiên lợi dụng thành quả nghiên cứu đó, mà còn có thể trực tiếp nắm được toàn bộ kỹ thuật của thành quả nghiên cứu khoa học.

So sánh tình hình khai thác và lợi dụng nguồn trí tuệ ở hai nước Mỹ - Nhật, có thể đúc rút được ra hai điểm sau đây:

Một là về mặt chú trọng giáo dục, hai nước Nhật Mỹ không thua kém gì nhau.

Hai là từ nguồn nhân tài mà nói, nước Mỹ có thể thu hút được nhân tài trong thiên hạ, còn Nhật Bản chủ yếu là dựa vào tự mình bồi dưỡng. Nguồn nhân tài của nước Mỹ vì thế mà phong phú hơn của nước Nhật rất nhiều, nhưng giáo dục của nước Nhật phổ cập hơn ở nước Mỹ, hiệu quả giáo dục cũng tốt hơn của nước Mỹ, kế hoạch bồi dưỡng kỹ thuật của họ là đứng hàng đầu; tố chất của nhân viên kỹ thuật và đội quân lao động được đào tạo ra cũng tương đối cao. Thêm vào đó người Nhật lại giỏi “dánh thó”, khéo “vay mượn” trình độ khoa học kỹ thuật của họ để đe dọa sức với nước Mỹ. Những sản phẩm mũi nhọn trước đây phần lớn đều do người Mỹ tạo ra, hiện nay thường xuyên truyền đến những tin tức nói rằng người Nhật đã đuổi kịp, thậm chí vượt qua được. Ngay cả phát minh mới của người Mỹ có cái còn chưa kịp ứng dụng, đã bị

người Nhật “tạm mượn” trước. Viện trưởng viện khoa học công trình toàn nước Mỹ Robert Waiter đã nói một cách thâm thia rằng: “Nước Mỹ đại đế là một nước sáng tạo nhất trên thế giới, thế nhưng chúng ta lại không có khả năng giành lấy những cái tốt của những phát minh khoa học đó”.

Sự so sánh, phân tích, quy kết ở trên nói rõ lên rằng về mặt phát triển khoa học kỹ thuật, hai nước Mỹ Nhật đều giỏi về việc khai thác nguồn trí tuệ và khéo biêt lợi dụng “trí của mọi người”. Có khác nhau chỉ là cách làm và đường lối không giống nhau mà thôi. Đó là nguyên nhân khiến khoa học kỹ thuật của hai nước phát triển được nhanh chóng. Riêng nước Mỹ mà nói, do chủ trọng giáo dục và đầu tư nghiên cứu khoa học kỹ thuật, lại có thể thu nạp được nhân tài trong thiên hạ, trong một thế kỷ từ 1870 đến 1970, đã xây dựng nước Mỹ thành một nước khoa học kỹ thuật hiện đại. Dân tộc Mỹ trở thành một dân tộc từ khi có lịch sử loài người đến nay có sức sản xuất cao nhất. Bởi vậy trong mâu dịch quốc tế, nước Mỹ trong một thời gian dài luôn đứng ở hàng đầu. Người Nhật Bản cũng vì biết dùng “trí mọi người”, đặc biệt là tinh thần cống hiến đối với đất nước, đối với công ty của người Nhật Bản, tác dụng “trí mọi người” càng được phát huy đầy đủ, đầy mạnh sự phát triển nhanh chóng của khoa học kỹ thuật Nhật Bản. Để làm rõ ràng rõ cho đất nước, làm giàu có thêm cho công ty của mình, nhân viên khoa học kỹ thuật và đội quân lao động của Nhật Bản có thể nói là hết lòng hết sức, mạnh mẽ đuổi kịp nước Mỹ, làm cho trình độ khoa học kỹ thuật hai nước từ chỗ chênh lệch nhau đi đến ngang nhau, thậm chí có khả năng nghiêng về phía Nhật Bản. Trên cơ sở đó, Nhật Bản mới có thể sản xuất ra nhiều hơn những sản phẩm vừa tốt vừa rẻ, không ngừng mở rộng mức chiếm hữu thị trường của nước Mỹ và các nơi khác trên thế giới. Từ thành quả kinh tế thu được qua phát triển khoa học kỹ thuật của hai nước Mỹ, Nhật mà nói, có thể kết luận rằng trí tuệ là gốc của thắng lợi.

Biết dùng “tri mọi người” thắt thế trở nên ưu thế

Có khoa học kỹ thuật ở trình độ cao mới sản xuất được ra sản phẩm mũi nhọn, đó là điều kiện căn bản để giành thắng lợi trong thương chiến; nhưng không phải điều kiện duy nhất. Khi trình độ khoa học giữa ta với người không thua kém nhau, bất kỳ bên nào đều không chiếm được ưu thế, thì việc giành thắng lợi trong thương chiến, lại quyết định bởi đường lối kinh doanh thế nào. Về đường lối kinh doanh hiện đại, người Nhật Bản đã học ở ông thầy day là nước Mỹ. Do trò chơi khó học hỏi và phản ứng sớm đã vượt cả thầy. Đến nay thì xoay ngược trở lại, ông thầy Mỹ lại nghiên cứu trở lại học trò cũ của mình về đường lối kinh doanh của người Nhật Bản học tập ở người Nhật Bản. Kỳ thực, đường lối kinh doanh của người Nhật, lại chẳng phải là những điều mà học học được ở người Mỹ hay sao? Người Mỹ có học lại cũng không phải là một việc khó. Trình độ khoa học kỹ thuật ngang nhau, đường hướng kinh doanh cũng cùng một khuôn mẫu như nhau, vậy thì, làm thế nào để tận dụng tốt hơn khoa học kỹ thuật và nghệ thuật kinh doanh hiện có, mới là mấu chốt quyết định thắng bại. Quyết sách mà người Nhật Bản đưa ra, phần lớn là theo thứ tự “từ dưới lên trên”, tập trung “tri mọi người” rồi sau vẫn trù xoay chuyển; còn người Mỹ thì “từ trên xuống” hoặc là mưu hoạch theo cảm nang trí tuệ. Tôn Tử có nói trong binh pháp “Nhiều tính là thắng, ít tính là không thắng”, nói chung lại, trí tuệ của nhiều người được coi như là “tính nhiều”, trí tuệ của số ít người thì “tính ít”, trong cuộc thương chiến giữa Mỹ với Nhật, người Mỹ cứ thua liên tiếp, bởi vì họ “tính ít”, còn Nhật Bản luôn thắng giòn giã, vì họ “tính nhiều”.

Nhật Bản dốc hết sức cả nước tham gia thương chiến. Nước Nhật là một nước cực kỳ thiếu thốn về tài nguyên, nguyên liệu cho công nghiệp về căn bản là dựa vào nhập khẩu của nước ngoài, sản phẩm tiêu dùng cũng phần lớn là nhờ ở nước ngoài. Mậu dịch đối ngoại là mạch sống của người Nhật Bản, cho nên từ thông sản tinh của chính

phù cho đến các bộ môn liên quan từ cán bộ công nhân viên của công ty nhà máy cho tới xưởng trưởng giám đốc... không ai là không dốc một lòng cho cuộc thương chiến. Thông sản tinh là một cơ quan có tác dụng hết sức xuất sắc trong thương chiến, nó không là cơ quan ra lệnh, mà thông qua các nguồn tin tìm hiểu tình hình một cách rộng rãi; tiếp thu các loại ý kiến khác nhau của nhân sĩ các giới, đặc biệt là hợp tác chặt chẽ với các nhân sĩ hiểu biết thấu đáo trong giới thương nhân sau khi qua thảo luận nghiên cứu phân tích một cách đầy đủ, mới vạch ra phương án chiến lược hoặc kế hoạch có tính chỉ đạo, do tính chính xác của nó, nên cũng có tính quyền lực, tuy không ép buộc phải chấp hành, nhưng lại được sự đồng tình của các doanh nghiệp. Các quyết sách của giới thương nhân Nhật Bản phần lớn cũng tư vấn qua "Thông sản tinh", rất ít khi tự ý hành động. "Thông sản tinh" quản rất nhiều việc, phạm vi quan hệ cũng rất rộng, có thể nói là không đâu không với đến, với dù mọi kiểu cách, nó hợp tác với giới thương nhân rộng rãi và nhiều tầng thứ, nó xác định những ngành nghề nào nên có sự ủng hộ đặc biệt cũng như nên ủng hộ dưới hình thức nào, nên sản xuất những mặt hàng nào có tiềm lực tiêu thụ lớn nhất, những mặt hàng chủ yếu nào đem đến tiêu thụ ở những nơi nào ở nước ngoài, những công ty nào nên đến nước nào, khu vực nào để khai thác thị trường... đều có sự qui hoạch, có sự đề nghị. "Thông sản tinh" là như thế, qua những hoạt động vô hình hoặc hữu hình, giúp đỡ và đôn đốc cho nhiều ngành nghề vươn lên vị trí đứng đầu thế giới; hiện nay lại giúp họ giữ vững vị trí ấy. Tinh thần hiệp tác là một nhân tố quan trọng để người Nhật giành thắng lợi trong thương chiến, không những giới công thương có thể tự động hợp tác với "Thông sản tinh", xí nghiệp quốc doanh với sự nghiệp tư doanh và giữa các xí nghiệp cũng thế. Tuy rằng giữa các xí nghiệp với nhau ở Nhật Bản vẫn có sự cạnh tranh dữ dội với nhau, nhưng khi cuộc cạnh tranh đó không có lợi cho cạnh tranh đối ngoại, họ sẽ biết lập tức dừng lại để cùng nhau đối địch bên ngoài. Dao "trung dung" của các nhà nho học Trung Quốc được các nhà doanh nghiệp tôn lên là tư tưởng triết học cao nhất, họ cho rằng

nội bộ với nhau nên “đã hòa vi quí”, nên có tinh thần đồng điệu, giữa hai bên hiển nhiên luôn tồn tại một thủ hiệp định quân tử không thành văn. Ngoài ở thị trường nước Mỹ ra, ở các thị trường khác trên thị trường thế giới, người Nhật không bao giờ “tàn sát” lẫn nhau. Họ chủ trương mỗi công ty đều nên nhằm trúng một thị trường cụ thể nào đó ở nước ngoài mà thị trường ở mỗi một khu vực nên thuộc về công ty Nhật Bản đầu tiên nào đã đầu tiên chiếm lĩnh thị trường đó. Việc liên hợp giữa dân với nhà nước của Nhật Bản rất ít thấy ở thế giới phương Tây. Về mặt liên hệ kinh tế đối ngoại như xúc tiến việc đẩy mạnh đưa thương phẩm ra nước ngoài, đưa tiền vốn ra nước ngoài, bảo hộ thị trường trong nước, hạn chế nhập khẩu sản phẩm nước ngoài, hoặc về mặt phát triển doanh nghiệp mới, kỹ thuật mới v.v... giữa chính phủ Nhật Bản và các nhà doanh nghiệp luôn luôn phối hợp rất chặt chẽ. Chính là tinh thần hợp tác chặt chẽ đó lại càng phát huy được “trí của mọi người” cho cuộc thương chiến đối ngoại của Nhật Bản, khiến họ đã đi hết từ thắng lợi này sang thắng lợi khác. Quyết sách “từ dưới lên trên” lại là một thủ đoạn quan trọng mà người Nhật áp dụng để phát huy tác dụng của “trí mọi người”. Các công ty của Nhật luôn luôn khuyến khích công nhân viên nêu những đề nghị về hợp lý hóa hoặc cải cách, hoặc là với một quyết sách nào đó, chỉ định một công nhân cấp thấp thảo ra trước một kế hoạch; những đề nghị và kế hoạch quan trọng sau khi giao cho người có trách nhiệm của các bộ môn có liên quan thảo luận nêu ý kiến cuối cùng nêu đưa lên giám đốc quyết định việc thi hành. Chế độ quyết sách từ dưới lên trên thế này có hai mặt tốt. Một là công nhân viên của công ty đều là những người thực tiễn kinh doanh, những quyết sách đưa ra, tập trung ý kiến của mọi người, sẽ phù hợp với thực tế, sẽ tương đối chuẩn xác. Hai là do công nhân tham gia quá trình quyết sách, nên càng hiểu rõ hơn nội dung của quyết sách, có trách nhiệm với nó, và sẽ tích cực chấp hành, như vậy thì khi thực thi, những quyết sách đó mới có hiệu quả cao. Quan hệ lao động và tiến lương tương đối hài hòa cũng là nguồn sức mạnh để giành thắng lớn trong thương chiến. Do phần lớn các doanh

nội bộ với nhau nên “đi hòa vi quí”, nên có tinh thần đồng điệu, giữa hai bên hiển nhiên luôn tồn tại một thủ hiệp định quân tử không thành văn. Ngoài ở thị trường nước Mỹ ra, ở các thị trường khác trên thị trường thế giới, người Nhật không bao giờ “tàn sát” lẫn nhau. Họ chủ trương mỗi công ty đều nên nhằm trúng một thị trường cụ thể nào đó ở nước ngoài mà thị trường ở mỗi một khu vực nên thuộc về công ty Nhật Bản đầu tiên nào đã đầu tiên chiếm lĩnh thị trường đó. Việc liên hợp giữa dân với nhà nước của Nhật Bản rất ít thấy ở thế giới phương Tây. Về mặt liên hệ kinh tế đối ngoại như xúc tiến việc đẩy mạnh đưa thương phẩm ra nước ngoài, đưa tiền vốn ra nước ngoài, bảo hộ thị trường trong nước, hạn chế nhập khẩu sản phẩm nước ngoài, hoặc về mặt phát triển doanh nghiệp mới, kỹ thuật mới v.v... giữa chính phủ Nhật Bản và các nhà doanh nghiệp luôn luôn phối hợp rất chặt chẽ. Chính là tinh thần hợp tác chặt chẽ đó lại càng phát huy được “trí của mọi người” cho cuộc thương chiến đối ngoại của Nhật Bản, khiến họ đã đi hết từ thắng lợi này sang thắng lợi khác. Quyết sách “từ dưới lên trên” lại là một thủ đoạn quan trọng mà người Nhật áp dụng để phát huy tác dụng của “trí mọi người”. Các công ty của Nhật luôn luôn khuyến khích công nhân viên nêu những đề nghị về hợp lý hóa hoặc cải cách, hoặc là với một quyết sách nào đó, chỉ định một công nhân cấp thấp thảo ra trước một kế hoạch; những đề nghị và kế hoạch quan trọng sau khi giao cho người có trách nhiệm của các bộ môn có liên quan thảo luận nêu ý kiến cuối cùng mới đưa lên giám đốc quyết định việc thi hành. Chế độ quyết sách từ dưới lên trên thế này có hai mặt tốt. Một là công nhân viên của công ty đều là những người thực tiễn kinh doanh, những quyết sách đưa ra, tập trung ý kiến của mọi người, sẽ phù hợp với thực tế, sẽ tương đối chuẩn xác. Hai là do công nhân tham gia quá trình quyết sách, nên càng hiểu rõ hơn nội dung của quyết sách, có trách nhiệm với nó và sẽ tích cực chấp hành, như vậy thì khi thực thi, những quyết sách đó mới có hiệu quả cao. Quan hệ lao động và tiền lương tương đối hài hòa cũng là nguồn sức mạnh để giành thắng lớn trong thương chiến. Do phần lớn các doanh

nghiệp Nhật Bản đều thi hành “chế độ theo nghề suốt đời”, chế độ trả lương theo thâm niên, và một loạt chế độ phúc lợi khác, mâu thuẫn giữa chủ và thợ ở Nhật Bản hoặc những va chạm cũng tương đối hòa hoãn. Công nhân hàng ngày tích cực làm việc, nâng cao hiệu suất lao động, sản xuất ra những sản phẩm vừa rẻ vừa đẹp, thương nghiệp phải lúc ế ẩm thì cùng với công ty chia sẻ nỗi khó khăn, như vậy tăng cường mạnh mẽ được khả năng cạnh tranh đối ngoại. Người Nhật sở dĩ giành được thắng lợi, điều quan trọng là ở chỗ vạch ra được chiến lược, chiến thuật đúng đắn. Điều đó ngoài sự tìm hiểu tình hình và cố gắng của người Nhật Bản ra, một phần không nhỏ cũng là nhờ ở binh pháp của Trung Quốc. Họ đã áp dụng một cách chính xác những chiến lược, chiến thuật như tránh thực đánh hư, kỳ chính kết hợp, đánh vào lòng người, vu hồi bao vây, đánh ngang sườn rồi vây diệt v.v... đã giành được từ tay nước Mỹ hết thị trường này đến thị trường khác. Tóm lại, người Nhật Bản đã biết hòa quyện trí tuệ Đông Tây vào làm một thành trí tuệ của dân tộc mình, lấy mậu dịch đối ngoại làm tiên phong, lấy khoa học kỹ thuật làm hau thuẫn, phát huy tác dụng của “trí mọi người” vẫn dụng chiến lược chiến thuật được khéo léo, tiến quán thắng lợi vào thị trường các nơi trên thế giới, làm cho một nước Nhật 40 năm trước còn là một đất nước đổ vỡ tan tành, trở thành một nước lớn về kinh tế chỉ còn thua có Mỹ nhưng vẫn có khả năng vượt được Mỹ.

Nước Mỹ khác với nước Nhật thiếu thốn tài nguyên, nó là một nước được thiên nhiên ưu đãi, sự phong phú về tài nguyên là quán quân trên toàn cầu, bản thân nước họ đã là một thị trường vừa rộng lớn vừa phồn vinh. Trừ những công ty hoặc tập đoàn siêu quốc gia, có nhiều công ty của Mỹ xưa nay chưa hề nghĩ rằng mình phải vượt qua biên giới, không tồn tại sức mạnh dân tộc bước ra thị trường thế giới. Khoa học kỹ thuật cao siêu và tài nguyên dồi dào, khiến cho nước Mỹ đứng vững được ở vị trí hàng đầu về mậu dịch quốc tế. Trước đây trên thế giới không có bất kỳ một nước nào lại giám cạnh tranh với Mỹ,

người Mỹ cũng chẳng cần phải đau đầu với việc thương chiến, chính phủ Mỹ cũng chẳng cần mất công đi vạch ra chiến lược, chiến thuật về mặt này cũng không cần thiết phải dùng “trí mọi người” để chống lại kẻ xâm lăng kinh tế từ bên ngoài. Nước Mỹ giàu có thế giàu đến mức giám tiêu dùng cao, hưởng thụ cao. Người Mỹ kiếm tiền dễ nhưng tiêu tiền cũng nhanh, là một nước tiêu dùng lớn nhất trên thế giới. Chính phủ Mỹ đã phất cao ngọn cờ “tự do buôn bán”, trước là thỏa mãn nhu cầu tiêu dùng cao của thị trường trong nước, sau nữa có thể dốc hết hàng hóa tiêu thụ ra thế giới, cho rằng như thế có thể giữ được sự phồn vinh cho nước Mỹ. Các nhà kinh tế học nước Mỹ chủ trương: “Phát triển ngành nghề nên là kết quả sự chọn lựa tự do của lực lượng thị trường”. Chính phủ thì cứ tuân theo câu cách ngôn ấy mà làm, tức là “chính phủ càng ít nhúng tay vào càng tốt”, cho đến thời kỳ đầu sau đại chiến thế giới lần thứ hai, là thời đại hoàng kim của nước Mỹ. Trước đó sự nghiệp của người Mỹ sao thuận lợi đến thế, họ chẳng biết thế nào là thất bại, sự tích phát triển của nhiều công ty lớn của nước Mỹ đều dựa vào việc trong thời gian thích hợp nào đó, tung ra một lượng hàng hóa thích hợp ở một thị trường đang tăng trưởng nhanh chóng, họ tin chắc rằng chỉ cần có chí tiến thủ và gấp dịp là có thể làm giàu. Quyết sách doanh tiêu của họ trên thị trường căn bản không hề có sự suy nghĩ hay kế hoạch có tính chiến lược, mà nếu có cũng chỉ trong thời gian ngắn. Các công ty Mỹ cũng vì quá giàu có nên sinh tự tin, tự cao tự đại, chỉ nghĩ đến việc sản xuất những sản phẩm hảo hoa, cao cấp, thường thường coi nhẹ nhu cầu thực tế của khách hàng. Đối với hàng hóa của Nhật Bản họ coi khinh, cho là thứ hàng thấp hèn, thứ “đồ chơi trẻ con”. Đối với những sản phẩm của Nhật Bản bán được nhiều, họ cũng chẳng thèm để ý, cho rằng không cần “mất hơi sức cho cái mảnh thị trường nhỏ nhoi cẩn bản không tồn tại đó”, cũng không cần so sánh. Giữa các công ty của Mỹ với nhau cũng thiếu sự hợp tác. Các nhà doanh nghiệp đều coi bạn cùng ngành nghề với mình như đối thủ không đội trời chung. Quan hệ giữa công nhân và giới chủ của Mỹ cũng không hài hòa, quan hệ hai bên ngày

càng xa lánh nhau, quan hệ hợp đồng giữa công nhân và đơn vị sở tại cũng rất mỏng manh lỏng lẻo, công nhân đòi hỏi nhiều quyền lợi hơn, họ không tin giới chủ là những đối tượng để họ sở cậy khi khó khăn, thái độ của họ đối với mục tiêu của xí nghiệp, yêu cầu trong lao động cũng như cải tiến kỹ thuật v.v... là thái độ tiêu cực, điều đó sẽ ảnh hưởng việc nâng cao hiệu suất lao động, cũng tức là giảm bớt khả năng của nước Mỹ trong cạnh tranh sản phẩm. Chính trong tình trạng từ chính phủ đến các doanh nghiệp Mỹ tồn tại tư tưởng, buông lỏng, mất cảnh giác, tự cao tự đại, phán tán và quan hệ chủ thợ không hài hòa đó, người Nhật mới có kẽ hở để len vào. Người Nhật hiện nay chẳng những nuốt gọn của Mỹ hết thị trường này đến thị trường khác, mà còn bò những khoản đầu tư lớn ra mua lại các công ty, nhà máy, bất động sản có thể mua được của Mỹ, thậm chí trong khu vực nông nghiệp của Mỹ cũng nổi lên "cơn lốc đầu tư của Nhật Bản" với thế mạnh chiếm lĩnh lâu dài và lan tràn khắp nước Mỹ. Đến lúc này, chính phủ Mỹ mới bàng hoàng thức tỉnh, mới bắt đầu nhận thức ra một mối đe dọa từ Nhật Bản và mới bắt đầu dùng cây gậy của người Nhật để dập lại lưng người Nhật. Ngày nay người Mỹ đã dùng cái diệp khúc "tự do buôn bán", mà chủ trương "công bằng trong buôn bán", cùng với việc ép buộc người Nhật mở rộng thêm thị trường, ở trong nước cũng áp dụng hàng loạt biện pháp bảo hộ. Đồng thời kêu gọi các công ty của Mỹ đang cạnh tranh nhau, trong nhiệm vụ nghiên cứu khó khăn nhất, hãy hợp tác với nhau mà đừng cạnh tranh để cùng đối phó với người Nhật. Kinh tế ngày nay đã chẳng còn được như xưa, lại thêm ngàn sách thâm hụt, nạn ma túy lan tràn, chất lượng giáo dục sa sút và sự dối bại của chính phủ... những cái đó làm cho người Mỹ mất lòng tin. Người Mỹ từ chỗ trước đây không biết thế nào là thất bại, đến nay đã bắt đầu cảm thấy bi quan, đối với tương lai vô cùng lo lắng, cho rằng "triển vọng của nước Mỹ hết sức ảm đạm". Dì sâu thảo luận con đường thành công của người Nhật, ngày nay đã trở thành đề mục "nóng sốt" của các học giả Mỹ, họ đã đưa ra đủ mọi cách nhìn nhận. Người thì cho rằng người Nhật thành công do tính "mềm mỏng

trong thị trường” của họ, mà cái “như” đó là bắt nguồn từ “nhu đạo”, từ thuật tự vệ bằng tay không, từ hợp khí đạo của các võ sĩ và từ cờ vây v.v... “Như thế trong tấn công và phòng ngự, đều có thể chọn được những thủ đoạn tốt đẹp nhất. Một công ty của Nhật đã dùng vũ tay không đánh vào nhược điểm của đối phương, có lúc lại dùng thủ đoạn biên bộ trong hợp khí đạo để mượn ngay thế của đối phương. Cờ vây bắt nguồn từ Trung Quốc sau truyền vào Nhật Bản và được phát triển lên, về mặt triết lý từ duy tâm đã bồi dưỡng nên phong pháp tư tưởng chiến lược lâu dài và nguyên tắc đánh gián tiếp để vu hồi vây diệt cũng như lối suy nghĩ sẵn sàng nắm cơ hội để đánh vào chỗ yếu. Tóm lại, nền văn hóa của Nhật Bản đã cung cấp cho chiến lược kinh doanh tiêu thụ trên thị trường mềm mỏng mòn của cải tinh thần rất đổi dào” (*Cuộc cạnh tranh mới*). Nhiều học giả khác của Mỹ cũng đều đếm những kỳ tích về kinh tế của Nhật Bản qui tụ vào đặc điểm văn hóa Nhật Bản, nhất là cái gọi là văn hóa “tính đồng nhất” cho rằng “Công ty đại Nhật Bản là từ ngữ diễn đạt một niềm tin như sau: cả Nhật Bản là một xã hội thống nhất, trong cái xã hội này, chính phủ, đoàn thể chính trị, lãnh tụ giới công thương, người lao động và toàn thể quốc dân đều vì một lợi ích chung nắm tay nhau hợp tác” (sách đã dẫn tr.26). Những cách nhìn nhận này không ngoài một lý lẽ nhất định, nhưng không nắm được điểm chủ yếu. Văn hóa cổ truyền của Nhật Bản có ảnh hưởng đến người Nhật, thế thì các dân tộc khác cũng đều chịu ảnh hưởng nền văn hóa cổ truyền của họ. Đặc điểm văn hóa của dân tộc Nhật Bản, chỉ có thể là điều kiện để dẫn họ tới thành công, chứ không thể là cái gì có tính chất quyết định. Mỗi dân tộc đều có đặc điểm văn hóa của mình và như thế sẽ có mặt hay của nó, cũng có mặt dở của nó. Bởi vậy, không thể nói rằng người Nhật vốn mạnh hơn người Mỹ, vốn dẽ là ở chỗ người Nhật biết dùng “trí mọi người”, mà người Mỹ thì không. Nguồn vốn trí tuệ của nước Mỹ dồi dào hơn nước Nhật, nhưng họ không biết khéo léo dùng nó vào trong thương chiến, đó mới là nguyên nhân thất bại chủ yếu của nước Mỹ. Đặc điểm văn hóa của Nhật Bản là trong điều kiện xã hội đặc biệt, qua sự kế

thừa và cải tạo lâu dài mới hình thành được ra, là thứ khó mà học được; còn kinh nghiệm người Nhật dùng "trí mọi người" thì lại là thứ có thể vay mượn được. Sự tiên tiến về khoa học kỹ thuật, sự đổi dào về nguồn vốn trí tuệ của nước Mỹ vẫn là đứng hàng đầu thế giới, nếu biết khéo dùng "trí mọi người" vào việc quyết một phen sống mái với người Nhật, thì phần thắng ở trong tay ai, cũng khó mà hiểu được.

Trong thế giới ngày nay, một đất nước có thể chiếm ưu thế nhất định về mặt khoa học kỹ thuật, hiệu quả thị trường, đổi mới mặt hàng, phương thức tiêu thụ, chất lượng phục vụ v.v.. nhưng những thứ đó đều không phải là nhân tố có tính quyết định giành thắng lợi trong thương chiến; bởi vì trong những lĩnh vực cạnh tranh này, không có một quốc gia nào có thể thực hành lùng đoạn, cũng không có khả năng trong một thời gian dài giữ được ưu thế độc tôn. Sự thắng bại trong cuộc thương chiến Nhật Mỹ đã chứng minh điểm này. Về mặt điều kiện tự nhiên, trên Trái đất này chẳng có bất kể nơi nào lại ưu việt hơn nước Mỹ, tài nguyên cũng chẳng có một quốc gia nào đổi dào hơn nước Mỹ. Còn hoàn cảnh tự nhiên của Nhật Bản lại rất tồi tệ, động đất, gió bão, gió mùa liên miên, ngoài thủy sản ra, tài nguyên thiên nhiên hết sức nghèo nàn. Điều kiện tự nhiên của Mỹ với Nhật Bản hơn kém nhau như thế, nhưng sự thực chứng minh rằng, đối với sự thắng bại trong thương chiến Nhật Mỹ, nó không hề có tác dụng quyết định. Mà sự thắng bại trong thương chiến Nhật Mỹ nói lên rằng: Có khéo dùng "trí mọi người" hay không mới là nguyên nhân quan trọng quyết định thắng bại. Vả lại, có thể dùng "trí mọi người", ngoài bản lĩnh của người lãnh đạo ra, còn phải có sự đồng tâm của mọi người, dốc lòng hết sức mới vạch ra và chấp hành chiến lược chiến thuật một cách chính xác, mới có thể giành thắng lợi.

Thất bại trong thương chiến của nước Mỹ, để lại cho người ta một bài học quan trọng. Ngay như một cường quốc về kinh tế trên thế giới, khi bản thân mình giành được thành tựu lớn lao mà hí hùng mừng thầm, cho rằng ta giỏi nhất, chỉ thích đi dạy người mà không biết khiêm

tôn học hỏi người khác, cũng là lúc nước đó bắt đầu thất bại, đi tới chốn suy thoái. Thắng lợi mà người Nhật giành được trong thương chiến, nêu một tấm gương cho những nước còn nghèo khó, đưa ra một ví dụ về nước nghèo có thể thắng nước giàu, nước nghèo có thể trở thành nước giàu.

3. QUYẾT SÁCH ĐÚNG ĐẤN: MẪU CHỐT GIÀNH THẮNG LỢI

Quyết sách có hai loại: một loại là quyết sách có tính toàn cuộc; một loại nữa là quyết sách có tính cục bộ. Quyết sách toàn cuộc chính xác hay không, quyết định là thắng hay bại. Quyết sách cục bộ đúng đắn hay không, đối với toàn cuộc cũng có ảnh hưởng. Ngay như quyết sách toàn cuộc đúng đắn đi nữa, nhưng nếu quyết sách cục bộ có sai lầm mà lại đúng vào khâu then chốt, sẽ làm cho toàn cuộc bị hư hại, thậm chí bị thất bại. Mới hay, quyết sách có chính xác đúng đắn hay không đối với thắng bại là vô cùng quan trọng.

Sự hưng thịnh của Tam quốc đều có liên quan đến quyết sách đúng đắn. Tào Tháo khi mới khởi sự, binh lực không mạnh, lại vì ông là cháu một hoạn quan, chưa được mọi người tin cậy, thiếu sức thuyết phục, sau tiếp thu quyết sách "theo lệnh thiên tử để hợp lòng mọi người" của Tuân Úc, dời Hiến Đế về Hứa Đô, thế là có quyền lực nắm trong tay, trong chốc lát từ hẫu của một phương trở thành trung tâm quyền lực của cả thiên hạ. Lưu Bị - người được Tào Tháo mệnh danh là một trong hai anh hùng trên đời, lúc mới đầu cũng ăn nhờ ở đậu chạy ngược chạy xuôi, khổn đốn tột độ, sau thu nạp "Long Trung Sách" của Gia Cát Lượng, liên hợp với Tôn Quyền, đánh bại Tào Tháo, chiếm được Kinh Châu, phía Tây lấy được Lưỡng Xuyên, cuối cùng xây dựng được nước Thục. Tôn Quyền nối nghiệp cha anh lúc mới 18 tuổi, vừa chẳng có sự tích gì về chính trị, quân sự cũng chưa lập chiến công, cả đời chẳng thấy có mưu lược gì ghê gớm, thế nhưng có một cái

hơn người là biết dùng “trí mọi người”, đặc biệt là tiếp nhận “sách trên giường” của Lô Túc và những đề nghị của ông này về việc chống Tào Tháo, có tác dụng mấu chốt đối với việc củng cố chính quyền cho nước Ngô. Những quyết sách của ba nước kể trên, đều là những quyết sách có tính toàn cuộc, vì nó đúng đắn nên cả ba nước đều thu được thắng lợi có tính quyết định.

Quyết sách có tính toàn cuộc đương nhiên là quan trọng, quyết sách cục bộ cũng quan trọng không kém. Sau khi Tào Tháo dẹp bang các anh hùng ở phương Bắc, đã dấy quân đánh xuống phía Nam, phá được Kinh Châu, thuận dòng sông đánh xuống phía đông để thống nhất thiên hạ. Từ quyết sách chiến lược mà nói, chẳng có gì khác phải bàn. Thế nhưng thất bại ở Xích Bích, là bại do sai lầm về chiến thuật, chiến dịch, như đã trúng kế phản gián của Chu Du mà chém lầm mất hai viên đô đốc Sái Mạo và Trương Doãn cũng như trúng kế liên hoàn của Bàng Thống, “khổ nhục kẽ” của Hoàng Cái, đi đến chỗ bị hỏa công mà tan vỡ. Thất bại ở Xích Bích khiến cho ý đồ lớn lao thống nhất thiên hạ của Tào Tháo tiêu tan như bọt xà phòng. Lại như “Long Trung Sách” của Gia Cát Lượng, chủ trương chiếm lĩnh Kinh Châu và Tây Thục, để hình thành thế tấn công gọng kìm đối với Tào Ngụy, là một quyết sách chiến lược chống lại Tào Ngụy và giành thiên hạ. Nhưng do Quan Vũ sơ ý để mất Kinh Châu, đó tuy là thất bại cục bộ, nhưng lại ảnh hưởng đến quyết sách toàn cuộc, thế tấn công gọng kìm cuối cùng phải tuyên bố phá sản, nước Thục từ đó trượt từ đỉnh cao trượt xuống không gượng được dậy, ngày càng xuống dốc.

