



事实上，在这个令人惊异的时代中，有不少事态正重复着和历史类似的过程——

尽管环境已经起了很大变化，人类还是以和以往相似的思考，做出相似的反应。

——《如果现在是历史》——

诸葛智慧启示录

冯两努 著



时代文艺出版社



现代商人丛书



诸葛智慧启示录

诸葛亮是三国时著名的政治家、军事家。

由于他英才绝伦、智计超群，因此被作为智慧的化身而千古传颂；关于他运筹帷幄、决胜千里的用兵故事更是不胫而走，广泛流传，甚至对今日的商人，仍然有着诸多脾益的启示。

(本书若遇质量问题,可直接向承印厂调换)

诸葛智慧启示录

出版者:时代文艺出版社 (邮政编码:130030)

著作者:冯两努

责任编辑:张国健

发行者:吉林省新华书店

印刷者:香港天利印刷(长春)有限公司

850×1168 毫米 1/32 印张9 插页4

字数:180,000 1996年2月第1版

1997年3月第5次印刷

标准书号:ISBN 7-5387-0969-0 G·926

定 价:18.80元

作者简介

冯两努，是一名十分成功的推销员和商人。业余时间，喜好执笔在报纸杂志上，写专栏评论文章，及到各地巡回演讲、到电台电视台主持评论及演说。

他的文章哲理性强，观点新颖，颇具启发性，是涉足商场的人必读之物。



现代商人丛书

成败在自己
成功不求人
1997，成功经理启示录
成功创业启示录
诸葛智慧启示录
胡雪岩商政启示录

前 言

诸葛亮是三国时蜀汉著名的政治家、军事家。由于他英才绝伦，智计超群，因此被作为智慧的化身而千古传颂；关于他运筹帷幄、决胜千里的用兵故事更是不胫而走，广泛流传。一部《三国演义》，几乎可以说是诸葛亮神机妙算而克敌制胜的形象画卷。

诸葛亮不仅一生注重踏实地建功立业，鞠躬尽瘁，死而后已；而且着力于自己丰富的军政经验的总结，写下了许多这方面的专著，为我们留下了有关机智谋略的宝贵财富。

为了能使广大读者实际地了解诸葛亮的聪明智慧，本书特地精选了清代张澍所编的《诸葛亮集》中的《将苑》和《便宜十六策》两章，来作精要的解说。《将苑》是诸葛亮专门论述为将之道的46篇短小论文，涉及到如何行军作战的种种谋略；《便宜十六

策》则从宏韬大略的角度，论述了治国治军的根本原则。

为了使读者能方便而深刻地领会诸葛亮待人处世、建功立业的种种宏韬妙策和应机谋略，本书除了收录原文，并配以译文外，还特地采用《三国演义》中相应的事例来作具体通俗的解说，再附以有关经营方面的参考意见，相信定能对读者有所启发，并自然地运用于自己的事业、生意和生活处世之中而取得成功。

目前，有关兵法经营的思想正风靡全球，尤其是日本人，更因努力研读中国古代的兵法著作而大获经营的成功。日本的一位教授说，松下幸之助就是因为善于运用诸葛亮的谋略思想，而使松下电器公司成为世界大企业的。日本许多大公司、大企业规定，管理人员必须学习《三国演义》；日本社会工业研究所所长年尾治郎说：日本企业要增强竞争能力，就得学习和应用《三国演义》。因为就像常为日本企业中高层领导讲解《三国》的守屋先生所说，目前日本企业之间你死我活的竞争，与三国鼎立的历史环境非常相似，从三国风云人物的成败教训中，可以学到许多在逆境中克敌制胜的战略战术。

在本人拙作《三国新启示录》问世以来，可以感

受到港人及内陆的热潮。其中也有一部分是关于诸葛亮
的故事，本书将进一步对三国中首要人物的他做更
加深入的辟解。

愿本书成为读者诸君智慧的钥匙，带给你好运！

冯两努

目 录

	前言.....	(1)
第一章	将苑	
	兵机.....	(3)
	逐恶.....	(7)
	知人性	(10)
	将材	(15)
	将器	(19)
	将弊	(23)
	将志	(26)
	将善	(29)
	将刚	(32)
	将骄	(35)
	将强	(39)
	出师	(43)
	择材	(47)
	智用	(51)
	不阵	(55)
	将诫	(60)

