

· 谋略人生 ·

# 诸葛亮

罗志仲 编著

岳麓  
书社

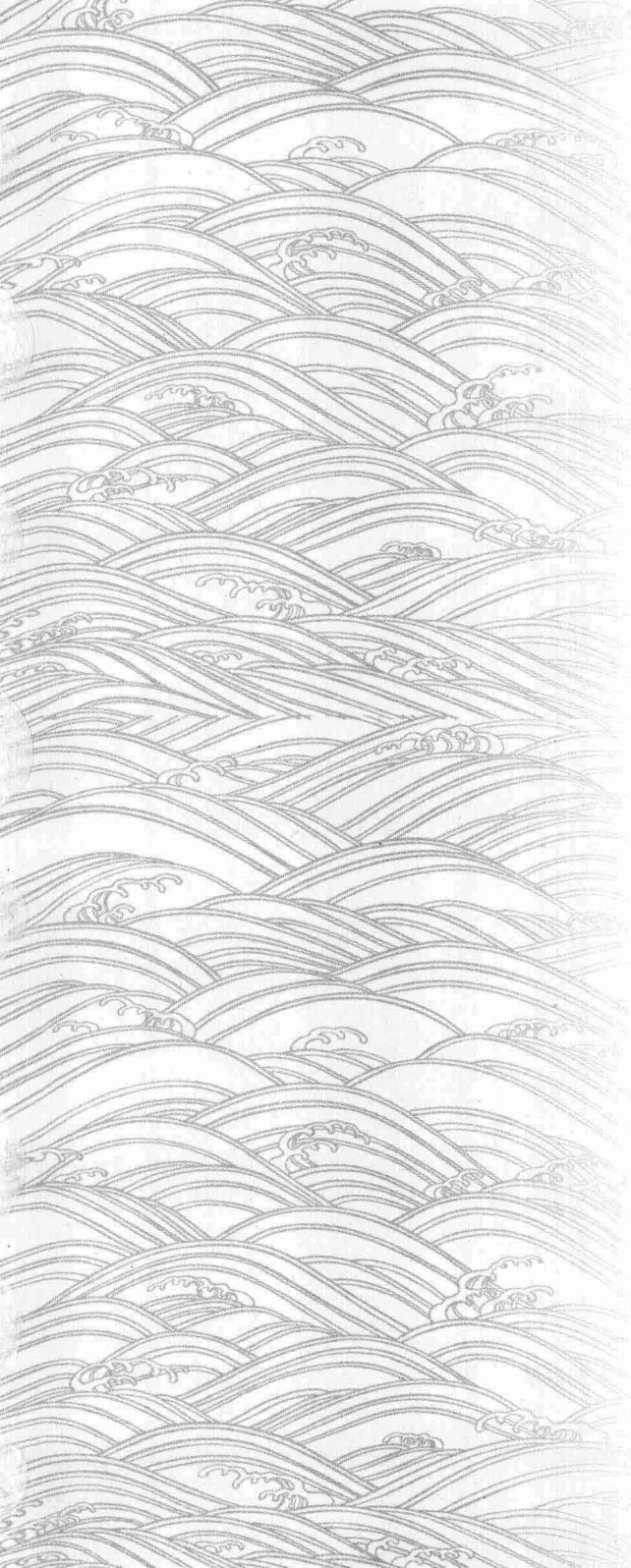
诸葛亮的智慧不仅仅在于军事谋略

也在于他善于经营自我人生，懂得抓住任何有利于己的机会

口若悬河、长袖善舞、八面玲珑，偶而的心狠手辣、玩弄权谋

丢开你以前所有的三国读本

一代名相由隐而显的人生谋略将尽现在你眼前



# 诸葛亮

岳麓  
書社

谋略人生

罗志仲 编著

## 图书在版编目(CIP)数据

诸葛亮:谋略人生/罗志仲编著. —长沙:岳麓书社,2008  
(大谋略家丛书)

