

三国文韬武略



SANGUOWENTAO WULUE ZHUGELIANG ZHIHUI JINYONG

博源 / 译著

诸葛亮是个天才。他学究天人，兼通儒道之术。时运未至时，躬耕于桑垌之中，淡泊以明志，宁静而致远，颇悟道家真其
自然之理，时运一至，则鞠躬尽瘁，死而后已；深得儒家进取之道。诸葛亮言百出，难以尽录，或可以风喻之，风之万物，生
于无形，飘忽不定，无孔不入，或轻柔人作，消解凶邪；或冷冽劲急，透骨生寒。可高华于天，横空万里；可俯掠于地，细数人微。
可掀掀涛浪由岸，可助火势以燎原；可远风帆于江湖，可挟冰霜于长天。勃然而起，赫然面火，有鬼神莫测之机。

毛泽东一生最爱看的书是《三国演义》。

遵义会议上有人说：毛泽东打仗就靠两本书，

一本是《三国演义》，一本是《孙子兵法》。

诸葛亮智慧今用

民主与建设出版社



读孔明之性 解谋略之真

三国纷争，群雄并起，谁都想置对方于死地而一统天下，又随时有被对手吞并和消灭之危险。

乱世出英雄，逼出了超人智慧，其韬略计谋被后人沿用至今，惠及世界。

诸葛亮无疑是个天才。他学究天人，兼通儒、道之术。时运未至时，躬耕于垄亩之中，“淡泊以明志，宁静而致远”，颇悟道家顺其自然之理；时运一至，则“鞠躬尽瘁，死而后已”，深得儒家进取之道。诸葛亮智计百出，难以捉摸，或可以风喻之：

风之为物，生于无形，飘忽不定，无孔不入。或轻柔入怀，消暑送爽；或冷冽劲急，透骨生寒。可高举于天，横空万里；可俯掠于地，细致入微。可掀惊涛以击岸，可助火势以燎原；可送风帆于江海，可挟冰霜于长天。倏然而起，倏然而灭，有鬼神莫测之机。

当今商战竞争激烈，国际局势动荡不安，风起云涌，此时借用古代先贤之智慧，必可立于不败之地。

博源于芦沟晓月

目 录

前言 读孔明之性，解谋略之真	1
①未出隆中知天下→④运筹帷幄	1
②直言无忌责主公→④未雨绸缪	6
③初掌兵权索剑印→④权令政通	10
③诱敌深入设陷阱→④示虚掩实	13
③智抬身价会鲁肃→④欲擒故纵	19
③细陈实情驳张昭→④辩驳谬误	23
③切中要害批虞翻→④以牙还牙	27
③借豪杰名责步骘→④借题发挥	30
③智激孙权结联盟→④晓陈利弊	34
③虚编故事辱周郎→④激其同仇	41
③巧用鲁肃激周瑜→④反手激之	47
③草船借得十万箭→④谋天为用	51
③通晓天机借东风→④故作玄虚	56
③华容设伏遣关羽→④御将之道	63
③施烟华容惑奸曹→④实而实之	67

- ④兵不血刃得南郡→④坐收渔利 72
- ④花言巧语欺鲁肃→④欲进先退 76
- ④智用小入取零陵→④出奇制胜 81
- ④三路设伏救主公→④有备无患 85
- ④技高一筹戏周郎→④窝弓待虎 89
- ④孔明吊孝骗东吴→④惺惺作态 95
- ④一纸文书十万兵→④借了解围 100
- ④重托关羽付印绶→④假托王命 104
- ④诱吴出兵割三郡→④以饵诱敌 109
- ④智激老将守葭萌→④激勇励志 113
- ④背水安营施诡计→④疑兵惑敌 117
- ④穷追猛打截曹操→④虚张声势 121
- ④孔明装病劝后主→④装腔作势 125
- ④对症用药却五路→④以谋伐战 129
- ④以敌制敌平三郡→④数间并施 135
- ④孔明装愚诱蛮军→④因地制宜 141
- ④以逸待劳擒孟获→④以静制动 145
- ④堆土成山取三江→④退中求进 151
- ④火烧藤甲盘蛇谷→④以火助攻 158
- ④启用蛮王治蛮地→④以夷制夷 163
- ④情动三军祭泸水→④哀而祭之 169

