

中华大方略全书

诸葛亮智谋全书

智慧宝鉴

〔三国〕诸葛亮

卧龙于渊待时
神算决胜千里
锦囊尽藏万计

天下已定三分
运筹帷幄在胸
千古独此一人



内蒙古人民出版社

中华大方略全书

诸葛亮智谋全书

(三国) 诸葛亮



内蒙古人民出版社

目 录

- 一 兵权 (1)
- ◇夫兵之权者，是三军之司命，主将之威势
 - ◇将领如何才能牢牢地执掌兵权，并运用自如
 - ◇识大体郭子仪举荐李光弼
 - ◇王莽掌握了生杀大权之后
- 二 逐恶 (6)
- ◇所谓奸伪悖德之人，可远而不可亲也
 - ◇奸臣当道，小人弄权，必然会导致风气日下，国无宁日可言
 - ◇扶不起的阿斗终于做了亡国奴
- 三 知人性 (10)
- ◇未知人之性，莫难察焉。美恶既殊，情貌不一
 - ◇古语：“画虎画皮难画骨，知人知面不知心。”所以知人是
用人的前提
 - ◇王翦是深知秦始皇的为人
 - ◇将相本无种王猛出身寒门
- 四 将材 (16)
- ◇奇变莫测；动应多端，转祸为福，临危制胜，此之谓智将
 - ◇将帅的贤能是关系到战争胜负的重要因素
 - ◇战淝水谢安后发制人
 - ◇胸有成竹寇準在澶州城楼上饮酒对弈

五 将器 (23)

- ◇仁爱洽于下，信义服邻国，上知天文，中察人事，下识地理，四海之内，视如室家，此天下之将
- ◇诸葛亮的理想是包括两方面的内容：仁爱信义和智慧聪敏
- ◇天下之第一将才韩信

六 将弊 (31)

- ◇夫为将之道，有八弊焉
- ◇过分谨慎、苛求人品，也会埋没一些人才
- ◇违背天理赵高、李斯伪造秦始皇的遗诏
- ◇祸国殃民的宦官王振

七 将志 (38)

- ◇兵者凶器，将者危任，是以器刚则缺，任重则危
- ◇中国历史上栽倒在石榴裙下的英雄人物难以数计
- ◇好色亡国者周幽王号称第一人
- ◇陈后主把救命将军的夫人留在了官中

八 将善 (43)

- ◇战欲奇，谋欲密，众欲静，心欲一
- ◇认识能力是指挥才能的基础，指挥才能是认识能力的具体体现
- ◇韩信在指挥井陘之战时抓住了关键
- ◇诸葛亮惟独没有料到马谡是个庸才

九 将刚 (46)

- ◇纯柔纯弱，其势必削，纯刚纯强，其势必亡；不柔不刚，合道之常
- ◇人的感情和性格是复杂的，在与社会接触的过程中可以影响人格的发展
- ◇厚黑教主李宗吾一生只服的儒将王阳明

十 将骄 (54)

- ◇将不可骄，骄则失礼，失礼则人离，人离则众叛
- ◇将领更应该极力克服的两方面不良品质——骄横狂妄和吝啬小气
- ◇刘伯温说出了打败陈友谅的根源

十一 将强 (58)

- ◇高节可以厉俗，孝悌可以扬名，信义可以交友，沉虑可以容众，力行可以建功，此将之五强也
- ◇将领不但要慎选，而且还要严教，这是历代统兵的军事家都非常重视的问题
- ◇德、才、识、勇四者兼备的人才蔺相如

十二 出师 (63)

- ◇勿以身贵而贱人，勿以独见而远众，勿恃功能而失忠言
- ◇战争是智力的角逐，制胜之道不可先传，要靠战地指挥员临机应变
- ◇不忘旧恩晋文公退避三舍

十三 择材 (68)

- ◇有好斗乐战，独取强敌者，聚为一徒，名曰报国之士
- ◇用人如用器，需要择其长而用之
- ◇唐太宗派李靖打突厥是用对了人

十四 智用 (71)

