

## 诸葛亮的为人

在所有的三国人物之中，最能受到当代与后世的人崇敬的，是诸葛亮。孙权与蜀汉结盟，盟书中没有提到后主，也没有提到他孙权自己，却明明白白标出了“诸葛丞相”四个字。赞扬诸葛丞相“信感阴阳，诚动天地”。

被诸葛亮打得抬不起头来的司马懿，一生不曾在别人手中吃过败仗，应该是对诸葛亮“恨之入骨”了。这位司马懿却在蜀汉军队撤退以后，视察了一番诸葛亮的营垒布置，忍不住说出“天下奇才”四个字，表露了内心对诸葛亮的佩服。

诸葛亮不仅有才，更重要的是他有德。刘备在临死的时候，一面对诸葛亮亲口说：“君才十倍曹丕”；一面写给后主与鲁王、梁王等几个儿子，说“能叫人佩服的不是才，而是德。……你们应该以（诸葛）丞相为师”。字里行间，刘备向儿子们称许了诸葛亮的道德足以服人。刘备左右的两员虎将，具有万夫不当之勇的关羽、张飞，膂力与诸葛亮不成比例，在年龄上也比诸葛亮多出了一大截，而且关羽也念过《左氏春秋》之类的书，张飞写字也写得出够资格刻在石头上作为碑铭的雄浑的字；这两人虽然在刘备开始对诸葛亮礼遇之时，有点儿不以为然，过不了多久便完全了解诸葛亮确是刘备这条大鱼所需要的水。再到后来，刘备于拿下成都以后，提升诸葛亮为将军级的军师将军（不再是中郎将级的军师中郎将），又赏赐给诸葛亮以相同于赏赐关、张二人的黄金五百斤，白银一千斤，铜钱五千万。关羽、张飞二人一点儿不觉得刘备做得过分，也丝毫不以变成了与诸葛亮于同等地位为耻。

而且，在关羽颇为以与马超并列为耻之时（刘备自称汉中王，拜关羽为右将军，马超为左将军），只须诸葛亮一句安慰的话，便笑逐颜开。诸葛亮写信给关羽，说：“马超是一时之杰，英布、彭越之流，可以与张飞比一比，哪里赶得上你‘胡子’的‘绝伦逸群’呢？”诸葛亮和关羽的交情，可见已经够得上称关羽为“胡子”了。

张飞与诸葛亮也极好，从偕同入川打刘璋的一件事上可以证明。倘若不是张飞、赵云、诸葛亮三个人水乳交融，分工合作，怎么会席卷川北与川南呢？

赵云的资格也比诸葛亮老得多，他在刘备死后随诸葛亮北伐，服服帖帖，做了诸葛亮的部下（可惜，在建兴七年——或建兴六年年底——便去世了）。

黄忠去世得更早，在定军山之役的次一年，亦即建安二十五年。

五虎将另一位是马超。诸葛亮不是故意把马超搁在一边，而是想重用马超也无法办到：马超在刘备的章武二年已经去世了！

诸葛亮一生，所行的是一个“诚”字。他从“诚”字出发，对君上的忠是诚，真心真意地尽忠，这是忠诚。对朋友、同僚与部属和谐共事，守信用，这也是诚，诚信。

诸葛亮因为能诚，所以能公。公是没有私心。能够以诚心待人，忘记了小我，一切为对方着想，因此所有的表现，都昭昭然是一个公字。陈寿称赞他：“开诚心，布公道”，可谓十分正确。

诸葛亮做到了赏罚公平。因为公，所以才能平。公到了“尽忠益时者，虽仇必赏；犯法怠慢者，虽亲必罚”。于是，被赏的不敢骄傲，被罚的也毫无怨恨。有时候，使得因小过而被罚的人，知道了警惕而免于再犯更大的过；这在事实上是教训了他。古语说：“刑赏，忠厚之至。”便是这个意思。有些君王或长官，对臣民与部下完全放任，不赏不罚，造成了一种不痛不痒的姑息局面，一天一天地往下坡走。这才是不负责任，也是对臣民与部下太不“忠厚”。有些人批评诸葛亮治国太严，太喜欢用重典。“严”是事实。他为了挽救刘焉、刘璋所造成的姑息局面，不得不严。“喜欢用重典”，却不是事实。凡是要罚二十下棍子以上，诸葛亮都要自己复判了以后，才许执行，我们怎么可以说他喜欢打人或杀人呢？

