

学校的理想装备

电子图书·学校专集

校园网上的最佳资源

白话诸葛亮兵法

 **E-BOOK**
内参资料 非精英

前 言

我国是历史悠久，文化辉煌的国家。在宝贵的文化遗产中，古代兵书是重要组成部分。我国古代兵书的种类与数量都浩然可观，内容包括战史、谋略、阵法、阵图、军制、兵策、天像地候、疆防、将帅、后勤等。古代兵法除兵家专著外，还散见于历代王朝的政书、史料中的军事部分、文史家论兵等大量军事学资料。

中国兵书，虽然卷帙宏大，但在流传中也散佚无数。除战乱兵荒自然散失外，还有一个重要的原因是统治者禁、毁兵法，不准民间随意抄藏兵书，把兵书列为官方禁兵，所以兵书、兵法并不像古代的文、史、农、医等著作广传于世。

纵观历史，在古文化经典中凝聚着人类韬略精华最丰富、最集中、蕴藏量最大的著作就是兵法著述。古代的禁书成了当代的畅销书，正是人类文明发达，社会进步的需要。

为了当代大众所需，特选取中国古代兵书精华，奉献于读者，让人们从千百年来人类生死搏杀的经验中，开悟智谋。

中国传统兵法著述粗略统计约有 1300 多种，但传世兵法仅有 200 多种。《诸葛亮兵法》便是古代兵法著述中的精品之一。与《孙子兵法》、《吴子兵法》、《孙臆兵法》、《姜太公兵法》、《鬼谷子兵法》、《三十六计》等兵法名著齐名，并列为中华文化之瑰宝，兵法著作之珍品。

诸葛亮，字孔明，自称卧龙先生，辅佐刘备，功勋卓著，是中国历史上最著名的奇才之一。他的事迹与名声，在其身后一千多年的历史长河中，广为流传。经过古典名著《三国演义》的精心刻画、精彩描述，诸葛亮更成了全中国家喻户晓的人物，他的崇高品质，超人智慧，治国用兵故事被广泛传颂。在东邻日本，诸葛亮也广受尊崇。

然而，人们所知的大多是小说中或者民间流传的有关诸葛亮的故事，知道其著作的人便不多了，读过其著述者恐怕就更少了。只把诸葛亮当作神传颂，而不去研究他的思想、谋略，实在是一大损失。

须知，诸葛亮也是一个活生生的人，是我国历史上杰出的政治家，卓越的军事家。他是以自己的历史功业而名垂青史的。他的治国方略、治军思想、用兵谋略，值得人们去学习、去研究、去探讨。

本书收有诸葛亮的《将苑》五十篇，《便宜十六策》十六篇。仔细阅读、研究这些著作，不仅可以深入了解诸葛亮及其治国用兵的精髓，而且对于当今的工作也有一定的借鉴意义。

有鉴于此，我们竭绵薄之力，对《诸葛亮兵法》加以译、解，在解析中不但选用了大量战例，作了适当点评，而且作了一些联系延伸，针对现实社会中的一些问题，发表了一点粗浅的见解，以期抛砖引玉，引发人们的思考。

在本书编写过程中，兴玉、战生、洁华、冀华、郑晖等同志参加了编选资料、整理稿件等项工作。经过共同努力，现将《诸葛亮兵法》译、解奉献给广大读者。

作者

白话诸葛亮兵法

将 苑

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，好像一只猛虎，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，就好像鱼、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，又怎么可能呢？

【解析】

这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，一下子抓注了要害问题，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，就好像一只猛虎，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79个字，就准确、生动、形象地阐明了为将当帅的根本问题，显示了诸葛亮高明的论辩能力。

诸葛亮是一位卓越的军事家。他在论述军事问题时，把“兵权”作为开宗明义第一篇加以论述，足见这个问题确实是军事领域的头等重要的问题。

诸葛亮之所以如此重视兵权问题，确实是大有道理的。古今中外的无数战例都充分证明，统兵将帅是否拥有充分的兵权，对用兵的成败是具有决定意义的因素之一。为了证明此点，我们不妨看几个具体事例。

岳飞是中国人民公认的民族英雄、卓越的军事将领。他曾率领他训练的岳家军，横扫江北，征战中原，打得全国统帅金兀术闻风丧胆，收复了大片失地，然而，正当他准备率领大军直捣黄龙之际，却被南宋昏君连下十二道金牌追回临安，接着又被汉奸秦桧以“莫须有”的罪名害死。正是因为没有了“兵权”，岳飞精忠报国，重振山河的伟大抱负成了泡影，岳家军打出的大好形势也完全丧失，而南宋小朝廷最终也未能逃脱灭亡的厄运。

再如，唐太宗李世民，对于大唐帝国的建立，他的功劳最大。在唐王朝建立之初，又是他秦王李世民带兵南征北战，平定一路又一路反王，巩固了唐王朝，功勋卓著。但这却引起了李世民的兄长建成和弟弟元吉的嫉妒和恐

惧，前者怕李世民抢去太子之位，后者怕危及自己的王位。于是，他们二个便勾结尹、张二妃，共同打击李世民。尹、张二妃都是唐高祖李渊的宠妃，她们常常向李渊“告状”，诬陷李世民，所以便出了不可思议的“怪事”。当刘黑闥因再次在河北叛乱，唐军连吃败仗时，李世民又一次统兵征战，在洛州城下智破叛军，大获全胜，并进而移兵山东，讨伐另一路叛军徐圆朗。徐圆朗闻讯，吓得惊惶失措。正当胜利在望之时，李渊却派专使，召李世民回朝。李世民只好暂停进军，返回长安。回朝之后，世民禀报了前线战况，李渊也未说明有何紧急情况召他回朝，便让世民重返前线。秦王回到前线后，统领大军一连攻克十几座城池，威振淮泗，胜利指日可待。就在这关键时刻，李渊的诏命又下了，让李世民立即班师回朝。李世民走后，唐军不但未能攻下徐圆朗的巢穴兖州，而且遭到刘黑闥因借来的突厥兵的袭击，损失惨重。这时的李世民正象诸葛亮说的离开了江湖的鱼、龙一样，想在海洋中自由遨游，在浪涛中奔驰嬉戏，又怎么可能呢？

又如，汉朝名将周亚夫的一个事例。那是汉景帝当政第三年（公元前154年）的事。当时吴、楚等七个封国叛乱，周亚夫奉旨领兵前去征讨。周亚夫在荥阳会合各路军队后，吴国叛军正在加紧进攻梁国。梁国形势十分危急，向周亚夫求救。而周亚夫却领兵到了昌邑，深沟高垒，坚守不出。梁国天天派人去向太尉周亚夫求救，周亚夫认为坚守对全局有利，始终不肯出兵救梁。梁国见周亚夫一直不肯去救，便上表报告景帝。景帝派使臣送诏命给周亚夫，让他立即去救梁国。周亚夫只是派出轻装骑兵去断绝吴、楚叛军的运粮通道。吴国军队缺粮，士兵饥饿，急于挑战。周亚夫的汉军仍是坚守不出。后来，吴军向汉军军营东南角奔来，周亚夫却下令注意防备西北面。结果，吴国精兵果然到了西北角，汉军防个正着，吴军攻不下来。这时吴军早已挨饿，攻不下汉营只好撤走。周亚夫则马上派出精兵迫击，把吴军打得大败，吴王濞只带了几千军兵逃跑。汉军乘胜追击，终于彻底打败了叛军。其实，“兵权”就是领导权、指挥权、决策权，何止对用兵打仗重要，对于各行各业，干任何事情都同样重要。

逐 恶

【原文】

夫军国之弊，有五害焉：一曰，结党相连，毁谤贤良；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：第一，私结朋党，搞小团体，专爱诋毁、打击有才德的人；第二，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；第三，不切实际地夸大蛊惑民众，制造谣言欺诈视听的人；第四，专门搬弄是非，为了自己的私利而兴师动众的人；第五、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】

这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，有五种人不能用，包括结党营私，专门陷害有才德者的人；只求服饰奢侈，贪图享受的人；爱讲大话、假话、专爱妖言惑众的人；专爱搬弄是非，挑拨离间的人；患得患失，暗中勾结敌人的人。作者把这五种人统称为“奸伪悖德的人”。这就是人们常说的奸诈、虚伪、道德败坏的小人。作者说，对这些人，要疏远而不能亲近。

为什么不能用这五种人，文章没有加以论述。其实，这是显而易见的，不需论述已十分清楚。但在实际生活中，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。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。

因用人不当而导致用兵失败的事例，在历史上并不少见。唐朝的薛仁贵是有名的骁将，他曾用一杆大戟，在高丽陈中杀进杀出，如入无人之境，得到唐太宗李世民的赞赏和重用。但是，当地带兵进攻吐蕃时，却遭到了一场惨败。事情发生在唐高宗咸亨年间。当时吐蕃由国相禄东赞主政，国势日强，他死后，其长子继位，兵势更强，便出兵西域，一连攻陷十八州城池。唐廷得报，下令右卫大将军薛仁贵为逻娑道行军大总管，左卫员外大将军阿史那道真和左卫将军郭待封为薛仁贵的副手，统兵讨伐吐蕃。薛仁贵统兵西行，到达大非川，即将向吐蕃腹地乌海进兵时，他对两名副手说：“此去乌海路途遥远，险恶难行，而且要经过瘴疠地区，我军如果深入，实在无异于死路一条。但是，我们既然奉命前来，怎么能贪生怕死呢？我们应当死中求生！为今之计，快速奔袭可望成功。缓慢进军则必败无疑。我们所在的大非川虽有一些山岭，还算平坦，可以设置两座营栅，储存辎重物资，留下1万人守卫。而由我率领骑兵轻装奔袭，攻敌不备，一定可以打败敌军。”两名副手均表赞同，郭待封自愿留守，薛仁贵又嘱咐他说：“待我到达乌海后，再派

骑兵回来押运辎重物资。那时请您保护辎重一同前去。在我派兵接运之前，您千万不可轻易出动！”郭待封马上答应照办。薛仁贵这才放心领兵前进。他带领军兵先行，阿史那道真领兵作后卫，日夜兼程，快速奔进。到达河口时，有数万吐蕃兵据险守卫，薛仁贵当即亲自领兵冲杀，仗着手中的一杆大戟，冲开一条血路，杀入敌军营垒，敌军吓破了胆，纷纷败逃。唐朝大军一拥而上，杀死许多敌军，缴获大批战利品，仅牛羊就达1万余头。随后，唐军大张旗鼓向西进军，矛头直指乌海。同时，薛仁贵派出亲信随从，带领1000骑兵，到大非川去接运辎重。可薛仁贵哪里知道，唐军的辎重早已被郭待封“奉送给”敌军了！原来这个郭待封曾任鄯城镇守，和薛仁贵是同级官员，他不甘心屈居薛仁贵之下受薛仁贵指挥。在薛仁贵出发之后，他便公然违抗薛仁贵的指示，擅自主张，带兵运送辎重缓缓前进。结果刚到半途，便遭到吐蕃号称20万大军截击，被打得大败而逃，数百车辎重全部丢失。薛仁贵眼巴巴地在乌海城下等待，得到的回报却是“辎重全部失去”，他大吃一惊，当即下令退军。刚回到大非川，就被吐蕃号称40万大军攻来。薛仁贵刚要布阵迎敌，那个不听命令的郭待封已带领部下先逃了。其余唐军见状，已无斗志。薛仁贵本领再大，也挡不住吐蕃训练有素的数十万劲旅，只好挥舞大戟且战且退。这一仗，唐军伤亡十之七八，一败涂地。

薛仁贵西征吐蕃大败，完全是由于郭待封狂妄自大，争名逐利，不听指挥，擅自行动，后又临阵脱逃，搅乱军心造成的。而郭待封之所以会造成如此巨大的损失，则是因为唐廷用人不当，让这么一个名利心重而又贪生怕死的官员去担当副总管重任，使国家遭难，薛仁贵也跟着倒霉，被贬为庶民。

郭待封的事例证明诸葛亮提出的“逐恶”，确实是任用将帅中应该特别注意的一个问题。新中国建立初期，也出现两个大“恶”，这就是张之善和刘青山，贪污腐败，为害不浅。党中央、毛主席对这两个大“恶”毫不姑息，坚决“逐”之，结果大得民心，刹住了贪污腐败的“恶流”，巩固了人民政权。

知人性

【原文】

夫知人性，莫难察焉。善恶既殊，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，有的人情态谦恭却心怀欺骗，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，用离间的方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】

这篇文章可说是上一篇的继续和深入，进一步论述识人问题，文童一开头指出：“了解人的本性是一件很难的事。”这种说法，着重说明，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，不但提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，是《逐恶》一文的继续，诸葛亮是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，人们常言道：“知人知面不知心”。可见认识人的“本性”是多么不易。

然而，不管多么不容易，统兵将帅以及一切掌握用人权的人却必须学会“知人性”，掌握“知人性”的本领。否则，为害不浅。诸葛亮唱“空城计”，差点被司马懿生擒活捉，便是一个沉痛的教训。刘备临死之时，告诉诸葛亮，不可重用马谡，而诸葛亮仍然被马谡的夸夸其谈以及征伐南蛮时的出谋划策所迷惑，未能看透马谡的本性，让他去守街亭。这个马谡一到街亭便本性大暴露，把诸葛亮的淳淳告诫置之脑后，根本不听王平的意见，刚愎自用，去搞什么“置之死地而后生”，在没有水源的山上扎营，结果惨遭覆灭，丢了咽喉重镇，使蜀军几乎全军覆没，诸葛亮也不得不冒险使用空城计。诸葛亮写出《知人性》，也许和他的惨痛教训不无关系吧。

诸葛亮深知“知人性”的重要，所以不但在上文指出对五种人要逐恶，在本文又告诫要警惕四种表里不一的人，更进一步提出了七种考察识别人的办法。这种种考察识别办法的提出，表明了诸葛亮高明，确有独到之处。这

七种方法都很实际，很具体，很有实用价值。当然，在当今我国社会，这些办法并不一定都实用，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，我们不能使用。但从这些方法的基本思路看，还是很有参考价值的。认识人必须多方面考察，特别要象诸葛亮所提的最后那种方法那样，不仅要听其言，而且要观其行；不仅要在正常情况下考察，还应在特殊情况下考察。

识人是用人的前提，人们常说“知人善任”，这是关乎国家命运、政权稳固、人民幸福的大事。古今中外，掌握用人权而又能成就事业者，无不是知人善任者。

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。进而厚赏，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。二是做事能不只图眼前消灾去难，还有长远打算，一丝不苟，不被利益所诱惑，宁愿为荣誉献身，也不屈辱求生，这样的将帅是义将。三是身居高位但不盛气凌人，功绩卓著又不骄傲自大，贤德而不清高，谦让比自己地位低的人，个性刚直又能包容他人，这样的将帅是礼将。四是运用战术高深莫测，足智多谋，身处逆境能转祸为福，面临危险又能逢凶化吉，这样的将帅是智将。五是忠诚信实，对有功之人以重赏，对有过之人以重罚，赏罚分明，奖赏时不拖延，惩罚时不管对方的地位高下，这样的将帅是信将。六是身手矫捷，冲锋陷阵时快如战马，气慨豪壮，斗志昂扬能胜千夫，善于保卫国家，又擅长剑戟，这样的将帅是步将。七是能攀高山，走险地，驰马如风，身先士卒，锐不可挡，撤退时在队伍后面抵挡敌兵掩护他人，这样的将帅是骑将。八是气盖三军，所向无敌，对小的战役小心谨慎不马虎，面对强大的敌人则愈战愈勇，这样的将帅是猛将。九是遇见贤者虚心请教，对别人的意见从谏如流，能广开言路，待人宽厚又不失刚直，勇敢果断又富于计谋，这样的将帅是大将。

【解析】

这篇文章提出了为将之人应有的品质修养，也就是指出了成为一员优秀将领所必须具备的道德品质和才干。作者一共提出了九条，逐条说明了内容和要求，十分具体。这九条要求，概括起来可分为两个方面，即我们常说的“德”和“才”。作者提出的道德品质修养方面的要求共有六条，简单说来就是仁、义、礼、智、信以及一员“大将”应有的胸怀和修养；而就军事才干来说，要求是三条，要求领兵将领武艺精熟，骑射步战均有过人之处，而且要“气凌三军”，勇气过人，临战身先士卒，有压倒强敌的气慨，堪称全军楷模。

诸葛亮能提出这么全面、具体的规范要求，述说这么细致，是他多年军事实践经验的总结和升华。这些标准作为选拔将领的标准和将领自我修养的规范是很必要，很恰当的。按照这九条标准，要求将领做到德才兼备，才能造就出优秀将领；有优秀将领统兵，才能克敌制胜。

中国历史上最有名的君主之一的唐太宗李世民统兵的一些事例可以说明，什么样的将帅才是优秀的将帅以及优秀将帅在用兵作战中的作用。

事例之一：李渊在长安登基称帝不久，在陇西称帝的薛举统领大军进攻

涇州。高祖命秦王李世民统兵拒敌。唐军刚到幽州，李世民便患了疟疾，不能领兵作战。于是，李世民命令纳言刘文静和司马殷开山代掌兵权，并叮嘱他们不要轻意出战。可是，刘、殷二人狂妄自大，不把李世民的嘱咐放在心上，竟然在高墉（音：只）炫耀兵力，结果被薛举偷袭，吃了个大败仗，唐军损失兵力十之五六，连统兵总管都战死了。一时之间，贼势十分猖獗，在兵力上也大占优势。面对严峻的形势，李世民下令坚守不出。敌将天天到唐军营前百般叫骂，耀武扬威，实在欺人太甚。众唐军无法忍受，纷纷要求出战。李世民对众将宣谕说：“我军新败，士气沮丧，贼正持胜而骄，轻视我军。我宜闭垒自固，养足锐气，彼骄我奋，乃可克敌。诸君若违我军令，休得后悔！”众将兵虽然半信半疑，却也不敢违抗军令，只好忍着。相持一段时间之后，忽有一员敌将带领几百骑兵来降。一些唐将害怕敌将使用诈降之计，谏阻秦王受降。而秦王听了敌将述说，知是敌营缺粮所致，便好言劝慰，让降兵在后营居住。随后，秦王李世民便派行军总管梁实移营浅水原，诱敌来攻。敌军大将宗罗睺（音：猴）果然派出全部精兵围攻梁实营寨，连攻数日，未能攻破。李世民又派出右武侯大将军庞玉到浅水原南面列阵，并面授机宜，宗罗睺仗恃人多马众，又移兵围攻庞玉。庞玉抖擞精神，统兵苦战，正在危急之时，忽见敌军纷纷逃窜，只见一员大帅手持长矛，当先突入敌人堆中，数员大将奋勇跟进，杀得敌军鬼哭狼嚎，魂飞魄散。众唐军一看，原来是他们的统帅秦王李世民亲自领兵前来支援，众军将士气大振，里应外合，把敌军打得落花流水，四散奔逃。李世民挥军追杀，斩敌首数千级。

这时，众将领以为该休整一下了。可是，李世民却马上选出精兵 2000，由他亲自带领，穷追敌军。李世民的舅舅窦轨拉住世民马头苦谏：“薛仁杲还在据城坚守，我军不可轻进。现在应该收军休息，再决定下一步行动。”李世民却说：“我已深思熟虑，筹划好了。今天的战势，我军已是势如破竹，机不可失。舅舅不必多说了！”随即带兵进攻薛仁杲据守的折塠（音：直）城。结果，当天夜里就迫使敌人开城投降了。战后，诸将在向秦王祝贺时，纷纷发问：“刚打了一个胜仗，大王便毅然决然地舍弃步兵，仅带 2000 骑兵，又没有攻城器具，便直奔敌军城下。大家都说不能攻城，而结果却和大王所料一样，没用一天时间就拿下了敌城，平定了叛军。这是什么道理呢？”李世民微笑回答道：“宗罗睺的部下，都是陇西的睺悍士兵。我军出其不意，把敌军打败，他们四散溃逃，死伤并不多。我军如若缓慢前进，敌军便会逃回城里，经薛仁杲收拢休整，又会成为一支劲旅了。敌军再据城固守，那就很难攻破了。我军只有乘胜急攻，才能使得溃散的敌军无法进城，

只好回归陇西。折塠城防守虚弱，薛仁杲又吓破了胆，没有

时间安排防务，他不投降还能有什么办法呢？”众将听了，对秦王的谋略真是心悦诚服。

事例之二：当李世民领军讨伐刘武周的叛军时，在追击叛军先锋宋金刚途中，李世民亲自督促军兵追击，一昼夜前进 200 余里。到达高壁岭，众将士见敌军很少，又十分疲劳，饥饿难忍，便请求暂停追击，等待运粮到来。李世民不准，带兵又追，直到雀鼠谷才追上敌军，与宋金刚交战八次，终于斩杀，俘虏敌军数万，大获全胜。李世民和众将士一样忍受饥饿疲劳追击敌军，三日没解甲，两天没进食。取胜之时，唐军只有一只羊，李世民下令宰羊，煮熟之后，全分给众将士

吃了，他自己一口没吃便又领兵追至介休，再败宋金刚。

刘武周叛乱之初，唐军屡战屡败，李元吉竟逃离太原，高祖李渊竟放弃山西，下敕守卫关中。秦王李世民愤而请战，很快便平定了这场叛乱，是什么原因呢？从这一段带兵追击的故事，我们便不难找出其原因了，对于秦王的用兵策略、英勇善战等等，暂且不说，单说秦王身先士卒，吃苦在前，关怀士卒。正因为秦王自己做到了三日不解甲，两天不吃饭，有一只羊还让给众将士吃，众唐军才会毫无怨言地听命于秦王，忍着常人无法忍受的饥饿疲劳，长途奔袭，彻底打垮了宋金刚，平定了刘武周。

事例之三：当秦王李世民统兵征讨王世充时，一天晚上，降将寻相逃走了，他所带的河东降兵也大部分开了小差。和寻相一起归降的将领尉迟恭自然免不了嫌疑。秦王的部将屈（音：决）突通和殷开山不分青红皂白，便将尉迟恭拿下捆了起来，然后去向李世民禀报：“那个尉迟敬德骁勇无比，如果留下，恐怕会有后患；不如把他杀了，以绝后患！我们已把他押到帐外，听候大王处决。”李世民听说把尉迟恭抓来了，大吃一惊，忙说：“你们二位，因为寻相叛逃了，便怀疑敬德也会叛变？你们应该明白，敬德如想叛变，他就不会落在寻相之后了。现今敬德还在，可见他根本没有叛变的想法啊！”说到这里，秦王赶忙走到帐外，亲自给尉迟敬德解了绑，并把敬德请进卧室，取出黄金相赠，诚恳地说道：“大丈夫因意气相投而相交，请你不要介意一点小小的误会，你如果决心要走，这点金子可以作为路费，算是我的一点兄弟之情吧。我怎么会因为一点儿谗言而加害正人君子呢？”尉迟恭听了秦王的话，深受感动，当即跪下叩拜，流着眼泪说道：“大王待我这样好，我不是木石，怎么会不感恩戴德呢！我发誓，永远为大王效力，哪怕牺牲生命，也在所不惜！但大王的厚赠却不敢领受。”尉迟恭一再推辞，李世民最后说，“那就算预付的赏金吧。”尉迟恭才拜领了。

第二天，秦王带领 500 骑兵巡视战场，突然被王世充 1 万多步兵和骑兵包围了。李世民只带着腰刀，无法抵御敌将的长枪，而且唐军又寡不敌众，形势实在太危险了！这时，突然来了一员大将，横槊一刺，敌将当即落马。这员大将保护秦王突出重围，又带领骑兵杀入敌阵，左挑右拨，只杀得敌军人仰马翻，哭爹叫娘。唐军大队援军随后赶到，和那员大将一齐赶杀，共斩敌军首级一千有余。王世充见伙，心胆俱裂，抱头鼠窜而去。唐军大获全胜。那员大将回营拜见秦王，李世民离座相迎，衷心慰劳：“众将说您必定背叛，我说您一定不会有贰心。您对我的回报怎么这样快啊？”说完又赐了该将一匣黄金。那员大将是谁？当然是复姓尉迟，名恭，字敬德的勇将了！

事例之四：武德四年，杜伏威归顺唐朝，奉诏助剿王世充。杜伏威派部将二人率精兵 2000 前去援助李世民。李世民又挑了 10 几匹好马，10 几名强将，补充到这 2000 人之中，把这支骑兵分成左右两队，一律黑衣黑甲，自任这支突击队统帅，让手下骁将秦叔宝、程知节、尉迟恭、翟长孙任副帅。每有战事，秦王便带领这支精兵冲锋陷阵，那真是无坚不摧。一天，屈突通和窦轨巡视行营，遭王世充袭击，情势危急。秦王得报，当即率领黑甲军前去救援。黑甲军杀人敌阵，好似苍龙搅海，骇浪奔腾，杀得王世充丢兵弃甲，慌忙逃回洛阳。唐军移军青城宫，与王世充的两万精兵隔水对峙。

唐军初到，营垒尚未建立起来，而王世充的大军早已据险列阵，处于有利地位。唐军诸将见状，产生了畏惧心理。而秦王登高观望之后，却对诸将说：“贼军已到山穷水尽的地步了。现在倾巢前来，希图侥幸取胜。我军只要今天打败敌军，他就再也不敢出战了！”随即命屈突通带领 5000 步兵，渡

水前去敌阵挑战，并叮嘱说：“一交锋接战，赶快纵烟，我会亲自去接应你！”

李世民命令众将士穿好衣甲，等待出击。时间不长，对岸升起一缕青烟，直上云霄。李世民飞身上马，当先冲去。众将士紧随其后，踊跃渡河，与先头部队会合，奋勇冲杀。李世民想看看敌军阵势厚薄，便带领几十名骑兵，冒险突入敌阵，从阵前直杀到阵后，敌军望风披靡。忽见有长堤阻住，李世民便转身退回，杀回敌阵。当时李世民与随从已失去联系，

身边只有邱行恭一员战将跟随。王世充部下数员将士追来，用强弓硬箭射李世民。李世民将敌箭一一挡开，毫发无伤，然而，坐下战马却中了一箭。马快倒下时，几乎将李世民掀翻在地。李世民眼疾身快，跳下马来，幸免跌倒。邱行恭赶忙

回马，伸手接住敌箭，随接随射，箭无虚发，接连射死数名敌军，敌军不敢上前追赶。邱行恭让出战马给秦王骑，自己则手执长刀，高声呼喊，在马前开路，又砍死数名敌军，力保秦王突出敌阵。李世民突出敌阵后，又督促唐军与敌军决战，又经三四个时辰恶战，王世充终于支持不住，带领残兵退入洛阳城中。

李世民奋不顾身，领兵英勇冲杀，以自己的模范行动，鼓舞全军将士，终于战胜强敌，取得了决定性的胜利。

以上四个事例，都是李世民在当皇帝之前，亲自统兵作战的事例。这些事例充分反映了李世民作为三军统帅，仁、义、礼、智、信以及宽大胸怀和气盖三军的过人勇气。正是有这些优秀品质和超人的谋略才干，李世民才能在开创唐朝基业中功勋卓著，他也才能跻身于我国卓越的军事家的行列而当之无愧。秦王李世民统兵取胜的一个个事例也有力地证

明了诸葛亮在《将材》一文中的论述是完全正确的，诸葛亮在文中所提的九条标准是恰当的，必要的。

将 器

【原文】

将之器，其用大小不同。若乃察其奸，伺其祸，为众所服，此十夫之将。夙兴夜寐，言词密察，此百夫之将。直而有虑，勇而能斗，此千夫之将。外貌桓桓，中情烈烈，知人勤劳，悉人饥寒，此万夫之将。进贤进能，日慎一日，诚信宽大，闲于理乱，此十万人之将。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，视如室家，此天下之将。

【译文】

将帅的气质、气度有不同，其本领、作用有大小之分。如果能察觉他人的奸诈，看到事物潜伏的危害、祸端，被部下所信服，这种将领为十夫之将，可以统领十人的队伍。如果早起晚睡，整日力公事操劳，言辞谨慎小心，能倾听部下的心声，这种将领为百夫之将，可以统领百人的队伍。为人耿直又泽谋远虑，勇猛善战，这样的将领是千夫之将，可以统领千人的队伍。外表威武，内心蕴藏着丰富的感情，个性光明磊落，能了解别人的努力和辛苦，又能关心他人的饥寒情况，这种将领为万夫之将，可以统领万人的部队。能举贤能之人，能随时随地严格要求自己，不断进德修业，不断充实自己，为人忠诚、可信、宽容、大度，善于治理乱世，这样的将领为十万人之将，可以统领10万人的部队。能以仁爱之心对待部下，又能讲信义而让邻国信服。通晓天文，善处人际关系，熟知地理，心中装有四海，运筹帷幄，如同料理家事一般自如，这样的将领是天下之将，可以治理整个天下。

【解析】

这篇文章可说是《将材》一文的补充和深化。作者在《将材》一文中提出了德才方面的全面标准之后，又进一步说明了各级指挥人员必须具备的素养和才干。作者写得很细致，从“十夫之将”、“百夫之将”，直写到“十万人之将”以至“天下之将”，逐级加以述说。对于为将之人选拔任用部下，各级将领规范自我，很有参考价值。

我们还可看出，诸葛亮理想的最高境界是“天下之将”，作者说，这种将领普施仁爱于天下，讲信义而让四邻邦国信服，善于识人用人，懂得天文地理，并且四海为家，以天下为已任。这种人当然不是一般领兵打仗的将领，而是统率三军的帅才，治国安邦的栋梁人物。这种人才自然十分难得，但一个国家要强大，要长治久安，要兴旺发达，就必须得选拔和造就出这样的人才。诸葛亮本人可算是这类人物的典型。刘备在得到他之前，尽管也有关公、张飞、赵云等等无敌猛将，却无立足之地，成不了气候。只是在三顾茅庐，请出诸葛亮辅佐之后，才得以成为一支重要力量，建立了蜀国。

一个国家能得到这样的人才，将是国家率甚，人民幸甚回忆一下全国人民无限敬仰的周总理，便能更深刻地领会这一点。解放前，他尽心竭力辅佐毛主席谋划大政方针，确定战略计划，统筹内政外交，团结各方面人物，调动一切积极因素，指挥一个又一个战役，夺取长征的胜利，打败日本帝国主义的侵略，战胜蒋介石反动派，建立新中国。他的品质、他的才干、他的贡献，那是有口皆碑，无法用三言两语尽述。单说新中国建立后周总理的丰功伟绩，更是中国人民，乃至世界各国人民都熟知的。先说为人，他是那样的严于律己，宽以待人，热爱人民，团结同志，善于恰到好处地处理各种人际关系，远不是“仁爱洽于下”五个字所能概括，所以，同志信服他，人民热

爱他，朋友信任他，甚至敌人也佩服他。再论外交，那更是功照千秋，泽被后世。讲治国，可以从悼念总理的感人场面去寻找答案，尽管有“四人帮”的高压，可是仍有多少人冒着严寒在十里长街送总理啊！“人民总理爱人民，人民总理人民爱。”这发自千百万人民心声的评价，准确地概括出了总理治国的丰功伟绩。精心组织，万元一失。为了国家，为了人民，周总理确实是呕心沥血，鞠躬尽瘁，死而后已。

将 弊

【原文】

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

【译文】

有八种弊病，是将帅用兵的大忌：一是对财、物的需求永远不满足，贪得无厌；二是对贤德有才能的人妒嫉强烈；三是听信谗信，亲近能说会道、巧言谄媚的小人；四是只能分析敌情，却不能正确认识自己的实力；五是遇事犹豫不决；六是沉迷于酒色而不能自拔；七是为人虚伪奸诈而自己又胆怯懦弱；八是狡猾巧辨而又傲慢无礼，不按制度办事。【解析】

这篇文章在《将材》、《将器》两篇正面论述之后，再次从反面加以论述，是有力的补充。诸葛亮指出了力将之入应该力戒的“八弊”。这“八弊”和《孙膑兵法》提的“十五弊”有异曲同工之妙，但又更概括，更精炼突出，是对孙子兵法的继承和发展。

这“八弊”切中要害，为将之人，以至于任何想成就一番事业的人，都应把诸葛亮提的“八弊”引为警钟、戒律。这八弊中的任何一弊都是为害极大的毛病，犯了任何一弊都会导致失败，甚至全军覆没，而个人则会身败名裂，直到送掉性命。

“八弊”实应成为人们的八戒！

秦始皇灭了六国，建立了空前强大的帝国，秦始皇采用了一系列强有力的政策措施，大力加强帝国的统治，一心要传之万世。然而，与秦始皇的愿望相反，秦帝国仅传了二世便灭亡了。强秦帝国为什么仅维护了10几年，传了二世便灭亡了呢？这和秦二世胡亥重用奸人，宠信赵高是密不可分的。

赵高本是秦始皇身边的一个宦官，曾跟随秦始皇东巡。当秦始皇死在巡视路上时，赵高私自篡改秦始皇的遗诏，勾结丞相李斯，害死本应继位的大公子扶苏，立秦始皇的幼子胡亥为二世皇帝。这个胡亥原本就跟赵高关系密切，现在又由赵高一手策划而当上了皇帝，这一来，胡亥自然更对赵高言听计从了，赵高也趁机把持了朝政。赵高大权在握以后，便怂恿秦二世胡亥胡作非为。

为了巩固手中大权，赵高怂恿胡亥赐死掌握兵权的大将蒙恬和他的弟弟蒙毅，随后又害死了秦始皇的十几个儿子和许多旧臣，形成了赵高在朝中独揽大权的局面。

为了替胡亥挣一个孝子之名，鼓动胡亥下诏征调几十万囚犯、奴隶和民夫，在骊山替秦始皇修陵墓，并把一些后宫美人和所有的修墓工匠全封在墓道中殉葬。

为了供胡亥享乐，赵高又撺掇胡亥下诏征调百万民工续建阿房宫，当然还有搜刮钱财、物资的暴行。

为了完全控制朝政，赵高又蒙骗胡亥说：“贵为天子，按理，只能让大臣听见声音，而不能让他们见面。要不，天子还有什么尊贵呢？如果皇上还象现在这样临朝，面对面地和臣子们说话，岂不有失皇上尊严，也容易让臣子小看。依我看，皇上不如就住在宫里享清福，那些朝廷的烦人琐事，就交给我和几个熟悉法令的臣下去办好了。这样，大臣们便不会再跟皇上啰嗦了，

天下人准会称皇上为圣上了。”胡亥听说不必起早坐朝，可以尽情玩乐，还可当“圣上”，自然非常乐意。从此胡亥更加不理朝政，只顾尽情享乐；而赵高更是一手遮天，独揽朝政大权，连权倾一时的李斯也给害死了。

胡亥的种种暴行，激起了全国民众的反抗，陈胜、吴广首先揭竿起义，后来，各地便纷起响应，其中最有实力的要数项羽和刘邦了。秦朝政权已危在旦夕，赵高却对胡亥封锁消息，甚至演出“指鹿为马”的把戏，挟制秦二世胡亥。

胡亥只知听信谗言，亲近奸佞小人，任凭赵高胡作非为，而自己则只知淫乐，沉迷于酒色而不能自拔，所以当政不到三年便断送了强秦政权，自己也成了赵高的刀下之鬼。

秦二世的丧权送命，很有说服力地证明诸葛亮在《将弊》一文中发出的警告，对于当权主政的人是多么重要，文中所列的“八弊”，每一“弊”都有致命的危害。胡亥诚然是数“弊”齐犯，所以亡得很快。从古至今，许许多多类似的教训还证明，即使仅犯“八弊”中的任何一“弊”，也是致命的。

在反秦义军中，项梁是最强大的一支，他被公推为义军统帅。项梁在东阿一举击败了秦国骁勇善战的大将章邯后，驻扎在定陶。当时连下十几天雨，不便进军。项梁觉得连打几个胜仗，已把秦将章邯吓破了胆，不必忧虑了，正可让全军休息几天，便驻军不动。他自己整天在营中饮酒作乐，众将士也趁机快活，毫无戒备。项梁营中的谋士宋义见状十分担心，便向项梁进言道：“打了胜仗以后，如果将军骄傲，士兵松懈，那将必定失败。我看，我们的士兵已有些松懈，而秦兵却在天天增加。我真为将军担心啊！”不料，项梁全不把宋义的话当回事，听了之后，只是笑了笑，漫不经心地说道：“你的胆儿也大小了！那章邯有什么可担心的，他和我们打一回败一回，他还敢来打吗？”虽然宋义又再劝说，可项梁根本听不进去。宋义无奈，便借口到齐国调兵，离开了项梁，宋义走后，项梁照样天天喝酒，士兵们更加松懈，成天睡大觉。章邯派人摸清了楚军情况，便一天晚上，冒雨袭击楚营。楚军将士正在酣睡，遭到秦军的突然袭击，登时乱作一团，根本来不及抵抗便死的死、伤的伤、逃的逃，溃不成军。楚军统帅项梁还在沉醉不醒之中，便丢了性命。义军损失惨重，章邯大获全胜。

项梁取胜之后，被胜利冲昏了头脑，不能正确认识敌我形势，低估敌军，高估自己，放松警惕，贪酒懈怠，结果付出了惨痛的代价。项梁犯了“不自料”之弊，付出了生命的代价，诚为可叹，也足以为后人戒！

将 志

【原文】

兵器凶器，将者危任，是以器刚则缺，任重则危。故善将者，不恃强，不怙势，宠之而不喜，辱之而不惧，见利不贪，见美不淫，以身殉国，壹意而已。

【译文】

兵器是一种凶器，统兵为将是一种重大的责任，兵器太刚硬，容易缺损，将领任务重大所以有风险。因此，真正的将帅不以自己的部队强大有威势做靠山，当他受到君主的宠爱对不得得意忘形，当他受到别人的诽谤污辱时，也不惧怕、退缩，看到利益时不起贪念，见到美女时不生邪念，只知全心全意，保家卫国，以身殉职。

【解析】

这是一篇论述将领修养的文章。文章开门见山，以兵器作比喻，提出“器刚则缺”的论点，说明担负重任的将领，必须戒骄戒躁的道理。为免于“缺”，即免招“损”，为将之人必须加强自身修养。为此，诸葛亮提出了六个方面的禁戒，即不恃强，不怙势，不恃宠，不惧辱，不贪利，不荒淫，而要求将领立志“以身殉国，一意而已”。

诸葛亮这个标准相当高，按我们现代的话说就是要做到毫无自私自利之心，把自己的一切奉献给人民，奉献给国家。那些身居高位的人，身负重任的人，必须有这样的品德修养，才能不辜负委以重托的人。

诸葛亮自身足为典范，他一生谨慎，忠心耿耿，做到了“鞠躬尽瘁，死而后已”，所以受到后人钦敬效法，流芳千古。

象诸葛亮这样的杰出人物，在中国历史上并不少见，岳飞、文天祥、于谦、戚继光、史可法等人的事迹，可说是妇孺皆知，流芳百世。

在建立和巩固新中国的宏伟事业中，远远超出诸葛亮所提的“六不”标准的将帅，那就更多了，单说老帅，朱德、彭德怀、陈毅、贺龙、刘伯承、聂荣臻、徐向前、罗荣桓、叶剑英，哪一个不是堪称楷模，哪一位不是功勋卓著，哪一位没有说不完的光辉业绩和崇高品德修养。正是他们这样的优秀人物撑起了人民共和国的大厦。

历史和现代人物的光辉事迹说明，一个国家，一个民族，必须有这样的人物担当重任，才能兴旺发达。

人们还应记住历史上一个又一个的惨痛教训，因为贪图名利地位，贪图金钱美色而丧权辱国，身败名裂的事例，很多很多，不必列举，人们也都知道。这里单举一个恃强、恃宠而付出惨痛代价的事例，对人们更深刻地理解诸葛亮的告诫会大有帮助。

这里说的是帮助朱元璋打江山的于锦标。他对于朱元璋起义并建立明朝可说是有特殊贡献。当朱元璋在襄阳打擂，闹出人命官司，被元军将领陈野先领兵追得走投无路，眼看就要被擒时，是于锦标带领自己的庄兵阻住追兵，刀劈陈野先，救了朱元璋。随后，于锦标又和刘伯温一起，力促朱元璋树起反元大旗。于锦标献出全部家产充作义军经费；带领训练有素的1万余名庄兵作为起义军的中坚力量；亲自率领3000军兵抵抗3万元军的第一次围剿，等等。

正因为功高，于锦标便恃强而骄，恃宠而横，铸成了大错。事情发生在

义军占领滁州之后，元朝太师脱脱野律楚才亲统 50 万大军，杀奔滁州而来。朱元璋的大帅张玉说：“脱脱多年带兵，身经百战，一向诡计多端，绝非他人可比，臣才疏学浅，深恐不称元帅之职，误了大事。求王驾选贤任能，臣情愿让贤。”朱元璋听了大吃一惊，忙说：“现今大敌当前，将军何出此言？难道将军要袖手旁观不成？”张玉这才说出举荐之人：“臣举荐一人，堪任元帅，足退元兵。比臣强过百倍。”

张玉举荐之人姓徐名达字国显。这个徐达确实是一位难得的人才，他熟读兵书，精研战策，精通兵法，而且从 12 岁开始，便随脱脱学习武艺，真是个武艺高强。徐达为人主待正义，仗义执言，曾反对元顺帝和脱脱为把天下武举子一网打尽而密定的绝户计，并因此被解职归田。

朱元璋听了张玉的举荐，求贤若渴，三顾徐达隐居的广太庄，又经朱元璋的义兄胡大海用计，好不容易才请出了徐达，要拜徐达为帅。朱元璋用极其隆重的礼仪把徐达迎进滁州，在王府一连三天庆贺，徐达深受感动。第三天晚上，于锦标从襄阳押运粮草到达。听说朱元璋举行盛宴欢迎徐达，便很不高兴。在宴会上，朱元璋亲自把徐达介绍给于锦标，徐达上前见礼说，“久闻将军盛名，如雷贯耳！现今有幸同殿称臣，足慰平生。”徐达一躬到地。谁知于锦标却不理不睬，反而扭头去问朱元璋：“请问王驾，请他来有什么用？”朱元璋连忙解释，张玉也忙着介绍、说明，于锦标不但不稍加缓和，反而冷笑着说：“岂有此理！我义军自从于桥起事，攻无不克，战无不胜，文武人才，济济一堂，现有元帅，岂有停帅再请之理！”说完，拂袖而去。

由于于锦标从中作梗，拜徐达为帅之事拖了几天，未能实行。这时，探马连连来报，元太师脱脱的大军正向滁州进发。朱元璋和张玉、胡大海等人商议，形势紧迫，必须马上拜帅。于是，不顾于锦标的反对，选定吉日举行了十分隆重的“登台拜帅”典礼，正式委任徐达为“天下都招讨、三军大元帅”，统领各路义军。徐达受命之后，当众宣布了军纪要求，明确告诫：“如有抗令不遵者，按十七条禁律、五十四斩，严惩不贷！”

