

操练

从古国家巨弊，莫巨乎平时武备废弛，卒闻有警，招募而即使之战也。孔子曰：“以不教民战，是谓弃之。”夫不教之民，尽市民也。即韩淮阴之出奇，岂驱市人而战乎？予谓操练不可不讲也。然观今时操练，虽穷年无益于事。旗帜虽有，不谙指挥；金鼓虽有，不晓进退；器械虽有，不堪攻击；部阵虽有，不识奇正；士卒虽有，不汰老弱；手足虽有，不习技艺；将帅虽有，不精兵机。惟窃操练之名，模仿故事，而分立而奔走而喊噪，有同儿戏。将官据高案而视之，亦不知何以趋跄。如斯殊可叹也！夫操练之法，在士选、器械、教师咸备，三令五申，驱而用之，必能临阵杀贼，为国报效。第操之云者，非止操步阵也：操其技艺，使之精熟；操其耳目，使之不惊；操其心志，使之不乱；操其胆气，使之外不畏敌，内不爱身。故万人可操，百人可操，虽数人亦可操。必使弱士可为贲诸，百人可当万众。此操之最上也。夫善操之将，即善战之将。三军平素爱如父母，畏如神明，上下之情相通，兵将之法相习，故可与蹈汤火，可以赴深溪矣。然而国有此臣，善将将者，便当谅其心迹，责其后效。假令谤篋心疑，息壤易信，操之一人，用之又一人，兵不识将，将未必贤。临事易将，兵家之忌也。久任成功，其昔人所贵乎！

操之之法，操器甲，习攻击，尚矣。而所谓操其胆气心志者，古之人尝试之。昔者，阖闾试其民于五湖，剑刃入肩，流血被体，民不惧而后用之。勾践试其民于寝处，民争入水火，死者千馀，逮击金而退之。此岂好死而恶生哉？鼓舞振作之效也。

国初，两淮郡县多为张士诚所据。高皇帝欲取之，乃命镇抚居民，率将士分队习战，胜者赏银十两，其伤而不退者亦勇敢，赏银有差。且遍给酒饌劳之，仍赐伤者医药。因谕之曰：“刃不素持，必至血指；舟不素操，必至倾溺；弓马不素习而欲攻战，未有不败者。吾敌择汝等练之。今汝等勇健若此，临敌何忧不克？爵赏富贵，惟有功者得之。”顾谓起居注詹同曰：“兵不贵多而贵精，兵而不精，徒累行阵。近闻募兵多冗滥者，敌特为戒之，冀得精锐，庶几有用也。”

鼓舞之道，固难悉数。而贵勇贱怯，尤属先图。诚于勇鸷绝伦之士，贵而爱之，礼而重之，恩出异常，事经破格，当者思奋，闻者景附。古人式怒蛙而勇士至，齐桓引车避螳螂，以其似勇士而礼之。夫其似者犹且礼遇，故南征锋

不留行焉。夫鼓舞士卒不爱其身而能杀敌者，以其所好易其所恶，坚其所好也。

武侯《兵要》曰：“短者持矛戟，长者持弓弩，强者持旌旗，勇者持金鼓，弱者给厮役，智者为谋主，”器械锋锐，甲冑坚密，则人轻其战：进者赏，退有刑，行以信。进不可当，退不可追。虽绝成阵，虽败成行，其众可合而不可离也。

丁壮

兵法曰：“兵无选锋曰北”。所谓选者，选其人于未教之先而教之，再选其人于既教之后而用之。以材力雄健者为众兵；仍于众兵之中，选其武勇超群，一可当百者为选锋。所谓先登陷阵，势如风雨，全恃此辈也。善乎周世宗曰：“兵务精不务多，农夫百不能养甲士一，奈何取民之膏血，养此无用之物乎！且健怯不分，众何所怨乎！”于是大简诸军。其士卒精强，每战必胜。此选于既教之后者也。

未教时之所选者，或以武艺，或以强力，或以胆气，或以雄貌。须用乡野壮人，无取市井游猾。盖野人力作而性朴，力作则素习勤劳，性朴则畏法奉令。易以诚信感之，恩爱联之，不难就我彀中而不测我颠倒之术。市井游猾，不习勤劬，不畏法度。其在军中，巧为规避，潜倡邪说，引诱群辈，故不宜用。然市井中，果有武艺精熟，膂力轶众，胆勇过人者，又不在此论，在收用之得其术耳！

国初，立领民万户府，谕中书省臣曰，“古者寓兵于农，有事则战，无事则耕，暇则讲武。今兵争之际，当因时制宜，所定郡县，民间岂无武勇之才其精加简拔，编缉行伍，立民兵万户府领之。俾农时则耕，暇则练习，有事则用之。事平有功者，一体升擢，无功令还为民。如此，则民无坐食之弊，目无不练之兵。以战则胜，以守则固。庶几寓兵于农之意也。”此选于未教之先者也。马隆讨树机能，募兵限腰引弩三十六钧，弓四钧，立标简试，得三千五百人。遂西渡温水，斩树机能等。

秦王世民，选精锐千骑，皆皂衣玄甲，分为左右，使秦叔宝、程知节、翟长孙、尉迟敬德将之。每战自披玄甲，率之以为前锋，所向摧敌。

杜伏成常选敢死之士五千人，谓之上募，宠遇甚厚。有攻战，令先击之。战罢阅视，有伤在背者，谓为退怯而致，即杀之。所获资财，皆以赏士。故人自为战，所向无敌。如安禄山之曳落河，韩世忠之背嵬军，此皆拔其尤，选于既教之后者也。

精器械

方今各卫军器，无论朽钝不堪，亦已强半不备。宜妙选良工，大开炉冶，极其精利，以物试之。不如法者惩之，即令改造。阅器之法，躬亲细验，毋旁委他人，毋信手抽阅。任非其人则见欺，十视一二则遗漏，于是工匠皆以苟且塞责耳！士虽执器，安能取胜以卒予敌，古人所忌。至若火器，古惟火箭、火炮。迨我天朝，可称大备。盖陆续得之南中诸番，而时创以己意也。窃以为神机之营，不必仍前秘其法，须令郡县广其传。而私铸私藏，严法禁革。然火器易发难装，临阵常竭。敌乘我之歇而冲突，便至不支。须广造毒弩、劲弓、机石，互换选出，而火器仍旋装旋用，庶无竭之患矣。

桓公问管仲曰：“夫军令则寄诸内政矣，齐国寡甲兵，为之若何？”管子对曰：“轻罪而移诸甲兵。”桓公曰：“为之若何？”仲曰：“制：重罪赎以犀甲一戟，轻罪赎以颡盾一戟，小罪赎以金分，宥闲罪。索讼者三禁而不上，坐成以束矢。美金以铸剑戟，试诸狗马；恶金以铸锄、夷、斤、，试诸壤土。”甲兵大足。

夏主勃勃之臣阿利，性巧而忍，每程较器甲，工必有死者。射甲不入，斩其弓人；入则斩其甲匠。勃勃以为忠而任之。由是器械精严，近代无比。

夫管子罚罪人为甲器，虽至今行焉，可也。阿利之忍，固不可师。而阅器之严，试器之法，略当仿此。

习技艺

今日之操练，不教诸军以技艺，而第教以阵法，已非矣。况所谓阵者，又沿习久而易讹。即使尽善而无技艺，犹金弓玉矢，不可得而用也。一十八般武艺，人虽不能全习，亦当熟其一二。而弓弩枪刀则人人不可无，又人人不可不

熟。教之者第无务用花法耳。盖花法，进退回旋，止可饰观。而与敌相对，务宜前进，稍尔回转，敌必乘之，胜负之机，于兹决矣。故但当教以临阵正法，使之精熟。盖临阵对敌，非若暇豫从容，白刃交前，存亡系念，心手张皇，成法易忘，艺虽夙胜，到此能用其半，亦足以制敌矣。倘从前牛疏，角刃之际，必将一技不施，安望执馘献俘也哉！是以教习之欲精也。一人教十，十人教百，百人教千，千人教万。时时按阅，评第高下，优者赏之，劣者罚之，令在必行，断无宽宥。罚者不惟罚其本军，且罚及其教师；赏者不惟赏其本军，亦赏及其教师。上专于此，日务其事。日务其事，庶人心鼓舞，武艺娴熟，三年之后，定为精卒。

李抱真之镇泽潞也，策山东有变，上党为兵冲，而大乱之后，赋重人困，军伍雕削，乃籍户三十而税一。令闲月，得曹耦习射。岁大校，亲按籍第其能否赏责，比三年皆精。由是泽潞步兵为诸路最。

种世衡之镇环庆也，常课吏民射。有过失者，射中则释；有讼某事者，辄因中否而予夺之。人人自励，皆精于射。由是数年敌不敢近。夫弓弩鸟枪，中多者赏，中少者罚，人所易知。而枪筩耙钗刀牌，皆各有较之之法。说备于戚继光《纪效新书》。其较长枪，先单枪试其手法、步法、身法、进退之法，又二枪对试其真正交锋。复以二十步立木把一面，高五尺，上分喉、目、心、腰、足五孔，各安一寸木球在内，每人执枪于二十步外，听擂鼓擎枪作势，飞身向前，截去孔内圆木，悬于枪尖上。如此遍五孔内乃止。

一、试狼筩，先令自使，看其身、手、步法。用枪对较，凡长枪，哄诱不动，又能遮隔不入，为熟。

一、试耙钗，先令自使，看其身、手、步法。复以长枪短刃对较，能架隔长枪刀棍，翼狼筩出入杀人，为熟。

一、试刀，以能冲耙钗、狼筩，不及遮隔，为熟。

一、试挨牌，令与长枪对较，任长枪上下左右杀来，牌随敌应之，不能及身，为熟。

一、试藤牌，先令自舞，试其遮蔽活动之法。务要藏身不见，及虽闭藏

，而目犹视敌，又能管脚下为妙。次以标枪一支，近敌标去，乘彼顾摇，便抽刀杀进，使人不及反身，为精。

一、试标枪，立银钱三个子三十步内，命或上或中或下，标中不差，为妙。

以上诸艺，各试其优劣，分上、中、下三等。上赏，下罚，中无及焉。练初，赏罚稍宽，令人易企，习熟则严，无假借也。

教部阵

昔人有言：善师者不阵，善阵者不战。若区区依古阵法以求胜，愚将也。夫阵亦何常之有，而可拘泥为哉！八阵、六花以前虽可考，而俱不能用。五行阵今虽可用，而亦不可拘。鸳鸯、奇正皆备，而迭进迭退，使力不乏，而敌难乘，此其宜于今者也。大都陈师于野，部阵要整肃，队伍要分明。毋喧哗，毋越次，毋参差不齐，毋自行自止、或纵或横。使目视旌旗之变，耳听金鼓之声，手工击刺之方，足习步趋之法。能圆而方，能坐而起，能行而止，能左而右，能分而合，能结而解。每变皆熟，而阵法于是乎在矣！

尝按古史有云：孙、吴善谈兵而不言阵，何也？或曰：《孙子》之“纷纷纭纭，斗乱而不可乱；浑浑沌沌，形圆而不可败”，《吴子》之“圆、方、坐、起”数语，皆言阵也。第孙、吴之所谓阵者，不泥法而法自在。非如令人侈谈古阵，胶柱鼓瑟也。

