

兵法谋略丛书

诸葛亮兵法

运筹帷幄——诸葛亮兵法



运筹帷幄——诸葛亮兵法

普颖华 华名良 主编

目 录

兵 权.....	1
逐 恶.....	5
知人性.....	8
将 材	12
将 器	16
将 弊	20
将 志	23
将 善	26
将 刚	29
将 骄	32
将 强	35
出 师	39
择 材	43
智 用	46
不 陈	51
将 诚	55
戒 备	60
习 练	63
军 蠹	67

腹 心	71
谨 候	75
机 形	79
重 刑	82
善 将	85
审 因	89
兵 势	92
胜 败	95
假 权	99
哀 死.....	103
三 宾.....	106
后 应.....	109
便 利.....	113
应 机.....	116
揣 能.....	119
轻 战.....	122
地 势.....	125
情 势.....	128
击 势.....	131
整 师.....	134
厉 士.....	136
自 勉.....	139
战 道.....	142
和 人.....	146
察 情.....	149

将 情.....	152
威 令.....	155
东 夷.....	158
南 蛮.....	161
西 戎.....	164
北 狄.....	167

兵 权

[原文]

夫兵权者，是三军之司命，主将之威势。将能执兵之权，操兵之要势，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，奔涛戏浪，何可得也。

[译文]

所谓兵权，就是将帅统率三军的权力，它是将帅建立自己的威信的关键。将帅掌握了兵权，就抓住了统领军队的要点，好象一只猛虎，插上了双翼一般，不仅有威势而且能翱翔四海，遇到任何情况都能灵活应变，占据主动。反之，将帅如果失去了这个权力，不能指挥军队，就好象鱼、龙离开了江湖，想要求得在海洋中遨游的自由，在浪涛中奔驰嬉戏，也是不可能的。

[解析]

本篇文章论述了为将当帅的首要问题——带兵用兵的权威。

文章首先给兵权下了定义：“将帅统率三军的权力”。接着指出掌握这个权力的重要：“这是将帅建立自己指挥权威的关键。”文章论点鲜明，论述突出，单刀直入，一下子抓住了要害问题，十分突出地摆出了为将统兵的根本问题、必要前提——权威。

文章接着从正反两方面，用形象生动的比喻，有力地加以论证。诸葛亮先用了这样一个比喻：“掌握了兵权，就好象一只猛虎，插上了双翅，可以翱翔于四海，应变自如。”言简意明地论述了兵权对于将帅的重要。接着，诸葛亮又用“鱼龙离开江河湖泊”，比喻失去权威的将领，非常准确精彩地说明了没有权威的将领的窘困。谁都知道，鱼龙在水中可以自由遨游，能够搏击风浪，是自己命运的主宰；但是，鱼龙一旦离开了河湖，失去了水，就只能成为任人宰割的对象，还能有什么作为呢？一员将领，如果失去了按自己意志指挥军队的权威，上受种种挟制，自己只有虚名，或者下面不听指挥，命令不能下达贯彻，指挥不动，那不就和离开河湖的鱼龙一样了吗！任你有多么高的才能，也无从施展，也只能毫无作为。

文章仅用七十九个字，就准确、生动、形象地阐明了为将当帅的根本问题。

[拓例]

周亚夫严明军令

公元前 158 年，匈奴结集了重兵，大规模地进犯汉朝北部边境。汉文帝任命宗正（官名）刘札为将军，驻军灞上；任命祝兹侯徐厉为将军，驻军棘门；命令河内郡守周亚夫为将军，驻军细柳，命令他们分别守卫京城长安附近三个战略据点，防备匈奴进攻。

后来，文帝亲自去慰劳军队，来到灞上和棘门军营的时候，劳军的车驾都是长驱直入，毫无阻拦，将军以下的军官都骑着马迎进送出。但文帝来到细柳军营，情况就大不一样：军官和士兵都披着铠甲，手里拿着擦得雪亮的刀枪，张开了弩搭上箭，真是戒备森严。

