



史傳與現代生活：

第十二講

高瞻遠矚的諸葛孔明 (附：蔣琬、費禕)

第十二講 高瞻遠矚的諸葛孔明(附：蔣琬、費禕)

一 歷代關於孔明之詩詞

□ 【蜀相】杜甫：

丞相祠堂何處尋？錦官城外柏森森。
映階碧草自春色，隔葉黃鸝空好音。
三顧頻煩天下計，兩朝開濟老臣心。
出師未捷身先死，長使英雄淚滿襟。

第十二講 高瞻遠矚的諸葛孔明(附：蔣琬、費禕)

一 歷代關於孔明之詩詞

□ 【詠懷古跡五首之五】 杜甫

諸葛大名垂宇宙，宗臣遺像肅清高。
三分割據紆籌策，萬古雲霄一羽毛。
伯仲之間見伊呂，指揮若定失蕭曹。
福移漢祚難恢復，志決身殲軍務勞。

第十二講 高瞻遠矚的諸葛孔明(附：蔣琬、費禕)

一 歷代關於孔明之詩詞

□ 【諸葛孔明】杜甫

長星昨夜墜前營，訃報先生此日傾。
虎帳不聞施號令，麟臺惟有著勳名。
空餘門下三千客，辜負胸中十萬兵。
好看綠陰清晝裏，於今無復雅歌聲！

第十二講 高瞻遠矚的諸葛孔明(附：蔣琬、費禕)

一 關於孔明擇主

□ 當時情勢：

- 張大可：諸葛亮提出隆中路線，時年27歲，正當年輕有為之時，他不北走曹操或南歸孫權，偏偏慨然允諾輔佐劉備打天下，這本身就是一個非常之舉，無論從個人的主觀願望，還是從當時的客觀情勢，諸葛亮的選擇，都是一條荊棘叢生的險途。

第十二講 高瞻遠矚的諸葛孔明(附：蔣琬、費禕)

一 關於孔明擇主

□ 當時情勢：

- 又：形勢是曹孫勢力強大，而劉備尚無立錐之地，寄人籬下，為荊州牧劉表看守北方的大門，屯駐新野，兵微將寡。當時劉備已47歲，行將半百，除了曹操、孫權、魯肅等有識之士，一般人似已把他遺忘。

第十二講 高瞻遠矚的諸葛孔明(附：蔣琬、費禕)

一 關於孔明擇主

□ 當時情勢：

- 劉備屯駐新野六、七年，卻沒有南來北往的士人去依附他，潁川士人杜襲、繁欽、趙儼、石廣元，汝南孟公威等人，當曹操挾天子以都許以後，都紛紛北還。石廣元和孟公威都是諸葛亮的好友，只有潁川徐庶一人依歸了劉備，徐庶向劉備推薦諸葛亮，劉備三顧草廬。

第十二講 高瞻遠矚的諸葛孔明(附：蔣琬、費禕)

一 關於孔明擇主

□ 當時情勢：

- 又：此時孫權已提兵西上，行營柴桑，正在征討黃祖，眼看曹操也要大舉南下，荊州就要腹背受敵。...諸葛亮在此時毅然出山，輔佐劉備興復漢室，這本身就與眾不凡。

第十二講 高瞻遠矚的諸葛孔明(附：蔣琬、費禕)

一 關於孔明擇主

□孔明之志：興復漢室

➤裴松之：老氏稱知人者智，自知者明，凡在賢達之流，固必兼而有焉。以諸葛亮之鑒識，豈不能自審其分乎？夫其高吟俟時，情見乎言，志氣所存，既已定於其始矣。若使游步中華，騁其龍光，豈夫多士所能沈翳哉！委質魏氏，展其器能，誠非陳長文、司馬仲達所能頡頏，而況於餘哉！苟不患功業不就，道之不行，雖志恢宇宙而終不北向者，蓋以權御已移，漢祚將傾，方將翊贊宗傑，以興微繼絕克復為己任故也。

第十二講 高瞻遠矚的諸葛孔明(附：蔣琬、費禕)

一 關於孔明擇主

□孔明之志：興復漢室

- 張大可：曹氏篡逆之心已昭然若揭，裴松之的這個分析是正確的。諸葛亮自比管仲、樂毅就說明了這個問題。...諸葛亮要幹一番事業，不僅表明他兼有將相之才，而且表現他不苟且許身得抱負，他以興復漢室為己任，這是他的志趣。

第十二講 高瞻遠矚的諸葛孔明(附：蔣琬、費禕)

一 關於孔明擇主

□孔明之志：興復漢室

- 又：諸葛亮立志興復漢室，並不是要維護東漢的黑暗統治，而是要興高帝之業，重走光武中興之路。劉備屢遭挫折而壯心不已，並從失敗中記取教訓，訪求人才。

第十二講 高瞻遠矚的諸葛孔明(附：蔣琬、費禕)

一 孔明重要事蹟

□ 三大事蹟：隆中對、出使江東、出師北伐

- 張大可：陳壽所寫〈諸葛亮傳〉是《三國志》最優秀的篇章之一。在諸葛亮一生的活動中，傳文著重記載了他的〈隆中對策〉、出使江東，揮師北伐這三件大事。〈隆中對策〉與出使江東是謀求三分鼎立，出師北伐是力爭統一。

第十二講 高瞻遠矚的諸葛孔明(附：蔣琬、費禕)

一 孔明重要事蹟

□ 赤壁之戰

- 張大可：諸葛亮運用他的智慧，巧妙地利用曹操東進，孫權不甘屈膝的情勢，因勢利導，爭得劉備立足荊州的地位。

第十二講 高瞻遠矚的諸葛孔明(附：蔣琬、費禕)

