## 兵权

兵权对于将帅来说，有则如龙，失则如虫。

## 逐恶

有五种人需要注意：

1. 结党营私，陷害忠良；
2. 极尽奢侈，哗众取宠；
3. 夸夸其谈，蛊惑人心；
4. 搬弄是非，为了私利而兴师动众；
5. 注重自己的个人得失，勾结敌人。

## 知人性

人的真实内心未必是与外表相同的。观察一个人有七种办法：

1. 提出大是大非的问题，看他的志向；
2. 使他无话可说，看他的应变能力；
3. 问他计谋，看他的见识；
4. 设置难题，看他的勇气；
5. 将他灌醉，看他的性情；
6. 用利益引诱，看他是否清廉；
7. 与他商定某事，看他是否讲究信用；

## 将材

根据将帅不同的才干，可以分为九种：

1. 仁将：用德行教育下属，用立法规范部下，知道部下的饥寒劳苦；
2. 义将：有长远眼光，不贪图眼前利益，愿意为荣誉献身，不忍辱偷生；
3. 礼将：不仗势凌人，礼贤下士，刚直而能包容他人；
4. 智将：足智多谋，出奇制胜，转危为安；
5. 信将：赏罚分明且不拖延，不论对方是否尊贵；
6. 步将：步履轻快，豪气冲天，善于刀枪，能保卫疆土；
7. 骑将：攀高山过险地，驰马如风，进则先行，退则殿后；
8. 猛将：气盖三军，弱小的敌人不轻视，强大的敌人不畏惧；
9. 大将：对贤者能虚心请教，能广开言路，宽容而刚直，勇敢而多谋。

## 将器

将领的才器不同，其发挥作用的大小也不相同：

* 能够察觉奸诈之人和潜在祸害，为大家所佩服的，可率领十人；
* 早起晚睡忙于公务，说话周到清晰，可率领百人；
* 直爽而有谋略，勇敢又能拼斗，可率领千人；
* 外表威武，内心如火，了解部下的辛勤劳作，体恤部下的饥饿寒冷，可率领万人；
* 能任用贤才，日渐谨慎，真诚守信，宽宏大量，擅长治理纷乱的事务的，可率领十万人；
* 能以仁爱之心对待部下，以信用义气折服邻国，上知天文，中察人事，下知地理，了解天下地势的，可率领天下。

## 将弊

身为将帅，有八种弊病：

1. 贪得无厌；
2. 嫉贤妒能；
3. 听信谗言，亲近谄媚的小人；
4. 只会分析他人，却不能了解自己；
5. 遇事犹豫不决；
6. 沉迷于酒色；
7. 虚伪奸诈有胆怯懦弱；
8. 言词狡猾又无礼。

## 将志

身为将帅，要不依靠自己的势力恃强凌弱，不因为受到宠爱而沾沾自喜，不因为受到诽谤侮辱而感到惧怕，见到利益时不贪心，见到美好事物时不沉迷，可以全心全意保家卫国。

## 将善

五善：善于知敌之形势、进退之道、国之虚实、天时人事、山川险阻。

四欲：站欲奇、谋欲密、众欲静、心欲一。

## 将刚

刚直但不固执，温柔但不软弱。只有柔的一面，必然会削弱力量，只有刚的一面，势必会灭亡，刚柔并济，才是好的。

## 将骄

骄傲自大则会失礼，失礼就会众叛亲离。小气吝啬则会奖赏不到位，将士就会不愿拼尽全力，导致国力衰弱，

## 将强

五强：

1. 高风亮节可以勉励世俗；
2. 友爱孝悌可以名扬四海；
3. 信义忠诚能够得到友谊；
4. 博爱天下就可以容纳众人；
5. 身体力行可以建功立业。

八恶：

1. 谋不能料是非；
2. 礼不能任贤良；
3. 政不能正刑法；
4. 富不能济穷厄；
5. 智不能备未形；
6. 虑不能防微密；
7. 达不能举所知；
8. 败不能无怨谤。

## 出师

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，日则士必尽死，敌必可亡。

## 择材

物尽其用，人尽其才。

对于士兵：

* 武艺高强，喜欢厮杀，愿意与强劲对手较量，可以算作报国之士；
* 气冠三军，精力充沛，身手狡捷，可以组成突击队；
* 行走快速敏捷，像飞驰的马一样有威势，可以组成前锋队；
* 善骑善射，箭术高超，百发百中，可以组成奇袭队；
* 擅长射箭，是一流的射手，可以组成射击队；
* 力大无比可以使用强有力的弓弩，即使射程比较远也可以射中目标，可以组成阻击队。

