



曹海东

长江文艺出版社

中国圣贤人生丛书

诸葛亮：

智圣人生

诸葛亮大智垂宇宙。

势以应变变是其明智，亲贤臣远

诸葛亮，中国人心目中智慧，

小人是其政要，鞠躬尽瘁是其道

忠诚、勇敢的化身，史家称他为政

德文章……

治万事，经济的三绝。

《诸葛亮：智圣人生》，为智者

让人仰慕不已的诸葛亮，叫

立言，向强者论道，圣明之思潺潺

人说，不尽武侯传奇，论其事业，

流过心田。

学说，谨慎而勇敢是其特点，审

中国圣贤人生丛书

诸葛亮： 智圣人生

曹海东

长江文艺出版社

主编：洪质

编委（以姓氏笔划为序）

王耀辉 阮忠

李旭 陈伟

范军 曹海东

彭万荣 戴建业

鄂新登字 05 号

诸葛亮：智圣人生

曹海东 编著

长江文艺出版社出版·发行
(武汉市解放大道新育村 63 号)

新华书店经销

崇阳县印刷厂印刷

787×1092 毫米 32 开本 5.875 印张 2 插页 120 千字

1993 年 11 月第 1 版 1994 年 6 月第 2 次印刷

印数：10001—20000

ISBN 7-5354-1148-7

G·37 定价：4.30 元

本版图书如因印装质量不合格，可寄印刷厂调换

目 录

话说诸葛亮 (1)

1. 早年的身世
2. 传奇的戎马生涯
3. 忧国忘身的忠臣义士
4. 智慧的化身
5. 诸葛亮大名垂宇宙

第一编 完善自己

一、养性 (15)

1. 淡泊明志
2. 志当强毅,意当慷慨
3. 宰相肚里能撑船
4. 大丈夫能屈能伸

二、修德 (24)

1. 节俭戒奢
2. 见利不贪
3. 英雄要过美人关
4. 疾“妒”如仇

三、励精求学 (34)

1. 非学无以广才
2. 学贵精诚专一

第二编 待人处世

四、恰如其分地表露情绪 (41)

1. 宠不喜,辱不惧
2. 喜怒之间,必明其类

五、仰观俯察 明断是非 (48)

1. 透过现象看本质
2. 权衡利弊

DJ49/15

3. 知人察性七法

六、远忧近虑…………… (56)

1. 死诸葛吓走活仲达 2. 人无远虑必
有近忧 3. 谋事多朝坏处想

七、审时度势 见机行事…………… (63)

1. 识时务者为俊杰 2. 机不可失, 时不
再来 3. 见机之道, 首在出其不意 4. 看
人打发

八、一个篱笆三个桩…………… (74)

1. 以真诚赢得朋友 2. 依人之利, 则无往
不胜 3. 爪牙之士与心腹之人 4. 团结就
是力量

第三编 治国之道

九、治国之道…………… (87)

1. 务本 2. 举贤求安 3. 私不乱公, 邪
不干政 4. 拨乱反正

十、知人善任…………… (95)

1. 各因其能而用之 2. 疑人不用, 用人
不疑 3. 马不必骐骥, 只要会跑就行

十一、树立领导者的权威形象…………… (104)

1. 牢牢掌握印把子 2. 将在外, 君命有
所不受 3. 威之以法 4. 打铁先要本身硬

十二、领导部下的艺术…………… (117)

1. 治人如养苗, 先去其秽 2. 小善必
杀, 小功必赏 3. 先礼而后兵 4. 与群

- 众打成一片
- 十三、赏善罚恶 (127)
1. 一碗水端平
 2. 执法宽严要随机
 3. 斩断之法
- 十四、集思广益 (133)
1. 多见为智,多闻为神
 2. 忠言逆耳利于行
- 十五、领导者的误区 (139)
1. 八弊
 2. 骄吝
- 十六、英明将领的风采 (143)
1. 五善四欲
 2. 刚柔相济
 3. 将诚

