

诸葛亮 大战略

上 (台湾)

陈文德 ■ 著

策略规划家

中国历史上，诸葛亮称得上是位知名度最高、形象也最好的传奇人物。在文学作品的神话渲染下，他成了未卜先知的预言家、奇谋巧计的策师、口若悬河的外交家、高瞻远瞩的政治家、神出鬼没的兵法家……只是这样一位人物最后仍难以一出场未捷身先死，长使英雄泪满襟。的悲剧收场。日本史学家以一花的生涯一来描述诸葛亮的一生，台湾陈文德先生以「策略规划」的新观点，重新审视这位历史名人，使现代人得以经由「历史」与「现代」的互动，感佩古今交融的处世智慧。

导言

探究历史的事实

丞相祠堂何处寻，锦官城外柏森森。
映阶碧草自春色，隔叶黄鹂空好音。
三顾频繁天下计，两朝开济老臣心。
出师未捷身先死，长使英雄泪满襟。

——杜甫《蜀相》

在中国五千多年的历史上，诸葛亮称得上是位知名度最高，形象也最好的传奇性人物。

智、勇、忠、诚等美德集于一身，中外古今似乎再也找不到这样令人激赏的政治人物，甚至连他的服饰及外型——羽扇纶巾，都成了独一无二的“品牌包装”了。

尤其在元末明初的小说家罗贯中的经典名著《三国演义》刻意的渲染下，诸葛亮不但成了未卜先知的预言家、奇谋巧计的策略家、口若悬河的外交家、高瞻远瞩的政治家、神出鬼没的兵法家，而且还是位能够呼风唤雨、脚踏七星的方士道家和超能力奇人了。

更让人羡慕的是他的风流倜傥、潇洒机智、文武全才，任何厉害的对手，不论是中国历史上的天才军事家曹操或周瑜，在他跟前都如同小丑一般，被戏弄得直跳脚，好像天地间一切变化，早就在其掌握中似的。只是不管罗贯中如何替

诸葛亮吹嘘，《三国演义》中的诸葛亮，仍然六出祁山、屡战不胜，最后在秋风五丈原中，落得“出师未捷身先死，长使英雄泪满襟”的悲剧收场。

到底诸葛亮的一生是输？是赢？为什么以他高超过人的智慧及努力，仍无力达成其毕生愿望？为什么以这么一位不算顶成功的政治人物，两千年后的今天，四川百姓们仍怀念着他的治蜀政绩？名垂千古的文人骚客杜甫、李白、李商隐等均对他推崇备至，连以“精忠报国”闻名的天才将领岳飞，都以手抄诸葛亮的前后《出师表》，来表达对他无限的尊崇？在小说家神话的背后，真正的诸葛亮到底是怎样的一位人物？他的理想、他的智慧、他的谋略、他的风格，到底有哪些是值得我们去仿效的，便是本书最感兴趣的问题了。

诸葛亮的魅力何在？

诸葛亮字孔明，东汉灵帝光和四年（公元一八一年），出生在琅琊郡阳都县（今山东省沂水县），阳都县通称为诸县，该县住有很多的葛姓人氏，势力极大，为别于其他郡县的葛家，乃逐渐形成了复姓的“诸葛”家族了。

诸葛亮出身官宦世家，他的祖父诸葛丰曾任司隶校尉（京城警备司令），以清廉勇敢著称，因而得罪不少权贵。到了他父亲这一代便已不那么显赫了，诸葛亮的父亲个性较沉默寡言，曾作过泰山郡郡丞，死得很早，所以也没什么业绩。反而是叔父诸葛玄，擅于交际，文才又佳，和当代地方首长袁术、刘表均有交往，政界关系不错。

诸葛亮共有兄弟三人和一位姊姊，由于父母早故，家乡又遭到黄巾党人之乱，叔父诸葛玄便带着他们家族，迁居到

荆州牧刘表所统辖的襄阳城，并且定居在附近的南阳山区。长兄诸葛瑾年纪较大，为承续父业，便被送到京城洛阳的太学求学，后来他受到东吴权臣鲁肃的邀请，成为江东领袖孙权的宾客，出仕东吴，很得孙权的信任。

