第一篇　诚信缺失的代价

从欺负老实人鲁肃的那一刻开始，诸葛亮便教会了我们“信用透支”。喜欢拍胸脯承诺，却不愿意兑现诺言。而且，还让人家前来讨个说法的周瑜含恨死去。

500 年来，我们竟然一直在为诸葛亮“三气周瑜”而拍手叫好，难怪现在的中国人普遍缺乏信用基础。只可惜我们忽视了信用缺失的代价，于是招致了合作伙伴的凶狠报复，从而演出了“败走麦城”和“火烧连营”的历史悲剧。

需要全本请访问 www.ertongbook.com

诸葛亮曾许诺要归还荆州，但他却三番五次耍赖拖延，而且还“三气周瑜”，害死了我军主帅周瑜。

主公放心，我这就去偷袭荆州。



有一个外国商人曾经告诫自己的儿子：你千万要记住，承诺了别人的东西一定要兑现。儿子问：怎样才能做到兑现承诺？商人说：那就是，你永远都不要去承诺什么。

这个故事告诉我们：信用很重要，为了维护自己的信用度，最好别去承诺什么。

中国人似乎很容易拍胸脯承诺，但兑现承诺的时候却总是非常困难。就像诸葛亮拍胸脯承诺东吴“一定会归还荆州”一样，我们开出的多是些空头支票。

科利华公司曾经向购买学习软件的家长承诺：你家的孩子如果没有考上大学，本公司一定退款。结果后来科利华公司被家长们告上了法庭，因为公司无法兑现当初的承诺。科利华公司的祖师爷就是诸葛亮，他当初很轻易答应要把荆州归还东吴，却根本没把兑现承诺当回事。

中国的房地产商喜欢向购房者进行承诺，等消费者住进去以后，才发现其中隐藏了很多的承诺陷阱。双方之间的纠纷往往围绕着承诺的兑现问题。而在整部《三国演义》中，吴蜀之间的矛盾也几乎都是围绕着诸葛亮、刘备的承诺兑现问题而展开的，如果不是诸葛亮的“信用欺诈”，东吴就不会跟刘备反目成仇了。

中国某航空公司因延误航班，乘客要求退票，竟然被空姐骂“不要脸”。鲁肃向诸葛亮讨要城池时，也曾经被诸葛亮骂过“不通理”。

中国的商人喜欢搞行业联盟，以防止价格战的发生。但每每在关键时候，总有人会违反同盟协议而主动降价，致使整个同盟土崩瓦解。这与《三国演义》中的吴蜀同盟如出一辙：诸葛亮总是算计自己盟友的地盘，于是使得吴蜀联盟的威力大打折扣，从而使得曹操赢得了休整和反扑的机会。

上海中级人民法院曾强制一些居民偿还银行贷款，可还是有很多人装作没钱的样子而拒绝还钱。待检察院调查到他们中有人在隐匿巨资，且暗中炒

股，于是决定要进行加倍处罚时，这些人才慌了神，急忙表示要马上还钱。检察院说，你们现在后悔，为时已晚，罚款是躲不过去了。这种情况与诸葛亮、刘备的信用缺失非常相似：先答应要归还城池，再想理由尽量往后拖延，最后干脆隐匿资产，说还不起，因为自己正缺少地盘呢。等遭到东吴无情报复时，后悔已经来不及了。

“三气周瑜”与诸葛亮的诚信问题

在推崇《三国演义》的国度里，没人把信用放在重要的位置。而那个善于进行“信用欺诈”的诸葛亮，被我们在各个领域仿效着。可有谁知道，正是由于诸葛亮的信用问题，而导致了吴蜀联盟的名存实亡呢？

联吴抗曹本是经常挂在诸葛亮嘴边的一句话，原本也是一项非常高明的战略。但这项策略一直没有得到过很好的实施，其主要原因便在于诸葛亮的失信于人上。

赤壁之战是历史上最经典的战例之一，它有赖于吴蜀的合力抗曹。但自此后，吴蜀之间便开始勾心斗角，不断破坏原先约定的同盟协议。在这方面，诸葛亮是首开“信用透支”先河者。

