



## 良禽擇木而棲？——從理與勢的辯證看 《三國演義》中的擇主邏輯

李艷梅

南華大學文學系副教授

### 摘要

中國的理勢觀充滿了彈性辯證的思考智慧，王夫之以為理與勢是相依相成也是相互關連的，以理與勢的辯證思考來觀察《三國演義》的擇主邏輯是本論文的探討重點。

綜觀《三國演義》呈現的大趨勢中，約可見出有三種擇主態勢：被迫易主、靜待擇主與主動擇主。這三種態勢中，則以「主動擇主」最能顯現出人臣的主體能動性，在「非但君擇臣，臣亦擇君」的相對性中，擇主之臣採取了主動出擊的姿態，他們或者因理成勢，或者因勢成理，又或者在勢理的往復變化中，審慎評估以做出抉擇。而在擇主的原則上，擇主之人多以「期待明主」或者「功利考量」這兩大原則，做為他們的抉擇依據。秉此理而行，面對外在形勢的變動，他們的循理而為，也展現了各種不同的勢與理的變化與其中彈性因應之道。

《三國演義》中的擇主邏輯充滿了彈性與勢理的辯證，這也可見出中國



文化中深具彈性的這個層面，運用此智慧，也能給予現代人面對當今複雜社會的各樣部下與長官的關係以不同的思考，以此也可見出《三國演義》對現代人的啟發性意義！

**關鍵詞：**三國演義、擇主、理、勢。



**The smart bird chooses a good tree as the nest ? —  
The study of choosing masters in "The Romance Of  
Three Kingdoms" from the aspect of "Li" and  
"Shi"**

Yen-Mei, Lee

Associate Professor, Department of Literature, Nanhua University

**Abstract**

There is much dialectical thinking wisdom in Chinese "Li" and "Shi". Wang Fuzhi thought that there was more connection between "Li" and "Shi". With this point of "Li" and "Shi", this paper would be focused on the logic of choosing masters in "The Romance Of Three Kingdoms".

In "The Romance Of Three Kingdoms", there are three ways of choosing masters: being forced to change masters、waiting for changing masters and acting choosing masters. In these ways, acting choosing masters could present more power of the main subject of the servant. Not only the master can choose the servant, but also the servant can choose the master. The servants considered to choose masters



by comparing the changing of "Li" and "Shi".

By this wisdom, we can understand more aspects of elastic changing in Chinese culture. It could inspire modern people different thinking ways between the relationship of the boss and the worker in their workplaces. That is also the most valuable part of this novel .

**Keywords:** The Romance Of Three Kingdoms, choosing masters, "Li" and "Shi".



## 一、前言

《三國演義》是一部具有豐富華人文化代表性質的小說，作品中體現了許多深具代表性的價值概念（如：忠孝仁義），以及人際間不同類型的關係型態（如：主臣、父子、夫婦）。其中，主臣關係的變化轉換，最是充滿了行動者的彈性思維特色，特別是從臣子立場出發的「擇主而事」<sup>1</sup>。本論文即針對此現象，以「良禽擇木而棲」為主軸思考起。

「良禽擇木而棲，賢臣擇主而事」是《三國演義》中的謀士或武將，在轉換主子時，所運用的正當性說詞<sup>2</sup>，而這也是擇主之人的共通認知。「良禽擇木」一詞，乃出自孔子之語<sup>3</sup>，主要是以鳥比喻自己，倘若無人賞識，那就另外「擇木」便是了。孔子之言，可說開啟了爾後作為人臣的「擇主」之依據，並起到一個很好的示範作用。事實上，「良禽擇木」也凸顯了作為臣子的正當性權利，早在先秦時，儒家便已界定了君臣關係的「相對性」。孟子告齊宣王的這段內容，可說是君臣相對關係的最好說明：

「君之視臣如手足，則臣之視君如腹心；君之視臣如犬馬，則臣之視君如

---

<sup>1</sup> 學界關於三國演義「擇主」的探討，多是短篇文字（約有五篇，大部分是一兩千字的雜感式論文），此中則以雷勇：〈三國演義中的擇主悲劇及其文化意蘊〉《陝西理工學院學報》第26卷第3期，2008.8 以及焦潔：〈論三國演義與水滸傳的擇主而事〉《吉林省教育學院學報》第22卷第10期，2006，較能具體針對擇主現象稍做陳述，也給予筆者一些啟發。唯，仍未見解讀此現象的具體視角以及系統化的整理。

<sup>2</sup> 小說在開卷第三回即出現。董卓陣營的李肅銜命說呂布棄舊主轉投新主。李肅即對呂布說：「『良禽擇木而棲，賢臣擇主而事』見機不早，悔之晚矣。」其他如第十四回，第六十五回〈良禽「擇」木，稍更動為良禽「相」木，其義則同〉，均出現這兩句。

<sup>3</sup> 《左傳》哀公十一年記載：孔文子之將攻大叔也，訪于仲尼。仲尼曰：『胡簋之事，則嘗學之矣；甲兵之事，未之聞也。』退，命駕而行，曰：『鳥則擇木，木豈能擇鳥？』這段敘述說明了孔子表明對戰爭殺戮之事沒有興趣，既然無人賞識，只好另外擇主。



國人；君之視臣如土芥，則臣之視君如寇讎。」〈《孟子·離婁下》〉

君臣關係的這種相對變動的關係型態，隨著中國大一統王朝建立後，有了轉變。為有效鞏固統治，君主的權威與權利逐漸被高度放大，因此，「君主擇臣」便成為歷史上慣有的常態現象，各種拔擢人才的制度也陸續產生，無論是西漢時確立的「察舉」和「征辟」等選拔制度，還是三國的「九品中正」制度，又或者是後來的科舉制度，都在在說明了君王選拔人才的方式，選才也一直被視為君王絕對的權力，自然，在中央集權皇朝穩固的情形下，臣子是沒有擇主空間的，更遑論擇主的權利了。

