

戚繼光治兵語錄

目次

第一章	正心術	一
第二章	立志向	二
第三章	明死生	三
第四章	辨利害	四
第五章	作好人	五
第六章	堅操守	五
第七章	寬度量	七
第八章	聲色害	八
第九章	貨利害	九
第十章	剛復害	一〇
第十一章	勝人害	一〇
第十二章	逢迎害	一一

第十三章	萎靡害	一二
第十四章	功名害	一三
第十五章	尙謙德	一三
第十六章	借官箴	一四
第十七章	勤職業	一四
第十八章	辨效法	一五
第十九章	習兵法	一五
第二十章	習武藝	一六
第二十一章	正名分	一七
第二十二章	愛士卒	一七
第二十三章	教士卒	一八
第二十四章	名恩威	一八
第二十五章	嚴節制	一九
第二十六章	明保障	一九
第二十七章	儲將	一九
第二十八章	練心氣	二一

第二十九章	正行伍	二二三
第三十章	調發	二二四
第三十一章	操分合	二二四
第三十二章	治兵	二二五
第三十三章	原選兵	二二五
第三十四章	操禁令	二二七
第三十五章	訓練	二二八

戚繼光治兵語錄

第一章 正心術

夫爲將者，上副君父之恩，中契僚寀之交，下服三軍之衆；豈能承阿諛財帛惠賚而能盡之乎？

惟有正此心術，光明正大，以實心幹實事，純忠純孝，思思念念，在於「忠君」「敬友」「愛軍」「惡敵」「強兵」「任難」做去，盡其在我，不以死生患難易其念，堅持積久，久則大，大則通，通則化。

譬如心術不正之人，平居將位，「偷生」「謀利」「避難」「巧爲」；不幹實事，不忠君父。清夜良心發現，思慮驚恐，只怕犯出，久久作成驚恐畏人之態；思思念念，對此纏綿，解脫不得，夜間惡夢，就從這念上生出，是白日爲官轟烈，夜夜已下地獄。若能心地光明，如前既存，心內無有私曲，愁慮柙關，其形于夢寐，死于冥府，依然是這等所爲。

正直無私，揚眉吐氣，我不怕人，人皆敬我，就是天堂快樂之境，此爲將之根本。

建功立業，光前裕後，一道通天符也。

第二章 立志向

此心卽志也，心之體則爲神明，心之用則爲志向。譬如花草樹木種子，小者如沙如塵，大則如卵如拳，純然無一物，可謂微寂之甚。入土中，乘春萌芽，勾甲之細，蟻可食而盡之；及其長成，參天合抱之木，五色燦爛之花，悉由於此。爲將恨無志，志定，卽於此種而加真積力行之功，自然取信於上下，大利於施爲。爲國家賢臣良將艱難立功，垂名竹帛，皆此志一定，條理做出，無不收效；但吾方立志之初，未能大通於人，無困難、拂鬱、阻撓、踐害之患。卽木種初生，蟻可食而盡之類也。若於此時，以爲立志無益，以爲作好人行好事無效，便改了初志，其人終如此而已矣，竟已墮落塵土而已矣。卽如種子初生，見其難長，遂縱牛羊踐害之；生意一盡，根種永絕。若愛之護之，不計歲月；待其根脈堅固，發榮舒長，盡其種子之力而後已。嗚呼！世有立志上向而所遭不偶不得亨達者有之矣；未有不立志之人便能作得事業。

凡於古忠臣義士，今之名將，及夫一切爲國爲民英雄豪傑所爲事業，如某人純心報主百死不同，某人文錢不取，某人愛事如身，某人溫恭有禮，某人練兵有法，凡耳目不

聞不見則已，但見之聞之，必曰彼亦人耳，如何能如是？吾亦人也，如何不能如此？硬奮立志氣，凡「艱苦」「利害」「死生」「患難」，都丟在一邊，務要學個相似，豈有不成之理，此所謂立志也，此所謂好種子也。

第三章 明死生

凡血氣之類，莫不愛生畏死，但死生有數，不專在水火兵戈之中。試看城郭之內，富貴之家，既無官事拘攝之難，又無工作行役之苦，不曾當兵，不曾上陣，若皆不死，如今該有幾千歲之人矣。有朝生而夕死者，有數歲而死者，有二三十歲而天死者，彼富貴之家，何愁不遂？微得疾病，便請數十醫，奇藥盈几，曾不可救，是豈水火兵戈獨能天死人哉？必待受苦上陣纔死，天下將無將與卒矣。且看那個將領，不是自少年爲下官，上陣殺賊，一級一級，掙到大將，果是陣上能死人，如今也無人等得到大將，還活在世間。又有勇士，屢經戰陣，刀痕遍體披面，尙且享有高年。故諺云：「人是苦蟲，我命在天」，况使死得當，立廟祭祀，血食百世，是死後還活，地方士女，口碑一日相傳，是一日活在世間。若生前無聞於世，已是死了。爾將士之情，臨陣只思退縮，乃是見陣上殺傷，想說就一個死，焉知不到我，指望退縮的必生，殊不想，一動脚，個個都死

