

诸葛亮研究文集

二〇〇三年

诸葛亮研究文集

二〇〇三年

目 录

1 高风亮节 后世楷模	
——诸葛亮与他的《诫子书》	1
2 有关诸葛亮的名言	4
3 诸葛亮可能不是个好领导	5
4 诸葛亮:至情至理 千载一表	7
5 英明之举	
——论诸葛亮华容放曹	9
6 诸葛亮散文三则	10
7 有关诸葛亮的名言	14
8 诸葛亮求职	15
9 杜甫咏怀诸葛亮之诗	19
10 从孔明笑曰到诸葛亮哭唱	
——浅论电视剧《三国演义》的再创造	20
11 给诸葛亮的一封信	22
12 “情好日密”的过程还原	
——论刘备和诸葛亮的关系演进历程	23
13 高祖因何成帝业?	
——诸葛亮之益州观质疑	27
14 当“诸葛亮”,还是做“李世民”?	
——试论班级管理中的两种常见模式	31
15 闲话诸葛亮的丑老婆	34
16 诸葛亮的若干失误启示	37
17 事后诸葛亮	42
18 诸葛亮与茱萸、馒头	43
19 诸葛亮军事思想管窥	44
20 诸葛亮的反面之鉴	47
21 诸葛亮失败的用人观	48
22 东汉思想文化走向与诸葛亮的政治思想	50
23 事后诸葛亮也可贵	54
24 诸葛亮到上海找谁	55
25 诸葛亮与诸葛亮是兄弟吗	56
26 诸葛亮的心事	57
27 诸葛亮的激励思想及其对当前 HRM 的启示	58
28 “诗圣”妙笔生花 诸葛亮垂宇宙	
——简论杜诗同诸葛亮盛名之关系	62
29 略论诸葛亮的法治—廉政思想及其成效	65
30 诸葛亮功过论	70
31 试论诸葛亮文化形象的衍生	
——诸葛亮文化现象初步形成的历史考察	73
32 “出师未捷身先死”	
——论诸葛亮悲剧成因	78

33 论诸葛亮的失策及其后患.....	84
34 从诸葛亮决策的两大致命失误看罗贯中人物形象塑造的特点.....	86
35 诸葛亮升值的背后.....	90
36 诸葛亮在南中的统治措施与隋唐的羁縻州府.....	92
37 诸葛亮鱼复八阵图考辨.....	96
38 浅析《三国演义》中诸葛亮的性格弱点.....	101
39 诸葛亮军事伦理思想研究.....	104
40 争做事前诸葛亮.....	109
41 诸葛亮成才与沂蒙文化.....	110
42 论《三国演义》中蜀之灭亡与诸葛亮形象塑造的逻辑统一.....	114
43 诸葛亮《诫子书》中的德育思想及其当代价值.....	116
44 灯光 文化 环境 广场特色 ——襄樊诸葛亮广场景观灯光设计.....	119
45 诸葛亮主动公布家产.....	123
46 诸葛亮首次北伐新议.....	124
47 诸葛亮失败的用人观.....	131
48 领导应当学会授权艺术 ——从诸葛亮不善授权说起.....	132
49 试论诸葛亮用人的两个失误.....	134
50 关于诸葛亮和司马懿的闲话.....	137
51 诸葛亮为何不纳魏延之计.....	138
52 《正葛》与《思葛》:章炳麟的诸葛亮论述评.....	142
53 曹操与诸葛亮取用汉中战略之比较.....	145
54 近二十年来国内诸葛亮研究概述.....	150
55 试论诸葛亮的法治思想.....	155
56 鞠躬尽瘁 死而后已——诸葛亮《出师表》欣赏.....	158
57 析《隆中对》中诸葛亮的形象.....	160
58 《隆中对》:揭诸葛亮的“短”.....	161
59 诸葛亮八阵图探赜.....	163
60 诸葛亮用将失误的警示.....	168
61 诸葛亮刚柔相济的谋略.....	169
62 《隆中对》新论.....	171
63 《隆中对》与《双阳争》.....	172

高风亮节 后世楷模

——诸葛亮与他的《诫子书》

竺洪波

诸葛亮(181—234)，复姓诸葛，名亮，字孔明，琅玕阳都(今山东沂水县)人，三国时期著名的政治家、军事家。为避汉末之乱，大约于汉献帝兴平二年(195)15岁时随叔父诸葛玄由山东迁居豫章，后辗转至荆州，隐居于南阳隆中，故号卧龙先生。西晋陈寿《三国志》有《诸葛亮传》，并整理其诗文《诸葛亮集》传世。

