

苏 洵 呕 心 沥 血 权 谋 兵 书
今 人 出 奇 制 胜 枕 中 秘 籍



权书

图说精解

(宋)苏洵◎原著 郑京辉◎主编

仁义不得已，而后吾《权书》用焉。然则《权书》，为仁义之穷而作焉。
——（宋）苏洵

《权书》

北宋苏洵呕心沥血之作

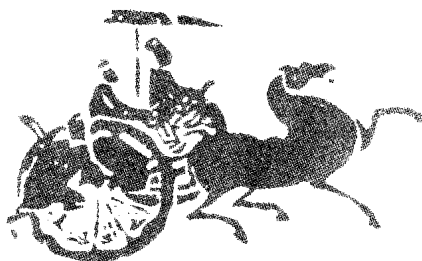
是传世的论兵名篇之一，集中体现了苏洵治国平天下的思想，
集治道、兵法、史论为一体。

作为兵书，《权书》从更高的层次，甚至从帝王的角度俯视全局，但又涉及细枝末节，**用之既可以将将，亦可以将兵。**

 中国纺织出版社

权书图说精解

(宋) 苏洵 原著 郑京辉 主编



 中国纺织出版社

内 容 提 要

《权书》是北宋苏洵的呕心沥血之作，是传世的论兵名篇之一。《权书》集中体现了苏洵治国平天下的思想，集治道、兵法、史论为一体，具有广泛而深厚的思想内容。作为兵书，《权书》从更高的层次甚至从帝王的角度俯视全局，但又涉及细枝末节，用之既可以是将将，亦可以将兵，在千年后的今天依然闪耀着智慧的光芒。

本书除全文收录了《权书》全十篇外，还从姊妹篇《几策》和《衡论》中择要收录了六篇有益于当代人为人处世、竞争致胜的文章，构成了本书第三篇中的原典。本书以贴切的插图、简洁的注释、严谨的译文和精到的解读，详细论述了为将者治军、攻伐的谋略以及君主治国、御臣的策略，对当代读者尤其是各级管理者运筹帷幄、竞争致胜、建功立业具有很强的借鉴作用。

图书在版编目(CIP)数据

权书图说精解/(宋)苏洵原著,郑京辉主编. —北京:中国纺织出版社, 2011.6

ISBN 978-7-5064-7386-6

I. ①权… II. ①苏… ②郑… III. ①兵法—中国—北宋
②权书—通俗读物 IV. ①E892.441

中国版本图书馆CIP数据核字(2011)第043001号

副 主 编: 鲍玉仓 王存博

编委会成员: 孔令杰 白现峰 冯春萍 李维东 宋渠江 张振丽
郝 飞 舒 伟

策划编辑: 丁守富 责任印制: 陈 涛

中国纺织出版社出版发行

地址: 北京东直门南大街6号 邮政编码: 100027

邮购电话: 010—64168110 传真: 010—64168231

http://www.c-textilep.com

E-mail: faxing@c-textilep.com

三河市华丰印刷厂印刷 各地新华书店经销

2011年6月第1版第1次印刷

开本: 787×1092 1/16 印张: 15.5

字数: 205千字 定价: 28.80元

凡购本书, 如有缺页、倒页、脱页, 由本社图书营销中心调换



《权书》，北宋苏洵撰，是传世的论兵名篇之一，其内容是从历代著名战争中比较战略得失，从历代名将中总结治军经验教训。该书对古代治军及战略问题确有不少深邃见地，对当代人运筹帷幄、竞争致胜、建功立业很有借鉴意义。

《权书》是苏洵呕心沥血之作。苏洵（1009—1066年），字明允，眉州眉山（今四川眉山县）人。苏洵出身书香门第，但少时却游荡不学，至二十七岁才开始发愤读书。宋仁宗嘉祐元年（1056年），苏洵送其二子苏轼、苏辙赴京应试。其时正值欧阳修等庆历新政要人又入朝用事，苏洵于是满怀希望地向欧阳修献上所写文章二十二篇，即《几策》二篇，《权书》十篇，《衡论》十篇。“书既出，而公卿士大夫争传之。”此时，苏轼、苏辙也以“高第”中进士。父子三人名动京师，苏洵也博得了欧阳修的赏识。欧阳修向朝廷力荐苏洵，朝廷也两次召苏洵策试，苏洵皆不就。嘉祐五年，朝廷拜苏洵为秘书省试校书郎，第二年除霸州文安县主簿，但苏洵未就任，留京修撰礼书。后来，百卷巨著《太常因革礼》刚刚撰成上报朝廷，苏洵就去世了。苏洵一生著述极丰，但《权书》等二十二篇既是他的成名作，也是集其思想精华于大成之作，集中体现了苏洵治国平天下的思想，集治道、兵法、史论为一体，具有广泛而深厚的思想内容。作为兵书，《权书》从更高的层次甚至从帝王的角度俯视全局，但又涉及细枝末节，用之既可将将，亦可以将兵，在千年后的今天依然闪耀着智慧的光芒。

