

大學義疏

明·丘濬著

校點：藍田玉

王家忠

第五冊

一九九三至一九九四年海南省社会科学研究重点资助课题

大学衍义补

[明]丘濬 著

蓝田玉 王家忠 校点
许山河 刘剑三 黎辉亮

中州古籍出版社

大学衍义补卷一百二十八
治国平天下之要
严武备

将帅之任·上之上

《易·师》之辞曰：“师，贞，丈人。吉，无咎。”

程颐曰：“师之道以正为本。兴师动众以毒天下而不以正，民弗从也，强驱之耳，故师以贞为主。其动虽正也，帅之者必丈人，则吉而无咎也。丈人者尊严之称，帅师总众，非众所尊信畏服，则安能得人心之从？故司马穰苴。擢自微贱授之以众，乃以众心未服，请庄贾为将也。所谓丈人，不必素居崇贵，但其才谋德业众所畏服，则是也。如穰苴既诛壮贾，则众心畏服，乃丈人矣。又如淮阴侯起于微贱，遂为大将，盖其谋为有以使人尊畏也。”

朱熹曰：“《师》卦惟九二一阳居下卦之中，为将之象。上下五阴顺而从之，为众之象。九二以刚居下而用事，六五以柔居上而任之，为人君命将出师之象，故其卦之名曰《师》。丈人，长老之称。用师之道，利于得正，而任老成之人，乃得吉而无咎。”

吕祖谦曰：“丈人者，老成持重谙练之人，如赵充国之比，是也。二以一阳为卦之主，犹将帅也。二虽刚中，必待五之应，犹将帅虽贤，必待君为之应，然后能成功也。苟五不应，师变为

坎矣。将帅临敌而上无君之应，岂非天下之至险乎？”

臣按：先儒谓用师之道，利于得正，则不正不利可知矣。文人则吉，而不任老成之人，则凶可知矣。然师即以正动，而又任夫老成之人。然非在上之人为之主宰，则亦不能以成功也。

《师》：“九二，在师中。吉，无咎。王三锡命。象曰：‘在师中吉，承天宠也。王三锡命，怀万邦也。’”

程颐曰：“《师》卦惟九二一阳，为众阴所归，五居君位是其正应，二乃师之主专制其事者也。居下而专制其事，惟在师则可。自古命将，阃外之事得专制之，在师专制而得中道，故吉而无咎。盖恃专则失为下之道，不专则无成功之理，故得中为吉。凡师之道，威和并至则吉也。既处之尽其善，则能成功而安天下，故王锡宠命至于三也。六五在上，既专倚任，复厚其宠数。盖礼不称，则威不重而下不信也。人臣之道，于事无所敢专，惟阃外之事则专制之。虽制之在己，然因师之力而能致者，皆君所与而职当为也。在师中吉者，以其承天之宠任也。天谓王也，人臣非君宠任之，则安得专征之权而有成功之吉？象以二专主其事，故发此义。王三锡以恩命，褒其成功，所以怀万邦也。”

郭忠孝曰：“威克厥爱允济，爱克阙威允罔功。九二刚胜之将，能用中焉，是以有功而宜膺宠锡者也。”

丘富国曰：“上承天子之宠任，而以兵权属之。锡命至三，使之得专阃外之事。王者用兵非得已，嗜杀岂其本心？故三锡之命，惟在于怀绥万邦而已。”

臣按：人臣无专制之义，故受阃外之寄者，有刚中之德，而又适时中之宜，然后可也。然必有王者之锡命，至于再，至于三焉。承天宠之优，布怀绥之德，如后世所谓便宜行事者，然后专之也。不然，非吉善之道也。故为臣受命，必协乎中道；为君命

将，必锡以宠命。则臣无专擅之过，而君无中制之失，而师无有不利，功无有不成者矣。

“六三，师或舆尸，凶。象曰：‘师或舆尸，大无功也。’”

程颐曰：“师旅之事，任当专一，二既以刚中之才为上信倚，必专其事，乃有成功。若或更使众人主之，凶之道也。舆尸，众主也。军旅之事，任不专一，覆败必矣。倚付二三，安能成功？岂惟无功？所以致凶也。”

杨时曰：“师之或以众尸之也，众尸之禀命不一而无功矣，凶之道也。六三，上乘众阴，舆尸也，故凶。唐九节度之师不立统帅，虽李郭之善兵，犹不免败衄，则舆尸之凶可知。”

杨万里曰：“河曲之师，赵盾为将，而令出赵穿。邲之师，荀林父为将，而令出先穀。后世复有中人监军者，师焉往而不败。”

