

第一章

将 苑

兵机

〔原文〕

夫兵权者，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，亦如鱼龙脱于江湖，欲求游洋之势，夺涛戏浪，何可得也。

〔译文〕

带兵、用兵的权谋，事关军队的胜败存亡，是将帅树立威信的关键。将帅能够切实管领军权，掌握战

争的主动权，那么他所率领的军队，才能产生如虎添翼的力量，翱翔天下，随着遇到的不同情势而灵活应变，正确处置。如果将帅不掌握兵权，把握不住主动权，就像是离开水的鱼、龙，想求得在海洋中遨游，在浪涛中奔驰嬉戏，那是不可能的。

〔本篇大意〕

兵权在握，是将帅树立威信，指挥作战的根本前提。得之，则如猛虎添翼，失之，则如鱼龙脱水。将帅之成败，首赖于此。

〔《三国》例证〕

赤壁一战后，孙权为了讨还荆州，用周瑜之计，诱刘备来东吴就婚，准备乘机扣留作为人质，迫使刘备归还荆州。诸葛亮将计就计，使刘备到东吴完婚。随后以锦囊妙计教刘备携孙夫人相机逃脱。孙夫人认为刘备乃仁义夫君，鼎力相助，瞒过了孙权，藉口到江边祭祖，双双出逃。孙权闻报后大怒，令陈武、潘

璋二将不分昼夜，定要赶上拿回，二将得令而去。旁边老将程普却说二将肯定抓不到刘备。孙权问为什么，程普说：“郡主（孙夫人）自幼好观武事，严毅刚正，诸将皆惧。既肯顺刘备，必同心而去。所追之将，若见郡主，岂肯下手？”孙权便掣所佩之剑，唤蒋钦、周泰二将听令曰：“汝二人将这口剑去取吾妹并刘备头来 违令者立斩！”

果不其然，陈、潘二将赶上刘备一行时，即被孙夫人当头叱骂，两人面面相觑，不敢动手，只好放条大路让他们过去。等蒋钦、周泰奉孙权将令急急赶到时，刘备与孙夫人已走出老远，追赶不及了。

可见，将若无兵权，即使奉效死力，到关键之时，还是一事无成。

〔经营启示〕

企业经营，也一如沙场鏖兵，其中的方方面面非将帅来协调指挥，统一行动不可。若想求得经营的成功，主事者必须有绝对的权威。设若一位厂长正欲大展宏图，广招人才，筹集资金，实际上却没有相应的人权、财权，则其纵有千般妙策，又有何用？此理甚

明，实行起来却颇为艰难。有抱负的领导者和实践者，想来都在朝着理想的境界开拓迈进。

逐恶

〔原文〕

夫军国之弊，有五害焉：一曰结党相连毁讐贤良；二曰侈其衣服，毕其冠带；三曰虚夸妖术，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。

〔译文〕

军队和国家的衰败，是因为有五种祸害所致。第一是拉帮结伙，底毁、打击贤臣良将。第二是服饰奢侈、放纵，虚荣心重，处处炫耀自己。第三是言行虚

夸、鼓吹迷信，以妖言蛊惑民众。第四是专门窥探别人的错失，以私憾挑起众人的不满。第五是为了私利观望得失，暗中与敌人相通。这五种人就是人们所说的奸滑、虚伪、违背道德的小人，一定要疏远他们，不能亲近他们。

〔本篇大意〕

为了使国家和军队政治清明，长保平安，就要特别提防那些心术不正，奸诈虚伪的阴险小人。这些人一旦得志，则军国危殆矣。

〔《三国》例证〕

东汉末年；桓帝禁锢忠贤，宠信宦官，使朝政日非。及桓帝崩，灵帝即位，宦官弄权愈烈，卖官鬻爵，排斥正人君子，蒙蔽皇帝视听，于是各种灾难不断发生，汉朝的大厦岌岌可危。

光和年间，张让、赵忠、曹节等十个宦官朋比为奸，号为“十常侍”。他们既已掌握重权，便结为死

党，对不服从他们的人，全都杀死。谏议大夫刘陶和司徒陈耽，因为不满于他们的飞扬跋扈，担心社稷的安危，向皇帝揭发他们的罪恶，结果十常侍用虚伪的眼泪蒙蔽了皇帝，反把他们下在狱中，最终被害。此后朝廷祸乱频仍，再无宁日。归根结底，是皇帝自己不辨忠，亲近佞人种下的祸根。

〔经营启示〕

企业经营的成败，除了天时、地利以外，最重要的因素就是人和。同心同德，团结一致，企业之幸，莫大于此。主管者对人事必须有清醒的认识，何者勤奋，何才诚实，何者浮滑，何者阴狡，都要心中一一有数。如此才能调遣得当，扬其长而防其敝，使其对企业的发展各尽其力。千万不可被好话谀词捧昏了头脑，误将不肖之徒做为心腹之使，任其渐揽重权，最终后悔莫及。

知人性

〔原文〕

夫知人之性，莫难察焉。美恶既殊，情貌不一。有温良而为诈者，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：一曰间之以是非而观其志；二曰穷之以辞辨而观其变；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。

〔译文〕

世上没有比了解人的本性更难的事了。美善和丑恶本就不同，情和貌也难同一。有外貌温良而行为奸诈的人；有表面恭敬，事实上阳奉阴违的人；有表而勇敢，而实质上怯懦的人；有看似十分尽力而实际上怀有二心的人。不过，鉴定了解人性善恶有以下七种方法：一是用是非去试探他，看他的立场坚定与否。二是用诡辩来为难他，看他是否有应变能力。三是用某项计谋询问他，藉此了解他的学识才智。四是告诉他某个祸害灾难，以此观察他身临其境时的胆量与勇气。五是用酒把他灌醉，以便了解他的品性。六是以财利诱惑他，观察他是否廉洁。七是跟他约定事情，确定他是否能守信用。

