



諸葛亮將苑注譯

徐向前題

張天夫注譯

陝西人民出版社

諸葛亮將苑注譯
徐向前題

张天夫 注译

陕西人民出版社

诸葛亮将苑注译

张天夫 注译

陕西人民出版社出版发行

(西安北大街131号)

陕西省印刷厂印刷

850×1168毫米 1/32开本 5.25印张 插页5 113千字

1987年1月第1版 1987年1月第1次印刷

印数：1—10,000

统一书号：10094·721 定价：1.65元

Zhuge Liang's *Jiang Yuan*, Commander—Training Centre

(With Commentaries, Annotations
and Paraphrases)

Epitome, *Jiang Yuan* (Commander-Training Centre) is a book on military science written by Zhuge Liang, an outstanding statesman and military strategist during the period of the Three Kingdoms. It deals with the proper way of how to train generals and commanders. In this book Zhuge Liang carries forward and further develops the military thought of the Pre-Qin and Han Dynasties, theoretically sums up his own experiences in training armed forces and explores the ways and means of distinguishing, choosing and appointing cadres. It is not far from the truth to say that this book is really a brilliant pearl in the realm of military scie-

nce.

This book is paraphrased and annotated in modern Chinese language by the PLA division commander Zhang Tianfu, who has spent several years studying the military thought in Zhuge Liang's *Jiang Yuan* (Commander-Training Centre) and, with his exceptional insight and original approach to problems, making a textual criticism of the content. And therefore, this book is distinguished for the proper exposition of the essential meaning in each chapter, the detailed notes and the integration of paraphrases with commentaries. In the introduction and commentaries special attention is paid to "making the past serve the present". Moreover, this book expounds the significance of building a modernized army both in view of war in modern times and of the specific conditions in present China, providing some valuable historical experiences of Zhuge Liang in training of armed forces and appointment of generals and commanders. For this reason, this book is especially worth reading not only for the army officers at all levels and leading cadres of the Party and government, but also for those who are interested in Zhuge Liang's thought and persona-

lity.

This book is recommended by the Research Section of the University of National Defence and published by Shaanxi People's Printing House. The title of the book is the handwriting of Marshal Xu Xiangqian.

(The Chinese epitom is written by Jiang Minsheng and translated by Mu Shanpei)

September, 1986

序 一

《诸葛亮将苑注译》是张天夫同志的译作。该书对我国古代政治家、军事家诸葛亮的领导艺术和军事才能进行了深入的研究和探讨，具有一定的学术价值。

在世界大战虽然一时打不起来，但战争危险依然存在的情况下，研究军事仍是我党我军的一个重要课题。战争不仅是双方军力、经济力的竞赛，也是军事科学研究、军事理论探索和发展的竞赛，这在科学技术日新月异地发展并广泛应用于军事领域的时代，更是如此。研究探索军事问题，不仅是军事院校或军事专家的事，也是广大干部、战士以至在全国各条战线工作的同志们的事。我们应当提倡人人关心军事理论。

军事理论的研究，旨在总结和继承古今中外有用的经验，并不断创新，使之与当代实际相结合。在这

方面，《诸葛亮将苑注译》进行了有益的尝试，它可能吸引更多的同志来关心和研究中国古代的军事思想，以适用于未来。

中国人民
解放军国防大学科研部

一九八六年二月十五日

序 二

新中国成立十周年之际，叶剑英元帅主持的军事科学院，成立了“古代兵法研究室”。研究室的同仁从百余种我国古代有关军事书籍中选编了《中国古代兵法选辑》一书，并作了译注、简评和举战例以证明原则，使之古为今用。六十年代初，叶帅在给我们的一次谈话中还指出，中国古代军事学术研究，除少数成文兵学专著外，其他散见于经史子集中者浩如烟海，当努力发掘其中有价值者使之能为我用。此亦非少数人短期内所能蕙事，须后继有人。余深味乎斯言！光阴如梭，二十年过去了，其时参加注译《中国古代兵法选辑》的十几位同志已多作古，活者也年逾古稀。

天夫同志八十年代初就读于军事学院，于学习诸课程外，潜心研读古代兵书。其时方逾而立，即译

注诸葛亮《将苑》。后肩负师长之任，军书傍午，犹悉心于《将苑》，孜孜不倦，有志竟成，填补了对我国古代杰出政治家军事家诸葛亮军事理论研究的一项空白。

笔者有幸，先睹《将苑》初稿。其注释翔实，译笔朴直，题旨、说明扼要，译文之后有简评，能结合实际，联系现代战争独抒己见，阐发微义，不失为我军广大干部有价值的参考读物。

诸葛亮才智非凡，其善于观察、预见事件之发展，善于判断、统筹全局之决策；其“鞠躬尽瘁、死而后已”的献身精神，更为千古楷模。至于他善于识别、选择、使用干部的奥诀，在《将苑》中尤有突出的反映。故《诸葛亮〈将苑〉注译》对各行业领导者实施领导艺术亦极有借鉴意义，值得一读。

当兹《将苑》注译本付梓之际，愿贻鄙见以为序。

庞 齐

一九八六年五月于唐都

目 录

序一.....	(1)
序二.....	(3)
引论 诸葛亮与《将苑》	(1)
兵权.....	(23)
逐恶.....	(26)
知人性.....	(29)
将材.....	(32)
将器.....	(36)
将弊.....	(39)
将志.....	(41)
将善.....	(44)
将刚.....	(47)
将骄吝.....	(50)
将强.....	(53)
出师.....	(56)

择材	(59)
智用	(62)
不陈	(64)
将诚	(67)
戒备	(71)
习练	(74)
军蠹	(76)
腹心	(79)
谨候	(81)
机形	(84)
重刑	(86)
善将	(88)
审因	(91)
兵势	(94)
胜败	(97)
假权	(99)
哀死	(103)
三宾	(105)
后应	(107)
便利	(109)
应机	(111)
揣能	(113)
轻战	(115)
地势	(117)
情势	(119)
击势	(121)

整师	(123)
厉士	(125)
自勉	(127)
战道	(129)
和人	(132)
察情	(134)
将情	(136)
威令	(138)
东夷	(140)
南蛮	(142)
西戎	(143)
北狄	(145)
附：诸葛亮年表	(148)
后记	(154)

引论 诸葛亮与《将苑》

《将苑》（又叫《新书》、《心书》）是一本独具特色的论述为将之道的兵书。这本兵书说理深入浅出，文字浅显易懂，朴实无华。内容既继承和发扬了先秦时期军事思想的精华，又在治军、用人等方面有精辟独到的见解。

这卷兵书，《隋志》、《唐志》均未见著录，最早见之于宋人尤袤的《遂初堂书目》，因此，历史上对他的真伪说法不一。清人张澍认为是诸葛亮所著，并将其收入所编的《诸葛亮集》（这个本子是明清时期所编《诸葛亮集》中最好的一种，1960年中华书局出版的《诸葛亮集》即用此本整理校点）。清人姚际恒则持不同意见，他在所著的《古今伪书考》中说：《将苑》“称诸葛亮撰，伪也”。现代学术界也众说不一，看来对《将苑》真伪的讨论还会继续下去，一时难以定论。

我个人以为《将苑》与诸葛亮之间有一种割不断的联系，诸葛亮的思想、工作作风甚至文风、性格特点，基本上都体现在《将苑》之中。由此感到著作真

伪的考证，除文献考证外，应加强对著作的思想体系和内容方面的研究，特别是诸葛亮为相的蜀汉政权“国不置史，注记无官，是以行事多遗”（《三国志·蜀志·后主传》陈寿评）；陈寿编辑《诸葛亮集》是在蜀汉亡国之后的晋武帝时期，而且“随类相从”，诸葛亮的一些著作或遗、或编辑时被删都是可能的，他治理蜀汉几十年，又事必躬亲，著作决非现在看到的那么一点。因此加强对现存著作本身的研究尤为重要。

从思想体系和内容来考证《将苑》，古人虽有先例，但结论似太武断。《四库全书总目提要》提到《将苑》时说：“考五十篇之文，大都窃取孙子书，而附以迂陋之言，至不足道，盖妄人所伪作。”这一结论似乎太武断，虽然《将苑》中确有与孙子兵法相同的观点，但作为兵书，它更具有自己独到的新意和特色，无论如何都扣不上窃取的“帽子”；不少读过《将苑》的人都感到它言简意赅，见解精辟，说它“迂陋之言”实是冤枉。

从《将苑》本身的科学价值看，不失为一部重要著作。研读《将苑》不仅对军事指挥员富有启迪、指导作用，而且对一切领导者实施科学领导都是有益的。

一、治国治军 浑然一体

三国时期，由董卓以来的“群雄并起”，到赤壁

之战后魏、蜀、吴三足鼎立逐渐形成，至司马氏统一的整个历史阶段，各种政治力量均是在战争状态中生存的，因此这个时期有作为的著名领袖人物，大多既是政治家又是军事家，溶治国治军于一身。这是三国时期的一个显著特点，体现在诸葛亮身上更为明显。

在割据时期，每一个政权都把强军作为第一位的大事来抓。诸葛亮也不例外，他在《将苑》中就讲过军“无功则国虚”（见《将骄吝》）。同时，他也清楚地认识到蜀汉政权缺少雄厚的经济基础，这是强化军队，巩固政权，进行统一事业的重大障碍。因此他充分利用国家机器，走了一条发展生产、强军立国的道路，并较好地解决了发展生产和加强军队建设的矛盾。

针对当时西蜀民少国弱无力养军的状况，他提出“粮谷军之要最”（《诸葛亮集·文集·卷一·与陆逊书》），把发展农业生产放在重要位置，实行了“唯劝农业，无夺其时；唯薄赋敛，无尽民财”（《三国志·蜀志·黄权传》）。“务农殖谷，闭关息民”等方针。同时减兵省将，把军队数目控制在不失比例的限度，注重在训练和改善武器装备等方面下功夫，以提高部队战斗力。还要求军队利用空隙时间“休士劝农”（《三国志·蜀志·后主传》），分兵屯田，实行兵农合一，以减少人民负担。即使在战争频繁的岁月，他对军队也实行定期轮换制度，使大部分兵力留在前线，一部分换回后

方，保证有比较充裕的劳动力进行生产。

为了保证农业生产，他还大力兴修水利，现在成都西北郊柏条河的九里堤，相传是诸葛亮主持修筑的。对都江堰，他认为是国之所资，专设堰官精心管理，在兵源不充裕的条件下仍派一千二百名壮丁常驻堰区，担负淘浚河道和保护的任务。

诸葛亮还加强科学技术的开发和管理，以促进生产或直接用于军队作战。在政府机构中，设立了“司盐校尉”，负责管理“火井”，以天然气煮盐，还设立了“司金中郎将”，负责管理冶铁生产和兵器、农器的制造，并以严格的制度，禁止豪强和私家开采煮铸。这不但使国家迅速得到了经济效益，也使当时的冶铁技术得到很大的发展，改善了部队武器装备，提高了部队战斗力。当时有一种“十矢俱发”的“十石弩”铜弩机，通称“摧山弩”，又叫“无戎”，威力强大。据说曹魏的大将张郃就是被这种铜弩机射死的，人称为“神弩”。一个叫蒲元的炼钢能手，有极高的淬火技术，他造的刀可砍断装满铁珠的竹筒，被称为“神刀”。

这种一体化的治军、治国方针，是必须得到军队支持的。为此，他极注意教育军队，说治军是为了“存国家安社稷”，说：“国以军为辅，君以臣为佐，辅强则国安，辅弱则国危”，并认为如果将领眼里没有百姓利益，就“非民之将，非国之辅，非军之主”。

（《诸葛亮集·文集·卷三·治军》）。他在《将苑》中更是谆谆教导他的将领，要“四海之内，视如家室”，要象治家一样治国，要“仁爱洽于下，信义服邻国，上知天文，中察人事，下识地理”，说这样的将领才为“天下之将”（见《将器》）。由此也可看出，《将苑》作为兵书，虽把为将之道、治军用兵作为主题，但在军队用人和重大政策问题上处处服从和服务于这种治理方针。

正是这种一体化的治理，使四川地区经济落后和蜀汉政权弱小的局面迅速得到了改善，出现了如晋人袁准所说的：“田畴辟，仓廩实，器械利，蓄积饶，朝会不华，路无醉人”（诸葛亮集·附录·卷二）的景象，为蜀汉能站稳脚跟，与曹魏、孙吴政权鼎足而立打下了物质基础。

二、荐贤用能 德在其首

诸葛亮荐贤用能，在历史上是倍受称赞的。他认为“治国之道，务在举贤”（《诸葛亮集·文集·卷三·举措》）。他十分形象地把国家的官员比作房子的柱子，柱子细了，房子要倒塌，官员弱了，国家要倾败，要求国家的官员象柱子一样端直，以忠直为贤。他的这一思想也是《将苑》主要内容之一。

在《将苑》中，他说：“奇谋不测，博闻广见，

多才多艺之人”是“万人之望”（见《三宾》），要重用。历史上的诸葛亮确实也是这样做的。汉朝末年，人才多出自中原、关中等文化发达的地区，由于“群雄并起”，烽烟遍地，为了避难或施展才干，人才纷纷择主而投。三国中曹操占据中原时期较早，政策又比较开明，招揽人才最多。孙权久据江东，“已历三世”，归他的人才也不少。唯独刘备，虽在镇压黄巾初期已露头角，但他在赤壁之战前还无固定的根据地，因而依附他的人才很少，这就造成了蜀汉政权的“先天”不足。为了解决这个问题，诸葛亮采取了一系列措施，他与法正等人“共造蜀科”，在戎马倥偬的年代仍开科选举。他“取人不限其方”（《诸葛亮集·故事·卷三·用人篇》），不讲门第，坚决反对“为人择官”，主张“为官择人”（《诸葛亮集·文集·卷三·举措》）。只要确是人才，即委以重任，抓紧培养。姜维是由曹魏投降过来的，因为有才，诸葛亮非常看重他，说他“忠勤时事，思虑精密，考其所有，永南、季常诸人不如也”；还说他“甚敏于军事，既有胆义，深解兵意，此人心存汉室，而才兼于人”（《诸葛亮集·文集·卷一·与张裔蒋琬书》）。在他看来，姜维是个大将之才，不可多得的人物，因此把他作为自己在军事方面的接班人加以培养，二十七岁时的姜维被任为仓曹掾，加奉义将军、当阳亭侯等要职，确实是重用了。

在《将苑》中，诸葛亮还要求带兵将领要作“贤而能下”（见《将材》）的礼将，而他自己更堪称“贤而能下”的楷模。他南征胜利归来，文武百官在成都郊外数十里迎接。诸葛亮为了表彰当时官职很小但很有才能的费祎，与之共载而还。杜微是当时一位名士，诸葛亮请他出来做官，他坚决不肯，用隆重的仪式去接，他仍“乞病”不干，诸葛亮还是致函相劝，推崇备至，拜他作谏议大夫。还有位叫做五梁的名士，诸葛亮也用同样的方式去请他，也拜为谏议大夫。

诸葛亮还十分善用人才。史书说“西土咸服诸葛亮能尽时人之器用”（《三国志·蜀志·杨洪传》），这在《将苑》中有更具体的阐述。在《将器》一篇中说：将领的本领、作用有大小的区分，他认为：能简单地识别邪恶，预见利害，被大家信服的人，可作十人的小头目……。而能带领万人去打仗的将领应是：“外貌桓桓，中情烈烈，知人勤劳，悉人饥寒”的人。统帅全军的人才则应具备：“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。”至于对士兵，则要求“各因其能而用之”，敢死队（报国之士）应由“好斗乐战，独取强敌者”编成，突击队（突阵之士）应由“气盖三军，材力勇捷”的人编成……（见《择材》）。可以看出诸葛亮确实是一个在人才使用上能“尽时人之器用”的高

手。

诸葛亮选用人才最显著的特点还有一条就是把道德品质放在首位，对于所谓不仁不义之人，即便是有才能，他也是断然不重用的。在著名的《出师表》中，他就提出了“亲贤臣，远小人”的观点，说这是西汉兴隆、强盛的基本经验，而东汉的衰亡是由于“亲小人，远贤臣”的缘故。在《将苑》中，结合治军的特点，更具体地讲述了这个问题。在《将诫》中要求将领要“先仁义而后智勇”。在《胜败》一篇中指出“贤才居上，不肖居下，……”。有这样好的风气，就是打胜仗的征候；反之，就是打败仗的兆头。在《逐恶》一篇中讲了军队和国家的破败是因为（将领官吏之中）有了五种“祸害”，并历数他们的表现。在《将弊》一篇，讲将领应避八种品质上的弊病。为了能准确地识别人才道德品质的高下，他还总结了七条考察方法（见《知人性》）。由于诸葛亮选人、用人把品德放在首位，所以蜀汉政权中的文臣武将大都忠心耿耿，尽心尽责，即使在夷陵之战后刘备病死，南方少数民族叛乱、国内财竭、外敌压境的危急关头，军队和政权都还比较稳定。而且平庸的刘禅，在诸葛亮之后仍能安坐天下，一直未出现篡逆之人。这不能不说是他在选用人才方面的成功之处。

当然，长处和短处有时是有联系的，诸葛亮在选贤任能方面也有缺陷，和与他同时代的曹操比起来，

就显得过于苛求人品，缺少用人胆略。这主要是由于诸葛亮一生过分谨慎，从不冒险，不做无把握的事情，加之偏安西蜀，人材缺乏所致。蜀汉在高级谋士庞统、法正死后，一直无人能继，每到困难和挫折时，诸葛亮总十分怀念他们。曹操营垒就大不一样了，不但人才济济，而且有后浪推前浪之势。看来造成“蜀中无大将”的局面，除了地理上的原因外，这恐怕也是主要原因之一。

三、导之以德 严之以法

据史书记载，诸葛亮善于治国、治军，且都卓有成效。《三国志》的作者陈寿称他治蜀：“科教严明，赏罚必信，无恶不惩，无善不显。至于吏不容奸，人怀自励，道不拾遗，强不侵弱，风化肃然也”（《三国志·蜀志·诸葛亮传》）。晋人习凿齿说：“法行于不可不用，刑加乎自犯之罪，爵之而非私，诛之而不怒，天下有不服者乎！诸葛亮于是可谓能用刑矣，自秦汉以来未之有也”（《三国志·李严传》裴注引习凿齿评）。他治理的军队在当时更具特色，史书上说，他的军队象宾客一样尊重老百姓，不围猎，不随意糟踏庄稼。在渭水沿岸屯田的军队夹杂在老百姓之中，“百姓安堵”，不感到惶恐。而且军队本身“戎阵整齐”，“赏罚肃而号令明”（《三国志·蜀志·诸葛亮传》），“兵

出之日，天下震动，而人心不忧”，打起仗来“士卒用命，赴险而不顾”，“止如山，进退如风”（《三国志·蜀志·诸葛亮传》裴注引《袁子》），调动自如，相当有战斗力，就连他的对手司马懿也称他为“天下奇才”。这些评论似乎都不过分。诸葛亮所以治国治军政绩卓著，并能得到历史上的肯定和称颂，主要原因在他奉行了一条“导之以德”严之以法的治理方针。

诸葛亮认为，道德品质教育是治理国家、军队的重要方面。在一则《兵要》中说：“人之忠也，犹鱼之有渊，鱼失水则死，人失忠则凶。故良将守之，志立而名扬”（《诸葛亮集·文集·卷二》）。道德品质不好的人，官职越高危害越大，愈有才能愈有害于国。只有“仁义”之官吏，才能治理出“仁义”之邦，“仁义”之将才能带出“仁义”之师。集治国治军重任于一身的诸葛亮，在武装割据和相互吞并的特定历史时期，对这些道理认识是深刻的，同时，能以身作则。他对蜀汉政权“鞠躬尽瘁，死而后已”，矢志不移地为实现他的理想而奋斗，虽位极人臣，但能摆脱对荣华富贵的追求，不受声色犬马的沾染。“死之日”内无“余帛”，外无“赢财”。这在封建社会实属难能可贵。在《将苑》中，有关将领道德品质修养方面的内容占有相当篇幅，除了逐条讲军队和国家五种有害官吏的种种表现（见《逐恶》），为将的八种品质上的弊病（见《将弊》）和八种缺点外，还归纳出

将领“高节”，“孝悌”，“信义”，“沈虑”，“力行”等五种优良品质（见《将强》），作为努力方向。要求将领品德修养上达到不骄不吝（贪鄙），能刚能柔，不恃强，不仗势，“宠之而不喜，辱之而不惧”（《将志》），不贪私利，不淫乱。诸葛亮认为，这样的将领，思想品质才合格。由于他对以身作则的重视，受他推荐和重用的文臣武将的品德表现大都是很好的。如陈震“忠纯之性，老而益笃”（《三国志·蜀书·陈震传》）；杨洪“忠清款亮，忧公如家”（《三国志·蜀书·杨洪传》）；蒋琬“托志忠雅”（《三国志·蜀书·蒋琬传》）；董和“躬率以俭，恶衣蔬食”，为官“二十余年，死之日家无儋石之财”（《三国志·蜀书·董和传》）；邓芝“赏罚明断”，“不治私产，妻子不免饥寒，死之日家无余财”（《三国志·蜀书·邓芝传》）；向宠“性行淑均”（《三国志·蜀书·向宠传》）；杨戏“笃于旧故，居诚存厚”（《三国志·蜀书·杨戏传》）等等。