不久，叔父诸葛玄去世，诸葛亮和他的弟弟诸葛均，靠着叔父遗留下来的微薄遗产，过着晴耕雨读的生活，以等待仕官的机会。

不过基于叔父生前关系，诸葛家仍和襄阳当地的世家拥有相当密切的往来。二十岁的时候，诸葛亮娶和荆州牧刘表有亲戚关系的世家黄承彦之女为妻，而诸葛亮的姊妹也嫁给了当地豪族子弟庞山民，日后和诸葛亮齐名的“凤雏”庞统，也是出于此一名门。

坊间常以“手无缚鸡之力”，来形容诸葛亮的文弱书生形象，也用以表示其斗智不斗力的优点，其实这和真实世界的诸葛亮外表是完全不同的。

诸葛亮是标准的山东大汉，身高为古尺的八尺余，约一米七八到一米八〇，体型雄壮魁伟，年轻时更经常自己做农事，个性上喜好自己动手，创造各种工具。晚年曾发明“损益连弩”、“木牛流马”，设计“八阵图”，绝对不是动脑、动口、不动手的纯“思想家”。

比较像“手无缚鸡之力”的，应属和诸葛亮一样以“智慧”传世的西汉初期名策略家张良，《史记》上便描述他“状貌如妇人”，聪慧、风趣而重感情，是个标准的文弱书生。

不过张良的胆子却奇大，年轻时为了报韩国亡国之耻，他倾尽家财，征得力士，在博浪沙刺杀秦始皇，虽然没有成功，但他却能在重重追捕下，机智逃脱，显现这位“文弱书

生”其实也是位相当执著而勇于行动的性情中人。

同属“企划高手”的诸葛亮则完全不同，他个性严肃，长于思考，但行动谨慎，自我要求较高，因此交友不多。在东汉末年文人重视相互标榜的风气下，当地的读书人对诸葛亮的评价并不高。正史《三国志》上便记载，诸葛亮常自比为春秋战国的名将管仲及乐毅，但“时人莫之许也”，只有和他交往颇深的荆襄名士司马徽、徐庶及崔州平，相信诸葛亮的确有与众不同的才华。

从正史上的资料看来，诸葛亮绝非机智善变型的，外表虽然还算开朗，略带幽默，其实本性相当严肃而无趣。讨论事情时，虽显得能言善道，表达能力很好，私底下则沉默寡言。不过他思虑细密，行动谨慎，观察力颇佳，尤其擅长搜集情报，又很能够组织及分析，勤于准备工作及设想应变策略，推理能力颇强，是位标准的企划长才。

宁作三流公司的企划部主任

年轻时代的诸葛亮，在思路便和别人有很大的不同，《三国志》记载他好为《梁父吟》；《梁父吟》是讽刺齐国贤相晏子，为了政权的稳定，设计陷害齐国三位勇士于死地的故事，属于为历史事件翻案的诗集，由此可见诸葛亮不囿于俗见及传统，勇于自己作逻辑思辨，以探讨事件的真相。

由日后的发展看来，诸葛亮是位对自己的能力相当有自信的年轻人。在纯逻辑的思辨下，他认为选“老板”比选“公司”更为重要，因此他宁可选择一家三流的“小企业”，只要求自己的能力可以有完全的成长和发挥。当然，所谓的发挥，除了不受压制外，更重要的是能够胜任该项工作。在

仔细衡量之后，诸葛亮选择了当时事业上正岌岌可危的刘备，作为自己“鞠躬尽瘁，死而后已”的终生老板。

当时的刘备正被曹操逼得走投无路，勉强逃到荆州接受刘表的保护，刘表名义上虽和刘备建立同盟阵营，但实际上只是让刘备在新野地区组训佣兵，以作为曹操军队攻打荆州时的第一道防线而已。

虽然军事情况异常紧急，但历经长期挫折的刘备，仍然颇有自信地为自己的事业，寻找能够作中长期规划的策略专家。经由荆襄名士司马徽及徐庶的推荐，刘备判断这位不重视虚名，却对自己的谋略颇为自信的年轻策士，正是“公司”目前最需要的人才。因此，他接受徐庶的建议，以“大老板”身份，亲率两名最高业务主管——关羽和张飞，冒着寒冬风雪，拜访位于隆中的诸葛亮草庐。

