

诸葛亮兵书

《心书》新编译评

张 堃 章理佳 著

解放军文艺出版社

书 名：诸葛亮兵书《心书》新编译评

著 者：张 堃 章理佳 编译

出版者：解放军文艺出版社(北京西什库茅屋胡同甲3号)

(邮政编码 100034·电报挂号 6550)

印刷者：解放军一二〇二工厂

装订者：北京密云水库装订厂

发行者：解放军文艺出版社总发行

新华书店北京发行所经销

开 本：787×1092毫米 1/32

印 张：5

字 数：102,000

版 次：1991年4月第1版

印 次：1991年4月北京第1次印刷

印 数：00,001—31,000

书 号：ISBN 7-5033-0206-2/I·178

定 价：2.50元(膜)

(如有印刷、装订差错,可向本社调换)

目 录

前言	1
第一章 兵 权	1
第一节 执权操势——兵机第一	1
第二节 兵权特点——出师第十二	4
假权第二十八	6
〔附〕三国故事一：火烧博望坡	8
第二章 军官的能力	11
第一节 将领的自我意识调节能力	12
一、矢志不移——将志第七	13
二、气质刚柔——将刚第九	15
三、品德五强——将强第十一	17
四、行要守律——谨候第二十一	20
五、自我警戒——将骄第十	23
将戒第十六	25
〔附〕三国故事二：赵子龙单骑救主	27
第二节 认识能力——自勉第四十一	30

	〔附〕三国故事三：孔明周瑜斗智·····	32
第三节	将领的军事实践能力——将善第八·····	35
	〔附〕三国故事四：马谡失街亭·····	37
第四节	将才分类——将才第四·····	40
第三章 用人 ·····		44
第一节	善知人·····	45
	一、知人之法——知人第三·····	45
	二、识奸逐恶——逐恶第二·····	47
	将弊第六·····	49
	〔附〕三国故事五：曹操斩吕布·····	50
第二节	善用人·····	52
	一、量才录用——将器第五·····	53
	择才第十三·····	57
	二、要有腹心——腹心第二十·····	59
	三、幕僚使用——三宾第三十·····	61
	〔附〕三国故事六：隆中决策定三分·····	63
第三节	善待人·····	65
	一、激励士气——励士第四十·····	65
	二、促进人和——和人第四十三·····	68
	三、体恤士卒——将情第四十五·····	70
	哀死第二十九·····	71
	〔附〕三国故事七：曹操善待关公·····	73
第四节	严法纪·····	74
	一、立法正军——威令第四十六·····	74
	二、严明赏罚——重刑第二十三·····	76

