

04.6.30

心書

11

MS  
362



心書

漢諸葛亮換

兵機第一

夫兵權者是三軍之司命主將之威勢將能執  
兵之權操兵之勢而臨群下譬如猛虎加之羽  
翼而翱翔四海隨所過而施之若將失權不持其

勢占以真龍脫於江湖欲求游洋之勢奔濤  
殘浪何可得也

逐惡第二

夫軍國之弊有五害焉一曰結黨相連毀讚賢  
良二曰侈其衣服異其冠帶三曰虛誇妖術詭言  
神道四曰專祭是非私以動衆五曰伺候得失  
陰結敵人此謂奸偽恃德之人可遠而不可親也

知人性第三

夫知人之性莫雜於美惡亂珠情貌不一有  
溫良而為詐者有外恭而內欺者有外勇而

內怯者有盡力而不忠者然知人之道有七焉  
一曰問之以是非而覘其志二曰窮之以詞辯而  
覘其變三曰咨之以計謀而覘其識四曰告之以  
禍難而覘其勇五曰醉之以酒覘其性六曰臨  
之以利而覘其廉七曰期之以事而覘其信

將才第四

道之以德齊之以禮知其飢寒察其勞苦此謂  
之仁將事無苟免不為利撓有死之榮無生之  
辱此謂之義將貴而不驕勝而不恃賢而能下剛  
而能忍此謂之禮將奇變莫測動應多端難禍

為福臨危制勝此謂之智將進有厚賞退有嚴  
刑賞不逾時刑不擇貴此謂之信將足輕戎馬氣  
蓋千夫善固疆場長於劍戟此謂之步將陵高  
歷險馳射若毳進則先行退則後殿此謂之騎  
將氣凌三軍志輕強虜怯於小戰勇於大敵此謂  
之猛將鬼賢如不及從諫若噴沆寬而能剛勇  
而多計此謂之大將

將器第五

將之器其用大小不同若乃察其奸伺其禍為  
衆所服此十夫之將夙興夜寐言詞審察此百

夫之將直而有憲勇而能鬥此于夫之將外貌桓桓  
中披烈多知人勤勞惜人飢寒此萬人之將近賢進能  
日慎一日誠信寬大困於理亂此十萬人之將仁愛洽  
於下信義服隣國上曉天文中察人事下識地理  
四海之內視如家室此天下之將

將弊第六

夫為將之道有八弊焉一曰貪而無厭二曰妬賢嫉  
能三曰信讒好佞四曰料彼不自料五曰猶豫不自決  
六曰荒淫於酒色七曰奸詐而自怯八曰狡之而不以  
禮

將志第七

四十一

兵者凶器將者危任是以器剛則缺任重則危  
故善將者不恃強不恃勢龍之而不喜辱之而  
不驚見利不貪見美不淫以身殉國一意而已

將善第八

將有五善四款五善者所謂善知敵之形勢善知  
進退之道善知國之虛實善知天時人事善知山川  
險阻四款者所謂戰款奇謀款密衆款靜心款一

將剛第九

善將者其剛不可折其柔不可卷故以弱制強以柔

制剛純柔純弱其勢必削純剛純強其勢必凶不柔  
不剛合道之常

將驕第十

將不可驕。則失禮。失禮則人離。人離則衆叛。將不可  
怯。則賞不行。賞不行則士不致命。不致命則無功。  
軍無功則國虛。國虛則寇實。矣子曰。如有周公之才  
之美。使奮其驕。且吝其餘。不足觀也。已。

將強第十一

將有五強。八惠。高節可以勵俗。孝悌可以揚名。信義  
可以交友。沈惠可以容衆。力行可以建功。此將之



五強也謀不能料是非禮不能任賢良政不能正  
刑法當不能濟窮厄知不能備未形憲不能防  
微密達不能奉所取不能無怨謗此謂之八患也

出師第十二

古者國有危難君尚賢能而任之齋三日入太廟  
南面而立將北面太師進鉞於君持鉞柄以授  
將曰從此至軍將軍將其裁之緩命曰見其靈  
則進見寶則退勿以身貴而賤人勿以獨見而  
遠衆勿持功能勿失忠信士未坐勿坐士未食  
勿食同寒暑等勞遠齊甘苦均危患如此

