

智國

程文
超 编著



新华出版社



三國智

程文超
编著

新华出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

三国智/程文超编著. —北京: 新华出版社, 2007. 3

ISBN 978-7-5011-7924-4

I. 三… II. 程… III. 企业管理-通俗读物 IV. F270-49

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2007) 第 032824 号

三 国 智

责任编辑: 许 新

装帧设计: 张云飞

出版发行: 新华出版社

地 址: 北京石景山区京原路 8 号

网 址: <http://www.xinhupub.com>

邮 编: 100043

经 销: 新华书店

印 刷: 北京龙兴印刷厂

开 本: 787mm×1092mm 1/16

印 张: 14.75

字 数: 246 千字

版 次: 2007 年 3 月第一版

印 次: 2007 年 3 月第一次印刷

书 号: ISBN 978-7-5011-7924-4

定 价: 20.00 元

本社购书热线: (010)63077122 中国新闻书店电话: (010)63072012

图书如有印装问题, 请与印刷厂联系调换 电话: (010)87335435



前言



一直以来,三国期间发生的历史故事最为人们津津乐道。那些人和事体现了中华民族的传统智慧,包括权谋智慧、战争智慧、处世智慧、日常交际智慧、修身智慧、管理智慧等等。

确实,记载三国历史的史书《三国志》、《资治通鉴》、演义体小说《三国演义》就是一部部波澜壮阔“战争大片”,这些战争题材的作品正面描写战争场面的笔墨却不多,而把重点放在了战略决策的制定、执行上,官渡对峙、赤壁之战、平南之役、阴平度险等等每次战役都可以作为一个独立的故事,无不包含着智慧、才略和胆识。

今天,越来越多的中国人开始在自己民族的历史中,吸收智慧的营养。但往往又走进了智慧的小胡同,难以登堂入室。比如说对于什么是智慧的认知,有人就把它等同于权谋,有人就把它等同于权变。我们说,所谓智慧,既包括这些权谋、权变,但又不仅仅只有这些。

古人说,“老不看三国,少不看西游”,意思是三国演义里边的计谋实在威力巨大,往俗了说就是“太歹毒了”,水淹七军、火烧赤壁、火烧连营,几十万大军“谈笑间灰飞烟灭”,在没有大规模杀伤性武器的东汉末年,实在让人不寒而栗。但是话又说回来,古人正是依靠这些计谋才能以弱胜强,在群雄并起的乱世中从弱变强,成就一番霸业,既有气吞山河的胸怀又有忍辱负重的韬晦,才能成功,像吕布那样的赳赳武夫、像刘禅那样的庸碌之人、像杨修那样的锋芒毕露的所谓才子,注定是划过历史天空的一颗流星,无法永久地留下印记。

三国的历史博大精深,影响至远。演绎其故事的《三国演义》就是快乐与智慧的源泉,很多“案例”在今天依然非常实用。可以说,每个人每一次重读都会有新的感悟和收获。新的感悟和收获投放到我们的生活和工作中,就可以让我们收获更完满的人生,一定可以使我们生活得更精彩。



三国故事是中华民族文韬武略的集大成者，这在中国早已家喻户晓、妇孺皆知。聪明人读“三国”，不但看到刀光剑影的情节，还能悟到做人的真谛、处事的原则和生活智慧。聪明人读“三国”，能举一反三，通过古人之事，推知当今胜败。所以，借“三国”智慧，解读人生成败的智慧之源，对我们从容不迫、游刃有余地走好人生的每一步，有着莫大的借鉴意义。它可以让我们认清自己与他人、与社会、与自然的关系，从而在复杂的人际交往中稳住阵脚，把看似难办的事一次性地“摆平”、把那些生活中的沟沟坎坎一次性地“铲掉”。本书引领你解读日常生活的方方面面，既有“微言”，又有“大义”。