赤壁之战以后，周瑜想一鼓作气，渡江拿下南郡，但他非常担心刘备、诸葛亮会乘火打劫，坐收渔利，于是亲自前去拜访刘备，问他是否也为南郡而来。刘备按照诸葛亮的吩咐说：“闻都督欲取南郡，故来相助。若都督不取，备必取之。”周瑜倒也爽快，当着鲁肃与诸葛亮的面，与刘备立字为证：如果我周瑜取不了南郡，任凭你刘备随便去取。

接下来便是周瑜与南郡守将曹仁的一场残酷大战，周瑜将曹仁打得大败，东吴也伤亡惨重，而且周瑜还被毒箭射中。令周瑜感到愤怒的是，刘备、诸葛亮还是食言了，他们乘周瑜与曹仁激战正酣时，悄悄偷袭了南郡。而且还利用南郡的兵符骗取了荆州和襄阳曹军的信任，从而一举拿下这两个周瑜一

直想图谋的城池。就这样，周瑜辛辛苦苦用鲜血换来的果实，却被诸葛亮窃取了。当时他气得大叫一声，金疮迸裂。这就是《三国演义》中所描述的“孔明一气周公瑾”的经过。当时作者丝毫没有责怪诸葛亮不讲信用的意思，在作者的引导下，500 年来也没有哪位读者去批评诸葛亮的失信于人。

我们为什么会那么容易原谅诸葛亮的诚信问题呢？潜意识中我们也受到了作者笔下诸葛亮的影响：荆襄九州，是刘景升之基业，景升虽死，其子刘琦还在。刘备以叔辅侄，有何不可？

就算诸葛亮说的有理，何苦当初欺骗人家，说是前来协助攻取南郡呢？事情是明摆在那里的，刘备、诸葛亮根本就没有打算要兑现他们对周瑜的承诺。不仅如此，孔明又对前来表示抗议的鲁肃开了一个空头支票——刘琦死后，必将城池还给东吴。

面对诸葛亮的强词夺理，鲁肃虽然很恼怒，但他还是看到了一线希望：那就是刘琦酒色过度，病入膏肓，面色羸弱，气喘淤血。他断定，不出半年，其人必死。正是这个原因，他才没跟诸葛亮过于计较，并回去安慰周瑜，让他耐心等待。

果不其然，刘琦不久便病发身亡。于是鲁肃再一次前去讨要城池。诸葛亮却突然变脸说：“鲁子敬你好不通理。这天下本来就是我汉高祖斩白蛇以后创下的基业，如今奸雄并起，各据一方，以后还是要天道好还，复归正统的。我主是汉室的后代，岂能无土地封分？况且刘景升是我主之兄，弟承兄业，有何不顺？你主是钱塘小吏之后代，平素根本无功德于朝廷，现在倚仗势力占据六郡八十一州，却还贪心不足，而欲并吞汉图。刘氏天下，我主姓刘倒无分，你家主人姓孙却想强争？况且赤壁之战，要不是我军协力，加上我巧借东南风，他周瑜不要说是展半寸之功了，或许早被曹操将二乔置于到铜雀宫了，即使你鲁肃的家小，恐怕也是难保。”

这一席话让鲁肃瞠目结舌，沉吟半晌才说道：“真没想到你会再次食言，你这让我回去如何交待？”

孔明的空头支票再次开出：“为了让先生面上好看，我劝主人立纸文书，暂借荆州为本，待我主图得别的城池时，便还给东吴。”鲁肃追问：“孔明待图

需要全本请访问 www.ertongbook.com

得何处,还我荆州 ?"孔明承诺"：若图得西川,那时便还。"

鲁肃带着诸葛亮的空头支票回去，按理说他是死罪一条。周瑜说得明白："子敬中诸葛之谋也！名为借地，实是混赖。这等文书，如何中用，你却与他做保！他若不还，必须连累足下，主公见罪奈何？"好在周瑜念鲁肃当年有恩于自己，决定帮鲁肃开脱过错，要不然诸葛亮必然会害死鲁肃这个大好人。