我说诸葛亮好，我的理由是什么？是：他对得起刘备，对得起老百姓，对得起他的家人与朋

友僚属，也对得起他自己，无愧于生平的抱负。

他对得起刘备，人人皆知。他对得起老百姓，有老百姓自己的反映，可以证明。在他去世的消息到达之时，各地的老百姓自动为他戴孝，戴了很久（我在 1938 年进了四川，见到川北很多地方的人头缠白布。他们并不是穆斯林。有人告诉我，他们的祖先为诸葛亮戴孝戴久了，缠白布缠成习惯，不缠就会头部受凉，因此而永远缠下去，子孙相沿，直到今天）。

当时，各地的老百姓，都要求给诸葛亮建筑一个庙。后主的朝廷中的官僚，认为这不合于“礼秩”，不许老百姓如此做。老百姓一面纷纷在路旁设祭，一面再度向后主直接要求，至少为诸葛亮立一个庙，立在成都。后主的朝廷中的官僚，仍然不许。

有两名地位不太高的官吏：步兵校尉习隆，与中书郎向充，实在看不过去，就鼓起勇气，向后主上了一个表，说：汉朝自从开始以来，功臣立庙的颇有前例。诸葛亮“德范遐迩，勋盖季世，王室之不坏，实斯人是赖”，不应该让他“烝尝止于私门，庙像阙而莫立，使百姓巷祭，戎夷野祀”。

习隆与向充，提出一个折衷的办法：不在成都立庙，而在沔阳（汉中的沔水之阳）诸葛亮坟墓的附近立一个庙。这一个办法，总算被后主及其朝廷中的官僚批准了。

这些官僚与后主本人，在当时做梦也不曾料到，在今天有庙存在于成都的，不是刘备，不是后主，更不是那一群姓名早就被人忘记的官僚，而是我们所佩服的诸葛亮。

这个庙，我去瞻礼过。老百姓称它为“武侯祠”。我到达以后，大吃一惊。原来这“武侯祠”大门之上有一块匾，匾上的三个大字，不是“武侯祠”，而是“昭烈庙”（刘备的庙，刘备死后谥为“昭烈皇帝”）。

原来，将近两千年来的刘备的庙，不被老百姓称为刘备的庙，而成了家喻户晓的“武侯祠”。早在唐朝的时候，昭烈庙就已经变成了武侯祠了。杜甫有一首诗说：“丞相祠堂何处寻？锦官城外柏森森。”锦官城，是成都。

杜甫很同情诸葛亮之“出师未捷身先死”，认为这是“长使英雄泪满襟”的可悲之事。

杜甫在另一首诗里，把诸葛亮比成伊尹、吕尚，与萧何、曹参：“伯仲之间见伊吕，指挥若定失萧曹”（诸葛亮自己在青年时代，不过是自比于管仲、乐毅而已）。

他确是一位“文武兼资”的人物。陈寿却只肯推许他的“理民之干”，不甚钦佩他的“将略”。他是否真的不会打仗呢？是司马懿打胜了他，还是他打胜了司马懿？陈寿的批评，有很多人认为是曲笔（陈寿在晋朝做官，而晋朝皇帝的祖宗是司马懿。陈寿可能惧怕惹祸，而不敢太称赞诸葛亮的军事才能）。

不过，陈寿也未尝不替诸葛亮说公道话。陈寿以为诸葛亮之所以“连年动众，未能有克”，实在是因为：（一）“所与对敌，或值人杰”（例如司马懿）。（二）“众寡不侔，攻守异体”（传说，司马懿有兵三十万，而诸葛亮仅有十万。究竟是各有多少，难考；魏方在陕西、甘肃的兵，多于诸葛亮在汉中的兵，却是很显然的）；魏方以数量较多的兵取守势，诸葛亮以数量较少的兵取攻势，当然是诸葛亮的处境较苦了。（三）萧何有韩信可以推荐，管仲有王子城父可以推荐。诸葛亮找不到比得上韩信与王子城父的名将，因此而“未能有克”。

诸葛亮所能指挥的，只是魏延、王平、高翔、吴懿、吴班，与年轻的姜维。这些人，除了魏延以外，都是难以和韩信或王子城父相比的。

魏延倘若获得诸葛亮准许，以一万经子午谷直趋长安，与诸葛亮会师潼关，说不定能够袭取洛阳，立下不世之勋，功名超过韩信。然而这是历史上的若干所谓 if' s（假定）之一，谁也不能预言结果一定会怎么样。

