

中国古代人物智慧库

权

谋

【明】罗贯中原著
博文编译

『三國』
群雄爭霸十大厚黑

《三國》的歷史，有人誤以為是劉備、關羽等人以「忠」、「義」取得成功的歷史，殊不知曹操、司馬懿等奸雄以「厚黑」手段，以明火暗刀的策路伎倆，同樣取得不少勝績！即便是以忠厚見長的劉備，在關鍵時刻也會使出「厚黑」的殺手鐮……

由此可見，要在龍蛇混雜、群雄爭霸的時代站穩腳跟，「厚黑」手段絕不可或缺。

SANGUOQUNXIONGZHENGBA
SHIDAHOUHEI



內蒙古人民出版社



《中国古代人物智慧库》

权

谋

【明】罗贯中原著
博文编译

ERHOUZHICHIS
YUANJINWANGYUANJIANGYU
SANGUOJINXIONGZHIBAO

三
國
群
雄
爭
霸
十
大
厚
黑



责任编辑：王世喜

封面设计：中子画艺术设计

图书在版编目 (C I P) 数据

中国古代人物智慧库/博文编译. -呼和浩特: 内蒙古人民出版社, 2003. 1

ISBN 7 - 204 - 06373 - 2

I. 中… II. 博… III. 谋略 - 中国 - 古代 IV. C934

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2003) 第 002248 号

中国古代人物智慧库

“三国”群雄争霸十大厚黑——权谋

[明] 罗贯中原著 博文编译

内蒙古人民出版社出版发行

北京普瑞德印刷厂印刷 新华书店经销

2003 年 4 月第 1 版 2003 年 4 月北京第 1 次印刷

787 × 1092 毫米 1/16 开 总印张 75 总字数 900 千字

印数: 1 - 5000

ISBN 7-204-06373-2/G · 1430

定价: 99.00 元 (全三册)

“三国”
群雄争霸十大厚黑
权 谋

〔明〕罗贯中 原著
博文 编译

内蒙古人民出版社

前 言

誉满全球的《三国演义》不仅是一部历史教科书，更是一部厚黑成功学专著。它所描述的历史，堪称是一本将厚黑主线贯穿于始终的谋略大全。全书以三国群雄为依托，融华夏数千年厚黑智慧于一炉，令人仰之弥高，叹为观止！

纵论三国群雄，首推曹操，他的特点，全在心黑：他杀吕伯奢、杀孔融、杀杨修、杀董承之后，又杀皇后皇子，悍然不顾天下舆论。他明目张胆地说：“宁我负天下人，休教天下人负我。”他心之黑，真是达到极点。有了这本事，当然能成为第一枭雄。

其次要算刘备，他的特点，全在脸皮厚：他依曹操，依吕布，依刘表，依袁绍，东窜西走，寄人篱下，不以为耻；而且生平善哭，以至俗语有云“刘备的江山，是哭出来的。”这是一个大有本事又脸皮极厚的枭雄。

此外还有一个孙权，他和刘备同盟，并且是郎舅之亲，忽然袭取荆州，把关羽杀了，其心之黑，仿佛曹操；他与曹操比肩称雄，不相上下，但他却能在曹操之子曹丕驾下称臣，脸皮之厚，仿佛刘备。他虽黑不如操，厚不如备，却是二者兼备，也不能不算是一个枭雄。

后来曹操、刘备、孙权相继死了，司马懿乘时而起。他算是受了曹、刘诸人的熏陶，集厚黑学之大成。他能够欺人寡妇孤儿，其心之黑与曹操一样；又能够受女人之辱，脸皮之厚，更甚于刘备。有了这本事，就算王佐之才，也不是他的对手。

可见，三国时期，是一个群雄并起的纷争年代，在惊心动魄的政治风云和你死我活的大搏杀中，任何不精通厚黑之道者都难于称霸一方。同样的，在当今这样一个瞬息万变的信息时代和竞争日益激烈的商业社会，更需要厚黑之道。任何人，如能对三国厚黑智慧了然于胸，灵活运用，必能决胜千里，立于