古时称秤锤为权，称秤杆为衡，所谓权衡就是根据不同的重量随时移动秤锤



以保持平衡，也就是权变或者权谋。苏洵在“权书叙”中说：“《权书》，兵书也，而所以用仁济义之术也。吾疾夫世之人不究本末，而妄以我为孙武之徒也。夫孙氏之言兵为常言也，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。”意即遇到仁义解决不了的问题时，迫不得已只有用“权”。《衡论》是《权书》的姊妹篇，两者相辅相成。苏洵在“衡论叙”中说，所作《权书》是让人们知物之轻重，而作《衡论》是为了让“权”有所依据的标准，使人们更准确地把握物之轻重。苏洵所论，其实即权谋也。

权谋是人类智慧之树结出的一个奇妙果实。《春秋公羊传》曰：“权者何？权者反于经，然后有善者也。”也就是说“经”是永恒不变的原则，“权”则是在不违背原则的前提下依据形势而采取的临时变通的措施，因此权谋的本义是指为了达到一个目标而采取的灵活应变的手段而已。在《权书》中苏洵认为权术和仁义各有其用，正如老子所谓的“以正治国，以奇用兵。”

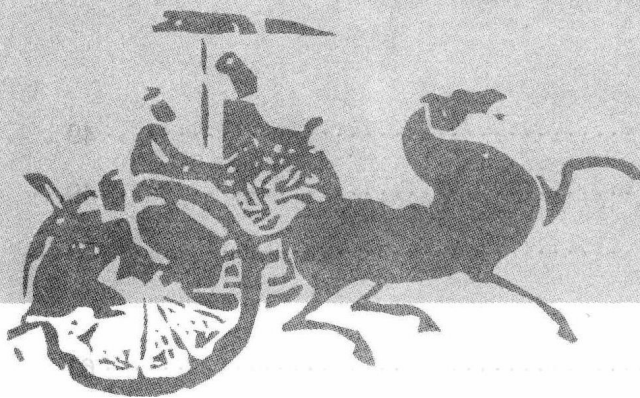
笔者针对当代读者的阅读需求和实际需要，在本书中除收录了《权书》全十篇外，还收录了《几策》全两篇和《衡论》中与当代生活相关度较大的四篇，通过贴切的插图和详细的案例论述了为将者治军、攻伐的谋略以及君主治国、御臣的策略，较完整地展现了苏洵的思想精华。

我们研究学习权谋时应当兼及“经”及“仁义”，也应当怀有一种悲天悯人的博大胸襟，秉持“达则兼济天下，穷则独善其身”理念。唯有如此，才能让权术为我所用，从而在漫漫人生征程中让自我价值不断得到实现与提升，最终达到为人处世以及心境上的悠游自在、游刃有余的理想状态。

郑京辉

2011年2月8日

于河北保定明月斋



目 录

宁 夏 卷四第

第一篇 为将之道

第一章 心术	3
1. 为将之道，当先治心	3
2. 凡兵上义，不义，虽利勿动	6
3. 凡战之道，未战养其财，将战养其力，既战养其气，既胜养其心 ..	10
4. 选将必欲智而严	13
5. 知敌之主，知敌之将，而后可以动于险	17
6. 主将之道，知理、知势、知节	20
7. 兵有长短，用之以术	23
8. 善用兵者，使之无所顾，有所恃	27
第二章 法制	31
1. 审敌将之贤愚，相机而动	31
2. 刑赏相济，恩威并施	34
3. 治众者法欲繁，治寡者法欲简	38
4. 心疑以谋应，目疑以静应	41



第三章 强弱	49
1. 兵有三权，以一致三	49
2. 视敌强弱，避实击虚	53
第四章 攻守	61
1. 攻敌所不守，守敌所不攻	61
2. 攻守有三道，一曰正、二曰奇、三曰伏	64
第五章 用间	73
1. 兵虽诡道，而本于正	73
2. 以上智为间者，必成大功	80

第二篇 史鉴方略

第六章 孙武	85
1. 武号为兵家之师，而名不符实	85
2. 按武之书以责武，则武有三失	89
3. 善将兵者，其心常若有余	95
第七章 子贡	99
1. 信所以正其智，智所以通其信	99
2. 徒智可以成，而不可继	102
3. 一时之功，不可为继	105

