

制勝必鑒

任 远 著

诸葛亮的成败得失

前出師表

臣亮乞先帝創

業未半而中道

崩阻今天下

益州

危
急
存
亡

也
之

不懈於忠志



西 北 大 学 出 版 社

责任编辑：徐怀东
封面设计：郭学功
诸葛亮画像：李延声



ISBN 7-5604-1190-8



9 787560 411903 >

ISBN7-5604-1190-8/K · 155

定价：12.50元

制勝必鑒

——诸葛亮的成败得失

任 远 著

西北大学出版社

西北大学出版社

任 远 著

西北大学出版社

责任编辑：徐怀东

封面设计：郭学功

封面画像：李延声

制胜必鉴

——诸葛亮的成败得失

任 远 著

西北大学出版社出版发行

(西北大学校内 邮编 710069 电话 8302589)

新华书店经销 长安县印务总厂印刷

850×1168 毫米 1/32 开本 9 印张 220 千字

1997 年 6 月第 1 版 1997 年 6 月第 1 次印刷

印数：1—5000

ISBN 7-5604-1190-8/K·155 定价：16.80 元



▲ 1. 诸葛亮的故乡山东省沂南县“诸葛亮铜像揭幕式”

(殷国进摄)

2. 位于湖北省襄樊市城西13公里处的古隆中石牌坊

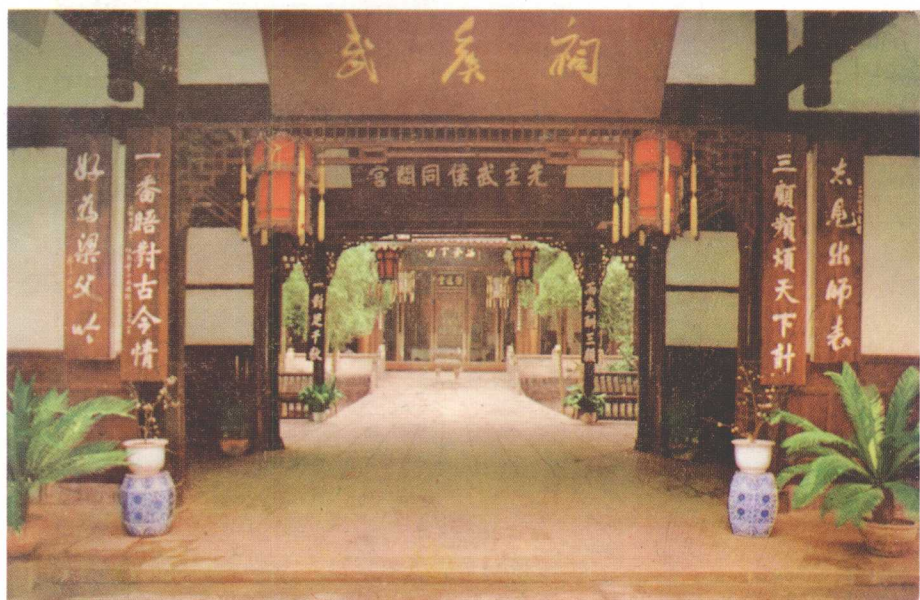
(释贵明摄)





▲ 3. 河南省南阳诸葛草庐

(南阳博物馆供稿)



▲ 4. 四川省成都武侯祠过厅

(成都武侯祠供稿)



▲ 5. 陕西省岐山县南，秦岭脚下五丈原诸葛亮庙外景 (梁作桢供稿)

6. 位于陕西省勉县城南4公里处定军山下的武侯墓



7. 位于陕西省勉县城西4公里处川陕公路旁的武侯祠





▲8. 浙江省兰溪市诸葛镇诸葛大公堂（距今600多年）（诸葛绍贤供稿）



▲9. 台湾启示玄机院（诸葛孔明院）（梁作桢供稿）

内 容 提 要

本书以陈寿的《三国志》等信史为依据,吸收了近年来诸葛亮研究的新成果;对诸葛亮的一生,从青年时立志成学、审势择主,到他出山辅佐刘氏集团后的用人、治国、治军、南征、北伐以及贯串于他一生的思想与作风方面,进行了较为系统的、辩证的、客观的、公正的分析、考察和评价,并将其与中国历史上10位著名谋士吕尚、李斯、张良、刘基等人进行了对比;在书末还介绍了鲜为人知的诸葛亮真传后裔的变迁和近况及《诸葛氏宗谱》。本书资料翔实,分析透彻,推理严密,逻辑性强,言简意赅,观点明确且有新见。熟读本书,您可借用诸葛亮聪明睿智、权谋韬略的武器,在生存竞争中立于不败之地。

