

谭洛非 著

巴蜀书社

三国演义

谋略●领导艺术



413

譚洛非 著

《三國演義》·謀略·領導藝術

巴蜀書社
一九九一年·成都

《川)新登字008号

责任编辑：李卫红

封面设计：梅定开

《三国演义》·谋略·领导艺术 谭洛非 著

巴蜀书社出版发行

(成都盐道街三号)

四川省新华书店经销

内江新华印刷厂印刷

开本787×960毫米 1/32 印张7.25 插页1 字数105千

1991年8月第一版

1992年7月第2次印刷

印数：10301—20300

ISBN7—80523—413—2/I·176

定价：3.30元

序

李 希 凡

谭洛非同志从四川绕道北京去河北开会，顺便把他最近完成的专著《〈三国演义〉·谋略·领导艺术》的手稿交给了我，叮嘱我读后提些意见，我虽自知早已进入“老不读三国”的行列，但又难却老友의盛情。

在中国小说史上的五部长篇古典名著中，大致分为两类：一类是从“说古话”开始，在民间得到广泛流传，后来又经作家的再创作而成为杰作的，如《三国演义》、《水浒》、《西游记》，虽然情况各异，仍属同类；另一类则纯属作家个人创作，如《儒林外史》和《红楼梦》。

从艺术上看，正如洛非同志所指出的，当然是后一类的成就较高，特别是《红楼梦》，可是从长期历史影响和在人民中间的家喻户晓来看，则前一

类却远胜于后一类，而三国故事又是在平话的“讲史”类，流传最早也最广。鲁迅在《中国小说史略·元朝传来之讲史（上）》中曾指出：“宋之说话人，于小说及讲史皆多高手”，而在《东京梦华录》历史留名的“讲史”高手之一，就有“说三分”的霍四究。又据《东坡志林》的记载，“王彭尝云：途巷中小儿薄劣，其家所厌苦，辄与钱，令聚坐听说古话，至说三国事，闻刘玄德败，频蹙眉，有出涕者，闻曹操败，即喜称快，以是知君子小人之泽，百世不斩。”

由此可知，“说三分”的古话在北宋时已经存在，而且尊刘贬曹的倾向也已形成。不过，尽管“说《三国演义》者，在宋已甚盛”，“说三分”也成了“说话之专科，与五代史并列”，但它最初的平话底本——《全相三国志平话》，确如鲁迅的评价：“立意与《五代史平话》无异。惟文笔则远不逮，词不逮意，粗具梗概而已。”然而，这“文笔”好的《五代史平话》，却并未激起作家们再创作的愿望，反之，倒是“不逮”它的“说三分”的故事，被罗贯中再创作成中国第一部历史小说的名著《三国志演义》，而且其后继之而出现的如东西汉演义、东西晋演义、前后唐演义，又确如鲁迅所说：“都没有一种跟得住《三国演义》。”

作为一个特定的历史文学现象其原因何在呢？鲁迅的分析是：“因为三国底事情，不象五代史那样纷乱，又不象楚汉那样简单，恰是不简不繁，适于做小说。而且三国时的英雄，智术武勇，非常动人，所以人都喜欢取来做小说底材料，再有裴松之注《三国志》甚为详细，也足以引起人之注意三国的事情。”

我想洛非同志正是从鲁迅的言简意赅的评断出发，更进一步探讨了《三国演义》能广泛流传，并为群众所喜爱的主客观原因。所谓主观原因，当然是指作者。因为“适于做小说”，“喜欢取来做小说的材料”。而做出小说来，既能真实地塑造出“三国时的英雄，智术武勇，非常动人”的艺术形象，又能博得广大读者的喜爱。这就不能不靠做小说者的才能了。

正象洛非同志所指出的，迄今为止我们所“见到的《三国演义》的最早的本子，是明弘治甲寅年（1494年）序、嘉靖壬午年（1522年）刊刻的《三国志通俗演义》。”题曰：“晋平阳侯陈寿史传，后学罗本贯中编次”。看来，这位后学罗贯中，的确想做历史小说。所以他明确宣布，是以陈寿《三国志》的“史传”为根据，自己的“做”，只是编次的工作而已。然而，对于罗贯中的这个“编

