

一部  
呕  
心  
沥  
血  
论  
述  
权  
术  
的  
兵  
书

# 权书

宋·苏洵 原著

张以文 刘凯·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

# 权 书

〔宋〕苏洵 原著

张以文 刘凯（博士） 译析

民族出版社

责任编辑:金京植

## 图书在版编目(CIP)数据

权书/(宋)苏洵著;张以文、刘凯译析.-北京:民族出版社,1999.9  
(古兵书今读)

ISBN 7-105-03650-8

I. 权… II. ①苏… ②张… ③刘… III. 兵法-中国-宋代 IV  
E892.44

中国版本图书馆 CIP 数据核字(1999)第 42716 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

《权书》共十篇，北宋著名政论家、文学家苏洵撰。

苏洵，字明允，眉州眉山（今四川眉山县）人。他生于宋真宗大中祥符二年（1009），死于宋英宗治平三年（1066），是著名的文学家，唐宋八大家之一。

苏洵出身于一个普通读书人家庭，少年时的家庭教育并不好。据他自己称：“少年喜奇迹，落拓鞍马间。纵目观天下，爱此宇宙宽。”他到处游历，曾登上家乡四川峨嵋山、岷山的峰顶，“仰面啜云霞，垂手抚百山”，也到过汉水，爬过嵩山、华山、庐山，可以说走遍了祖国的名山大川，与古代著名文学家司马迁、李白、杜甫的经历有些相似。

祖国的大好河山，宋代积贫积弱、频受外族侵袭的不利形势，激发了这位所受教育不多的爱国志士的心。在他二十七岁的时候，他回到了家乡，“始大发愤，谢其素所往来少年，闭户读书为文辞”。（欧阳修撰《故霸州文安县主簿苏君墓志铭》）。后来，他参加了进士与“茂材异等”的特科考试，但是屡试不中。这大大刺伤了苏洵的自尊心，回到家后，“尽烧曩时所作文数百篇，取《论语》、《孟子》、韩子（指唐代的韩愈），及其他圣人、贤人之文，而兀然端坐终日读之七八年”。（《上欧阳内翰第一书》）。

到了四十八岁的时候，苏洵觉得时机已经成熟，他与自己的两个儿子苏轼、苏辙一起到了京城。苏洵通过雷太简、张方平的推荐，得到当时知礼部贡举（即主考官）的大文学家欧阳修的赏识。据《宋史·文苑传》本传说，当时苏洵向欧阳修献上了自己

所作的二十二篇文章，即《几策》两篇、《权书》十篇与《衡论》十篇。“书（指苏洵的二十二篇文章——引者）既出，而公卿士大夫争传之”。就在这时候，传来了苏轼、苏辙两人同时以“高第”的优异成绩被录取为进士的消息。顿时京师一片轰动，眉山处在宋代的西南边陲，一向被认为是化外之地，一日之内竟然考中了两名进士兄弟，而他们的父亲也受过文学界的赞许，这在历史上也确实是不多见的。

苏氏父子三人成名之后，欧阳修向朝廷力荐苏洵，朝廷两次召苏洵到舍人院策试，以便录用，但苏洵皆不就。当时的宰相韩琦也很欣赏苏洵的文章，也向宋仁宗推荐，但是苏洵也“辞疾不至”。这很可能是青年时多次考试而不第在他心中留下的阴影作祟吧。

尽管苏洵屡召不就，鉴于他们父子的声望与才学，在嘉祐五年（1060），朝廷还是拜苏洵为试秘书省校书郎，第二年拜除霸州文安县主簿，但未就任，留在京城与陈州项城令姚辟等人一起修撰礼书。由于中国古代典籍浩繁，苏洵在编辑过程中，积劳成疾，撰成《太常因革礼》的百卷巨作后，刚刚上奏朝廷，没有等到回音，苏洵就去世了，可以说是赍志以殁、抱恨而死。

苏洵主要生活在宋仁宗、宋英宗在位时期。宋仁宗在位四十年，时称太平之世。其实此时的社会矛盾已极为尖锐，就象一座底下熔岩奔突的火山，马上就要爆发了。宋代虽然拥有上百万军队，每年耗费大量的银两与粮食，但是，由于皇帝把权力高度集中在自己手里，使军队“将不知兵”、“兵不知将”，战斗力极弱。同时，皇帝又过分宠信以士大夫为主的文官阶层，“增秩拜官，数以千计”，但是，那些士大夫，却都“以为己所自致，而不知戮力以报上之恩”（苏洵《上皇帝书》）。苏洵之所以不愿在中央为官，也是因为不愿与那些庸俗的士大夫同流合污，宁愿放弃荣华富贵，安贫乐道，洁身自好。