ISBN 978 - 7 - 80665 - 872 - 7

I. 诸... II. 罗... III. 诸葛亮(181~234)—评传

IV. K827 = 362

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2008)第 063388 号

## 诸葛亮:谋略人生

作 者:罗志仲

责任编辑:曾 倩

封面设计:梁宁凌

岳麓书社出版发行

地址:湖南省长沙市爱民路 47 号

电话:0731—8885616(邮购)

邮编:410006

网址:www.yueluhistory.com

2008 年 10 月第 1 版第 1 次印刷

开本:890 × 1240 1/32

印张:10

字数:225 千字

印数:1—6,000

ISBN 978 - 7 - 80665 - 872 - 7/G · 660

定价:22.00 元

承印:长沙瑞和印务有限公司

如有印装质量问题,请与本社印务部联系

电话:0731—8884129

## 序 言

谈诸葛亮的人太多了，但根据什么来谈，才是最关键的问题。罗贯中的小说《三国演义》影响太大，据此来谈诸葛亮，当然失之毫厘，差之千里。后人伪造的《诸葛亮兵法》，除了少数几则颇有根据，其他多属荒诞不经，也不能拿来当信史看。陈寿写的《三国志》虽然资料不多，经过裴松之的补充，却是最可靠的第一手资料，再配合其他史料，勉强能勾勒出诸葛亮的形象。诸葛亮并非不可批评，不过如果连基本史料都没熟读，就想妄议前贤，是不是显得螳臂挡车呢？

偏偏有人喜欢这样。曾看过以“诸葛村夫一生十大败迹葬送蜀国”为题者，文中痛斥诸葛亮，很有翻案的气势，只是缺乏常识和知识，令人啼笑皆非。该文作者列举诸葛亮的“十大败迹”中，有骂他“穷兵黩武，祸国殃民”的，说他在执政期间，仅为完成“先主心愿”和自己《隆中对》的策略，不顾国力民力，六出祁山，由于实力相差太远，无法收复中原，反令国家背上大包袱，直接影响继承人姜维，令百姓生活在水深火热之中。这种论调错误百出，除了对诸葛亮北伐的原因不了解，还弄错北伐的次数，也不晓得姜维并非继承人。此外，该文又批评诸葛亮“处理内部矛盾不恰当”，用两边安抚的方法来处理内部将士的矛盾。还举例说，刘备在世时，封关羽、赵云、张飞、马超、黄忠为五虎大将，关羽不接受，诸葛亮派费诗拍关羽马屁，使关羽更加

骄横，埋下失荆州的祸根。这种论调也错误百出，殊不知调和鼎鼐是领导人的必备功力，诸葛亮何错之有？还有，费诗根本是刘备叫去骂关羽的，与马屁何干？又与诸葛亮何干？历史读成这样，还敢出来翻案，是不是有点自不量力？

由此看来，充分掌握史料，乃是评论历史人物的基本条件。基本条件具备了，再来才是观点是否合情合理，角度是否一针见血，以及其他种种。本书在史料收集上，力求精确无误，“唯二”要自首的是在引用《后出师表》和“空城计”上，有必要解释一下。前者真假莫辨，学界迄今未有确论，因此现在断言该文是真是假，尚嫌太早。本书认为该文与诸葛亮的言论思想并无抵触，因此加以引证。至于空城计，由于内容穿帮之处太多，已可断定是郭冲杜撰出来的，只因情节实在是发人省思，敌我双方套招求生的例证古今皆有，应该大书特书一番，因此专章处理。

本书的目的在于挖掘诸葛亮的智慧，因此与一般传记有异，不跟着年代走，而是依照主题需要，适时穿插诸葛亮的生平事迹，乃至时代背景。有时为了对照处理，不免把罗贯中的大作拿出来骂一骂，但是他写三顾茅庐那段，我认为很能发挥诸葛亮“欲擒故纵”的智慧，引用不少。书后附上诸葛亮的年表，或可让读者更有时间概念，以免深陷五里雾中。

