

一部
论述
为将
之道的
兵书

心书

三国·诸葛亮 原著

索宝祥·博士 译析

兵书
◎
今读

兵书今译·博士导读

◎
张斌荣
主编

民族出版社

心 书

〔三国〕诸葛亮 原著

索宝祥（博士） 译析

民族出版社

责任编辑:金凤女

图书在版编目(CIP)数据

心书/(三国)诸葛亮著;索宝祥译析.-北京:民族出版社,1999.9
(古兵书今读)

ISBN 7-105-03648-6

I.心… II.①诸… ②索… III.诸葛亮-兵法-中国-三国时代
IV.E892.36

中国版本图书馆 CIP 数据核字(1999)第 42702 号

民族出版社出版发行

(北京市和平里北街 14 号 邮编 100013)

中国政法大学印刷厂印刷

各地新华书店经销

2000 年 1 月第 1 版 2000 年 1 月北京第 1 次印刷

开本:850×1168 毫米 1/32 印张:8.125 字数:180 千字

印数:00001—10000 册 定价:15.00 元

该书如有印装质量问题,请与本社发行部联系退换

(总编室电话:64212794;发行部电话:64211734)

前 言

诸葛亮（181—234），字孔明，汉末琅琊郡阳都县（今山东沂水县）人。其远祖诸葛丰在西汉元帝时仕至司隶校尉，父亲诸葛珪在汉末虽也有官衔，但职位不高——泰山郡丞，即泰山郡太守的助手。所以，诸葛亮的出身并不显贵。

诸葛亮的幼年时代是在黄巾起义的呼号声中度过的。14岁时，诸葛亮和哥哥诸葛瑾、姐姐、弟弟诸葛均，随叔父诸葛玄赴豫章太守任所。17岁时，叔父去世，诸葛亮移居湖北襄阳的隆中山。此后的10年中，他结识了司马徽、庞统、徐庶、石广元等名士。他们在一起谈古论今，饮酒赋诗，共话天下时局。诸葛亮对时局的清醒分析与独到见解，使朋友们相信他日后必成大器。

机会终于来了。刘备“三顾茅庐”，诸葛亮隆中献策。二人一见如故，决心共谋大业。“卧龙先生”要一飞冲天了。他的人生转折点，正好在生命历程的一半处。在后27年中，诸葛亮尽忠尽责，南征北战，辅佐刘备支撑起“三国”鼎立之一足：蜀汉。

历史为诸葛亮展现才能提供了宽阔的舞台。

经济管理方面，诸葛亮使盐、铁、铜、铸钱等直接关系国计民生的物产之开采大权掌握在官府手中。相传他还亲自到临邛视察火井煮盐，到新津指挥冶铁，首设“锦官”，专门管理蜀锦的生产与销售，因为这对蜀国的财政收入具有重要意义。

农业管理方面，诸葛亮运用他早年躬耕陇亩的经验，兴修水利，发展农业。诸葛亮还专门设置了堰官，并抽调1200名士兵，专门负责疏浚河道，维修堤堰，发挥都江堰灌溉成都平原的巨大作用。诸葛亮的农业政策，是“务农殖谷，闭关息民”，“唯劝农业，无夺其时；唯薄赋敛，无尽民财”。保护农业生产，减轻赋

税敛收，保护农民利益。

发明创造方面，诸葛亮发明了运送军粮的“木牛流马”。清人张澍《诸葛武侯故事》引《稗史类编》说：“木牛即今小车之有前辕者，流马即今独推者是也，而民间谓之江州车子。”实质上，木牛流马就是经诸葛亮改造后的独轮木车。据载，今陕西勉县的黄沙镇，正是当年诸葛亮“制木牛流马处”。诸葛亮还改造了弩机，大大提高其杀伤力。这种弩机，能接连发射十只箭镞，被称为“摧山弩”。