与宋朝内部的积贫积弱情况相对照的，是严峻的周边形势。当时，宋北部有强大的契丹族建立的辽国，西北有党项族建立的西夏国，南部有侬智高的叛乱，这些都深深地困扰着正处于衰败之中的宋王朝。用苏洵自己的话说，就是“北虏骄恣”，“岁邀金缗以数十万计”，“贿益多，则赋敛不得不重；赋敛重则民不得不残”（《几策·审敌》）。可是，当时的皇帝却“宴然于上”，朝廷百官也“泛泛于下”（《衡论·远虑》），士大夫甚至以言利、言兵为耻。为此，在《权书叙》中，苏洵也不得不称自己的文章是“不得已而言之书”，避免与士大夫正面对立。苏洵上欧阳修的二十二篇文章，就是当时历史的真实反映。

苏洵一生著述极为丰富，除了合修的百卷《太常因革礼》外，还有《谥法》三卷、《易传》十卷（未成，由苏轼续）、《皇祐谥录》二十卷（已佚）、《嘉祐集》二十卷等。

前面已经提到，《权书》等二十二篇，是苏洵的成名作，也是他的主要作品之一。《权书》十篇，是苏洵的一部系统的军事著作，是基于严峻现实而作的。《几策》的《审势》、《审敌》两篇亦然。《衡论》十篇，则是苏洵阐明其政治思想的著作，系统提出了他在政治、经济、军事、法制等各个方面的改革主张，有很强的历史依据与现实针对性。

为使今天的读者能欣赏到苏洵的这些至言宏论，并更好地领略他那敏锐的分析力、洞察力在历史与当代现实中的功用，我们特地编选了这部书。本书原文以上海古籍出版社1993年出版的“中国古典文学丛书”中的《嘉祐集笺注》为底本，参以其它版本。校勘、句读、段落划分等均依各本并参以我们的体会择善而从，不另出校记、说明。注释则以简明、通俗为原则，在参考《笺注》研究成果的同时，尽量搜集材料，以使读者能准确领略原书的深刻内涵。译文采取直译与意译相结合，力求在忠实原意的基础上做到通俗易懂，明白晓畅。解析是今读的意义所在，我

们一般首先概括出该篇的内容与主旨，然后进行解读和阐释，并结合古今中外特别是现当代社会中有影响力和说服力的事件加以分析说明，以启发读者思维，开扩视野，使全书更具现实意义。

由于我们水平所限，在本书的注释、今译和解析中，一定存在许多不当的地方，我们衷心地希望得到专家和读者的批评和指证。

本书的《衡论》部分由张以文负责，其余部分由刘凯负责。

作 者

# 目 录

|             |       |
|-------------|-------|
| 前 言 .....   | ( 1 ) |
| 权 书 .....   | ( 1 ) |
| 权书叙 .....   | ( 2 ) |
| 心术 .....    | ( 4 ) |
| 法制 .....    | (12)  |
| 强弱 .....    | (21)  |
| 攻守 .....    | (31)  |
| 用间 .....    | (39)  |
| 孙武 .....    | (46)  |
| 子贡 .....    | (54)  |
| 六国 .....    | (62)  |
| 项籍 .....    | (70)  |
| 高祖 .....    | (80)  |
| 附一：几策 ..... | (89)  |
| 审势 .....    | (90)  |
| 审敌 .....    | (108) |
| 附二：衡论 ..... | (135) |
| 衡论叙 .....   | (136) |
| 远虑 .....    | (138) |
| 御将 .....    | (151) |
| 任相 .....    | (162) |
| 重远 .....    | (173) |
| 广士 .....    | (185) |
| 养才 .....    | (195) |

## 权 书

---

|          |       |
|----------|-------|
| 申法 ..... | (206) |
| 议法 ..... | (218) |
| 兵制 ..... | (228) |
| 田制 ..... | (240) |

# 权 书

## 权书叙<sup>①</sup>

人有言曰：儒者不言兵<sup>②</sup>。仁义之兵，无术而自胜<sup>③</sup>。使仁义之兵无术而自胜也，则武王何用乎太公<sup>④</sup>？而牧野之战<sup>⑤</sup>，“四伐攻、五伐、六伐、七伐乃止齐焉”<sup>⑥</sup>，又何用也？《权书》，兵书也，而所以用仁济义之术也<sup>⑦</sup>。吾疾夫世之人不究本末<sup>⑧</sup>，而妄以我为孙武之徒也<sup>⑨</sup>。夫孙氏之言兵为常言也<sup>⑩</sup>，而我以此书为不得已而言之之书也。故仁义不得已，而后吾《权书》用焉。然则《权书》，为仁义之穷而作也<sup>⑪</sup>。