作为一代历史伟人，诸葛亮最大的功绩是辅佐刘备开创蜀国基业。东汉末年，群雄并起，同船逐鹿。建安十三年(208)，诸葛亮出使东吴，舌战群儒，最后促使孙刘联合，共抗曹操，并经赤壁一战奠定三国鼎立局面，而后为刘备集团运筹策划，东征西讨，开疆拓土，富国强兵，直至病逝于五丈原军旅之中。他有济世爱民之心，经天纬地之才，“智

绝千古”，特别是隆中决策，高瞻远瞩，不出茅庐而知天下三分，可谓“专待春雷惊梦回，一声长啸安天下”，引后世无数英雄竞折腰，被称为“古今来第一贤相”。

我们称颂诸葛亮，除了历史上的丰功伟绩，主要还由于他具有高尚的品行，道德文章，高风亮节，为后世楷模。比如，诸葛亮身为蜀相，统领一国军政，他不仅兢兢业业，日理万机，以至于



“汗流终日”，而且以身作则，严于律己。第一次北伐，马谡“违亮节度，举动失宜”，遭致街亭惨败。诸葛亮为整肃军纪，挥泪斩马谡，但也“自贬三等，以督厥咎”，绝不文过饰非，推卸责任。再比如，诸葛亮为官廉正，两袖清风，世称“循吏”，他身前留下遗嘱：“若臣死之日，不使内有余帛，外有赢财。”他于蜀国居功之伟，却无意身后功名，遗命葬汉中定军山，“因山为坟，冢足容棺，敛以时服，不需器物。”从此，青山幸埋忠骨，诸葛亮一身正气，淡泊之志，千古传颂。

关于诸葛亮，还有一段情感婚姻上的佳话呢！据史载，诸葛亮“有逸群之才，英霸之气，身才八尺，容貌甚伟，时人异焉”，是一个标准的美男子，但所娶妻子河南名士黄承彦之女则是一个丑妇。“时人以为笑乐，乡里为之谚曰：‘莫作孔明择妇，正得阿承丑女’。”然而此女知书达理，与孔明“才堪相匹”，相夫教子，尽心尽力，待人接物，彬彬有礼，诸葛亮为政为学都多受教益。这里，我们可以看到，诸葛亮不以貌取人，择妇以德，其境界

的确与众不同，高人一头。

这里的《诫子书》从又一个侧面表现了这位历史伟人的高风亮节。这封著名的家书，以一个父亲的身份告诫儿子读书修身，静心养德，保国爱民，平治天下，既有慈父的殷殷期待，舐犊情深，更有贤圣的切切教诲，催人肺腑，它虽然不像《隆中对》、《出师表》那样直接关系到三国时代的军机人事，历史巨变，未被史书《三国志》辑录，但在《艺文类聚》《太平御览》等重要典籍中都有记录，特别是严可均《全上古三代秦汉六朝文》全文照录后，被人们广为传诵，其影响的普遍性与持久力甚至超过了前者。

此文一开始提出“君子之行”：静以修身，俭以养德。中国古代圣贤的教诲是“太上立德”，安身立命以树德为本，孟子说：无欲则刚，无私无畏。“我善养吾浩然之气”。这种浩然正气便是我们华夏儿女的传统美德：“富贵不能淫，贫贱不能移，威武不能屈。”诸葛亮结合自身修养体验，更具体地提出：“非淡泊无以明志，非宁静无以致

远”，意思是说，只有内心安恬淡泊，才能修养高尚的德性；只有宁静旷达，不求名利，才会有高远的志向。传说诸葛亮把这两句话制成条幅挂在隆中草庐，作为座右铭以自励。确实，在现实人世中，红尘滚滚，充满诱惑，我们切不可随波逐流，迷失志向，尤要切忌为追逐短视的功利而急急如令，汲汲于功名富贵之间。它是诸葛亮告诫儿子的，但对于后人也有普遍的警示作用。

要做到淡泊明志，宁静致远，诸葛亮认为重要的途径在刻苦学习。因为学习的目的是穷理明志，最需要宁静恬淡的心情，学问精进在于日积月累，板凳须坐十年冷，君子固穷，穷而后工，任何浮躁、松懈、贪图享乐的情绪都是学习的大敌。反过来即是说学习可以克服这些不良情绪，解斯戒躁，最终起到修身、养性、立志的作用。诸葛亮一生立志于“复兴汉室、还于旧都”的伟业，

深感时不我待，所以对爱子反复告诫，要珍惜光阴，刻苦学习，人生短促有如白驹过隙，“年与时驰，意与日去”，刚刚还是青春年华，转眼即是两鬓花发，如果岁月蹉跎，无所作为，那么“悲守穷庐，将复何及”！

