

智 读 三 国

谋

略高手

诸葛亮的驭心经

解读历史智慧

读不完的《三国》，参不透的人生！
鹰眼直击，智读《三国》！
战机、商机，暗蕴无限生机！

成败与否，关键在谋略，
离开它，寸步难行。
深谙谋略之道，必可立于不败之地！
谋略在手，你就拥有
做人、处世、创业的成功学。



朱忆源 编著

沈阳出版社

国 三 读 智

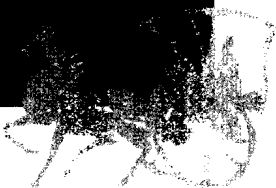
朱忆源 编著

谋略高手

诸葛亮的驭心经

解读历史智慧

读不完的《三国》、参不透的人生！
鹰眼直击、智读《三国》！
战机、商机、暗蕴无限生机！



沈阳出版社

图书在版编目(CIP)数据

智读三国谋略高手：诸葛亮的驭心经／朱忆源编著．－沈阳：沈阳出版社，2000.12

(解读历史智慧系列丛书)

ISBN 7-5441-1533-X

I. 智… II. 朱… III. 诸葛亮-谋略-研究 IV. C934

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2000)第 80616 号

沈阳出版社出版发行

(沈阳市沈河区南翰林路 10 号 邮政编码:110011)

沈阳新华印刷厂印刷

开本:850×1168 毫米 1/32 字数:210 千字 印张:10.5

印数:1-8000 册

2001 年 1 月第 1 版

2001 年 1 月第 1 次印刷

责任编辑:杨敏诚 信 群

责任校对:朱科志

封面设计:高 禾

版式设计:杨 旭

定价:19.00 元

前言

提到诸葛孔明，在中国是无人不知、无人不晓。以至于手摇羽扇，身披鹤氅几乎成了他的形象专利，一句“山人自有妙计”不知成了多少人的口头禅。有关他的俗语也俯拾即是：事后诸葛亮、三个臭皮匠合成一个诸葛亮……举不胜举。大家对他实在是太熟悉、太佩服了，他几乎成了智慧的化身。火烧新野、巧借东风、三气周瑜、七擒孟获……就是死后还要来一个“死诸葛惊走活仲达”，令对手羞惭不已，自愧弗如。历史已沉寂，但我们无法抹去对诸葛亮忠贞不渝的品格、超凡绝伦的才智、卓尔不群的人格无限追怀与体悟。

唐朝著名宰相裴度称赞诸葛亮是兼有“事君之节”、“开国之才”、“立身之道”和“治人之术”的全才。言下之意诸葛亮是集智慧、谋略、道德于一身的典范。纵观诸葛亮的一生，留给我们的启示实在太多太多。

诸葛亮的战略战术思想以及治军带兵的方略是其超凡才智的体现。借古鉴今，以史证

谋略高手

事。对于现代各层领导的决策而言，诸葛亮的才智已经为其提供了很好的例证。

诸葛亮的远见卓识与身体力行，从大局着眼、小处着手的为政之道，以及鞠躬尽瘁、死而后已的奉献精神可供施政者、为官者引以为借鉴。心鉴于日月，德昭于古今。

诸葛亮的识人、用人之法是决胜千里之外的保证。他的慧眼冰鉴，广纳博学使其谈笑间成功在握。可以这样说，诸葛亮为现代人力资源的开发提供了一个历史的同时又是现实可行的版本。