张睢阳行兵不依古法，教战阵，令木部各以意教之。或问其故，睢阳曰：“今与贼战，云集鸟散，变态不恒，数武之间，势有同异；临敌应卒，在于呼吸之间，而动询大将，势不相及，非知兵之变者也。故吾使兵识将意，将识士情；投之所往，如臂使指；兵将相习，人自为战。不亦可乎？”睢阳之说，在分战则可。盖睢阳之用兵，多分战也。

五行阵，按金木水火土。假令寇处高隆，我兵居下，仰而攻之，不便进退，利于防御。宜先为不可胜以俟之，则直阵可也。此以虞待不虞之道。其阵为木。假令敌居其下，我处高阳，俯而临之，势可冲突，利以进兵，宜乘人之不及而攻之，则锐阵可也。此进而不可御之道。其阵为火。假令地势险阻，跨斜

冈，便无坚守之策乎？吾为圆阵焉，俾敌不知所攻。其阵为金。假令我兵处高，广平四达，得无晋剿之策乎？吾为方阵焉，俾敌不知所守。其阵为土。假令与敌相对，左右势高，可以吞敌，吾为曲阵而击之，所谓先夺其所爱也。其阵为水。五者之用，各因地形，是谓五行阵也。

戚继光鸳鸯阵，尝自谓杀贼必胜而屡效者。其法：

二人执刀牌平列，狼筅各跟一牌，以防拿牌人。后列长枪，每二支各管一牌，筅在牌后，紧随杀贼。短兵一支，在长枪后，以防长枪进老了，即便杀上。交锋时，刀牌乎低头前进，如闻鼓声而迟疑不进者，即以军法斩首。其余兵仗紧紧相随，而从刀牌之后。大抵筅以救牌，长枪求筅，短兵救长枪，以杀为务，退后者斩。前队战酣，后队即进，轮流更换，庶兵力不衰，而可以制敌之疲。精骑相机冲击，游弩以时往来。诸般火器，先阵俱发，俟两阵交后，仍于阵后装药，以备再用。

十人为队，队长领之；四队为哨，哨长领之；四哨为官，哨官领之；四官为营，营有将帅；五营为一大营，大将领之。以正兵合战，以奇兵取胜，此其大较也。兵多则依法而渐加之，可以数万，可以数十万。此步阵也。车骑之阵，虽自不同，纯宜整肃，而布列之法，详见《六韬》。大抵车以密固，徒以坐固，甲以重固，兵以轻胜，骑以捷胜，此常理也。车步骑三者皆备，则有战队、骑队之分。战队步骑相半，骑队兼车乘而出也，亦有纯用步者。虽各因其所长，亦各随其地利。惟车不可以独用，须以步骑佐之，圆而应之，存乎其人。

凡为战阵，先立家计。家计既固，则可以胜，不可以败。否则一败即溃，不可复支。故大将总统万众，列阵向敌，须分兵先立老营，固壁垒，备炊爨。其正阵，或用井田，或用五行，或用鸳鸯，或不拘于此随意整列，俱宜分两翼以待战。两翼者，分敌之势也。中阵以精兵冲突，余为扬奇备伏以佐之。扬者，挑战之兵，即选锋也，奇，用以出奇制胜，伏，用以袭其两旁；备，则设伏于后，以备不虞。斯家计固密矣。井田大阵，非众多不可。敌境平广，我欲深入，则此阵极为坚固而有节制者。辐重粮食，悉处中军，可免侵掠。是为行阵，即握奇也。其阵形体即方阵，但方阵不必列而为八，开方为九也。李嗣源谓庄宗曰：“此去火梁至近，前无山险，方阵横行，昼夜兼程，信宿可至，太公之四武阵者，其方阵乎（四武阵，即四武冲阵也）！”

训将

世之论兵者，以为不必用古法也。夫霍去病、张睢阳皆未尝仿古，而亦未尝不合古法。彼其天资甚高，心多灵变，故能自践悬合兵机，而岂可论于恒人哉！自古未有无方之医，斯无不依古法之兵，第合法而不胶于法可也。倘以古法为可废，则节制之师何从而有？所贵在无事之时，集世将之子及武勇出群之人，教之古名将用兵之术，务精求其义，必可试之当事而不窘于应变，非徒诵其空文而已。万一有警，出其所知，以应事机，指挥操纵，料敌设奇，持重老成，才猷练达，虽畴昔未临战阵，而宿将有所不及。何患夫无将才也！尝观今日之将官，其下者目不识一丁；而其上者工诗作赋，坐消壮气；或习武场论策，拾人唾馀，以博一第。其于兵家要义，终身不学，绝口不谈。即有谈兵者出于其间，反为楚咻。虽文藻翩然，议论有馀，究其实用，终无一效。脱遇缓急，心惊意怖，缩首牖下，于敌忤何益哉！

项籍平时尝学书不成，乃学剑，又不成。项梁怒之，籍曰：“书，足以记姓名而已；剑，一人敌，不须学。当学万人敌。”梁乃教籍兵法。尹洙与狄青谈兵，善之，荐于韩琦、范仲淹曰：“此良将材也。”二人待之甚厚。仲淹授以《左氏春秋》，且曰：“将不知古今，匹夫勇耳！”由是折节读书，悉通秦汉以来将帅兵法。

太祖尝朝罢，坐东阁，召诸武臣而问曰：“卿等退朝之暇，所务者何事？所接者何人？亦尝亲近儒生乎？往在战阵之间，提兵御敌，以勇敢为先，以战斗为能，以必胜为功。令闲居无事，勇力无所施，当与儒生讲求古名符成功立业之故。

事君有道，持身有礼，谦恭不伐，能保全功名者何人？骄奢淫佚不法，不能保全终始者何人？常以为鉴，择其善者而从之，可与古名将并矣。”

忠义

操练之法既行，是有兵而有将矣。第将非忠义，何以为立功建绩之本，而使三军感动兴起乎？虽忠肝义胆，天植其性，臣子应当自尽，原非为鼓舞人心计。而军心之向背趋舍，事业之成亏兴废，实由此焉！此衷一定，断不回移。有时勋业光天壤，于素志固愆，即身与时屯，心随力尽，亦足洒此一腔热血

，稍报君恩。倘图身念重，徇国心轻，受人之任，孤人之托，即万年以下，犹令人唾骂矣！

诸葛武侯之辅蜀，七擒孟获，六出祁山，食少事烦，流汗终日，尝曰：“鞠躬尽瘁，死而后已。至于成败利钝，非臣之明所能逆睹也。”是以崛起汉中，三分鼎足。

郭汾阳之复兴唐祚也，栉风沐雨，先复二京，单骑讲好，身为虏饵。鱼朝恩等谗间百端，诏书一纸征之，无不即日就道。此两者，皆仗忠义以立功者也。

张睢阳之御尹子期也，每与贼战，眦裂齿碎，罗雀捕鼠，九死一生。身死之日，犹云：“生不能报国，死当为厉鬼以杀贼。”而人伦天道之言，尤分晰晓畅。

岳武穆之图恢复也，长驱京洛，志饮黄龙，身死权奸，赤心报国，字入肤理。而“机关不露云垂地，心镜无亏月在天”两语，至今犹令人气壮。此两人者，抱忠义而殉死者也。成败虽殊，凛有生气。九原可作，愿为执鞭。

任贤

一贤可退千里之敌，一士强于十万之师。谁谓任贤而非军中之首务也。天生贤才，自足供一代之用。不患世无人，而患不知人；不患不知人，而患知之而不能行。知而不善用之，与无人等。知人者，先询其言，渐任以事。若以为能言者未必能行而遂弃之也，则不能言者未必能行，是惟在听其言而观其行耳！夫磊落奇伟之英，得试其才，其作用自别凡流。大试则大效，小试则小效，非碌碌无足见长者也。第砢砢乱玉，令人易眩。倘轻信其浮夸之词，而遽试之于临敌，此房琯之所以误唐，而刘秩之所以误瑁。故大任未投，先授之事。其号令果明肃也，其器械果精利也，其治事驭众果严整得法也，其三军之心果爱且畏也，同舌而称之，无心非而巷议也，若是者贤矣！万一谤言入耳，未可遂以为非。盖认真立事之人，必不便于人之私，而为人所憎。必默而听之，徐而索之，其真与伪自昭也。真则不妨摒弃浮言，伪则显罪言者以谢过，则贤士益励，宵人结舌。故袁绍非曹操之敌，以袁听信谗言，而曹毁誉不行也。大抵拔擢匹夫，事出非常，不可以常情窥，亦不可以常例拘。凡其情之所欲，事之

必为，无伤于道理者，吾且受之若谷，应之若响。彼既不掣其肘，其作为必有可见者矣。甄别贤豪，法无逾此。而谦恭下士之礼尤不可少。主将务揽英雄之心，《三略》首语也。军以士为轻重，士以礼为去留。得其人而折节礼之，推诚待之，厚以破格之恩，隆以望外之典，而士有不鼓舞激劝为乐致死者，从古未有也。古人有言，“请自隗始”，不然，天下未尝无士也。将不下士，故士有远引耳。即有所得，又皆鸡鸣狗盗之雄，何裨大用哉！

四臣在齐，而邻封不敢侵。慕容垂在燕，而秦王坚不敢谋。是一贤可退千里之敌也。

孙武献兵法十三篇于阖庐王，每诵一篇，未尝不称善，先覘其言也。至与伍胥共理国政，内练女兵，外销隐患，是渐任以事也。然后授以将柄，五战入郢，北制齐、晋，称霸中原。是徐试之临敌也。

盗嫂受金，不以摈弃。关、张不乐，鱼水益欢。是谗慝不行也。捐黄金四十斤以间楚，而不问其出入。执赴阙上言之人，以与郭进，而使诛斩得行。是不掣其肘也。

赵奢为将，身奉饮食者以十数，所友者以百数。能下士矣。李抱真闻有贤者，必欲与之游，虽小善必卑辞厚遗，即千里邀致之，至无可录，徐徐以礼谢遗。能委曲收士心矣。

拊循

《孙子》曰，“视卒如婴儿，故可与之赴深溪；视卒如爱子，故可与之俱死。”则欲军中之亲附，必尽拊循之道。饥寒困乏，如以身尝；疾病医药，亲临诊视。解衣推食，哀死问孤；殓殁吮伤，恩逾骨肉；言语频频，谆勤教诲；财必与共，甘苦与分。卒虽最下，得以情通。三军未食，将不先炊；三军未次，将不先幕，军井未成，将不先饮。亲裹赢粮，与分劳窘。以父母之心，行将帅之事，则三军欣从，万众威悦。

齐穰苴御燕、晋之师，凡士卒次舍、井炊、饮食、疾病、医药，身自亲之。悉取将军之资粮以享士，身与士卒平分粮食，最比其羸弱者。三日而后勒兵，痛者皆争奋出战。晋师闻之引去，燕师闻之渡水而解。

吴起为将，与士卒最下者同衣食，卧不设席，行不乘骑，亲裹赢粮，与士卒分劳苦。卒有病疽者，起为吮之。卒母闻而哭。或曰：“子，卒也，而将军自吮其疽，何哭为？”母曰，“非然也。往年吴公吮其父，其父战不旋踵，遂死敌。今又吮其子，妾不知其死所矣，是以哭之。”

岳武穆之为将也，卒有疾，为之调药，或解衣以殓死者。诸将远戍，遣妻劳问其家。死事者，哭之而育其孤，或以予婚其女。

夫吴起之吮疽，唐太宗为李思摩吮弩血，均使军中感动。盖非常之恩，势难遍施，故虽爱及一人，而三军劝者，此用恩之巧也。将军三军，痾痒相关，三军与将，生死共命者也。今之将，德泽不加，休戚不顾，惟知用笞杖以立威，剥军资以充橐。此而欲责之以赴难，必不得之数矣。

