



智慧宝鉴

中華

大方略全书

诸葛亮智谋全书

卧龙于渊待时 天下已定三分
神算决胜千里 运筹帷幄
锦囊尽藏万计 千古独此人胸



【三国】

内蒙古人民出版社

中华大方略全书

诸葛亮智谋全书

（三国） 诸葛亮

内蒙古人民出版社

目 录

一 兵权 (1)

- ◇夫兵之权者，是三军之司命，主将之威势
- ◇将领如何才能牢牢地执掌兵权，并运用自如
- ◇识大体郭子仪举荐李光弼
- ◇王莽掌握了生杀大权之后

二 逐恶 (6)

- ◇所谓奸伪悖德之人，可远而不可亲也
- ◇奸臣当道，小人弄权，必然会导致风气日下，国无宁日可言
- ◇扶不起的阿斗终于做了亡国奴

三 知人性 (10)

- ◇未知人之性，莫难察焉。美恶既殊，情貌不一
- ◇古语：“画虎画皮难画骨，知人知面不知心。”所以知人是用人的前提
- ◇王翦是深知秦始皇的为人
- ◇将相本无种王猛出身寒门

四 将材 (16)

- ◇奇变莫测，动应多端，转祸为福，临危制胜，此之谓智将
- ◇将帅的贤能是关系到战争胜负的重要因素
- ◇战淝水谢安后发制人
- ◇胸有成竹寇準在澶州城楼上饮酒对弈

五 将器 (23)

- ◇仁爱洽于下，信义服邻国，上知天文，中察人事，下识地理，四海之内，视如室家，此天下之将
- ◇诸葛亮的理想是包括两方面的内容：仁爱信义和智慧聪敏
- ◇天下之第一将才韩信

六 将弊 (31)

- ◇夫为将之道，有八弊焉
- ◇过分谨慎、苛求人品，也会埋没一些人才
- ◇违背天理赵高、李斯伪造秦始皇的遗诏
- ◇祸国殃民的宦官王振

七 将志 (36)

- ◇兵者凶器，将者危任，是以器刚则缺，任重则危
- ◇中国历史上栽倒在石榴裙下的英雄人物难以数计
- ◇好色亡国者周幽王号称第一人
- ◇陈后主把救命将军的夫人留在了官中

八 将善 (41)

- ◇战欲奇，谋欲密，众欲静，心欲一
- ◇认识能力是指挥才能的基础，指挥才能是认识能力的具体体现
- ◇韩信在指挥井陘之战时抓住了关键
- ◇诸葛亮惟独没有料到马谡是个庸才

九 将刚 (43)

- ◇纯柔纯弱，其势必削，纯刚纯强，其势必亡；不柔不刚，合道之常
- ◇人的感情和性格是复杂的，在与社会接触的过程中可以影

响人格的发展

◇厚黑教主李宗吾一生只服的儒将王阳明

十 将骄 (50)

◇将不可骄，骄则失礼，失礼则人离，人离则众叛

◇将领更应该极力克服的两方面不良品质——骄横狂妄和
吝啬小气

◇刘伯温说出了打败陈友谅的根源

十一 将强 (55)

◇高节可以厉俗，孝悌可以扬名，信义可以交友，沉虑可以容
众，力行可以建功，此将之五强也

◇将领不但要慎选，而且还要严教，这是历代统兵的军事家
都非常重视的问题

◇德、才、识、勇四者兼备的人才蔺相如

十二 出师 (60)

◇勿以身贵而贱人，勿以独见而远众，勿恃功能而失忠言

◇战争是智力的角逐，制胜之道不可先传，要靠战地指挥员
临机应变

◇不忘旧恩晋文公退避三舍

十三 择材 (65)

◇有好斗乐战，独取强敌者，聚为一徒，名曰报国之士

◇用人如用器，需要择其长而用之

◇唐太宗派李靖打突厥是用对了人

十四 智用 (68)

◇夫为将之道，必顺天、因时、依人以立胜也

◇民意，决定着战争力量的众寡，决定着军队士气的高低，是

一定要重视的

◇战赤壁诸葛亮大冬天里借到东风

十五 布阵 (71)