在“导之以德”的同时，诸葛亮也严之以法。他亲自主持制定了蜀国的法典——~~《蜀科》~~，~~《将法》~~以法律形式固定下来，为了保证法~~律的贯彻实施~~他还亲自为官吏写了《八务》、《七~~戒~~》、~~《六事》~~、《五~~刑~~》等条例。他说：“吾心如秤，~~不能为人作轻重~~”（《诸葛亮集·文集·卷二·杂言》~~《六事》~~者虽仇必赏，犯法怠慢者虽亲必罚，服罪输情者虽重必释，游辞巧饰者虽轻必戮”（《三国志·蜀志·诸葛亮传》）。

他确实象他说的那样去做了，而且还能审时度势，做到宽严适当。法正劝他初到蜀地要放宽禁令，多施恩惠。他给法正回信讲：蜀地长期法制松懈，如果单讲恩惠，给高位，反而会使人贱视，不觉可贵；只给利益，反而会使人傲慢无礼。只有法令威严，人们才知恩德；限制赏赐，人们才能感到爵禄的尊荣。荣恩并行，上下才有秩序。他的这些见解是很客观、很讲辩证法的。在军队治理上更是强调和重视纪律，在一则《兵要》中说：“有制之兵，无能之将，不可以败；无制之兵，有能之将，不可以胜”（《诸葛亮集·文集·卷二·兵要》）。这些，在《将苑》中都体现得更为明显。他非常赞赏和敬佩孙武、穰苴等古代军事家的治军办法。他说：一个将领统帅百万之众，要使这么多人“束肩敛息，重足俯听”，行动一致，服从命令，靠什么呢？“法制使然也”（见《威令》），就是说要靠法纪和制度。他还说，作为军队，如果“法令不信，金之不止，鼓之不进，虽有百万之师，无益于用”（见《整师》），如果“上无刑罚，下无礼仪，虽贵有天下，富有四海”，也会象夏桀、商纣一样成为败军之将，亡国之君。如果法令健全，执法严格，赏罚严明，将帅威信高，军令严肃，就会象孙武、司马穰苴那样战无不胜（见《威令》）。

诸葛亮是一位说到做到、表里如一的人，在执法方面无论官职大小，无论亲疏，甚至对自己都一视同

仁。李严是蜀汉政权内地位仅次于诸葛亮的重臣，刘备临终托孤，他曾同诸葛亮一同受遗诏辅佐刘禅。因为他假传刘禅命令，贻误了国家大事，又玩弄手腕，嫁祸于人，诸葛亮上书刘禅，将他削职为民，流放到川北梓潼郡。二二八年春，诸葛亮率兵北伐，他比较亲近的将领马谡，自以为熟读兵书，高人一等，擅自变更部署，又不听部下劝告，使街亭失守，全军为此失败而归。他毫不犹豫，依法斩了马谡，并把他的首级示众，教育将士们增强法纪观念，严守军令。他认为“孙吴所以能制胜于天下者，用法明也。是以杨干乱法，魏绛戮其外。四海分裂，兵交方始，若复废法，何用讨贼邪”（《三国志·蜀志·马谡传》裴注引《襄阳记》）。对在街亭之战中有功的王平等给以封赏。街亭之失对于身为统帅的诸葛亮来说无疑也是一个严重的失误，但他能严于律己，在失败面前敢于承担责任，他上书主动检讨自己的错误，认为自己“明不知人，虑事多暗”以致造成“有街亭违命之阙，箕谷不戒之失”，请求“自贬三等”（《三国志·蜀志·诸葛亮传》）。这实是一个高明统帅应有的品质。这样处理的结果，使部队士气提高，纪律更严，下属对他更加信赖和爱戴。

四、集思广益 群议得失

《将苑》中有一个很重要的观点，就是诸葛亮集

思广益、“群议得失”的民主精神。他把“见贤若不及，从谏如顺流”作为能否胜任高级将领的条件之一（见《将材》）。在《腹心》一篇中，他说作将领的必须有“博闻多智”的人为“腹心”，如果没有这种参谋人员帮助策划，就会“如人夜行，无所措手足”。在《三宾》一篇中，他更直接提出必须把“词若县（悬）流，奇谋不测，博闻广见，多艺多才”之人，“猛若熊虎，捷若腾猿，刚如铁石，利若龙泉”之人和“多言或中，薄技小才”之人分别引为“上宾”、“中宾”、“下宾”，以便“群议得失，以资将用”。这些作法与诸葛亮的思想是吻合的。诸葛亮著名的《与群下教》中，有一段话：“夫参署者，集众思广忠益也。若远小嫌，难相违覆，旷阙损矣。违覆而得中，犹弃弊蹻而获珠玉。然人心苦不能尽，惟徐元直处兹不惑，又董幼宰参署七年，事有不至，至于十反，来相启告。苟能慕元直之十一，幼宰之殷勤，有忠于国，则亮可少过矣”（《三国志·蜀志·董和传》）。它的大概意思是说：丞相府设置幕僚的目的，就是集众思广忠益，假如为了避个人嫌疑，有不同意见不提出来商讨，国家就要受损失。经过反复商讨，得到了好办法，就好象扔掉破草鞋而获珠玉一样。然而能这样去作不是谁都能做到的事。只有徐元直（徐庶）能不被私心迷惑，再一个就是董幼宰（董和），他和我共事七年，见到我有失当之处，能反复提意见，有时一件事竟达

十次之多。如果群臣之中能有十分之一的人象徐元直，能象董幼宰那样勤恳认真，不但对国家有好处，也能使我少犯错误。由此可以看出，诸葛亮在处理军政事务时，十分注意鼓励大家提出意见和建议，并认真听取和采纳。受他表扬的董和，在刘备初占益州时，曾协助诸葛亮处理军政大事，是一个有政治见解，办事认真，性格直爽的人，诸葛亮很喜欢他敢于直言的精神，当了丞相之后，还一再表扬他。

街亭之战的失败事件，使诸葛亮更感到自己肩上所负的重任，如果用人不当，接连失误，纵有千军万马也很难取得成功。从这一点出发，他要求将士们为国家着想，出于公心来监督自己，“有忠虑于国者，但勤攻吾之阙”（《诸葛亮集·文集·卷二》）。用现代话说，就是对我自己的错误、缺点展开批评。他认为只有这样，事业才有希望。

五、学以致用 注重实效

历史上有一些评论者认为，诸葛亮的文章文辞不够华美，其实这正是诸葛亮的优点所在，他学以致用，注重实效。《三国志》的作者陈寿认为：诸葛亮文章以众人凡士为对象，因此详尽周到，浅明易懂，对处理、规划事物有具体的指导作用。他“公诚之心，形于文墨”（《三国志·蜀志·诸葛亮传》），使人一看就

能明确他的意图和道理。

《将苑》的文风与诸葛亮的一贯倡导的文风是一致的，通观全文无玄虚之句，无晦涩之词，开门见山，一语中的，且短小精悍。《假权》一篇，诸葛亮主要讲将帅必须有赏罚大权。文章一开头，首先讲了将帅的重要性：“夫将者，人命之所县（悬）也，成败之所系也，祸福之所倚也。”接着作了几个形象的比喻：如果不给他以赏罚大权，“是犹束猿猱手，而责之以腾捷，胶离娄之目，而使之辨青黄。”再接着回到现实中来：“若赏移在权臣，罚不由主将，人苟自利，谁怀斗心？虽伊、吕之谋，韩、白之功，而不能自卫也。”最后以孙子“将之出，君命有所不受”、周亚夫“军中闻将军之命，不闻有天子之诏”两句名言结束全文。真可谓道理深入浅出，全文清净明快。

诸葛亮行文，还善于把抽象的问题具体化，把复杂的问题简明化，以《论诸子》一文为例，他论述历史上“诸子”的优缺点，说“老子长于养性，不可以临危难。商鞅长于理法，不可以从教化。苏、张长于驰辞，不可以结盟誓。白起长于攻取，不可以广众。子胥长于图敌，不可以谋身。尾生长于守信，不可以应变。王嘉长于遇明君，不可以事暗主。许子将长于明臧否，不可以养人物。此任长之术者也”（《诸葛亮集·文集·卷二》）。不足百字，评价了历史上和同时代的九名著名人物，去繁就简，切中要害，不温不火。这可

能得益于他“独观其大略”，反对“寻章摘句”的读书、学习方法。《将苑》中绝大部分篇章，逻辑思维清晰，读起来使人能一下看清本质，抓住要害。例如，他就治军这个大而复杂的问题说：“古之善将者有四，示之以进退，故人知禁；诱之以仁义，故人知礼；重之以是非，故人知劝；决之以赏罚，故人知信。禁、礼、劝、信，师之大经也，未有纲直而目不舒也”。把“禁”（晓规则）、“礼”（明大义）、“劝”（听劝戒）、“信”（知信用），作为治军的大纲，寥寥数语，道出了治军经验的结晶，即使是现在条件下，部队的管理也主要是抓政治教育、条令、条例教育、实行赏罚严明这几条。

诸葛亮学以致用、注重实效的作风不仅体现在文风和治学上，很重要的还体现在政治哲学和政治措施上。他是一个非常注重实际的政治家。他的治理思想和政治措施处处把握现实。历史上，有人说他是“伊周之徒”，把他拉入孔庙，有人说他是道家，也有人说他是法家，还有说他是“法道合抱”等。这都不太合实际。苏东坡等批评诸葛亮王霸杂用，说他以仁义示天下，又夺取刘璋的领土，是“仁义诈力杂用以取天下”，所以很难成功。这是书生味很浓的议论。纵观历史上创业人物，很难说他们的哲学观点纯属哪一家，处乱世之中，建统一大业，思想却囿于一派、一仍旧贯，是很难成功的。诸葛亮博览群书，又“独观其大略”，

抉精取要，不管哪家、哪派，适用于统一大业的他一概都用，不适用的他一概不用。因此，他是一位博采众家之长、面向实际、注重实效的政治家。

六、深入细致 谨慎从事

深入细致、谨慎从事是《将苑》这本兵书的一个明显特点，也是诸葛亮的一贯作风。在《将苑》中，他讲解部队训练方法说：先教礼义、忠信，而后“诚之以典刑，威之以赏罚”。然后进行军事训练：“或陈而分之，坐而起之，行而止之，走而郤之，别而合之，散而聚之。”关于教学方法，他讲“一人可教十人，十人可教百人，百人可教千人，千人可教万人，可教三军”（见《习练》）。还很具体地讲了作战编组，在《择材》一篇中他讲了哪些人可编入敢死队（报国之士），哪些人可编入突击队（突阵之士）等。足见诸葛亮对这些细小而具体的事都作过深入的研究和考察。在《将苑》中，还有一个著名的思想叫“居安思危”。诸葛亮讲国家要办的事很多，没有比战备工作更重要的了，如果在这个问题上稍有差错，后果是不堪设想的，“覆军杀将，势不逾息”，这是很可怕的事。还说，如果“居安而不思危”，就象“燕巢于幕、鱼游于鼎”一样，亡国是不要很长的时间了。他还引用《左传》“不备不虞，不可以师”、“预备无虞，古

之善政”、“蜂蚕尚有毒，而况（况）国乎”（见《戒备》）等语，来说明有备无患的重要。一生谨慎小心的诸葛亮，在当时的环境中对国家的安危费尽了苦心！

在诸葛亮为政的几十年中，他勤勤恳恳，深入细致，凡事考虑周全，谨慎小心，“鞠躬尽瘁，死而后已”的精神是很感动人的，这种美德，曾激励过不少后人，但是作为一身系国家安危的重臣，作为一个大政治家来说，就显得有些信己太过，谨慎有余了，这也是他的一个很大短处。

事必躬亲往往会谨小忽大。作为一个大政治家应该把自己的精力用在主要工作上，并能举重若轻，掂得起，放得下。对一些日常事务则应健全制度，用人得当，信任下属，让他们去办，使百官各有职责，各得其所，大可不必“自校簿书”。他这种事必躬亲“保姆式”的工作方法，在一定程度上阻碍了蜀汉各种人才的培养和发展，除关羽、张飞、赵云、黄忠、魏延等刘备的旧将外，虽连年征战，在诸葛亮手下，很少培养出能独当一面的战将，以致后来出现了“无大将”的局面。对于这一问题，他同时代的人就曾批评过。他的对手司马懿听说诸葛亮“夙兴夜寐，罚二十以上皆亲览……”说“亮将死矣”。身任一国之重，罚打二十板屁股的事都要亲自提笔批准，怎么能不累得吐血呢？他手下的官员杨颉（丞相主簿），曾直接了当地对他进谏：“为治有体，上下不可相侵……”。一

且尽欲以身亲其役，不复付任，劳其体力，为此碎务，形疲神困，终无一成……”。并以历史上“邴吉不问横道死人”，“陈平不言知钱谷之数”（《三国志·蜀书·杨戏传》裴注所引《襄阳记》）的故事开导他。诸葛亮虽然十分感激这样的忠告，但他的工作方法始终没有改变，五十四岁便“尽瘁”而死，蜀汉政权的命运也随着他的逝世而日渐衰落！忠心耿耿但“大功未遂”，这对他来说是十分遗憾的事，对后代政治家来说则是应该记取的教训。

“诸葛亮一生唯谨慎”，这一历史评语中的贬义成份是显而易见的，谨慎好，“唯谨慎”就不太好了。分析他亲自组织的几次北伐，都是以“稳扎稳打”为指导思想，不轻动，不出奇。这固然和当时当地的诸多条件有关，例如政治上、经济上经不起大挫折（奇兵易胜也易败），敌我军事力量上的悬殊，运输上的困难等。但是作为战争的指导者，在作战指导上不能处处求万全之策、万全之地，必须具备冒险精神，“出其不意”往往是战胜强大敌人的一个重要因素。在首次北伐中，魏延曾有一个具体的奇袭建议：由他率领轻兵奔袭长安，并乘势扼潼关、武关两咽喉要地，使许昌、洛阳援兵不能西向；主力出斜谷以期收复咸阳以西地区*。分析起来，按这样的打法虽不能保证必胜，但也不能肯定必败，而胜的可能性更要大些，诸葛亮却从万全之策考虑，没有采纳魏延这一建议。说到他

的这个缺点，很容易使人联想到历史上的争议——诸葛亮到底够不够得上一个杰出的军事家。陈寿为诸葛亮作传时，评价他“于治戎为长，奇谋为短，理民之干，伏于将略”，“盖应变将略，非其所长欤！”（《三国志·蜀志·诸葛亮传》）可知陈寿的观点，认为诸葛亮是一个著名的政治家，而不是一个杰出的军事家。这几句话，历史上有人责备陈寿因私人恩怨而褒贬不公。理由之一，说陈寿的父亲是诸葛亮第一次北伐时先锋马谡手下的参军，街亭失败后马谡被斩，陈寿的父亲也被诸葛亮处了“髡”刑（削去了全部头发）；理由之二，说诸葛亮的儿子诸葛瞻看不起陈寿。因此，断定陈寿有成见，这段公案的谁是谁非且不去管，但陈寿对诸葛亮的评价无论如何也是欠全面的。判断一个军事统帅是否有军事才能，不能只根据他的军事活动是否成功，不能以成败论英雄。战争的胜负取决于诸多因素，个人的才能和作为只是其中的一种因素。蜀汉政权从无到有，从小到大，始终以弱小对强大，所取得的胜利足以说明诸葛亮非凡的军事才能。况且诸葛亮自登上政治舞台后，大部分时间是在军旅中度过的。先秦时代军事思想的影响，长期的战争实践，使他在军事理论和战争实践上都有卓越的建树。因此，尽管在军事活动中有这样、那样的不足，但实事求是地讲，他完全算得上我国历史上一个杰出的军事家。

* 据《三国志·蜀志·魏延传》裴注引《魏略》：“夏侯懋为安西将

军，镇长安，亮于南郑与群下计议，延曰：‘闻夏侯惇少主婿也，怯而无谋，今假延精兵五千，负粮五千，直从褒中出，循秦岭而东，当子午而北，不过十日，可到长安。惇闻延奄至，必乘缸逃走，长安中唯有御史、京兆太守耳。横门邸阁与散民之谷，足周食也。比东方相合聚，尚二十许日，而公从斜谷来，必足以达，如此则一举而咸阳以西可定矣。’亮以为此悬危，不如安从坦道，可以平取陇右，十全必克而无虞。故不用延计。”

兵 权

夫兵权^①者，是三军之司命^②，主将之威势^③。将能执^④兵之权，操兵之势^⑤，而临群下^⑥，譬如猛虎，加之羽翼，而翱翔四海^⑦，随所遇而施之^⑧。若将失权，不操其势，亦如鱼龙脱^⑨于江湖，欲求游洋之势，奔涛戏浪^⑩，何可得也。

【说明】

本篇言统帅自如运用权谋、策略的重要性。

【注释】

①兵权：带兵、用兵的权谋、策略。权，权谋、权术。韩非子认为权术有两种：一是因任而授官，循名而责实，操生杀之柄，课群臣之能；二是藏之胸中，以偶众端，而潜御群臣。赵翼在《二十二史札记》上说，三国之主用人各不同：曹操以权术相驭，刘备以性情相契，孙氏兄弟以意气相投。以权术相驭可以说是机，合性情与意气可以说是诚，而能兼三者之长者唯孔明。

②三军：周制天子六军，诸侯大国三军。一军为一万二千五百人。春秋时大国多设三军，如晋称上、中、下，楚称为中、左、右，齐、鲁、吴也设上、中、下，称呼不一。《商君书·兵守》：“三军：壮男

为一军，壮女为一军，男女之老弱者为一军，此之谓三军也。”这里泛指全军。司命：神名。《礼记·祭法》称宫中所祀小神有司命。《风俗通义》卷八《祭典》称民间所祀小神有司命。这里转指和生命攸关的事物。《管子·国蓄》：“五谷食米，民之司命也。”

③主将：将帅。威势：威力权势。

以上两句是本篇的主旨。

④执：掌握。

⑤操：控制、掌握。势（原作“要势”，据陶宗仪《说郛》本校改）：这里指趋势、形势。对古兵书中的“势”，历代兵家、注家众说不一。孙子说：“势者，因利而制权也。”并形象地比喻为“激水漂石”（流水自高而下，冲击力大，能“漂石”），“彀弩”（箭在弦上，满弓待发）。由此可见，孙子所说的“势”，可理解为将领主观能动性与敌情及客观情况（地形、天候等）巧妙结合所产生的一种锐不可挡、所向披靡的巨大冲击力和潜在的威慑力。

⑥临：居上视下，此处意为统率、治理。群下：指部队士卒。

⑦翱翔：展翅旋飞。比喻自由自在地遨游。四海：犹言天下。古代以为中国四周有海环绕，故以四海称天下，指全国各处。

⑧随：顺应。遇：指所遇到的各种情况。施：实施，指采取对策和行动。

⑨脱：离开。

⑩奔：急走。戏：角力。

【译文】

带兵、用兵的权谋，关系到军队的胜败存亡，决定将帅的威力权势。将帅如能掌握权谋，把握趋势（即主动权），所统帅的部队就如猛虎添翼，能通行天下，不管遇到什么情况都能相机行事，妥善处置。如果将领不懂谋略、权变，把握不了

主动权，就象离开水的鱼、龙。要想畅游海洋，在浪涛中奔腾游戏，那是办不到的。

【简评】

把“兵权”（谋略、策略）看作是部队的命脉，这是历史经验之谈。将领懂谋略、权变，战略、战术运用得法，战斗力就会适时、成倍地释放出来。部队就可以一当十，以少胜多。指挥失当，十不当一，甚至会拥兵而败。

带兵打仗需要权谋，诸葛亮在这方面表现的极为突出。他审时度势、宽严适宜，具有高超的指挥才能和领导艺术。方孝孺著的《诸葛丞相论》对此有极高的评价。他说：诸葛孔明以布衣至于为相，而人不以为速，以讨贼为己任而不任将帅，人不以为自用，兵败而功不成，人不以为无勇，断一国之政，赏罚予夺无所贷，人不以为专。还说：世皆谓孔明才智之可以服人，而不知不自肆其才智而取诸人，此孔明之所以服人也。

逐 恶

夫军国之弊^①，有五害^②焉：一曰，结党相连，毁潜^③贤良；二曰，侈其衣服，异其冠带^④；三曰，虚夸妖术，诡言神道^⑤；四曰，专察是非^⑥，私以动众；五曰，伺候得失^⑦，阴结^⑧敌人。此所谓奸伪悖德^⑨之人，可远而不可亲^⑩也。

【说明】

本篇列举五种危害国家和军队的坏人，提出对他们摒弃不用的告诫。

【注释】

①军国：军队和国家。 弊：弊端。此处作破败解。

②五害：五种祸害。

③结党相连：即拉帮结派。党，同伙的人。 毁潜：诽谤诬陷。

④侈：奢侈。 异：不同。 冠带：帽子和腰带。古代的服制规定，不同身份等级使用不同的车马，穿戴不同的服饰帽子。

⑤妖术：怪异的邪术。 神道：荒诞的方术。妖术、神道，均指方术之士的迷信活动。 虚、诡：虚假、荒妄。

⑥专：专门。 察：窥察、窥伺。

⑦伺候 窥伺。 得失：成败。

⑧阴结：暗地勾结。

⑨奸伪：奸诈虚伪。 悖德：违背道德。

⑩亲：亲近。

【译文】

国家和军队的破败，是因为有五种祸害：一是拉帮结派，诽谤、诬陷贤臣良将；二是奢侈腐化，不守〔车马〕、服饰等级规定；三是鼓吹、夸大方士的迷信活动；四是专门窥察别人的过错，借机生事，动用职权挟私报复；五是为了私利窥伺得失成败，暗地和敌人勾结。这就是人们所说的奸诈虚伪，无德无行。对这些人应该疏远而绝不能亲近和信赖。