军刑

拊循之久，士既亲附，倘威刑不肃，何以令人？尝见纯用恩者，兵骄将纵，居恒则犯上而无等，临敌则未战而先退。鼓之不进，令之不止，譬之骄子，不可用也。夫天之道，虽春生不废秋杀。将之道，岂以姑息掩我威棱？苟在所统，犯法有刑，即位已崇高，亲如子弟，断不可宥。杀一人而三军震者，杀之。所谓罚必上究也。盖万众云屯，科条备具，告戒分明，三令五申，已严约束，欲节制则不得不立法，欲立法则不得不行诛。违令者既以必诛，奉令者倍加竞守，杀之而众不恐，宥之而众不服。至若临阵，犹且峻刑。军心无两畏，亦无两侮。畏我则侮敌，畏敌则侮我。为所畏者胜，为所侮者败。善哉古人之言曰：“为将者，必使三军畏我而侮敌。”或临阵退缩，或陷阵不入，无问贵贱必斩之，以令其余。盖必胜在乎死战，死战在知必死。军知退却之必死也，是以大呼陷阵，所向无敌矣。第罚不迁列，亦不逾时。迁列则众疑惧，逾时则人必生奸、养乱、取败亡，是皆将过。故小犯则宥，大犯则诛：无心之犯则宥，有心之犯则诛。持之衡平，济以机术，用法虽严，军中咸服矣！

穰苴斩庄贾，孙子斩妃嫔，皆能戮君之宠爱以正法，所谓“杀一人而三军震者，杀之”也。二将竟以此著名，人亦竟以此畏二将，而不敢犯其令。一生得力，在此一举矣。

晋将荀晞屡破汲桑、石勒，威名大振，用法严峻。其从母依之，奉养甚厚，其子求为将，晞不许，曰：“吾不以军法贷之，将无后悔耶！”母固求之，乃以为督护。后犯法，晞伏节杀之。其从母叩头求救，不听。既而素服哭之，曰：“杀卿者，兖州刺史；哭弟者，荀道将也。”

隋杨素驭戒严整，有犯军令者立斩之，无所宽贷。及其对阵，先令一二百人赴敌，陷阵则已；如不能陷阵而还者，悉斩之。又令二三百人复进，还，如向法。将士股栗，有必死之心。由是战无不胜。

大率军刑之严，必在乎恩爱既施，人心固结之后。世之为军者，平时不知用恩，有罪则加刑戮，每激军中之变。至激变而始骄惜，惟恐一夫变色。故三军得窥其底里，而事之所以不济矣。岂知严刑之将，即三军不忍叛将，罚施于乱法之人，刑加乎自犯之罪。堕泪行诛，解衣厚敛；欲贷之而无计，非好杀以张威。苟此念昭明，而三军悦豫矣。

军赏

将以诛大为威，赏小为惠。无不谓小者尚无遗赏，则肤功岂肯忘心？此三军之士所以毕命向前，计无反顾者矣。昔人有言：“赏不逾时。”故不独贵小而贵速，迟则为屯膏，而人怀观望；不独贵速而贵溢，溢则出望外，而人咸激劝；不独贵溢而贵公，公则如天地，而人咸倾服；不独贵公而贵信，信则不负人，而人思尽力。《三略》一书，倦倦重礼赏以驾驭英豪。良以人虽圣贤，必不效力于孤功之人；将虽明智，必不能得死力于不赏之士。赏不下及，而冀再用其人，虽慈父不能得之于子，而将顾可得之于三军乎？故有功不赏，虽赏不速、不溢、不公、不信，均将之所忌也。然而尤贵不滥，滥则得者不以为荣，贪者辄图侥幸。有限之财源，既不胜其漏卮；膏泽之难遍，且将令其缺望。故勋劳宜赏，不吝千金；无功妄施，分毫不与。此魏武之所以称明赏举约，涓滴成泽，三军谅之，其心亦悦。此秦王世民所以一羊可以分食，而杨行密锡予将士，其帛不过数尺者，盖惟艰难之际，虽俭可以得人心包。

晋文公将伐郑，赵衰言所以胜郑。文公用之而胜郑，将赏赵衰。赵衰曰：“君将赏其本乎？赏其末乎？赏其末则骑乘者存，赏其本则臣闻之祁虎。”公召祁虎曰：“衰言所以胜郑，今晚胜将赏之，曰‘盖闻之子’，子当赏。”祁虎曰：“言之易，行之难，臣言之者也。”公曰：“子无辞。”祁虎不敢

固辞，乃受赏。孔子曰：“凡行赏，欲其博也，博则多助。今虎非亲言者也，而赏犹及之，此疏远者之所以尽能竭智也。”此之谓溢于赏。

诸葛武侯之治蜀也，人评之曰：“善元微而不赏，恶无微而不罚。”又曰：“尽忠益时者，虽仇必赏；犯法怠慢者，虽亲必戮。”所以既没之后，能使李严致死，廖立痛哭，而贤愚之所以念忘其身者也。此之谓公。《尉繚》云：“赏及牛童马圉，是赏下流也。”此之谓赏小。

狄青既破侬智高于广南，上顾谓宰相曰：“速议赏。缓则不足以劝矣。”又古名将多有赏人于阵者，此之谓速。

韩信谓沛公曰：“项王见人，恭谨慈爱，言语呕呕，人有疾病，涕泣分饮食；至有功当封爵者，印刘敝，忍不能予，此之所谓妇人之仁也。大王诚能反其道，任天下武勇，何所不诛？以天下城邑封功臣，何所不服？”沛公从之，竟灭项。则能赏与不能赏者，其功效自刚矣。

黄石公之《三略》，则以为无财士不来；《荀子》之“五权”，则以为用财之欲参。其说统贵厚赏。而《兵法》又曰：“无使仁者主财，恐多与，多与则近滥，而少与则亦不足以继矣。”赐赉无厚薄，惟宜颠倒之术，圆应通变。军中资财，常令有馀，出纳之数，应须明白。

将谋

三军之事，以多算胜少算，以有谋胜无谋。而孔子言“行三军”，亦曰“好谋而成”。故昔人论将之失者，不曰好谋无断，则曰议论多而成功少。斯言盖中兵家之膏盲矣！凡为将，攻不必取不苟出师，战不必胜不苟接刃。夫必胜必取而后攻战者，即《孙子》所谓“胜兵先胜而后战”，言先得胜算也。岂如庸将，不料彼我之蛰，不决制敌之机，不设奇譎之变，不讲地形之利，统军而进，偶尔合战，亦偶尔分胜负，而将不能自主也哉！夫胜负之数，将不先定，安能为三军之司命？如果敌势方强，未可与角一朝之胜负，必坚守而不轻为一战。及其得机决策，则策胜如神矣。故敌不能诱，亦不能激。中诏让之，而不以为嫌；众人非之，而不为之转者，盖谋先定也。

李牧，赵北边良将也。尝居雁门，备匈奴，以便宜置吏，市租皆输入幕府

，为士卒费。日击数牛饷士，习骑射，谨烽火，多间谍，厚遇战士。为约曰：“匈奴入盗，急入收堡，有敢捕虏者，斩。”如是数岁，不亡失。匈奴以牧为怯，即赵边兵以为吾将怯。赵王诘牧，牧如故。赵王怒，召之，遣他将代。岁馀，匈奴每来出战，数不利，失亡多。复强李牧，牧曰：“王必用臣，臣如前，乃敢奉命。”王许之。牧至，如故约。匈奴数载无所得，终以为怯。边士日得赏赐而不用，皆愿一战。牧知士之可用而匈奴之已骄也，佯谤匈奴入，而多为奇阵以待，大破之，十数岁不敢近赵边。此其谋在怒我而怠寇，而不挠于君命也。

赵充国击羌，意欲降【上干下干】、开，而使先零自破。议者以为先零兵盛而负【上干下干】、开之助，不先破【上干下干】、开，则先零来可图也。物议纷然，充国坚不肯从。天子诏让之，充国奏曰：“臣闻帝王之兵，以全取胜，是以贵谋而贱战，百战百胜，非策之善也。故先为不可胜，以待敌之可胜。”乃上屯田十二利，天子从之，卒大破羌，振旅而还。此有谋而不挠于群议也。

周德威事庄宗，帝勇而轻，尤锐于见敌。德威老将，务持重以挫人之锋，故其用兵，每伺敌之隙以取胜。及胡柳坡之战，庄宗竟不从其言，而德威败死。

刘【寻邶】为梁招讨使，庄宗尝称其一步百计。及河上之役，末帝不听其言，促之使战，【寻邶】败而梁酖之。此皆有谋而其主不能用也。

将勇

《吴子》曰，“勇者必轻合，轻合而不知利，未可也。”此言血气小勇也。大勇者，能柔能刚能弱能强。临之而不惊，加之而不惧；虽折而气不挫，虽小而不可欺。事机宜赴，有直往而不逗留；地所必争，无心摇而有死守。岂非神武之威，凌驾万夫，有以等摧锋陷阵者而上之也？脱若不然，见敌先惊，未阵思退。将而无勇，三军不锐，丧师覆众，职此之故。又不然而误认勇之说，第曰暗鸣叱咤，所向披靡，戈挥千将，力敌万夫。此偏将之事，非大将任也。

吴汉志强力健，每从光武征战，帝未安枕，常侧足而立。诸将见战阵不利

，或多惶惧，失其常度，汉意气自若，激扬吏士。帝时遣人观大将军何为？还言方修战攻之异。叹曰：“吴公差强人意，隐然若一敌国矣。”

梁韦敦攻后魏合淝，堰淝水以灌城。魏将杨灵嗣帅大军乘胜至权堰堤下，众惧众寡不敌，劝叙退。叡怒曰：“将军死绥，有前无却。”田命嫩扇麾幢立之堤下，示无动志，竟克合淝。久之，魏中山王元英攻徐州，众号百万，连营四十里，梁遣叡救之。叙自合淝经阴陵大泽，过涧谷，辄飞桥以济。人畏魏军多，劝叡缓行，叡不从，旬日而至，破魏降众百万。

习勇之道：一曰忠义，二曰利害，三曰见定。凡将怯无勇者，必丧师而覆众、误人，国家何在！其众既覆，身亦难存，久而念之，不鼓自跃。见定者，深知彼我之势，朗烛事机之要，是以不惑人言，万夫必往。昆阳之战，光武身先诸将，众曰：“刘将军生平见小敌怯，今见大敌勇，可怪也。”帝当此存亡之会，非秀杀莽，则莽杀秀，起义以来，此为紧著。帝之明远筹之熟矣，岂容再怯乎？

将勤

《六韬》曰：“将不勤力，则三军失其势。”未有身膺明主之知，职任安危之责，而玩愒为务也。殚心毕虑，尚恐覆疏，投大遗艰，岂容儿戏！或一人之未察，或一事之偶失，或厌倦而旁诱他人，或惮改而姑待明日，肇端虽小，寸穴溃堤，渐至难图，悔之何及！此为将者所以惟日不足，弗遑宁处者也。营寨部队，躬为督视；军资器械，亲董其事；抚降驭下，情意恳恻；宾客游士，不妨折节，词讼听览，曲直欲明；簿书笺牒，校讎欲情；遴选众职，务得其人；赏罚群类，务服其心；外察敌人，欲详以审；内职军情，务密以精。千纲万目，无不瞻举。非有奇术，总由将勤。