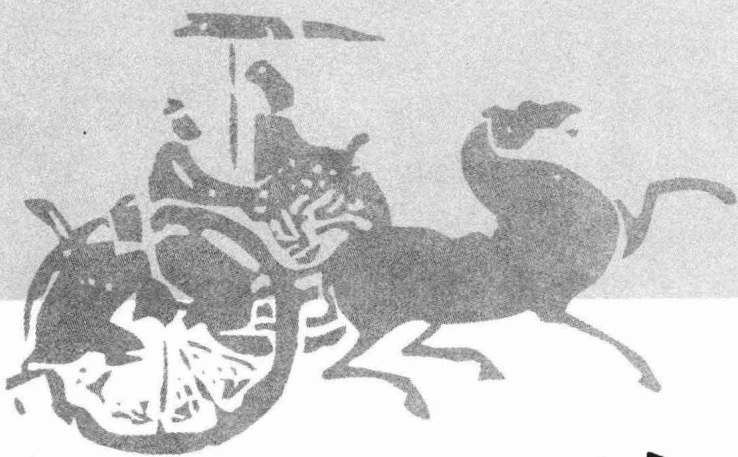
第八章 六国	113
1. 六国破灭，弊在赂秦	113
2. 积极抵抗，才能御外侮	117
第九章 项籍	125
1. 才、虑、量三者俱足，方可成大事	125
2. 有才无虑者必败	129
第十章 高祖	139
1. 知人善用，终成大业	139
2. 高帝之智，明于大而暗于小	143

第三篇 为政之道

第十一章 审势	153
1. 先定所上，方可长久	153
2. 审势强弱，应之以权	158
3. 因势利导，威惠并施	161
第十二章 审敌	167
1. 内忧为本，外忧为末	167
2. 无内忧者，必有外惧	170
3. 名为外忧，实忧在内	174



第十三章 远虑	181
1. 圣人之道，有经、有权、有机	181
2. 腹心之臣不可以一日无也	185
3. 任腹心之臣之道	191
第十四章 御将	195
1. 御将难，而御才将尤难	195
2. 御贤将之术以信	199
3. 御才将之术以智	205
第十五章 任相	213
1. 相贤，则群有司皆贤	213
2. 任相之道，必先接之以礼，然后可以重其责	217
3. 待之以礼，而后可以责之如法	222
第十六章 广士	229
1. 取士，以贤之所在而已	229
2. 用人，无择于势，贤则用之	234
参考文献	240



第一篇

为将之道

● 第一章 心术

● 第二章 法制

● 第三章 强弱

● 第四章 攻守

● 第五章 用间





1.

为将之道，当先治心

【原典】

为将之道，当先治心^①。泰山崩于前而色^②不变，麋鹿^③兴于左^④而目不瞬^⑤，然后可以制利害，可以待敌。

【注释】

①治心：指锻炼培养军事上的胆略、意志和吃苦精神等。

②色：指面色，表情。

③麋鹿：是鹿的一种。雌麋鹿没有角，体型也较小。因其头似马、角似鹿、尾似驴、蹄似牛而俗称“四不像”。因在古代神话小说《封神榜》中是姜子牙的坐骑，使其更富有传奇色彩。

④兴于左：此处指在身边出现。兴：起，引申为起舞。左：近旁，旁边。

⑤瞬：看一眼，短时间看。



【译文】

做好一名将领的根本，首先应当培养好自己的心理素质，要能做到泰山倒于前而面不变色，麋鹿在身边突然窜出而眼睛连眨也不眨，然后才可以权衡利弊，对付敌人。

【精解】

处变不惊，临危不乱

《权书》开篇首先讲一名领导者应该具备的心理素质以及坚强的意志。在文句中的泰山崩是指突发事件，麋鹿兴则又喻指各种事物的诱惑。而优秀的领导者就要在面对突发事故、惊吓和诱惑时毫不动心，这样才能克敌制胜，取得成功。全句写得气势磅礴，设喻得当，反衬有力，直接点出了全篇的核心。

一名优秀的领导者应该具备怎样的心理素质，法国的著名军事家拿破仑给出了一个形象的比喻。他说优秀军事统帅的各种品质可以比喻为一个“正方形”，正方形的“底”是优秀军事统帅的勇敢、顽强、果断等精神要素；“高”是指智慧，包括谋略、卓识等，两者在优秀军事统帅的精神世界里应当等量齐观地发展，形成正方形的结构。这与“为将之道，当先治心”同出一理，都充分说明了心理素质的重要作用。