## 智用

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，亦不道人也。

## 不陈

即 不战而屈人之兵，善之善者也。善于治理国家懂得治国规律的君主是不依赖军队这种国家机器的，具有军事才能善于用兵的将帅也不以战争，摆开交战的阵势为最终目标，善于布阵的将帅根本不用向对方发起攻击就能获胜，不以兵戎相见为乐事，善于指挥战斗的人则能永远立于不败之地，善于总结失败教训的将帅则不会被敌方所消灭。

## 将诫

将帅领兵的要诀：

笼络部下的人心，严格执行赏罚的纪律，文武皆备，刚柔并济，精通礼乐诗书，使自己仁义而智勇；领兵作战时，要让士兵做到“令行禁止”，绝不做出命令之外的行为。

对待敌人：

* 自己要做到紧急情况从容不迫；
* 用利益诱惑；
* 打乱阵势再乱中取胜；
* 对小心谨慎的敌军要使其盲目骄傲；
* 敌人内部团结就离间他们；
* 强大的敌人要削弱他的力量；
* 使警觉的敌人感到安宁以麻痹敌人；
* 让忧惧的敌人感到喜悦；
* 对投降的敌军要优待；
* 要使有冤屈的部下有地方伸诉；
* 抑制强大的部下；
* 亲近有智谋的部下；
* 对巧言令色的小人要打击；
* 获得了战利品要首先分给部下

还要注意这样几点：

* 敌人势弱不必用全力去攻击；
* 不因为自己强大就轻视敌人；
* 不能因为自己能力高强就骄傲自大；
* 不能因为自己受宠就到部下那里作威作福；
* 行动之前要有计划；
* 有万全的把握才出兵；
* 不独享战利品。

## 戒备

对于国家，国防是重中之重，稍有偏差就可能使国家灭亡，要居安思危，没有丝毫差错，不到毫无差错的地步不出兵。

## 习练

对于士兵军队，一定要训练、教育，否则十个士兵也比不上一个训练有素的敌人。

## 军蠹

* 对敌情的侦查要仔细、准确；
* 对消息的反馈要与实情相符；
* 要遵守命令、注意时间，不要贻误战机；
* 要服从指挥，不要各行其是；
* 要体恤部下，不能只关心自己的利益；
* 不能迷信一些乱七八糟的东西，扰乱了军心；
* 要让士兵遵守秩序，不能擅自主张扰乱了将帅的决策；
* 要抑制贪污现象。

## 腹心

将帅，要有自己的心腹、耳目、爪牙，否则遇事就会处处受阻。

## 谨候

1. 虑：仔细考虑、谋划；
2. 诘：搜集情报并判断真伪；
3. 勇：不要因为敌人强大而胆怯；
4. 廉：不要被利益所诱惑；
5. 平：赏罚分明；
6. 忍：要学会忍辱负重；
7. 宽：心胸宽广，包容他人；
8. 信：重视承诺；
9. 敬：敬重有才能的人；
10. 明：不听信谗言；
11. 谨：不做违背“礼”的事情；
12. 仁：关心部下；
13. 忠：精忠报国；
14. 分：守本分，懂得知足；
15. 谋：足智多谋，知己知彼。

## 胜败

胜利的征兆：

以才能任命官位，三军将士团结和睦，士兵服从命令，相互议论谁的才能更高，互相期望对方更加勇猛，相互劝勉的是赏罚严明。

失败的征兆：

士兵懒惰散漫，惧怕与敌人战斗，没有礼仪和信用，不畏惧法令，以敌人互相恐吓，言语不离私利,纷纷预测祸福,传播邪说耸人听闻。

## 假权

将帅，决定着士兵的生死、战争的胜败、国家的祸福。如果君主处处限制将帅的权力，会削弱将帅的战斗力。如果赏罚也不受将帅的掌控，会导致士兵失去斗志，人人苟且于私利。

## 哀死

优秀的将帅，一定要关心部下，像亲人一样对待士兵，不能只考虑自己的利益。

## 三宾

* 口若悬河，能出奇谋，见闻广博，多才多艺的，可以作为上宾；
* 勇猛，敏捷，性格刚直，战斗力强的，可以作为中宾；
* 喜欢发表言论，但能力一般的，可以作为下宾。

## 后应

* 能转危为安，化繁为简，未雨绸缪，刑于无刑，是用兵之上；
* 在战斗中能抓住战机不断扩大自己的优势，扭转战局，是用兵之能；
* 将帅身先士卒，逞一时之能，胜负未分的，是用兵之下。

## 便利

* 草木茂密可以采用游击战略；
* 山林浓密可以用突击的办法出敌不意；
* 在平原作战没有任何隐蔽物，可以采用壕堑战术；
* 敌众我寡时，应在黄昏时攻击敌人；
* 我众敌寡时，应在清晨时攻击进攻；
* 如果武器装备精良兵力强盛，则应速战速决；
* 如果隔岸对峙，又有风沙，视线不清，就应采取前后夹击的战术。

