

南 華 大 學

文 學 系

碩 士 論 文

《三國演義》丞相形象研究—以曹操、諸葛亮為例



研 究 生：林明濬

指 導 教 授：陳章錫 博士

中 華 民 國 一 〇 四 年 六 月

南 華 大 學

文 學 系

碩 士 學 位 論 文

《三國演義》丞相形象研究—
以曹操、諸葛亮為例

研究生：林明濱

經考試合格特此證明

口試委員：

蔡淵鑫
曾慶承
陳章錫

指導教授：陳章錫

系主任(所長)：陳章錫

口試日期：中華民國一〇四年六月二十五日

摘要

《三國演義》是我國最早的長篇章回體歷史小說，也是古代歷史演義小說的代表作。從問世至今已六百年，雖然他的藝術成就比不上描寫人情的《紅樓夢》但在民間影響力卻是凌駕其上，更遠遠超過正史的《三國志》，它流傳廣泛，魅力無遠弗屆。諸葛亮與曹操是《三國演義》傾全力塑造的人物，羅貫中的《三國演義》共有一百二十回，而登場的人物極多，但他能將每個人物角色、性格刻劃、描寫的十分具體，有血有肉，讀來如聞其聲、如見其人、深植人心、歷久不衰。毛宗岡說三國有「三絕」：「奸絕、智絕、義絕。」「奸絕」即為曹操，這位能橫槊賦詩，被評為「治世之能臣，亂世之奸雄」的人物，在章回小說中不斷的施展其過人的文韜武略；「智絕」為諸葛亮，是中國傑出的政治家、軍事家、發明家，集忠、智、義於一身，讀其「出師表」，千古之下仍令人動容；諸葛亮與曹操是《三國演義》極力塑造的人物，而曹操、諸葛亮的形象，鮮明地表現在《三國演義》裡，像似有一股魔力，吸引人一看再看、令人低迴、品味再三。

羅貫中集大成的《三國演義》，其人物形象刻畫相當成功，讓曹操、諸葛亮典型人物家喻戶曉，流傳深且廣。鑒於其他著作，並未全面的以三國興衰息息相關的曹操、諸葛亮來做全面的探討，筆者欲以此文來研究，分析有關於整部小說中的曹操、諸葛亮，及他們在正史三國志、平話中形象，以期更進一步剖析兩人之人物形象。

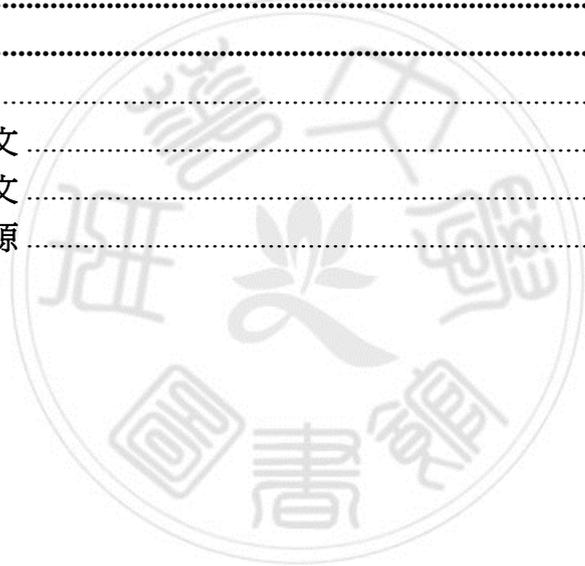
本論文分為六章加以論析，茲分述各章摘要如下：第一章為緒論，扼要介紹筆者研究動機與目的，研究範圍與限制，並進行前人的文獻探討及研究方法與步驟。第二章研究曹操、諸葛亮在《三國演義》成書前評價，第一節是以《三國志》正史中曹操、諸葛亮形象，之後為《三國志平話》、曹操、諸葛亮形象。第三章《三國演義》中曹操主要形象，詳細分析曹操性格上的主要特質：道德的奸與才能的雄。第四章《三國演義》中諸葛亮主要形象，詳細分析諸葛亮性格主要特質：才能的智與道德的忠、領導統御。第五章為「結論」，總結本文的研究成果。

關鍵字：三國演義、曹操、諸葛亮、人物形象。

目次

摘要.....	I
目次.....	II
第一章 緒論	1
第一節 研究動機和目的	1
第二節 研究範圍與限制	3
第三節 前人研究成果	4
一、學位論文	4
二、期刊方面	6
三、專書	7
第三節 研究方法與步驟	8
一、研究方法	8
二、研究步驟	9
第二章 《三國演義》之前的曹操、諸葛亮	10
第一節 正史《三國志》的曹操、諸葛亮	10
一、正史《三國志》的曹操	11
二、正史《三國志》的諸葛亮	17
第二節 《全相平話三國志》的曹操、諸葛亮	25
一、元代《三國志平話》中的曹操	26
二、元代《三國志平話》中的諸葛亮	30
第三章 《三國演義》中曹操人物形象分析	34
第一節 「奸」的形象：寧教我負天下人，休教天下人負我	35
一、言行詭辭、事行詭道	35
二、政治策略與手段	41
第二節 曹操才能的雄	44
一、人才觀	45
二、領導統御	54
第四章 《三國演義》中諸葛亮人物形象分析	59
第一節 諸葛亮的智	60
一、隆中對	61
二、舌戰群儒	64
三、權變領導	70
第二節 忠的形象	72
第三節 領導統御	81
一、賞罰分明	81

二、以信凝聚眾心	85
第五章 三國演義中曹操與諸葛亮的比較	89
第一節 曹操與諸葛亮相異處	89
一、人格形象	89
二、君臣關係	91
第二節 曹操與諸葛亮類似處	92
一、非凡的戰略眼光與洞見力	93
二、軍事謀略	94
三、統御人才術	95
第三節 從《三國志》到《三國演義》曹操、諸葛亮的形象演變	98
一、曹操的形象演變	98
二、諸葛亮的形象演變	99
第六章 結論	104
參考書目	106
一、專書	106
二、學位論文	109
三、期刊論文	110
四、網路資源	112



第一章 緒論

本章的內容主要分三節來統攝，第一節先闡述本論文的研究動機及目的；續著述說研究的方向及限制範圍；末節陳述使用的研究方法及步驟，藉由此來呈現出《三國演義》丞相形象研究－以曹操、諸葛亮為例的主題。

第一節 研究動機和目的

《三國演義》是我國最早的長篇章回體歷史小說，也是古代歷史演義小說的代表作。從問世至今已六百年，雖然他的藝術成就比不上描寫人情的《紅樓夢》，但在民間影響力卻是凌駕其上，更遠遠超過正史的《三國志》，它流傳廣泛，魅力無遠弗屆。

而我的研究動機一言以蔽之：在於興趣。子曰：「知之者不如好知者，好之者不如樂之者。」《論語·雍也第六》興趣是人類生命內部最強的呼應，有興趣就會熱心於接觸、觀察、積極從事並思索眼前課題。寫論文的過程是很艱辛的過程，猶如一場馬拉松過程，若無興趣輔之，熱情焉能持久，源源不絕的投注其中、樂此不疲，馳騁於翰墨而不衰；且寫論文若遇瓶頸，或遇窒礙不通之處，必能有力量去突破，有利於提高論文的質量和效果。猶記在國中時期，課文上到空城計，介紹《三國演義》總令我對諸葛亮出奇制勝、神鬼莫測的智謀擊節嘆賞；讀到杜甫蜀相：「出師未捷身先死，長使英雄淚滿襟。」其耿耿孤忠，為報這千百年這一段君臣知遇之恩的佳話，殫精竭力輔佐劉備，扶將傾漢室「障百川而東之，挽回狂瀾於既倒。」千古之下，仍令人動容。總令當時不識愁滋味的我，點燃炙熱的心、熱血沸騰，諸葛亮層出不窮的智慧形像，如熱鐵烙膚也深植在我心，總在課餘翻閱三國演義，悠遊在引人入勝的人物與情節之中，掩卷之後總令我思緒翻騰，久久不能自己，總在思索為什麼奇計百出的諸葛亮，七出祁山伐魏，其成效卻有限，最後星落五丈原、抱憾而終；曹操於國於民有多項建樹如：採納的謀士建議實施屯田制，安定了流離失所的人民，使農業生產力恢復，結束北方混亂的局面，而其形象轉變至後代，卻被視之為奸雄。曹操性格的複雜、多面性興起我探討的本心，這些疑惑都甚具研究價值，而閱讀古典小說，對人物刻畫技巧如：肖像的描摹、心理的捕捉、性格的敘述、語言的設計技巧、特色與其作用、文字的典雅，皆有可取之處，對寫作的再提升、砥礪，定有助益。

其次考量的因素是：通俗。胡適曾對三國演義有如下的評價「三國演義究竟是一部絕好的通俗歷史。在幾千年的通俗教育史上，沒有一部書比得上他的魔力，五百年來，無數失學國民從這部書裡得著了無數的常識與智慧，從這部書裡，學會了看書寫

信作文的技能，從這部書裡，學得了做人與應世的本領。」¹這對三國演義社會教育意義給予很高的評價，也因為通俗，無論村夫婦孺、販夫走卒，對其中情節如：關公過五關斬六將、桃園三結義、三顧茅廬、草船借箭、都能耳熟能詳，足以證明三國演義的情節名篇，早已深植人心，而從古迄今，在歷史獨領風騷的偉人，也都是把三國演義奉為兵法戰略、治事寶庫，如黃人《小說小話》裏曾有這樣一段記載：張獻忠、李自成及近世張格爾、洪秀全等初起，眾皆烏合，羌無紀律，其後攻城略地，伏險設防，漸有機智。……聞其皆以《三國演義》中戰案為玉帳唯一之秘本。」²這些記載雖未必完全可盡信，但《演義》在民間廣泛流傳已可見；清太祖努爾哈赤在青年時便對三國演義愛不釋手，並鑽研其中兵法奧妙，這也是他能統一滿族、為大清帝國奠基的重要原因。而其子皇太極更是克紹箕裘，更愛讀三國，諭令諸王和大將要人手一本，要他們精讀並實踐之，已便日後能一統中國；毛澤東，更是視三國演義為枕邊書，惜書如命的他，在國民政府剿共追擊下，展開兩萬五千里長征時，只帶了一本三國演義便逃難去了；許多日本大公司都把《三國演義》列為領導者必讀，並將孔明兵法作為管理圭臬，且在訓練員工時，明文規定須熟讀三國演義，因為日本人相信：成人成事、給你智慧、給你謀略盡在三國演義。被奉為經營之神的松下幸之助也表示：「三國人物的智慧，是我最好的老師。」³因此三國演義不單只是一部娛樂性質的小說，也是實用價值的經典。

而在文學領域以外的影響力，三國演義更是一枝獨秀，如漫畫：火鳳燎原、龍狼傳、蒼天航路橫山光輝《三国志》，都是都是以三國時代為背景創作；電玩遊戲更是不計其數，如：日本光榮公司製作三國誌系列、三國無雙系列、台灣三國群英傳系列、皆是一上市便引起搶購熱潮、銷售長紅、風靡一時，也因為三國的通俗，因此，以三國當遊戲的題材，販賣一種叫做共鳴的集體記憶，都能引起文學領域以外的人士的興趣，並能從不同的面向來審視這部經典。

羅貫中的《三國演義》共有一百二十回，而登場的人物極多，據沈伯俊《三國漫談——人物·情節·名段》一書統計結果有一千兩百三十人⁴，確實是古代小說寫人物最多的巨著。但他能將每個人物角色、性格刻劃、描寫的十分具體、有血有肉，讀來如聞其聲、如見其人、深植人心、歷久不衰。毛宗岡說三國有「三絕」：奸絕、智絕、義絕。「奸絕」即為曹操，這位能橫槊賦詩，被評為「治世之能臣，亂世之奸雄」的人物，在章回小說中不斷的施展其過人的文韜武略；「智絕」為諸葛亮，是中國傑出的政

1 歐陽哲生編：《胡適文集》第3卷，北京：北京大學出版社，1998年，頁592。

2 北京大學中文系：《中國文學史》第3卷，北京：人民文學出版社，1959年，頁231。

3 (日)吉川英治、徐明中，田建國譯：《三國》，重慶市：重慶出版社，2012年，頁2。

4 沈伯俊：《三國漫談——人物·情節·名段》，台北：遠流出版社，2002年，頁6。

治家、軍事家、發明家，集忠、智、義於一身，讀其「出師表」，千古之下仍令人動容；而「義絕」便是指萬夫莫敵，好讀《左氏春秋》，被後人奉為「武聖」的關雲長。曹操、諸葛亮、關羽的「三絕」形象，鮮明地表現在《三國演義》裡，似有一股魔力，吸引人一看再看、令人低迴、品味再三。

羅貫中集大成的《三國演義》，其人物形象刻畫相當成功，讓曹操、諸葛亮典型人物家喻戶曉、流傳深且廣。鑒於其他著作，並未全面的以三國興衰息息相關的曹操、諸葛亮來做全面的探討，筆者欲以此文來研究、分析有關於整部小說中的曹操、諸葛亮，以期更進一步剖析其形象。

本文的研究目的說明如下：

- 一、考證《三國志》《三國志平話》，整理《三國演義》前曹操、諸葛亮形象概況及演變。
- 二、闡述曹操形象中道德的奸與才能的雄。
- 三、闡述諸葛亮形象中才能的智、道德的忠、及領導統御。
- 四、比較《三國演義》中曹操、諸葛亮的異同處。

期許透過這些問題的探索，能夠瞭解《三國演義》中曹操、諸葛亮形象概況及演變，對曹操諸葛亮的完整形象，更有系統性的瞭解。

第二節 研究範圍與限制

三國演義研究方向可分為：主題、思想、故事、情節、戰爭、人物、敘事、詩詞、服飾、修辭與語言……不勝枚舉，這些研究方向主題，更是難以納入一篇碩士論文。《小說藝術論》一書有云：「人物可以提供這個情節發展的動機，儘管情節很重要，沒有情節故事站不起來，但是人物的性格思想不但對人物的行為提供動機，也為整個故事的情節事件提供動機，並且導向它的發展。」⁵所以人物是小說的首要，而毛宗崗《讀三國志法》云：「古史甚多，而人獨貪看《三國志》者，以古今人才之聚，未有盛於三國者也。」⁶三國人才如海，雲從龍，風從虎，人物典型與精彩可窺一斑，且在有限的篇幅如何將人物適當分配、安排、塑造，巧妙且不失分寸分配主要人物、次要人物、虛構人物，並不是一件容易的事，但從三國人物形象深植人心，得知羅貫中用他的如椽大筆，解決這個難題，它如何塑造人物形象？獨到手法為何？從哪些面向著墨？皆具有研究價值，這是我研究題目訂為人物首要原因。

其次，三國人才眾多，要探討所有人物絕無可能，相對研究上的複雜性也相當高，

⁵ 馬振方，《小說藝術論》，北京：北京大學出版社，1999年，頁69。

⁶ 陳曦鐘、宋瑞祥、魯玉川輯校：《三國演義會評本》，北京：北京大學出版社，1986年，頁5。

故筆者把研究範疇縮小至曹操、諸葛亮具有指標性的人物，為什麼選取此二人原因如下：佛思特，《小說面面觀》認為：「一本複雜的小說，常常需要扁平人物與圓形人物出入其間。扁平人物有時被稱為類型人物或「漫畫人物」，他們依循一個單純的單念或性質而被創造出來；圓形人物人物所展現出的理念和性質若超過一種因素，其弧線即趨向圓形。其特色是能使讀者驚奇，具有複雜的人性特質，而人物的複雜性，更能產生小說作品的逼真性。他往往是寫實作品中的主角。」⁷羅貫中不但創造了性格單一扁平人物，也成功塑造性格複雜多元圓形人物。而曹操、諸葛亮就是圓形人物，其性格複雜性與多元，表現出矛盾對立的不確定性，且性格會隨著時間推移與環境的改變轉變。曹操形象飽滿，且不可能用簡單的詞語或一句理念，可將人物的單純性格概估出來，雖複雜多元，研究樂趣也在此，在三國歷史上也都曾擔任丞相職位，這就是我選取曹操、諸葛亮二人，為研究題目原因。

本論文重在《三國演義》曹操、諸葛亮形象研究，而不在版本的考證，凡本文引用《三國演義》的原文，採取的研究底本皆出自七十四年臺北市老古文化事業出版的羅貫中著、毛宗崗批《精印三國演義》。若有引用其他文獻，都在附註中說明不再一一贅述。

第三節 前人研究成果

《三國演義》研究歷時已久，前人研究相當豐碩，值得精讀的名山之作也所在多有，筆者無法一一羅列，在這裡僅就學位論文及期刊、專書有關人物部分簡列如下：

一、學位論文

李耀宗《三國演義劉備形象研究》⁸作者試圖分析歸納從史傳和話本到小說的劉備形象，建構劉備完整形象，分別從「仁」、「義」、「禮」、「智」、「信」、「權」、「謀」、「淚」八個面向討論之。剖析《三國演義》劉備豐富的形象，並總結個人研究成果，提出對「劉備成功條件」的看法，並評論「後世對劉備形象的評價」，確定劉備形象的積極意義。

羅永裕《三國演義人物形像研究》⁹作者分別從人物的肖像、心理、性格等描寫，探討《三國演義》刻劃人物的技巧。再者從人物語言的設計、特色、作用等，探討其對小說人物形象的幫助。次之，就《三國演義》中的幾種人物類型，以小說美學的角

⁷ 佛思特：《小說面面觀》，台北市：志文出版社，2000年，92頁

⁸ 李耀宗：《三國演義劉備形象研究》，高雄：國立高雄師範大學國文教學研究所碩士論文，2011年。

⁹ 羅永裕：《三國演義人物形象研究》，臺北：中國文化大學中國文學研究所博士論文，2003年。

度來分析人物形象。並總結《三國演義》描寫人物得失及其影響。

徐明政《三國演義張飛、趙雲之形象》¹⁰作者以研究毛宗崗版本《三國演義》的張飛、趙雲形象為目的，研究小說中兩人的表現，和有關於塑造兩人形象的描寫手法及意義。從張飛、趙雲的外在形象：姓名、內涵、外型、兵器和坐騎、武藝描寫；及內在形象：中心思想、感情、智慧、個性，歸納出張飛、趙雲二人優劣比較

方志豪《三國演義中的曹操形象及其演變》¹¹作者分別從「史書的記載」、「民間文學的影響」及「《三國演義》的寫定」三個部分，探討《三國演義》成書的過程及曹操形象的演變概況。並詳細分析曹操性格「奸」與「雄」的主要特質。對於曹操形象的塑造，運用了「對話描寫」、「細節描寫」、「心理描寫」及「詩詞歌賦」四個部分加以說明。最後提出個人對「曹操形象的藝術成就」之看法，確定《三國演義》中曹操形象是一個「醜轉化為美的藝術典型」。

羅美玲《三國演義曹操用人之道研究—以謀臣為例》¹²作者主要探討曹操與核心謀士間的關係，並對其謀士集團做整體的考察，揭示他們的功勳。以古籍史料來探討曹操的用人智慧。其次，探討曹操的性格與才幹，證明他是中國歷史上第一流的政治家、軍事家、文學家。再論，曹操軍事韜略及其選士用人，敘述曹操選士用人上有其卓越的智慧和才幹。此外敘及曹營的核心謀士及其謀略的特色，以荀彧、荀攸、程昱、郭嘉、賈詡為例，介紹這些謀士的身分及社會背景，說明這個謀士集團日後對曹營爭霸諸侯，問鼎中原，起了關鍵性的作用。而後兼論，曹操與謀士的互動及主臣的忠誠關係。再以《三國演義》中魏蜀吳營選才用人比較，分析探討三國領袖各自對人才的要求和使用標準。最後結論指出曹操的用人之道對後世的影響。

林素吟《傳統小說中軍師類型之研究—以「三國演義」中的諸葛亮為代表》¹³作者以傳統小說中的軍師類型人物為研究對象，將軍師類型人物的代表者—諸葛亮別立出來，探討角色由來及其藝術形象的演變、人物的形象性格特色，並肯定其軍師類型人物的代表地位。這些由民眾為基礎，共同塑造的軍師形象之所以一直活在人們心中，

10 徐明政撰：《三國演義張飛、趙雲形象之研究》，臺北：銘傳大學應用語文研究所碩士論文，2005年。

11 方志豪撰：《三國演義中的曹操形象及其演變》，屏東：國立屏東教育大學中國語文研究所碩士論文，2007年。

12 羅美玲：《三國演義曹操用人之道研究—以謀臣為例》，新竹：玄奘大學中國語文學系碩士論文，2009年。

13 林素吟：《傳統小說中軍師類型之研究：以《三國演義》中的諸葛亮為代表》，臺中：逢甲大學中國文學研究所碩士論文，1993年。

乃因其符合了民族的傳統文化心理模式及人民對軍師的角色期待所致，並從文學理論的角度著手，探討傳統小說對軍師人物刻劃的特點及表現手法。

黃俊凱《三國演義之人物表現》¹⁴作者從最為典型的三名人物，諸葛亮、曹操、關羽。指出每位角色的三大性格特徵，並且舉書中情節說明之。再者依階級身分的不同，劃分出君主、謀士、武將三大階層，並就單一性格特徵，舉例說明之。次之以四大類來探討登台、情節、敘事、語言林列《三國演義》中各種表現人物的方式。最後歸總結《三國演義》在塑造人物上的優缺點與對後來小說的影響

劉文菁《三國演義五虎將人物形象研究》¹⁵作者分析有關於整部小說中的關羽、張飛、趙雲、馬超、黃忠等五位虎將人物，以五虎將的姓名、內涵、外型、坐騎、兵器、武藝；及內在形象、中心思想、感情、智慧、個性，分析形象的演變。

二、期刊方面

陳繼征〈論曹操的「奸」與「雄」〉¹⁶作者認為曹操是小說中塑造得最成功的藝術典型。奸雄是曹操的主體性格，卻不是他性格的全部；他的性格非常豐富和深刻，是由多種情致和各種才能構成的。僅就他的主體性格，也由奸與雄兩個方面構成；他既是一個奸邪、詐偽、陰險、兇殘的絕代奸雄，又是一個具有遠見卓識和雄才大略的傑出政治家、謀略家和軍事家。在奸的方面，作者認為曹操是個極端利己主義，性格的陰暗的一面舉殺呂伯奢一家為例；及報殺父之仇，竟悉起大軍，血洗徐州；殺倉官王后三例為事證。在雄的方面，之一，曹操是個有遠見的傑出政治家，這集中表現在誅宦討卓的宮廷政治鬥爭中；之二，曹操不僅思賢若渴，重才愛才，而且知人善任，之三，能夠發揮每個人的特長，他喜歡聽言納諫，又善於明識英斷，擇善而從之；之四是個軍事天才，不僅表現在策略的謀劃與決斷上，還表現在用兵如神上。最後總結曹操就是這樣一個既奸且雄的人，一個既矛盾又統一、既複雜又完整的人。

陳偉軍、孫愛春〈《三國演義》人物塑造的性格化傾向〉¹⁷作者從《三國志》和《三國演義》中人物形象的比較中，具體分析曹操諸葛亮形象的性格變化及其創作目的對比歷史上的曹操，作者認為小說主要有兩個方面的變化，即削弱了曹操的正面因素而

¹⁴ 黃俊凱：《三國演義之人物表現》，嘉義：南華大學文學研究所碩士論文，2006年。

¹⁵ 劉文菁：《《三國演義》五虎將人物形象研究》，宜蘭：佛光大學文學系碩士論文，2010年。

¹⁶ 陳繼征：〈論曹操的「奸」與「雄」〉，《西安交通大學學報》（社會科學版）第20卷第3期，2000年9月，頁85-90。

¹⁷ 陳偉軍、孫愛春：〈《三國演義》人物塑造的性格化傾向〉，《泰安師專學報》第11卷第2期，1998年6月，頁15-21。

強化了曹操的反面因素，弱其雄而強其奸。其規律是凡屬奸計，則小說往往寫成曹操自出，但反映人的出眾才智的情節則大多被改換門庭。其次是諸葛亮的智，則是羅貫中全力塑造的性格特點。如果僅限於用兵，諸葛亮尚遠不能顯示其智，因為郭嘉、許庶、龐統、周瑜等皆有用兵奇謀。為了突出其智，特意安排了三個用兵之外的重頭戲：草船借箭、赤壁祭風、空城記，才完成了諸葛亮形象的塑造。最後作者分析，曹操、諸葛亮的形象從《三國志》到《三國演義》都有很大變化。在歷史上，他們只是叱吒風雲的一代豪傑，而在小說中則分別成了某種觀念的化身。作者分析有兩個原因：一是《三國演義》產生在中國古典長篇小說的發生時期，儘管作者已經意識到典型問題，具備了典型觀念，但典型觀尚不成熟，還認識不到典型形象所蘊含的辯證關係，認為人物性格越完美，越極端，典型觀便越強，難以把藝術形象與生活中的完美人格劃清界限；二是作者對民間審美觀念的繼承使然。中國古典審美觀受儒家思想影響甚重，批評藝術的標準歷來是盡善盡美，而盡善盡美的標準在民間又往往流落為盡善而已。

魏月琴《三國演義》中諸葛亮的形象¹⁸，作者分析小說諸葛亮形象中有三個特徵。之一是忠，集中表現在兩方面：一是對劉備的忠貞不渝，二是對匡復漢室的理想鞠躬盡瘁，死而後已，也即是對國家的忠誠不二；特徵之二是諸葛亮智分為睿智、機智和奇智三種類型；特徵之三是勇，諸葛亮不權有無窮的智慧，而且在他的智慧中包含著無限的剛勇，這種勇大多是通過他對劉備的忠誠和匡復漢室的信心表現出來的。

三、專書

關於《三國演義》的相關研究專書成果豐碩，故在此僅羅列對本論文完成，助益最大的專書：

三國演義學刊編輯委員會編：《三國演義學刊》，成都，四川省社會科學院，1986年。本書收錄了有關《三國演義》的作者與版本、主題與思想內容、人物形象、創作方法與藝術成就、毛評、學術著作評介、海外研究等等方面的論文，成果豐碩。

朱一玄、劉毓忱編：《三國演義資料匯編》，天津，南開大學，2003年。本書分為五編：一、本事編，輯錄晉到元末關於三國人物故事的歷史記載和文藝作品。二、作者編，輯錄有關作者生平、思想和著述的材料。三、版本編，輯錄小說版本方面的材料。四、評論編，輯錄小說問世以後各家的評論。五、影響編，輯錄小說對各方面的影響的材料。為了容易查閱，又分為（一）詩文，（二）小說、筆記，（三）戲曲等三

¹⁸ 魏月琴：〈《三國演義》中諸葛亮的形象分析〉，《大同職業技術學院學報》第20卷第4期，2006年12月，頁38~39。

個部分。綱舉目張，內容詳實，利於資料的檢索。

郭瑞林：《三國演義的文化解讀》，上海，上海古籍出版社，2007年。此書分為三篇，依次為觀念篇：探討觀歷史觀、政治觀、道德觀、正統思想、戰爭觀、人才觀、宗教觀、婦女觀、英雄觀；事件篇：則從影響三國歷史甚鉅的戰爭與事件作具體解讀；人物篇以聚焦的方式，剖析三國重要的人物曹操、關羽、諸葛亮、劉備、孫權、司馬懿、趙雲、荀彧、魯肅。

陳翔華：《三國演義縱論》，臺北，文津出版，2006年。全書包含以歷史人物諸葛亮演變史：經野史傳說、創作勃興、藝術典型、三時期完成說；羅貫中以諸葛亮為其小說的中心人物，而「隆中對」為《三國演義》主腦的創作本意及藝術構思說；魏晉南北朝諸葛亮的故事傳說；歷代詠懷諸葛亮的詩歌；諸葛亮性格在蜀國建國前後不一致說等等論文集結。

關四平：《三國演義源流研究》，台北市，龍視界出版社，2014年。本書分為三編上編為成書研究，著重三國演義成書過程中，史傳、傳說、講史、詩歌、戲劇與其關係及影響。中編為文本研究，剖析《三國演義》作者創作、文化意蘊、人物美學、虛實藝術，下編為傳播研究，主要探討了《三國演義》在文本系統、戲曲系統、說唱系統，傳播的歷程、途徑、方式、空間。據此，可見《三國演義》對中國社會文化各層面無遠弗屆的影響。

筆者撰寫論文前，無法完全蒐羅前人期刊、論文加以探討，實屬遺憾，但循著前人研究成果，更加篤定研究範疇，本文兼采前人研究成果，望能提出對曹操諸葛亮人物形象異於別家的獨特見解。

第三節 研究方法與步驟

一、研究方法

本論文主要仍以文本分析、文獻探討、歷史研究三種研究方法，為論文的主要研究方法，視情況需求得應用其他研究方法輔助，以下針對三種主要的研究方法，略作簡要說明：

(一) 文本分析法

文本分析為一研究方法，多將語文及非量化的文獻，透過客觀且系統的方法，對文本內容進行研究分析，也就是將資料以「定量」的技巧及「定性」的分析，推論文

本內容的背景知識及意義。¹⁹曹操、諸葛亮的文本分析可以針對文字呈現內容，做深入的探討。

（二）文獻探討法

本研究計劃將蒐集現有國內外相關研究之專著、期刊、論文等文獻資料加以閱讀，及進行資料分析，客觀比較，綜合，並輔以心理、社會及政治等相關領域理論，過濾並提煉協助研究主題的資料。本論文的重點在於曹操、諸葛亮形象分析，因此，廣泛蒐集相關研究文獻，精讀且節選出適合研究目的資料，適時應用作為本論文論述的佐證。

（三）歷史研究法

本論文欲研究三國演義成書之前曹操、諸葛亮的原貌，探討曹操、諸葛亮形象演變史，主要研究範圍是以《三國志》與《三國志平話》為主。

二、研究步驟

本論文分為六章加以論析，茲分述各章摘要如下：第一章為緒論，扼要介紹筆者研究動機與目的，研究範圍與限制，並進行前人的文獻探討及研究方法與步驟。第二章研究曹操、諸葛亮在《三國演義》成書前評價，第一節是以《三國志》正史中曹操、諸葛亮形象，之後為《三國志平話》、曹操、諸葛亮形象。第三章《三國演義》中曹操主要形象，詳細分析曹操性格上的主要特質：道德的奸與才能的雄。第四章《三國演義》中諸葛亮主要形象，詳細分析諸葛亮性格主要特質：才能的智與道德的忠、領導統御。第五章為「結論」，總結本文的研究成果。

¹⁹ 張紹勳：《研究方法》，台中市：滄海書局，2001年，頁462。

第二章《三國演義》之前的曹操、諸葛亮

本章主要分兩節來統攝，第一節先呈現正史《三國志》的曹操、諸葛亮形象，續著第二節陳述《全相平話三國志》的曹操、諸葛亮形象，藉由此來呈現出《三國演義》出書前曹操、諸葛亮形象的演變。

第一節 正史《三國志》的曹操、諸葛亮

明人高儒曾提到《三國演義》羅貫中創作三國演義是「據正史，采小說，證文辭，通好尚。」¹這裡指的「據正史」，正說明三國演義與史傳系統的淵源關係，故窮本溯源還是要從正史開始，而所謂正史主要是陳壽《三國志》，所以我們想要探討《三國演義》曹操、諸葛亮形象的演變史，就要從第一部元典三國志作為濫觴。

「陳壽，字承祚，巴西安漢人也。少好學，師事同郡譙周，仕蜀為觀閣令史。宦人黃皓專弄威權，大臣皆曲意附之，壽獨志不為之屈，由是屢被譴黜。」²足見他不闡然、耿介的性格，也是他能不對權貴折腰，秉筆直書著信史有利憑據。蜀亡後仕晉，他整理三國史事撰寫《三國志》，是繼史記、漢書後，第三部紀傳體史書，史記漢書並稱良史，班固高度頌揚司馬遷：「其文直，其事核，不虛美，不隱惡，故謂之實錄。」³著史堅守的實錄精神，司馬遷反對「譽者或過其實，毀者或損其真。」（《史記·仲尼弟子列傳》）力求真實的態度。陳壽繼承司馬遷、班固優良傳統，因此，可以這樣說《三國志》是《三國演義》發端植基之作；三國演義的史實與人物形象也都採擷於此，是最主要資料來源，其體例為魏蜀吳三志並列，其中魏志四紀二十六，傳蜀志十五傳，吳志二十傳。陳壽雖身為晉臣，食君之俸，但繼承史家秉筆直書及司馬遷求真、實錄的史學觀，將魏吳蜀三志並列，其實錄精神，即使直觸執政者敏感神經亦不懼，因在三國志成書之前，魏文帝曹丕曾命侍中韋誕、應璩，王沈，阮籍，孫資，傅玄等，其後王沈獨就其業，寫成《魏書》四十四卷。「其書多為時諱，殊非實錄。」（《史通·古今正史》）又如清人朱彝尊指出：

於時作史者，王沈則有《魏書》，魚豢則有《魏略》，孔衍則有《魏尚書》，孫盛則有《魏春秋》，郭頒則有《魏晉世語》，之數子者，第知有魏而已。⁴

¹ [明]高儒：《百川書志·卷六·史志三·野史》，上海：上海古籍出版社，2005年，頁82。

² [唐]房玄齡撰、楊家駱主編：《晉書》，台北：鼎文書局，1997年，頁2137。

³ 李偉泰等：《史記選讀》，台北：台灣大學出版社，2014年，頁570。

⁴ [清]朱彝尊撰：《曝書亭集》，台北，世界書局，1964年，頁696。

這些三國史家的史書道出他們的三國史觀，故陳壽堅持實錄精神其識見之不同流俗及不懼時諱可貴之處，所以《三國志》一出時人稱其「善敘事，有良史之才。」⁵佳評如潮，如時人夏侯湛正在著作《魏書》，見陳壽三國志，自覺相形見絀，便毀壞原稿而擱筆，可見當有其陳壽著史的功力陳壽卒後，尚書郎範頽等上表：

昔漢武帝詔曰：司馬相如病甚，可遣悉取其書。使者得其遺書，言封禪事，天子異焉。臣等案：故治書侍御史陳壽作《三國志》，辭多勸誡，明乎得失，有益風化，雖文豔不若相如，而質直過之，願垂采錄。⁶

又如《文心雕龍·史傳》

及魏代三雄，記傳互出。《陽秋》、《魏略》之屬，《江表》、《吳錄》之類。或激抗難徵，或疏闊寡要。唯陳壽《三志》，文質辨洽，荀張陳壽《三志》，文質辨洽，荀張比之於遷固，非妄譽也。⁷

及《晉書·陳壽傳論》

丘明既沒，班、馬選興，奮鴻筆于西京，騁直辭于東觀。自斯以降，分明競爽，可以繼明先典者，陳壽得之乎？⁸

劉勰等人的讚譽，說明陳壽著三國志的史書成就，直追司馬遷、班固，比之毫不遜色，也可見時人推重程度，是一本含金量很高的史書。

一、正史《三國志》的曹操

陳壽著史堅守的實錄精神，故能客觀評價三國歷史人物，大致達到劉知幾所說「愛而知其醜、憎而知其善。」所以陳壽三國志筆下的曹操，是較客觀、逼真的面貌。

(一) 家世背景

《三國志·武帝紀》先敘曹操家世背景「養子嵩嗣，官至太尉，莫能審其生出本。」

⁵〔唐〕房玄齡撰、楊家駱主編：《晉書》，台北市：鼎文書局，1997年，頁2137。

⁶〔唐〕房玄齡撰、楊家駱主編：《晉書》，台北市：鼎文書局，1997年，頁2137。

⁷劉勰著：《文心雕龍注》，台北：商務印書館，1960年，頁285。

⁸〔唐〕房玄齡撰、楊家駱主編：《晉書》，台北：鼎文書局，1997年，頁2137。

⁹陳壽可能因曹操家世醜不可聞，基於為太祖諱，如陳琳〈為袁紹檄豫州〉：「父嵩，乞丐攜養，因臧買位，輿金輦寶，輸貨權門，竊盜鼎司，傾覆重器。操贅閹遺醜，本無令德」（《三國演義》，第二十二回，頁294）曹操之父曹嵩為不知所出的乞丐，而東漢末年重視門第，當然不是什麼光彩，值得誇口的事；對比劉備「先主姓劉，諱備，字玄德，涿郡涿縣人，漢景帝子中山靖王勝之後也。」¹⁰家世淵源正大光明、有跡可考，兩者對比一褒一貶，陳壽情感傾向，於此可知。

再者論及性格太祖「少機警，有權數」¹¹表現如「徵還為東郡太守；不就，稱疾歸鄉里。」¹²曹操知政治上靠暴虎馮河是不可行，蹲低是為了蓄積向上躍高的能量，機警如曹操知自己羽翼未豐，此時須韜光養晦，進退之間拿捏相當精準，此處是褒義，而「任俠放蕩，不治行業，」《世說新語·假譎篇》注引孫盛《雜語》云：「武王少好俠，放蕩不修行業。」¹³可知「行業」指品行而言，在時人眼中曹操近乎無賴，沒有甚麼特別的地方，是貶義；敘及劉備「少語言，善下人，喜怒不形於色。好交結豪俠，年少爭附之。」¹⁴全是褒語，兩人形象經此對比，高下立判。

(二)一代雄主

陳壽對於曹操雄的敘述：是個滿腹韜略軍事奇才，目光眼大的政治家，用人唯才的明主。在軍事上，《三國志》描述曹操出奇制勝的戰役，神鬼莫測的奇謀，曹操深知治亂征伐必用武，他善於用兵且古代兵法戰術早已爛熟於胸，認為「為將當有怯弱時，不可但恃勇也。將當以勇為本，行之以智計；但知任勇，一匹夫敵耳。」¹⁵軍事之爭實為智慧與謀略之爭智。當曹操與馬超戰於渭水，馬超屢次叫陣對戰，曹操卻以「關西兵精悍，堅壁勿與戰。」的對敵策略，所以不隨便出兵；馬超按捺不住「固請割地，求送任子，曹操公用賈詡計，偽許之。」此技即是離間計，而聯軍代表「韓遂請與公相見，公與遂父同歲孝廉，又與遂同時儕輩，於是交馬語移時。」¹⁶交馬代表曹操故意挨韓遂很近狀似親密；移時意謂超過一個時辰，談的都是「京都舊故，不及軍事拊手歡笑。」製造感情和睦假象，來離間韓遂脆弱的短暫聯盟。果然不出曹操所料「既罷，超等問遂：「公何言？」遂曰：「無所言也。」超等疑之。過幾天公又與遂書，多所點竄，如遂改定者；超等愈疑遂。」曹操故意在重要處塗改，製造疑點重重，讓馬

⁹ [晉]陳壽撰、[宋]裴松之注：《新校三國志》，台北市：世界書局，1985年，頁1。

¹⁰ [晉]陳壽撰、[宋]裴松之注：《新校三國志》，台北市：世界書局，1985年，頁871。

¹¹ [晉]陳壽撰、[宋]裴松之注：《新校三國志》，台北市：世界書局，1985年，頁2。

¹² [晉]陳壽撰、[宋]裴松之注：《新校三國志》，台北市：世界書局，1985年，頁4。

¹³ 徐震堃著：《世說新語校箋》，香港九龍：中華書局，1987年，頁454。

¹⁴ [晉]陳壽撰、[宋]裴松之注：《新校三國志》，台北市：世界書局，1985年，頁872。

¹⁵ [晉]陳壽撰、[宋]裴松之注：《新校三國志》，台北市：世界書局，1985年，頁272。

¹⁶ [晉]陳壽撰、[宋]裴松之注：《新校三國志》，台北市：世界書局，1985年，頁34。

超相信這是一封造假，故意竄改的書信，當曹操見離間既已奏效，馬上約定大戰時間，打鐵趁熱，趁聯軍互相猜忌、軍心不穩，「先以輕兵挑之，戰良久，乃縱虎騎夾擊，大破之，斬成宜、李堪等。遂、超等走涼州，楊秋奔安定，關中平。」¹⁷關中大捷，曹操料敵之精準，知己知彼、讓敵人陷入被動，落入曹操主導的戰場旋律節奏，顯露出非凡的戰略眼光與軍事才能，果然贏得輝煌的戰果。

曹操治軍有方，有功必賞，對於只賞功不罰過，軍法的弊病他不妥協、和稀泥，堅守嚴明紀律、令出如山，對於敗軍將領嚴懲不貸，「《司馬法》將軍死綏。故趙括之母，乞不坐括。是古之將者，軍破於外，而家受罪於內也。自命將征行，但賞功而不罰罪，非國典也。其令諸將出征，敗軍者抵罪，失利者免官爵。」¹⁸引司馬法規定和趙括典故，敗軍者抵罪自古有之，能賞功罰罪才是常法，連他自己與兒子也不能豁免，如曹彰為北中郎將征代郡烏丸，臨行前，曹操誡彰曰：「居家為父子，受事為君臣，動以王法從事，爾其戒之！」¹⁹；在諸子曹操認為最可定大事的曹植犯令，也是如此：「植嘗乘車行馳道中，開司馬門出。太祖大怒，公車令坐死。由是重諸侯科禁，而植寵日衰。」²⁰都是法不循情、厲行法治的鐵證。

曹操是深謀遠慮的政治家，擁有敏銳的觀察，能一語道盡要害，穿透事情的表層，直探事物本質，並參雜分析和判斷的能力，多方面觀察事物，從多種問題中把握其核心，故能預見情勢的發展，衍生出對應的策略與方法，以致不被時代洪流淹沒，消失在歷史舞台。《三國志》描寫曹操深具政治家的洞察力，如「冀州刺史王芬、南陽許攸、沛國周旌等連結豪傑，謀廢靈帝，立合肥侯，以告太祖，太祖拒之。芬等遂敗」²¹曹操目光如炬，做事會謀定而後動，他認為廢立乃國之大事，漢室雖衰微，但班固在漢書高帝紀言「漢承堯運」劉氏乃是唐堯之後，具有血統的正統性，已深植人心，所以盲目行動，遭致失敗是可預測，此處魏書記載曹操的話曰：

夫廢立之事，天下之至不祥也。古人有權成敗計輕重而行之者，伊尹、霍光是也。伊尹懷至忠之誠，據宰臣之勢，處官司之上，故進退廢置，計從事立。及至霍光受託國之任，藉宗臣之位，內因太后秉政之重，外有羣卿同欲之勢，昌邑即位日淺，未有貴寵，朝乏讜臣，議出密近，故計行如轉圓，事成如摧朽。今諸君徒見曩者之易，未覩當今之難。諸君自度，結衆連黨，何若七國？合肥

¹⁷〔晉〕陳壽撰、〔宋〕裴松之注：《新校三國志》，台北市：世界書局，1985年，頁34。

¹⁸〔晉〕陳壽撰、〔宋〕裴松之注：《新校三國志》，台北市：世界書局，1985年，頁23。

¹⁹〔晉〕陳壽撰、〔宋〕裴松之注：《新校三國志》，台北市：世界書局，1985年，頁555。

²⁰〔晉〕陳壽撰、〔宋〕裴松之注：《新校三國志》，台北市：世界書局，1985年，頁558。

²¹〔晉〕陳壽撰、〔宋〕裴松之注：《新校三國志》，台北市：世界書局，1985年，頁4。

之貴，孰若吳、楚？而造作非常，欲望必克，不亦危乎！²²

從這段有理有據、縝密的分析，可知曹操以史為鑑、以古喻今，廢立之事是擁有伊尹、霍光這等地位、權力、條件，才能做到「計從事立」、「事成如摧朽」，反襯王芬思考不周、準備不足；並以七國之亂來警告王芬等，掂掂自己斤兩，力量、兵勢不七國之大，而合肥侯之貴也比不上吳鼻等人，而要行廢立之事，這是十分危險，事實發展也正如曹操預測，證明曹操在政治與世局的洞察力。之後大將軍何進與袁紹謀誅宦官，太后不聽。進乃召董卓，欲以廢太后，這裡有一段曹操預言此事的話，魏書曰：

太祖聞而笑之曰：「閹豎之官，古今宜有，但世主不當假之權寵，使至於此。既治其罪，當誅元惡，一獄吏足矣，何必紛紛召外將乎？欲盡誅之，事必宣露，吾見其敗也。」²³

情況也正如曹操的預見，「卓未至而進見殺。卓到，廢帝為弘農王而立獻帝，京都大亂。」²⁴董卓還想拉曹操為心腹，以曹操的識人之明，看見董卓的諸多惡行，聽到朝廷內外對他的怨聲盈路，其殘暴不仁的性格，倒行逆施的舉措，覆滅之日，是可預期，且他也想在亂世開創出自己的路，曹操機警的性格再現，「太祖乃變易姓名，間行東歸。」²⁵曹操敏銳的洞察時局，獨到的政治慧眼，在此表露無遺，還有最著名的例子是迎獻帝，因在第三章已作論述，在此就不贅述。

