

诸葛亮研究文集

一九九九年

諸葛亮研究文集

一九九九年

目 录

1	说说诸葛亮	1
2	诸葛亮最怕谁?	5
3	上当的“诸葛亮”	7
4	村落八卦形 明清古建筑 居家医铺多 ——兰溪高隆岗:诸葛亮后裔聚居地	9
5	浅说诸葛亮家训的启示	13
6	诸葛亮出山与自我推销	15
7	诸葛亮的八卦衣	16
8	诸葛亮与蜀汉教育	17
9	论诸葛亮塑像的民间性、多样性及其原因	19
10	诸葛亮道家形象探原	23
11	十年磨一剑 超越兼创见 ——简评《诸葛亮集笺论》	28
12	诸葛亮与其同侪择主观比较	31
13	诸葛亮用人的得失	35
14	诸葛亮与蜀锦	39
15	陈寿对诸葛亮的评价是公允的	40
16	诸葛亮为何兵出祁山	44
17	诸葛亮再骂王朗(小说)	45
18	诸葛亮、诸葛亮离乡时间考辨	47
19	浙江兰溪八卦村 ——诸葛亮后裔繁衍之地	50
20	历代咏诸葛亮诗词的文化意蕴	52
21	诸葛亮的八阵图	60
22	诸葛亮的朴素军事真理	64
22	诸葛亮理财	70
23	欲念的满足 ——《三国演义》诸葛亮形象再思考	71
24	诸葛亮的失误四议	75
25	探析传统三顾茅庐诸葛亮自荐	78
26	诸葛亮头痛关云长	82
27	汉末文化环境与诸葛亮成才	85
28	诸葛亮的局限与鲁肃的智慧	90
29	诸葛亮与常州的殊胜因缘	93
30	主次矛盾移位的杰作 ——读诸葛亮《出师表》	98
31	一部严谨丰厚的古籍整理著作 ——评《诸葛亮集笺论》	101
32	论诸葛亮用人之得失	105
33	诸葛亮成才的地域文化基础	108
34	陈寿史德刍议 ——读《三国志·诸葛亮传》	111

35	从人口性比例失调看蜀汉政权之败亡 ——兼论刘备、诸葛亮为政.....	116
36	诸葛亮的“法”与“情”.....	123
37	生动再现诸葛亮的真实形象 ——评历史人物传记新作《武侯春秋》.....	124
38	再谈诸葛亮偏爱马谡.....	127
39	也谈诸葛亮偏爱马谡(外一篇).....	128
40	诸葛亮与汉末襄阳大姓.....	130
41	论诸葛亮草庐决策的科学性.....	134
42	简评诸葛亮的人才思想.....	139
43	诸葛亮与汉末荆州政权.....	141
44	诸葛亮隐居隆中探秘.....	147
45	诸葛亮南征行程及其它.....	149
46	诸葛亮的心理谋略.....	153



说·说·诸·葛·亮

□尚 丁

先民为我们塑造了两个光彩夺目的形象，一个是知识分子的形象诸葛亮，一个是妇女的形象观世音菩萨。

最近，重读了陈寿的《三国志·蜀书》，对诸葛亮这个历史人物，不免又引发出一点沉思和遐想。

诸葛亮，一生忠于蜀汉，矢志不移。在政期间，励精图治，赏罚严明，推行屯田政策，改善民族关系，功不可没。而最后死于五丈原军中，身体力行于“鞠躬尽瘁，死而后已”八个字。这八

个字名言，诚然是人生做事的典范。但在后世，诸葛亮就被渲染得太完美了！

陈寿在《诸葛亮传》中，着重于他的大节，说诸葛亮治蜀，作为相国，“抚百姓，示仪轨，约官职，从权制，开诚心，布公道。”突出其明睿笃诚，鞠躬尽瘁的风范和业迹，诚“识治之良才，管、萧之亚匹。”应“刊载不朽，光昭将来。”

陈寿不把诸葛亮那些错失突出于《传》中，而是写在蜀汉一些人的传记里。这，可以说就是陈寿的史笔。

如在《马良传》中，说马良弟马谡，才器过人，好论军事，诸葛亮深加器异。建兴六年，亮出师向祁山，当时有宿将魏延、吴懿等，众人皆以为宜为先鋒，而“亮违众拔谡”，为魏将张郃所破，以致军旅“进无所据”，只好败归汉中。这就是著名的失街亭。诸葛亮演出了“挥泪斩马谡”。他还因此引咎自责，自贬三等。以往史家，都以诸葛亮严于责己而加以赞颂。但朱德早年读《三国志》时，却在此处批语曰：“溺爱不明，慎者不免。”俗话说：“诸葛亮一生谨慎，也难免有街亭之失！”这是原谅诸葛亮的话。而朱德一针见血地指出：心灵为溺爱所蔽，就不免所用非人了。

又如在《刘封传》中，点出了诸葛亮为维护刘备“易世”之后统治的私心，逼使刘封自杀。刘封是刘备的养子，为副军将军，驻上庸，太守申耽等降魏，孟达欲唆使刘封叛蜀，封不从，败走还成都。亮“劝先主因此除之”，于是，赐封死，使自裁。这是诸葛亮明知刘封无必死之罪，但他比较了刘禅（阿斗）的懦怯和刘封的刚勇，怕刘备死后，刘禅称帝，驾驭不了刘封。于是，一向标榜“赏不可虚施，罚不可妄加”的诸葛亮，也就做出这种十分不公道的的事情来了。而朱德认为这不只是一般的刑罚不公，他从治军、治政的成败得失来看，在此处批曰：“所以败也。不容

将何能克敌？亮、备之不成事也在此。”

陈寿是西晋史学家，四川南充人，生于公元233年，即诸葛亮去世的前一年。公元280年，晋灭吴后，陈寿著成《三国志》。有些事，陈寿是亲眼亲闻的。他对诸葛亮，既没有神化他，也没有隐讳其错失，基本上还是实事求是的。当然，他也有其历史的局限性。

平心而论，诸葛亮有些失误是很严重的，危害也是很大的。如他的《答关羽书》。

当时，刘备率军进驻汉中，自领“益州牧”，西凉虎将马超来降，被封为平西将军。正在荆州镇守的蒯越将军关羽，知悉后极为不满，立即书致丞相诸葛亮，问他“超人才可谁比类？”挟势凌人，要与马超比武争雄。刘备对此忧虑惊心，怕两虎相争必有一伤。而诸葛亮知道关羽好胜心强，爱听恭维话。于是，马上给关羽回信道：“孟起兼资文武，雄烈过人，一世之杰，黜、彭之徒，当与益德并驱争先，犹未及髻之绝伦逸群也！”关羽接信后，将书大悦，遣使宴客，说“孔明知我心也！”殊不知，这就埋伏了荆州之失了。

宋代洪迈评关羽为“名将晚谬”，说“自古成名之将，立盖世之勋，而晚谬不克终者，多失于恃功矜能而轻敌也。”诸葛亮明知关羽恃功自骄，而不加以批评指点，却一味吹捧他“绝伦逸

