

诸葛亮兵法

详解



孔 干◎著

ZHUGELIANGBINGFA
XIANGJIE

新华出版社

诸葛亮兵法



详解

孔干◎著

ZHUGELIANGBINGFA
XIANGJIE



新华出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

诸葛亮兵法详解/孔干著. —北京: 新华出版社, 2011. 12

ISBN 978 - 7 - 5011 - 9776 - 7

I. ①诸… II. ①孔… III. ①兵法—中国—三国时代 ②诸葛亮兵法—注释

IV. ①E892. 35

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2011) 第 221429 号

诸葛亮兵法详解

作 者: 孔 干

责任编辑: 尚惠敏 王 婷

封面设计: 李尘工作室

出版发行: 新华出版社

地 址: 北京石景山区京原路 8 号

网 址: <http://www.xinhupub.com>

<http://press.xinhuanet.com>

邮 编: 100040

经 销: 新华书店

印 刷: 河北省高碑店市鑫宏源印刷包装有限责任公司

成品尺寸: 170mm × 240mm 1/16

印 张: 22

字 数: 325 千字

版 次: 2012 年 1 月第一版

印 次: 2012 年 1 月第一次印刷

书 号: ISBN 978 - 7 - 5011 - 9776 - 7

定 价: 36.00 元

本社购书热线: 010 - 63077122

中国新闻书店购书热线: 010 - 63072012

图书如有印装问题, 请与出版社联系调换: 010 - 63077101

出版说明

本书作为“军地两用智谋丛书”之一《诸葛亮兵法古今谈》于1989年4月出版后，颇受广大读者欢迎，反响很大。社会各界人士先后撰文在报刊上予以评价，奖挹有加。

本书此次重新修订出版，保留原书的“序言”和“前言”，书名改为《诸葛亮兵法详解》。作者在原书框架内加以调整，并补充部分内容，同时加入小标题使其更加充实和适用。

编 者

2011年12月



总序

孔 干

我国古代兵书蕴藏有无穷无尽的智谋，随着时间的推移，对其研究和认识不断得到充实和发展。其中的奇谋妙计，不仅被运用于军事范畴，而且不断广泛用于政治、经济、外交以及体坛角逐和商贸竞争等方面。

其中享有“东方兵学的鼻祖”盛誉的《孙子兵法》，美国军事院校将其列入读书书目。美国小说家詹姆斯·克拉维尔在美国出版《孙子兵法》英译本。他在所写的前言中，充满风趣地说，“所有的现役官兵，所有政治家和政府工作人员，所有的高中和大学生都要把《孙子兵法》作为必要学习材料”，“如果我当了总司令、总统或总理，我就要用法律的形式规定下来：对全体军官，特别是全体将军，每年进行一次《孙子兵法》十三篇的口试和笔试，及格分数是95分。任何一个将军如果考试不及格，按制度立即免职，并不许上诉；其他军官（如不及格）一律降级使用”。（摘自2008年12月12日的《作家文摘》）

1991年2月10日《参考消息》转载日本《每日新闻》2月5日报道，1991年海湾战争期间，美国为首的多国部队采用了“孙子兵法”策略，美国海军陆战队为参战官兵每人发一本《孙子兵法》。另据《参考消息》报道，2003年3月23日，日本《朝日新闻》刊登，美英军队于3月21日在伊拉克实施了代号为“震慑”的大规模空袭行动，似乎是美国军事专家参考《孙子兵法》后翻新的现代版。

享有“东方兵学的鼻祖”盛誉的《孙子兵法》被当代企业家视为办好企业的指南。据报道：国际知名的海尔集团董事长张瑞敏，随时研究《孙子兵法》和老子哲学，灵活运用于现代生产技术、科学管理方面，因此处处居于主动地位。事实上《孙子兵法》早已漂洋过海，日本、新加坡等国奉之为“兵家圣经”、“商业天条”、“外交必备”。2006年4月，我国国家主席胡锦涛



