

“三国文化·传统与现代”系列

丛书

谭良嘯
著



卧龙 辅霸

——诸葛亮之
成功之谜

四川人民出版社

“三国文化·传统与现代”系列

丛书



卧龙辅霸

——诸葛亮成功之谜

谭良啸 著

四川人民出版社

1994·成都

(川)新登字 001 号

责任编辑：袁正平

封面设计：任兆祥

《三国文化·传统与现代》系列丛书

卧龙辅霸——诸葛亮成功之谜

谭衣啸 著

四川人民出版社出版(成都盐道街3号)

四川省新华书店经销

四川人民出版社华川电脑印务中心照排

自贡新华印刷厂印刷

开本 850×1168mm1/32 印张 7.625 插页 6 字数 125 千

1994年8月第1版 1995年2月第2次印刷

ISBN7-220-02574-2/G·449 印数:5001-10000

定价:8.80元(全套10种,总定价88元)

总 序

中华民族文化促进会副会长
四川省省长

肖 秧

对于一个有着五千年灿烂文明的古老民族来说，历史就是财富。

魏、蜀、吴三国，在中国的历史长河中虽只是短暂的一瞬，却是一个纵横捭阖、出将入相、诡谋权变、风云变幻的社会人生大舞台。它造就出一大批卓越的政治家、军事家，产生了许多对后世影响深远的历史人物。三国的历史、故事、传说、人物，给一代又一代的中国人以智慧、以启迪，是凝聚着中华民族精神文化气质的珍贵宝藏。

以三国史为题材的“第一才子书”——《三国演义》的出现，不仅使这段波诡云谲的激荡百

年史顿时化作巷间闲话、渔樵笑谈；几成凡有井水处，无人不晓三国故事，成为中国传统文化的组成部分和宝贵遗产，而且影响远及日本、韩国、东南亚和欧美等地区。近年来悄然兴起的“三国热”对当今社会的经济、文化事业产生了持久的影响，表明三国文化将越来越受到世界各国的高度重视。

四川是三国遗产的骄子，有着丰富的三国文化和旅游资源。从川北广元到成都，沿线就有剑门雄关、昭化古城（葭萌关）、绵阳富乐山、蒋琬墓、绵竹双忠祠、德阳庞统墓、广汉雒城、天回镇八阵图等等，均为三国黄金旅游线；而川东的云阳张飞庙、奉节白帝城、八阵图遗迹，更是令海内外三国爱好者为之神往；至于散布在我省各地的如南充全国最大的张飞庙、陈寿“万卷楼”、渠县张飞大破张郃“立马铭”、临邛火井、都江堰、西昌诸葛亮南征遗迹，更是俯拾皆是。成都本来就是蜀汉政权首都，更为我省三国旅游中心。这里有全国最大的武侯祠，享誉海内外，每年海外华人、外国友人接踵而来，应接不暇。现在祠内正在改建的“三国文化陈列”，也在紧锣密鼓地施工。前几年成都市已批准了“三国蜀汉城”的建

设项目，将吸引海内外投资者，对成都市的经济发展作出贡献，使四川走向世界。

四川又是三国历史人物活动的中心地区之一。有许多三国的传说、故事是和四川连在一起的，有许多三国的谋略、争斗是在四川发生的，更有许多三国的用人之道、治国之术是和四川这片人杰地灵的土地分不开的。三国历史和三国故事中，包含着丰富的治国谋略、经营管理的经验和措施，挖掘其中的中国古代智慧和经验为今日改革开放和四化建设富国强民所用，对当前企业界如何抓住经济改革、市场开放之机谋生存求发展都有着积极的启迪作用。近年来在日本不少政界人士和企业家把《三国演义》当作他们的“思想宝库”，从中寻求治理国家、指导企业管理和商业竞争的新的内涵，特别是书中不乏审时度势、知己知彼、因势利导、出奇制胜、使用人才等方面的谋略和妙计，足资借鉴，无怪乎他们不少企业家将《三国演义》作为自己和职工的必读之书了。

四川是三国文化的发源地之一；四川也应该成为三国文化研究与开发的中心。四川人民出版社邀请中国三国演义学会、四川省社会科学院、四川大学、四川省博物馆、四川省文史馆、武侯