，若同心力戰，我勝過他，務使他退縮，我如何得死，卽死亦有數，何不想說便只一個活，焉知不是我，如何只怕死到身上，再不尋路求活到身上。

又有慮之甚者，偷身帶罪，百計戀此肉身，却不想神仙佛老望賢王侯那個肉身還在，爲將者不必計死生，但要做忠臣義士，便此肉身受苦受難，不過數十年之物，丟他去了，換得名香萬古，立像廟庭，那個便宜？勘破此關，便能真心任事，上陣不懼矣。

第四章 辨利害

今之通弊，率以眼前虛套，奉承一時喜悅，爲利爲能，却將賊到時一個失機大法，置之緩玩，無可奈何，似謂哄過一時，便可免害。殊不思，理欲不并舉，實事虛聲不同道，平日習弄虛套，將軍務廢弛，一遇賊來，失守又不能戰。莫說平日奉承的上官，便父爲上官，子爲將官，亦免不得參究，亦逃不得公論公法，亦遂不得私恩宿好。

吾爲將者，只當以禮義爲利害，一觀禮之是非，毋計人之毀譽，心心念念，着實幹當，毋干錢糧，毋犯行止，時時檢點，事事正大，盡其在我，固不可捨己以徇人，亦不可恃己以欺人。分所當爲，固不可非禮以取譽，亦不可失禮以凌駕，人將責我以理外之事，聽之而已矣。人將我害，義不可免者，此身可辱，此命可死，此氣節不可死；卽加我以禍，以此命付於數，以公論付天下萬世公是非之口，凡輕於死者，皆無足恤，語

有曰：「朝聞道，夕死可矣！」况未必死，况公論流行於天下乎？審取舍者辨之。

第五章 作好人

爲將者，或立功而不蒙酬祿，或行好而人不見知，或有守而人誣以貪，或用心職務暫被斥逐，或任怨而被讒，或向上而不達便生快心，或變其所守，或怨天尤人，遂放肆改節。殊不知好官易作，好人難作，官有警議，不過一任，改易他方，再勵志向上，卽稱爲好官矣。好人變節，卽壞却一生，卽晚年再要立德，警議在人，人不相信，便是苟免利害，苟得順利，還須思量作了一場好人品，一日盡行改變以前成立之難，何如却將不死之名，爲易死之身所換耶？須學作好人，天之付我，原來有善無惡，如此作去，人知也可，人不知也可，其見他人壞却心術，圖得享一時順利者，任他快活，我只守己，到頭來，巧僞敗露，畢竟有我受用之日，寧要先難後易，毋使先易後難，便到底不亨通，亦是命數。

第六章 堅操守

夫士之廉，如女之潔，此本等修身立己之事，况朝廷俸祿，蒙養爲官，不耕而食，不蠶而衣，正要你不貪取軍財，不尅剝糧食，况將軍要軍士用命、立功、揚名、保位、

免禍必當如此，故廉之一字，全是本等分內所該。軍士月糧一石，又是他們本等所該，只一不見科斂剝削，殆見感之若父母，愛之如骨肉，即嚴刑重法，受之而不怨。

夫以軍士應得之財，以將領分內之守，而得軍士感服之心，死報之功，何憚而不爲乎？

凡人人生在世，父母妻子，一個凍餒不得，己身衣服、飲食，件件要扳人受用，皆人欲之自願，且見同僚富家，肥馬輕裘，鮮不動心，而眼前朦朧、彌縫，未必刑法到身。以此縱慾則易，守己卻難，殊不思武弁之利，無非侵落官銀，科斂軍士。

百金之人，即出數千人之手，彼豈無朋友、父母、親戚、隣里相告，一人之口，又播十人之口，豈得掩耳偷鈴，終不可敗耶？總計一年所取，不過數百金，不如有勢者，一啓齒之多，一字之竊。何不堅心忍性，苦心窒慾，凡粗衣糲食，不過飽煖而已，父母妻子不至凍餒足矣！後日實久名著，人人知我爲清操德人，三軍服我爲愛士賢將，所成所就，功立位高，自然足用，官久必高，豈不信然？即不能然，落得個好人品，日後有意外之患，人亦憐我。

況平時，任我令行禁止，作了好官，上司到日，刮目待我，又無人敢爲指告，行動之間，揚揚德色，所謂「半夜敲門心不驚」也。

天雖高，獨於廉官子孫，視聽甚近，何不返照自己，視爲本等職分，完全作個德人

，天未嘗不有厚報於子孫，何用傲物爲哉！廉而傲物，不如不廉者，能取容於世，可以保身矣。

第七章 寬度量

事無大小，以量爲主。量能容一人，則一人之長也。一家之主，必度量能容一家之人，況爲三軍之主，馭數千萬血氣之夫，非度量寬容，豈能使之各得其所，各無怨尤也哉？

爲將者，有主帥上司，皆我父師長上，我從他易，他從我難，僚窳勢位相敵，朋友外至之高，多有兩不相應之變。三軍愚人，無知最多，在我當將自己心，常清常淨，不可先着一毫己意，不可先要望人讓，我今日就是他，他的事就是我所爲，當如何措理。至於不通之人，不可就發性與他爭較，且看下落，常後退一步，常將着數，放在後手，自然受用。就是行間士卒，有犯公私罪過，或凡百情罪，亦瞑目坐思，設我是此人，遇有此事，心下如何而可，卽如打人十板，打至六七板且止再思，或且恕去再思之。