臣按：《朱氏本义》解舆尸，为师徒挠败，舆尸而归，足以为犯非其分者之戒。令众程氏传以尸舆为众主者，以为人君倚任将帅之法。

“六五，长子帅师，弟子舆尸。贞凶。象曰：‘长子帅师，以中行也。弟子舆尸，使不当也。’”

程颐曰：“任将授师之道，当以长子帅师，二在下而为师之主，长子也。若以弟子众主之，则所为虽正亦凶也。弟子，凡非长者也。自古任将不专，而致覆败者，如荀林父邲之战，唐郭子仪相州之败是也。长子以中正之德，合于上而受任以行。若复使其余者众尸其事，是任使之不当也，其凶宜矣。”

朱熹曰：“长子，九二也。弟子，三四也。人君专于委任，若使君子任事，而又使小人参之，则是使之舆尸而归，故虽贞而亦不免于凶也。”

臣按：人君使其臣以统师驭众，固不可以不审，尤不可以不专。不审则使非其人，或至于丧师而辱国。得其人而任之不专，则事无统摄，或彼或此而不归于一，是亦覆败之所由也。使一人焉以为三军之司命，人命之生死，疆场之得丧，国家之安危，皆系于斯。苟使之而不当，使之当矣，而又使人参之，皆足以致凶而取祸。人君之使人，固不可以不谨，而况于任将授师乎。

《诗·大明》之八章曰：“牧野洋洋（广大貌），檀车（檀木为车）煌煌（鲜明貌）。駟骖（驷马白腹）彭彭（强盛貌），维师尚父。时维鹰扬，凉（作亮佐助也）彼武王。肆（纵兵也）伐大商，会朝（会战之旦）清明。”

朱熹曰：“师尚父，太公望为太师而号尚父也。^①鹰扬，如鹰之飞扬而将系，言其猛也。”“此章言武王师众之盛，将帅之贤，伐商以除秽浊，不崇朝而天下清明。”

臣按：《六经》言将帅之勇者始见于此。夫出征之事，有虞氏固已命禹矣。但其誓师之辞，特数所征者之恶，及其不可不正之意，未有指言其将帅之勇者也。有之始见此诗。是以古今言将帅者必以太公为首称。然其所以勇而猛者，鹰扬一言之外无他美焉。盖王者之师，天下无敌，譬如鸷禽之击群小雒然，所至披靡，夫岂有当之者哉？此其所以为王者之师，有征而无战也。

《江汉》诗曰：“江汉浮浮（水盛貌），武夫滔滔（顺流貌）。匪安匪游，淮夷来求。既出我车，既设我，匪安匪舒，淮夷来铺（陈也）。”其二章曰：“江汉汤汤，武夫洸洸（武貌）。经营四方，告成于王。四方既平，王国庶（幸也）定。时靡有争，王心载宁。”

朱熹曰：“淮夷，夷之在淮上者也。宣王命召穆公平淮南之

夷，诗人美之。”

辅广曰：“其志专，其气锐，有不战，战必胜矣。”

臣按：先儒谓读此诗，见宣王能以天下之心为心，而召公受命以出征，又能以宣王之心为心也。宣王之心何心也？心乎宁天下也。何则？天下之所以不宁者，以争心之未息也。争心未息，则见利则夺，见便则乘，此王国所以靡定也。王国靡定，则强之攫而弱之食，王之心曷由而宁乎。必欲王心宁，必须王国之定；必欲王国之定；必得滔滔洸洸之武夫。而经营四方以告成于王，则四方平，而王国庶几乎其定矣。宣王之用召、穆公，穆公能体其欲宁天下之心而为之经营，此王之心所以载宁也欤？

《常武》之诗曰：“赫赫明明，王命卿士（即皇父之官）。南仲（此时大将）太祖（始祖），太师（皇父之兼官）皇父。^②整我（为宣王之自我）六师，以条我戎（兵器）。既敬既戒，惠此南国。”其二章曰：“王谓尹氏（吉甫），命程伯休父（周大夫），左右陈行，戒我师旅，率彼淮浦。省此徐土，不留不处，三事（三农之事）就绪。”

朱熹曰：“宣王自将以伐淮北之夷，而命卿士之谓南仲为太祖兼太师而字皇父者，整治其从行之六军，修其戎事，以除淮夷之乱，而惠此南方之国。诗人作此以美之，必言南仲太祖者，称其世功以美大之也。既命皇父而又命程伯休父者，盖王亲命太师以三公治其军事，而使内史命司马以六卿副之耳。”