Đi sâu vào bàn về điều kiện khách quan và chủ quan hình thành quyết sách đúng đắn hoặc sai lầm của ba nước cũng như những bài học trong khi quán triệt, chấp hành những quyết sách này là có thể vay mượn được ít nhiều ở những quyết sách đó. Quyết sách đúng đắn của ba nước, đều là do phán tích được hình thế khách quan một cách chính xác và căn cứ tình hình thực tế nội bộ nước mình mà đưa ra, như Tuân Úc sở dĩ đưa ra quyết sách “thừa lệnh thiền tử để lấy lòng

mọi người", vì do lúc đó quân phiệt hỗn chiến, trăm họ lâm than chết đổi đáy đường, lòng dân chán ghét loạn lạc muốn bình an, nhà Hán tuy suy yếu nhưng do ảnh hưởng tư tưởng chính thống, người nhớ về nhà Hán vẫn còn nhiều, nếu như phát được ngọn cờ "üng hộ nhà Hán", tiến hành cuộc chiến tranh để thống nhất thiên hạ là có thể làm nên chuyện. Lúc đó Hán Đế mắc nạn ở Lạc Dương, Tào Tháo đóng quân ở Sơn Đông, quân khỏe ngựa hay, tiện gần đó đem quân hộ giá, quả là một cơ hội tốt, bởi vậy, Tuân Úc mới đề nghị "Nay thiên tử đang gặp nạn, tướng quân hãy nhán lúc này đem nghĩa binh, phụng thiên tử để lấy lòng tin mọi người". *"Long Trung Sách"* của Gia Cát Lượng cũng có căn cứ là: Tào Tháo có hàng triệu quân "không thể đương đầu", Tôn Quyền đang chiếm Giang Đông, đất hiểm dân thuận "có thể dùng để hòa hoãn mà không thể chiếm được", mà Lưu Bị lúc đó đang không có một tấc đất cắm dùi, cần phải xây dựng được căn cứ địa, rồi mới chiếm thiên hạ được. Có điều lúc đó có chiếm được cũng chỉ là Kinh Châu và Ích Châu. Kinh Châu thì "là đất dụng võ", Ích Châu "hiểm trở xa xôi", là "Nước của thiên phủ". "Đại thiên hạ có biến, sai một thương tướng đem quân Kinh Châu tiến sang Uyển, Lạc; còn tướng quân thì đem quân Ích Châu tiến ra Tân Xuyên, nhất định trăm họ phải cõm nấm cõm đùm đến đón tướng quân. Được như thế nghiệp lớn mới thành, mới mong khôi phục được nhà Hán". *"Sách trên giường"* của Lô Túc cũng căn cứ vào tình thế bên trong bên ngoài của Đông Ngô lúc đó mà vạch ra. Ông cho rằng, nếu bàn theo tình hình lúc ấy: "Chỉ còn một cách đứng vững ở Giang Đông xem thiên hạ khiêu khích nhau. Nay thừa húc phương Bắc nhiều vụ việc, hãy trừ Hoàng Tổ, đánh dẹp Lưu Biểu, cố thủ dọc Trường Giang; sau đó dùng hiệu để vương để giành thiên hạ, đó là sự nghiệp của Cao Tổ vậy!". Những quyết sách nói trên của Tuân Úc, Gia Cát Lượng, Lô Túc, đều từng cái một phù hợp tình thế húc đó của Tào Tháo, Lưu Bị, Tôn Quyền. Và cũng như vậy, quan trọng là ở chỗ Tào Tháo, Lưu Bị, Tôn Quyền lúc ấy đều là những anh hùng cái thể, cho nên mới chấp nhận và làm theo. Thế nhưng sự thất bại của Tào Tháo ở Xích Bích, sự mất thành ở Kinh

Châu của Quan Vũ thì ngược lại hoàn toàn. Nhận thức đối nội đối ngoại của Tào Tháo đều sai lầm, như việc đánh giá không hết mưu trí của Chu Du, của Gia Cát Lượng; thiếu nhận thức với những vấn đề như lính tráng miền Bắc không quen thủy chiến, không quen thủy thủ v.v.... cho nên đã đưa ra quyết sách sai lầm.

Còn Quan Vũ thì vì tự cao tự đại một cách mù quáng, coi khinh Tào Ngụy, lại càng chẳng coi Tôn Quyền ra cái gì, thế là “ra trận với hai quả đấm”, quên khuấy cả phương châm tám chữ của Gia Cát Lượng là “Bắc chống Tào Tháo, Đông hòa Tôn Quyền”; đồng thời đối với những nhân tố phân biến tồn tại trong nội bộ, Quan Vũ lại chẳng hề may hay biết. Việc ông ta thua phải chạy ra Mạch Thành, cuối cùng bị bắt rồi bị giết, thiết tưởng đó cũng không phải là việc ngoài ý nghĩ của mọi người.

Từ những điều nói trên, mới thấy được rằng, muốn có một quyết sách đúng đắn, thì cần phải: *một là* phải xem xét và đánh giá tình thế khách quan có liên quan một cách đúng đắn. *Hai là* phải xuất phát từ thực tế của chính mình. *Ba là* hặt nhân lãnh đạo phải là người nhiều, mưu trí và giỏi phán đoán. Ba điểm này có thể coi như ba bí quyết để vạch ra quyết sách. Muốn đưa ra bất kể một quyết sách gì, ba bí quyết này không thể thiếu một cái nào. Quyết sách trong thương chiến cũng không phải là ngoại lệ. Căn cứ vào đó, kết hợp kinh nghiệm thành công của Nhật Bản và “bốn con rồng”, ta thử bàn với nhau xem làm thế nào để nêu ra được quyết sách trong thương chiến.

Quan sát và đánh giá đúng mức tình thế khách quan có liên quan

Mục đích của thương chiến, không gì khác hơn là chiếm lĩnh thị trường bao gồm thị trường trong nước và thị trường thế giới. Thành quả thương chiến lớn hay nhỏ quyết định bởi phân lượng thị trường chiếm lĩnh được nhiều hay ít. Muốn chiếm lĩnh thị trường thì trước hết

phải tìm hiểu thị trường, nếu như không hiểu biết chút gì về thị trường, dựa vào vận may để tham gia thương chiến thì mười phần chắc là thua chín. Thị trường là sự tồn tại khách quan, phải quan sát và đánh giá nó một cách đúng đắn, mới có thể đưa ra một quyết sách đúng đắn nhằm chiếm lĩnh thị trường.

Muốn tìm hiểu thị trường, phải nhận thức được địa vị quan trọng và tác dụng của thị trường trong thương chiến và phát triển kinh tế. Thực tiễn đã chứng minh, phàm là những quốc gia hoặc khu vực kinh tế phát triển, sự tiến bộ của nó có quan hệ rất lớn với thành quả đạt được về ngoại thương và năng lực thao túng thị trường của nó. Có thể nói, ngoại thương là cái “đầu tàu” kéo theo sự phát triển kinh tế, thị trường là mảnh đất làm cho nền kinh tế hoạt động sôi nổi. Thị trường không phải hình thành theo ý chí chủ quan của mọi người, cũng không phải thứ của riêng của xã hội tư bản, mà là sản phẩm của sản xuất xã hội phát triển tới một giai đoạn nhất định, như Các Mác đã từng chỉ ra rằng: “sự phân công lao động sản xuất, khiến cho sản phẩm của nó biến thành hàng hóa, trở thành vật trao đổi lẫn nhau, làm cho chúng thành thị trường của nhau” (Mác-Ăng ghen toàn tập, trang 718 - bản Trung văn). Điều đó nói lên rằng có hàng hóa là có thị trường. Nhưng nền kinh tế hàng hóa ở xã hội nô lệ và xã hội phong kiến, lấy hàng hóa giản đơn làm đặc điểm, tức là vì muốn mua mà phải bán, lấy sự trao đổi giá trị sử dụng làm mục đích, nó là hình thức bổ sung của kinh tế tự nhiên, không đứng ở vị trí chủ yếu, tác dụng do thị trường gây nên rất có hạn. Chỉ đến xã hội tư bản mới được phát triển mạnh, kinh tế hàng hóa trở thành hình thức thống trị tuyệt đối, thị trường trở thành thủ đoạn chính để điều tiết kinh tế xã hội. Những nước và khu vực kinh tế phát triển hiện nay, lợi dụng thị trường, gây nên tác dụng to lớn trong việc phát triển kinh tế xã hội; nó biểu hiện cụ thể ở chỗ: Một là thông qua giá cả thị trường, phản ánh một cách khách quan tình hình cung và cầu. Khi cầu lớn hơn cung, giá cả sẽ tăng lên; cung vượt quá cầu, giá cả sẽ giảm xuống, đối với người sản xuất, nó tạo nên tác dụng chí

đạo vô hình. Nó mách bảo người sản xuất nên sản xuất thêm cai là, giảm bớt hoặc ngừng sản xuất cái gì. Thế nhưng, khi một loại hàng hóa nào đó cầu lớn hơn cung mà giá cả tăng lên, người sản xuất sẽ sản xuất ra thật nhiều; sau đó lại xuất hiện cung lớn hơn cầu dẫn đến giá cả giảm xuống. Khi một loại hàng hóa nào đó cung lớn hơn cầu giá cả giảm xuống, người sản xuất sẽ giảm hoặc ngừng hẳn sản xuất, thế là giá cả có xu hướng ổn định hoặc cao lên, sản xuất và trao đổi hàng hóa cứ như thế mà chịu sự chi phối và chế tạo của qui luật giá trị, cơ chế thị trường có tác dụng điều tiết kinh tế xã hội như thế. Và như vậy, đứng trước thị trường, người sản xuất hình như bị động, trước khi người ta còn chưa nhận thức ra qui luật kinh tế thị trường, cái tính mù quáng đó là có tồn tại, làm rõ được qui luật của nó là có thể biến bị động thành chủ động. Muốn phản ánh một cách chính xác tình hình cung và cầu thì chỉ có thông qua thị trường. Bởi vậy bất cứ một nhà máy hay một thương nhân nào muốn chiếm được phần nhiều hơn trong thị trường cũng chỉ có điều tra nghiên cứu tình hình cung cầu của thị trường một cách tỉ mỉ, rộng rãi, sâu sắc để dự đoán một cách khoa học, mới có thể áp dụng một quyết sách hay một biện pháp đúng đắn hơn, biến bị động thành chủ động để giành lấy sự thành công. Ngược lại, tất nhiên là sẽ mù quáng, bị động, và gấp phải thất bại. Hai là một trong những đặc điểm của thị trường là cạnh tranh và chỉ có cạnh tranh mới thúc đẩy kinh tế không ngừng phát triển. Xã hội tư bản từ giai đoạn tư do cạnh tranh bước sang giai đoạn lũng đoạn, không tiêu diệt mà tăng cường cạnh tranh. Cho dù ngày nay giữa các loại tập đoàn kinh tế từng khu vực với nhau, mức độ lũng đoạn của nó so với trước đây tuy rộng rãi hơn, mạnh mẽ hơn, nhưng cạnh tranh lại càng dữ dội hơn mà lại cạnh tranh ở phạm vi rộng rãi hơn ở lĩnh vực khoa học kỹ thuật cao cấp hơn. Muốn thắng lợi trong cạnh tranh, sẽ phải nâng cao năng suất lao động; muốn nâng cao năng suất lao động, nhân tố có tính quyết định là ở chỗ nâng cao trình độ khoa học kỹ thuật. Hiển nhiên là cạnh tranh sẽ phát huy tính tích cực của mọi người, nâng cao được trình độ khoa học kỹ thuật, phát triển

được sản xuất và làm cho nền kinh tế phồn vinh lên. Nếu như tách rời thị trường, cũng tức là tách rời cạnh tranh, không có cạnh tranh thì kinh tế sẽ trì trệ không tiến lên được, bởi nó sẽ gây cho con người tinh tưởi nhác, tinh bao thủ và không tồn tại nhân tố kích thích mọi người tìm mọi cách để nâng cao hiệu suất lao động. Tác dụng điều tiết của thị trường cũng không phải vạn năng, không thể để cho kinh tế thị trường tự do trôi nổi, nếu không, sẽ xuất hiện sự rối loạn trong quản lý và trạng thái chủ nghĩa vô chính phủ, không có lợi cho sự phát triển kinh tế, ngay như những nước chủ trương "thị trường tự do" cũng đang khống chế vì mô một cách thích đáng, mức độ khống chế của nó tùy sự khác nhau của tình hình các nước. Như tổng thống Hoa Kỳ nhậm chức năm 1983 Ford, muốn hoà hoãn nguy cơ kinh tế, đã áp dụng hàng loạt "chính sách mới". Sau đại chiến thế giới lần thứ hai, nhà nước điều chỉnh và khống chế đời sống kinh tế, gây nên tác dụng ngày càng quan trọng hơn trong sự chuyển vận nền kinh tế tư bản chủ nghĩa. Chính phủ Pháp, Anh, Tây Đức, Italia v.v... ở những thời kỳ khác nhau đều vạch ra các kế hoạch kinh tế ở mọi loại hình khác nhau, chẳng qua chỉ là kiểu "chi đạo", chủ yếu là dựa vào đầu tư của nhà nước và lợi dụng đòn bẩy kinh tế trong lĩnh vực lưu thông. Thực tiễn đã chứng minh: Nhà nước điều chỉnh khống chế ở tầm vĩ mô, cần phải xuất phát từ thực tế thị trường, nếu không, kế hoạch vạch ra sẽ xa rời thực tế và hiệu quả sẽ không lớn. Muốn cho kế hoạch kinh tế phù hợp với thực tế khách quan, chỉ có thể thông qua thị trường, bởi vì chỉ có thị trường mới có thể phản ánh một cách khách quan các mối quan hệ kinh tế, tức là quan hệ giữa sản xuất của xã hội và nhu cầu xã hội, giữa lượng hàng hoá có thể cung cấp và nhu cầu có khả năng chi phối, giữa người sản xuất và người tiêu dùng, giữa các bộ môn trong nền kinh tế quốc dân với nhau... Cho đến nay vẫn chưa ai tìm ra được bất kỳ một hình thức nào có thể thay thế cho loại chức năng đó của thị trường. Thị trường không phải của riêng của bất kỳ hình thái xã hội nào, thị trường được hình thành sau khi phân công lao động và xuất hiện hàng hoá, chỉ cần tồn tại sự phân công trong lao động sản xuất.

tức là còn có hàng hoá, thì còn có thị trường. Bởi vậy bất kỳ một quốc gia nào, muốn phát triển kinh tế thì cần phải lợi dụng thị trường, làm việc theo quy luật giá trị. Nhất là hiện nay, một thị trường thế giới thống nhất, không có gì không bao gồm trong đó đang được hình thành. bất kỳ một nhà máy, một thương gia một nhà nước nào hoặc khu vực nào, đều không thể đứng ngoài thị trường, muốn dành được thắng lợi trong thương chiến, thì việc quan sát thị trường, đánh giá đúng mức thị trường quan trọng đến như thế nào.

Chỉ có quan sát thị trường, đánh giá đúng thị trường, mới có thể đề ra quyết sách đúng đắn để chiếm lĩnh thị trường. Mà muốn quan sát thị trường, đánh giá thị trường lúc này, không phải là việc dễ dàng, là bởi vì thị trường ngày nay, so với thị trường trước kia rộng lớn, phức tạp và biến hoá khôn lường hơn nhiều. Từ khi chủ nghĩa tư bản phát triển thành chủ nghĩa đế quốc, châu Á, châu Phi, châu Mỹ là tinh đều bị nó chia cắt. Châu Mỹ là tinh tròn thành mảnh sân sau của nước Mỹ, nước Anh với mặt trời không bao giờ lặn trên các nước thuộc địa của nó, các thuộc địa và các vùng phạm vi thế lực mà chủ nghĩa đế quốc từng chiếm giữ, cũng tức là cái thị trường mà chúng chiếm được bằng vũ lực, chúng vạch đất chia nhau chiếm giữ không cho ai đụng tay vào. Sau đại chiến thế giới lần thứ hai xuất hiện ra hai phe: xã hội chủ nghĩa và tư bản chủ nghĩa, cũng hình thành ra hai khối thị trường. Chia thế giới ra làm nhiều thị trường hoặc còn có cách “chia đôi thị trường”. Như vậy là hạn chế sự trao đổi mậu dịch giữa các nước với nhau, làm ngăn trở sự giao lưu hàng hoá, như vậy sẽ không có lợi cho sự phát triển kinh tế thế giới, nhất là các nước nhỏ yếu. Do phong trào giải phóng dân tộc phát triển rầm rộ, nhiều quốc gia lần lượt giành được độc lập, hai thị trường phải giải thể, khoa học kỹ thuật hiện đại phát triển, đã kéo gần các nước lại với nhau, tuy nhiên có sự ngóc đầu dậy của chủ nghĩa bảo hộ và xuất hiện những tập đoàn kinh tế có tính khu vực, cũng không ngăn được xu thế hình thành thị trường thế giới. Thị trường của bất kể một nước nào cũng không tách ra khỏi thị trường thế giới mà tồn tại độc lập

được. Thị trường ngày nay rộng lớn hơn lúc nào hết. Các nước trên thế giới thi nhau xuất hiện những công ty siêu quốc gia hoặc thành lập những tập đoàn kinh tế có tính khu vực, chúng lần lượt thọc sâu vào các nước trên thế giới hoặc ở ngay nước sở tại xây nhà máy, lập công ty, mua sắm nghiệp, như thuỷ ngân đổ xuống đất không kẽ nào không chui lách tới, với sản phẩm mũi nhọn, với nguồn vốn dồi dào, họ chiếm lĩnh hết thị trường này đến thị trường khác, và như thế bỗng hình thành cục diện trong ta có mì, trong mì có ta, tạo nên một bức tranh chống chéo lên nhau rất phức tạp. Như vậy giữa các nước với nhau không những cạnh tranh kinh tế dữ dội hơn và dựa vào nhau về kinh tế cũng mật thiết hơn. Hiện tượng phức tạp xen kẽ đó là chưa từng có bao giờ. Do khoa học kỹ thuật hiện đại đổi mới từng ngày, sản phẩm mũi nhọn cũng ra đời liên tục, hôm nay có thể là thứ hăng cháy chợ, ngày mai có thể là thứ không ai thèm ngó, điều đó làm cho thị trường càng trở nên biến hoá khôn lường. Đứng trước một thị trường thế giới rộng lớn, phức tạp, biến hoá khôn lường đó, muốn quan sát và đánh giá nó được đúng đắn, cần phải bỏ ra nhiều công sức và trí tuệ, phải dùng tới phương tiện thông tin hiện đại, đặt màng lưới tình báo kinh tế ở khắp các thị trường chủ yếu trên thế giới, thường xuyên cử nhân viên điều tra nghiên cứu, thiết lập những cơ cấu nghiên cứu chuyên môn để thu thập tình báo, điều đó không thể một mình nhà máy nào, công ty nào có thể tự làm được, phải làm như Nhật Bản, dốc sức cả nước ra làm mới được. Có vô số những sự thực đã chứng minh: trong thương chiến, phàm những ai nêu ra được quyết sách đúng đắn, không ai là không bắt đầu từ việc quan sát và đánh giá đúng đắn thị trường. Ngoài ra còn cần nhấn mạnh rằng: Quan sát, đánh giá thị trường không thể ở thị trường mà bàn thi trường, thị trường hiện nay có quan hệ chặt chẽ với cục diện của cả thế giới như sự biến động về chính trị, chiến tranh cục bộ nổ ra đến sự thay đổi của một nhân vật lãnh đạo quan trọng nào đó đều có thể dẫn tới sự biến động của thị trường, cho nên trong khi quan sát và đánh giá thị trường không thể bỏ ra một bên tình thế của quốc tế.

Cần phải xuất phát từ tình hình thực tế của mình.

Khoảng tháng 9 năm 1954, Đa-lét lúc đó đang làm quốc vụ khanh của Hoa Kỳ đi thăm Nhật Bản, nói với thủ tướng Nhật Bản lúc đó với giọng khinh miệt rằng “Nhật bản khỏi cần phải tìm kiếm thị trường ở Mỹ, vì người dân Mỹ không cần những sản phẩm do Nhật chế tạo”. Thế nhưng qua 10 năm sau, hàng loạt hàng hoá vừa đẹp vừa rẻ của Nhật Bản nối đuôi nhau liên tục đổ vào nước Mỹ, chiếm lĩnh hết thị trường này đến thị trường khác của Mỹ. Một Nhật Bản bắt đầu từ con số “0” sau chiến tranh thế giới thứ hai, mà đến năm 1968, tổng giá trị kinh tế quốc dân của nó trong các nước phương Tây chỉ đứng sau có nước Mỹ, và trong các lĩnh vực kinh tế khoa học kỹ thuật, đang đuổi và vượt nước Mỹ với thế áp sát sau lưng, tranh cướp với nước Mỹ quyền bá chủ. Điều càng khiến cho các nước phương Tây tinh mắt ra là những mảnh đất chật hẹp như Hồng Kông, Singapo đã từng là thuộc địa của Nhật bản, rồi những khu vực sau chiến tranh thế giới thứ hai kinh tế hết sức tồi tệ như Đài Loan, Hàn quốc... tức là “bốn con rồng nhỏ” như người ta thường gọi, cũng đã vươn lên mạnh mẽ sau Nhật bản. Trong vòng 10 năm từ 1970 đến 1980, tỷ lệ tăng trưởng kinh tế từ 7-10%, vượt xa những nước phát triển ở phương Tây trong cùng thời điểm với tỷ lệ tăng trưởng kinh tế 3,1%, “Bốn con rồng” trở thành quốc gia và khu vực công nghiệp hóa mới trỗi dậy, chỉ bỏ ra thời gian khoảng 20 năm, chỉ riêng giá trị tổng sản phẩm tính theo bình quân đầu người, đã có thể chen chân vào hàng ngũ các nước và khu vực phát triển.

Đó quả là một kỳ tích! Nói là kỳ tích bởi vì họ đều bắt đầu từ những khởi điểm thấp nhất, thậm chí là từ điểm “0”, mà lại đều là những nơi thiếu thốn tài nguyên, thậm chí chẳng có một chút tài nguyên gì đáng kể, khoa học kỹ thuật và sản xuất vốn có so với các nước phát triển cũng rất là lạc hậu. Nguyên nhân làm xuất hiện những kỳ tích đó là gì? Trong lịch sử cận đại của Âu Mỹ, phàm những nước kinh tế phát

TINH HOA MƯU TRÍ

triển mau lẹ, không nước nào là không có liên quan đến việc săn cỏ nguồn tài nguyên dồi dào, mà sự vươn dậy của Nhật bản và “bốn con rồng” lại chẳng đính dáng gì đến tài nguyên. Cái mà họ dựa vào là dùng trí tuệ nhằm đúng vào thị trường trong ngoài nước, xuất phát từ tình hình thực tế của mình, vạch ra một chiến lược thiết thực và có thể thực hiện được, mở ra con đường sáng sủa để minh tiến lên công nghiệp hoá. Những buổi đầu mới bước vào thị trường, chẳng những thị trường chủ yếu trên thế giới đã bị hàng hoá Âu Mỹ chiếm lĩnh hết, đến ngay khu vực hay đất nước của họ cũng thế. Căn cứ vào đó, mở đầu đều áp dụng chiến lược “nhập khẩu để thay thế”, dùng thủ đoạn bảo hộ bằng thuế quan hay phi thuế quan hạn chế việc đưa vào một số hàng hoá đã được chỉ định, phát triển mặt hàng cùng loại của đất nước mình để thúc đẩy sự phát triển của công nghiệp chế tạo của khu vực hay quốc gia mình. Khi phát hiện hàng hoá ở trong nước hay khu vực mình có xu hướng bão hoà hay thừa ế, phải nắm ngay thời cơ có lợi của thị trường quốc tế, trước và sau những năm 60, áp dụng chiến lược “xuất khẩu dẫn hướng, đem hàng hoá vừa rẻ vừa đẹp của mình đánh vào thị trường thế giới và thực hiện xen kẽ, bổ sung nhau giữa “nhập khẩu để thay thế” với “xuất khẩu để dẫn hướng” làm cho nó không ngừng di từ cấp thấp đến cấp cao, tức là từ chế tạo những sản phẩm tập trung lao động đi tới chỗ chế tạo sản phẩm kiểu tập trung tiền vốn, phát triển nốt lên đến chỗ chế tạo ra những sản phẩm kiểu tập trung kỹ thuật hoặc tin tức, là quyết sách chung khiến cho Nhật bản và “bốn con rồng” bay lên được.

Tình hình thực tế của Nhật bản và “bốn con rồng” mỗi người mỗi khác nhau, thì những quyết sách và biện pháp mà họ áp dụng cũng sẽ khác nhau. Ở Nhật bản, chủ yếu là áp dụng chiến lược phát triển tích luỹ cao, đưa ra nhiều và nâng cao tiêu dùng. Đặc điểm nổi bật của tình hình nước Nhật là tài nguyên nghèo nàn, mật độ dân số cao, người dân cần cù tiết kiệm. Chiến lược phát triển của họ được dựa vào đó mà vạch ra. Do tài nguyên nghèo nàn, trên 90% tài nguyên để sản xuất phát

triển là phải nhập khẩu, mà xuất khẩu nhiều thì cũng phải nhập khẩu nhiều, điều đó quyết định mạch sống của Nhật bản là ở xuất khẩu, nếu không chẳng . . . có thể phát triển kinh tế, mà để sống được cũng còn khó. Mà muốn gia tăng xuất khẩu thì phải mở rộng tái sản xuất. Sau chiến tranh tuy có được một ít viện trợ Mỹ, nhưng nguồn vốn để họ mở rộng tái sản xuất, chủ yếu là dựa vào sự tích luỹ cao của chính mình, do nhân dân biết cần kiệm, bản thân chẳng những giành dụm được nhiều, còn cố gắng sản xuất để tăng tích luỹ cho nhà nước. Từ năm 1957 đến năm 1973, tổng tích luỹ trong nước của họ cao tới 38,4%, là một trong những nước cao nhất trong các nước tư bản. Khi họ thực thi giai đoạn 1 của chiến lược “xuất khẩu để dẫn hướng”, căn cứ vào nhu cầu trên thị trường thế giới, lợi dụng nguồn tích luỹ cao trong nước và nguồn sức lao động rẻ mà chất lượng lại khá cao, trọng điểm phát triển ba sản nghiệp lớn là gang thép, đóng tàu và ô tô để xuất khẩu lấy ngoại tệ. Đến cuối những năm 50 đến đầu những năm 80, lượng xuất khẩu của gang thép, đóng tàu và ô tô, lần lượt chiếm vị trí hàng đầu trên thị trường thế giới, thúc đẩy sự bay lên của Nhật bản. Cùng một lúc với nền kinh tế không ngừng phát triển, không ngừng nâng cao một cách thích đáng mức tiêu dùng của quốc dân. Cũng vì thu nhập khá cao, người Nhật bản lại khá tiết kiệm, vì thế mà vừa nêu cao được tính tích cực của sản xuất, lại vừa bảo đảm tích luỹ cao cho nhà nước, tiến thêm một bước mở rộng tái sản xuất, đầy mạnh xuất khẩu. Thời gian thực hành “nhập khẩu thay thế” những năm 50, Đài Loan đã đề ra “lấy nông nghiệp nuôi công nghiệp” làm chiến lược, đã đầu tư những khoản tiền lớn vào cho nông nghiệp, thực hành cải tạo kỹ thuật đối với nông nghiệp, nâng suất lao động nông nghiệp tăng lên rõ rệt, như thế vừa có thể thông qua việc thực hiện dùng sản phẩm nông nghiệp thu ngoại tệ, tích luỹ vốn để phát triển công nghiệp, lại có thể cung cấp cho sản xuất công nghiệp một nguồn sức lao động dồi dào mà giá rẻ, làm cho những xí nghiệp dân doanh và những doanh nghiệp vừa và nhỏ lấy sản xuất hàng dệt kim, đồ nhựa, dụng cụ điện gia đình đơn giản là chính, có sự phát triển tương đối nhanh. Sách lược “nhập khẩu để thay thế” thu được

thành công, những năm 60 chuyển sang thực thi chiến lược “xuất khẩu để dẫn hướng”, lần đầu tiên sáng tạo ra khu chế xuất, theo mô típ “nhập khẩu-gia công-xuất khẩu, tiếp tục bằng lao động giá rẻ phát triển sản phẩm tập trung sức lao động để đưa vào thị trường quốc tế. Bởi vì nhà cầm quyền Đài Loan một thời gian dài vẫn giữ mức chi tiêu cho quân sự rất cao, không thể tích luỹ cao được như Nhật bản, chủ yếu là đi vay vốn nước ngoài hoặc lợi dụng vốn từ bên ngoài. Về tốc độ phát triển lại áp dụng mô típ phát triển cân bằng, chủ trương “tìm sự trưởng thành trong ổn định, và ổn định trong trưởng thành”. Hàn Quốc lại trong tình hình hy sinh nông nghiệp, từ phát triển công nghiệp nhẹ đến công nghiệp nặng, rồi lên thẳng đến sản xuất sản phẩm mũi nhọn, nguồn vốn chủ yếu dựa vào đi vay nợ. Sau tháng 5 năm 1961, từ “nhập khẩu thay thế” chuyển sang “xuất khẩu để dẫn hướng”, khẩu hiệu của họ là: “trưởng thành trên hết, xuất khẩu trước hết”, chủ trương “trưởng thành coi trọng ổn định”, phát triển doanh nghiệp, lấy công nghiệp nặng làm trọng điểm. Khuyến khích các xí nghiệp lớn phát triển, tốc độ phát triển đi lên ba ngành công nghiệp lớn là gang thép, điện tử, xe hơi... của họ nhanh đến mức người đời phải lác mắt. Do sách lược Đài Loan và Hàn Quốc áp dụng có khác nhau, nên có mặt lợi mặt hại : Về thực lực của ngành chế tạo, Hàn Quốc mạnh hơn Đài Loan. Bởi vì Hàn Quốc trọng điểm phát triển công nghiệp nặng, động viên các doanh nghiệp lớn phát triển; xe hơi, gang thép, đóng tàu, bán dẫn là những ngành công nghiệp tiên tiến hơn Đài Loan. Lò vi ba, máy quay ca mè ra, và một số mặt hàng khác chiếm thị trường của Mỹ cũng nhiều hơn của Đài Loan. Do Hàn Quốc coi nhẹ việc phát triển các doanh nghiệp vừa và nhỏ, kỹ thuật cơ bản của họ trong chế tạo linh kiện và các vật liệu mới còn rất lạc hậu, phần lớn là nhập về từ Nhật Bản. Đài Loan lại chú trọng phát triển các doanh nghiệp vừa và nhỏ, tuy dễ cho việc chế tạo các linh kiện và sản phẩm trung gian, vì qui mô của nó nhỏ nên không tiện cho việc hiện đại hóa kinh doanh và quản lý. Về tốc độ phát triển, Đài Loan lại nhanh hơn Hàn Quốc. Hàn Quốc áp dụng mô típ không cân bằng, cất bước muộn hơn Đài Loan 10 năm, nhưng hầu như

đồng thời cùng với Đài Loan trở thành khu vực công nghiệp hoá. Vì do nó phát triển không thăng bằng, kinh tế thăng trầm không ổn định, nên tốc độ phát triển hoá ra lại chậm hơn Đài Loan. Đài Loan thì áp dụng mô típ phát triển thăng bằng, tiến lên trong sự cân bằng, cho nên giá trị tổng sản lượng bình quân theo đầu người của họ cao hơn của Hàn Quốc, cán cân ngoại thương chênh lệch thuận, dự trữ ngoại tệ cũng nhiều. Hồng Kông và Singapo thì dựa vào ưu thế địa lý của họ, bắt tay từ mậu dịch chuyển khẩu, phát triển ngành gia công xuất khẩu, ngành tiền tệ và ngành dịch vụ. Hồng Kông và Singapo xuất khẩu dẫn hướng công nghiệp hoá giành được thành công, cùng là xuất phát từ điều kiện tự thân, kết quả của việc phô cái mạnh tránh mặt yếu. Singapo cất bước công nghiệp hoá khá muộn, bèn chọn ngành lọc dầu vốn có yêu cầu khá cao về vốn liếng và kỹ thuật, cũng như ngành điện tử và ngành truyền thống là sửa chữa để làm đối tượng phát triển. Vì tài nguyên và sức lao động ở Singapo rất thiếu thốn, bắt tay từ ba ngành lớn kia là phù hợp với tình hình đất nước họ. Nguồn vốn và kỹ thuật để phát triển của họ giải quyết bằng cách tiếp thu từ bên ngoài. Ba ngành nghề lớn đó phát triển mau lẹ, đã làm thay đổi kết cấu sản nghiệp kiều nhẹ, lấy bộ môn sản nghiệp tập trung lao động là chính của Singapo những năm 60, đẩy mạnh xuất khẩu dẫn hướng công nghiệp hoá. Sự thay đổi rõ nét về kết cấu kinh tế của Hồng Kông chỉ xảy ra vào những năm 60. Đột phá khẩu mà họ xuất khẩu dẫn hướng công nghiệp hoá là lấy ba loại doanh nghiệp dệt kim, may mặc, điện tử làm mục tiêu chủ yếu. Năm 1973, ba sản nghiệp này chiếm 62% tổng giá trị công nghiệp chế tạo chiếm 60% xuất khẩu trong đó riêng quần áo xuất khẩu đạt hơn 7 tỉ 45 triệu đô la Mỹ giành địa vị nước xuất khẩu quần áo nhiều nhất thế giới của Italia. Từ năm 1972-1978, lượng xuất khẩu đồ chơi, đồng hồ lần lượt vượt Nhật bản, chiếm vị trí hàng đầu thế giới. Do Hồng Kông và Singapo đều là trung tâm buôn bán của châu Á - Thái Bình Dương, cộng với sự phát triển của nền công nghiệp với công nghiệp chế tạo là trung tâm, khiến cho hai nước này trở thành cơ sở vật chất hùng hậu của trung tâm tiền tệ quốc tế.