第二天早晨五鼓，元帅徐达升帐点卯。按军令规定：头卯不到者，责打军棍四十；二卯不到者，插箭游营；三卯下到者，斩首示众。第一天点卯，众将都早早便去了，唯独于锦标没到。退帐之后，朱元璋等人到于锦标住的驿馆去一看，他还在睡大觉哩！于锦标答应第二天去听点，谁知于锦标第二天、第三天仍不到大帐听点。徐达勃然大怒，命中军官拿着令箭去调于锦标立即上帐。于锦标居然把令箭给撅断了，又把大帐外面有徐达辛笔字的两面大旗砍倒，接着，把二道辕门、三道辕门的大旗全砍了，进帐之后，又故意不参见元帅徐达。徐达强压怒火，让于锦标说明连误九卯的理由。于锦标居然狂妄地宣称：“徐达，你要是把我问短了，于某甘当军令，该什么罪领什么罪！”

于锦标根本没把徐达放在眼中，自以为很容易就可以把徐达难住。可他万万没想到，经过一番言语较量，徐达便把他驳得张口结舌，理屈词穷，无以答对。按军令，按于锦标自己的狂言，于锦标都该斩。众将官以及朱元璋再三求情，又恰逢脱脱大军到达，最后总算有了妥协的办法。

元军在城外叫战，徐达下令高挂免战牌，而于锦标却说：“兵至城下，你身为元帅，为什么惧怕敌军，不敢出战？”徐达说：“元朝太师脱脱，武艺出众，英勇无敌，又有四宝护身；而且元军新到，锐气正盛。本帅闭门不战，正是要挫敌锐气，待其疲惫之时，再战而胜之。这怎么能说是惧怕敌军

呢？”于锦标听了，冷笑一声说：“你身为元帅，长他人志气，灭自己威风，还能打什么胜仗！徐达，你若能暂时饶我不死，我于某情愿出战元兵，斩脱脱的首级献于帐下！”徐达说：“军无戏言！”于锦标悦：“愿立军令状！”就这样，总算没斩于锦标，但于锦标还不甘心，又反问徐达：“我若在三天之内斩了脱脱，大获全胜，你又该如何？”徐达说，“那就算我怯敌惧阵，贻误战机！我自动交出元帅印剑，并请王驾降罪！”于锦标说：“口说无凭！”徐达说，“我也立下文书！”

于锦标确实也不是等闲之辈，他带兵出战，连斩元军四员大将，与脱脱也打了个难解难分。然而，他傲气太盛，海口已经夸下，便急于求胜，最后中了元军之计，被铁车阵困住，身中十几箭。亏得徐达的外甥姜忠路过，挥舞一对大铁锤，打败元军，砸开铁车，才把于锦标救出。于锦标最终也未能斩下脱脱首级，后来在滁州城下自刎而死。

于锦标死得可惜，死得可叹，也死得不值！不过，于锦标恃强而骄，恃宠而傲，恃功而狂的教训，却也有人深思，让人猛省，让人去深深体味诸葛亮的《将志》。

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，所谓战欲奇，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，追求镇静稳重，保持全军上下团结一心，合力抗战。

【解析】

这篇文章是论述将领素养才干的。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在知识才能上的要求，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，庄重修养。但是，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。

中国军事家历来主张智取，而不崇尚力敌，把以智取胜看作是最高的用兵境界，正所谓“不战而屈人之兵”。要达到最高的境界，便非达到“五善四欲”不可。

郑成功收复台湾，是中国尽人皆知的英雄业绩，在收复台湾的军事行动中，“奇袭鹿耳门”便是智取的光辉范例。

荷兰殖民者在明朝万历三十二年（公元1604年）侵入我国领土澎湖列岛，20年后又侵入了台湾岛，对台湾人民实行残暴的统治和疯狂的掠夺。荷兰殖民统治的暴行激起了人民一次又一次的反抗。为了巩固殖民统治，荷兰殖民当局大力加强武装力量，特别是在各港口加修炮台，安放威力很大的大炮，增加铁甲战舰，派重兵守卫，以防止中国志士收复台湾。所以在台湾登陆是很困难的。

清朝初年，郑成功带领义军抗清，北伐失败后，便决心收复台湾，建立抗清根据地。他经过多方面的调查、了解以及派人侦察，全面掌握了台湾方面的敌情，了解了台湾海峡的气象、海情等有关资料，最后决定于清顺治十八年春（公元1661年）春天出发。渡台湾海峡到台湾登陆，风向是关键。春未夏初是最合适的时节。

鹿耳门在台湾岛的西南部的安平港，这个港的内港叫台江。敌军在港口地区修建了台湾城，是荷兰殖民统治的重要据点。从外海进入台江有两条通道，一是经过一鲲身和北线尾之间的大港，一是经过鹿耳门。大港海口宽，水深，便于航行，但荷兰人派有重兵把守，又有大炮和铁甲船，防守严密。鹿耳门水很浅，涨潮时水深一丈四、五尺，退潮时则不足一丈，而且航道曲

折狭窄，海底多沙石浅滩，很难航行。荷兰人还把一些损坏了甲板的船只沉入海底，更增加了航行的难度。所以，荷兰人把鹿耳门称作“攻不进的天险”，根本不设防。郑成功偏偏就把登陆点选在了这个“天险”之地，这岂不是自投死路吗？

其实不然，郑成功早已派人实地探测过，在航道中找到了一条通道，水位最高时可以顺利通过。每月初一、十五是鹿耳门水位最高的时间。郑成功把登陆时间选在四月初一。当天中午，鹿耳门外果然潮水大涨，比平时高了好几尺。郑成功当机立断，带领船队鱼贯驶入通向鹿耳门的航道。船队果然顺利地到达鹿耳门，很快便在台江沿岸建立了滩头阵地，切断了敌军的交通要道。

郑成功的军队好像从天而降，荷兰人慌了手脚，忙出动铁甲船阻击。敌军炮火十分猛烈，而且船坚体大，不好对付。对此，郑成功早有准备，利用自己的船小灵活的特点，灵活地和敌舰周旋，让敌舰不能发挥威力；同时把一些小船上早就装好的引火之物点燃，让这些行驶如飞的“火艇”冲向敌舰，一旦相靠，中国水手便把“火艇”和敌舰钉在一起。中国水兵点燃船上火药引线后便跳海游走。“火艇”上的炸药爆炸后，火势更旺，很快蔓延烧到敌舰。敌舰不是被烧毁便是被击沉，溃不成军，连舰队司令官彼特尔也被中国义军劈死

这一仗，郑成功率领的义军大获全胜，不但登陆成功，而且消灭了几百名荷兰侵略军，当时荷兰在台湾仅有 2000 多名侵略军，鹿耳门一仗，不仅使荷兰侵略者元气大伤，而且也为义军收复台湾奠定了基础。

奇袭鹿耳门大获全胜，充分证明郑成功是一位优秀的统兵将领。郑成功在这一仗的指挥完全符合诸葛亮所提的“五善四欲”标准，最突出的有三点：第一，战前进行了周密的准备；包括多方侦察，充分了解敌情、天时、地利等等情况，进而制定了切实可行的作战计划。第二，让全体义军明确作战的意义和目标，激发了全军的民族自强心和必胜的斗志，所以在风向不利及猛烈的火炮情况下，全军能毫不动摇地按时渡过台湾海峡，到达澎湖列岛，为登陆台湾争取了时间。第三；战术正确，选择了有利时机，扬长避短出敌不意，突然袭击，克敌制胜。

诸葛亮在这里提的“五善”，就是我国著名兵法家经常论述的一条根本原则：“知己知彼，百战不殆。”而“四欲”的核心则是孙膜在其《奇正》一文中特别强调的“出奇制胜”。虽然各位兵法家的提法不尽相同，但其本质是一样的。这几点确实是用兵之道的核心问题，基本原则。而且，许多事例证明，这些基本原理，不仅适用于军事领域，在诸如外交斗争、现代商战、工业竞争、科技争雄等等方面，都是行之有效的原则。

在这些不动刀枪，没有硝烟的战争中，人们越来越重视的“情报”工作，正是适应知己知彼的需要，没有“情报”工作，在竞争中没有不失败的。正因为如此，近年来，各国的“商业间谍”、“工业间谍”、“科技间谍”事件便越来越多了，各国企业家、乃至政府，为了获得情报，已到了不择手段的地步。而我国的一些企业领导人对此并无充分认识，所以出现了某些传统绝技被窃取，影响了国际竞争的惨痛教训。危害更大的是，我国一些企业领导人，乃至一些政府官员为了一己私利而出卖各种情报以至权益，使得我们国家蒙受损失。为此，必须采取强有力的措施堵住各种漏洞，严惩那些为了一己私利而使国家蒙受损失的那些人。

还有一点便是“出奇制胜”，在当今空前激烈的商战中，要想立于不败之地，要想在市场上占有更大的份额，必须出奇制胜，对产品要做到人无我有，人有我优，在品种、性能、质量、价格及服务等方面占据优势。

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、柔顺但不软弱无力，即通常听说的刚柔相济，才能以弱胜强，以柔克刚。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，既不过柔，也不过刚，刚柔并济，才是最理想的性格特点，才是最佳的状态。

【解析】

这篇文章，既论述了将领修养，又阐明了将领带兵对敌应有的准绳。文章提了一个刚柔相济的要求，并从正反两方面进行了论述，说明“纯柔”和“纯刚”都不行，心须刚柔相济。

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。有的人又讲“柔能克刚”强调委曲求全，忍让谦恭。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的见。

诸葛亮关于将刚与将柔的论述，我们应从对敌、对友和对己三个方面去领会，才能正确而准确地理解和运用。

对敌斗争中的刚和柔原则，可以按照中国传统的策略处理，即“有理、有利、有节”，审时度势，选准时机，战而胜之。对敌人必须坚决斗争，坚决消灭，战而胜之，不能畏惧，不能忍让，这就是刚。但也不能不顾形势，盲目硬拼，而要讲究策略，也就是要在一定条件下柔。中国共产党和国民党反动派的斗争就是刚柔并济的典范。当国民党反动派发动“四·一二”政变，疯狂屠杀共产党人之时，以毛泽东同志为代表的共产党人，领导了一次又一次武装起义，建立革命武装——中国工农红军，建立革命政权和革命根据地，打土豪分田地，坚决推翻国民党反动派的反动统治。而当日本帝国主义入侵中国，民族存亡成了主要矛盾时，中国共产党又尽了极大努力，建立了包括蒋介石的国民党在内的抗日民族统一战线。为了争取国民党一致抗日，在许多方面对国民党作了让步。但是，又不是放弃原则，在统一战线中，中国共产党坚持独立自主的原则，在敌后建立独立的抗日根据地，而且对国民党的妥协投降及反共反人民的摩擦、进攻，坚决揭露，坚决斗争。在整个抗日战争时期，中国共产党在对待国民党方面，确实做到了刚柔适度，这对于取得抗日战争的最后胜利是有重要意义的。在抗战胜利后，当中国共产党尽了最大努力维护和平，而国民党反动派却肆意妄为，挑起全面内战时，中国共产党便坚决斗争，领导人民进行解放战争，用三年半时间打败了国民党反动派，解放了除台湾省以外的全国领土，建立了新中国。

中国共产党在对付国民党反动派所运用的战略和策略，给我们留下了许多宝贵的经验，结合诸葛亮在本文中的论述思考探索，将会获益匪浅。

至于对友，那和对敌的基点就不一样，无论对友军、友邦，其基点应放

在团结、友好上，以联合、合作为目标。在出现矛盾、冲突时，要友好协商，化解矛盾，或者求同存异。当然，也不能无原则迁就，在关系到国家民族利益的根本问题上，必须坚持原则，毫不退让，该刚则刚。

说到对待同志，对待自己人，那可以用“俯首甘为孺子牛”来概括，要满腔热忱地关心、爱护、帮助、支持、这种“柔”非同一般，甚至要有慈母的情怀，或者象刘少奇同志所说的，要有老人的心肠。即使有了错误，也应该通过批评与自我批评来解决。

从带兵打仗以至为人处事来说，如何做到刚柔并济，彭德怀同志可称楷模。对敌斗争，他是毫不畏惧、毫不留情，他的勇猛善战那是尽人皆知的。彭大将军的威名，永垂青史。而在对待部下、对待战士，他既严格要求，不容许任何敷衍塞责之类错误，又满腔热忱地关怀，达到无微不至的地步。在担任中国人民志愿军司令员期间，他对朝鲜党和国家领导人的尊重，与朝鲜人民军的合作，也是国际主义的典范。彭德怀同志对人民群众的热爱、关怀、爱护，也堪称模范，在西北时，驻地的孩子都是他的小伙伴，由此可见一斑。彭德怀同志是优秀将领，是卓越的军事家，这是举世公认的。从他对敌、对友、对同志和人民，人们可以学到许多东西。

将骄吝

【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：“如有周公之寸之美，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到的地方，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，如果吝啬必然下愿奖赏部下，奖赏不行，部下必定不肯在战斗中尽最大努力去拼死作战，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】

这还是论述将领修养的文章，但集中论述的却是“骄”和“吝”两个方面，把这两条列为带兵的大忌。文章详细列举了“骄”和“吝”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“吝”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。

关云长是三国时声名显赫的大将，想当初，当着各路豪杰的面温酒斩华雄，何等威风！在万军丛中，手起刀落，立马斩颜良，飞马杀文丑，又是何等英雄！挂印封金，千里走单骑，过五关斩六将，更是威名远扬。但是，关云长后来骄傲自满了，被封为蜀国五虎上将之首，他竟然认为是辱没了他，大为不满；诸葛亮千叮咛万嘱咐，叫他坚持联吴抗曹的决策，他竟然置若罔闻，做出不利联合的事。诸葛瑾作为吴王孙权的使臣，愿为他女儿和孙权的儿子作媒，按说，这丝毫不辱没关云长，即使不答应也可以好言拒绝，而关云长却说出了“虎女岂能嫁犬子”这样无理的话，去伤害吴王。最终闹得蜀吴关系破裂。另外，他又过分自恃武艺高强，到了狂傲的地步，疏于防守；再加上用人不当，又不听劝谏，结果遭到吴军偷袭，丢了荆州。后又遭曹军攻击，闹得败走麦城。最后无奈撤退时，他仍然十分狂傲，王甫建议走大路，防备小路中埋伏，关云长却说：“即使有埋伏，我又怕什么呢！”结果，在临沮山区小路果然中了吴军埋伏，一代名将落马被擒，最终落了个身首异处的可悲结局，

骄兵必败，这是真理。不但在带兵作战方面如此，于其他事业也无不如此，正如毛主席说的：“虚心使人进步，骄傲使人落后。”最近有报道说，美国苹果电脑公司前几年开发出了技术领先的家庭电脑，不愿与其他公司合作，自以为能稳操胜券。而其他大公司却携手合作，产品可以互联，因而在占领市场上处于上风。苹果公司在危机隐现之际，最近开始与别的公司接洽合作事宜。在高科技产品生产领域，固步自封也是不行的。

将吝的最主要表现就是该赏不赏或者赏赐不公，其后果是十分严重的，这一点诸葛亮已经说得很具体、很清楚了。下面有正反两个事例可说明赏和吝关系重大。

唐德宗时，成德、魏博、青州等三镇节度使反叛朝廷，起兵进攻邢州和临洛。其中，围攻临洛的叛军头目是魏博节度使田悦，领兵数万，还有山南

东道节度使梁崇义作为后援，声势很大。但临洛守军不畏强敌，坚守数月，没让叛军得手。然而城中守军这时已是粮食快吃光了，士兵已大多战死，很难继续坚守。在这极端艰难的时刻，守军将领张仵（音：批）欲把自己心爱的女儿卖了，“为众将筹措一天的费用”。众将士为此深受感动，流着眼泪说道，“我们愿尽一切力量和将军一道死守，绝不要什么赏赐！”就是这样，张仵带领众将士，在兵源枯竭、粮食用尽情势下守住了危城。后来，马燧、李抱真的8万唐军打败了田悦的一支叛军，并进而击败其他叛军。会合李晟带领的唐军，三支大军夹击田悦围攻临洛的叛军，才大败叛军，解了孤城之围。

与上一事例相反的一个事例发生在唐懿宗在位之时，南诏军队攻陷交趾，进寇东西江，逼近邕州。懿宗看了军情警报后，急调义武节度使康承训出镇岭南西道，把荆、襄、洪、鄂四道兵马全交给他调遣使用。随即又调动山东兵1万人作为后援。然而，这个康承训不懂用兵之道。他上任后只知一味奏请增兵。唐朝的糊涂皇帝还真支持他，又调动了许州等八道军兵归他使用。这一来，康承训却自恃兵多，毫不防备，该设的远郊警戒哨兵也不派。等到南诏兵进入邕州境内，才慌忙派出六个道的1万军兵迎战。这些新到的军兵不熟路径，找当地土人带路。土人和南诏兵暗中勾结，把唐军领到绝地，被南诏军杀了8000人，只有断后的2000天平军得以生还。唐承训吓得手足无措，亏得节度副使李行素还较为镇定，带领军兵修整城壕、塞栅。刚整修完，敌兵已到，当即把邕州围得水泄不通，同时大张旗鼓准备攻城器具。唐军诸将请求在夜间前去劫营，康承训一概不准。最后还是天平军的一名小校据理力争，康承训才勉强答应了。该小校召集了300勇士，趁着夜色缒出城外，潜行至敌营前，一声喊冲进敌寨，一边放火，一边挥刀乱砍，瞬息之间，斩杀敌军500余名。敌兵大惊溃散，邕州之围立时解去。到这时，康承训才派出几千人追敌，早已是马后炮了。然而，这个不懂用兵的康承训，却极善邀功吞赏，马上奏报大捷。糊涂皇帝闻奏大喜，大加封赏，康承训及其子弟亲信无功受赏，加官进爵，唯独真正杀敌立功的小校和300勇士，却无一人受赏、升迁。这一来，军中将士大为失望，怨声载道。

两个事例形成鲜明对照，统兵将领在奖赏问题上该当如何，明明白白，一定要戒吝戒贪，一定要赏罚分明。

这个赏字确实大有份量，大有学问，大有效用。在现今经济建设中，各行各业中因运用不同，结果也大不相同。重奖有突出贡献的科技人员，调动了众多科技人员积极性，多出成果；重奖见义勇为的英雄，正气大张，改变社会风气；重奖举报有功人员，揭出了大批大案要案……奖励得当，大见成效。然而，奖励不当，奖励不公，该奖不奖，极大地损害了群众积极性，后果严重。

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，泛爱可以容众，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】

这篇文章仍然论述将领的修养，但侧重点却在将领的道德品质方面。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”，作为将须修养的戒律。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。

这篇文章提的“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。

诸葛亮提的五强，每一条都很重要，从古今的无数事例看，凡是成为优秀统帅和将领者，都是达到五强要求的人，而在五强方面有严重欠缺，或者说在八恶方面占了一条或数条者，都不能成大事或者没有好结果。

五强诸项必备的道理十分明显，不必一一细说了，在此单说一项——信义，因为高节，孝悌、泛爱、力行是人们熟知的。诸葛亮说“信义可以交友”。这是为将任帅之人成就事业十分重要的条件。任何一个人，无论其能耐多么大，武艺多么高，如果没有一批志同道合的人支持帮助，都是不可能成功的，这正是中国的古话说的“独木不成林”，“一个好汉三个帮”。中国古代有一个动人的故事，足以说明“信义交友”的意义。

汉王刘邦先夺取咸阳，按义军事先的约定，本应刘邦称王。但是，项羽的兵力比刘邦强大得多，刘邦虽不愿意，也只好听从项羽的分封，到汉中去

为王。到了南郑，刘邦按张良的计谋，烧了通往关中的栈道，以让项羽放心，不再注意他。与此同时，刘邦又拜萧何为丞相，封曹参、樊哙、周勃、灌婴等为将军。在汉中养精蓄锐，以便日后再与项羽比高低，争夺天下。可是他的部下将士都是崤山、函谷关以东地区的山东人。这些山东将士乡土观念很重，不愿在汉中地区生活，天天有人开小差，刘邦十分焦急。有一天，忽然有人来报告：“萧丞相逃走了！”这不啻一个晴天霹雳，使得刘邦目瞪口呆，即派人去追。直到第三天早晨，萧何才回到南郑。刘邦又高兴又生气，质问萧何，“你怎么也逃走了？”萧何不慌不忙他说：“我怎么会逃！我是去追一个人。”刘邦问：“追谁呀？”萧何说：“韩信呀！”刘邦和左右诸人一时还没想通萧何为什么这样急着追韩信。

这个韩信是淮阴人，自幼拜师学艺，可算得是一位文武双全的难得之才。但他父母双亡，家境贫苦，不仅遭人白眼，甚至还受过“胯下之辱”。当义军首领项梁到达淮阴时，韩信便去投军，先后在项梁和项羽手下当了个小兵和“执戟郎中”。韩信怀才不遇，十分苦闷而又不甘心，便去汉中投奔刘邦。可去了以后，仍然只当了一个管粮物的小官。后来，萧何见到了韩信，经过几次交谈，便把他推荐给刘邦。可是，刘邦仍没有重用韩信。萧何又一连说了几次，刘邦仍然不肯重用韩信。韩信见刘邦也不肯重用自己，便骑马离开了南郑。萧何听说韩信走了，急得没向刘邦报告便追赶去了。追了一天没追上，又连夜追才追上。这就是有名的历史故事：“萧何月下追韩信”。

追上之后，韩信还是不肯回去，萧何百般劝说，最后说道：“要是大王再不听我的劝告，我们三人一块走！”这三人包括后来赶到的夏侯婴。韩信听了深受感动，含着泪说道：“丞相这么瞧得起我，我还有什么好说的呢！我这就跟你们回去。今后我就是为你们而死，也心甘情愿！”

回到南郑后，萧何又说服汉王刘邦，拜韩信为领兵大将。韩信统领汉军，取得了一个又一个胜利，帮助刘邦打下了天下。萧信的“信义交友”，为刘邦追回了一个取胜的关键人才，是流传至今的佳话。

至于八恶，每一项都危害极大，每一位将领都必须引以为戒。周瑜算是一位足智多谋的帅才。火烧赤壁，以少胜多，大败曹操 83 万大军，是周瑜指挥的著名战役。但是，周瑜有一大缺点——不能容人，即诸葛亮所说的“礼不能任贤良”。庞统是与诸葛亮齐名的谋士，正所谓“伏龙、凤雏，得一可安天下”。在赤壁之战中，正是这位庞统巧献连环计，使曹操上当而不知觉，把船连在一起，才使周瑜和诸葛亮的火烧之计得以成功。然而，周瑜却没有及时聘用，后来孙权又因庞统的外貌不顺眼而坚决不用，使得凤雏和伏龙一齐落入刘备之手。对诸葛亮，周瑜更是容不得，不能真心诚意合作，而是一再用计要把诸葛亮置之死地，结果，害诸葛亮不成，反而被诸葛亮三气而死，英年早逝。

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，太师进钱于君。君持钺柄以授将，曰：“从此至军，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，则士必尽命，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，故能战于外，功成于内，扬名于后世，福流于子孙矣。

【注释】

凶门：古代将士出征时在北城墙开凿一门，表示以死报君的决心。

【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，进至大庙告祭列祖列宗，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，手侍斧柄授给将帅说：“从现在开始，部队由你指挥。”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为人忠信的品质。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。国君送别时，跪着推车轮说：“军队进退要看准时机。从今天起，军队中的一切行动都由你来决策”。这样，将帅就具有了绝对的权威，也可以使智谋之人为之献策，使勇猛之人为之效命沙场。由此，可以百战百胜，立下汗马功劳，也能扬名于后世，福泽延及子孙。

【解析】

这篇文章很有趣，写得很巧妙。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。君王的嘱咐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，君王当着将帅的面说出了：“进退唯时，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“战于外，功成于内，扬名于后世，福流于子孙。”

诸葛亮借君王和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。

为了加深对诸葛亮论述的理解，我们不妨看以下事例。

当朱元璋的义军占据滁州之后，元朝派出英勇善战的大师脱脱野律楚才，让他统领50万大军，前去进攻。面对强敌，朱元璋接受张玉元帅之推荐，

三请徐达，得到帅才之时，曾举行登台拜帅的隆重仪式，与诸葛亮在《出师》一文中的描绘颇为相似。

朱元璋举行隆重的拜帅仪式，无非是表明郑重授予徐达全权，便于徐达充分行使职权。拜帅之后，徐达果然军令森严，指挥得当，三军效命，一举粉碎了元太师 50 万大军的进攻。

除了兵权，诸葛亮在本文中特别强调将领要与士兵同甘共苦，爱护将士，以得军心。我国著名兵法家孙臆在其《将德》一文中，也特别指出，对士兵要“爱之若孩童，敬之若严师”。可见，爱兵是带兵的一个重要问题。根据《史记》记载，在这方面，汉代名将李广堪称曲范。所以李广手下的将士都乐于为他效命。

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，名曰擎旗之士；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，各因其能而用之也。

【译文】

军队出征时的战列编制，对那些斗志昂扬，求战心切，愿意独立地与强劲对手较量，应把他们编在一个行列里，这些人可以算得上是报国之士；有的士兵气冠三军，精力充沛，身手矫捷，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，中者必死，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，可以使用强弓硬弩，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】

这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”！

在古今中外的无数次战斗中，许多善于把各种人才组织成一支有综合战斗力的将领，都能克敌制胜。

在现代战争中，当然不会再象诸葛亮说的那样，去用武艺高强的人及弓箭手之类的军兵组成部队了，但其基本原则却是有效的。如何使用各军兵种，如何使用各种武器装备，充分发挥其各自的长处和威力，而又能形成一个有机的整体，使其各自的威力大增，这就是指挥员指挥水平、指挥艺术的体现。关键还是“各因其能而用之”。

诸葛亮所倡导的用人原则，在现代企业管理中也是可以借鉴的。现在是科技大发展的时代，是信息时代，各学科相互渗透，再也不是过去那种单一的生产模式了，而是多学科的综合运用；市场情况瞬息万变，情报信息工作空前重要。因此，现代企业的领导人员、管理人员必须是有多学科知识的人才，也就是复合型人才。聪明的企业家便另辟蹊径了，他们把各种人才组织成一个夏台型群体，发挥综合群体的群体威力，收到了很好的效果。从这个

事例去思考“各因其能而用之”，对于发挥人才的效用将大有裨益。

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】

将帅领兵出征想夺取战斗的胜利，必须考虑到天候、战机及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，也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、抓住了战机但却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】

这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，把这事要求摆到了十分突出的位置上了。

讲求“顺天、因时、依人”，在临战指挥上确实大重要了。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83万大军，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，我伯什么？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，83万大军几乎全军覆没。

相比之下，诸葛亮就高明多了。周瑜想借机害死诸葛亮，限令他十天造出十万枝箭；而又暗中布置，不保证原材料供应。诸葛亮却装得毫未察党的样子，当场立了军令状。原来，诸葛亮已侧算出三天后将有大雾，所以主动提出三天交箭。诸葛亮让鲁肃秘密准备了二十只小船，扎上草把，在大雾掩护下，诱使曹操中计，派出大批弓箭手一通乱射。结果，诸葛亮不费吹灰之力，饮酒谈笑间，得到了十多万枝箭。

从以上两个实例可以看出，懂得用兵要讲究天时、地利、人和并不难，真正做到“顺天、因事、依人”却很不容易，要求将领不但要有丰富的军事知识和才能，而且要有广博的天文、地理、人文等各方面的知识，要有政治家的头脑，并且要长期细心研究。诸葛亮居住在隆中，既有广博的天文、地理知识，又对当地气象有多年研究，所以他能预测出大雾，预测出严冬会有东南风，因而取得胜利。看来，将领要做到“顺天、因时、依人”的关键在

于不断提高自身素养。

如何提高指挥人员的素养，在现代战争条件下，无疑是要依靠教百，用高科技知识去武装指挥人员，培养其能充分利用高科技手段去指挥战争，克敌制胜。改革开放以来，我军在培养军队干部方面已迈出了重要的一步，即所有的干部都要进军事院校学习合格才能任职，对于提高全军干部的素养，建设现代化军队，这一举措无疑具有决定性意义。注重指挥人员的素养提高，是抓住了关键，认真坚持，必有成效。

在经济建设中，也同样有“顺天、因时、依人”的问题，尽管其具体内容与用兵打仗不尽相同。例如，建厂得讲究选址，得看原材料供应条件，得注重市场销路，得有资金设备，更得搞好人员配备等等。这当中就有“天时、地利、人和”的因素。凡是违背“顺天、因时、依人”原则就会造成重大损失。

农业生产和天时、地利的关系，这大概是尽人皆知的了。直到现在，农业生产并未完全摆脱靠天吃饭的制约，气象和土地本身的条件对农业生产具有重要的作用。但是，人并非全无作用，善于“顺天、因时”的人，便能取得好收成，反之则会受到老天的惩罚，由此可见，最终还是人起决定作用。要想充分利用天时、地利，夺取农业好收成，就必须有懂得天时、地利而又善于“顺天、因时”的人才。他们应该懂得天文、气象，了解短期和中、长期气象变化；他们应该懂得地利，熟知土壤土质及水利、环境等情况；他们应该懂得栽培技术，知道适宜于当地种植的品种，会选择适宜的良种，能运用先进的栽培技术；他们应该有研究能力，能选育良种，改进耕作技术，不断提高产量和农作物品质。除此之外，在当今市场经济条件下，从事农业生产的人员，尤其是领导者，还必须了解市场，懂得营销，才能芥得最大的经济效益。综上所述，在市场经济日益发展的今天，在我国人口仍不断增长而耕地又日渐减少的严峻形势下，要求农民和农业生产领导者必须大力提高自己的素质，要掌握各种必要的科学技术知识。当然，依我国现在的情况，还难于要求广大农民在短时期内达到要求，这就要求能充分发挥农业科技人员的指导作用，使他们能帮助农民“顺天，因时”。以切实有效的体制、措施留得住人，充分调动、发挥人的积极性，这正是所谓“依人”。

总而言之，在我国的经济建设中，各行各业都应遵循“顺天、因时、依人”的原则。实际上，“顺天、依时”，就是从实际出发，按客观规律办事，而“依人”就是要相信群众，依靠群众，这一切和马克思主义的基本原理，和我党新时期的基本路线是一致的。

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，乐其业，至老不相攻伐，可谓善理者不师也。若舜修典刑，咎群作士师。人不干令，刑无可施，可谓善师者不陈。苦尧伐有苗，舜舞干羽而苗民格，可谓善陈者不战。苦齐桓南服强楚，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，善于治理国家的君王，不动用军队便能达到国泰民安的境界；善于治理军队的将帅，不出动军队便让敌军屈服；善于用兵布阵的将领，可以不打仗便取得胜利；善于甲兵作战的将领，可以百战百胜，善于面对困境，并从失败中总结教训、找出对策的首领，便不会灭亡。以往先贤圣人们治理天下时，能让百姓安居乐业，所以百姓们永远不会争斗杀伐，那就是善于治理国家，不需动用军队的典范。舜治理国家时注重严明法纪，并任命大臣咎繇掌管刑法，便没有人敢作违法之事，所以也就用不着执行刑罚，那就是善于治理军队那种典范。如唐尧派舜讨伐有苗时，舜只用舞蹈用的干盾和羽扇便让苗民屈服的事例，可算是“善陈者不战”的范例了。齐桓公慑服其南边的强国——楚国，征服其北面的山戎，则是百战百胜的范例。而楚昭王被吴国打败时，及时逃到秦国求救，因而得以返回楚国执掌君权，刘邦屡败于项羽，但能接受教训，总结经验，改进战略战术，最后垓下一战成功。这些便是“善败者不亡”的例证了。

【解析】

这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、楚的早例，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。不过，诸葛亮运筹于相府之中，没打一仗，没损一兵一卒，而退了魏王精心安排的五路大军，保证新生的蜀国安然无恙，倒是一段佳话。

刘备称帝不久，只知力其义弟关云长报仇，不听诸葛亮的苦谏，出兵伐吴，因指挥不当，被吴军统帅火烧连营，全军覆没。刘备自己连气带病，死于白帝城。消息传到魏国都城，魏主曹丕得报大喜，当即就要趁蜀国国中无主，起兵征讨蜀国。司马懿献了一个五路进兵的主意，不必魏主亲征而取蜀国。这五路兵是：第一路，派使臣收买鲜卑国王，让其出10万羌兵，攻西平关；第二路，派使臣封官赏赐南蛮王孟获，让其出兵10万从南面攻打益州、永昌等四郡；第三路，派使臣修好东吴，许以割地，让孙权出兵10万，攻峡口，取涪城；第四路，命降将孟达出动上庸兵10万，攻汉中；第五路，命大将军曹真为大都督，带兵10万，攻阳平关，取西川。五路大军，总共50万，五路并进，让蜀国首尾不能相救，无法抵挡。司马懿这条计策确实够厉害的，曹丕一听高兴极了，立即照计办理，传旨执行。

边报送到蜀国都城成都。有人报告后主：魏军五路大军来取西川，已报告了丞相，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

孔明入朝，却回说丞相染病不能出来。第二天，后主又派黄门侍郎董允、谏议大夫杜琼去，结果连门都没让进，等了很久，门官才传丞相令：“病体稍好，明天早晨再到都堂议事。”二人叹息而回。第三天，众官在相府前等了一整天，仍不见丞相出来。杜琼入奏，请后主圣驾亲自前去相府。后主带众官入奏皇太后，太后大惊说：“丞相为什么这样呢？辜负先帝托付的心意了！”太后要亲自去质问，董丞劝住，让后主先去。

后王车驾到相府门前，门官拜迎。后主下车步行，单独进第三道门，看见孔明一个人，拄着竹杖在池边看鱼。后主在孔明身后站了很久，才慢慢说：“丞相好了吗！”孔明转身，见是后主，慌忙拜见说：“臣该万死！”后主扶起，向及魏兵来犯之事。孔明大笑，扶后主到内室坐下，奏道：“五路兵到，臣怎会不知道！我不是看鱼，我是在想事。现在，四路兵已被我退了，只有孙权一路尚未退，我也有退兵的办法了。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，孔明说，“先帝把陛下托付给我，我哪敢有丝毫怠慢。只不过兵法贵在不测，怎能泄露给别人呢？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，布好疑兵什，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、张苞各领3万兵，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，曹丕有三路侵犯东吴的事，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。我还没有找到合适的人，所以还在思考。何必劳动圣驾亲临呢？”后主说：“我也想看看相父。现在听了相父的话，如大梦初醒，还有什么好担心的！”

孔明和后主一起饮了几杯酒，送后主出来，众官见后主面露喜色，但不知究竟，仍是疑惑不定。孔明见一人仰天而笑，脸上也有喜色，仍细一看，是邓芝，字伯苗，现往户部尚书，汉司马邓禹的后代。孔明让人留下邓芝，众官散去，孔明把邓芝请到书院，谈论三分天下应时的国策，邓芝提出：“应该和东吴联合，结为唇齿相依的关系。”孔明大笑，便把出使东吴的事托付给他了。

再说东吴情况。魏使到达东吴，拜见孙权，提出联合攻取西川，各分一半。孙权决断不下，问张昭、顾雍，二人请求召陆逊问计。陆逊提出的谋略果如诸葛亮所料：看魏兵四路的进展而定。不久，孙权得知魏兵四路皆退，因而更加信任陆逊。

这时，蜀使邓芝来到。孙权听信张昭主意，命人在殿前立一个大鼎，灌上几百斤油，烧沸等待。又选1000名身材高大的武上，手执大刀，从宫门一直排到殿前，然后再叫邓芝入见。邓芝毫无惧色，昂首而入。到殿前，见油正在滚沸，武士看着他，他只微微一笑。走到帘前，邓芝只作揖而不跪。孙权命卷帘喝问：“为什么下拜？”邓芝说：“上国天使，不拜小邦之主！”孙权以油炸威胁，邓芝大笑，然后责备孙权君臣。邓芝应对自如，从容说明自己是为吴国利益而来，令孙权惶愧。孙权斥退武上，请邓芝上殿、赐坐，向邓芝请教。邓芝问明孙权确实愿和蜀国讲和，就细为分析，说明必须吴、

蜀联合的道理，邓芝最后说：“如果大王认为我说得不对，我就死在大王面前，以免落个说客之名。”说完，撩起衣服下殿，就要往鼎中跳，孙权急忙让人拦住，请入后殿，围对上宾的礼节招待。孙权在明和好的意思，请邓芝回去向蜀国君主介绍，并派出使臣和邓芝一起去蜀通好。

后主按孔明的安排，优礼接见吴使。孔明也专门设宴招待，请他回去美言回奏。吴使张温渐渐露出傲慢的意思来。后主在城南邮亭设宴款待张温，秦宓装醉诘难张温，斗得张温无言答对。张温心悦诚服，回去见孙权时，极力称赞后主和孔明的美德，说明应该永结同盟。邓芝再次随同入吴，坦诚对孙权应答，更得孙权信任。从此，吴蜀和好。

曹丕得知吴国不但没有派兵攻打蜀国，反而和蜀国修好，顿时大怒，决定派兵伐吴。曹丕采纳司马懿的计谋，赶造十艘大龙船，每艘长二十多丈，可载 2000 人。另有战船 3000 多只，带领张辽、张郃、文聘、许褚、徐晃、吕虔等猛将，统兵 30 多万，御驾亲征。

正当曹、吴在大江两岸对峙时，曹丕得报：“赵三从阳平关出来，直奔长安而去。”曹丕大惊失色，急令退军。吴兵从后追杀，丁奉使用火攻，魏军船只全都着火。曹丕慌忙弃船骑马逃跑。途中被丁奉截杀，张辽中箭，回到许都就箭伤迸发一命呜呼了。而赵云刚出阳平关，又被诸葛亮招回了，并未真奔长安去。

这一段讲诸葛亮运筹于相府，妙退曹丕五路大军，反而令曹兵损失惨重的故事，读来给人许多启示，不但可以帮助我们加深对《不陈》一文加深理解，而且可以深刻地领会诸葛亮在这篇文章中所论述的为将之道的种种奥妙，仔细琢磨，定会回味无穷，受益良好。

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，说礼乐而敦诗书，先仁义而后智勇；静如潜鱼，动若奔獭，散其所连，折其所强，耀以旅旗，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，不做才以骄人，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，严申号令，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效力”。所以，将帅领兵的要决是：务必得到部下的人心，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，命令士兵隐蔽和休息就应让士兵能象鱼儿潜水一样不出声响，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对部下作威作福；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，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】

《将诫》一文详尽地论述了“得人心”和“尽人力”问题，这是抓住了治军用兵的根本，深得用兵之“道”。

文章用“行兵之要，务揽英雄之心”，十分突出、准确他说明了“得人心”的重要，尤其是一个“务”字，用得更加神妙。我国政治家、军事家，历来十分重视人心向背，早就有“得人心者得天下”的论断。毛主席也曾专门论述人心向背问题，明确指出决定战争胜负的关键是人心向背，“得道多助，失道寡助”。从战争的总体上来说，“民心”是决定战争胜败的决定因

素。远的不说，单说我们这一代中国人都十分熟悉的三场战争，就可以证明这一论述。

30年代，日本帝国主义先发动“九·一八”事变，侵占我国东三省，后来又搞了个“一二·八”事件，妄图侵占上海，到了1937年更挑起卢沟桥事件，发动了全面侵华战争。当时，日本帝国主义依仗其先进的武器装备和训练有素的强大军队，妄图速战速决，一口吞掉全中国。那时，就单纯以军力，尤其是军队装备而言，日本确实占优势，而中国处于劣势。然而，就战争的性质而言，日本帝国主义是进行非正义的侵略战争，中国人民是进行正义的反抗战争。因此，尽管战争初期中国处于劣势，大片国土沦丧，但是，在中国共产党的领导下，建立了广泛的抗日民族统一战线，动员全国人民进行伟大的民族解放战争。全国人民同仇敌忾，英勇奋战，并且得到世界人民的支持和援助，终于在1945年取得了抗日战争的伟大胜利。这是一次以弱胜强的战争，是正义战争战胜非正义战争的典范，是人心向背决定战争胜败的例证。

抗战胜利之后，蒋介石违背全国人民的和平意愿，发动内战，妄图消灭共产党，独霸全中国，把中国人民推向灾难的深渊。当时国共双方军事力量确实极其悬殊；国民党有400多万正规军，共产党领导的人民军队仅120万人；武器装备更是不可同日而语，国民党军队是全副美式装备，而且有美帝国主义的飞机、军舰运兵，人民军队却仍是小米加步枪，主要靠两条腿行军打仗。然而国民党反动派发动内战，大失民心，而共产党领导的人民军队是为解放人民而战，大得民心。经过3年半的较量，国民党反动派以彻底失败而告终，只能逃到台湾困守孤岛，靠美帝国主义撑腰维持局面；共产党人却解放了全中国，建立了中华人民共和国，除台湾以外，统一了全中国。这又是一场以弱胜强的战争，又是正义战争战胜非正义战争的典范，又是人心向背决定战争胜负的例证。

1950年，美帝国主义不顾中朝人民和世界各国人民的反对，出动大批侵略军，一直打到鸭绿江边，把战火烧到了中国的家门口。中国人民不畏强敌，毅然派出了中国人民志愿军，进入硝烟弥漫的朝鲜战场，与朝鲜人民军并肩反侵略，共同打美帝。当时，中朝军队与美帝、李伪军在武器装备上相比，可以说是处于劣势，中国人民志愿军基本上是炒面加步枪，重武器极少；而美国侵略军却有最现代化的装备，除原子弹外，各种现代化武器都用上了。经过五次战役的较量，装备极差的中朝军队，战胜了装备极好的美军和李承晚伪军，把他们赶过了三八线，迫使美帝国主义者朝鲜停战协定上签字认输。这又是一场以弱胜强的战争，是中朝人民反侵略的正义战争，战胜了美帝的侵略战争。在这场战争中，中朝人民反侵略得到了全世界人民支持，而美帝国主义遭到了包括美国人民在内的世界各国人民的反对，又是人心向背决定了战争的胜负。

三场战争证明了同一条规律——用兵之道首先在于得民。诸葛亮在这里说的“务揽英雄之心”，当然还有更具体的含义，那就是要得军心。统兵将帅必须得到全军将士的信任和拥护，才能万众一心，全军一致，形成一个战无不胜的战斗整体。这个“揽”字内涵极其丰富，对将帅的要求很高，要靠将帅的品德和才干去赢得军心，而不能也不可能靠强迫去得到。当然，还得看这支军队为什么而战。麦克阿瑟是美军在二战中的英雄，在指挥美军对日本帝国主义的战争中，战绩辉煌，在军中也很有威望。但是，在侵朝战争中，