④情真意切谏后主→④攘外安内	175
④轻取安定调崔谅→④调虎离山	179
④巧施间术收姜维→④离间之术	183
④义正辞严骂王朗→④正统之道	190
④错用马谡失街亭→④马有失蹄	195
④仁至义尽接姜母→④绝履之虑	201
④智摆空城退仲达→④铤而走险	206
④孔明挥泪斩马谡→④秉公执法	211
④自行贬降责己过→④以身作则	215
④智者千虑亦有失→④失策之举	218
④识破诡计破曹兵→④将计就计	224
④窥伺战机夺陈仓→④兵情主速	229
④巧借天时却仲达→④观天制势	233
④不动刀兵气曹真→④攻心为上	237
④增灶退兵骗仲达→④瞒天过海	241
④贻误战机诛宦官→④清理君侧	245
④陇上割麦布疑兵→④装神弄鬼	250
④智守卤城出奇谋→④以少胜多	255
④军令在先须信守→④治兵以信	260
④布阵失误兵受挫→④声东击西	265
④神兵天将驱木牛→④欲夺先予	270

④主簿进言谏丞相→④事必躬亲	275
④临终授计斩魏延→④出其不意	280
后记：智慧的化身	287

运筹帷幄

——朱出隆中知天下——

【重点提示】

隆中定乾坤，三分藏玄机。

【原文片段】

（刘备三顾茅庐，始见孔明，孔明见其意诚，）便进言道：“自董卓造逆以来，天下豪杰并起。曹操势不及袁绍，而竟能克绍者，非惟天时，抑亦人谋也。今操已拥百万之众，挟天子以令诸侯，此诚不可与争锋。孙权据有江东，已历三世，国险而民附，此可用为援而不可图也。荆州北据汉、沔，利尽南海，东连吴会、西通巴、蜀，此用武之地，非其主不能守：是殆天所以资将军，将军岂有意乎？益州险塞，沃野千里，天府之国，高祖因之以成帝业；今刘璋暗弱，民殷国富，而不知存恤，智能之士，思得明君。将军既帝室之胄，信义著于四海，总揽英雄，思贤如渴，若跨有荆、益，保其岩阻，西和诸戎，南抚彝、越，外结孙权，内修政理；待天下有变，则命一上将将荆州之兵以向宛、洛，将军身率益州之众以出秦川，百姓有不箪食壶浆以迎将军者

诸葛亮智慧今用

乎？诚如是，则大业可成，汉室可兴矣。此亮所以为将军谋者也。惟将军图之。”言罢，命童子取出画一轴，挂于中堂，指谓玄德曰：“此西川五十四州之图也。将军欲成霸业，北让曹操占天时，南让孙权占地利，将军可占人和。先取荆州为家，后即取西川建基业，以成鼎足之势，然后可图中原也。”

【理性分析】

《隆中对》是诸葛亮对当时天下形势所作的分析、预测，可以说是集中体现了诸葛亮的智慧。刘备后来采用《隆中对》中的谋略作为生存与发展的战略方针，扭转危机，由弱变强，最后与魏吴分庭抗礼终成三分天下。可以说，说，《隆中对》是诸葛亮帮助刘备成就大业的关键所在。

诸葛亮为刘备献策，并不局限于刘备所驻守的新野，而是综观全局，预测未来。北方的曹操、江东的孙权、荆州的刘表、益州的刘璋、汉中的张鲁，均在他的考虑之列。诸葛亮胸怀全局，制定出这样一个完整的发展战略，使得刘备抓住机会，扩充力量，创立蜀国。

《隆中对》中的种种预测是经过通盘考虑而得出的合乎逻辑的结论，以客观事实为依据的。据此而制定的决策可行而稳妥。此决策的核心是避开强大的曹操和孙权，向力量薄弱的中西部发展，然后积蓄力量后，再乘虚向中原拓展。这既得兵法要领，又符合当时的形势。

