

街亭之战的史料纪实

公元228年，诸葛亮首次北伐，他对外扬言从斜谷进军攻取郿县，魏明帝曹睿遣曹真驻守郿。岂料诸葛亮声东击西，以赵云、邓芝为疑兵牵制曹真，自引大军西出陇右，进攻南安、天水、安定。三郡望风而降，魏国朝野震动，曹真急命左将军张郃率5万人马向西抢夺街亭，夹击诸葛亮主力。为保证对尚在对峙的广魏、上部的进攻，诸葛亮派马谡、王平领军向西率先抢占街亭布防，阻止张郃的夹击。而马谡到街亭后，放弃了当道扎营的命令，派兵驻扎在一旁的南山上，裨将王平一再规劝，马谡均置之不理，最后王平分兵一千驻守山下。

马谡、王平领军的总数虽无从细考，但从两方面可以大体估算：一是根据蜀国降魏时《士民簿》记载，蜀领土户二十八万，带甲将士十万二千。首次北伐时的蜀国，历经夷陵大败和南征苦战之后，全国常备军预计不足10万，北伐总军力红线在7万左右，马谡、王平作为掩护主力的偏师，人数预估与东线的赵云相等；二是副手王平分兵驻守山下，部队二把手只分

到1千人。由此分析，这支队伍的总人数不多，最多1万上下，在与敌对比上处于劣势。

张郃率军赶到，四面围住南山，切断水源。正值初夏，天气炎热，不到两三天，蜀军军心大乱，魏军乘势大举进攻，马谡逃走，众军各自逃亡，只有王平的一千人在山下鸣鼓自守，张郃疑有伏兵，不再追杀，王平徐徐收拾败兵撤退，街亭就此丢失。蜀军陷入腹背受敌的危险局面中，诸葛亮只得放弃到手的陇右，带上西县一千多户徙民回军汉中，第一次北伐功败垂成。事后，诸葛亮处死了马谡，魏国也大力加强陇右一带防务，再没给诸葛亮可乘之机。

战争的历史记载与《三国演义》虽有出入，但有一点是肯定的，双方军力并不对等。蜀军不仅以少打多，而且诸葛亮选拔的军事主官，无论马谡还是王平，与久经沙场的魏国五子良将之一、左将军张郃根本不是一个级别，这便引发出第一个争论话题，在战略定位上，蜀军安排是否妥当呢？

街亭之战的战略分析

街亭之战是蜀汉集团第一次北伐工作任务中的一次应急事件，为此，诸葛亮选拔了年轻干部马谡、王平，带着少量部队应对，可谓“偏师小将打硬仗”，原因何在？

这里需要分析一下当时的形势：据《三国志》记载，第一次北伐“南安、天水、安定三郡叛魏应亮”。三郡应亮，就是举旗表示响应，而蜀军还未对三郡全境接管，也没有实际主导权。周边抵抗依旧存在，三郡的物资、兵员不能为蜀军所用，在三郡完全平定消化之前，蜀军随时有降兵反水、后路被断的危险。《三国志》提到街亭一败后，诸葛亮退军的理由并不是吃了多大的败仗，而是进无所据，就是不能以三郡为据点继续进攻。另外，诸葛亮退军时，带着仅有的胜利成果是“拔西县千余家”的徙民，并没有带走三郡的人口。由此可见，当时三郡应该是刚刚名义上臣服，蜀军需要时间去“接盘”，剿灭周边广魏、上郡等地的抵抗，然后入三郡做好接纳粮秣、安置干道的收编军队、安抚百姓等一系列工作，完完全全地将三郡

