

人生智慧丛书

侯书森 / 编

# 智圣人生

# 诸葛亮



中国华侨出版社

人生智慧丛书

侯书森 / 编

诸葛亮

智圣人生

中国华侨出版社

## 图书在版编目(CIP)数据

诸葛亮:智圣人生/侯书森编。—北京:中国华侨出版社,2001.1  
ISBN 7-80120-493-X

I. 诸... II. 侯... III. 诸葛亮(181~234)—人物研究  
IV. K825.2

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2000)第 87953 号

### 诸葛亮:智圣人生

著 者/侯书森

责任编辑/蒋泽新

装帧设计/李法明

版式设计/刘 芳

责任校对/刘 芳

经 销/新华书店

印 刷/北京四季青印刷厂

开 本/850×1168 毫米 1/32 印张/12 字数/260 千字

版 次/2001 年 2 月第 1 版 2001 年 2 月第 1 次印刷

印 数/7000 册

---

中国华侨出版社 北京市安定路 20 号院 100029

ISBN 7-80120-493-X/K·107 定价:20.00 元

## 导 言

诸

葛亮，字孔明，时称卧龙先生，三国琅邪（今山东胶南县琅邪台西北）人。他生长在汉末乱世，怀佐王之才，抱济世之志，

隐世遁名，躬耕于南阳，同时交结四方名士，谈论政治，钻研学问，静观天下风云变幻，自比于管仲、乐毅，有澄清宇内、光复汉室的远大志向。及出山之后，又兼采管申之术，科教严明，德威并举；运筹帷幄，决胜千里，纵横捭阖，辅佐刘备建立蜀汉，并联吴抗曹，致力于统一事业。尽管“出师未捷身先死，长使英雄泪满襟，”但他那宏伟远大的抱负，坚忍不拔的毅力，忠贞不渝的赤诚，超凡绝伦的才智，卓尔不群的人格，达到了儒道法的和谐统一，构成了中国历史上罕见的才德兼备的完人形象。羽扇纶巾的孔明先生成了集智慧、谋略、道德于一身的永恒偶像。

在中国五千多年的历史，诸葛亮称得上是位知名度最高、形象也最好的传奇性人物之一。智、

诸葛亮——智圣人生

## 导 言

勇、忠、诚等美德集于一身，中外古今似乎再也找不到这样令人激赏的政治人物、杰出的军事家、谋略家。他神机妙算，奇策泉涌，达到了出神入化的境界。无论是胜战，还是败战，都能以最小损失换取尽可能大的效果。沉稳持重，信义为本，谨慎务实，表现了一派儒将风度。从而使弱小的刘备集团能与魏、吴抗衡成鼎足之势，立于不败之地。民间更流传着诸葛亮能够呼风唤雨，前后预测八百年等颇带传奇意味的种种轶闻故事。随着《三国演义》等文学作品及众多三国戏的广为流传，他的形象更进一步地被美化、神化，以致不仅是炎黄子孙引以为骄傲，就是在日本等国，他也是家喻户晓、妇孺皆知的中国历史人物。

智谋是奇谋之母。“伯仲之间见伊吕，指挥若定失萧曹。”诸葛亮百战奇谋。来自他的聪明智慧。而诸葛亮的聪明智慧，却归因于他对客观事物的缜密观察，对天地人的透辟研究，对战争规律、治国之道、人间万象各种内在因素和外在条件关系的辩证认识、理解和把握。所以他的聪明智慧，不仅高屋建瓴地从战略原则上揭示了战争取胜的奥秘，而且鞭辟入里地从战术方法上展示了为将之道的精要。诸葛亮不仅在军事上、政治上，而且在外交上，都表现了非凡的智慧和才能。他的奇谋妙术，既是智慧的体现，也是才能的显露。

诸葛亮“鞠躬尽瘁，死而后已”，深得儒家进取之道。他智计百出，难以捉摸，今以风喻之：

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。可举高于无，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。

诸葛亮的智慧，在战略上是以先立其大，务立其本作为特色的。志大者智强。无远大之志者，尽管有许多小聪明，但他永远放射不出灿烂的光辉。无论做人做事，务立其本，志怀远大，是相当重要的第一步。

诸葛亮的父亲诸葛珪，在东汉末年曾做过泰山郡丞，早年亡故。亮及弟诸葛均由叔父诸葛玄收养。诸葛玄做过袁术所属的豫章（今江西省南昌）太守，罢官以后，迁至南阳，依附于刘表。诸葛玄死后，诸葛亮遂定居襄阳，在城西南二十里处的卧龙岗，隐居隆中躬耕田野，博览群书，静观时势。