田单之守即墨，身操版锸，与士卒分功。妻妾编于行伍之间，而身忘其贵。当此之时，鲁仲连所以谓将军有死之心，士卒无生之气也。韦权日接宾客，夜算兵书，三更起，张灯达旦。且抚循其众，常如不及。故士争归之。

诸葛武侯乎执簿书，流汗终日，食少事烦，敌人相庆。聆主簿杨颺之谏，而终不改。

夫田单当宗社覆亡之秋，值主忧巨辱之日，劳瘁捐躯，固将军事。武侯、韦叙，夙称多疾，羸弱若不胜衣，辛勤自难负荷，而惓然就之若赴、甘之若饴者，非真好劳苦而恶安逸也。治军应敌，众务纷纭，虑或一误，所失非小。故士雅运甓，习勤劬也。

将让

《易》曰“劳谦”，谓有功而能谦也。推有功而不居其功，故天下莫与争功；有能而不居其能，故天下莫与争能。盖功盖天下，不过了人臣职分，何必炫耀以施劳？况亟欲自鸣，反开谗者萋菲之门，岂保身之长策哉！故有归功于庙算，有委重于天威。有畅言群帅效力，而自视缺然：有方念士卒用命，而疮痍可悯：有引辜于平贼之晚，而俯首请诛，有负咎于糜费劳人，而功不赎罪。侧身修行抑损，似无所容；推功让能避誉，若将染己。遑言摧锋攘地之劳，发纵指示之妙，昂然作功臣之色，而冀分茅土之荣耶？

靡笄之战，晋既胜齐而归，范文子后入。武子曰：“无为吾望尔也乎？”对曰：“师有功，国人喜以迎之，先入必属人耳目焉，是代帅受名也，故不敢。”武子曰：“吾知免矣。”郤伯见，公曰：“子之力也夫！”对曰：“君之训也，二三子之力也，臣何力之有焉？”范叔见，劳之如郤伯，对曰：“庚所命也，克之制也，燮何力之有焉？”栾伯见，公亦如之，对曰：“栾之诏也，士用命也，书何力之有焉？”

信陵既夺晋鄙兵符以破秦救赵，赵王多公子之功，欲以五城封公子。公子闻之，有自功之色，客有说公平曰：“物有不可忘者，有不可不忘者。人有德于公子，公子不可忘也；公子有德于人，愿公子忘之也。且矫令夺兵以救赵，于赵则有功矣，于魏则未为忠臣也。公子乃有自骄为功，窃为公子不取也。”于是公子立自贵，若无所容。赵王自迎，执主人之礼，引公子就西阶。公子侧行辞让，从东阶上，自言罪过，以负于魏，无功于赵。赵王与公平饮，至暮，以公子退让，竟不忍言献五城。

韦叡、曹景宗既全胜魏人，乃设钱三十万，官赌之，博有梟、卢、雉、特、塞五等。景宗掷得雉，叡掷得卢，叡胜矣。叙取一子反之，曰：“异事”，遂作塞。及报捷，群帅争先，叙功高群帅，独居后。世尤以此贤之。

晋三帅有功不居，诚有君子之风。魏公子自责，若无所容，客固称奇，亦微公子能受善，能得士乎！大抵人非圣人，即勋劳赫奕，谁曰无疵？缅怀疵累，爽然自失，则矜骄念头，不觉顿消。是亦致让之术。韦叙以胜为负，人先我后，特加委蛇，令好逞之人对之面惭，尤自高人一等。

将信

将者，三军之所仰也。一语之出，万人倾听。倘有言不践，云赏不赏，云罚不罚，期约有如儿戏，许可一语无所凭，则禁令徒严，科条徒密，人必将心非而巷议，曰“此空谈耳”。其陈师而谕之也，赏格虽立，人不以为劝；刑章虽示，人不以为畏。令之而不行，禁之而不止。统驭虽多，总皆乌合，不可得而用。以其信不足以结人也。其视三军，遵守将令，如奉神明，若《尉繚》所称“如羊角，如水弩，人人无不腾陵张胆致死于敌者”，大不侔矣，第信贵豫也。善乎文中子之言曰：“同言而信，信在言前。”是以秦人徒木立信，豫之说也。

晋文公伐原，与军中期攻十日。攻原十日，而原不下，罢兵而去。士有从原出者，曰：“三日即下矣。”群臣谏曰：“原之食竭力尽矣，君姑待之。”公曰：“吾与士卒期十日，不去，是忘吾信也。得原失信，吾不为也。”

诸葛武侯数四伐魏，悯士卒劳苦，分为两班，轮流更代。方攻陇西，长史杨仪曰：“代者将至前路，公文已出，川口内四万人应归休息。”武侯令其归。蜀兵将起程，魏兵突至，杨仪请留之。诸葛武侯曰：“吾用兵命将，以信为主，便有大难，决不留也。”军中闻此言，皆不愿归。武侯谕之曰：“汝等应归之人，父母妻子皆倚门而望，何可留此，以误归期？”诸军曰：“丞相如此施恩，我辈愿杀魏兵以报。”数遣不从，乃命出城而阵。蜀兵多磨励以待，魏兵远来初至，攻之，大获全胜。

此外，如赏罚之信，无将不然，不可枚举。盖千乘万众，司命一人。心志难调，耳目难一，上非好信，何以必人之从，何以必事之济？即夙号有孚，而一言爽约，且令信从之众转念生疑，况泛泛无足凭者乎？故信为至重也。

将廉

债事之将，恒由于贪。贪则刻剥军中，觊觎望外，是以军怒而怨之，敌诡而尝之，时机堕术，士卒离心，即有平生宏远之谋，竟为阿堵中物所昏，而半筹不展矣。将能心澄如水，则德盛而威自张，万众仰之惟谨，敌人闻风而畏服。大率贪墨之病，由于干进。将惟干进，故事钱神。债帅之名，古人所笑。曾不思爵禄富贵，惟有功者得之？倘碌碌无功，即重赂何益！矧贪婪坏法，国典昭彰，能享福泽乎？国有常刑，何若清心寡欲，励志功名？

后汉张奂，威镇羌夷。豪帅感奂恩德，上马二十匹，先零酋长又遗金？八枚。奂并受之，而召主簿于诸羌前，以酒酹地曰：“使马如羊，不以入厩；使金如粟，不以入怀。”悉以金、马还之。羌性贪而畏吏清，前有八都尉，率好货财，为所患苦。及奂，正身洁己，威德盛行。

国朝广西都督同知山云，冰清玉洁，如终如一。帅府有者隶邓年者，性鲠直敢言。云佯呼而问之曰：“世谓为将者不忘贪，广西素饶珍货，我亦可贪否？”年曰：“公初到时，如一件新洁白袍，一沾点墨，不可湔也。”公曰：“人言土夷馈送之物，苟不纳，彼必疑且怒，奈何？”年曰：“居官黻货，国宪甚严，公不畏朝廷，反畏蛮子耶？”云举手礼年，曰：“教我，教我！”云固武臣中之矫矫者，而年亦可尚矣。

都督同知王信历镇大邦，不营私产。平居默坐，展玩经史，宽袍缓带，粝饭疏羹。故人婚丧，倾囊赈恤，无所顾吝。出镇三十年，笥无华衣，厩无肥马，铃阁之中寂无人声，金玉奇玩一无所好。常曰：“俭足以久，死之后不以奢侈累子孙者，我所遗也。总兵权者，多为于孙乞官，信绝不为。”尝总理漕运，曰：“荷国厚恩，未能报称。此行江水洗涤肺肠，少尽区区耳！”故刘大夏云：“予在本兵日，每用一将官，思得如王君实若人，那讨得来！”

是数将者，诚廉士。凡人为将，众之死生，国之存亡，实系斯人。任大贵重，非大器必不能堪。倘怀染指之情，即是无心策励，虽智勇有足录，终庸夫也。故尝谓观人品格，先察贪廉。

约己

夫兵之兴也，国家扫境内以专属之将。主上宵旰，征人露处，而将顾可安乐肆志，矜修富贵容乎？三军之士必将偶语曰：“吾曹千里从军，栉风沐雨。

若怡怡然锦衣玉食，曾不以我为念，我何以为之死也！”如是，则将之陷心逸志，不几为忘身误国之阶乎？是以有投醪而味河水；有仗锸而亲土功；有暑不张盖，劳不坐乘，饥不求食，寒不服裘，卧不设席，舍不平陇，朴檝盖之，以蔽霜露；躬身糗粮，过险必步。与士卒同甘苦，同劳瘁，同饥馁，而心忘其贵也。故军中感激，士卒用命，争为先登陷阵，身死而有所不悔矣。

吴王夫差不恤其下，方黄池之会，其大夫有与鲁之大夫公孙有山氏相好者，乃为之乞粮曰：“佩玉蕊兮，予无所系之；旨酒一盛兮，予与褐之父睨之。”硯吴大夫之言，吴王厚自奉而不爱人，安得不为越所灭乎？

永和中，西羌大寇三辅，围安定。汉遗征西将军马贤将诸郡兵击之，不能克。皇甫规虽在布衣，见贤不恤军士，审其必败。乃上疏，以为：“吴起为将，暑不张盖，劳不坐乘。今贤野次垂幕，珍肴杂遯，儿于侍妾，事与古反。其将士不堪命，必有高克溃叛之变。”不听。贤果败歿。

戒骄

尝观将当屡胜之后，辄有骄心，其甚者，或一胜而骄，或小胜而骄，皆败道也。盖将之轻敌也，始于骄，则自高其功，自神其智，自矜其勇，不忧其寇，不恤其下，忠言逆耳，良士疏斥。战则轻进，守则弛备。敌窥其情，故卑其辞而隆其礼，佯为败以示怯，以玩弄于股掌焉。庸知敌之败者为偶失，而无伤于胜势。或一挫而力犹可再举；或为怒我怠师之谋，俟我将骄卒惰，方始乘焉。有一于此，必堕其阱。古人军胜弥警，良有以也。《老子》云：“祸莫大于轻敌，轻敌几丧吾宝也！”以多虞胜不虞，以有备胜无备，深戒乎骄之说也。

晋文公败楚于城濮，烧其军，火三日不灭。文公退而有忧色，侍者曰：“君大胜楚，今有忧色，何也？”文公曰：“吾闻以战胜而安者，其惟圣人乎！若以诈胜之，未尝不危也，吾是以忧。”观文公军胜而忧，矧曰骄乎？此能戒者也。

项梁屡胜秦，有骄色。宋义曰：“战胜而将骄卒惰者败，臣为君忧之！”梁弗听。二世悉起兵益章邯，击楚军，大破之定陶，梁走死。此以骄而败者也。楚屈瑕亦然。

关云长擒于禁等，威镇华夏。吴陆逊谓吕蒙曰：“关公矜其骁勇，意骄志逸，但务北进，未嫌于我。倘闻君痛，必益无备。出其不意，自可擒制。”蒙乃称病，逊代其任。伪为谦逊尽忠之书上关公曰：“前承观衅而动，以律行师，小举大克，一何巍巍！战捷之后，常无轻敌。古人兵术，军胜弥警。愿将军为广方计，以全独克。”公见书大安，悉撤备，为吴所擒。此书虽若戒骄，实玩弄之，益其骄也。

夫骄之生也，生于浅虑而寡谋。将有深谋，即使犁庭扫穴，尚思亢极必亡。岂其成败未分，便曰“前无所畏”？虽心不期骄而自骄，亦由始隐伏而不觉。故伍胥有言：“天之亡人也，必骤近其小喜，而远其之灾。”夫小喜何以致亡，则骄误人也。