〔附〕三国故事八：丞相践麦受罚·····	78
----------------------	----

第四章 机 势 ····· 79

第一节 识机势 ····· 81

一、机型三类——机势第二十二····· 81

二、因机行事——应机第三十三····· 82

三、因力因势——审因第二十五····· 84

〔附〕三国故事九：以智胜智····· 85

第二节 识敌情 ····· 87

一、识断敌势——揣能第三十四····· 87

击势第三十八····· 90

东夷····· 92

南蛮····· 93

西戎····· 94

北狄····· 95

二、识断敌将——情势第三十七····· 98

三、识断敌兵——察情第四十四····· 100

第三节 识胜败····· 102

一、战中败兆——军蠹第十九····· 103

二、胜败常兆——胜败第二十七····· 104

〔附〕三国故事十：曹操袁绍战官渡····· 105

第四节 识形势····· 107

一、进兵三势——天势第二十六····· 108

二、因地用兵——地势第三十六····· 109

三、因地用术——使利第三十二····· 110

战道第四十二····· 111

〔附〕三国故事十一：诸葛亮火烧新野 …………… 113

第五章 战备与用兵…………… 116

第一节 战 备…………… 117

一、备战防敌——戒备第十七 …………… 117

二、备物锐气——轻战第三十五 …………… 118

三、备武重练——习练第十八 …………… 120

〔附〕三国故事十二：刘璋不重武备，引狼入室 …… 121

第二节 决策明…………… 125

一、天时人顺——智用第十四 …………… 125

二、善理不师——不阵第十五 …………… 126

三、图难于易——没应第三十一 …………… 128

〔附〕三国故事十三：老黄忠计夺天荡山 …………… 129

第三节 善指挥…………… 132

一、善禁善励——善将第二十四 …………… 132

二、行军整师——整师第三十九 …………… 133

〔附〕三国故事十四：曹操战吕布 …………… 134

〔附录〕

诸葛亮传…………… 136

第一章 兵 权

什么是兵权？就是统率三军的权力。诸葛亮的《心书》中有三篇论及兵权。第一篇《兵机》，论述了掌握兵权的两要素：权力和威势。第十二篇《出师》，讲述了古代国君授军权的情况，突出了“军中事不由君命，皆由将出”。第二十八篇《假权》，论述了“将在外，君命有所不受”的原因。三篇可归为二节，一节讲掌兵权的要素，一节讲兵权的特点。

第一节 执 权 操 势 ——兵机第一

要 点：

1. 兵权的两要素。
2. 怎样理解操势？

兵 机^①

〔译文〕兵权，能决定三军的调度；能显露主将的威势。一个主将能够很好地执掌兵权，把握兵势，率领部队，这就象猛虎添了双翼，可以翱翔于四海，随着遇到的形势而灵活应变，正确处理。

若一个主将失去了兵权，不能把握兵势，这就象鱼、龙离

水困沙滩，想求得在海洋中自由自在遨游，在浪涛上奔驰嬉戏，哪里能够得到？

〔原文〕夫兵权者，是三军之司命，主将之威势。将能执兵之权，操兵之势^②，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。

〔注释〕

①《诸葛亮集·将苑》为兵权。“机”本指古代弩箭上的发动机关。此处的兵机之“机”是机柄，即权柄。但用“权”显其定势，用“机”表现出了“权”的动势。就本内容而言，用兵机妥当。

②《将苑》“势”前有一“要”字。

〔点评〕“兵机”主要表现在主将执权操势上。“机”不是机变，是机柄，即权柄。主将的权柄在两方面：一是有调动三军的权力，二是有统驭三军的威势。有权柄，无威势，三军就调而不_·动。因此，主将不仅要执权而且要操势，二者不可缺一。这是掌权的两要素。具有了这两要素，就如虎添翼，能够随着遇到的实际情况，灵活应变，正确处理。

“势”有三：威势、兵势、形势。威势在主将，兵势在三军，形势在天下。三势合一，主将才是真正的“操兵之势”，否则，“操兵之势”虚。

战国时代，秦与六国比较，土地是六国的五分之一，兵力是六国的十分之一。但是秦却以五分之一的土地，十分之一的

兵力并吞了六国，原因何在？在三势合一。首先秦看准了六国的形势：齐楚凭强力，有并吞燕赵韩魏之心，想以此来延缓秦对自己的祸乱；燕赵韩魏苦于自己弱小，既不相信齐楚，又害怕秦国。秦利用这一特点，破坏了六国的联合，化劣势为优势，然后利用这种形势，凭借主将的威势，发挥三军的兵势，蚕食六国，一统天下，实实在在做到了“操兵之势”，因此胜利。

六国相反，未从地理位置上看清韩魏是燕赵齐楚抵挡秦祸的屏障，是限制秦不敢向东的军事要地。如果六国能利用这一形势，燕赵齐楚均派精兵帮助韩魏，抵抗秦国，合威势、兵势、形势为一，秦根本不可能兼并六国。所以“操兵之势”要全。

