

諸葛亮 陣掠

陳鈺◎編著

孔明妙計46典古法今用

諸葛孔明親自下海列陣用計！

46典的錦囊傳授・古法今用的舉例說明
分別從主管特質・人才運用・企業經營・
商場進退各方面

教你如何「氣死周公瑾・羞辱司馬懿」
創造當代的商界傳說！



諸葛亮 陣掠

陳鈺◎編著

孔明妙計46典古法今用



趨勢財經系列 119

諸葛亮掠陣——孔明妙計 46 典古法今用

編著者／陳鈺

發行人／羅順楷

編輯總監／余佳璋

主編／陳郁惠

執行編輯／史超仁

美術設計／沈志豪視覺設計工作室

出版／星定石文化出版有限公司

地址／台北市中正區（100）金華街 17 號 10 樓

劃撥：19476059

戶名：星定石文化出版有限公司

讀者服務電話：(886-2)2341-1889

傳真：(886-2)2341-1779

電子郵件信箱：stardoms@ms53.hinet.net

經銷代理／凌域國際股份有限公司

台北縣五股工業區五權三路 8 號 4 樓

電話：(886-2)2298-3838 傳真：(886-2)2298-1498

打字行／辰皓電腦排版有限公司

版次／2002 年 5 月初版一刷

I S B N／957-2017-87-X

定價 200 元 ●如有缺頁、破損、裝幀錯誤請寄回更換●

版權所有・翻印必究

國家圖書館出版品預行編目資料

諸葛亮掠陣：孔明妙計 46 典古法今用 / 陳鈺，編
著. -- 初版. -- 臺北市：星定石文化，
2002[民 91]

面；公分. -- (趨勢財經系列：119)

ISBN 957-2017-87-X (平裝)

1. 組織(管理) 2. 謀略學 3. 兵法 - 中國

494.2

91005300

前言

聖公會牧師泰瑞·韋特不幸作爲人質被囚禁在貝魯特。鐵窗生涯至爲漫長無聊，牧師便想辦法向獄方要求書本以作爲精神食糧。

牧師握筆在紙上畫了一隻企鵝，又畫一個長橢圓把企鵝框起來，他向聽得懂有限英語的獄卒說：「請幫我帶來任何印有這種標誌的書籍。所有印著企鵝標誌的書都是好書。」

企鵝標誌代表著名的 Penguin Books（企鵝圖書公司）。只要一看到企鵝圖案，讀者就滿懷信心將它與「值得一讀的好書」劃上等號。

同樣有趣的「品牌現象」也發生在膾炙民間的三國歷史故事。

比方說提到足智多謀，頭號代表人物便是諸葛孔明；談論亂世梟雄，除曹操之外不作第二人想；兄弟義薄雲天之情更加不消說，一定非桃園金蘭三結義莫屬。

文人潤飾的三國充滿了豐沛的故事性質，而其實三國歷史扣除渲染誇大之

外，本身是個具有代表性的軍事年代。舉凡戰略「借刀殺人」、「暗渡陳倉」、「隔岸觀火」、「混水摸魚」等奇計謀略，都是從三國詭譎戰況所演繹而生的兵法奧義。其中驚人的赤壁之戰葬送曹軍八十三萬人，證實「以小搏大」並非無稽之談。

三國本身具有軍事教科書的意義，而我們知道，戰爭是人際鬥爭的放大版，掌握了打勝仗的兵法之精髓，運用於商場之上，可以收「運籌帷幄、決勝千里」之效，向外擊敗企業的敵軍部隊，朝內統率公司的大小兵將。

本書收錄清代張澍「諸葛亮集」之「將苑」章共四十六篇，每篇予以釋義並佐以例證供參考活用。

我們除了希望這本書對三國迷或非三國迷的讀者提供一個親近三國人物故事的好機會，也誠懇地期盼企業主管階級吸收了孔明用兵智慧之後，在遣軍治將時感到更加地得心應手。祝您們次次都將南蠻的孟獲手到擒來。

前言
0
0
1I、將之器／主管的特質
0
0
11. 智 用 0
0
32. 將 強 0
0
73. 將 驕 0
1
24. 將 剛 0
1
65. 將 善 0
2
06. 將 志 0
2
57. 將 弊 0
2
98. 將 器 0
3
3II、兵之使／人材的運用
0
7
11. 擇 材 0
7
32. 知 人 性 0
7
79. 將 材 0
3
710. 將 情 0
4
211. 情 勢 0
4
612. 哀 死 0
5
113. 假 權 0
5
514. 善 將 0
5
915. 機 形 0
6
316. 腹 心 0
6
73. 厲 士 0
8
24. 三 賓 0
8
6