◇昔者，圣人之治理也，安其居，乐其业，至老不相攻伐，可谓善理者不师也

◇与其胜得辛苦，不如全身而退，保存实力，待日后有机会再图反攻

◇做到了不战而屈人之兵的司马穰苴

十六 将诫 (75)

◇静如潜鱼，动若奔獭，丧其所连，折其所强，耀以旌旗，戒以金鼓

◇将领在战争中应重视的内容：一是礼贤下士，网罗人才

◇勇于承担责任的秦穆公

◇楚武王利用小利小惠诱惑敌人进入设好的圈套

十七 戒备 (79)

◇夫国之大务，莫先于戒备

◇提高警惕，居安思危，这些话至今仍为高明之见、金石之言

◇只有郭子仪一眼看破了卢杞

◇事先的准备好的李牧便有条不紊地大杀匈奴人

十八 习练 (82)

◇教之以礼义，诲之以忠信，诫之以典型，威之以赏罚，故人知劝

◇操练是不流血的战争，战争是流血的操练，诸葛亮的教兵之道

◇孙武治兵重在军法无情

十九 军蠹 (87)

- ◇非言妖辞，妄陈祸福
- ◇军队也和人的眼睛一样，容不得半点沙子
- ◇卜式治理天下就象牧羊一样

二十 腹心 (90)

- ◇夫为将者，必有腹心、耳目、爪牙
- ◇腹心、耳目、爪牙，是为将者手下必不可少的三种人才
- ◇刘邦夺取天下的秘诀：重用人才

一 兵权

【原文】

夫兵之权^{〔1〕}者，是三军^{〔2〕}之司命^{〔3〕}，主将之威势^{〔4〕}。将能执^{〔5〕}兵之权，操兵之要势^{〔6〕}，而临群下^{〔7〕}，譬如猛虎，加之羽翼而翱翔四海^{〔8〕}，随所遇而施之^{〔9〕}。若将失权，不操其势，亦如鱼龙脱^{〔10〕}于江湖，欲求游洋之势，奔涛戏浪^{〔11〕}，何可得也。

【注释】

〔1〕兵权：指带兵、用兵的权谋、策略。

〔2〕三军：春秋时代大国多设三军，如晋国称为上、中、下，楚国称为中、左、右，齐国、鲁国、吴国也设上、中、下，称呼不一。周制天子六军，诸侯大国三军，一军为一万二千五百人。此处泛指全军。

〔3〕司命：星官名，属虚宿，共两星，即宝瓶座二十四号、二十六号星。此处为调度、指挥之意。

〔4〕主将：将帅。威势：权势及责任。

〔5〕执：掌握、执掌。

〔6〕操：操控、操握。

〔7〕临：居上视下，此处意为统率、治理。群下：部属、军队，此处指军队士卒。

〔8〕翱翔：双翅上下煽动为翱，展翅平飞为翔，此处喻自由自在地遨游。四海：犹言天下。古人认为中国四周环海，故以四海称天下，此处指全国。

〔9〕随：顺应。遇：所遇到的各种情况。施：采取对策，正确处理。

〔10〕脱：离开。

〔11〕奔：急走。戏：角力。

【译文】

兵权，是将帅统领三军的权力，也是主将树立威信的关键所在。将帅能够掌握实际兵权，方能获得如虎添翼般之力，遇到任何情况皆能灵活应变，妥善处理。假如将领无法掌握实际兵权，不仅不能指挥军队，而且如同鱼、龙离开了江湖，怎么能够得以在海洋中自由地翱游，弄涛于浪尖呢？

【详解】

将谋略看作军队的命脉，这是历史经验之谈。若要将领能够彻底执行任务，贯彻职责，诸葛亮在这里用两个比喻形象地说明“执权”者与“失权”者的巨大反差：能很好地执掌、运用兵权的将领，可以使部队如虎添翼，所向无敌；而失去兵权的主将，只能似鱼儿离水，束手待毙。带兵打仗需要权谋，诸葛亮在这方面表现的极为突出。他审时度势、宽严适宜，具有高超的指挥才能和领导艺术。那么，将领如何才能牢牢地执掌兵权，并运用自如呢？诸葛亮说：以讨贼为己任而不任将帅，人不以为自用，兵败而功不成，人不以为无勇，断一国之政，赏罚予夺无所贷，人不以为专。这就需要将领树立起威势，就是将领加强自身修养，培养清廉、公正、刚强、机智等多种品格，要善知人，善用人，善待人，能严法纪，识敌情，善指挥。

