

白话诸葛亮兵法

普颖华 郑吟韬 编著

时事出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

白话诸葛亮兵法/普颖华, 郑吟韬编著. —北京:
时事出版社, 1996

ISBN 7-80009-362-X

I. 白… II. ①普… ②郑… III. 兵法-译文-中
国-三国时代 IV. E892.36

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (96) 第 21455 号

时事出版社出版发行

(北京市海淀区万寿寺甲 2 号 邮编: 100081)

新华书店经销

北京昌平东旭印刷厂印刷

开本: 787×1092 1/32 印张: 8.5 字数: 184 千字

1997 年 1 月第 1 版 1997 年 1 月第 1 次印刷

印数: 1—10500 册 定价: 11.50 元

前 言

我国是历史悠久，文化辉煌的国家。在宝贵的文化遗产中，古代兵书是重要组成部分。我国古代兵书的种类与数量都浩然可观，内容包括战史、谋略、阵法、阵图、军制、兵策、天像地候、疆防、将帅、后勤等。古代兵法除兵家专著外，还散见于历代王朝的政书、史料中的军事部分、文史家论兵等大量军事学资料。

中国兵书，虽然卷帙宏大，但在流传中也散佚无数。除战乱兵荒自然散失外，还有一个重要的原因是统治者禁、毁兵法，不准民间随意抄藏兵书，把兵书列为官方禁兵，所以兵书、兵法并不像古代的文、史、农、医等著作广传于世。

纵观历史，在古文化经典中凝聚着人类韬略精华最丰富、最集中、蕴藏量最大的著作就是兵法著述。古代的禁书成了当代的畅销书，正是人类文明发达，社会进步的需要。

为了当代大众所需，特选取中国古代兵书精华，奉献于读者，让人们从千百年来人类生死搏杀的经验中，开悟智谋。

中国传统兵法著述，粗略统计约有1300多种，但传世兵法仅有200多种。《诸葛亮兵法》便是古代兵法著述中的精品之一。与《孙子兵法》、《吴子兵法》、《孙臆兵法》、《姜太公兵法》、《鬼谷子兵法》、《三十六计》等兵法名著齐名，并列为中华文化之瑰宝，兵法著作之珍品。

诸葛亮，字孔明，自称卧龙先生，辅佐刘备，功勋卓著，是中国历史上最著名的奇才之一。他的事迹与名声，在其身后一千多年的历史长河中，广为流传。经过古典名著《三国演义》的精心刻画、精彩描述，诸葛亮更成了全中国家喻户晓的人物，他的崇高品质，超人智慧，治国用兵故事被广泛传颂。在东邻日本，诸葛亮也广受尊崇。

然而，人们所知的大多是小说中或者民间流传的有关诸葛亮的故事，知道其著作的人便不多了，读过其著述者恐怕就更少了。只把诸葛亮当作神传颂，而不去研究他的思想、谋略，实在是一大损失。

须知，诸葛亮也是一个活生生的人，是我国历史上杰出的政治家，卓越的军事家。他是以自己的历史功业而名垂青史的。他的治国方略、治军思想、用兵谋略，值得人们去学习、去研究、去探讨。

本书收有诸葛亮的《将苑》五十篇，《便宜十六策》十六篇。仔细阅读、研究这些著作，不仅可以深入了解诸葛亮及其治国用兵的精髓，而且对于当今的工作也有一定的借鉴意义。

有鉴于此，我们竭绵薄之力，对《诸葛亮兵法》加以译、解，在解析中不但选用了大量战例，作了适当点评，而且作了一些联系延伸，针对现实社会中的一些问题，发表了一点粗浅的见解，以期抛砖引玉，引发人们的思考。

在本书编写过程中，兴玉、战生、洁华、冀华、郑晖等同志参加了编选资料、整理稿件等项工作。经过共同努力，现将《诸葛亮兵法》译、解奉献给广大读者。

作者

目 录

将 苑

兵权.....	(1)	逐恶.....	(6)
知人性.....	(10)	将材.....	(13)
将器.....	(21)	将弊.....	(24)
将志.....	(28)	将善.....	(33)
将刚.....	(38)	将骄吝.....	(42)
将强.....	(46)	出师.....	(51)
择材.....	(54)	智用.....	(57)
不陈.....	(61)	将诚.....	(67)
戒备.....	(75)	习练.....	(79)
军蠹.....	(83)	腹心.....	(85)
谨侯.....	(88)	机形.....	(93)
重刑.....	(96)	善将.....	(99)
审因.....	(102)	兵势.....	(106)

