

诸葛亮兵法二

将善，将刚，将骄，将强，出师，择材，智用，不陈，将诫

将善

原文：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，所胃战欲奇，谋欲密，众欲静，心欲一。

译文：对将帅的军事实践能力的要求是“五善四欲”。五善是指：擅长察晓敌人的兵力部署，擅长正确地判断进攻和撤退的时机，擅长了解交战双方的国力虚实，擅长利用对自己一方有利的时机，擅长利用山川地形的崎岖险阻。四欲是指：作战时出奇制胜，谋划要周密，人多事繁，追求文静稳重，保持全军上下团结一心，合力抗战。解析：本篇文章论述了将领素养。文章采用直述方法，直截了当，明确具体地提出了五善四欲的要求。其中“五善”是对将领军事素养方面和知识才能上的要求，而“四欲”则是在指挥才能和修养上的要求。这些要求对一员优秀将领来说，不算苛求，只有做到“五善”和“四欲”，才能指挥自如，战无不胜。诸葛亮效力的蜀国，是三国中最弱的一方，他却能左右三国形势，让蜀国屹立不动，正是由于他做到了“五善”、“四欲”，而能屡战屡胜，甚至败中求胜。当然，真正做到“五善”、“四欲”很不容易，必须博学多识，肯于研究，善于总结，注重修养。要想成为一员杰出将领，要想成就一番事业，却是非做到不可。有志者应以此为标准来规范自己，磨砺自己。拓例：吕蒙读书献妙计三国时代，吴国有一位著名的大将军，名叫吕蒙。他出身行伍，没有机会读书习字，幼时家境贫寒，除了苦练武功之外，没有接触到诸子百家的著作。有一天，吴主孙权把吕蒙请来，关心地对他说：“如今你是朝廷既有名望又有权势的人，不能没有知识呀，只讲武战是不够的，应该多读点书，增加一些见识，才不负众望哟！”吕蒙窘迫地辩解说：“我整日在军营里忙碌，有处理不完的军务，哪里还有空看书呢？”“不对呀，”孙权耐心地开导他，“以军务忙为借口就不读书是说不过去的，我难道不忙吗？朝廷上下，内政外交，哪一项不让我操心，但我还是抽出时间来读书。当然我也不是叫你整日埋头在书籍里，不问军务，而只是想让你看看前人留下的经验，扩大些眼界，充实一下自己，这样对你日后领导军队是极有益处的……”“您说得对，我听说光武皇帝也是一位勤奋好学的人，他在兵荒马乱的军旅生活中，手一直没有离开过书本……我要以他为榜样，下苦功夫读书呀！”吕蒙是一个说到做到的将军，从那以后果然坚持天天读书，有时读到深夜。书读得多了，见识也提高了许多。不久，鲁肃代替了都督周瑜的职位，两人经常讨论国家的军政要事。一天，鲁肃到吕蒙的驻地去看望他，吕蒙盛情款待。席间吕蒙问鲁肃：“您受朝廷重任，驻防陆口，与关羽为邻，有何谋略以防不测？”鲁肃随便答道：“哦，到时候再说吧！”吕蒙站起身，一本正经地说：“关羽如同熊虎，厉害得很，不能不防呀！我这里有五条妙计，愿意奉献给您……”鲁肃听罢吕蒙五条密策，不禁惊喜万分，高兴地说：“我以前只知道你有武功，现在才知道你还有广博的学识。你已经不是从前的那个阿蒙喽！”吕蒙也大笑起来：“士别三日，就该刮目相待嘛，不能用老眼光看人！”

将刚

原文：善将者，其刚不可折，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，合道之长。

译文：好的将帅应该具备的性格是刚强、刚烈，但不固执己见，温和、柔和但不软弱无力，即通常听说的刚柔相济。单纯一味的柔和、软弱，就会使自己的力量被削减，以至失败，单纯一味的刚烈、刚强又会导致刚愎自用也注定要灭亡。所以，不柔不刚，刚柔并济才是最理想的性格特点，才是最佳的状态。