那么，诸葛亮的后人复又如何呢？据史载，诸葛亮嗣子诸葛乔（其兄诸葛瑾之子）早逝，品行无考，其嫡子诸葛瞻自幼“聪慧可爱，才思敏捷”，诸葛亮卒后任尚书仆射，在蜀中勤“善政佳事”，因而“美声溢誉”，后在绵竹保卫战中为国捐躯。此时，他的儿子诸葛尚尚系年幼，亦义无反顾，并肩战死。可见，诸葛亮忠君爱国、济世爱民的崇高品行“鞠躬尽瘁、死而后已”的崇高精神代有传人，诸葛一门三代忠烈，诚可谓“君子之德风，小人之德草，草上之风必偃”（孔子语），诸葛亮言传身教，惠及后人，显示了完美的人格力量。

附：《诫子书》

夫君子之行，静以修身，俭以养德，非淡泊无以明志，非宁静无以致远。夫学须静也，才须学也；非学无以广才，非志无以成学。淫慢则不能励精，险躁不能治性。年与时驰，意与日去，遂成枯落，多不接世，悲守穷庐，将复何及！

（本文选自《诸葛亮集》）

因为《三国演义》的流传，三国人物的事迹为广大人民群众熟知。有关诸葛亮的对联也出现了很多佳作。下面撷取几联，供同学们欣赏。

三顾频频天下计；
一番晤对古今情。

老一辈革命家董必武同志所撰。上联摘录杜甫《蜀相》诗原句，意思是刘备曾三次拜访诸葛亮于隆中（今湖北襄阳），不辞辛劳地向他请教平治天下的大计。诸葛亮在《隆中对》中分析天下大势，提出了“连吴抗曹，天下三分”的政治策略；下联是作者赞美他们这番晤对，纵论古今大势，结下了深厚的情谊，奠定了以后事业的基础，古今传为美谈。

对联三题

成大事以小心，
一生谨慎；
仰风流于遗逸，
万古清高。
近代著名



爱国将领冯玉祥撰书。上联是说成就大业必须兢兢业业，谨慎从事，诸葛亮一生可为典范；下联是说今日晋谒武侯祠，瞻仰武侯风采，感到真如杜甫在诗中所赞叹的“万古云霄一羽毛”。诸葛亮的丰功伟绩，高风亮节，是足以流传万古的。

收二川，排八阵，
六出七擒，五丈原前，
点四十九盏明灯，
一心只为酬三顾。
取西蜀，定南蛮，
东和北拒，中军帐里，
变金木土爻神卦，

水面偏能用火攻。

这副对联概括了诸葛亮一生的功绩。“收二川”是指诸葛亮帮助刘备收取东川、西川；“排八阵”指摆设八卦阵（杜甫在《八卦阵》中赞叹说“功盖三分国，名成八阵图”）；上联的后几句写诸葛亮七擒孟获，六出祁山，鞠躬尽瘁，最终病逝五丈原，是为了报答刘备的三顾之恩；下联写诸葛亮攻占西蜀，平定南方叛乱，东和孙权，北拒曹操，神机妙算，赤壁之战用火攻击退了曹操。这副对联概括了诸葛亮一生的主要事迹，辞简意丰。

陆虞侯火烧草料场（《水浒传》）

(2) ☐ 煮酒论英雄

关公赚城斩车胄（《三国演义》）

这三道题都对对偶句的修辞格基本要求进行了考查，后两道题还分别对作家作品和古典名著进行了考查。解答这类题时，首先要明确对偶句的基本要求，即上下两句的字数要相等，结构要相同，对应位置的词性要相同，词义要相对或相反。因此，例1根据对偶要求分析，上联的“忆”是单音节动词，那么下联与之对应的词可为“看”、“想”、“听”类的单音节动词；“往昔”是双音节名词，与之对应的可以是“今朝”；“沧桑岁月”是偏正短语，与之对应的可以是“锦绣江山”，从而得出的答案可拟为：看今朝锦绣江山等。例2是对作家作品的考查。可根据对偶句的基本要求分析，上联的两空与下联的双音节动词“彷徨”对应，且“彷徨”是鲁迅先生的作品

集名，那么上联所空处也须填入一个双音节动词，而且也应是鲁迅先生的作品集名，由此我们可选定“呐喊”，使之与“彷徨”对应。例3是对古典名著内容的考查。（1）联中“陆虞侯”是“姓+官名”，那么上联所空处也应填“姓+官名”，再根据内容情节分析上联应填的人物是林冲，且他曾做过八十万禁军教头，人称他“林教头”，故此这里应填为“林教头”；（2）联经分析后，得知上联所空缺处应填入人名与“关公”对应，根据内容推测该人物应为“曹操”。