诸葛亮的品性修养与人格魅力，使我们在佩服之余，又得以陶冶与润泽。我们在追怀之中接近他，我们在体悟之中领略其人生的境界。而后淡泊明志，宁静致远。

本书从以上四方面立意、引证的史料简洁而生动，同时辅之以现代社会的事例，力求做到史有所出，论有所证，例析结合。

品读三国，借鉴古今。以此你可以获得一个历练人生的机会。历史的追述与人生的体悟在这里可以重合，可以结晶。

■ 诸葛亮的军事韬略与现代领导决策

■ 诸葛亮的为政之道，为官者鉴

■ 诸葛亮的识人、用人之法与现代商战

■ 诸葛亮的品性修养

一篇 运筹帷幄之中 决胜千里之外 ——诸葛亮的军事韬略与现代领导决策

诸葛亮的战略战术思想以及治军带兵的方略是其超凡才智的体现。三国不在，斯人已逝。才智没有随历史而沉寂，我们的时代仍然需要挖掘其现实意义。对于现代各层领导的决策而言，诸葛亮的才智已经为我们提供了很好的例证。

蔼蔼仁风，视兵如子

2

不战屈人，上之上者

5

机不可失，时不再来

9

草船取箭，借力经营

12

以交为战，敌不敢谋

15

以虞待虞，有备无患

18

以退为进，引蛇出洞

21

知己知彼，百战不殆

24

重视环境，巧借地利

27

妙用空城，以假乱真

30

大智若愚，将计就计

33

无规无矩，难成方圆

37

以逸待劳，反守为攻

40



调虎离山,乘虚而入	42
虚张声势,增灶退兵	46
断其后路,登楼抽梯	49
将欲取之,先以予之	53
煽风点火,激将妙用	56
计中计谋中谋,循环相生	59
变中变机中机,正合奇胜	62
疏不间亲,杀人借剑	67
得主专制,兵权贵一	71
虚虚实实,兵不厌诈	75
因疑可乘,重地则掠	79
变废为宝,以患为利	82

第二篇 鞠躬尽瘁 死而后已

——诸葛亮的为政之道,为官者鉴

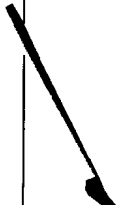
为政者,即是为民之政。治国安邦须大局着眼,小处着手;须远见卓识,身体力行。个人的才智在处理事情之中得以发挥的同时,也赢得了对才智历练的机会。诸葛亮先是鞠躬尽瘁,死而后已,然后才是心鉴日月,德昭古今。

公私有序,泾渭分明	86
忠贞笃诚,义烈千秋	90



处险不惊,举重若轻	94
软硬兼施,适可而止	99
似傻佯狂,无损仁风	102
宏观纵览,胸怀全局	106
躬行不辍,呕心沥血	111
知而必谏,金石之言	116
以诚相见,肝胆相照	119
殚精竭虑,弥缝补罅	122
不尚空言,脚踏实地	126
远见卓识,临危不乱	130
严于律己,精于自省	135
居安思危,未雨绸缪	139
自强不息,不断进取	142
不猜不忌,铜墙铁壁	146
无怨无尤,不死不休	151
心鉴日月,德昭古今	154
知其不可为而为之	157
两袖清风,襟怀坦荡	162





三篇 慧眼冰鉴 广纳博容

——诸葛亮的识人、用人之法与现代商战

当今世界的激烈竞争、最重要的是人才的竞争。而作为领导者必须在实践中掌握识人、用人之法。不拘一格挖掘人才，择贤而用，方能使事业取得成功。今天的人力资源，取决于识人、用人之法。决胜于识人、用人之间，才能决胜于千里之外。

得士者昌，失士者亡	166
金无足赤，人无完人	170
尺有所长，寸有所短	174
女为悦己者容，士为知己者死	178
惜才如命，照见肝胆	182
广收人才，不惜代价	186
知人所喜，择人任事	190
赏罚有度，群情激奋	195
知己知彼，成竹在胸	200
知人善任，料事如神	204
火上浇油，愿者上钩	208
德“艺”双馨，以身垂范	212
换“心”战术，百发百中	217