解析：本篇文章论述了将领的修养。文章提了一个刚柔相济的要求，从正反两方面进行了论

述，说明“纯柔”和“纯刚”都不行，必须刚柔相济。传统观念上，武将都是刚强的男子汉，大丈夫，似乎和“柔”不沾边。有的人讲“柔能克刚”。这些都是片面的，只说了一个方面。诸葛亮指出：“善将者，其刚不可折，其柔不可卷。”说得非常准确，一员将领，该刚时要坚强无比；该柔时，可以委曲求全。要依据需要，该刚则刚，该柔则柔，应付自如。诸葛亮的结论是：“不柔不刚，合道之常。”确实很有见地，是符合辩证法的真知灼见。当然，要真正做到刚柔相济，刚柔适度，是很不容易的，要善于审时度势，恰当应对。但是，一员良将，甚至一个普通人，为人处世，要立于不败之地，又必须学会刚柔相济，刚柔适度。

拓例：张良刚柔并用张良给刘邦筹划过许多关系大业成败的重要谋略，其中以弱制强、刚柔并用之例颇多。如：当秦军主力与项羽会战时，刘邦决定由南阳入武关攻秦，张良反对硬拼，劝刘邦以重宝招降秦将贾豎。而当贾豎同意投降时，张良又恐士卒不从，乘敌懈怠之机，一举破之。结果直下咸阳，擒秦王子婴。后来楚汉相争，汉弱楚强，张良劝刘邦处处退让，以柔制刚，不但避开了鸿门之宴的生命危险，而且取得了汉中、巴蜀之地。接着，又火烧栈道，使项羽屡屡上当。刘邦转弱为强，终于以布衣取天下。张良的高明谋略，据说来自黄石公所授的三略。三略并不是一味只讲以弱制强，而强调刚柔强弱都要得当，作到“柔有所设，刚有所施，弱有所用，强有所加。兼此四者，而制其宜。”

将骄

原文：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，无功则国虚，国虚则寇实矣。孔子曰：“如有周公之才之美，使骄且吝，其余不足观也已”。

译文：做将帅的切勿骄傲自大，如果骄傲自大，待人接物就会有不周道的地方，有失礼之处，一朝失礼就会众叛亲离，人心愤懑相怨。身为将领，也不能小气吝啬，如果吝惜吝啬必然不愿奖赏部下，奖赏不行，部下必定不肯在战斗中尽最大努力以拼死作战，这样下去，则在战争中不会取得什么好的成果，国家的实力也就会因此虚弱下去，自己国家实力下降就是表示敌人正在强大起来。因此孔子说：“一个人尽管具备象周公那样的德才，但是却骄傲吝啬，那么即使他能做出一定的贡献，也不值得人们去评价称道”。

解析：本篇文章论述了将领修养。但集中论述的却是“骄”和“奢”两个方面，把这两条列为带兵的大忌。文章详细列举了“骄”和“奢”的严重危害，最后还引用孔老夫子的圣言加以证明，进一步突出了“骄”和“奢”的严重后果，从而大大加强了文章的论辩力。这篇文章论述非常充分，道理说得很透，足以为将领们敲响警钟。

拓例：趾高气扬遭灭亡战国时期，楚国有位大将，叫屈瑕。屈瑕是个骄傲自大的人。楚武王派屈瑕带兵攻打罗国。出师之前，楚国大夫斗伯比为他送行，屈瑕喝了几杯酒后就说：“你看我们的军队多壮大强盛啊，罗国只是一个小小的国家，我一定会顺利地打败他。”钱行之后，屈瑕率领人马意气飞扬地出发了。斗伯比回来的路上对驾车的人说：“屈瑕这次是打败了，你看走路把脚抬得高高的，多神气，他轻视敌人，骄傲自大，目空一切，怎能不打败仗啊！”于是，斗伯比马上去见楚武王，说：“你赶快派兵援助屈瑕吧！”武王没有听斗伯比的意见。屈瑕率领军队来到罗国边境，他没有认真组织作战，而罗国早就订下夹击楚军的计划。屈瑕因轻敌而没有防备，结果楚军大败。武王回到宫中，把斗伯比的意见跟夫人邓曼说了。邓曼是个聪明的女子，她告诉武王斗伯比是说屈瑕自高自大，必然失败，应该告诫他。于是武王马上派军援助，可是已经来不及了。楚军已经全军覆没。屈瑕一个人跑到山谷里自杀了。

将强

原文：将有五强八恶。高节可以厉俗，孝弟可以扬名，信义可以交友，沈虑可以客众，力行可以建功，此将之五强也。谋不能料是非，礼不能任贤良，政不能正刑法，富不能济穷厄，智不能备未形，虑不能防微密，达不能举所知，败不能无怨谤，此谓之八恶也。