胜败·····	(109)	假权·····	(112)
哀死·····	(114)	三宾·····	(117)
后应·····	(120)	便利·····	(124)
应机·····	(127)	揣能·····	(132)
轻战·····	(136)	地势·····	(139)
情势·····	(141)	击势·····	(147)
整师·····	(150)	厉士·····	(153)
自勉·····	(156)	战道·····	(158)
和人·····	(162)	察情·····	(165)
将情·····	(168)	威令·····	(171)
东夷·····	(173)	南蛮·····	(175)
西戎·····	(177)	北狄·····	(179)
《将苑》综述·····	(183)		

便宜十六策

治国第一·····	(198)	君臣第二·····	(202)
视听第三·····	(206)	纳言第四·····	(210)
察疑第五·····	(213)	治人第六·····	(218)
举措第七·····	(223)	考黜第八·····	(227)
治军第九·····	(230)	赏罚第十·····	(240)
喜怒第十一·····	(244)	治乱第十二·····	(246)
教令第十三·····	(249)	斩断第十四·····	(253)
思虑第十五·····	(257)	阴察第十六·····	(260)
《便宜十之策》综述·····	(264)		

将苑

兵 权

【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，就是将帅统率三军的权力，它是将帅建立自己的威信的关键。将帅掌握了兵权，就抓住了统领军队的要

点，好像一只猛虎，插上了双翼一般，不仅有威势而且能翱翔四海，遇到任何情况都能灵活应变，占据主动。反之，将帅如果失去了这个权力，不能指挥军队，就好像鱼、龙离开了江湖，想要求得在海洋中遨游的自由，在浪涛中奔驰嬉戏，又怎么可能呢？

【解析】

这篇文章论述了为将当帅的首要问题——带兵用兵的权威。

文章首先给兵权下了定义：“将帅统率三军的权力”。接着指出掌握这个权力的重要：“这是将帅建立自己指挥权威的关键。”文章论点鲜明，论述突出，单刀直入，一下子抓住了要害问题，十分突出地摆出了为将统兵的根本问题、必要前提——权威。

文章接着从正反两方面，用形象生动的比喻，有力地加以论证。诸葛亮先用了这样一个比喻：“掌握了兵权，就好像一只猛虎，插上了双翅，可以翱翔于四海，应变自如。”言简意明地论述了，兵权对于将帅的重要。接着，诸葛亮又用“鱼龙离开江河湖泊”，比喻失去权威的将领，非常准确精彩地说明了没有权威的将领的窘困。谁都知道，鱼龙在水中可以自由遨游，能够搏击风浪，是自己命运的主宰；但是，鱼龙一旦离开了河湖，失去了水，就只能成为任人宰割的对象，还能有什么作为呢？一员将领，如果失去了按自己意志指挥军队的权威，上受种种挟制，自己只有虚名，或者下面不听指挥，命令不能下达贯彻，指挥不动，那不就和离开河湖的鱼龙一样了吗！任你有多么高的才能，也无从施展，也只能

毫无作为。

文章仅用 79 个字，就准确、生动、形象地阐明了为将当帅的根本问题，显示了诸葛亮高明的论辩能力。

诸葛亮是一位卓越的军事家。他在论述军事问题时，把“兵权”作为开宗明义第一篇加以论述，足见这个问题确实是军事领域的头等重要的问题。

诸葛亮之所以如此重视兵权问题，确实是大有道理的。古今中外的无数战例都充分证明，统兵将帅是否拥有充分的兵权，对用兵的成败是具有决定意义的因素之一。为了证明此点，我们不妨看几个具体事例。

岳飞是中国人民公认的民族英雄、卓越的军事将领。他曾率领他训练的岳家军，横扫江北，征战中原，打得金国统帅金兀术闻风丧胆，收复了大片失地。然而，正当他准备率领大军直捣黄龙之际，却被南宋昏君连下十二道金牌追回临安，接着又被汉奸秦桧以“莫须有”的罪名害死。正是因为没有了“兵权”，岳飞精忠报国、重振山河的伟大抱负成了泡影，岳家军打出的大好形势也完全丧失，而南宋小朝廷最终也未能逃脱灭亡的厄运。

再如，唐太宗李世民，对于大唐帝国的建立，他的功劳最大。在唐王朝建立之初，又是他秦王李世民带兵南征北战，平定一路又一路反王，巩固了唐王朝，功勋卓著。但这却引起了李世民的兄长建成和弟弟元吉的嫉妒和恐惧，前者怕李世民抢去太子之位，后者怕危及自己的王位。于是，他们二个便勾结尹、张二妃，共同打击李世民。尹、张二妃都是唐高祖李渊的宠妃，她们常常向李渊“告状”，诬陷李世民，所以便出了不可思议的“怪事”。当刘黑闥因再次在河北叛乱，