汉献帝建安十二年（207年），刘备在屡遭挫折之后，率军驻屯新野，经徐庶推荐，亲到隆中“三顾茅庐”，求教于诸葛亮。当时诸葛亮年仅26岁，但才识渊博，目光深远。他以一个政治家、战略家的远见，向刘备分析了当时天下形势，指出了曹操、

## 导 言

孙权之所以强盛和刘表，刘璋之所以衰弱的原因，提出了统一全国的政治路线，以及应采取的战略和策略。他明确主张：必须避强击弱，先取荆、益，建立根据地，进而“西和诸戎，南抚夷越，外结好孙权，内修政理”，待时机成熟，两路出兵北伐曹魏，图取中原，最后统一全国。刘备听了他的主张，茅塞顿开，欣然接受，并恭迎诸葛亮军中筹划军机。

曹操在击败袁绍之后，基本上统一了黄河流域及其以北的广大地区。建安十三年（208年）七月，曹操亲率大军15万南下，袭击荆州。刘表因病方卒，其少子刘琮不战而降。刘备兵微将寡，急忙向江陵退却。曹操日夜兼程，追赶至湖北当阳的长坡，大败刘备，占领了江陵。刘备只好率部退守长江南岸的樊口（今湖北省鄂城西北）。

曹操占领荆州以后，率得胜之师，水陆并进，意欲一举吞并江东。诸葛亮观察分析了当时的形势，清楚地意识到曹操的意图是要一举而消灭孙刘两个集团，并吞江南。因此，他认为孙刘两方只有结成联盟，才有可能抗击曹操。为了迅速促成联盟，诸葛亮亲自前往柴桑会见孙权。诸葛亮为了坚定孙权的决心，冷静分析了将要鏖战的双方态势。指出：“曹军虽多，貌似强大，但长途跋涉，远来疲惫，已成强弩之末，况且，曹军多是北方人，不习水战，而荆州之众乃迫于兵威，并未心服。所以，如果将

军能够命猛将带领几万军队与刘豫州协同作战，那就肯定能够击败曹军。而曹军一败，必定北撤；这样，鼎足三分的形势也就形成了。因此成败的关键，就在目前。”孙权听了诸葛亮对形势的分析及预测，十分信服，坚定了抗击曹操的决心。于是，立即命周瑜率水军3万随诸葛亮与刘备会合，并力抗曹。

是年十月，孙刘大军溯江进发，与曹军会于赤壁（在今湖北省嘉鱼东北）。诸葛亮、周瑜利用曹军远来疲惫，疾疫流行，不习水战，后方不够稳定的诸多弱点，确定了火攻曹军、出奇制胜的作战方针，首先歼灭曹操水师，然后水陆并进，率快速部队趁势冲杀，大破曹军。接着诸葛亮又协助刘备收复江南，据有荆州大部地区和长沙、桂阳、零陵三郡，取得了立足之地。

建安十六年（211年）益州刘璋集团内部发生分裂，刘备乃率军入蜀，进击张鲁，然后驱走刘璋，占领了益州和汉中。益州既定，刘备任命诸葛亮为军师将军，总理军国重事。公元223年，刘备兵败于夷陵，忧愤而逝。临终前托孤于诸葛亮，嗣子刘禅即位，封诸葛亮丞相为武乡侯，兼领益州牧。蜀汉后主刘禅昏愤无能，一切军国大事均依赖于诸葛亮。

刘备病故后，魏、吴陈兵边境，南方部族发生了叛乱，蜀汉的形势又趋于紧张。诸葛亮为了巩固蜀汉政权，确定了对外坚持与吴修好，结为唇齿；



## 导 言

对内部叛乱坚持“攻心为上，攻城为下，心战为上，兵战为下”的战略。他首先派大将赵云、马超和魏延率军加强北部边境的守备，同时派人迅速修复与吴国的和好关系。在外部形势基本稳定的情况下，诸葛亮则亲率大军南渡泸水，深入云贵，进行南征。他采取政治和军事双管齐下的策略，平定了蜀南诸郡，降伏了西南“夷”族领袖孟获，使这些地区成为蜀国比较巩固的后方。

