



諸葛亮

智謀全集



讲述精彩纷呈的智谋故事
解读一代智圣的传奇人生

【精解活用版】

商金龙、编著

京华出版社

0267675



諸葛亮

智謀全集

讲述精彩纷呈的智谋故事
解读一代智圣的传奇人生

【精解活用版】

商金龙 编著

京华出版社

责任编辑：王 建
封面设计：颜国森

图书在版编目 (CIP) 数据

诸葛亮智谋全集 / 商金龙编著. —北京：京华出版社，
2007.8

ISBN 978 - 7 - 80724 - 414 - 1

I. 诸… II. 商… III. 诸葛亮 (181~234) - 谋略 IV. K827-36
中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2007) 第 117659 号

著 者 商金龙 编著
出版发行 京华出版社
(北京市安华西里 1 区 13 楼 100011)
经 销 京华时代图书 (北京) 有限公司
(010) 63993657 63993659
印 刷 北京乾洋印刷有限公司
开 本 880 毫米 × 1230 毫米 16 开本
字 数 200 千字
印 张 15.5 印张
印 数 5000 册
出版日期 2007 年 9 月第 1 版第 1 次印刷
书 号 ISBN 978 - 7 - 80724 - 414 - 1
定 价 25.80 元

京华版图书，若有质量问题，请与本社联系。

前言

《孙子兵法·计篇》十分强调智谋的重要作用。如它认为将领要具有“智、信、仁、勇、严”等五个条件，而“智”则排在首位。有无智谋是决定胜负的关键因素，它说：“夫未战而庙算胜者，得算多也；未战而庙算不胜者，得算少也。多算胜，少算不胜，而况于无算乎！吾以此观之，胜负见矣。”《三国演义》集古代兵法之大成，是我国谋略的宝典。它描绘的各种战争的结果表明：一勇之夫必败，有智谋者必胜。可见智谋何等重要。

智谋是指对事物具有认识、辨析、判断处理和发明创造的能力。没有这种能力之前，人类长期是大自然的奴隶；有了这种能力，才逐渐成为大自然的主人，改天换地。我国古人早就认识到智慧的重大作用，西汉时出版的《淮南子·主术训》说：“众智之所为，无不成也。”可见，智慧是胜利或成功之本。

在中国历史上，诸葛亮被誉为“千古智谋第一人”，上至国家元首，下至黎民百姓，男女老幼，尽人皆知。有人评论《三国演义》有三绝，其中一绝为智绝——诸葛亮。

在我们眼中，诸葛亮就是智慧的化身，在他的头脑里有着层出不穷的智谋和计策，任何困难复杂的情况，他都能应付自如；任何隐秘的狡诈伎俩，他一眼就能识破。他远观近察，熟洞人情，精通世故，计无不中，算无遗漏，是真正的人中之杰。

诸葛亮才华卓越，《三国演义》的问世，使诸葛亮更成了智慧的化身，人称“智圣”。他初出茅庐，博望烧屯，折服张飞；赤壁之战，大显身手，使江东，战群儒，说孙权，激周郎，调鲁肃，建立孙刘联盟；借箭，借风，助火



攻，防谋害，安全脱身，显示出周瑜、曹操难达的智慧；危难受命，忠心如初，独撑大局，力挽狂澜；五月渡泸，深入不毛，七擒七纵，攻心和抚，南中平定；结好孙吴，后顾之忧；治蜀以法，百姓乐业，足食足兵；六出祁山，斩将破阵，骂死王朗，智胜司马，忠于职守，以身殉国。这一系列的活动充分表现了诸葛亮卓越的智慧、超群的胆识，他的名字已经成了智慧的代名词。作为封建时代的政治军事家，诸葛亮通晓政治、军事、天文、地理、阴阳文化，足智多谋，料事如神，无论学识胆略，抑或个人的智慧品质，都是出类拔萃的人物。他是智慧的化身、多谋的共名，他成了一个无所不知、无所不能、胆识超群、料事如神的人物。