文帝的先行官吏来到营门，门卫不让他们进去。那些先行官吏说：“皇上就要到了！”守卫营门的都尉说：“将军有令，‘军中只听将军的命令，不听皇上的命令’”。过一会儿，文帝的车驾到了，也照样被挡住不能进去。于是，文帝派使者拿了符节凭证进营去向将军周亚夫传诏令：“我要进军营慰劳将士。”这时周亚夫才下令打开营门，放车驾进来。进去的时候，守卫营门的军官郑重地对文帝的随从人员说：“将军有规定，军营内，车马不许奔跑。”文帝听了，只好吩咐放松马的僵绳，

慢慢地走着。

文帝来到中军营帐，只见将军周亚夫全副戎装，手执兵器，威风凛凛地站在那里。他见了文帝，只拱手表示欢迎，说：“戎装在身，例不下拜，请允许我以军礼朝见皇上。”文帝听了，大为震动，在车上严肃地进行答礼。

慰劳完毕，文帝离开军营。出了细柳军营门，随从的官员都感到十分惊讶，文帝却赞叹地说：“这才是真正的将军。前些时候，我看到灞上和棘门两处的队伍，就像儿戏一般！”

过了一个多月，情况好转，这三路大军都撤除了，文帝就任命周亚夫为中尉、负责京城的治安。

逐 恶

[原文]

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]

不论是治军还是理国，有五种人需要对之注意，他们是国家、军队混乱的祸患。这五种人是：私结朋党，搞小团体，专爱讥毁、打击有才德的人；在衣服上奢侈、浪费、穿戴与众不同的帽子、服饰、虚荣心重、哗众取宠的人；不切实际地夸大蛊惑民众，制造谣言欺诈视听的人；专门搬弄是非，为了自己的私利而兴师动众的人；非常在意自己的个人得失，暗中与敌人勾结在一起的人。这五种虚伪奸诈、德行败坏的小人，对他们只能远离而不可亲近。

[解析]

本篇文章论述的是将领用人的问题。当然，诸葛亮论述的标准，既可作为将领使用部下的标准，也可以作为选用将领的标准，广而言之，更可做为各行各业用人的标准。

文章直截了当地指出，在治国治军中，有五种人能导致军队或国家毁灭。他们是：成群结党，诽谤能者的人；穿着引人注目的华美衣服的人；妖言惑众，谎言神道的人；无视法律规则，爱煽动民心的人；专门计较自己利害得失或暗中与敌人相勾结的人。这五种类型的人就是人们常说的奸诈、虚伪、道德败坏的小人。应疏远他们，不可和他们接近。根据这个道理，做为将帅应当细心观察，要疏远而不能亲近，早日除掉组织内部的害群之马，来维持组织内部的团结和生命力。

诸葛亮专文指出用人之忌，实在是很有见地，很重要的。诸葛亮在正面论述将领应有的品德修养之前，先提出这个反面问题，更可说是匠心独具，值得人们深思。

在实际生活中，人们由于不能及时识别这类人，或者因某种原因而任用这类人的现象并不少见，造成的祸患常常是令人触目惊心的。

[拓例]

牧童驱逐害群之马

远古的时候，轩辕黄帝要到具茨山去寻找一位叫大隗的“完人”，向他请教治理天下的良策。

出发前，黄帝请了一些很有经验的人做向导和随从。可是，当他们行至襄城郊外时，还是迷了路，绕来绕去总是找不到出路。黄帝一行正在万分着急的时候，忽然看见空旷的野地里有个牧马的男孩，黄帝就赶快过去问他：“你知道去具茨山的方向吗？”男孩说：“当然知道。”黄帝心中大喜，连忙又问：“那你知道大隗住在什么地方吗？”男孩看了看黄帝说：“知道。我什么都知道。”黄帝见他果然聪明伶俐，于是逗他说：“你的口气真大，既然什么都知道，那我问问你，如何治理天下，你知道吗？”男孩爽快地回答说：“那有什么难的。”说完男孩却跳上马背要走开。黄帝拉住男孩再问，于是男孩回答说：“治理天下，与牧马相比有什么不同吗？只不过是会把危害马群的坏马驱逐出去而已。”男孩说完，骑马离去。

黄帝闻听此言，茅塞顿开，连向牧童离开的方向叩头拜谢，然后驱车打道返回。

知 人 性

[原文]

夫知人性，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，问之以是非而观其志；二曰，穷之以辞辩而观其变；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]