出访美国，将《孙子兵法》丝绸精装版及其他多种质地的版本，分别赠予美国总统布什及各部门官员。

据悉，当前国内财经部门员工的管理培训一直都是以国外商学院的课程体系为主，引述的也是国外企业成功案例。但是，在国外的管理培训中，《孙子兵法》早已成为培训的主题，和国外经典著作同样受到重视。日本许多大企业都把《孙子兵法》作为高级管理人员必读书，美国哈佛大学还开设了《孙子兵法》课程。（见2005年6月22日《北京晚报》）

有关《孙子兵法》的书籍，国内外出版了很多。“文章切忌随人后，自成一家始逼真。”有鉴于此类书籍多局限于原文译注，侧重于某方面的具体运用而缺乏系统分析和全面深入的阐述。为了能超越这些局限，有效提高《孙子兵法》在社会各行各业中的实用价值，我遂与王金宝先生合作撰写成《孙子兵法古今谈》一书列为《军地两用智谋丛书》之首。起初，尚未引起重视导致未能问世，后得到我国台湾出版商赏识，于1996年出版。孰知此书竟然十分畅销，甚至有人称赞其为“第二代孙子兵法”或“孙子百科”。

《三十六计》是根据我国古代卓越的军事思想和丰富的斗争经验总结而成的一部兵书。此书集成了古代兵书不少奇谋方略。所阐述的一些策略原则，对于探讨战争的一般规律，处理政治、经济，以及日常工作和生活等方面的问题，颇有可供借鉴之处。

《三十六计》早在我国流传，并广泛运用。先后引起了亚洲和欧美许多国家和地区有识者的重视，日本各界尤为推崇，称为“运筹帷幄的诀窍”；欧美一些政治家更称之为“成功之路的钥匙”。一些有识之士将其运用到军事之外的其他领域，尤其是在经济领域，并取得了显著成效。例如，在香港首屈一指的富商李嘉诚，便被人们认为是“一个在现代商业中巧妙应用《三十六计》的顶尖英雄”（李嘉诚打造财富天下《三十六计·前言》）。日本和亚洲“四小龙”把它用于工商业，在不长的时间中就“完成了令人炫目的经济征服”。

因此，将我与郭贞安先生合作撰写的《三十六计古今谈》（1989年初版）加以修订，作为《军地两用智谋丛书》之二，再度发行面世。此书先后印刷15次，印数共达十余万册，荣获第四届全国图书“金钥匙”奖，并由北京电视台摄要联播，深受读者和观众欢迎。此后我国台湾地区旺文社也出版发行，国外如韩国等亦有翻译本问世。

诸葛亮是我国历史上杰出的政治家和军事家。近年来，众多中外人士热



心研究诸葛亮的军事思想，不仅将其智慧用于军事方面，而且延伸于政治、经济，以及体坛和商贸等方面。《三国用人艺术》、《三国演义与经济管理》、《三国演义与现代商战》、《说三国话权谋》等书相继出版。近年，日本人还把《三国演义》当成处世经典，出版了《诸葛亮人生哲学》之类的书籍。有鉴于《三国演义》记载诸葛亮的军事思想和奇谋妙计，零散而无系统，我遂自出心裁，依据《诸葛亮兵法》体系，参考《三国演义》等古籍中有关诸葛亮的军事思想、智谋、计谋、方略运用于诸多领域的生动事例，撰写成《诸葛亮兵法古今谈》一书，列为《军地两用智谋丛书》之三。原志愿军副司令员洪学智将军为本书作序，于2003年出版发行后，一售而空。军事科学院专门研究古代兵书的一位同志读了这书后，对我说：“这样的书过去还没有人写过，您算是‘吃螃蟹’的第一人”。