## 应机

出其不意，攻敌无防，是制胜的最好方法。

## 揣能

* 双方的 君主 哪一个 比较圣明？
* 双方的 将领 哪一个 更为贤明有能力？
* 双方的 官吏 哪一方 更有能力？
* 双方的 粮草 哪一方 更为充足？
* 双方的 士兵 哪一方 更训练有素？
* 双方的 军容 哪一方 更为严整？
* 双方的 战马 哪一方 跑的快？
* 双方的 地势 哪一方 更为险要？
* 双方的 幕僚 哪一方 更有计谋？
* 双方的 邻国 哪一方 更能威慑敌人？
* 双方的 国力 哪一方 更富有？
* 双方的 百姓 哪一方 生活更安定？

## 轻战

要注重双方装备的差距。

## 地势

注意“地利”：

* 高山峻岭、森林险川的地形，适合用步兵作战；
* 山势高陡、蔓草杂生的地形，适合用战车、骑兵作战；
* 在依山临水、狭涧谷深的战场上，可以用弓箭手作战；
* 在平坦宽阔、可以自由活动的战场上，可以用长载与敌交战；
* 在草木交错的地带，又可以充分发挥长枪、长矛的优势。

## 情势

对于敌方将帅：

* 勇敢不怕死的，使他暴躁；
* 急躁没有耐心的，打持久战；
* 贪图功利的，用利益贿赂他；
* 对于仁慈的，使他整日奔忙；
* 有智谋但性情胆怯的，用猛烈的进攻使其窘迫；
* 有计划但拖延的，可以突然袭击他。

## 击势

可以考虑发起进攻的敌人：

* 长期作战，弹尽粮绝的；
* 百姓有怨言的；
* 士兵不熟悉军令的；
* 武器装备不好的；
* 行动没有计划的；
* 孤立无援的；
* 将帅对部下和士兵刻薄的；
* 赏罚不明的；混乱而没有秩序的。

不该进攻的敌人：

* 能任用贤良的；
* 粮草充足的；
* 武器装备精良的；
* 与周边国家和睦的；
* 有强大力量作为后援的。

## 整师

应当赏罚分明，让部队保持旺盛的斗志，令行禁止，不让敌人有间隙可钻。

## 厉士

将帅要优待自己的部下和士兵，这样部下和士兵才会愿意战斗。

## 自勉

* 骄傲自大的人注定要失败；
* 狂妄荒廖的人则极易招惹祸患；
* 夸夸其谈的人很少有信议可言；
* 只顾自我标榜的人对待他人则薄情寡义；
* 身为将帅奖赏无功肯定会被部下离弃；
* 惩罚无罪的人则肯定使百姓怨声载道；
* 喜怒无常的人难逃灭亡的厄运。

## 战道

不同地方有不同的作战方法：

* 森林：在白天以旌旗作主要的指挥工具，在夜间用铜钲、擂鼓指挥，以短兵为主，巧妙设置埋伏，有时进攻敌人的正面，有时进攻敌人的背面，有时采用前后夹击的战术。
* 草丛：利用刀、剑、盾牌等短型武器，在与敌人交锋之前，事先调查好敌人的进军路线，在敌人的必经之路埋下哨兵，十里一大哨，五里一小哨，把所有的旗帜收藏好，把铜钲、鼓包掩好，当敌人过来时，出其不意，攻其不备。
* 两山之间的谷地：利用埋伏，勇猛出击，让身手矫捷的士兵站在高处，让不怕牺牲的士兵切断敌人后路，用弓弩向敌人射击，接着使用短兵继续进攻，使敌人瞻前顾后，没有反击的机会。
* 水上作战：用船只作战，训练士兵掌握各种水上技巧以攻击敌人，可以在船上多插旗帜以迷惑敌人，要用弓、弩猛烈地向敌发射，也可用短兵与敌人在近处交手，还要在水上埋设栅栏防止敌人入侵，这一切都要顺水的流向进行。
* 在夜晚作战，以安静、隐密为主，可以秘密地派部队偷袭敌人，也可以用火把、战鼓扰乱视听，用最快的速度攻击敌人，以取得胜利。