在写作过程中，两个研究所老同学给我不少意见。黄伟修曾亲访山东数月，有不少真实见闻，足可印证本书中的某些说法；老同学陈一弘好学不倦，博洽多闻，除了提供若干数据资料，也对我的三国观点有所纠正。两人亦师亦友，惠我良多，特此感谢。

写完诸葛亮，最大的感想是，人的成功不仅在于他的才气，更在于“充分的社会化”。空有才华是不够的，多少人因此长吁短叹，抱怨怀才不遇，他们都搞错了。人要成功，还必须具备“带得走的能力”，例如口若悬河、长袖善舞、八面玲珑，偶尔要心狠手辣，玩点权谋。这些社会化的行为，配合上优越的才能，才是成功保证。

目

录



## 序言

### 第一章 自我栽培的方法

- ① 智慧开门——从山东谈起 /001
- ② 读好书 /014
- ③ 学古人 /033
- ④ 交益友 /046

### 第二章 平步青云的秘密

- ① 超完美企划案——《隆中对》 /061
- ② 欲擒故纵 /077
- ③ 天上掉下来的礼物 /095
- ④ 周公或王莽的选择 /108
- ⑤ 谈判之道 /124

### 第三章 壮大人生的艺术

- ① 联合次要敌人 /142
- ② 收好徒弟 /157
- ③ 选接班人 /178
- ④ 人尽其才 /199

五 恶当除尽 /223

#### 第四章 纵横沙场的诀窍


一 以小博大 /244

二 带兵有方 /265

三 长于巧思 /280

四 与司马懿套招 /300

附录：诸葛亮年表 /315



## 第一章 自我栽培的方法

### 一、智慧开门——从山东谈起

#### ◆琅邪今昔

诸葛亮字孔明，是琅邪阳都人。

琅邪在今天山东省东南部的沂水县，是个历史悠久的古城，并且靠海。琅邪是秦朝设置的一个郡，西汉延续这种设置，东汉时为“侯国”，辖今山东半岛东南部，治所在今临沂县北。琅邪有琅邪山，面临黄海，下有港湾，秦始皇曾登临此山，“大乐之”，逗留了三个月，命人用石头设计一座琅邪台，“高显出于众山之上”，上面刻着秦始皇自以为的丰功伟业。传说琅邪台上有个神渊，只有斋戒后前往，才有神水冒出来。

至于阳都，则是汉代县名，隶属琅邪郡，汉灭即废，其故城遗址在山东沂南县砖埠乡之东的黄疃村一带。据《三国志·诸葛瑾传》注引《吴书》说：诸葛亮的远祖“葛氏，本琅邪诸县人，后徙阳都。阳都先有姓葛者，时人谓之诸葛，因以





为氏”。由此而知，诸葛亮的远祖本姓葛，原为诸县（今山东诸城县）人，后迁往阳都，而阳都当时已有葛姓者，为了加以区别，来自诸县葛姓的人，一律取其县名加一个“诸”字，遂成为复姓。

阳都故城也叫做诸葛城，东汉灵帝光和四年（公元181年）四月，诸葛亮诞生在这里。那正是个动荡不安的年代，烽烟四起、战火不熄，他与哥哥诸葛瑾、弟弟诸葛均和两位姐姐，在家乡度过了童年时期。据《泰山志》、《泰山道里记》和《泰山述记》等方志的记载，诸葛亮幼年时期，母亲章氏就病死了，父亲诸葛珪当时在泰山郡的梁父县出任“县尉”（负责治安、捕盗的官吏），继而又升迁为“泰山郡丞”（泰山郡郡守的助手）。梁父县和泰山郡均在今山东省泰安市，诸葛亮曾随父亲在那一带生活过几年，很熟悉那里的一草一木。父亲过世时，诸葛亮年仅十三岁，兄弟姊妹年幼无依，只好靠叔父诸葛玄抚养。公元194年，诸葛玄应扬州军阀袁术之邀，出任豫章（今江西南昌市）太守，诸葛亮与弟弟诸葛均和两个姐姐都一起跟去，只留诸葛瑾在阳都看守家业。次年，曹操的军队血洗琅邪郡一带，诸葛瑾被迫去长江东避难，后来遂在孙权手下为官。

