商用諸葛亮智慧

以前人智慧透析現代商戰！



王少凱◇編著

此为试读，需要完整PDF请访问：www.ertongbook.com

序

夫君子之行，静以修身，俭以养德，非澹泊无以明志，非宁静无以致远。夫学须静也，才须学也，非学无以广才，非志无以成学。

——诸葛亮

三国时代人才风景之所以如此壮观，不但因为人才众多，各擅专长，还因为人才的聚合与流动，当是时也，雄才大略者不仅注重于土地的得失，更看中于人才的得失。诸葛亮不仅重于实践，更围绕用人这个问题，从理论上进行探讨和总结，大大丰富了中国古代的用人思想，在《将苑·谨侯》篇中，诸葛亮提出了为将军的15条准则：

一曰虑，间谍明也；

二曰诘，淬侯谨也；

三曰勇，敌众不挠也；

四曰廉，见利思也；

五曰平，赏罚均也；

六曰忍，善含耻也；

七曰宽，能容众也；

八曰信，重然诺也；

九曰敬，礼贤能也；

十曰明，不纳搀也；

十一曰谨，不违礼也；

十二曰仁，善养士卒也；

十三曰忠，以身殉国也；

十四曰兮，知止足也；

十五曰谋，自料知他也。

其中除虑（明察敌情）、诘（重视侦察）、谋（知己知彼）是属于才能范畴，其余的 12 条皆属于德操方面。这 12 条目可以用来全面地考察当世之人才，而毋须担心会失之偏颇。

目　录

诸葛亮其人

1．谦逊好学　遍寻名师

千百年来人们仰慕诸葛亮，因为他博学多才、忠心耿耿。诸葛亮在青少年时代是如何求取知识的呢？

2．少年坎坷　自觉磨砺

中国有一句古话说得好:“自古英雄多磨难,从来纨绔少伟男。”这句话说明很多成功者都是经历了许多磨难，诸葛亮也不例外。

3．隐居隆中　博览群书

一个人要想得到社会的认可，必须拥有真才实学。不学无术之徒也许短时间内靠不正当手段取得一些成就，但终究不能成就大业。只有那些拥有真正才干的人才能永远立于不败之地。

4．娶妻娶德　不图虚表

终身伴侣的选择，是人生一大事，诸葛亮之妻黄氏在当地是有名的才女，但其貌不扬，诸葛亮没有因为她不漂亮而放弃这门亲事,而是为黄氏的才华所吸引，不顾时人的讽刺，娶黄氏为妻。