这套《军地两用智谋丛书》的体例，大体上是先对各卷兵书的背景和作者生平事迹及其成就扼要地加以介绍，并对全书中心思想及其总的结构加以分析说明。随后就其原文分别译注（《孙子兵法古今谈》中还加上总表解和每篇的提要、表解，更有助于对其内容加深理解和记忆）并通过“解析与运用”进而帮助读者理解全书内容。在讲解中，分别联系古今中外著名战例和有关政治、经济，乃至炒股和体坛角逐以及日常工作和生活，如何妙用相关策略的生动事例，加以印证分析。为加深读者理解，达到“学以致用”的目的，还分别选编了有关历史战争故事，并附战例图，从而对三部古代兵书有所创新和发展，成为兵家之瑰宝、民间之智囊，具有军地两用之现实意义。有人甚至称赞这套丛书为“第二代兵法的精湛专著”，不仅适用于军事方面，亦可为社会各方面人士广泛应用。

阅读此书的朋友认为，这套丛书深入浅出，通俗易懂，故事生动，资料较为丰富，是为学习古代三兵书的津梁，使用价值颇大，称得上是军地适用读物中别开生面、独领风骚的一部。时任军事科学院院长的郑申侠将军见到这套书，极为嘉许，让秘书打电话对作者表示感谢。据秘书说，首长特别指示院图书馆立即购若干套，供院内人员借阅。先在人民日报予以报道，继而英文版《中国日报 china Daily》也于1998年7月24日发表采访报道将其介绍给世界，并称《孙子兵法古今谈》为“孙子百科”。我国台湾地区的《联合报》1996年10月16日报道：“活用军地适用智谋，终身受用。”《深圳特区报》总编辑辜晓进先生和《解放军报》总编辑王梦云将军及《国家文化网》



董事长方建文先生阅读这套丛书后，均十分赞赏，先后派记者采访作者，分别于2003年10月19日和2004年4月19日及2006年1月30日，予以报道宣传。日本友人著名企业家，日本孙子兵法学会会长、中国孙子兵法研究会高级顾问服部千春先生著有《用孙子兵法思考经营管理》等。他于2006年3月18日给作者写信说：先生所撰写的书，我将尽快拜读，并与其他名著一起纳入我公司职员的永久培训材料进行收藏。

本丛书先后承中国经济出版社、军科出版社和台湾地区旺文出版社出版问世，均颇为畅销。2006年8月中宣部特向军事科学出版社订购丛书3000套，赠送边防官兵等。

当前正处于知识经济时代，国际竞争日趋激烈，对外关系更加错综复杂。国内建设也一日千里，全面开展。现在，经济竞争的焦点是高层管理人才和高新科技人才。据报道：日本曾处于经济不景气时，究其原因，主要在于科技人才居多，而缺乏管理人才，完全模仿欧美经济，不能发挥其独立性（见2002年5月22日《北京晚报》）。因而与时俱进最重要的在于培养管理人才。不论是肩负保卫祖国重任，或是从事地方工作、商海弄潮等方面的人才，若能抽空阅读，均可以从中获得教益，增加智慧和才能，适应当前的形势，成就一番事业。

2005年7月25日撰写

2011年9月10日修订



序 言

洪学智

诸葛亮，字孔明，人称卧龙，辅佐刘备，创建蜀汉，功勋卓著，是我国历史上杰出的政治家和军事家。尤其军事实践方面，在三国纷争的战场上，他往往以弱敌强，以少胜多，导演了一出又一出威武雄壮的动人戏剧，创造了一个又一个光辉的战例，其崇高品质，超人智慧，以及治国用兵的生动事迹，在其身后一千多年的历史长河中，广为流传。经过古典名著《三国演义》的精心刻画，诸葛亮更成为全中国和周围国家家喻户晓的人物，被视为智慧的化身。

近年来更有众多中外人士热心研究诸葛亮的军事思想，将其智慧运用于军事范畴，并延伸于政治、经济，以及体坛角逐和商贸竞争等诸多方面，取得了举世瞩目的成就，使得这位先贤的智慧闪烁出新的光芒。

