

中国将才第一书

〔三国〕诸葛亮◎著 徐文武 韩宁◎释评

心書

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，早年隐居于襄阳卧龙岗，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的，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賁千金之富果何足以易爐霍林泉之趣乎由是誦詩讀書以樂堯舜

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，以適鸢鱼之□。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，正所謂先得我心之所同然，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





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，毁谮贤良。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。”

将强第十一

将有五强八恶。高节可以厚俗，孝悌可以扬名，信义可以交友，沉虑可以容众，力行可以建功，此将之五强也。谋不能料是非，理不能任贤良，政不能正刑法，富不能济穷厄，知不能备未形，虑不能防微密，达不能举所知，败不能无怨谤，此谓之八恶也。

出师第十二

古者国有危难，君择贤能而任之，斋三日，入太庙，南面而立；将北面，太师进钺于君。君持钺柄以授将，曰：“从此至军，将军其图之！”复命曰：“见其虚则进，见其实则退。勿以身贵而贱人，勿以独见而违众，勿恃功能，勿失忠信，士未坐勿坐，士未食勿食。同寒暑，等劳逸，齐甘苦，均危患。如此则士必尽死，敌必可亡。”将受词，凿凶门，引军而出。君送之，跪而推毂，曰：“进退惟时。军中事不由君命，皆由将出。”若此则无天于上，无地于下，无敌于前，无主于后，于是智者为之虑，勇者为之斗。故能战胜于外，功成于内，扬名于后世，福流于子孙矣。

择材第十三

夫师之行也，有好斗乐战，独取强敌者，聚为一徒，名曰报国之士。有气冠三军，才力勇捷者，聚为一徒，名曰突寇之士。有轻足善步，走如奔马者，聚为一徒，名曰搴旗之士。有骑射若飞，发无不中者，聚为一徒，名曰争锋之士。有射必中，中必死者，聚为一徒，名曰

飞驰之士。有善发强弩，远而必中者，聚为一徒，名曰摧锋之士。此六军之善士，各因其能而用之。

智用第十四

夫为将之道，必顺天、因时、依人，以立胜也。故天作时不作而人作，是谓逆时。时作天不作而人作，是谓逆天。天作时作而人不作，是谓逆人。智者不逆时，亦不逆天，亦不逆人也。

不阵第十五

古之善理者不师，善师者不阵，善阵者不战，善战者不败，善败者不亡。昔者圣人之致理也，安其居，乐其业，人至老不相攻伐，可谓善理者不师。舜作典刑，皋陶作士师，人不干命，刑无可施，可谓善师者不阵。若禹伐有苗，舜舞干羽而苗民格，可谓善阵者不战。齐桓南服强楚，北服山戎，可谓善战者不败。楚昭遭祸，奔秦求救，卒能返国，可谓善败者不亡矣。

试将第十六

《书》曰：“狎侮君子，罔以尽人心；狎侮小人，罔以尽人力。”故用兵之要，务揽英雄之心，严赏罚之科，总文武之道，操刚柔之术；闻礼乐而敦诗书，先仁义而后智勇；静若鱼潜，动若奔濊，散其所连，折其所强，耀以旌旗，戒以金鼓，退若山移，进如风雨，击崩若摧，合战如虎；迫而容之，利而诱之，乱而取之，卑而骄之，亲而离之，强而弱之。有危者安之，有惧者悦之，有叛者怀之，有冤者伸之，有强者抑