

学校的理想装备

电子图书·学校专集

校园网上的最佳资源

反经（下）

 **eBOOK**
内参资料 非商业

反经

下册

卷五

七雄略十八

历史上的战国时代，诸侯争霸，狼烟四起，可谓热闹极了。齐、楚、燕、韩、赵、魏、秦七雄之间关系错综复杂，军事外交的斗争尤为突出。一时间纵横家的杰出代表张仪、苏秦各逞口舌之利，周旋于诸侯之间，玩弄霸主于股掌之上，成了当时国际性的策划大师。在“策划”一词又重新被炒得火爆的商品大潮中，重睹苏秦、张仪之风采。能不为之击节喝彩！

【经文】

臣闻天下大器也，群生重蓄也。器大不可以独理，蓄重不可以自守。故划野分疆，所以利建侯也；亲疏相镇，所以关盛衰也。昔周觐二代，立爵五等，封国八百，同姓五十五。深根固本，为不可拔者也。故盛则周召相其治；衰则五霸扶其弱，所以夹辅王室，左右厥世，此三圣制法之意。[文、武、周公为三圣。]然厚下之典，弊于尾大。

自幽、平之后，日以陵夷，爵禄多出于陪臣。征伐不由于天子。吴并于越，[越王勾践败吴，欲迁吴王于甬东，与百家君之。吴王曰：“孤老矣，不能事君。”王遂自到死。越王灭吴。]晋分为三，[晋昭公六年卒。六卿欲弱公室，遂以法尽灭羊舌氏之族，而分其邑为十县，六卿各以其子为大夫。晋益弱，六卿皆大。哀公四年，赵襄子、韩康子、魏桓子共少智伯，尽分其地。至烈公十九年，周威王赐赵、魏、韩皆命为诸侯。晋遂灭。]郑兼于韩，[煮桓公者，周厉王少子也，幽王以为司徒。问太史伯曰：“王室多故。予安逃死乎？”太史伯曰：“独有洛之东土、河济之南可居。”公曰：“何如？”对曰：“地近虢郟，虢郟之君贪而好利，百姓不附。今公为司徒，民皆爱公，请试居之，民皆公之民也。”桓公曰：“善。”竟国之至后世，君乙为韩哀侯所灭，并其国。郑遂亡。]鲁灭于楚。[鲁顷公二年，楚考烈王灭鲁。鲁顷公亡迁于卞邑，为家人。鲁遂绝。]海内无主，四十余年而为“战国”矣。秦据势胜之地，骋狙诈之兵、蚕食山东，山东患之。

苏秦，洛阳人也，合诸侯之纵以宾秦；张仪，魏人也，破诸侯之纵以连横。此纵横之所起也。[议曰：《易》称先王建万国而亲诸侯；孔子作《春秋》为后世法。讥世卿不改装，世侯。由是观之，诸侯之制，所从来上矣。荀悦曰：“封建诸侯，各世其位。欲使视人如子，爱国如家，置贤卿大夫，考绩黜陟，使有分土而无分人。而王者总其一统，以御其政。故有暴于其国者，则人叛。人叛于下，诛加于上。是以计利思害，劝赏畏威，各竞其力，而无乱心天子失道则侯伯正之，王室微弱则大国辅之，虽无道不虐于天下。此所以辅相天地之宜，以左右人者也。”曹元首曰：“先王知独理之不能久。故与人共理之；助独守之不能固，故与人共守之。兼亲疏而两用，参同异而并进。轻撞足以相镇，亲疏足以相卫。兼并路塞，逆节不生也。”陆士衡曰：“夫为人不如厚己，利物不如图身；安上在乎悦下，为己存乎利人。夫然则南面之君各矜其治。世治足以敦风，道衰足以御暴。强毅之国不能擅一时之势，雄俊之人无以寄霸王之志。”盖三代所以直道，四王所以垂业。夫兴衰

隆替，理所固有；教之废兴，存乎其人。愿法期于必凉，明道有时而暗。故世及之装，弊于强御；厚下之典，漏于未折。浸弱之衅，遘自三季；陵夷之祸，终于“七雄”。所谓“末大必折，尾大难掉”，此建侯之弊也。

【译文】

我听说天下就象是一个大容器，百姓就象是其中贮存的财富。容器太大，一个人就管理不了；财富太多、太贵重，一个人就难以守护。所以要划分疆野，要建立诸侯国；亲疏之间要互相抑制，这是关系到国家盛衰的问题。从前周王朝接受夏、商两代的经验教训，设立五等爵位，分封八百个藩国和五十个同姓王。这些藩国和同姓王都根基深厚坚实，是不能动摇的。因此，国家兴盛的时候就有周公、召公辅佐治理；国家衰败的时候就有春秋五霸扶助弱小的周王室。以此共同辅助王室，掌握那个时代，这就是三圣[指周文王、周武王、周公三人]当初制定分封制的本意。然而，厚赏臣下的制度，弊病在于尾大不掉。

自从周幽王、周平王之后，周王室日渐衰落，爵禄多由左右的大臣赐予，征战讨伐的事不由天子决定。吴国被越国吞并[越王勾践灭了吴国，想把吴王迁往甬东，给他一百户人家让他管理。吴王说：“我老了，不能再侍奉你了。”然后自刎而死，吴国灭亡。]

晋国被一分为三。[晋昭公六年时，他死了。他的六卿想要削弱昭公亲族的势力，就想法儿把羊舌氏一族都杀掉了，把他们的封邑分为十个县，六卿各用他们的儿子为大夫。晋国因此更加衰弱，六卿的势力都强大起来。哀公四年，赵襄子、韩康子、魏桓子一起杀死智伯，把晋国的土地瓜分殆尽。到烈公十九年，周威王赐封赵、韩、魏三国，把他们封为诸侯。晋国就这样灭亡了。]