处理民族关系方面，诸葛亮执行的政策是“西和诸戎，南抚夷越”，试图建立和睦的民族关系。所以当益州郡大姓豪强雍闿恶意挑拨民族关系时，诸葛亮痛下决心，亲自统军，讨伐叛乱。雍闿被杀死之后，孟获成为叛军首领。因为孟获在当地少数民族中是极有影响的人物，所以，诸葛亮决定“取其心服”。活捉孟获之后，以礼相待，领他到蜀军营中观看士兵操练。孟获表示不甘心，认为自己仍有能力战胜蜀军。蜀军中有人主张强硬政策，反对将孟获放回，认为这无异于放虎归山。但诸葛亮毕竟是富有经验的将领，知道若能使孟获心甘情愿地臣服，便能顺利地降服其他反叛者。他毅然地释放孟获。第二次活捉孟获后又放了，一连七次，孟获表示心悦诚服。所以在成都武侯祠内，悬挂着清代白族人赵藩撰书的对联：

能攻心则反侧自消，从古知兵非好战；

不审势即宽严皆误，后来治蜀要深思。

高度评价了诸葛亮的文治武功。

在民族问题上，诸葛亮的措施具体而得力。他将南中四郡重新划分为七郡，缩小各郡统辖地区，以防止郡守割据的危险。考虑到民族地区的特点，他采用“即渠帅（首领或酋长）而用之”的策略，任用各地区拥护蜀汉政权的、有影响力的少数民族上层人物，如孟获、孟琰等，从而实现了对少数民族地区的有效管理。

当然，诸葛亮最杰出的才能还是表现在治军与治国的思想上。而这些思想的集中体现便是《心书》与《便宜十六策》。

《心书》专门论述为将之道。其内容大致可划分为如下几个方面：一、将领道德修养的提高；二、君主与将领的关系；三、将领的用人之道；四、将领的军事素质；五、严明军纪。

将领的道德修养，包括《将材》、《将器》、《将志》、《将善》、《将刚》、《将强》等正面论述与《将弊》、《将骄吝》、《将戒》等反面论述。正面论述希望将领能成为仁将、义将、礼将、智将、信将、步将、骑将、猛将、大将，或十夫之将、百夫之将、千夫之将、万人之将、十万人之将、天下之将。《将志》希望将领培养良好的心理意志品质，不恃强，不怙势，宠辱不惊，不贪不淫。《将善》讲的是将领之“五善四欲”。《将刚》论述了将领的性格刚柔、意志强弱。反面的论琐希望将领克服“为将八弊”、“将骄将吝”等缺陷。

君主与将领的关系表现在《兵机》、《出师》、《假权》等篇。其突出思想继承了孙武的“将之出，君命有所不受”和周亚夫的“军中闻将军之命，不闻有天子之诏”。《兵机》阐述了主将能否真正掌握兵权所产生的不同效果，得权如虎添翼，失权则如龙游浅滩。《出师》比较完整地记述了将帅出师时君主的郑重嘱托，其场面近乎宗教仪式般的肃穆。

将领的用人之道，包括《逐恶》、《知人性》、《选材》、《腹心》、《三宾》、《励士》、《和人》等。其内容涉及如何察知人的性情，如何量才使用，如何培植得力助手，如何鼓舞士气，如何排斥邪恶小人，等等。

将领的军事素质，包括智谋水平、加强侦察、利用天时地利自然条件等。《智用》、《不阵》继承了孙武“上将伐谋”的思想。《审因》、《机势》、《应机》、《揣能》等强调利用民心与时机。《谨候》与《察情》论述了侦察工作的原则与方法。《天势》、《胜败》、《地势》、

《战道》则论述了作战地形与天候对战争胜败的影响。

严明军纪,是诸葛亮的一贯思想。《习练》、《军蠹》、《重刑》、《整师》、《威令》体现了他重视作战训练、惩治军中腐败、加重刑罚力度、严肃军令军纪的治军观点。

《便宜十六策》与《心书》有内容相参之处,但侧重于治国。它论述的是治国之本、君臣关系、兼听博闻、察纳下情、考评官吏、赏罚分明、喜怒有度、思虑久远、为政务严等内容。

《心书》与《便宜十六策》的思想在今天仍闪耀着光芒,对为政、经商、大众百姓的为人处世都不乏可借鉴之处。我们正是基于这一考虑,从上述三个方面对《心书》与《便宜十六策》作了解析。当然,书生之见,有失肤浅,读者诸君,多加批评。

我们采用的是《百子全书·心书》本。《心书》,原作《新书》,明李梦阳题作《心书》,清人张澍改题《将苑》。《将苑》与《心书》之各标题、文字略有出入,且较《心书》多出《北狄》、《东夷》、《南蛮》、《西戎》四篇,我们一并译析,附于书后。