毛宗岗说：“历稽载籍，贤相林立，而名高万古者莫如孔明。其处而弹琴抱膝，居然隐士风流，出而羽扇纶巾，不改雅人深致。在草庐之中，而识三分天下，则大乎天时；承顾命之重，而至六出祁山，则尽乎人事。七擒八阵，木牛流马，既已疑鬼疑神之不测；鞠躬尽瘁，志决身残，仍是为臣为子之用心。比管、乐则过之，比伊、吕则兼之，是古今贤相中第一奇人。诸葛亮是毛氏所讲的“三奇”、“三绝”之首，是其竭力称颂之人。这一段着重讲诸葛亮高度的智慧，虽然兼及其他，但侧重点是鲜明的。他是在“智”上作文章，诸葛亮之智已登峰造极，故誉名为“绝”。绝者，无与伦比也。在林立的贤相中，名高千古；草庐之中识三分明达天时，顾命之重，六出祁山，竭忠尽智；七擒八阵，木牛流马，才兼伊、吕，故名曰“奇”，才奇智奇人奇。

在与对手的斗争中，诸葛亮总是善于把握全局，随机应变，因势利导，牢牢把握制胜的主动权。在军事较量中，他总是知己知彼，重视掌握情报，善于调动对方，善于打心理战，善于“用奇”，或伏击，或偷渡，或伪装，或奔袭，虚虚实实，千变万化，一次又一次地赢得胜利。《孙子兵法》说：“善出奇者，无穷如天地，不竭如江河。”（《兵势篇》）“兵无常势，水无常形，能因敌变化而取胜者，谓之神。”（《虚实篇》）诸葛亮精通这些军事原则，真是用兵如神。心高气傲的周瑜多次感叹：“孔明神机妙算，吾不如也！”直到临终，他还发出“既生瑜，何生亮”的悲叹，强烈表达了他力图压



倒诸葛亮却又无可奈何的心情。善于用兵的曹操在与诸葛亮交战时老是疑神疑鬼，一败再败。老谋深算的司马懿更是多次承认：“吾不如孔明也！”甚至在诸葛亮死后，蜀军撤退，司马懿率兵追赶，还被诸葛亮的遗像吓得狼狈而逃，落了个“死诸葛能走生仲达”的话柄。通过这些第一流人才与诸葛亮的对比，诸葛亮“无穷如天地”的谋略被表现到了极致。

诸葛亮是一位多谋善断的人物，他学富五车，知识渊博，并且能活学活用，坐草席之上，观天下风云，真是宛若仙人。纵观诸葛亮的一生，真的是多智胜于狐，神奇不同常人，更让后来人景仰万年，以他为目标，积累知识，融会贯通，成为可以将天下握在自己手中的人！像他一样上知天文，下晓地理，古往今来无第二人！

孔明的许多谋略，虽然是应用于战争，但也可应用于社会上的一切竞争或斗争，即包括政治、经济、外交以及企业和个人在社会上生存的各种纷争。

是智慧必能正确认识或正确反映客观的规律，所做的事就能取得成功；相反，就会遭到挫折或失败，就不能称之为智慧。智慧有种种，有的能正确反映事物总的规律，有的能正确反映同类事物的共同规律，有的能正确反映一定事物的规律。因此，能相应地、实事求是地运用古代智慧，对我们的事业是会起到有益作用的。



第[壹]章 运筹帷幄,决胜千里 ——诸葛亮的谋划术

古语云:不谋万世,不足谋一时;不谋全局,不足谋一域。

台湾作家陈文德先生为诸葛亮立传,以“策略规划家”为名,是再贴切不过的了。诸葛亮是一位处事精细、虑事长远的领导人,由于他对许多问题考虑深远,准备较早,所以临事不慌,应付自如。所以,要想成就大事业,制定正确的策略是关键的一着。在社会舞台上生存,必须要有犀利的眼光,对形势有透彻的了解,才能做出正确的分析,制定符合客观实际的策略。否则,就像瞎子骑驴,乱碰乱撞,没有不栽跟头的。

- | | |
|--------------------|------|
| 一.隆中对策:设计宏伟蓝图 | / 2 |
| 二.博望烧屯:周密谋划,创造胜利条件 | / 8 |
| 三.火烧新野:制定缜密的歼敌方案 | / 11 |
| 四.草船借箭:借敌之力以弥补不足 | / 15 |
| 五.巧借东风:运用谋略扭转大局 | / 18 |
| 六.智取南郡:隔岸观火,一石三鸟 | / 21 |
| 七.十面埋伏:挖陷阱等敌人来跳 | / 23 |
| 八.割地退兵:舍小利以顾全大局 | / 26 |
| 九.布八阵图:谋长远以避后患 | / 31 |
| 十.安居平五路:对症下药,各个击破 | / 34 |