一 關於出師北伐

□北伐目的：

- 一般觀點有四：以攻為守、再造北伐條件、興復漢室、盡忠報國。其實此問題，可由孔明〈前出師表〉、〈後出師表〉見出何以彼以蜀漢有限之國力不斷興師北伐。

第十二講 高瞻遠矚的諸葛孔明(附：蔣琬、費禕)

一 關於出師北伐

□北伐目的：

➤〈前出師表〉：「先帝創業未半而中道崩殂，今天下三分，益州疲弊，此誠危急存亡之秋也。...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，夙夜憂歎，恐託付不效，以傷先帝之明，故五月渡瀘，深入不毛。今南方已定，兵甲已足，當獎率三軍，北定中原，庶竭駑鈍，攘除姦凶，興復漢室，還于舊都。此臣所以報先帝，而忠陛下之職分也。...臣以討賊興復之效；不效，則治臣之罪，以告先帝之靈。」

」

第十二講 高瞻遠矚的諸葛孔明(附：蔣琬、費禕)

一 關於出師北伐

□北伐目的：

➤〈後出師表〉：「先帝慮漢賊不兩立，王業不偏安，故託臣以討賊也。以先帝之明，量臣之才，固知臣伐賊，才弱敵彊也。然不伐賊，王業亦亡；惟坐而待亡，孰與伐之？是故託臣而弗疑也。…思惟北征，宜先入南，故五月渡瀘，深入不毛，并日而食。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。而議者謂為非計。今賊適疲於西，又務於東。兵法乘勞，此進趨之時也。」

第十二講 高瞻遠矚的諸葛孔明(附：蔣琬、費禕)

一 關於出師北伐

□北伐目的：

- 又，高帝明并日月，謀臣淵深；人然陟險被創，危然後安。今陛下未及高帝，謀臣不如良平；而欲以長策取勝，坐定天下。此臣之未解一也。

第十二講 高瞻遠矚的諸葛孔明(附：蔣琬、費禕)

一 關於出師北伐

□北伐目的：

- ...自臣到漢中，中間朞年耳；然喪趙雲、...及曲長、屯將七十餘人，突將無前，竇叟，青羌、散騎武騎一千餘人：此皆數十年之內所糾合四方之精銳，非一州之所有；若復數年，則損三分之二也，當何以圖敵？此臣之未解五也。今民窮兵疲，而事不可息：事不可息，則住與行，勞費正等；而不及早圖之，欲以一州之地，與賊持久。此臣之未解六也。

第十二講 高瞻遠矚的諸葛孔明(附：蔣琬、費禕)

一 關於出師北伐

□北伐目的：

➤夫難平者，事也。昔先帝敗軍於楚，當此時，曹操拊手，謂天下已定。然後先帝東連吳越，西取巴蜀，舉兵北征，夏侯授首：此操之失計，而漢事將成也。然後吳更違盟，關羽毀敗，秭歸蹉跌，曹丕稱帝。凡事如是，難可逆料。臣鞠躬盡瘁，死而後已。至於成敗利鈍，非臣之明所能逆睹也。

第十二講 高瞻遠矚的諸葛孔明(附：蔣琬、費禕)

-- 關於出師北伐

□北伐何以未能成功：劉備之失與孔明之失(張大可)

➤劉備之失

✓隆中路線執行之初，劉備處於逆境，十分小心，人謀總能依循客觀的形勢。...但當劉備取得荊、益和漢中以後，勢力鼎盛，兩路北伐的基地已形成，卻利令智昏，急於求成，在條件未備之時，令關羽北伐，犯了曹操冒進赤壁的同樣錯誤。荊州是吳國的上流門戶，劉備得益州後，孫權全力來爭，諸葛亮和劉備都低估了孫權的決心。

第十二講 高瞻遠矚的諸葛孔明(附：蔣琬、費禕)

一 關於出師北伐

□北伐何以未能成功：劉備之失與孔明之失(張大可)

➤劉備之失

✓劉備得益州，不立即北進漢中，而東下與孫權爭江南三郡，既失聯吳信義，又失奪取漢中的戰機。後來雖得漢中，費了九牛二虎之力，只得其地而不得其民，此其一失。

第十二講 高瞻遠矚的諸葛孔明(附：蔣琬、費禕)

一 關於出師北伐

□北伐何以未能成功：劉備之失與孔明之失(張大可)

➤劉備之失

✓劉備得漢中後，還未站穩腳跟，就盲目地命關羽北伐，又調走駐守宜都的孟達，使荊州成了一座空城，被孫權襲擊，此二失也。夷陵兵敗，耗盡國力，此是三失。蜀漢小國，一失再失三失，於是元氣大傷，幾乎亡國。

第十二講 高瞻遠矚的諸葛孔明(附：蔣琬、費禕)

一 關於出師北伐

□北伐何以未能成功：劉備之失與孔明之失(張大可)

➤諸葛亮北伐之失

✓諸葛亮第一次出師兼有用奇和乘虛之勢，未能用奇而已氣已奪，乘虛而敗，說明力不如人。既如此，就應閉關息民，畜養國力。諸葛亮連年動眾，虛耗國力，加速了蜀漢的滅亡，也是失策的。

第十二講 高瞻遠矚的諸葛孔明(附：蔣琬、費禕)

一 關於出師北伐

□ 綜論孔明北伐：

➤ 北伐是為保持備戰狀態，避免意志渙散

✓ 誠如〈後出師表〉所言「固知臣伐賊，才弱敵彊也。然不伐賊，王業亦亡；惟坐而待亡，孰與伐之？」孔明自謙才弱敵強，反倒正好說明當時情勢蜀弱魏強。若不由北伐，不斷保持戰備狀態，蜀漢很可能因缺乏鬥志自行滅亡。

第十二講 高瞻遠矚的諸葛孔明(附：蔣琬、費禕)