III、軍之養／企業的經營

5. 勝敗	0 9 0
6. 兵勢	0 9 4
7. 重刑	0 9 8

1
1
1

IV、戰之道／商場的進退

1
4
7

1. 習練	1 1 3
2. 逐惡	1 1 8
3. 威令	1 2 2
4. 自勉	1 2 7

1. 不陣	1 4 9
2. 出師	1 5 4
3. 察情	1 5 9
4. 戰道	1 6 4

8. 軍蠹	1 0 2
9. 和人	1 0 6

5. 審因	1 3 1
6. 將誠	1 3 5
7. 兵機	1 4 1

5. 整師	1 6 9
6. 擊勢	1 7 3
7. 輕戰	1 7 7
8. 地勢	1 8 1

11.	10.	9.
使	應	揣
利	機	能
1	1	1
9	8	8
3	9	5

14.	13.	12.
戒	謹	後
備	候	應
2	2	1
0	0	9
5	1	7

I

將之器

——主管的特質



夫爲將之道，必順天、因時、依人以立勝也。故天作時不作而人作，是謂逆時；時作天不作而人作，是謂逆天；天作時作而人不作，是謂逆人。智者不逆天，亦不逆時，亦不逆人也。

譯 文:

將領的取勝之道，包括天助、時機、人和三項必要因素。如果得到天助、人和兩項條件，獨缺了時機，稱爲逆時；如果得到時間、人和，但得不到天助，稱爲逆天；如果得到天助、時機，卻缺少人和，稱爲逆人；明智的將領懂得爲勝之道，逆天、逆時、逆人三項都要避免。

本篇大意

將帥在作出一項重大的決定之前，一定要考慮天下大勢、具體時機、人心向背。這三大要素缺一不可，只要有一項不合適，就容易導致行動的失敗，所以英明的將帥定然順天、因時、依人，採取最佳的決策。

三國例證

張飛接獲通報，得知關羽爲東吳孫權所殺，每天日夜號泣，血濕衣襟。部下見他悲傷不禁，以酒勸解，醉後怒氣更甚，凡有過失者便鞭打處罰，常發生失當致死。他與劉備相商進攻東吳之後，回到自己的守城，下令軍中三日內製作白旗白甲，三軍掛孝伐吳。

次日，兩員小將范疆、張達入帳報告：「白旗白甲趕不及縫製，必須寬限時日。」

張飛大怒：「我急欲報仇，恨不得立刻殺到東吳，誰敢違背命令！」

張飛喝令武士將范、張兩人綁於樹上，各鞭打五十。兩人被打得口吐鮮血，回到營中商議殺害張飛。當夜，他又喝得痛醉，睡臥於床，范、張兩人偷偷潛入，以短刀刺入腹部，張飛大叫而亡。

張飛只知敬重君子，不知安撫小人。不懂得人和技術的他，雖然一世勇猛，可惜死於部下的手裡。

經營參考：.....

鋼鐵大王安德魯·卡內基活躍於美國南北戰爭後，以靈活的生意頭腦及社交手腕成為與洛克斐勒並駕齊驅的世界富豪。

有一年，卡內基鋼鐵以及另一家公司競標鐵路陸橋的大工程，對手以價廉的材料取得勝利，不過卡內基並未死心。他向鐵路公司發表一場推銷談話，以實際發生的案例說明對手的產品不堪使用，並且強調雖然卡內基鋼鐵稍貴一些，但是所出品的橋樑卻可保證堅固無匹、絕不倒塌。這場富技巧的演說，讓卡內基得到滾滾而來的工程合約。

卡內基說：「如果出現有利的突發狀況，你得趕快抓住大好時機」。除此之外，善於經營人際關係也是卡內基一大本領，常常能夠洞悉顧客的心理，使他人成為自己事業的助力。

二〇〇二年元月起歐元正式流通。歐元鈔設計的圖案為各歐盟國的地圖，但是四百平方公尺以下的小島則不予列入。為了無法登上歐鈔圖案，多座小島的居民及市長都表示沮喪與抗議。由這個軼聞我們可以看出人們是多麼希望自己在他人眼中佔有一席之地，所以能夠對客戶表達由衷關心的企業，往往得到最大的支持。

企業決策十分注重天、時、人各要素的協調配合。順應潮流而行，測度時代脈動，爭取公關優勢，做到這三件事，則商戰所遭遇的困難相信必定減少許多。

將 強

將有五強八惡。高節可以勵俗，孝悌可以揚名，信義可以交友，沈慮可以容眾，力行可以建功，此將之五強也。謀不能料是非，禮不能任賢良，政不能正刑法，富不能濟窮厄，智不能備未形，慮不能防微密，達不能舉所知，敗不能無怨謗，此謂之八惡也。

譯 文

將帥的品性有良窳之別，好的有五種，壞的有八項。高風亮節可以激勵善良風俗，順親孝悌可以顯揚聲名，守信盡義可以廣結朋友，思慮沉穩可以容納部眾，事必躬親可以建功立業，以上就是將帥的五種好品性。

講謀略，不能判別是非；行禮義，不能任人唯才；論施政，不能賞罰嚴謹；廣財富，不能慷慨於民；有才智，不能防患未然；談慮事，不能見微知著；雖顯貴，不能薦舉賢人；逢失敗，不能毫無怨言；以上就是將帥的五種壞稟性。

本篇大意

本篇指出將領應該發揚的優點和必須改正的缺點。具備五德，則可以建功揚名；不戒除八惡，則敗亡不遠。

三國例證

呂布倚恃赤兔馬渡水如平地，每日與妻妾痛飲美酒，漸為酒色所傷，形容銷減。

一日呂布攬鏡自照，大驚氣色憔悴，所以決心戒除酒與色這兩樣害人的習慣。他自己不能喝酒，但也不肯讓別人喝，於是下令全城戒酒，違者斬首。