世界上没有比真正地了解一个人的本性还要困难的事情。每个人的善、恶程度不同，本性与外表也是不统一的。有的人外貌温良却行为奸诈，有的人情态恭谦却心怀欺骗，有的人看上去很勇敢而实际上却很怯懦，有的人似乎已竭尽全力但实际上却另有图谋。然而，了解一个人的本性还是有七条办法的：用离间的办法询问他对某事的看法，以考察他的志向、立场；用激烈的言辞故意激怒他，以考察他的气度、应

变的能力；就某个计划向他咨询，征求他的意见，以考察他的学识；告诉他大祸临头，以考察他的胆识、勇气；利用喝酒的机会，使他大醉，以观察他的本性、修养；用利益对他进行引诱，以考察他是否清廉；把某件事情交付给他去办，以考察他是否有信用，值得信任。

[解析]

本篇论述识人问题。文章一开头指出：“了解人的本性并不是一件难事。”这种欲仰先抑的说法，恰恰说明，善于认识人，了解人，是为将之人必须具备的基本素质。一员将领如果连这点本领都没有，又何谈用人，何谈带兵？更不用说克敌致胜了！

这篇文章的精妙在于，不但指出了四种表里不一的人，更提出了七种识别办法，这对于为将之人，可说是珍贵的参考资料，认真研读，肯定会大有帮助。

作者在这里明确指出四种表里不一的人，一再提醒担负重任的将领警惕各种小人，教给他们看人的诀窍：不但要看外在方面，更要考察其本性，而不被表面现象迷惑。从现实情况看，这确实是非常重要的，常言道：“知人知面不知心。”可见认识人的“本性”是多么不易。

诸葛亮不仅让人警惕四种表里不一的人，还提出了七种考察识别方法，这就是他高明和独到之处。这七种方法都是很实际，很具体，有实用价值。当然，这七种方法在当今社会并不一定都适用，例如，用利去引诱人，从而考察人，以

及把人灌醉，考察其本性等方法，我们不应该用。但从这种方法的基本思路看，还是很有参考价值的。认识人必须多方面考察，不仅要听其言，还要观其行；不仅在正常情况下考察，还应在特殊情况下考察，总之，要“知人性”。识人是做人的前提，用人应该在这方面下工夫。

[拓例]

李世民清整吏治

唐太宗李世民，是我国历史上颇有政绩的一位开明皇帝。他的许多为政之道，为后来者称赞借鉴并仿效。

李世民非常厌恶官吏受贿，他处分受贿官吏的方法颇为独到。将军长孙顺德接受了别人的赠绢，事情败露，在朝廷上，李世民却赏赐他几十匹绢。许多大臣不解，以为是在助长贪欲。李世民却说：“如果他尚有廉耻，我赐他绢，那耻辱比受刑还要难受。如果他不知羞愧，不过是禽兽而已，杀也无益。”果然，长孙顺德万分羞愧，众臣也深有感触。

在重用和尊敬功臣的同时，李世民还非常注意对他们的统辖，决不允许他们居功自傲。尉迟敬德为李氏江山出生入死，立下了汗马功劳，深得李世民的信任。但他经常盛气凌人，骄纵无比。一次酒宴之上，尉迟敬德竟然殴打任城王李

道宗。见敬德如此放肆，李世民十分不悦。决心教训他一下，以示君威。他对敬德说：“朕要与你同享富贵，而你却居官自傲。你可知汉朝韩信、彭越为何被杀？那并不是汉高祖刘邦的过错。”敬德这才害怕，从此大有收敛。

李世民是一位马上得来天下皇帝，却深得治国之法。

“贞观之治”作为中国历史上少有的繁荣盛世，出现在李世民手下绝非偶然。李世民坚持以诚待人，以礼警人，是他能大得臣民之心的重要原因。

将 材

[原文]

夫将材有九。道之以德，齐之以礼，而知其饥寒，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，转祸为福，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，长於剑戟，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。见贤若不及，从谏如顺流，宽而能刚，勇而多计，此之谓大将。

[译文]

根据不同的将帅不同的才干，可以把将帅分为九种类型：一是用自己的德行教育部下，用礼法规范部下的行动，对部下关怀备至，问寒问暖，与部下同甘共苦，这种将帅是仁将。