纳入口袋。而这时，张郃的5万大军来了。

因此，诸葛亮此时的首要目标不是消灭张郃，而是抢地盘。几个月前，他策反孟达功亏一篑，恰因“接盘”不及时，被司马懿闪击抢先。肠子刚刚悔青的诸葛亮，一定会把主力部队、善战虎将留在陇右战场。去守卫街亭的这支应急分部，核心任务就是拖延时间，不用消灭对手，不用主动进攻，只需堵着路死皮赖脸地消耗对方。这种打法很像足球比赛里的铁桶阵，是缩头乌龟一样最不光彩的战术。而越有名望的将领越在乎名节，这种费力不讨好的岗位反倒不如用名不见经传的年轻人，反正光脚不怕穿鞋的。因此，诸葛亮是想用田忌赛马的方略，让这支偏师甘当肉盾，保障主力部队的接收进度。一旦接收完成，整个陇西就成为蜀军后方基地，彻底解决了诸葛亮最头疼的运输补给问题，北伐才有继续前进的底气。所以，本文认为在当时的形势下，派出“偏师小将”的战略选择称得上明智，符合整体战局需要。

街亭之战蜀军的用人分析

以少胜多，服务大局是这支偏师的核心任务，街亭地势不明，以一敌五，作战任务十分艰巨。打赢了，也是为主力部队做嫁衣。这样的艰苦岗位，交给名望资深的大将，其执行力、投入度确实未必如指挥者所愿。试想如果您是魏延，您愿意在陕西战场攻城掠地收战利品呢？还是愿意去街亭当肉盾呢？因此，诸葛亮注定要挑选有一定能力但资历尚浅，肯于吃苦、服从大局的年轻人将领来完成这次任务，那么他最终选拔马谡、王平来接建应急领导班子，在具体的人事安排上是否合理呢？

多数人会用《三国志》这段话批评诸葛亮：“建兴六年，亮出军向祁山，时有宿将魏延、吴懿等，论者皆言以为宜令为先锋，而亮违众拔谡，统大众在前”。把这段话引入街亭之战其实是有一个前提错误，“亮违众拔谡，统大众在前”指的是诸葛亮违背了群众呼声，选拔马谡做北伐大军的先锋官。做先锋官是整体战役役务，与街亭之战这样的临时性战斗并无必然联系。也就是说即便马谡是蜀军先锋官，也未必就一定要去执行街亭应急任务。不过既然有人以此说诸葛亮任人唯亲，我们也可分析一下，群众呼声中的魏延和吴懿，第一该不该做先锋官，第二该不该去街亭。

这二位都是蜀军宿将，魏延是镇北将军，吴懿是讨逆将军，能征善战威望高，从能力说，确是蜀军的业务骨干。但“干部能力值”和“能岗匹配度”却是两个概念，对于干部的选拔任用，我们通常首要考虑能岗匹配度。在先锋官的任免上，诸葛亮舍弃两位军事业务骨干，选拔马谡这样一个参谋，重要原因就是马谡在3年前的南征之战，为全军献上“攻心为上，攻城为下”的良策，帮助诸葛亮顺利平定南中，并深深懂得了在少数民族地区作战，思想工作优于军事行动。而此次出征陇右，是羌族人聚集地，没有任何群众基础和统战经验，诸葛亮根据成功战例照方抓药，让文官开路，就是给全军一个信号，思想工作要放在前面。马谡的哥哥马良在夷陵战役中，用成功的思想工作策反了蛮王沙摩柯，如今兄弟及，是否再有惊喜？因此，马谡当先锋未必是诸葛亮任人唯亲，而是复杂人文环境下能岗匹配的结果。

那么，再具体到街亭之战的指挥岗位，魏延和吴懿匹配度高吗？应该说如果与张郃排开阵势野战

街亭之战蜀军的战术分析

那么，街亭之战的败因，似乎就全部归结在马谡的战术选择上了。此战的具体过程，《三国志》的几位当事人传记里有一些零星记载，主流定论是马谡违反军事常识上山死守，结果被魏军围山断水，一举击溃。不过，仔细想想，这里面也有很多谜团：马谡为何固执地认为上山更好？马谡虽无带兵经验，但也是出色的参谋，兵未动粮草先行，水的问题他能想不到？王平从多次规劝马谡，是怎么办的？张郃围山，王平为何只是鸣鼓自持，没有保护水源、支援马谡的任何行动？蜀军上万人马，何以败得如此迅速彻底？这些疑问是有限记载解答不了的，要解开这些谜团，恐怕只能结合街亭的地理状况，以及主帅的性格特点去做猜想。

