

譚洛非 著

三國英雄謀略

現代企業管理啓示錄

香港崑崙製作公司

譚洛非著

三國英雄謀略

——現代企業管理啓示錄

香港崑崙製作公司

三國英雄謀略

編著者 譚洛非

編輯者 劉敦

出版者 香港崑崙製作公司

香港英皇道九八九號

新威園F座六樓六室

鷺江書局

植字

中英文電腦植字排版部

香港銅鑼灣屈臣道十五號

維多利中心商場六十二號

亨泰印刷有限公司

印刷

香港柴灣利眾街二十七號

德景工業大廈十樓

一九九二年六月初版

版次

ISBN962-7397-15-6

國際書號

港幣三十八元

定價

版權所有 翻印必究

中華兵法謀略系列

策劃：劉濟昆

編輯：劉敦

(香港崑崙製作公司獲巴蜀書社授權，印行此書繁體字本。)

歷史經驗的哲理升華

文宗任

《三國英雄謀略》讀後

在近年國內出版的古典小說研究著作中，譚洛非君的《三國英雄謀略》（一九九一年八月巴蜀書社出版），可算得上一部既有理論深度又有應用價值的佳作。它最大的特點就是把嚴謹的學術理論探討與深入總結歷史經驗結合起來，做到「古為今用」，升華出諸多發人深省的哲理思考。

像《三國演義》這樣一部博大精深、影響極廣而又論家蠡起、衆說紛芸的古典小說，要能從新的視角得出一些新的觀點和見解，殊非易事。本書把這部作品的演化、創作和傳播，既作為典型概括的文藝現象進行分析，又運用大量翔實的文獻資料，對照比較，並且兼顧到讀者的審美判斷及其效應，放在歷史、文學、社會文化心理的三棱鏡下，把握其內在真諦，進行歷史唯物主義的科學分析和論證，因而得出了令人可信的結論。例如關於《三國演義》的主題思想，目前學術界出現了十多種說法，爭論不休。本書沒有直接回答這個問題，都從《三國演義》反映的長期積澱下來的中國傳統文化心理和獨具的社會百科

全書性質，論證了這部小說形成和廣泛流傳的原因，使人們對小說的理解，進入一個更深的層次。它不否認小說中的正統觀念，但指出「尊劉抑曹」思想之所以得人心民心，主要還在於適應了那種「懲惡揚善」的傳統倫理心理。關於隆中決策和諸葛亮北伐的得失優劣，關於三分各方用人不同的是非功過，本書都針對古人今人的大量駁難，提出了很有說服力的佐證，給予歷史的、具體的回答，在學術探討上使人耳目一新。

本書的重點是闡述古代的領導藝術。它不把古人現代化，也不採取僅僅把小說作為例證，牽強附會地納入現代管理科學理論框架的作法，而是從這種歷史、這部小說的實際出發，從當時紛繁複雜、尖銳激烈的軍事鬥爭和政治爭奪中，概括出三國各方在戰略決策、謀略智豐、識人用人以及掌握策略火候方面的歷史經驗。其中突出的是：審時度勢，統籌全面，作出正確的戰略決策；多謀善斷，集思廣益，以己之長，克敵之短；剛柔相濟，冷熱結合，不失時宜地組織進攻或退卻；舉賢選能，知人善任，善於協調人際關係；以德服人，言信行果，昭大義於天下；身體力行，賞罰分明，形成強大的感召力和凝聚力。雖然作者議論的是歷史上、小說中的人和事，但集中總結出的這些經驗教訓卻具有恒久的價值。雖然作者常常使用的是古人的語言，但在那些直樸凝重的判斷中往往閃耀着哲理的光彩。例如在談到更高層次的一種領導藝術時，作者說三國人物和事件中，概括出了「大將

風度與掌握火候」、「抓住時機，大膽進攻」、「懂得和善於作必要的退卻」、「不審勢即寬嚴皆誤」、「能伸能屈，使於四方不辱君命」等思想，就是在今天，在以後，對於我們的領導工作和管理工作，也是很有借鑑意義的。因為它道出了領導工作和管理工作的一般規律，是古人從多少次成功或失敗中總結出來的歷史教訓。這些規律和教訓是我們民族在奮鬥中得到的可貴財富。

本書文筆流暢、凝煉，筆鋒常帶感情，讀起來饒有興趣，耐人尋味。例如在讀到六退祁山時，指出一個成熟的領導在不僅要善於抓住時機組織進攻，還要善於在必要時退卻。在引用陳壽的評語「羽善待士卒而驕於士大夫，飛敬愛君子而不恤小人」之後，指出關羽日後死於部將的背叛，張飛死於酒後鞭撻士兵，其中有很深刻的教訓。問題點到為止，不拖沓，不囉唆，讓讀者去思考，去體會。全書十萬字，可以一口氣讀完，卻使人感到內涵豐富，領悟的東西很多。