情况就不一样了，尽管在仁川登陆中他也表现了超过别人的军事才干和胆识，但他的北进主张，不惜卷入与中国人民交战的疯狂，却遭到了美军内外的怀疑和反对，最终导致美军军心涣散，土无斗志，不堪一击。而指挥中国人民志愿军的彭德怀同志，固然有其个人品德及指挥才干让全军上下心悦诚服，但是，更重要的原因还在于彭德怀同志指挥的是反侵略的正义战争，有着党中央的正确领导和全国人民的大力支持，全军一致，同心同德，能战胜不可一世的强敌。

诸葛亮在本文中论述的第二个问题是“尽人力”。他对这个问题陈述了二十五种用兵进退之术，提供了一系列克敌制胜的办法，讲授了“尽人力”去取得胜利的具体战术。这二十五种战术，既有进攻、防守和撤退的战法，又有瓦解敌军、团结盟友的策略，讲述十分细致、十分精妙，对任何一员将领都有参考价值。在正面论述战术之后，诸葛亮又列举了六条禁忌，进一步从反面充实了其论述。

古今中外许多战例，都可以说明诸葛亮论述的价值。我们只需看看彭德怀同志在西北战场指挥的一系列出色战役中的一个，便能更深刻地领会诸葛亮的论述。

1947年春天，国民党反动派为了挽回战场上的败局，给其士气低落的军队打一针强心针，便集中重兵，大举进攻陕甘宁解放区。当时，陕甘宁解放区解放军的总兵力总共只有2万余人，而国民党进攻陕甘宁解放区的兵力却有23万多人。国民党军依仗占绝对优势的兵力，气势汹汹地直扑延安，妄图一举消灭中共中央首脑机关和西北的解放军，或者把他们赶到黄河以东。中共中央当机立断，主动放弃延安，由彭德怀同志指挥西北野战军在陕甘宁边区与敌军周旋，以运动战分散敌军，相机各个歼灭，消灭敌军有生力量。在羊马河、青化砭两战我军大胜后，敌军集中10多万兵力，急于和我军决战。这时，彭总已安排好了又一场歼灭战，这就是蟠龙攻坚战。

敌军把大批军用物资集中在蟠龙，由一个旅的兵力守卫。蟠龙镇在一个山沟之中，四面群山拱卫，敌军修筑了三十多个重要碉堡和许多坚固的野战工事，确实是易守难攻。此外，敌军还有10多万主力正在寻找我军决战，我军如果贸然进攻，必定遭其围攻。针对当时的敌情形势，彭总作了如下部署。

派出相当一个团的兵力，佯装我军主力。作出坚持不住，欲败逃东渡黄河的态势，把敌军十多万主力引到离蟠龙400里以外的绥德去，为主力攻打蟠龙争得足够的时间。果然把敌军主力引到了绥德，直至进攻蟠龙的战斗打响了，敌军首脑还蒙然不知。

要求主攻部队细致侦察，制订出切实可行的作战计划和破敌措施，尤其是攻坚措施。我军指战员仔细侦察了敌情，逐个制订了攻坚措施。根据当时我军炮弹奇缺的状况，以挖壕抵近爆破，很快便把敌军坚固设防的堡垒解决了，为总攻扫清了道路。

作好战前动员，极大地激发了全体指战员的决心和必胜的信念，仅仅两天两夜，便攻下了蟠龙，歼敌一个旅部、一个整团、将近两个保安总队，共计6750余人，缴获大批军用物资。

此战我军集中四个旅的兵力总攻，相当于守军兵力的四倍，还有两个旅担任阻援任务。这正是集中优势兵力，迅速消灭敌军一部战术的正确运用所取得的成功。

敌军主力被我牵着鼻子走，除了敌军指挥官董钊和刘戡狂妄自大、刚愎

自用外，还有一个重要原因，那就是远在千里之外的胡宗南未判明我军动向，没下回援命令。直至我军已打下蟠龙，胡宗南才下达命令，已为时晚矣！

在陕北各战役中，党中央的英明指挥及人民群众的作用绝不可低估。广大人民群众除全力支前，保证我军的供给、救护等等之外，更在敌军所到之处坚壁清野，让敌军得不到一粒粮食；封锁消息，不给敌军带路，使敌军变成聋子瞎子；不断进行游击战，骚扰敌军，让敌军不得安宁。至于蟠龙战役前，在黄河渡口摆设船只，伪装我军将渡河的假象，更离不开人民群众。

戒 备

【原文】

夫国之大务，莫先于戒备。若夫失之毫厘，则差若千里，覆军杀将，势不逾息，可不惧哉！故有患难，君臣肝食而谋之，择贤而任之。若乃居安而不思危，寇至不知惧，此谓燕巢于幕，鱼游于鼎，亡不俟夕矣！传曰：“不备不虞，不可以师。”又曰：“豫备无虞，古之善政”。又曰：“蜂虿尚有毒，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。

【注释】

肝食而谋，因策划重大的事情顾不上吃晚饭。

蜂虿，蜂：蜜蜂、胡蜂、细腰蜂等蜂类的昆虫，虿：蝎子一类的毒虫。

【译文】

国家最重要的事务是国防。而国防之要务莫先于戒备。在国防的问题上稍有偏差，就会导致国家的灭亡。使全军覆没。无可挽回，这是最可怕的事情啊！所以，一旦国家出现了危难，君臣应齐心协力，废寝忘食，共同谋策，挑选有本领的人担任将帅，指挥三军应敌。如果不能居安思危，就是敌人

已打到了家里也不能警觉，就好比燕子把窝巢搭筑在门帘上，鱼儿游戏在鼎锅里，灭亡的日子已经不远了。《左传》说：“对事物没有计划，不准备到毫无差错的地步，不能出兵！”居安思危，妥善安排，防止可能出现的灾难，这是古代推崇的“善政”。“蜜蜂和蝎子一类的小昆虫都以毒刺作为防御的工具，更何况是一个庞大的国家呢？”如果一个国家忽视了国防建设，即使有百万之众也不足为依靠，所以说有备无患，就是这个意思。可见，三军将士在出征之前，一定要做好准备。

【解析】

这篇文章开门见山就摆出了论点：“一个国家最重大的事情莫过于防务。”紧接着便指出在国防上稍有疏忽失误将会出现的恶果：“军队覆没，将领身亡，导致不可挽回的局面。”

这个开头写得很有份量，用字不多，但把国防的重要性及放松防务的严重后果叙述得十分明白，十分突出。

文章接着又从正面指出一个国家在遇到危难时该怎么办，诸葛亮用一个“肝食而谋”的成语说明必须紧急动员，全力以赴，还应选择贤能之人担当防危救难的重任，方能确保国家安全。诸葛亮抓这两点确实是抓注了关键，抓住了要害，君臣齐动员，废寝忘食地共谋对策，又能任用贤能之人领军赴难，当可化险为夷了。

这篇文章的精彩之处还在于，文章接下来又用“燕巢于幕”和“鱼游于鼎”两个成语，既形象生动，又十分深刻准确地说明了居安思危，常备不懈的重要性及放松战备的危害，对人们深有启发。接着一句“亡不俟夕矣”，确有震发聩的效用。

接下来，文章引用被古人引为经典的《左传》中的三句论述，进一步加强了《戒备》一文的论述效果，以毋庸置疑的力量推出了文章的结论：“三军之行，不可无备。”

这篇文章从正反两方面反复论证，雄辩有刀，令人信服，发人深省。当

然，文章所说的道理，提出的主张。更是理国治军的至理名言了。有这样两个例证，可以印证本文的论述。

春秋时代卫国，曾有一个卫懿公当国君。卫懿公有一个特殊嗜好养仙鹤。这一爱好已达到痴迷的地步。他不理政事，成天沉湎于仙鹤之中，不仅把喂养仙鹤的人封为人官，还把仙鹤封为“将军”。“鹤将军”外出要坐官员坐的“轩车”，这种“轩车”也分为头等和二等。为了喂养这些仙鹤，卫懿公便横征暴敛。由于卫懿公心上只有“鹤将军”，所以朝政废弛，贤良被逐，防务松懈，民怨沸腾。当北狄进犯时，无人领命守城，这时卫懿公才明白事态的严重性，掐死一只“鹤将军”以丧决心，匆忙凑集一队人，自己带领去抵抗。然而，为时已晚。这一队人寡不敌众，北狄攻进了卫国都城，杀了卫懿公，大肆烧杀抢掠一番才离云。

卫懿公沉迷仙鹤，放松戒备，招致杀身之祸，亡国之灾，从反面证明了诸葛亮的论点及论述，其教训值得记取。

春秋时代还有一个事例。当齐桓公拜管仲为相的消息传到鲁国时，鲁庄公勃然大怒，痛恨齐国和管仲耍了他，发誓要亲手杀了管仲，并立即下令整兵备战。齐桓公得知鲁庄公要进攻齐国，想先下手力强，出兵攻打鲁国。管仲急忙劝阻：“主公刚即位，本国还没有安定，百姓尚未安居乐业，与各国的关系也还没搞好，现在还不是出兵的时候！”可齐桓公不听管仲的谏阻，亲自率领大军去攻打鲁国。结果在长勺一战，齐国军队大败。齐桓公这才醒悟，向管仲认了错，并按管仲的建议，对外与各诸侯国交好；对内搞好内政，发展生产，富国强兵。经过几年努力，终于成就了霸业，当了各诸侯国的首领。

齐桓公先遭大败，后又成就霸业，正好说明诸葛亮的结论“三军之行，不可无备”是用兵打仗的重要原则。

岂止用兵打仗，于什么工作都是“预则立，不预则废”啊！

习 练

【原文】

夫军无习练，百不当一；习而用之，一可当百。故仲尼曰，“不教而战，是谓弃之。”又曰：“善人教民七年，亦可以即戎矣。”然则士不可不教，教之以礼义，海之以忠信，诫之以典刑，威之以赏罚，故人知劝。然后习之，或陈而分之，坐而起之，行而止之，走而却之，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。

【译文】

如果军队士兵得不到应有的教育和训练，那么一百名士兵也抵不上敌人的一个士兵；如果军队士兵受到了应有的教育和训练，那么一名士兵就可抵挡百名敌人的进攻。所以孔子说：“百姓没有受到教育和训练就去参加战斗，这是让他们去送死。”“让贤德的人用七年的时间来教育和训练百姓，他们马上可以投入战斗，并且个个都勇猛善战！”这就是说想让百姓投入战斗，在出征之前不能不对他们进行教育和训练，训练时，要使百姓明白什么是礼，什么是义，要训练、教诲他们有忠信的思想，要讲明赏罚的界限，用赏罚来制约督促他们的行为，使他们自觉上进。然后进行基本技能训练：列队与解散，坐下起立，行进立定，前进后退，解散与集合，使他们能整齐划一，井然有序。象这样一教十，十教百，百教千，千教万，就可以使整个三军受到训练，最后再让将士接受战术训练就可以在战场上打败敌人了。

【解析】

《习练》一文，专门论述军队训练问题。文章先从正反两方而论述了平时训练的重要性，并引用儿子的话：“不经训练而让士兵去打仗，这是让士兵去送死！”清楚他说明了平时训练的必要性和重要性。文章不但论述了训练的重要性，而且说明了训练内容和训练方法，为从事训练的将领提供了很有参考价值的提示。

诸葛亮首先提出的训练内容是“礼义、忠信”，按现在的话说就是思想品德教育；其次是“典刑”及“赏罚”，也就是军纪军规教育；最后才是队列、战阵等军事训练。强调首先进行品德教育，培养一支有觉悟、有思想，懂得为什么而战的军队，确实十分重要，在解放战争时期，许多国民党士兵毫无斗志，不堪一击。可是，当他们投降或被俘后参加到人民军队的行列之后，经过人民解放军的诉苦教育，很快懂得了人民军队和反动军队的本质区别，明白了人民军队是为穷苦百姓的翻身解放而战，他们便象变了一个人似的，有了斗志，有了勇气，很多解放战士还成了战斗英雄，立了大功。这就是思想政治工作的威力。

至于训练方法，文章中的一个见解特别值得提出，这就是作者说的，“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。”这和我们现在说的群众性练兵方法是一致的，先训练骨干，再由骨干训练他人，逐步扩大，互帮互学，这是我们人民军队的重要经验之一，而诸葛亮在那个帝王将相主宰一切，把群众视为群氓的时代，就提出了这种训练方法，是多么难能可贵啊！

诸葛亮正是运用这种练兵方法而创造了奇迹。刘备一败再败，到了山穷水尽的地步，去投靠刘表，驻扎新野，兵微将寡。刘备三顾茅庐，请出诸葛

亮。诸葛亮迅速招募了 3000 民兵，突击训练。这时，曹操派夏侯惇领兵 10 万，浩浩荡荡杀奔新野。诸葛亮就是用这 3000 兵力，出奇制胜，在博望坡火烧曹军，杀得 10 万曹军尸横遍野，血流成河，损失殆尽。这一仗，除了诸葛亮用兵神奇等等之外，他在极短时间内，把 3000 民兵训练成足以和训练有素的曹军对抗并取胜的军士，也是创造奇迹的重要原因之一。而能在极短时间内训练好 3000 民兵，大概就是运用了群众性练兵方法吧！

当然，训练军事技术还应有的放矢，从实战出发，提高军民的作战本领。郑成功训练军兵就很有特色。他挑选水军兵士，先要经过严格的考试，只有那些能手持大刀或鸟铳枪而能在海里游泳，并能将胸膛露出水面的人才能入选。在水军操练时，郑成功要求极严，将领站在指挥台上用旗号或螺号声指挥，在能看见旗号的距离内用旗号：看不见旗号之处，则用螺号声指挥。将士们在海中操练，跳跃起落，矫捷非常，犹如在地面上一般，郑成功一旦发现水军将领不和水军士兵一样赤脚的，便严加斥责。郑成功亲自向陆军士兵传授五梅花操阵法等战术，日夜督促操练，他还训练了一支精锐的“虎卫亲军”，号称“铁人”。能入选“虎卫亲军”，那可不是容易事，据说只有能举起演武场上重达 300 斤的石狮子才行。这支队伍的兵士全都头戴铁面具，身穿铁臂铁裙，手持大刀，身背弓箭，既能远攻，又能近战，锐不可当。

就是凭着训练有素的水陆军和“铁人”，再加上善于用兵，郑成功屡败清军，并大败荷兰侵略军，收复了台湾。

对于当今世界各国的经济建设。诸葛亮所论述的训练原则也有广泛的适用价值。当今各种生产都在运用各种科学技术和知识的成果，这与从前的手工生产完全不同。现代生产对技术要求很高，不经过专门培训的是不能胜任的。因此，世界各国的企业都重视职工培训。在一定意义上说，职工技术水平的高低和工作态度往往决定着企业的命运。许多著名企业的职工培训工作一般包含两方面的内容：一是企业精神，一是专业知识和技能。这与诸葛亮所提是一脉相通的。

军 蠹

【原文】

夫三军之行，有探候不审，烽火失度；后期犯令，不应时机，阻乱师徒；乍前乍后，不合金鼓；上不恤下，削敛无度；营私徇己，不恤饥寒；非言妖辞，妄陈祸福；无事喧杂，惊惑将吏；勇不受制，专而陵上；侵竭府库，擅给其财。此九者，三军之蠹，有之必败也。

【译文】

军队行动时，有几种情况可以直接导致全军崩溃：一是对敌情的侦察不仔细、不准确，在消息的传递上不按规定进行，与实情不相符合；二是不遵守命令，耽误了集合的时间，使整个军事行动受阻，丧失了战机；三是不服从指挥，不听从调度，忽前忽后，七零八乱；四是将官不体贴下级，只知一味地聚敛搜刮；五是营私舞弊，不关心下级将士的生活；六是听信诽谤之辞、神鬼怪兆，胡乱猜测吉凶祸福，扰乱了军心；七是士兵不守秩序，喧哗吵闹，扰乱了将帅的决策和执行；八是不遵守命令，擅作主张；九是贪污现象严重，侵占国家财物，无所不为。这九种弊端，是祸害三军的蛀虫，如存在这些弊端，必败无疑。

【解析】

《军蠹》一文中，指出了用兵的九项大忌。在这里，诸葛亮以“蠹”作比喻，十分形象准确地说明了其危害。“蠹”是一种虫子，专门从里面咬书、咬衣服，咬木头，而至毁坏这些东西。现在诸葛亮把用兵中的九种错误，比作军中之“蠹”，说明这是毁灭一支军队的内部因素，实在很贴切，引人深思。在实际用兵中，因为犯了这九项大忌中的一项或数项，而导致失败，甚至全军覆没的事例，那真是数不胜数，诸葛亮能把这些教训归纳成九大忌，并冠以“军蠹”之名，对任何一员将领都应说是极大的帮助，他们都应谨记在心，绝对不能犯忌，而且不能允许在自己的军内出现这类弊端，才能使自己的部队立于不败之地。

腹 心

【原文】

夫为将者，必有腹心、耳目、爪牙。无腹心者，如人夜行，无所措手足；无手足者，如冥然而居，不知运动；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，沉审谨密者为耳目，勇悍善敌者为爪牙。

【译文】

身为将领，应该有自己的左右亲信可以咨商事情，有给自己侦察消息通风报信的耳目，有坚决贯彻自己命令辅佐自己的羽翼，没有心腹之人，就好比人在黑夜中走路，手脚不知该迈向何处；没有耳目之人，就好比盲人安静地生活在黑暗中，不能做自己想做的事；没有爪牙之人。就好似一个人饥不择食，吃了有毒的食物，没有不中毒身亡的。所以，明智的将帅，一定要选用学识渊博、足智多谋的人做自己的心腹，要选用机智聪明，谨慎保密、有很强的判断力的人做自

己的耳目，还要选择勇敢、剽悍的士兵做自己的爪牙。

【解析】

《腹心》一文，精辟地论述了将领统军必须有忠实骨干的道理，作者用形象的比喻，多方论证，统军将领必须有足智多谋的人作“腹心”依靠，必须有能及时报告情况的人作“耳目”，以及坚决执行命令的人作“爪牙”，才能及时掌握全军情况，上下贯通，指挥有效，形成一支强有力的军队。这里作者提出必须有“腹心、耳目、爪牙”，并无贬意，应引起重视。

项羽和刘邦争天下的事例，人们都很熟悉。论两人的才干和武艺，刘邦是无法与项羽比的；论楚汉两军的实力，楚军也占绝对优势，且不说灭秦之前，就说灭秦之后楚汉逐鹿中原之初，项羽的楚军是40万人，而刘邦的汉军仅10万人。可是，最终的结果却是项羽大败，乌江自刎；刘邦全胜，当了皇帝。为什么会有这样的结局呢？关键就在“腹心”。刘邦得到了张良、萧何、陈平等一批杰出谋士，而且能完全信任他们，听从他们的计谋；得到了韩信这样杰出的帅才，并能放手让他去带兵征战；有周勃、樊哙等肯于效死命的悍勇大将。项羽本来有得力谋士范增，但项羽刚愎自用，后来又中了陈平的反间计，不再信任范增，致使范增伤心离去，项羽失了“腹心”，从此在斗智方面便处于下风；后来项羽在用兵上又一再出错，致使军兵疲于奔命，军心动摇；在对待彭越等其他各路义军上处理不当，树敌过多，腹背受敌；用将不当，曹咎在成皋大败。凡此种种，关键还是在于“腹心”，刘邦在这个问题上比项羽强。

唐太宗李世民算得中国历史上一位杰出的君王，可说是文武双全，善于用兵理政。但是，就是这样一位人物也离不开“腹心、耳目、爪牙”。当李世民陷入王世充万人重围之时，如不是尉迟恭舍命冲杀，他恐怕难于生还了。如果不是有一支由泰叔宝、程咬金，尉迟恭等率领的黑甲军英勇善战，李世民要取胜也不一定那么容易。在与建民、元吉的争斗中，如果没有长孙无忌，房玄龄，杜如晦等人谋划，没有尉迟恭奋勇驰救，李世民恐怕也难于登上龙位。在治理国家中，房、杜二人为相，魏征进谏，其作用更是显而易见的了。所以说，李世民能所向无敌，能成为一代明君、与他的得力而可信赖的“腹心、耳目、爪牙”是密不可分的。

谨 候

【原文】

夫败军丧师，未有不因轻敌而致祸者，故师出以律，失律则凶。律有十五焉，一曰虑，间谍明也；二曰诘，诘（音：岁）候谨也；三曰勇，故众不挠也；四曰廉，见利思义也；五曰平，赏罚均也；六曰忍，善含耻也；七曰宽，能容众也；八曰信，重然诺也；九曰敬，礼贤能也；十曰明，不纳谗也；十一曰谨，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，知止足也；十五曰谋，自料知他也。

【译文】

凡是将领领兵出师不利，都是因为轻视敌军而产生的后果，所以军队在出师时要严格军律、军令，如若军纪松弛，军令不严，便会招致灭亡。军纪军令应规范的问题有十五项；一是虑，要仔细地考虑、谋划，探明敌人的所有情况；二是诘，盘问、追查，搜集敌人情报，并仔细判断情报的真假；三是勇，见敌人阵势威武强大也绝不屈服；四是廉，不为眼前小利所诱惑，以义为重；五是平，赏罚公正，公平合理；六是忍，忍辱负重，寄希望于未来更伟大的使命；七是宽，宽厚，宽宏大量，能包容他人；八是信，忠信、诚实，遵守诺言；九是敬，对有才德的人以礼相待；十是明，明白是非，不听信谗言；十一是谨，严谨、慎重，不违礼不悖法；十二是仁，仁爱，能无微不至地关心、体贴下级官兵；十三是忠，忠诚报国，为了国家的利益，就是赴汤蹈火也在所不辞；十四是分，行为有分寸，守本分，做事情量力而行；十五是谋，足智多谋，能知己知彼。

【解析】

《谨候》一文讲的是治军用兵必须严谨的问题。作者提出“师出以律”，要求将领治军用兵都必须按原则办事，否则就会“败军丧师”。接着，作者提出了十五项“律”，详细陈述了治军用兵必须遵循的十五项原则。这十五项原则，概括起来，就是中国兵法常说的，也是作者在多篇文章中反复论述过的“仁、义、礼、智、勇、严、信”等项，这是造就一支仁义无敌之师的关键。任何一位想要有所作为的将领，必须遵循这些原则，才能带好兵，打胜仗。

郑成功是民族英雄，也是善于用兵的优秀将领，现举出他用兵的几个侧面，可以帮助人们领会《谨候》一文的论述。

他的军事才干，本书在前面已提到过的训练士兵和奇袭鹿耳门，已有充分展示。他在与清军作战中的几个战例，更能全面显示他的指挥才干和气概。

在漳州附近的江东桥，郑成功的义军曾与清军进行过一场激战。当时，清军头领认为郑成功年轻，没把他放在眼里，肆无忌惮地领兵冲了过来。一路上清军没有见到一个郑成功的军兵，便更加猖狂地冲来。突然，一声炮响，义军几路人马从埋伏之处冲了出来，立时将清军截成了数段，令其首尾不能相顾。义军一阵冲杀，清军乱成一团，只顾逃命了。郑成功挥军追杀，乘胜包围了漳州城。

过了几天，清廷派出一员久经战阵，又会用兵的大将马逢知援救漳州。郑成功召集众将商议，定出了破敌之策。

清军大将马逢知带领 4000 多名骑兵和步兵，连夜赶赴漳州，到了灌口镇，仍没见到义军人马，便下令安营扎寨，就地休息。还没等清军安好营，

忽然四面山上战鼓齐鸣，杀声震天。马逢知连忙下令准备迎战，可左等右等，却不见义军一人一马，四下里的鼓声、喊声也停了。马逢知认为义军只是虚张声势，便下令生火做饭。可清军刚一点火，四下里的鼓声、喊声又响了起来。清军连忙又准备迎战。而义军仍是不出一人一马。就这样，闹得清军一夜不得安宁，没吃没睡。好不容易挨到天亮，马逢知登高了望，只见漫山遍野都是义军人马，只有一条路空空荡荡，马逢知怕义军有埋伏，可又无别的路可走，只好派出一小队人马侦察前进，大队人马随后跟进。一路还算平静，清军很快便进了漳州城。马逢知正在高兴，却已被义军将漳州城紧紧地包围起来。原来，郑成功知道漳州城内存粮很少，而马逢知又是善战将领，如硬拼，义军会受到很大损失，便决定将马逢知放入漳州城内加以围困，消耗削弱清军。清军果然被困了4个多月。后来，大批援军到来，郑成功才撤退到海澄。

义军退到海澄后，清军大队人马前来进攻。郑成功将义军配置在镇远寨，关帝庙和海澄三处、形成犄角之势，可以分散敌军，又可互相支援。清军用大炮猛轰海澄要塞，城上城下一片火海，义军伤亡较大，形势危急，可郑成功寸步不离将台，坚持指挥督战，敌军炮火越来越猛，义军将领刚把郑成功推下将台，一颗炮弹就落在将台上爆炸了。郑成功和众将士一起死守，始终没让清军攻破城寨。

敌军硬攻不行，又在一天夜里偷袭，郑成功早已从清军的空炮声中判断出清军声东击西的阴谋，传令士兵手持斧头在城墙上埋伏，敌军刚从云梯上探头，便遭斧头砍杀，一个也没能爬上城墙，城下敌将还一个劲儿地催兵上城，许多清军便这样送了命。后来，敌将发现中计，下令撤退，郑成功又下令炮击，并指挥三路人马乖胜出击，消灭了大批敌军，其余的清军也投降了，只有一名带兵将领逃脱。

郑成功不但智勇双全，而且治军有方，赏罚分明。当郑成功奉桂王诏命，带兵去广西增援抗清的明军时，留下他的叔父郑芝莞守卫厦门。郑成功大军开走后，清军泉州总兵乘虚而入，对厦门发动进攻。郑芝莞见清军势大，便带上家财不战而逃，丢掉了厦门。郑成功得知清军攻打厦门的消息，便派出水、陆两军回援，自己也带领大队随后返回。回援部队很快收复了厦门，并活捉了清军头领马得功。

郑成功返回厦门后，奖励了收复厦门有功的水、陆军将士，但郑成功的叔父、回援部队头领郑鸿逵却没受奖，因为他私放敌将，算作功罪相抵，不奖不罚，只给予告诫。对临阵脱逃、丢掉厦门的郑芝莞，郑成功不徇私情，宣布按军法从事，处以死刑，郑芝莞苦苦哀求也无济于事，终被推出斩首。郑成功赏罚分明，执法如山，更得全军将士拥戴，大大增强了义军的战斗力。

在用人上，郑成功也有独到之处，且不说他在选拔将领，对待部属等方面的好处，单说在对待何廷斌上，便大有学问。在郑成功决定收复台湾后，荷兰派驻台湾的总督派了一个代表团到厦门谈判，企图用金钱、军用物资等换取不进攻台湾的许诺。代表团的翻译就是何廷斌，他是福建南安人，从小在家读书，很有学问，曾随郑成功的父亲做过事，何廷斌既不愿为明朝“招抚”，又不肯投降清廷，便到了台湾。因他会说荷兰话，被荷兰殖民当局逼着当了翻译，但他爱国之心不改。趁谈判之机，何廷斌暗中向郑成功通报台湾情况，并请郑成功早日收复台湾，郑成功经过了解和试用，证实何廷斌可信后，便大胆使用，让他详细搜集敌情，做好策应工作。何廷斌果然不负重

托，画出了台湾防务情况的详细地图，为郑成功奇袭鹿耳门，顺利登陆，直至最终收复台湾，提供了可靠依据，有力帮助。

郑成功在台湾登陆后，台湾人民热烈欢迎，但对义军并不很了解，再加上荷兰传教士大肆散布谣言，攻击义军，当地的少数民族存有疑虑便不难理解了。一次，郑成功带着何廷斌，率领一队军兵到高山族的番社视察慰问。当地高山族首领以为郑成功是来要粮要钱的，便决定试探一下。他让人送上四只盘子，分别放着金、银、草和泥土。郑成功一看就明白了，笑一笑，让何廷斌告诉高山族人：“成功来台湾，为的是收复我中华的土地，不是为了金银！”说着让亲兵收下放着泥土和草的盘子，并把许多布匹等物品回赠给高山族同胞。这一消息很快传扬开去，台湾各族人民再无怀疑，积极帮助义军。

机 形

【原文】

夫以愚克智，逆也；以智克愚，顺也，以智克智，机也。其道有三，一曰事，二曰势，三曰情。事机作而不能应，非智也；势机动而不能制，非贤也；情机发而不能行，非勇也。善将者，必因机而立胜。

【译文】

大凡愚笨的人能够战胜聪明的人，是违反常理的偶然事件；聪明的人能够战胜愚笨的人，是合乎常理的必然事情；而聪明的人在一起交战，就全看掌握战机如何了。掌握战机的关键有三点：一是事机，二是势机，三是情机，当事情已经发生，有利于己而不利敌时，不能作出相应的反映，不能算是聪明；当形势发生变化，有利于己而不利敌时，却不能拿出克敌制胜的办法，也不够贤者的资格；当整个态势已经很明确对己方有利时，却不能断然采取行动，这也不能算是勇敢。所以，善于指挥军队的将领，一定要根据情况的变化，掌握时机取得胜利，即因机立胜。【解析】

《机形》论述的是用兵的战略思想，讲究一个“因机而立胜”，也就是顺应形势，把握战机，从而克敌致胜。这是为将之人应有的战略素养。战争中，情况瞬息万变，指挥全军的将领，如不能审时度势，捕捉战讯，及时用兵，后果可想而知。有勇无谋，只知蛮干的将领是愚蠢的将领，没有不失败的。

我国春秋时代齐鲁两国交战中有个故事，很能说明“因机而立胜”的道理。

齐桓公派鲍叔牙为统兵大将，并亲自督军去攻打鲁国。鲁庄公听从谋士施伯的建议，请出一位隐士曹刿指挥鲁国军队。前不久齐国刚打败过鲁国军队，士气很旺，两军刚在长勺对阵，齐将鲍叔牙便下令击鼓进军。鲁庄公一听齐军战鼓如雷，便也下令击鼓，可曹刿不让击鼓，也不许将士叫嚷、出击，只叫弓箭手守住阵脚，不让齐军冲过来。

齐军第一次冲锋没遇上敌手，可是也攻不进鲁军阵地，便退了回去。

过了一阵，齐军再次擂鼓呐喊，发起了第二次冲锋。曹刿仍不让鲁军出战，仍然只用弓箭手守住阵脚。齐军既找不到对手交战，又攻不进敌阵，只好再次退回。但是，但与第一次相比，齐军士气已不那么旺盛了。

随后，齐军统领又第三次下令击鼓冲锋。这一次众齐军将士以为又是白忙，所以都懒洋洋地提不起精神。忽然，鲁军阵中战鼓齐鸣，震天动地，鲁军将士如猛虎出笼，冲了过来，齐军毫无思想准备，一时不知所措，一下子就被鲁军冲垮了，只顾回头逃命。

鲁庄公一看可高兴了，马上就下令追击，曹刿却让“等一等”。他跳下车看了一阵齐军的战车轮印，又站到车上了望一阵，这才下令追击。鲁军一鼓作气追出30里，大获全胜。

打了大胜仗，鲁庄公仍然不明白胜在哪里，便向曹刿请教。曹刿说：“临阵交兵全凭一股士气。敌军第一次击鼓进攻，士气正旺，我军与之交锋，很难取胜。等到第二次击鼓进攻时，敌军的士气已经衰落多了。到了第三次，敌军的士气已经消磨光了。而我军将士的士气却是一鼓再鼓，正当敌军士气衰竭时，我军却憋足了劲，一鼓作气打过去，还有不胜的吗？”鲁庄公和众将士点头称是。又问齐军溃败时，为什么不立即追击。曹刿又再解释说：“齐

军逃跑不一定是真败，也可能是诈败，引我军上当。我先看齐军车轮印，确实已乱了；又观察敌军旗帜，确实已倒了，证明齐军确实是败逃，这才下令追击，这是确保万无一失！”鲁庄公和众将士心悦诚服。

曹刿指挥鲁军大胜齐军，就在于战机捕捉得好，以逸待劳，一战而胜。他战后的分析，就是如何捕捉战机的道理。统兵将领应该以智取胜，而不是以力取胜，但如何用智呢？善于捕捉战机，选择最有利的时机出击，便可事半功倍，这就是“因机而立胜”的道理。

在当今商战十分激烈的形势下，精明的企业家便都善于捕捉战机，善于在最有利的时机推出适销对路的商品，便可一举成功。例如，日本企业家在第一次石油危机时推出省油的小型轿车，因而一举畅销世界各国，赚了大钱，便是善于捕捉战机的典范之作。

重 刑

【原文】

吴起曰：鼓鼙（音：皮）金铎，所以威耳，旌旗旗帜，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，士可怠也。故曰，将之所麾，莫不必移；将之所指，莫不前死矣。

【译文】

吴起说，“军队中敲击鼓鼙、金铎的目的，在于引起士卒在听觉方面的敏锐注意力，听从指挥；挥舞旗帜，在于集中士卒在视觉方面的注意力；而各项法规、禁令及刑罚的目的在于管理士卒，节制士卒的行动。”在军队中，用声音引起士卒的注意，要求士卒听从指挥时，发声的器具必须音质清析宏亮；用旗帜来指挥士兵作战时，旗帜的颜色要鲜明、醒目；用刑罚、禁令来约束士卒的行动时，执法必须公正、严明。如果做不到上述三点，军容就会紊乱，士卒就会涣散、懈怠。所以说，在指挥部队的问题上，应该达到这样的程度：只要将帅的指挥旗帜挥舞摇动，部下就会英勇前进，只要将帅的命令一下，所有的士卒就会同仇敌忾，拼死上前，报效国家。

【解析】

《重刑》论述了从严治军问题，这是一个人人都知道的题目。但诸葛亮在这个普通的题目中有他的独到之处，一开头就引目杰出的军事家吴起的话，提出“威耳、威目、威心”的见解，接着，从这三个方面深入论述了由表及里从严治军的思想，这就不是人人都懂得的了。尤其对“威耳”的论述，更表现了作者的高明：一支军队不但要求内在方面讲求军容严整，令行禁止，赏罚分明；而且要讲求外在的“鼓鼙金铎”。军威雄壮，既振奋军心，又威镇敌胆。这样的军队，当然就能做到“将之所麾，莫不必移；将之所指，莫不前死”了。诸葛亮所论，实在是治军的精髓。

“一笑千金”可算是瞎指挥的一个惨痛教训了。

在西周时候，天王为了调动各路诸侯去保卫他，专门修建了许多烽火台，仅在骊山一带便有二十多座。遇有外敌人侵，情况紧急时，周幽王便下令点燃烽火。这种烽火台每隔几里地便有一座，当第一座点燃烽火时，第二座便能看见其烟火；第二座烽火台只要看见第一座的烟火，自己也须立即点燃。这样一座一座传下去，很快便能传到很远的地方。各路诸侯只要见到烽火，便马上带兵赶赴京城去保卫周幽王。在那个时代，这是一种非常有效的指挥手段。

但是，昏君周幽王为了讨好宠妃褒姒，却不顾他叔父的劝阻，下令点燃烽火。烽火一起，各路诸侯立即带领兵马赶了前来。可到京城一看，并没有敌军一兵一卒，只见周幽王和褒姒在饮酒取乐。各路诸侯面面相觑，不明所以。最后，周幽王派人去告诉众诸侯，点燃烽火只是逗褒姒取乐，让诸侯各自回去。众诸侯一听幽王如此胡闹，人人怒不可遏，恨恨而去。

褒姒不知怎么回事，只见众诸侯匆匆赶来，又乱哄哄而去，便问幽王是怎么回事。幽王说是为了逗她一笑。褒姒听了便冷笑一声，周幽王还以为从来不笑的褒姒当真笑了，便把一千两黄金奖给了出主意的人。

过了不久，西戎大军真打来了。周幽王吓得要命，赶忙下令点烽火求救。可各路诸侯以为又是闹着玩的，一个也没来。结果西戎兵打进京城，杀了周

幽王，大肆抢掠一番而去。

善 将

【原文】

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。故能战必胜，攻必取。庸将不然，退则不能止，进则不能禁，故与军同亡，无劝戒则赏罚失度，人不知信，而贤良退伏，谄顽登用，是以战必败散也。

【译文】

从古至今，善于领兵打仗的将领用兵有大的原则：令出如山，向部下讲明什么是进，什么叫退，什么是不应该做的；用仁、义的思想教育部下，使士卒能知书达礼；告诫部下明辨是非，使士卒能互相勉励，规过对善；严格赏罚，使士卒不敢涣散，有信用。上述四点基本原则：禁、礼、劝、信是部队中的重要规范，如果彻底做到了这四点，就好像主要的支架已经搭好，其它的细微末节也就自然地顺展开来，有了法规，具体的内容也就明晰了，这样军队就能战必胜，攻伐时得其所需，无能的将领做不到这四点：没有规制，一旦下令撤退，士卒不听指挥，抱头鼠窜；而下令进攻时，则没有节制，步调不一，甚至纷纷逃避，怠慢拖延，全军也就难逃灭亡的下场；劝戒不明，赏罚无度，失信于士卒，上下不能一心，贤德之人纷纷远走，谄媚狡猾的小人得势，这样的将领带出的部队，一定会每战必败。

【解析】

诸葛亮在《善将》一文中，继续论述将帅带兵治军的原则。连同本文在内，诸葛亮共用了九篇文章从正反两方面详尽论述了带兵治军的各项原则，由此可见，诸葛亮对此的重视。他反复论述带兵治军的诸项原则以及各项禁忌，足以说明带兵治军是统兵将帅最根本、最核心之任务，不会带兵治军的将帅绝不可能用兵取胜。毛主席说得好：“兵民是胜利之本。”军中将士是军队的基础，将士的质量决定军队的战斗力，只有拥有高素质的将士的军队才能战胜敌人，取得胜利。而将士素质的高低又取决于军队统帅和将领的军事修养和带兵治军的水准，所以不断提高将帅军事修养，让将帅精通治军之道便成了军队建设的关键。

诸葛亮在《善将》一文中，集中论述了四项基本原则：“禁、礼、劝、信”。这是对前面几篇文章的补充和深化，使得诸葛亮对带兵治军原则的论述更全面、更完整。

本文从正反两方面反复论述的带兵治军四项原则中，“禁、礼、劝”三项都是强调统兵将领必须重视对士兵的教育，要通过教育让广大士兵知礼义、明是非、懂进退，再辅之以严赏罚，使所带军队成为纪律严明的仁义之师。这样的军队正是我国历代军事家所追求的高质量军队。

诸葛亮高明之处就在于把“教”放在治军首位，强调通过教育让军队明礼义。辨是非，成为有思想、有觉悟的军队，从而能自觉守军纪，懂进退。

中国人民解放军为什么能够在一次又一次战争中以弱胜强，能够胜利完成二万五千里长征这种令世人震惊的艰难进军，能在极其艰难的国内外环境中成长为当今这样一支举世公认的强大军队，这与这支军队从创建之日起便强调教育，坚持思想政治工作是分不开的，“支部建在连队”是人民军队的光荣传统。正是中国共产党领导下的坚强的政治思想工作，造就了这支有高

度政治觉悟的人民军队，他们自觉地为人民而战，所以战无不胜。

在《善将》一文中，诸葛亮还把能否实行四项原则，作为衡量将领水平优劣的标准，能按四项原则治军的为“善将”，不按四项原则治军的是“庸将”。善将“战必胜，攻必取”，庸将则“战必败散”，“与军同亡”。孰优孰劣，一目了然。该怎么办，清清楚楚。

审 因

【原文】

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

【译文】

如果能顺应百姓的心愿来征伐邪恶势力，就是黄帝也不能与这样的行为相比；如果能借助百姓的力量，群策群力获得胜利，那么就是商汤、周武王也不能与这样的功劳相比。在此基础上，审时度势，以德威服人，则天下的各路英雄都会屈服于这样的将帅之下，四海之内，各方豪杰也会甘心受其节制。

【解析】

《审因》一文论述用兵原则，提出出兵要“审因”和“威胜”。所谓“审因”，就是要顺应时势，师出有名，按现在的说法，就是要打正义的战争，师出有名，打正义战争，才能得到群众的拥护，“威胜”则要求为将之人，善于凭借这种群众拥护而形成的群众力量的优势取胜。一员将领能达到“审因”和“威胜”的要求，就可以战胜万夫莫当的大将，征服四海的英雄豪杰了。

1950年，当美国帝国主义疯狂侵略朝鲜，轰炸我国东北一些地方，把战火烧到鸭绿江边的紧急时刻，我志愿军战士为了抗美援朝，保家卫国，跨过了鸭绿江。战士们身穿单衣到了已是寒冬的朝鲜战场，仅凭轻武器去对抗美军的飞机、大炮、坦克等最现代化的武器装备。在战争初期，有一场著名的黄草岭阻击战，很能反映我志愿军正义战争的威力及志愿军指战员压倒一切敌人的英雄气概。

当时战场的形势可说是危在旦夕。美军攻占平壤后，美军司令麦克阿瑟命令其第八集团军向鸭绿江边的新义州推进，命令其第十军向图们江的朝、苏国界线推进，妄图以这个钳形攻势一举结束朝鲜战争，我志愿军司令员彭总带兵入朝后，采取西攻东防的作战计划，粉碎美军的钳形攻势。抢占黄草岭、赴战岭以阻住东线敌军是实现彭总战役部署的关键环节之一。这个任务落在了志愿军第四十二军身上。

黄草岭、赴战岭扼守着通向元山港的两条沙土公路和一条小型铁路的咽喉，居高临下，易守难攻，为兵家必争之战略要地。

抢占黄草岭是决定胜负的关键。志愿军第四十二军接受任务后，主力部队以一夜急行军180里的速度，抢先占领了黄草岭各处阵地。此后，我军第四十二军之一二四师守黄草岭，一二六师守赴战岭。而敌军先后投入的兵力却有四个整师和一个坦克团、两个坦克营及三个炮兵团，另有强大的空军支援。敌军四个师包括美军王牌陆战一师和美七师，两个南朝鲜伪军师包括其王牌首都师。敌军兵力远远超出我军，火力更比我军强大不知多少倍。

1950年10月24日凌晨志愿军部队进入黄草岭阵地，当地气温已降至零下10度，着装单薄的指战员与天寒地冻作斗争的同时，一次又一次地打退了顽敌的进攻，战斗任务是艰巨的，敌人的进攻是疯狂的，甚至展开了白刃格斗，志愿军士气旺盛打得敌军晕头转向、乱作一团，伤亡惨重。在敌人强大的攻势下，志愿军伤亡也很大，但在胜利的鼓舞下，守卫部队信心更坚，敌