Hạt nhân lãnh đạo phải nhiều mưu, đoán giỏi.

Hạt nhân lãnh đạo nói ở đây gồm có người của hai bộ phận: một là người có thể căn cứ tình hình khách quan và thực tế của mình nêu ra được những quyết sách đúng đắn, một nữa là người có quyền lực tiếp nhận và phê chuẩn những quyết sách đó. Những người này cũng phải nhiều mưu giỏi đoán như vậy, mới có thể chọn ra được những quyết sách hay nhất và thi hành nó. Chỉ có “hạt nhân lãnh đạo” gồm hai loại người nói trên mới có khả năng đi giành thắng lợi. Hai loại người đó thiếu một không xong. Một người lãnh đạo chủ yếu cho rằng có giỏi chọn lựa và quả đoán, nếu không có nhiều hiểu biết về nhiều mặt giúp cho việc bày mưu tính kế, thì cũng chẳng nên trò trống gì. Nhưng cho rằng có người có thể nêu ra những quyết sách đúng đắn, nếu như người lãnh đạo chủ yếu lại là kẻ ngu дần thì thường thường không chấp nhận. Trong nhiều trận đánh xảy ra ở trong và ngoài nước, có nhiều trận vì xuất hiện một trong hai tình trạng kể trên mà bị thua trận. “Hạt nhân lãnh đạo” còn phải giỏi giang trong việc căn cứ vào sự thay đổi của tình thế khách quan, tiến hành sửa đổi hoặc bổ sung những quyết sách đã đặt ra cho thích hợp, nếu không cũng rất có thể gặp phải sự vấp váp hoặc thất bại. Mối hay tố chất của hạt nhân lãnh đạo có tác dụng quan trọng thế nào tới thắng bại của chiến tranh. Thương chiến cũng như vậy, bởi ràng thương chiến cũng giống như quân chiến, không chỉ là đấu nhau bằng vật tư của cải, mà chủ yếu hơn là đấu bằng trí tuệ. Thắng hay bại thường thường quyết định bởi quyết sách có đúng đắn hay không. Chiến tranh quan hệ đến sự mất mát của một đất nước, cho nên phải cả nước xông lên, còn thương chiến ngày nay đã không còn là việc riêng của ngành ngoại thương, mà là sự tham gia của cả một nước hay khu vực, quan hệ đến sự hưng thịnh hay suy đồi của nền kinh tế ở một nước, một khu vực, không dốc sức cả nước hay cả khu vực ra là không được. Điều đó cần phải có một hạt nhân lãnh đạo để tiến hành chỉ huy thống nhất.

Nhật bản và “bốn con rồng” trong thương chiến luôn luôn thắng trận, điều đó có liên quan đến hạt nhân lãnh đạo của nó thống nhất chỉ huy tác chiến. Trong đó, “Thông sản tinh” của Nhật là một cơ quan chỉ huy nhiều mưu giỏi đoán. Muốn cho sản nghiệp của Nhật bản hiện đại hoá, chiếm lĩnh được nhiều hơn thị trường thế giới, nó đã thu hút được trí tuệ của các giới Nhật bản, thu nhập một cách rộng rãi tình báo kinh tế trong ngoài nước, sau khi tiến hành nghiên cứu đã vạch ra hàng loạt chính sách công thương nghiệp quan trọng và vạch ra cho các nhà máy, xi nghiệp những qui trình chế độ hiện đại hoá, giúp các công ty thiếu vốn tiến hành cải tổ, mạnh dạn thử đưa ra chính sách điều chỉnh cơ cấu công nghiệp, chọn một số bộ môn có tiềm lực phát triển, tập trung tài nguyên và tiền vốn để nâng cao khả năng cạnh tranh quốc tế của nó. Trong khi chỉ đạo ngoại thương của Nhật bản giành được thành công, nó thường xuyên chú trọng và nghiên cứu tình hình mới để áp dụng đổi mới. Vào những năm 50, Nhật bản trên căn bản là những sản nghiệp kiểu tập trung lao động, với một nguồn sức lao động đông đảo, dùng lương thấp để sản xuất ra những hàng hoá vừa đẹp vừa rẻ để xuất khẩu. Thế mà đến những năm 60, khi tiền lương tăng vọt tới mức ngang với lương cung cấp của các nước Âu Mỹ, mới tập trung vốn liếng vào phát triển công nghiệp tập trung vốn, đẩy cho công nghiệp kiểu tập trung lao động truyền thống xưa nay phải chuyển dạng đi.

Đến đầu những năm 70, xuất hiện nguy cơ dầu mỏ, khủng hoảng năng lượng, “thông sản tinh” lại tích cực trù tính mở rộng những ngành nghề mang tính phục vụ và công nghiệp loại tập trung tri thức, dùng khoa học kỹ thuật ở trình độ cao hơn, sản xuất ra sản phẩm mũi nhọn để cạnh tranh trên thị trường thế giới. Do “thông sản tinh” chỉ đạo có phương hướng, đẩy cho cuộc thương chiến của Nhật Bản đi hết thắng lợi này đến thắng lợi khác. Trong thời gian 25 năm ngắn ngủi, từ 1962-1986, ngoại thương của Hàn Quốc tăng trưởng hơn 900 lần, việc tổ chức, điều hòa và đôn đốc của Chính phủ có một tác dụng rất lớn. Bởi vậy, được gọi là mô típ phát triển kinh tế kiểu hướng ngoại do “Chính

phủ chủ đạo". Để thúc đẩy xuất khẩu nhằm kéo theo sự phát triển nền kinh tế trong nước, Hàn Quốc đã thiết lập một cơ cấu tổ chức chuyên vận linh hoạt và rất có hiệu lực với "Viện doanh nghiệp kinh tế" là chủ chốt, vạch ra chính sách ngoại thương của Hàn Quốc. Hàn Quốc ngay từ đầu đã áp dụng sách lược nâng đỡ tập đoàn doanh nghiệp lớn, hiện có một loạt tập đoàn doanh nghiệp lớn ngang trình độ thế giới. Những tập đoàn này đối với trong nước không chế cả một nền kinh tế quốc dân, đối ngoại, có thể chống chịu với những công ty siêu quốc gia của các nước phát triển. Đó cũng là đặc trưng của nền kinh tế kiểu hướng ngoại của Hàn Quốc. Những quyết sách của chính phủ Singapo cũng có những ảnh hưởng quyết định đối với nền kinh tế nước này, trong đó có những kinh nghiệm thành công và cũng có những bài học về sai lầm. Năm 1965 sau khi được độc lập, chính phủ Singapo liền thi hành chính sách "kinh tế tự do", ra sức tiếp nhận vốn nước ngoài; kỹ thuật công nghệ tiên tiến và kinh nghiệm quản lý của phương Tây, kinh tế phát triển tương đối nhanh, những năm 70 đã được đứng trong hàng ngũ những nước công nghiệp hóa mới nổi dậy. Do sự thúc đẩy của cuộc cách mạng kỹ thuật mới, kết cấu doanh nghiệp ở những nước phát triển từ loại tập trung vốn liêng leo thang lên loại tập trung kỹ thuật hay tri thức, sản phẩm kiểu tập trung lao động đã mất ưu thế trên thị trường thế giới. Chính phủ Singapo quyết định bắt đầu từ năm 1979 tiến hành điều chỉnh cơ cấu kinh tế trong nước, thi hành chính sách tiền lương cao để thúc đẩy các doanh nghiệp nâng cấp, tức là di chuyển từ kiểu tập trung lao động sang kiểu tập trung vốn hoặc kỹ thuật. Nhưng môi trường kinh tế của Singapo lúc đó chưa thật phát triển, tiền lương cao dẫn đến giá thành sản phẩm tăng lên, sức cạnh tranh quốc tế giảm đi, năm 1985 xuất hiện tình hình chưa từng thấy từ sau ngày độc lập là tăng trưởng âm 1,8%. Để thoát khỏi cảnh này, Chính phủ Singapo thành lập ủy ban kinh tế nhà nước, chuyên môn nghiên cứu tìm nguyên nhân xuất hiện vấn đề và nêu ra đổi sách, vạch ra hàng loạt sách lược điều chỉnh kinh tế, chủ yếu bao gồm tiến hành cải cách tiền lương, giúp đỡ xí nghiệp thích nghi với sự biến động của trạng thái cạnh

tranh quốc tế. Năm 1987 kinh tế tăng trưởng 8,8% năm 1988 cao tới 11%, năm 1989 thấp hơn một chút nhưng vẫn cao tới 9,4%. Kinh tế Singapo giành được thành công và sau khi thấy sai lầm đã uốn nắn lại đây nên kinh tế sống lại và tăng lên, những điều đó đều nói lên quyết sách đúng đắn hay không, có tác dụng quan trọng đối với nền kinh tế. Cục phát triển mậu dịch Hồng Kông thành lập ngay giữa những năm 60, mới mở đầu đã đóng vai trò chủ yếu trong việc lãnh đạo giới công thương thực thi chiến lược phát triển xuất khẩu, nó xác định thị trường chủ yếu của hàng hóa Hồng Kông là hai nước Anh Mỹ, những năm 70 lại khai thác thêm thị trường xuất khẩu mới ở các nước dâu mỏ Trung Đông. Ngày nay chủ nghĩa bảo hộ ở các nước phát triển ngày đầu dậy, Cục phát triển mậu dịch Hồng Kông quyết định không ngừng khai thác thị trường mới, thực hiện đa dạng hóa thị trường xuất khẩu. Tình hình trên nói lên rằng, kinh tế của Nhật Bản và “bốn con rồng” chấp cánh bay lên được là nhờ ở thành công của sách lược xuất khẩu dẫn hướng; mà xuất khẩu dẫn hướng giành được thành công là do có một hạt nhân lãnh đạo thống nhất chỉ huy và kịp thời đưa ra được những quyết sách.

Ở một số nước phương Tây, tình hình lại đảo ngược, tác dụng của việc can dự vào kinh tế của nhà nước không lớn lắm. Trước đây việc buôn bán với bên ngoài đều do các doanh nghiệp và công ty tư lo liệu, thiếu một hạt nhân lãnh đạo thống nhất, đó cũng là một trong nhiều nguyên nhân khiến họ liên tục thất bại trong thương chiến. Sự bất lực của nhà nước phương Tây trong khi can dự vào kinh tế là có nguyên nhân lịch sử của nó. Nhân vật đại biểu của giới kinh tế học cổ điển của giai cấp tư sản Anh, A-dam Smit cho rằng: Kinh tế tư bản nên “thả lỏng tự do”, hoàn toàn có thể do một đôi tay vô hình thao túng, chính quyền nhà nước không cần phải can dự vào đời sống kinh tế, chủ trương thực hiện tự do cạnh tranh triệt để. Học thuyết này chẳng những là cơ sở lý luận của Chính phủ Anh khi vạch ra chính sách hồi thế kỷ 17, mà đến nay vẫn còn ảnh hưởng đến sự phát triển của kinh

tế tư bản chủ nghĩa. Chính phủ Mỹ xưa nay vẫn làm mọi việc tuân theo chủ trương này. Thế nhưng, do kinh tế khu vực châu Á - Thái Bình Dương trỗi dậy, khởi công đồng chung Âu ngày một lớn mạnh nhiều nhân sĩ của Mỹ đã nhận ra rằng: Chế độ quản lý kinh tế Âu Mỹ xây dựng trên cơ sở chủ nghĩa cá nhân, lấy “cái tôi” làm trung tâm, không địch nổi chế độ quản lý kinh tế xây dựng trên cơ sở chủ nghĩa tập đoàn của các nước và khu vực Đông Á, bởi vậy, sự can dự của nhà nước ngày một tăng cường. Theo một bài báo đăng trên tờ “Tuần báo doanh nghiệp” số ra gần đây của Mỹ đã tiết lộ: Các nhà kinh doanh của các doanh nghiệp kỹ thuật cao ở nước Mỹ trước đây luôn luôn tôn sùng “tự do buôn bán”, không thích để chính phủ nhúng tay vào, nay cũng yêu cầu chính phủ lập tức áp dụng biện pháp, sửa đổi chính sách tài chính, tiền tệ và chính sách mậu dịch giúp các doanh nghiệp kỹ thuật cao của Mỹ lấy lại sức cạnh tranh.

Có người cho rằng: trong thương chiến, Nhật Bản và “bốn con rồng” thắng các nước phương Tây như nước Mỹ chẳng hạn là thắng lợi của chủ nghĩa tập thể đối với chủ nghĩa cá nhân, hay nói đúng hơn là sự chỉ huy thống nhất thắng sự tự ý làm một mình. Nó thắng bởi vì nó có một hạt nhân lãnh đạo nhiều mưu kế, giỏi phán đoán chỉ huy thống nhất; mà nhiều mưu kế giỏi phán đoán vì nắm vững tình hình thị trường và nghiên cứu cẩn thận, kết hợp được với tình hình thực tế của mình đưa ra được những quyết sách đúng đắn. Có thể nói, quyết sách đúng đắn, là mẹ của thành công trong thương chiến.

Nhiều trận đánh thắng được miêu tả trong “Tam quốc diễn nghĩa”, đều là sự vận dụng thành công binh pháp cổ đại. Thương chiến cũng như quân chiến, muốn luôn luôn thắng lợi trong thương trường, cần phải học được cách vận dụng linh hoạt những chiến lược chiến thuật bách chiến bách thắng đó.

1. BIẾT NGƯỜI BIẾT MÌNH:
PHÉP BẢO ĐẢM THẮNG LỢI

Trong “*Mưu công - Tôn Tử binh pháp*” nói: “Biết người biết mình trăm trận không nguy; không biết người, chỉ biết mình, thắng một trận, thua một trận, không biết người, không biết mình, đánh trận nào thua trận ấy”. Đây là sự tổng kết của Tôn Tử trong thực tiễn của chiến tranh, chẳng những các trận đánh sau này đã chứng minh tính chính xác của nó, mà trong cuộc thương chiến ngày nay cũng chứng minh rằng “biết người biết mình” thì “trăm trận không nguy” ngược lại thế, thì “đánh đâu thua đấy”.

Khổng Minh khéo bày ra “không thành kế”, là một ví dụ điển hình về sự vận dụng tư tưởng mưu lược này để giành thắng lợi. Khổng Minh biết Nhai Dinh là yết hầu của Hán Trung thất thủ, ló Tư Mã Ý chặn mất đường về, nên đã chia binh khiến tướng bố trí triệt thoái. Bỗng thám mã hàng chục lần về cấp báo: “Tư Mã Ý đem mười lăm vạn quân, ủa tới như ong về hướng Tây Thành”. Lúc này bên mình Khổng Minh chàng còn ai là tướng tài, chỉ có một dám quan văn với hai ngàn rưỡi quân ở lại trong thành. Các quan nghe thấy tin này, thấy đều thất sún, chỉ có một mình Khổng Minh không lo lắng hoang mang, truyền lệnh ra: Cuốn cờ, tắt trống mở toang bốn cửa thành, còn mình thì khoác áo cánh hạc, đầu quấn khăn nhiều, dẫn hai tên tiểu đồng mang một cây đàn trèo lên địch lâu, ngồi tựa vào lan can, đốt hương và gảy đàn. Tư Mã Ý đến nơi thấy vậy, lòng bỗng sinh nghi, vội vàng lệnh rút lui. Khổng Minh gảy đàn mà làm lui được mười lăm vạn quân của Tư Mã Ý. Khi người con thứ là Tư Mã Chiêu hỏi cá làm sao, Tư Mã Ý đáp: “Gia Cát Lượng xưa nay vốn cẩn thận, không liều lĩnh bao giờ. Nay mở rộng cửa thành thế kia, tất là có quân mai phục. Quán ta tiến vào là trúng kế nó vậy!”. Tư Mã Ý mưu già đoán sâu, tinh thông binh pháp, trận nào cũng “biết người” trước, rồi sau mới đánh, ông ta thừa hiểu Khổng Minh vốn tính “cẩn thận”, quyết không thể “liều lĩnh” mà mạo hiểm,

nhưng ông ta chỉ biết Khổng Minh trong quá khứ, mà không biết Khổng Minh ngày hôm đó. Khổng Minh tại sao không giám liêu linh trong quá khứ mà lúc ấy lại mạo hiểm như thế? Sau khi đại quân của Tư Mã rút đi, các tướng hỏi Khổng Minh trả lời: “Người này cho rằng ta xưa nay cẩn thận, quyết không mạo hiểm; thấy tình hình thế này, nghi là có quân mai phục, bèn rút quân đi, ta không hề muốn chơi trò nguy hiểm thế, chẳng qua là bất đắc dĩ phải làm mà thôi”. Tư Mã Ý sở dĩ rút quân, bởi ông ta chỉ “biết” Khổng Minh xưa nay, mà không biết Khổng Minh ngay lúc ấy giám mạo hiểm, tức là không “biết người”; Tư Mã Ý có trong tay mười lăm vạn quân, Khổng Minh thì bị vây chặt trong một tòa thành nhỏ, cho có phục đáy quân trong đó, cũng làm sao chịu nổi, dù chỉ một đòn. Tư Mã Ý không nghĩ điều ấy, vì đã đánh giá lầm kẻ địch của mình, bị tình hình đó làm cho sợ giùm lại, quên cả rằng quân lực của mình gấp hàng trăm lần của Gia Cát Lượng, đó là sự không biết mình. Tư Mã Ý đã chẳng biết người, lại không biết mình, đó chính là nguyên nhân thất bại của ông ta. Gia Cát Lượng đã làm ngược lại tác phong “bình sinh vốn cẩn thận” giám mạo hiểm bày ra “không thành kế” và đúng là “chẳng qua bất đắc dĩ mà làm thôi” như ông đã nói. Bởi vì lúc mà mười lăm vạn quân của Tư Mã Ý đã áp sát chân thành, bên cạnh ông chỉ còn có hai ngàn rưỡi quân, muốn đánh cũng không được. Muốn rút cũng không xong, bỏ thành mà chạy cũng chẳng chạy được xa thế nào cũng bị Tư Mã Ý tóm được. Trong tình trạng đánh không được, trốn không xong, Khổng Minh chỉ còn mỗi cách là bày “không thành kế”, chứng tỏ rằng Khổng Minh rất rõ tình thế của mình và việc mình cần phải làm, thế mới hay rằng Khổng Minh rất biết mình. Khổng Minh giám bày “không thành kế”, bởi ông rất biết rằng Tư Mã Ý thông thạo về binh pháp, và là con người đã cẩn thận lại đa nghi, còn biết cả rằng Tư Mã Ý sẽ đoán rằng ông “Bình sinh vốn cẩn thận, không bao giờ liêu linh”, đó tức là vừa biết được người ta, lại đoán được người ta biết mình nên đã rút ra kết luận: Tất sẽ nghĩ ta có nghi binh và không giám tiến. Mới hay rằng Khổng Minh “biết người” đã sâu đến mức nào. Thêm nữa đã biết người lại biết mình, đó chính là nguyên nhân sự

thành công của “không thành kế”.

Câu chuyện Khổng Minh khéo bày “không thành kế” đã nói lên điều dù rằng “biết người biết mình”, quả thực là một tư tưởng chiến lược vô cùng quan trọng, vận dụng thỏa đáng thì sẽ thành công; ngược lại thì sẽ thất bại. Nhưng cũng đừng thấy Tư Mã Ý trúng kế mà cho rằng ông ta không biết vận dụng “biết người biết mình” mà dùng mưu đánh lại, mà nên hiểu rằng, về mặt này, ông ta cũng chẳng thua kém Khổng Minh. Đối với một người như Khổng Minh, ông ta hiểu như lòng bàn tay của mình. Nếu trong hai trận đánh bắt Mạnh Đạt, chiếm Nhai Đình, đều do ông đã nhìn rõ được mưu lược của Khổng Minh mà giành được thắng lợi, Khổng Minh thì do không rõ việc hiểu người (đối với Mã Tốc, Mạnh Đạt), tức là không “biết mình” mà đến nỗi thất bại. “Người khôn nghĩ ngàn diều, cũng hỏng một diều”. Khổng Minh, Tư Mã Ý, cả hai người đều từng nếm mùi thất bại. Điều đó cũng nói lên cái khó của “biết người biết mình”, muốn làm được việc này, không khó công không được.

Bài học thành công của Khổng Minh cũng như thất bại của Tư Mã Ý, đối với việc vận dụng biết người biết mình trong thương chiến hiện đại để đánh bằng mưu mô rất có ý nghĩa. Cuộc thương chiến hiện đại, cũng cần phải biết người mới mong giành thắng lợi, điều này sớm đã được mọi người công nhận. Vấn đề ở chỗ làm thế nào mới thực sự “biết người biết mình”. Chỉ có thực sự biết người biết mình, mới mong thắng lợi. Nếu như nửa biết nửa không, hoặc tự nhận là mình biết thật, nhưng thật ra không biết, đó tức là tự lừa mình, tự hại mình, tất nhiên sẽ gặp thất bại. Một khác là “người” trong “biết người” của cuộc thương chiến ngày nay, có hàm ý hoàn toàn với “người” trong “biết người” của cuộc chiến bằng quân sự. Vì “người” trong cuộc chiến bằng quân sự là chỉ đối phương; còn “người” trong thương chiến thì vừa là chỉ một bên cạnh tranh với mình cũng còn bao gồm cả bên khách hàng, nếu chỉ biết có một bên mà không biết bên kia, thì chưa kể là thực sự biết người”. Bởi vậy, muốn biết người trong thương chiến hiện đại, vừa phải tìm hiểu

đối thủ cũng cần tìm hiểu khách hàng. Những vấn đề nêu ra trên đây, cũng là những điều kiện thảo luận sâu hơn ở phần sau đây.

Muốn thắng đối thủ, hãy hiểu đối thủ trước

Nhà minh lược sáng suốt cao tay, làm được “biết người biết mình”, trước hết là vì tìm hiểu được đối thủ tức là nắm được đầy đủ tình báo của phía địch; tình báo mà đầy đủ, toàn diện, chân thực, quyết sách sẽ đúng đắn. Trong thương chiến ngày nay, muốn làm được việc “biết người, biết mình” để giành thắng lợi, cũng phải như thế. Thành phần tham gia thương chiến không chỉ là các thương nhân, doanh nghiệp bình thường hoặc các công ty siêu quốc gia, mà còn có cả những tập đoàn kinh tế của các nước, các khu vực, bởi vậy, phạm vi thu thập tình báo cũng rất rộng lớn, trong đó bao gồm tình hình các mặt chính trị, văn hóa, kinh tế, khoa học kỹ thuật, pháp luật và cả tình hình của những người lãnh đạo v.v.. Có những tổ chức kinh tế đối ngoại của một số nước xây dựng hẳn một hệ thống tình báo thị trường trong phạm vi toàn cầu để thu thập tình báo tới mức về địa dư mà nói, không nơi nào không có mặt, về nội dung mà nói không thứ gì là không có. Các công ty siêu quốc gia trên thế giới đều thiết lập hệ thống thông tin tình báo. Để giành thắng lợi trong thương chiến, có những nước không từ một thủ đoạn nào, để thu thập tình báo, trong đó kể cả việc mua chuộc các quan chức của chính phủ, dùng gián điệp v.v... để moi cho được tình hình về khoa học kỹ thuật, về kinh tế của đối phương. Tóm lại, cùng một lúc mở ra cuộc thương chiến kịch liệt, cuộc đọ sức về tình báo cũng đang được tiến hành một cách khẩn trương, với vã.

Phạm là những nước giành được thắng lợi trong thương chiến đều là nhờ ở việc nắm chắc được một cách chính xác tình báo của đối phương, thực hiện được “biết người biết mình, biết khéo léo phô mặt mạnh tránh chỗ yếu của mình, biết lượng người lựa sức mình mà đánh. Về

mặt này, người Nhật Bản bao giờ cũng hơn người. Khi các hãng, các công ty của Nhật bắt đầu đặt chân vào thị trường nước Mỹ do không hề nắm được chút gì về tình hình thị trường, văn hóa và cạnh tranh của nước Mỹ, rất khó cạnh tranh với người Mỹ, cho nên buộc phải lùi lượt rút về. "Một lần ngã, là một lần bớt dại", những năm 50 người Nhật để ra rất nhiều thời gian, tiền của để nghiên cứu về phong tục, tập quán, ý thích và những đối thủ cạnh tranh cũng như môi trường buôn bán v.v... của nước Mỹ. Việc thu thập tình báo của Nhật là được làm trong cả nước, tổ chức quan hệ mậu dịch đối ngoại của Nhật đã đạt tới 75 văn phòng trên các nước, các viên chức của những văn phòng này đều được huấn luyện đặc biệt để chuyên môn làm công việc thu thập tình báo kinh tế. Nhật Bản còn cử đến một số nước những nhóm cán bộ nghiên cứu bỏ ra thời gian hàng mấy tháng để điều tra nghiên cứu, sau đó nêu ra những đề nghị, những báo cáo khả thi nhằm tiến hành thương chiến với nước này. Các nhà doanh nghiệp hoặc các nhân viên tiêu thụ của Nhật Bản làm việc ở nước ngoài, ngoài công việc của mình, cũng mang hết sức thu thập tình báo kinh tế của nước sở tại. Vì mặt thu thập và sử dụng tình báo, Nhật Bản khác với các nước khác ở chỗ các hệ thống tình báo vừa phân tán nhưng lại vừa hợp tác, trao đổi tình báo lẫn nhau. Bất kể là hệ thống tình báo của nhà nước hay tư nhân đều có sự liên hệ chặt chẽ với "thông sản tình", vì vậy "thông sản tình" mới tập trung các tình báo lại, tiến hành phân tích, nghiên cứu, nêu ra được những ý kiến, những đối sách đúng đắn; chỉ đạo các nhà doanh nghiệp tiến hành thương chiến. Các nhà doanh nghiệp Nhật Bản chẳng những rất thông thạo tình hình thị trường nước ngoài, đồng thời cũng nắm rất vững tình hình các mặt nhu trình độ quản lý về tài nguyên, kỹ thuật, tiền vốn, thiết bị, sản phẩm v.v... và tỷ lệ chiếm lĩnh thị trường v.v... của nước mình rõ ràng, do đó có thể căn cứ vào thực tế của doanh nghiệp của mình, lấy ưu thế của nó mà đánh vào mặt yếu của đối thủ, cho nên nắm chắc được phần thắng. Như thời kỳ đầu sau chiến tranh, kỹ thuật của Nhật Bản còn lạc hậu và nghệ thuật kinh doanh cũng không hiểu biết gì nhiều, lúc đó thật không có cách nào cạnh tranh với

nước Mỹ về mặt này, thế là họ lợi dụng ưu thế của họ là giá thành lao động thấp, cạnh tranh với Mỹ về mặt giá cả. Sau đó, theo đà tăng lên không ngừng của trình độ kỹ thuật, tích lũy tư bản ngày càng hùng hậu, họ mới từ hình thức sản phẩm tập trung trí lao động chuyển sang hình thức sản phẩm tập trung cơ bản, tiến lên đến hình thức sản phẩm tập trung trí thức hoặc tập trung kỹ thuật để gặm dần thị trường nước Mỹ, triển khai tiến công chính diện. Chính vì người Nhật Bản “biết người biết mình, nên họ mới chiếm hết thị trường này đến thị trường khác của nước Mỹ.

Nếu “biết người biết mình”, thì ngay là thị trường khó có thể tiến vào cũng dần dần phá vỡ nổi. Hàng rào mậu dịch và phi mậu dịch của Nhật Bản dày đặc, chủ nghĩa bảo hộ ngày càng thịnh hành, các khâu tiêu thụ rườm rà phức tạp, chế độ quản lý ngoại hối cũng rất chặt chẽ, rất nhiều nhà buôn nước ngoài muốn đánh vào thị trường Nhật Bản, nhưng đều cảm thấy lực bất tòng tâm, chỉ những đúng mà nhìn. Duy chỉ có người Do Thái là dám nhảy vào thị trường tiền tệ của Nhật Bản, kiếm được rất nhiều tiền của Nhật Bản. Người Do Thái căn cứ vào tình hình xuất siêu về mậu dịch càng ngày càng tăng của Nhật Bản, đoán chắc rằng khi số tích lũy của Nhật Bản bằng đồng đô la của Nhật Bản tăng đến một mức độ nhất định, đồng Yên của Nhật nhất định tăng giá. Thế là nhằm trúng vào thị trường tiền tệ của Nhật Bản tìm mọi cách hết sức thu thập tình báo. Thời cơ mà người Do Thái mong đợi cuối cùng đã đến, bắt đầu từ tháng 12 năm 1970 khéo léo thông qua chế độ hối đoái rất chặt chẽ của Nhật Bản, bán cho Nhật Bản một lượng đô la khá lớn, trong vòng chưa đến một năm, lượng đô la chảy vào nước Nhật đạt tới con số 15 tỷ. Thế nhưng chính phủ Nhật Bản và các nhà doanh nghiệp vẫn chẳng hay biết gì, không hề may cảnh giác, khi đồng Yên buộc phải lên giá và phát hiện ra vấn đề, thì đã quá muộn, như vậy, Nhật Bản đành cam chịu sự thua thiệt với 80 triệu đô la. Người Nhật Bản đã hốt bạc ở nước Mỹ và các nước khác, nhưng người Do Thái lại hốt tiền của Nhật Bản mà chỉ trong chốc lát, chẳng phải tốn bao nhiêu

sức lực, thế mới thực là vỏ quít dày có móng tay nhọn. Hàng xe hơi BMW của cộng hòa liên bang Đức có thể đánh vào thị trường Nhật Bản cũng là sau khi tìm hiểu nghiên cứu thị trường Nhật Bản và đối thủ cạnh tranh với Nhật Bản, phá vỡ các loại chương ngại rồi mới giành được thắng lợi. Trước khi họ chuẩn bị tiến vào thị trường Nhật Bản, qua tìm hiểu, biết được rằng: Lúc này Nhật Bản đã có mấy hàng xe hơi lớn nổi tiếng thế giới như Toyota, Mitsubishi, Mazda v.v... và có chừng hai vạn đại lý kinh tiêu xe hơi, nhưng chỉ tiêu thụ xe hơi Nhật Bản, không tiêu thụ xe hơi nước ngoài. Trong khi tìm hiểu, hàng BMW phát hiện rằng người Nhật Bản mua xe hơi luôn sợ mắc hơn, thích mua qua người quen, mà đặc điểm đa dạng hóa của mạng lưới cung tiêu Nhật Bản lại là chỗ có thể lợi dụng được, họ bèn móc nối với những ngành ngoài ngành xe hơi, qua mạng lưới tiêu thụ của họ, bán xe mang nhãn hiệu BMW cho các khách hàng có quan hệ. Chỉ trong 5 năm đã lập nên một kỷ lục là mỗi năm tiêu thụ 140 ngàn xe hơi ở Nhật Bản, đã bắt rẽ một cách thành công ở Nhật Bản.

