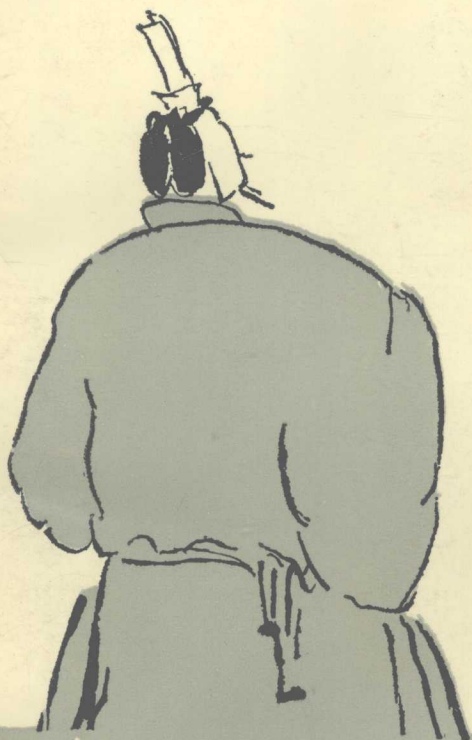


争锋奇术 三国策



华中理工大学出版社





心战为上谋略之本

用诈用奇相辅相成

统御外交有正有变

学用结合修养「将性」

ISBN 7-5609-0858-6/E·1

责任编辑：李富轩



定价：8.00元

争锋奇术三国策

吴 琦

华中理工大学出版社

(鄂)新登字第 10 号

争锋奇术三国策

吴 琦

责任编辑 李富轩

*

华中理工大学出版社出版发行

(武昌喻家山 邮码 430074)

新华书店湖北发行所经销

华中理工大学出版社沔阳印刷厂印刷

*

开本 787×1092 1/32 印张:9.75 字数:198 000

1993 年 10 月第 1 版 1995 年 10 月第 3 次印刷

印数:7 001—10 000

ISBN 7—5609—0858—6/E·1

定价:8.00 元

内 容 提 要

本书共 10 篇 100 计，十分精当地总结了《三国》智谋的五大要领：

1. 心战为上；2. 用诈与用奇相互结合；3. 伐谋（谋略）与伐交（外交）并重；4. 要掌握兵法原则，更要注意灵活通变；5. 学习统御之术，要同时加强“将性修养”。其中重要的前 5 篇 10 计是：

一、决策篇●审时度势，诸葛亮三分天下●果敢决断，郭嘉十策定胜负。

二、用人篇●礼贤下士，刘备三顾茅庐●不信流言，曹操重赏于禁。

三、统御篇●焚书免究，曹操忘短贵长●威之以法，诸葛亮审势治蜀。

四、素养篇●意志较量，司马懿“拖”死诸葛亮●怒而兴师，刘备报仇失大局。

五、虚实篇●假真真假，周瑜怒打黄盖●兵不厌诈，姜维忍辱降钟会。

争锋奇术三国策

关于《三国》智谋(代序)

- 一、决策篇 (1)
- 二、用人篇 (31)
- 三、统御篇 (62)
- 四、素养篇 (91)
- 五、虚实篇 (120)
- 六、伐交篇 (148)
- 七、用奇篇 (176)
- 八、心智篇 (202)
- 九、应变篇 (231)
- 十、舌战篇 (258)

关于《三国》智谋

——代序

吴 琦

古往今来，书卷星河浩瀚无际，不可胜数，有的瞬间流逝，有的则长盛不衰，耀眼夺目。《三国演义》就是一颗永远照亮人们心灵的巨星，影响着一代又一代人的思维与行为方式。

(一)《三国》魅力

在中国，几乎无人不知三国故事。作为一种珍贵的文化库存，传统的计策和智慧，强烈地吸引着万千志士。

俗语说：“男不看《三国》，女不看《红楼》。”然而《三国》中的男人故事，足以令后世男子叹为观止。《三国》，凝聚着男人的智慧和刚强，也熔铸着男人的失败与耻辱。如何创业立身，顶天立地，《三国》提供了一个标准的参照天地。令人刮目的是，近现代诸多巾帼女子也从《三国》中吸取精华，秋瑾、赵一曼等无不在投身大业的同时，涉足《三国》的奇妙、壮阔世界，从而成为女中豪杰。

