



策略
規劃
家

諸葛亮 大傳

陳文德／著

定價750元

特價
450元

《三國演義》

中，諸葛亮既是未卜先知的預言家、奇謀巧智的策略家、口若懸河的外交家、高瞻遠矚的政治家、神出鬼沒的兵法家，而且還是位能夠呼風喚雨，腳踏七星的方士道家和超能力奇人。然而，現實中的諸葛亮，卻仍是以出師未捷身先死的悲劇收場。到底諸葛亮一生是輸？是贏？



親切的、活潑的、趣味的、致用的

實用歷史叢書

遠流出版公司

實用歷史·三國館

諸葛亮大傳 (全一冊) (原實用歷史叢書37(38)39)

作 者——陳文德

主 編——游奇惠

責任編輯——陳穗錚

發行人——王榮文

出版發行——遠流出版事業股份有限公司

臺北市100南昌路2段81號6樓

電話 / 2392-6899 傳真 / 2392-6658

郵撥 / 0189456-1

法律顧問——董安丹律師

著作權顧問——蕭雄淋律師

2012年9月1日 三版一刷

2012年10月16日 三版二刷

行政院新聞局局版臺業字第1295號

售價新台幣 750 元 (缺頁或破損的書，請寄回更換)

有著作權·侵害必究 Printed in Taiwan

ISBN 978-957-32-7046-1

Ylib 遠流博識網

<http://www.ylib.com>

E-mail: ylib@ylib.com

出版緣起

王榮文

· 歷史就是大個案

《實用歷史叢書》的基本概念，就是想把人類歷史當做一個（或無數個）大個案來看待。

本來，「個案研究方法」的精神，正是因為相信「智慧不可歸納條陳」，所以要學習者親自接近事實，自行尋找「經驗的教訓」。

經驗到底是教訓還是限制？歷史究竟是啓蒙還是成見？——或者說，歷史經驗有什麼用？不可用？——一直也就是聚訟紛紜的大疑問，但在我們的「個案」概念下，叢書名稱中的「歷史」，與蘭克 (Ranke) 名言「歷史學家除了描寫事實『一如其發生之情況』外，再無其他目標」中所指的史學研究活動，大抵是不相涉的。在這裡，我們更接近於把歷史當做人間社會情境體悟的材料，或者說，我們把歷史（或某一組歷史陳述）當做「媒介」。

·從過去了解現在

爲什麼要這樣做？因爲我們對一切歷史情境（milieu）感到好奇，我們想浸淫在某個時代的思考環境來體會另一個人的限制與突破，因而對現時世界有一種新的想像。

通過了解歷史人物的處境與方案，我們找到了另一種智力上的樂趣，也許化做通俗的例子我們可以問：「如果拿破崙擔任遠東百貨公司總經理，他會怎麼做？」或「如果諸葛亮主持自立報系，他會和兩大報紙持哪一種和與戰的關係？」

從過去了解現在，我們並不真正尋找「重複的歷史」，我們也不尋找絕對的或相對的情境近似性。「歷史個案」的概念，比較接近情境的演練，因爲一個成熟的思考者預先暴露在衆多的「經驗」裡，自行發展出一組對應的策略，因而就有了「教育」的功能。

·從現在了解過去

就像費夫爾（L. Febvre）說的，歷史其實是根據活人的需要向死人索求答案，在歷史理解中，現在與過去一向是糾纏不清的。

在這一個圍城之日，史家陳寅恪在倉皇逃死之際，取一巾箱坊本《建炎以來繫年要錄》，抱

持誦讀，讀到汴京圍困屈降諸卷，淪城之日，謠言與烽火同時流竄；陳氏取當日身歷目睹之事與史實印證，不覺汗流浹背，覺得生平讀史從無如此親切有味之快感。

觀察並分析我們「現在的景觀」，正是提供我們一種了解過去的視野。歷史做爲一種智性活動，也在這裡得到新的可能和活力。

如果我們在新的現時經驗中，取得新的了解過去的基礎，像一位作家寫《商用廿五史》，用企業組織的經驗，重新理解每一個朝代「經營組織」（即朝廷）的任務、使命、環境與對策，竟然就呈現一個新的景觀，證明這條路另有強大的生命力。

我們刻意選擇了《實用歷史叢書》的路，正是因爲我們感覺到它的潛力。我們知道，標新並不見得有力量，然而立異卻不見得沒收穫；刻意塑造一個「求異」之路，就是想移動認知的軸心，給我們自己一些異端的空間，因而使歷史閱讀活動增添了親切的、活潑的、趣味的、致用的「新歷史之旅」。