译文：将帅的品德修养标准是五强八恶。五强是指五种必须的德性：高风亮节可以勉励世俗，

友爱孝悌可以名扬海内，信义忠诚可以获得友谊，周到细致地考虑问题可以容忍他人，身体力行可以建功立业。八恶是八种在德性上的缺陷：虽然足智多谋但不能明辨是非，不能礼贤下士，更不能任用贤良之人，施政时有法不依，无法引导社会风俗，不能慷慨施惠，不肯救济穷困，不能防患于未然，智慧不足，不能深思远虑，也不能防微杜渐，不能在声誉显达时推荐自己所熟悉的贤能之士，不能在战败时，毫无怨言，负担全部责任。

解析：本篇文章论述了将领的修养。但侧重点却在将领的道德品质的方面。文章从正反两个两面进行论述，提出了为将之人应有的道德品质，为人处事应有的修养。诸葛亮首先从正面提出了“五强”，即高节、孝悌、信义、深虑、力行，这和孙子兵法倡导的智、仁、勇、信、严是一致的。当然，不同的社会可以赋予这五方面以不同的内涵，当今不能完全照搬，但是，从这五个方面规范人的道德品质，却是任何时候都是正确的。尤其是肩负重任的人，更应该在这五个方面规范自己。作者在正面论述“五强”后，又从反面提出了“八恶”，作为将领修养的戒律。这“八恶”都是为将统兵之人应该力戒的，有了其中任何一“恶”，都不可能成为一个杰出将领或者卓越的政治家。作者提出这八条戒律，是对正面论述的有力补充，使论述更全面，更周密，更深刻。看来，诸葛亮很喜欢，也很善于从正反两面论述，从而把问题说得更透彻。本篇文章提的“五强”、“八恶”，和前面几篇论述将领修养的文章可以互为补充，从而构成一个比较完整的将领道德规范和行为准则，对规范将领和一切政要的品德和行为很有指导意义和实用价值，应该给予充分的重视。

拓例：闻鸡起舞勤练武艺西晋时期，朝廷昏庸腐败，国家虚弱，北方异族乘机骚扰，老百姓生活困苦不堪。当时有两个青年，祖逖和刘琨，他俩是好朋友，经常住在一起。他们面对腐朽黑暗的社会现实，感到无限忧虑和悲愤。一天夜里，祖逖和刘琨同床而眠，但是翻来覆去总是睡不着。祖逖在想，怎样才能出本领，保卫和治理好国家呢？到了后半夜，他听到鸡叫的声音，由此得到启发。决心今后要奋发图强，起早贪黑，抓紧时间，练一身过硬本领，报效国家。他推醒刘琨，谈了自己的想法，刘琨非常赞同。于是，二人起床到院子里去练习武艺。祖逖手持长剑，刘琨手挥大刀，在皎洁的月光下，刀光剑影，两个热血青年认真地挥舞起来。从此以后，祖逖和刘琨二人，无论是凛冽的严冬，还是炎热的酷暑，也无论是刮风，还是下雨，一听到鸡叫，他俩立刻起身练武，舞动刀剑。由于他们勤学苦练，持之以恒，所以两人的武艺都很高强。后来，祖逖当了奋威将军，他率领部队，日夜操练。在战斗中，他的队伍纪律严明、作战勇敢，打了不少胜仗，因而受到群众的支持和拥护。

出师

原文：古者国有危难，君简贤能而任之。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：“以此至军，将军其裁之。”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，日则士必尽死，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，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。

译文：从古至今，大凡国家遇有危难，国君会选拔贤德之人作将帅以解救国难。出征前，斋戒三日，进至太庙告祭列祖列宗，国君面南而站，将帅面北而立，太师双手奉上大斧（权力的象征），国君接过大斧，手持斧柄授给将帅说：“从现在开始，部队由您指挥。”然后，国君接着说：“作战时，见敌人势弱则进击，见敌人实力强固则以退为主。不能因为自己身居高位而看轻别人，也不要因为自己意见独特而听不进部下的意见，不可以凭借自己功绩显赫就失去人忠信本分的品质。部下还没有坐下来休息时，身为将帅不能自己先坐下来休息，部下还没有吃饭时，身为将帅也不要首先进餐，应该与部下同寒暑，等劳逸，齐甘苦，均危患，做到了这一切，手下的将士必会竭尽全力，敌人也一定会被打败”。将帅听完国君的训命后，

宣誓效忠，然后亲自打开凶门，率军出征。国君把出征的军队送到北门，向将帅乘用的车马跪拜同时又说：“将在外，不受君命。从今天起，军队中的一切行动都由您来决策”。这样，将帅就具有了绝对的权威，也可以使智谋之人之为之献策，使勇犯之人之为之效命沙场。由此，可以百战百胜，立下汗马功劳，也能扬名于后世，福泽惠及子孙。