树立威势有两难，一难在己，难在搞好自身修养而以道义服人；二难在人，难在有势无威而以力服人。威势的建立全在克服这两难上。

道义表现在自己的思想品德行为上，而思想品德行为的修养是要坚持在日常的一念一思、一言一行的纯正上的。贵在持之以恒，难也在持之以恒。始终能纯正存身，自然，道义也无所不在。以此建威，能树威于下属的心中，这样下属自然从内心深处敬你、爱你、心诚服于你。这既是将领的道义所显现的威势，又是士卒敬服将领所形成的兵势，这也就是威势兵势合成一势。这样形成的势力，不是强权压人之势力，而是道义服人之势力。这样也就克服了两难。所以威势建立在道义上，就能克服两难，将领才真正树立了威势。

第二节 兵权特点

——出师第十二 假权第二十八

要 点：

1. 兵权的特点是什么？将在军中，君命有所不受。
2. 君主领导军队有哪些类型？哪种正确？为什么？
3. 授军权应有怎样的态度？

出师第十二

〔译文〕古代，国家有危难，君主选择贤能的人而任命，斋戒三日入太庙。君主面南而立，将领面北而立。大师把斧钺交给君主，君主持钺柄授给将领，庄严地嘱托：“我把权力交给军队，军中一切，全由将军裁断。”又命令：“见敌人虚弱则进，见敌人实力强则退，不要因自己地位高了而认为别人低贱，不要因自己有独特见解而不听众人的意见，不要恃功恃能，不要失去了忠信，士未安歇，自己也不要安歇，士未食自己也不要食，要和士卒同凉热，共劳逸，甘苦共尝，危难同当。能这样做，士卒一定能尽死力，敌人也一定能消灭。”

将接受了命令，在北墙凿一门领军队出发。君主送出发的军队，跪着推车毂(gū 谷)，并说：“进退只要合时宜，军中的事不要等待君主的命令，一切决断都由将军发出。”这样也就没有天在上，没有地在下，没有敌在前，没有主在后了。因此，有才有智的人为国君尽思虑出奇谋，有勇有力的人为国君敢打敢拼，所以能够战胜在外，功成在内，扬名到后世，福流到子

孙。

〔原文〕古者国有危难，君简^①贤能而任之，斋三日，入太庙，南面而立，将北面。太师进钺^②于君，君持钺柄以授将曰：“从此至军，将军其裁之。”复命曰：“见其虚则进，见其实则退，勿以身贵而贱人，勿以独见而违众，勿恃功能，勿失忠信^③。士未坐勿坐，士未食勿食，同寒暑，等劳逸，齐甘苦，均危患。如此则士必尽死，敌必可亡。”

将受词，凿凶门^④引军而出。君送之，跪而推毂，曰：“进退惟时，军中事不由君命，皆由将出。”若此则无天于上，无地于下，无敌于前，无主于后。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。

〔注释〕

①简通柬，选择。

②钺，yuè 阅。古代兵器，盛行于商代、西周，多为礼仪用，象征权力。

③《诸葛亮集·将苑》“勿”作“而”。用“而”，“恃功能”与“失忠信”为顺承关系，即由于“恃功能”而“失忠信”。用“勿”，“恃功能”与“失忠信”并重，成为强调的两方面，故用“勿”为妥。

④凶门：古代出征，于北墙凿一门出发，表示必死的决心，所以叫凶门。

〔点评〕出师，点明了—一个君主领导军队的正确方法，也点

明了军权的特点。

领导有三种类型，一是独裁型，特点是授职虚权，即只授职不予实权，一切问题还得一一请示，由领导者一人决定。二是授权型，特点是授职授权，就是既授职务，又授权力，自己只掌舵把握方向，进行原则性领导。三是放权型，即授职之后放弃自己应有的权力，自己完全不管，既无原则，也无方向，任其放任自流。

授职授权型，是“出师”中所说的君主领导军队的方式。即在认真选定了有才能之人之后，就要以隆重大礼授职授权给他。充分信任将领，“军中事不由君命，皆由将出”。虽不由君命，但不是放任自流，而是提出要求，进行原则性领导。君主从作战、决策、待人、对朝廷各方面提出了原则性要求。1. 作战，要求进退惟时；2. 决策，要求不要以独见而违众，不要以身贵而贱人，即决策民主化；3. 待士卒，要求同甘苦，共患难；4. 对国家朝廷，要求“不要失忠信”。