祠博物馆等单位一批长期进行三国文化研究的学者、专家联合推出“三国文化·传统与现代”系列丛书。其目的就是要从激荡的三国百年史以及《三国演义》中，开发和找寻现代精神的根源与宝库。我相信，这套丛书的出版，将有助于人们全面了解三国文化、认识三国文化，它对于把四川和成都办成具有三国文化旅游特色的省市，也必将起促进作用。

站在世纪的交点上，我们聆听历史的呼吸和心声。在这样的时代，中华民族不仅需要现代的思想精神与电脑核能，我们还需要汲取我们伟大民族五千年的智慧与力量。

未来属于那种善于将本民族传统的精华与当代变革精神以及一切新的思想技术成就高度结合的民族。

让我们肩负历史，走向未来！

名誉主编:肖 秧

主 编:徐世群

副 主 编:陈焕仁

谭洛非

顾 问:缪 钺

孙道临

王利器

沈伯俊

编 委:徐世群

梁守勋

谭良啸

伍 尧

蔡行端

郝 勤

梅铮铮

梁守勋

谭良啸

王家祐

王扶林

李希凡

陈焕仁

谭洛非

谷 岩

邓星盈

罗元洪

熊志冲

目 录

引 言

一、龙卧荆州 志在天下

- (一) 十年耕读 卧龙蛰伏…………… (3)
- (二) 三顾出山 一对千秋…………… (21)
- (三) 出使江东 建功赤壁…………… (35)

二、辅政益州 创立霸业

- (一) 辅政益州 厉行法治…………… (54)
- (二) 革除弊政 广任贤才…………… (71)
- (三) 务农殖谷 发展生产…………… (90)

三、南征北战 矢志一统

- (一) 应权通变 结好孙权…………… (106)
- (二) 攻心为上 七擒孟获…………… (122)
- (三) 北伐曹魏 出师未捷…………… (138)

(四) 治军有方	长于巧思	(158)
----------	------------	-------

四、儒法并蓄 勋高管乐

(一) 兼蓄儒法	博采众长	(177)
----------	------------	-------

(二) 审时度势	善处人事	(193)
----------	------------	-------

五、鞠躬尽瘁 名垂宇宙

(一) 正身律己	公忠体国	(208)
----------	------------	-------

(二) 一代贤相	名垂宇宙	(222)
----------	------------	-------

31 言

诸葛亮是三国时期杰出的政治家、军事家。他二十七岁参加刘备集团，五十四岁病逝于五丈原军中。在二十八年的政治生涯中，他辅佐刘备、刘禅父子，开国济成，为兴复汉室，成就霸业，采取了立法施度，选贤任能，务农殖谷，发展生产，东联孙吴，和抚夷越，南征平叛，北伐曹魏等一系列措施，直至“鞠躬尽瘁，死而后已”。他竭忠尽智所作出的努力，使西南地区政治清明，经济、文化都得到发展；他在政治、军事、经济、文化上所作出的贡献，受到当世和后人的肯定和称颂。他忠贞、勤勉、聪慧、廉洁的一生，体现出来的宁静淡泊的情操，谦虚务实的作风，折而不挠的意志，忠于事业的献身精神，闪耀着中华民族传统美德的光华。

“出师未捷身先死”。诸葛亮并没有实现一统天下的宿愿，带着深深的遗恨就与世长辞了。但是，后人并没有站在功利的立场，以成败来评价他，反而怀着无限的缅怀和崇敬之情，对他非凡的才智，高尚的情操，不朽

的业绩给予了充分的肯定和高度的赞扬；而且这种肯定和颂扬，超越了阶级界限和时间限制。经过长期的历史文化积淀，在统治阶级宣扬肯定，志士仁人发挥创造，人民大众认同的基础上，诸葛亮逐渐成为凝聚着中国人的人生态度，政治思想和道德品质的典型人物，对中国传统文化产生了巨大的影响，渗透于人们的思想意识之中。

