

谋略与制胜



《三国演义》·妙计高招

冯立鳌 著



权谋韬略 处世为人
运筹帷幄 经邦济世

珠海出版社

新疆青少年出版社

谋略与制胜

——《三国演义》·妙计高招

谋略与制胜：《三国
演义》·妙计高招

编著：[作者姓名]

责任编辑:郑 琴 雷良波

装帧设计:宁 远

封面设计:蒙复旦

谋略与制胜

冯立鳌 著

珠海出版社 新疆青少年出版社出版

(乌鲁木齐市胜利路 100 号 邮编:830001)

全国新华书店发行 华南理工大学印刷厂印刷

850×1168 32 开 11.25 印张 250 千字

1999 年 6 月第 1 版 1999 年 6 月第 1 次印刷

印数:1—15000 册

ISBN 7-5371-3321-2/C·73 定价:18.80 元

如发现印装质量问题,请直接与印刷厂联系调换

前 言

《三国演义》描写了东汉末年各个政治集团间的相互争斗以及魏、蜀、吴三国发展、壮大直到被晋所统一的过程，历史跨度大约一个世纪。由于牵扯面广、历史跨度大，而且描写又涉及到各个集团的政治、军事、外交、经济等多方面，尤其是其描写大量地触及各集团主要人物在复杂的斗争面前的谋略及内心活动，因此，从领导、策划的角度看来，书中包含了许多丰富、生动的内容。如果以客观事实的成败作为判断人物的行为是否得当的最终标准，那么，书中就有大量值得总结的经验和教训。现代领导学、策划学处在初创阶段，然而，这些学科不必要一切都从“零”开始，有必要吸收《三国演义》中体现的古代成功的谋略艺术。“大海不择细流，能以就其深”。

晋朝史学家陈寿在《三国志》中记载了三国时期的真实历史材料，其后，三国故事在民间以多种文学形式广为流传，元末明初的罗贯中，就是在前代史书、杂记和平话、戏曲的基础上，发挥他的政治、文学和想象的天才，创作了《三国演义》。《三国演义》从问世至今，一直流传很广，近年来许多外国企业界甚至出现了“三国热”，可以说《三国演义》作为一部历史小说，其内容之丰富、情节之生动、流传之恒久、影响之深远，在我国文学史上是绝少的。这样，从《三国演义》的成书及影响上我们可以看到两点：

第一,《三国演义》是历史发展长河中民族心理的沉淀物,这不仅从成书过程上看,它是经过上千年民族心理的过滤结晶而成,而且作者罗贯中就是一个极大地受民族心理影响的知识分子,他的创作意向处处渗透着民族的心理意识。第二,《三国演义》问世后,其中所体现出来的政治观、伦理观、是非观和价值观,在整个民族得到了程度不同的认可和接受,小说的政治意向和心理意向强化了相应的民族心理。由于这两层原因,本书对《三国演义》中有关人物和事件的综合剖析,实际上说超出了小说本身的范围,成了从一定角度上对民族性格的剖析。

要对《三国演义》中的有些谋略活动给予深刻总结,就必须剖析相应的民族心理,因为一种民族心理制约着相应的谋略活动,它构成人物角色深层的思想方法。总结谋略活动和剖析民族心理实际上是一个事情的两个方面,本书通过对《三国演义》中谋略活动的分析,试图在有些地方把这两个方面统一起来,其目的在于更好地总结古代政治活动的经验教训,以作为当今人们的借鉴。然而,本书论及范围基本未超出《三国演义》,至于当今人们如何以之借鉴的问题,则留给读者自己,本书的直接效果将在于启发读者从社会活动的各个视角上思考问题。各行各业的领导同志、从事军事理论研究和教学的工作者,以及从事管理学、政治学、行为学、领导学、策划学、心理学的同志,都可以从本书中获得所要思考的问题。饭后茶余喜谈《三国》的人,亦会从本书中获得不少的乐趣。

应该加以说明的是,本书分析的对象是《三国演义》,而不是

《三国志》，就是说，本书依据的完全是文学作品，而不全是历史事实，对历史事实的分析是历史学、考据学的工作，本书既要分析古代的谋略活动以及相应的民族心理，就必须在两者中选择《三国演义》，因为《三国演义》是民族历史发展长河中的沉淀物；它的影响大于历史；它包含的情节详细、故事完整、人物心理得到了细致的刻画。而且彻底抛开《三国志》，也避免了历史与小说不相一致时分析的无所适从。本书有叙述、有分析，叙述是为了分析，对谋略活动得失的评判持从略态度。