本书编写过程中,参考了一些相关书目(附于书末),在此谨对原作者表示诚挚谢意。

作 者

目 录

前言	(1)
心书	(1)
兵 机	(2)
逐 恶	(5)
知人性	(9)
将 材	(12)
将 器	(16)
将 弊	(20)
将 志	(23)
将 善	(27)
将 刚	(30)
将骄吝	(33)
将 强	(36)
出 师	(39)
择 材	(42)
智 用	(45)
不 陈	(48)
将 戒	(52)
戒 备	(56)
习 练	(59)
军 蠹	(62)
腹 心	(66)
谨 候	(68)

机 势	(71)
重 刑	(74)
善 将	(77)
审 因	(80)
天 势	(83)
胜 败	(86)
假 权	(90)
哀 死	(94)
三 宾	(96)
没 应	(99)
使 利	(102)
应 机	(104)
揣 能	(106)
轻 战	(109)
地 势	(111)
情 势	(113)
击 势	(116)
整 师	(118)
励 士	(120)
自 勉	(124)
战 道	(127)
和 人	(131)
察 情	(133)
将 情	(138)
威 令	(140)
附一 《将苑》多出之四篇	(143)
北 狄	(143)
南 蛮	(147)

东 夷	(149)
西 戎	(152)
附二 《便宜十六策》	(154)
治国第一	(154)
君臣第二	(158)
视听第三	(162)
纳言第四	(166)
察疑第五	(170)
治人第六	(176)
举措第七	(182)
考黜第八	(187)
治军第九	(191)
赏罚第十	(203)
喜怒第十一	(209)
治乱第十二	(215)
教令第十三	(220)
斩断第十四	(227)
思虑第十五	(232)
阴察第十六	(237)
附三 诸葛亮传	(241)
附四 参考书目	(247)

心 书

兵 机

〔原文〕

夫兵者，是三军之司命^①，主将之威势^②。将能执兵之权，操兵之势^③，而临群下^④，譬如猛虎，加之羽翼，而翱翔四海^⑤，随所遇而施之^⑥。

若将失权，不操其势，亦如鱼龙脱于江湖^⑦，欲求游洋之势，奔涛戏浪^⑧，何可得也？

〔注释〕

①机：古代重型作战武器弩机的开关，这里指兵权。三军：春秋时大国多设三军，称上、中、下三军，或称左、中、右三军。后来以中军之将统帅全军。后来代指全军。司命：星官名，属虚宿，共两星，即宝瓶座24号、26号星。这里是“调度、指挥”的意思。

②威势：威信。

③操：操持，把握。兵：战争。势：形势。

④临：统率。群下：部属，部队。

⑤翱翔：双翅上下煽动为翱，展翅平飞为翔。比喻行动自如。四海：代指天下。

⑥随：顺应。遇：所碰到的具体情况。施：采取对策，正确处理。

⑦脱：脱离，离开。

⑧奔：奔驰。戏：嬉戏。

〔译文〕

兵权，就是统帅全军部队的权力，也是主帅的威信所系。主帅如果能执掌兵权，把握兵势，那么他所统率的部队就如虎添翼，尽情翱翔于天下，无论遇到什么情况都能灵活应变，妥善处理。

一个主帅如果失去兵权，不能把握兵势，那就像鱼、龙离开

了施展才能的江河湖海，想要遨游于四海，戏涛于浪尖，怎么能够呢？

〔解析〕

兵机，就是主帅所执掌的兵权，其重要性不言而喻。诸葛亮在这里用两个比喻形象地说明“执权”者与“失权”者的巨大反差：能很好地执掌、运用兵权的主将，可以使部队如虎添翼，所向无敌；而失去兵权的主将，只能似鱼儿离水，束手待毙。

那么，主将如何才能牢牢地执掌兵权，并运用自如呢？这就需要主将树立起“威势”。本文篇目定为“兵机”，也正是基于这一点考虑。“机”本指古代作战武器“弩”上的发动机关，在整个装置中显然居于枢纽地位，扣之可生千钧之力，恰似军队主将之“威势”。