三国



不败之地。

但是，三国厚黑智慧隐藏于故事情节与人物形象背后，其博大精深、隐妙入微处，对很多人来说，可谓玄之又玄，难以捉摸。如果不明其理，当然谈不上运用。为了使三国厚黑智慧更好的发挥作用，我们编撰了《“三国”群雄争霸十大厚黑——权谋》一书。

本书认为，厚黑不是一种自私、无耻、无情的行为，而是一种智慧，一种技巧，一种充满力度的进取之道。我们把“厚”理解为宽容、忍耐、诚实和厚道；把“黑”引申为果敢、刚毅、坚韧不拔；厚黑，“精明而厚道”也。全书汲取《三国演义》中厚黑学的精华，并结合古今中外的有关事例，集成“厚黑创业手段”、“厚黑树立形象”、“厚黑识人用人”、“厚黑处世谋略”、“厚黑心理素质”、“厚黑说辩技巧”、“厚黑制胜秘笈”、“厚黑做人要则”、“厚黑人际关系”、“厚黑避祸妙策”等共十大部分。

本书一个最大的特点就是原文、阐释、评析三位一体。全书共分70个小节，每节都是从三国时期的一些经典厚黑谋略着手，先介绍内容、后进行深刻的剖析，并举出一些实际运用的例子来辅助说明。书中所选案例涉及从政、经商、管理、领导、为人处世等社会生活的各个层面，人们可以从本书提到的三国人物成功经验与失败教训得到两方面的教益，因而有较强的实用性和操作性。

本书力求从三国厚黑智慧这个博大精深的宝库中挖掘出新的有价值的东西，并在结合现实和开拓未来的基础上，提炼概括出一些新的成功方略，为现代人成就事业、个人发展提供切实可行的技巧和方法。相信此书能得到读者的欢迎。

权谋

目 录

第一章 厚黑创业手段：白手起家，空手套白狼 ——如何让你的事业从无到有 (1)

天下之道，无非厚黑，纵观古代英雄，只要精通厚黑之道，虽败亦成。而若失厚黑之道，虽成亦败。当年刘备靠卖鞋为生，之所以能在乱世中与吴魏共分天下，完全靠的是能哭能笑，能打能闹，能软能硬，能退能进的厚黑之术，足见厚黑做人其道博大精深。

- 一、虎狼之志创大业—孔明隆中对纵论天下 (3)
- 二、软硬兼施立根基—吓刘璋玄德巧取益州 (8)
- 三、巧借外力捞资本—投机取巧夺南郡 (12)
- 四、放开眼光寻出路—诸葛亮妙退五路兵 (17)
- 五、敢于以小博大—曹操乌巢烧粮败袁绍 (21)
- 六、两手空空取之有术—用计谋孔明向敌借箭 (27)
- 七、寻找辅佐人才—桃园三结义共图大事 (31)

第二章 厚黑树立形象：拉大旗，做虎皮 ——如何扩大你个人及事业的知名度..... (35)

人世间存在着这样奥妙的辩证法：凡脸皮薄者，必不能闻名于世，而脸厚似墙者，无一不能声名遐迩。纵观三国英雄，何偿不是以厚颜出世。拉大旗，作虎皮；巧装扮，脸贴金；小事大做，大事造假；标新立异，故弄玄虚；这可真称得上是，脸厚换来面子，心黑获得名声。

三 国



权 谋

- 一、以退为进扩大影响—曹操身先士卒退敌兵 (37)
- 二、抓实权树威望—孔明抓剑印施军令 (41)
- 三、正人先正己—武侯清贫传佳话 (44)
- 四、别让人小看你—立军状杀关羽傲气 (48)
- 五、小功当作大功宣扬—刘备斩将扬大名 (55)
- 六、待价而沽身价提高—孔明装病劝刘禅 (58)
- 七、装作万事不求人—诸葛欲求人先推却 (62)
- 八、众人面前严律己—曹操割发代首树军威 (67)

第三章 厚黑识人用人：招贤纳士与“招降纳叛”

——不惜手段把有用之人招至门下 (73)