### 〔注释〕

①叙：同“序”，序言。

②兵：军事。儒者不言兵：古代人认为儒生主要讲仁义忠孝这些伦理道德，不应该涉及军事、权诈这类被视为不道德的东西。

③术：方法、战术。自胜：自然就会胜利，理所当然就会取胜。

④武王：指周武王，周文王的儿子，周王朝的实际建立者。太公：即人们常说的姜子牙，周武王即位后，在姜子牙的帮助下，灭掉了商纣王，建立了强大的周王朝。

⑤牧野之战：周武王讨伐商纣王时，在牧野（今河南淇县）誓师，并击败了商纣王的军队，灭掉了商。

⑥这句话出自《尚书·牧誓》，是总武王在牧野誓师时所说的话。伐：一击一刺叫做伐。这句话的意思是：作战过程中，击刺了几次之后就要停下来，整顿一下队伍，使它整齐。

⑦济：帮助。

⑧疾：痛恨，看不惯。夫：那些。本末：事情的原委。

⑨妄：轻易。孙武：中国古代著名的军事家、军事理论家，《孙子兵法》一书的作者。因为古代人认为“儒者不言兵”，所以苏洵很不愿意别人把自己看成是孙武一流的人。

⑩常言：老生常谈，经常谈论的东西。

⑪穷：缺乏，这里指困境。

〔译文〕

有的人认为：一个儒生不应该谈论军事。因为拥有仁义的军队，是不需任何战术都能打胜仗的。但是，如果那样，正义的军队不需战术就能打胜仗，那么周武王用姜子牙来干什么？周武王在牧野之战前的誓师大会上所讲的“作战时，击刺了几下之后就要停下来，整顿一下军队”，又是干什么用呢？《权书》，确实是谈论军事的书，它用宽仁来辅助正义。我恨那些世上的庸俗之人不明事情原委，就轻易地断定我是孙武的追随者。孙武子是经常谈军事的，而我这本书却是不得已才谈论军事的。正是因为仁义不能解决实际问题，我的《权书》才有了用武之地。《权书》，就是为了解决仁义的这种困境才作的。

## 心 术<sup>①</sup>

为将之道，当先治心，泰山崩于前而色不变，麋鹿兴于左而目不瞬<sup>②</sup>，然后可以制利害，可以待敌。

凡兵上义，不义，虽利勿动<sup>③</sup>。非一动之为害，而他日将有事不可措手足也<sup>④</sup>。夫惟义可以怒士。士以义怒<sup>⑤</sup>，可与百战。

凡战之道，未战养其财，将战养其力，既战养其气，既胜养其心。谨烽燧，严斥堠<sup>⑥</sup>，使耕者无所顾忌，所以养其财；丰犒而优游之<sup>⑦</sup>，所以养其力；小胜益急<sup>⑧</sup>，小挫益厉<sup>⑨</sup>，所以养其气；用人不尽其所欲为，<sup>⑩</sup>所以养其心。故士常蓄其怒、怀其欲而不尽。怒不尽则有余勇，欲不尽则有余贪，故虽并天下而士不厌兵。此黄帝之所以七十战而兵不殆也。<sup>⑪</sup>不养其心，一战而胜，不可用矣。

凡将欲智而严，凡士欲愚。智则不可测，严则不可犯，故士皆委己而听命，夫安得不愚？夫惟士愚，而后可与之皆死。

凡兵之动，知敌之主，知敌之将，而后可以动于险。邓艾缒兵于穴中，非刘禅之庸，则百万之师可以坐缚<sup>⑫</sup>。彼固有所侮而动也。故古之贤将，能以兵尝敌，而又以敌自尝，故去就可以决<sup>⑬</sup>。

凡主将之道，知理而后可以举兵，知势而后可以加兵，知节而后可以用兵。知理则不屈<sup>⑭</sup>，知势则不沮<sup>⑮</sup>，知节则不穷<sup>⑯</sup>。见小利不动，见小患不避。小利小患不足以辱吾技也，夫然后可以支大利大患<sup>⑰</sup>。夫惟养技而自爱者，无敌于天下。故一忍可以支百勇，一静可以制百动。

