

上 略





统治的方法在于 务必延揽英雄志士的心

〈一〉

【原文】

夫主将之法，  
务揽英雄之心。  
赏禄有功，  
通志于众。  
故与众同好，  
靡不成；  
与众同恶，  
靡不倾。  
治国安家，  
得人也；  
亡国破家，  
失人也。  
含气之类，  
咸愿得其志。

**【题解】**

这一小段叙述“笼络”人心的重要性。所谓人心，就是众人的意志。一个高明的领导者和企业管理人员所要做的，就在于通过奖赏调动大家的积极性，从而化个人的愿望为团体的意志，这样就无坚不摧了。两千多年前的孟子也十分重视人心的作用，他认为“夏桀、商纣两位暴君之所以失天下，就在于失去了人民的支持。而之所以会失去人民的支持，就在于丧失了人心”。人心可以说是最重要的致胜因素，所谓“天时不如地利，地利不如人和”讲的就是这个意思。只要上下一心，没有攻不破的堡垒；只要人心归向，用木棒也能够打败“秦楚之坚甲利兵”。

**【译文】**

统治的方法在于，  
务必延揽英雄志士的心。  
对于有功者，赏赐官位和利禄，  
将个人的愿望变为众人的意志。  
所以，能与大众同喜好，  
无不成功；  
能与大众同仇恨，  
无所不摧。  
国家得以治理，家庭得以安宁，  
就在于得人心；  
国家灭亡，家庭破落，

就在于失人心。  
要知道，凡是有生命者，  
都愿意达到自己的意志。



柔有柔的用处 刚有刚的用处

〈二〉

【原文】

《军谶<sup>①</sup>》曰：  
“柔能制刚，  
弱能制强”。  
柔者德也；  
刚者贼也。  
弱者，人之所助；  
强者，怨之所攻。  
柔有所设，  
刚有所施。  
弱有所用，  
强有所加。  
兼此四者，

谶(chèn) 预言；《军谶》是一本已经失传的古代兵书。

而制其宜。”

### 【题解】

大约与孔子同时代或略早的大谋略家老子原本是一个史官，他考察了历史的兴衰更替、人世的尊卑强弱，认为：“柔弱能够战胜刚强”，“厮守柔弱，本身就是强大”，而一味地逞强，则会招致祸乱。与老子的“贵柔”思想相似，《三略》的作者也认为“柔能胜刚，弱能胜强”。不过，“刚强”也不是绝对行不通，应该因事制宜，随机而用，这就是《三略》对于老子观点的发展。

### [ 译文 ]

兵书上说：

“柔能胜刚，  
弱能胜强”。

外柔内刚，是一种修养；

刚愎自用，是一种恶行。

守拙示弱，容易得到人们的帮助；

逞强霸道，为千夫所指。

柔有柔的用处，

刚有刚的用处，

该示弱就示弱，

该刚强就刚强。

具备这四种素质，  
因事制宜 随机应变。”



万事变动无常

〈三〉

【原文】

端木未见，  
人莫能知。  
天地神明，  
与物推移。  
变动无常，  
因敌转化。  
不为事先，  
动而辄随。  
故能图制无疆  
扶成天威，  
匡正八极，  
密定九夷。  
如此谋者，  
为常王师。

**【题解】**

“随机应变”，这是兵家谋略的核心内容。世界最早的战略学家孙子就主张“践墨随敌，以决战事”。他还提出常规战略与奇兵相辅相成的打法。《三略》也指出：万事变动不居，敌情也在不断变化，所以决策者要能够掌握这些情报，相机调整甚至完全改变原来的作战计划。这一论点对于现代企业管理人员也是重要的，企业就是要根据市场的变化来确定相应的生产、营销方案。几十年生产一种产品的做法，必然会被市场经济所淘汰。

**【译文】**

事情未显露端倪之时  
人们不能先知先觉。  
天地神奇，  
斗转星移。  
万事变动无常，  
敌情也在不断变化。  
事先预测未必准确，  
必须随机应变。  
这样才能所向披靡，  
国威远扬，

天下平安，  
世界定于一尊。  
有如此谋略的人，  
可以作为帝王的老师。

可以囊括四海



〈四〉

【原文】

故曰：  
莫不贪强，  
鲜能守微。  
若能守微，  
乃保其生。  
圣人存之，  
动应事机。  
舒之弥四海，  
卷之不盈怀，  
居之不以室宅，  
守之不以城郭。  
藏之胸臆，  
而敌国服。

**【题解】**

所谓“韬略”就是隐藏不露的智慧，就是韬光养晦的人生策略，就是秘而不宣的政治和军事谋略。两千多年前的谋略家韩非就说：君主要不露声色，藏匿自己的想法，使群臣摸不准上面的意图而只能战战兢兢立朝行事。这些当然是封建权术的内容，今天的人不可全盘学来，但是藏之于胸的志气和谋略，克敌制胜的战略战术，甚至更具体一些的经营管理策略，仍然是诸位读者所应重视的。

**【译文】**

所以说：

一般人只知道贪求刚强，

很少能守持微弱。

如果能守持微弱，

则可永保生命。

高境界的人将这些韬略存之于胸

以便在人世应付自如。

舒展这些韬略，可以囊括四海；

收起这些韬略，可以不满胸怀；

贮放这些韬略，不需要房屋；

守护这些韬略，不需要城池。

只要将之藏在胸中

就会使敌人屈服。



既能文事  
又能武备