

# 心書



一个旷世奇人一部惊天奇书

「三国」诸葛亮◎著 徐文武 韩宁◎释评



YZLI0890056395

领导者圣经 成功者秘诀 谋事者内参

中国将才第一书

# 中国将才第一书

〔三国〕诸葛亮◎著 徐文武 韩宁◎释评

心  
算



YZLI0890056395

图书在版编目 (CIP) 数据

心书/ (三国) 诸葛亮著; 徐文武, 韩宁释评. —北京:  
经济日报出版社, 2011. 6

ISBN 978 - 7 - 80257 - 323 - 9

I. ①心… II. ①诸葛…②徐…③韩… III. ①兵法 -  
中国 - 蜀汉 IV. ①E892. 362

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2011) 第 091522 号

心 书

作 者	诸葛亮
释 评	徐文武 韩 宁
责任编辑	申从芳
责任校对	韩会凡 李 静
出版发行	经济日报出版社
社 址	北京市宣武区右安门内大街 65 号 (邮政编码: 100054)
电 话	010 - 63513524 (编辑部) 010 - 63567683 (发行部)
网 址	www. edpbook. com. cn
邮 箱	jjrb58@ sina. com
经 销	全国新华书店
印 刷	三河市祥达印装厂
开 本	710 × 1000mm 1/16
印 张	13
字 数	120 千字
版 次	2011 年 6 月第一版
印 次	2011 年 6 月第一次印刷
书 号	ISBN 978 - 7 - 80257 - 323 - 9
定 价	30.00 元

版权所有 盗版必究 印装有误 负责调换

# 前言

一个人，一部书。

一个奇人，一部奇书。

一个旷世奇人，一部旷世奇书。

这是，一个旷世奇人留下来的一部旷世奇书。

诸葛亮，就是那个旷世奇人，《心书》就是那部旷世奇书。

诸葛亮（181~234年），字孔明，琅邪阳都（今山东沂南）人，早年隐居于襄樊卧龙岗，躬耕陇亩，人称卧龙先生。建安十二年（207年），刘备三顾茅庐，请他出山共图大业，从此诸葛亮结束隐居生活，登上仕途。之后为刘备进取荆州，结好孙权，建立蜀汉而三分天下，立下了汗马功劳。刘备称帝后，诸葛亮官拜丞相，后又辅佐后主刘禅，主掌蜀汉军政大权，后于建兴十二年（234年）死于五丈原军中。卒谥忠武侯。

诸葛亮的一生，确实是忠贞、智慧的一生。前人曾以一副对联概括孔明一生的事迹和功业：

收二川，排八阵，六出七擒，五丈原前，点四十九盏明灯，一心只

为酬三顾；

取西蜀，定南蛮，东和北拒，中军帐里，变金木土爻神卦，水面偏能用火攻。

在中国历史上，他是屈指可数的几位家喻户晓的人物，民间更是将他看成智慧之神。唐代大诗人杜甫《蜀相》诗中道：“出师未捷身先死，长使英雄泪满襟。”为诸葛亮的早逝深为慨叹；宋代陆游晚年在《书愤》诗中道：“出师一表真名世，千载谁堪伯仲间。”渴望效法诸葛亮的“鞠躬尽瘁”，干一番报国大业。

纵观诸葛亮的一生，大半辈子都是在戎马倥偬中度过，对于治军、用将极有心得。《心书》即是他一生理政、治军的经验总结。《心书》又名《将苑》《武侯新书》。最早著录于宋人尤袤《遂初堂书目》，题作《诸葛亮将苑》，明人编诸葛亮文集中也予以收录。清人姚际恒《古今伪书考》和《四库全书总目提要》认为是后人伪托之作。

然从书中所涉及的内容来看，诸多论断虽亦见于其他兵史杂著，但总的来看，本书所包含的治军理念和应用原则，均是独到之论，且全书体例一贯，内容驳而不杂，即非诸葛亮亲为，亦是熟知诸葛兵法者所辑，因此它的价值不能也不应埋没于著作权的争论之中。

《心书》专讲为将之道，即识人、用人之道，是军事史上首部将才学，周到、深刻、言简意赅。一个将领所应具备的各种品质、修养、能力和素质，一应俱全，揭示了诸葛亮的领导艺术和识别、选拔、任用将领的奥秘，所以受到历代管理者的重视和推崇，被认为是统军带兵的必读之书。

然而，以今天的眼光来看这部书，它存世的价值和意义已不局限于兵家圣典，它所包含的智慧已经远远超出了军事战略战术的范畴。它对人性认识里的博大精深，可以广泛运用到管理、商战、为人处世等各个方面。对于欲纵横政坛、驰骋商海，应对复杂纷纭的人际关系，建立左

