



纪念版第三十书

# 《戚继光治兵语录》

李浴日纪念基金会出版

[www.leeyuri.org](http://www.leeyuri.org)

# 《戚继光治兵语录》<sup>1</sup>

民-刘咏尧<sup>2</sup>辑

（2021年李仁缪转录）

---

<sup>1</sup> 戚继光（1528—1588年），字无敬，号南塘，晚号孟渚，祖籍山东东牟，明代军事家、抗倭名将，著有兵书《纪效新书》十八卷、《练兵实纪》十四卷本等著名兵书。

<sup>2</sup> 刘咏尧（1909-1998），湖南醴陵人，中华民国陆军四星上将，1924年入黄埔军校第一期，1949年随国民政府撤往台湾，1951年被授予上将军衔，同年退出军界，创办国防丛刊并自任社长，兼任台湾大学教授等职。

## 《戚继光治兵语录》

民-刘咏尧辑

### 目 录

- 第一章 正心术 / 2
- 第二章 立志向 / 3
- 第三章 明死生 / 4
- 第四章 辨利害 / 5
- 第五章 作好人 / 6
- 第六章 坚操守 / 7
- 第七章 宽度量 / 8
- 第八章 声色害 / 9
- 第九章 货利害 / 10
- 第十章 刚愎害 / 11
- 第十一章 胜人害 / 12
- 第十二章 逢迎害 / 13
- 第十三章 萎靡害 / 14
- 第十四章 功名害 / 15
- 第十五章 尚谦德 / 16
- 第十六章 惜官箴 / 17
- 第十七章 勤职业 / 18
- 第十八章 辨效法 / 19
- 第十九章 习兵法 / 20
- 第二十章 习武艺 / 21
- 第二十一章 正名分 / 22
- 第二十二章 爱士卒 / 23
- 第二十三章 教士卒 / 24
- 第二十四章 名恩威 / 25
- 第二十五章 严节制 / 26
- 第二十六章 明保障 / 27
- 第二十七章 储将 / 28
- 第二十八章 练心气 / 29
- 第二十九章 正行伍 / 32
- 第三十章 调發 / 33
- 常三十一章 操分合 / 34
- 第三十二章 治兵 / 35
- 第三十三章 原选兵 / 36
- 第三十四章 操禁令 / 38
- 第三十五章 训练 / 39

## 第一章 正心术

夫为将者，上副君失之恩，中契僚案之交，下服三军之众；岂能承阿谀财帛惠贲而能尽之乎？

惟有正心术，光明正大，以实心干实事，纯忠纯孝，思思念念，在于「忠君」「故友」「爱军」「恶敌」「强兵」「任难」做去，尽其在我，不以死生患难易其念，坚持积久，久则大，大则通，通则化。

譬如心术不正之人，平居将位，「偷生」「谋利」「避难」「巧为」；不干实事，不忠君父。清夜良心发现，思虑惊恐，只怕犯出，久久作成惊恐畏人之态；思思念念，对此缠绵，解脱不悛，夜间恶梦，就从这念上生出，是白日为官轰烈，夜夜已下地狱。

若能心地光明，如前既存，心内无有私曲，愁虑相关，其形于梦寐，死于冥府，依然是这等所为。

正直无私，扬眉吐气，我不怕人，人皆敬哉，就是天堂快乐之境，此为将之根本。建功立业，光前裕后，一道通天符也。

## 第二章 立志向

此心即志也，心之体则为神明，心之用则为志向。譬如花草树木种子，小者如沙如尘，大则如卵如拳，纯然无一物，可谓微寂之甚。入土中，乘春萌芽，勾甲之细，蚁可食而尽之；及其长成，参天合抱之木，五色灿烂之花，悉由于比。为将恨无志，志定，即于此种而加真积力行之功，自然取信于上下，大利于施为。为国家贤臣良将戡难立功，垂名竹帛，皆此志一定，条理做出，无不收效；但吾立志之初，未能大通于人，不无困难、拂郁、阻挠、践害之患。即木种初生，蚁可食而尽之类也。若于此时，以为立志无益，以为作好人行好事无效，便改了初志，其人终如此而已矣，竟已堕落鹿土而已矣。即如种子初生，见其难长，遂纵牛羊践害之；生意一尽，根种永绝。若爱之护之，不计岁月；待其根脉坚固，发荣舒长，尽其种子之力而后已。呜呼！世有立志上向而所遭不偶不得亨达者有之矣；未有不立志之人便能作得事业。

凡于古忠臣义士，今之名将，及夫一切为国为民英雄豪杰所为事业，如某人纯心报主百死不回，某人文钱不取，某人爱事如身，某人温恭有礼，某人练兵有法，凡耳目不闻不见则已，但见之闻之，必曰彼亦人耳，如何能如是？吾亦人也，如何不能如此？便奋立志气，凡「艰苦」「利害」「死生」「患难」，都丢在一边，务要学个相似，岂有不成之理，此所谓立志也，此所谓好种子也。