策略活动既牵扯到人物，又牵扯到领导和策划事件，本书因而分为“人物篇”、“领导篇”与“策划篇”三大部分。“人物篇”注重分析若干领导人物的特性，包括人物的个人特性及领导特色，而以后者为主，其人物排列的先后顺序基本上依据《三国演义》中各人以领导人身份的出场先后，亦即依据各人从事领导活动的先后顺序，如关羽出场较早，但其从事领导活动主要是在守荆州时，故排在孔明之后。“领导篇”则打破人物的界限，从领导活动的各个视角上分析有关的事件，注重总结经验教训。其中在一个小篇幅中运用现代西方某一心理学理论，对某些事件中人物的潜意识及《三国演义》中出现的人物之梦进行了分析，以期揭示事件当事人的深层心理。“策划篇”着重对《三国》中的许多政治策划，尤其是军事上的战役、战斗策划进行了详略各异的剖析，其中按照策划活动的内在逻辑联系而分类，具体分析中力图体现出《孙子兵法》中的军事实战原则和理论意旨。虽然有上述三部分的划分，然而要将人物与领导、策划活动绝对分开是办不

到的,这就出现了三篇中某些情节的重复。本书在处理这个问题时尽量地避免重复,有些无法避免的情节随机处理,但在叙述和分析时有详略轻重之别。另外,有些事件可能从不同的角度被分析,在这种情况下,本书有叙述上的重复而无分析上的重复。

本书所依据的蓝本是人民文学出版社一九八四年版的《三国演义》,所引用的文字和情节均忠实于原文。考虑到读者手中《三国演义》版本的不同,本书所引原文只注回数,不注页码;对《孙子兵法》的引用亦注明篇目。作者水平有限,书中某些观点的错误和偏颇之处一定不少,恳请读者批评,以便再行修改。

冯立鳌

序

《三国》作为一部历史演义小说，之所以能成为我国文学名著，为广大人民喜闻乐见，经数百年久传不衰，迥非寻常稗官小说可比，盖因它不仅在于文学艺术上着实刻画造就了无数栩栩如生、有血有肉的历史人物典型群像，尤其魅力的是，书中通过东汉末年的历史巨变，战乱纷争，群雄蜂起、鼎足三分的故事情节，在叙写各个政治势力军事集团间错综复杂、纵横驰骋的政治、军事较量中，出色地显现出我国古代群雄角逐的逼真情景，六韬三略的生动运用。若能透过小说中的表面热闹景象，捕捉其内在蕴蓄，就能给读者以领略古代指挥天才、领导艺术等诸多战略策略的丰富感受。我国历史上曾有把《三国》誉为“兵书”的，在当代，更已为日、美等国一些政治、军事乃至经济界人士所看重，引为谋略运筹、经邦济世之借鉴，这一切诚非偶然。

有关对《三国》评议的篇章论著已不为少，但从书中发掘内蕴的权谋韬略并加以系统论述的尚为少见。冯立鳌同志所著《谋略与制胜》一书，可谓从较深层次上在这方面所作的一个比较成功的尝试。《三国》一书，生动地显现了所谓“运筹帷幄，决胜千里”的丰富内涵。在政治上特别是军事战略战术的较量中，不论是制胜的经验，还是失策的教训，以及人才的选择使用，敌我友关系和他种人际关系的对待处理等等，从借古鉴今的角度看，对于今天都能从中（不论从正面、侧面或反面）感受到某种现

实性的启示。此书经过作者对《三国》的研究探索,从若干个方面,作出了比较系统的论列评述,使《三国》中蕴藏的不易为读者凭直观所能触及的大量权术谋略跃然纸上,且在不少地方更是饶有兴味。对于为人们所关心的书中若干重要人物是非功过的纷纭评说,亦多有独到之见。因而这本书已不同于寻常寻求趣味润色生活的漫谈体裁,而已经可以视作一部具有一定学术价值的研究《三国》的学术成果。