右逢源的人脉力量，也极有裨益。

有鉴于此，我们不揣浅陋，竭绵薄之力，对此书做了释评。释评大部采取逐句对应的方式，首先对原文做简略的解释和说明，其次进行阐释和发挥。释评遵循的原则是不拘泥于军事战略和战术的方法及规则的阐述，而是尽量做出延展和联系。举凡政坛、商场、职场，为人处世，无所不包，以期有助于应对现实。而对有些言浅事明的章节，本书则本着俭省笔墨的原则，略为疏通文字，不复赘述。

本书插图取自《续修四库全书》中的《诸葛武侯心书》，前有“忠武侯心书序”，序中字迹模糊无法辨别处用“□”代替。

本书书名由著名书法家、中国书法家协会理事李纯博先生题写，敬谢！

作者谨识

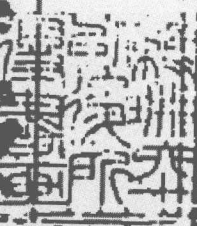
(徐文武 韩宁)



# 心书原序



忠武侯心書序



諸葛武侯王佐才也自三代以  
下一人而已方其高卧南陽清  
嘯梁甫以爲彼公卿之賈千金  
之富果何足以易爐竈林泉之  
趣乎由是誦詩讀書以樂老年



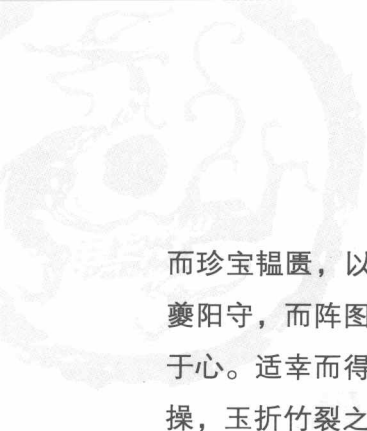


# 序

诸葛武侯，王佐之才也。自三代以下，一人而已。方其高卧南阳，清啸梁甫，以为彼公卿之贵，千金之富，果何足以易烟霞林泉之趣乎。由是诵诗读书，以乐尧舜之道；韬光晦迹，以适鸢鱼之□。尘眎轩冕，万乘不能屈其节；铢视金玉，五鼎不能移其操，若将终身以忘天下焉。及其感先主三顾之精诚，乃幡然而起，以兴复汉室为己任，以故仗义履仁，鞠躬尽瘁，不以时之利钝，而改其忠贞义烈之志。观乎《出师》二表，忠肝义胆与日星争辉；八阵一图，星罗棋布而隐微莫测，诚伊尹、太公之俦，与东坡所谓巍然三代之佐，未易以世论，斯□当矣。

彼于蒞政之馀、行师之隙，推广为将用兵之法编，名曰《心书》，条分缕析，言约意尽，是非臆度揣摩之说。其经纶运用之妙，皆自肺腑中流出者也。其间所载，如择才知用之方，戒备习服之道，与夫顺天因时之术，知性察情之理，靡不具备，是皆运筹决胜之机，若武侯可谓用心之密者耶？惜乎天不祚汉，星陨前营，三分之业，终不可复，良可慨夫！

是书山阳二守高君理□□正，图书以画之，静宁知州盖君羽爰，得



而珍宝韞匱，以刊之总类为帙，行于世，何其用心之仁且博哉。余忝任夔阳守，而阵图正值郡城南江州中，因公暇历览其形胜，有以感发景仰于心。适幸而得睹是书，正所谓先得我心之所同然，以发千古冰心雪操，玉折竹裂之心也。欲捐俸寿梓，以广其传，故不揣庸陋，僭书以冠其篇端云。

弘治三年孟冬既望

赐进士中顺大夫知夔州事关西刘让书



# 目 录

- 一、前言 / 1
- 二、心书原序 / 1
- 三、心书原文 / 1
- 四、心书释评 / 17
  - 兵权第一 / 19
  - 逐恶第二 / 23
  - 知人性第三 / 30
  - 将材第四 / 41
  - 将器第五 / 51
  - 将弊第六 / 59
  - 将忠第七 / 69
  - 将善第八 / 77
  - 将刚第九 / 79
  - 将骄第十 / 80
  - 将强第十一 / 84
  - 出师第十二 / 100
  - 择材第十三 / 103





