

从三国看智谋（上）

目 录

序.....	1
绪 论.....	2
集古代智慧之大成.....	4
第一章 鉴古观今.....	6
一、政治：三国兴起的原因.....	6
二、军事：一部活的兵书.....	8
三、经济：企业经营管理之宝.....	10
四、外交：三极外交的启示.....	13
五、法律：法治最佳之法.....	15
六、人事：人才学的珍贵遗产.....	17
第二章 用人艺术.....	21
一、人策.....	21
二、风格.....	29
三、御术.....	39
四、鉴诫.....	50
第三章 谋略宝典.....	71
一、攻心.....	71
二、斗智.....	77
三、伺机.....	86
四、伐交.....	90
五、游说.....	96
六、缓急.....	99
七、虚实.....	103
八、战守.....	107
十、就计.....	114
十一、智激.....	117
第四章 取胜诀窍.....	124
一、固本.....	124
二、胜术.....	145

序

"大江东去，浪淘尽，千古风流人物。"人虽逝了，智谋永在，罗贯中用其生花妙笔，将之形象地体现在《三国演义》这部不朽名著之中。

《三国演义》是一部百科全书式的历史长篇小说，这因其描绘的是近一个世纪的大动荡时代，必然涉及到社会科学的所有领域；也因其是小说，时空间可无限伸延，把我国古代的一切智慧溶化于其中，除文学外，还表现在政治、军事、外交、法律、人事等方面，各反映了其一定的规律，故具有多种的借鉴作用。

《三国演义》谈经济的较少，主要是写军事谋略，但商战有如军战，而商战得胜是带动经济发展的"火车头"，日本人运用三国智谋于商战，对日本经济的腾飞起了相当大的作用。所以，日本人认为《三国演义》智谋是企业经营管理之宝。在我国以经济建设为中心的时候，对诞生在中国之"宝"，能弃之不用吗？

在当今的世界上，各方面的竞争十分激烈，而参加任何竞争没有人才和智谋将被淘汰。因此，学习三国的用人艺术及其智谋，决不是毫无作用的。本书主要有四章，第一章"鉴古观今"，阐明了三国的智谋具有多种借鉴的作用，第二章"用人艺术"，评介了三国的用人特点和其长、短处以及其不同的效果；第三章"谋略宝典"，探讨了三国的种种谋略；第四章"取胜诀窍"，用三国的智谋总结了现代商战胜败的经验教训。

绪论

中华民族智慧的结晶《三国演义》在中国，家喻户晓，有口皆誉；在日本，人们视之如宝，一书在手，如醉如痴。三国热也正在向世界扩展。

《三国演义》为何有如此吸引人的魅力呢？笔者认为，这主要是因《三国演义》汇总了我国几千年来的古代智慧，是中华民族智慧的结晶。

用众智写成的不朽名著

《三国演义》并非成书于一时一人，而是人民群众的集体创作。东汉末年，群雄崛起，争战不已，时间长达近百年，从魏、蜀、吴立国算起也近半个世纪。由于三国故事十分丰富动人，它并不因三国归晋而泯灭，而是在民间广泛流传，它的诸多英雄人物的事迹，更是吸引人，人们对他们十分敬佩和怀念，在其流传的过程中，不断将之美化，对于一些反面人物则极其憎恨，不断将之丑化。在这同时，文人写的稗史也记录了很多三国动人的故事，据说魏晋时有 200 多本。宋时，已有专讲三国故事的人，即专说"三分"的说书人。迄元，已出版了可能是说书人的话本《全相三国志平话》，并出现了不少有关三国故事的杂戏，如《祭风》、《哭周瑜》、《五丈原》、《三战吕布》等。生活于元末明初有志于图王的罗贯中在前人对三国故事加工、创作的基础上，以陈寿的《三国志》和"裴注"的史实为主线，参考了《全相三国志平话》的结构，吸取了稗史、杂剧、传说、说书的精华，写成了《三国志通俗演义》，至清，经毛宗岗的修订，才最后定稿，书名改称《三国演义》，这说明，《三国演义》的成书，经历了酝酿、创作、定稿的三个阶段，时间从三国故事流传至清长达 1000 多年，参加创作的有说书人、戏剧家和文人学者，以及民间加工者，这部不朽名著《三国演义》正是用众智写成的。

《三国演义》所写的是近一个世纪的大动荡时代，它涉及了社会的各个领域，反映了封建社会各种极其尖锐而复杂的矛盾，塑造了诸多栩栩如生的历史人物，再现了无数惊心动魄的古代战斗，如此长篇巨著，如果不集思广益，借鉴前人的经验和成果，只是靠个人的虚构，那是不可想像的。《三国演义》的种种战斗，是以《孙子兵法》为指导思想，揉合古代兵家的理论，将历史上著名的战役融化于其中，结合三国时代的战争实际写成的。古代兵法的庙算、攻心、伐交、料敌、应变、用奇、造势，示形、用诈、用术等，在《三国演义》里都具体化、形象化了。又如《三十六计》里的"美人计"、"二虎竞争计"、"驱虎吞狼计"、"假途伐虢计"，以及韩信的"十面埋伏计"和虞翻的"增灶退兵计"等，都被《三国演义》将之花样翻新，加以运用。但它不是照搬，是将之改造纳入所再现的战役，因而显得有声有色。其着重描绘的还是三国时代的战争，如赤壁之战写得多么波澜壮阔，五彩缤纷，而这主要是靠作者的天才虚构：又如曹操解白马之围和司马懿平公孙康叛乱时采取声东击西的战术，郭嘉平冀州、定辽东时献"急之则合，缓之则离"之计，这都显示了三国时代兵谋家的惊人智慧！在人物的塑造上，有些不朽人物形象也是在不断加工的过程中形成的。如对诸葛亮形象的塑造就是这