郑国被韩国兼并。[郑桓公是周厉王的小儿子，周幽王时为司徒。他问太史伯：“周王室多灾多难，我怎样才能逃脱一死呢？”太史伯说：“只有洛水的东边，黄河、济水的南面可以居住。”桓公说：“为什么到那里去呢？”太史伯回答说：“那个地方邻近虢郟，虢郟的国君贪暴好财，百姓都不依附他。如今你做司徒，人民都很爱戴你，请你试试到那里居住，那里的百姓就都是你的国民了。”桓公说：“很好。”于里就去那里做了国君。到了后世，君乙被韩哀侯所灭，吞并了郑国。郑国也就灭亡了。]

鲁国被楚国所灭。[鲁顷公二十年，楚考烈王消灭了鲁国。鲁顷公逃亡到卞邑，做了人家的仆人。鲁国王是灭亡了。]

天下没有一个有权威的君主，这样的状态达四十多年，形成“战国”时代。其中秦国依仗形势险要，运用狡诈善战的军队，一点点地吞并山东六国，山东各国深以为忧。苏秦，洛阳人，联合诸侯一起抵抗秦国；张仪，魏国人，拆散诸侯的联盟与秦国连横。这就是纵横活动的缘起。

[《周易》赞许先辈的圣王们建立万国而亲临诸侯；孔子创作《春秋》做为后世治国的法则。这是讥讽各代的当政者不知变通，改换分封制，仍然要世世继承王侯爵位。由此来看，分封诸侯的制度，是从先世就有的了。荀悦说：“分封建立诸侯国，让他们各自世代继承其爵位。这些统治者想使人对待别人象对待自己的子女一样，爱国家就象爱家一样，就必须任用贤能的世卿、大夫，考察他们的政绩进行罢免或提升，使他们能得到土地的封赏但不能拥有子民，由君王总揽全局，实行统治。因此如有用残暴的手段来管理国家的官员，下面就会有人反叛他。在下有百姓的反叛，在上有君王的诛杀，

所以权衡利害，他们就会努力工作以受奖赏，而害怕君主的权威，各自争相效力，而没有作乱之心。天子不守正道时有侯伯来规正他，王室微弱时就会有强大的诸侯国辅助他们。所以即使君主无道也不会使天下百姓受虐待。这就是用辅佐来顺应天道并掌握人才的道理。”

曹元首说：“先辈的圣王们知道自己一个人治理国家不能使之长久，所以和别人一起治理；知道一个人守护天下不能使之牢固，所以和别人一起守护。他们亲疏并用，异同共进。使权轻与权重的人互相抑制，亲近与疏远的互相关照。扫除政治道路上的障碍，以保证国家不发生叛乱。”

陆机说：“为别人不如厚待自己，为外物不如为自身谋算；要使上级安乐就在于使下面的人满意。为了自己打算就得先让别人占占便宜。国家治理得好时足以正风气，衰微时也可以抵御强暴。所以强大有力的国家不能专据一时的优势，雄才大略的人也不能使霸王之志得偿。”

这大概就是三代可以奉行正道，四王得以成就功业的原因吧。同家的兴衰交替，理所固有；礼教的废兴，在于统治者的做法。治国的法则有时也许不能正确施行，真理有时被歪曲。因此世代继承爵位的制度，弊处在于强行统治；厚赏臣下的制度，过失在于使王室日益衰弱。王室浸弱的开端，始于三代昏王，其祸患，到战国七雄时才结束。所谓“树梢大了树必定要折断，尾巴大了就难以掉转”，这就是分封诸侯的弊端。]

【按语】

治国之道，实为立国安邦之大计。本段开篇明义，阐述了治理国家的方略。

首先，统治者应采用什么样的方式治理自己的国家。“器大不可以自理，蓄重不可以自守”，所以周实行分封诸侯的制度。在当时的历史条件下，这种制度是合理的。然而随着时代的变迁，后世的统治者只知“法先王”，对分封制一味照搬，不知变通，其结果只能是使周的统治结束。“末大必折，尾大难掉”，简要地总结了封建诸侯的弊端。“穷则变，变则通，通则久。”任何一个时代，如果不能继承前代，一成不变，是不会进步的。如今的改革开放，就是要改变那些陈旧的不再适应社会发展的东西，以顺应新的历史潮流。

【经文】

苏秦初合纵，至燕。[周武定殷，封召公于燕，与六国并称王]说燕文侯曰：“燕东有朝鲜、辽东，北有林胡、楼烦，西有云中、九原，南有呼沱、易水，地方二千余里，带甲数十万，车六百乘，骑六千匹，粟支数年。南有碣石、雁门之饶，北有枣栗之利，民虽不田作，而足于枣栗矣。此所谓天府者也！夫安乐无事，不见覆军杀将，无过燕者。大王知其所以然乎？夫燕所以不犯寇被甲者，以赵之为蔽其南也。秦、赵相弊，而王以全燕制其后，此所以不犯寇也。且夫秦之攻燕也，逾云中、九原，过代、上谷，弥地数千里，虽得燕城，秦计固不能守也。秦之不能害燕亦明矣！今赵之攻燕也，发号出令，不至十日，而数十万之军，军于东垣矣。渡呼沱，涉易水，不至四五日，而距国都矣。故曰：秦之攻燕也，战于千里之外；赵之攻燕也，战于百里之内。夫不忧百里之患而重于千里之外，计无过于此者。是故愿大王与赵从亲，天下为一，则燕国必无事矣。”燕文侯许之。

[乐毅献书燕王曰：“比目之鱼，不相得则不能行，故古者称之，以其合两而如一也。今山东不能合弱而如一，是山东之智不如鱼也。又譬如军士之引车也，三人不能行，索二人，五人而车因行矣。今山东三国弱而不能敌秦，索二国因能胜秦矣。然而山东不知相索，则智固不如军士矣。胡与越人，言语不相知，志意不相通，同舟而渡波，至其相救助如一。今山东之相与也，