一 關於出師北伐

□ 綜論孔明北伐：

- 就整個情勢而言敵眾我寡，敵方亦有人傑，而蜀漢乏韓信這般的將帥之才，再加上吳蜀聯盟未能終竟，故無法成功

第十二講 高瞻遠矚的諸葛孔明(附：蔣琬、費禕)

一 關於出師北伐

□ 綜論孔明北伐：

✓ 陳壽：然亮才，於治戎為長，奇謀為短，理民之幹，優於將略。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。昔蕭何薦韓信，管仲舉王子城父，皆忖己之長，未能兼有故也。亮之器能政理，抑亦管、蕭之亞匹也，而時之名將無城父、韓信，故使功業陵遲，大義不及邪？蓋天命有歸，不可以智力爭也。

第十二講 高瞻遠矚的諸葛孔明(附：蔣琬、費禕)

一 關於出師北伐

□ 綜論孔明北伐：

- 就整個情勢而言敵眾我寡，敵方亦有人傑，而蜀漢乏韓信這般的將帥之才，再加上吳蜀聯盟未能終竟，故無法成功

第十二講 高瞻遠矚的諸葛孔明(附：蔣琬、費禕)

一 關於出師北伐

□ 綜論孔明北伐：

✓ 析論：陳壽所言「奇謀為短」，主要是指軍事戰略，以漢初為例，張良在爭天下整體大方向善用謀略，曾建議劉邦重用韓信方能破楚。張良在然軍事謀略不及韓信，軍謀屬特殊專長，故劉邦得韓信而定三秦、破燕、破趙、破代、破齊。孔明之謀略與張良近似，其治國能力亦近於蕭何，但軍事謀略則須有特殊專長，方能擔當此任。

第十二講 高瞻遠矚的諸葛孔明(附：蔣琬、費禕)

一 關於出師北伐

□ 綜論孔明北伐：

➤ 關於街亭之失

- ✓ 師案：人不免有過，聖人亦然，如孔子尚不免遭巫馬期指正其過，因人生在世，任何事皆有不同層面需要考量，在決策時卻又不免必須作出抉擇，但此抉擇不可能面面俱到，故孔子云：「君子之過也，如日月之蝕焉，過也人皆見之，更也人皆仰之。」既然人不免有過，但卻可由彼所犯之過考察為何有此過，「觀過斯知仁也。」如孔子非不知魯君失禮，然為君諱，遂有此過，此過基於愛君之心。位居高位者，其決策影響層面更廣。

第十二講 高瞻遠矚的諸葛孔明(附：蔣琬、費禕)

— 關於出師北伐

□ 綜論孔明北伐：

➤ 關於街亭之失

✓ 以孔明而言，彼之決策關聯蜀漢，甚至關係天下蒼生，決非某些特定人士，就彼之施政觀之，幾本於公，未及於私。甚至對下屬亦不諱言己過，甚至鼓勵下屬明言其失，此不正合於孔子所言：「過而不改是謂過矣。」孔明對於己之疏失，能立即省察，不讓缺失一發不可收拾，如夷陵之役及街亭之失，皆能立即補救，且於事後皆能沉痛反省，自我懲處。非出於至公、至誠之心，焉能如此？

第十二講 高瞻遠矚的諸葛孔明(附：蔣琬、費禕)

一 孔明之用人

□張大可論諸葛亮用人之失：

- 他誤用馬謖，遷就李平，就失知人之明和用人之明。魏延、楊儀不相能，諸葛亮沒能和之。關羽驕恣，諸葛亮不能喻以大義。
- 蜀國偏於西陲，人才本來就少，諸葛亮沒能竭力開發。〈前出師表〉推薦的賢才，惟張裔一人為蜀中人士外，全皆為追隨諸葛亮的荆土人士。諸葛亮斤斤於親己之二流賢才，不能不說氣度有些褊狹。

第十二講 高瞻遠矚的諸葛孔明(附：蔣琬、費禕)

一 孔明之用人

□張大可論諸葛亮用人之失：

➤諸葛亮立國於蜀而不能取用蜀地之才，李平、彭美、廖立等一等人才均以過失廢錮，更是不能容忍的失誤。諸葛亮死後，蜀中發生魏、楊火併，自相摧殘，蜀中無大將，廖化作先鋒，諸葛亮是有責任的。」

第十二講 高瞻遠矚的諸葛孔明(附：蔣琬、費禕)

一 孔明之用人

□ 評析張氏之說

➤ 關於張氏評孔明失知人之明及不能容人

- ✓ 一方面批評孔明誤用馬謖，遷就李平，失知人、用人之明；但又言孔明廢李平、彭羨、廖立，是不能容人。同樣提到李平，遷就李平，便稱孔明失知人、用人之明；但廢李平，又稱孔明不能容人，如何可能既不遷就，又不處置，此觀點本身就存在矛盾，此乃不合理之評斷。

第十二講 高瞻遠矚的諸葛孔明(附：蔣琬、費禕)

一 孔明之用人

□ 評析張氏之說

➤ 關於魏延、楊儀衝突之事

✓ 張云「魏延、楊儀不相能，諸葛亮沒能和之」又云「諸葛亮死後，蜀中發生魏、楊火併，自相摧殘」

✓ 人與人不相合乃自然之事，孔明在世時能讓各自發揮長才，即屬難得。孔明去世後兩人火併，而無人能調合，更顯孔明在世時尚能讓兩人各盡其才之難能。且兩人互相殘殺，發生於孔明去世後，實非孔明所能處理矣，焉能以此苛責之。

第十二講 高瞻遠矚的諸葛孔明(附：蔣琬、費禕)