〔本篇大意〕

要用人就必须知人，要知人就必须了解其本性。而天下难事，此事最难。盖人心叵测，变化无端。表

里相异，无法直观。但有七种方法可以作为探测手段，透过表面现象，还其本来面目。

〔《三国》例证〕

自从曹操保护献帝迁都许都后，便以皇帝的保护人自居，挟天子以令诸侯，在献帝面前肆无忌惮。许田打猎之时，对献帝无礼已极，引起群臣公愤，献帝忍无可忍，便诏国舅董承诛除曹操。董承随后召集几位心腹密友商议举事。突然西凉太守马腾求见，本意也在讨伐曹操。董承由于不明其意，接见时便只敷衍从事。马腾拂袖而起，仰天嗟叹：“皆非救国之人也！”董承便试探说：“那么您说谁是救国之人呢？”马腾说：“许田射猎之事，吾尚气满胸膛，您是皇帝的至亲，却反而沉溺于酒色，不想着如何讨诛国贼，又怎么称得上是为皇家救难除灾之人呢？”董承由于不知马腾的底细，害怕他是故意如此说，以便刺探消息，而一旦真情走漏，便会招来满门抄斩之祸。因此假装吃惊，又用言语试探：“曹丞相乃是国之大臣，朝廷所倚赖的栋梁，您怎么这样说他呢？”马腾大怒

骂曰：“你以为曹贼是好人吗？”

至此，董承才确信马腾实有讨伐曹操之心，便把献帝的诏书拿给他看，共同歃血为盟。这便是为了共谋大事而以“问之以是非而观其志”、“告之以祸难而观其勇”之法，弄清了一个人的真心，然后才可以放心合作。

〔经营启示〕

为了使企业的某项经营成功，也往往需要恰当的人选共谋其事，但员工既然“美恶既殊，情貌不一”，要做出正确的选择，也非易事。但计划摆在那儿总有人去完成，因此就要利用知人之道，采取长短结合之法择人任事。

对一个人品德的了解，只能依靠长期的观察、考验，包括“临之以利观其廉”、“期之以事而观其信”，乃至“醉之以酒而观其性”，而对一项具体任务的人选安排，就要以能立时见效的问答法来进行，“咨之以计谋而观其识，穷之以辞辩而观其变”，一番交谈，便可揭晓。。

要之，有其心，乃有其志，有其志，乃成其事。
可见，对品德的观察了解，在“知人性”中是最重要的。

将材

〔原文〕

道之以德，齐之以礼，知其饥寒，察其劳苦，此之谓仁将；事无苟免，不为利挠，有死之荣，无生之辱，此之谓义将；贵而不骄，胜而不恃，贤而能下，刚而能忍，此之谓礼将；奇变莫测，动应多端，转神为福，临危制胜，此之谓智将；进有厚赏，退有严刑，赏不逾时，刑不择贵，此之谓信将；足轻戎马，气盖千夫，善固疆场，长于剑戟，此之谓步将；登高履险，驰射如飞，进则先行，退则后殿，此之谓骑将；气凌三军，志轻强虏，怯于小战，勇于大敌，此之谓猛将；见贤如不及，从谏如顺流，宽而能刚，勇而多计。此之谓大将。

〔译文〕

用道德教育士兵，用礼法管理部队，并且关心部队的冷暖，能够与战士同甘共苦，这就是“仁将”；做事情不只图眼前消灾去难，而有长远打算，同时不为名利引诱而屈身，只有献生的劳耀，没有苟活的耻辱，这就是“义将”；地位尊贵但不骄纵，经常胜敌却不居功自傲，做事贤德而能对部属态度谦和，性情刚烈又能忍辱负重，这就是“礼将”；战术变化莫测高深，遇事足智多谋，处置灵活，大难面前泰然镇定，能转败为胜、转危为安，这就是“智将”；对在战斗中拼杀在前、冲锋陷阵的将士应加以重赏，对临阵脱逃的胆小者，必然要施行严刑，奖赏绝不拖延，论刑时不论职位高低，公正严明，这就是“信将”；行动迅速，快如战马，气概豪壮，压倒全军，能安定边疆并镇守它，擅长兵器格斗，这就是“步将”；攀登高山，行走险地，骑马射箭迅疾如飞，进攻敌人时冲锋在前，撤退时在队伍后现抵挡追兵，这就是“骑将”；豪情壮志，威震全军，在战略上藐视强敌，既能在小的战斗中认真对待，从不马虎，又能够打大

仗、硬仗，这就是“猛将”；遇见贤臣良将则虚心求教，接受他人的意见如水顺流，待人既宽厚又刚强，既果断勇猛又极富智谋，这就是“大将”。

〔本篇大意〕

将帅的才干多种多样，这里归纳为九种。可见，性格不同，专长各异，做为一个将帅来说，便有他自己独特的个人魅力。圣明的君主，当择而用之。

〔《三国》例证〕

一部《三国》，战将如云。如关羽，仍仁勇忠义之义将。下邳失守，被曹操所擒，虽美女金帛百般利诱，终不为所动，最后千里走单骑，过五关斩六将而去。如张飞，便是勇冠三军之猛将。长坂桥边，一个人面对曹操数十万大军。圆睁环眼，立马横枪，一声怒吼，令敌人肚胆碎裂，披发奔跳。又如陆逊，乃临危制胜之智将。在蜀国大兵压境，江山欲倾的危难之际，受命御敌。忍辱负重，运筹奇谋，一旦出击，便