



諸葛亮

的谋略智慧

轩辕楚◎主编

其他之公明纯正实所罕见。诸葛亮所重用的

他位极人臣，却不追求个人权。《诫子书》中
更淡泊无以明志，非宁静无以致远。
造成败局，但他主动承担责。自己过失和缺漏。在他执政期。深重，但他都引咎自责，检讨检讨。委以重任。何祗原为蜀郡太守太守。先后被诸葛亮擢为太守与李与。诸葛亮任蜀相时，为了广揽俊揽俊。如蒋琬、李邵、马勋、宗预。

智圣。诸葛亮的智慧主要表现在以下八个方面：一、不贪权势。不弄权也不为权所努。提出了严格要求。以淡泊宁静。他死时确实。三等。出现失误。损。知人善任。德才兼备。的一个书佐小吏。因此事他被誉为贤。成都南郊筑招贤。马忠、秦宓、重。小人的原则出发，向。武大员中，既有荆楚。海、包密。



省諸葛亮

吳略

成就一生的智慧全书

諸葛亮

的谋略智慧

轩辕楚◎主編



图书在版编目(CIP)数据

成就一生的智慧全书/轩辕楚 主编. —北京:中国戏剧出版社,2007.5

ISBN 978 - 7 - 104 - 02585 - 6

I. 成… II. 轩… III. 成功心理学—通俗读物 IV. B848.4 - 49

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2007)第 055825 号

诸葛亮的谋略智慧

责任编辑: 万晓咏

责任出版: 冯志强

出版发行: 中国戏剧出版社

社 址: 北京市海淀区紫竹院路 116 号嘉豪国际中心 A 座 10 层

邮政编码: 100097

电 话: 010 - 58930221 58930237 58930238
58930239 58930240 58930241 (发行部)

传 真: 010 - 58930242 (发行部)

经 销: 全国新华书店

印 刷: 北京晨旭印刷厂

开 本: 710mm × 1000mm 1/16

印 张: 132

字 数: 2039 千字

版 次: 2007 年 6 月北京第 1 版第 1 次印刷 2008 年 5 月第 2 次印刷

书 号: ISBN 978 - 7 - 104 - 02585 - 6

定 价: 228.00 元(全 6 册)

版权所有 违者必究

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，



诸葛亮的谋略智慧

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狽而逃，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。



前言

目 录



第一章 心战为上,兵战为下

一、三气周瑜:给对方致命的心理打击	3
二、七擒孟获:赢得人心以获得长久胜利	8
三、孔明拆叛党:制造矛盾进行离间	15
四、诸葛黜伸达:利用矛盾进行离间	21
五、天水收姜维:制造猜疑进行离间	25
六、气死曹真:不战而屈人之兵	31

第二章 真真假假,虚实难辨

一、智算华容:诸葛弄虚实	37
二、智取汉中:虚张声势设疑兵	42
三、火烧藤甲:诱敌深入,关门打狗	48
四、空城计:敢于作出风险决策	51
五、劫寨破曹真:深入敌营,以假乱真	56
六、兵袭陈仓:以虚攻掩盖实攻	59
七、诸葛装神:用假象迷惑对方	62
八、死后退敌:预估可能状况,准备应急措施	66



第三章 铁齿铜牙,滴水不漏

- 一、舌战群儒:因人而异谈判术 71
- 二、说服孙权:先激后说设圈套 79
- 三、智激周瑜:从痛切处着手 85
- 四、辞诸葛亮:以需求理论为谈判基础 90
- 五、智辞鲁肃:“局外人”谈判策略 93
- 六、二赖荆州:模糊谈判术 97
- 七、三赖荆州:以狡诈外交对诚实外交 101
- 八、卧龙吊丧:以情动人,化敌为友 104
- 九、诓诸葛亮:“踢皮球”谈判术 107
- 十、一纸救江东:以交合众,敌不敢谋 111
- 十一、吴蜀重结盟:外交手段服务于政治目的 114
- 十二、骂死王朗:一舌之辩,胜于百万雄师 121