又有俗语说：“少不看《水浒》，老不看《三国》。”以为年轻人血气方刚，看了《水浒》会不安现状；年长者饱经世故，看了《三国》会变得老奸巨猾。这些话虽然有偏颇，但是，也从另一个角度说明了《三国》的非凡魅力。几百年来，不少政治家、谋略家、军事家、外交家，以及驰骋沙场的风云人物，都曾熟读《三国》。试看：

黄摩西《小说小话》称：明清两代的农民起义军领袖张献忠、李自成、洪秀全等人，都曾把《三国演义》作为斗智斗谋、攻城掠地的“玉帐唯一之秘本”。清人刘銮在《五石瓠》中记载：张献忠“日使人说《三国》、《水浒》诸书，凡埋伏攻袭皆效之”。张德坚《贼情汇纂》中也称：“贼之诡计果何所依据？盖由二三点贼采稗官野史中军情仿之，行之往往有效，遂室为不传之秘诀。其截取《三国》、《水浒》为尤多。”

清太祖努尔哈赤青年时代便攻读《三国演义》，这对于他创业立身，发展壮大，统一满族，实有不可估量之功。而清朝开国奠基的皇太极，更是消古融今，学习、借鉴《三国演义》，在治乱兴邦的过程中，受益非浅。《天聪朝臣工奏议》记载：皇太极对《三国演义》“观览默会，日知月积，身体力行，作之不止”。皇太极还将《三国演义》颁发给统兵诸王和满蒙大将，加以推广，致使蒙人于信仰喇嘛外，惟尊关羽，关庙香火之盛，穷边绝塞亦然。皇太极以三国兴亡为参照，以三国的人和事为鉴戒，在东北大舞台上，纵横驰骋，际会风云，成就了开国大业。

清代，许多将领把《三国演义》奉为兵法宝典，精研细读，在战争中广泛地加以引用。乾隆年间，著名大将、超勇

公海兰察便是这样一个人物。他数十年随手带着一本“兵书”，此“兵书”即是早年努尔哈赤倡导翻译的一本满文《三国演义》，他自称这是藏身数十年的枕中秘本。正是通过这本书，他成为谙熟兵法、勇略过人的名将。海兰察手下有一名将领叫额勒登堡，勇有余而谋不足，常打败仗。海兰察认为他“尔将才可造，须略知古兵法。”于是便将自己珍藏的《三国演义》送给额勒登堡。额勒登堡前后通读、细读了数十次，每次都根据实战经历，揣摩其中要义，海兰察也无时不以自己读《三国》、用《三国》的经验指导他。经过反复学习与运用，额勒登堡终于成为一名通晓战事、勇略兼备的骁将。嘉庆皇帝称之为“运筹决策，悉中机宜，厥功最伟”。

现代史上，通过学《三国》、用《三国》而成就事业的人物不胜枚举，此不一一赘述。

长期以来，人们读《三国》、评《三国》多未超出历史考证和文学评论、欣赏的范围。但是《三国》魅力绝不仅仅于此。

《三国演义》最富于启迪、运用价值的是计谋，是“诡道”。在兵书中，“诡道”是智慧的代名词。一部《三国》，即是一部形象的兵书。罗贯中以其“文不甚深，言不甚俗”的艺术之笔，在人们的心灵世界播下了智慧的种子。因而，《三国演义》被世人称为“智谋大全”、“运用计谋的教科书”、“中国智谋文学的经典”。

《三国演义》描写战争，反映战争，但不是千篇一律地写双方对阵，写厮杀，而是在斗力斗勇中，充满着斗智斗谋。古代兵法中示形、造势、谋攻、伐交、庙算、用术、出奇、用间、诡道等思想都生动地展示在读者面前。《三国演义》告知

