

# 易中天四品三国之七 怀柔大师孙权



孙权像

公元200年，历史把一个只有18岁的年轻人推到了群雄逐鹿的风口浪尖，他一手接下父兄开创的基业，并把它发扬光大，这个人就是孙权。从接手

江东基业开始，孙权表现出来的个人素质和政治策略，让其他军阀都不敢轻举妄动。在上一期节目中，易中天先生为我们描述了孙权的成功之路。易中天

先生认为，孙权的成功要素之一，是他胸怀大志、不露锋芒，在关键时刻能审时度势、能屈能伸。但仅靠这些还不能让孙权独据江东，形成鼎足之势。易中天

先生认为，孙权还有不同于曹操和刘备的其他魅力，这就是他的用人。那么，孙权是怎么用人的？他的用人和曹操、刘备、诸葛亮又有什么不同呢？

诸葛亮执政以后，恢复了吴蜀两国的盟好，费祎第一次出使吴国的时候，孙权照例大摆筵席招待来使。筵席摆好了，孙权就对大家说，待会儿费祎进来的时候不要理他，吃你们的东西。费祎进来以后所有的人都在吃东西，谁也不理他，只有孙权站起来跟费祎打招呼。费祎马上赋诗一首：“凤凰来翔，麒麟吐哺。骖驔无知，伏食如故。”意思是凤凰来了以后麒麟马上出来迎接，驴子、马、骡子不懂事，照样在那儿吃草。费祎走的时候孙权跟他说：“先生德高望重、德才兼备，是个难得的人才，你一定能够成为蜀国的栋梁柱。”孙权知道费祎是个很重要的人，恋恋不舍，取出随身佩戴的一把宝刀送给了费祎。中国有一句老话叫宝刀赠烈士，货真与识家。赠送自己随身佩戴的宝刀，意味着敬重、欣赏、信任这个人。从这里可以看出孙权用人的特点，是以情感人。

## ●三国领导 用人各异

三国是一个人才辈出的时代，三国的主要领导人曹操、孙权、刘备、诸葛亮都善用人，诸葛亮虽然不是国君，但他是蜀汉政权后期实际上的领导核心。这4个人用人各有特点：操以智，权以情，备以义，亮以法。曹操用人主要靠智慧，孙权用人靠情感，刘备用人靠义气，诸葛亮用人靠法治，诸葛亮的特点是依法治国。根据史书的记载，诸葛亮的时代，他的政府里面没有贪官污吏，每个人都非常勤奋忘我地工作，就因为诸葛亮依法治蜀，而且做到公开、公正、公平，从这个意义上讲，诸葛亮的政府最像政府。相比较而言，曹操、刘备、孙权的政府前期是将军幕府，后期才变成帝王朝廷。将军幕府在法制上不可能像后来的正规政府那样完善，它带有早期创业的特点。再加上他们用人

各有特点，曹操的将军幕府有点像沙龙，周围都是一些非常聪明的人，大家聚在一起坐而论道，谈天说地，像个沙龙。刘备讲义气，动不动就是食则同器，寝则同床，讲哥们儿义气，他的幕府有点像江湖上的帮派。

## ●孙权待臣 亲如兄弟

孙权的幕府则像家庭，孙权和他的臣下亲如兄弟，情同手足。证据有三。

一说周瑜。赤壁之战总指挥周瑜把曹操打得落花流水，曹操发现周瑜是个难得的人才，就琢磨着派说客说服他，为己所用。建安十四年，也就是赤壁之战的后一年，蒋干受曹操所托来到周营充当说客。蒋干是九江郡人，与周瑜同属扬州，算是老乡，再者蒋干口才极好，辩才无碍，独步江淮之间。蒋干到了周营，周瑜站在营门口哈哈大笑：“子义兄远涉江湖而来，怕是给曹孟德当说客吧？”见面就戳穿了蒋干的来意。周瑜说他公务繁忙，让蒋干在这儿先住3天。3天以后，周瑜大摆筵席宴请蒋干，然后对蒋干说，一个男子汉大丈夫活在这个世界上最得意的是遇到一位好君主。什么是好君主？周瑜说：“外托君臣之义，内结骨肉之恩，言行计从，祸福共之。”他说一个男人如果找到了这样一个君主，外表上看是君主，实际上是兄弟，你就算是苏秦、张仪、酈食其重生来做说客，我都会摸着他的背把他顶回去。蒋干很识趣，什么都不说，喝完酒回去向曹操汇报，无法说服周瑜。

二说周泰。周泰是淮泗将领中的一员，他出身寒门，地位比较低。建安十八年的时候，孙权任命周泰做濡须口的前线总指挥，坐镇濡须口，让朱然和徐盛当他的副手，孙权知道朱然和徐盛不服气，于是孙权就借巡视的名义亲