然而，當絕對的皇朝權威鬆動時，便給予了非但君可擇臣，臣亦可「擇主」的機會<sup>4</sup>。擇主而事，也造成了人才的流動，之所以出現這樣的現象，當然有一個很重要的原因，那就是：絕對君權的弱化，如此，使得多個政治團體得以並立。在此前提下，懷才之人就有了許多可被重用與大展長才的可能，也才会有「非但君擇臣，臣亦擇君」〈第二十九回，周瑜勸魯肅效命孫權時所言〉的機會產生。「擇主而事」也強化了懷才之人的主體意識，他們可以根據不同的理念與原因，以及針對外在情勢的諸多考量來擇主，在整體態勢、擇主時機、政治理想等多方考慮評估下，做出了選擇。而這使得原來在大一統王朝下所強調的「君為臣綱」或者「君使臣以禮，臣事君以忠」<sup>5</sup>的禮/忠概念，並無法動態地解釋亂世時，臣子的擇主邏輯；而我們常用的忠/奸、忠誠/背叛二分的模式，更是無法套用在《三國演義》中不同態勢下的各式各樣的臣子。究竟，是怎樣的態勢使他們做出了選擇？而在他們擇主的決策過程中，所依循的原則又會是什麼呢？在臣子遵行的應然之「理」與外在變化的實然之「勢」之間，臣子們是如何做出擇主行動的？凡此，中國哲

<sup>4</sup> 參考自焦潔：〈論三國演義與水滸傳的擇主而事〉一文，《吉林省教育學院學報》第 10 期，2006。

<sup>5</sup> 《論語·八佾》



學範疇中所探討的「理」與「勢」，可謂提供了一個合適的研究視野，以此視角將更可明晰臣子的思維與行動。

本論文即在上述之關懷下，希望透過對「理」「勢」的理解，嘗試對《三國演義》中的擇主而事現象，做出進一步的探討與詮釋，並以此見出擇主之人的行動邏輯與智慧。

## 二、理、勢的文化意涵

在正式以理、勢角度分析三國擇主現象之前，有必要先對理與勢之思想史意涵略做探討。

### （一）明以前的理勢意涵概述

理與勢是中國哲學中的重要範疇。在先秦時期，理與勢是分別出現的單一概念。從彼時論著的內容已可約略見出理與勢概念的基本雛型。

就「理」而言，此字原意是指事物的脈理，《說文解字》即云：「理，治玉也，從玉裡聲」因玉有脈理，按此紋路而治就是「理」。因此，先秦的「理」即有條理規律的意思，《莊子·知北遊》：「萬物有成理而不說」，管子也提出「緣理而動」（《管子·心術上》）「陰陽者，天地之大理也」（《管子·四時》）這樣的概念，以說明萬物與天地均有其規律<sup>6</sup>。由「理」是某種條理規律之意引申，儒家也常將之與禮義相連繫，來表示人的道德主體所遵行的規則<sup>7</sup>。簡言之，「理」之義，表達了某種規律與條理，而此可以制約事物運行、變化以及發展的過程，以及事物發

<sup>6</sup> 參考自張立文：《中國哲學範疇史——天道篇》，台北，五南出版公司，1996，頁548。

<sup>7</sup> 例如：《孟子·告子上篇》即云：「心之所同然者何也？謂理也，義也。聖人先得我心之所同然耳。故理義之悅我心，猶芻豢之悅我口。」



展的必然的趨勢<sup>8</sup>。「理」之義日後越見其深化發展，也常與其他概念併列討論之，就如與「勢」的聯結即是。

「勢」之義，《說文解字》解為：「盛力權也。從力執聲」，在先秦時期，最常被兵家與法家討論與運用，《管子》一書即多處提及「勢」以強調權勢與威勢的重要性<sup>9</sup>。而《孫子兵法》更強調了「勢」的「動態性」的特色<sup>10</sup>，也就是對「勢」的理解不能固著不變，要隨著實際狀況的變化，來採取因應的行動。除了兵家重勢之外，法家更是重勢，商鞅早已明確指出「勢」之重要<sup>11</sup>，並且，以為統治者若能重勢並處於有利之勢，自然會長治久安。在此基礎上，韓非更是將法勢術結合起來，擴大了對「勢」的理解與它的重要性，也就是說權勢可以改變一切的應然規則，凡賢或不賢之人，均可置於「勢」之下<sup>12</sup>，韓非子詳細點明了「威勢」與「權勢」「勢位」之「勢」所發揮的極大作用。我們可以說，在漢之前，人們對於「勢」的認識，主要是表現在君王的統治術上，對君主而言，由勢而來的統治與權力，被視為是一大重點。

爾後，到了漢司馬遷，「勢」則脫離了政治範疇而放在歷史現象中被活潑地理解，他在《史記·平準書》有言：

---

<sup>8</sup> 同注 5，頁 544。

<sup>9</sup> 《管子》一書的著名論說：「尊君卑臣，非計親也，以勢勝也。」「人主之所以制臣下者，威勢也。」（「明法解」）「名於機數者，用兵之勢也。…」（「七法」）

<sup>10</sup> 「故善戰者，求之於勢，不責於人，故能擇人而任勢。」（《孫子兵法·勢篇》）「計利以聽，乃為之勢，以佐其外，勢者，因利而制權也」（《孫子兵法·計篇》），無論是「任勢」或者「因利制權」都強調了「勢」絕非固定不變的狀態，相反的，我們必須要對它有動態的理解。

