

《心书》¹

汉-诸葛亮²撰

¹ 《心书》，旧本题汉诸葛亮撰，是中国古代一部专门讨论为将之道的军事著作。宋代称将苑，而明代始称《心书》，该书系统的论证了将领在军队中的地位、作用、品格和领兵作战时应该注意的问题，。

² 诸葛亮（181年—234年），字孔明，号卧龙，琅琊阳都（今山东省沂南县）人，三国时期蜀汉丞相，中国古代杰出的政治家、军事家、文学家、发明家。

《心书》

汉-诸葛亮撰

目 录

1. 兵权/2, 2. 逐恶/2, 3. 知人性/2, 4. 将材/2, 5. 将器/3,
6. 将弊/3, 7. 将志/3, 8. 将善/3, 9. 将刚/3, 10. 将骄/4,
11. 将强/4, 12. 出师/4, 13. 择材/4, 14. 智用/5, 15. 不陈/5,
16. 将诫/5, 17. 戒备/6, 18. 习练/6, 19. 军蠹/6, 20. 腹心/6,
21. 谨候/7, 22. 机形/7, 23. 重刑/7, 24. 善将/7, 25. 审因/7,
26. 兵势/8, 27. 胜败/8, 28. 假权/8, 29. 哀死/8, 30. 三宾/9,
31. 没应/9, 32. 使利/9, 33. 应机/9, 34. 揣能/9, 35. 轻战/10,
36. 地势/10, 37. 情势/10, 38. 击势/10, 39. 整师/10, 40. 厉士/11,
41. 自勉/11, 42. 战道/11, 43. 和人/11, 44. 察情/11, 45. 将情/12,
46. 威令/12, 47. 东夷/12, 48. 南蛮/12, 49. 西戎/12 , 50. 北狄/13

兵权第一

夫兵权者，是三军之司命，主将之威势。将能执兵之权，操兵之势而临群下，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。

逐恶第二

夫军国之弊，有五害焉：一曰结党相连，毁谮贤良；二曰侈其衣服，异其冠带；三曰虚夸妖术，诡言神道；四曰专察是非，私以动众；五曰伺候得失，阴结敌人。此所谓奸伪悖德之人，可远而不可亲也。

知人性第三

夫知人之性，莫难察焉。美恶既殊，情貌不一，有温良而为诈者，有外恭而内欺者，有外勇而内怯者，有尽力而不忠者。然知人之道有七焉：一曰间之以是非而观其志，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。

将材第四

道之以德，齐之以礼，而知其饥寒，察其劳苦，此之谓仁将；事无苟免，不为利挠，有死之荣，无生之辱，此之谓义将；贵而不骄，胜而不恃，贤而能下，刚而能忍，此之谓礼将；奇变莫测，动应多端，转祸为福，临危制胜，此之谓智将；进有厚赏，退有严刑，赏不逾时，刑不择贵，此之谓信将；足轻戎马，气盖千夫，善固疆场，长于剑戟，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。

将器第五

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，四海之内视如家室，此天下之将。

将弊第六

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。

将志第七

兵者凶器，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。

将善第八

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。

将刚第九

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，合道之常。

将骄第十

将不可骄，骄则失礼，失礼则人离，人离则众判。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。子曰：“如有周公之才之美，使骄且吝，其余不足观也已。”

将强第十一

将有五强八恶。高节可以厉俗，孝弟可以扬名，信义可以交友，沈虑可以容众，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。

出师第十二

古者国有危难，君简贤能而任之，齐三日，入太庙，南面而立，将北面，太师进钺于君。君持钺柄以授将，曰：“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，如此则士必尽死，敌必可亡。”将受词，凿凶门，引军而出，君送之，跪而推毂，曰：“进退惟时，军中事不由君命，皆由将出。”若此，则无天于上，无地于下，无敌于前，无主于后。是以智者为之虑，勇者为之斗，故能战胜于外，功成于内，扬名于后世，福流于子孙矣。

择材第十三

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，名曰突陈之士；有轻足善步，走如奔马者，聚为一徒，名曰搴旗之士；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，远而和中者，聚为一徒，名曰摧锋之士。此六军之善士，各因其能而用之也。