則士必盡死敵必以將受詞盡凶門引軍而出是  
送之號而推轂曰進退惟時軍中事不由君命皆由  
將出若此則無天於上無近於下無敵於前無主於  
後是以智者為之患勇者為鬥故能戰勝於外功  
成於內揚名於後世福流於子孫矣

擇材第十三

夫師之行也有好鬥樂戰獨取強敵者聚為一徒名  
曰報國之士氣冠三軍才力勇捷者聚為一徒名  
曰突陣之士有輕足善步走如奔馬者聚為一徒名  
曰擐旗之士有騎射若飛者聚為一徒名

世本  
徒名曰勇鋒之士有射必中中必死者聚為一徒名  
曰勇擊之士有善善強弩遠而必中者聚為一徒名  
曰摧鋒之士此六軍之善士各因其能而用之

智同第十五

夫為將之道必順天因時依人以立勝也故天作  
時不作而人作是謂逆時時作天不作而人作是  
謂逆天夕作時作而人不作是謂逆人智者不  
逆天也不逆天時也不逆天人也

不陣第十五

古之善理者不師善師者不陣善陣者不戰

善戰者不敗善敗者不亡昔者聖人之政理也安  
其居樂其業人至老不相攻伐可謂善理者不師  
舜修典刑皋陶作士師人不干令刑與可施可謂  
善師者不傳若禹伐有苗舜舞干羽而苗民格可  
謂善陣者不戢齊桓南服強楚北伐山戎可謂善  
戰者不敗楚昭宣禍奔秦使救卒能返國可謂善  
敗者不矣

將談第十六

書曰狎侮君子罔以盡人心狎侮小人罔以盡人力故  
用兵之要務攬英勇之心嚴賞罰之科總文武之

道揅剛柔之術說禮樂而敷詩書先仁義而必智  
勇靜若魚潛動若奔獮散其所連而折其所強  
擢以旌旗戒以金鼓退若山移進如風雨擊崩若摧  
合戰如虎狼而容之利而誘之亂而取之卑而驕之親  
而離之強而弱之有危者安之有懼者悅之有叛者  
懷之有寃者伸之有謗者抑之有弱者扶之有謀  
者親之有讒者察之獲財者與之不倍兵以攻弱不  
恃衆以輕敵不做才以驕人不以寵而作威先計而後  
動知勝而始戰得其財帛不自寶得其子女不自  
使將能若此嚴饒申令而人願鬥則兵和刃接而

人樂死矣

戒備第十七

國之大務莫先於戒備若乃失之毫厘則差若千里  
戩軍殺將勢不踰息可不懼哉故有患難君臣旰食  
而謀之擇賢而任之若乃安居而不思危寇至而不知  
拒此謂蓋巢於幕與遊於鼎凶不俟言傳曰不備不  
虞不可以師又曰預備不虞古之善政又曰盜藎尚有  
毒而況國乎矣備雖衆不可恃也故曰有備無患故  
三軍之行不可無備

習練第十八

夫軍不習練百不當一習而用之一可當百故仲尼曰以  
不教民戰是謂棄之又曰善人教民七年亦可以即戎  
矣然則即戎之士不可不教之以禮義誨之以忠信  
戒之以典刑威之以賞罰故人知勸然後習之或陣  
而分之坐而起之行而止之走而却之別而合之散而  
聚之一人可教十人十人可教百人百人可教千人千人可  
教萬人萬人可教三軍然必教練而敵可勝矣

軍器第十九

夫三軍之行有探候不審烽火失度後期犯令不應  
時機阻亂師徒乍前乍後不合金鼓上不恤下斂前

無度營私徇己不恤飢寒非言妖詞妄陳禍福如事  
喧襍警惑將吏勇不受制專而凌上輕竭府庫拉給  
其財此九者三軍之蠹有之必敗也

腹心第二十

夫為將者必有腹心耳目瓜牙無腹心者如人夜行  
無所措手足無耳目者如冥然而居不知運動無瓜  
牙如飢人食毒物無不死矣故善將者必有博聞及  
智者為腹心沈審謹密者為耳目勇捍善敵者為  
瓜牙