次”，后人的评说，歧见甚多。明高儒的《百川书志》，赞誉它“据正史，采小说，证文辞，通好尚，非俗非虚，易观易入，非史氏苍古之文，去瞽传诙谐之气，陈叙百年，赅括万事。”应当说这是最早对历史小说有正确概括并给予《三国演义》以高度评价的文字。但是，到了清代，多数正统文人，却从历史事实角度，对《三国演义》及其作者大加贬斥。胡应麟的《少室山房笔丛》说它是“古今传闻伪谬，率不足欺有识”，说它的作者是“村学究”；顾家相的《五余读书廛随笔》贬它是“稗官野史，不足为典要”；朴学大师章学诚的《丙辰札记》，虽然承认作者对待历史真实的写法是“七实三虚”，却还是不以为然地斥作者“最不可训”，“识之谬”，“感动观者”。

直到新中国建立后的1959年，由于为历史人物曹操翻案的讨论，同时提出了对《三国演义》的重新评价问题，不少大历史学家都出来否定历史小说《三国演义》，批评作者“尽了文学的能事”，“肆意地歪曲历史，贬斥曹操”，“简直是曹操的谤书”。这种意见当然是文学界所不能接受的，从而引起了一场论争。只不过那场论争，重点在历史文学的创作，历史真实与艺术真实的联系和区别，涉及小说作者以及小说所反映的深刻的历史的、哲

理的概括与成就，并未作细致的探索。从一定意义上讲，历史学家的意见还占了上风，以致造成了在五部古典小说的研究中，《三国演义》研究专著的出版远不及其他几部。所以，我在1983年，为四川社会科学院出版社出版的《〈三国演义〉研究》写的跋文里，只能不无遗憾地说：《三国演义》研究还是“一个待开拓的领域”！

尽管象其他几部古典小说的作者一样，有关罗贯中的历史资料留存下来的很少，还夹杂着一些传说，但洛非同志仍然很注意搜集和考证，并尽可能运用已有确证的资料，为罗贯中的生活和思想勾划出一个可信的轮廓。同样，对于《三国演义》，洛非同志也是从作品的实际出发，把它的演化和创作，既作为典型概括的文艺现象进行分析研究，又兼顾到它的社会政治百科全书的个性风格，着重从历史和哲学的内涵深入进行发掘和探索，因此，他不是孤立地研究《三国演义》中的一个一个的具体问题，而是把它所反映的历史真实、思想倾向、人物褒贬、伦理观念，放在封建时代的三棱镜下，把握它们的内在联系，进行历史唯物主义的科学分析和论证。他不否认《三国演义》有“尊刘抑曹”的思想倾向，也不为罗贯中的正统观念辩护，但小说所赞颂的“信义仁德”，在封建时代所以能得人

心、得民心，又自有其传统道德历史形成的复杂背景。洛非同志有说服力地找到了它们的普通性与特殊性的联结，进行了实事求是地、辩证地分析和评断。

自然，对《三国演义》的独到的研究，洛非同志的这本书的贡献，更在于从认识上进行科学的、形象的概括和分析。鲁迅说：“三国底英雄，智术武勇，非常动人”，但是，这些非常动人的智术武勇，却是三国的英雄们，在错综复杂的战争与政治格局中的具体行动、具体创作。因而，在这鼎足三分的各方的战略决策、谋略智慧、知人用人、领导艺术的比较研究中，本书的分析与论述，不只结合了对三国人物艺术形象的细致解剖，也充分运用文史资料，多方面参合印证和融会贯通，使作者的评断，既凝聚了历史经验的概括，又升华出哲理思考的启示。而且无论是视角的选择或形象的剖析，可以说都富有开拓性的新意，能使人获取知识和历史借鉴。

本书也接触了《三国演义》的现实影响和现实作用问题，特别涉及到所谓“国外的三国热”，提出了与现实贴近的综合性、实用性的研究。在有些章节里，作者也有了结合现实的尝试，譬如领导艺术、知人用人、以身作则等，都有很精辟地开发。