杨时曰：“圣主得贤臣而弘功业，古人皆然也。昔宣王中兴，有吉甫召虎仲山甫之徒，以之伐獯豸，平淮夷，卒致再造之业。诸臣之力居多，易未济六五之光，亦九四震用伐鬼方之力也。”

臣按：古者六军之制，军将皆命卿，无事则将归卿列，有事

则诸卿皆将。入则典司政本，出则经营四方。宣王之时，命召虎以平淮夷，而王心载宁。又命皇父及程伯休父以省徐土，徐方为之震惊。为三臣者皆世臣，虎则康公之子，皇父则南仲之世，程伯休父则重黎氏之后也。世臣之于国，非独有世功，且有世业。诗旧礼乐，夙讲于家庭。功勋闳阔，允孚于内外。耳目之见闻有素，技艺之传习有常，一旦用之，必安详闲雅。老成持重，不失于仓皇失律，轻易误国矣。

《春秋》“闵公二年，郑弃其师。”

胡安国曰：“按郑诗清人，刺文公也。高克好利而不顾其君，文公恶之而不能远，使克将兵御狄于境，陈其师旅，翱翔河上，久而不召，众散而归。高克奔陈，公子素恶高克，进之不以礼，文公退之不以道，危国亡师之本，故作是诗。观此，则郑弃其师可知矣。人君擅一国之名宠，杀生予夺，惟我所制尔。使克不臣之罪已著，按而诛之可也，情状未明黜而远之可也，爱惜其才，以礼驭之可也，乌有假以兵权？委诸境土，^③坐视其失伍离散而莫之恤乎！二三执政，股肱心膂，休戚之所同也，不能进谋于君，协志同力，黜逐小人。而国事至此，是谓危而不持，颠而不扶，则将焉用彼相矣。晋出帝时，景延广专权，诸藩擅命，及桑维翰为相，出延广于外，一制书所敕者，十有五镇无敢不从者。”

高闾曰：“人君之使臣也，知其贤而使之，则功必成。不知其不贤而使之，则事必败。夫不知其不贤而过使之，至于败事，君子犹曰，君不知之，当自罪耳。况已知其不贤而强使之，不独陷其身，又弃其民乎！”

吴澄曰：“子曰：‘以不教民战，是谓弃之。’古人视民如赤子，故平日教之习战，一旦不得已而用之于军旅，欲其完师而

归，一无所损也。今郑无战斗之事，乃使其臣将兵于外，久而弗得归，致其众溃散，非弃其民而何哉？”

臣按：高氏之言，用将之道。吴氏之言，用兵之道。胡氏所谓三策，则驭将之道也。人主惟不知其臣之不贤而以为贤，故使之，知其不贤而使之者，盖鲜矣。知其不贤而使之者，必其久掌兵权，不可猝去，故不得已而使之，往往置嫌疑于心，而假以兵权。一旦事机彰露，而驯致于不可驾驭，亦有之矣，非但弃其师而已也。《春秋》书郑弃其师，不但责其君，兼责其臣。后世有国家，与夫辅人之国家者，其尚以《春秋》为法而谨其微。

《左传》：“僖公二十有七年，楚子（成公）将围宋，使子文治兵于睢（楚邑），终朝而毕，不戮一人。子玉复治兵于蒺（楚邑），终日而毕，鞭七人，贯三人耳。国老（谓卿大夫之致仕者）皆贺子文，子文饮之酒。蒺贾尚幼，后至不贺。子文问之，对曰：‘不知所贺。’子之传政于子玉曰：‘以靖国也。靖诸内而败诸外，所获几何（言所得不补所失）？’子玉之败，子之举也。举以败国，将何贺焉？子玉刚而无礼，不可以治民。过三百乘，其不能以入矣。苟入而贺，何后之有？”

苏轼曰：“蒺贾论子玉过三百乘必败，而郤克自谓不如先大夫，请八百乘，将以用寡为胜，抑以将多为贤也。如淮阴侯言多多益办，是用众亦不易。古人以兵多败者，不可胜数，如王寻、符坚、哥舒翰者，多矣。子玉刚而无礼，少与之兵，或能戒惧而不败耶？”

臣按：用兵之道，不可以无刚，刚而有礼，则其所以为刚者得其中矣。徒有其刚而无礼，则是强愎自用而已，岂所谓刚者乎？子玉之为人，刚而无礼，不可以治民，以之一乘且不可，况三百乘之多哉！是知礼也者，治三军之本也。子玉为人，以一

