

兵帅奇略

诸葛亮兵法



张平安 张玮 编著

九州图书出版社

中国传统兵法聚珍丛书⑥

兵 帅 奇 略

——诸葛亮兵法

张平安 张 玮 编著

九洲图书出版社

· 北 京 ·

图书在版编目(CIP)数据

兵帅奇略:诸葛亮兵法/张平安,张玮编著. —北京:
九州图书出版社,1997.7
(中国传统兵法聚珍丛书)
ISBN 7-80114-199-7

I. 兵… II. ①张… ②张… III. 兵法-中国-三国
IV. E892.36

中国版本图书馆 CIP 数据核字(97)第 13618 号

兵帅奇略

出版: 九州图书出版社(北京市车公庄大街6号,北京市
市委党校2号楼) 邮编:100044 电话:68366742

经销: 全国新华书店

印刷: 三河市残联印刷厂

开本: 787×1092 毫米 1/32

字数: 153 千字

印张: 7.125

版次: 1997年7月第1版 第1次印刷

印数: 1-6000册

书号: ISBN 7-80114-199-7/K·21

定价: 9.00元

序 言

泱泱中华大国，五千年灿烂的文明，战场上刀光剑影的厮杀，帷幄中精心周密的策谋，造就了一位又一位著名的军事谋略家，留下了一部部令人击节叹赏、流传不衰的兵法名著，以致中国自古就被称为“兵书王国”。据陆达节所著《历代兵书目录》一书的统计，中国古代出现过的兵书多达 1304 部，6831 卷，真可谓卷帙浩繁，粲然可观。这些兵书因种种原因而大部分失传，但其中一些在历史上产生过重大影响的著作还是被人们想方设法保存到现在。

中国古代兵书是古人对无数次战争的经验和教训的总结，是无数将士官兵的鲜血、生命和智慧的结晶。它们的内容博大精深，构成了一个庞大的军事思想宝库。它们不但阐述了战争的性质和作用，决定战争胜负的因素，用兵的原则，调兵遣将出奇制胜的韬略，而且也论述了如何选将治兵，后勤保障，军事装备等一系列具体问题。这些兵书所蕴含的谋略和智慧，已超出了军事本身的范围，成为中国传统文化和中国古代文明的重要组成部分。早从唐代开始，这些兵书就陆续流传到日本等亚洲各国和英国、德国、美国等欧美国国家，受到各国军事家们的高度称赞。从这可以看出，中国古代兵书早已成为世界军事思想的重要组成部分，成为整个人类文明宝库中放射着耀眼光芒的瑰宝。当人类即将告别 20 世纪和进入 21 世纪的时候，这些兵书不但对军事家们行师用兵仍起着指导和借鉴作用，而且

对充满着激烈竞争的经济贸易乃至在政治、外交、文化等各个方面也有很大的参考价值。

有鉴于此，我们组织编译了《中国传统兵法聚珍丛书》。本套丛书所选录的兵法，均系中国传统众多兵法名著中最为经典、历久不衰、流传最广、再版次数最多，对今天的兵战、商战仍有重要指导作用的畅销书，本套兵法丛书的绝大多数编译者为专门从事军事科学研究的中青年专家学者。通过对原著进行的提要钩玄和画龙点睛式的评说，使该书具有易懂明白的特点，对今天具有中等文化程度以上的各类读者具有实用参考价值，无论你是否是一名军队的指挥员还是一名普通战士；无论你是否是一名正在商海搏击的企业家还是一名普通员工；无论你是否是一名政界要员还是一名普通的公务员；无论你是否是博学多识的鸿儒，还是正在求知的莘莘学子……你都可以从这套兵法丛书中获得启迪和智慧。

本丛书的编者在编著过程中，除了抒发了个人的感想和认识外，也参考和吸取了已有的有关古代兵法研究的成果。在此，特向从事中国古代兵法研究的专家学者致谢！

丛书主编

1997年6月19日

前 言

在中国五千年文明史上，诸葛亮可称之为家喻户晓、妇孺皆知的传奇人物。

他复姓诸葛，字孔明，琅琊郡阳都县（今山东沂水县南）人，生于汉灵帝光和四年（公元181年），卒于蜀汉后主刘禅建兴十二年（公元234年）。幼时父母双亡，随在南方做官的叔父诸葛玄迁徙辗转；玄死，落户襄阳（今湖北襄阳）的隆中，“躬耕陇田”，过着“晴耕雨读”的生活。年青时，胸怀大志，博览群书，广交天下朋友，“自比于管仲、乐毅”，确信自己是真正的“卧龙”，一旦时机到来，定能“治国、安邦、平天下”。他27岁走出茅庐，驰骋疆场，是三国时期活跃在社会舞台的最著名人物之一，也是对后世具有重大影响且为后人敬佩的最著名人物之一。