责己

《司马》有言：“大败不诛，上下皆以不善在己也。上以不善在己，必悔其过；下以不善在己，必远其罪。”上下分罪，以能易危为安，转败为攻也。将惟自护其短，而以失归人，此众口所以呶呶，而三军之所以不用命。人非尧舜，安能尽善？惟不文己非，不难改悔，引吝责躬，若无所容，以示日月之无私焉。庶万众闻而仰之，悦而附之，失之东隅，而收之桑榆也。第责己之道，须出至诚，非徒腾颊，实取后图。苟虚词以希众，必取笑于三军。倘后效之无闻，将前愆为滋甚。故自怨与自艾交做，心局与事局更新，然后诸军激劝，战无不胜矣。

晋人伐楚，三舍不止，大夫曰：“请击之。”楚庄王曰：“先君之时，晋不伐楚，及孤之身，而晋伐楚，是孤之过也。若之何其辱诸大夫也！”大夫曰：“先君之时，晋不伐楚，及臣之身，而晋伐楚，是臣之罪也！”庄王俯首而泣，拜诸大夫。晋人闻之，曰：“君臣争以过在己，而君下其臣，所谓上下一心，君臣同力，未可攻也。”乃夜还归。

武侯之败于街亭也，或劝公更发兵，公曰：“大兵军祁山、箕谷，皆多于贼，不能破贼，为贼所破。此病不在兵少，过在一入耳。今欲校变通之道于将来。自令以后，诸有忠虑于国，但勤攻吾之缺，则功可踧足而待。”于是考微劳，甄壮烈，深自贬损，布所失于境内，励兵讲武，以为后图。戎事简练，民忘其败也。

浑瑊之败于吐蕃也，以宿将史抗等不用其命。元帅郭子仪谓诸将曰：“败军之罪在我，不在诸将。”浑瑊曰：“今日之事，惟理瑊罪，不则再见任。”子仪赦其罪，使将兵趋朝那，大败虜兵，尽归所掠。

夫违今致败者，史抗也，而浑瑊以为己罪。受命御寇者，浑瑊也，而汾阳自任其失。责躬如此，所以前败而后胜。夫人之常情，鲜不是己而非人。以楚庄、武侯、汾阳之德度观焉，人之相越远矣！然瑊之败也，瑊始欲设枪垒以自固，史抗以为示怯而命去之，出而力战。师还，虜蹶以入，是以败。浑瑊、史抗之罪皆可原矣。假令逗留而不力战，或违律而致丧师，郭公不执而诛之，而第责己也，何以正法乎？

受善

“集众思，广忠益”，古人之名言也。盖智者有千虑之一失，愚者有千虑之一得，矧将非明智，顾可轻物做人，薄群策为不足询乎？苟其言可裨军政，佐胜算，即刍蕘可采，安问从来？降虜可师，何嫌折节！参微言于利害，虚以受人；酌可否于胸中，务求允当。所由算无遗策，动有成功。脱若自矜智术，恣逞胸臆，漫行独断，无论谋士止而不来，即至而必去，知其不足与共功名。亦有独断于衷，不挠群议而立功名者，必其谋越众客，无过慎之思；明群情，有先事之察，原非懵懵然也。亦有因听人言而堕绩者，必所听非其人：听于近幸而违于正人，听于一二而违于金谋，听于浮论而违于至计。即有明智君子，列三策而陈之，或从其中策、下策，而违其上策，皆足以败事者也。昔人有言：“谋之欲多，断之欲独。”窃以为断之欲明，方是真能受善者也。

绕角之战，晋之群帅皆欲与楚战，惟知庄子、范文子、韩献子不可，晋师乃还。或谓栾武子曰：“圣人与众同欲，是以济事，子盍从众？子为大政，将酌于民者也。子之佐十一人，其不欲战三人而已，欲战者可谓众矣。《商书》曰：‘三人占，从二人’，众故也。”武子曰：“善均从众。夫善，众之主也。三卿为主，可谓众。从之，不亦可乎？”此其所从者，正人言也。若梁武之于朱异，隋炀之于虞世基，是偏信近幸，似是而非者也。

赵奢救阝与，去邯鄲三十里，坚壁不进，令其军中曰：“有以军事谏者

，死！”军中侯有一人言急救武安，奢立斩之。此为将者，默有主张，恐群言惑众，故斩以令众，是独断也。

楚屈瑕伐罗，狃于蒲骚之胜而自用，使徇于军中曰：“谏者有刑！”竟败而死。是骄而悞谏，似独断而非者也。

赵奢既斩谏者，留二十八日不进。忽一日一夜趋至阙与。军中许历请谏，奢两从其言，曰：“谨受命。”卒以是而取秦。是可听，即刍菑可泉也。

韩信得广武君，解其缚，东向坐而师事之。竟用其言，而北收燕，东下齐。

李光弼得贼将安恩又，委心问计，对曰：“今军行疲敝，逢敌不可支，不如按兵入守，料胜而出。虏兵炎锐，弗能久持，图之万全。”光弼善其言，而破史思明。是皆降虏可师也。

大抵将之听谏，当观其人品，校其深情，察其至计，可以从众，可以从寡，可以独断。夫从善之心，如衡之平，如鉴之明，物至而照，妍媸自见。自非智略宏远，城府深密，未有不僨事者，盖能独断之人，即是能受善之人，原非专执己衷，屏弃忠言。但势有不同，识有独到，机不可露，故不得不斩妄言者，以息浮议耳。

致身

岳武穆有言：“文官不爱钱，武臣不惜死，天下太平矣。”而孟德之讥袁本初，亦云“干大事而惜身”，则信乎致身之义当讲矣。夫弃军离地与逗留不前之将，何尝不是爱惜其身而作外见杀于敌，则内见戮于君。生可得耶？何如慷慨激昂，以一身殉国，腥血渍战袍而愈厉，矢石落左右而不惊，孤城捍强敌而神闲，深入抵贼巢而不惧！盖三军勇怯，恒视其将。将畏缩而士气痿，将强毅而士气张。与其贪生畏死，遗臭万年，孰若舍生取义，垂芳百世！况必死不死，幸生不生。既以身任国事，贼灭则朝天有日，贼在则归阙无期。何能作儿女之态，奉身缩首而已耶！

韦奴救钟离，魏军夜来攻城，飞矢雨集。奴子黯请下城以避箭，叟不许。

军中惊，叟于城上厉声呵之，乃定。

李光弼与史思明战于中潭，将刃纳于靴，曰：“战，危事。吾任三公，不可辱于贼，万一不捷，当自刭以谢天子！”及胜，西向拜舞，三军感动。

张巡每与贼战，将吏有还者，巡立战所不动，曰：“还为我决之！”诸将还致死。由是战无不胜。

刘铸至顺昌，虏势正狂。军中劝铸去，铸凿舟沉之，示无去意。置家寺中，积薪于门，谓守者曰：“脱有不利，即焚吾家，无辱敌手也。”连战金兵，兀术遁去。

夫中潭之胜，由靴中之刃；顺昌之捷，由寺门之薪。而韦叟与睢阳竖立蝟集之场，不移跬步者，已将此身存亡置之度外矣。盖与敌相薄，如入虎穴探虎子，非舍生不可。舍生则胜，惜身则败。胜则我生而敌死，败则我死而敌生。但务出奇用智，毋空为匹夫必死之勇耳。故《孙子》云：“必死可杀，必生可虏。”三复斯言，堪为军主。

一众

兵法曰：千人同心，则有千人之力；万人异心，则无一人之用。众心不一，则彼此互诿，进退疑二；敌人薄之，前阵数顾，后阵欲走。虽百万之众，竟亦何益！故一众之说，兵家所同。《三略》曰：“士众欲一”。《司马法》曰：“气闲，心一”。孙武子曰：“齐勇若一”。《六韬》以一为“独往独来”之兵，《尉繚》以一为“独出独入”之兵。所谓独者，谓能使三军之众一心同力，齐至死战。一之之法：附循欲厚，激劝欲勤，号令欲严，赏罚欲信。俾士卒戴我而乐于一，畏我而不敢不一。又顿兵死地，示之以必死，令不得不致其死而一。所以万人一心，奋勇直前，人莫能御，如《吴子》所称“父子之兵”者是也。

尝考纣有臣亿万，维亿万心；周有臣三千，维一心，是以一举而牧野成功。此以仁义一众者也。

吴起说武侯，以三行饷士大夫：上功坐前行，肴席兼重器，次功坐中行

，肴席差减；无功坐后行，肴席无重器。又颁赐有功者父母妻子于庙门外，亦以功为差。行之三年，秦人兴师，士不待吏令，介胄而击之。起乃率无功者五万人，破秦五十万众。此以耻一众心也。

项羽救赵，既渡河，破釜沉舟，持三日粮，示士卒必死。大噪而进，楚兵呼声动天地，英布、蒲将军等冒死先登，所向无敌。于是九战，虜王离。诸侯从壁上观，莫不震恐失色！此顿兵死地，而以致死一众者也。

至于善拊循以一众，以忠义一众，是又不可胜数。虽然，众宜一矣，尤宜精。倘器械、士众素非精练，驱怯弱无用之人，置人必死之地，是犹以肉投馁虎也。惟器械精造，士卒精选，多则数万，少则数千，鼓激之余，拊循之下，馭以道术，乃可横行。

选能

兵家之用人，非一途也。贵在因能而器使之，使智、使勇、使贪、使愚、使才、使艺，惟视其长，尽归擢用。谢安将其侄玄，郗超以为玄之才足以不负所举：尝与之同在桓公幕府，观其使人，虽履履之间，未尝不得其任。信斯言也，将固重选能矣。盖聋者善视，瞽者善听，原无可弃之人，惟用违其才，始有难成之绩。夫梗楠寸蠹，良匠必收，奇士所弛，良将必用。故雄才硕彦，推诚礼之，谦恭下之；智能技艺，恩信联之，资给厚之。俾人人自以为得将之亲任，无使流落不偶，心怀去志。一才一能，悉竟其用。因人付任，各当其职。建功立名，此为先务。

太公云：“王者有股肱羽翼七十二人，以成威神。”盖士藏器草莱，奋迹麾下者，古来不乏。故大将受任，先访奇才异能之士，悉置幕府。高识远见，可使助谋；巧词善对，可使游说；能敌情，可使间谍；熟知敌境者，可为向导；逾沟越垒，往来无迹者，可使密覘；达天象，善卜筮者，可使佐谏。临高历险，驰射如飞，进则先行，退则殿后者，可使为骑将；足轻戎马，力越千夫，善用短兵，长于弓弩者，可使为步将；深知水性，鼓枻【木世】若飞，纵横出没，射疏及远者，可使为水将军。如宋末刘师勇，水将军也，而使统步卒；张世杰，步将军也，而使统水军。宋竟以亡。文种有牧民之才，则使居守，范蠡有应变之才，则使随君。越是以霸。则选任贤能，随身器使，其关系岂小也哉！

料敌

夫敌情叵测，常胜之家，必先悉敌之情也。其动其静，其强其弱，其治其乱，其严其懈，虚虚实实，进进退退，变态万状，烛照数计。或谋虑潜藏，而直钩其隐伏；或事机未发，而预揣其必然。盖两军对垒，胜负攸悬，一或不审，所失匪细。必观其将而察其才，因其形而用其权。凡军心之趋向，理势之安危，战守之机宜，事局之究竟，算无遗漏。所谓运筹帷幄，决胜千里也。

