

诸葛亮 著

韦建黎 解译

诸葛亮大智慧 探秘为将之道

中国第一



将领圣经

诸葛亮火烧新野、火烧博望、火烧赤壁，三把火烧出了刘备的霸业。此后，他舌战群儒、智激周瑜、草船借箭、借东风，一个个锦囊妙计，无不手到擒来，聪明才智无人能及。诸葛亮是智慧的化身！

值得庆幸的是，诸葛亮的智慧并没有随着他的去世而消失，而是留在了他的《将苑》里。《将苑》里的大智慧在今天的很多领域都得到应用，如企业管理和员工的管理等等。

《将苑》是诸葛亮的一部军事著作，也是他一生经验的总结。全书共48篇，分上下两卷。上卷主要讲将帅的素质、将帅的用人、将帅的治军等；下卷主要讲将帅的战术、将帅的谋略等。《将苑》是诸葛亮智慧的结晶，也是中国古代军事思想的重要著作之一。



中国第一将领圣经

历史上从没有一部兵书像《将苑》这么全面性地讨论、研究将领，对将领这么求全责备。就内容的广度和深度而言，《将苑》堪称是一本“将领圣经”——将领的圣经，必胜的战略。

《将苑》全书共五十篇，在本书中，共包含下列八大重点：

1. 好将领应有怎样的素质？
2. 好将领应有怎样的气度？
3. 好将领应具备什么样的机变权谋？
4. 好将领应如何振奋士气，提升军队战斗力？
5. 好将领应如何肃军容、扬军威？
6. 好将领应如何发挥幕僚的作用？
7. 什么是将领的软肋？
8. 什么是不合格的将领？

上架建议：社科文史/军事谋略

ISBN 978-7-219-05929-6

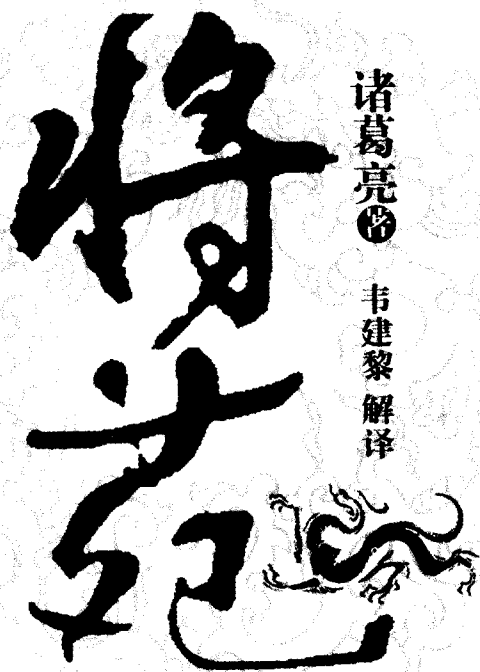


9 787219 059296 >

定价：18.50元

中国第一将领圣经

将苑



诸葛亮

韦建黎解译

广西人民出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

将苑/(三国) 诸葛亮著; 韦建黎解译. —南宁: 广西人民出版社, 2007. 10

ISBN 978 - 7 - 219 - 05929 - 6

I. 将… II. ①诸…②韦… III. 兵法—中国—蜀汉 (221—263) IV. E892. 362

中国版本图书馆CIP数据核字 (2007) 第 127406 号

本著作物经海鸽文化事业发展有限公司授权, 出版大陆地区中文简体字版本。非经书面同意, 不得以任何形式任意重制、转载。

桂图登字 20 - 2007 - 103 号

监 制 江 津 彭庆国

责任编辑 马妮璐 聂晓珂

将苑——中国第一将领圣经

JIANGYUAN——ZHONGGUO DIYI JIANGLING SHENGJING

作 者	诸葛亮
解 译	韦建黎
出版发行	广西人民出版社
社 址	广西南宁市桂春路 6 号
邮 编	530028
网 址	http://www.gxpsh.cn
经 销	全国新华书店
印 刷	广西民族印刷厂
开 本	710mm × 990mm 1/16
印 张	13
字 数	130 千字
版 次	2007 年 10 月 第 1 版
印 次	2007 年 10 月 第 1 次印刷
书 号	ISBN 978 - 7 - 219 - 05929 - 6/E · 5
定 价	18.50 元

版权所有 翻印必究·印装有误 负责调换



前言

184—280年,对于中华大地而言,这是一段不平凡的岁月。在这段日子里,战火充斥着整个国土,中国经历了近一百年不折不扣的乱世时期!正所谓“乱世出英雄”,此时,数不尽的壮士豪杰纷纷登上历史舞台。他们施展拳脚、策马扬鞭、逐鹿中原,开创了中国历史上最为壮烈的三国时代。