为了试验刘备的诚意，诸葛亮故意一再回避，连续两次不在家让刘备扑空。但刘备仍不死心，三度微服上隆中拜访。诸葛亮感动之余，乃亲自在家中接待，并答应献出一生的忠诚和努力。这便是稗官野史中有名的千古佳话——“三顾茅庐请孔明”。从日后诸葛亮在《出师表》中，记载有“先帝不以臣卑鄙，猥自枉屈，三顾臣于草庐之中”的语句，相信这段“三请孔明”的故事，应属史实。

当年刘备四十八岁，出道二十一年，已拥有全国性知名度，并曾当过徐州牧及豫州牧（地方最高军政长官）；诸葛亮年仅二十七岁，是刚完成学业的“新鲜人”，但刘备仍非常坦诚地聆听诸葛亮的规划处女作——《隆中策》。

《隆中策》是这两位初见面的君臣，近乎“白日梦”地探讨危机中“公司”的中长期规划。当天，诸葛亮和刘备一定进行了相当冗长、细腻的逐项讨论，并彻底交换彼此的意

见。现存的《隆中策》仅是后人整理的简单资料，但从其中，我们已可看出这位日后表明“苟全性命于乱世，不求闻达于诸侯”的年轻策士，其实拥有相当高度的企图心。他对情报的搜集和天下大势的分析完整而高明，以周详而合理的企划头脑，提出了一套将“小公司”提升为“大企业”的具体计划及实施步骤，难怪刘备要高兴得“如鱼得水”了。

纵观诸葛亮“下山”后的努力和作为，可分为三个阶段，各自扮演着不同的角色，自然也展现着不同的风格及策略。

第一阶段是“军师”角色，从新野组训军团，历经当阳之役、赤壁大战，到入侵益州、拥有汉中为止，这些战役的主角都是刘备，诸葛亮仅作辅佐性工作，也就是企划部经理的角色而已。

第二阶段是“政治家”角色，从刘备自封汉中王，到白帝城托孤为止。这段期间刘备主外；诸葛亮主内，负责制度的建立，后勤工作的支援，扮演的是专业总经理的角色。

第三阶段是“远征总司令”角色，从五月渡泸的南征战役开始，历经北伐中原，到五丈原上病逝营中为止，诸葛亮成了负责“业务开发”的总经理，反而将管理及规划工作，交给了能干的“副总经理”们。

《三国演义》的作者，描写诸葛亮最精彩的表现，“雾中借箭”、“借东风火烧赤壁”、“六出祁山”、“火烧箕谷”、“八阵图困陆逊”、“死诸葛走生仲达”等等情节，诸葛亮几乎成了“旷古绝今，神出鬼没”的超能力战争天才。但依正史《三国志》作者陈寿的记载，诸葛亮真正表现得最好的反而是第二阶段，至于第一和第三阶段，实际上并不算高明。

《诸葛亮传》最后的总评，陈寿写道：

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……可谓识治之良才，管、萧之亚匹矣，然连年动众，未能成功，盖应变将略，非其所长欤！

依史料看来，陈寿的评论，自然比罗贯中小说式的渲染，要接近真实世界的诸葛亮了。

穿梭外交、拟定策略的年轻军师

从曹操的南征大军侵入荆州，到赤壁之战为止，是刘备事业最大的危机和转折点。这段期间，诸葛亮发挥了谋略和外交上的才华，给了刘备不少的帮助。《三国演义》中过分渲染他的军事天才，把火烧博望坡和赤壁大战的火烧连环船都归入他的功劳，“借东风”更是无稽的神话故事。其实，年轻又缺乏实战经验的诸葛亮，是不可能被放在军事第一线上的，他真正的贡献应属后勤的策划工作。