### 第三章 明死生

凡血气之类，莫不爱生畏死，但死生有数，不专在水火兵戈之中。试看城郭之内，富贵之家，既无官事拘摄之难，文无工作行役之苦，不曾当兵，不曾上阵，若皆不死，如今该有几千岁之人矣。有朝生而夕死者，有数岁而死者，有二三十岁而夭死者，彼富贵之家，何欲不遂？微得疾病，便请数十医，奇药盈几，曾不可救，是岂水火兵戈独能夭死人哉？必待受苦上阵才死，天下将无将与卒矣。且看那个将领，不是自少年为下官，上阵杀贼，一级一级，挣到大将，果是阵上能死人，如今也无人等得到大将，还活在世间。又有勇士，屡经战阵，刀痕遍体披面，尚且享有高年。故谚云：「人是苦虫，我命在天」。况使死得当，立庙祭祀，血食百世，是死后还活，地方士女，口碑一日相传，是一日活在世间。若生前无闻于世，已是死了。尔将士之情，临阵只思退缩，乃是见阵上杀伤，想说就一个死，焉知不到我，指望退缩的必生，殊不想，一动手，个个都死，若同心力战，我胜过他，务使他退缩，我如何得死，即死亦有数，何不想说便只一个活，焉知不是我，如何只怕死到身上，耳不寻路求活到身上。

又有虑之甚者，偷身带罪，百计恋此肉身，却不想神仙佛老圣贤王侯哪个肉身还在，为将者不必计死生，但要做忠臣义士，便此肉身受苦受难，不过数十年之物，丢他去了，换得名香万古，立像庙庭，那个便宜？勘破此关，便能真心任事，上阵不惧矣。

## 第四章 辨利害

今之通弊，率以眼前虚套，奉承一时喜悦，为利为能，却将贼到时一个失机大法，置之缓玩，无可奈何，似谓哄过一时，便可免害。殊不思，理欲不并举，实事虚声不同道，平日习弄虚套，将军务废弛，一过贼来，失守又不能战。莫说平日奉承的上官，便父为上官，子为将官，亦免不得参究，亦逃不得公论公法，亦遂不得私恩宿好。

吾为将者，只当以礼义为利害，一观礼之是非，毋计人之毁誉，心心念念，着实干当，毋干钱粮，毋犯行止，时时检点，事事正大，尽其在我，固不可舍己以徇人，亦不可恃己以欺人。分所当为，固不可非礼以取誉，亦不可失礼以凌驾，人将责我以理外之事，听之而已矣。人将我害，义不可免者，此身可辱，此命可死，此气节不可死；即加我以祸，以此命付于数，以公论付天下万世公是公非之口，凡轻于死者，皆无足恤，语有曰：「朝闻道，夕死可矣！」况未必死，况公论流行于天下乎？审取舍者辩之。

## 第五章 作好人

为将者，或立功而不蒙酬禄，或行好而人不见知，或有守而人诬以贪，或用心职务暂被斥逐，或任怨而被谗，或向上而不达便生快心，或变其所守，或怨天尤人，遂放肆改节。殊不知好官易作，好人难作，官有誓誓议，不过一任，改易他方，再励志向上，即称为好官矣。好人变节，郎坏却一生，即晚年再要立德，誓议在人，人不相信，便是苟免利害，苟得顺利，还须思量作了一场好人品，一日尽行改变以前成立之难，何如却将不死之名，为易死之身所换耶？须学作好人，天之付我，原来有善无恶，如此作去，人知也可，人不知也可，其见他人坏却心术，图得享一时顺利者，任他快活，我只守己，到头来，巧伪败露，毕竟有我受用之日，宁要先难后易，毋使先易被难，便到底不亨通，亦是命数。



## 第六章 坚操守

夫士之廉，如女之洁，此本等修身立己之事，况朝廷俸禄，豢养为官，不耕而食，不嫫而衣，正要你不贪取军财，不剋剥粮食，况将军要军士用命、立功、扬名、保位、免祸必当如此，故廉之一字，全是本等分内所该。军士月粮一石，又是他们本等所该，只一不见科敛剥削，殆见之感若父母，爱之如骨肉，即严刑重法，受之而不怨。

夫以军士应得之财，以将领分内之守，而得军士感服之心，死报之功，何惮而不为乎？

凡人生在世，父母妻子，一个冻馁不得，己身攻服、饮食，件件要扳人受用，皆人欲之自愿，且见同僚富家，肥马轻裘，鲜不动心，而眼前朦胧、弥缝，未必刑法到身。以此纵欲则易，守己却难，殊不思武弁弁之利，无非侵落官银，科敛军士。

百金之人，即出数千人之手，彼岂无朋友、父母、亲戚、邻里相告，一人之口，又播十人之口，岂得掩耳偷铃，终不可败耶？总计一年所取，不过数百金，不如有势者，一启齿之多，一字之窃。何不坚心忍性，苦心窒欲，凡粗衣蜗食，不过饱暖而已，父母妻子不至冻馁足矣！后日实久名著，人人知我为清操德人，三军服我为爱士贤将，所成所就，功立位高，自然足用，官久必高，岂不信然？即不能然，落得个好人品，日后有意外之患，人亦怜我。