人没能攻占一寸阵地。

10月28日，下起了鹅毛大雪，天气更加寒冷了。指战员们不但寒冷难忍，而且干粮也吃完了，后勤补给一时没有到达，眼看便要挨饿，在这紧要关头，朝鲜咸镜南道省委书记和当地县委书记。带领100多名老大爷和中青年妇女，送来了土豆、白菜、萝卜、糠面饼和米团，这是他们自己忍饥挨饿而集中起来的食品。还有妇女们拆了自己家里仅有的棉被做成的手套、布袜。一位老汉把喂了几年的狗也打死了，把狗肉、狗皮一齐送到了志愿军阵地上，这种情景激励着志愿军指战员，他们决心更英勇地战斗，保卫朝鲜人民，消灭侵略者。

后几天，为了保存实力，歼灭更多敌军，师部改变了战术，适当收缩前沿阵地，三面布网，一面开口，诱敌深入，然后聚歼之。战斗更加激烈、更加残酷。敌军动用了更多的飞机、大炮、坦克，投入了更大的兵力，疯狂猛攻，妄图打开通道。有一天拂晓，敌机集中轰炸就达到40多分钟。对守卫黄草岭的门户——烟台峰及通向山峰的公路两侧这一小块地区，美军就派出10架飞机连续不停地轰炸。此后，一连几天，先是出动敌机20架对我军三七团阵地进行狂轰滥炸，紧接着又是重炮集中轰击，然后是十几辆、几十辆坦克掩护大批步兵集团冲锋。志愿军指战员仅凭轻武器、六炮、山炮及朝鲜人民军的少量坦克，与美军陆战一师、南朝鲜伪军首都师和第三师对抗周旋，打退了敌军一次又一次的进攻，坚守13昼夜，歼敌3600余名，没让美李匪军越雷池一步，为志愿军入朝第一次战役的伟大胜利做出了重要贡献。

黄草岭守卫战的辉煌胜利，生动有力地说明，《审因》一文所论述的道理是千真万确的，中国人民志愿军“因人之势以伐恶”，“因人之力以决胜”，便一举击败了不可一世的美国侵略军。

兵 势

【原文】

夫行兵之势有三焉，一曰天，二曰地，三曰人。天势者，日月清明，五星合度，彗孛不殃，风气调和。地势者，峻岭重崖，洪波千里，石门幽洞，羊肠曲沃。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。

【注释】

五星：金星，木星、水星、火星、土星。

彗孛不殃：彗星不出现，没有灾祸的兆头。

【译文】

大凡将帅领兵出征要注意三种情势：天时、地利、人和，这是战争胜利的基本因素和条件。天时，就是指天气晴朗、气候温和适中，寒暑不烈，不旱不荒，天象正常，没有不祥的征兆，这是有利于我方的自然因素。地利，就是指我方城墙高垒于险峻的地势之上，有深沟、大河做天然屏障，地形复杂，深不可测，还有唯一的羊肠小路曲折迂回。人和就是指君主圣明将帅贤达，三军上下守礼守法，整齐统一，士卒个个都能效命沙场，粮饷充足，武器坚利。卓越超群的将帅，如果能凭借天时，就地利，依人和，就可以所向无敌，大获全胜了。

【解析】

这篇文章是从战略的总体上谈论用兵的基本原则，要求统兵将领要谨慎从事，出兵之前必须全面衡量各方面的条件，要在条件有利时用兵，不可轻率出征，鲁莽行事，从而保证战必胜，攻必克。

诸葛亮就是一生谨慎，不肯轻易行险。当年诸葛亮首次伐魏时，曾用反间计让魏国皇帝上当，罢免了司马懿。在魏国没有能人统兵的情况下，蜀将魏延曾提出了一条妙计，由他率领五千精兵，从褒中出去，到秦岭东面，再经子午谷往北，直下关中，偷袭长安。在当时这条计是可行的，但诸葛亮从用兵的一般常理考虑，担心魏国在险要之处设伏，那蜀军便必败无疑，就因为不愿冒险，诸葛亮没有采纳这一计策，而按稳妥策略用兵。

当然，实际用兵中往往不可能样样符合理想。例如，美帝国主义打到鸭绿江边时，已到了朝鲜的冬季，在严寒的朝鲜战场是不适于打仗的，特别是在中国人民志愿军来不及做好防寒准备的情况下出兵更加不利。但是，当时情况紧急，再不出兵，朝鲜就有完全落入美帝国主义之手的危险。所以，就在不利的自然条件下，志愿军毅然开进了朝鲜战场，投入保家卫国的反侵略战争。

这一事实说明，对于天时、地利、人和三项，要综合考虑，三者皆得固然最好，但在情况不允许时，便要具体情况具体处理了。特别是，天时、地利、人和三者之中，人和是最关键的一条，只要“主圣将贤，三军由礼，士卒用命”，便能克服不利的天时和地利，在恶劣的条件下争得胜利，否则，尽管天时、地利不错，也可能失败。论天气条件，如上所述，志愿军冒着严寒出征，确有不少指战员冻伤，甚至致残，但他们克服了严寒的困难，取得了胜利。这是“人和”战胜了“天时”。论地利，例如在抗日战争时期，华北大平原无险可守，抗日军民装备又差，无法直接与日本侵略军对抗。但华北抗日军民进行的是反侵略战争，有中国共产党的正确领导，军民一心，同

仇敌忾，在战争中，创造了利用青纱帐、地道战等，战胜了强敌，这是“人和”克服了不利的“地利”条件，是“人和”的胜利。

胜 败

【原文】

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

【译文】

军队出师必胜的条件是：真正有才德的人担任着重要职务，没有才德的人被贬斥到最低位置，三军将士情绪高昂，团结统一，上下关系和睦，士卒服从命令，勇敢善战，军容威武雄壮，法纪严明。军队出师不利，必然伴随下列征兆：士兵懒惰、散漫，不遵守军纪，全军将士非常畏怯对敌作战，兵卒不讲信义，不畏惧刑罚，对敌军实力估计过高，内部不团结，彼此之间通常的话题是与私利有关的事情，喜欢猜测事情的吉凶祸福，附会各种无稽之谈，军内流言蜚语盛行，军心涣散。【解析】

这篇文章从议论军队的优劣胜负入手，从总体上论述了军队建设的标准和用人问题。诸葛亮把军队分为必胜之师和必败之师两种类型，并详细地提出了两种军队各自的表征。这种表征也就是治军将领在抓军队建设时应着重抓好的方面。在军队建设诸方面中，最根本的一项还是统兵将领的配备，各级人才的使用，文章明确指出“贤才居上，不肖居下，三军悦乐”，也就是作到任人唯贤，人尽其才，才能达到全军上下同心同德，成为一支必胜之师。这确实是问题的关键。

唐朝初年就有一个形成鲜明对比的事例，很能说明统兵将领的关键作用。当时刘黑闥勾结高开道叛乱，声势越来越大，唐朝大将淮安王李神通和李艺合兵讨伐，都吃了败仗。刘黑闥领兵先后攻占了瀛州、定州、冀州等城。贼势大振，赵魏境内一片惊惶，到唐武德五年，刘黑闥自称为汉东王，定都洛州，十分猖狂。

各处告急求援文书雪片般飞入长安，唐高祖急忙派出李世民领兵讨贼。秦王李世民出师大吉，先收复了相州等地。随后与前来进攻洛水的刘黑闥决战时，调兵遣将，或夜袭敌军，或断敌粮道，或巧用洛水淹贼兵，最终杀得刘黑闥仅剩 200 人马逃到突厥去了。

李世民率领得胜唐军讨伐山东的徐圆朗，眼看就将获胜之时，突然被李渊召回，唐军改由淮安王李神通等人统领，进攻兖州。兖州还没拿下，刘黑闥已借得突厥兵长驱南下，一路攻城掠地，势不可当。李神通抵挡不住，连忙向唐廷求授。李渊派淮阳王李道玄为河北道行军总管，领兵讨贼，并命行台民部尚书史万宝协同讨贼，命齐王李元吉为后应。年仅 19 岁的李道玄接到诏命后，便带领 3 万军兵直抵下博，约史万宝跟随前进，进军讨贼，而史万宝却“以淮阳王作为诱敌之饵”，自己则“坚守待敌”，拒不带领军兵出战。李道玄还以为史万宝会领兵跟进，便大胆前进。途中遇到泥淖地段，李道玄下令立即越过河沟前进。李道玄一马当先，飞越河沟。部下唐军不敢怠慢，纷纷过沟。可是，众唐军刚过了一半左右，刘黑闥已带领大军，漫山遍野而来。李道玄奋勇冲杀，虽杀死不少敌军，但终因兵力过于悬殊，杀不退重重围困的敌军，最后大吼一声，喷血而亡。失了主帅的唐军大半被杀。直到此时，史万宝才整军出战。然而，众唐军一见贼兵人多势众、个个膘悍，便已失去斗志，全都不听史万宝的号令，不敢前进，纷纷后退。史万宝见势不好，

自己抢先策马逃跑了。最终唐军死伤无数，遭到惨败。

从唐军败——胜——败的事例，可以清楚地看出统兵将领的品德才干对军队的强弱胜负的决定作用。

假 权

【原文】

夫将者，人命之所悬也，成败之所系也，祸福之所倚也，而上不假之以赏罚，是犹束猿猱之手，而责之以腾捷，胶离娄之目，而使之辨青黄，不可得也。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。故孙武曰：“将之出，君命有所不受。”亚夫曰：“军中闻将军之命，不闻有天子之诏”。

【注释】

离娄：古代传说的锐目之人，能于百步之外见秋毫之末，黄帝亡其玄珠，令离娄索之而得。

【译文】

将帅是军队中的关键。他悬挂着千万士卒的性命，关系着战争的胜败结局，左右着国家命运的盛衰兴亡。如果君主不把军队的赏罚大权全部交给将帅，就好像用绳索捆住猿猴的手足却斥令它快速地攀爬树木，跳跃飞奔，又好像用胶带粘贴离娄的双眼，却要求他辨别各种颜色，这都是不可行的事情。如果赏罚大权被权臣所操纵，主将没有任何可以自主的权力，上下必然会被私心。利欲所驱使，人苟且于私利，就没有人会为国家效命，更没有旺盛的斗志。那么，就是有伊尹、吕尚那样出类拔萃的才智，有韩信、白起那样的功绩，也不能自保。所以，孙武说：“将帅领兵在外作战，君王的有些命令也可以不接受。”周亚夫说：“在军中，只听将帅的命令，而不听君主的诏令”。

【解析】

《假权》一文论述的是兵权问题，这个问题，诸葛亮在《将苑》的第一篇文章《兵权》中，已有论述，不过侧重点不同：《兵权》论述的是统兵之权，是总的指挥权；《假权》一文着重论述的是临阵指挥之权，特别是赏罚大权，强调“将之出，君命有所不受。”要求保证将领临阵指挥的全权。文章一开头就用了三个排句，突出说明这个指挥权关系重大。接着，文章又用比喻加以论证，最后还引用孙武和周亚夫这样杰出的军事家的名言加以证明，可见诸葛亮对这个问题的高度重视。这个问题也确实太重要了，诸葛亮自己就有切身之痛。当他四出祁山，好不容易连胜司马懿，打出了大好形势时，后主刘禅却听信宦官的谗言，下诏召回诸葛亮，意欲削权防变。诸葛亮无奈撤兵，结果功亏一篑，白白葬送了大好形势。最终诸葛亮没能征服中原，抱憾而死。授予将领全权，确实是用兵的根本。

哀 死

【原文】

古之善将者，养人如养己子，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，礼而禄之，勇者，赏而劝之。将能如此，所向必捷矣。【译文】

古代凡是优秀的将领，对待自己的部下就好像对待自己的儿女一样，当困难来临时，身先士卒，站在最前面；在功劳荣誉面前，与部下谦让，把功劳、荣誉让给部下；对待受伤的士卒，百般安慰和抚恤；当部下为国捐躯时，又能厚葬他们，并妥善地安排好后事；在粮食不够吃时，主动地把自己的食物让给下级；在天气寒冷的时候，把自己的衣服让给士卒穿用；对待有才智的人，以礼相待，并委之以高官；对待英勇擅战的部下，他会给予恰当、及时的奖赏并勉励他再立新功。身为一名将帅，做到了上面的几项内容，就会所向披靡，百战百胜。【解析】

在《哀死》一文中，诸葛亮提出了“养人如养己子”的论点，这和我国历代将领“爱兵如子”的说法是一致的。诸葛亮是不是第一位提出这一主张的人，没有考证，不敢妄下断语，但他在一千多年前就如此明确地提出这一论点，总是十分可贵的。更可贵之处还在于，诸葛亮不但提出了主张，而且提出一系列爱兵的途径，总共八项，相当详尽。作者说，如能做到这些。就能造就一支所向无敌的军队，诸葛亮在前面论述过从严治军，这里又专文论述爱兵如子，可见他对这个问题的重视。这个问题确实是领兵的要旨之一，得军心者就能取得将士效命的结果，失军心者则会导至败亡丧身的后果。张飞是三国名将，其勇猛曾令曹孟德畏惧。就是这样一位大英雄，最后却因醉酒鞭打军士，打死不少人，并苛待部将，而被帐下两员低级将领杀死，割下首级，落了个身首分家的可悲结局。难怪诸葛亮要专文论述爱兵如子问题了。

张飞是因苛待部下送了命，从反面证明诸葛亮爱兵主张的正确。至于因爱兵而得军心，形成强大战斗力的事例，古今中外已有很多。典韦甘愿舍出性命保护曹操就是众多事例中的一个。

当年曹操招兵买马之时，许多杰出谋士和武艺高强的武将纷纷前去投靠，其中就有典韦。曹操一见典韦身材魁梧，就十分喜爱，夏侯惇还介绍典韦使用重达80斤的两支铁戟时，在马上仍能运使如飞。曹操让典韦当面演练，果然骁勇过人。曹操当即任命为帐前都尉，并脱下自己身上的锦袍给典韦披上，还把自己乘骑的骏马、雕鞍赐给典韦。典韦得到如此礼遇，从此死心塌地效忠曹操。

张绣投降曹操后，曹操居然霸占了其嫂子。（一说婶子）张绣决心杀曹报仇。一天夜里，张绣用计把为曹操守卫营帐的典韦灌醉，偷走了他的铁戟，然后在曹操寨中放火。曹操见大火烧起，慌忙呼叫典韦。典韦这才发现自己的兵器不见了，只好抓起一把士兵使用的刀抵敌。典韦身无片甲，兵器又不顺手，立即扔掉手中刀，抓起两名士兵当武器，奋起迎敌。敌军均不敢靠近，只好站在远处放箭。亏得典韦死命守住寨门，曹操才得以从寨后只身匹马逃走。而典韦则冒着箭雨，寸步不让，最终血流满地而死。

曹操待部将不错，因而不只典韦肯于誓死效命，许褚等将也曾死命拼战而力保曹操安全。在中国历史上，象曹操一样善待部下而深得军心，三军将士肯于效命的事例为数不少。是十分突出的一个，所以他带的兵所向披靡，

百战百胜。

三 宾

【原文】

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

【译文】

凡是三军出征作战，将帅必然有各类幕僚人员为自己策划参谋，共同讨论利弊得失，辅佐在将帅左右，有些人口若悬河，能提出奇妙的谋略，见闻广博，多才多艺，这是万里挑一的出色人才，可以成为将帅的高级幕僚。有的人象熊虎一样勇猛，象猿猴一样敏捷，性格则烈如铁石，作战如龙泉宝剑般锐利无比，这些人是一代豪杰，可以成为将帅的中级幕僚。有的人喜欢发表言论，有时也能说中，但能力一般，只是普通之辈，可以成为将帅的下级幕僚。

【解析】

这篇文章是专门论述将帅助手之选拔任用。这个问题是军队组建的核心问题。统领一支大部队的将帅，必须组成一个强有力的核心中枢，才足以统领、指挥全军，才足以对抗敌军，战而胜之。刘邦是有了张良、萧何、陈平、韩信、樊哙、周勃等谋士和武将而登上皇帝宝座的；曹操、刘备、孙权，各自都有一批“词若悬流，奇谋不测，博闻广见，多艺多才”的谋士和“猛若熊虎，捷若腾猿，刚如铁石，利若龙泉”的猛将，所以能在东汉末年的群雄纷争中形成了三足鼎立之势；唐太宗文有房、杜、魏等名臣，武有尉迟恭、秦叔宝、李世勋、李靖等等名将，所以能平定诸路反王，开创一代帝业，成就空前功业。

阅读《三宾》一文，应该注意的第二点是，诸葛亮把足智多谋的人列为“万夫之望”，可“引为上宾”；而将勇猛无敌的武将列为“一时之雄”，“可以为中宾”。诸葛亮把智谋之士列为上宾，把勇武之士列为中宾，就是强调统兵将帅要靠智谋取胜，而不是靠力战硬拼克敌，所以组建军队核心集团时，要把智谋之士放在最重要的位置上。这一点，在我国现代企业的经营管理上，很有参考价值。我们的企业和外国企业相比，往往对营销这一环节重视不够，重生产而轻营销，以致产品不能及时销出而造成积压，进而增加流动资金投入，增加成本。为了搞活企业，应该树立现代经营管理思想，为此，在配备企业管理层时，不能把营销人员仅仅作为中层干部安排，应该把那些“词若悬流，奇谋不测，博闻广见，多艺多才”的营销人员进入核心领导集团，靠他们的市场信息及预测来确定企业的生产方向、生产品种，靠他们去及时销售产品，求得最好的经济效益。

阅读《三宾》应该注意的第三点是识人问题。对那些能说会道，能力一般的，只可“引为下宾”。在这一点上，连诸葛亮也难免有失，例如，在使用马谡的问题上，他不顾刘备临死的嘱咐，也不听马谡母亲的劝说，重用马谡，让他去担任对全局有决定意义的街亭守卫主将，导致街亭大败，连累一生谨慎的诸葛亮自己也不得不行了一次险，唱了一回“空城计”（据《三国演义》，史实待考），差点连命都保不住。

后 应

【原文】

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

【译文】

如果能防患于未然，谋定而后动，在事情还没有变成复杂之前就预先做了准备，在事情还没有变得不可收拾时就采取了应对措施，在军中设立了严明的刑罚但不必动用，这是用兵的上策，这样的将领是智者，与敌人交战，将士已布列阵形，双方兵马交错，强弩远射，紧接着短兵相接，这时将帅如果能乘机以种种威势扩大自己的影响，使敌军混乱以致失败，这算得上是用兵的能者。在战场上，将帅冒着枪林弹雨冲锋陷阵，但只是逞一时之能，双方损失极大但不分胜负，这是用兵中的下策。【解析】

《后应》一文也是论述用兵的战略思想的，全文把用兵的水平分为三等，主张以智用兵，讲求谋定而后动，不打无把握的仗，反对仅凭血气之勇，猛冲蛮撞，将其列为用兵的下等。这确是军事大家的见解，而非一介武夫的主张，“诸葛一生唯谨慎”，所以他能百战百胜，在极其不利的形势下也能转危为安。

诸葛亮在文中所说的“图难于易，为大于细，先动后用，刑于无刑。”的确是治军用兵的经验之谈，是造就优秀统兵将领的处事标准，治军而能达到刑于无刑，那是达到了理想境界，三军均能自觉严守军纪，不折不扣地执行命令，用不着执行刑罚去维系部队，这样的军队自然是有非凡战斗力的军队了。中国共产党领导的人民军队，从红军到人民解放军，坚持进行三大纪律八项注意的教育，坚持进行人民军队性质和宗旨的教育，所以全军上下能自觉严守三大纪律八项注意，成了深受人民爱护和支持的优秀军队。在这支军队中官兵平等。根本用不着象历朝历代的军队那样实施各种体罚乃至肉刑，从总体上来说，做到了“刑于无刑”，所以这支军队能够战无不胜，攻无不克，所向无敌。

能否做到谋定而后动。历来都是衡量统兵将领优劣的重要标准。我国兵法家崇尚的是“运等于帷幄之中，决胜于千里之外”的儒将风度，而贬斥那种仅凭血气之勇，只知拼命的莽撞武夫，从几千年的战争史来看，能使得军队常胜不衰的确实是足智多谋的统帅。刘备当初有关云长和张翼德这两员万夫莫敌的猛将，后来又有了能从曹操百万大军之中救出阿斗的赵子龙，如果单从武将的本领来说，刘备足可与任何一路英雄相对抗而毫不逊色。可是，在请出诸葛亮之前，刘备却屡吃败仗，甚至兄弟失散，夫妻分离，无立足之地，而得到了卧龙先生之后，仅有几千人马的刘备却能左右形势的发展，形成鼎立之势，其根本原因便在于诸葛亮未出茅庐，已是三分天下之策成竹在胸。

当然，这“谋”的内容是十分丰富的，既有对敌我双方的充分了解，又有对总体形势的把握，还要有战胜敌人之策略、步骤、战机之把握，战场之选定，后勤之保障等等，出色的指挥官，不但能调动指挥自己的军队，还能指挥调动敌军，让其按照我军部署，一一被歼。

刘伯承同志是举世公认的战略家，他和邓小平同志一起指挥解放大西南

的战役就是谋定而后动的典范，经过三大战役，国民党军队主力已经大部被歼，解放大军横渡长江，解放南京。上海后，蒋家王朝更是大势已去。为了在大陆保留一块根据地，以便日后东山再起，蒋介石便把赌注押在大西南上，他亲自到重庆、成都策划、部署。这时蒋介石仅剩的一点赌本是胡宗南和宋希濂的几十万部队，这些残兵败将已成惊弓之鸟，不敢与我军决战。一有风吹草动，他们便会逃出国境，以期保存实力。他们已没有勇气为蒋介石拼命守住大西南，为了一劳永逸地把蒋介石的反动军队消灭在大陆，不使其逃逸，不留后患，中央军委、毛主席制订了大迂回、大包围、大歼灭的作战方针，先断敌军退路，然后聚而歼之。

执行中央方针，完成大西南歼敌的重任就落在刘、邓指挥的二野身上了。刘伯承司令员作出了周密的部署：以第五兵团和第二兵团之第十军直插贵州北部、四川南部、切断国民党军队向云南的退路，然后协同第三兵团作战；以第三兵团率领第十一、十二军（后来军委又将四野的第四十七军划归三兵团指挥），会同湖北军区指挥之第五十军和第四十二军等部队，以钳形攻势围歼湘、鄂、川边界的宋希濂兵团，然后，第三兵团主力直出四川东南部，与第五兵团协力聚歼川东和重庆地区的国民党军队。两兵团完成上述任务后，在第十八兵团及第七军的协同下，实施成都战役，全歼胡宗南集团及四川境内的国民党军队。

刘伯承同志就战役部署向团以上干部讲了三十多小时，让全军指挥员充分理解这个关门打狗的计划，明确各自的任务，极大地调动和鼓舞了全体与会干部的热情和积极性。

为了拖住敌军，实现我军部署，刘、邓首长又按中央方针来了个声东击西，摆出南下广州的架势，然后在湘西秘密集结。四野敲锣打鼓公开南下，二野则悄无声息地进军，让蒋介石放心地死守大西南。与此同时，毛主席还派出几路佯攻部队，造成我军主力将由川北入川的声势，吸引蒋介石把主力摆在川北防御。

直到我二野各路部队相继截断了川黔公路和黔桂公路，解放了贵州 30 多座县城，并进占了贵阳，然后向川南急进，直逼重庆时，蒋介石才发觉上当，慌忙命令防守川北的胡宗南部赶赴重庆保驾救援。然而，为时晚矣！

从 1949 年 10 月底二野开始发起川黔战役，仅两个月时间，到 1950 年元旦，川西战役便胜利结束，大西南全境解放。整个大西南战役完全按照刘伯承预先的部署进行，非常顺利。而蒋介石只能在台湾悲伤叹息了！

便利

【原文】

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

【译文】

在草木茂密的地区作战可以采用游击战略较为有利；在重重险塞和浓密的山林地带作战可以用突击的办法，出敌不意；在平原作战没有任何隐蔽物的情况下，可以采用壕堑战术；在敌众我寡的情况下，我方应在黄昏时候攻击敌人；在我众敌寡的时候，则应在清晨向敌人进攻；如果武器装备精良，兵力强盛，则应速战速决；如果隔岸对峙，又有风沙，视线不清，就应采取前后夹击的战术。

【解析】

这篇文章讲述了基本的战术策略，作者详细说明在各种地形条件、气象环境下以及双方兵力对比下应该采用的战术和出击时机。这些内容对于统兵将领当然有参考价值，但阅读本文更应该注意的是体会诸葛亮确定战术运用的指导思想，这就是审时度势，因地制宜，扬长避短。

同样是运用“置之死地而后生”这一战术原则，马谡在街亭遭了全军覆没的惨败，而韩信在井陘却大败赵军，其原因就在于马谡只知生搬硬套，而韩信却是根据当时本军的情况、敌军的情况，当地的形势而巧妙部署。

马谡把诸葛亮的谆谆嘱咐抛到九霄云外，更不听王平的意见和劝阻，一意孤行，把军队全拉上土山上驻扎，结果，司马懿用大军围困，断其水源，蜀军便不战自乱了。

韩信在井陘大战中，首先派人侦察，了解到赵国统兵将领陈余拒绝了李左车的正确意见，采用单纯防守的战略，所以韩信敢于领兵急行军数百里，出敌不意到达离敌军阵地仅 30 里的地方，韩信身边有一位曾当过赵王赵歇助手、后来被陈余赶走的张耳作谋士，韩信充分信任张耳，和他共商破敌大计，自然更能知己知彼，心中有数了。于是，韩信部署了两支部队，一路是 2000 骑兵，各带一面红旗，从山中秘密运动到赵军背后的山沟里埋伏；另一路是 1 万人马，公开开出井陘口，背靠井陘东面的绵蔓河列阵。

赵国军将只看见背水列阵的 1 万汉军，而没发现埋伏在背后的 2000 骑兵，所以都大笑韩信连军事常识都没有，把 1 万军兵摆在既不能进、又无法退的死地。这一来，赵军根本不把汉军放在眼里，在坚固的堡垒中高枕无忧，只等一声令下，消灭汉军了。

第二天天一亮，韩信带领汉军主力，打着汉军旗号，擂着战鼓，威武雄壮地走出井陘口，骄狂的赵军早已等得不耐烦了，一见汉军，立即冲出堡垒，杀了过去，战斗十分激烈，不一会儿，汉军退向背水阵地，旗帜、战鼓扔得满地都是。赵军以为消灭汉军的大好时机到了，全军离开坚固的营垒，争先恐后去捉拿韩信、张耳。汉军背水迎敌，无路可退，只有横下一条心，拼命厮杀，人人奋勇，以一当十。赵军见一时消灭不了汉军，打算退回营垒去休整一下再战。谁知赵军刚一回头，立时全都吓傻了，随即乱纷纷地抢先逃命，赵军将领竭力制止，并当场处斩数人，仍不能奏效。

原来，韩信埋伏的 2000 骑兵，乘赵军全都拥出去消灭汉军时，冲入赵军

营垒，把赵军的旗帜全部拔下，换上了汉军的红旗。赵军正在河边激战，根本没注意到营中情况。等他们要回军休整时，这才发现自己营垒中已是红旗耀眼。突然发现自己营垒失守，断了退路，众赵军安得不惊，安得不傻，安得不乱！

韩信见状，令旗一挥，河边的汉军和占领敌营的 2000 骑兵立即两面夹击，一举击败赵军。赵王被俘，陈余被杀。

这一仗，韩信用仅有的 3 万军兵，战胜了拥有 20 万大军，并且据有井陘天险的赵军。关键就在于韩信不仅让汉军背水作战，用“置之死地而后生”的办法激发汉军的斗志，而且更巧妙地布置了 2000 伏兵。为了使伏兵发挥奇效，韩信又大张旗鼓挑战，扔旗抛鼓退守河边，以骄兵计把赵军引出坚固的营垒，诱到河边混战，使得伏兵能轻而易举地完成了占营换旗任务，给了赵军一个晴天霹雳，使其失去战斗力。韩信的成功绝不是简单的“置之死地而后生”，而是针对当时的敌我形势，利用当地地形，扬长避短，作了周密的系列部署。这是巧用战术的光辉范例。

应机

【原文】

夫必胜之术，合变之形，在于机也。非智者孰能见机而作乎？见机之道，莫先于不意。故猛兽失险，童子持戟以追之，蜂虿发毒，壮夫彷徨而失色，以其祸出不图，变速非虑也。

【译文】

必胜的要诀及掌握情势变化以指挥调动部队的方法是出其不意。如果不是智者，谁又能把握时机当机立断呢？掌握时机的秘诀在于出其不意。如果猛兽离开山区，失去了险峻的山势做依托，就是个孩子手持长戟也可以吓退它；而小小的毒蜂只凭借自己一根毒刺，就可使强壮的大汉不敢靠近，对敌人来说，让灾祸突然出现，防不胜防，无法预料，是最好的制胜办法。

【解析】

《应机》一文也是论述基本战术策略的，但这篇文章侧重于论述捕捉战机。文章强调指出抓住战机的重要，文章说，小孩抓住了战机，可以制眼猛兽；小小的毒蜂，如出击得当，可以让壮士大惊失色，文章特别强调抓住战机，出其不意打击敌人，可收到意外的效果。看来，诸葛亮在临战指挥上十分重视捕捉战机这一环，在《机形》一文中作了论述，这里又进一步作了论述。在实践中，这确实是极其重要的一环，谁能抓住战机，并能出其不意给予打击，谁就在战斗中占了主动，易于取胜。

1976年6月27日，法兰西航空公司的一架班机，在从以色列的特拉维夫飞往巴黎途中，被恐怖分子劫持，飞往乌干达，在恩德培机场降落。机上250名乘客中的104名以色列人全部成了人质。乌总统阿明到机场迎接劫机的恐怖分子，并派出大批军兵看押人质，阿明还代表恐怖分子与以色列当局进行谈判，要求以色列以释政特拉维夫监狱关押的40名阿拉伯战士或者为每名被扣押的以色列人出100万美元作赎金，换回以色列人质，到7月4日如下兑现，便要杀人质全部杀死。结果，以色列既没放阿拉伯人，也没出一分钱，便将被扣押的全部人质解救出来了。

原来，以色列内阁经多次研究，决定从特种部队“戈兰旅中精选166人”去执行解救人质的任务。

为了保证营救任务一举成功，以色列人在沙漠中迅速建起了一个土木结构的模拟恩德培机场，供突击队进行训练。这座模拟机场虽比实际机场小，但十分精确，候机大厦模型连窗户都不少一扇。

突击队员仅有一天训练时间。突击队指挥官要求队员每一次向候机大厦冲击都要用最大的声音呐喊，跟实战一样。一天之内，进行了三十二次冲击演练，最后，模型大厦被冲垮了。就在“大厦”倒塌之时，没有一名队员稍显犹豫，仍是以最快速度冲上去。

同年7月3日黄昏，突击队员登上三架C130“大力神”运输机，另有两架波音707一起出动，一架是空中指挥部，一架作野战医院。此外执行这一任务的还有担任空中掩护、空中加油及空中通讯指挥的12架飞机。

从西宁半岛最南端的沙姆沙伊赫机场起飞，航程是四千公里，途中要穿越五个阿拉伯国家的领空，这些国家全是以色列的敌对国家，其中的任何一国发现了以色列机群，便意味着这次突击行动的失败，甚至可能引发第五次中东战争。

在高科技时代，一个如此庞大的机群要航行 4000 公里，飞越五个阿拉伯国家而不被发现，那真是难以想象的事情。可是，以色列飞行员确实创造了这样的奇迹，他们全程超低空飞行，离地面和海面的高度不能超过 15 米，有时仿佛大海的怒涛快吞没飞机了。

当天晚上 23 时，以色列人到达恩德培机场上空，对机场管制塔的工作人员说是东非航空公司运送以色列释放的巴勒斯坦人的飞机。机场管制塔里的人立即打电话给阿明，但是，电话打不出去。

就在管制塔里的乌干达人还在不停地拨电话时，以色列人已在机场降落。飞机刚停稳，机载的装甲运兵车、吉普车按事先的部署向各自的目标扑去。四个突击组分别突击候机大厦、机场塔台和军用停机坪，以抢救人质、摧毁塔台，炸掉机场上的全部米格机；夺取机场加油设备，并伺机夺取被劫持的法航飞机及阻击乌干达援军。

当以色列第一架飞机着陆时，一辆豪华奔驰轿车载着“阿明”开到候机大厦前停下了，一声“立正”，大厦前的二十多名乌干达士兵没人敢再动一下。“总统”吃力地从车里出来，向士兵微笑点头，身后还跟着三名黑人卫兵。一名乌干达军官发现总统瘦了一些，但也没有深想，近来，总统常来，但每次都事先通知，“今天为什么突然来到”？军官正想着，又一辆汽车飞驰而来，突然一声枪响，只见“总统”手里的枪口还在冒烟，一名哨兵已倒下了。

原来，为了配合突击队行动，以色列特工在飞机到达时，切断了机场与外界的一切通讯联络；派出乔装阿明总统及卫兵的接应小组。“总统”枪响的同时，第一突击组的车也到了，这时，从奔驰车里伸出一挺机枪，一通扫射，打死了二十多名乌干达士兵。

突击组冲进了候机楼。劫机头领是一名德国姑娘。她和其他劫机者正在大厦前厅的沙发上打盹。突然传来的枪声把她惊醒了。她命令劫机者守住前厅，自己对准以色列人正要扣动扳机的一瞬间，响起了一个婴儿的哭声。姑娘稍一迟疑，这时传来一声希伯来语“卧倒”，能听得懂的以色列人质全趴到了地上，而劫机者和乌干达士兵都还站着。紧接着突击队的几十支冲锋枪齐射，站着的人全倒下了。突击队把人质带出大厦。

与此同时，第二突击组破坏了全部塔台设备等。

一队乌干达士兵刚从睡梦中惊醒，还没弄清是怎么回事。已被以色列突击队的强大火力扫倒。全队士兵仅有一名手持火箭筒的在倒下前发射了一枚火箭弹，打倒了站在最前面的突击队指挥官，算是没让以色列突击队全部安全返回。

从突击队第一架飞机降落，到满载人质的第一架飞机起飞返航，仅化了 53 分钟。当总统阿明亲率装甲部队赶到机场时，以色列的最后一架飞机已经升空，从他们头上掠过。

这次以色列突击队营救人质的军事行动之所以快速、干净、利落，首先是他们时机选得好，正当乌干达当局和劫机者等待答复已好几天，而又没到最后时刻时，劫机者和乌干达士兵已有些困倦松懈，突击队在近午夜时到达，正是最好时机。其次是突击行动计划周密，准备充分，行动作神速，给守卫人员和劫机者突如其来的袭击，使他们没有还手的机会。再次特工人员的巧妙掩护，也收到了分散注意力的奇效。

揣 能

【原文】

古之善用兵者，揣其能而料其胜负。主孰圣也？将孰贤也？吏孰能也？粮饷孰丰也？士卒孰练也？军容孰整也？戎马孰逸也？形势孰险也？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。

【译文】

古代善于用兵的将领，往往能在掌握了敌我双方实力的虚实后就对双方交战的结果有了基本的认识。将帅在预料胜负的结果时需要了解的内容有：双方的君主哪一个比较圣明？双方的将领哪一个更为贤明有能力？双方的官吏哪一方更有能力？双方哪一方的粮草更力充足？双方中哪一方的士兵训练有素，双方的军容哪一方更为严整？双方的战马哪一方跑的快？双方哪一方占据的地势更为险要？双方哪一方的幕僚更有计谋？双方各有哪些可以畏惧的邻国？双方哪一方的国力更富有？双方哪一方的百姓生活更安定？通过比较上述几个方面，双方谁强谁弱，谁胜谁负就可以比较容易地做出判断了。

【解析】

这篇文章讲述的是将帅谋略中的决策科学问题。文章指出，一名优秀的将帅，在作战之前，便能“揣其能而料其胜负”，也就是通过分析比较交战双方的优劣长短，便能预先料到战争的结果，这实际上既是对将帅决策能力的要求，要求他们具备预策预谋的能力，不打无准备之仗，不打无把握之仗；又是将领的决策须知，即要求将领在决策之前必须充分了解交战双方的相关情况，并对这些情况进行细致而科学的分析比较，在科学、准确分析比较的基础上做出决策，杜绝任何主观、片面、武断、鲁莽的决策。

对于一身系千万人生命和国家安危的统兵将帅来说，懂得这种决策的根本原则，具备这种科学决策的素质和能力，是非常重要的，是必不可少的，我国著名兵法家历来都十分重视这一条，孙子就有专文论述“知胜有五”，并提出了一句名言：“知彼知己，百战不殆”，告诫决策者：“不知彼而知己，一胜一负。不知彼不知己，每战必败。”

诸葛亮在《揣能》一文中指明应分析比较的方方面面，正是关于战争胜负的诸项因素，阐明应对这些因素进行分析比较，要求统兵将帅详尽占有材料，科学分析材料，从而作出正确的判断、决策。

正因为孙子提出，诸葛亮又加以论述的这一条决策的基本原理是正确的、科学的，所以，“知己知彼，百战不殆”已成了世界各国军事家的共同信条，而且还不仅是军事家，许多著名的政治家、外交家、企业家、体育教练等等，也都把这一原则作为自己决策的根本原则。

从古至今，许多军事家的用兵实践一再证明，做到“知己知彼”，确实能“百战不殆”，诸葛亮七擒七纵孟获，就在于对孟获及其民族的人性，该地的地理环境、地形特点及天候诸项均有了解，所以，不管孟获怎么变换策略，诸葛亮均能从容应对，让孟获七次被擒。

当然，要做到知己知彼，那是要付出很大努力，很多辛劳才能做到的，诸葛亮之所以能够准确预测，正确决断，是因为他注重调查研究，多方侦察了解，占有大量材料，为科学决策奠定了坚实的基础。现以诸葛亮第五次擒获孟获为例来说明这个问题。

孟获第四次获释后，与其弟会合。慑于诸葛亮军威，两人便前去投靠秃龙洞的朵思大王，企图依靠秃龙洞的天险困死蜀军，不战而胜。这个秃龙洞确实易守难攻，只有两条路可通，东北有一条平坦大道，土厚水甜，人马可以通行；西北有一条道路狭窄的山路，不仅难于行走，而且沿途毒蛇恶蝎为患，更为严重的是一到黄昏烟瘴笼罩，直至第二天巳、午时才散，一天只有未、申、西三个时辰可以通行。这条西北险路还有一个致命祸害，那就是“水不可饮”，沿途四处泉水皆为毒泉，诸如哑泉、灭泉、黑泉、柔泉等，人若饮用这种泉水，便会遭到杀身之灾。这条西北小路，实在是一条无法通行的绝路。孟获兄弟进入秃龙洞后，朵思大王便下令用木石把东北洞口堵死。

当时正值六月盛夏，天气炎热，孟获又不出战，蜀军实在暑热难耐。王平带领数百军兵探路，误饮哑泉之水，众军皆口不能言。处此困境，诸葛亮自驾小车，亲自前去侦察。他先察看了哑泉，知是毒泉。随后下车，攀藤附葛爬上山冈，到了汉朝伏波将军马援庙。诸葛亮叩拜祈祷一番，见庙内无人，便出庙察看。得知有位“万安隐者”能指点迷津。

第二天，诸葛亮带领众哑军走过羊肠小道，找到隐居的“万安隐者”，不但求得了走出险恶小路之法，而且治好了众哑军，“万安隐者”是孟获的兄长孟节，他反对孟获的作为，谏阻又不听，便隐居山中。孟节感念诸葛亮的仁政，所以倾力相助。

经过这一番侦察求救，诸葛亮已是成竹在胸，便出了一支奇兵，兵不血刃而五擒孟获。

轻 故

【原文】

螫虫之触，负其毒也；战士能勇，恃其备也。所以锋锐甲坚，则人轻战。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。

【译文】

蜜蜂等有毒刺的小虫子就是凭着令人生畏的毒刺来保护自己，使人不敢轻易地招惹它；士兵在战场上能勇敢作战，是因为他有精良的武器作依靠，所以只要有了锋利的武器，坚实的铠甲，那么所有的将上都可以勇猛善战。如果铠甲不够坚实，就好像赤身裸体与敌人拼手；如果弓箭射不中敌人，就好像没有弓箭一般；如果射中了目标，但因为力量不够没有射进去，就好像弓箭没有箭头一样；如果战前的侦察工作做得不仔细，不周详，就好像一个盲人在准备作战；如果将帅不能英勇更不善战，就好像没有将帅一样。可见，这些都是在战备建设中应注意的几个方面。

【解析】

《轻战》仍是论述用兵准备问题的。文章论述战前要充分准备。强调不打无准备之仗，是前一篇的补充。文章用了四组句子，以排比的句式，论述了没有准备的危害，论述十分突出。叙说也极其形象生动，读者一看便能明白：训练不好，装备不足，计划不周，将帅无能是无法取胜的。这应该算是用兵的常识问题了。然而，在实战中并非每一名统兵将帅都十分重视并切实做好各项准备，因为准备不足、将帅怯阵而招致失败者，并不少见。

例如，淝水之战是中国历史上著名战例，前秦苻坚的百万大军败于东晋的8万军兵之手。原因何在？首先，前秦的军兵大多是被强抓硬拉来的，也没有受过训练，就是前秦贵族子弟组成的禁卫军，也只不过是些纨绔子弟凑到一起而已。这样的军队正象诸葛亮说的那样，“甲不坚密”，“射不能中”，“中不能入”，能有战斗力吗？而东晋军队，人数虽少，但训练有素，特别是由抗敌义士刘牢之在家乡招募、训练的5000“北府兵”，战斗力非常强，其次，前秦统兵将领不了解东晋的兵力情况及部署，到了前线，苻坚和前军统帅苻融登上寿阳城楼观察东晋军队情况，只见淝水对岸的东晋军队，军营严谨，军兵矫健，旗帜鲜明，刀枪耀眼，这与苻坚听说的情形完全不一样，顿时心生恐惧。转身又见寿阳城北的八公山上草木不住摇动，苻坚以为是东晋有伏兵在山上，这就是所谓“草木皆兵”了。对敌军毫不了解的统帅，如何指挥作战？而东晋统帅却对前秦的情况了若指掌，因为前秦派到东晋军中去诱降的朱序，本是东晋官员，降秦后，始终是身在秦营心在晋，他借诱降之机，把前秦的情况详细告诉了晋军统帅，而且约定了消灭前秦军的办法。到两军交战时，朱序果然在秦军后队中大喊“秦军败了”，引起秦军大乱加速了秦军的败