一 孔明之用人

□ 評析張氏之說

➤ 至於關羽驕恣，諸葛亮未能以大義曉喻一事

✓ 此可連張飛一併討論。須由關羽、張飛與孔明之關係來探究。關羽、張飛與劉備為結拜兄弟，關係相當密切，《三國志》載「先主與二人寢則同床，恩若兄弟。而稠人廣坐，侍立終日，隨先主周旋，不避艱險。」劉營人士皆知三人關係之特殊。但關羽之缺點在於自視甚高，看不起士大夫。「羽善待卒伍而驕於士大夫」，張飛則反之，「飛愛敬君子而不恤小人」對士大夫相當敬重，卻不憐惜士卒。劉備嘗勸戒張飛：「卿刑殺既過差，又日鞭撻健兒，而令在左右，此取禍之道也。」但張飛仍我行我素。

第十二講 高瞻遠矚的諸葛孔明(附：蔣琬、費禕)

— 孔明之用人

□ 評析張氏之說

➤ 至於關羽驕恣，諸葛亮未能以大義曉喻一事

✓ 既然劉備嘗勸張飛改剛暴之習氣，想必亦嘗規勸關羽當稍自收斂。既然劉備都無法改變二人性情，更遑論諸葛亮。

第十二講 高瞻遠矚的諸葛孔明(附：蔣琬、費禕)

一 孔明之用人

□ 評析張氏之說

✓ 《三國志》載馬超來降一事，關羽在荊州聞之，頗不服氣。「羽聞馬超來降，舊非故人，羽書與諸葛亮，問超人才可誰比類。亮知羽護前，乃答之曰：『孟起兼資文武，雄烈過人，一世之傑，黥、彭之徒，當與益德並驅爭先，猶未及髯之絕倫逸群也。』羽美髯髯，故亮謂之髯。羽省書大悅，以示賓客。」足見孔明深之關羽之性情，故以委婉之方式撫平其不平之氣。一來孔明與劉備之關係不若劉備與關羽、張飛來得深，且孔明入劉營之資歷較二人為淺，只因彼對劉營居功甚偉，劉備相當倚重之，但彼對劉備僅守上下之分，對關、張亦相當尊重，故對其缺點，只能以委婉方式說明，若能曉以大義，何須如此遷就之？

第十二講 高瞻遠矚的諸葛孔明(附：蔣琬、費禕)

一 孔明之用人

□ 評析張氏之說

➤ 關於孔明對待及處置李平、彭萊、廖立

✓ 李平、彭萊、廖立等一等人才孔明並非完全不用，而是因其過影響組織，方處置之，否則何以帶領蜀漢集團？此外蔣琬、費禕、董允皆為出眾之士，焉能視為二流人才？且姜維亦非荆土人士，諸葛亮極信任之，甚至劉巴原本與孔明對立，經諸葛亮牽引，方入蜀營，焉能稱孔明氣度不夠，用人偏狹。

第十二講 高瞻遠矚的諸葛孔明(附：蔣琬、費禕)

一 孔明之用人

□ 評析張氏之說

➤ 關於孔明對待及處置李平、彭萊、廖立

✓ 又，若深究李平、彭萊、廖立之廢立，其實是因諸子驕恣，影響蜀漢集團之運作。彭萊於蜀營行事囂張，故孔明認為彼「心大志廣，難可保安」，後遭貶官，然彼意不平，遂往見馬超欲叛蜀自立。廖立自恃才高而恥居李嚴等下，常與蔣琬等人恣意批評劉備及其他同僚，並任意質疑國家政策，故遭貶廢為民。李嚴重個人之榮利，不以國家為重，且因彼辦事不利，誤使孔明北伐之事中輟，影響甚鉅，故廢李嚴為平民。

第十二講 高瞻遠矚的諸葛孔明(附：蔣琬、費禕)

— 孔明之用人

□ 評析張氏之說

➤ 關於孔明對待及處置李平、彭羨、廖立

✓ 又，關於孔明所以懲辦三子，皆事出有因，誠如孔明上表言廢廖立之文所言：「羊之亂群，猶能為害，況立託在大位，中人以下識真偽邪？」彭羨臨死前亦懺悔己失，「羨一朝狂悖，自求殞醢，為不忠不義之鬼乎！...況僕頗別菽麥者哉！...自我墮之，將復誰怨！足下，當世伊、呂也，宜善與主公計事，濟其大猷。...」且廖立、李平雖遭孔明懲處，然當孔明死後，廖立感嘆「吾終為左衽矣」，而李嚴聞亮卒亦發病而死。

第十二講 高瞻遠矚的諸葛孔明(附：蔣琬、費禕)

一 孔明之用人

□ 評析張氏之說

➤ 關於孔明對待及處置李平、彭萊、廖立

✓ 足見孔明為了團體紀律，不得不採刑法，然因彼一出於公心，使遭處分者皆能自服己過而無怨。史家習鑿齒讚嘆曰：「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。」

第十二講 高瞻遠矚的諸葛孔明(附：蔣琬、費禕)

一 孔明之用人

□ 評析張氏之說

➤ 關於孔明對待及處置李平、彭羨、廖立

✓ 劉營人才缺乏，曹營人才濟濟，本屬自然之勢，若蜀漢強，人才自然多，非諸葛亮一人之失也。反倒當稱讚孔明於劉營衰弱之際，仍能保有幾位出色人才，且充分發揮其專才，如鄧芝之外交能力，蔣琬、費禕之治政長才，姜維之將才皆為當時之選。

第十二講 高瞻遠矚的諸葛孔明(附：蔣琬、費禕)

— 後人對孔明之評價

□ 陳壽〈諸葛氏集序〉：

- 亮少有逸群之才，英霸之器，身長八尺，容貌甚偉，時人異焉。
- 遭漢末擾亂，隨叔父玄避難荊州，躬耕于野，不求聞達。時左將軍劉備以亮有殊量，乃三顧亮於草廬之中；亮深謂備雄姿傑出，遂解帶寫誠，厚相結納。