在三国鼎足时期，琅邪阳都一带均属于曹魏辖地，诸葛亮一家人或在东吴，或在蜀汉，再也没有回过琅邪阳都故里，其旧居因此荒废无考。今日的阳都故城遗址地势平坦、土肥水美，沂水傍城而下，一望无垠；东靠沂水，北临东汶河，东西的沂水河岸上，露出了原石砌成的古城墙基，北面河岸上残存有约一千五百米长的城墙遗迹。据考古调查和历史数据显示，阳都城在东汉时是个很繁华的城市。由于沧桑多

变，到了明代的嘉靖年间（16世纪），居然到处瓦砾，无异废墟。现在除了仅存古城墙基与残垣断壁，随地皆可俯拾汉代的残砖碎瓦及陶器残片。1982年，沂南县人民政府下令，将阳都故城遗址列入重点文物保护单位，至此，诸葛亮的故里总算得到了真正的保护。

由于历史上的原因，阳都县其地曾为沂水、沂南和临沂共有，所以在很多史料中，不但称诸葛亮为沂水县人或沂南县人，甚至在临沂也出现了“诸葛祖墓”、“诸葛城”、“武侯祠”和“五贤柄”（祭祀诸葛亮，晋代的王祥、王览，唐代的颜真卿、颜杲卿，主祀诸葛亮。这五人都是沂水之滨的历史名人），令人真假难辨。时至今日，尽管“诸葛堤”等历史纪念建筑和遗迹早已无存，但据史料记载，诸葛氏在这里曾是世家望门大族。诸葛亮与其兄弟姊妹五人出走后，始终未归故里，然而诸葛家族中仍有不少人留在故土，一直到现在。就其祖籍诸城县西南十五里的枳沟乡而言，至今仍有“葛坡”、“孔明里”等称谓；周围数十里内，“诸”姓人居多，他们都自称是诸葛亮的同族后裔。如今，时过境迁，代远年湮，阳都故城早已失去当年的繁盛，只成了怀古钦英的旧址。

#### ◆务实的幻想

诸葛亮人生的大部分时间都不在故乡，而是在南方发展，因此历来鲜有人研究山东对他的影响。事实上，诸葛亮十多岁后才离开山东，他的童年和青少年早期，都是在这里度过的。山东深厚的人文背景与开阔的地理景观，对他日后的人生极有帮助。我们可以说，他的身体虽然离开了故乡，心里却不曾离

开过，反而时时受到滋润。从头到脚，从里到外，他彻彻底底是个山东人，甚至连智慧也与优秀的山东先人分不开。

琅邪靠海，而海可以给人无限想象与创造力。历史小说家陈舜臣曾提到，山东以琅邪文人辈出而闻名，继三国之后的六朝时代，其文化担子是由琅邪出身的王氏一肩挑起。他又指出，“琅邪孕育出这样的文化，可能与它面临一望无际的海洋有所关联。海洋彼岸让人勾编各种各样的梦想……”。山东的海洋特别突出，尤其它占了全中国六分之一的海岸线，比例之高，令人惊叹，可说是得天独厚。它的东北岸与辽东半岛遥遥相望，自古以来不知开启多少文人雅士的想望：如果能用大桥将山东和辽东连接起来，缩短彼此的交通距离，那不知有多方便！如果能把黄河的巨量泥沙填平山东和辽东之间的渤海，成为新的良田沃土，不知能嘉惠多少居民！这些还算是“务实的想象”，终有一天，人类的力量能做到这种地步。

务实的想象之外，山东也给予当地人“浪漫的想法”。古人想象世界有三个中心，一个是西极昆仑，一个是东岳泰山，一个是蓬莱仙岛。昆仑山不在山东，姑且不论；泰山另有含意，容后再谈。至于蓬莱仙岛，本是人们在天气阴晴莫辨的情况下看到的海市蜃楼，纯粹是光线由不同空气层折射出的一种视觉幻象，却刺激了古人澎湃的想象力，创造出一个远离人间苦难的神仙世界，尤其在战乱频仍的时代，这种浪漫的想法，似乎也有其务实的一面吧。