地 势

【原文】

夫地势者，兵之助也，不知战地而求胜者，未之有也。山林上陵，丘阜大川，此步兵之地。土高山狭，蔓衍相属，此车骑之地。依山附涧，高林深谷，此弓弩之地。草浅上平，可前可后，此长戟之地。芦苇相参，竹树交映，此枪矛之地也。

【译文】

好的地势对军队作战取胜是最好的帮助，身为将帅如果不能准确地把握地势地形特点就想取得战争的胜利是不可能的。高山峻岭，森林险川的地形，适合用步兵作战。山高路狭、蔓草杂生的地形，适合用战车、骑兵作战。在依山临水、狭涧谷深的战场上，可以用弓箭手作战。在平坦宽阔、可以自由活动的战场上，可以用长戟与敌交战。在草木交错的地带，又可以充分发挥长枪、长矛的优势。

【解析】

《地势》一文集中论述利用地形地物的战术问题，文章指出，不会利用地形地物的将领，无法取得胜利。文章还具体说明了在各种地形地物条件下，该用什么战术，甚至该用什么兵种、兵器，都讲得十分详尽。

是否善于利用地形地物，是衡量统兵将领指挥水平高低的一个标志，优秀的将领都善于利用地形地物，采用适当的战术，充分发挥自己一方的长处，抑制敌军的优势，以最小的代价去夺取最大的胜利。

东汉末年，群雄争霸。吕布算得是诸路武将中武艺最高的了，一支方天画戟，无人能敌，他得到陈宫辅佐，更是如虎添翼。吕布连夺曹操的兖州、濮阳等城池，直逼鄄城、东阿、范县三处，正在攻打刘备的曹操急忙回兵。吕布得知，忙命副将薛兰、李封二人带 1 万兵留守兖州，自己要亲自领兵前去破曹。陈宫听吕布说要前往濮阳屯兵，以形成鼎足之势后，急忙劝阻，并即提出活捉的计谋，即利用正南面 180 里有一段泰山险路，埋伏 1 万精兵，曹操听说丢失兖州，必然拼命往回赶，只等曹军过了一半之时，便可突然出击，定可一举活捉曹操，但吕布自行其是，不用陈宫计谋。

曹军到达泰山险路时，曹操的谋士郭嘉说：“不可轻进，恐怕这里有伏兵。”曹操笑着说道，“吕布是个有勇无谋之辈，才让薛兰留守兖州，自己前往濮阳，他怎么会在这里埋伏军兵呢？”曹操很顺利地过了泰山险道，派曹仁领兵围困兖州，他自己则快速去濮阳攻打吕布。

吕布自己无知，又不肯听陈宫的良策，不去利用天险，白白丢掉了一次消灭曹操的良机。最后，有勇无谋的吕布还是死于曹操手中。

情 势

【原文】

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，可遗也；仁而不忍者，可劳也；智而心怯者，可窘也；谋而情缓者，可袭也。

【译文】

将帅的性情对作战有直接的影响。有的将帅勇猛顽强不惧怕死亡，有的将帅性情急躁，没有耐心，一味追求速决，有的将帅贪爱小功、小财，有的将帅过于仁慈失去了威严，有的将帅虽有计谋但常常犹豫不决，有的将帅则谋略有余而不能身体力行。所以，对待上述不同性情的将帅要采取不同的策略，对待仅有匹夫之勇的将帅要设法使其暴躁起来然后消灭他；对待性情急躁没有耐心的将帅，要用持久战、消耗战去消灭他；对待贪图功利的将帅，要用财、色去贿赂引诱他；对待仁慈有余威严不足的将帅要使用各种办法使他整日奔忙；对待智而心怯的将帅，可以用猛烈的进攻使他陷入窘迫的境地；对待谋而情缓的将帅可以用突然袭击的办法使他彻底灭亡。

【解析】

这篇文章还是论述战术问题，但却很有特色，其特殊之处就在于，它专门分析敌军将领，将敌军将领分为六种类型，并针对敌军将领的用兵特点，分别提出了利用其弱点，诱使其犯错误，然后战而胜之的战术。这种用兵艺术，可以收到以最小的代价夺取最大胜利的奇效。

要用好诸葛亮在《情势》一文中所论述的战术思想，关键是两点，一是深入了解敌情，尤其是了解敌军将领的一切情况，包括其军事素养、性格特点、用兵指挥的习惯等等，从中找出弱点而加以利用；二是巧妙地利用敌军将领的弱点，战而胜之。对弱点明显又不大聪明的敌军，要利用其弱点战而胜之是比较容易的事情，而对付那些足智多谋的敌将要“智斗”。在《三国演义》中，周瑜、曹操、司马懿可算得是足智多谋的统帅了，但诸葛亮曾一一智取他们。看看诸葛亮如何利用他们的弱点而智取他们，是很有趣而又发人深思的。

“诸葛亮三气周公瑾”，是脍炙人口的“智斗”佳话。东吴本已和刘备联合抗曹，但周瑜却必欲将诸葛亮除之而后快。在准备火烧赤壁的过程中，周瑜已和诸葛亮斗过，先是借造箭之机，欲以十天造10万枝箭的无理要求而置诸葛亮于死地，没想到诸葛亮却以“草船借箭”的妙计，仅用三天便“借”到10多万枝箭，令周瑜计谋落空。第二次是诸葛亮巧借东风成功之际，周瑜派出丁奉、徐盛两员大将带领军兵去杀诸葛亮，而诸葛亮早已料到，并安排赵子龙带船接应而去。在赤壁破曹之后，周瑜更把诸葛亮视为眼中钉，必欲除之，诸葛亮便利用周瑜的狂傲和心胸狭窄，而安排了“三气”之计，气得周瑜终因“金疮迸裂”而亡。

第一次是在南郡斗智。先是周瑜中了曹操留给曹仁的锦囊妙计，被诱入南郡城中，东吴人马争先抢入城内，纷纷落入陷坑内，周瑜急忙勒马回头，左肋已中了曹军一支弩箭，翻身落马。亏得徐盛，丁奉舍命相救，方才幸免于难。后来周瑜来了个将计就计，假装箭伤大发而亡，这个诈死计，果然引得曹仁亲自领兵去劫东吴营寨。结果曹军大败，曹仁不敢回南郡，奔襄阳去

了，周瑜便高高兴兴地领兵去取南郡。不料，到了城下一看，只见城头旌旗密布，城楼上一员将军高声说他“奉军师将令，已将南郡取下了。我是常山赵子龙”。周瑜一听，气得暴跳如雷。攻城未果。只好退兵，后来，诸葛亮又趁吴曹交兵之机，用假传命令之计，调出守卫荆州，襄阳的曹军兵将，不费吹灰之力而取得了荆、襄，气得周瑜“金疮迸裂”，大叫一声便昏了过去。这便是“诸葛亮一气周公瑾”。

周瑜在南郡斗智失败之后，始终耿耿于怀，后来趁刘备的甘夫人去世，又施出了一条美人计，以孙权的妹妹作诱饵，借招亲之名，把刘备骗到东吴，扣下刘备作人质，索要荆、襄等地，但在诸葛亮的巧计安排下，刘备不但真当了东吴驸马，娶到了孙权的妹妹，而且还得到孙夫人的保护，安全逃离了东吴的临时首府南徐。周瑜得报，马上带领大队人马追赶，结果又被诸葛亮把刘备和孙夫人接应过了江。周瑜带领东吴众将上岸追赶时，又被诸葛亮早已安排好的伏军杀败，到最后，周瑜好不容易逃上船时，岸上汉军齐声高呼：“周郎妙计安天下，赔了夫人又折兵！”又把周瑜气得金疮再次迸裂，倒于船上，这便是“诸葛亮二气周公瑾”。

周瑜调整一阵，身体有所恢复，为了讨还荆州，又生“假途灭虢”一计，假装出兵替刘备去打西川，让刘备在东吴军路过时供应粮草。刘备、诸葛亮一口答应。周瑜一一作出安排后，统率水陆大军5万，浩浩荡荡直奔荆州而来。后面还有程普率大军接应，一路上未遇汉军，到达夏口，有刘备派出的使者欢迎，说是刘备在荆州城门外设宴等待，周瑜便催船快行。然而，到得荆州城下，只听一声梆子响，城头刀枪林立，赵子龙在城楼上道明诸葛亮已知“假途灭虢”之计等等，周瑜听后，知道刘备不肯上当，勒马便回。正在这时，探马飞报：关云长等人从四路杀来，人马不计其数，都说要“活捉周瑜”。周瑜听了，一语不发，大叫一声，箭疮复发，坠于马下。这就是“诸葛亮三气周公瑾”。这一气，周瑜回船不久就死了。

曹操和刘玄德、诸葛亮在汉水有过一番较量。那是黄忠杀了夏侯渊时，曹操亲统20万大军进攻蜀军，欲为夏侯渊报仇。两军在汉水两岸隔水对峙，玄德和孔明到前线视察地形后，孔明见河流上游有一带土山，便让赵云带领500军兵，交待人人带上鼓角，埋伏在土山下，等到夜晚，只要听见营中的炮响，便指挥将士擂鼓、吹角。炮响一次，擂鼓一番。但是，绝对不可出战，赵云领兵前去埋伏。孔明却在高山上观察曹军动态。

第二天，白天无战事，晚上，曹营刚一熄灭灯火，孔明便放出号炮。赵云听见炮响，连忙下令鼓角齐鸣。曹营赶忙应战，可是不见蜀军一兵一卒。待等曹军回营刚躺下，鼓角声又起，喊声震天，曹军又连忙起来应战。结果仍是虚惊一场，就这样，一连三天夜里，弄得曹军胆颤心惊，彻夜不安。曹操心生怯意，下令退后30里，在一处空阔的地方下寨。孔明接着请玄德渡过汉水，亲统蜀军背水扎营，并面授机宜。

曹操见刘玄德背水下寨，心中十分疑惑，便派人前去下战书，孔明在战书上批道：“来日决战！”

第二天，两军列阵对圆，曹操扬鞭大骂刘备忘恩负义，刘备责骂曹操篡权谋反，各不相让。曹操派徐晃出战，刘备令刘封迎敌。二将刚一接战，玄德便退入阵中。刘封招架不住，拨马便退。曹操当即传令：“谁捉住刘备，谁就当西川之主！”众曹军一听，异常兴奋，齐声呐喊，冲杀过来。蜀军争先向汉水逃跑，放弃了营寨，马匹、军械丢得满道皆是。曹军兵士全都争着

捡拾战利品。曹操急了，忙下令鸣金收兵，并向众将解释道，蜀军败得可疑，一是他们背水安营，不合常规；二是他们刚一接战，便扔下这么多马匹、军器逃跑，其中恐有阴谋。随即传令：“妄取一物者，立斩！火速退兵！”

曹军刚开始退，孔明的号旗已举了起来。玄德从中军领兵杀出，黄忠、赵子龙分别从左、右两边杀出。这一出其不意的冲杀，杀得曹军大乱，自相践踏，拼命逃跑。孔明指挥蜀军连夜追赶。

曹操传令退回南郑。可是，南郑已是五路火起！孔明早已布阵断了曹操后路。曹操急忙向阳平关逃去。

玄德率领大军追到南郑褒州。孔明在解释曹操这次败得这么快的原因时说，“曹操一生十分多疑。他虽然很会用兵，但因多疑老吃败仗。我就是抓住他这个弱点，以疑兵计胜他！”

这是诸葛亮“智胜”曹操的范例。

司马懿和诸葛亮可说是棋逢对手，但数次相斗，诸葛亮总是棋高一着，处于上风。空城计，冒险迟敌，是诸葛亮算准了司马懿必然生疑，不相信他会冒险。“上方谷火烧司马懿”，更是诸葛亮引司马懿上当的杰作。当时，诸葛亮用了三招：一是把上方谷布置得逼真，让司马懿相信那里确实是蜀军存粮之地；二是用木牛流马，故意把粮食送到敌军手中，并让被俘蜀军说军师不在祁山大营，只命蜀军分散屯田；三是吩咐蜀将佯败，引诱魏军上当。上述种种，使司马懿终于打消疑虑，决定出兵。他派出一部分兵将袭击蜀军祁山大寨，自己则带领两个儿子统兵去上方谷烧毁蜀军屯粮。诸葛亮在山上观察到魏军的动向，立即密传将令，布置歼敌之计。司马懿被魏延诱引，很快进入上方谷，待得进入谷中，司马懿一看两边山上情况，大惊失色，说：“假如蜀军截断谷口，怎么办呢？”这时，两边山上喊声大震，蜀军纷纷将火把扔入谷中，烧断谷口，紧接着，山上火箭齐射，伪装屯粮的草房立即燃起熊熊大火，火势冲天，谷内成了一片火海，无处躲藏。突然一阵倾盆大雨，浇灭了大火，使他们得以逃生，尽管诸葛亮未能最终消灭司马懿，但他能使得精通兵法。足智多谋而又用兵谨慎的老对手落入其圈套、陷入绝境，却充分显示了诸葛亮用兵的高明。

击 势

【原文】

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

【译文】

古代善于指挥战斗的将领，一定会首先打探敌人的情况，然后再采取相应的对策。凡是敌人处于下列情况就可以发起进攻：军队长期征战失去锐气，粮食供应不上；百姓对战争怨声不断；士兵不熟悉军中的各项法令；武器装备不充足；行动作战没有任何计划可言；战时孤立无援；将、官对部下列薄无度又暴敛资财；赏罚不清，士兵懈怠；阵营混乱，没有秩序；打了胜仗就骄傲自大。凡是敌处于下列情况，就应设法避开敌人，不可轻举妄动：能选派贤良之士辅助将帅，粮响充足有余，百姓生活安定，铠甲、兵器锐利精良，能与周边国家保持和睦友善的关系，又有大国作后盾。

【解析】

《击势》一文论述了“探敌情”的重要，要求将领先探明敌情，再定进退。临战必先探明敌情，这是尽人皆知的常识。然而，如何探明，如何决策，就不是人人懂得，人人能处理好的了。这篇文章的精妙之处就在于，给将领提供了这方面的参考，文章详尽说明，对哪些敌军可以进攻，对哪些敌军则要避开。这些经验之谈，对临阵指挥的将领太有用了！

本文论述的“探敌情”，还不是临敌作战时的那种对敌侦察，而是在决定对敌用兵之前对敌国，敌军的情势的全面了解，以衡量是否可以战而胜之，这种战前调查，周密分析、衡量是非常重要的，盲目决策、轻易出兵是非常危险的举动。

当关羽和张飞先后被杀之时，刘备只知兄弟义气，不听诸葛亮和其他文武大臣的一再谏阻，亲自统率 70 万大军征讨东吴，最初几战连连得胜。但后来孙权拜年轻而又博学多才。深借韬略的陆逊为统领东吴三军的大都督。右护军镇西大将军，加封为娄侯，赐予宝剑印绶，让其全权统领吴国六郡八十一州及荆楚各路军马。

当细作把东吴重用陆逊的情报报告刘备，马良又作了介绍之后，刘备却只知意气用事，还说：“要活捉”陆逊，并不听马良谏阻，当即传令进兵。一意孤行。后来，陆逊先用坚守不出的战术消磨蜀军士气，随后又火烧刘备的 700 里连营，大败刘备的 70 万大军，结果，刘备也命丧白帝城。

刘备被兄弟之情蒙住了眼睛，吃了大败仗，从反面证明诸葛亮的论断“古之善斗者，必先探敌情而后图之”，是用兵将领必须谨记、遵循的用兵之道。

曹操在对袁绍用兵时就不象刘备这样盲动。他以少胜多，在官渡大破袁绍之后，众将劝曹操马上进攻冀州，彻底消灭袁绍，曹操却认为冀州粮食充足，审配又有计谋，不可能很快攻下冀州。于是决定秋后再用兵。正当曹操和众将计议之际，荀彧派人送信来，报说刘备亲自领兵乘虚来攻许昌，请曹操速速回兵，这个决策说明曹操懂得用兵之道。如果他贸然出击，必定难于很快攻下，反被刘备有机可趁，后果将会十分严重。

后来，袁绍死了，袁绍的三个儿子争夺权位，大动干戈，自相残杀，袁

谭不敌袁尚，派人前去向曹操请降。曹操这才趁袁家内乱之机出兵而一举击败袁尚，夺下冀州，然后又打败了反复无常的袁谭，并进而一举平定北方，建立了巩固的后方。

整 师

【原文】

夫出师行军，以整为胜。若赏罚不明，法令不信，金之不止，鼓之不进，虽有百万之师，无益于用。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，而不与之危，其众可合而不可离，可用而不可疲矣。

【译文】

部队作战以保持整体的战斗力为胜利的关键，如果将帅对部下赏罚不公，赏罚无度，将官的命令不能让部下信服，如果士兵不服从指挥，该进时不进，该止时不止，就是有百万大军，也起不到任何实际的作用。所谓部队的整体战斗力，就是指军队平时井然有序，驻留时能尊重当地的风俗习惯。行动起来威武有势，进攻时锐不可挡，后退时则敌人无缝隙可钻，部队能前后呼应，左右一致，服从指挥调度，所以很少出现危险的局面，这样的部队内部团结，士兵有很高的组织纪律性，能经受任何考验，总是保持旺盛的斗志。【解析】

这是一篇论述部队管理和指挥问题的文章，着重强调全军的整体性，作者把保持全军的整体性上升到关乎胜利之根本。

在解放战争中，解放军与国民党军队的兵力和装备相比悬殊很大，但却仅用三年半的时间便取得了完全的胜利，其原因当然是多方面的，然而“以整为胜”的用兵规律在其中不能不算是重要的一条。中国人民解放军是中国共产党领导和指挥的人民军队，是为人民解放而战的新型军队，把分散在各根据地的部队紧紧地联系在一起，在中央的统一指挥下。按统一的作战计划而配合作战，形成一个有机的整体，从而能在最有利的地区和时机最大限度地消灭敌人，逐渐变劣势为优势，并最终取胜。正是各路解放军部队在大小战役，乃至局部战斗中都能自觉服从全局，服从整体利益，而不以本地区、本部队的困难和得失为重，保证了全局的胜利。

而国民党军队的情况就大不一样，他们是派系林立，明争暗斗，互不配合。在国民党军队中，首先有中央军和地方杂牌军之分，中央军看不起杂牌军，蒋介石则千方百计要把杂牌军的首领除掉，将其军权完全控制在自己手中，打仗时则让杂牌军去打头阵。“堵枪眼”，至于装备、待遇两者更是天差地别；杂牌军对中央军是既恨又怕，对蒋介石是既不甘心而又不能不服从，所以，杂牌军对蒋介石总是三心二意，打仗时以保存实力为第一要旨，绝不肯豁出老本去为蒋介石卖命。中央军和杂牌军之间闹矛盾。搞磨擦是常有的事，至于中央军之间，杂牌军之间，又各有派系，各有利害冲突。国民党军队中“赏罚不明，法令不信，金之不止，鼓之不进，虽有百万之师，无益于用”矣！不仅从总体上如上所述，在局部实战中也是如此。

诸葛亮在《整师》一文中，不但提出了“以整为胜”的论断，而且从正反两方面深入展开论述，指明造成军队“不整”的原因和“不整”的严重后果：“虽有百万之师，无益于用”；阐明达到“整师”的途径和“整师”的威力。人们应该特别注意的是，诸葛亮不仅提出了“整师”的外在标准，即队形整齐、军容严整、进退自如，而且提出了保持“整师”的内在要求，即军纪严明。令行禁止、指挥通达，从而形成一个坚强有力的有机整体。

厉 士

【原文】

夫用兵之道，尊之以爵，瞻之以财，则士无不至矣；接之以礼，厉之以信，则士无不死矣；蓄恩不倦，法若画一，则士无不服矣；先之以身，后之以人，则士无不勇矣；小善必录，小功必赏，则士无不劝矣。

【译文】

将帅对待自己的部下，要委之以高位，封赏以钱财，这样就可以吸引有才德的人前来尽力；要以礼相待，以信、诚来鼓励部下，这样部下就会以舍生忘死的决心投入战斗；要经常对部下施恩惠，赏罚时公平严明，一视同仁，这样就会赢得部下的信服、敬佩；要在作战中身先士卒，冲锋陷阵，在撤退时主动掩护他人，这样部下会英勇善战；对待部下的点滴好事都要给与充分的重视，并进行适当的奖励，这样部下会积极向上，互相劝勉，永保昂扬的斗志。

【解析】

《厉士》一文说明将领必须善于激励将士，按现在的说法就是要充分调动起将士的积极性。将士用命，才能取胜，这是不言而喻的，文章不但提出了问题，还提出了解决的办法。作者提了五条激励将士的办法，包括奖励、礼遇、蓄恩、身先士卒、论功行赏，这都是带兵将帅行之有效的办法，关键在于综合使用这些办法并始终如一，一视同仁，那就能得军心，将士人人效命，无往而不胜了。

岳飞是杰出的爱国志士，优秀的统兵大帅，他自己英勇善战，足智多谋，他统领的军兵也是英勇善战，被誉为岳家军仍岳飞统领的抗金大军之所以所向披靡，就在于他善于“厉士”。岳飞很注意教育军兵，树立抗击金兵、收复国土的爱国思想，岳家军中，有一部分本来就是北方的抗金义军，如“忠义军”、“八字军”等，他们慕名投入岳飞麾下，岳飞对他们十分尊重，倚为骨干！还有一些别部官军，本来抗金并不十分坚定，有些人在遭受失败时甚至要向金人投降，岳飞以正气感召，把他们收入部下。建康失守，官军首领杜充扔下士兵逃跑了，这些士兵一片混乱，各自流散，甚至影响到岳飞部下的军心。岳飞首先集合自己的部下，向他们讲述抗金报国的大义，指出建康在江南的战略地位，“一旦被金兵占领，我们大宋还能存在吗？现在我们只能死战，别无出路！如果有人要去投敌，一旦被我抓住，定斩不饶！”岳飞慷慨激昂、义正辞严的话语，令众将士大受教育，深深感动，齐声表示：“决不离开抗金队伍，誓死与金狗血战到底！”另有两支官军在岳飞这种精神的感召下，也自动加入到岳飞的抗金队伍中了。后来岳飞又做那些被杜充扔下的将士的工作，让他们“丢掉投敌邪念”，才收留他们。这些将士深受岳飞正气感召，纷纷表示：“愿听统制的命令！”岳飞终于把这批将士收入自己部下，大大增强了抗金实力。这批将士在后来的抗金作战中果然英勇善战。

岳飞还有一个特点：每战必身先士卒。当宋金两军在河南颖昌周围决战时，岳飞的长子岳云带兵破了金军的王牌军“铁浮图”、“拐子马”。金军统帅金兀术恼羞成怒，出动大军冲击宋军。岳飞正要冲上前去杀敌，被其部将霍坚紧紧拉住马缰劝阻，而岳飞却挥动马鞭，打开霍坚拉马的手，冲进了金兵队中，岳飞左右开弓，箭无虚发，金兵军将应声倒地，岳飞的榜样极大

地鼓舞了部下，霍坚和岳飞的 40 名亲兵纷纷奋勇争先，这一仗又杀得金兵丢盔弃甲，人仰马翻。岳飞“先之以身，后之以人”，所以他的部下“士无不勇矣”！

岳飞统兵的范例，既说明了“厉士”的重要和必要，又说明诸葛亮所说的“厉士”之道是正确而实用的。

自 勉

【原文】

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

【译文】

大凡圣人都崇尚天道，贤明之士则推崇自然法则，而有智慧的人则以效法古代的贤者为根本的立身之道。骄傲自大的人注定要失败，狂妄荒谬的人则极易招惹祸患，夸夸其谈的人很少有信义可言，只顾自我标榜的人对待他人则薄情寡义，身为将帅奖赏无功的人肯定会使部下离心，惩罚无罪的人则肯定使百姓怨声载道，喜怒无常的人，难逃灭亡的厄运。

【解析】

《自勉》一文专门论述统兵将领的自我修养，开门见山提出要效法先贤圣人，注意自勉，要严格要求自己，戒骄戒躁。对统兵作战的将领提出这个要求十分必要。文章还列举了将领易犯的七种错误，并指出其严重后果，用以警戒将领。诸葛亮在《将骄吝》一文中已论述过这个问题，这里又专文论述，并非多余的重复，而是这个问题十分重要，值得反复论述，不断告诫身居要职、掌握军队命运的人。当然，这篇文章在内容上，和《将骄吝》一文也不是全一样，而是着重列举易犯错误，引起将领警惕。

从古至今，无数沉痛的教训反复证明，诸葛亮的告诫是十分必要的，值得人们深思，明朝末年，李自成领导的农民起义军，经过艰苦卓绝的奋战，终于推翻了明朝统治，在北京城建立了大顺朝。但是，闯王登上帝位后便骄傲自满了，其部下主要将领也忙于争权夺利，甚至相互残杀，所以仅一年多便惨遭失败，李自成连命也丢了，这个惨痛的教训对后人是长鸣的警钟，郭沫若还专门写了《甲申三百年祭》，总结其惨痛的教训。

在新中国建立前夕，毛主席在中共七届二中全会的报告中，谆谆告诫全党要戒骄戒躁，谦虚谨慎。新中国 40 多年的历史也一再证明毛主席的告诫是多么重要。

战 道

【原文】

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，利在剑盾，将欲图之，先度其路，十里一场，五里一应，偃戢旌旗，特严金鼓，令贼无措手足。谷战之道，巧于设伏，利于勇斗，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。

【译文】

军队在森林中作战的方法是：在白天要广设旌旗以造声势，在夜间要多用铜钲、战鼓迷惑敌军，要善于利用短兵器，要巧妙地设置埋伏，有时进攻敌人的正面，有时进攻敌人的背面，有时采用前后夹击的战术。在草丛中作战的方法是：要善于利用刀、剑、盾牌等短兵器，在与敌人交锋之前，要事先调查好敌人的进军路线，在敌人的必经之路埋下哨兵，十里一大哨，五里一小哨，把所有的旗帜收藏好，把铜钲、鼓包掩好，当敌人过来时，出其不意，打敌人一个措手不及，在两山之间的谷地作战，可采用的方法是：要善于设伏，勇猛出击，让身手矫捷的士兵从高处向下出击，让不怕牺牲的士兵切断敌人后路，用弓弩向敌人射击，接着让使用短兵器的将士继续进攻，使敌人瞻前顾后，没有反击的机会。在水上作战的方法是：要善于利用船只作战，训练士兵掌握各种水上技巧以攻击敌人，可以在船上多插旗帜以迷惑敌人，要用

弓、弩猛烈地向敌发射，也可用短兵器与敌人在近处交手，还要在水上埋设栅栏防止敌人入侵，要顺流而下攻击敌军。在夜间作战，要保持安静，隐蔽，可以秘密地派部队偷袭敌人，也可以用火把、战鼓扰乱敌军视听，用最快的速度攻击敌人，以取得胜利。

【解析】

《战道》一文是对《地势》一文的补充和深化，也是说明在各种条件下战术运用的文章，但述说更加细致详尽，把各种地形、地物、时间，该用的战术，如何布阵，如何指挥，直至用什么兵器，怎样伪装，都说得清清楚楚。

在阅读《战道》一文时，应该领会诸葛亮论述战术运用的精髓在于：因时、因地采用最适宜、最有效的战术去夺取胜利。有几个战例可以证明诸葛亮所论述的战术应用原则是切合实际的。

当隋炀帝西巡到雁门关时，被突厥大军围困于雁门关。敌酋调来数十万大军，日夜猛攻，隋炀帝惶急万分，传令勤王。但各路军兵一时难于赶到。在危急时刻，年仅 16 岁、刚投到屯卫将军云定兴麾下的李世民出了一条计谋：“应大张军容，在几十里长的地段广设旌旗，要连绵不断；到了夜间，必须鸣钲击鼓，互相呼应，不得中断。”云定兴采纳了这条疑兵计，照计行事。突厥首领果然中计，以为隋朝大队援军到了，便解围撤走军队。李世民这一条计谋，不损一兵一卒便退了突厥数十万大军。

日本帝国主义的侵略军侵占上海、南京后，江南一片混乱，日军侵略者气焰十分嚣张。粟裕同志率新四军南下支队，奔袭南京至镇江的下蜀火车站

后，便带领一部分军队在卫冈设伏。1938年6月16日，5辆日军军车从镇江方向开来，日本鬼子毫未察觉卫冈有埋伏。当第一辆日军军车开到离我军阵地50米时，新四军侦察连的机枪手打中了日本驾驶兵的脑袋。第一辆车一停下，后面四辆也停了下来，这时，我军伏兵一阵齐射，消灭了一个又一个日军。两个日本军官高举战刀，带领剩下的20多名日军嚎叫着，欲与我军将士拼命。我军将士立即从四面八方冲向敌军，不等敌军动手，使用刺刀、长矛向敌兵刺去，还有些战士抓起烂泥向敌军脸上打去，把一些敌兵的眼睛糊住。敌军还没明白是怎么回事，便死的死，伤的伤，不死不伤者也当了俘虏。这一次伏击出敌不意，打击集中、猛烈，很快全部消灭了这股敌军，这一仗胜在伏击地点选得好，埋伏隐蔽，又是敌军必经之路；战斗开始，先打第一辆车的驾驶兵，让敌车无法开动，抓住了要害；全体将士勇猛机智，扬长避短，不给敌军以喘息之机，短兵相接，近战解决问题。这是伏击战的范例。

唐朝初年，在北方逐渐平定之际，还有一个萧铣据有两湖，直达岭南，自称梁帝，势力不小。唐朝名将李靖献上了“取梁十策”，唐高祖欣然采纳，任命李孝恭为夔州总管，整备舟船，训练水师，又任命李靖为行军总管，兼任李孝恭的属下长史，也就是参谋长，总揽军事。武德四年八月，李孝恭在夔州阅兵。当时正值秋汛，江水暴涨，李靖劝李孝恭立即出兵攻打梁国。许多将领认为准备不足，不宜出兵。李靖据理力争，说：“用兵贵在神速。现我军刚刚集结，萧铣还不知道，如趁江水暴涨，顺流东下，定可打他一个不备。我料定萧铣还来不及设防，必定被我军活捉。”李孝恭认为李靖说得有理，便奏请出师。李孝恭会同李靖，率领2000多艘船只，顺江东下，以迅雷不及掩耳之势，直抵彝陵。梁军毫无准备，唐军水师长驱直入，一举缴获战舰300艘。唐军继续追击逃敌，直逼梁都江陵。后来李孝恭不听李靖意见，攻击受挫；再按李靖计谋，终于大获全胜。这一仗，李靖深得水战要领，利用江水暴涨之机，顺流而下，果然获胜；而梁军未在水上设栅，又无相应准备，突遭唐军袭击便一败涂地了。

从上述战例，可见诸葛亮所说的战法确实是他用兵的经验之谈。当然，我们还应注意，诸葛亮所阐述的战术运用原则，也是对他以前历代著名兵法家有关论述的继承和发展。而诸葛亮及其之前的著名兵法家关于战术运用的论述，有一个共同点，这便是因时、因地、因人而确定战术。我们在学习时，要体会其原理，探索其规律，而不是机械地照搬。

和 人

【原文】

夫用兵之道，在于人和，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，谗忌互生，虽有汤、武之智，而不能取胜子匹夫，况众人乎。

【译文】

将帅领兵作战的关键，在于军队内部的团结和谐，如能做到此点，那就不用动员，全军将士也会自觉地投入战斗。如果上下猜忌，互不信任，有谋略的人得不到重用，士卒在背后议论纷纷，谗言与恶念滋生迅速，那么就是有商汤、周武王那样的智慧，也不能打败一般的庸人，更何况是人数众多的敌军呢？

【解析】

《和人》一文是论述军队内部团结问题的文章。文章开门见山便把“人和”作为带兵作战的根本提了出来，明确指出“人和”便是战斗力，“人和”是胜利之本，紧接着又列举了军队内部不和的种种表现，并作出结论：“虽有汤、武之智，而不能取胜于匹夫。”这个结论发人深省：一旦内部不团结，文武猜忌，上下失和，排斥忠良，谣言四起，谗言诽谤，这样的军队便没有胜利的希望了。文中用“汤、武”对“匹夫”作比，商汤王和周武王都是大智大慧、善于用兵的杰出统帅，而匹夫则是平庸之辈，一个具有大智大慧的杰出统帅，带领一支大军而不能战胜平庸之辈，这样令人不可思议的事情之所以出现，全在于这支军队内部失和，难道这还不足以说明“人和”在用兵作战中之重要吗？

诸葛亮的一番论述，把军队内部团结之重要说得十分透彻。事实上，从古至今，许许多多军队的胜和败，大都与“人和”有关。唐朝就有一个“九节度受制鱼朝恩”的故事。事情发生在平定“安曳之乱”的战事中，为了讨伐继承安禄山反叛事业的安庆绪，唐肃宗派出了九名节度使，统领五六十万大军前往贼巢邺城。这九名节度使包括当时的名将郭子仪、李光弼等在内，真可以称得上兵多将强，占据了绝对优势。但从乾元元年十月开始围困邺城，直至第二年正月，不但没攻下邺城，反而折损了镇西节度使李嗣业，后来又被史思明用计解围，并使唐军遭受了惨败。为什么占绝对优势的唐军会有如此下场呢？这便是唐军大失“人和”之故。唐肃宗不任用平叛作战屡立战功的郭子仪为统帅，反而派出根本不懂军事的奸宦鱼朝恩去当监制全军的观军客使。九位能征惯战的节度使怎能服气，怎肯听命于这名宦官，这便造成了将帅不和。在实际作战中，鱼朝恩不听李光弼的合理计谋，各节度使又意见不一，相互推诿，无人肯作主，致使全军如同一盘散沙，所以迁延时日，久困不克。李嗣业忍不住满腔烦恼，但孤军出战，中毒箭身亡。正是失和导致唐军大败。

从理论到实际都一再证明一个真理：团结就是力量！在我国，多年流传的成语和民间谚语格言形象、生动地说明团结的重要，这类成语和格言有，“众志成城”、“众人拾柴火焰高”、“人心齐，泰山移”、“家和万事兴”等等。

团结不仅对用兵作战极其重要，干任何其他工作也无不如此，团结确实可以产生奇迹。我国是一个经济和科学技术都相对落后的国家，在 60 年代更

是困难重重。然而，就在那个困难时期，我国的两弹试爆成功，一箭一星也上了天。在世界上能完全依靠自己的力量研制出原子弹、氢弹、运载火箭、卫星的国家屈指可数，而且都是经济实力雄厚的强国。像我国这样一个发展中国家，能研制成功两弹一箭一星，确实是令全世界吃惊的一大奇迹。创造这个奇迹靠的就是团结协作。当中央在 50 年代末作出研制决定后，周总理便亲自组织各方面的人才集中攻关，在聂帅等老一辈无产阶级革命家的直接领导下，所有参加研制的人员竭尽全力，团结奋战，以集体的力量攻克了一个又一个难关，在短短几年中，便取得了令世人震惊的奇迹。

在今天的新长征中，研读诸葛亮的文章，回顾从古至今的经验和教训，可以给人们得出有益的启示。

察 情

【原文】

夫兵起而静者，恃其险也；迫而挑战者，欲人之进也；众树动者，车来也；尘上卑而广者，徒来也；辞强而进驱者，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；军扰者，将不重也；旌旗动者，乱也；吏怒者，倦也；数赏者，窘也；数罚者，困也；来委谢者，欲休息也；币重而言甘者，诱也。

【译文】

将帅领兵打仗需要根据一些现象判断敌人的真实情况。如果敌人在与我军交战时按兵不动，一定是凭借了险要的地势；如果敌人不断地向我军挑战，一定是想引诱我军首先出击；看到树木无风而动，一定是敌人的战车悄悄驶来；看到尘土低飞而且范围很广，肯定是敌人的步兵正在进袭途中；当敌人言辞强硬而且做出向我军进攻的样子时，一定是在准备撤退；当敌人忽而前进，忽而后退时，就是在引诱我军进击；发现敌军扶杖而行、萎靡不振，敌人肯定已经饥饿难忍；发觉敌人对有利的时机不加以利用，则敌人肯定已相当疲劳，无力再进；飞鸟在敌军的阵地群集栖飞，则表示敌军阵营已开始空虚；夜间听到敌军阵地喧哗吵闹的声音，则表示敌人内部对战争十分恐惧害怕；敌人的军队涣散，混乱不堪，是因为敌军主将正失去应有的威势；敌军的旗帜混杂纷乱，表示敌军内部已经大乱；敌军的将、官不断地发怒，则表示战争形势的发展使他们感到无可奈何，敌人对取胜已失去信心；敌军奖赏过频，刑罚过繁，表示敌军主帅已无力扭转自己内部的混乱和士兵不服从将帅命令的局面；当敌人派遣使者低声下气地来求和时，则表示敌军想停战；如果敌人送来贵重的物品，说尽甜言蜜语，则表示敌军想私下讲和。

【解析】

《察情》是专门说明如何分析敌情的文章。诸葛亮把敌情分力十六种类型，一一说明各类敌情的表征和判断门道。诸葛亮分析得如此细致准确，是他多年潜心研究心血的结晶，是他多年带兵打仗宝贵经验的总结，是他留给后人的宝贵财富。临阵指挥的将领仔细研读，必定受惠良多。仔细研读《察情》，不但能帮助统兵将领正确判断敌情，采取恰当对策，克敌制胜，而且还有助于统兵将领制造假象，迷惑敌军，实现自己的战略部署。

中国人民解放军在进行蟠龙战役前，组成一个团的兵力，担任诱敌任务，要把胡宗南部队的主力引到远离蟠龙的绥德去，以便于野战军主力消灭蟠龙之敌。当时团长这样交待担任诱敌任务的同志：“要学会摸敌人的脾气嘛！这多时，敌人找不见我们的主力部队，急得眼都红了。你们背敌人北上的部队，故意暴露一下子，敌人准会跟踪追击。当然，这次任务完成得好不好，还看你们心眼多不多。打比方，你们是边打边退的，那么，打的时候要像打的样子，退的时候也要像退的样子。要不，敌人就会怀疑你们有鬼。你们最好沿途有计划地丢弃一些烂鞋、烂衣服、破枪、子弹带……如果捉到俘虏，也睁着眼睛让他们跑掉，让他们回去报告你们的行踪和狼狈的样子。我们家乡话说：‘卖什么唱什么，装什么像什么。’对敌人不能讲老实。”团长这一段话可说是深得诱敌战术之精华，正如诸葛亮所说“半进而半退者，诱也。”

这支诱敌部队还真行，打起来真像要与敌军拼命，退起来又像真吃了败仗一般乱七八糟退走，不但扔背包，有的还把战士视作生命的臂章撕碎了丢

弃，就这样，十几万敌军一直被牵到了绥德仍被蒙在鼓里，敌军司令官还得意洋洋地给他们的胡长官发电报称已“收复战略要地绥德……、正在敌军得意之时，我军围歼蟠龙蒋军的枪声打响了，敌军将领才如梦初醒，可是已为时晚矣！

将 情

【原文】

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

【译文】

身为将帅，在作风上还要注意一些日常的小事：军营中的水井还没有打上水来时，作将帅的就不要先喊口渴；给士卒吃的饭没有煮好，将帅也不要先喊饥饿；军营中的火堆还没有点燃，将帅也不能先叫寒冷；军中的帐篷还没有搭造完毕，将帅也不能先言困乏；夏天酷热，将帅不要轻易地拿把扇子取凉；多雨天气，将帅也不要首先举伞避雨，总之，在各种生活细节上要处处与士兵相同。

【解析】

《将情》一文专门论述了将帅品德修养的重要方面：与士兵同甘共苦，作士兵的表率。这是达到将帅同心的极其重要的一条，所以诸葛亮不厌其烦地详细说明将帅就是在饮水、吃饭、御寒、睡觉、煽扇、避雨等一系列生活小事上，也必须士兵在先，自己在后，坚持“与众同”。这是诸葛亮极力倡导的爱兵思想的又一次表述。

《将情》一文论述的爱兵思想，是我国历代军事名家所一致倡导的，也是历代优秀将帅身体力行的带兵之道。汉朝有“飞将军”美称的名将李广就是吃苦在前的表率：每当到达缺水地区时，如找到水，在士兵没喝够时，他从来不喝；吃饭时，士兵不吃饱，他绝不进食，由于李广如此爱兵，所以李广的属下士兵在作战时英勇善战。

抗金名将岳飞，不论在战时还是在平时，总是和士卒同甘共苦，在饮食起居方面没有特殊之处。岳飞日常的饭菜，大多只是一盘煎猪肉和一些面食，基本上没有两个肉菜。一次，一名新拨归岳飞统辖的将领请岳飞吃饭，上了一种风味小吃“酸馅”，岳飞从来没吃过这种美味，吃了一个便让人收起来，说道：“留待晚饭再吃吧，不要一次吃光了。”

还有一事可见岳飞爱兵情况。一次，他派兵给他的一名幕僚送信，当时正值寒冬季节，这名士兵只穿着一件单衣，这位幕僚便问士兵，是否因为待遇过分微薄，使他衣不保暖，并问他：“你对此是否不满？”士兵回答说，“在别个大将的部队里，士兵应得的“请给”，总要被克扣一部分，所余的部分还要强令去制做衲袄之类衣服，本人虽能穿得暖和些，眷属老小却不免受饿挨冻。唯独岳宣抚这里不同，军中所得给养，从不克扣一文，并且完全听凭士兵个人自行支配。我的衣着单薄，是由于家累太重，所得的“请给”全都用在家小身上了。我没有受到上层的克扣，怎会有什么不满呢？”

正是由于岳飞十分爱兵，坚持与士兵同甘共苦，所以岳家军成了抗金主力，令金军闻风丧胆。

在过去的战争年代里，我们党、政、军的领导堪称爱兵、爱民模范，他们总是吃苦在前，朱总司令亲自参加开荒种地，总司令的扁担全国闻名，周副主席和群众一起纺线……正是这种精神造成了官兵平等，上下团结一致的新型军队，克服了世人难以想象的艰难困苦，战胜了一个又一个强敌，创建了社会主义新中国。在今天新长征中，同样需要发扬这种精神和作风，更好地团结和带领亿万群众去创造更美好的明天。

威 令

【原文】

夫一人之身，百万之众，束肩敛息，重足俯听，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、纣之类也。夫以匹夫之刑令以赏罚，而人不能逆其命者，孙武、穰苴之类也。故令不可轻，势不可逆。

