

【新说四大名著系列丛书】

三国 谋略学

PIN SANGUO XUE MOULUE

李文庠 高桂桢 赵枫岳◎著



 中国纺织出版社

【新说四大名著系列丛书】

品三国 学谋略

PIN SANGUO XUE MOULUE

李文庠 高桂桢 赵枫岳◎著



中国纺织出版社

内 容 提 要

《三国演义》是一部什么样的书呢？与其说它是一部长篇历史小说，不如说它是一部史书、兵书、人生之书，或者说，它是一部智慧之书。读《三国演义》，重要的是挖掘其中的大谋略、大智慧，这种智慧并非就事论事，而是通过对三国原著的许多故事分析、综合、升华而成，这才是真正的人生大智慧、大领悟、大道理。本书深入品读《三国演义》中的人生谋略，语言生动、见解独特。如果你是一个热爱智慧的人，那么请打开本书，赶快开始三国谋略智慧的探索之旅吧！

图书在版编目(CIP)数据

品三国学谋略/李文库，高桂桢，赵枫岳著. —北京：中国纺织出版社，2009.7

(新说四大名著系列丛书)

ISBN 978 - 7 - 5064 - 5590 - 9

I. 品… II. ①李…②高…③赵… III. 三国演义—谋略—研究 IV. I207.413

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2009) 第 051391 号

策划编辑：黄 磊 责任编辑：高振亚 责任印制：陈 涛

中国纺织出版社出版发行

地址：北京东直门南大街 6 号 邮政编码：100027

邮购电话：010—64168110 传真：010—64168231

http: //www. c-textilep. com

E-mail: faxing @ c-textilep. com

北京云浩印刷有限责任公司印刷 各地新华书店经销

2009 年 7 月第 1 版第 1 次印刷

开本：710 × 1000 1/16 印张：16.75

字数：183 千字 定价：26.80 元

凡购本书，如有缺页、倒页、脱页，由本社图书营销中心调换

前言

foreword

《三国演义》是一部什么样的书呢？

《三国演义》是史书、兵书、商书、人生之书。

《三国演义》的故事取材于东汉末年和魏、蜀、吴三国的历史。故事起于黄巾起义，进而引出了魏、蜀、吴三国在政治、军事、外交上的激烈斗争，一直到西晋为止。

与其说《三国演义》是一部长篇历史小说，还不如说它是一部兵书。罗贯中将古代的许多军事家、战略家的攻城掠地、伏险设防、远交近攻、合纵连横、迂回进退的韬略，融于波澜壮阔的百年历史画卷之中。据说，明清两代农民起义军的将领李自成、张献忠、洪秀全等皆以《三国演义》的战案为埋伏攻袭的秘诀，往往行之有效，《三国演义》是他们指导作战的“玉帐唯一之秘本”。

商战与兵战有许多相似之处，只凭吕布那样的匹夫之勇不但难以胜敌，而且会连连败北。《三国演义》中的运筹帷幄、知己知彼、战略战术、选择战机，在商战中的决策、思维、计划、目标、用人、管理、经营、谈判、公关中不但得到应用，而且得到了发扬。把《三国演义》的谋略思想、管理方法、人品风格引入现代经营管理，是极为有益的。日本著名企业家松下幸之助一生酷爱《三国演义》，他尤其崇尚诸葛亮的人品与风格，

对诸葛亮的战略思想有独到的研究。松下幸之助的经营之道，与《三国演义》大有关系。日本许多大企业在培训管理人员时，要求受训者必读《三国演义》，许多日本的企业家认为《三国演义》是他们的成功指南之一。

《三国演义》更是一部智慧之书，不仅显出打仗的智慧，而且包含了经商的智慧、人生的智慧。

《三国演义》中有小权谋，也有大智慧。诸如用谋施计，识谋破计之类当属小权谋，如一气周瑜的兵贵神速之谋，二气周瑜的公关之谋，三气周瑜的将计就计之谋，钟会伐蜀的一箭双雕之谋，陆逊假意恭关公的笑里藏刀之谋等，这些小权谋在书中极为明显，处处可见，但它们大多是一些思维技巧，难以统领人生，所以才称之为小权谋。