曹操、刘备、孙权,他们无疑都是三国时代的风流人物,给我们留下了道不尽的英雄故事。不过,对于后世之人而言,还有一个人不容忽视,他就是中华民族智慧的象征——诸葛亮。

作为三国时期著名的政治家、军事家和外交家,诸葛亮先后辅佐刘备、刘禅父子共二十八年,助其创建了蜀汉政权。当时,刘备兵不满千,但诸葛亮通过火烧博望坡、火烧新野、火烧赤壁,三把火烧出了刘备的霸业。此后,他舌战群儒、三气周瑜、六出祁山、七擒孟获……一个个锦囊妙计信手拈来,聪明才智无人能及。时至今日,虽然时代已前进了一千多年,但在当代中国,诸葛亮依然是智慧的化身!

值得庆幸的是,诸葛亮的智慧并没有因他生命的结束而终结,他把他身为将领所感悟到的毕生智慧全部收录于一本书中,取名《将苑》。作为诸葛亮为将之道的集中总结和反映,《将苑》凝结了他的领导艺术和识别、选拔、任用将领的奥秘,全面阐述了将领所应具备的各种品质、能力和应该杜绝的恶习,以及领兵打仗的技巧、克敌取胜的关键等等,堪称古代为将之道的蓝本。

也正因如此,历代军事家都对该书推崇有加,认为它是古代将领智慧的集大成者。

《将苑》的魅力不局限于军事方面,它的智慧在很多领域都得到了体现。例如,有人运用书中的处世智慧和别人打交道,有效改善了人际关系;有人活学活用,借助书中的指挥艺术增强了工作能力;有人运用书中的管理智慧,规范了对企业和员工的管理;更有人施展书中提到的计谋,追到了心仪的女孩……作为一本智慧全书,《将苑》已开始被越来越多的人所熟识和认可,并被运用到更多、更广泛的领域。

可是《将苑》毕竟是一千多年前的著作,它语言精练、文笔犀利,但对于大多数不谙古文的现代人而言,难免显得有些生涩难懂。为了帮助大家更好地理解《将苑》中蕴含的大智慧,并将其巧妙运用到日常工作和生活中,本书不仅对《将苑》的所有章节进行了浅显易懂的翻译,还通过具体的名将故事,将书中的精华深入浅出地呈现给大家,从而让大家更好地理解诸葛亮智慧的精髓,把自己打造成为一个真正拥有大智慧的人!