## 和人

要注意军队内部的团结。

## 察情

将帅领兵打仗需要根据--些现象判断敌人的真实情况。

1. 敌人按兵不动，一定是凭借了险要的地势；
2. 敌人不断向我军挑战，一定是想引诱我军首先出击；
3. 看到树木无风而动，一定是敌人的战车悄悄驶来；
4. 看到尘土低飞而且范围很广，肯定是敌人的步兵正在进袭途中；
5. 敌人言辞强硬而且做出向我军进攻的样子时，一定是在准备撤退；
6. 敌人忽而前进，忽而后退时，就是在引诱我军进击；
7. 敌军扶拐仗而行、萎靡不振，肯定已经饥饿难忍；
8. 敌人对有利的时机不加以利用，则敌人肯定已相当疲劳，无力再进；
9. 飞鸟在敌军的阵地群集栖飞，则表示敌军阵营已开始空虚；
10. 夜间听到敌军阵地喧哗吵闹的声音，则表示敌人内部对战争十分恐惧害怕；
11. 敌人的军队涣散，混乱不堪，是因为敌军主将正失去应有的威势；
12. 敌军的旗帜混杂纷乱，表示敌军内部已经大乱；
13. 敌军的将、官不停地发怒，表示战争形势的发展使他们感到无可奈何，敌人对取胜已失去信心；
14. 敌军奖赏过频，刑罚过繁，表示敌军主帅已无力扭转自己内部的混乱和士兵不服从将帅命令的局面；
15. 当敌人派遣使者低声下气地商量时，则表示敌军想停战；
16. 如果敌人送来贵重的物品，说尽甜言蜜语，表示敌军想私下讲和；

## 将情

将帅在生活细节上应当与士兵相同，不要处处优先于士兵。

## 威令

将帅要根据法令严格执行奖赏，这样才能保证士兵令行禁止，不违背将帅的命令。

## 东夷

东夷这样开化的少数民族，他们一般不守礼义，勇猛强悍，凶狠善战，他们依山傍海，凭借险要的地形，有较强的自我保护、对外防御的能力。如果其内部上下和睦，百姓乐业安居，不应该强攻，应当离间他们，扩大他们的内部矛盾，使之混乱，使百姓背弃他们，造成尖锐的冲突，然后用仁义、道德的理论安抚、招抚他们，并配合以强有力的军事进攻，就可以取得彻底的胜利。

## 南蛮

南部有许多小的野蛮民族，他们的性情是无法教化的，这些民族常常结合成不同的利益团体，

遇到大的利害就互相攻伐，他们平时住在山洞水边，有的民族聚集一处，有的民族则分散在各处，西到昆仑山、东到大海都是他们活动的范围，他们那里海产奇货，敌人个个贪婪好战，春夏两季常发生瘟疫，所以对南蛮用兵，只能速战速决，不可以久留。

## 西戎

西部的少数民族，性情勇悍贪利，有的结城而住，有的分散居住野外，那里没有充足的粮食，但金银财宝却很丰盈，这些人个个都勇猛善战，很难使他们屈服。他们住在大漠以西，种族

繁衍很快，有广阔、险峻的形势，他们习惯于逞强行凶，不愿臣服于中原，所以只有等待时

机，当他们外遇他族挑战，内部混乱时，才可以向他们进兵，彻底地击败他们。

## 北狄

北方地区的游猎民族，没有固定的处所，哪里水草丰富，他们就到哪里去居住，遇到有利的

形势，他们就南下入侵中原，反之，如果他们没有充足的力量就逃避到更远的北方。他们凭

借险要的阴山和广阔的沙漠，有较强的自卫能力。饿的时候，他们就捕食野兽，寒冷的时候，他们就用兽皮做成衣被，每日奔走射猎，以捕杀动物为每天必做的事情，这样的民族，既不能被道德感化，也不会因战争所臣服。

汉朝不对他们用兵，理由有三点：一、是汉朝的士兵一面耕作一面战斗，故十分疲惫胆怯，北方的民族以狩猎为生，过的是游牧生活，安闲而勇敢，以汉军的疲力对抗北狄的安闲，以汉军的胆怯对抗北狄的勇敢，是无法取胜的；二、是汉军以步兵为主，每日只能行程百里，而北狄擅长骑马，每日的行程数倍于汉军，汉朝士兵追击北狄要携带所有的粮饷和铠甲，而北狄追击汉军时用战马就运载了这些军需品，双方的运输形式不同，互相追击的速度也不相等；三、是汉朝士兵徒步作战，北狄以轻骑作战，双方争夺最好的地势，总是骑兵快于步兵，速度悬殊很大。

所以对付北狄，不能用战争的办法，最好的方式为守卫边疆。派遣将士戍边，选择贤才作为将帅，训练精锐的士兵进行防御，大规模地运用种粮使仓库充实，设置烽火台传递敌情，等到北狄内部虚弱时再乘机而入，乘其势力衰竭时一举打败他。这样的话，不必动用太多的人力、物力就能使北狄自取灭亡，也不必兴师动众，因为北狄入侵边境出现的紧张局势就会松缓下来。