

以古為鏡—我讀《三國演義》的發想

陳明梨*

滾滾長江東逝水，浪花淘盡英雄，是非成敗轉頭空，青山依舊在，
幾度夕陽紅；白髮漁樵江渚上，慣看秋月春風，一壺濁酒喜相逢，
古今多少事，都付笑談中。

《臨江仙》

壹、前言：不朽的曠世鉅作

《三國演義》以《臨江仙》作為開卷詞，將小說中十多萬字、一百多年歷史濃縮成六十個字，文采壯闊，英雄氣魄破卷而出，意境高遠曠達，令人悠然神往。

本書是一部長篇歷史章回小說，敘述東漢末年至西晉初年間，英雄併起，逐鹿中原，終成魏、蜀、吳三國鼎立之勢，虛實結合，曲盡其妙。

*金門縣金湖鎮金湖國民小學主任。

手中握著三國演義細細品味，時間彷彿停止，讓人悠然神往，彷彿置身三國時代，不可自拔。

明末著名文學家馮夢龍將之與《水滸傳》、《金瓶梅》、《西遊記》評為四大奇書，給予極高的評價。本書迄今六百餘年，成為一部歷久不衰、老少咸宜的歷史小說，相傳更是滿清賴以入主中原的兵法奇書。

三國演義「文不甚深、言不甚俗」（庸愚子《三國志通俗演義序》）、「據正史、采小說、證文辭、通好尚，非俗非虛、易觀物入，非史氏蒼古之文，去瞽傳談諧之氣，陳述百年，賅括萬事」（《百川書志》卷六）。敘述起自「桃園豪傑三結義」，終於「降孫皓三分歸一統」，計 96 年，按《中國歷史掌故發現》一書，三國演義共寫下 1,191 名人物，其中武將 436 人、文官 451 人、相關朝代的皇族、后、妃、宦官等 128 人，黃巾起義及蠻族等 67 人，其他人物 109 人。小說中的桃園結義、三顧茅廬、群英會、借東風、火燒赤壁、三氣周瑜、單刀赴會、空城計等故事，膾炙人口，家戶喻曉。在陳濤所著《影響中國的 100 位人物》提及「以宏大的結構描寫三國時期尖銳複雜的政治軍事鬥爭，塑造曹操、諸葛亮、關羽等眾多的人物形象，揭露封建統治者的殘暴罪行，寄託人民渴求政治清明、社會安定的願望，表現群眾所理想的重義守信，平等互助的人與人關係」。

三國是日本人最熟知、最推崇的中國古典小說，也深深影響著日本文創產業發展與企業管理思維。從小說、漫畫、電玩到電影，從十多歲的青少年到中老年族群，三國以各種形式對日本人產生跨世代的影響。例如，小說家吉川英治所寫的日文小說《三國志》，從 1939 出版以來，銷售超過 1,500 萬冊。三國志系列遊戲軟體銷售超過 1,000 萬套，改編的漫畫，總銷售量更超過 7,000 萬本。三國的動畫片，超過 100 部。

貳、心得發想：英雄倍出的年代

三國時代英雄輩出、謀臣如雲、猛將如雨，在三國這個紛亂的時代創造大家耳熟能詳的英雄，而這些英雄無疑的也為這個時代開創繽紛的歷史。

三分天下的主角—劉備，以仁德服眾。如同《魅力學-無往不利的自我經營術》一書所言，有魅力的人只要一現身，沒有人不受吸引，而且不知為何大家就是願意為他們促成任何事。劉備的魅力具備書中敘述的魅力三大核心元素—臨在感（presence）、影響力（power）和親和力（warmth），讓優秀的文臣武將都願意跟隨他。尤其在對趙雲「為了一個豎子幾乎損失一員大將」，對諸葛亮「先生之才勝曹丕十倍，若嗣子

可以輔助，則予以輔之，若不可，先生可取而代之。」更是透過肢體語言及情感將魅力三大核心元素自然流露。

此外，「鞠躬盡瘁，死而後已」的賢相諸葛亮、「義薄雲天、過五關斬六將」的猛將關羽、「寧教我負天下人，休教天下人負我」之奸雄曹操、「談笑間，檣櫓灰飛煙滅」的儒將周瑜，都是大家耳熟能詳的人物。尚有，七步成詩的曹植、吳下阿蒙的呂蒙、一身是膽的趙雲，每一個人物，在羅貫中妙筆生花下，躍然紙上，或豪氣萬千、或驚濤駭浪、或詭譎多變、或才高八斗，在在上演一幕幕令人拍案叫絕的傳奇。誠如補教名師呂捷所言：「哥教的不是歷史，是人性。」三國演義在書中成功的刻劃人性的忠奸善惡。羅貫中成功的刻劃每一人物的性格為三國演義一書增添可讀性，也透過每一位人物一步一步的推動三國的時代巨輪，讓讀者一起見證「英雄創造時代、時代考驗英雄」的歷史巨河。雖然魯迅曾言：「至於寫人，亦頗有失，以於欲顯劉備之長厚而似偽、狀諸葛之多智而近妖」，然而這正是小說所以迷人之處，七實三虛，栩栩如生，成功塑造人物的獨特性。