如同舟而济，秦之兵至，不能相救助如一，智又不如胡越之人矣。三物者，人之所能为一。山东主遂不悟此，臣之所为山东苦也，愿大王熟虑之。今韩、梁、赵三国已合矣。秦见三晋之坚也，必南伐楚。赵见秦之伐楚，必北攻燕。物固有势异而患同者，秦久伐韩，令秦之伐楚，燕必亡。臣窃为大王计，不如以兵南合三晋，约戍韩、梁之西边。山东不能为此，此必皆亡矣。”燕果以兵南合三晋。

赵将伐燕，苏代为燕说赵王曰：“今者臣从外来，过易水，见蚌方出曝，而鹬啄其肉，蚌合而挟其喙。鹬曰：‘今日不雨，明日不雨，必见蚌脯。’蚌亦谓鹬曰：‘今日不出，明日不出，必见死鹬。’二者不肯相舍，渔父得而并擒之。今赵且伐燕，燕赵久相支，以弊其众，臣恐强秦之为渔父也！愿大王熟计之。”赵王乃止。

齐宣王因燕衰，伐燕，取十城。燕易王谓苏秦曰：“先生能为燕得侵地乎？”秦曰：“请为取之。”遂少齐，见齐王，拜而庆，仰而吊。齐王曰：“是何庆吊相随之速也？”苏秦曰：“臣闻饥人之所以饥而不良鸟喙者，为其愈充腹而与死，人同患也。今燕虽小弱，即秦之女婿也。大王利其十城而长与强秦为仇。今使弱燕为雁行，而强秦推其后，是食鸟喙之类也。”齐王曰：“然则奈何？”苏秦曰：“臣闻古之善制事者，转祸而为福，因败而为功。大王诚能听臣，归燕十城，燕必大喜。秦王知以己之故而归燕筑十城，亦必喜。此所谓弃仇仇而结硕友也。”齐王曰：“善。”于是归燕十城。

[译文]

苏秦开始组织合纵联盟，便去了燕国。[周武王定都殷，封召公于燕地，和六国一并称王。于是有了燕国]他游说燕文侯说：“燕国东边有朝鲜和辽东，北边有林胡和楼烦，西边有云中和九原，南边有呼沱河和易水。土地方圆二千余里。拥兵几十万，战车有七百多辆，战马有六千匹，粮食够十年支用。南边有碣石和雁门的丰饶物产，北边有枣和栗子的获利收成。人民即使不从事田地耕作，而枣和栗子的果实就足以让人民吃饱。这是所谓的天府之国啊！国家女乐无事，看不到军败将亡这样忧心的事，这些有利条件没有谁比燕国更多的了。

大王知道这平安的原因吗？燕国之所以不遭受战争的洗劫，足因为在南方有赵国作屏障。秦、赵争战，相互都疲弊了，而大王却保今燕国，控制住这个大后方，这就是燕国不遭受侵犯的原因。况且秦国如果攻打燕国，必须经过云中和九原，经过代和上谷，这就是数千里的道路，即使得到燕国的城邑，秦国也难以守住。秦国无法损害燕国也是很清楚的了！现在若是赵国进攻燕国，只要发出号令，不到十天数十万大军就可以进驻东垣。再渡过呼沱河，涉过易水，不到四五天就靠近国都了。所以说，秦国攻打燕国，须得在千里之外开战，赵国进攻燕国，就要在百里之内开战了，不忧虑百里之内的祸患，却重视千里之外的邦交，没有比这更错误的计谋了。因此希望大王与赵国合纵，与天下诸侯联为一体，那么国家就不会有祸患了。”燕文侯认为苏秦说得对，便答应合纵抗秦。

[乐毅写信给燕王说：“比目鱼，两条不合在一起就不能游动，所以古人赞许它们，是因为它们能合二如一。现在山东各国弱小而不能团结如一，这说明山东各国的统治者还不如比目鱼聪明啊。再比如士兵拉车，三个人不能拉动车，再找两个人，这样五个人用绳子拴在一起拉，车就可以前进了。现在山东各国弱小不能战胜秦国，而两个国家联合起来就能战胜秦国了。然而

山东各国不知互相联合，他们就不如军士聪明了。胡人和越人，言语不通，同船渡河，却能达到互相救助如一。如今山东各国之间的关系，就象同船渡河，秦军来攻打了，却不能互相救助如一，他们又不如胡越人聪明了。比目鱼游动、军士拉车、胡越人渡河这三种情况，人人都能做到其中的一种。而山东各国的君主们却觉悟不到这点，这是我为山东各国忧虑的，希望大王仔细地考虑。现在韩、魏、赵三国已经联合了。秦国见这三国联合，必定会向南攻打楚国。赵国见秦国攻打楚国，也一定会向北攻打燕国。万物本来有形势相异而忧患相同的情况，秦国长时间地攻打韩国，如果现在秦国转而攻打楚国，燕国一定要遭受灭亡的命运。我私下为大王打算，不如向南与韩、赵、魏三国兵合一处，约定共同防守韩国、魏国的西部边界。山东各国如果不能这样做，一定都会被消灭的。”燕国果然派军队向南与韩、魏、赵三国联合。

赵国准备攻打燕国，苏代（苏秦的弟弟）替燕国去劝说赵王：“今天我到这里来，从易水边经过，看见河蚌正出来晒太阳，却被鹬鸟啄住蚌肉，蚌壳一合夹住了鹬鸟的嘴。鹬鸟说：‘今天、明天见不到水，你就成了死蚌。’河蚌也对鹬鸟说，‘今天不放走你，明天不放走你，你就成了死鹬。’两方面都不肯相让，渔夫看见了，就把它俩一起抓住了。现在赵国将要讨伐燕国，燕、赵长久相持不下，让百姓疲惫不堪，我恐怕强秦就要成为渔夫了。因此希望大王仔细考虑这件事。”这样，赵王才停止出兵攻打燕国。