謹候第二十一



夫敗軍喪師未有不因輕敵而致禍者故師出以  
律失律則凶律有十五焉一曰憲間謀以也二曰詰詐  
候謹也三曰勇敵衆不撓也四曰廉見利思義也五  
曰平賞罰均也六曰忍善舍恥也七曰寬能容衆  
也八曰信重然諾也九曰敬禮賢能也十曰明不納諂也  
十一曰謹不違理也十二曰仁善養士卒也十三曰忠以身徇  
國也十四曰分知止足也十五曰謀自料知他也

機形第二十二

夫以愚克智命也以智克愚順也以智克智機也其  
道有三一曰事二曰勢三曰技事机作而不能應非智

也。執方機動而不能制，非賢也。情機發而不能行，非勇也。善將者必因機而立勝。

重刊第二十三

吳起曰：鼓擊，金鐸，所以威耳；旌幟，所以威目；禁令、刑罰，所以威心耳。威以聲不可不清，目威以容不可不昭，心威以刑不可不嚴。三者不立，士可怠也。故曰：將之所麾，莫不心服；將之所指，莫不前死矣。

靈將第二十四

古之善將者，有四示之以進退，故人知禁；詠之以仁義，故人知禮；重之以是非，故人知勸；決之以賞罰，故人知信。

禁禮勸信師之大經也未有綱直而目不舒也故  
能戰必勝攻必取庸將不然退則不能止進則不能  
禁故與軍同亡與誠勸則賞罰失度人不知信故  
賢良退伏頑諂登用是以戰必敗散

審因第二十五

夫因人之勢以伐惡則黃帝不能與爭威矣因人  
之力以決勝則湯武不能與爭功矣若能審因而  
加之威勝則萬夫之雄將可畜四海之英寡受制矣

天勢第廿六

夫行兵之勢有三焉一曰天二曰地三曰人天勢者日月

清以五星合度字彗不殃風氣調和地勢者城峻  
重崖洪波千里石門幽動羊腸曲故人勢者主聖  
將賢三軍由禮士卒用命糧甲堅備善將者因天  
之時就地之勢依人之利則所向者無敵所擊者萬全  
矣

勝敗第二十七

賢才居上不肖居下三軍悅樂士卒畏懼相議以勇  
剛相望以威武相勸以刑賞此必勝之徵也三軍歡  
士卒肯慢下無禮信人不畏法相恐以敵相語以利相  
矯以禍福相惑以妖言此必敗之徵也

倏權第二十八

夫將者人命之所懸也成敗之行擊也禍福之所倚也  
而亡不倏之以賞罰亦猶束猿之手而責之以騰掠  
膠離婁之目而使之辨青黃不可得也若賞教在叔  
臣四罰不由王將人苟自利誰懷門心雖伊呂之謀韓  
白之功而不能自衛也故孫武曰將之出君命有所不  
受周亞天曰軍中聞將將軍之命不聞有天子之詔

哀死第二十九

古之善將者養人如養己子有難則以身先之有功  
則以身沒之死者哀而葬之傷者泣而撫之飢者

捨食而食之寒者解衣而衣之智者禮而祿之  
勇者賞而勸之將能若此所向必捷矣

三賓第三十

三軍之行也必有兵者羣議得失以資將用有詞  
若鷦鷯奇謀不測博聞廣見多藝多才此萬夫之  
望可引為上賓有猛如虜兔捷若騰猿剛如鉄石利  
若龍泉此一時之雄可引為中賓有文言或中諳技  
小才此常人之能可引為下賓

後漢第三十一

若乃面難於易為大於知先勳後用刑於無刑

此用兵之智也。師役已列，我馬不馳，強弩雖臨，短兵  
又接，兵威布信，故人告急，此用兵之能也。身衝矢石，爭  
勝一時，成敗未分，我傷彼死，此乃用兵之下也。

使利第三十一

夫草木叢集，利以遊逸；重塞山嶺，利以不意；不意前  
林，與隱利以潛伏；以少擊衆，利以日暮；以衆擊手，與分利  
利以信，長誘營長，兵利以捷；次翰，泅傷水，風暗昧，利以  
搏前，擒後。

應机為三十三

夫必勝之術，合變之形，在於机也。非智者，孰能鬼机。

而作見机之道莫先於不意故猛獸失險童子持戟  
以追之蜂虿尚毒壯士傍徨而失色以其禍出不畜爰  
速非寬

揚能第三十四

古之善用兵者揚其能而料其勝負主机聖也將  
机機賢也吏能也糧餉机聖也士卒机練也軍容机整也  
也戎馬机逸也形勢机險也賓客机智也隣國机  
懼也財貨机多也百姓机安也由此觀之強弱之形可  
以決矣