唐军连吃败仗时，李世民又一次统兵征战，在洛州城下智破叛军，大获全胜，并进而移兵山东，讨伐另一路叛军徐圆朗。徐圆朗闻讯，吓得惊惶失措。正当胜利在望之时，李渊却派专使，召李世民回朝。李世民只好暂停进军，返回长安。回朝之后，世民禀报了前线战况，李渊也未说明有何紧急情况召他回朝，便让世民重返前线。秦王回到前线后，统领大军一连攻克十几座城池，威振淮泗，胜利指日可待。就在这关键时刻，李渊的诏命又下了，让李世民立即班师回朝。李世民走后，唐军不但未能攻下徐圆朗的巢穴兖州，而且遭到刘黑闥因借来的突厥兵的袭击，损失惨重。这时的李世民正象诸葛亮说的离开了江湖的鱼、龙一样，想在海洋中自由遨游，在浪涛中奔驰嬉戏，又怎么可能呢？

又如，汉朝名将周亚夫的一个事例。那是汉景帝当政三年（公元前154年）的事。当时吴、楚等七个封国叛乱，周亚夫奉旨领兵前去征讨。周亚夫在荥阳会合各路军队后，吴国叛军正在加紧进攻梁国。梁国形势十分危急，向周亚夫求救。而周亚夫却领兵到了昌邑，深沟高垒，坚守不出。梁国天天派人去向太尉周亚夫求救，周亚夫认为坚守对全局有利，始终不肯出兵救梁。梁国见周亚夫一直不肯去救，便上表报告景帝。景帝派使臣送诏命给周亚夫，让他立即去救梁国。周亚夫只是派出轻装骑兵去断绝吴、楚叛军的运粮通道。吴国军队缺粮，士兵饥饿，急于挑战。周亚夫的汉军仍是坚守不出。后来，吴军向汉军军营东南角奔来，周亚夫却下令注意防备西北面。结果，吴国精兵果然到了西北角，汉军防个正着，吴军攻不下来。这时吴军早已挨饿，攻不下汉营只好撤走。周亚夫则马上派出精兵追击，把吴军打得大败，吴王濞

只帶了几千军兵逃跑。汉军乘胜追击，终于彻底打败了叛军。

其实，“兵权”就是领导权、指挥权、决策权，何止对用兵打仗重要，对于各行各业，干任何事情都同样重要。

逐 恶

【原文】

夫军国之弊，有五害焉：一曰，结党相连，毁谮贤良；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】

不论是治军还是理国，有五种人需要对之注意，他们是国家、军队混乱的祸患。这五种人是：第一，私结朋党，搞小团体，专爱诋毁、打击有才德的人；第二，在衣服上奢侈、浪费、穿戴与众不同的帽子、服饰、虚荣心重、哗众取宠的人；第三，不切实际地夸大蛊惑民众，制造谣言欺诈视听的人；第四，专门搬弄是非，为了自己的私利而兴师动众的人；第五、非常在意自己的个人得失，暗中与敌人勾结在一起的人。这五种虚伪奸诈、德行败坏的小人，对他们只能远离而不可亲近。

【解析】

这篇文章论述的是将领用人的问题。当然，诸葛亮论述的标准，既可作为将领使用部下的标准，也可以作为选用将领的标准，广而言之，更可做为各行各业用人的标准。

文章直截了当地指出，在治国治军中，有五种人不能用，包括结党营私，专门陷害有才德者的人；只求服饰奢侈，贪图享受的人；爱讲大话、假话、专爱妖言惑众的人；专爱搬弄是非，挑拨离间的人；患得患失，暗中勾结敌人的人。作者把这五种人统称为“奸伪悖德的人”。这就是人们常说的奸诈、虚伪、道德败坏的小人。作者说，对这些人，要疏远而不能亲近。

为什么不能用这五种人，文章没有加以论述。其实，这是显而易见的，不需论述已十分清楚。但在实际生活中，人们由于不能及时识别这类人，或者因某种原因而任用这类人的现象并不少见，造成的祸患常常是令人触目惊心的。诸葛亮专文指出用人之忌，实在是很有见地，很重要的。诸葛亮在正面论述将领应有的品德修养之前，先提出这个反面问题，更可说是匠心独具，值得人们深思。

