將苑

维基文库 · 免费全文 · CC BY-SA 4.0

將苑
作者：諸葛亮　蜀漢

舊本題〔漢〕諸葛亮撰。前有〔明〕僉都御史寧仲升序，謂出於士人周源所藏。考此書諸家不著錄，至尤袤《遂初堂書目》乃載其名，亦稱亮撰，蓋僞書之晚出者。又〔明〕焦竑《經籍志》，更有亮《心書》《六軍鏡》《心訣》《兵機法》諸書，益爲依託。蓋宋以來兵家之書，多託於亮；明以來術數之書，多託於劉基，委巷之談，均無足與深辨者耳。

兵權

夫兵之權者，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，隨所遇而施之。若將失權，不操其勢，亦如魚龍脫於江湖，欲求遊洋之勢，奔濤戲浪，何可得也。

逐惡

夫軍國之弊，有五害焉：

一曰，結黨相連，毀譖賢良；

二曰，侈其衣服，異其冠帶；

三曰，虛誇妖術，詭言神道；

四曰，專察是非，利以動眾；

五曰，伺候得失，陰結敵人。此所謂姦偽悖德之人，可遠而不可親也。

知人性

夫知人之性，莫難察焉。美惡既殊，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，間之以是非，而觀其志；

二曰，窮之以辭辯，而觀其變；

三曰，咨之以計謀，而觀其識；

四曰，告之以禍難，而觀其勇；

五曰，醉之以酒，而觀其性；

六曰，臨之以利，而觀其廉；

七曰，其之以事，而觀其信。

將材

夫將材有九。道之以德，齊之以禮，而知其饑寒，察其勞苦，此之謂仁將。

事無苟免，不為利撓，有死之榮，無生之辱，此之謂義將。

貴而不驕，勝而不恃，賢而能下，剛而能忍，此之謂禮將。

奇變莫測，動應多端，轉禍為福，臨危制勝，此之謂智將。

進有厚賞，退有嚴刑，賞不逾時，罰不擇貴，此之謂信將。

足輕戎馬，氣蓋千夫，善固疆場，長於劍戟，此之謂步將。

登高履險，馳射如飛，進則先行，退則後殿，此之謂騎將。

氣凌三軍，志輕強虜，怯於小戰，勇於大敵，此之謂猛將。

見賢若不及，從諫如順流，寬而能剛，勇而多計，此之謂大將。

將器

將之器，其用大小不同。若乃察其姦，伺其禍，為眾所服，此十夫之將。

夙興夜寐，言詞密察，此百夫之將。

直而有慮，勇而能鬥，此千夫之將。

外貌桓桓，中情烈烈，知人勤勞，悉人饑寒，此萬夫之將。

進賢進能，日慎一日，誠信寬大，閑於理亂，此十萬人之將。

仁愛洽於天下，信義服鄰國，上知天文，中察人事，下識地理，四海之內，視如室家，此天下之將。

將弊

夫為將之道，有八弊焉，

一曰貪而無厭，

二曰妒賢嫉能，

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，

八曰狡言而不以禮。

將志

兵者兇器，將者危任，是以器剛則缺，任重則危。故善將者，不恃強，不怙勢；寵之而不喜，辱之而不懼；見利不貪，見美不淫，以身殉國，一意而已。

將善

將有五善四欲。

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。

四欲者，所謂戰欲奇，謀欲密，眾欲靜，心欲一。

將剛

善將者，其剛不可折，其柔不可卷，故以弱制强，以柔制剛。純柔純弱，其勢必削；純剛純彊，其勢必亡；不柔不剛，合道之常。

將驕吝

將不可驕，驕則失禮，失禮則人離，人離則眾叛；將不可吝，吝則賞不行，賞不行則士不致命，士不致命則軍無功，無功則國虛，國虛則寇實矣。孔子曰：“如有周公之才之

美，使驕且吝，其餘不足觀也已。”

將強

將有五強八惡。高節可以厲俗，孝弟可以揚名，信義可以交友，沈慮可以容眾，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，富不能濟窮阨，智不能備未形，慮不能防微密，達不能舉所知，敗不能無怨謗，此謂之八惡也。