威势是如何树立起来的呢？最关键的一条，就是主将加强自身修养，培养清廉、公正、刚强、机智等多种品格，要善知人，善用人，善待人，能严法纪、识敌情、善指挥，等等。俗话说“打铁先得自身硬”。一名军事素质过硬的指挥员，带出一支战斗力强的部队并不困难，因为关键时刻他敢于喊出“看我的”。相反，一个头脑愚钝、行动迟缓、打靶不中、口令不清的军官，要想使所率部队勇往直前，捷报连连，却是无法想象的。

至于军队将领各方面素质的提高，《心书》在后面的篇章中有全面论述。

诸葛亮将《兵机》定为《心书》首篇，是为了突出其重要性。既然权力十分重要，那么使用权力时领导者就应慎之又慎。在特殊情况下需要现场拍板时更应如此，考虑周全再行决断。

据《领导工作研究》（1998.4）王建平撰文，现场拍板应注意这样几点：

一、把现场拍板与培养下属成员处理意外情况的能力结合起来

领导者现场拍板时，不要忙于作指示，指出答案，而是要针对这个问题的处理方法，多提出几个假设：如果这样做为什么可行，而那样做为什么不行？如果换个角度，又该如何处理？等等。同一个问题，处理方法是多样的，关键在于领导者要善于引导，启发下属成员分析、思考，在思维中增长智慧，在解决问题中提高能力。

二、领导者要力戒戴有色眼镜，避免感情用事

领导者现场拍板还有不少即兴因素，情绪的影响是很大的。在精神愉快时，遇到了感兴趣的问题，就有可能信口开河，随意决断；在心情不快时，遇到了讨厌的问题，就可能听不进逆耳忠言。因而在现场拍板时，领导者要把问题看全面、透彻，要把问题想细想实。切忌戴有色眼镜，感情用事，看表面不重本质，看情绪不重事实，以个人的好恶来随意行事。

三、尊重事实，不怕丢面子，力求把板拍稳

有的领导者明明对现场中的问题弄得不是很清楚，却又怕在下属面前丢面子，硬是打肿脸来充胖子，不是以事实为准绳，而是瞎拍一通，结果板子越拍越乱，越拍群众意见越大，既降低了自己的威信，更损害了领导干部的形象。因此作为一名领导，对那些不宜现场拍板解决或者自己无能力解决的复杂的重大问题，不要硬行现场拍板。

四、调动群众所有的智慧，努力提高现场拍板的科学化水平

一个人能力有限，对问题的处理并不能面面俱到，有时难免会有不能尽如人意的地方。因此，领导者在进行现场拍板时一定要注意把握两点：一是要创造和利用现场拍板的民主气氛，尽可能地集思广益。二是对比较重大的问题的现场拍板，不应急着下结论，要有科学的态度和高度负责的精神，尽可能按科学的决策和程序办事。

逐 恶

〔原文〕

夫军国之弊^①，有五害焉：一曰结党相连，毁潜贤良^②；二曰侈其衣服，异其冠带^③；三曰虚夸妖术，诡言神道^④；四曰专察是非，私以动众；五曰伺候得失^⑤，阴结敌人^⑥。此所谓奸伪悖德之人^⑦，可远而不可亲^⑧。

〔注释〕

- ①军国：军队和国家的政治。弊：弊病。
 ②毁潜（zèn）：谗言诬陷、诋毁他人。
 ③侈：夸大，这里是把衣服放大的意思。异：使……奇特。冠带：帽子和腰带。古人身份不同，便使用不同的车马，穿戴不同的服饰、帽子，这有严格规定。
 ④虚夸妖术，诡言神道：妖术、神道：合指迷信活动。虚，虚妄。诡，怪诞。
 ⑤伺候：秘密地探察。
 ⑥阴结：暗地里勾结。
 ⑦奸伪：奸猾虚伪。悖（bèi）：同“背”。悖德：违背道德。
 ⑧亲：亲近。

〔译文〕

国家和军队政治中的弊端，表现在五害上：一是拉帮结派，诽谤贤良之士；二是放大衣服尺寸，变更冠带形状，不守礼制法度；三是妄夸妖术，播弄神异，大搞迷信活动；四是专意惹事生非，为私事而兴师动众；五是探察自己阵营内部的损失，暗中勾结敌人。这些人都是奸诈虚伪不道德的人，应该远离他们，千万不可亲近。