其待一切有非禮之來，必當報復者，尤且思之，恐其人言之過也，恐其我發之暴也，或其他人真是，而我之性情有偏，再查再省，自然能容，不是，付之於人，是處，必當在我，自然度量寬洪。先讓一着與人，自然行之不錯，無量受用，庶免後悔，是誠然

也。

但將道貴嚴，法是當守，上司雖尊，事有必爭，不爭則不利於下，僚窠雖親，法必當執，不執則被撓於中，若一概以寬容含忍處之，所謂萎靡，所謂軟罷，此人即爲一人之長，一家之長，亦且不堪，況馭三軍之衆乎？

嗟呼！法果宜民，當爭則爭，此爲力量，非爲抗傲也。令果當行，何忌僚窠，此爲任事，非執拗也。法果當行，何厭誅戮，此爲威嚴，而非狂妄也。中間在吾輩有志向上者，審而辨之，審而力行之。

第八章 聲色害

淫聲美色，易以動人，緣血氣之軀，本以情勝，投情之好，豈不易動哉？古今人，爲此敗壞者，車載斗量。夫淫聲過耳，便如大風吹去，隨吹隨滅，何如看些好書，操些武藝，教習士卒，書入心記，便不可忘，武藝到手，年年得用，士卒一熟，便不能生疏，皆爲我有用之物。

古人尚惜分陰，聽一淫聲，誤幾個分陰？美色與人相爲始終，緣陰陽之道，實始性生。但不思人之精神有限，一着念於此，即責任利害士伍甘苦，皆不在心上；疆場之臣，一有疏虞，罪死；臨陣士不能戰，亦死；此身死後，還有美色受用否？何不兢兢業業

，跳出此關？迨歸休林下，誰復我禁。

予常見繫念於此之人，百事無心，一片暮氣，三軍恃我爲強弱，豈可以暮氣臨之。

第九章 貨利害

貨利者，財帛珍玩也；此物雖天地生之，以給人用，而能資人之乏，養人之身。但天地鬼神，又忌多取，有聚必有散，且財物與怨相聯，利入則怨隨，子孫恃此，墮志益過。

且將軍之富，何所來乎？不是軍士身上膏血，必是朝廷帑藏，國朝軍士之養，月僅一石，耗於官私，十僅得五，卻乃巧立名目，斂千萬貧乏之資，而歸之一人，身家之奉，飽飫烹宰，鼓瑟吹笙，快口體於目前，致使精神淹廢，奪有限之年，充一朝之慾，猶之可也，且以此斂怨，失士卒心，敗疆場事，身死名喪，求爲匹夫而不可得。

惟有知止知足，以淡薄節儉爲務，則無慾，無慾則心清氣爽，智慧生焉！奉職爲將，大得人心，周詳防禦，古人所謂「武臣不惜死，文官不愛錢，天下太平矣。」是故不惜死，由不愛錢中生來，不愛錢，由無慾而充之，平居可以延生，爲將可以濟事。

勿用必於貨利，毋百計以求積，毋爲兒孫作牛馬。

諺云：「兒孫自有兒孫福」。又云：「天不生無祿之人」。悉當推此念頭，加意職

任，施恩士卒，使之爲我用命，保我艱危，立我功名，爲天下大丈夫，豈不美哉？

第十章 剛愎害

堅志而勇爲，謂之剛，生人之德也。恃強而自用不同，謂之愎，剛德之賊也。吾人患其不剛，固然矣，剛而愎，又不如不剛之爲愈也。有自用之心，士情不問，人人解體，敵情不得，耳目瞽瞍，亡身敗家，可立而待。

善將者，凡於古今名將成敗之蹟，一時山川形勢之殊，敵情、我軍、隱微之變，必廣詢博訪，集衆思，屈群策，雖不撓於非禮，而轉環於聽納。人之有技，如己有之，卽其人不足取，而言可採，略其人而取其言，師其言，而不必用其人。使吾之言行，固皆盡善當理，豈無一二之訛，宜忘其盡善當理之美，而急急求吾一二之訛，改過就中，行之以強健不息。如此，庶剛爲吾之德，而通下情，知敵變，來衆善，成功業，轉凶爲福矣。

第十一章 勝人害

古人訓士之志，惟恥不若人，正欲勝人也。何以爲害？彼恥不若人者，見人好處，敏己以求之，極力以行之，眞積力久，出於彼上，則彼自讓，我自勝彼。設將自治之

功忘却，只存一點不許人勝我之念於胸中。見人有能，必思所以忌之。見人有功，必思所以沒之。更謂人不如我，如此推之，僚屬之才者，但行事有一長，必思所以忌沒而後已，他人有寸能，必思所以攘爲己有而後已，如此必至損人利己，不顧天理，無所不爲，是必樹怨，怨厚則害成。

第十二章 逢迎害

將者死官也，兵者危事也，一有處置不宜，安危存亡所係。

何今九邊之將，不顧安危與興亡，是非與利害。凡與上司勢要，當面唯唯，不顧事之通否，卽曰：山可挾乎？亦且依唯曰：我當遵挾山。不惟自己欺心遺患，及將上司逢迎迷亂，遂爲我此舉也，可以爲千百年之計，可以興利，可以除害，殊不知非議於背後者，已紛紛矣。