Nhiều vụ thương chiến đã chứng minh rằng, không biết người, không biết mình, muốn giành thắng lợi là điều không thể được, như một số công ty của Mỹ cứ cho rằng những mặt hàng bán được ở Mỹ thì ở các nước khác cũng bán được, cho nên chẳng cần sửa đổi gì cho sản phẩm, cứ để nguyên như vậy xuất khẩu ra nước ngoài, kết quả là bị vấp váp ngay. Có những công ty cũng tìm hiểu thị trường Nhật Bản, nhưng không đi sâu được. Ví như công ty thực phẩm thông dụng của Mỹ cũng từng cử mấy viên chức của mình tới Nhật Bản làm một chuyến du lịch có tính chất thăm dò, thế nhưng do thời gian họ ở lại ngắn, lại cưỡi ngựa xem hoa, tìm hiểu rất hời hợt nên những báo cáo mà họ đưa ra chẳng có tác dụng gì tới việc tiêu thụ sản phẩm. ý đồ đánh vào thị trường Nhật Bản của công ty này thế là không thực hiện nổi. Khi người Mỹ trách cứ người Nhật không mở rộng thị trường, người Nhật liền bác lại ngay rằng: trách móc thì có ích gì, tại sao các ngài không bỏ ra nhiều thời gian và công sức để nghiên cứu con đường làm thế nào để đánh vào thị trường Nhật Bản. Có những công ty mỹ phẩm tiêu thụ hàng của

mình sang châu Phi cũng không thành công, cũng là bởi vì không "biết người". Màu da của người châu Phi cũng như cơ địa của họ khác với người da trắng ở nước Mỹ. Khí hậu và ý thích dân tộc của người châu Phi cũng khác với người Mỹ, không căn cứ vào những sự khác nhau đó, đi sản xuất hàng mỹ phẩm thích hợp với người châu Phi, mà lại cứ mang nguyên thứ sản phẩm dùng cho người Mỹ bán cho người châu Phi, đương nhiên là sẽ không được họ đón nhận. Thế nhưng, muốn thực sự "biết người biết mình" cũng không phải dễ. Thí dụ, một công ty sản xuất vải giả da của Mỹ trước khi sản xuất loại da giả thấu khí, cũng từng tiến hành điều tra nghiên cứu rộng rãi nhiều lần gồm cả việc nghiên cứu đối thủ cạnh tranh và tiền đồ tiêu thụ mặt hàng này. Sau đó còn cho tiêu thụ thử, đến khi đã thấy chắc chắn rằng có thể tiêu thụ được nơi sản xuất hàng loạt, những tướng ròng tiền đồ sẽ sáng sủa, bán được nhiều hàng. Ai ngờ kết quả lại ngược lại. Nguyên nhân nào vậy? Đây quả thực là vấn đề đáng để chúng ta đi sâu vào thảo luận. Vải giả da thấu khí là kết quả một đề tài nghiên cứu tới 25 năm của công ty này. Qua điều tra nghiên cứu, dự đoán viên cảnh thị trường của mặt hàng này là đến năm 1982 da sẽ thiếu rất nhiều, lúc đó 30% giày dép phải dùng vật liệu khác để thay thế. So với mặt hàng khác dùng thay cho da như loại da giả không thấu khí bằng sợi polivinil rất thông dụng lúc đó, thì sản phẩm mới này có ưu điểm là thấu được khí. So với da thật, nó nhẹ hơn, dai hơn và chịu được nước. Kết quả tiêu thụ thử, chỉ có 5% số khách hàng đã thấy nó rậm chân, còn lại đều thấy hài lòng. Tháng 10 năm 1963, hàng da giả của công ty này bắt đầu ra mắt khách hàng, làm không dù bán, thu được thắng lợi ban đầu. Cũng do đó nổ ra cuộc cạnh tranh dữ dội giữa mặt hàng này với các chủ hàng giày da trong và ngoài nước. Ngành da giày của một nước no đã thuộc ra một loại da mềm như găng tay, rất được ưa chuộng. Hàng giả da vừa đẹp vừa rẻ của nước ngoài tràn vào nước Mỹ, trở thành thứ hàng "tôm tươi", đem so sánh lại, da giả của hàng này mới lòi những mặt yếu của mình ra: thứ nhất là người dùng thấy rậm chân, hai là giá đắt hơn, ở 80% hiệu giày lúc đó, giá bán ra đều dưới 11 đô la, mà giày làm bằng da

giá thầu khí, giá mỗi dòi từ 15 đến 20 đô la. Bởi vậy, lượng tiêu thụ của mặt hàng này càng ngày càng giảm trong 7 năm, công ty này bị lỗ vốn hơn 80 triệu đến 100 triệu đô la. Ngày 10 tháng 4 năm 1971, công ty này đánh bô mặt hàng này chuyên giao kỹ thuật và thiết bị cho một công ty ở Ba Lan. Thực ra việc điều tra thị trường và tiêu thụ thí điểm của công ty này còn chưa đến nơi đến chốn, tìm hiểu về đối thủ cạnh tranh cũng còn chưa đủ, chưa cạnh tranh được với họ về mặt giá cả, chỉ biết mang hết khả năng vào việc giữ cái thân tượng vật liệu giày cao cấp. Đối với những ưu thế của đối thủ cạnh tranh lại không hề ngó ngàng đến, như vậy chưa thể nói là thực sự biết người. Đối với mặt hay mặt dờ của sản phẩm của mình thật ra cũng chỉ nám mập mờ, chẳng hạn 5% số người đi giày vào thấy rám chán, nhưng đi không lâu, nên cũng không chú ý nhiều; mà điều quan trọng hơn là chỉ đứng ở một góc dò để lợi dụng công dụng của sản phẩm, mà không biết rằng nó còn có những công dụng lớn hơn, có lời hơn. Công ty Ba Lan nọ mua thiết bị dày chuyên sản xuất này về, dùng nó làm ra mặt hàng giả da cá sấu. Lúc đó, da cá sấu là thứ hàng rất thịnh hành, nhưng da cá thật mỗi miếng tới 138 đô la, mà dùng da cá sấu giả, vừa có thể lộn sòng giả thật cho hợp thị hiếu người dùng, giá lại rẻ, cho nên đi đến đâu, mặt hàng này cũng là thứ hàng "cháy chợ". Công ty Ba Lan còn biết cách mở rộng công dụng, như dùng nó vào việc chế tạo tăm Selen. Chính công ty của Mỹ là người làm chủ thủ sản phẩm "ngôi sao" đó, lại không hiểu hết được tác dụng của nó. Như thế chưa thể nói là đã "biết mình". Không biết người, lại không biết mình là do điều tra nghiên cứu không cầu thận sâu sắc, tạo nên sự hiểu biết mập mờ.

Làm thế nào để biết người biết mình, thực ra là một vấn đề cao siêu, không thể chỉ nám câu ba điều mà nói rõ được, thế nhưng muốn "biết người biết mình", cần có đủ một điều kiện, tức là có một sự hiểu biết sâu rộng và một tinh thần cầu tiến, ham hiểu biết. Bởi vì có hiểu biết rộng rãi mà không lý giải đơn thuần, mới có khả năng căn cứ vào những tình báo thu thập được để phân tích đối thủ của mình một cách

toàn diện chính xác; nắm chắc những điểm yếu có thể lợi dụng được của đối phương. Có tinh thần ham hiểu biết chứ không phải chỉ biết lờ mờ mới có thể đưa ra những quyết sách đúng đắn, chứ không phải lờ lững nửa chừng để cạnh tranh với đối thủ. Sự đình đốn của công ty Wothe và sự phát triển mạnh mẽ của công ty Saieute của Mỹ thời kỳ sau chiến tranh thế giới là sự so sánh rõ rệt nhất. Chính vì lý giải đơn thuần hiểu biết lờ mờ nên người chủ quản của công ty Worth đã áp dụng chính sách co với một cách khinh suất, dẫn đến sự đình đốn trì trệ của công ty này. Thời kỳ đầu sau đại chiến thế giới lần thứ hai, dựa vào sự lớn mạnh của mình về chính trị, kinh tế, quân sự, nước Mỹ chẳng những đã dốc vốn đầu tư và tuồn hàng ồ ạt vào các nước châu Âu. Nền kinh tế của một số nước châu Á, châu Phi, châu Mỹ la tinh cũng dưới sự khống chế của Mỹ. Kinh tế nước Mỹ phát triển mạnh, thị trường trong nước cũng rất thịnh vượng, lúc đó là thời đại hoàng kim của nước Mỹ, và đang bước thềm tới đỉnh cao của nó. Thế nhưng Aiflaly, chủ tịch hội đồng quản trị của công ty này lại rất bàng quan, chẳng để ý gì thêm đến tình thế tốt đẹp đó, đã chẳng điều tra nghiên cứu đối với tình hình thị trường lúc đó, cũng không tranh thủ ý kiến của người khác, dựa vào một chút hiểu biết và kinh nghiệm lịch sử của mình, bèn áp dụng chính sách co với lại một cách khinh suất. Ông cho rằng tình trạng tiêu diệu xuất hiện sau chiến tranh, thì kinh tế cũng xảy ra tình trạng tiêu diệu. Và ông đã dự đoán một cách chủ quan: "Sự tồi tệ của tình hình kinh tế sau chiến tranh, sẽ làm cho ta cảm thấy xa lạ với tất cả những gì quen thuộc trước đây". Ông căn cứ vào đó mà rút ra một kết luận là: "Chúng ta phải hành động rất thận trọng, không thể mở rộng thêm quy mô". Cho nên mặc dù số tiền mà công ty này sản có gửi trong ngân hàng có thể thừa sức đuổi kịp số vốn của các ngân hàng đứng hàng đầu nước Mỹ mà lại không giám tăng thêm dù chỉ là một cửa hàng bán lẻ loại nhỏ. Nhưng công ty Saieute thì ngược lại, tin chắc rằng kinh tế sau chiến tranh sẽ có lúc phục hưng, nên đã bỏ ra ba trăm triệu đô la để mở rộng thêm các cửa hàng bán lẻ. Hai loại quyết sách mang lại hai kết quả: quyết sách thế thủ co với lại kết quả là bê trễ đình đốn; quyết sách

mạnh dạn mở rộng, chỉ trong vòng hai năm đầu sau chiến tranh, mức tiêu thụ đã từ một tấc đô la tăng lên tới hai tỷ đô la. Đến năm 1976 công ty Saitente vốn trước đây kém xa công ty Worth nay đã vượt lên gần gấp đôi công ty này.

Muốn tranh thủ khách hàng, trước hết phải tìm hiểu được khách hàng

Cuộc chiến tranh giành Trung Nguyên thời xưa, ai thắng ai thua đương nhiên là quyết định bởi sự mưu lược và lực lượng của hai bên như thế nào. Nhưng quy cho đèn cũng là quyết định bởi sự hướng vọng của lòng người. Cho nên mới có câu: "Ai đặc nhân tâm thì được thiên hạ". Thương chiến cũng vậy. Cuộc thương chiến tranh chấp thị trường ngày nay ai thắng ai thua tuy quyết định bởi sản phẩm và cách tiêu thụ hai bên thế nào, nhưng qui cho cùng là do sự chọn lựa của khách hàng, bởi vậy có thể nói: "Ai đặc nhân tâm thì được khách hàng". Bởi vì trong thương chiến ngày nay, hai bên tranh giành thị trường, ai cũng là nhằm để bán được nhiều hàng, ai bán được nhiều hàng thì người ấy sẽ chiếm được phần thị trường lớn hơn, và lấy đó để quyết định ai thắng ai thua, mà đối tượng để cho hai bên bán hàng thì chỉ có một, đó là khách hàng, cho nên chiếm được phần thị trường nhiều hay ít, quyết định bởi khách hàng mua nhiều hay ít. Chính vì vậy mà người kinh doanh thông minh đã nêu ra phương châm "khách hàng là trên hết", và tôn khách hàng lên bằng "vua" thậm chí hơn nữa, còn là "thượng đế", làm tất cả những gì để cho khách hàng thấy ưa thích và mong muốn, để khách hàng đến với mình.

Thế nhưng muốn tranh thủ để khách hàng đến được với mình, trước hết phải tìm hiểu và nắm được khách hàng một cách đầy đủ. Không tìm hiểu được thị hiếu và nhu cầu của khách hàng thì sẽ không tranh thủ được khách hàng đến với mình. Những doanh nghiệp có được sự thành công của các nước trên thế giới ngày nay, phần lớn đều do tìm

hiểu được khách hàng, đáp ứng được nhu cầu của khách hàng. Những công ty trước đây không hiểu biết khách hàng nên không đáp ứng được nhu cầu của họ, dù đến chỗ bị ghê lạnh, đến ngày nay cũng đã nhận thức được ý nghĩa lớn lao, quan trọng của câu “khách hàng trên hết” và đã coi tư tưởng kinh doanh “lấy khách hàng làm trung tâm” là một chuẩn mực. Thời kỳ tăng trưởng của thị trường nước Mỹ, đều bị các doanh nghiệp nước Mỹ lùng đoạn, thế nhưng gần hai mươi năm nay, hàng hoá vừa tốt vừa rẻ của nước ngoài tràn ngập vào nước Mỹ, buộc cho nước Mỹ phải rút lui khỏi thị trường này đến thị trường khác. Mà một trong những bí quyết các doanh nghiệp nước ngoài giành được thắng lợi như thế là đã tìm hiểu được khách hàng nước Mỹ, làm đẹp lòng khách hàng nước Mỹ, đáp ứng được nhu cầu cho khách hàng nước Mỹ. Người Nhật đã làm được như thế khi đánh vào thị trường nước Mỹ, cho nên uy tín của họ trong lòng người tiêu dùng nước Mỹ ngày một tăng lên, họ không ngừng giành giật được những khách hàng quen thuộc của các công ty nước Mỹ. Thí dụ, hãng xe hơi Toyota của Nhật ngay từ những năm 50 đã thông qua nhiều cách tìm hiểu thị hiếu của khách hàng nước Mỹ về xe hơi làm căn cứ để chế tạo xe hơi. Năm 1972 lại mở ra một trung tâm thiết kế ở bang California, thiết kế và cải tiến xe hơi của họ theo thị hiếu của người Mỹ, bởi vậy mà rất được khách hàng nước Mỹ ưa thích. Đầu những năm 80 khi các hãng xe hơi ở Mỹ phát hiện thấy khách hàng quen thuộc của họ lùi lượt lái xe của hãng Toyota chạy trên phố, họ mới thấy giật mình tinh lai. Hàng xe hơi Ford của Mỹ vì vây đã nhiều lần mở hội thảo để xin ý kiến, và mời hàng loạt người tiêu dùng đánh giá sản phẩm của họ, căn cứ vào ý kiến khách hàng, không ngừng cải tiến, bởi vậy cũng được đón chào khách hàng đón nhận. Năm nám gần đây ở bang California, xe hơi của hãng này bán rất chạy hàng, những công ty Mỹ bị hàng nước ngoài xô đẩy, cũng đã quyết tâm tìm hiểu khách hàng, đáp ứng nhu cầu của khách hàng nhằm tranh giành họ. Hiện nay rất nhiều doanh nghiệp nước Mỹ rất nhấn mạnh “đầu tư khách hàng” và cho rằng nó còn quan trọng hơn là đầu tư thiết bị. Gọi là “đầu tư khách hàng” có nghĩa là tìm hiểu nhu cầu của khách hàng

sản xuất ra những mặt hàng được khách hàng ưa thích hơn, bởi vậy đang nâng cao năng lực cạnh tranh của sản phẩm trong thị trường bằng các phương thức mới như chất lượng tốt hơn, cung cấp hàng nhanh hơn, làm khách hàng hài lòng hơn v.v...

"Tìm hiểu khách hàng" đã trở nên một môn học quan trọng trong ngành học về kinh doanh. Để tìm hiểu được khách hàng, các nhà doanh nghiệp trên thế giới đã áp dụng nhiều phương pháp, và can cứ sự ưa thích và nhu cầu của từng loại khách hàng khác nhau để xác định phương pháp, phương châm và kế hoạch sản xuất, tiêu thụ khác nhau. Một số doanh nghiệp loại lớn và loại vừa trong hiệp hội các doanh nghiệp nước Mỹ được gọi là doanh nghiệp ABC ở Mỹ là những doanh nghiệp có năng lực cạnh tranh trên thế giới vào loại mạnh nhất nước Mỹ hiện nay; những nước có trao đổi buôn bán với họ cũng đều là những nước giàu có. Trình độ và mức độ tiêu dùng ở những nước này khá cao, người ta mua đồ dùng đều chủ yếu nhìn vào chất lượng, cũng có người lại chạy theo thời trang; bởi vậy, các doanh nghiệp ABC quyết định phương châm cạnh tranh của họ với các doanh nghiệp cùng ngành với họ ở nước ngoài, không dựa vào giá rẻ để giành giật khách hàng, mà dựa vào sự hơn hẳn về kỹ thuật để chiếm lĩnh thị trường. Để thích hợp nhu cầu của khách hàng, đại đa số các doanh nghiệp ABC đều đặt những trung tâm nghiên cứu ở nước ngoài, thuê mướn những nhân viên nghiên cứu loại cũ khói để nghiên cứu và sản xuất ra những sản phẩm để tiêu thụ. Bởi vậy, sản phẩm họ làm ra rất được khách hàng ưa chuộng, mức doanh thu không ngừng tăng lên, ngay cả những năm mà tỷ giá đồng đô la tụt xuống từ 1985- 1988 mức doanh thu ở nước ngoài của các doanh nghiệp ABC vẫn tăng lên 24 %. Các công ty bách hóa mà Nhật Bản đặt ở Hồng Kông, Đài Bắc và các nước Đông Nam Á, đều thông qua mọi con đường để tìm hiểu khách hàng. Thí dụ, công ty bách hóa đảo Cát-Chi đặt ở Bang Cốc, các nhân viên của họ đều được huấn luyện cách tìm hiểu khách hàng như thế nào. Họ quy định cho nhân viên của mình mỗi tháng phải nói chuyện với 150 - 200 khách hàng, tìm hiểu

khả năng kinh tế và thị hiếu của khách hàng cũng như thói quen mua hàng chọn hàng và cả đến sự ưa thích của họ với mặt hàng mang nhãn hiệu nào v.v.... Các công ty còn dùng thiết bị chụp ảnh, nấm vũng tình hình ở bãi đỗ xe của cửa hàng, từ loại hình xe hơi mà khách vẫn ngồi, phán đoán mức thu nhập và thói quen mua hàng của họ. Do các công ty bách hoá của Nhật Bản tìm hiểu được khách hàng, bởi vậy những mặt hàng do họ bán ra và các dịch vụ sau đó đều thích hợp thị hiếu và nhu cầu của khách hàng. Đó là một trong những nguyên nhân khiến cho mức tiêu thụ của các công ty Nhật Bản ở Hồng Kông, Dài Bắc và các nơi khu vực Đông Nam Á được đứng trên hàng đầu, Braxin năm 1988 mức xuất khẩu đạt tới 24,3 tỷ đô la, so với ba tỷ của năm 1970 tăng trên 70 lần. Sự phát triển ngoại thương của họ man lê như vậy, cũng có mối quan hệ rất chặt chẽ với việc tìm hiểu nhu cầu và thói quen mua hàng của khách hàng. Các nhà doanh nghiệp ngoại thương của Braxin sau khi tìm hiểu được khách hàng nước ngoài, căn cứ vào thói quen và thị hiếu của khách hàng nước ngoài, tổ chức sản xuất những sản phẩm thích hợp với yêu cầu tiêu thụ để xuất khẩu. Thí dụ, sản phẩm sứ xây dựng do Braxin xuất khẩu, chính là đã nghiên cứu chế tạo ra theo đặc điểm của người Mỹ là thích đẹp và yêu cầu chất lượng cao, cho nên hàng bán ở nước Mỹ rất chạy. Cà phê xuất khẩu ra nước ngoài, cũng sản xuất theo khẩu vị, nồng độ, màu sắc của nước tiêu thụ hàng, cho nên việc tiêu thụ rất tốt. Nhiều mặt hàng xuất khẩu khác của Braxin cũng đã vào thi trường quốc tế được, vì đã phù hợp với thị hiếu của người tiêu dùng.

Mục đích của việc tìm hiểu khách hàng là để tranh thủ khách hàng, mà một trong những phương pháp có hiệu quả để tranh thủ khách hàng là đem lại cho khách hàng một sự phục vụ tốt nhất. Nhiều doanh nghiệp nổi tiếng trên thế giới đều do hiểu được bí quyết này mà có thể giữ được sự sản xuất thịnh vượng lâu dài, mang lại nguồn lợi rất lớn. Marks và Spalxay là hàng bán lẻ lớn nhất của nước Anh, sáng lập cách đây gần một trăm năm, có tới gần 270 chi nhánh ở nước Mỹ, mức doanh

thu hàng năm tới 3 tỷ bảng anh mà bí quyết thành công của nó, có nói ra cũng chẳng có gì là cao siêu, chẳng qua chỉ là đem tới cho khách hàng sự phục vụ tốt nhất, tức là bằng mọi cách để thích hợp được nhu cầu của khách hàng, đưa tới cho khách hàng những sản phẩm vừa tốt vừa rẻ với đủ mọi kiểu cách và một thái độ phục vụ tốt đẹp. Để đảm bảo chất lượng hàng hoá, tăng cường sự khống chế về chất lượng sản phẩm ở văn phòng công ty có tới hơn 300 nhân viên thiết kế và nhân viên kỹ thuật giám định kiểm tra chất lượng hàng hoá, thường xuyên có mối quan hệ với các nhà máy sản xuất, cùng nhau tìm cách cải tiến kỹ thuật sản xuất, nâng cao chất lượng sản phẩm, sản xuất ra những mặt hàng mới mẻ, mỹ quan và hợp thời. Hàng này còn từ đầu đến cuối luôn chủ trương lấy lãi ít để bán được nhiều hàng, giá hàng hoá bán ra bao giờ cũng thấp hơn những cửa hàng bán lẻ khác. Đó chính là bí quyết mà hàng buôn này giữ được mức thịnh vượng hàng trăm năm nay. Siêu thị Wall street của Mỹ thì lại muốn tránh sự cạnh tranh với các cửa hàng bán lẻ loại lớn ở các thành phố lớn nên đều đặt các cửa hàng ở các bang, đến tháng 9 năm 1989, họ đã đặt 1325 cửa hàng trên 26 bang, tỷ lệ tăng trưởng mức doanh thu của họ lớn nhất cả nước. Đối tượng phục vụ chủ yếu của họ là gia đình, tất cả mọi thứ cần dùng trong gia đình, muôn gì có nấy cho nên gọi là "sắm hàng một lượt cho gia đình", mua sắm dụng cụ cho gia đình vô cùng tiện lợi. Mỗi cửa hàng của siêu thị Wall street đều dán một tấm biển ngữ "giảm giá hàng ngày". Hàng cùng một nhãn hiệu quả đúng là bao giờ cũng rẻ hơn các cửa hàng khác. Để đảm bảo "giảm giá hàng ngày", siêu thị Wall street cũng mất khá nhiều công sức. Siêu thị Wall street tận tình phục vụ cho "gia đình" như thế tất nhiên là được mọi "gia đình" đón nhận. Từ những năm 80 đến nay, cửa hàng mới của nó không ngừng tăng thêm, mức doanh thu cũng liên tục tăng lên, năm 1988, mức doanh thu tăng lên tới 10 tỷ đô la. Để thích ứng với nhu cầu của khách hàng vì bán rộn, khó có thì giờ rảnh rang để đi mua hàng, ở Cộng hòa Liên bang Đức lại mới này sinh ra hai ngành phục vụ : một là đưa hàng đến tận nhà, đã có tới hơn 300 cửa hàng làm việc này. Khách hàng chỉ cần gọi một cú điện thoại, hoặc

điển vào tờ giấy đặt hàng, cửa hàng sẽ theo đúng thời gian và số lượng, đưa hàng đến tận nhà. Thứ hai là mua hàng qua bưu điện, có 2/3 số giờ đình mua hàng của hàng bán hàng qua bưu điện bằng bưu chính. Phàm những ai tận tình phục vụ khách hàng, khách hàng tất nhiên sẽ vui lòng đến với họ. Những cửa hàng đưa hàng đến tận nhà hay bán hàng qua điện thoại cũng không phải là ngoại lệ. Chỉ một hàng bán hàng qua bưu điện của Cộng hoà liên bang Đức đã có mức doanh thu tới hơn 7 tỷ đô la.

**2. ĐÁNH VÀO LÒNG NGƯỜI LÀ CHÍNH :
THƯƠNG SÁCH NHẤT ĐỂ GIÀNH THẮNG LỢI.**

Khổng Minh đánh xuống phía Nam, Mã Tộc nêu ra sách lược “đánh vào lòng người là chính”. Khoảng Minh đã làm theo sách đó, bày lừa bắt bầy lừa tha Mạnh Hoạch. Mạnh Hoạch phục cái đức đó từ trong lòng, cuối cùng suốt cả đời Khoảng Minh “người Nam không trỗi dậy nữa”.

Chiến tranh được miêu tả trong *Tam quốc diễn nghĩa*, đã đưa những trận “đánh vào lòng người” lên vị trí đặc biệt và tà rất hay, ngoài trận Khoảng Minh đánh xuống phía Nam, những trận đánh như Lưu Bị khéo lấy Tây Thục, Lã Mông dùng mưu lấy Kinh Châu, Khoảng Minh ba lần chọc tức Chu Du v.v... đều là những thiên tuyệt tác là việc “đánh vào lòng người”. Không những là các trận đánh, trong quan hệ giao tiếp giữa con người, cũng tố nêu hiệu quả đặc biệt của việc “đánh vào lòng người”. Bất kể là Lưu Bị, Khoảng Minh, hay Tào tháo, Tôn Quyền, ai cũng rất cao tay “đánh vào lòng người”. Nhất là Lưu Bị, vẻ mặt này phải nói là vị “đại sư” của thuật “đánh vào lòng người”, thí dụ những việc làm của ông như “vứt A Dầu”, “định nhảy sông”, “bỏ Từ Châu”, “khiến chư tướng” v.v... đều là những kiệt tác đánh vào lòng người. Mặc dù trong cái thật có cái giả, trong cái giả có cái thật, nhưng cái thuật “nhân nghĩa đánh vào lòng người” quả thật là cao tột đỉnh, thu được sự hưởng ứng của dân chúng và quân lính, nguyện suốt đời làm tráu

ngựa, thê chết nai sa trường. Đó là một trong những nguyên nhân để anh chàng con nhà dệt chiếu bện giày mà xung vương được ở Tây Thục.

Chẳng những là sự cạnh tranh trong chiến tranh, trong quan hệ giữa con người thi vẫn lấy việc “đánh vào lòng người” là mưu cao hơn cả. Ví dụ, trong thương chiến, trước thời kỳ chiến tranh thế giới thứ hai, chủ nghĩa thực dân và chủ nghĩa đế quốc đều lần lượt dùng vũ lực để chia sẻ thế giới, không chế thi trường, dưới sự uy hiếp của hối lè, ai không muốn giao dịch với họ cũng phải giao dịch, không muốn mua hàng của nó cũng phải mua, quả thực cuộc thương chiến thực sự là “binh chiến”. Ngày nay chủ nghĩa thực dân sớm đã như mặt trời khuất núi, chủ nghĩa đế quốc cũng hết thời muôn sao được vậy, không thể còn ép người ta mua bán nữa. Như thế tức là cuộc thương chiến ngày nay “binh chiến” đã hết thiêng, chỉ còn có con đường là “tâm chiến” nữa thôi. Muốn thắng lợi trong thương chiến, trước hết phải làm sao để người ta thích làm ăn buôn bán với mình, như thế là cần phải “đánh vào lòng người”. Có giỏi giang trong cách vận dụng chiến lược “đánh vào lòng người” hay không, có tác dụng hết sức quan trọng trong việc thắng hay bại trong thương chiến.

Giữ lòng tin để người tin.

Tương chiến cũng như quân chiến”, người ta thường nói thế, đấy mới chỉ nói giữa hai cái có rất nhiều mặt giống nhau, nhưng không phải tất cả những gì dùng trong chiến tranh bằng quân sự đều dùng được vào trong các cuộc thương chiến. Thí dụ, trong quân chiến, người ta hay nhấn mạnh “việc quân không từ giã gian tra”; thế nhưng sự gian tra đó nếu dẹm dùng cho khách hàng hoặc người tiêu dùng thì không được người ta tín nhiệm, mà là tự huỷ hoại hình tượng, cho rằng có thể lừa người ta một lúc nào đó, nhưng rốt cuộc rồi danh tiếng sẽ tiêu ma. Trong việc buôn bán trên thế giới, bọn đầu cơ lừa đảo thường dùng nhiều thủ đoạn, hoặc không từ thủ đoạn nào, dùng hàng kém phẩm

chất thay cho hàng tốt; hoặc giả mạo nhãn hiệu, dùng hàng giả trá trộn vào hàng thật, làm những việc vô lién sì với người khác, kết quả là tự ngát đường làm ăn, thậm chí còn bị pháp luật trừng trị. Ngoài ra còn có những người không nghiêm chỉnh thực hiện hợp đồng đã ký, hoặc không giao hàng đúng hẹn, hoặc giao hàng không giống như trong hợp đồng, thậm chí nửa chừng bỏ dở hợp đồng, không cần biết nguyên nhân thế nào. Do không làm đúng theo hợp đồng nên có thể dẫn tới những thiệt hại cho phía bên kia, và như vậy thế tất sẽ mất lòng tin với bên kia làm ảnh hưởng hoặc làm mất hẳn mối quan hệ đi lại giữa hai bên.

Nghiệp kinh doanh, quí nhất ở chữ “tín”, có được lòng tin mới có được sự tín nhiệm của khách hàng, và họ mới vui lòng giao dịch. Thời buổi ngày nay, cũng chưa hết những phường đối trá lừa bịp, cho nên trước khi tìm hiểu chắc chắn về hàng hóa và con người, thì chờ co nhẹ dạ mà đi lại buôn bán với họ, sợ rồi sẽ mắc hơm mắc lừa. Khi đã xây dựng được lòng tin, người ta sẽ yên tâm làm ăn buôn bán với nhau. Giữ lòng tin, đối với kinh doanh hết sức quan trọng. Cho nên người làm ăn buôn bán đều phải giữ lòng tin. Phàm đã giao kèo hoặc hợp đồng với ai, nên cố gắng làm theo sự giao kèo và hợp đồng đó, bất kể là gấp khó khăn gì, ngay cả lỗ vốn, cũng chờ nên làm việc gì bội ước, chỉ có như thế mới được người ta thực sự tin tưởng. Một khi đã xây dựng được uy tín rồi, sẽ càng được tín nhiệm thêm, người tìm đến để giao dịch sẽ mỗi ngày mỗi nhiều. Nếu không giữ lòng tin, chẳng những những người từng đến giao dịch sẽ không trở lại nữa, người khác biết được cũng “vai chào mà lui từ xa”, và người đến giao dịch sẽ thừa dấn, thậm chí đến phải đóng cửa để chờ tốt ngày.

Giữ lòng tin, chẳng những là một thứ đạo đức kinh doanh, mà cũng còn là một thứ yêu cầu trong việc làm ăn buôn bán, không hiểu được điều này chờ nói là có thể bước vào thương chiến, không dùng thuật này, cũng khó mà làm nên việc lớn. Trên thế giới, hiều được cái thuật này và khéo léo vận dụng thuật này, phải nói là người Do Thái. Người Do Thái là một dân tộc giỏi làm giàu, hiện nay 13 triệu người dân do

Thái ở rải rác trên toàn thế giới đã nấm mít nguồn tài chính lớn gờ người, bởi vậy mà họ được mệnh danh là “nhà buôn thế giới”. Những người nấm mít thực quyền về mậu dịch trên thế giới, phần lớn là người Do Thái. Người Do Thái sở dĩ giỏi làm giàu vì họ thao buôn bán, mà một trong những “tuyệt chiêu” của họ trong buôn bán là biểu hiện ở chỗ nghiêm chỉnh thực hiện giao kèo một cách đầy đủ và triệt để. Người Do Thái chẳng dễ dàng tin ai, ngoài bản thân mình ra, họ chẳng tin một ai kể cả vợ con họ, thế nhưng họ lại rất tin và giữ đúng sự giao kèo, bất kể xảy ra khó khăn gì cũng không bao giờ thất hứa. Người Do Thái trước khi ký giao kèo đều cân nhắc mỗi sự việc đến từng chi tiết, ngôn ngữ không được phép hàm hồ lấp lửng hoặc hiểu nước đôi, mà phải viết khảng định rõ ràng và qui định rõ ràng không thực hiện đúng giao kèo thì phải phạt tiền thiệt hại. Nghe nói tôn giáo mà họ sùng bái là “đạo Do Thái” là một “tôn giáo giao kèo”, coi kính “cựu ước” là một “bản giao kèo giữa thần với người Ixraen”. Do nên dân tộc Do Thái cũng được gọi là “dân tộc giao kèo”. Dương nhiên, nói như vậy khêng có nghĩa là tất cả mọi người Do Thái đều tôn trọng lời hứa và sự cam kết mà cũng có người không tôn trọng và làm theo lời cam kết. Đối với hạng người này, người Do Thái tỏ thái độ khinh miệt, cho đó là một thứ đồi bại của dân Do Thái. Nếu như phía kỵ kết hợp đồng mà không tôn trọng làm theo cam kết, người Do Thái sẽ chẳng nể nang gì mà không đòi họ phải bồi thường thiệt hại và về sau sẽ không tin tưởng nữa. Cũng chính vì người Do Thái trọng chữ tín, cho nên mọi người mới thích giao dịch với họ, như vậy, việc buôn bán càng ngày càng lớn, tiền kiếm được cũng càng ngày càng nhiều.