5．志向远大　期待成功

古今成大事者，必首先胸怀大志，诸葛亮也不例外，他在隆中隐居期间，以古代圣贤管仲和乐毅为奋斗目标，博览群书，为成功打

下坚实基础。

6．志同道合　广交智士

朋友是一个人一生中无价的财富，选择什么样的朋友，对一个人的发展至关重

要，诸葛亮注意朋友的选择，这给他带来了意想不到的好处。

7．运筹帷幄　庙算料胜

诸葛亮未出茅庐，而知天下三分，这种前瞻性的战略眼光使他为刘备提出了“联

吴抗曹”的主张，使刘备的力量逐渐强大。

8．审时度势　慎重抉择

诸葛亮人称卧龙，乃天下奇才，他为什么偏偏选择力量弱小的刘备来辅佐呢？

选择刘备是诸葛亮的明智决定，这使他得以实现自己的夙愿。

9．善寻间隙　夹缝生存

曹操已拥兵百万，挟天子以令诸侯，孙权占据江东，已历三世，国险而民附，面对强大的竞争对手，弱小的刘备集团如何生存下去？

10．先计后战　全胜至上

战争前的计划对于取得战争的胜利是举足轻重的，如果计划得好经常会取得事半功倍的效果。

11．情理并容　妙说孙权

如何劝说孙权联刘抗曹，对于刘备集团来说事关生死存亡，诸葛亮巧舌如簧，终于使孙权下定决心……

需要全本请访问 www.ertongbook.com

１２．以智克智　巧得渔利

诸葛亮和周瑜都想取得南郡，在此情况下，诸葛亮在周瑜与曹军鏖战之机，坐山观虎斗，等二者两败俱伤之时，借机取得南郡，正所谓：“鹬蚌相争，渔翁得利”。

１３．用人要疑　疑人要用

俗语说：“用人不疑，疑人不用”。但是诸葛亮在长期用人实践中，却贯彻“用人要疑，疑人要用”的方针，既充分地发挥人才的优势，也给自己留一分余地。

１４．先公后私　不徇私情

诸葛亮是中华民族智慧、为人的楷模，这与他公而忘私、不徇私情的品格是密不可分的。

１５．神机妙算　草船借箭

草船借箭的故事千百年来为人传颂，诸葛亮也几乎处于半人半神之间，他能化无为有、化害为利，让人佩服。

１６．宽容大度　见识超人

俗话说：“将军额上能骑马，宰相肚里能撑船。”如果没有容人纳人的能力，只能像周瑜一样高声三呼“既生瑜，何生亮”，而被活活气死。

１７．巧借东风　火烧赤壁

风也能借，真堪称奇，偏偏诸葛亮就能做到这一点，在周瑜“万事俱备，只欠东风”之时恰到好处地借来了东风，助周郎火烧赤壁成功。

１８．知己知彼　百战不殆

所谓知己知彼，并不是简单地了解敌人的基本情况，而要深入细致地分析，永远比对手要站在更高一级的台阶上，俯视全局，这样才能取得胜利。

１９．未雨绸缪 防患未然

诸葛亮之所以常胜，就是因为他对任何大事都事先做好充分的准备，决不打无准备之仗。

２０．与人为善　为人着想

作为一名领导，如何统驭下属是一门艺术，诸葛亮深谙其道，使得他的部属同心同德，誓死效劳，其奥妙何在？

２１．因势利导　诱敌深入

打击敌人要寻求最有利的时机，时机不成熟怎么办？这就需要把敌人引进自己的包围圈内，关门打狗，痛痛快快。

２２．举荐庞统　不嫉贤能

诸葛亮人称“卧龙”，面对另一奇才——“凤雏”庞统时，他惺惺相惜，毫不嫉妒，把庞统引见给刘备，丝毫没有考虑庞统会不会超过自己。

２３．审视全局　有备无患

曹操大军侵袭孙权，希望借此消灭东吴并平定荆州，面对大兵压境，孙权向诸葛亮求救，诸葛亮不慌不忙，镇定自若，原来他心中早已有所准备。

２４．趋同适应　谐振同事

诸葛亮辅佐刘备多年，深得其信任，这不仅是因为诸葛亮足智多谋，也是由于孔明深深了解刘备，在行事时多顺应刘备的心理，这为政之道实在重要。

２５．巧用激将　鼓舞士气

人的潜力是无限的，如何最大限度地发挥人的潜能，诸葛亮的激将法用得真可谓恰到好处。

２６．以敌制敌　以内破亡

堡垒最容易从内部攻破，敌人的阵营也是如此，挑拨离间，分化瓦解敌人之间的联盟常常是诸葛亮惯用的绝活。

２７．充分肯定　适时赞扬

人的内心都渴望自身被肯定，自我的能力得到赞扬，领导者如果适时地赞扬部

属，将得到意想不到的收益。

２８．了解属下　放手使用

张飞为引张郃出兵与之对战，便故意每日饮酒至大醉，坐在山前辱骂，诸葛亮得知此事后，不仅没有责备张飞，而是又派军将给他送美酒至军前，这是何故？

２９．藏锋敛锷　图穷匕见

战争是心智与武力的争逐，双方互相设计，以图胜利，在这真假难辨的复杂情形中，如何取胜？

３０．一鼓作气　乘胜追击

毛泽东说：“宜将剩勇追穷寇，不可沽名学霸王。”在追击残敌

中，势必一鼓作

气，乘胜追击，巩固已有的胜利成果。

３１．吊民伐罪　师出有名

古人言：名不正则言不顺。为了使刘备集团的存在合理合法，诸葛亮煞费苦心地使刘备称帝。

３２．沉着冷静　处险不惊

作为一名军事统帅，经常会遇到各种各样的危险情况，面临险情，如果能够做到沉着冷静，处险不惊，就可以化险为夷……

３３．从善如流　集思广益

善于倾听他人的良好建议，在决策时考虑他人的合理化意见，是诸葛亮的一个优点。

３４．上下配合　相得益彰

一个团体在对外交往中，互相配合是必不可少的，尤其是在争取利益的过程中，

有些事不宜由主要领导提出，这时就需要一个“唱黑脸”的角色。

３５．事必躬亲　远征“南蛮”