读《三国演义》，最重要的是挖掘其中的大智慧，这种大智慧并非就事论事，而是经过对许多故事分析、综合、凝炼、升华而成。这种大智慧才是真正的人生大智慧、大觉悟、大道理。

《三国演义》显出的大智慧，归纳如下：

一、凡事皆有度

《三国演义》有许多“过度”的人和事：诸葛亮的征战过度、包揽过度、劳累过度，刘备的固执过度，张飞、王朗、周瑜、孙策、曹真的嗔怒过度，杨修的小聪明过度，典韦、淳于琼的贪酒过度。这些“过度”，要么使这些人物丧命，要么使他们败业。

人的一生中犯得最多且最容易犯的错误就是过度，不要以为多干就好，一旦过度了、过火了便会弄巧成拙。所以，古人有“四不可”的教诲：势不可使尽，福不可享尽，便宜不可占尽，聪明不可用尽。倘若将“四不可”变成“四可”，就过度了、过火了，就会犯错误。列宁说过：“只要再多走一步，仿佛是向同一个方向迈的一小步，真理就会变成错

误。”许多人为什么犯错误，就是因为多走了一小步。所以造词的先人把“过”与“失”、“错”连在一起，过失，一过就失；过错，一过就错。

《三国演义》中许多人物的前车之鉴警示我们，许多情况下，我们犯的错误，并非不干或干得少，而是干得太多、太快，心太急，走得太远，偏离了“度”。不足，尚可弥补；过了，再回来就难了。凡事都须把握住“度”才好，因为“伟大变为可笑只有一步”。

二、性格决定命运

《三国演义》中许多人物因为性格而犯错误，有的甚至因为病态性格而丧命。如刘备的固执，关羽的自负，张飞的暴躁，夏侯惇的浮躁，周瑜、孙策的气量狭小，许攸的狂妄，杨修的锋芒毕露，曹操的多疑，董卓的蛮横，袁绍的优柔寡断……他们之中大多数人并非死于战场，而是死于不良的性格。《三国演义》中也有不少人物有很好的性格，像孙权、赵云、陆逊等，他们谦虚谨慎、低调做人、善于听取各方意见，因而寿长事顺。

不良的性格能给人带来无尽的悲伤，狭隘性格悲剧常在，嫉妒是痛苦的制造者，猜疑者作茧自缚，暴躁乃伤人一把刀，强硬固执为事业之大忌，急躁、盲动非智者所为，优柔寡断则会丧尽机会。

良好的性格能给人带来美好与幸福。不同的性格，得到的结果必然走向各自不同的方向——成功或失败。

三、从长计议

从长计议是生存与发展的智慧，不生存下来，不去适应生存的环境，不去创造生存的环境，怎么可能去求发展呢？

《三国演义》中，司马懿深谙此道。司马懿与诸葛亮相比，政治上的劣势非常明显。蜀国后期，诸葛亮得到后主刘禅的绝对信任，对于战场上

的胜败，付出的政治成本不高。而司马懿当时尚未取得魏主的信任，自己的势力也没有形成气候，因此他必先求生存。此时，战场上有诸葛亮这样的军事强敌，政治上反而占便宜，更益于自己的生存。司马懿兵临空城而不入，不贪小利，乃是先求生存再求发展的长谋。诸葛亮与司马懿的较量，表面看起来，诸葛亮“智在对手之先”，结果却是小赢大输，无功而返；司马懿能小输大赢，个中道理，乃从长计议。

孙权在相当长的时间里不硬收荆州，诸葛亮在华容道竟任关羽放走了大敌曹操，曹操竟把骂他祖宗三代的陈琳留用，都乃长谋深虑。谁笑到最后，谁就笑得最好。若明白看大势、算大账、定战略尤为重要，又何必为一时一地的得失而不快？