总之，为了答好这类题，我们在平时学习中，在完成课内作业之余，还要注意多读、多背典范的文学作品，形成良好的语感，积累典范的语言材料，熟悉一些常用的修辞格的基本要求，并多做练习，逐渐提高语言的品位。

☆天津 李志林

此曲只应天上有，人间能得几回闻。

杜甫

现在用“情境领导”的观念看，失街亭，斩马谲，可说是孔明一世英明中领导管理的败笔

诸葛亮可能不是个好领导

□ 麦肯特公司高级顾问 刘欣光

在数十种、上百种领导的理论、书籍与训练课程中，情境领导是一套有系统、有效提高领导技能的课程，其核心很像中国人所讲的两句名言“因人而异，因地制宜”。

什么样的领导人是情境领导人呢？凡是能够认识到影响他人行为是一个过程而不是一件孤立事件的人都是情境领导者。这个过程需要将员工的绩效和领导者要完成的工作、将提供的指导与支持行为相联系。情境领导者关心的是员工和绩效，以及如何组织取得成功。作为一个能应付变化的情境领导者，你需要做好两种准备：识别你所要影响的人的准备度水平的能力及选择适合行为的能力。

《三国演义》中第九十五、九十六回是书中极为精彩的一段，写的是孔明与司马懿为争取街亭的一段斗智斗勇的故事。孔明虽然胸中有百万甲兵，但对人的领导仍存在盲点。现在以情境领导的观念看，则会发现孔明由于直接带领众多的将军，也许是“控制幅度”过大，加上在战事中决策的失误，不但失了街亭，还斩了马谲，可说是孔明一世英明中的败笔之一。虽然随后用空城计退了司马懿，扳回一役，但是无法弥补

他斩将的损失。但如果孔明是一个情境领导者，则三国演义中的第九十五、九十六回必会改写。

现将孔明的“失街亭，斩马谲”领导行为，根据情境领导法稍作剖析如下

领导者不能过度地以自己为中心，忽略部属的准备度

就情境领导理论而言，马谲，虽自幼熟读兵书颇知兵法，但兵法理论给马谲的“意愿”只是理论性的，而非实践性的，即在带兵的行为层面马谲只是一个“没能力”的部属，而这自认的意愿也是假意愿。可以说马谲应是“没能力”却有虚假意愿的部属，是情境领导法中的 R1 或顶多是 R2。若以 R2 的准备度分析，此时诸葛亮孔明对马谲应视情形逐渐降低工作行为的举动，然后在增加关系行为的培养措施下调整情境变量，告诉他应改进之处，增加部属的成熟程度，一方面增加部属的工作能力以担当大任，另一方面，则提高孔明本身的领导技能。

在沟通层面上，安排任务应考虑到总体的布局，避免事情实施后主管才安排支持部门的任务

例如孔明在安排了马谲后，又

当而安排王平与马谲搭配。但随后又安排高翔、魏延、赵云、郭芝、姜维都是按 2 人或 1 人安排，各有任务，但彼此各组人马之行动却未必都能互相得知，这在团队合作上就打了折扣。要知道在三国时代，主帅与部属对话虽多，但部属中敢当面谏言者实为少数。在情境领导理论中，孔明应该对各个部属做好按工作任务与能力调整本身的工作行为与关系行为，使部属有所改进。情境领导法虽注重对个别部属的领导，但在大事件发生前，也应召集相关部属，此时在领导者的教导下，部属中准备度较高的员工应可视情形给予较多授权而加强其意愿。

领导者的工作能力强，并不代表领导者的领导能力强

孔明神算应为人中豪杰，但带领部属达到三胜（组织、领导者、跟随者），则是另外一种能力。在孔明挥泪斩马谲后，大哭不已，当蒋琬问他为何哭时，孔明方谈：“先帝在白帝城临危之时，曾嘱吾曰：‘马谲言过其实，不可大用。’今果应此言。乃深恨己之不明，追思先帝之言，因此痛哭耳！”可见刘备死前对马谲的评语孔明并未在意。如果孔明当

时了解刘备临死前的忠言，能给予马谡正确的领导模式，则马谡不死，孔明成功，而蜀国亦不致失街亭，赢非三胜。

自此分析，则失街亭的责任主要不在马谡，而在孔明了解部属各个详细工作层面的“能力”、“意愿”、“意愿”之准备度的能力，而作了错误的判断和采用不合适的领导模式。另外，使用不当的领导模式，且没能将部属的行为作分析后再逐渐给予不同的领导模式，实在是企业的损失，也是个人的失败。