第十二講 高瞻遠矚的諸葛孔明(附：蔣琬、費禕)

— 後人對孔明之評價

□ 陳壽〈諸葛氏集序〉：

➤ 及魏武帝南征荊州，劉琮舉州委質，而備失勢眾寡，無立錐之地。亮時年二十七，乃建奇策，身使孫權，求援吳會。權既宿服仰備，又睹亮奇雅，甚敬重之，即遣兵三萬人以助備。備得用與武帝交戰，大破其軍，乘勝克捷，江南悉平。後備又西取益州。益州既定，以亮為軍師將軍。備稱尊號，拜亮為丞相，錄尚書事。

第十二講 高瞻遠矚的諸葛孔明(附：蔣琬、費禕)

— 後人對孔明之評價

□ 陳壽〈諸葛氏集序〉：

- 及備殂沒，嗣子幼弱，事無巨細，亮皆專之。於是外連東吳，內平南越，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，道不拾遺，疆不侵弱，風化肅然也。
- 當此之時，亮之素志，進欲龍驤虎視，苞括四海，退欲跨陵邊疆，震蕩宇內。又自以為無身之日，則未有能蹈涉中原、抗衡上國者，是以用兵不戢，屢耀其武。

第十二講 高瞻遠矚的諸葛孔明(附：蔣琬、費禕)

— 後人對孔明之評價

□ 陳壽〈諸葛氏集序〉：

➤ 然亮才，於治戎為長，奇謀為短，理民之幹，優於將略。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。昔蕭何薦韓信，管仲舉王子城父，皆忖己之長，未能兼有故也。亮之器能政理，抑亦管、蕭之亞匹也，而時之名將無城父、韓信，故使功業陵遲，大義不及邪？蓋天命有歸，不可以智力爭也。

第十二講 高瞻遠矚的諸葛孔明(附：蔣琬、費禕)

— 後人對孔明之評價

□陳壽〈諸葛氏集序〉：

➤青龍二年春，亮帥眾出武功，分兵屯田，為久駐之基。其秋病卒，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。孟軻有云：『以逸道使民，雖勞不怨；以生道殺人，雖死不忿。』」

第十二講 高瞻遠矚的諸葛孔明(附：蔣琬、費禕)

— 後人對孔明之評價

□ 《三國志.諸葛亮傳》陳壽評曰！

➤ 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；

第十二講 高瞻遠矚的諸葛孔明(附：蔣琬、費禕)

— 後人對孔明之評價

□ 《三國志.諸葛亮傳》陳壽評曰！

- 庶事精練，物理其本，循名責實，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。
- 然連年動眾，未能成功，蓋應變將略，非其所長歟！

第十二講 高瞻遠矚的諸葛孔明(附：蔣琬、費禕)

一 後人對孔明之評價

□ 袁子對諸葛亮之評論

- 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。

第十二講 高瞻遠矚的諸葛孔明(附：蔣琬、費禕)

— 後人對孔明之評價

□ 袁子對諸葛亮之評論

➤ 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。行法嚴而國人悅服，用民盡其力而下不怨。及其兵出入如賓，行不寇，芻蕘者不獵，如在國中。其用兵也，止如山，進退如風，兵出之日，天下震動，而人心不憂。

第十二講 高瞻遠矚的諸葛孔明(附：蔣琬、費禕)

— 後人對孔明之評價

□ 袁子對諸葛亮之評論

- 亮死至今數十年，國人歌思，如周人之思召公也，
- 亮之行軍，安靜而堅重；安靜則易動，堅重則可以進退。亮法令明，賞罰信，士卒用命，赴險而不顧，此所以能鬥也。
- 亮治實而不治名，志大而所欲遠，非求近速者也。

第十二講 高瞻遠矚的諸葛孔明(附：蔣琬、費禕)

— 後人對孔明之評價

□ 袁子對諸葛亮之評論

- 曰：「亮好治官府、次舍、橋梁、道路，此非急務，何也？」袁子曰：「小國賢才少，故欲其尊嚴也。亮之治蜀，田疇辟，倉廩實，器械利，蓄積饒，朝會不華，路無醉人。夫本立故末治，有餘力而後及小事，此所以勸其功也。」

第十二講 高瞻遠矚的諸葛孔明(附：蔣琬、費禕)

— 後人對孔明之評價

□ 袁子對諸葛亮之評論

- 曰：「以亮之才而少其功，何也？」袁子曰：「亮，持本者也，其於應變，則非所長也，故不敢用其短。」
- 曰：「然則吾子美之，何也？」袁子曰：「此固賢者之遠矣，安可以備體責也。夫能知所短而不用，此賢者之大也；知所短則知所長矣。夫前識與言而不中，亮之所不用也，此吾之所謂可也。」

第十二講 高瞻遠矚的諸葛孔明(附：蔣琬、費禕)

— 後人對孔明之評價

□ 吳大鴻臚張儼作默記，其〈述佐篇〉論亮與司馬宣王書曰

➤ ... 諸葛、司馬二相，遭值際會，託身明主，或收功於蜀漢，或冊名於伊、洛。丕、備既沒，後嗣繼統，各受保阿之任，輔翼幼主，不負然諾之誠，亦一國之宗臣，霸王之賢佐也。歷前世以觀近事，二相優劣，可得而詳也。

第十二講 高瞻遠矚的諸葛孔明(附：蔣琬、費禕)

— 後人對孔明之評價

- 吳大鴻臚張儼作默記，其〈述佐篇〉論亮與司馬宣王書曰
 - 孔明起巴、蜀之地，蹈一州之土，方之大國，其戰士人民，蓋有九分之一也，而以貢贄大吳，抗對北敵，至使耕戰有伍，刑法整齊，提步卒數萬，長驅祁山，慨然有飲馬河、洛之志。