自到濡须口大摆筵席，款待他的将领。他起身拿起酒樽，依次斟酒，斟到周泰跟前说：“周将军，请把衣服脱了。”周泰遵命把衣服脱下来，结果所有人都目瞪口呆，因为周泰身上伤痕累累，体无完肤。孙权落泪，拉着周泰的手说：“你为孤，兄弟出生入死把命都搭上了，我怎么能够不把你当做我的亲兄弟、亲骨肉呢？我怎么能够不委任你兵马之重啊？不要因为你出身寒门就自惭形秽，孤与你同荣辱，共休戚。”

三说诸葛瑾。夷陵之战的时候，有人告诸葛瑾的刁状，说诸葛瑾里通外国，和诸葛亮有来往。前线总指挥陆逊堵不住悠悠之口，就给孙权写信求助，请他澄清。孙权回信给陆逊，说我和诸葛瑾情如骨肉，我完全了解这个人，不符合道义的事情他是不说也不会做的。当年孔明先生出使吴国的时候，我对诸葛瑾说，弟弟跟着哥哥是天经地义的，既然哥哥在江东，弟弟也应该到江东来。诸葛瑾说，舍弟已经跟随着刘玄德，那是不会改变的，就像我诸葛瑾不会投奔刘玄德一样。这样的人，是完全可以放心的。所以，孙权是以情感人，虽然不排除有作秀的成分，但是，他是把真实的情感表演出来作为一种政治手段，是很高明的。

实际上有很多人就是被孙权的真情所感动来投奔他的，比如潘濬。潘濬原来是刘备手下的人，但是不太被重用，他和关羽一起守荆州，关羽大意失荆州以后，荆州的官吏都投降了孙权，唯独潘濬不投降，潘濬推说生病，不去见孙权。孙权闻知派人抬一张床去请潘濬，潘濬还是不见，把头埋在床上，哭得泪流满面，不能自己。这时孙权就走到他跟前轻声细语地跟他谈为什么要投诚。孙权一边说，潘濬一边哭。孙权就说，来人呐，拿毛巾来，给潘将军擦擦眼

泪。这下子潘濬实在是扛不住了，下床来，拜了孙权，归顺了。所以孙权的用人是以情感人。

## ●孙权前后 判若两人

以情感人是孙权的早期、前期，后期的孙权与以前判若两人。

孙权晚年变得神经敏感，疑神疑鬼，喜怒无常。陈寿说孙权有“勾践之奇”，前期创业的时候，忍辱负重，先识时务后成俊杰，跟勾践一样。到了晚年杀功臣、怀疑自己人也跟勾践一样。而且陈寿还对孙权有这样一个评价：“性多猜忌，果于杀戮，暨臻末年，弥以滋甚。”就是孙权本来就是个疑心很重的人，本来就是个敢杀人的，到了晚年就更严重了，越到晚年越疑心，重情的人往往疑心也比较重，他总怀疑自己爱的人会背叛自己，所以情天往往也是恨海。正是由于孙权晚年这种变化，才冷落了张昭，逼死了陆逊。

(本文素材由央视《百家讲坛》栏目提供)



# 易中天四品三国之八

## 刚烈张昭受冷遇

公元200年，孙策猝死，18岁的孙权接管了父兄的基业。但此时孙权面临的情况是，外有强敌曹操的威胁，内有江东士族不肯臣服的忧患，接手的政权是一个烫手的山芋，前景并不乐观。然而就在孙权惊魂未定、一筹莫展时，孙策的旧臣张昭犹如擎天巨

柱，为他撑起即将塌下的天空。张昭鼎力支持孙权，心甘情愿地拥戴和辅佐孙权，帮助他建立威望，稳定民心士气，挽狂澜于既倒，扶大厦之将倾。可是就是这样一位大功臣，在孙权称王后，却备受孙权的冷落，这是为什么？孙权与张昭有什么矛盾吗？

听劝谏，一定要派使臣去隆重地册封。张昭也去劝，说一句孙权就驳一句，越说矛盾越尖锐，最后孙权忍无可忍拔刀出来：“张公，吴国的士人进宫拜朕，出宫拜君，朕已经很给你面子了，可是张公从来不给朕面子，每次都当着这么多人的面跟朕顶撞，朕忍不住，可是要杀你了。”张昭也不说话了，盯着孙权看，然后说：“陛下，其实老臣也知道，说了也白说。可太后遗言犹在耳。”然后泪流满面，涕泪纵横，孙权把刀一扔，也哭了，君臣二人抱头痛哭。但是孙权哭归哭，做归做，哭完之后还是把人派到辽东去了。张昭一气之下，再不上朝。事实证明孙权错了，孙权派过去的使节到了辽东就被公孙渊杀了。孙权见张昭不上朝，就派人用土把张昭的门封起来，张昭一赌气，也在里面砌了堵墙，把门封起来。孙权拿他没办法，只好借一次外出的机会去看他。孙权在外面喊，张昭却不搭理，孙权一怒之下说放火，张昭就在门里说：“把门给我关得更紧一点，让他烧。”孙权只好下令灭火，然后在他家门口站着。张昭的儿子觉得不能再这么闹下去，孙权毕竟是皇帝，于是用担架把张昭抬出去，请孙权一起进门。张昭此时已经是半退休状态，还这么强硬，若是当了丞相还了得？