文学艺术界多年来都热衷于“红学”的研究,对《三国》虽有所评论,但还远未造成研究“红学”的那种气氛。如果说《红楼梦》具有以文学形式揭示封建社会没落残败的历史意义,那么《三国演义》作为文学巨著,确实具有观察治乱兴衰、用于经邦济世的历史借鉴价值。在一定意义上,可谓写活了《三国志》,再现了汉末晋初由天下分裂再到一统的三国时代的历史舞台。从当代国内外视《三国》为兵书、为韬略大全的推崇与注目看,若能更多更深地探讨研究《三国》,则无疑是有必要的、有意义的。

对于《三国》,或为文学,或为历史,皆远在门外,妄谈问津。荷蒙为序,殊觉惶恐,不当之处,盼赐教益。

李宗阳

目 录

人 物 篇

一、蜀国政权的杰出领导人刘备	(3)
(一)永不衰竭的进取心	(4)
(二)以仁治为本的领导观	(7)
(三)征服人心的独到方式	(12)
(四)含而不露,善于权谋	(15)
(五)善于识人,知人知己	(18)
二、魏国政权的实际创始人曹操	(19)
(一)坚持以法治众的领导观	(21)
(二)不计贵贱,论功行赏的赏罚观	(23)
(三)唯才是举的用人观	(28)
(四)善搞权谋,惯行诈术	(31)
(五)机智灵活,应变能力强	(33)
(六)坚强自信,富有乐观精神	(34)
三、好谋无断的领导人袁绍	(36)

(一)决策上犹豫不定,丧失战机·····	(37)
(二)用人上外宽内忌,不搞唯才是用·····	(38)
(三)听信谗言,制造内部矛盾·····	(40)
(四)从官渡之战看袁绍领导行为的失误·····	(41)
四、董卓、吕布的拙劣领导方法·····	(45)
董 卓·····	(45)
(一)专横跋扈,目中无人·····	(46)
(二)为非作歹,愚鲁残暴·····	(46)
(三)董卓的爱才之心·····	(47)
吕 布·····	(48)
(一)见利忘义,反复无常·····	(49)
(二)恃勇狂傲,喜听谰言·····	(51)
五、东吴政权的领导人孙权·····	(53)
(一)战略上目标明确·····	(54)
(二)用人上举贤任能·····	(56)
(三)善于自我批评·····	(59)
(四)个人性格的不足·····	(59)
六、精明强干的领导人诸葛亮·····	(61)
(一)战略上目标明确,保持主动·····	(62)
(二)对军事对手的情况了如指掌·····	(64)
(三)对部下独特、机智的授命方式·····	(65)
(四)巧妙地利用季节、气候条件·····	(68)
(五)对先进装备的配制和对迷信观念的利用·····	(73)
(六)办事有细致深远的考虑·····	(75)
(七)严守军事机密,攻其不备·····	(77)
(八)在人事问题上的诸多失误·····	(79)
(九)孔明两次人事安排上的心理分析·····	(83)

七、刚而自矜的领导人关羽·····	(88)
(一)刚而自矜,人际关系紧张·····	(89)
(二)在识人、用人上的失误·····	(91)
(三)关羽性格的实例分析 ·····	(92)
八、西晋事业的实际开创人司马懿·····	(95)
(一)深谋远虑的战略思想 ·····	(96)
(二)善于识辨人才 ·····	(97)
(三)深受道家思想影响的思维方式 ·····	(99)
九、魏延的性格与悲剧 ·····	(100)
(一)作战奋不顾身,爱打硬仗 ·····	(101)
(二)善于思考,有战略头脑 ·····	(103)
(三)直率开朗,敢说敢干 ·····	(105)
(四)魏延 —— 一个有争议的人物 ·····	(106)
(五)魏延人格的悲剧所在·····	(110)

领 导 篇

一、合理而恰当的领导方法 ·····	(117)
(一)统筹全局、正确决策 ·····	(117)
(二)明白自己的战略对手,知己知彼 ·····	(122)
(三)联合友军,结成同盟 ·····	(125)
(四)谨慎对敌,保守秘密 ·····	(127)
(五)不打无信心、无准备之仗 ·····	(130)
(六)对部下授职授权、大胆使用 ·····	(133)
(七)善于妥善处理内部的不协调关系·····	(134)