大道无言，真正有用的东西都藏在我们的头脑中。古人又说，运用之妙，存乎一心。借鉴“三国”智慧，可以使我们洞悉商场的凶险，凡事多转几个心眼。一个人靠力气与人较量，是匹夫之勇；靠一手绝活与人竞争，是一技之长，充其量只能算个手艺人；若是一个人靠脑力在生意场上打拼，那么他才算真正步入了成功老板的行列。

老子说：知人者智，自知者明；胜人者有力，自制者强。借鉴三国智慧，可以使我们洞悉世情，“世事洞明皆学问”。现代社会，尤其是现在的网络时代，谁仅靠力气与他人一较短长，不仅是匹夫之勇，而且也不会有什么好结果；靠一手绝活、靠一技之长与人竞争，最多也只能紧紧追赶时代的脉搏；若是一个人靠脑力在人生的竞赛场上打拼，那么这个人就会矫而不群了，不独能取得大的成就，而且能取得家庭、人际、休闲、工作等的协调健康全面和谐的发展。

目录



审时

- 庞统三策得益州：明确方案，成功之本 /003
- 卧龙审势治蜀中：因势制宜，宽严有道 /006
- 诸葛疑兵败曹操：了解对手，因敌制胜 /008
- 司马千里破公孙：因敌施法，攻敌之短 /011
- 孔明仲达斗智：算在敌先，引敌就范 /013
- 蜀魏对阵渭河岸：以己度敌，破波之破 /016
- 曹操得陇不望蜀：知止常止，终身不耻 /018
- 陆逊胜利反撤军：居安虑危，处治思乱 /020



造势

- 荀彧献策间吕刘：制造矛盾，利用矛盾 /025
- 孟德轻骑劫乌巢：攻其一点，带动全局 /029
- 翼德借酒诱张郃：折己之长，示敌以短 /031
- 羊祜怀柔治荆州：柔能胜刚，弱能制强 /033
- 曹操借势提声望：不断借势，提高自己 /035
- 陆逊谦卑关羽骄：山峭者崩，泽满者溢 /038
- 刘备造势得荆益：反客为主，另辟蹊径 /040
- 钟会伐蜀先震吴：声东击西，谋而后动 /043



待机

- 孔明后发平叛乱：避其锐气，后发制人 / 047
- 袁绍计取冀州城：趁火打劫，乱中取胜 / 050
- 孙策有谋占江东：谋万世者，不谋一时 / 052
- 鲁肃大智求不败：大勇若怯，大智若愚 / 054
- 袁曹官渡长相峙：情见势竭，必将有变 / 057
- 司马诈病赚曹爽：深藏不露，待机而动 / 059
- 孙权甘心称魏臣：忍辱负重，等待时机 / 062
- 马超增兵曹操喜：审时度势，权衡利弊 / 065



决策

- 孔明安居平五路：大处着眼，小处入手 / 071
- 庞统犹豫被水淹：优柔寡断，坐失良机 / 074
- 魏延北伐出奇计：谨慎分析，方能行险 / 076
- 郭嘉纵论败与胜：准确判断，快速行动 / 079
- 司马克日擒孟达：成大事者，不拘小节 / 082
- 徐晃背水遭惨败：机械照搬，没有出路 / 084
- 刘备执意伐东吴：能胜强者，必先自胜 / 086
- 贾诩能料胜败机：集思广益，从善如流 / 088



用人

- 甘宁百骑劫曹营：身先士卒，率先垂范 / 093
- 三将并力守合肥：知人善任，择人任势 / 096
- 孔明屡用激将法：激将溻法，事半功倍 / 099
- 刘备哭和曹操笑：流露真情，真诚激励 / 102
- 孟达以貌待张松：以貌取人，失去人才 / 104
- 刘备挥泪送徐庶：诉诸情感，留人留心 / 107