- 智用第十四 / 105  
不阵第十五 / 110  
试将第十六 / 112  
戒备第十七 / 115  
习服第十八 / 118  
军蠹第十九 / 120  
腹心第二十 / 121  
谨候第二十一 / 123  
机形第二十二 / 124  
重刑第二十三 / 126  
蠹将第二十四 / 126  
审因第二十五 / 127  
天势第二十六 / 130  
胜败第二十七 / 131  
假权第二十八 / 132  
哀死第二十九 / 134  
三宾第三十 / 135  
没应第三十一 / 138  
使利第三十二 / 140  
应机第三十三 / 140  
揣能第三十四 / 142  
轻战第三十五 / 143  
地势第三十六 / 145  
情势第三十七 / 147

- 击势第三十八 / 149  
整师第三十九 / 152  
励士第四十 / 156  
自勉第四十一 / 160  
战道第四十二 / 163  
和人第四十三 / 165  
察情第四十四 / 168  
将情第四十五 / 170  
威令第四十六 / 173  
东夷第四十七 / 179  
南蛮第四十八 / 180  
西戎第四十九 / 180  
北狄第五十 / 181  
五、附录：诸葛亮传 / 185



# 心书原文





## 兵权第一

夫兵之权也，是三军之司命，主将之威势。将能执兵之权，操兵之势，而临群下，譬如猛虎加之羽翼，而翱翔四海，随所遇而施之。若将失权，不操其势，亦如鱼龙离于江湖中，欲求游洋之势，奔涛戏浪，何可得也？

## 逐恶第二

夫军国之弊，有五害焉：一曰，结党相连，毁潜贤良。二曰，侈其衣服，异其冠带。三曰，虚夸妖说，诡言神道。四曰，专察是非，私以动众。五曰，伺候得失，阴结敌人。此所谓奸伪悖德之人，可远而不可亲也。

## 知人性第三

夫知人之性，莫难察焉。美恶既殊，情貌不一，有温良而为盗者，有外恭而内欺者，有外勇而内怯者，有尽力而不忠者。然知人之道有七焉：一曰问之以是非，而观其志；二曰穷之以词辩，而观其言；三曰咨之以计谋，而观其识；四曰告之以祸难，而观其勇；五曰醉之以酒，而

观其性；六曰临之以利，而观其廉；七曰期之以事，而观其信。

## 将材第四

夫将材有九：道之以德，齐之以礼，知其饥寒，察其劳苦，此谓之仁将。事无苟免，不为利挠，有死之荣，无生之辱，此谓之义将。贵而不骄，富而不靡，贤而能下，刚而能忍，此谓之礼将。奇变莫测，动应多端，转祸为福，临危制胜，此谓之智将。进有厚赏，退有严刑，赏不踰时，刑不择贵，此谓之信将。足轻戎马，力越千夫，善固疆场，长于剑戟，此所谓之步将。陵高历险，驰射若飞，进则先行，退则后殿，此谓之骑将。气凌三军，志轻强虏，怯于小战，勇于大敌，此谓之猛将。见贤若不及，从谏若顺流，宽而能刚，勇而多计，此谓之大将。

## 将器第五

将之器，其用大小不同。若乃察奸闭祸，为众所服，此十夫之将。夙兴夜寐，言词密察，此百夫之将。直而有勇，勇而能斗，此千夫之将。外貌桓桓，中情烈烈，知人勤劳，惜人饥寒，此万人之将。近贤进能，日慎一日，诚信宽大，毙而后已，此十万人之将。仁爱洽于下，信义服邻国，上知天文，中察人事，下识地理，四海之内，视如家室，此天下之将。

## 将弊第六

夫为将之道，有八弊焉：一曰贪而无厌。二曰妬贤嫉能。三曰信谗好佞。四曰料彼不自料。五曰犹豫不自决。六曰荒淫于酒色。七曰奸诈



而心怯。八曰狂言而不以礼。

## 将忠第七

兵者凶器，将者危任，是以器刚则缺，任重则危。故善将者，不恃强，不崇势。宠之而不喜，辱之而不惊。见利不贪，见美不淫。以身殉国，一意而已。

## 将善第八

将有五善四欲。五善者，所谓善知敌之形势，善知进退之道，善知国之虚实，善知天时人事，善知山川险阻。四欲者，所谓战欲奇，谋欲密，众欲静，心欲察言。

## 将刚第九

善将者，其刚不可抑，其柔不可卷，故以弱制强，以柔制刚。纯柔纯弱，其势必削；纯刚纯强，其势必亡；不柔不刚，合道之常。

## 将骄第十

将不可骄，骄则失礼，失礼则人离，人离则众叛；将不可吝，吝则赏不行，赏不行则士不致命，士不致命则军无功，军无功则国虚，国虚则寇实矣。子曰：“如有周公之才之美，使骄且吝，其余不足观也已。”



四