

《三国演义》谋略新探

SAN GUO YAN YI
MOULÜEXINTAN



• 41

霍雨佳 著

• 海南人民出版社 •

148
《三国演义》谋略新探

霍雨佳 著

海南人民出版社出版、发行

湛江日报印刷厂印刷

*

787×1092毫米 32开本

印张：5

1988年5月第一次印刷

印数：1—10000册

标准书号：ISBN 7-80541-101-8·I·2

定价：1.50元

代 序

三国演义这部不朽名著凝聚着
一千余年间的文士艺人的心血
四千多年来的古代文化和智谋
此书在这方面作的探索是用以
献给年轻指战员和政治工作者
献给企业管理者和外贸的同志
献给想开启智慧宝库的朋友们
使它在现代化建设中重吐光辉

霍雨佳

一九八七年七月

目 录

前言

三国谋略与《孙子兵法》…………… (2)

三国谋略与现代企业经营管理…………… (5)

三国谋略与政治、外交及其他…………… (8)

一 攻心篇

1 结民心 刘备巧夺西蜀…………… (13)

2 散军心 吕蒙轻取荆州…………… (17)

3 伤敌心 诸葛三气周瑜…………… (20)

4 服人心 孔明七纵孟获…………… (23)

二 斗智篇

1 使计设谋 刘备曹操相较量…………… (26)

2 知彼知己 诸葛司马比高低…………… (30)

3 比才斗智 邓艾姜维赛输赢…………… (37)

4 才均力敌 羊祜陆抗两交欢…………… (41)

三 伺机篇

1 坚守待变 曹操破袁绍…………… (47)

2 万事皆备 周瑜烧赤壁…………… (49)

3 伺机出击 陆逊败刘备…………… (51)

4 趁敌不备 邓艾捣成都…………… (52)

5 不失战机 杜预平东吴…………… (54)

四 伐交篇

1 表封敌手 孙曹要诡计…………… (58)

- 2 三赖荆州 孔明骗鲁肃…………… (60)
- 3 割地求援 诸葛退魏师…………… (61)
- 4 互相移祸 吴魏弄阴谋…………… (63)
- 5 投魏抗蜀 孙权表称臣…………… (65)
- 6 唇齿相依 蜀吴重结盟…………… (67)

五 游说篇

- 1 馈赠金玉 李肃贿吕布…………… (69)
- 2 晓之以义 张辽劝关公…………… (71)
- 3 明之以理 诸葛屈群儒…………… (72)
- 4 先激后说 孔明折孙权…………… (73)
- 5 抑彼扬己 赵咨说曹丕…………… (75)
- 6 陈说利害 邓芝服仲谋…………… (76)

六 揽才篇

- 1 不念旧恶 曹操矫情任算…………… (79)
- 2 誓同生死 刘备以义结交…………… (82)
- 3 肝胆照人 孔明待士以诚…………… (84)
- 4 推心置腹 孙策以信待人…………… (86)
- 5 关怀备至 孙权恩结将士…………… (87)

七 缓急篇

- 1 待乱入朝 董卓屯兵城外…………… (91)
- 2 缓以待变 郭嘉料敌制胜…………… (92)
- 3 兵贵神速 吕蒙急取皖城…………… (94)
- 4 外缓内急 诸葛暗袭陈仓…………… (96)

八 虚实篇

- 1 弄虚实 诸葛算华容…………… (99)
- 2 分敌势 曹操袭白马…………… (101)

3 用疑兵 孔明胜曹操…………… (102)

4 假城楼 徐盛败曹丕…………… (103)

5 诱敌动 仲达破公孙…………… (104)

6 添炉灶 蜀军遏魏师…………… (105)

九 战守篇

1 守后战 催汜听贾翊…………… (108)

2 再追击 张绣败曹操…………… (110)

3 挫敌胆 张辽镇合肥…………… (111)

4 轻出战 曹洪失潼关…………… (113)