少年之莠贾知之，而子文不之知，楚子不之知，是则知人诚难也，而知将为尤难。然则终无可知之理乎？曰：有。观其持身以礼，治家以礼。而治兵也，又能以礼。以一礼为三军之约束，譬则束茅苇焉，数以亿万计，而束之以一绳，整然齐矣！

“楚子及诸侯围宋（五国围宋），宋公孙固如晋告急。狐偃曰：‘楚始得曹而新昏于卫，若伐曹卫，楚必救之，则齐宋免矣。’于是乎搜（治兵）于彼庐（晋地），作三军，谋元帅。赵衰曰：‘郤穀可，臣亟闻其言矣。说《礼》、《乐》而敦《诗》、《书》。《诗》、《书》，议之府也。礼乐，德之则也。德义，利之本也。《夏书》曰：‘赋纳以言，明试以功，车服以庸。君其试之。乃使郤穀将中军。’”（二十七年）

臣按：文、武非二道也。为将者徒知战陈而不知德义，则其所谓武者，非圣人之武也。皋陶赞尧，称其乃武乃文。是武乃戡定祸乱之具，所以济文者也。为将者，必讲明《礼》、《乐》、《诗》、《书》于平时，而以德义为之本，然后可以本兵柄而司三军之命。所以然者，诗书礼乐，文德之教也，必有文德以为武事之本，则其武乃止戈之武也。苟专以能战斗晓方略以为武，则武乃不仁之器，杀人之具矣。

《月令》：“孟秋之月，天子乃命将帅选士（言其人）厉兵（言其器），简练桀俊，专任有功以征不义。诘诛暴（下残）慢（上慢）以明好恶，顺彼远方。”

方慤曰：“才足以将物而胜之谓之将，智足以帅人而先之谓之帅。选士，则人无不能于事。厉兵，则器无不利于用。桀俊简之，则无所不择，练之则无所不熟，既选厉简练之矣。苟非已试之效，则胜负犹未可知，故所任必在乎有功之人也，任有功矣。苟置款贰于其间，则知者必不尽其谋，能者必不竭其力，

故任之，又欲其专也。凡此皆欲以征不义而已，无以覆下之谓暴，不能敬上之谓慢，诘以问其罪，诛以戮其人。所诘诛者暴慢，则好恶公而明矣。好恶得其明，则合天下之所愿而无逆矣。

臣按：《月令》者，记一年十二月所行之政令也。是以孟秋之月，盛德在金，天子乃命将帅选士厉兵。又于所选士之中，简择其桀俊者以练习之，以待不时之用。然既练习之矣，若夫有事之时，则又于桀俊之中而任其有功者，盖兵凶战危，人之性命系焉，国之安危关焉，必须尝经战陈而屡著功勋者，然后用之，而用之又必专焉。谓之专者，付之以阃外之寄，权必归于一人，事不从于中制也。然《月令》以此为孟秋之令，岂每岁至此，而皆出师远征哉。盖著为此令，无事之时，豫于此月而诏命将帅，选士厉兵，简练桀俊。有事之时，必待此月而专任有功以征不义，诛诘暴慢。所以然者，明好恶之所在，使四方万国咸知天子之所好者，仁以恤下。暴而肆虐者，则恶之，所好者忠以敬上。慢而无礼者，则恶之。好恶既明，人心顺服，无敢暴下慢上而为不义者也。有不义者，天子必命将帅征之。每岁于是月而一申明焉，孰敢违王好恶而干之诛哉？^④

《荀子》：“孝成王（赵君）临武君（楚将），请问为将？孙卿（即荀子）曰：‘知莫大乎弃疑（不用疑谋），行莫大乎无过，事莫大乎无悔，至无悔而止矣，不可必也。故制号政令，欲严以威（此一术）；庆赏刑罚，欲必以信（二术）；处舍收藏，欲周以固（三术）；徙举进退，欲安以重欲疾以速（四术）；窥敌观变，欲潜以深，欲伍以参（伍参犹错杂也五术）；遇敌决战，必道（言也又行也）吾所明，无道吾所疑（六术），夫是之谓六术。无欲将而恶废（此一权），无息胜而亡败（二权），无威内而轻外（三权），无见其利而不顾其害（四权）。凡虑事欲熟，而用财欲泰（谓不愆赏五权），夫是之谓五

