

# 诸葛亮



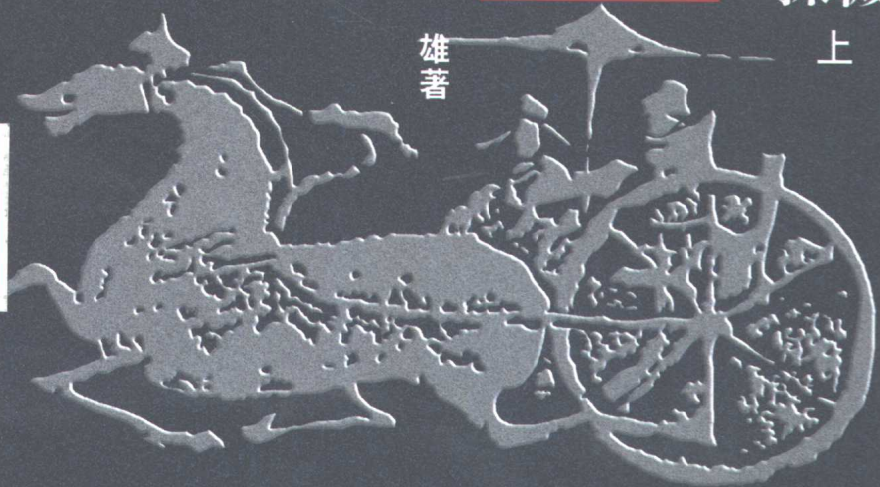
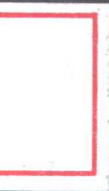
书

殷

雄著

探微

上



长春出版社

诸葛亮

心書

探微

(上)

殷 雄 著

长春出版社

诸葛亮

心書

探微

(下)

殷 雄 著

长春出版社

(吉)新登字 10 号

**图书在版编目(CIP)数据**

诸葛亮《心书》探微/殷雄著. —长春:长春出版社,1999. 9

ISBN 7-80604-873-1

I. 诸… I. 殷… III. ①心书—研究②诸葛亮—军事理论—研究 IV. E092.36

中国版本图书馆 CIP 数据核字(1999)第 46594 号

责任编辑:张耀民 封面设计:赵立新

长春出版社出版

(长春市建设街 43 号)

(邮编 130061 电话 8569938)

北京市通县利民印刷厂

新华书店经销

850×1168 毫米 32 开本 25 印张 602 千字

1999 年 9 月第 1 版 1999 年 9 月第 1 次印刷

印数:5000 册 定价:37.50 元

## 序

当我看到面前的这部书稿时，感到有一些惊奇。据我所知，本书的作者是一位理工科出身的青年人，曾在时间在国防工业部门工作。现在，他竟然写出这么一部洋洋 50 多万言的研究古典军事著作的书，这可不是一件容易的事情，表明他是下了一番功夫的。因此，值得向他祝贺。

祖国传统文化博大精深，源远流长，吸引着无数人对它进行研究，从中汲取营养。诸葛亮是一位历史上杰出的贤臣良将，多少年来人们对他一直怀有深深的敬意，并把他作为智慧的化身。本书作者是一位爱国的、关心社会主义两个文明建设的青年干部，他对诸葛亮的著作发生兴趣，对其进行研究，想从中汲取营养，以提高自己的素质，这也是很自然的事。从他的这部著作中可以看出，他曾博览众多古籍，并能结合现在的社会问题，进行分析、批判，认识其中的哲理，这是难能可贵的。

我之所以乐于写这个序，并不表明我对本书中的所有观点与论述都赞同，而是表示我对于一位热爱祖国传

统文化的青年人这种勤于思考和勇于探索精神的鼓励。观点可以不同，但研究问题的精神值得称赞。在本书中，作者的一些看法也有其独到之处，相信读者能够从中受到启发。另外，该书内容丰富，包含了政治、军事、经济、为人处世和品德修养等各个方面的许多事例，而且写法新颖，行文流畅。它虽然是一部政论性的作品，但有散文的味道，具有一定的可读性。

我希望作者继续努力，勤于思考，不断笔耕，争取写出更多、更好的作品。

李力奇

1999年6月12日于北京



## 作者简介

殷雄，1965年生。1988年研究生毕业，获理学硕士学位。先后在国防和能源工业部门从事科研和管理工作，高级工程师。中华诗词学会会员。已出版的主要著作有：《世纪回眸：世界原子弹风云录》、《谁在威胁中国安全》；诗词作品被选入《全国诗社诗友作品选萃》；撰写科技与管理方面的论文三十余篇。