逢迎之徒，更不思他日地方以此乖張，致失軍機，禍必逮夫身。夫無責於身，而逢迎以取悅，已不可也，有責於身，而逢迎之，是自賣其身於禍患之中，不亦左乎？

吾人有疆場之責，遇上司之命令，當道之諮詢，非必是曰是，非曰非，某事不宜行，卽曰不宜，某事不能奉行，卽曰力不能，直以告之，雖一時有拂上官之意，終必無失於己，他時功求成、事求可，其上官且感我矣。故忠心有德之將，必勵饜饜諂諂之風，

斷不逢迎以取悅。

第十三章 萎靡害

人之生也直，萎靡者，直之反也。爲將而萎靡者，必是平日貪濫徇私，虛冒帑餉，臨陣偷生怕死，不肯用命之徒，此固無足道者。或守廉志謹，而亦萎靡何也？良以兵凶戰危，易於媒孽，而世人公行報復，責其足恭爲賢，遂以軍務爲趨承人情之具，寄耳目於委命，而低昂於顏面之間，柔媚足恭，不顧名分，不思廉恥，互相習效，只於奉承鑽刺一邊，用盡心機，專事虛套，所謂朝廷不尊，官府尊，官府無權，吏有權是也。意者，如此可以免禍，可以得譽，殊不思，凡官斯土者，豈皆好汝輩奉承之人，一遇豪傑在位，底蘊盡露，平日賤惡，甚如糞土，萬一地方失事，彼將拾柔媚舊勤而恕之否乎？吾恐畏人議，彼且下井而投石矣。

夫人之所最愛重者，此生也。將官先以捨生爲本，生既可捨，復有何事又重於此，而故爲萎靡之態？萎靡，則號令不行，他日債事，如操左券，何其愚也！何其愚也！究而言之，萎靡之徒，君可負，國可賣，父母可棄，妻妾可以與人，皆不屑計也。嗚呼！世有此將，禽獸所羞，尙足齒於人類乎？善爲將者，剛不可吐，柔不可茹，禮體吾循舊，果與典章太戾，必不可從者，酌中而處之，其人遇我過甚，我只如此，其人厚

以遇我，我亦只如此。軍中名分，稍從損益，惟可行則已，如無可損益，亦惟安之，和平之中，而有必不可假借之力。持守之下，而令人有可親近之慈。君子之中，不過如是，矧將領乎？

第十四章 功名害

吾人只當盡力，以報朝廷，功名之事，安命以俟其自至。卽有功而不見錄，則當曰，吾命僅止此耳，有功而錄之過，便當兢兢業業，多加勤苦以副之，免爲造物所忌。

吾人，當使勞苦功業，邁於身上之功名，寧發達遲，挫抑多，卽不受用於身，亦必受用於子孫。他人有功揚之，他人欲取吾之功名，讓之，積累既深，屈困既久，自然真跡發現，公論有歸。是又在於的知，暫飾之非，多取之害，然後能不攘功，而功屬於我，不求人知，而人無不知矣。

第十五章 尙謙德

爲將者，處攻伐之間，當危疑之任，非虛不能受益，非謙不能永保終譽，全身完名，此爲上計。今將之通弊，寧以萎靡爲美德，而視謙虛爲萎靡，第謙虛萎靡，大有不同；夫卑以自牧，有功能忘，有勞不伐，謂之謙。取人爲善，收服人心，謂之虛。凡人有

德，我必慕之，一言一行之長，我必求之納之。凡遇上司僚屬，必盡禮盡職，立功建業，視爲職分所該。辛勤勞苦，須知臣子當然，上則愛之，下則戴之。

第十六章 惜官箴

爲將者，三軍司令，表率數千人，而欲使之盡力於我，我得假此以報國，期使殺之而不怨，利之而不庸，我不愛惜官箴，恪守正道，立身行己，凡百檢點，務可以率下事上，以身爲衆人之法程，以官爲衆人之視效。否則人心解體，萬法叢脞，不職之罰，覆餗之誅，斧鉞在前矣，豈直曰，不能保此位此職而已，吾人但居一職，毋問崇卑，務要使此官門面相趁，獨處則無愧於神明，自思則無愧於此心，上無愧於上司，中無愧於僚友。

第十七章 勤職業

語云：「惟勤有功」。毋論職之崇卑，藝之大小，商賈勤則致富，農夫勤則收穫豐，工勤則器精家給，士勤則德進業修，一命之士勤於職則職名修。況夫爲將之道，疆場之安危，三軍之生死係焉。譬如農夫種田，春則勤耕，下種以時，糞多力勤，夏耘不失，秋乃有穫，尙有天時、蟲災、水旱未卜；若有美田，春僅下種，不耕不耘，不糞不力

，到秋來要與他農同獲糧粟，有此理否？兵中事件，一一預先勤教練，見見成成，只是等候時用，還恐備久則損，氣久則暮，否則求固守戰勝，卽與不耕不耘，望地內收糧粟之徒何異？。