权。所以不受命于主有三，可杀而不可使处不完（一至），可杀而不可使击不胜（二至），可杀而不可使欺百姓（三至），夫是之谓三至。凡受命于主而行三军，三军既定，百官得序，群物皆正，则主不能喜，敌不能怒，夫是之谓至臣（谓为臣之至当也）。虑必先事而申之以敬，慎终如始，终始如一，夫是之谓大吉（言无覆败之祸）。凡百事之成也，必在敬之，其败也，必在慢之，故敬胜怠则吉，怠胜敬则灭，计胜欲则从，欲胜计则凶。战如守，行如战，有功如幸。敬谋无圻（与旷同），敬事无圻，敬吏无圻，敬众无圻，敬敌无圻，夫是之谓五无圻（无圻，言无须臾不敬也）。慎行此六术、五权、三至，而处之以恭敬无圻，夫是之谓天下之将，则通于神明矣。”

臣按：荀卿论为将之道，至矣！尽矣！所谓可杀而不可欺百姓，敬谋，敬事，敬吏，敬众，敬敌。而总以一言曰：凡百事之成也必在敬之，其败也必在慢之。卿之此言，盖有得于洙泗之余论。而与孙吴所著之书，专以权谋诈力者，不可同年语矣。至若所谓战如守，行如战，有功如幸。斯三如者，为将行兵，而能恒以此一敬存于心，念念在兹，事事在兹。而又以是三如者，凡战，凡行，凡有功，皆如斯言，则永远无覆败之患，而可以方行于天下矣。

以上论 将帅之任·上之上。^③

校记：

①“太公望为太师……” 依天津市古籍书店影印版《四书五经》中册朱熹注《诗经集传》卷六“太师”作“大师”。

②“南仲太祖，太师皇父” 依中华书局影印《十三经注疏·毛诗正义》卷十八“太师”作“太祖、大师”。此卷以下均同。

③“委诣境土” 明·弘治刻本“境土”作“境上”。

④“孰敢违王好恶……” 明·弘治刻本“王好”作“王所好恶”。

⑤“以上论将帅之任·上之上” 明·弘治刻本“论将帅”作“将帅”。

大学衍义补卷一百二十九
治国平天下之要
严武备

将帅之任·上之下

《庄子》曰：“君子远使之而观其忠，近使之而观其敬，烦使之而观其能，卒然问焉而观其知，急与之期而观其信，委之以财而观其仁，告之以危而观其节，醉之以酒而观其则，杂之以处而观其色，九征至不肖人得矣。”

臣按：此九征者，庄周以为孔子之言，引之以为泛观人之法。而《六韬》之论选将，亦以八征为太公之言。所谓八征者，问之以言以观其详，穷之以辞以观其变。与之间谍以观其诚，明白显问以观其德，使之以财以观其廉，试之以色以观其贞，告之以难以观其勇，醉之以酒以观其态。其言与周，盖相出入。虽非太公孔子之言，然人君选将，参以二家之说而验之，则其人之贤不肖，亦可得而仿佛矣。

《尉繚子》曰：“凡将，理官也，万物之主也。不私于一人，夫能无私于一人。故万物至而制之，万物至而命之。”

臣按：理官者，掌刑狱之官也。夫掌刑狱之官，必无一毫之私以制人之死命，然后可以为理官。为将之道，亦犹是也。

又曰：“夫能刑上究，赏下流，此将之武也，故人主重将。夫

将提鼓挥枹(音桴),临难决战,接兵角刃,鼓之而当,则赏功立名。鼓之而不当,则身死国亡,是存亡安危在于枹端,奈何无重将也?”

“夫将者,上不制于天,下不制于地,中不制于人,故兵者,凶器也。争者,逆德也,将者,死官也,故不得已而用之。无天于上,无地于下,无主于后,无敌于前。”

臣按:天下之道二,吉与凶反,顺与逆反,生与死反。所谓吉、顺、生,人之所欲也。凶、逆、死,人之所恶也。于人所恶之事,非不得已,乌可以用之哉?是故国不得已而后至于用兵。士不得已而后至于将兵,可一而不可再,可暂而不可常。所谓无天于上,无地于下,无主于后,岂真夫哉?甚言国之用将不可有制于中,而士之为将,亦不可有所制于外耳!