兵有长短，敌我一也。敢问吾之所长，吾出而用之，彼将不与吾校<sup>⑱</sup>；吾之所短，吾蔽而置之，彼将强与吾角，奈何<sup>⑲</sup>？曰：吾之所短，吾抗而暴之<sup>⑳</sup>，使之疑而却；吾之所长，吾阴而养

之，使之狎而堕其中<sup>②</sup>。此用长短之术也<sup>③</sup>。

善用兵者，使之无所顾，有所恃<sup>④</sup>。无所顾<sup>⑤</sup>，则知死之不足惜；有所恃<sup>⑥</sup>，则知不至于必败。尺捶当猛虎<sup>⑦</sup>，奋呼而操击，徒手遇蜥蜴<sup>⑧</sup>，变色而却步<sup>⑨</sup>，人之情也。知此者，可以将矣。袒裼而按剑<sup>⑩</sup>，则乌获不敢逼<sup>⑪</sup>，冠胄衣甲<sup>⑫</sup>，据兵而寝<sup>⑬</sup>，则童子弯弓杀之矣<sup>⑭</sup>。故善用兵者以形固，夫能以形固，则力有余矣。

### 〔注释〕

①《管子》中有《心术篇》。其中有这样一句话：“心之在体，君之位也。”“心安是国安也，心治是国治也，治也者心也，安也者心也。”因此，这里的心，是“心平气和”的心，更强调人的心理，而不是生理之心。

②麋(mí)鹿：是鹿的一种。兴于左：此处指出现在身边。瞬，眨眼。

③上：古通假字，同“尚”，本文中无“尚”字，都用“上”来代替，意思是“崇尚、推崇”。

④措：放置。

⑤怒：激发，激励。

⑥烽燧(suǐ)：古代边境上用来报警的设施，也称烽火台。斥堠(hòu)：侦探、候望，也写作斥候。斥是瞭望哨，堠是古代了解敌方情况的土堡。

⑦犒(kào)：奖赏。

⑧益：更加。益急；更加急于参加战斗。

⑨厉：激励。益厉：进一步激励士气。

⑩不尽其所欲为：不让士兵的欲望得到完全的满足，也即让他们留有进一步参加战斗的要求、欲望。

⑪黄帝：中国古代传说中的人物。司马迁以他为五帝之首，名轩辕。一般认为他是中华民族的始祖，所以我们常常说自己是炎黄子孙。

⑫邓艾(197—264)，三国时魏国著名将领。缒(zhuì)：用绳子拴住人或东西从上往下送。此处的“缒兵于穴中”，是说邓艾冒着危险进兵，孤军进入敌后，就好像是把人用绳子吊进深洞中一样，很危险。刘禅，三国时蜀国的第二任皇帝，刘备的儿子，小名阿斗。公元263年，魏国权臣司马昭想统一天下，派遣邓艾等人伐蜀，在剑阁被姜维所阻，不能前进。邓艾出奇不意，从阴平至江油，行军七百余里，历尽

险阻，绕过姜维的防线，直驱江油，长驱直入，大破蜀军，杀死诸葛亮的儿子诸葛瞻等人。刘禅不听大臣的反复劝阻，最后向魏军投降。坐缚：被擒获。

⑬尝敌：试探敌人。去就：此处指对一件事情的判断。

⑭屈：打败仗。

⑮沮（jǔ）：受到阻碍。

⑯穷：处于困境。

⑰支：对付。

⑱校：同“较”，较量。

⑲角：角斗。

⑳抗：反抗。暴：暴露出来。抗而暴之，也就是通过行动把它暴露出来。

㉑狎（xiá）：轻视而不尊重。

㉒长短之术：指应变的策略。

㉓顾：顾虑。恃：依靠。

㉔无所顾：没有什么可以顾虑的。

㉕有所恃：有所依靠。

㉖槌（chuí）：木棒。尺槌：很短的木棒。

㉗蜥蜴（xī yì）：一种爬行动物。

㉘变色：指因害怕而脸色大变；却步：后退。

㉙人之情：人之常情。合乎情理的举动。

㉚袒裼（tǎn xī）：脱去衣服，露出身体。

㉛乌获：中国古代的一个大力士，据说能力举千钧，为秦武王所宠爱。

㉜冠胄（zhòu）：头戴钢盔，身穿铠甲，全副武装。衣甲：身穿铠甲。

㉝据：抱着。兵：武器。寝：睡觉。

㉞童子：小孩子。

## 〔译文〕

做一个好将领的根本，首先应当培养好自己的心理素质，要能做到泰山崩倒于面前也不变色，麋鹿在身边窜出眼睛连眨也不眨。这样，就可以凭此权衡利弊、对付敌人。

军事行动都崇尚道义，不合道义的事，即使有利也不做。倒不是说每一次军事行动都会带来危害，而是怕将来使自己手足无措，处于被动的地位。只有道义才可以激发士兵的气势。士兵一