当阳长坂战役后，刘备军全盘崩溃。万分危急中，经由鲁肃引见，诸葛亮奉命赴江东去说服孙权，让他出兵和刘备联合对抗曹操。这不但要说服孙权，更要设法影响东吴的文武权臣，可以说是一件非常艰难的任务。

但擅于搜集情报，并作综合整理判断的诸葛亮，却很成功地展开了他的穿梭外交。借由鲁肃的帮助，诸葛亮的表现相当杰出，他资料正确，分析周详，软硬兼施，忽而奉承，忽而激将，终于协助孙权摒除了国内主和派的压力，出兵和曹操在赤壁进行决战，进而也使刘备的事业获得了关键性的转机。有关赤壁之战，拙作远流版《曹操争霸经营史·人之卷》中，有相当详细的记载和分析。

在赤壁之战中，真正冒险拼命的是曹操指挥的南征军团、荆州降军和周瑜指挥的东吴水陆军。曹军方面战死和撤退中溃散的人数高达十余万，而周瑜本身在后续的江陵战役中身受重伤，这也是造成他日后遽然去世营中的主要原因，曹、孙集团可以说是两败俱伤，真正主要的受益者却是刘备。虽然曹仁雄据荆州府城襄阳，周瑜也掌握了长江军事重镇江陵，但西南的半个荆州——零陵、桂阳、长沙三郡却被刘备乘机攻占，成了刘备日后最重要的创业基地。诸葛亮《隆中策》第一步骤的“纸上计划”，意外地获得了百分之五十的成功。

虽然在这段期间，诸葛亮并未主控刘备的创业行动，但刘备的事业发展，仍相当准确地依循着诸葛亮的原定规划。《隆中策》的第二步是指向西方的益州，不久机会又来了。

据有益州的刘璋，由于长期受到北方汉中地区张鲁道教军团的侵扰，基于蜀中权臣张松和法正的建议，刘璋主动邀请刘备的军队入境。

刘备让诸葛亮协助关羽和张飞镇守荆州，自己带着黄忠军团西入益州，随军的总参谋长则由早年与诸葛亮齐名的“凤雏先生”庞统担任。从这次的行动中，我们可以看出刘备最器重于诸葛亮的，并非第一线上的军事谋略，而是后勤支援及政治上的管理和经营，有如萧何对刘邦的帮助一样。

没多久，进入益州的刘备客军，便和刘璋闹翻，黄忠军团固然勇猛善战，到底势单力薄，难以对抗蜀中大军。刘备只得下令关羽镇守荆州，张飞军团和赵云军团由沂江分两路攻入益州，以会合黄忠军团共同攻打成都。

策划张、赵两军行动的总参谋长由诸葛亮担任，这也是诸葛亮第一次独当一面亲自主导的军事行动。由于两位老将

张飞、赵云全力配合，使这次的攻势相当成功。

不久，庞统在围攻成都的战争中，不幸殉职，整个征蜀行动的总策划，便改由诸葛亮独自负责。

由于刘备军团声势浩大，又有法正等蜀中权臣作内应，刘璋见大势已去，便向刘备投降了。《隆中策》最重要的第二步规划，也是最困难的扩展工作，竟然又顺利地达成了。

占领益州后不久，刘备带领黄忠和赵云军团，击杀了曹操派来经营汉中的夏侯渊，更以持久战策略，让亲自远道来援助的曹操无功而返。刘备以濒临破产的“小公司”，在邀请诸葛亮“下山”协助的八年内，竟奇迹似地成为全国三大企业集团之一了（公元二〇七到二一五年）。

陈寿在《三国志》中记载：

刘备平定成都后，以诸葛亮为军师将军，在左将军（刘备的正式官职）官府处理公事。刘备经常带领军队在外征战，由诸葛亮在成都负责政事的经营，没多久，整个益州便已是足食足兵了。

