

权谋机变的艺术
经商从政的指南



奇謀方略

• 预谋
• 权谋
• 阴谋

三国用谋机要

奇 谋 方 略

三国用谋机要

长江文艺出版社出版·发行
(武汉市解放大道新育村63号)

新华书店湖北发行所经销
石家庄市东兴制版印刷厂印刷

787×1092毫米 32开本 8.5印张 13插页 170千字

1993年3月第1版1993年3月第1次印刷

印数：00001—20000

ISBN 7-5354-0775-7/I·646

定价：4.85元

前 言

翻开祖国的历史长卷，那些经邦济世，治乱兴衰之人无一不是伟大的谋士。或谋天下、或谋大业，都是人们智慧的巧妙运用。无论是预谋、权谋甚至阴谋，说穿了，都是一门领导科学抑或立世之道。谋划不只是帝王将相，达官贵人的专利，黎民百姓、凡夫俗子也在世代代为自己的前程和生活谋算着。谋者非心有灵犀而不可、非胸怀大道而不能。如何巧妙运用计谋，做到游刃有余，谋之必胜，旷古至今仍无此类专著问世，这自然是我们当代的遗憾。并不是我们祖先没有把那闪光的智慧留传下来，而是后人疏于整理而已。

一朝一代，一兴一衰，不知溶进了多少先贤们的谋略，兵家之谋、官家之谋、商家之谋，民家之谋，无一不在显现着那多彩的光芒。如何挖掘和利用这些智慧的结晶，乃是当务之急。当然，研究具有民族特色的领导科学，探讨古人的用谋机要，必须批评地接受，选择地借鉴。因为我们不提倡搞阴谋诡计，阴谋只一时得逞但不会长久。

总之，吸取之精华，摒弃之糟粕，挖掘有益于当代领导科学的宝贵财富，整理从政经商的方略机变，不仅是必要的，而且是大有裨益的。

有句俗语“老不看三国，少不看红楼”，前者所言无非怕那久经风霜的老谋之人更具深算。由此看来，三国上的奇谋方略，影响之深。

王平均先生夫妇二人先行了一步，他通过经上千年民族心理过滤，集体创作而成的《三国演义》上的用谋机要，系统整理了一系列的奇谋方略，这部奇异的用谋之作，不仅可供领导人物和军事统帅用谋借鉴，对我们这些不甘寂寞。欲从政、经商的凡夫俗子也有极大的启示。

今天，我们这些青年，正处在竞争激烈的社会当中，如何把握自己的未来，立于不败之地，也是我们最关心的问题。在商务往来中，在步履艰难的从政生涯中略用计谋，岂不是风顺又扬帆吗？

出版这本书的目的主要有五个：一、教你如何运筹帷幄，力争决策正确。二、如何创造条件，使自己立于不败之地。三、怎样施计用谋，在竞争中取得胜利。四、如何临机应变，在被动中争取主动。五、应戒骄戒躁，以防不测之风云。如若真能达到以上效果，我们的作者王平均夫妇二人和长江文艺出版社的诸位老师，可告欣慰了。

文 山

目 录

前言

一、谋业——欲取之而先谋之·····	(1)
(一) 身不足五尺而心雄于万夫·····	(2)
(二) 官知止而神欲行·····	(7)
(三) 天时地利不如人和·····	(12)
以感情结交朋友·····	(12)
以大义争取志士·····	(14)
以信誉赢得民心·····	(15)
二、谋情·····	(19)
(一) 知彼知己 百战不殆·····	(19)
(二) 五间俱起 莫知其道·····	(24)
因间·····	(24)
反间·····	(26)
生间·····	(27)
死间·····	(29)
内间·····	(30)
乘隙而离间·····	(31)

事莫密于间·····	(34)
(三) 善识敌诈 抓住本质·····	(35)
三、谋策·····	(41)
(一) 运筹帷幄, 决胜千里·····	(41)
(二) 多算得胜 风险决策·····	(45)
(三) 以患为利 趋利避害·····	(51)
四、谋贤·····	(61)
(一) 视才如宝 求贤若渴·····	(61)
(二) 用将之道 以德为本·····	(64)
(三) 因情择将 用人所长·····	(67)
(四) 注重战绩 按能授职·····	(71)
五、谋军·····	(83)
(一) 上下同意 百将一心·····	(83)
(二) 带兵以爱 同甘共苦·····	(90)
(三) 杀敌以怒 以义励士·····	(94)
(四) 论功行赏 赏不逾时·····	(98)
(五) 以法执罚 罚不迁列·····	(102)
(六) 善于借力 统帅千军·····	(106)
治军如治寡, 分数是也·····	(106)
斗众如斗寡, 形名是也·····	(109)
执法如践墨, 法度是也·····	(111)

