

三国大谋略

罗吉甫／著



三国时代是「英雄造时势，时势造英雄」的时代。不论是统率一方的领袖，

还是为主效力的文臣武将，

竞争赢家都有满腹韬略。

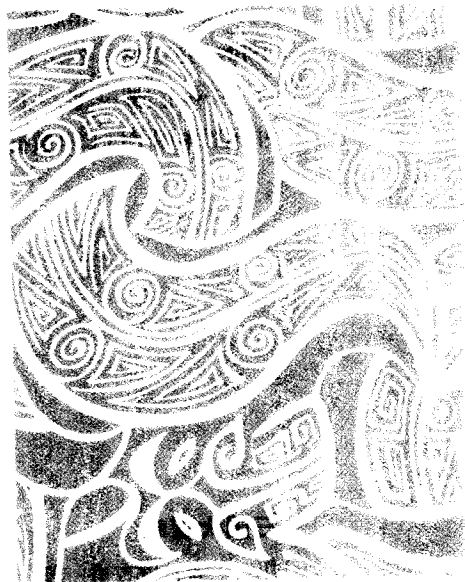
包括高瞻远瞩的政略蓝图、明确的战略指导和及时解决问题的应变能力。



西北大学出版社

三国大谋略

罗吉甫／著



西北大学出版社

图书在版编目(CIP)数据

三国大谋略/罗吉甫著.

—西安:西北大学出版社,2008.4

ISBN 978-7-5604-2370-8

I. 三… II. 罗… III. 三国演义—谋略—研究 IV. I 207.413

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2007)第 136805 号

三国大谋略

作 者: 罗吉甫 著

出版发行: 西北大学出版社

地 址: 西安市太白北路 229 号

邮 编: 710069

电 话: 029-88303301

经 销: 广东联合图书有限公司

销售热线: 010-65513628 65512133

印 装: 保定市北方胶印有限公司

开 本: 690 毫米×960 毫米 1/16

印 张: 19.25

字 数: 210 千字

版 次: 2008 年 4 月第 1 版 2008 年 4 月第 1 次印刷

书 号: ISBN 978-7-5604-2370-8

定 价: 35.00 元

灵活而远大的谋略学



三国时期,各路英雄角逐,众家集团竞争,有的飞黄腾达,有的灰飞烟灭,其中或有运气成分,但更多的时候,胜负决定于谋略运用之成败。

谋略学有两个最重要的特质,一是灵活,一是长远。

同一种谋略,有时用在这个地方成功,用在那个地方却失败;有时情境类似,在不同的时空,用了不同(甚至相反)的策略,结果居然相同。谋略运用的成效,固然有点运气成分,但也有“运用之妙,存乎一心”的微妙之处,很难言传。

能否言传,不是最重要的;最重要的是,施谋用计,不可套公式,不能僵化,不要死脑筋,不要想“以前可以,现在为什么不行”,不要问“别

人可以，我为什么不行”。《孙子兵法》中有一句“战胜不复”，意指上一次赖以制胜的招式，下一回套用说不定反而成为致败因素，因此每一次打胜仗的手法，不会一模一样，不能一成不变。

“兵形象水”，《孙子兵法》用这四个字来说明用兵要灵活的道理。又说“兵无常势，水无常形”，用兵作战没有一定的方法，就像水流没有固定的形态。

马谡兵败街亭，常被后人作为熟读兵法而不知变通的负面个案，马谡因此被讥为赵括（“纸上谈兵”的典故主角）之流。《三国演义》把这一段写活了。——诸葛亮第一次北伐，把守街亭一事交给马谡。马谡违背诸葛亮“下寨必当要道之处”的交代，屯军于山上。王平警告他，万一魏军四面包围，断绝汲水通道，如何是好？马谡引用兵法说：“凭空视下，势如劈竹。”水源被切也没关系，兵法又云：“置之死地而后生。”结果，魏军把马谡屯军的山头给团团围住，蜀军丧胆，不敢冲下山，哪来“势如劈竹”？山上没水，做饭不得，军心大乱。置之死地之后，投降都来不及了，哪来“置之死地而后生”？