目
录

将苑

——
中国第一将领圣经

前言 /1

兵权篇 /1
权力,威信之本

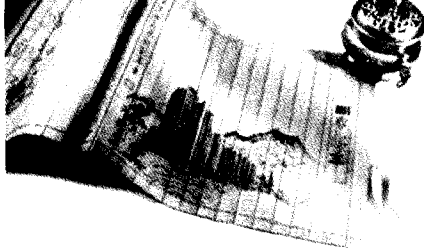
逐恶篇 /6
当心引狼入室

知人性篇 /11
掌握最古老的心理学

将材篇 /14
风格决定一切

将器篇 /18
测测你的气度指数





将苑

——
中国第一将领圣经

将弊篇 /22

警惕！八种毛病要不得

将志篇 /26

我自岿然不动

将善篇 /30

能力是硬道理

将刚篇 /34

刚柔相济的力量

将骄吝篇 /38

骄傲是魔鬼

将强篇 /42

学习赵云好榜样

出师篇 /46

出门在外，就要听我的

择材篇 /50

不要最好，只要最合适

智用篇 /54

天时、地利、人和一个都不能少

将苑

——
中国第一将领圣经

不陈篇 /58

不动刀枪也能获胜

将诚篇 /62

让我慢慢俘获你的心

戒备篇 /66

有准备,有胜利

习练篇 /70

不听话?训得你听话

军令篇 /74

注意!前面有禁区

腹心篇 /78

千万别当孤家寡人

谨候篇 /82

没有规矩,不成方圆

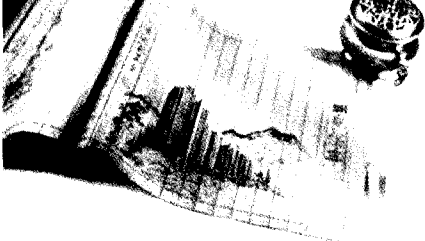
机形篇 /86

没有机会就要创造机会

重刑篇 /90

用大棒敲醒你的手下





将苑

——
中国第一将领圣经

善将篇 /94

管理者决定被管理者

审因篇 /98

永远别跟潮流作对

兵势篇 /102

利用一切可以利用的

胜败篇 /106

不是我能预测未来

假权篇 /110

你说你的,我做我的

哀死篇 /114

胡萝卜+大棒的妙用

三实篇 /118

我的幕僚我做主

后应篇 /122

善于寻找问题的源头

便利篇 /126

不可复制的战术

将苑

——
中国第一将领圣经

应机篇 /130

攻其不备，重拳一击

揣能篇 /134

知己知彼

轻战篇 /138

磨刀不误砍柴工

地势篇 /142

到什么山唱什么歌

情势篇 /146

摸清上司的脾气

去势篇 /150

成立个 FBI 又何妨

整师篇 /154

你不是一个人在战斗

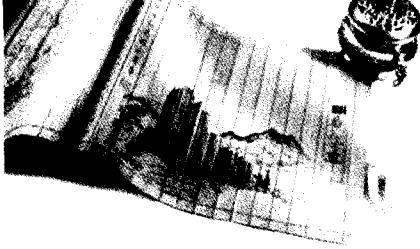
励士篇 /158

好部下是激出来的

自勉篇 /162

阴暗处的七双眼睛





将苑

——
中国第一将领圣经

战道篇 /167

发挥无穷的战术变化

和人篇 /171

上下一心,其利断金

察情篇 /175

切忌雾里看花

将情篇 /180

用细节打动人心

威令篇 /184

不要和纪律作对

东夷篇 南蛮篇 西戎篇 北狄篇 /189

让敌人来得更猛烈些吧

兵权篇

权力，威信之本



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，就是将领统率三军的权力，身为将领，能否在军队中树立自己的威信，最根本的就是要掌握兵权。将领一旦抓住了兵权，就抓住了管理军队最重要的环节，在统率部下时，就像一只猛虎插上了双翼一般，能自由地翱翔四海，遇到任何状况

都可应变自如、处变不惊。反之，将领倘若丧失了兵权，也就无法抓住治理军队的关键，好比鱼、龙离开了赖以生存的江湖，就算拥有在海洋中遨游、在浪涛中嬉戏的本领，也无从施展，只能无所作为。

典型事例

俗话说：“乱世出英雄。”中国历史上的五代十国时期，正是一个战乱纷争、动荡不安的时期，当然，也是个英雄辈出的时期。在这个大分裂的五十多年间，谁拥有强大的兵力，谁就可以实现统一中国的野心。赵匡胤深谙这一道理，所以，他凭借手中握有的强大兵力，成了历史上赫赫有名的北宋开国皇帝——宋太祖。

赵匡胤是军人出身，长年累月的南征北战让他深知兵权的重要性，他深信：只有拥有强大的兵力，才能树立自己的威信，进而实现野心。于是，为了满足自己当皇帝的野心，他开始进行一系列的精心部署。

赵匡胤由于骁勇善战，因此被当时后周的皇帝周世宗委以整顿禁军的重任，利用这个机会，赵匡胤开始积极拓展自己在军队中的势力。一方面，他任命爱将罗彦环、郭延斌、田重进等人担任中下级将领，有了这些人的言传身教，士兵自然对赵匡胤敬畏有加；另一方面，身为高级将领的赵匡胤没有和其他高级将领争权夺利，而是主动接近他们，并同石守信、王审琦、韩重斌等高级将领结拜为兄弟，从而形成了一个以赵匡胤为核心的势力范围。此外，他还对文人非常重视。赵普、王仁瞻、楚昭辅等有识之士先后被他招至麾下，成了他的心腹幕僚。凭借自己在军事上的优势和聪明的头脑，赵匡胤的威信越来越高。

经过近半年的部署，赵匡胤觉得时机成熟了，便开始了自己



的夺位计划。960年正月初一，正当后周群臣在宫中朝贺新年时，突然有人前来报告，称辽和北汉的军队联合南下，侵占了后周大片领土。皇帝一听急了，赶忙征求宰相范质、王溥的意见，大家一致决定派赵匡胤率领禁军前去迎敌。孰不知，这一切，其实都是赵匡胤设下的圈套。

正月初三，赵匡胤率领大军从京城汴梁（现河南开封）出发，当部队行至京城东北郊的陈桥驿时，赵匡胤突然命令将士驻扎下来。不明状况的士兵们并没多想，早早地入睡了，可众多中层将领们却在商量一件大事……

第二天清晨，天刚蒙蒙亮，军队中便传来阵阵呼喊声，被吵醒的赵匡胤睡眼惺忪地走出帐篷，居然看见一群将士手拿兵器，整整齐齐地站在外面，他们齐声高喊：“我们愿拥立主帅为皇上！”赵匡胤还没搞清楚状况，已被一群人簇拥到了厅堂，大伙把他架到椅子上，把早已准备好的皇帝专用品——黄袍披在了他的身上。赵匡胤故作慌乱，一副不知所措的样子。此时，将士们还跪在地上，冲他高呼“万岁”！这么一来，赵匡胤自然要有所表态了，只见他装作怒气冲天的样子，气愤地说：“怎么回事？黄袍加身可不是闹着玩的，这种玩笑怎么能随便开呢？”