- ◇夫为将之道，必顺天、因时、依人以立胜也
- ◇民意，决定着战争力量的众寡，决定着军队士气的高低，是一定要重视的
- ◇战赤壁诸葛亮大冬天里借到东风

十五 布阵 (74)

- ◇昔者，圣人之治理也，安其居，乐其业，至老不相攻伐，可谓善理者不师也
- ◇与其胜得辛苦，不如全身而退，保存实力，待日后有机会再图反攻
- ◇做到了不战而屈人之兵的司马穰苴

十六 将诫 (78)

- ◇静如潜鱼，动若奔獾，丧其所连，折其所强，耀以旌旗，戒以金鼓
- ◇将领在战争中应重视的内容：一是礼贤下士，网罗人才
- ◇勇于承担责任的秦穆公
- ◇楚武王利用小利小惠诱惑敌人进入设好的圈套

十七 戒备 (83)

- ◇夫国之大务，莫先于戒备
- ◇提高警惕，居安思危，这些话至今仍为高明之见、金石之言
- ◇只有郭子仪一眼看破了卢杞
- ◇事先的准备好的李牧便有条不紊地大杀匈奴人

十八 习练 (87)

- ◇教之以礼义，海之以忠信，诚之以典型，威之以赏罚，故人知劝
- ◇操练是不流血的战争，战争是流血的操练，诸葛亮的教兵之道
- ◇孙武治兵重在军法无情

十九 军蠹 (92)

- ◇非言妖辞，妄陈祸福
- ◇军队也和人的眼睛一样，容不得半点沙子
- ◇卜式治理天下就象牧羊一样

二十 腹心 (95)

- ◇夫为将者，必有腹心、耳目、爪牙
- ◇腹心、耳目、爪牙，是为将者手下必不可少的三种人才
- ◇刘邦夺取天下的秘诀：重用人才

二十一 谨慎 (105)

- ◇扶败军丧师，未有不因轻敌而致祸者，故师出以律，失律则凶
- ◇对将帅来说战场决胜的功夫也在战场之外
- ◇努尔哈赤在萨尔浒围歼明军

二十二 机形 (110)

- ◇夫以愚克智，逆也；以智克愚，顺也；以智克智，机也
- ◇乘机则更需要有智慧和胆略
- ◇七擒七纵诸葛亮攻心为上

二十三 重刑 (114)

- ◇耳威以声，不可不清；目威以容，不可不明；心威以刑，不可不严
- ◇只有把每个人的技艺和勇敢都纳入整体力量之中，才能造就出善战之师
- ◇天生就有指挥艺术才能的名将吴起

二十四 善将 (120)

- ◇示之以进退，故人知禁；诱之以仁义，故人知礼；重之以是非，故人知劝；决之以赏罚，故人知信
- ◇诸葛亮治理的军队：止如山，进退如风，出兵之日，天下震动，而人心不忧
- ◇攻必取成吉思汗西征

二十五 审因 (123)

- ◇若能审因而加之威胜，则万夫之雄将可图，四海之英豪受制矣
- ◇士卒能够同心同德，专心一致时，便能发挥最大的力量
- ◇顺应民心陈胜自立为王

二十六 兵势 (127)

- ◇善将者，因天之时，就地之势，依人之利，则所向者无敌，所击者万全矣
- ◇天、地、人自古以来就被认为是决定战争胜负的三大要素
- ◇唐太宗首开用科举考试来网罗人才的办法

二十七 胜败 (132)

- ◇贤才居上，不肖居下
- ◇大凡事态败坏或日有转机，都有所征兆显示
- ◇乐毅的济世之才

二十八 假权 (137)

- ◇上不假之以赏罚，是犹束猿猱之手，而责之以腾捷，胶离娄之目，而使之辩青黄，不可得也
- ◇军队的指挥权要给予将帅，内部行施赏罚必须由主将决定
- ◇盗虎符公子无忌夺取了晋鄙的军权

二十九 哀死 (141)

- ◇古之善将者，养人如养己子
- ◇历代名将，都把爱护战士作为一条要则
- ◇讲信义将士拼死报答诸葛亮

三十 三宾 (143)

- ◇词若县流，奇谋不测，博闻广见，多艺多才，此万夫之望，可引为上宾

◇将帅对待幕僚应根据其智谋高下给以相应的位置

◇宋太祖赵匡胤非常重视赵普的意见

三十一 后应 (145)