十一.堆土成城:成事要从点滴做起	/ 38
十二.出师详表:解除后顾之忧	/ 42
十三.雪破羌兵:充分利用有利条件	/ 46
十四.后出师表:战略上要争取主动	/ 49
十五.雨退魏兵:借助外力以弱胜强	/ 52
十六.八卦阵:动态地分析事物	/ 54
十七.木牛流马:创新才能制胜	/ 57
十八.安排身后事:做好交接工作	/ 59
十九.遗计斩魏延:找到对方惯性思维的弱点	/ 65

第[贰]章 魔高一尺,道高一丈

——诸葛亮的智斗术

诸葛亮和司马懿在知己知彼的情况下,展开智斗,彼此的策略各有巧妙之处,胜败之间只差一筹而已。人们对自己对手的认定,是以自己的意向、能力、地位和学识为根据的,一般总是在同一水平上认定主要对手。在复杂的竞争环境中,有主要的对手与非主要的对手之分,有真正的对手与虚假的对手之分,有长远的对手与暂时的对手之分。高明的人对此应该胸中有数,以此作为制定战略部署的基本依据。

诸葛亮知道司马懿必然高估自己作战方案的保险系数,因此才敢于空城弄险,但他对曹真、张郃或王双等魏将必不敢如此。

一.东吴迎亲:巧破美人计	/ 70
二.智取零陵:将计就计反就计	/ 75
三.巧破魏兵:快速的行动是胜利之本	/ 77
四.佯退兵:一定要让敌人上当	/ 81

五.读透对手:知己知彼,百战不殆	/ 85
六.退兵增灶:迷惑敌人,全身而退	/ 89
七.张郃中计:引诱敌人钻入圈套	/ 92
八.将计就计:睁开慧眼识破敌人	/ 94
九.木牛流马之计:抛砖引玉,香饵钓鱼	/ 97
十.火烧上方谷:智力与韧力的较量	/ 100

第[叁]章

心战为上,兵战为下

——诸葛亮的攻心术

“攻心为上”的谋略,是诸葛亮克敌制胜的武器,也完全可以成为一个人在社会上参与竞争的法宝。要想在人心叵测的现代社会中占据优势,必须努力赢得人心。争天下,胜败决定于人心向背,故说“得人心者得天下”。人心包括民心、军心、将相之心,这“三心”是互相关联、互相影响的。“三心”缺一不可,得“三心”者必兴。

一.三气周瑜:给对方致命的心理打击	/108
二.七擒孟获:赢得人心以获得长久胜利	/112
三.孔明拆叛党:制造矛盾进行离间	/117
四.诸葛黜仲达:利用矛盾进行离间	/122
五.天水收姜维:制造猜疑进行离间	/125
六.气死曹真:不战而屈人之兵	/130

《三国演义》中最具战略性和戏剧性的伐交是赤壁大战前夕,诸葛亮出使江东,舌战群儒、巧说孙权、气激周瑜,达成孙、刘联盟,同起兵马,合力抗曹。可以这样认为,刘备之所以能保存实力,孙、刘两家之所以能以弱胜强,以少胜多,赤壁之战不但是孙、刘两家军事斗争的胜利,也是外交上的辉煌成功。诸葛亮的“伐交”是其“伐谋”的重要组成部分,完全服务于诸葛亮提出的战略设想:“说南北两军互相吞并,若南军胜,共诛曹操以取荆州之地;若北军胜,则乘势以取江南。”

- 一.舌战群儒:因人而异谈判术 / 134
- 二.说服孙权:先激后说设圈套 / 140
- 三.智激周瑜:从痛切处着手 / 145
- 四.辞诸葛瑾:以需求理论为谈判基础 / 149
- 五.智辞鲁肃:“局外人”谈判策略 / 151
- 六.二赖荆州:模糊谈判术 / 154
- 七.三赖荆州:以狡诈外交对诚实外交 / 157
- 八.卧龙吊丧:以情动人,化敌为友 / 159
- 九.诓诸葛瑾:“踢皮球”谈判术 / 161
- 十.一纸救江东:以交合众,敌不敢谋 / 165
- 十一.吴蜀重结盟:外交手段服务于政治目的 / 167
- 十二.骂死王朗:一舌之辩,胜于百万雄师 / 172