解析：本篇文章论述了将帅统兵打仗应有的行为准则。文章借叙述古代帝王向将帅授权仪式上，君臣间的一段对答，说出了将帅统兵打仗应有的行为准则。将帅的答词正是将帅的行为准则，这里既讲了临战指挥问题，也讲了用人、律己和决策问题，讲述十分详尽。尤其值得注意的是，将帅当着君王的面说出了：“进退惟时，军中事，不由君命，皆由将出。”接着，诸葛亮又充分论述了这样做的必要性。可见诸葛亮在将帅行为准则诸方面中，特别重视“将在外，君命有所不受”这一兵权问题，这和他在《将苑》中，把《兵权》一文放在最前面，首先论述将领的权威问题的用意一样，在于着重说明兵权问题是将帅统兵打仗最根本的问题，必须充分授权，才能“战胜于外，功成于内，扬名于后世，福流于子孙。”诸葛亮借将军之口说出这一切，没有空洞说教的味道，让人感到亲切可信，易于接受。确实高明。

拓例：田穰苴重权立威春秋时期，各诸侯国征战不休。有一年齐国连吃败仗，齐景公很着急，很想找到一位得力的将领能够扭转局面。齐景公根据正卿晏婴的推荐，决定令田穰苴为将军，领兵开赴前线回击敌军。田穰苴原来只是一名下级官吏，他拜谢景公后，诚恳地提出一条请求，说：“君王，我一向地位卑微，现在您一下子把我从卒伍之间提拔到将军之位，我担心士卒们不听我的，百官不信我的，这是因为人微权轻。我请求您派一位高尊的大臣，做我的监军，以助士气。”齐景公说：“这好办。”当即派他的宠臣庄贾走一趟。田穰苴与庄贾约定好第二天中午在军门外会合出发。第二天，田穰苴很早就带领部队来到军门外，列好队伍，等候庄贾。可是到了傍晚，庄贾才大摇大摆地来到军门。田穰苴很生气地厉声喝问：“庄大人为什么这么晚才来？”庄贾因受景公宠爱，一向狂妄骄横，他哪里把小小的田穰苴放在眼里，就傲慢地说：“亲朋饯行，多饮了几杯……”田穰苴说：“眼下敌军入侵，大王寝不安席，食不甘味，士卒战死在边境，百姓的性命难保，你却为酒宴而违犯军法……”庄贾毫不在乎地说：“你不要太神气，才当了几天将军就教训起我来了。”田穰苴毫不示弱，厉声吼道：“违犯军法该当何罪？当斩！”说时迟，那时快，田穰苴刚刚下令，庄贾的脑袋就被砍了下来。田穰苴的举动，威震三军，将士们俯首贴耳地听从他的指挥。几个月后，击退了敌人，田穰苴率军凯旋，齐景公亲自迎接，后提升他为大司马。

择材

原文：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；有气盖三军，材力勇捷者，聚为一徒，名曰突阵之士；有轻足善步，走如奔马者，聚为一徒，名曰塞旗之士；有骑射如飞，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，名因其能而用之也。

译文：将帅在编排军队时，应该注意：有的士兵武艺高强，喜欢对敌厮杀，愿意独立地与强劲对手较量，应把他们编在一个行列里，这些人可以算的上是报国之士；有的士兵气冠三军，精力充沛，身手敏捷，应把他们编在一个行列里，这些人可以算作是突击队；有的士兵行走快速而敏捷，象飞驰的马一样有威势，应把他们编在一起，这些人可以组成前锋队；有的士兵善骑善射，箭术高超，百发百中，应把他们编在一起，这些人可以组成奇袭队；有的士兵专门擅长射箭，是一流的射手，也应把他们编在一个行列里，这些人可以组成射击队；有的士兵力大无比可以使用强有力的弓弩，即使射程比较远也可以射中目标，应把他们编成一组，组成阻击队。可见，不同的士兵，有不同的能力特点，应该使他们能充分发挥自己的特长，各尽其才，各尽其用。