5 老蜀兵 仲达守秦川…………… (114)

十 诱敌篇

1 造假书 周瑜愚蒋干…………… (117)

2 献连环 庞统欺曹操…………… (119)

3 伪乱真 张飞赚严颜…………… (121)

4 假醉酒 翼德诱张郃…………… (122)

5 佯退兵 孔明骗司马…………… (123)

6 装病重 仲达瞒曹爽…………… (124)

十一 就计篇

1 料敌情 贾翊破曹操…………… (127)

2 纵敌虏 诸葛夺零陵…………… (128)

3 破妙计 孔明促良缘…………… (129)

4 知诈谋 姜维败邓艾…………… (131)

十二 智激篇

1 巧改赋 孔明激周瑜…………… (133)

2 被智激 尚香叱追兵…………… (135)

3 受冷落 赵魏破三寨…………… (137)

4 不服老 黄忠显威风..... (138)

十三 用间篇

1 行反间 杨彪离催汜..... (141)

2 抹书信 曹操间韩马..... (142)

3 散流言 孔明黜仲达..... (144)

4 巧离间 诸葛析叛党..... (145)

5 用内间 司马退蜀军..... (147)

后 记 (149)

前 言

《三国演义》的谋略，是我国古代智慧的结晶！

我们伟大的祖国，已有四千多年光辉灿烂的文化，它闪烁着中华民族的智慧。卷帙浩繁、智谋丰富的中国古代兵书，便是我们祖祖辈辈智慧的体现。而我国兵书之多，在世界上是首屈一指的，据说共有一千三百多种，留存到今天的还有四、五百种之多。传说兵书起源于黄帝，在西周时已有《军志》、《军政》两书，这说明我国兵法源远流长。现在国内外享有盛誉的古代兵法有《武经七书》，即《孙子兵法》、《吴子兵法》、《六韬》、《黄石公三略》、《尉繚子》、《司马法》、《唐太宗李卫公问对》，以及影响较大的《孙臆兵法》、《武经总要》、《纪效新书》、《练兵纪实》等。《三国演义》的谋略，正是凝聚着我国古代兵书的精华，并将之具体化、形象化，故有活兵书之誉。《三国演义》的谋略，不仅受到我国古今兵家的重视，不少外国军事专家也把它列入必读的军事教材。现在美、日等国企业家却从另一角度研究《三国演义》，把它的谋略用于企业的经营管理和对外竞争。在这方面，日本取得了引人瞩目的成果。其实，《三国演义》的谋略，不仅可适用于军事、经济，对于政治、外交、军事文学等等，都同样有借鉴意义。

俗话说：“少不看《红楼》，长不看《三国》。”这是说，少年人看了《红楼梦》就会陷入情场，成年人看了《三国演义》就会诡计多端。问题是怎样读《三国演义》，怎样运用其谋略，如果有正确的认识，运用得恰当，就可长人知识，启人智慧。它将会给你一把智慧的钥匙，用以开启智慧的宝库。

三国谋略与《孙子兵法》

要理解三国的谋略，首先要弄清楚它和《孙子兵法》的渊源关系。不懂《孙子兵法》，则不能把三国谋略概括到理论的高度；不读《三国演义》，则不能更好地、具体地领会《孙子兵法》的战略、战术。两者是相辅相成的，是神和形的关系。《三国演义》虽然是集古代智慧的大成，而《孙子兵法》却是它的灵魂，它的一切谋略基本上是以《孙子兵法》作为指导思想的。正因此，被人称为活的兵书。它对于农民起义军学习战略、战术曾起过积极的作用。清刘銮《五石瓠》中说：张献忠“日使人说《三国》、《水浒》诸书，凡埋伏攻袭皆效之。”张德坚在污蔑太平天国革命的《贼情汇纂》中也说：“贼之诡计果何所依据？盖由二三黠贼采取稗官野史中军情仿之，行之往往有效，遂宝为不传之秘诀。其裁取《三国演义》、《水浒》为尤多。”清统治者也很重视《三国演义》，曾把它列为清军将领必读之书，从中学习它的战略、战术。现代伟大的战略家、军事家毛泽东在其军事著作中，也多次提及《三国演义》的战略、战术的妙用。

