

诸

葛

亮

百战奇谋



毕诚
编著

诸 葛 亮
百 战 奇 谋

毕 诚 编 著

海 南 出 版 社

(琼) 新登字 03 号

诸葛亮百战奇谋

毕诚 编著

责任编辑 苏 斌

责任校对 百 成

海南出版社出版发行

(570105 海口市滨海大道花园新村 20 号)

北京师范大学印刷厂印刷

开本 787×1092 1/32 印张 11.25 字数 210 千字

1996 年 4 月第 1 版 1996 年 4 月第 1 次印刷

印数 1—10000 册

ISBN7-80617-387-0/C·2

定价：13.80 元

本书如有印装质量问题，请直接与承印厂联系

夫以愚克智，命也；以智克愚，顺也；以智克智，机也。其道有三：一曰事，二曰势，三曰情。事机作而不能应，非智也；势机动而不能制，非贤也；情机发，而不能行，非勇也。善将者必因机而立胜。

——诸葛亮《将苑·机势》

序

诸葛亮，这个千古流传的名字，在中国人的心中是智慧的代名词。他英才绝伦，智谋纵横，运筹帷幄，决胜千里，神机妙算，奇策泉涌，为古今中外的人们所崇拜，所景仰，以致一篇篇脍炙人口的诸葛亮故事，代代相传，千秋歌颂。

智慧是奇谋之母。“伯仲之间见伊吕，指挥若定失萧曹。”诸葛亮百战奇谋，来自他的聪明智慧。而诸葛亮的聪明智慧，却归因于他对客观事物的缜密观察，对天地人的透辟研究，对战争规律，治国之道、人间万象各种内在因素和外在条件关系的辩证认识、理解和把握。所以他的聪明智慧，不仅高屋建瓴地从战略原则上揭示了战争取胜的奥秘，而且鞭辟入里地从战术方法上展示了为将之道的精要。诸葛亮不仅在军事上，而且在政治上、外交上，都表现了非凡的智慧和才能。他的奇谋妙术，既是智慧的体现，也是才能的显露。

一剑在手，胜过数刀在库。在今天大潮迭起的工商社会，不知道诸葛亮其名其人者甚少，然而在风云变幻的事业中，面临环境变化、名流辈出，异军突起的纷呈世界，谁又深谙诸葛孔明百战奇谋之法呢？诸葛亮不仅是一个军事谋略家，也不单是一个道德完美的儒臣，而是一个集兵家、纵横家、政治家、外交家智慧于一身的创业者。他协助刘备兴汉建蜀，成功的奥秘不仅在于他有超人的智慧，而且在于他掌握了运用智慧的法则。因此，对于高明的管理者来说，掌握运用智慧的方法，比全面熟悉各种智慧的内涵更重要。

智慧和才能，各行各业的人才都需要它。挑战与竞争，每时每刻都发生在人们的实践中。每一个拼搏抗争的人，无论是开创基业，还是大功告成，无论是巨商大贾，还是清贫书生，都必然面临严峻的挑战与竞争，因此，在前进的道路上必须手握智慧和才能这两把利剑，披荆斩棘，勇往直前。为了实现自己的目的，劝君且磨手中剑，阵前拜读孔明书。

《诸葛亮百战奇谋》，是编者根据诸葛亮的《便宜十六策》和《将苑》两部著名的兵书进行选译，并结合《三国演义》中有代表性的故事作例证，再加上抛砖引玉式的点评编写而成的。《便宜十六策》主要是讲战略问题的，体现了诸葛亮的战略奇谋；《将苑》及增加的“东夷”、“南蛮”、“西戎”、“北狄”四篇，主要是讲为将之道和战术问题的，显示了诸葛亮的战术奇谋。为了帮助读者认识和理解，《三国演义》的故事可以作为例证参考。点评部分，包括了对兵书原著大意的介绍、例证的评论和类推性借鉴三个方面。仁者见仁，智者见智，奇谋之用，触类旁通，用于善者则善，用于恶者则恶。用谋为何，当思诸葛。

