

“三国文化·传统与现代”系列

丛书

吕一飞
著

运筹帷幄

——三国智囊
与策划术

四川人民出版社

“三国文化·传统与现代”系列

丛书



A0732745



运筹帷幄

——三国智囊与策划术



吕一飞 著

四川人民出版社

1994·成都

(川)新登字 001 号

责任编辑:黄成军

封面设计:任兆祥

《三国文化·传统与现代》系列丛书

运筹帷幄——三国智囊与谋略术

吕一飞 著

四川人民出版社出版(成都盐道街3号)

四川省新华书店经销

四川人民出版社华川电脑印务中心照排

自贡新华印刷厂印刷

开本 850×1168mm1/32 印张 7.25 插页 6 字数 120 千

1994 年 8 月第 1 版 1995 年 2 月第 2 次印刷

ISBN7-220-02574-2/G·449 印数:5001-10000

定价:8.80 元(全套 10 种,总定价 88 元)

总 序

中华民族文化促进会副会长 肖 秘
四川省省长

对于一个有着五千年灿烂文明的古老民族来说，历史就是财富。

魏、蜀、吴三国，在中国的历史长河中虽只是短暂的一瞬，却是一个纵横捭阖、出将入相、诡谋权变、风云变幻的社会人生大舞台。它造就出一大批卓越的政治家、军事家，产生了许多对后世影响深远的历史人物。三国的历史、故事、传说、人物，给一代又一代的中国人以智慧、以启迪，是凝聚着中华民族精神文化气质的珍贵宝藏。

以三国史为题材的“第一才子书”——《三国演义》的出现，不仅使这段波诡云谲的激荡百

年史顿时化作巷间闲话、渔樵笑谈；凡成凡有井水处，无人不晓三国故事，成为中国传统文化的组成部分和宝贵遗产，而且影响远及日本、韩国、东南亚和欧美等地区。近年来悄然兴起的“三国热”对当今社会的经济、文化事业产生了持久的影响，表明三国文化将越来越受到世界各国的高度重视。

四川是三国遗产的骄子，有着丰富的三国文化和旅游资源。从川北广元到成都，沿线就有剑门雄关、昭化古城（葭萌关）、绵阳富乐山、蒋琬墓、绵竹双忠祠、德阳庞统墓、广汉雒城、天回镇八阵图等等，均为三国黄金旅游线；而川东的云阳张飞庙、奉节白帝城、八阵图遗迹，更是令海内外三国爱好者为之神往；至于散布在我省各地的如南充全国最大的张飞庙、陈寿“万卷楼”、渠县张飞大破张郃“立马铭”、临邛火井、都江堰、西昌诸葛亮南征遗迹，更是俯拾皆是。成都本来就是蜀汉政权首都，更为我省三国旅游中心。这里有全国最大的武侯祠，享誉海内外，每年海外华人、外国友人接踵而来，应接不暇。现在祠内正在改建的“三国文化陈列”，也在紧锣密鼓地施工。前几年成都市已批准了“三国蜀汉城”的建

设项目，将吸引海内外投资者，对成都市的经济发展作出贡献，使四川走向世界。

四川又是三国历史人物活动的中心地区之一。有许多三国的传说、故事是和四川连在一起的，有许多三国的谋略、争斗是在四川发生的，更有许多三国的用人之道、治国之术是和四川这片人杰地灵的土地分不开的。三国历史和三国故事中，包含着丰富的治国谋略、经营管理的经验和措施，挖掘其中的中国古代智慧和经验为今日改革开放和四化建设富国强民所用，对当前企业界如何抓住经济改革、市场开放之机谋生存求发展都有着积极的启迪作用。近年来在日本不少政界人士和企业家把《三国演义》当作他们的“思想宝库”，从中寻求治理国家、指导企业管理和商业竞争的新的内涵，特别是书中不乏审时度势、知己知彼、因势利导、出奇制胜、使用人才等方面的谋略和妙计，足资借鉴，无怪乎他们不少企业家将《三国演义》作为自己和职工的必读之书了。

四川是三国文化的发源地之一；四川也应该成为三国文化研究与开发的中心。四川人民出版社邀请中国三国演义学会、四川省社会科学院、四川大学、四川省博物馆、四川省文史馆、武侯