作为领导，不应该高高在上，而应尽量多深入实际，掌握第一手资料，增强工作的主动性和准确性。

３６．分清主次　区别对待

如果遇到几个对手，他们之间互相结成联盟，在此情况下，应该怎么办？请看看诸葛亮的做法吧。

３７．攻城为下　攻心为上

需要全本请访问 www.ertongbook.com

如何真正彻底地征服敌人？是以从肉体上消灭之，占据其城池为妙，还是以征服他们的心，使其从心底臣服为佳？

３８．罪不及众　减少树敌

诸葛亮在征服南方孟获的过程中，遇到一些一起同孟获起兵反叛的少数民族将

领，对于他们，诸葛亮并没有一网打尽，而是尽量避免伤害他们……

３９．功于忍耐　败于暴躁

忍字心上一把刀，可见忍之困难，然而只有知难而进，才能取得成功。

４０．因地制宜　因机而变

世界是不断变化的，在这变化的世界中，需要不断调整自己的思路，不同的场

合、不同的时机应该使用不同的对策。

４１．出其不意　攻其不备

在对手没有准备好，没有考虑周全的时候进攻，无疑是一好机会，不容错过。

４２．将计就计　假痴不癫

在别人设好计策等你去钻时，如果你已有所了解的话，不妨将计就计，来他个

“魔高一尺，道高一丈”。

４３．避其锋芒　攻其懈怠

选择一个最恰当进攻的时刻进攻。比如说在敌人已经失去锐气，懈怠不堪的时

候，这样就可以取得事半功倍的成果。

４４．善于观察　重视信息

从古至今，信息一直是非常重要的，掌握了充分、准确的信息，就是成功了一半。

４５．从容镇定　稳定军心

作为一名领导，其基本素质之一就是从容镇定，而且在下属面前要表现得胸有成竹，不能自乱阵脚。

４６．满招损　谦受益

千百年来为人们所认可的一条准则“满招损，谦受益”，对于谁都是适用的，连聪明过人的诸葛亮也不例外。

４７．重视环境　巧借地利

地理环境不论对于行军打仗，还是经商做买卖，其重要性都是不言而喻的。

４８．忠心耿耿　舍我为国

诸葛亮明知烧死藤甲兵会折损他的阳寿，可是为了汉室社稷，他仍然义无反顾地如此做，真可谓是鞠躬尽瘁，死而后已。

４９．夷人治夷　本土战略

诸葛亮千辛万苦地征服南方，却并没有派一名官吏、一名士卒来管理这里，他这葫芦里是什么药？

５０．爱惜苍生　以人为本

诸葛亮平定南方，班师回国，至泸水处，有人告之此处有猖神作祸，往来者必须用人头祭之。一边是顺利回国，一边是活人的性命，在此情况下，诸葛亮如何抉择？

５１．深入敌后　妙用反间

在与对手抗衡过程中，用一切手段使对手之间心生猜忌，互不信任，这常常可以减弱对方的实力。

５２．循循善诱　金玉良言

诸葛亮对于刘备及其子刘禅，可谓是忠心耿耿，在他即将去远征的时候，也不忘对刘禅进行真实、坦诚的进谏。

５３．爱才惜才　体恤赵云

曹操用人坚持“用人如器，扬其长而避其短”，但他很少讲情义。诸葛亮在择人善用的基础上，视部将如手足，这是他比曹操更富有人情味的地方。

５４．虚虚实实　示假隐真

俗话说：“兵不厌诈。”诸葛亮在战争中经常示假隐真，让对方一头雾水，摸不着头脑。

５５．不惜一切　求取人才

人才是成功的关键。俗话讲：“千军易得，一将难求。”为了求取这一将，诸葛亮真是费尽了心机，使尽了办法……

５６．轮番作战　以盈待竭

所谓轮番作战就是以疲劳战拖垮对方，诸葛亮就是以此法收降了猛将姜维。

５７．以舌为刀　骂死王朗

诸葛亮善于运用语言，在两军阵前竟然不费一兵一卒，活活骂死了魏将王朗，实在令人佩服。

５８．顺详敌意　并敌一向

在决策前搞清敌人的意图，对其有一个充分的了解，然后在精心部署本部的行

动，这是诸葛亮取胜的法宝之一。

５９．知天知地　胜乃可全

诸葛亮善于运用一切自然因素，正是因为他充分利用了这些外在条件，他才取得了别人没有取得的成功。

６０．小心谨慎　绝不轻敌

诸葛亮之所以一生中极少犯错，与他事事谨慎，处处提防是密不可分的，所谓谨慎驶得万年船正是这个道理。

６１．妙用空城　敢于冒险

千百年来，人们传颂诸葛亮的空城计，正如罗贯中所总结的：“瑶琴三尺胜雄

师，诸葛西城退敌时。十五万人回马处，士人指点到今疑。”