齐宣王因为看到燕国衰弱了，就出兵攻打燕国，夺取了十座城池。燕易王对苏秦说：“先生能为燕国要回被侵占的土地吗？”苏秦说：“让我为大王取回来吧。”于是他到了齐国。见到齐王，下拜的时候向齐王称贺，站起来却又向齐王表示哀悼。齐王说：“为什么祝贺后紧接着就哀悼呢？”苏秦说：“我听说饥饿的人之所以再饿也不吃鸟嘴，是因为吃鸟嘴时肚子越饱死得越快，人人都有这样的顾虑。如今燕国虽然弱小，燕王却是秦国的女婿。大王获得了十座城池的好处，却要长久地与强大的秦国为仇了。现在假设燕国是大雁在前面飞，那么强大的秦国就紧跟在后面。所以攻打燕国和吃鸟嘴是一类情况啊。”齐王说：“那又该怎么办呢？”苏秦说：“我听说古代那些会办事儿的人能够化险为夷，转败为胜。大王果真能听从我的意见，就把十座城池归还给燕国，燕国一定是万分高兴。秦王知道是因为自己的缘故齐国把十座城池归还给了燕国，也一定高兴。这就是所说的放弃仇恨而结成好朋友。”齐王说：“好吧。”于是把十座城池还给了燕国。]

【按语】

苏秦一番分析剖白，说服了燕王同意原赵国联盟。他的说人之术，高明之处在于他站得高，看得远，眼光独到。燕国虽然安定。但这是表面的，其实隐藏着忧患。居安思危，早做应对，这才是明智的选择。人无远虑，必有近忧。如今社会上那些经营有方的人，也应该凡事做全面的考虑，及早发现隐患，尽管企业一片兴旺发达，但居安思危，对有可能出现的危机要提前预料得到，及早制定正确的策略。这样，企业才能始终向前发展。

乐毅、苏代、苏秦他们都善于运用譬喻。寓言说理。其中，“蚌鹬相争，渔翁得利”，是人人都明白的道理。这三个人的辨才令人由衷钦佩。然而，我们从中应想到这样一个问题：燕国何以屡屡遭人侵犯，而只能靠舌辨之士解救呢？只是因为弱小！落后就要挨打，弱小就要受欺负，这是自古而然的真理。一部中国近代史更充分证明了这一点。所以我们国家要发展经济，强大自己，增强综合国力。惟有如此，我们才不再受人欺侮，中国人才可以挺直腰杆，不管是对世界上耀武扬威的美国。还是以富甲全球的日本，中

国都可以对他们说“不”！

【经文】

苏秦如赵[赵之先与秦同祖，周缪王使造父御破徐偃，王乃赐造父以赵城，赵氏世为晋卿也]，说赵肃侯曰：“臣窃为君计，莫若安民无事，且无庸有事民为也。安民之本，在于择交，择交而得则民安；择交而不得，则民终身不安。请言外患，齐秦为两敌，而民不得安。倚秦攻齐，而民不得安。倚齐攻秦，而民不得安。君诚能听臣，燕必致毡裘狗马之地；齐必致鱼盐之海；楚必致橘柚之园；韩、魏、中山皆可使致汤沐之奉；而贵戚父兄皆可受封侯。夫割地包利，五伯之所以覆军擒将而求也；封侯贵戚，汤武所以放弑而争也。今君高拱而两有之，此臣之所以为君愿也。

夫秦下轶道而南阳危，劫韩包周，则赵自操兵，据卫取淇、卷，则齐必入朝秦。秦欲已得乎山东，则必举兵而向赵矣。秦甲渡河逾漳，据番吾，则兵必战于邯郸之下矣。此臣之所为君危也。当令之时，山东之建国，莫强于赵。赵地方二千余里，带甲数十万，车千乘，骑万匹，粟支数年。西有常山，南有河漳，东有清河，北有燕。燕固弱国，不足畏也。秦之所害于天下莫如赵。然而秦不敢举兵而伐赵者，何也？畏韩、魏之议其后也。然则韩、魏，赵之南蔽也，秦之攻韩、魏也，无名山大川之险，稍稍蚕食之，傅国都而止。韩、魏不能支秦，必入臣于秦。秦无韩、魏之规，则绩必中于赵矣。此臣之所为君患也。

臣闻尧无三夫之分，舜无咫尺之地，以有天下。禹无百人之聚，以王诸侯。汤武之士，不过三千，车不过三百乘，卒不过三万，立为天子。诚得其道也。是故明主外科其敌之强弱，内度其士卒贤不肖，不待两军相当，而胜败存亡之机，固已形于胸中矣。岂掩于众人之言，而以冥冥决赎哉！臣窃以天下之地图按之，诸侯之地，五倍于秦；料度诸侯之卒，十倍于秦。六国并力，西面而攻秦，秦必破矣。今西面而事之，见臣于秦！夫破人之与见破于人，臣人之与见臣于人也，岂可同日而论哉？夫衡人者皆欲割诸侯之地，以与秦。秦成则高台榭，美宫室，听笙竽之音，国被秦患而不与其忧。树故衡人日夜务以秦权恐吓诸侯，以求割地，愿大王熟计之。

臣闻明主绝疑去谗，屏流言之迹，塞朋党之门，故尊主强兵之臣，得弛忠于前矣。故窃为大王计，莫若一韩、魏、齐、楚、燕从亲，以叛秦。合天下之将相会于洹水之上，通质，刑白马而盟。约曰：秦攻楚，齐魏各出锐师以佐之，韩绝其粮道，赵涉河漳，燕守常山之北；秦攻韩魏，则楚绝其后，齐出锐师以佐之，赵涉河漳，燕守云中；秦攻齐，则楚绝其后，韩守成皋，魏塞其粮道，赵涉河博关，燕出锐师以佐之；秦攻燕，则赵守常山，楚军武关，齐涉渤海，韩魏皆出锐师以佐之；秦攻赵，则韩军宜阳，楚军武关，魏军河外，齐涉清河，尧出锐师以佐之。诸侯有不如约者，以五国之兵共伐之。六国从亲以宾秦，则秦甲必不敢出于函谷，以害山东矣！如此则霸王之业成矣。”赵王曰：“善。”