群”，使关羽越加骄傲而麻痹轻敌。所谓“大意失荆州”，实际上是“骄兵必败”。而诸葛亮的《答关羽书》，正起了火上加油的作用。所以，身居丞相大位的诸葛亮，不能辞其咎！

说到北伐，诸葛亮也是有战略决策上的严重失误的。当时，三国鼎立，相对稳定，而大举北伐，乃反道而行，与人民群众的愿望相悖，并引起了西南地区的起义。而当时蜀仅九十四万人口中，军人十万二千，吏四万，平均两个劳动力中有一个不从事生产，怎能负担得了北伐战争的物资供应？以致连年用兵，劳而无功。何况内部还文武倾轧，消极抵制。又在战略上孤注一掷，弄得求战不得，速决无门，六出祁山而未得中原寸土，终于“出师未捷身先死，长使英雄泪满襟”了。

陈寿对诸葛亮的官风是极口赞颂的，说他对尽忠尽职而有贡献的人，“虽仇必赏”；凡是违法乱纪的，“虽亲必罚”；而对浮夸欺诈之徒，“虽轻必戮”；而只要做了一点好事，虽小也给奖励。这当然很好。但他有个致命的缺点，就是外宽内妒，不能容人。如对彭美和廖立。彭美恃才傲物，在刘璋主蜀时，一直不受重用。刘备入蜀后，经庞统、法正推荐，得见刘备，刘备大为赏识，破格提拔，任以要职。而诸葛亮硬说彭美“心大志广，难以保安。”彭美

因此而被贬官外放，不免有几句怨言，遂被诛杀。廖立是刘备的旧部，才干优长，诸葛亮也说他是“楚楚良材”，可与庞统比美。但刘备死后，诸葛亮掌权，即把他投闲置散。廖立发了几句牢骚，就被定以“诽谤先帝，疵毁众臣”的罪名，流放终身。

诸葛亮法严少恩，往往把持不同意见者置之死地而后快。如丞相参军李邈，刚直敢言，曾进行劝阻说：“秦敎孟明，用伯西戎。楚诛子玉，二世不竟。”“失亮意”，即被免职遣返，“蹉跎终身。”又如从祁山出兵，趋秦陇，越险山，兵疲而力竭，实非用兵之策。魏延提出从子午谷出兵奇袭，直捣长安，动摇曹操的北线，被诸葛亮所拒绝，并抓住魏延“不肯下人”的缺点，始终用而不信，致使军事上失去“股肱”之助。

诸葛亮还有个毛病，就是喜欢大事小事一把抓，事必恭亲，独断专行。王夫之说诸葛亮过于“明察”。而过于“明察”者，就容易偏爱谨小慎微，先意承旨，唯唯诺诺的人，而使“外饰而中朽”，好做表面功夫的小人得志；使那些“智略果毅”但不拘小节的干才得不到大用。所以，纵观诸葛亮在选拔人才方面，西蜀的大小官员，以谨小慎微的“老实头”居多，搞得诸葛亮出将入相载戢于立，生前忙得吐血，死了后继无人。

指出以上这些,决不是要否定诸葛亮这个历史人物,只是说明“金无足赤,人无完人”,诸葛亮也难免有错失的。但是,历史上有种现象,就是后人常常对历史人物妄加渲染。诸葛亮就是如此。自隋以后,诸葛亮的声望愈来愈隆,颂声愈来愈高,而且不断加码。待到《三国演义》中,几乎把诸葛亮形容得如同神仙方士一样。什么借风缩地,八卦阴阳,无怪乎《空城计》的戏中,司马懿大骂他“妖道”了。当然,这不能都归咎于罗贯中这样的文人,主要是历代封建帝王特别害怕大臣篡位,所以,对诸葛亮的“竭股肱之力,效忠贞之节,继之以死”的愚忠,特别赏

识。故树碑立传,大加表扬,以期臣民仿效。于是,诸葛亮就被渲染成全智全勇的完人,以致于神化了。

但有一点,我以为是应当大大赞扬的,就是他临终遗表上说:“臣随身衣食,取给于官,成都有桑五百株,薄田十五顷,子孙衣食,自有余裕。臣死之后,勿使内有余帛,外有余财。”

诸葛亮以蜀汉勋爵首相的地位,毕生为政空劳,不治生产,身后遗产如此俭薄,还谆谆告诫,不许子孙再有羨余。这与他“鞠躬尽瘁,死而后已”八个字,生前死后,两相辉映,足以流芳千古,垂法于后世。

(秦可辉摘自《群言》)

塑造你的形象魅力

成功的管理者,往往具有一种“先发制人”的魅力。不论是在探讨问题、进行决策,还是与员工谈心或者是在公司中的人际交往,他们似乎总能保持自己独特的地位,这不仅仅因为他们自己是公司的管理者,更重要的是他们对自身的形象有良好的塑造能力。

如何做一个成功的管理者,除了你过人的才华、敏锐的眼光和丰富的经验等之外,你还应该注意以下几点:

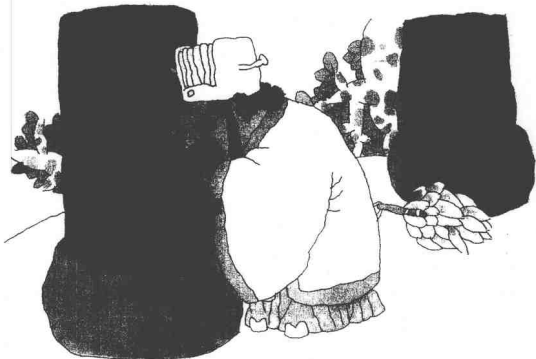
首先,衣着雅致美观,外表整洁端庄。问题的实质并不在于单纯追求美观,而是让你的外表来证明你对所从

事这份工作的重视与尊重。

其次,千万不要将你“借酒浇愁”的情绪带到公司。当你以一种失态的情形“暴露”于众人目光之下时,你得到的不会是他们对你蒙受压力的同情,相反,他们会怀疑你所具备的能力。

同时,你还应该参加一些组织性的活动。多与你的下属在一起,与他们真诚相处,不但会让闲言碎语出现的概率降低,而且会与下属的心拉近,有利于形成友好、和谐的人际氛围,但一定不能忘了你的态度和语言的谦逊与随和。做到这几点,离成功又近了一小步。

诸葛亮最怕谁？



● 吴稼祥

《三国演义》我读过两遍。

上初中时读过第一遍。后来，为了配合看《三国演义》电视剧，我看了第二遍。读第一遍时，书中人物只给我留下了似懂非懂的漫画式印象。书中只有两种人：好人和坏人，忠臣与奸臣。关羽是好人，与忠臣的完美典型，而曹操则是坏人和奸贼的集中代表。

黑白分明的幼稚，抵挡不住岁月的磨砺。这次再读《三国》，对这两个人的印象差不多完全颠倒了过来。

且不说曹操，只说关羽。关羽过五关斩六将给人的快感，远远不能抵补大意失荆州给人的痛感。由于降曹，桃园兄弟之义令人生疑；而由于辱吴，他成了孙刘联盟的一个分裂因素，则可以肯定。

有人说，诸葛亮最怕的人不是曹操，不是司马懿，而是关羽。作为本集团的中坚力量，反而比敌对集团的中坚力量，比自己的死对头更可怕，这很耐人寻味。

诸葛亮怕关羽什么？是怕他身在汉营心在曹？证据不足，他虽在华容道放走了曹操，但据此认为他卖国通敌，恐怕不妥。是怕他武艺不精，不能在两军阵前斩将夺旗？也不是。他在百万军中取上将首级，如探囊取物。是怕他轻举妄动，不堪军国大任？还不是。不能谋而后动，并不是他的主要缺点。