样。在元代已有关于诸葛的杂戏，如《博望烧屯》、《诸葛论功》、《黄鹤楼》、《诸葛祭风》、《五丈原》、《烧樊城》等。《全相三国志平话》写诸葛故事也最多。罗贯中塑造诸葛形象时，显然是吸取上述素材加以再创造的，如“三顾茅庐”，《全相三国志平话》写得很简略，还说他是神仙，看了令人感到索然无趣；《三国志通俗演义》把他拉回人间，以虚写实、烘云托月的手法，把诸葛亮的亮大形象和刘备求贤若渴的心态描写得活灵活现，使“三顾茅庐”成为求贤的典范，传世的妙篇。可是，诸葛的形象还不尽善尽美，除了有点“近妖”之外，在个别描写上还存在严重的缺点，如写诸葛认为魏延脑后有“反骨”，把魏延和司马懿一起诱进并准备烧死于葫芦谷，魏延逃出后，诸葛又将之嫁祸于杨仪，以加剧两人的矛盾，对如此写法，毛宗岗修订的《三国演义》将之删掉了，这才不便诸葛由智者变成奸人，保持了诸葛的高大形象。其他典型的塑造，如阿斗投降后在魏国参加了司马昭举行的宴会时，他看魏舞听蜀乐都手舞足蹈、“乐不思蜀”的神态，以及关于奸雄曹操的种种精彩表演，素材也多取自传说、戏剧、史书、稗史，并加以敷衍、夸张、改造。可以说，《三国演义》的动人故事情节和不朽的典型形象，多是集众智形成的。

集古代智慧之大成

中国 4000 多年光辉灿烂的文化，闪烁着我们祖祖辈辈的智慧。《三国演义》正是集古代智慧之大成，将之体现在其所塑造的主要人物身上。它的智慧不是全集中于个别人物，而是体现于诸多人物的身上。过去有人认为诸葛亮是《三国演义》智慧的化身，这不够全面，说表现在他的身上较突出可以，但不能说只是他是智者，其他大都是愚者，如果是这样，这部书就不会那么吸引人了。正因三分鼎立的魏、蜀、吴都拥有众多人才，即众多的智者，如魏的曹操、司马懿、郭嘉、程昱、贾翊，蜀的刘备、诸葛亮、庞统、姜维、蒋琬、费祎，吴的孙权、周瑜、鲁肃、吕蒙、陆逊，他们虽都是智者，但各有短长，这使彼此斗智比才各有输赢，才能引人入胜，使人每谈到其精绝处，不禁为之拍案赞叹。“攻心为上”，而攻心最高水平是不战而屈人之兵。我们不能说只是诸葛亮能用这绝妙战法，他的“七擒七纵孟获”是攻心的绝唱，能称为攻心绝唱的倒是吕蒙袭荆州擒关羽。诸葛亮平南方以“攻心为上”，虽取得了最佳效果，即使南人不复反，但是在双方反复的、激烈的较量和争战之后，死人不少，如火烧藤甲兵，这不能称为不战而屈人之兵。吕蒙袭荆州，先是用种种计谋使关羽麻痹大意，集中主力围樊城而无后顾之忧，他不费一兵一卒用白衣袭荆州，入荆州时严军纪以及安抚和保护随关羽出征的将兵的家属，以瓦解其军心，当曾以善待士卒著称的关羽回军途中，因军心已散，不战而溃，关羽这个具有“万人敌”本领的猛将终于被擒，这确是不战而屈人之兵。对刘备、孙权，过去研究者也不将之列入智者之列，其实刘备是个攻心大师，他的掷阿斗、要投江、辞徐州、遣众将、托孤话，尽得攻心妙用，故都收到最佳效果。对其事业起了重要作用；孙权明于知人，善于选将用将，不穷自己出征而捷报频传，非明智的统帅不能如此。以雄才大略著称的曹操，张绣曾几乎置之于死地，杀其长子、侄儿和爱将，而他从全局利益出发，忘却“涪水之难”的深仇大恨，“矫情任算”收降张绣，并结为儿女亲家，非大智者不能为之。

《三国演义》的用人艺术，也是我国古代智慧的体现。它阐述三国兴亡的原因，无不归结于能否用得其人，这说明用人是何等重要！三国用人都各有所长，如刘备的“明于知人”，孔明的“德才兼备”，曹操的“唯才是举”，孙权的“疑之不用，用之不疑”。他们既有其用人不同的特点，也有其共同之点，即不论资排辈，破格用人；不论亲疏，赏罚分明，以及其各有巧妙的御人术，等等。

《三国演义》的智慧还体现在艺术的开拓和创造上，如用美的辩证法塑造典型人物，并能从发展、对比、矛盾中刻画人物性格；在结构上，将故事情节如此头绪纷纭、纵横交错，组成一个完整的美妙的整体。在这些方面，其同代的同类的中外文学作品是不能与之媲美的。还有它的造形、行情、写景的诗情画意，对以后文学创作也同样有较大启迪和影响。《三国演义》的上述的继往开来的艺术成果，显然是作者集众人的智慧所创造的。

具有多种借鉴作用智慧与才智，智谋是同义词，是指对事物具有认识、辨析、判断处理和发明创造的能力。没有这种能力前，人类长期是大自然的奴隶，有了这种能力，才逐渐成为大自然的主人，能改天换地。我国古代人早就认识到智慧的重大作用。《项羽本纪》记载：

项羽与刘邦在广武相持不下，项羽要求与刘邦斗力，一决雌雄，刘邦笑着说：“吾能斗智，不能斗力”。结果善于斗智的刘邦终于打败能“力拔山”、勇冠三军的项羽。西汉时出版的《淮南子·主术训》也说：“众智之所为，无不成也。”可见，智慧是胜利或成功之本。是智慧必能正确认识或正确反映客观的规律，所做的事会取得成功，相反，会遭到挫折或失败，就不能称为智慧。智慧有种种，有的能正确反映事物总的规律，有的能正确反映相类事物的共同规律，有的能正确反映一定事物的规律。因此，能相应地、实事求是地运用古代智慧，对我们的事业是会起有益的作用的。

《三国演义》的许多谋略，虽然是应用于战争，但都可应用于社会上的一切竞争或斗争，即包括政治、经济、外交以至国与国之间的各种纷争。“知彼知己，百战不殆”是出于《孙子兵法》，但《三国演义》运用于描绘三国之间的争战是有所发展的。毛宗岗对于邓艾与姜维（一百一十回）斗争的胜败评点说：“知己，而不知彼亦足以知己，是不得谓之知己；知彼，而不知彼亦料我之知彼，则不得谓之知彼。”这段评点说明，《三国演义》不只是照搬孙子兵法，而是有所创建的。孙子的“知彼知己”仅是从一方面说，只有你“知己知彼”，而对方不知己不知彼，当然你是“百战不殆”的，如果对方也“知己知彼”，那你就“不一定”“百战不殆”了。如果知己，亦能料彼是否知己，知彼亦能知彼是否能料我知彼，这样才能采取万无一失的对策，始能“百战不殆”。《三国演义》还将“固本始能战”。“攻心为上”、“避实击虚”、“声东击西”、“先发制人”、“随机应变”等智谋运用于三国争战，加以生动的描述，使这些古代兵法形象化、具体化，使人易于了解和借鉴。如果不懂得吸取这些智谋，是不可以言竞争或斗争的。