【简评】

这里所说的“五害”，即是俗指的奸臣、小人。一个国家、一支军队，甚至一个集体、一个单位内，奸臣当道，小人弄权，必会风气日下，无宁日可言。因此，历代人民痛恨弄权误国的奸臣、小人。然而，何以奸臣代代不绝？除了社会的原因外，领导者对待奸臣、小人是亲近还是疏远，是个关键问题。诸葛亮在《出师表》中指出：“亲贤臣，远小人，此先汉所以兴隆也；亲小人，远贤臣，此后汉所以倾颓也。”远小人，首要是识小人，然而己身不正是断然识不出小人的。诸葛亮死后，姜维为后主尽忠尽节，而昏庸的刘禅却“近”宦官黄皓，视其为忠节之臣而听之信之，迫使姜维只好“不复还成都”，远去屯田避祸。

上下几千年，一些误国利己并得势一时的奸臣，都曾得宠

于昏庸的皇帝，这几乎已成为规律。其根本原因就在于己身不正。

知人性

夫知人之性，莫难察焉^①。美恶既殊，情貌不一^②，有温良而为^③诈者，有外恭而内欺者^④，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^⑤之以是非而观其志；二曰，穷之以辞辩而观其变^⑥；三曰，咨^⑦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^⑧；六曰，临之以利而观其廉；七曰，期之以事而观其信^⑨。

【说明】

本篇言考察、识别将领的方法。

【注释】

①人之性：这里指军人的忠奸贤愚等品性。莫难：无更难于此者，犹最难。

②美：善。既：固。殊：不同。情：指内在的思想感情。貌：外在的神态面貌。

③为：同伪。

④外恭：外表恭敬。内欺：内心欺诈。

⑤问：原为离间意。此处意作试探解，作动词用。

⑥穷：穷究，追究到底。 变：变通。此处指应变能力。

⑦咨：商量，咨询。

⑧性：品性，性情。

⑨期：指定期限。 信：信用。

【译文】

识别军人的品性最为困难。善和恶固然不同，感情与神貌也不一致。有的人外表温柔善良而心怀奸诈，有的人表面恭敬而内心欺诈，有的人表现勇敢而实质怯懦，有的人看起来十分尽力但无忠心。然而考察一个人，可以采取以下七种方法：一是有意用是非去试探他，看他是否有坚定志向和〔崇高的操守〕。二是用言词论辩来难他，看他是否有应变能力。三是向他询问计谋，看他是否有真知灼见。四是如实告诉他祸患与灾难，看他临危是否不惧。五是让他醉酒，以观察他的品性。六是置财利于他眼前，看他是否廉洁。七是约定他如期办事，看他是否能守信用。

【简评】

知人是用人的前提。指挥军队如果识人不准而委之以重任，轻者会损兵折将，重者会导致丧师辱国。因此，为将最难在于知人，能知人就能用人之长，竭人之才，则静（平时）可锐兵，动（战时）可克敌。诸葛亮自辅刘汉以来，均能按此道用人。例如：没有文化的王平，街亭之战前能提出正确的作战方案规劝马谡，战败后又能使所率的部队全师而还，被破格升为讨寇将军、封亭侯。犍为郡吏杨洪劝谏太守李严受到诸葛亮注意，在汉中战况紧急，刘备要诸葛亮增援时，诸葛亮征询他

的意见，杨洪的回答表现出了卓越而有战略远见的见解，诸葛亮极为赞赏，先让他代理〔考察〕，而后又正式任命为蜀郡太守。再是云南太守吕凯、永昌太守王伉、牂柯太守马忠，都是经过诸葛亮实际考验而破格提升的。事实证明也是很胜任的。

还应该看到，诸葛亮所总结的这七种考察干部的方法，因受历史的局限而欠全面，但其“知人性”的基本思想方法，今天仍可借鉴。

将 材

夫将材^①有九。道之以德，齐之以礼^②，而知其饥寒，察^③其劳苦，此之谓仁将^④。事无苟免^⑤，不为利挠^⑥，有死之荣，无生之辱，此之谓义将^⑦。贵而不骄，胜而不恃^⑧，贤而能下，刚而能忍^⑨，此之谓礼将^⑩。奇变莫测^⑪，动应多端^⑫，转祸为福，临危制胜，此之谓智将^⑬。进有厚赏，退有严刑，赏不逾时^⑭，刑不择贵^⑮，此之谓信将^⑯。足轻戎马^⑰，气盖千夫^⑱，善固疆场^⑲，长^⑳于剑戟，此之谓步将^㉑。登高履险^㉒，驰射如飞，进则先行，退则后殿^㉓，此之谓骑将^㉔。气凌^㉕三军，志轻^㉖强虏，怯^㉗于小战，勇于大敌^㉘，此之谓猛将^㉙。见贤若不及^㉚，从谏如顺流^㉛，宽而能刚，勇而多计，此之谓大将^㉜。

【说明】

本篇是对将领的要求，并从九个方面进行了阐述。

【注释】

①将材：有率兵才能的将领。材，同“才”，指资质，才能。

②道：即“导”，作引导、教导讲。 齐：整治，整饬。 礼：礼教，可理解为制度。

③察：体察。

④仁将：仁爱之将。仁是儒家的一种道德观念；其核心是人与人之间相亲相爱。

⑤苟免：苟且求免。

⑥挠：屈、折。

⑦义将：忠义之将。

⑧贵：显贵、尊贵，禄位高。 骄：骄纵。 恃：依赖。此处意为居功。

⑨贤：贤良，指德才兼备。 下：屈己尊人。 刚：性格刚直。 忍：克制、容忍、忍耐。

⑩礼将：掌握法度的将领，亦指有品德对自己要求严格的将领。

⑪奇：出人意料的用兵为奇。 测：预料。

⑫动：指部队动作、行动。可引申为指挥。 应：应变。

⑬智将：多谋善断的将领。

⑭逾时：超过、错过时机。

⑮择贵：把身份高贵者与一般人区分开。

⑯信将：守信的将领。

⑰足：指脚力。 轻：轻快。 戎马：战马。本句谓脚力轻快胜过战马。

⑱气：勇气，气势。 盖：压倒。 千夫：指众人。

⑲善：善长，能。 固：稳定、安定。 疆场(yì)：指边境。

⑳长：擅长。

㉑步将：步兵将领。

㉒履险：行于险要之处。

㉓后殿：后居行军之尾。殿，行军的尾部。

㉔骑将：骑兵将领。

⑳气：气概。 凌：升高，高出其上。

㉑志：壮志。 轻：藐视。

㉒怯：原意是害怕、胆小，这里作谨慎解。

㉓大敌：即大战。敌，抵抗、对抗。

㉔猛将：指很勇猛的将领。

㉕不及：追不上。及，追上。本句谓见到贤者谦谦有礼，就象不如对方。

㉖从谏：听从劝谏。 如顺流：言其容易，如河水顺流而下。

㉗大将：能力和地位在众将之上的将领。

【译文】

能领兵的人才有九种：以德来教导部队，以法度来整饬部队，而且关心士兵的饥寒，能体察士兵的劳苦，这是“仁将”。办事不苟且求免，不为名利引诱而屈身，宁愿光荣牺牲，不愿耻辱生存，这是“义将”。地位尊贵而不骄纵，常打胜仗而不居功，德才兼备，并能屈己尊人，性格刚直，又能忍辱负重，这是“礼将”。用兵变化莫测，并能随机应变，祸难临头，能转危为安，面临险境，能转败为胜，这是“智将”。

〔战斗中对〕冲锋陷阵的给重赏，对临阵畏却的加严刑，奖赏及时，处罚不分贵贱，这是“信将”。行动敏捷象战马一样矫健，勇气冠三军，能安定边境，长于兵器格斗，这是“步将”。不畏艰险，骑马射箭象飞的一样，进攻时冲锋在前，后撤时掩护在后，这是“骑将”。气概豪迈，威震全军，雄心勃勃，藐视强敌，既能慎重指挥小的战斗，又勇于打大仗、硬仗，这是“猛将”。在贤者面前谦虚谨慎，从谏如流，既宽厚又刚强，既勇敢又多谋，这是“大将”。

【简评】

历代军事家，都把将帅的贤能看作是关系战争胜负的重要因素。孙武对将帅提出的要求是“智”（多谋善断）；“信”（赏罚有信）；“仁”（爱护士卒）；“勇”（坚定勇敢）；“严”（明法审令）等五条。《潜夫论》对将领的要求是：机智、仁爱、谦恭、诚信、勇敢、严明。诸葛亮的九条也同出一理。为将只有用仁爱之心团结部属，部属才乐于奋战；忠于国家，才能不为名利所引诱，“进不求名，退不避罪”，以身殉国；谦恭下士，才能荟集人材，“集思广益”；足智多谋才能判明敌情，驾驭事变，取得胜利；以诚信带兵才能严明赏罚，令行禁止，部队有治；将领勇敢才能使部队士气旺盛。……这些都是优秀将领必须具备的修养。

将 器

将之器①，其用②大小不同。若乃察其奸，伺其祸③，为众所服，此十夫④之将。夙兴夜寐⑤，言词密察⑥，此百夫之将。直而有虑⑦，勇而能斗，此千夫之将。外貌桓桓，中情烈烈⑧，知⑨人勤劳，悉⑩人饥寒，此万夫之将。进贤进⑪能，日慎一日，诚信宽大，闲⑫于理乱，此十万人之将。仁爱洽⑬于下，信义服邻国，上知天文⑭，中察人事⑮，下识地理⑯，四海之内，视如家室⑰，此天下之将。

【说明】

本篇按将领本领的大小区分为六等，作为选用他们的依据。

【注释】

①器：能力、本领。

②用：作用。

③若乃：假设词。 察、伺：观察、识别。 其：代词，指军队内部。 奸：邪恶。 祸：危害。

④十夫：十人。

⑤夙兴夜寐：起早睡晚，言勤奋不懈。

⑥密察：缜密而明辨。

⑦直：坦率、正直。 虑：谋虑。

⑧桓桓 (huán)：威武的样子。 中情：内心思想感情。 烈烈：
炽烈貌。

⑨知：了解，深知。

⑩悉：了解、体察。

⑪进：推荐。

⑫闲：通“娴”，熟练、善于。

⑬洽：浸润。

⑭天文：日月星辰等天体在宇宙间分布运行等现象。古人把风、云、
雨、露、霜、雪等都列入天文范围。

⑮人事：人世上各种事情。

⑯地理：山川土地的环境形势。

⑰家室：家庭。

【译文】

将领的本领、作用有大小区分：能识别内部的邪恶，看到危害，被众人信服，这是统领十人的小头目。起早睡晚，勤奋不懈，言语缜密而明辨，这是统领百人的头目。性格率直，但遇事能反复谋虑，勇敢而又善战，这是统领千人的将领。仪表威严，心中感情炽烈，了解士卒辛苦，体察士卒饥寒，这是统领万人的将领。推荐和任用德才兼备之人，始终保持谨慎，而且忠诚、守信用，对人宽厚大度，善于治理纷乱，这是统帅十万人的将领。把仁爱施予部下，严守信义，使邻国都钦服，博识天文、地理，了解人情世故，以天下为家，这是国家高级将领。

【简评】

因人成事，也因人败事。量才录用是将帅用人的准则。既不使能力高者屈居下位而浪费人才，也不使能力低者占据高位而损害事业。大凡有成就的军事家，无一不是识人、用人的高手。

将 弊

夫为将之道①，有八弊②焉，一曰贪而无厌，二曰妒贤嫉能，三曰信谗好佞③，四曰料彼不自料④，五曰犹豫不自决⑤，六曰荒淫于酒色，七曰奸诈而自怯，八曰狡言而不以礼⑥。

【说明】

本篇意在告诫将领应力避八种坏品质。

【注释】

①道：道理，事道。

②弊：低劣、坏。此处指坏品质。

③佞（nìng）：佞人，善于巧言献媚之人。

④料：揣度、料知。彼：指对方。不自料：即不料自，不自知之意。

⑤自决：自作决断。

⑥狡言：花言巧语。狡通“狡”、“佼”。以：按。礼：礼法。

【译文】

作为将领，要力戒八种坏品性：一是对名利贪得无厌；二是妒贤嫉能；三是轻信谗言，喜爱阿谀逢迎；四是知彼但无自

知之明；五是遇事优柔寡断；六是嗜酒好女色；七是性情奸诈贪生怕死；八是花言巧语不守礼仪法度。

【简评】

军队是武装集团，是政权的柱石。如果带兵的将领品性不端，又无人能制驭，于军、于国都会贻患于无穷。如果说在选将上“孙武尚智”（孙武提出的选将标准“智、信、仁、勇、严”，“智”在首位），那么诸葛亮是重仁德（见《将材》）的。诸葛亮这样重视仁德与他考虑到蜀汉当时的客观情况不无关系：他怕有才能但品性不端的人，在他之后不忠于平庸的刘禅。因此象李严、廖立、彭莱等，一个是“腹中有鳞甲”，一个是轻狂、专事诽谤，一个是形色狂傲，挑动马超造反，都废之不用，并劝刘备杀了刚猛、“易世之后终难制御”的刘封。这种良苦的用心使平庸的阿斗在诸葛亮去世后仍能安坐天下，内部终未出现篡逆之事。但过分谨慎、苛求人品，也会埋没一些人才。这也是领导人物要注意的。

将 志

兵者凶器①，将者危任②，是以器刚则缺③，任重则危。故善将者④，不恃强，不怙势⑤，宠之而不喜⑥，辱之而不惧⑦，见利不贪，见美⑧不淫，以身殉国，壹意而已⑨。

【说明】

本篇言将领必须具备谦逊、谨慎、自尊自爱、一身正气等崇高品质，树立以身殉国的志向。

【注释】

- ①兵：兵器。 凶器：杀人的武器。
②危任：危险的职责。
③是以：所以，因此。 刚：坚硬。 缺：缺损。
④善将：优秀的将领。
⑤恃（shì）、怙（hù）：依靠、凭借。
⑥宠：宠爱，此处指器重、信任。 之：代词，指将领。 喜：沾沾自喜。
⑦辱：屈抑，埋没。 惧：畏惧。
⑧美：指美女。

⑨壹意：同“一意”。一心，专心。

【译文】

兵器是一种凶险的东西，带兵是充满危险的职责。兵器过于坚硬，就容易缺损；身负重任也就倍担风险。因此优秀的将领不逞强，不仗势，受到信任、器重，不沾沾自喜，遭到屈抑也不畏惧。见利不贪图，见美色不淫乱，以身报国，一心为此而已。

【简评】

战争凶险丛生，关系到人民的生死，国家的存亡，因此，将领带兵必具武德。我国古代的军事家孙臆说：“将者不可以无德，无德则无力，无力则三军之利不得。故德者，兵之手也。”爱国将领冯玉祥很重视武德教育，他认为：“盖军人如真有道德的自觉，即无争权夺利之祸；真以保国卫民为天职，即无专横放纵之习；真以军纪为性命，则必无贪生怕死之心。须先使这些条件具备，而后才谈得上战斗的事。”

战争史上，大凡成大业、创奇功的将帅，除有卓越的才能外，无不具有高尚的武德。西汉名将霍去病，在短短的二十三年的一生中，为抵御匈奴的入侵，前后六次出征，并拒绝汉武帝为他建造府第，说：“匈奴未灭，无以家为。”南宋民族英雄岳飞，在极端困难的情况下，决心“从头收拾旧山河”，要求部队“冻死不拆屋，饿死不掳掠”。明代名将戚继光，十六岁开始戍守边疆，一生转战南北，他认为：“武将本来是应当为国牺牲的……”，因此，晚年仍带病镇守边疆。这些将领所率领的部队，军纪严明，所向披靡，有极强的战斗力。可知，

为将没有武德，就驾驭不了自己的感情，发挥不了自己的才智，假使一个将领的权欲、利欲、情欲、物欲脱离了社会道德标准，必然会被严峻的战争所淘汰，为人民所不容，为历史所抛弃。

将 善

将有五善四欲^①。五善者，所谓善知敌之形势^②，善知进退之道^③，善知国之虚实^④，善知天时人事^⑤，善知山川险阻^⑥。四欲者，所谓战欲奇^⑦，谋欲密^⑧，众欲静^⑨，心欲一。

【说明】

本篇言将领应具备的特长。

【注释】

①五善四欲：五能四要。善，能，擅长。欲，要。均指将领应具备的特长。

②形势：这里指敌人的企图和动向。《汉书·艺文志》中说：“形势者，雷动风举，后发而先至，离合背向，变化无常，以轻疾制敌者也。”

③道：规律，事理。

④虚：空虚。实：充实。此处均指力量，如探听虚实。

⑤天时：指和作战有关的自然气候条件。人事：指和战争有关的世事。

⑥险阻：艰险阻塞之地。孙子说：“不知山林、险阻、沮泽之形

者，不能行军。”

⑦奇：出人意料。

⑧谋：计谋。 密：周密。

⑨众：众多，意为情况复杂。

【译文】

将帅应具有“五能”、“四要”。“五能”就是：能及时判明敌人的企图和动向；能谙知熟用攻防、进退的规律；能正确估价国家力量的大小；能适时把握天时和人心的向背；能详知山川险要的地形。“四要”就是：作战要出奇制胜，计划谋虑要周到缜密，复杂情况下要镇静。指挥决心要坚定专一。

【简评】

战争情况复杂多变，真伪混错，指导战争时必须总其大纲（即“五善”），在组织、指挥作战时必须抓住关键（即“四欲”）。韩信的井陘之战，足以说明这个问题。

公元前204年10月，韩信带领数万军队攻打赵国，赵王歇和赵军统帅陈余集中二十万大军于井陘口（今河北省获鹿县西南），占据有利地形，立下壁垒，准备迎敌。韩信依据敌、我地形等情况，毅然背水设阵，并夜派奇兵秘密隐伏在赵军壁垒附近。背水设阵，没有退路，为兵家所忌，赵军更加轻敌，倾巢出击。埋伏在壁垒附近的汉军乘虚攻占壁垒，拔掉赵军旗帜，换上汉军旗帜。赵军对背水而战的汉军久战不胜，正欲撤退，忽见壁垒上汉军旗帜招展，顿时大乱，二十万大军被韩信数万之兵所歼灭。战后，一些汉军将领请教韩信，韩信说：运用兵法不能离开实际情况，现在我所率领的还不是训练有

素、指挥若定的将士，必须让他们处在危险境地，使人人力战，才能激励士气，化险为夷，转败为胜，如果把他们放在有退路的地方，则人人思安，军心涣散，不肯死战，反而会招致失败。

韩信的这番话说明他的胜利决非侥幸，他对敌情、我情、天时、地利了解分析得既深又透。背水设阵确是一着妙棋，不但进一步麻痹了对方，助长了赵军的轻敌思想，从而使赵军脱离有利地形和阵地“空壁逐我”，而且也置自己的部队于绝境，“皆殊死战”，不致败散；同时迂回部队也能“疾入赵壁”，成功地偷袭赵军大营，取得了这次战役的全胜。

将 刚

善将①者，其刚不可折②，其柔不可卷③，故以弱制强④，以柔制刚。纯⑤柔纯弱，其势必削⑥，纯刚纯强，其势必亡；不柔不刚⑦，合道之常⑧。

【说明】

本篇言将领应具备能刚能柔、刚柔相济的完善品格。

【注释】

- ①将：将兵、统领。
②刚：刚强。 折：折断，摧折。
③柔：软、弱。 卷（quán）：弯曲，屈服。
④制：制服。
⑤纯：纯粹。
⑥势：指力量，威力。 削：削减、削弱。
⑦不柔不刚：意为不纯柔、纯刚。刚柔相济，适得其中。
⑧合：符合。 道：事物的规律。 常：常规、正常的法度。

【译文】

善于统帅部队的将领，性格刚强而不可摧折，柔韧而不可

屈服，所以能以弱制强，以柔制刚。如果将领只有柔韧而无刚强，其部队的战斗力必然会削弱；如果只有刚强而无柔韧，战斗力将会丧失殆尽，只有既刚强又柔韧，刚柔相济，才符合为将之道的常规。

【简评】

人的感情和性格是复杂的。特别是在战争的情况下，由于不同的政治目的、深刻的阶级根源和强烈的民族情感，常使人们的内心充满着爱与恨、喜与怒、乐与悲等各种各样的感情。特别是指挥员本人的性格、感情，对作战的发展有着重要的影响。

对一个指挥员来说，必须做到刚柔相济。即使在重重困难面前，甚至处于失败的局势下，也能保持清醒和镇静，毫不动摇；在受到强烈刺激的时候，也要忍耐和克制自己的感情。一个指挥员驾驭形势，首先要驾驭自己的感情，要不为浮云遮望眼，不为虚火乱方寸，才能理智地分析形势，把握事物的本质，做到静不露机，动不露形。“匹夫见辱，拔剑而起，挺身而斗，此不足为勇也”。相反，“卒然临之而不惊，无故加之而不怒”，才是刚柔相济，为将之道。孙子说的“主不可以怒而兴师，将不可以愠而致战；合于利而动，不合于利而止”，讲的也是这个道理。

指挥员因性格刚而不柔遭致惨败的教训，在战争史上是屡见不鲜的。公元前204年，项羽与刘邦在成皋一带作战。为解除后方威胁，项羽率主力转移外地，留下部将曹咎防守成皋，并告诫他：“守成皋，若汉挑战，慎勿与战，无令得东而已。我十五日必定梁地，复从将军。”项羽主力转移后，刘邦再度