根据《三国演义》描述，周瑜设下美人计，让孙权假将妹妹嫁给刘备，未曾想被诸葛亮看破，并将计就计，最终让东吴"赔了夫人又折兵。"这便是"诸葛亮二气周公瑾"。当然这并不是真实的历史（既然大多数中国人都认为是真实的，那么我们就不妨假定其为真实）。作者想要表述的是，这"二气周公瑾"是周瑜偷鸡不成反蚀把米。但从另一个角度讲，又何尝不是诸葛亮主动与同盟交恶呢？既然你已经识破对方计谋，不去娶亲便也罢了，何苦要杀对方兵士，气人家主帅呢？要知道，吴蜀合力，才是抗曹大计！我们由此可以看出，诸葛亮此时已经想置对方于死地了。

后来，诸葛亮"三气周公瑾"，便把周瑜给气死了。有人说，不对，诸葛亮并不是有意要气死周瑜的，他前去给周瑜吊丧就是最好的说明。周瑜之死是因为他自己度量太小，才导致金疮崩裂的。

我们说诸葛亮这个人不仅狡猾，而且虚伪，读者都被他在吊丧时声泪俱下，悲痛万分的样子给迷惑了。连鲁肃都暗自思量："孔明自是多情，乃公瑾量窄，自取死而。"其实早在周瑜扬言要助刘备攻打西川的时候，诸葛亮就大笑说"：周瑜死日近矣！"因为诸葛亮已经想好了气死周瑜的妙招。后来周瑜中计,诸葛亮夜观天文,又一次大笑"：周瑜死矣！"

盟友反目：诚信缺失的代价

根据《三国志》的记载，我们看不到一点有关周瑜陷害诸葛亮的文字，也找不到关于诸葛亮' 三气周瑜 '的只言片语,但几乎所有的中国人都接受了' 三

气周瑜”的故事。尽管这个故事的内容是为“信用欺诈”而叫好的。

根据真实的历史记载，刘备、诸葛亮的确有一些诚信问题，只不过远没有像《三国演义》描述的那样过份。但恰恰就是那个看似微不足道的诚信问题，导致了东吴的疯狂报复。

那是在刘备大军占领益州后，孙权希望刘备能转让荆州给东吴。刘备说：“须得凉州，当以荆州相与。”孙权认为这只不过是刘备的托辞而已，于是不断派兵进攻刘备的属地，给刘备造成了很大的麻烦。

在《三国演义》中，诸葛亮、刘备的诚信缺失被放大了很多倍，而且是被当作一种智谋来进行宣扬的。

在罗贯中的笔下，刘备大军夺得西川后，诸葛亮也没把“若图得西川，那时便还”的承诺放在心上。不过东吴自然还在惦记着这件事。张昭献计，让孙权派诸葛亮的哥哥诸葛瑾去索要荆州，并声称：倘若不还，就杀了诸葛瑾全家。

面对东吴的动作，诸葛亮、刘备、关羽联合上演了一出戏，先是刘备假意答应分荆州一半还之，将长沙、零陵、桂阳三郡与东吴。然后，诸葛瑾到荆州索要三郡时，却被关羽以“将在外，君命有所不受”而拒绝了。诸葛瑾在回西川找自己的亲兄弟时，诸葛亮早就躲出去了。诸葛瑾再次找到刘备，刘备却说：“吾弟性急，极难与言。你可先暂回，容吾取了东川、汉中诸郡，调云长往守之，那时方得交付荆州。”

《三国演义》以赞许的口吻描述了诸葛亮、刘备一而再，再而三地违背诺言的经过，使得东吴终于认清了对方所谓的合作诚意，于是暂缓攻击曹操，转而制定报复刘备、诸葛亮的计划，连鲁肃这样的忠厚人，也成了坚定的报复刘备、诸葛亮的一份子。