出師

古者，國有危難，君簡賢能而任之。齋三日，入太廟，南面而立；將北面，太師進鉞於君。君持鉞柄以授將，曰：「從此至軍，將軍其裁之。」復命曰：「見其虛則進，見其實則退。勿以身貴而賤人，勿以獨見而違眾，勿恃功能而失忠信。士未坐，勿坐；士未食，勿食。同寒暑，等勞逸，齊甘苦，均危患。如此，則士必盡死，敵必可亡。」將受詞，鑿兇門，引軍而出。君送之，跪而推轂，曰：「進退惟時。軍中事，不由君命，皆由將出。」若此，則無天於上，無地於下，無敵於前，無主於後。是以智者為之慮，勇者為之鬥。故能戰勝於外，功成於內，揚名於後世，福流於子孫矣。

擇材

夫師之行也，有好鬥樂戰，獨取彊敵者，聚為一徒，名曰報國之士。有氣蓋三軍，材力勇捷者，聚為一徒，名曰突陣之士。有輕足善步，走如奔馬者，聚為一徒，名曰搴旗之士。有騎射如飛，發無不中者，聚為一徒，名曰爭鋒之士。有射必中，中必死者，聚為一徒，名曰飛馳之士。有善發彊弩，遠而必中者，聚為一徒，名曰摧鋒之士。此六軍之善士，各因其能而用之也。

智用

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；天作、時作而人不作，是謂逆人。智者不逆天，亦不逆時，亦不逆人也。

不陣

古之善理者不師，善師者不陣，善陳者不戰，善戰者不敗，善敗者不亡。昔者，聖人之治理也，安其居，樂其業，至老不相攻伐，可謂善理者不師也。若舜修典刑，咎繇作士師，人不幹令，刑無可施，可謂善師者不陣。若禹伐有苗，舜舞幹羽而苗民格，可謂善陳者不戰。若齊桓南服彊楚，北服山戎，可謂善戰者不敗。若楚昭遭禍，奔秦求救，卒能返國，可謂善敗者不亡矣。

將誡

《書》曰：“狎侮君子，罔以盡人心；狎侮小人，罔以盡人力。”故行兵之要，務攬英雄之心。嚴賞罰之科，總文武之道，操剛柔之術，說《禮》《樂》而敦《詩》《書》，先仁義而後智勇。靜如潛魚，動若奔獺；喪其所連，折其所彊；耀以旌旗，戒以金鼓；退若山移，進如風雨，擊崩若摧，合戰如虎；迫而容之，利而誘之，亂而取之，卑而驕之，親而離之，彊而弱之。有危者安之，有懼者悅之，有叛者懷之，有冤者申之，有彊者抑之，有弱者扶之，有謀者親之，有讒者覆之，獲財者與之。不倍兵以攻弱，不恃眾以輕敵，不傲才以驕人，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。將能如此，嚴號申令，而人願鬥，則兵合刃接而人樂死矣。

戒備

夫國之大務，莫先於戒備。若夫失之毫釐，則差若千里，覆軍殺將，勢不踰息，可不懼哉！故有患難，君臣旰食而謀之，擇賢而任之。若乃居安而不思危，寇至不知懼，此謂燕巢於幕，魚遊於鼎，亡不俟夕矣！《傳》曰：“不備不虞，不可以師。”又曰：“豫備無虞，古之善政。”又曰：“蜂蠆尚有毒，而況國乎？”無備，雖眾不可恃也。故曰：“有備無患”。故三軍之行，不可無備也。

習練

夫軍無習練，百不當一；習而用之，一可當百。故仲尼曰：“不教而戰，是謂棄之。”又曰：“善人教民七年，亦可以即戎矣。”然則即戎之不可不教，教之以禮義，誨之以忠信，誡之以典刑，威之以賞罰，故人知勸。然後習之，或陳而分之，坐而起之，行而止之，走而卻之，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，然後教練而敵可勝矣。

軍蠹

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，削斂無度；營私徇己，不恤飢寒；非言妖辭，妄陳禍福；無事喧雜，驚惑將吏；勇不受制，專而陵上；侵竭府庫，擅給其財。此九者，三軍之蠹，有之必敗也。

腹心

夫為將者，必有腹心、耳目、爪牙。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；無爪牙者，如飢人食毒物，無不死矣。故善將者，必有博聞多智者為腹心，沈審謹密者為耳目，勇悍善敵者為爪牙。

謹候

夫敗軍喪師，未有不因輕敵而致禍者，故師出以律，失律則兇。律有十五焉：一曰慮，間諜明也；二曰詰，誶候謹也；三曰勇，敵眾不撓也；四曰廉，見利思義也；五曰平，賞罰均也；六曰忍，善含恥也；七曰寬，能容眾也；八曰信，重然諾也；九曰敬，禮賢能也；十曰明，不納讒也；十一曰謹，不違禮也；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