善言天者必有征于人，善言古者必有验于今。祖国传统文化源远流长，博大精深，有益于当世的瑰宝不可胜数。时代在发展，社会在进步，但历史不能被忘记，更不能被割裂。本书作者对部分古代贤哲的著作进行研究，挖掘其中的精华，认识其中的哲理，并与现实生活相结合。这本书就是作者多年努力的结晶。

2011.8.3 | 13

## 诸葛亮及其《心书》简介

诸葛亮，字孔明，三国时期著名的政治家、军事家和思想家。他那种宏伟远大的抱负，坚忍不拔的毅力，忠贞不渝的品德，超凡绝伦的才智，卓尔不群的人格，达到了儒道法的和谐统一，构成了中国历史上罕见的德才兼备的完人形象，羽扇纶巾的孔明先生成了集智慧、谋略、道德于一身的永恒偶像。唐朝著名宰相裴度称他是兼有“事君之节”、“开国之才”、“立身之道”和“治人之术”的全才，“大名盖天地”的哲人，这大概可算作是所有对诸葛亮的评价中最具代表性的说法了。

《心书》（或《孔明心书》）亦称《将苑》、《新书》，是诸葛亮的一部重要军事著作。书中博采《孙子》、《吴子》、《六韬》、《左传》之言，从各个角度论述为将之道，是反映我国古代军事思想的代表作，也是诸葛亮本人的战略战术思想以及治军带兵方略的集中体现，对于今天的现实生活仍然具有积极的借鉴作用。原著言简意赅，妙语连珠，警句迭出，在文学上具有极高的欣赏价值。

责任编辑：张耀民

封面设计：赵立新



奇  
千  
书  
古

揽英雄之心，总文武之道，是最基本的管理原则。

松下公司的《管理心得》中说：物之前，先有人。人之前，先有心。并非人造物，实为心造人，心造物。心为何物？有如投石于静水，以钟槌击钟。水未知石之大小，钟难量钟槌之强弱，然一经接触，即产生反响，或大或小，深远非人智慧所能测。问物前应先问心，问心前应先问吾心。吾暗中投石，唯有到达心底，方可越时空而扩展。不顾人心，谈何管理？

妙  
精  
解  
评

ISBN 7-80604-874-X



9 787806 048740 >

ISBN 7-80604-874-X/E · 8

定价：（上、下册）37.50 元

诸葛大名垂宇宙，宗臣遗像肃清高。  
三分割据纡筹策，万古云霄一羽毛。  
伯仲之间见伊吕，指挥若定失萧曹。  
运移汉祚终难复，志决身残军务劳。

丞相祠堂何处寻，锦官城外柏森森。  
映阶碧草自春色，隔叶黄鹂空好音。  
三顾频繁天下计，两朝开济老臣心。  
出师未捷身先死，长使英雄泪满襟。

—— [唐] 杜甫

懿劭功丰流惠远，千年谁比智谋高。  
清平贤宰齐山岳，乱世群英竞羽毛。  
武略文韬师汉帝，邦宁国治愧吾曹。  
古今将相溶一体，莫若诸葛忠顺劳。

三顾茅庐着意寻，乾坤八阵意森森。  
木牛流马筹奇策，羽扇纶巾奏凯音。  
六出祁山岂惮魏，七擒孟获善攻心。  
千秋智略遗篇在，读罢华章汗洗襟。

—— 作者手记

# 目 录

序/李力安

## 一、兵权 (1)

1926年,毛泽东在广州第六届农民运动讲习所为学员讲课时说:诸葛亮,当其未出时,一点用也没有,及一出山握有兵权,则神出鬼没了。因此,对于德才兼备的人,只有放在适当的位置上,才能充分发挥作用。

## 二、逐恶 (13)

大千世界,千奇百态;人上一百,形形色色,单单一个“离”字并不能从根本上“逐恶”。况且不存在绝对意义上的“君子”与“小人”,二者之间的区别只是在一定的时空条件下才成立。只有正确运用“教、堵、疏、容、惩”五法,才能实现诸葛亮所倡导的“逐恶”。

## 三、知人性 (23)

知人虽难,并非不可知;庶民虽众,也非兼可用。当今世界的激烈竞争,说到底人才的竞争,领导者必须在实践中掌握知人之要,不拘一格挖掘人才,择贤而用,这样才能既不埋没人才,又使事业取得成功。