诸葛亮应该不应该接受魏延的建议？这也是一个所谓 idlequestion（浪费时间的问题）。

魏延的建议，诸葛亮有权利不接受，正如你或我倘若在当时是诸葛亮，也有权利接受或不接受。这是各人的战略构想的问题。

打仗的事，多多少少含有赌博性质。胜负之数，所系的因子太多。兵多、将广、粮足的一方，

可以打了再说，败了卷土重来；正如赌本雄厚的赌徒，可以千金一掷，输了面不改色。反过来说，兵比魏方少，将没有魏方多，粮食更是成问题的诸葛亮的一方，实在是虽则明知有胜利可能，而仍旧不宜于轻易冒险的。

何以说魏延的“子午谷计划”是冒险呢？因为，长安是一个大城，坚城，魏延带去五千名作战之兵与五千名背粮之兵，未必能够攻下；即使攻下了，也难免敌人不从洛阳及各地来援，对魏延部队来一个反包围。

长安的守将夏侯懋，是魏国的驸马，是纨绔子弟，是一个“不知兵”的人。诚然，谁能断定，在夏侯懋的左右与麾下，没有一两位知兵的、能征惯战的将领呢？

我这些话，也并非“定论”。倘若魏延被诸葛亮准许带一万人经子午谷前往，那末，他一举而攻下长安，与诸葛亮会师潼关，也不是全无可能的。

话说回来，问题在于诸葛亮本钱少，而冒不起这个险。

另一种关于诸葛亮军事才能的批评，是说他打来打去，不敢直接向长安打，或是直接向洛阳打，而故意“舍近求远”，打到了甘肃去，最后的一次也只是在长安西边相当远的武功，作“屯田”的打算。

说这种话的人，也是忽视了诸葛亮的实力与魏方的实力不成对比。诸葛亮只能够“舍近求远”，先取得渭河上游的天水、南安、安定、武都、阴平等郡（他在建兴六年春天第一次出祁山，获得天水、南安、安定三个郡的官吏人民的响应。他在建兴七年，又叫陈式攻下了武都与阴平）。

诸葛亮的打算，是先把蜀汉的防守线做巩固了再说（阴平的重要性，从其后邓艾经由阴平而偷袭江油城的一点上，获得证明）。诸葛亮把远在今日甘肃的几个郡先拿下来，是为了慢慢地扩充实力，同时解除了后顾之忧。

自从三国时代以来，中国人在事功上与道德上，及得上诸葛亮的很少，而批评诸葛亮的人极多（自己有所成就很难，批评别人极容易）。最常见的批评，是说诸葛亮忽略了分层负责与培养人材，以至于不得不事必躬亲，与身后无人继承他的事业。

这两点批评，我想，倘若诸葛亮自己听到了，也会承认批评得对。他的确是不该“亲校簿书”，不该亲自复判处罚打二十下棍子以上的案子。他的确也忽略了办一个军官学校，以造就堪比于姜维，或能力超过姜维的将才。

诸葛亮除了虚心接受类此的批评以外，可能要加上一两句诉苦的话。他倘若不“亲校簿书”，则簿书之上的一字之差，有可能造成很大的错误，大到关系前方将士的生命。至于复判刑事案件，也不过是略为看看，希望下面的法官因此而不该“草菅人命”而已。至于办军官学校，或使用其他方法培养人才，他也知道这工作很紧要，只恨有心无力，抽不出时间来做（他把能省下的一点工夫，都用在教导姜维了）。

前事不忘，后事之师。我们批评诸葛亮或任何古人，都可以，倘若我们的动机，不是为了专找出他们的缺点，而是为了避免重蹈他们的覆辙。责备贤者，是可以的，倘若我们志在做一个人比他们更贤的人。否则，便是刻薄，便是以小人之心度君子之腹，便是自己毫无出息而对极有出息的古人吹毛求疵，自鸣得意，“无诸己而先求诸人”，不是“有诸己而后求诸人。”我个人佩服诸葛亮，不是佩服他打了几次胜仗，或是佩服他做丞相做得很有成绩，如“野无醉人”等等，而是佩服他“人好”，佩服他做人做得够意思。

我在前面已经交代过，他对得起刘备，也对得起李严。对于也反对过他的廖立与彭荣，他也是十分对得起的。

廖立是武陵郡人，少年得志，在刘备自称荆州牧之时，做了“从事”，升为长沙郡太守；转到益州，又做巴郡太守；刘备自称汉中王，他做了“侍中”。后主继位。诸葛亮综揽一切，把廖立调任为“长水校尉”。廖立很不高兴，就在言语之中对刘备、关羽、丞相长史向朗、文恭、后主的侍中郭演，都批评得很厉害。蒋琬与李邵，把他的话报告给诸葛亮，诸葛亮上