第四编 军事韬略

- 十七、顺乎民意 笼络人心 (151)
1. 群众的力量是无穷的
 2. 养兵如养子
- 十八、不打无准备之仗 (157)
1. 用兵一时,养兵千日
 2. 有备无患
 3. 厉兵秣马
- 十九、强攻不如智取 (164)
1. 军以奇计为谋
 2. 用兵之道,攻心为上
 3. 巧借地势之助
 4. 将欲取之,必先予之
- 二十、自料知他 百战不败 (177)
1. 知己知彼
 2. 先探敌情而后图之
 3. 胜败的预料

话说诸葛亮

1. 早年的身世

诸葛亮，字孔明，于东汉灵帝光和四年（公元 181 年）七月诞生在一个门第不高的官僚地主家中。他的祖籍在今山东省沂南县，那时属徐州琅邪郡。他的远祖诸葛丰在西汉元帝时做过司隶校尉的官，为人正直，颇有政绩。他的父亲诸葛珪，也曾做过泰山郡郡丞。他的叔父诸葛玄与当时的社会名流、大官要人也有来往，后来还做过官。所以，诸葛氏家族虽然谈不上显赫，但在当时还多少有点名气。

诸葛亮小时很不幸，母亲在他两、三岁时就得病去世了，丢下比他大不到几岁的哥哥诸葛瑾，以及比他略小的弟弟诸葛均，此外，还有两个姐姐。父亲为了抚养他们，又娶了后娘。等到诸葛亮七、八岁时，父亲又离开了人世。到后来，他们姐弟几人只有依靠叔父诸葛玄的扶助，艰难地生活着。

诸葛亮所生活的时代，正值风云变幻，动荡不安的乱世。先是黄巾农民大起义，搅得上至皇帝，下至州官一片慌乱；接着又是豪强割据势力各霸一方，相互厮杀，没完没了地发动战争，闹得天下四分五裂，乌烟瘴气。特别是董卓叛乱，挟持汉朝的皇帝逃往长安，不断地兼并土地，掠夺百姓的财富，弄得天

下的劳苦大众无以为生。诸葛亮一家也未幸免于难。在战乱中，叔父诸葛玄带着诸葛亮一大家人生活，确实艰难，而且也感到很不安稳，于是想把全家转移到一个稍微安全点的地方。其时，诸葛玄的老熟人袁术正做着大官，并从淮南派人请他去豫章（今江西南昌）作太守。兴平元年（194年），叔父便领着他们姐弟四人离开老家山东，去了江西。后来，叔父的官被人挤掉，诸葛亮又随着叔父一行到襄阳投奔荆州牧刘表。

襄阳是荆州的府城。这地方水陆交通十分便利，在当时受战乱的危害还不太大。到得这里后，生活过得算是较安定。在此期间，他被叔父送到了刘表办的“学业堂”读书；凭着叔父的关系，还广泛结识了居住襄阳的知名人士，如庞德公、司马徽、黄承彦等。他从这些学识渊博、志趣高远的前辈那儿学得了不少东西，明白了很多有关国家兴亡的道理。

在襄阳呆了两年后，也就是汉献帝建安二年（197年），叔父病逝。这时，诸葛亮的两个姐姐都已出嫁，大姐嫁给了中庐县（今湖北省南漳县）的名门望族的子弟蒯祺；二姐嫁给了襄阳的名士庞德公的儿子庞山民。诸葛玄一死，诸葛亮少了依靠，开始想着带小弟回山东老家与哥哥、继母一起生活。但又想着那儿仍是兵荒马乱，不是去处，加之庞德公及众多好友的挽留，便在十七岁那年和弟弟诸葛均一起搬到离襄阳城西边二十多里地的隆中居住。

打这以后，诸葛亮在隆中开始了十年的躬耕苦读的隐居生活。

隆中十年，除亲自参加田间劳动以自给外，还常在草堂内刻苦攻读。他读的书很多，天文、历史、地理、军事、诸子百家，

无所不读。他的学识日渐增长。此外，他还不断地寻师访友，与一些志同道合的朋友切磋学问，讨论国家大事。这也使他长了不少见识。渐渐地，他由一个普通的青少年，变成了一个通达事理、才华横溢的人尖子，名气也一天天地大起来，被人尊敬地称作“卧龙”，意思是说他有出众的才学，就像隐埋在隆中山林中的一条龙，这龙有朝一日出了山，定会一飞冲天，干出惊天动地的事业来。