《孙子兵法·谋攻篇》提出了“全胜”思想，它认为“百战百胜，非善之善者也；不战而屈人之兵，善之善者也。”而要做到“不战而屈人之兵”，是“上兵伐谋，其次伐交。”在这一篇里，还提出了关于决定胜负的著名论断：“知彼知己者，百战不殆；不知彼而知己，一胜一负，不知彼，不知己，每战必殆。”我们纵观《三国演义》全书，其

最精采的故事，最迷人的谋略，都体现了“伐谋”、“伐交”的战略思想，因而做到了“不战而屈人之兵”。诸葛亮之所以能成为智慧的化身，不正是因他是善于“伐谋”、“伐交”的杰出战略家吗！他初出茅庐，以一介之使，逞其舌辩，而能联合孙权抗击曹操，粉碎了曹操迫降孙权以消灭刘备的阴谋，从而决定了双方的胜败和促使三国鼎立。在与周瑜争夺荆州的斗争中，也充分显示了他“伐谋”的天才：先是采取“鹬蚌相争，渔人得利”之计，让周瑜与曹仁拼得你死我活之际，不费一卒而袭取南郡；接着破周瑜的美人计，使其囚禁刘备以索取荆州的诡计成了画饼，结果是赔了夫人又折兵；最后是破周瑜“假途灭虢”之计，这“三气”之战，是一场似战非战、伐谋而重在攻心的特殊战争。诸葛亮的智算华容、摆空城计、增灶遏魏军，也都是“伐谋”战略的具体运用。而在《三国演义》不少有名的战役中，都是孙武关于“知彼知己”论断的巧妙运用，如官渡之战、赤壁之战、彝陵之战，胜者都因其知彼知己，败者都因其不知彼、不知己。

《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”则置在首位。而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》刻画许许多多的将领，对于有智谋的则备极赞扬；对勇冠三军而缺智谋的虽赞其勇，也指出只不过是一勇之夫而已。如吕布、马超等都是世之虎将，吕布曾无敌于一时，马超也曾迫使曹操“割髯弃袍”，因他们都是有

勇无谋，到头来，吕布还是被曹操擒杀，马超也被曹操所打败。《三国演义》还描写了不少“多算则胜，无算则败”的战役，以及如何具体运用“诡道十二法”，故很引人入胜。所谓“诡道十二法”，是指孙武在《计篇》里所举的十二种智计，或称十二种作战方法。他说：“兵者，诡道也。故能而示之不能，用而示之不用，近而示之远，远而示之近。利而诱之，乱而取之，实而备之，强而避之，怒而挠之，卑而骄之，佚而劳之，亲而离之。攻其无备，出其不意。此兵家之胜，不可先传也。”孙武在我国军事史上第一次提出“兵者，诡道也”的战术原则，而这些战术的目的只有一个，即“攻其无备，出其不意。”例如，当关羽胜利进军樊城时，曹操就采取“亲而离之”的计谋，拆散孙、刘联盟，以利诱孙权使之袭取荆州；吕蒙则抓住关羽骄傲自大、喜人奉承的弱点，用“卑而骄之”的计谋，使其失去警惕、麻痹大意，撤大半兵赴樊城前线，乃“出其不意，攻其无备”，用白衣渡江，兵不血刃轻取了荆州。