由此可见，诸葛亮经营及规划的长才，对刘备而言才是最大的助力呢！

乱世重宽容，弛世用重典

依照陈寿的评论，诸葛亮一生中做得最成功的，应算是第二阶段——扮演政治家角色的工作。

总算有了属于自己的地盘（荆州三郡名义上是向孙权借的），诸葛亮自然是全力以赴地经营了。《资治通鉴》记载道：

诸葛亮辅佐刘备治理蜀中，法令非常严峻，益

州原有的特权世家和官僚都受不了，颇有怨言。

权贵的代表人物，也是刘备入蜀的功臣法正，便劝诸葛亮道：“往昔汉高祖刘邦，进入关中时，废除秦国繁苛的法令，约法三章，秦民非常感激其宽容德政。如今将军受刘将军之托，统辖益州，初有其国，尚未抚恤其民，便施以严刑峻法，反客为主，这种态度不是太过分些了吗？希望你能放松刑罚，弛缓禁令，以符合蜀民的期望。”

诸葛亮回答道：“先生只知其一，不知其二。秦国以严苛政令及制度，遭到人民的怨恨，处处起义叛变，天下因之土崩瓦解。刘璋软弱又固执，蜀中政治功能无从发挥，德政不举，威刑不肃，官僚世家趁机把持特权，君臣之道不彰，社会伦理丧失。其实，对这些持有特权的官僚，以高位示宠，过分依从，反而会使他们不尊重名位，疏忽应有的责任。以恩惠巴结他们，日后恩惠少了，他们便会傲慢地埋怨，反过来刁难政府法令的推行。蜀中目前最大的毛病便在这里，所以我才威之以法，让法令能发挥其效能，使人民获得真正的保护。限制官僚及世家们的权势，使他们更珍惜自己的地位。如此，为君、为臣、为民的各在其本分，上下有节制，才能使所有的人，感受到政府的恩德。”

这番话可以说是对权力运用的本质作了最透彻的剖析。秦国的问题是法令严苛，不合时代和环境的需要，致使公权力不被认同，社会秩序及价值观念混乱。治理这种国家，最重要的是争取“共识”，让公权力能得到更多的承认，所以刘邦会以宽大的政策，来包容更多不同的意见。

但益州的情况则不同，刘璋荒废政事，公权力不被尊重，执法的官僚怠忽职守，造成特权横行，法令不彰。这也是诸葛亮必须以严刑峻法来整顿特权，重视公权力威信的主

要原因。

严格来讲，秦末的局势才称得上是“乱世”，刘璋治理下的蜀中应称为“弛世”。“乱世”是公权力不被认同，彼此各执立场，争执不休，这时候自然是必须设法以较宽容的政策来争取共识。“弛世”是公权力不被尊重，明知有法而违法，官僚怠忽，民众投机，须以严苛的重典加以整顿。因此，正确的公权力运用原则，应该是“弛世用重典，乱世重宽容”。

其实，公权力的不被承认及不被尊重，经常是并存的，重要的是为政者，要懂得哪方面必须用宽容，哪方面又必须用重典。以这方面的能力来讲，诸葛亮要比法正高明得多了。

白帝托孤，建立君臣至公之盛轨

曹操进封魏王后，刘备也自封为汉中王。等到曹丕篡汉时，刘备接受诸葛亮建议，建立蜀汉，即帝位，以继汉之正统。章武二年（刘备年号），刘备为报关羽之仇，举兵攻打东吴，却在秭归战役中，为吴将陆逊所败，忧愤而死（章武三年四月）。临终前，特别将诸葛亮由蜀中召到行馆的白帝城，嘱咐后事：

“君才十倍曹丕，必能安国，终定大事，若嗣子可辅，辅之，如其不才，君可自取。”

诸葛亮听了大惊，流泪满面，下跪表示：“臣敢竭尽股肱之力，效忠贞之节，至死而后已。”

刘备接着才召见嗣子刘禅，并指示道：“你要和宰相（指诸葛亮）共同治理这个国家，尊重宰相

如同父亲一样。”

不少史学家认为，刘备在白帝城永安宫托孤时，前面讲的那段话，多少是政治上的“激将法”，先把话讲白了，反而让诸葛亮不敢夺权，而承诺忠心辅佐刘禅。表面看来，这种说法颇有些道理，但只要稍深入了解当时蜀国的情势，和刘备及诸葛亮一向的个性，便可明白，作以上猜测的人，多少是以小人之心，度君子之腹的偏见。