到底怕什么？怕他成事不足，败事有余。怕他使自己的隆中对毁于一旦。怕他终究会变成一块暗礁，撞沉联吴抗曹的联合舰队。而联吴抗曹，则是诸葛亮三国鼎立的根本大计。此计不成，蜀国难保，诸葛亮明的股股心血将付诸东流。

说到底，是怕他搞不好与东吴的关系。荆州与东吴接壤，又是一块“借”而未还的有争议的地方。作为这个地方的边将守臣，最难处理的是保住荆州与维护孙刘联盟这二者之间的关系。上策是既不伤害吴蜀联盟，又长“借”荆州不还。这正是诸葛亮处理这个难题的一贯方针。

但诸葛亮害怕关羽不能贯彻这个方

针。

他深知关羽其人，识小义而未必明大义，尽小忠而可能害大忠，逞小勇而未能奋大勇。

关羽浓厚桃园之义，却淡泊天下大义。否则，他不会再三阻挠刘备三顾茅庐，也不会刁难诸葛亮初行军令。他只知道诸葛亮避兄乃兄，使三兄弟失了面子，不知道乃兄如果见不到诸葛，会失去争夺天下的机会，会在瓜分国土的军事竞赛中被淘汰出局，连最后一勺残山剩水也得不到。

马超不懂规矩，口称玄德，而不称陛下。关羽和张飞都很恼怒。但两人要出的招数却不相同。关羽要处死马超，张则要做个样子给马超看。第二天上朝，马超不见关张二人在班，正自纳闷，一抬头，看见二公正站在蜀帝身后，垂手而立，甚是恭敬。马超深自惭愧，从此对玄德再不敢失礼。

可见，张飞识大体而关羽执小义。张飞比关公更懂得，得人和，是刘备与曹操、孙权分庭抗礼的最大资本。如果因失礼而失人，

刘备就会失去这个资本。况且蜀国偏居一隅,人才凋零,得失一身经百战的虎将,关系军国大计。依张飞,刘备得义得计得人和;如果依关羽,刘备则可能失义失计失人和。

关羽降曹,曹操善待于他,此“义”(其实是计)不忘,故有华容放曹,贻祸国家之举。联吴抗曹,对关羽来说,似乎是联疏(吴)抗亲(曹),此“义”(国家大义)不记,故有拒杀辱吴,丧盟失地之举。

这正是诸葛亮最怕的。

怕关公守荆州,荆州与孙刘联盟不可兼得,却可能俱失。

既如此,换个人守荆州行不行?不行。荆州重地,非至亲之人,非文武双全之臣不能守。刘备至亲之人唯关张,关张之中,文武兼备是关公。

诸葛亮怎能不怕?在刘备看来,非关公不能守荆州;而在诸葛亮看来,关公最不能守荆州。但疏不间亲,此话怎好对刘备直说?

为了让关公心悦诚服地执行他亲手制订的联刘抗曹之基本路线,诸葛亮可谓煞费苦心。他智算华容,阳算曹操,阴算关公。他料定关公的“曹操情结”不解,不能真心联吴

抗曹。所以,故意给关公一个放走曹操的机会,同时又要他立下军令状。

其目的有四:一是杀杀他的傲气,赢了他的脑袋,又还给他,是要折服他的心;二是抓抓他的把柄,提醒他注意,他有历史问题,他的历史并不清白,正因为这个原因,才不让他执行重要军事任务,如果放走曹操,则又有了现行问题;三是解除他的“曹操情结”,放曹操一条生路,足以报答曹操所给他的一切,此后抗曹不会背不义的名声;四是晓以大义,让他体会小义(报曹)而损大义(误国)的真实后果。

尽管诸葛亮费尽心机,但关公有他自己的行为逻辑。逻辑的结果是腹背受敌;腹受国家之敌曹军,背受自己制造的敌人吴军。结局是丧师失地,败走麦城,穷途末路,军没身死。

这就造成了刘备的大不幸,逼着他面对自己一生最困难的选择:要顾孙刘联盟的大局,就不能为关羽报仇,不报仇,结义誓言(不能同日生,但愿同死)便不能遵守,便会失去自己的立身之本——人和;要报仇,就要伤害自己的立国之本——孙刘联盟。也

许比较好的选择是做样子的报仇。

刘备一生,也是个好演员,而且是个相当本色的演员,其主要演技是哭。痛哭了几场,便决定为义弟报仇。也许开始是演戏,但开场的精彩误了他。连胜过几战之后,真的进入了角色,以为甩掉军师这根拐杖,也能顺水推舟地灭了吴国。

结果自然是自误误国。

有了诸葛,才有联吴抗曹;有了孙刘联盟,才有赤壁之胜;才有吴国转危为安蜀国从无到有,才有三国鼎立之势。

因为关公,才有荆州之失;有荆州之失,才有猇亭之败,才有蜀国伤筋动骨大流血,从此一蹶不振,卒为司马氏所灭。

有诸葛,才有三国,所以说三国成于诸葛;因关公,盟友相攻,蜀国败亡,所以说三国毁于关羽。

三国之成,成于两弱相加攻一强;三国之败,败于两弱相减养一强。□

(本文摘自作者《智慧算术》一书)

(编辑:林子)

值此1999年《南风窗》发行量比上年增长80%之时,向所有支持我们的读者致以最诚挚的谢意!



南风窗

天外有天

变化之后还有变化

偶然之外还有偶然

然而

我们确信

至诚可以感神

至坚可以摧天

►许延庆

科学技术是第一生产力,尊重知识、尊重人才的理念已成为人们的共识。各部门各单位都对吸引留住高层次人才的作用有了充分的认识,也花了不少功夫。但有些单位的做法却让人难以理解,尤其是内地省份的个别行政事业单位尤为突出。

如有些单位为了留住分配进来的大学生,在内部管理制度上对可能的外流严加限制,调动工作一般难以获得批准,甚至辞职也不能得到允许。你若自动离职达到一定的时间,将受到开除处分档案封存,让你走投无路。申请参加研究生考试,也以工作需要为名不予批准;有些单位规定必须报考定向类别,否则不准报考;考生利用关系假借外单位的名义报考,录取后原单位不予予转档的情况屡有发生。这在一定程度上影响了高校和研究生的研究生招考工作。

还有些单位一味强调高层次人才引进与培养。认为高层次人才越多越好,不但汇报交流时底气十足,以高学历人才挂帅申请项目也容易得到批准,并能为单位谋到实际的好处。本单位是否真的需要那么多高层次人才,这些人才的规格、类型是否最适合本单位的实际需要就考虑得不多。某省一个有两千多名在校生的高等职业技术学校,通过引进和定向培养的方式,拥有了两个博士后,近10名博士。学校领导和人事部门的领导也确实花了不少的时间精力和金钱,为他们提供较好的生活条件和工作条件,生活条件相对容易满足,而工作条件却不是一下子就能改善的,图书资料拥有量的增加,实验设备的配套程度提高都需要一个过程;而这些对一个规模不大的职业技术学校实在是勉为其难的事,更重要的是,即使费时耗力达到了一定条件,这些人才发挥了一定的作用,是否是最大可能的发挥了作用呢?据说这个学校的两个博士后,一个是植物生理专业,一个是无机化学专业;虽然该校也有植物保护和化工专业,不能说人才的使用专业不对口,但这与职业技术学校的任务是不一致的。搞基础研究的人才在重点理工大学或专业研究所无疑能发挥更大的作用;而职业技术学校本身的任务在于通过技术人才的培养为基础研究成果的技术化和产业化提供人才支援。自己不搞基础研究却为吸引留住基础研究人才不惜血本,实际是做出力不讨好的事情;如果把同样的物力人力花在工程类技术类硕士生甚至本科人才的引进培养上,对本单位工作的推动作用或许更显著。