Người Do Thái buôn bán làm giàu, khiến người đời phải quan tâm. Có nhiều nhà buôn trên thế giới đã cất công nghiên cứu và học tập nghệ thuật buôn bán của người Do Thái. Nhà buôn Nhật Bản Dằng Diên Diên là một người học tập được nhiều nhất. Ông đã viết ra một cuốn sách tựa đề là “những tuyệt chiêu trong cách kiếm tiền của người Do Thái”, trong đó có nói đến chuyện do ông tôn trọng giữ đúng lời cam kết

nên được người Do Thái tín nhiệm thế nào. Năm 1968, công ty của ông ký một bản hợp đồng với công ty vật liệu dầu của Mỹ, sản xuất ba triệu bộ dao địa án, qui định ngày 1 tháng 9 năm ấy giao hàng tại Chicago. Ông đã ủy thác ngay cho một xí nghiệp chế tạo, yêu cầu ngày 1 tháng 8 xuất hàng tại cảng Osaka, như thế sẽ không lỡ thời gian giao hàng. Thế nhưng người sản xuất không giao hàng đúng thời hạn, đòi kéo dài tới 27 tháng 8 mới giao được hàng, như thế có chở bằng máy bay cũng chẳng có cách nào đúng hẹn. Vả lại tiền cước máy bay từ Tokyo đi Chicago ít cũng phải 30 000 đôla, bỏ chừng ấy tiền ra chở ba triệu bộ đồ ăn thật là không kinh tế chút nào. Ông nghĩ: "người ký hợp đồng với ông là với công ty vật liệu dầu của Mỹ do người Do Thái điều khiển, bất luận thế nào cũng phải giao hàng đúng hẹn, chỉ cần sai hẹn một lần, phía người Do Thái dứt khoát sẽ không tin mình nữa". Thế là ông chẳng tiếc gì bỏ ra 30 000 đồng cước máy bay, quyết tâm thuê hẳn một chuyến Boeing 707, sáng 31 tháng 8 đóng xong hàng, 10 giờ bay tới Chicago, đúng hẹn ngày 1 tháng 9 giao hàng. Phía đặt hàng ca ngợi mãi hành động này của ông Đặng Diền Diền. Năm thứ hai lại đặt hàng với ông số dụng cụ ăn gấp đòi năm cũ là 6 triệu bộ. Thế nhưng sản xuất lại lỡ hẹn giao hàng, ông lại đành phải thuê máy bay chở bằng hàng không, giao hàng đúng hẹn. Hai lần thuê máy bay chở hàng để giao cho đúng hẹn, tuy vốn khá to song ông ta đã gây được lòng tin với người Do Thái. Tin tức về ông hai lần không sợ lỗ thuê máy bay trả hàng đúng hẹn, không cánh mà bay, chẳng mấy lúc truyền đến tất cả những người Do Thái trên thế giới, và cũng do đó, ông được mệnh danh là "người Do Thái ngai bạc", có hàm ý là "một thương nhân duy nhất tôn trọng lời cam kết". Từ đó, ông được người Do Thái rất tín nhiệm, đơn đặt hàng của người Do Thái do đó cũng nối nhau bay tới, khiến cho ông kiếm được những khoản lời lớn, đúng là một con người biết chịu thiệt nhỏ để kiếm món lời lớn.

Nói giữ chữ tín, phải thủy chung như nhất. Ngay cả khi đã xây dựng được hình tượng tốt đẹp với người khác về mặt giữ lòng tin, thì dù chỉ

một lần gian trá cũng làm xấu hình tượng đó đi, và lúc đó, có muốn xây dựng lại được hình tượng cũ cũng không là việc dễ dàng nữa. Xây dựng một hình tượng tốt đẹp về lòng tin, cần một quá trình lâu dài, xây dựng lên rồi thì phải củng cố nó giữ gìn nó, phát triển nó, từ đó mà được sự tin nhiệm lâu dài của khách hàng. Kết quả của nó sẽ là "buôn bán phát đạt thông bốn biển, tiền vào như nước tràn ba sông". Giữ lòng tin là sinh mạng của nhà buôn, phải giữ được từ đầu đến cuối. Nếu buôn bán mà không nói đến lòng tin, thì coi như sinh mạng cũng không còn nữa.

Lấy hàng thực giá thực để thắng người

"Hàng thực giá thật, giá rẻ đến không lừa", đó là một chuẩn mực về buôn bán từ thời xưa, cũng là một bí quyết "đánh vào lòng người" nhằm thu hút khách hàng. Hàng thực tục là không phải hàng giả, nhưng cũng còn có ý là hàng truyền thống thú thiêt hoặc là hàng tốt như nhân hưu của nó xưa nay; thật ngược lại với giả, vì có hàng giả, mới phải nhấn mạnh là hàng thật để thu hút khách hàng, để phân biệt với hàng giả, hàng "dởm", hàng loại tồi. Giá thật có nghĩa là giá chân thực. Giá thật với hàng thực là một cặp tương đối, có nghĩa là giá cả hàng hóa với giá trị sử dụng của nó là tương đối nhất trí với nhau, nên giá đế là thực, không thêm thắt vào. Khách đến mua hàng, trước hết xem có phải hàng thứ thiêt hay không, nếu là hàng thực, giá lại vừa phải, mới quyết định mua. Nếu hàng không thực thì dù cho giá có rẻ đến đâu cũng không được sự đón nhận của khách hàng. Cho nên "Hàng thực giá thật" tuy là chuẩn mực buôn bán từ xưa rồi, chẳng những là điều tâm đắc của những nhà buôn và khách hàng thời xưa, mà đến ngày nay vẫn chưa mất đi ma lực của nó.

Giành được vinh dự là "hang thực", không phải là việc làm trong một sớm một chiều. Hang thực, trước hết phải là hàng tốt, nhưng cho dù có tốt mà muốn được khách hàng thừa nhận cũng cần có một quá trình, cũng có những mặt hàng được thừa nhận rất nhanh, có mặt hàng

phải qua một thời gian khá lâu. Khi hàng đã được mọi người thừa nhận một cách phổ biến rồi, nó bắt đầu được đứng trong hàng ngũ những mặt hàng nổi tiếng, mới có tên là hàng thứ thiệt, hàng xịn. Mới hay ràng hàng giả hay thát hoặc có phải là nổi tiếng hay không đúng nhãn hiệu không mẫu chốt là ở chỗ nó có tốt hay không. "Hàng tốt đi ngàn dặm, hàng xấu không đi nổi một bước". Hàng xấu, hàng "dởm" tất nhiên chẳng được ai nhὸm ngó, hàng tốt tất nhiên đến đâu cũng được đón nhận. Sự so sánh về hàng hóa của Nhật Bản xưa kia và ngày nay là một sự minh chứng rất rõ ràng. Tiếng tăm của hàng hóa Nhật Bản trước đây rất tồi tệ đến nổi danh từ "hàng tồi" là danh từ chung chỉ cho hàng hóa của Nhật lúc đó. Tuy nhìn bên ngoài cũng đẹp đấy, nhưng chỉ "ưa nhìn chứ không ưa dùng", tuy rang giá cũng chỉ phải chăng, nhưng khách hàng vẫn không chấp nhận. Lúc đó, hàng hóa của Nhật Bản trên thị trường thế giới chỉ chiếm một phần rất nhỏ. Chỉ có thể tiêu thụ một cách áp đặt ở những vùng họ chiếm được bằng vũ lực hoặc vùng phạm vi thế lực của họ. Sau chiến tranh thế giới lần thứ hai, nhất là gần 20 năm trở lại đây, người Nhật hiểu ra rằng muốn chiếm phần nhiều trên thị trường thế giới, phải bắt đầu từ chỗ cải tạo hình tượng hàng hóa của Nhật Bản, cũng tức là bắt tay từ việc nâng cao chất lượng hàng hóa. Với sự cố gắng của cả nước Nhật, chất lượng hàng hóa của họ đã ngày một nâng cao, và cũng chính vì thế mà phần thị trường thế giới do họ chiếm được cũng ngày một lớn hơn nhiều hơn. Từ những năm 70 đến nay, trong một số ngành nghề mà trước đây các nước phương Tây chiếm cứ và có địa vị không gì lay chuyển được, nay Nhật Bản đã vươn được lên hàng đầu như các ngành xe hơi, xe đạp, dương cầm, khóa kéo, vô tuyến điện, máy thu hình, máy ghi hình, tủ lạnh, máy photocopy, thiết bị âm thanh, xe hơi chạy điện v.v... Những sản phẩm này nổi tiếng là tốt và rẻ đồng thời đã len lỏi, thấm sâu vào từng ngõ ngách, những mặt hàng với những nhãn hiệu nổi tiếng của các hãng SONY, Toyota, Canon v.v.. đã phổ biến được mọi người ca ngợi. Mọi người khi mua những mặt hàng nổi tiếng này, thường thường đều phân biệt xem nó thật hay giả để quyết định bò tiền. Những mặt hàng với nhãn hiệu nổi tiếng đó của

Nhật Bản được người đời thừa nhận là hàng tốt thực sự, cho nên được tung hoành trên thị trường quốc tế đi đến đâu tháng đó.

Hàng hóa xuất khẩu đại biểu cho trình độ khoa học kỹ thuật của một đất nước, có quan hệ đến niềm vinh quang của một đất nước. Hàng hóa xấu, làm thương tổn đến danh dự của đất nước, hàng hóa đẹp, sẽ làm vẻ vang cho đất nước. Một ngày cách đây mươi mấy năm, một nhà máy giấy của Singapo bị lửa thiêu trui, tất cả các két sắt mang các loại nhãn hiệu đều bị hỏng, đổ đặc bên trong cung hóa thành tro tàn, chỉ có loại két sắt xuất khẩu của nhà máy kết cấu kim loại Chu Giang, Quảng Châu mang nhãn hiệu "lạc đà" là qua được cơn thử thách của thần lửa. Người ta mở két sắt ra, mọi thứ trong đó như giấy tờ tem phiếu, chứng từ tiền bạc đều vẫn còn y nguyên. Đó quả là một chuyện lạ, bởi vậy đã gây nên một phản ứng lan rộng trên toàn thế giới, báo chí và đài truyền hình địa phương đưa tin này cũng là sự tuyên truyền rộng rãi cho tính năng chịu lửa cho loại két sắt này và mệnh danh cho là loại "két sắt không suy xuyễn". Từ đó tiếng tăm "không suy xuyễn" của két sắt "lạc đà" lan rộng khắp thế giới. Và với cái giấy chứng chỉ "không suy xuyễn", đó, nó được tiêu thụ trên 30 nước và khu vực, mang vinh dự về cho đất nước và thu về một khoản ngoại tệ khá lớn.

Những nhà doanh nghiệp tinh khôn đều coi trọng chất lượng của sản phẩm, tìm trăm phương ngàn kế để nỗ thành loại hàng có nhãn hiệu nổi tiếng. Một khi sản phẩm đã có được vinh dự đó, thì phải ra sức bảo vệ nó như giữ gìn con người của mắt mình, từ đó mà có thể làm cho sản phẩm được tiêu thụ lâu dài. Hàng men bia Côn xo của Mỹ được Ataphor-Côn xo, một anh chàng mồ côi trốn lính sang Mỹ thành lập từ năm 1873. Trong suốt thời gian 108 năm, hàng này chỉ xây dựng có một nhà máy rượu, sản xuất một loại rượu bia, loại "rượu bia độc đáo" này khác với mọi loại rượu bia khác là mùi vị rất vừa miệng, chất rượu trong suốt, phong vị khác thường, luôn luôn được mọi người ưa thích. Tổng thống Ford và quốc vụ khanh Kitxinhgiơ cũng từng khen rượu bia Côn xo là rượu ngon. Người Mỹ ai cũng bảo hàng bia này có "vũ khí bí

mật". Mỗi năm có chừng 30 vạn người sùng bái hãng bia này đến thăm hàng hoặc đến thám thác ở gần hồ Clan-tơ ở bang Colorado nghe nói đó là vì trên vỏ chai và vỏ lon bia của hàng này có in hình ngọn thác đó. Bia Con xơ bán rất chạy, năm 1969, tám bang trong số 11 bang bán rượu bia, bia của hàng này có lượng tiêu thụ đứng đầu bảng. Danh tiếng của sản phẩm lớn đến như thế, lượng tiêu thụ nhiều đến thế, nếu bảo là hàng này có "vũ khí bí mật", thì đó tức là chất lượng của nó cao mà lại duy trì được lâu dài. Hàng này rất chú ý đến chất lượng của vật liệu làm men bia như nước là lấy ở nguồn của khe núi nào, lúa mạch phải chọn giống đặc biệt ra sao v.v.. lại qua cát ủ một cách khoa học. Ngay như việc để phòng mùi vị bị thay đổi trong quá trình vận chuyển, cũng phải mất rất nhiều công sức. Thí dụ, bia chỉ được đóng vào lon ở nhiệt độ gần đóng băng, lại phải dùng thùng lạnh chờ đến kho lạnh, từ kho chờ bia ra ngoài cũng phải dùng xe lạnh. Ngoài ra, còn yêu cầu người tiêu thụ phải làm kho lạnh. Nhân viên tiêu thụ trong vòng ba ngày phải bán hết số bia lon chờ đến để tránh nó mất đi cái mùi vị độc đáo của nó. Do từ khâu chọn dùng nguyên liệu, rồi cát giữ vận chuyển nghiêm ngặt đến như thế, nên giá thành của bia có tăng lên. Hàng bia này đã tuyên bố công khai: tuy rằng giá thành chế tạo của bia Con xơ cao nhất thế giới, nhưng giá bán ra của nó cũng chẳng có gì là vượt quá mức bình thường. Rượu bia Con xơ đúng là hàng thực giá thật, đó là nguyên nhân chủ yếu khiến nó được khách hàng ca ngợi. Từ năm 1976 trở đi hàng này mới quyết định mở rộng tiêu thụ, đưa rượu bia của hàng bán trong cả nước Mỹ. Do những người kinh tiêu mới không dùng xe lạnh chờ bia, cộng thêm nhiều nguyên nhân khác nữa cộng thêm nữa là đối thủ cạnh tranh đã đánh bất ngờ, đưa ra loại bia mát người tiêu dùng rất thích nên bỗng trở thành hàng bán rất chạy, cho nên ở những vùng đất mới, bia Con xơ chẳng tạo được ra cục diện nào khiến lượng tiêu thụ trì trệ đình đốn.

Trên đời này chẳng có nhà vô địch nào là vĩnh viễn, chất lượng sản phẩm cũng vậy. Trong cuộc cạnh tranh thị trường dữ dội hiện nay, theo

đã đổi mới từng ngày của khoa học kỹ thuật, các sản phẩm có chất lượng cao hơn không ngừng xuất hiện, nếu cứ bảo thủ không tạo ra cái mới, sản phẩm vốn có chất lượng cao cũng sẽ biến thành thứ phẩm. Vả lại hình thế ngày một biến đổi, thì hiểu của con người cũng đổi thay theo, muốn chỉ một lần chế tạo ra loại sản phẩm chất lượng tốt vĩnh viễn và vừa lòng mọi người mài mài, là điều không thể được. Chỉ có không ngừng tạo ra cái mới, không ngừng nâng cao chất lượng, mới có thể không ngừng tiến lên. Bảo thủ thì sẽ bê trễ định đốn và cuối cùng sẽ bị người ta vứt lại phía sau. Quá trình một số sản phẩm do Nhật Bản chế tạo ra, từ chỗ tiên tiến đến lạc hậu, sau lại từ lạc hậu vươn lên tiên tiến, là một thí dụ rất rõ ràng. Những năm 50, máy ui đất cho cơ sở chế tạo Tiểu Tùng sản xuất ra chiếm 60% tổng sản lượng, hàng bán rất chạy, có thể nói là đứng đầu bảng. Thế nhưng đến đầu những năm 60, hãng Ketopilơ của Mỹ hợp tác với hãng Mitsubishi, mở một nhà máy thiết bị công trình, sản phẩm chế tạo ra bất kể về mặt kĩ thuật hay chất lượng đều bỏ xa sản phẩm của cơ sở chế tạo Tiểu Tùng, mà giá cả lại rẻ hơn. Việc đó làm cho sản phẩm của Tiểu Tùng khó tiêu thụ, gần đến mức phải sắp tiệm, đóng cửa. Nhưng cơ sở này không cam chịu thất bại, tiếp nhận một hệ thống quản lý chất lượng toàn diện từ nước Mỹ, để ra kế hoạch "tác chiến A", qua ba năm cố gắng, họ đã nâng cao được chất lượng sản phẩm của mình, như tuổi thọ của động cơ điện của máy ui trong những sản phẩm đó, từ chỗ ban đầu là 3000 giờ đã tăng lên tới 5000 giờ trở lên, vượt qua được trình độ của Ketopilơ. Thế nhưng họ cũng không thỏa mãn dừng lại ở đây, mà đã cố gắng vươn lên nữa, không đến năm năm sau, đã chèm trệ trên "ngai vàng" của sản phẩm có nhãn hiệu nổi tiếng trên thế giới. Sản phẩm chẳng những hòa nhập được thị trường thế giới, tiêu thụ trên hơn một trăm nước, trong đó có 1/3 là xuất sang nước Mỹ.

Hàng thực, giá thật mà làm được tới mức "già trẻ đều không lừa" thì mới thực sự là hàng thực giá thật. Thế nhưng có những nhà buôn ngoài miệng thì nói "già trẻ đều không lừa", thực tế lại không làm

nhiều thế, hạng người ấy lừa người là tự hại mình, đến một lúc nào đó bị lật mặt nã ra thì lộ nguyên hình, không còn ai tin tưởng nữa. Chỉ có thành thực mới được khách hàng tin tưởng. Và yên tâm giao dịch với mình. Một nhà doanh nghiệp có tiếng tăm ở Nhật bản từng nói: bí quyết thành công đầu tiên trong buôn bán là sự thành thực. Thành thực như gốc của cây cỏ. Nếu không có gốc, thì cây đừng hòng có sức sống!" Đó quả là một lời nói đầy kinh nghiệm, mà chính nhà doanh nghiệp đó cũng do thành thực mà phát tài, mà nổi tiếng. Đó chính là ông Tiểu Trì người sáng lập ra hãng Tiểu Trì thương điếm. Khi ông mới 20 tuổi mở cửa hiệu buôn và làm đại lý tiêu thụ sản phẩm cho một hãng chế tạo cơ khí. Có một đợt, ông bán hàng máy móc rất chạy, trong nửa tháng ký hợp đồng với 33 khách hàng, và nhận tiền đặt cọc, sau đó ông phát hiện thấy, những sản phẩm bán ra, so với sản phẩm cùng tính năng của các hãng khác, giá lại đắt hơn, cảm thấy rất áy náy, lập tức mang hợp đồng với tiền đặt cọc, bỏ hẳn ba ngày trời đi tìm các khách đặt hàng, thực thà nói với họ rằng giá máy mà ông bán ra cho họ như thế cao quá so với người khác, đề nghị bỏ huỷ hợp đồng. Việc đó làm cho các hộ đặt hàng vô cùng cảm động, kết quả trong 33 người đó, chẳng ai huỷ bỏ hợp đồng, ngược lại càng tín nhiệm và kính phục Tiểu Trì. Tin tức lan đi, người ta biết rằng Tiểu Trì là con người buôn bán thực thà, lũ lượt kéo đến đặt hàng và mua hàng. Thành thực khiến cho một ông chủ nhỏ mà sau này tiền vào như nước rót trở nên nhà doanh nghiệp lớn là như thế.

Làm thế nào để bán được nhiều sản phẩm, thường có hai loại chủ trương: Một loại là "lãi mỏng bán nhiều", một loại nữa là lãi dày bán nhiều. Loại trước là cách nhìn của người Nhật Bản, loại sau là cách lý giải độc đáo của người Do Thái. Người Do Thái tự tin hàng của họ bán ra là hàng tốt, hàng tốt thì không giảm giá, "rẻ bô đáy" người ta "lãi mỏng" bán được nhiều, sao mình không "lãi dày" được nhiều. Nghe nói đó là bí quyết kiếm tiền của người Do Thái. Người Nhật Bản thì cho rằng "lãi mỏng" mới bán được nhiều, bán nhiều mới tích được lãi

nhỏ thành lãi lớn. Đó chẳng những là cách nhìn của người Nhật Bản mà cũng còn là cách nhìn của rất nhiều người trên thế giới.

Hai cách đều có lý của mình, nhưng muốn lãi dày bán nhiều, thì phải trên cơ sở hàng thật giá thực. Có nghĩa là trước hết là hàng, phải là hàng tốt, hàng thực, giá cả cũng phải là giá thật. Nếu như hàng không thực, giá không thực, bán ra thứ hàng xấu hàng lỗi hoặc là nói thách quá trời, vét tiền quá xá, tuyệt đối không thể bán ra nhiều hàng mà hỏng ăn lãi dày. “Ăn lãi mỏng tất bán được nhiều hàng, mà bán được nhiều hàng hoá ra lại thu được lãi dày”. “Ăn lãi mỏng để bán nhiều hàng” cũng phải là trên cơ sở hàng thực, dưới sự cạnh tranh dữ dội của thị trường thế giới, chất lượng sản phẩm của hai bên như nhau, bên ăn lãi mỏng tất bán được nhiều hàng mà bán được nhiều hàng hoá ra lại thu được lãi dày. Bởi vậy bắt kể là “ăn lãi mỏng để bán nhiều hàng” hay “ăn lãi dày để bán nhiều hàng”, đều không thể tách rời “hàng thực giá thật” để kiếm lời, có thể nói “hàng thực giá thật” là cách bán hàng tuyệt đối thắng lợi.

Nói thực để được lòng người.

Quảng cáo là “đánh vào lòng người”, mục đích của nó là làm cho người ta hiểu được mặt hàng, yêu chuộng mặt hàng đó và bàng lòng mua nó.

Trong thế giới ngày nay, quảng cáo đã kết hợp chặt chẽ với đời sống kinh tế của mọi người. Trong lĩnh vực sản xuất, trao đổi, phân phối, hầu như mỗi bước di đều không tách rời quảng cáo. Nhất là muốn bán những mặt hàng mới lại càng phải quảng cáo rộng rãi làm cho tận hang cùng ngõ hẻm, nhà nào cũng biết, như thế mới bán được nhiều hàng. Quảng cáo có rất nhiều hình thức, có thể qua truyền hình, báo chí, lại có thể qua những câu rỉ tai, truyền miệng, hoặc tìm cách gửi cho khách hàng các tư liệu có liên quan của mặt hàng, cũng có thể tổ chức cho mọi người tham quan hoặc trưng bày triển lãm mặt hàng. áp dụng bất kể

hình thức gì để quảng cáo cũng phải chú ý vấn đề thiết kế và phương thức quảng cáo, nhưng hiệu quả quảng cáo ra sao, mấu chốt là ở nội dung. Muốn cho quảng cáo có tác dụng tốt, cần phải nói lời thực việc thực, ưu điểm có một thì nói một, có hai thì nói hai, khi cần thiết, thiếu sót cũng phải nói ra, như thế càng tăng thêm sự tin nhiệm của khách hàng. Quảng cáo tối tệ nhất không phải là do thiết kế thô kệch, hình thức xấu xí, mà là do nói khoác lác, ba hoa thiên địa, cho nên gây cho người ta sự chán ghét, nhiều người vì đã từng mắc lừa mà dà thể không bao giờ nghe quảng cáo, mà về sau cũng không bao giờ mua thứ hàng đó nữa. Để bảo vệ lợi ích cho người tiêu dùng, các nước từng lần lượt thành lập những tổ chức "chống quảng cáo". Khách hàng nếu bị lừa, họ đã tự mình đi báo với pháp luật rằng đã bị lừa, họ sẽ vạch trần mọi chuyện trên báo chí, kết quả là kẻ đi lừa "về hổ chàng nên thành ra chó", chàng những thúc đẩy cho tiền thu, mà lại hóa đi ngược lại.

Nói thuê, là sinh mệnh của quảng cáo. Làm quảng cáo chỉ cần thực sự cẩn thận, nói thực không khoác lác, thêm vào đó là lời lẽ mới mẻ, hình tượng rõ ràng, thế là đủ tác dụng đẩy mạnh tiêu thụ. Nhiều nhà doanh nghiệp phương Tây đều tin tưởng ở một câu danh ngôn: "Sự quảng cáo tốt nhất là một khách hàng vừa ý". Hàng hoá của Nhật bán sô di tràn được vào, rồi chiếm lĩnh được thị trường nước Mỹ, ngoài việc hàng tốt giá rẻ và nhầm đúng thời cơ của thị trường, sự mở rộng một thế tấn công trong qui mô lớn cũng có tác dụng nhất định. Như năm 1969 hãng xe hơi của Mỹ bỏ ra 12 triệu đô la để bán được 270000 cái ô tô, còn hãng Toyota chỉ chi có 18,5 triệu đô la để bán 13.0000 chiếc xe hơi, hãng Nissan bán 87000 xe hơi dùng hết 10 triệu đô la. Chi phí quảng cáo người Nhật dùng cho mỗi đầu xe bán ra rõ ràng là lớn hơn hẳn đối thủ cạnh tranh của mình là Mỹ. Quảng cáo của người Nhật không khoác lác, không thổi phồng sự thực, mà giới thiệu như sự thực nó vốn có, những dịch vụ hứa hẹn cũng làm đến nơi đến chốn, để những người Mỹ có mua xe cũng rất yên tâm. Quảng cáo đều phải được cân nhắc kỹ lưỡng, thiết kế tỉ mỉ để đón nhận sự yêu thích của người Mỹ và khiến

họ vui lòng. Như hãng Nisan đã từng mở ra một cuộc gọi là "chiến tranh tuyên truyền nhập khẩu ô tô với tinh thần Hoa Kỳ" do hãng Poke Wona biên đạo ra sức rêu rao về sự quan trọng của công cụ giao thông ở Hoa Kỳ, trong đó có nhắc đến xe hơi của một số hãng chế tạo của Nhật Bản, để dẫn đến sự hứng thú của người Mỹ đối với việc mua xe hơi Nhật Bản. Người Nhật khi quảng cáo, lại nhầm trúng vào cách nhìn sai lệch của người Mỹ đối với một số sản phẩm để tuyên truyền. Khoảng cuối những năm năm mươi loại xe máy to cổng kẽm mà chạy rất tốn xăng rất thịnh hành ở Mỹ, chỉ thích hợp cho cảnh sát trực nhật dùng để di đưa hàng. Người lái xe là nhân viên đưa hàng mặc áo chèn đèn bằng da, cái dáng cổng kẽm của nó khiến người Mỹ có cảm giác về sự man dại ngang tàng của nó. Hãng Honda của Nhật bán khi tiêu thụ sản phẩm xe máy trọng lượng nhỏ, giá rẻ, nhầm đúng cách nhìn vừa nói trên của Mỹ, đã gây nên phong trào quảng cáo khắp nơi phạm vi toàn nước Mỹ, quảng cáo viết rằng: "Bạn sẽ gặp được người bạn tốt nhất trên xe máy" và nói rõ ràng xe máy không phải chỉ giành cho nhân viên đưa hàng mặc áo chèn da mà cũng không man dại khó bảo chút nào, từ đó mà được sự đón nhận của các tầng lớp người dân Mỹ và cả lớp kỹ sư đối với xe máy. Kết quả là lượng tiêu thụ xe máy từ 500 ngàn chiếc lên tới 1.900.000 chiếc. Một cuộc điều tra đối với khách mua hàng của hãng Honda năm 1964 cho biết, phần lớn khách hàng mua xe máy của hãng, trước khi mua xe đều chưa ngồi lên xe máy bao giờ, quảng cáo làm thay đổi hình tượng của chiếc xe máy, xe máy đã là thứ người ta tiếp nhận được. Người Nhật Bản bán máy ảnh ở nước Mỹ cũng vậy. Năm 1976, hãng Canon đưa ra bán loại máy ảnh tự động 35 mm rất gọn nhẹ - Canon AE-1 – lúc đó những người làm nghề này đều cho rằng loại máy ảnh tinh vi này chỉ là máy chuyên dùng cho những người nhiếp ảnh chuyên nghiệp. Để nói rõ ràng loại máy ảnh này ai dùng cũng được nhằm mở rộng hướng tiêu thụ, hãng Canon đã mở ra một chiến dịch quảng cáo tuyên truyền trên truyền hình tốn hàng triệu đô la, bắt đầu bằng một pha dùng máy ảnh kiểu mới để chụp ảnh ngôi sao quần vợt. Loại máy ảnh đó cuối cùng được đóng đảo

khách hàng đón đợi, lượng tiêu thụ của nó tăng lên vùn vụt và giữ vững được rất lâu.

Quảng cáo tốt chẳng những làm thay đổi cách nhìn của khách hàng đối với một loại sản phẩm, cũng có thể thay đổi thói quen sử dụng của khách hàng đối với một loại sản phẩm nào đó; từ đó mà mở rộng được hướng tiêu thụ. Sau những năm cuối thập kỷ 40 do kỹ thuật đông lạnh của Mỹ phát triển, nước cam hộp được bảo đảm dinh dưỡng và mùi vị của trái cây, lại rẻ hơn cả nước cam tươi, mà lại có thể uống quanh năm. Nó chẳng những có mùi vị thơm ngon và so với tác dụng nước uống ngọt, nhiệt lượng khá thấp, là một thứ giải khát rất lành mạnh. Và để là tập quán uống nước cam của người Mỹ là mỗi ngày uống một lần vào bữa ăn sáng, và uống rất ít. Muốn tiêu thụ được nhiều thì trước hết phải làm thay đổi được thói quen này của người Mỹ. Bởi vậy, những năm 60, các nhà sản xuất thứ đồ uống này cho tuyên truyền rộng rãi trên truyền hình, dùng đủ mọi hình ảnh để diễn tả nhi đồng, thiếu niên, thanh niên, người già uống thứ nước giải khát này vào mọi lúc, ở mọi nơi. Quảng cáo còn dùng những pha đặc tả nói lên một cách rõ ràng mọi người uống thứ nước này thấy mát mẻ thoái mái, sảng khoái tinh thần, mà lại uống bằng cốc lớn. Đồng thời còn nêu ra khẩu hiệu "Nó không chỉ là thứ giải khát uống vào buổi sớm", "Nước cam làm cho bạn mê say". Qua tuyên truyền quảng cáo, cuối cùng được xã hội chấp nhận rằng nước cam là thứ giải khát thiên nhiên có ích cho sức khoẻ, ai ai cũng uống được, lúc nào cũng uống được và uống vào sảng khoái tinh thần. Như vậy, lượng tiêu thụ nước cam cũng tăng lên so với trước đó rất nhiều.

Quảng cáo có một ma lực như thế, hiển nhiên là phải trên cơ sở tốt đẹp của chất lượng sản phẩm. Nếu chất lượng sản phẩm kém hoặc không hợp thời thì cho dù có vất vả ra tìm mọi cách khéo léo đến đâu đi nữa cũng chẳng làm được gì. Việc thất bại của hãng xe Ford trong khi quảng cáo cho một loại xe mới là một thí dụ như vậy. Nguyên hằng này muốn ra sản phẩm mới để cạnh tranh với đối thủ; họ đã cho điều tra rất

kỹ và chuẩn bị đầy đủ, đặt kế hoạch rất chu đáo và đã chế tạo rất cẩn thận, mất hàng 10 năm trời. Vào tháng 9 năm 1957, trước và sau khi đưa sản phẩm ra thị trường vào năm 1958, họ đã rung chuông đóng trống tuyên truyền rầm beng, trước đó họ giữ bí mật cho loại xe mới sắp ra rất kỹ lưỡng, kể cả hình dáng của nó nữa. Và chỉ cho in một hình chạy ngang hai trong bìa của tạp chí "Đời sống" quảng cáo nổi bật. Hình ảnh một chiếc xe du lịch chạy như bay trên con đường làng; do tốc độ quá nhanh, từ trên xe nhìn ra, quả nhiên chỉ thấy mờ hổ.

Dòng chữ minh họa rằng: "sắp tới, bạn sẽ thấy chiếc xe du lịch thần kỳ chạy trên đường". Như thế là đã làm tăng thêm màu sắc huyền bí cho một loại xe hơi sắp ra đời mà mọi người còn chưa biết và dân giặc sự mong muốn của mọi người. Để quảng cáo và bán hàng hãng Ford đã bỏ ra 50 triệu đô la, chỉ một đêm cuối tuần ngày 13 tháng 10, chi phí của hãng này cho công việc quảng cáo tới 400000 đô la. Lúc đầu quả là có gây nên một sự xôn xao trong xã hội. Ngày 4 tháng 9 năm 1957, chỉ trong ngày tiêu thụ loại xe này, nhân viên bán hàng đông tới 1200 người, khi họ mới khai nghiệp ở những điểm tiêu thụ ở các nơi, đã phải đón tiếp lượng khách hàng đông như kiến. Đơn đặt hàng có tới hơn 5600. Nhưng sau khi mọi người đã nhìn thấy mặt thực của loại xe sản phẩm mới này đã sốt mọi người "đến mừng bao nhiêu thì vã buồn bãy nhiêu", số nhận lời lấy hàng không nhiều lắm, vì lúc đó thị hiếu của người tiêu dùng là xe có kích thước nhỏ hơn, họ mất hứng thú với loại xe công kênh đồ sộ và có mã lực lớn. Ngoài ra còn do chất lượng không cao, như phanh xe không đạt yêu cầu, có hiện tượng rò dầu carte. Thậm chí người đi bán hàng có kíc không nổ được máy cho xe, thêm vào đó hình tượng cũng không đẹp, cho nên mọi người gọi nó là thứ hàng đồ cổ. Chính vì thế, mà tuy hàng bỗn ra một khoản tiền lớn như thế cho quảng cáo, tuyên truyền khéo léo thế, kết quả của nó chỉ là sự thất bại.

