

殷雄著



《心书》解读

# 诸葛亮 治军方略

新华出版社

殷  
雄  
著



# 诸葛亮 治军方略

《心书》解读

新华出版社

## 图书在版编目 (CIP) 数据

诸葛亮治军方略：《心书》解读/殷雄著

北京：新华出版社，2013.6

ISBN 978-7-5166-0513-4

I. ①诸… II. ①殷… III. ①诸葛亮 (181~234) —军事思想 IV. ①E092.362  
中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2013) 第 139476 号

### 诸葛亮治军方略：《心书》解读

作 者：殷 雄

出 版 人：张百新

封面设计：李尘工作室

责任编辑：贾允河

责任印制：廖成华

出版发行：新华出版社

地 址：北京石景山区京原路 8 号 邮 编：100040

网 址：<http://www.xinhupub.com> <http://press.xinhuanet.com>

经 销：新华书店

购书热线：010-63077122

中国新闻书店购书热线：010-63072012

照 排：新华出版社照排中心

印 刷：北京新魏印刷厂

成品尺寸：170mm×240mm

印 张：25.25

字 数：400 千字

版 次：2013 年 7 月第一版

印 次：2013 年 7 月第一次印刷

书 号：ISBN 978-7-5166-0513-4

定 价：43.00 元

图书如有印装问题，请与出版社联系调换：010-63077101

# 第二版序

收到作者送来的这部书稿，我回想起十三年前为此书第一版作序时的情景。当时看到这部书稿时，感到有一些惊奇。作为一位理工科出身的青年干部，能够利用业余时间写出这么一部洋洋 50 多万言的研究诸葛亮军事著作的书，确实不是一件容易的事情。那时，作者是一位三十岁刚出头的年轻同志，浑身散发着一股朝气蓬勃的青春气息。如今，十三年过去了，虽然生活和工作都发生了很大的变化，但作者刻苦学习、用心思考、勤于笔耕的精神没有改变，近几年来又有多部著作问世，我对这样的年轻同志十分欣赏。

与第一版相比较，这一版的篇幅有所缩减，内容也更加精炼，而且作者将自己这些年来的一些新的研究成果融入了其中，因此，本书不是简单的第二次印刷。具有出版第二版的价值，除了诸葛亮原著的生命力之外，作者本人的劳动贡献也是原因之一。我对作者所做的努力表示祝贺。

十三年前，我刚满 80 岁，现在又荣幸地成为“90 后”了，从领导岗位上退下来多年了，但仍然关心党和国家的事业，关心年轻干部的进步成长。党和国家的事业发展，需要一代代人承前启后，需要更多像作者这样的年轻干部的持续努力。我衷心地希望，作者在今后的工作中做出更大的成绩，写出更多更好的作品。

李力安

2012 年 11 月 日于北京

## 第一版序

当我看到面前的这部书稿时，感到有一些惊奇。据我所知，本书的作者是一位理工科出身的青年人，曾长时间在国防工业部门工作。现在，他竟然写出这么一部洋洋 50 多万言的研究古典军事著作的书，这不是一件容易的事情，表明他是下了一番功夫的。因此，值得向他祝贺。

祖国传统文化博大精深，源远流长，吸引着无数人对它进行研究，从中汲取营养。诸葛亮是一位历史上杰出的贤臣良将，多少年来人们对他一直怀有深深的敬意，并把他作为智慧的化身。本书作者是一位爱国的、关心社会主义两个文明建设的青年干部，他对诸葛亮的著作发生兴趣，对其进行研究，想从中汲取营养，以提高自己的素质，这也是很自然的事。从他的这部著作中可以看出，他曾博览众多古籍，并能结合现在的社会问题，进行分析、批判，认识其中的哲理，这是难能可贵的。

