

三国时代的“军师”

无论是日常政务，抑或是在战争期间，军师都享有很高的话语权，可谓团队中的灵魂人物，如刘备的军师诸葛亮、宋江的军师吴用。尤其是《三国演义》中的诸葛亮，甫一加入，就后来居上，成为仅次于刘备的二号人物。不过，这毕竟是小说中的说法，历史上的“军师”是否也有这样的地位和影响力呢？

“军师”源于曹操幕府

“军”“师”连用之始，本指“军队”。据《后汉书》卷 7《孝桓帝纪》记载：“方今淮夷未殄，军师屡出，百姓疲悴，困于征发。”按照先秦时期的军队编制，12500 人为一军，2500 人为一师，“军”与“师”是古代军队的两个最高单位，因而“军”“师”连用往往指称“军队”。不过，“师”的含义更加丰富，姜太公与孙臆曾分别被周文王与齐威王“立为师”，而他们“师”的身份，的确能够为主君出谋划策、参谋军事。至后世，“师”往往由德高望重者担任。

新莽时期，王莽执政，照葫芦画瓢立有“国师”。或受此影响，当时很快出现了真正意义上的“军师”。东汉开国名将邓禹，有军师韩歆。韩歆的“军师”之路并不顺利。他本为南阳当地首屈一指的豪强，在刘秀进取河内诸县时，一度打算据城固守；但见刘秀势大，只得无奈投降。刘秀得知后大怒，想要处死韩歆，谋士岑彭这时劝道：“韩歆南阳大人，可以为用。”于是，刘秀以韩歆为邓禹军师，又以李文、李春、程虑为祭酒。

刘秀之所以赦免韩歆，是看重他

在南阳一带的影响力。及至汉末，袁绍有样学样，以大儒卢植为军师。这两个例子，都足以说明“军师”往往由德高望重的名士担任。不过，卢植并没有为袁绍出谋划策，故其所任“军师”实为虚职，亦如马日磾之于袁术（袁术曾逼太傅马日磾为“军师”，王先谦注曰：“官本‘帅’作‘师’”）。建安十四年（209），刘备表孙权为车骑将军、张昭为军师。张昭在赤壁之战后逐渐失势，还能担任军师，更多还是凭借自己以往的威望。

真正意义上的“军师”，诞生于曹操的幕府之中。据《三国志》卷 46《孙坚传》裴松之注引《会稽典录》记载：“初曹公兴义兵，遣人要囑，囑即收合兵众，得二千人，从公征伐，以为军师。”周囑能够领兵，备受曹操信重，其所任“军师”自然不是虚衔。此后，军师便在曹操幕府中拥有了独特地位。长期担任“军师”一职的是曹魏重臣荀攸。荀攸出身于颍川荀氏，少有才名，闻达于中原，符合军师对名位的要求；更关键的是，他足智多谋，屡献奇策，因而备受曹操器重。

随着曹操权势越来越大，其幕府中出现了更多的军师：荀攸转为中军师、钟繇为前军师、凉茂为左军师、毛玠为右军师，皆是掌握实权的肱骨重臣。此外，曹操另设有军师祭酒、军祭酒、军谋祭酒等职位（学者张耐冬认为曹操可能受邓禹设军师、祭酒一事启发）。谋士郭嘉曾任军祭酒（一说“军祭酒”即“军师祭酒”，存疑），地位虽不如荀攸，但也为曹操出谋划策，发挥出了“军师”的作用。

在内谋划 在外监军

除了自己的幕府，曹操还向其他人委派过军师。据《三国志》卷 23《杨俊传》记载：“（杨俊）迁南阳太守。宣德教，立学校，吏民称之。徙为征南军师。魏国既建，迁中尉。”征南军师，即征南将军曹仁的军师。杨俊是丞相府出来的人才，曹操让他做曹仁的军师，是不是打算在军中安插耳目呢？其实不然。且不提曹操对曹仁有多信任，杨俊此前担任的正是南郡太守，且政绩突出，“吏民称之”。而南阳一带，又经常发生叛乱，显而易见，曹操此举是为了让曹仁能在南方前线安心部署。有杨俊稳定后方，曹仁也就没有后顾之忧了。

曹操在世时，类似情况只此一例，算是特事特办。至曹魏后期，高级军府中设立军师却已成为常态。如赵俨为征东大将军军师，徐邈为抚军大将军军师，杜袭、辛毗都担任过曹真和司马懿的军师。这一时期的“军师”，即高级参谋，是将帅的重要谋主。不过，随着“曹马之争”的序幕缓缓拉开，“军师”又被赋予了新的含义。