祠博物馆等单位一批长期进行三国文化研究的学者、专家联合推出“三国文化·传统与现代”系列丛书。其目的就是要从激荡的三国百年史以及《三国演义》中，开发和找寻现代精神的根源与宝库。我相信，这套丛书的出版，将有助于人们全面了解三国文化、认识三国文化，它对于把四川和成都办成具有三国文化旅游特色的省市，也必将起促进作用。

站在世纪的交点上，我们聆听历史的呼吸和心声。在这样的时代，中华民族不仅需要现代的思想精神与电脑核能，我们还需要汲取我们伟大民族五千年的智慧与力量。

未来属于那种善于将本民族传统的精华与当代变革精神以及一切新的思想技术成就高度结合的民族。

让我们肩负历史，走向未来！

目 录

引言 它山之石，可以攻玉

一、运筹帷幄，决胜千里

- (一) 富国强兵，谋略为先 (5)
- (二) 《三国演义》——形象化的谋略大全 (15)

二、斗智斗谋的三国智囊

- (一) 旷世群星辅雄主——曹魏的智囊 (23)
- (二) 卧龙凤雏成霸业——蜀汉的智囊 (65)
- (三) 江东英杰展风流——孙吴的智囊 (82)

三、三国谋略面面观

- (一) 谋全局者胜，谋长远者胜 (105)
- (二) 上兵伐谋，其次伐交 (118)
- (三) 攻心为上，心战为上 (142)
- (四) 示形用诈，虚实相生 (152)

- (五) 正奇配合，出奇制胜..... (166)
- (六) 以柔克刚，以阴克阳..... (181)

四、三国智囊团和谋略术的启示与借鉴

- (一) 不拘一格，唯才是举——智囊团人才的选拔
..... (191)
- (二) 取长补短，合理配备——智囊团的最佳人才结构
..... (198)
- (三) 决策荐才，谋主任重——充分发挥谋主的作用
..... (204)
- (四) 集思广益，群策群力——发挥集体智慧..... (208)
- (五) 勤于读书，兵书为重——智谋从学习中来..... (209)
- (六) 善于读书，巧于揣摩——要善于把知识转变为
智慧和谋略..... (215)
- (七) 联系实际，灵活运用——理论联系实际..... (218)
- (八) 谋而不断，不如不谋——多谋还须善断 (222)

引言 它山之石，可以攻玉

在中国古典小说中，如果要找一部影响最广、家喻户晓、妇孺皆知的书，恐怕就得算《三国演义》了。

《三国演义》与中国老百姓的关系，说得通俗一点，就好像镇头的那棵大榕树和镇边那条大河跟镇民们的关系差不多。

镇头那棵大榕树，说不清已经活了几百年甚至几千年了。大树底下好乘凉。或在月白风清的夜晚，或在繁星闪烁的晚上，一代代的镇民，都喜欢到大树底下。于是，“龙门阵”便摆开了，一个个古老的故事，被重复了上百年、上千年。讲故事的是老人，听故事的是汉子、婆姨和孩子。若干年过去了，讲故事的老人死了，汉子已成为老人，孩子长大成人，更小一辈的孩子又冒出在膝盖边了。于是原来听故事的汉子变成了讲故事的老人，故事就这么一代代地讲下去，也这么听下去，经久不衰。

《三国演义》千百年来一直活在中国百姓们的心中，久盛不衰，难道不正像这大榕树下的“龙门阵”一样吗？

再说镇边那条大河吧，浩浩荡荡，也不知流淌了几千年、几万年。她用自己甘美的乳汁哺育了一代又一代的镇民。清清的河水穿过石桥，汨汨地流进小河，流入水渠，淌到田野里，流到大榕树下，又流到每家每户的石台阶下。种田的靠它插秧，撑船的靠它航运，水磨房靠它舂米磨面，染房靠它染丝染布，婆姨们蹲在石台阶上用这清清的河水淘米、淘菜、做饭、洗衣裳……百行百业的镇民们，谁没有受到这大河的哺育滋养？

《三国演义》千百年来一直用无穷无尽的智慧哺育着一代又一代的中国百姓，难道不正像这大河一样吗？

《三国演义》写得最多的是战争，是一本打得最热闹的书，它形象地展现了三国时期的战争大观，《孙子兵法》中几乎全部的军事哲理和谋略，通通可以在这本书描写的战斗中找到非常有说服力的印证。《三国演义》不愧是一本形象化的军事谋略大全。