【译文】

将帅领兵能使自己指挥的百万大军，恭恭敬敬地接受命令，屏气凝神，稳而有序，不敢松懈，这是严格法令的结果。如果将帅不能刑赏部下，部下不知礼义，就是据有天下，尽占四海之内的财富，也难逃自我灭亡的命运，和夏桀、商纣这样的暴君一样的下场。但是，如果将帅在领兵的时候，能以法令为赏罚的依据，部下是不敢违背将帅的命令的，就如孙武，穰苴这样善用法制的人领兵一样。可见，法令是不能轻视的，由法令而生的将帅的成势也不可以违抗。【解析】

《威令》一文多方论证了从严治军问题，要求将领讲求法度，严肃军纪，让将上在军法面前“束肩敛息，重足俯听，莫敢仰视。”一句话，威令是保证军队战斗力的必须，而爱兵是得军心的必要，两者应该相辅相成，缺一不可，才能真正建立起一支上下同心，有统一意志的钢铁部队。

从对《哀死》、《三宾》、《厉士》、《自勉》、《和人》、《将情》、《威令》等七篇文章的简要分析，我们可以全面领会诸葛亮的治军思想和策略，领略诸葛亮的带兵诀窍。概括说来有这么几个要点：既讲从严治军，保证将领的统兵权威，更注重爱兵如己子，关怀、爱护、信任、正确使用部下，强调人和，尤其重视以身作则，身先士卒。由此可见，诸葛亮主张建立深得将士拥护和爱戴的，上下同心，全军一致的将领权威。这个主张十分高明，这样的军队才真正是不可战胜的。

诸葛亮在带兵中严于律己，堪称典范。在街亭一战中，战前他详细告诫马谡如何守街亭，并派王平一同前往，要求扎营后立即画地图送回。从指挥部署上看，诸葛亮本人并没有任何错误。诸葛亮深知，守住街亭，就抓住了关键，就能保证全军胜利。当司马懿得知诸葛亮已派兵守街亭时，也只得叹服：“诸葛亮真是神人啊！”只是由于马谡刚愎自用，狂妄自大，既不按诸葛亮的吩咐布兵，又不听王平的劝告，才造成街亭失守。但诸葛亮却十分自责没有听刘备的临终嘱咐，误用马谡酿成大错。诸葛亮一面忍痛斩了马谡，以正军纪、明赏罚，一面又主动承担责任，上表自请贬职三等，由丞相降为右将军。诸葛亮绝不文过饰非，因而更受将士们爱戴敬重。

东 夷

【原文】

东夷之性，薄礼少义，悍急能斗，依山堑海，凭险自固，上下和睦，百姓安乐，未可图也。若上乱下离，则可以行间，间起则隙生，隙生则修德以来之，固甲兵而击之，其势必克也。

【译文】

东部少数民族的特性，很少讲礼义，勇猛强悍、善战，他们依山傍海，凭借险要的地形，有较强的自我保护、对外防御的能力。其内部上下和睦，百姓安居乐业时，不可能很快地战胜他们。如果在他们内部出现了上下不合的兆头后，用离间的办法，扩大他们上层内部的矛盾，使之混乱，使百姓背弃他们，造成尖锐的冲突，然后用仁义、道德的理论安抚、招抚他们，并配合以强有力的军事进攻，就可以取得彻底的胜利。

【解析】

《东夷》首先指明了东面少数民族的特性和国情。突出了“悍急能斗”和“凭险自固”两点，从而提出对策：当他们“上下和睦，百姓安乐”时，“未可图也”；只有待他们“上乱下离”之时，对他们分化瓦解，用德政招抚，以强兵进攻，才能收伏他们。这些对策针对性很强。撇开民族争斗不说，仅从一般用兵作战的战略运用而言，诸葛亮能准确分析敌情并有针对性地提出切实可行的策略方针，对统兵将帅很有参考价值。

南 蛮

【原文】

南蛮多种，性不能教，连合朋党，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，故人贪而勇战，春夏多疾疫，利在疾战，不可久师也。

【译文】

南部有许多少数民族，他们的性格不易教育，这些民族常常结合成不同的利益团体，遇到大的利害就互相攻伐，他们平时住在山洞水边，有的民族聚集一处，有的民族则分散在各地，西到昆仑山、东到洋海都是他们活动的范围，他们那里海中产奇货，所以个个贪婪好战，那里春夏两季常发生瘟疫，因此对他们用兵，只能速战速决，不可以久留。

【解析】

《南蛮》明确指出，南部有许多少数民族，不易教化，他们爱结朋党，但稍有不满意又互相攻打。而且这些民族居住分散，聚分不定，为人贪心，却很勇敢，他们的居住地区春夏常流行传染病。针对这些情况，诸葛亮指出，对他们应该速战速决，而不能打持久战。

蜀国建兴三年，孟获造反，诸葛亮统率大军前往征伐。从《三国演义》诸葛亮七擒七纵孟获这一战例，我们可以看到，诸葛亮对他们性格特点进行分析后，采用速战速决的战术，仅用几个月时间，不但七次打败了其盲领孟获，而且收服了上下人等的心，一劳永逸地解决了南部边境的安全问题。甚至以后许多年，南疆少数民族仍把诸葛亮当作神人供奉，可见诸葛亮的伟大、英明。

西戎

【原文】

西戎之性，勇悍好利，或城居，或野处，米粮少，金贝多，故人勇战斗，难败。自磧石以西，诸戎种繁，地广形险，俗负强狠，故人多不臣，当候之以外衅，伺之以内乱，则可破矣。

【译文】

西部的少数民族，性情勇悍贪利，有的结城而住，有的分散居住野外，那里没有充足的粮食，但金银财宝却很丰盈，这些人勇猛善战，很难使他们屈服，他们住在大漠以西，种族繁衍很快，有广阔、险峻的形势，他们习惯于恃强行凶，不愿臣服于中原，所以只有等待时机，当他们外遇他族挑战，内有混乱时，才可以向他们进兵，彻底地击败他们。

【解析】

《西戎》一文指出西域少数民族“勇悍好利”，并从其生活环境等条件，分析形成这种性格特点的原因。文章又进一步指出，西域“地广形险”的地理特点，因而提出对策：“候之以外衅，伺之以内乱”才能降服。

诸葛亮收复马超的事例可以证明诸葛亮在《西戎》一文，中的分析以及提出的对策的正确。诸葛亮正是利用了西戎内乱。曹操用计杀掉马腾和他的次子、三子后，镇守西凉的马超本是和其父的异姓兄弟韩遂一同讨伐曹操的，当时两军共有 20 万悍勇的西凉兵，十分强大，打得曹操割须弃袍，差点儿要了曹操的命。可是，后来马超中了曹操的离间计，和韩遂自相残杀，以致几乎全军覆没。再后来，马超又因残杀韦康全家四十多口，错用杨阜而失败得更惨，无处存身，只好去投靠汉中的张鲁。张鲁却并不信任马超，在权臣杨松怂恿下，逼得马超无路可走。诸葛亮趁机招降了马超，得了一员虎将。以后，又用马超去退了羌兵。

北狄

【原文】

北狄居无城郭，随逐水草，势利则南侵，势失则北遁，长山广疇，足以自主，饥则捕兽饮乳，寒则寝皮裘，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，虏长子骑，日乃倍之，汉逐虏则运粮负甲而随之，虏逐汉则长驱疾骑而运之，运负之势已殊，走逐之形不等，此不可战二也，汉战多步，虏战多骑，争地形之势，则骑疾于步，迟疾势悬，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，设烽堠而待之，俟其虚而乘之，因其衰而取之，所谓资不费而寇自除矣，人不疾而虏自宽矣。

【译文】

北方地区的游牧民族，没有固定的处所，哪里水草丰富，他们就到哪里去居住，遇到有利的形势，他们就南下入侵中原；反之，如果没有充足的力量就逃避到更远的北方。他们凭借险要的阴山和广阔的沙漠，有较强的自卫能力。饥饿的时候，捕食野兽，喝兽乳，寒冷的时候，用兽皮作成衣被，每日奔走射猎，以捕杀动物为每天必做的事情。这样的民族，既不能被道德感化，也不会因战争所臣服。汉朝不对他们用兵，理由有三点，一是汉朝的士兵一面耕作一面战斗，故十分疲惫胆怯，北方的民族以狩猎为生，过的是游牧生活，安闲而勇敢，以汉军的疲惫对抗北狄的安闲，以汉军的胆怯对抗北狄的勇敢，是无法取胜的，二是汉军以步兵为主，每日只能行程百里，而北狄擅长骑马，每日的行程数倍于汉军，汉朝士兵追击北狄时要携带所有的粮饷和铠甲，而北狄追击汉军时用战马就运载了这些军需品，双方的运输形式不同，互相追击的速度也不相等。三是汉朝士兵徒步作战，北狄以轻骑作战，双方争夺最好的地势，总是骑兵快于步兵，速度悬殊很大。所以对付北狄，不能用战争的办法，最好的方式为守卫边疆。派遣将士戍边，要选择贤能的人作将帅，训练精锐的士兵进行防御，大规模地屯田种粮使仓库充实，设置烽火台探望敌情，等到北狄内部虚弱时就乘机而入，乘其势力衰竭时一举打败他。这样的话，不必动用大多的人力、物力就能使北狄自取灭亡，也不必兴师动众，因北狄入侵边境出现的紧张局势就会松缓下来。

【解析】

《北狄》一文正确地分析了北方游牧民族的特性，并比较了汉民族和北方游牧民族的优劣，从而提出了守边之道：派良将戍边，训练精兵实行屯田策略，以逸待劳，待机破敌。诸葛亮没有亲自对付过北狄，但历朝多实行诸葛亮提出的策略，证明这个策略是正确的。

从西汉到东汉，尽管其中如汉武帝曾多次征讨匈奴，当时的几位名将，如李广、卫青、霍去病等也曾战功显赫，但正如诸葛亮所分析的北狄的特性，都不能根本解决北方的问题，基本情况仍是汉军势大时，匈奴便遁去，汉军兵势减弱时，匈奴又入侵。因此，在汉朝400年统治期间，基本上执行了三项策略，移民屯田、修城筑墙、嫁女和亲，也就是诸葛亮文中所说的守卫边疆之策，得以保障北方边疆基本安全。

到了唐朝初年，北狄主要是突厥，也曾多次入侵，在李世民刚登上皇位

时，还曾直逼长安。唐太宗李世民恩威并用，使突厥内部发生分裂，并乘其力量削弱之机，出动大军一举扫平了东突厥。

原来，当突厥首领颉利可汗领兵直逼长安时，唐太宗已看出了突厥的内部问题，“我看那突厥军兵，人数虽多，但部伍不整，他们君臣上下，只知索求贿赂。当颉利请求订立和约时，他自己单独留在渭水西边，而他的重要官员却纷纷前来拜见我，我如乘机诱使他们上钩，必可将其捉住，并可杀突厥兵一个片甲不留。”唐太宗鉴于唐朝政权刚刚建立，百姓苦于多年战乱，所以暂时允许订立盟约。经过几年休养生息，唐朝国力大增，而突厥却内部纷争不断，出现了十五个部落权力中心。其中的几个部落相继叛离颉利可汗，颉利派突利可汗带兵征讨，突利吃了败仗，颉利不但责骂，而且加以鞭打和幽禁。突利生怨，便派使臣向唐廷求援。唐太宗对臣下说：“过去突厥很强大，拥兵百万，威逼华夏，无人敢当，他们便自觉了不起，骄横无道，自己丧失了民心。现在突厥穷困到自动请求入朝称臣的地步，我不能不高兴了。”随后唐太宗便借颉利犯边之机，于贞观三年十一月，任命兵部尚书李靖为行军总管，统领大军北征。代州总督张公谨为副总管，还有名将李世勣、薛万彻等任各道总管，分路进兵，总计有精兵10多万。唐朝大军所向无敌，直指碛石、铁山、扫平突厥，逼使突厥部落酋长献出颉利可汗。随后，太宗下诏，将突厥辖地划分为十州，封官治理，又设置定襄和云中两个都督府，统辖十州。从此，突厥辖地归入唐朝治下。唐太宗平定漠北，大大超过了其前历代君王的功绩。唐太宗能一举平定北狄，正如诸葛亮所说：“候其虚而乘之，因其衰而取之”。

《将苑》综述

诸葛亮是一位伟大而杰出的政治家和军事家，他不但继承了我国传统的军事理论，继承了《孙子》、《吴子》、《六韬》等著作所论述的军事思想，而且有很大发展。尤其是在军事实践方面，更是大大超过了前人，在三国纷争的战场上，导演了一出又一出威武雄壮的战争活剧，创造了一个又一个光辉的战例，成为古今中外许多军事家争相研究的珍贵资料，成为许多军事家学习的教材，而且成为民间广泛流传的神话般的脍炙人口的生动故事。在当今社会，更有众多中外实业家、事业家热心研究诸葛亮的军事思想，把他的智谋运用于治国、治厂、经商等诸多方面，取得了引人瞩目的成就，使得诸葛亮的智慧闪耀出了新的光彩。

《将苑》是诸葛亮的军事论文集，是这位传奇式的、杰出超群的军事家军事思想的精华，是他天才和智慧的结晶，是他一生选将治军，用兵打仗经验的集粹，是他留给后人的宝贵财富。学习、研究诸葛亮这些军事论文，运用其指导自己的实践，可以造就优秀的指挥员，卓越的军事家，活用诸葛亮的战略战术思想，同样可以造就杰出的政治家 and 企业家。

《将苑》共收录了五十篇文章，大致可以将其分为两部分来介绍分析。第一部分可以包括十五篇，主要是论述将领应具备的品质修养和军事素养，可以概括为力将之道；第二部分大致为三十五篇，主要论述治军原则，带兵用兵的战略战术，可以概括为用兵之道，除在前面各篇的简析中做了简要分析外，下面，我们再对五十篇文章做些综合分析介绍，并引用诸葛亮用兵的一些实例加以印证，以期帮助读者阅读分析。

一、为将之道

这一部分大致包括《兵权》、《逐恶》、《知人性》、《将材》、《将器》、《将弊》、《将志》、《将善》、《将刚》、《将骄吝》、《将强》、《出师》、《择材》、《智用》、《不陈》等十五篇。这部分文章详尽地论述了作为军队将领所应具备的各种素

养，包括个人的品质、道德修养、军事修养、知识才干等等。诸葛亮所提的内容和标准，是做为带兵的合格将领所必须具备的。这些内容和标准，既可以作为选拔将领，任用各级指挥人员的标准，也可以作为力将之人自我规范，自我修养的准则。诸葛亮所论述的这些问题，对于造就优秀的指挥人员，造就杰出的军事将领乃至各行各业的头领人物，有无比重大的意义和实用价值，很值得逐篇加以分析评述。

二、用兵之道

这部分包括《将诫》、《戒备》、《习练》直至《东夷》、《南蛮》、《西戎》、《北狄》等，共三十五篇文章。这三十五篇文章都是论述治军和用兵之道的，集中反映了诸葛亮的战略战术思想，是诸葛亮军事文集的精华，也是中华民族军事文献宝库中的奇葩。

认真研读诸葛亮用兵之道的这三十五篇论著，可以清楚地看出，诸葛亮确非虚有其名，而是确有真才实学，值得人

们佩服他，研究他，效法他。在现代社会，活用他这些军事思想，战略战术，去从事各种事业，也会大有裨益。

这三十五篇文章。可大致分为“治军之道”、“用兵之术”和“敌情分析”三部分。下面分别加以介绍分析，以助读者思考。

（一）治军之道

这部分包括《将诫》、《戒备》、《习练》、《军蠹》、《腹心》、《谨候》、《机形》、《重刑》、《善将》等九篇，论述的是治理军队的方方面面，包括对部下的训练、使用、待遇等等，论述十分详尽，不乏真知的见和独到之处。

（二）用兵之术

从《审因》、《兵势》往下，直至《将情》、《威令》等二十二篇文章，都是论述用兵之道的。诸葛亮从带兵的诀窍、出兵的原则，到用兵的战术策略，直至将领的模范作用和对军队的节制问题，都作了详尽的论述，有其对军事理论的理解，更有其丰富的用兵经验的总结升华，是为将带兵者的优秀教材。

下面，我们对各篇论述作一些简要的评述，并结合诸葛亮创造的一些光辉战例加以分析，以期对人们有所助益。

（1）用兵的原则

《审因》、《胜败》，《假权》、《后应》等四篇，都是论述用兵原则的文章，论述了将领临战之前应该遵循的基本原则，这些原则对将领作出投入战斗的决断，制订作战方案以及战斗

准备等方面很有参考价值。

（2）带兵的诀窍

《哀死》、《三宾》、《厉士》、《自勉》、《和人》、《将情》、《威令》等七篇文章都是论述带兵原则的，全面论述了识人、用人、待人、节制部队方面的各项问题。这些文章，不但有理论阐述，还介绍了许多具体办法。带兵将领，以至当今担负一定领导责任的首领人物，仔细研读，必将大有帮助。

（3）战术策略

《便利》、《应机》、《揣能》等十篇文章集中论述指挥作战的战术策略，诸葛亮有高超的指挥才能，他创造的一个个光辉战例脍炙人口，广为流传。这十篇文章融汇着他指挥作战的丰富经验，体现了他超卓的战术策略，实为诸葛亮军事文选中之精粹。

（三）敌情分析

《东夷》、《南蛮》、《西戎》、《北狄》是分析敌情，提出对策的文章。可以把这四篇文章看作诸葛亮以其战略战术思想，制订战略决策的实例。诸葛亮在前面一系列文章中，对了解敌情，根据敌情采取不同对策已有详尽论述，总的主张是必须了解真情，做到对敌情了如指掌，并采取有效对策，方能取胜，从这四篇实际分析文章可以看出，诸葛亮对敌情的分析十分高明，他不是一般地分析敌方的政治、军事、经济等情况，而是结合社会、自然环境等特点，去分析这些民族的“本性”。这种透过现象看本质的方法，才是真知的见，针对这种本质特点制订对策，当然就易干正确有效了。从诸葛亮解决南蛮，两戎问题的实际成绩，更可证明其正确。

诸葛亮《将苑》收录的前四十六篇文章是珍贵的军事论文，《南蛮》等四篇则是运用的典范，是供后来借鉴的珍贵资料，值得人们去深深思索。

诸葛亮这位近乎神人的军事家，可算是难得的军事天才，他一生指挥了大大小小无数的战役战斗，创造了堪称典范的一个又一个光辉战例。自他出山以后，可算得是战无不胜，攻无不克。在三国纷争的动乱年代，曹孟德，

周瑜、司马懿等杰出的军事家，一个个，一次次败在他手中，无不对他敬畏佩服。

《三国演义》中有这样一段描写，足以说明诸葛亮的神威：司马懿夜观天象，见一颗大星，红颜色，闪射光芒，有角，坠落蜀营，落了三次又再升起，隐隐约有声音传来。司马懿大喜：“孔明死了！”立即传令出动人军追赶。忽然又生疑，怕孔明装死诱敌，司马懿终于不敢出兵。只派夏侯霸带几十名人马去探听消息。

夏侯霸回报，蜀军已退，司马懿跌着脚说：“孔明真的死了！赶快追！”司马懿不顾夏侯霸劝阻，领着两个儿子，带兵杀奔五丈原，见蜀营无人，更是加紧追赶。忽然，山后一声炮响，喊声震天，只见蜀军又都返回，树影中飘出中军大旗，旗上一行大字：“汉丞相武乡侯诸葛亮。”司马懿大惊失色，又见中军数十员上将拥出一辆四轮车，车上端坐着诸葛亮。这一下，司马懿吓得三魂出窍，大叫：“孔明还活着！我轻入重地，中他的计了！”勒转马头就拼命逃跑。姜维又在背后大叫：“贼将别走！你中了我们丞相的计了！”众魏军更是吓得失魂落魄，把衣甲、头盔、兵器，统统扔了，拼着吃奶的力气逃跑，自相践踏，死的人无法计算。司马懿一口气跑了50多里，背后两员魏将赶上，扯住他的马嚼环，叫：“都督别怕！”司马懿才用手摸着自己的头说：“我还有头吗？”二将告诉他蜀兵已退远了，他又喘息半天才定下神来，睁眼看清是夏侯霸和夏侯惠二人。于是和二人一起找小路奔回本寨，再派将领四出哨探。两天后，当他知道那个孔明原来只是一个木雕像时，司马懿更是感慨万端，“吾能料其生，不能料其死也！”这时，他领兵再追，哪还追得上呢？司马懿对众将说：“孔明

已经死了，我们都可以高枕无忧了！”司马懿对诸葛亮真是生前怕得要命，死后吓得差点没命，怪不得蜀人说，“死诸葛亮能走生仲达！”不过，司马懿确实也从内心佩服诸葛亮，他一路上见诸葛亮安营下寨之处，前后左右，严整有法，不觉赞叹说：“真是天下奇才啊！”

战例一

火烧博望坡

关云长、张翼德见兄长刘玄德对新请来的军师诸葛亮那样恭敬，都有些不高兴，对玄德说，“孔明年轻，有什么才学？”

兄长待他大过份了！又没见到他真正发挥作用！”玄德却说道：“我得到孔明，就象鱼得到水一样。两位兄弟别再多说。”一天，孔明让玄德招募民兵，共招到三千人，孔明从早到晚教他们演练阵法。

忽然来报，曹操派夏侯惇领兵十万，杀奔新野来了。张飞一听，对云长说：“就让孔明去迎敌好了！”正说话时，玄德召二人过去，对他们说：“夏侯惇领兵到来，怎么迎敌啊？”张飞说：“哥哥怎么不用‘水’去呀！”玄德说：“智谋靠孔明，勇敢还得靠二位兄弟，怎么能推脱呢？”两人出去后，玄德请孔明商议。孔明怕众将不听号令，向刘备借了印和剑，然后聚集众将传令。孔明说：“博望坡左面有山，名叫豫山；右面有座树林，名叫安林。这两处可以埋伏军马。云长可以带一千兵去豫山埋伏，等敌军到来，放他们过去，不要打。他们辎重粮车必定在后面，只等看到南面火起，再让军兵出击，焚烧他们的粮草。翼德带一千军兵，到安林后面的山谷中埋伏，只要看见南面火起，就可以出来，到博望城旧的屯粮之处放火烧粮草。关平、刘封领五百军兵，预备引火的用品，在博望坡后面两边等候，到初更时敌兵一到

就放火。”孔明又命从樊城召回赵云，命他为前部，不要赢，只要输。最后请刘备带一队人马作后援。孔明又命令众人：“各自必须按计划行事，不许失误！”云长说：“我们都出去迎敌，不知军师做什么事？”孔明说，“我就坐守县城！”张飞大笑说：“我们都去拼杀，你却在家里闲坐，好自在哟！”孔明说：“剑印在这里，违令者杀头！”玄德忙说：“难道没听过‘运筹帷幄之中，决胜千里之外’吗？二位兄弟，不能违令。”张飞冷笑着走了。云长说：“我们且看他的计策应验不应验，那时再来问他也不迟！”两人一走，众人也不懂孔明的韬略，虽然听令，也都疑惑不定。孔明对玄德说：“主公今天就可以在博望山下驻扎。明天黄昏，敌军一定会到，到时主公放弃营地退走，只要看见火起，立即回军冲杀。我和糜竺、糜芳带 500 兵守县城。”说完，又命孙乾、简雍准备庆贺筵席，准备好“功劳簿”。孔明分派完毕，玄德也是疑惑不定。

再说夏侯惇领兵到达博望，分出一半精兵作前队，其余的都保护粮车前进。当时正是秋天，慢慢刮起了大风。曹军正在赶路，忽然看见前面尘土飞扬。夏侯惇把人马摆开，问明前面就是博望坡，后面是罗川口。他让于禁、李典押住后阵，亲自出马到阵前，一望敌军，就大笑起来，说道：“我笑徐元直在丞相面前，把诸葛亮夸成了神仙；现在看他用兵，用这样的军马和我对阵，这不是赶着猪羊去和虎豹斗吗！我在丞相面前夸下口，要活捉刘备和诸葛亮，今天必定能实现我的诺言了！”随即纵马向前，对赵云骂道：“你们跟着刘备，就象孤魂跟着野鬼一般！”赵云大怒，纵马来战。没战几个回合，赵云就假装败走。夏侯惇从后追赶。跑了十多里，赵云回马又战，没几个回合，又再逃走。韩浩提醒夏侯惇谨防埋伏。夏侯惇说，“这样的敌军，就算十面埋伏，我又怕什么呢！”不听劝阻，向博望坡追去。玄德接应，和夏侯惇交战，夏侯惇笑着说：“这就是埋伏的兵马啊！今天晚上，我不到新野誓不罢兵！”催着军兵前进。玄德、赵云立即逃走。

这时，天色已晚，浓云密布，星月无光。白天已刮起大风，这时越刮越大。夏侯惇只顾催军赶杀。于禁、李典赶到狭窄的地方，一看两边都是芦苇，担心遭到火攻，决定李典马上令后军停止前进，于禁去前军劝夏侯惇都督防备。哪知。人马走疯了，后军一时也阻拦不住；于禁赶到前军劝住都督，刚回军，为时已晚！话还没说完，背后喊声大起，燃起一片火光，很快烧着两边芦苇。一时间，四面八方，全都是火；又赶上风大，火势更猛。曹军人马自相践踏，死人不计其数。赵云回军赶杀，夏侯惇只得冒烟突火逃跑了。

李典一见大势不好，急回博望城，却被一将拦住。抬头一看，原来是大将关云长。两军混战，李典夺路逃跑。于禁一看，粮草车辆全部被烧，从小路逃跑了。夏侯兰、韩浩来救粮草，正遇张飞，没有几个回合，张飞一枪刺死夏侯兰，韩浩夺路而逃。一直杀到天亮，曹军尸横遍野，血流成河。

诸葛亮略施小计，谈笑之间，以 3000 人马，大败 10 万曹军。云长和翼德见面都说：“孔明真是英雄豪杰啊！”回军途中，见糜竺、糜芳带领军兵，簇拥着一辆小车，车上端端正正坐着一人，正是孔明。关、张二人立即下马，拜倒在车前。不一会儿，玄德、赵云、刘封、关平都回来了，众军凯旋新野，这一仗下来，众人对孔明已是佩服得五体投地，百姓全到路边跪拜，庆贺使君得贤人相助。

战例二

新野城烈焰败曹仁

夏侯惇败回许昌，自缚去见曹操请死。曹操没有治他罪，却认为刘备、孙权是心腹大患，必须尽快除去。于是决定起兵 50 万，决心一举扫平江南。曹操命曹仁、曹洪为第一队，张辽、张部为第二队，夏侯渊、夏侯惇为第三队，于禁、李典为第四队，自己率领诸将为第五队。每队各带兵 10 万。又命许褚为折冲将军，领兵 3000 为先锋。选定建安十三年秋七月丙午日出师。

探马飞报，曹军已到博望。玄德忙和孔明商议。孔明说：“主公尽管放宽心！上次一把火，烧了夏侯惇一大半人马；这次曹军再来，必定让他们还中这条计。只是，我们在新野再住不得了，不如早些到樊城去吧！”一面传令百姓，不管男女老幼，愿意跟随的，都到樊城暂避；一面让孙乾到河边调拨船只，救济百姓；同时派糜竺护送众官家眷到樊城。然后，传众将听令。孔明先命云长：“带一千兵到白河上游埋伏。都带上布袋，多装砂土，堵住白河水；到第二天三更过后，一听见下游人喊马嘶，赶快扯出布袋，放水淹曹军。然后，顺水杀下接应。”又命张飞：“带一千兵去博陵渡口埋伏。这里水势最慢，曹军被淹，必定从这里逃难，就可以乘势杀出接应。”再命赵云：“带三千兵，分成四队。赵云自己带一队，埋伏在东门外，其余三队分别埋伏在西、南、北门外。先在城内民房上，多藏硫磺、焰硝等引人物品。曹军人城，必定在民房安歇。明天黄昏，一定会刮大风，只等风起，就命西、南、北门外伏军，一齐把火箭射到城里，等城里火势旺盛时，在城外呐喊助威。留下东门放曹军走。你在东门外，等曹军走过，从他们后面攻打。天亮和关、张二将会合，收兵回樊城去。”最后命糜芳、刘封二人：“带两千兵，一半打红旗，一半打青旗，到新野城外三十里鹤尾坡屯驻。一见曹军到，红旗军往左走，青旗军往右走。曹军必定怀疑不敢追。你们只管分头去埋伏，望见城中火起，就可去追杀败兵，然后到白河上游去接应。”孔明分派完毕，和玄德一起登高了望，只等捷报。

事情果然和孔明所料完全一样。曹仁、曹洪领 10 万大军，前面许褚带 3000 铁甲军开路，浩浩荡荡杀奔新野。午后走到鹤尾坡，望见青、红旗军，许褚催军向前。刘封、糜芳各自带兵去埋伏，许褚立即命令停止前进，派人飞报曹仁。曹仁说是疑兵，让许褚急速进军，到林下一看，一个人也没有。这时太阳已经落山，许褚刚要前进，只听山上大吹大擂。抬头一看，只见山顶上有很多旗子，旗子当中有两柄伞盖，左面伞下是刘玄德，右面伞下是孔明，二人正对坐饮酒。许褚大怒，带领军兵找路上山。山上滚木炮石打下来，曹军无法上山。又听山后喊声震天，许褚想再找路拼杀，天色已经晚了。曹仁领兵来到，吩咐先夺新野城歇息再说。曹军到达新野，只见一座空城，曹洪说：“这是力量孤单，计谋用完了，所以带领百姓全跑了。”当即下令在城里休息，第二天黎明进兵。众军走得十分疲乏，十分饥饿，全都抢房子做饭。曹仁、曹洪在县衙休息。初更以后，刮起狂风，守门军士飞报火起，曹洪说：“这必是军士做饭不小心起了火，不必惊慌。”话还没有说完，又来几次飞报，西、南、北三门内都起火了。曹仁这才命众将赶快上马，这时已是满城火起，上下通红。这天晚上的火，比博望坡烧夏侯惇的火更猛烈，真是风助火势，火趁风威，烈焰腾空，浓烟滚滚。曹仁带领众将突破浓烟烈火，找路奔逃。听说东门没有火，众军全都拥向东门，人马自相践踏，死了无数。出得东门，曹仁才脱火灾，又被赵云冲杀，残兵败将只顾逃命，谁肯拼斗。途中又先后被糜芳、刘封领兵冲杀，死伤不少。

跑到四更时分，曹军残部已是人困马乏，焦头烂额。到了白河边，一看

河水不深，都高兴得下河喝水饮马，人声喧闹，战马嘶鸣。云长早已带兵堵住河水，天黑后就望见新野城火起，现在一听人喊马嘶，云长命令军上一齐拉起布袋。于是，滔天大水，直往下游冲去，曹军人马被大水一冲，淹死极多。剩下的曹军，在曹仁带领下，往水流慢处奔跑。一到博陵渡口，又听张飞大叫：“曹贼，快拿命来！”像一股黑旋风刮了过来，许褚、曹仁不敢接战，夺路而逃。张飞也不追赶，接住玄德、孔明，沿河往上游走去，刘封、糜芳已安排好船只，大家一起渡河，前往樊城。过河之后，孔明下令把船筏全都烧了。

诸葛孔明第二次用火，只烧得曹军前队 10 万人马溃不成军，狼狈而逃。

战例三

巧设伏三截曹孟德

诸葛亮设坛借得东风后，巧妙地躲过了周瑜布置的暗杀阴谋，由赵子龙用一叶小舟接回樊口。孔明回到军中，立即升帐传令：赵云带三千人马，渡江直接到乌林小路，找树木、芦苇浓密的地方埋伏，四更后，等曹军过一半时放火；张飞领三千兵，渡江去截断彝陵那条路，在葫芦谷口埋伏，等天明雨过，曹军必定来埋锅造饭，只看烟起，就在山边放火；糜竺、糜芳、刘封，各自带领船只，沿江捉拿败军，夺取器械；最后，请刘琦紧守武昌，在岸口陈兵，捉拿败军，但一定不能离开城池。

分配完毕，孔明就和玄德一起在樊口登高观战，只等烧曹操的火起。关云长在一旁，孔明却不理睬他。云长实在憋不住了，就高声说道：“我关某人自从跟随兄长征战，这么多年，从未落后过，今天遇到大敌，军师却不用我，这是什么意思呢？”孔明笑着说：“云长，请别见怪！”我本想请你去把守一个最重要的隘口，但是，有些牵挂，实在没有办法，不敢派你去啊！”云长问：“什么牵挂？请说出来。”孔明说：“曹操曾经厚待过你，你当然应该报答他。现在曹操兵败，必定从华容道逃走，如果让你去守，你一定会放他过去，所以不放心派你去。”云长说：“军师太多心了！当时曹操优待我，我已斩颜良、杀文丑，解白马之围，报答过他了。现在撞见他，怎么会放过他！”孔明说：“如果放了怎么办？”云长说：“愿按军法办！”孔明让云长立了军令状。孔明自己也立了一张：如果曹操不从华容道走，也按军法处理。孔明又告诉云长，在华容小道的高山处堆放柴草，放出烟火。云长说，“曹操看见烟火，知道有埋伏，还肯来吗？”孔明笑着说：“你没听过兵法用‘虚虚实实’的说法吗：曹操看见烟火，必定会来，到时你可别容情啊！”云长领命，带关平、周仓率五百名刀手走了。玄德担心云长放曹操，孔明说：“我夜观天象，曹操还不该死。把这个人情留给云长去作，也是一件好事嘛！”

再说曹操，在赤壁大江之上，被周瑜一把大火，烧得大败亏输，逃到岸上，又被吴将几次截杀，好不容易才得张郃断后，向彝陵方向逃去。直跑到五更天，见后面火光渐远，才安定下来，喘过一口气。曹操一问，已到乌林西南，宜都北面。他向四面一看，大笑起来。众将不明所以，曹操说，“我不笑别人，只笑周瑜少谋，诸葛亮缺智。要是我用兵，先在这里埋伏一支人马，那我们还有什么办法过去呢？”曹操话还没说完，两边响起震天的鼓声，火光冲天而起，吓得曹操差点掉下马来。一队人马突然杀出，一将大叫：“赵子龙奉军师将令，在这里等候多时了！”曹操让徐晃、张郃一起去抵挡赵云，自己冒着烟火逃命。赵子龙也不追赶，只是抢夺旗帜，曹操才得逃脱。

第二天早晨，果然如诸葛亮所说，下起倾盆大雨，曹军衣甲全湿，冒雨行军，腹中饥饿。刚想找地方做饭，李典、许诸保护众谋士来到。曹操问清前面去处，决定从南彝陵葫芦谷口走。到达葫芦谷口，众人已是饥饿难忍，全走不动了，马也累得倒下不少。曹操只好下令休息，用从村里抢来的粮食做饭。众军早已累得不行了。一听休息，连忙脱下湿衣服晾晒，摘下马鞍，放马去咬食草根。这时，曹操又大笑起来。众官说：“刚才丞相笑周瑜、诸葛亮，惹来赵子龙，折损不少人马。现在为什么又笑呢？”曹操说：“我笑诸葛亮、周瑜终究是智谋不足。如果是我用兵，就在这里也埋伏一支人马，以逸待劳，那时我们纵然能逃脱性命，也免不了重伤！他们想不到这一点，所以我笑他们。”曹操正说得得意，前后军一齐喊起来。曹操吓得把铠甲都扔了，慌忙上马奔逃。许多军兵来不及收马，烟火已从四面烧来。山上一支军马摆开，为首大将是燕人张翼德，横矛立马，高声大叫：“曹贼往哪里逃！”众将诸军一看是张飞，早已吓得魂飞天外。许褚骑着没鞍子的光背马来战张飞，张辽，徐晃也上前夹击，两军一场混战。曹操拔马先逃，诸将也各自想法脱身。张飞在后紧紧追赶。好不容易追兵渐远，再看曹军众将，多数已经受伤。

正走之间，军士来报，前面有两条路，请示曹操，走哪条路。大路平坦，多走五十里；小路难行，少走五十里。曹操派人上山观望，回报：“小路山边有几处烟起，大路没有动静”。曹操下令从华客道小路走。从将不理解，曹操说：“你们难道没听兵书上说：‘实就是虚，虚就是实’吗？诸葛亮计谋很多，故意派人在偏僻的山路上烧烟，让我不敢从这条山路走，他却把军队埋伏在大路等着。哼，我已算准了，偏不中他的计！”众将都说：“丞相算得太妙了！我们大家都比不上。”众将带兵走华容小道。这时，曹军早已是人困马乏，累到极点，饿得要命，实在支持不住了。有的焦头烂额，扶着棍子勉强行走；有的挨枪中箭，带伤跋涉；有的衣甲湿透，衣帽不全，军器缺少。总之，曹军已是溃不成军，举步维艰。

忽然军马停止不前，曹操问明是山路狭窄，坑洼积水，马陷住了走不动。曹操大怒、痛骂一顿，传令老弱伤兵在后面慢行，强壮士兵填坑铺路，马上行动，违令者斩首。曹操派张辽、许褚、徐晃带一百多人，手拿军刀督阵，又死了不少人，才填好坑，铺好路。这时，只剩下三百多人跟随曹操，而且没有一个衣甲是完整的。曹操不让稍歇，带领这点兵将往荆州赶。走了几里，曹操又举起马鞭大笑起来。众将问，曹操说：“人们都说周瑜、诸葛亮足智多谋，让我看来，其实全是无能的人！如果在这里埋伏一队人马，我们就只好束手待擒了！”

曹操还没悦完，就听一声炮响，五百名校刀手摆开，关云长手提青龙刀，骑着赤兔马，拦住去路。曹军一见，吓得魂都没了，你看看我，我看看你，不知如何是好。曹操说：“既然到了这步田地，只有决一死战了。”众将说：“人虽不怕，马已无力，怎能再战呢？”这时，程昱说：“关公最讲信义，丞相亲自去请他放行，也许还能过去。”曹操只得骑马上前，向云长问候。云长答礼说：“我奉军师将令，在这里等候多时了。”曹操求关云长看在往日友情上放行，起初云长不答应，但经不住曹操再三恳求，又见众曹军人人惶惶不安，眼泪纷纷流下，关云长终是于心不忍，调转马头，并让众军散开，放曹操及其兵将过去了。曹操脱了灾难，走到谷口，回头一看，只剩下二十六人了。

便宜十六策

治国第一

【原文】

治国之政，其犹治家。治家者务立其本，本立则末正矣。夫本者，倡始也，末者，应和也。倡始者，天地也，应和者，万物也。万物之事，非天不生，非地不长，非人不成。故人君举措应天，若北辰为之主，台辅为之臣佐，列宿为之官属，众星为之人民。是以北辰不可变改，台辅不可失度，列宿不可错缕，此天之象也。故立台榭以观天文，郊祀、逆气以配神灵，所以务天之本也；耕农、社稷、山林、川泽、祀祠祈福，所以务地之本也；痒序之礼，八佾之乐，明堂辟雍，高墙宗庙，所以务人之本也。故本者，经常之法，规矩之要。圆凿不可以方枘，铅刀不可以砍伐，此非常用之事不能成其功，非常用之翼不可成其巧。故天失其常，则有逆气，地失其常，则有枯败，人失其常，则有患害。经曰：“非先王之法服不敢服。”此之谓也。【译文】

治理国家的方法，就好像管理家庭。管理家庭的关键是确立家庭的根本，根本确立了，与之相应的其它部分也就自然而然地确立了，本，就是万事万物的起始、根本，末，就是由本派生而来并与本相呼应的事物。万事万物的根本是天地，由天地派生出的“末”就是万事万物。万事万物繁衍不息的道理是，依天生成、赖地生长，并通过人来完成。所以，君主治理国家的各项政策、措施应该遵循自然规律，应该象北极星是天的中心一样成为治理国事的中心。宰相的辅佐就好比北极星旁边的指极星，一般的官吏就象天空中其它的星辰，而老百姓就是散落在天幕上的数万颗小星星。这是因为北极星的中心位置不可以改变，指极星的作用也不可以没有法度，其它的星辰更不可以有错误、失谬的地方，这就是天象。因此，人们设立高台楼阁来观测天象，制定时节、进行祭祀活动，以应和神灵，顺应天时、敬畏神灵，这就是务天之本，遵循天的规律。人们对农耕、社稷、山林、川泽的祭祀活动是要祈福于地，也是在务地之本，遵循地的规律。人们还在痒、序里学习礼仪，严格八佾之乐明确上下的等级，君主在大殿之上设立太学、讲授治国安邦的理论，并在高墙深院内祭祀列祖列宁，就是在务人之本。可见，治理国家的根本就是平时的各项法令，人伦规矩的基本内容。圆形的铆眼不可能容纳方形的榫子，铅刀不可以用来砍伐树木，也就是说不使用正确的工具不能成事，不采用适当的方法也不能成功，即违背了客观规律注定是要失败的。当天的规律失去常态时，就会出现动乱，当地的规律紊乱时，万物就会枯败，人伦失常必会出现各种灾祸。所以，《经》说，“如果不是先王传下来的礼法道统，我不能妄加遵循。”说的就是这个道理呀！

【解析】

这篇文章论述立国之本，强调君臣之序不能改变，君为天生，为国之主，群臣只能象列宿一样为其台辅，人民则只能象群星一样，接受统治，这种关系绝不能夫度。这是作者受时代所限，只能维护这种封建的君君臣臣的纲常伦理思想，在今天，当然不能再去效法这种思想、理论。但文章中提出“经常之法，规矩之要”，还是有价值的，舍去其维护封建统治秩序的一面，单就其强调国家的根本之法，保持国家的有效结构体系和治理系统而言，还是有积极意义的。任何一个国家，任何一个组织，任何一个单位，都应有其经常之法，有其基本的规矩，有其组织领导体系，这是必不可少的，否则就会“失常”，就有“患害”了！

特别值得注意的是，诸葛亮早在 1000 多年以前，已经强调了教礼乐、重法治。这一点在当今仍很有借鉴意义的。要维系一个社会的安定，保障一个国家的正常运转，这“礼乐”和“法治”实在是非常重要的。只不过，每个时代不同。其具体内涵不同而已。诸葛亮所说的是封建社会的“礼”和“法”，而我们所说的是社会主义的“礼”和“法”，但从维护社会安定来说，制定和运用“礼”和“法”，保障国家正常秩序，教育人民群众守“礼”遵“法”，确实是同样重要的。

君臣第二

【原文】

君臣之政，其犹天地之象，天地之象明，则君臣之道具矣。君以施下为仁，臣以事上为义。二心不可以事君，疑政不可以授臣。上下好礼，则民易使，上下和顺，则君臣之道具矣。君以礼使臣，臣以忠事君。君谋其政，臣谋其事。政者，正名也，事者，劝功也。君劝其政，臣劝其事，则功名之道俱立矣。是故君南面向阳，著其声响，臣北面向阴，见其形景。声响者，教令也；形景者，功效也。教令得中则功立，功立则万物蒙其福。是以三纲六纪有上中下。上者为君臣，中者为父子，下者为夫妇，各修其道，福祚至矣。君臣上下，以礼为本，父子上下，以恩为亲，夫妇上下，以和为安。上不可以不正，下不可以不端。上枉下曲，上乱下逆。故君惟其政，臣惟其事，是以明君之政修，则忠臣之事举。学者思明师，仁者思明君。故设官职之全，序爵禄之位，陈璇玑之政，建台辅之佐，私不乱公，邪不干正，此治国之道具矣。