[秦既破赵长平军，遂图邯郸。赵人震恐，东徙。乃使苏代厚币说秦相应侯曰：“武安君擒马服子乎？”曰：“然。”“又欲图邯郸乎？”曰：“然。”代曰：“赵亡则秦王矣！夫武安君所为秦战胜攻取者，七十余城，南取鄢郢、汉中，北擒马服之军，虽周、召、吕望之功不益于此。赵亡即秦王矣。以武安为三公，君能为之下乎？欲无为之下，固不得矣。秦攻韩，图邢丘，困上党。上党之人皆归赵，不乐为秦人之日久矣。今赵北地入燕，东地入齐，南

地入韩魏。君之所得，无虑几何？故不如因而割之，无以为武安君之功也。”于是应侯言于秦王曰：“秦兵疲劳，请许韩赵之君割地以和。”秦既罢军，赵王使赵赦约事秦，欲割六城而与之。虞卿谓王曰：“秦之攻赵也，倦而归乎？其力尚能进，爱王而弗攻乎？”王曰：“秦之攻我，无余力矣，必以倦归耳。”虞卿曰：“秦以其力攻其所不能取，倦而归，王又割其力之所不能取以送之，是助秦自攻耳。来年秦复求割地，王将与之乎？弗与，则弃前功而兆后祸也；与之，则无地以给之。语曰：‘强者善攻，弱者善守。’令听秦，秦兵不弊而多得地，是强秦而弱赵也。以益强之秦而割逾弱之赵，其计固不止矣。且王之地有尽而秦之求无已，以有尽之地而给无已之求，其势必无赵矣。”王计未定，楼缓从秦来，王以问之。缓曰：“不如与之。”虞卿曰：“臣言勿与，非固勿与而已也。秦索六城于王，王以六城赂齐。齐，秦之深仇也，得王之六城，并力而西击秦，齐之听王，不待辞之毕也。则王失之于齐取偿于秦。而齐赵之深仇可以报矣，且示天下有能为也。王以此发声，兵未窥于境，秦之重赂必至于赵而反请和于王。秦既请和，韩、魏闻之，必尽重王；重王，必出重宝以一于王。则是王一举而得三国之亲，而秦益危矣。”赵王曰：“善。”即遣虞卿东见齐王，与之谋秦。虞卿未及发，而秦使者已在赵矣。楼缓闻之，亡去。

秦围赵，王使平原君入楚从亲而请其救。平原君之楚，见楚王说以利害，日出而言，日中不决。毛遂乃按剑历阶而上，谓平原君曰：“纵之利害，两言而决耳。今日出而言，日中不决，何也？”楚王叱曰：“胡不下！吾与汝君言，汝何为者！”毛遂按剑而前曰：“王之所以遇遂者，以楚国之众也。今十步之内，王不得恃楚国之众，王之命悬于遂之手矣。吾君在前，叱者何也？且遂闻汤以七十里之地立为天子，文王以百里之壤而臣诸侯。今楚地方五千里，持戟百万，此霸王之资也。以楚之强，天下莫能比而不能当也。白起，小竖子耳，率数万之众，兴师以与楚战，一战而举鄢、郢，再战而烧夷陵，三战而辱王之先人。此百代之怨，赵之所羞而王不知耻焉。今合纵者为楚不为赵也。”楚王曰：“苟如先生之言，谨奉社稷以从。”楚于是遂出兵救赵。

赵孝成王时，秦围邯郸，诸侯之救兵莫敢击秦。魏王使晋鄙救赵，畏秦，止于汤阴不进。魏使客将军新垣衍间入邯郸，令赵帝秦。此时鲁连适游赵，会秦围邯郸。闻魏欲令赵尊秦为帝，乃见平原君曰：“梁客新垣衍安在？吾请为君责而归之。”平原君曰：“胜请为介绍。”鲁连见新垣衍而无言。新垣衍曰：“吾视居此围城之中，皆有求于平原君也。今观先生之玉貌，非有求于平原君也，蜀为久居围城之中而不去乎？”鲁连曰：“世以鲍焦为无从容而死者，皆非也。众人不知为一身。彼秦者，弃礼义而上首功之国，权使其上，虏使其人。彼即肆然为帝，过而遂逐于天下。则连有蹈东海而死者，吾不忍为之人也。所以见将军者，欲以助赵。”衍曰：“先生助之，将奈何？”鲁连曰：“吾将使梁及燕助之，齐、楚则固助之矣。”衍曰：“燕则为请以从矣；若乃梁者，即吾乃梁人也，先生恶能使梁助之？”鲁连曰：“梁未见秦称帝之害故耳。使梁见秦称帝之害，则必助赵矣。”衍曰：“秦称帝之害何如？”连曰：“昔者，齐威王尝为仁义矣，率天下诸侯而朝周。周贫且微，诸侯莫朝，而齐独朝之。居岁余，周烈王崩，齐后往。周怒，赴于齐曰：‘天崩地坼，天子下席。东藩之臣田婴后至，则斩！’齐威王勃然怒曰：‘叱嗟，而母婢也！’卒为天下笑。故生则朝周，死则叱之，诚不忍其求也！彼天子