反攻成皋，开始曹咎还依照项羽指示，坚守不出，但经不起刘邦军队的连日辱骂，终于忍耐不住，出城应战，结果全军覆没。成皋失守，铸成大错。

将 骄 吝

将不可骄，骄则失礼^①，失礼则人离^②，人离则众叛。将不可吝^③，吝则赏不行，赏不行则士不致命^④，士不致命则军无功^⑤，无功则国虚^⑥，国虚则寇实^⑦矣。孔子^⑧曰：“如有周公^⑨之才之美，使骄且吝，其余不足观也已^⑩。”

【说明】

本篇意在告诫将领切忌骄傲和吝啬。

【注释】

①失礼：失德。礼，封建社会的道德规范。

②离：散离。

③吝：贪鄙，吝啬。

④士：兵士。致命：舍弃生命。

⑤无功：指无战绩、无功效。

⑥国虚：国家虚弱、软弱。

⑦寇：指敌国。实：充实，此处作强大解。

⑧孔子：孔丘。春秋末年的思想家、教育家，儒家创始人。字仲尼，鲁昌平乡陬邑（今山东省曲阜东南）人。

⑨周公：西周初年政治家。文王第四子，周武王之弟，名旦，亦称姬旦、叔旦。因采邑在周（今陕西省岐山北），称为周公。曾助武王灭商，多所建功。武王死后，成王年幼，由他摄理政事。归政成王后，他把主要精力用于制礼作乐，建立章典制度，使奴隶制获得进一步的巩固。

⑩不足：不值得。足，值得。 观：示人、观摩。

【译文】

作为将领切忌骄傲，骄傲了就会失德，失德就会人心散离，人心散离必然众叛亲离。将领〔也〕不可贪鄙，贪鄙就不能〔按规定〕赏赐，不赏赐，士卒就不会去拚死作战，这样，军队就打不了胜仗，国家会因此而虚弱，国家虚弱，敌国就变得强大了。孔子说：即使有周公那样的才能和美德，如果既骄傲又吝啬，其他再好也不值得作为榜样学习了。

【简评】

将骄，则是古往今来带兵的将领常犯的毛病，多少才能出众的将领因骄傲而身败名裂！千百年的战争史使人们得出一个结论：骄兵必败。

项羽是我国秦朝末年很著名的人物，他巨鹿大战中的“破釜沉舟”的壮举在古代战争史上颇负盛名，在后来的楚汉战争中他又屡战屡捷。然而这些却助长了他的骄傲情绪，自以为能“力拔山”、“气盖世”，而刚愎自用，独断专行。他部下曾有过不少有才能的人，如陈平、韩信、彭越、英布等，由于他“恣忌、信谗”，都不能为他所用，相继离他而去，甚至跟随他多年，为他尽忠出力的范增也愤病交加，死于离去的途中。

他听不进不同意见，一意孤行，犯了一系列战略错误：先是坑杀二十万秦军降卒，抢掠咸阳，引起了人民的仇视和反感；后又为满足虚荣心，不听劝告，把战略要地轻率地封人，自己衣锦还乡；在刘邦还定三秦，向东发展的企图十分明显时，仍不清醒，致使刘邦得以在短期内占领黄河南北广大地区；在汉军转取防御阶段，又只注意正面，忽视翼侧、后方，以致尔后一直为汉军所调动，疲于奔命，演成败局。这个事例足以说明：将骄不仅容易形成内部不和，更重要的是往往无视战争的客观规律，静止、僵化地对待自己或他人的作战经验。这就不可避免地要在铁面无私的战争实践中，碰得头破血流。

将贪婪、吝啬，即是贪财牟利之徒。孙武在《用间》篇中指出：“相守数年，以争一日之胜，而爱爵禄百斤，不知敌之情者，不仁之至也，非人之将也，非主之佐也，非胜之主也。”这种人是不配领兵的。韩信说，项羽对“有功当封爵者，印刳弊，忍不能予”（见《史记·淮阴侯列传》）。照此看来，项羽可算是“将骄吝”的典型人物了。

将 强

将有五强八恶^①。高节可以厉俗^②，孝弟可以扬名^③，信义可以交友，沈虑可以容众^④，力行^⑤可以建功，此将之五强也。谋不能料是非^⑥，礼不能任贤良^⑦，政不能正刑法^⑧，富不能济穷厄^⑨，智不能备未形^⑩，虑不能防微密^⑪，达不能举所知^⑫，败不能无怨谤^⑬，此谓之八恶也。

【说明】

本篇言将帅有值得提倡的五种优良的品德，同时指出八种不足，旨在提醒将帅严肃对待。

【注释】

①五强：五种优良品德。强，优越、长处，此处作优良品德解。

八恶：八种不足。

②高：高尚。节：节操。厉俗：即移风移俗。厉，砺砥，磨砺。俗，习俗，风气。

③孝弟：孝顺父母，敬爱兄长。弟也作“悌”。《论语·学而》：“孝弟也者，其为仁之本与”。扬名：传播名声。《孝经》：“立身行道，扬名于后世。”

- ④沈虑：深谋远虑。 容众：容人。众，众人。
- ⑤力行：勉力而行。
- ⑥谋：谋划，筹策。 料：忖度，估量。 是非：正确、谬误。
- ⑦礼：指礼贤下士方面。 任：任用。
- ⑧政：施政、治理。 正：严明。
- ⑨济：救助。 厄：困苦、穷。
- ⑩智：才智。 备：防备。 未形：事情发生前。
- ⑪虑：思考、谋虑。 防：防止。 微密：细微、细小。
- ⑫达：显贵。 举：举荐。 所：代词。 知：指所了解的人才。
- ⑬怨谤：怨恨指责之意。

【译文】

将领有五种〔应提倡的〕优良品德，有八种不足〔是将领应力戒的〕。高风亮节可用以激励社会风气；孝敬父母，敬爱兄长，可用以远扬声名；守信用，讲礼义可用以广交朋友；深谋远虑，能具有容人之量；勉力而行，能建立功业。这是作将领的五种优良品德。谋划不能忖度正确和谬误；执礼不能尊待贤士，任用人才；施政不能严明法纪；富裕不能救助穷困；才智不能防患于未然；虑事不能杜绝细小疏漏；地位显贵不能举荐所了解的人才；打了败仗就怨天尤人，诽谤他人。这是作将领的八种不足。

【简评】

将领不但要慎选，而且要严教。本篇的主旨在于明了是非，教育将领。这是历代统兵的军事家都非常重视的问题，明代戚继光亲自为将领开列了《论语》、《孟子》、《武经》、

《孙子》、《百将传》、《春秋》、《左传》、《资治通鉴》等书目，让将领研读。这些书目中，不但有兵法、封建治术，也有伦理道德、学习榜样和警戒等。同时他还主张训练将领和让将领在实践中实习，以把将领培养成德、才、识、艺四者兼备的人才。

出 师

古者国有危难，君简贤能而任^①之，齐三曰，入太庙^②，南面而立；将北面，太师进钺^③于君。君持钺柄以授将，曰：“从此至^④军，将军其裁之^⑤。”复^⑥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^⑦而失忠信。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^⑧，引军而出。君送之，跪而推毂^⑨，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^⑩，是以智者为之虑，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。

【说明】

本篇言出兵仪式，主旨在强调君授权于将帅。

【注释】

①简：选择、选拔。 任：任用。

②齐(zhāi)：通“斋”，斋戒。太庙：天子的祖庙。

③太师：官名，三公(太师、太傅、太保)之最尊者。师，天子所师法。钺(yuè)：古代青铜兵器。这里，钺代表权力，与欧洲古代的权杖相类。

④至：到。

⑤其：句中语气词。表示期望之意。裁：裁决，裁夺，节制意。

⑥复：再、又，接着。

⑦功能：功绩、才能。

⑧凿凶门：古代将军出征时，凿一扇向北的门，由此出发，以示必死的决心，称凶门。

⑨毂(gǔ)：车轮中心的圆木，用以贯轴。此处指车轮。

⑩无主于后：无君主牵制之意。

【译文】

古时候，国家有危难时，君主选择贤能之人担任将。斋戒三天后进入“太庙”，君主面向南站立，将北面站立，太师将钺奉上交给君主，君主手持钺柄给将，说：“从现在起，到军中，全军由你节制。”接着命令：“看到敌人空虚就进攻，见到敌人强大就后退。不要以为自己尊贵就轻视他人，不要刚愎自用而与众人不和，不要自恃有功劳有能力而失去忠信。士卒没有坐下，不可先坐，士卒没有吃饭，不可先吃，要与士卒同寒共暑，同劳同逸，共尝甘苦，共担危患。这样，士卒必然能和敌人拚死作战，敌人一定可以消灭。”将接受训词，便凿开“凶门”率部出发。君主送行，半跪在地上推着车轮说：“前进或后退只根据时机而定，军中一切事不由君主决定，全由将领指挥。”这样，则上不受制于天，下不受阻于地，前不畏敌

人，后不虑君主。有智慧的人能尽其谋，勇敢的人能奋其力。因此，在外能战胜敌人，在内能树立功勋，名垂后世，使子孙也得到幸福。

【简评】

君授权于将，这是十分重要的问题，战争是智力的角逐，制胜之道不可先传，要靠战地指挥员临机应变，如果权力集中过高，战地指挥员无法机断行事，轻则会贻误战机，重则要全军覆没。正因为如此，许多有见地的军事家也都提出过类似的观点，孙子就主张“将在外君命有所不受”；针对现代战争的特点，一些西方军事家也提出了“委托式”指挥等。

当然，无论诸葛亮“军中事，不由君命，皆由将出”，或孙子“君命有所不受”，还是“委托式”指挥，都是以不损害本国利益，不违反总的战略方针、总的作战意图为前提的，如果自以为是，甚至拥兵自重，都是对这一思想的歪曲。

择 材

夫师之行也^①，有好斗乐战^②，独取强敌^③者，聚为一徒^④，名曰报国之士^⑤；有气盖三军，材力^⑥勇捷者，聚为一徒，名曰突阵^⑦之士；有轻足善步，走如奔马者，聚为一徒，名曰搴旗^⑧之士；有骑射如飞，发无不中者，聚为一徒，名曰争锋^⑨之士；有射必中，中必死者，聚为一徒，名曰飞驰^⑩之士；有善发强弩^⑪，远而必中者，聚为一徒，名曰摧^⑫锋之士。此六军之善士^⑬，各因其能而用之也。

【说明】

本篇言根据士卒特长，合理进行战斗编组。

【注释】

①师：军队。行（háng）：行列。

②好（hào）、乐：喜欢、喜爱。

③独：单独、独自。取：指割取俘虏的耳朵。引申为俘获、捕获。

④聚为一徒：编为一队。聚，集合、集中。徒，同类之人，引申为队。

⑤报国之士：指为报效国家不惜牺牲自己生命之人。即现代说的敢

死队。

⑥材力：膂力，即四肢有力。

⑦突阵：冲击敌阵。阵，交战时的战斗队形。

⑧攀（qiān）：拔取。此处意为夺取。旗：敌指挥旗，古时作战旗帜是指挥部队行动的工具之一。

⑨争锋：争斗以决胜负。锋：指阵（古时的战斗队形）正面前端，也是双方作战首先接触（交锋）的部分。

⑩飞：飞奔。驰：车马疾行。

⑪弩：用机栳发箭的弓。

⑫摧：挫败，挫折。

⑬善士：此处指有专长的战士。

【译文】

在部队内部，有乐于战斗，敢单独攻取强敌的人编在一起，名为报国之士；有勇气冠全军，身壮力强，动作敏捷的人，编在一起，名为突阵之士（即突击队）；有脚力轻捷善于疾行，跑起来象奔马一样快的人，编在一起，名为攀旗（拔取敌指挥旗）之士；有骑马飞奔射箭，箭无虚发者，编在一起，名为争锋（进攻时的前锋）之士；有箭法百发百中，敌中必亡的人，编在一起，名为飞驰之士（即快速机动队）；有善使强弩，射得既远又准的人，编在一起，名为摧锋（挫败敌前锋）之士。上述六种人是军队中有特长的人，要分别根据其不同的特长而使用。

【简评】

用人如用器，需择其长而用之。如诸葛亮所说，将军中有六种特长的人“各因其能而用之”，不但能充分发挥他们个人

的特长，而且在当时条件下，对部队的作战能力也是一个极大的提高。

从本篇可以看出，诸葛亮对战斗编组、战术运用和兵器有深入的研究和独到的见解。在当时的冷兵器时代，和兵器性能相结合的六种编组方法，既适用于进攻也适用防御。“报国之士”、“突阵之士”、“飞驰之士”关键时刻的运用，都能使战局迅速得到改观。“轻足善步，走如奔马者”组成的“举旗之士”能破坏敌人的指挥，使其陷入混乱。既有速度，又有“火力”（“骑射如飞”）的“争锋之士”，必利争斗决胜，而“强弩”、“必中”者组成的“摧锋之士”必易挫敌进攻队形的前锋。

智 用

夫为将之道，必顺天^①，因时^②，依人^③以立胜^④也。故天作^⑤时不作而人作，是谓逆^⑥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。智者不逆天，亦不逆时，亦不逆人也。

【说明】

本篇言将领主观能动性（智慧）的发挥不能脱离天道、时机和人们的意愿。

【注释】

- ①顺天：遵循天道。
- ②因：凭借、利用。 时：时机。
- ③依：依靠、依据。 人：可理解作众人的意愿。
- ④立胜：取得胜利。
- ⑤作：作成、成全，促成。
- ⑥逆：违背，违反。

【译文】

作为将领，指挥作战的原则，必须遵循天道，利用时机，

顺应民愿，去取得胜利。因此，天道虽好，时机不利而应民愿去作战，这就是违背时机；时机成熟，不顺天道而应民愿去作战，这就是违背天道；天道作成，时机有利，但背民愿，这就是违背人意。明智的将领指挥作战，不违背天道，不违背时机，也不违背人意。

【简评】

诸葛亮认为指挥作战必须“顺天、因时、依人以立胜”的观点无疑是有道理的。对“天”的内涵，历来说法不一。我认为，“天”是指人类社会和自然界发展运动的客观规律，因为它不依人的意志为转移，在科学、技术不发达的古代，人们无法解释，又无法抗拒，只能统归为是天的意志，来遵循它。时机有客观形成的，也有主观创造的，它象选择的杠杆的支点一样，能使作战功效倍增。民愿，决定着战争力量的众寡，决定着军队士气的高低，是一定要注意的。指导战争忽视“天”、“时”、“人”，注定失败无疑。

不 陈

古之善理者不师^①，善师者不陈^②，善陈者不战^③，善战者不败，善败者不亡。昔者，圣人之治理也，安其居，乐其业，至老不相攻伐^④，可谓善理者不师也。若舜修典刑^⑤，咎繇作士师^⑥，人不干令^⑦，刑无可施，可谓善师者不陈。若禹伐有苗，舜舞干羽而苗民格^⑧，可谓善陈者不战。若齐桓南服强楚，北服山戎^⑨，可谓善战者不败。若楚昭遭祸，奔秦^⑩求救，卒能返国，可谓善败者不亡矣。

【说明】

本篇主要通过古史的事例，阐明“不战而屈人之兵”的战略观点。

【注释】

①理：治理。不师：即不治兵（意谓不兴兵作战）。远古时代国家的军队是用于对下（各部族）的。

②陈：同“阵”，交战时的战斗队形。这里指兴兵。

③不战：不好战，不轻战。

④至老：到老。谓时间长久。攻伐：侵犯。

⑤舜：传说中有虞氏部落长，炎黄联盟首领。亦称虞舜，后让位于禹。 典刑：即刑法。典，制度。刑，处罚的总称。

⑥咎繇(yóu)：相传远古时东夷族的首领，曾被舜任命为掌握刑法的官。 士师：古时掌握刑、狱的官职。

⑦人：这里指部族首领。 干：冒犯。

⑧禹：夏后氏部落长，炎黄联盟首领，是夏朝的建立者。传说其治水有功。 有苗：远古时的部族(落)，亦称三苗。 干：指盾牌。 羽：雉羽。 格：来，至。这里意为归顺。

⑨齐桓：齐桓公(?—前643)，春秋时齐国国君，襄公之弟，襄公乱政，诛杀不当，他避祸奔莒。襄公被杀后，他乘机回国，夺取君位，任用管仲进行改革，发奋图强。在“尊王攘夷”旗帜下，北伐山戎，南抑强楚，勤王平乱，救卫(今河南淇县)存邢(今河北邢台)，经过“九合诸侯”，不断树立盟主威信，扩大国家的军事实力，成为春秋时代第一霸主。 楚：春秋战国时代的强国之一。 山戎：我国古代北方民族，也叫北戎，居今河北省东部，春秋时代与齐、郑、燕国接壤。

⑩楚昭：楚昭王。 秦：春秋战国时代的强国之一。

【译文】

古时，善于治理国家的人，不治兵，善治兵的人不兴兵，善兴兵的人不轻易作战，善作战的人不败，善处理败局的人不至灭亡。远古时圣贤治理的国家，〔各部族〕安居乐业，长久和睦，互相不侵犯，这就是所谓善于治理国家的人不治兵。比如虞舜为帝时，制定刑法，任命咎繇作司法官，各部族不冒犯政令，刑法(指兴兵讨伐之律)无处施用，这就是所谓善治兵的人不兴兵。又如大禹率兵伐苗族，虞舜让士兵用盾牌和雉羽齐舞，苗民就归顺了，这就是所谓善兴兵的人不轻战。又如齐桓公南面征服了强大的楚国，北面战胜了山戎，这就是善作战

的人不败。还有象楚昭王时，遭吴国大举进攻的战祸，楚到秦国请来救兵，终于又收复了国都，这就是善处理败局的人不至灭亡。

【简评】

本篇“善理者不师，善师者不陈，善陈者不战，善战者不败，善败者不亡”等的核心观点是“不战而屈人之兵”。对一个指挥员来说，“善败者不亡”寓意极深。胜败乃兵家常事，既然败仗难免，一旦失败就要避免兵败如山倒、一败涂地的局面，争取败而不乱，败而不亡，转败为胜。要做到这些，除努力提高指挥员和部队素质外，关键是在战前制定作战计划时既要考虑到利，又要考虑到害；既要想到胜，又要想到败，并作好相应的准备。“凡事预则立，不预则废”，对胜和败也是一样。

将 诫

书①曰：“狎侮②君子，罔③以尽人心，狎侮小人④，罔以尽人力。”故行兵之要⑤，务揽⑥英雄之心，严赏罚之科⑦，总文武之道，操刚柔之术，说礼乐而敦诗书⑧，先仁义而后智勇；静如潜鱼，动若奔獭，丧其所连⑨，折其所强，耀以旌旗⑩，戒以金鼓⑪，退若山移，进如风雨，击崩若摧⑫，合战⑬如虎；迫而容之⑭，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，有冤者申之，有强者抑之，有弱者扶之，有谋者亲之，有谗者覆⑮之，获财者与之；不倍兵以攻弱⑯，不恃众以轻敌，不傲才以骄人，不以宠而作威⑰；先计而后动，知胜而始战；得其财帛不自宝⑱，得其子女⑲不自使。将能如此，严号申令，而人愿斗，则兵合刃接⑳，而人乐死矣。

【说明】

本篇用规范语言，阐述将领治军、用兵的要领。反映了诸葛亮军事思想。

【注释】

①书：指《尚书》。是现存最早的关于上古典章文献的汇编。相传曾由孔子编选，是儒家经典。

②狎侮：轻侮。

③罔：没有、无。

④小人：此处指士卒。

⑤行兵：带兵打仗。 要：关键，要领。

⑥揽：招拢、招引。

⑦科：条律。

⑧说：通“悦”。 敦：笃厚。

礼、乐、诗、书：《礼》、《乐》、《诗经》、《尚书》，是儒家经典。

⑨丧：作使用动词。此处意为破坏。 连：古代十个诸侯国为连。此处意为联合、协同。

⑩耀：显示，炫耀。 旌旗：旗帜的通称。旗帜与金鼓均为古代军中作战指挥的工具。《军政》云：“言不相闻，故为金鼓；视不相见，故为旌旗。”即此意。

⑪戒：号令、命令。 金：指金钲，用以止众。 鼓：用以进众。以金鼓号令三军。

⑫击崩：击垮，击溃。 摧：摧毁。

⑬合战：古代称交为合，合战即交战。

⑭迫：困迫。 容：宽容，此处意为不要困逼。包围敌人后，不要困兽犹斗。

⑮覆：审察。此处作审处、查处解。

⑯倍兵：几倍于对方的兵力。此处指强兵。

⑰作威：逞威。

⑱自宝：意为占有。宝，珍爱。

⑲子女：指女子。

②兵合刃接：双方部队短兵相接。

【译文】

《尚书》里说：“轻慢贤能之士，就没有人尽心，轻慢士卒，就没有人尽力。”因此带兵的关键是，一定要招揽英雄之心，严明赏罚条律，总合文武相济之道，操持刚柔并用之术，笃信深好《礼》、《乐》、《诗》、《书》，仁义在先，智勇在后。〔作战时〕，部队隐蔽要象潜藏〔在深渊里〕的鱼，动作起来，要象奔游的水獭，破坏敌人的协同、联系，挫败它的锋芒，用旗帜来炫耀〔军威〕，用金鼓来号令〔军队〕，退却时如山岳移动一样〔稳而不乱〕，进攻时就象暴风骤雨一样〔迅猛有力〕，击敌要势如摧枯，交战要勇如猛虎。对被围之敌，不要困兽犹斗，敌人贪利，要用利诱，敌人混乱，乘机攻取，敌人谨慎，就骄纵他，敌人团结，就离间他，敌人强大，就削弱他。〔对士卒〕处境危险，要使他有安全感，胆怯恐惧的，要使他宽心，敌方投诚的，要收留安抚，有冤屈的，要帮他申冤，有强横的，要抑制，有弱小的，要扶助，有才智的，要亲近，搬弄是非的，要审处，缴获敌财物的，要奖赏。不用强兵去凌弱，不恃势众而轻敌；不自傲看不起人，不因上级信任而逞威。先谋划好然后行动，有了胜利的把握再部署作战。缴获财物自己不占有，俘虏的女子自己不役使。将领能做到这些，再严明号令，士卒就愿意战斗，就是刀枪相对，也能前仆后继，勇于献身。