而三國志陳壽筆下曹操的人才觀，因在第三章已作論述，此處僅以曹操人才觀核心思想，唯才是舉來作論述：

《求賢令》

自古受命及中興之君，曷嘗不得賢人君子與之共治天下者乎！及其得賢也，曾不出閭巷，豈幸相遇哉？上之人不求之耳。今天下尚未定，此特求賢之急時也。
“孟公綽為趙、魏老則優，不可以為滕、薛大夫。”若必廉士而後可用，則齊桓其何以霸世！今天下得無有被褐懷玉而釣于渭濱者乎？又得無[有]盜嫂受金而未遇無知者乎？二三子其佐我明揚仄陋，唯才是舉，吾得而用之。²⁶

《舉士令》或《敕有司取士毋廢偏短令》

²² [晉] 陳壽撰、[宋] 裴松之注：《新校三國志》，台北市：世界書局，1985年，頁4-5。

²³ [晉] 陳壽撰、[宋] 裴松之注：《新校三國志》，台北市：世界書局，1985年，頁5。

²⁴ [晉] 陳壽撰、[宋] 裴松之注：《新校三國志》，台北市：世界書局，1985年，頁5。

²⁵ [晉] 陳壽撰、[宋] 裴松之注：《新校三國志》，台北市：世界書局，1985年，頁5。

²⁶ [晉] 陳壽撰、[宋] 裴松之注：《新校三國志》，台北市：世界書局，1985年，頁32。

夫有行之士，未必能進取；進取之士，未必能有行也。陳平豈篤行，蘇秦豈守信邪？而陳平定漢業，蘇秦濟弱燕。由此言之，士有偏短，庸可廢乎！有司明思此義，則士無遺滯，官無廢業矣。²⁷

《求逸才令》或《舉賢勿拘品行令》

昔伊摯、傅說出于賤人；管仲，桓公賊也，皆用之以興。蕭何、曹參，縣吏也；韓信、陳平負汙辱之名，有見笑之恥，卒能成就王業，聲著于載。吳起貪將，殺妻自信，散金求官，母死不歸，然在魏，秦人不敢東向，在楚則三晉不敢南謀。今天下得無有至德之人放在民間，及果勇不顧，臨敵力戰，若文俗之吏，高才異質，或堪為將守；負汙辱之名，見笑之行，或不仁不孝而有治國用兵之術：其各舉所知，勿有所遺。²⁸

求賢令一以貫之即唯才是舉，重視人的智能，而不是德行，只要你有治國之能、用兵謀略，即使背負汙辱、不仁不孝之名，也會任用，絕不讓野有遺賢。曹操明瞭尺有所長，寸有所短。用人不能求全責備、用長避短，才能達到選才的功效，而曹操下求賢三則的深意；是對以處處講禮法的儒家徒及漢末選材之弊而發，但更重要是曹操是個不折不扣的權變家，而權變的核心理念是決策必須依據環境的條件做變化，才是最有效的方式。而漢末是個天下大亂、群雄並起，是個進取的時代，誠如漢初叔孫通所評：「夫儒者難與進取，可與守成。」《史記·劉敬叔孫通列傳》平定天下時，需要是眾多建功立業的人才，正所謂「治平尚德行，有事賞功能」²⁹因時來用人。

(三)極端利己

陳壽筆下曹操奸的形象：順我者昌逆我者亡表現，極端自私利己的思想性格，只要感到不能駕馭，不管功績多麼傲人，舊情多麼深厚，就會設法除掉且殺人，沒有甚麼道理與章法可言，求一快意恩仇而已。以荀彧來說，當年去紹投曹操，被曹操譽之為「吾之子房。」³⁰「太祖雖征伐在外，軍國事皆與彧籌焉信任之。」³¹還推舉優秀的人才「荀攸、鍾繇。先是，彧言策謀士，進戲志才。志才卒，又進郭嘉。太祖以彧為

²⁷〔晉〕陳壽撰、〔宋〕裴松之注：《新校三國志》，台北市：世界書局，1985年，頁44。

²⁸〔晉〕陳壽撰、〔宋〕裴松之注：《新校三國志》，台北市：世界書局，1985年，頁49~50。

²⁹〔晉〕陳壽撰、〔宋〕裴松之注：《新校三國志》，台北市：世界書局，1985年，頁23。

³⁰〔晉〕陳壽撰、〔宋〕裴松之注：《新校三國志》，台北市：世界書局，1985年，頁308。

³¹〔晉〕陳壽撰、〔宋〕裴松之注：《新校三國志》，台北市：世界書局，1985年，頁310~311。

知人，諸所進達皆稱職位。」³²這位曹操手下首席謀士，輔助曹操達到三分天下有其二的霸主偉基，但只因反對曹操晉爵魏公、加九錫，公開走到曹操的對立面，即被曹操視為眼中釘、肉中刺，欲除之而後快，被活活逼死，「太祖軍至濡須，彧疾留壽春，以憂薨。」³³死與憂愁，這當然是陳壽的護短之詞，寫來隱晦，裴松之注引用魏氏春秋曰：「太祖饋彧食，發之乃空器也，於是飲藥而卒。」³⁴聰明如荀彧，怎不知空器的意涵，象徵閉嘴或衣食俸祿皆空，曹操送空器是故意為之，是一種強烈的暗示，對荀彧更是極大的羞辱，荀彧最後以捍衛漢室的忠臣，求仁得仁、飲藥而卒。曹操為一己之私，不惜逼死有滔天之功的重臣荀彧，因他已成霸業的絆腳石。陳壽在三國志武帝的即點出太「祖性忌，有所不堪者，魯國孔融、婁圭，皆以恃舊不虔見誅。而琰最為世所痛惜，至今冤之」³⁵這都是曹操大奸害賢、殘忍惡德的例子，而曹操過度迷信劍的力量：無堅不摧，忽略德的作用，不但影響自己的形象，對其統一霸業也造成致命的影響，只能達到三分天下有其二的成就，而陳壽對曹操總評：

評曰：漢末，天下大亂，雄豪並起，而袁紹虎（「視」古字）四州，疆盛莫敵。太祖運籌演謀，鞭撻宇內，（「攬」古字）申、商之法術，該韓、白之奇策，官方授材，各因其器，矯情任算，不念舊惡，終能總御皇機，克成洪業者，惟其明略最優也。抑可謂非常之人，超世之傑矣。³⁶

陳壽的評代表他的史觀、史識，政治思想、對人生哲學的看法。陳壽讚美曹操厲行法治比美商鞅、申不害的法家權術、「疆盛莫敵」指的是袁紹，在地位、實力、聲望都具有壓倒性勝利，荀彧曾一針見血說出曹操的雄主素質遠勝袁紹，「紹貌紹遲重少決，失在後機，公能斷大事，應變無方，此謀勝也紹之疆其何能為！」強調強弱只是暫時，曹操有運籌演謀的優勢，會改變雙方力量的對比，如當年同韓信敗楚和白起坑趙富有出奇致勝的奇謀；曹操唯才是舉，具有官方授材，各因其器的優勢；明略最優更是克成洪業者的關鍵，這個評斷大致公允，讚賞的曹操的智謀。但陳壽對曹操性格的雙重性也知之甚詳，如「矯情任算」，即「克制感情、冷靜思考。」是褒中帶貶，雖用曲筆隱諱曹操的奸的形象，但有意無意也透漏一些歷史真相，即曹操是個精算家，以崔琰為例，當曹操破袁氏，對崔琰曰：「昨案戶籍，可得三十萬衆，故為大州也。」琰對曰：「今天下分崩，九州幅裂，二袁兄弟親尋干戈，冀方蒸庶暴骨原野。未聞王師仁聲先路，存問風俗，救其塗炭，而校計甲兵，唯此為先，斯豈鄙州士女所望於明公哉！」³⁷

³²〔晉〕陳壽撰、〔宋〕裴松之注：《新校三國志》，台北市：世界書局，1985年，頁311。

³³〔晉〕陳壽撰、〔宋〕裴松之注：《新校三國志》，台北市：世界書局，1985年，頁317。

³⁴〔晉〕陳壽撰、〔宋〕裴松之注：《新校三國志》，台北市：世界書局，1985年，頁317。

³⁵〔晉〕陳壽撰、〔宋〕裴松之注：《新校三國志》，台北市：世界書局，1985年，頁54。

³⁶〔晉〕陳壽撰、〔宋〕裴松之注：《新校三國志》，台北市：世界書局，1985年，頁55。

³⁷〔晉〕陳壽撰、〔宋〕裴松之注：《新校三國志》，台北市：世界書局，1985年，頁368。

當曹操沉浸在可得兵員三十萬喜悅中，崔琰以王道說之，當面拂曹操的臉，顯示其大義凜然與耿直的性格，太祖改容謝之，是他「矯情任算」的展現，此時隱忍不發，後來曹操以「意指不遜，貶他為徒隸。」³⁸但也因他耿介的個性，曹操「使人視之，他仍辭色不撓。太祖令曰：「琰雖見刑，而通賓客，門若市人，對賓客虬鬚直視，若有所瞋。」遂賜琰死。³⁹追根究柢崔琰的死因，因耿介的個性，在以王道說之一事，觸怒龍顏，就種下禍根，曹操即記恨在心，所以曹操不念舊惡，是要看當時環境的條件做變化，綜觀曹操在陳壽本記的記載，不是自始至終，鐵板一塊的不念舊惡，時而殘酷，時而寬仁；時而忌才，時而容才，這才是曹操性格的真實面貌。

二、正史《三國志》的諸葛亮

《三國志》除了君王單獨成一傳，其他的文臣武將都是合數人成一傳，只有諸葛亮與陸遜單獨列傳，且蜀書以諸葛亮名列文臣武將之首，以諸葛亮一生非凡的業績，構成了蜀志的一條主線索，其事蹟影響遍及全書，可見陳壽對諸葛亮的重視及推崇程度。陳壽在《三國志》以全面、多角度的視野，系統記載諸葛亮的事跡行宜，也對其治國能力、軍事謀略、道德人格，以客觀、公正、實事求是的史筆，評價諸葛亮，使後代世人的藉由此書，得一窺真實歷史面貌的諸葛亮，而陳壽筆下的諸葛亮，是一位「識治之良才」，擁有傑出的治國能力，這是其廣泛收集諸葛亮得著作及相關資料，所下的評語，也是其最推崇諸葛亮之處，不惜以濃筆極力描寫，更是當時魏蜀吳三國人士公認的如：「樊建為給事中，晉武帝嘗問其諸葛亮之治國。樊建對曰：「聞惡必改，而不矜過，賞罰之信，足感神明。」帝曰：「善哉！使我得此人以自輔，豈有今日之勞乎！」⁴⁰讚譽有加；又如賈詡：「諸葛亮善治國。」⁴¹陳壽運用筆觸書寫歷史事實，以諸葛亮自比管仲、樂毅為始，末以陳壽的評曰「可謂識治之良才，管、蕭之亞匹矣。」⁴²前後呼應，來樹立諸葛亮千古賢相的形象，於是在《三國志·諸葛亮傳》我們看到千古賢相形像就躍然紙上。

(一) 政治家諸葛亮

在治國理民方面，諸葛亮秉持開誠心佈公道的原則，誠如陳壽所言：

諸葛亮之為相國也，撫百姓，示儀軌，約官職，從權制，開誠心，布公道；盡忠益時者雖讎必賞，犯法怠慢者雖親必罰，服罪輸情者雖重必釋，游辭巧飾者雖輕必戮；善無微而不賞，惡無纖而不貶；庶事精練，物理其本，循名責實，

³⁸ [晉]陳壽撰、[宋]裴松之注：《新校三國志》，台北市：世界書局，1985年，頁369。

³⁹ [晉]陳壽撰、[宋]裴松之注：《新校三國志》，台北市：世界書局，1985年，頁369。

⁴⁰ [晉]陳壽撰、[宋]裴松之注：《新校三國志》，台北市：世界書局，1985年，頁933。

⁴¹ [晉]陳壽撰、[宋]裴松之注：《新校三國志》，台北市：世界書局，1985年，頁331。

⁴² [晉]陳壽撰、[宋]裴松之注：《新校三國志》，台北市：世界書局，1985年，頁934。

虛偽不齒；終於邦域之內，咸畏而愛之，刑政雖峻而無怨者，以其用心平而勸戒明也。可謂識治之良才，管、蕭之亞匹矣。⁴³

「撫百姓」是指諸葛亮執政以民為本，「惡無纖而不貶」指的是諸葛亮的以法治國、執法嚴明，使人民知法之嚴而不敢以身試法，進而肅清風紀，建立社會秩序，改善璋統治下的益州君臣，彼此奉承成風以致朝綱陵替，德政不舉的亂象。「用心平」，平即公平，唯有公才能平，才能徹底做到「服罪輸情者雖重必釋，游辭巧飾者雖輕必戮」諸葛亮執法，本諸公心，不徇私情，陟罰臧否，故「刑政雖峻而無怨者」因人總希望被公平、公正的對待，不平之怨才能杜絕；勸戒明，則讓黎民知道何謂法？其規定與底線如何？才不致觸法，這就是諸葛亮儒學「不教而殺謂之虐」的思想底蘊，制定法律後，要先教育、教化人民，重視曲突徙薪之功能，諸葛亮待人誠信，執法公允，蜀國從官員至庶民都能心悅誠服，官員不敢怠慢、兢兢業業的盡忠職守，一掃浮華造假的風氣，屬國也是三國政治最有條理，吏治最端正清明的國家。

諸葛亮雖執法嚴明，但被他懲治的人亦能心服口服。如顧命大臣李嚴，因督辦糧運延誤，為卸責竟假傳諭旨，令諸葛亮班師回朝，甚至想殺害督運糧官員岑述，等諸葛亮查明李嚴犯罪事實，上表後主云：

自先帝崩後，平所在治家，尚為小惠，安身求名，無憂國之事。臣當北出，欲得平兵以鎮漢中，平窮難縱橫，無有來意，而求以五郡為巴州刺史。去年臣欲西征，欲令平主督漢中，平說司馬懿等開府辟召。臣知平鄙情，欲因行之際偏臣取利也，是以表平子豐督主江州，隆崇其遇，以取一時之務。平至之日，都委諸事，羣臣上下皆怪臣待平之厚也。正以大事未定，漢室傾危，伐平之短，莫若褒之。然謂平情在於榮利而已，不意平心顛倒乃爾。若事稽留，將致禍敗，是臣不敏，言多增咎。⁴⁴

煌煌的證據面前，李嚴無從抵賴，只有認罪一途。且有道是「三軍不動，糧草先行」糧草供給攸關戰爭成敗，李嚴擔起督糧重責，卻怠忽職守，蜀軍損失更是難以估計，按律應處斬，再加上述罪證確鑿的犯行，對李嚴應嚴懲不貸。但諸葛亮顧全大局，沒有參雜任何兩人間恩怨，惜李嚴之才，從輕發落，後主依諸葛亮所奏，將李嚴削職為民，流放到梓潼郡；而令一例子是：恃才傲物的權臣廖立，「自謂才名宜為諸葛亮之貳，而更游散在李嚴等下，常懷怏怏。」⁴⁵故向李邵、蔣琬發怨對之言：

軍當遠出，卿諸人好諦其事。昔先帝不取漢中，走與吳人爭南三郡，卒以三郡

⁴³ [晉]陳壽撰、[宋]裴松之注：《新校三國志》，台北市：世界書局，1985年，頁934。

⁴⁴ [晉]陳壽撰、[宋]裴松之注：《新校三國志》，台北市：世界書局，1985年，頁999~1000。

⁴⁵ [晉]陳壽撰、[宋]裴松之注：《新校三國志》，台北市：世界書局，1985年，頁997。

與吳人，徒勞役吏士，無益而還。既亡漢中，使夏侯淵、張郃深入于巴，幾喪一州。後至漢中，使關侯身死無子遺，上庸覆敗，徒失一方。是羽怙恃勇名，作軍無法，直以意突耳，故前後數喪師衆也。如向朗、文恭，凡俗之人耳。恭作治中無綱紀；朗昔奉馬良兄弟，謂為聖人，今作長史，素能合道。中郎郭演長，從人者耳，不足與經大事，而作侍中。今弱世也，欲任此三人，為不然也。王連流俗，苟作掎克，使百姓疲弊，以致今日。⁴⁶

上至先主劉備，下至蜀漢重臣，無一不抨擊，諸葛亮聞知上表給劉備：

長水校尉廖立，坐自貴大，臧否羣士，公言國家不任賢達而任俗吏，又言萬人率者皆小子也；誹謗先帝，疵毀衆臣。人有言國家兵衆簡練，部伍分明者，立舉頭視屋，憤咤作色曰：『何足言！』凡如是者不可勝數。羊之亂羣，猶能為害，況立託在大位，中人以下識真偽邪？

諸葛亮就以表所述「誹謗先帝，疵毀衆臣。」治罪，廢廖立為庶民，徙汶山郡。後來兩人聞諸葛亮逝世，廖立垂泣歎曰：「吾終為左衽矣！」⁴⁷李嚴激憤發病而死，之所以如此，是因為他們相信，若論兩人罪責理應當誅，但諸葛亮從輕量刑，給他們東山再起的機會；諸葛亮逝世了，在無公平執法如諸葛亮之人，也無人可赦免或任用他們，故萬念俱灰。注引習鑿齒之語曰：

昔管仲奪伯氏駢邑三百，沒齒而無怨言，聖人以為難。諸葛亮之使廖立垂泣，李平致死，豈徒無怨言而已哉！夫水至平而邪者取法，鏡至明而醜者無怒，水鏡之所以能窮物而無怨者，以其無私也。水鏡無私，猶以免謗，況大人君子懷樂生之心，流矜恕之德，法行於不可不用，刑加乎自犯之罪，爵之而非私，誅之而不怒，天下有不服者乎！諸葛亮於是可謂能用刑矣，自秦、漢以來未之有也⁴⁸

能使「廖立垂泣，李平致死」，究其因在於「水至平而邪者取法，鏡至明而醜者無怒。」可知諸葛亮公正執法，即使受罰的人也心服口服，而劉璋治下的蜀漢官員張裔就高度評價曰「公賞不遺遠，罰不阿近，爵不可以無功取，刑不可以貴勢免，此賢愚所以僉忘其身者也。」⁴⁹也誠如陳壽所評價的「立法施度，整理戎旅，工械技巧，物究其極，科教嚴明，賞罰必信，無惡不懲，無善不顯，至於吏不容奸，人懷自厲，道

⁴⁶ 〔晉〕陳壽撰、〔宋〕裴松之注：《新校三國志》，台北市：世界書局，1985年，頁997。

⁴⁷ 〔晉〕陳壽撰、〔宋〕裴松之注：《新校三國志》，台北市：世界書局，1985年，頁998。

⁴⁸ 〔晉〕陳壽撰、〔宋〕裴松之注：《新校三國志》，台北市：世界書局，1985年，頁1001。

⁴⁹ 〔晉〕陳壽撰、〔宋〕裴松之注：《新校三國志》，台北市：世界書局，1985年，頁1012。

不拾遺，強不侵弱，風化肅然也諸。」⁵⁰這是對諸葛亮治理蜀國成效的最高度評價。陳壽在蜀任官，眼見耳聞諸葛亮的卓著的治蜀績效及廉潔忠貞的人格，所下的評價是以親身體驗為基礎，相當客觀與公允，而對於諸葛亮的治國之能，不但蜀國大臣推崇備至，且百姓更是感念在心、點滴在心頭。民以食為安，最起碼生理基本需求要被滿足，希盼過豐衣足食、安定的生活，諸葛亮做到了，所以當諸葛亮逝世後，其惠政德澤就引起了蜀民的緬懷，《襄陽記》記載此情形：「亮初亡，所在各求為立廟，朝議以禮秩不聽，百姓遂因時節私祭之於道陌上。」⁵¹陳壽在《上諸葛亮集表》中即說「諸葛亮病卒，黎庶追思，以為口實。至今梁、益之民，咨述亮者，言猶在耳，雖《甘棠》之詠召公、鄭人之歌子產，無以遠譬也。」⁵²袁準也在《袁子》中說：「亮死至今數十年，國人歌思，如周人之思召公也。孔子曰雍也可使南面，諸葛亮有焉。」⁵³而庶民對諸葛亮的追思更愛屋其屋，《三國志·諸葛瞻傳》的記載，便指出了這一點「蜀人追思亮，咸愛其才敏。每朝廷有一善政佳事，雖非瞻所建倡，百姓皆傳相告曰：「葛侯之所為也。」是以美聲溢譽，有過其實。」⁵⁴蜀人對諸葛亮的感懷，更移情於其子諸葛瞻，故產生言過其實的現象。

(二)軍事家諸葛亮

《三國志》中陳壽有評論曰：「亮才，於治戎為長，奇謀為短，理民之幹，優於將略。」⁵⁵還說：「應變將略，非其所長。」⁵⁶在行軍打仗方面尚有不少欠缺，故有一派觀點認為諸葛亮不用魏延奇襲之計，來佐證了諸葛亮「奇謀為短」，據陳壽記載，「延每隨亮出，輒欲請兵萬人，與亮異道會於潼關，如韓信故事，亮制而不許。延常謂亮為怯，歎恨己才用之不盡。」⁵⁷魏延之計，旨以出奇制勝之策，讓敵方猝不及防。《魏略》有詳細補充：

夏侯楙為安西將軍，鎮長安，亮于南鄭與群下計議，延曰：聞夏侯楙少，主婿也，怯而無謀。今假延精兵五千，負糧五千，直從褒中出，循秦嶺而東，當子午而北，不過十日可到長安。楙聞延奄至，必乘船逃走。長安中惟有禦史、京兆太守耳，橫門邸閣與散民之谷足周食也。比東方相合聚，尚二十許日，而公從斜穀來，必足以達。如此，則一舉而咸陽以西可定矣。⁵⁸

⁵⁰ [晉] 陳壽撰、[宋] 裴松之注：《新校三國志》，台北市：世界書局，1985年，頁930。

⁵¹ [晉] 陳壽撰、[宋] 裴松之注：《新校三國志》，台北市：世界書局，1985年，頁928。

⁵² [晉] 陳壽撰、[宋] 裴松之注：《新校三國志》，台北市：世界書局，1985年，頁928。

⁵³ [晉] 陳壽撰、[宋] 裴松之注：《新校三國志》，台北市：世界書局，1985年，頁931。

⁵⁴ [晉] 陳壽撰、[宋] 裴松之注：《新校三國志》，台北市：世界書局，1985年，頁932。

⁵⁵ [晉] 陳壽撰、[宋] 裴松之注：《新校三國志》，台北市：世界書局，1985年，頁930。

⁵⁶ [晉] 陳壽撰、[宋] 裴松之注：《新校三國志》，台北市：世界書局，1985年，頁934。

⁵⁷ [晉] 陳壽撰、[宋] 裴松之注：《新校三國志》，台北市：世界書局，1985年，頁1003。

⁵⁸ [晉] 陳壽撰、[宋] 裴松之注：《新校三國志》，台北市：世界書局，1985年，頁1003。

對於魏延偷襲的計畫，諸葛的表明他的態度「亮以為此縣危，不如安從坦道，可以平取隴右，十全必克而無虞，故不用延計。」⁵⁹諸葛亮不用魏延兵出子午谷之計，第一次北伐結果除了獲得姜維優秀將領外，以失敗告終。而魏延對於諸葛亮不採用他的計策，心生怨憤之心，感慨壯志難伸、報國無門，而對於諸葛亮不用魏延之計，歷來爭辯不休，主要有迥然不同的兩派觀念，其一：如鄭欣先生所論：

從當時的情況來看，魏延的建議是可行的。如果當時諸葛亮採納魏延的建議，很可能打魏軍一個措手不及，取得較大的勝利。可惜諸葛亮以為魏延的建議太冒險而未予採納，以致坐失良機。他還引用何茲全在《閒話諸葛亮》一文中的話映證自己的觀點，說：諸葛亮短於奇略，又不能有用奇略的人。⁶⁰

而另一派觀點則認為魏延之計破綻百出、顯而易見，變數太多。兩派都言之成理。筆者則認為諸葛亮是當時蜀漢最高的軍事的指揮官，擔負北伐成敗大任，他又是周密思考，謀全局的人，子午谷的五千人若盡數被殲，將大大打擊軍隊的士氣，影響北伐大局，剛經歷關羽失荊州與夷彝陵大敗的蜀國，是經不起這樣的折騰，若蜀國家大、業大倒可冒險一試，但現在是「益州疲弊，此誠危急存亡之秋也。」對諸葛亮來說，最重要是先不敗，以此為基礎再求勝利。對北伐的全局，在行動之前，諸葛亮把所有狀況、細節都詳加思考，對於天下十三州只佔其一的蜀國，在軍隊、物資數量與魏國相比，遠遠不如，故他要審慎保存自己的力量。如孫子兵法云：

故用兵之法，十則圍之，五則攻之，倍則戰之，敵則能分之，少則能逃之，不若則能避之。故小敵之堅，大敵之擒也。⁶¹

故再把為數不多的軍隊兵分二路，備多力分，大大削減攻擊力道；再者要考慮的則是風險，魏延此計是個奇襲，帶有很高的冒險，故諸葛亮要做風險管理，此奇計是希望以最少的資源化解蜀軍的危機。蜀軍的危機是，只佔漢中益州之地，並不確保蜀漢據險自保、安享太平，能支撐對抗魏國的持久戰，還要在開疆闢土，增強自己綜合國力，而要扭轉生存危機，勢必要強化蜀漢的綜合實力，如何強化？諸葛亮北伐首要步驟就要平取隴右，此戰略眼光與法正上中下三策不謀而合：

曹操一舉而降張魯，定漢中，不因此勢以圖巴、蜀，而留夏侯淵、張郃屯守，身遽北還，此非其智不逮而力不足也，必將內有憂偏故耳。今策淵、郃才略，不勝國之將帥，舉眾往討，則必可克之，克之日，廣農積穀，觀釁伺隙，上可

⁵⁹ [晉]陳壽撰、[宋]裴松之注：《新校三國志》，台北市：世界書局，1985年，頁1003。

⁶⁰ 鄭欣：《魏晉南北朝史探索》，濟南：山東大學出版社，1989年，頁380-381。

⁶¹ 魏汝霖註譯：《孫子今註今譯》，台北市：台灣商務印書館，1984年，頁92。

以傾覆寇敵，尊獎王室，中可以蠶食雍、涼，廣拓境土，下可以固守要害，為持久之計。此蓋天以與我，時不可失也。⁶²

法正中策為「蠶食雍涼，廣拓境土」，與諸葛亮第一次北伐出兵目的地看，劍指秦隴，足見兩人都視其為蜀國長期發展的首選之地；若從結果推論原因，綜合諸葛亮的五次北伐觀之，其真正的意圖昭然若揭，與法正「蠶食雍涼，廣拓境土」，可說英雄所見略同，明代的王夫之他在《讀通鑒論》中說也贊同諸葛亮的戰略眼光：

秦隴者，非長安之要地也，乃西蜀之門戶也。天水、南安、安定，地險而民強，誠收之以為外蔽，則武都、陽平在懷抱之中，魏不能越劍閣以收蜀之北，復不能繞階、文以搗蜀之西，則蜀可鞏固以存，而待時以進，公之定算在此矣。⁶³

王夫之也稱諸葛亮為定算。諸葛亮北伐大戰略，為弱小的蜀國提供兵源、財源的根據地，扭轉蜀國弱小的劣勢地位，做為翦除魏國做強大的保證。而用最小的資源，諸葛亮為什麼要劍指雍涼，一、是因為這是魏防守力最脆弱，最易攻取之處。二、是曹操雖攻佔此處，但根基不深，佔領時間也不長，民心未附。三、是馬超在該地威望甚高，有強大號召力，雖已逝世，但影響不減，又有其弟馬岱率領舊部，民心是向蜀背魏。這三點證明了諸葛亮以最小的代價，平取隴右的可能性。

而魏延奇襲要取得成功，條件要具備四點，一、他認定夏侯楙上怯而無謀，這也是眾所公認的事實，故推理夏侯楙聞延奄至，必乘船逃走。但假如有能人獻計，勸其憑城高牆固兼有重兵，堅守不退，蜀軍怎麼辦？如孫子說「凡軍之所欲擊，城之所欲攻，人之所欲殺；必先知其守將，左右，謁者，門者，舍人之姓名，令吾間必索知之」⁶⁴魏延只知守將夏侯楙，其他人狀況卻未能掌握，如當時魏國雍州刺史郭淮就近增援蜀軍怎麼辦。二、「直從褒中出，循秦嶺而東，當子午而北，不過十日可到長安。」這是最理想狀況，也是最樂觀的估計，但子午谷以難行著稱，孫子曾說：

兵者，國之大事，死生之地，存亡之道，不可不察也。故經之以五，校之以計，而索其情：一曰道，二曰天，三曰地，四曰將，五曰法……天者，陰陽、寒暑、時制也。地者，高下、遠近、險易、廣狹、死生也。生死之地，存亡之二曰天，三曰地，天者，陰陽，寒暑，時制也。地者，遠近，險易，廣狹，死生也。⁶⁵

⁶²〔晉〕陳壽撰、〔宋〕裴松之注：《新校三國志》，台北市：世界書局，1985年，頁961。

⁶³王夫之：《讀通鑒論》，台北市：里仁書局，1985年，頁314。

⁶⁴魏汝霖註譯：《孫子今註今譯》，台北市：台灣商務印書館，1984年，頁235。

⁶⁵魏汝霖註譯：《孫子今註今譯》，台北市：台灣商務印書館，1984年，頁22。

戰爭時，天候狀況、地理環境都要考慮分析，才有勝算可能。蜀軍行子午谷道若遇大雨受阻、斷橋路塌，十天肯定到不了；或者魏軍設伏劫殺，其後果是全軍覆沒。魏延能想到兵出子午谷，敵人中富有智謀卓見也所在多有，如孫資，當諸葛亮屯兵南鄭，魏君曹叡問孫資的意見：

昔武皇帝征南鄭，取張魯，陽平之役，危而後濟。又自往拔出夏侯淵軍，數言南鄭直為天獄，中斜谷道為五百里石穴耳』，言其深險，喜出淵軍之辭也。又武皇帝聖於用兵，察蜀賊栖於山巖，視吳虜竄於江湖，皆撓而避之，不責將士之力，不爭一朝之忿，誠所謂見勝而戰，知難而退也。今若進軍就南鄭討亮，道既險阻，計用精兵又轉運鎮守南方四州遏禦水賊，凡用十五六萬人，必當復更有所發興。天下騷動，費力廣大，此誠陛下所宜深慮。夫守戰之力，力役三倍。但以今日見兵，分命大將據諸要險，威足以震攝疆寇，鎮靜疆場，將士虎睡，百姓無事。數年之間，中國日盛，吳蜀二虜必自弊。⁶⁶

孫資的據險以守頗有軍事見地，若魏軍據險守住子午谷南北谷口，蜀軍危矣！另一例「八年秋，魏使司馬懿由西城，張郃由子午，曹真由斜谷，欲攻漢中。丞相亮待之于城固、赤坂，大雨道絕，真等皆還。」⁶⁷可見司馬懿也知子午道是進攻蜀國的捷徑。三、魏延估計魏國援軍二十日才能到達，低估魏國行軍速度與機動性，如當年孟達圖謀叛魏城，認為其所在地新城郡離洛陽一千二百里，魏軍少需一個月才能抵達，而司馬懿先斬後奏，僅八日就兵臨城下，孟達驚歎魏軍行軍神速，日行軍竟能日達一百五十里，充分體現兵貴神速，以魏軍快速反應來看，魏延對魏軍未能知彼或忽略彼之長，對敵情的判斷與蒐集也不精準。四、「長安中惟有禦史、京兆太守耳，橫門邸閣與散民之谷足周食也。」若夏侯楙逃跑前，採焦土政策的策略，餓肚的蜀軍如何守城，若二十許日蜀軍未能如期到達，面臨無糧可食的蜀軍，肯定被魏軍援軍全數殲滅。這四個條件要齊備，此計才能奏效，但難度很大、變數太多、成功機率太低，充其量稱險計而不是奇計更為恰當，基於上述分析，說諸葛亮不採用魏延兵出子午之計，而評其「奇謀為短」是失之公允。

而後人責難陳壽以曲筆評「奇謀為短，應變將略，非其所長。」之時，朱明鎬卻能客觀的看待陳壽對諸葛亮之評。他說：

至於諸葛相國之評「應變將略，非其所長。」後世因以為陳史垢病，愚獨謂不然。陳史推服武侯，殆不一口，詒述追思，則以為召公之甘棠，誦美遺篇，則

⁶⁶〔晉〕陳壽撰、〔宋〕裴松之注：《新校三國志》，台北市：世界書局，1985年，頁458。

⁶⁷〔晉〕陳壽撰、〔宋〕裴松之注：《新校三國志》，台北市：世界書局，1985年，頁896。

以為周公之諸語，遠為匹管，近復亞蕭，天下有周、召、管、蕭而不閑將略者乎其意若曰謂「孔明將略為長，則當為司馬宣王將略為短。」當時巾幗之貽，畏蜀如虎之刺，及死諸葛走生仲達之諺，晉代君臣父子所深諱，壽不得不為微詞以自全。觀其泰始十年上《諸葛集》，書中有所與對敵或值人傑之語，其本指約略，可見後人宜玩其全文，毋摘其單詞可矣。至以愁怨之故，於思遠多深文，則愚不能為之釋也。⁶⁸

朱明鎬以宏觀視野來看待陳壽，認為其對諸葛亮評價甚是客觀，他進入陳壽所處情境時代的特殊性「身為晉臣，不得不為晉朝迴護」去理解，為何陳壽以曲筆來處理歷史事件，提點後人「宜玩其全文，毋摘詞可矣」才能瞭解陳壽的難言之隱。

且傑出軍事家應包含戰略、戰術、後勤補給三個方面，而諸葛亮戰略的代表即是隆中對，展現諸葛亮戰略家非凡的見識、氣度與眼光，他深知軍事問題不能單純以孤立觀之，而是結合政治、外交等等問題來做通盤考量，更具體化政治戰略目標和軍事戰略。而外交謀求與孫權建立穩定牢固的政治軍事同盟，共同抵禦曹操，可以說外結孫權這是諸葛亮隆中對思想的基點，他一生都在堅持這一基點。之後，劉備佔有荊益兩州，情勢的發展變化，如隆中對所言：天下三分，即使諸葛亮逝世，接班人蔣琬蕭規曹隨，蜀國仍維持數十年穩定，應證隆中對的可行性與正確戰略眼光。

再者是戰術的執行，因劉備亡故，諸葛亮作為蜀漢最高軍師統帥，力求十全必克而無虞之策、步步為營，不敢採偷襲、奇襲之計，但卻能巧用其他計策，以贏得戰爭的勝利。如用馬謖反間計得到很大的效果，最終，曹睿將司馬懿削職回鄉、收回其兵權，孔明因看到曹睿與司馬懿的不和，而曹氏與司馬懿的矛盾由來已久，所以製造兩人的矛盾，讓內部四分五裂。還有第二次北伐使用伏兵計，誘王雙入埋伏圈內，用伏兵斬殺王雙。

最後是後勤補給，陳壽評「亮性長於巧思，損益連弩，木牛流馬，皆出其意；推演兵法，作八陣圖，咸得其要云。」⁶⁹描述諸葛亮以秦漢連弩為底本，不斷改進，增加連弩的殺傷力，確保戰爭中有精良的武器，作為堅強後盾，提高部隊戰鬥力；發明做為後勤運補的木牛流馬，增強軍隊運輸能力；融會貫通古代兵法知識，創新布陣之法，展現諸葛亮智慧巧思的一面；還有「以亮為軍師中郎將，使督零陵、桂陽、長沙三郡，調其賦稅，以充軍實」，「先主外出，亮常鎮守成都，足食足兵。」諸葛亮負責管理蜀

⁶⁸ 朱明鎬：《史糾》影印文淵閣四庫全書，台北：臺灣商務印書館，1983 年版，第 457-458 頁。

⁶⁹ 〔晉〕陳壽撰、〔宋〕裴松之注：《新校三國志》，台北市：世界書局，1985 年，頁 927。

軍的物資補給，物資供應前線源源不絕，是個出色後勤執行官。綜上所述，以戰略、戰術、後勤補給三個方面，來評正史的諸葛亮，戰場的指揮雖不能與孫子、吳起卓越的軍事家比肩，但戰略的眼光、戰術的執行、後勤補給、武器的精進、行軍布陣，不失為綜合素質優異的軍事家。

第二節《全相平話三國志》的曹操、諸葛亮

宋元時期，以三國故事為題材來創作，如雨後春筍般紛紛冒出，主要表現藝術形式可分講史和雜劇。在講史話本方面，以日本內閣文庫收藏的《至治新刊全相平話三國志》為最完整，也是可能最早三國故事講史話本⁷⁰(以下簡稱《三國志平話》)。而最早比較系統地探討《三國志平話》與《三國演義》關係鄭振鐸鄭曾說：

《虞氏新刊三國志平話》這部『平話』的發現……一面使我們得以窺見元代通俗文學的真實面目與程度，一面也使我們格外的相信中國小說的歷史原是極為悠久的，且種種的所謂通俗小說，其進展的路途也因此而大為我們所明瞭。這實在不是一件小事，不僅僅是使我們震駭於在歷來所承認為歷史小說元祖羅貫中氏所著的《三國志通俗演義》之前尚有一部所謂元刊本《三國志平話》的存在而已。⁷¹

另外鄭鐵生也云：

從成書這一角度來看，《三國志平話》最主要的貢獻，就是它結束了說三分和元雜劇三國戲那種以各自獨立的單元式故事出現的局面，形成一個雖然粗略但已構成初具系統的三國故事，僅此一點就使它在長篇小說敘事形態發展的長河中具有里程碑的意義。⁷²

但由於來自民間創作者囿於自己知識文化水平，及說話藝人面對的觀眾是社會平民百姓，通俗化、平民化是其特點；還有出版商人唯利是圖、審核把關不夠嚴謹，故《三國志平話》的文字比較粗糙鄙陋；因缺乏實際考證人名、地名、官職，與正史記載比對，錯誤比比皆是，且往往以同音字代替，也說明創作者歷史知識的缺乏不精確；

⁷⁰ 另一種三國故事講史話本現藏於日本天理圖書館，封面題為《新全相三國志故事》，兩本同一書，只是刊本不同，可能是晚出的翻刻本。

⁷¹ 陳其欣選編：《名家解讀「三國演義」》，濟南：山東人民出版社，1998年，頁22。

⁷² 鄭鐵生：《三國演義的敘事藝術》，北京：新華出版社，2000年，頁102。

內容情節多描述荒誕不經的事；筆觸詞不達意、語句不通，人物情節張冠李戴，⁷³有些情節不相連貫，令人有不知所云之感，但也證實它是未經文人潤飾，直顯民間俗文學本色，儘管有諸多缺陷，藝術價值不高。但正如三國志通俗演義蔣大器在《三國志通俗演義序》所言：

前代嘗以野史作為評話，令瞽者演說，其間言辭鄙謬，又失之於野，士君子多厭之。⁷⁴

民間講史評話採自稗官野史，文字過於俚俗鄙陋，確實是其存在的缺點，故不被士大夫所喜歡接受，但從歷史步入文學，因其起了濫觴的作用，故無損其在中國小說史和三國故事題材的關鍵地位；而史書「理微義奧」對一般人來說閱讀理解有難處、有距離感，而《三國演義》「文不甚深，言不甚俗；事紀其實，亦庶幾乎史」⁷⁵的特點，剛好滿足民眾的需求，遊走在史書與野史間，是最佳的媒介的歷史讀本。

關四平對《三國志平話》評價如下：

《三國志平話》是隨說話藝術興盛而繁榮起來的「說三分」故事的集大成者，從其不受史實約束而多取里巷傳聞的特點來看，甚至可以說，二者也是兩晉南北朝至宋元時期民間三國傳說的集大成者。它代表著史傳系統並行不悖且時有交融的傳說講述系統三國故事創作的最高成就，在三國題材演化史上是由歷史道小說漫長歷程中一座承先啟後的里程碑，是構成羅貫中《三國志通俗演義》這座文學大廈的支柱之一，在思維方式、結構格局、人物形象、故事情節、感情傾向、文化觀念等方面，為羅貫中做了必要的準備。⁷⁶

因《三國志平話》結構完整，故事有頭有尾，敘述生動，內容趣味橫生，其提供一個架構，成為《三國演義》藍本之一，《三國演義》據此可大加增飾、孳乳，故具有重要的認識價值和劃時代的意義。

一、元代《三國志平話》中的曹操

以道德為標準來貶斥曹操奸詐，忽視其人生事功，在三國故事傳說中，早已司空見慣，如蘇軾在〈孔北海贊〉序說：「曹操陰賊險狠，特鬼域之雄者耳。」（《東坡集》

⁷³ 參酌改寫自陳其欣選編：《名家解讀「三國演義」》，濟南：山東人民出版社 1998 年，頁 36~38。

⁷⁴ 陳曦鐘、宋瑞祥、魯玉川輯校：《三國演義會評本》，北京：北京大學出版社，1986 年，頁 5。

⁷⁵ 陳曦鐘、宋瑞祥、魯玉川輯校：《三國演義會評本》，北京：北京大學出版社，1986 年，頁 5。

⁷⁶ 關四平：《三國演義源流研究上編》，台北市：龍視界出版社，2014 年，頁 180。

卷二十)；洪邁亦云：「曹操為漢鬼蜮，君子所不道。」直斥曹操陰險的性格猶如鬼域(《容齋隨筆》卷十二)；陸游寫下了「邦命中興漢，天心大討曹」(南宋·陸游·《得建業倅鄭覺民書言虜亂自淮以北民苦徵調皆望王師之至》)，將曹操比擬為金國異族侵略者，而自比蜀漢，無視於曹操曾征服烏桓、降服匈奴的偉績，這是對曹操最嚴厲的控訴與斥責，自此曹操的形象伊於胡底，由此可見士人對曹操厭惡的心態。

《三國志平話》真實記錄了創作者對曹操的態度，書中充斥詠劉抑曹的思想傾向，竭盡所能提高蜀漢集團的人物的地位，集中在劉、關、張、諸葛亮四位英雄人物，貫穿了全書，成了普羅大眾理想願望的寄託。如上卷的對劉備的描寫「正行之次，見裡堠整齊，橋道平整，人煙稠密，牛馬繁盛，荒地全無，田禾多有。」這是劉備管轄德州平原縣的治理成效，與漢末天下大亂「白骨露于野，千里無雞鳴」(三國·魏·曹操《蒿裏行》)的悲慘世界，簡直有天壤之別，「卻說皇叔守荊州，百姓鼓腹謳歌，言皇叔仁德之人。」百姓對於統治者的政策感受最深：就是能否豐衣足食、安居樂業，這也顯示劉備符合他們的需求、心目中的好皇帝，才會自發的歌詠以頌劉備功德，這也是擁劉反曹貫穿全書的根本原因，百姓的評價是最真實的，「言皇叔仁德之人」在百姓感受就是愛民如子，就是人君。而曹操總是在劉備對立面出現，運用反襯的手法，以曹操不仁襯托劉備的仁，如曹操引大軍殺向樊城、新野，此地百姓亦步亦趨追隨皇叔，劉備詢問其故，內中一人告曰：「皇叔仁德之人，曹操兵已至，殺人不知其數，俺百姓來隨皇叔，便死不悔。」「曹操軍後殺者百姓。」在百姓心中，劉備是仁德愛民的明主，曹操則是酷虐害民的暴君，兩相對照高下立判，民心向背由此可見，誠如鄭振鐸先生說「這部小說對於曹操已是沒有好感，只是著力寫他幾次狼狽的失敗。」⁷⁷而在倫理型的中國傳統文化中，「奸」是與仁愛、忠義等道德概念相對立者，前者是美善的標誌，後者是醜惡的概括。「奸」的內容相當廣泛，可包括不仁、不義、不忠、不信、奸詐、奸邪、奸佞、狡猾、奸黠等涵義，既可上指篡權欺君，又可下指酷虐害民。⁷⁸《三國志平話》崇劉抑曹是作品的主基調，並著力渲染曹操是一個奸的人物形象。