須將所守疆場，時時放在心上，軍士有疾病、患難、顛連、無告之事，時時訪問，隨有所聞，卽時處之，若夫百務廢弛，只顧眼前妻孥之樂，飲宴之歡，致將事務就閣，行伍廢敗，卒然遇變，束手受死而爲市曹之鬼，是自取之也。

第十八章 辨效法

幸而有百將傳焉，人品、心術、事業俱已概見，吾人當熟玩而習之。每一將傳中，不獨習其用兵之事，凡各人存心、立行，一一細玩，有不二之心、純忠之行者，我則師其德。長於兵機，而短於德行者，我則師其術。某將竟致敗壞，屬之自取，我則見而戒之。某將忠廉智勇，無愧於己，而無妄得禍，我師其行。苟無彼之禍，是所遭之時幸也，而有不虞之變，古人已然，我何避何嫌，如此辦法，真心師尙，自然完名節，成古人之事業，有古人之榮遇，而無古人之禍矣，此可券取影隨，非洩說也。

第十九章 習兵法

兵之有法，如醫之有方，必須讀書而後得。但敏智之人，因而推之，師其意，不泥其迹，乃能百戰百勝，成爲名將。蓋未有不習一法，不識一字，不經一事，而輒能開闔變化，運用無窮者；卽有之，亦於實陣上經歷，見聞日久乃能。否則，吾知其斷不能也。但古人兵法，如七書之類，就同藥肆五金、八石、草木、鱗蟲，無所不備，蓋不知患者何症，所宜何藥耳。必須醫家診認病勢，真正宜用某藥，卽取諸肆中，倘誤診病患，取藥肆中服之不瘳，將歸罪於藥之不靈，烏乎靈也！七書內百法具備，卽藥肆也。爲將者，要先知士伍之情，山川之形，認察敵人動靜，卽問病診脈之醫也。稍有差誤，用法不效，將歸罪於法，曰前人兵法不效，烏乎效也！吾人童而習之，幼而學之，又須長壯之日，履名將之門，處實境之間，方知兵法爲有用，方能變化兵法，以施之於行事之際。

第二十章 習武藝

將軍者，將隊在前，使無技藝在身，安得當前不懼？且身當前行，將我之藝，可當二三人，左右勇健，密密相隨，人人壯胆，惟看將軍氣色，氣色係於胆，胆係於武藝，是所關非小小也。

欲爲全才之將，凡種種武藝，皆稍習之，在俱知，而不必俱精，再須專習一二種，

務使精絕，庶有實用，庶可練兵。

第二十一章 正名分

軍中名分，均從軍禮爲始。但軍中之政，以聯情義爲首要，恪執名分，情義頗隔，須於名分之間，寓於聯屬之地，通以難共之情。如此在下事上，則尊親之；在上使下，則順而悅之，三軍之衆，可使赴湯蹈火矣。

第二十二章 愛士卒

數十萬之衆，非一人可當，必賴士卒，誓同生死，奮勇當鋒。兵法愛士如嬰兒，故可與之赴深溪，古人吮士之疽，殺愛妾以饗士，投醪於河，以共滋味，此何等作爲？如今將領，不惟不如此推恩，而且使之肩輿，使之供爨，使之廝役，死之不恤，凍餒不問，甚至歛科財物，剋減月糧，到處先擇好處好眠，將領已熟睡，而士卒尚有啼飢號寒於通衢者，將領夜臥美榻，甚乃伴以妓女，而士卒終夜眠人簷下，枵腹而宿者。種種不可枚舉，如此而欲人共性命，人孰肯哉！

夫士卒雖愚，最易感動，死生雖大，有因一言一縷之恩，而甘死不辭者。却是將領頭目，千思百慮，負義忘恩何也？愚卒心歧尙少，又有軍法驅之，易就善路故也。第士

卒之衆，吾豈能人人而惠之，惟我真有是心，自然人相觀感，故不必其人人及之，人人愛千金之惠，再生之德，而後謂之愛，而後得其感耳。愛行恩竭，萬人一心，何敵不克？功成名立，捷如影響。

第二十三章 教士卒

愛而不教，禽犢之愛也。故凡禮義名分，行伍進退，營陣武藝，不教不能知。徒有親上死長之心，而無親上死長之具，所謂乳犬犯虎，伏雞搏狸，雖有鬪心，隨之死矣，是徒魚肉我衆。必懸爲賞格，輔以刑杖，先正名分，習威儀，上下秩然，然後授以號令，操之於場，練以武藝，教之於夙，俾人人有勇知方，人自各戰，箴有不勝敵者。

第二十四章 名恩威

鳥合之衆，上下不親，非有賞罰，孫吳不能以爲將。夫賞不專在金帛之惠，罰不專在斧鉞之威。有賞千金而不勸者，有費數金而感挾鑿者，有賞一人而萬人喜者，有斬於前不畏於後者，有言語之威，畏如刀鋸，罰只數人，而萬人知懼者。此蓋有機，機何物也？情也。理興於心，情通於理，賞之以衆情所喜，罰之以衆情所惡，或申明曉諭，耳提面命，務俾人人知其所以賞與罰之故，感心發而玩心消，畏心生，則怒心止。