马谡没背错兵法，《孙子兵法》的“高陵勿向”、“背丘勿逆”，都讲明了山上布阵的优势，攻击的一方不要向上攻击。但谨守这么一条，食而不化，忽略了战地环境的其他条件，就变成死板的教条，最后成为败北的原因。

美国有一位很另类的成功学大师，名叫丹·肯尼迪（Dan S. Kennedy），他写过一本书，中文译为《姿势不对，照样得分》（台北·脸谱出版社）。

丹·肯尼迪认为很多传统观念里被视为成功的因素，其实大有问题，诸如正面思考、乐观进取、天赋、学历、谦虚、毅力等，都是迷思，不

如统统把它们忘记。

为什么提出这些质疑？例如，和正面思考恰好相反，许多人成功正是基于愤怒、憎恨、复仇的心态，为了一雪前耻，发愤图强，忍人所不能忍，做人所不愿做（勾践复国就是最好的例子）。

又如，和乐观相反的，悲观或负面思考未必是缺点。做最坏的打算，虽然保守但是安全，可以减低风险，不做没有必要的冒险。

要成功，就不要谦虚，应该自我营销，不需要客气。尤其是在报酬上，身价多少就要求多少，不要抱持奉献的态度，坏了自己行情。

也不必为了人和，不敢得罪人。气焰太甚，招惹争议，虽然是负面标签，却是很多成功者共通的特质。

所以，毅力不一定是好事，见好就收，见不好就放手，这样半途而废，不是很好吗？

丹·肯尼迪看起来好像刻意反叛，要颠覆，要反转，要革命，实则不然。他并非哗众取宠，也不是愤世嫉俗，他要强调的，不是传统观念对不对，而是提醒大家不要盲从。某些既定的古老智慧或观念，似是而非，却形同金科玉律，主宰我们的思维，使我们无从反省，反而失去很多成功的机会。从这本书的英文书名 *No Rules* 就可知道，他鼓吹的是不要套公式，应该勇敢打破规则，不要安全地走老路。

从谋略的角度来看，丹·肯尼迪的观点是非常重要的，否则聪明反被聪明误。

谋略要想得深，看得远。再来谈子午谷出兵的争议吧！蜀国第一次伐魏，魏延突发奇想建议由他率领五千精兵，从褒中（今陕西褒城县）出发，循秦岭而东，到子午道后，折向北方，不超过十天，可抵长安。曹魏镇守长安的是夏侯楙，此人无能且胆小，一定会惊慌而走，等魏国

派兵来援，诸葛亮已由斜谷赶到接应。这样，便能一举平定关中地区。

诸葛亮否定了魏延的计划，遭后人无数批评，说他太过谨慎，缺乏冒险精神。他们忽略了魏延的战术太过一厢情愿，必须建立在以下几个“一定”之上，一个都不能出现意外：

1. 长安守将夏侯琳一定会出城逃走。
2. 长安城其余的文官武将一定不会死守长安。
3. 魏军的后援部队一定姗姗来迟。
4. 诸葛亮一定如期赶到。

这些假设变量过多，且不如魏延所想象的那样乐观，其中曲折，本书第38则已论，不再赘述。

在此要强调的是，后人读史，每每争论于进攻长安要走哪一条路线，很少人反过来问：为什么一定要攻长安？

不是不必攻打长安，而是不必急着直取长安。

攻下长安，然后呢？补给线那么长，如何维持？魏军势必设法夺回，如何应对接下来一波又一波的攻击？有必要和魏国直接卯上，成为魏国的首要目标吗？

这些问题魏延不必想，诸葛亮却不能不想。

魏延想的是战术，诸葛亮想的是战略。

研究一下诸葛亮五次用兵的路线，可以断定他根本没有直取长安的意思。尤其头一次出兵最为明显，最靠近长安的路线出的是疑兵，主力部队迂回往西，绕了好大一圈。

所以你问我如何攻长安，我支持首次北伐的方案：派赵云、邓芝率

少数兵力，由褒斜道进击关中，转移长安守军的注意，诸葛亮率领主力出阳平关，经武都到陇右的祁山出天水。

虽然这次失败了，但败在马谡失守街亭，并非战术本身之误。我们不能做“事后诸葛亮”，否定这个方案。

诸葛亮的打法，可贵的不仅在于稳扎稳打，避免全军覆没的风险，更重要的是兼顾后勤补给和形成犄角，这是永续经营的保险方案。保守，但是保险。

夺下凉州，觊觎关中，只要掌控南中、蜀中、汉中、凉州、关中，兵源、粮秣、财源便有了保证，同时也就有了和曹魏长期抗衡的本钱。这是诸葛亮并未采纳魏延直取长安的建议，而是先平南中，再不断指向凉州的战略依据。这些诸葛亮并未告诉魏延，魏延嘀嘀咕咕在所难免。