◇若乃困难于易，为大于细，先动后用，刑于无刑，此用兵之智也

◇自古以来，用兵之道以攻心为上，攻城为下；心战为上，兵战为下

◇心战为上祖逊在江心当众誓师

三十二 便利 (149)

◇前林无隐，利以潜伏

◇正确认识各类不同地形、天象的特点，扬其长，避其短，便能地尽其利，物尽其用

◇岳飞大破金兀术的铁浮图和拐子马

三十三 应机 (152)

◇夫必胜之术，合变之形，在于机也

◇运用敌意想不到的方法打击敌人，是乘机的首要办法

◇曹刿正确地把握住了作战的规律

三十四 揣能 (155)

◇古之善用兵者，揣其能而料其胜负

◇通过比较敌对双方的优劣长短，就能预见战争胜负

◇战官渡曹操烧了袁绍的粮草

三十五 轻战 (160)

◇螫虫之毒，负其毒也；战士能勇，恃其备也

◇加强武器装备的重要性，是一支部队的将帅应该重视的

◇龙城飞将李牧在就能不教胡马度过阴山

三十六 地势 (162)

- ◇夫地势者，兵之助也，不知战地而求胜者，未之有也
- ◇弱者可能得其利而变强，强者可能失其利而变弱
- ◇弃险关慕容超失地利而被灭

三十七 情势 (164)

- ◇贪而喜利者，可遗也；仁而不忍者，可劳也
- ◇将帅在气质、性格上的种种缺陷往往会导致战争的失败
- ◇镇南大将军杜预把吴主孙皓都分析透了

三十八 击势 (167)

- ◇古之善斗者，必先探敌情而后图之
- ◇历史上，大凡弱军战胜强军，几乎全是乘机而成的
- ◇赵襄子把握可乘之机灭掉智伯

三十九 整师 (171)

- ◇若赏罚不明，法令不信，金之不止，鼓之不进，虽有百万之师，无益于用
- ◇军队必须突出它的高度统一性，行动要整齐，步调要一致
- ◇朱元璋坚持不懈地用多种方法整顿军纪

四十 励士 (174)

- ◇先之以身；后之以人，则士无不勇矣
- ◇士气旺盛，即便是胆怯的人也会有决一死战的意志
- ◇汉光武帝刘秀重赏轻罚以结民心

四十一 自勉 (176)

- ◇圣人则天，贤者法地，智者则古
- ◇将帅不骄不妄，心系军旅，才能为士卒树立良好的典范
- ◇张巡创造了中外战争史上罕见的惊人奇迹

四十二 战道 (184)

- ◇夜战之道，利在机密，或潜师以冲之，以出其不意，或多火鼓，以乱其耳目，驰而攻之，可以胜矣
- ◇在不同的时间、地形上作战，要采用不同的战术手段
- ◇韩世忠把金兀术的人马围困在黄天荡

四十三 人和 (188)

- ◇夫用兵之道，在于人和，人和则不劝而自战矣
- ◇军队贵在团结而不在人数众多
- ◇徐庶借马试探刘备的德行

四十四 察情 (190)

- ◇半进而半退者，诱也；杖而行者，饥也；见利而不进者，劳也
- ◇敌军在阵前，总会有稍许征兆可以正确判知其虚实
- ◇司马懿的怀疑使他失去了战机

四十五 将情 (193)

- ◇夫为将之道，军井未汲，将不言渴；军食未熟，将不言饥
- ◇将帅在士兵眼中是高高在上，言行举止也都是众目所视，众手所指
- ◇贪婪暴戾的周厉王姬胡

四十六 威令 (197)

- ◇夫一人之身，百万之众，束肩敛息，重足俯听，莫敢仰视者，法制使然也
- ◇作为将帅，体恤部属，爱怜士卒，可以赢得士卒的爱戴与拥护
- ◇大将军杨素带兵执法严酷

四十七 东夷 (199)