我之所以乐意写这个序，并不表明我对本书中的所有观点与论述都赞同，而是表示我对于一位热爱祖国传统文化的青年人这种勤于思考和勇于探索精神的鼓励。观点可以不同，但研究问题的精神值得称赞。在本书中，作者的一些看法也有其独到之处，相信读者能够从中受到启发。另外，该书内容丰富，包含了政治、军事、经济、为人处世和品德修养等各个方面的许多事例，而且写法新颖，行文流畅。它虽然是一部政论性的作品，但有散文的味道，具有一定的可读性。

我希望作者继续努力，勤于思考，不断笔耕，争取写出更多、更好的作品。

李力安

1999年6月12日于北京



## 目 录

第二版序····· (1)

第一版序····· (2)

一、兵权····· (1)

夫兵权者，是三军之司命，主将之威势。将能执兵之机，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。若将失兵权，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。

二、逐恶····· (6)

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。

三、知人性····· (11)

夫知人之性，莫难察焉。美恶既殊，情貌不一。有温良而为诈者，有外恭而内欺者，有外勇而内怯者，有尽力而不忠者。然知人之道有七焉：一曰间之以是非而观其志，二曰穷之以辞辩而观其变，三曰咨之以计谋而观其识，四曰告之以祸难而观其勇，五曰醉之以酒而观其性，六曰临之以利而观其廉，七曰期之以事而观其信。

四、将材····· (16)

夫将材有九。道之以德，齐之以礼，而知其饥寒，察其劳苦，此之谓仁将。事无苟免，不为利挠，有死之荣，无生之辱，此之谓义将。……见贤若渴，从谏如流，宽而能刚，勇而多计，此之谓大将。

### 五、将器 ..... (22)

将之器，其用大小不同。若乃察其奸，伺其祸，为众所服，此十夫之将。夙兴夜寐，言词密察，此百夫之将。……仁爱洽于下，信义服邻国，上知天文，中察人事，下识地理，四海之内，视如家室，此天下之将。

### 六、将弊 ..... (30)

夫为将之道，有八弊焉。一曰贪而无厌，二曰妒贤嫉能，三曰信谗好佞，四曰料彼不自料，五曰犹豫不自决，六曰荒淫于酒色，七曰奸诈而自怯，八曰狡言而不以礼。

### 七、将志 ..... (37)

兵者凶器，将者危任。是以器刚则缺，任重则危。故善将者，不恃强，不怙势，宠之而不喜，辱之而不惧，见利不贪，见美不淫，以身殉国，一意而已。

### 八、将善 ..... (42)

将有五善四欲。五善者，所谓善知敌之形势，善知进退之道，善知国之虚实，善知天时人事，善知山川险阻。四欲者，所谓战欲奇，谋欲密，众欲静，心欲一。

### 九、将刚 ..... (48)

善将者，其刚不可折，其柔不可卷，故以弱制强，以柔制刚。纯柔纯弱，其势必削；纯刚纯强，其势必亡；不柔不刚，合道之常。

### 十、将骄吝 ..... (55)

将不可骄，骄则失礼，失礼则人离，人离则众叛。将不可吝，吝则赏不

行，赏不行则士不致命，士不致命则军无功，无功则国虚，国虚则寇实矣。孔子曰：“如有周公之才之美，使骄且吝，其余不足观也已。”

十一、将强 ..... (62)

将有五强八恶。高节可以厉俗，孝弟可以扬名，信义可以交友，沈虑可以容众，力行可以建功，此将之五强也。谋不能料是非，礼不能任贤良，政不能正刑法，富不能济穷厄，智不能备未形，虑不能防微密，达不能举所知，败不能无怨谤，此谓之八恶也。

十二、出师 ..... (69)

古者国有危难，君简贤能而任之。斋三日，入太庙，南面而立，将北面，太师进钺于君，君持钺柄以授将，曰：“从此至军，将军其裁之。”……是以智者为之虑，勇者为之斗，故能战胜于外，功成于内，扬名于后世，福流于子孙矣。

十三、择材 ..... (75)

夫师之行也，有好斗而乐战，独取强敌者，聚为一徒，名曰报国之士；……有善发强弩，远而必中者，聚为一徒，名曰摧锋之士。此六军之善士，各因其能而用之也。

十四、智用 ..... (80)