当前正处于知识经济时代，需要新的科学知识，于是知本家应运而生。所谓知本家是凭借知识、智慧和技能参与、介入企业的生产、经营，从而保证和促进资本增值的人。因此，知本家除应具备一定专业知识、技能外，还应具备较高的经营管理、组织领导及社会活动才能。

我国已加入世贸组织，对外经贸活动的规模日益扩大，各方面的接触日益频繁，国际竞争也日趋激烈。诸葛亮兵法遗著《将苑》一书，是诸葛亮超群军事思想的精华所在，是其天才和智慧的结晶。研究诸葛亮兵书《将苑》，学习其中思维方式和智谋方略，对于促进我国经济和社会各方面的发展有其积极的现实意义。





孔干同志为适应当前知识经济时代的需要，撰写《诸葛亮兵法详解》一书。这是一部理论联系实际的力作。作者独辟蹊径，先将《将苑》全书的中心思想及其结构，加以分析说明；随即将《将苑》50篇的原文逐句加以注释，逐篇加以分析；然后结合各章要旨适当引述历代治国治军用兵作战的史实和当今有关政治、经济，乃至体坛角逐及日常生活的生动事例加以印证，对于启发读者智慧、开阔其思路大有裨益。本书引用资料丰富翔实，在如何妙用计谋的解析中所举例证和引述故事都很生动，语言通俗易懂，是一本弘扬我国传统文化的大众读物。本书富有哲理与实用价值，适于军地两用。在当前改革开放的知识经济时代，此书坚持古为今用，实乃一件好事。故乐于为之作序。

洪学智

二〇〇〇年九月十四日

(洪学智，曾任原志愿军副司令员、总后勤部部长、
中国孙子兵法研究会第一任会长)



前 言

诸葛亮是我国历史上杰出的政治家和军事家，不但继承《孙子》、《吴子》、《六韬》等著作所论述的军事思想，且有很大发展。被民间视为智慧化身的诸葛亮，尤其在军事实践方面，更是超过前人，在三国争夺的战场上，导演了一出又一出威武雄壮的动人戏剧，创造了一个又一个光辉的战例，成为古今中外许多军事家竞相研究的珍贵资料 and 学习的难得教材，而他平生的所作所为也无不成为民间广泛流传、脍炙人口的神话般的生动故事。近年来，更有众多中外人士热心研究诸葛亮的军事思想，把他的智谋运用于军事范畴，而且延伸于政治、经济、外交，以及体坛角逐和商贸竞争等诸多方面，均取得了令人瞩目的成就，使得诸葛亮的智慧闪烁出新的光芒。

兵书《将苑》，是诸葛亮这位传奇式的、杰出超群的军事家军事思想的精华所在，是天才和智慧的结晶，是他一生选将、治军、用兵经验的总结，是留给后人的宝贵财富。

当今社会进入了知识经济时代，国际竞争日趋剧烈。同时，我国加入世贸组织，对外经贸活动的规模今后势必日益扩大，各方面的接触日益频繁。处于知识经济时代，除应具备一定专业知识与技能外，同时，还应具有较高的经营管理、组织领导及社会活动能力。而学习兵书《将苑》，对提高策划能力、增强应变能力，很有裨益。为此，不揣浅陋，撰写《诸葛亮兵法详解》一书，以利读者对诸葛亮军事思想和实践经验的研习，更好地联系实际加以运用，从而促进祖国经济的繁荣和社会的发展，振兴我中华。

本书体例，首先对诸葛亮的生平事迹及其历史贡献作简略介绍，然后对兵书《将苑》的中心思想及其总的结构加以说明，使读者了解全书梗概。随后，对全书 50 篇原文（分为“为将之道”和“用兵之道”两大部分）逐一加以译注，通过“题解和应用”，阐明其内涵，并列举古今中外的著名战例和