世人，诉诸武力虽然往往是解决问题的重要手段，但决不是唯一手段；相反，能够通过外交手段解决问题，尽可能不要使用武力，运用计策取胜则被视为手段之上策。对于每一次计谋从策划到运用，《三国演义》比历史著作《三国志》更细致、具体、生动、更富人情味，更多人生与智慧的妙谛。所以，《三国演义》是一部生动实用的人生教科书。

如，张飞在曹操大军的进逼下，急中生智，将树枝拴在马尾，让二十骑兵在树林往来驰骋，冲击尘土，以为疑兵，竟然吓退了身后站着几十万大军的曹操。这个故事告诉人们，只要有胆有识，善于用谋，有时只要略施小计就可取得成功；又如，在战场上与诸葛亮难分高下的司马懿，为了避免陷害，收敛锋芒，以待时机，装痴呆，装病笃，在曹爽派人前往探听真假时，竟能做到“汤流满襟，乃作哽噎之声”，又“倒在床上，声嘶气喘”。这种韬晦自保之计，确实令人叫绝。至于像赤壁之战这种大场面、多层次的计谋组合，则是大计的运用，妙不可言。

《三国演义》字里行间，大小计谋比比皆是，层出不穷，确是古代兵家奇谋诡道的集大成者。计高一筹者，总是能使强与弱对调，利与害易位。失败者施计得当可扭转乾坤，而赢家失计也可走向颓局。《三国演义》告诉人们，处于优势或者胜利在望时，切勿高兴太早，要警惕弱方用计，反戈一击；而处于劣势时，只要还有可能调动敌人，改变自己的不利局面，便要不失时机地用计设谋，反败为胜。

智谋无处不在，机会也就无处不在。这是《三国演义》揭示的一条真理。在机会面前，如何发现，予以利用，取决于机敏、胆识和决心。没有机会，则要设法制造机会，创造机

会，挫败敌人，保护自己。

《三国演义》给予人们的启示是多方面的，可以说，每一个人从不同的角度，都能够找到自己立身处世、搏风击雨、应变万千的准则。这也即是《三国演义》吸引大众的魅力所在。

(二)《三国》智谋精要

在中国古代军事史上，有两个辉煌的时代——春秋战国和三国时代。这两个时代虽然诸侯割据，天下大乱，但是，为兵法、权谋的发展提供了肥沃的土壤。

俗话说：“乱世出英雄”。在群雄角逐的战争中，必然会涌现一大批叱咤风云、多谋善断的谋略人才。三国时代，曹操、诸葛亮、司马懿、周瑜、陆逊、贾诩等，料事如神，随机应变，大显身手，各自都留下了不可磨灭的史迹。他们的政治、军事、外交活动，编织出了一幅绚丽多彩的智谋画面。下面，对《三国》计谋做一提要介绍：

1. 心战为上

《孙子兵法》中说：“三军可夺气，将军可夺心。”所谓“夺心”，即是从心理上战胜对手。《三国演义》中，诸葛亮征服西南，是在战略上坚持攻心为上的原则。在正面交锋中，有许多是针对对手心理特征展开的。例如，贾诩斗曹操，诸葛亮施空城计，阚泽对曹操的心战，诸葛亮智算华容道等，皆属此类。

在大大小小的战役中，谋略家们准确地抓住对方的思维方式和心理反应，常常一击奏效。在张绣二次追曹的故事中，

描写曹操撤军，谋士贾诩料到，曹操虽败，但“必有劲将而后殿”，力劝张绣勿追，果然不听劝告的张绣大败而归；这时贾诩却判断，曹操打败追兵后，“必轻车速回，不复为备”，力劝张绣再次追击，结果，大胜而归。两次追曹，一败一胜，其中奥妙就在于贾诩掌握了曹操的心理变化。

在双方交手之时，既要算敌未算，又要算敌所算，算在敌先。谋略斗争最忌讳僵化的心理定式。一些熟读兵书、有战争经验的人，往往用一定的思维模式去分析问题，做出决断，结果每一着都落入对手的圈套。如曹操兵败赤壁，溃逃华容道，接二连三被诸葛亮算计。在这里，诸葛亮正是针对曹操熟读兵书战法，习惯于按照“虚则实之”、“实则虚之”的兵法原则判断对手的心理，反其道而行之，以“实则实之”使曹操上当。