夫为将之道，必顺天、因时、依人以立胜也。故天作时不作而人作，是谓逆时；时作天不作而人作，是谓逆天；天作时作而人不作，是谓逆人。智者不逆天，亦不逆时，亦不逆人。

十五、不陈 ..... (85)

古之善理者不师，善师者不陈，善陈者不战，善战者不败，善败者不亡。昔者，圣人之治理也，安其居，乐其业，至老不相攻伐，可谓善理者不师也。……若楚昭遭祸，奔秦求救，卒能返国，可谓善败者不亡矣。



### 十六、将诚 ..... (90)

书曰：“狎侮君子，罔以尽人心；狎侮小人，罔以尽人力。”故行兵之要，务揽英雄之心，严赏罚之科，总文武之道，操刚柔之术。说礼乐而敦诗书，先仁义而后智勇。……将能如此，严号申令，而人愿斗，则兵合刃接而人乐死也。

### 十七、戒备 ..... (97)

夫国之大务，莫先于戒备。若夫失之毫厘，则差若千里，覆军杀将，势不逾息，可不惧哉！……无备，虽众不可恃也。故曰：有备无患。故三军之行，不可无备也。

### 十八、习练 ..... (104)

夫军无习练，百不当一；习而用之，一可当百。故仲尼曰：“不教而战，是谓弃之。”又曰：“善人教民七年，亦可以即戎矣。”……一人可教十人，十人可教百人，百人可教千人，千人可教万人，可教三军，然后教练而敌可胜矣。

### 十九、军蠹 ..... (109)

夫三军之行，有探候不审，烽火失度；后期犯令，不应时机；阻乱师徒，乍前乍后，不合金鼓；上不恤下，削敛无度；营私徇己，不恤饥寒；非言妖辞，妄陈祸福；无事喧杂，惊惑将吏；勇不受制，专而陵上；侵竭府库，擅给其财。此九者，三军之蠹，有之必败也。

### 二十、腹心 ..... (114)

夫为将者，必有腹心、耳目、爪牙。无腹心者，如人夜行，无所措手足；无耳目者，如冥然而居，不知运动；无爪牙者，如饥人食毒物，无不死矣。故善将者，必有博闻多智者为腹心，沈审谨密者为耳目，勇悍善敌者为爪牙。

### 二一、谨侯 ..... (120)

夫败军丧师，未有不因轻敌而致祸者。故师出以律，失律则凶。律有十五焉：一曰虑，间谍明也；二曰诘，诎候谨也；……十四曰分，知止足也；十五曰谋，自料知他也。

## 二二、机形····· (126)

夫以愚克智，逆也；以智克愚，顺也；以智克智，机也。其道有三：一曰事，二曰势，三曰情。事机作而不能应，非智也；势机动而不能制，非贤也；情机发而不能行，非勇也。善将者，必因机而立胜。

## 二三、重刑····· (134)

吴起曰：“鼓鞶金铎所以威耳，旗帜所以威目，禁令刑罚所以威心。”耳威以声，不可不清；目威以容，不可不明；心威以刑，不可不严。三者不立，士可怠也。故曰：将之所麾，莫不心移；将之所指，莫不前死矣。

## 二四、善将····· (140)

吴起曰：“鼓鞶金铎所以威耳，旗帜所以威目，禁令刑罚所以威心。”耳威以声，不可不清；目威以容，不可不明；心威以刑，不可不严。三者不立，士可怠也。故曰：将之所麾，莫不心移；将之所指，莫不前死矣。

## 二五、审因····· (152)

夫因人之势以伐恶，则黄帝不能与争威矣。因人之力以决胜，则汤、武不能与争功矣。若能审因而加之威势，则万夫之雄将可图，四海之英豪受制矣。

## 二六、兵势····· (160)

夫行兵之势有三焉，一曰天，二曰地，三曰人。天势者，日月清明，五星合度，彗孛不殃，风气调和。地势者，城峻重崖，洪波千里，石门幽洞，羊肠曲沃。人势者，主圣将贤，三军由礼，士卒用命，粮甲坚备。善将者，因天之时，就地之势，依人之利，则所向者无敌，所击者万全矣。