六、谋势	(115)
(一) 造以镒称铢之势	(115)
(二) 造万箭齐发之势	(118)
(三) 造雷霆万钧之势	(121)
(四) 造激流漂石之势	(123)
七、谋攻	(129)
(一) 上兵伐谋 以谋取胜	(129)
(二) 深谋远虑 胸怀全局	(133)
(三) 以迂为直 相反相成	(136)
(四) 三军可夺气	(140)
(五) 将军可夺心	(143)
八、谋奇	(151)
(一) 出奇制胜	(151)
(二) 正合奇胜	(154)
(三) 先发制人	(157)
(四) 兵贵神速	(160)
(五) 后发制人	(164)
(六) 缓兵待机	(168)
(七) 战胜不复	(171)
九、谋阴	(179)
(一) 能而示之不能	(179)

(二) 用而示之不用·····	(182)
(三) 近而示之远·····	(184)
(四) 利而诱之·····	(186)
(五) 卑而骄之·····	(188)
十、谋变·····	(195)
(一) 见可而进·····	(195)
(二) 知难而退·····	(198)
(三) 塗有所不由·····	(201)
(四) 军有所不击·····	(203)
(五) 地有所不争·····	(205)
(六) 城有所不攻·····	(208)
(七) 君命有所不受·····	(211)
特殊情况、特殊处理·····	(212)
战道必胜、利合于主·····	(213)
十一、谋败·····	(217)
(一) 苦肉计·····	(217)
(二) 连环计·····	(219)
(三) 美人计·····	(221)
(四) 空城计·····	(225)
(五) 走为上计·····	(228)
十二、谋戒·····	(233)

(一) 戒骄戒躁·····	(233)
(二) 受降如敌·····	(235)
(三) 好战必亡·····	(238)
(四) 忘战必危·····	(241)
十三、谋身·····	(247)
(一) 人贵有自知之明·····	(247)
(二) 五德皆备 可为大将·····	(250)
(三) 天下为公 胜在其中·····	(254)
(四) 从谏如顺流，有大将风度·····	(256)

一 谋 业

——欲取之而先谋之

东汉末年，历史巨变，战乱纷争，群雄四起。在这近百年的激烈角逐中，各个集团蜂拥而起，各种人物争相登场。有的称雄一方，有的昙花一现，有的频繁告捷尔后彻底失败，有的屡遭挫折而又东山再起。这里的奥秘何在？如果透过繁纷复杂的社会现象，捕捉客观实在的历史必然，那么，你就会发现，克敌制胜的真正奥秘在于事业，在于你所为之奋斗的事业必须符合时代的要求，具有历史的必然，推动社会的进步。否则，即使一个政治、军事集团的核心人物，具有六韬三略、经邦之德、济世之才，也难以挽回败局，最多也只能推迟一下灭亡的时间，而不能改变历史的进程。所以，一个政治集团、一个军事集团、一个领导人物的真正韬略，在于站在更高的层次、更广的领域、更远的角度上选择为之奋斗的事业。那么，要获得事业上的成功应具备哪些条件呢？

（一）身虽不足五尺而心雄于万夫

凡成就大业，必须顺应潮流，明确目标，独树一帜，布告天下。这样，有识之士才能聚义旗下，天下百姓才能诚心拥戴。所以，一个领导集团欲要克敌制胜，获得事业上的成功，首要的、根本的是要选定一个正确的政治目标，坚定不移，努力奋斗。

汉末刘备，出身贫寒，却能在戎马一生的奋斗中建立起蜀汉政权。这首先是由于刘备集团选定了正确的政治目标，并为此采取了一系列政治、经济、军事、外交等措施。从刘备集团徘徊、发展到衰落的三步曲可以看出选择政治目标的重要性。

刘备（公元161—223年），字玄德，涿郡涿县（今河北涿县）人，汉代皇族的远支宗室。他早年丧父，生活贫寒，与母贩履织席为生。十五岁时，与同宗刘德然、辽西公孙瓒就学于东汉名儒卢植。刘备少时素有大志，生性好结豪侠。黄巾起义时，朝廷在各地招兵买马，刘备联络关羽、张飞应征，组成一个稳定的政治集团。从刘、关、张桃园结义到投靠刘表，屯兵新野的十多年间，是刘备集团的徘徊时期。当时，刘备不乏远大理想，但由于势力单薄，不敢独树义旗，再加之缺乏明确的政治目标，分不清谁是真正的敌人，谁是真正的朋友，因而据忠奸树敌，凭感情