目前一個「三國熱」正在全國和世界興起，本書的出版無疑對《三國演義》的研究是一個推動和開拓。

建安虞氏新刊



國志平話

至治新刊

新全相三

元至治新刊《全相三國志平話》扉頁書影。

目錄

序

第一章 引論 1

第一部優秀的長篇歷史演義——《三國演義》廣泛流傳的原因——羅貫中其人其事——深刻的社會文化心理因素——三國時代社會政治的百科全書——「三國熱」的啟示和研究領域的新開拓——領導科學與領導藝術——《三國演義》中反映出來的領導藝術

第二章 審時度勢，統籌全局，作出正確的戰略決策 25

戰略決策是決定全局的首要問題——《隆中對》：戰略決策的典範——關於《隆中對》的爭議——曹操的基本戰略路線——曹操的失策和對戰略的調整——孫權鼎足江東以觀天下之畔——諸葛亮六出祁山為何未能成功

第三章 多謀善斷，集思廣益，以己之長，克彼之短 57

形象化的謀略大全——官渡之戰中的鬥智鬥謀——赤壁大戰是一個謀略的系統工程——彝陵大戰中年輕將領的崛起——智慧從學習中來——羣策羣力出謀略——驕傲：智慧謀略的大敵——謀略的核心：「知己知彼」與「出奇制勝」

第四章 剛柔相濟，冷熱結合，不失時宜地組織進攻和退卻 89

更高層次一種領導藝術——大將風度與掌握火候——抓住時機，大膽進攻——懂得和善於作必要的退卻——不審勢則寬嚴皆誤——能伸能屈，使於四方不辱君命

第五章 舉賢選能，知人善任，善於協調人際關係（上） 115

治國之道，務在舉賢——誰得人才，誰就得天下——六條用人的經驗——曹操的「知人善任」——寬宏大度對人才——注意團結五湖四海——猜忌和殘才，失掉人心

第六章 舉賢選能，知人善任，善於協調人際關係（下） 140

劉備思賢若渴，以誠待士——德才兼備，循名責實：諸葛亮的用人原則——孫權的羣體智慧意識——揚長避短，善於協調部屬關係——三國之主，用人各有不同

第七章 以德服人，言信行果，昭大義於天下 164

「信義仁德」與「機謀權變」——曹操：歷史的英雄，惡德的代表——寬仁厚德的劉備——用譎不失其正，行權不詭於道

第八章 身體力行，賞罰分明，形成強大的感召力和凝聚力 192

榜樣的作用是無窮的——窮則獨善其身，達則兼濟天下——公忠體國，以身作則——淡泊明志，寧靜致遠——樹一代風範，留千秋遺愛

第一章 引 論

第一部優秀的長篇歷史演義

《三國演義》是我國第一部最優秀的長篇歷史演義，也是在我國流傳最廣、影響最大的古典文學作品之一。

《三國演義》原題《三國志通俗演義》（明羅貫中作）；經清初毛綸、毛宗崗父子修改評訂，題為《三國志演義》，後人加以簡化，稱《三國演義》。解放後人民文學出版社經過一九五三至一九五四年的整理，和一九七三年的再度整理，基本上把《三國演義》的本子定型下來，是明弘治甲寅年（一四九四年）序，嘉靖壬午年（一五二二年）刊刻的《三國志通俗演義》。題為「晉平陽侯陳壽史傳，後學羅本貫中編次」，說明這是羅貫中根據陳壽的《三國志》，取材於三國的歷史，加以敷衍，編撰而成的。何謂通俗歷史演義？明代高儒說羅貫中「據正史，採小說，證文辭，通好尚，非俗非虛，易觀易入，非史氏蒼古之文，去贅傳詼諧之氣，陳敘百年，賅括萬事。」（《百川書志·古今書刻》）這段話