書中，諸葛亮的言行一致，耕讀俟機，謀國忠勤，夙夜匪懈，全始全終，為中國的讀書人樹立「窮則獨善其身，達則兼善天下」的良好風範，作為歷代賢臣良相的表率，文天祥「正氣歌」所吟的「或為出師表，鬼神泣壯烈！」正是最佳註腳。

然而，周瑜未如北宋大文豪蘇軾《念奴嬌·赤壁懷古》中的「遙想公瑾當年，小喬初嫁了，雄姿英發，羽扇綸巾，談笑間，檣櫓灰飛煙滅」，在書中雖是才華橫溢、妙計可安天下的奇才，但遇到算無遺策的諸葛亮，有如螢光之於皓月，涓滴之於大海，在小說刻意的對比下，公瑾也僅能成為陪襯諸葛亮經天緯地之才的綠葉。在幾番對陣較量後，心急氣躁的周瑜採取短兵相接，妄圖畢其功於一役，最終以一敗塗地收場，也在人生的最後時刻吐出「既生瑜，何生亮」的憤慨之語，在悲壯中帶有幾分的淒涼。

不過，強中自有強中手，如聖賢般的諸葛亮依然有其弱點，司馬懿以拙御巧，以愚對智，以極為強大的耐心在人生的馬拉松長跑中拖垮事必躬親的孔明，取得最後的勝利。

此外，在小說中的官渡之戰、赤壁之戰、夷陵之戰則是令人驚心動魄的經典之戰。三大戰役基本都是以弱勝強，並且徹底逆轉大勢，而取勝關鍵在於人才的運用。官渡之戰曹操集合眾謀士及武將之力，打敗袁紹，成為北方之霸；赤壁之戰則是孫劉聯軍，在孔明、周瑜等合作之下，打敗曹操，為三分天下立下基礎；夷陵之戰則是陸遜以初生之犢之姿，打敗經驗老到的劉備，加速三國統一的期程。

參、延伸思考：借用三國的歷史巨鏡，知往鑑今

一、借鏡一：掌握民意、有感施政

劉備敗走新野，他向全城百姓遊說跟著他一起去江夏。書中敘述百姓受劉皇叔愛民如子的情操所感召自發跟隨，而且由於民眾的跟隨導致劉備軍隊行進速度減慢，這才有長坂坡張飛大吼，趙子龍單槍救主等情節，最後也因此被曹軍繳獲大量輜重和滯後部隊，損失慘重。

劉備此舉看似損失，然而在人心上面卻獲得正面效益。觀諸在桃園三結義誓言就提到：「上報國家、下安黎民」；在懇請諸葛亮出山時，劉備也是以「匡扶生靈」打動他的心。所以，攜民渡江時，寧可冒全軍覆沒的危險，也不肯扔下百姓，維持劉備的核心理念。是以劉備說：「夫濟大事必以人為本，今人歸吾，吾何忍棄去！」尤其在當時，曹操已佔據北方大片領土，孫權亦已久據江東，如同喪家之犬的劉備與群雄實力懸殊，既無天時，亦無地利，資源也嚴重短缺，惟一可以掌握及與群雄區隔的就是「拉攏人心」。而劉備也利用此一戰役，成功塑造親民愛民的形象，為日後的「人和」奠基。

Simon Sinek 在《先問，為什麼？：顛覆慣性思考的黃金圈理論，啟動你的感召領導力》提出「黃金圈（Golden Circle）」，他認為世界上所有成功的領導者或是品牌，都是以核心理念—why（為什麼）為出發點，向外依照 how（怎麼做）、what（做什麼）的順序思考；why 代表領導者或品牌的理念和目標，how 是執行理念的方法與過程，what 則代表最終呈現出的產品以及領導風格。而 why、how 及 what 從裡到外的三個階層構成「黃金圈」，一個好的領導者，必須將他的理念正向積極地傳達出去，當別人認同其理念時，便能得到強大的支持力量。如同劉備「匡扶生靈、恢復漢室」的理念，透過桃園三結義、三顧茅廬、敗走新野等場合適時向外傳達，成功爭取到多人的認同與支持，進而跟隨著他出生入死，一起打江山。