第二十五章 嚴節制

兵有二用，數十百人隨意野戰，風雨之勢，非罰所加，非法所管，可以一語，傳呼而止，無節制可也，雖然此卽節制也。若用數萬之衆，堂堂原野之間，法明令審，動止有則，使強者不得獨進，弱者不能獨退，峙如山嶽，不可撼搖，流如江河，不可阻遏，雖亂猶整，百戰不殆，握定勝算，以制全敵，舍節制，必不成軍。

第二十六章 明保障

凡我將士，躍馬食肉，握符當關，其所統軍卒，不耕而食，不織而衣，徵商民之課稅，爲之供養，毋向風雨，宴安坐，糜廩餼，無非用其力於一朝，出亂定暴，則民生遂，民生遂，則國本安，亦所以保民也。

顧今反其道者，止知軍士是我統馭，其於保民之意，漠然不省，率徇情而徇愛之，每到地方，縱容騷擾百姓，不肯克己，嘗見東南受兵之處，有謠語云：「一賊是木梳，兵是竹篋」。蓋言梳還有遺，篋則無遺矣。

第二十七章 儲將

戚子曰：「將之於兵，殆人身之有心乎？心附於胸，而本虛靈之理，酬酢萬變，殆將附於法，而本虛靈之運，指揮三軍者也。心蔽於物，將蔽於心，一而已矣」。或者曰：「爲兵之將者，材官也，藝士也」。藝而材，將職理矣。使貪、使詐、使愚皆可也。子專以心言，毋涉經生迂談乎？戚子曰：「誠若是，則文武爲二矣」。夫人無二身，則文武無二道，材藝之美，必有不二之心，庶苟成其材。有人焉：以不二之心，發於事業，晝夜在公，即有一尺之材，必盡一尺之用。至於多材之徒，或巧爲身謀，或明習禍福，用之自私，雖良平之智，孔明之術，我何所賴，故曰有將材而無將心，具將也。無將心，斯無將德，將德廢而用其材，此世之所以有驕將，有逆臣，有驕矜之行，有盈滿之禍，有怏怏之色，不能立功全名，衛國保民，爲始終之完器矣。孔子曰：「可以託六尺之孤，可以寄百里之命，君子人歟，君子人也」。夫以託孤寄命，必曰君子，孰謂付之以疆場之責，授以太阿之柄，而詐也、愚也、貪也，可使之乎？

卽讀百將傳，將傳中諸將人品、心術、功業，某何如而勝，某何如而敗，孰爲奸詐，孰爲仁義，孰爲純臣，孰爲利夫，孰爲烈士，孰爲逆臣，某如何而完名全節，某如何而敗名喪家，某何以非其罪，某何以爲罔生幸免，某能守經，某能應變，遂節比擬，以我身爲彼身，以今時爲彼時，使我處此地，當此時，而何如？

第二十八章 練心氣

人有此身，先有此心，氣發於外，根源於心，匪心則氣曷出，故出諸心者爲真氣。格於物而發者爲客氣，練心則氣壯。孟子曰：「我善養吾浩然之氣，養心也。」又曰：「志一則氣動，氣一則志動，今夫蹶者，趨者，是氣也，而反動其心，是心者，內氣也，氣者，外心也。」故出諸心者，爲真氣，則出於氣者，爲真勇矣，是故走陣於場，習藝於師，召耳目以金鼓，齊通怯以刑名，皆兵中之一事，如人之五官十指四肢皮毛，各有輕重緩急之司。要之少一件固非完人，便少一件亦未害其爲人，亦與大命無干，何也？不足以該全體也，卽如三軍之政，行伍、雖令、旗、鼓、技藝之數，少一件固不足以爲萬全之師，少一件亦未必不能爲一戰之勝。故大命所係在氣，而內屬乎心，心之所練，則神明之感，自然之應也。故誅一人，而千萬人順，誅心也，賞一人而千萬人奮，賞心也，不怒而威，豈斧鉞之力哉？不言而信，豈金帛之惠哉？視死如歸，得其心也，視敵如讎，心之同也，苟不求於心而務求於氣，誠以北方之兵，驍悍勁猛，氣孰爲焉。往平徵役於吳，一敗而不可復報，蓋所發爲勇者，乃浮氣之在外者，非真氣根於心也。氣根於心，則百敗不可挫，天下莫當父子之兵矣。

戚子督平東南時，凡諸營伍中，有養氣太勇，而久未用者，不使當前，以其積氣

心太浮，畏漸淹，乃輕視其號令，必墮賊之計中。故兵久，惟恐其不勇，人皆知之，而勇之過感，亦不可用，則知者鮮矣。

善將者，宜如何而練其心哉？是不外身率之道而已矣。倡忠義之理，每身先之以誠，感誠又如嬰兒啞子，飲食爲之通，疾病爲之恒，患難爲之共，甘苦與之同，彼有情焉，如嬰兒不能自通乎心，如啞子不能自白於口。

善將者，不待其心之發，而先爲之所。不待其口之出，而預爲之謀，諄諄諭之以忠義，禍福之辨，修短之數，死生之理，使之習服忠義，足以無忝所生。其爲也，榮也，利也，如何！世之情事有重於死者，有甚於生者，人心觀感之下，積戴之久，感於愛，則愛君、愛將，而身非所愛。感於義，則不忍後君、後將，而先其所私。感於禍福之辨，則患難不足恐，而親上之堅志。感於修短之數，則水火存忝之，不足奪其心。萬人一心，心一而氣齊，齊氣，萬人爲一死夫。是吾以一心之萬力，而敵萬力之各心，以一死夫，而拒彼萬生命，孔子曰：「教民七年」，孟子曰：「仁者無敵」，執挺，以撻秦楚之堅甲利兵，非得心而一其氣，何以致此於民哉？