<sup>11</sup> 商鞅指出「久處利勢，必王」（《商君書·弱民》）「夫名分定，勢治之道也；名分不定，勢亂之道也。」（《商君書·定分》），要能有效統治，對於有利之勢，及如何能造成勢治之道，商鞅都強調了「勢」對統治者而言的重要認知。

<sup>12</sup> 《韓非子·難勢篇》即云：「勢之為道也無不禁，以不可禁之勢與無不禁之道，此矛盾之說也。夫賢勢之不相容亦明矣。…夫勢之足用亦明矣，而曰『必待賢』，則亦不然矣。」





「事勢之流，相激使然，曷足怪焉？」

司馬遷提出了：新事物的產生總受著某種「勢」的支配，而「勢」的出現，就有新的事物伴隨產生這樣的想法，這說明了：勢體現了事物運作發展的方向，而且，事物的運作也必然會產生某種態勢。如此的觀念，使「勢」的思考範圍更為擴大，甚至被應用於文學理論中<sup>13</sup>。

當「勢」之義的認知逐漸擴大之後，到了明王廷相便將「理」引進思考，將「勢」與「理」結合起來，成為一組哲學範疇，以解釋歷史發展的趨勢中，所包含的規律性，並提出了：「理勢必至」且「理隨勢變」<sup>14</sup>。此時，所呈現的思考重點，則是勢與理具有密切的動態關係。

## （二）王夫之的理勢論

在上述發展的基礎上，明末清初的王夫之進而將「理」與「勢」進行了融通思考，並將理勢系統化，並提出了豐富論點。王夫之首先先界定了理勢的內涵，再論及理勢的關係<sup>15</sup>。

王夫之以為：「理」是具體的、隱藏在事物的內部，只要發揮人的主觀能动性，身體力行之後，便可以認識，同時，也具有一種必然性與規律。而「勢」則具有動態的、不可抗拒、與具體事物不可分、與「理」也不可分的特點；所以，我們可以說：「勢」是事物發展的一種不可抗拒的客觀趨勢，也是事物內在規律的外部表現<sup>16</sup>。王夫之承王廷相的動態說，而超越前人的就理論理、就勢論勢，進而從「理

<sup>13</sup> 劉勰：《文心雕龍·定勢篇》有云：「勢者，乘利而為制也。」「因情立體，即體成勢。」

<sup>14</sup> 參考自吳鋒：〈觀勢以明理—關於中國哲學史上對規律問題的探討研究〉一文，《南京社會科學》，1999.12。

<sup>15</sup> 凡下文中王夫之之引文，隨文附註，均出自《船山全書》，長沙，岳麓書社，1988，不另作注。

<sup>16</sup> 參考自汪學群：〈王夫之的理勢觀〉一文，《中國哲學史》第4期，1996。



勢關係」的角度來闡述。

王夫之認為「理」「勢」是相互依賴、相互關連的。他以為：

「理勢不可以兩截溝分」(《讀四書大全說》卷九)

「勢之難易，理之順逆為之也，理順斯勢順也，理逆斯勢逆矣。」(《讀四書大全說》卷九)

因為勢有難易，理有順逆，所以，理勢的相依相成則為其特色，又因勢的變動特性，所以理勢也是互動的，而此可分為「因理成勢」與「因勢成理」兩部分。就「因理成勢」而言，就如王夫之指出的：

「理當然而然，則成乎勢矣」(《讀四書大全說》卷九)

此處可以這樣理解：當尊卑有別時，自然大德大賢為小德小賢之主，如天子治諸侯，諸侯治卿大夫，會形成這些勢，自是自然而然的。而就「因勢成理」而言，王夫之的基本理念，可以下面的理念為證：

「時異而勢異；勢異而理亦異矣」(《宋論》卷十)

「勢相激而理隨以易」(《讀通鑑論》卷一)

此種隨著「勢」的變化，「理」也隨之而變的情況，可分為兩類，一類是因「勢」而成「當然而然」之理，例如周武王伐殷紂，就是順勢而循理，一類則是因「勢」而成「不得不然」之理，如秦始皇廢封建成郡縣，後人竟循此制，這便是因勢而不得不然<sup>17</sup>。理與勢的關係雖相成相依，但也呈現了一種微妙的辯證性，也就是說：

---

<sup>17</sup> 參考自張立文：〈理與勢〉，《中國哲學範疇導論》第二十三章，台北，萬卷樓圖書公司，1993，頁 569。



理與勢是相輔相成，而且是互動性質的。王夫之還提出了「貞一之理」與「相乘之機」的概念，以為：

「天下不可易者，理也；因乎時而為一動一靜之勢者，機也」(《讀通鑑論》卷十四)

「貞一之理」是歷史發展的基本規律，而「相乘之機」則代表了各種勢力交互激盪之後，所形成的轉化契機<sup>18</sup>。有了這兩個概念，再加上「天」的概念，王夫之的理勢論便已然形成系統。在此，王夫之進而提出最終「理勢和而為天」的概念：

「順必然之勢者理也，理之自然者，天也。勢字精微，理字廣大，合而名之曰天。」(《讀四書大全說》卷九)

「天」被視為是高於一切規律性的存在，而此之所以存在，則是因為作為現實性的「勢」與作為合理性的「理」相互作用配合的結果。

以王夫之豐富的「理」與「勢」的融通義解為準，頗能提供靈活且具彈性的詮釋視角，因此，本論文的分析將以王夫之的理勢辯證作為主軸，以此觀察《三國演義》中的擇主邏輯。事實上，三國的勢理，早在首卷的「天下大勢分久必合，合久必分」的宣示中，便已初步揭開了序幕。