故意制造、散布或向敌人传递假情报,以诱敌上当,就是一种诈骗形式。这属于情报诈骗。另一种诈骗形式是通过示形、佯动迷惑敌人,属于战术诈骗。在诸葛亮与敌人奇迹纷呈的战争画卷中,比比皆是战术用诈的精彩之笔,充分反映了谋以诈立、兵不厌诈的规律。

因而,害人之心不可有,防人之心不可无;诈骗行为不可有,识诈之术必须通。我们在遵守法律和道德标准的同时,必须正视社交活动中的种种诈骗之术;在讲究信誉、寻求合作的同时,必须别具慧眼,善于识别骗子们的卑鄙伎俩,摸清对方的真正意图,谨防上当吃亏。联系社会竞争中的经验和教训,研究诸葛亮的诡诈之术,对于提高我们这方面的本领,肯定有所帮助。

- 一.智算华容:诸葛弄虚实 / 180
- 二.智取汉中:虚张声势设疑兵 / 184
- 三.火烧藤甲:诱敌深入,关门打狗 / 189
- 四.空城计:敢于作出风险决策 / 191
- 五.劫寨破曹真:深入敌营,以假乱真 / 195
- 六.兵袭陈仓:以虚攻掩盖实攻 / 197
- 七.诸葛装神:用假象迷惑对方 / 199
- 八.死后退敌:预估可能状况,准备应急措施 / 202

不论亲疏,赏罚分明

——诸葛亮的御人术

三国时期的执政者,御人之术,各有巧妙。有的以正直征服民心;有的耍手腕笼络人心;有的弄诡计使人效命。诸葛亮的所言所行,既实亦虚,皆能团结人、感动人,使得英才为其所用,誓死效忠。观其权谋干略,实令人拍案叫绝。

诸葛亮是荆州名士,是主张儒法兼用的人,故其御人术既有儒家的学风风气,也有法家的严厉作风。

- 一.激将黄忠:“羞辱”激励法 / 206
- 二.巧说关羽:以圆融之道解决冲突 / 210
- 三.计伏马超:千军易得,一将难求 / 211
- 四.益州颁法:治乱国当用重典 / 215
- 五.赏赐赵云:物质激励法 / 218
- 六.封赏群臣:“功名”激励法 / 220
- 七.挥泪斩马谡:不因情废法 / 222
- 八.三出祁山:让下属自动自发 / 226
- 九.临阵换兵:御人当以信为本 / 229
- 十.推荐庞统:量才用人,用人所长 / 232



第一章 运筹帷幄,决胜千里

——诸葛亮的谋划术

古语云:不谋万世,不足谋一时;不谋全局,不足谋一域。

台湾作家陈文德先生为诸葛亮立传,以“策略规划家”为名,是再贴切不过的了。诸葛亮是一位处事精细、虑事长远的领导人,由于他对许多问题考虑深远,准备较早,所以临事不慌,应付自如。所以,要想成就大事业,制定正确的策略是关键的一着。在社会舞台上生存,必须要有犀利的眼光,对形势有透彻的了解,才能做出正确的分析,制定符合客观实际的策略。否则,就像瞎子骑驴,乱碰乱撞,没有不栽跟头的。

诸葛亮的正确决策,都建立在充分、准确、及时地掌握客观情况的基础上。在许多次战斗之前,他或者派出“细作”、“探子”,或者利用降将俘虏,或者实地调查敌方兵力部署,探听敌方将领的素质、本领、心理,观察地势地形,最后制定有利的作战方案,从而击败敌人。



一、隆中对策：设计宏伟蓝图

古人有诗道：“豫州当日叹孤穷，何幸南阳有卧龙！欲识他年分鼎处，先生笑指画图中。”

“隆中对”不过短短数言，却是诸葛亮韬光养晦隐居十年之功。“隆中对”的战略在三国历史中十分重要。可以说，三国鼎立的形成，就是根据“隆中对”战略的实施造成的。蜀国战略基本是依靠诸葛亮的把握，而诸葛亮是按照“隆中对”的战略来规划的。所以说“隆中对”的战略得失决定了三国的历史。