在建安年间，出了个胸怀大志的人，名叫刘备，他是汉皇室的后代，见天下纷争，闹得不可开交，很想干一番统一天下的大事业，只是苦于身边没有多少真才实学的人帮忙出谋划策，便想招纳一些贤士。当他从名士徐庶等人那里得知诸葛亮是一个了不起的人物时，很想把他请出山。于是，拎着礼品，带着大将关羽、张飞，满怀诚意地去隆中请诸葛亮。刘备不厌其烦地一连去了三次，才遇着诸葛亮。刘备的诚意感动了这位抱负不凡的隐士，这位隐士便在隆中草庐就当时的形势以及统一全国的战略，与刘备作了一次长谈。这次谈话，都记录在著名的《隆中对》里。

刘备三请三接后，诸葛亮终于抛妻别弟，跟随刘备下了山。这段故事，就是后世广泛流传的“三顾茅庐”的佳话。

来到刘备的阵营，诸葛亮当上了军师。为了帮助刘备打败强大的对手曹操，他出了很多好点子。比如说，在刘备大军处于困境时，他给刘备出了个联合东吴共同抗曹的主意，终于使孙刘联军取得了赤壁大战的全面胜利，刘备便在三国鼎立的局势下站稳了脚跟。

指挥刘备大军，诸葛亮经历很多大大小小的战役，并尽力发挥了自己的聪明才智，使很多仗打得很漂亮。

公元 222 年，刘备病倒在白帝城。他感到自己将不久于人世，又十分担忧蜀国的前途，便在病重之际将太子刘禅托付给诸葛亮，希望诸葛亮这位贤能之士在他死后能帮助年轻的刘禅料理国事，以复兴汉室。刘备去世后，刘禅继承了父亲的帝位。为了报答刘备的知遇之恩，不辜负刘备生前的一片殷切期望，诸葛亮尽忠尽责，承担了蜀汉的军政重任。为了安定后方，积蓄人力、物力以最终实现一统天下的愿望，他曾挥师南征，很快取得了胜利。平定南方后，他又多次领兵北伐，可惜都未能获得圆满的成功。公元 234 年，诸葛亮统兵北伐，占据五丈原（在今陕西省岐山县境内）与司马懿兵争于渭南时，积劳成疾，终于病故在军中。在三国的历史舞台上这位叱咤风云的军事家、政治家，就这样带着未能实现一生理想的遗憾到了另一个世界，享年五十四岁。

2. 传奇的戎马生涯

诸葛亮从二十七岁出山仕蜀，一直到他离开人世，这中间的整整二十七年，他的大部分时间是在战火中度过的。他精通兵法，在军事上有一套过人的策略、计谋，率领刘备的军队打了不少的仗，所以，人们称他是杰出的军事家。

诸葛亮虽然身经百战，从南打到北，或从北打到南，但打得最激烈、最有规模的仗首先要算公元 208 年的赤壁之战，这一战大败曹兵，是历史上以少胜多、以弱胜强的著名战例。

其次就是 213 年至 214 年的夺取成都之战，这次战役，诸葛亮让关羽镇守荆州，自己与张飞等人领兵逆江而上，攻取了

巴东等县郡，然后与刘备围攻成都，迫使益州的统治者刘璋投了降。

再就是 225 年的南征之战，这次战役主要是平定蜀汉南中地区的反蜀势力。当时南中地区的豪强地主有个名叫雍闿的，勾结少数民族首领孟获起兵叛乱，企图推翻蜀汉政权。在这种情况下，诸葛亮奉命率军南征，同年 5 月渡过泸水，7 月至南中。诸葛亮七擒七纵孟获，施展心理攻势，使孟获的叛军乖乖降服。