“将受命之日,忘其家。张军宿野,忘其亲。援枹而鼓,忘其身。吴起临战,左右进剑。起曰:‘将专主旗鼓尔,临难决疑,挥兵指刃,此将事也。’一剑之任,非将事也。”

臣按:将者,三军之司命,国家之辅佐也,岂一剑之任哉?以一剑为任,史所谓剑客也。

《六韬》曰:“故兵者,国之大事。存亡之道,命在于将。将者,国之辅,先王之所重也,故置将不可不察也。”

“将不仁,则三军不亲;将不勇,则三军不锐;将不智,则三军大疑;将不明,则三军大倾;将不精微,则三军失其机;将不常戒,则三军失其备;将不强力,则三军失其职。故将者,人之司命,三军与之俱治,与之俱乱。得贤将者,兵强国昌。不得贤将者,兵弱国亡。”

臣按:古今论治者,皆知相为国之辅,而不知将亦国之辅也。盖国之有将相,如人之有两手,鸟之有两翼,阙一不可。相

得其人，则国体正而安，将得其人，则国势强而固，是故治忽在乎文，文之所以备，相之有辅也。强弱由乎武，武之所以周，将之辅也。

《三略》曰：“出军行师，将在自专，进退内御，则功难成。”

臣按：将能而君不御者胜。人君择将，当以未用之先，详审征验，然后用之。既用之后，付以便宜之权，俾其随机制胜，可也。苟进退皆从内制，非独将之功不成，而君之心亦劳矣。

《孙子》曰：“夫将者，国之辅也。辅周则国强，辅隙则国弱。”

臣按：辅之为言，夹车之木也。车非辅，则无蔽，国非将，则无威。然为将者，必才智全而无欠缺，谋猷密而无罅隙，然后其国强焉。不然，中有空而不全，外有间而可入，则威不立。威不立，则势不振。势不振，则日流于衰弱矣。

汉高祖为汉王时，初韩信，欲以为大将，呼信拜之。萧何曰：“王素嫚无礼，今拜大将，如呼小儿，此乃信所以去也。王必欲拜之，择日斋戒，设坛场具礼，乃可耳。”王许之，诸将皆喜，人人各自以为得大将。至拜，乃韩信也，一军皆惊。

臣按：古者豪杰之士，上之人必待之以殊礼，然后肯尽忠竭力以为我用。苟待之以常调，^①则彼亦以常人自居，虽有奇才异能，曷以自见哉？

汉王使酈食其往说魏王豹，且召之。豹不听。汉王问食其，魏大将，谁也？对曰：“柏直。”王曰：“是口尚乳臭，安能当韩信？骑将，谁也？”曰：“冯敬。”曰：“是秦将冯无择子也，虽贤不能当灌婴。步卒将，谁也？”曰：“项它。”曰：“不能当曹参，吾无患矣。”

臣按：古人之遣将，必问敌之将何人，先料彼之将与己之

将相当否，然后遣之。因其所任，则可以逆计其胜负，不待临战陈而后决也。

文帝前十一年，匈奴寇狄道。时匈奴数为边患，太子家令晁错上言兵事，曰：“《兵法》曰：‘有必胜之将，无必胜之民。’由此观之，安边境，立功名，在于良将，不可不择也。”

臣按：错言：“有必胜之将，无必胜之民。”林林者，皆民也。民之禀赋，有强有弱，有智有愚，有勇有怯，编集为兵，精而择之，教而练之，作而起之，则皆良兵，而可以取胜矣。然非求于林林之众，而用其纠纠之良。虽有其人，而不能以自奋，虽多亦奚以为哉！是故必得一二之良，然后可以成千万之胜。然千万人之中，群居而混处，未易以识之也。然欲识而拔之，其不以远而遗，不以贱而弃，不以讎而疏，不以罪而废。是故管仲射钩，齐桓任之以伯。孟明三败，秦穆赦之以胜，穰苴拔于寒微，吴起用于羁旅，乐毅之疏贱，孙武之瓦合，韩信之怯懦，黥布之徒隶，卫青人奴，去病假子，孔明不亲戎服，杜预不便鞍马，邓艾以参军平蜀，李靖用于罪累，李勣收于降附，是岂以形貌阔阔计其间哉？

错又言曰：“器械不利，以其卒予敌也；卒不可用，以其将予敌也；将不知兵，以其主予敌也；君不择将，以其国予敌也。四者兵之至要也。”

臣按：错谓器械利，卒可用，将知兵，君择将，四者为兵之至要。臣愚以为四要之中，而君择将一者，尤为四要中之至要者焉。盖将得其人，则士卒用命，而器械无有不精利者矣。夫以有能之将，统用命之卒，用精利之器，则兵威振，国势强，而四夷服矣。

光武敕冯异曰：“三辅遭王莽更始之乱，重以赤眉延岑之