表给后主，说廖立“诽谤先帝，疵毁众臣”，好比乱群之羊，建议把他削职为民，流放到不毛之地的汶山郡（四川省汶山县、茂县一带）。

诸葛亮成全他，不请后主治廖立以死罪，而从轻发落，仅仅免去他的官职，流放到汶山郡去耕田，自食其力。这是诸葛亮十分对得起廖立的地方。

廖立也颇知好歹，心里对诸葛亮十分感激，而且存了终有一天仍被诸葛亮重用或准许回成都的希望。诸葛亮去世的消息传到汶山，廖立大哭。廖立说：“我永远也不能回到华夏的文明之乡，而要老死在这个不毛之地，与‘左衽’的番子住在一起了。”

过了若干年，姜维有一次行军，经过汶山，特地去拜访了廖立一次，姜维在事后告诉人说，廖立亲自率领妻子儿女耕田，身体很好，“意气不衰，言论自若。”廖立也确是一位“可人儿”，老脾气没有改。所好，汶山较为偏僻，又没有蒋琬之辈在旁边搜集小报告的资料，他尽管在不毛之地对边疆同胞用汉语大发牢骚，也不会再发生吃官司的事了。

另一名被诸葛亮治罪，而心中并不怨恨诸葛亮的人，是彭莱。彭莱是广汉郡的一个书佐，地位极低，因庞统、法正的推荐而获得刘备破格录用，当了益州“州政府”的“治中从事”（与今日的总务处处长或秘书处处长相类似）。此人得意忘形，目空一切，诸葛亮向刘备建议，把他外调为江阳郡的太守（江阳郡的首县，在今日的泸州）。这太守的位置，不算太低，而彭莱气愤得很，竟然图谋不轨，想唆使马超与他一起造反。他向马超说：“卿为其外，我为其内，天下不足定也。”马超被他得说不出话来；事后，不敢不告发他。他立刻被官厅逮捕下狱，判了死刑。死前，他写信给诸葛亮，承认孽由自作，不敢怨人，说诸葛亮是“当世伊吕”，希望诸葛亮好好地辅佐刘备，共成大事。他没有什么别的话可说，只求诸葛亮了解他的“本心”并非“自求菹醢，为不忠不义之鬼”，只不过一时酒醉，说出了不应该说的话而已。

诸葛亮不曾因为彭莱写了这么一封悔过的信，而免他一死。原因是，唆使军人造反的罪非廖立的毁谤之罪，或李严谎报军粮不足之罪可比。

另有一人之死，完全是由于诸葛亮的坚决主张。这个人就是刘封。刘封原是（湖南省湘阴县东北的）罗国封君（罗侯）的儿子，姓寇，母亲姓刘。刘备在徐州丢了妻子儿女；到了荆州，就收养了这位寇封，叫他改姓刘，成为刘封。那时候，刘封已经是十岁以上的大孩子了。他长成了以后，竟然膂力过人，而且学得了一身武艺，随同张飞、赵云等人进益州，很立了一点功劳，被刘备任命为“副军中郎将”。其后，刘备叫他带兵由汉中，沿着汉水，顺流而下，到（湖北的西北部）上庸郡，会同孟达，夹攻刘璋的太守申耽，给了他以节制孟达部队的全权。申耽投降以后，刘备升他为“副军将军”，驻扎在（陕西省安康县西北的）西城郡。建安二十四年，关羽在襄阳樊城攻于禁、徐晃，叫刘封与孟达出兵相助；这两个人竟然借口“山郡未附”，说是抽不出兵来。后来，关羽因吕蒙偷袭江陵后方而失败，就不敢向上庸的方向撤退，以致作了俘虏，被斩。刘备因此而十分痛恨刘封。

不久以后，孟达降了魏方，刘封不接受孟达的劝诱。西城郡的太守申仪，也降了魏方，击破刘封的部队。刘封只身逃回到成都（西城郡被魏方改称为魏兴郡，仍叫申仪做太守，驻扎洵口，洵口在洵阳县）。