Nếu quảng cáo không phù hợp với sự thực, mà là giả dối lừa người, thì chẳng những chẳng nêu cao được hình tượng, mà ngược lại là tự bôi

tro trát trầu vào mặt mình. Cũng như mấy năm trước có một nhà máy giãy ở Mỹ muốn qua tuyên truyền quảng cáo để nâng cao hình tượng của mình trong xã hội, vẽ hình quảng cáo là: nước từ nhà máy ra sông, trong suốt thấu đáy chảy xuôi dòng. Sau qua điều tra của nhà báo và phát hiện, hình ảnh chụp trong quảng cáo là giả. Cảnh đồng ruộng và dòng nước trong là chụp ở phía trên miệng cống thải nước của nhà máy. Sau khi quảng cáo giả bị lột trán, tiếng tăm của nhà máy này bị xoá bỏ. Thiết kế quảng cáo vô cùng quan trọng, nếu như có thể thực sự cầu thị, lại bày đặt thiết kế thích hợp, nhất định sẽ nêu cao được hình tượng. Metake là một hãng sản xuất ở thị trấn Niu Tân nhỏ bé nằm heo hút ở vùng sâu của bang Iowa nước Mỹ, vì sản phẩm đồ điện của hãng này chất lượng khá tin cậy, giá cả lại phải chăng nên được khách hàng ưa thích. Để mở rộng ảnh hưởng, năm 1967, hãng này đã đăng lên truyền hình một quảng cáo thương nghiệp. Quảng cáo đưa lên hình ảnh một công nhân sửa chữa bảo hành của hãng ngồi rồi không có việc làm. Màn quảng cáo xuất sắc đó nói lên rằng chất lượng sản phẩm đồ điện của hãng này tốt đến mức như thế, làm cho hình tượng của hãng này trong lòng công chúng càng tốt đẹp thêm.

Để sản phẩm có chất lượng "tự nói về mình" cũng là một cách quảng cáo rất hay. Chất lượng máy cái của Ấn Độ rất tốt, giá cả so với sản phẩm cùng loại trên thế giới rẻ được tới 30-40%, nhưng vì các nước phát triển vốn có cái nhìn sai lệch với sản phẩm của Ấn Độ, cho nên lượng máy cái của Ấn Độ xuất khẩu đi các nước phát triển rất là ít. Thế là các nhà doanh nghiệp sản xuất máy cái ở Ấn Độ liên mời các nhà buôn máy cái có uy tín và khách hàng trên thế giới đến tham quan, và mở những quầy triển lãm trưng bày sản phẩm của mình ở nhiều thành phố lớn của Âu-Mỹ, qua các nhà buôn và khách hàng tận mắt nhìn thấy chất lượng máy cái của Ấn Độ quả thực là tốt, và cuối cùng đã thay đổi cách nhìn, đường hướng tiêu thụ máy cái của Ấn Độ đã được mở ra, từ hàng ế trở thành hàng bán chạy, thành sản phẩm "ngôi sao" và thúc đẩy cho ngành sản xuất máy cái Ấn Độ phát triển. Hiện nay Ấn Độ đã trở thành

một trong những nước lớn nhất sản xuất máy cái.

**Đánh ngang sườn rồi bao vây:
Kế sách hay để yếu thắng kè mạnh.**

Trận Quan Độ, là trận đánh tranh quyền bá chủ giữa Tào Tháo và Viên Thiệu. Tào Tháo ỷ vào lâm mưu giỏi đoán đã từ đánh tạt sườn sang đánh chính diện, cuối cùng vây rồi diệt, phá tan quân già của Viên Thiệu. Trong lịch sử, đây là một trận đánh nổi tiếng về lấy yếu thắng mạnh, lấy ít thắng nhiều.

Khi quân đội của Tào Tháo và Viên Thiệu dàn trận thế ở Quan Độ, lực lượng chênh lệch nhau quá rõ ràng; Viên Thiệu có trong tay 70 vạn đại quân, đóng vững cả một vòng bốn phía đông tây nam bắc, liền nhau trên 90 dặm; quân Tào Tháo chỉ có 7 vạn. Lúc đầu quân Tào Tháo dồn đánh chính diện thấy không lợi, chỉ có thể tử thủ. Quân Viên Thiệu đánh vào hàng tháng không phá được thành. Do sức quân ngày một kiệt, lương thảo cũng không đưa tới kịp, Tào Tháo nảy ra ý định bỏ Quan Độ lui về Hứa Xương, bèn đưa thư cho Tuân Úc đang giữ thành Hứa Xương để hỏi ý kiến; Tuân Úc biên thư trả lời, khuyên Tào Tháo: hãy “quyết thủ chờ địch có biến”. Tào Tháo làm theo kế sách đó. Sau đó Tào Tháo lại dùng kế của Hứa Du, đốt hết kho lương Ô Sào. Quân Viên Thiệu không có lương ăn náo loạn lên, quân Tào Tháo thừa cơ đánh mạnh, quân Viên Thiệu thua to rút chạy. Sau đó, quân Tào Tháo lại thừa thắng đánh thẳng vào sào huyệt, dùng mưu lạ vây chặt mà diệt.

**Cuộc chiến tranh ô tô giữa Nhật và Mỹ ngày nay cũng có
nhiều điểm giống với trận Quan Độ**

Trước hết, cùng mà một thí dụ điển hình về lấy yếu thắng mạnh. Sau chiến tranh thế giới thứ hai, việc sản xuất và trình độ kỹ thuật xe

hơi giữa Nhật và Mỹ hơn kém nhau rất xa. Mỹ vốn được mang danh là “vương quốc xe hơi”. Chiếc “xe ngựa chạy xăng” đầu tiên ra đời năm 1896 cũng là ở nước Mỹ. Từ đó, người Mỹ trở nên yêu thích xe hơi, gần một thế kỷ nay, nước Mỹ vừa là nước lớn thứ nhất về sản xuất xe hơi, mà còn là một nước lớn về tiêu thụ xe hơi. “Thành phố xe hơi Detroit” nổi tiếng thiên hạ, ba hãng chế tạo đầu sỏ là General, Ford, Cadillac chẳng những lũng đoạn thị trường xe hơi trong nước Mỹ, mà cũng xung hùng xung bá ở thị trường thế giới mãi cho đến những năm 70. Trong khi đó, thời trước chiến tranh, nhà máy sản xuất xe hơi của Nhật Bản chủ yếu là sản xuất các loại : “cam-nhông”, xe tải dùng cho quân sự, kỹ thuật rất lạc hậu; thời kỳ đầu sau chiến tranh, công nghiệp chế tạo xe hơi của Nhật bản hầu như bị phá huỷ hoàn toàn. Các hãng còn sót lại như Toyota, Nisan, Fuji chỉ sống vật vưởng qua ngày bằng việc sửa chữa các loại xe hơi của Mỹ. Nhưng trong quá trình sửa chữa, chẳng những nâng cao được trình độ kỹ thuật của kỹ sư, cán bộ kỹ thuật và công nhân Nhật bản, cũng đã tích góp được phần nào vốn liếng cho các hãng sửa chữa. Như nhà máy của hãng Fuji, trong vòng 10 năm, đến năm 1958 đã sửa chữa tân trang 187000 xe quân sự, kiếm được khoản tiền lãi 50 triệu đô la. Để phát triển công nghiệp xe hơi của Nhật bản, họ đã áp dụng chính sách bảo hộ. Từ năm 1949 đến trước 1955 sản xuất ở giai đoạn nhập khẩu thay thế, không xuất khẩu được xe hơi, càng không thể nói đến chuyện cạnh tranh với Mỹ. Thế nhưng đến ngày nay sau hơn 40 năm, so sánh lực lượng đã có sự thay đổi rất rõ ràng. Công nghiệp xe hơi Nhật bản phát triển rầm rộ, kiêu hãnh nhìn thế giới, chẳng những ngày càng mở rộng lấn chiếm phần thị trường trên nước Mỹ mà đồng thời còn tiến công trên toàn cầu. Theo thống kê của tạp chí “Fortune” của Mỹ: trong 20 hãng sản xuất xe hơi lớn nhất năm 1986, Nhật bản chiếm 6 hãng. Trong năm đó, 9 hãng xe hơi này đã bán ra 13.300.000 xe hơi, chiếm 1/3 thị trường thế giới. Còn trên thị trường nước Mỹ ngày nay, cứ trong 4 chiếc xe hơi bán ra là có một xe của Nhật bản sản xuất. Theo sự điều tra của một tổ chức nghiên cứu của nước Mỹ đã phát hiện ra rằng, trong số người đứng tuổi và thanh

nhiên Mỹ từ 45 tuổi trở lại, hầu như có tới 2/3 số người thích dùng xe hơi của Nhật bản. Ngược lại công nghiệp xe hơi của Mỹ lại đang ở trạng thái tàn lụi teo thắt đi và ngày càng xuống dốc. Năm 1989 các hãng sản xuất xe hơi của Mỹ đều phỗ biến là làm vào cảnh sản xuất và tiêu thụ đều buồn tẻ; lượng tiêu thụ một lần nữa giảm đi rõ rệt. Tiền lãi của ba hãng lớn nhất ở Detroit tổng cộng lại giảm xuống tới 8,42 tỉ đô la. So với năm 1988 ba hãng trên lần lượt giảm sút đi 13,1%; 27,6% và 65,8%. Do cảm thấy tương lai chẳng hay ho gì, người Mỹ đã điều chỉnh kế hoạch sản xuất trên mức độ lớn, giảm biên chế, sáp nhập nhà máy và rút bớt sản lượng đi. Chả trách có người kinh ngạc kêu lên: "ba hãng đầu sỏ" ở Detroit đang đứng trước cảnh tuyệt vọng.

Điều giống nhau thứ hai là về các vận dụng mưu lược. Phải lấy yếu thắng mạnh mà vật lộn chính diện thì chỉ có thua. Chỉ có cách đánh ngang sườn, kết hợp với đánh chính diện mới có hy vọng giành thắng lợi. Nhưng chọn điểm đánh ngang sườn là điều hết sức quan trọng, nó vốn có ảnh hưởng có tính mấu chốt đến việc chiến thắng kẻ địch, nếu không, cho dù đánh ngang sườn có thắng lợi cũng chẳng có tác dụng gì mấy. Xe quân lương của Viên Thiệu tập trung hết ở Ô Sào. Có giữ được hay không là khâu sinh tử của quân Viên Thiệu. Ô Sào bị đánh úp, quân Viên Thiệu sẽ hết lương, không rút lui thì còn đường nào khác. Cũng vừa hay lúc đó, quân Tào Tháo tổ chức tấn công vào chính diện, mới có thể thắng được quân Viên Thiệu. Khi bước vào giai đoạn vây diệt quân Viên Thiệu, Tào Tháo lại tìm cách để cho quân Viên Thiệu bị tan rã, kéo Viên Đàm về phía mình để biến thành một "cái đinh" nằm trong quân đội Viên Thiệu, trong ngoài cùng giáp công cho nên hạ địch được dễ dàng. Cuộc chiến tranh xe hơi người Nhật đánh vào nước Mỹ cũng là đánh từ ngang sườn trước rồi tiếp đó trong ngoài giáp công mà giành thắng lợi. Điểm chọn đánh ngang sườn mà người Nhật chọn, là nhắm vào thị trường xe hơi loại nhỏ của nước Mỹ. Đó là vì các nhà chế tạo xe hơi của Mỹ không chú trọng đến loại xe này, nhưng khách hàng Mỹ lại rất ưa thích nó, nhìn về lâu dài, xe hơi nhỏ rất có nhiều triển vọng,

người Nhật liên mang hết sức mình đánh vào thị trường nước Mỹ bằng loại xe con với đặc điểm gọn nhẹ, tiết kiệm xăng dầu lại được bảo hành sửa chữa... Sau khi đứng vững trên thị trường xe hơi nước Mỹ rồi, người Nhật mới bắt đầu tấn công chính diện. Lúc này đã gây nên sự phản ứng mãnh liệt của các hãng chế tạo xe hơi nước Mỹ. Chính phủ Mỹ cũng dùng biện pháp chủ nghĩa bảo hộ. Nhật bản vẫn lập nhà máy sản xuất và tự mở các điểm kinh tiêu ở Mỹ. Dưới sự giáp công cả trong lẫn ngoài của người Nhật, tuy rằng số xe hơi từ Nhật xuất khẩu sang Mỹ có giảm bớt, nhưng do người Nhật lập xưởng chế tạo ở Mỹ sản xuất và tiêu thụ xe hơi tại chỗ, nên số xe hơi của Nhật vẫn chiếm phần lớn hơn trong thị trường nước Mỹ và không ngừng tăng lên.

Thắng lợi của người Nhật trong cuộc chiến tranh xe hơi với nước Mỹ, là một điển hình về lấy yếu thắng mạnh trong cuộc thương chiến ngày nay, đó là điều rất đáng để mọi người học hỏi vận dụng, cho nên cũng không ngại mà bình luận cẩn kẽ như sau.

Thăm dò rõ tình hình, lấy mạnh đánh yếu

Bất kể là trận Quan Độ trong Tam Quốc hay là cuộc chiến tranh xe hơi Nhật Mỹ cũng vậy, mưu lược mà họ dùng ở đây, đều bắt nguồn từ cách bàn về “kỳ chính” trong binh pháp Tôn Tử. Tôn Tử rất nhấn mạnh việc tác chiến phải kết hợp “kỳ chính”. Ông nói đại ý như sau: “Tác chiến mà muốn thắng, cần phải giỏi vận dụng “kỳ chính”, và phải hiểu cách lấy “thực” đánh “hư”, cũng giống như lấy đá chơi vào trứng. Cũng còn có ý nghĩa là “kỳ chính” mà vận dụng được tốt, là phải trên cơ sở hiểu được thế nào là “hư thực”, “kỳ chính” và “hư thực” là hai cái hỗ trợ nhau, tác thành cho nhau, là cái lê giành thắng lợi.

Đối với “kỳ chính” có đủ các kiểu giải thích. Nhưng nói chung cảnh quân chịu trách nhiệm tấn công chính diện là “chính”, chịu trách nhiệm đánh thọc sườn, bao vây vu hồi gọi là “kỳ” về cách đánh, đánh còng khai là “chính”, đánh úp, tập kích là “kỳ”. Người Nhật bản rất coi trọng binh

pháp của Tôn Tử, đối với “bàn về kỵ chính” cũng kết hợp với kinh nghiệm thực tế trong chiến tranh của họ mà phát huy lên. Như cuốn sách nổi tiếng “Ngũ luân thư” của Võ sỹ quan Bản vò tàng viết, đã nêu ra: “Trực tiếp tiến công kẻ địch lớn mạnh là việc khó, cho nên trước tiên phải đánh vào góc cạnh nào đó của nó. Trong trận đánh lớn, bằng cách này đánh vào khâu yếu của địch càng dễ thấy hiệu quả. Chỉ cần chiếm được một góc nhỏ của địch, toàn thể quân địch sẽ suy sụp về tinh thần, muốn tiêu diệt hết, phải thừa thắng mà truy kích”.

**Khảo sát quá trình cuộc chiến xe hơi Nhật Mỹ,
người Nhật chính là đã dùng mưu sách nói trên
mà thắng lợi.**

Năm 1949, chính phủ Nhật đã đưa ra chính sách mới chấn hưng công nghiệp chế tạo xe hơi của nước Nhật, coi phát triển công nghiệp xe hơi là một trong những ngành quan trọng để phát triển tiềm lực xuất khẩu của Nhật bản. Chính sách mới này được đưa ra sau khi đã điều tra nghiên cứu thị trường và dự đoán về kỹ thuật. Chính phủ Nhật bản cho rằng ngành chế tạo xe hơi rất quan trọng, người tiêu dùng nó ở khắp nơi trên toàn cầu, qui mô hiều quả lớn, rất có tiềm lực phát triển. Như cầu của thị trường xe hơi thế giới sẽ tăng lên nhanh chóng, đồng thời cũng tồn tại một không gian cạnh tranh đầy đủ. Nhưng đối với mục tiêu tiến công cụ thể, trước khi người Nhật thám dò rõ sự “hư thực” của nó, thì không bao giờ giám mạo hiểm xuất kích. Mục tiêu chính mà người Nhật bản khao khát muốn tiến công vào, hiển nhiên là nước Mỹ. Bởi vì trên thế giới nước Mỹ sản xuất xe hơi nhiều nhất tốt nhất, lượng tiêu thụ xe hơi cũng lớn nhất. Nếu bán xe hơi ở nước Mỹ thì việc tiêu thụ xe hơi ở các nước khác sẽ không còn vấn đề gì nữa.

Thế nhưng vào thập kỷ 50, người Nhật vẫn chưa gián chạm trán với Mỹ, mà chỉ là một mặt “luyện quân” một mặt dò la. Gọi là “luyện quân” là vì người Nhật đã đưa xe hơi mà chất lượng còn chưa đuổi kịp nước

Mỹ sang tiêu thụ ở các nước Mỹ la tinh và các nước Đông Nam Á, chờ chừng nào chất lượng nâng cao lên cộng với có kinh nghiệm trong tiêu thụ, lúc ấy mới bán hàng sang nước Mỹ, cùng lúc ấy, đã tiến hành điều tra nghiên cứu rộng rãi về thị trường tiêu thụ ô tô nước Mỹ. Nhưng nói vầy không có nghĩa là những năm 50 người Nhật không thử bán xe hơi của mình vào nước Mỹ. Năm 1957, hãng Toyota đưa chiếc xe hơi đầu tiên sang Mỹ là chiếc "Toyota con cưng". Nhưng vì ngoại hình, chất lượng đều có thiếu sót nặng nề mà bị thất bại. Toyota không vì thế mà nản lòng, mà đã mang hết sức mình vào khâu chất lượng sản phẩm và tìm hiểu thị trường nước Mỹ. Ngoài việc dựa vào những thông tin do chính phủ Nhật cung cấp, còn lợi dụng các hàng buôn, những người nước ngoài và ngay cả nhân viên của mình để thu nhập và cung cấp thông tin, mặt khác tìm hiểu những thiếu sót của xe hơi nhất là xe con đại chúng của nước Mỹ, cũng như điều kiện đường sá của nước Mỹ v.v... Một mặt khác tìm hiểu đặc tính của người Mỹ, nhất là những yêu cầu của họ với xe hơi. Trong khi nghiên cứu điều tra phát hiện ra rằng sự yêu mến lệch lạc của người Mỹ với xe hơi đã thay đổi nhiều.

Trước đây người Mỹ ưa thích loại xe to và sang trọng, cho rằng ngồi trong những chiếc xe như thế mới thể hiện được địa vị quyền quý của mình cũng như khí phách nam nhi. Nhưng xe hơi suy cho cùng chỉ là một công cụ giao thông. Do xe hơi của nước Mỹ càng ngày càng nhiều, thành phố ngày càng chật hẹp chen chúc, xe cộ lớn quay xe hay vào cửa cũng như dừng xe ở đâu đó đều thấy bất tiện, thêm vào đó là giá xăng dầu tăng, người ta cảm thấy dùng xe to, tốn hết nhiều dầu, không kinh tế. Bởi vậy mà sự yêu thích của người Mỹ lại chuyển sang loại xe nhỏ, ưa chuộng những chiếc xe con giá rẻ, bền, ít tốn xăng, sửa chữa bảo dưỡng dễ dàng và cầu xe hơi phải dễ lái, chạy êm, không gian hoạt động ở phần đầu rộng hơn v.v... Hảng Toyota đã dựa vào sự ưa thích và nhu cầu của người Mỹ đã chế tạo ra loại xe con kiểu Mỹ vừa nhỏ vừa xinh, giá rẻ, sửa chữa thuận tiện, tốc độ nhanh hơn, ngồi xe thoải mái hơn được đông đảo người Mỹ ưa thích hơn. Loại xe đó chính là xe Crown.

Nhưng loại xe này cũng mới chỉ là sự đổi kiểu của xe du lịch Detroit và cải tiến thêm mà thôi. Do loại xe đã qua cải tiến này phù hợp với sự ưa thích và nhu cầu của khách hàng Mỹ cho nên rất nhanh chóng xây dựng được hình tượng vừa rẻ vừa đẹp trên thị trường nước Mỹ, và cuối cùng đã đánh được vào thị trường nước Mỹ. Tiếp đó là hãng Nissan, sau khi tìm hiểu mọi ưu khuyết điểm của kỹ thuật, thiết kế chế tạo xe hơi của Mỹ cũng như khẩu vị của khách hàng và hoàn cảnh thị trường, đến đầu thập kỷ 60 cũng đưa ra một loại xe mới mang nhãn hiệu "Chim xanh" và cũng đánh vào thị trường ô tô nước Mỹ một cách thành công. Các hãng xe hơi khác của Nhật Bản cũng lần lượt ào vào thị trường nước Mỹ.

Sau khi vào được thị trường nước Mỹ rồi, các hãng xe hơi Nhật không hề tự mãn, họ tiếp tục điều tra nghiên cứu, không ngừng cải tiến nâng cao chất lượng, cố gắng làm đến mức không còn thiếu sót gì, đồng thời tìm cách nâng cao năng suất lao động để hạ giá thành, đáp ứng sự yêu thích và nhu cầu của khách hàng Mỹ, bởi vậy có thể không ngừng mở rộng thị trường và chiếm lĩnh được nhiều thị trường hơn.

Về chiến thuật bán hàng, người Nhật luôn luôn đánh vào những nơi sơ hở mỏng manh của đối phương và giành thắng lợi trước đà, sau đó mới tấn công vào những bong ke khó tấn công. Các hãng xe hơi của Nhật ở thập kỷ 50 chủ yếu là bán hàng của mình cho các nước khu vực châu Mỹ Latinh và Đông Nam Á, đến những năm 60 mới tập trung lực lượng đánh vào thị trường nước Mỹ, nơi được gọi là "Vương quốc xe hơi". Hãng Toyota đánh vào thị trường nước Mỹ cũng bắt đầu từ những nơi có cửa hàng và nhân viên cung tiêu của mình làm đại lý để bán hàng, sau khi chiếm lĩnh được một thị trường rồi mới bức xạ ra bốn phía, đi đến chiếm lĩnh tất cả các thị trường. Như lúc đầu họ đặt trọng điểm ở những tỉnh bờ biển miền Tây nước Mỹ như Los Angeles, Portland và Seattle v.v... Sau khi cống có thể trận ở những nơi này rồi, bắt đầu tấn công chính diện vào công nghiệp chế tạo xe hơi của Mỹ. Năm 1965, hãng Toyota chỉ mới bán được 228 xe tại Mỹ, nhưng đến năm 1980, số

xe họ bán được ở thị trường nước Mỹ tăng lên tới 500 000 xe, gấp hơn hai lần năm 1975, đứng ở vị trí hàng đầu các hàng nhập khẩu xe hơi của Mỹ.

Người Nhật Bản có thể tham nhập thị trường Mỹ một cách dễ dàng như thế, các nhà doanh nghiệp xe hơi nước Mỹ tê liệt mất cảnh giác nên đã là sự giúp đỡ cho họ. Những năm 50, người Mỹ coi khinh hàng Nhật Bản, bao gồm cả Da lát đang làm quốc vụ khanh lúc đó, đến "ba hàng đầu số" ở Detroit, bởi thế, những kẻ thống trị của "Vương quốc xe hơi" mới chẳng cần lo nghĩ đến sự cạnh tranh của xe hơi Nhật, họ tự cao tự đại một cách mù quáng, cho rằng xe hơi do mình chế tạo ra là "tốt moi nhè", cũng chẳng cần đi tìm hiểu xem khách hàng Mỹ thích gì, ghét gì và cũng thấy không cần thiết phải cải tiến để đáp ứng nhu cầu của khách hàng. Những năm 60, xe hơi Nhật Bản bắt đầu đánh vào thị trường Mỹ cũng chẳng làm cho họ chú ý, Detroit vẫn tiếp tục sản xuất loại xe to sang trọng. Cho đến quãng từ 1960 đến 1969 lượng tiêu thụ xe con của Nhật từ 1 300 000 xe tăng lên tới 15 100 000 xe và vẫn tiếp tục tăng lên mạnh. Detroit vẫn vui đùa vào sản xuất loại xe to sang trọng, nếu có gì gọi là cải tiến chỉ là bỏ công sức vào chỗ thay đổi màu sắc bên ngoài. Do Detroit vừa không có sự phòng bị, lại cũng không chuẩn bị để ngăn cản hoặc đón đánh kết quả là phải đàng hoàng nhường ra thị trường xe hơi của Mỹ để người Nhật nghênh ngang bước vào.

Xe hơi Nhật khi nói vào thị trường nước Mỹ, lực lượng của "ba hàng đầu số" ở Detroit còn rất mạnh mẽ. Nhưng người Nhật không tấn công chính diện với họ, mà đánh vào nơi sơ hở yếu mỏng nhất của họ (là thị trường xe hơi nhỏ) để tấn công. Lúc ấy xe con của Nhật so với của Mỹ vừa tốt lại vừa rẻ, nên thực tế là lấy mạnh đánh yếu, vì thế người Nhật mới đánh và thắng được.

Đi sâu vào nơi quan trọng, trong ngoài giáp công

Tôn Tử nói: "Muốn thi vây, nám thi công" (*Mưu Công - Tôn Tử binh pháp*) và cuốn "Ngũ luận thư" của Cung bản Vũ Tạng - Nhật Bản - nói rõ hơn là "Nén địch đã thấy không đứng vững được, nếu địch đã bịng tảng chấn tay, nên địch đã bắt đầu trốn chạy, thì ta phải dốc toàn lực mà dồn lén, tiêu diệt chúng. Cần nhớ dùng để sót mầm non, e sau này địch lại có cơ ngõ đáy dày". Sự tấn công của người Nhật chính là câu cứ vào chiến thuật này. Khi lực lượng đã mạnh đến mức có thể vây đánh được thi vây mà diệt, tức là "dốc toàn lực mà dồn lén, tiêu diệt chúng".

Ngày nay, công nghiệp xe hơi của Mỹ đang tàn lụi, công nghiệp xe hơi của Nhật lại đe dọa chiếm một vùng, từ năm 1989, sản lượng xe hơi của Nhật Bản lại có sự tăng trưởng mới, sản xuất tiêu thụ của các hãng xe hơi lớn của Nhật Bản đều ở thế thịnh vượng. Người Nhật Bản không hề thỏa mãn sau chiến thắng trọn đầu ở thị trường nước Mỹ, mặc dù Nhật Bản đang đứng vị trí hàng đầu về hiệu quả sản xuất, chất lượng sản phẩm phát triển sản phẩm mới v.v... Nhưng họ vẫn không ngừng áp dụng kỹ thuật mới để nâng cao chất lượng, nâng cao hiệu suất lao động để hạ giá thành, bởi vì người Nhật Bản hiểu được rằng: "Không ngừng cải tiến, không ngừng tiến lên là sự đảm bảo để luôn đứng ở thế thắng. Do sự phát triển và ứng dụng kỹ thuật cao của các ngành điện tử, vật liệu mới, kỹ thuật sinh học v.v... ngành chế tạo xe hơi thế giới cũng buộc vào thời kỳ mới khai thác và vận dụng kỹ thuật mới. Nhật Bản sớm đã đưa tiến bộ kỹ thuật điện tử vào sản phẩm xe hơi. Như loạt sản phẩm mới Cedric và Gloria của hãng Nissan đã lắp bộ vi xử lý để không che nhiệm vụ và thời gian đánh lửa; hãng Toyota cũng đã hành công trong việc đưa kỹ thuật giám sát đèn tử và bộ không chế động cơ vào sản phẩm mới của mình. Hiện nay Nhật đã đang nghiên cứu một thế hệ xe hơi cho thế kỷ sau với những đặc điểm như: dạng hóa, tiết kiệm xăng dầu hơn, ít bộ phận kim loại hơn và nặng

cao hệ số an toàn hơn. Một nhà máy xe hơi Nhật Bản đã thiết kế ra một loại xe kiều mới, có thể kiêm luôn chỗ làm việc, nghỉ ngơi của chủ xe. Người lái trong quá trình đi xe, có thể thông qua điện thoại để trao đổi công việc hoặc xem tin tức hoặc thông tin thương mại truyền hình cũng như thu phát tài liệu qua máy FAX. Đồng thời, lại có thể từ xa điều khiển được máy giặt ở nhà mình, điều chỉnh được nồi thịt hầm, chỉ huy người máy quét nhà v.v... Loại xe hơi này lại rất an toàn, bởi vì tuyến đường xe chạy đã được đưa vào vi tính, xe hơi luôn luôn được chạy trên tuyến đường an toàn nhất, ngay như lúc tạm thời gặp trục trặc, bộ nhớ điện tử cũng sẽ sớm phát ra tín hiệu báo động. Hiện nay Nhật Bản đang dùng kỹ thuật mới để cải tiến và sản xuất hàng loạt sản phẩm đa dạng hóa, đang triển khai một cuộc tấn công toàn diện vào các nhà chế tạo xe hơi Mỹ với qui mô lớn hơn, phạm vi rộng hơn.

Đứng trước sự tấn công mạnh mẽ và sắc bén của các nhà chế tạo xe hơi Nhật Bản, Chính phủ Mỹ và "ba hàng đầu số" về xe hơi ở Detroit cảm thấy bị đe dọa dữ dội. Bởi vì từ giữa thập kỷ 80 đến nay, tỷ lệ nhập siêu về mậu dịch của Mỹ đối với Nhật Bản đã tới 50 tỷ đô la, trong đó nhập khẩu xe hơi Nhật Bản đã chiếm phân nửa số bồi chi của Mỹ với Nhật Bản. Để giảm bớt bồi chi và bảo vệ công nghiệp xe hơi của Mỹ, Chính phủ Mỹ thấy cần phải hạn chế việc nhập khẩu xe hơi của Nhật quá hạn ngạch. Thế nhưng "vô quitt dày thì co móng tay nhọn", để tránh con đường hạn ngạch nhập khẩu xe hơi Nhật của chính phủ Mỹ, người Nhật Bản liền vào sâu các vùng trọng điểm trên "Vịtong quốc xe hơi", xây dựng nhà máy chế tạo xe hơi. Các hãng sản xuất xe hơi của Nhật như Honda, Toyota, Nissan, Mazda v.v... đều đã "cấy" được nhà máy của mình vào đất Mỹ. Năm 1989, Nhật Bản do bị hạn ngạch hạn chế xuất khẩu xe hơi sang Mỹ, so với thời điểm cao nhất năm 1986 giảm bớt đi một triệu xe, nhưng cộng với xe mà Nhật Bản lắp xưởng chế tạo tại nước Mỹ được 1 triệu 1 trăm ngàn xe, như vậy thì số xe hơi Nhật Bản tiêu thụ được ở mức nước Mỹ không những không giảm, ngược lại còn tăng thêm 100000 xe. Năm 1989, tỷ lệ chiếm giữ thị trường của xe con

Nhật Bản ở Mỹ từ 26% năm 1986 tăng lên tới 30%. Cũng có nghĩa là năm 1989 xe con của Nhật ở Mỹ đã tạo một kỷ lục tiêu thụ cao nhất.

Có thể nói, các hãng sản xuất xe hơi của Nhật đã đóng yên đôn trai trên "Vương quốc xe hơi", đã cắm rễ sâu trên đất Mỹ. Những nhà doanh nghiệp xe hơi có nhà máy đặt trên đất Mỹ đã và đang cất tiếng hò hào ngành chế tạo xe hơi ở nước mình để trong đánh ra ngoài đánh vào. Xe hơi được chế tạo từ những nhà máy của Nhật đặt trên đất Mỹ rất được khách hàng Mỹ ưa chuộng. Thí dụ, chi nhánh của hãng Honda tại Mỹ đã sản xuất ra loại xe hơi mang nhãn hiệu "Accord" bán chạy nhất ở nước Mỹ. Chỉ riêng mình hãng này, lượng xe tiêu thụ năm 1989 đã chiếm 7,4% tổng số xe tiêu thụ trên thị trường xe hơi nước Mỹ năm 1989. Thành công của hãng Honda làm xôn xao nước Mỹ. Theo thống kê, xe hơi do Nhật mở nhà máy ở Mỹ sản xuất ra, đến năm 1995, sản lượng có thể đạt tới con số 2 triệu chiếc xe, gấp hơn hai lần năm 1989. Dường nhiên, các nhà doanh nghiệp chế tạo xe hơi Mỹ quyết không chịu thua, đang cố sức xoay chuyển tình thế. Nhất là "ba hàng đầu số" ở Detroit, họ đang học tập kinh nghiệm của các đồng nghiệp Nhật để nâng cao năng lực cạnh tranh của mình. Vì vậy, họ còn hợp tác với các hàng của Nhật Bản liên doanh mở nhà máy như hãng Ford đã hợp tác với hàng Mazda, hàng Nissan và đang cùng liên doanh xây dựng nhà máy. Công ty General Motors của Mỹ đã bắt tay với hãng Toyota từ năm 1983 xây dựng nhà máy sản xuất ô tô. Kiểu liên doanh hợp tác này không nghi ngờ gì là rất có lợi cho Nhật Bản, càng cung cấp cho họ bền rẽ sâu ở đất Mỹ. Từ nay về sau, cuộc chiến tranh xe hơi Nhật Bản sẽ còn dữ dội hơn, chẳng những ở nước Mỹ, mà còn ở cả châu Âu. Nhưng người Mỹ có đuổi kịp người Nhật về mặt này không phải là việc có thể làm được trong một thời gian ngắn; mà cũng chẳng dễ dàng gì, còn như muốn đẩy được Nhật Bản ra khỏi thị trường xe hơi Mỹ thì đã trở thành chuyện không thực hiện được.