戒备	(65)
习练	(69)
军蠹	(73)
腹心	(77)
谨候	(80)
机形	(85)
重形	(89)
善将	(93)
审因	(97)
兵势.....	(101)
胜败.....	(105)
假权.....	(109)
衰死.....	(113)
三宝.....	(117)
后应.....	(120)
使利.....	(124)
应机.....	(127)
揣能.....	(130)
轻战.....	(134)
地势.....	(137)
情势.....	(140)
击势.....	(144)

整师·····	(148)
厉士·····	(151)
自勉·····	(155)
战道·····	(159)
和人·····	(163)
察情·····	(167)
将情·····	(172)
威令·····	(175)

第二章 便宜十六策

治国第一·····	(181)
君臣第二·····	(186)
视听第三·····	(191)
纳言第四·····	(196)
察疑第五·····	(201)
治人第六·····	(207)
举措第七·····	(213)
考黜第八·····	(218)
治军第九·····	(223)
赏罚第十·····	(235)
喜怒第十一·····	(241)
治乱第十二·····	(245)
教令第十三·····	(249)

斩断第十四.....	(255)
思虑第十五.....	(261)
阴察第十六.....	(266)

第一章

将 苑

兵机

〔原文〕

夫兵权者，是三军之司命，主将之威势。将能执兵之权、操兵之势而临群下，譬如猛虎，加之羽翼而翱翔四海，随所遇而施之。若将失权，不操其势，亦如鱼龙脱于江湖，欲求游洋之势，夺涛戏浪，何可得也。

〔译文〕

带兵、用兵的权谋，事关军队的胜败存亡，是将帅树立威信的关键。将帅能够切实管领军权，掌握战

争的主动权，那么他所率领的军队，才能产生如虎添翼的力量，翱翔天下，随着遇到的不同情势而灵活应变，正确处置。如果将帅不掌握兵权，把握不住主动权，就像是离开水的鱼、龙，想求得在海洋中遨游，在浪涛中奔驰嬉戏，那是不可能的。

〔本篇大意〕

兵权在握，是将帅树立威信，指挥作战的根本前提。得之，则如猛虎添翼，失之，则如鱼龙脱水。将帅之成败，首赖于此。

〔《三国》例证〕

赤壁一战后，孙权为了讨还荆州，用周瑜之计，诱刘备来东吴就婚，准备乘机扣留作为人质，迫使刘备归还荆州。诸葛亮将计就计，使刘备到东吴完婚。随后以锦囊妙计教刘备携孙夫人相机逃脱。孙夫人认为刘备乃仁义夫君，鼎力相助，瞒过了孙权，藉口到江边祭祖，双双出逃。孙权闻报后大怒，令陈武、潘

璋二将不分昼夜，定要赶上拿回，二将得令而去。旁边老将程普却说二将肯定抓不到刘备。孙权问为什么，程普说：“郡主（孙夫人）自幼好观武事，严毅刚正，诸将皆惧。既肯顺刘备，必同心而去。所追之将，若见郡主，岂肯下手？”孙权便掣所佩之剑，唤蒋钦、周泰二将听令曰：“汝二人将这口剑去取吾妹并刘备头来！违令者立斩！”

果不其然，陈、潘二将赶上刘备一行时，即被孙夫人当头叱骂，两人面面相觑，不敢动手，只好放条大路让他们过去。等蒋钦、周泰奉孙权将令急急赶到时，刘备与孙夫人已走出老远，追赶不及了。

可见，将若无兵权，即使奉效死力，到关键之时，还是一事无成。

〔经营启示〕

企业经营，也一如沙场鏖兵，其中的方方面面非将帅来协调指挥，统一行动不可。若想求得经营的成功，主事者必须有绝对的权威。设若一位厂长正欲大展宏图，广招人才，筹集资金，实际上却没有相应的人权、财权；则其纵有千般妙策，又有何用？此理甚

明，实行起来却颇为艰难。有抱负的领导者和实践者，想来都在朝着理想的境界开拓迈进。