【事典】

识大体郭子仪举荐李光弼

所谓兵权，就是指将帅的领导权、指挥权、决策权，掌握了兵权就看怎么使。李光弼和唐朝著名的将领郭子仪最早都在朔方镇当将军，由于他们二人都是才华出众，彼此都不服气，有时候赶上在一张桌子上吃饭，都只用眼睛瞟对方，从来不安谈。就像有多大仇恨似的。安禄山叛乱，唐玄宗任命郭子仪当了朔方节度使，成了李光弼的直接领导。李光弼深恐郭子仪报复，就想调到别的地方去。

不久史思明在河北率兵反唐的时候，朝廷让郭子仪举荐一位能干的大将去收复河北，郭子仪举荐李光弼。李光弼心想：郭子仪这不是在公报私仇吗？但朝廷的命令又不能不服从，何况剿平逆贼根本就是自己的责任和心愿，所以义不容辞地接受了任命。临行的时候，李光弼硬着头皮对郭子仪说：“我死固然无妨，但只求能保住我的妻子儿女！”郭子仪张开双臂抱住李光弼，眼含热泪对他说：“眼下天下大乱，逆贼猖獗，需要我们同仇敌忾。收复河北，没有将军您这样能干的人不行，我哪能去计较私怨呢？”李光弼闻言非常感动。二人手拉手相对一拜。郭子仪分出一万人马给李光弼，为他壮行。后来，郭子仪也率军到了河北。两人团结合作，共同讨伐史思明的叛军。

王莽掌握了生杀大权之后

但是从反面上看，有一句名言讲得好：“权力就是腐败温床，绝对的权力，就是绝对的腐败。”所以，生杀之大权操于一人之手，是一件非常可怕的事情。象王莽篡权就是一例。

公元前三十三年，汉元帝刘奭病重去世，太子刘骥即位，史称汉成帝。元帝的皇后王政君被尊为皇太后，成帝又将大舅王凤封为大司马大将军，二舅王崇封为安成侯，还将其他几个舅舅也全封了侯。如此一来，王氏的子弟在朝廷中纷纷成了大官，王家成了一个权势赫赫的大家族，结果朝廷大权也就落入外戚王家之手。王家的老爷们权倾朝野，便骄横起来，整日玩乐打猎，就连他们的子侄中也难得一个干正经事的。不过，有一位倒是甚该详述的，他就是汉成帝二舅王崇的儿子，名叫王莽。

王莽，字巨君，是王崇的第二个儿子。王崇中年去世，王莽自小便随着母亲生活，没有依靠，无权无势。王莽是个很有野心的人，心想：“我以后一定要像几位伯父、叔父那样，当个很有权势的人。”因此，他便很用心地读书，学了不少知识，还结交了一些很有才干的朋友。在家中，他非常孝敬母亲，待人有礼貌，生活挺朴素；对待伯父、叔父，王莽也是非常恭敬，就像对待自己的生身父亲那样，一点都不失礼。人们全说：“王莽这个年轻人，既有学问又很

孝顺，将来一定前途无量。”

王凤病重时，王莽不分昼夜地守在他的病床边，不但亲手给王凤喂药喂饭，而且给他端屎倒尿。这样连续几个月，王莽没有踏实地吃过一顿饭，没有舒服地睡过整夜觉。王凤被感动了，他临终前，嘱托汉成帝和王太后，请他们多照料王莽。不久，王莽当了黄门郎皇帝的侍从官，官职不高，但在宫中供职，过了些日子，他又被任命为射声校尉护卫京师的高级军官。当了官以后，王莽依然衣着朴素，对人更加谦虚谨慎，交了更多的朋友。当他的叔叔王根年老退休后，王莽便做了大司马，封为新都侯，掌握了朝政大权。