刘封到达了成都以后，诸葛亮向刘备说，此人不可不除。据陈寿在《刘封传》中所写，似乎诸葛亮是为了防免刘备百岁归天以后的后患，而不是为了治刘封不救关羽之罪。所谓后患，指的是：刘封生性“刚猛”，又比阿斗刘禅年长（大了几岁，阿斗是在建安十二年左右才生下来的；他的母亲是刘备的姨太太甘夫人）。虽则刘禅已被立为太子，难保刘封不与刘禅争夺继承之权。

陈寿所记的，是不是事实？倘若诸葛亮是基于防患未然的原因而置刘封于死地，这是不足以服当世之人与后世之人的。刘封还不曾有过一丝一毫想争继承之权的言论或行动。大胆假定某人将来可能犯罪，而立刻就杀了这个人以防免他将来犯罪，这是最不讲道理、最野蛮而残

忍的事。我不知道诸葛亮曾否做出这种事；我希望陈寿写错。倘若陈寿没有写错，那我就不得不改变我对诸葛亮的钦佩了。

也许，刘封之所以被赐死，只是因为他不救关羽，又先后与孟达及申仪处得不好，使得刘备失了荆州，又失了益州的上庸郡、房陵郡与西城郡。倘若诸葛亮真是为了“防患未然”而冤杀了刘封，那他就未免太对不起刘封了。以我所知，除了这一件有待查考的案子以外，诸葛亮并不曾做过对不起任何人的事。

他一生为人忠厚。一个人是否忠厚，从他对家中的人的态度，就可以看出，他对黄氏夫人很好，且无论黄氏夫人是否相貌平常。

他对养子诸葛乔与亲生子诸葛瞻，一视同仁，很细心地教育他们。诸葛乔是诸葛瑾的第二个儿子，于诸葛亮还没有亲生的儿子以前，过继了给他。其后，诸葛瞻出世。诸葛亮仍旧以诸葛乔为嫡子、武乡侯爵位的继承人。这便是诸葛亮十分对得起诸葛瑾与诸葛乔之处。他不肯更改诸葛乔这个“养子”的继承人地位，怎么会像陈寿所写，使出杀人辣手去干掉刘备的养子刘封呢？

诸葛乔于诸葛亮北伐之时，随军到汉中，被指定带了五六百兵，帮助转运军粮，与其他达官贵人的子弟一起在山谷之中奔走吃苦。

不幸诸葛乔在建兴六年病故，年纪只有二十五岁，他留下了一个儿子，诸葛攀。诸葛攀其后做了“行护军、翊军将军”。诸葛攀于诸葛瑾的大儿子诸葛恪在东吴倒楣，遭受灭族之祸以后，转回东吴，做了“诸葛瑾之后”，延续诸葛瑾的“香火”，作为祭祀诸葛瑾的人（武乡侯的爵位，已经改由诸葛亮的亲生儿子诸葛瞻继承）。

诸葛瞻继承武乡侯的爵位时才两岁。十五个年头以后，诸葛瞻娶了后主的女儿，成为驸马；次年，官拜“羽林中郎将”，其后历升至侍中、尚书仆射、军师将军、行都护、卫将军，与董厥（共）平尚书事（诸葛亮去世已久，不曾见到诸葛瞻的成长与成就。诸葛亮去世之时，诸葛瞻的年纪尚幼）。诸葛瞻于三十七岁的时候，和自己的长子诸葛尚一起在绵竹对邓艾的军队作战，壮烈牺牲。

诸葛瞻的小儿子诸葛京，因为年纪太小，不够资格参加作战，幸免于难。这是天佑吉人，使得诸葛亮不致绝后。诸葛京其后长大成人，在晋朝做了郿县的县令，调升东宫舍人，最后做到了广州刺史。

诸葛瑾一支，前面已经说过，于诸葛恪灭族之后，因诸葛攀由益州回了东吴，也免于绝后。诸葛瑾与诸葛亮是同胞兄弟，诸葛亮是弟。另一位弟弟是诸葛均，跟随诸葛亮到了益州，做官做到了“长水校尉”。

他们的父亲是诸葛珪，在东汉末年做过太山郡的郡丞（太守的副手）。诸葛珪早死，他们跟随叔父诸葛玄，先到（江西）豫章郡，后到荆州南阳郡。

诸葛玄在豫章郡为太守，时间很短。他是袁术所派的人；汉朝在长安的朝廷另外派了一个朱皓来（朱皓其后死在笮融之手；笮融为扬州刺史刘繇所破；刘繇控制不了豫章郡，朝廷又派了华歆为太守。孙策带兵打来，华歆投降，随孙策回江东，当孙策的上宾；过了相当时期以后，华歆去了许县，转入曹操的门下）。