今天，诸葛亮这个历史人物已经成为一种文化现象，以精彩纷呈的形式，从历史走向现实，从国内走向国外，从政治、军事、经济走向社会生活的各个领域、各个方面。例如，已在今天的领导艺术、人际关系、企业管理、商品经营中发挥作用。因此，探寻诸葛亮成长的足迹，揭示他作为辅臣获得成功的奥秘，剖析他与传统文化的关系，更好地利用这一份有价值的文化遗产，以服务于现实，乃成为一种时代的需要。此书正是基于此目的而撰写的。

一、龙卧荆州 志在天下

(一) 十年耕读 卧龙蛰伏

诸葛亮是在兵荒马乱、流离漂泊中，开始自己的人生旅途的。

他生在东汉灵帝光和四年（公元 181 年），字孔明，是琅邪国阳都县（今山东沂南）人。远祖诸葛丰，在西汉元帝时曾任司隶校尉。父亲诸葛珪，任泰山郡丞。郡是秦汉时的行政区，长官称郡守或郡太守，俸禄二千石。郡丞是太守的助手，俸禄六百石，有一定的政治地位，但并不显赫。

诸葛珪有五个子女，诸葛亮排行居四。上有哥哥诸葛瑾和两个没有留下名字的姐姐，下有弟弟诸葛均。他几岁时，母亲章氏病故，父亲就娶了一房继母。不久，父亲也染病去世。诸葛亮兄弟成了孤儿，由叔父诸葛玄抚养。哥哥诸葛瑾本在京师洛阳的太学读书，学有所成，但在父亲死后，也不得不回到家乡。

诸葛亮的少年时代，正处于东汉王朝政治黑暗，阶级矛盾激烈，社会动荡不安的时期。

东汉王朝的灵帝刘宏，是个非常贪婪、非常腐败的皇帝。他为了搜刮更多的民脂民膏，把各级官爵定出价钱，公开拍卖。如郡太守一类的二千石官吏，标价二千万钱。可以用现钱交易，也可以赊欠，到任后加倍付钱。那些花钱买官者到任后，便千方百计盘剥百姓，一个个都成了“视民如寇仇，税之如豺狼”的贪官污吏。当时统治阶级上层的斗争非常激烈，外戚和宦官集团相继把持朝政。灵帝宠信宦官，宦官集团控制了中央大权。宦官头目张让、赵忠等肆意霸占京城附近的膏腴美田，而灵帝却说：“张常侍是我公（父），赵常侍是我母。”常侍是宦官的官职名。宦官集团得势，外戚势力被排斥，一部分官僚地主受到压抑打击。

在腐败的地主阶级的残酷奴役和压榨下，广大农民过着牛马不如的生活。遇到灾荒年，有的依附于豪强富户，有的嫁妻卖子，有的沦为奴隶，有的冻饿而死，有的为求生路，则不得不铤而走险，奋起反抗。在诸葛亮四岁那年，灵帝中平元年（公元184年），爆发了以张角为首的声势浩大的黄巾农民起义。

黄巾起义是一次有组织、有准备的农民起义。首领张角利用“太平道”的宗教形式，四处治病传道。经过十多年的传道，他联络了几十万教徒，提出了“苍天已死，黄天当立；岁在甲子，天下大吉”的口号发动起义。

起义军头裹黄巾，攻郡县，杀贪官，打豪强，分财产。他们得到广大穷苦百姓的拥护，“旬日之间，天下响应”。

东汉王朝惊恐万状。皇帝、外戚、宦官、官僚士大夫，都暂时把他们的矛盾搁置在一边，联合起来，扑向农民军。各地豪强地主，也招兵买马，修筑坞堡，对抗起义军。黄巾军的主力经过近一年的奋战，终因力量相差悬殊，又缺乏作战经验，被各个击破了。此后，其他各地的黄巾军，特别是青州、徐州、冀州的黄巾军仍在坚持斗争。这一场农民大起义，从根本上动摇了东汉王朝的统治。腐败的东汉王朝，如大厦将倾，名存实亡。

在镇压黄巾农民军的过程中，各地官吏和豪强地主纷纷组织武装，拥兵自立，脱离中央王朝。中平五年（公元188年），灵帝为了加强中央对郡县的控制，先后选派亲信的皇室大臣去担任州牧，授予他们一州的领兵治民大权。不料，这一措施的效果适得其反，那些担任州牧的大臣有了合法地位，名正言顺地成为各霸一方的军阀，逐渐形成一股股割据势力。