刘备临终前，和诸葛亮已有十六年的交情，诸葛亮是怎么样的人，肚子里应该很清楚了。何况当时蜀国境内的文武大员，所信服的人仍是刘备，如果没有刘备的授权，诸葛亮想趁继承危机夺权，也不一定能获得足够的支持。刘备对这种事，根本不用太担心。反而，在托孤时的那番话是当着同为辅佐大臣的李严，和刘备集团的仅存老将赵云之面说出。如果诸葛亮来个“假戏真做”，不正又给他个“法理上”的夺权借口了吗？

相反地，刘备对自己的儿子，可也有着很深的了解，刘禅是块什么料，刘备应知之甚详。我们相信他给诸葛亮那段“夺权”的指示，多少是在为自己所创基业的前途着想，让诸葛亮有足够的“法理”依据，在必要时可以使出非常手段以应变。陈寿在《三国志·先主传（刘备）》的总评中表示：

先主之弘毅宽厚，知人待士，盖有高祖（刘邦）之风。英雄之器焉，及其举国托孤于诸葛亮而心神无贰，诚君臣之至公，古今之盛轨也。

以陈寿依当时传闻所作的判断，刘备担心的，不是诸葛亮是否会夺权，而是刘禅治理这个“先天不良，后天失调”的国家，是否能够胜任的问题。日后，诸葛亮在《出师表》中亦写道：

……先帝知臣谨慎，故临崩寄臣以大事也，受命以来，夙夜忧勤，恐托付不效，以伤先帝之明……。

诚然也是肺腑之言。这对相差将近二十岁的君臣，的确也是中国史上难得一见的最佳拍档。刘备“如鱼得水”的感慨，相信也是衷心的赞赏，而非表面的客套话。

但是诸葛亮真正独当一面，承揽整个“蜀公司”的经营决策事宜，而拥有一般“总经理”实权，却是在刘备这位强势“董事长”去世以后的事。

远征军总司令的“处女秀”：南平夷乱

刘备去世后，十七岁的皇太子刘禅继位，改元建兴。建兴元年（公元二二三年），封诸葛亮为武乡侯，开府治事。不久，更正式授以益州牧之职，成为蜀国最高行政长官。《三国志》记载：“政事无巨细，咸决于亮。”年轻且能力和经验都不足的刘禅，反而成了“挂名董事长”，这年，诸葛亮四十三岁。

掌握实权以后，诸葛亮仍把施政重点暂时放在内政上，努力提拔人才，为蜀国建立优秀的官僚体系。一方面奖励农业及蚕丝、绢布等的生产，提高蜀国民生经济及战备物资实力。

外交上，他仍依循当年《隆中策》的规划方针，联结东吴共同对抗曹魏。刘备在秭归战败后，也深知自己犯了严重的战略错误，便主动和东吴进行和谈。诸葛亮掌政后，更派遣杰出的外交家邓芝，到吴国缔结和约，建立永久同盟。终诸葛亮之世，蜀、吴之间虽常忽冷忽热，但总不再发生军事

冲突，让诸葛亮有足够的力量，去着手执行《隆中策》的最后目标——击败曹魏，恢复汉室。

但另一项军事威胁，来自益州南部诸郡。刘备去世后不久，南部诸郡乘机叛乱，诸葛亮以国丧期间不使出兵，故暂时不予处理。

建兴三年，东吴方面的关系已趋稳定，诸葛亮命令马超、赵云等主力军团，严防北方魏军的侵扰，并决定攘外必先安内，自己统率大军南下，准备平服益州南方的叛乱事件。

尽管很多文武大员，强烈反对诸葛亮亲征，一方面南方地势险恶，危机太多，不如派一将领前往镇压即可。但诸葛亮坚持南方叛乱事件，政治因素重于军事因素，除非自己前往并作有效的安排，否则很难真正解决问题。

南征以前，诸葛亮曾询问他一向非常器重的总参谋部的年轻主任参谋官马谡，谈谈这次南方军事行动的主要策略。马谡表示：“攻心为上”。诸葛亮深表赞许，由此也可以看出，诸葛亮对此军事行动的观点，是政治重于军事，以力求不战而屈人之兵。这和他日后的北伐战事所采行的“完美主义”及“慎战原则”，在本质上是相通的。