有关政治、经济，以及日常工作和生活甚至炒股和体坛角逐等方面，如何妙用相关策略的生动事例，加以印证分析。为加深读者理解，达到学以致用目的，还分别选编有关历史战争故事，并附战例图，从而使这部古代兵书更为生动具体，通俗易懂，成为具有军地两用智谋的大众通俗读物。凡文中有较难理解的词句和涉及重要历史人物事件之处，都尽量加以注解。所引用的资料，以正史为主，旁及逸史、佚闻、笔记、小说等，均力求翔实。但由于自己水平有限，难免有疏漏之处，敬希广大读者指正！

本书承蒙志愿军原副司令员、总后勤部原部长洪学智写序言，著名作家魏巍题写书名，中国人民解放军装甲兵原副司令员、中国国际战略学会高级顾问邓家泰和军事科学院原副院长、现任北京大学兼职教授、中国孙子兵法研讨会会长李际均题词。对此，衷心感谢。

要指出的是，本丛书得以出版问世，首当感谢任中国经济出版社副社长肖玉平先生独具慧眼，积极向社方推荐并认真对本丛书进行了编辑加工；感谢任中国经济出版社总编辑黄允成先生的鼎力支持。同时，在撰写过程中，承蒙刘培华、苻康民、马先诚等先生提供宝贵意见，特别是文史方家王德璋老先生，对我屡次所撰之书，均从头至尾认真细致地加以校阅修订，付出了大量心血。在此一并致谢。