况平时，任我令行禁止，作了好官，上司到目，刮目待我，又无人敢为指告，行动之间，扬扬德色，所谓「半夜敲门心不惊」也。

天虽高，独于廉官子孙，视听甚近，何不返照自己，观为本等职份，完全作个德人，天未尝不有厚报于子孙，何用傲物为哉！廉而傲物，不如不廉者，能取容于世，可以保身矣。

## 第七章 宽度量

事无大小，以量为主。量能容一人，则一人之长也。一家之主，必度量能容一家之人，况为三军之主，驭数千万血气之夫，非度量宽容，岂能使之各得其所，各无怨尤也哉？

为将者，有主帅上司，皆我父师长上，我从他易，他从我难，僚窠势位相敌，朋友外至之高，多有两不相应之变。三军愚人，无知最多，在我当将自己心，常清常净，不可先着一毫己意，不可先要望人让，我今日就是他，他的事就是我所为，当如何措理。至于不通之人，不可就发性与他争较，且看下落，常后退一步，常将着数，放在后手，自然受用。就是行间士卒，有犯公私罪过，或凡百情罪，亦瞑目坐思，设我是此人，遇有此事，心下如何而可，即如打人十板，打至六七板且止再思，或且恕去再思之。

其待一切有非礼之来，必当报复者，尤且思之，恐其人言之过也，恐其我发之暴也，或其他人真是，而我之性情者偏，再查再省，自然能容，不是，付之于人，是处，必当在我，自然度量宽洪。先让一着与人，自然行之不错，无量受用，庶免后悔，是诚然也。

但将造贵严，法是当守，上司虽尊，事有必争，不争则不利于下，僚窠虽亲，法必当执，不执则被挠于中，若一概以宽容含忍处之，所谓萎靡，所谓软罢，此人即为一人之长，一家之长，亦且不堪，况驭三军主众乎？

嗟呼！法果宜民，当争可则争，此为力量，非为抗傲也。令果当行，何忌僚窠，此为任事，非执拗也。法果当行，何厌诛戮，此为威严，而非狂妄也。中间在吾辈有志向上者，审而辨之，响而力行之。

## 第八章 声色害

淫声美色，易以动人，缘血气之躯，本以情胜，投情之好，岂不易动哉？古今人，为此败坏者，车载斗量。夫淫声过耳，便如大风吹去，随吹随灭，何如看些好书，操些武艺，教习士卒，书入心记，便不可忘，武艺到手，年年得用，士卒一熟，便不能生疏，皆为我有用之物。

古人尚惜分阴，听一淫声，误几个分阴？美色与人相为始终，缘阴阳之道，实始性生。但不思人之精神有限，一着念于此，即责任利害士伍甘苦，皆不在心上；疆场之臣，一有疏虞，罪死；临阵士不能战，亦死；此身死后，还有美位受用否？何不兢兢业业，跳出此关？迨归休林下，谁复我禁。

予常见系念于此之人，百事无心，一片暮气，三军恃我为强弱，岂可以暮气临之。

## 第九章 货利害

货利者，财帛珍玩也；此物虽天地生之，以给人用，而能资人之乏，养人之身。但天地鬼神，又忌多取，有聚必有散，且财物与怨相联，利入则怨随，子孙恃此，堕志益过。

且将军之富，何所来乎？不是军士身上膏血，必是朝廷帑藏，国朝军士之养，月仅一石，耗于官私，十仅得五，却乃巧立名目，敛千万贫乏之资，而归之一人身家之奉，饱饮烹宰，鼓瑟吹笙，快口体于目前，致使精神淹废，夺有限之年，充一朝之欲，犹之可也，且以此敛怨，失士卒心，败疆场事，身死名丧，求为匹夫而不可得。

惟有知止知足，以淡薄节俭为务，则无欲，无欲则心情气爽，智慧生焉！奉职为将，大得人心，周详防御，古人所谓「武臣不惜死，文官不爱钱，天下太平矣。」是故不惜死，由不爱钱中生来，不爱钱，由无欲而充之，平居可以延生，为将可以济事。

勿用心于货利，毋百计以求积，毋为儿孙作牛马。

谚云：「儿孙自有儿孙福」。又云：「天不生无禄之人」。悉当推此念头，加意职任，施恩士卒，使之为我用命，保我艰危，立我功名，为天下大丈夫，岂不美哉？

## 第十章 刚愎害

坚志而勇为，谓之刚，生人之德也。恃强而自用不回，谓之愎，刚德之贼也。吾人患其不刚，固然矣，刚而愎，又不如不刚之为愈也。有自用之心，士情不问，人人解体，敌情不得，耳目瞽聩，亡身败家，可立而待。

善将者，凡于古今名将成败之迹，一时山川形势之殊，敌情、我军、隐微之变，必广询博访，集众思，屈群策，虽不挠于非礼，而转环于听纳。人之有技，如己有之，即其人不足取，而言可採，略其人而取其言，师其言，而不必用其人。使吾之言行，固皆尽善当理，岂无一二之讹。宜忘其尽善当理之美，而急急求吾一二之讹，改过就中，行之以强健不息。如此，庶刚为吾之德，而通下情，知敌变，来众善，成功业，转凶为福矣。