固然，其无足怪。”衍曰：“先生独不见夫仆乎？十人而从一人者，宁力不足而智不若耶？畏之也！”鲁连曰：“呜呼！梁之比秦，若仆耶？”衍曰：“然。”鲁连曰：“吾将使秦王烹醢梁王。”衍愕然曰：“亦甚矣，先生之言也！先生又恶使秦王烹醢梁王？”连曰：“固也，待吾将言之。昔者，九侯、鄂侯、文王，纣之三公也。九侯有子而好，故献之纣。纣以为丑，醢九侯。鄂侯争之强，辨之疾，故脯鄂侯。文王闻之，喟然而叹，故拘之羑里之库，百日欲令之死。易为与人俱称王，卒就脯醢之地？齐闵王将之鲁，夷维子谓鲁人曰：‘子将何以待吾君？’鲁人曰：‘吾将以十太牢待子君。’夷维子曰：‘子安取礼而来？彼吾君者，天子也。天子巡狩，诸侯避舍，纳管签，摄袂抱几，视膳于堂下，天子已食，乃退而听朝也。’鲁人投其签，不果内，不得入于鲁。将之薛，假途于邹。当是时，邹君死，闵王欲入吊，夷维子谓邹之孤曰：‘天子吊，主人必将倍殡，设几北面于南方，然后天子南面吊。’邹之群臣曰：‘必若此，将伏剑而死！’故不敢入于邹。邹、鲁之大夫，生则不能事养，死则不得赙襚，然且欲行天子之礼于邹、鲁，鲁、邹之臣不果内。今秦万乘之国也，梁亦万乘之国也，万乘之国，交有称王之名，见其一战而胜，遂欲从而帝之，则且变易诸侯之大臣。彼将夺其所不肖而与其所贤，夺其所憎而与其所爱。又将使其子女谗妄为诸侯妃姬，处梁之官，梁王安得晏然？而将军又何得故宠乎？”于是，新垣衍起，再拜，谢曰：“吾请出，不敢复言帝秦！”秦将闻之，为韩退军五十里。]

【译文】

苏秦从燕国到了赵国[赵国的先人和秦国是同一祖先，周缪王派造父带兵攻打徐偃，就把赵城赐给了造父。于是赵氏世代都做晋国的大夫]，他对赵王说：“我为大王着想，不如让人民安定闲适，不要多生战事烦扰他们。而使人民得以安定的根本，首先就在于要选择友好邻邦。选择的邻邦合适，人民就能得到安定；选择的邻邦不合适，人民就一辈子不得安定。请允许我谈谈赵国的外患：齐国和秦国是赵国的两大敌人，这是人民不得安宁的原因所在。如果依靠秦国进攻齐国，人民就得不到安宁；依靠齐国进攻秦国，人民也得不到安宁。大王如能真正听从我的话，那么燕国一定会给你送上出产毛毡、裘皮，良狗、好马的土地；齐国一定会送上产鱼、产盐的海边土地；楚国一定会送上生长橘柚的云梦之地（洞庭湖一带）；还有韩国、魏国都可以把国内封地汤沐邑送给你；这样大王的宗族亲戚都可以得到封侯。从别国割取土地，得到财物，这是从前王霸不惜损兵折将而追求的东西；给宗族亲戚封侯，就是商汤、周武王也得经过争战和拼杀才能争取得到。如今大王毫不费力，唾手而得到这两个好处，这是我祝愿大王的事情。

如果秦军沿轵道而下，南阳就会处于险境；再攻掠韩国，包围周室，赵国自身也随着会被削弱；秦国再占据卫国，夺取淇水，齐国就一定会臣服秦国。秦国的欲望既然已经得逞于山东六国，必然会发兵攻打赵国。秦兵渡过黄河，跨过漳水，占据番吾，就可以打到赵国的邯郸城下了。这是我替大王担忧的。如今，山东各国没有比赵国更强的。赵国土地方圆二千里，拥兵数十万，战车千辆，战马万匹，粮食可供数年用度。西有常山，南有黄河、漳河，东有清河，北有燕国。燕国本来就是弱国，不足为虑。而在各诸侯国中，秦国最怕的就是赵国。然而，为什么秦国不敢发兵攻打赵国呢？是因为怕韩国、魏国从后面攻打它，抄它的后路。因此，韩魏两国是赵国南面的屏障。秦国要进攻韩国、魏国就不同了。韩魏没有名山大川可做屏障，只要一点点

吞食，就能一直逼近韩魏两国的国都。如果韩魏无力对付秦国，就必然臣服秦国。而韩魏臣服了秦国，秦国就扫除了进攻赵国的两个障碍，没有了后顾之忧，这样祸患就会直接落到赵国头上。这是我为大王忧虑的。

我听说古代的尧一开始没有一点儿权势地位，舜没有尺寸之地，而后来都拥有了天下；禹聚集的人群不到一百人，而后来成为诸侯之王。商汤、周武王的士兵不足三万，战车不足三百辆，而后来都成为天子。这实在是因为他们都实施了正确的谋略。所以圣明的君主，对外要能判断敌国的强弱，对内要量才而用。这样不用等到两军战场对阵，就对双方胜败、存亡的可能性胸中有数了。岂能被众人的闲言碎语所蒙蔽而糊里糊涂地决策呢？我曾按照天下各国的地图加以考察，发现天下诸侯的土地，相当于秦国的五倍；诸侯的兵力，是秦国的十倍。如果六国集中力量，一致向西进攻秦国，秦国必定被攻破。可如今各国却甘愿面西事秦。击败别人与被人击败，征服别人与被人征服，岂可同日而语？那些主张连横的人，都想割让诸侯的土地来与秦国讲和。与秦国讲和了，那些人就可以有高大的房屋，豪华的宫室，耳听笙竽之音，一旦秦国来攻打，他们都不能与君主分忧。因此主张连横的人整天拿秦国的权势恐吓诸侯，以求分割土地。对此，希望大王深思熟虑。