- ◇东夷之性，薄礼少义，捍急能斗，依山蜚海，凭险自固，上下和睦，百姓安乐，未可图也

- ◇派出间谍渗透到敌国，挑拨离间，使其内部反目，以达分散力量之效

四十八 南蛮 (200)

- ◇南蛮多种，性不能教，连合朋党，失意则相攻，居洞依山，或聚或散
- ◇军队是不祥武器，正象没有剑柄的锋利宝剑

四十九 西戎 (201)

- ◇西戎之性，勇悍好利，或城居，或野处，米粮少，金贝多，故人勇战斗，难败
- ◇只有熟谙各种当地的土语，对当地民俗了解得非常清楚，才能针对各种民性斟酌后巧妙运用计谋
- ◇七十岁的老将军赵充国大破羌族人反叛

五十 北狄 (203)

- ◇北狄居无城郭，随逐水草，势利则南侵，势失则北遁，长山广积，足以自卫
- ◇要了解各少数民族的性情、习俗、地理特点，不要轻易与其作战
- ◇非常了解匈奴人的虎威将军李广

一 兵权

【原文】

夫兵之权⁽¹⁾者，是三军⁽²⁾之司命⁽³⁾，主将之威势⁽⁴⁾。将能执⁽⁵⁾兵之权，操兵之要势⁽⁶⁾，而临群下⁽⁷⁾，譬如猛虎，加之羽翼而翱翔四海⁽⁸⁾，随所遇而施之⁽⁹⁾。若将失权，不操其势，亦如鱼龙脱⁽¹⁰⁾于江湖，欲求游洋之势，奔涛戏浪⁽¹¹⁾，何可得也。

【注释】

〔1〕兵权：指带兵、用兵的权谋、策略。

〔2〕三军：春秋时代大国多设三军，如晋国称为上、中、下，楚国称为中、左、右，齐国、鲁国、吴国也设上、中、下，称呼不一。周制天子六军，诸侯大国三军，一军为一万二千五百人。此处泛指全军。

〔3〕司命：星官名，属虚宿，共两星，即宝瓶座二十四号、二十六号星。此处为调度、指挥之意。

〔4〕主将：将帅。威势：权势及责任。

〔5〕执：掌握、执掌。

〔6〕操：操控、操握。

〔7〕临：居上视下，此处意为统率、治理。群下：部属、军队，此处指军队士卒。

〔8〕翱翔：双翅上下搗动为翱，展翅平飞为翔，此处喻自由在地遨游。四海：犹言天下。古人认为中国四周环海，故以四海称天下，此处指全国。

〔9〕随：顺应。遇：所遇到的各种情况。施：采取对策，正确处理。

〔10〕脱：离开。

〔11〕奔：急走。戏：角力。

【译文】

兵权，是将帅统领三军的权力，也是主将树立威信的关键所在。将帅能够掌握实际兵权，方能获得如虎添翼般之力，遇到任何情况皆能灵活应变，妥善处理。假如将领无法掌握实际兵权，不仅不能指挥军队，而且如同鱼、龙离开了江湖，怎么能够得以在海洋中自由地翱翔，弄涛于浪尖呢？

【详解】

将谋略看作军队的命脉，这是历史经验之谈。若要将领能够彻底执行任务，贯彻职责，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、运用兵权的将领，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。带兵打仗需要权谋，诸葛亮在这方面表现的极为突出。他审时度势、宽严适宜，具有高超的指挥才能和领导艺术。那么，将领如何才能牢牢地执掌兵权，并运用自如呢？诸葛亮说：以讨贼为己任而不任将帅，人不以为自用，兵败而功不成，人不以为无勇，断一国之政，赏罚予夺无所贷，人不以为专。这就需要将领树立起威势，就是将领加强自身修养，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。

【事典】

识大体郭子仪举荐李光弼

所谓兵权，就是指将帅的领导权、指挥权、决策权，掌握了兵权就看怎么使。李光弼和唐朝著名的将领郭子仪最早都在朔方镇当将军，由于他们二人都是才华出众，彼此都不服气，有时候赶上在一张桌子上吃饭，都只用眼睛瞟对方，从来不交谈。就像有多大仇恨似的。安禄山叛乱，唐玄宗任命郭子仪当了朔方节度使，成了李光弼的直接领导。李光弼深恐郭子仪报复，就想调到别的地方去。