诸葛亮信用缺失造成了一连串后果：东吴图谋报复——关羽败走麦城且被杀身亡——刘备兴兵报仇——张飞被部将所杀，刘备更加失去理智——陆逊火烧连营，刘备白帝托孤。

费尽一切心机，赖着不想归还荆州。结果荆州还是被东吴夺了回去，而且还带来了巨大的牺牲和损失。由此可见，诸葛亮的“信用欺诈”是很不划算

的。假如他早点让刘备归还了荆州，也不至于弄得个关、张惨死，刘备托孤的结局。

诚信是中国传统文化的精髓吗？

有人说，诸葛亮之所以失信于周瑜，是为了维护对刘备的忠义。再者说，儒家讲“仁义礼智信”，“信”也是排最后一位的，远没有“忠义”那么重要，就连那个“智”，也排在“信”的前面。

也许正是因为诚信被排在智谋之后，才使得中国人屡屡将诚信抛在一边，而去尝试背叛。

从现代管理学理论出发，诚信应该是管理智慧的重要组成部分，一个团体若缺乏了诚信，就必然会遭到其它团体的攻击。当年刘备接受诸葛亮之计策而背信于孙权，导致了孙权的疯狂报复，正是因为诸葛亮小看了诚信的重要性。

明朝末年，李自成、张献忠各带一支农民起义军，他们在对方落难的时候还能相互救助，可一旦实力膨胀，便开始背弃盟约，互相搞磨擦。最后大家分道扬镳，一个在北京搞大顺政权，一个在成都搞大西政权。最后被清兵各个击破，分头消灭。

清代义和团闹事，打着“扶清灭洋”的口号。慈禧太后一看这些“拳匪”有利用的价值，于是暗中支持他们到京城闹事，专找洋人的麻烦。洋人大怒，认为慈禧政权失信于他国，于是组成八国联军，进攻北京。西太后知道清军招架不住，只好逃离京城，并开始向洋人求和，许诺巨额赔款，而且还凶残剿灭义和团，以平息洋人的怒气。慈禧先失信于洋人，再失信于民众。一个缺乏诚信的政府将其丑恶嘴脸暴露给了国人和世界，不仅导致人民对清政府怨恨的持续增加，也使得列强欲亡我中华的野心越来越大了。

从历史上看，中国人似乎很不会解决诚信的问题。即使连孙中山这样的

伟人，也曾经有过诚信方面的污点。

据唐德刚《晚清七十年》考证，1914 年欧战爆发以后，日本人利用欧洲列强无暇自顾的真空状态，向中国提出了有名的“二十一条”要求。这时那些逃往海外的国民党领袖们，如黄兴等，大都为顾全大局，主张暂停反袁活动，并为袁世凯撑腰，以便全民族一致对外。谁知在这种情况下，孙中山却与日本侵略者暗中交往，甘心以“二十一条”要求主动出让予日本，以换取日本对其个人及其政党之援助。

唐德刚在书中写到：在护国运动中，孙中山先后收受日本接济达 140 余万元(折合当时美金约 70 余万元)。

后人为孙中山辩护，认为上述资料是否真实，值得怀疑。再者说，孙中山表面与日本示好，内心却怀着复兴民族的远大志向，这是一种驱除鞑虏的变通手法。总之，为国为民，“小过可以出入也”。

然而，孙中山的变通式爱国却也留下了一些后遗症，比如让日本人体验到了中国人的不团结，也让日后很多国民党将领的“曲线救国”有了借口。

孙中山的继任者蒋介石，完全是一个诚信缺失的政客。中国历史上，有过两次国共合作。两次合作均因蒋介石的背弃诚信而遭破坏。北伐胜利前夕，蒋介石发动‘四·一二”反革命事件，大肆屠杀共产党人和先进群众。抗日战争时期，国民党不断向共产党军队进行挑衅，甚至悍然发动“皖南事变”。抗战胜利后，蒋介石又撕毁停战协议，发动全面内战。但是背信弃义的蒋介石并没有得到最后的胜利，而是被解放军赶到了台湾岛。