有些中外学者预言：“在 21 世纪，中国古典小说能引起世界瞩目的非《三国演义》莫属，尤其是它的应用研究。”这是否科学预言，抑或是夸大之词，这只能到 21 世纪才能分晓。但可以肯定的是，《三国演义》不仅是中国的，也是世界的，中华民族的智慧将在国际竞争中日益发扬光大。

第一章 鉴古观今

"温古知新", 现今需要鉴古, 因历史不能割断, 历史往往会重演, 虽然内容不同: 我们如能正确借鉴前人的成功经验, 可少走弯路。三国智谋体现于社会科学所有领域, 在各方面给我们留下了珍贵的历史遗产, 对今天的政治、军事、经济、外交、法律、人事仍很有借鉴作用。

一、政治: 三国兴起的原因

东汉末年, 天下大乱, 群雄割据, 逐鹿中原, 当时强的有: 淮南袁术, 兵粮足备, 称霸一方, 冀州袁绍, 地广民众, 人才济济, 荆州刘表, 据用武之国, 威震九州, 西蜀刘璋, 有天府之国, 国富地险。这时, 曹操军力最弱, 刘备寄人篱下, 孙权还未登上政治舞台。可是, 曹、刘、孙后未却成气候, 分别创造了魏、蜀、吴, 而袁术、袁绍、刘表、刘璋等人都先后被消灭了, 这是什么原因?

策略正确要图天下, 制订正确的策略是关键的一着。在政治舞台上较量, 必须有政治眼光, 对政治形势有透彻的了解, 才能做正确的分析, 制定符合客观实际的策略。否则, 好像瞎人骑瞎马, 乱碰乱撞, 未有不翻跟头, 或摔死的。曹操和袁术、袁绍都想当皇帝, 由于他们的政治眼光不同, 策略各异, 结果不一样。在群雄中, 袁术是第一个称皇帝的。本来在那个乱哄哄的时代, 谁当皇帝都行, 只要有本事。所谓"本事"是指统一天下的本事, 而统一天下要有正确的策略。袁术没有这种本事, 也没有提出什么策略, 只是一心想当皇帝, 以享荣华富贵。他主观上认为他家"四世三公", 是"百姓所归", "应天顺民", 该当皇帝。当他征求部属意见时, 大家沉默不言, 实是反对, 他还是自封为皇帝。所说"百姓所归"、"应天顺人"。是自欺欺人。他占据南阳时, "奢淫肆欲, 征敛无度, 百姓苦之。"他当皇帝后, "荒侈滋甚, 后宫数百皆服绮縠, 余粱肉, 而士卒冻馁, 江淮间空尽, 人民相食。"由于人心军心厌弃, 先为吕布所破, 后为曹操打败, 奔青州投其侄子袁谭途中病死。袁术只徒有皇帝之名, 无皇帝之实。曹操则相反, 虽无皇帝之名, 却有皇帝之实。曹操对当时政治形势的认识, 头脑是清醒的: 当时汉虽弱, 但拥汉派的大有人在, 故采纳荀彧的"奉天子以从众望"的策略, 将皇帝的实权一下抓到手里, "挟天子以令诸侯", 名正言顺地号令四方, 要统一天下, 要有众多人才, 乃提出"唯才是举"的用人方针, 使才智之士从四面八方投其麾下, 为之出谋献策, 才能称雄北方, 袁绍是个好谋无断的典型。他虽有吞天下之志, 但才力不足, 喜谈谋略而不能决, 有正确战略也不能采用, 往往错过良机。他在官渡与曹操相持时, 许攸截住曹操的催粮书, 知其粮尽, 建议"两路击之", 如行此策, 打败曹操是大有可能的, 袁绍反认为"此书乃诱敌之计也", 说"攸是操的奸细", 将之逐出。攸乃投操, 教其到鸟巢烧粮, 操纵其计行之, 绍军无粮, 军心惶惶, 曹军乘胜追击, 袁军全溃, 官渡之战被打败, 决定了袁绍集团的灭亡。

刘备以统一天下为己任，刘表和刘璋则胸无大志，只图割据偏安。曹操统兵征乌桓，刘备劝刘表趁许昌空虚，以荆襄之众袭取之，刘表说：“吾坐踞荆州足矣，岂可别图？”当时，群雄逐鹿，你不灭人，必被人所灭，决不容其“坐踞荆州”，刘表因错过袭取许昌良机，使曹平定北方后，挥戈南下，夺取荆州。刘璋心地虽仁慈，但为人闇弱，这种人是守不住地盘的。刘备按照孔明的“隆中决策”，与孙权联合打败曹操，占据荆州后，就着手图川，恰好刘璋邀他入川拒张鲁，张鲁不足为患，让刘备入川是“请狼入室”，结果是自取灭亡，刘璋没有政治头脑如此。

孙权善于举贤任能，故贤能竭力相辅，五湖四海之士纷来归附，竭力相助。鲁肃献的“榻上策”，他奉为国策。此策的要点是，“竟长江所极而据守之”，鼎足江东，伺机以图天下，此策起正确的。要图天下，首先要“深根固本”，因荆州在扬州上游，对东吴威胁大，不占据荆州则难确保东吴的安全；且荆州是用武之国，进可直趋宛洛，直捣曹操的老巢，退可据长江大壑而守。此策对于孙权鼎足江东起了极大的作用。由于孙权的战略正确，又有众才相助，曹操、刘备曾先后犯，都以失败告终。

人心向往争天下，胜败决定于人心向背，故说“得人心的得天下”。人心包括民心、军心、将相之心，这“三心”是互相关联、互相影响的，这“三心”缺一不可，得这“三心”必兴。曹、刘、孙为图天下都注意收拾人心，尤以刘备为最。刘备虽说是“中山靖王胜之后”，实无可考，自己也无靠山，他起自民间，是一个“织履之徒”，一个很普通的平民百姓，后能建立蜀国，全靠自己的本事。他最大的本事是善于“攻心”，故很得人心，他“携民渡江”、“要投江”，荆襄军民感其德都誓死相随；“摔阿斗”、“遣众将”以结将心，使众将死心塌地为之效力：“三顾草庐”，表示其求贤若渴，以“鱼水关系”相待，说明对孔明信任无间，使孔明感其诚，下山相辅，“鞠躬尽瘁，死而后已。”即使是夺人之国，首先考虑的还是“人心”，他入川是为谋蜀。但他不纳庞统之策，反对“杀其主夺其国”，趁驻守葭萌关拒张鲁之机，广施恩惠，收拾民心；及起兵夺蜀，不扰民，优待俘虏，故甚得人心，入成都时，百姓香花灯烛，迎门而接。因人心归附，蜀汉政权极其巩固。