《三国演义》中，对于如何利用对手的病态心理也做了精彩的描写。一些多谋善虑的将帅，常用怀疑的目光去看待新情况，新现象。然而，疑虑过度，就变成了狐疑，成为一种病态心理。这非但无益于对情况的判断，反而会把自己置于进退两难，被对手利用和突破。诸葛亮智设空城计，拒退司马懿大军，正是利用了司马懿的疑心病。与此相反，一些将领反常用兵，以创造性心理，一反自己的习性，用奇胜敌。例如，张飞素以饮酒误事，名闻敌我各军。但是他在夺取汉中的宕渠山之战中，却巧妙地利用自身的这个弱点，豪饮狂饮，迷惑敌人，终于大败魏军名将张郃。

可见，心战不仅需要胆识兼备，而且还要克服思维定式，创造性地设谋定计，出奇制胜。

2. 用诈与用奇

示形用诈是我国古代军事领域中的热门兵法，是古战场上最令人眼花缭乱的智力角逐。在三国战场，将帅们广泛地运用这一战术，体现了极高的谋略艺术，其中所反映的内容，给予人们的启示，超出了其它一般的兵书。虚则实之，实则虚之，虚而虚之，实而实之，用而示之不用，能而示之不能等兵法原则，在《三国演义》中都得到了艺术的体现。如赵云设“空营计”智退曹兵，华容道上的烽烟，诸葛亮“增灶”撤军等，情节耐人寻味，使人悟出许多兵家制胜的妙谛。“兵者，诡道也”。军事谋略斗争是诡道的角逐，示形用诈正是体现了军事斗争中最本质的东西。

奇战也是编织三国战场上奇谋方略的基本内容。变正为奇，转奇为正，正合奇胜，正奇之变，不可胜言。吕蒙以“白衣计”袭夺荆州，邓艾阴平渡险，司马懿克日擒孟达，都是奇中之奇的上乘之作。善用兵者，无处不用正，又无处不用奇，敌人永远无法判断。奇正结合无固定的模式，必须根据具体情况灵活确定。

3. 伐谋与伐交

军事斗争从来就是与政治、外交斗争结合在一起。“伐交”是战略的重要组成部分，凡战略都包含着联合盟友、阻止对手结盟、拆散敌人联盟。诸葛亮的隆中对策，在战略目标上提出了联吴抗曹的大计方针，赤壁大战的胜利是孙、刘联盟的成功。三国鼎足之势形成之后，各力量之间的“伐交”活动更为频繁。

《孙子兵法》指出：“上兵伐谋，其次伐交”。“伐谋”与“伐交”相辅相成，“伐谋”的实现往往离不开“伐交”，“伐交”的成功则往往取决于“伐谋”。行诸于樽俎之间，决胜于

千里之外。运用灵活的“伐交”手段，可使战争形势向有利于自己的方向发展，达到“兵不钝而利可全”的目的。例如，当曹操大军虎视西蜀之时，诸葛亮主动将江夏、长沙、桂阳三郡归还吴国，促使东吴出兵进攻曹魏，巧妙地解除了西蜀的危机。

在三国分裂割据的时代，由于各政权之间的根本利益不同，同时，各力量又千方百计破坏对方的联盟，因此，常使联盟难以巩固持久。要巩固联盟，必须要有积极灵活的外交策略。赤壁大战之后，荆州成为孙、刘矛盾的焦点，如果不妥当地解决这个问题，很快就会导致联盟的瓦解。但是，刘备又不可能轻易放弃荆州。于是，诸葛亮想出了“借”荆州的妙策，两全其美，既占据荆州，又不与东吴翻脸，同时不给曹操以可乘之机，为刘备力量的发展壮大创造了条件。军事外交总是直接服务于军事战略的。有时，为了创造出敌不意、攻其无备的战机，需要通过外交手段迷惑对手。例如，为了偷袭荆州成功，陆逊给关羽修书送礼，骄纵关羽，以掩盖东吴的军事企图。《三国》中有不少“伐交”的范例，从不同的角度告诉人们，兵家不仅应该通晓谋略、战术，还要善于利用外交手段配合军事行动，以取得战场上的主动权。