诸如此类的事情不一而足。一些单位在感情留人、待遇留人、制度留人的口号下,也的确为招揽人才花费了大量的物力和精力,为自身造成了很大的压力去做那些本不属于自己职责范围内的事情,实在让旁观者啼笑皆非。这些做法表面看是重视人才,实际上造成了人才资源的浪费,从政策水平上说是一种本位主义思想,缺乏全局观念,更严重些说,是在利用国家赋予其的物质管理权和人事管理权搞变相的人才垄断,这与日益宽松的人事政策是不一致的,对形成全国范围内的人尽其才的局面是起阻碍作用的。

2

上当的“诸葛亮”

►汪金友

裴松之注引的《益部耆旧传·杂记》中,有一个“诸葛亮上当”的故事,读来很容易使人与现实生活“对号入座”。

据说,诸葛亮任蜀相时,手下有个叫何祗的郎吏,主管监狱的工作。几次有人反映,何祗“游戏放纵,不勤所职”。按现在的话说,就是整日吃喝玩乐,工作不负责任。诸葛亮听后很生气,决定对何祗的工作进行一次突击检查;但不知是谁走

随感录

3人「俘」于事

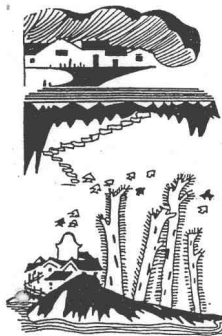
▼徐幼松 陈兴俊

2上当的「诸葛亮」

▼汪金友

1如此揽才不可取

▼许延庆



漏了风声,何祗得到消息后,立即紧张地行动起来,一方面,组织人打扫卫生,填制报表,换洗衣裳,改善伙食;另一方面,他又亲自“夜张灯火见囚,达诸解状”,临时了解罪犯的案情和思想情况。等到“诸葛晨往”时,何祗早已准备就绪,所以“答对解释,无所凝滞”,诸葛亮听完汇报,又看了监所的外观,“甚异之”,不但没有批评何祗,反而对他的工作非常满意,以为又发现了一个人才,并当即决定提拔何祗为成都县令,不久又让他升任太守。

诸葛亮的失误,就在于事先“走漏了风声”。试想,何祗如果没有得到消息,没有突击准备,那该是怎样一种结局?没有突击准备,就要遭批评、挨板子,甚至受处分丢官;有了突击准备,就可以受表扬、得奖赏,以致提拔重用。难怪时至今日,许多人仍对“突击准备”情有独钟。

一听说上边来检查,便展开一场紧张的突击战。没有的材料赶紧写,没有的报表赶紧填,没有的典型赶紧树,没有的数字赶紧编,多年不清的垃圾马上清,多月不拔的杂草马上拔,多周不洗的公厕马上洗,多天不扫的马路马上扫,然后再在旧砖墙上刷一层灰,破窗户上糊一层纸,必经路上摆两行花,参观点上插两排旗。等到检查团进城那一天,更是严阵以待,如临大敌,街头摆摊的不让摆了,路口卖菜的不让卖了,大院里上访的不让访了,胡同里打架的不让打了,一时之间,一片“整洁”,一片“干净”,一片“文明”,一片“进步”。

林通在《省心录》中云:“以忠洁名者奸,以信洁名者诈,以廉洁名者贪,以清洁名者污。”纳闷的是,那些来检查的“诸葛亮”们就硬是不能发现“何祗”的真面目。有的伸出大拇指连连赞赏,有的在评比票上连打高分,还有的为发现了“千里马”而以“伯乐”自居。可能,其中一些“诸葛亮”是“吃了人家嘴软”,“拿了人家手软”,但更重要的原因,还是“何祗”们事先得到了消息,并做了精心的突击准备。

由此可见,我们的各种检查,还是以事先不通知为妙。不通知,也不走漏风声,让任何人都没有突击准备的机会,才会真正检查出真实情况,突击准备,只会有利于那些投机者、造假者、吹牛者,而却埋没了扎实肯干者,不图虚名者,如果总让何祗一类人物获奖升官,老百姓还有什么希望?

3

人“俘”于事

——不应忽视的机关隐形积弊

徐幼松 陈兴俊

乍一看题目,人俘于事怎么成了人“俘”于事,莫非笔误?其实不然,人俘于事是人们对机关工作作风的一种批评,指机关机构臃肿人多事少的现象;而人“俘”于事则是机关干部自身发出的感喟,指机关干部整天忙于事务,成为事务的“奴隶”和“俘虏”。一旦人俘于事,就不能主动地计划安排工作,只能被动地敷衍应付。机关干部工作忙,在某种意义上该是件好事,但问题在于他们往往是被动地忙,被各种事务牵累忙,结果大多是无效地忙。其表现为:

一、事从上面发,下级成了“俘虏”。基层单位往往“婆家”众多,“婆婆”们无论大事小事,大多红头文件满天飞,一会儿报表总结,一会儿检查评比,一会儿现场会、交流会,搞得下级焦头烂额、应付不暇。

二、事从下面生,上级成了“俘虏”。不论是庆典、剪彩、首发式,还是评比、表彰、鉴定会或新闻发布会、学术交流会、协作单位联谊会,主办单位千方百计借助领导的名位提高档次、扩大影响。似乎领导越多越光彩,级别越高越体面。于是乎,有些领导几乎成了剪彩、揭幕等应景活动的专业户,整天连轴转,以致某些领导在张家庆典上宣读李家剪彩的贺词。

三、事从自己来,自己成了“俘虏”。在其位焉能不谋其政,有些单位和个人为了显示政绩,造成轰动效应,制订不切实际的工作计划和目标,有的没法做,有的无须做,结果因为有所谓计划,又无可奈何只得做,让自己陷入了进退两难的境地;甚至有些单位因职责不明、职能交叉,“种了别人的地,荒了自己的田”。

要克服人“俘”于事这一机关隐形积弊,必须在以下三个方面取得实质性进展。

一要以新一轮机构改革为推动力,理顺职能分工,明确工作责任性。近年来,一些地方在机构改革,推行国家公务员制度过程中,对机构调整,有的仅仅是换块牌子;有的机构名义上合署办公,实际上仍然相互独立。因此,长期以来党政机关中存在的机构重叠、职能交叉、人多事少、职责不明等问题,并未得到彻底解决。所以,必须进一步完善公务员制度,借助新一轮机构改革的东风,把“三定”工作真正落到实处,合理地调整机构、分解职能、设置职位,从机构体制上使各级机关及其人员各司其职、各负其责,才能将机关干部真正地从事务中解放出来,增强工作的责任感。