最后就是北伐战争。北伐的目标是曹魏。诸葛亮率军进行的北伐战争，也就是人们常说的“六出祁山”之战。整个北伐战争前后一共打了大约八年的时间。可惜的是，尽管诸葛亮使出了很多招数来对付善战善谋的魏将士，但由于蜀弱魏强等客观原因，整个北伐中原的战争还是没有取得决定性的胜利。比如说，一出祁山时，诸葛亮派大将马谡督军在前，马谡与曹魏强将张郃战于街亭，马谡没按诸葛亮的意思行事，而自作主张，率兵舍水上山，结果被张郃打得大败，失了街亭，使得北伐大军无法前进，只有退守汉中。二出祁山时，诸葛亮领兵围攻陈仓（今陕西省宝鸡县东），多日不克，粮草断绝，不得不班师而还。

如此说来，诸葛亮算得上是一位戎马倥偬一生的杰出的军事家。就史料的记载看，作为一个军事家的诸葛亮，其身上充满着传奇色彩。说他是传奇式的军事家，不单是因为他一生是在刀光战火中摸爬滚打，指挥军队打了不少仗，而更重要的是因为他在领兵打仗中有胆有识，能够出奇制胜。

就拿赤壁之战来说吧。

当时，刘备大军面临的敌人是顺江东下的曹魏大军。就双

方的军事力量看，刘备要打曹操，简直是以卵击石，这不只是因为曹魏集团有曹操这么一个老奸巨猾、勇猛善战的一代英雄作头儿，还因为曹操手下有二十多万人马，可以说是人多势众，实力雄厚。

危难之中方显英雄本色。诸葛亮在这敌众我寡的危局面前，没有畏缩，却是迎难而上，巧施机谋。首先，他审时度势，与刘备一道订立了联吴抗曹的策略方针，并只身奔赴吴地，凭着三寸不烂之舌说服了孙权，使他接受了起兵抗曹的建议。接着诸葛亮又与周瑜等人一起分析敌情，共商作战方案，终于找到了攻击曹军的突破口。他们针对曹军远来疲惫、不习水战等弱点，决定施用火攻之法取胜曹军，并以“苦肉计”让黄盖诈降曹操。最后，当黄盖驾着载有干柴膏油的小船乘着东南风接近曹军泊于赤壁的战船时，黄盖放走小船，并引柴发火。这样，火借风威，风助火势，烧得曹操水上营寨的人马狼狈不堪，刘备大军此时挥兵大进，一战成功。

可见，诸葛亮带兵打仗，在战略战术上的确是够行的：审时度势，眼光不凡；神机妙算，智慧过人；巧施谋略，以弱胜强，使得他的军事生涯具有了浓烈的传奇色彩。难怪后世的文学家们描写诸葛亮时，要把他写成不同凡响的神秘人物，要在他身上加上一圈奇异的光环。比如，《三国演义》写诸葛亮北伐司马懿时，说诸葛亮在西城利用“空城计”，不费一兵一卒，只在城上悠然自得地拿着琴弹了一曲，竟惊退了司马懿十五万大军。文学作品描述的这些情节虽然有些玄乎，但也基本说明，诸葛亮作为一个传奇式的军事统帅是符合历史真实的。

3. 忧国忘身的忠臣义士

诸葛亮虽然早死于三国时代，但在以后的岁月里，历朝统治者并没有忘记他，还时常把他抬出来作典范，美化他，歌颂他，号召人们学习他。像唐太宗李世民对诸葛亮就十分推崇，说他是“贤相”，称赞他治理国事十分公平，还特意教导房玄龄、杜如晦这样一些朝中重臣效法诸葛亮治国的忠勤。此外，还有很多朝代的统治者给他加官晋爵，封王赐庙。如在唐代，被封为武灵王；在明代，朱元璋为诸葛亮修了庙堂，还选出名臣三十七人给他举行过祭祀活动。

人活一世，死后不仅能被普通老百姓敬仰，还能为历朝历代的统治者看重，确实不容易。当然，统治阶层推重他，美化他，是因为他作为一个榜样树起来，确实有益于封建政权的巩固，有利于皇上统治他的臣民。试想一下，如果天下的老百姓，特别是知识分子，都能像诸葛亮那样对国家，对君主忠心耿耿，那么，天下不就会太平无事、国家不就会长治久安吗？