６２．一视同仁　赏罚分明

诸葛亮非常赏识马谡，但是为了严军纪，正法令，他还是忍痛割爱地将失街亭的马谡斩首。

６３．将与众同　遇过责已

诸葛亮对自己要求极严，当他犯错误时，他主动向后主刘禅请

罪，要求将自己降职处分。

６４．居安思危　以攻代守

诸葛亮高瞻远瞩，意识到不能将眼光停留在一时安乐之上，必须居安思危，因此他选择以攻代守的方法巩固蜀汉的稳定。

６５．顺势者昌　逆势者亡

古语云：“识时务者为俊杰。”这就要求聪明的人对事物发展的形势有着正确的

认识，只有适应形势的发展才能取得胜利。

６６．进退有节　神鬼莫测

在做事时，需要有一个全局的眼光，当进则进，当退则退，不要被眼前的蝇头小利所诱惑。

６７．机不可失　时不再来

机会稍纵即逝，如何判断准确，抓住时机是一个决策者的基本素质。

６８．张机设阱　以逸待劳

兵法讲，以近待远，以逸待劳，这样才能“制人于危难，扼人于深绝，诱人于伏内，使敌人不可脱而受制”。

６９．料事在先　胜人一筹

在战场上，领先敌人一步就可能取胜，胜利往往是属于那些在战前精心谋划的人。

７０．退避三舍　迂回反击

对于坚守不出的敌人，诸葛亮有办法：他假装撤退，引诱敌军

来追。等敌军一出兵，诸葛亮就率军掉转方向，回击敌军。退是为了更好的进。

７１．巧借天时　以少胜多

荀子说：“君子性非异也，善假于物也。”说的是聪明的人善于利用一切自然条件来达到自己的目的。这一点在诸葛亮身上也有所体现。

７２．从严治军　举威务严

作为一名领导者必须有一定的权威，否则就难以在部将心中有威信。明智的领导者是如何树立起威信的呢？

７３．退兵增灶　瞒天过海

历史上孙膑曾经利用增兵减灶之法迷惑庞涓，而诸葛亮却反其道而行之，一边退兵，一边增加饭灶的数量，是何道理？

７４．取用于国　因粮于敌

战争对一个国家的物质供应要求极高，因为战争本身需要消耗大量的财富，如何既减轻本国的负担，又取得胜利呢？请看诸葛亮的妙计。

７５．言而有信　一诺千金

讲究信用是一个人最可宝贵的品质，作为一名领导者，如果没有信用，那他绝对不会赢得部将的尊重。

７６．将欲取之　先以予之

有的时候，想得到某种东西，这个时候最好是不直接求取，而是需要转换脑筋，

先给予对方他想要的，在这个基础上，再想取得就比较容易了。

７７．豁达大度　襟怀宽广

宽容大度是对人的一种个性要求，对于领导者更是如此，所谓“为政之妙在于

协调”，这种协调就包括对上、对下、对内、对外的关系，要使各种关系协调，必须要有宽容大度的性格，才能处理各种矛盾关系，促进工作效率。

７８．廉洁奉公　两袖清风

诸葛亮在给刘禅的遗书中写道：“臣家成都，有桑八百株，薄田十五顷，子弟衣食，自有余饶。至于臣在外任，别无调度，随身衣食，悉仰于官，不别治生，以长尺寸。”其两袖清风可见一斑。

７９．鞠躬尽瘁　死而后已

诸葛亮一生为蜀汉大业鞠躬尽瘁，正如白居易诗中所写“先生晦迹卧山林，三顾那逢圣主寻。鱼到南阳方得水，龙飞天汉便为霖。托孤既尽殷勤礼，报国还倾忠义心。前后出师遗表在，令人一览泪沾襟。”

诸葛亮其人

诸葛亮，字孔明，人称卧龙，东汉末徐州琅邪郡阳都县人（今山东沂南县）。

东汉灵帝光和四年（公元１８１年），诸葛亮生于一个普通官宦家庭，当时他的父亲诸葛 任泰山郡丞。虽然生于官宦家庭，但诸葛亮的青少年时代却多灾多难，他的父母去世很早，诸葛亮与他的弟弟跟叔父诸葛玄一起生活；战乱一直伴随着他的成长并影响他的生活。诸葛亮三岁时（公元１８４年）黄巾大起义爆发，天下大乱；九岁时（公元１９０年），关东诸侯起兵讨伐董卓。由于故乡兵变，１９４年，诸葛玄带领家人到豫章（今江西南昌）避难，第二年，又因故迁至荆州（今湖北襄阳）。诸葛亮十六岁时（１９７年），诸葛玄病故，诸葛亮迁至离荆州城二十里的隆中山中，在此以耕田为生，过着隐居生活，生于乱世长于乱世的诸葛亮特别喜欢研读兵法，在隆中期间他日夜揣摩兵法并广交智士共同探讨安邦定国之策。

公元２０７年，刘备三顾茅庐，向诸葛亮咨询天下大事，诸葛亮以《隆中对》折服刘备，从此，二十七岁的诸葛亮开始出山辅佐刘备。诸葛亮的辅佐，使刘备的境况大为改观。刘备从最初的兵不过千，将只有关张到后来创建蜀国，与孙权、曹操共成鼎足之势，这一切诸葛亮功不可没。

公元２２３年，刘备病逝，其子刘禅继位，封诸葛亮为武乡侯，

需要全本请访问 www.ertongbook.com