二要以激发个体活力为目标,规范考核机制,提高工作的主动性。组织人事部门及主管部门,要提高考核的科学性、客观性、准确性、合理地运用考核奖惩杠杆,做到赏罚有据,奖惩分明,激发广大机关干部的活力,调动其工作热情和积极性,使机关干部有计划、有目标,主动积极地完成各项工作,成为工作的主人。

三要以提高工作质量为基础,加强作风建设,增强工作的有效性。各级机关干部,要发扬我党一切从实际出发、理论联系实际、实事求是的工作作风;要坚持一切工作从基层情况出发,使一切工作坚持和服务于经济建设这个中心;要经常以三个有利于的标准来衡量自己的工作,保证工作的实际效果,不做无用之功。

村落八卦形 明清古建筑 居家医铺多

兰溪高隆岗：诸葛亮后裔聚居地

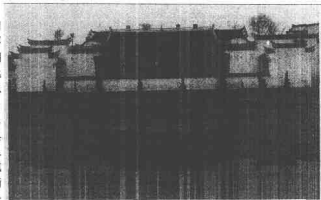
·陈光照·

一个古往之谜

在我国历代名人中，被民间百姓广为知晓而崇敬者，大致要算诸葛亮孔明了。这位三国时期（公元 220—280 年）蜀汉的丞相，不仅文治武功盖世，而且忠良贤明，鞠躬尽瘁，死而后已，成为中国人智慧和道德的楷模。一部以《三国演义》为题材的古典小说，已使诸葛亮之名广播人间，近年映行的一部同题电视剧，更使他成了海内外普遍传诵的人物。然而在中国这样一个长期讲究世系的社会，颇为令人感到遗憾的是诸葛亮这样一位风云人物，在华夏的大地上只延续了 3 代就销声匿迹了。是诸葛亮的后代无嗣断了香火，还是后望平庸，为不辱先祖，隐姓埋名，流落草莽？人们对此一无所知。自魏晋南北朝裴松之为晋平阳侯陈寿所著的《三国志》作注时始，历代的文史学家都想解开这个谜，他们在诸葛亮生前活动过的一些地方寻寻觅觅，试图找出一些孔明后裔的蛛丝马迹来，可始终未能如愿。清代编撰的记述我国历代名门望族的世系典籍《名人谱》，也不得不将诸葛亮家族编入“无谱”可查的一类。

1992 年 10 月，中国诸葛亮研究会第 6 届年会在蜀国故地——四川省成都市召开的第一天，突然传出信息：诸葛亮的后裔找到了！他们不在蜀地四川，也不在诸葛亮出生地山东琅琊（今山东临沂），更不在孔明躬耕隐居多年的隆中，而是在富甲东南的浙中兰溪。

在兰溪市西南约 20 公里处，有一个诸葛亮，那里聚居着诸葛亮的嫡传子孙 3000 多人！而且在该镇的周边地区还居住着诸葛亮的后裔数千人。这消息叫人又喜又惊。与会代表中，不少是多年研究三国史和诸葛亮孔明的文史专家，他们对此也前所未闻。当时，亦有人提出质疑它是孔明嫡传。但有人说，诸葛亮有个兄长叫诸葛瑾，曾在东吴任左将军。吴主孙权是浙江富春（今称富阳）人，诸葛瑾的后人随先主入浙似乎情在理中。这时，前来参加这次大会的



丞相堂

The memorial hall of the Prime Minister

特邀代表诸葛亮的第 49 代孙诸葛万诚和第 50 代孙诸葛绍贤向与会代表首次展露了一直秘藏在兰溪诸葛镇大宫室内的诸葛亮嫡传后裔的宗谱——《诸葛氏宗谱》（以下简称《宗谱》）。

《宗谱》共 20 卷，8 开线装本，共计 39 册。系民国 36 年（1947）时的修撰本。当时国民政府两位头面人物分别为《宗谱》写了序和跋。

据该谱记载，早在五代唐末（930—936），居住在兰溪附近的寿昌的诸葛氏家族就开始撰修宗谱。元末战乱，《宗谱》毁损。因此到了明代洪武十七年（1384）第 27 代孙诸葛伯衡主持重修。此后代代相传，屡行续修，一直延续到民国时期已经是第 10 次重修了。《宗谱》详细记载了从诸葛亮父亲诸葛珪为第一代始祖的各代子孙繁衍、发展、迁居的历史；同时还记载了历次修谱的情况。综览《宗谱》，不失为一套翔实记述诸葛氏家族兴衰变迁的史册。

据《宗谱》记载，诸葛亮的第 15 代孙诸葛洵，自五代唐末从四川宦游入浙，先为会稽（今绍兴）令，后改任寿昌（今建德）县令，卒于官任，墓地筑在寿昌的锦山。诸葛洵可称是诸葛氏迁浙的始祖。诸葛洵单传一子名胄，亦居家于浙江的寿昌。诸葛胄娶妻叶氏共生 6 子，这 6 个儿子及其后裔分居浙江，其居住地主要集中在建德、兰溪、龙游、金华、绍兴等地，形成了迁浙诸葛氏的 6 大分支。其中诞生 6 子中的诸葛承的后代于南宋末年迁居兰溪的高隆

岗（即今诸葛亮）生息繁衍，成了迁浙诸葛后裔最大的一个聚居地。

诸葛亮明后裔何处之谜，终于以事实作出了一个解答。

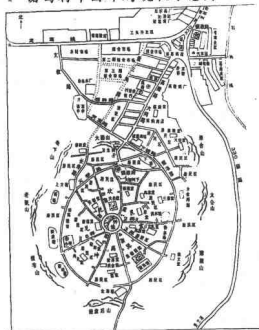
建筑文化史上的孤例

“诸葛亮的后裔在浙江”的新闻发布之后，首先得到了与会专家、学者们的肯定。接着海内外新闻媒体纷纷以各种形式竞相报道了这一消息。自此以后，著名人物、中外记者，平民百姓都纷纷前往考察参观。令人们大为惊异的是，这一座与兰溪市近在咫尺的诸葛镇竟保存着 50 多座明、清时期的古建筑，街巷古色古香，犹如仙境，如同迷宫，更发出一种神秘的气氛。

据《兰溪县志》和《宗谱》记载，古镇始建于唐咸亨五年（674），当时这地方称太平乡仙洞里。因镇前一座高隆起的土岗故称为高隆岗。南宋末年，自诸葛亮的第 25 代孙诸葛梦熊从葛塘镇迁徙到高隆定居之后，这一支诸葛后裔在此繁衍生息，人丁兴旺。到了明代，高隆的诸葛氏富甲乡里，人才济济，声誉卓著。第 36 代孙诸葛亮与弟诸葛倬又于明崇祯四年（1632）合编了《诸葛孔明全集》，更使诸葛亮的业绩名扬四海。由于诸葛氏成了当地的名门望族，所以自明代后期始，人们便开始直呼高隆岗为诸葛镇，沿用至今。

清代初期，兰溪诸葛镇步入了它的鼎盛时期，诸葛亮的子孙们大兴土木，扩建家园。先后修建了崇文堂等 17 座厅堂，连同原有的“大公堂”组成了规模宏大的诸葛家族议事、祭祀用公共建筑群“十八厅堂”。另外，诸葛氏的家族因人口增长，又分别修建了春晖、太元等 18 座私家庭院。这些规模宏大的厅堂宅第，错落有致地分布在诸葛镇的东、西、南、北，再辅之以池塘水榭、亭台楼阁、寺庙道观、花木园林、商家店铺，直把个山乡小镇装点得十分佳丽。