【译文】

在国家的政治生活中，君臣关系是一种非常重要的关系。君主和臣下之间的关系就好比天和地之间的关系、天和地之间的相互关系明确了，君主和臣下之间的关系也就完备了。君主对臣下施行恩惠就是仁，臣下奉侍君主、为君王服务就是义。臣下怀有不忠之心不可以奉侍君主，身力国君也不能因为怀疑政事而不把权力交给大臣。君臣之间以礼相待，国中的百姓就容易治理，君臣之间和睦协调，君臣之间的关系就完备了。君主凭借礼仪差使臣民，臣民以忠诚之心奉侍国君。君主谋策国家的政策大计，臣民思考完成自己的任务。所谓“政”就是正名，“事”就是劝功。君主通过正名以奖励臣民，臣民以忠心奉侍君主而受到鼓励。这就是君臣之间应遵循并具备的功名之道。确立了这样的君臣关系，君主坐北朝南为阳，提出各项法令、措施，声音宏亮。大臣面北而立为阴，接受并执行君主发出的指示，证明君主提出的各项措施的功效。君主发出的指示适中，大臣们执行起来就会有功绩，功绩一建立，则万事万物都会受其恩泽、蒙其幸福。在三纲六纪中有上、中、下之分。居上者是君臣，居中者是父子。下者是夫妇。君臣、父子、夫妇各自遵循应有的伦理准则，国家的幸福安宁也就可以实现。君臣上下之间，以礼为根本依据，父子之间，以恩为重，夫妻之间以和为贵。身居在上不可以行为不正，身居在下也不能品德不端正。上不正则下曲，上面出现了混乱，就会在下面出现忤逆的事情。所以，君主思考国家大事，大臣思考如何效忠君主，这样，当英明的君主研究好治国安邦的大计时，大臣们应做到的事情也就完成了。做学问的人愿意求教于明师，想做官的人则渴望明君出现。因此，国君设立齐备的官职，按次序排列爵禄之位，以璇玑考研天象，以宰相辅佐自己，使私不乱公，邪不干正，合理的东西不被侵扰，这就是治国之道完备了。

【解析】

这篇文章论述了正确、和谐的君臣关系的模式，如果我们从当今的领导者和被领导者的关系来理解，那么这篇文章的论述是很有价值的。文章分三层进行论述，首先论述君臣关系，主张：“君以施下为仁，臣以事上为义。二心不可以事君，疑政不可以授臣。”这是作者对君臣关系的基本规范，即君

王应该充分信任臣子，放手让其理政，以礼待臣；而臣子应该忠于君王，恪守信义，一心一意辅佐君主，而不可有二心。这样才能“上下和顺”，国家昌盛。

接着，作者又论述了君臣各自的任务，提出“君谋其政，臣谋其事”。也就是君主主管政策大计，发布决策政令，而臣民则贯彻君王的政令指示，让其落到实处，收到实效。君臣各谋其事，各司其职，共同治理好国家。

在明确君臣关系和各自任务的基础上，作者进而论述了各自的行为准则，文章特别提出“上不可以不正，下不可以不端。上枉下曲，上乱下逆。”要求君王以身作则，为臣民做出好榜样，这是很有见地的。作者还用“学者恩明师，仁者思明君。”进一步说明君王自我修养，自律的重要，在君臣这一对矛盾中，君是矛盾的主要方面，是起支配作用的一方，君正是最重要的。

这篇文章把君臣关系论述得十分透彻，历史上能按照这种模式处理君臣关系的朝代，便能形成一种君明臣贤、上下齐心、国泰民安的太平盛世。我国历史上最著名的盛世大概要数“贞观”“和“开元”年间了。这两段时间之所以形成太平盛世，君明臣贤应该算是主要因素了。唐太宗登基之后，一改君主独断专行的作风，知人善任，从谏如流，奉行开明政风。由于唐太宗实行开明政治，仅几年时间便出现了太平盛世的繁荣局面。

唐玄宗登基时，面对的是一个破烂摊子，他一心中兴，恢复大唐盛世。他先用姚崇为相。姚崇在接受任命前，针对当时的时弊，对玄宗提出了十项要求，这十项要求都是保证大臣施政的内容，对君王专政多有限制，玄宗却全部接受，让姚崇放手施政。姚崇担任宰相职务后，尽心竭力搞好政务，选用贤能官吏，罢黜奸佞小人。姚崇病重，特地推荐宋璟继任相位。宋璟上任之后，特别重视法治，大力整伤纲纪，量能授官。并且减轻赋敛和刑罚，所以百姓富庶，天下太平。经过姚崇、宋璟治理，唐朝得以重现贞观年间的盛世景象。后来，玄宗信任李林甫、杨国忠等奸人，又把好端端一个天下弄得一塌糊涂，正好与前一段形成鲜明对照。

视听第三

【原文】

视听之政，谓视微形，听细声。形微而不见，声细而不闻，故明君视微之几，听细之大，以内和外，以外和内。故为政之道，务于多闻，是以听察采纳众下之言，谋及庶士，则万物当其目，众音佐其耳。故经云：“圣人无常心，以百姓为心。”目为心视，口为心言，耳为心听、身为心安。故身之有心，苦国之有君，以内和外，万物昭然。观日月之形，不足以为明，闻雷霆之声，不足以为聪，故人君以多见为智。多闻为神。夫五音不闻，无以别官商，五色不见，无以别玄黄。盖闻明君者常若昼夜，昼则公事行，夜则私事兴。或有吁嗟之怨而不得闻，或有进善之忠而不得信。怨声不闻，则枉者不得伸，进善不纳，则忠者不得信，邪者容其好。故书云：“天视自我民视，天听自我民听。”此之谓也。郅

【译文】

君主在治理国家时，应该视微形，听细声，多听多看，集思广益。视微形，是指观察隐蔽着的事物，发觉事物的隐患，听细声，就是指听取微小的意见，隐蔽起来的事物不容易被发现，微小的意见，也不容易被听到，所以贤明的君主应该能够在微小、不明显的事情苗头中觉察问题的实质，在细小的呼声中知道重大问题的程度，上下沟通，内外应和。所以，君主治理国家的关键方法是必须多闻，倾听、考察并采纳群臣的意见，经常与百姓臣民谋策，以天下万物作为君主的眼睛，以世间万籁作为君主的耳朵。所以《经》书上讲：“圣人无常心，以百姓为心”。就是说君主，圣人的人没有固定一成不变的思想观念，要以百姓的思想做为自己的思想。眼睛是心灵的窗户，通过眼睛可以了解人的内心世界。嘴巴是替心说话的，耳朵也是在为心听取他人的声音，身体的各个器官都是在心的主使下活动的。所以，国家有自己的君主就好比一个人有自己的心，内外协调一致，全国上下一片生机，光明。只看到日月耀眼的光辉是算不上眼明的，只听到雷霆怒吼的声音也算不上耳聪，所以，君主还要多看才称得上是明智，多听才称得上是有神奇的本领。君主如果听不到宫、商、角，徵、羽这五种声音，就无法辨别它们之间的区别与联系，同样的，如果不能正确辨别赤、青，黄、白、黑这五种颜色，也就无法辨别更复杂的颜色，区别天地万物。圣明的君主常常是不分白天、夜晚地为国事奔忙，白天处理日常公事，夜晚还要进行私下察访。即使这样，还会听不到百姓因哀怨而发出的叹息声，还会得不到忠贞之士所提出的良好意见。如果听不到百姓的哀怨之声，就无法使被冤枉的人的冤屈得到伸张，如果听不到好的谏言，就会使忠实的人得不到信任，使奸邪盛行，后果将不堪设想。所以，《书》经说：上天看到和听到的内容都来自世间百姓，所以要重视来自百姓中的正确意见。

【解析】

这篇文章深刻论述了当政者了解下情的必要性和重要性，论述十分突出。

这篇文章的精妙首先在于，不仅一般地提出了了解下情，而且要求“视微形，听细声”，要求君王以及当政者要能体察尚未显露的细小苗头，并能由其看出事物的本质，发现隐患；听取极微小的意见，从而发现重大的问题。也就是说，只有能察微杜渐，把问题解决在发生之前的君王才是贤明的君王。

那些只能看见已象日月一般显露无遗的事物，只能听到如雷霆一般的响亮呼声的君王，就如眼睛不明，耳朵不灵一样，只是一个摆设了，其命运也就可想而知了。

这篇文章的精妙还在于，主张“听察采纳众下之言，谋及庶士。”“天视自我民视，天听自我民听。”主张君王要善于听取百姓意见，问策于民，认为百姓才是正确意见的源泉。

这篇文章还有三个字应给以足够的重视，那就是“私事兴”！只有亲自深入百姓之中察访，才能了解真实情况，听到群众内心的呼声，也就是“视微形，听细声”。

例如，当年，周总理日理万机，还抽出时间亲自去乘坐公共汽车，深入了解民情。贺老总兼任体委主任，经常深入运动场，了解训练情况，亲自到运动员宿舍，看看运动员床头枕边放的是什么书，真是细致入微了。正是这种作风使得他们和人民群众心意相通，切实为人民办事。所以他们深受人民热爱。

纳言第四

【原文】

纳言之政，谓为谏诤，所以采众下之谋也。故君有谏臣，父有谏子，当其不义则诤之，将顺其美，匡救其恶。恶不可顺，美不可逆；顺恶逆美，其国必危。夫人君拒谏，则忠臣不敢进其谋，而邪臣专行其政，此为国之害也。故有道之国，危言危行；无道之国，危行言孙，上无所闻，下无所说。故孔子不耻下问，周公不耻下贱，故行成名著，后世以为圣。是以屋漏在下，止之在上，上漏不止，下不可居矣。

【译文】

君主治理国家时应该能够纳言，纳言的方法就是正确对待谏诤，即采纳忠言，接受他人的良谋智策。所以，英明的君主手下有敢于直言的大臣，身为人父也要有直言不讳的儿女，当发现国君有不合道义的言行时便马上进行规劝，使优秀的品行得到保持和发扬，使错误的言行得到纠正。凡是错误的冒行是不能任其发展的，凡是美好的东西也不能故意去诋毁，如果纵容恶人，贬谪忠良，国家就难逃厄运。假如君主不肯接受臣下的谏诤，忧心国事的忠臣就不敢向君主讲明自己的谋策，也无法展示自己的思想，这样就会使邪佞小人专权，横行霸道，这是国家的祸患。所以，国家治理得很清明，就是对国家不利的言行也会直言直行，反之，国家治理得很混乱，对国家不利的言行就会以恭顺的面孔出现，朝廷就很难了解到下层的真实情况，下层百姓也不敢向朝廷讲真话。孔子能够向位卑的人请教，周公也不轻视百姓，因此他们成就了一番大事业，被后人尊为圣人。君主不肯纳谏所招致的后果，就好像屋子漏雨，原因在屋顶，不堵塞屋顶上的漏洞，屋子里面就无法居住，如果包括君主在内的上层漏洞百出，百姓的生活就会苦不堪言。

【解析】

这篇文章论述纳言的重要。仅只论述纳言的重要，那就太一般化。这篇文章的高明就在于，不但指出了纳言的重要性，更阐明了广开言路的关键所在，用现代语言说，这就是一个领导作风问题，要乐于“纳谏”，而不是“拒纳”，更进一步说，还应善于“纳谏”，让人敢说、肯说、愿说。

古代君王乐于纳谏者，唐太宗可算得一个范例。有这样一个脍炙人口的故事：十分喜爱游猎的李世民，有一次得到一只非常好的猎鹰，他将其放在手臂上，正玩得高兴，忽然看见魏征到内殿来奏陈公事，太宗马上把猎鹰藏到怀中，唯恐魏征发现。其实魏征早已看见了，只是装作没看见，故意絮絮叨叨地陈述，拖了很长时间才走。等魏征走后，太宗才敢从怀中取出猎鹰，一看，鹰早捂死了。这个小故事说明唐太宗十分尊重谏臣，魏征谏阻过君王游猎，太宗便抑制自己的兴趣，不去游猎而专心政事。唐太宗从谏如流，所以避免了不少可能的失误，成了一代明君。

这在当代领导者来说，同样是十分重要的，十分必要的！毛主席便多次讲述过虚心听取意见，广开言路的问题。

察疑第五

【原文】

察疑之政，谓察朱紫之色，别宫商之音。故红紫乱朱色，淫声疑正乐。乱生于远，疑生于惑。物有异类，形有同色。白石如玉，愚者宝之，鱼目似球，愚者取之；狐貉似犬，愚者蓄之；枯萎似瓜，愚者食之。故赵高指鹿为马，秦王不以为疑；范蠡贡越美女，吴王不以为惑。计疑无定事，事疑无成功。故圣人不可以意说为明，必信夫卜，占其吉凶。书曰：“三人占，必从二人之言。”而有大疑者，“谋及庶人”。故孔子云，明君之治，不患人之不己知，患不知人也；不患外不知内，惟患内不知外；不患下不知上，惟患上不知下；不患贱不知贵，惟患贵不知贱。故士为知己者死，女为悦己者容，马为策己者驰，神为通己者明。故人君决狱行刑，患其不明。或无罪被辜，或有罪蒙恕，或强者专辞，或弱者侵犯，或直者被枉，或屈者不伸，或有信而见疑，或有忠而被害，此皆招天之逆气，灾暴之患，祸乱之变。惟明君治狱案刑，问其情辞，如不虚不匿，不枉不弊，观其往来，察其进退，听其声响，瞻其看视。形惧声哀，来疾去迟，还顾吁嗟，此怨结之情不得伸也。下瞻盗视，见怯退还，喘息却听，沉吟腹计，语言失度，来迟去速，不敢及顾，此罪人欲

自免也。孔子曰：“视其所以，观其所由，察其所安，人焉廋哉！人焉廋哉！”

【译文】

君主治理国家时对有怀疑或不明确的问题要进行察辨、分析，就象识别红色与紫色，辨别宫调与商调，找到他们的本质。因为紫色与红色容易混淆，不正常的声音也会干扰正常的声音，因此产生混乱的原因可以很遥远，怀疑产生的原因则是不明白。万事万物虽有品质之分，但在外形上、颜色上可能有相同之处。白得象玉一样的石头，被愚蠢的人视为珍宝；鱼眼象珍珠一样，也被愚蠢的人收取在一起；狐貉象狗，被愚笨的人象饲养狗一样地饲养着；枯萎象瓜，被愚笨的人象吃瓜一样地食用。所以，秦朝赵高指鹿为马，秦二世就没有产生疑问，看不出其中的奸诈；范蠡向吴王献上美女，吴王也没有对这个行动产生疑问。拿不定主意就无法决策事情，做事没有恒心也无法成功。所以圣明的人不把个人的想法作为决策的依据，往往相信卜占，向别人查问吉凶，祸福。《书》说：“三人占卜，要听从其中两个相同的人的猜测。”如果需要作出重大决策，“就要向百姓征求意见。”孔子说，明智的君主治理国家，不担心他人不了解自己，而担心自己不了解别人；不担心他国不了解本国，而担心自己不了解他国；不担心臣下不了解自己的意图，而担心自己不知道大臣们的思想；不担心百姓不了解贵族，而担心贵族不了解百姓。因此，壮士为知己而献身，女子为欣赏爱慕自己的人梳洗打扮，宝马为鞭策自己的人奔驰，神明向与自己相通的人显示。君主审理案件，处理案犯，最担心自己不了解案情。有的人无罪被冤，有的人罪大恶极却被宽恕，有的人因为能力强被忌妒，有的人是弱者受到侵害，有的人刚直不阿被陷害，有的人其冤屈得不到伸张，有的人对国家一片忠心却被怀疑，有的人忠心耿耿却被侵害。这些都是与国家的气数背道而行的，是社会动乱，灾暴的隐患。所以，明君审理案情，判决时，要查问实情，不空泛、不躲藏、不歪曲、不包庇，谨慎地观察事物的来龙去脉，注意可能出现的任何情况，观察人的进退，

听人的声响，看人的眼神注意的方向。有的人外表恐惧，说话的声音很哀婉，来的时候急急忙忙的，走的时候却很迟疑，到处张望并且哀声叹气，这是怨情很深得不到伸张的原因。有的人眼神象小偷一样，偷偷摸摸，遇事退却，如果静静地观察他会发现这样的人总是在自言自语，自做打算，说话结结巴巴，没有规矩，来的迟走的急，不敢过多地停留，这样的人一定有罪并且想逃脱罪责。所以孔子说，“看一个人做事的原则，再看其做这件事的原由，审查其做事的安排，便能了解这个人的邪正。这样去观察人，这种人怎么能隐藏得住呢！”

【解析】

这篇文章论述的是理政中极常见的问题——对存有怀疑或者情况不明的问题，进行调查、分析、辨明真象。这是一个常见但又非常重要的问题，关系到能否正确决断，能否正确处理各种事务，而这种决断和处理也就和政事成败，国家兴衰紧密相连，所以说十分重要。

文章举了一系列分辨颜色、音律等事例，既形象地说明了仔细察辨的必要，也说明了察辨之不易，因为许多事物本身的区别就很细微或者表面现象掩盖着其真象，容易迷惑人。圣人的人绝不会以自己的主观臆断作为决策的依据，而要察明实情，分辨本质，正确决断。

文章接着引用孔子的话：“明君之治，不患人之不己知，思不知人也；”（见《论语·学而第一》）不患外不知内，惟患内不知外；不患下不知上，惟患上不知下；不患贱不知贵，惟患贵不知贱。”这些话准确而透彻地说明了如何察疑，向谁察疑。应该特别注意的是，作者强调说明，当政者必须主动向别人，向外、向下了解情况。这个观点十分重要，很有价值，毛主席也曾特别强调过。接下来，作者又以“士为知己者死，女为悦己者容，马为策己者驰，神为通己者明。”进一步说明只有了解下情，按实际情况办事，才能得到举国支持，人人效命。作者又以审理案件，判决人犯为例，进一步说明辨明情况，正确决断的重大关系，稍有不慎就会“招来天下逆气，灾暴之患，祸乱之变。”后果真是不堪设想。文章最后还提出了分辨冤案，识别罪犯的办法，概括来说，就是听其言，观其色，察其形，要透过表面现象看清其本质。

毛主席就多次论述过调查研究之重要，大力倡导调查研究之风。《毛泽东选集》第一卷所收的第二篇文章就是《湖南农民运动考察报告》，毛主席以其亲自调查的翔实材料和科学分析，回答了当时一场关乎国家命运的争论，指明了中国革命的方向和前途。毛主席这篇文章，便是以自身的榜样向人们提供了一个注重调查研究的范例。以后，毛主席又在多篇文章中论述过调查研究问题，特别是在《农村调查的序言和跋》一文中，更是深刻论述了调查研究的重要，指明调查研究是解决难题的唯一途径，而且详细说明了调查与研究的步骤与方法。

这里还有一点应该指出，察疑实际上还有一个识人的问题，作者举了赵高指鹿为马蒙蔽秦二世和范蠡献越美女迷惑吴王的事例，这两件事都导致亡国的严重后果，说明识人、用人的至关重要。

治人第六

【原文】

治人之道，谓道之风化，陈示所以也。故经云：“陈之以德义而民与行，示之以好恶而民知禁。”日月之明，众不仰之，乾坤之广，万物顺之。是以尧、舜之君，远夷贡献，桀、纣之君，诸夏背叛，非天移动其人，是乃上化使然也。故治人犹如养苗，先去其秽。故国之将兴，而伐于国，国之将衰，而伐于山。明君之治，务知人之所患，皂服之使，小国之臣。故曰，皂服无所不克，莫知其极，克食于民，而人有饥乏之变，则生乱逆。唯劝农业，无夺其时，唯薄赋敛，无尽民财。如此，富国安家，不亦宜乎？夫有国有家者，不患贫而患不安。故唐、虞之政，利人相逢，用天之时，分地之利，以豫凶年，秋用余粮，以给不足，天下通则，路不拾遗，民无去就。故五霸之世，不足者奉于有余。故今谋侯好利，利兴民争，灾害并起，强弱相侵，躬耕者少，未作者多，民如浮云，手足不安。经云：“不贵难得之货，使民不为盗；不责无用之物，使民心不乱。”各理其职，是以圣人之政治者。古者齐景公之时，病民下奢侈，不遂礼制。周、秦之宜，去文就质，而劝民之有利也。夫作无用之器，聚无益之货，金银璧玉，珠玑悲翠，奇珍异宝，远方所出，此非庶人之所用也。锦绣纂组，绮罗绫毅，玄黄衣帛，此非庶人之所服也。雕文刻镂，伎作之巧，难成之功，妨害农事，輜辘出入，袍裘索泽，此非庶人之所饰也。宫室堂殿，重门画兽，萧墙数仞，篆墓过度，竭财高尚，此非庶人之所居也。经云：“庶人之所好者，唯躬耕勤苦，谨身节用，以养父母。”制之以财，用之以礼，丰年不奢，凶年不俭，素有蓄积，以储其后，此治人之道，不亦合于四时之气乎？

【译文】

国君治理管教臣民的方法、原则是：用正确的道德规范进行引导，向老百姓说明活动的准则，范围。《经》说：“向老百姓灌输仁、义的品德，老百姓就把它贯彻在行动中，向老百姓讲明善恶的区别，老百姓就知道了应该禁绝的事情。”太阳、月亮有着耀眼的光亮，老百姓对日月有无限的景仰，天地广阔无垠，万事万物都顺服于天地。所以有了尧，舜这样的明君，远近各方的百姓都来贡献礼物表示自己的臣服之心，而桀、纣这样的暴君，则被天下各路诸侯背叛，这不是上天的意志造成的结果，只是国君教化的结果。因此，教化百姓就好像种植幼苗，应该首先剪除可能的歪枝，除掉人的缺点。国家的兴盛，寄希望于各地官吏能治理得法，国家的衰败，则根源于平民百姓。明君治理天下，一定要清楚地了解最下级的奴隶阶层，黎民百姓，这个阶层的破坏力极大，假如不从这个前提出发，对他们苛刻无度，老百姓就会饥乏贫困，行为失常，因而必生祸端，直致乱逆犯上。只有奖励农业，不要耽误百姓的农时，轻徭薄赋，不取尽百姓的所有资财。做到了这一些，国家富强、百姓生活安定不就可以实现了吗？大到国家，小到一家一户，不忧患贫困而担心生活的不安定。所以唐、虞执政，以揖让有天下，给百姓以最大利益好处，能最大限度地利用天时、地利以预防灾荒年景，在秋收时储存余粮，赈济不足，天下货物畅通八达，百姓也就做到了路不拾遗，社会风气极其良善，老百姓没有去留进退的忧愁，更没有背叛的举动。春秋五霸时期，让贫穷之人向富裕的人供奉，所以，今日的路路诸侯，追逐利益，天下纷争，给社会造成巨大的灾难，强弱相凌，真正从事农业耕种的人越来越少，不劳

而获的人越来越多，百姓象浮云一样游移四方，民心慌乱不定，生活动荡不安。《经》说，“不抬高稀有难得的货物的物价，便百姓不成为盗贼，不使对百姓无用的东西出现高物价，使人心不会大乱。”让各个部门尽心尽责，这就是圣明君主的政治。春秋战国时期，齐景公在世之时，社会风气异常奢侈，不依礼、法行事。而周秦则删烦就简，推崇朴实无华，劝奖百姓勤于工作，作对百姓有利的事。那些制作出来没有任何作用的器物，聚敛的没有任何益处的财货，象金银璧玉，珠玑翡翠等奇珍异宝，都是远方的产品，不是老百姓日常能够使用的东西，象那些锦绣纂组、绉罗绫縠等彩色的衣服，也不是老百姓日常能够穿用的衣物，象那些淫巧之器，雕文刻镂出来的物品都会妨碍农时，出入时用有彩色障蔽的马车，身着袍裘索泽，都不是老百姓的生活装饰品，象那些讲究的住宅，重门画兽，数仞萧墙，连坟冢也装饰豪华，竭尽财力以求显贵、阔气，也不是老百姓能居住的地方。《经》说：“黎民百姓的爱好，只应是勤苦耕作，生活节俭，谨慎小心，来赡养自己的父母。”国君治理百姓，以自身的才能为依据，使百姓通晓礼仪，丰收年景时不奢侈，灾荒年景时不欠收，平时进行必要的保蓄，预备未来可能发生的事情，这种管教臣民的道理下也是适合于四时之气吗？

【解析】

这篇文章论述了治理民众的问题，文章表述了不少可贵的观点，提出了种种有益的主张，不但对当时，即使在当今治理国家，管理各项事业，其意义也非同一般。

文章首先提出了“道之风化，陈示所以也”，也就是教育百姓的问题，文章主张“导”，也就是导引百姓往正确的方向发展，在百姓中树立良好的道德规范，用礼义道德规范人的言行，教育百姓知善恶，守禁制，讲道德。这是我国古代讲求的“礼仪”之邦，作者提出的榜样是尧、舜之君。这种主张虽然和当今讲求法治不完全一致，但窃以为仍应以“礼义之邦”的思想来辅佐法治，才能收到治本的效果。在当前我国处于大转折时期，教育人民，进一步树立良好的社会风尚，实属必要而迫切。

文章接着提出了“民本”思想，指出国家兴衰，取决于平民百姓，主张爱惜百姓，珍惜民力，在当时来说就是“劝农业，薄赋敛”，让百姓富足了，国家自然兴盛。百姓能够安居乐业，当然国家政权也就稳定了。为了说明自己的主张正确，作者还举唐虞之政和五霸之世作了比较，并进而指责当时的诸侯好利，与民争利，造成百姓不能安生的恶果。

作者主张爱护百姓，爱惜民力，鼓励百姓发展生产，无疑是十分正确的。我国近十多年的发展也说明了这一点。可惜，现今还有不少掌握一定权力的人，没有真正认识这个道理，或者为了一己私利，在那里与民争利，侵害人民利益，造成相当大的危害。

作者又进一步提出主张实行“圣人之政治”，主张当政的人崇尚节俭，反对奢靡，所用之物，所穿之衣，所住之房等等，都不能脱离百姓的水平，要时时想到：“庶人之所好者，唯躬耕勤苦，谨身节用，以养父母。”要留有足够的储备，以补荒年之需。

崇尚节俭是我国的传统美德，而当政掌权之人崇尚节俭，为政清廉，就更加重要了。

举措第七

【原文】

举措之政，谓举直措诸枉也。夫治国犹于治身，治身之道，务在养神，治国之道，务在举贤，是以养神求生，举贤求安。故国之有辅，如屋之有柱，柱不可细，辅不可弱，柱细则害，辅弱则倾。故治国之道，举直措诸在，其国乃安。夫柱以直木为坚，辅以直士为贤，直木出于幽林，直士出于众下。故人君选举，必求隐处，或有怀宝迷邦，匹夫同位；或有高才卓绝，不见招求；或有忠贤孝弟，乡里不举；或有隐居以求其志，行义以达其道；或有忠直于君，朋党相谗，尧举逸人，汤招有莘，周公采贱，皆得其人，以致太平。故人君县赏以待功，设位以待士，不旷庶官，辟四门以兴治。务，玄熏以聘幽隐，天下归心，而不仁者远矣。夫所用者非所养，所养者非所用，贫陋为下，财色为上，谗邪得志，忠直远放，玄熏不行，焉得贤辅哉？若夫国危不治，民不安居，此失贤之过也。夫失贤而不危，得贤而不安，未之有也。为人择官者乱，为官择人者治，是以聘贤求士，犹嫁娶之道也，未有自嫁之女，出财为妇。故女慕财聘而过其贞，士慕玄熏而达其名，以礼聘士，而其国乃宁矣。

【译文】

君主治理国家时举措很重要，举措的方法是推举任用品行端正的人，远弃心术不正的人。治国的道理就象一个人的修身，修身的关键是保持一个良好的精神状态，治理国家的关键是任用贤能。这样用养神求得生存，用举荐贤能而求得国家的安定。国家有了贤能之人的辅佐，就好像一个屋子有了柱子做支架，柱子不能细弱，辅佐国家的人也不能软弱，支柱细了，屋子就会有危险，辅佐的人软弱，国家就会倾覆。可见，治国之道，就是任贤去恶，国家因此而安宁。作为屋子的支柱以圆直的木材为最坚固，辅佐国家的人也以敢于直言的人为最贤能，圆直的木材产于深出老林，敢于直谏的人生活在贱民之中。所以君主在选择这样的人才时，一定要到隐蔽的地方。在那里，有的人身怀绝技却不被人赏识，与匹夫一样；有的人才高卓绝，却不被招用；有的人集贤、忠、孝、弟于一身，但不被乡里推举；有的人则想通过隐居生活以实现自己的志向，以合乎道德规范的行为表达自己的人生态度；还有的人朴实正直，在内心深处忠君之心坚定，但被私党势力小人谗言陷害。古代尧能推举遁世隐居之人，商汤也能招用众多的人才，周公则直接采纳地位卑微的人的意见，他们利用了旷世奇才，国家被治理得很强盛太平，所以，身为君主应制定相应的赏制度对待建立功勋的人，设置相应的官位给有才学的人、广开言路，积极向众人征求治国的良策，还要用重金聘用隐居的逸士，使天下众心归一，使不仁不义的人远离自己。假如国君使用的人才都不是国家教育培养出来的治国之士，国家培养的人也不适合国家的需要，轻视地位卑微的人，推崇财、色、使谗邪小人受宠，使忠信、直言的人被放逐，不肯用高官、重酬赏待有才气的人，国君怎么能得到贤良的人的辅佐呢？假如国家处于危难之中却得不到任何的补救，百姓也不能安居乐业，这都是因为失去了贤良的人的辅佐所造成的过错。古往今来，国家没有贤良的辅佐却没有危难，或者国家得到了贤良的辅佐却处于危险之中，都是不可能存在的情况。国君在选择人才时，根据自己的喜好来安排人的官位就会天下大乱，根据官位的要求安排人的任留就会天下大治，可见，国君的聘贤求士，就象人的嫁

娶道理一样，没有自己出财礼而嫁掉已为人妻子的女子，所以女子仰慕男子的聘礼而恪守自己的贞操，才子根据自己受到的礼遇而表示建立自己的功名的决心，用礼义招聘人才，国家就会安定了。

【解析】

这篇文章论述的是用人问题。作者首先反复论证了任用贤良的重要，用了两个很生动传神的比喻，十分巧妙地说明了任用贤人对于国家的重要。作者先把举贤任能比作“养神求生”，人不能养神，身体当然好不了；国君不举贤，没有贤能的人作为辅佐，当然也治理不好国家。作者又把举贤任能

比作支持房屋的柱子，提出“柱不可细，辅不可弱，柱细则害，辅弱则倾”。这个比喻十分准确他说明大贤大德之人是国之栋梁，对于国家兴衰实在太重要了。道理讲得很透，很突出。

这篇文章更精彩之处还在于以下两点：一是主张选用“直士”，二是认为“直士出于众下”。诸葛亮这种认识和主张是难能可贵的，这当然和他为刘备辅佐前所处地位有关。

作者提出，“柱以直木为坚，辅以直士为贤”，准确他说明了只有让那些正直的贤士担任国家要职，掌握政要大权，国家才能治理好。这自然是明见。作者认为，“直木出于幽林，直士出于众下”，主张君王到平民百姓中去求贤，设位以待士，不拘一格选人才。则是高见了！在封建社会，等级森严，讲究门第，作者能够打破这种观念，突出强调到平民百姓中才能找到贤才，那是很不简单的了，不但要有见地，还要有勇气。作者的这种认识和主张，在当今也很有价值。

为了说明问题，作者还以排比的句式，突出说明了用人不当，奸佞当道的严重危害，并进一步提出了：“为人择官者乱，为官择人者活。”

考黜第八

【原文】

考黜之政，谓迁善黜恶。明主在上，心昭于天，察知善恶，广及四海，不敢遗小国之臣，下及庶人，进用贤良，退去贪懦，明良上下，企及国理，众贤雨集，此所以劝善黜恶，陈之休咎。故考黜之政，务知人之所苦。其苦有五。或有小吏因公为私，乘权作奸，左手执戈，右手治生，内侵于官，外采于民，此所苦一也；或有过重罚轻，法令不均，无罪被辜，以致灭身；或有重罪得宽，扶强抑弱，加以严刑，枉责其情，此所苦二也；或有级罪恶之吏，害告诉之人，断绝语辞，蔽藏其情，掠劫亡命，其枉不常，此所苦三也；或有长吏数易守宰，兼佐为政，阿私所亲，枉克所恨，逼切为行，偏颇不承法制，更因赋敛，傍课采利，送故待新，夤缘征发，诈伪储备，以成家产，此所苦四也；或有县官慕功，赏罚之际，利人之事，买卖之费，多所裁量，专其价数，民失其职，此所苦五也。凡此五事，民之五害，有如此者，不可不黜，无此五者，不可不迁。故书云：“三载考绩，黜陟幽明”。

【译文】

君主治理国家时，考核官吏的原则是：使有良好治绩的官员得到提升，使表现恶劣、治绩差的官员受到废免。清明的君主，内心光明可鉴日月，能够准确地察辨是非，使自己的统治伸达于全国各处，不疏漏小地方的官吏，甚至一般的黎民百姓也被列入自己的考核范围，选用贤能善良的官吏，对贪婪、怯懦的官吏撤职查办，使国家上下秩序井然，使天下贤人皆辅佐于国家的治理，让世间所有的贤良纷纷来此聚集，这就是国群治国劝善黜恶、消除各种隐患的道理。因此，国君考核百官，要首先了解官吏的各种粗劣行为，他们直接造成了百姓的疾苦。总结官吏的粗劣行为，一般有五类：一是小的官吏贪污腐败，假公济私，利用手中职权肆意妄为，他们直接统治黎民百姓，却对上蒙骗，对下欺压；二是官吏在执法时，对罪大恶极的人施以轻罚，不明法令，又使无罪的人无辜受冤，甚至使其丧失生命，或者对犯有重罪的轻判，恃强凌弱，施严刑歪曲案情；三是，纵容罪恶的官吏，对冤情隐匿不查，并从中做手脚消灭证据，使蒙冤的人永远得不到昭雪；四是上下官官相护，结党营私，执法犯法，利用为国家征收赋税的机会另设课目，搜刮民脂民膏，还常常利用各种机会在政治上钻营，攀附大户，在经济上把属于国家或者老百姓的财产纳入自己的家产；五是官吏贪功慕利，以赏罚力借口，加入各种私情关系，虚报数额，与民争利，致使百姓无法生活下去。具有这五种劣行的官吏是国家的危害，所以，对这样的官吏不可以不依法治罪，对没有这五种劣行的官吏，不可以不提升他们。所以《书》说：“考核官吏要利用三年的时间，对官吏三年的行为进行综合考评，辞退、查办没有任何治绩并给百姓造成苦难的官吏，对成绩优良，有突出政绩的官吏要进行嘉奖，”

【解析】

这篇文章论述的是对官吏的考核升降问题，文章谈了三层意思，首先说明了考核的目的是“迁善黜恶”，即提升政绩好的官吏，贬斥表现不佳或者作恶的官员；其次，说明考察对象，包括边远小吏，直至平民百姓，以便“进用贤良，退去贪懦”；接着又特别指出应该了解百姓所恨的五种官吏，对这些恶行的官吏，必须惩治。

本文论述的问题，有两点值得特别指出。首先，提出普遍考核，并根据

其政绩升降，这很重要。对于发现人才，发挥贤才的作用，建立一支有效能的官员队伍十分重要。其次，特别提出“考黜之政，务知人所若”，以人民的利益做为考核官员的标准，惩治各种为害百姓的恶吏，保护百姓。这一点特别可贵，也特别重要，一个君主，真能做到不以个人好恶用人，不凭主观印象升降官吏职务，而以其实绩，以平民百姓的好恶考核迁黜官员，那就确实是一位明君了。

治军第九

【原文】

治军之政，谓治边境之事，匡救大乱之道，以威武为政，诛暴讨逆，所以存国家安社稷之计。是以有文事必有武备，故含血之囊，必有爪牙之用，喜则共戏，怒则相害，人无爪牙，故设兵革之器，以自辅卫。故国以军为辅，君以臣为佐，辅强则国安，辅弱则国危，在于所任之将也。非民之将，非国之辅，非军之主。故治国以文为政，治军以武为计；治国不可以不从外，治军不可以不从内。内谓诸夏，外谓戎狄。戎狄之人，难以理化，易以威服，礼有所任，威有所施。是以黄帝战于涿鹿之野，唐尧战于丹浦之水，舜伐有苗，禹讨有扈，自五帝三王至圣之主，德化如斯，尚加之以威武，故兵者凶器，不得已而用之。夫用兵之道，先定其谋，然后乃施其事。审天地之道，察众人之心，习兵革之器，明赏罚之理，观敌众之谋，视道路之险，别安危之处，占主客之情，知进退之宜，顺机会之时，设守御之备，强征伐之势，扬士卒之能，图成败之计，虑生死之事，然后乃可出军任将，张禽敌之势，此为军之大略也。夫战者，人之司命，国之利器，先定其计，然后乃行，其令若漂水暴流，其获若鹰隼之击物，静若弓弩之张，动如机关之发，所向者破，而敌自灭。将无思虑，士无气势，不齐其心，而专其谋，虽有百万之众，而敌不惧矣。非仇不怨，非敌不战。工非鲁般之目，无以见其工巧；战非孙武之谋，无以出其计远。失计谋欲密，攻敌欲疾，获若鹰击，战如河决，则兵未劳而敌自散，此用兵之势也。故善战者不怒，善胜者不惧。是以智者先胜而后求战，暗者先战而后求胜；脸者随道而修途，败者斜行而失路，此顺逆之计也。将服其成、士专其力，势不虚动，运如圆石，从高坠下，所向者碎，不可救止，是以无敌于前，无敌于后，此用兵之势也。故军以奇计为谋，以绝智为主，能柔能刚，能弱能强，能存能亡，疾如风雨，舒如江海，不动如泰山，难测如阴阳，无穷如地，充实如天，不竭如江河，终始如三光，生死如四时，衰旺如五行，奇正相生，而不可穷。故军以粮食为本，兵以奇正为始，器械为用，委积为备。故国困于贵买，贫于远输，攻不可再，战不可三，量力而用，用多则费。罢去无益，则国可宁也，罢去无能，则国可利也。夫善攻者敌不知其所守，善守者敌不知其所攻。故善攻者不以兵革，善守者不以城郭。是以高城深池，不足以为固，坚甲锐兵，不足以为强。敌欲固守，攻其无备；敌欲兴阵，出其不意；我往敌来，谨设所居；我起敌止，攻其左右；量其合敌，先击其实。不知守地，不知战日，可备者众，则专备者寡。以虚相备，强弱相攻，勇怯相助，前后相赴，左右相趋，如常山之蛇，首尾俱到，此救兵之道也。故胜者全威，谋之於身，知地形势，不可豫言。议之知其得失，诈之知其安危，计之知其多寡，形之知其生死，虑之知其苦乐，谋之知其善各。故兵从生击死，避实击虚，山陵之战，不仰其高，水上之战，不逆其流，草上之战，不涉其深，平地之战，不逆其虚，道上之战，不逆其孤；此五者，兵之利，地之所助也。夫军成于用势，败于谋漏，饥于远输，渴于躬井，劳于烦扰，佚于安静，疑于不战，惑于见利，退于刑罚，进于赏赐，弱于见逼，强于用势，困于见围，惧于先至，惊于夜呼，乱于暗昧，迷于失道，穷于绝地，失于暴卒，得于豫计。故立旌旗以视其目，击金鼓以鸣其耳，设斧钺以齐其心，陈教令以同其道，兴赏赐以劝其功，行诛伐以防其伪。昼战不相闻，旌旗为之举，夜战不相见，火鼓为之起，教令有不从，斧

钺为之使。不知九地之便，则不知九变之道。天之阴阳，地之形名，人之腹心，知此三者，获处其功。知其士乃知其敌，不知其士，则不知其敌，不知其敌，每战必殆，故军之所击，必先知其左右士卒之心。五间之道，军之所亲，将之所厚，非圣智不能用，非仁贤不能使。五间得其情，则民可用，国可长保。故兵求生则备，不得已则斗，静以理安，动以理威，无恃敌之不至，恃吾之不可击。以近待远，以逸待劳，以饱待饥，以实待虚，以生待死，以众待寡，以旺待衰，以伏待来。整整之施，堂堂之鼓，当顺其前，而覆其后，固其险阻，而营其表，委之以利，柔之以害，此治军之道全矣。

【译文】

治理军队、整顿军备的目的是固守边疆，巩固边防，挽救大的危机，维护国家的威势和尊严。诛伐暴逆，这是使国家社稷永保、江山安定的办法。所以国家除了应有的日常活动外，还应进行军备建设，连那些弱小的动物都有爪牙，他们平时高兴时共同嬉戏，发怒时相互用爪牙攻击，人没有锐利的爪牙可以互相搏斗，所以制造了兵器，用以自我保卫。因此国家以军队做自卫的辅佐手段，君主以群臣做幕僚，如果做为辅佐的军队或者幕僚强大，国家就安全，反之，国家就会有危难，关键在于领导部队的将帅是否选用得当。能力低下的将领，不能统领百姓，不能考虑国家的利益，不是国家的辅佐，更无法主持军政。所以，治国以文为主，治军以武为大计，治国不能不从外部着手，治军不能不从内部着手。所谓内部是指华夏诸族，所谓外部是指戎狄各族。戎狄等民族民性强蛮，难以驯化使其归顺，便可以用威武之势使他们臣服，礼义有被使用的地方，威严也有能够被施加的地方，所以黄帝与蚩尤大战于涿鹿，唐尧与三苗战于丹浦，舜讨伐有苗族，禹讨伐有扈族，象三皇五帝这样的圣明贤君，以德化教人，还要使用武力，所以，军队这种凶器，是不得已才能应用的。用兵的方法，要首先制定策略，然后再实施行动。用兵时，要考察天时与地利，调查人心的归向，要不断地进行军事技能训练，让士兵熟悉各种兵器，明确赏罚的条件，鼓励士兵英勇作战，观察敌人的战术策略，察看道路的平坦与险要，掌握敌人的动向，区别安全与危险的可能情况，比较敌我力量对比，了解进退的有利时机，充分部署，做好戒备，加强进攻征讨的力量与声势，尽量发挥士兵的积极作用，充分估计成功与失败的可能，考虑到可能的伤亡，做好了上述准备，才可以领兵出征，展开进攻的攻势，这就是用兵的大略。将领是三军主帅，国家社稷的保障，在行动时，应该进行充分的准备，然后才能出兵打仗。将帅发布的命令应象洪水暴发般有雷霆万钧之势，在出击时应象鹰隼追逐猎物一样迅速快猛，安静时象弓弩蓄机待发，行动时要象射出的利箭，使敌人无力招架，自取灭亡。如果将帅没有周密的思虑，士兵也没有强大的气势，上下不齐心，只是凭借个人的计谋办事，就是领导了百万大军，敌人也不会产生畏惧。不是敌人就不要去怨恨，不要去战斗，工匠没有鲁班那样的眼光就无法做出精巧的作品。将帅没有孙武那样的谋略，也就无法对战争进程作出筹划。在作战时，作战的计划越机密，歼灭敌人就越迅速，俘获敌人时要象鹰出击一样，作战时要象河水决堤一样，使部下没有耗费太多的精力，敌人就自然地被打败了，这就是用兵之势。因此，善于作战的人即使遇到了困难也不会气馁，善于在战斗中寻找时机克敌制胜的人即使遇到了强大的敌人也不会惧怕，明智的人事先已经有了胜利的把握然后才领兵作战，平庸的人则是先作战然后再试图在作战中求胜，善于克敌致胜的人顺着进军的道路进行修补，常常失败的人则总是为