诸葛亮给马谡定了一个极其苛刻的战术指示：当道扎营。让1万步兵直面5万骑兵，用血肉之躯挡马队，为什么？他应该是参照了街亭的地理情报：秦陇大道行至此处，出现了一道地质断层，从现代驴友的考察游记看，路口西边比东边高出数米，楚汉相争时期，刘邦以此为依托修成一处防御工事。蜀军如果占据这个工事，正好居高临下堵住魏军，魏军骑兵必须仰攻。只要守将横下心来耗着，守三五个月都有可能。

既然如此，马谡为什么要上南山呢？推测一下可能是这样：马谡到了街亭，但让他失望的是，这处工事年久失修，已经残破不全。西北地区自曹魏控制后，西高东低的街亭工事对魏国毫无军事意义，曹魏不可能整修这里。西北干旱多风沙，土质遭侵蚀，街亭工事破败脆弱，这是蜀军始料未及的。张郃的骑兵马路上就到，这些土质松软的断壁残垣能不能挡住雍凉铁骑的冲击？谁也没底，因此马谡想到了临机应变——上山！

《三国演义》里的马谡教条地喊着：“兵法云居高临下，势如破竹”，并根据实际情况，他这1万弓弩手如果不抢占一个坚固的制高点，就只剩下做敌人垫脚石的份了。无当飞军翻山越岭如履平地，抢占南

山的高耸山坡，弓箭就能多层次排开，由横线防御链变成整体防御墙。充分打开了射手的视野，拉远了射程，敌人的骑兵如果攻山，就如同《亮剑》里李云龙攻马崎大队一战对骑兵连长的说法：“仰攻高地，骑兵目标太大，冲上去全是活靶子”。而这时，王平跳出来反对，理由是假如敌人切断水源因而不打，不就惨了？对于这个谏言，马谡不予考虑吗？应该说作为一个心思缜密、善出奇谋的参谋，马谡是肯定会有在头脑中随时开展沙盘推演的职业习惯，会把各种可能性进行推理演算。对于王平的谏言，他开展推演的结果是一驳回，原因之一是他脑中预计分析了两个类似战例：9年前的定军山之战，黄忠守山，居高临下劈了围山的夏侯渊；21年前的白狼山之战，曹操守山，灭了数倍于己的围山乌桓主力。这两个战例中守山部队都没有被围山断水难住。原因之二或许最为重要：南山上有泉水！

南山有泉水？本文倾向这个观点。据《汉书》地理志载：街亭原名街泉，后名街泉亭，因泉在龙山之下，泉水旺盛，冬夏不减，可见此处有丰沛的地下水。近年来，国内地质考察的乡村志也证实，南山一带有丰富的山泉，流经下蒋、川王、龙山进入秦安县境内。秦岭山脉并非秃山，只要覆盖植被，都会有相应的“虹吸功效”，可以在山内找到泉水。况且即便真的被围到滴水皆无，士兵也有一个干渴向下，不可能瞬间丧失战斗力。在干渴的临界点向下进攻，敌军四面围山兵力分散，依旧是有便宜占的。因此马谡很有可能大声激励将士：“既然当年蒙古大漠白狼山的曹军都没有被渴死，我们在秦岭山泉不必为水担心。同志们，向黄老将军学习，上山求胜！”所以，在王平的观点不足以完全压倒马谡的情况下，上山的战术，其实是理论上最有可能以步兵拖住骑兵的选择。这个战术的布防体系也建立得相对省时省力，山腰砍树搭箭楼、扎鹿角，就地取材绑滚木、吊礮石。因地制宜，扬长避短，防守部队请君入瓮以逸待劳。估计士兵们想想不用当道扎营，也有了更强的安全感。