序

张岂之*

在中国,诸葛亮几乎是家喻户晓的历史人物。东汉末年,曹操挟天子以令诸侯,孙权借助父兄遗业以争雄,而刘备以一介草莽英雄,终因诸葛亮之力,能与曹操、孙权三分天下。不论人们从何种角度去评说这段历史,都不能不被诸葛亮的才智所折服。诸葛亮亦被誉为兼秉事君之节、具开国之才、得立身之道、有治人之术的贤臣良相,成为历代知识分子的楷模。

我认为诸葛亮的魅力首先是他具有非凡的政治远见。刘备在束手无策之际,因徐庶介绍,三顾茅庐,诸葛亮为之定下跨有荆、益,西和诸戎、南抚夷越、联吴抗曹的战略,即著名的“隆中对”。刘备后来终借吴蜀联盟,火烧赤壁,造成天下三分;但后来刘备因关羽大意失荆州而一意孤行,举倾国之兵东征孙吴,破坏吴蜀联盟,损伤了蜀汉元气。这从正反两方面证明了诸葛亮政治预见的正确。

非但如此,诸葛亮从初出茅庐到最后病逝五丈原,短短的一生显示了非凡的政治才能。陈寿在《三国志·诸葛亮传》中曾这

* 张岂之,1927年生,江苏南通人,1950年毕业于北京大学哲学系,后考取清华大学研究生,曾任西北大学校长,现为清华大学中国传统文化研究中心主任。他与侯外庐合编《中国思想通史》、《宋明理学史》等巨著,自著《中国思想史》、《中国传统文化》等,并主编《华夏文化》杂志。

样评说，“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；尽忠益时者虽仇必赏，犯法怠慢者虽亲必罚；服罪输情者虽重必释，游辞巧饰者虽轻必戮；善无微而不赏，恶无纤而不贬，庶事精炼，物理其本，循名责实，虚伪不齿”，认为诸葛亮的政治才干可以与管仲、萧何相媲美。这里仅以诸葛亮的用人为例，试作说明。诸葛亮明确主张：“为人择官者乱，为官择人者治。”（《诸葛亮文集》卷三《举措》）如果因人设官，任人唯私唯亲，那就只会导致政治混乱；如果根据社会需要设立管理机构，再选择人才担任相应的职位，才能把社会治理好。诸葛亮非常重视对人才的选拔。在《将苑·知人篇》中他指出，人们情貌不一，不能被某些表面现象所迷惑。他主张从志向、应变、胆识、勇气、品性、廉洁、信义等七个方面进行综合考察，然后对人才作出恰当的评价。诸葛亮对下属的个性人品都非常了解，他所提拔的蒋琬、费祎、董允被蜀人誉为名相；他对那些有缺点的人的处理，也总是能做到惩前毖后，治病救人。如南阳人李严，刘备临终时遗命作诸葛亮的副手，但他却想以江州（今四川重庆为其治所）为中心建立自己的大本营。公元230年，诸葛亮北伐，命李严率兵增援，而李严却乘机要挟，诸葛亮被迫任命李严为骠骑将军，命他移驻汉中，并提升其子李丰继任江州都督。李严到汉中后假借后主刘禅之命，令诸葛亮退兵。等到诸葛亮撤回后，却又颠倒黑白。诸葛亮只好将李严的罪行加以披露，使李严削职为民。但诸葛亮仍命李丰为中郎将，并通过李丰诚恳地希望李严能“勤追前阙”，吸取教训。无怪乎后来李严听到诸葛亮逝世的消息，感念至深，觉得再也没有人能起用自己了，不久也发病死去。与李严相似的还有廖立。孔子说，唯仁者能好人，能恶人。在政治生活中，能像诸葛亮这样做到既坚持原则，又秉心宽厚，是不容易的事情。

诸葛亮的政治品格是多少年来为人们称颂不已的典范。他心存汉室，坚守自己的政治信念，对先主后主，忠心耿耿，鞠躬尽瘁，死而后已。他曾上表后主刘禅说：“若臣死之日，不使内有余帛，外有赢财。”后来他病逝北伐军营，身无余物；在家中，甚至连妾也无副服，即没有换洗的衣服。他的《诫子书》说：“非淡泊无以明志，非宁静无以致远”，可谓是他一生政治品格的真实写照。

任远同志对诸葛亮颇怀思慕，以数年时间潜心阅读《三国志》以及古今有关诸葛亮的论述，写成此书。书中对诸葛孔明的一生，从立志成学，审时择主，到他辅佐刘备刘禅时的用人、治国、治军和南征北伐都作了介绍和分析，最后把诸葛亮与历代名相作了对比，对诸葛亮的认识较为全面。书中对诸葛亮在荆州之失、街亭失守以及为何不用魏延等问题上，都提出了比较中肯的看法。除个别地方有失审慎之外，不失为一本有一定价值的著作，可为希望了解诸葛亮的读者参考。吾深怀诸葛孔明的一生，又感任远以一企业干部尚思慕前贤，不忘撰述，故乐意为之序。