4. TRÁNH THỰC ĐÁNH HỦ; THUẬT ĐÁNH THẮNG VỮNG VÀNG

Lý Bach có một bài thơ tựa là "Độc đáo nam", mà đầu đã viết "Ôi chao! Nguy và cao! Độc đáo khó biết bao! Khó hơn lên trời cao!". Kho đến mức độ nào? Ông đã hình dung thế này: "Hạc vàng cũ bay cũng không qua, khỉ vuông muốn leo lên cũng khó" mà nói nón thì cheo leo; "Đinh nhọn cách trời không mấy thước, tung khô treo ngược trên vách cao". Thế nỗi hiểm trở biết chừng nào, ở đó, chỉ cần "một người giữ ai, vạn người không qua nổi". Độc đáo khó đón như thế, khi Đang Ngài, Chung Hồi đây bình tháo phat quân Thục, ông ta không dì với Chung Hồi theo "đường chính" mà lại đi đường hiểm, nhưng cuối cùng ông đã ngâm vượt Âm Bình, thành công. Lại sao mà ông ta có thể làm được như thế? Thị ra ông ta đã dùng cách "tránh thực đánh hủ".

Khuông Duy với tư tưởng quân Trương Đức, hùn tuong quân Liêu Hồn đem quân Thục đóng giữ Kiêm-Cae, khen cho quân của Chung Hồi không nhích nổi nửa bước, Đang Ngài đưa ra lời đề nghị với Chung Hồi "ngâm vượt Âm Bình, đánh thẳng vào Thành Đô". Chung Hồi ngoài mặt thi tán thành: "kè mỵ thật khéo", nhưng lại thầm cười ông tếu ngu, cho rằng "Âm Bình đường nhỏ đều là núi cao vách dựng, nếu quân Thục chỉ hơn trăm người giữ nổi hiểm yếu này, cắt mất đường về, thì quân của Đang Ngài chỉ còn đường chết đói, ta cứ đường chính mà đi, lo gì là không chiếm được đất Thục". Chung Hồi vốn ngâm nghĩ kỹ Đang Ngài, sợ ông này tranh mất công, cho rằng ông ta dù đường nôn thi sẽ thất bại, cho nên giả vờ tán thành, định rằng muốn cơ đồ đẩy ông này vào chỗ chết, ai ngờ lại để cho Đang Ngài lập được công lớn. Quân của Đang Ngài quả thực là quá muôn ván kho khan hiểm trở, có bie muôn qua một chòm núi ngày Đang Ngài cũng phải quấn chan vào người mà lăn xuống, ai không có chan eo áo thì lấy dây leo leo buoc vào mình, trèo lên cây leo cạnh chung khác gì khi vifon, lao xuống như chum cá. Cứ như thế ban 20 ngày, đi đến 700 dặm đường toàn những nút

chưa có vết chân người, chưa từng thấy cảnh “một người giữ ái” mà vẫn ngâm vượt thành công. Nguyên là Lưu Hậu chúa tin theo lời của sư bà, không nghe lời đế nghị của Khương Duy mang quân giữ Âm Bình, đi đến nơi không có một bóng người mà cũng là nơi an toàn nhất, cho nên cách “tránh thực đánh hư”, cũng là phương pháp giành thắng lợi tuyệt đối.

Cách tránh thực đánh hư, cũng bắt nguồn từ binh pháp của Tôn Tử. Trong “*Hư thực biến*”, Tôn Tử nói đai ý rằng: Quy luật dùng binh như nước chảy. Quy luật của nước chảy là tránh chỗ cao mà vào chỗ thấp, quy luật dùng binh là tránh chỗ thực mà đánh chỗ hư. Đó là một quy luật chiến tranh quan trọng. Phản là có thể lấy thực mà đánh hư, thì thế nào cũng thảy, nếu lấy “thực” mà đánh “thực” thì thắng bại khó phân, cho dù có thắng cũng không phải dễ dàng, mà tất phải có thương vong mất mát. Chung Hội cuối thám Đặng Ngải đi “dường mòn” từ xung minh đi “dường chính” không lo gì không phá được đất Thực. Nhưng khi cầm cự với Khương Duy ở Kiếm Các, tình cảnh lại rất rối tệ. Khương Duy tri dung song toàn, lai trung thành son sắt, binh tướng trong tay lại đều là tinh anh, trên dưới một lòng quyết tử thủ Kiếm Các. Chung Hội đem hết sức đánh vào mà không đánh được lên nửa bước, ngược lại, còn hao binh tổn tướng, khốn đốn và cùng, tung bàn muôn rút quân. Còn Đặng Ngải đi đường mòn lai lót qua được, đánh thắng vào Thành Đô cuối cùng giết được quân Thực. Nếu như không có Đặng Ngải vượt Âm Bình thành công, buộc hậu chúa quí hàng lệnh cho Khương Duy buông khí giới, thì ai thắng ai thua còn chưa thể biết được. Bởi vậy, lấy “thực” mà đánh “thực”, chưa hẳn đã là cách đánh hay, bởi vậy mà nhà binh thường tránh. Lấy “thực” đánh “hư” mới là lẽ chắc thắng. Nhà binh xưa nay không ai không tin theo.

“Tránh thực đánh hư” cũng là bí quyết của thương chiến, kề mạnh với kề mạnh, kề yếu với kề mạnh đều có thể dùng cách này mà giành phần thắng. Hai kề mạnh tranh giành nhau, đụng độ với nhau, tuy có thắng cung tất có sứt mẻ. Nếu lấy cái hay của ta đánh cái dở của người,

lấy cái khỏe của ta đánh chỗ yếu của người, lấy cái “thực” của ta đánh vào cái “hư” của người, tất sẽ giành thắng lợi. Kẻ yếu đánh kẻ mạnh, quyết không thể mặt đối mặt mà giành nhau, mà nên tìm chỗ nào kẻ mạnh không để ý đến hoặc chưa kịp để ý đến chiếm làm địa bàn. Bất kỳ kẻ mạnh nào cũng có nhược điểm của nó, phải bám lấy nhược điểm đó mà tranh giành, chỉ có dùng cách “tránh thực đánh hư”, kẻ yếu mới không ngừng làm cho mình lớn mạnh, không ngừng làm suy yếu kẻ mạnh, cuối cùng đánh mà thắng. “Tránh thực đánh hư” là cách giành thắng lợi trong thương chiến của các nước đang phát triển với các nước phát triển, của các công ty nhỏ với các công ty siêu quốc gia.

Làm thế nào mới có thể “tránh thực đánh hư”? “Binh pháp Tôn Tử” có nhiều lời bàn rất sâu sắc và cụ thể. Kết hợp với cuộc thương chiến ngày nay, nghiên cứu kỹ lời bàn về mặt này của Tôn Tử là điều rất có ý nghĩa vấn dụng.

Chui vào chỗ trống của đối thủ

Tôn Tử nói: “Người giỏi dùng binh, tránh nhuệ khí của địch, đánh vào chỗ trống của nó, đó là đánh vào khí thế” (*quân tranh biến*). Lại nói: “Binh tinh chủ yếu phải nhanh, thừa lúc địch chưa kịp, từ chỗ nó lưỡng tối, đánh vào nơi nó không đề phòng” (*Cửu địa biến*). Tôn Tử còn đặc biệt nhắc nhở: “Thực thì nên tránh, mạnh thì nên lánh” (*kế biến*).

Một thời gian dài, người Nhật đề xướng tinh thần võ sĩ đạo. Là một đất nước luôn chú ý đến chiến lược chiến thuật, bất kể là trong chiến tranh xưa kia, hay thương chiến hiện nay đều như thế, người Nhật Bản vô cùng sùng bái Tôn Tử, lấy binh pháp của Tôn Tử làm binh pháp của mình. Nhìn vào cuộc thương chiến mà người Nhật đang tiến hành hôm nay, hiển nhiên thấy binh pháp Tôn Tử là tư tưởng chủ đạo. Trong một khoảng thời gian khá dài trước và sau khi họ tiến vào thị trường nước Mỹ, chính là áp dụng cách đánh của Tôn Tử như vừa mới ở trên, tức là “thực thì nên tránh, mạnh thì nên lánh”, “tránh cái nhuệ khí của nó,

đánh vào chỗ trống của nó”, rồi áp dụng một hành động mau lẹ, lừa vào kẽ hở xuất hiện khi đối phương chưa kịp quản lý, chưa kịp nghĩ tới, tấn công vào nơi đối phương không đề phòng. Nói cách khác, chỗ nào hở, là người Nhật tìm cách chui vào. Cách đánh này của người Nhật, có thể tóm tắt là cách “chui vào chỗ trống của đối thủ”. Cụ thể biểu hiện như sau:

Một là vu hồi vây quét. Thời kỳ đầu sau chiến tranh, chiến trường của thương chiến chủ yếu triển khai giữa các nước Âu Mỹ, những vùng khác mà các công ty siêu quốc gia của các nước Âu Mỹ còn chưa kịp để mắt đến còn tồn tại một không gian cạnh tranh rất rộng lớn. Lúc đó, do chất lượng sản phẩm còn chưa cao, sản phẩm của Nhật Bản còn chưa có cách gì tiến vào thị trường Âu Mỹ nên họ bèn chui vào không gian này. Trước hết họ tấn công vào thị trường Á Phi và Mỹ Latinh. Điểm tiến công mà họ chọn nói chung không có đối thủ cạnh tranh hoặc là thực lực của đối thủ cạnh tranh còn tương đối kém, hoàn cảnh không tốt, có nhiều chỗ có thể thừa cơ. Thí dụ như ngành máy tính, trước hết người Nhật đánh vào các nước lân cận ở châu Á sau đó là Ôxtraylia, cuối cùng mới là châu Âu và nước Mỹ. Hàng xe hơi và hàng xe máy Nhật Bản cũng trước hết đánh vào thị trường châu Á, sau đó mới mở rộng ra ngoài. Nhiều hàng chế tạo máy photocopy, đồ điện gia đình, thiết bị âm thanh v.v... của Nhật Bản có, thị trường mới chọn gần đây nhất là những nơi mà các nhà doanh nghiệp Mỹ và nước ngoài chưa với tới kịp.

Hai là lấp chỗ trống. Ở đâu có lỗ hổng là chui luôn vào đây, ở đâu trống là đến lấp đáy ngay. Cuộc thương chiến người Nhật triển hành có tính toàn cầu, có thể nói là không đau không có mặt, ngay những vùng ít người biết đến như quần đảo Thái Bình Dương cũng không bỏ qua. Nước Cộng hòa Palau, liên bang Bắc Maliana, quần đảo Ma sao và nước Na ô ru v.v... là những nước mới giành được độc lập chừng 10 năm nay, trước đây đều từng là thuộc địa của Anh, Pháp, Mỹ. Bọn thực dân rụt đi rồi, người Nhật Bản liền đến lấp chỗ trống mà đám thực dân đó để

lại, tích cực khai thác ở những vùng đất ấy. Hiện nay trên các đảo của Thái Bình Dương, đến bất cứ nơi nào đều có thể thấy những chiếc xe Toyota đỗ dưới bóng dừa, ngay một chiếc thuyền nhỏ cũng chạy bằng động cơ của hãng Yamaha. Trong những sạp hàng xén ở các thôn làng cũng thấy có mì, có bia của Nhật Bản. Thậm chí muốn ăn, đường tráng cũng từ Nhật Bản đưa tới.

Ba là đánh vào nơi chưa kịp. Bất kỳ kẻ mạnh nào cũng đều có nhược điểm của nó, đều có chỗ để thừa cơ. Nhật Bản tiến vào thị trường nước Mỹ chủ yếu từ sau những năm 60. Bắt đầu, các hàng lớn của Âu Mỹ đã không chế hết các thị trường chủ yếu, nhưng trong khi phân nhỏ thị trường vẫn có những nơi bị coi nhẹ hoặc không đáp ứng kịp thời nhu cầu của khách hàng. Như thế là người Nhật Bản có chỗ để chui vào rồi. Lúc ấy các công ty, các hàng lớn của Âu Mỹ thường chỉ chú trọng đến những loại hàng lớn, sang trọng và đắt tiền như xe hơi, xe máy, máy thu hình, máy photocopy v.v... Họ ý vào hàng của mình toàn là thứ nổi tiếng, không cần cải tiến, không lo không có người mua. Người Nhật thì ngược lại, họ đã vào thị trường nước Mỹ bằng những thứ hàng nhỏ xinh, chất lượng tốt mà giá lại rẻ. Nhiều nhà doanh nghiệp Mỹ chàng thêm để ý tới, nhân mũi coi khinh. Như họ đã thường coi loại xe máy cỡ nhỏ của hãng Honda như một thứ "đồ chơi", coi chiếc máy thu hình nhỏ của hãng SONY cũng như món "đồ chơi". Thế nhưng, những thứ đó của Nhật Bản lại rất được các khách hàng của Mỹ tán thưởng. Thế là những chiếc xe hơi, xe máy gọn nhẹ xinh xắn vừa tốt vừa rẻ; những chiếc máy thu hình, thu thanh mang theo người rất thuận tiện vừa rẻ vừa đẹp, những chiếc máy photocopy thích hợp với những hàng nhỏ cá về kích thước, công dụng lẫn giá tiền v.v... trong tình hình các đồng nghiệp Mỹ đang say sưa đắc chí, không thèm để tâm, đã theo nhau len vào thị trường nước Mỹ.

Người chưa có, riêng ta có

Tên Tú nói: "Xuất vào chỗ nó chưa hướng tới, hướng tới chỗ nó không để ý. Dù ngàn dặm mà không mệt, như đi vào chỗ không người. Đánh mà muốn lấy được, phải đánh vào nơi nó không giữ", ông lại nói: "tiến mà không phòng ngự, xông vào chỗ nó lợi lòng" (*Hư thực biến*), nghĩa là phảm những chỗ địch không canh giữ để phòng, đánh vào là chắc thắng.

Không nghĩ ngờ gì, đó cũng là cách đánh trong thương chiến để bách chiến là bách thắng.

Tương truyền có một câu chuyện như thế này: hai nhà máy đóng giày của hai nước Anh, Mỹ đều muốn mở thị trường mới trên một hòn đảo trên Thái Bình Dương, mỗi nhà máy bên cùi đi một cán bộ cung tiễn để tới đó tìm hiểu tình hình. Ngày hôm sau, hai người này lần lượt điện về công ty của mình. Anh cung tiễn người Anh bảo: "Đảo này chẳng ai đi giày, ngày mai tôi sẽ bay chuyển đầu tiên về nước", anh cung tiễn người Mỹ thì báo trong tin điện của mình: "Rất tốt! Tôi sẽ ở lại đây. Đảo này không ai đi giày, là một thị trường có tiềm lực rất lớn". Cách nhìn của hai cán bộ cung tiễn này hoàn toàn trái ngược nhau, nó phản ánh lên tư tưởng kinh doanh gì? Người cán bộ cung tiễn Anh mới nhìn thấy trên đảo không có ai đi giày đã vui nản lòng cho rằng đã chẳng có ai đi giày, thì cũng sẽ chẳng có ai mua giày, thế thì còn có gì cần tìm hiểu nữa, ở lại đây phòng có ích gì, cho nên ngày hôm sau bèn về luôn. Nhưng người cán bộ cung tiễn nước Mỹ thấy trên đảo này không ai đi giày, đã vui mừng reo lên: "Rất tốt!". Tại sao mà anh ta cho rằng "rất tốt". Bởi vì đảo này chưa có ai đi giày, trước đây cũng chưa từng có ai bán giày ở đây, ý muốn nói ở đây không có ai cạnh tranh, thị trường giày còn là một khoảng trống. Nếu có thể làm thế nào để cho người dân trên đảo đi giày, như thế thì sẽ bán được bao nhiêu giày? Cho nên đã cho rằng: "là một thị trường có tiềm lực rất lớn". Thế nhưng, dân trên đảo này không ai đi giày là tại làm sao? Là họ không có thói quen đi

giày, hay là giày đát không mua nổi, hay là tại nguyên có gì khác nữa, đó là điều cần phải đi sâu nghiên cứu, không triệt để vạch được sự bí hiểm về việc tại sao dân trên đảo không đi giày, thì không làm sao để họ mua giày được; cho nên anh ta mới quyết định: "Tôi sẽ ở lại đây". Khi thị trường còn chưa bị kẻ cạnh tranh khác phát hiện, thì đó đúng là một thị trường có tiềm lực rất lớn. Thí dụ như cây nến, là một thứ hết sức bình thường, là một mặt hàng hết sức đơn giản, ở những nước Âu Mỹ, căn bản không đáng để các nhà doanh nghiệp quan tâm. Đối với những công ty siêu quốc gia lại càng không bao giờ để mắt đến. Thế nhưng, đến ngày lễ Noel, ngày cưới, ngày sinh, do phong tục tập quán, người Âu Mỹ đưa nhau mà thắp nến để tăng thêm không khí đặc biệt của ngày lễ. Các nhà buôn Hồng Kông đã nắm bắt được chỗ hổng này của thị trường, họ sản xuất nến, buôn bán nến trên quy mô lớn, lùng đoạn luôn thị trường nến trên thế giới. Từ những năm 70 đến nay, họ luôn vô địch toàn cầu về xuất khẩu nến. Dừng thấy nó là món hàng nhỏ chẳng đáng mũi mè gì, số công nhân làm nến trên toàn đất Hồng Kông chưa quá một nghìn người, vậy mà mỗi năm đem lại một tỷ đô la ngoại tệ. Ngay cả ở những thị trường quốc tế mà kè mạnh đồng như cây rừng, nếu biết nhắm trúng những chỗ hổng, cũng có thể thừa thế mà xen vào và cũng dễ làm nên chuyện. Thị trường đồng hồ trên thế giới, từ lâu vốn đã là của người Thuỵ Sĩ, người Nhật Bản, thị trường đồng hồ cao cấp đều bị người Thuỵ Sĩ lùng đoạn, còn thị trường của các loại đồng hồ cao cấp và vừa phải, do người Nhật chiếm cứ, mới nhìn qua cứ tưởng như không còn chỗ chen chân. Thế nhưng các nhà buôn Hồng Kông không vì thế mà run chân. Qua đi sâu điều tra nghiên cứu, họ phát hiện ra vẫn có kè hở để len vào, tức là vẫn còn thị trường loại đồng hồ cấp vừa và thấp có thể chiếm lĩnh được. Và đó lại là nơi mà khách hàng loại vừa và thấp thường quan tâm đến nhất. Trên thế giới lớp khách hàng vừa và thấp chiếm con số nhiều nhất, số lượng tiêu thụ tất nhiên cũng sẽ lớn. Thế là các nhà buôn Hồng Kông lại bám chắc lấy cơ hội này, lập tức tổ chức tập trung sức người sức của, sản xuất rất nhiều đồng hồ loại vừa và xoàng nhưng đẹp và rẻ, đem số lớn đồng hồ đó đánh

vào thị trường thế giới, làm cho ngành chế tạo đồng hồ ở Hồng Kê g phát triển lên rất mạnh mẽ. Năm 1989, đồng hồ do Hồng Kông sản xuất đã xuất khẩu được 288 triệu chiếc, giá trị chỉ thua có Thụy Sĩ đứng hàng thứ hai thế giới. Dùng thấy nhỏ mà bỏ qua không buôn bán, miễn là khách hàng cần đến, người ta chưa có mà chỉ riêng mình có, là càng tỏ rõ hàng là dễ bán, và đường hướng tiêu thụ của nó chắc chắn sẽ rộng lớn. Hàng "Phú Điền" ở Hàn Quốc năm 1987 đã nghiên cứu ra loại nắp bánh xe hơi phát quang, loại nắp bánh xe này lắp lên xe hơi, ban đêm xe chạy bốn bánh phát sáng, như vậy giúp cho những lái xe trên đường ban đêm nhìn thấy nhau rõ hơn, đỡ gày nên tai nạn, mà lại không ảnh hưởng tốc độ của xe. Sản phẩm này do hãng này sáng chế ra nên được hưởng đặc quyền sáng chế, họ đã bán bản quyền cho 18 nước trên thế giới. Có nhiều nhà buôn xe hơi ở các nước đã ký với hãng này những hợp đồng độc quyền về cung cấp hàng. Chỉ trong năm 1988 hãng xuất khẩu đã tới một triệu đô la. Cần cứ vào khuynh hướng tiêu dùng "xài một lần" xuất hiện trên thế giới. Một hãng sản xuất ở Đại-Khưu đã sáng chế ra một loại thùng rác làm bằng giấy. Loại thùng rác này có thể sử dụng được nhiều lần; bên trong nó có 15 lớp giấy chất dẻo, sau khi bỏ đầy rác, ta túm một lớp giấy lại gói rác vứt đi là xong. Như vậy có thể "xài" được tới 15 lần. Loại thùng rác này rất được khách hàng ở các nước phát triển ưa chuộng. Năm 1988 chỉ riêng với Nhật Bản, đã bán cho họ đt 82000 đô la.

Người không có riêng ta có, người chưa làm mình ta làm, đó tức là "xông vào chỗ nó lợi lỏng", "dán tay vào chỗ nó không giữ", đó là một chiến thuật thương chiến giành thắng lợi một cách an toàn.

5. ĐI TRƯỚC ĐỂ HƠN NGƯỜI: CHỦ ĐỘNG THƯƠNG CHIẾN GIÀNH THẮNG.

T *rong "Tam quốc diễn nghĩa"* có rất nhiều thi dụ về cách dùng chiến thuật "đi trước để hơn người" mà giành thắng lợi, như "Tư Mã Ý

trong ngày bát Mạnh Đạt", "Lã Mông cấp tốc lấy Phàn Thành", "Gia Cát Lượng ngầm đánh úp Trần Thượng", đặc điểm chung của nó là tuân theo cách đánh "binh quý ở thân tộc", "xuất vào chỗ nó không hướng tới, hướng vào chỗ nó không ngờ tới", với cái thế "nhanh như chớp, làm cho địch trả tay không kịp mà chịu thua. Chiến thuật "đi trước để hơn người" đối với cuộc thương chiến ngày nay cũng có những ý nghĩa vận dụng rất quan trọng. Đi trước để hơn người chàng nhũng là một cách tiến công có hiệu quả nhất. Mà cũng là cách phòng ngự có hiệu quả nhất. Nhiều trường hợp giành được thắng lợi trong thương chiến trên thế giới đã nói lên rằng, vào thị trường được nhanh hay chậm, có tác dụng quyết định đến việc hàng hoá có bán chạy được hay không. Cùng một loại sản phẩm, xuất hiện sớm ở thị trường thì là thứ hàng người ta tranh nhau mua, chậm chán một bước là trở thành thứ hàng é ẩm, bởi vì dung lượng của thị trường là chỉ có hạn, đến sớm dễ bán, đến muộn khó bán, đó là lẽ tất nhiên. Cho dù cùng là một thứ hàng mũi nhọn, nếu bước vào sớm, có thể hòa nhập vào thị trường và chiếm lĩnh được, nếu vào sau thì sẽ khó khăn. Nếu muốn chen bắt đổi thủ cạnh tranh ra khỏi thị trường mà họ đã chiếm lĩnh, ngoại trừ có loại hàng thực sự tốt hơn, rẻ hơn chàng còn cách gì khác. Cho nên "giành giật" thị trường, nếu không "chiến đấu" với nhau về chất lượng, thì cũng "vật lộn" với nhau bằng giá cả, dùng loại sản phẩm tốt hơn, đẹp hơn và rẻ hơn đi trước để hơn người. Cuộc thương chiến ngày nay, do khoa học kỹ thuật ngày càng đổi mới hơi lạc hậu một chút là y như rằng bị vứt bỏ lại phía sau. Muốn giành thắng lợi, cần phải luôn luôn áp dụng chiến lược đi trước để hơn người. Bởi vậy, nhiều công ty siêu quốc gia đều tranh nhau chế tạo ra những sản phẩm mới, ở vào thế kỷ 20, đã bận rộn với công việc thiết kế, nghiên cứu chế tạo ra sản phẩm cho thế kỷ 21.

Biết trước người khác, đi trước người khác.

Tư tưởng chỉ đạo hành động của con người, có tư tưởng đi trước để

hơn người, mới có hành động đi trước người. Muốn đi trước để hơn người phải có đủ cả hai thứ là hiểu biết và gan dạ. Hiểu biết hơn người, mới đi trước người khác được. Có hiểu biết mà thiếu gan dạ, cho rằng có hiểu biết hơn người, cũng không giám nghĩ giám làm, và cuối cùng cũng rớt lại sau người khác. Thực tiễn sẽ tạo nên hiểu biết thực sự, thực tiễn cũng có thể rèn luyện gan dạ con người, có nhiều nhà doanh nghiệp thành đạt chính là qua thực tiễn của những cuộc thương chiến mà trả nên những người hùng có trí, có gan, nhìn nhận ra mục tiêu đều quyết đoán mưu lược, hàng hái xông lên, cho nên đã trở thành nghiệp lớn. Đầu thập kỷ 50, công nghiệp chất dẻo của Đài Loan còn rất lạc hậu, công nghiệp chất dẻo trên thế giới cũng mới ở vào thời kỳ đầu phát triển, lúc đó, Vương Vinh Khánh đã nhìn thấy được tiềm cảnh tốt đẹp của công nghiệp chất dẻo, ông đã mạnh dạn vay của văn phòng đại diện tại Đài Loan của cơ quan phát triển của Mỹ số vốn là 680.000 đô la để xây dựng nhà máy nhựa. Từ đó, ông dốc hết sức mình phát triển nhà máy từ công nghiệp chất dẻo lên công nghiệp đá giả; về địa dư, từ Đài Loan mở ra tới các nơi trên thế giới, hiện nay, công ty nhựa Đài Loan của ông đã trở thành công ty siêu quốc gia, chi nhánh của công ty của ông ở rải rác trên mươi mấy nước và khu vực trên thế giới mà vẫn đang ngày càng phát triển. Năm 1987 mức tiêu thụ của công ty nhựa Đài Loan là 5,3 tỷ đô la Mỹ, lãi gộp 695 triệu đô la, so với năm 1986 (379 triệu) tăng lên gần gấp đôi. Hiện nay Vương Vinh Khánh đã trở thành một trong những tι phú nổi tiếng toàn cầu, được người ta đặt cho cái tên là "thần kinh doanh". Chủ tịch hội đồng quản trị hàng Sony Thịnh Điện Thiệu Phu cũng nhờ luôn luôn áp dụng chiến lược "đi trước để hơn người" mà giành nhiều thắng lợi. Điều đó thể hiện ở "lời dạy công ty" của ông ta là "thế nào làm người khai thác". "Khai thác" tức là phải đi sâu tìm tòi nghiên cứu, phát triển, sáng tạo. Với tinh thần này, hàng Sony đã dù tìm cái mới, tìm sự thay đổi, không ngừng đưa ra những sản phẩm mới vượt cả đối thủ cạnh tranh, bởi vậy mà từ một xí nghiệp nhỏ "vô danh tiêu tốt" phát triển thành một trong những hàng đứng đầu ngành chế tạo điện tử của Nhật, ngay trên thế giới cũng được đứng ở

hàng đầu. Hàng Sony có thể không ngừng tiến lên, không ngừng lớn mạnh, có liên quan chặt chẽ đến tư tưởng “đi trước để hơn người” của người đứng đầu trong hàng. Ông tốt nghiệp đại học ở khoa vật lý trường đại học Kobe, ông có lòng tin và có niềm ấp ú cao xa về chuyên nghiệp lý-công, nên đã không theo nghề gia truyền hơn 300 năm của ông cha là làm men rượu, đi trái lệch cha, tự mình lập nghiệp; tạo dựng nên hàng Sony. Tư tưởng kinh doanh của ông là: “Về căn bản là chế tạo ra sản phẩm nên theo nhu cầu của thị trường, nhưng cứ lúc cung cấp vào tính chất của sản phẩm mà tạo ra thị trường”. Cứ cù vào đó đã đề ra: “Máy ghi âm có thể ứng dụng vào giáo dục” và sẽ “trở thành” những vật cần thiết của các gia đình từ nay về sau. Chính trên cơ sở nhận thức này, dưới sự nỗ lực của ông, chất lượng không ngừng được nâng lên, giá thành luôn luôn được giảm đi, làm cho máy ghi âm là thứ được thiịnh hành ở trường học và gia đình sớm nhất, đường hướng tiêu thụ cũng nhanh chóng được mở rộng. Ông cũng đã từng dự đoán: “Năm 1976 sẽ được người đời sau tôn lên là “năm của máy ghi âm”. Lúc đó nạn khùng hoảng nồng lượng, nguy cơ dầu mỏ vừa qua đi không lâu, hàng Sony lần đầu tiên quyết định phát triển máy ghi hình dùng trong gia đình “VTR” và bị các hàng cùng ngành chè cười là trò “chơi trội viển vông”. Khi máy VTR không những lên ngôi ở các gia đình Nhật bản, mà còn ở các gia đình các nước trên thế giới và bán chạy như tôm tươi, những người vốn chè cười lúc ấy mới lắc đầu lè lưỡi. Ông chủ hàng Sony lúc đó đã tóc bạc da mồi, nhưng vẫn hăng hái không kém thời trai trẻ, dang phẩn đấu không ngơi nghỉ cho một “hàng Sony trên thế giới”. Vua cravat Kim Đầu Trực ở Hàn quốc cũng là một điển hình do “biết trước mọi người, đi trước mọi người” mà thắng lợi. Vào thập kỷ 70, Hàn quốc thường dùng nhất là loại cravat bằng oóc-kông hay sợi tổng hợp, loại băng tơ lụa chưa tới 5%. Ở cửa hàng bách hoá, ở tiệm may Âu và cửa hàng “Tây” đều coi cravat băng tơ lụa là thứ hàng cao cấp, xa xỉ phẩm. Người bình thường ít ai giám sắm, nhưng lúc đó Kim Đầu Trực đang làm nhân viên cho một hàng buôn chuyên kinh doanh cravat, nhìn thấy người nước ngoài họ thắt cravat tơ lụa vừa đẹp vừa sang trọng và

oai vệ, bèn đề nghị với chủ hàng cho kinh doanh mặt hàng cravat tơ lụa cao cấp. Sau khi lời đề nghị bị bác bỏ, ông đã xin thôi việc, và đến ngày 25 tháng 10 năm 1976, ông đã mở cửa hàng bán lẻ cravat ở một gian hàng hầm chưa đến 10m2. Mặt hàng cravat tơ lụa ông sản xuất và kinh doanh bán rất chạy, việc buôn bán ngày càng lớn mạnh lên. Trong kinh doanh, ông đã áp dụng chiến lược nhiều chủng loại, phân thành loại nhỏ, nhãn hiệu đa dạng hoá, khiến cho hàng Clip phớt của ông chẳng những có số doanh thu đứng đầu trong nước mà còn đặt chân cá vào thị trường thế giới. Hàng này mỗi năm có số doanh thu nội tiêu và xuất khẩu mặt hàng này là 12 tỷ đồng, đứng đầu bảng so với các hàng cùng ngành này.

Đi trước một bước, buôn bán phát đạt.