诸葛亮在平定南方以后，集中主要精力整顿蜀国的内政。他立法定律，整训军旅。主张减兵省将，精兵简政。法令明，赏罚信。经整顿，士卒为之用命，赴险而不顾。就连敌手司马懿也不得不称赞诸葛亮是善于治军的“天下奇才”。

诸葛亮为弥补蜀汉國小兵少的缺陷，还在改革战器和运输工具方面做了很大的努力，他创造了新式连弩。弩箭用铁制长8寸，一次能发射10枝，威力比旧式连弩大得多。他还发明木牛流马，大大提高了部队后勤运输保障能力。

北伐曹魏，完成统一，是诸葛亮多年的宿愿。当蜀汉政治稳定，“兵甲已足”以后，诸葛亮决心“亲率三军，北定中原。”从公元228年至234年，诸葛亮曾先后亲率蜀军六出祁山，北攻曹魏，但均因碰上了强劲对手司马懿而屡战不克，无功而返。建兴十二年（234年）八月，积劳成疾的诸葛亮不

幸病故于五丈原军营之中，终年54岁。

随着人类社会的进步，现代领导艺术和管理科学日益得到重视并飞速发展。尤其是在发达国家，整个社会管理严密，竞争激烈，优胜劣败，适者生存。传统的经营管理学远不能满足需要。于是，人们开始把眼光投向历史，以便从中寻找“灵丹妙药”，从中吸取在逆境中克敌制胜的战术以及作为管理者们所应具备的洞察力、决断力及领导艺术，使自己立于不败之地。于是，“三国热”在日本风行。企业管理人员听三国课最积极、最热心、最认真，书店中有关三国的书籍倍受欢迎。一些旅行社还专门开辟“三国演义之旅”的旅游项目。据最近在广大青少年中进行的“您最崇拜的风云人物”的调查中，诸葛亮的名字已是名列前茅。

一剑在手，胜过数刀在库。在今天大潮迭起的工商社会，不知道诸葛亮其名其人者甚少，然而在风云变幻的事业中，面临环境变化，名流辈出，异军突起的纷呈世界，谁又深谙诸葛孔明百战奇谋之法呢？诸葛亮不仅是一个军事谋略家，也不单是一个道德完美的儒臣，而是一个集兵家、纵横家、政治家、外交家智慧于一身的创业者。他成功的奥秘不仅在于他有超人的智慧，而且在于他掌握了运用智慧的法则。因此，对于高明的管理者来说，掌握运用智慧的方法，比全面熟悉各种智慧的内涵更重

## 导 言

要。

本书正是适应这种需要而编写。它比较全面系统地阐述了诸葛亮所具有的品格、修养、能力和智慧，总结了诸葛亮的诸般谋略和他个人成功的奥秘。

毛泽东同志曾倡导“古为今用”。我们编写此书的目的即是如此：不仅是要总结我国古代的辉煌文化遗产，更是为了从中汲取有益的经验，以作为提高领导各方面经营管理水平的借鉴。

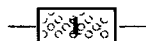
本书的特色主要在于人物的智慧隐藏于人物形象与故事情节背后，使得读者于赏心悦目的艺术享受之中，获得心智的启迪；并在我们的评点之下，形成更为深刻的理性认识，从而在自己的成功之路上不断前进。

# 目 录

|          |       |
|----------|-------|
| 导 言..... | ( 1 ) |
|----------|-------|

|                  |       |
|------------------|-------|
| 一、高瞻远瞩 逐鹿中原..... | ( 9 ) |
|------------------|-------|

|                      |      |
|----------------------|------|
| 1. 隆中定乾坤，三分藏玄机 ..... | (13) |
| 2. 呈之以势，智求同盟 .....   | (20) |
| 3. 借人之力，巧妙解危 .....   | (25) |
| 4. 西取益州，占有地利 .....   | (27) |
| 5. 以蚓投鱼，抛饵联吴 .....   | (31) |
| 6. 汉中紧要，分步徐图 .....   | (32) |
| 7. 内外配合，巩固发展 .....   | (39) |
| 8. 统揽全局，联吴制曹 .....   | (48) |
| 9. 攻心为上，平定南郡 .....   | (53) |