夫以愚克智，逆也；以智克愚，順也；以智克智，機也。其道有三：一曰事，二曰勢，三曰情。事機作而不能應，非智也；勢機動而不能制，非賢也；情機發而不能行，非勇也。善將者，必因機而立勝。

重刑

吳起曰：“鼓鼙金鐸，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，不可不明；心威以刑，不可不嚴。三者不立，士可怠也。”故曰：將之所麾，莫不心移；將之所指，莫不前死矣。”

善將

古之善將者有四：示之以進退，故人知禁；誘之以仁義，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。無勸戒則賞罰失度；人不知信，而賢良退伏，諂頑登用；是以，戰必敗散也。

審因

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，則萬夫之雄將可圖，四海之英豪受制矣。

兵勢

夫行兵之勢有三焉：一曰天，二曰地，三曰人。天勢者，日月清明，五星合度，彗孛不殃，風氣調和。地勢者，城峻重崖，洪波千里，石門幽洞，羊腸曲沃。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

賢才居上，不肖居下，三軍悅樂，士卒畏服，相議以勇鬥，相望以威武，相勸以刑賞，此必勝之徵也。士卒惰慢，三軍數驚，下無禮信，人不畏法，相恐以敵，相語以利，相囑以禍福，相惑以妖言，此必敗之徵也。

假權

夫將者，人命之所懸也，成敗之所繫也，禍福之所倚也，而上不假之以賞罰，是猶束猿猱之手，而責之以騰捷；膠離婁之目，而使之辯青黃；不可得也。若賞移在權臣，罰不由主將，人苟自利，誰懷鬥心？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。”亞夫曰：“軍中聞將軍之命，不聞有天子之詔。”。

哀死

古之善將者，養人如養己子。有難，則以身先之；有功，則以身後之。傷者，泣而撫之；死者，哀而葬之。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。將能如此，所向必捷矣。

三賓

夫三軍之行也，必有賓客，群議得失，以資將用。有詞若懸流，奇謀不測，博聞廣見，多藝多才，此萬夫之望，可引為上賓；有猛若熊虎，捷若騰猿，剛如鐵石，利若龍泉，此一時之雄，可引為中賓；有多言或中，薄技小才，常人之能，此可引為下賓。

後應

若乃圖難於易，為大於細，先動後用，刑於無刑，此用兵之智也。師徒已列，戎馬交馳，彊弩才臨，短兵又接，乘威布信，敵人告急，此用兵之能也。身衝矢石，爭勝一時，成敗未分，我傷彼死，此用兵之下也。

便利

夫草木叢集，利以遊逸；重塞山林，利以不意；前林無隱，利以潛伏；以少擊眾，利以日暮；以眾擊寡，利以清晨；彊弩長兵，利以捷次；踰淵隔水，風大暗昧，利以搏前擊後。

應機

夫必勝之術，合變之形，在於機也。非智者孰能見機而作乎？見機之道，莫先於不意。故猛獸失險，童子持戟以追之；蜂蠆發毒，壯夫徬徨而失色。以其禍出不圖，變速非慮也。

揣能

古之善用兵者，揣其能而料其勝負。主孰聖也？將孰賢也？吏孰能也？糧餉孰豐也？士

卒孰練也？軍容孰整也？戎馬孰逸也？形勢孰險也？賓客孰智也？鄰國孰懼也？財貨孰多也？百姓孰安也？由此觀之，彊弱之形，可以決矣。

輕戰

蟄蟲之觸，負其毒也；戰士能勇，恃其備也。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；中不能入，與無鏃同；探候不謹，與無目同；將帥不勇，與無將同。

地勢

夫地勢者，兵之助也。不知戰地而求勝者，未之有也。山林土陵，丘阜大川，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。蘆葦相參，竹樹交映，此槍矛之地也。

情勢

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，有謀而情緩者。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；謀而情緩者，可襲也。

擊勢

古之善鬥者，必先探敵情而後圖之。凡師老糧絕，百姓愁怨，軍令小習，器械不修，計不先設，外救不至，將吏刻剝，賞罰輕懈，營伍失次，戰勝而驕，可以攻之。若用賢授能，糧食羨餘，甲兵堅利，四鄰和睦，大國應援，敵有此者，引而計之。

整師

夫出師行軍，以整為勝。若賞罰不明，法令不信；金之不止，鼓之不進，雖有百萬之師，無益於用。所謂整師者，居則有禮，動則有威；進不可當，退不可逼；前後應接，左右應旄，與之安而不與之危。其眾可合而不可離，可用而不可疲矣。