### 三、三國大趨勢下的擇主態勢

在三國各方勢力的消長變化中，為了求生存，也為了一展抱負，凡弱者均要依附強者，方能生存。誠如王夫之所說：

---

<sup>18</sup> 同注 17。



「無道之天下，小役大，弱役強，非弱小者有必役於強大之理，非強大者有可以役弱小之理，但以疆域兵甲爭主客耳。」<sup>19</sup>

在態勢風雲詭譎多變之時，唯有隨勢而變方是正理。觀之早期群雄並起時，常可見如此之理。例如：劉備剛崛起，尚未成氣候時，他常以「屈身守分」(第十五回)自處，當時，他只能依附各方面力量比他強者，例如袁紹、曹操、劉表，而這都是他在大勢所趨的情況下，順其勢而成之理。此種順之則存，逆之則亡的趨勢，雖然不是理之當然，而卻也是「必然之理」。待到劉備可成一方之主時，就可與原先依附的事主相抗衡了。

如此依附而後自立的情形，在《三國演義》中主要以劉備為代表，其餘多是以謀士或武將的身份，為主上所延攬，或者，主動投效擇主。綜觀謀臣武將的擇主現象，大約可分為：被迫易主、靜待擇主、與主動擇主這三種情形。

#### (一) 被迫易主

首先，就「被迫易主」而言，在天下紛亂，各方勢力廝殺一陣之後，往往出現因敗因降，而不得不另效他主的情形。這些人在赴死實踐「忠臣不事二主」之理與另效他主之勢之間，有著極大的張力，無論是就死或被迫易主的情形，均是當下之勢的結果。而此被迫易主，初時多半是不得不的選擇。他們不選擇赴死一途，通常是因新主不殺之恩及厚待之恩，轉而盡忠於新主。為彰顯出他們並非苟且偷生之輩，小說往往要以新主「屈尊解縛」的方式來表現。第十九回描述到，呂布的武將張遼成為曹操的階下囚時，原本還以「可惜當日火不大，不曾燒死你這國賊」大罵曹，而後，當曹操讚其「忠義」，並「親釋其縛，解衣衣之，延之上坐」(第二十回)時，張遼卻從此轉變態度，而「感其意」投效了曹操，張遼因勢

<sup>19</sup> 引自王夫之：《讀四書大全說》，卷八。



而成「不得不然」之理，而後也轉而以忠臣之理在曹操陣營發展，成為曹操忠心耿耿的武將，伴隨曹操出生入死<sup>20</sup>。

## （二）靜待擇主

其次，就「靜待擇主」而言，小說在魏蜀吳三大陣營領導人崛起的初期，就描寫了一群隱士或有才之士靜待擇主的情形，自然，「靜待擇主」有一個重要的前提：他們的名聲遠播，或者受人推薦。如此，在主上招賢納士的主動招手中，方才有他們的「靜待擇主」。在三國大局紛亂之勢中，他們採取了保守的「靜待之姿」，主上「親訪」的誠意，往往是打動他們的關鍵。第十五回描述到東吳陣營得力的謀士——張昭、張紘，因周瑜的推薦：「二人皆有經天緯地之才，因避亂隱居於此，吾兄何不聘之？」使得孫策大喜，而令人攜禮往聘，但此二人均辭；直到「策乃親到其家，與語大悅」之後，兩人方才願意效命東吳。曹操陣營亦如是，曹操在荀彧推薦程昱時，自承「吾亦聞名久矣」，隨即「遣人於鄉中尋問。訪得他在山中讀書，操拜請之。」（第十回）。當然，三國靜待擇主的代表自然是非孔明莫屬。小說以詳盡的篇幅來寫劉備三次造訪的誠意，最終，孔明「見其意甚誠」並以「吾受劉皇叔三顧之恩，不容不出。」（第三十八回）以「意誠而恩厚」來道出了靜待擇主之人，其擇主態勢中的根本依據。靜待擇主，其擇主之理甚明，理順則勢易，故而，難有不成者。

## （三）主動擇主

以上兩種擇主態勢，謀臣武將往往呈現被動的狀態，主動性並不明顯。而唯有「主動擇主」方才能彰顯出他們的主體能動性，他們在複雜情勢的變化中，主

<sup>20</sup> 曹操在赤壁大戰，一路慘敗，張遼即是其中伴隨護持曹操的一名愛將。參見《三國演義》第五十回。小說中出現如此被迫易主的情節，可謂所在多有，其臣與主的對應模式，亦如張遼之例。



動出擊，或者棄舊主而迎新主，或者，主動探查各主實力，而後選擇。這都代表了他們具體實踐了「賢臣擇主而事」的主體能動性。從中，也最能看出他們在勢理往復中的抉擇過程。三國早期一位著名的謀士陳宮就是一個例子，他在董卓下令全國捉拿曹操時，有感於曹操刺董卓的忠義，於是棄官跟隨曹操，陳宮此時秉忠義之理，而有了棄官隨曹之勢產生，讓自己也成為一路被追殺的對象。而後又因曹操殺盡呂伯奢一家的殘忍之勢，讓他循「兇殘之主不可順」之理而選擇離開，後投陶謙，曾為陶謙向曹操遊說殺奔徐州之事，任務失敗，陳宮又因此勢之變化，以「無面目見陶謙也」(第十回)，而轉投張邈，最後則投靠了自立門戶的呂布。如此，一再地擇主，十足表現了他在「勢」不斷地轉換變化下，擇主之「理」也不斷隨之而異的主體性。劉備陣營的武將趙雲，也是一再地擇主，先是因勢跟隨當時有些實力的公孫瓚，兵敗之後，在袁紹的屢次招手下，以袁紹未必為真主之理而選擇未往，又以為劉備投袁紹，所以，在此複雜之勢中，如趙雲所說：「越發尷尬」，其理亦不得不隨之轉換，而靜待可能之勢，故先暫且安身於臥牛山上。直到，半途見劉備，此偶然之勢產生後，擇主之理方才能實踐，趙雲在勢的變動中，自可體會擇主之艱辛：「雲奔走四方，擇主而事……」(第二十八回)，在向劉備剖心之後，便效忠於劉備。凡此均證成了作為臣子主體能動性的擇主權利。