诸葛亮的布局深谋远虑，不细察不易发现。用谋眼光宜远，此谓之“大谋略”，不是小聪明，不是小伎俩。机灵、机智，是智多星赖以生存的本领，但总觉得少了点什么。少了点什么？就是大局意识，在大目标确定后，一切服从于这个大前提，进退取舍，到底要什么，或者说到底不要什么，就很清楚。

《三国大谋略》收录三国谋略个案一百一十四则，有布局长远的大谋划，有眼光辽阔的大策略，有灵机一动的机智，当然也有足为借鉴的负面教材。能在内地面市，让人感激。

满腹韬略的竞争赢家



三国时代是“英雄造时势，时势造英雄”的时代，一如苏东坡所说：“江山如画，一时多少豪杰。”多少豪杰在风云诡譎、变幻无常的时代里折冲竞逐，然而最后呢？

在东汉末年的军阀割据中，称雄一时的袁绍，竟被实力与他不成比例的曹操彻底瓦解了；西凉的马腾、韩遂和汉中的张鲁等地方首领，都先后退出竞争行列；吕布、袁术、公孙瓒、刘表、陶谦、张绣等表面上看来颇有作为的豪杰，怎么也都一一败下阵来，出线的只剩下曹操、孙权、刘备三大集团？

从正史中寻找答案也好，从演义小说中探究也行，我们发现，不论是统率一方的领袖，还是为主子效力的文臣武将，竞争赢家都有满腹韬略——包括高瞻远瞩的政略蓝图、明确的战略指导和及时解决问题

的应变力。

从来没有一个时代，能够聚集这么多的智谋之士于一堂，也从来没有一个时代，能让这些人才尽情施展，使这段历史如此缤纷耀眼。各路英雄斗智斗勇，施谋定计，其热闹的程度，唯一能比的，恐怕就只有春秋战国时代了。

细数三国风流人物，有的是雄霸一方的领袖，如曹操、刘备、孙坚、孙策、孙权；有的是运筹帷幄的谋士，如诸葛孔明、庞统、法正、郭嘉、荀彧、荀攸、贾诩、鲁肃、陈宫等；有的是冲锋陷阵的智将，如张辽、程昱、满宠、周瑜、吕蒙、陆逊、陆抗、姜维、邓艾等；更有司马懿、司马师、司马昭等人压轴在后。他们或文攻，或武斗，从伐谋、伐交、伐攻到伐城，一则则精彩的用谋个案，贯串着整部三国史。我们展读三国史，最能充分享受智力上的乐趣。

有勇无谋者，武艺再精，勇气再大，最终会被人设计摆布而不自知；即使屡建奇功者，也必须因敌制胜，用计谋来克敌。曹操的得力大将夏侯渊虽多次打胜仗，但曹操却经常劝告他说：“将领应有胆怯的时候，不能单凭勇气。将领应以勇敢为本，但行动时更应依靠智能和计谋，光靠勇敢，只能敌得过一名普通人罢了。”

说到谋略，《吴子兵法·图国第一》指出：“谋者，所以远害就利。”在尔虞我诈、竞争激烈的环境中，要想趋利避害，建立功业，就必须使用谋略。只要心术端正，目的不偏离正道，用点心机手段，其实也无可厚非。

本书选录一百一十四则谋略故事，里面有思虑周详的策略规划，有神出鬼没的作战兵法，有犀利灵巧的言语机锋，有料事如神的锦囊妙计。事情的本末，以正史所载为主，并参考部分可信的野史，排除