## 第十一章 胜人害

古人训士之志，惟耻不若人，正欲胜人也。何以为害？彼耻不若人者，见人好处，敏己以求之，极力以行之，真积力久，出于彼上，则彼自让我，我自胜彼。设将自治之功忘却，只存一点不许人胜我之念于胸中。见人有能，必思所以忌之。见人有功，必思所以没之。更谓人不如我，如此推之，僚属之才者，但行事有一长，必思所以忌没而后已，他人有寸能，必思所以攘为己有而后已，如此必至损人利己，不顾天理，无所不为，是必树怨，怨厚则害成。

## 第十二章 逢迎害

将者死官也，兵者危事也，一有处置不宜，安危存亡所系。

何今九边之将，不顾安危与兴亡，是非与利害。凡与上司势要，当面唯唯，不顾事之通否，即曰：山可挟乎？亦且依唯曰：我当遵挟山。不惟自己欺心遗患，即将上司逢迎迷乱，遂为我此举也，可以为干百年之计，可以兴利，可以除害，殊不知非议于背后者，已纷纷矣。

逢迎之徒，更不思他日地方以此乖张，致失军机，祸必逮夫身。夫无责于身，而逢迎以取悦，已不可也，有责于身，而逢迎之，是自卖其身于祸患之中，不亦左乎？

吾人有疆场之责，遇上司之命令，当道之咨询，非必是曰是，非曰非，某事不宜行，即日不宜，某事不能奉行，即日力不能，直以告之，虽一时有拂上官之意，终必无失于己，他时功求成、事求可，其上官且戚我矣。故忠心有德之将，必励响血管蹇蹇谔谔之风，断不逢迎以取悦。

### 第十三章 萎靡害

人之生也直，萎靡者，直之反也。为将而萎靡者，必是平日贪滥徇私，虚冒帑饷，临阵偷生怕死，不肯用命之徒，此固无足道者。或守廉志谨，而亦萎靡何也？良以兵凶战危，易于媒孽，而世人公行报复，责其足恭为贤，遂以军务为趋承人情之具，寄耳目于委命，而低昂于颜面之间，柔媚足恭，不顾名分，不思廉耻，互相习效，只于奉承钻刺一边，用尽心机，专事虚套，所谓朝廷不尊，官府尊，官府无权，吏有权是也。意者，如此可以免祸，可以得誉，殊不思，凡官斯土者，岂皆好汝辈奉承之人，一遇豪杰在位，底蕴尽露，平日贱恶，甚如粪土，万一地方失事，彼将拾柔媚旧勤而怨之否乎？吾恐畏人议，彼且下井而投石矣。

夫人之所最爱重者，此生也。将官先以舍生为本，生既可舍，复有何事又重于此，而故为萎靡之态？萎靡，则号令不行，他日僨事，如操左券，何其愚也！何其愚也！

究而言之，萎靡之徒，君可负，国可卖，父母可弃，妻妾可以与人，皆不屑计也。呜呼！世有此将，禽兽所羞，尚足齿于人类乎？善为将者，刚不可吐，柔不可茹，礼体吾循旧，果与典章太戾，必不可从者，酌中而处之，其人遇我过甚，我只如此，其人厚以遇我，我亦只如此。军中名分，稍从损益，惟可行则已，如无可损益，亦惟安立，和平之中，而有必不可假借之力。持守之下，而令人有可亲近之慈。君子之中，不过如是，矧将领乎？



## 第十四章 功名害

吾人只当尽力，以报朝廷，功名之事，安命以俟其自至。即有功而不见录，则当日，吾命仅止此耳，有功而录之过，便当兢兢业业，多加勤苦以副之，免为造物所忌。

吾人，当使劳苦功业，迈于身上之功名，事发达迟，挫抑多，即不受用于身，亦必受用于子孙。他人有功扬之，他人欲取吾之功名，让之，积累既深，屈困既久，自然真迹发现，公论有归。是又在于的知，暂饰之非，多取之害，然后能不攘功，而功属于我，不求人知，而人无不知矣。

## 第十五章 尚谦德

为将者，处攻伐之间，当危疑之任，非虚不能受益，非谦不能永保终誉，全身完名，此为上计。今将之通弊，宁以萎靡为美德，而视谦虚为萎靡，第谦虚萎靡，大有不同；夫卑以自牧，有功能忘，有劳不伐，谓之谦。取人为善，收服人心，谓之虚。凡人有德，我必慕之，一昔日一行之长，我必求之纳之。凡遇上司僚属，必尽礼尽职，立功建业，视为职分所该。辛勤劳苦，须知臣子当然，上则爱之，下则戴之。

## 第十六章 惜官箴

为将者，三军司令，表率数千人，而欲使之尽力于我，我得假此以报国，期使杀之而不怨，利之而不庸，我不爱情官箴，恪守正道，立身行己，凡百检点，务可以率下事上，以身为众人之法程，以官为众人之视效。否则人心解体，万法丛脞，不职之罚，覆疎之诛，斧钺在前矣，岂直曰，不能保此位此职而已，吾人但居一职，毋问崇卑，务要使此官门面相趁，独处则无愧于神明，自思则无愧于此心，上无愧于上司，中无愧于僚友。