作为战略家，他在刘备屈尊敬贤、“三顾茅庐”精神感召下，畅谈“隆中对”，提出了“跨有荆、益，保其岩阻，西和诸戎，南抚夷越，外结好孙权，内修政理，一旦天下有变，向宛、洛，出秦川、图霸业、兴汉室”的战略构想，为刘备结束东奔西走的游击生活，创建根据地，夺取并巩固蜀汉政权，最终形成魏、蜀、吴“三足鼎立”的格局作出了贡献。

作为外交家，他在刘备“上无片瓦下无立锥之地”的情况下，游说东吴，舌战群儒，坚定了孙权抗曹决心，建立了“联

吴制曹”的统一战线，为孙、刘联军在赤壁之战中大破曹军奠定了坚实的基础。

作为政治家，他为政之道，务于多闻；耿介清廉，以身作则；重视人材，举贤求安；立法定律，赏罚分明；重视耕战，整训军旅；事无巨细，事必躬亲，体现了他“鞠躬尽瘁，死而后已”的伟大人格，连大唐一代圣君唐太宗都称赞他的“大公无私”和“高风亮节”。

作为军事家，他辅佐刘备，出奇谋、用奇兵，运筹帷幄，巧取荆、益，收复江南，进击张鲁，驱走刘璋，平定江中，巩固蜀汉政权；刘备去世后，他亲率三军，南渡泸水，深入云贵，北击曹魏，五出祁山，推进蜀汉的统一大业；他还发明“木牛流马”、巧布“八阵图”，发展军事科学。连他的敌手司马懿都称他是善于治军的“天下奇才”。

诸葛亮的一生是短暂的，但却是光辉的。白帝城的武侯祠，留有诗圣杜甫的墨宝：“诸葛大名垂宇宙，宗臣遗像肃清高。三分割据纡筹策，万古云霄一羽毛。仲伯之间见伊吕，指挥若定失萧曹。运移汉祚终难复，志决身残军务劳。”这是对诸葛亮一生的真实写照。

诸葛亮的一生，大部分时间是在戎马倥偬的军旅中度过的，他亲自参加和指挥了无数次大小战争。长期的战争实践和他对前人军事理论的研究，总结形成了自己的军事思想。《将苑》是他治军、用兵思想的集中反映。

关于《将苑》的成书年代目前尚无考证结论。晋武帝泰始十年（公元274年），即诸葛亮死后40年，陈寿奉旨编定《诸葛亮集》，共收录24篇，104112字。其中，没有《将苑》篇。至明朝王士骥编《诸葛亮集》时，开始将其收录，当时称之为

《心书》。但史学界有人认为它是“后人之托作。”清朝人张澍对此进行过考证：其一，陈寿编撰《诸葛氏集》的指导思想是“删除复重，以类相从”。可知 24 篇乃是总目，“其诏、表、疏、议、书、教、戒、令、论、记、碑、牋，各议事类相附，不以文体次北”。言外之意是，不能仅以《诸葛氏集》的编目来判定《将苑》或其有关章节是否存在；其二，《隋书·经籍志》有：“诸葛亮《将苑》一卷”的记载；《中兴书目》有：“《将苑》一卷，凡五十篇，论为将之道”的记载。因此，张澍在编辑《诸葛忠武侯文集》时，采取了兼容并蓄的态度，除非明显伪作之外，尽量收录之。因此，这本文集几乎囊括了后来所保存传说中的诸葛亮作品，《将苑》理所当然地被收录其中。

《将苑》全书 50 篇，约 5000 字。它博采《孙子》、《吴子》、《六韬》、《三略》、《尉繚子》等军事名著，对将帅的地位与作用，将帅的素质、德才与修养，将帅的任命、选拔和使用，将帅的带兵、练兵和管理，将帅的用兵原则和谋略，将帅的战场指挥和作战运用等进行了全面的理论探索，涉及战争、国防、谋略、治军、作战、训练等军事科学的各个领域。书中围绕“为将之道”这个主题，采用“一事一议”的方式论述，言简意赅，颇发人深省。

《将苑》是我国古代军事思想史上专论为将之道的第一部书，是一本古代的“将才学”。它第一次全面提出了将帅应具有的素质以及应该防止的弊端和应该杜绝的恶习，堪称古代为将之道的集大成。因而它受到历代军事家的重视和推崇，并在社会上广为流传，成为今天人们研究领导学、人才学、管理学、经营学必备的参考材料，被认为是将领必读之书。