那么问题来了：蜀军在街亭应急事件中，制定了合理的战略，选拔了合适的干部搭班子、具体的工作方法也相当明智，为什么最终结果却是全盘失败呢？

民间演义里大多都盯着“舍水上山”，这个情节只有王平传记里有描述，在其他当事人传记里均未提及。而另一个情节，却在王平、诸葛亮的传记有所呼应：《王平传》说“谡舍水上山，举措烦扰”；《诸葛亮传》说“谡违亮节度，举动失宜”。本文认为，被忽略的“举措烦扰、举动失宜”或许才是兵败的种子。作为“马氏五常”里最年轻的名族知识分子，善于“袖手谈心性”的高学历参谋马谡在战役最关键的时刻失态了，心烦意乱了，不合时宜了，甚至暴跳如雷了，为什么？本文认为，此间端倪，暴露了蜀国在后备干部培养中疏漏的一环，也是刘备死前隐约发现，却被诸葛亮忽略的核心要点——后备干部的胸怀培养和情商建设。

《三国志》记载，先主临薨谓亮曰：“马谡言过其实，不可大用”这里颇有蹊跷，刘备向有识人之明，但问题是，他手下不单马谡有缺点，死去的关羽傲上自大、张飞虐待下属、法正品行不端，活着的杨仪灰暗狭隘，魏延颐指气使，邓芝强势骄傲，这么多人格有缺陷的下属，为什么单拿出一个马谡说事？更何况马谡还是自己近臣马良的弟弟，这不奇怪吗？心理学有一个暗示规律，如果一个人的缺点与你的优点完全相对应，就很容易被你本能排斥。马谡睿智、缜密的优点被诸葛亮大加欣赏，但他很有可能缺失了刘备那样宽厚的胸怀和洞察他人情绪、处理人际关系的能力，从而被刘备排斥。而街亭之战应急领导班子的二把手王平，恰恰也是个胸怀不足、情商低下的人，他曾是徐晃的副将，却与“向有周亚夫之风”的徐晃关系紧张，两个胸怀不足、情商低下的干部搭班子会有什么隐患？我们来试想一下街亭之战的战前对话。

马谡命令上山，王平提出意见。大字不识十个却长于戎旅的王平在谏言方式上估计也不讲方法方式，于是粗话连篇，把手碰上了，学历高、情商低，胸怀不足，没碰上发了业务强、情商低、胸怀不足的二把手，各自的性格短板产生了剧烈的化学反应：马谡维护权威寸步不让，王平不服决策絮絮叨叨：

马谡：“上山，兵者临机应变。”

王平：“守路，丞相让咱干啥，咱干啥。”

马谡：“兵法云居高临下，势如破竹。”

王平：“俺不识字，只知道弟兄们没水喝了咋打仗？”

马谡：“置之死地而后生你懂不？”

王平：“这都是我带出来的兵，凭啥让他们去死地受委屈？”

马谡：“你烦不烦？咱俩谁说了算？”

王平：“你带过兵吗？我吃的盐比你吃的米都多！”

马谡：“你打听打听去，当年丞相都靠我出谋划策，你算老几？”

王平：“你也打听打听去，当年徐晃我都没客气过，你算老几？”

马谡：“你个大老粗，懂个屁！”

王平：“你个书呆子，知道个毛！”

马谡：“你带一千人，滚蛋，别跟我抢功！”

中国管理论坛曾提出在干部心胸开拓方面，应该加强四点：

第一，听得进“胡话”。兼听则明，才能协调各种关系，解决各种矛盾，提高领导艺术，对增强领导者的判断能力、分析能力和沟通能力大有裨益。如果不给下属“说胡话”的权利，那“胡话”就可能在背后流传，动摇军心。

第二，做雅量表率。领导者旷达大度，不记恨下属的冲撞，下属自然上行下效，懂得理解领导，服从大局，坚决执行

街亭之战的核心败因分析

王平：“我走，你看着弟兄们听不听你的，等死吧！”

——谁也没包容，谁也没讲沟通方式，分道扬镳，王平带走1千人，剩下的无当飞军面面相觑，马谡怒不可遏地大喊：“看TM什么看，跟我上山！”——于是乎，举措烦扰、举动失宜。