(一)篡權欺君

《三國志平話》創作者極力表現曹操篡逆，以藝術化的筆法，添枝加葉很多故事情節，竭盡醜化之能事，甚至推翻既有的史實，強化奸的形象，衣帶詔事件最能表現曹操篡權欺君的亂臣賊子的形象：獻帝賜玉帶與董成，隨後曹操即主動向董成說「帝賜玉帶，有否？」可見曹操已知悉此事，也顯示整個朝廷遍佈了他的手下，建立相當嚴密的情報網，隨時都可監控獻帝的狀況。董成回家後，發現衣帶內藏詔書，夫人大

⁷⁷ 陳其欣選編：《名家解讀「三國演義」》，濟南：山東人民出版社 1998 年，頁 40。

⁷⁸ 關四平：《三國演義源流研究上編》，台北市：龍視界出版社，2014 年，頁 203。

驚曰：「倘若內門前曹操搜出，一門家小都休！」董成夫人驚懼如此，足見曹操殘酷冷血的一面，而獻帝更在衣帶詔直斥曹操是奸雄：

詔曰：今有奸雄曹操，挾寡人行勢，當識也。今漢天下有倒懸之急，社稷似累卵之危，不遇忠臣，未得良將。如奉暗詔，當以決斷，掃除奸雄，遍告天下，各宣知悉。

奸雄一詞由獻帝說出，更是雷霆萬鈞，是曹操定錨點，確立奸雄形象，自此曹操是漢室之賊，不是漢室之臣，天下可共擊之。

即使曹操再如何大逆不道，在歷史或民間野史上，他仍以人臣自居。不過《三國志平話》卻顛覆歷史，杜撰了這一段故事，曹操從賈詡口中得知，太子欲加害於他，便以篡位殺父罪名設計殺害太子，「並令一知心人鞭撻太子。太子乃帝子龍孫，不能忍受，虛招其罪。」曹操不理獻帝的反對，要將太子斬首市曹，還大言不慚說：「自古以來，弑君殺父，豈有赦也！」最後當「劉氏無其主矣！」曹操說出欲立曹丕陰謀篡奪的話，形同逼宮：

帝曰：「又無後嗣，可立誰。」操曰，帝不聞堯、舜、禹、湯，有德者立。」帝曰：「誰為有德者。」曹相言：「臣子曹丕，天下皆稱，可立為天子。」

這一段內容是作者得想像與虛構，欲凸顯曹操的篡權欺君的反面形象，使聽眾對曹操更加的切齒腐心。

平話以道德角度揭示曹操的奸詐與不仁，試舉曹操斬揚修這一情節：

曹操平漢中，陷入欲要進兵而不得進，欲要退兵又恐被劉備恥笑。一日，曹操夜靜私行，見軍打揲行李。操問，乃兵部侍郎楊修令眾官使軍打揲行李。「扇搖軍心，爾乃何意？」楊修言：「昨日早飯罷，見丞相歎雞肋，言食之無味，棄之可惜，此乃丞相班軍。」曹操高罵：「三年以前，與汝私行，見曹娥八字碑，吾時下不解其意，問爾亦不會。至天曉，吾方會其意：黃絹者，色係也，是個絕子；幼婦者，少女也，是個妙字；外孫者，女子也，是個好字；白者，受辛也，是個辭字。此八字者，是絕妙好辭也。」曹操又罵：「爾料諸葛不敢正視，料吾有似草芥，爾有篡位之心！」令人斬楊修。眾官告不得，斬楊修。

三年前曹娥碑一事，曹操早已對揚修心生不滿，苦無機會整治揚修，三年後，揚修為了顯才，說出雞肋洩漏軍事機密，已犯了曹操的大忌，他還命「令眾官使軍打揲行李」，

曹操新仇加上舊恨一齊湧上心頭，這時，殺揚修的理由與藉口都已齊備。而曹操斬揚修原因他不是說錯話，而是他說出曹操的心事，曹操不能容才高於己、妒才及個人對揚修的仇恨，即濫殺無辜，令人髮指皆裂，顯示心理陰暗與極端自私，此情境塑造曹操記仇、不仁、殘暴、奸詐的性格。

《三國志平話》極盡醜化曹操之能事，不遺餘力描寫曹操不仁的性格，設置故事情節，無非是為了強化了這個形象的反面性格，歷史上曹操在軍事謀略是個奇才，唐太宗李世民則以英雄相惜的筆調讚譽：「以雄武之姿，當艱難之運；棟樑之任同乎曩時，匡正之功異於往代。」(唐·李世民·(祭魏太祖文))連他的對手諸葛亮在後出師表也說「曹操智計，殊絕於人，其用兵也，彷彿孫吳」⁷⁹兩人都給曹操在軍事很高的評價，而《三國志平話》卻凡描述曹操必醜化，連軍事謀略也不例外，如周兆新先生所言：

《平話》中曹操形象的主要特徵，是智謀有限，指揮戰鬥的能力不強，順利時容易得意忘形，遇到挫折又勃然大怒，他費盡心力算計別人，然而每次都弄巧成拙，自己吃虧，終於落了個悲慘的下場。⁸⁰

以馬超敗曹公這一情節來剖析，因馬騰在覲見獻帝慷慨激昂的陳說：「曹操，你非忠臣！今聞褒貶宣參，封贈助賞，皆由於汝，使帝受倒懸之急，壘卵之危！」導致「曹操當夜使三千軍，數員將，沒一個時辰，把馬騰皆斬了」馬超為報父仇，借邊璋，韓遂之軍戰於曹操，當馬超拿住曹軍，問：

曹賊生得如何？其軍怕死，言：「曹公生得美貌髯長。」馬超傳令，拿住者與金珠萬貫。曹操聽得，刀斷其髯，換衣。相殺到晚，若無五帝之分，死於萬刃之下。曹操得脫亂軍，到於營中，茶飯不能進。

曹操面對馬超的追擊驚惶異常，稍脫離虎口竟茶飯不能，寫活了曹操狼狽不堪的醜態，一點都不是我們所熟悉掃平群雄，縱橫沙場數十載，談笑用兵的曹操，最後還要賴華山雲台觀仙長婁子舊「移了馬超一萬軍。數日得近，聞馬超借胡人軍三萬，胡人多與金珠緞疋，胡軍皆散。使馬超不能進也。」之計，才能擊退馬超，黔驢技窮，贏得一點也不光彩，在失敗戰役的映襯下，曹操英雄光芒盡失，顯得窩囊，像個丑角並不像一個軍事家。

綜上所述，《三國志平話》極力渲染曹操奸的一面，對曹操雄才大略的忽略，再加

⁷⁹ 李恭蔚：《諸葛亮研究》，高雄：春暉出版社，2001年，頁123。

⁸⁰ 周兆新：《三國演義考評》，北京：北京大學出版社，1990年，頁142。

上聽眾帝蜀寇魏審美情感的推波助瀾下，要追求趣味性，才能牢牢抓住他們，故影響作者將主觀評價化為筆觸，精心刻畫某些情節進行想像與虛構，傳達與讀者，曹操的多面性與複雜性也付之闕如，只有奸未有雄的形象塑造，不「雄」只「奸」，只能是個淺薄的壞蛋，人物其形象塑造相對單一，不夠豐富飽滿，但也提供羅貫中三國演義創作曹操的題材，經由羅貫中改寫加工，進行全書結構與內容的藝術，以較為合理之故事情節取代平話，使達到小說合理建構情節的需要，並增加歷史上的真實來彌補之。

二、元代《三國志平話》中的諸葛亮

三國志平話分上、中、下三卷，前半部主要以張飛鬥勇為事蹟；後半部分則進入鬥智的階段，以孔明下山為分水嶺，且也是此書進入最重要的轉捩點，也是全書的高潮，諸葛亮初登場就讓上卷常敗將軍、到處仰各路諸侯鼻息的劉備，轉敗為勝，先是火速得到荊州，接著順勢奪取蜀國立國的根基之地益州，達到劉備一生最輝煌的時刻，蜀國國力最顛峰的時期，故諸葛亮登場是《三國志平話》最重要的轉折，其重要性是不可言喻。

(一)神仙化的軍師

諸葛亮在出場有一段介紹：

諸葛本是一神仙，自小學業，時至無書不覽，達天地之機，神鬼難度之志；呼風喚雨，撒豆成兵，揮劍成河。司馬仲達曾道：「來不可當，攻不可守，困不可圍，未知是人也，神也，仙也？」

所以平話給諸葛亮的定位就是道士神仙，具有神話般本領的軍師，成為「人、神仙、道士」三位一體。這樣的人物，當然有著異於常人的通天本領，平話馳騁想像，誇大了諸葛亮的智謀才能，而諸葛亮變成神仙、道士的形象與宋朝皇帝皆崇尚道教，社會上亦瀰漫著此道風仙氣有關，修道成仙對於普羅大眾是很有號召力，繼之的元朝，為了拉攏漢人的心，紓解尖銳蒙漢衝突，對道教也表示尊崇。而「呼風喚雨、撒豆成兵」是民間道教神仙施展法術的習慣用詞，試看以下敘述：

他會調降溫度，當孔明軍南征孟獲渡盧水江時：

江泛溪熱，不能進。武侯撫琴，其江水自冷。撫琴使江水變冷，令人驚奇，

後來軍師引軍過焦紅江，其熱下可受，又撫琴：

建興二年，是六月半。大雪降中間

他還會祭風，當蠻王欲戰諸葛軍：。

武侯言：「今番捉你了降麼？」兩軍對陣，蠻將附高處，令人撒下毒藥。武侯急下馬，披頭跣足，持劍祭風。蠻王在南，漢軍在北，軍師祭風北起，蠻軍仰撲者勿知其數。

這種披頭跣足，持劍祭風一副道士形象，其神力能隨心所欲、操控自如，將戰場劣勢轉為優勢。

他還會造風輪：

到焦紅江，深闊無計可過。軍師令人造風輪，隨風而過，正落在住處蒲關。蠻王曰：諸葛非人也，乃天神也。

「撫琴降溫」、「祭風」代表諸葛亮對自然召喚與駕馭，這種超能力，只有神人的才能達到，無怪乎蠻王曰：「諸葛非人也，乃天神也。」平話寫諸葛亮，不但生前神奇，臨死前還可施展巫術：

左手把印，右手提劍，披頭，點一盞燈，用水一盆，黑雞子一個，下在盆中，壓住將星

為防止司馬懿的攻擊，壓住自己本命星，在死後，還可駕馭神人送信給司馬懿：

至當夜，狂風過處，見一神人言：軍師令我來送書。司馬（懿）接看，書中之意略云：吾死，漢之天命尚有三十年，若漢亡，魏亦滅，吳次之，爾宗必有一統。若爾執迷妄舉，禍及爾也。司馬看罷，有不從之意。神人大喝。司馬諾諾言曰：願從軍師之令。

司馬懿順從諸葛亮的意志，聽命其死後安排，這是諸葛亮在創作者極度誇張和想像下，超越史實已是一個極端神化人物，具有神話般的本領，這也是由歷代諸葛形象穿鑿渲染而來的吧，是一個歷史文化的產物，為後來戲曲小說提供了奇特的文學價值。

(二)粗豪、魯莽的性格

《三國志》諸葛亮是一個躬耕隴畝，常抱膝長嘯，好為梁父吟。每自比於管仲、樂毅，一派名士風範。但其形象在《三國志平話》卻是一個性格粗豪、莽撞而又性格

專斷獨行的軍師，這是平話不同於正史諸葛亮形象。如赤壁之戰前，諸葛亮欲執行聯吳抗曹的戰略時，東吳大臣張昭對孫權說：

皇叔困於夏口，諸葛過江，遠見主公，持書求救。主公不聞曹操百萬之師，已奪了荊州；若至大江，吳地官員各把渡口，使曹操軍不能前進。倘若借軍，如濕肉蕩白刃，十年尚未解甲。」忽見一人高叫，認得是諸葛。

在重要的外交場合高叫，雖是責備張昭儒夫行徑，也顯現諸葛亮急躁火爆的性格。之後，曹操使人遞降書與孫權，張昭卻說不必顧慮劉備死活，唬諸葛大驚：

倘若不起軍，夏口主公休矣！言盡，結袍挽衣，提劍就階，殺了來使。眾官皆鬧。張昭，吳危曰：「方知諸葛奸猾！知者知是諸葛殺了曹使；不知，則言吳軍殺之。」

兩國交戰不斬來使，這是基本外交禮儀，且諸葛亮與曹操使者位階相同，但他卻在吳國殿堂上，無視吳國君臣提劍斬殺魏使，顯現諸葛亮未深思熟慮、魯莽的個性，然而這種的性格表現不只一次。再來諸葛亮勸說周瑜，孫劉聯合以抗曹魏時，為了陳說危急情勢與利害關係

諸葛推衣起，用左手捧一棍，右手拾其刀。遂自分其棍為三段。」孔明將一段分作三片：一片大，一片次之，一片又次之。於銀台內。

為了說服周瑜，孔明動刀動棍，自失雍容風流之風，與外交使者「縱橫舌上鼓風雷」的辯士，展現語言的威力的形象，大相逕庭。以至於魯肅曰：「武侯失尊重之禮。」周瑜笑曰：「我聞諸葛出身低微，元是莊農，不慣。」同樣的吆喝出現在為諸葛亮七擒七縱孟獲時：

軍師與蠻軍對陣，軍師出喝三聲，南陣上蠻王下馬。無五日，對陣，蠻王令人打出虎豹來，諸葛喝一聲，絕倒（蠻軍）千人。

諸葛亮的吆喝似乎成為戰場的利器，可以震蠻王下馬來，亦可令蠻軍千人絕倒，。至此，溫文雍容、寧靜以致遠的諸葛亮，與莽張飛動輒吆喝的形象相去不遠。

另外當諸葛亮聽說後主為黃皓所惑：

軍師仗劍入內，直至殿上，見少主與閹宦黃皓並坐作樂。軍師高叫一聲如雷，大罵：「官奴黃皓怎敢！」黃皓慌速而起。軍師使人鎖了黃皓，後拜舞見少主。

少主無言支對，但言不知軍師到來。諸葛辭帝歸宅。

諸葛亮提劍上朝，無視文武百官君王的存在，高叫大罵後，直接處置黃皓，後主無從置喙，此時相權已凌駕帝權，亦顯示諸葛亮專斷獨行、粗豪的一面。

那為什麼《三國志》與《三國志平話》諸葛亮形象有所不同，筆者是從動機論來剖析創作者和說史藝人為了吸引觀眾，勢必要投其所好，迎合平民感情、興趣，故太高雅的言行，他們比較不能想解與接受，不能產生共鳴，融入諸葛亮生命情境，故他們不愛真實歷史三國志的諸葛亮：冷靜節制、理性、洞察世事、喜怒不輕易形於色，有仰之彌高、高不可攀之感，是道德的巨人，他們依自己意願創造一個血、有肉、有溫度可親，能與一同歡笑，也會犯點錯，故《三國志平話》提劍斬曹使，在戰場及外交場合上大聲吆喝，不但瑕不掩瑜，反而顯得親切而討喜，使人覺得他具有和別人一樣會犯錯的缺點，這就是平民仰巴腳效應⁸¹的投射，也拉近跟民眾的心理距離。

再者，創作者反映民眾對審美喜好，他們對歷史知識淺嘗輒止，所以高深的治國之術，囿於自己學識素養，理解有限，故也興致缺缺，他們感興趣是能掐指神算、法力無邊、無所不能的神仙、道士的軍師，而不是政治上的軍師，如《文心雕龍·史傳》所說：

俗皆愛奇，莫顧實理，傳聞而欲偉其事，錄遠而欲詳其跡。於是棄用即異，穿鑿傳說，舊史所無，我書則傳。⁸²

尚奇好異是傳統的欣賞心理和審美趣味，按照史實趣味性即失色不少，故創作者反映民眾審美心理，再加上自己願望、理想、喜好，創造一位沾染神仙道化的智絕軍師。

⁸¹ 最討人喜歡的人物是精明而帶有小缺點的人，這種現象稱為仰巴腳效應，意指精明的人犯點小錯，不僅是瑕不掩瑜，反而更使人覺得他具有和別人一樣會犯錯的缺點。引自朱寶榮主編：《應用心理學教程》，北京市，清華大學出版社，2004年，頁262。

⁸² 劉勰著：《文心雕龍注》，台北：商務印書館，1960年，頁285。

第三章 《三國演義》中曹操人物形象分析

人物永遠是小說作品中最動人的部分。評價人物，主要是分析人物性格是如何發展、變化，並得到充分揭示。人物形象是小說的中心，事件、衝突圍繞著人物而存在以塑造人物形象的；小說的主題思想，則須通過人物形象塑造強化出來。要理解、討論小說文本，就要分析其中人物，人物須具有鮮明的性格特徵，而毛宗崗《讀三國志法》云：

古史甚多，而人獨貪看《三國志》者，以古今人才之聚，未有盛於三國者也。¹

三國的人才如海，也為小說家提供有利的創作時代，而確定了時代，有了豐碩的人物庫，再來就是塑造典型，毛宗崗受金聖嘆影響，很強調塑造典型人物的重要性，他在《讀三國志法》云：

吾以為三國有三奇，可稱三絕：諸葛孔明一絕也，關雲長一絕也，曹操亦一絕也。而扮演性格歷稽載籍，奸雄接踵，而智足以攬人才而欺天下者，莫如曹操。聽荀彧勤王之說而自比周文，則有似乎忠；黜袁術僭號之非而願為曹侯，則有似乎順；不殺陳琳而愛其才，則有似乎寬；不追關公以全其志，則有似乎義。王敦不能用郭璞，而操之得士過之；桓溫不能識王猛，而操之知人過之。李林甫雖能制祿山，不如操之擊烏桓於塞外；韓悅胃雖能貶秦檜，不若操之討董卓於生前。竊國家之柄而姑存其號，異於王莽之顯然弑君；留改革之事以俟其兒，勝於劉裕之急欲篡晉：是古今來奸雄中第一奇人。²

由引文知三國演義中曹操是多種性格的總合，具備忠順寬義性格的組合。而性格即是人格、個性，在心理學上是指：「人格是個人在其遺傳環境指個人在對人、對己、對事物，乃至對整個環境適應時所顯示的獨特個性，此獨特個性係由個人在其遺傳、環境、成熟、學習等因素交互作用下，表現於身心各方面的特徵所組成，而該等特徵又具相當的統整性與持久性。」³而有關人格的理論，美國心理學家奧波特認為是人格的建築磚，為個人獨特性來源，他檢定出三種不同層次的個人特質：一、主要特質：是個人組織他的生活特質中，這代表個人人格最獨特之處。⁴而曹操奸雄特質，即可代表他性格的主要特質。

¹陳曦鐘、宋瑞祥、魯玉川輯校《三國演義會評本》，北京：北京大學出版社，1986年，頁5。

²陳曦鐘、宋瑞祥、魯玉川輯校《三國演義會評本》，北京：北京大學出版社，1986年，頁5。

³張春興：《現代心理學》，台北：東華書局，1999年，頁449。

⁴張春興：《現代心理學》，台北：東華書局，1999年，頁470。

第一節 「奸」的形象：寧教我負天下人，休教天下人負我

佛斯特，《小說面面觀》認為：「一本複雜的小說，常常需要扁平人物與圓形人物出入其間。扁平人物有時被稱為「類型人物」或「漫畫人物」，他們依循一個單純的單念或性質而被創造出來；圓形人物人物所展現出的理念和性質若超過一種因素，其弧線即趨向圓形。其特色是能使讀者驚奇，具有複雜的人性特質，而人物的複雜性，更能產生小說作品的逼真性。他往往是寫實作品中的主角。」⁵的每一個人物不可能像佛斯特所言，只需用簡單的詞句或一句理念就可將人物的單純性格概括出來，而曹操就是圓型人物，在曹操的主體性格中，既有「奸」的一面，又有「雄」的一面，二者互為條件，相輔相成。對於曹操來說，「成雄」是其目的，「施奸」是其手段；不「奸」則難以成「雄」，不「雄」只「奸」，只能是個淺薄的壞蛋。⁶奸和雄只能說是曹操的個性主體，但不能概括其性格的全部，不過卻成為一個標幟鮮明的性格特徵，如(《東坡志林·懷古》)謂：

王彭嘗云，途巷中小兒薄劣，其家所厭苦，輒與錢，令聚坐聽說古話，至說三國事，聞劉玄德敗，頻蹙眉，有出涕者，聞曹操敗，即喜唱快。以是知君子小人之澤，百世不斬。⁷

蘇軾是北宋人，說明從三國演義成書之前，在北宋中葉，小孩從孩提時，便接受曹操是壞人；劉備是好人，曹操的藝術典型間早已在民間流傳已久，深植在人心，羅貫中著三國演義取材依據之一，是流傳於民間三國故事，這也是羅貫中在形塑人物性格不得不考慮的元素，再運用小說家的生花妙筆筆觸，更加凸顯出曹操奸的性格。

一、言行詭辭、事行詭道

而人物的性格特徵則通過人物的行為表現。所以要分析劇中的人物，就要了解人物的行動，掌握其性格，如三國演義曹操初登場，即可顯示羅貫中對此一人物巧妙的構思與安排：

忽見一彪軍馬，盡打紅旗，當頭來到，截往去路。為首閃出一將，身長七尺，細眼長鬚；官拜騎都尉；沛國譙郡人也；姓曹，名操，字孟德。操父曹嵩，本姓夏侯氏；因為中常侍曹騰之養子，故冒姓曹。曹嵩生操，小字阿瞞，一名吉

⁵ (英) 佛斯特 (E. M. Forster) 撰、李文彬譯：《小說面面觀》，台北：志文出版社，2000年，頁92。

⁶ 陳繼征〈論曹操的「奸」與「雄」〉《西安交通大學學報》(社會科學版)第20卷第3期(總第53期)，2000年9月，頁86。

⁷ 朱一玄、劉毓忱編：《三國演義資料匯編》，天津：南開大學，2003年，頁109。

利。操幼時，好游獵，喜歌舞；有權謀，多機變。操有叔父，見操游蕩無度，嘗怒之，言於曹嵩。嵩責操。操忽心生一計：見叔父來，詐倒於地，作中風之狀。叔父驚告嵩，嵩急視之，操故無恙。嵩曰：「叔言汝中風，今已愈乎？」操曰：「兒自來無此病；因失愛於叔父，故見罔耳。」嵩信其言。後叔父但言操過，嵩並不聽。因此，操得恣意放蕩。（《三國演義》·第一回，頁10-11）

作者先做肖像描寫：身長七尺，身材不算高大；眼睛是人的靈魂之窗，孟子也有段對眼的觀察：「存乎人者，莫良於眸子。眸子不能掩其惡。胸中正，則眸子瞭焉；胸中不正，則眸子眊焉。聽其言也，觀其眸子，人焉廋哉？」⁸而細眼呈現出一副老奸巨滑的模樣；次之介紹他的身分、籍貫、姓名、說他是宦官曹騰之養子，此處有毛批「曹操世系如此，豈得與靖王后裔、景帝玄孫同日論哉！」在當時社會風氣重視的是先致地位（Ascribed status）：也就是與生俱來的或傳襲而得的地位。⁹曹操是宦官之後，東漢末年血統重於一切，故不被世所重，接著到出他的興趣、嗜好；作者以全知全知敘事視角為其行為特徵作注，道出他的行為基本特徵：「有權謀，多機變」。權謀指的是一個人城府很深，很懂得善用謀略，權衡情勢利用各種資源及管道來做出最有利決定；多機變指能權變、隨機處置，從瞞字亦可暗藏欺騙的詐術性格，最後還寫幼年為了躲避叔父對父親告狀，詐倒中風之狀，欺騙父親愚弄叔父故事，為「有權謀，多機變」的性格作一註解，增強說服力，說明他的奸是發軔於幼時，是其來有自。從此我們可一葉知秋、嘗鼎一臠，此性格基因早已深植在曹操心中，指導、左右他未來的行為表現。

心理學有所謂的初期效應（Primacy effect）：指對某人會用最初形成印象來解釋後來產生新訊息的趨勢。¹⁰以此釋之，此欺騙父親愚弄叔父的形象，是我們對曹操的第一印象，也定型對曹操的形象，這也是定型化的敘事模式表現在小說主要人物的刻畫上，具有人物出場即定形、定性、定行的程式化特點。即作者在人物出場時，刻意從不同視角概括寫出人物外在的形象特點—形、基本性格特徵—(個)性及為前二者服務的行為事蹟—行。先寫其形，隨之寫性述行—以性定行。¹¹接著敘述當時橋玄曰曹操：「是命世之才」；及何顛見操，言：「漢室將亡，安天下者必此人也。」（《三國演義·第一回》第11頁）在當時名聲尚未大揚的曹操，能獲得名士評價揄揚，是一件聲名鵲起的絕佳機會，因為人微言輕要實現理想與抱負談何容易，深諳韜略之學的曹操，自然懂得藉冕播譽，及如《史記·伯夷列傳》：「伯夷叔齊雖賢，得夫子而名益彰。顏淵雖

⁸（宋）朱熹撰：《四書章句集注》，台北市：鵝湖出版社，1998年，頁283。

⁹周業謙、周光淦·合譯《社會學辭典》，台北：貓頭鷹出版社，1998年，頁44。

¹⁰張春興：《張氏心理學辭典》，台北：東華書局，1992年，頁503。

¹¹閔虹：論（《三國演義》人物形象的定型化特徵），《鄭州大學學報》（哲學社會科學版）第34卷第5期2001年9月，頁1。

篤學，附驥尾而行益顯。」¹²唐·司馬貞《史記索隱》載：「蒼蠅附驥尾而致千里，以譬顏回因孔子而名彰也。」¹³所載附驥而行，借助名人效應，正如傅柯（M. Foucault）話語、論述(discourse)所說。福柯認為：話語是與權力緊密交織在一起的。一方面，影響、控制話語形成與變動的最根本因素是權力，即真理就是知識憑藉權力進入話語後形成的，正是權力決定了什麼話語可以暢行無阻，什麼話語寸步難行；另一方面，真正的權力又是通過話語來實現的，社會性的和政治性的權力總是通過話語去運作。¹⁴故曹操在社會上的發言位置及發言的份量，乃是取決於它在整個權力關係的位置。一個沒有話語權的人，它無法去說別人，只會被別人說三道四，而這次許劭的評語，讓原本不知名的曹操，透過現實權力關係聲名鵲起的改變，奠定曹操的話語權。對於政治有高度敏感度，關心世局的曹操，自會去見當時有左右社會輿論、政治局勢、有知人之明的許劭，能與他結交或獲得其評價，自是一字千金。劭曰：「子治世之能臣，亂世之奸雄也。」於此毛宗崗有精闢的分析「此時豈治世耶？劭意在後一語，操喜亦喜在後一語。喜得惡，喜得險，喜得直，喜得無禮，喜得不平常，喜得不懷好意。只此一喜，使是奸雄本色。」（《三國演義·第一回》第11頁）人的外在表情是內心情緒的反應，曹操的笑反映了，許劭此語說中曹操心事，他自己也不否認自己就是奸雄，因為這是其深思熟慮對自己的定位：不為能臣，即為奸雄。

第四回言及曹操謀刺董卓未果，假借獻刀逃離虎穴，遇到陳宮以其詞直氣壯之言「吾將歸鄉里，發矯詔，召天下諸侯興兵共誅董卓。」（《三國演義·第四回》第55頁）這番慷慨激昂的表白，感動了陳宮與之俱逃，經成臯曹父結義弟兄呂伯奢，而殺了呂伯奢一家。這段故事是作者採用《魏書》《世語》《雜記》三段材料，再根據曹操性格鋪陳、藝術加工而完成的，三段材料分述如下：

裴松之注卷一引《魏書》：逃歸鄉里。從數騎過故人成臯呂伯奢。伯奢不在，其子與賓客共劫太祖，取馬及物。太祖手刃擊殺數人。¹⁵

裴松之注卷《世語》：太祖過伯奢。伯奢出行，五子皆在，備賓主禮。太祖自以背卓命，疑其圖己，手劍夜殺八人而去。¹⁶

孫盛《雜記》：太祖聞其食器聲，以為圖己，遂夜殺之。既而悽愴曰：「寧我負

¹²（漢）司馬遷撰：《新校史記三家注》，臺北市：世界書局，1993年，頁2127。

¹³（漢）司馬遷撰：《新校史記三家注》，臺北市：世界書局，1993年，頁2128。

¹⁴ 王治河：《福柯》，長沙：湖南教育出版社，1999年，頁182。

¹⁵〔晉〕陳壽撰、〔宋〕裴松之注：《新校三國志》，台北市：世界書局，1985年，頁5。

¹⁶〔晉〕陳壽撰、〔宋〕裴松之注：《新校三國志》，台北市：世界書局，1985年，頁5。

人，毋人負我！」遂行。¹⁷

對照《三國演義》的故事情節，顯而易見，羅貫中是採用孫盛《雜記》的說法。而當曹操夜宿呂家，呂家熱情款待，當呂伯奢出去買酒，呂家人殺豬相迎時，一場滅門慘案正由此與焉展開：

操與宮坐久，忽聞莊后有磨刀之聲。一發驚疑。操曰：呂伯奢非吾至親，應上結義兄弟句。此去可疑，當竊聽之。二人潛步入草堂後，但聞人語曰：縛而殺之，何如？。操曰：是矣！。今若不先下手，必遭擒獲。遂與宮拔劍直入，不問男女，皆殺之，一連殺死八口。搜至廚下，卻見縛一豬欲殺。（第四回，頁55）

在官府追捕下，曹操其內心戒慎恐懼，如履薄冰、如履深淵，戒慎恐懼的內心是可以了解，故聽「縛而殺之，何如？」於是先下手為強，但見買酒而歸的呂伯奢，卻揮劍砍伯奢於驢下，陳宮驚曰：「適才誤耳，今何為也？」並引來陳宮強烈的譴責：「知而故殺，大不義也。」而曹操回答「寧教我負天下人，休教天下人負我。」（《三國演義·第四回》第55~56頁）此語聞之令人有背脊發涼、不寒而慄之感，但正是曹操內心最真實的奸雄寫照，此處這也是曹操性格的分水嶺，從之前諸多義舉為、漢室盡忠的熱血青年，到如今展現奸雄本色，故毛批：「曹操從前竟似一個好人，到此忽然說出奸雄心事。此二語是開宗明義章第一章。」（《三國演義·第四回》第56頁）由此可見曹操是個極端利己主義，而毛批：「讀書者至此令人無不詬之、詈之，爭欲殺之矣。」（《三國演義·第四回》第45頁）的確說出大家的心聲。但筆者認為若呂伯奢不死，一旦通報官府，曹操縱有再多的豪情壯志、經天緯地之才，也無從實現，只能淪為官府的刀下魂，試問之？若不事行詭道、耍弄心機，曹操能倖免於難嗎？但實現理想，若要以犧牲他人性命為代價，這是仁者不恥為之；從另一角度觀之，曹操逃出官府天羅地網、九重天之後的表現，我們可知道其對政治目標是否實現勝於一切，若遇阻礙，妨礙此目標的進行，他會毫無人性的殺人，寧可錯殺一百，決不可放過一個。

另一個暴露曹操殘忍兇暴的本質是：演義第十回操在兗州發展，招賢納士、威鎮山東，欲迎父曹嵩一家老小來團聚，而徐州太守陶謙「向欲結納曹操，正無所由，知操父經過，遂出境迎接，再拜致敬，大設筵宴，款待兩日。曹嵩要行，陶謙親送出郭，特差都尉張闓將部兵五百護送。」（《三國演義·第十回》第128頁）誰知陶謙所託非人，有道是「通往地獄之門是由善意磚塊鋪成。」說明著好事往往變成壞事，張闓見財起了貪念，與其手下殺盡曹嵩全家。操聞之切齒曰：「陶謙縱兵殺吾父，此仇不共

¹⁷ [晉] 陳壽撰、[宋] 裴松之注：《新校三國志》，台北市：世界書局，1985年，頁5。

戴天！吾今悉起大軍，洗蕩徐州，方雪吾恨！」(《三國演義·第十回》第128頁)不查明事由，完全由本我操控情緒，縱連有舊恩的陳宮來當說客，說明詳情，欲為徐謙與徐州百姓求情，也擋不住曹操瘋狂復仇之心之後，操大軍所到之處，殺戮人民，發掘墳墓。將徐州變成血流成河的人間地獄，此時曹操的暴行與殺人魔王屠夫無異，完全被復仇的情緒所操縱，視人民如草芥，而曹操倒行逆施的行徑，也讓曹操付出慘痛的代價，後果極其嚴重影響深遠：《資治通鑒》對此事做了如下記載：

前九江太守陳留邊讓嘗譏議操，操聞而殺之，並其妻子。讓素有才名，由是兗州士大夫皆恐懼。¹⁸

本來曹操的如意算盤是：藉邊讓的頭來殺一儆百，但卻引起更大的反效果。邊讓的死，再度激發了兗州官吏和士大夫的極度恐慌，造成他們的精神領袖陳宮、對曹操再也不存任何一點的幻想，轉而遊說握有重權的兗州張邈，放棄殘忍兇暴的曹操，選擇善戰的呂布，據《資治通鑒》記載：

宮說邈曰：「今天下分崩，雄傑並起，君以千里之眾，當四戰之地，撫劍顧眄，亦足以為人豪，而反受制於人，不亦鄙乎！今州軍東征，其處空虛，呂布壯士，善戰無前，若權迎之，共牧兗州，觀天下形勢，俟時事之變，此亦縱橫之一時也。」最後，張邈聽從了陳宮的建議，以其眾潛迎布為兗州牧。¹⁹

最後主兗州的人是號稱三國第一勇將呂布，其軍隊戰鬥力極強，多次在作戰中擊敗和圍困曹操，且兗州是曹操爭霸的重要戰略根據地，失去它，就算握有雄兵百萬，猶如喪家之犬、無根之浮萍，而經此徐州屠城，不但使曹操形象大損，也差點毀曹操的霸業，讓他體認到光憑殺戮是不行的，重要的是收服和安定人心。此時曹操會出現如此非理性的行為，筆者以心理學角度分析：曹操出生於宦官家庭，為世人所輕，他這個身上抹不去、揮之不去的印記，令他有惡者不能避、如影隨形的情緒；且這是屬於社會環境的挫折，較之自然環境的限制更多，甚至後果更為嚴重。因為在自然環境的限制下，常會使人體驗到人定勝天的道理，面對挫折較易接受；社會性的挫折是人為的，出生於宦官家庭就是屬於挫折社會情境，而曹操為世人所輕產生挫折感，不能對其父直接反映敵意，因為是社會所不能容許，所以他產生轉向攻擊，把情緒發洩到徐州無辜的人民身上，因懼於曹父身分地位，且為父報仇這是一個防衛機轉（defense mechanism）方式中的文飾作用(rationalization)²⁰：用好理由(為父報仇)代替真理由(對

¹⁸ (宋)司馬光撰、(宋)胡三省注：《新校資治通鑒注》，臺北市：世界書局，1977年，頁1951。

¹⁹ 同上注，頁1951。

²⁰ 張春興：《現代心理學》，台北：東華書局，1999年，頁455。

父親宦官身分的憎恨)替父報仇既成全他了孝名，也讓他被壓抑作用(Repression)²¹的痛苦經驗，轉入到潛意識的情緒得到紓解，卻苦了哪些老百姓。且當一個人處在情緒和感情極端激動的時候，如果不用堅強的意志或理智來控制的話，很可能出大差錯，為了避免徐州屠城慘案再度出現，一個領導者要有良好的自制力，否則流於意氣用事，造成的行是將無法彌補。

如果殺呂伯奢全家是曹操多疑而誤殺，另一個奸詐欺騙的例子，完全是預謀殺人遂行其政治目的，而要別人做代罪羔羊、犧牲的行徑：

卻說曹兵十七萬，日費糧食浩大，諸郡又荒旱，接濟不及。操催軍速戰，李豐等閉門不出。操軍相拒月余，糧食將盡，致書于孫策，借得糧米十萬斛，不敷支散。管糧官任峻部下倉官王垕音后。入稟操曰：兵多糧少，當如之何？操曰：可將小斛散之，權且救一時之急。垕曰：兵士倘怨，如何？操曰：吾自有策。(《三國演義·第十七回》第 226-227 頁)

等到兵士怨聲四起，曹操才將此策和盤托出，「欲借汝頭以示眾耳……一刀斬訖，懸頭高竿，出榜曉示曰：「王垕故行小斛，盜竊官糧，謹按軍法。」於是眾怨始解。(《三國演義·第十七回》第 227 頁)曹操早知行使小斛會引起眾怒，但眼下他早已想到對策，就是藉王垕之頭來壓軍心，其在借人頭極度冷靜，執行起來沒有一點猶豫、掙扎、心理或人性障礙，王垕在他的政治法術的執行中，只是一枚棋子，一副用過即可棄之的工具，沒有生命價值可言。毛批：「曹操一生，無所不用其借：至于欲安軍心，則他人之頭亦可借；借之謀愈奇，借之術愈幻，是千古第一奸雄。」(《三國演義·第十七回》第 220 頁)這借之奇之處是：借別人之頭無從還，別人有冤訴不得，古今唯有極端利己主義曹操才想得出來。其做此濫殺無辜之策，還做了儀式化行為(undoing)²²「汝死后，汝妻子吾自養之，汝勿慮」以求得自我心安。雖為避免兵士譁變，仗還要打下去，所以想出此策，以曹操精明算計利弊得失後，王垕這條人命自是不放在心上，且殺之值得。且羅貫中在描寫此件事，帶出史官評論「雖然妄殺一人，卻瞞三十萬人，免致失散，此曹公能哉，而用詐謀也。」羅貫中在道德標準上，對曹操奸詐狠毒予以強烈的譴責；但在政治軍事上才智卻予以認同，在此傅龍基先生有一段評論：

也許有人說：用點小手段，殺一人而穩定十萬大軍，從效果看也未嘗不可，這也叫犧牲局部，保存整體。然而，看待做一件事，也不能只看結果，還要看怎麼去做。難道為了穩住十萬大軍，就只能採取詐騙的方法，就沒有別的辦法籌

²¹ 張春興：《張氏心理學辭典》，台北：東華書局，1992年，頁 503。

²² 袁之琦，游恒山編譯：《心理學名詞辭典》，台北：五南出版公司，1995年，頁 25。

辦糧食，就不能說明情況共渡難關？以誠信來團結士兵？難道為了達到目的就可以不擇手段？再說，欺詐遲早會被識破，騙局一旦揭穿後，後果必然更慘；同時，人與人關係如果建立在欺詐上面，那事業還有什麼正義不正義之？……在對敵戰爭中使用詐術，被看作是有謀略的表現。但是如果在隊伍內部，對待自己人，對待朋友，對待合作者，也使用「詐術」詐術，哪就把自己擺在了與一切人為敵的地位，這種人，不是別有用心，就是一個極端利己主義者。²³

雖曹操借頭壓軍心，詐術運用高明到被殺者而不覺，見者而不疑，但也可見曹操急功近利的性格，生性奸詐手段殘酷，但領導者應以誠信、正義為本，勿把手段詐術當成常態，也要注意使用對象，以免東窗事發，讓團體部隊離心離德、眾判親離，殊不知「人以權謀者待人，人亦以權謀待之。」

二、政治策略與手段

十九世紀的史學家阿克頓爵士云：「權力使人腐化，絕對的權力使人絕對的腐化。」換言之，權利會改變一個人的思維，曹操從當初舉義旗捍漢的忠臣，之後破呂布，降張繡，軍事實力睥睨在世人面前；將漢獻帝移駕許都，拜大將軍、武平侯大權在握；號令、人事任官授爵、興廢更迭皆由其出，漢獻帝形同傀儡、擺設，當權力已固，政治野心已逐步實現，客觀環境已變，改變他的政治動機，忠於漢室的初也不甚看重，謀國野心也無須太多遮掩，化暗為明堂而皇之暴露出來，而演義二十回許田狩獵正是明證。當曹操聲望正隆，謀士程昱說操曰：「明公威名日盛，何不乘此時行王霸之業？」操曰：「朝廷股肱尚多，未可輕動。吾當請天子田獵，以觀動靜。」曹操以他的政治敏銳度及多年官場打滾告訴他，事情不能只看表面，因忠於漢獻帝的人還大有人在，所以他策畫一場表演，藉由許田狩獵以靜觀動，來發現這些可能會成為敵人的潛伏者，並將她一網打盡、以絕後患；還有另一個敲山鎮虎的功效：告訴漢獻帝，我才是漢室真正掌權者，要認清自己的身分，安分老實做個傀儡、擺設；精心策劃表演誘餌有二：其一，「曹操引十萬之眾，與天子並馬而行，只爭一馬頭」與天子並馬而行是一種僭越行為，是對天子的大不敬，曹操身為人臣，豈能不知卻行之，可見是一種深思熟慮而做的行為；其二，曹操向天子借弓箭，射中大鹿，「羣臣將校，見了金鈚箭，只道天子射中，都踴躍向帝呼萬歲，曹操縱馬直出，遮於天子之前，以迎受之。」（《三國演義·第十七回》第 265 頁）

曹操藉由這放肆、嚴重僭越行為，代天子接受群臣的萬歲，其野心昭然若揭。結果是「眾皆失色」，激起了很多人同仇敵愾的怒氣。由打獵所引起的連鎖反應，正是曹

²³ 傅隆基：《解讀三國演義》，台北：雲龍出版社，1999年，頁46。

操所需要的，他需要這樣的反應，不但可觀眾人動靜，且按捺不住潛伏者將會伺機而動，他就可引蛇出洞、將其一網打盡，也藉打獵，公開展示自己無上權威，在這次事件中，向外界傳遞了自己的信號。也藉此觀風向，此處毛批「趙高以指鹿察左右之順逆，曹操以射鹿驗眾心之從違，奸臣心事，何其前后如出一轍也！」果然不出曹操所料，打獵所引起的連鎖反應正蘊釀進行。經此事件，獻帝有反擊的企圖，卻沒有反擊的實力。但他不是傻子，身為天子，最悲壯的是力圖振作，卻受處處制於人，他仍欲有所作為，與豈過著受制於人、擔驚受怕、惶惶不可終日的生活，不如孤注一擲、也許可突破困局、撞開新局，雖有風險亦在所不惜。獻帝回宮泣謂伏后：許田狩獵曹操僭越之舉，兩人正如楚囚對泣之時，忽一人自外而入曰：「帝，后休憂。吾舉一人，可除國害。」帝視之，乃伏皇后之父伏完也。伏完獻完衣帶詔計策，並交由董承執行，之後藉由天子血書密詔感召下，糾合許多忠義之士趙彥王、子服、種輯、吳碩、馬騰、劉備共同誅滅曹操，並共立義狀。豈料事跡敗露，曹操「命從人直入董承臥房內，搜出衣帶詔并義狀。」並將「董承全家良賤盡皆監禁，休教走脫一個。」曹操在震怒之下，與眾謀士商議，想要廢卻獻帝，更立新君。程昱諫曰：「明公所以能威震四方，號令天下者，以奉漢家名號故也。今諸侯未平，遽行廢立之事，必起兵端矣。」操乃止，只將董承等五人並其全家老小，押送各門處斬。死者共七百餘人。」（《三國演義·第二十四回》第 325 頁）但餘恨未消，他手上屠刀繼續劍指董貴妃，「貴妃乃董承之妹，帝幸之，已懷孕五月。當日帝在后宮，正與伏皇后私論董承之事，至今尚無音耗。忽見曹操帶劍入宮，面有怒容，帝大驚失色。」皇帝是九五之尊，見曹操面有怒容。此處毛批宰相面有怒容，而天子大驚失色，豈不奇絕。接下來是二人之間對話：

操曰：董承謀反，陛下知否？帝曰：董卓已誅矣。操大聲曰：“不是董卓！是董承！”帝戰栗曰：“朕實不知操曰：“忘了破指修詔耶？”帝不能答帝告曰：“董妃有五月身孕，望丞相見憐！”帝因孕而欲求免其身。操曰：“若非天敗，吾已被害。豈得復留此女為吾后患！”伏后告曰：“貶于冷宮，待分娩了，殺之未遲。（第二十四回，頁 326）