俗话说：一个篱笆三个桩，一个好汉三个帮。没有三俩个好兄弟，成大事者难矣。因此对于那些有才华的人，应想尽一切办法把他招至麾下，用尽厚黑之计使之才尽所用。曹操陷关羽于绝境而纳降之，此乃黑心纳士；刘备三顾茅庐而请出卧龙，此乃厚脸招贤；孔明用云长守华容道，此乃黑心驭才；孙权拜陆逊为大都督，此乃厚脸用人。掌握厚黑之道，也就掌握了识人驭人之术。

- 一、小人也有可用之处—刘备留吕布壮己声势 (75)
- 二、察言观色可识人—曹操邀饮刘备观志向 (79)
- 三、网罗人才要眼界宽—曹操广纳贤才成大业 (86)
- 四、武将封侯文官加俸—曹操靠荀彧郭嘉得天下 (92)
- 五、委人才以重任—诸葛调兵遣将尽将才 (96)
- 六、不以小过嫉恨人—曹操不计前嫌纳张绣 (100)
- 七、用将不如激将—曹操掷盔激将聚军心 (108)
- 八、最忌眼里不容人—刘备大度纳才收魏延 (113)
- 九、用人不疑疑人也有用—玄德坚信子龙不降敌 (119)

第四章 厚黑处世谋略：墙头草随风倒

——审时度势圆滑变通的生存艺术 (127)

明哲保身是聪明的处世艺术，圆融通达是成功者的生存智慧。这种厚黑处世法说得简单做到却很难。不倒翁往往具有见风使舵的本领，他们信奉“识时务者为俊杰”“有奶就是娘”，因而总能得占先机，立于不败之地。

- 一、识时务者为俊杰—刘备逛孔明喜获妙策 (129)
- 二、揣着明白装糊涂—孔明虚张声势诱敌兵 (132)
- 三、天机不可泄露—曹操刺董卓急变献刀 (138)
- 四、顺水推舟获取利益—曹操劫营因势利导 (141)
- 五、虚虚实实让人不摸底细—武侯摆空城吓退千军万马 (148)
- 六、掩耳盗铃不如瞒天过海—诸葛逛司马增灶退兵 (154)
- 七、今日之友也许是明日之敌—孔明离间高定平叛乱 (159)
- 八、事不关己高高挂起—曹操坐收渔人之利 (165)

第五章 厚黑心理素质：不做市井做枭雄

——迟疑、爱欲、嫉妒、心胸狭小让人难成大事 (171)

君子成大业而不计小仇，能容人者人必容之，不容人者人必仇之。厚是一种宽容的状态、黑是一种坚定的境界，因此古代厚黑大师待人必“厚”，信人必“铁”，迟疑、爱欲、嫉妒、狭小的心胸与他们无缘。

- 一、每临大事有静气—赵云临危机智寻救策 (173)
- 二、以柔克刚真英雄—刘备掉泪哭软鲁肃心 (176)
- 三、气量狭小难成事—孔明窝弓待虎周瑜死 (181)
- 四、当断不断反受其乱—孔明挥泪果断斩马谡 (184)
- 五、打虎打头攻人攻心—孔明修书气死曹真 (188)
- 六、背水一战挽厄运—死战袁军绝处逢生 (192)
- 七、同根相煎何太急—曹植半生抑郁寡欢 (197)



第六章 厚黑说辩技巧：巧舌如簧，胜似千军万马 ——能言善辩可以让你出奇制胜…………… (201)

弹无虚发的枪手，也敌不过舌如刀剑的辩才。能言善辩可以让你化险为夷，出奇制胜。三国中，刘备流三滴泪，讲两句话，袁绍便刀下留情；邓芝凭三寸舌，讽笑巧辩，竟能退十万吴兵。可见厚黑者其言之“利”，其语之“锋”。

- 一、正话反说—刘备托孤丞相扶阿斗…………… (203)
- 二、晓以利害—玄德说服袁绍存性命…………… (209)
- 三、动之以情—刘备真挚言语聚将心…………… (214)
- 四、言简意赅—曹操进谏片言不多嘴…………… (217)
- 五、以驳代立—刘备以谬制谬巧化险…………… (223)
- 六、因人施语—黄忠一怒上阵不服老…………… (228)
- 七、一激之怒—孔明智激孙权同破曹…………… (233)

第七章 厚黑制胜秘笈：多摇鹅毛扇，“诡计”自然来 ——在激烈的竞争中，尤其需要锦囊妙计 …………… (239)