王莽野心不止于此，他一心就要超过几位伯父、叔父。他废寝忘食地工作，生活依然十分俭朴。据说，有一回王莽的母亲生病，朝中大臣忙叫自己的夫人去看望。各位夫人都是满身珠光宝气，绫罗绸缎，王莽的夫人却穿着一身旧衣服出来迎接，各位夫人全吃了一惊，心想：“大司马家中的人怎么会穿这么破的衣服？”一打听，原来是大司马的夫人！这一来，人们都知道王莽一心为国、生活俭朴。

汉成帝去世后，汉哀帝刘欣即位。汉哀帝对王家开始疏远，再加上哀帝皇后的娘家人急着想争夺朝中大权。王莽看情况对自己不利，他就辞职隐退了。

外戚傅家和丁家在朝中得势后，便胡作非为，干了许多坏事，大臣们都觉得还是王莽当大司马好。不久，汉哀帝去世，九岁的汉平帝刘衎即位，王莽又被重新拜为大司马。王莽看到汉朝的江山已经很不稳固了，就决心要自己来做皇帝。

可是如何才能达到目的呢？王莽左思右想，最后想出了一个好办法。他让自己的心腹去买通夷人，叫他冒充越裳氏一个少数民族小国前来朝贡。于是，平帝元始元年公元一年，有越裳氏说是久慕汉朝上国，特来朝贡。大臣们纷纷将功劳算在王莽的身上，说他为了天下的安定立下大功，请求加封他为“安汉公”。这时，王政君已被尊为太皇太后，因皇帝年幼，她临朝摄政。她同意了大臣们的请求。为了表示自己的谦虚，王莽一再推辞后，勉强接受了封号，但是坚决不增加封地。王莽的行为获得了好评，许多人都上书为他歌功颂德。

王莽在朝中进一步提携自己的亲信，网罗听命于自己的人。为了加强地位，他将女儿许给了汉平帝。这么一来，王莽不但是大司马、大将军，而且还是“国丈”，地位之高无人能比。大臣们纷纷上书，说：“如今皇帝尚小，不能很好地处理国家大事。不如请安汉

公暂摄皇帝的职权，就如周公旦那样，相信汉室江山一定会更加强大的。”太皇太后于是便让王莽摄行皇帝的职权。

汉平帝长大了，见王莽掌握着自己的权力，很生气。这时发生了一件事，更加深了平帝对王莽的不满。汉平帝的母亲卫姬被封做中山王后，而按照老规矩，是应该被尊封为太后。但是王莽恐再同上次那样被外戚排挤，有意贬低卫姬的地位，并安排卫姬和她的两个弟弟都住在封地里，不准他们到京城接近平帝。以后，王莽知道平帝对他十分怨恨，就于元始五年下毒把平帝毒死了。接着，他从汉宣帝的玄孙中找了一个二岁的刘婴来做皇太子，号为“孺子”即孺子婴。刘姓皇帝的后代有不少成年人，可王莽却要选一个二岁的婴孩，这只不过是为他便于控制皇帝，来窃取汉朝江山罢了。

这时，武功县今陕西扶风南有一个人叫孟通，在挖井时挖出了一块上圆下方的白石，上边刻有“告安汉公莽为皇帝”几个赤色大字。借此事，王莽说是上天显灵，要求当摄政皇。太皇太后知道这是王莽做的手脚，但她这时已控制不住王莽了，只得封他为摄政皇。自此，王莽自称“假皇帝”，临朝听政，像皇帝一样来处理政事了。

刘家的人岂肯天下如此落入王莽手中？安众侯刘崇率先起兵反对王莽，他对心腹张绍说：“眼前的形势是明摆着的，安汉公王莽要篡夺我刘家的江山，我岂能贪生怕死，不顾汉室的兴衰！我想只要我振臂一呼，天下豪杰一定会群起响应我，共同推翻王莽的。”张绍点头附和。于是，两个人秘密地聚集了一百多个人，去攻苑今河南南阳。一百多人对抗成千上万王莽的军队，就像一碗热汤往雪地上浇一样，怎么能奏效呢？王莽军队很快就击溃了刘崇。