这种领导方式，是放权与不放权的辩证统一。放权指的是充分信任将领，让其发挥聪明才智，进行自主性领导；不放权，指的是在原则方向上掌舵指向，不放任自流。这样智者就能尽思谋出奇策，勇者就会放心大胆，敢斗敢拚。这样领导，就可以战胜于外，功成于内，扬名于后世，造福于子孙。

假权第二十八

〔译文〕一个将领，悬着千万士卒的性命，系着整个军队的成败，连着亿万人民的祸福。但是国君不把赏罚之权交给他，这就象捆着猿猴的手脚，却要它跳跃飞奔；蒙住离娄的眼睛，

却要他分辨黑白，这是完全不可能的。如果军中的奖赏移交给权臣，惩罚也由不得主将，人们都为着眼前的自利，不是利人，那么谁还想去英勇作战呢？！这种情况，即使是有古代的能人伊尹、姜太公的雄谋大略，有韩信、白起的丰功伟绩，也不能自卫。所以孙武说：“将之出，君命有所不受。”周亚夫说：“军中闻将军之命，不闻有天子之诏。”

〔原文〕夫将者，人命之所悬也，成败之所系也，祸福之所倚也。而上不假之以赏罚，亦犹束猿猱^①之手，而责之以腾捷。胶离娄^②之目，使之辨青黄，不可得也。若赏移在权臣，罚不由主将，人苟自利，谁怀斗心！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^③。

〔注释〕

①猿，náo 挠，猿类。

②离娄：传说中人物，黄帝时人，看百步外的东西，能见秋毫之末。

③诏，zhào 照，皇帝发布的命令。

〔点评〕假权，论述了“将之出，君命有所不受”的原因。诸葛亮讲了两点：

一、军队的成败，国家的安危，人民的祸福，全系于将领一身，可见将领职责重大。如果将领只有重大的职责，却无实权，“赏移在权臣”，“罚不由主将”，这就成了傀儡将领，军由外治。将任在军中，知军不能治军；权在军外，治军而不知军，这种现象

势必形成败势。影响国家的安危，给人民带来灾难。

二、将领无实权，就象捆住了手脚，自己头脑的智慧，自己心中的谋略决策，全被压抑，不能充分发挥自己的聪明才干。在这种情况下，就是姜太公、伊尹这样的有雄谋大略的人，连自卫之力都不可能，哪还能指挥战斗呢！将领无权，只好屈己心从上心，患生于心，哪能成事！

此篇说明为什么军权要具有这一特点。

〔附〕 三国故事一：火烧博望坡

曹操差夏侯惇引兵十万，杀奔新野来了。张飞闻知，谓云长曰：“可着孔明前去迎敌便了。”关、张出，玄德请孔明商议。孔明曰：“但恐关、张二人不肯听吾号令；主公若欲亮行兵，乞假剑印。”玄德便以剑印付孔明，孔明遂聚集众将听令。张飞谓云长曰：“且听令去，看他如何调度。”孔明令曰：“博望坡之左有山，名曰豫山；右有林，名曰安林；可以埋伏军马。云长可引一千军往豫山埋伏，等彼军至，放过休敌；其辎重粮草，必在后面，但看南面火起，可纵兵出击，就焚其粮草。翼德可引一千军去安林背后山谷中埋伏，只看南面火起，便可出，向博望坡旧屯粮草处纵火烧之。关平、刘封可引五百军，预备引火之物，于博望坡后两边等候，至初更兵到，便可放火。”又命于樊城取回赵云，令为前部，不要赢，只要输。“主公自引一军为后援，各须依计而行，勿使有失。”众将皆未知孔明韬略，今虽听令，却都疑惑不定。孔明谓玄德曰：“主公今日就可引兵到博望坡下屯住。来日黄昏，敌军必到，主公便弃营而走；但见火起，即回军掩杀。亮与糜竺、糜芳引五百军守县。”命孙乾、简雍准备庆喜