厚黑者最大财富便是谋略，在他们心中，谋略犹如风起青萍，生于无形，飘忽不定，无孔不入。或轻柔入怀，消暑送爽；或凛冽劲急，透骨生寒。狂则横空万里，怒则惊涛拍岸，烈则雷鸣电掣，柔则春风拂面，静则隐隐约约，有鬼神莫测之机。这一切都可归功于一个字——“诡”。凡能将厚黑权谋玩弄于股掌之上者，均可称为深得三国厚黑精髓之高手。

- 一、暗渡陈仓—曹军明渡河北暗袭河西…………… (241)

- 二、制造假象—诸葛智算华容烧烟诱曹 (247)
- 三、乘虚而入—孔明骗走崔谅轻取安定 (251)
- 四、诱敌生疑—布疑阵曹操中圈套 (257)
- 五、见缝插针—抓机遇造假象猛击曹军 (260)
- 六、将计就计—曹操诈死诱敌战吕布 (263)
- 七、示虚掩实—故作破绽张任上当 (267)
- 八、兵贵神速—施闪电战魏军得江陵 (271)

第八章 厚黑做人要则：“宁我负天下人，休教天下人负我”

——意志坚强是从事从政、经商、管理的基石 (277)

厚黑之道留给人们最深的印象便是坚如磐石、心如铁硬。曹操深谙厚黑之道，尤其是心黑之极，屈杀吕伯奢，嫉杀杨德祖，借王粲之头，索董承之命，还明目张胆地说：“宁我负天下人，休教天下人负我。”没有这样一副堂而皇之的人生厚黑哲学，就没有那个文韬武略的曹孟德。古往今来胸怀大志者无不深谙此道。

- 一、嫁祸于人平息众怒—借仓官之首解军士之怨 (279)
- 二、威摄来自权力—曹操棒责蹇硕不畏权贵 (284)
- 三、自贬是假激励下属是真—孔明降职严于律己 (289)
- 四、韬光养晦潜龙藏身—刘备种菜掩藏野心 (293)
- 五、借人之手解决难题—舌如利刃借操手杀吕布 (299)
- 六、多利用别人大脑—刘琦上楼抽梯求计孔明 (305)

第九章 厚黑人际关系：曲意逢迎，锋芒不露

——打造上下皆通，左右逢源的人际关系 (311)

三国



权谋

中国有一句古语：“得道多助，失道寡助。”这句话告诉了我们这样一个道理：处理好人际关系是走向成功的重要因素。三国群雄鼎立之时，能成大事者莫不是善于在人缝间隙中左右逢源之人。而今天的人们，要建立起良好的人际关系，也少不了用厚黑之道交友处世。

- 一、行动最具号召力—一身先士卒率大军共赴沙场 (313)
- 二、诚信是无形资本—孔明言必行信必果 (320)
- 三、给追随你的人更多好处—刘备犒劳部署笼人心 (327)
- 四、有用即是朋友—马超不计前仇退曹兵 (332)
- 五、认识人多门路多—谋大志孟德设宴结交 (338)
- 六、人心可以收买—掷阿斗众将动容表忠心 (340)
- 七、一言九鼎威望高—曹操不无遗憾送关羽 (346)

第十章 厚黑避祸妙策：急流善勇退，退步抽身早 ——商战有风险，仕途有祸福，自身安全是第一 (357)

刺猬靠蜷缩成球御险，木叶蝶靠装成枯叶而避祸。对于一位身处险境者来说，最重要的是懂得进退的道理。“大智若愚，大巧若拙”，“能而示之不能，用而示之不用”，这些都是厚黑避祸之妙策。刘备青梅煮酒论英雄时装傻充愣，孔明装神祭风时抽身逃离周瑜虎口。韬光养晦，急流勇退等均是智者之举，能者之举。

- 一、危机来临金蝉脱壳—刘备谎称截兵脱曹营 (359)
- 二、混水摸鱼乱中取利—作假象诱战关公失城 (364)
- 三、居安思危有备无患—识敌谋孔明早撤地网 (368)
- 四、宁愿舍小救大不能因小失大—三郡借兵吓退曹军 (372)

