

千年经典智慧书·中国卷

The Great Books of World Sophies

十六策

[蜀汉] 诸葛亮 著

夏 涵 注译



中国三峡出版社

千年经典智慧书·中国卷

十六策

[蜀汉]诸葛亮 著

夏 涵 注译

中国三峡出版社

图书在版编目(CIP)数据

十六策/(蜀汉)诸葛亮著;夏涵注译. —北京:中国三峡出版社,
2008.6

(千年经典智慧书/李修生,黄建华主编)

ISBN 978 - 7 - 80223 - 466 - 6

I. 十… II. ①诸… ②夏… III. ①治国策—中国—蜀汉 ②兵法—
中国—蜀汉 IV. E892.362

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2008)第 090228 号

丛书策划:冯志杰

责任编辑:彭新岸

中国三峡出版社

(北京市西城区西廊下胡同 51 号 100034)

联系电话:(010)66112758;66116828

<http://www.e-zgsx.com>

E-mail:sanxiafx@sina.com

中国科学院印刷厂印制 新华书店经销

2008 年 6 月第 1 版 2008 年 6 月第 1 次印刷

开本:720×1000 1/16 印张:7

字数:80 千 插页:2

ISBN 978 - 7 - 80223 - 466 - 6 定价:12.00 元



诸葛亮
(181-234)

《千年经典智慧书》

编委会

主 编：李修生 黄建华

策划、执行主编：冯志杰

编 委（以姓氏笔画为序）：

冯志杰	齐振海	李修生	何宗思
张峰屹	查洪德	徐志刚	黄建华
辜正坤	韩格平		

李修生	北京师范大学资深教授
黄建华	广东外语外贸大学教授、博士生导师
冯志杰	中国三峡出版社总编辑、博士
齐振海	北京第二外国语学院教授、博士
何宗思	中国国际广播出版社副编审、硕士
张峰屹	南开大学教授、博士生导师
查洪德	南开大学教授、博士生导师
徐志刚	济南大学资深教授
辜正坤	北京大学教授、博士生导师
韩格平	北京师范大学教授、博士生导师

《千年经典智慧书》

总 序

所谓智慧,就是人的思想力、创造力。智慧为人类所独有,是人类文明发展动力源泉中最能动的元素。

尽管人类文明有着不同的源头,但都闪烁着熠熠光辉。历史上不同民族、不同国度出现的思想巨人,都是人类智者的典型代表。中国的孔子、孟轲、荀况、诸葛亮、朱熹……,西方的苏格拉底、柏拉图、亚里士多德、奥勒留、蒙田、培根……,不胜枚举。他们的智慧之火永不熄灭,永久地照亮人们的心房。他们的著作,作为其思想的记录,博大精深,充满智慧,富于哲理,蕴涵理性,是真正的智慧之书、思想之库,读后给人启迪,给人力量,使人睿智,使人激昂,犹若人类文明前进航程中的灯塔,为人生航船乃至兴邦之舸引航,堪称正心、修身、齐家、治国、平天下的经典。

在这些经典著作中,有的以深邃理性思考著称,有的以睿智的经世哲学闻名;有的为人诵读了上千年甚至几千年,有的为人研读了数百年并且还将继续为人诵读至千年、几千年。中国如孔子的《论语》、荀况的《荀子》、诸葛亮的《十六策》、朱熹的《近思录》等,外国如古罗马皇帝奥勒留的《沉思录》、法国思想家帕斯卡尔的《思想录》、意大利政治家马基雅维利的《君王论》等,均是这些智慧经典的代表。它们在人类思想发展史上发挥了重要作用,对整个人类文明的进步产生了巨大影响。

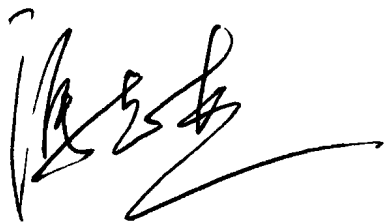
为使读者从这些经典智慧之书获得启迪,汲取力量,我们约请部分著名学者、翻译家,编辑出版《千年经典智慧书》

(丛书),奉献给广大读者。丛书分为“中国卷”和“外国卷”,首批十二种。“中国卷”包括《十六策》、《论语》、《荀子》、《老子》、《新语》、《近思录》,“外国卷”包括《沉思录》、《思想录》、《君王论》、《蒙田人生随笔》、《培根人生智慧书》和《葛拉西安智慧箴言》。这套丛书是从卷帙浩繁的先贤经典著作中精选而成的,其中的每一部经典,均由一位或几位在相关领域富有造诣的学者注释或翻译,从而保证了丛书的高质量、高品位。我们旨在奉献给读者一套精品图书,一席精神盛宴。我们深信,你每一次阅读都会有新的感悟、新的启迪、新的发现。

我们常说,思想是行动的先导。学习先哲的智慧,可以砥砺思想,开拓视野,提升思想力,增强创造力,从而不断完善自我,丰富自我,使自己的事业更加卓越,使自己的人生更加多彩。