民心是天下的魂魄，民眾是國家的基石，古人亦云「得民心者得天下」，這都是千古不變的真理。所以政府機關在推動政策前，也常透過民調機制調查民意，作為施政重要參考依據。尚有透過座談會、網路平臺等工具廣納民意，俾讓施政更貼近民意。此外，在政策推動後，如何透過多元行銷管道宣傳績效，讓政府美意深植民心亦是政策能否延續之重要關鍵。而在行銷時，除展現出績效成果外，另一項最重要的資訊是 why，即是推動這項政策的初心及原因為何，讓民眾認同你的政策理念，進而支持施政。

二、借鏡二：依法行政，以身作則

曹操在征伐張繡的戰途中，正值麥熟，操發號令「大小將校，凡過麥田，但有踐踏者，並皆斬首」。然而，曹操戰馬突然受驚而踏壞一塊麥田。操立刻喚來行軍主簿，擬議自己踐麥之罪，並欲自刎，後經郭嘉極力勸阻，便割髮代首。頓時，全軍震懾，人人謹遵命令，不敢違抗。成另展現領導者的自律，落實法制，再次驗證「以身作則，為人典範」的領導主題。

街亭失守，諸葛亮為嚴明軍紀不得不依軍令狀斬殺馬謖，諸葛亮更是上表請求自貶三等，為戰敗及識人不明負責。此舉除了依法嚴明軍紀，為蜀國建立一支遵守號令、有戰鬥力的部隊，也讓身為蜀國丞相的他建立依法行政、不循私護短的典範，達到「令之以文、齊之以武」的管理效益。

不管曹操割髮代首或諸葛亮揮淚斬馬謖，都是建立違法必究、依法行政的普世原則，將能有效的行使權力，進而落實對團體的管理，這是形成領導威望一個重要原因。尤其領導者自己犯錯，更應嚴以律己，以最高的道德標準要求自己，方能服眾。

在公部門的作為上，向以「不違法、不為私」為圭臬，依循法律與規範，推動政策、落實計畫，方能使政府運作有所規矩。漢文

帝時期任職廷尉的張釋之曾云：「法者，天子所與天下公共也。今法如此而更重之，是法不信於民也。」惟有依法行政方可避免造成政府施政不公、失信於民之不利形勢。此外，領導者亦應嚴以律己，以公眾利益為最大考量，方能落實有感施政。

三、借鏡三：人才是最重要的資產

三國時代，人才輩出，誰能知人及用人，便能稱霸一方。劉備、曹操、孫權，都有這一套本領，劉備更是其中的佼佼者。桃園三結義「不求同年同月同日生，但願同年同月同日死」的誓詞，與關羽、張飛結下如親兄弟的情義；禮遇下士，使智勇雙全的趙雲棄公孫瓚而投奔之；三顧茅廬的誠意打動諸葛亮，從此奠定三分天下的基礎。以及後來入蜀後的張松、法正、蔣琬、李嚴等，無不信任有加，他們都樂意為他效命。

曹操則重視發揮謀士功能，博採眾長，為我所用。雖然他精通韜略，多謀善斷，但卻沒有師心自用，常常聽取眾多謀士的見解，擇善從之。在官渡之戰中，這一點表現得特別突出—對付袁紹的樓櫓弓箭手，用的是劉曄的霹靂車；在兵疲糧乏之際，採用荀彧堅守待機之計；在遭遇白馬之圍時，用荀攸聲東擊西之計，斬顏良於陣中；倉亭再戰，用的是程昱「置之死地而後生」及「十面埋伏」之

計。以海納百川之姿，行眾「智」成城之事，終在敵強我弱之不利情勢贏了官渡之戰。

「臥龍鳳雛二人得一可安天下」，當時對於人才之重視可見一斑。日本經營之神松下幸之助也曾說：「企業最大的資產是人才」，然而「出師未捷身先死，長使英雄淚滿襟」的諸葛亮，一生事必躬親而積勞成疾，雖業績彪炳，卻始終未能為蜀國培養出一批接班的人才，最後也只能落得後繼無人，終使蜀國被消滅，可見人才培育之重要。政府想要提升施政績效最好的策略就是落實考選、任用、待遇、考績和訓練等各層面制度，藉以培訓及吸引優質公務人力，進而研擬好的政策帶動國家成長和創新的動能，亦可強化政府行政的效率，提升為民服務品質。

另以政府龐大的組織，主管如果事必躬親，什麼事都管、什麼事都抓，沒有巨細之分，如同諸葛亮「二十罰以上，皆自省覽」，除了累死自己，閒死下屬，也導致下屬無磨練機會，無法成長。所以，落實業務職掌及分層負責除避免能者過勞外，也兼具磨練人才的效益，方是機關永續發展的長遠之計。