- 孟德用人有良策：人尽其才，才尽其用 /110
 周泰以死报孙权：惠不在大，在乎当厄 /113
 魏明帝辨识刘晔：取人之道，观其言行 /116
 诸葛亮无人可用：求全责备，无人可用 /118
 曹操为何宠武将：策划执行，同等重要 /120
 孙权不疑诸葛亮瑾：疑人不用，用人不疑 /122



修养

- 曹操大度赦仇奸：胸怀宽广，能容人过 /127
 关羽轻敌走麦城：物极则反，器满则倾 /130
 刘备以德取西川：以德服人，万众归心 /133
 司马忍辱受女衣：能够忍辱，方能负重 /137
 魏延狂妄终被斩：意气用事，悔之晚矣 /140
 马谡比不上王平：活学活用，才是真懂 /142
 孔明轮战讲信义：以诚待人，以信为本 /145
 吕蒙读书刮目看：人贵有志，学贵有恒 /148
 祢衡恃才骂曹操：伤人以言，深于矛戟 /150
 钟会妄耍小聪明：德才兼备，方是君子 /153
 袁绍不纳谋臣谏：知人者智，自知者明 /156
 曹仁南郡败周瑜：成功之后，仍需冷静 /159



任职

- 卧龙为何投刘备：客观分析，择主而仕 /163
 凤雏殒命落凤坡：争强好胜，适得其反 /166
 曹操割发代斩首：赏罚分明，不避亲贵 /168
 田丰法正语各异：提出建议，要讲方法 /170
 姜维驍武损国力：继承前任，扬长避短 /175
 马谡大意失街亭：选拔人才，要看特长 /178
 孔明亲躬理万机：事必躬亲，得不偿失 /180
 邓艾忘形遭陷害：立功之后，勿忘沟通 /182



危机

孙坚换帻脱险境：金蝉脱壳，走为上策 / 189

曹操机变献宝刀：保存自己，消灭敌人 / 192

何进愚蠢引董卓：目光短浅，越忙越乱 / 195

张飞喝退百万兵：临危不乱，虚不露怯 / 198

刘备韬晦应曹操：韬光养晦，低调做人 / 200

赵云空营战曹军：有胆有识，方是将才 / 202



成败

鲁肃大义荐庞统：己欲立者，必先立人 / 207

刘备献计攻宛城：围师必阙，以乱其心 / 210

讨董联军心各异：团队精神，事关成败 / 212

郭嘉遗计除二袁：处理问题，缓急有别 / 215

孔明未胜先虑败：欲思其成，必先虑其败 / 217

东吴偏安不进取：不思进取，则难自保 / 219

徐庶庞统无规划：事业成败，重在规划 / 221

司马识出空城计：保存对手，保护自己 / 226



三国智

审时,即是做那些应该做,又可以做的事。审时,在政治上是远见,在军事上是运筹,在经济上是决断。审时,还是一种在顺利时已看到了潜伏着危机,在挫折中已看到了胜利的曙光的能力。

审时





审时



庞统三策得益州：明确方案，成功之本



庞士元议取西蜀

建安十六年(211年),益州牧刘璋遣法正迎刘备入蜀,欲使击汉中张鲁。刘备却屯兵葭萌,“厚树恩德,以收众心”,伺机夺取益州。次年,曹操击孙权,孙权求救于刘备。刘备致书刘璋云:“孙氏与我本为唇齿,关羽兵弱,今不往救援,则曹操必取荆州,忧患甚于张鲁。”并请刘璋资助兵员一万及军需。刘璋只愿借给他“老弱军四千,米一万斛”,刘备拍案大怒:“吾为汝御敌,劳力费心。汝今积财吝赏,何以使士卒效命乎?”由此二刘在利益上的矛盾很快转变为公开的军事对抗。

在这种形势下如何行动?刘备问计于庞统。庞统向刘备献上中下

三策:“只今便选精兵,昼夜兼道径袭成都,此为上计。杨怀、高沛乃蜀中名将,各仗强兵拒守关隘,今主公佯以回荆州为名,二将闻知,必来相送;就送行处,擒而杀之,夺了关隘,先取涪城然后却向成都,此中计也。退还白帝,