#### 四、将材 (35)

“仁、义、礼、智、信、勇、严”这七个字包括了很广泛的内容，只要赋予新的含义，其精神实质不仅适用于带兵打仗的将领，而且也同样适用于政府官员和企业家。

#### 五、将器 (47)

人的品德、志向、才能和性情不同，在相关的地位上才能发挥特长。有的人举重若轻，提纲挈领，大刀阔斧，具有当主帅的素质；有的人举轻若重，处事周密，思虑精细，具有当配角的素质。

#### 六、将弊 (63)

诸葛亮在本篇中认为，为将之道有“八弊”；唐德宗时的著名宰相陆贽认为，君臣之道有“九弊”。为将者不革“八弊”，则军何以理？为政者不除“九弊”，则国安能治？弊者，害也。因此，素有“北国卧龙”之誉的元朝宰相耶律楚材就说过：“兴一利不如除一害，生一事不如省一事”。

#### 七、将志 (77)

曾几何时，日本电视连续剧《阿信》中的女主人公阿信的形象在中国可谓家喻户晓，老百姓对她那种不屈不挠的创业精神深为敬佩。不幸的是，生活中真实的“阿信”所创办的八佰伴公司，由于过分逞强好胜而经营不善，不得不宣告破产，“阿信”如果泉下有知，不知会作何感想？

#### 八、将善 (89)

曹操以高超的谋略，削平群雄，统一北方，堪称我国历

史上为将者“五善四欲”的典型代表。“将善”的要求不仅对于领兵打仗的将领具有指导意义,而且对于商战中的企业领导人也有借鉴作用。“世界船王”包玉刚在商战中的智谋策略,也很有典型性。

## 九、将刚 (99)

在我国诸子百家的学说中,都主张以柔克刚,以弱制强。“柔”与“刚”是两种不同的特性,但在一定的条件下会向相反的方向转化。因此,刚柔相济才是高明的策略。

## 十、将骄吝 (113)

历史上两个著名的将领关羽和项羽,都是将领中的佼佼者,曾经不可一世,但由于犯了骄与吝的为将大忌,一个骄而被斩,一个吝而自刎,都留下了千古遗恨,其教训不可谓不深。在我们的干部队伍中,官僚主义脱离人民群众,其根源之一就是“骄”;贪污腐化侵害群众利益,也是“吝”的一种表现。

## 十一、将强 (125)

发扬“五强”,革除“八恶”,是领导者的一项重要修养。如果肯于向着这个方向努力,就能得到人民的拥护,群策群力,使事业取得成功;反之,人民就会与之离心离德,最后成为孤家寡人,直至走向灭亡!

## 十二、出师 (139)

形式是为内容服务的,如果没有具体内容,徒有好的形式,也不会取得预期的效果。国君作为军队的最高统帅,对受命出征的将领交代清任务,提醒应注意的事项,这固然是

必不可少的，但最重要的是选准人才，然后放手使用，让将领有职有权，充分施展才能。

### 十三、择材（151）

作为一位合格的当权者，一定要有一种宽宏大度的雅量，以礼贤下士的诚恳态度对待部下，天长日久，就会得到别人的信赖，而且也会逐渐了解人的特点与长处，从而在关键时刻发挥他们的作用。“养兵千日，用在一时”，说的就是这个道理。

### 十四、智用（163）

“顺天、因时、依人”要求当权者具备三方面的才能：首先要从多层次、多角度观察客观存在的事物，对其本质特点具有透彻的了解与掌握；其次要正确判断出事物发展变化的趋势与方向；最后还要不仅学会顺应形势，更重要的是能够因势利导，使它朝着自己希望最好的方向发展。

### 十五、不陈（177）

以力服人只是权宜之计，以德服人才是长久之策。但是，“不陈”并不是不重视实力，而恰恰相反，“不陈”的后盾正是实力，而不是单纯依赖道德的力量或者侥幸的心理。主张“非攻”的墨家代表人物墨子，并不是靠他的思想与口才，而是靠他的守城之法折服公输般与楚王的。