兰溪诸葛镇令人感到惊奇的不仅仅是它保存着古代文明，同时还因为它有着一个内外双层八卦形的奇特结构，如果你登上镇旁的小山俯瞰村镇，立即



诸葛村平面布局示意图

A map of Zhuge Village

会发现诸葛镇处于8座小山的环抱之中。这8座小山似连非连，其形状、位置恰如一个“八卦图”，故当地人称它为“外八卦”。再看村镇内部的建筑与街巷的布局，它以镇中心的池塘为中心，主要的8条街巷呈放射状布局。这个池塘名曰“钟池”，由水、陆两个月牙状组合而成，酷似一个阴阳太极图。8条街巷从钟池向四周辐射，一直通往镇外的8座小山。街巷之间又有窄弄横连；巷弄之间，千门万户，星罗棋布。街巷近中心处较宽、较直，愈往外伸延愈显狭窄与曲折。小弄之间，纵横相连，有的有相通，有的不通，虚实相间。整个布局宛如一只蜘蛛，构成了一个神奇的八卦迷宫。

从诸葛大公所珍藏的明、清时期所绘的高隆族谱图和新中国建国之后用现代技术所测绘的诸葛镇平面图上都可以明显地看出整个村镇的布局酷似九宫八卦形，暗合诸葛亮所创造的“八阵图”。村镇中心的钟池状如阴阳太极图，似为“中宫”，象征八阵图中的“中军”；大公堂居北，似为“坎宫”，象征八阵图中的“盘蛇阵”；敦厚堂居南，似为“离宫”，象征八阵图中的“翔高阵”；兆基堂居东，似为“震宫”，象征八阵图中的“飞龙阵”；崇信堂居西，似为“兑宫”，象征八阵图中的“虎翼阵”。其余介于这4座建筑之间的尚志堂、大宗祠、尚礼堂和怀德堂分别为艮宫（云阵）、巽宫（风阵）、坤宫（地阵）、乾宫（天阵）。据《宗谱》记载，高隆村镇的布局并非自然天成，而是巧妙地利用山貌地形，经过了人为的精心设计。这座古镇的总设计师是诸葛来的第27代孙诸葛大师，他是当时一位有名的堪舆学家。约在1280年前后，他看出了高隆岗状似八卦的地形，便不惜



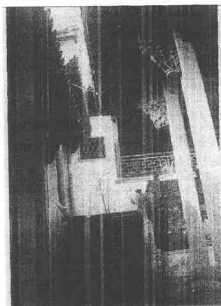
供奉在大公堂的诸葛孔明像

A portrait of Zhuge Liang in the Grand Hall

出重金从王姓人手中购得这一方土地，精心规划，营造八卦奇村。他临终前还遗训后代如拓建村镇，不得更改格局。

那么，诸葛镇的创始者为什么要选择这样一种奇特的村镇结构呢？据说，除了不忘先祖诸葛亮所创造的“八阵图”之外，同时，认为八卦式的布局亦具有独特的“防卫功能”和“改善环境的功能”。于此，当地人说有事实为证：民国初期，北伐军肖劲光部和军阀孙传芳部在兰溪诸葛镇附近激战3天3夜，诸葛镇因地形复杂，双方军队都不敢贸然入内，该镇安然无恙。抗日战争时期，日寇在占领兰溪前夕，派飞机在兰溪城外疯狂轰炸，地处市郊的诸葛镇因为有8座小山拱卫，又一次幸免于难。日寇占领兰溪后，常派遣军队往来于建德、寿昌等地，它的骑兵、铁甲、炮车多次从诸葛镇的高隆岗下经过，可日寇始终没有发现这里还有一座美丽富庶的村镇。这一切便是得益于“外八卦”那天然屏障的隐蔽和保护。“内八卦”还有效防止外来盗贼的骚扰。你想，一个外乡人在大白天进入诸葛镇，岂能逃一劫？

A view of an ancient building in the Zhuge Town



往往会陷入“进村容易出村难”的境地，那些盗贼要是在夜间进镇，还不是给当地人“瓮中捉鳖”。因而诸葛镇自来就少有盗贼发生。

除此之外，据说八卦形的村镇布局，还有着夏季能引入东南风，冬季能挡住西北风，房前屋后能充分享受日照，以及炊烟废气能迅速扩散等作用，所以这对于改变山坳盆地的小气候来说无疑具有一定的“环境优化”的功能。如此说来，“八卦村”的创始人，还是一位了不起的乡镇规划设计师。

难怪国家文物局著名的文物考古专家、古建筑大师罗哲文先生，在听到有关兰溪八卦村的一些传闻之后，竟风尘仆仆地从北京赶去考察。他说，中国原来是一个长期受儒家思想影响的封建社会，凡事都讲个规规矩矩，大到城镇建设，小到民间私宅，大多为四方形成相似四方形。就连一些临溪沿河或绵亘于山间谷地的一些小村、小镇也大多为长条形，总之都有一股明显的中（主）轴线贯穿着，以强调主次分明，尊卑有序。所以像兰溪诸葛镇那样无中轴线可寻放射状的九宫八卦形村镇格局实属罕见，它是我国乡镇建筑史上的一个孤例。在世界建筑史、文化史上也称得上是一个奇观。

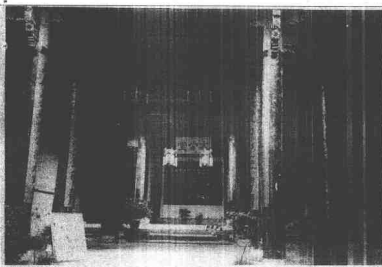
家族宗祠的杰作

诸葛孔明以其功绩德行晓世，在他去世后，为其建祠立庙者多多。除大诗人杜甫诗云“祠堂城外柏森森”的成都武侯祠外，比较出名的还有四川奉节白帝城、湖北襄樊隆中、河南南阳隆中、云南保山、甘肃祁山堡、陕西岐山五丈原、陕西勉县等地的武侯祠十多处。但均系当地百姓为缅怀诸葛亮而建的纪念性建筑。至今唯一一处真正的诸葛氏家族的宗祠，便是兰溪这个诸葛镇的大公堂和丞相祠堂了。

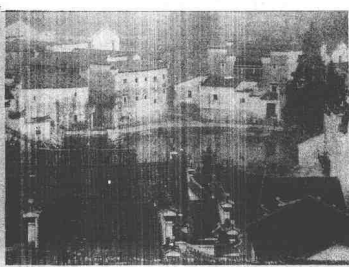
雕柱上的“伏虎”木雕

A wood sculpture features a hero subduing a tiger.