连夜回荆州，徐图进取，此为下计。若沉吟不去，将至大困，不可救矣。”刘备比较认为：“上计太促，下计太缓；中计不迟不疾，可以行之。”于是，采用了庞统的中策，轻而易举夺了涪水关，然后下雒城，取绵竹，直捣成都，最后占据蜀中，奠定了与魏、吴三分天下的基础。

就庞统三策的内容来看，风险都很大，并无必胜的机会，不是很容易做出决定。

所谓的下策退还白帝，就是将刘备的军队全面撤离益州，驻守在益州与荆州的交界处，再慢慢另外构想如何攻取益州。这是一条消极的策略，并不是进攻益州的方法，而是撤退等待机会。从后来的情况看，此时广汉太守张肃察觉其弟张松与刘备通谋不轨，惧怕祸及己身，向刘璋告发了张松。刘璋遂杀张松并敕白水关守将，文书不再与刘备通报。如果刘备采取这条消极策略，将再也没有机会占领益州。

上策直取成都，刘璋不善于军事，向来又无备战准备，如果大军突袭，一次便可成功，但孤军深入，如果敌人有备，恐怕就会全军覆没，再也无法东山再起。况且刘璋现在已经对刘备有戒备心理，很难判断他是否已经有了作战准备。家底本就不厚的刘备当然不敢冒此大险。

中策“佯以回荆州为名”，诱出涪关守将杨怀、高沛，“就送行处，擒而杀之”，“先取涪城”，然后再取成都。这种翻脸杀人的招式，虽然阴险，但是有效，尤其刘备当初还是以盟军的身份进入益州，协助刘璋抵抗夙敌张鲁，益州人都很相信刘备。这条计策成功概率最大，最后也的确成功了。

庞统为刘备献三策这件事说明：作为一名决策者，最重要的是眼力，是选优能力。决策就是从拟定的诸多方案中选择一最优方案而进行的分析、判断过程。选优的前提是多方案，选优的过程是利害相较，对不同方案进行评价。如果只有一个方案，那就失去了比较和选择的余地；如果没有对每个方案的论证和评估，决策就失去了依据，决策的趋利原则就得不到保证。

究竟选择哪一种方案好，不能单从方案自身来评定方案，而应当从自己的目标和战略全局的态势着眼。庞统为刘备提出的上、中、下三策，是就军事斗争中的利弊得失相比较而言。刘备选择何策，则有其政治目的。政治是全局，军事斗争失去了政治目标就没有方向。领导者一定要有战略头脑，否则眼光只局限在局部上，就会使自己视野狭窄，看不到大局，看不到宏观上的发展趋势，常常会因小失大。刘备要以自己这个“明主”取代刘璋那个“暗主”，不仅需要有个出师有名的借口，还需要表现出仁义之师的姿态，这样才有利于收服民心，所以行动不能操之过急。

正确的选择是如此重要，然而现实生活当中很多人面临选择的时候



却非常草率。一个人在影响自己未来命运的选择上花费的精力,竟然比花在购买衣服上的心思还要少。当然,没有人会认为自己是错误的——没有人会故意做出一个不利于自己的决定。他们之所以选错,往往是由于不懂得如何选择。很多人认为自己无法了解自己到底适合做什么工作,只好换来换去,希望能在过程中找到自己的兴趣所在,但许多年过去了,仍然很迷惑。

企业发展也是同样的道理,方向比速度更重要,在没有选择对明确的方向以前,单纯的谈速度是没有太大意义的,有时等待的效果甚至优于行动。没有明确选择的行动可能会带来更大的失败。