跟每个山东人一样，诸葛亮也有过浪漫的幻想，但比较起来，这里的海带给他的，却是更为务实的想象，像是如何让现实世界更加美好？在曹操、孙权、刘表、刘璋等庞大的割据势力之外，能否出现另一种可能？这种可能，需要具备哪些条件



才能做到？在战场之上，能否出现更有杀伤力的武器？这种武器的诞生，会早日终结战争吗？为了早日结束战乱，决定胜负的运输工具也可以改进吧？来自海的种种想象，间接促成了他在日后成为大发明家。这才不是巧合，从鲁班开始，山东的发明家辈出，从不间断，诸葛亮便是其中的佼佼者。这种深刻的影响，值得我们重视。

此外，山东人给人第一个印象是个子高大。和西方人相比，中国人在身高上是比较矮小的，但山东人则是例外。山东人多半很高很壮，从古至今皆然。目前活跃在大陆甲A篮球联赛的山东金斯顿队，便是一个重要的观察指标。他们的球技也许不是最好的，但其他各省球队都不喜欢遇到这支人高马大、球风剽悍的队伍，这是不争的事实。十几年前，曾在国际上扬威的大陆篮球健将巩晓彬，也是山东人，他身高超过两米，这不是巧合吧。

因此，“居高临下”的优势，带给山东人一种自信。孔子能吸引三千个学生，本身的学养、品格固然都是重要因素，但他那超过一米八的身高，恐怕也是让他看起来更有威严的原因之一，学生更能对他“仰之弥高”。一米八在中国古代是八尺，是不得了的身高，古人写传记时，对于这种人总会特别标明，以示与众不同。《史记》记孔子八尺高，《三国志》也说诸葛亮“身長八尺”，他们都属于长人一族。诸葛亮日后“走跳江湖”时，无论在心理上或视觉效果上，“身高优势”都带给他十足的裨益。现代的医学更告诉我们，体质会影响身高，心理因素也会影响身高，因此身材矮小者最好尽早请医师进行仔细检查，以了解身体是否有任何潜在病因，或是心理苦闷影响发育。美国一项研究也发现，少女的情绪与身材的高矮之间

有关，忧虑尤其会影响她们成年后的身高，使她们比一般健康的少女来得矮小。

对山东人来说，这当然不是巧合，一方面身高让他们更有自信，一方面也是自信让他们更开朗，进而对身高又有正面帮助，两者互相影响，相得益彰。最有趣的是，《三国志》记诸葛亮“身長八尺，每自比于管仲、乐毅，时人莫之许也”。这种写法也不是巧合，在声明诸葛亮的身高后，紧接着便提及他的绝对自信：自比管仲、乐毅。尽管其他人不以为然，他对自己还是充满信心。也许陈寿早在有意无意间，就已洞悉身高与自信之间的密切关联了。这种深刻的影响，值得我们重视。

#### ◆齐鲁文化

除了身高，诸葛亮在个性上也是典型的山东人，先从一个清代的故事谈起。康熙四十年(公元1701年)三月，六十八岁的刑部尚书王士禛请假回籍，办理迁坟一事。康熙皇帝御览了他的奏折，对在场的大学士们说：“山东人偏执，逞强好胜，只有王士禛不这样。他的诗写得很好，平时除了看书，没有什么别的爱好，就给他五个月假期吧。”山东人的粗犷剽悍，连满族皇帝都知道。

在一般人眼里，山东人的个性是粗鲁、豪爽、好斗、重义气、好交友、能吃苦，其实这只是大概的分法。比较精确地说，山东应该分成齐、鲁两部分，齐文化和鲁文化的差异很大，齐人和鲁人的个性也大不相同。诸葛亮属于齐人，但兼具某些鲁人的个性，这是很特别的现象，值得深入探讨。