第十二講 高瞻遠矚的諸葛孔明(附：蔣琬、費禕)

— 後人對孔明之評價

- 吳大鴻臚張儼作默記，其〈述佐篇〉論亮與司馬宣王書曰
 - 仲達據天下十倍之地，仗兼并之眾，據牢城，擁精銳，無禽敵之意，務自保全而已，使彼孔明自來自去。若此人不亡，終其志意，連年運思，刻日興謀，則涼、雍不解甲，中國不釋□(從安從革)，勝負之勢，亦已決矣。昔子產治鄭，諸侯不敢加兵，蜀相其近之矣。方之司馬，不亦優乎！

第十二講 高瞻遠矚的諸葛孔明(附：蔣琬、費禕)

— 後人對孔明之評價

- 吳大鴻臚張儼作默記，其〈述佐篇〉論亮與司馬宣王書曰
 - 昔樂毅以弱燕之眾，兼從五國之兵，長驅疆齊，下七十餘城。今蜀漢之卒，不少燕軍，君臣之接，信於樂毅，加以國家為脣齒之援，東西相應，首尾如蛇，形勢重大，不比於五國之兵也，何憚於彼而不可哉？

第十二講 高瞻遠矚的諸葛孔明(附：蔣琬、費禕)

— 後人對孔明之評價

- 吳大鴻臚張儼作默記，其〈述佐篇〉論亮與司馬宣王書曰
 - 夫兵以奇勝，制敵以智，土地廣狹，人馬多少，未可偏恃也。余觀彼治國之體，當時既肅整，遺教在後，及其辭意懇切，陳進取之圖，忠謀審審，義形於主，雖古之管、晏，何以加之乎？

第十二講 高瞻遠矚的諸葛孔明(附：蔣琬、費禕)

一 後人對孔明之評價

- 張大可：諸葛亮的歷史貢獻-和吳、和夷、明法、治軍、正身。其中正身有二，虛心納諫、不增殖財產。

第十二講 高瞻遠矚的諸葛孔明(附：蔣琬、費禕)

— 後人對孔明之評價

- 周殿富云：「那種忠誠不貳的政治品德、不畏艱難困苦的奮鬥精神，嚴於律己的人格底色，積極進取的人生態度，死而後已的獻身精神，長於協調的領導能力，以法為治的管理思想，無論對於今人治軍治政治業，人生價值取向都有著現實的借鑑意義。」（《諸葛孔明》）

第十二講 高瞻遠矚的諸葛孔明(附：蔣琬、費禕)

— 後人對孔明之評價

- 章映閣云：「漢末群雄紛爭，鼎立之出現是勢所必然。魯肅就是從這一形勢來為孫權謀劃的。真可謂英雄所見略同，諸葛亮出走隆中之前，也正是根據這一形勢，並聯繫自己的遠大抱負來考慮的。諸葛亮和魯肅不同的是：魯肅從漢室不可復興的角度，純粹是為孫氏謀取天下。而諸葛亮則是立足於復興漢室，要盡他的最大智力來力挽狂瀾，興滅繼絕。這大概就是後世統治者推崇諸葛亮的一個內在原因。」

第十二講 高瞻遠矚的諸葛孔明(附：蔣琬、費禕)

-- 後人對孔明之評價

- 萬繩楠云：「"三國志.蜀志"〈諸葛亮傳〉引袁子，說諸葛亮『治實不治名』，...他在隆中所以能熟知北方曹操、江東孫權、荊州劉表、益州劉璋、漢中張魯的情況，所以能預見到鼎足之勢可以爭取實現，...是因為他始終一貫地『治實不治名』研究問題，分析問題，集思廣益。...治實思想滲透在諸葛亮的政治、民族、外交、軍事政策中。研究諸葛亮，只有從他的治實精神出發，才能得到正確的估價。」（《魏晉南北朝史論稿》）

第十二講 高瞻遠矚的諸葛孔明(附：蔣琬、費禕)

-- 後人對孔明之評價

□ 萬繩楠

- 師案：此說法看似有新意，然卻無法真正指出諸葛亮一生事功之特色，試觀曹操、司馬懿、孫權、魯肅、周瑜，無一不是從治實精神出發，若離開現實問題，如何提出對治之道？然此說法的意義僅在於，可見出諸葛亮是一位重實務的政治家，而非只空談興復漢室的理想。

第十二講 高瞻遠矚的諸葛孔明(附：蔣琬、費禕)

— 附錄：諸葛亮重要作品

□〈隆中對〉

- 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，非唯天時，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。

第十二講 高瞻遠矚的諸葛孔明(附：蔣琬、費禕)

— 附錄：諸葛亮重要作品

□〈隆中對〉

➤ 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，豈可棄乎？益州險塞，沃野千里，天府之國，高祖因之成帝業。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。

第十二講 高瞻遠矚的諸葛孔明(附：蔣琬、費禕)

— 附錄：諸葛亮重要作品

□〈隆中對〉

➤若跨有荊，益，保其巖阻，西和諸戎，南撫彝越，外交孫權，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。唯將軍圖之

第十二講 高瞻遠矚的諸葛孔明(附：蔣琬、費禕)

— 附錄：諸葛亮重要作品

□〈誠子書〉

- 夫君子之行，靜以修身，儉以養德。非澹泊無以明志，非寧靜無以致遠。夫學須靜也，才須學也；非學無以廣才，非志無以成學。淫慢則不能勵精，險躁則不能治性。年與時馳，意與日去，遂成枯落，多不接世，悲守窮廬，將復何及。

第十二講 高瞻遠矚的諸葛孔明(附：蔣琬、費禕)