话说回来，诸葛玄在荆州南阳郡邓县，把诸葛瑾、诸葛亮、诸葛均，以及诸葛亮的“小姊”养大成人，把这位小姊嫁给了襄阳县庞德公的儿子庞山民（当时的邓县县城不在今天的河南省，而在湖北省襄阳县之北）。

诸葛瑾于孙权在辽东继承了孙策以后，拜别叔父诸葛玄，奉了继母（诸葛珪的后妻），离开邓县，转往江东，经孙权的姐夫弘咨推荐，作了孙权的部下。从此，诸葛瑾一辈子忠心于孙权，不存“跳槽”、换老板的念头。

诸葛亮与诸葛均，由于命运的安排，先后作了刘备的部下，与诸葛瑾天各一方，各事其主。他们三人在私底下的兄弟骨肉之情，完全不曾因“政治立场”不同而有改变，依然是休戚相

关的同胞。同时，他们电绝不因为是同胞兄弟，而试图互相勾引，使对方不忠于其主。这不是容易做到的事，而他们做到了。

晋武帝司马炎，叫陈寿编订诸葛亮的文集，编成之后，陈寿呈献给晋武帝，附上了一篇“表”。陈寿在这一篇“表”里，畅论诸葛亮的一生如何多姿多彩，也强调了他死后梁、益二州的人民，“至今”仍十分对他怀念，“虽甘棠之咏召公，郑人之歌子产，无以远譬也”。

“表”中的“至今”二字，是指的“直到晋武帝泰始十年”（公元274年），上表的一年，距离诸葛亮去世的一年（后主建兴十二年，公元234年），已经有了四十个年头。

后来的历史证明了诸葛亮不仅被怀念了四十年，而且已经被怀念了一千七百多年，直到我们的今天；不仅被梁、益两州的人民怀念，也被全中国的人怀念（东汉与蜀汉只设益州，没有梁州。梁州是魏国朝廷，把汉中即陕南等地，从益州分出来设置的）。

陈寿在“表”里说，诸葛亮“少有逸群之才、英霸之器，身長八尺，容貌甚伟”。他不仅荣膺刘备的三顾，也深受孙权的“敬重”。到了刘备死后，后主继位，诸葛亮综揽军政，“立法施度，整理戎旅，工械技巧，物究其极，科教严明，赏罚必信，无恶不惩，无善不显”；办到了“吏不容奸，人怀自厉，道不拾遗，强不侵弱”。

这几句“论定”诸葛亮的治绩的话，是当时一般人的“公论”，陈寿并未“过甚其辞”。事实上，出于陈寿之口，更为客观。陈寿的父亲，曾经是马谡的参军，于马谡战败以后连带地被诸葛亮处罚。陈寿本人，也曾经为了某一件事，被诸葛亮的儿子诸葛瞻处罚过。

后代的史论家，却颇有批评陈寿不够客观，责备陈寿，说陈寿为了“私怨”而在“表”里写了下列几句话：“亮才于治戎为长，奇谋为短，理民之干，优于将略。”

陈寿的批评是否恰当，为另一问题。他确是并没有为了“私怨”而作出如此的批评：他不曾为了父亲的被罚，而说同时被治罪的马谡好；也不曾为了自己被罚，而说诸葛瞻不好。

陈寿不曾否认诸葛亮有“治戎”之长，所批评的只是诸葛亮短于“奇谋”、“将略”。

陈寿而且找出三个理由，来解释诸葛亮何以“连年动众，未能有克”：第一，“所与对敌，或值人杰”（例如晋武帝的祖父司马懿）。第二，“众寡不侔，攻守异体”，魏方的兵多，蜀汉的兵少，彼此相差太远，不成比例（魏有十三州部之中的八个州，一个部；蜀汉只有一个州。司马懿的兵力，号称有三十万，事实上有多少，待考，比起诸葛亮的十万应该足多到一借以上）。诸葛亮采取攻势，司马懿采取守势，攻难守易。第三，诸葛亮的才能，比得上管仲与萧何。但是管仲找得到王子城父，萧何找得到韩信；诸葛亮在他的同时的人之中，找不出王子城父与韩信这样的人作为助手，因此就在功业上不能有管仲、萧何的成就。