当代中国的信用环境

“三国”是一个只讲计谋，不讲信用的时代。我们从《三国演义》中学不到有关信用方面的智慧，崇尚“三国”的奇巧淫技，必然对中国的“信用”建设有着巨大的负面作用。

拿电子商务来说，目前使用因特网支付方式的美国成年人已经达到 40%，可中国电子商务以信用卡方式付款的结算体系却无法建立。中国消费者不敢相信在网上卖货的人，他们只愿意接受货到付款的方式。商家只好委托送货人去收钱，当然送货人白跑的次数也很多，因为消费者经常会不认账，商家也只好自认倒霉。

由于缺乏信用机制，中国网络精英们所设计的多种业务模式都陷入了困境，无奈之下，他们终于想出了“短信代收费”的招数。由于内容商要和电信运营商分成，短信消费者的成本自然要高出信用卡消费。仔细算来，由于中国人信用的集体缺失，使得短信消费者每年都要多花几十亿人民币，这些钱当然都流到了电信运营商的口袋里。

诚信缺失更严重地表现在中国的上市公司中。根据《经济观察报》经济观察研究院发布的统计结果表明，2004 年中国上市公司信任度指数无一达到 60 分的及格线，而排名最后的公司信任度指数只有 9.68。上市公司的平均信任度指数为 35.6，而该指数满分为 100。

上市公司的诚信问题主要表现在发布虚假报表、信息披露不及时、擅自改变募集资金投向、大股东侵占上市公司资金、内幕交易等等。

再看食品饮料行业。嘉裕长城葡萄酒被曝年份做假，其委托生产的企业成立于 1998 年，但嘉裕长城公司却有大量的 92 年葡萄酒摆上柜台，而且其所谓 92 年葡萄酒价格要高出近年份产品很多。而嘉裕长城公司则称：虚标年份已成行业“惯例”。长城、丰收、威龙等各品牌均有自己的年份酒，其中 92 年份价格都要比其他年份酒或普通葡萄酒高出很多。中国食品工业协会葡萄酒、果酒专家委员会执行主任、评酒专家组组长陈泽义指出，目前市场上根本没有真正意义上的 1992 年的国产年份酒，实际上，我国从 1996 年以后才开始大规模出产干红葡萄酒，1992 年时国内种植的葡萄产量及葡萄酒产量都非常少，只有数十吨，另外，葡萄酒也需要严格的储藏条件，在 1992－1996 年这段时间，几乎没有厂家有实力生产年份酒，所以目前市场上大量出现的“92 年份”、“95 年份”酒令人怀疑。

在诚信危机到来的时候，国内企业与国外企业的处理方法不同。 2005 年，

肯德鸡遭遇苏丹红事件，雀巢遇到碘超标的问题。这两家国际企业正式向消费者道歉，并提出相应的解决方案。恰好上海光明乳业公司这一段时间被曝“回炉奶”事件，光明乳业董事长先是矢口否认，后来又说国内乳品厂都有回奶罐。这种说法遭到其他乳品企业的强烈抗议，认为光明乳业是在推卸责任。消息一出，各界哗然，人们不知道到底是光明乳业在推脱责任，还是国内乳品行业均有问题。

根据华尔街日报报道：中国最大的乳制品生产商及著名品牌之一光明乳业销售大跌，因为有人指责该公司隐瞒了产品存在安全问题的有关消息。尽管西方企业有着丰富的消费者投诉经验，但是上海最强大的国有企业之——光明乳业对回应投诉尚不习惯，更不要说承认有关产品有问题了。光明在含糊其辞近 3 周后，才证实有关报道，即在炎热的夏季，它在河南省的一个下属企业将牛奶产品存放在户外，原因是冷库已装满。

为了解决诚信危机，有的行业采用了承诺制。比如国内上市公司喜欢在圈钱前进行各种各样的公告承诺，但一旦圈钱到手，这些承诺便置之脑后。国内上市公司交大博通(600455) 曾在招股说明书中向股民承诺，保证王卫东、于雷、刘斌、邬树新四名发起人股东三年内不转让所持公司股份。但仅仅一年以后，这四个股东便将持有的全部交大博通非流通个人股转让给经发国际有限公司。