结友，尽管努力奋战，终无立锥之地。汉灵帝末年，刘备集团以黄巾起义军为敌，随从校尉邹靖镇压黄巾起义，以军功任中山府安喜县尉。赴任未及四个月，朝廷降诏裁员，督邮奉命来县，刘备求见遭到拒绝，张飞一怒之下，痛打督邮，三人弃官匿居。董卓作乱时期，十八路诸侯联盟讨之。刘备集团以董卓为敌，跟随公孙瓒出兵，立下赫赫战功，在诸侯中赢得盛誉。联盟解体后，军阀混战，刘备受公孙瓒委托，协助田楷抵抗冀州牧袁绍。后受孔融邀请，帮助孔解黄巾余部管亥之围，随即帮助徐州牧陶谦抵挡曹操的进攻。曹兵退后，陶谦病危，将徐州牧之职传给刘备。公元196年，刘备与袁术作战，相持经月，吕布乘虚袭取徐州，刘备被迫弃城投曹，并随曹操剿灭吕布，回朝见到当朝皇帝，受“皇叔”之称。刘备在朝期间，因见曹操挟制皇帝，便与董承、王子服、马腾等人秘密结成反曹联盟，借机走脱，领兵攻取曹兵所占的徐州，公开打起反曹的旗帜。公元200年，曹操东征孙备，刘备兵败，先投袁绍，后投刘表，直到此时刘备还没有自己的一块根据地。可以说，这就是缺乏正确的政治目标和鲜明的政治旗帜的必然结果。

刘备在投靠荆州牧刘表，屯兵新野期间，得到当地名士徐庶的帮助，几度击败曹军的进攻，尤其是得到南阳名士诸葛亮的相助之后，才建立起结构合理的领导集团，正式开创一生的宏图大业。从刘备三顾茅庐到建立起蜀汉政权的十余年间，是刘备集团的发展时期。当时天下大乱，群

雄割据，互相残杀，民不聊生，人心思治，民心思安。刘备打起“复兴汉室”的旗号，公开提出“欲伸大义”、“安邦定国”、“统一天下”的政治目标是顺应潮流，符合民心的，体现了一定的历史必然性，因而得到一些有识之士和下层群众的支持，加之诸葛亮根据这一政治目标，为刘备集团制定了“东联孙吴，北拒曹魏，横跨荆益，一图天下”的战略方针，使得刘备集团一步步走向鼎盛时期。公元208年，曹操率军南取荆州，直指东吴，威胁刘备和孙权。刘备采用诸葛亮联孙拒曹的正确主张，派遣诸葛亮前往东吴说服孙权共拒曹操。孙权命周瑜、程普等率水军数万，与刘备所部合力迎战曹军于赤壁，大败曹操，奠定了三国鼎立的基础。在孙权和曹操军队大战期间，刘备乘机夺取了荆州、襄阳、南郡等地，又乘胜攻取了武陵（今湖南常德西）、长沙、桂阳（今湖南郴县）、零陵四郡，刘备至此有了自己的一块地盘。刘备为了实现诸葛亮《隆中对》中所确定的方针，于公元214年夺取了益州。进川后，刘备一方面以成都的金银财富分赐将领，犒赏士兵，另一方面笼络刘璋旧部，发展生产，取得益州有识之士的合作和下层群众的支持。特别在用人问题上，不以与刘璋亲疏划线，广罗人才，“皆处之以显任，尽其器能”。于是“有志之士，无不竞劝”。由于刘备集团政治目标比较明确，政策措施较得人心，荆益贤能人士望义而投，下层群众诚心拥戴，再加之益州得天独厚的自然、经济条件，使刘备集团得以迅速发展，走向极盛时代。公元219年，刘备进而