你是一個歷史的嗜讀者或思索者嗎？你是一位專業的或業餘的歷史家嗎？你願意給自己一個偏離正軌的樂趣嗎？請走入這個叢書開放的大門。

目錄

《實用歷史叢書》出版緣起

□導言：探究歷史的事實

【卷上 臥龍出山】

序幕：濁流·亂流·清流／四三

第一篇 孔明出山

第一章 亂世童年／五九

官逼民反，農民起義／動盪社會，流浪孤兒／

〔陳文德說評〕

第二章 晴耕雨讀〈梁父吟〉／七三

亂世英雄爭出頭／華北首席霸主：袁紹／詩

人軍事強人：曹操／從理想邁向現實／自古

用兵者莫如曹操／不為人知的年輕策略家／

千古翻案〈梁父吟〉／臥龍、鳳雛、水鏡先生
三人組／務實本性：結交名士，不在名望／
〔陳文德說評〕

第三章 三顧茅廬·隆中對策／一〇五

池中潛龍：年輕時代的劉備／上尉躍升上將
／身在曹營，心在漢室／天下英雄，唯使君與
操耳／投奔袁紹，兩強之間難為弱／龍困淺
灘，髀肉之歎／三顧茅廬，隆中獻策／小公司
變大企業的精確規劃／〔陳文德說評〕

第四章 魚水之交／一三一

讓男人也敬愛的男人／異姓金蘭，千古佳話／
劉備的班底／組織遊戶，擴充軍力／襄陽城內
暗潮洶湧／〔陳文德說評〕

第二篇 聯吳制曹

〈篇後·實用觀點〉策略規劃和實務執行／一四九

第五章 臨危授命／一五七

曹操大軍壓境，劉表病情惡化／劉備緊急撤軍，十萬難民相隨／趙子龍單騎救主，張翼德怒聲退敵／臨危授命，折衝外交／〔陳文德說評〕

第六章 孫劉聯盟／一七一

三國戰神世家：孫氏政權／孫策：中國的亞歷山大大帝／虎父無犬子，生子當如孫仲謀／諸葛亮VS孫權／對抗・投降・和談／周瑜：超級戰爭策劃天才／孫劉聯軍，擺開迎戰陣線／赤壁戰場佈下天羅地網／〔陳文德說評〕

第七章 火攻破曹操／一九九

火攻奇襲，以寡敵衆／萬事俱備，祇欠東風／黃蓋火燒連環船／諸葛亮混水摸魚爭實利／五百里戰略大撤退／囊括荊州南半部／〔陳

文德說評

第八章 荊州爭霸戰／二一七

表面君子，暗中較勁／對抗・和談・美人計／共
同看上益州這塊肥肉／周瑜病逝，魯肅接棒／
魯肅借江陵，孫劉再度聯合／臥龍、鳳雛共進
益州／〔陳文德說評〕

〈篇後・實用觀點〉從零開始的策略規劃／二四一

【卷中 虎嘯風生】

第三篇 天府之國

第九章 進軍益州／二五一

蜀地的神話傳說時代／中原文化介入蜀國／
沃野千里的李冰都江堰／益州劉氏政權和漢
中張魯軍團／張松、法正陰謀讓益州／劉璋引
狼入室／龐統規劃，黃忠出擊／假戲不真作，

第十章

劉備背盟／孫夫人回娘家，趙雲截江護幼主／
劉備背盟約，益州反目成仇／〔陳文德說評〕
諸葛亮入蜀／二八一

從幕僚到主帥／粗中有細，張飛收服嚴顏／雒
城血戰，龐統罹難／劉備發動政治攻勢，劉璋
放棄抵抗／放棄勝利者姿態，奠定統治者恩威
／寬容協調，建立共識／內政初定，外患連連
／〔陳文德說評〕

第十一章

平定漢中／三〇七

關中和蜀中的緩衝區／猛張飛巧計佔先機／
雙方傾巢而出，漢中戰雲密布／反敗為勝，法
正計算夏侯淵／張郃臨危授命／曹操雖來，無
能為也／曹操感歎，漢中如雞肋／難跨荊益，
王朝新成／〔陳文德說評〕

第十二章

諸葛亮治蜀／三二五

劉備自立漢中王／提拔魏延，重用黃忠／亂世
重寬容，弛世用重典／制定法令，嚴格執行／
行法和教化合一／用人唯賢，不被資歷所限／
〔陳文德說評〕

〈篇後·實用觀點〉建立大本營的策略規劃／三四五

第四篇 白帝託孤

第十三章 關羽失荊州／三五—

兵家必爭之地：荊州／魯肅的「借荊州」戰
略／關羽留守荊州／荊州戰略，各懷鬼胎／單
刀赴會，暫保和平／鷹派對鷹派，孫劉關係吃
緊／北伐襄陽／跨連荊豫，控扼南北：襄陽／
水淹樊城，曹仁誓死守城／士別三日，刮目相
看：呂蒙／輕忽大勢，英雄飲恨／失荊州，力
士難挽狂瀾／〔陳文德說評〕