吴人伐州来，楚薳越帅师及诸侯之师，以救州来。吴人御诸钟离。子瑕卒，楚师燿。吴公子姬光曰：“诸侯从于楚者众，而皆小国也，畏楚而不获己，是以来也。吾闻之曰：‘作事威克其爱，虽小，必济。’胡、沈之君幼而狂，陈大夫齿壮而顽顿，与蔡、许疾楚政。楚令尹死，其师燿帅贱、多宠，政令不一。七国同役而不同心，帅贼而不能整，无大威命，楚可败也。若分师先以犯胡、沈与陈，必先奔。三国败，诸侯之师乃摇心矣。诸侯奔离，楚必大奔。请先者去备撤威，后者敦阵整旅。”吴子从之，诸侯之师乃皆败。

唐王峻请西发拔悉密，东发奚契丹，掩毗伽于奚落水上。毗伽大恐，噉欲谷曰：“不足畏也。拔悉密在北庭，与奚契丹相去绝远，势不相及。且拔悉密轻而好利，得王峻之约，必喜而先至。峻与张嘉贞不相悦，奏请必不相应，必不敢出兵。拔悉密独至，击而取之，势甚易耳！”既而拔悉密退，毗伽欲击之，噉欲谷曰：“此属去家千里，将死战，未可击也。不如以兵蹙之。”先分兵间道围北庭，因纵兵击悉拔密。密败走北庭，不得入，尽为突厥所虏。

姬先、噉欲谷，可谓料敌之审也。孙子有曰：“知彼知己，百战百胜。”故知敌之可击，又知吾卒之可以去，地形之可以战，然后能全胜焉。世之为将者，无论不能料敌，亦且不能自料。遇敌则战，战败则遁，自守犹不足，乃欲出师以攻人乎？

远略

天下良将少而愚将多，故多狃近利而遗远略也。务远略者，虽无一时可喜之功，而有制胜万全之道。小以小胜而喜，不以小败而忧，不以小利而趋，不以小害而避。洞达利害，兼览始终。其静俟若处女。其秘密若神叫。其期计也

若落落难合，其持众也慎，其虑事也详，其料敌也审，其应变也舒，其投机也捷。非必取不出众，非全胜不交兵。缘是万举万当，一战而定，国无遗寇，勋无与匹。譬若弈者，高著低著，人谓可略，到头一苦，则乾坤老而始信敌手之稀。譬若良医，平和之剂，似无速效，而起死回生，则众不能，而独妙刀圭之用。为将亦然。

赵营平伐羌，军初至，羌以数十骑出入军旁，诸将欲击之。营平曰：“吾士马新倦，不可驰逐，此皆骁骑难制，又恐为诱兵也。击羌以殄灭为期，小利不足食也。”

李愬已克蔡州，诸将请曰：“公败于朗山而不忧，胜于吴房而不取，冒大风雪而不止，孤军深入而不惧，然卒以成功。皆众人所不喻也，敢问其故？”愬曰：“朗山之不利，则贼轻我不为备矣；取吴房，则其众奔蔡固守，故存之，以分其兵；风雪阴晦，则烽火不接，不知吾至；孤军深入。则人致死，战自倍矣。夫视远者不顾近，虑大者不计小，若矜小胜，恤小败，先自乱矣，何暇立功乎？”众皆服。

张浚使张彬谓曲端曰：“今兵合财备，娄室以孤军深入吾境，我合诸路攻之，不难。”端曰：“彼将士精锐，且因粮于我，我反为客，未可胜也。若按兵据险，时出偏师，扰其耕获，彼不得耕，必取粮河东，则我为主矣。如此一二年，彼必因弊，乃可图也。”浚不以为然，故有富平之败。端之言盖虑远者，奈何浚不从，而侥幸一战，遂使关陕竟不可复也。惜哉！

吴玠用兵，本孙吴，务远略不求近利，故能保必胜，而蜀赖以安。

夫远略与近利，相反也。不观近利之害，而无以知远略之功。将尚近利，则敌小惩而大诫。谋虑必周，险阻必备，亲贤爱民，和众固交，无隙可投。务远者，潜完吾力，潜修吾备，佯示不能，佯若不进。敌玩易之，决无戒心，因而乘之，事半功倍。

战权

阃外之事，敌情变态不测，机权伸缩若神，固非浅识者能谋，亦岂千里之外所能遥断耶？尝见古来大将临戎，自非明主在上，则议论风生，谤书盈篋。

敌无可击而姑待，谓之逗留；机已可乘而速进，谓之喜事；增城筑险，谓之糜费而劳人。佯怯示弱，则曰巽懦而难任；刑及当路贵重，则曰擅诛；赏及牛豎牧圉，则曰滥与。摇手足动干文网，救过不暇，安望立功！此而督责使之，是犹欲骐驎之走而羈其足，欲孟贲之击而掣其肘也。故君必假之以不御之权，然后可以奏师中之吉。其进其退，其缓其速，其战其守，其罚其赏，概由大将，君无与焉。万一事涉可疑，当如汉宣故事，不妨以玺书频于军中间赵将军不战。庶几外结君臣之义，内凭骨肉之亲，由是大将得行其志。所谓“无天于上，无地于下，无敌于前，无君于后，气厉青云，疾若驰鹜，智者为之谋，勇者为之死”。虽其将之善将兵，亦缘君之善将将矣。

唐德宗之世，命将出师，尝受以成律，交战日时，亦待中诏。于是将帅赳赳，莫敢自决。安禄山既克东郡，阻潼关之险，不得西进。会告崔乾祐在陕，兵不满四千，皆羸弱无备。上遣中使趋哥舒翰出兵复陕、洛，翰曰：“禄山久习用兵，岂肯无略？是必羸将以诱我。若往，正堕其计。且贼远来，利在速战；官军据险，利在坚守。况贼势日蹙，将有内变，因而乘之，可不战而擒也。要在成，何必务速？”上听杨国忠言，遣中使促之，项背相望。翰恸哭出关，遂大败。

刘鄩为梁御晋，末帝怒其不战。谓诸将曰：“主上深居宫禁，未晓兵家，与白面从事，终败大事。大将出征，君命有所不受。临机应变，安可以预谋？今揣敌人未可轻击，诸君筹之！”末帝促之，鄩不得已出战，大败。

甘茂之息壤在彼，许翰之杜邮二字，岳武穆之金牌十二，成败悬殊，一从中制也。战权不独，忌中制也。即长子帅师，而弟子参之，是分权也。李显忠之挠于邵宏渊也。良将之军，而竖子监之，是夺权也。李德裕之请勿置监军是也。不立主帅，而分任各将，是无权也，唐肃宗以六十万众而败于史思明也。甚矣，将权之宜一也。

部分

大将之部分诸将，欲得其势。即如弈者之起手下著，必须先得其势，以成胜局，然而最忌太远。从数路进兵者，兵家常事，所以分敌势，令其救此则失彼之意。但此必我强敌弱，我可凭陵而后用之。如或敌人既强且智，知我数路进兵，偏师厄险，缀我诸兵，令不得进；复并力一路，出奇设伏，反令我一路

之兵，应时而溃散矣！盖兵力弱，声息不通，悬隔难援，而客主之势自然不敌，此定理也。晋武平吴，数路而克；曹彬伐蜀，数路而危。故武侯不听魏延子午谷之计，良有以也。盖非可轻之敌，须从一路依法进兵，犄角为援，臂指相使。即不大胜，亦不大败。入人之境，前军分数道，以防拥并难行。且使应敌，号令进止，金鼓相闻；发纵指示，气脉相应。仍令数军于后，以备敌之后袭，日为首之声援。前锋在前军之前，游骑在前锋之前，亦仅四五里许，专为探视敌人之动静，夺险守伏，见可而进，恐太远则救应不及，将令不闻也。兵多地广，似此为宜。倘遇险阻，必须权变，必访求别径奇道，可以暗袭，可以邀击，可以设伏，可以劫粮，可以争利，可以据城夺塞者。别令死士乘间疾出，此奇兵也，恒与正兵相为表里。大都伐人之国，师期宜速、宜密，使敌不备。故《尉繚子》有云：“患在百里之外，不起一日之师；患在千里之内，不起一月之师；患在四海之内，不起一岁之师。”恐其淹久，敌闻而从容成备，非我利也。韩安国谏伐匈奴，上言曰：“臣闻用兵者，以饱待饿，正治以待其乱，定舍以待其劳。故接兵覆众，伐国堕城，常坐而役敌国，此圣人之兵。今将卷甲轻举，深入长驱，从行则迫胁，衡行则中绝，疾行则乏粮，徐行则后利。不至千里，人马乏食。兵法曰：‘遗人获也’。故曰弗击便。”此言深入宜慎也。司马仲达拒诸葛武侯，张郃劝懿分兵驻雍、郿为后阵。懿曰：“料前军独能当之者，将军之言是也。若不能当，分为前后，此楚之三军所以为黥布擒也。”懿之言，谓军宜有后，不可分驻太远也。凡军无后援，谓之孤军轻进，鲜有不败也。李陵受困，无后固者也。

隋炀帝时，契丹寇营州，诏通事谒者韦云起护突厥兵往讨之。启民可汗发兵二万受其处分。云起分为二十营、四道，俱引营相去一里，不得交杂。闻鼓声而起，闻角声而止。自非公使，勿得走马。三令五申，击鼓而发。有纒干犯约，斩以殉。于是突厥将帅入谒，皆膝行股栗，莫敢仰视。是部分之明也。

号令

大将有号令，是三军之所栗而奉者也。号令不严，则玩而易之，何以责人之用命哉！是令之出也，必明如日月，凜若雷霆，迅若风行。方其欲发，必踌躇：既定，可以必人之能从，可以谅事之必济，然后涣汗从而施焉。盖军有常刑，将无反令。故宁审而发，毋发而可以转移之也。尝见庸将之令，或中格而不行，或朝更而夕改，或违令而不诛。此虽三令五申，只取烦渎耳！令苟必行，众无不遵。故邾人不信鲁之盟，第信季路之一言，以其言在必践也。

周亚夫军细柳，以备匈奴。汉文帝亲自劳军，至霸上、棘门两军，直驰入，将下骑迎送。已而之细柳，先骑曰：“天子且至！”军门都尉曰：“将军令曰：军中闻将军令，不闻天子之诏”居无何，上至，又不得入。上使使持节诏将军：“吾欲入劳军。”亚夫乃传言开壁门，壁门吏士谓从属车骑曰：“将军约：军中不得驰驱。”于是天子乃按辔徐行。夫将军之令，不以天子而挠，而其主又如其令，俾将威之必伸也。可谓明良相送矣。

李光弼之镇朔方也，号令出，旌旗壁垒皆变，军中指顾，诸将皆不敢仰视。治师严整，天下服其威名。

岳武穆讨杨么，贼党曰：“岳节度令出如山，不可敌也。”因而降。其送紫岩张先生北伐之诗曰：“号令风霆迅，天声动北陬。”观此而武穆之令可知矣。

军容

军之有容也，所以振扬威武，壮三军之魄而夺敌人之气者也。军容不盛，则军威不张；军威不张，则将之能否可知矣。是以器械务取其精锐，旌旗必求其绚烂，甲冑务欲其鲜华，人马腾陵，三军生色，真将军也。