曹操得将士之心，是因其赏罚分明，史称他“攻城拔邑，得美丽之物，则悉以赐有功，勋劳宜赏，不吝千金，无功望施，分毫不与，四方献御，与群下共之。”他出征，如遇稻麦熟，可延缓时，就暂罢征，因恐伤农，如不能延缓，就严禁军士践踏。有一次他骑的马失足误入麦田，践坏了一大片，他“割发以代首”，承认其伤农是犯法，应受惩罚。取冀州后，减免赋税，以收拾人心。曹操虽奸，但他比袁术等害民贼强得多了，他能成大事不是偶然的。

孙权也得人心。孙权一见鲁肃，交谈甚悦，来宾告退时，独留鲁肃，邀他入内室，共坐在榻上对饮，虚心请教，肃因之倾心，与之谈图天下的策略，权大为赞赏，“拔鲁肃于凡品”。鲁肃得遇明主也竭力相辅。操大军南下，吴国危急，众文士主张投降，独鲁肃坚持联刘抗操。曹操被打败，鲁肃从前线回，孙权远接，“持鞍下马”迎候，对其敬重如此。孙权用人，疑之不用，用之不疑，因其信任人，人也效忠他。周瑜率军抗操，操派其同窗好友蒋干说瑜归降，瑜大义凛然申明：他“遇知己之主”，“情同骨肉”，“祸福共之”，其效忠于权之志坚定不移。孙权还在生活上对部下关怀备至，有患病的，常送医送药上门，甚至亲自监护。由于君臣休

戚与共，终孙权之世，东吴安如盘石。

策略正确，人心向往，三国之兴，实由于此。在古代能建国、治国的，都靠这两条。揆之当令，也是如此。

二、军事：一部活的兵书

古代中国的战争之频繁，在世界上是仅见的；因而兵书之多，在世界上也是首屈一指的。据说共有 1300 多种，留存到今天的还有四五百种之多。传说我国兵书起源于黄帝，在西周时已有《军志》、《军政》两书，这说明我国兵法源远流长。现在国内外享有盛誉的古代兵法有《武经七书》，即《孙子兵法》、《吴子兵法》、《六韬》、《黄石公三略》、《尉缭子》、《司马法》、《唐太宗李卫公问对》，以及影响较大的《孙臆兵法》、《武经总要》、《纪效新书》、《练兵纪实》等等。《三国演义》的谋略正是凝聚着我国古代兵书的精华，如庙算、攻心、伐交、料敌、应变、用奇、造势、示形、用诈、用术、用间，等等。它是我们祖先遗留下最珍贵的遗产之一。

三国谋略与《孙子兵法》要理解三国的谋略，首先要弄清楚它和《孙子兵法》的渊源关系。不懂《孙子兵法》，则不能把三国谋略概括到理论的高度；不读《三国演义》，则不能更好地、具体地领会《孙子兵法》的战略、战术。两者是相辅相成的，是神和形的关系。《三国演义》虽然是集古代智慧的大成，而《孙子兵法》却是它的灵魂，它的一切谋略基本上是以《孙子兵法》作为指导思想的。

《孙子兵法·谋攻篇》提出了"全胜"思想，它认为"百战百胜，非善之善者也；不战而屈人之兵，善之善者也。"这个思想后来孙臆归纳为"攻心为上"。《三国演义》所写的许多迷人的战役都依据于此，如刘备巧夺西蜀、吕蒙智袭荆州、孔明三气周瑜、诸葛七纵孟获，等等，诸葛亮在与周瑜争夺荆州的斗争中，也是"攻心"战略的具体运用：先是采取"鹬蚌相争，渔人得利"之计，让周瑜与曹仁拼得你死我活之际，不费一卒而袭取南郡；接着破周瑜的美人计，使其囚禁刘备以索取荆州的诡计成了泡影，结果是赔了夫人又折兵；最后是破周瑜"假途灭虢"之计，这"三气"之战，是一场似战非战、伐谋而重在攻心的特殊战争。诸葛亮的智算华容、摆空城计、增灶遏魏军，也都是"攻心"战略的具体运用。而在《三国演义》不少有名的战役中，都是孙武关于"知彼知己"论断的巧妙运用，如官渡之战、赤壁之战、彝陵之战，胜者都因其知彼知己，败者都因其不知彼、不知己。

《孙子兵法·计篇》十分强调智谋的重要作用。如它认为将领要具有"智、信、仁、勇、严"等五个条件：而"智"则置在首位。而有智谋是决定胜负的关键因素，它说："夫未战而庙算胜者，得算多也；未战而庙算不胜者，得算少也。多算胜，少算不胜，而况于无算乎！吾以此观之，胜负见矣。"《三国演义》刻画许许多多的将领，对于有智谋的则备极赞扬，对勇冠三军而缺智谋的虽赞其勇，也指出只不过是一勇之夫而已。如吕布、马超等都是世之虎将，吕布曾无敌于一时，马超也曾迫使曹操"割髯弃袍"，因他们都是有勇无谋，到头来，吕布还是被曹操擒杀，马超也被曹操所打败。

《三国演义》还描写了不少"多算则胜，无算则败"的战役，以及如何具体运用"诡道十二法"，故很引人入胜。所谓"诡道十二法"，是指孙武在《计篇》里所举的十二种智计，或称十二种作战方法。他说，"兵者，诡道也。故能而示之不能，用而示之不用，近而示之远，远而示之近。利而诱之，乱而取之，实而备之，强而避之，怒而挠之，卑而骄之，佚而劳之，亲而离之。攻其无备，出其不意。此兵家之胜，不可先传也。"孙武在我国军事史上第一次提出"兵者，诡道也"的战术原则；而这些战术的目的只有一个，即"攻其无备。出其不意。"例如，当关羽胜利进军樊城时，曹操就采取"亲而离之"的计谋，拆散孙、刘联盟，以利诱孙权使之袭取荆州，吕蒙则抓住关羽骄傲自大、喜人奉承的弱点，用"卑而骄之"的计谋，使其失去警惕、麻痹大意，撤大半兵赴樊城前线，乃"出其不意，攻其无备"。用白衣渡江，兵不血刃轻取了荆州。