【简评】

诸葛亮的“行兵之要”，对将领的气质、学识、战术、治

军、道德品质等都有具体严格的要求。这并不是说带兵的将领非要成为全才、完人不可，但是，上述几个方面的修养应能适应战争的需要，否则即可能成为败军之将。

戒 备

夫国之大务①，莫先于戒备。若夫失之毫厘，则差若千里②，覆军杀将，势不逾息③，可不惧哉！故有患难④，君臣吁食⑤而谋之，择贤而任之。若乃居安而不思危，寇至不知惧，此谓燕巢于幕⑥，鱼游于鼎⑦，亡不俟夕⑧矣！传⑨曰：“不备不虞⑩，不可以师。”又曰：“豫备无虞⑪，古之善政⑫。”又曰：“蜂虿⑬尚有毒，而况国乎？”无备，虽众不可恃也。故曰，有备无患。故三军之行，不可无备也。

【说明】

本篇意在强调居安思危，“有备无患”。认为国家大事中，没有比战备更重要的了。

【注释】

①大务：大事情。

②失之毫厘，则差若千里：毫、厘，计量的小单位。言相差虽微，而错误极大。《大戴礼·保传》：“易曰：正其本，万物理；失之毫厘，差若千里；故君子慎始也。”

③势：形势。 逾：超过。 息：呼吸。一呼气一吸气之间，形容

时间极短。

④患难：危险艰苦的处境。此处指战争状态。

⑤盱（gàn）食：晚食。指忙于事情，不能按时吃饭。盱，晚、迟。

⑥燕巢于幕：比喻处境极危。《左传·襄二九年》：“夫子之在此也，犹燕之巢于幕上，君又在殡，而可以乐乎？”幕，帐篷的顶布。

⑦鱼游于鼎：比喻危亡在即。又作“鱼游釜中”。《后汉书·张皓传附张纲》：“遂复相聚偷生，若鱼游釜中，喘息须臾闻耳。”鼎，古代烹煮用的物器。

⑧亡不俟夕：指灭亡就在当天。俟，等待。夕，傍晚。

⑨传：指《左传》。按：所引《左传》的两段文字，与原文有出入，这里不作更改。

⑩虞：预料，料度。

⑪豫备：准备。虞：忧虑，忧患。

⑫善政：妥善的政治措施。

⑬蜂虿（chài）：蜂与蝎。泛指毒虫。

【译文】

国家的大事，没有比战备更重要的了。一点细微的疏忽，就会造成严重的后果，军队覆没，将领被杀，势态之危急，不超过一呼气一吸气的功夫，这难道不可怕吗！所以有了战事，君主和大臣们忙得连饭都顾不上吃，日夜谋划，选择有才能的人作将帅。如果身处太平而不考虑可能发生的危险，敌人杀来了还不知恐惧，这就是所谓燕巢于幕、鱼游于鼎，国家灭亡就在眼前了。《左传》说：“没有准备，没有谋划，不可以用兵。”又说：“事先有准备才能没有忧患，方是古代妥善的政治措施。”还说：“蜂虿这样的小虫还有毒刺以防备侵害，何况一个国家呢！”没有准备，虽部队众多，也不能依赖。因此

说，有备才能消除祸患，所以军队的行动，不可没有准备。

【简评】

本篇的主旨是论述居安思危，有备无患。这是诸葛亮总结历史经验和根据当时蜀国所处的形势而提出的。至今仍为高明之见、金石之言。在有战争存在的人类社会中，终将是一条真理。

科学技术的发展，部队武器装备的不断更新，对战备工作提出了更高的要求，现代条件下，战争准备有明显的为未来服务的性质。首先要了解研究敌人的战略思想、作战手段的现状和发展趋势，有针对性地制定战略方针，发展更新武器装备，进行“超越”训练等，才能真正做到“有备无患”。

习 练

夫军无习练①，百不当一；习而用之，一可当百。故仲尼曰：“不教而战，是谓弃②之。”又曰：“善人③教民七年，亦可以即戎④矣。”然则即戎之不可不教，教之以礼义，诲⑤之以忠信，诫之以典刑，威⑥之以赏罚，故人知劝⑦，然后习之，或陈⑧而分之，坐而起之，行而止之，走而却⑨之，别而合之，散而聚之。一人可教十人，十人可教百人，百人可教千人，千人可教万人，可教三军，然后教练而敌可胜矣。

【说明】

本篇言军队训练有素，始能战胜敌人。

【注释】

①习练：熟悉谙习。

②不教而战，是谓弃之：用未经训练的人去作战，即是拿他们去送死。弃，抛弃、舍去。按：该句出自《论语》，原文为：“以不教民战，是谓弃之。”

③善人：有道德的人。

④即：就。此处意为参加。 戎：战争、战斗。

⑤诲：教导。

⑥威：威怀，感恩并用。

⑦劝：劝勉，努力。

⑧或：有。 陈：同“阵”。

⑨却：退却。

【译文】

军队不经训练，一百人不当一个人用，经过训练，一人可当百人用。因此孔子说：“用未经训练的人去作战，就是白白牺牲他们。”又说：“有道德的人，教导百姓七年，也就可用以作战了。”然而，参战也不能不再教导。还要用礼、义、忠、信来教育他们，用军纪、法令来规诫他们，用赏罚来威服、感召他们，因而人人知道努力上进。然后训练他们战术技术，包括战斗队形的组合、分开，坐跪起立，行进停止，前进后退，多路队形的汇合，分散情况下的集中等等。一人可授十人，十人可授百人，百人可授千人，千人可授万人，以至可授全军。而后反复训练才能战胜敌人。

【简评】

操练是不流血的战争，战争是流血的操练。诸葛亮深谙其道。他还强调搞思想训练（教之以礼义，诲之以忠信），坚持以法治军（诫之以典刑，威之以赏罚），重视抓基础训练（陈而分之，坐而起之……），注重训练的方法（一人可教十人，十人可教百人，……）。古今军队训练内容不同，方法迥异，但是这种重视训练讲求方法的精神，对我们仍有着借鉴价值。

军 蠹

夫三军之行，有探候不审①，烽火失度②；后期③犯令，不应④时机，阻乱师徒⑤；乍前乍后⑥，不合⑦金鼓；上不恤⑧下，削敛无度⑨；营私徇己⑩，不恤饥寒；非言妖辞⑪，妄陈⑫祸福；无事⑬喧杂，惊惑⑭将吏；勇不受制，专而陵上⑮；侵竭府库⑯，擅给其财⑰。此九者，三军之蠹，有之必败也。

【说明】

本篇言军队中出现的九种“祸害”，会象蛀虫一样蛀蚀部队，如不彻底清除，必定会招致失败。

【注释】

①探候：侦探人员。 不审：不详察实情。

②烽火：古代边防报警的信号。 失度：在这里指不详察实情妄发报警信号。

③后：落后，这里指延误。 期：时间期限。

④应：应和、随。

⑤阻乱：困乱、困扰。 师徒：军队。

⑥乍前乍后：忽前忽后。

⑦不合：指不听从指挥号令。

⑧恤：顾惜。

⑨削斂：刮夺，征掠。 无度：无限度。

⑩营私：谋求私利。 徇己：犹徇私，为私情而做非法之事。

⑪非：同“蜚”，无根据。 妖辞：诬惑人心的话。

⑫妄陈：犹妄言，乱说。陈，陈言，陈述。

⑬无事：无端、无故。

⑭惊惑：惊扰、惑弄。

⑮专：专横。 陵上：欺侮、无视上级。

⑯侵：侵吞。 竭：尽、完。 府庠：官府储藏财货之处。

⑰擅：越权自作主张。 给：供给。

【译文】

在军队中，侦察警戒人员不详察实情，烽火报警信号不按规定；贻误期限，违犯军令，不随时机，搅乱全军；忽前忽后，不听从金鼓号令；上级不顾惜下级，苛扣刮剥；谋求私利，为非作歹，不体恤百姓饥寒；无中生有，谣言惑众，散布吉凶；无故乱喊乱叫，惊扰、惑弄将帅；勇悍不受辖制，专横而藐视上级；侵夺吞没官库财货，擅自分发所部。以上这九种人，是军队的祸害，有了这些，必败无疑。

【简评】

军队是一个高度集中的整体。战场上，一个局部甚至关键的一个人出了问题，都会导致“满盘皆输”。从这个角度讲，军队也和人的眼睛一样，容不得半点沙子。诸葛亮本人就有十分深刻的教训。蜀汉建兴六年（公元228），诸葛亮出兵北伐，他比较信任的将领马谡不顾临行前诸葛亮对他的再三叮嘱，私

自改变作战部署，造成要地街亭失守，已归降的南安、天水、安定三郡相继丢失，使整个形势急转直下，作战失利，诸葛亮为严肃军纪，挥泪斩了马谡。

现代战争是诸兵种合成作战，更要求有高度的组织纪律性。必须严格各项规章制度，强调正规化。对违犯纪律，破坏规章制度之人，必须绳之以纪律。只有从严治军，整治“军蠹”，才能适应战争的需要。

腹 心

夫为将者，必有腹心①、耳目②、爪牙③。无腹心者，如人夜行，无所措手足；无耳目者④，如冥⑤然而居，不知运动⑥；无爪牙者，如饥人食毒物，无不死矣。故善将者，必有博闻多智者为腹心，沉审谨密⑦者为耳目，勇悍善敌者为爪牙。

【说明】

本篇言为将必须有“腹心”、“耳目”、“爪牙”的重要性。

【注释】

①腹心：喻亲信。此指同心同德，深可信赖的谋士。

②耳目：指能使将帅聪察之情报、侦察人员。

③爪牙：指勇猛的武将。

④无耳目者：原作为“无手足者”（见《诸葛亮集》，中华书局1960年版，第88页），据上下文意改。

⑤冥：昏暗。

⑥运动：转动运行，此指发展变化。

⑦沉：深思。 审：周密。 谨密：严谨细密。

【译文】

带兵打仗的将领，必须要有“腹心”、“耳目”、“爪牙”。没有“腹心”，就象在漆黑的夜间走路，不知怎样抬腿落脚；没有“耳目”，就象在昏暗的环境中生活，不知周围情况的变化；没有“爪牙”，就如饥饿的人吃有毒的食物，没有不死亡的。因此，会作将领的人，一定要用博学多才的人为“腹心”，用能深思熟虑且严谨慎密的人为“耳目”，用勇猛而又善战的人为“爪牙”。

【简评】

诸葛亮所说的“腹心”、“耳目”、“爪牙”，是指挥作战所必不可少的人物。特别是“腹心”更为重要和难得。我国古代的姜尚、孙武、孙臆、张良等都属诸葛亮说的“腹心”一类人物。他们运筹帷幄，出谋献策，对作战的胜利起着十分重大的作用。

现代条件下作战，参战兵种多，武器装备复杂，部队机动性强，情况瞬息万变。单靠少数“腹心”、“耳目”、“爪牙”是不行的，需要一大批有才干、受过专业训练的人员充实指挥机关和作战部队，才能适应作战需要。

谨 候

夫败军丧师，未有不因轻敌而致祸者，故师出以律①，失律则凶②。律有十五焉，一曰虑③，间谍明④也；二曰诘⑤，淬候⑥慎也；三曰勇，敌众不挠⑦也；四曰廉，见利思义也；五曰平，赏罚均⑧也；六曰忍，善含耻⑨也；七曰宽，能容众也；八曰信，重然诺⑩也；九曰敬，礼贤能也；十曰明，不纳谗也；十一曰谨⑪，不违礼也；十二曰仁，善养士卒也；十三曰忠，以身徇国也；十四曰分⑫，知止足⑬也；十五曰谋，自料知他也。

【说明】

本篇言谨慎待战（候，待也），要求将领按十五条准则，身体力行。

【注释】

- ①律：法则，规章。
- ②凶：不吉祥。作危险解。
- ③虑：此处指明察。

④间谍：秘密侦探敌情。

⑤诘(jié)：诘问，检查。

⑥谇(suì)：告诫。 候：指警戒、侦察人员。 谨：小心。

⑦敌众：抵抗人数众多之敌。 不挠：不屈。指勇而不怯。

⑧均：公平。

⑨含耻：忍辱负重之意。含，容忍。

⑩然诺：许诺。

⑪谨：此处作谦谨讲。

⑫分：安分，安守本分。

⑬知止足：知止知足，不求名利。

【译文】

军队失败或者覆灭，没有不是轻敌所致。因此部队有必须遵守的法则，不讲法则，就危险。法则有十五条：一是明察，对敌情侦察一清二楚；二是检查，告诫侦察、警戒人员谨慎从事；三是骁勇，以少敌众，勇而不怯；四是廉洁，见利而不忘义；五是公平，赏罚一视同仁；六是容忍，能忍受耻辱；七是宽厚，度量宽大，能容众人；八是信用，讲话算数；九是恭敬，尊敬贤能之士；十是贤明，不听信谗言；十一是谦谨，不违礼法；十二是仁爱，善教养士卒；十三是忠贞，以身殉国；十四是安分，知止知足，不求名利；十五是谋略，知彼知己。

【简评】

如同“功夫在诗外”一样，对将帅来说战场决胜的功夫也在战场之外——平时（战争到来之前）。因此，诸葛亮制定了十五条准则，要求将领即使平时也都要身体力行，这是本篇的主旨。

从十五条的内容看，有关道德品质修养占十条之多，历代战争实践证明，一些将领的失败往往不是由于力量和才能的原因，而在于道德品质的缺陷上。带兵的将领品性不端，不仅自己会身败名裂，还会葬送全军。

机 形

夫以愚克智，逆^①也；以智克愚，顺也；以智克智，机也。其道有三，一曰事^②，二曰势^③，三曰情^④。事机作而不能应^⑤，非智也；势机动而不能制^⑥，非贤也；情机发^⑦而不能行，非勇也。善将者，必因机而立胜^⑧。

【说明】

机形，即战机的迹象。本篇言将领的识机和乘机。

【注释】

①逆：违背，这里指违背常情。

②事：这里指事件之变化。

③势：这里指态势之变化。

④情：这里指情绪、士气。

⑤事机：事件变化中战机的迹象。 作：兴起、出现。 应：应和，应付。

⑥势机：态势变化中战机的迹象。 动：萌动，发端。 制：裁断，决断。

⑦情机：士气变化中战机的迹象。 发：兴起，产生。

⑧立胜：取胜。

【译文】

〔战争中〕，用愚笨战胜聪明，是违背常理；用聪明战胜愚笨，是顺理成章；以聪明战胜聪明，是依靠时机。识别战机有三个方面：一是事件变化，二是态势变化，三是敌我士气变化。事件变化中战机的迹象已经出现，而不能采取相应对策，是不聪明；态势变化中战机的迹象已经萌动，而不能当机立断，是没才干；士气变化中战机的迹象已经产生，而不能顺势利用，是不勇敢。善于指挥作战的将领，定是凭借战机而取胜的。

【简评】

战机，通俗地讲就是制敌取胜的机会。它存在于“事”、“势”、“情”的发展变化之中，无一定模式可循且有极大的不确实性。因此，识机不但是乘机的前提，也是指挥员的一项基本功，同时，乘机更需要有智慧和胆略。

重 刑

吴起^①曰：鼓鼙金铎^②，所以威耳，旗帜，所以威目，禁令刑罚，所以威心。耳威以声，不可不清；目威以容，不可不明；心威以刑，不可不严。三者不立，士可怠^③也。故曰，将之所麾^④，莫不心移；将之所指，莫不前死矣。

【说明】

本篇言严厉的军令刑律（战场纪律）和指挥工具在战场上的威服作用。

【注释】

①吴起：（？—前381）战国初期杰出的军事家和政治家。卫国左氏（今山东省曹县北）人。初为鲁将，曾大败齐兵，后遭谗赴魏，佐相国李悝改革法制，整顿军备，受到文侯重用，任西河（今陕西省合阳一带）郡守，甚有名声。后来因受旧势力排挤，出奔楚国，悼王以为宛（今河南省南阳）守，旋擢任令尹（楚国最高的官职）。相楚期间，他提出“明法审令”的变法主张，大力改革政治，富国强兵，使楚国国力日益强盛。及悼王死，被宗室大臣乱箭射死。

②鼓、鼙、金、铎：均为古代军中号令之具。鼓鼙，大鼓和小鼓。

用以进众。金，指金钲。铎，形如大铃。金、铎用以止众。

③怠：怠惰，松懈。

④麾：指挥。

【译文】

吴起说，鼓、鞀、金、铎用来威服士卒的耳朵，旗帜用来威服士卒的眼睛，禁令刑罚用来威服士卒的心理。耳威服于宏亮的声音，鼓、鞀、金、铎声就不可不清彻激扬；目威服于威严的物象仪容，旗帜就不可不鲜明；心威服于严峻的刑罚，禁令刑罚就不可不严厉。这三者不实行，士卒就会怠惰，所以说（按上述要求去作），将领指挥向那里，士卒的心就会跟向那里，没有不拚死向前的。

【简评】

本篇引自《吴子兵法·论将》（按：今本《吴子》六篇虽系后人伪托，但体现了吴子治兵要略）。历代名将都非常强调战场上要军令明，刑罚严。明代戚继光规定官兵“耳只听金鼓之声，目只看旗帜方色”，训练中“如鼓声不绝，便前边是水是火必须跳入，如鸣金该止，就前边有贝财缎帛和马匹，亦不许一回顾”。可见，只有如此才能把每个人的技艺和勇敢纳入整体力量之中，指挥艺术才得以运用。才能造就出善战之师。

善 将

古之善将^①者有四，示^②之以进退，故人知禁^③；诱^④之以仁义，故人知礼；重^⑤之以是非，故人知劝^⑥；决^⑦之以赏罚，故人知信^⑧。禁、礼、劝、信，师之大经^⑨也，未有纲直而目不舒^⑩也。故能战必胜，攻必取。庸将^⑪不然，退则不能止，进则不能禁，故与军同亡；无劝戒则赏罚失度^⑫，人不知信，而贤良退伏，谄顽登用^⑬；是以战必败散也。

【说明】

本篇言“善将”治军的四条法则：“禁”、“礼”、“劝”、“信”。指出这是治军的大法。

【注释】

- ①善将：优秀的将领。
- ②示：以事告人。
- ③知禁：谓懂得军法禁令。
- ④诱：诱导、教育。
- ⑤重：严，整肃。
- ⑥劝：劝勉，劝告勉励。
- ⑦决（jué）：判别。

⑧信：信从。

⑨大经：大法，大纲。

⑩纲：提网的绳。 目：网的孔眼。 舒：张、展开。

⑪庸将：平庸、无能的将领。

⑫劝戒：劝勉告诫。 失度：失去标准。

⑬谄顽：谄媚贪婪之徒。 登用：进用。

【译文】

古时优秀的将领带兵有四条法则：把进退的规定告诉士卒，因此人人懂得军法禁令；用仁义诱导士卒，因此人人通晓礼教；用是非整肃士卒，因此人人知道劝勉；用赏罚决断士卒功过，因此人人知道信从。“禁”、“礼”、“劝”、“信”，这是治军的大法，没有纲举而目不张的。所以能够战必胜、攻必取。平庸的将领却不是这样，退却时制止不住，进攻时又节制不了，只能与军队一起失败。不严明是非就会赏罚不公，士卒不知信从，并且贤士良才远避，谄媚贪婪之徒被进用，所以作战必溃不成军。

【简评】

军队在于治理。诸葛亮善于治军，且富有创造性，在这个方面堪称历代名将中首屈一指的人物。西晋人袁准曾说过，诸葛亮治理的军队，“止如山，进退如风，出兵之日，天下震动，而人心不忧”。在蜀弱魏强的情况下，诸葛亮之所以能够在几次大规模的进攻中，取得以少胜多、以弱胜强的战果，同他有这样一支军队是有密切关系的。

诸葛亮把“禁、礼、劝、信”（晓规则、明是非、听戒

劝、知信用），作为治军的大法，实为治军经验之谈。从中我们得到的启发是：治军一要抓政治思想教育，二要赏罚严明。军队是为一定的阶级或统治集团服务的，必须用这个阶级的思想来统一它，部队才有巩固的基础，诸葛亮说的“礼”，即是我国封建社会的道德规范。赏罚严明主要讲赏勇罚怯，赏功罚罪，褒英才，贬庸才。要做到这些必须有规矩、制度，并使部队明了，执行起来必须严肃认真，言出法随，不分亲疏贵贱，该赏即赏，该罚即罚。这些最基本的东西都抓不住，治军就无从谈起。