四、借鏡四：數據為王 (Data is king)

神機妙算的諸葛亮，不管在東吳舌戰群雄、赤壁借東風或是草

船借箭，在在呈現身為軍師「上知天文、下知地理」的本領。尤其在草船借箭後，透過魯肅與諸葛亮的對話，更將其推崇至神的境界。肅曰：「先生真神人也！何以知今日如此大霧？」亮曰：「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。」

從三國演義中，可以看到諸葛亮算無遺策，除上述的火燒赤壁外，尚有火燒博望坡、三氣周瑜、智擒孟獲等，或許書中把孔明過於神化，但至少可以窺見他廣泛的學習各種知識，並透過系統性的整合充份運用於各類場合。

以現代的科技而言，運用「大數據」的能力亦可達到此一目的。2012 年《紐約時報》的一篇專欄中寫到，「大數據」時代已經來臨。另現因科技、處理速度和雲端技術的進步而被多數企業採用，從 Google 搜尋到 Facebook 演算背後皆有大數據的應用；藉由系統性分析大數據，可以透過數字有效了解使用者的習慣、喜好等等，並作為企業或產品的前瞻性發展之參考。

現在政府施政亦將大數據之運用列為重要工具。透過民眾各類習慣或偏好數據的建立，了解民眾的需求，進而提出更佳解決方案，善用資料，讓政府蒐集到以前蒐集不到的資訊、做到以前做不

到的事，服務到以前服務不到的人。以環保署為例，在 106 年 6 月用 100 個空氣小盒子蒐集的空污監測數據，建立潛在高污染熱區，幫助稽查人員查緝，短時間內揪出違法偷排空污的不肖工廠業者。高公局也靠著分析全臺 331 個 ETC 感應門架高達 200 億筆的車輛交通資料，預測車流壅塞情況，以控制各路段匝道開啟的時機，成為解決塞車的關鍵。

在三國時代，諸葛亮沒有科技的幫助，僅利用一顆人腦達到了數據的蒐集、分析與運用，型塑神算形象。現在，資訊更發達，數據更龐大，訊息也更為複雜，所幸在科技及 AI（Artificial Intelligence，人工智慧）的協助下，人人都可成為神算。在政府施政方面，本身就因業務性質擁有大量數據，宜透過活化及巧思，把資料處理成有用的資訊，在交通管理、環境保護、城鎮規劃、公共安全、醫療衛生、食品安全、終身教育等施政面向，讓政府的治理與決策更加精細化，達到優化公共服務流程、簡化公共服務步驟、提升公共服務質量之目標。

肆、結語

三國演義是一部以歷史為題材的小說，雖然真實中有虛構，但精采的文字讓人彷彿置身於歷史的長廊，一窺烽火連天、風雲詭譎的東漢末年，見證每一次短兵交鋒的驚心動魄，每一場言語論辯的磅礴氣勢，每一位謀士的爾虞我詐，以及每一個英雄的叱吒風雲，讓人手不釋卷、廢寢忘食。

這是一本書，除有精采的故事讓人回味無窮、一讀再讀；這也是一個大商機，創造日本三國主題的周邊商品而大發利市；這也是一部深具啟發的人生哲學，有如一位良師益友伴你走在人生的路上；同時，這也是政府施政的工具書，若能善用，可達擘劃藍圖之功，收落實政策之效。

願將此書與我的工作伙伴共享！

參考文獻

王志剛 (2007)。品三國說謀略：36 計智謀全書。久佑達文化出版。

吳豐山 (2018 年 1 月 1 日)。吳豐山看三國演義：不讀史實但看壯闊文采

【風傳媒】。取自 <https://www.storm.mg/article/377425>。

姜雪影 (譯) (2018)。先問，為什麼？顛覆慣性思考的黃金圈理論，啟

動你的感召領導力 (原作者 Simon Sinek)。天下雜誌出版。

胡琦君 (譯) (2013)。魅力學—無往不利的自我經營術 (原作者 Olivia Fox

Cabane)。天下文化出版。

郝愚 (1982)。三國與現代。葫蘆出版。

NATIONAL ACADEMY OF CIVIL SERVICE

宿春禮 (2017)。大學生必讀的 100 本書。崧博出版。

張玉斌 (2008)。品三國論管理。德威國際文化出版。

陳濤 (2016)。影響中國的 100 位人物。內蒙古文化出版。

陸杰峰 (2017)。三國大軍師司馬懿 (上、中、下卷)。普天出版。

潘慧生 (2008)。品讀三國。海洋文化出版。