概括了羅貫中寫作特點。最早爲這部小說作序的明代蔣大器（即庸愚子），更從歷史小說的社會教化功能，着重闡發了「演義」的「義」字，那就是「昭往昔之盛衰，鑒君臣之善惡，載政事之得失，觀人才之吉凶，知邦家之休戚」，「遺芳遺臭，在人賢與不肖，君子小人，義與利之間而已。觀演義之君子，宜致思焉。」（《三國志通俗演義》序）。張尚德（即修髯子）也作了同樣的強調：「欲知三國蒼生苦，請聽通俗演義篇。忠烈赤心扶正統，奸回白首弄威權。須知善惡當師戒，遺臭流芳億萬年。」（《三國志通俗演義》引）可見所謂歷史通俗演義，就是：以歷史順序爲主要線索，以歷史事實爲主要材料，加以鋪陳發展，藝術創造，並通過通俗化的文字，講敘歷史並傳播某種歷史觀和倫理觀（當然這些觀點都是受那個時代的作者思想制約的）。如果不以歷史爲主要根據，那就不叫歷史小說，在讀者中會減弱它的可信性；如果不加以藝術創造，那又會減弱它的可讀性，成爲歷史教科書。把這兩者結合起來，做到通俗易懂，使讀者既可以得到歷史的借鑒，又可以得到藝術的享受。所以這種歷史通俗演義，在讀者中（不論上層或下層）很容易找到廣大的市場。特別是我們中國歷史，源遠流長，五千年文明，鬥爭非常複雜，歷史人物衆多，因而寫歷史演義，讀歷史演義也就格外地興盛。一部二十五史，從遠古到民國，都有通俗歷史演義出現。特別是小說用了從古代「說書」承襲發展起來的章回體形式，這更是世界上

絕無僅有的。因此可以說中國這種通俗歷史演義，是中國歷史文化傳統的產物。

然而在衆多的歷史演義中，《三國演義》寫得最早也寫得最好。《三國演義》問世之後，風行一時，很多人也仿效起來。前人已比較過其中的優劣。清人徐時棟說：「史事演義，惟羅貫中之《三國演義》最佳。其人博極典籍，非特借陳志裴注，敷衍成書而已；往往正史及注，並無此語，而雜史小說乃遇見之，知其書中無來歷者希矣。至其序次前後，變化生色，亦復高出稗官，盛傳至今，非幸也。乃至周、秦、列國，東西兩漢、六朝、五代、李唐、趙宋無不有演義，則無不可覆瓿者，大約列國、兩漢，不過抄襲史事，代爲講說，而其人不通文法，平鋪直敘，驚人之事，反棄去之。隋、唐、漢、周、宋初諸書，則其人並不曾一見正史，直是信口隨意，捏造妄說，有全無情理，一語不可究詰者。」（《元明清三代禁毀小說戲曲資料》第三編）這段話有偏頗之處，可能對其他演義，貶得太低，但說明了一個道理，要寫好歷史演義，一是要有廣博的歷史知識，二是要有高超的藝術才能。魯迅在《中國小說的歷史的變遷》中更說：「後來做歷史小說的很多，如《開闢演義》，《東西漢演義》，《東西晉演義》，《前後唐演義》《南北宋演義》，《清史演義》……都沒有有一種跟得住《三國演義》。所以人都喜歡看它，將來也仍舊能保持其相當價值的。」

《三國演義》廣泛流傳的原因

爲甚麼人都喜歡看它呢？我們可以毫不誇張地說，《三國演義》在中國已是家喻戶曉，凡能識字的人沒有一個不讀這本書的，就連不識字的老太太也沒有一個不曉得諸葛亮、張飛、關羽、曹操的名字，所以古人說凡有飲水處，都有《三國演義》的讀者，加上日本、東南亞和世界各國的讀者，人數之衆，恐怕與世界上任何一本文學名著相比較，都毫不遜色。這本小說流行得如此廣泛的原因，可以加以分析：

首先，三國時代是一個鬥爭複雜尖銳而英雄輩出的時代，它的故事、人物非常吸引人。魯迅說：「因爲三國底事情，不像五代那樣紛亂，又不像楚漢那樣簡單，恰是不簡不繁，適於作小說。而且三國底英雄，智術武勇，非常動人，所以人都喜歡取來做小說底材料。」胡適在《三國志演義考證》中，雖然極力否定《三國演義》的文學價值，但也同時採取了與魯迅相似的觀點，認爲在中國歷史上七個分裂時代中，三國時代「成了演義家的絕好題目」。（《中國章回小說考證》）

其次，前人作了很好的鋪墊工作，而且產生了良好的社會影響。陳壽的《三國志》本身就是一部很有水平的史學著作，陳壽被後人稱爲「史之良才」，南朝裴松之的注增補了

很多具有故事情節的材料，從此三國故事在民間甚爲流傳，到了宋代的「說話」，「說三分」已成爲一個獨立的科目，迄至元代雜劇中三國戲就有四十多種。三國故事在《全相三國志平話》中即已初具梗概，一些主要人物的性格在戲劇中已經逐步豐滿起來，能够引起人們強烈的愛憎情感。羅貫中就是在這些人民集體創作的基礎上寫成《三國演義》的。同樣是羅貫中創作的《隋唐志傳》、《殘唐五代史》和《三遂平妖傳》，由於沒有以上那麼好的基礎，比起《三國志通俗演義》來，影響就差多了。