刘崇虽起兵失败，但他的行动真的换来了全国的响应。不久，东郡太守翟义便起兵攻打王莽，为了扩大声势，他将严乡侯刘信拥立为天子，并向全国发出通告说：“王莽是汉篡夺汉室的逆贼，想要窃取刘氏的江山，希望大家能和我共同讨伐王莽！”果然，许多人前来加入翟义的队伍，一支十几万人的大军斗志昂扬地出发了。此时，长安附近的赵明、霍鸿，也树起汉室旗号起兵响应翟义。这两路人马举事，可急坏了王莽，弄得他寝食不安，喝不进水。他派王邑、王级领兵去应战赵明、霍鸿。同时，他还抱着小皇帝四处表白，说自己只是暂时代替皇帝行使职权。

由于义兵平时缺乏训练，仓促上阵，很快便被王莽的军队打败了。王莽觉得腰杆又硬了，他想：“我就是要称皇帝，我看你们敢

不服从？”一些拍马屁的人看出了王莽的意图，借当时的“图谶”邪说，纷纷编造谎言。有的说梦到天神对他说：“摄政皇帝应该做真皇帝。”有的说出现一只身上刻着王莽应当做皇帝字样的石牛。有一个书生叫哀章，他的办法更离奇，他秘制了一个铜匣，铜匣中装了两本图书，内容是说高祖刘邦要将皇位传于王莽；然后，他将铜匣藏到刘邦的神庙中，故意让人发现。人们打开铜匣，连忙报告王莽。王莽见时机已经成熟，就撕下假面具，率领文武群臣到高祖的灵前，说：“既是高祖皇帝让我继位，我就不再推辞了。”说罢，他穿戴上天子的龙袍，正式地称了皇帝。王莽改国号为“新”，改国号为“始建国”，这一年是公元八年。

二 逐恶

【原文】

夫军国之弊^[1]，有五害^[2]焉：一曰，结党相连，毁谮^[3]贤良；二曰，侈其衣服，异其冠带^[4]；三曰，虚夸妖术，诡言神道^[5]；四曰，专察是非^[6]，利以动众；五曰，伺候得失^[7]，阴结^[8]敌人。此所谓奸伪悖德^[9]之人，可远而不可亲^[10]也。

【注释】

〔1〕军国：军队和国家。弊：弊病。此处作破败解。

〔2〕五害：五种祸害。

〔3〕结党相连：即拉帮结派。党，同伙的人。毁谮：谗言诬陷、诋毁他人。

〔4〕侈：夸大，这里是把衣服放大的意思。异：不同。冠带：帽子和腰带。古代的服制规定，不同身份等级使用不同的车马，穿戴不同的服饰帽子。

〔5〕妖术：怪异的邪术。神道：荒诞的方术。妖术、神道，均指方术之士的迷信活动。虚，虚妄。诡，怪诞。

〔6〕专：专门。察：窥察、窥伺。

〔7〕伺候：窥伺，秘密地探察。得失：成败。

〔8〕阴结：暗地勾结。

〔9〕奸伪悖德：虚伪奸诈违背道德者。

〔10〕亲：亲近。

【译文】

国家和军队政治中的弊端，表现在五害上：一是结党营私，搞小帮派，诋毁、排挤有才德的人；二是放大衣服尺寸，变更冠带形状，不守礼制法度；三是喜欢制造谣言，无中生有，妖言蛊惑民众，以达煽动之目的。四是专意惹事生非，为私事而兴师动众；五是计较自己的得失，并且暗中勾结敌人。这五种人都是败德乱行的小人，千万不能让他们有任何机会接近自己。