情境领导的最大贡献，在于强调领导者的行为应有弹性，应用不同方式对待不同部属，或在情境改变时，用不同方式对待同一部属。除了应当有热情外，领导者也可以设法塑造部属的能力和意愿，而创造优势。然而，若是领导者没有足够的技巧而运用合适的领导手段，仍然不会奏效。孔明对敌人的确有技巧，但领导部属则应熟读《情境领导法》才行。

保罗·赫塞

情境领导理论创始人，领导力研究中心(CLS)创始人兼主席。早在20世纪60年代早期，他就率先发表了“情境领导模式”理论，从而奠定了他在情境领导领域的大师地位。1969年，他著写了那本关于情境领导模式和组织行为管理的教科书——《企业行为管理学：人力资源先驱》，是企业行为学方面的第一本专著。迄今为止，该著作仍然是这个领域内最权威和通用的。目前，这部经典作品已被翻译成14种语言，在全球销售了100多万册。30多年来，赫塞博士的理论被人们广泛采用，作为经理人培训的必备装备而长盛不衰。

作为“领导力研究中心”的创始人，他培训过来自150多个国家的1000多个顶尖企业和1000多万经理人，其中包括大批来自Mobil、IBM通用汽车等知名企业的高级经理和高级主管。



学习实施领导力

情境领导创始人保罗·赫塞访谈录

问 一个组织中任何级别的任何人都可以实施领导力，但是领导如何可以使自己与他人不同呢？他们如何施加影响力呢？

赫塞：我认为，领导有两种方式来达到影响他人的目的。说到这里实际上就是1944年时，我在俄亥俄州立研究所以及密歇根大学时研究的模式了。情境领导的学说发源于俄亥俄研究所。研究中，我们制作了图表以及四个象限（见图）。研究结果显示，没有最好的领导模式。每一个象限中的情景都对一些特定的情景有明显的效果。例如，在危机时刻，当时间非常重要的时候，第一种模式（高任务，低关系）就非常恰当。比如，房间着火了，没有时间开会讨论如何应对，没有时间考虑其它的人的感觉。立刻，就要离开房间。

问 您是否可以重新阐述一些什么是任务行为，什么是关系行为吗？

赫塞：在情境领导学说中，广泛地使用这两个名词，我的定义是这样的：任务行为就是指导的行为，或者是指点、指挥雇员。换一句话说，任务行为就是你告诉雇员应该做什么，如何做，以及应该在什么时间完成，应该在哪里来完成，谁来完成。这个行为给雇员提供了非常清晰的、特别指点的内容。从另一个方面来说，关系行为是一种双向沟通，辅导的行为，动态地倾听，以及融洽的人性化的支援行为。你对员工的支持通过个人关系的方式来实施。重要的是应该知道在影响他人的努力中何时使用何种行为。

问 从理论学说以及培训来说，您的情境领导学说一直持续发展，都30多年了，生存得越来越好。您怎么可以有这么好的持久力以及被接纳的能力呢？

赫塞：因为情境领导力不是理论，它是模式。理论是供学者分析，读者阅读使用的。但是情境领导是一个可以操作的模式。非常友好的界面，立刻就可以接受，并使用在许多领导的情境中。而且已经被证实是在世界范围内都是适用的。情境领导是一种有组织的大众共识，它集中在人们如何学习以及如何影响上。当然了，这个模式的有些部分还是比较复杂，但是由于它没有偏向性，所以解释起来也就非常简单。我们首先关注学习的模式，然后确定教育的级别，然后是企业的建立，然后是实施情境领导模式。我们培训情境领导力时，首先培训他们如何恰当地使用领导方格来符合雇员状态。确定员工状态是整个情境领导模式的最关键的部分。如果没有诊断的处方当然一定是错误的。

学习作者

为什么“出师一表真名世”？从《出师表》中向诸葛亮学习什么呢？

①

文如其人。读《出师表》，我们仿佛就在诸葛亮身边，见到他心事重重，见到他临表涕零，见其形貌，也见其心地。《出师表》是诸葛亮精神的集中表现。有诸葛亮那样的感情，那样的品格，那样的见解，才有那样的《出师表》。学习诸葛亮，须从根本处学。当然时代不同，诸葛亮的精神品质我们要根据我们时代的要求发扬光大。

诸葛亮的宗旨是感恩图报，而且二十多年一以贯之，生死不渝。他在那个时代，当然只能有忠君的观念，他是感先帝之恩，报先帝之恩。感恩图报，是良心。他是那样执著，那样忠贞不渝，而且如此强烈，受命以来，夙夜忧叹，鞠躬尽瘁。这样的良心感人至深。