但也象洛非同志所指出的，只要不生搬硬套牵强附会，而是正确地吸取思想营养，那当然会有所收益。但我总以为，对于历史文学，从借鉴意义上获取知识，提高认识能力，这正是弘扬民族文化所必需。至于实用性的研究，对于我们来说，是要有个意识形态的界限的。

我一口气读完了《〈三国演义〉·谋略·领导艺术》的手稿，虽然还谈不上有什么深刻的领会和理解，但我却深深地感到了一种欣慰和满足。我相信，本书的出版，不仅有说服力地回答了《三国演义》研究中许多重要原则分歧的商榷与驳难，而且把《三国演义》的研究引向深入，推上一个新阶段。它昭示人们，《三国演义》虽写的是封建社会一个历史时期的社会政治，但其所以具有“百科全书”的美誉，为人们所喜读，却是因为这“个别”中显示了“全般”，是一个典型的概括和创造。

我想这也该是洛非同志这部专著全部论述的归结。

一九九〇年八月二十三日于北戴河

目 录

序.....	1
--------	---

第一章 引论.....	1
-------------	---

第一部优秀的长篇历史演义——《三国演义》
广泛流传的原因——罗贯中其人其事——深刻的
社会文化心理因素——三国时代社会政治的百科
全书——“三国热”的启示和研究领域的新开
拓——领导科学与领导艺术——《三国演义》中
反映出来的领导艺术

第二章 审时度势，统筹全局，作出正确的战略 决策.....	24
----------------------------------	----

战略决策是决定全局的首要问题——《隆中
对》：战略决策的典范——关于《隆中对》的争
议——曹操的基本战略路线——曹操的失策和对
战略的调整——孙权鼎足江东以观天下之衅——

诸葛亮六出祁山为何未能成功

第三章 多谋善断，集思广益，以己之长，克彼之

短 58

形象化的谋略大全——官渡之战中的斗智斗谋
——赤壁大战是一个谋略的系统工程——彝陵
大战中年轻将领的崛起——智慧从学习中来——
群策群力出谋略——骄傲：智慧谋略的大敌——
谋略的核心：“知己知彼”与“出奇制胜”

第四章 刚柔相济，冷热结合，不失时宜地组织

进攻和退却 91

更高层次的一种领导艺术——大将风度与掌握
火候——抓住时机，大胆进攻——懂得和善于作
必要的退却——不审势则宽严皆误——能伸能
屈，使于四方不辱君命

第五章 举贤选能，知人善任，善于协调人际关

系（上） 118

治国之道，务在举贤——谁得人才，谁就得天
下——六条用人的经验——曹操的“知人善任”
——宽宏大度对人才——注意团结五湖四海——
猜忌和残才，失掉人心

第六章 举贤选能，知人善任，善于协调人际关

系（下） 144

刘备思贤若渴，以诚待士——德才兼备，循名

责实：诸葛亮的用人原则——孙权的群体智慧意识——扬长避短，善于协调部属关系——三国之主，用人各有不同

第七章 以德服人，言信行果，昭大义于天下

..... 168

“信义仁德”与“机谋权变”——曹操：历史的英雄，恶德的代表——宽仁厚德的刘备——用谏不失其正，行权不诡于道

第八章 身体力行，赏罚分明，形成强大的感召

力和凝聚力 196

榜样的作用是无穷的——穷则独善其身，达则兼济天下——公忠体国，以身作则——淡泊明志，宁静致远——树一代风范，留千秋遗爱

后记 217

第一章 引 论

第一部优秀的长篇历史演义

《三国演义》是我国第一部最优秀的长篇历史演义，也是在我国流传最广、影响最大的古典文学作品之一。

《三国演义》原题《三国志通俗演义》（明罗贯中作）；经清初毛纶、毛宗岗父子修改评订，题为《三国志演义》，后人加以简化，称《三国演义》。解放后人民文学出版社经过1953—1954年的整理，和1973年的再度整理，基本上把《三国演义》的本子定型下来，我们就是使用的这个版本。

我们现在见到的最早的本子，是明弘治甲寅年（1494年）序，嘉靖壬午年（1522年）刊刻的《三国志通俗演义》。题为“晋平阳侯陈寿史传，后学罗本贯中编次”，说明这是罗贯中根据陈寿的《三