《三国演义》写的诸多战役所采取的战略战术，我们基本上可从《孙子兵法》中找到其依据，在后面的“三国谋略十三篇”中，我们都已结合加以论述，在这里就不必再重复了。但是，我们不能说，《三国演义》的谋略只是《孙子兵法》的照搬。它除了将《孙子兵法》具体化、形象化外，还用春秋战国以后的无数战例和诸多兵家的理论来补充和丰富之，如孔明退兵用东汉虞翊退兵增灶之法以遏魏师，郭嘉用“急之则合，缓之则离”之策以定冀州、辽东，等等。而且《三国演义》对《孙子兵法》是有所发展的。如孙武的“知彼知己，百战不殆”的理论，如果是一方知彼知己，一方不知彼

不知己，知彼知己的当然百战不殆，如果是双方都知彼知己，那决定胜负的因素则相当复杂了，对此，《三国演义》关于曹操与刘备、诸葛亮与司马懿、邓艾与姜维的斗智都有很精采的描写，是很有启发意义的。

三国计谋与现代企业经营管理

世界是一个统一的整体，不论是社会主义国家也好，资本主义国家也好，都必须在这个世界里共同生活，互通有无，才能促进本国的经济发展。过去在特殊的国际环境下，曾经出现的两个阵营、两个市场已经过时，这是因其对本国、对世界经济发展不利，其理论当然是站不住脚的，故人为的贸易壁垒必然被突破，对外开放已成为一股不可阻挡的潮流。在社会主义国家里，冲开这个禁区的最早是南斯拉夫和中国，它们由于实行对外开放政策取得了巨大成就；欧美等西方国家也不得不改变其歧视东方的禁运政策，对社会主义国家的贸易采取了积极的态度。但是，在这个世界市场里，各国的竞争是十分激烈的，也可以说是一场不流血的特种战争，

“优胜劣败”的规律明显地在起作用。这种激烈的竞争，不只在世界市场上是如此，在资本主义各国内部也是如此。而要竞争就要有智谋。日本的生产力和科学技术能力并不高于美国，但其竞争能力或说其智谋却超过美国，故在竞争中美国老是败下阵来。可见，智谋对于竞争具有多么重大的意义！明乎此，便可理解日本企业界为什么如痴似醉地研究《三国演义》。日本企业界人士指出：“人们之所以对《三国演义》推崇备至，视为珍品，就是认为书中有宝。在当今激烈

的商业角逐中，读读《三国演义》，大有裨益。”日本一位大学教授说：“诸葛亮的机智多谋，给日本企业家提供了有益的启迪，松下电器公司的显赫成功，正是松下幸之助善于运用诸葛亮的战略眼光的结果。”日本社会工业研究所所长牛尾治郎说：“无论在国际或国内，日本企业要增强竞争能力，就得学习《三国演义》中应付错综复杂局势的能力。”日本企业界如此重视《三国演义》，而我们对这部祖国优秀的文化遗产——三国的谋略，难道有理由加以忽视吗？

在现代企业经营管理中，主要有二：一是对外竞争，一是内部管理，而这两者都需要充分发挥人的聪明才智。对此，《三国演义》给我们提供了有益的启示：一、“攻心”战略的运用。刘备和诸葛亮都是杰出的“攻心”战略家。刘备之所以能从小到大，从弱到强，开创一个蜀国，关键在于善于用人，且得人心，诸葛许多神机妙算，其最值得称道的是其“攻心”战略的妙用，不仅用于治国、治军，且用于战争，故能“不战而屈人之兵”。企业的内部管理，其核心是对人的管理，而要把人管理好，关键在于得其心，始能使人尽其力、人尽其才，共同把企业管理好。对外竞争，“攻心”也同样具有关键的作用。西方企业家为了树立其企业形象、商品形象，不惜化亿万的钱财大做其广告，实是“攻心”战略的妙用，争得人心向往，以压倒对手。二、知彼知己。

《三国演义》描绘了许多有关“知彼知己”的战例，如刘备与曹操、诸葛亮与司马懿的斗智，彼此可说是两才相遇，两雄相争，有时一方知彼知己而胜，有时是彼此都知彼知己，因而使战争变得更加错综复杂，而胜败只是棋差一着而已。知彼知己在对外竞争中同样具有决定性的作用。特别是我们