## 第十七章 勤职业

语云：「惟勤有功」。毋论职之崇卑，艺之大小，商贾勤则致富，农夫勤则收获丰，工勤则器精家给，士勤则德进业修，一命之士勤于职则职名修。况夫为将之道，疆场之安危，三军之生死系焉。譬如农夫种田，春则勤耕，下种以时，粪多力勤，夏耘不失，秋乃有获，尚有时、虫灾、水旱未卜；若有美田，春仅下种，不耕不耘，不粪不力，到秋来要与他农同获粮粟，有此理否？兵中事件，一一预先勤教练，见见成成，只是等候时用。还恐备久则损，气久则暮，否则求间守战胜，即与不耕不耘，望地内收粮粟之徒何异？

须将所守疆场，时时放在心上，军士有疾病、患难、颠连、无告之事，时时访问，随有所闻，郎时处之，若夫百务废拙，只顾眼前妻孥之乐，饮宴之欢，致将事务担搁，行伍废败，卒然遇变，束手受死而为市曹之鬼，是自取之也。

## 第十八章辨效法

幸而有百将传焉，人品、心术、事业俱已概见，吾人当熟玩而习之。每一将传中，不独习其用兵之事，凡各人存心、立行，一一细玩，有不二之心、纯忠之行者，我则师其德。畏于兵机，而短于德行者，我则师其术。某将竟致败坏，属之自取，我则见而戒之。某将忠廉智勇，无愧于己，而无妄得祸，我师其行。苟无彼之祸，是所遭之时幸也，而有不虞之变，古人已然，我何避何嫌，如此办法，真心师尚，自然完名节，成古人之事业，有古人之荣遇，而无古人之祸矣，此可券取影随，非浪说也。

## 第十九章 习兵法

兵之有法，如医之有方，必须读书而后得。但敏智之人，因而推之，师其意，不泥其迹，乃能百战百胜，成为名将。盖未有不习一法，不识一字，不经一事，而辄能开阖变化，运用无穷者；即有之，亦于实阵上经历，见闻日久乃能。否则，吾知其断不能也。但古人兵法，如七书之类，就同药肆五金、八石、草木、鳞虫，无所不备，盖不知患者何症，所宜何药耳。必须医家诊认病势，真正宜用某药，即取诸肆中，倘误诊病患，取药肆中服之不瘳，将归罪于药之失灵，乌乎灵也！七书内百法具备，即药肆也。为将者，要先知士伍之情，山川之形，认察敌人动静，师问病诊脉之医也。稍有差误，用法不效，将归罪于法，曰前人兵法不效，乌乎效也！吾人童而习之，幼而学之，又须长壮之日，履名将之门，处实境之间，方知兵法为有用，方能变化兵法，以施之于行事之际。

## 第二十章 习武艺

将军者，将队在前，使无技艺在身，安得当前不惧？且身当前行，将我之艺，可当二三人，左右勇健，密密相随，人人壮胆，惟看将军气色，气色系于胆，胆系于武艺，是所关非小小也。

欲为全才之将，凡种种武艺，皆稍习之，在俱知，而不必俱精，再须专习一二种，务使精绝，庶有实用，庶可练兵。

## 第二十一章 正名分

军中名分，均从军礼为始。但军中之政，以联情义为首要，将执名分，情义颇隔，须于名分之间，寓于联属之地，通以难共之情。如此在下事上，则尊亲之；在上使下，则顺而悦之，三军之众，可使赴汤蹈火矣。



## 第二十二章 爱士卒

数十万之众，非一人可当，必赖士卒，誓同生死，奋勇当锋。兵法爱士如婴见，故可与之赴深溪，古人吮士之疽，杀爱妾以飧士，投胶醪于河，以共滋味，此何等作为？如今将领，不惟不如此推恩，而且使之肩舆，使之共羹，使之厮役，死之不恤，冻馁不问，甚至敛科财物，尅减月粮，到处先择好处好眠，将领已熟睡，而士卒尚有啼饥号寒于通衢者，将领夜卧美榻，甚乃伴以妓女，而士卒终夜眠人檐下，枵腹而宿者。种种不可枚举，如此而欲人共性命，人孰肯截！

夫士卒虽愚，最易感动，死生虽大，有因一言一缕之恩，而甘死不辞者。却是将领头目，千思百虑，负义忘恩何也？愚卒心歧尚少，又有军法驱之，易就善路故也。第士卒之众，吾岂能人人而惠之，惟我真有是心，自然人相观感，故不必其人人及之，人人爱千金之惠，再生之德，而后谓之爱，而后得其感耳。爱行恩竭，万人一心，何敌不克？功成名立，捷如影响。

## 第二十三章 教士卒

爱而不教，禽犊之爱也。故凡礼义名分，行伍进退，营阵武艺，不教不能知。徒有亲上死长之心，而无亲上死长之具，所谓乳犬犯虎，伏鸡搏狸，虽有斗心，随之死矣，是徒鱼自我众。必悬为赏格，辅以刑杖，先正名分，习威仪，上下秩然，然后授以号令，操之于场，练以武艺，教之于夙，俾人人有勇知方，人自各战，箴有不胜敌者。