## 目 录

|                              |          |
|------------------------------|----------|
| 10. 北伐中原 欲成一统 .....          | (56)     |
| 附录：诸葛亮的相关论述 .....            | (58)     |
| <br><b>二、运筹帷幄 决胜千里</b> ..... | <br>(65) |
| 1. 居其位，要其权，行其令 .....         | (68)     |
| 2. 应形制胜，智退五路兵 .....          | (70)     |
| 3. 以虞待不虞，巧借刘皇叔 .....         | (73)     |
| 4. 窝弓待虎，以气攻心 .....           | (75)     |
| 5. 出奇匿伏，困敌就计 .....           | (78)     |
| 6. 因地制宜，出奇制胜 .....           | (80)     |
| 7. 将欲夺之，必先予之 .....           | (85)     |
| 8. 巧作假相，诱敌深入 .....           | (88)     |
| 9. 未雨绸缪，真言无忌 .....           | (92)     |
| 附录：诸葛亮的相关论述 .....            | (94)     |
| <br><b>三、智谋纵横 神机妙算</b> ..... | <br>(99) |



## 目 录

1. 掌握时机，欲擒故纵..... (102)
2. 设圈置套，乱其心志..... (104)
3. 谋天为用，草船借箭..... (108)
4. 出其不意，以速取胜..... (111)
5. 调虎离山，轻巧取关..... (114)
6. 或聚或散，利在速战..... (116)
7. 随机应便，智取三城..... (120)
8. 以火佐攻，智谋先导..... (124)
9. 操权操势，如虎添翼..... (128)
- 附录：诸葛亮的相关论述..... (132)

## 四、虚则实之 实则虚之..... (135)

1. 虚而实之，计退仲达..... (139)
2. 实而实之，施烟诱敌..... (141)
3. 故弄玄虚，金蝉脱壳..... (143)
4. 虚张声势，布疑惑敌..... (148)
5. 穷追猛打，智谋驾驭..... (149)

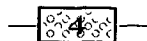


## 目 录

- 6. 瞒天过海，假象迷敌 ..... (151)
- 7. 惺惺作态，假装慈悲 ..... (153)
- 8. 假作退兵，计骗仲达 ..... (155)
- 9. 混水摸鱼，智取南郡 ..... (157)
- 10. 装神弄鬼，使敌无措 ..... (159)
- 11. 欲扬故抑，装病警主 ..... (162)
- 附录：诸葛亮的相关论述 ..... (165)

## 五、将计就计 巧妙用间 ..... (169)

- 1. 将计就计，兵败孙礼 ..... (172)
- 2. 巧用离间，收取姜维 ..... (175)
- 3. 将计就计，巧夺零陵 ..... (178)
- 4. 巧破妙计，喜促良缘 ..... (180)
- 5. 巧计改赋，智激周瑜 ..... (182)
- 6. 散布流言，罢黜仲达 ..... (184)
- 7. 巧设离间，计拆叛党 ..... (186)
- 附录：诸葛亮的有关论述 ..... (188)



## 六、宽猛相济 明智治蜀 ..... (197)

1. 孜孜求治，儒法并用 ..... (199)
2. 执法必严，挥泪斩将 ..... (213)
3. 迁善黜恶，退去贪儒 ..... (215)
4. 乱世宽容，弛世重典 ..... (220)
5. 蜀汉南征，一举两得 ..... (224)
6. 和防并举，夷汉粗安 ..... (230)
7. 教法合一，严而不苛 ..... (241)
8. 务农殖谷，闭关息民 ..... (243)
9. 休养生息，发展生产 ..... (245)
10. 以身作则，政通人和 ..... (248)
- 附录：诸葛亮的相关论述 ..... (258)

## 七、用人如器 各取所长 ..... (269)

1. 知人善任，唯贤是举 ..... (272)



## 目 录

|                    |       |
|--------------------|-------|
| 2. 德才兼备，重才重德·····  | (274) |
| 3. 激勇励志，孔明激将·····  | (278) |
| 4. 能御则用，心反则杀·····  | (280) |
| 5. 破格用人，赏罚分明·····  | (284) |
| 6. 攻心为上，以德服人·····  | (285) |
| 7. 考绩责实，量才授职·····  | (288) |
| 8. 导之以礼，制之以财·····  | (290) |
| 9. 必复有贤，而后可死·····  | (291) |
| 10. 诚心访才，用才所长····· | (294) |
| 附录：诸葛亮的相关论述·····   | (298) |

## 八、修身养德 “其俭逼下” ····· (307)

1. 惟贤惟德，能服于人 (310)
  2. 大德者建大功，大功者现大德 (318)
  3. 严俭治家，以俭致静 (325)
- 附录：诸葛亮的相关论述 (335)