赵匡胤的心腹赵普自然明白此话的用意，他上前说：“如今先帝驾崩，小皇帝尚且年幼，朝廷可以说是一片混乱。而主帅您爱兵如子，在军队中很有威信，全军上下都愿拥立您为皇上。如果您不答应，我们这些将士就成了叛逆之臣，定会被以大逆不道之罪处死，所以，您还是答应了吧！”话音刚落，众将士再次跪地高呼“万岁”。面对这种“咄咄逼人”的气势，赵匡胤装作无可奈何的样子说：“大家真是太强人所难了，不过为了大家的安危，我就答应了。”

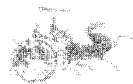
当天下午，赵匡胤便率领部队回到了京城，京城中也早已有人接应，文武百官都神情严肃地列于殿前，欢迎新皇帝登基。至

此，盛极一时的大宋王朝正式在中国历史上出现了。

赵匡胤虽说如愿以偿地当上了皇帝，可他心里始终惴惴不安，他担心历史会重演：自己是因为手握兵权才能笼络人心，进而让别人心甘情愿地推举自己当皇帝的。万一以后自己的手下也掌握了兵权，会不会重蹈覆辙，把自己赶下台呢？想到这里，他再也坐不住了，上台第一件事便是考虑如何控制目前握有重兵的将帅。他坚信：抓住了兵权，就意味着抓住了一切。功夫不负有心人，他终于想出了一个绝妙的点子。

961年秋天的一天晚上，赵匡胤准备了一顿丰盛的晚宴，邀请石守信、王审琦等手握重兵的高级将领饮酒作乐。席间，赵匡胤和众多曾与他一起出生入死、共同杀敌的将领们谈笑风生，场面好不热闹。然而，酒过三巡之后，赵匡胤突然收起了脸上的笑容，露出一副哀怨的神情。他长叹了口气，说道：“诸位爱卿，我这次能当上皇帝，全都是大家的功劳。不然，我怎么能像今天这么风光呢？可是，风光只是表面的，我自从当上皇帝之后，日子过得反而不如当初快乐，也没有以前睡得安稳了。”此话一出，石守信等人马上关切地问：“为什么呢？皇上还有什么可担心的，整个江山都已经是您的啦！”“话虽如此，可大家想想，天下谁不想当皇帝？”众将领听出赵匡胤话中有话，慌忙答道：“如今天命已定，谁敢有异心，定让他死无全尸！”

赵匡胤继续说道：“众位爱卿和我都是患难之交，我自然知道你们对我都是忠心耿耿、绝无二心的，可谁能保证你们的部下没有贪图富贵之人呢？如果有朝一日，他们像当初你们对我一样，把黄袍强加在你们身上，你们想不做皇帝都来不及啦！”石守信等人这才明白，原来赵匡胤真正担心的是他们，众将领齐齐跪在地上说：“皇上考虑问题真是周全啊，我们都是粗人，没有想那么多，请皇上给我们指一条明路吧！”



此话正合赵匡胤的心意，他不疾不徐地说：“人生短暂，在这段时间内，真正能大有作为的人并不多，大部分人追求的无非是多购良田美宅，过上衣食无忧的日子。再为子孙留下一些基业，让他们将来也能过上好日子。既然如此，大家为何不放弃兵权，快快乐乐地过安稳日子呢？这样一来，君臣之间就不必互相猜疑，大家相安无事地过一辈子，岂不乐哉？”

石守信等人自然领会了皇帝的用意，第二天，这些将领们便以各种理由请求交出兵权。赵匡胤表面上做出一副很惋惜的样子，心里却乐开了花。他一口答应了将领们的请求，将兵权一一收回到自己的掌控之中。这就是中国历史上有名的“杯酒释兵权”。这之后，赵匡胤彻底没有了后顾之忧，他凭借自身的聪明才智和强大兵力，消灭了一个又一个称雄一方的霸主，结束了五代十国五十多年的分裂局面，又一次统一了中国。

智慧香熏灯

中国有句古话：“打蛇打七寸。”也就是说，处理问题时应该抓住关键，只有这样，才能取得事半功倍的效果。无论是领兵打仗、治理国家，还是处理日常生活中的小事，我们都应谨记这一古训。

领兵打仗需要掌握绝对的兵权，这样你才能在军队中树立自己的威信，将领和士兵才能听从你的命令。推而广之，管理者在对待员工、教师在对待学生、上级在对待下级时，同样需要树立威信，而树立威信的关键就在于：要让他们明白，你在某一领域拥有绝对的权威。身为管理者，倘若员工在征求你的意见时，你却每次都要请示更高一级的领导，久而久之，在他们眼中，你管理者的身份只是形同虚设罢了！