解析：本篇文章专门论述用人之道。作者把军中将士分为六种类型，分别描绘出各自的特点，

然后提出自己的主张：“各因其能而用之”。能否识人、用人，是一员将领才干高低的衡量标准之一，而且是一项重要的标准。将领本领再高强，也不可能一个人包打天下。只有组织起一支强大的队伍才能战胜强敌。而军中将士不可能人人一样，必然是各有所长，各有所短，很难一个人样样皆精。但是，一支军队如能充分发挥军中将士的各自所长，就能形成一支样样皆精的强大无敌的军队。一个聪明的将领，就在于能够了解军中将士各自的长短，用其所长，避其所短，把自己的部下组织成一支样样皆精的队伍。那么，即使这位将领并非武艺超群，而他的军队却是无敌的。所以说，一位杰出将领的高明就在于“各因其能而用之”！

拓例：任人唯贤得天下公元前202年汉王刘邦登基，做了皇帝，称为汉高祖。文武百官前呼后拥，毕恭毕敬。这是农民儿子出身的皇帝在几年前做梦也想不到的事呀。于是他在洛阳南宫摆设庆功酒宴，大庆三天。大家喝着、说着、笑着，非常热闹。刘邦也非常高兴，他对大家说：“各位诸侯将领，今天是大庆之日，你们都说心里话，不许欺骗我，告诉我，我刘邦为什么能获天下，而项羽为什么却失了天下？”大伙酒是没少喝，可谁敢说胡话。大家你一句我一句地说唱着恭维话。将军王陵说得更好，他说：“陛下派壮士去披甲征战，攻下城邑就封给他，有封有赏，有利可图。陛下能与天下同利，所以大家肯卖力替你打天下。而项羽却不封不赏，所以丢失天下。”有人接着说：“不仅不封赏而且还妒贤忌能，贤能的有功的还要被陷害，遭怀疑呢！”刘邦笑了笑说：“你们说得很不全面，我之所以能有今天，主要是用人上能够知人善用，任人唯贤。我重用了三名大贤人。其实在深谋远虑上我不如张良，在治国安民上我不如萧何，在统兵攻城这方面我更不如韩信。可是我能够重用这三位当世豪杰，所以才能取得天下。而项羽只有一个范增，却还不能重用。这就是他失败的根本哪！”

智用

原文：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。智者不逆天，亦不逆时，亦不逆人也。

译文：将帅将兵出征想夺取战斗的胜利，必须考虑到天候、战机、人的素质这几方面的因素，要顺天候、得战机、具备相应的战斗力。所以在顺应了天候、也具备了相应的战斗力，但时机却不成熟的情况下出兵是逆时，在具备了相应的战斗力，有了成熟的战机，但不具备天候条件下出兵是逆天，在顺应了天候、抓住了战机，却又不具备士兵相应的战斗力的条件下出兵是逆人。明智的将帅，领兵作战是决不会逆天、逆时、逆人的。

解析：本篇文章论述的是将领的指挥素养。文章指出，将领用兵要“顺天、因时、依人”，这就是人们常说的注重“天时、地利、人和”。诸葛亮又从反面强调，不能“逆天、逆时、逆人”。这样正反两面论述，把这些要求摆到了十分突出的位置上了。讲求“顺天、因时、依人”，在临战指挥上确实太重要了。曹孟德可算得我国历史上一位杰出的军事家了，他打败袁绍百万大军，横扫北方大地，所向无敌。但他在赤壁却遭了惨败，其中重要的原因就是他没有吃透“天时”。曹孟德统领八十三万大军，浩浩荡荡，直下长江，大有一口吞掉孙权、刘备之势。但是，在长江水战，他的北方士兵不能适应。正当他为此苦恼时，庞士元给他献了一条“连环计”，让他用铁环把战船锁在一起，三十只或五十只成一排。这样一来，连在一起的战船果然十分平稳，不怕风浪。曹孟德十分高兴，以为稳操胜券了。谋士程昱提醒说：“船都连锁起来，固然平稳；但是，敌人如用火攻，就难以躲避了。不能不防。”曹孟德说：“凡是用火攻，必须借用风力。现在正是严冬季节，只有西北风，怎么会有东风、南风呢？我们在西北方，敌军都在南岸，他们如用火攻，是烧自己的军队，我怕什么？如果是十月小阳春时，我早就提防了。”曹孟德这是只知一般规律，而不知特殊情况，结果算计不如诸葛亮、周瑜，大小几千只战船，顷刻之间，灰飞烟灭，八十三万大军几乎全军覆没。