灵活运用和发展古代兵法、战役

《三国演义》所吸取的不仅是《孙子兵法》，而是将从春秋至元末的兵法和战例之精华溶化于其中，加以灵活运用和发展。

《三国演义》虚构的一些妙计，就出于《三十六计》，如王允为离间董卓，吕布"父子"而采取的"美人计"，曹操为使刘备和吕布互斗而用的"二虎竞食"、"驱虎吞狼、两计，周瑜想夺荆州而使用的"假途代虢"计，诸葛亮袭取荆襄而施的"调虎离山计"等等。

我国古代著名战例，都可在《三国演义》找到它的影子。程昱在仓亭使用的"十面埋伏，背水列阵"战法，实是韩信破项羽和打败陈余两计的再现；关羽回军荆州途中被吕蒙策反致全军溃败，颇有点像项羽所处"四面楚歌"的困境，孔明"增灶退兵"也是套用虞翻退兵之计。

刘备与曹操、诸葛亮与司马懿、姜维与邓艾的斗智，也源于孙子的"知彼知己，百战不殆"的著名论断，但将之发展了：不是写一方"知彼知己"，而是写彼此都"知彼知己"，因而显得千变万化，引人入胜。

任何兵法，都不能一成不变地照搬，要结合当时实际灵活应用，不然就要碰壁，甚至遭到惨败。《三国演义》描述的有关这方面的不少胜败战例，都是为了说明这个道理，这是一种运用兵法最佳之法，也是一条重要的兵法。对此，毛宗岗评点说，"兵家胜败之故，有异而同者，有同而异者。徐晃拒王平之谏，而背水以为阵，马谡拒王平之谏，而依山以为营。水与山异，而必败之势则同也。黄忠屯兵于山，而能斩夏侯渊，马谡屯兵于山，而不能退司马懿。山与山同，而一胜一败之势则异也。马谡之所以败者，因熟记兵法之成语于胸中，不过曰'置之死地而后生'耳，不过曰'凭高视下，势如破竹'耳。熟知坐谈则是，起行则非，读书虽多，致用则误，岂不重可叹哉！故善用者不以言，善用兵者不在书。"（第九十五回回评）毛宗岗所谓"善用兵者不在书"，并非反对继承前人的经验，而是反对泥古不化，主张用兵要从实际出发，随机应变而已。毛宗岗上述评点概括了《三国演义》关于活用兵书的思想。

在我国军事史上，三国时代同春秋战国时代一样占有重要的地位，这近百年战争，造就了许多杰出的兵权谋家，出现了不少著名的战役，如官渡之战、赤壁之战、彝陵之战，曹操、周瑜和陆逊都是以少胜多；曹操作声东击西解白马之围，以退为进巧夺阳平关；郭嘉的"急之则合，缓之则离"之计，破冀州定辽东；司马懿克日擒孟达，"攻其所必救"破公孙渊，等等，

这些著名的战役给古代兵法添了新的篇章。

形象化、具体化的兵书三国时代，虽有不少的兵谋家，但留下兵书的有如凤毛麟角，除了孔明的《将苑》外，未见有其他兵书。传说曹操著有《孟德新书》，但查无可考。

陈寿著的《三国志》所载有关战争的则未免过于分散或零碎，幸有罗贯中将之写成《三国志通俗演义》，三国时代的战争才完整地、形象地呈现在读者面前。

其他兵书因其理论化，非有实战经验的一时难窥见其中奥妙，而《三国演义》是一部形象的兵书，它所描绘的战役，因其具体而形象，使人如临其役，如见其人，故摸得着看得见，易于学习、借鉴。

与中外所有的兵书比较，《三国演义》可以说是一种特殊的兵书，其他兵书大多只就军事论军事，《三国演义》却不然，它不孤立地写军事斗争，而是将之置于社会的总体中，跟政治、经济、文化紧密联系，尤其是描述人们如何在其中活动，如决策、用人、斗争，等等，这就能更好地反映战争的全貌，以及更深入、明晰地揭开战争的本质和规律，故有活的兵书之誉。从这方面说，它优于任何兵书。

因此，不少农民起义领袖如李自成、张献忠和洪秀全等都效之以指导战争。清统治者就是靠这都活的兵书打天下的，并定为将领必读的书。现代伟大的战略家、军事家毛泽东为阐明其军事思想，在其著作中多次引之为例子。毛泽东 1936 年同斯诺的谈话就说《三国演义》等书对年轻时的他"影响大概很大"，在他领导中国革命后，这种影响还是在起作用，如他在著名的《论持久战》中，就以官渡、赤壁、彝陵三大战役的以少胜多为例，说明弱小之军如果主观指导正确可以打败强大之敌，用以论证中国抗日必胜。不少外国也用为军事教材，可见，《三国演义》在军事领域里产生了极大的影响。

三、经济：企业经营管理之宝

传出的文化也有回流的，即某种文化的潜在功能，在其诞生国未被人们所发现或重视，传出国外后，被外国将之应用于相应的事业而取得成效，这时才被其诞生国所关注。《三国演义》就有这种现象，它传到日本已 300 年，对日本影响很大，过去用于军事，二战后将其智谋应用于商战，对于日本的经济腾飞起了相当大的作用。日本人认为《三国演义》是企业经营管理之宝。对此，不能不引起我国从事《三国演义》研究的学者的重视。1987 年，海南波批准为经济大特区的时候，由中国《三国演义》学会、海南大学、海南师院联合主办，在海南省海口市召开了《三国演义》第五次全国学术研讨会，全国学者济济一堂，探讨了如何运用三国智谋促进我国的开放、改革，搞好我国的经济建设。会议收到的 60 多篇论文中，有半数以上是探讨这个问题的，这些论文已刊登在海南大学学报 1987 年第四期(《三国演义》应用研究专辑)上，受到国内各界的赞扬。这次会议标志着我国将三国智谋应用于经济工作的研究的开始。

日本人给我们的启迪世界是一个统一的整体，不论是哪一类国家，具有什么样的意识形态，都必须在这个世界里共同生活，互通有无，才能促进本国经济的发展。随着科学技术的

日新月异，世界各国之间的关系更密切，世界市场已经形成。而各国市场之间，各国市场与世界市场，都互相制约，互相影响，已不能截然分开，如果哪一个国家想自成体系，必将受到孤立，本国经济的发展必将受到阻碍。哪一个国家要想本国经济较快发展，必须在世界市场占有重要的席位，占有的份额越多，经济发展越快。由于日本的特殊国情，以外贸为其生命线，所以日本人始终瞄准世界市场，而今天日本人能在世界市场上"称王称霸"，除了勤奋外，智慧是一个重要的因素。而其智慧来源之一，就是《三国演义》。