智用第十四

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。

不陈第十五

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，咎繇作士师，人不干令，刑无可施，可谓善师者不陈。若禹伐有苗，舜舞干羽而苗民格，可谓善陈者不战。若齐桓南服强楚，北服山戎，可谓善战者不败。若楚昭遭祸，奔秦求救，卒能返国，可谓善败者不亡矣。

将诫第十六

书曰：“狎侮君子，罔以尽人心；狎侮小人，罔以尽人力。”固行兵之要，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，丧其所连，折其所强，耀以旌旗，戒以金鼓，退若山移，进如风雨，击崩若摧，合战如虎；迫而容之，利而诱之，乱而取之，卑而骄之，亲而离之，强而弱之；有危者安之，有惧者悦之，有叛者怀之，有冤者申之，有强者抑之，有弱者扶之，有谋者亲之，有谗者覆之，获财者与之；不倍兵以攻弱，不恃众以轻敌，不傲才以骄之，不以宠而作威；先计而后动，知胜而始战；得其财帛不自宝，得其子女不自使。将能如此，严号申令而人愿斗，则兵合刃接而人乐死矣。

戒备第十七

国之大事，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，君臣旰食而谋之，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：“预备无虞，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。

习练第十八

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。”然则即戎之不可不教，教之以礼义，诲之以忠信，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。

军蠹第十九

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。

腹心第二十

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；无耳目者，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。

谨候第二十一

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，诎候谨也；三曰勇，敌众不挠也；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。

机形第二十二

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。

重刑第二十三

吴起曰：鼓鞞金铎，所以威耳；旌帜，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，莫不心移；将之所指，莫不前死矣。

善将第二十四

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。

审因第二十五

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。

兵势第二十六

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，城峻重崖，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。

胜败第二十七

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。

假权第二十八

夫将者，人命之所县也，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。”

哀死第二十九

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。

三宾第三十

夫三军之行也，必有宾客群议得失，以资将用。有词若县流，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。

没应第三十一

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。

使利第三十二

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；逾渊隔水，风大暗昧，利以搏前击后。

应机第三十三

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；蜂蚕发毒，壮士彷徨而失色。以其祸出不图，变速非虑也。

揣能第三十四

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。

轻战第三十五

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。

地势第三十六

夫地势者，兵之助也。不知战地而求胜者，未之有也。山林丘陵，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；草浅土平，可前可后，此长戟之地；芦苇相参，竹树交映，此枪矛之地也。

情势第三十七

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。

击势第三十八

古之善斗者，必先探敌情而后图之。凡师老粮绝，百姓愁怨，军令不习，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。

整师第三十九

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。

厉士第四十

夫用兵之道，尊之以爵，贍之以财，则士无不至矣；接之以礼，厉之以信，则士无不死矣；畜恩不倦，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。

自勉第四十一

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。

战道第四十二

夫林战之道：昼广旌旗，夜多金鼓，利用短兵，巧在设伏，或攻于前，或发于后。丛战之道：利用剑楯，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，利以勇斗，轻足之士凌其高，必死之士殿其后，列强弩而冲之，持短兵而继之，彼不得前，我不得往。水战之道：利在舟楫，练习士卒以乘之，多张旗帜以惑之，严弓弩以中之，持短兵以捍之，设坚栅以卫之，顺其流而击之。夜战之道：利在机密，或潜师以冲之以出其不意，或多火鼓以乱其耳目，驰而攻之，可以胜矣。

和人第四十三

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，谗慝互生，虽有汤、武之智而不能取胜于匹夫，况众人乎？

察情第四十四

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；尘土卑而广者，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。

将情第四十五

夫为将之道，军井未汲，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。

威令第四十六

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，势不可通。

东夷第四十七

东夷之性，薄礼少义，捍急能斗，仪山堑海，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。

南蛮第四十八

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。

西戎第四十九

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，俗负强很，故人多不臣。当候之以外衅，伺之以内乱，则可破矣。

北狄第五十

北狄居无城郭，随逐水草，势利则南侵，势失则北遁，长山广磧，足以自卫，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；虏长于骑，日乃倍之。汉逐虏则赍粮负甲而随之，虏逐汉则驱疾骑而运之，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，迟疾势县，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，候其虚而乘之，因其衰而取之，所谓资不费而寇自除矣，人不疲而虏自宽矣。