投之以桃，报之以李 221

慧眼识才，失“鸦”得“凤” 224

料事料人，制敌先机 228

力挽狂澜，化危机为胜机 232

奖掖后进，甘做梯石 236

情义无价，情重千金 240

四篇 淡泊明志 宁静致远

——诸葛亮的品性修养与人格魅力

成为人，就是成为个体。成为典范的个体的品性与人格引导着、启发着我们。我们对他的赞叹与钦佩使我们可以获得品性修养的陶冶与人格魅力的润泽。

勤学不已，甘守田亩 246

忠心耿耿，丹照汗青 249

不卑不亢，舌战群儒 252

成人之美，捉放曹操 258

襟怀坦荡，宽待周瑜 262

爱才惜贤，力荐庞统 266

亲征南蛮，勇者为先 269



仁爱苍生,哭祭亡魂	273
赏罚分明,公正无私	278
以身作则,严以律己	281
守信如山,感动众兵	284
纳言采谏,毫不独断	288
宽容大度,伟人襟怀	292
自信果断,终成大事	296
位尊权大,了无私心	299
自强不息,勤恳耕耘	304
开诚布公,传授己才	309
德高望重,服众叛兵	312
穷通不惊,我心从容	316
廉洁勤俭,终其一生	320



第一篇

运筹帷幄之中 决胜千里之外

——诸葛亮的军事韬略与现代领导决策

诸葛亮的战略战术思想以及治军带兵的方略是其超凡才智的体现。三国不在，斯人已逝。才智没有随历史而沉寂，我们的时代仍然需要挖掘其现实意义。对于现代各层领导的决策而言，诸葛亮的才智已经为我们提供了很好的例证。



蔼蔼仁风，视兵如子

司马懿自引兵来攻卤城。蜀兵无不惊骇。杨仪入告孔明曰：“魏兵来得甚急，丞相可将换班军且留下退敌，待新兵来到，然后挽之。”孔明曰：

“不可，吾用兵命将，以信为本。既有令在先，岂可失信？且蜀兵应去者，皆准备归计，其父母妻子依扉而望。吾今便有大难，决不留他。”即传令教应去之兵，当日便行。众军闻之，皆大呼曰：“丞相如此施恩于众，我等愿且不回，各舍一命，大杀魏兵，以报丞相。”孔明曰：“尔等该还家，岂可复留于此？”众军皆要出战，不愿回家。孔明曰：

“汝等既要与我出战，可出城安营，待魏兵到，莫等他息喘，便急攻之。此以逸待劳之法也。”众兵领命，各执兵器，欢喜出城，列阵而待。

这则机谋故事，出自《三国演义》第一百零一回，诸葛亮设计除掉了魏将张郃，乘机突破魏军的围困，取得了阶段性的胜利。通过这则故事，我们不难看出：将领的神机妙算固然重要，但战争的胜利更需要广大士兵众志成城的冲锋陷阵。在这一点上，诸葛亮就领悟且运用得恰到好处，他将心比心，设身处地，把自己的一片诚心、一颗爱心献给了士兵，对他们遇之以礼、待之以情，士兵们怎能不以赤胆忠心报效于他呢？诸葛亮与司马懿战于卤城相持日久，加之麦尽无



粮，许多人思家心切，可司马懿时刻都有袭击卤城的可能。这样的形势下，按理说，在这节骨眼上是不能放这些士兵归家的。但孔明却很能体谅士兵的思家之心，于是做出了大胆的也是极富人情味的决定。尽管这一出乎人们意料的决定对于孔明的军事行动极为不利，但是诸葛孔明的这种关怀体贴之情却感染了士兵，激发了士兵的忘我斗志，同仇敌忾，原本想回家的也留下来打了一场痛快淋漓的袭击战。聪明的军事家总是以爱心、诚心去招揽士心、激励士气的。“士为知己者死”大概就表达了这层意思吧。