綜觀以上三大擇主的態勢，我們可知「勢成」的重要。在事物相互關係的變動趨向中，做為主體的臣子，可以就外在形勢中，循理之內在邏輯彈性來應勢，此中以「主動擇主」最能彰顯擇主之人的主體能動性，以及他們在理與勢相因相循辯證下的彈性思維與因應之道。是以，本論文亦以「主動擇主」作為主要探索觀察的重點。



#### 四、期待明主的擇主原則

擇主之人最常見的擇主原則，就是「明主原則」，所謂的明主，其理應是：有才之人，或有德之人。有才之人能知人善任，洞燭時勢，決斷於大，賞罰分明…等，簡言之，即是具有豐富的領導統御之才。相對來講，有德之人則展現了較多的品德高度，能寬容相待，循忠義仁德天道而為。劉備的一番話頗能為此下一註腳，劉備自評與曹操之差異：

「操以急，吾以寬；操以暴，吾以仁；操以譎，吾以忠；每與操相反，事乃可成。」（第六十回）

這說明了劉備為己塑造了「有德之人」形象，以有別於曹操。觀之既往，劉備在早期既無人也無據點的形勢下，確實以「仁德之劉皇叔」形象吸引人才來投，由孔明讚嘆劉備：「真仁慈之主也」（第三十九回）便可見劉備作為明主的特色。也因為無論是有才之人或有德之人，均有能「成大事」之勢，所以，擇主之人，自會針對「明主」對象來審慎評估之。

##### （一）因理成勢的期待明主

「期待明主」的擇主原則，主要在對象上講求，也因此，如果舊主瘠弱，仁義盡失，而新主又仁慈寬厚，或者能知人任人，自然擇主之勢便會產生。第六十五回，李恢說馬超時，自承自己棄舊主擇新主的「理」-----「劉皇叔禮賢下士，吾知必成，故捨劉璋而歸之。」以此「理」力勸馬超，既然舊主張魯聽信讒言，便已不再是明主了，那麼只有「棄暗投明」另擇新主方能成事。果然，馬超投效劉備，便有感於明主厚待：「今遇明主，如撥雲霧而見青天」，馬超的感慨，說明了能擇定明主，是人臣的一大快事。





而對曹操陣營的荀彧而言亦是如此，他原是袁紹的謀士，袁紹也待之以禮，而且，袁紹也正如日中天，其實，此「勢」甚好，那麼，他又為何要另擇他主呢？原因就在他的「明主期待」，因為，眼見袁紹賢愚不分，遇事猶豫，終難成大事，便轉而棄袁紹而投曹操，細究之，可知袁紹有主上之「勢」，卻無「明主」之「理」，所謂「順逆者理也，理所制者道也；可否者事也，事所成者勢也。」<sup>21</sup>當理逆時，事則否，而事則由勢以成，故而，荀彧才創另擇新主之勢，曹操大讚他是「此吾之子房也」（第十回），相較於袁紹，曹操知人善任即是明主，荀彧從此不但大展長才，而且還帶了姪子荀攸，後續也推薦了程昱及郭嘉給曹操，而謀士許攸自袁紹轉投曹操之理勢亦是如此<sup>22</sup>，如此，曹操的謀士陣容便日益壯大。

與荀彧、許攸相同的情形，也發生在另一位武將身上，第十四回敘述到滿寵遊說徐晃加入曹操陣營，徐晃原在楊奉、韓暹處，曹操陣營的滿寵前來遊說徐晃加入曹操陣營。滿寵先是以明主之理說之：「曹將軍當世英雄，其好賢禮士，天下所知也……公何不棄暗投明，共成大業？」既然有「棄暗投明」之「理順」，那麼更要有「相乘之機」以因乎時來擇主，故而，滿寵接著以此提醒徐晃：「豈不聞『良禽擇木而棲，賢臣擇主而事』。遇可事之主，而交臂失之，非丈夫也。」倘若時機有了，卻未成「乘機」之勢，那麼就不是一位擇主之臣該有之「理」了。果然，徐晃因理而成勢，效忠於曹操這位明主。

## （二）因勢成理的期待明主

通常有傲人之志者，更以擇新主，來發展自己大好之勢為首要先機。小說第

<sup>21</sup> 王夫之：《詩廣傳》，卷三。

<sup>22</sup> 小說第三十回寫到許攸原為袁紹謀士，奈何袁紹疑之，左右之人勸他「何不棄暗投明？」於是，他就投向曹操，「某不能事主，屈身袁紹，言不聽計不從，今特棄之來見故人。願賜收錄。」，許攸最後獻火燒烏巢糧草之計，助曹操勝了官渡之役。





三回敘述呂布在初崛起時，居於丁原之下，丁原敢於在殿堂上，指責專權的董卓篡逆，可知為一忠義之士，此主之「理」雖好，但「勢」則不如董卓。因此，當李肅說呂布投董卓時，便先以奉承呂布乃「擎天駕海之才，四海孰不欽敬」之人才，再加以「良禽擇木而棲，賢臣擇主而事」之句，喚起呂布做為人臣的主體性，「見機不早，悔之晚矣」此理順卻勢逆，因此要順此理而成此勢，故而，要有一明主方相稱，立時，呂布就決定投靠董卓。