在这个世界市场里，各国的竞争是十分激烈的，也可以说是一场不流血的特种战争，"优胜劣败"的规律明显地在起作用。这种激烈的竞争，不只在世界市场上是如此，在各国内部也是如此。而要竞争就要有智谋。日本的生产力和科学技术能力并不高于美国，但其竞争能力或说其智谋却超过美国，故在竞争中美国老是败下阵来。可见，智谋对于竞争具有多么重大的意义！明乎此，便可理解日本企业界为什么如痴似醉地研究《三国演义》。日本企业界人士指出："人们之所以对《三国演义》推崇备至，视为珍品，就是认为书中有宝。在当今激烈的商业角逐中，读读《三国演义》，大有裨益。"日本一位大学教授说："诸葛亮的机智多谋，给日本企业家提供了有益的启迪，松下电器公司的显赫成功，正是松下幸之助善于运用诸葛亮的战略眼光的结果。"日本社会工业研究所所长牛尾治郎说："无论在国际或国内，日本企业要增强竞争能力，就得学习《三国演义》中应付错综复杂局势的能力。"日本企业界如此重视《三国演义》，而我们对这部祖国优秀的文化遗产--三国的谋略，难道有理由加以忽视吗？

现代商战，不只是外贸人员或厂商之事，而是几乎关系到全民之事；它除了不动刀枪外，几乎牵涉到所有的领域，如科技、教育、生产、管理、经营、分配，等等，基本上也可以说是综合国力的较量，其胜败的后果也就非比一般，对于一国的政治、军事、经济、科技都产生巨大的影响，也就必然关系到一国之强弱盛衰。所以，人们常说外贸是带动经济发展的"火车头"，如果这"火车头"发不动的话，一国经济也就停滞不前，国家就不可能繁荣昌盛。因此，现在世界各国都很重视商战，尤其是日本人，可以说是举国以赴。中国要加速本国经济的发展，同样必须重视对外贸易，尤其是商战。我国在解放后，因种种主客观的原因，在很长时间里可以说是"闭关锁国"，实行开放、改革以来，对外贸是比较重视了，取得了一定的进展，但经验还不丰富，成就还不大，要想快步前进，除了自己加倍努力外，借鉴外国人的经验是极有必要的，尤其是学习日本人利用三国智谋进行企业经营管理，以及商战的经验，对我们是有裨益的。而我们运用三国的智谋，应该说是比日本人驾轻就熟的。

从刘备、孔明身上学些什么

东汉末年，群雄逐鹿中原的时候，刘备还是寄人篱下，颠沛流离，无立锥之地，可是后来为何一跃而成为蜀汉之王？主要原因是：一、知人善任。他求贤若渴，一知孔明是大才，便三顾草庐，虚心请教，孔明感其诚，遂许驱驰。刘备称得孔明如鱼得水，止因君臣关系如鱼水，孔明的才智才得到充分的发挥。二、能团结人。这表现在：以义结将相之心，关、张、赵云和孔明等才死心塌地为之卖命；以仁结民心，得到荆、益两州人民的爱戴和拥护。孔明则是有图天下的壮志而没有谋取个人私利的大贤人，为了统一天下，复兴汉室，救民于水火，

他贡献了其宝贵的一生，做到“鞠躬尽瘁，死而后已”。蜀汉能与魏、吴鼎足三分，孔明的智谋起了决定性的作用：他预知天下三分，提出“隆中决策”，使刘备从弱变强，他料事如神，在赤壁之战中，玩弄曹操、周瑜于掌握之中，是实际的指挥官，他用兵有如神出鬼没，司马懿自叹不如。“畏蜀如虎”，甘受“巾帼素衣”之辱。一个国家经济的发展，首先是要制定正确的经济政策，但要付诸贯彻执行，主要靠每一个企业，而企业办得好与否，则决定于董事长和经理。如果董事长有刘备的知人善任和能团结人的本领，经理有孔明的大公无私的精神为企业工作，有孔明的智谋以对外竞争，董事长和经理的关系有刘备和孔明那样的鱼水关系，这个企业的不断发展是无疑的。

日本商人十分敬佩孔明和刘备，以他俩为学习榜样。当今世界市场竞争十分激烈，与群雄割据的三国时代十分相似，日本人普遍认为，公司要想生存，取得胜利，就要学习刘备和孔明的优点，特别是团结对外和争取人才。这是企业经营管理取得成功的关键所在。

正确运用三国智谋将如虎添翼在现代企业经营管理中，主要有二：一是对外竞争，一是内部管理，而这两者都需要充分发挥人的聪明才智。对此，《三国演义》给我们提供了有益的启示：一、“攻心”战略的运用。刘备和诸葛亮都是杰出的“攻心”战略家。刘备之所以能从小到大，从弱到强，开创一个蜀国，关键在于善于用人，且得人心；诸葛亮许多神机妙算，其最值得称道的是其“攻心”战略的妙用，不仅用于治国、治军，且用于战争，故能“不战而屈人之兵”。企业的内部管理，其核心是对人的管理，而要把人管理好，关键在于得其心，始能使人尽其力、人尽其才，共同把企业管理好。对外竞争，“攻心”也同样具有关键的作用。西方企业家为了树立其企业形象、商业形象，不惜化亿万的钱财大做其广告，实是“攻心”战略的妙用，争得人心向往；以压倒对手。二、知彼知己。《三国演义》描绘了许多有关“知彼知己”的战例，如刘备与曹操、诸葛亮与司马懿的斗智，彼此可说是两才相遇，两雄相争。有时一方知彼知己而胜，有时是彼此都知彼知己，因而使战争变得更加错综复杂，而胜败只是棋差一着而已。知彼知己在对外竞争中同样具有决定性的作用。特别是我们不仅要做到知彼知己，也要估计到对方是否也知彼知己，才能确定自己对外竞争的正确决策，才能取得成功：如果不知彼、不知己，而是盲目对外经营，这就往往会栽跟头。所以，对外竞争，强调要有市场观念、信息观念，摸清市场的变化和需要，充分掌握信息的动态，只有这样才能做到知彼知己，以确定对策从事竞争。三、审时度势，因势利导。如姜维九伐中原，邓艾与之对垒，凡能正确分析局势，且根据已变化的形势，及时采取对策的则胜；反之，则败。审时度势，因势利导，在对外竞争中也很重要。我们必须善于掌握国际市场的动态，以确定自己的对策。由于能预料到国际市场的需要，及时推出适销的商品而获厚利的，不乏其例，四、以己之长，攻敌之短，充分利用有利因素以战胜对方。在官渡之战、赤壁之战、彝陵之战中，曹操、周瑜、陆逊都能采取这一谋略而取胜。同样，只有充分发挥我们的优势，才能在对外竞争中取得成功。五、兵贵神速。司马懿发动的新城之战，是兵贵神速的范例。由于司马懿根据孟达叛变及其与孔阴谋取两京的严峻形势，故不采取先奏后起兵的常规做法，而是立即领军倍道而行急下新城，因此出乎孟达的意料之外，措手不及而被司马懿擒杀。用兵如此，在当今对外竞争中亦如此。对外竞争中，时间观念是非常重要的，人常道：时间是金