4. 灵活变通

施谋用术，贵在变通。任何军事斗争，只有变通，方可出奇制胜。演义中，有数百次的战役，就战法和战术而言，最常用、最成功的是火攻和伏击。据粗略统计，火攻达40余次，而不同类型的伏击战竟有80多次。其频繁程度令人惊叹。但是，如此多的火攻战和伏击战却各具特色，不拘一格，体现了将帅们精于兵法，随机应变的运筹艺术。官渡之战烧粮草，

赤壁之战烧战船，彝陵之战火烧连营，而诸葛亮火烧藤甲军一战，用火药制成“铁炮”、“地雷”，连烧带打，创造了火攻的新手法，令后世兵家拍案叫绝。而 80 多次伏击战虽然都是利用有利地形，但是，方式各异。真可谓五花八门，美不胜收。

曹操曾说：“兵无常势，水无常形，临敌变化，不可先传。故曰：料敌在心，察机在目也。”每一个指挥员，都必须根据具体情况，来确定对策，倘若照搬兵法，机械套用，必定葬身沙场。马谡失街亭的教训，值得每一位指挥员引以为鉴。只有变化无穷，才能出敌意料之外，只有变化无穷，才可保全自己。诸葛亮六出祁山，六次无功而返，然而，诸葛亮的撤退却无一次相同，体现了高度的军事艺术。“运用之妙，存乎一心”。

5. 统御之术与将性修养

两军对垒，必须设计用谋；统御属众，同样需要谋略智慧。人心的向背，是成功的关键，是战场上实施计谋的前提。演义中，无处不体现这一主体。统御需要手段，需要高超的谋略艺术。统御之术往往比战场上的斗计斗策更为深奥、更为不易。如非具有成熟的谋略修养的将帅，是不可能有效驾驭部众的，三国时代，曹操忘短贵长、割发自刑以及诸葛亮信众不欺、两激黄忠、挥泪斩马谡等事例，成为后世效法的典范。

将性修养是正确用谋用法的必要素质，它具体体现在将帅斗智斗法的过程之中。例如，刘备哭与曹操笑，鲜明地代表了两种不同的将性。刘备的哭，常能打动对方，起到良好的效果。如赵云在长坂坡浴血奋战，救出阿斗，刘备接过此

独子时，不是惊喜交加，相反却故意把阿斗掷于地上，哭着说：“为汝这孺子，几乎损我一员大将！”看到这个场面，哪个将士能不为他卖命呢！曹操的笑更为精彩。曹操总是在危难之际纵声大笑，以此蔑视对手。例如，赤壁大败之后，曹操率领残兵败将溃逃，途中，连连被诸葛亮算计，但是，每当此时，他都放声大笑，表现出了他的顽强性格。哭与笑表现手法不一，但都能唤起部下同情，振奋将士的精神。当然，与其说这是一种情感的流露，不如说是一种权谋的玩弄，是一种富有韬略的将性修养。

将性是一种综合修养。它需要将帅心理、能力、胆识、智慧、性格等各方面的比较完善的结合。像周瑜的心胸狭窄，庞统的斤斤计较，关羽的目空一切，吕布的有勇无谋，司马懿的生性多疑等等不良素质，都可能被敌人所利用。所以，作为一名指挥员，必须时刻注重自身修养，否则，即使是满腹经纶，学富五车，同样难逃受制于敌的命运。

（三）《三国》与当代社会

人们读《三国》、评《三国》，无非是想把《三国》启示用之于人与人，人与社会。

当代社会，兵戎之争已多为经济的争斗取代。“商场如战争”，“竞争如战场”，企业与企业、集团与集团的竞争，是一场场不宣而战的特殊“战争”，这种战争与军事战争一样，同样是你死我活，如何在竞争中取得主动、有利的地位？能否借鉴《三国演义》这部形象的兵书，寻求经营管理的谋略？答案是肯定的。军事与企业虽然性质不同，但两者具有一些共