魏围昌义之于钟离，梁曹景宗等救之，器甲精新，军容甚盛，魏军望之夺气。

后五代时，梁遣王景仁将魏滑、汴、宋等精兵七万人击赵，晋遣周德威救之。梁兵人马铠甲，饰以组绣金银，其光辉耀目，晋军望之色动。此其能张军容，以寒敌之胆也。

誓师

《吴子》有言：“百姓是吾君而非邻国，则战胜。”未有义声煌煌，而三军之锐气不倍为鼓舞者也。故出兵之际，则陈师而誓之也。其声罪欲明，约束欲严，赏格欲厚，刑章欲肃。夫声罪明则军威张，约束严则纪律正，赏格厚则士乐趋，刑章肃则人普畏。此自《甘誓》、《汤誓》以来，所必重也。故为将

者，毋以为故事而漫尝之。忠义慷慨，激扬吏士，庆赏刑罚，申饬再三，争先用命，同立功名，贵贱相忘，祸福与共，自可目无强敌，威自百倍矣。

启即位，有扈氏不服。王征之，大战于甘，乃召六卿之师，王曰：“嗟！六事之人，予誓告汝：有扈氏威侮五行，怠弃三正，天用剿绝其命。今予惟恭行天之罚。左不攻于左，汝不恭命；右不攻于右，汝不恭命。用命，赏于祖，不用命，戮于社。予则孥戮汝！”遂灭有扈。

秦王猛攻燕，陈于渭源而誓之曰：“王景略受国厚恩，兼任内外，今与诸臣深入贼地，当竭力致死，有进无退，共立大功，以报国家。受爵明主之朝，称觞父母之室，不亦善乎？”众皆踊跃，破釜弃粮，大呼竞进。

夫《甘誓》，则声罪明而赏罚备。王景略之誓，其立功报国，则激以忠义；受爵称觞，则歆以福泽；深入贼地，则示以利害。宜乎人之踊跃也。

阴阳

夫天官时日之禁忌，玄象物兆之吉凶，其属人创造者，本驾诞以为使愚之计。即联若冥定者，其转移又在人事之勤。未有真倚仗鬼神，拘依俗禁，侈谈奇门遁甲、金甲神将，而可为决胜之策者也。盖千军万众，诳惑易生。而鼓舞激扬，操之在将。是故不凭虚以堕军实，不拘常以失事机。或见怪不怪，矫凶为吉；或托鬼托神，若梦若狂。罔非因人心之疑畏，而激之使前也。《孙子》曰“能愚人之耳目，使之无知”者，此其一端欤！

禁祥去疑

夫兴国之君，先修人事。人事既修，我操其必胜之势，即天象茫茫尚不可拘，况卜兆时日，何足深信而乃簧惑于此，自失机会？自古以来，蹈之者多。如此溺习，亟宜破除。

武王伐纣，龟卜不吉，风雨暴至，群臣尽惧。惟太公强之，焚蓍龟不卜，以为腐草朽骨，岂可为凭。竟灭纣。此龟兆之不足信也。

刘裕伐慕容超，超曰：“今岁星在齐，以天道言之，吾不战而克。”遂不

守大岷之险，为裕所灭。此岁星之不足信也。

冉闵攻后赵襄国，时救之者多，闵欲回垒，以挫其锐。道士法饶进曰：“太白入昴，当杀胡王，百战百克，不可失也。”闵从之，出战而败。此玄象之不可深信也。

唐庄宗欲袭梁，因问司天，司天言“岁不利用兵”。郭崇韬曰：“古者命将，凿凶门而出。况成算已决，区区常谈，岂可因之而阻大众，”庄宗从之，灭梁。

魏主伐燕，其日往亡。太史谏曰：“纣以甲子日亡，兵家所忌。”魏主曰：“纣以甲子日亡，武王独不以甲子日兴乎？”攻燕，克之。

李愬攻吴房，成曰，“今日往亡。”愬曰：“吾兵少，不足战。彼以往亡不吾虞，正可击也。”遂往，克吴房。人亦有以此谏刘裕者，裕曰：“我往彼亡，何忌之有？”

邓禹为王匡、成冉、刘均所败，诸将见兵势挫，恐贼乘之，劝禹夜去，禹不从。明日癸亥，匡等以六甲穷日，不即出兵以乘势蹙禹。邓禹因得更理兵众，其势复振。次日乃攻禹寨，贼大败。此岁星时日之不足信，而拘之者误军计也。

今日军中，动辄艳慕太乙、六壬、奇门、遁甲、六丁、六甲、神将、太乙，辨方向之利否，为趋避之指南。即使其方不利，独不可伐人之国，而值外侮之来，可以不御乎？即使其方向利，而敌势强不可击，我兵不足击，亦可趋利而不顾其后患乎？此太乙可知而不可恃也明矣！六壬、京房诸家神数，亦宜收录，第托名于此而无一验者，举目皆然。军机何等大事，而可尝试为耶？须以目前小事试其验否，果验而后用之。如其小者不验，则其大者凭虚远之可也。奇门、丁甲、神将，大概听其言则有，施之用则无，只可诳惑凡庸，岂能鼓簧明智？即奇门虽有，而武侯，诚意不可多得，令直藉其虚名而已！观云望气星历之俦，亦须验试，方与诸家神数并用。

矫言定众

兴师出征，势不容已，万一妖兆突起，士众惊疑，不战而先自屈矣。故必矫以为祥，而使人心之徐定。然后审势观变，相机而动，料胜而出，而毋轻举以贻不追之悔，毋犹豫而失可赴之机。庶几以持重获长算，以明断树奇勋。

谢艾御麻秋时，谢艾少年书生新将兵，而麻秋百战之强虏。方出兵之际，有二梟鸣于牙中。艾曰：“夫博，得梟者胜。今鸣牙中，克敌之兆也。”进与麻秋战，大破之。

李孝恭讨辅公柘，将发，大飨士卒，杯酒尽变为血，在坐皆失色。孝恭自若，徐曰：“祸福无基，惟所召耳！顾我不负于物，无重诸君忧。公柘祸恶贯盈，令仗威灵以问罪，杯中血，乃贼臣授首之祥乎！”尽饮罢，众心始安。进击公柘灭之。

俱矫凶为祥，恐众士之惊疑也。至其进兵而捷，又在人事之强，非凶兆之果为吉兆也。

假托鬼神

大敌在前，势且莫支，吾三军怯弱疑沮。此而欲令其奋，非可得之赏者，计必依附神道，以阴鼓其锐气。正人事也，未有废人事而不修，信鬼神为可恃，可愚如王凝之与宋靖康之君臣也。

燕乐毅下齐七十馀城，惟莒、即墨未下。燕复以骑劫代乐毅，齐人屡败之，后势弱而兵怯。田单阴鼓之，乃令城中人食必祭其先祖于庭，飞鸟旋舞下食。燕人怪之。单乃令城中人曰：“当有神人为我师。”有一卒曰：“臣可以为师乎？”因反走。田单曰：“子勿言也。”每出约束，必称神师。众信之，乃奋。遂破燕师，杀骑劫。

刘聪遣刘畅攻荥阳。时李矩守荥阳，未及为备，乃遣使诈降，畅不复设备。矩欲夜袭之，士卒皆疑惧。乃遣其将郭诵祷于子产祠，使巫扬言曰：“子产有教，当遣神兵相助。”众皆踊跃争进，掩击畅营，畅仅以身免。

此均托鬼神而胜者也。

孙恩自海岛攻会稽，内史王凝之世奉天师大道，不出兵，亦不设备。其属请之，凝之曰：“我已请大道备鬼兵守要津，不足虑也。”恩遂破会稽，杀凝之。

金人攻汴，郭京自言能祈六甲神兵，可擒金之将，直击至阴山乃止。孙傅、何栗尤信之。或有谏傅者，傅曰：“此人殆天为时生也。”时又有刘孝竭等，或称六甲士人，或称北斗神兵，或称天阙大将，大率效京所为，举国若狂，无敢明言其非者。金人攻通化门，何栗趋京出师，京败而遁，汴梁遂陷。

梁之后主，尊信佛道。于谨之师入，犹戎服谈玄，曰“吾至石梵，境上肃然”，口为偈，群臣亦有和之者。江陵遂亡。

此均信神而取败者也。

粮饷

法曰：兵无粮食则亡。信乎，三军之事莫重于食矣。必士有含哺鼓腹之乐，而后有折冲御侮之勇。而不然者，不战自溃矣！夫人一日不再食则饥，不以时而食亦饥况以数十万之众，所费既奢，千里馈粮，又非旦夕可至，嗷嗷待哺，安能俟西江之水而苏涸辙之鱼乎？是故久守则须屯田，进击则谨粮道，深入则必因粮于敌，古今之定理也。

屯田

屯田之置，始于汉开西城，道远难饷，乃置屯田吏士。夫汉以前非可无屯也。三代之法，寓兵于农，故不必屯。自兵农分，而兵出力以卫民，民出粟以养兵。转输千里，络绎不已，所运既远，劳费迥半。如秦人起负海之粟以饷北河，率三十钟而致一钟，军得而食者能几何？民贫士馁，公私俱困，则敌乘其外，变起于内。如此而国安者，未之有也！欲无远输之害，不得不议屯。以万人论，分三为守，分一为屯，给种给牛，人数十亩，计除众费，一人之获，可食数人。如敌稍缓，分半为守，分半为屯，所获益奢，则一年耕而有三年之食。且临敌之境，荒凉极目，而设险开塹，置堡立城，遏敌之冲以蔽耕者。仍令耕者不得离百里远，万一有警，朝呼夕至。伺敌观变，且耕且守。行之得法，敌不能扰，我耕获矣。且极边之城，处处有兵，近敌者守，居内者屯，敌又

安能越而扰乎？昔武侯伐魏，每遇粮运之难，不克伸志，乃令诸军屯田于渭。夫深入敌境，耕人之土，犹不虑敌之侵扰。况属我之境而乃畏敌不敢为屯田也，尚谓国有人乎？故用兵之久者，当以转运为权宜，以屯田为长策。庶几可以息百姓之肩，军无枵腹之忧也。

赵充国击先零，上屯田奏曰：“臣所将吏士牛马食，月用粮谷十九万九千六百三十斛，芡蒿二十五万二百八十六石。难久不解，徭役不息，又恐他夷卒有不虞之变，相因而起，为明主忧。且羌虏易以计破，难以力碎也，故臣愚以为击之不便。计度临羌，东至浩？，羌虏故田及公田，民所未垦者可二千顷。愿罢骑兵，分屯要害，就草，为田者出，赋人二十亩，充入金城，益蓄积，省大费。”帝从之，而羌平。

晋羊祜之镇襄阳也，与士卒垦田八百余顷。其始至也，军无百日之粮。及其季也，乃有十年之积。

郭子仪之镇河中也，患军中乏粮，乃自耕百亩，将校以是为差。于是士卒皆不劝而耕。野无旷土，军有余粮。

宋将如岳武穆，吴玠等，皆兼屯田大使。由是观之，无代不屯，无屯不富。即赵充国所谓“屯田内有无费之利，外有守御之备”是也。

至我国朝沐英，请屯田于云南。高皇帝曰：“屯田之政，可以纾民力，足民食，边方之计，莫善于此。赵充国始屯金城，而储蓄充实，汉享其利。后有天下者，亦莫能废。英之是谋，可谓尽心国家，有志古人矣。”乃敕天下卫、所，尽置屯田。