## ●丞相一职 只是摆设

孙权不希望张昭太强硬，也不希望他的丞相太强硬，因此第一任丞相孙邵是个老好人，第二任丞相顾雍也很会做人。他有几个原则，第一，从不主动说话，孙权问他，他才说；第二，从不背后说话，当面跟孙权说；第三，从不像张昭那样慷慨陈词，他往往只说一两句话。比如说有一次开会的时候，张昭提意见，例如“现在的刑法、赋税太重了，民不聊生，我们要改”等等，孙权不说话，等张昭说完了以后，问丞相的意见，顾雍只说：“臣听说的和张公说的一样。”顾雍是把丞相当顾问来做的，正和孙权对丞相的要求相符——到位不越位，帮忙不添乱；有事做顾问，没事做象征。所以顾雍在任19年，76岁去世，寿终正寝。

(本文素材由央视《百家讲坛》栏目提供)

## ●功勋卓著 反受冷遇

孙权称吴王后，没有任命众望所归的张昭当丞相，而是让孙邵做了丞相，说如今是多事之秋，丞相这个工作任务很重，张公年纪大了，怎么忍心让他担任这么重的职务呢？这不是优待他啊。孙邵当了几年丞相就去世了，又要选丞相，大家又说张昭，孙权又不同意。任命顾雍为丞相，从此张昭就永远失去了当丞相的可能。孙权称帝后张昭推说身体不好，请退。孙权给了张昭一些荣誉性的职务，张昭基本上就不上朝了。张昭本来是要干一番惊天动地的事业的，没办法，只好回家著书立说。孙权为什么不让他当丞相呢？有4种说法：

第1种，孙权薄情。孙权一方面重情，另一方面薄情，忘恩负义。他的权力是孙策交给他的，但是他当皇帝以后，没有追封孙策为皇帝，只封孙策为长沙桓王。孙策的儿子封侯，而他自己的儿子刚生下来就封了王，所以有人说他忘恩负义。

第2种，孙权记恨张昭。赤壁之战的时候张昭主张投降，等到孙权称帝的时候，称赞这都是周公瑾的功劳，张昭也站起来，准备发表一番歌功颂德的言论，孙权把他制止住，说张公你就别说了，朕当年要是听了你的话现在已

经讨饭去了。

第3种，孙权怕张昭。陈寿说张昭不能当丞相是“以严见惮，以高见外”，就是张昭太严厉，所以孙权害怕他；张昭太高尚，所以孙权疏远他。孙权接班后以师傅之礼对张昭，张昭也当仁不让，很严厉地管教他。孙权称吴王后，在武昌钓鱼台大宴群臣，所有人都喝得大醉，孙权还不尽兴，命人往醉倒的大臣脸上洒冷水，把他们弄醒继续喝。张昭生气地说，当年殷纣王把酒糟堆成山，把美酒灌满池子，整天整夜地喝酒，结果亡了国。孙权很扫兴，只好散会。所以孙权第二次解释他为什么不任命张昭做丞相就说得清清楚楚：大家知道丞相这个职务要跟所有人联系，张公性子刚烈，当了丞相肯定不会接受群臣建言献策，朝中怨声载道，岂不是害了张公吗？从这个角度来说，张昭不合适当丞相。但孙邵合适吗？

我们知道，在《三国志》里面没有孙邵的传记，第一任丞相连传记都留不下来，可见他没有什么成就。那么孙权为什么选他做丞相呢？

因此有第4种观点，就是孙权选择的第一任丞相原本就是个摆设，他原本就不打算让一个相才来当丞相。张昭前期虽然为东吴政权立下过汗马功劳，但到后期慢慢就不主事了。孙

权明白，如果让张昭担任丞相，那肯定不会顺他的心。

## ●托孤重臣 态度强硬

东吴前期老臣周瑜、鲁肃、吕蒙等在孙权设丞相职务之前已经去世了，老臣只有张昭了，而张昭还是托孤之臣。孙策托孤时说：“若仲谋不任事者，君便自取之。”如果他作为丞相提出的建议和孙权的决策发生冲突时，该听谁的？事实上张昭也确实以托孤之事自重。张昭退居二线以后，基本上不上朝了。一次，孙权去看望他，张昭本来跪坐在席上，一看孙权来了，马上避席以示尊敬。孙权坐定后，张昭就说，想当年桓王孙策和夫人可不是把老臣我交给你，而是把你交给老臣我的。可惜老臣不会讨人喜欢，所以受冷遇。老臣以为这一辈子就死在荒郊野外了，没想到陛下还来看老臣，但老臣的性子是不会改的，老臣之所以这样做，就因为太后和桓王托付了老臣，所以老臣想说什么就说什么。孙权没办法，只好说你该怎么说就怎么说吧，但心里很不高兴。

嘉和元年的时候，辽东太守公孙渊装模作样地向吴国称臣，孙权就封他为燕王，然后派了两个重要的大臣去封王，大家都说公孙渊是个反复无常的小人，称臣恐怕有诈。孙权却不