当然,由于这些先哲所处的时代与今人迥然不同,其思想智慧自然有其历史局限性。因此,作为传承他们思想的著作,尽管富于智慧和理性,但也不可避免地存有一定糟粕成分;虽说瑕不掩瑜,但仍须加以扬弃。这就要求我们在阅读和学习过程中,必须加以深入分析,仔细甄别,汲取精华,去除糟粕,为我借鉴,为我所用。

时光的流逝任何人都不能阻挡,但历史积淀下来的贤哲的思想智慧却历久弥新,永放异彩。用历史巨人的智慧之光照亮你的人生旅途,将使你永不迷航,胸怀崇高目标,充满自信地迈向前方……



2008年6月19日

诸葛亮和他的《十六策》

(代前言)

诸葛亮（181—234），三国时期蜀汉杰出的政治家、军事家和战略家。字孔明，东汉琅玕郡阳都（今山东沂南县）人。汉灵帝光和四年（181）出生于琅玕郡阳都的一个官吏之家。诸葛亮之父亲诸葛珪，字君贡，东汉末曾为泰山郡丞。诸葛亮幼年父母去世，与姐弟投奔叔父诸葛玄。建安二年（197），诸葛玄病逝。诸葛亮和姐弟失去生活依靠，遂移居南阳，后结庐隆中（今湖北襄阳县之西）隐居，靠耕田种地维持生计。建安四年（199），诸葛亮与友徐庶等师从水镜先生司马徽。他通晓天文地理，精通兵法。诸葛亮志向远大，以天下为己任。他留心世事，对天下形势了如指掌，人称“卧龙”。

建安十二年（207年），刘备兵败屯军新野。徐庶拜见刘备并向其举荐诸葛亮说：“诸葛孔明者，卧龙也，将军岂愿见之乎？”刘备答曰：“君与俱来。”庶曰：“此人可就见，不可屈致也。将军宜枉驾顾之。”（《三国志·蜀书·诸葛亮传》）刘备遂三次造访，才见到诸葛亮。这就是历史上“三顾茅庐”的故事。诸葛亮时年二十七岁。

刘备问计诸葛亮曰：“汉室倾颓，奸臣窃命，主上蒙尘。孤不度德量力，欲信大义于天下，而智术浅短，遂



用猖獗，至于今日。然志犹未已，君谓计将安出？”诸葛亮便向刘备提出占据荆、益两州，安抚西南各族，联合孙权，整顿内政，伺机从荆、益两州两路北伐曹操的策略，以图统一中国，匡复汉室，恢复刘家帝业。此次所陈对策史称《隆中对》（全文见本书附录一）。诸葛亮从此成为刘备的主要谋士和军师。此后刘备大体按诸葛亮这个计划建立了蜀汉政权。建安二十六年（221年），诸葛亮劝谏刘备称帝，继承汉统，国号汉，也叫蜀或蜀汉，定年号为章武，诸葛亮任丞相。诸葛亮初步实现了他的政治抱负。章武三年（223）刘备病逝，刘禅继位，改元建兴，诸葛亮被封武乡侯，领益州牧，因刘禅年幼，西蜀政务都由他决定。当政期间，励精图治，努力推进经济、文化发展，曾六次出兵伐魏，争夺中原。建兴十二年病逝于五丈原军营。谥忠武侯。

诸葛亮一生著作颇丰，多为奏表、兵法。而《便宜十六策》则是诸葛亮所作的唯一一部治国治军的综合性著作。全书分为十六部分（即十六策），分别为治国、君臣、视听、纳言、察疑、治人、举措、考黜、治军、赏罚、喜怒、治乱、教令、斩断、思虑、阴察，涉及治国的方方面面。从其写作的时间来看，是在蜀汉政权建立、刘禅即位以后，其口吻全然是对一个幼主的嘱托和教诲。面对一个昏聩的幼主，带着对幼主的无限忠诚，带着托孤重任和对西蜀命运的无限忧虑，诸葛亮写下了《便宜十六策》。

由于“便宜”一词古时指利于治国、合乎时宜的办法或建议，而当代语言中“便宜”一词的这种意义已不复存在，并且又是多音字，为了避免混淆，这里简称为



《十六策》，以便于读者阅读理解而不产生歧义。

我们不难看出，诸葛亮的《十六策》，是当时指导君主治国、将帅作战的思想和行动指南，是中国版的《君王论》。它比意大利政治家马基雅维利的《君王论》早1200多年。然而，《十六策》是建立在孔孟仁义道德基础上的治国治军指南，而马基雅维利的《君王论》则放弃了道德规范，将所有手段置于道德规范之外——“为达目的，不择手段”。马基雅维利认为，那些强暴狡诈、背信弃义的卑劣手段，只要有利于目标的实现，就都是可取的，因而为邪恶的存在寻求某种合法性。这显然与诸葛亮倡导的以孔孟之道为基础的治国治军方略是截然不同的。可以说，《十六策》是一部充满高尚道德和高超智慧的治国治军指南，对当今仍有其借鉴意义。

