

诸葛亮

谋略宝典



山東大學出版社

侯洪焰

主編

诸葛亮谋略宝典

主编 侯洪焰

撰稿(按姓氏笔画为序)

冯玉军

吉文明

刘桂桐

山东大学出版社

1991·11·济南

鲁新登字 09 号

责任编辑:齐 涛

封面设计:肖海航

诸葛亮谋略宝典

侯洪焰 主编

山东大学出版社出版发行

山东电子工业印刷厂印刷



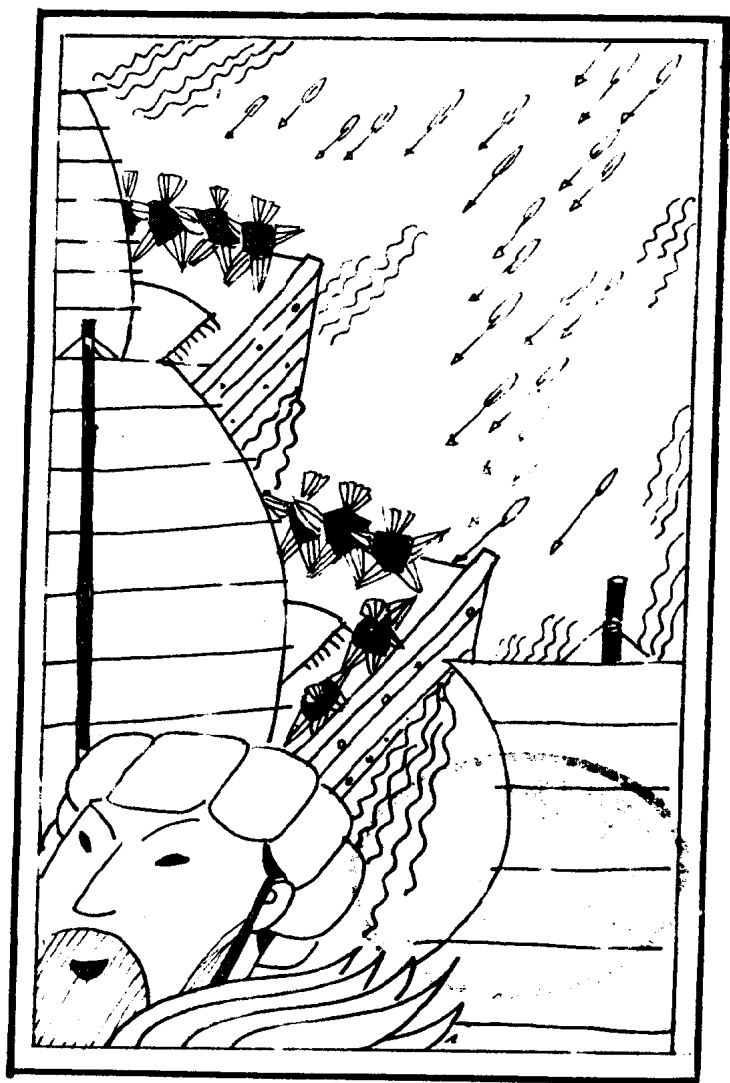
787×1092 毫米 32 开本 11.5 印张 260 千字

1991 年 11 月第 1 版 1991 年 11 月第 1 次印刷

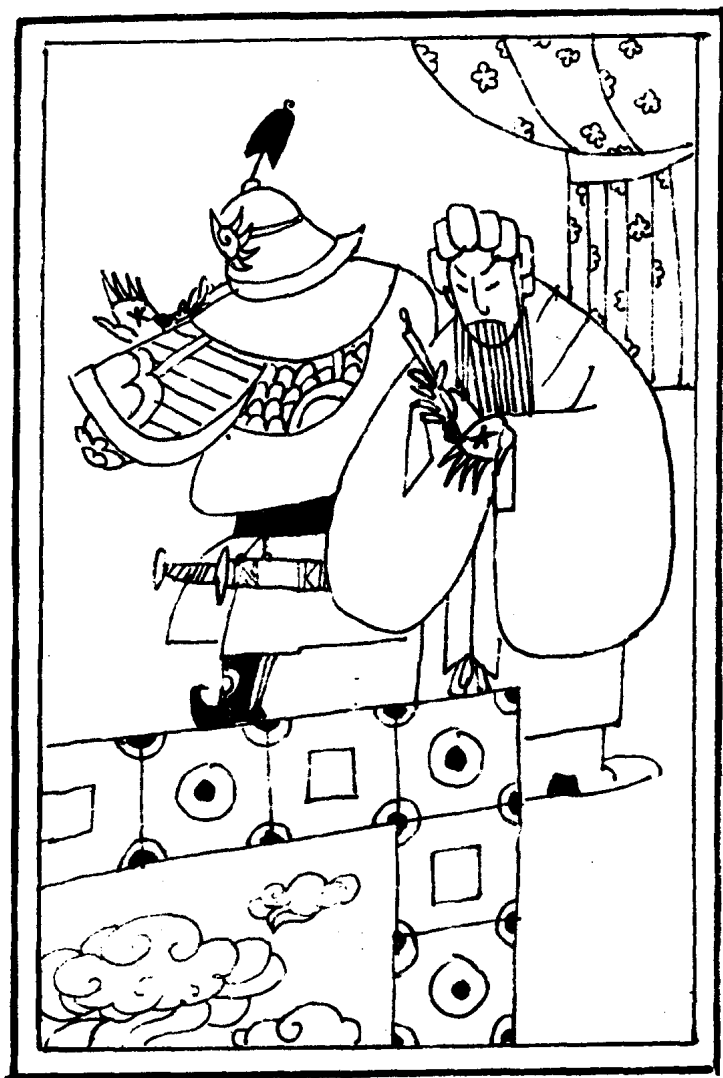
印数 1—23500 册

ISBN7-5607-0590-1/E·2