审 因

夫因人之势^①以伐恶，则黄帝^②不能与争威矣。因人之力以决胜^③，则汤^④、武^⑤不能与争功矣。若能审因而加之威胜^⑥，则万夫之雄将可图，四海之英豪受制矣。

【说明】

本篇言战争须顺应人心、人力所趋之势，并依武力才能取得胜利。

【注释】

①因：根据、顺应。 势：趋势。此处指人心向背，大势所趋。

②黄帝：传说远古中原各族的共同祖先。据《史记》，姓公孙，名轩辕。其时神农氏衰，诸侯相侵伐，而神农氏不能征服，炎帝扰乱各部落，各部落诸侯都拥戴轩辕，在阪泉（今河北省涿鹿东南）轩辕率各诸侯打败炎帝。后蚩尤作乱，轩辕率各部落击杀蚩尤，从此诸侯都尊轩辕为天子，代神农氏，是为黄帝。

③决胜：决定胜负。

④汤：商汤，商朝的开国之君。原商部族首领。据《史记·殷本纪》，当时夏桀为政暴虐淫荒，诸侯昆重氏又作乱。汤修德，诸侯皆归

顺汤，汤遂兴师率诸侯灭昆重，又伐夏桀，作《汤誓》告令师，曰“吾甚武”，因号曰“武王”。一举灭夏，诸侯毕服，乃践天子位，代夏朝天下，平定海内。

⑤武：即周武王，周朝的开国之君。据《史记·周本纪》，商纣荒淫无道，昏乱暴虐，百姓怨恨，诸侯叛离，武王继承其父文王遗志，联合庸、蜀、羌、鬻、微、豳、彭、濮等国伐纣，率师与诸侯会于孟津，陈师牧野。纣军倒戈迎武王，纣王赴火而死。于是周武王为天子。《易·革》：“汤、武革命顺乎天而应乎人。”

⑥审：度，思量，考虑。因：此指顺应人心、人力。加之：施，施于。威：力量，此指武力。胜：制服。

【译文】

顺应人心所向之势以讨伐邪恶，那么黄帝也不能与你争声威。顺应人民正义的力量与敌决胜负，那么商汤、周武王也不能和你比功业。如果能审度人心、人力而施于武力去制服敌人，那么，有万人之勇的猛将，也可以谋取，天下的英雄豪杰都会受你的制约。

【简评】

楚汉战争中，刘邦代表新兴地主阶级的利益，致力于建立一个统一的新的封建政权，同时“除秦苛法”，“所过秋毫无犯”，大赦罪人等，缓和了一些阶级矛盾，这些都符合当时历史发展的趋势，客观上也符合人民的愿望。他还能虚心听取不同意见，集思广益，团结和争取了不少人才，逐步发展、壮大了自己，确实是“因人之势”、“因人之力”、“审因而加之威胜”，因而能战胜项羽，取得天下。项羽与此相反，他参加

灭秦斗争，消灭了秦军主力，人民同情他，也拥护他，但他坑杀投降的士卒，焚烧掳掠，引起了人民的不满，同时他战胜而骄，暴躁任性，不能团结人，致使众叛亲离，力量渐衰，最后彻底失败。

兵 势

夫行兵之势^①有三焉，一曰天，二曰地，三曰人。天势者，日月清明，五星合度^②，彗孛不殃^③，风气^④调和。地势者，城峻重崖^⑤，洪波千里，石门幽洞^⑥，羊肠曲沃^⑦。人势者，主圣将贤，三军由礼，士卒用命，粮甲坚备。善将者，因天之时，就地之势，依人之利，则所向者无敌，所击者万全矣。

【说明】

本篇言将领必须善于运用天、地、人的各种有利因素，方能无往不胜。

【注释】

①势：形势。

②五星：指金、木、水、火、土五星。又称五曜、五纬。合度：运行正常。

③彗孛：即彗星。孛（bèi），彗星的一种。彗星亦称扫帚星。古时由于缺乏科学知识，加之该星的形状特别，认为彗星的出现是灾祸的预兆。殃：灾难。

④风气：谓气候。

⑤重崖：高崖。

⑥石门：地名，异地同名者甚多，此处疑指汉中褒城之石门，为褒斜通道，蜀地险隘。幽洞：深邃隐蔽的洞穴。

⑦羊肠：羊肠坂，地名，此处疑指今山西长治东南之羊肠坂。曹操《苦寒行》：“羊肠坂诘屈，车轮为之摧”，即指此。曲沃：地名，《读史方輿纪要》：“曲沃城，因曲沃水为名。春秋时，晋侯使詹嘉守桃林之塞以备秦。”其地当在今河南陕州。

以上两句皆借喻险峻的地势，未必实指其地。

【译文】

用兵的有利因素有三方面：一是天，二是地，三是人。天势，指日月明亮，金、木、水、火、土五星位置正常，没有彗星，无灾无难，气候协调。地势，指城垣险峻犹如高崖，大河天堑，如石门、幽洞、羊肠、曲沃那样有利于攻守进退的雄关险塞。人势，指君主圣明，将吏贤良，全军遵循礼法，士卒服从命令，武器精良，粮草富足。善于用兵的将领根据有利征战的自然气候条件，凭借有利的地理形势，依靠军队的优势，就会所向无敌，无往不胜。

【简评】

天、地、人自古以来就被认为是决定战争胜负的三大要素，对三者运用得当，弱军能够变强，强军能够更强。因此，诸葛亮分称其为天势、地势、人势。然而，三种力量并非有即能用，要真正为我所用，必须是指挥员主观能动性与客观现实条件巧妙地结合起来。例如，利用天势、地势，必须“杂于利害”。天气晴朗，风和气顺固然利于作战，但天低云暗，风狂

雨猛，有时也更能有效地隐蔽企图，达成突然性。现代条件下随着装备的发展，军队对复杂天候、地形的适应能力也会发生变化，尤其要把这些因素考虑进去。人势，则需要综合治理才能得到，既靠平时的政治教育和严格治军，也靠战时政治工作，更要靠正义之师，正义之战，反之不可得。

胜 败

贤才居上，不肖^①居下，三军悦乐^②，士卒畏服，相议以勇斗，相望^③以威武，相劝以刑赏，此必胜之征也。士卒惰慢，三军数^④惊，下无礼信，人不畏法，相恐以敌，相语以利，相囑以祸福，相惑以妖言，此必败之征也。

【说明】

本篇着重从部队军、风纪的几种情形，察看胜败象征。

【注释】

①不肖：不贤。

②悦乐：喜欢、喜乐，此处指内部融洽。

③望：比较。

④数（shuò）：屡次，多次。

【译文】

德才兼备的人担任要职，不贤之人身处低位，军队内部关系融洽，士卒敬畏，服从指挥，相互议论的是英勇敢斗，相互比较的是健壮威武，相互用功过赏罚勉励劝诫，这是必胜的象征。

士卒懒惰散漫，部队经常无端惊乱，部属不守礼、法、信义，不怕刑罚，相互凭空借敌虚声恐吓，相互谈论谋私利，相互叮嘱避祸得福，相互以妖邪言词诳惑，这是必败的象征。

【简评】

部队风气是清正还是腐败？其关键往往在用人。将帅喜欢什么人，什么人就会围拢在他的身边。自身清正，必会任人唯贤，人才济济，手下也就形成清正风气；如爱庸才，身边趋炎附势、阿谀奉迎之徒就会多；如爱钱财，送礼、行贿之人就会踩破门槛。这样必然邪气蔓延，导致在战场上丧师辱国。

假 权

夫将者，人命之所县^①也，成败之所系也，祸福之所倚也，而上不假之以赏罚^②，是犹束猿猱^③之手，而责^④之以腾捷，胶离娄^⑤之目，而使之辨青黄，不可得也。若赏移在权臣，罚不由主将^⑥，人苟自利，谁怀斗心？虽伊^⑦、吕^⑧之谋，韩^⑨白^⑩之功，而不能自卫^⑪也。故孙武^⑫曰：“将之出，君命有所不受。”亚夫^⑬曰：“军中闻将军之命，不闻有天子之诏^⑭。”

【说明】

本篇言军队不能多头领导，并须给将帅以果断行事、临机处置和行施赏罚之权。

【注释】

①县(xuán)：“悬”的本字，与下句“系”、“倚”，皆系托、依托意。

②而：如果。假：给予。赏罚：指赏罚之权。

③猿猱：泛指猿猴。猱(náo)，猴类动物。

④责：要求。

⑤离娄：相传古代黄帝手下一名目力极强之人，“能视百步之外，

见秋毫之末”。

⑥若赏移在权臣，罚不由主将：此处用“互文”修辞手法，前后两句文意互为补充，意即赏罚在权臣，赏罚不由主将。权臣，有权势之臣，多指掌权而专横的大臣。

⑦伊：伊尹，商汤的佐臣。名挚，原是汤妻陪嫁的奴隶，受汤赏识擢用，帮助商汤攻灭夏桀，被尊为阿衡（宰相）。

⑧吕：吕尚，周初姜姓部族长，名尚，字望，一说字子牙。相传钓于渭滨，周文王出猎相遇，与语大悦，同载而归，说：“吾太公望子久矣！”因号太公望，立为师。周武王即位，尊其为师尚父。后辅佐武王灭商。俗称其为姜太公。相传他曾作兵书《六韬》，系后人伪托。

伊尹佐商汤，吕尚佐周武王，都是开国元勋。后人常并称。

⑨韩：韩信（？—前196），淮阴（今江苏省清江西南）人，楚汉战争中协助刘邦战胜项羽有功，被封为齐王。他善于统兵，自称“多多益善”，相传著有《兵法》三篇，今已佚失。

⑩白：白起（？—前257），一称公孙起，郿（今陕西眉县）人，战国时秦国名将，屡战获胜，夺得韩、魏、赵、楚的很多土地。秦昭王二十九年（公元前278年）攻克楚都郢（今湖北省江陵西北），因功封武安君。长平之战大胜赵军，坑杀俘虏四十多万人。

韩、白皆以善用兵著名，后人常并称。

⑪自卫：以自力保卫自己。

⑫孙武：俗称孙子，齐国人。春秋末期军事家，据说他流寓于吴，深谙兵法，楚亡臣伍子胥引见吴王阖庐，受任为将。后与伍子胥伐楚，五战五胜，攻下郢都，北威齐晋，南服越人，显名诸侯。著有兵法十三篇（即《孙子兵法》）。

⑬亚夫：周亚夫（？—前143）西汉名将，沛县（今属江苏省）人，太尉周勃的儿子。文帝时，匈奴贵族进攻，他率军驻防细柳（今陕西省咸阳市西南），军令严整。景帝时任太尉，平定吴楚七国之乱有功，调升丞相。

⑭军中闻将军之命，不闻有天子之诏：闻，传布。诏，诏书。古时上对下的命令文告。秦汉后专指帝王的文书命令。据《史记·卷五十七》，周亚夫驻军细柳，汉文帝去霸上、棘门、细柳“劳军”。到前两处都直接驰入，“将以下骑送迎”。到细柳，“军士吏被甲，锐兵刃，毅弓弩，持满。天子先驱至，不得入。先驱曰：‘天子且至！’军门都尉曰：‘将军令曰：军中闻将军令，不闻天子之诏。’居无何，上至，又不得入。于是上乃使使持节诏将军：‘吾欲入劳军。’亚夫乃传言开壁门。壁门士吏谓从属车骑曰：‘将军约，军中不得驱驰。’于是天子乃按辔徐行。至营，将军亚夫持兵揖曰：‘介胄之士不拜，请以军礼见。’天子为动，改容式车，使人称谢：‘皇帝敬劳将军。’成礼而去。既出军门，群臣皆惊。文帝曰：‘嗟乎，此真将军矣！……’称善者久之。月余，三军皆罢。乃拜亚夫为中尉。”

【译文】

带兵的将领关系着百姓的生死，战争的胜败，国家的祸福。如果君主不把行施赏罚的大权交给他，这就象捆住猿猴的手脚，却要求它腾跃迅捷，粘住离娄的双眼，却让他分辨颜色，同样是不可能做到的。如果赏罚让弄权的大臣去办，而不由主将决定，人们会苟且自私，谁还有与敌作战的心愿呢？就是有伊尹、吕尚的谋略，有韩信、白起的才能，都难自保其身了。因此孙武说：“将军出兵在外，对君主有的命令可以不执行。”周亚夫也说：“军中传布将军的命令，不传皇帝的诏书。”

【简评】

诸葛亮讲的“假权”是说军队的指挥权要给予将帅，内部行施赏罚必须由主将决定。这个道理是显而易见的，只有把赏

罚、升降和指挥权给予将帅，将帅才有权威；作战指挥才不受干扰，不受掣肘，遇事才能当机立断，因势利导。反之，即会象古语讲的“军机遥制则失变，戎师禀命则不威”。

哀 死

古之善将者，养人^①如养己子，有难，则以身先之；有功，则以身后之；伤者，泣而抚之；死者，哀而葬之；饥者，舍食而食之；寒者，解衣而衣之；智者，礼而禄^②之；勇者，赏而劝之。将能如此，所向必捷矣。

【说明】

本篇言将领须爱护效命国家的士卒。哀，怜爱，疼爱。死，指效命国家的士卒。

【注释】

①养人：指教导培养士卒。养，教导培养。

②禄：官吏的薪俸。此处意为厚禄重用。

【译文】

古时善于带兵的将领，教导培养士卒如教导培养自己的儿子，有危难，自己就以身当先；有荣誉，自己就退身在后；对战伤的士卒，含泪抚慰；对牺牲的士卒，悲悼安葬；士卒饥

饿，把自己的食物给他们吃；士卒寒冷，脱下自己的衣服给他们穿；对有才能的，以礼相待，给予重用；对勇敢善战的，奖赏鼓励他。将领如果能这样做，就会所向无敌了。

【简评】

指挥员必须爱护战士。历代名将，都把爱护战士作为一条要则，而且身体力行。他们以亲近、关心战士的行动去激励士气，鼓舞军心，焕发斗志。如古代名将吴起曾经与士卒同吃、同住、穿同样的衣服，甚至亲自用嘴为士卒吮（吸）毒医疮，深得士兵拥护，所以士卒都乐于跟他去拚死作战，他一生中率军与各诸侯国大战七十六次，全胜六十四次，未曾败过，其原因就在于斯。

三 宾

夫三军之行也，必有宾客①。群议得失②，以资将用。有词若县流③，奇谋不测，博闻广见④，多艺多才⑤，此万夫之望⑥，可引为上宾。有猛若熊虎，捷若腾猿，刚如铁石，利若龙泉⑦，此一时⑧之雄，可以为中宾。有多言或中，薄技小才，常人之能，此可引为下宾。

【说明】

本篇言将帅周围必须有不同才能的多种幕僚。“群议得失，以资将用”。

【注释】

- ①宾客：此处指幕僚。
- ②得失：指事之成败，损益或优劣等。
- ③县流：悬流，瀑布也。此处喻论辩不绝。
- ④博闻广见：见闻广博，指博学。
- ⑤艺、才：指才智和能力。艺：才能。
- ⑥望：敬仰。
- ⑦龙泉：剑名。据晋《太康地记》载西平县（在今河南省）有龙泉

水，可用淬刀剑，特别坚利，相传春秋时楚王的龙渊剑即取用此水制成。龙泉后用来作剑的泛称。

⑧一时：一朝，暂时。

【译文】

处理全军之事，需要幕僚，他们可以议论事务的得失，以供将领参考之用。有能言善辩，口若悬河，奇谋妙策出人意外，博学多见，富有才智、能力的，这是万人倾服敬仰的人，可作为上等幕僚。有勇猛象熊虎，敏捷象猿猴，刚强象铁石，冲锋陷阵象龙泉宝剑一样锋利，这样的人是一时的英雄，可作为中等幕僚。有在经常议论中偶然提出正确意见，本领小，才资浅，只有一般人的能力，这样的人可作为下等幕僚。

【简评】

指导战争，单靠将帅个人的才能和经验是不够的，“智不备于一人，谋必参诸群士”（《兵经百篇·谋字》），必须“乘众之智”，分别使用。力戒盲目的言听计从，要善于区别幕僚的能力、特长。我国古代兵书《六韬》中提出主将需要有股肱羽翼七十二人，分别掌管和提供风云气象、山河地理、侦察情报、辎重粮秣、兵员装备等情况数据。本篇将“宾客”分为三等，不但能重用高级人才，对“中宾”、“下宾”也不求全，不苛求，使他们各尽其用，各尽其才。这也是诸葛亮“能尽时人之器用”的表现。

后 应

若乃图难于易①，为大于细②，先动后用③，刑于无刑④，此用兵之智也。师徒⑤已列，戎马交驰，强弩才临，短兵又接，乘威布信⑥，敌人告急⑦，此用兵之能也。身冲矢石⑧，争胜一时，成败未分，我伤彼死，此用兵之下也。

【说明】

本篇言用兵作战，须首先创造取胜的条件，而后制敌取胜，且强调斗智不斗力。后应，知胜而后战之意。

【注释】

①图：图谋。 难：指难以战胜的强敌。 易：指容易取胜处。

②为：作成，实现。 大：大的企图。 细：细微处。

③动：感动、鼓动。此处指激励士气。 用：用兵，作战。

④刑于无刑：意为示形于敌，使敌暴露企图，而自己外露形迹。使敌不知虚实。《孙子兵法·虚实》：“形人而我无形”，“形兵之极，至于无形”。刑，同“形”。

⑤师徒：师旅。

⑥信：施信，施行信义。

⑦告：宣告。 急：紧急，严重。此指绝境。

⑧矢：箭。 石：指飞石，古时作战常以抛石击敌。

【译文】

如果谋取难于战胜的敌人，从容易处着手；实现大的企图，从细微处着手；先激励士气，而后作战；示形于敌，使之暴露企图，而自己流露形迹。这些是有智谋的用兵方法。摆好阵势，驱马交锋，强弓矢石刚发射，短兵紧接，乘威势施行诚信，敌人陷于绝境。这是有才能的用兵方法。亲身冒箭石，冲锋陷阵，以决暂时的高低，结果不分胜负，彼此伤亡惨重。这是拙劣的用兵方法。

【简评】

战争不但是物质力量的抗衡，更是指挥员主观能动性的较量。历代军事家都非常强调用谋、用智。孙子认为：用兵的上策是谋略胜敌，其次是通过外交手段取胜，再次是用武力战胜敌人。最下策是攻城，是不得已而采取的方法，说：士卒象蚂蚁一般爬梯攻城，伤亡众多还是攻不下来，这是灾害……。对一个指挥员来说，是“用兵之智”，还是“用兵之能”，还是“用兵之下”，评价的依据是消耗（含伤亡）与歼敌之比。

便 利

夫草木丛集，利以游逸^①；重塞山林，利以不意；前林无隐，利以潜伏；以少击众，利以日莫^②；以众击寡，利以清晨；强弩长兵^③，利以捷次^④；逾渊隔水^⑤，风大暗昧^⑥，利以搏前击后。

【说明】

本篇言对不同地形、不同情况、不同兵器，应因利乘便，扬长避短，采用不同战法。便，就、趁之意。

【注释】

①游：流动。逸：隐逸。

②莫（mù）：同“暮”，日落的时候。

③长兵：长距离杀伤武器，如弓矢。《史记·匈奴传》：“其长兵则弓矢，短兵则刀铤。”

④捷次：捷，快速。次，依次。捷次，此拟指快速依次交替的射（箭）法。

⑤逾：越过。渊、水：均指江河。隔：阻隔。

⑥暗昧：昏暗。

【译文】

杂草丛生，树木密集，利于隐蔽行动；关塞险阻的山林，利于出敌不意地袭击；前边开阔，没有遮障的树林，利于潜伏；以少量的兵力打击优势敌人，宜在黄昏；以优势兵力打击弱小敌人，宜在清晨；强弓利箭，利于用快速依次交替的射法；敌人被江河阻隔和风大昏暗之时，均利于前后夹击。

【简评】

诸葛亮讲的是在冷兵器时代的作战方法，自然是不能完全适用于现代战争。但是，在不同的地形条件下采用不同的战术，不同的兵器采用不同的战法，不同的敌我情况选择不同的天候、时机去作战的基本思想，却是必须遵循的一个原则。

应 机

夫必胜之术，合变之形^①，在于机也。非智者孰^②能见机而作乎？见机之道，莫先于不意。故猛兽失险^③，童子持戟以追之，蜂蚕发毒，壮士彷徨而失色，以其祸出不图^④，变速非虑^⑤也。

【说明】

本篇言军队战胜敌人，保存自己，在于掌握、运用战机，而出敌不意，是见机行事的首要办法。

【注释】

①合：应合。 形：形势。

②孰：谁，哪一个。

③失险：失其险阻之地。指猛兽失去所凭借的山林。

④不图：意想不到的，意外。

⑤变速：变化突然。 非虑：无虑，无法思虑谋划。

【译文】

必胜之法和应合变化的形势，在于掌握、运用战机。除非足智多谋的人，谁能见机而行事呢！见机行事的办法，最首要

的是出敌不意。所以说猛兽陷入无险可凭的境地，连小孩子也可用戟去追赶它，但蜂、蝎发毒螫人，壮士也会束手而惊慌，因为来得意外，变化突然，来不及考虑防范。

【简评】

在敌意想不到的时间、意想不到的地点，运用敌意想不到的方法打击敌人，是乘机的首要办法。但是战机的出现，往往“稍纵即逝”。因此，善择良机说来容易，实行颇难，原因还在于它常被纷乱复杂的“战争之雾”掩盖着。指挥员只有准确地了解敌情，认真地分析，正确地判断，才能透过迷雾，看准战机；更重要的是战机的出现，并不全在预料之中，全靠指挥员临机制胜，如果在关键时刻，优柔寡断，必然会坐失良机；战机不能坐等，还要靠指挥员能动地创造，巧妙地运用各种手段迷惑调动敌人，使敌人露出破绽而乘之。看准战机，抓住战机，审时度势，创造战机，都是对指挥员智能的检验。因此，诸葛亮说：“非智者孰能见机而作乎？”此言得之！