〔解析〕

逐恶，就是斥逐国家和军队中的五种不道德行为，作者称之

为“五害”。第一种行为拉帮结派，陷害忠良，造成的后果是小人结党营私，羽翼渐丰，形成一股邪恶势力，而忠直之臣的主要精力放在为国为民谋福利上，对背后射来的暗箭防不胜防，宋代秦桧与岳飞便是一例。第二种行为违背礼法，实际上是邪恶势力发展到一定程度暴露出政治野心，如不及时加以制止打击，他们必将危及社稷之安。第三种行为往往用来为图谋篡权、篡位者作舆论准备。历史上易代时期大量出现的所谓的“童谣”，便属此类。第四种行为无事生非，不务正业，这种人是社会渣滓，企图搅动一池浑水，趁机渔利。第五种行为是最为人们所痛恨的“叛变”。这种人是地地道道的“蛀虫”，在挖国家墙角时危害最大。对于叛徒的惩治，人们历来都使用了最严厉的措施，而且这些措施往往是在群情激愤的情况下实施。

文中谈到第四种行为“私以动众”，在不少人眼中似乎司空见惯，理应如此。一般人作了领导之后，往往要摆一副官架子，自己的一些“小事”也变成“大事”，得到下属的加倍关注，兴师动众，热闹非常。自己出差，要求下属中的某级领导送行；老婆、孩子过生日，要求下属随礼。这些不正常的行为实际上是官僚主义的一种表现。

1998年5月5日召开的河南省三级干部会议上，以务实著称的中共河南省委书记兼省长马忠臣同志在讲话中拍案怒斥官僚主义，并对全省干部提出了转变作风、严明纪律的具体要求。

马忠臣同志说，增强群众观念，树立群众观点，牢记党的根本宗旨，全心全意为人民服务，不是空的。我要再次强调，从省委、省政府领导做起，下基层工作要轻车简从，一律不准用警车开道，不迎送不陪餐，实行自助餐或“四菜一汤”，坚决把下基层的接待、生活规格降下来。现在有些领导干部喜欢讲排场，摆阔气，动辄警车开道，前呼后拥，威风八面。一个副市长出差，竟有三辆轿车开到飞机舷梯旁送行。一个副厅长级干部出国归来，

竟有 17 人到车站迎接。你是多大的官，如此兴师动众，如此摆谱！一个市的副秘书长竟让一个公安分局的政委提供警车使用，结果出了事故。县里领导同志下基层也要群众列队两旁“欢迎！欢迎！热烈欢迎！”这像什么话？！人民群众对我们某些领导干部的这种官僚主义做派非常反感，甚至深恶痛绝。这些事不管涉及到谁，都决不能姑息迁就，要严肃处理。我们当了“官”、掌了权，要想到权力是谁给的，是让我们干什么用的。下基层吃“四菜一汤”已经不简单了。同志们千万不要忘了，我省还有近 60 万下岗职工，农村还有近 400 万人没有脱贫。全省 45 个人就要养一个吃皇粮的人，除了老弱病残和学生，十几个人就要养我们一个人，不容易呀！我们只有脚踏实地、鞠躬尽瘁地为老百姓办实事、办好事，才能对得起老百姓。郑（州）许（昌）高速公路通车典礼，动用了 20 多辆警车，在三个饭店安排了十几桌饭，干什么呢？有那个必要吗？所以我和任克礼同志（中共河南省委副书记、省人大主任）商量说我们回去。回郑州也没耽误在家吃饭。新乡到安阳的高速公路通车典礼只安排了一辆警车，没安排一桌饭，不也通车了吗？以后除省委、省政府统一组织的活动外，省领导一般不出席各部门、各地方、各单位召开的会议，不参加接见、照相、剪彩及首发首映式等事务性活动，不为各地方、各部门会议发贺信、贺电，不题词、题名，而要集中精力抓落实，处理重大问题。增加企业和农民负担的检查评比要一律停止，必要的检查评比要减少层次和次数。要精简会议、精简文件，要提倡领导人自己起草讲话提纲。今后对可报道可不报道的会议，新闻单位不再报道，这方面省委、省政府要带头。我们要学会自己动手，如果连会议文件都由别人代领，说明我们的能力、体力太不行了。

马忠臣同志在讲话中还毫不客气地点了一些地区、单位、部门的名，批评他们官僚主义、乱罚款、乱收费、不依法行政。他