延席，安排功劳簿伺候。派拨已毕，玄德亦疑惑不定。

却说夏侯惇与于禁等引兵至博望，分一半精兵作前队，其余尽护粮车而行。人马趲行之时，见前面尘头忽起。惇便将人马摆开，问向导官：“此间何处？”答曰：“前面便是博望坡，后面是罗川口。”惇令于禁、李典压住阵脚，亲自出马阵前。遥望军马来时，惇忽然大笑。众问：“将军为何而笑？”惇曰：“我笑徐元直在丞相面前，夸诸葛亮为天人，今观其用兵，乃以此等军马为前部，与吾对敌，正如驱大羊与虎豹斗耳！吾于丞相前夸口，要活捉刘备、诸葛亮，今必应吾言矣。”遂自纵马向前。赵云出马，两马相交，不数合，云诈败而走。韩浩拍马上前谏曰：“赵云诱敌，恐有埋伏。”惇曰：“敌军如此，虽十面埋伏，吾何惧哉！”直赶至博望坡，一声炮响，玄德自引军冲将出来，接应交战。夏侯惇笑道：“此即埋伏之兵也！吾今晚不到新野，誓不罢兵。”乃催军前进。玄德、赵云退后便走。

时天色已晚，浓云密布，又无月色，昼风既起，夜风愈大。夏侯惇只顾催军赶杀。于禁、李典赶到窄狭处，两边都是芦苇。典谓禁曰：“欺敌者必败，南道路狭，山川相逼，树木丛杂，倘彼用火攻，奈何？”禁言是，便回马大叫：“后军慢行。”赶到前军，夏侯惇闻听猛省。即回马令军马勿进。言未已，只听背后喊声震起，早望见一派火光烧着。随后两边芦苇亦着，一霎时，四面八方，尽皆是火；又值风大，火势愈猛，曹家人马，自相践踏，死者不计其数。赵云回军赶杀，夏侯惇冒烟突火而走。

且说李典见势头不好，急奔回博望城时，火光中一军拦住。当先大将乃关云长也。李典纵马混战，夺路而走。于禁见粮草车辆都被火烧，便投小路奔逃去了。夏侯兰、韩浩来救粮草，正遇张飞。战不数合，张飞一枪刺夏侯兰于马下。韩浩夺

路走脱。直杀到天明，却才收军。杀得尸横遍野，血流成河。

却说孔明收军。关、张二人相谓曰：“孔明真英杰也。”行不数里，见糜竺、糜芳引军簇拥着一辆车，车中端坐一人，乃孔明也。关、张下马拜伏于车前。

见《三国演义》第三十九回

第二章 军官的能力

军官应具有哪些能力？如何进行自我修养？

诸葛亮的《心书》中有八篇谈及这个问题。第七篇《将志》论述将者危任，危任不可不守志，守志在六个“不”，一个“一”。“六不”即不恃强、不怙恶、宠不喜、辱不惊、利不贪、美不淫；一个“一”，一意以身殉国。

第九篇《将刚》论述了将领应具有的气质，刚不可折，刚中有柔；柔不可卷，柔中有刚。

第十一篇《将强》讲将领应具有品德——五强：高节、孝悌、信义、沉虑、力行；也讲了要努力克服在谋、礼、政、富、知、虑、达、败等八方面所存在的不足。

第十二篇《谨候》讲的是将领带兵打仗要用十五条客观规律要求自己。这十五条可归为三方面：一是谨己，这样才能正身立威；二是候敌，这样才能客观地知彼；三是待友，这样才能集群智群力。

第十篇《将骄》讲了诫骄傲诫吝啬的道理。警戒将领去骄去吝。

第十六篇《将诫》讲的是将领在作战中要谨慎小心的两方面：一是用兵要揽英雄之心，二是待己待人待敌的具体要求。

以上六篇是属于将领的自我意识调节能力的修养，有以上方面的修养，就能纯正立身，扬名立威。这是第一节。

第四十一篇《自勉》讲的是将领应具有的认识能力，包括