谨粮道

夫粮饷之道，系吾军咽喉，存亡通塞，成败攸关。长虑却顾，岂容怠缓。我人敌境，敌若善兵，或以游兵往来，抄掠吾食；或以偏师塞险，截我后途，或以奇兵出我不意，焚吾积聚。有一于此，为敌所制。故凡粮道转运之径，庾廩充溢之所，远其斥堠，守以精兵。敌若潜来，自应无患。且寇虽善袭，必不漫尝。防守既严，阴图自寝，“上兵伐谋”，是之谓也。

袁绍攻曹操，道将淳于琼等督运鸟巢。操自将取之。张郃曰：“曹公兵精，必破琼等。琼败，将军事去矣，宜急引兵救之。”绍不从，竟败。此不知谨者也。

曹操下河东，周瑜欲往聚铁山取操之粮。诸葛武侯曰：“曹公生平惯断人粮道，岂无重兵守之？往必败。”瑜乃止。此防守之严，而阴谋自寝也。

因粮于敌

兵法有之：“得敌一钟，当吾二十钟；得敌一石，当吾二十石。”夫敌一何以当吾二十也？盖飞挽远饷，糜费居多，未若因粮于敌，悉为实用。况深入重地，馈运不通，恃敌饶野，为我悬饵。分众掠地，取其秋谷；破地降邑，取其仓粮。或德盛而恩深，民咸馈献；或以权而济事，抄获为资。三军足食，谨养勿劳。伺隙出奇，乘机疾战，谋施不测，志在必取，无务淹久。此智将也。

刘裕伐南燕，或曰：“燕人若塞大岷之险，成坚壁清野，大军深入，不惟无功，且不得还也。”裕曰：“吾虑之熟矣：鲜卑贪婪，不知远计，进则虏获，退惜禾苗，谓我孤军深入，不能持久，此必不守险清野，敢为诸君保之。”及过大岷，裕举手指天，喜形于色。左右曰：“公未见敌而先喜，何也？”裕曰：“兵已过大岷，士有必死之志；余粮栖亩，兵无匮乏之忧，虏已入吾掌中矣。”

王全斌伐蜀，克兴州，获军粮四十馀万斛。进三泉，获军粮三十馀万斛。克利州，获军粮八十馀万斛；军赖以济，遂平蜀。

此皆因粮于人，以成大功者。我无食而敌有食，在我则反客为主；我既饱而敌饥，在彼则反主为客也，

地形

地形之说，备载乎孙子《九变》、《九地》、《行军》诸篇矣。他如《吴子》之“天灶”、“龙头”，太公之“车地”、“骑地”，《司马》之“历沛”、“历圯”、“兼环龟”，皆言地也。大都屯营置阵，得地者强。所谓“善战者，立于不败之地，而不失敌之败也”。营阵处高阳，依险阻，堪设伏，便

樵汲，利粮道，无馀蕴矣。而战地则不一端，总宜居已于崇高，居敌于卑下：居已于宽舒，居敌于隘塞；居已于阳洁，居敌于坎坷；居已于可藉之乡，居敌于无所可恃之处；居已于有胜无败之地，居敌于败莫救之中，居已于先至迳胜之明，居敌于后至失据之拙。两军交战，地不两利，我先得之，敌为我制。虽可利人，实由人择。固分险易，还务通权。无论车骑与用众者利易，步战与用寡者利易也。欲三军之力战，则置之死地。虑劲敌之侵轶，则尤宜阻水与傅山。要害形势，死守不移。倘或难凭，须当设险。地为我得，敌不敢攻，尤应致人，使之自堕。此胜算也。

耿弇攻巨里，弗邑救之。弇闻，自引精兵上冈阪，乘高合战，大破之。

马服君救阨与，军士许历曰：“先据北山者胜，后至者败。”马服君即发万人趋之。秦兵后至，争山不得上，纵兵击之，大破秦兵。

狄青攻侬智高于昆仑关，贼锐甚，右师孙节搏战死山下。时贾达将左军，私念兵法云“先据高者胜”，引兵疾趋山。始定，贼至，达挥剑而下，断贼阵为二，贼遂败。此得地利者也。

李光弼受命攻史思明，师至北邙，先弼使傅山阵。怀恩曰：“我用骑，今迫险，非利地，请阵诸原。”先弼曰：“有险，可以胜，可以败。阵于原，败，师歼矣！贼致死于我，不如险阻。”怀恩不从。贼据高原，以长戟七百，壮士执刀随之，伏发，官兵大溃。

张浚合诸军四十万人于富平，以御全人。会诸将议战，吴玠曰，“兵以利动，今势不利，来见其可，宜择高阜据之，使不可胜。”浚不从，竟败于金人。此失地利者也。

夫与敌相待，猝然遇之，须按视地形，趋利避害。战地不利，不妨引退，选胜而居。敌或乘此而薄我，则阻涧依阜，先为自固之计。是应卒者也。而军容既定，敌未即临，尤不难于审处。百里内外，将引轻骑周视流览：孰是战场，孰堪设伏，孰宜先据，孰当避忌。园地待敌，悬权而动，敌趋而来，胜之易矣。

诡譎

兵者，诡道也，以诈立，以利动者也。夫兵不出奇与正，奇之外，诡道之名何自而立也？盖其为术小，而施之于用则巨。或以为外愚士卒，令人我彀中而不觉耳。是故敌交非诡不疑，敌情非诡不致，敌谋非诡不误，士众非诡不鼓。谁谓诡道而可废也哉？若曰仁义之兵不用诡道，此宋襄、成安之迹，安得不败也。第诡道之用，须当度敌情，揣事机，达微暖，料始终。知情有所必至，机有所必应，暖有所必通，局有所必结。乘敌之隙，舞智弄术，圆而转之，神而用之。初若无奇，终知微妙。斯巧于诡者也。

陈平六出奇，尽诡道。其以恶草进楚使，而以太牢进亚父，使项羽疑之，竟不用亚父。其事与慕容廆相类。高句丽与段氏、宇文氏共攻廆，廆独以牛酒犒宇文氏。二国疑宇文与廆有谋，各引归，而宇文败。此以诡疑敌者也。

李光弼宠李日月，而高廷晖降。岳武穆欺谍者而曹成出。此以诡致敌者也。

虜围于谨，于谨有马二匹，一紫一骊，使勇者乘之而出。虜以为谨而追，谨乃乘间得脱。此以诡误敌者也。

田单守即墨，宣言曰：“吾惟恐燕军剽所得齐卒，置之前行，与我战，即墨败矣。”燕人闻之，如其言。齐人见诸降者尽剽，皆怒，坚守，惟恐见得。单又纵反间曰：“吾恐燕人掘吾城外冢墓，戮先人，可为寒心。”燕人尽掘冢墓，烧死人。即墨人从城上望见，皆涕泣，共欲出战，怒自十倍。此以诡疑敌，又兼以鼓士卒者也。

夫兵不厌诈，何必讳言诡道？计必敌愚如骑劫，暴如项羽，非素相亲爱之交如宇文、段氏，则诡可行也。盖愚则不复觉，暴则不及察，不素相亲爱则疑忌易萌，巧投易中而敌无不误矣。至于士卒，尤易鼓舞，以吾机术，愚其耳目，第可试之临敌制胜，而非上下之交可以变诈鬼魅为也。

恩信

世之论将者，地位之高，挾伐之威，俾敌闻风远避而已。至招携怀远之略，则鲜有知者。缓德化而先驱除，谓为胜算可乎？夫豺狼之性，诚不可以礼义

感，然善恶亦须分别，则德刑还宜并施。是故抚之以恩，示之以信，收仇敌为腹心，但在酌事。宜达权变，知情伪，洞幽隐，毋徒慕恩信之名而自贻其害也。倘智不及此，敌或因我广开恩信，便尔乘机挟变，转奉琛为露刃。或奸行帷幄，或临阵反戈，或暗泄军情，或窃焚粮车辎重，或约贼内外咸进，或设计陷害诱人马。稍尔不察，为患非轻。此又为将者所宜预防也。

羊祜镇襄阳，开市大信于吴人：降者欲去，皆听之。绥怀远近，甚得江汉心。与敌人交兵，克期方战，不为掩袭计。将帅有进诡诈之策者，饮以醇酒，使不得言。人掠吴二儿为俘者，祜遣使还其家。后吴将夏详、邵频等来降，二儿之父母亦率其属与俱。吴将陈尚、潘景来寇，祜追斩之，美其死节，而厚加殡殓。景、尚子弟迎丧，祜以礼追还之。吴将邓香掠夏口，祜募缚香。既至，宥之。香感恩，率部曲而降。自是降者，前后不绝。祜出军行吴境，刈谷为粮，皆计所侵，送绢赏之。每聚众江沔游猎，常止晋地。若禽兽先为吴人所伤而为晋兵所得者，皆还之。于是吴人翕然悦服，称为羊公而不名也。陆抗每告其戍兵曰：“彼专为德，我专为暴，是不战而自服也。各保分界而已，无求细利。”

种世衡知环州。番部有牛家族奴讹者，素倔强，来尝出谒郡守。闻世衡至，遽郊迎。世衡与约，明日当至其帐，往劳部落。是日夕大雪，深三尺，左右曰：“地险不可往。”世衡曰：“吾方结诸羌以信，不可夫期。”遂缘险而进。奴讹方卧帐中，谓世衡不能至。衡蹙而起，奴讹大惊，曰：“前此来有官至吾部，公乃不疑我耶？”率其部罗拜听命。羌酋慕恩部落最强，世衡常夜与饮，出侍姬以规之。既而世衡起入内，潜于隙中窥之，慕恩窃与侍姬戏。世衡出掩之，慕恩惭惧，请罪。世衡笑曰：“君欲之耶？”即以遣之。由是得其死力。诸部有二者，使讨之，无不期克。其后百馀帐，皆自归，莫敢二。是皆恩信之效也。

穆宗时，所以待俺答者，酷与此类。释犯顺之深仇，礼未奔于亡子，因其迎请，厚遇遗还，信使往未，情逾父子。遂令五十馀牟，边靖烽息。

总之，恩信之施，出自明智。察未降之隐念，不堕术而隳功。有推诚以安边，无招尤而起祸。不至如蔡牟、岑彭之被刺，郭绚、李元平之致贼内应者，斯为善矣。

果断

大将临戎制胜，未有不败于畏缩而成于刚决者，故曰：“用兵之害，犹豫最大，三军之灾，生于狐疑。”或延揽忠告，成独攄神机，参伍详审，料敌设计，得策辄行，岂容留滞。是故不模棱而废可底之绩，不后事而失可赴之机。圆转迅发，决断如流，才明练达，称良将也。尝观刚愎自用者，亦未始不藉口于果断。彼其所谓断者，不度可否，不听良谋，作事愤愤，恣行胸臆，败所由来也。夫果断之道，托基在明，明则无不当矣。

曹操与袁绍相持官渡，许攸谓绍曰：“操盛兵在此，许都必虚，遗兵从间道袭之，不劳而下。奉迎天子，首尾相攻，操可擒也。”绍疑而不用。攸奔曹操，劝操袭鸟巢屯粮之所。操即从之，绍溃。夫攸事袁最久，而于曹操为新奔之虏，心事未可托。绍不行其言，乃操不疑而用。此缘袁绍多谋无断，而操能断也。荀彧、郭嘉尝谓操曰：“公有十胜，绍有十败。绍多谋少决，失在事后；公得策辄行，应变无穷。此谋胜也。”将之不可无断如此。乃晋武平吴，独断而克，苻坚伐晋，独断而亡。一则以好胜而智昏，一则以纳忠言而明。信乎，断生于明，明生于从善。慎无偏任己衷，以执拗也。