公元189年，灵帝死，少帝刘辩继位。何太后临朝，其兄何进辅政，外戚集团得势。何进为了翦除宦官张让、赵忠等人的势力，就拉拢世代官僚出身的袁术、袁绍、曹操等人，启用一批名士为朋党。他秘密召令凉州牧董卓进京，欲借外兵为后盾。哪知宦官集团先发制人，杀死何进。袁绍等人便领兵搜捕宦官，一口气杀了二千多宦官。董卓趁机率军入洛阳，他依仗手中的重兵，大乱朝

纲，废除少帝，另立刘协为献帝。

董卓系陇西土豪，为人残暴。他控制朝廷大权后，独断专横，虐刑滥罚，不择手段消灭异己。袁绍、袁术、曹操等人先后离开京师出走。各地州牧郡守不满董卓的专权，纷纷起兵，推袁绍为盟主，组成联军，声讨董卓。董卓面对联军的进攻，不愿恋战，就烧毁洛阳宫殿，挟持献帝和公卿大臣，迁都长安。联军各诸侯都想保存实力，谁也不肯带头与董卓军交战，不久便解体，各自收兵回到所辖地区发展势力。

为了扩大势力，争夺地盘，各地军阀之间常常展开厮杀混战。董卓军内部也相互争夺权力。几年后，全国形成若干大大小小的割据势力。其中著名的有：袁绍，占据青、冀、并三州（今河北中南部、山东东北部、山西大部）；曹操，占据兖、豫二州（今山东西南部、河南大部）；公孙瓒，占据幽州（今河北北部）；陶谦，占据徐州（今山东南部、江苏北部）；袁术，占据扬州（今长江下游与淮河之间）；刘表，占据荆州（今湖北和湖南）；刘焉，占据益州（今四川大部）；孙策，占据江东（今长江下游以南的东部）；韩遂、马腾，占据凉州（今甘肃大部）；公孙度，占据辽东（今辽东半岛）。刘备由于实力不足，流离失所，没有固定的地盘。

诸葛亮的童年和少年，就是在这种烽烟不息、战火四起的不安日子中度过的。动荡的社会，尖锐复杂的统治阶级的内部矛盾，农民武装斗争的风暴，广大百姓的

苦难，这一幅幅活生生的社会图画，不能不给年幼的诸葛亮留下深刻而具体的印象。

徐州是诸葛亮的家乡，原本比较安定。董卓在洛阳倒行逆施时，士人百姓“流移东出，多依徐土”。但是，好景不长。从公元193年起，这里也变成了军阀厮杀的战场。这年秋天，曹操攻打徐州，进行了惨无人道的屠杀，死亡者达数十万，有些地方“鸡犬亦尽，墟邑无复行人”。诸葛亮一家受到了战乱的威胁。

此时，扬州军阀袁术派人来邀请诸葛玄去担任豫章（今江西南昌）太守。袁术祖上四世三公，门生故吏遍天下，他从不与寒门细族交往。琅邪诸葛氏也是当地名门，与袁家有门生故吏关系，所以受到邀请。在天下大乱之际，诸葛玄也想有所作为，况且徐州已是军阀激战之地，不可久留。于是，他应允了袁术之请。赴任时，带上诸葛亮、诸葛均及他们的两个姐姐，离开了阳都，以尽抚养之责，并躲避家乡的战祸。一年后，曹操又发兵攻打徐州，琅邪遭到血洗，“生类殄尽”，诸葛瑾无法在阳都再生活下去，他只得“弃坟墓，携老弱”，带着继母和家小离开了破败的故乡，避难到江东。从此，诸葛亮一家离散，兄弟各奔西东。

献帝兴平元年（公元194年），诸葛玄带领着诸葛亮兄弟，千里迢迢，从山东辗转到江西。豫章是扬州所辖六郡之一，位于江南。扬州是当时军阀争夺的一块地盘。原刺史陈温病故后，袁绍、袁术立即出兵掠地。结果，袁