當然，若遇舊主惡意對待，或受到舊主的忽視，則將因此「勢」而成「擇明主」之理，第六十三回寫到彭漾原為劉璋的謀士，「因直言觸忤劉璋」便因此而「被璋髡鉗為徒隸」，果真是「君之視臣如土芥，則臣之視君如寇讎」<sup>23</sup>，在彭漾對眼前主子的兩相對照下，果然凸顯了劉備較之劉璋的仁德形象，故而，彭漾便主動投效劉備，甚且將蜀地之地理方位與進攻策略，一起獻給了劉備，立時「玄德即拜彭漾為幕賓」，成就了一段君臣知遇的佳話。

而在小說中，唯一曾遊走在魏蜀吳三大陣營的謀士龐統，更是證成了因勢成理的擇主邏輯。第四十七回敘述到龐統原寓居江東，因地利之便，魯肅曾推薦給周瑜，龐統順此「勢」而為東吳的謀士，為東吳獻策。而後再以反間之法，取信於曹操，在曹操帳下，獻連環計，使曹中了火攻之計。當孔明到東吳假意弔唁周瑜時，卻向龐統招手：

「吾料孫仲謀必不能重用足下。稍有不如意，可來荊州共服玄德。此人寬仁厚德，必不負公平生之所學。」〈第五十七回〉

此處，孔明以新主「寬仁厚德」，提出了當效「明主」之理，龐統「因此勢而求合

<sup>23</sup> 《孟子·離婁下》



乎理」<sup>24</sup>，故而，當孫權不欲重用之勢形成時，龐統便來到了劉備處，以「聞皇叔招賢納士，特來相投」〈第五十七回〉。起初，劉備見其貌陋而待之甚薄，僅給一縣令之職，未與重用，此「因勢而成不得不然之理」<sup>25</sup>使得龐統審時度勢，並未離開，但也未盡力；直到劉備悔悟請罪之後，龐統才為劉備籌謀劃策。

### （三）期待明主之正當性論述

棄舊主而擇新主之臣又是如何免除他人「不忠不義」的質疑呢？人臣言說的方式與作法，很值得觀察。就以呂布為例，當他棄丁原時，便以「丁原不仁」宣稱，而後又棄董卓時，又以「有召討賊」「奉召討賊臣董卓」宣示，這代表一種「此主非明主」之「正當性宣示」，雖然，此時的「非明主」是否與事實相符，已不是重點，關鍵在於，擇主之人做出了抉擇判斷後，擇主之人為免除受到「不忠」或者「叛賊」的責難，便以抹煞舊主，來合理化自己不得不擇主之理。劉備入川的過程，亦可見出原事劉璋的部下在面對同是宗親的劉備，轉而投靠劉備的說詞。此中，更可見人臣變換新主與正當性論述的邏輯。

第六十五回敘述到李恢在劉備入蜀時，由原來效命的劉璋，轉而投效劉備。劉備對他質疑道：「向日聞公苦諫劉璋，今何故歸我？」，此處暗示了李恢：你既是苦諫劉璋的「忠臣」，那麼，理應「不事二主」，為何會主動來投靠我劉備呢？且看李恢以「擇木而棲」的臣子權利以及「舊主不明」、「期待明主」之順應之理來回應：

「吾聞：『良禽相木而棲，賢臣擇主而事』。前諫劉益州者，以盡人臣之心；既不能用，知必敗矣。今將軍仁德布於蜀中，知事必成，故來歸耳。」（第

<sup>24</sup> 王夫之：《宋論》，卷四。

<sup>25</sup> 王夫之：《讀四書大全說》，卷九。



六十五回)

他的這番話，頗能說明擇主的時勢評估：這表示了李恢在原舊主面前是一忠臣——「盡人臣之心」，然而因舊主不能採用建言，可知明主之「理」產生了變化，因此「理」而有「必敗」之「勢」，李恢在此以新主的「仁德布於蜀中，知事必成」，能因「理」而成「必勝」之勢。那麼，自然要順此理以應勢。在當時的形勢下，李恢不但自己投效劉備，還自告奮勇，以與馬超的交情，來說馬超轉投劉備。

「期待明主」基本上說明了擇主之勢要成的必然之理，然而，形勢往往又是變動的，故身處其中的人其擇主過程便自然顯現出其複雜性了。張松便是一個很好的例子，張松原是劉璋的謀士，面對四方來敵時，觀勢而心中自思：

「吾本欲獻西川州郡與曹操，誰想如此慢人！我來時於劉璋之前，開了大口；今日怏怏空回，須被蜀中所笑。吾聞荊州劉玄德仁義遠播矣，不如逕由那條路回。試看此人如何，我自有主見。」（第六十回）

遊走三方，略做比較後，以劉備寬仁相待，而做了擇主的決定，他向劉備剖心相告的說詞：「某非賣主求榮；今遇明公，不敢不披瀝肝膽」（第六十回）於是獻蜀中地圖，以真實的情勢相告，且再次強調：「松遇明主，不得不盡情相告…」此處也說明了「遇明主而擇以盡忠」是人臣行事邏輯的最高價值，也是最正當性的說詞。爾後，張松還共約法正、孟達投劉備，更以「蓋聞馬逢伯樂而嘶，人遇知己而死。」（第六十回）以示忠誠，甚至進言劉備圖蜀之事，其說詞是：「某等非為自己，乃順天命也。」（第六十回）此處，擇主之臣，以「明主之理」合該有「一統之勢」，而要促成「一統之勢」方成「明主該有之理」，如此，理勢相因相成，合之而為天。即如王夫之所強調的：