四、选择比努力更重要

《三国演义》中有许多有关“选择”的故事。诸葛亮选择舍弃三郡，曹操选择走华容，诸葛亮和陈宫选择“职场”，有选择对了的，也有选择错了的。

诸葛亮和陈宫都很努力，都很敬业，但结果大不一样。原因在于：诸葛亮选择了刘备当上司，而陈宫选择了吕布当上司。

我们每个人一生要面临着许多选择，要选择职业，选择做事的方法，选择人生定位，选择观念和心态，选择生存和发展的环境，选择朋友，甚至读什么样的书也需要选择。如果你选择对了，同时也努力了就会有效果；如果你选择错了，你所做的努力要么是徒劳，要么是离成功更远。

选择比努力更重要，这是劳而有功的大智慧。

五、“忍”者无敌

耐心，简单说来其实就是一种等待；急躁，其实就是不愿等待。历史

上，以“耐”克“急”的例子很多。

《三国演义》中曾有刘备三顾茅庐的故事。刘备忍受了诸葛亮之“傲”，终以三分天下称王立业。古往今来，忍者无敌的例子数不胜数。勾践忍辱负重，终于雪耻复国；蔺相如忍受廉颇的非礼，传下将相和的美名；韩信忍胯下之辱，张良忍老人之傲，二人在汉初三杰中占了其二；刘邦在项羽面前一忍再忍，最后战胜了项羽。大凡有所成就、有所作为的人，忍耐都是他们一生的座右铭。正如古人所云：“忍一时风平浪静，退一步海阔天空。”

忍性是人的品格、修养、智慧。无忍性者成就不了大事。忍是心怀远大者的克制，是建功立业的必备品质。有人以为忍是懦弱、胆怯的遁词。非也！忍只是手段而不是目的，暂时低头是为了抬起高贵的头，暂时退却是为了战略进攻，忍恰恰是大智大勇。一个人倘若连折磨、诱惑、欲望、得失都忍不得，岂能战胜自己？连自己都战胜不了，又何谈战胜困难险阻的勇敢？

忍耐是成功的大智慧。

六、求异才能创新

《三国演义》中有许多求异的精彩故事，诸葛亮的草船借箭、借东风、舌战群儒、空城计、木牛流马、八阵图，郭嘉的以逸待劳破二袁，都与常规不同，都是求异，求异才有创新。

管仲曰：“千里之路，不可扶以绳；万家之都，不可平以准。言大人之行，不必以先常，义立之谓贤。”指出没有笔直的千里路，也不应有一模一样的房屋相同之城，主张不循常规。

康有为说：“物新则壮，旧则老；新则鲜，旧则腐；新则活，旧则板；新则通，旧则滞。物之理也。”“能变则全，不变则亡；全变则强，小变则

亡。”主张破旧立新，求异创新。

求同对吗？求同对。不求同怎么能继承前人的经验，不求同怎么能融入社会、融入集体？求同是我们需要的，它是生存之本。但是，仅仅求同是远远不够的。在当前现代人全面发展、个性解放的要求下，在时代迅猛前进的形势下，在新问题、新情况与日俱增的变化之中，求异更显得重要。创新、改革、竞争、发展，离不开求异。哪怕在三国时期，仅仅有传承也是不够的，姜维尽管得到诸葛亮的真传，却没有做到“青出于蓝而胜于蓝”，就因为他太惟师，少创新。

《三国演义》中还有许多人生大智慧，在此不再一一列举，相信读者在读《三国演义》中能够挖掘更多的智慧。所谓品读《三国》，不只是品读书中的字句，而是品读其中的人生大智慧。

《三国演义》是永恒之书，因为它表现了人类精神与智慧的一些永恒内涵。

本书由河南工业大学李文庠、高桂桢、赵枫岳撰写。

河南工业大学

李文庠

二〇〇九年三月

目录

contents

无势者可造势

- 披红挂彩入南徐 (1)

力不足者需借势

- 火烧博望坡 (5)

有势者需用势

- 七星坛上借东风 (9)

机不可失，时不再来

- 诸葛亮一气周瑜 (12)

公关能破万重关

- 诸葛亮二气周瑜 (16)

以毒攻毒，将计就计

- 诸葛亮三气周瑜 (21)