目 录

前言	(1)
兵权	(1)
逐恶	(5)
知人性	(8)
将材	(13)
将器	(17)
将弊	(21)
将志	(25)
将善	(29)
将刚	(33)
将骄吝	(38)
将强	(42)
出师	(47)
择材	(52)
智用	(56)
不陈	(61)
将诫	(65)
戒备	(71)
习练	(77)

军蠹	(82)
腹心	(87)
谨候	(91)
机形	(96)
重刑	(100)
善将	(105)
审因	(110)
兵势	(115)
胜败	(120)
假权	(124)
哀死	(129)
三宾	(133)
后应	(137)
便利	(141)
应机	(145)
揣能	(149)
轻战	(153)
地势	(157)
情势	(161)
击势	(165)
整师	(170)
厉士	(173)
自勉	(177)
战道	(181)

和人	(186)
察情	(189)
将情	(193)
威令	(196)
东夷	(199)
南蛮	(202)
西戎	(207)
北狄	(210)

兵 权

【原文】

夫兵权者，三军之司命，主将之威势。将能执兵之权，操兵之要势，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，奔涛戏浪，何可得也？

【译文】

所谓兵权，既体现对全军的发号施令，又体现最高统帅在发号施令时所具有的不可侵犯的尊严和权势。如果将帅能掌握军队的权力，稳操军队的权势，且能统领部属将士，就好比给猛虎添上了翅膀，能在普天之下任意翱翔，随心所欲地行动。假若将帅失去了兵权，不能掌握军队的权势，那就像鱼龙离开了江河湖海，却想在大海中遨游，在波涛中奔驰，在大浪中玩耍，这又怎么可能呢？

【评说】

兵权，是指令和调动军队的权力。

军队中处于发号施令位置的将帅，是这种权力的代表和象征。

同任何权力只存在于人与人的相互关系中一样，军权仅存于军队组织结构及其人员相互关系之间。它以服从为前提，依赖权势来实现。因此，也可以说，军权是其拥有者对他人行为进行支配、控制和统御，有目的地左右和改变他人行为的一种能力。

《史记》中的《孙子吴起列传》记述了著名军事家孙武携带自己写的《孙子兵法》去见吴王阖闾，“三令五申”训练宫女时的情景：孙武将吴王挑选的180名宫女分为两队，用吴王宠爱的两个宫姬为队长，并叫她们每个人都拿着长戟。队伍站好后，孙武便发问：“你们知道怎样向前向后和向左右转吗？”众女兵说：“知道。”孙武再说：“向前就看我心胸；向左就看我左手；向右就看我右手；向后就看我后背。”众女兵说：“明白了”。於是孙武便下令搬出铁钎（权力的象征），三番五次向她们申诫，说完便击鼓发出向右转的号令。然而，宫女们不单没有依令行动，反而哈哈大笑。孙武见状说：“解释不明，交代不清，是将官的过错。”于是又将刚才的规定再详尽地解释一次，再击鼓发出左转的号令。宫女们仍然只是大笑。孙武便说：“解释不明，交代不清，是将官的过错。既然交代清楚而不听令，就是队长和士兵的过错了。”说完，便命令左右随从把两个队长推出斩首。吴王见此情景急忙派人讲情，可是孙武说：“我既受命为将军，将在军中，君命有所不受！”遂命令左右将两女队长斩了，再命令两位排头的宫女为队长。自此以后，这些由宫女充当的女兵们无论是向前向后，向左向右，甚至跪下起立等复杂的动作都认真操练，再也不敢儿戏了。

孙武的成功，固然与他的卓越的军事才能密不可分，但首要的是兵权在握。没有吴王的授权，没有象征权势的铁钎在

手，他能指挥和调动这群无拘无束、娇生惯养的宫女吗？他能斩杀吴王宠爱的宫姬吗？他能说“君命有所不受”吗？可见，有了“执兵之权”，就如同猛虎添翼，其本领才能充分发挥出来。

随着时代的进步，兵权的内涵也在不断地充实和发展。从现代战争的角度来考察，高级统帅所执掌的兵权，应包括指挥权、控制权、领导权和管理权这样四种权力。其中，阐明意图，进行指导，属于指挥范畴；规定各种限制和控制规则，属于控制范畴；计划和组织各种活动，属于管理范畴；鼓励和影响他人，属于领导范畴。高级统帅的指挥风格中，不含有这四种权力，就不可能充分履行职责；作战中不注意综合运用这四种权力，就可能贻误战机，不能取得战争的胜利。