第十四章 劉備東征／三七五

曹操遽逝，大局突變／曹丕篡位，漢祚告終／
劉備稱帝，蜀漢建國／張飛遇害，孫權求和／
臨危授命，儒將掛帥／向魏稱臣，全力抗蜀／
以柔克剛，不攻銳師／〔陳文德說評〕

第十五章 受託輔政／四〇三

陸遜反擊，劉備潰敗／大局爲重，陸遜撤軍／
諸葛亮對戰敗責任之檢討／推誠相見，君臣不
互疑／曹孫鬧翻，三分鼎立完成／白帝託孤，
君臣盛軌／〔陳文德說評〕

〈篇後·實用觀點〉危機中的策略規劃／四三三

第五篇 政治良才

第十六章 外交：聯吳制曹／四三九

堅守原則，奠定外交政策／重修盟好，穩定東
戰線關係／張溫傲慢，秦宓相難／和合二國，
唯有鄧芝／費禕、陳震不辱使命／〔陳文德說

評

第十七章 政治：務農和法治／四五九

務農殖谷，閉關息民／養民：水利、鹽鐵、蜀錦／富國安民，足食足兵／以身作則，倡導節約／教法合一，嚴而不苛／〔陳文德說評〕

第十八章 用人：舉賢任能／四七五

治國之道，務在舉賢／權術·性情·意氣／集思廣益，循名責實／遷善黜惡，退去貪懦／國以軍為輔，君以臣為佐／兵者凶器，不可不慎／

〔陳文德說評〕

〈篇後·實用觀點〉重建制度的策略規劃／四九三

【卷下 秋風五丈原】

第六篇 五月渡瀘

第十九章 南人叛變／五〇三

歷史經驗的教訓／諸葛亮南撫夷越的策略／
常房事件失策，引發全面動亂／攘外必先安
內，諸葛亮決心南征／〔陳文德說評〕

第二十章 攻心爲上／五一七

不毛之地，疫癘之鄉／攻心爲上，攻城爲下／
叛軍分裂，雍闓、高定相繼死難／急中智，李
恢建奇功／公，天威也，南人不復反矣／野史
上的七擒七縱傳說／〔陳文德說評〕

第廿一章 七擒孟獲之謎／五三五

平蠻指掌圖／小說中的南征軍團是「明星
〔隊〕」／一擒一縱：錦屏山之役／二擒二縱：
瀘水之役／三擒三縱：孟優事件／四擒四
縱：西洱河之役／五擒五縱：禿龍洞之役／
六擒六縱：火女王之役／七擒七縱：盤蛇谷
戰役／七擒七縱的漏洞／〔陳文德說評〕

第廿二章 夷漢粗安的邊疆策略／五五五

〔即其渠帥而用之／削弱大姓，扶助羸弱／尊重地方習俗，慎選行政長官／發展經濟，加強南中和蜀中的聯繫／重組社會結構，消除動亂根源／〔陳文德說評〕

〔篇後·實用觀點〕強化內部的策略規劃／五六九

第七篇 北伐中原

第廿三章 出師表／五七七

曹丕去世，孟達起義／李嚴勸加九錫，諸葛亮斷然拒絕／蜀、魏軍力之比較／或爲出師表，鬼神泣壯烈／〔陳文德說評〕

第廿四章 揮淚斬馬謖／五九七

東、西戰線的規劃／孟達驚慌失算，錯失大好機會／長打和短打之分／攻陷涼州，收服姜伯約／張郃西征，馬謖失街亭／亂世重法治，揮

淚斬馬謖／〔陳文德說評〕

第廿五章 暗渡陳倉／六二七

檢討錯誤，重新出發／東戰線大戰，陸遜破曹
休／〈後出師表〉 真偽之謎／郝昭堅守，陳倉
難攻／〔陳文德說評〕

第廿六章 木牛流馬／六四三

三度出擊，近取固本／趙雲去世及諸葛亮復丞相職／孫權稱帝，蜀吳關係重新調整／瓦解魏軍攻勢，奠定基礎國防／木牛流馬，輔助運糧
／〔陳文德說評〕

〈篇後·實用觀點〉以弱擊強的策略規劃／六六一

第八篇 鞠躬盡瘁

第廿七章 宿敵對陣／六六七

傾巢而出的第四次北伐／曹真病危，司馬懿上陣／司馬懿以靜制動的新戰術／退兵策略，引