国志》，取材于三国的历史，加以敷衍，编撰而成的。何谓通俗历史演义？明代高儒说罗贯中“据正史，采小说，证文辞，通好尚，非俗非虚，易观易入，非史氏苍古之文，去譬传诙谐之气，陈叙百年，赅括万事。”（《百川书志·古今书刻》）这段话概括了罗贯中写作的特点。最早为这部小说作序的明代蒋大器（即庸愚子），更从历史小说的社会教化功能，着重阐发了“演义”的“义”字，那就是“昭往昔之盛衰，鉴君臣之善恶，载政事之得失，观人才之吉凶，知邦家之休戚”，“遗芳遗臭，在人贤与不肖，君子小人，义与利之间而已。观演义之君子，宜致思焉。”（《三国志通俗演义》序）。张尚德（即修髯子）也作了同样的强调：“欲知三国苍生苦，请听通俗演义篇。忠烈赤心扶正统，奸回白首弄威权。须知善恶当师戒，遗臭流芳亿万年。”（《三国志通俗演义》引）可见所谓历史通俗演义，就是：以历史顺序为主要线索，以历史事实为材料，加以铺陈发展，艺术创造，并通过通俗化的文字，讲叙历史并传播某种历史观和伦理观（当然这些观点都是受那个时代和作者思想制约的）。如果不以历史为主要根据，那就不叫历史小说，在读者中会减弱它的可信性；如果不加以艺术创造，那又会减弱它的可读性，成为历

史教科书。把这两者结合起来，做到通俗易懂，使读者既可以得到历史的借鉴，又可以得到艺术的享受。所以这种历史通俗演义，在读者中（不论上层或下层）很容易找到广大的市场。特别是我们中国历史，源远流长，五千年文明，斗争非常复杂，历史人物众多，因而写历史演义，读历史演义也就格外地兴盛。一部二十五史，从远古到民国，都有通俗历史演义出现。

然而在众多的历史演义中，《三国演义》写得最早也写得最好。《三国演义》问世之后，风行一时，很多人也仿效起来。前人已比较过其中的优劣。清人徐时栋说：“史事演义，惟罗贯中之《三国志》最佳。其人博极典籍，非特借陈志裴注，敷衍成书而已；往往正史及注，并无此语，而杂史小说乃遇见之，知其书中无来历者希矣。至其序次前后，变化生色，亦复高出稗官，盛传至今，非幸也。乃至周、秦、列国，东西两汉、六朝、五代、李唐、赵宋无不有演义，则无不可覆瓿者，大约列国、两汉，不过抄袭史事，代为讲说，而其人不通文法，平铺直叙，惊人之事，反弃去之。隋、唐、汉、周、宋初诸书，则其人并不曾一见正史，直是信口随意，捏造妄说，有全无情理，一语不可究诘者。”（《元明清三代禁毁小说戏曲资料》第三编）

这段话有偏颇之处，但说明了一个道理，要写好历史演义，一是要有广博的历史知识，二是要有高超的艺术才能。鲁迅在《中国小说的历史的变迁》中更说：“后来做历史小说的很多，如《开辟演义》，《东西汉演义》，《东西晋演义》，《前后唐演义》，《南北宋演义》，《清史演义》……都没有一种跟得住《三国演义》。所以人都喜欢看它；将来也仍旧能保持其相当价值的。”

《三国演义》广泛流传的原因

为什么人都喜欢看它呢？我们可以毫不夸张地说，《三国演义》在中国已经是家喻户晓，凡能识字的人没有一个不读这本书的，就连不识字的老太太也没有一个不晓得诸葛亮、张飞、关羽、曹操的名字，所以古人说凡有饮水处，都有《三国演义》的读者，加上日本、东南亚和世界各地的读者，人数之众，恐怕与世界上任何一本文学名著相比较，都毫不逊色。这本小说流行得如此广泛的原因，可以加以分析：

首先，三国时代是一个斗争复杂尖锐而又英雄辈出的时代，它的故事、人物非常吸引人。鲁迅