夺取曹操占领的汉中，自称汉中王，成为统一天下的一支很有希望的力量。

刘备集团的迅速发展引起了孙权集团的嫉妒和曹操集团的恐慌，孙曹联合，攻杀关羽，袭取荆州，刘备集团的上升线被打断。从关羽刚愎自矜、丧失荆州到白帝托孤、刘备驾崩的最后几年间，是刘备集团转向衰落的时期。当时，关羽镇守荆州，进击魏城，水淹七军，活捉于禁，斩杀庞德，一时威震华夏。他恃才傲物，目空一切，将刘备集团联吴抗曹的战略方针置之脑后，以傲慢态度对待吴蜀联盟。当时，孙权既嫉妒刘备集团的蓬勃发展，又惧怕曹操集团的正面进攻，不愿拆散孙刘联盟。曹操乘机拉拢孙权，并以破刘之后共分疆土相许。当孙权派员到荆州试探刘备集团的结盟诚意，并提出与关羽结为儿女亲缘关系时，关羽勃然大怒，说：“吾虎女安肯嫁犬子乎！”几乎要将媒人斩首。关羽的态度激怒了孙权，使孙权下定了联曹攻刘的决心，随派大将吕蒙袭取荆州，致关羽于死地。刘备为报关羽之仇，决定亲帅大军攻打东吴。作为一名战将忘记政治目标和既定方针，导致兵败身亡，丧失荆州，就是一个深痛的教训；作为一名统帅为报一私之仇而致政治目标和战略方针于不顾，不计后果，兴师动众，那就更令人失望了。当时，朝野内外众多反对，刘备的心腹爱将赵云劝阻说：“汉贼之仇，公也；兄弟之仇，私也。愿以天下为重。”刘备答道：“朕不为弟报仇，虽有万里江山，何足为贵？”张飞手下叛将范疆、张达因刺杀张飞，逃入

东吴，更坚定了刘备报仇雪恨的决心。这就把正确的政治目标降低到了狭隘的私人情感上，因而不能不对蜀汉军心、民心产生极其消极的影响。试问会有多少有识之士和热血男儿为报别人的一私之仇而效命疆场呢？公元222年，刘备不顾诸葛亮等多数将领的反对，亲率几十万大军，兴兵伐吴，在彝陵被吴将陆逊击败。蜀军“舟船器械，水步军资，一时略尽，尸骸漂流，塞江而下”，刘备仅带少量残兵败将逃回白帝城，次年托孤于诸葛亮、李严等人，不久去世，终年63岁，谥昭烈皇帝。刘备伐吴失败的原因是多方面的，但总的来说是淡化政治目标，缺乏理智，感情用事的必然结果。

坚定正确的政治目标犹如一面旗帜，使百万之众聚义一堂，为之奋斗；坚定正确的政治目标犹如一座灯塔，使人心如明镜，高瞻远瞩，永远不致迷失方向。谁能把握住这个航向，谁便有可能在波涛汹涌的大海中驶向胜利的彼岸。当魏、蜀、吴同为统一天下，定国安邦而努力奋斗之时，便形成了势均力敌的三足鼎立的局面。一旦一方淡化政治目标，为私利而战，或苟安一方，不思进取，那么，这种均势便会顷刻之间发生变化，向着目标正确，统一天下的一方倾斜。因为统一是中国历史发展的必然趋势。总之，刘备集团在正确的政治目标和战略方针指引下建立起来的蜀汉政权，对结束东汉末年的军阀混战是一个历史进步，体现了一定的历史必然性，对发展西南经济和稳定当时社会也起到了一定作用。但是，由于刘备缺乏政治策略，尤

其是兴兵伐吴，更进一步破裂了吴蜀联盟。彝陵之战的失败，又使蜀汉军事实力大伤元气，还造成了蜀汉政权的极弱局面，这就为曹魏集团统一天下提供了有利条件。

（二）官知止而神欲行

凡治乱安邦，非一日之功，非一举可成。没有一个坚定正确的政治目标，没有一种永不衰竭的进取精神，便不可能在艰难奋战的征途中获得成功。三国时代的曹操便是二者兼而有之的古代领导人的丰满形象。

曹操（公元155—220年），字孟德，东汉沛国谯（今安徽亳县）人。他二十岁举孝廉为郎，以“治世之能臣”自居步入政治、军旅生涯。曾任洛阳北部尉，后迁为顿丘令。黄巾起义时拜为骑都尉，何进执掌朝政时为典军校尉。青年时期的曹操是一位不屈不挠、乐观自信、富有远大理想的形象。董卓乱朝时候，曹操在朝为骁骑校尉。王允等班阁旧臣有心除掉董卓，因无计可施，众人聚于席间压声而哭。曹操却抚掌大笑说：“满朝公卿，夜哭到明，明哭到夜，还能哭死董卓否？”众坐皆惊。王允愤怒地说：“汝祖宗亦食禄汉朝，今不思报国而反笑耶？”曹操说：“吾非笑别事，笑众位无一计杀董卓耳。操虽不才，愿即断董卓头，悬之都门，以谢天下。”曹操随即献计，并借王允宝刀一口，只身前往，谋刺董卓，未遂，遭到追捕。青年