旦被道义激发起来，就可以让他参加任何战斗。

发动战争的原则是，未打仗之前要尽力使战士家产丰裕，将要打仗了要努力蓄养战士的气力，战斗打响后要全力保持战士的斗志，战胜之后要注意培养他的忠心。平时要提高警惕，修整边备，加强巡逻，使境内的农民无所顾虑，放心生产，这就能使战士的家产丰裕；给战士很优厚的赏赐使他很自在，这就使他们的体力得到休养；用一些小胜仗来激励他们投入新战斗的欲望，用一些小败仗磨砺他们的发愤图强的精神，以保持他们的旺盛斗志；使用兵士时，不要让他们的所有欲望都得到满足，这样来保持他们的斗志。一个将领做到了上述这些以后，他的战士就会常常保持着激情、欲望而不会轻易丧失。他们的激情、愤怒只要还留在心中，他们就会很勇敢，欲望还在心中就会有贪欲，因此即使是已经吞并了天下，战士们仍旧不会对战争感到厌倦。这就是黄帝之所以打了几十场战争而战士却不感到害怕、劳累的缘故啊。如果不能保持士兵的斗志，那么一战之后，就不能再使用他们了。

作将领的要聪明而严厉，战士则需要愚笨一些的。将领聪明，别人就很难猜测你，严厉，别人就不敢冒犯你。这样，战士就会乖乖地俯首听命，怎么会不愚蠢呢？只有愚蠢的战士，才能与将领生死与共。

在每一个军事行动之前，首先要了解对方的主帅与将领，然后才可以冒险。邓艾在攻打蜀国的时候，把士兵置于非常危险的境地，如果不是刘禅的昏庸无能，那邓艾的百万之师就只有束手就擒、全军覆没了。他肯定是有所依靠才敢这么做的。所以古代的高明将领，都能够拿自己的战士去试探敌人的虚实。而且还能从对方的反应中，对自己的真实情况有一个更清楚的了解，于是他很容易就能作出判断了。

凡是一个主将，了解了以上这些原则后就可以采取行动了，了

解了双方形势后就可以追加士兵，知道节制之后就可以更熟练地用兵了。了解了作战原则就可以不打败仗，了解双方情势就不会受到阻碍，知道节制之后就不会处于困境。我不追求蝇头小利，不躲避小的灾难，小利小患不能使我的作战技术受到羞辱，这样，以后就可以应付大的利益或忧患。只有小心翼翼地培养自己作战技巧，珍视自己的人，才能无敌于天下。因此一忍可以支百勇，一静可以制百动。

军事行动互有长短，敌我是一样的。敢问我用自己的特长，他不与我较量；我竭力掩盖我的短处，他却强逼着我与之较量，怎么办？我这样回答：我把自己的短处暴露出来，让他感到怀疑而退却；我把自己的长处隐藏起来，让它麻痹而堕入其中。这是长短之术在战争中的具体应用。

善于用兵的人，要使他们无所顾虑，有所依赖。没有顾虑，他们就知道死不足以可惜；有所恃，他们就知道不一定失败。如果手里有一根短木棍，即使当着老虎，也会大喊着拿着棍子打它；如果空着手，即使遇见一只蜥蜴，也会惊得脸色大变，连连退步，这是人之常情。了解了这些，就可以当将领了。赤裸着身体，手按宝剑，即使乌获这样的勇士也不敢上前，穿戴钢盔铠甲，抱着武器睡觉，一个小孩也可以弯弓杀死他，因此善于用兵的人要稳固住形势，只要形势稳固了，他也就游刃有余了。

### 〔解析〕

本文为《权书》中的第一篇，主要是谈“为将之道”的，也即论述作为一个军事领导者，应当具有怎样的素质，才能团结士兵，争取胜利的道理。

在这篇文章中，作者开门见山地提出：“为将之道，当先治心”。表明了自己的独特的军事思想。他认为，一个将领，只有做到了“泰山崩于前而色不变，麋鹿兴于左而目不瞬”，才能