第四章 运筹帷幄,决胜千里

- 一、隆中对策:设计宏伟蓝图 129
- 二、博望烧屯:周密谋划,创造胜利条件 136
- 三、火烧新野:制定缜密的歼敌方案 141
- 四、草船借箭:借敌之力以弥补不足 146
- 五、巧借东风:运用谋略扭转大局 150
- 六、智取南郡:隔岸观火,一石三鸟 153
- 七、十面埋伏:挖陷阱等敌人来跳 156
- 八、割地退兵:舍小利以顾全大局 160

九、布八阵图:谋长远以避后患	167
十、安居平五路:对症下药,各个击破	171
十一、堆土成城:成事要从点滴做起	177
十二、出师详表:解除后顾之忧	182
十三、雪破羌兵:充分利用有利条件	187
十四、后出师表:战略上要争取主动	192
十五、雨退魏兵:借助外力以弱胜强	196
十六、八卦阵:动态地分析事物	199
十七、木牛流马:创新才能制胜	203
十八、安排身后事:做好交接工作	207
十九、遗计斩魏延:找到对方惯性思维的弱点	213

第五章 魔高一尺,道高一丈

一、东吴迎亲:巧破美人计	221
二、智取零陵:将计就计反就计	227
三、巧破魏兵:快速的行动是胜利之本	231
四、佯退兵:一定要让敌人上当	236
五、读透对手:知己知彼,百战不殆	241
六、退兵增灶:迷惑敌人,全身而退	247
七、张郃中计:引诱敌人钻入圈套	251
八、将计就计:睁开慧眼识破敌人	255
九、木牛流马之计:抛砖引玉,香饵钓鱼	259
十、火烧上方谷:智力和韧力的较量	263



第六章 不论亲疏,赏罚分明



诸葛亮 的 谋 略 智 慧

- 一、激将黄忠:“羞辱”激励法..... 273
- 二、巧说关羽:以圆融之道解决冲突..... 278
- 三、计伏马超:千军易得,一将难求..... 280
- 四、益州颁法:治乱国当用重典..... 285
- 五、赏赐赵云:物质激励法..... 289
- 六、封赏群臣:功名激励法..... 291
- 七、挥泪斩马谡:不因情废法..... 294
- 八、三出祁山:让下属自动自发..... 299
- 九、临阵换兵:御人当以信为本..... 303
- 十、推荐庞统:量才用人,用人所长..... 306



第一章 心战为上，兵战为下

——诸葛亮的攻心术

孙武著的《孙子兵法·谋攻篇》在原则上提出用兵最善之法。他说：“凡用兵之法，全国为上，破国次之；全军为上，破军次之；全旅为上，破旅次之；全卒为上，破卒次之；全伍为上，破伍次之。是故百战百胜，非善之善者也；不战而屈人之兵，善之善者也。”“故上兵伐谋，其次伐交，其下攻城。”“不战而屈人之兵”，孙武认为是“善之善者也”。

“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。若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

有诗云：卧龙南阳睡未醒，又添列曜下舒城。苍天既已生公瑾，尘世何须出孔明！

诸葛亮三气周瑜，是在伐谋中进行“攻心”，从“攻心”中彻底粉碎对方的计谋，兵不血刃而取得最大的胜利。这“三气”堪称是诸葛亮这位“攻心”大师的不朽之作。

这场特殊战争是在这样背景之下发生的：孙、刘同盟大败曹操后，荆州三分，孙、刘各得一部分，曹操虽败仍占有南郡和荆州、襄阳地区。对操占区，刘备要夺之，周瑜也要占据，连刘备已占有那块地盘亦想据为己有，这样双方就非较量一番不可。

但诸葛亮的战略与周瑜有异：周瑜是只要能全据荆州，纵使孙、刘联盟破裂也在所不惜；诸葛亮则既要争夺曹操尚占有的原荆州部分地区，又不致使刘、孙联盟破裂，因是时曹操正在厉兵秣马以雪赤壁战败之耻，刘、孙相争，只能对操有利。

诸葛亮便极力避开与周瑜正面对抗，运用其神机妙算，采取“攻心”策略，连破周瑜的阴谋诡计，从心理上给予周瑜致命打击，使其不敢再窥视荆州。



在诸葛亮取南群和荆州之后，又破了周瑜的假美人计，使其闷气在胸。

周瑜一直想着要报仇，见荆州之事一拖再延，刘备说要取西川，只是不动兵，便上书孙权派鲁肃再去催。

这次孔明对鲁肃说道：“西川益州刘璋是我主之弟，都是汉朝骨肉，要是去夺他的城池，怕会遭天下耻笑。若要不取，还了荆州，又无处安身，真是两难。”