大公堂内景
The inside of the Grand Hall



居村镇中心的钟池
The Clock Pond in the center of the town

大公堂始建于元末明初，是聚居于镇上的诸葛亮后裔为祭祀武侯公而建的一座祠堂（同时也兼作家族的公共议事厅），位于镇镇的中心，3进2明堂，牌楼大门正对着钟池，大门两侧的粉墙上书写着“忠”、“武”两个4米见方的楷书大字。在大公堂内的厅堂内，陈列着反映诸葛亮生平的8幅大型彩色画屏。壁上端正正地书写着武侯公的《诫子书》，其中名句“非淡泊无以明志，非宁静无以致远”早已越出了诸葛家族的范畴，成了中国文人士求学处世座右铭。

说到诸葛亮的遗训，他还教诲后世“不为良相，亦为良民”。此言一直被后代遵从。据文字资料，其后诸葛氏的为官者多崇尚清廉，而从医贾药者多多。以明、清两朝为例，兰溪诸葛镇的后裔曾出进士5人，举人11人，贡生35人，秀才百余人；开设药材行、中药铺的遍及浙、皖、赣、粤、川、陕、云、贵等省，到清末时候多达200余家，且绵延至今，以致民间有“徽州人识宝（开当铺）、诸葛人识草（开中药铺）”之谚语。而今在诸葛镇上，也还可见到毗连的药铺医家；连续4代以上从事药材经营的专业户就有17家。

丞相祠堂与大公堂仅隔着一个钟池，两相呼应。它始建于明万历年间，前后4进，共有屋52间。它是供奉自诸葛亮先父诸葛珪为始祖起的诸葛氏家族列祖宗牌位的祠堂。它始建于的年代，正是兰溪诸葛氏家族走向兴旺发达的时期。这是诸葛氏后裔对原有的家族宗祠大公馆的扩充和延伸。

丞相祠堂的建筑形制非常特别，它先由前面的大门庭和后面的享堂以及左右廊房围成一个封闭式的口字形的大空间，然后在这口字形的正中又建起一座非常高大的正方形的“中庭”，使整个建筑形成一个“回”字形的大院。这种结构形制在我国古代庙堂建筑中是极为罕见的。按照封建社会的森严等级，一般民间的宗祠只准许建3开间；而诸葛

镇的丞相祠堂不仅为5开间，而且享堂之前还有钟楼和鼓楼，可见这种规制是朝廷所特许的。

位于门庭与享堂之间的“中庭”，是祠堂的主体建筑——祭祀大厅。它建在一米多高的台基上，平地拔起10余米，气势十分雄伟。其东西南北分别选用了松木、柏木、桐木、樟木4种不同的木材作为顶梁柱，取“松柏同春”之谐音，寓意诸葛氏家族兴盛不衰。自明代始，每年农历四月十四日、八月二十八日（分别为诸葛亮的诞辰、忌辰日）举行祭祀。届时这里和大公堂举行隆重的祭祀仪式，及商议族中大事，开展一些慈善、公益活动。晚间，还延请著名戏班连演大戏3天，乡镇邻里均可免费前往观看。诸葛镇上的商家店铺也夜不闭户，真是热闹非凡。

诸葛镇的大公堂和丞相祠堂自创建至今已有600多个春秋，祠堂内所祭祀的祖宗自诸葛亮的先父诸葛珪为始祖已下延了50多代，时间跨度长达千年。所以无论就其形制的独特、规模的宏大、历史的久远和世系的绵长，都堪称我国家族宗祠中的杰作。

涌动海内外的热潮

自从兰溪发现诸葛孔明后裔聚居处的消息传出后，诸葛镇上的海外国外的学者游人也纷至沓来，迄今已逾3万。诸葛镇成了一个文化旅游胜地，这原因如杜甫诗云“诸葛亮大名垂宇宙”，诸葛亮他也是一位名垂世界的人物。

一本《三国演义》早在清代康熙二十八年（1689）就被译成日文。诸葛亮的《诫子书》、《出师表》等，被选入日本中、小学教科书和大学的汉文学《范文读本》中。日本各地有不少“诸葛亮研究会”之类的民间学术团体，形成了“三国探踪”、“诸葛亮研究”热。据说日本有100多个“三国迷”俱乐部，足见三国文化氛围之浓厚。由吉川英治翻译的《三国演义》及其它一些以诸葛亮等三国人物为题材的书籍已出版

了380多种。同时还以连环画、卡通画及网上软件等形式出版和传播以三国文化和诸葛亮为题材的各类作品。诸葛亮成为日本家喻户晓的人物。

在泰国，有许多姓刘的华裔，尊奉蜀主刘备为先祖，故对诸葛亮也非常的崇敬。那些遍布城乡的民间社团，在供奉刘备、关云长、张飞神像的同时，也尊祀诸葛亮为他们的佑福、佑民之神。

缅甸人中普遍称孟获为他们的祖先，诸葛亮“七擒孟获”的故事在缅甸无人不知。可他们却不因此对诸葛亮有所不恭，反而非常尊崇诸葛亮，认为正是诸葛亮的“攻心术”，教化了他们的先人，开了他们的心智，使他们的民族勤劳聪慧，世代昌盛。

朝鲜半岛对诸葛亮的崇拜，不亚于中华本土。有关诸葛亮的各种故事、戏剧和文学作品广为流传。有一些故事还经过了加工和再创作，融入了朝鲜民族的一些伦理道德和文化意蕴，充分反映出朝鲜民族对诸葛亮的崇敬。

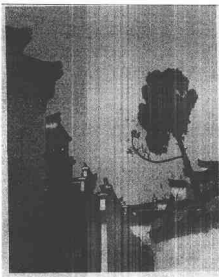
在新加坡，诸葛亮被看成是智者的化身，当地的华人、华裔，既敬佩关羽之“义”，更崇拜孔明之“智”。在那里有不少的“三国学”联谊会 and 诸葛亮孔明研究者。

此外，在港、澳、台地区，研究三国文化，崇拜诸葛亮更是热流不断，长盛不衰。

随着《三国演义》英译本和其它一

大公堂门楼
The Archway of the Grand Hall





些外文版本的出版, 诸葛亮的研究热也流传到了欧美和澳洲等地。在这些地方的华人、华裔圈里, 说起诸葛亮的故事, 更是如数家珍。一些对中国文化颇有研究的西方学者, 把“三国文化”与“诸葛亮研究”当成是解读东方文化, 开启亚洲人心灵的一把钥匙, 并由此而将它引入当代经济战略的应用领域之中。美国出版的《诸葛亮研究与商战战略》一书, 可谓是这方面的一本代表

古民居宅门一瞥
A look at an ancient residence

The prime minister's descendents

By Chen Guangzhao

Zhuge Liang, the most legendary prime minister in the 2000-year-long feudal history of China, lived in the Three Kingdoms Period about 1700 years ago. He contributed greatly to the Shu Kingdom, which was where today's Sichuan Province is, and has been remembered and revered by Chinese People. His life stories epitomize loyalty, brilliant military tactics and strategy, statesmanship, wisdom, and virtues. But according to history, only three generations after the prime minister were known. After that period, the whole family of Zhuge's descendents vanished. Historians of generations tried in vain to trace the family and their guesses varied. For more than 1000 years, the Zhuge family's whereabouts remained a mystery. In the Qing Dynasty (1644 - 1911), a book that recorded all famed historical figures had to state that the whereabouts of the Zhuge family await for more studies in the years to come.