陈寿的解释，是既公平而又没有火气的。倘若他仅仅指出这三项诸葛亮未能在军事上达到“龙骧虎视苞括四海”的原因，而不加什么“奇谋为短”，“理民之干，优于将略”的按语，后世大多数的崇拜诸葛亮的人，就不会责备陈寿对“私怨”未能忘怀。因为，既然是对手方“或值人杰”，“众寡不侔，攻守异体”，又找不出王子城父与韩信那样的人作为助手，诸葛亮即使有“奇谋”，也不敢轻试，即使长于“将略”，也难以实施。怎么就可以因他之“连年动众，未能有克”，而说他“短于奇谋与缺乏将略”呢？

打仗的事，胜败不系于一方，而系于双方，单就某一方而论，统帅有将略与奇谋，未必就能够每战必胜；所需要的别的条件，还多得很。陈寿犯了“以成败论英雄”的毛病。况且，诸葛亮并不曾败。他虽则没有来得及拿下长安，却也达成了“以攻为守”的任务，使得蜀汉先后免于被张郃、司马懿占领，以延长了几十年的生存。

诸葛亮“以攻为守”的战略，与现代军事科学中的“攻势防御”的战术，不谋而合。他的“将略”，非同时的若干“人杰”可比。陈寿本人，对军事完全外行，懂不了诸葛亮的将略。

裴松之引了一位“袁子”的话，说诸葛亮用兵“止如山，进退如风”。这一位袁子，生存于诸葛亮死后仅有数十年之时，所听到的“口碑”很多；所说的极可能是事实。

一个带兵的人，能够“止如山”，这已经是了不起了。岳飞也做到了这一点。岳飞使得金兵

感觉“撼山易，撼岳家军难”。

诸葛亮不仅能叫他的部队“止如山”，又能叫他们“进退如风”。这还了得。第二次世界大战期间，德国将领实行了闪电战，所用的是飞机、卡车、大炮、坦克。诸葛亮到了第五次与第六次对魏战役，才分别有了木牛与流马。这两种运输工具，依然是倚仗人力，只是略为省力而已，他在头四次的战役中，连木牛流马都没有。他竟然能够把部队运动得“进退如风”！他不是第一流的将才是什么？

《三国演义》的作者把木牛流马描写成自动的、不用人力或兽力的运输工具，使得许多人以为这是神话、造谣，根本不曾有过那么一回事。其实，木牛流马诸葛亮的的确是发明了。虽则并非自动的运输工具，而只不过是略省人力的运输工具。

诸葛亮也设计了“八阵图”。可惜，这“八阵图”又被《三国演义》的作者形容成妖气弥漫，以石头代替兵马的迷魂阵，神奇得叫读者难以相信。我在幼年之时，便是不相信有过这八阵图的一人，后来我读唐诗，读到“功盖三分国，名成八阵图。江流石不转，遗恨失吞吴。”这二十个字，才修正我的怀疑。我想，像杜甫那样的道德君子，总不会把“道听途说”作为歌咏的对象吧？又过了若干年，我读的书多了一些，才完全相信诸葛亮确是设计了“八阵图”。不过，杜甫以为刘备在攻打东吴之时，用过这“八阵图”，却有点“未加深考”。

“八阵图”究竟是什么？是八个阵势的图，而不是一种兼有所谓生门、死门等等八个门的阵。这一张图，本是一种用以教导高级将领的教材或“教范”，指示了他们以八种基本阵势，与如何于敌军来攻之时，变化这些阵势。

在诸葛亮的时候，两军相遇，不像今天我们之双方猛掘壕沟，蹲在里面，互相密切注意。他们所做的，是赶紧安营扎寨。倘若双方的距离十分相近，他们就立刻“射住阵脚”，不让敌人来得太近（箭的有效射程，最好的也不过是一百步，亦即一百米左右）。

成千上万的兵，不可能挤住在一个营寨之内。一个营有五六百人，也不可能挤在一个帐篷之内。所以，双方的营寨都很多，而每一个营寨之内的帐篷也很多。

如何把若干营寨布置在地势优越的地方，保有水源与后方交通线，而且构成“箭网”，能够于被攻之时互相援救，攻人之时迅速集中，分途前进——这便是当时身为将帅的人所必须具备的“实务”才能。

到了出击或应战之时，汉方于集中以后“摆开阵势”。最简单的是所谓“一字长蛇阵”。这长蛇阵的长处，并非如“外行人”所说，能够“首尾相应”，击首则尾应，击尾则首应。首尾相距很远，实际上不仅不能首尾相应，而且最容易被敌人切成首尾两段，或若干段。这一字长蛇阵的长处，是便于包抄敌人的两翼或两翼之中的一个翼，绕到敌人后方。西洋的军事学家，称这种动作为 *outflank*，中文译成“延伸两翼”。