《三国演义》等小说家言。许多耳熟能详的典故，都可在本书中找到真正的版本，例如孔明的空城计，其实发生在文聘、赵云等人身上；又如孔明借箭，主角应该正名为孙权。

本书是“大谋略史”系列中成书最早的一本。之所以称其“大”，除了其范围之大，取材纵横整部中国历史之外，更指部分主角人物谋略之深远，眼界之宽广。

《孙子兵法》说：“善战者之胜也，无智名，无勇功。”善战者，往往先创造不败的有利形势，再等待可乘之机战胜敌人。因为取胜于无形之中，所以既显不出智谋的名声，也看不出勇武的功劳。

最高层次的谋略也是如此。一般人只注意到机灵、巧诈、应变等计策，却忽略了，如果战略正确，往往在战术上可省下一番工夫，不必打得那么辛苦。

什么是大谋略？在刘备三顾茅庐时，孔明提出“隆中对策”，建议刘备避开曹操的锋芒，与孙权结盟，和西戎、夷越交好，夺取荆州、益州，整治据守，待天下有变、有利时机来临时，讨伐曹操，复兴汉室。

于是，“联吴抗曹”成为日后蜀国发展的最高指导原则。

精准的情报搜集能力，透彻的分析能力，周详而完备的策划力，以刘备的弱势，能三分天下，和曹、孙平起平坐，不得不归功于诸葛亮的隆中对策。这就是大谋略。

大谋略者所见略同。鲁肃初见孙权时，也提出“鼎足中原，占据荆州，控制整条长江，进而争霸天下”的主张。他始终主张联合刘备，对抗曹操。借荆州给刘备的构想，便出自鲁肃。这个消息传到北方时，曹操正在写字，毛笔不禁掉落地上，可见此事对曹操的威胁有多大。

曹操不愧是位大谋略者，他知道借荆州给刘备所代表的意义，而

这种意义却不是众人皆可领会的。

大谋略者毕竟不多，譬如周瑜，虽为一代才俊，精于战术，可战略却未必精通，他反对鲁肃的计议，甚至视刘备为眼中钉。即使孙权，也曾一度放弃联蜀的方针，在击败关羽夺取荆州后，还视鲁肃当年借荆州之议为失误之举。

又如关羽，镇守荆州这个第一线的战略重镇，却屡和吴军起嫌隙。荆州沦陷后，诸葛亮利用三分鼎立，再伺机北伐、恢复汉室的大战略被打乱，也使蜀汉的发展受挫。

谋略要远视，要宏观，不可只看眼前。在刘备入蜀，覬覦刘璋所统领的益州时，庞统提出了一项速成且保证有效的战术，他建议刘备趁着和刘璋见面时逮捕刘璋，但被刘备否决了，为什么？刘备的顾虑是：“我们刚入益州，对百姓并无恩德，这么做得不到民心。”

夺人土地不难，难的是争取民心，这是为长远算计，不图一时方便。刘备虽然智名不若庞统，却也有他厉害的地方。

三国时代最令人瞩目的大政略，当数曹操的“奉戴天子”。不管是“奉天子以令不臣”，还是“挟天子以令诸侯”，在封建意识浓厚的时代里，曹操掌握汉献帝这张王牌，不但取得了政治主导权，且攻伐进取，名正言顺，令其他军阀多少有所顾忌。

“奉戴天子”的主张，显然不是有利无弊，否则袁绍便不致犹豫不决而错失良机，曹营内部也就不会争议不休。能见人所未见，才是真正有智谋的人。

本书所叙，以汉献帝登基后的公元190年为起点。

东汉末年，董卓废掉少帝刘辩，立刘协为帝，并自任相国，控制朝政。自此，长期以来外戚和宦官交替执政、相互斗争的历史结束。但

献帝先后被董卓、曹操所摆布，形同傀儡，东汉王朝名存实亡，各方英雄群起而逐鹿，一个新的乱局、新的时代来临。

因此，虽然当时三国的态势尚未形成（迟至公元 220 年，三国中的第一个帝国——曹魏才成立），但本书就从这一年开始写起，直到魏为晋所篡的公元 265 年，并纳入吴国苟延残喘，最后被晋所灭的相关事迹（公元 280 年）。写作的目的无他，唯盼望“古为今用”，对读者能有所帮助。