## 第二十四章 名恩威

乌合之众，上下不亲，非有赏罚，孙吴不能以为将。夫赏不专  
在金帛之惠，罚不专在斧钺之威。右赏千金而不劝者，有费数金而感  
挟钻鑿者，有赏一人而万人喜者，有斩于前不畏于后者，有言语之威，  
畏如刀锯，罚只数人，而万人知惧者。此盖有机，机何物也？情也。  
理兴于心，情通于理，赏之以众情所喜，罚之以众情所恶，或申明晓  
谕，耳提面命，务俾人人知其所以赏与罚之故，感心发而玩心消，畏  
心生，则怒心止。

## 第二十五章 严节制

兵有二用，数十百人随意野战，风雨之势，非罚所加，非法所管，可以一语，传呼而止，无节制可也，虽然此即节制也。若用数万之众，堂堂原野之间，法明令审，动止有则，使强者不得独进，弱者不能独退，峙如山岳，不可动摇，流如江河，不可阻遏，虽乱犹整，百战不殆，握定胜算，以制全敌，舍节制，必不成军。

## 第二十六章 明保障

凡我将士，跃马食肉，握符当关，其所统军卒，不耕而食，不织而衣。征商民之课税，为之供养，毋向风雨，宴安坐，靡廩餼，无非用其力于一朝，出乱定暴，则民生遂，民生遂，则国本安，亦所以保民也。

顾今反其道者，止知军士是我统驭，其于保民之意，漠然不省，率徇情而偏爱之，每到地方，纵容骚扰百姓，不肯克己，尝见东南受兵之处，看谣语云：「贼是木梳，兵是竹篾」。盖言梳还有遗，篾则无遗矣。

## 第二十七章 储将

戚子曰：「将之于兵，殆人身之有心乎？心附于胸，而本虚灵之理，酬酢万变，殆将附于法，而本虚灵之运，指挥三军者也。心蔽于物，将蔽于心，一而已矣」。或者曰：「为兵之将者，材官也，艺士也」。艺而材，将职理矣。使贪、使诈、使愚皆可也。子专以心言，毋涉经生迂谈乎？戚予曰：「诚若是，则文武为二矣」。夫人无二身，则文武无二道，材艺之美，必有不二之心，庶苟成其材。有人焉：以不二之心，发于事业，昼夜在公，即有一尺之材，必尽一尺之用。至于多材之徒，或巧为身谋，或明习祸福，用之自私，虽良平之智，孔明之术，我何所赖，故曰有将材而无将心，具将也。无将心，斯无将德，将德靡而用其材，此世之所以有骄将，有逆臣，有骄矜之行，有盈满之祸，有怏怏之色，不能立功全名，卫国保民，为始终之完器矣。孔子曰：「可以托六尺之孤，可以寄百里之命，君子人歟，君子人也」。夫以托孤寄命，必曰君子，孰谓付之以疆场之责，授以太阿之柄，而诈也、愚也、贪也，可使之乎？

即读百将傅，将传中诸将人品、心术、功业，某何如而胜，某如何如而败，孰为奸诈，孰为仁义，孰为纯臣，孰为利夫，孰为烈士，孰为逆臣，某如何而完名全节，某如何而败名丧家，某何以非其罪，某何以为罔生幸免，某能守经，其能应变，逐节比拟，以我身为彼身，以今时为缺时，使我处此地，当此时，而何如？

## 第二十八章 练心气

人有此身，先有此心，气发于外，根源于心，匪心则气曷出，故出诸心者为真气。格于物而发者为客气，练心则气壮。孟子曰：「吾善养吾浩然之气，养心也。」又曰：「志一则气动，气一则志动，今夫蹶者，趋者，是气也，而反动其心，是心者，内气也，气者，外心也。」故出诸心者，为真气，则出于气者，为真勇矣，是故走阵于场，习艺于师，召耳目以金鼓，齐通怯以刑名，皆兵中之一事，如人之五官十指四肢皮毛，各有轻重缓急之司。要之少一件固非完人，便少一件亦未害其为人，亦与大命无干，何也？不足以该全体也，即如三军之政，行伍、虽令、旗、鼓、技艺之数，少一件固不足以为万全之师，少一件亦未必不能为一战之胜。故大命所系在气，而内属乎心，心之所练，则神明之感，自然之应也。故诛一人，而千万人顺，诛心也。赏一人而千万人奋，赏心也，不怒而威，岂斧钺之力哉？不言而信，岂金帛之惠哉？视死如归，得其心也，视敌如雠，心之同也，苟不求于心而务求于气，诚以北方之兵，骁悍劲猛，气孰为焉。往平征役于吴，一败而不可复报，盖所发为勇者，乃浮气之在外者，非真气根于心也。气根于心，则百败不可挫，天下莫当父子之兵矣。

戚子督平东南时，凡诸营伍中，有养气太勇，而久未用者，不使当前行，以其积气心太浮，畏渐淹，乃轻视其号令，必堕贼之计中。故兵久，惟恐其不勇，人皆知之，而勇之过感，亦不可用，则知者鲜矣。

善将者，宜如何而练其心哉？是不外身率之道而已矣。倡忠义之理，每身先之以诚，感诚又如婴儿哑子，饮食为之通，疾病为之恒，患难为之共，甘苦与之间，彼有情焉，如婴见不能自通乎心，如哑子不能白白于口。