又《三国志》卷 25《辛毗传》载：“青龙二年，诸葛亮率众出渭南。先是，大将军司马宣王数请与亮战，明帝终不听。是岁恐不能禁，乃以毗为大将军军师，使持节；六军皆肃，准毗节度，莫敢犯违。亮卒，复还为卫尉。”这里说的是诸葛亮北伐后，魏明帝虽以司马懿为主帅，却不完全信任他，于是又起用了老臣辛毗。辛毗是魏文帝曹丕的心腹，曾暂代军师一职，此次重操旧业，还有新的任务，那就是节制司马懿。裴松之注引《魏略》曰：“宣王数数欲进攻，毗禁不听。宣王虽能行意，而每屈于毗。”辛毗是司马懿的军师，名义上是辅助他，参谋军计；但因为 he 持节而来，代表的是魏明帝，所以司马懿“每屈于毗”，不得不受制于他。诸葛亮卒后，辛毗随即返回朝廷，复为卫尉，表示此次出任依然为临时任命，以军师之名发挥出了“监军”的作用。

曹操、曹丕时期，尚无以军师节度诸军的案例，盖因两人在位时，皆大权在握，兵权被牢牢把控在他们及宗室手中。至魏明帝曹叡即位，司马懿已是三朝老臣，又受曹丕托孤之任，权势与日俱增，故曹叡对他既有重用，亦不免防备。曹叡去世后，司马懿发动高平陵之

变，一举夺取了朝政大权，但因为根基浅薄，亦对军队十分重视，军师的“监军”职能则被保留了下来。嘉平二年（250），征东将军胡质去世，“家无余财”，其军师得到消息后，上报朝廷，乃追封胡质为阳陵亭侯，食邑百户。足见魏晋时期的军师，不再只是主帅的幕僚，他们能随时与朝廷联络，将前线情况及时汇报上去。

诸葛亮不算“军师”

蜀汉政权也曾设立“军师”，如中军师刘琰，前军师魏延、杨仪，后军师费祎等。这些军师的头衔很高，尤在本官之上。比如诸葛亮弹劾李严时，群臣附议，名单中有“行中军师车骑将军都乡侯臣刘琰”与“使持节前军师征西大将军领凉州刺史南郑侯臣魏延”，刘琰、魏延的军师头衔位于最前列，不仅是因为“军师”代表着荣誉和地位，也与他们在诸葛亮府中任职有关。

事实上，自诸葛亮开府后，蜀汉才有军师出现。而在刘备执政时期，蜀汉并没有设立过“军师”。唯有诸葛亮与庞统二人，曾任军师中郎将。对比曹操时期的军师，诸葛亮鲜少参与军务，正如何兹全先生总结的：“诸葛亮在刘备集团里的地位和作用，以刘备之死和托孤为契机，可以分为前后两个阶段。刘备在世之时，诸葛亮是政治方面的主要参谋；军事方面，则全由刘备决策，诸葛亮很少参加意见，更很少在决策方面起主要作用。刘备死后，蜀汉的政治、军事才由诸葛亮一人做主，全面负责。”诸葛亮曾任军师中郎将，入蜀后又被擢升为军师将军，其职位的正式名称，本为中郎将、将军，特加“军师”二字，可能是刘备依“卢植故事”来表示他对诸葛亮的尊崇。

历史上的诸葛亮虽然不是“军师”，但权力可不小。刘备定荆南四郡，使诸葛亮督零陵、桂阳、长沙三郡，“调其赋税，以充军实”，供自己在前线“足食足兵”。待刘备入蜀，诸葛亮与关羽镇守荆州，处理日常政务。不过，诸葛亮的“特权”并非来自于“军师”二字。成都既定，诸葛亮署左将军府事，“常镇守成都，足食足兵”。诸葛亮以“署左将军府事”的身份总览左将军府诸事，甚至有资格干预益州内部诸事，刘备给予他的特权，正是通过这一任命才具象化的。这与“军师”其实没多大关系。

据《北京晚报》严保港/文

金庸的“无为而治”

金庸于 1959 年和同学在香港创办了《明报》。此后，他掌控《明报》34 年。在此期间，他的管理始终是“无为而治”。

金庸从不召开员工会议，而是采取独特的“字条管理法”，若发现某位编辑出现诸如题目词不达意，文章中有错别字，标点符号使用不当等问题，“金氏纸条”就会悄无声息地出现在这个编辑的办公桌上，每张字条都是浅显易懂，言简意赅。每当收到金庸的字条时，编辑们虽然都格外紧张，但却是钦佩有加。

不仅如此，金庸还创造了“五字真言”和“二十四字诀”。“五字真言”是：短、趣、近、物、图。短：指文字要

短、简捷。趣：指新奇有趣，轻松活泼。近：一指时间之近，接近新闻；二指空间之近，地域上接近香港，文化上接近中国读者。物：指言之有物。图：指图片配文须生动，有戏剧舞台之感，让读者能够会心一笑。

选稿的标准，以“二十四字诀”为依据：新奇有趣首选，事实胜于雄辩，不喜长吁短叹，自吹吹人投篮（扔废纸篮）。

由于金庸始终坚持择善的优良传统，随着一篇篇力透纸背、客观公正的新闻稿件见诸报端，《明报》的发行量也一路上升，由此奠定了《明报》在香港“报中翘楚”的地位。

据《老年生活报》张达明/文

讲文明树新风 公益广告

中国精神 中国形象 中国文化 中国表达

勤劳人 吉祥人



中国网络电视台制 陕西卢星 王乃亮作