【智慧今用】

我们经常见到“原则”、“指导思想”、“中心”等词汇，也许是熟视无睹的原因，对于其理解并未上升到一定的高度。这些都是一些方向性的东西，是关键步骤，因为它决定集体和个人方向，也许你很有实力，但如果选错方向，没有明确的目标，就不会有大的发展。这好比走错了路，跑得再快也没用？在我们初涉人世时，就应从宏观上规划自己的人生，确定目标的方向，并在大框架内运转，只有这样才会取得成功。

【经典案例】

英国罗斯·罗伊斯公司，曾经与法国联合制造“协和式”飞机。由于错误的预测，认为今后飞机主要是从速度上来发展，从而作出追求超音速的决策，结果十亿美元全部付诸东流。而美国的企业家预测今后的客机所要解决的矛盾主要不是速度，而是增加乘客的容量。于是投资研究宽机身客机，因而获得了很大成功。

兵法上说：“欲攻敌，必先谋”。意思是说，用兵攻击敌人，必先制定出计谋和决策。而计谋与决策又离不开正确的预测。无论是用兵作战或是现代的商业竞争，这一原理都是适用的。当然，竞争者必须根据外部环境和自身的特点，采取不同的调查方法，做到客观、准确，为正确决策打好基础。现代商战中，通常使用的有重点调查方式、抽样调查方式、跟踪调查方式和普查方式。其中，抽样调

查方式受到众多厂商的青睐。

直观分析法

是凭借知识、经验和判断力对市场进行预测的方法，是竞争者制定政策时的常用方法。某省的鸿运罐头材料厂是制作易拉罐的特制铝皮的。有一年的雨季特别长，已经是7月初了，非但天没有放晴的征兆，反而暴雨连绵。这时，鸿运厂马厂长果断下令，将特质铝皮的生产减少三分之二。工人很不理解，每年铝皮在这个时候不但销量大，而且价格很高，正是黄金销售季节，为什么突然裁减产量呢？马厂长向大家解释：“今年夏季热的时间短，制易拉罐的材料铝皮将会跌价。”果然不出马厂长所料，这一年铝皮供过于求，价格一路狂跌。由于鸿运厂早有准备，等铝皮跌价时产品已销得差不多了。第二年初夏，雨季仍然很长，可是马厂长从有关报道中看到气象专家对今夏气候的预测，知道今夏将异常炎热。于是他又下令工人大量生产铝皮。这一年夏季果然持续高温，饮料销售量猛增，制易拉罐的特制铝皮也因此十分紧俏，价格上涨两倍多。鸿运厂生产的大量备货，不仅缓解了市场的供求关系，同时也获得了可观的利润。

信息分析法

这种方法是从对产品销售信息的分析，预测某种产品的销售前景，从而制定或调整经营方针。前些年，中国市场上充斥一种进口的折叠雨伞，虽然价格便宜，但经不起折腾，消费者诅咒它为“短命伞”。然而“短命伞”在美国却十分畅销。这是为什么呢？因为许多人偶遇雨雪，随手

买一把伞，用完就丢。这一信息被台湾商人捕捉了，并掌握了相关信息：美国人穿着打扮讲究别具一格，花色标新立异。于是，雨伞制造商设计雨伞时，采用黑、深蓝、咖啡色等色调，以免在花哨的服饰上喧宾夺主。制伞厂家并不在产品坚固、耐用上下功夫，而在流行色、价格上作文章。很快，台湾的雨伞占美国进口雨伞总量的60%以上，年销量达二千万美元。

日本的企业家也善于在大量信息中捕捉对自己有用的信息。如1973年扎伊尔发生叛乱，叛军向赞比亚铜矿方向移动。日本三菱公司从卢萨卡得到这个情报后，推断出这一形势将会直接影响世界铜市场的产量和价格。于是他们一方面密切注视形势的变化，派员工收集信息，另一方面立即采取对策，大批购买铜。与此同时，伦敦五金交易所却没有受到启发，铜价依然如故。不久，铜价果然猛涨。日本商人转手就赚了一大笔钱。