厲士

夫用兵之道：尊之以爵，贍之以財，則士無不至矣；接之以禮，厲之以信，則士無不死矣；蓄恩不倦，法若畫一，則士無不服矣；先之以身，後之以人，則士無不勇矣；小善必祿，小功必賞，則士無不勸矣。

自勉

聖人則天，賢者法地，智者師古。驕者招毀，妄者稔禍；多語者寡信，自奉者少恩；賞於無功者離，罰加無罪者怨，喜怒不當者滅。

戰道

夫林戰之道，晝廣旌旗，夜多金鼓；利用短兵，巧在設伏；或攻於前，或發於後。

叢戰之道，利用劍楯，將欲圖之，先度其路；十里一場，五里一應；偃戢旌旗，特嚴金鼓，令賊無措手足。

谷戰之道，巧於設伏，利以勇鬥；輕足之士淩其高，必死之士殿其後，列彊弩而衝之，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，多張旗幟以惑之，嚴弓弩以中之，持短兵以捍之，設堅柵以衛之，順其流而擊之。

夜戰之道，利在機密，或潛師以衝之，以出其不意；或多火鼓，以亂其耳目，馳而攻之，可以勝矣。

和人

夫用兵之道，在於人和，人和則不勸而自戰矣。若將吏相猜，士卒不服，忠謀不用，群下謗議，讒慝互生，雖有湯、武之智，而不能取勝於匹夫，況眾人乎！

察情

夫兵起而靜者，恃其險也；迫而挑戰者，欲人之進也；眾樹動者，車來也；塵土卑而廣者，徒來也；辭彊而進驅者，退也；半進而半退者，誘也；杖而行者，飢也；見利而不進者，勞也；鳥集者，虛也；夜呼者，恐也；軍擾者，將不重也；旌旗動者，亂也；吏怒者，倦也；數賞者，窘也；數罰者，困也；來委謝者，欲休息也；幣重而言甘者，誘也。

將情

夫為將之道，軍井未汲，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，雨不張蓋，與眾同也。

威令

夫一人之身，百萬之眾，束肩斂息，重足俯聽，莫敢仰視者，法制使然也。若乃上無刑罰，下無禮義，雖貴有天下，富有四海，而不能自免者，桀、紂之類也。夫以匹夫之刑，令以賞罰，而人不能逆其命者，孫武、穰苴之類也。故令不可輕，勢不可逆。

東夷

東夷之性，薄禮少義，捍急能鬥，依山塹海，憑險自固，上下和睦，百姓安樂，未可圖也。若上亂下離，則可以行間；間起則隙生，隙生則修德以來之，固甲兵而擊之，其勢必克也。

南蠻

南蠻多種，性不能教，連合朋黨，失意則相攻，居洞依山，或聚或散，西至崑崙，東至洋海，海產奇貨，故人貪而勇戰。春夏多疾疫，利在疾戰，不可久師也。

西戎

西戎之性，勇悍好利，或城居，或野處，米糧少，金貝多，故人勇戰鬥，難敗。自磧石以西，諸戎種繁，地廣形險，自負彊很，故人多不臣，當候之以外釁，伺之以內亂，則

可破矣。

北狄

北狄居無城郭，隨逐水草，勢利則南侵，勢失則北遁。長山廣磧，足以自衛，飢則捕獸飲乳，寒則寢皮服裘，奔走射獵，以殺為務，未可以道德懷之，未可以兵戎服之。漢不與戰，其略有三：

漢卒且耕且戰，故疲而怯；虜但牧獵，故逸而勇。以疲敵逸，以怯敵勇，不相當也，此不可戰一也。

漢長於步，日馳百里；虜長於騎，日乃倍之。漢逐虜則齎糧負甲而隨之，虜逐漢則驅疾騎而運之。運負之勢已殊，走逐之形不等，此不可戰二也。

漢戰多步，虜戰多騎；爭地形之勢，則騎疾於步，遲疾勢懸，此不可戰三也。

不得已，則莫若守邊。守邊之道：揀良將而任之，訓銳士而禦之，廣營田而實之，設烽堠而待之，候其虛而乘之，因其衰而取之。所謂：資不費而寇自除矣，人不疲而虜自寬矣。

此蜀漢作品在全世界都属于公有领域，因为作者逝世已经超过100年，且作品于1931年1月1日之前出版。

Public domainPublic domainfalsefalse