— 附錄：諸葛亮重要作品

□〈誠外生書〉

- 夫志當存高遠，慕先賢，絕情慾，棄凝滯；使庶幾之志，揭然有所存，惻然有所感。忍屈伸，去細碎，廣咨問，除嫌吝；雖有淹留，何損於美趣？何患于不濟？若志不強毅，意不慷慨，徒碌碌滯于俗，默默束于情，永竄伏于凡庸，不免于下流矣！

第十二講 高瞻遠矚的諸葛孔明(附：蔣琬、費禕)

-- 蔣琬

- 出處：《三國志蜀書蔣琬費禕姜維傳第十四》
(以下費禕亦出此)
- 弱冠與外弟泉陵劉敏俱知名。

第十二講 高瞻遠矚的諸葛孔明(附：蔣琬、費禕)

-- 蔣琬

□琬以州書佐隨先主入蜀，除廣都長。

➤先主嘗因游觀奄至廣都，見琬眾事不理，時又沈醉，先主大怒，將加罪戮。軍師將軍諸葛亮請曰：「蔣琬，社稷之器，非百里之才也。其為政以安民為本，不以脩飾為先，願主公重加察之。」先主雅敬亮，乃不加罪，倉卒但免官而已。

第十二講 高瞻遠矚的諸葛孔明(附：蔣琬、費禕)

-- 蔣琬

□琬以州書佐隨先主入蜀，除廣都長。

➤琬見推之後，夜夢有一牛頭在門前，流血滂沱，意甚惡之，呼問占夢趙直。直曰：「夫見血者，事分明也。牛角及鼻，『公』字之象，君位必當至公，大吉之徵也。」頃之，為什邡令。

第十二講 高瞻遠矚的諸葛孔明(附：蔣琬、費禕)

-- 蔣琬

- 先主為漢中王，琬入為尚書郎。
- 建興元年，丞相亮開府，辟琬為東曹掾。舉茂才，琬固讓劉邕、陰化、龐延、廖淳，亮教答曰：「思惟背親捨德，以殄百姓，眾人既不隱於心，實又使遠近不解其義，是以君宜顯其功舉，以明此選之清重也。」遷為參軍。

第十二講 高瞻遠矚的諸葛孔明(附：蔣琬、費禕)

-- 蔣琬

- 五年，亮住漢中，...亮數外出，琬常足食足兵以相供給。亮每言：「公琰託志忠雅，當與吾共贊王業者也。」密表後主曰：「臣若不幸，後事宜以付琬。」

第十二講 高瞻遠矚的諸葛孔明(附：蔣琬、費禕)

-- 蔣琬

□ 諸葛亮去世後，承擔大局

- 亮卒，以琬為尚書令，...時新喪元帥，遠近危悚。琬出類拔萃，處群僚之右，既無戚容，又無喜色，神守舉止，有如平日，由是眾望漸服。

第十二講 高瞻遠矚的諸葛孔明(附：蔣琬、費禕)

-- 蔣琬

□ 諸葛亮去世後，承擔大局

➤ 琬以為昔諸葛亮數闖秦川，道險運艱，竟不能克，不若乘水東下。乃多作舟船，欲由漢，沔襲魏興、上庸。會舊疾連動，未時得行。而眾論咸謂如不克捷，還路甚難，非長策也。於是遣尚書令費禕、中監軍姜維等喻指。琬承命上疏曰：「...」由是琬遂還住涪。疾轉增劇，至九年卒，諡曰恭。

第十二講 高瞻遠矚的諸葛孔明(附：蔣琬、費禕)

-- 蔣琬

□ 蔣琬之待人處世寬容恢宏

- 東曹掾楊戲素性簡略，琬與言論，時不應答。或欲搆戲於琬曰：「公與戲語而不見應，戲之慢上，不亦甚乎！」琬曰：「人心不同，各如其面；面從後言，古人之所誡也。戲欲贊吾是耶，則非其本心，欲反吾言，則顯吾之非，是以默然，是戲之快也。」

第十二講 高瞻遠矚的諸葛孔明(附：蔣琬、費禕)

-- 蔣琬

□ 蔣琬之待人處世寬容恢宏

➤ 又督農楊敏曾毀琬曰：「作事憤憤，誠非及前人。」或以白琬，主者請推治敏，琬曰：「吾實不如前人，無可推也。」主者重據聽不推，則乞問其憤憤之狀。琬曰：「苟其不如，則事不當理，事不當理，則憤憤矣。復何問邪？」後敏坐事繫獄，眾人猶懼其必死，琬心無適莫，得免重罪。其好惡存道，皆此類也。

第十二講 高瞻遠矚的諸葛孔明(附：蔣琬、費禕)

-- 費禕

□年少與董允齊名，然實優之

➤會先主定蜀，禕遂留益土，與汝南許叔龍、南郡董允齊名。

➤時許靖喪子，允與禕欲共會其葬所。允白父和請車，和遣開後鹿車給之。允有難載之色，禕便從前先上。及至喪所，諸葛亮及諸貴人悉集，車乘甚鮮，允猶神色未泰，而禕晏然自若。持車人還，和問之，知其如此，乃謂允曰：「吾常疑汝於文偉優劣未別也，而今而後，吾意了矣。」

第十二講 高瞻遠矚的諸葛孔明(附：蔣琬、費禕)

-- 費禕

□ 深得諸葛丞相器重

- 後主踐位，為黃門侍郎。丞相亮南征還，群寮於數十里逢迎，年位多在禕右，而亮特命禕同載，由是眾人莫不易觀。

第十二講 高瞻遠矚的諸葛孔明(附：蔣琬、費禕)