钱，因为国际市场瞬息万变，如稍一迟缓就会失去机会，抢手货如不及时组织出口，市场被别人捷足先占，也许会变成冷手货。总之，在国际贸易竞争中，企业的领导人与统兵作战的将领有相似之处。诸葛亮和曹操、周瑜等能多胜，是因其多谋善断，及时做出正确的战略决策，企业的领导人也必须有这种本领，才能在竞争中取得成功。

三国智谋诞生于中国，中国人利用三国智谋将比日本人更得心应手。如能结合实际，正确、灵活地运用三国智谋，参加国际竞争的中国人将如虎添翼，无往不胜。

四、外交：三极外交的启示

三国鼎立时期，虽只有魏、蜀、吴三国，但彼此之间，外交的斗争是极其尖锐、复杂而巧妙的。探讨这三极外交，对于今天还是有所启示的。

利害决定外交的趋向国与国的关系，利害关系是主要的，其他关系都是次要的。彼此有利则合，有害则分，而外交关系的趋向也决定于利害关系。三国之间的外交关系也如此。

当曹操大军南下，降刘琮，灭荆州，矛头直指向孙、刘时，孙、刘只有如下选择，一是投降，一是联合抗操，别无他途，在当时，曹操最强，孙权和刘备任何一方，凭己之力，都难抗拒，只有并力拒操，才能图存并有希望取胜。因此，当曹操南征时，孔明和鲁肃不约而同提出"刘、孙联合抗操"的决策，它完全符合双方的利益，故刘备和孙权都乐于接受。但在赤壁之战以后，由于刘、孙之间存在荆州问题未解决，彼此必然是同床异梦，各怀鬼胎。荆州在东吴上游，威胁到东吴安全，孙权为踞江自保，水索还荆州不可，荆州是"用武之国"，是进攻曹魏的战略要地，刘备为北图中原，决不会将之奉还孙权。刘备和孙权的共同弱点是：着眼于各自的眼前利益，只计较荆州的得失，忽视了他们的天然的、共同的敌人--曹魏。因此，孙权和刘备都先后只能诉诸武力解决。曹操则利用孙、刘之间的矛盾，进行分化拉拢。曹、刘之间不存在和解的可能，曹操只能向孙权方面着手，他以许割江南封权为诱饵，暗使孙权袭击正在胜利进军樊城的关羽，自己则坐山观虎斗，曹操的阴谋终于得逞，曾一度促进孙、刘联盟瓦解。荆州被袭，刘备伐吴惨败后，刘、孙出于抗曹图存共同利益，又重申旧盟。蜀、吴从联盟变成敌国，又从敌国恢复旧盟，以及东吴从反操到投操、后又抗操的事实充分说明：没有永远的盟国，也没有永远的敌国，一切都以各国的利害为转移。

诚实型和狡诈型谁优有两种外交使者：一是诚实型，一是狡诈型，这两种外交型的使者，都要有智慧，没有智慧的人就当不了使者。因为外交是错综复杂的，一不小心或无知，就会上当，使国家遭受损失。说诚实型和狡诈型谁优？这很难一概而论，对于敌国，彼此斗争是你死我活，无诚实可言，只能以狡诈对狡诈，对于盟国，或与合作的国家，就要讲诚实，不然，彼此就不信任，难于合作。蜀吴后来的分裂，这是原因之一。

鲁肃谨厚、诚实的性格，在他处理对外关系上有着充分的表现。促使刘、孙联盟抗曹后，在任何情况下，鲁肃都坚持这一对外政策，至死不渝。鲁肃之所以如此，是因为他在处理对外关系上具有战略的眼光，他认为只有巩固蜀、吴联盟，东吴才能鼎足江东以图天下，而吴、蜀之间的关系有如唇齿，唇亡则齿寒。正是从这个战略观点出发，在对待孔明和解决荆州问

题的态度上，他和周瑜截然相反。周瑜要害孔明，他力加保护；周瑜要用武力解决荆州问题，他坚持主张协商解决。鲁肃在世时，尽管孙、刘为争荆州矛盾重重，但因有鲁肃从中调停，烈方联盟仍能保持，这对于蜀、吴都是有利的。有人认为鲁肃和孔明打交道时，孔明才智过人，处处取胜；鲁肃老实人，实是笨仔，次次吃亏，孔明胜鲁肃多矣。表面看来，似是如此，《三国演义》也是这样写了。为索回荆州，鲁肃三次前往与谈判：南阳被孔明用计夺取后，周瑜在大怒之下，准备起兵与刘备、孔明一决雌雄，鲁肃坚决反对说，如若自家互相吞并，倘曹兵乘虚而来。其势危矣。"自动要求前往以理喻之，若说不通，动兵不迟。在谈判中，孔明提出：荆州原是刘表基业，应由其子刘琦占据，若刘琦不在，别有商议。鲁肃见刘琦病入膏肓，不过半年必死，便同意达成协议：若刘琦不在，荆州归还东吴。刘琦病逝，鲁肃以吊丧为名前往索取荆州，孔明又赖账，说暂借荆州为本，待取得西川后，才交还荆州。鲁肃为顾全大局，只得听从。他回见周瑜，周瑜一针见血地指出："名为借地，实是混赖。"鲁肃却认为："恐刘备不负我。"以己之心忖人之心，活画一老实人！周瑜比他看得清楚，说："刘备枭雄之辈，诸葛亮奸猾之徒，恐不似先生心也。"果然，取得西川以后，刘备、孔明又混赖了这时鲁肃已去世，不能对孙权施加影响，孙权终于用武力夺取荆州，蜀、吴联盟终告决裂。夺取荆州，全据长江，伺机以图天下，是鲁肃为孙权制定的国策，但为巩固蜀、吴联盟，他主张争取用和平手段解决荆州问题，故一再让步。而孔明却使乖弄巧，一再混赖。乍看，鲁肃似有点愚鲁，其实是大智若愚，而孔明虽乖巧，却是狡诈。孔明这样做是不能取信于盟国的，不仅使双方矛盾得不到解决，且日益加深，结果是"关羽毁败，所归嗟失"，实非明智之举。在处理盟国之间的关系上，是狡诈还是诚实可取？显然是后者，故鲁肃这个具有战略眼光的使者形象显得更高大！从总的说，孔明跟鲁肃一样，是蜀吴同盟的倡导者和坚持者，其外交成就是辉煌的。正当刘备处于危急之秋，他请命赴吴，以一介之使，舌战群儒，智激周瑜、孙权，以其超人的智慧和纵横捭阖的手腕折服吴人，共同联盟，打败曹操，正因此，导致刘备取荆益两州，称帝西蜀。吴、蜀同盟被破坏后，孔明派邓芝赴吴。陈说利害，蜀、吴又重申旧盟。这是蜀吴能与曹魏鼎立达近半个世纪的主要原因。