In October of 1992, the 6th China Annual Convention on Zhuge Liang convened in Chengdu, the capital seat of Sichuan Province. The first day of the convention revealed the encouraging news that the prime minister's descendents had been found. The descendents are not in Sichuan province where Zhuge Liang's major political and military activities took place. Nor do they live in Shandong Province where Zhuge Liang grew up. Nor do they live in Longzhong, a small place where Zhuge lived as a farmer before he came out to aid Liu Bei in fighting for the throne. The descendents of the Prime Minister populate a village in Zhejiang province, one of the richest coastal places in China, several thousand kilometers away from Sichuan Province.

Of deputies who attended the convention were many scholars and experts on the Three Kingdoms Period and Zhuge Liang. They could not believe their ears when they first heard the news until Zhuge Fangcheng, the 49th generation great grandson of the prime minister appeared at the meeting and showed a family genealogical record to the participants. The book consists of 20 books, first compiled in a period between 930 - 936 AD. The genealogy records were destroyed several times by civil wars in the long history

and later resumed again and again. Since 1384 AD, the entries have been noted regularly. The whole records relate how the first Zhuge came to Zhejiang about 1000 years ago and how his family settled down and later on more Zhuge families moved out to other places in Zhejiang Province.

The discovery led to numerous visits to the village located in the southwest suburb of Laxi Municipality, located in the central Zhejiang Province. The village where more than 3000 people's surname is Zhuge is simply called Town of Zhuge. And thousands more of the Zhuges live in nearby villages. To visitors' greatest surprise, the Town of Zhuge keeps about 50 ancient buildings erected in the Ming and Qing dynasties respectively, of all other houses. According to the Laxi County Chronicle and some other ancient records, the Town of Zhuge was first established in the year of 674 AD. The Zhuge's descendents continued to build the town largely generation after generation. The Qing Dynasty saw a building boom and the village was transformed into its present day's size and appearance.

The village itself is a wonder, too. Different from the traditional structure found in almost all other places of China, the village itself resides in a unique form of the Eight Diagrams, and it is surrounded by another bigger Eight Diagrams which are eight hills. All these eight diagrams were like the ancient Eight Battle Arrays invented by Zhuge Liang to combat the enemy. According to history, the architect of the village was a 27th generation great grandson of Zhuge, the prime minister. Around the year of 1280, he discovered the village was surrounded by hills that looked like the Eight Diagrams. He bought the whole land and started to build up the village according to his design. His last words to his children were that the structure of the village was not at all to be altered in future. The Eight Diagrams saved the village several times in wars. Early this century, two warlords were

作。该书的内容广泛深入地涉及到了诸葛亮及其他一些三国人物的“用人之道”、“作战谋略”、“外交手腕”等等诸多方面。

如此等等。而今诸葛镇的发现和开放, 不吸引着海外这些诸葛亮崇拜者和研究者前驱后至!

(本文照片由兰溪市诸葛旅游公司提供)

entangled in a fierce battle for three nights and three days near the Town of Zhuge. As the soldiers feared to get lost in the complicated terrain, they did not dare to enter the town. During the War of Anti-Japanese Aggression, Japanese planes bombed the suburbs of Laxi city several times, but the Town of Zhuge was safe from disasters. And as the town was near the strategic road from Laxi to other key counties in Zhejiang Provinces, the Japanese tanks and mounted soldiers trooped by the Town of Zhuge several times, but they never realized that they were passing a big village. Even now a stranger would get lost easily in the labyrinth of the village. That is why, it is said, the village is rarely visited by thieves.

Many of Zhuge's descendents have been medical doctors or engaged in pharmaceutical business for generations. The family faithfully follows Zhuge's teaching: If you have no chance to be a prime minister, be a good doctor. In the later Qing Dynasty, the Zhuges' drug stores numbered more than 200 across China. Even now, 17 families of Zhuge in the town have been running a family pharmaceutical business for at least four generations.

The Zhuges in the village are well organized as a big family. For more than 600 years, some annual celebrations have been held to commemorate their common ancestor, the greatest prime minister in China.

Zhuge Liang's descendents in the village did not hide themselves away from other people. They just did not announce their existence. Now that their village is well known to the world, people are to flock to the town as pilgrims. The memorial hall to commemorate the prime minister, presumably the biggest one in China, will pull in more and more visitors.

(Translated by David)

《诸葛氏宗谱》
The Zhuge Family Book



浅说

②

诸葛亮家训的启示

张包全

请 葛亮的家训《戒子》篇云：“大君子之行，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。恒慢则不能励精，险躁则不能治性。”

在市场经济条件下，怎样去培养企业的人才？
诸葛亮的家训给了我们以启示——

市应养其德

明朝庄无臣有言：“有德之士，如夏日之荫，冬日之炉，不求亲人而人自来之。”可见德之于人是何等重要。

在企业中，培养人才之德，方法多种多样，但诸葛亮的“俭以养德”不失为一种好方法。

德“不是良心的可卑的机谋，而是斗争和艰难，激情和痛苦。”可见德的养成需要艰难和痛苦的历程。在和平的年代，在社会主义建设时期，企业人才的培养，也需要艰难和痛苦的历程。这种艰难，这种痛苦，就是让他们在艰苦的工作环境中去磨炼，且尽可能少的给资金，使他们只能节俭办事，更谈不上用公款去奢侈。艰苦环境中的奋斗，节俭办事的成功，使他们少了几分浮躁，多了几分实在，少了几分贪图安逸，多了几分埋头苦干，少了几分大手大脚花钱的潇洒，多了几分“节约每一个铜板为了企业发展”的精神。同时，对工作有了更深的理解，对企业和企业员工也有了更深的感情。于斯，他们的“德”应该是小成了。

我们现在所说的德，还有别于通常的“道德、品行”，它还包含着个人的政治品质，即政治思想。

因而，将人才放在艰苦的环境中和节俭办事的过程中去培养时，切不可忘了对他们政治上的教育和诱导。要让他们站在政治的角度去发现问题，分

析问题和解决问题，要注重他们的政治敏锐性和洞察力的培养。要诱导他们：面临艰苦的环境，自觉发扬我们党艰苦奋斗的优良作风；在节俭办事的过程中，大力弘扬勤俭办一切事业的优良传统；工作中不断遇到困难和挑战时，去敏锐地分析国家政治、经济的大趋势。

“品格如同树木，名声如同树荫。我们常常考虑的是树荫，但却不知树木才是根本。”企业切记不可忘了对人才德的培养。

身欲养其志

墨翟有句名言：“志不强者，智不达。”告诫世人：志当存高远。

人的志向，即人之理想，实际上是一种追求，是一种力量源泉和精神支柱。

怎样去培养企业人才的志向、理想，还是诸葛亮说得对：“非淡泊无以明志”，寡欲养其志。

市场经济精彩纷呈，高水平的管理人才于企业确实愈来愈重要，但这类人才毕竟所需甚少，需要的更多的还是直接创造财富赚取最佳经济效益的人才。再英明的决策，最有效益的举措，离开了富有才干的人的辛勤劳动，只能是一纸空文。

因此，企业培养人才的志向、理想时，切不可因为名利为诱，而应以淡薄名利为企业创造丰富物质财富为正宗。

如以成为企业管理者为其志向、理想，几年后各随元帅登帐，绝大多数却没有帅位，就会或多或少产生失落感，或意志消沉不求上进，或半壁颓废怪话连篇，或悔不当初思变跳槽，造成企业不必要的动荡。

如当初就是以寡欲清心专业有作为志向、理想，对人事上的纷纷世界就不会翘首以待，更不会改