作为军事集团的首领应爱兵如子，以人为本。推而广之，作为其他行业的领导者也应提倡对部下宽厚、仁爱，只有这样，才能换来部下竭诚效忠的报答。

日本桑得利公司是日本资财雄厚的一个商业集团，其老板岛井信治郎，就很懂领导艺术，对手下雇员关心呵护如同自己亲人一般，因而他手下的企业员工无论何时何地都始终精诚团结，创造出了巨大的经济效益。据说，一天晚上，一名公司的职员在寝室里叫嚷房间里有臭虫，不能好好地休息。岛井闻知此事，便在职员们睡熟以后悄悄一个人拿着蜡烛到职工们的宿舍内捉寻臭虫，惊醒后的员工们无不感动得热泪盈眶。试想，雇员们在这样的老板手下做事，如果出现吊儿郎当，消极怠工，那才叫怪事！

日本松下集团的创始人松下幸之助曾经说过，在与对手交易时，每当我说出“我要输了”的时候，心中就会突然涌现出那些满身油污、满头大汗在拼命工作的职工们，他们在我外出销售产品时，都始终如一地辛勤工作着，我不能输，我得对得起他们。有一次，松下先生拿着公司的产品去巡回销售。正巧，碰上的顾客也是一个非常能讨价还价的老手。松下



谋
略
高
手

费尽九牛二虎之力，千方百计地与之周旋都没有实现自己的销售目的，在万般无奈之下只好打算按对手的价格把货抛出去。就在松下幸之助想到“以这个价卖出，也还不亏本，没有少多少”的时候，他的脑海中又一次浮现出满身油汗的职工形象：他想：“也许只因我这轻轻一点头，就要损失那么多职工的利益，我真是对不起他们呀。”于是，他又回过头来，把这一想法和对手作了真诚的交流。这时，那位顾客眼睛一动不动地盯着松下先生，像是要从他脸上看出什么似的，显然，这位顾客被松下先生的思想感动了，他说：“算啦，这次我算服你了。不同意以这个价格卖出的理由可以有成千上万条，但你说的和他们不一样，你用这个方法来讲，我服了，好！就按你的价格买下来。”

可以看出，无论是岛井先生对部下的关爱，还是松下先生始终心系职工的利益，都与诸葛亮以诚待人、爱兵如子的行为有异曲同工之妙，都是自觉不自觉地体现了“以人为本，以情动人”的策略。我们今天的领导者是否也应该始终把百姓的利益、大众的得失放在首位，像爱护自己的眼睛一样去爱护自己的职员，做一个企业的好掌舵人呢？



不战屈人，上之上者

孔明令押过孟获来。孟获跪于帐下。孔明令去其缚，教且在别帐与酒食压惊。忽一人入帐谓孟获曰：“丞相面羞，不欲与公相见。特令我来放公回去，再招人马来决胜负。公今可速去。”孟获垂泪曰：“七擒七纵，自古未尝有也。吾虽化外之人，颇知礼义，直如此无羞耻乎？”遂同兄弟妻子宗党人等，皆匍匐跪于帐下，肉袒谢罪曰：“丞相天威，南人不复反矣。”孔明曰：“公今服乎？”获泣谢曰：“某子子孙孙皆感覆载生成之恩，安得不服！”孔明乃请孟获上帐，设宴庆贺，就令其永为洞主，所夺之地，尽皆退还。孟获宗党及诸蛮兵，无不感戴，皆欣然跳跃而去。于是蛮方皆感孔明恩德，乃为孔明立生祠，四时享祭，皆呼之为“慈父”；各送珍珠金宝，丹漆药材，耕牛战马，以资军民，誓不再反。

上面这段叙述见于《三国演义》第九十回，叙述诸葛亮以旷世之智和宽广的眼光，七纵七擒番王，终使不化之人幡然省悟，弃暗投明。

战争不仅是武力的争逐，很多时候又是心智的较量；而智力的较量往往是一方通过心理攻势的展开而达到“以不战而屈人之兵”的目的的。南方少数民族首领孟获叛离汉室，起兵滋扰蜀汉，诸葛丞相率兵亲自南征，平息叛