如此，从侧面也说明他是一个合格的忠勇之士。在他几十年的人生道路上，所作所为，一言一行，都几乎成了志士仁人的典范。

说诸葛亮是一个标准的忠臣义士，首先应提到他择主出山的事。儒家的人生哲学有很多讲究，而对知识分子则提倡“穷则独善其身，达则兼济天下”、“君子藏器于身，待时而动。”也就是说，读书人在不得意的时候，在没有值得为之效力的主子的情况下，要洁身自好，要多学几套本事，等到时机成熟，再

出来施展自己的才华，为天下人谋幸福。诸葛亮遵从了这种人生哲学。在他二十七岁以前，虽然在地方上颇有名气，但满肚子的才智还未能于世所用。但他仍自甘寂寞，隐居隆中，一边亲自耕田种地，养活自己，一边博览群书，寻师访友，思考天下大事，探讨治国安邦的道路。而当时，实际已天下大乱，群雄割据，形成了很多军事集团。各路“诸侯”为了自己将来能坐天下，纷纷招纳人才帮助自己打天下。因此，对诸葛亮来说，择主而事，就成他出山前首要的事情了。就当时的局势看，曹操平定了中原，实力强大，诸葛亮完全可以到北方投奔曹操；还有孙权，他的实力虽然比不上曹操，但在江东也有一块地盘，算是树大根深，诸葛亮也满可以南下去委身于孙权，帮他干一番打天下的伟业；即便荆州的刘表，为了稳住江南的局势，抗拒曹魏的侵扰，也很需要能人帮他出主意，诸葛亮也可受聘于他。但是，这各路英雄好汉，都没有成为他选择的对象，倒是刘备三顾隆中茅庐后，诸葛亮便慷慨地答应了他。为什么他偏选中了刘备呢？这其中的原因有很多，但从根本上说，是他脑子里的封建的儒家正统观念起了作用。刘备是汉朝皇室的后代，他所干的事业是复兴汉室，是“申大义于天下”，因此，在忠君爱国、信奉儒家君臣大义思想的诸葛亮看来，刘备所走的路当然是正道，所干的事业当然是正宗的。所以他最后选择刘备，跟随他东奔西走，南征北伐。

说诸葛亮奉行儒家纲常，是一个封建的忠臣义士，还不能不提到他对刘备的忠贞不渝，对蜀汉国事的尽职尽责，兢兢业业。诸葛亮对刘备可以说是忠贞到家了。在刘备生前，他不仅口头上表示要“效忠贞之节，继之以死”，在行动上也处处公忠体国。且不说他为了帮刘备建立蜀汉政权而出生入死，夺荆

州、取益州，定汉中……，舍出身家性命南征北战；就是在处理蜀汉军政内务上，他对刘备也是忠心不二，献出了自己的全部力量和才智。比如，蜀汉内部有些官僚对刘备不尽忠孝之心，争权夺利，为己谋私（像廖立、李严等），诸葛亮从效忠谋国出发，对这些人展开了无情的斗争，毫不客气地将他们拉下了马。为了报答刘备的知遇之恩，他处理国事也十分忠勤，就如他自己所说的那样：“鞠躬尽瘁，死而后已”。例如，在大热天他还挥汗亲自校阅簿书，连主簿杨颉在旁看了也为他的精神所感动，劝他不要为校阅簿书这类琐事累坏了身子。正因为他理政勤勉，不辞劳苦，所以，后世有很多为官作宦的人把他看作是为政忠勤的榜样，更有一些文人学者评论某某人为政是否勤谨，常拿诸葛亮作比照。如《晋书》的作者评价大将军陶侃时，就曾把他与诸葛亮作比，说他“忠顺勤劳似孔明。”