在西洋的历史中，希腊人有所谓“方阵”，罗马人有所谓“分段阵”。我们中国人在春秋时代就已经有了“鱼鳞阵”。鱼鳞阵可说是“复式”的分段阵，以次一排的分段单位，填补前排的空隙。

诸葛亮的“八阵”，是哪八阵？我个人研究得不够。八阵的总原则，我们可以从《三国志·蜀书·姜维传》中窥见一二：“初，先主留魏延镇汉中，皆实兵诸围，以御外敌。敌若来攻，使不得入。及兴势之役，王平捍拒曹爽皆承此制。”兴势，在今天陕西洋县之北二十华里，王平于后主延熙七年（公元244年）抵挡曹爽，派护军刘敏与参军杜祺，带兵守住兴势，自己以主力留在洋县之东八十华里的黄金谷，作为呼应。

诸葛亮曾经在汉中郡西县南郑县的外围，新造了汉城与乐城两个城，用意也是为了“实兵诸围，以御外敌”。他当然不至于用石头代替兵马。杜甫所见到的石头，可能是刘备营垒所遗留下的遗迹。造营垒的壁，是必须用石头作为基础的。诸葛亮在五丈原的营垒，也留下了石头基础，甚至墙壁，这些石头与墙壁，后来被司马懿看到，司马懿很赞赏，说诸葛亮是“天下奇才”。

诸葛亮的才具，确是“兼资文武”。中国汉唐及其以前的读书人，文武兼修，不曾“分途”。孔子注重礼乐，同时也教学生练习射御。子路（仲由）是他门下的一位很会打仗的人。中国在宋朝以后，才出现了“文人不知兵”的现象。到了曾国藩操练湘军，这种怪现象才被逐渐改变。

诸葛亮的成就，超过了他在青年时代的愿望，他在隆中抱膝长吟，自比管乐。管仲在功业上不过是扶助了齐桓公成为诸侯的盟主，在道德上却免不了有“三归”之玷。乐毅替燕国向齐国报仇，一举而打下了七十几个城镇，然而结果却受了奸人的谗毁，丢了官职，功败垂成。诸葛亮在表面上没有做到管仲的领导群伦，或乐毅的势如破竹，却在事实上奠定了天下三分。诸葛亮并且使得全中国的人心不为那不顾道义的曹氏父子所迷惑。他敢于以区区益州一个州，抵抗曹家的八州一部；而且也在他本人的公私行为上做出一个好榜样，使得当代与后世的人不仅佩服他的行政能力与打仗技术，而且更崇敬他的为人，他的道德。他不是一个普通的“人臣”，他是一个“宗臣”，值得推为模范受人宗仰的贤臣。

杜甫在他的另一首诗里说：“诸葛大名垂宇宙，宗臣遗像肃清高。”

杜甫接着说：“三分割据纡筹策，万古云霄一羽毛。”这两句相当费解。一种解法是，三分割据的工作，太委屈了诸葛亮；诸葛亮的大才，好比是“威风一羽”，具备五德，它升入云霄，经过千古万古，才被人们见到一次。另一种解释是：三分割据的功业，在诸葛亮的成就之中只不过是犹如羽毛一般的小事而已。我觉得第一种的解释较为说得通。

杜甫这一首“七律”的后四句是：“伯仲之间见伊吕，指挥若定失萧曹，运移汉祚终难复，志决身歼军务劳。”在这四句里面，只有一个“失”字成为问题。它不仅费解，而且不可解。倘若这“失”字是“軼”字的讹写，我们就很容易懂了。

杜甫的结论是：诸葛亮不是不知道汉朝的天下难以恢复，然而为了报答刘备的知遇，实践自己“鞠躬尽瘁，死而后已”的诺言，所以不惜以烦劳的军务，磨折自己的身体，以至于死。我个人的看法，与此稍有不同。诸葛亮似乎没有以操劳作为他慢性自杀的手段。他并不想自杀。他只是抱了“尽人事以待天命”的态度，以“一息尚存，此志不懈”的决心，奋斗到底。他始终一贯，称得上“不负平生”四个字。这便是他不仅对得起君上、家人、僚属、朋友，而且也十分对得起自己的地方（这与自私不同。自私的人，实际上是最对自己不起）。

他死后成了人民所拜的神，也是极应该的。

神是什么？神是——“聪明、正直，而一者也”的超过普通人的人。