2005年5月修改

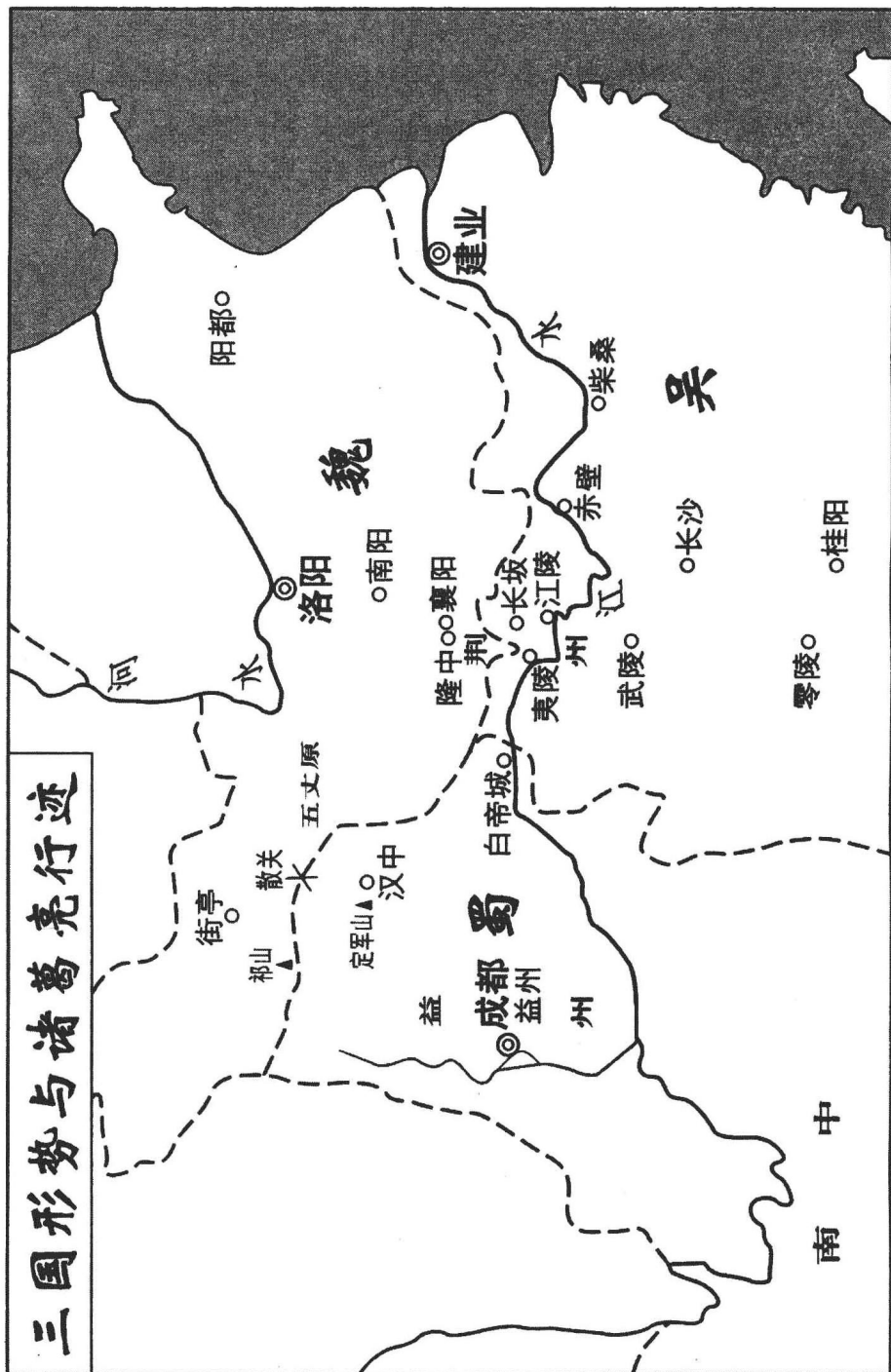


诸葛亮生平

诸葛亮，字孔明，生于公元181年（汉灵帝光和四年），卒于公元234年（蜀汉后主建兴十二年），徐州琅琊郡阳都（今山东省沂水县）人。任蜀国丞相，是我国历史上著名的政治家和军事家。

诸葛亮是西汉元帝时司隶校尉（掌管对京师地区官吏的纠察）诸葛丰之后代，父亲诸葛珪在东汉末曾做过泰山郡丞（郡太守助手）。诸葛亮父母早亡，靠叔父诸葛玄抚养。诸葛玄被任命为豫章郡（今江西南昌）太守时，带着诸葛亮及其弟诸葛均等人上任。未到任所，朝廷另选派朱皓为太守。诸葛玄无奈，只得到荆州（今湖北及河南南部，治所在今湖北襄阳）投靠故友刘表。不久，诸葛玄病死，诸葛亮躬耕于襄阳城西20里的隆中。当时，中原知识分子，如颍川（今河南省禹县）的徐庶（字元直）、石韬（字广元）等人，为逃避北方的战乱，纷纷逃到荆州。诸葛亮常和他们交往，谈古论今，品评人物，研讨学问，不仅通晓历朝兴亡的历史，而且对当时的政局了如指掌。他胸怀大志，常自比古代的大政治家、军事家管仲、乐毅，深受朋辈的器重，称之为“卧龙”。

公元201年（汉献帝建安六年），刘备为曹操所败，投奔荆州的刘表；同时，积极联络当地的豪杰。公元207年（汉献帝建安十二年），刘备经徐庶的推荐，“三顾茅庐”，诚恳地向诸葛亮请教统一全国的方针大计。诸葛亮从政治、经济、地理、人事等方面，对当时的形势作了深刻、明晰的分析，向刘备提出了切实可行的战略方针。他指出，曹操拥兵百万，挟天子以令诸侯，难与之争雄。孙权占据江东（今长江下游以南，苏南、皖南和浙江等地），已历三世，地势险要，深得人心，才智之士都愿为之效力，只能与之联合，不能谋取。目前，可以占据的只有荆州和益州（今四川省）。荆州是战略要地，而刘表又不能守；益州地势险要，沃野千里，而刘璋昏庸无能，有才能的人都盼望得到贤明的君主。如果能占有荆、益二州，对内修明政治，妥善安抚西边和南边的少数民族；对外结好孙权，全力对付曹操，如此便可统一天下，