此處毛批宰相儼如問官，天子竟似罪人，即使帝后苦苦哀求，曹操仍不為所動曰：「欲留此逆種為母報仇乎？操令取白練至面前……勒死於宮門之外。」（《三國演義·第二十四回》第 326~327 頁）而小說六六回曹操殘暴行徑更加深化，董貴妃的死讓伏后有兔死狐悲之感，左右或奏帝曰：「近聞魏公欲自立為王，不久必將篡位。」帝與伏后大哭，篡位傳聞令他們惶惶不可終日，如伏后曰：「旦夕如坐針氈，似此為人，不如早亡。」正是他們的心情寫照，於是伏后與其父服完密謀欲結連孫、劉為外應；再結合在朝忠義之臣，一同謀之，內外夾攻。但在曹操嚴密的情報網下，且天似乎也站在曹操這一邊，當曹操遍搜穆順身上，並無夾帶放行。「忽然風吹落其帽。操又喚回，取帽視之，遍觀無物，還帽令戴。穆順雙手倒戴其帽。冠履倒置之時，宜其帽之倒也。操心疑，

令左右搜其頭發中，搜出伏完書來。」(《三國演義·第六十六回》第 970 頁)曹操看完伏完書後隨即行動：

操連夜點起甲兵三千，圍住伏完私宅，老幼并皆拿下。董承事泄得遲，伏完事泄得快，前后又自不同。搜出伏后親筆之書，隨將伏氏三族盡皆下獄。平明，使御林將軍郝慮持節入宮，先收皇后璽綬。是日，帝在外殿，見郝慮引三百甲兵直入。帝問曰：「有何事？」慮曰：「奉魏公命收皇后璽。」帝知事泄，心膽皆碎。慮至后宮，伏后方起。慮便喚管璽綬人索取玉璽而出。敢于收皇后璽，其不收傳國璽者幾希矣。伏后情知事發，便于殿后椒房內夾壁中藏躲。少頃，尚書令華歆引五百甲兵入到后殿，問宮人：「伏后何在？」宮人皆推不知。歆教甲兵打開朱戶，尋覓不見；料在壁中，便喝甲士破壁搜尋。歆親自動手，揪后頭髻拖出。曹操搜穆順之發，華歆揪伏后之發，其罪皆難擢發。后曰：“望免我一命！”歆叱曰：「汝自見魏公訴去！」后披發跣足，二甲士推擁而出。(第六十六回，頁 970-971 頁)

堂堂國母竟被如此對待，可謂「是可忍，孰不可忍。」在此時曹操儼然成為另一個董卓，當年舉義旗捍衛漢室的曹操，為何會犯下令人髮指的暴行？何以至此？這是典型的路西法效應：也就是說好人如何變成壞人，原因就是情境變了。²⁴現在的曹操獨攬朝廷大權，對權力的渴望無以復加，直到他成為中國的共主才會止歇。而眼前董貴妃、伏后、甚至漢獻帝，都是他攫取無上權力的絆腳石，當他感覺手上的權力遭受到威脅，他會毫不遲疑變成惡魔，舉起屠刀將他們挫骨揚灰，其心狠手段、泯滅人性的程度令人不忍卒睹。在曹操眼中，他只是在執行獄警的角色工作，曹操像上帝最愛的天使路西法一樣，不知不覺對他人做出難以置信的事，而同時期、袁術、袁紹為什麼沒有變成另一個董卓，是因沒有哪樣的情境，未被情境進一步的催化，而讓他們原始的獸性潛藏在其內，不得其門而出；而情境也影響曹操思考、情感及行動的形成及改變原因，所以我們對曹操施加在董貴妃、伏后、甚至漢獻帝的暴行，都是以政治利益做為考量，他們也成為政治利益的犧牲品，這一切就有脈絡可循、可以理解。對一個政治家曹操而言，統一天下是他的終極目標，殘忍無情也是達到政治目的的手段之一，在實現這一目標的過程中，他要掃除一切橫亙在前的絆腳石，而一將功成萬骨枯，他的身上勢必也沾染很多人的鮮血，這是建立霸業的必要之惡，這就是曹操奸的一面，殘酷的展現。

²⁴ 作者：菲利普·金巴多，譯者：孫佩姛、陳雅馨：《路西法效應》，台北：商周出版社，2008年，頁 257~301。

第二節 曹操才能的雄

何謂英雄？辭源釋之：「識見、材能或作為非凡的人。」²⁵正因為英雄是識見、材能或作為出類拔萃，非同一般之人，而每個時代、不同社會都有其審美標準，對英雄的價值定位也不同，因人們生理上如智力、體力、能力之不足，可藉由心理的補償作用予以超越，故產生一種普遍英雄崇拜的心理或文化現象，而許劭的《人物誌》誌對英雄有精闢的定義：

夫草之精秀者為英，獸之特群者為雄；故人之文武茂異，取名於此。是故，聰明秀出，謂之英；膽力過人，謂之雄。此其大體之別名也。若校其分數，則牙則須，各以二分，取彼一分，然後乃成。何以論其然？夫聰明者，英之分也，不得雄之膽，則說不行；膽力者，雄之分也，不得英之智，則事不立。是故，英以其聰謀始，以其明見機，待雄之膽行之；雄以其力服眾，以其勇排難，待英之智成之；然後乃能各濟其所長也。²⁶

許劭認為英才偏重於智謀計略；雄才偏重於勇氣膽力，一文一武，但不論是英才或雄才，都只是偏才，其舉例張良「聰能謀始，明能見機，膽能決之是英才」；而典範人物方面韓信「雄以氣力過人，勇能行之，智足斷事」是雄才，典範人物方面英才可以為相，雄可以為將，而具備英與雄兩種特質的人稱之為英雄，就能宰制天下，漢高祖劉邦和西楚霸王項羽就是這類的英雄，而即使兼具兩種特質劉邦和項羽兩人，也有高下之分，「然英之分，以多於雄，而英不可以少也。英分少，則智者去之，故項羽氣力蓋世，明能合變，而不能聽采奇異，有一范增不用，是以陳平之徒，皆亡歸高祖。英分多，故群雄服之，英才歸之，兩得其用，故能吞秦破楚，宅有天下。」²⁷而劉紹認為英與雄特質中，英的成分重要性大於雄，英的特質是不可或缺，英的特質缺少，有智謀之士就會離去，而劉邦英的特質較多，故能駕馭天下群雄，擊敗項羽得到天下，依照劉邵的英雄理論，曹操聰明睿智又膽力過人，而智勇雙全的人，才能統御英才和雄才，但曹操在道德行為有可議之處，故人們視之為奸雄，鮮少以英雄稱之，但至少曹操的雄，是大家所公認的最大公約數，是不容抹煞、斑斑可考的。

在三國演義中，羅貫中在形塑曹操性格元素，運用小說家的生花妙筆，凸顯出曹操奸的性格，但這只是反映曹操性格的一個面向，而曹操就是圓型人物，在曹操的主體性格中，既有「奸」的一面。又有「雄」的一面，我們豈能著墨奸的一面，而卻忽

²⁵吳澤炎等辭源：《辭源》，台北：商務出版社，1983年，頁2638。

²⁶吳家駒注譯、黃志民校閱：《新譯人物誌》，台北：三民書局，2006年，頁85。

²⁷吳家駒注譯、黃志民校閱：《新譯人物誌》，台北：三民書局，2006年，頁88。

略雄的性格，而未做到雙面並陳，而流於偏頗片段的論述，細看三國演義羅貫中對曹操雄的描寫為數甚多，而雄才表現主要可分為軍事、人才、政治，而在政治上主要漢末連年征戰，使得民生凋敝，還發生過由於糧食極度缺乏，人吃人的情形。為發展經濟、恢復民生，定都許縣之後，曹操採納的謀士建議屯田制，使長期遭受戰爭破壞的北方農業生產，在短期內得以恢復並穩定下來。失去土地的農民又重新回到土地上來，許多荒蕪的農田也被開墾，安定了流離失所的人民，使農業生產力恢復，結束北方混亂的局面，是曹操於國於民的一項建樹。而從古代中國人對英雄的認定主要著眼於功業、人品、智謀、勇略。其具體標準是：動亂年代能安社稷，撫百姓，削平動亂，使天下歸於太平；外族入侵時，能抗敵禦侮，威震邊疆，驅除入侵者，維護國家領土完整和民族尊嚴；叛亂發生時能平叛戡亂，維護國家統一，恢復社會安定。據此，古人對英雄的認定，更多的是看重武功，即「武能安邦」。因此古人心目中的英雄更多的或是統帥千軍萬馬，指揮若定，決勝疆場的帥才……要建立功業，自然少不了智謀、勇略、這是題中應有之義，然而既是英雄，這就要求他有功於社稷，造福於百姓。²⁸從這個標準來看，曹操不啻是個英雄，且看在赤壁大戰前夕，曹操橫槊賦詩、抒發其志：

吾自起義兵以來，與國家除兇去害，誓願掃清四海，削平天下；所未得者江南也。今吾有百萬雄師，更賴諸公用命，何患不成功耶？收服江南之後，天下無事，與諸公共享富貴，以樂太平。（《三國演義·第四十八回》第 685 頁）

建立功業是曹操念茲在茲追求的目標，也是一生之所繫，就是「掃清四海，削平天下。」正是這一崇高理想，驅策曹操東征西討、南征北戰，建立統一北方的功業。

一、人才觀

錢財散盡可以復還，土地敗光可以再得，人才既失，卻很難回鍋。三國時代是個人才輩出、眾星爭輝，謀士如雲、猛將如雨，歷數各個朝代都難以匹敵，因此想逐鹿中原、稱霸天下，莫不以爭取人才為依歸，得人才者得天下，劉備就是深諳此道，才能由一個毫無根據地逐鹿者、贏得人和，建立了蜀國；而反觀那些曾輝煌一時、亦是一方之霸，如：袁紹、袁術、呂布、劉表等等，皆是不善用人才，導致走上敗亡的局面，被歷史洪流無情的滅頂。所以能善用人才，不但與國家興衰息息相關，蓋棺論定時，也成為後世評價歷代君王的標準之一，劉備不就是禮賢下士，贏得後世的美名。

懂得籠絡人才，讓人才盡為己用不只劉備一人，曹操更是箇中翹楚，引文如下竹

²⁸郭瑞林：《三國演義的文化解讀》，上海：上海古籍出版社，2007年，頁113~114。

可證：

操既定冀州，親往袁紹墓下設祭，再拜而哭甚哀，顧謂眾將曰：「昔日吾與本初共起兵時，本初問我曰：『若事不濟，方面何所可據？』吾問之曰：『足下意欲若何？』本初曰：『吾南據河北，阻燕代，兼沙漠之眾，南向以爭天下，庶可以濟乎？』吾答曰：『吾任天下之智力，以道御之，無所不可。』此言如昨，而今本初已喪，吾不能不為流涕也！」眾皆歎息。（《三國演義·第三十三回》第460頁）

這道出曹操與袁紹謀取天下，眼光戰略的不同，袁紹想的是佔有優越的地理位置，以地利為本；而曹操看到是要依靠人才，因人才之興是事業成功基礎，這裡的道指的是權術，適當的方法。以今觀之，美國為甚麼獨霸世界？為世界首強？其中一個主要原因是：能任天下之智力。他能將全球七十億中的人才攬為己用，而中國大陸雖為世界上人口數第一的大國，卻僅能用十三億中的人材，這也是使用人才的顯例。當曹操奪得荊州寫給荀彧一封信道：「吾不喜得荊州，喜得異度也。」（《三國演義·第四十一回》第582頁），得到整個富庶的荊州不值得喜悅；得到蒯越才是最大收穫，足見曹操是多麼的看重人才。因為事業是人的事業，沒有人才再寬的地盤、再大的攤子没人去守，沒有人才去經營一切即成枉然，而且事業既是人的事業，有了人才也就意味著可以得隴望蜀，可以開創壯麗闊大的未來。²⁹

且只要他們有治國用兵之術，即使不仁不孝也一齊收下，所以通觀全書，人們會得到這樣的印象：劉備的謀士最精，孫權的謀士作拙，曹操的謀士最多。³⁰而曹操的人才哲學思想主要可分為的訣竅：唯才是舉、識人、人才、愛惜人才、人盡其才，是曹操得以成事的最重要原因。

（一）善於招攬人才

奇異公司總裁的傑克·威爾許就說過：「延攬優秀人才最重要，只要人才對了，計劃及執行就會有好的方向，就能落實方案。³¹」「知人」旨在「得人」，而欲做好「得人」工作，就須做好人才延攬及遴選兩項工作。在延攬人才方面，應作到「廣收」及「公開」兩個原則，以鼓舞或吸引人才前來應徵；在人才遴選方面，應辨識應徵者的才德（智愚及賢不肖），採「因事擇人」及「多法並用」（即運用各種甄別方法）兩項

²⁹揚帆：《曹操的人生哲學》，台北：揚智文化事業股份有限公司，1995年，頁122。

³⁰沈伯俊：《三國漫談—人物·情節·名段》，台北：遠流出版社，2002年，頁11。

³¹莊淇銘：《識才與用人》，引自新台灣新聞週刊(<http://www.newtaiwan.com.tw/list.jsp?au=%E6&nowpage=340>)網站。

原則，以便擇優錄取而備任用。³²曹操陣營裡的許多人才很多都是由敵營投效過來的，實踐「廣收」及「公開」兩個原則，主要謀士郭嘉、荀彧來自袁紹帳下，而荀彧來投更造成人才的滾雪球效應獲得了士族領袖人物荀彧起始的優勢，雪球就會越滾越大，人才群聚優勢會越來越明顯。果不其然；程昱、荀攸、郭嘉都是荀彧舉薦而來，程昱舉薦郭嘉，郭嘉舉薦劉曄，劉曄又舉薦滿寵，呂虔、滿寵、呂虔共同推薦毛玠；張遼、張部分別來自呂布和袁紹的陣營；而龐德、陳琳等皆是被俘而來。陳琳原是袁紹的書記，曾為袁紹作檄文討伐曹操，曹操看了陳琳的檄文毛骨悚然，但仍笑著稱讚陳琳的文采。及至袁紹兵敗，陳琳被擒曹操因憐其才，而命為從事，可謂因才而愛，一笑泯恩仇。又如關羽兵敗時，又與劉備失散，約曹操三事才肯就降，曹操皆應其請，三日一小宴，五日一大宴，且連最細膩處曹操也做到了，以紗錦作囊與護髯，可說是無微不至地對待，封侯賜爵，可謂禮數周全。怎奈關羽心向劉備，一知兄長下落，便掛印封金銀，一一封置庫中，懸漢壽亭侯印於堂上，封金掛印，不辭而別，還過五關斬六將。而曹操聽聞關羽離去的反映，且看以下的敘述：

卻說曹操部下諸將中，自張遼而外，只有徐晃與云長交厚，其余亦皆敬服。獨蔡陽不服關公，故今日聞其去，欲往追之。操曰：。汝等皆當效之。操視諸將中未嘗有此人。遂叱退蔡陽，不令去趕。程昱曰：丞相待關某甚厚，今彼不辭而去，亂言片楮，冒瀆鈞威，其罪大矣。若縱之使歸袁紹，是與虎添翼也。不若追而殺之，以絕后患。”又是一個要趕的。操曰：吾昔已許之，豈可失信！彼各為其主，勿追也。袁紹欲殺玄德，而曹操不追關公。有始有終，是曹操高袁紹一頭地。因謂張遼曰：雲長封金掛印，財賄不以動其心，爵祿不以移其志，此等人吾深敬之。操所以餌人者，不過財賄、爵祿耳。今二者不足以動關公，操安得不敬。想他去此不遠，我一發結識他做個人情。汝可先去請住他，待我與他送行，更以路費征袍贈之，使為日後記念(《三國演義·第二十七回》第364-365頁)

曹操之所以不殺關羽主要原因有三：第一，不殺關羽樹立一個楷模學習的對象。關羽本身就是一本活教材，「不忘故主，來去明白，真丈夫也。汝等皆當效之」曹操示其屬下為人應以忠義為本，忠義之士，不但受到自己人尊重，就是敵人也會敬畏三分，而曹操的言外之意是：你們要效忠於我，不可有二心；第二，將恩惠施到底，人情留一線，日後好相看，曹操覺得亂世事難料，將來若關羽得到大用，兩軍對壘時，自己若有個萬一落難時，關羽是忠義之士，為人仗義、知恩圖報，多少會念其情義，只會有幫助而無害處。若未來劉備若有不測，說不定亦會歸順於他；第三，增加他道義的

³²謝文全：《教育行政－理論與實務》，台北市：文景書局，頁301-302。

話語權、制高點，關羽投降的三約，曹營中人人皆知，殺了關羽豈不失信，反之贏得守信的美譽。曹操是胸懷遠大、吞吐天地之志，一心想要統一全中國，所以他要樹立自己良好的講信用的形象與天下人，不但不氣憤不辭而別，還敬重他的忠義，以禮送行、任其離去。正如裴松之所言：「曹公知羽不留而心嘉其志，去不遣追以成其義，自非有王霸之度，孰能至於此乎？斯實曹公之休美。」³³

(二)識別人才

有人才不一定得天下，沒有人才一定失天下。招攬人才先從識別人才開始，而使用人才的前提，先從識別人才，故識別人才是人才學的基礎核心理念。先能精準識別人才，才能使用人才，韓愈有言：「世有伯樂然後有千里馬。千里馬常有，而伯樂不常有。故雖有名馬，祇辱於奴隸人之手，駢死於槽枥之間，不以千里稱也。」³⁴所以常有大賢能才遺落在民間，未得名主賞賜，以致沒有舞台發揮來一展雄才，終至歿世。能識別人才，才不致賢愚不分、大材小用、忠奸莫辨、玉石不分，把人才當奴才用，奴才當人才用，導致劣幣逐良幣，使賢才有馮諼彈鋏之歎，最後集團成為黃鐘毀棄、瓦釜雷鳴之局面，而能者紛紛求去，若如此集團的土崩瓦解是可以預見。而曹操有一雙識別人才的火眼金睛，比之漢朝劉邦是有過之而無不及，當年夏侯嬰將韓信推薦給劉邦，漢王只給韓信一個治粟都尉的官職，韓信感覺久未被重用，故求去，因蕭何深知其能，趕緊月下追韓信，之後才有漢王拜大將軍，成為開國元勳。而曹操在兗州建立人才在，招賢納士：

有叔侄二人來投操，先來二人。乃潁川潁陰人，姓，名彧，字文若，荀緄之子也。舊事袁紹，今棄紹投操。操與語，大悅，曰：“此吾之子房也！”（《三國演義·第十回》第126頁）

曹操與荀彧對談後，就能慧眼識英雄，譽之為有漢初三傑之稱的張良，試想文臣不若武將，可展現劍術、騎射、勇力的具體武藝，僅靠嘴上功夫，曹操即能將荀彧定位為頭號軍師，即可知其識別人才的洞察力及知人之明，觀其荀彧之後在輔佐曹操霸業的表現，更足見曹操的知人之明，如荀彧所提的第一戰略乃深根固本之策：

³³ [晉]陳壽撰、[宋]裴松之注：《新校三國志》，台北市：世界書局，1985年，頁940。

³⁴ 謝冰瑩等注釋：《新譯古文觀止》，台北：三民書局，1997年，頁574。

操在鄆城，知陶謙已死，劉玄德領徐州牧，大怒曰：“我仇未報，汝不費半箭之功，坐得徐州。真是氣殺。吾必先殺劉備，後戮謙屍，以雪先君之怨！”即傳號令，克日起兵去打徐州。前番賣個人情，此時不肯做人情矣。荀彧入諫曰：“昔高祖保關中，光武據河內，皆深根固本、以正天下，進足以勝敵，退足以堅守。故雖有困，終濟大業。明公本首事兗州，且河、濟乃天下之要地，是亦昔之關中、河內也。文若此時已將高祖、光武望曹操矣，何後日九錫之加，而反有所不滿乎？今若取徐州，多留兵則不足用，少留兵則呂布乘虛寇之：是無兗州也。若徐州不得，明公安所歸乎？今陶謙雖死，已有劉備守之。徐州之民，既已服備，必助備死戰。明公棄兗州而取徐州，是棄大而就小，去本而求末，以安而易危也。願熟思之。”（《三國演義·第十二回》第150頁）

荀彧分析利弊大戰略，兗州是曹操的根本，進可攻、退可守，且徐州人民心向劉備，必會助劉備死守，是一根不好啃的骨頭，且還有呂布在一旁虎視眈眈，故曹操聽從荀彧的建議，打消取徐州的念頭，全力固守兗州，靜待時局以圖發展。而荀彧所獻的第二戰略：奉天子以服眾望，曹操奉行深根固本的決策，就是在山東靜待時局發展。適逢李、郭汜惡戰，天子蒙塵，輾轉避禍到洛陽，而曹操聞知天子車駕已到洛陽，於是聚集謀士商議：

荀彧進曰：昔晉文公納周襄王，而諸侯服從；此勸以伯者之業。漢高祖為義帝發喪，而天下歸心。此直勸以王者之事。今天子蒙塵，將軍誠因此時，首倡義兵，奉天子以從眾望，不世之略也。若不早圖，人將先我而為之矣。此時此事，除卻曹操亦無人可為矣。（《三國演義·第十四回》第173頁）

當時在袁紹營中，沮授亦遊說紹：

將軍累葉輔弼，世濟忠義。今朝廷播越，宗廟毀壞，觀諸州郡外脫義兵，內圖相滅，未有存主恤民者。且今州城粗定，宜迎大駕，安宮鄴都，挾天子而令諸侯，畜士馬以討不庭，誰能禦之！」紹悅，將從之。郭圖、淳於瓊曰：「漢室陵遲，為日久矣，今欲興之，不亦難乎！且今英雄據有州郡，眾動萬計，所謂秦失其鹿，先得者王。若迎天子以自近，動輒表聞，從之則權輕，違之則拒命，非計之善者也。」授曰：「今迎朝廷，至義也，又於時宜大計也，若不早圖，必有先人者也。夫權不失機，功在速捷，將軍其圖之！」紹弗能用。³⁵

³⁵ [晉]陳壽撰、[宋]裴松之注：《新校三國志》，台北市：世界書局，1985年，頁194。

而曹操對袁紹的評語：

操笑曰：袁紹色厲膽薄，好謀無斷；幹大事而惜身，見小利而忘命，非英雄也。
(《三國演義·第二十一回》第 280 頁)

更是識人之言，此處更有毛批：荀彧告操曰：「恐有先我而為之者，抑知袁紹、袁術輩可為而不能為，劉備能為而不可為，舍曹操竟無有為之者爾。」(《三國演義·第十四回》第 171 頁)其對迎獻帝各路諸侯的態度及實力，做了對比及描述，更是曹操能識荀彧之策的明證。荀彧的第三決策是堅守官渡以待變，官渡之戰是中國歷史以少勝多的著名戰役，也是曹操霸業的新高點，這場戰事攸關曹操生死存亡的一戰，也是決定誰是北方霸主的轉捩點，雙方勝負，其中主要原因還是人才的因素，俗語說：三國臭皮匠，勝過一個諸葛亮。智謀出自人才，建言多則可選擇最佳方案來實行。當袁紹起馬軍、步兵共三十萬，來勢洶洶討伐曹操，曹操深覺自己現在力量不足抗衡袁紹而憂心，荀彧一語道破袁紹集團的外強中乾的表象，一掃曹操心中之陰霾，其云：「紹兵多而不整；田豐剛而犯上，許攸貪而不智，審配專而無謀，逢紀果而無用，此四人者，勢不相容，必生內變。顏良，文醜，匹夫之勇，一戰可擒。其餘碌碌等輩，縱有百萬，何足道哉！」(《三國演義·第二十二回》第 298 頁)激發了曹操的決心與信心，當戰事僵持不下，演變為持久戰時，又是荀彧給了曹操勝利的希望：

說曹操守官渡，自八月起，至九月終，軍力漸乏，糧草不繼。意欲棄官渡退回許昌，遲疑未決，乃作書遣人赴許昌問荀彧。彧以書報之，書略曰：承尊命，使決進退之疑。愚以袁紹悉眾聚于官渡，欲與明公決勝負，公以至弱當至強，若不能制，必為所乘：是天下之大機也。紹軍雖眾，而不能用；以公之神武明哲，何向而不濟？今軍實雖少，未若楚、漢在滎陽、成皋間也。公今畫地而守，扼其喉而使不能進，情見勢竭，必將有變。此用奇之時，斷不可失。惟明公裁察焉。曹操得書大喜，令將士效力死守。(《三國演義·第三十回》第 416 頁)

曹操在最徬徨、萌生退意時，荀彧給了定心丸，去疑解惑，「情見勢竭，必將有變。」等來的是許攸，因袁紹不納直言，因其貪財而見疑，徑投曹操，而荀彧的立足基礎是對袁紹深刻認識，「紹貌外寬而內忌，任人而疑其心。」³⁶主要是對將領沒有深刻認識

³⁶ [晉] 陳壽撰、[宋] 裴松之注：《新校三國志》，台北市：世界書局，1985 年，頁 313。

或性格使然，再加上主觀行事，輕疑「許攸在冀州時，嘗濫受民間財物，且縱令子侄輩多科稅，錢糧入己。」(《三國演義·第三十回》第418頁)埋沒了許攸因曹營糧盡夜，兩軍僵持不下，獻掩襲空虛許昌，兩路擊之的良策，若袁紹能有識人之明，讓許攸充分發揮他的才智與力量，官渡之戰勝負將為之改寫，此處有毛批：「袁紹疑所不當疑，又信所不當信。見曹操致荀彧之書，則疑其虛；見審配罪許攸之書，則信其實；聽許攸襲許都之語，則疑其詐；聽郭圖譖張合之語，則信其真：所以敗也。」(《三國演義·第三十回》第411頁)所謂「士為知己者死，女為悅己者容。」許攸得不到袁紹的信任，縱有破敵之策，仍然發揮不了效果，荀彧來自袁紹帳下，深知袁紹處事性格，文官武將雖多，卻不能有效駕馭人才，集合眾力眾智，為集團共同目標努力，思想一致來求勝，反而犯了領導者不該犯的致命錯誤，導致集團內部離心離德，為敵人所利用，一來一往、敵消我長、終至覆滅。而荀彧的三大決策，非有識人之明曹操不能採用，明主能採用其計、克敵制勝，此處更見證曹操的不凡眼力。

(三)使用人才

人放在對的地方就是人才；放在不對的地方就是垃圾。曹操使用人才本質上就是用人唯才。曹操以權術駕馭人才，曹操雖然把自己的權術說成是「道」，但絕不是我們所理解的儒、釋、道三家的「道」。曹操的「道」核心，或者他使用手段的核心，就是「用人唯才」。用人唯才的特色又在這個「唯」字上，要做到這個「唯」字，極難極難。跟自己做過對的人，只要是才就用。品德分面有所虧損的人，只要是才，就用；出身低層的人，只要是才，就用。為了用才，曹操使用了許多靈變的手腕，也就是權術，也就是他說的「以道御之」的「道」。³⁷

1、不論貴賤

當十八路諸侯聯盟共討董卓時，對華雄連斬盟軍數將、一籌莫展時，關羽自願請戰袁術，卻因其身分只是弓馬手，遭袁術等輕視之，而曹操卻不計其身分、獨具慧眼，看出關羽儀表不凡，絕非凡夫俗子來勸阻袁術，應允關羽出戰，關羽才能立下威鎮天下的功勞：

言未畢，階下一人大呼出曰：「小將願往，斬華雄頭獻於帳下！」眾視之，見其人身長九尺，髯長二尺；丹鳳眼，臥蠶眉；面如重棗，聲如巨鐘；立於帳前。紹問何人。公孫瓚曰：「此劉玄德之弟關羽也。」紹問見居何職。瓚曰：「跟隨劉玄德充馬弓手。」帳上袁術大喝曰：「汝欺吾眾諸侯無大將耶？量一弓手，

³⁷ 葛楚英：《三國演義與人才學》，台北市：遠流出版公司，1994年，頁380。

安敢亂言！與我打出！」曹操急止之曰：「公路息怒：此人既出大言，必有勇略；試教出馬，如其不勝，責之未遲。」袁紹曰：「使一弓手出戰，必被華雄所笑。」操曰：「此人儀表不俗，華雄安知他是弓手？」關公曰：「如不勝，請斬某頭。」

操教釀熱酒一盃，與關公飲了上馬。關公曰：「酒且斟下，某去便來。」出帳提刀，飛身上馬。眾諸侯聽得關外鼓聲大振，喊聲大舉，如天摧地塌，岳撼山崩，眾皆失驚。正欲探聽，驚鈴響處，馬到中軍，雲長提華雄之頭，擲於地上，其酒當溫。（《三國演義·第五回》第 66-67 頁）

當袁術要將劉關張三人趕出帳外，曹操更仗義執言：「得功者賞，何計貴賤乎？」並私下贈送牛酒撫慰三人，曹操此舉內心剖析為：曹操本人出身也不是名門望族，其父曹嵩是中常侍曹騰的養子，中常侍是宦官擔任的職位，權勢雖大但為世人所輕，靠自己才智、努力才成為一方之霸，也因為曹操有這樣背景、經歷，所以他深知賤者不乏臥虎藏龍之輩，因此對於劉關張心生親近之意，頗有英雄惜英雄，大有籠絡之心，想引為己用。其他例子如而樂進、李典都是從行伍基層出身，得到曹操賞賜而成為大將，都可證明曹操用人不計貴賤，看重是才能，如《三國志·魏書·武帝紀》所言：

知人善察，難眩以偽，拔於禁、樂進於行陳之間，取張遼、徐晃於亡虜之內，皆佐命立功，列為名將列為名將；其餘拔出細微，登為牧守者，不可勝數。³⁸

曹操這種禮賢下士、不計貴賤的態度，讓天下豪傑風從虎、雲從龍聚集到他的陣營，集思廣益、群策群力，為他的霸業作出積極性的貢獻。

2、能包容屬下的錯

快意恩仇固然是人生快事，但要有志於天下的人，就不能只掛懷自己的恩仇，因為恩仇紅線一劃，就注定不能團結更多的人，但當一個人處於情緒和感情極度激動的時候，如果不能用堅強的意志和理智來控制的話，很可能會出大差錯。³⁹，這對一位成功領導者更是大忌，因為胸懷是否寬大，是事業成功一個重要的因素。此外，容人之錯，還要容人改錯，要給人將功贖罪機會，也不要急於考驗成果，強求別人短時間改錯。俗話說：「人無完人，金無足赤。」領導者勿以求全心態，盡可能吸收一切力量，化敵為友、捐棄前嫌、招降納叛。多數的時候，曹操是能夠容人的，其容人之量，有時令人吃驚。他的容人，不是一種品德修養，而是一種政治手腕，含有功利的性質。

³⁸ [晉] 陳壽撰、[宋] 裴松之注：《新校三國志》，台北市：世界書局，1985 年，頁 54。

³⁹ 李曉路：《三國人才成功學》，台北：漢欣事業股份有限公司，1995 年，頁 122。

不過在容人方面，那種超凡的自制力，卻正表現他的雄才大略、深謀遠慮。⁴⁰當陳琳為袁紹作檄文聲討曹操，把曹操及其祖宗三代罵的體無完膚時「曹操方患頭風，臥病在床左右將此檄傳進。操見之，毛骨悚然。」《三國演義·第二十二回》第 298 頁)等到曹操破冀州，擄獲陳琳後，操謂之曰：「汝前為本初作檄，但罪狀孤可也，何乃辱及祖、父耶？」答曰：「箭在弦上，不得不發耳。」照一般常理定是殺無赦，因為涉及到辱及祖先的罪狀，但曹操發揮一個領導者應有的良好自制力，未因意氣用事鑄成殺害良材的悲劇，「左右勸操殺之。操憐其才，乃赦之，命為從事。」(《三國演義·第三十二回》第 455 頁)

官渡之戰曹操「獲全勝，將所得金寶緞疋，給賞軍士。於圖書中檢出書信一束，皆許都及軍中諸人與紹暗通之書。左右曰：「可逐一點對姓名，收而殺之。」《三國演義·第三十回》第 426 頁)私通外敵是一件嚴重的事，因為堡壘往往是從內部攻破的，故各國對於奸細的防範和處理，都是極其重要的，因難保當情勢轉換之際，首鼠兩端者不會見風轉舵而通敵，最保全的方式收而殺之、以絕後患，但曹操沒有這樣做。他說：「當紹之強，孤亦不能自保，況他人乎？」遂命盡焚之，更不再問。《三國演義·第三十回》第 426 頁)他說了極富同理心的話，明瞭西瓜偎大邊的威力的無遠弗屆，與袁紹私通之人是看好袁紹的政治前途，為將來預留後路，買個雙保險，且曹操還做一個表演「盡焚之」來安有問題人的心，不會讓軍心浮動、人心惶惶，因為曹操心裡很明白，雖然獲得官渡大勝，但家大業大的袁紹還虎踞冀幽青并四州，所謂「百足之蟲，死而不僵。」勝利還未真正來到，畢竟狡兔未死，走狗還不至於被烹。霸業未完成之前，所有的寬容形象，所有的親民舉動，如把書信付之一炬，既往不咎，表現出來的……是衡量大局後的策略。⁴¹且投降不是一個人，而是一大群人，他還要集合眾力、眾智，若追究私通部屬，那會造成集團內部混亂，人人惶惶不可終日，而陷入內耗局面，甚至有些會狗急跳牆、鋌而走險，反倒樹敵太多，不把集團全部精力放在追剿殘存勢力而奮戰，等到敵人整軍備武，就失去最佳追擊點，且寬恕是一種巨大的施惠，對那些私通沒得到懲罰部屬，心中想必有愧，定對曹操感恩戴德，在戰場必定奮勇殺敵來加以回報，是曹操懷慚術的策略運用；且其又可做儀式化行為來抵銷罪惡感，達到心理的安定，化異心為同心，反而可收「明主不厭人，故能成其眾」的效果。

而另一例許攸獻了火燒烏巢、水淹冀州的奇計，屢屢奏效時，驕矜之心日生，自以為能打下冀州，都是自己的功勞，陷入了自我服務偏見 (self-serving bias) ⁴²；再加上自己是曹操故交，更是狂妄，當曹操統領眾將，入冀州城，將入城門，許攸縱馬近前，以鞭指城門呼操曰：「阿瞞，汝不得我，安得入此門？」操大笑。眾將聞言，俱

⁴⁰ 葛楚英：《三國演義與人才學》，台北市：遠流出版公司，1994 年，頁 178。

⁴¹ 羅吉甫：《謀略三國》，台北市：遠流出版公司，1998 年，頁 122。

⁴² 洪蘭譯：《心理學》，台北市：遠流出版公司，1997 年，頁 415。

懷不平。《三國演義·第三十三回》第 458 頁)阿瞞是曹操的小名，軍士之中無人敢呼喚其小名，而許攸竟然在眾人面前，將他喊出來是大不敬。曹操只是大笑，這笑是意味深遠，是防衛機轉(defense mechanism)反向作用(reaction formation)。⁴³心底下對許攸的無理與放肆感到憎恨，因礙於丞相身份或道德觀念，報復之心不便顯露，反而改以極力贊同的友善一笑對待之。因若出聲駁斥，會造成許攸不滿；但不出聲駁斥，會引起屬下不滿，所以曹操什麼話也沒有說，這一說也是默認許攸的功績，代表曹操的容人之量，也沒有寒了部下的心，可謂面面俱到，未顧此失彼，是精算後的行為表現，而此時曹操地位是一日之下，萬人之上，卻能忍受此無禮之舉，容人之量非一般可比。

二、領導統御

(一)政治是最高明的表演術

法家代表人物申不害，雖然也重視法，但他更重視操控群臣之術，其術治思想主要加強君王統治，君王必須集權於一身，牢牢控制群臣，才能明察真偽不致被蒙蔽，期能做到：明君如身，臣如手；君若號，臣如響。君設其本，臣操其末；君治其要，臣行其詳；君操其柄，臣事其常(《申不害·大體》)也就是說，君王應把官員任免考績、黜陟、賞功懲過等等大權牢牢掌之在手。防止大臣「蔽君之明，塞君之聽。」(《申不害·大體》)避免產生「奪之政而專其令，有其民而取其國」(《申不害·大體》)不能讓「一臣專君，群臣皆蔽」(《申不害·大體》)的現象產生。釀成亂臣破國和弑君，進而取國的覆滅之果，申不害強調術治卻未盡於術。韓非進一步提出官員考核、賞罰分明的主張：

明主之所導制其臣者，二柄而已矣。二柄者，刑德也。何謂刑德？曰：殺戮之謂刑，慶賞之謂德。為人臣者畏誅罰而利慶賞，故人主自用其刑德，則群臣畏其威而歸其利矣。故世之姦臣則不然；所惡則能得之其主而罪之，所愛則能得之其主而賞之。⁴⁴

君王欲維持權術，其憑恃具體技術，韓非子認為即賞罰之二柄，這是君王的統治權力，而此權力的運用與執持之下，勢之威權才能建立，才能令則行，禁則止，形成堅實的統治基礎。而領導者管理人力資源重要的手段之一：即進行適當處罰，只有對該行為給予相應的處罰，通過懲罰來刺激員工更努力、合格地完成工作。表演則為運用手法，在各種情境，完美演出建立自我領導品牌，才能引領更多的追隨者，而笑就是曹操兵

⁴³ 袁之琦，游恒山編譯：《心理學名詞辭典》，台北：五南出版公司，1995年，頁25。

⁴⁴ 陳啟天：《韓非子校釋》，台北市：中華書局出版，1940年，頁204。

敗赤壁在適當情境做出完美演出，當赤壁大敗時曹操撤退時，路上撞見張郃，操令斷後：

縱馬加鞭，走至五更，回望火光漸遠，操心方定，問曰：「此是何處？」左右曰：「此是烏林之西，宜都之北。」

操見樹林叢雜，山川險峻，乃於馬上仰面大笑不止。諸將問曰：「丞相何故大笑？」操曰：「吾不笑別人，單笑周瑜無謀，諸葛亮少智。若是吾用兵之時，預先在這裏伏下一軍，如之奈何？」說猶未了，兩邊鼓聲震響，火光沖天而起，驚得曹操幾乎墜馬。刺斜裏一彪軍殺出，大叫：「我趙子龍奉軍師將令，在此等候多時了！」操教徐晃，張郃雙敵趙雲，自己冒煙突火而去。子龍不來追趕，只顧搶奪旗幟，曹操得脫。《三國演義·第五十回》第 715-716 頁)

當李典，許褚保護著眾謀士來到。操大喜，令軍馬且行，問：「前面是那裏地面？」人報：「一邊是南彝陵大路，一邊是北彝陵山路。」操坐於書疏林之下，仰面大笑。眾官問曰：「適來丞相笑周瑜，諸葛亮，引惹出趙子龍來，又折了許多人馬，如今為何又笑？」操曰：「吾笑諸葛亮，周瑜，畢竟智謀不足。若是我用兵時，就這個去處，也埋伏一彪軍馬，以逸待勞；我等縱然脫得性命，也不免重傷矣。彼見不到此，我是以笑之。」……操回顧止有三百餘騎隨後，並無衣甲袍鎧整齊者。操催速行。眾將曰：「馬盡乏矣，只好少歇。」操曰：「趕到荊州將息未遲。」又行不到數里，操在馬上揚鞭大笑。眾將問：「丞相何又大笑？」操曰：「人皆言周瑜，諸葛亮足智多謀，以吾觀之，到底是無能之輩。若使此處伏一旅之師，吾等皆束手受縛矣。《三國演義·第五十回》第 716-719 頁)

群眾原是政治人物最大的資本，政治領袖常為群眾集附的焦點，⁴⁵故他要為群眾精神導師，揮舞著魔法棒，讓群眾隨著他的憂喜而憂喜，發揮感染力量。曹操三次笑周瑜、諸葛亮少謀來貶低對方，並讓部下感受到其笑傲挫折的英雄氣概，思慮判斷仍舊精準，不因戰敗而亂了方寸，用樂觀激發敗軍的勇氣，扭轉低迷的士氣，因為只要士氣一失，軍隊就像一盤散沙、任人宰割，不要讓失敗主義蔓延，故他以大笑激勵士兵，不要灰心喪志，才有機會逃出生天，但好不容易逃出虎口，抵達到安全的南郡安歇，操忽仰天大慟。眾謀士曰：「丞相於虎窟中逃難之時，全無懼怯；今到城中，人已得食，馬已得料，正須整頓軍馬復仇，何反痛哭？」操曰：「吾哭郭奉孝耳！若奉孝在，決不使吾有此大失也！」（《三國演義·第五十回》第 721 頁）郭嘉是曹操得力謀士，在滅呂布、平袁紹、統一北方的戰役居功厥偉，所以在行軍打仗時，曹操總是令郭嘉隨伺在側，為他出謀劃策，對郭嘉也是言聽計，所以再與郭嘉合作的戰役，是戰無不勝、

⁴⁵ 馬起華：《政治心理分析》，臺北市：正中書局，1977年，頁10。

攻無不克，充滿愉快的勝利經驗，所以歷經赤壁大敗後，他更深刻了解郭嘉在戰場的關鍵性及重要，不但大哭，且再加碼演出，搥胸大哭曰：「哀哉，奉孝！痛哉，奉孝！惜哉，奉孝！」（《三國演義·第五十回》第 721 頁）除了感念賢才郭嘉的真情流露；另一方面毛宗崗說道「哭死的與活的看，奸甚。」誠哉斯言，哭死人當然是哭給活人，對赤壁大戰曹操有一種朕非敗軍之將，是你們未盡臣子之責、出謀劃策，所以有今大敗，哭泣間也將戰敗重擔，也適時轉嫁到眾兵將，意味你們一個也逃不了，透過讓步下羞愧的方法，更使他們無地自容。另一例是哭典韋，曹操在宛城之戰時，因好色的慾望驅使，留張繡的孀婦陪宿，使張繡大為光火，降而復叛，起兵襲擊曹操，典韋為了掩護曹操逃跑，而最後寡不敵眾而戰死，典韋的死，曹操難辭其咎。典韋死了，曹操又設祭祭典韋、操親自哭而奠之、顧謂諸將曰、「吾折長子·愛姪。俱無深痛、獨號泣典韋也！」（《三國演義·第十六回》第 216 頁）第二年，曹操率軍行至濟水時，忽然在馬上放聲大哭。眾驚問其故，操曰：「吾思去年於此地，折了吾大將典韋，不由不哭耳！因即下令屯住軍馬，大設祭筵。」（《三國演義·第十八回》第 233 頁）曹操親自拈香祭拜典韋。故毛宗崗評道：「曹操前哭典韋，而後哭郭嘉，哭雖同而所以哭則異。哭典韋之哭，所以感眾將士也；哭郭嘉之哭，所以愧眾謀士也。前之哭勝似賞，後之哭勝似打。不謂奸雄眼淚，既可作錢帛用，又可作梃杖用。奸雄之奸，真是奸得可愛。」（《三國演義·第五十回》第 713 頁）

（二）權變領導

領導者有功必賞、有罪必罰，這是基本原則，如果僅是如此，就看不出曹操領導權變性，曹操之所以成為曹操，就是他不該賞的也賞，且效果出奇得好。試引下文：

并州既定，操商議西擊烏桓。曹洪等曰：「袁熙、袁尚兵敗將亡，勢窮力盡。遠投沙漠。我今引兵西擊，倘劉備、劉表乘虛襲許都，我救應不及，為禍不淺矣。請回師勿進為上。」郭嘉曰：「諸公所言差矣：主公雖威震天下，沙漠之人，恃其邊遠，必不設備；乘其無備，卒然擊之，必可破也。且袁紹與烏桓有恩，而尚與熙兄弟猶存，不可不除。劉表坐談之客耳，自知才不足以御劉備，重任之，則恐不能制；輕任之，則備不為用。雖虛國遠征，公無憂也。」（《三國演義·第三十三回》第 466 頁）

但曹操沒有採納它們的建議，而採納了郭嘉的計策，但征戰途中歷經困難，用了郭嘉放棄輜重、突襲奇技，及田疇計謀才得以獲勝，但他回到凱旋而歸後，曹洪等人，本想會受到責難或揶揄，或曹操以一副勝利者姿態出現驕其部屬，但曹操不但沒有這樣做，還重賞先曾諫者，因謂眾將曰：「孤前者乘危遠征，僥倖成功。雖得勝，天所佑也，不可以為法。諸君之諫，乃萬安之計，是以相賞。後勿難言。」