在实际战略抉择中，风险往往与机遇、利益和成功共存，“不入虎穴，焉得虎子”。因此，我们要善于正确、及时地把握对手的战略背景、心理状态、性格特性等，因时、因地、因人地以相应的谋略解除自己的危机。拿破仑曾说过，战场上的胜负有四分之三取决于精神因素，四分之一取决于其他条件。军中从来重“心胜”，打的多是心理制胜战，所谓“狭路相逢，勇者胜”。回顾历史，我们不难发现在危难之际越是优秀的将领越发表现得镇定从容。

据晋代陈寿的《三国志·赵云传》记载，公元218年，蜀军占领汉中，并派赵云和黄忠率数千人马驻守。第二年春天，曹操率大军从长安出发，经过斜谷，直

逼汉中，企图重新夺回这个战略要地。当时曹军运送了大量粮草屯于北山脚下，蜀将黄忠获知后即率军袭取，但逾期未归。赵云为了接应黄忠，便率数十骑轻装出营，然而在途中就遇到了曹军前锋，双方正在交战之际，曹军大队人马又随后赶到。敌众我寡，赵云率军且战且退。交战中裨将张著受伤，赵云驰马再度回转接应张著，杀散曹军。曹军散而复合，直追至蜀军营门。在众寡悬殊的形势下，留守营中的张翼准备紧闭营门拒守。赵云回营后，则命令大开营门，偃旗息鼓。曹军顿生疑心，认为赵云定有伏兵，遂欲退兵。此时，蜀营中擂鼓震天，众军以强弓劲弩射击曹军。曹军惊骇奔逃，自相践踏，堕入汉水中淹死者不计其数。次日，刘备亲至赵云营中视察战况，夸赞道，“子龙一身都为胆也。”因赵云勇略非凡，在蜀军中号为虎威将军。

心理素质是一个人在现实生活中经过长期锻炼形成的一种遇到突发事件时所表现出的个体素质。赵云之所以能够唱响“空营计”就在于他临危不乱，运用其高超的智慧和军事谋略在变化莫测的战场上指挥若定、克敌制胜。这种“泰山崩于前而色不变，麋鹿兴于左而目不瞬”的沉稳镇定，自然是一名优秀将帅所必备的心理素养，同时这也应是我们每个人所必修的人生课程。

虽然不是每个人都能成为“万军之将”，但我们至少都是“自我之帅”。人的一生不可能一帆风顺，学习压力、工作竞争、感情纠葛、商场失利、仕途受阻、家庭遭困等困境在我们每个人的一生中都或多或少会遇到，有时甚至山重水复、内外交困，严峻地考验着我们的心理。有研究表明，凡竞技性、竞斗性的项目和职业，胜者大都胜在心理上。因为知识、技能在高手那里已相差无几，高手之间的对决早已超出这些范畴，心理的较量才是左右比赛胜负的关键因素。因此，我们唯有通过不断修炼养成这种“处变不惊，临危不乱”的心理素质，方可在种种迎面而来的人生困境中游刃有余。



赵云

(?—229年)，三国常山真定(今河北正定南)人，字子龙，蜀国名将。图出自清光绪庚寅冬月广百家斋校印《图像三国志》。



这种心理素质无论是对于将帅还是普通人都非常重要。我们在平时生活中，始终保持一个平和的心理状态，遇到紧急事情或始料不及的情况时，首先要保持冷静，不慌才能思维不乱，长此以往才会有“泰山崩于顶而色不变，麋鹿兴于左而目不瞬”的平静镇定。只有养成了这样的心理素质，一个人才能有大作为。这也正是《权书》所说“为将之道，当先治心”的道理。

2.

凡兵上义，不义，虽利勿动

【原典】

凡兵上义^①，不义，虽利勿动。非一动之为害，而他日将有所不可措^②手足也。夫惟^③义可以怒^④士，士以义怒，可与百战。

【注释】

①上：古通假字，同“尚”，意思是“崇尚、推崇”。义：正义。上义：即崇尚正义。

②措：放置，搁置。

③惟：用来限定范围，意思为“只有”、“只是”。

④怒：激发，激励。

【译文】

凡是用兵打仗都要崇尚正义，非正义的战争，即使对自己有利也不能贸然发动。倒不是因为这次行动会对当前有什么样的危害，而是要考虑到这次行动会不

会造成将来处于被动而无法挽回的后果。只有正义才可以激励士兵士气；士兵士气一旦被激发出来而高涨，就可以百战不殆。

【精解】

战争的性质决定战争的胜负

正义是取得战争胜利的首要条件。正义的战争能得到大多数人民的支持，非正义的战争必然遭到大多数人民的反对，“水能载舟亦能覆舟”。因此，战争的性质决定了战争最终的结果。世界历史上凡是正义的战争，不论其时间长短和惨烈程度，最终胜利都是必然的，而非正义的战争，不管起初取得了多么辉煌的战果，最终的覆灭也是必然的。无论是古代的齐宣王伐燕之战还是近代的日本侵华战争，都证明了这个观点。