让别人替你做

- 关羽死后三方斗智 (24)

思路是生存之路

- 司马懿不想进空城 (27)

自以为是的人没有出路

- 关羽、袁绍、马谡的共性 (32)

借天下之智力

- 曹操逼献帝迁都 (35)

读书生智

- 吕蒙发愤读书 (40)

用人需容人之错

- 破袁绍曹操焚信 (43)

用人需容人之仇

- 曹操容张绣之仇 (47)

用人需容人之异

- 未阳县凤雏理事 (50)

用人需容人之短

- 曹操杀蔡、张二将 (53)

真诚的语言最感人

- 鲁肃一语胜千言 (56)

批评需讲究方法

- 曹操哭郭嘉，孔明评法正 (60)

忠诚为本

- 关云长挂印封金 (64)

信乃人际关系的最高原则

- 诸葛亮守信激励士兵 (68)

量大才能福大

- 诸葛亮一信气死曹真 (72)

猜疑者作茧自缚

- 曹操多疑杀伯奢 (77)

兼听则明	
——孙权决计破曹操	(80)
轻信的结果，是欺骗的完成	
——陆逊假意恭关羽	(84)
浮躁者易失理智	
——夏侯惇兵败博望坡	(88)
肤浅的思维使人愚蠢	
——张翼德长坂拆桥	(93)
做事需知己知彼	
——战长沙帐前道黄忠	(98)
先人一步领风骚	
——赤壁大战先者胜	(103)
两全其美最好	
——吕布辕门射戟	(107)
奖惩严明，人人奋勉	
——诸葛亮挥泪斩马谡	(111)
人无制，则生邪	
——诸葛亮厉行法治	(117)
尽信书不如无书	
——马谡惟书失街亭	(121)
选择效率高的方案	
——钟会伐蜀先造船	(126)
聪明反被聪明误	
——杨修因“鸡肋”丧命	(130)

示弱比逞强更有力

——刘备哭拜孙夫人 (135)

改变说法，效果将大不一样

——刘备正说反说 (138)

遇危恐惧，祸又生祸

——阚泽献降书 (141)

经验是柄双刃剑

——锁战船曹操中计 (144)

僵化思维的人没有出路

——曹操败走华容 (149)

察方可以知，知方可以交

——孔明考察刘玄德 (152)

只要不钻牛角尖，人就有机会

——陈宫枉死白门楼 (157)

忍让的结果是甜蜜的

——刘玄德驻扎小沛 (161)

智圆行方

——曹操割发受罚 (164)

好事多磨

——七擒孟获 (167)

会放弃才会成功

——割三郡以退为进 (171)

顺境中比逆境中更需要品德

——刘备顺境反遭败 (176)

大智若愚乃聪明人	
——外愚内慧属鲁肃	(178)
给人留足面子，人心顺己事顺	
——张松献地图	(183)
虚假安全最可怕	
——司马懿诈病赚曹爽	(186)
劳则寿	
——老当益壮属黄忠	(189)
不泄露自己的底牌	
——孔明安居平五路	(192)
料事如神在于准确预测	
——诸葛亮三出祁山	(196)
过犹不及	
——三个“过度”要了诸葛亮的命	(199)
怒气乃杀人一把刀	
——张飞伐吴未克身先死	(204)
“绝对”的东西是不存在的	
——阿斗并非“窝囊废”	(208)
一样话百样说，看你会说不会说	
——曹植即赋“煮豆诗”	(213)
人生需要压力	
——孔明两激老黄忠	(217)
话不在多，达意则灵	
——“公不见丁建阳、董卓之事乎？”	(220)

占领制高点，抓主要矛盾	
——博望坡军师初用兵	(223)
懦夫树不起胜利的纪念碑	
——高琮城丢人亡	(228)
言之有理，才有感召力	
——“陈琳之檄，可愈头风”	(231)
失败价更高	
——曹孟德君中人杰	(234)
等待并非消极	
——陆逊等待时机	(238)
头脑清醒才有正确决策	
——徐庶糊涂一时	(242)
平衡才能稳定	
——孙权擅搞平衡术	(245)
仅仅有传承是不够的	
——姜维为何没有“青出于蓝而胜于蓝”	(250)
参考文献	(254)