系统分析法

这种方法是指经营者把整个世界，或者一个国家、一个地区、一个领域，看成一个系统，进行分析预测，确定哪些行业、产品将兴起，哪些将衰落。在现代商战中，这种方法是经常使用的，并且行之有效。例如，我国珠江三角洲的企业家们，由于获悉美国取消了对南朝鲜和台湾等地的优惠待遇，使得这些企业由劳动密集型向知识密集型转化，企业家抓住这一时机，发挥自我优势，大力发展外向型经济，以劳动密集型产品和劳动与技术密集型产品打入这些地区，收到了良好的效果。

诸葛亮智慧今用

未雨綢繆

——直言无忌责主公——

【重点提示】

责以不义，激发雄心，未雨綢繆，整军待敌。

【原文片段】

（刘备三顾茅庐请孔明后，对其言听计从，尊敬有加）一日，有人送牛尾至。玄德取尾亲自结帽。孔明入见，正色曰：“明公无复有远志，但事此而已耶？”玄德投帽于地而谢曰：“吾聊假此以忘忧耳。”孔明曰：“明公自度比曹操若何？”玄德曰：“不如也。”孔明曰：“明公之众，不过数千人，万一曹兵至，何以迎之？”玄德曰：“吾正愁此事，未得良策。”孔明曰：“可速招募民兵，亮自教之，可以待敌。”玄德遂招新野之民，得三千人。孔明朝夕教演阵法。

【理性分析】

刘备虽然胸怀大志，放眼乾坤。但自出道以来，未曾有贤才扶助，因此一直未成气候，待得孔明后刘备稍有起色。一日亲自结帽，被孔明看见，孔明责问了他几句，刘

备顿时感到颜面无光，直言道出苦衷。孔明让刘备赶快在新野招兵买马，这些兵马后来在曹军进攻新野时，派上了大用场。从孔明责刘备，我可以看出，孔明绝不会扶助庸庸泛泛之辈。做为军师当他见刘备亲自结帽，他不能不提醒。当刘备听见孔明是在责备他时，知道自己犯了错误，但他不回避，说出缘由，与孔明共同协商。由此看出，刘备确实具有一代名主风范。孔明责刘备的目的是为刘备指出一条生存之道。事实证明，孔明直言无忌，刘备善纳忠言，君臣合作无间。

后人总结孔明之道时，称之为“未雨绸缪”。

未雨绸缪出《诗经·山风·鸛鸣》。文曰：“迨天之未阴雨，彻破桑土，绸缪牖户，今女下民，或敢侮予！”意思是，趁天晴时，取些桑根皮，修补旧窗户，看他巢下人，谁敢欺侮我。“未雨绸缪”后来便引申为随时做好准备，防患于未然之意。

【智慧今用】

任何团体或个人不可能没有缺陷，如果不能及时修正，必留后患。当你发现上司、老板或朋友的某些致命缺点或隐患时，如能真诚地提出看法或意见，于人于己都有裨益。在我们生活中，未雨绸缪无论是用在商业运作，还是外贸谈判，都可以防止临事时措手不及，避免不必要的损失。

【经典案例】

1981年上任的美国通用汽车公司董事长兼总经理罗杰·

史密斯，他是一位十分出色的企业家。

史密斯接任通用汽车公司总裁，并非受命于危难之际，而是通用汽车公司走向发展的时期。有关统计资料表明，1984年通用汽车公司在美国500家最大工业公司的名单中名列第二，仅次于埃克森石油公司。这一年，通用汽车公司售出各种类型车共830万辆，总销售额达839亿美元，获得利润45亿美元。同时，由于80年代以后石油价格不断下跌，美国人又开始大手大脚地使用汽油了，于是“美国式”舒适而豪华的大轿车又时兴起来。公司的经理们在这良好的形势下理应松口气，可是身为总经理的史密斯却没这样想。他深知如果“通用”这样的大公司长久地满足于现状，不从长远利益考虑，世界第一宝座是很难稳坐的。为此，史密斯作出了两项重大决策：