揣 能

古之善用兵者，揣其能^①而料其胜负。主^②孰圣也？将孰贤也？吏孰能也？粮饷孰丰也？士卒孰练也？军容孰整也？戎马孰逸^③也？形势^④孰险也？宾客孰智也？邻国孰惧也？财货孰多也？百姓孰安也？由此观之，强弱之形，可以决矣。

【说明】

本篇旨在教导将领从十二个方面分析、判断敌对双方强弱胜负之形势。

【注释】

- ①揣：揣度。 其：指敌对双方。 能：能力。
- ②主：指君主。
- ③逸：此处指奔跑。
- ④形势：此处指地理形势。

【译文】

古时善于用兵的将领，揣度敌对双方的情况，就能预料胜

負。君主，哪一方的聖明？將領，哪一方的賢良？官吏，哪一方的有才能？糧草給養，哪一方的豐足？士卒，哪一方的訓練有素？軍容，哪一方的嚴整？戰馬，哪一方的善於奔馳？所據地勢，哪一方的險要？幕僚，哪一方的足智多謀？對鄰國，哪一方能威服？財物，哪一方的富足？百姓，哪一方能安居樂業？由這些方面觀察分析，強弱勝負的形勢就可以判定了。

【簡評】

本篇強調在戰前通過周密分析敵對雙方的各種條件，比較敵對雙方的優劣長短，就能預見戰爭勝負。文內所舉的十二項，既有“人和”的因素（主孰聖、百姓孰安），也有作戰物質的準備（糧餉孰豐、財貨孰多）。既講軍隊素質（士卒孰練、軍容孰整、戎馬孰逸），也講戰略、策略的運用效果（形勢孰險、鄰國孰懼），同時也有人才的優劣（將孰賢、吏孰能、賓客孰智）。可見諸葛亮對戰爭的運籌謀劃、勝負的分析，是建立在朴素唯物論基礎之上的，這與小說、戲劇中的諸葛亮靠占卜、算卦等唯心主義方法去推測戰爭勝負有着根本的區別。

轻 战

螫虫之触^①，负^②其毒也；战士能勇，恃其备也。所以锋锐甲坚^③，则人轻战^④。故甲不坚密，与肉袒同；射不能中，与无矢同；中不能入，与无镞同；探候不谨，与无目同；将帅不勇，与无将同。

【说明】

本篇言战士作战须有所倚，才能不惧。

【注释】

- ①螫虫：能刺人的毒虫。 触：指毒虫的毒刺。
②负：倚仗，倚恃。
③锋：兵器的尖端。借指兵器。 甲，铠甲。
④轻战：不惧战之意。

【译文】

毒虫的刺能螫人，倚仗它的毒液；士卒能勇敢，凭借他的武器。因此兵器锋利，铠甲坚密，士卒就不惧战。所以甲衣不坚密，同赤膊上阵一样；〔弓不强〕箭不能命中，和无箭一样；〔箭头不锐〕命中而不能射入，和没有箭头一样；侦察、警戒

不谨慎细密，和人没眼睛一样；将帅不勇敢，和军无将帅一样。

【简评】

武器装备不但影响和决定着战术的发展、运用，对部队心理也起着十分重要的作用，诸葛亮总结的“锋锐甲坚，则人轻战”观点，同“艺高人胆大”是一个道理。

地 势

夫地势①者，兵之助也。不知战地而求胜者，未之有也。山林土陵，丘阜②大川，此步兵之地。土高山狭，蔓衍相属③，此车骑之地。依山附涧，高林深谷，此弓弩之地。草浅土平，可前可后，此长戟④之地。芦苇相参⑤，竹树交映，此枪矛之地也。

【说明】

本篇言将领必须了解各种利于作战的地形特点，方可得地势之助而求胜。

【注释】

①地势：利于作战的地形。

②丘阜：小土山。

③蔓衍（yǎn）：滋长延伸，广延。相属：相连。

④戟：古代兵器名。合戈矛为一体，可直刺和横击。

⑤相参：相会，此处指丛聚。

【译文】

利于作战的地形，是用兵打仗的辅助条件。不了解战场地

形，想取得胜利，是从来没有的。山林、高坡、山丘、平野，这是利于步兵作战的地形。土岭小山，广延相连，这是有利于战车和骑兵作战的地形。依山靠涧，上有茂林，下有深谷，这是使用弓箭作战的地形。草低地平，便于进退，这是利于用长戟作战的地形。芦苇丛生，竹树交错，这是利于用枪矛作战的地形。

【简评】

冷兵器时代和现代条件下作战，对地形的利用是截然不同的。然而地形是“兵之助”，于古于今都不例外。作战离不开一定的空间，战场的地理形势是构成敌我双方客观物质条件的重要组成部分。不同的地形条件，对军事行动的影响也是不同的，弱者可能得其利而变强，强者可能失其利而变弱。历代名将无不深谙战场地形，善用地利。不了解地理形势指挥作战，就如裁缝不能量体裁衣一样，失败是在所难免的。

情 势

夫将有勇而轻死者，有急而心速者，有贪而喜利者，有仁而不忍者，有智而心怯者，有谋而情缓者。是故勇而轻死者，可暴也；急而心速者，可久也；贪而喜利者，可遗^①也；仁而不忍者，可劳也；智而心怯者，可窘^②也；谋而情缓者，可袭也。

【说明】

本篇言作战须针对敌将之性情特点，采取相对对策。

【注释】

①遗（wèi）：赠送，这里是贿赂、引诱的意思。

②窘：困迫。

【译文】

将领有勇猛敢于拚命的，有性情急躁求胜心切的，有心贪好利的，有仁慈心软的，有机智但胆怯的，有多谋但寡断的。因此，对勇猛敢于拚命的，可激怒〔使他失去理智〕；对性情急躁求胜心切的，可拖延；对心贪好利的，可贿赂；对仁慈心软的，可劳累；对机智但胆怯的，可围逼〔使他窘迫无计〕；

对多谋但寡断的，可急袭〔战胜他〕。

【简评】

了解敌将之性，并利用其性格上的缺陷，取得作战的胜利，是历代兵家都十分注意的问题。

敌将之性包括知识、才能、素质、涵养等多方面的内容，敌将的脾性就是其中很重要的一项，性格和脾气对情况判断、决心下达、战术运用，甚至部队的作风都发生着直接的影响。如果能摸透对方指挥员的性格、脾气并采取相应的办法，就易掌握作战主动权，出兵有节，进退自如。

击 势

古之善斗者，必先探敌情而后图之。凡师老①粮绝，百姓愁怨，军令小习②，器械不修，计不先设，外救不至，将吏刻剥③，赏罚轻懈④，营伍失次⑤，战胜而骄，可以攻之。若用贤授能，粮食羨余⑥，甲兵坚利，四邻和睦，大国应援，敌有此者，引⑦而计之。

【说明】

本篇言将领须先探明敌情，有隙可乘则图之，无隙可乘则“引而计之”。

【注释】

①师老：指部队久战疲惫。

②军令：指军队条令。 小：轻视、小看。 习：训练。

③将吏：军官的统称。 刻剥：剥削。

④轻懈：草率拖沓。

⑤营伍：指部队队列。伍，古代军制，五人为一伍。 失次：无秩序，混乱。

⑥羨余：谓丰裕充足。

⑦引而计之：谓作好准备，待机而谋取。引，拉开弓而不发箭。

【译文】

古时善于作战的将领，一定先探明敌情而后再谋划如何取胜。凡是部队久战疲惫、粮草不济，百姓生活无着、怨声载道，不按军令严格训练，武器装备缺乏修理整治，战前无谋划，孤军无援，将吏对部下剥削，赏罚轻率拖沓，部队队形混乱，因胜仗而骄傲。以上情况，都可以进攻它。如果敌方任用贤能，粮草充足，武器精良，与周围各国和睦，有大国接应援救。凡有上述情况时，就要作好准备，待机谋取它。

【简评】

本篇列举出“可以攻之”的十种情况，均为敌内部可乘之隙。这些可乘之隙，多为敌方主观或客观原因所造成，这时乘隙而击之，必能稳操胜算。历史上，大凡弱军战胜强军，几乎全是乘隙而成的。作战过程中，判断失误，指挥失策，以及天时、地理等因素也可造成对方可乘之隙。乘这种隙，通常应考虑以下三种情况：战机不成熟要持重等待；当敌人破绽已经呈现出来时，就要迅速抓住，有时尽管不在意料之中也要当机立断，不可坐失良机；无隙可乘时，要积极创造。

整 师

夫出师行军，以整^①为胜。若赏罚不明，法令不信^②，金之不止，鼓之不进，虽有百万之师，无益于用^③。所谓整师者，居则有礼，动则有威，进不可当，退不可逼，前后应接，左右应旄^④，而不与^⑤之危，其众可合而不可离^⑥，可用而不可疲矣。

【说明】

本篇言将领严整军纪之重要。

【注释】

①整：严整。

②不信：不立，没有威信。

③用：指作战。

④应旄：谓听从指挥。古时作战，用牦牛尾系在杆头上做饰的旗帜。用以战场指挥。

⑤与：予，给予。

⑥合：协力。 可：能，会。 离：离间。

【译文】

部队作战，靠严整取胜。如果赏罚不严明，法令失威信，

禁不止，令不行，虽有百万兵力的军队，用于作战有害无益。所谓严整的部队，平时守礼法，打起仗来有威势，进攻迅猛敌不可阻挡，退却沉稳敌不敢追逼，前后左右彼此呼应，听从指挥，因而它不会有凶险。这种部队能同心合力而不会受人离间，能奋力作战而不会衰困力竭。

【简评】

诸葛亮认为有纪律、训练有素的严整部队，就是能够发挥群策群力的集体。这个集体的整合力比将领的才能都重要。他说：“有制之兵，无能之将，不可以败；无制之兵，有能之将，不可以胜。”拿破仑说过：两个马木留克兵绝对能打赢三个法国兵，而一千个法国兵总能打败一千五百个马木留克兵。这些都说明，作战是一种整体的合力，而这种合力决不是单个将士的简单拼凑，而是由严格的纪律、密切的协同、灵活的战术熔铸而成的。

厉 士

夫用兵①之道，尊之以爵②，瞻之以财③，则士无不至矣；接之以礼④，厉之以信⑤，则士无不死矣；畜恩不倦⑥，法若画一⑦，则士无不服矣；先之以身，后之以人，则士无不勇矣；小善必录⑧，小功必赏，则士无不劝矣。

【说明】

本篇言激励士气的几种措施，以身作则尤为重要。

【注释】

- ①用兵：此处指治军。用，治。
- ②尊：尊崇。爵：爵位。
- ③瞻：应为贍之误。
- ④接：待。
- ⑤厉：勉励。
- ⑥畜恩不倦：不断地施以恩惠。畜，积。
- ⑦画一：统一，严明的意思。
- ⑧录：记载下来。

【译文】

治军的方法：以爵位来尊崇他，以钱财来赡养他，士卒就会源源而来；处处以礼相待，以诚信相勉，士卒就没有不以死相报的；不断施以恩惠，法令严明，士卒就没有不敬畏服从的；凡事身先士卒，而后要求别人，士卒就没有不勇敢的；做点好事就一定记下来，有点小功就一定奖赏，士卒就没有不努力的。

【简评】

士气是战斗力的主要因素，部队士气旺盛，即便是胆怯的人也会有决一死战的意志。如果士气低落，就是勇士也会无战斗之心。善于用兵的将领，都时刻注意培养和保持部队高昂的士气。本篇提出“先之以身，后之以人”的思想，强调将领的模范行动、表率作用，是值得借鉴的。古语道：“其身正，不令而行；其身不正，虽令不从。”指挥员处处身先士卒，身体力行，战士自然就会舍生忘死，勇往直前。

自 勉

圣人则天^①，贤者法地^②，智者则古^③。骄者招毁，妄者稔^④祸，多语者寡信，自奉^⑤者少恩，赏于无功者离，罚加无罪者怨，喜怒不当者灭。

【说明】

本篇言将领自我教育、自我修养的重要。

【注释】

①则：效法，遵守的意思。天：亦即天道、天命。古人认为天是万物的主宰，是有意志的神。天道、天命就是天神的意志。

②法：效法。地：即地道。关于地的法则。《易·说卦》：“立地之道曰柔与刚。”《管子·霸言》注：“地道平而无私。”

③古：即古训。

④稔：事物酿成、成熟。

⑤自奉：即自养。指只图个人享受。

【译文】

圣人遵守天道，贤者遵守地道，智者遵守古训。骄傲的人自取毁灭，无知妄为的人自酿灾祸，夸夸其谈的人少诚信，只

图个人享受的人缺恩德。奖赏无功之人，会人心离散，处罚无罪之人，会引起怨恨，喜怒失当的人必然灭亡。

【简评】

将帅必须加强自身修养，用孟子的话说，就是要“善养吾浩然之气”。这是指挥员的立身之本。一身浩然正气，则“邪不可干”，永葆勃然生气，就能避免“骄妄”、“多语”、“自奉”，坚持秉公办事，不徇私情。

· 战 道

夫林战之道，昼广旌旗，夜多金鼓，利用短兵，巧在设伏，或攻于前，或发于后。丛战之道，利用剑楯^①将欲图之，先度^②其路，十里一场，五里一应^③，偃戢^④旌旗，特严^⑤金鼓，令贼无措手足。谷战之道，巧于设伏，利以勇斗，轻足之士凌其高，必死之士殿其后，列强弩而冲之，持短兵而继之，彼不得前，我不得往。水战之道，利在舟楫，练习士卒以乘之，多张旗帜以惑之，严弓弩以中之，持短兵以捍之，设坚栅以卫之，顺其流而击之。夜战之道，利在机密，或潜师以冲之，以出其不意，或多火鼓，以乱其耳目，驰而攻之，可以胜矣。

【说明】

本篇论述了古代常见的几种不同时间、地形上作战方法的要领。

【注释】

①楯：通“盾”，即盾牌。

②度 (duó) : 揣度、推测。

③埒 (yì) : 边界、界。 应 (yīng) : 候也，候望。如《庄子·让王》：“原宪华冠纒履，杖藜而应门。”应门即候门。此处意策应。

④偃戢：收藏。

⑤特：独。 严：疾击，急速敲击。《三国志·吴·朱然传》：“虽世无事，每朝夕严鼓，兵在营者，咸行装就队。”

【译文】

树林地带的作战方法，〔为便于指挥〕，白天要广用旗帜，夜间要多用锣鼓，利于使用短兵器，在于巧妙设伏，或从正面进攻，或从敌后面进攻。在草木丛生地区的作战方法，利于使用剑和盾，要想取胜，必先判明敌人的行军路线，〔在这条路线上〕，十里设哨，五里策应，侦察敌情，收藏起旗帜，只疾敲金鼓，使敌人手足无措。山谷地带的作战方法，也在巧妙设伏，并且利于猛打，以行动敏捷的士卒居高临下，以敢死队断其退路，排列强弓弩猛烈射杀敌人，接着以短兵相接，使敌人不能前来〔夺取高地〕，我也不必冲入谷底，〔失去有利依托〕。水上作战的方法，优势在战船，要训练士卒能乘船操舟，〔战斗时〕要多插旗帜迷惑敌人，严督弓箭杀伤敌人，用短兵器捍卫战船，在船上设置坚固的护栅，增强防护，顺水势实施攻击。夜间的作战方法，利处在能机密行事，或者秘密行动，出其不意地袭击敌人，或者多用火把、战鼓〔虚张声势〕，来迷乱敌人的视听，驱马疾速攻击，就可以取胜。

【简评】

在不同的时间、地形上作战，要采用不同的战术手段，这无疑是正确的。随着武器装备的发展，利用地形的方法也是发

展变化的。例如，现代战争中，大面积的森林，是部队的天然屏障，森林的郁密度（即树冠面积与森林面积之比）在0.5以上的林区，集结的军队或配置的坦克、火炮等不须伪装，光学、雷达侦察器材极难发现，而且也能有效地防护原子武器的杀伤。但是也给部队的机动、观察、指挥、联络、射击带来了极大的不便，坦克、火炮等重装备更为困难。敌施放暂时性毒剂时，浓度也比开阔地高几倍。现代条件下在这种地形上作战，只有以步兵化整为零，小群多路作战才能奏效。所以，在研究吸收古人的作战经验和军事理论时，要“师其意而不泥其迹”，要把彼时彼地的合理因素，与现时现地的实际情况结合起来。

和 人

夫用兵之道，在于人和^①，人和则不劝而自战矣。若将吏相猜，士卒不服，忠谋不用，群下谤议，谗慝^②互生，虽有汤、武之智，而不能取胜于匹夫^③，况众人^④乎。

【说明】

本篇言将领须善于团结，造成内部和睦的气氛，是取胜的根本因素。

【注释】

①人和：指部队内部和睦、团结。和，和顺，谐和。

②谗慝（tè）：恶言恶语。

③匹夫：寻常的人。

④众人：指敌国军队。

【译文】

带兵打仗，在于上下团结一心。部队团结了，不需要鼓励，人人就能自行奋勇作战。如果将领之间互相猜忌，士卒不信服，忠诚而有谋略的人不被重用，士卒中谤言非议流行，

恶言恶语迭起，即使有商汤、周武王的才智也难战胜一个寻常之人，何况敌国军队呢！

【简评】

军队的战斗力是一种合成力量，如果内部互相倾轧，勾心斗角，所造成的战斗力内耗将是致命的。它对军队的危害，决不亚于敌人的飞机、大炮。如果平时治军对其熟视无睹，战时必将自食其果。因此，严正部队内部风气，搞好上下、左右团结，防止战斗力的内耗，实是带兵的指挥员必须时刻注意的问题。

察 情

夫兵起而静者①，恃其险也；迫而挑战者②，欲人之进也；众树动者，车来也；尘土卑③而广者，徒来也；辞强而进驱④者，退也；半进而半退者，诱也；杖而行者，饥也；见利而不进者，劳也；鸟集者，虚也；夜呼者，恐也；军扰⑤者，将不重⑥也；旌旗动者，乱也；吏怒者，倦也；数赏者，窘也；数罚者，困也；来委谢⑦者，欲休息也；币⑧重而言甘者，诱也。

【说明】

本篇言将领要随时注意战场出现的各种征候，并透过现象察明实情。

【注释】

①兵：指军队。起：兴，此处指发动。《三国志·蜀书·诸葛亮传》：“将军起兵，据有江东。”

②迫：逼近。

③卑：低。

④驱：谓前进。

⑤扰：扰乱，混乱。

⑥重：此处指权威，威势。

⑦委谢：归顺谢罪。委，归顺。谢，谢罪，认罪。

⑧币：指礼物。

【译文】

发兵后敌人仍然镇静，是凭借其险要地形；敌人迫近而挑战，是想诱我进攻；远方象树林在移动，是战车来了；远方尘土低下而广布，是步兵来了；敌人言词强硬，声称要进攻，是要退却了；敌半进半退，是在引诱我；敌人拄着手杖行军，是饥饿了；敌见利而不前进，是太疲劳了；敌营群鸟聚集，是个空营；敌夜间惊叫，是士卒恐慌；敌营惊扰纷乱，是将帅无威势；敌旗帜纷靡，是内部混乱了；敌军官经常发怒，是部队疲倦了；敌不断犒赏士卒，是没有办法了；敌不断惩处部属，是处境十分困难了；敌来归顺、谢罪，是想喘息了；敌礼厚言甜，意在利诱我。

【简评】

战争的危險不仅表现在刀光剑影的生死搏斗上，更重要的是战争经常在不确实、不明白、不确定的条件下进行。因此，洞察能力是指挥员的必备素质。本篇所列举的一系列“察情”方法，都是古代战场上经验之谈，与今虽时不同而理同，从中仍可受到一定的启示。现代条件下的战场情况极端复杂而且瞬息万变，要求指挥员必须准确、及时地捉住敌人行动的蛛丝马迹，靠自己的洞察力在短时间内，甚至在瞬间透过现象，发现事物的本质。做到这些，必须具备高敌一着的谋略水平、渊博的知识，丰富的作战、训练和带兵经验，以及对战场诸多情况掌握、了解。

将 情

夫为将之道，军井未汲①，将不言渴；军食未熟，将不言饥；军火未然②，将不言寒；军幕未施③，将不言困；夏不操扇，雨不张盖④，与众同也。

【说明】

本篇言为将之道，须与士卒同甘共苦，以感情带兵。

【注释】

- ①未汲：指井未掘好，尚不能汲。汲，汲水。
②然：“燃”的本字。
③施：设，施設。
④张：陈设，打开。盖：车盖，遮阳御雨之具。古称伞为盖。

【译文】

将领带兵的准则，军井未掘好，将不说渴；军中饭未烧好，将不说饿；军中火未生，将不说冷；帐幕未搭好，将不说疲劳；夏天不用扇子，下雨不打伞，一切与士卒相同。

【简评】

“与众同”即官兵平等。一支军队只有官兵平等，才能全

军上下，同心同德，共同对敌。如果将领高高在上，养尊处优，贪婪暴戾，必然会失去军心，失去号召力，打起仗来就要离心离德，丧师辱国。

我军历来就有官兵平等，同甘共苦的好传统。在井冈山斗争时期，毛泽东同志说过：“红军的物质生活如此菲薄，战斗如此频繁，仍能维持不敝，除党的作用外，就是靠实行军队内的民主主义。官长不打士兵，官兵待遇平等”。“什么人都是一样苦，从军长到伙伕，除粮食外一律吃五分钱的伙食”。这种优良的传统，是我军所以能战胜国内外敌人的重要条件。