Chiến lược "đi trước để hơn người" cũng có thể coi một cách đơn giản là "đi trước một bước". Cuộc thương chiến ngày nay, thắng hay thua thường chỉ là sự sai khác của đi trước một bước hay đến chậm một bước mà thôi. Việc Nhật bản áp dụng kỹ thuật thạch anh vào ngành đồng hồ mà chiến thắng được vua đồng hồ Thụy Sĩ là một thí dụ điển hình. Việc dùng thạch anh ghi giờ do người Thụy Sĩ nghĩ ra đầu tiên, nhưng ngành đồng hồ Thụy Sĩ lại không nhận ra tiềm năng phát triển của kỹ thuật mới này, không chú trọng nhiều đến nó, bởi vậy phát triển rất chậm chạp. Người Nhật bản đã nhìn ra xu hướng phát triển của ngành đồng hồ, từ tự nhiên sẽ di từ đồng hồ chạy cơ sang đồng hồ điện tử. Thế là người Nhật liền không tiếc sức mình nghiên cứu kỹ thuật đồng hồ thạch anh. Sau khi mở ra cuộc đột phá vào đầu những năm 70, loại đồng hồ thạch anh lắp pin cục nhỏ của Nhật bản bắt đầu xông ra thị trường đồng hồ cổ truyền chạy bằng dây cột. Bất kể về mặt kỹ thuật hay về năng lực cạnh tranh thì trường đồng hồ của Nhật đều vượt qua đồng hồ Thụy Sĩ. Ngành đồng hồ Nhật bản còn tăng cường phát triển kỹ thuật thạch anh, bỏ cái cũ thêm cái mới, thay đổi hình

đáng mău mă, tranh thủ đứng trước các loại đồng hồ khác. Theo báo "Tuần kinh doanh" của Mỹ, mău mă của các loại đồng hồ thạch anh của Nhật bản trên thị trường, có đến 2300 loại. Một trong những hàng sản xuất đồng hồ nổi tiếng của Nhật Bản là citizen, chính đă nhờ loại đồng hồ thạch anh chính xác cao, mà xác lập được chỗ đứng của mình trên thị trường thế giới; sau đó lại du nhập loại đồng hồ kim chạy bằng năng lượng Mát trời, sau đó nữa lại đưa ra thế giới loại đồng hồ chính xác nhất bằng thạch anh cao tần "đồng hồ MEGA thạch anh Citizen" sai lệch cả năm mới có 3 giây, họ còn đưa ra loại đồng hồ thạch anh siêu mỏng và đồng hồ nhiều công dụng vừa có sô vừa có kim chính do kỹ thuật tinh xảo càng tinh xảo, mău mă kiều cách không ngừng đổi mới, đã khiến cho Citizen một thời gian dài làm bá chủ thị trường nước Mỹ. Ngành đồng hồ Nhật bản còn luôn đi trước một bước trong việc hạ giá hàng. Họ coi đồng hồ Thụy Sĩ là đối tượng cạnh tranh, nghiên cứu khuyết điểm tồn tại của đối phương, phát hiện ra trong sản xuất đồng hồ, Thụy Sĩ áp dụng kiểu kinh doanh phân tán, chàng những giá thành sản xuất cao, chất lượng lại khó đảm bảo, vừa không thích hợp với việc sản xuất đồng hồ điện tử, càng không thích nghi với sự cạnh tranh dữ dội trên thị trường. Vì vậy, ngành đồng hồ Nhật bản áp dụng phuong thức kinh doanh tập trung. Tất cả các loại hình kien đều do các xí nghiệp, nhà máy trong tập đoàn sản xuất và cung cấp, như thế khiến cho chất lượng được đảm bảo hơn, và giá thành cũng hạ, khiến cho năng lực cạnh tranh của mặt hàng cũng được nâng lên. Bởi vậy ngành đồng hồ Nhật Bản mới phát triển nhanh lên được như thế, khiến cho một tổ hợp già đình làm đồng hồ bao thức với hơn chục người thợ trở thành một tập đoàn với 23000 thợ và hơn 20 công ty. Do ngành đồng hồ Nhật Bản đi trước một bước so với Thụy Sĩ trong việc dùng kỹ thuật thạch anh, cho nên họ đã vượt qua được Thụy Sĩ, vươn lên hàng đầu trên thị trường đồng hồ. Hàng Gillette của Mỹ do chậm trễ trong việc đưa lưỡi dao cạo thép trắng vào thị trường, bị đối thủ cạnh tranh đi trước một bước mà

bị thiệt hại rất lớn. Trước năm 1962, hãng Gillette cũng đoán thị trường dao cao râu ở Mỹ, trong bảng thống kê lãi suất của 500 hàng công nghiệp của Mỹ do tạp chí "Fortune" công bố hãng Gillette đứng hàng thứ tư, nhưng hiệu suất thu hồi vốn đầu tư thì hàng này lại đứng hàng đầu. Lưỡi dao cao râu cao cấp màu xanh một thời là sản phẩm trong tầm cao cấp nhất của hàng này và cũng là sản phẩm đem lại nhiều lợi nhuận nhất. Loại lưỡi dao này là công lao nghiên cứu tìm tòi trong 5 năm của hãng mới sản xuất ra và năm 1960 chính thức bước ra thị trường tiêu thụ. Chỉ trong năm 1962 đã thu lãi 15 triệu đô la Mỹ, chiếm 1/3 tổng số lãi của hãng, thế nhưng loại lưỡi dao này làm bằng thép các bon, tuy mỏng và sắc, song không được bền. Năm 1961 lưỡi dao cao bằng thép trắng của Anh tiêu thụ vào nước Mỹ, vì số lần sử dụng của nó được nhiều hơn, nên được khách hàng Mỹ đón nhận ngay. Do số lượng đưa vào không nhiều nên không gây nên sự đe dọa cho hàng Gillette, bởi vậy cũng không đáng để nó chú ý. Nhưng việc đó lại gây nên sự chú ý của các đối thủ cạnh tranh của hàng này v.v.. đều nhanh chóng tìm cách đưa lưỡi dao cao bằng thép trắng ra thị trường và đã xây dựng được hình tượng khá đẹp đẽ, lợi nhuận không ngừng tăng lên, mức chiếm giữ thị trường cũng ngày một lan rộng. Trong khi đó khoảng từ năm 1962-1966, hãng Gillette sản xuất trì trệ, lợi nhuận năm 1966 so với năm 1962 tụt xuống mất 26,7 triệu đôla. Địa vị của hãng Gillette trên thị trường dao cao râu của Mỹ vốn không ai lay chuyển được và cũng tự có loại dao thép trắng; nhưng lại lo ngại rằng đưa ra quá sớm sẽ không có lợi cho việc tiêu thụ lưỡi dao cao cấp màu xanh, cho nên hành động chậm chạp, mất cơ hội tốt. Điều đó nói lên rằng, trong cuộc cạnh tranh dữ dội, một hàng nào đó cho dù đang đứng ở địa vị lũng đoạn cũng phải nén cao gối ngủ say, mà phải thường xuyên quan sát sự động tĩnh của thị trường. Hàng Gillette lại đi ngược đường, bỏ sản phẩm mới là lưỡi dao thép trắng lại không tung ra thị trường, kết quả bị người khác đi trước một bước mà bị thiệt hại lớn.

6. TÙY CƠ ỨNG BIẾN:

BÍ QUYẾT TRONG VẬN DỤNG BINH PHÁP

Tôn Tử nói: "Nước không có hình dáng, người nào biết tùy sự thay đổi của địch mà giành thắng lợi, mới gọi là giỏi". Tức là cách dùng binh, quý ở chỗ biết tùy cơ ứng biến, mới có thể thắng lợi được.

Hai nước tranh giành nhau, hai đội quân đang chiến đấu với nhau, rất hiếm có trường hợp cứ làm theo phương án cũ, thực thi một cách nguyên xi, mà phần lớn là phải sửa đổi. Đó là vì phương án tác chiến được vạch ra trong tình hình của hai bên trước lúc vào trận một mặt người vạch ra phương án tác chiến chưa hẳn đã nắm rõ tình hình của địch của ta và nhận thức về nó chưa hẳn đã phù hợp với thực tế, mặt khác, sau khi chiến sự bắt đầu, tình hình thường có sự thay đổi, bởi vậy trong quá trình tác chiến, thường phải thay đổi chút ít phương án tác chiến ban đầu, thậm chí còn phải có sự thay đổi về căn bản. Tóm lại, tác chiến không thể không có phương án, nhưng tuyệt đối không được cầu nệ không thay đổi mà phải biến hóa theo tình hình thay đổi của bên địch. Trong rất nhiều trận đánh trong *Tam quốc diễn nghĩa*, phàm những ai có thể cẩn cứ vào sự phát triển của tình thế quân sự mà tùy cơ ứng biến, đều có thể thắng lợi, mà cho dù có thua cũng không đến nỗi tan tác tơi bời. Gia Cát Lượng là người rất giỏi tùy cơ ứng biến.

Gia Cát Lượng là danh tướng của một thời nhận lệnh vào lúc hết sức nguy nan, đứng trước một kẻ thù lớn mạnh, trước thi phò tá tiên chủ Lưu Bị, sau lại nâng đỡ hậu chủ Lưu Thiền, qua muôn ngàn gian nan khốn khổ, mang hết tâm can, cúc cung tận tụy để tạo nên một giang sơn cho nước Thục. Gia Cát Lượng làm sao mà có thể làm được như thế? Một trong những nguyên nhân quan trọng là giỏi tùy cơ ứng biến. Nhưng việc ông ta nhận lệnh liên kết nước Ngõ để chống lại Tào Tháo, Chu Du đã kỵ tài ông, mấy lần muốn đẩy ông vào chỗ chết. Nhưng do ông biết tùy cơ ứng biến nên làm cho kế hoạch của Chu Du vỡ hết lần này đến lần khác, và vẫn giữ vững được khối liên minh

Ngô-Thục hoàn thành được nghiệp lớn là chống lại Tào Tháo. Mười lăm vạn đại quân của Tư Mã Ý áp sát chân thành, ông bị vây chặt ở Tây Thành, tướng ít quân yếu, thế mà lại giám lảng lảng bày ra “không thành kế”, ngồi gảy đàn mà làm lui được quân địch, chuyển nguy thành an. Chúa nước Ngụy là Tào Phi định nhân khi Lưu Bị mắc việc tang đem 5 lô đại quân đến để lấy Tây Xuyên, cả nước xôn xao, duy có mình Gia Cát Lượng vẫn ung dung nơi tướng phủ, căn cứ tình hình các cánh quân của địch đến xâm phạm, rồi tuy cơ ứng biến, hoặc cử tướng ra trấn giữ; hoặc viết thư can ngăn, hoặc cho sứ giả đi thương thuyết, không điều binh, không khiển tướng mà có thể ngồi một nơi dẹp năm lô quân. Gia Cát Lượng với tài trí của mình, đã tùy cơ ứng biến, vượt qua được hết khó khăn nọ đến khó khăn kia.

Quân chiến đã phải tùy cơ ứng biến, thì thương chiến cũng không thể không tùy cơ ứng biến, vì lý lẽ cũng chẳng khác gì nhau. Cuộc thương chiến ngày nay xảy ra trên phạm vi thị trường thế giới, đối thủ cạnh tranh không chỉ là một phía mà có rất nhiều phía. Trong cạnh tranh thường lấy khoa học kỹ thuật cao làm vũ khí, mà khoa học kỹ thuật cao lại phát triển rất nhanh. Thế nên về mức độ phức tạp và sự biến hóa khôn lường của thương chiến đã vượt xa quân chiến rất nhiều. Không có cái trí tùy cơ ứng biến của Gia Cát Lượng, thì không thể nào đứng vững được trong cuộc cạnh tranh dữ dội này để mà giành thắng lợi.

Dưới đây, hãy bình luận một chút về những vụ thành công trong thương chiến, để nói lên tác dụng mấu chốt của sự tùy cơ ứng biến trong thương chiến ngày nay.

Linh hoạt ứng biến theo kịp trào lưu

Tại trường quốc tế ngày nay biến đổi từng trong nháy mắt mà chủ yếu ở hai mặt: *một là* cạnh tranh cực kỳ dữ dội, sản phẩm liên tục ra đời; *hai là* tâm lý tiêu thụ của khách hàng không ngừng thay đổi, nhất

là thích cái mới, săn mót lạ, mà sự biến đổi của sản phẩm là biến theo sự biến đổi của tâm lý tiêu dùng. Chỉ có phản ứng nhạy bén và có tính thích nghi mạnh mẽ mới có thể tồn tại và phát triển. Cứ giữ nguyên nếp cũ phản ứng chậm chạp, thì thế nào cũng bị dừng đàu và bị đào thải.

Hồng Kông chẳng qua chỉ là một dải đất hẹp, nhưng nó có thể sống động trên thị trường quốc tế mà chiếm được một phần không nhỏ, chủ yếu là vì nó kịp thời và nhanh chóng nắm bắt được những thông tin về thị trường, phản ứng nhạy bén, thích nghi mạnh mẽ, theo sát được trào lưu mới trên thị trường quốc tế. Như mấy năm trước đây, trên thế giới thịnh hành trò chơi điện tử, các nhà máy điện tử ở Hồng Kông được tin là hành động ngay lập tức sản xuất hàng loạt lớn các loại máy lắp trò chơi điện tử cung cấp cho thị trường thế giới, kiếm được những khoản tiền kinh sủ. Năm 1983, trò chơi điện tử mọc ngoài không còn thịnh hành nữa, vì tính cá nhân rất thịnh hành ở Mỹ, các nhà máy điện tử Hồng Kông lại chuyển ngay sang sản xuất mặt hàng này đưa sang thị trường nước Mỹ. Năm 1982 nước Mỹ thi hành pháp luật mới, qui định các hộ dùng điện thoại gia đình không cần phải được phép của công ty điện thoại cũng có thể tự chọn mua máy điện thoại. Các nhà doanh nghiệp nắm chắc thời cơ, hơn 150 nhà máy sản xuất điện tử đã thi nhau sản xuất máy điện thoại kịp thời thỏa mãn nhu cầu của khách hàng Mỹ cho nên cũng phát tài lớn. Cùng nhu nghề may mặc sùi đi có thể phát triển mạnh mẽ được ở Hồng Kông, cũng vì nó phản ứng mau lẹ, mẫu mới thay đổi luôn, có thể thích ứng với trào lưu mới của thị trường thế giới. Đối với thời trang, khách hàng thích cái mới và săn tìm mót là mạnh hơn bất kể mặt hàng nào khác. Cho nên nghề may mặc mà không chạy theo mới thì không thể sống nổi, không phát triển lên được, điều đó đã trở thành những khuôn phép, bài bản của nghề may mặc rồi! Vì thế ngành may mặc Hồng Kông luôn can cù vào nhu cầu của thị trường quốc tế, luôn luôn thay đổi vật liệu và mẫu mã của mặt hàng. Đối với những hợp đồng đã nhận đều cố gắng tới mức nhanh chóng, kịp thời,

cho nên được tiếng khen trên thị trường thế giới. Nhiều nhà buôn các nước đều vui lòng mướn đặt hàng với các xí nghiệp may mặc ở Hồng Kông, cho nên đường hướng tiêu thụ của thời trang rất rộng rãi sáng sủa, đứng hàng đầu thế giới về xuất khẩu mặt hàng này.

Nước Mỹ là một trong những chiến trường chính của cuộc thương chiến, nó tiêu thụ tới 1/6 lượng hàng hóa xuất khẩu của toàn cầu. Bởi thế nên ai cũng cố hết sức tìm mọi cách để bước được vào thị trường nước Mỹ, mức dù đội của cạnh tranh do đó cũng tự nhiên là bậc nhất trên thế giới, và biến hóa khôn lường của thị trường cũng vào bậc nhất trên hoàn cầu. Có rất nhiều người Hoa đã lập nghiệp ở đây mà lúc đầu chỉ với hai bàn tay trắng. Họ sở dĩ được thành công vì nhữ một trong những nguyên nhân chủ yếu là dựa vào sự thông minh tài trí của mình và biết tùy cơ ứng biến. Lưu Tâm Viễn vừa mới xuất đầu lộ diện trên thị trường máy vi tính của nước Mỹ là một trong những thí dụ về mặt này. Công ty quốc tế do Lưu Tâm Viễn sáng lập chẳng qua cũng mới có 6 năm, thế nhưng phát triển rất nhanh. Năm 1984 bắt đầu thành lập, lúc đó doanh số chỉ có vỏn vẹn 500 000 đôla, năm 1985 đã vọt lên đến 2.5 triệu, đến năm 1986 tăng lên tới 12 triệu, năm 1987 đạt 37 triệu, năm 1988 đạt 69 triệu. Năm 1989 có chậm lại một chút, nhưng vẫn đạt được 89 triệu. Quý 1 năm 1990 mức tiêu thụ lại tăng vọt trên thị trường, dự tính cả năm có thể đạt mục tiêu 150 triệu đôla. Tờ "Tin tức các nhà buôn máy vi tính" có ảnh hưởng rất rộng lớn trong ngành vi tính của nước Mỹ, tháng 5 năm 1990 đã đăng bằng danh sách xếp hạng 10 nhà kinh doanh vi tính của nước Mỹ, công ty quốc tế nhà họ Lưu trong hai tiết mục bình chọn đã được trúng bằng vàng, đó là lần đầu tiên một nhà doanh nghiệp gốc Hoa ở Mỹ được nhận vinh dự này. Lưu Tâm Viễn lập nghiệp lúc hẫu như bắt đầu từ con số "0". Lưu Tâm Viễn tốt nghiệp khoa vi tính ở trường đại học bang California, từ sớm đã nhìn nhận thấy ràng triển vọng của việc kinh doanh máy vi tính và các cụm chi tiết của nó rất sáng sủa. Bởi vậy, năm 1984 anh đã từ bỏ công việc

của một công trình sự với mức lương cao, bắt đầu lập nghiệp với "một con người, một cỗ máy điện thoại" ở trong một gian khổ của người họ hàng tại New York. Cán cứ vào đặc điểm biến đổi liên tục của thị trường máy vi tính, anh đã nhanh chóng kịp thời tổ chức thị trường cung ứng linh kiện phụ kiện cho máy vi tính, cho nên việc làm ăn rất phát đạt và sinh động. Ngày nay, công ty quốc tế họ Lưu đã có tới 250 cán bộ công nhân viên và một văn phòng làm việc với 3500 thước vuông Anh diện tích. Mạng lưới và các điểm tiêu thụ ở rải rác các bang như Florida, Illinois, California, Texas v.v... Công ty quốc tế họ Lưu phát triển nhanh mạnh như thế, vì Lưu Tâm Viễn có triết học kinh doanh là biết nắm sự thay đổi, đúng như anh đã từng tổng kết: "Chu kỳ của thị trường vi tính hết sức ngắn ngủi, lúc nhanh nhất có thể chỉ dăm ba tháng, bởi vậy làm thế nào ứng biến được mau lẹ, là mấu chốt quan trọng nhất", anh còn nói: "thay đổi nhanh là bản chất của ngành vi tính, nhưng đồng thời cũng là một sự thách thức, làm thế nào trong cục diện thay đổi có thể xảy ra bất kể lúc nào, tìm thấy lợi ích của công ty đó, mấu chốt sự mất cồn, sự hưng thịnh hay suy thoái của ngành vi tính nước Mỹ.

Tìm lối đi riêng, hoa tò dưới bóng cây

Trong thương chiến, người ta thường nhấn mạnh phản ứng linh hoạt, theo kịp trào lưu, thay đổi kịp thời theo sự thay đổi của thị trường. Nhưng như thế không có nghĩa là người ta cứ phải bị động, phải theo đuổi thị trường khi người sáng nghiệp đã nắm trước quy luật thay đổi của thị trường thì sẽ biến bị động thành chủ động, tìm ra con đường mới, khai thác ra thị trường mới. Có nghĩa là, người ta phải theo sát thị trường, cũng có thể tạo ra thị trường. Dường nhiên sáng tạo ra thị trường cũng phải tùy cơ ứng biến.

Có những mặt hàng, công dụng ban đầu một lúc nào đó cần phải giảm đi, mọi người bèn cho rằng viễn cảnh của nó không lớn lầm kyre

thực, nó có rất nhiều công dụng, nhưng người chế tạo ra nó bắt đầu chưa phát hiện ra mà lại do khách hàng phát hiện ra. Sau này người chế tạo đã đi sâu tìm hiểu nhiều loại ứng dụng của khách hàng, mới căn cứ nhu cầu của khách hàng, dùng nó để mở mang thêm thị trường mới, mới thấy tiềm đồ của nó là vô biên. Đường hướng tiêu thụ cũng ngày càng rộng lớn. Nilon là một loại mặt hàng như thế. Nilon được phát minh ra từ trước chiến tranh thế giới thứ hai. Trong thời kỳ đại chiến người ta dùng nó để chế tạo dù cho quân đội. Do chiến tranh kết thúc, nhu cầu lớn về nilon bỗng dừng lại. Nhưng mặt hàng này cuối cùng là một thứ hàng "ngôi sao", sức sống của nó rất mạnh mẽ, nó thích hợp dùng trong công nghiệp dân dụng.

Công ty này liền thừa cơ mở rộng việc tiêu thụ nên nó đã trở thành thứ vật liệu không thể thiếu trong đời sống của mọi người. Nó chẳng những có thể dùng để làm ra tất tần phụ nữ, áo lót phụ nữ, hàng dệt kim pha sợi nilon, các đồ dùng và đồ trang trí trong gia đình, lại còn có thể dùng dệt mành lốp xe, làm dụng cụ khoa ngoại, làm bàn chải, thảm chùi chân, màn, vali và vật liệu đóng gói v.v... Rồi như xút, là chất gây men trong khi chế biến thực phẩm. Nhu cầu đối với loại công năng này của thị trường là từ nhu cầu tiêu dùng loại hợp chất giữa các bon và nước trong xã hội mà diễn biến ra. Thế nhưng cuộc sống con người ngày càng giàu có lên, lượng tiêu dùng nhiệt lượng trên cơ sở chất albumin càng ngày càng nhiều, lượng tiêu dùng hợp chất giữa các bon và nước ngày càng ít đi, bởi vậy mà nhu cầu về xút cũng ngày càng ít đi, nhưng công ty chế tạo ra sản phẩm này lại từ trong thực tiễn tiêu thụ, đã phát hiện ra nhiều công dụng của nó, làm thế nào như có thể dùng để khử mùi, có thể dùng để tẩy giặt, dùng để làm thuốc và các công dụng khác. Chất xút có nhiều tác dụng lại thúc đẩy việc ra đời hàng loạt sản phẩm khác, như vậy nên đường hướng tiêu thụ của chất xút mới được mở rộng ra rất nhiều.

Có khi tiêu thụ một số loại sản phẩm, thấy đã đến lúc sơn cùng thủy tận hết đường đi, nhưng qua suy nghĩ tìm tòi của con người, thay

TINH HOA MƯU TRÍ

đổi sự sử dụng hoặc kiểu cách của mặt hàng, để thích nghi với nhu cầu của khách hàng, bèn thấy "hoa tò dưới bóng cây". Như có một công ty ở Mỹ bắt đầu tiêu thụ máy rửa bát tự động, chàng được ai nhὸm ngó đến, thế là đem chiết khấu bán cho công ty xây dựng để họ lắp sẵn vào các căn hộ mà họ xây dựng, mọi người dùng rồi, thấy rửa bát vừa nhanh vừa sạch, bèn tranh nhau tìm mua, từ đó mới mở ra con đường tiêu thụ.

*

* * *

MỤC LỤC

Trang

PHẦN MỞ ĐẦU:

Sự kết tinh trí tuệ của dân tộc Trung Hoa

6

CHƯƠNG THỨ NHẤT:

Mượn xưa nhìn nay..

11

I - Chính trị: Nguyên nhân nổi dậy của Tam Quốc

14

II - Quân sự: Một cuốn binh thư sống

19

III - Kinh tế: Của qui trong quản lý kinh doanh xi nghiệp

25

IV - Ngoại giao: Sự gởi mở về ngoại giao ba cự.

32

V - Pháp luật: Phép thi hành pháp trị hay nhất.

39

VI - Nhân sự: Di sản quý báu về nhân tài học.

43

CHƯƠNG THỨ HAI:

Nghệ Thuật dùng người

53

I - Chính sách con người

I - Tùy yếu trở thành mạnh:

Lưu Bị nhờ có Khổng Minh mà khá lên.

54

TINH HOA MƯU TRÍ

2 - Thống nhất phương Bắc: Tào Tháo nghe theo kế sách của Tuân Úc.	59
3 - Trụ lại ở Giang Đông: Tôn Quyền thực hành chiến lược của Lỗ Túc.	65
4 - Giao chính quyền: Tào Sảng qui thuận hộ Tư Mã.	69
5 - Bắt đầu Tây Thực: Lưu Thiện sùng ái hoạn quan Hoàng Hạo.	72
6 - Nước mất nhà tan: Tôn Hạo bái danh tướng Lục Kháng.	75
II - Phong cách:	78
1 - Tài đức song toàn: Đặc điểm dùng người của Khổng Minh.	79
2 - Cố tài là cát nhát: Đặc điểm dùng người của Tào Tháo.	84
3 - Nghi thi không dùng, dùng thi không nghi: Đặc điểm dùng người của Tôn Quyền.	89
4 - Dùng người phá cách, thường phạt rõ ràng: Điểm giống nhau về cách dùng người trong Tam Quốc.	92
5 - Mỗi người có một mạnh yếu: So sánh sự khác nhau về cách dùng người trong Tam Quốc.	99
III - Thuật lấy lòng người:	105
1 - Trong đòn hận có giá đắt: Thuật lấy lòng người của Lưu Bị.	106
2 - Dùng cá nho cá pháp: Thuật lấy lòng người của Khổng Minh.	115
3 - Quý trả cao sầu: Thuật lấy lòng người của Tào Tháo.	122
4 - Quan tâm đến nơi đến chốn: Thuật lấy lòng người của Tôn Quyền.	130
IV - Gương và răn:	
I - Giữa dược và mất: Bài học kinh nghiệm.	136

TINH HOA MƯU TRÍ

<i>2 - Trên đường đi đến diệt vong:</i> Hậu quả tai hại của sự duy thân.	156
<i>3 - Biết người mới có thể dùng người:</i> Bàn về sự biết người.	168
<i>4 - Biết tiến hiền là người hiền:</i> Những chuyện vặt về tiến hiền.	183
 CHƯƠNG THỨ BA: Điển tích quý giá về mưu lược.	193
 I - Dánh vào lòng người.	
<i>1 - Kết lòng dân :</i> Lưu Bị khéo léo giành lại Tây Thục.	195
<i>2 - Ly gián lòng quân:</i> Lã Mông nhẹ nhàng chiếm Kinh Châu.	199
<i>3 - Làm đau lòng địch:</i> Gia Cát Lượng 3 lần chọc tức Chu Du.	203
<i>4 - Thu phục nhân tâm:</i> Không Minh bảy lần thả Mạnh Hoạch.	207
 II.- Đấu trí:	211
<i>1 - Bày mưu đặt kế:</i> Lưu Bị đọ sức với Tào Tháo.	212
<i>2 - Biết người biết mình:</i> Gia Cát, Tư Mã bi cao thấp.	216
<i>3 - So tài đấu trí:</i> Đặng Ngải, Khương Duy đọ dược thua.	226
<i>4 - Kỳ phùng địch thủ:</i> Dương Tố, Lục Kháng đều trổ tài.	232
 III.- Chờ thời cơ:	236
<i>1 - Giữ vững chờ biến động:</i> Tào Tháo phá Viên Thiệu.	238
<i>2 - Mọi sự sẵn sàng:</i> Chu Du thiêu Xích Bích	251
<i>3 - Chờ cơ xuất kích:</i> Lục Tốn đánh bại Lưu Bị.	244

TINH HOA MUU TRÍ

4 - Thủa lúc địch sơ hở:	
Đặng Ngải cướp Thành Đô.	246
5 - Không lỡ thời cơ:	
Đỗ Dực bình Đông Ngò.	248
IV.- Đánh ngoại giao:	251
1 - Biểu phong địch thủ:	
Tôn - Tào chơi quỷ kế.	254
2 - Ba lần không trả Kinh châu:	
Khổng Minh gạt Lỗ Túc.	257
3 - Cắt đất cầu viện:	
Gia Cát làm lui quân Ngụy.	259
4 - Gieo họa cho nhau:	
Ngò, Ngụy rắp mưu sáu.	262
5 - Theo Ngụy chống Thục:	
Tôn Quyền lập biểu xưng thần.	264
6 - Khẳng khít rắng môi:	
Thục, Ngô liên minh lại.	267
V.- Du thuyết:	269
1 - Biểu xén bạc vàng:	
Lý Túc hối lộ Lã Bố.	270
2 - Lấy nghĩa mà nhử:	
Trương Liêu khuyên Quan Công.	272
3 - Lấy lý lẽ thuyết phục:	
Gia Cát bẻ các nho sĩ.	275
4 - Kích trước thuyết phục sau	
Khổng Minh hạ Tôn Quyền.	277
VI.- Chặt, vội:	279
1 - Chờ loạn mới vào Triều:	
Đổng Trác trú quân ngoài thành.	280
2 - Chặt để chờ biến:	
Quách Gia liệu địch giành phần thắng.	282
3 - Bình quái ở thân tốc:	
Lã Mông vội lấy Uyển Thành.	285
4 - Ngoài chặt trong vội:	
Gia Cát đánh Trần Thương.	288

VII.- Hư thực:	289
1 - <i>Tinh đường Hoa Dung:</i>	
Giả Cát bày trò hư thực.	291
2 - <i>Phân rõ thế địch:</i>	
Tào Tháo đánh úp Bạch Mã.	293
3 - <i>Dùng nghi binh:</i>	
Khổng Minh thắng Tào Tháo.	294
4 - <i>Dụ cho địch hành động:</i>	
Trọng Đạt phá Còng Tôn.	296
5 - <i>Tăng thêm bếp:</i>	
Khổng Minh chặn quân Ngụy.	298
VIII.- Đánh, giữ:	299
1 - <i>Giữ rồi đánh:</i>	
Thôi, Dù nghe Giả Hủ.	301
2 - <i>Truy kích lần sau:</i>	
Trương Tú đánh bại Tào Tháo.	304
3 - <i>Chọc vào gan địch:</i>	
Trương Liêu chiếm Hợp Phì.	306
4 - <i>Khinh suất ra đánh:</i>	
Tào Hồng mất Đồng Quan.	308
5 - <i>Làm mỏi quân Thục:</i>	
Trọng Đạt giữ Tân Xuyên.	310
IV.- Dụ địch:	313
1 - <i>Viết thư giả:</i>	
Chu Du bắn Tướng Cân.	314
2 - <i>Hiến kế liên hoàn:</i>	
Bàng Thống lừa Tào Tháo.	317
3 - <i>Giả làm rối thật:</i>	
Trương Phi hạ Nghiêm Nhan.	319
4 - <i>Giả vờ rút quân:</i>	
Khổng Minh lừa Trọng Đạt.	321
X.- Tựu kết:	323
1 - <i>Liêu địch tình:</i>	
Giả Hủ phá Tào Tháo.	324

TINH HOA MƯU TRÍ

2 - Thủ tù binh:	
Gia Cát cướp Linh Lăng.	326
3 - Phá diệu kế:	
Khổng Minh giúp mồi lương duyên.	327
4 - Biết mưu trú:	
Khương Duy đánh bại Đặng Ngải.	329
XI.- Kịch trí:	332
1 - Khéo sửa phi:	
Khổng Minh kích Chu Du.	333
2 - Bị kích trí:	
Thượng Hương mắng quân truy kích.	335
3 - Bị ghẻ lạnh:	
Triệu, Ngụy phá ba trại.	337
4 - Không cam chịu già:	
Hoàng Trung tò oai phong.	340
XII.- Dùng gián điệp:	341
1 - Ké lật ly gián:	
Dương Bưu lợi dụng máu ghen đàn bà.	343
2 - Sua thu tin:	
Tào Tháo ly gián Hán-Mã.	345
3 - Tung tin nhảm:	
Khổng Minh truất Trọng Đạt.	347
4 - Khéo ly gián:	
Gia Cát làm tan bọn phản loạn.	349

CHƯƠNG THỨ TƯ: Bí quyết giành thắng lợi.

I. Vững gốc:	352
1 - Phải cho gốc vững rễ sâu:	
Nền tảng để giành thắng lợi.	353
2 - Dùng sức mọi người, dùng trí mọi người:	
Sức mạnh giành thắng lợi.	374
3 - Quyết sách dùng đòn:	
Mâu chốt để giành thắng lợi.	392

TINH HOA MUU TRI

II - Thuật thắng lợi:

<i>1 - Biết người hiết minh:</i>	
Phép bảo đảm thắng lợi.	411
<i>2 - Đánh vào lòng người là chính:</i>	
Thượng sách để giành thắng lợi.	426
<i>3 - Đánh ngang sườn rồi bao vây:</i>	
Kế sách hay để kè yếu đánh kè mạnh.	443
<i>4 - Tránh thực, đánh hư:</i>	
Thuật đánh thắng vững vàng.	454
<i>5 - Đิ trước người một bước:</i>	
Chủ động thường đặc thắng.	461
<i>6 - Tùy cơ ứng biến:</i>	
Bí quyết trong vận dụng binh pháp.	468

*
* * *

NHÀ XUẤT BẢN LAO ĐỘNG

TINH HOA MUU TRI TRONG TAM QUỐC

Chủ trách nhiệm xuất bản: MAI THANH
 Phụ trách bản thảo: XUÂN DU
 Biên tập: TIẾN KHÁI - HƯƠNG XUÂN
 Trình bày: TRUNG SƠN
 Sửa bản in: HƯƠNG GIANG

In 1000 cuốn 15x21 tại Xưởng in CTVHTH Q.11

Giấy phép xuất bản số: 40-331/CXB

Ít xong và nộp lưu chiểu tháng 6/1996



Lã Bố, Mã Siêu đều là những hổ tướng
trên đời. Lã Bố từng có thời không ai địch
nối, Mã Siêu cũng đã từng ép một người
như Tào Tháo phải cắt râu, vứt áo mà chạy.
Vì họ đều là loại HỮU DŨNG VÔ MUỐN nên
rốt cuộc Lã Bố thì bị Tào Tháo bắt và giết,
Mã Siêu cũng bị Tào Tháo đánh bại.