山东会有齐、鲁之分，应该追溯到周朝。周朝以前，山

东是少数民族东夷的地盘，他们有很高的文化水平，因此能和商朝抗衡。周朝成立后，将全国土地分封给皇亲国戚和文武功臣，周朝皇室只作间接管理。分封到山东的主要有两人，周武王姬发的弟弟姬旦分到内陆的鲁，大军师姜子牙分到临海的齐。两人的行政能力都极强，但统治风格不同，久而久之，山东便出现齐、鲁两种不同的文化环境。《通典》这部古书中谈到，周武王伐纣时，曾遇到一些不寻常的现象，姜子牙不以为意，只说：“用兵者，顺天之道未必吉，逆之未必凶。若失人事，则三军覆亡。”表明人事才是最重要的。但周公则不以为然，他占卜后发现“不吉”，要求还师，结果被愤怒的姜子牙痛斥一顿。最后，军队继续前进，打败了纣王。这个故事也见于《太平御览》，说讨伐纣王途中，周武王的马被雷打死了，周公很害怕：“老天爷降下灾祸，表示不保佑我们啊！”姜子牙加以驳斥。由这两个例子可以看出，周公是个比较保守、拘谨的人，姜子牙则显得开放、变通。另外，《淮南子·齐俗训》与《汉书·地理志》都曾说过一个故事：周初大分封之后，姜子牙问周公姬旦：“您怎样治理鲁国？”周公回答：“尊尊而亲亲。”意思是，尊敬尊长，亲爱亲人。周公反问姜子牙：“您又如何来治理齐国？”姜子牙直言相告：“尊贤而尚功。”意思是，尊敬贤人，推崇功业。这个故事真实说出了齐、鲁两国在建国方针上，明显走两条不同的道路。

“尊尊而亲亲”，意即以礼治国。但礼到底是什么？这是个妇孺皆知却又非常模糊的概念。古往今来的中国人，大多是从他们言谈所需要的某个层面或角度来定义礼，而最为他们所津津乐道的，是尊卑贵贱的等级区分。其实，这只是肤浅的讲法，礼的内在特质有二：神秘性和伦理性。礼最初的作用，

是事神以祈福消灾，这是礼的神秘性。商朝的时候，人统治人的世界被歪曲成神统治人的世界。商朝人在子虚乌有的鬼神面前诚惶诚恐、战战兢兢，然而，最终还是被人推翻了。他们自诩天之骄子，为什么上天却一改初衷，让虔诚的信徒败亡？从这些思考中，周人悟出一个道理：事神敬天之外，更要注重人的力量。于是，在周礼中，伦理性被强化，这个划时代的转变，主要归功于周公姬旦，正是在他的主持下，完成了周礼的修订，这便是受儒家称道的周公“制礼作乐”。鲁国的“尊尊而亲亲”治国方针，正是礼治。“尊尊”，就是尊敬应尊敬的人，讲的是尊卑贵贱有序；“亲亲”，即亲爱应亲爱的人，讲的是父慈子孝、兄友弟悌之类的伦理道德。“尊尊而亲亲”是礼治的另一种说法。

周公制礼作乐，是中国古代的道德模范，在他的影响下，鲁人好道义，讲伦理，出过不少道德圣贤和文章高手，如孔子、孟子等等。周礼是周公姬旦修订的，子循父道，以礼治国，对伯禽来说，那是一种必然。伯禽在鲁，全力推行周礼。后世子孙，亦不遗余力。于是茫茫神州、千百诸侯，鲁国成了礼治的样板。及至春秋，礼崩乐坏，周礼冰消瓦解，当此之时，唯独鲁坚持礼治，令万邦瞩目。外地人至鲁，不去观看礼乐典籍，就不算真正到过鲁国。

当然，鲁人重礼的结果，不免给人走火入魔、矫揉造作的印象。2002年年底，我的朋友黄伟修只身到山东习武，路过鲁地，与当地饮酒时便见识到了他们繁文缛节的一面。鲁人擎杯喝酒前，要先敬酒，敬酒时酒杯要拿得比对方低，以示恭敬。只是这样一来，你比我低，我要比你更低，不知什么时候才能喝到酒？伟修告诉我，他这辈子第一次觉得喝酒是这么辛