战争集中和发扬了人类的智慧，而智慧的价值却是永恒的，没有行业界限的。谁能说战争的智慧、战争的谋略不能借鉴运用到人类社会的其它领域中呢？

中国有句古语：“它山之石，可以攻玉（治玉）。”（《诗·小雅》）比喻可用别人的长处，作为借鉴，以弥补自己的不足。今日无战事。但是“战争”仍然在延续，以另一种形式渗透在人们的社会生活中——那就是人类社会的竞争。在各行各业激烈的竞争中，战争的智慧 and 谋略又大有用武之地，《三国演义》中诡秘云谲的谋略权

术又成了人们在三百六十行运筹中极富启发意义的范例。

正因如此，所以“三国热”绵延数百年，至今仍有方兴未艾之势。如今，打仗的谈三国，从政的谈三国，经商的谈三国，办厂的谈三国……《三国演义》中的谋略成了人们津津乐道的话题，三国时期的智囊人物成为人们在运筹中努力效法的对象，而“运筹帷幄，决胜千里”成为人们在竞争中孜孜追求的目标。

本书讲的是三国智囊与谋略术。

三国智囊，人才辈出，建功立业，彪炳后世，说不尽的风流。但近年来研究三国文化的各种书籍，谈三国谋略的多，讲三国智囊的少。其实，谋略是人想出来的，没有智囊，哪来的谋略？欲深刻理解谋略，必先了解智囊。两者若能配合起来理解，便可收相得益彰之效。故本书将三国著名的智囊人物，各立小传，分国排列，不但介绍其计谋，而且介绍其为人处世之道，想来是不无意义的吧。

谋略术一词，包含两层意思：第一是谋略本身；第二是谋略的方法。

三国谋略，林林总总，蔚为大观。本书限于篇幅，不可能收罗完备。谨采撷其中精华，分为六类，每类举出数例，名曰“三国谋略面面观”。行文避免平铺直叙和就事论事，而在叙述中加以议论和引申，归纳其特点，揭示其精要，以求达到启迪智慧、举一反三的目的。

谋略的方法，也是人们颇感兴趣的问题。怎样才能“眉头一皱，计上心来”，想出好的谋略呢？在这一思维过程中，有没有带规律性的东西呢？人们的兴趣，往往集中在此。这个问题比较微妙，迄今为止，人们正在努力探索其中的奥妙。本书对此也作了初步试探，内容在最后一部分“三国智囊团与谋略术的启示和借鉴”中，谈到三国智囊团对组建现代智囊团的启示和借鉴，也谈如何才能想出好的谋略，以及怎样将它成功地运用于实践。愚者千虑，或有一得。抛砖引玉，以供参考。

现在就请您继续往下翻阅，让我们看看三国时期那些斗智斗谋的智囊们，揣摩一下三国时期那些诡秘云谲的谋略，重温一下三国时期那些“运筹帷幄，决胜千里”的胜利过程吧，愿您掩上本书之后，有所收获！

参考书目：

彭洋、冯艳冰编选《三国演义妙语·今日无战事》，漓江出版社 1993 年版。

一、运筹帷幄，决胜千里

(一) 富国强兵，谋略为先

谋略，指计谋策略。用之于打仗，称为“兵法”；用之于政治外交，称为“权谋”；用之于日常生活，称为“点子”。

谋略，是人类智慧的精华，是社会竞争中克敌制胜的法宝，入神化出，妙不可言，水银泻地，无处不在，广泛运用于社会生活的各个领域，无论是平定天下、治理国家、统军作战、政治斗争、外交活动，还是经营管理、商品竞争、人际交往、体育比赛……要取得胜利和成功，无不凭借谋略之术，一个高明的谋略所起到的作用，常常无法用物质的价值来加以衡量。所以，古往今来，人们对谋略术都给予高度的重视。这正是：

珍谋奇计，古今所重；富国强兵，谋略为先。

下面，试举汉高祖刘邦和三国曹操的例子说明之。

秦末大乱，刘邦起兵诛秦，打了五六年仗，经历千

辛万苦，好不容易才消灭了项羽，一统天下。汉王五年（公元前202年），称帝登基，作了皇帝，是为西汉高祖。

一天，汉高祖在洛阳南宫摆上庆功酒宴，请诸位大臣前来参加。众人喝开了酒，正在有说、有笑、又唱、又闹的时候，刘邦却道：“各位公侯，各位将军！今天咱们欢聚一堂，说话就不必顾忌，实话实说。我问你们：我是怎么得天下的？项羽又是怎么失天下的？”众大臣听了一愣，寻思了好一会儿。高起、王陵首先发言道：“陛下为人傲慢，爱侮辱人，项羽却仁而敬人。但是，陛下派人攻城略地，谁打下来，就奖赏谁，有功之臣都受到奖赏，这是与天下人同利。大家都乐意为你奔走效力，所以你得了天下。项羽却不然，他妒贤忌能，有功劳的人他妒忌，有才能的人他猜疑，打了胜仗，不记人家的功劳，攻得土地，不肯赏给人家。他不给大家好处，谁愿意为他去拼死卖命呢？所以他失了天下。”