有什么样的选择,也就有了什么样的人生。今天的现状是你几年前选择的结果,今天的选择决定你几年后的状况。

请看下面这个故事:一个非常勤奋的青年,经过多年的努力,仍然没有长进,他很苦恼,就向智者请教。智者叫来正在砍柴的3个弟子,嘱咐说:“你们和这个年轻人到五里之外的山中,打尽可能多的柴火回来。”年轻人和3个弟子沿着门前湍急的江水,直奔山中。

等到他们返回时,智者正在原地迎接他们——年轻人满头大汗、气喘吁吁地扛着两捆柴,蹒跚而来;两个弟子一前一后,前面的弟子用扁担左右各担4捆柴,后面的弟子轻松地跟着。正在这时,从江面驶来一个木筏,载着小弟子和8捆柴火,停在智者的面前。

年轻人和两个先到的弟子,你看看我,我看看你,沉默不语;唯独划木筏的小徒弟,与智者坦然相对。智者见状,问:“怎么啦,你们对自己的表现不满意?”“大师,让我们再砍一次吧!”那个年轻人请求说,“我一开始就砍了6捆,扛到半路,就扛不动了,扔了两捆;又走了一会儿,还是压得喘不过气,又扔掉两捆;最后,我就把这两捆扛回来了。可是,大师,我已经很努力了。”

“我和他恰恰相反,”那个大弟子说:“刚开始,我俩各砍两捆,将4捆柴挂在扁担上,我和师弟轮换担柴,不但不觉得累,反倒觉得轻松了很多。最后,又把他丢弃的柴挑了回来。”

划木筏的小弟子接过话,说:“我个子矮,力气小,别说两捆,就是一捆,这么远的路也挑不回来,所以,我选择走水路……”

一个人要走自己的路,本身没有错,关键是怎样走;走自己的路,让别人说,也没有错,关键是走的路是否正确。取成都也好,挑柴禾也好,告诉我们的的是同一个道理:选择比努力更重要。



卧龙审势治蜀中：因势制宜，宽严有道



诸葛亮

《三国演义》第六十五回中，刘备夺取成都后，重赏文武有功之臣，一一加封官爵，然后“杀牛宰马，大饷士卒，开仓赈济百姓”，使蜀中“军民大悦”。接着，刘备为了实现西川的长治久安，又委托诸葛亮拟定“治国条例”，在如何治蜀这个问题上，诸葛亮和法正产生了分歧。孔明坚持以法治蜀，在拟定的治国条例中“刑法颇重”。对此，法正谏道：“昔高祖约法三章，黎民皆感其德。愿军师宽刑省法，以慰民望。”但诸葛亮并没有因法正劝谏而“宽刑省法”，他对法正说：“君知其一，未知其二：秦

用法暴虐，万民皆怨，故高祖以宽仁得之。今刘璋暗弱，德政不举，威刑不肃，君臣之道，渐以陵替。宠之以位，位极则残，顺之以恩，恩竭则慢。所以致弊，实由于此。吾今威之以法，法行则知恩；限之以爵，爵加则知荣。恩荣并济，上下有节。为治之道，于斯著矣。”这一番话说得法正心服口服。

诸葛亮这段话，将汉高祖治国的历史经验和当时西川的现实状况分析得头头是道。陈寿对孔明治蜀的评价非常高。他在《三国志·蜀书·诸葛亮传》说：“诸葛亮之为相国也，抚百姓，示仪轨，约官职，从权制，开诚心，布公道；尽忠益时者虽仇必赏，犯法怠慢者虽亲必罚，服罪输情者虽重必释，游辞巧饰者虽轻必戮，善无微不赏，恶无纤而不贬；庶事精练，物理其本，循名责实，虚伪不齿，终于邦域之内，咸畏而爱之，刑政虽峻而无怨者，以其用心平而劝戒明也。可谓识治之良才，管、肖之亚匹矣。”