「理有屈伸以順乎天，勢有輕重以順乎人。」<sup>26</sup>

既合乎「天命」，當然是人臣據之而行事的正當性宣示了。

## 五、功利考量的擇主原則

擇主之人在審時度勢的評估過程中，自也有其中以利害為主的考量。此功利考量的擇主原則，主要指涉的是明顯以個人利益，或者自己家族利益為優先而做出的選擇。擇主之人，雖然也有可能是「明主」考量，然而，最終擇主的原則是為了要滿足行動者的主體利益。也就是說，當行動主體明顯地以滿足當下主體需要為先，並強調個人利益時，以此為準的擇主，便可稱之為以功利為出發點的功利考量的擇主原則了。由於《三國演義》是一以「義」為核心展開的價值世界<sup>27</sup>，故而，當堂而皇之地以滿足私利為準的擇主現象出現時，在此一以「義」為準的價值世界中，他們的擇主是在怎樣的態勢中進行的？而其過程與結果又是如何？凡此便值得觀察了。以下分為「家族利益」與「個人私利」兩部分來探討。

### （一）以家族利益為準

以家族利益為準的擇主，簡言之，擇主之人其行為的實踐邏輯主要是以服膺家庭倫理價值之理為其第一要義。也就是說：擇主之人的價值順位是把「孝悌」擺第一的。無論是「忠孝難兩全」或者是「移孝作忠」，「忠」與「孝」的價值選擇，對於當事人均將產生極大的張力，若能合而為一，自是最好，否則，當擇主原則是以「孝」為準的話，就會產生行動者的矛盾與痛苦。試看徐庶即是一個很

---

<sup>26</sup> 王夫之：《尚書引義》，卷五。

<sup>27</sup> 筆者的博士論文，即以此結合性別展開討論。詳見李艷梅：《三國演義與紅樓夢的性別文化初探——以男義女情為核心的考察》，輔仁大學中文系博士論文，2003。



好的例子。

徐庶是一位非常主動擇主的人，早先，他離開了隱居之地，先是投靠劉表，見其無用，便準備另擇他主，他來到新野城中，刻意故做狂歌以吸引劉備注意，他向劉備的剖白，頗能說明他因理成勢的擇主邏輯：

「吾自穎上來此，聞新野之人歌曰：『新野牧，劉皇叔；自到此，民豐足。』  
可見使君之仁德及人也。」（第三十五回）

原以為就此盡忠於劉備即是，如此理勢相成，自必勝矣。然而，此「勢」卻因母親為曹操所誘，居于操之陣營而有了變化。由於徐庶事母至孝，以孝聞名，也因此，曹操方才能以此法試之，以引徐庶相投。當徐庶接到母親自述身陷操處危難的信時（程昱假冒筆跡而為），便陷入了理勢相悖的痛苦中，信中的「星夜前來，以全孝道」之句，可謂擊中了徐庶的根本信念。且看徐庶對劉備所言之語，便能見出其內心之煎熬：

「非不欲效犬馬之勞，以報使君；奈慈親被執，不得盡力。今當告歸，容圖後會。」（第三十六回）

「某才微智淺，身荷使君重用。今不幸半途而別，實為老母故也。…」（第三十六回）

「某所以與使君共圖王霸之業者，恃此方寸耳；今以老母之故，方寸亂矣，縱使在此，無益於事。…」（第三十六回）

徐庶方寸所以亂，即是因「與明主共成大業」與「實踐孝道」產生了矛盾，徐庶雖以「實踐孝道」而再次擇主，實乃因孝之「理」，而成「不得不然」之「勢」。



徐庶也因欲存全「事明主之理」之初衷，於是承諾：

「縱使曹操相逼，庶亦終身不設一謀。」（第三十六回）

以此全了「擇明主」之理，也就是說，徐庶雖投向了曹操，卻也同時廢了自己作為謀劃獻策的謀士之臣的作用，誠如徐庶離開前，對其餘人所說：「願諸公善事使君，以圖名垂竹帛，功標青史，切勿效庶之無始終也。」，「無始終」也確實是徐庶的後來寫照。爾後，雖然，徐母以「玄德仁義布於四海，況又漢室之胄」責徐庶何以「棄明投暗」而自盡，此「投操」之勢已成，便循「曹操之臣」之理而走。縱使後來形勢已發展至孔明下山為劉備謀士，徐庶銜操之令去招降劉備，劉備「欲留徐庶」時，徐庶則很清楚地辭謝：

「某若不還，恐惹人笑。今老母已喪，抱恨終天。身雖在彼，誓不為設一謀。」（第四十一回）

徐庶面對當初「不得不然之勢」的發展，而有曹操之臣之理，循此理之勢，便是忠於此主，如此，豈能再回到劉備處呢？而徐庶卻以不為曹操設謀來存全起初「投明主」之理，如此，以謀士而言，自然也就喪失了施展抱負的舞台。順此勢發展，最後只能以龐統的提點，造了韓遂、馬騰可能謀反之勢，而自告奮勇帶兵離開了曹操的陣營，徐庶的說詞是：

「庶蒙丞相收錄，恨無寸功報效。請得三千人馬，星夜往散關把住隘口；如有緊急，再行報告。」（第四十八回）

從此，合理地離開了曹操陣營。而這也是徐庶在理勢變動下的最終抉擇。

除了徐庶之外，陳珪、陳登父子則是從頭至尾，以存全家族利益為其最大的考量依據，其擇主，完全屬於功利原則。



陳登原是陶謙的部下，也是徐州的大族，陶謙死後，雖劉備暫領徐州牧，然而，徐州卻是各路勢力的必爭之地，呂布、袁術以及曹操都虎視眈眈。陳珪、陳登原依附劉備，很快地，當徐州被呂布奪走時，陳登便同時與三方勢力周旋，而其父陳珪也從中謀劃。他們表面上轉歸呂布，在公開場合總是對呂布忠心耿耿：

「呂布在徐州，每當賓客宴會之際，陳珪父子必盛稱布德。」（第十八回）

同時，卻按住劉備，且又私接曹操，贏得曹操信任，甚至曹操還密謂劉備曰：「公但與陳珪父子商議，勿致有失」（第十七回），最後因曹操是此中勢力最大者，於是便歸附曹操。曹操最終得了徐州之後，便給予陳家十足的好處，且看小說如此敘述：