二七、胜败…………… (166)

贤才居上，不肖居下，三军悦乐，士卒畏服，相议以勇斗，相望以威武，相劝以刑赏，此必胜之征也。士卒惰慢，三军数惊，下无礼信，人不畏法，相恐以敌，相语以利，相囑以祸福，相惑以妖言，此必败之征也。

二八、假权…………… (175)

夫将者，人命之所悬也，成败之所系也，祸福之所倚也。……虽伊、吕之谋，韩、白之功，而不能自卫也。故孙武曰：“将之出，君命有所不受。”周亚夫曰：“军中闻将军之命，不闻有天子之诏。”

二九、哀死…………… (184)

古之善将者，养人如养己子。有难，则以身先之；有功，则以身后之；伤者，泣而抚之；死者，哀而葬之；饥者，舍食而食之；寒者，解衣而衣之；智者，礼而禄之；勇者，赏而劝之。将能如此，所向必捷矣。

三十、三宾…………… (191)

夫三军之行也，必有宾客，群议得失，以资将用。有词若悬流，奇谋不测，博闻广见，多艺多才，此万夫之望，可引为上宾。有猛如熊虎，捷若腾猿，刚如铁石，利若龙泉，此一时之雄，可引为中宾。有多言或中，薄技小才，此常人之能，可引为下宾。

三一、后应…………… (202)

若乃图难于易，为大于细，先动后用，刑于无刑，此用兵之智也。师徒已列，戎马交驰，强弩才临，短兵又接，乘威布信，敌人告急，此用兵之能也。身冲矢石，争胜一时，成败未分，我伤彼死，此用兵之下也。

三二、便利…………… (207)

夫草木丛集，利以游逸；重塞山林，利以不意；前林无隐，利以潜伏；以少击众，利以日暮；以众击寡，利以清晨；强弩长兵，利以捷次；逾渊隔水，风火暗昧，利以搏前擒后。

### 三三、应机…………… (216)

夫必胜之术，合变之形，在于机也。非智者孰能见机而作乎？见机之道，莫先于不意。故猛兽失险，童子持戟以追之；蜂虿发毒，壮夫彷徨而失色，以其祸出不图，变速非虑也。

### 三四、揣能…………… (223)

古之善用兵者，揣其能而料其胜负。主孰圣也？将孰贤也？吏孰能也？粮饷孰丰也？士卒孰练也？军容孰整也？戎马孰逸也？形势孰险也？宾客孰智也？邻国孰惧也？财货孰多也？百姓孰安也？由此观之，强弱之形，可以决矣。

### 三五、轻战…………… (238)

螫虫之触，负其毒也；战士能勇，恃其备也。所以锋锐甲坚，则人轻战。故甲不坚密，与肉袒同；射不能中，与无矢同；中不能入，与无镞同；探候不谨，与无目同；将帅不勇，与无将同。

### 三六、地势…………… (252)

夫地势者，兵之助也。不知战地而求胜者，未之有也。山林土陵，丘阜大川，此步兵之地；土高山狭，蔓衍相属，此车骑之地；依山附涧，高林深谷，此弓弩之地；草浅土平，可前可后，此长戟之地；芦苇相参，竹树交映，此枪矛之地也。

### 三七、情势…………… (256)

夫将有勇而轻死者，有急而心速者，有贪而喜利者，有仁而不忍者，有智而心怯者，有谋而情缓者。是故勇而轻死者，可暴也；急而心速者，可久也；贪而喜利者，可遗也；仁而不忍者，可劳也；智而心怯者，可窘也；谋而情缓者，可袭也。