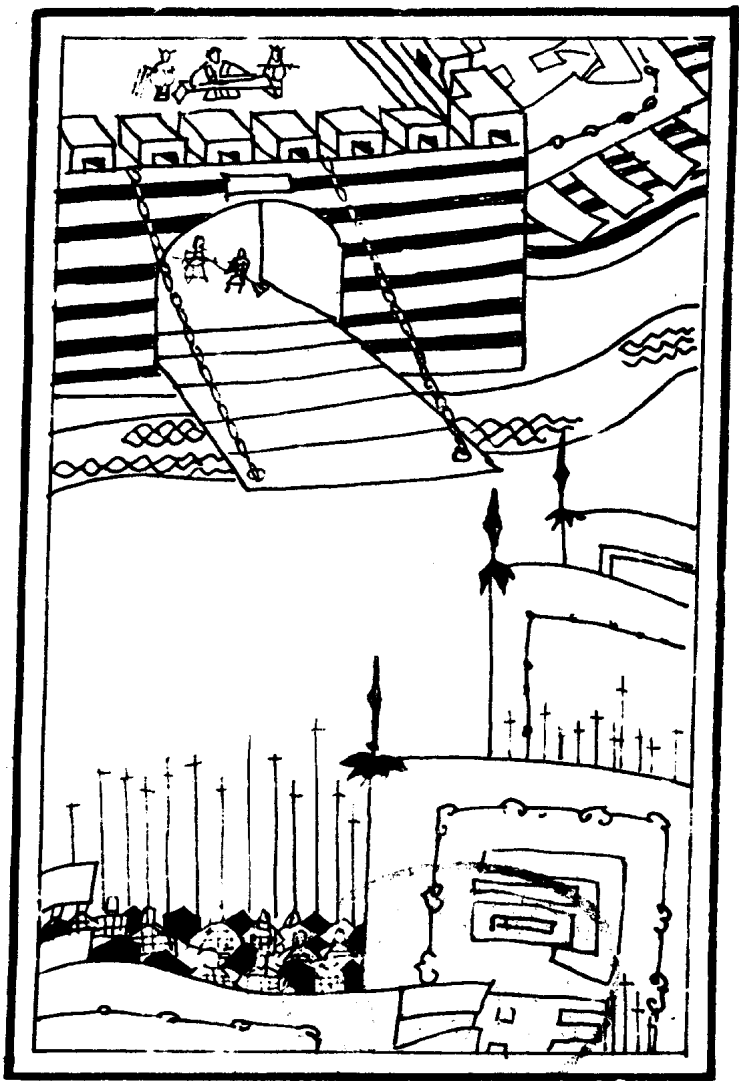
定价:4.95 元



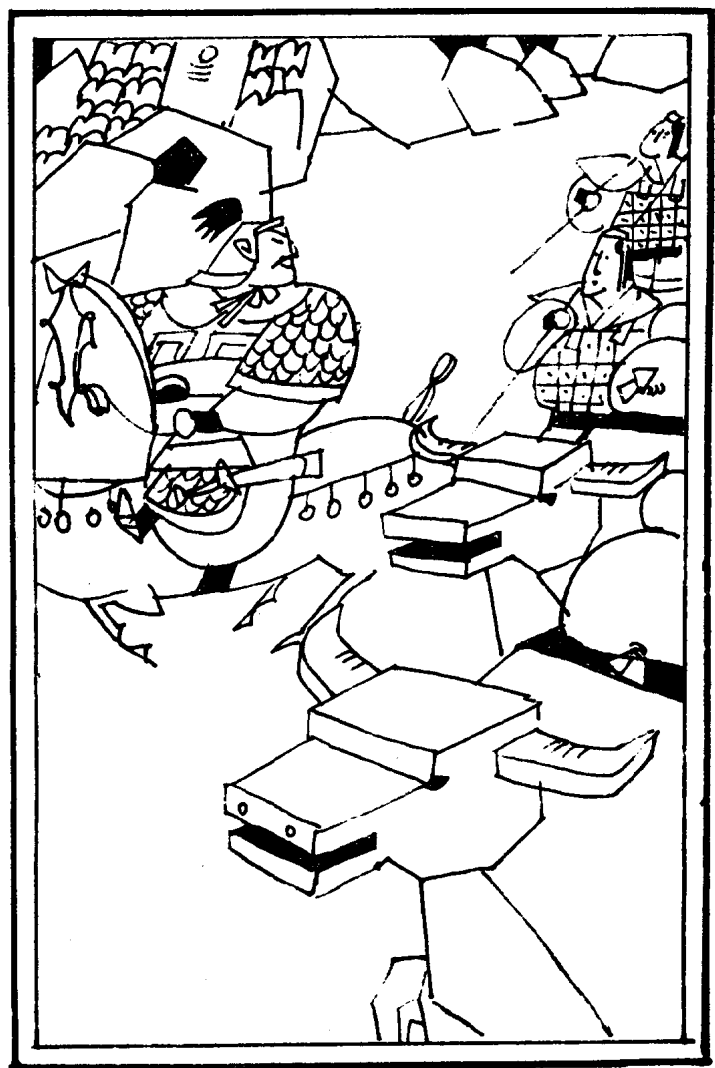
草船借箭



火烧战船



空城计



木牛流马

写在前面

在中国这块土地上，诸葛亮作为古代的一位杰出军事家、政治家，他的名字远比蜚声海外，被尊崇为兵圣的孙子，更为广大人民群众所熟悉，可以说是家喻户晓、妇孺皆知。不过，人们多是把它作为“智慧”的代名词来传诵的，真正知道诸葛亮其人、其事的并不很多；至于研读过他的著述，了解其博大精深思想体系的，就更是凤毛麟角。因此，论诸葛亮谋略活用，尚需对其生平、著述情况先作一扼要介绍。

诸葛亮，字孔明，生于公元181年，东汉琅琊郡阳都县（今山东沂南县）人。其父诸葛珪曾为汉末太山郡丞。亮幼年即失去父母，14岁随叔父诸葛玄（其时任豫章太守）来到豫章（今江西南昌），次年因变故叔侄二人到荆州投刘表，居住襄阳。诸葛亮17岁那年，其叔父病故，他便迁居襄阳城西20多里的隆中村，在这里过了10年隐居生活。这期间他并非安于埋名，不思进取，而是博览群书，熟读兵法，并遍访名师求教。同时，还与中原地区躲避战祸的知识分子一起，分析战争形势，探讨安邦之策，从而扩大了他的政治视野，形成了自己的政治见解和宏伟战略。可以说这时候的诸葛亮是一只伺机而动的卧龙。

公元207年，诸葛亮27岁时，刘备经徐庶推荐，“三顾茅庐”，访请诸葛亮。诸葛亮一番“三分天下”的隆中对，令刘备钦佩不已，遂开始辅佐刘备。第二年十月出使东吴，促成了孙刘联盟抗曹的局面，十一月被拜为军师中郎将，住临蒸（今湖南