相互拆台就是自取灭亡，离心离德之下，全军思想一旦不统一，失败就埋下了种子。项羽的破釜沉舟、韩信的背水一战、白狼山、定军山，将领们都把士兵带到了死地，但是，士兵们一样看到了领导层的坚定一致的决心和信心。士兵也是人，都有恐惧，要把恐惧转化成勇气和意志，首先要看领导班子的团结和统一。街亭部署，如果正副领导有一个能懂沟通、讲沟通，统一思想一致行动，那么无论是全体上山或者全体守路，都不会让军心垮塌。可两个人闹掰了，分兵了，这就有对比，有疑问，有动摇。山上的九千人守着仅有一眼泉水，眼巴巴地望着山下的一千人开怀畅饮，心想凭什么我是我在山下受渴？无当飞军是云南四川兵，生在雨水丰沛地，未曾这样缺水。这一对比，更觉得渴，不平衡。山下的王平也在想：别指望我帮你，你不吃败仗我就倒霉，我只管守住我自己。于是乎，史料中马谡既有指示王平保护水源，王平也没有支援山上的马谡，正副领导各自执行自己的主张，而无当飞军是王平带来的部队，马谡在军中缺乏威望，与士兵也没有建立起默契，水道被断，指责与埋怨定起，谁肯舍命投入战斗？敌众我寡，战力劣势，人心不齐，这一仗必败无疑。

《三国志》里说诸葛亮对马谡深加器异，每引见谈论，自昼达夜。可是他这样通宵达旦地培养马谡，却只注重能力培养，忽视了性格培养。须知再好的战略战术，再优秀的带队领导，最终还是要靠基层将士的拼搏才可决定胜负。领导者要与班子成员、众多下属在一起工作，要正确地沟通、激励、调动，宽宏大量，通达事理，这才是最应具备的素养。念人之功，谅人之短，鼓人之心，扬人之长，才能创造一个和谐、有力的工作环境和气氛。曾国藩说：“建功立业之英雄，以襟怀豁达为第一；扶危救难之英雄，以劳心劳力为第一。”不襟怀豁达难以成就大事，不劳心动人难以建立功勋。

所以年轻干部的培养课程里，胸怀和情商缺一不可。古往今来，年轻干部在自我积累中，往往也是理论学习、能力提升先行，其格局和眼界则因所处基层视角有所局限。这种情况下，如果缺失胸怀开拓和情商培养，年轻干部就特别容易脱离群众、搞差人际关系、智慧越高、勇气越强，往往败得越惨。狄克斯说过：“一种健全的性格，比一百种智慧都更有力量。”街亭之战，蜀军把智慧的力量发挥到了极致，但因统帅性格的短板一败涂地。

历史战例说明了一个问题：优秀的领导性格，能用愚蠢的战术打胜仗；拙劣的领导性格，再智慧的战略也照样失败。诸葛亮的这一人才培养短板，活着的时候弄得马谡和王平内斗，死了的时候弄得杨仪和魏延内斗，都是没有注重胸怀开拓与情商培养，一旦领导班子成员这两项都有缺失，后果非常严重。而胸怀开拓与情商培养，正是本文认为后备干部培养养成的最关键因素。

如何培养后备干部才能避免“失街亭”

命令，跨过情感壁垒，积聚情感势能。

第三，控制情绪。举措烦扰，决策自然难保正确，也容易伤害下属感情，影响团结。要加强制怒修养，升华格局，为全局而理智、隐忍，自然也会改良团队的情绪化习惯。

第四，培养耐心。领导常常处于矛盾的焦点，只有耐心才可始终方寸不乱，情理结合，才能“碎然临之而不惊，无故加之而不怒”，理清乱麻，解开疙瘩，化解矛盾，减少工作失误。

而在情商建设方面，应培养四种能力：

一是亲和力。亲和力是社会人际关系中的粘合剂，温和待人，谦虚平和，顺畅沟通，为下属营造温暖的人文环境，才能调动积极性，发挥最大潜能。

二是理解力。正确认识他人的特

街亭之战的核心败因分析

王平：“我走，你看着弟兄们听不听你的，等死吧！”

——谁也没包容，谁也没讲沟通方式，分道扬镳，王平带走1千人，剩下的无当飞军面面相觑，马谡怒不可遏地大喊：“看TM什么看，跟我上山！”——于是乎，举措烦扰、举动失宜。