### 三八、击势…………… (262)

古之善斗者，必先探敌情而后图之。凡师老粮绝，百姓愁怨，军令小习，器械不修，计不先设，外救不至，将吏刻剥，赏罚轻懈，营伍失次，战胜而骄，可以攻之。若用贤授能，粮食羨余，甲兵坚利，四邻和睦，大国应援，敌有此者，引而计之。

### 三九、整师…………… (270)

夫出师行军，以整为胜。若赏罚不明，法令不信，金之不止，鼓之不进，虽有百万之师，无益于用。所谓整师者，居则有礼，动则有威，进不可挡，退不可逼，前后应接，左右应旄，与之安而不与之危，其众可合而不可离，可用而不可疲矣。

### 四十、厉士…………… (275)

夫用兵之道，尊之以爵，瞻之以财，则士无不至矣；接之以礼，厉之以信，则士无不死矣；畜恩不倦，法若画一，则士无不服矣；先之以身，后之以人，则士无不勇矣；小善必录，小功必赏，则士无不劝矣。

### 四一、自勉…………… (286)

圣人则天，贤者法地，智者则古。骄者招毁，妄者稔祸，多语者寡信，自奉者少恩，赏于无功者离，罚加无罪者怨，喜怒不当者灭。

### 四二、战道…………… (298)

夫林战之道，昼广旌旗，夜多金鼓，利用短兵，巧在设伏，或攻于前，或发于后。……夜战之道，利在机密，或潜师以冲之，以出其不意，或多火鼓，以乱其耳目，驰而攻之，可以胜矣。

### 四三、和人…………… (308)

夫用兵之道，在于人和。人和，则不劝自战矣。若将吏相猜，士卒不服，忠谋不用，群下谤议，谗慝互生，虽有汤、武之智，而不能取胜于匹夫，况众人乎？

### 四四、察情····· (324)

夫兵起而静者，恃其险也；迫而挑战者，欲人之进也；众树动者，车来也；尘土卑而广者，徒来也；辞强而进驱者，退也；半进而半退者，诱也；……来委谢者，欲休息也；币重而言甘者，诱也。

### 四五、将情····· (337)

夫为将之道，军井未汲，将不言渴；军食未熟，将不言饥；军火未燃，将不言寒；军幕未施，将不言困；夏不操扇，雨不张盖，与众同也。

### 四六、威令····· (344)

夫一人之身，百万之众，束肩敛息，重足俯听，莫敢仰视者，法制使然也。若乃上无刑罚，下无礼义，虽贵有天下，富有四海，而不能自免者，桀、纣之类也。夫以匹夫之刑令以赏罚，而人不能逆其命者，孙武、穰苴之类也。故令不可轻，势不可逆。

### 四七、东夷····· (354)

东夷之性，薄礼少义，捍急能斗，依山堑海，凭险自固，上下和睦，百姓安乐，未可图也。若上乱下离，则可以行间，间起则隙生，隙生则修德以来之，固甲兵而击之，其势必克也。

### 四八、南蛮····· (362)

南蛮多种，性不能教，连合朋党，失意则相攻。居洞依山，或聚或散，西至昆仑，东至洋海，海产奇货，故人贪而勇战。春夏疾疫，利在疾战，不可久师也。

### 四九、西戎····· (369)

西戎之性，勇悍好利，或城居，或野处，粮米少，金贝多，故人勇战斗，难败。自磻石以西，诸戎种繁，地广形险，俗负强很，故人多不臣。当候之以外衅，伺之以内乱，则可破矣。



五十、北狄…………… (376)

北狄居无城郭，随逐水草，势利则南侵，势失则北遁，长山广碛，足以自卫。……守边之道，拣良将而任之，训锐士而御之，广营田而实之，设烽堠而待之，候其虚而乘之，因其衰而取之，所谓资不费而寇自除矣，人不疲而虏自宽矣。

跋…………… (384)

第二版跋…………… (386)