夏 涵

2008年6月23日



目 录

第一策	治国	(1)
第二策	君臣	(7)
第三策	视听	(11)
第四策	纳言	(15)
第五策	察疑	(19)
第六策	治人	(23)
第七策	举措	(31)
第八策	考黜	(35)
第九策	治军	(39)
第十策	赏罚	(53)
第十一策	喜怒	(57)
第十二策	治乱	(59)
第十三策	教令	(62)
第十四策	斩断	(69)
第十五策	思虑	(74)
第十六策	阴察	(77)
附录一	隆中对	(81)
附录二	前出师表	(85)
附录三	后出师表	(92)



第一策 治 国

治国之政，其犹治家。治家者，务立其本^①，本立则末正矣。夫本者，倡始也；末者，应和也。倡始者，天地也；应和^②者，万物也。万物之事，非天不生，非地不长，非人不成。

故人君举措应天，若北辰^③为之主，台辅^④为之臣佐，列宿为之官属，众星为之人民。是以北辰不可变改，台辅不可失度，列宿^⑤不可错缪，此天之象也。故立台榭以观天文，郊祀^⑥逆^⑦气以配神灵，所以务天之本也；耕农、社稷，山林、川泽，祀祠祈福，所以务地之本

① 本：事物的本源、根本，与“末”相对。

② 应和：这里指依本派生。

③ 北辰：北极星。

④ 台辅：三台星。

⑤ 列宿（xiù）：星宿，特指二十八宿。

⑥ 郊祀：古代皇帝每年冬至在南郊的祭天活动。

⑦ 逆：这里指迎接。



也；庠序^①之礼，八佾^②之乐，明堂^③辟雍^④，高墙宗庙，所以务人之本也。故本者，经常之法，规矩之要。

圆凿不可以方枘^⑤，铅刀不可以砍伐，此非常用之事不能成其功，非常用之器不可成其巧^⑥。故天失其常，则有逆气^⑦；地失其常，则有枯败；人失其常，则有患害。《经》^⑧曰：“非先王之法服不敢服。”此之谓也。

① 庠（xiáng）序：古代地方所设立的学校之统称。殷称为序，周称为庠。

② 佾：古代乐舞的行列。八佾为帝王所用乐舞行列，由纵横各八人（共六十四人）组成。

③ 明堂：古代帝王宣明政教的地方。凡朝会、祭祀、庆赏、选士、教学等庆典，均在此举行。

④ 辟雍：古代朝廷为贵族子弟所办的大学。取四周有水、形如璧环为名。

⑤ 枘：榫。

⑥ 巧：完美。

⑦ 逆气：天气紊乱、异常。

⑧ 《经》：这里指儒家的《孝经》。



【译文】

治国之道，如同治家。治家关键在于确立其根本。根本确立后，其余随之而立。所谓本，即事物之本源；所谓末，即本源派生之物。本源犹如天地，而派生之物，乃天地间之万事万物。一切事物都发生于宇宙，生长于大地，成就于人类。因此，君主治理国家之方略亦应符合已确立的根本。假若把君主比作宇宙中之北极星，那么宰相就像北极星旁的三台星，各个阶层的官吏就是列宿，而芸芸众星就是人民。之所以这样说，是因为北极星恒定不变，三台星不可越轨，周围的星辰不可错位，这是宇宙自然天象之本源。正是由于这种有规律排列的天象本源，才可以借助建造台榭来观测天象，并以此为根据祭祀天神，迎接节气的到来，从而顺应神灵，此系遵从上天宇宙之规律；农业耕作、土地禾苗、山峦森林、河流湖泊，以及祠庙祭祀祈福等，则遵从大地之自然规律；而乡间学校和宫廷大学的礼仪、君主乐舞的队列、帝王祖庙的祭祀，必须遵从人类社会之规律。因此，治理国家的根本，就是遵循已经形成的法度，各种法度为治国之要。

圆形的凿孔不能用方形的锤子，铅制的刀刃不能用来砍伐木头。不采用正确的方法，就不能完成要做的事情；不用合适的工具，就不能完成工程的建造。因此，上天失去规律约束，则宇宙将生乱象；



大地失去规律约束，则万物枯萎；而人类社会失去规律约束，就会出现祸患。正如《孝经》所说：“先王所定法度勿轻易放弃不循。”说的就是这个道理。



出師表

諸葛孔明

先帝創業未半而中道崩殂今天下三分益州疲敝
此誠危急存亡之秋也然侍衛之臣不懈於內忠志
之士忘身於外者蓋追先帝之殊遇欲報之於陛下
也誠宜開張聖聽以光先帝遺德恢弘志士之氣不
宜妄自菲薄引喻失義以塞忠諫之路也宮中府中俱為
一體陟罰臧否不宜異同若有作奸犯科及為忠善者宜
付有司論其刑賞以昭陛下平明之治不宜偏私使內外異
法也侍中侍郎郭攸之費禕董允等此皆良實志慮
忠純是以先帝簡拔以遺陛下愚以為宮中之事無
大小悉以咨之然後施行必能裨補闕漏有所廣益將