看起来，在中国违背承诺的成本很低。由于相关配套法律还不健全，使得企业、个人肆无忌惮地挑战着信用的底线。那么为什么我们的信用体系和相关法律还不健全呢？这里面当然有着深厚的文化渊源。比如人们为诸葛亮“三气周瑜”而拍手叫好，把孔明的信用透支当成了智慧的表现等等。

为了我们这个社会的信用体系，也为了我们长远的利益，我们必须重新审视‘诸葛亮’们的信用度了。

需要全本请访问 www.ertongbook.com

第二篇　战略固执的致命之处

在《三国演义》中，诸葛亮以谨慎用兵而闻名。不过，由于诸葛亮定错了战略方向，他的谨慎便没能左右战局的形势。甚至他越是重视细节，越是在细节上出问题。

诸葛亮的战术创新很多，只可惜这些创新并不能给敌人以致命打击，反而损耗了自己的实力。这是因为，战略失误下的战术创新，充其量不过是点子大王们的雕虫小技而已。

现代管理也是如此：当战略失误的时候，战术细化必将劳而无功；当方向走错的时候，努力创意只会加快灭亡。


我捡芝麻的速度比你快。
诸葛亮
我从不捡芝麻。
司马懿

细节未必决定成败

有一本叫《细节决定成败》的书，曾经成为国内市场上的畅销书，很快市面上又有《细节左右成败》、《决定成败的细节》等跟风之作出现。据说有很多企业家也要求员工必须去读这类书，原因是国内员工被认为普遍不注重工作的细节。

我并不反对注重工作细节，但我以为注重工作细节应该要以正确的工作方向为前提。否则，钻头打歪了，出来的肯定不是油。诸葛亮就是一个注重细节的人，但诸葛亮的事业却是以失败而告终的。这就很能够说明问题了：细节未必决定成败。

下面我们以诸葛亮为例，来看看战略与战术细节的关系问题。

众所周知，诸葛亮以用兵谨慎而出名。但诸葛亮的这种谨慎只是一种细节上的重视，它并没有表现在战略高度上面。不仅如此，他的战略决策行为简直可以用‘盲目’二字来形容。“隆中对”中“荆、益二州分兵出击”的策略虽然打动了刘备，但却带来了兵力分散的缺陷，导致后来荆州被袭，关羽致死；北伐中原则完全忽略了敌强我弱的客观条件，纯粹是为了实现个人虚荣而进行的穷兵黩武。可以说，诸葛亮不是一个长线投资者，而是一个热衷于炒短线的投机分子，只不过他比别的投机者要谨慎一些而已。

诸葛亮的谨慎实出无奈，毕竟它所从事的项目太过于投机，面对的风险非常巨大，稍有不慎就会遭到灭顶之灾。所以他不得不每前进一步都想好退路。如果说他在大的战略方面决策正确，那么在小的战术上则可以有一些弄险的余地。但是由于诸葛亮在大战略的定位上相当盲目，小战术方面必然要做弥补工作。

在《三国演义》中，诸葛亮算度精细几乎到了“料事如神”的地步，但百密也有一疏，他算对的东西虽多，出乎他意料之外的东西也不少。

诸葛亮算准了自己一定会遭周瑜的嫉妒和陷害，于是制定了一系列措施来反击周瑜，不仅从周瑜手中窃取荆州，还导演了“三气周瑜”，最终置周瑜于死地。但诸葛亮并没有算计到东吴会怎样给周瑜报仇，也没有料到孙权会时时刻刻惦记着荆州。以吕蒙、陆逊为代表的东吴将领继承了周瑜遗志，把夺取荆州作为一个重要的战略目标，真可谓“一个周瑜倒下了，许多个周瑜又站了起来”，连那个被诸葛亮玩得团团转的鲁肃，也开始为夺回荆州而到处奔波。这一切都是诸葛亮没有想到的。诸葛亮的这些思想上的疏漏直接导致了荆州被袭和关羽被杀。