不久史思明在河北率兵反唐的时候，朝廷让郭子仪举荐一位能干的大将去收复河北，郭子仪举荐李光弼。李光弼心想：郭子仪这不是在公报私仇吗？但朝廷的命令又不能不服从，何况剿平逆贼根本就是自己的责任和心愿，所以义不容辞地接受了任命。临行的时候，李光弼硬着头皮对郭子仪说：“我死固然无妨，但只求能保住我的妻子儿女！”郭子仪张开双臂抱住李光弼，眼含热泪对他说：“眼下天下大乱，逆贼猖獗，需要我们同仇敌忾。收复河北，没有将军您这样能干的人不行，我哪能去计较私怨呢？”李光弼闻言非常感动。二人手拉手相对一拜。郭子仪分出一万人马给李光弼，为他壮行。后来，郭子仪也率军到了河北。两人团结合作，共同讨伐史思明的叛军。

王莽掌握了生杀大权之后

但是从反面上看，有一句名言讲得好：“权力就是腐败温床，绝对的权力，就是绝对的腐败。”所以，生杀之大权操于一人之手，是一件非常可怕的事情。象王莽篡权就是一例。

公元前三十三年，汉元帝刘奭病重去世，太子刘骞即位，史称汉成帝。元帝的皇后王政君被尊为皇太后，成帝又将大舅王凤封为大司马大将军，二舅王崇封为安成侯，还将其他几个舅舅也全封了侯。如此一来，王氏的子弟在朝廷中纷纷成了大官，王家成了一个权势赫赫的大家族，结果朝廷大权也就落入外戚王家之手。王家的老爷们权倾朝野，便骄横起来，整日玩乐打猎，就连他们的子侄中也难得一个干正经事的。不过，有一位倒是甚该详述的，他就是汉成帝二舅王崇的儿子，名叫王莽。

王莽，字巨君，是王崇的第二个儿子。王崇中年去世，王莽自小便随着母亲生活，没有依靠，无权无势。王莽是个很有野心的人，心想：“我以后一定要像几位伯父、叔父那样，当个很有权势的人。”因此，他便很用心地读书，学了不少知识，还结交了一些很有才干的朋友。在家中，他非常孝敬母亲，待人有礼貌，生活挺朴素；对待伯父、叔父，王莽也是非常恭敬，就像对待自己的生身父亲那样，一点都不失礼。人们全说：“王莽这个年轻人，既有学问又很

孝顺，将来一定前途无量。”

王凤病重时，王莽不分昼夜地守在他的病床边，不但亲手给王凤喂药喂饭，而且给他端屎倒尿。这样连续几个月，王莽没有踏实地吃过一顿饭，没有舒服地睡过整夜觉。王凤被感动了，他临终前，嘱托汉成帝和王太后，请他们多照料王莽。不久，王莽当了黄门郎皇帝的侍从官，官职不高，但在宫中供职，过了些日子，他又被任命为射声校尉护卫京师的高级军官。当了官以后，王莽依然衣着朴素，对人更加谦虚谨慎，交了更多的朋友。当他的叔叔王根年老退休后，王莽便做了大司马，封为新都侯，掌握了朝政大权。

王莽野心不止于此，他一心就要超过几位伯父、叔父。他废寝忘食地工作，生活依然十分俭朴。据说，有一回王莽的母亲生病，朝中大臣忙叫自己的夫人去看望。各位夫人都是满身珠光宝气，绫罗绸缎，王莽的夫人却穿着一身旧衣服出来迎接，各位夫人全吃一惊，心想：“大司马家中的人怎么会穿这么破的衣服？”一打听，原来是大司马的夫人！这一来，人们都知道王莽一心为国、生活俭朴。

汉成帝去世后，汉哀帝刘欣即位。汉哀帝对王家开始疏远，再加上哀帝皇后的娘家人急着想争夺朝中大权。王莽看情况对自己不利，他就辞职隐退了。

外戚傅家和丁家在朝中得势后，便胡作非为，干了许多坏事，大臣们都觉得还是王莽当大司马好。不久，汉哀帝去世，九岁的汉平帝刘衎即位，王莽又被重新拜为大司马。王莽看到汉朝的江山已经很不稳固了，就决心要自己来做皇帝。