1995年1月8日于清华大学

前 言

近年来，世界上许多国家掀起研究中国古典智慧的热潮，他们从《孙子兵法》中学习军事理论；从孔孟思想中学习经国安邦的道理；从《三国演义》中学习权谋运筹，为治理国家和指导商战寻求历史经验和借鉴，以取得最好的治绩和最佳的经济效益。真可谓中为洋用，“古为今用”。在中国，随着对外开放的不断扩大和改革的逐步深化，昔日的计划经济正在向充满激烈竞争的市场经济过渡。无直接利害关系而由行政手段强制撮合在一起形成的“大锅饭”、“铁饭碗”，将逐渐被自担风险、自负盈亏的“小锅饭”、“瓷饭碗”代替。无论是初具就业能力的技校毕业生还是学富五车的留洋博士，抑或是偏僻山区目不识丁的农民还是都市超大型企业的经理，无不受时代潮流的冲击。时代的发展需要搞市场经济，竞争机制把每一个人推向市场。物竞天择，适者生存，优胜劣汰，强力争雄。这是一个斗智斗力的时代，也是一个需要人才和产生人才的时代。国家需要经天纬地、安邦济世的栋梁，政府需要运筹帷幄、决胜千里的“智囊”，企业需要擅长经营、精通管理的专家。滥竽充数的“南郭先生”需要重新学艺，平庸无能的“阿斗”需要足智多谋的“诸葛”辅佐。时代呼唤有权谋韬略的强手，这是宇宙间生物进化的固有规律。

如今商战，广及全球；土洋结合，日趋激烈；市场信息，瞬

息万变；纷繁复杂，玄妙莫测；强手林立，各显神通；手段多样，五花八门；虽无兵战那样硝烟弥漫、人沸马嘶、刀光剑影、血肉横飞、“白刃交兮宝刀折”的厮杀场面，但尔虞我诈、明争暗斗、你死我活、蚕食鲸吞的严酷现实也足以令人惊心动魄，不寒而栗。在商战大潮中奋力拼搏的每一个人，无不想做时代的弄潮儿，以最小的“投入”取得最大的“产出”。于是，人们不仅从激烈的竞争实践中学习经营运筹之道，还注意学习我国古代圣贤的智慧和韬略。“诸葛亮”这一具有传奇色彩的历史风云人物，可谓家喻户晓，妇孺皆知，成了智慧的化身，聪明的象征。他的神机妙算、智巧谋略、用兵如神、运筹帷幄、决胜千里，为古今所罕见。但是，随着“七实三虚”^①、“半涉子虚”、“悦人耳目”^②的小说、评书以及电视剧《三国演义》的广泛流传，使有血有肉、“躬耕陇亩”的诸葛亮被蒙上了一层神秘的色彩，套上了一圈奇异的光环，把他从烟火的人间捧入神圣的天国，使他成为一个“前知三百年，后算五百载”、可望而不可即的超凡的神秘人物；更为荒诞不经的是一些故事里把他装扮成能呼风唤雨、装神弄鬼的神仙，正如鲁迅先生在评价《三国演义》时针贬这种夸张所说的：“状诸葛之多智而近妖。”这是无限夸大诸葛亮聪明才智的一个方面。同时，由于《三国演义》的作者只选择了最具艺术效果的军事斗争，而对同样具有重大历史价值的政治改革和经济措施没有涉及，这就不免给人们留下一个片面的印象：诸葛亮只是一个善于带兵打仗的军事家。其实，军事斗争是为政治目的服务的。诸葛亮最突出、最卓

① 清人章学诚说《三国演义》“七实三虚，惑乱观者”。

② 清人蔡东藩认为《三国演义》“半涉子虚”，“以伪乱真”，“巧为烘染，悦人耳目”，因此，“大有掩盖陈寿《三国志》的势力”。

越的才干和政绩，要数他的治戎理政。在政治上，他锐意革新，整顿吏治；提幽拔微，选贤任能；厉行法治，宽严相济；打击豪强，抑制兼并；推行教化，整齐风俗；制止奢风，倡导节俭。在经济上，他轻徭薄赋，奖劝农桑，屯田储谷，发展蜀锦，兴修水利，开路架桥，冶铁煮盐，促进贸易。在作风上，他谦虚谨慎，廉洁奉公，待人以诚，处事至公，兢兢业业，务实求效。为了纠正《三国演义》对诸葛亮军事才能的过份夸张和政治才能反映的不足，使人们对他有一个比较完整、正确的认识，作者认为有必要顺着诸葛亮的历史渊源，以信史为依据，运用辩证唯物主义和历史唯物主义的观点分析问题，摒除夸张、附会、嫁接、渲染之说，像“空城计”、“草船借箭”、“登坛祭风”等，还诸葛亮本来之面目，以正视听，使他真正成为人们既可望、又可即的学习楷模。