### 十六、将诚（189）

“揽英雄之心，总文武之道”是最基本的管理原则。纵观古今中外，没有哪一位有成就的军事家不重视从思想上建军，也没有哪一支军队没有严格的纪律而打胜仗。世界上许

多有成就的企业家也无不秉承这种指导思想,认为人的发展是企业发展的基本动力之一,企业的发展最终取决于人的创造精神的发挥。

### 十七、戒备 (203)

安而不忘危,思危才可以求安;存而不忘亡,戒亡然后可以求存;进而不忘退,虑退然后方能得进;治而不忘乱,惧乱然后可以保治。所以,“居安思危,有备无患”应该是任何政治家、军事家、企业家的重要行为准则。

### 十八、习练 (217)

一个人要想堂堂正正地立于世间,首先要“修德”,其次才是“广才”,这二者都是“习练”的重要内容。从某种意义上来说,“广才”相对容易,“修德”则甚为艰巨。高尚的品德则需要有一个好的出发点,还需要长久磨炼意志,静心思考体味,从而在生活中慢慢养成,这样在关键时刻就能显示出来。

### 十九、军蠹 (229)

除了军队之外,在政治领域和经济领域都存在着各式各样的“军蠹”。例如,大名鼎鼎的里森就是英国巴林银行的“军蠹”。清除“军蠹”固然重要,但铲除“军蠹”产生或赖以生存的土壤则更为重要。靠什么办法做到这一点?靠发扬民主,加强法制建设,进一步规范市场经济的运作程序。

### 二十、腹心 (241)

领导者要想得到真正的“腹心”,必须做到四点:与下属必须思想一致、志同道合,这是得到“腹心”的政治基础;对

## 诸葛亮心书探微

下属必须任人为贤、不论亲疏，这是得到“腹心”的道德基础；对下属必须诚心相待、心心相印，这是得到“腹心”的感情基础；对下属必须善加体恤、褒奖提携，这是得到“腹心”的物质基础。

### 二一、谨侯（257）

海洋之所以成为百谷百川之王，是因为它处于最低的位置，有巨大的容纳量。无论是企业、团体，还是政党、国家，其领导人一定要努力做到宽宏大量，团结一切可以团结的力量，调动一切积极因素，以成就事业，否则，就会导致众叛亲离，最后成为孤家寡人。因此，宽容和民主是最重要的“谨侯”。

### 二二、机形（271）

有人说：“智慧的人创造机遇，勇敢的人抓住机遇，愚蠢的人丧失机遇。”“机遇”很吝啬，它往往像闪电一样稍纵即逝，总是垂青于那些智慧与勇敢的人。拿破仑说过：“有时候，我会是一只善变的狐狸，犹豫不决；另一些时候，我就会变成一头凶猛的雄狮，坚决而果断。”

### 二三、重刑（287）

“重刑”的本质含义就是厉行法治，这是政治家治国治军的根本指导思想。企业经营与带兵作战从根本上看也并没有多大差别，执法严明对于企业的生产经营管理活动同样重要。特别是那些处于困境的企业，要想重新崛起，更要贯彻“爱在下顺，威在上立”的方针。



## 二四、善将 (301)

在中华民族浩瀚的历史长河中,涌现出许许多多杰出人物,文能治国、武能安邦的将相之才更是不胜枚举。其中最为“善将”的就是“两武”:武侯诸葛亮与武穆岳飞。“两武”结合,交相辉映,成为我国历史上将帅群星谱中两颗耀眼的明星。令人遗憾的是,岳飞虽然“善将”,却不善“谋身”,最后丧身于风波亭,留下一桩千古奇冤。

## 二五、审因 (325)

在中国漫长的封建社会中,历朝历代的兴衰存亡,大抵都得之于民,失之于民,因此有“民惟邦本,本固邦宁”的说法。这实际上反映了一种“民本”思想,包含两种含义:一是说人民的利益是国家和社会的价值主体,二是说君主的权力只有得到人民的拥护才能稳固。因此,《诗经》中才有“殷鉴不远,在夏之后世”的警世恒言。

## 二六、兵势 (341)

人们常说,天时不如地利,地利不如人和,这种说法的本意是想强调“人和”的重要性,其实是把三者截然分开了。天、地、人这三个因素从表面看来,是互不相关的,实际上它们之间存在着深刻的联系,关键在于如何理解这三个字的真实含义。

## 二七、胜败 (355)

如果“土壤”不合适,再好的“种子”也会枯萎;即使由于某种偶然因素而长出来,也只能像一棵在荒原中孤立生长的小草,经受不住无情风雨的残酷摧折。因此,只有建立起