# 一、兵权

### 【原文】

夫兵权者，是三军之司命，主将之威势。将能执兵之机，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。若将失兵权，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，是指将领指挥军队时所拥有的权力和发号施令时所表现出的威严。如果将领既能够掌握兵权，又能够树立威严，那么在领兵作战时，就如虎添翼，可以根据战场上出现的不同情势而灵活处置，任意驰骋。相反，如果将领失去兵权，没有威严，那就犹如离开江河湖海的鱼龙，想在汪洋大海中奔腾游戏，这是根本不可能的。

### 【解读】

诸葛亮在开篇就指出将领善操权柄的重要性，这与他平生的思想与行动相一致。他将兵权的重要性概括为两个方面，一是“执兵机”，就是说将领一定要掌握兵权；二是“操兵势”，就是说将领不仅要掌握兵权，而且还要树立起作为主将的威严，做到令行禁止。能够将“权”与“威”有机地结合，这是合格将领应该具备的重要素质。

诸葛亮十分重视“执兵机”与“操兵势”的有机结合，而且把这种思想贯穿于他后来出将入相的全过程。《三国演义》中讲述了刘备三顾茅庐将他请出来的故事，诸葛亮初到刘备军中时，可以说既无权又无威，关羽和张飞

认为他只是一个山野村夫，刚到军中就受到刘备的厚待，所以心中对他十分不服气。当曹操的部队杀奔新野而来时，刘备让诸葛亮调兵遣将，并把自己的宝剑交与诸葛亮，一来作为他发号施令的凭证，二来也可以起到制约诸将的作用。有了这把“尚方宝剑”，诸葛亮就兵权在手，可以发号施令了。当关、张对诸葛亮的作战方针提出异议时，他就用这把“尚方宝剑”迫使他们服从命令，而且要求他们在作战中必须贯彻自己的既定方略，在博望坡火烧曹军。当诸葛亮的作战方针在实战中取得成功后，各位将领特别是关、张对诸葛亮口服心服了。博望坡之战的胜利，确立了初出茅庐的诸葛亮在刘备军中的权威与地位，为他在以后出将入相的军事与政治生涯中进一步贯彻“执兵机”与“操兵势”的政治与军事思想奠定了坚实的基础。

诸葛亮在博望坡火烧曹军的故事虽然不见正史，演义的成分居多，但我们也可以从中领略到将帅这种将权与威有机结合的高超手段，对后世有着重要的借鉴意义。首先，诸葛亮从刘备手中接过尚方宝剑，也就是接过了军事指挥权，可以名正言顺地发号施令，调度三军，为全面贯彻自己的作战方针奠定了基础，此为“执兵机”；其次，他在发布命令时表现出坚定的自信心和神圣不可侵犯的威严，迫使诸将执行命令，此为“操兵势”；再次，由于他的作战方针在实战中取得了成功，因此进一步在刘备及诸将面前树立起了他的威信，此为“以作为求地位”。后者是前两个方面有机结合的结果。

诸葛亮不仅论述了兵权对将领的特殊重要性，而且也指出了将领一旦失去这种兵权的极端危害性。如果将领能正确地“执兵机”与“操兵势”，那就如虎添翼，可以使自己正确的军事思想得以有效实施，从而为国建功，为民立德；否则，就好像虎落平阳，龙搁浅滩，英雄无用武之地。正是基于同样的理由，曹操在大宴铜雀台时，直言不讳地说明自己不能放弃兵权。如果国家没有他来掌权，“不知当几人称帝，几人称王”。曹氏三代身负重任，都是为了国家。现在手中的兵权还不能放弃，为什么呢？“诚恐己离兵为人所祸也。”如果自己一旦交出兵权，不仅子孙后代将遭祸端，国家也将倾危，因此，自己不能做那种“慕虚名而处实祸”的事情。现在“江湖未静”，自己“不可让位”，不得不继续执掌兵权。至于朝廷赐给自己三万户的封赏，倒是可以让出二万户，免得别人说三道四。

曹操的一番表白，本意是想告诉人们，自己并没有称王称帝的野心，但