故感通之神，孟賁失其勇，良平失其智。不疾而速，不行而至，民之可使赴湯蹈火，趨仁如水趨下。

況三軍之士，佐之以不時之賞，斧鉞之威，而行吾仁義於其中，爲有本之治耶？

或謂：常套之操，果可用於臨敵否？戚子曰：「操兵之道，不獨執旗走陣於場肆，而後謂之操，雖閒居坐睡嬉戲，亦操也。」善操兵者，必使其氣性活潑，或逸而冗，或勞而息之，俱無定格，或相其意態，察其動靜，而擗節之，故操手足號令易，而操心性氣難，有形之操易，而不操之操妙，能操而使其氣性活潑，又必須收其心有所秉畏兢業。又有操之似者，最爲操之害，何則？譴嘩散野，似性氣活潑，懈苦不振，似心有兢業，爲將者辨此爲急，知此可以語韜鈴之祕矣。

獵人養鷹犬，故小道也，將無所似乎。

且夫好生惡死，恒人之情也。爲將之術，欲使人樂死而惡生，是拂人之情矣。蓋必中有生道，在乎其間，衆人悉之，而輕其死，以倖其生，非果於惡生而必死也。故所謂恩賞者，不獨金帛之惠之謂。雖一言一動，亦可以爲恩惠。所謂威罰者，不獨刑杖之威之謂。操之場肆者，不謂之操，所謂筌蹄也。而兵雖靜處閭閻亦謂之操，乃真操也。

第二十九章 正行伍

如一隊之長，須知十人之內，某貧，某富，某強，某弱，某在，某往，一呼之間，一名不遺，一見之間，逐名俱識，大而百人之長，千人之總，偏裨大將，各以此考之，足辨兵士情意，教練之勤惰也，務使人有管鮑之知，方可望其同心戮力之戰。

第三十章 調 發

平時操練，既不息光陰於無事間，又教者，非其所用，而有事之際，又復立名選鋒，每哨隊內，抽其愿者強者，湊合而成，咸知兵無選鋒之慮，獨忘臨敵易將之危，人心忽更，不知所屬，行伍分離，上下倒置，已難責成，至於功不能成，則是授以藉口之柄，此其所以積兵徒久，而烏合如初也。今後各官所部兵馬，但遇調遣，不必分其強弱，且將所部官職名，書牌調發，彼既任教練之責於平時，而臨敵失律，必無詞以他諉，且知其終於自任，而亦皆殫心力於教練鼓舞之日也。

第三十一章 操分合

南服之地，水田畦徑，至稻青又繁紆，途之寬者，不過五尺，小者一尺，僅容側足，皆如田茂禾，深稻難行，三五人即塞。往往用兵，千數百人，密相蟻附，一路而行，一遇敗衄，前後擁擠，蹂踐落田中者，復爲田港水泥所阻，往往失事甚大，蓋不知分合故耳！然徑多路紛，須分兵數道，大張其疑，照號令，如有路若干，則分若干枝，務盡佔其路，使我之衆，疏而不斷，密而不雜。

第三十二章 治兵

兵之勝負者，氣也。兵士能爲勝負，而不能司氣，氣有消長，無常盈，若一用之而不治，再用則濁，三用則涸，故無常勝之兵矣。譬如清泉細流，輒以巨罍，連汲之，斯濁，濁而不少間，以蓄之，則涸。必汲其清而澄其濁，又停其汲，故能供再汲之罍，斯罍常滿，而流弗可涸。

第三十三章 原選兵

兵之貴選尙矣，而時有不同，選難拘一。若草昧之初，招徠之勢，如春秋戰國，用武日久，則自是一樣選法；方今天下承平，編民忘戰，車書混同，卒然之變，自是一樣選法；大端創立之選，勢在廣攬分揀等率，均有所用。天下一家，邊腹之患，將有章程，兵有額數，餉有限給。

其法惟在精，第一切忌不可用城市游滑之人，但看面目光白形動伶便者是也。奸巧之人，神色不定，見官府藐然無忌者是也。第一可用，只有鄉野老實之人，所謂鄉野老實之人者，黑大粗壯，辛苦手面，皮肉堅實，有土作之色，此爲第一。然有一等司選人之柄者，或專取於豐偉，或專取於武藝，或專取於力大，或專取於伶俐，此則不可爲準。

。何則？豐偉而膽不充，則緩急之際，脂重不能疾趨，反爲肉累，此豐偉不可恃也。藝精而膽不充，則臨事怕死，手足倉卒，至有倒執矢戈，盡乃失其故態，常先衆而走，此藝精不可恃也。伶俐而膽不充，則未遇之先，愛擇便宜，未陣之際，預思自全之路，臨事之際，除己欲先奔，猶之可也。又復以利害恐人，使他輩避罪之地，此伶俐不可恃也。力大而膽不足，則臨時足輾眼花，呼之不聞，推之不動，是力大不可恃也。興言及此，則吾選士之術荒矣。