輕戰第三十五



警虫之觸負其毒也戰士能勇倚其備也是以鋒  
銳甲堅則人輕戰故甲不堅密與肉袒同射不能中與  
無矢同衆不能入與無鐵同探候不謹與無目同將  
師不勇與無將同

地勢第三十六

夫地勢者兵之助也不知戰地而求勝者未之有也山  
林土陵邱阜大川此步兵之地土高山狹蔓衍相屬  
此車騎之地依山附澗高林深谷此弓弩之地草  
淺土平可前可後此長戟之地芦葦相參竹樹  
交映此鎗矛之地也

技藝第三十七

夫將有勇而輕死者有急而心速者有貪而喜利者有仁而不忍者有智而心怯者有謀而怯緩者是故勇而輕死者可暴也急而心速者可久也貪而喜利者可遺也仁而不忍者可勞也智而心怯者可窘也謀而怯緩者可蓄也

擊勢第三十八

古之善戰者必先撈敵情而攻之凡師老糧絕百姓愁怨軍令不習器械不修計不先設外救不至將吏剝削賞罰輕懈營陣失次戰勝而驕可以攻之

若用賢授能糧食足次餉甲兵堅利四隣和睦大國  
援敵有此者計而避之

整師第三十九

夫出師行軍以整為勝若當戰則不以法令不信金  
之不心鼓之不進雖有百萬之師無益於用行謂整  
師者居則有禮動則有威進不可當退不可逼前  
論應接左右應接與之安而不與之危其眾可合  
而不可離可用而不可疲矣

勵士第四十

夫用兵之道尊之以爵賚之以財則士無不至矣

接之以禮勸之以信則士無不死矣。當恩不修法  
若畫一則士無不服矣。先之以身必之以人則士無  
不勇矣。小善必錄小功必賞則士無不功矣。

自勉第四十一

聖人則天賢者法地智者則古騷者招毀妄者  
稔禍多誘者寡信自奉者少恩賞於無功者  
能罰加垂罪者怨。善怒不當者滅。

戰道第四十二

夫林戰之道畫廣旌旗。夜多金鼓。利用短兵。巧在  
設伏。或攻於前。或遠於後。叢戰之道。利用劍楯。將

款蓄之矣度乎路十里一傷五里一應偃戢旌旗特  
以鼓金鼓令賊人無備手足各戰之道巧於設伏利以  
三勇鬥輕足之士凌其高必死三士殿耳以列進擊  
而衝之持短兵而繼之彼不得前我不得往水戰之  
道利在舟楫練習士卒以乘之及張旗幟以惑之敵  
擊以中之持短兵以得之設堅柵以衛之順乎流而  
擊之適戰之道利在機竅或潛師以衝之以出其  
不意或多火鼓以亂耳目而攻之可以勝矣

和入第四十三

夫用兵之道在於人和多則又勸而自戰矣若將

吏相猜士卒不服忠謀不用群下謗議譴慝互生  
雖有湯武之智而不取勝於匹夫況衆人乎

容詰弟四十四

夫兵起而靜者持守險也迫而挑戰者欲人之進也  
衆樹動者車未也塵土卑而廣者徒未也辭強而  
進驅者退也半進而半退者誑也杖而行者飢也見  
利而不進者勞也鳥集者羣也夜呼者恐也軍  
擾者將不重也旗旌動者亂也吏怒者倦也數賞  
者窘也屢罰者困也未委謝者休息也幣重而言  
甘者誑也

收其第四十五

夫為師之道軍井水汲將不言渴軍食未熟將不言飢  
軍火未燃將不言寒軍幕未施將不言困夏不操  
扇冬不服裘雨不張蓋與眾同也

威令第四十六

夫一人之身百萬之眾束劍息跼足俯聽莫敢仰  
視法制使然也若乃上無刑罰下無禮義雖貴  
有天下言有四海而不能自危者桀紂之類也夫以  
匹夫之刑令之以賞罰而人不能違其命者孫武  
穰苴之類也故令不可輕勢不可逆