古人云：“时移则势异，势异则情变，情变则法不同”。对于决策者来说，最重要的是要有审时度势的清醒头脑。否则，只在具体方法上做文章，决不会有作为。用法是宽是严，可因时因事而异，治理国家、管理企业决不能拘于一道。继暴政之后，要施以宽仁，使民休养生息；继“德政不举”的乱国，必须严明法制，使人畏法而不敢胡为，始能由乱入治。孔明治蜀虽主张严明



法制,但在具体问题处理上则有猛有宽,或以猛济宽,或以宽济猛,而不是一律都用重典。凡违法的,不管是谁,孔明一般都严加处理,如对亲如手足的马谡、官高如李严,根据其过错的情节,分别予以处斩或罢官。

诸葛亮坚持以严济宽、以猛纠弘治理西川,果然,“自此军民安堵。四十一州地面,分兵镇抚,并皆平定”,使惨遭战争破坏的西川,在社会秩序逐步安定下来后,生产迅速得到恢复和发展。

由此可见,无论是企业还是个人,都一定要选择最符合自己的路,绝不能照搬别人的经验。先进的管理经验和理论有很多,成功之路也有很多条,每个成功者提起成功的经验都能总结一套理论。但成功永远没有固定的模式,如果只是一味照搬别人而无自我的创新,就不会进步和发展,就会成为别人的附庸。即使是成功的历史经验,如果不“审势”而照搬照套,也是必定要碰壁的。法正之所以“知其一,未知其二”,就在于他只看到了历史经验的一面,而对客观实际这一面没有深入研究,结果提出了一个削足适履的主张。

经验只能够去借鉴,而绝不能照抄照搬,必须同个人具体情况相结合,并在自己实践中加以检验才能起到积极作用。经验只有适合个人情况的时候才叫经验,否则只能算作废话一堆。不切实际,盲目照抄照搬别人的经验,将别人的经验加以模式化、教条化,经验只能成为阻碍成功的绊脚石。



诸葛疑兵败曹操：了解对手，因敌制胜



诸葛亮智取汉中

在《三国演义》中，采用疑兵术以误敌的例子很多，谋臣智将，施计斗法，无不用疑，几乎每一条出奇制胜的妙计中都包含有这一思想。足智多谋的诸葛亮，更是善用疑兵取胜的高手。汉中之战时，诸葛亮使用疑兵计连败曹操的战例颇能给人一点启迪。

公元218年，刘备领兵10万围汉中，曹操闻报大惊，起兵40万亲征。定军山一役，蜀将黄忠计斩曹操大将夏侯渊。曹操大怒，亲统大军抵汉水与刘备决战，誓为夏侯渊报仇。蜀军见曹兵势大，退驻汉水之西，两军隔水相拒。刘备与孔明至营前观察两岸形势，谋划破敌之策。

孔明见汉水上游有一带土山，

可伏兵千余。回营后命赵云“引五百人，皆带鼓角伏于土山之下。或半夜，或黄昏，只听我营中炮响。炮响一声，擂鼓一番。只不要出战。”孔明自己却隐在高山上观察敌军动静。第二天，曹兵到阵前挑战，见蜀营既不出兵，也不射箭，叫喊了一阵便回去了。到了深夜，孔明见曹营灯火已灭，军士们刚刚歇息，便命营中放炮为号，令赵云的五百伏兵鼓角齐鸣，喊声震天。曹兵惊慌，疑有蜀兵劫寨，赶忙披挂出营迎敌。可出营一看，并不见有什么蜀兵劫寨，便回营安歇。待曹兵刚刚歇定，号炮又响，鼓角又鸣，呐喊又起。一夜数次，一连三夜，弄得曹兵彻夜不得安宁。曹操的谋士们认为，这是诸葛亮的疑兵计，建议曹操不要理睬。曹操却认为，如果多次皆假，却有一次真来劫营，我军不备，岂不要吃大亏。于是传令退兵三十里，找空阔之处安营扎寨。

诸葛亮见到曹军后退，笑曰：“曹操虽知兵法，不知诡计。”诸葛亮施疑