这四种权力之间的关系，犹如马夫与马的关系一样。马夫相当于“指挥”，缰绳、马镫和马刺相当于“控制”，马夫的计划与组织方法相当于“管理”，马夫与马之间的联系相当于“领导”。最后，马取得的成绩相当于将领对部队的指挥效果。高级统帅驾驭现代战争之马，要实现其作战意图，必须集指挥、控制、管理、领导权于一身；否则，将很难取得成功。海湾战争的实践充分证明了这一点：良好的指挥可以引导军队走向胜利，有效的控制可以确保对部队良好指挥的实现，科学的管理可以充分发挥部队各种资源的效益，而高超的领导可以确保部队内部的关系融洽和行动上的高度一致。这些都是确保战争胜利的最重要的保证。

在现实生活中，无论是从政还是从商，无论是处理人际关系还是处理人与物的关系，都无时无刻不与“权力”这种东西打交道，只不过是权力之大小、作用之领域的不同罢了。没

有一定的权限，要办成一件事恐怕比登天还难。因此，一个单位、一个企业，若要部属执行某项任务，都必须赋予其完成该项使命的一定的权力，使其职责与权力有机地结合起来；同时，要对权力的内涵进行适当的分解，防止权限超越规定的职责范围。

逐 恶

【原文】

夫军国之弊，有五害焉：一曰结党相连、毁潜贤良；二曰侈其衣服、异其冠带；三曰虚夸妖术，诡言神道；四曰专察是非，私以动众；五曰伺候得失，阴结敌人。此所谓奸伪悖德之人，可远而不可亲也。

【译文】

无论是国家还是军队，有五种弊端是必须引起特别注意的：一是结党营私，诋毁和诬陷有才有德的人；二是穿着奢侈，衣帽与众不同；三是以怪异的妖术蛊惑人，以虚伪的神道欺骗人；四是专门调查他人的错误，私下煽动群众；五是伺机等待他人犯错误，暗中勾结敌人。对待这种奸诈虚伪、违背道德的人，只应该远离，而绝不可亲近。

【评说】

对“奸伪悖德之人，可远而不可亲”，这是本篇提出的一个重要思想。对于领兵打仗的将帅来说，亲近什么人，实际上是一个如何用兵，如何用好兵权的大问题。

千百年来，人们常常用更简洁的语言来表述这一重要思想，称之为“远小人”。

宋朝的翰林学士洪迈在其所著的《容斋随笔》中，有一篇题为《小人》的文章，专门记叙了汉代的真正小人袁盎诋毁和诬陷重臣周勃的史实。其中称：袁盎盗贼出身，为人忌恨残忍，每逢一事，总是以冠冕堂皇的借口来报自己的私仇。他早先是吕禄的舍人，因周勃铲除了吕后及其同党亲属，所以对周勃怀恨在心。汉文帝对丞相周勃十分敬重，这本与袁盎没有任何关系。可是他却在汉文帝面前进谗言，说周勃“不是什么挽救刘氏天下的社稷之臣，只不过是一个普通功臣而已。因为社稷之臣是与君主共存亡的。吕后当权时，吕姓人掌握了大权，刘氏天下岌岌可危，而当时作为掌握军权的太尉，周勃并没有对他们予以制止、纠正。只是吕后死了之后，依赖大臣们的齐心协力，才消灭了吕氏。作为太尉的周勃，不过是正赶上了这一成功的事件。陛下如今对周勃如此谦恭，实在太不应该了”。汉文帝听信了袁盎的谗言，对周勃的态度从不恭敬到要态度、从不关心到轻视，最后便免去了周勃的丞相职务，打发周勃回到封地当了平民百姓。当然，袁盎最后也没有得到好下场，而是被梁王派遣的刺客所杀，真是罪有应得。

从这个历史的事实中，可以看出一些“小人”的特征：其一，以个人的恩怨好恶为出发点，凡与己之利相悖，就不惜置人于死地；其二，手段卑劣。为了整人连事实也不顾，哗众取宠、歪曲事实、煽风点火、造谣生事是最常见的手段，目的是混淆视听，以便从中渔利；其三，带来的后果极其严重。小人当道，贤良势必远之。这对国不利，对军不利，对人对己也不利。

这一史实，既说明了“小人”的可恶，可恨；同时，从另一个侧面也衬托了汉文帝的昏庸。正因为如此，历代的圣君贤