诸葛亮由凡人走向“神坛”，一方面是时势造就了他，更重要的是在于他积极进取，勇于拼搏。他早年不趋权贵，避开闹市，结庐隆中，栖身林泉，躬耕山野，“苦其心志，劳其筋骨，饿其体肤，困乏其身”^①，立志成学，正心修身，形成了清心寡欲、淡泊名利、不求闻达的“无为”^②思想，学成了安邦定国、经天纬地、运筹帷幄、决胜千里的王佐之才，然后藏器在身，审势择主，待时而动，后来终于因“蜀王（刘备）不自垂三顾”^③，他才“慷慨感义许驱

① 《孟子·告子下》。

② 无为：顺其自然，不必有所作为，是古代道家一种消极的处世态度和政治思想。本文的“无为”是有为的意思。如陆贾《新论·无为》篇写到：“无为，有为也”。《老子·第四十八章》云：“无为而无不为。”

③ 唐·胡曾《南阳》。

驰”^①，“受任于败军之际，奉命于危难之间”^②，遇败不馁，临危不惧，指挥若定，力挽狂澜，扭转乾坤，开辟天地，表现出超人的大智大勇。诸葛亮的成功之路告诉人们，要想建立非常之功，就得有非常的学识和毅力，从而增强人们，尤其是青年一代学习的积极性和加强自身修养的主动性，把自己培养成国家的架海梁，民族的擎天柱。

诸葛亮只所以家喻户晓，妇孺皆知，不仅在于他非凡的智略和杰出的才干，而且在于他高尚的品德和优秀的政治修养。他严以律己，宽以待人，爱民若子，视国如家；他执法如山，赏罚严明，心平如秤，不徇私情；他淡泊名利，为政清廉，一尘不染，两袖清风；他忠于信念，矢志不渝，九死不悔，百折不挠；他谦虚谨慎，克己奉公，鞠躬尽瘁，死而后已。因此，我们学习诸葛亮的权谋韬略时，更应该学习他的高尚品德和优秀的政治修养，提高自身素质，培养自己良好的职业道德。

诸葛亮被誉为中华民族智慧的象征，开明政治的典型，贤臣良相的代表，但他不是完人，也不是神人。智者千虑，必有一失。诸葛亮在治国、用人、治军、作战等方面，成功者固然居多，失误也在所难免。作为今人，或政府官员，或部队官兵，或企业经理，或个体商贩，或普通百姓，每个人为人处世，行事决策，无不想取得最高的准确率或最佳的效果，但不免有疏漏或失误之处。“以古为镜，可以知兴替；以人为镜，可以明得失”。本书通过对诸葛亮一生的考察、分析和评价，可使读者从其成败得失的经验教训中受到启发，以便开拓思维，启迪智慧，培养应变力，增强

① 明·陈荐《武侯祠》。

② 《前出师表》，或《三国志·蜀志·诸葛亮传》。

竞争力，从而使读者在为人处世、行事决策时减少盲目性，提高主动性，把握时机，掌握尺度，减少失误，少犯错误。本书与其说是评价诸葛亮一生的成败得失，倒不如说是给读者提供克敌制胜的借鉴更为恰当！

本书从诸葛亮的立志成学、审势择主、用人、治国、治军、南征、北伐、思想和作风八个方面进行了较为深刻的论述，尤其对诸葛亮的用人，作了比较详尽的考察与分析，可使读者一睹孔明宽阔的宰相胸怀；根据最新研究成果对后世认识模糊的“八阵图”和“木牛流马”，作了简要的说明；对陈寿评价的诸葛亮“奇谋为短”、“应变将略，非其所长”的结论，作了辩证的分析；对纯属艺术渲染或移花接木的“草船借箭”、“登坛祭风”、“空城计”等不曾提及；对诸葛亮的失误和不足做了较详细的说明。在考察和分析诸葛亮的文治武功时，注意与同期的曹魏和孙吴横向比较，最后又专门与中国历史上十位著名谋士伊尹、吕尚、范蠡（音：礼 lì）、李斯、张良、陈平、鲁肃、魏征、刘基、李岩等从功业、才能、环境及对后世的影响等方面进行了纵向比较。这种纵横比较的研究方法是以往有关诸葛亮的书籍和诸葛亮研究者很少涉及的。为了增强可读性，方便读者，书中不仅增加了插图，而且对古地名、官职、典故等作了简要注释，并对所引资料也尽量地注明出处，以备读者查阅、校正，对其中难懂的文言文在不改变原意的前提下，作了直译或意译。由于作者水平、学识、资料有限，书中难免有不妥或错误之处，诚望读者批评指正。

任 远

1994年12月于宝鸡