不仅要做到知彼知己，也要估计到对方是否也知彼知己，才能确定自己对外竞争的正确决策，才能取得成功；如果不知彼、不知己，而是盲目对外经营，这就往往会栽筋斗。所以，对外竞争，强调要有市场观念、信息观念，摸清市场的变化和需要，充分掌握信息的动态，只有这样才能做到知彼知己，以确定对策从事竞争。三、审时度势，因势利导。如姜维九伐中原，邓艾与之对垒，凡能正确分析局势，且根据已变化的形势，及时采取对策的则胜；反之，则败。审时度势，因势利导，在对外竞争中也很重要。我们必须善于掌握国际市场的动态，以确定自己的对策。由于能预料到国际市场的需要，及时推出适销的商品而获厚利的，不乏其例。四、以己之长，攻敌之短，充分利用有利因素以战胜对方。在官渡之战、赤壁之战、彝陵之战中，曹操、周瑜、陆逊都能采取这一谋略而取胜。同样，只有充分发挥我们的优势，才能在对外竞争中取得成功。五、兵贵神速。司马懿发动的新城之战，是兵贵神速的范例。由于司马懿根据孟达叛变及其与孔明谋取两京的严峻形势，故不采取先奏后起兵的常规做法，而是立即领军倍道而行急下新城，因此出乎孟达的意料之外，措手不及而被司马懿擒杀。用兵如此，在当今对外竞争中亦如此。对外竞争中，时间观念是非常重要的，人常道：时间是金钱。因为国际市场瞬息万变，如稍一迟缓就会失去机会，抢手货如不及时组织出口，市场被别人捷足先占，也许会变成冷手货。总之，在国际贸易竞争中，企业的领导人与统兵作战的将领有相类之处。诸葛亮和曹操、周瑜等能多胜，是因其多谋善断，及时做出正确的战略决策，企业的领导人也必须要有这种本领，才能在竞争中取得成功。

三国谋略与政治、外交及其他

诸葛亮是一位“攻心”战略的大师，《三国演义》多次描写其对这一战略的妙用：他七擒七纵孟获，使南人不复反，从而为曹丕作伥成为其支持者；他采取严刑峻法治国，因其“用心平而劝戒明”，使人“咸畏而爱之，刑法虽峻而无怨者，”归结到一点，他治国是重在“攻心”，故能服人心、得人心。诸葛亮“攻心”战略的妙用对于做好政治工作具有很重要的现实意义。所谓“攻心”，在这里是指做好思想工作，而当前政治工作的主要任务是做好思想的转化工作，把反面转化成正面，消极转化成积极，对立转化成统一，一句话把异心变成同心。果能如此，则上下齐心，亿万人民一条心，国家未有不繁荣昌盛者。“得人心者昌”，古今如此。故说“攻心”是政治工作最善之法，是治国的妙方。

三国之间错综复杂的外交斗争，以及其所采取的策略，迄今仍有借鉴意义。赤壁之战后，三国鼎立之势形成，这时形势已非刘、孙联盟抗操，即二对一那样简单，而是既互相矛盾又互相依靠、互相牵制的复杂关系，也就是说矛盾统一的规律也在这里起作用。任何一方都想另两方互相搏斗，使他们互相削弱，以从中取利；任何一方都想联合另一方，以孤立他方。三国各因其国力、国情不同，其对外政策也不同：曹操“挟天子以令四方”，对于蜀、吴两国则千方百计拆散其联盟，使之分化孤立，逐个消灭之。蜀国打起汉室宗亲旗号，以“讨曹贼，扶汉室”为号召，与魏势不两立，于