(《三國演義·第三十三回》第 468 頁)曹操把成功歸因天佑是僥倖成功，曹洪等人才是萬全之策，評價自己是成功險中求，讚賞曹洪等敢提供不同意見挑戰、大膽進言，能針對問題剖析、深入的思考，在大家腦力激盪下，找到最佳方案，所以賞他們。又可靠曹洪等將領塑立楷模學習的典範，意味這樣的行為是我所激賞，以收見賢思齊之效，「後勿難言」，不但對曹洪講；也對未發言將領，要形塑一個廣開言路、海納百川的決策模式與氛圍，莫成為一言堂，即使自己打了勝仗，仍感謝那些勸諫的部屬，未來仍要遵照實話實說的精神，繼續提供諫言。曹操的胸襟，激勵部屬的勇於進言，鼓勵他們不要因為這一次的經驗，而失去說真話的勇氣。曹操此例採用「民主參與領導」(participative management)，其最大特色，在給予成員充分的參與感，成員參與程度高，則對組織的決定較能接受，也較樂意竭盡心力，共赴事功⁴⁶。以此來提高部屬的動機及績效表現，而「採納諫言」相較於權威式管理。一切由領導者作主，由其制訂一切規章，決定一切事務。只是較開明者會在決策頒行之前，先試探部屬的反應，並予以相當程度的考慮而已。由於溝通管道未通暢，部屬參與興致較為低落，而領導者因未能全然意見狀況，不能作最佳決策。而曹操採用「民主參與領導」，能做最佳決策，才能一次次地從困難中轉敗為勝。

(三)為部屬平息紛爭與衝突

一個組織，內部團結，力量就強大；內部分裂，力量就削弱。因此，對於成員間的矛盾，領導者要善於做好調解工作，予以妥善處理。曹操即是箇中能手，試看下列：

操欲觀武官比試弓箭，乃使近侍將西川紅錦戰袍一領，挂於垂楊枝上，下設一箭垛，以百步為界。分武官為兩隊。曹氏宗族俱穿紅，其餘將士俱穿綠。各帶雕弓良箭，跨鞍勒馬，聽候指揮。操傳令曰：「有能射中箭垛紅心者，即以錦袍賜之。如射不中，罰水一良。」曹修、文聘、曹洪、夏侯淵接續上場，射箭比藝且皆中紅心，最後徐晃射斷柳條，錦墜地。徐晃飛取錦袍，披於身上，但褚更竟飛馬來奪袍，兩馬相近，徐晃便把弓打許褚。褚一手按住弓，把徐晃拖離鞍轡。晃急棄不了弓，翻身下馬，褚亦下馬，兩個揪住廝打。操急使人解開。那領錦袍已是扯得粉碎。操令二人都上臺。徐晃睜眉怒目，許褚切齒咬牙：各有相鬥之意。(《三國演義·第五十六回》第 721 頁)

⁴⁶ 林新發：《教育與學校行政研究--原理和應用》，台北：師大書苑，1999 年，頁 75-84。

曹操為了平息奪錦戰袍的紛爭，便教諸將盡都上臺，各賜蜀錦一疋，本來紅錦戰袍是要賞給箭術最高超，現演變的結果是引起曹氏宗族的互爭，更加入與外性將領的爭奪。「羅伯斯山洞實驗」(the robbers cave experiment)⁴⁷可以證明這一點，曹操分紅色錦袍宗族隊與綠色錦袍外姓，對雙方來說，會產生對自己隊的認同感，在加入競爭性的爭奪紅錦戰袍的活動，更加深彼此的敵意的競爭及對抗心理，導致衝突愈演愈烈，險些產生內鬥。爭錦袍事件，若處理不好會起亂子，更會遺留內鬥的後遺症，曹操採取人人有獎的方法，有上場與未上場皆賞紅錦戰袍，既未追究許褚、徐晃廝打，不追究是因為會沒完沒了，加劇將領間仇視種子孳生，故要制止互相攻訐的惡性發展；也未評箭術之高低，武將同質性很高，箭術皆相當精良，所以不好評，而放眼未來，成員還要一起作戰團結的，定會有陰影殘留，故採取通通有獎的處置，把一場可能會引起的風暴消弭於無形。要知道蝴蝶效應，小事處理不好會釀成難以挽回的大錯，禍患常積於忽微，不要小看這樣紛爭，「千裏之堤，毀於一穴」，凡大的災難，都是從平時的一點一滴積累起來的，讓內部嫌隙加深，終至不可收拾。

領導是引導並透過成員以達成組織的目標，因此組織成員素質的好壞及是否能盡其才，關係著領導成敗。惟要有素質好的成員，就須做好人才的選拔工作，這是「知人」的工夫；要成員能盡其才，有賴領導者任使有方，這是「善任」的工夫⁴⁸可見，領導者如能「知人」於先，「善任」於後，領導將較易成功。⁴⁹曹操是善用權術的領導者，其善於羅致人才，而羅致人才是為了用才，而知人是用人前提，用人植基在知人，知人不僅能用人且能料敵機先，因在與敵戰爭中要先知己知彼，才能制定對敵作戰策略，才有決勝的信心；不知彼，則如盲人摸象，被動應戰，有傾覆的可能。而精準使用好人才，才能更好地聚才，人才在多而不能善用，不僅造成集團內部怨聲載道、投閒散置，導致心生異心、紛紛掛冠而去或改投敵營，甚至因不能有效解決集團的紛爭，產生人才損人才，導致集團不斷的內耗空轉，如此人才越多互相抵銷，起不了好的作用，不僅不能成大事，反而壞事。

⁴⁷ Muzafer Sherif：(the robbers cave experiment)，引自

<http://news.sina.com.tw/books/known/barticle/14959-2.html> 網站。

⁴⁸ 謝文全：《教育行政－理論與實務》，台北市：文景書局，1987年，頁301。

⁴⁹ 謝文全：《教育行政－理論與實務》，台北市：文景書局，1987年，頁301。

第四章 《三國演義》中諸葛亮人物形象分析

《三國演義》中諸葛亮人物形象能深植人心，受到普羅大眾的喜愛，得力於羅貫中的生花妙筆，成功刻劃其過人的智慧和才能，其更是主角中主角，全篇有三分之二的篇幅在描寫他。自三十五回劉備從水鏡先生司馬徽哪裡聽說：「伏龍、鳳雛，兩人得一，可安天下。」就多方面設法尋找諸葛亮，從而為諸亮出場鋪墊。直到一百零四回諸葛亮病逝，在整整七十回中他幾乎直接、間接地處於舞台中心，在魏蜀吳三國所有重要人物中，雖然時間跨度不是最長，但是比重最大，比起羅貫中偏愛仁君劉備與義絕關羽，其傾心的程度更是有過之而不及，是小說塑造鞠躬盡瘁的忠臣，奇技百出的軍師，安邦定國的宰相，集忠臣、賢相、軍師於一身，是中國人心目中經天緯地的全才，道德的完美化身，如何全才、完人，郭瑞林先生有一段的評論：

他具有儒家匡世濟民仁民愛物的情懷郭瑞林先生在一書中說到：諸葛亮具有儒家匡世濟民，仁民愛物的情懷；兵家運籌帷幄，決勝千里的謀略；法家熟諳律令，依法治國的法術；道家羽扇綸巾，仙風道骨的風采；墨家運斤能風，工藝精湛的巧慧；縱橫家言辭無礙，舌戰群儒的雄辯；陰陽家精於奇門八卦，善曉六丁六甲之法的術數；農家躬耕隴田，諳於農藝的踐行；文學家錦心繡口，下筆成章的才華。他的學術雜而能精，他的才能博而能工，《漢書·藝文志》所稱先秦諸子的九流十家，他無所不包，是一個真正的雜家。¹

而在毛批三絕說，有一段對諸葛亮的評論：

歷稽載籍，賢相林立，而名高萬古者，莫如孔明。其處而彈琴抱膝，居然隱士風流；出而羽扇綸巾，不改雅度。在草廬之中，而識三分天下，則達乎天時；承顧命之重，而至六出祁山，則盡乎人事。七擒八陣，木牛流馬，既已疑鬼疑神之不測；鞠躬盡瘁，志決身殲，仍是為臣為子之用心。比管樂則過之，比伊呂則兼之，是古今來賢相中第一奇人。²

毛宗崗認為孔明在隆中即露出隱士風流，世外高人之姿、韜光養晦以待時用，潛心留意天下時局的發展，未出草廬就能以未來學的趨勢發展，擘劃出三分天下的戰略，

¹ 郭瑞林：《三國演義的文化解讀》，上海：海古籍出版社，2007年，頁274。

² 陳曦鐘、宋瑞祥、魯玉川輯校：《三國演義會評本》，北京：北京大學出版社，1986年，頁5。

是達乎天時，而受人之託、忠人之事的使命感，六出祁山則是盡人事、聽天命，以不負知遇之恩，有鬼神不測的智謀，仍是鞠躬盡瘁，雖九死而不悔的竭盡心力，作為人臣人子，他是典範。比起輔佐齊桓公，成為春秋第一個九合諸侯、一匡天下的霸主的管仲；在燕國風雨飄搖之際，樂毅挺身而出，組織聯軍接連攻下齊國七十餘城，諸葛亮遠遠超過他們的才能。輔佐太甲成為聖君的古代名臣伊尹，和因輔佐武王克殷有功的姜太公，諸葛亮兼具兩人的優長，所以是古今來賢相第一奇人，而同身為宰相的中唐人裴度，對諸葛亮極為推崇，曾在《蜀丞相諸葛武侯祠堂碑銘並序》中說：「度嘗讀舊史，詳求往哲，或秉事君之節，無開國之才，得立身之道，無治人之術。四者備矣，兼而行之，則蜀丞相諸葛公其人也。」³盛讚諸葛亮是事君之節，開國之才，立身之道，治人之術四者兼備的全才。

第一節 諸葛亮的智

主要特質代表個人人格最獨特之處，而諸葛亮智慧即可代表他性格的主要特質，拜羅貫中妙筆所賜，強化諸葛亮智的特點，使他成為家喻戶曉智慧的化身。但諸葛亮不僅只是我們說得非常聰明（即是魏克斯勒 Wechsle 離差智商 Deviation IQ 中資賦優異）⁴因為但生活中並不缺乏這類人，在三國歷史上這類人少說有也有四十幾個，在曹操、孫權兩大陣營，都有這些非常聰明之士，但為什麼我們普遍認為這些人比不上諸葛亮，因為他擁有的大智慧者，遇事能尋求最佳的方案，因為他擁有廣博精深的知識，能把所知各類知識組織起來運用，故比那些非常聰明的人，更加全面深入去認識他所處的環境，能精確掌握重大問題的核心，抽絲剝繭找到解決辦法。如諸葛亮所說「為將而不通天文，不識地利，不知奇門，不曉陰陽，不看陣圖，不明兵勢，是庸才也。」（《三國演義·第四十六回》第 658~659 頁）他專研天文、地理、奇門遁甲以及有助作戰的技巧能力，其宏觀遠遠超過知識面狹窄的智者，如諸葛亮之友，徽曰：「孔明與博陵崔州平、潁川石廣元、汝南孟公威與徐元直四為密友。此四人務於精純，惟孔明獨觀其大略。」（《三國演義·第三十七回》第 517 頁）這四個非常聰明的人，以微觀角度看事情，務求周全、精細而不漏；而諸葛亮以宏觀角度看政治形勢，看得更深、更遠，從大處著眼，遠處著想國家大局、百姓所欲，視小謀小算，小恩小惠而不見，所以連非常聰明者也自嘆弗如。徐庶再推薦諸葛亮給劉備說：「以某比之，譬猶駑馬並麒麟、寒鴉配鸞鳳耳。此人每嘗自比管仲、樂毅；以吾觀之，管、樂殆不及此人。此人有經天緯地之才，蓋天下一人也。」（《三國演義·第三十七回》第 509 頁），所以任何一

³朱一玄、劉毓忱編：《三國演義資料匯編》，天津：南開大學出版社，1983 年，頁 59。

⁴離差智商：係一種平均數為 100 而標準差為 16 的標準分數，若以魏克斯勒離差智商中資賦優異而言，非常聰明及資賦優異者高於其他 97.72%，也是說一百人約有兩到三人。資料引自張春興：《現代心理學》，台北市：東華書局，1999 年，頁 419-420。

個領域都不缺少非常聰明的人，為什麼有些人能名留青史、建功立業，因為他擁有大智慧，而最能代表孔明大智慧的展現，自然就是隆中對，而傑出人物能在歷史上起偉大的作用，並非他們有三頭六臂或先知先覺，而是因其能從實際出發，根據當時的客觀情勢，實事求是地制定正確的戰略決策⁵可以這麼說，若是沒有諸葛亮，就不會有隆中決策；沒有隆中決策，就不會有天下三分，沒有天下三分，哪來的三國鼎立？沒有三國鼎立，又怎麼會有《三國志》，而沒有《三國志》，那麼，《三國演義》，又何從產生呢？由此即明，諸葛亮的隆中決策是一切的根源，沒有了它，什麼也不會發生。⁶

一、隆中對

歷史上最享負盛名的對策，號稱千古一策即是隆中對，展現孔明戰略家非凡的見識、氣度與眼光，他深知軍事問題不能單純以孤立觀之，而是結合政治、外交等等問題來做通盤考量，如《孫子兵法·始計篇》提到「夫為戰而廟算勝者，得算多也；為戰而廟算不勝者，得算少多算勝，少算不勝，而況於無算乎？吾以此觀之，勝負見矣也。」⁷，這表示戰略本身並不限定於軍事上，亦涉入了政治層面，並著眼於政治來考慮軍事問題，具體化政治戰略目標和軍事戰略，故後人對其評價甚高，如「未出茅廬，已知天下三分。」，「一言而定其機勢。」⁸明代文人游俊：「一對足千秋。」之讚，及「不謀萬世者，不足謀一時；不謀全域者，不足謀一域。」的浩歎，故諸多企業人士更奉為圭臬、準繩，其文如下：

自董卓造逆以來，天下豪傑並起。曹操勢不及袁紹，而竟能克紹者，非惟天時，抑亦人謀也。今操已擁百萬之眾，挾天子以令諸侯，此誠不可與爭鋒。孫權據有江東，已歷三世，國險而民附，此可用為援，而不可圖也。荊州北據漢沔，利盡南海，東連吳會，西通巴蜀，此用武之地，非其主不能守。是殆天所以資將軍，將軍豈可棄乎？益州險塞，沃野千里，天府之國，高祖因之以成帝業。今劉璋闇弱，民殷國富，而不知存恤，智能之士，思得明君。將軍既帝室之胄，信義著於四海，總攬英雄，思賢如渴，若跨有荊益，保其巖阻，西和諸戎，南撫彝越，外結孫權，內修政理；待天下有變，則命一上將，將荊州之兵，以向宛洛；將軍身率益州之眾，以出秦川，百姓有不箠食壺漿以迎將軍者乎？誠如是，則大業可成，漢室可興矣。此亮所以為將軍謀者也。惟將軍圖之。」言罷，命童子取出畫一軸，挂於中堂，指謂玄德曰：「此西川五十四州之圖也。將軍欲成霸業，北讓曹操占天時，南讓孫權占地利，將軍可占人和。先取荊州為家，

⁵ 霍雨佳：《三國人才學》，台北：遠流出版社，1992，頁31。

⁶ 陳瑞秀：《三國演義之美學解讀》，臺北：文津出版社，2008年，頁16。

⁷ 魏汝霖註譯：《孫子今註今譯》，台北市：台灣商務印書館，頁77。

⁸ 朱一玄、劉毓忱編：《三國演義資料匯編》，天津：南開大學出版社，1983年，頁59。

後即取西川建基業，以成鼎足之勢，然後可圖中原也。」(《三國演義》，第三十八回，頁 534-535)

(一)第一個目標：立足荊州

自董卓造逆以來，天下豪傑並起。寥寥數語就把這二十年的情勢概括了，也是三國群雄所面臨總體環境，「曹操勢不及袁紹，而竟能克紹者，非惟天時，抑亦人謀也。」這是隆中對核心精義，也勉勵兵敗汝南、戎馬半生而仍無立錐之地的劉備，不要因自己勢窮力蹙而灰心喪志，事在人為，而不取決於天時。如何逆勢打出好牌，捉住轉弱為強的契機及著力點，面對兵多將廣、敵眾我寡的不利情勢，曹操就是顯例，其靠當多謀善斷，能乘敵之敝，果決出擊、逆轉情勢、戰勝袁紹。人謀亦是諸葛亮終其一生寫照，相信人謀的作用及自己了力量，就可從無到有、從小變大、化被動與主動。「今操已擁百萬之眾，挾天子以令諸侯，此誠不可與爭鋒。」面對佔有天時，手中還握有漢獻帝這張王牌，現階段要戰勝他是不可能，應避其鋒；「孫權據有江東，已歷三世，國險而民附，此可用為援，而不可圖也。」孫氏政權在江東已經營三代、民心歸附且有長江天險之地利，只能當成朋友、友邦，這是諸葛亮多年思索觀察天下大勢所做的現實化分析。「荊州北據漢沔，利盡南海，東連吳會，西通巴蜀，此用武之地，非其主不能守。是殆天所以資將軍，將軍豈可棄乎？」而以東西南北說明荊州是用武之地、四通八達，具有極重要的戰略位置與價值，而其主人劉表雖坐擁土地、面積、人口、數量、軍隊、財富、物產，僅次於曹操的第二大勢力，但身體日薄西山，只求苟安、優柔寡斷、崇尚虛名，「善善不能用，惡惡不能去。」故令荊州賢能之士裹足不前；加上親曹派與反曹派兩大陣營互相傾軋，劉表又不能平息集團的紛爭、矛盾，使地理、人口、軍隊、人力資源的優勢，不能凝聚成為綜合實力，而是互不相關，人才損人才，炮口不是對準敵人，而是禍起蕭牆，又不能當機立斷，處理長幼子繼承問題，自相毀滅、內耗，不足以團結荊州人士，而劉琮更不爭氣，劉表去世時，不戰而降曹操，故曹操進軍濡須口與孫權對峙時所說：「生子當如孫仲謀，若劉景升兒子，豚犬耳！」(《三國演義·第六十一回》第 890 頁)諸葛亮身處荊州，對劉表家底是探的一清二楚，所以他說是老天有意要幫助將軍的天賜良機，劉備絕對不可放棄。

(二)第二個目標：攻取益州

「益州險塞，沃野千里，天府之國，高祖因之以成帝業。今劉璋闇弱，民殷國富，而不知存恤，智能之士，思得明君。」而益州是天府之國，地勢險要，難攻易守，是漢高祖藉此成就帝業的基礎，而州牧劉璋是個不明事理，無雄心壯志，像一個小孩卻擁有大筆金錢，卻不知如何使用，也就是領導者不知如何善用這樣的優勢條件，遲早會被人奪走，諸葛亮腦袋清楚、理性，深知弱肉強食的競爭法則，柿子挑軟的吃，不

去硬碰硬，明瞭除卻曹孫兩大勢力餘剩之地，僅荊、益兩州，這就是劉備開基立業的根據地，亦是軍事戰略要塞。「將軍既帝室之胄，信義著於四海，總攬英雄，思賢如渴，若跨有荊益，保其巖阻，西和諸戎，南撫彝越，外結孫權，內修政理」劉備是漢室宗親的身分，就是最好的招牌、政治資本、優勢地位，藉由人心思漢，取得正統嫡系地位來號召，其平時累積聲譽存摺，也一本萬利在人間，這是指出劉備人和之處，不必與人殺成紅海，獨樹一幟的招攬人才藍海策略，而劉備的人德在百姓中，比起奸詐殘暴的曹操是有優勢及吸引力，且劉備以誠待人，能禮賢下士、三顧茅廬，比起握髮吐哺的周公，更有過之而不及，荊益二州的賢士，早已仰慕已久，而能夠延攬群英，因才器、智力集中，為恢復漢室而群策群力，集眾力為力量，以荊益兩州為根據地，才有資本與籌碼與曹孫成鼎立之勢，先安內再攘外，整頓好政治，為自己爭取安定的後方，進而保障自己的安全；在外交總綱領重中之重就是結好孫權，左右逢源，創造壯大自己的外部環境與良機，「待天下有變，則命一上將，將荊州之兵，以向宛洛；將軍身率益州之眾，以出秦川，百姓有不簞食壺漿以迎將軍者乎？」等到天下形勢有了變化，也就是曹操內部發生有利於劉備，不利於曹的變化，即是戰略反攻的有利時機，命荊州之軍為助攻殺向宛洛，是參考了光武帝中興的歷史經驗；將軍率益州軍隊主軍，是以高祖劉邦由漢中創業的例子，號召「復興漢室」兵鋒向宛洛，兩軍以鉗形之勢圍攻洛陽，則統一大業可成，這是隆中策終極目標、亦是政治戰略，而對應外交戰略是鑑於劉備、孫權短時間內都無力獨自對抗曹操，謀求與孫權建立穩定牢固的政治軍事同盟，共同抵禦曹操。可以說「外結孫權」這是諸葛亮策略思想的基點。他一生都在堅持這一基點。

諸葛亮比曹操、孫權、周瑜、司馬懿、姜維等等高明之處，是不單純從軍事上考慮問題，總是立足於政治來考慮軍事、外交問題，赤壁之戰如此，兵進四川如此，六出祁山也如此。而諸葛亮從出山輔助劉備，到最後病逝於五丈原，他一生都在始終如一地貫徹「隆中決策」綱領。未遇孔明之前，對於恢復漢室「欲申大義於天下」，是個模糊的追求，要怎麼實現無具體想法，且兵少勢微不也知在亂世中如何站穩腳跟、壯大自己，依附劉表之後，目光仍不離北方，想與曹操爭雄，從未思索從南或向西發展的可能性，所以根本問題是他沒有清楚的戰略方向與其衍生細節，而孔明分析透徹，植基於客觀情勢，透過分析、綜合，使恢復漢室有了具體化、現實化、階段性的目標，所以劉備聞言，避席拱手謝曰：「先生之言，頓開茅塞，使備如撥雲霧而睹青天。」（《三國演義·第三十八回》第 535 頁）；站在諸葛亮這個巨人身上，他可以看得更高、更遠，從此他的視野更開闊，發現現今的薄弱勢力、自己優勢及如何為自己轉弱為強創造條件，及時捉住機遇，這也增強他爭霸天下的決心；且隆中對不但激勵了劉備且也感染蜀營眾將士，大家有了具體的目標，在取荊州、奪益州、逐鹿中原戮力以赴，衝鋒陷陣、出生入死，立下彪炳戰功，

二、舌戰群儒

羅貫中筆下的諸葛亮，正是在三國頂尖高手的爭鋒、較量，顯示他的大智慧，當劉琮獻城投降於曹操，曹操大軍壓境、劍指江南，諸葛亮為了維繫結好孫權，這個重中之重的外交核心戰略，隨魯肅過江出使東吳，欲說動孫權組成孫劉聯軍，合力抵禦曹操，畢竟敵人的敵人就是朋友，《三國志》未有舌戰群儒的紀載，而羅貫中用藝術手法，竭盡全力刻劃此依情節，突顯出諸葛亮思維敏捷、辯才無礙、智壓群儒，而諸葛亮在羅筆描繪下，性格特別雋永、傳神。

諸葛亮過江之後，東吳分成主戰與投降兩派，首要任務他要打擊主戰派的論點與氣焰，爭取輿論的支持，來影響最終決策者—孫權。因為高明決策者，要參酌輿論，而諸葛亮隨魯肅來謁見孫權，說道「今日天晚，且未相見。來日聚文武於帳下，先教見我江東英俊，然後升堂議事。」（《三國演義·第四十三回》第 608 頁）顯示孫權年少氣盛，自不願在氣勢輸了對方的自豪性格，而四十三回舌戰群儒的戲碼也於焉展開。

首先發難是東吳的首席名臣張昭，張昭不對於和或戰這個實質性理性問題，認知不同來作論辯，而以對孔明個人的意見來作攻擊，企圖在精神挫敗他。他先以言挑之曰：「昭乃江東微末之士，久聞先生高臥隆中，自比管、樂。此語果有之乎？」這個問題只能回是與否，答否也意味比不上管、樂，氣勢上就輸了一截，且也證明自己不誠實之處；答是定有更厲害的殺招潛藏於後，就是先捧你再用反向的客觀事實重挫你。孔明曰：「此亮平生小可之比也。」毛批：「小可二字妙，意謂尚不止此。」孔明不但承認，還大張其詞，擺明要挑起張昭的情緒。曰：「近聞劉豫州三顧先生於草廬之中，幸得先生，以為如魚得水，思欲席捲荊、襄。今一旦以屬曹操，未審是何主見？」孔明自思張昭乃孫權手下第一個謀士，若不先難倒他，如何說得孫權；遂答曰：「吾觀取漢上之地，易如反掌。我主劉豫州躬行仁義，不忍奪同宗之基業，故力辭之。劉琮孺子，聽信佞言，暗自投降，致使曹操得以猖獗。今我主屯兵江夏，別有良圖，非等閒可知也。」說對方是等閒之輩，但張昭未大動肝火續著曰：「若此，是先生言行相違也。先生自比管、樂。管仲相桓公，霸諸侯，一匡天下；樂毅扶持微弱之燕，下齊七十餘城；此二人者，真濟世之才也。極力稱讚管樂，先生在草廬之中，但笑傲風月，抱膝危坐；今既從事劉豫州，當為生靈興利除害，剿滅亂賊。且劉豫州未得先生之時，尚且縱橫寰宇，割據城池；今得先生，人皆仰望；雖三尺童蒙，亦謂彪虎生翼，將見漢室復興，曹氏即滅矣；朝廷舊臣，山林隱士，無不拭目而待；以為拂高天之雲翳，仰日月之光輝，拯斯民於水火之中，措天下於衽席之上，在此時也。何先生自歸豫州，曹兵一出，棄甲拋戈，望風而竄；上不能報劉表以安庶民，下不能輔孤子而據疆土；乃棄新野，走樊城，敗當陽，奔夏口，無容身之地？是豫州既得先生之後，反不如其初也。管仲、樂毅，果如是乎？愚直之言，幸勿見怪！」先捧後殺，極力諷刺自比管

樂的孔明，出山之後，輔佐劉備屢戰屢敗、江河日下、敗軍之將何足言勇，還有甚麼資格來當說客。

孔明聽罷，啞然而笑曰：「鵬飛萬里，其志豈群鳥能識哉？譬如人染沈痾，當先用糜粥以飲之，和藥以服之；待其腑臟調和，形體漸安，然後用肉食以補之，猛藥以治之；則病根盡去，人得全生也。若不待氣脈和緩，便投以猛藥厚味，欲求安保，誠為難矣。以病重之人要逐步調理來比喻劉豫州，「向日軍敗於汝南，寄跡劉表，兵不滿千，將止關、張、趙雲而已；此正如病勢尪羸已極之時也。」而自己就是劉備遍求的良醫，「新野山僻小縣，人民稀少，糧食鮮薄，豫州不過暫借以容身，豈真將坐守於此耶？夫以甲兵不完，城郭不固，軍不經練，糧不繼日，然而博望燒屯，白河用水，使夏侯惇、曹仁輩心驚膽裂。竊謂管仲、樂毅之用兵，未必過此。」在兵力、糧食、訓練極度佔劣勢的條件，仍然仍戰勝對手，孔明自豪竊謂管仲、樂毅之用兵，未必過此。這是第一；第二「至於劉琮降操，豫州實出不知；且又不忍乘亂奪同宗之基業，此真大仁大義也。當陽之敗，豫州見有數十萬赴義之民，扶老攜幼相隨，不忍棄之，日行十里，不思進取江陵，甘與同敗，此亦大仁大義也。」劉備大仁大義之行，你們能做到嗎？也因此才有此大敗，實非戰之罪；第三寡不敵眾，勝負乃其常事。「昔高皇數敗於項羽，而垓下一戰成功，此非韓信之良謀乎？夫信久事高皇，未嘗累勝」我的情況就是高祖當時，等到關鍵戰役，必能轉敗為勝、扭轉乾坤，並訓誡張昭等。「蓋國家大計，社稷安危，是有主謀，非比誇辯之徒，虛譽欺人」說張昭等主降派在大敵當前，「坐議立談，無人可及；臨機應變，百無一能！誠為天下笑耳。」所以說得張昭無一言回答。

而主降派見對孔明個人攻擊不見效，遂回到實際性和與戰的問題。虞翻：「今曹公兵屯百萬，將列千員，龍驤虎視，平吞江夏，公以為何如？」虞翻藉以美化曹操的論調，來證明投降合理性。孔明曰：「曹操收袁紹蟻聚之兵，劫劉表烏合之眾，雖數百萬不足懼也。」虞翻認為孔明在暗夜吹口哨一虛張聲勢，故冷笑曰：「軍敗於當陽，計窮於夏口，區區求救於人，而猶言不懼，此真大言欺人也！」虞翻既然把曹操打造成說服的一具利器，但只要找到「阿基里斯的腳踵」，反過來就可給其反戈一擊，孔明在電光火石發現了，你不是說曹操強大無比，但「劉備仍然以數千仁義之師，安能敵百萬殘暴之眾，退守夏口，所以待時也。而東吳以今江東兵精糧足，且有長江之險，猶欲使其主屈膝降賊，不顧天下恥笑；由此論之，劉豫州真不懼操賊者矣！」東吳家底豐厚，卻不敢抗之，劉備卻奮然與曹操對抗，用強烈的對比來讓虞翻汗顏，故虞翻不能對。

座間又一人問曰：「孔明欲效儀、秦之舌，游說東吳耶？」孔明視之，乃步騭也。視蘇秦、張儀賣弄口舌之輩，貶低諸葛亮，其方法是對的，但選的人選失當。故孔明答曰：「步騭以蘇秦、張儀為辯士，不知蘇秦、張儀亦豪傑也。蘇秦佩六國相印，張

儀兩次相秦，皆有匡扶人國之謀，非比畏強凌弱，懼刀避劍之人也。」再補上一擊「君等聞曹操虛發詐偽之詞，便畏懼請降，敢笑蘇秦、張儀乎？」用蘇秦、張儀的表現對照主降派的懦弱、請降的表現，強烈的反差，讓步驚默默然無語。忽一人問曰：「孔明以操何如人也。」孔明視其人，乃薛綜也。孔明答曰：「曹操乃漢賊也，又何必問？」綜曰：「公言差矣。漢歷傳至今，天數將終。今曹公已有天下三分之二，人皆歸心。劉豫州不識天時，強欲與爭，正如以卵擊石，安得不敗乎？」虞翻但誇曹操之強猶可。至薛綜乃辯其不是漢賊，喪心蔑理，比虞翻又低一著，為了擊敗諸葛亮目的，薛綜選用神格化曹操的非法手段，真是無所不用其極。三國這個亂世盛行，縱橫的年代，傳統的儒家觀念面臨著嚴峻的挑戰，甚至是遭到大多數縱橫之士無情地踐踏，但是對於傳統士人來說，基本的倫理觀念依然存在，儘管人與人之間的思想的差異極大。忠孝為儒家倫理道德最為核心的部分，也是大家的最大公約數，即使當時識時務者的俊傑，他們在很多情況下，仍然不得不遵守此觀念。不管是否願意，反正政治就是高明的表演秀，政治人物總是力圖在大眾面前塑造一個良好的形象。諸葛亮在此論辯中多以是縱橫家的形象出現的，但他深知傳統士人仍然非常重視忠孝的普遍心理。故孔明厲聲曰：「薛敬文安得出此無父無君之言乎！夫人生天地間，以忠孝為立身之本。公既為漢臣，則見有不臣之人，當誓共戮之，臣之道也。今曹操祖宗叨食漢祿，不思報效，反懷篡逆之心，天下之所共憤。公乃以天數歸之，真無父無君之人也！不足與語！請勿復言！」俗話說：吃人嘴軟，拿人手短。薛綜身為漢臣，基於互惠原則、不思回報，反而認賊作君，違反士人看重的忠義，觀孔明這番正氣凜然的話，令薛綜滿面羞慚，不能對答。

座上又一人應聲問曰：「曹操雖挾天子以令諸侯，猶是相國曹參之後。劉豫州雖雲中山靖王苗裔，卻無可稽考，眼見只是織蓆販履之夫耳，何足與曹操抗衡哉！」陸績以先賦地位（*ascribed status*）來質疑劉備血統不純，不是根正苗紅，而曹操才是名門之後，孔明視之，乃陸績也。孔明笑曰陸績自己的出身來歷：「公非袁術座間懷橘之陸郎乎？請安坐聽吾一言而曹操的真面目擊做為是。曹操既為曹相國之後，則世為漢臣矣；今乃專權肆橫，欺凌君父，是不惟無君，亦且蔑祖；不惟漢室之亂臣，亦曹氏之賊子也！而劉備是劉豫州堂堂帝胄，當今皇帝，按譜賜爵，何雲無可稽考？且高祖起身亭長，而終有天下；織蓆販履，又何足為辱乎？公小兒之見，不足與高士共語！」一個人要看的是取得地位（*achieved status*），而不是先賦地位（*ascribed status*）⁹，高祖就是由自身努力取得天下。陸績語塞。

座上一人忽曰：「孔明所言，皆強詞奪理，均非正論，不必再言。且請問孔明治何經典？」孔明視之，乃嚴峻也。孔明曰：「尋章摘句，世之腐儒也，何能興邦立事？讀

⁹ 周業謙、周光淦·合譯：《社會學辭典》，台北：貓頭鷹出版社，1998年，頁4。

書只會摘取漂亮詞句，不做深入研究，不通世事，就是腐儒；要能經世濟民、能做實事，才是讀書人的典範。歷代如「耕莘、伊尹、鈞渭、子牙、張良、陳平之流，鄧禹、耿弇之輩，皆有匡扶宇宙之才，未審其生平治何經典。豈亦效書生區區於筆硯之間，數黑論黃，舞文弄墨而已乎？」而腐儒只會賣弄文采、紙上談兵，沒有實際本領。嚴峻低頭喪氣而不能對。忽又一大聲曰：「公好為大言，未必真有實學，恐適為儒者所笑耳。」孔明視其人，乃汝南程德樞也。孔明答曰：「儒有君子小人之別。君子之儒，若夫小人之儒」孔明把儒者分為君子之儒、小人之儒，前者是「忠君愛國，守正惡邪，務使澤及當時，名留後世。」後者是「惟務雕蟲，專工翰墨，青春作賦，皓首窮經；筆下雖有千言，胸中實無一策」；接著他當頭棒喝，端出一個本朝血淋淋的例子，「且如楊雄以文章名世，而屈身事莽，不免投閣而死，此所謂小人之儒程」故德樞不能對。

眾人見孔明對答如流，盡皆失色，而孔明歷經主場江東才俊人士的車輪戰，一一用辯才無礙、臨場智慧，將之駁倒，而諸葛亮度量非凡、胸懷遠大；對比江東群儒鼠目寸光、氣度狹隘，作者刻畫的人物形象有強烈的對比、高下立判，也影響最終結果，贏得出使東吳第一場勝利，製造主戰有利的輿論，相信這些言論，也會傳到孫權耳裡，影響他的主觀意識，間接達成孫劉聯軍的共識。

魯肅又引孔明見了孫權，只見孫權碧眼紫須，儀錶非凡。善於觀人的諸葛亮心中暗想：「此人相貌非常，只可激，不可說。等他問時，用言激之便了。當孫權問曹軍虛實曹兵有多少孔明日：「馬步水軍，約有一百餘萬。」孫權又問曹操部下戰將多少？孔明日：「足智多謀之士，能征慣戰之將，何止一二千人！」當孫權要諸葛亮戰與不戰為他一決：

孔明日：「向者宇內大亂，故將軍起江東，劉豫州收眾漢南，與曹操並爭天下。今操芟除大難，略已平矣；近又新破荊州，威震海內；縱有英雄，無用武之地：故豫州遁逃至此。願將軍量力而處之。若能以吳越之眾，與中國抗衡，不如早與之絕；若其不能，何不從眾謀士之論，按兵束甲，北面而事之？」

權未及答。孔明又曰：「將軍外託服從之名，內懷疑貳之見，事急而不斷，禍至無日矣。」權曰：「誠如君言，劉豫州何不降操？」孔明日：「昔田橫齊之壯士耳，猶守義不辱，況劉豫州王室之胄，英才蓋世，眾士仰慕？事之不濟，此乃天也，又安能屈處人下乎？」（《三國演義·第四十三回》第 616 頁）

「志士仁人，無求生以害人，有殺身以成仁。」¹⁰「生，亦我所欲也；義，亦我所欲

¹⁰（宋）朱熹撰：《四書章句集注》，台北市：鵝湖出版社，1998年，頁163。

也，二者不可得兼，舍生而取義者也。」¹¹殺身成仁和捨身取義的思想分別出自孔子和孟子，兩種思想一脈相承。這種成仁取義的思想影響了很多的仁人志士，選擇殺身成仁。「文死諫，武死戰」的例子在歷史上更是斑斑可考，且不論他們是否死得其所，但他們以仁為道德準則，體現仁的最高境界，青史留名、流芳百世。故我們讚美文天祥「人生自古誰無死，留取丹心照汗青」；動容于謙「粉骨碎身渾不怕，要留清白在人間。」嘆息譚嗣同「我自橫刀向天笑，去留肝膽兩昆侖。」諸葛亮用「守義不辱」田橫例子，暗諷孫權為貪生怕死之輩；對比劉備不苟且偷生，符合殺身成仁和捨身取義的形象，其高下立判，因孔明說孫權可降；劉備不可降，故意貶低孫權，這使心高氣傲的少年君主孫權，聽了孔明此言，沒想到諸葛亮這麼小覷他，不覺勃然變色，拂衣而起，退入後堂，儘管生氣，但卻激起孫權抗曹的決心。經過言語的一激，孔明於是就把孫權底牌摸透了，知道聯合孫權抗曹的可能性大增。因為孫權若有降意，即使被諸葛亮一激，他是不會生氣，之所以會有怎麼大的反應？因為外因總是要透過內因才能起作用的，孫權若有降意，諸葛亮無從激之，因其不甘居人之下，諸葛亮激之才有功效。但魯肅不明究理，責孔明曰：「先生何故出此言？幸是吾主寬洪大度，不即面責。先生之言，藐視吾主甚矣。」孔明仰面笑曰：「何如此不能容物耶？我自有破曹之計，彼不問我，我故不言。」肅聞諸葛亮有破曹良策便入後堂，見孫權。權回嗔作喜曰：「原來孔明有良謀，故以言詞激我。我一時淺見，幾誤大事。」權邀孔明入後堂，置酒相待。且立刻向眼前的浮木請教心中的懸問：

「曹操平生所惡者，呂布、劉表、袁紹、袁術、豫州與孤耳。今數雄已滅，獨豫州與孤尚存。孤不能以全吳之地，受制於人。吾計決矣。非劉豫州莫與當曹操者。然豫州新敗之後，安能抗此難乎？」（《三國演義·第四十三回》第 617 頁）

孔明見時間成熟，於是順勢分析了敵我形勢和破曹的有利條件，他說：

孔明曰：「豫州雖新敗，然關雲長猶率精兵萬人；劉琦領江夏戰士，亦不下萬人。曹操之眾，遠來疲憊；近迫豫州，輕騎一日夜行三百里。此所謂「強弩之末，勢不能穿魯縞」者也。且北方之人，不習水戰。荊州士民附操者，迫於勢耳，非本心也。今將軍誠能與豫州協力同心，破曹軍必矣。操軍破必北還，則荊吳之勢強，而鼎足之形成矣。成敗之機，在於今日。惟將軍裁之。」（《三國演義·第四十三回》第 617~618 頁）

這番分析有理有據有據，將孫權心中謎團一掃而空，且明確指出了道路，故孫權聽之

¹¹（宋）朱熹撰：《四書章句集注》，台北市：鵝湖出版社，1998 年，頁 332。

大悅說：「先生之言，頓開茅塞。吾意已決，更無他疑。即日商議起兵，共滅曹操。」遂令魯肅將此意傳諭文。孔明深知孫權不得不聯合劉備共同抗曹，否則只是成為下一個待宰羔羊而已。英雄所見略同，朱熹也看到此處，是時勢使然，《朱子語類》記載：

問：先主為曹操所敗，請救于吳。若非孫權用周瑜以敵操，亦殆矣。

曰：孔明之請救，知其不得不救。孫權之救備，須著救他，必大錄雲：孫權與劉備同禦曹操，亦是其勢不得不合。不如此，便當迎操矣。此亦非好相識，勢使然也。¹²

從當時形勢來看，曹操為超級強權，孫劉任一方都無單獨與之抗衡的實力。只有聯合團結起來才不致被各個擊破。魯肅引孔明來拜周瑜，魯肅先詢問瑜是和或戰，瑜曰：「曹操以天子為名，其師不可拒。且其勢大，未可輕敵。戰則必敗，降則易安。吾意已決。來日見主公，便當遣使納降。」佯稱投降的理由，魯肅則主張對抗曹操，正當兩人爭辯之時，孔明只袖手冷笑，這高深莫測舉動意味深長的一笑，也引起周瑜注意，不禁問孔明有何高見，孔明曰：「將軍決計降曹，可以保妻子，可以全富貴。國祚遷移，付之天命，何足惜哉！」表面是贊同，其弦外之音是大大諷刺周瑜，並順勢獻上一計：

孔明曰：「愚有一計：並不勞牽羊擔酒，納土獻印；亦不須親自渡江；只須遣一介之使，扁舟送兩個人到江上。操若得此兩人，百萬之眾，皆卸甲卷旗而退矣。」如此有速效的方法，引起了周瑜好奇心，詢問是哪二人？孔明曰：「亮居隆中時，即聞操於漳河新造一台，名曰銅雀，極其壯麗；廣選天下美女以實其中。操本好色之徒，久聞江東喬公有二女，長曰大喬，次曰小喬，有沉魚落雁之容，閉月羞花之貌。操曾發誓曰：『吾一願掃平四海，以成帝業；一願得江東二喬，置之銅雀台，以樂晚年，雖死無恨矣。』今雖引百萬之眾，虎視江南，其實為此二女也。將軍何不去尋喬公，以千金買此二女，差人送與曹操，操得二女，稱心滿意，必班師矣。此范蠡獻西施之計，何不速為之？」瑜乃聰慧心細之人曰：「操欲得二喬，有何證驗？」孔明立即引《銅雀台賦》為證。瑜曰：「此賦公能記否？孔明即時誦《銅雀台賦》云：攬「二喬」於東南兮，樂朝夕之與共。（《三國演義·第四十四回》第627頁）

大喬是孫權之嫂，二喬是周瑜之妻，在江東這是眾人皆知的事實，聰明如孔明，出使吳國情報之收集必是鉅細靡遺，江東人物的主要人物內部分歧和矛盾，他是了然於胸，更何況這種家喻戶曉的事，但他清楚地認識到，要使周瑜下定抗曹的決心，定要激起

¹² 朱熹：《朱子語類》，台北：正中書局，1962年，頁531。

其對曹操的仇恨，所以要羅織曹操的罪狀，即使是捕風捉影亦在所不惜，所以諸葛亮故意將二橋說成「二喬」來激怒周瑜。說曹操興兵是為了大喬、小喬而來的，欲佔周瑜之妻，這是全天下男人都不能忍受的事「是可忍，孰不可忍。」至此周瑜與曹操勢不兩立，有不共戴天之仇，加強了周瑜與曹操死戰的決心，果然周瑜聽罷，勃然大怒，離座指北而罵曰：「老賊欺吾太甚！」孔明急起止之曰：「昔單于屢侵疆界，漢天子許以公主和親，今何惜民間二女乎？」瑜曰：「公有所不知：大喬是孫伯符將軍主婦，小喬乃瑜之妻也。」孔明佯作惶恐之狀，曰：「亮實不知。失口亂言，死罪！死罪！」瑜曰：「吾與老賊誓不兩立！」（《三國演義·第四十四回》第 628 頁）說剛才的話是試探的話，他已決心抗曹，並望孔明助一臂之力，同破操賊。孔明見目的已達成曰：「若蒙不棄，願效犬馬之勞，早晚拱聽驅策。」本來是孔明求助周瑜，現在情勢逆轉，周瑜反而求助孔明，孔明之激真是妙不可言，如何妙？諸葛亮踩在周瑜在痛處、最在意之處，猶如在傷口處撒鹽，頓時讓周瑜生油然而生「大丈夫不能保一女子，何面目見人耶！」之感。在這才與才敵、智與智鬥，兩大陣營當世奇才的較量，言語時真時假的爭鋒，結果證明諸葛亮略勝一籌。從「舌戰群儒」、「巧說孫權」、「智激周瑜」三個情節。奠定和吳政策的成功，使得孫劉聯軍在赤壁之戰擊敗了曹操，成了三國鼎立的局勢。此後，諸葛亮也一直堅守維護聯吳外交政策的進行。