此书的编纂，参考了《诸葛亮智谋全书》、《诸葛亮〈心书〉释评》、《诸葛亮与经营智慧》等，在此向作者深表谢意。

诸葛亮《便宜十六策》和《将苑》原文附后。为便于读者研读，编者对个别字句作了整理。

愿本书给崇敬诸葛亮的人们带来成功的光荣和骄傲！

1996年2月28日识于北书房

目 录

序	1
---	---

上部 战略奇谋 便宜十六策

治国	治国之要	务立其本(隆中对策)	3
君臣	君谋其政	臣谋其事(诸葛亮定制立法)	8
视听	多见为智	多闻为神(袁绍不纳忠言)	11
纳言	屋漏在下	止之在上(曹丕兴兵致败)	15
察疑	明君之治	患不知人(蒋干中计)	18
治人	用之以礼	制之以财(孔明御文武)	24
举措	直士为贤	必求隐处(元直走马荐诸葛)	28
考黜	黜恶迁善	广进贤才(孔明退兵添灶)	32
治军	国以军辅	兵强国安(刘璋迎虎守家)	36
赏罚	赏罚严明	唯令是从(孙权失赏弃庞统)	44
喜怒	喜怒之事	妄行必悔(三气周瑜)	48

治乱	政失纲常	万事难成(蔡夫人干政)·····	53
教令	正己教人	上行下效(曹操贪色损兵折将)·····	57
斩断	当断不断	必受其乱(关公攻拔襄阳郡)·····	62
思虑	欲思其利	必思其害(言激孙权)·····	67
阴察	唇亡齿寒	毛落皮单(智赚西川地图)·····	71

下部 战术奇谋 将苑

兵机	执权操势	如虎添翼(火烧博望坡)·····	79
逐恶	识奸逐恶	争取人心(曹操纳降借力)·····	83
知人	善察人性	知性善用(赵子龙真丈夫)·····	88
将才	导之以德	齐之以礼(煮酒论英雄)·····	93
将器	量才授权	人尽其能(刘备屈贤)·····	98
将弊	金无足赤	扬长避短(吕布恋色失战机)·····	103
将志	坚定德操	居仁由义(关公水淹七军)·····	107
将善	周密谋划	料敌布阵(大意失荆州)·····	112
将刚	以弱制强	以柔克刚(关公单刀赴会)·····	117
将骄	将骄失礼	众叛亲离(王允巧使连环计)·····	122
将强	德才兼备	称霸群雄(孙策自立得人才)·····	128
出师	用将必信	授职放权(陆逊挂帅)·····	134

择才	各尽其才	因能而用(关羽义释黄忠)	139
智用	天时人顺	因势利导(刘备不听马良谏)	144
不阵	善政国泰	善阵不战(诸葛亮安居五路)	148
将戒	用兵之道	攻心为上(诸葛亮征南寇)	153
戒备	居安思危	有备无患(荀彧设计除刘备)	157
习练	养兵千日	用在危难(武侯斗阵辱仲达)	163
军蠹	三军有蠹	法令难行(诸葛亮大破魏兵)	167
腹心	爪牙齐备	决策英明(郭嘉遗计定辽东)	172
谨候	先计后动	知胜乃战(刘备拒谏兴兵)	175
机势	察情见势	因机取胜(袁绍因小失大)	180
重刑	心威以刑	有过必严(挥泪斩马谡)	184
善将	禁礼劝信	将将之善(袁绍治军失律)	188
审因	因势伐恶	因力决胜(庞统议取西蜀)	192
兵势	用兵借势	顺应人心(火烧藤甲兵)	197
胜败	明察征兆	小中见大(司马懿受辱不惊)	203
假权	举贤用能	独断专行(黄忠计夺天荡山)	207
哀死	体恤军士	以情固志(赵子龙单骑救主)	212
三宾	礼贤下士	收揽人才(曹操智取乌巢)	218
后应	图难于易	为大于细(曹操抹书间马超)	222
使利	利用地形	设兵布阵(孔明布阵截曹操)	227
应机	随机应变	出其不意(诸葛亮智取三城)	232

揣能	知己知彼	调度有方(孙权决计破曹)	237
轻战	锋锐甲坚	武装精锐(赵子龙一身是胆)	241
地势	明辨地利	以生待死(黄忠占对山)	245
情势	用兵之道	攻心为上(孔明智取汉中)	249
击势	候其内乱	事半功倍(计间司马懿)	254
整师	整军严律	令行禁止(姜邓斗智)	257
励士	嘉奖功臣	鼓舞斗志(关公斩华雄)	262
自勉	洁身自强	严于律己(马谡失街亭)	266
战道	窄道相逢	战术主勇(上方谷困司马)	270
和人	用兵之道	贵在人和(孙权和将)	276
察情	洞悉敌情	辨识虚伪(诸葛亮退兵有方)	280
将情	将将之法	以义御情(曹操善待关公)	286
威令	军法如山	无有贵贱(杨修遭诛)	290
东夷	间起隙生	伺机而动(袁术用疏不间亲计)	292
南蛮	或聚或散	利在速战(初擒孟获)	295
西戎	勇悍好利	贵在智取(诸葛亮乘雪破羌兵)	299
北狄	以守待攻	突然袭击(西击乌桓)	302
附录:便宜十六策			307
将苑			323
诸葛亮传			341