拓例：顺应时势寻良机《列子》里有一篇寓言故事，讲述两家父子做了同样的事，因此而得到的祸福却大相径庭。战国时，鲁国有一个姓施的老人，他有两个儿子，一个喜欢儒学，另

一个爱好兵法。后来，喜欢儒学的这一个，凭着自己的渊博知识和一套以德治国的学说，去游说齐王，得到齐王的重用，做了王子们的老师。那个爱好兵法的，来到楚国，向楚王纵谈法治，楚王对他的见解大加赞赏，委任他为军政大臣。两个儿子身居显位，他们的亲人也跟着沾光，尽享荣华富贵。施老的邻居孟老，也有两个儿子，与施家二子所学相同，但家业却一直不兴盛。孟家父子羡慕施家的富有，于是上门请教，打听求官的门路。施家二子以实相告。孟家父子一听，事情原来是这样简单，自己却没想到。为以前白白地放弃高官厚禄，深感后悔。邻居这么多年，谁不了解谁呢？施家儿子能做到的，孟家的人绝不会更差！父子三人这样想着，心里很是兴奋。孟老将两个儿子送上旅程，就象送他们去上任一样快意。孟老的一个儿子前往秦国，大谈以礼治天下的好处。秦王却一句也听不进去，最后竟发起怒来，斥责说：“当今诸侯混战，强存弱亡，什么能比军事、经济更要紧？照你的说法，用仁义治国，这不是叫我束手待毙吗？”说完便传令卫士，将此人施以宫刑，然后逐出国境。孟老的另一个儿子来到卫国，劝说卫侯以法治国，积蓄力量，跟诸侯抗衡。卫侯不高兴地说：“我的国家比较弱小，在大国征战的形势下得以保全。服从大国，爱护更小的国家，这是唯一可行的策略，也是卫国平安无事的原因。如果借助武力，大国以为我要对抗它，小国以为我要吞并它，四面树敌之后，你想我还能安稳地坐在这里么？如果就这样放你走，会让其他国家以为我被你说动了心，将会造成不小的祸患”。于是命人砍去此人的一只脚，并派人把他送回鲁国。孟家两个儿子，已经变成了废人，父子相见，抱头痛哭。想起施家出的主意，便顿足捶胸，谴责施老父子欺骗了他们。施老对邻居的遭遇也很同情，连连安慰，劝住了他们的哭声，心平气和地说：“我们邻居多年，谁能做这种伤天害理的事呢？请听我说一说这祸福为何不同。一般地说，赶上好时机，做什么都顺当，时机一过，便什么也做不成。你们的方法和我相同，为何结果又和我不一样呢？这就是失去了时机的缘故，绝不是行动上有什么差错。况且，天下之事，既没有固定的理，也永远没有不变的是非。从前需要的，也许今天弃而不用；今天弃掉的，也许以后仍然需要。这用或是不用，是没有对与错的分别的。顺应时势，寻找良机，以灵活的头脑去应付一切，这是不可缺少的智慧。如果不具备这种智慧，既使象孔子一样渊博，象姜太公一样多才，又怎能不四处碰壁呢？”孟氏父子恍然大悟，脸上的怒气一扫而光，诚恳地说：“我们全都明白了，您别再说了！”

不陈

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

译文：古代善于治理国家懂得治国规律的君主是不依赖军队这种国家机器的，具有军事才能善于用兵的将帅也不以战争，摆开交战的阵势为最终目标，善于布阵的将帅根本不用向对方发起攻击就能获胜，不以兵戎相见为乐事，善于指挥战斗的人则能永远立于不败之地，善于总结失败教训的将帅则不会被敌方所消灭。英明的君主治理天下，主要是让老百姓生活安定，勤于工作，人们安居乐业，不发生任何不愉快的纠纷，这就是上面所说的“善理者不师也”的意思。上古时代，舜修刑典，还让大臣皋陶作了掌理刑法的官员，可是老百姓无人冒犯法令，因此也就不需要对任何人施加刑法，这就是“善师者不陈”的意思。大禹征伐的苗族，只派舜手持舞蹈用的干盾、羽扇就征服了有苗族人，这就是“善陈者不战”的意思。齐桓公在南讨楚国，北伐山戎的过程中，英勇善战，所向无敌，这就是“善战者不败”的意思。楚昭王时楚国受到吴国的侵犯，楚昭王立刻逃到秦国求救，后事又返回了秦国，这就是“善败者不亡”的意思。