善将者，不待其心之发，而先为之所。不待其口之出，而预为之谋，谆谆谕之以忠义，祸福之辨，修短之数，死生之理，使之习服忠义，足以无忝所生。其为也，荣也，利也，如何！世之情事有重于死者，有甚于生者，人心观感之下，积戴之久，感于爱，则爱君、爱将，而身非所爱。感于义，则不忍后君、后将，而先其所私。感于祸福之辨，则患难不足恐，而亲上之坚志。感于修短之数，则水火存忝之，不足夺其心。万人一心，心一而气齐，齐气，万人为一死夫。是吾以一心之万力，而敌万力之各心，以一死夫，而拒彼万生命，孔子曰：「教民七年」，孟子曰：「仁者无敌」，执挺，以撻秦楚之坚甲利兵，非得心而一其气，何以致此于民哉？

故感通之神，孟贲失其勇，良平失其智。不疾而速，不行而至，民之可使赴汤蹈火，趋仁如水趋下。

况三军之士，佐之以不时之赏，斧钺之威，而行吾仁义于其中，为有本之治耶？

或谓：常在之操，果可用于临敌否？戚子曰：「操兵之道，不独执旗走阵于场肆，而后谓之操，谁闲居坐睡嘻戏，亦操也。」善操兵者，必使其气性活泼，或逸而冗，或劳而息之，俱无定格，或相其意态，察其动静，而樽节之，故操手足号令易，而操心性气难，有形之操易，而不操之操妙，能操而使其气性活泼，又必须收其心有所秉畏兢业。又有操之似者，最为操之害，何则？讙哗散野，似性气活泼，懈苦不振，似心有兢业，为将者辨此为急，知此可以语韬铃之秘矣。

猎人养鹰犬，故小道也，将无所似乎。

且夫好生恶死，恒人之情也。为将之术，欲使人乐死而恶生，是拂人之情矣。盖必中有生道，在乎其间，众人悉之，而轻其死，以



倖其生，非果于恶生而必死也。故所谓恩赏者，不独金帛之惠之谓。虽一言一动，亦可以为恩惠。所谓威罚者，不独刑杖之威之谓。操之场肆者，不谓之操，所谓荃蹄也。而兵虽静处闾阎亦谓之操，乃真操也。

## 第二十九章 正行伍

如一队之长，须知十人之内，某贫，其富，某强，某弱，某在，某往，一呼之间，一名不遗，一见之间，逐名俱识，大而百人之长，千人之总，偏裨大将，各以此考之，足辨兵士情意，教练之勤惰也，务使人有管鲍之知，方可望其同心戮力之战。

### 第三十章 调发

平时操练，既不息光阴于无事间，又教者，非其所用，而有事之际，又复立名选锋，每哨队内，抽其愿者强者，凑合而成，咸知兵无选锋之虑，独忘临敌易将之危，人心忽更，不知所属，行伍分离，上下倒置，已难责成，至于功不能成，则是授以借口之柄，此其所以积兵徒久，而乌合如初也。今后各官所部兵马，但遇调遣，不必分其强弱，止将所部门官职名，书牌调發，彼既任教练之责于平时，而临敌失律，必无词以他诿，且知其终于自任，而亦皆殚心力于教练鼓舞之日也。

### 第三十一章 操分合

南服之地，水田畦径，至稻青又紫纒，途之宽者，不过五尺，小者一尺，仅容侧足，皆如田茂禾，深稻难行，三五人即塞。往往用兵，千数百人，密相蚁附，一路而行，一遇败衄，前后拥挤，蹂践落田中者，复为田港水泥所阻，往往失事甚大，盖不知分合故耳！然径多路纷，须分兵数道，大张其疑，照号令，如有路若干，则分若干枝，务尽占其路，使我之众，疏而不断，密而不杂。

## 第三十二章 治兵

兵之胜负者，气也。兵士能为胜负，而不能司气，气有消长，无常盈，若一用之而不治，再用则浊，三用则涸，故无常胜之兵矣。譬如清泉细流，辄以巨罍，连汲之，斯浊，浊而不少间，以蓄之，则涸。必汲其清而澄其浊，又停其汲，故能供再汲之罍，斯罍常满，而流弗可涸。

### 第三十三章 原选兵

兵之贵选尚矣，而时有不同，选难拘一。若草昧之初，招徕之势，如春秋战国，用武日久，则自是一样选法；方今天下承平，编民忘战，车书混同，卒然之变，自是一样选法；大端创立之选，势在广揽分揀等率，均有所用。天下一家，边腹之患，将有章程，兵有额数，饷有限给。

其法惟在精，第一切忌不可用城市游滑之人，但看面目光白形动伶俐者是也。奸巧之人，神色不定，见官府藐然无忌者是也。第一可用，只有乡野老实之人，所谓乡野老实之人者，黑大粗壮，辛苦手面，皮肉坚实，有土作之色，此为第一。然有一等司选人之柄者，或专取于丰伟，或专取于武艺，或专取于力大，或专取于伶俐，此则不可为准。何则？丰伟而胆不充，则缓急之际，脂重不能疾趋，反为肉累，此丰伟不可恃也。艺精而胆不充，则临事怕死，手足仓卒，至有倒执矢戈，尽乃失其故态，常先众而走，此艺精不可恃也。伶俐而胆不充，则未遇之先，爰择便宜，未阵之际，预思自全之路，临事之际，除己欲先奔，犹之可也。又复以利害恐人，使作他辈避罪之地，此伶俐不可恃也。力大而胆不足，则临时足软眼花，呼之不闻，推之不动，是力大不可恃也。兴言及此，则吾选士之荒矣。