除了一片至情，令人感动的，还在于理。诸葛亮给后主的谏言，概括言之，有三个方面：一是广开言路，二是公正赏罚，三是亲贤远佞。条条都是政治的根本。第三方面，更提炼出“亲贤臣”“远小人”这一至理名言。这些原则是永存的。任何时代，三条原则都不会过时，诸葛亮可谓英明。我们不是看到，同一个政治家，当他亲贤人、远小人时，建立了丰功伟绩；当他亲小人、远贤人时，便走向日暮途穷吗？诸葛亮的见解实在高明得很。

由此可见，有至情至理，方有至文。情与理，乃作文的根本，我们要从根本上加强修养。

②

《出师表》的话语，都是从正面说的，有几个字眼很值得注意，“宜……不宜……”，还有一个“愿”字。诸葛亮为什么提出那一篇劝谏？他心里自然明白刘禅的毛病。如果刘禅并不是一个“妄自菲薄”的人，诸葛亮怎么会无的放矢？但是，诸葛亮说得很委婉，“诚宜开张圣听，以光先帝遗德，恢弘志士之气，不宜妄自菲薄，引喻失义，以塞忠谏之路也。”我们无论对什么人说话，都要尊重别人。试想，老师找你说话，如果不尊重你，挖苦你，你不是也很反感吗？开

诸葛亮：至情至理千载一表

□宋子江

责任编辑 宋亮

口就是指责，容易引起反感，即使动机很好，希望别人好，也难有好的效果。从正面说，“宜”如何如何，“愿”你如何如何，人家容易听得进。如果唯恐别人麻木不仁，说了“宜”如何如何之后，再说“不宜”如何如何，划清是非界限，分量就加重了。对方心里明白，“不宜”如何，人家说的就是自己的毛病，心灵上就受震动了。

读《出师表》，可以明白，事情不到非批评指责不可的地步，不到非动用批评这个武器不可的时候，希望别人改正缺点，最好还是用诱导之法，从正面说，保护对方的自尊心。矛盾往往是从指责开始的。循循善诱才中听。

③

《出师表》讲蜀汉面临的形势，是从先帝崩殂说起的，刘禅继位已经五年了，概括了五年来的形势。诸葛亮剖白自己的心迹，思路更加开阔，从出山之前躬耕南阳说起，讲了21年的历史，从三顾茅庐这个源头说起，这个分量更是沉甸甸的，假如只讲眼前，就没有这样的分量。

由此可见，一个话题，从何说起，应该看是什么话题，从哪里说起最好。

④

《出师表》的口吻适当，丝毫不违君臣关系，但又是老臣对幼主的口吻。先帝托孤于诸葛亮，临终嘱刘禅“以父事丞相，不可怠慢”，嘱诸葛亮“凡事更望丞相教之”，“若嗣子可辅，则辅之”。因此，这种君臣关系又是特殊的君臣关系。诸葛亮对后主，确是有教有辅，但又恪守为臣之道，一篇《出师表》，句句符合自己的身份。

由此可见，说话要注意自己的身份。

⑤

现在流行一种公式，讲问题，谈对策，总是先讲大好形势，“但是”后面才转入正题，若按这个公式，《出师表》就该先讲大好形势，先说三是鼎立，“南方已定，兵甲已足”，“侍卫之臣不懈于内，忠志之士忘身于外”。这样开头如何？不用说，冲淡了忧患意识。诸葛亮也谈形势的两个方面，起头是“先帝创业未半而中道崩殂，今天下三分，益州疲弊，此诚危急存亡之秋也”，真是阴云笼罩，忧患深重。这样开头强化了忧患意识，可以激活发愤图强的精神。可见，讲形势，先正面后负面，还是先负面后正面，要看对什么人，谈什么事，不能僵化成一个公式，千篇一律。





英明之举

——论诸葛亮华容放曹

■ 杭州文澜中学初三 李刚

挑
战
者

25

看了《三国演义》后，有的同学不禁为诸葛亮误派关羽守华容道放走曹操感到遗憾，认为不是他着失算，会省去后来许多麻烦，真是聪明一世，糊涂一时。但以我之见，华容道放曹却是诸葛亮有意所为，实属英明之举。

这并非“天方夜谭”，“诸葛一生惟谨慎”。别的不说，后来一伐中原时怕遭埋伏不采纳魏延兵出子午谷由小路取长安之计，而宁愿兵出祁山稳稳前进，就是很好的例子。要知道孔明极会用人，深知属下的性格，当然更清楚云长义气深重，知恩必报的脾性，此去华容道是绝不会杀曹的。如果诸葛亮存心要杀曹，只需派赵云或张飞前去，曹操便插翅难逃。他没有这么做，可见别有用意。