「操設一大宴，犒勞諸將。操自居中，使陳珪居右、玄德居左。其餘將士，各依次坐。宴罷，操嘉陳珪父子之功，加封十縣之祿，授登為伏波將軍」（第十九回）

陳氏父子一直依據時勢變化來擇主，最終保住了家族的勢力，從其擇主的過程來看，可知，一切以審「勢」為準，也就是王夫之闡述的「乘勢以處乎尊」如此，「勢之順者，即理之當然者已」<sup>28</sup>。

綜觀此以家族利益為準的擇主，若勢與理合，則順於天命而為，必可為家族謀得最大利益。而若勢與理不合，那麼，在存全取捨間，更可見擇主者在勢理動態變化下的審時度勢的考量過程。

<sup>28</sup> 王夫之：《讀四書大全說》，卷九。





## (二) 以個人私利為準

在擇主而事的過程中，如果明擺著為一己之私利所惑以及殺了原主，也就是「以臣弑君」，那麼，就與「義」之理相違了，若為「不義」之事，便是「逆理」，理有順逆，因此，理的順逆，則要看它是否符合道，而事的可否則就取決於勢。既逆理而為，則事情的可能發展趨勢，就取決於是否合於天理了。而那最後影響的關鍵，往往來自於新主的審度決斷。

以個人私利而為的一個代表性人物就是呂布了。小說先透過李肅明言此人是「勇而無謀，見利忘義。」(第三回)之人，也因為他「利」字當頭，故而，李肅說之時，必以赤兔名馬「再用金珠，以利結其心」(第三回)，接著呂布先是殺了主上兼義父的丁原投靠董卓以表示忠心，董卓讓此逆理成勢，此勢的發展，又成就此「逆理」，日後，呂布又殺了主上兼義父的董卓以自立。屢次的殺舊主，以投靠新主，此觸犯了擇主的最終天理，雖有再冠冕堂皇的「丁原不仁」「有詔討賊」之理，也都無法解消天下人對呂布此人不可信任之疑慮。當然，也為呂布自己招致殺身之禍。當呂布成為曹操、劉備的階下囚時，曹操正為呂布所言的：「公為大將，布副之，天下不難定也。」(第十九回)猶疑時，因為劉備的提醒：「公不見丁建陽、董卓之事乎？」而絞殺了呂布。

在殺舊主與不殺舊主之間是「不義」與「義」的對舉思考。曹操部下滿寵受操之命招攬徐晃，並建議殺其原主---楊奉、韓暹時，徐晃雖被說動投操，但卻拒絕殺主，徐晃義正辭嚴地說：

「以臣弑主，大不義也，吾絕不為。」(第十四回)

如此，換得了滿寵的讚美「公真義士也」，對比呂布，更可知「以臣弑君」是不義、





不合天理之事。

由此可知，順個人私利而擇主，通常會遭致始料未及的下場。如楊松與苗澤即是。張魯的謀士楊松，性貪婪，所以，為私利而一再擇主，又或者說，一再轉換能給他好處的人。先是劉璋對楊松行賄，爭取到張魯出兵以拒劉備，隨後是劉備行賄于楊松賺了馬超，最后是曹丞相對楊松行賄，收復了漢中，因貪圖曹操的賄賂，而向曹操密報軍情，最後出賣了張魯，使得張魯大敗，曹操平定漢中之後，反而，以「賣主求榮」而斬了楊松（第六十七回）。

苗澤亦如是，苗澤原為黃奎的妻弟與部下，因與黃奎妾私通，而向曹操密報，害了姊夫黃奎一家人，苗澤自以為倚靠新主立功，要求娶黃奎之妾為妻，曹操後來竟反將苗澤給殺了，原因是：

「你為了一婦人，害了你姊夫一家，留此不義之人何用？」（第五十七回）

由此可知，以個人私利為準而行，亦等同於「不義」之行，既不義，則理必逆，故而，勢亦難成也。

綜觀功利考量的擇主，可謂觸碰到了中國文化中義與利的最後底線，因此，當抉擇越往個人私利的方向走，則與義的價值便愈形遙遠。如此，可能帶來的風險，不但考驗著擇主之人的抉擇，更考驗著新主或者他人可能採取的抵制行動。對於臣子而言，當真不可不慎也。

## 六、結語

治世時，人臣可循「忠君」之理而行；亂世時，則提供了人臣擇主的空間。也因亂世，未定於一尊，使得人臣有了相對主體性，人臣的自我意識也相對提高。



擇主之臣面對複雜之勢，如何從中審時度勢，在在考驗著人臣的智慧，在理勢的動態辯證思考中，最能彰顯擇主之臣的謀略與智慧。

透過本論文的研究，可知在《三國演義》呈現的亂世大趨勢中，臣子的擇主約可分為被迫易主、靜待擇主與主動擇主的三種態勢。臣子在不同的狀態中，審慎評估而做出了決定，這三種態勢中，則以「主動擇主」最能顯現出人臣的主體能動性。而在擇主的原則上，他們多以「期待明主原則」或者「功利考量原則」做為他們的抉擇依據。他們或者因理成勢，或者因勢成理，又或者在勢理的往復變化中，秉此原則彈性地思考因應，凡此均凸顯了亂世中，人臣的自處因應之道。

從三國中的「良禽擇木而棲」現象，反應了人臣擇主的行事邏輯與智慧，凡此，都在在提供了身處現代職場的我們，一個新的啟發，也就是，在複雜變動的職場中，懂得以勢與理的辯證思維，在尋覓新主、存全利益與施展抱負…的選項中，尋得最好的抉擇路徑！