威 令

夫一人之身，百万之众，束肩敛息^①，重足俯听^②，莫敢仰视者，法制使然也。若乃上无刑罚，下无礼义，虽贵有天下，富有四海，而不能自免者，桀^③纣^④之类也。夫以匹夫之刑令以赏罚，而人不能逆其命者，孙武、穰苴^⑤之类也。故令不可轻，势不可通^⑥。

【说明】

本篇言治军须强化法令之威严，确立将领的威势。

【注释】

①束肩：缩肩、垂手。 敛息：屏气。

②重（chóng）足：并足，双足并拢。 俯听：俯首听命。

③桀：夏代最后一个国王，名履癸。他嗣位后，为政残暴，生活淫荒，任意虐杀百姓，破坏农业生产。对外滥施征伐、勒索，在有仍（今山东济宁）东南强盟诸侯，攻灭有缙氏（今山东金乡东北）。后商汤崛起，发兵讨夏，他在鸣条（今河南封丘东）战败，出奔南巢（今安徽省巢县东南）而死，夏朝灭亡。

④纣：商代最后的君主，也称帝辛，名受。他自恃天命在身，对内重刑厚敛，对外黩武好战。荒淫于酒色，滥施专政淫威；又刚愎自用，拒谏饰非，芟夷宗室，残害忠良。晚年迁都朝歌（今河南淇县），又大兴

土木，生活更加糜烂腐化。周武王联合各部族反商势力发兵声讨，在牧野（今河南淇县南）会战中，商兵阵前起义倒戈反击，他被迫登鹿台自焚。

⑤穰苴：春秋时齐国的大夫，官职为司马，亦称司马穰苴。深通兵法，善治军，打过不少胜仗。世传《司马法》一书，即以穰苴兵法及其以前一些用兵原则汇集整理而成。

⑥通：普遍，寻常。

【译文】

将帅一人，使百万大军敬畏，〔发布命令时〕，全军都缩肩屏气，并足站立，俯首静听，不敢抬头正视，这是施行法度礼仪的结果。将帅如果无刑罚制度，士卒不讲礼义，虽位尊而拥有天下，财多而占四海，也不能自免失败，就如夏桀王、殷纣王一类的人。以一个普通人的身份制定法令，行施赏罚，无人敢违抗命令，就是孙武、司马穰苴一类的人。因此法令不可轻忽，将帅的权威必须确立。

【简评】

严为治军之本。一盘散沙，各行其是的部队是不能打仗的。诸葛亮认为治军必须做到军令严肃，将帅权威确立。制度、纪律、命令，都是部属的法律，在任何时候，任何情况下，军队的纪律都应如铁一样坚强，军人一旦接到命令，就无权怀疑与议论其利害得失、必要与否；而指挥员能否赏罚严明，以及其本人的能力和道德、威信，却又直接决定着命令的号召力，如果部属信赖自己的指挥员，他们就会毫无顾虑地去执行命令。因此，一个指挥员，必须不断提高军事指挥艺术，加强思想品德修养，加强性格、气质的陶冶，培养树立良好的作风，才能赢得部属的信任，才能真正确立自己的权威。

东 夷

东夷①之性，薄礼少义，捍②急能斗，依山蜚海③，凭险自固④，上下和睦，百姓安乐，未可图也。若上乱下离，则可以行间⑤，间起则隙生，隙生则修德以来之⑥，固甲兵而击之，其势必克也。

【说明】

本篇概述对东方诸族（或指邻国）的政治策略。

【注释】

①东夷：中国古代对东方少数民族的泛称。

②捍：强悍。捍通“悍”。

③依山蜚海：以山为屏障，以江河为（濠沟）掩护。谓得地利。依，门窗间的屏风。通“扂”。蜚，濠沟。海，此处指大的江河湖泊。

④固：固守。

⑤行间：指对其施行离间活动。

⑥修德：推行、施于恩惠。来（lài）：劝勉，此处意感召。

【译文】

东夷人的习性缺礼教，少仁义，强悍急躁而善斗。以大山

为屏障，以江河作阻隔，凭借天险，固守国土，内部上下和睦，百姓安居乐业，不能攻取他。如果它上层生乱，百姓离心，就可施行离间活动，离间可引起其内部纷争，有了纷争就可用恩惠感召。同时用强大的兵力进攻，就必定能制胜。

南 蛮

南蛮①多种，性不能教，连合朋党②，失意则相攻。居洞依山，或聚或散，西至昆仑，东至洋海，海产奇货③，故人贪而勇战，春夏多疾疫，利在疾战，不可久师也。

【说明】

本篇泛论地处南部各民族的政治情况及其特色，指出用兵“利在疾战”。

【注释】

①南蛮：中国古代对南方各民族的泛称。

②连合：彼此结合。朋党：指同类人为各自目的而互相勾结。

③奇货：指海产珍品。

【译文】

“南蛮”人部族种类繁多，天性难施教化，有利就盟合结伙，不合就又相互攻伐。住山洞，靠山为生，有集中的，有分散的。西至昆仑山，东至大海，分布很广，出产海珍奇货，所以人贪利而作战凶猛。那些地方春夏两季瘟疫流行，因此，利于速战速决，不能长期驻扎作战。

西 戎

西戎^①之性，勇悍好利，或城居，或野处，米粮少，金贝多，故人勇战斗，难败。自碛石^②以西，诸戎种繁，地广形险，俗负强很^③，故人多不臣^④，当候之以外衅^⑤，伺之以内乱，则可破矣。

【说明】

本篇泛论西北诸戎族政治及生活特点，言须待机而破之。

【注释】

①西戎：我国古代西北诸戎族的总称。分布在黄河上游及甘肃西北部。

②碛石：指积石山。大积石山在青海西宁西南，小积石山在甘肃临夏西北。

③很：同“狠”。有残忍、坚决的意思。

④不臣：傲慢，不肯谦卑称臣，不顺服。

⑤衅：这里指间隙。

【译文】

西部少数民族的习性，强悍好利，有的住在城郭，有的住

在野外，稻米少，财宝多，人人都勇于作战，很难打败它。自积石山以西，种族部落繁多，地域广阔，形势险要，民俗刚狠且自负。所以多不肯屈服称臣，应当等待与其他部族之间有了摩擦，或内部发生骚乱，就可以打败它了。

北 狄

北狄^①居无城郭，随逐水草，势利则南侵，势失则北遁，长山广碛^②，足以自卫，饥则捕兽饮乳，寒则寝皮服裘，奔走射猎，以杀为务，未可以道德怀之，未可以兵戎服之。汉不与战，其略有三，汉卒且耕且战，故疲而怯，虏^③但牧猎，故逸而勇，以疲敌逸，以怯敌勇，不相当也，此不可战一也。汉长于步，日驰百里，虏长于骑，日乃倍之，汉逐虏则赍^④粮负甲而随之，虏逐汉则驱疾骑而运之，运负之势已殊，走逐^⑤之形不等，此不可战二也。汉战多步，虏战多骑，争地形之势，则骑疾于步，迟疾势县^⑥，此不可战三也。不得已，则莫若守边。守边之道，拣良将而任之，训锐士而御之，广营田而实之，设烽堠^⑦而待之，候其虚而乘之，因其衰而取之，所谓资不费而寇自除^⑧矣，人不疲而虏自宽^⑨矣。

【说明】

本篇通过分析“北狄”民族所据地理形势、生活特性等，提出了“守边”之战略。

【注释】

①北狄：秦汉以后，中原人民对北方各族的一种通称。狄，原古族名，亦作翟。春秋以前长期活动于齐、鲁、晋、卫、宋、邢等国之间。公元前七世纪时，分为赤狄、北狄和长狄三部，各有支系。因为主要居住在北方，故通称为北狄。

②磧：沙漠。

③虜：古时对奴隶、敌人、俘虏之通称，这里指“北狄”民族，含有侮蔑意。

④赍(jī)：携带。

⑤走逐：走，趋(指步行)。逐，驰(指马奔)。

⑥县：同“悬”，悬殊。

⑦烽墩：古代了望敌情的土堡。墩又称墩。

⑧自除：自去。除，逝。

⑨自宽：自动远去。宽，远。

【译文】

“北狄”人不定居，随水草而迁徙。形势有利时就向南侵掠，形势不利时就向北边逃窜。众多的山岭，辽阔的沙漠足使他们自卫，饥饿了就捕兽饮乳汁，寒冷了就睡兽皮，穿皮衣，到处游猎，以杀猎野兽为能事，不可用道德礼义来怀柔他们，也不可用武力来征服他们。汉朝不和他们作战，原因有三：汉人军队边种田边作战，所以疲惫又怯弱，那些“北狄”人平时只放牧打猎，因此精力充沛又勇敢。以疲惫对精力充沛，以怯弱对勇敢，不能相提并论。这是不能和它作战的第一个原因。汉人军队善于步行，日行百里，“北狄”人善于骑马，每日行程是汉军的几倍，汉军追逐他们需要随身携带粮食和武器，而狄人追逐汉军则是驱快马驮运，驮运、背负优劣已很悬殊，人疾

行和马奔驰情形更不一样，这是不能与其作战的第二个原因。汉军作战多步兵，“北狄”作战多骑兵，抢占有利地形，骑兵快于步兵，快慢相差悬殊，这是不能与其作战的第三个原因。没有办法，就不如固守边疆。守边疆的办法，要选择任用良将，训练精锐的部队来加强防御，广泛实行屯田保障供给，设烽堠而警戒，等候对方空虚，乘机再打，利用对方的衰竭来攻取他。这就是所说的不耗费资财而敌人自去，不用劳师动众而敌人自动远避。

【简评】

在《东夷》、《南蛮》、《西戎》、《北狄》四篇中，诸葛亮站在蜀汉的立场上，简要、概括地分析了各少数民族的性情、习俗、地理特点，言简意赅地说明：不要轻易与其作战。对少数民族虽有轻慢之词，但基本上是符合诸葛亮为刘备制定的战略方针和民族政策的，早在刘备三顾茅庐时，诸葛亮就提出：要在荆州、益州站稳脚跟，并图发展，必须“西和诸戎、南抚夷越、外结好孙权、内修政理”。诸戎即“西戎”，指聚住在西北地区的少数民族，夷越即“南蛮”，是西南地区少数民族的总称，诸葛亮说的“东夷”盖暗指当时孙权统治的吴国，对他们一个是“和”，一个是“抚”，一个是“结”，足见其远大的战略眼光。

至于北狄，当时的蜀汉，基本上未与其接触过。诸葛亮对其的认识，来源于他对汉朝北方戍边政策的经验教训而作的总结。

附：

诸 葛 亮 年 表

公元一八一年（东汉灵帝光和四年）

诞生于琅琊郡阳都县（今山东省沂南）。其父诸葛珪，字君贡，汉末做过太山郡郡丞。

公元一八四年（中平元年） 四岁

二月爆发了黄巾大起义。

公元一八八年（中平五年） 八岁

其父诸葛珪去世。

公元一九四年（兴平元年） 十四岁

随叔父诸葛玄离开山东老家，到豫章（今江西省南昌。诸葛玄应袁术任命为豫章太守）。次年，因变故，诸葛玄又带着诸葛亮去荆州投奔刘表，居住襄阳。

公元一九七年（建安二年） 十七岁

叔父诸葛玄在襄阳病逝。（据《献帝春秋》）。诸葛亮迁居襄阳城西二十多里的隆中山村，过起“躬耕南阳，苟全性命于乱世，不求闻达于诸侯”的十年隐居生活，在此居住期间，先后结识了庞德公、司马徽、黄承彦等名士。

公元二〇七年（建安十二年） 二十七岁

寄居荆州的刘备经徐庶推荐，“三顾茅庐”访请诸葛亮，征询统一全国的大计。诸葛亮向刘备全面分析了当时的全国形势，提出

了占据荆州、益州作为根据地；团结孙权，改善同西方、南方各少数民族的关系，以结成广泛的对抗曹操的统一战线；内修政理，待天下有变，分兵两路破曹等对策——《隆中对》。并开始辅佐刘备。

公元二〇八年（建安十三年） 二十八岁

曹操统大军南下，七月进攻荆州的刘表，八月刘表病死，九月刘琮（刘表少子）投降曹操。刘备从樊城撤退，在当阳被曹军击败，南走夏口。十月诸葛亮出使东吴，促成了孙、刘联盟抗曹的局面。十一月曹军与孙刘联军战于赤壁，大败北还。

刘备乘势占领了荆州江南四郡。诸葛亮被任命为军师中郎将，住临蒸（今湖南省衡阳县）督守长沙、零陵、桂阳三郡。

公元二〇九年（建安十四年） 二十九岁

孙权分江陵南岸地给刘备。

孙权为结好刘备共同对曹操，把自己二十多岁的妹妹嫁给了刘备。

公元二一〇年（建安十五年） 三十岁

刘备亲赴东吴见孙权，要求督荆州（刘备虽做了荆州牧，实际只管辖原荆州长江以南地区）。孙权听从周瑜劝告，准备避开荆州向西发展，送书约刘备“共取蜀”。后因周瑜病逝，西进之事作罢。鲁肃接替周瑜，在他劝谏下孙权“借”荆州给刘备。

公元二一一年（建安十六年） 三十一岁

秋，刘备领兵入益州。诸葛亮与关羽等镇守荆州。

公元二一二年（建安十七年） 三十二岁

刘璋杀暗通刘备的张松；刘备即杀掉白水关守将杨怀、高沛，双方开战。刘备挥师南下，进据涪城。

公元二一三年（建安十八年） 三十三岁

刘备进攻雒城（今四川省广汉县北），诸葛亮率张飞、赵云下半年入益州。

公元二一四年（建安十九年） 三十四岁

刘备攻下雒城，进军围成都，刘璋投降，自此占领益州。刘备以诸葛亮为军师将军，管理左将军（刘备当时为左将军）府事。为了巩固新政权，诸葛亮厉行法治，《答法正书》似是年所作。

庞统在攻雒城时阵亡。

公元二一五年（建安二十年） 三十五岁

孙权派使（诸葛瑾）求还荆州，刘备不应。孙权派军队袭夺长沙、零陵、桂阳三郡，刘备引兵五万下公安，大战即发。因曹操将攻汉中，刘备遣使请和于孙权，双方议定以湘水为界，平分荆州，东属孙权，西属刘备。缓和了矛盾，维持了联盟。

张鲁投降曹操，曹操占据汉中。

八月，孙权趁曹操用兵汉中，亲率大军围攻合肥。

公元二一六年（建安二十一年） 三十六岁

曹操进封为魏王。

公元二一七年（建安二十二年） 三十七岁

冬，刘备率兵北征汉中。诸葛亮镇守成都。东吴鲁肃病逝，诸葛亮在成都为鲁肃设祭致哀。

公元二一八年（建安二十三年） 三十八岁

春，刘备在阳平关（今陕西省勉县西北）与曹军战不利。诸葛亮自成都发兵增援，九月曹操亲赴长安，双方都无明显进展。

公元二一九年（建安二十四年） 三十九岁

刘备用法正以逸待劳之计，使黄忠斩杀被曹操赞之为“虎步关右（西），所向无前”的曹军主将夏侯渊。在黄忠、赵云等将领奋战下，五月曹军放弃汉中，退军长安。刘备得汉中。七月刘备称汉中王。破格提升魏延为镇远将军，领汉中太守，“一军尽惊”。

是年七月，关羽举兵北征襄阳、樊城，斩庞德、擒于禁，“威震华夏”。孙、曹暗结，吴将吕蒙、陆逊袭取江陵，擒杀关羽。

公元二二〇年（建安二十五年） 四十岁

黄忠、法正病逝。

曹操病逝，曹丕篡汉，封汉帝为山阳公。

公元二二一年（蜀章武元年） 四十一岁

四月刘备称帝，以诸葛亮为丞相。七月，刘备兴兵伐吴。

公元二二二年（蜀章武二年） 四十二岁

正月，刘备到秭归，蜀军自巫峡、秭归连营至夷陵，与吴相持达七、八个月，吴将陆逊火烧刘备连营之阵，刘备败退白帝城。

公元二二三年（蜀章武三年、建兴元年） 四十三岁

初春，刘备自感病重，召诸葛亮到永安。四月，刘备在永安病逝，时年六十三岁。诸葛亮受遗诏，奉丧还成都。五月，太子刘禅即位，封诸葛亮为武乡侯兼领益州牧，全面负起蜀汉的军政重任。是年，诸葛亮派邓芝出使东吴，恢复了吴、蜀盟好。

公元二二四年（蜀建兴二年） 四十四岁

诸葛亮“务农殖谷”，“闭关息民”。

公元二二五年（蜀建兴三年） 四十五岁

三月，诸葛亮率大军南征，擒纵孟获，平定、安抚南中后，十二月返回成都，群臣于数十里外迎接。

公元二二六年（蜀建兴四年） 四十六岁

诸葛亮积极筹划北伐曹魏。

五月曹丕死，曹叡继位。

公元二二七年（蜀建兴五年） 四十七岁

诸葛亮向刘禅上《出师表》，率部队进驻汉中，相机出征。

公元二二八年（蜀建兴六年） 四十八岁

春，诸葛亮首次北伐，马谡违背诸葛亮节度，败失街亭，致使首次北伐以失败告终。诸葛亮收斩马谡，自贬三等。

冬，魏国大司马兼领扬州牧曹休在石亭（今安徽潜山县东北）被陆逊打败，魏军东下，关中虚弱。诸葛亮趁机进行了第二次北伐，蜀军出散关（今陕西省宝鸡市西南），围陈仓（宝鸡市东）未

克。粮尽撤军时用计斩杀魏将王双。

公元二二九年（蜀建兴七年） 四十九岁

春，诸葛亮组织了第三次北伐。攻取武都（郡治下辨，今甘肃成县）、阴平（郡治阴平，今甘肃文县）二郡。刘禅下诏恢复诸葛亮丞相之职。

四月，吴王孙权称帝。诸葛亮从统一战线大局出发，力排内部歧意，派卫尉陈震去祝贺。

是年赵云病逝。

公元二三〇年（蜀建兴八年） 五十岁

秋，魏军分三路进攻汉中（司马懿溯汉水西上，由西城攻汉中；曹真从北面入子午谷直攻汉中；张郃由斜谷攻汉中），因天气（三十多天的大霖雨）和其它原因中途退兵。

诸葛亮迎敌未果，派丞相司马魏延、将军吴懿率兵西入关中，大破魏后将军费曜、雍州刺史郭淮于阳谿（属陇西南安郡）。

公元二三一年（蜀建兴九年） 五十一岁

二月，诸葛亮再次出兵祁山，首次使用“木牛”运粮，发起第四次北伐。

三月，曹真病逝，魏国军权落入司马懿之手。蜀军大败魏军。六月蜀军军粮将尽，李平（严）派人假传后主口谕，让诸葛亮撤军。退军时在木门道（今甘肃天水西南）设伏兵射杀魏军名将张郃。诸葛亮回汉中后，查明了李平恶劣作为，遂奏明后主，将其削职为民，流徙梓潼郡。

公元二三二年（蜀建兴十年） 五十二岁

是年，诸葛亮“休士劝农”，“练兵讲武”，进行军事训练，同时改进、制作运输工具（流马），以图解决军粮运输问题。

公元二三三年（蜀建兴十一年） 五十三岁

是年，诸葛亮在斜谷修造邸阁，运送和囤积了大批军粮。选用巴西太守吕乂担任汉中太守，兼领督农，以图保障前线供给。

公元二三四年（蜀建兴十二年） 五十四岁

春，诸葛亮亲率十万大军由斜谷出，发动了第五次北伐。四月蜀军据武功五丈原（今陕西岐山县境）与魏军相持于渭南（渭水之南）。鉴于司马懿坚壁不战，诸葛亮分兵屯田，以持久对持久，等待战机。

五月，孙权率军攻合肥，并派陆逊、孙韶带兵攻襄阳、淮阴。因新城失利，退军。

诸葛亮与司马懿相持一百多天，多次挑战，司马懿坚守不出。

八月诸葛亮病逝于前线军中。蜀军按诸葛亮临终布置整军而还。司马懿率军追及时受惑而退，“不敢逼”。

后 记

一九八〇年至一九八二年，我在军事学院学习，阅读了一些古代兵法。其中诸葛亮的《将苑》引起我的极大兴趣。因此书无译本，遂边读边注边译，越读越感到这部著作价值可贵。于是我便把自己对《将苑》的译注材料整理成书稿，分原文、注释、译文三个部分，定名《将苑今译》，送同学、战友、师长传看。有同志开玩笑说：这可以填补“空白”，并让我将译文拿去出版。说者无心，听者有意，友人的片言只语，竟萌发我将《将苑今译》介绍给世人的念头。我抱着“试试看”的心理，投稿给陕西人民出版社，不久收到复信，得到热情鼓励 and 大力支持，该社编辑部的姜民生、郭文镐同志两次亲临指导，提出具体修改意见，终使拙作两易其稿而成，全书现分原文、说明、注释、译文、简评五部分，更名《诸葛亮将苑注译》以符其实。

本书修改过程中，还曾得到军事学术界前辈庞齐同志和军事学院战略教研室于泽民等同志的指教，特此致谢。

本书还蒙徐向前元帅亲题书名，尤表敬意。

由于本人水平所限，文内不当之处敬请读者指正。

作 者

一九八六年五月