上 部

战略奇谋

便宜十六策

军以奇计为谋，以绝智为主，能柔能刚，能弱能强，能存能亡，疾如风雨，舒如江海，不动如泰山，难测如阴阳，无穷如地，充实如天，不竭于江河，终始如三光，生死如四时，衰旺如五行，奇正相生，而不可穷。

——诸葛亮《便宜十六策·治军》

治 国

治理国家就像治理家庭一样。治理家庭，务必要端正根本，只要根本端正，末节也就随之端正了。根本倡导在先，末节顺应和谐。首先倡导的是天和地，顺应和谐的是万事万物。万事万物没有天就不会产生，没有地就无法生存，没有人就不能促成。所以，国家君主的举动要顺应天象，天庭中北辰为君主，台辅为大臣僚佐，列宿为官员属吏，群星为黎民百姓。因此，北辰不可变化更改，台辅不可以违失法度，列宿不可差错混乱，这是天象。基于此，建立台榭用来观察天文，郊外祭祀反常的天气用来匹配神灵，这是致力于天的根本。农耕、社稷、山林川泽、祀祠祈福，这是用来致力于地的根本。学校的礼仪、八佾的乐舞、明堂、辟雍、宫墙、宗庙，这是用来致力于人的根本。那么，所谓本就是永恒的法度，普遍的准则，规矩的大要。圆形榘眼不能用方形榘凿，铅刀不可用来砍柴伐木，这就是说，在不合乎常理的情形下，而使用不相适应的工具是不能成功的，使用不相适应的器具，不可能做精巧物品。因而，天如果违背自然法则，出现反常现象，那么就会产生相背离的气象；地如果违背法则，出现反常现象，万物就会出现有枯萎衰败的现象；人如果违背法则，就会有祸患灾害的产生。《孝经》上说：“不是先王礼法制定的服饰，不敢随便穿戴。”就是这个意思。

治国之要 务立其本

治国之要，务立其本。立本即是建立基础。诸葛亮讲的本是则天法地，效法天地的自然法则来建立政治秩序。所以他说：“故本者，经常之法，规矩之要。”

刘备三顾茅庐，向诸葛亮求教立基复汉的治国大计。诸葛亮纵论天下大势，认为曹操占有天时，孙权得了地利，刘备应占人和。先取荆州为家，后即取西川基业，以成鼎足之势，然后可图中原。这使得奔波半生的刘备终于找到创基立业的战略蓝图。后来在诸葛亮的竭诚帮助下，历尽艰辛，奋力拼搏，终于使宏伟的蓝图变成了现实，建立了与曹魏、东吴鼎足而立的西蜀。

男儿事业，经纶天下，立志要高，规模要大。凡想干一番伟大事业的人，首先要找到自己的立足基本，脚踏实地才能施展抱负和才华。如果一生忙忙碌碌，描绘不出远景蓝图，长期寄人篱下，还能谈什么建功立业于世，扬名千古于后，造福恩泽于民呢？

务立其本，既要立大志，又要面对客观实际从现实做起，如刘备要立本，重要的是两件事，一是要尽力建树作为仁德君子的领袖形象，争取人心所向，所以他一直把复兴汉室、铲除曹贼作为政治纲领，对夺取汉室宗亲的地盘总以“不忍”之情来掩盖事实真相，此外他还积极利用“皇叔”金字招牌，利用皇帝的“密诏”拉拢和争取地方军阀；二是想方设法争取立足荆州，在巩固这块根据地的前提下，进兵西川。在创业时期他的一切活动都是围绕着这两个战略性的大事努力的，而且非常成功。由此奠定了他建蜀兴汉的基础。