那么，以用兵谨慎而著称的诸葛亮为什么会出现这样的思想疏漏呢？其根源在于战略上的失误。由于诸葛亮在“隆中对”中早已将荆州和益州划入了刘备军团志在必得的关键领地，所以他必须想尽一切办法去攻取荆州和益州，甚至违背承诺，冒着打破孙刘联盟的危险去窃取即将被周瑜攻取的荆州。这种错误的战略决策必将给未来的战术运用带来很大难度，所以，无论诸葛亮在获取荆州的过程中表现得多么严谨和仔细，也无法保证在防守荆州时不出差错。总之，荆州早晚是要被东吴夺回的，因为诸葛亮的思维已经无法顾及到太多的细节，而他所顾及不到的细节恰恰是东吴正处心积虑要谋取的东西。在这样的情况之下，荆州能不失去吗？

诸葛亮每一次出征都似乎“机关算尽”，谨慎而又谨慎，但每一次都要出点问题。

第一次北伐，诸葛亮算准了司马懿必取街亭，于是派马谡前去守街亭，但他没算准马谡会很轻易就把街亭给丢了。

第二次北伐，诸葛亮派姜维诈降，结果大破曹军，就在众将士以为他会一鼓作气继续乘胜追击时，他却发现自己所带的随军粮草已经不够用了，于是只好撤退。

第三次北伐，诸葛亮用计谋把司马懿杀得大败，但忽听有人报张苞身亡，于是放声大哭，口吐鲜血，昏绝于地，自此得病卧床不起，蜀军不得不放弃进攻，退回汉中。

第四次北伐，诸葛亮摆八卦阵重创司马懿，未曾料司马懿买通蜀 军的粮

草官苟安，苟安回成都散布流言，说孔明自倚大功，早晚必将篡位。刘禅大惊，遣诏宣诸葛亮回师。诸葛亮不得不传令退军。

第五次北伐，诸葛亮用计把司马懿正杀得落花流水时，忽报永安李严有书告急，说东吴与魏谋和，欲联合进攻蜀国。诸葛亮只好撤军，但令他意想不到的是，李严根本就是怕军粮置办不及，于是才编造东吴与魏谋和的假消息来哄骗诸葛亮的。

第六次北伐，诸葛亮屡败司马懿，司马懿不敢应战，据守不出。诸葛亮派人送去女人衣物去戏弄司马懿，谁知司马懿并没有被激怒，反而从诸葛亮派去的人那里得到了诸葛亮病重的重要信息，并得出结论：诸葛亮活不了多久了。

以上六次北伐，有很多战例并不是历史事实， 仅仅是民间艺人们的创作加工。但无论人们怎样神话诸葛亮，都改变不了诸葛亮北伐失败的事实。这也更说明了一个道理：当战略思想出问题的时候，无论你怎样小心谨慎，都难以避免战术细节上的疏漏。

小时候读《三国演义》，总为诸葛亮扼腕叹息，心说诸葛亮怎么那么不走运，本来仗打得好好的，但却总在一些小事情上出差错。现在想想，不是诸葛亮不走运，而是他自己的确有问题。由于战略定错了，战术上就难以做到周全了，不出这个问题，也会出那个问题。

在中国历史上，因战略固执而导致战术失效的例子很多。拿李自成来说，自其攻入北京，建立大顺政权后，面临的主要任务应该是防御清兵入关。但李自成却把重点放在了继续剿灭各地明军的残余力量上。他的大批主力部队分布在西北、湖广及河南等地；进占山西、畿辅、山东以后，兵力进一步分散，造成在京师和京东地区缺乏足够的兵力。虽然大顺军在各地连连取胜，但吴三桂放清兵入关后直接威胁李自成的京都，李自成虽然率军平叛，但由于兵力不足而惨遭败绩。

近几年，中国商界试图向王熙凤学管理，殊不知王熙凤也正是一个重细节轻战略的管理者。王熙凤执掌贾府管家一职时，正值贾府由盛转衰之际。表面看起来繁花似锦的贾府，实际上早已暗藏危机。这也就是为什么贾政焦

需要全本请访问 www.ertongbook.com