4. 智慧的化身

在民间，常听到这样一些俗言口语——“三个臭皮匠，顶个诸葛亮”。“事后诸葛亮”。

可见，在中国老百姓的心目中，诸葛亮的大名联系着“智慧”、“聪明”。

诸葛亮一生在世，表现出的智慧是多方面的。论做人，他有做人的技巧；论打仗，他有作战用兵的谋略；论治国，他也有他独特的招数……

就拿治国来说，他有用人的智慧和艺术。治蜀期间，蜀汉的人才主要有两个来路：一是早先跟随刘备走南闯北的旧部，

如张飞、关羽等人；二是跟随刘备入川的荆楚人士，如庞统、蒋琬等。对于这两路人才，他都一视同仁，搞五湖四海，不拉宗派，只要谁有真本事，符合“贤材”标准，都给录用，充分发挥他们的才智。在用人上，他不求全责备，只要是有一方面专长的人才，哪怕有一些缺点，还是用其所长。他的手下有两个性情古怪的将领，一个叫杨仪，一个叫魏延。杨仪有智谋，会出点子；魏延勇敢，很会打仗。但他们也有太多的短处。就个性说，杨仪十分固执，魏延非常霸道。对于这样有明显缺点的人，诸葛亮还是大胆地使用，用其所长，避其所短。在用人上，他还不讲资历，不论出身，只要有功绩、有本事，都予以提拔。在他看来，优质树木往往生在不被人注意的幽林，而出色的人才则常常出自下层民众之中。这样，他敢打破条条框框，起用蒋琬、费祭之类资历不深的能人，让他们担当重任。

在军事上，他的非凡的智慧体现得特别突出，从我们前面的介绍中可以看出一斑。他的军事思想大致可从《诸葛亮集》中《将苑》五十篇中看出个大概。有人认为，清人编辑《诸葛亮集》所收进的《将苑》，是后人伪托的作品。这个问题，谁都很难一下说得清楚，但有一点可以肯定，《将苑》作为一部军事理论著作所阐发的军事思想大都可于诸葛亮的军事实践中得到印证、体现。这样，把《将苑》中的军事思想看成是诸葛亮的，也未尝不可。就《将苑》看，诸葛亮的为将之道和用兵作战之法，的确富于机智。比如，他认为将帅领兵的要诀是，要笼络部下之心，严明奖惩制度，全面掌握文武两方面的人才，灵活运用刚柔谋术；静以待敌时要像鱼儿潜在水底一样，进攻时，要像水獭一样又快又猛。又如，他主张优秀的将领应该具备五种本领：能及时判断敌方的军事情况，能准确把握部队前进、撤退

的时机，能估计国家的虚实，能掌握天时和人心向背，能了解各种地形的艰难险阻。此外，优秀的将领应有四种追求：作战追求出奇制胜；谋划时追求保守机密；人多事杂要追求冷静稳重；志向追求要始终如一。在军事上，他还提出了很多具体的方略方针，如作战以“攻心为上，兵战为下”，“军队以奇计为谋，以绝智为主”，“善攻者敌不知其守，善守者敌不知其所攻”等等，都闪耀着智慧的光辉。

在为人处世上，诸葛亮也是极聪明的，显出了一个成熟的智者风度。他曾提倡，人生在世，要志存高远，以有德有才的先贤作榜样完善自我，要抛弃那些庸俗的情欲，作为一个大丈夫，要磨炼自己的性格，能屈能伸，豁达大度。其实，诸葛亮一生也基本上是这样做的，他把“淡泊明志、宁静致远”当做了人生的座右铭，一生不为名利的缰绳所捆绑，不为庸俗下流的欲望所纠缠，而是静心养性，高瞻远瞩。因此，他能审时度势，深谋远虑，以致被人称作识时务的俊杰；也能把上下左右的人际关系处理得左右逢源，被人誉作“千古第一完人”。

就史料的记载看，诸葛亮还是一个长于工巧的发明家。他在吸取前人的智慧、经验的基础上，发明创造了不少军械器物。如他制作的木牛流马，用来运送军粮军饷，很能发挥作用，特别是便于登山爬坡。此外，还制作了一弩十箭俱发的“连弩”，远距离刺杀用的“竹枪”，架桥用的“铁枪”……

5. 诸葛大名垂宇宙

中华民族有着五千年的文明史。