诸葛亮的智慧，在战略上是以先立其大、务立其本作为

特色的。志大者智强。无远大之志者，尽管有许多小聪明，但它永远放射不出灿烂的光辉。无论做人做事，务立其本，志怀远大，是相当重要的第一步。

隆中对策

三人来到庄前叩门，童子开门出问。玄德曰：“有劳仙童转报：刘备专来拜见先生。”童子曰：“今日先生虽在家，但今在草堂上昼寝未醒。”玄德曰：“既如此，且休通报。”吩咐关、张二人，只在门首等着。玄德徐步而入，见先生仰卧于草堂之上。玄德拱立阶下。半晌，先生未醒。关、张在外立久，不见动静，入见玄德犹然侍立。张飞大怒，谓云长曰：“这先生如何傲慢！见我哥哥侍立阶下，他竟高卧，推睡不起！等我去屋后放一把火，看他起不起！”云长再三劝住。玄德仍命二人出门外等候。望堂上时，见先生翻身将起，忽又朝里壁睡着。童子欲报。玄德曰：“且勿惊动。”又立了一个时辰，孔明才醒，口吟诗曰：“大梦谁先觉？平生我自知。草堂春睡足，窗外日迟迟。”孔明吟罢，翻身问童子曰：“有俗客来否？”童子曰：“刘皇叔在此，立候多时。”孔明乃起身曰：“何不早报！尚容更衣。”遂转入后堂。又半晌，方整衣冠出迎。

玄德见孔明身长八尺，面如冠玉，头戴纶巾，身披鹤氅，飘飘然有神仙之概。玄德下拜曰：“汉室末胄、涿郡愚夫，久闻先生大名，如雷贯耳。昨两次晋谒，不得一见，已书贱名于文几，未审得入览否？”孔明曰：“南阳野人，疏懒成性，屡蒙将军枉临，不胜愧赧。”二人叙礼毕，分宾主而坐，童子献茶。茶罢，孔明曰：“昨观书意，足见将军忧国忧民之心；但恨亮年幼才疏，有误下问。”玄德曰：“司马德操之言，徐元直之语，岂虚谈哉？望先生不弃鄙贱，曲赐教诲。”孔明曰：

“德操、元直，世之高士。亮乃一耕夫耳，安敢谈天下事？二公谬举矣。将军奈何舍美玉而求顽石乎？”玄德曰：“大丈夫抱经世奇才，岂可空老于林泉之下？愿先生以天下苍生为念，开备愚鲁而赐教。”孔明笑曰：“愿闻将军之志。”玄德屏人促席而告曰：“汉室倾颓，奸臣窃命，备不量力，欲伸大义于天下，而智术浅短，迄无所就。惟先生开其愚而拯其厄，实为万幸！”孔明曰：“自董卓造逆以来，天下豪杰并起。曹操势不及袁绍，而竟能克绍者，非惟天时，抑亦人谋也。今操已拥百万之众，挟天子以令诸侯，此诚不可与争锋。孙权据有江东，已历三世，国险而民附，此可用为援而不可图也。荆州北据汉、沔，利尽南海，东连吴会，西通巴、蜀，此用武之地，非其主不能守；是殆天所以资将军，将军岂有意乎？益州险塞，沃野千里，天府之国，高祖因之以成帝业；今刘璋暗弱，民殷国富，而不知存恤，智能之士，思得明君。将军既帝室之胄，信义著于四海，总揽英雄，思贤如渴，若跨有荆、益，保其岩阻，西和诸戎，南抚彝、越，外结孙权，内修政理；待天下有变，则命一上将将荆州之兵以向宛、洛，将军身率益州之众以出秦川，百姓有不箪食壶浆以迎将军者乎？诚如是，则大业可成，汉室可兴矣。此亮所以为将军谋者也。惟将军图之。”言罢，命童子取出画一轴，挂于中堂，指谓玄德曰：“此西川五十四州之图也。将军欲成霸业，北让曹操占天时，南让孙权占地利，将军可占人和。先取荆州为家，后即取西川建基业，以成鼎足之势，然后可图中原也。”玄德闻言，避席拱手谢曰：“先生之言，顿开茅塞，使备如拨云雾而睹青天。但荆州刘表、益州刘璋，皆汉室宗亲，备安忍夺之？”孔明曰：“亮夜观天象，刘表不久人世；刘璋非立业之主，久后必归将军。”玄德闻言，顿首拜谢。只这一席话，乃孔明未

出茅庐，已知三分天下，真万古之人不及也！后人诗赞曰：“豫州当日叹孤穷，何幸南阳有卧龙！欲识他年分鼎处，先生笑指画图中。”

玄德拜请孔明曰：“备虽名微德薄，愿先生不弃鄙贱，出山相助。备当拱听明诲。”孔明曰：“亮久乐耕锄，懒于应世，不能奉命。”玄德泣曰：“先生不出，如苍生何！”言毕，泪沾袍袖，衣襟尽湿。孔明见其意其诚，乃曰：“将军既不相弃，愿效犬马之劳。”玄德大喜，遂命关、张入，拜献金帛礼物。孔明固辞不受。玄德曰：“此非聘大贤之礼，但表刘备寸心耳。”孔明方受。于是玄德等在庄中共宿一宵。

选自《三国演义》第三十八回