高祖听了，觉得这话虽有几分道理，但还没有说到关键上，便笑着说：

公知其一，未知其二。夫运筹帷幄之中，决胜千里之外（运筹，筹划计谋；帷幄，军中帐篷。这句话的意思是说，坐在军帐中筹划计谋，便可决定千里之外战斗的胜利），吾不如子房（张良字子房，是刘邦的首席谋士）；镇国家（镇守国家），抚百姓（安抚百姓），给饷馈，不绝粮道（源源不断地供应军粮），吾不如萧何

(萧何，刘邦的丞相)；连百万之众，战必胜，攻必取，吾不如韩信。三者皆人杰，吾能用之；此吾所以取天下者也。项羽有一范增而不能用(范增，项羽的首席谋士)，此所以为我所擒也。

(《汉书·高帝纪下》)

刘邦这番话，总结得十分精彩。平定天下，靠的是三种人：出谋划策的是谋士，足兵足食的是后勤部长，冲锋陷阵的是将军。刘邦的本事，就是把这三种人都紧紧地团结在自己身边，用好他们，充分发挥他们的智慧才能，所以他得了天下。在场的群臣听了，个个心悦诚服。

仔细玩味刘邦这话，不禁使人想问：刘邦为什么把谋士之功置于首位呢？如果权衡这三种功劳，是否可以分出个先后呢？这倒是一个有趣的问题。

对于这个问题，刘邦内心是有倾向性的。

汉王五年，刘邦灭了项羽，即皇帝位，欲大封功臣为列侯。这本是一件好事，但却招惹来麻烦：群臣争功，你不服我，我不服你，拖了一年多，还没有解决下来。到了汉王六年(公元前201年)，刘邦不耐烦，便独断专行，下命令道：萧何的功劳最大，先封为酈侯，食邑八千户。命令一下，群臣很有意见，纷纷道：“我们的功劳是拼着性命换来的，冲锋陷阵，不顾死活，多的打了一百多仗，少的也打了几十仗。萧何没有立过汗马功劳，仅仅凭着一枝笔、一张嘴，写写抄抄，卖嘴皮子罢了，地位反而比我们高，这是凭什么呐！”刘邦听了，觉得这些人粗里

粗气的，实在好笑，跟他们正儿八经地讲道理是讲不通的，于是也就粗里粗气地打比方对他们说：“诸君见过打猎吧。追赶野兽的是狗，指挥狗的是人。诸君只能追逮野兽，都是‘功狗’，萧何却能指挥你们去追野兽，是‘功人’。‘功狗’怎么能与‘功人’相比呢！”群臣听了，只好不出声。

列侯封毕，该排位次。群臣又说：“平阳侯曹参冲锋陷阵，攻城略地，身上伤疤有七十多处，功劳最多，应为第一。”刘邦听了，心里不高兴，嘴上未说，脸色却难看。关内侯鄂千秋察言观色，揣摸出刘邦的心思，便发言道：“曹参虽有野战之功，但这只不过是一时之功，而萧何保全关中，足兵足食，是万世之功。怎么能把一时之功放在万世之功上面呢！萧何应该第一，曹参第二。”刘邦听了大喜，便命萧何功为第一。末了，也没有忘记赏赐乖巧的鄂千秋，因为他那几句话说得很及时，很顺耳（《汉书·萧何传》）。

由此可见，在刘邦看来，镇守国家、安抚百姓、源源不断供应兵源和军粮的后勤部长的功劳，是应当放在冲锋陷阵将军们的功劳之前的。

那么，谋略之功比起后勤部长之功，又如何呢？

《汉书·张良传》：

汉六年，封功臣。良未尝有战斗功，高帝曰：“运筹策帷幄中，决胜千里外，子房功也。自择齐（齐，地名，今山东一带）三万户。”良