(八)科学地利用各种自然条件·····	(139)
(九)妥善安置有关人员的家属问题·····	(141)
二、知人善任的用人观 ·····	(143)
(一)区分良莠,识辨人才 ·····	(143)
(二)正确看待人的先天条件·····	(147)
(三)平等亲善的处人态度·····	(149)
(四)掌握知识分子的心理特征·····	(152)
(五)恰当地选将用人·····	(157)
(六)对接班人的选择和安排·····	(161)
三、严肃而分明的赏罚观 ·····	(163)
(一)按功行赏,多种奖励 ·····	(164)
(二)严肃法令,慎重惩罚 ·····	(166)
(三)恰当地批评部下,勇于自我批评 ·····	(168)
(四)善于对将士战前激励·····	(172)
四、搜集和处理信息 ·····	(177)
(一)认真搜集信息·····	(177)
(二)输出虚假信息的诸种手段·····	(179)
1 假人物 ·····	(179)
2 假书信 ·····	(180)
3 假病 ·····	(181)
4 以输送假信息为目的的其他手段 ·····	(181)
(三)假投降·····	(183)
(四)运用逻辑推理手段辨认虚假信息·····	(185)
五、领导权谋 ·····	(186)
(一)借刀杀人与反间计·····	(187)
(二)对各种矛盾的特殊处理·····	(191)
(三)对棘手问题的应付与推脱·····	(196)

(四)对特定人物的对付·····	(198)
(五)对性别角色和婚姻关系的利用·····	(201)
六、善于搞好人际关系·····	(204)
(一)注重感情投资·····	(205)
(二)对各种特殊关系的利用·····	(209)
(三)善于进行人际交往·····	(211)
七、若干事件中领导人物的深层心理·····	(215)
(一)人物的潜意识分析·····	(215)
(二)对人物之梦的分析·····	(219)

策 划 篇

一、汉末对皇权的控制与争夺·····	(227)
(一)何进谋诛宦官,反为所害·····	(227)
(二)董卓擅行废立,威震朝野·····	(230)
(三)王允计杀董卓·····	(232)
(四)李傕收整残部,攻夺京师·····	(233)
(五)杨彪借妒心离间政敌·····	(235)
(六)曹操练就精兵,移驾许都·····	(236)
二、贾诩的战术策划·····	(239)
(一)对吕布正面牵制,突袭长安·····	(239)
(二)严守隘口,耗敌待机·····	(241)
(三)识辨曹操之诈,决胜濮阳·····	(243)
(四)追击中智料敌情,反向操作·····	(245)
三、曹操与吕布的军事决斗·····	(246)
(一)各有胜负的濮阳交锋·····	(246)

(二) 吕布受挫的定陶大战·····	(249)
(三) 争夺徐州的最后较量·····	(251)
四、袁绍、曹操对北方的争夺·····	(257)
(一) 袁绍恩将仇报、智取冀州·····	(257)
(二) 曹操对北方袁绍的前期战略·····	(258)
(三) 袁绍败兵折将的白马、延津之战·····	(262)
(四) 决定全局的官渡之战·····	(264)
(五) 仓亭之战和争夺冀州之战·····	(269)
五、刘备与曹操的前期对抗·····	(271)
(一) 刘备致书退曹军·····	(271)
(二) “二虎竞食计”与“驱虎吞狼计”·····	(272)
(三) 刘备据城求和的徐州保卫战·····	(274)
(四) 小沛失守与下邳陷落·····	(276)
(五) 刘备兵败穰山·····	(278)
(六) 火烧博望坡与火烧新野·····	(279)
六、曹操、刘备与孙权对荆襄重地的争夺·····	(283)
(一) 孙刘赤壁胜曹操·····	(283)
(二) 赤壁战后对土地的争夺·····	(286)
(三) 孙刘“伐谋”争荆州·····	(289)
(四) 关羽北伐樊城·····	(291)
(五) 吕蒙偷袭荆州·····	(294)
(六) 刘备攻吴的彝陵之战·····	(298)
七、刘备争夺益州·····	(304)
(一) 刘备兵变夺涪城·····	(304)
(二) 对雒城的艰苦争夺·····	(306)
(三) 荆州兵逼占成都·····	(311)
八、蜀军对汉中的争夺·····	(314)

(一)张飞连战败张郃·····	(314)
(二)老黄忠威震汉中·····	(317)
(三)赵云大战汉水·····	(322)
(四)诸葛亮疑兵败曹操·····	(324)
九、诸葛亮首出祁山之战 ·····	(326)
附：《三国演义》是形象化的政治哲学 ·····	(332)

人 物 篇