公元前321年，苏秦死后他的弟弟苏代和苏厉也因游说显达于诸侯。燕国的相国子之与苏代联姻，子之与苏代密谋想独揽燕国大权。苏代从齐国出使回来时，燕王哙就问苏代：“齐王能称霸诸侯吗？”苏代回答说：“不能。”燕王哙就好奇地问：“为什么不能呢？”苏代回答说：“齐王不信任臣下。”于是燕王就把国家大权交给了子之。后来鹿毛寿对燕王哙说：“人们认为尧贤德，是因为他能够让国啊。现在大王如果能够把国让给子之，则大王与尧会有同样的贤德之名。”燕王哙于是就把燕国禅让给了子之。后来又有人对燕王哙说：“大禹栽培伯益为继位人，却用儿子启的同党做官。后来大禹年老，把国禅让给了伯益。结果启与同党合伙攻击伯益，夺取了帝位。这就是后世所谓的大禹名誉上让位于伯益而实际上让儿子启自己夺取啊。现在大王虽然让国给子之，但是国内的官吏大多是太子的同党，大王您也是名誉上让位给子之而实际上让太子主事啊。”年老糊涂的燕王哙于是收回了国内官吏的印绶，国内俸禄三百石以上的官吏全部让子之任命。于是子之南面称王，而燕王哙不再受理政事，反而北面称臣。

子之得位不正，人心不服，治理了燕国三年，燕国大乱。公元前315年，燕国



的将军市被和燕太子平密谋攻杀子之。消息传到了齐国，齐国的将领对齐宣王说：“趁此机会伐燕，必获大胜。”于是齐宣王派秘使对燕国太子平诡言道：“寡人听说太子您将正君臣之义，明父子之位。寡人的国家唯太子之令是从。”燕太子平得到齐王的声援，所以就聚集党羽，派遣将军市被率众攻击子之。结果市被不能取胜，他反过来又攻击燕太子平。燕都大乱，混战了几个月，死亡数万人，百姓人心惶惶。孟子对齐宣王说：“现在讨伐燕国，正是周文王、周武王建立功业的好时机。”于是齐宣王派章子率领齐国五都及北地的边兵伐燕。面对齐国之师，燕国是士卒放弃抵抗、城门也不关闭。齐军顺利攻入燕国都城，将子之剁成了肉酱，也杀死燕王哙。

此时齐宣王面临着一个战略抉择：要么立燕国太子平为王撤军，要么长期占领燕国，把燕国的国土并入齐国。齐宣王对孟子说：“有人劝我长期占领燕国，有人劝我不要长期占领燕国。以万乘之国伐万乘之国，五旬而取之，人力不至于此，我怕天子不取，必有天殃啊。”战国后期，齐国和燕国都是拥有地方数千里的大国。此时齐宣王在巨大的利益面前长期占有燕国的贪念已经占据了上风。孟子回答道：“如果燕国百姓愿意齐国长期占领燕国，大王就长期占领燕国。古代有人这么做的，就是周武王啊。如果燕国百姓不愿意齐国长期占领燕国，大王就及时撤军吧。古代也有人这么做的，就是周文王啊。大王以万乘之国讨伐同样为万乘之国的燕国，燕国百姓箪食壶浆迎接齐军没有别的原因，期盼齐军能够救他们出水火啊！如果水更深、火更热，燕国之民心向背也会改变。”这时天下的诸侯谋划拯救燕国。齐宣王又问孟子：“诸侯多打算讨伐寡人，如何应对呢？”孟子回答说：“我听说商汤仅有七十封地却能够为政于天下，没有听说拥有千里国土的君主害怕别人。以前燕国人民生活在水深火热之中，大王派兵征伐，燕国之民认为大王要把他们救出水火，所以箪食壶浆来迎接齐军。齐军取胜后，杀害、囚禁燕国百姓，毁坏了燕国的宗庙，把燕国的宝器迁往齐国。这怎么可以呢？天下原本就畏惧齐国的强大，现在齐国又把国土扩大了一倍，却不对燕国之民行仁政，这是在惹祸上身啊！建议大王赶快命令齐军送回虏掠的燕国百姓，停止运送燕国的宝器，与燕国人共同商量拥立新君主，撤还军队，则还来得及。”可惜齐宣王在巨大的利益面前丧失