夫然则废四者，别图之亦不可也。盖四者不可废，而但不可必耳！谚曰：「艺高之人胆犬」。是艺高止可添壮有胆之人，非懦弱胆小之人，苟艺一技，而即胆大也。惟素有胆之气，使其再加力大，丰伟伶俐，而复习以武艺，此驾锦上添花，又求之不可得者也。然此辈不可易得，思其次，则武艺尚可以教习，必精神力貌兼收，三者兼收，又不若凭各亲识、乡里、哨队长举首，盖渠皆生长同闻，观其所忽也久矣，此又不可以凭选者之目也。所奈此数者，皆选兵之一筹，

而必胆为主，胆之包人心腹中，不可见，何以选为？殊不知人之精神露于外，第一选人以精神为主，而当兼用相法，亦忌凶死之形，重福气之相，此尽选人之妙矣。最勿使伶俐油滑，宁用乡野愚钝，乡野愚钝之人，畏官府，畏法度，不测我之颠倒之术，诚信易于感孚，恚气易于振作，先以异出常情之威压之，使就我彀中，而即继之以重恩，收其心，结之以至诚，作其威，则为我用命无疑，此万试万灵之方也。

若爰先玩于前，而后继之以威，则怨丛而恩不感矣。是故遵命奉法，临事用命，所以成天下之功，辨天下之事，虽小而家人父子，邑里之细，毕竟克济者，威严而已。

但威严不能自行永守，保无阻壤，而所以使威严之永行无阻坏者，恩典信也。彼天下之至亲至情，莫若慈父之于孝子也，子之听命于父者，以其生我也，育我也，设使父必于杀子，虽孝子，且不能无私言。况乌合之众，行伍之兵耶？必须恩以佐，使其威严，庶威严，为之畏，为有济，不然则畏之反为怨，严之反为敌矣。如载人者舟之功，而所以使之载者，则舵也。威严其舟乎？恩信其舵乎？此予数年之独秘，虽后日名将之出，必不易余言也。

### 第三十四章 操禁令

如擂鼓该进，就是前面是水是火，若擂鼓不止，便往水里火里也要前去。

如鸣金该退，就是前面是金山银山，若金鸣不止，也要依令退同，肯是这等，大家共作一个眼，共作一个耳，共作一个心，有何贼不可杀，何劫不可立？

凡赏罚，军中要柄，若该赏处，就是平时要害我的冤家，有功也要赏，有患难，也是扶持看顾，若犯军令，就是我的亲子侄，也要依法施行，决不干预恩讎。

凡军中，惟有号令一向都被混账过了，是以赏也不感，罚也不畏。我今在军中，无一句虚言与你说，凡出口就是军令，就说的差了，宁任差到底，决不改还。你们但遇号令，金鼓旗幡，是听，是看，是怕，不可还指望不便处，又告有改移，或望宽饶，将无还令，此在口之常谈，你们岂不知宋时，北兵称岳爷爷军。曰：「撼山容易，撼岳家军难」。只是畏将守法，号令之验如此，则将也成名，你们也成功，又保全姓名，多少好处，今后不知学好的，若再平时用好言好语，个个说是勇猛忠义，你就说得活现，决不信你，只是临阵做出来，便见高低。



### 第三十五章 训练

主将，常察士卒饥、饱、劳、逸、强、弱、勇、怯、材、技、动、静之情，使之依如父母，气和气生，气和则心齐，兵虽百万，指呼如一人。

凡议过礼节，定要尊行，谚云：「军中立草为标，但一字出口，就是军令，更易不得」。但一字一言出口，就是军令，更易不得，虽卑为队长，所管数人，既知恶属下数人抗违，不能行事，即知己身不可，又效属下之人，后抗在上头目，夫军机乃国家重务，情难掩法，敢有亲识相容，故违明抗，容者犯者，通以军法军治。

凡病兵，初病者，视之以后，在队总则时时看视，旗总则一日一看，百总则三日一看，把总则五日一看，于总则十日一看，营将则每半月一看，主将惟看重病者存恤之。

同夥住歇兵士，入晚则安眠静睡，以养精神，不许枕上呕吟歌曲，以耗精气，勾惹淫念，鼓感乡思。

夫国之大事在我，兵之驰骋在马，西北原野，以马为命，所赖不亦重乎？但马之饥饱、劳佚、湿燥、疾病，有口无言，不能自白，必须在我领马官军，时其水草，适其性情，节其饥饱劳佚，加意调息，戟其蹄耳，习其驰逐，闲其进止，人马相亲，然后可使。阵上血战之时，遇有我兵战伤，就听在地，勿令呻吟，吾兵只管向前，便是父子有伤，你只管向前杀去，杀了贼，便可收拾调理，即是与父子报仇了。若因而守顾，不行向前杀贼，致军大败，贼马迫来，就守之扶之，向何处去也，自己命不保，如何救人。