了寻求捷径而失去前进的方向，这是成功与失败的区别所在。用兵之势还在于，将帅应具有一定的威严，部下应尽量发挥自己的力量，向敌人发起进攻时，不能轻易地改变攻势的力量，要象圆圆的大石头从高空落下一样有威势，所向披靡，使敌人失败，没有挽救的机会，使自己前后无敌，取得彻底的胜利。因此，将帅统领的军队应该以出人意料的计划做为谋略，应该有绝妙、高超的智慧，刚柔并济，强弱皆能，能屈能伸，发动的攻势象暴风骤雨一样的迅猛，统帅的三军还要象平静的江海一样悠然自得，摆开的阵势象泰山一样的稳固，行踪还要秘密，使敌人对我方的计划无法测知，在调动兵力时，使兵力像天地一样广泛、充实，象江河一样无穷、无尽，像日、月、星辰一样有始有终，像春夏秋冬的四季规律一样，牺牲得当，盛衰得体、在战法上，奇袭与常规战法互相配合，变化无穷。将帅用兵时还要以粮食为本，有充足的粮饷，作战时用奇袭与常规战法互相配合的战术向敌发起进攻，要运用适合于作战的兵器，并有充足的后援准备。国家的经济生活因为物价上涨而国力困乏，因为长途的运输粮饷而贫困，所以在作战时，不能一而再、再而三地连续作战，以免士气低落，要量力而行，不能无故地浪费人力、物力、财力。减少没有任何利益的行动，国家就可以安定下来，避免无谓的消耗，国家就会得到很多的好处。善于进攻的人能够使敌人无法防守，善于防守的人能够使敌人无从进攻。因此，善于进攻的人不依赖兵器，善于防守的人也不依赖于各种防御工事，所以尽管敌人的城墙很高大，护城河很宽深，也不能认为是牢固不可攻破，敌人有坚固的铠甲，锐利的兵器，也不能认为是强大不可战胜。当敌人想要固守时，就要进攻敌人没有防备的地方，敌人想要在阵前较量，就要进攻敌人没有意料到的地方，当我方撤退，敌人进攻时，要谨慎地选择可以停留的地方，当我方进攻敌军阵地时，要选择敌人力量薄弱的左右两翼做为进攻目标，两军阵前交锋，要选择敌人关键的部位进行攻击，在暂不了解自己所能凭借的地势时，还没有选择好作战的时机时，要多设计几套作战计划，不能只做一种形式的战斗准备。用周密的考虑做准备，强弱互相搭配，勇敢怯懦互相协助，前后互相跟随，左右互相偕行，就好像常山上的蛇，首尾连在一起，这就是救兵的方法。欲克敌制胜的将帅应具有自身的威严、有相应的计谋，了解作战形势，对各种情况预先作下了准备。应该能分析战局，比较敌我双方的优势与劣势，引诱敌方出击以观察其兵力部署情况，并能综合各种情报，判断对方敌人的多寡，采取行动之前要了解敌人的战斗力的强弱，侦察敌方将士的战斗情绪。以计谋试探敌人的防守情况。作战时应占据有利的地势，避实击虚，在山陵作战，不要从低处向高处仰攻，在水上作战，不能逆水向上流进攻，在草地上作战，不可以向草茂密的地方深入，在平原作战，不要朝有村落的地方进攻，在道路上作战，不可把部队散开，以免陷入孤军作战的境地。这五点就是利用锐利的兵器，占据有利的地势以夺取胜利的原则。在作战的问题上，能够乘胜追击敌人就会胜利，泄露机密就会失败，远途出征长途运输会使士兵饥馑，缺少水源会使士兵焦渴，意义不大的行动会消耗士兵的精力，过于平稳安静会使人丧失警惕，战争突然停止就会使人产生疑惧，贪图小利会使人容易困惑，刑罚过度会使人消极，赏赐得当会使人深受鼓舞，被对方逼迫就会胆怯，乘胜追击就会占据优势，被敌人包围就会产生动摇，先锋部队容易产生恐惧心理，夜间的呼叫声容易引起混乱，在黑夜中行军会乱了秩序，迷失方向会影响整个战局，处于困境会被敌人追击，突然被敌人袭击会失败，事先准备好作战方案就会胜利。因

此，设立旗帜来吸引士兵的注意力，敲击金鼓来吸引士兵的听力，用刑罚来统一士兵的心，公布军令使全军上下团结一致，用奖赏来鼓励士兵立功，用诛伐来防止士兵的投敌叛国。白天作战不容易传令，所以用旗帜来指挥作战，夜间作战不容易言清方向，就用火把和鼓声来指挥作战，士兵不服从法令，就会受到刑罚，不了解九种战场的地形的便利条件，也就不了解其变化的规律，天时、地势、人心，是求得作战胜利必须了解的三个问题。了解自己的将士也就能了解敌人，不了解自己的将士也无法了解对方，在不了解敌军的情况下作战是一定要失败的，所以用兵作战，应首先了解自己的将士。关于侦察敌情和反敌谍的方法，一般被军中将帅所厚爱，是军事行动中必须的手段。但是，这种方法在运用时，不是圣明聪慧的将帅是不能使用的，不是仁义、贤良的将帅也不能利用。用这种方法了解了敌人的情况后，民心可用，国家的安全就有了保障。所以，要想使军队在战争中胜利就要在平时做好准备，不到不得已时不决一死战，平静时求稳妥，战斗时则要有威势，不立足于敌人临阵不来应战，而立足于自己不可战胜。作战时，要以近待远，以逸待劳，以饱待饥，以实待虚，以生待死，以众待寡，以旺待衰，以伏待来，使自己占据有利的条件。要挥舞旌旗，井然有序，要擂响战鼓，有宏大的气势，表面上让敌人认为是在正面交战，实际上是要扰乱敌人的后方，要固守险要的地势，而表面上是不经意的，要用小的利益引诱敌人上当，实际上却要狠狠地打击敌人，这样，用兵的理论就完备了。

【解析】

这是《便宜十六策》中，唯一一篇专门论述军事问题的文章。《将苑》的五十篇文章，对军事问题已有详尽的论述，这里又再次论述，从内容上看，并非重复，这篇文章是提纲契领地综述军事问题，而且是从治理国家这个高度上宏观地论述军事防务问题，所以和《将苑》中的文章分别论述战略战术等具体军事问题不一样。当然，文章中对战略战术方面的论述，《将苑》中已有专文详细论述，这里也不必多作分析，而只分析其几个基本点。

文章首先论述了国防之必要、建设好军队的重要以及军队的任务。文章指出，军队是“存国家安社稷之计”，一句话就概括出了国防的重要与军队的对外对内任务，说明了它是国家存亡的关键，是社会安定的保障，是国家机器不可缺少的部分。必须建立一支强大的军队，才能保证国家的安全安

接着，文章论述了治军的着眼点：“治军不可以不从内。”明确指出军备必须首先着眼于国内，只有内部安定，才能威服外夷。

文章以较大篇幅论述了治军与用兵之道，包括将帅之配备、军队的训练、用兵打仗的战略思想、战术问题、带兵问题、后勤保障问题等等，涉及到用兵的方方面面，很有参考价值。

赏罚第十

【原文】

赏罚之政，谓赏善罚恶也。赏以兴功，罚以禁奸，赏不可不平，罚不可不均。赏赐知其所施，则勇士知其所死；刑罚知其所加，则邪恶知其所畏。故赏不可虚施，罚不可妄加，赏虚施则劳臣怨，罚妄加则直士恨，是以羊羹有不均之害，楚王有信谗之败。夫将专持生杀之威，必生可杀，必杀可生，忿怒不祥，赏罚不明，教令不常，以私为公，以国之五危也。赏罚不明，教令有不从。必杀可生，众奸不禁；必生可杀，士卒散亡；忿怒不祥，威武不行；赏罚不明，下不劝功；政教不当，法令不从；以私为公，人有二心。故众奸不禁，则不可久，士卒散亡，其众必寡；威武不行，见敌不起；下不劝功，上无强辅；法令不从，事乱不理；人有二心，其国危殆。故防奸以政，救奢以俭，忠直可使理狱，廉平可使赏罚。赏罚不曲，则人死服。路有饥人，厩有肥马，可谓亡人而自存，薄人而自厚。故人君先募而后赏，先令而后诛，则人亲附，畏而爱之，不令而行。赏罚不正，则忠臣死于非罪，而邪臣起于非功。赏赐不避怨仇，则齐桓得管仲之力；诛罚不避亲疏，则周公有杀弟之名。书云：“无偏无党，王道荡荡，无党无偏，王道平平。”此之谓也。

【译文】

国君治理国家应该做到赏罚得当，奖善惩恶。奖赏的根本目的在于鼓励臣民再建功勋，为国服务，惩罚的根本目的则是要警戒臣民不可以作恶，坚决杜绝各种违法逆上的事件，所以，赏赐的原则是不可以不公平，惩罚的标准是不可以不相同。当臣民清楚地了解了国君赏赐的原因时，也就知道了死的价值，有了行动的准则，当臣民知道了国君惩罚的实施范围，也就学会节制自己的行为，禁绝邪恶。所以，在奖赏惩罚的问题上，赏赐的对象不能是没有战绩功勋的人，惩罚的原则不可以冤枉好人，不可滥用，赏赐虚设会使有功绩的臣民心生怨恨，滥用惩罚的手段就会使贤良直士心生不满。因此，《战国策》记载：某国君在赏赐天下名人奇人时，分配不均，因为一杯羊羹却失去了自己的国家，楚王也听信奸人谗言，奖罚不当而导致亡国。在赏罚的问题上，将领对部下有生杀大权，但若乱用，使好人受冤，无辜而死，使坏人受到纵容，免于处罚，喜怒无常，敌发脾气，赏罚不清，没有固定的制度做依据，假公济私，这些便是危及国家的五种祸患。

作为统治者，赏罚的区别不明确，臣民就不服从国家的各项法令。杀死可以赦免生存的人，就会使恶人得不到应有的惩处，败德乱行的事情就屡禁不止，使犯了死罪的人得到逃脱，士卒就会离散逃亡，众亲就会叛离；喜怒无常，应有的尊严就得不到拥护，也就无人肯服从指挥；赏罚的标准不明确，臣下就不肯勤勉向上；管教不当，国家的法令就无人服从；把自己的私事当做公事去做，臣民就会心生异志，所以，不禁绝各类奸邪行为，国家的江山就不会长久；士卒四散逃亡就会势单力孤；将帅应有的威严树立不起来，士卒就不会冲锋陷阵；部下不能勤勉向上，国君就没有坚强有力的辅佐；国家的法令无人服从，就会出现无法料理的混乱局面，人有二心，国家的危亡之时就到来了。所以，治国首先要禁绝各类奸邪的人和事，教民节俭以净化社会风气，用公平、正直的原则管理各类案件，以清廉、公正的原则进行赏罚，赏罚得当就会使百姓心服口服。道路上有饥饿的人，马厩里却有肥壮的马，这就是统兵将领不顾将士死活，而只管自己生存的结果；克扣士兵而自肥的

表现。所以，身为人君应首先广泛地征集各种人才，然后论功而赏，还要首先明确各项法令然后进行处罚，这样会使众心归附，部下因为有所疑惧而不敢妄为，这样治理国家就能不令而行。如果赏罚不正，不公平，那么忠直的大臣就会无罪而死，邪恶的人也就会无功受禄，受到重用。在赏赐的原则问题上应该是不避怨仇，所以有齐桓公受到管仲的辅佐，在诛罚的原则问题上应该是不避亲戚，所以有周公杀死自己的弟弟以匡扶正义。《书》说：“不偏爱不袒护，国君的治国之路就会平坦，社会也就会天下太平。”说的就是这个道理。【解析】

这篇论述赏罚的文章很有特色，首先论述了赏罚的目的和原则，目的是“赏以兴功，罚以禁奸”，原则是“赏不可不平，罚不可不均”。接着，文章又论述了赏罚得当的作用和赏罚不当的危害，从而进一步证明了作者提出的赏罚原则是正确的。

文章还用较大篇幅，列举了为将统兵之人掌握生杀大权时，五种不当的处罚的严重后果，将其称为“国之五危”，说明将导致“其国危殆”，可见其为害之大。

文章也专门论述了政府官员赏罚得当的作用和不当的危害，着重提出了“先募而后赏，先令而后诛，”和“赏赐不避怨仇，诛罚不避亲戚”的主张。这两点特别重要，如能真正作到，就能充分发挥赏的激励作用和罚的警戒作用。用人在先，奖赏在后，才是有功而奖；颁令在先，而后惩罚违令，那才是惩恶扬善。这样做才能令人心服。赏罚不是目的，而是手段，是达到治理国家目的的手段，只有坚持“先募而后赏，先令而后诛”，赏罚才能充分发挥规范和引导作用。至于“赏赐不避仇，诛罚不避亲”，则是人人都懂得的道理，非如此不足以服人心，非如此，不足以得民心。然而，真正做到大公无私，赏罚公正，一视同仁，却并不是容易做到的。不过，要治理好国家，却是非做到不可！

赏罚，是历朝历代、古今中外当政处事乃至理家都在使用的手段，但能做到赏罚分明的已属不易，能做到赏罚得当的，就更加难得了。仔细捉摸诸葛亮这篇论述，那将大有裨益。

喜怒第十一

【原文】

喜怒之政，谓喜不应喜无喜之事，怒不应怒无怒之物，喜怒之间，必明其类。怒不犯无罪之人，喜不纵可戮之士，喜怒之际，不可不详。喜不可纵有罪，怒不可戮无辜，喜怒之事，不可妄行。行其私而废其功，将不可发私怒而兴战，必用众心，苟或以私忿而合战，则用众必败。怒不可以复悦，喜不可以复怒，故以文为先，以武为后，先胜则必后负，先怒则必后悔，一朝之忿，而亡其身。故君子威而不猛，忿而不怒，忧而不惧，悦而不喜。可忿之事，然后加之威武，威武加则刑罚施，刑罚施则众奸塞。不加威武，则刑罚不中，刑罚不中，则众恶不理，其国亡。

【译文】

国君的喜怒、好恶不能影响国家的大政方针。喜欢的原则是不应该去喜欢不值得喜欢的事，发怒的原则是不因不值得发怒的事而发怒，也就是说国君的喜怒应有明确的标准、界限。国君发怒时不能危害没有任何罪过的人，高兴时也不能放过罪大恶极的小人。喜怒哀乐一定要审慎、谨慎，另外，国君在喜欢之时不能放纵罪恶的行为，在愤怒之时不可杀戮没有犯法的人，在行动上要不轻率。因为个人的喜怒而妄加行动必会丧失已经取得的功绩，故用兵时，将帅不能只为发泄

自己的私忿，要使行动符合民意，如果只是想用战争来发泄

自己的私忿，那么这场战争肯定要失败。将帅发怒不能重新又发出高兴的表情，高兴时也不能重新发出愤怒的表情，所以将帅要首先作好用兵的计划，然后再去布兵，如果骄傲自大认为自己肯定胜利则必然失败，如果用兵只是发泄怨气肯定要后悔，惩一时之忿，只会导致亡国亡家。所以，君子应该具有的个人修养是：有威严但不粗野，感到气愤但不暴怒，忧虑但不畏惧，心有喜悦但不形于色。对于不合情理的可怒之事，可以用威猛的气势去对待，这样就会使刑罚得到很好的贯彻，因而禁绝一切奸伪罪恶。反之，如果不能施加威武的气势，刑罚时就难以切中要害，奸伪的人也得不到应有的惩处，那么这个国家就一定要灭亡了。

【解析】

这是一篇论述当权者修养的文章。首先指出，不能为不该喜的事而喜，也不应该为不该怒的事而怒。接着，进一步指出，不能因为发怒而惩罚无罪的人，也不能因为高兴而放过该惩罚的人，总之，“喜怒之事，不可妄行。”否则，最容易出错。所以作者主张：“君子威而不猛，忿而不怒，忧而不惧，悦而不喜。”

治乱第十二

【原文】

治乱之政，谓省官并职，去文就质也。夫绵绵不绝，必有乱结，纤纤不伐，必成妖孽。夫三纲不正，六纪不理，则大乱生矣。故治国者，圆不失规，方不失矩，本不失末，为政不失其道，万事可成，其功可保。夫三军之敌，纷纷扰扰，各惟其理。明君治其纲纪，政治当有先后，先理纲，后理纪；先理令，后理罚；先理近，后理远；先理内，后理外；先理本，后理末；先理强，后理弱；先理大，后理小；先理身，后理人。是以理纲则纪张，理令则罚行，理近则远安，理内则外端，理本则末通，理强则弱伸，理大则小行，理上则下正，理身则人敬，此乃治国之道也。

【译文】

国君治理乱世的方法应是：裁减冗员、精减机构、杜绝繁文缛节，除去表面形式，讲求实在内容。如果遇事犹豫，不果断，必然被事物所困扰，如果对细小的事情和错误不在意，不加以纠正，必然会酿成大祸。治理国家时，如果不遵守三纲六纪的要求，国家也会产生大乱。国君在治理国家的时候，应该既颁布国家的法令、法规，又不避重就轻，本末倒置，这是治国的根本原则。按此原则治国，国家的社稷可保，大业可成，功绩永驻。如果军队内部出现混乱，纷纷扰扰，肯定有它自己的原因。那么，明智的君主在治理军队时，其做法应有先后，侧重点。应该先解决起主导作用的矛盾，然后再解决起次要作用的矛盾，应该先设置法令，然后再施行惩罚；应该先解决眼前紧要的问题，然后再解决长远的问题；应该先安定内部，然后再处理外部事务；应该先正本清源，然后再解决细枝末节；应该先对付主要的敌人，然后再消灭次要的对手；应该先纠正大的过失，然后再纠正小错误；应该先端正自己，然后再纠正他人。这样，解决了主要的矛盾，次要矛盾也会迎刃而解，明确了法令就有了处罚的依据，也就容易实施了，眼前的问题解决好了就为解决长远的问题打下了基础，内部安定了，外敌就不敢来侵扰，根本问题得到了解决，细微之处也就自然地通畅了，强敌被治服了，弱敌自会归顺，大的过失得到了纠正小的错误就自然得到了纠正，自己的行为端正了，自然得到百姓的爱戴。这就是治国的方法。

【解析】

这篇文章是论述建立正常秩序，保证国家机器正常运转的。作者的基本思路是讲求法治，依法治国，所以提出了：“故治国者，圆不失规，方不失矩，本不失末，为政不失其道，万事可成，其功可保。”这一段话把法治的重要性讲得十分透彻，十分突出，令人深思。

为了做到以法治国，避免混乱乃至动乱，作者提出要“省官并职，去文就质。”并指出，不如此，则“必有乱结”，“必成妖孽”。这个见解很高明，主张很有见地，历来要干事的人都主张精兵简政，坚决裁减冗员，撤除庞杂的机构，反对一切形式主义的繁琐哲学。抗战期间，中共中央接受李鼎铭先生的建议，在抗日根据地实行“精兵减政”，促进了抗战胜利早日到来。

教令第十三

【原文】

教令之政，谓上为下教也。非法不言，非道不行，上之所为，人之所瞻也。夫释已教人，是谓逆政，正

己教人，是谓顺政。故人君先正其身，然后乃行其令。

身不正则令不从，令不从则生变乱。故为君之道，以教令为先，诛罚为后，不教而战，是谓弃之。先习士卒用兵之道，其法有五：一曰，使目习其旌旗指麾之变，纵横之术；二曰，使耳习闻金鼓之声，动静行止；三曰，使心习刑罚之严，爵赏之利；四曰，使手习五兵之便，斗战之备；五曰，使足习周旋走趋之列，进退之宜；故号为五教。教令军阵，各有其道。左教青龙，右教白虎，前教朱雀，后教玄武，中央轩辕，大将军之所处，左矛右戟，前盾后弩，中央旗鼓。旗鼓俱起，闻鼓则进，闻金则止，随其指挥，五陈乃理。正陈之法，旗鼓为主：一鼓，举其青旗，则为直阵；二鼓，举其赤旗，则为锐阵；三鼓，举其黄旗，则为方阵，四鼓，举其白旗，是为圆阵；五鼓举其黑旗，则为曲阵。直阵者，木阵也；锐阵者，火阵也，方阵者，土阵也；圆阵者，金阵也；曲阵者，水阵也。此五行之阵，辗转相生，冲对相胜，相生为救，相胜为战，相生为助，相胜为敌。凡结五阵之法，五五相保，五人为一长，五长为一师，五师为一枝，五枝为一火；五火为一撞，五撞为一军，则军士具矣。夫兵利之所便，务知节度。短者持矛戟，长者持弓弩，壮者持旌旗，勇者持金鼓，弱者给粮牧，知者为谋主。乡里相比，五五相保，一鼓整行，二鼓习阵，三鼓起食，四鼓严办，五鼓就行。闻鼓听金，然后举旗，出兵以次第，一鸣鼓三通，旌旗发扬，举兵先攻者赏，却退者斩，此教令也。

【译文】

教令是将帅发布的规章命令，并要求下级官兵遵守。身为将帅，不说不符合法令的话，不做不合乎道义的事情，将帅的一举一动，都会被众人所瞩目。将帅宽以待己，严以律人，是违反教令的，将帅严以律己，宽以待人，是符合教令的。因此，将帅应先端正自己，然后再发布命令。将帅品行不端，不仅下达的命令无人遵守，还会产生动乱。可见，将帅领兵的原则是首先进行教育，对不遵守者进行处罚，让未经教育训练的人上战场就等于是放弃了领导，放弃了作战胜利的机会。古代将帅训练部下学习军事技能，其方法有五种：一是让士兵反复练习眼力，熟悉旌旗指挥的各种信号和变化形式，根据旗语变换队列；二是反复让士兵练习听力，使士兵的耳朵熟悉锣鼓的声音，按照锣鼓声的命令前进、后退、静止；三是使士兵懂得刑罚的严厉及其范围、奖赏的条件，勉励士兵立功受奖；四是训练士兵运用戈、殳、戟、酋矛、夷矛这五种兵器的技能，以做好随时战斗的准备；五是训练士兵走、跑，转弯、变换方向，实现在实际战斗中进退快捷的要求。这五种方法被称为五教。将帅用兵布阵，也有严格的原则。左面是青龙阵，右面是白虎阵，前面是朱雀阵，后面是玄武阵，中间是轩辕阵，轩辕阵是大将军的驻地，左侧士兵要持矛，右侧士兵要持戟，前方布置好盾牌手，后方要布置好弓箭手，大将军在中央利用旗、鼓指挥全局。在大将军的旗、鼓指挥下，士兵要一起出动，听到擂鼓声就前进，听到铜钲声就停止，听随旗鼓的要求排列五种阵法。严格阵形的根本是旗鼓的指挥。一遍鼓后举起青旗，变换成直阵，二遍鼓后举起红旗，变换成锐阵，三遍鼓后举起黄旗，变换成方阵，四遍鼓后举起白旗，

变换成圆阵，五遍鼓后举起黑旗，变换成曲阵。直阵就是木阵，锐阵就是火阵，方阵就是土阵，圆阵就是金阵，曲阵就是水阵。这五种阵形，互相变化、互相演生，既矛盾又统一，相辅相成，互相弥补。在这种变化中，互相结合、相辅相成、互相弥补、取长补短互相帮助，这样来抵挡敌人的进攻。在这些变化过程中，官兵要按照五人为一个单位互相保护的原则，五人组成一长，五长组成一师，五师组成一支，五支组成一火，五火组成一撞，五撞组成一军，这样就构成了一个完整的军的行政单位。在兵器的使用上，还应有所规定，个子矮的士兵用矛戟，个子高的士兵用弓弩，身强力壮的士兵负责搬扛旌旗，力气大的士兵负担擂鼓，身体弱的士兵负责后勤，运输粮草，让士兵中头脑聪明的人主持小范围的主要大事。在乡间里，以每五户为一单位，相互保护，听到一遍鼓整顿队列，听到二遍鼓练习阵法，听到三遍鼓准备干粮，听到四遍鼓要快速准备好，听到五遍鼓就出发。出发时，要按照标准报告情况，然后举起大旗，排列次序，听到三遍鼓后，旗帜飘扬，最先冲入敌人阵营向敌人发起进攻的人应受到奖赏，临阵退却的人要受到斩的处罚，这就是教令。

【解析】

这篇文章从篇幅上看是论述命令指挥问题，但从论述内容的重要之点来说，还在于为君为帅之人的以身作则，起表率作用。文章的第一段，应是本文的中心和重点，作者主张“上为下教”，“非法不言，非道不行，上之所为，人之所瞻也。”反对“释己散人”。要求“人君先正其身”，“教令为先，诛罚为后”。作者的这些见解和主张很有道理，很正确。

文章的第二、三段，都是论述军队教令训练问题的，不管是练兵的“五法”，还是“五阵”，都强调了一个号令分明，令行禁止，从而组成一支训练有素，战斗力强的队伍。这一点不但练兵、用兵是如此，干什么事也都是同样道理，指挥不灵，各自为政，各行其是，危害极大，当今依然是一个不容忽视的弊病。

斩断第十四

【原文】

斩断之政，谓不从教令之法也。其法有七，一曰轻，二曰慢，三曰盗，四曰欺，五曰背，六曰乱，七曰误，此治军之禁也。当断不断，必受其乱，故设斧钺之威，以待不从令者诛之。军法异等，过轻罚重，令不可犯，犯令者斩。期会不到，闻鼓不行，乘宽自留，避回自止，初近后远，唤名不应，车甲不具，兵器不备，此为轻军，轻军者斩。受令不传，传令不审，迷惑吏士，金鼓不闻，旌旗不睹，此谓慢军，慢军者斩。食不禀粮，军不省兵，赋赐不均，阿私所亲，取非其物，借贷不还，夺人头者，以获其功，此谓盗军，盗军者斩。变改姓名，衣服不鲜，旌旗裂坏，金鼓不具，兵刃不磨，器仗不坚，矢不著羽，弓弩无弦，法令不行，此为欺军，欺军者斩。闻鼓不进，闻金不止，按旗不伏，举旗不起，指挥不随，避前向后，纵发乱行，折其弓弩之势，却退不斗，或左或右，扶伤举死，自托而归，此谓背军，背军者斩。出军行将，士卒争先，纷纷扰扰，车骑相连，咽塞路道，后不得先，呼唤喧哗，无所听从，失乱行次，兵刃中伤，长短不理，上下纵横，此谓乱军，乱军者斩。屯营所止，问其乡里，亲近相随，共食相保，不得越次，强入他伍；干误次第，不可呵止，度营出入，不由门户，不自启白，奸邪所起，知者不告，罪同一等，合人饮酒，阿私取受，大言惊语，疑惑吏士，此谓误军，误军者斩。斩断之后，此万事乃理也。

【译文】

国君所实施的处罚是指坚决处罚不遵守法令的行为。不遵守法令的现象有七种：一是轻视军纪、国法，二是怠慢军令、国家法令，三是有强盗恶习，四是欺哄蒙蔽，五是违背军令，六是胡行乱来，七是妨害营规。这是治军中应该禁止的问题。如果在需要国家实施处罚时却没有处罚这七种行为，就会被这七种行为造成混乱。所以，君主授予将帅执行军法的权力，处决不服从的人。军法的规定有轻重之分，施以告诫这样的处罚是轻的，严格的诛杀是重的处罚，侵犯法令的人要被斩首。规定了日期却不如期到达，听到号令却不行动，借指挥不严密之机便停留下来不前，逃避行动，寻机休息，开始时离队伍还很近，而渐渐地把距离拉远，点到名字又不答应，盔甲不全，武器不齐备，这就是轻视军纪，有这种行为的人要被斩首。接受了命令而不传达，传达的命令又不详尽清楚，因而给官兵造成困惑，不听铜钲和鼓的号令声，不看清楚指挥旗帜，这就是怠慢军令，有这种行为的人要被斩首。在伙食方面，不供给粮食，在军械方面不配给武器，赏赐分配不公平，袒护自己的亲信，随便拿不属于自己的东西，借人钱财却不还，抢夺别人所杀敌人的人头，非法骗取军功和名誉，这就是强盗恶习，有这种行为的人要被斩首。如果有人假报姓名，冒名顶替，军服不整，铜钲战鼓不齐备，兵刃不锋利，武器的把柄不坚固，箭矢上没有羽毛，弓弩无弦，主管军械的官兵不遵守法令，不按条令办事，这就是欺哄蒙蔽，有这种行为的人要被斩首。听到擂鼓不行动，敲了铜钲不停止动作，旗帜倒下了但不卧倒，举起旗帜后又不站立起来，不听从指挥旗帜的指示，躲避上前线而留在后面，任意乱穿而扰乱行列，影响了兵器、弓弩的威力，故意后退逃避战斗，一会儿躲在右边，一会儿又躲在左边，假意扶起伤员抬走战死的人，以借此机会离开战场回到营中，这就是违背军令，有这种行为的人要被斩首。部队出发时，官兵争先恐后地

乱走，骚动混乱，步兵，骑兵混杂在一起，堵塞了道路，使后面的部队无法前进，呼唤朋友乡亲，大声喧闹，吵得什么声音也听不清，行军队伍不成队列，次序混乱，乱拿武器而误伤了自己人，长官、将领看到了也不管，上下任意妄为，这就是胡行乱来，有胡行乱来的人要被斩首。部队停止行军，屯营驻扎时，到处去打听别人是哪乡哪村的人，亲亲热热，上下一路，一起吃饭，上下包庇，长官召唤士兵却找不到人，竟跑到其他单位的营地里，扰乱了营区的秩序，长官斥责也不能制止这种行为，翻越营地围墙，任意出入，而不经正当的营门，并且不向长官请假，成为坏事、罪恶的根源，知道别人有这些错误行为也不揭发，他的罪与犯罪的人一样。聚集一些人吃吃喝喝，偏向请自己吃饭的人，说些大话去耸人听闻，在官兵中造成疑虑，这就是妨害营规，有妨害营规的行为的人要被斩首。国君、将领在坚决处罚了这几种犯法行为后，治国、治军就比较方便了。

【解析】

这是一篇论述军队节制的文章。文章指出，“斩断”是惩治不从教令者的办法，主张对七种错误，即轻军、慢军、盗军、欺军、背军、乱军、误军者处斩，绝不宽容。作者说：“当断不断，必受其乱。”很有道理，治军不严，就不可能有战斗力，就无法完成军队的使命，这是显而易见的。但是，这个道理不仅适用于军队，任何一个国家，任何一个团体，任何一个单位，要想有活力，要想有效率，要取得成就，无不需要严格的法律法规、规章制度，惩罚一切违犯之人，否则，必然要“受其乱”。“姑息养奸”，确是如此。

思虑第十五

【原文】

思虑之政，谓思近虑远也。夫人无远虑，必有近忧，故君子思不出其位。思者，正谋也，虑者，思事之计也。非其位不谋其政，非其事不虑其计。大事起于难，小事起于易。故欲思其利，必虑其害，欲思其成，必虑其败。是以九重之台，虽高必坏。故仰高者不可忽其下，瞻前者不可忽其后。是以秦穆公伐郑，二子知其害；吴王受越女，子胥知其败；虞受晋璧马宫之奇知其害；宋襄公练兵车，目夷知其负。凡此之智，思虑之至，可谓明矣，夫随覆阵之轨，追陷溺之后，以赴其前，何及之有？故秦承霸业，不及尧、舜之道。夫危生于安，亡生于存，害生于利，乱生于治。君子视微知著，见始知终，祸无从起，此思虑之政也。

【译文】

君主对国家兴亡的思虑要涉及到眼前及长远的问题。孔子说，没有长远的考虑，就一定看不到眼前的忧患。所以，君子在思考问题时不会超出自己所处的地位和职权范围。所谓的“思”是指寻求正确的谋略，所谓的“虑”是指反复思考，制定所思事物的计划。不在这个位子上就不考虑这个位子上的事情，不是这个事情就不考虑使用这样的计谋。对重大的事物应首先从难处着手，对相对细小的事情就要从容易的地方入手，因此，在思考某事带来的利益时还要考虑事物本身带来的损害，要想事物成功的同时，还要考虑可能引起事物失败的因素。象天一样高的台子也会容易倒塌，所以向高处仰望时不能忽视下面的根基，向前方瞻望时也不要忽视了后方，战国时秦穆公讨伐郑，百里溪和蹇叔就已经预见秦军在长途跋涉之后必定失败；吴王接受越国进献的美女西施和许多珍宝时，伍子胥就已经看到了吴王在对待越国问题上失误；虞王接受了晋国的璧玉骏马，宫之奇就知道了这样做的害处；宋襄公以小国之力练兵求霸业，公子目夷就知道这样会引火烧身。上述种种典型事例，可以看到百里溪、蹇叔、伍子胥、宫之奇、目夷他们的思虑是明智的。已经有了前车之鉴，仍然重蹈覆辙，效仿已经失败的行为，到底会得到什么呢？所以，秦虽然完成了霸业，但却没有尧、舜的办法好。危险在安逸中产生，死亡在存在中产生，混乱在治理中产生。明智的人看到事物的细微之处就可以了解其中的实质，看到事物的开端就知道了事物的结局，这样灾祸就没有产生的地方和机会，这就是思虑的道理。

【解析】

对“人无远虑，必有近忧”，“非其位不谋其政”，“思微见著，见始知终”等名言，论述的内容十分丰富，十分重要，“长盛不衰”。凡事必须有远见卓识，要有周密的预谋，即周密的计划，才能做得圆满，取得良好的效果，这个道理并不难懂，但是下面一段话就不是人人都懂得，更不用说都做到了。这段话说的是：“欲思其利，必虑其害；欲思其成，必虑其败。”这是一段充满辩证法的高见，告诉人们如何去思，如何去虑，思什么，虑什么。人们做计划，谋事情，往往只考虑有利条件，只想美好结果，而不大想，或不能充分想到不利条件，不去想到失败，所以常常在遭到预想不到的挫折时，就手足无措，无法战胜困难，遭致失败。一旦失败，又缺乏承受能力。诸葛亮强调“欲思其利，必虑其害；欲思其成，必虑其败”，实在是高见，值得每一个做计划的人深思。为了引起读者重视，作者还列举了历史上不少

教训，使论述更加深刻。

文章还指出：“危生于安，亡生于存，害生于利，乱生于治。”这又是一段充满辩证法的高见，告诉人们要居安思危，善于发现苗头，防患于未然，把工作做在前头，才能避免出现问题，避免损失。处在领导地位的人，尤其有这种高瞻远瞩而又明察秋毫的眼光，始终走在前头，保持主动。

阴察第十六

【原文】

阴察之政，譬喻物类，以觉悟其意也。外伤则内孤，上惑则下疑；疑则亲者不用，惑则视者失度；失度则乱谋，乱谋则国危，国危则不安。是以思者虑远，远虑者安，无虑者危。富者得志，贫者失时，甚爱太费，多藏厚亡，竭财相买，无功自专，忧事众者烦，烦生于怠。船漏则水入，囊穿则内空，山小无兽，水浅无鱼，树弱无巢，墙坏屋倾，堤决水漾，疾走者仆，安行者迟，乘危者浅，覆冰者惧，涉泉者溺，遇水者渡，无揖者不济，失侣者远顾，赏罚者少功，不诚者失信。唇亡齿寒，毛落皮单。阿私乱言，偏听者生患。善谋者胜，恶谋者分，善之劝恶，如春雨泽。麒麟易乘，驽骀难习。不视者盲，不听者聋。根伤则叶枯，叶枯则花落，花落则实亡。柱细则屋倾，本细则末挠，下小则上崩。不辨黑白，弃土取石，虎羊同群。衣破者补，带短者续。弄刀者伤手，打跳者伤足。洗不必江河，要之却垢；马不必麒麟，要之疾足；贤不必圣人，要之智通。总之，有五德：一曰禁暴止兵，二曰赏贤罚罪，三曰安仁和众，四曰保大定功，五曰丰饶拒谗，此之谓五德。

【译文】

国君治国要勤于反省自己，在自我审察、自我认识的过程中悟出道理。如果受到敌国入侵，国内的政治、经济就会受到削弱，上层领导缺乏主张，下层官吏和老百姓就会迷失方向，内心迷惘混乱就使忠臣得不到重用，缺乏主见就会在分析问题上发生偏差，考虑问题时有了失误就会打乱自己的计划，错误的谋略就会造成国家的危险，国家有了危险就不安定。所以，考虑事情要有长远打算，有长远打算国家就安定，没有长远打算国家就会出现危机。富裕的时候洋洋得意，贫困的时候又抓不住摆脱困境的时机，“甚爱必大费，多藏必厚亡。”（《老子》第四十四章）为购买物品而竭尽积蓄，没有功劳又独断专横，过多过杂地考虑事情就会使自己思绪紊乱，思绪紊乱就容易懈怠。船底有了漏洞，水就会侵入船内，水囊破了里面的东西就会漏空，山小不会有野兽出没，水浅不会有鱼，树干细弱鸟就不会在树上垒窝，围墙塌坏屋子也要倾倒，河堤决口河水会四溢，走得快人容易摔倒，走路平稳的人又行动迟缓，乘船的人有被搁浅的危险，走在冰上的人有掉下去的危险，在山涧中游水的人有淹死的危险，想要渡河没有船是过不去的，失去同伴会倍加想念，按功劳的大小行使赏罚的权力，不诚实的人会失信于他人，嘴唇破损使牙齿感到寒冷，毛脱落后皮就单薄。对怀有私心的人偏听偏信就会产生祸患。善于策划的人容易取胜，错误的谋略就会造成失败。用好的谋略修正错误的计划就好像沐浴春雨一样。麒麟容易驾驭，迟钝的老马则难以训练。不善于观察事物的人就象瞎子一样，不善于听取他人意见的人就象聋子一样。树根受到损伤，树叶就会枯败，树叶枯败后花儿就脱落了，花儿脱落后就无法结果实。房屋的支柱细弱，房屋就会倒塌；树木的主干细弱，树梢就容易弯曲；不能分辨黑白，老虎和羊同为一群。衣服破了要补一补，衣带短了要接续上。玩弄刀子容易伤手，打闹跑跳容易伤脚。洗衣服不一定非去江河，关键是洗掉污垢；骑马也不要非骑麒麟那样的千里马，只要它跑得快就行了；所用的贤士也不一定都是圣人，只要他有才智就可以了。总之，反观自己应该注意五个方面：一是禁止发动非正义的战争；二是奖赏贤能，惩罚罪犯；三是安抚仁人志士，使全国上下太平安定；四是保护江山稳固，不受

外敌侵扰；五是不与多嘴多舌、搬弄是非的人打交道。【解析】

这篇文章细致地论述了君王和一切当政者应有的品德修养之一——自省，这是我国许多圣人学者长谈不止的一个命题，从春秋时的曾子名言“吾日三省吾身”，到当今的自我批评，都是同一见解，同一主张，可见其对每一个人，尤其是对当政者，当权者之重要。因为有了权，有了地位，别人出于种种原因，就不好、不愿或不敢指出其失误或错误，如果自己再不能常常自省，那就难于发现，难于纠正了，所以，对这些人来说，自省尤其重要。

作者不但提出了自省这一命题，更进一步指出，自省要“觉悟其意”，即通过自省，要悟出道理。这一点非常重要，通过自省而不能对问题有深刻认识，是难于纠正的；只有那些既肯于自省，又能对存在的问题深入思考，弄清根源，才能避免失误或及时纠正自己的错误。所以，自省绝不能停留在检查自己，发现问题上，而要“觉悟其意”。

接着，文章以大量篇幅，以铺叙的表述形式，列举了当政掌权者易犯的各种错误及其危害，这种表述方式足以引起当政掌权者警觉，如此详细地列举，足供当政掌权者在自省时参考。作者把当政掌权者易犯的各种毛病，各种错误一一列举，可说是用心良苦。

文章最后提出了“五德”，即当政掌权在处理国家大事、各种政务事项时，应该坚持的基本原则，应该防止出现差错的五个方面，因为这五个问题上稍有差错，都是影响巨大，后果严重的。当然，作者提出这“五德”，也是要当政掌权者，在这五个方面要特别注意自省，防止出现错误。

《便宜十六策》综述

这部分的十六篇文章，是诸葛亮治国思想的总汇，十分精彩。这些文章论述了理政、治军的方方面面，从君巨大计，直至明察秋毫；从君臣关系，任用人才，直至政治家的自我修养等等，均有详尽、生动、形象而精辟的论述，是一部珍贵的治国参考资料，作为现代领导学的参考，也有巨大价值。

诸葛亮在这十六篇文章中，把治国方略，治国原则，治国诸方面的具体办法措施，直至君王要员的自我修养等等都做了详尽而又扼要的论述，其中有不少是他个人超卓的见解，重要的主张，可说是一集“治国指南”，值得人们珍惜，值得人们借鉴，值得人们研究。

从这一组文章，更证明了诸葛亮是一位伟大的政治家，他目光敏锐，才智超群，勤于思索，善于探求，忠心国事，勤政爱民，身居相位，多所建树，为建立和巩固蜀国做出了巨大贡献。刘备能成就帝业，蜀国能与魏、吴鼎立，实仰赖于诸葛亮。但他不骄傲自满，严以律己，自持俭仆，真正做到了鞠躬尽瘁。人们常说“文如其人”，诸葛亮这些文章，正是他的政绩和为人的写照。读其文，思其人，令人肃然起敬。