衡阳),督守长沙、零陵、桂阳三郡。公元223年,诸葛亮43岁时,63岁的刘备在永安病逝,奉遗诏护丧回成都。五月,太子刘禅即位,封诸葛亮为武乡侯、领益州牧,自此总揽蜀汉军政。

诸葛亮治蜀,努力革除原刘璋父子的腐朽政治,持法尚严;他注意“务农殖谷”,重视发展盐铁和蜀锦生产,对西南地区少数民族采取“和抚”方针。这些措施有力地促进了蜀汉的政治稳定和社会安定。公元228年起,他继续采取联吴抗魏的策略,力图夺取中原,统一中国,历六载,五次北伐,终因“天不遂人愿”,“出师未捷身先死”,于公元234年,54岁正值盛年即病逝五丈原军中,赍志而歿。

诸葛亮的一生,在军事理论和战争实践上都有重大建树。治蜀12年,政绩显赫,显示了卓越的政治才能。他“鞠躬尽瘁、死而后已”的献身精神,可为千古楷模;他善于识别、选择、任用人才之慧眼卓识,善于观察、预见事件发展之神机妙算,善于判断、统筹全局之宏观决策艺术,更为万世所推崇。

诸葛亮的著述颇丰,可惜由于年久时远,大多流散亡佚。现在所能见到的各种诸葛亮文集,皆由后人从有关志籍和类书中辑录而成,其中以清人张澍的《诸葛忠武侯文集》流传较广,也最为可取。但正由于是后人整理,所以对某些篇章的真伪一向存有争议。

• 例如,《将苑》五十篇,有人认为大都“窃取孙子书”,疑为伪作。不过,我们以为,这部又称《新书》、《心书》的著作,是一本独具特色的论述为将之道的兵书,不仅说理深入浅出,文字朴实无华,而且在内容上继承和发展了先秦时期的思想精华;既是集古代为将之道之大成,亦与诸葛亮一生言行相吻合。故不应将其排斥在他的文集之外。

认真研读诸葛亮的著述，便不难看出，他对孙武的思想不仅是继承，而且有发展。比如，论述战争胜利的条件，他比孙武分析得更全面、更具体。他把政治清明列为首要条件，可谓抓住了问题的关键。尤其可贵的是，他看到了经济对战争的重要作用，把经济的强弱，看作是决定胜败的重要条件之一，这就比孙武前进了一大步。再如，诸葛亮重视人的作用，看到了人民群众的力量，这也比孙武思想更为先进科学。又如，他强调作战要把握好天时地利、形势变化、人心向背三个基本方面，比先秦诸兵家的思想更深刻地揭示了战争及其指导规律。另外，他重用贤良之才，重视耕战薄赋，讲究赏罚严明，注意“和抚”少数民族，善于把军事手段与外交手段结合运用，等等。如此丰富深刻的思想和实践，是在他之前包括孙武在内的任何一位兵家所难企及的。

遗憾的是，近年来国外掀起的一股“孙子热”也波及到了国内，说孙子、道孙子者趋之若鹜，出版的专著目不暇接。而对诸葛亮这位知名度更高、更具智慧、更富传奇色彩的一代风流，不知为何却很少有人问津。我们得闲常诵读诸葛文集，在对其深邃思想击节赞叹的同时，也为其倍受冷落的遭际感到不平。

有鉴于此，故不揣浅陋，我们编写了这本《诸葛亮谋略宝典》。在对其原著逐篇进行译注的基础上，试图循“古为今用”的原则，作一些新的阐发。目的是使凡对诸葛亮怀有崇敬之情的人在学习他的文集时更方便些，在运用诸葛亮的思想，启迪自己的智慧方面，有一块引玉之砖。

在撰写过程中，我们力求思想性、实用性兼而可得；知识性、可读性融于一体。其本意亦在于让这本书拥有更为广泛的

读者,无论哪个阶层人士,出于何种目的购得此书,均可从中受益,获得自己所需要的东西。愿望固然良好,但深知吾辈不敢以诸葛亮的研究者自诩,难望其项背之愚钝后生,仅是为弘扬其思想尽一点绵薄之力,借诸葛亮这个振聋发聩之名,把我们的所感所想和对读者的一片赤诚之心,奉献给诸位。至于事实上能否达到我们所希望的效果,只好留待尊敬的读者去评判了。

唯愿您“爱屋及乌”,在钟爱一代伟人诸葛亮的同时,也喜欢我们这本介绍和研究诸葛亮的《诸葛亮谋略宝典》;

衷心地祝愿您从读我们这本书开始,逐步成为象诸葛亮那样的睿智之士,在既充满希望、又布满荆棘的人生征途上,不断走向辉煌的未来!