两种态度两种效果

《三国演义》还塑造了一些不卑不亢和妄自尊大两种不同的使者形象。做为一个使者，切忌自卑和骄傲，自卑则被人看不起，骄傲则引起人反感。只有不卑不亢才是使者应具有的正确态度。这不卑不亢和妄自尊大的两种不同的使者形象，《三国演义》都有生动的对比描述。趁刘备逝世之机，魏主曹丕兴兵五路伐蜀，其中有一路是东吴之兵。东吴观望，迟不发兵。孔明设计退四路兵后，派邓芝往结东吴，反敌为友，共同伐魏。孙权知邓芝来，与群臣商议，张昭认为是孔明退兵之计，遣邓芝为说客，建议休等此人下说词，设油鼎以待，责以酈食其说齐故事，看其人如何对答。权从其言，遂立油鼎，令武士侍立左右，各持钢刀、大斧、长戟、短剑，直列到殿，乃召邓芝入见。邓芝整衣昂然而入，目睹鼎内热油正沸，两行武士杀气腾腾，全无惊色。近臣引到帘前，邓芝长揖不拜。权强令下拜，甚至要他入油鼎以相吓，邓芝终不屈膝，当面严斥孙权："吾乃蜀中一儒生，特为吴国利害而来。乃设兵陈鼎，以拒一使，何其局量之不能容物耶！"权闻言惶愧，即叱退武士，请邓芝上殿，赐坐交

谈。邓芝乃为乞陈说绝魏联蜀的好处，孙权才决心与蜀联和，并派张温随邓芝入蜀通好。张温到蜀，孔明设宴相待，张温自以为得志，言谈之间，态度傲慢。次日，后主设宴相送。席间，秦澎乘醉入座，张温怪之，看不起秦宓，为显示己才，陆续以“天有头乎？”“天有目乎？”“天有足乎？”“天有耳乎？”“无有姓乎？”等怪题相难，秦宓不加思索，答问如流，且有根有据，满座皆惊。当秦宓以天理反问时，张温无言可对，羞愧难当，但也得到教益，乃避席谢说：“不意蜀中多出俊杰，恰闻讲论，使仆顿开茅塞。”又如赵咨和邢贞，也是这样两个不同类型的使者。刘备伐吴，孙权求和不许，赵咨自请前往说魏主曹丕，使袭汉中，夹击蜀兵。孙权大喜，即写表称臣，命赵咨为使。君主称臣，咨又奉命求救于人，处理不当，易失国体。但赵咨却能折服魏主，倍受敬重。他会见曹丕时，丕问他：“吴侯何主？”咨自夸其君说是“聪明、仁智、雄略之主。”在释其意时对“略”字解得很妙：“屈身于陛下，是其略也”。略者权谋之说也，就把孙权称臣之耻轻轻地掩盖过去了。丕接着问：“朕欲伐吴，可乎？”咨不示弱地答说：“大国有征伐之兵，小国有御兵之策。”丕又问：“吴畏魏乎？”咨毅然答说：“带甲百万，江汉为池，何畏之有？”丕叹说：“使于四方，不辱君命，卿可以当之矣。”丕虽接纳孙权臣属，却没有发兵，坐山观虎斗；只封权为吴王，加九锡，派邢贞同赵咨捧执册锡。邢贞到吴，孙权率百官出城迎接。邢贞自持上国天使，妄自尊大，入门不下车，被张昭厉声严斥：“礼无不敬，法无不肃；而君尊大，岂江南无方寸之刃耶？”邢贞慌忙下车，与孙权相见。以上的故事，把邓芝、赵咨的不卑不亢和张温、邢贞的妄自尊大，刻画得很形象。而邓芝、赵咨不卑不亢，不辱君命，令人敬佩；张温、邢贞傲慢碰壁，狼狈不堪！

五、法律：法治最佳之法

陈寿《三国志·蜀书·诸葛亮传》说：“诸葛亮之为相国也，抚百姓，示仪轨，约官职，从权制，开诚心，布公道；尽忠益时者虽仇必赏，犯法怠慢者虽亲必罚，服罪输情者虽重必释，游辞巧饰者虽轻必戮；善无微而不赏，恶无纤而不贬；庶事精炼，物理其本，循名贵实，虚伪不齿，终于邦域之内，咸畏而受之，刑政虽峻而无怨者，以其用心平而劝戒明也。”一个执法如山的人，畏之是必然，爱之则少见；执法峻急的人，恨之者多，无怨者罕见，而严于执法的诸葛亮，却能使人畏而爱之，受刑而无怨，陈寿说是因“其用心平而劝戒明”。笔者认为，诸葛亮之所以能做到这一点，是因他不因情废法，执法不忘情之故。

不因情废法诸葛亮不因情废法，斩马谡是个典型例子，马谡是他义弟或系戚马良之弟，一开始两人关系便异于常人。诸葛亮南征途中，马谡奉天子命来劳军，因诸葛亮服其才，马谡虽是后辈，他还是虚心请教：“吾奉天子诏，削平蛮方，久闻幼常高见，望乞赐教。”谡说：“愚有片言，望丞相察之：南蛮恃其地远山险，不服久矣；虽今日破之，明日复叛。丞相大军到彼，必然平服；但班师之日，必用此伐曹丕，蛮兵若知内虚，其反必速。夫用兵之道：攻心为上，攻城为下；心战为上，兵战为下。愿丞相但眼其心足矣。”亮纳其策，七擒七纵孟获以服其心，故终亮之世，南人不复叛，使蜀汉从此无后顾之忧，对安定后方支援北伐起了十分重要的作用。马谡确是有智计，诸葛亮对他“深加器异”不是毫无根据的。可是，刘备