

書的世界

諸葛亮兵法

韜隱編著



鼎足三分，諸葛保定漢室家業
決勝千里，兵法洞悉成敗機先

書的世界 3

諸葛亮兵法

韜隱編著

國家出版社印行

書的世界³

特價：80 元

諸葛亮兵法

71年1月出版

編著者：韜隱

發行人：林大坤

總編輯：林洋慈

出版者：國家出版社

發行所：國家書店有限公司

郵撥帳戶：一〇四八〇一號

公司：臺北市新生南路一段一二六之八號三樓

三九一〇二四二五・三九一〇四二六一

電話：三九一〇七九一八・三五一一〇九一七

三九二〇六七四八・三九二〇六七四九

印刷者：三源印刷廠

登記證：行政院新聞局版臺業字〇六三二號

版權所有・翻印必究

「書的世界」序

詩聖杜甫曾說過：「讀書破萬卷、下筆如有神。」這是單就他個人的讀書和創作所提出的經驗之談。然而吾人深思，他的哲言實在四海皆準、歷久彌新，尤其在知識爆炸的今日，層出不窮的新理論，源源不絕的新發明，日新月異的新思想，在顯示讀書不僅和從事創作的人有關，每一個人的生活起居、應對進退無不和書發生密切關連，有鑒於此，本社乃有一系列「書的世界」的編纂。

古人以「學富五車」、「才高八斗」來形容學者的博覽群籍，然而在當今印刷事業急速起飛，出版書籍汗牛充棟的時刻，要免掛一漏萬之虞，去滄海遺珠之憾，讀書實需有方向有計劃，所謂「寢鼠飲河、滿腹乃止。」吾人以有窮之年壽游無涯之學海，以有限之智慧悟無邊之至理，若乏引渡迷津之指南，茫茫浩瀚，無所駐足，繽紛撩亂，了無歸依。作一個讀書的嚮導，這也即是本社籌編「書的世界」的初衷和用意。

「書的世界」挑選各類精典，內容包羅萬象，舉凡文藝小品、生活拾趣、賢哲傳記、科學理論、文學研究、小如養生靜心之理、大至經世治國之道，皆鉅細靡遺、星棋羅列，概以啓迪心智、發人深省為原則，以增廣見聞、厚積學力為目的。前人曾云：「一日不讀書，則覺言語乏味、面目可憎。」希望「書的世界」能為各位讀者帶來更充實的人生。持著這樣的理想，本社雖力求臻善，然自不免有缺漏不足之處，尚祈讀者各界，不吝針砭，以匡不逮。

國家出版社 謹識

例 言

一、本書共分四章，第一章是概說孔明的一生及其用兵。

二、第二章以下是根據中華書局一九七四年出版的「諸葛亮集」作爲底本加以說明，而「諸葛亮集」又是根據清朝張澍的「諸葛忠武侯文集」編成的。

三、第二章包括「將苑」的全部，第三章則是精選「便宜十六策」的一部，而且在編排方面也有若干的變更。

四、第二章、第三章的註解與小註都是作者加註的。

五、本書爲了初讀者容易瞭解起見，因此附註了一些註解。

序

我國的兵法從孫子開始，由於立論正確、思想新穎，頗得人們的讚賞，目前仍然擁有很多的讀者羣，尤其在企業經營中居於中間管理職位的人更是喜愛閱讀。

最近有這樣的說法：

談到讀書，或許有人會認為只有學生最愛唸書，可是事實却不是這樣，因為他們只是唸與升學考試有關的書，其餘的書則無暇顧及。至於年輕的公務員階級，他們有的是金錢和時間，但是這些人只看漫畫、週刊、小說之類的書籍，正當有益的書却很少接觸。倒是三十年代後半到四十年代之中間管理職位的人，雖然他們沒有充裕的條件，但是爲了要克服或革新工作上的困難，對於知識的追求就很熱衷，而且在廣博的書籍當中，兵法佔有很重要的份量。

中間管理職位和兵法似乎是風馬牛不相及的兩回事，但是只要把管理者所遭遇的情況和兵法的內容加以比較分析，就可以明瞭其中的道理了。

中間管理職位者以他們的年齡和事業而言，正步上了人生的轉捩點，他們被夾在上層與下層之間，工作處境是非常的煩重和苦惱，稍有疏忽可能連目前的地位都保不住，爲了突破困難，開