刘备这时不由得捶胸顿足，放声大哭起来，请鲁肃能再容几时。

鲁肃是个宽厚的长者，见此情景，只得应允，回去禀告周瑜。

周瑜听了一跺脚，说道：“子敬又中诸葛亮之计！”

便叫鲁肃去告诉刘备，由东吴出兵去取西川，作为孙权之妹的嫁资给他，叫刘备交还荆州。

鲁肃道：“西川那么远，取它怕是不容易啊。”

周瑜道：“子敬真是老糊涂了，你以为我真的会取了西川给他？我只是以此为借口，实际上是要取荆州，且叫刘备没有提防。我们东吴兵收西川，路过荆州时，向刘备索要钱粮，刘备一定会出城劳军，那时我们就乘势杀了他，夺取荆州，雪我心头之恨。”

鲁肃一听大喜，便又往荆州来。

刘备拱手称谢道：“这都是子敬好言出的力啊。雄师到来，我一定出城劳军。”孔明也道：“吴侯真是好心！”

鲁肃暗喜，宴后告辞。

孔明对刘备道：“这叫‘假途灭虢’之计。虚名收川，实取荆州。‘攻其不备，出其不意’。这次周瑜到来，他即便不死，也将九分无气。”

却说周瑜率战舰密密地排在江上，向荆州而来。

到了城下却不见动静。周瑜命军士叫门。

这时忽然一声梆子响，城上军兵一齐竖起刀枪，赵云出来对周瑜道：

“都督之计已被我军师识破，我家主公与刘璋皆为汉室宗亲，不能背义而夺西川。”

周瑜一听，拨马便回，早被孔明四路人马围杀，喊声远近震动百余里，都要捉住周瑜。周瑜大叫一声，箭疮又裂，坠下马来。左右急忙救上船去。

军士传话说：“刘备、孔明在前面山顶上饮酒取乐。”

周瑜大怒，咬牙切齿道：“你以为我周瑜取不了西川，我发誓一定取下。”

便下令催军队前进。

行到巴丘，孔明已派二将领军截住水路，并让人给周瑜递来一封书信，周瑜拆开看道：“亮与公瑾自从柴桑一别，至今恋恋不忘。听说足下要取西川，亮认为不可。益州民强地险，完全能够自守。公瑾如今劳军远征，转行上万里路，要想收到全部功效，就是吴起、孙武也难以做到。曹操在赤壁一战失利，岂能不立志要随时报仇呢？现在足下率兵远征，倘若曹操趁虚而入，江南不就化成粉末了吗？亮不忍袖首旁观，特此告知于你，幸望三思。”

周瑜看罢，长叹一声，叫人取来纸笔，上书吴侯。

把众将聚到左右，说道：“我并不是不想尽忠报国，无奈天命已绝。你们好好扶佐吴侯，共成大业。”

说完，昏了过去。

周瑜再次醒过来时，仰天长叹一声：“既生瑜，何生亮！”连叫数声而死，终年36岁。





周瑜拼着命，却毫无所得，而诸葛亮完全不费力，便全夺了曹军占领的三处城池，怎不令周瑜气煞！

二气周瑜：赔了夫人又折兵。

荆州被刘备所占，周瑜无可奈何，便心生一计，要孙权以妹妹为饵，诱刘备来吴，囚禁之，以交换荆州。

诸葛亮早知其计，便授予跟刘备前往招亲的赵云三个锦囊妙计：第一个锦囊妙计借孙权之母、周瑜之丈人以助刘备，终于弄假成真，使刘备得续佳偶。

周瑜虚以美人赚之不得，便实以美人赚之。

周郎妙计安天下，赔了夫人又折兵！前番在南郡，送了城池折了兵，只是恼怒，暂时气昏，这番赔了夫人又折兵，是嗔羞交加，更见伤心！

眼巴巴望着刘备夫妇平安归去，怎不令周瑜又气得金疮迸裂，昏迷不省。

三气周瑜：既生瑜，何生亮！

周瑜是虚名收川，实是取荆州，这是“假途灭虢”之计。周瑜引三千精