有人会问，在“孙刘”两家联合拒曹，赤壁双方交战之际，作为冤家对头，诸葛亮何以要放曹呢？让我们冷静分析一下当时的形势。刘备兵不满千，仅占有江夏弹丸之地，就算华容杀曹，也根本无力一统天下，倒反给江东孙权以极好的机会，借赤壁之胜，乘胜追击，大占便宜。加之曹操一死，群龙无首，北方被曹操平定的诸侯以及益州刘璋，汉中张鲁等便可乘火打劫，天下必乱矣。诸侯纷纷混战，互相兼并，战事不休。这样一来不仅生灵涂炭，诸葛亮也将成为千古罪人。而且，如此“弱肉强食”之争对实力虚弱的刘备丝毫无益。如放曹生还，他由

于赤壁所败，元气大伤，定要好好休整，伺机报仇；孙权虽胜也因忌憚，必然加紧防范，不敢轻动。这样两大诸侯互相牵制，诸葛亮便能大展其才，虎踞荆襄，进兵四川，取益州，夺汉中，得三分天下，达到魏、蜀、吴三国鼎立的目的，以图发展。“诚如是，则霸业可成，汉室可兴矣。”事实上，诸葛亮后来确实这样做了，可见他当时就高瞻远瞩，早有“预谋”，可谓“成竹在胸”。

除了这层战略含义外，诸葛亮之所以要借关羽之手放曹还另有他意。一者可让云长报曹操许吕知遇之恩，成全其“义”。二者可使骄傲的关羽心悅诚服，从而提高自己的威望。此真是“一箭双雕，巧计连环”。

由此可见，诸葛亮让关羽守华容道意在放曹，这并非不是失策，而恰恰是运筹帷幄的神机妙算。早在三国时期，诸葛亮就有如此远见卓识，作为一名杰出的军事家、政治家，他真是当之无愧啊！

【简述】

诸葛亮是我国古代智慧的化身，这篇习作就其华容放曹一事着意评议，能以逆向思维一反常人认为诸葛亮此举失算之议，提出自己的独特见解，评得精到醒目。文章论述之所以如此透辟，主要是因为将人物的行为放在当时特定的历史条件下来加以分析。



诸葛亮散文三则

□ 诸葛亮 / 文
顾农 / 讲解

与群下教⁽¹⁾

夫参署⁽²⁾者，集众思广忠益也。若远小嫌⁽³⁾，难相违覆⁽⁴⁾，
旷阙损矣⁽⁵⁾。违覆而得中⁽⁶⁾，犹弃敝蹻⁽⁷⁾而获珠玉。然人心苦不
能尽，唯徐元直⁽⁸⁾处兹不惑，又董幼宰⁽⁹⁾参署七年，事有不至，
至于十反⁽¹⁰⁾，来相启告。苟能慕⁽¹¹⁾元直之十一，幼宰之殷勤，则
亮⁽¹²⁾可少过矣。

诫子书⁽¹³⁾

夫君子之行，静以修身⁽¹⁴⁾，俭以养德，非澹泊无以明志，
非宁静无以致远。夫学须静也，才须学也，非学无以广才，非
志无以成学。淫慢⁽¹⁵⁾则不能励精，险躁⁽¹⁶⁾则不能治性。年⁽¹⁷⁾与
时驰，意与日去，遂成枯落⁽¹⁸⁾，多不接世⁽¹⁹⁾，悲守穷庐，将复
何及！

诫外生⁽²⁰⁾书

夫志当存高远，慕先贤⁽²¹⁾，绝情欲⁽²²⁾，弃疑滞⁽²³⁾，使
庶几之志⁽²⁴⁾，豁然⁽²⁵⁾有所发，惻然有所感；忍屈伸⁽²⁶⁾，去
细碎，广咨问⁽²⁷⁾，除嫌吝⁽²⁸⁾，虽有淹留⁽²⁹⁾，何损于美趣，
何患于不济⁽³⁰⁾。若志不强毅，意不慷慨，徒碌碌⁽³¹⁾滞于俗，
耿耿束于情，永窜伏于凡庸⁽³²⁾，不免于下流⁽³³⁾矣。