目录

序 灵活而远大的谋略学 / 001

前言 满腹韬略的竞争赢家 / 001

运用策谋的思考力

- 1 诈病邀宴,孙坚擒杀张咨 / 003
- 2 出城练箭,太史慈突围求援 / 005
- 3 晓以大义,程昱说服靳允 / 008
- 4 借刀杀人,曹操暗整祢衡 / 011
- 5 拷讯如法,满宠巧救杨彪 / 013
- 6 明友暗敌,孙策计赚皖城 / 015
- 7 反弱为强,曹操乌巢劫粮 / 018
- 8 三袁相争,曹操坐收渔利 / 023
- 9 一夕生变,曹操水淹邳城 / 026
- 10 虚与委蛇,徐氏亲报夫仇 / 028
- 11 以退为进,杜畿平定河东 / 030
- 12 乡人引路,曹操重创乌桓 / 033
- 13 借物使力,曹冲善用智谋 / 036

- 14 离间敌营,贾诩一言立功 / 038
- 15 广结善缘,刘备入主益州 / 040
- 16 以黑制黑,郑浑治盗有方 / 043
- 17 争取人心,刘备礼遇许靖 / 045
- 18 威之以法,诸葛亮铁腕治蜀 / 047
- 19 且战且和,曹操坐观虎斗 / 049
- 20 攻心为上,吕蒙袭取荆州 / 052
- 21 构陷手足,曹丕用尽心机 / 055
- 22 因衅击之,苏则河西平乱 / 057
- 23 前事不忘,司马懿拖功了得 / 059
- 24 弈棋射戏,陆逊指挥若定 / 063
- 25 改剿为抚,诸葛亮降服山越 / 065
- 26 装疯卖傻,司马懿败部复活 / 067
- 27 以眷招安,司马师平息兵变 / 070
- 28 散布谣言,司马昭耗尽敌粮 / 072

高瞻远瞩的企划力

- 29 假道伐虢,袁绍轻夺冀州 / 077
- 30 奉帝迁都,曹操独揽朝政 / 080
- 31 屯田收租,曹操不虞缺粮 / 084
- 32 遣使连和,曹操笼络关中 / 087

- 33 还民绵绢,曹操从善如流 / 090
- 34 焚书不究,曹操顾全大局 / 092
- 35 洞烛先机,诸葛亮隆中对策 / 094
- 36 机关算尽,孙、刘结盟抗曹 / 097
- 37 转守为攻,孙权进兵合肥 / 101
- 38 深谋远虑,诸葛亮北出祁山 / 103
- 39 知所权变,诸葛亮交好吴帝 / 106

活用兵法的战斗力

- 40 围魏救赵,曹操扫荡黑山 / 111
- 41 阵前逞勇,典韦一战成名 / 113
- 42 故弄玄虚,曹操大堤设伏 / 115
- 43 活用兵法,贾诩每言必验 / 117
- 44 声东击西,曹操白马解围 / 120
- 45 以兵为饵,曹操诱斩文丑 / 122
- 46 无故撤退,刘备半途伏击 / 124
- 47 降营火攻,黄盖名扬赤壁 / 125
- 48 攀岩走壁,贺齐突袭奏功 / 128
- 49 以小搏大,蒋济暗施妙计 / 130
- 50 虚晃一招,张飞欺敌无功 / 132

- 51 半济而击,郭淮远水为阵 / 134
- 52 开门迎敌,赵云胆识过人 / 136
- 53 设伏佯败,张既痛击胡兵 / 138
- 54 沉着应战,陆逊火烧蜀营 / 140
- 55 舍小求大,陆逊用兵如神 / 144
- 56 分兵自弱,曹仁大意落败 / 146
- 57 及时上谏,董昭转危为安 / 149
- 58 滥城充数,徐盛欺敌以方 / 152
- 59 迅如闪电,司马懿快斩孟达 / 154
- 60 审时度势,司马懿救平辽东 / 156
- 61 进退失据,姜维出师不利 / 160
- 62 雪地突击,丁奉速取东兴 / 162
- 63 漏夜修城,张特转弱为强 / 164
- 64 见好不收,姜维铸下败因 / 166
- 65 渡险奇袭,邓艾攻灭蜀汉 / 168
- 66 擂鼓佯追,陆抗收复西陵 / 171

灵机一动的应变力

- 67 比手画脚,孙坚只身逐寇 / 175
- 68 行酒谈笑,孙坚智退敌兵 / 177