诸葛亮在隆中的那几年，正是东汉末年政治形势发生重大变化的时期。当时，在中原一带割据称霸的军阀，经过多次激烈混战，胜负已见分晓。曹操“挟天子以令诸侯”，实行屯田，招募人才，吞并了一些势力较弱的对手，如吕布、袁术等人。在建安五年（公元200年）的官渡（今河南中牟县城东北）一战中，曹操以少胜多，战胜黄河以北最有势力的大军阀袁绍，基本统一了北方。同时，占据江东（今安徽芜湖、江苏南京以下的长江南岸广大地区）一带的孙权，在继承其父孙坚、兄长孙策家业的基础上，利用长江天堑，整顿内务，势力也不断扩展，统治比较稳定。占据荆州（今湖北、湖南两省及河南南部）的刘表和龟缩益州（今四川、重庆大部分地区）的刘璋，虽然控制着广大的地方，但胸无大志，无所作为，内部也不稳定，没什么大的发展前途。

结庐隆中，静观天下大势的诸葛亮，经过隐居隆中10年的学习交游，对当时的政治军事形势有着十分透彻的了解，形成了自己的政治见解。就在这时，刘备“三顾茅庐”，向他请教“天下计”来了。

刘备作为汉王室的远亲支系（其先祖是350年前西汉景帝之子中山靖王刘胜），从24岁黄巾起义爆发时起，游走了二十多年，东奔西跑，屡遭失败，先后依附于公孙瓒、陶谦、曹操、袁绍、刘表，始终没有积聚发展起自己的力量，更谈不上实现“兴复汉室”的大业。



当时，刘备投奔刘表已经5年，刘表表面上热情款待，实际上心存猜忌，对刘备不予重用，只给他少量人马屯驻新野（今河南新野），驻守荆州北大门，抵御曹操南下。虽寄人篱下，但刘备没有放弃“兴复汉室”的志向，他四处寻访请教，寻找智能之士辅佐自己。后来，经过与诸葛亮交游的名士司马徽和徐庶推荐，建安十二年公元（公元207年），47岁的刘备亲自到隆中求见诸葛亮。他带着关羽和张飞，冒着风雨，前往隆中诸葛亮的草庐拜访。《三国演义》在描写这段历史时，说诸葛亮为了试探刘备的诚意，一再回避，前两次刘备都没有见到诸葛亮，第三次诸葛亮才接待了刘备。这件事被后人称为“三顾茅庐”，成为颂扬求贤若渴的历史典故。

面对比他年轻二十岁的后生小辈，刘备非常自然而诚挚地提出了自己所面临的难题：

汉皇室倾危不振，奸臣窃取皇权，皇上蒙尘，情势非常危急。因此我不自量力，也不避讳自己不足的声望，拼着命努力，为的是想彰显天下正义。只是不幸自己智术短浅，到今天仍一事无成。虽然挫折连连，我还是想尽最大的努力来完成初愿，希望先生能够给我出些主意……

刘备谦恭的态度打动了诸葛亮，他推心置腹地跟刘备谈了自己的主张，首先分析了当时的政治军事形势：

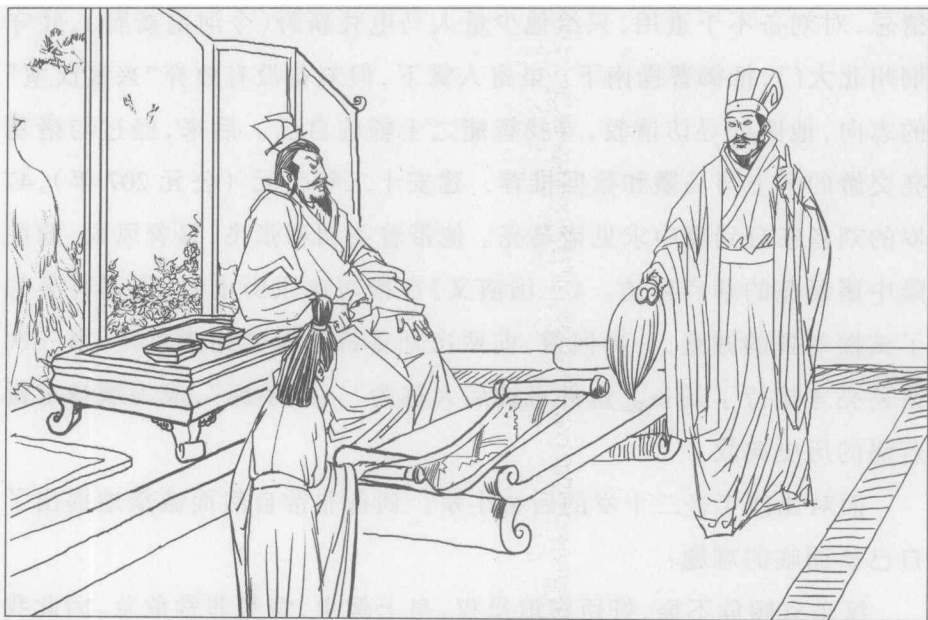
自董卓之乱以来，天下豪杰并起，割据州郡自立者不计其数。曹操和袁绍相比，声望不如，兵力更是少得可怜，但最后曹操仍能击溃袁绍。以弱胜强者，不只是一要抓对时机，更重要的是需要长期的规划。