复兴汉室。诸葛亮这一席话中，明确提出了联吴抗曹，夺取荆、益二州的战略决策。这，就是历史上著名的“隆中对策”。诸葛亮时年27岁，由此可见其远见卓识、才智超群。由于刘备再三殷切恳请，诸葛亮这才慨然应允，出山辅佐其完成统一大业。后来，刘备高兴地对关羽、张飞说：“我得孔明，如鱼得水。”

公元208年（汉献帝建安十三年）7月，曹操统一北方后，又亲率20万大军南下，进攻荆州。八月，刘表病死，其子刘琮不战而降。刘备的军队在当阳长坂坡（今湖北省当阳县东北）又被曹操打败。在刘备孤军无援，处境十分困难的情况下，初出茅庐的诸葛亮，亲自出使江东孙权住地柴桑（今江西省九江西南），劝说孙权联刘抗曹。诸葛亮指出，曹军虽多，但“远来疲敝”，又“不习水战”；荆州的军队降曹，是迫于形势；如果孙、刘两家同心协力，必然能打败曹操。诸葛亮慷慨陈词，终于说服孙权派周瑜、程普、鲁肃率精兵3万西上，与刘备的军队会合，共同抗曹。11月初，孙刘联军在赤壁（今湖北省嘉鱼东北，长江南岸）火烧曹操的战船，大败曹军。接着，刘备又采纳诸葛亮的计谋，趁曹军北退之机，乘胜南下，一举攻占了武陵（今湖南省常德市）、长沙（今湖南省长沙市）、桂阳（今湖南省郴县）、零陵（今湖南省零陵北）四郡。

公元211年（汉献帝建安十六年），刘璋听说曹操已派兵进攻汉中（四川省北部和陕西省交界的战略要地），准备夺取益州，甚为焦虑。在张松怂恿下，派法正到荆州请刘备率兵入川，保护益州安全。诸葛亮认为机不可失，遂劝说刘备应允。于是，刘备便留诸葛亮、关羽、张飞等人镇守荆州，亲率庞统、黄忠、魏延等将领和数万大军，向益州挺进。第二年冬，刘璋发觉张松私通刘备，将张松处死，并且下令守关诸将不准荆州兵马通过。可是，刘备已棋先一着，立即占领涪城（今四川省绵阳）向成都挺进。此时，诸葛亮决定留关羽镇守荆州，亲率张飞、赵云等数万大军溯江西上，与刘备会师成都。公元214年（汉献帝建安十九年）夏，刘璋被迫出城投降。公元219年（汉献帝建安二十四年），刘备又攻占了汉中。至此，完全实现了诸葛亮在“隆中对策”中制定的“跨有荆、益”的战略决策。

同年，吴、蜀联盟破裂，荆州失守，关羽被杀。公元221年（蜀汉章武元年）7月，刘备为夺回荆州，替关羽报仇，亲率大军伐吴，结果兵败夷陵（今湖北省宜昌）。公元223年（蜀汉章武三年）夏，刘备病死于白帝城（今



四川省奉节县)。诸葛亮接受了刘备的托孤遗诏，辅佐刘禅。这时南中四郡——越雋（今四川省西昌县）、益州（今云南省晋宁县）、永昌（今云南省保山县）、牂牁（今贵州省黄平县）豪强雍闿，和少数民族豪强借机发动叛乱，在“天下三分，益州疲敝”的“危急存亡之秋”，诸葛亮立即派邓芝使吴，恢复了一度破裂的吴、蜀联盟，使蜀汉避免了两面受敌的局面。此后，诸葛亮又亲率大军，“五月渡泸，深入不毛”，“七纵七擒”，降服了彝族首领孟获，迅速平定了“南中叛乱”。并向当地民众传授汉族先进的生产技术，有力地促进了“南中”经济的迅速发展，使蜀汉“军资所出，国以富饶”。诸葛亮在“隆中对策”中提出的“南抚夷越”的民族政策收到良好的效果。