夫然則廢四者，別圖之亦不可也。蓋四者不可廢，而但不可必耳！諺曰：「藝高之人膽大」。是藝高止可添壯有膽之人，非懦弱膽小之人，苟藝一技，而卽膽大也。惟素負有膽之氣，使其再加大，豐偉伶俐，而復習以武藝，此爲錦上添花，又求之不可得者也。然此輩不可易得，思其次，則武藝尙可以教習，必精神力貌兼收，三者兼收，又不若憑各親識、鄉里、哨隊長舉首，蓋渠皆生長同閭，觀其所忽也久矣，此又不可以憑選者之目也。所奈此數者，皆選兵之一籌，而必膽爲主，膽之包人心腹中，不可見，何以選爲？殊不知人之精神露於外，第一選人以精神爲主，而當兼用相法，亦忌凶死之形，重福氣之相，此盡選人之妙矣。最勿使伶俐油滑，寧用鄉野愚鈍，鄉野愚鈍之人，畏官府，畏法度，不測我之顛倒之術，誠信易於感孚，愾氣易於振作，先以異出常情之威壓之，使就我彀中，而卽繼之以重恩，收其心，結之以至誠，作其感，則爲我用命無疑。

，此萬試萬靈之方也。

若愛先玩於前，而後繼之以威，則怨叢而恩不感矣。是故遵命奉法，臨事用命，所以成天下之功，辨天下之事，雖小而家人父子，邑里之細，畢竟克濟者，威嚴而已。

但威嚴不能自行永守，保無阻壞，而所以使威嚴之永行無阻壞者，恩與信也。彼天下之至親至情，莫若慈父之於孝子也，子之聽命於父者，以其生我也，育我也，設使父必于殺子，雖孝子，且不能無私言。況烏合之衆，行伍之兵耶？必須恩以佐，使其威嚴，庶威嚴，爲之畏，爲有濟，不然則畏之反爲怨，嚴之反爲敵矣。如載人者舟之功，而所以使之載者，則舵也。威嚴其舟乎？恩信其舵乎？此予數年之獨祕，雖後日名將之出，必不易余言也。

第三十四章 操禁令

如擂鼓該進，就是前面是水是火，若擂鼓不止，便往水裏火裏也要前去。

如鳴金該退，就是前面是金山銀山，若金鳴不止，也要依令退回，肯是這等，大家共作一個眼，共作一個耳，共作一個心，有何賊不可殺，何功不可立？

凡賞罰，軍中要柄，若該賞處，就是平時要害我的冤家，有功也要賞，有患難，也是扶持看顧，若犯軍令，就是我的親子姪，也要依法施行，決不干預恩讎。

凡軍中，惟有號令一向都被混賬過了，是以賞也不感，罰也不畏。我今在軍中，再無一句虛言與你說，凡出口就是軍令，就說的差了，寧任差到底，決不改還。你們但遇號令，金鼓旗旛，是聽，是看，是怕，不可還指望不便處，又告有改移，或望寬饒，將無還令，此在口之常談，你們豈不知宋時，北兵稱岳爺爺軍。曰：「撼山容易，撼岳家軍難」。只是畏將守法，號令之驗如此，則將也成名，你們也成功，又保全姓名，多少好處，今後不知學好的，若再平時用好言好語，個個說是勇猛忠義，你就說得活現，決不信你，只是臨陣做出來，便見高低。

第二十五章 訓練

主將，常察士卒飢、飽、勞、逸、強、弱、勇、怯、材、技、動、靜之情，使之依如父母，卽和氣生，氣和則心齊，兵雖百萬，指呼如一人。

凡議過禮節，定要尊行，諺云：「軍中立草爲標，但一字出口，就是軍令，更易不得」。但一字一言出口，就是軍令，更易不得，雖卑爲隊長，所管數人，既知惡屬下數人抗違，不能行事，卽知己身不可，又效屬下之人，後抗在上頭目，夫軍機乃國家重務，情難掩法，敢有親識相容，故違明抗，容者犯者，通以軍法重治。

凡病兵，初病者，視之以後，在隊總則時時看視，旗總則一日一看，百總則三日一

看，把總則五日一看，千總則十日一看，營將則每半月一看，主將惟看重病者存恤之。同驛住歇兵士，入晚則安眠靜睡，以養精神，不許枕上嘔吟唱曲，以耗精氣，勾惹淫念，鼓感鄉思。

夫國之大事在我，兵之馳騁在馬，西北原野，以馬爲命，所賴不亦重乎？但馬之飢飽、勞佚、濕燥、疾病，有口無言，不能自白，必須在我領馬官軍，時其水草，適其性情，節其飢飽勞佚，加意調息，戢其蹄耳，習其馳逐，閑其進止，人馬相親，然後可使。陣上血戰之時，遇有我兵戰傷，就聽在地，勿令呻吟，吾兵只管向前，便是父子有傷，你只管向前殺去，殺了賊，便可收拾調理，卽是與父子報仇了。若因而守顧，不行向前殺賊，致軍大敗，賊馬迫來，就守之扶之，尙何處去也，自己命不保，如何救人。