如今曹操已拥有百万雄师，而且又挟持天子以令诸侯。因此，绝不可以硬碰硬。东南方的孙权，据有江东已历三代，政权相当稳固，地势上更有长江天险可守，人民生活富足，军队粮食充裕，属下贤明能干的人才颇多。像这样的势力，只可以结交为盟友，不能攻伐。

荆州北据汉江和沔水的地险，南方又拥有南海的财利，东连吴国，西通巴蜀，是兵家必争之地。从目前的形势看来，荆州现有的主人可能无力保住这块地盘，这不正是上天有意安排给将军您的吗？但主要还



是看将军自己的意愿了。



西方益州，地势险要，沃野千里，是天府之国。当年汉高祖便是在这里建立基业，进而统一天下的。现任的益州牧刘璋为人糊涂懦弱，经常受到北方张鲁的威胁。虽然人民勤劳，物产富足，但领导者却不知爱惜这些有利条件。因此国内充满不安的气氛，智能之士极希望能有明主前来统治。

接着，诸葛亮从分析当时政治形势的特点出发，统筹全局，给刘备策划了夺取荆州、益州，实现统一的战略计划。

诸葛亮说：“将军即是汉室宗亲、帝王后裔，信义著于四海，深得各方英雄崇敬。如今又有虚心接受他人的雅量，求才若渴，充分表示您有着不同常人的雄心大志。因此，依我的建议，应先取得荆、益两州，守住其天险，西和戎人，南抚夷越。外交上要孙权建立同盟关系，内政上更要励精图治，增强国力，以等待统一中国的最佳时机。”

“一旦天下大势有变，便可以派遣一名上将率领荆州兵马北上，直接攻打洛阳，将军再亲领益州军团，由秦川进攻，还怕百姓不箪食壶浆迎接将军吗？如果真能依照此计划而行，则将军之霸业可成，汉室也一定可以中兴。”



这就是历史上著名的“隆中对”(也称“草庐对”、“隆中对策”)。

“隆中对”是青年政治家诸葛亮的杰作。它根据各种割据势力之间的力量对比和发展趋势,给刘备制定了一环扣一环的方针、任务和战略,是统筹了政治、军事、外交等方面的全盘计划。其基本内容包括以下几个方面:(1)利用刘备“帝室之胄”的有利身份,在政治上张扬“兴复汉室”的“正统”旗帜。(2)占据荆州、益州两地,建立稳定的根据地。(3)实行联孙扼曹的对外政策及改善政治、和抚少数民族的对内政策。(4)积蓄力量,等待时机,夺取中原,统一全国。

智谋精解

诸葛亮对整个战略形势有很强的洞察力。他未出茅庐,已预知三分天下之势,提出了夺取西川,与曹操、孙权鼎足而立的战略思想。他把当时中国的整个局势分析得明白透彻,也把刘备所应该采取的步骤,设计得有条不紊。

隆中对策之所以对天下大事分析得精辟而中肯,其中凝结了诸葛亮巨大而长期的劳动。胸怀大志而暂隐山林的诸葛亮,注意以各种方式,从各个方面搜集信息,了解社会、政治、军事的种种动向。他平时刻苦读书,而且读书方法是“独观其大略”,因而涉猎较广,领悟较深。

诸葛亮在进行策略规划之前,要考虑三件事:环境、条件和目标。

环境大致可粗分为总体环境和竞争条件。总体环境大家心知肚明,刘备和诸葛亮也很清楚。刘备谈话之初说:“汉室倾颓,奸臣窃持国柄,皇上蒙受欺凌。”诸葛亮对答之初说:“董卓入京以来,豪杰并起,掠州夺郡者不可胜数。”已明确描绘出当时的局势。

所有竞争者都面临同样的总体环境,因此,更重要的环境评估是竞争环境。当时的政治形势是,曹操击溃了吕布、袁术、袁绍等强劲对手,全面掌控北方;而占据江东的孙权,势