【详解】

逐恶，是斥逐国家和军队中的五种不道德行为，有时整体情绪低落、崩溃或败坏，都起因于内部因素，而“人的因素”往往占很高的比例。一个国家、一支军队，甚至一个集体，奸臣当道，小人弄权，必然会导致风气日下，国无宁日可言。对于上述五种类型的人，必须要严格加以防范，不使其有机会得逞。因此必须要“防患于未然”、“防微杜渐”。诸葛亮在《出师表》中指出：“亲贤臣，远小人，此先汉所以兴隆也；亲小人，远贤臣，此后汉所以倾颓也。”远小人，首要是识小人，然而己身不正是断然认识不出小人的。综观中国几千年历史，一些误国利己并得势一时的奸臣，都曾得宠于昏庸的皇帝，这几乎已成为规律。其根本原因是身不正。

【事典】

扶不起的阿斗终于做了亡国奴

千里之堤，毁于蝼蚁。三国时，诸葛亮生前最担心后主刘禅近五害远忠贤，故此在《出师表》中告诫说：“愚以为营中之事，事无大小，悉以咨之，必能使行阵和穆，优劣得所也。亲贤臣，远小

人，此先汉所以兴隆也；亲小人，远贤臣，此后汉所以倾颓也。”然而，他最担心的事情还是发生了。

当时司马昭知道，想把曹魏的皇帝赶下台，就得先灭掉蜀国和吴国，那样既能提高自己的威望，又可以避免蜀、吴两国从外部乘机捣乱。经过仔细考虑，他认为在当时的情况下应该先灭蜀，然后再灭吴。因为蜀国自从诸葛亮死了以后，国家失掉了顶梁柱，宦官当权，政治搞得一塌糊涂，像一座快要倒塌的房，只要稍许用力气一推，就能把它推倒。因此，他调集了十八万大军，于魏元帝曹奂景元三年公元二六二年春天，分三路伐蜀。三路伐蜀大军分别由邓艾、诸葛绪、钟会三员大将率领。

邓艾从小是个孤儿，做过放牛娃，犯有口吃的毛病，说起话来结结巴巴，常常憋得脸红脖子粗。像他那样的人想要做官是没有什么指望的。但是他从小喜欢武艺，爱看兵书，每见高山大河、形势险要的地方，他总要指指点点，结结巴巴对人说：“这……这里驻一支兵……兵马，敌……敌人就……打不进来。”人们都笑他人小心大，做不了文官还想当武将。后来，邓艾真的被司马懿看中了，做了尚书郎。他做官以后，特别注意兴修水利，发展农业生产，为军队积聚粮食，还派人疏通航道，以便战时运输军粮。

景元三年冬初，邓艾率领的伐蜀部队到了阴平今甘肃文县西北，再往南走，就是现在四川的松潘地界了。从阴平到松潘，中间得走过七百里无人烟的荒僻小道。这一带山势特别险峻，到处是悬崖峭壁，不但行人感到艰难，连猿猴到了这里也会发愁。正是因为这个缘故，蜀汉在这一带没有驻兵设防，而是把重兵驻在离阴平几百里的剑阁。

邓艾经过仔细勘察，选定了一个山口，用毡毯把自己包裹起来，冒险从山上滚下去，试探进攻的道路。士兵们看主将这样勇敢，大受鼓舞，也个个奋勇争先，攀着树木和葛藤，蹬着刀砍斧削的陡壁，跟着前进。几天之后，他们好像一队队从天而降的神兵，突然出现在剑阁的后方江油今四川江油东。邓艾派一部分人留守江油，切断驻在剑阁的蜀将姜维的退路，自己带着另一部分人去进攻绵竹，杀了绵竹的守将诸葛瞻，继续向成都进军。

住在成都皇宫里的蜀汉后主刘禅，小名阿斗，十七岁即位做皇帝，光知道吃喝玩乐，不会管理国家大事。诸葛亮在世的时候，他依靠诸葛亮的扶持；诸葛亮死后，他依靠蒋琬扶持。蒋琬死后，他已经是个四十一岁的中年人了，名义上由他自己掌管国家大事，实