創新局，所以要不斷的充實自己，而讀書就是最經濟實用的方法。

所謂兵法，當然是敘述戰爭的戰略與戰術的方法，但是我國兵法的特質却不只是單純的記下戰爭技術，假定僅僅是如此的話，恐怕時至今日，就不會受到廣大讀者的歡迎了。

我國兵法一貫的作風是對人有敏銳的觀察力和判斷力，多半是基於人的內涵而著成的兵法，所以他所闡述的戰略和戰術範圍極廣，可以做為企業經營戰略的用書；也可以做為人際關係的書；甚至可以做為處世指南的書，在應用上是非常的廣泛與合適，這正和管理職位者的需求是一致的。

諸葛兵法沿襲了孫子兵法的傳統精神，內容方面也一樣不只是戰略戰術論而已，它的領域已經涉及到現在管理職位上所必須具備的人際關係的學問。

諸葛孔明是蜀漢劉備的軍師，在內政和戰爭的指導上是位非常活躍傑出的人物，他的全部著作共有二十四篇，大約有十萬四千多字，由於時代的變遷散失了很多，本書主要的參考書——諸葛亮集，是後人重新編纂而來的，但我們的重點並不在事實考證。

讀者若能把此書作為實用指南的話，則將是我的期望和榮幸。

目錄

序

第一章 諸葛孔明的一生及其用兵

悲劇型的丞相·····	一〇
曹操和劉備·····	一三
襄陽的臥龍·····	一五
天下三分之策·····	一七
赤壁之戰·····	二〇
蜀漢的建國·····	二四
攻心爲上·····	二八
受人敬畏的孔明·····	三三

空城計……………三六

揮淚斬馬謖……………四一

補給不繼……………四五

秋風五丈原……………五〇

第二章 將苑（兵法論、將帥論）

兵權——軍權的掌握……………五六

逐惡——害羣之馬……………五七

知人性——人物的鑑定法……………五八

將才——將帥的形態……………六一

將器——將帥的器量……………六二

將弊——將帥的失格事項……………六四

將志——將帥的職責……………六五

將善——將帥的工作……………六六

將剛——以柔克剛……………六七

將驕恠——將帥的禁忌事項·····	六八
將強——將帥的「五強」「八惡」·····	七〇
出師——將帥的統率權·····	七一
擇材——編制部隊的秘訣·····	七三
智用——天、時、人·····	七四
不陳——善敗者不亡·····	七五
將誠——將帥的心得·····	七七
戒備——有備無患·····	八〇
習練——一可當百·····	八一
軍蠶——可能造成失敗的情況·····	八三
腹心——腹心、耳目、爪牙·····	八四
習律——將帥心得十五條·····	八五
機形——三種機形·····	八七
重刑——命令和手段·····	八八
善將——優秀和平庸的將帥·····	八九

審因——把握力量的源泉·····	九〇
兵勢——有利的三個條件·····	九一
勝敗——勝利與失敗的界線·····	九二
假權——將帥的權限·····	九三
哀死——對部下的態度·····	九五
三資——幕僚的構成·····	九七
後應——用兵的巧拙·····	九八
便利——適應情況的作戰方法·····	九九
應機——出其不意·····	一〇〇
揣能——戰力的比較·····	一〇一
輕戰——作戰的理由·····	一〇二
地勢——地勢的活用·····	一〇三
情勢——將帥的缺失·····	一〇四
擊勢——可攻之敵與不可攻之敵·····	一〇五
整師——軍隊的統制·····	一〇七

第三章 便宜十六策選（兵法論、政治論）

勵士——激勵士氣·····	一〇八
自勉——成功與失敗的界線·····	一〇九
戰道——配合地勢的戰略·····	一一〇
人和——重視人和·····	一一一
察情——敵人情況的觀察法·····	一一一
將情——將軍在軍營中的要領·····	一一四
威令——貫徹軍法·····	一一五
東夷——東方玩大弓的人·····	一一六
南蠻——南方使蠱的人·····	一一七
西戎——西方會車戰的人·····	一一七
北狄——北方拜火的人·····	一一八
治軍——軍事的要領·····	一二四
軍不得已而用之·····	一二四

軍事行動的準備·····	一二七
作戰計劃的策定和執行·····	一二九
用兵的極意·····	一三〇
奇兵和正規行動要互相配合·····	一三一
作戰指導的秘訣·····	一三三
把握敵情和適應地形的戰法·····	一三五
二十條注意事項·····	一三六
九地和九變·····	一三九
間諜的工作·····	一四一
考黜——勤務評定·····	一四三
賞罰——信賞必罰·····	一四五
賞罰的適用·····	一四五
危害國家的五種罪過·····	一四七
賞罰的差別·····	一四九
斬斷——違反命令·····	一五一

違反命令的處斬·····	一五一
思慮——深謀遠慮·····	一五五

第四章 出師表

前出師表·····	一六〇
後出師表·····	一六六

第一章 諸葛孔明的一生及其用兵