诸葛亮治理蜀汉时，大力推行法制，惩治豪强，“科教严明，赏罚必信，无恶不惩，无善不显”。蜀汉在其治理下，出现了“人怀自厉，道不拾遗、强不侵弱，风化肃然”的清明局面。生产上也呈现出“田畴辟，仓稟实，器械利，蓄积饶”的繁荣景象。

诸葛亮根据蜀汉人少国小的特点，创建一支精悍、号令统一、纪律严明、训练有素的军队。他认为，如果号令不严明，军队不听指挥，鸣金不停止进攻，击鼓不向前冲锋，军队再多也没有用处。并要求军队“战如河决”，“疾如风雨”，“不动如泰山”，“还若山移”，要有压倒一切敌人的气概和迅猛的战斗精神。公元226年（蜀汉建兴四年），魏文帝曹丕死，其子曹睿继位，缺乏统治经验，国内又动荡不安。诸葛亮抓住有利时机，决定出师北伐。次年三月，率军进驻汉中，顿兵沔阳（今陕西省勉县）。公元228年（蜀汉建兴六年）正月，诸葛亮命赵云屯兵箕谷（今陕西省褒城西）以迷惑敌人，自己亲率主力向祁山（今甘肃省礼县东）推进。由于魏国事先毫无准备，忽听蜀军打来，都惊慌失措，南安（今甘肃省陇东县一带）、天水（今甘肃省甘谷县一带）、安定（今甘肃省泾川县一带）三郡很快投降。诸葛亮又收降了魏将姜维。但由于先锋马谡违背节度，指挥失措，以致街亭（今甘肃省庄浪县东南）失守，只好撤军。

这年夏天，魏将曹休被东吴打败，魏军增援东下，关中空虚。诸葛亮又挥军北上，出兵散关（今陕西省宝鸡西）。魏军居高守险，蜀军围攻不下，因军粮将尽，主动撤退。

公元229年（蜀汉建兴七年）春天，诸葛亮再次出兵攻魏，夺取武都（今甘肃省武都、成县一带）、平阴（今甘肃省文县一带）两郡后班师而回。



公元231年（蜀汉建兴九年），诸葛亮再次率军出祁山，为解决军粮运输问题，制造“木牛”（人力独轮车），命中都护李严（后改名平）催督运粮。李严阳奉阴违，借口军粮运送不上，假传后主旨意，让诸葛亮退兵。兵退后，他又假装惊讶说：“粮食充足，为什么退兵？”诸葛亮查清他的破坏活动，将其废为平民。

又经过3年的准备，诸葛亮于公元234年（蜀汉建兴十二年）二月，第6次出兵祁山，并再次改进运输工具，在“木牛”的基础上制造了“流马”（人力4轮车）；又将弩机由1发改为10矢连发，成为当时先进的远射程武器。魏军主帅司马懿固守不战，以逸待劳，蜀军寻求不到和魏军主力作战的机会。诸葛亮在军中日夜操劳，于同年八月病死于五丈原（今陕西省眉县西南渭水南岸斜谷口西侧）前线，实践了自己“鞠躬尽瘁，死而后已”的诺言。时年54岁。诸葛亮于蜀汉建兴元年受封为武乡侯，卒谥忠武侯。遗命葬定军山（在陕西勉县西南）。

诸葛亮以擅长谋略著称。《隆中对》作为毕生事业的出发点，蜀汉政治、军事行动的总方略，影响及于整个三国时期。他善于治军，用兵谨慎，赏罚严明。并重视革新军械装具，当时他所创制的1发10矢的连弩，改进的钢刀，以及适应山区运输的“木牛”、“流马”，增强了蜀军的战斗力。他推演阵法，作“八阵图”，为后世传扬。他的用兵经验，后人集成兵书多卷，大都失传。中华书局辑校的《诸葛亮集》中，汇集有他传世的《将苑》等军事著作。