群雄争霸十大厚黑

- 五、三十六计走为上策—说谎言曹操逃离虎穴 (376)
- 六、以攻为守虚张声势—救刘备三路埋伏兵 (380)
- 七、要有预知风险的能力—有先知孔明妙计脱身 (384)

[第一章]

厚黑创业手段： 白手起家，空手套白狼

——如何让你的事业从无到有



天下之道，无非厚黑，纵观古代英雄，只要精通厚黑之道，虽败亦成。而若失厚黑之道，虽成亦败。当年刘备靠卖鞋为生，之所以能在乱世中与吴魏共分天下，完全靠的是能哭能笑，能打能闹，能软能硬，能退能进的厚黑之术，足见厚黑做人其道博大精深。

一、虎狼之志创大业——孔明隆中对纵论天下

【原文】

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乎？诚如是，则大业可成，汉室可兴矣。

——见《三国演义》第三十八回

【阐释】

这是刘备三顾茅庐时，诸葛亮就当时的天下大势所作的一番分析，为刘备今后如何才能称霸天下指明了一个方面。即先避开强大的曹操和孙权，向薄弱的中西部发展，待力量足够强大后再乘虚向中原拓展。此策略符合当时的形势，是在深思熟虑、充分准备的前提下得出的结论，是切实可行的。后来，刘备正是采用了这一发展策略，由弱变强，最后与吴魏三分天下的。可以这样说，诸葛亮事先的全面运筹是刘备成就大业的关键。

《古今图书集成·兵略部》上说：“先谋后事者昌，先事后谋者亡。”这是一条在任何时候、任何领域都可运用的谋略。特别是在当今这样一个竞争激烈的社会，要想在行动实施过程中势险节短，动如脱兔，就必

三 国



权 谋

须在行动之前静如处子，做周密细致的筹划。

【评析】

凡事预则立，不预则废。事先的运筹是成功的关键。

曹操起家的资本实在不多。他的霸王路也颇为独特，几乎没有走“因人而起”的老路。他拒绝依靠强大者，一开始就独树一帜，扯旗打自己的牌。刺董失败后，他从洛阳城跑出来，看见董卓发布的缉拿令，一路上变姓改名，直到陈留才喘一口气，经过变卖家产，凑成三千人的“队伍”，这就是他起家的老本。

然而，当时群雄割据，寸土必争，要找一块地方落脚谈何容易。但机遇来了。

当关东各郡起兵讨伐董卓，陈兵荥阳、河内一带时，青州一带的黄巾军和河北黑山军，百万之众以燎原之势发展，黑山军攻邺城，又南渡黄河攻东郡，东郡太守王肱不敌义军。经袁绍推荐，曹操接替了王肱。这样就给了曹操在河南、山东发展势力提供了条件。

对于曹操的行动，袁绍也非常高兴，因为对付义军，作为官军他和曹操有着共同利益，更重要的是曹操在河南和义军交战，正好牵制、缓解了义军对他统治的冀州的进攻。但袁绍只看到自己可获得的好处，没有看到无处藏身的曹操一旦夺取了河南，根基扎实，正是自己末日来临时。

半年以后，青州黄巾军又聚集成百万之众，变北上为西进。进入兖州之后所向披靡，先拿下任城，击杀国相郑遂，接着攻破东平县，擒斩了兖州牧刘岱。

黄巾军声势浩大，兖州州治昌邑县城一片惊恐。州内主要官员在一起商议之后决定，为了不让黄巾军席卷兖州，必须由一个强而有力的人担任州牧，等中央政府派人已来不及了，可由曹操暂时代理。让曹操代牧是东郡人陈宫提议的，他说：“当今天下分裂，兖州无主，曹东郡是命世之才，若迎以为州牧，必定能使百姓安宁。”于是，大家委派陈宫、鲍信和治中万潜去迎接曹操。在东武阳城的太守府里，陈宫对曹操说：“如今兖州无主，与朝廷又失掉联系，我已说服州内官员，请府君去任州牧。”他担心曹操谦让，又说：“府君若以兖州作为根本，将进而平定天下。这可是霸王之业啊！”

兖州为东汉十三州之一，下辖陈留、山阳、济阴、泰山、东郡五郡