解析：本篇文章提出了领兵作战的最高指挥艺术：“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。”这和我国历代军事名家追求的“不战而屈人之兵”的主张是一脉相承的，是人们刻意追求的治国领兵的尽善尽美境界。历史上能做到这一境界的政治家、军事家是很少的，诸葛亮作为论据列举的尧、舜、禹、齐、楚的事例，都是我国古代历史上的圣贤之人所创造的，实在并非一般帝王将相所能做到。

拓例：诸葛亮运筹退敌建兴元年八月，司马懿出兵五路攻打西川：第一路，派使臣收买鲜卑国王，让其出十万羌兵攻西平关；第二路，派使臣封官赏赐南蛮王孟获，让其出兵十万从南面攻打益州、永昌等四郡；第三路，派使臣修好东吴，许给割地，让孙权出兵十万，攻峡口，取涪城；第四路，命降将孟达出动上庸兵十万，攻汉中；第五路，命大将军曹真为大都督，带兵十万攻阳平关，取西川。五路大军，总共五十万，五路并进，让诸葛亮首尾不能相救，无法抵挡。有人报告后主：魏军五路大军来取西川，报告丞相，不知什么原因，丞相几天不出来料理事务。后主急忙派人去宣召诸葛亮入朝，却回说丞相染病不能出来。第二天，众官在相府前等了一整天，仍不见出来。杜琼入奏，请后主圣驾亲自前去。后主车驾到相府门前，看见诸葛亮一个人，拄着竹杖在池边看鱼。后主在诸葛亮身后站了很久，才慢慢说：“丞相好了吗？”后主问魏兵来犯之事。诸葛亮大笑，扶后主到内室坐下，奏道：“五路兵到，臣怎么会不知道！我不是看鱼，是在想事。现在四路兵已被我退了，只有孙权一路，我也有了退兵的办法。只不过还没找到合适的使臣，所以在考虑。陛下有什么可忧虑的？”后主又惊又喜。接着，诸葛亮又说：“先帝把陛下托付给我，我哪敢有丝毫怠慢。只不过兵法贵在使人不测，怎能泄漏给别人呢？马超被羌人认为是神威天将，我已派人去让他坚守西平关，埋伏了四路奇兵，这一路不必担忧了。我命魏延带一军南下，布好疑兵计，蛮兵多疑，必定不敢进，这一路也不用忧虑了。李严和孟达有生死之交，我回成都时，已写了一封书信，作为李严的亲笔信派人送给孟达，孟达必然推病不出，这一路也不用忧虑了。阳平关地势险峻，我命赵云坚守不出，曹真没办法攻破，不久也会退兵，第四路也不必担忧。我还密调关兴、张苞领三万兵，驻扎在紧要之处，作为各路救应，以保万全。我调动这些人马，都不经过成都，所以无人知觉。曹丕有过侵犯东吴的事，孙权必定不会轻易出兵，只有四路获胜，他才会出兵。现在需要派一位善辩的人出使东吴，陈说利害，先退东吴。我还未找到合适的人，所以还在思考。何必劳动圣驾亲临呢？”随后，诸葛亮派邓芝出使东吴，与东吴和好。五路大军不战自退。

将诫

原文：书曰：“狎侮君子，罔以尽人心，狎侮小人，罔以尽人力”。故行兵之要，务揽英雄之心，严赏罚之科，总文武之道，操刚柔之术，说机乐而敦诗书，先仁义而后智勇；静潜鱼，动若奔獭，央其所连，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，有冤者申之，有强者抑之，有弱者扶之，有谋者亲之，有谗者覆之，获财者与之；不倍兵以攻弱，不恃众以轻敌，不傲才以骄人，不以宠而作威；先计而后动，知胜而始战，得其财帛，不自宝，得其子女不自使。将能如此，严号申令，而人愿斗，则兵合刃接而人乐死矣。译文：《书经》说：“戏辱君子，就无法得到他的真心，蔑视小人，也无法使他们竭尽全力为自己服务”。所以，将帅领兵的要诀是：广泛笼络部下的人心，严格有关赏罚的规章和纪律，要具备文、武两方面的能力，刚柔并济，精通礼、乐、诗、书，使自己在修身方面达到仁义、智勇的内涵；领兵作战时，命令士兵休息就应让士兵象游鱼潜水一样不出声响，命令士兵出击时就应让士兵象奔跑中的獭一样突跃飞奔，又快又猛，打乱敌人的阵营，切断敌人的联系，削弱敌人的势力，挥动旌旗以显示自己的威力并且让士兵服从指挥，听从调动，撤兵时部队应象大山移动一样稳重，整齐，进兵时则要疾如风雨，彻底地摧毁败军败将，与敌交手则拿出虎一样的猛兽；对待敌人，还要采取一些计谋：面对紧急情况应该想办法从容不迫，用小恩小惠诱敌进入设置好的圈套之中，想尽办法打乱敌军稳固