【注释】

(1)教：古代的一种公文，内容是上级对下级的训示。(2)参署：参与政府机关的事务。(3)远小嫌：避免小小的嫌疑。远：离得远远的。(4)难相违：不愿意提出不同的意见。难：以……为难。(5)旷阙损失：事情被耽误，出毛病，工作受到损失。(6)得中：得到正确的结论。中：不偏不倚。(7)敝蹻(jué)：破草鞋。(8)徐元直：徐庶，字元直。他向刘备推荐了诸葛亮，后又与诸葛亮短期共事。(9)董右宰：董和，字幼宰。曾任益州太守，刘备入蜀后，为掌军中郎将，与诸葛亮并署左将军(刘备)大司马府事，长期合作，非常协调。(10)十反：多次反复，十，极言其多。(11)慕：仰慕，这里有学习的意思。(12)亮：诸葛亮自称。古人自称时习惯提出自己的名字，这样说话也有表示谦虚的意思。(13)诫子书：告诫儿子的文件。诸葛亮之子诸葛瞻(227-263)小时候很聪明，在父亲的严格教育和引导下，后来也成为一代名臣。建兴十二年(234)诸葛亮在致其兄诸葛瑾的信中说：“瞻今已八岁，聪慧可爱，嫌其早成，恐不为重器(能做大事的人才)耳。”(14)静：指精神状态平衡，不多言。下文的“宁静”也是这个意思。修身：加强自身修养。静以修身即以静修身。(15)淫慢：过分追求享受，放松对自己的要求。(16)险躁：急促浮躁，与“宁静”相反。(17)年：年华。(18)枯落：指无所作为，没有成就。(19)接世：接触社会。(20)外生：即外甥，姊妹家的儿子。(21)慕先贤：仰慕古代的贤人。(22)绝情欲：排除不正当的欲望。也就是“俭以养德”的意思。(23)弃疑滞：抛弃动摇不定的想法。其意近于“宁静以致远”。(24)庶几之志：指美好的志向。庶几：好学而可以成才的人。王充《论衡·别通》：“夫孔子之门，讲习五经，五经皆习，庶几之才也。”(25)揭然：高高地。(26)忍屈伸：能忍受不得意的事情。屈伸：偏义复词，重点指屈。(27)广咨问：多方面地向别人请教。咨：咨询。(28)除嫌吝：清除疑惑和耻辱。(29)淹留：停顿不前。(30)不济：不成功。(31)碌碌：平庸，无所作为。(32)窜伏于凡庸：陷在庸俗的境界里不能自拔。(33)下流：低水平，不成器。



【讲解】

诸葛亮是三国时代著名的政治家，并不以能文著称，但他的文章写得极好，其中《出师表》传诵最广，这里选读的几篇文章也都很有水平。

《与群下教》是希望诸位部下能畅所欲言，发表不同的意见，从而使自己的决策减少失误。作者的态度非常诚恳，其中特别提出的两位榜样：徐庶和董和，都是群下们所熟悉的，这样写当时的人读起来就会感到很亲切。徐庶和诸葛亮共事的时间不长，所以一笔带过，董和则“参署七年”，更加能够成为群下的榜样。《三国志·蜀志·董和传》说：“先主定蜀，征和为掌军中郎将，与军师将军诸葛亮并署左将军大司马府事，献可替否，共为欢交。”诸葛亮在另外一篇文章中又曾表扬他“每言则尽”，给予极高的评价。诸葛亮虽然身居高位，却非常注意倾听下级的意见特别是不同的意见，这在古代是相当难能可贵的。这篇文章处处见出作者以国事为重的高尚风格，至今仍然有教育意义。

诫子书一类文章，中古时代出现了不少，其中有些写得过于细碎，或只讲对一些具体事情的要求，诸葛亮对儿子和外甥的教诲则只抓大的方面，教他们如何做人，总起来看，一要志存高远，不要陷于琐碎；二要严于律己，不要贪图享受；三要宁静致远，不要浮躁不安；四要接触社会，不要封闭自己。这几条现在看上去也还都是很好的告诫。大约因为儿子和外甥的具体情况不同，所以两篇文章侧重点稍有差别，《诫子书》比较强调反“险躁”；而《诫外生书》中，反庸俗这一层意思讲得更突出一些。这显然体现了因材施教的原则。

诸葛亮要求下一代的几条，他自己都做得比较好。《三国志·蜀志》本传说他青年时代避乱于荆州，“躬耕陇亩”，“每自比于管仲、乐毅”，当刘备来向他请教时，他把天下的形势和应采取的对策分析得头头是道：这正是志存高远、不滞于俗的突出表现。诸葛亮生活简朴，

靠俸禄吃饭，“不别治生”，“不使内有余帛，外有赢财”；蜀汉的老百姓因为要负担战争生活比较穷苦，但对诸葛亮却很拥护，他个人的高尚品德显然发挥了很大的作用。当街亭失守，北伐中原一度遭到挫折时，他主动承担责任，上表要求“自贬三等”，降级使用，光明磊落，难能可贵。古语说“有德者必有言”，思想境界高的人，写起文章来自然不同凡响。

这三篇都非常之短，只要把意思说清楚了，就不附加任何枝叶。文字骈散结合，错落有致，绝无刻意雕琢之意，但又不显得单薄枯窘，仍然从容有余味，魏晋散文往往有这样的特色。诸葛亮本人的思想境界和文学修养都很高，文章便自有动人的风采。