建兴三年三月，诸葛亮亲率大军渡过四川南部的长江，进入目前的云南地区，五月更渡过泸水，直接攻入叛军的大本营。

为了发挥政治作战的最高原则，诸葛亮一反他治蜀的严刑峻法，采用中国历史上空前绝后的宽容政策。

他在击败并捕获叛军中心人物孟获后，特别带他参观蜀军阵容及实力，并立刻恢复其自由，以重新进行争战。这种把战事透明化，并将原本残酷的战争行为转化为高度斗智及

斗力的竞赛，不但使作战双方的仇恨心理降低，也使敌人由于害怕所引发的斗志，遭到彻底消除。诸葛亮高度的政治作战艺术在此表露无遗。

据野史传说，诸葛亮曾七次擒住孟获，又七次加以释放。虽然这种说法的战争形态，让人难以想象，但最后孟获也的确口服心服，当场跪拜在地，并发誓绝不再叛乱，完全臣服在蜀国的国威下。

但在平定南方叛乱后，诸葛亮反而将蜀军完全撤出，并命令孟获及其族人接管南方行政工作，然后全军凯旋班师回朝。这种完全宽容及信赖的态度，让南方异种文化的民族彻底心服，终蜀汉之世，南方诸郡不但不再有大型叛乱发生（地方性的小叛乱自然难以完全控制），并且不断提供军事物资及粮秣，让诸葛亮有足够的力量，进行长期的北方征战行动，孟获本人日后还出任蜀汉中央大员，为国家做了不少事。

诸葛亮这种能准确划分公权力不被承认及不被尊重的情况，有效地以宽容或严厉的政策解决问题，的确够资格称得上中国历史上最有智慧的政治经营者。

逐垒推进的谨慎军事原则

在《隆中策》的最后一段，诸葛亮对刘备表示：

一旦天下大势有变，便可遣一上将率领荆州兵马北上，直接攻打洛阳，将军再领益州军团，由秦川进攻关中，还怕百姓不箪食壶浆以迎将军吗？如果真能依照此计划而行，那么将军之霸业可成，汉室一定可以中兴。

《前出师表》中，诸葛亮再度向刘禅表示。

今南方已定，兵甲已足，当奖率三军，北定中原，庶竭驽钝，攘除奸凶，兴复汉室，还于旧都，此臣所以报先帝，而忠陛下之职分也……

由此可见，北伐中原，兴复汉室，一直是诸葛亮终生的志向。善于搜集及整理情报，并且相当务实的诸葛亮，为何会以恢复“过气王朝”为其夙愿，这和当时知识分子的哲学观有关，即使曹操的重要亲信——荀彧、崔琰、毛玠等也都为了保护汉室，和曹操闹翻，遭到了赐死及废庶的悲剧命运。

本书《序幕》中，我们将专章探讨这股“清流”思想的来源，包括诸葛亮在内的一批知识分子，都为此付出他们一生的智慧及血汗。诸葛亮执著于联吴制曹的战略，而且“不自量力”地数度北伐中原，最后甚至于五丈原上病逝军旅中，为的便是这个属于知识分子的时代理想。

不过，务实主义的诸葛亮，在推动这个鸡蛋碰石头的理念战争时，仍抱持着相当审慎的态度。

建兴五年，诸葛亮趁魏主曹丕新逝、第二代皇帝曹叡接任不久、魏国的政治情势在新的整合下尚未完全稳定的中空期，决定进行北伐，以增益蜀国的政治资源（土地及兵源），使能在长期的对峙竞争中，获得较多的优势。在向后主刘禅提出那篇名垂千古的《出师表》后，诸葛亮展开了他第一次的北伐军事行动。

从建兴五年到十二年的七年间，正史上记载，诸葛亮前后进行四次北征的军事行动。虽然其间也曾获得相当程度的成功，但最后都无功而返，这固然多少是彼此实力相差太远所致，然而诸葛亮一向过分审慎、即使关键时刻都不愿冒险