當然，從《三國演義》成書過程作縱向考察，最重要的還是得力於羅貫中本人的學識，閱歷和藝術功力。

羅貫中其人其事

關於羅貫中的生平事迹，目前我們知道的還很少。自從本世紀三十年代初鄭振鐸等先生將無名氏的《錄鬼簿續篇》發掘出來以後，才找到了最早的比較可靠的史料文字記載：羅貫中，太原人，號湖海散人。與人寡合。樂府，隱語，極爲清新。與余爲忘年交，遭時多故，天各一方。至正甲辰覆合，別來又六十餘年，竟不知其所終。

學術界一般認為，這個無名氏就是元末明初的賈仲明。既然作者自稱羅貫中與他忘年交，那自然是比較可信的了。

但是這段話留下了兩個疑難問題。

一個是羅貫中的籍貫究竟在哪裏？有諸種說法。一種說羅貫中是錢塘（杭州）人，明代的郎瑛在《七修類稿》、田汝成在《西湖游覽志餘》、王圻在《續文獻通考》中均有記載，論者佐之以羅貫中與施耐庵、張士誠、趙寶峯等人的關係。一種說羅貫中是山東東原《今東平縣）人，主要根據《三國志通俗演義》最早的幾個版本都署「東原羅貫中」。還有一種說法是山西太原人，主要根據《錄鬼簿續編》記載，並認為東原系太原之誤。這幾種說法各有各的道理，需要進一步發掘更多的資料，加以證實，但有一點是可以肯定的，即羅貫中曾經長時期生活、寫作在浙江一帶。

另一個問題是羅貫中的生卒年月，至今衆說紛紛。我們認為粗略一點，定為元末明初，是比較穩妥的。至於立論根據，這裏就不詳說了。

關於羅貫中的生平事迹，有兩條重要材料。明人王圻在《稗史匯編》中說：

宗秀羅貫中、國初葛可久，皆有志圖王者；乃遇真主，而葛寄神醫工，羅傳神稗史。明人王道生撰的《施耐庵墓志》中說：

蓋公死之年，七十有五，而餘尚垂髫。及長，得識其門人羅貫中於閩，同寓逆旅，夜間施燭暢談先生軼事，有可歌可泣者，不禁相與慨然。先生之著作，……每成一篇，必與門人校對，以正亥魚，其得力於羅貫中者尤多。（據胡瑞亭《施耐庵世籍考》，一九二八年十一月八日《新聞報》）

此外，清人顧苓在《塔影園集》中說：

羅貫中客霸府張士誠，所作《水滸傳》題曰《忠義水滸》。後之讀其書者，艷草竊爲義民，稱盜賊爲英傑。

從以上這批材料可以看出：第一，羅貫中處於元末明初社會大變動的時期，是一個很有政治抱負，很關心時事的人（「有志圖王者」），可能一度同情農民起義，與葛可久一道參加過張士誠起義活動，而後又與張士誠產生思想分歧，轉向搞寫作（「傳神稗史」）。因此，他的生活經歷應該是很豐富的，元末明初那一場紛繁複雜的政治鬥爭、軍事鬥爭他都親身見過或者聽說過，不然他怎麼能把《三國演義》和《水滸傳》中的那些鬥爭場面寫得那麼活靈活現，淋漓盡致！第二，羅貫中很有文采，「樂府、隱語極爲清新」，連施耐庵的《水滸傳》等著作，「其得力於羅貫中者爲尤多」。正是因爲有這兩方面優越的主觀條件，所以《三國志通俗演義》一書行世久矣，逸士無不觀之。」（明·林

深刻的社會文化心理因素

《三國演義》影響之所以那麼廣，除了上述三個原因外，還有更爲深刻的文化心理和社會思想的因素。在研究這部書的時候，特別是我們把它與其他古典小說名著對比的時候，常常有兩個問題像謎一樣吸引着我們。作爲文學作品，就其藝術成就來說，《三國演義》既不如《紅樓夢》，也不如《水滸傳》，但在讀者，特別是在民間讀者中的影響，卻超過了後兩者、從作品的遭遇來看，《紅樓夢》和《水滸傳》都遭到一些人的反對，《紅樓夢》被視爲「誨淫」，《水滸傳》被視爲「誨盜」，屢受統治者的禁毀，而《三國演義》卻像一個幸運兒，能够得到不同階級、不同階層人們的普遍寵愛。這就已經不是一個單純的文學價值、文學現象的問題，而是更爲深刻、複雜的社會價值，社會精神現象的問題了。

從文化的角度研究，《三國演義》正反映了中國人文化心理的深層結構，從而又影響着我們民族固有性格和精神心態的形成。這種文化的深層結構，不同於那些伴隨着時代和