相互拆台就是自取灭亡，离心离德之下，全军思想一旦不统一，失败就埋下了种子。项羽的破釜沉舟、韩信的背水一战、白狼山、定军山，将领们都把士兵带到了死地，但是，士兵们一样看到了领导层的坚定一致的决心和信心。士兵也是人，都有恐惧，要把恐惧转化成勇气和意志，首先要看领导班子的团结和统一。街亭部署，如果正副领导有一个能懂沟通、讲沟通，统一思想一致行动，那么无论是全体上山或者全体守路，都不会让军心垮塌。可两个人闹掰了，分兵了，这就有对比，有疑问，有动摇。山上的九千人守着仅有一眼泉水，眼巴巴地望着山下的一千人开怀畅饮，心想凭什么我是我在山下受渴？无当飞军是云南四川兵，生在雨水丰沛地，未曾这样缺水。这一对比，更觉得渴，不平衡。山下的王平也在想：别指望我帮你，你不吃败仗我就倒霉，我只管守住我自己。于是乎，史料中马谡既有指示王平保护水源，王平也没有支援山上的马谡，正副领导各自执行自己的主张，而无当飞军是王平带来的部队，马谡在军中缺乏威望，与士兵也没有建立起默契，水道被断，指责与埋怨定起，谁肯舍命投入战斗？敌众我寡，战力劣势，人心不齐，这一仗必败无疑。

《三国志》里说诸葛亮对马谡深加器异，每引见谈论，自昼达夜。可是他这样通宵达旦地培养马谡，却只注重能力培养，忽视了性格培养。须知再好的战略战术，再优秀的带队领导，最终还是要靠基层将士的拼搏才可决定胜负。领导者要与班子成员、众多下属在一起工作，要正确地沟通、激励、调动，宽宏大量，通达事理，这才是最应具备的素养。念人之功，谅人之短，鼓人之心，扬人之长，才能创造一个和谐、有力的工作环境和气氛。曾国藩说：“建功立业之英雄，以襟怀豁达为第一；扶危救难之英雄，以劳心劳力为第一。”不襟怀豁达难以成就大事，不劳心动人难以建立功勋。

所以年轻干部的培养课程里，胸怀和情商缺一不可。古往今来，年轻干部在自我积累中，往往也是理论学习、能力提升先行，其格局和眼界则因所处基层视角有所局限。这种情况下，如果缺失胸怀开拓和情商培养，年轻干部就特别容易脱离群众、搞差人际关系、智慧越高、勇气越强，往往败得越惨。狄克斯说过：“一种健全的性格，比一百种智慧都更有力量。”街亭之战，蜀军把智慧的力量发挥到了极致，但因统帅性格的短板一败涂地。

历史战例说明了一个问题：优秀的领导性格，能用愚蠢的战术打胜仗；拙劣的领导性格，再智慧的战略也照样失败。诸葛亮的这一人才培养短板，活着的时候弄得马谡和王平内斗，死了的时候弄得杨仪和魏延内斗，都是没有注重胸怀开拓与情商培养，一旦领导班子成员这两项都有缺失，后果非常严重。而胸怀开拓与情商培养，正是本文认为后备干部培养养成的最关键因素。

如何培养后备干部才能避免“失街亭”

点长处，对其内心活动具有较强的洞察理解，进而科学确定自己与他人的关系，尽量满足他人的正当愿望和合理需求。

三是协调力。既坚持原则性，又注意方式方法，对不同层次的成员采取不同的策略，使每个成员摆正个人在系统中的位置，自觉接受和服从领导。

四是平衡力。科学管理情感，调整心态，增强心理承受能力。对事对人都泰然面对、从容自若。科学、冷静、全面地认识问题和解决问题，减少疏漏和损失。

补足干部的性格拼图，既要强调“木桶原理”，也要杜绝“急功近利”，如同本文引入的故事，在荆州丢失、夷陵大败后人才严重匮乏的蜀国，诸葛亮为了迅速发掘人才、培养干部，疏忽了干部胸怀、干部情商这两块拼图，在急难险重的任务面前，把正确的战略、合理的人事安排、恰当的战略走成了败局，值得我们警惕和深思。

张董/文