第一，投下几十亿美元的巨资，成立一家全新的汽车制造公司——农神公司。第一批产品在1987年秋推出。农神公司投产后每年可生产40万至50万辆小轿车。这些小轿车的车型、成本和质量等均可和日本车一争高下。

在农神计划未实现之前，为了对付日本轿车，史密斯未雨绸缪，采取了美国企业界通常采用的策略，即“如果你不能战胜他们，你就加入到他们之中去，”与日本丰田公司签订协议，在加利福尼亚的佛垒芒装配厂生产出25万辆丰田设计的轿车，以通用的“雪佛兰”的车牌在美国市场出售。同时“通用”还与日本的“铃木”、韩国的“大宇”和“现代”等汽车公司签订协议，用“通用”的牌子出售这些厂家的汽车。史密斯采用这些方式，其目的是避免在

农神计划实现之前缺少替代产品，使“通用”被挤出传统的汽车市场。

第二，花费 25 亿美元的巨资买下达拉斯电子资料系统公司。其目的是利用电子资料系统的电脑技术，推进农神计划，使咨询部门作业流水化，避免大量的文卷和报表所延误的时间，使公司的决策迅速而准确。

正因为史密斯在通用汽车公司顺利发展时期高瞻远瞩、未雨绸缪，才会使通用汽车公司在原有的基础上又前进了一步。

权合政通

——初学兵权索剑印——

【重点提示】

居其位，制其权，行其令——为将立身之本。

【原文片段】

（刘备三顾茅庐，得了孔明，）以师礼待之。关、张二人不悦，曰：“孔明年幼，有甚才学？兄长待之太过！又未见他真实效验！”玄德曰：“吾得孔明，犹鱼之得水也。两弟勿复多言。”关、张见说，不言而退……

忽报曹操差夏侯惇引兵十万，杀奔新野来了。张飞闻知，谓云长曰：“可着孔明前去迎敌便了。”正说之间，玄德召二人入，谓曰：“夏侯惇引兵到来，如何迎敌？”张飞曰：“哥哥何不使‘水’去？”玄德曰：“智赖孔明，勇须二弟，何可推调？”关、张出，玄德请孔明商议。孔明曰：“但恐关、张二人不肯听吾号令；主公若欲亮行兵，乞假剑印。”玄德便以剑印付孔明，孔明遂聚集众将听令。

【理性分析】

孔明从火烧新野一直到病死五丈原，始终贯彻一个原

则，即我居相位，要有相权，权令政通，不做傀儡。当孔明第一次指挥作战时他很明白，这一次是奠定其威望的关键所在。因此没有向刘备、关羽、张飞做出任何情面上的让步。虽然当时关、张等将领心中不服，但孔明依然沉着冷静，加上有刘备的支持，孔明第一次就顺利地操纵了实权。此举为他以后在刘备及其军队中的地位打下坚固的基础。事实上，没有权力的人负不起任何责任，在带兵作战中更是如此。孔明是一个责、权、利分得很清楚的人。《兵镜吴子·计战下》中说：“战而欲必胜者，定谋贵决、机巧贵速、机事贵密、进退贵必、兵权贵一也。”

所谓“兵权贵一”，即要求统御者必须对下属拥有绝对的指挥权，在其统辖范围内不允许存在难以驾驭的将士。不允许在其决策实施的过程中存在任何干预的现象。

【智慧今用】

一个领导者身居其位，却无其权，不难想像其形同虚设的处境。事实上，“责、权、利”相统一，是任何阶层的人都应坚持的基本原则。无论我们身居何位，如何让自己和下属“责、权、利”相统一，都是事情成功的最起码要求。接受任务时，应向领导索取应有的权力；对下委以重任时，要授以实权。

【经典案例】

诸葛亮在三国中真可谓“忠臣”、“辅周”之臣。刘备白帝城托孤，要刘禅“父事丞相”，事实上刘禅是基本遵循