我听说圣明的君主遇事不疑惑，不听信谗言，抵制流言蜚语，堵塞结党营私之门。这样，那些愿意报效国家的贤能之臣才能争相尽忠于君王。我为大王着想，觉得不如联合韩、魏、齐、楚、燕、赵六国的力量对抗秦国。让各诸侯国的将相一齐到洹水来会盟，互相交换人质，杀白马，共订盟约。约定：如果秦国攻打楚国，齐国、魏国就各派精兵援助楚国，韩国断绝秦兵粮道，赵国渡过黄河、漳水牵制秦军，燕国把守常山之北；如果秦国攻打韩、魏两国，那么楚国就断绝秦军的后路，齐国派精兵进行援助，赵军渡过黄河、漳水，燕国把守云中；如果秦国攻打齐国，那么楚国就断绝秦的后路，韩国防守成皋，魏国堵住它的粮道，赵军渡过黄河、漳水，指向博关，燕国派精兵进行援助；如果秦国进攻燕国，赵国就防守常山，楚国驻兵武关，齐军渡过渤海（今沧州），韩国、魏国派出精兵进行支援；如果秦国进攻赵国，那么韩国就驻军宜阳，楚国驻军武关，魏国驻军河外，齐军渡过清河，燕国派出精兵进行支援。诸侯中有不遵守盟约的，其余五国就共同讨伐它。如果六国实行合纵联盟对抗秦国，秦国就必然不敢出兵函谷关侵害山东六国了。这样大王的霸业就成功了。”赵王说：“好！就听你的。”

[秦国在长平大败赵军后，又想攻打邯郸城。赵国人都很害怕，纷纷东逃。赵国派苏代带着重礼去游说秦国的相国应侯范雎说：“武安君白起把赵括打败了吗？”应侯回答说：“是的。”“武安君又要攻取邯郸吗？”“是的。”苏代说：“一消灭了赵国，秦国就可以称王于天下了。那武安君为秦国东征西讨，攻占了七十多座城池，在南面夺取了鄢郢、汉中，在北面战胜了赵括率领的赵军，即使是周公、召公、吕尚的功勋也不过如此。赵国一灭亡，秦国就可以称王于天下了。武安君也会位比三公的，你能甘心位居他人之下吗？即使你不想位居武安君之下，也是不可能的了。秦国攻打韩国，图谋攻占邢丘，围困上党，上党的百姓都愿意归顺赵国，而天下百姓不愿意归顺秦国也很久了。如果秦国灭了赵国，那赵国北方的领土就归入燕国，东面的领土归入齐国，南面的领土归入韩国、魏国。这样一来，秦国就所得无几了，而你得到的，又有多少呢？所以不如趁机让赵国割地给秦国讲和，不要让武安君来得到这份功劳。”于是应侯向秦昭王进言说：“秦兵打仗打得已经很疲惫

了，请大王准许韩、赵两国割地求和。”秦国就撤回了军队。赵王派赵赦去定条约待奉秦国，打算割让六城给秦国。虞卿（赵国的上卿）对赵王说：“秦国攻打赵国，是因为秦兵疲惫了才退军的呢？还是秦军的力量还能进攻，只是由于怜惜大王而不再进攻了？”赵王说：“秦军攻打我国，已经竭尽全力了，一定是因为打得太疲惫了才退军的。”虞卿说：“秦国用其兵力攻打它所不能得到的，所以士兵疲惫了只好退军。大王又割让秦国力所不能取的城邑送给它，这是帮助秦国攻打自己啊。明年秦国又要求割地，大王还给不给呢？如果不割给它土地，那就会前功尽弃而且引来后祸；如果割给它土地，那就会没有土地可给了。俗话说：‘强者善于攻取，而弱者善于防守。’现在如果听从于秦国，秦兵就可以不费力得到土地，这是使秦国强大而使赵国衰弱啊。以此有利于强大的秦国却割削更衰弱的赵国，这样的策略怎么还能继续推行！况且大王的土地有限，秦国的欲求却无止境，以有限的土地去满足无止境的欲求，其结果必然是没有赵国了！”赵王的主意还没有拿定，楼缓从秦国来，赵王就问他的意见如何。楼缓说：“不如把六城给秦国。”虞卿说：“我主张不给秦国土地，并不是不割让土地给别人。秦国向大王索取六个城邑，而大王则把这六个城邑送给齐国。齐国，是秦国的死对头，得到大王的六个城邑，就可以与我们联合攻打秦国，齐王倾听大王的计谋，不用等话说完，就会同意的。这样，大王虽然把城邑送给齐国，却能从秦国得到补偿。这样齐、赵两国之间的深仇可以消除，又向天下表明赵国有能力做一番事业。大王以此发出号令，军队还没等到达秦国的边境，秦国的使者就会送上重重的礼物反过来向大王求和了。秦国请求和解了，韩国、魏国听了就会敬重大王，敬重大王就一定会送上重宝与大王联合。这样一举可以和韩、魏、齐三国结成联盟，而使秦国更显孤危了。”赵王说：“好。”就派虞卿向东去见齐王，和他一起谋划攻秦。虞卿还没有回来，秦国已经派使者到赵国求和了。楼缓得知这一消息，便溜走了。