水不激不起波人，不激不成材。歷史上多少英雄豪傑不正是靠一激字才做出驚天動地的奇蹟。不過，對於任何事情都無動於衷，毫無激情的人，激之也難引起反應。¹³在三國演義裡用智激，唯諸葛亮一人，且用得如臂使指、得心應手，在周瑜在痛處激在傷口處撒鹽。而孔明說孫權，何以反而先激之？這是孔明因人而異，對張昭等輩則駁之，使其理屈詞窮。對孫權則先激之，因孫權是英雄，求之會無動於衷，激之才引起其注意，然後始能使其求己，說之則易。¹⁴諸葛亮的激將法展現他的大智慧。

三、權變領導

世上有所謂固定最佳之領導方式？事實上，沒有一種固定的領導方式可放諸四海而皆準，或適用於各種不同的情境，不同的情境可能需要不同的領導方式。故情境領導理論代表費德勒(F. E. Fiedler)因應而生，其認為：領導是否有效，端視領導型式與情境是否配合而定。不同的組織情境需配以不同的領導型式，才能產生良好的組織績效。¹⁵而諸葛亮領導統御就是箇中代表，因人事、情境不同來做配合與調整，且看：

¹³ 霍雨佳：《三國人才學》，台北市：遠流出版社，1992年，頁114。

¹⁴ 霍雨佳：《三國人才學》，台北市：遠流出版社，1992年，頁142。

¹⁵ 黃昆輝：《教育行政學》，台北市：東華書局，1988年，頁153。

益州既定……使諸葛軍師定擬治國條例。刑法頗重。法正曰；「昔高祖約法三章，黎民皆感其德。願軍師寬刑省法，以慰民望。」孔明曰：「君知其一，未知其二。秦用法暴虐，萬民皆怨，故高祖以寬仁得之。今劉璋闇弱，德政不舉，威刑不肅；君臣之道，漸以陵替。寵之以位，位極則殘；順之以恩，恩竭則慢。所以致弊，實由於此。吾今威之以法，法行則知恩；限之以爵，爵加則知榮。恩榮並濟，上下有節。為治之道，於斯著矣。」（《三國演義·第六十五回》第956~957頁）

諸葛亮用法寬嚴不居於一道，要以當時情境來做配合，暴虐之政後，要以寬仁繼之、與民休養。而對劉璋統治下的益州君臣，上下以法令牽制彼此關係，奉承成風，既不能實行德政來佳惠人民；也不能用法令的威力來整飭奸邪，以致朝綱陵替，甚至連賞賜、國家名器也不能起激勵鼓舞的功用，產生德政不舉的亂象，因為對於人性劣根性、黑暗面，除了施恩，還要要言明法治，才能撥亂反正，使國家步上常軌、安定局面。德政表現寬大為懷，法治則嚴肅不苟，劉璋為政過寬故民慢，秦朝則過嚴、殘民以逞，故要配合當下情境、有寬有猛，不是一律嚴刑峻法，故法正聽了十分拜服，因他只知歷史的經驗，而沒有考慮實際的狀況，他不知隨著時間的推移，環境條件的變化，歷史的經驗也如明日黃花，不能在套用；而諸葛亮能權變地審時立法、威恩並施，「自此軍民安靖。四十一州地面，分兵鎮撫，並皆平定。」（《三國演義·第六十五回》第957頁）。此處有毛批「繼劉璋而用猛，是猛以（濟）寬；遇法正而用寬，是寬以濟猛。」（《三國演義六十五回》，頁957）剛開始蜀地人民不太習慣刑法嚴峻，久之，「終於邦域之內，咸畏而愛之，刑政雖峻而無怨者，以其用心平而勸戒明也。」¹⁶人民心悅誠服至此，諸葛亮的通權達變取得完全成功。

另一諸葛亮權變之例：

法正為蜀郡太守，凡平日一餐之德，睚眦之怨，無不報復。或告孔明曰；「孝直太橫，宜稍斥之。」孔明曰：「昔主公困守荊州，北畏曹操，東憚孫權，賴孝直為之輔翼，遂翻然翱翔，不可復制。今奈何禁止孝直，使不得少行其意耶？」因竟不問。法正聞之，亦自斂。（《三國演義·第六十五回》第957頁）

在平定益州的過程中，法正屢建奇功，劉備對其信任到家。法正任蜀郡太守楊威將軍後，顯赫一時，早年無行的毛病又故態復萌，「一餐之德，睚眦之怨，無不報復。」於是有人告諸葛亮「孝直太橫，宜稍斥之。」希望抑制一下法正的踐踏法律，作威作福的作風。而諸葛亮回答頗合於政治上的權變「昔主公困守荊州，北畏曹操，東憚孫權，

¹⁶ [晉]陳壽撰、[宋]裴松之注：《新校三國志》，台北市：世界書局，1985年，頁934。

賴孝直為之輔翼，遂翻然翱翔，不可復制。今奈何禁止孝直，使不得少行其意耶？」雖然諸葛亮以法治國，但對法正專橫、違法亂紀未做處理，展現他的通權達變，而未做處理原因有以下諸點。第一諸葛亮與法正位階相等，本身無權處理，此案需稟奏劉備，但劉備在經過半生戎馬，終於有了真正屬於自己的根據地時，要劉備出手抑制頭號功臣，未免不近乎人情，而基業初起、百廢待舉的時候，正適用人之時，此舉也會寒了其他有功將領的心，且對益州政局的穩定相當不利。第二，天底下而沒有不透風的牆，諸葛亮為法正辯護，而暗含勸誡的那些話，傳到法正那裡以後，達到正面效果。「法正聞之，亦自斂。」法正省思自己行為過甚，不宜居功自傲，這樣可能會得不償失，所以收斂自己行為，盡心政務。

第二節 忠的形象

三綱五常為中國儒家道德關係中的重要思想，源於孔子，在《論語·顏淵》記載說，齊景公問政於孔子，孔子曰：「君君、臣臣、父父、子子。孔子」儒家重視正名，據此決定其權利義務，社會各階層每一分子皆要體認其責任本分，盡心盡力完成其任務，即可建立一生活秩序，亦是朱熹《論語集註》所說：「盡己之謂忠。」孔子更認為孝悌乃忠君之本，如有子曰：「其為人也孝弟，而好犯上者鮮矣。不好犯上，而好作亂者，未之有也。君子務本，本立而道生。孝弟也者，其為仁之本與！」¹⁷，孟子繼而闡揚：「楊氏為我，是無君也。墨氏兼愛，是無父也。無父無君，是禽獸也。」¹⁸故一個人道德高低衡量的標準是以忠孝為指標。

忠是三國演義所稱揚的道德觀，忠作為一種政治道德，在演義主要是指君臣關係，儒家思想的君臣之禮對應關係，在《離婁下》篇中有所論述：「君之視臣如手足，則臣事君如腹心；君之視臣如犬馬，則臣視君如國人；君之視臣如土芥，則臣事君如寇讎。」¹⁹這裡沒有臣子定要對君王絕對服從觀念，也並非臣對君單方面而已，君主對臣子的重視程度，會影響臣子效忠與否。孔子曰：「君使臣以禮，臣事君以忠。」²⁰君使臣以禮是臣事君以忠的前提，若君主對臣子尊重，以禮相待，臣子就會為君主盡忠；君禮臣忠，才是孔子闡述君臣觀，其內涵有二。其一事君以忠，事君盡禮；其二「所謂大臣者，以道事君，不可則止。」²¹事君要以正道來輔佐君王，若君王不接受，「君子謀道不謀食，憂道不憂貧。」²²正所謂「身無半畝，胸懷天下。」理念不同就應掛冠而去，犧牲道去迎合君王的臣子，孔子稱之具臣，他們確是人才能臣。只知盡心完成職守，

¹⁷ (宋)朱熹撰：《四書章句集注》，台北市：鵝湖出版社，1998年，頁47~48。

¹⁸ (宋)朱熹撰：《四書章句集注》，台北市：鵝湖出版社，1998年，頁272。

¹⁹ (宋)朱熹撰：《四書章句集注》，台北市：鵝湖出版社，1998年，頁290。

²⁰ (宋)朱熹撰：《四書章句集注》，台北市：鵝湖出版社，1998年，頁66。

²¹ (宋)朱熹撰：《四書章句集注》，台北市：鵝湖出版社，1998年，頁128。

²² (宋)朱熹撰：《四書章句集注》，台北市：鵝湖出版社，1998年，頁167。

不能糾正君王過失，事君是為榮華利祿；而大臣則不同，自己有理想，輔佐君王往仁道的這條路上邁進。所以說孔子忠君思想，是秉持一種有選擇原則的忠君，此選擇前提是：「君使臣以禮。」此禮即是仁德之意。

三國天下大亂，漢獻帝只是個傀儡並無實權，各路諸侯才是真正掌權者，因為是亂世，人們更期待聖君雄主來拯救社會。在這樣環境下，人才可以自由選擇與不受地域限制，做全國性流動，地方的統治者莫不唯才是用，那些擁有文韜武略能人志士，對於選擇甚麼樣的人，他能提供甚麼樣的物質、基礎條件、誘因，成了才智之士能否實現報負的關鍵，這就涉及到擇主的問題，所以周瑜對魯肅說「昔馬援對光武云：當今之世，非但君擇臣，臣亦擇君。」(《三國演義·第二十九回》第 407 頁)而君主選錯人才，不但不能發展壯大，甚至會蒙受莫大損傷、甚至滅亡；而臣選錯君王，則一事無成、投散閒置，埋沒自己的才能與年華，他們普遍堅信的原則是「豈不聞良禽擇木而棲，賢臣擇主而事」(《三國演義·第十四回》第 177 頁)而君臣成為一種雙向選擇的關係，且臣子更掌有主動權，因為在亂世「得人者昌，失人者亡。」是一個臣子待價而沽的賣方市場，而明珠暗投更是悲劇人物的典型，如小說描寫在官渡大戰時，田豐屢向袁紹提出忠告，但袁紹不但不能聽取諫言，還將其下獄，最後聽取逢紀讒言，惱羞成怒要取其項上人頭。而田豐自殺前，言：「大丈夫生於天地間，不識其主而事之，是無智也！今日受死，夫何足惜！」乃自刎於獄中。文中毛評「此紹不識豐，非豐不識紹也。然豐不怨紹，只怨自己，怨自己真深於怨紹也。」(《三國演義·第三十一回》第 430 頁)這也是對自己不能明智擇主的後悔與歎息。另一例，小說三十一回，呂布對於謀臣陳宮的諫言不能採納或聽而不用，終致雙雙被曹操所擒，操曰「公自謂足智多謀，今竟何如？」宮顧呂布曰：「恨此人不從吾言！若從吾言，未必被擒也。」(《三國演義·第十九回》第 258 頁)而陳宮死後的評價，後人有詩曰「不識游魚不識龍，要誅玄德拒曹公。雖然背卻蒼天意，誰似忠心映日紅？」詩中除了讚揚陳宮的忠心，也對其不識主浩歎不已。由以上的例子可知：擇主錯誤不但埋沒自己的才華，也喪失實現自我價值的機會，甚至葬送自己的生命，這也涉及到擇主的標準和特點。

劉備與諸葛亮的君臣互擇的故事，展現其擇主慎重，不輕易擇主，選擇適合自己的明主，展現其擇主的主控性。從表面觀之，像是劉備紆尊降貴、三顧茅廬，邀孔明輔佐，似乎是君擇臣；但實際是諸葛亮擇主。他的志向不在於躬耕南陽，奉行「用之則行，舍之則藏。」，而是自比像管仲、樂毅般人物，期能輔佐明主、建立霸業。從其弟諸葛均的歌詞可見「鳳翱翔於千仞兮，非梧不棲；士伏處於一方兮，非主不依。樂躬耕於隴畝兮，吾愛吾廬；聊寄傲於琴書兮，以待天時」(《三國演義》·第三十七回，頁 299)中表露無遺，所以他是在待時而動和待主而伺，期能不負自己的宏韜偉略。然而在「徐庶走馬薦諸葛」時，孔明離嚴作色曰：「以我為享祭之犧牲乎！然後拂袖而去。」此處毛評說：「寫孔明處己之高。」(《三國演義》·第三十七回，頁 289)這

展現諸葛亮擇主時的自主性和選擇性，不容他人左右，而是堅信自己的選擇，期待明主的親身相請志士才人的智能，必應與德行人格鄉配合，何能是呼之即來，揮之即去的，更不願降格以求，充做「聽用」「候補」。基於人性表現渴欲，必須有適當的位置方能使展，讀書人可以助人成事，但在領袖授與權位的同時，還需要誠懇的尊重，得不到尊重性，英雄才智絕不能充分發揮，事功不成或只是大打折扣，玄德求賢，孔明三度矜持，確有必要是志士才人對一己人格尊嚴的維護；也是為日後才智施展，預設的憑恃立場；更且是基於人性的設計，要叫他知道得來不易，嗣後方可以收拾起輕忽之心而備加珍惜重視。²³

而孔明為什麼選擇劉備？其一他被劉備的憂國憂民的心感動，且願實現復興漢室的理想。雖然劉備當時處在寄人籬下、無根據地的艱難之中，但是諸葛亮從劉備的言論，心懷天下志向，看出劉備是個雄主和仁君。且他認為劉備是擁有「人和」的優勢，劉備每到一個地方，對於民意的毀譽是十分重視。如他到新野，當地人歌曰「新野牧，劉皇叔，自到此，民豐足。」（《三國演義》•第三十五回，頁 479）說明劉備很有群眾基礎「信義著于四海」，劉備是潛力股、能夠達到他所擘劃的三足鼎立的初期目標。至於他們的終極目標——恢復漢室只能說是盡人事了，所以他的政治理想和努力目標，與劉備是不謀而合的。其二本來一再推辭的他。玄德拜請孔明曰：「備雖名微德薄，愿先生不棄鄙賤，出山相助。備當拱聽明誨。孔明曰：亮久樂耕鋤，懶于應世，不能奉命。」毛批：「此孔明於決策之後忽然不肯出山，又作一折。」玄德泣曰：「先生不出，如蒼生何！言畢，淚沾袍袖，衣襟盡濕。」（《三國演義》•第三十八回，頁 536）從此處也看出了劉備的誠意和對自己的重視，諸葛亮經由步步地觀察和謹慎考慮才曰：「將軍既不相棄，愿效犬馬之勞。」（《三國演義》•第三十八回，頁 536）這就是他選擇主公的慎重之處，而在考察劉備的心理過程，表面上他不斷的推託，心理卻進行思索，考量劉備的性格優勢、綜合實力、未來機會發展性，諸葛亮只能預料到三國鼎立的局面，至於能不能復興漢室，只能聽天命，但是仍然出山輔助無立錐之地的劉備，也是考量劉備的誠意「總攬英雄，思賢如渴。」其三，諸葛亮的選擇劉備也是看重漢室宗親的身份。「將軍即漢室之胄。」說明他看重劉備的先賦地位（*ascribed status*）。²⁴這樣的優勢能使得他們的師出有名，對人才的號召力，更是如虎添翼，且漢朝天子雖式微，但仍是名義上象徵，因此忠於皇室，即是忠於自己主子，沒有矛盾兩難的問題，符合他服膺儒家的正統觀。最後孔明囑付曰：「吾受劉皇叔三顧之恩，不容不出。汝可躬耕于此，勿得荒蕪田畝。待我功成之日，即當歸隱」（《三國演義》•第三十八回，頁 536）孔明對自己出山是有自信，定有一番作為，並許自己在建功立業之後，以功成不居的之姿歸隱田野，表現不慕榮利，傲殺人間萬戶侯的態度。這時的諸

²³ 楊昌年：《古典小說名著析評》，台北市：五南書局，1994年，頁8。

²⁴ 周業謙、周光淦·合譯《社會學辭典》，台北：貓頭鷹出版社，1998年，頁4。

葛亮才二十七歲。諸葛亮在後來撰寫的《前出師表》中提到備受劉備重視的心情：

臣本布衣，躬耕南陽，苟全性命於亂世，不求聞達於諸侯。先帝不以臣卑鄙，猥自枉屈，三顧臣於草廬之中，諮臣以當世之事，由是感激，遂許先帝以驅馳。後值傾覆，受任於敗軍之際，奉命於危難之間；爾來二十有一年矣。先帝知臣謹慎，故臨崩寄臣以大事也。受命以來，夙夜憂慮，恐付託不效，以傷先帝之明。²⁵

說明他本是淡泊名利之人，白面書生卻能得到君王紆尊降貴，本非易事，劉備更能以三顧之誠，使他感激出山輔助；再來，看劉備如何對待孔明「玄德待孔明如師，食則同桌，寢則同榻，終日共論天下之事。」（《三國演義》，第三十八回，頁 537）這只有一種解釋，孔明是他夢寐以求的人才，摘錄演義原文以明梗概：

玄德使人探聽孔明。回報曰：「臥龍先生已回矣。」玄德便教備馬。張飛曰：「量一村夫，何必哥哥自去？可使人喚來便了。」玄德叱曰：「汝豈不聞孟子云：『欲見賢而不以其道，猶欲其入而閉之門也。』孔明當世大賢，豈可召乎？」遂上馬再往訪孔劉備。（《三國演義》，第三十七回，第 521~522 頁）

孟子曰：「有天爵者，有人爵者。仁義忠信，樂善不倦，此天爵也；公卿大夫，此人爵也。古之人修其天爵，而人爵從之。今之人修其天爵，以要人爵；既得人爵，而棄其天爵，則惑之甚者也，終亦必亡而已矣。」²⁶由孟子的話觀之，劉備是「趙孟可貴賤之」的人爵，諸葛亮是天爵，故劉備稱「孔明當世大儒，豈可召乎。」其崇敬之心可見一斑，所以對孔明不但是重視且敬之如師，所以才有如此殊遇，這不是士人最理想的人生道路，不是作帝王而是作帝王師，輔佐明君，實現自己的鴻圖大志，「致君堯舜上，再使風俗淳。」最終出將入相、名列凌煙閣名臣。楊義在其《中國古典小說史論》中說道：「三顧茅廬的名目，把我國古代人才制度中思賢若渴和禮賢下士的心理行為加以儀式化了，它對歷代勵精圖治的當權者的啟迪也是相當深刻的。」²⁷諸葛亮與劉備的君臣關係是最理想的君臣關係典範，即人們常說的魚水相偕的君臣關係模式劉備稱「孤之有孔明，猶魚之有水也。」這句話成為歷來形容他們君臣關係的最有力的證明，因而他們之間不是純粹的君臣關係，還包含了知己關係，甚至師友關係，如關四平先生所言：

《三國志演義》中劉備集團的君臣關係最為優化，居於全書的最高層次，是作者理想的君臣關係範型。其表現型態為：君以文士為師，以武將為弟，文士以

²⁵ [晉]陳壽撰、[宋]裴松之注：《新校三國志》，台北市：世界書局，1985年，頁930。

²⁶ (宋)朱熹撰：《四書章句集注》，台北市：鵝湖出版社，1998年，頁336。

²⁷ 楊義：《中國古典小說史論》，北京：中國社會科學院出版社，1998年，頁249。

諸葛亮、龐統為代表，劉備對他們可是言聽計從，尊寵無比，極盡敬師之道。三顧茅廬，劉備拜師之道可謂無以復加。歸新野後，劉備對諸葛亮更是「以師禮待之」。關羽、張飛認為劉備「敬之太過」，劉備則曰：「吾得孔明，猶魚得水也。」於是「魚水之誼」就成了君臣關係的理想化型態。²⁸

一個毫無實際功績、也無資歷，旋即得到軍師中郎將的職位，不僅是謀主，有時出於劉備的信任，軍隊的指揮調度的權力，也會一併交給他統籌處理，充分表現對諸葛亮的信任，如此莫大的恩寵，一種器重的暗示，像一股無形的魔力，驅使諸葛亮不斷為劉備的事業努力基於互惠原則，諸葛亮自是竭盡心力、以死相報，所謂「士為知己者死」，也因為看到劉備事業的正義性，有救國救民之心，所以諸葛亮盡心竭力地為蜀漢效力，直到五丈原病倒在北伐中原的途中，而他的後代也繼承了他的才華和精神，一直為蜀漢效力，直到戰死沙場，諸葛亮形象的最動人之處，還在於其謹慎的擇主和忠誠，雖然起初是自由的擇主，而非傳統的君擇臣過程，但是是諸葛亮選擇的是小說譽為正統的劉備，這涉及到一個議題，三國時是否各為其主盡忠？都算是忠臣？這些人跟諸葛亮差別在哪裡？比如說收殺伏皇后，逼獻帝退位給曹丕的華歆，也因此得到司徒的高位，他是忠臣嗎？當然不是，因為他依附是有漢賊之稱的曹操，甘願作其走卒、劊子手；為的也是榮華富貴，談不上是個有核心理念的人。

諸葛亮對恢復漢室追求及建功立業，當作他自身價值的實現、追求的標的，也就是事業心強烈、淡泊名利，所以成為能集智、忠兩大品格的，被歷代人們所頌揚的千古賢相的形象的一大關鍵。所以如果諸葛亮當初選擇的是曹操或孫權，對其形象的高尚性將會有所損傷、質疑，甚至伊於胡底，這也是擇主成功與否的見證。

當諸葛亮出山之後，曾有大好機會可投靠其他陣營，但他仍不為所動、不生異心，如赤壁之戰劉備集團危如累卵時，諸葛亮出使江東，周瑜派諸葛謹遊說孔明加入東吳集團，試看下文：

瑾泣曰：「弟知伯夷、叔齊乎？」孔明暗思：「此必周郎教來說我也。」遂答曰：「夷、齊，古之聖賢也。」瑾曰：「夷、齊雖至餓死首陽山下，兄弟二人亦在一處。我今與你同胞共乳，乃各事其主，不能旦暮相聚，視夷、齊之為人，能無愧乎？」孔明曰：「兄所言者，情也；弟所守者，義也。弟與兄皆漢人。今劉皇叔乃漢室之胄，兄若能去東吳，而與弟同事劉皇叔，則上不愧為漢臣，而骨肉又得相聚，此情義兩全之策也。不識兄意以為何如？」（《三國演義》·第四十四回，第633頁）

²⁸ 關四平：《三國演義源流研究中編》，台北市：龍視界出版社，2014年，頁68。

孫權是知人善任的雄主，且江東人才濟濟及掌握大片的根據地，更利於諸葛亮匡復漢室的早日實現，且上至君主、下至權臣如周瑜、魯肅，都有共識延攬諸葛亮，但諸葛亮不為所動，即使孫權相較劉備勢大，對其建功立業利多，但他感其劉備恢復漢室之赤誠，是「君子喻於義，小人喻於利」《論語·里仁》的展現，其對劉備忠貞可見一斑。

而白帝城的托孤則是另一個忠貞典範，被世人傳為美談。當劉備彝陵之戰慘敗、悔恨交加下，在永安宮染病不起，漸漸沈重，知不久於人世，故請丞相諸葛亮、尚書令李嚴等，星夜來永安宮，聽受遺命。劉備相信諸葛亮，知道他是忠貞之臣，否則也不會託孤，但說出「君才十倍曹丕，必能安邦定國，終定大事。若嗣子可輔，則輔之；如其不才，君可自為成都之主。」（《三國演義》·第八十五回，第 1238 頁）豈不是自相矛盾，但這是劉備御人的妙術，知孔明之權術。此處毛批：

或問先主令孔明自取之，為真話乎，為假語乎？曰：以為真，則是真；以為假，則亦假也。欲使孔明為曹丕之所為，則其義之所必不敢出，必不忍出者也。知其必不敢，必不忍，而故令之聞此言，則其輔太子之心愈不得不切矣。且使太子聞此言，則其聽孔明，敬孔明之意愈不得不肅矣。（《三國演義》·第八十五回，第 1231~1232 頁）

筆者認為毛宗崗此論有一定道理，但不夠全面，直探劉備的幽微之處。而劉備內心的深意，其實是要孔明藉由公開宣示效忠劉氏江山，期能隨時自我約束；最關鍵是劉備敢如此不避嫌地說，展現的胸懷、氣度，足以讓孔明感激涕零；且能激發理由不足效應(insufficient justification)²⁹，一般帝王臨終，總是對大臣厚加封賞，以此換來臣下的忠臣回報，但劉備沒有這樣做，他幾乎沒有給諸葛亮任何的好處，卻說出這些話，這樣的做法強烈激發了理由不足效應(insufficient justification)，當劉備說出這番話後，就注定了諸葛亮鞠躬盡瘁死而後已的命運了，無論如何操勞都是出自無可推託的責任。³⁰ 頁劉備此託孤之言，其威力不容小覷，試看下文：

孔明聽畢，汗流遍體，手足失措，泣拜於地曰：「臣安敢不竭股肱之力，效忠貞之節，繼之以死乎！」言訖，叩頭流血。先主又請孔明坐於榻上，喚魯王劉永、梁王劉理近前，分付曰：「爾等皆記朕言，朕亡之後，爾兄弟三人，皆以父事丞相，不可怠慢。」言罷，遂命二王同拜孔明。二王拜畢，孔明曰：「臣雖肝腦塗地，安能報知遇之恩也！」（《三國演義》·第八十五回，第 1238 頁）

²⁹ 葉浩生：《心理學理論精粹》，福州市：福建教育出版社，2000年，頁211。

³⁰ 陳禹安：《諸葛亮心戰》，香港：中和出版，2013年，頁253。

諸葛亮至始至終對王位並無半點非分之想，這從日後諸葛亮的不辭勞苦可以看出。即使到蜀漢後期，相權獨尊，兵權、大小政事一把抓，卻不專權欺主。南朝宋·裴松之注引《袁子》曰：「或問諸葛亮何如人也，袁子曰：張飛、關羽與劉備俱起，爪牙腹心之臣，而武人也。晚得諸葛亮，因以為佐相，而群臣悅服，劉備足信、亮足重故也。及其受六尺之孤，攝一國之政，事凡庸之君，專權而不失禮，行君事而國人不疑，如此即以為君臣百姓之心欣戴之矣。」³¹言行一致也符合曾子所說的：「可以託六尺之孤，可以寄百里之命，臨大節而不可奪也。君子人與？君子人也。」³²諸葛亮臨危受命於國家存亡的關節時刻，劉備遺詔託孤劉禪於他，一切利害無法動搖其志，可以託孤，可以寄命，以及臨大節而不可奪其志的人，依曾子的看法，此人一定是君子。諸葛當之無愧，也可見託付者與託付者定是彼此互相信任的。自此以後如自己所撰寫的《後出師表》裡所言：

臣受命之日，寢不安席，食不甘味；思惟北征，宜先入南：故五月渡瀘，深入不毛，並日而食。——臣非不自惜也：顧王業不可偏安於蜀都，故冒危難以奉先帝之遺意。³³

也因託孤之重、三顧之恩、知遇之情，即使劉備中道崩殂，他即把對劉備知遇之情、報答之心轉移到到後主身上，用後半生的奔波、夙興夜寐來實踐它，克盡相父督促之責，對闇弱的劉禪諄諄教誨，流露他的無限忠愛之心，從出師表可見端倪，也流露出一代忠臣的風範，他忠於劉備、忠於劉禪、忠於蜀漢王朝，他要後主「親賢臣，遠小人，此先漢所以興隆也；親小人，遠賢臣，此後漢所以傾頹也」³⁴後主若有過錯，他亦未聲色俱厲斥責後主改過，而是循循善誘，以誠心來教化開導，盼能使其幡然悔悟，如四出祈山伐魏時，大勝曹真、司馬懿之軍，這是乘勝追擊的大好時機，苟安卻布散流言，說孔明自倚大功，早晚必將篡國。後主聽信讒言，竟生猜忌之心，宣孔明班師回朝。摘要如下，以明梗概：

使命逕到祈山大寨，孔明接入，受詔以畢，仰天嘆曰：「主尚年幼，必有佞臣在測！吾正欲建功，何故取回？我如不回，是欺主也。若奉命而退，日後再難得此機會也。」（《三國演義》·第一百回，第1483頁）

他在奉命與欺主之間，天人交戰、躊躇不決，若奉命，則眾將士浴血奮鬥的戰果，

³¹ [晉] 陳壽撰、[宋] 裴松之注：《新校三國志》，台北市：世界書局，1985年，頁934。

³² (宋) 朱熹撰：《四書章句集注》，台北市：鵝湖出版社，1998年，頁104。

³³ 李恭蔚：《諸葛亮研究》，高雄：春暉出版社，2001年，頁123。

³⁴ 李恭蔚：《諸葛亮研究》，高雄：春暉出版社，2001年，頁121。

將化為泡影，而機不可失、失不再來，哪種只差臨門一腳機遇是千載難逢的，卻因劉禪誤中反間計，而硬生生被摧毀，聞之令人痛惜。其實諸葛亮大可秉持「將在外，君命有所不受。」來成就青史留名的功業，但他沒有，他選擇了忠於君主，等到諸葛亮回到成都後，詢問何事召回，而後主曰：「朕久不見丞相之面，心甚思慕，故特詔同，別無他事。」（《三國演義》·第一百零一回，第 1486~1487 頁）蜀漢眾軍士因劉禪誤信讒言而撤軍，搞得大家天翻地覆、焦頭爛額，他卻回令人瞠目結舌的話，真令人為之氣結、寒心，而孔明先幫後主找台階下「此非陛下本心，必有奸臣讒言，言臣有異志也。」再自表心孔明日：「老臣受先帝厚恩，誓以死報。今若內有奸邪，臣何能討賊乎？」（《三國演義》·第一百零一回，第 1487 頁）後主再冥頑不靈也不得不認錯，「朕因過聽宦官之言，一時召丞臣相。今日茅塞方開，悔之不及矣。」（《三國演義》·第一百零一回，第 1487 頁）但事已至此，再多的後悔也無法挽回。

諸葛亮事無巨細，身躬親行，「夙夜憂歎，恐託付不效，以傷先帝之明。」³⁵，耗盡一生心力，而每次軍事活動，他都是身兼多職，既是統帥，又是軍師；既是組織者，又是指揮者；既是營房總管，又是掌刑官，他的體力負擔都是超強的，成天處於高速運轉。他的對手司馬懿對他情況也知其後果如何？³⁶當孔明屯兵於五丈原，與司馬懿僵持不下時，諸葛亮孔明乃取巾幘並婦人縞素之服來羞辱司馬懿：

司馬懿佯笑而受之，令重待來使。懿問曰：「孔明寢食及事之煩簡若何？」使者曰：「丞相夙興夜寐，罰二十以上皆親覽焉。所啖之食，日不過數升。」懿顧謂諸將曰：「孔明食少事煩，其能久乎！」使者辭去，回到五丈原，見了孔明，具說：「司馬懿受了巾幘女衣，看了書札，並不嗔怒，只問丞相寢食及事之煩簡，絕不提起軍旅之事。某如此應對，彼言『食少事煩，豈能長久？』」孔明歎曰：「彼深知我也！」

主簿楊顛曰：「某見丞相常自校簿書，竊以為不必。夫為治有體，上下不可相侵。譬之治家之道，必使僕擲執耕，婢曲饗，私業無曠，所求皆足，其家主從容自在，高枕飲食而已，若皆身親其事，將形疲神困，終無一成。豈其智之不如婢僕哉？失為家主之道也。」

是故古人稱坐而論道，謂之『三公』；作而行之，謂之『士大夫』。昔丙吉憂牛喘，而不問橫道死人；陳平不知錢穀之數，曰：『自有主者。』今丞相親理細事，汗流終日，豈不勞乎？司馬懿之言，真至言也。」孔明泣曰：「吾非不知，但受先帝託孤之重，惟恐他人不似我盡心也！」（《三國演義》·第一百零三回，第 1530~1531 頁）

³⁵ 李恭蔚：《諸葛亮研究》，高雄：春暉出版社，2001 年，頁 121。

³⁶ 郭瑞林：《三國演義的文化解讀》，上海：上海古籍出版社，2007 年，頁 280。

主簿楊顛對於孔明親自校簿書這類細事提出異議，事有大小、輕重，身為家主宜讓僕婢各司其職，家主即可從容自在、高枕飲食，以小喻大類推到朝廷也是如此，在以歷史上丙吉、陳平為例，說明丞相應是捉大放小、適度授權，放手讓各部門屬下去執行，但孔明感激劉備之恩，念茲在茲以光復漢室來報，具體呈現在他的行為，蜀漢千斤萬擔壓在她頭上，適當壓力有助於更理想的表現，但過度的壓力會擊垮一個人的身體，把大小事都承攬起來，罰二十棍這種小事，都事必躬親，如此龐大的工作量，心情常處於工作狀態，豈有心情好好享用一份餐點，自然吃得少，再加上心中使命感，「受先帝託孤之重，惟恐他人不似我盡心也！」用加倍的努力來報答知遇之恩，只相信自己，即對別人不放心，不能把事情做好。他為蜀漢文臣武將樹立一個楷模學習的榜樣，讓每個人都受其感召，為蜀漢盡心盡力，拋頭顱、灑熱血，一個人苦苦支撐蜀漢，承受成敗存亡的軍政的壓力，而蜀漢終究會一點一滴耗盡他有限的生命，而臨終之前，更留下奪人心魄的片段：

孔明強支病體，令左右扶上小車，出寨遍觀各營，自覺秋風吹面，徹骨生寒：乃長歎曰：「再不能臨陣討賊矣！悠悠蒼天，曷此其極！」乃喚楊儀吩咐曰：「馬岱、王平、廖化、張翼、張嶷等，皆忠諒死節之士，久經戰陣，多負勤勞，堪可委用。我死之後，凡事俱依舊章而行。緩緩退兵，不可急驟。汝深通謀略，不必多囑。姜伯約智勇足備，可以斷後。楊儀泣拜受命當生命快要終決之時孔明所掛念還是國事。孔明令取文房四寶，於臥榻上手書遺表，以達後主。伏聞生死有常，難逃定數。死之將至，願盡愚忠：臣亮賦性愚拙，遭時艱難；分符擁節，專掌鈞衡；興師北伐，未獲成功；何期病入膏肓，命垂旦夕；不及終事陛下，飲恨無窮！伏願陛下：清心寡慾，約己愛民；達孝道於先皇，布仁恩於宇下；提拔幽隱，以進賢良；屏斥奸邪，以厚風俗。」（《三國演義》·第一百零四回，第 1541 頁）

千古後讀之，仍令人動容，孔明在生命油盡燈枯的最後一刻，仍抓緊時間對後主開導勉勵，其對劉禪的忠愛之心，不言可喻。而對自己身後事交代：「臣家有桑八百株，田五十頃，子孫衣祿，自有餘饒。至於臣在外任，隨身所需，悉仰於官，不別治生產。臣死之日，不使內有餘帛，外有餘財，以負陛下也。」（《三國演義》·第一百零四回，第 1541 頁）一個手握重權居相位十五年竟能如此廉潔、清貧，如此毫無驕奢之氣，對於身外之物則毫無所取，體現「富貴不能淫」的志節，翻閱歷朝史冊幾人能做到，縱觀諸葛亮一生作為，他用實際行動實踐「鞠躬盡瘁，死而後已。」的誓言。

第三節 領導統御

一、賞罰分明

韓非子主張以法治國，以富國強兵為目的，《韓非子·定法》：「法者，憲令著於官府，賞罰必於民心。賞存乎慎法，而罰加乎姦令者也。」³⁷強調賞罰分明的重要。執法必須公正無私、無所偏頗法，「所以為國也，而輕之，則功不立，名不成。」³⁸實行賞罰不論親疏貴賤，一切依法辦事，以法律為準繩規矩，要做到「法不阿貴，繩不撓曲。法之所加，智者弗能辭，勇者弗敢爭。刑過不避大臣，賞善不遺匹夫」³⁹而諸葛亮在（出師表），殷殷囑咐後主劉禪：「宮中府中，俱為一體；陟罰臧否，不宜異同；若有作奸犯科，及為忠善者，宜付有司，論其刑賞，以昭陛下平明之治；不宜偏私，使內外異法也。」⁴⁰其與韓非子「法不阿貴」的觀念是一脈相承，有密切關聯。

諸葛亮執法嚴明，即使如顧命大臣李嚴，因督辦糧運延誤，為卸責竟假傳東吳將興兵來犯諭旨，令諸葛亮班師回朝，卻又將假諭旨取回，再上奏後主「臣已備辦軍糧，行將運赴丞相軍前，不知丞相何故忽然班師。」（《三國演義》·第一百零一回，第1499頁）試圖遮掩已過，諸葛亮查明李嚴犯罪事實煌煌的證據面前，李嚴無從抵賴，只有認罪一途。且有道是「三軍不動，糧草先行」糧草供給攸關戰爭成敗，李嚴擔起督糧重責，卻怠忽職守，蜀軍損失更是難以估計，李嚴雖是劉備遺命所託的重臣。但諸葛亮仍依法處置，沒有參雜任何兩人間恩怨，後主依諸葛亮所奏，將李嚴削職為民，流放到梓潼郡。

而另一例孔明揮淚斬馬謖，正是孔明以法治國賞罰分明的明例。劉備臨終前，詢問孔明：「丞相觀馬謖之才何如？」孔明曰：「此人亦當世之英才也。」先主曰：「不然。朕觀此人，言過其實，不可大用。丞相宜深察之。」（《三國演義》·第八十五回，第1237頁）劉備在彌留之際，猶提醒孔明，可見此事非等閒視之，可見他深知馬謖頗受孔明信任，因馬謖熟讀兵書，韜略滿腹，善於出謀劃策，《三國志·馬謖傳》言「謖才器過人，好論軍計。」⁴¹很對諸葛亮的脾胃，這是諸葛亮對馬謖深加器重的重要原因；且葛馬是世交，馬謖是馬良弟弟，於公於私都有深厚的交情，裴松之注曰：「臣松之以為良蓋與亮結為兄弟，或相與有親；亮年長，良故呼亮為尊兄耳。」⁴²察覺諸葛亮對馬

³⁷ 陳啟天：《增訂韓非子校釋》，台北市：臺灣商務印書館，1940年，頁89。

³⁸ 陳啟天：《增訂韓非子校釋》，台北市：臺灣商務印書館，1940年，頁883。

³⁹ 陳啟天：《增訂韓非子校釋》，台北市：臺灣商務印書館，1940年，頁295。

⁴⁰ 李恭蔚：《諸葛亮研究》，高雄：春暉出版社，2001年，頁121。

⁴¹ 〔晉〕陳壽撰、〔宋〕裴松之注：《新校三國志》，台北市：世界書局，1985年，頁983。

⁴² 〔晉〕陳壽撰、〔宋〕裴松之注：《新校三國志》，台北市：世界書局，1985年，頁983。

謾的偏愛，所謂「當局者迷，旁觀者清」劉備隱隱感覺不安，故慎重其事告誡孔明，因他自黃巾起義以來，縱橫沙場數十載，深知戰場上瞬息萬變，不能拘泥兵書上的理論，如《孫子·虛實篇》所言：「夫兵水因地而制流，兵因敵而制勝。故兵無常勢，水無常形；能因敵變化而取勝，謂之神。故五行無常勝，四時無常位，日有短長，月有死生。」⁴³要依據戰場上的變化，制定作戰的策略，不知隨機應變是要吃大虧，歷史上趙括因紙上談兵，使戰國四十萬兵士活活被坑殺的例子，去時不遠，在劉備的直覺馬謖就如同趙括一類的人，是兩腳書櫥。從街亭攻防戰，更可知劉備的識人之明，摘錄其文以明梗概：

王平曰：「雖然魏兵不敢來，可就此五路總口下寨；即令軍士伐木為柵，以圖久計。」謾曰：「當道豈是下寨之地？此處側邊一山，四面皆不相連，且樹木極廣，此乃天賜之險也。可就山上屯軍。」平曰：「參軍差矣：若屯兵當道，築起城垣，賊兵總有十萬，不能偷過；今若棄此要路，屯兵於山上，倘魏兵驟至，四面圍定，將何策保之？」謾大笑曰：「汝真女子之見！兵法云：『憑高視下，勢如破竹。』若魏兵到來，吾教他片甲不回！」平曰：「吾累隨丞相經陣，每到之處，丞相盡意指教。今觀此山，乃絕地也。若魏兵斷我汲水之道，軍士不戰自亂矣。」謾曰：「汝莫亂道！孫子云：『置之死地而後生。』若魏兵絕我汲水之道，蜀兵豈不死戰？以一可當百也。吾素讀兵書，丞相諸事尚問於我，汝奈何相阻耶？」（《三國演義》·第八十五回，第1398~1399頁）

對於防守街亭，馬謖、王平看法南轅北轍，馬謖以兵書為圭臬且爛熟於心，什麼「憑高視下，勢如破竹」，「置之死地而後生」，似乎言之成理。對此韓僕有一段精闢的見解：

但為什麼韓信用這戰略就成功了，而馬謖用這一戰略卻失敗了？這裡必須加以分別考量：韓信面對的趙軍，恃勇求戰，只知道正面進攻，而韓信則在列背水陣的同時，還安排多路奇兵和援軍，可謂大幅度地提高了各路戰鬥力的極限。反觀馬謖他只知道照班兵法守則上的教條，而沒有想要以奇兵輔助正面的作戰，部下雖然雖然被置之死地，卻在魏軍的圍困缺糧斷水，失去了戰鬥力存在的基礎。同時，魏軍也遵照「圍師必闕」的原則，放出了率眾突圍的馬謖，終於使被圍困於死地的蜀漢徹底土崩瓦解、放棄抵抗。還有一個至關重要的因素是：陷諸死地必須有一個時空限制，不能一直將軍隊處於極限狀態中，因為人的承受能力往往有極限，就像弓弦過於緊繃就會斷一樣，拙劣的「陷之死地」會令軍隊陷入崩潰狀態。從這各對比可以看出，必須有多種戰術的綜合施用，

⁴³ 魏汝霖註譯：《孫子今註今譯》，台北市：台灣商務印書館，頁126~127。

陷之死地的戰術才能真正發揮出它的絕殺效果。⁴⁴

馬謖只知道照搬兵法上的教條，卻不會因地制宜、乘時變化，只會刻舟求劍，事到臨頭，坐以待斃。缺乏實戰指揮經驗缺點，至此暴露無遺。此處有毛批：

「馬謖之所以敗者，因熟記兵法之成語於胸中，不過曰『置之死地而後生』耳，不過曰『憑高視下，勢如破竹』耳。孰知坐論則是，起行則非；讀書雖多，致用則誤，豈不重可嘆哉！故善用人者不以言，善用兵者不在書。」（《三國演義》·第九十五回，第1393頁）

其次，馬謖師心自用，目空一切，將諸葛亮的指示束諸高閣，對王平的忠告置之不理，其結果可想而知？不過，應該看到，馬謖也並非泛泛之輩，否則諸葛亮對馬謖也不會另眼相待。如諸葛亮平定南中時，馬謖說：

南蠻恃其地遠山險，不服久矣，雖今日定之，明日復叛，丞相大軍到彼，必就平服，但班師之日，必用北伐曹丕；蠻兵若知內虛，其反必速。夫用兵之道：攻心為上，攻城為下；心戰為上，兵戰為下。願丞相但眼其心足矣。」（《三國演義》·第八十七回，第1271~1272頁）

諸葛亮「納其策，赦孟獲以服南方。」故終亮之世，南方不敢復反。「攻城易，攻心難。」用攻心之策，可一勞永逸地解決南中叛亂問題，在這裡馬謖對平南蠻的策略與諸葛亮相似，讓諸葛亮感覺與馬謖有更多相似度，產生了心裡共鳴，產生了名片效應，所以諸葛亮說「幼常足知吾肺腑也！」此後對馬謖賞識有加也就不足為怪了。

第二例諸葛亮南征後，思欲遠征：

參軍馬謖曰：「今丞相平南方回，軍馬疲敝，只宜存恤，豈可復遠征？某有一計，使司馬懿自死於曹叡之手，未知丞相鈞意允否？」他又獻反間計，馬謖曰：「司馬懿雖是魏國大臣，曹叡素懷疑忌。何不密遣人往洛陽、鄴郡等處，布散流言，道此人欲反？更作司馬懿告示天下榜文，遍貼諸處，使曹叡心疑，必然殺此人也。」孔明從之，即遣人密行此計去了。（《三國演義》·第九十一回，第1337頁）