无势者可造势

——披红挂彩入南徐

孙子兵法曰：“激水之疾，至于漂石者，势也。”湍急的流水，飞快地奔流，以致能冲走巨石，这就是势的力量。人生路上，若想获得成功，非有优势不可，所以，无势者需造势，无力造势者需借势，有势者需用势。诸葛亮自出茅庐以后，极擅长造势、借势、用势。刘备赴江东招亲时，赵云令荆州随行兵士俱披红挂彩入南徐，便是诸葛亮造势之计。

赤壁大战以后，诸葛亮乘周瑜与曹仁大战之机，令关羽、张飞、赵云巧取了荆州数郡，演出了一气周瑜的精彩战剧。之后，周瑜在养病期间听到刘备丧了甘夫人的消息，立刻计上心来。孙权有一妹尚未出嫁，周瑜想施“美人计”诱刘备过江招亲，然后以刘备为人质，逼诸葛亮等人归还荆州。孙权对此计十分赞同，派使臣去荆州说媒。刘备对过江招亲的事情疑虑重重，诸葛亮却胸有成竹，力劝刘备过江。刘备过江之前，诸葛亮交给赵云三个锦囊，内藏妙计，嘱咐赵云随刘备过江后即拆开第一个锦囊。刘备等人一到南徐，赵云便依锦囊中的计策行事，令 500 名兵士个个披红挂彩，浩浩荡荡地进城，引起南徐居民们止步围观。以后，又命兵士们三五成群穿梭于南徐闹市购置物品，以至全城男女老幼无人不知刘皇叔到此招亲，迎娶吴侯之妹。诸葛亮的这一披红挂彩入南徐之计，目的在于制造出

一种热热闹闹办喜事的舆论声势。用现代话来说，这既是表明来意的“安民告示”，又能带来广而告之的“轰动效应”。结果，这一轰动效应直接惊动了乔国老和吴国太，孙权和周瑜的假戏不得不真唱下去，最后，刘备得了孙夫人也保住了荆州。

以造势开路最具效应。如果诸葛亮不嘱咐赵云造势，江东百姓连刘备过江这件事都不会留意，更何言知其来意。孙权、周瑜本无意大演其戏，诸葛亮却要把这出戏热热闹闹地演下去，演戏以前必然有一番招揽看客的开场锣鼓，披红挂彩入南徐就是开场前的锣鼓，锣鼓敲毕方能引出“二气周瑜”的正戏。赵云的造势明明白白地告诉东吴百姓，刘备过江是来求亲的，不是来打仗的，不会给百姓造成威胁，只能因孙刘结婚给百姓带来好处，从而使东吴百姓，以及东吴的上层人物乔国老、吴国太接受了刘备的此行。

古代战争中因造势而胜的例子数不胜数。史载唐太宗远征高丽时，勇敢机智的薛仁贵独自着一身白袍，突然出现于千军万马之中，令敌人之为惊骇。春秋时代，吴王伐晋，以万人为一军。中军穿白色衣裳，披白甲，骑白马，持白旗，执白羽箭；左军穿赤色衣服，挂丹甲，骑棕红马，持赤旗，执朱羽箭；右军穿黑衣裳，披黑甲，骑黑马，持黑旗，执黑羽箭。晋人望之大惊，仗还未打，心却怯了，此乃以色造势夺人。张翼德怒吼当阳桥，梁红玉击鼓抗金兵，前者威慑敌群，后者鼓已士气，此乃以声造势夺人。造势表面上是一种形式上的作用，实际上是对人们心理感情的影响和冲击。所以，才有“得势者横扫千军如卷席，失势者树倒猢猻散、兵败如山倒”之说。

人为了充分体现自己的人生价值，企业的产品为了服务于社会，取得更广泛的市场，都需要让社会认识自己。默默无闻，如何引发众人注意？“会哭的孩子有奶吃”，连婴儿都有意无意地懂得轰动效应，