整齐的阵势，然后乱中取胜，对小心谨慎的敌军要用计使他盲目骄傲起来，上下不一，用离间术打乱敌军的内部团结，对异常强大的敌人想方设法地削弱他的力量，要使处境危险的敌人感到安宁以麻痹敌人，让忧惧的敌人感到喜悦，使敌人疏忽起来；对投到我军的战俘要以怀柔的政策来对待，要使部下的冤屈有地方申诉，扶持弱者，抑制气势凌人的部下，对有智谋的部下要尽全力亲近他，用他做参谋，对巧言令色的小人要坚决打击，获得了战利品要首先分给部下；另外，还要注意这样几点：如果敌人势弱，就不必用全力去攻击他，也不能因为自己军队力量强大就忽视了敌人，更不能以自己能力高强就骄傲自大，不能因为自己受宠就到部下那里作威作福；对于整个战事的进行，要先制定详实的计划，要有万全的把握才能领兵出征，不独自享受战场上缴获的财物、布帛，俘虏的男女人等也不自己独自役使。身为将帅作到了这些要求，严格号令，将士一定会积极作战，在战斗中效命疆场。

解析：本篇文章论述了“待人心”和“尽人力”问题，这就抓住了治军用兵的根本。文章用“行兵之要，务揽英雄之心”，非常鲜明突出地说明“得人心”的重要。得人心，这可以说是尽人皆知的道理，但并非人人能做到。如何做到？诸葛亮提出了“严赏罚、总文武、操刚柔、说礼乐、先仁义”等五项，这些都是至关重要的，是达到“得人心”的根本办法。接着，作者一气陈述了二十五种进退之术、克敌致胜的办法，也就是“尽人力”去取得胜利的具体战术。这二十五种战术，既讲了进退之战法，又讲了瓦解敌人，团结盟友的策略，讲得十分细致，十分精妙，任何一员将领都应牢记在心。接着，作者又列举了六条禁忌，进一步从反面补充丰富了论述。正如作者最后归结的，为将之人，如有做到作用所说的各项，自然能对军队号令自如，部下人人乐于效命，何愁不能取胜呢！从这一篇论述，可以看出，诸葛亮对战略战术深有研究。确有独到之处。

拓例：约法三章得民心公元前 207 年 8 月，汉高祖刘邦率兵进军武关，在谋士张良和武将周勃的配合下，采取以假乱真，声东袭西的方法，很快突破秦军主力消灭了守关的秦兵，杀死了主将。接着部队乘胜进军，不久攻占了都城咸阳。正在刘邦率兵进城途中，远远看见前面走来一支好像送殡的队列，走近一看，原来是秦王子婴带着他的大臣前来投降，子婴手捧王冠，脖子上套着二尺白绫，表示投降后准备自尽。刘邦和他的将士们看到这个可卑的秦王，痛恨已极。刘邦进了城都，来到阿房宫，看见宫内雄伟壮丽，富丽堂皇，高兴得直拍手，他一边拍手一边说：“这回我可要住进去，好好享受享受了。”大将樊哙劝他赶快离开这里，他很不高兴，不理睬樊哙。樊哙见刘邦不听自己的劝告，悻悻退出，去找谋士张良再去劝说。张良这人足智多谋，能讲善道，他辅佐刘邦定天下，运筹帷幄，哪一次都是言听计从。张良见了刘邦，说道：“秦王无道，天下大乱，是这些穷奢极欲的东西使秦亡，您是为百姓打天下的，不是到这里贪图享乐的，如果您也是这样，那您和秦王还有什么不同？”张良的这番话，使刘邦有了回心转意之念，可还是不太情愿地慢慢吞吞地下了龙床。为了得取民心，刘邦马上召集了各县的父老，豪绅，向他们宣布说：“你们长期以来受尽秦朝暴政的残害，如稍有指责就遭灭族之灾，秦朝的这些法规都是压榨老百姓的。从今天起我约法三章：第一，杀人的偿命。第二，打伤人的要办罪。第三，偷盗抢劫的要惩罚。除这三条外，其他法律、禁令一律废除。”各县的父老豪绅听了，高兴得不得了。当地百姓纷纷拿出自己家的酒、肉款待刘邦和义军。从此刘邦的威望更高了。