可是如何才能达到目的呢？王莽左思右想，最后想出了一个好办法。他让自己的心腹去买通夷人，叫他冒充越裳氏一个少数民族小国前来朝贡。于是，平帝元始元年公元一年，有越裳氏说是久慕汉朝上国，特来朝贡。大臣们纷纷将功劳算在王莽的身上，说他为了天下的安定立下大功，请求加封他为“安汉公”。这时，王政君已被尊为太皇太后，因皇帝年幼，她临朝摄政。她同意了大臣们的请求。为了表示自己的谦虚，王莽一再推辞后，勉强接受了封号，但是坚决不增加封地。王莽的行为获得了好评，许多人都上书为他歌功颂德。

王莽在朝中进一步提携自己的亲信，网罗听命于自己的人。为了加强地位，他将女儿许给了汉平帝。这么一来，王莽不但是大司马、大将军，而且还是“国丈”，地位之高无人能比。大臣们纷纷上书，说：“如今皇帝尚小，不能很好地处理国家大事。不如请安汉

公暂摄皇帝的职权，就如周公旦那样，相信汉室江山一定会更加强大的。”太皇太后于是便让王莽摄行皇帝的职权。

汉平帝长大了，见王莽掌握着自己的权力，很生气。这时发生了一件事，更加深了平帝对王莽的不满。汉平帝的母亲卫姬被封做中山王后，而按照老规矩，是应该被尊封为太后。但是王莽恐再同上次那样被外戚排挤，有意贬低卫姬的地位，并安排卫姬和她的两个弟弟都住在封地里，不准他们到京城接近平帝。以后，王莽知道平帝对他十分怨恨，就于元始五年下毒把平帝毒死了。接着，他从汉宣帝的玄孙中找了一个二岁的刘婴来做皇太子，号为“孺子”即孺子婴。刘姓皇帝的后代有不少成年人，可王莽却要选一个二岁的婴孩，这只不过是为他便于控制皇帝，来窃取汉朝江山罢了。

这时，武功县令陕西扶风南有一个人叫孟通，在挖井时挖出了一块上圆下方的白石，上边刻有“告安汉公莽为皇帝”几个赤色大字。借此事，王莽说是上天显灵，要求当摄政皇。太皇太后知道这是王莽做的手脚，但她这时已控制不住王莽了，只得封他为摄政皇。自此，王莽自称“假皇帝”，临朝听政，像皇帝一样来处理政事了。

刘家的人岂肯天下如此落入王莽手中？安众侯刘崇率先起兵反对王莽，他对心腹张绍说：“眼前的形势是明摆着的，安汉公王莽要篡夺我刘家的江山，我岂能贪生怕死，不顾汉室的兴衰！我想只要我振臂一呼，天下豪杰一定会群起响应我，共同推翻王莽的。”张绍点头附和。于是，两个人秘密地聚集了一百多个人，去攻苑今河南南阳。一百多人对抗成千上万王莽的军队，就像一碗热汤往雪地上浇一样，怎么能奏效呢？王莽军队很快就击溃了刘崇。

刘崇虽起兵失败，但他的行动真的换来了全国的响应。不久，东郡太守翟义便起兵攻打王莽，为了扩大声势，他将严乡侯刘信拥立为天子，并向全国发出通告说：“王莽是汉篡夺汉室的逆贼，想要窃取刘氏的江山，希望大家能和我共同讨伐王莽！”果然，许多人前来加入翟义的队伍，一支十几万人的大军斗志昂扬地出发了。此时，长安附近的赵明、霍鸿，也树起汉室旗号起兵响应翟义。这两路人马举事，可急坏了王莽，弄得他寝食不安，喝不进水。他派王邑、王级领兵去应战赵明、霍鸿。同时，他还抱着小皇帝四处表白，说自己只是暂时代替皇帝行使职权。

由于义兵平时缺乏训练，仓促上阵，很快便被王莽的军队打败了。王莽觉得腰杆又硬了，他想：“我就是要称皇帝，我看你们敢