-- 費禕

□常奉命出使吳國，孫權甚器之

➤亮以初從南歸，以禕為昭信校尉使吳。孫權性既滑稽，嘲啁無方，諸葛恪、羊苴等才博果辯，論難鋒至，禕辭順義篤，據理以答，終不能屈。權甚器之，謂禕曰：「君天下淑德，必當股肱蜀朝，恐不能數來也。」還，遷為侍中。亮北住漢中，請禕為參軍。以奉使稱旨，頻煩至吳。

第十二講 高瞻遠矚的諸葛孔明(附：蔣琬、費禕)

-- 費禕

□常奉命出使吳國，孫權甚器之

- 禕別傳曰：孫權每別酌好酒以飲禕，視其已醉，然後問以國事，並論當世之務，辭難累至。禕輒辭以醉，退而撰次所問，事事條答，無所遺失。
- 禕別傳曰：權乃以手中常所執寶刀贈之，禕答曰：「臣以不才，何以堪明命？然刀所以討不庭、禁暴亂者也，但願大王勉建功業，同獎漢室，臣雖闇弱，終不負東顧。」

第十二講 高瞻遠矚的諸葛孔明(附：蔣琬、費禕)

-- 費禕

- 調解魏延與楊儀間的宿怨，使二人得為國盡心
 - 轉為中護軍，後又為司馬。值軍師魏延與長史楊儀相憎惡，每至並坐爭論，延或舉刃擬儀，儀泣涕橫集。禕常入其坐間，諫喻分別，終亮之世，各盡延、儀之用者，禕匡救之力也。

第十二講 高瞻遠矚的諸葛孔明(附：蔣琬、費禕)

-- 費禕

□ 費禕識悟過人及治事能力甚強

➤ 禕別傳曰：于時軍國多事，公務煩猥，禕識悟過人，每省讀書記，舉目暫視，已究其意旨，其速數倍於人，終亦不忘。常以朝晡聽事，其間接納賓客，飲食嬉戲，加之博弈，每盡人之歡，事亦不廢。董允代禕為尚書令，欲 禕之所行，旬日之中，事多愆滯。允乃歎曰：「人才力相懸若此甚遠，此非吾之所及也。聽事終日，猶有不暇爾。」

第十二講 高瞻遠矚的諸葛孔明(附：蔣琬、費禕)

-- 費禕

□ 費禕識悟過人及治事能力甚強

- 延熙七年，魏軍次于興勢，假禕節，率眾往禦之。光祿大夫來敏至禕許別，求共圍棋。于時羽檄交馳。人馬擐甲，嚴駕已訖，禕與敏留意對戲，色無厭倦。敏曰：「向聊觀試君耳！君信可人，必能辦賊者也。」禕至，敵遂退。

第十二講 高瞻遠矚的諸葛孔明(附：蔣琬、費禕)

-- 費禕

□ 與蔣琬皆受後主充分重用

- 禕當國功名，略與琬比。十一年，出住漢中。自琬及禕，雖自身在外，慶賞刑威，皆遙先諮斷，然後乃行，其推任如此。

第十二講 高瞻遠矚的諸葛孔明(附：蔣琬、費禕)

-- 費禕

□ 費禕之戰功及對伐魏之態度

➤ 三嶺截曹爽

- ✓ 《魏志·曹爽傳》引《漢晉春秋》：「爽退，費禕進兵三嶺以截爽，爽爭險苦戰，僅乃得過。」

第十二講 高瞻遠矚的諸葛孔明(附：蔣琬、費禕)

-- 費禕

□ 費禕之戰功及對伐魏之態度

➤ 勸阻姜維興師北伐

✓ 本傳：維自以練西方風俗，兼負其才武，欲誘諸羌、胡以為羽翼，謂自隴以西可斷而有也。每欲興軍大舉，費禕常裁制不從，與其兵不過萬人。

第十二講 高瞻遠矚的諸葛孔明(附：蔣琬、費禕)

-- 費禕

□ 費禕之戰功及對伐魏之態度

➤ 勸阻姜維興師北伐

✓ 《漢晉春秋》曰：“費禕謂維曰：「吾等不如丞相亦已遠矣；丞相猶不能定中夏，況吾等乎！且不如保國治民，敬守社稷，如其功業，以俟能者，無以為希冀徼倖而決成敗於一舉。若不如志，悔之無及。」”

✓ 本傳：十六年春，禕卒。夏，維率數萬人出石營。

第十二講 高瞻遠矚的諸葛孔明(附：蔣琬、費禕)

-- 費禕

□ 費禕之死

- 十六年歲首大會，魏降人郭循在坐。禕歡飲沈醉，為循手刃所害，諡曰敬侯。

第十二講 高瞻遠矚的諸葛孔明(附：蔣琬、費禕)

— 後世對蔣琬、費禕之評論

- 陳壽評曰：蔣琬方整有威重，費禕寬濟而博愛，咸承諸葛之成規，因循而不革，是以邊境無虞，邦家和一，然猶未盡治小之宜，居靜之理也。
- 裴松之：蔣、費為相，克遵畫一，未嘗徇功妄動，有所虧喪，外卻駱谷之師，內保寧緝之實，治小之宜，居靜之理，何以過於此哉！今譏其未盡而不著其事，故使覽者不知所謂也。

第十二講 高瞻遠矚的諸葛孔明(附：蔣琬、費禕)

— 後世對蔣琬、費禕之評論

- 禕夢庵：「蔣琬、費禕雖同為諸葛所器重，但任用卻不相同。蔣琬為人寬厚，宜於留守，故用之於內；費禕為人精明，長於肆應，故用之於外。」「蔣、費均守成之才，蕭歸曹隨(案、蕭喻指孔明)重在保守，但他們也並非庸流，如蔣琬曾有東出漢水之計，費禕則有三嶺截曹爽之舉，使二人得長在位，中原有變，也足以大有為的。」(《三國人物論集》)