因用人不当而导致用兵失败的事例，在历史上并不少见。唐朝的薛仁贵是有名的骁将，他曾用一杆大戟，在高丽陈中杀进杀出，如入无人之境，得到唐太宗李世民的赞赏和重用。但是，当他带兵进攻吐蕃时，却遭到了一场惨败。事情发生在唐高宗咸亨年间。当时吐蕃由国相禄东赞主政，国势日强，他死后，其长子继位，兵势更强，便出兵西域，一连攻陷十八州城池。唐廷得报，下令右卫大将军薛仁贵为逻娑道行军

大总管，左卫员外大将军阿史那道真和左卫将军郭待封为薛仁贵的副手，统兵讨伐吐蕃。薛仁贵统兵西行，到达大非川，即将向吐蕃腹地乌海进兵时，他对两名副手说：“此去乌海路途遥远，险恶难行，而且要经过瘴疠地区，我军如果深入，实在无异于死路一条。但是，我们既然奉命前来，怎么能贪生怕死呢？我们应当死中求生！为今之计，快速奔袭可望成功，缓慢进军则必败无疑。我们所在的大非川虽有一些山岭，还算平坦，可以设置两座营栅，储存辎重物资，留下1万人守卫。而由我率领骑兵轻装奔袭，攻敌不备，一定可以打败敌军。”两名副手均表赞同，郭待封自愿留守，薛仁贵又嘱咐他说：“待我到达乌海后，再派骑兵回来押运辎重物资。那时请您保护辎重一同前去。在我派兵接运之前，您千万不可轻易出动！”郭待封马上答应照办。薛仁贵这才放心领兵前进。他带领军兵先行，阿史那道真领兵作后卫，日夜兼程，快速奔进。到达河口时，有数万吐蕃兵据险守卫。薛仁贵当即亲自领兵冲杀，仗着手中的一杆大戟，冲开一条血路，杀人敌军营垒，敌军吓破了胆，纷纷败逃。唐朝大军一拥而上，杀死许多敌军，缴获大批战利品，仅牛羊就达1万余头。随后，唐军大张旗鼓向西进军，矛头直指乌海。同时，薛仁贵派出亲信随从，带领1000骑兵，到大非川去接运辎重。可薛仁贵哪里知道，唐军的辎重早已被郭待封“奉送给”敌军了！原来这个郭待封曾任鄯城镇守，和薛仁贵是同级官员，他不甘心屈居薛仁贵之下受薛仁贵指挥。在薛仁贵出发之后，他便公然违抗薛仁贵的指示，擅作主张，带兵运送辎重缓缓前进。结果刚到半途，便遭到吐蕃号称20万大军截击，被打得大败而逃，数百车辎重全部丢失。薛仁贵眼巴巴地在乌海城下等待，

得到的回报却是“辎重全部失去”，他大吃一惊，当即下令退军。刚回到大非川，就被吐蕃号称40万大军攻来。薛仁贵刚要布阵迎敌，那个不听命令的郭待封已带领部下先逃了。其余唐军见状，已无斗志。薛仁贵本领再大，也挡不住吐蕃训练有素的数十万劲旅，只好挥舞大戟且战且退。这一仗，唐军伤亡十之七八，一败涂地。

薛仁贵西征吐蕃大败，完全是由于郭待封狂妄自大，争名逐利，不听指挥，擅自行动，后又临阵脱逃，搅乱军心造成的。而郭待封之所以会造成如此巨大的损失，则是因为唐廷用人不当，让这么一个名利心重而又贪生怕死的官员去担当副总管重任，使国家遭难，薛仁贵也跟着倒霉，被贬为庶民。

郭待封的事例证明诸葛亮提出的“逐恶”，确实是任用将领中应该特别注意的一个问题。新中国建立初期，也出现两个大“恶”，这就是张之善和刘青山，贪污腐败，为害不浅。党中央、毛主席对这两个大“恶”毫不姑息，坚决“逐”之，结果大得民心，刹住了贪污腐败的“恶流”，巩固了人民政权。

知 人 性

【原文】

夫知人性，莫难察焉。善恶既殊，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。

【译文】

世界上没有比真正地了解一个人的本性还要困难的事情。每个人的善、恶程度不同，本性与外表也是不统一的。有的人外貌温良却行为奸诈，有的人情态谦恭却心怀欺骗，有的人看上去很勇敢而实际上却很怯懦，有的人似乎已竭尽全力但实际上却另有图谋。然而，了解一个人的本性还是有七条办法的：用离间的方法询问他对某事的看法，以考察他的志向、立场；用激烈的言辞故意激怒他，以考察他的气度、应