苦的一件事。

与鲁国的周公不同的是，姜子牙向百姓灌输男子应当报效国家、赢得功名的思想，使齐人较好功利，喜欢驰骋沙场，建功立业，或外出冒险寻找出路，因此齐国诞生了很多了不起的政治家和军事家，如管仲、晏婴、韩信、戚继光等人。而从历史上来看，刚烈的山东人大都居住在齐地。齐人在政治、军事和经济活动中，锻炼出特有的好战、健谈、灵活等特质。

再进一步谈，齐人鲁人在性格上的差异，与地理位置有关。鲁国是内陆国，偏居在鲁西鲁南，视野受到极大的局限，特色是封闭。虽没有齐国那样发展海上捕捞、煮海水为盐的条件，所幸土壤肥沃，洙水、泗水足资灌溉。再者，重稼穡、尚耕织，也是鲁人的传统。在传统与自然条件的双重驱动下，鲁人男耕种，女纺织，走向自给自足的小农经济。商业活动也是有的，但开国三四百年间，一直微不足道。自春秋中叶以后，行商坐贾才渐渐多了起来。不过，直到社稷倾覆，鲁国的商业始终未能在经济生活中举足轻重，与齐相比，更是黯然失色。齐国各种样式的刀币，迄今仍在大量出土，而鲁国是否铸过货币，至今仍令人怀疑，这是鲁以礼治国必然的态势。男耕女织，自给自足，如此一来，联结人际关系的，就只有礼这一条纽带了。否则，像齐国那样工商立国，逐利赚钱，礼义势必要湮没于“铜臭”之中。礼治与耕织，成功地塑造了“道德型”的鲁人。

反观齐国，它占有济南以东到胶东半岛的富庶地区，不仅四通八达，还有泰山和大海，眼界开阔，胸襟宽广，特色是开放。齐地的商业文化肇始于商、周，形成于春秋、战国，成熟于两汉。这里的人擅长煮盐、经商与捕鱼，具有商人性格和冒



险精神，想象力与创造力也是一级棒的。在饮食方面，鲁人只吃五谷杂粮，而齐人不时大鱼大肉、海鲜螃蟹，营养极佳，当然比鲁人更聪明更灵活。因此可以说，齐鲁人的区别在于机智与固执、开阔与狭隘、灵动与呆板。

#### ◆齐人性格

从以上种种来看，诸葛亮很明显是齐人，他好战、健谈、灵活、聪明，眼界开阔，胸襟宽广，富有冒险精神，喜欢建功立业，还是个充满创意的发明家！可以说，齐人的所有特质他都具备了。但他也兼有鲁人“崇尚道德”的特质，这是他唯一与鲁人相似之处。大陆著名文史学者唐长孺说：“诸葛亮可以说是封建社会里的一个完人。从当时一直到后来，从来没有人对诸葛亮有贬辞的。”所谓“完人”，当然是指道德上的完美。很显然地，诸葛亮将鲁人的道德特质发挥得淋漓尽致，在人品上几乎毫无瑕疵。

值得注意的是，齐、鲁在某些地方则颇为一致。齐人追求功名，仅限于当个臣子；鲁国的道德观念，使鲁人仅限于辅佐君王，因此山东在中国历史上没有出过任何皇帝。齐人要当的是体制内的豪杰，鲁人要追求的是传统中的圣贤。诸葛亮后来有机会篡位而没那么做，这是重要原因。

此外，战国时代，齐鲁的学术是中国最鼎盛的地方，有所谓稷下学派；秦汉之际，刘邦打到山东，发现这里依然讲诵礼乐，弦歌之声不绝。所以有人猜想，如果战国末期统一中国的不是秦国，而是齐国，尔后整个中华文化就有完全不同的面貌了。汉武帝晚年曾说：“生子当置之齐鲁礼义之乡。”这种感