际上把大权交给了宦官黄皓，变成了宦官专权的局面。邓艾率领魏军打进来的时候，刘禅已经五十八岁，是个登位已达四十一年之久的老皇帝了，可他还是一点主意也没有。他听说魏军已经打下绵竹，逼近成都，吓得浑身哆嗦，六神无主，赶快叫大臣们帮他拿主意。光禄大夫谯周建议他交出大印，向邓艾投降。他对这个建议一点也不加思考就接受了，命令尚书郎李虎带着户口簿和军队的花名册，写明蜀汉全国二十八万户，九十四万人，十万二千将士，四万官吏，连同白米四十余万斛，金银各二千斤，绵绮彩绢各二十万匹，全都献了出去。然后他用绳子把自己缚起来，带着象征蜀汉政权已经死亡的棺材，亲自去向邓艾投降。这样，由刘备、诸葛亮，以及关羽、张飞、赵云等人流血流汗，苦心建立并经营了多年的蜀汉政权就灭亡了。

钟会率领的另一路伐蜀大军，被蜀国大将姜维挡住，不能前进。刘禅派人告诉姜维，让他也投降。姜维只好放弃抵抗，到钟会帐中投降；可他心里还想着有一天再恢复蜀汉。正巧，钟会和邓艾在这个时候起了矛盾，使局势变得复杂起来。

邓艾兵进成都，抢了灭蜀的头功，心中十分得意。他上书给朝廷说：“现在就可以准备战船，沿江而下，把吴国一齐灭掉。”对刘禅的处理，他也自作主张。司马昭知道后，派人告诉邓艾：“凡事要先报告，不得擅自行动。”邓艾听了，很不高兴，说了几句牢骚话。

钟会这个人野心很大，本想独占灭蜀之功，不想让邓艾抢了先，心里也不痛快。现在听说邓艾对司马昭不满，就马上密报司马昭，诬告邓艾要谋反，应该尽早除掉。他想杀了邓艾，好自己独占蜀地。姜维见此情形，心中暗喜，打算利用钟会反对司马昭，然后乱中取胜，想办法恢复蜀汉。

心计多端的司马昭可不容易上当，早就提防着钟会了。见到钟会的密报，他一方面下令，让钟会进军成都，逮捕邓艾；一方面又派心腹贾充率军跟在钟会后面。这还不算，他自己也率大军带着魏帝曹奂到了长安，准备随时对付突变。

钟会得知这一切，大失所望，只好孤注一掷。抓住邓艾后，他在姜维支持下，在成都宣布反对司马昭，要当第二个刘备。可是，拥护司马昭的人先动起手来，一场混战，钟会和姜维都被杀死，邓艾也被冤杀。无论是姜维恢复蜀汉，还是钟会占地称王的幻想都破

灭了。司马昭牢牢地控制了局势，既灭亡了蜀汉，又防止了又一次分裂，为下一步统一全国打下了基础。

古人云：物以类聚，人以群分。刘禅本性荒淫，只图享乐，所以像黄皓这样的奸佞小人才得以渐渐靠拢，受到宠信，像姜维这样的贤臣自然被渐渐疏远，不受重用。刘禅亲五害而远忠贤，结果在后世落了个“扶不起的阿斗”的绰号，最终做了亡国奴。

三 知人性

【原文】

未知人之性，莫难察焉^{〔1〕}。美恶既殊，情貌不一^{〔2〕}。有温良而伪诈者^{〔3〕}，有外恭而内欺者^{〔4〕}，有外勇而内怯者，有尽力而不忠者^{〔5〕}。然知人之道有七焉：一曰，问之以是非而观其老；二曰，穷之以辞辩而观其变^{〔6〕}；三曰，咨^{〔7〕}之以计谋而观其识；四曰，告之以祸难而观其勇；五曰，醉之以酒而观其性^{〔8〕}；六曰，临之以利而观其廉；七曰，期之以事而观其信^{〔9〕}。

【注释】

〔1〕莫难察焉：没有比此更难以详察之事。

〔2〕情：内在的思想感情。貌：外在的神态面貌。

〔3〕温良而伪诈：外表温良，内心奸诈。

〔4〕外恭：外表恭敬。内欺：内心欺诈。

〔5〕尽力而不尽忠：虽然很尽力而为却无忠诚之意。

〔6〕穷：穷究，刨根问底。变：变通，此处指应变能力。

〔7〕咨：商量，咨询。

〔8〕性：品性，性情。

〔9〕期：指定期限。信：信用。