作 者

1991 年 10 月

目 录

上编 诸葛亮谋略活用	(1)
------------------	-----

一、仕途活用	(3)
--------------	-----

识人为先	(4)
------------	-----

善操权柄	(7)
------------	-----

志不可坠	(10)
------------	------

贵在专谋	(13)
------------	------

纳谏者昌	(17)
------------	------

刚柔并济	(21)
------------	------

妥谋其位	(24)
------------	------

小事糊涂	(27)
------------	------

谨慎为要	(30)
------------	------

举威务严	(33)
------------	------

识机借机	(36)
------------	------

敢于假权	(40)
------------	------

勿急勿躁	(44)
------------	------

因势而作	(48)
------------	------

言行一致	(52)
------------	------

无事不备	(56)
------------	------

必有腹心	(59)
------------	------

以德补才	(62)
------------	------

正着歪打	(66)
忙里偷闲	(70)
二、经商活用	(75)
破彼之破	(76)
杂于利害	(79)
纵横交合	(81)
预谋制胜	(84)
将与众同	(88)
以智克智	(92)
先探后图	(94)
间起隙生	(97)
静动之要	(100)
地势之助	(103)
自料知他	(106)
威之赏罚	(109)
以迂为直	(112)
虑间谍明	(115)
选贤任能	(118)
远虑近忧	(121)
将性修养	(124)
避实击虚	(127)
谋贵用疑	(130)
胜于慎战	(133)
兵权贵一	(136)
借助外脑	(139)

三、处世活用 (142)

水清无鱼 (143)

至察无朋 (147)

知识为本 (150)

崇尚个性 (153)

诚以待人 (157)

以独为美 (160)

宽容大度 (164)

功于忍耐 (167)

善于言辞 (170)

知人之性 (173)

莫违人情 (176)

欲擒故纵 (180)

巧借外力 (184)

人贵自明 (187)

取信于人 (191)

豁达必具 (195)

下编 诸葛亮文辞注释 (199)

一、将苑 (201)

兵权 (201)

逐恶 (202)

知人性 (203)

将材 (204)

将器 (206)

将势 (207)

将志	(207)
将善	(208)
将刚	(209)
将骄恠	(209)
将强	(210)
出师	(211)
择材	(212)
智用	(213)
不陈	(213)
将诚	(214)
戒备	(216)
习练	(217)
军蠹	(218)
腹心	(219)
谨候	(219)
机形	(220)
重刑	(221)
善将	(222)
审因	(222)
兵势	(223)
胜败	(224)
假权	(224)
哀死	(225)
三宾	(226)
后应	(226)
便利	(227)

应机.....	(228)
揣能.....	(228)
轻战.....	(229)
地势.....	(229)
情势.....	(230)
击势.....	(231)
整师.....	(231)
厉士.....	(232)
自勉.....	(233)
战道.....	(233)
和人.....	(234)
察情.....	(235)
将情.....	(235)
威令.....	(236)
东夷.....	(237)
南蛮.....	(237)
西戎.....	(238)
北狄.....	(238)
二、便宜十六策	(241)
治国第一.....	(241)
君臣第二.....	(243)
视听第三.....	(244)
纳言第四.....	(245)
察疑第五.....	(246)
治人第六.....	(249)
举措第七.....	(251)

考黜第八.....	(253)
治军第九.....	(254)
赏罚第十.....	(261)
喜怒第十一.....	(263)
治乱第十二.....	(264)
教令第十三.....	(265)
斩断第十四.....	(267)
思虑第十五.....	(269)
明察第十六.....	(271)
三、前出师表	(274)
四、后出师表	(279)
五、诸葛亮书信、教令选注	(285)
六、诸葛亮传	(327)
七、诸葛亮活动年表	(344)