是“外结好于孙权”，但当蜀、吴各为己利时又互相搏斗。孙权则唯国家利益是从，既可联蜀抗魏，也可靠魏抗蜀。但它与魏国只能互相利用于一时，其矛盾终究是不可调和的，因魏强而蜀、吴弱，消灭两国以统一天下是魏国既定的方针，正是迫于这种严峻的形势，蜀吴两国为了图存，最后还是重申旧盟。可是，蜀吴仍在同床异梦，互要诡计，各把自己的利益置于首位，如果蜀、吴两国联合灭魏，“天无二日”，两国又必然拚命。从三国关系看，说明国与国之间的关系，只有利害的关系，有利则交，有害则绝。因此，既没有永远的敌国，也没有永远的盟国，而利害关系却是永远的。综观今天世界各国之间的关系，又何尝不如此。

《三国演义》描绘的一些使者群相，给外交工作者树立了榜样。诸葛亮出使东吴时，不仅对当时形势了如指掌，且对东吴人物和情况十分熟悉，因而能逞其舌辩折服群儒，智激孙权、周瑜，促使刘、孙联盟抗曹，取得了赤壁之战的辉煌胜利。鲁肃也是个杰出的使者，为了保卫江东，他力排投降派之众议，主动要求前往说服刘备与孙权联盟。在这方面的功劳， he 可以与孔明比美。特别是他对巩固孙、刘联盟做出了重要的贡献，因他具有全局的战略眼光，懂得吴、蜀的唇齿关系，故能存异求同，因而在他生时吴、蜀尽管有矛盾，两国联盟基本保持，这对两国有利，对魏国不利。他对盟邦蜀国始终以诚相见，也是促使两国同盟得以保持的重要原因之一。他这种诚实外交是可取的。邓芝和赵咨在外交工作中，采取不卑不亢的态度，不仅顺利完成了使命，且为国家增光。邓芝不为孙权设油鼎以待所吓倒，陈说利害，使孙权绝魏和蜀。赵咨不在大国君主面前低头、示弱，所以曹丕

赞他：“‘使于四方，不辱使命’卿可当之矣。”

古往今来，事业之成败，国家之兴亡，莫不与能否善于集才用才有关。秦国之兴，正是因它比之六国善于集才用才。战国之际，是我国竞相集士用士风气最盛的时代，而在七国之中，赵、韩、魏、齐、楚、燕等六国所用之士，大都是宗亲或国人，只有秦国能打破宗族、地域观念，重用他国人，故才智之士纷纷奔向秦国，如商鞅是卫国人，张仪是魏国人，李斯是楚国人，这些人皆为秦国的强大做出了巨大的贡献。当今美国科学和生产力为世界之冠，还不是因其能广泛搜罗世界各国人才为己用。这都说明得人才者昌。三国之兴亦如此，而三国人才济济，这与三国之主招才有术有很大关系。曹操能“矫情任算，不念旧恶”，故北方之士都归于其麾下，始能统一北方，雄视中国。刘备能以义结交，与部属誓同生死，将相因此为之效力，乃能开创蜀国。孔明待士以诚，肝胆照人，才能把三州之士团结一起，蜀国政权才能屹立近半个世纪之久。孙策以信待人，对人推心置腹，因而人多归之，开拓了东吴的基业。孙权以恩结将士，对他们关怀备至，因而都为之效死，使东吴岿然不动。

《三国演义》是一部描写战争的巨著，但其重点不是在描写战争的现场，而在于描写人的谋略。如曹操与刘备，诸葛亮与司马懿，邓艾与姜维，羊祜与陆抗，他们的斗智确是各有春秋，引人入胜。诸葛亮这个形象之所以光照全书，是因其机智多谋：不仅他进军进得奇，其退军也退得妙。历史上，诸葛亮六出祁山是劳而无功，每次进军都以退军告终，于是作者别出心裁巧妙地写其退军，如增灶退魏军、摆空城计“弹琴退仲达”等等，这样写，不仅不违背历史的真实，