馬謖獻反間計得到很大的效果，使曹睿將司馬懿削職回鄉、收回兵權。此處先進前輩

⁴⁴ 韓僕：《兵法的哲學藝術》，新北市：華志文化事業股份有限公司，2012年，頁115。

將街亭失守的責任，歸咎諸葛亮不該使用不具將才的馬謖。如沈伯俊言：

諸葛亮將這守街亭這一重任交給參軍馬謖是歷史事實，但馬謖缺乏自知之明，輕率請戰，而又違背諸葛亮的部署，結果昨是今非，身首異處，實在可悲。而以諸葛亮之明，竟也一時見不及此，付之以重任，也令人惋惜。⁴⁵

筆者認為諸葛亮如此做，有它的深意與動機：他欲在戰爭中培養人才。諸葛亮深知蜀漢出類拔萃人才的罕有，陳壽也指出蜀中無獨當一面的大將：「時之名將無城父、韓信」⁴⁶所以北伐戰爭是最好的試金石，在戰爭中起用新人，賜予獨當一面的機會，考評自己的軍事上的接班人可能潛在人選。命馬謖為守街亭主將是「告之以難，而觀其勇」，「期之以事，而觀其信」⁴⁷就是諸葛亮對人才培養與考驗。在姜維身上也看的到，姜維被迫投降後，諸葛亮執維手曰：「吾自出茅廬以來，遍求賢者，欲搏授平生之學，恨未得其人。今遇伯約，吾願足矣。」維大喜拜謝。（《三國演義》·第九十三回，第1386頁）且諸葛亮收姜維後，立馬給留府長史張裔與參軍蔣琬捎了書信：

姜伯約忠勤時事，思慮精密，考其所有，永南、季常諸人不如也。其人，涼州上士也。又曰：須先教中虎步兵五六千人。姜伯約甚敏於軍事，既有膽義，深解兵意。此人心存漢室，而才兼于人，畢教軍事，當遣詣宮，觀見主上。⁴⁸

以諸葛亮的尊崇地位與平日修養，得到姜維後，都雀躍不已，可見諸葛亮對搜尋自己軍事接班人的渴慕。由此觀之，在未見姜維之前，諸葛亮對馬謖才能得賞賜，並不惜獨排眾議，讓他擔此大任⁴⁹，其用心不言可喻。但寄予厚望的接班人犯了軍令，諸葛亮優先次序是法理情，而不是情理法。誰觸犯了法這個底線，只能處罰沒有例外。這是底線，不能設法外情，更不能循法外情。以情亂法，他自言「吾心如秤，不能為人作輕重。」⁵⁰展現執法如山的堅決態度，對馬謖說：

汝自幼飽讀兵書，熟諳戰法。吾累次叮嚀告戒街亭是吾根本，汝以全家之命，領此重任。汝若早聽王平之言，豈有此禍？今敗軍折將，失地陷城，皆汝之過

⁴⁵ 沈伯俊：《三國漫談—人物·情節·名段》，台北：遠流出版社，2002年，頁328。

⁴⁶ [晉]陳壽撰、[宋]裴松之注：《新校三國志》，台北市：世界書局，1985年，頁931。

⁴⁷ 蔡佩茹：《諸葛亮兵法》，台南市：文國書局，1996年，頁9。

⁴⁸ [晉]陳壽撰、[宋]裴松之注：《新校三國志》，台北市：世界書局，1985年，頁1063。

⁴⁹ 《三國志·蜀書·馬良傳》附《馬謖傳》載：「建興六年，亮出軍向祁山，時有宿將魏延、吳壹等，論者皆言以為宜令為先鋒，而亮違眾拔謖，統大眾在前。」見[晉]陳壽撰、[宋]裴松之注：《新校三國志》，台北市：世界書局，1985年，頁931。

⁵⁰ [晉]陳壽撰、[宋]裴松之注：《新校三國志》，台北市：世界書局，1985年，頁999。

也！若不明正軍律，何以服眾？（《三國演義》·第九十六回，第 1414 頁）

其實諸葛亮殺馬謖，倒不是因為馬謖的才力不夠以致失守，而在於它的拒諫，回首標明「馬謖拒諫見失街亭」抓住了這件事的要害。⁵¹先主劉備不是因為拒諫，而有在彝陵的慘敗，當劉備傾全國精銳之師，要為關羽報仇雪恨，趙雲二次進諫不聽；諸葛亮多次苦諫也不聽；秦宓死諫，不但不聽，且將其下獄，劉備拒諫的下場，最後損兵折，無顏回蜀國，且馬謖只是參軍就驕氣橫溢、剛愎自用，若他日執掌大權，其誤國更深及廣。

諸葛亮誅馬謖，曾多次為之流淚，小說寫到：

汝今犯法，休得怨吾。汝死之後，汝之家小，吾按月給與祿米，汝不必挂心。」叱左右推出斬之。謖泣曰：「丞相視某如子，某以丞相為父。某之死罪，實已難逃，願丞相思舜帝殛鯀用禹之義，某雖死亦無恨於九泉！」言訖大哭。孔明揮淚曰：「吾與汝義同兄弟，汝之子即吾之子也，不必多囑。」轅門之外，將斬。參軍蔣琬自成都至見孔明曰：「昔楚殺得臣而文公喜。今天下未定，而戮智謀之士，豈不可惜乎？」孔明流涕而答曰：「昔孫武所以能制勝於天下者，用法明也。今四方分爭，兵交方始，若須廢法，何以討賊耶？合當斬之。」（《三國演義》·第九十六回，第 1414~1415 頁）

街亭之失，罪責在於馬謖，而不再諸葛亮，但他仍自責用人不明引為己過，上表請求自貶三等，在當時他不上表也說得過去，但他不計個人毀譽，自然是嚴以律己、法不避己的表現，對比外寬內忌的袁紹，知道錯了，卻為了掩飾自己的過錯殺田豐，更能看出諸葛亮光明、嶽崎磊落的人格，而諸葛亮執法之明，對馬謖犯罪之人，不因己愛而輕其量刑，足見他客觀公正。另一方面對趙雲獨自斷後，使敵人驚怕，因此軍資無一遺失，大加賞賜「取金五十斤以贈趙雲；又取絹一萬疋賞雲部卒。」（《三國演義》·第九十六回，第 1413 頁）諸葛亮賞罰分明，由此可見。

二、以信凝聚眾心

孔子的核心思想是仁，信是儒家倫理重要組成部分，孔子認為仁是一種重要的倫理道德，但其表現方式是信，人為本、信為表。「子張問仁於孔子，子曰：「能行五者於天下，為仁矣。」請問之。曰：「恭、寬、信、敏、惠。恭則不侮，寬則得眾，信則人任焉，敏則有功，惠則足以使人。」⁵²所以恭、寬、信、敏、惠都是人的外部表現，體

⁵¹ 葛楚英：《三國演義與人才學》，台北市：遠流出版公司，1994 年，頁 132。

⁵²（宋）朱熹撰：《四書章句集注》，台北市：鵝湖出版社，1998 年，頁 177。

現仁的內涵，更是修身養性，成就理想人格的基礎，而個人之修身是家、社會、國家，儒家同心圓關係的核心：

古之欲明明德於天下者，先治其國；欲治其國者，先齊其家；欲齊其家者，先修其身；欲修其身者，先正其心；欲正其心者，先誠其意；欲誠其意者，先致其知；致知在格物。物格而后知至，知至而后意識，意識而后心正，心正而后身修，身修而后家齊，家齊而后國治，國治而后天下平。自天子以至於庶人，壹是皆以修身為本。⁵³

孔子把信作為修身，成就理想人格的必經途徑，是很重要道德準繩。子曰：「人而無信，不知其可也。大車無輓，小車無軌，其何以行之哉？」⁵⁴也就是人如果沒有信用，就如同大車、小車，連接關鍵部分輓與軌，自然不能行路，縱使能力再強，也是枉然；相反人若有信，即能走遍天下無礙。子曰：「言忠信，行篤敬，雖蠻貊之邦行矣；言不忠信，行不篤敬，雖州里行乎哉？立，則見其參於前也；在輿，則見其倚於衡也。夫然後行。」⁵⁵所以孔子不僅重視信，還要弟子時刻牢牢記住。

而孔子更把得到朋友的信任視為平生志向：

顏淵、季路侍。子曰：「盍各言爾志？」子路曰：「願車馬、衣輕裘，與朋友共。敝之而無憾。」顏淵曰：「願無伐善，無施勞。」子路曰：「願聞子之志。」子曰：「老者安之，朋友信之，少者懷之。」⁵⁶

子路志向「願車馬、衣輕裘，與朋友共。敝之而無憾。」雖無信字，但若無對朋友的信任，怎願把車馬、衣輕裘與朋友共同使用，損害了也不感遺憾；曾子也說：「吾日三省吾身：為人謀，而不忠乎？與朋友交，而不信乎？傳，不習乎？」宋·朱熹《集注》：「曾子以此三者日省其身，有則改之，無則加勉，其自治誠切如此，可謂得為學之本矣。」⁵⁷足見曾子認為交友以信為本；子夏曰：「賢賢易色。事父母能竭其力，事君能致其身，與朋友交，言而有信，雖曰未學，吾必謂之學也。」⁵⁸可見孔子與其弟子都講信，但胸襟氣象卻有不同，宋人陳祥道有段評論：

⁵³ (宋)朱熹撰：《四書章句集注》，台北市：鵝湖出版社，1998年，頁3。

⁵⁴ (宋)朱熹撰：《四書章句集注》，台北市：鵝湖出版社，1998年，頁59。

⁵⁵ (宋)朱熹撰：《四書章句集注》，台北市：鵝湖出版社，1998年，頁162。

⁵⁶ (宋)朱熹撰：《四書章句集注》，台北市：鵝湖出版社，1998年，頁82。

⁵⁷ (宋)朱熹撰：《四書章句集注》，台北市：鵝湖出版社，1998年，頁48。

⁵⁸ (宋)朱熹撰：《四書章句集注》，台北市：鵝湖出版社，1998年，頁50。

老幼安懷於已者，恕也；朋友信於已者，忠也；孔子言老者安之，朋友信之，少者懷之，聖人之志也。賢人之志，則入而成己，聖人之志，則出而成物，以輕裘肥馬敝而無憾，所以成己之義，伐善施勞之不為，所以成己之仁，老幼之所安懷，朋友之所信，然後成物之道盡充，子路之義，然後至於顏子之仁，充顏子之仁，然後至於孔子之聖，蓋物足以累己，非學者之道也，言侍則先顏子，言志則先子路，豈子路之對亦率爾乎？《欽定四庫全書·經部八·四書類·卷三·論語全解》

所以子路、子夏、曾子、顏淵，信的層次是屬成己之義、成己之人的賢人之志；然孔子信則是「老者安之，朋友信之，少者懷之。」的聖人之志。

而屬統治階層官吏更需守信，試看引文：

子路治蒲三年，孔子過之，入其境，曰：「善哉由也，恭敬以信矣。」入其邑，曰：「善哉由也，忠信而寬矣。」至廷曰：「善哉由也，明察以斷矣。」子貢執轡而問曰：「夫子未見由之政，而三稱其善，其善可得聞乎？」孔子曰：「吾見其政矣。入其境，田疇盡易，草萊甚闢，溝洫深治，此其恭敬以信，故其民盡力也。入其邑，牆屋完固，樹木甚茂，此其忠信以寬，故其民不偷也。至其庭，庭甚清閑，諸下用命，此其言明察以斷，故其政不擾也。以此觀之，雖三稱其善，庸盡其美乎？」⁵⁹

孔子連三次讚美子路治理蒲地的卓越政績，足見信在其中起了很大的力量，如「君子之德，風；小人之德，草。草上之風，必偃。收上行下效之果。」⁶⁰子路是講信之人，人民也信服他，故在政事推行上事半功倍，而子貢向孔子問政：

子曰：「足食。足兵。民信之矣。」子貢曰：「必不得已而去，於斯三者何先？」曰：「去兵。」子貢曰：「必不得已而去，於斯二者何先？」曰：「去食。自古皆有死，民無信不立。」⁶¹

孔子把信位列於治國的首位，重要性比兵、食更為重要，因此身為官吏，無時無刻都要守信，人始信之，而諸葛亮身為丞相，更是百官之首，動見觀瞻。在統兵命將言而有信，定能指揮如意，且在兵將做了最好榜樣，百官將不會手足無措、有所依循，故在鹵城之戰，人人莫不樂於效力殺敵，以致高奏凱歌，摘錄其文以明梗概：

⁵⁹ 楊任之：《中國典故辭典》，北京市：北京出版社，1993年，頁1150。

⁶⁰（宋）朱熹撰：《四書章句集注》，台北市：鵝湖出版社，1998年，頁138。

⁶¹（宋）朱熹撰：《四書章句集注》，台北市：鵝湖出版社，1998年，頁134~135。

長史楊儀入帳告曰：「向者丞相令大兵一百日一換，今已限足，漢中兵已出川口，前路公文已到，只待會兵交換；現存八萬軍，內四萬該與換班。」孔明曰：「既有令，便教速行。」

眾軍聞知，各各收拾起程。忽報孫禮引雍、涼人馬二十萬來助戰，去襲取劍閣，司馬懿自引兵來攻鹵城了。蜀兵無不驚駭。楊儀入告孔明曰：「魏兵來得甚急，丞相可將換班軍且留下退敵，待新來兵到，然後換之。」孔明曰：「不可。吾用兵命將，以信為本。既有令在先，豈可失信？且蜀兵應去者，皆準備歸計，其父母妻子依扉而望；吾今便有大難，決不留他。」即傳令教應去之兵，當日便行。眾軍聞之，皆大呼曰：「丞相如此施恩，我等願且不回，各捨一命，大殺魏兵，以報丞相！」孔明曰：「爾等應該還家，豈可復留於此？」眾軍皆欲出戰，不願回家。孔明曰：「汝等既要與我出戰，可出城安營，待魏兵到，莫待他息喘，便急攻之：此以逸待勞之法也。」眾兵領命，各執兵器，懽喜出城，列陣而待。卻說西涼人馬倍道而來，走的人馬困乏；方欲下營歇息，被蜀兵一擁而進，一人人奮勇，將銳兵驍，雍、涼兵抵敵不住，望後便退。蜀兵奮力追殺，殺得那雍、涼兵屍橫遍野，血流成渠。孔明出城，收聚得勝之兵，入城賞勞。（《三國演義》·第一百零一回，第1494~1495頁）

既有令換軍，但敵軍二十萬蜂擁而來，換軍後僅有四萬禦敵，的確凶險萬分，但諸葛亮秉持以信為本，讓兵士知其守信，施恩於他們，也得到兵士普遍的認同，與心理的滿足，懷著感恩戴德的心，並以行為結果奮勇殺敵來回報，產生了一種互利互惠的心理驅力，否則，兵士們將會有一種心理知恩與圖報背離心理的失衡狀態。

第五章 三國演義中曹操與諸葛亮的比較

羅貫中介紹曹操出場為「身長七尺，細眼長髯；官拜騎都尉；沛國譙郡人也：姓曹，名操，字孟德。操父曹嵩，本姓夏侯氏；因為中常侍曹騰之養子，故冒姓曹。曹嵩生操，小字阿瞞，一名吉利」（《三國演義》·第一回，頁 10）身長七尺與諸葛亮相較體型算是短小精悍，但不減其英姿煥發，而細眼呈現出一副老奸巨滑的模樣；次之介紹他的身分、籍貫、姓名、說他是宦官曹騰之養子，「有權謀，多機變。」（《三國演義》·第一回，頁 10）權謀指的是一個人城府很深，很懂得善用謀略，權衡情勢利用各種資源及管道，來做出最有利決定；多機變指能權變、隨機處置，從瞞字亦可暗藏欺騙的詐術性格，最後還寫幼年為了躲避叔父對父親告狀，詐倒中風之狀，欺騙父親愚弄叔父故事，為有權謀，多機變的性格作一註解，點出曹操的主要性格特徵，以正筆書之。而諸葛亮的出場則不然，用了極其迂迴的手法，先寫關係人物，次第觸及核心。¹而第一個關係人物是司馬徽曰：「伏龍、鳳雛，兩人得一，可安天下。」（《三國演義》·第三十五回》第 493 頁）；次者是徐庶曰：「以某比之，譬猶駑馬並麒麟、寒鴉配鸞鳳耳。此人每嘗自比管仲、樂毅；以吾觀之，管、樂殆不及此人。此人有經天緯地之才，蓋天下一人也。」（《三國演義》·第三十七回》第 509 頁）再正式讓諸葛亮登場，長八尺描畫諸葛亮的高大挺拔；「面如冠玉，頭戴綸巾，身披鶴氅，飄飄然有神仙之概。」（《三國演義》·第三十八回》第 534 頁）隱然給人一種不世出高士、風流儒雅智者的風範，這也是諸葛亮的主要性格基調，羅貫中藉由曹操、諸葛亮相出場定性，讓讀者窺見兩人主要性格的差異，並從做多方面的描寫，讓人物形象更加鮮明、豐富飽滿。本章筆者將從兩人的比較論述之。

第一節 曹操與諸葛亮相異處

諸葛亮與曹操人格形象：一美、一醜；君臣關係：一魚水相偕、一專權欺主，以下分敘之。

一、人格形象

權力是最好的試金石，當一個人手中掌握了一定權力的時候，是公平清廉、盡心為民，還是以權謀私、損人利己，這是人格美醜的主要標誌。在羅貫中筆下，諸葛亮是前者的典範，曹操是後者的代表。羅貫中正是在二者人格美醜的鮮明對比中，凸顯出自己的人格美理想，諸葛亮公正廉潔、盡心為民的人格美，主要表現在兩個方面：一是人際關係上，他能秉公處事、不徇私情；二是在財物上，他廉潔奉公、盡心竭力

¹ 羅盤：《觀三國》，台北市：里仁書局，2010 年，頁 85。

為民謀利。²而曹操是極端利己主義者，當獨攬朝廷大權，對權力的渴望無以復加，直到他成為中國的共主才會止歇。董貴妃、伏后、甚至漢獻帝，都是他攫取無上權力的絆腳石，當他感覺手上的權力遭受到威脅，他會毫不遲疑變成惡魔，舉起屠刀將他們挫骨揚灰，其心狠手段、泯滅人性的程度令人不忍卒睹，所以曹操施加在董貴妃、伏后、甚至漢獻帝的暴行，都是以政治利益做為考量，他們也成為政治利益的犧牲品，對一個政治家曹操而言，統一天下是他的終極目標，殘忍無情也是達到政治目的的手段之一，在實現這一目標的過程中，他要掃除一切橫亙在前的絆腳石，而一將功成萬骨枯，他的身上勢必也沾染很多人的鮮血，這就是曹操人格醜的一面。

諸葛亮以信為本，不論時代變遷，能穿越空間的藩籬是守信，也是人們修身養性，成就理想人格的基礎，並成為人格美醜的指標。在羅貫中筆下，諸葛亮堅守信約，是「言必信，行必果」的模範；曹操則是反覆無常、兩面三刀的代表。諸葛亮既感劉備三顧之誠及「先生不出，如蒼生何。」（《三國演義·第三十八回》第536頁）淚沾袍袖，衣襟盡濕的真情，許諾出山，故事無巨細，身躬親行，「夙夜憂歎，恐託付不效，以傷先帝之明。」³耗盡一生心力，用實際行動實踐「鞠躬盡瘁，死而後已。」的誓言。又如鹵城之戰遇到百日一換的期限日，但敵軍二十萬蜂擁而來，換軍後僅有四萬禦敵，的確凶險萬分，但諸葛亮秉持以信為本，如期換軍，展現光彩奪目的人格美。對比之下，曹操大相逕庭於諸葛亮，對於部屬反覆無常、兩面三刀，只要感到不能駕馭，不管功績多麼傲人，舊情多麼深厚，就會設法除掉且殺人。以荀彧來說，當年去紹投曹操，被曹操譽之為「吾之子房。」太祖雖征伐在外，軍國大事皆委任於荀彧，還推舉眾多優秀的人才，這位曹操手下首席謀士，輔助曹操達到三分天下有其二的霸主偉基，但只因反對曹操晉爵魏公、加九錫，公開走到曹操的對立面，即被曹操視為眼中釘、肉中刺，欲除之而後快，被活活逼死；又如揚修為人恃才放曠，數犯曹操之忌，操表面雖稱美，心甚忌之、惡之，苦無機會整治揚修，而揚修為了顯才，說出雞肋洩漏軍事機密，已犯了曹操的大忌，他還教隨行軍士，各收拾行裝，準備歸程，曹操新仇加上舊恨一齊湧上心頭，這時，殺揚修的理由與藉口都已齊備。而曹操斬揚修原因他不是說錯話，而是他說出曹操的心事，曹操不能容才高於己、妒才，及個人對揚修的仇恨即濫殺無辜；又如當曹操劍指荊州時，劉琮自忖無力抗衡曹軍下，寫了降書，令宋忠獻上降書與曹操，操允諾封劉琮永為荊州之主，卻不守信諾改劉琮為青州刺史，並趁琮與母蔡夫人起程赴任，囑付於禁引輕騎，追劉琮母子殺之，以絕後患。以上種種事蹟，顯示羅貫中的情感傾向及對曹操利己性格負面評價。關於曹操與諸葛亮比較，毛宗崗有評：

² 關四平：《三國演義源流研究中篇》，台北市：龍視界出版社，2014年，頁43-44。

³ 同註180。

司馬懿之為相，與諸葛武侯之為相，其總攬朝政相似也，其獨握兵權相似也，其神機妙算為眾推服，又相似也。而或則篡，而或則忠者，一則有私，一則無私；一則為子孫計，一則不為子孫計故也。操之臨終，必囑曹丕；懿之臨終，必囑師、昭。而武侯不然。其行丞相事，則托之蔣琬、費禕矣；其行大將軍事，則付之姜維矣。而諸葛瞻、諸葛尚，曾不與焉。自桑八百株、田十五頃而外，更無一事以增家慮，則出將入相之孔明，依然一彈琴把膝之孔明耳。原其初心，本欲俟功成之后，為泛湖之范蠡，辟谷之張良，而無如事之未終，乃卒于五丈原之役。嗚呼！有人如此，尚得于功名富貴中求之哉！（《三國演義》·第一百零四回，第 1537 頁）

此評除可顯示毛宗崗情感傾向、強烈的愛憎；也可一窺都曾為相的兩人，本質上不同。當面臨權力的魔戒，曹操是以權謀私，為自己身後計，希望萬世一系、一家一姓，永遠執政，不容外姓染指，謀得是一家之私；而諸葛亮無私無我，選取接班人考量是：為國家社稷的長治久安、是公天下，曹操、諸葛亮人格之美醜從此對比見優劣。

二、君臣關係

曹操把獻帝當成政治工具，誠如陳寅恪《魏晉南北朝史講演錄》言：「聯繫曹操的階級出身來考察，就可知曹操出身閹宦家庭，而閹宦之人，在儒家經典教義中不能佔有正統地位。」⁴而閹宦之後的曹操，只有打出獻帝這張王牌，才能合理化，合法化他的征伐，名正言順成為正統政權；且在此保護傘下，發展、壯大自己的實力，實現自己的野心與慾望，故曹操完全以利害為基礎塑造君臣關係。當曹操將漢獻帝移駕許都，位居丞相、大權在握，其專權欺主的程度，誠如陳琳（討曹檄文）所述：「操便放志：專行脅遷，當御省禁；卑侮王室，敗法亂紀；坐領三臺，專制朝政；爵賞由心，刑戮在口；所愛光五宗，所惡滅三族，群談者受顯誅，腹議者蒙隱戮；百僚鉗口，道路以目；尚書記朝會，公卿充員品而已。」（《三國演義·第二十二回》第 295 頁）有關朝廷號令、人事任官授爵、興廢更迭皆由其出，漢獻帝形同傀儡、擺設，表面是曹操是臣，獻帝是君，實際是乾坤顛倒，名為漢相，實為魏主，君臣關係是緊張、脆弱、猜忌、虛假、曹操有意讓漢王室只剩下一個空殼子，完全不顧獻帝的感受與臉面，如許田狩獵，藉由天子並馬與曹操縱馬直出，代天子迎受萬歲之呼，做出嚴重僭越行為，來告訴漢獻帝，我才是漢室真正掌權者，要認清自己的身分，安分老實做個傀儡、擺設。獻帝有反擊的企圖，卻沒有反擊的實力。但他不是傻子，身為天子，最悲壯的是力圖振作，卻受處處制於人，擔驚受怕、過著惶惶不可終日的生活，獻帝的反制行為如伏完獻完衣帶詔計策，並交由董承執行，糾合許多忠義之士趙彥王、子服、種輯、吳碩、馬騰、劉備共同誅滅曹操，事敗，曹操將董承等五人，并其全家老小共七百餘

⁴ 陳寅恪：《魏晉南北朝史講演錄》台北：雲龍出版社，1985 年，頁 13。

通通處斬。他手上屠刀繼續劍指董貴妃，曹操怒斥董妃腹懷胎五月的胎兒為逆種，即使獻帝苦苦哀求，仍不逃一死，此等仗勢欺人、以臣欺君、專權欺主的行徑，將君臣關係完全顛倒過來。

相較而言，諸葛亮雖居相位之尊、執掌大權，卻不專權欺主，後主劉禪是平庸闇弱之主，種種條件加持之下，他大可濫權、擅作威福、但他逢大事皆上表請示，如第一次北伐未取得勝利，他仍自責用人不明引為己過，上表請求自貶三等，諸葛亮能自我督促，形塑相互約束的君臣關係，是理想化的政體充分必要條件；且克盡相父督促之責，對後主諄諄教誨，流露他的無限忠愛之心，從出師表可見端倪，也流露出一代忠臣的風範，他忠於劉備、忠於劉禪、忠於蜀漢王朝，後主若有過錯，他亦未聲色俱厲，斥責後主改過，而是循循善誘，以誠心來教化開導，盼能使其幡然悔悟，他與後主相處十多年互相投合、信任無間的君臣關係，如宋代胡寅說：「彼劉禪凡庸，何足以當元臣如此其敬，而孔明事之，靡不盡道。握國魁柄，總禦六師，而無專意恣行毫末可指者，非盛德孰能臻此！使曹操而聞孔明事幼主之規，得不羞愧而入地乎！」⁵曹操的專權欺主對比諸葛亮恪盡臣道，其君臣關係位居層次，高下立判；再者，觀劉備與孔明君臣關係，言聽計從，對孔明不但是重視且敬之如師，諸葛亮與劉備的君臣關係是最理想的君臣關係典範，即人們常說的魚水相偕的君臣關係模式，也流露出羅貫中道德傾向，視蜀漢為正朔，以儒家正名的君臣關係，盛讚諸葛亮與劉備的君臣關係，來鞭笞曹操的不臣之舉，專權欺主的君臣關係。

第二節 曹操與諸葛亮類似處

曹操與諸葛亮都是《三國演義》重中之重的主要角色，在此書中，文臣武士如過江之鯽，但能稱得上戰略家與軍事家，僅曹操諸葛亮二人，因他們往往能準確地把握時局的特點及發展走向，能正確地分析交戰各方面的政治、軍事、經濟實力，很好地預判交戰各方面的戰略意圖、戰術特點，並能很好地預見到某一戰役對時局的影響以及各方力量的重新組合，甚至能準確地預見戰事發生的進程和每一階段的特點。可以說他們對戰局的發展、戰爭的勝敗往往早就成竹在胸，所以當他們指揮戰事時總是從容不迫、氣定神閒，而非走一步看一步，這主要得益於他們宏闊的視野、寬廣的胸襟、廣博的知識、深厚的素養、過人的識見、以及非同尋常的氣魄。⁶這是曹操與諸葛亮都站在戰略與軍事的高點，分析全局，也是他們的相似之處。

⁵ 山東省地方史志編纂委員會著：《山東省志·諸子名家志·諸葛亮》，濟南：山東人民出版社，2010年，頁185。

⁶ 郭瑞林：《三國演義的文化解讀》，上海：上海古籍出版社，2007年，頁55~56。

一、非凡的戰略眼光與洞見力

諸葛亮在隆中對曰「孫權據有江東，已歷三世，國險而民附，此可用為援，而不可圖也。」(《三國演義·第三十八回》第 535 頁)認為孫氏政權在江東已經營三代，民心歸附且有長江天險之地利，只能當成朋友、友邦，在外交上結好孫權是重要國策。而諸葛亮有此戰略眼光，曹操也不遑多讓，故他對吳蜀同盟，身懷警覺之心，如當東吳使華歆，表劉備為荊州牧，孫權以妹嫁劉備，操聞之，手腳慌亂，投筆於地。程昱曰：「丞相在萬軍之中，矢石交攻之際，未嘗動心；今聞劉備得了荊州，何故如此失驚？」操曰：「劉備人中之龍也，生平未嘗得水。今得荊州，是困龍入大海矣。孤安得不動心哉！」(《三國演義·第三十八回》第 535 頁)曹操意識到魏國雖強大，但孫劉交好形成的聯盟，對其的威脅與掣肘相當大，故驚慌失措。

而曹操不凡的洞見力，在劉備還未得荊州，方敗於呂布，無立足之地投靠於他，就預見，劉備為人中之龍，曹操與劉備煮酒論英雄時，一一細數當今實力強大割據的人物，如袁術他譏為「塚中枯骨，吾早晚必擒之！」一語道破袁紹性格的缺陷；袁紹「色厲膽薄，好謀無斷；幹大事而惜身，見小利而忘命；非英雄也。」；評劉表虛名無實；論孫策「藉父之名，非英雄也。」；喻劉璋為「乃守戶之犬耳。」；張繡、張魯、韓遂等為「此等碌碌小人，何足掛齒！」(《三國演義·第二十一回》第 280~281 頁)曹操認為強弱只是暫時，而劉備具有禮賢下士、信義著於四海的仁者風範，雖屢戰屢敗，然意志不衰的性格優勢，會改變力量的對比，不以現有實力來評價對手，而是未來的潛力，對劉備的綜合條件更是洞若觀火，足可稱之英雄，「夫英雄者，胸懷大志，腹有良謀；有包藏宇宙之機，吞吐天地之志者也。」最後他把劉備提到與自己同等的位階，曰「今天下英雄，惟使君與操耳。」(《三國演義·第二十一回》第 281 頁)

而諸葛亮亦有此洞察力，他沒有以現有實力來論斷各路諸侯，他看到劉備的潛質，「將軍既帝室之胄，信義著於四海，總攬英雄，思賢如渴。」(《三國演義》·第三十八回，頁 534)而對擁有益州之地，實力派諸侯劉璋，他看到性格上的致命「闇弱」，闇為昏昧、糊塗；弱指沒有鴻鵠之志，有如此領導人物，集團內高才者自會揀枝高飛去；忠心者也會徒生不知為何效力的無力感？而曹操譏劉璋為「守戶之犬」，可以說是英雄所見略同。荊州另一位號稱八駿的劉表，然性格優柔寡斷、崇尚虛名，而善善不能用，惡惡不能去，顯示他懦弱的一面，故令荊州賢能之士裹足不前；加上親曹派與反曹派兩大陣營互相傾軋，又不能當機立斷，處理長幼子繼承問題，自相毀滅、內耗，不足以能團結荊州人士，故諸葛亮評斷劉表為「非其主不能守」，後來發展也正如諸葛亮的預言，天下三分，劉備也成為佔有荊州、益州的雄主。綜上所述，曹操諸葛亮不凡的洞察力可見一般，都察覺到劉表與劉璋看似表面強大，實際卻脆弱，都有性格上致命缺點，終被歷史洪流淘洗，短暫出現在三國的歷史舞台，劉備才是績優股，足以稱為

英雄。

二、軍事謀略

曹操與諸葛亮在用兵上，都屬足智多謀、靈活多變、精通兵法、嫻熟於戰術的軍事家，深知軍事不只是戰鬥力及兵力的較量，勝敗在很大程度上取決於謀略，在戰爭屈居劣勢下，謀略往往是轉敗為勝的殺手鐮，有道是敵強則用智，敵弱則用勢。軍事謀略在戰爭中表現如《孫子兵法》中說：

故上兵伐謀，其次伐交，其次伐兵，其下攻城。攻城之法為不得已……故善用兵者，屈人之兵而非戰也，拔人之城而非攻也，毀人之國而非久也，必以全爭於天下，故兵不鈍而利可全，此謀攻之法也。⁷

最高明的用兵方略是伐謀，謀略若在戰爭上發揮淋漓盡致，可大大削弱敵方，保全自己的實力，達到戰必勝。曹操諸葛亮在軍事謀略上皆曾使用離間計。因兩人都深知戰爭要掌握對方的情況，蒐集一切有關的情報，「知己知彼，百戰不殆；不知彼而知己，一勝一負；不知彼，不知己，每戰必殆。」⁸彼指敵方，知彼蘊含情報的收集，如此才能有效制訂對敵之策；反之若對敵方毫無所悉，制定錯誤的策略，結果定是損兵折將，甚至以失敗告終。所以不讓敵方知悉我方的狀況，是極重要的事，這就是保密，進而利用假情報，迷惑、混亂敵方，做到「我能知人，人莫知我。」而所謂掌握對方的情況，就要用間，而方法有二：製造矛盾和利用矛盾，就是《孫子兵法》所說的「詭道」：

兵者，詭道也。故能而示之不能，用而示之不用，近而示之遠，遠而示之近。利而誘之，亂而取之，實而備之，強而避之，怒而撓之，卑而驕之，佚而勞之，親而離之。攻其無備，出其不意，此乃兵家之勝，不可先傳也。⁹

而曹操與諸葛亮我們稱他億則屢中，都是用間知悉敵情而已，而他們用的離間計即是「親而離之」因戰爭要君臣同心、將士團結，把所有的力量與拳頭都劍指對方，才能取勝；若被敵方離間，上下互相猜忌，力量分散，覆滅之期即不遠矣，現將兩人所用的離間計陳述如下：當曹操與馬超戰於渭水，馬超屢次叫陣對戰，曹操卻不隨便出兵；馬超按捺不住「固請割地，求送任子，曹操公用賈詡計，偽許之。」此技即是離間計，曹操韓遂一封書信，多所點竄，如遂改定者；超等愈疑遂。¹⁰曹操故意在

⁷ 魏汝霖註譯：《孫子今註今譯》，台北市：台灣商務印書館，頁 95~96。

⁸ 魏汝霖註譯：《孫子今註今譯》，台北市：台灣商務印書館，頁 102。

⁹ 魏汝霖註譯：《孫子今註今譯》，台北市：台灣商務印書館，頁 24。

¹⁰ [晉]陳壽撰、[宋]裴松之注：《新校三國志》，台北市：世界書局，1985 年，頁 34。

重要處塗改，製造疑點重重，讓馬超相信這是一封造假，故意竄改的書信，果然當馬超疑心大起，曹操見離間既已奏效，馬上約定大戰時間，打鐵趁熱，趁聯軍互相猜忌、軍心不穩，出擊大破之，斬成宜、李堪等，關中平。而諸葛亮離間計則是南征後，思欲遠征，馬謖獻反間計，孔明從之，即遣人密行此計去了。最後，反間計得到很大的效果，曹睿將司馬懿削職回鄉、收回其兵權。孔明因看到曹睿與司馬懿的不和，而曹氏與司馬懿的矛盾由來已久：因曹操是宦官之後，司馬懿則是名門望族出身，故其有優越感，不願入曹操底下任職，曹操用威逼方式，才使她就範，但曹操曾說過司馬懿「鷹視狼顧，不可付以兵權；久必為國家大禍。」¹¹ 故提防著他，不讓他執掌兵權，而曹叡對司馬懿也素懷疑忌，諸葛亮的用計才會成功，而曹操亦是用一封在重要處塗改，製造疑點重重的造假信，製造兩人的矛盾，讓內部四分五裂，兩人都善於利用敵人矛盾之處來離間，都達成敗敵的目的。

三、統御人才術

荀子曰：「故人主用俗人，則萬乘之國亡；用俗儒，則萬乘之國存；用雅儒，則千乘之國安；用大儒，則百里之地，久而後三年，天下為一，諸侯為臣；用萬乘之國，則舉錯而定，一朝而伯。」¹² 足見人才與國家興亡的高相關，故爭天下一言以蔽之，就是爭人才。三國歷史就是一部活生生的人才教科書，曹操諸葛亮都深知人才對事業、國家重要因素，因而千方百計的攬才用材，集眾智眾力，也是他們睥睨於天下之因。趙翼在《二十二史答蘓記》中指出：「人才莫盛於三國，亦唯三國之主各能用人，故得眾眾力相扶，以成鼎足之勢。」¹³ 趙翼抓住對政治家來說，最為重要的用人問題，來評價三國之主的形像，而曹操不但能攬才、還善用才，其人才核心思想是「吾任天下之智力，以道御之，無所不可。」（《三國演義》·第三十三回，第 460 頁）足見識見高超，且高舉唯才是舉大旗，故四面八方之文臣武將蜂擁而至，如羅貫中所說的：「自是曹操部下，文有謀臣，武有猛將，威鎮山東。」（《三國演義》·第十回，第 127 頁）這也是他能擊敗勢力群雄，創立三分天下有其二的魏國，實得力於三分人才也得其二。而諸葛亮在隆中時，就體認到攬才的重要性，在隆中對精闢分析：「曹操勢不及袁紹，而竟能克紹者，非惟天時，抑亦人謀也。」（《三國演義》·第三十八回，第 534 頁）這是隆中對核心精義，強調除了曹操是傑出領袖外，還有他善用人才、集眾智，才能戰勝在地位、實力、聲望都具有壓倒性勝利的袁紹，要能成就霸業，劉備要「總攬英雄，思賢如渴」，若能延攬群英，集中人才之智，為恢復漢室而群策群力，集眾力為力量，才有資本與籌碼與曹孫成鼎立之勢；再者，諸葛亮在出師表「親賢臣，遠小人，

¹¹ 〔晉〕陳壽撰、〔宋〕裴松之注：《新校三國志》，台北市：世界書局，1985 年，頁 91。

¹² 方孝博：《荀子選註》，台北市：新月出版社，1962 年，頁 135。

¹³ 王子今、方光華：《秦漢魏晉南北朝史》，台北市：高等教育出版社，2001 年，頁 214。

此先漢所以興隆也；親小人，遠賢臣，此後漢所以傾頹」¹⁴也明示後主：用人才，國家興；用小人，國家亡。人才關乎興亡，故要分辨賢佞，進而揭示親賢遠佞的用人原則，以下將歸納兩人的人才觀相似之處

曹操諸葛亮人才觀的共同之處是：不論資排輩、貴賤，為人才創造一個公平競爭的環境，並從實戰或任命上，檢驗他的能力、貢獻、膽略，而授予職位。當十八路諸侯聯盟共討董卓時，對華雄連斬盟軍數將、一籌莫展時，關羽自願請戰袁術，卻因其身分只是弓馬手，遭袁術等輕視之，而曹操卻不計其身分、獨具慧眼，看出關羽儀表不凡，絕非凡夫俗子來勸阻袁術，應允關羽出戰，關羽才能立下威鎮天下的功勞。又如樂進、李典都是從行伍基層出身，得到曹操賞賜而成為大將，都可證明曹操用人不論貴賤，看重是才能，曹操這種禮賢下士、不計貴賤的態度，讓天下豪傑風從虎、雲從龍，聚集到他的陣營，集思廣益、群策群力，為他的霸業作出積極性的貢獻。而諸葛亮舉薦龐統大膽提拔、破格使用龐統，亦是不論資排輩的體現。司馬徽曾說：「伏龍、鳳雛，兩人得一，可安天下」(《三國演義·第三十五回》第493頁)可見其才能之高，當魯肅推薦龐統予孫權，「權見其人濃眉掀鼻，黑面短髯，形容古怪，心中不喜」加上孫權平生最喜周瑜，見統輕之，心中愈不樂，故不見用。(《三國演義·第五十七回》第818頁)魯肅不得已只能轉推薦給劉備，玄德見統貌陋，心中亦不悅，任命他為區區一耒陽縣宰，孔明確知龐統之能，為其背書「士元非百里之才，胸中之學，勝亮十倍。亮曾有薦書在士元處，言鳳雛到日，宜即重用」(《三國演義·第五十七回》第821頁)劉備遂拜龐統為副軍師中郎將，與孔明共贊方略。而諸葛亮對人才不次拔擢。在姜維身上也看的到，姜維被迫投降後，諸葛亮執維手曰：「吾自出茅廬以來，遍求賢者，欲搏授平生之學，恨未得其人。今遇伯約，吾願足矣。」(《三國演義》·第九十三回，第1386頁)維大喜拜謝，以諸葛亮的尊崇地位與平日修養，得到姜維後都雀躍不已，可見諸葛亮對搜尋自己軍事接班人的渴慕，在諸葛亮不次拔擢及有計劃地培養，成為蜀漢後期的軍國大政的職掌者。

曹操諸葛亮在用人上都具有權變性，能因時因地制宜做變化，調整自己，尋求最有效的方式。官渡之戰曹操大獲全勝，將所得金寶緞疋，給賞軍士。於圖書中檢出書信一束，皆許都及軍中諸人與紹暗通之書。左右曰：「可逐一點對姓名，收而殺之。」(《三國演義·第三十回》第426頁)他說：「當紹之強，孤亦不能自保，況他人乎？」遂命：「當紹之強，孤亦不能自保，況他人乎？」遂命盡焚之，更不再問。(《三國演義·第三十回》第426頁)因為曹操心裡很明白，雖然獲得官渡大勝，但家大業大的袁紹還虎踞冀幽青并四州，所謂「百足之蟲，死而不僵。」勝利還未真正來到，且投降不

¹⁴ 李恭蔚：《諸葛亮研究》，高雄：春暉出版社，2001年，頁121。

是一個人，而是一大群人，他還要集合眾力、眾智，若追究私通部屬，那會造成集團內部混亂、人人惶惶不可終日，而陷入內耗局面；更甚者有些會狗急跳牆、鋌而走險，反倒樹敵太多，不把集團全部精力放在追剿殘存勢力而奮戰，等到敵人整軍備武，就失去最佳追擊時機，所以他展現容人之量；而曹操不容才例子，以荀彧來說，當年去紹投曹操，被曹操譽之為「吾之子房。」手下首席謀士，輔助曹操達到三分天下有其二的霸主偉基，但因反對曹操晉爵魏公、加九錫，公開走到曹操對立面，最後曹操故意使人送空盒逼死了荀彧，因他認為荀彧是自己的臣子，卻阻撓自己的謀權野心，是絕對不能容忍，跨越了紅線；且此時曹操已統一了北方，掃蕩了各路諸侯，位尊聲隆，荀彧對他沒什麼用，邊際效應遞減，於是上演了卸磨殺驢。曹操在用人時，時而容人，時而忌才，展現他的權變性。

諸葛亮用法寬嚴不居於一道，要以當時情境來做配合，暴虐之政後，要以寬仁繼之、與民休養，展現他的權變性。劉璋為政過寬故民慢，秦朝則過嚴、殘民以逞，故要配合當下情境、有寬有猛，不是一律嚴刑峻法，故法正聽了十分拜服，因他只知歷史的經驗，而沒有考慮實際的狀況，法正不知隨著時間的推移，環境條件的變化，歷史的經驗也如明日黃花，不能再套用；而諸葛亮能權變地審時立法、威恩並施，「自此軍民安靖。四十一州地面，分兵鎮撫，並皆平定。」(《三國演義·第六十五回》第 957 頁)

另一例，法正任蜀郡太守楊威將軍後，顯赫一時，早年無行的毛病又故態復萌，「一餐之德，睚眦之怨，無不報復。」(《三國演義·第六十五回》第 957 頁)雖然諸葛亮以法治國，考量「昔主公困守荊州，北畏曹操，東憚孫權，賴孝直為之輔翼，遂翻然翱翔，不可復制。今奈何禁止孝直，使不得少行其意耶？」(《三國演義·第六十五回》第 957 頁)對法正專橫、違法亂紀未做處理，展現他的通權達變。

毛宗崗《讀三國志法》中所提到「讀三國志法作文者以善避為能，又以善犯為能。不犯之而求避之，無所見其避也；惟犯之而後避之，乃見其能避也犯中見避。」¹⁵此藝術辯證法，以曹操與諸葛亮為比較，可見諸兩人有相同的人才觀，但卻有其特殊性的，如曹操與諸葛亮在領導統馭人才，都能不論資排輩、不計貴賤，具有權變性，這是犯。諸葛亮駕馭臣下訴諸真誠，來團結、招攬人才；而曹操駕馭臣下，受韓非法術勢理論的影響，多利用、少真情，以僕視之，以奴用之，¹⁶這是避。比較中更見兩人皆能用人，但特點卻不同。

¹⁵ 陳曦鐘、宋瑞祥、魯玉川輯校《三國演義會評本》，北京：北京大學出版社，1986年，頁11。

¹⁶ 關四平：關四平：《三國演義源流研究中編》，台北市：龍視界出版社，2014年，頁71。

第三節 從《三國志》到《三國演義》曹操、諸葛亮的形象演變

本節將整理歸納，諸葛亮與曹操從《三國志》、《三國志平話》、《三國演義》形象概況及演變，以下分敘之。

一、曹操的形象演變

陳壽在《三國志》以全面、多角度的視野，簡要記載曹操一生的事跡行宜：

漢末，天下大亂，雄豪並起，而袁紹虎視四州，彊盛莫敵。太祖運籌演謀，鞭撻宇內，攬申、商之法術，該韓、白之奇策，官方授材，各因其器，矯情任算，不念舊惡，終能總禦皇機，克成洪業者，惟其明略最優也。抑可謂非常之人，超世之傑矣。¹⁷

陳壽的評代表他的史觀、史識，政治思想、對人生哲學的看法。這個評斷大致公允，客觀評價曹操，讚賞曹操的智謀，「明略最優」更是克成洪業者的關鍵。而曹操在漢末的最大貢獻，是在群雄割據的紛亂局勢，首先揭竿起義擁護中央王朝，採取毛玠「宜奉天子以令不臣，脩耕植，畜軍資。」¹⁸的國策，以漢天子的名義東征西討，翦除了袁術、呂布、袁紹軍閥勢力，使中國北方廣大地區復歸一統，結束漢末軍閥連年征戰，民生凋敝的情形在短期內得以恢復並穩定下來。失去土地的農民又重新回到土地上來，許多荒蕪的農田也被開墾，安定了流離失所的人民，使農業生產力恢復，結束北方混亂的局面，是曹操於國於民的一項建樹，也符合當時歷史發展的順流，百姓的多年翹首以盼的想望，終得實現，曹操正是順應了民心民氣

而宋元時期，以三國故事為題材來創作，如雨後春筍般紛紛冒出，主要表現藝術形式可分講史和雜劇說話，昌盛了三國故事在民間流傳，也形成鮮明的尊劉貶曹的思想傾向。《三國志平話》真實記錄了創作者對曹操的態度，書中充斥尊劉貶曹的思想傾向，竭盡所能提高蜀漢集團的人物的地位，集中在劉、關、張、諸葛亮四位英雄人物，貫穿了全書，成了普羅大眾理想願望的寄託。創作者極力表現曹操奸的形象，以藝術化的筆法，添枝加葉很多故事情節，竭盡醜化之能事，甚至推翻既有史實如：曹操斬首太子，欲立曹丕，欲陰謀篡奪帝位，這不合歷史事實，完全是創作者想像和虛構。視劉備集團為正面人物極力美化，而曹操總是在劉備對立面出現，運用反襯的手法，以曹操不仁襯托劉備的仁，劉備是仁德愛民的明主，曹操則是酷虐害民的暴君，《三

¹⁷ [晉] 陳壽撰、[宋] 裴松之注：《新校三國志》，台北市：世界書局，1985年，頁55。

¹⁸ [晉] 陳壽撰、[宋] 裴松之注：《新校三國志》，台北市：世界書局，1985年，頁374~375。

《國志平話》崇劉抑曹是作品的主基調，不遺餘力描寫曹操不仁的性格，設置故事情節，無非是為了強化了這個形象的反面性格，歷史上曹操在軍事謀略是個奇才，但平話中刻劃是曹操屢戰屢敗狼狽不勘的狗熊樣，盡顯窩囊，英雄光芒盡失，像個丑角並不像一個軍事家。極力渲染曹操奸的一面，對曹操雄才大略的忽略，再加上聽眾帝蜀寇魏審美情感的推波助瀾下，要追求趣味性，才能牢牢抓住他們，故影響作者將主觀評價化為筆觸，精心刻畫某些情節進行想像與虛構，傳達與讀者曹操的多面性與複雜性也付之闕如，只有奸，未有雄的形象塑造，不「雄」只「奸」，只能是個淺薄的壞蛋，人物其形象塑造相對單一，不夠豐富飽滿，

元末明初人羅貫中根據陳壽的《三國志》和裴《注》等史料，另一方面將《三國志平話》的故事做了整理並徹底改造，改寫加工，進行全書結構與內容的藝術，以較為合理之故事情節取代平話，使達到小說合理建構情節的需要，並增加歷史上的真實曹操來彌補其荒誕不經，創作出了《三國演義》的文學經典之作。小說中的曹操，是全書人物中性格最豐滿、複雜、生氣勃勃的一個人物，塑造相當成功，藝術典型形象不再似平話中那樣只有奸的形象，淺薄的壞人，有奸的一面也有雄才偉略的一面。羅貫中有意凸顯曹操性格複雜，曹操從當初捨身借七寶刀刺殺董卓，舉義旗捍漢的忠臣，之後大權在握，號令、人事任官授爵、興廢更迭皆由其出，專權欺主，漢獻帝形同傀儡、擺設，這種不遜之志，「名為漢相，實為漢賊」形象，為當代人視為無道之臣，之前諸多義舉為、漢室盡忠的熱血青年，到如今展現奸雄本色。官渡之戰曹操在面對兵多將廣、敵眾我寡的不利情勢，憑恃多謀善斷，能乘敵之敝，果決出擊、逆轉情勢、戰勝袁紹。展現一代雄主的綜合素質的優越。又不吝筆墨，刻劃曹其奸詐、殘忍的性格，如知而故殺呂伯奢；藉口為報父仇，將徐州變成血流成河的人間地獄；藉糧官王垕的頭來壓軍心；對威脅到政權的潛在敵人，更是不手軟：令董貴妃自縊、殘殺伏后。以劉備、諸葛亮的正面人物，對比曹操醜的人格形象，給予譴責和筆伐其惡德劣跡。小說的曹操形象，以歷史事實為基石，馳騁想像與虛構，創造高度的藝術真實。曹操真誠與虛偽、奸與雄、人格美與醜為一體，羅貫中成功塑造之，其性格複雜多元，是一圓形人物，也表現出矛盾對立的不確定性，且性格會隨著時間推移與環境的改變轉變。曹操形象飽滿，且不可能用簡單的詞語將人物的單純性格概估出來，而曹操的藝術典型有穿越時空藩籬的審美意義，不同時代有不同的歷史文化的觀點，鎔鑄士大夫與普羅大眾思想情感與想望，是一個長期的演變過程，歷史人物的曹操成為藝術典型，它是隨同著曹操由歷史步入文學形象塑造的過程一點一滴釀成的。

二、諸葛亮的形象演變

陳壽是最早刻劃諸葛亮的歷史面貌，在《三國志》以全面、多角度的視野，系統記載諸葛亮的事跡行宜，也對其治國能力、軍事謀略、道德人格，以客觀、公正、實事求是的史筆，評價諸葛亮，使後代世人的藉由此書，得一窺真實歷史面貌的諸葛亮，

而陳壽筆下的諸葛亮，是一位「識治之良才，管、蕭之亞匹矣。」¹⁹，擁有傑出的政治能力，治國理民方面，諸葛亮秉持開誠心佈公道的原則，故蜀國從官員至庶民都能心悅誠服，官員不敢怠慢、兢兢業業的盡忠職守，一掃浮華造假的風氣，蜀國也是三國政治最有條理，吏治最端正清明的國家，諸葛亮堪稱時代最傑出的政治家，這是其廣泛收集諸葛亮得著作及相關資料，所下的評語，也是其最推崇諸葛亮之處，不惜以濃筆極力描寫，「至於吏不容奸，人懷自厲，道不拾遺，強不侵弱，風化肅然也諸。」²⁰這是對諸葛亮治理蜀國成效的最高度評價。陳壽刻劃諸葛亮的性格主要分為忠與智，忠可從（出師表）體現諸葛亮忠貞的品格；而智的代表即是隆中對，展現諸葛亮戰略家非凡的見識、氣度與眼光，他深知軍事問題不能單純以孤立觀之，而是結合政治、外交等等問題來做通盤考量。陳壽評諸葛亮：「理民之幹，優於將略。」²¹其實並未否定諸葛亮的軍事長才，而是相較優異的治國才幹，相形失色。因劉備亡故，諸葛亮作為蜀漢最高軍師統帥，求十全必克而無虞之策、步步為營，不敢採偷襲、奇襲之計，故評：「亮才，於治戎為長，奇謀為短。」²²還說：「應變將略，非其所長。」²³陳壽也對其北伐，軍事上所獲不多，部分歸因於天時：「而所與對敵，或值人傑，加眾寡不侔，攻守異體，故雖連年動眾，未能有克。」²⁴且陳壽對諸葛亮軍事著墨不多，如「亮性長於巧思，損益連弩，木牛流馬，皆出其意；推演兵法，作八陣圖，咸得其要云。」²⁵描述諸葛亮以秦漢連弩為底本，不斷改進，增加連弩的殺傷力，確保戰爭中有精良的武器，作為堅強後盾，提高部隊戰鬥力；發明做為後勤運補的木牛流馬，增強軍隊運輸能力；融會貫通古代兵法知識，創新布陣之法，展現諸葛亮智慧巧思的一面；還有「以亮為軍師中郎將，使督零陵、桂陽、長沙三郡，調其賦稅，以充軍實」，「先主外出，亮常鎮守成都，足食足兵。」諸葛亮雖在劉備陣營出謀劃策，但主要負責管理蜀軍的後勤補給，如蕭何類型人物，未敘及軍事長才，且僅寥寥數語而已。陳壽僅描繪一個歷史上，粗具雛型的諸葛亮，與《三國演義》中料事如神的軍事謀略家諸葛亮形象不同。

《三國志平話》介紹諸葛亮的出場：「諸葛本是一神仙，自小學業，時至無書不覽，達天地之機，神鬼難度之志；呼風喚雨，撒豆成兵，揮劍成河。司馬仲達曾道：「來不可當，攻不可守，困不可圍，未知是人也，神也，仙也？」藉由諸葛亮出場定性，定位其就是道士神仙，具有神話般本領的軍師，成為「人、神仙、道士」三位一體。這

¹⁹ [晉] 陳壽撰、[宋] 裴松之注：《新校三國志》，台北市：世界書局，1985年，頁934。

²⁰ [晉] 陳壽撰、[宋] 裴松之注：《新校三國志》，台北市：世界書局，1985年，頁930。

²¹ [晉] 陳壽撰、[宋] 裴松之注：《新校三國志》，台北市：世界書局，1985年，頁930。

²² [晉] 陳壽撰、[宋] 裴松之注：《新校三國志》，台北市：世界書局，1985年，頁930。

²³ [晉] 陳壽撰、[宋] 裴松之注：《新校三國志》，台北市：世界書局，1985年，頁934。

²⁴ [晉] 陳壽撰、[宋] 裴松之注：《新校三國志》，台北市：世界書局，1985年，頁930。

²⁵ [晉] 陳壽撰、[宋] 裴松之注：《新校三國志》，台北市：世界書局，1985年，頁927。

樣的人物，當然有著異於常人的通天本領，平話馳騁想像，誇大了諸葛亮的智謀才能，披頭跣足，持劍祭風一副道士形象，其神力能隨心所欲、操控自如，將戰場劣勢轉為優勢。「撫琴降溫」、「祭風」代表諸葛亮對自然召喚與駕馭，這種超能力，只有神人的才能達到，無怪乎蠻王曰：「諸葛非人也，乃天神也。」平話寫諸葛亮，不但生前神奇，臨死前還可施展巫術，令諸司馬懿順從諸葛亮的意志，聽命其死後安排，這是諸葛亮在創作者極度誇張和想像下，超越史實已是一個極端神化人物，具有神話般的本領，除了由歷代諸葛形象穿鑿渲染而來的吧，是一個歷史文化的產物，另外元代是第一個外族統治的朝代，高壓統治下，尖銳蒙漢衝突，驅使士大夫不禁念起以興復漢室為己志的諸葛亮，並無所不用其極渲染其軍事才能，將其塑造成了一位呼風喚雨、撒豆成兵，揮劍成河神奇軍師，賦予於法力無邊的超人本領，望能發揮揚善懲惡，一解百姓於倒懸之苦。

而《三國志》諸葛亮是一個躬耕隴畝，常抱膝長嘯，好為梁父吟。每自比於管仲、樂毅，一派名士風範。但其形象在《三國志平話》卻是一個性格粗豪、莽撞而又性格專斷獨行的軍師，這是平話不同於正史諸葛亮形象，其因為創作者和說史藝人為了吸引觀眾，勢必要投其所好，迎合平民感情、興趣，故太高雅的言行，他們比較不能想解與接受，不能產生共鳴，融入諸葛亮生命情境，故他們不愛真實歷史三國志的諸葛亮：冷靜節制、理性、洞察世事、喜怒不輕易形於色，有仰之彌高、高不可攀之感，是道德的巨人，他們依自己意願創造一個血、有肉、有溫度可親，能與一同歡笑，也會犯點錯，故《三國志平話》提劍斬曹使，在戰場及外交場合上大聲吆喝，不但瑕不掩瑜，反而顯得親切而討喜，使人覺得他具有和別人一樣會犯錯的缺點，這也拉近跟民眾的心理距離。再者，創作者反映民眾對審美喜好，他們對歷史知識淺嘗輒止，所以高深的治國之術，囿於自己學識素養，理解有限，故也興致缺缺，他們感興趣是能掐指神算、法力無邊、無所不能的神仙、道士的軍師，而不是政治上的軍師，尚奇好異是傳統的欣賞心理和審美趣味，按照史實趣味性即失色不少，故創作者反映民眾審美心理，再加上自己願望、理想、喜好，創造一位沾染神仙道化的智絕軍師。

明人高儒曾提到羅貫中創作是《三國演義》「據正史，證文辭，通好尚。」²⁶這裡指的「據正史」，正說明《三國演義》與史傳系統的淵源關係，以歷史事實來修正荒誕不經的情節；「采小說」，指的就是《三國演義》以《三國志平話》藍本，以此為基石再創作。而《三國演義》對諸葛亮的刻劃，將《三國志平話》大部分宗教迷信、荒誕無稽的情節，大筆一揮予以刪除，保留了「七星壇祭風」、「五丈原禳星延壽」、「驅遣六丁六甲」神異的情節，此處除了可見三國演義對《三國志平話》的繼承；另一方面，羅貫中之所以保存這些情節，是因他體察了庶民心理的想望，百姓在元末的亂世，過

²⁶ [明]高儒：《百川書志·卷六·史志三·野史》，上海：上海古籍出版社，2005年，頁82。

著水深火熱的生活，希望有一全知全能的英雄，能扭轉乾坤、終結黑暗、安享太平，故將此情節融入對諸葛亮的塑造。肖像描寫從「呼風喚雨，撒豆成兵，揮劍成河。」演變成「身長八尺，面如冠玉。頭戴綸巾，身披鶴氅，飄飄然有神仙之概。」使諸葛亮從《三國志平話》神壇走下來，復歸到人的形象。羅貫中寫作《三國演義》諸葛亮時，不再是《三國志》陳壽所說的：「亮才，於治戎為長，奇謀為短。」²⁷，「應變將略，非其所長。」²⁸而是軍事戰爭中奇謀百出、神鬼莫測的軍師，小說極力塑造諸葛亮主要形象主要為忠與智的形象，

羅貫中強化諸葛亮智的特點，使他成為家喻戶曉智慧的化身。在隆中即露出隱士風流，世外高人之姿、韜光養晦以待時用，潛心留意天下時局的發展，未出草廬就能以未來學的趨勢發展，擘劃出三分天下的戰略，而諸葛亮擁有超越三國所謂的智者如郭嘉、荀攸、賈詡等等，因諸葛亮遇事能尋求最佳的方案，因為他擁有廣博精深的知識，能把所知各類知識組織起來運用，故比那些非常聰明的人，更加全面深入去認識他所處的環境，能精確掌握重大問題的核心，抽絲剝繭找到解決辦法。如諸葛亮所說「為將而不通天文，不識地利，不知奇門，不曉陰陽，不看陣圖，不明兵勢，是庸才也。」（《三國演義·第四十六回》第 658~659 頁）他專研天文、地理、奇門遁甲以及有助作戰的技巧能力，其宏觀遠遠超過知識面狹窄的智者，才可稱大智慧。又如舌戰群儒情節，諸葛亮正是在三國頂尖高手的爭鋒、較量，顯示他的大智慧，諸葛亮為了維繫結好孫權，這個重中之重的外交核心戰略，隨魯肅過江出使東吳，欲說動孫權組成孫劉聯軍，合力抵禦曹操，而羅貫中用藝術手法，竭盡全力刻劃此依情節，突顯出諸葛亮思維敏捷、辯才無礙、智壓群儒，而諸葛亮在羅筆描繪下，性格特別雋永、傳神。在軍事謀略方面，書中對諸葛亮智謀的描寫，大都有跡可循，奇而不違情理。寫諸葛亮火燒博望、火燒新野、草船借箭、安居平五路、七擒孟獲、空城計等事，儘管頗多虛構，但要麼早有野史傳聞或《三國志平話》相關情節作基礎，要麼是對史實的移植與重構，即使純屬虛構，也編排有度，大致符合情理。這樣的智謀，雖有傳奇色彩，卻並非神怪故事；雖非常人可及，卻符合人們對傳奇英雄的期待。這與全書的浪漫情調和傳奇色彩是一致的。²⁹

在忠的方面，《三國志》諸葛亮因劉備三顧茅廬，念念不忘知遇之恩，可從（出師表）體現之。小說以歷史上諸葛亮為基型，極力描寫忠貞的性格，用加倍的努力來報答知遇之恩，他為蜀漢文臣武將樹立一個楷模學習的榜樣，讓每個人都受其感召，為

²⁷ [晉]陳壽撰、[宋]裴松之注：《新校三國志》，台北市：世界書局，1985年，頁930。

²⁸ [晉]陳壽撰、[宋]裴松之注：《新校三國志》，台北市：世界書局，1985年，頁934。

²⁹ 沈伯俊：《智慧忠貞萬古流芳：論諸葛亮形象》，《西南師範大學學報》第28卷第3期（人文社會科學版），2002年5月，頁151-154。

蜀漢盡心盡力，拋頭顱、灑熱血，一個人苦苦支撐蜀漢，承受成敗存亡的軍政的壓力，孔明在生命油盡燈枯的最後一刻，仍抓緊時間對後主開導勉勵，其對劉禪的忠愛之心，不言可喻，縱觀諸葛亮一生作為，諸葛亮對恢復漢室追求及建功立業，當作他自身價值的實現、追求的標的，也就是事業心強烈、淡泊名利，所以成為能集智、忠兩大品格的，被歷代人們所頌揚的千古賢相的形象的一大關鍵，他用實際行動實踐「鞠躬盡瘁，死而後已。」的誓言。

綜上所述，羅貫中對諸葛亮藝術形象塑造是集忠臣、賢相、軍師於一身，是中國人心目中經天緯地的全才，道德的完美化身，有受人之託、忠人之事的使命感，六出祁山則是盡人事、聽天命，以不負知遇之恩，鞠躬盡瘁，雖九死而不悔的竭盡心力，有鬼神不測的智謀，文能安邦定國的宰相，古來今往的千古一相，《三國演義》中塑造出了前所未有完整的諸葛亮形象，象徵著諸葛亮藝術典型的最終形成。



第六章 結論

本論文呈現《三國演義》成書前曹操、諸葛亮形象概況及演變，也剖析小說中曹操與諸葛亮主要性格、形象並加以比較異同處，歸納出羅貫中塑造兩人的藝術典型，背後的創作思想，更能全面地掌握兩人的形象。

《三國志》的曹操形象一方面是個滿腹韜略軍事奇才，目光眼大的政治家，用人唯才的明主，頌揚了曹操的歷史功績，是個英雄、豪傑，符合後世給他的歷史性評價，陳壽以簡筆綱要性紀載曹操一生的事跡行宜，並客觀、真實地記載其偉業，也對其歷史功過作出公正的評價。陳壽對曹操性格的雙重性也知之甚詳，著史堅守的實錄精神，雖以魏正統，其思想情感態度的天秤明顯導向蜀漢，呈現曹操在株除異己的中奸詐、殘暴，及極端自私思想性格，順我者昌、逆我者亡表現，在人物褒貶上，開啟了尊劉抑曹的思想先河，也為《三國演義》提供曹操歷史人物基型的詳實史料。

《三國志平話》中曹操其形象塑造，雖然已具有《三國演義》中曹操性格的骨架，但只有奸，未有雄的人物形象描寫。歷史上曹操在軍事謀略是個奇才，但平話中刻劃是曹操屢戰屢敗狼狽不勘的狗熊樣，盡顯窩囊，英雄光芒盡失，像個丑角並不像一個軍事家。極力渲染曹操奸的一面，對曹操雄才大略的忽略，人物形象仍相對單一，不夠豐富飽滿，《三國志平話》真實記錄了創作者對曹操的態度，書中充斥尊劉貶曹的思想傾向，視劉備集團為正面人物極力美化，而曹操總是在劉備對立面出現，此時曹操的形象已伊於胡底，不折不扣是個反面角色、白臉奸臣。

《三國演義》的曹操，是全書人物中性格最豐滿、複雜、生氣勃勃的一個人物，塑造相當成功，藝術典型形象，不再似平話中那樣只有奸的形象，淺薄的壞人，有奸的一面，也有雄才偉略的一面。而曹操作為一個文化載體，呈現了不同時代的相異文化觀點，也溶入士大夫與普羅大眾思想、情感、想望，各個階層人物能在這一文化母體中各取所需。歷史人物的曹操成為藝術典型，是一個長期的演變過程，它是隨同著曹操由歷史步入文學形象的過程，一點一滴釀成的，歷史味慢慢淡薄，藝術文學性逐步轉濃，也意味著閱聽者把目光投注在曹操人物主要性格。

陳壽是最早刻劃諸葛亮的歷史面貌，在《三國志》以全面、多角度的視野，系統記載諸葛亮的事跡行宜，也對其治國能力、軍事謀略、道德人格，以客觀、公正、實事求是的史筆，評價諸葛亮，而陳壽筆下的諸葛亮，擁有傑出的政治能力，蜀國也是三國政治最有條理，吏治最端正清明的國家，諸葛亮堪稱時代最傑出的政治家。相較

諸葛亮優異的治國才幹，行軍打仗相形失色。陳壽用簡潔之筆，描繪一個歷史上，粗具雛型的諸葛亮，與《三國演義》中料事如神的軍事謀略家諸葛亮形象不同。

《三國志平話》藉由諸葛亮相場定性「呼風喚雨，撒豆成兵，揮劍成河。」定位其就是道士神仙，具有神話般本領的軍師，成為「人、神仙、道士」三位一體，平話馳騁想像，誇大了諸葛亮的智謀才能，這是諸葛亮在神性的形象表現；而在人性的形象特色是一個性格粗豪、莽撞而又專斷獨行的軍師，而這樣的塑造，流露了諸葛亮草創時期的形象，以藝術角度觀之，思想層次淺薄，性格刻劃深度不足、細緻度不夠，流於粗糙，藝術價值不高，但形象相對完整，可供羅貫中創作《三國演義》諸葛亮形象的雛形。

羅貫中對諸葛亮藝術形象塑造，是集忠臣、賢相、軍師於一身，是中國人心目中經天緯地的全才，其形象是複雜的，為道德的完美化身，但仍不免決策上的失誤，六出祁山則是盡人事、聽天命，以不負知遇之恩，鞠躬盡瘁，有鬼神不測的智謀，文能安邦定國的宰輔之能。羅貫中將《三國志平話》神仙化的諸葛亮形象，導向具有人的特點進展，淡化其神異性的描寫，悲劇色彩卻增強；在人性角度方面抹去《三國志平話》性格粗豪、莽撞的言行，寫成了溫文睿智的儒者、聖賢品格形象，人物塑造已臻至成熟時期，藉此，也可窺見羅貫中的審美觀念，身為讀書人，其心中理想典範，藉由諸葛亮形象的塑造，呈現出來，使其成為代言人，《三國演義》中塑造出了前所未有的完整的諸葛亮形象，象徵著諸葛亮藝術典型的最終形成。

從《三國志》到《三國演義》，諸葛亮形象演變的歷程，從將略不足的政治家逐漸變成算無遺策的傑出軍事家；從蜀人歌思變成「大名垂宇宙」（唐•杜甫•詠懷古跡）形成人人敬仰的一種社會文化現象，而《三國志》中諸葛亮的歷史面貌逐漸模糊，取而代之是小說的文學藝術形象，為人們所津津樂道，栩栩如生的存留心理。據此，我們瞭解到諸葛亮形象演變和生成過程，每個時代的人都會有自己的思想觀念，人們的文化視角植基於當代社會文化環境，也再製以往多少有些不同的諸葛亮形象，諸葛亮作為一個文化載體，不僅是羅貫中個人思想加工創造的產物，而是匯聚各時代各階層的審美趣味、情感、想像，從演變的角度觀之，除更能全面地掌握諸葛亮的形象，更可窺見不同時代審美視角的變遷，特定時代社會文化環境對於文學創作的深刻影響，掌握歷史小說發展的某些藝術規律。

參考書目

一、專書

(一) 三國演義文本（依版本先後排序）

1. (明)羅貫中撰,(清)毛宗崗批評:《精印三國演義》,台北:老古文化事業出版,1994年。
2. 許盤清、周文業整理:《《三國演義》《三國志》對照本》,南京市:江蘇古籍,2002年。

(二) 史學（依作者時代排序）

1. (漢)班固撰、(唐)顏師古注:《漢書集注》台北,世界書局,1974年5月。
2. (晉)陳壽撰、〔宋〕裴松之注:《新校三國志》,台北市,世界書局,1985年。
3. (南朝宋)范曄撰、(唐)李賢等注、楊家駱主編:《後漢書》,台北:鼎文,1981年。
4. (唐)房玄齡撰、楊家駱主編:《晉書》,台北:鼎文書局,1997年。
5. (唐)劉知幾撰、(清)浦起龍釋:《史通通釋》,台北:里仁書局,1980年9月
6. (宋)司馬光撰、(宋)胡三省注、章鈺校記:《新校資治通鑑注》,台北:世界書局,1980年。
7. 〔明〕朱明鎬:《史糾》影印文淵閣四庫全書,台北市:臺灣商務印書館,1983年。
8. 〔明〕高儒:《百川書志·卷六·史志三·野史》,上海:上海古籍出版社,2005年。
9. (清)趙翼、杜維運考證、楊家駱主編:《二十二史劄記及補編》,台北:鼎文書局,1975年。
10. (清)王夫之:《讀通鑑論》,台北:里仁書局,1985年。

(三) 一般古籍（依作者年代排序）

1. 陳啟天:《韓非子校釋》,台北市:中華書局出版,1940年。
2. 朱熹:《朱子語類》,台北:正中書局,1962年。
3. 方孝博:《荀子選註》,台北市:新月出版社,1962年。
4. (漢)司馬遷撰:《新校史記三家注》,台北市:世界書局,1993年。
5. (漢)司馬遷撰、李偉泰等:《史記選讀》,台北:台灣大學出版社,2014年。
6. (三國)吳家駒注譯、黃志民校閱:《新譯人物誌》,台北:三民書局,2006年。
7. 徐震堃著:《世說新語校箋》,香港九龍:中華書局,1987年。
8. (南朝梁)劉勰著:《文心雕龍注》,台北:商務印書館,1960年。
9. (唐)韓愈:《韓昌黎集》,台北:河洛圖書,1975年3月。
10. (宋)司馬光撰、(宋)胡三省注:《新校資治通鑑注》,台北市:世界書局,1977年。
11. (宋)蘇軾撰、(明)茅維編、孔凡禮點校:《蘇軾文集》,北京:中華書局,1986年。

12. (宋)陸游：《陸放翁全集》，台北：世界書局，1980年。
13. (宋)朱熹撰：《四書章句集注》，台北市，鵝湖出版社，1998年。
14. (元)鍾嗣成等撰：《錄鬼簿》等五種，台北：洪氏，1982年1月(再版)。
15. [明]高儒：《百川書志》，上海：上海古籍出版社，2005年。
16. [清]朱彝尊撰：《曝書亭集》，台北，世界書局，1964年。

(四) 一般專書(依出版時間排序)

1. 北京大學中文系：《中國文學史》第3卷，北京，人民文學出版社，1959年。
2. 馬起華：《政治心理分析》，台北市：正中書局，1977年。
3. 謝文全：《教育行政—理論與實務》，台北市：文景書局，1977年。
4. 朱一玄、劉毓忱編：《三國演義資料匯編》，天津：南開大學出版社，1983年。
5. 吳澤炎等辭源：《辭源》，台北：商務出版社，1983年。
6. 葉維四、冒焯：《三國演義創作論》，江蘇：江蘇人民出版社，1984年9月。
7. 陳寅恪：《魏晉南北朝史講演錄》，台北：雲龍出版社，1985年。
8. 三國演義學刊編輯委員會編：《三國演義學刊》，成都：四川省社會科學院，1986年3月
9. 陳曦鐘、宋瑞祥、魯玉川輯校：《三國演義會評本》，北京：北京大學出版社，1986年。
10. 劉仲平註譯：《司馬法今註今譯》，台北，臺灣商務印書館，1986年11月。
11. 謝文全：《教育行政—理論與實務》，台北市：文景書局，1987年。
12. 葉朗：《中國小說美學》，台北：里仁書局，1987年6月。
13. 歐陽哲生編：《胡適文集》第3卷，北京：北京大學出版社，1998年。
14. 楊任之：《中國典故辭典》，北京市：北京出版社，1993年。
15. 陳其欣選編：《名家解讀「三國演義」》，濟南：山東人民出版社 1998年
16. 魏汝霖註譯：《孫子今註今譯》，台北市：台灣商務印書館。
17. 吳玉蓮：《史傳所見三國人物曹操劉備孫權之研究》，台北：文史哲，1989年4月。
18. 鄭欣：《魏晉南北朝史探索》，濟南：山東大學出版社，1989年。
19. 霍雨佳：《三國謀略學》，台北：遠流出版社，1989年12月。
20. 周兆新：《三國演義考評》，北京：北京大學，1990年。
21. 羅盤撰：《小說創作論》，台北：東大，1990年3月(增訂版)。
22. 魏汝霖註譯：《孫子今註今譯》，台北：臺灣商務印書館，1991年。
23. 陳文德：《曹操爭霸經營史》，台北：遠流，1991年1月。
24. 丘振聲：《三國演義縱橫談》，台北：曉園，1991年4月。
25. 霍雨佳：《三國人才學》，台北：遠流出版社，1992年。
26. 張春興：《張氏心理學辭典》，台北：東華書局，1992年。
27. 譚洛非主編：《三國演義與中國文化》，成都市：巴蜀書社，1992年4月。
28. 葛楚英：《三國演義與人才學》，台北：遠流出版社，1994年1月。

29. 楊昌年：《古典小說名著析評》，台北市：五南書局，1994年，頁8。
30. 劉世劍：《小說概說》，高雄：麗文文化，1994年11月。
31. 袁之琦、游恒山編譯：《心理學名詞辭典》，台北：五南出版公司，1995年10月。
32. 李曉路：《三國人才成功學》，台北：漢欣事業股份有限公司，1995年。
33. 余振邦：《三國人物叢譚》，台北：臺灣商務印書館，1995年5月（二版）。
34. 劉大杰：《中國文學發展史》，台北：華正，1995年7月。
35. 張春興：《現代心理學》，台北：東華書局，1995年8月。
36. 揚帆：《曹操的人生哲學》，台北：揚智文化事業股份有限公司，1995年11月。
37. 吳琦：《爭鋒奇術三國策》，台北：遠流出版社，1996年2月。
38. 蔡佩茹：《諸葛亮兵法》，台南市：文國書局，1996年。
39. 禡夢庵：《三國人物論集》，台北：臺灣商務印書館，1996年2月（二版）。
40. 傅騰霄：《小說技巧》，台北：洪葉文化，1996年4月。
41. 謝冰瑩等注釋：《新譯古文觀止》，台北：三民書局，1997年。
42. （俄）李福清（B. Riftin）：《李福清論中國古典小說》，臺北：洪葉文化，1997年6月。
43. 魯迅：《中國小說史略》，濟南：齊魯書社，1997年11月。
44. 陳其欣選編：《名家解讀三國演義》，濟南，山東人民出版社，1998年1月。
45. （宋）朱熹撰：《四書章句集注》，台北市：鵝湖出版社，1998年。
46. 楊義：《中國古典小說史論》，北京：中國社會科學院出版社，1998年。
47. 羅吉甫：《謀略三國》，台北市：遠流出版公司，1998年。
48. 歐陽哲生編：《胡適文集》第3卷，北京：北京大學出版社，1998年。
49. 林國輝：《36計說三國》，台北：遠流出版社，1998年5月。
50. 周業謙、周光淦合譯：《社會學辭典》，台北：貓頭鷹出版社，1998。
51. 羅吉甫：《謀略三國》，台北市，遠流出版公司，1998年。
52. 林新發：《教育與學校行政研究—原理和應用》，台北：師大書苑，1999年。
53. 馬振方：《小說藝術論》，北京，北京大學出版社，1999年1月。
54. 劉永良：《三國演義藝術新論》台北：商鼎文化，1999年1月。
55. 傅隆基：《解讀三國演義》台北：雲龍出版社，1999年3月。
56. 張春興：《現代心理學》，台北：東華書局，1999年。
57. 王治河：《福柯》，長沙：湖南教育出版社，1999年。
58. 程毅中：《宋元小說研究》，南京：江蘇古籍出版社，1999年9月。
59. 鄭鐵生：《三國演義的敘事藝術》，北京：新華出版社，2000年。
60. （英）佛斯特（E. M. Forster）撰、李文彬譯：《小說面面觀》，台北：志文出版社，2000年。
61. 葉浩生：《心理學理論精粹》，福州市：福建教育出版社，2000年。
62. 廖瓊媛：《三國演義的美學世界》，台北：里仁書局，2000年9月。
63. （義）馬基維利（Machiavelli）撰、余承譯：《君王論》，台北：尼羅河書房出版，2001年9月。

64. 王子今、方光華：《秦漢魏晉南北朝史》，台北市：高等教育出版社，2001年。
65. 張紹勳：《研究方法》，台中市：滄海書局，2001年。
66. 郭瑞林：《三國演義的文化解讀》，上海：上海古籍出版社，2007，頁280。
67. 李恭蔚：《諸葛亮研究》，高雄，春暉出版社，2001年，頁123。
68. 沈伯俊：《三國漫談 人物·情節·名段》，台北：遠流出版社，2002年2月。
69. 張志和：《透視三國演義三大疑案》，北京：中國社會科學，2002年10月。
70. 戴宗立：《兵學三國》，台北：遠流出版社，2002年10月。
71. 歐陽健：《歷史小說史》，杭州：浙江古籍出版社，2003年3月。
72. 陳碧月：《小說創作的的方法與技巧》，台北：秀威資訊科技，2003年。
73. 朱一玄、劉毓忱編：《三國演義資料匯編》，天津：南開大學，2003年6月。
74. 戴宗立撰：《曹操與馬基維利》，台北，遠流出版社，2004年1月。
75. 朱寶榮主編：《應用心理學教程》，北京市清：華大學出版社，2004年。
76. 葉重新：《心理學》，台北：心理出版社，2004年9月。
77. 吳家駒注譯、黃志民校閱：《新譯人物誌》，台北：三民書局，2006年。
78. 易中天：《品三國》，上海：上海文藝出版社，2006年7月。
79. 陳翔華：《三國演義縱論》，台北：文津，2006年9月。
80. 郭瑞林：《三國演義的文化解讀》，上海：上海古籍出版社，2007年。
81. 易中天：《品三國》下，上海：上海文藝出版社，2007年3月。
82. 陳瑞秀：《三國演義之美學解讀》，台北：文津出版社，2008年。
83. 作者：菲利普·金巴多、譯者：孫佩姣、陳雅馨：《路西法效應》，台北：商周出版社，2008年。
84. 山東省地方史志編纂委員會著：《山東省志·諸子名家志·諸葛亮》，濟南：山東人民出版社，2010年。
85. 羅盤：《觀三國》，台北市：里仁出版，2010年。
86. 韓僕：《兵法的哲學藝術》，新北市：華志文化事業股份有限公司，2012年。
87. (日)吉川英治、徐明中、田建國譯：《三國》重慶市，重慶出版社，2012年。
88. 陳禹安：《諸葛亮心戰》，香港：中和出版，2013年。
89. 關四平：《三國演義源流研究中編》，台北市：龍視界出版社，2014年，。

二、學位論文（依發表時間排序）

1. 林素吟：《傳統小說中軍師類型之研究——以「三國演義」中的諸葛亮為代表》，台中：逢甲大學中國文學研究所碩士論文，1993年。
2. 張谷良：《諸葛亮戲曲造型之研究》，台北：國立臺灣大學中國文學研究所碩士論文，1999年。
3. 林世芬：《戲劇中曹操形象的嬗變——以現、當代的劇作為核心》，新竹：國立清華大學中國文學系碩士論文，1999年。

4. 羅永裕：《《三國演義》人物形象研究》，台北：文化大學中國文學研究所博士論文，2003年。
5. 徐明政：《《三國演義》張飛、趙雲形象之研究》，台北：銘傳大學應用語文研究所中國文學組碩士論文，2005年。
6. 黃俊凱：《《三國演義》之人物表現》，嘉義：南華大學文學研究所碩士論文，2005年。
7. 張谷良：《諸葛亮民間造型之研究》，花蓮：國立東華大學中國語文學系博士論文，2005年。
8. 方志豪撰：《三國演義中的曹操形象及其演變》，屏東：國立屏東教育大學中國語文研究所碩士論文，2007年。
9. 羅美玲：《三國演義曹操用人之道研究—以謀臣為例》，新竹：玄奘大學中國語文學系碩士論文，2009年。
10. 劉文菁：《《三國演義》五虎將人物形象研究》，宜蘭：佛光大學文學系碩士論文，2010年。
11. 李耀宗：《三國演義劉備形象研究》，高雄：國立高雄師範大學國文教學研究所碩士論文，2011年。

三、期刊論文（依出版時間排序）

1. 傅惠生：〈論裴松之《三國志注》與《三國演義》的關係〉，《華東師範大學學報》（哲學社會科學版），1994年第3期，頁10-15，68。
2. 鄧玉景：〈《三國演義》中曹操性格探析〉，《鄭州大學學報》（哲學社會科學版），1994年第3期，頁93-96。
3. 馬寶記、朱雨生：〈「英雄」與「奸雄」——《三國志》與《三國演義》中曹操不同形象的美學內涵〉，《許昌師專學報》（社會科學版），1994年第4期，頁71-74。
4. 趙利生：〈選賢任能的典範——淺談《三國志通俗演義》中的曹操形象〉，《大慶高等專科學校學報》第15卷第1期，1995年1月，頁52-56。
5. 吳代芳：〈論歷史上的曹操和文藝上的曹操——兼為《三國演義》導讀〉，《郴州師範高等專科學校學報》，1995年第1期，頁27-33。
6. 楊仲義：〈曹操並非奸賊的典型——談《三國志演義》中曹操性格的複雜組合〉，《湘潭大學學報》，（哲學社會科學版），1995年第1期，頁34-38。
7. 劉上生：〈論《三國演義》「三絕」的敘事結構〉，《中國文學研究》，1995年第4期，頁51-60。
8. 雷勇：〈曹操形象的文化意蘊〉，《漢中師範學院學報》（社會科學）第13卷第3期（總第43期），1995年第4期，頁54-60。
9. 李新年：〈羅貫中筆下的曹操〉，《大慶高等專科學校學報》第16卷第1期，1996年1月，頁36-39。

10. 李靜：〈曹操生命價值得失淺探〉，《湖北大學學報》（哲學社會科學版），1996 年第 2 期，頁 87-89。
11. 鄭鐵生：〈《三國演義》詩詞的功能、意蘊和價值〉，《河北大學學報》（哲學社會科學版）第 22 卷第 1 期，1997 年 3 月，頁 49-54。
12. 劉上生：〈古代小說人物藝術的起點——對小說史研究一個問題的回顧和回答〉，《明清小說研究》1997 年第 4 期，頁 88-96。
13. 余如忠：〈論《三國演義》中曹操形象的變異〉，《臺州師專學報》第 19 卷第 5 期，1997 年 10 月，頁 38-41。
14. 陳偉軍、孫愛春：〈《三國演義》人物塑造的性格化傾向〉，《泰安師專學報》第 11 卷第 2 期，1998 年 6 月，頁 15-21。
15. 曲沐：〈從類型化到性格化的藝術典型——談《三國演義》人物形象塑造〉，《貴州社會科學》，1998 年第 3 期，頁 73-77。
16. 傅隆基：〈曹操從歷史人物到文學典型的演化〉，《華中理工大學學報》（社會科學版）第 14 卷第 1 期，2000 年 2 月，頁 100-105。
17. 陳繼征：〈論曹操的「奸」與「雄」〉，《西安交通大學學報》（社會科學版）第 20 卷第 3 期（總第 53 期），2000 年 9 月，頁 85-90。
18. 胥惠民：〈論羅貫中的典型觀〉，《新疆師範大學學報》（哲學社會科學版）第 21 卷第 4 期，2000 年 10 月，頁 57-59。
19. 王理：〈《三國演義》中曹操形象的再探討〉，《北方論叢》，2000 年第 2 期，頁 68-70。
20. 閔虹：論《三國演義》人物形象的定型化特徵》，鄭州大學學報（哲學社會科學版）第 34 卷第 5 期 2001 年 9 月，頁 1。
21. 趙君秋：〈從歷史真實到藝術真實——淺談《三國演義》對人物形象的塑造〉，《長春師範學院學報》第 20 卷第 4 期，2001 年 12 月，頁 41-42。
22. 沈伯俊：〈智慧忠貞萬古流芳：論諸葛亮形象〉，《西南師範大學學報》第 28 卷第 3 期（人文社會科學版），2002 年 5 月，頁 151-154。
23. 賴志明：〈對《三國演義》中曹操文化心理結構的探討〉，《西南民族學院學報》（哲學社會科學版）第 23 卷第 11 期，2002 年 11 月，頁 132-135。
24. 劉建華：〈遺臭流芳本一身——試論《三國演義》中曹操的英雄本色〉，《郴州師範高等專科學校學報》第 24 卷第 1 期，2003 年 2 月，頁 56-58。
25. 徐宗文：〈論《三國演義》與《三國志》裴注之關係〉，《深圳大學學報》（人文社會科學版），第 20 卷第 3 期，2003 年 5 月，頁 85-89。
26. 王志武：〈《三國演義》中的曹操是如何對待人才的？——為小說人物曹操翻案〉，《唐都學刊》，2003 年第 1 期，頁 115-120。
27. 沈伯俊：〈《三國志》與《三國演義》關係三論〉，《福州大學學報》（哲學社會科學版），2003 年第 3 期，頁 73-76。
28. 司強、李克實，〈從《三國演義》看曹操的「唯才是舉」〉，《山東省青年管理幹部學院學報》2003 年第 5 期，2003 年 9 月，頁 140-141。

29. 劉偉航：〈論三國時期的君臣之義〉，《西華師範大學·史學月刊》第9期，2006年，頁28-34。
30. 魏月琴：〈《三國演義》中諸葛亮的形象分析〉，大同職業技術學院學報 第20卷 第4期，2006年12月，頁38~39。
31. 程明：〈《三國演義》中諸葛亮的領導藝術及用人失誤〉，《時代文學（雙月刊）》，2007年第4期，頁63-65。
32. 梁滿倉：〈《隆中對》的政略修改與諸葛亮北伐的戰略方針〉，《襄樊學院學報》，2008年10月，頁12-19。
33. 沈伯俊：〈《三國演義》與政治智慧〉，《中共四川省委省級機關黨校學報》2012第5期，頁119。

四、網路資源

1. 新台灣新聞週刊網站，<http://www.newtaiwan.com.tw/list.jsp?au=%E6&nowpage=340>，讀取時間：2015年6月25日。
2. 新浪網站，<http://news.sina.com.tw/books/know/barticle/14959-2.html>，讀取時間：2015年6月25日。