秦军围攻赵都邯郸，赵王派平原君去楚国进行结盟，请楚国出兵相救。平原君到了楚国，见到楚王向他说明合纵的利害关系，从早晨就谈判，直到中午还没有决定下来。毛遂这时手按剑柄，登阶到了堂上，对平原君说：“合纵的利害关系有两句话说明白了。现在从早晨就谈合纵，到了中午还决定不下来，是什么缘故？”楚王厉声呵叱：“怎么还不给我下去！我是跟你的主人谈判，你来做什么！”毛遂紧握剑柄走向前去说：“大王敢呵叱我，不过是依仗楚国人多势众。现在十步之内大王是不能依仗楚人多势众了，大王的性命控制在我的手中了。我的主人就在面前，当着他的面你为什么这样呵叱我？况且我听说商汤曾凭着七十里方圆的地方统治了天下，周文王凭着百里大小的土地使天下诸侯臣服。如今楚国有土地方圆五千里，军队白万，这是称霸天下的资本啊。以楚国的强大，天下没有能与它相比，能抵挡得了的。秦国的白起，不过是个毛孩子罢了，他带着几万人的部队，发兵与楚国交战，第一战就攻开了郢城、郢都，第二战烧毁了夷陵，第三战进攻了楚国的宗庙，使大王的先祖受到了极大的侮辱。这是楚国百世不解的怨仇，连赵王都感羞耻，可是大王却不觉得羞愧。合纵联盟可不是为了赵国，而是为了楚国啊。”楚王说：“的确象先生所说的那样，我一定竭尽全国的力量履行合纵盟约。”楚王于是派兵援救赵国。

赵孝成王时，秦兵围攻邯郸，各诸侯国派出的救兵都不敢向秦军进攻。魏王派晋鄙领兵救赵，因为害怕秦军，到汤阴就停下来不走了。魏国又派不

是魏国人却做了魏国将军的新垣衍偷偷地进入了邯郸城，让赵国尊秦王为皇帝。当时鲁仲连（也是战国时有名的纵横家）恰好客居赵国，碰上秦军围邯郸，听说魏将叫赵尊秦为帝，就去见平原君说：“魏国人新垣衍在哪里？让我替你责备他一顿，让他回魏国去。”平原君说：“那就让我把他介绍给你吧。”鲁仲连见到新垣衍，一言不发。新垣衍说：“我看住在这个被围城池中的人，都对平原君有所求。今天我看先生的模样，并不象是对平原君有什么要求，可是为什么老呆在这围城中不走呢？”鲁仲连说：“世人都认为鲍焦不是从容死去的，这种看法不对。现在只有没有见识的人才仅仅为个人打算。秦国是个不讲信义、穷兵黩武的国家，用权诈之术驱使士人，又象对待奴隶一样役使它的人民。如果秦王毫无顾忌地做了皇帝，就会以暴虐手段统治天下，那么我只有跳东海自杀了，我决不愿做秦国驯服的臣民。我之所以来见将军，是因为我想为赵国出点力啊。”新垣衍说：“先生怎样出力帮助赵国呢？”鲁仲连说：“我要叫魏、燕两国出力帮助它，因为齐、楚就必须答应相救了。”新垣衍说：“燕国么，我可以设法说服，至于魏国，我就是魏国人，先生怎么能使魏国帮助赵国呢？”鲁仲连说：“魏国不帮助赵国是因为魏国没有看到秦称帝后的坏处啊；如果魏国看到这个坏处，那一定会帮助赵国的。”新垣衍问：“秦国称帝的坏处是怎样的呢？”鲁仲连说：“从前齐威王曾经实行仁义，倡导天下诸侯去朝见天子。那时周王室既贫又弱，诸侯都不肯去朝见，只有齐王单独去。过了一年多，周烈王死了，诸侯都去吊丧，齐使最后才到。周室大臣发怒了，在给齐国的讣告里说：‘周烈王逝世，新天子罢朝守丧，齐国的大臣田婴最后才到，应该斩了他！’齐威王看了勃然大怒，说：‘呸！你娘原来是个婢女啊！’终于成了天下笑柄。所以周烈王活着的时候，齐王独自去朝拜，周天子死了，就破口大骂，这实在是由于忍受不了天子的苛求啊。秦王既然尊为大子，这样的苛求也是理所当然，不足为怪。”新垣衍说：“先生难道没见过那些仆人吗？十个仆人要听命于一个主人，难道是力气、才智赶不上主人吗？是因为害怕主人呀！”鲁仲连说：“然而魏国对于秦国，也象奴仆吗？”新垣衍说：“对。”鲁仲连说：“既然如此，我就叫秦王把魏王剁成肉酱。”新垣衍很吃惊，说：“咳，先生的话也太过分了吧！你又怎能叫秦王把魏王剁成肉酱呢？”鲁仲连说：“当然能。你听我慢慢给你讲。从前九侯、鄂侯、文王，是商纣王的三个诸侯，其中九侯有个女儿很漂亮，因此进献给纣王，纣王却嫌她丑，就把九侯剁成肉酱。鄂侯极力地为他辩护，话说得激烈些，鄂侯也被杀了，晒成肉干。文王听说了这件事，只是叹叹气，就被抓起来关进羑里的监牢里，关了一百天，想要把他杀死。为什么同样具有称帝的条件，其中却有人终于落得被做成肉干肉酱的下场呢？齐闵王要到鲁国去，夷维子问鲁国人：‘你们准备怎样款待我们的国君呢？’鲁国人说：‘我们准备用牛、羊、猪各十头来款待你们的国君。’夷维子说：‘你们从哪儿找来这样的礼节接待我的君主呢？我那国君，是天子的身份。天子出来视察，诸侯都得让出自己的宫室，交出钥匙，还得象仆人一样，撩起衣襟，端着几案，站在堂下侍候吃饭，天子吃完了，他们才退下来听政。’鲁国人一听就立即锁上城门，不让他们一行入境。齐闵王进不成鲁国，又准备到薛国去，路过邹国，恰好邹国国君新死，齐闵王想去吊丧。夷维子对邹国新君说：‘天子来吊丧，主人一定要把灵柩转个方向，坐南朝北，好让天子南面致吊礼。’邹国的群臣说：‘一定要这样做，我们就自刎而死，决不受辱！’因此齐闵王也不敢进入邹国。邹国和鲁国的

臣子们，活着的时候，轮不到在天子跟前当差，死后也不能按照隆重的仪式盛敛。然而齐闵王想叫他们用对待天子的礼节来侍奉自己，当然也办不到。如今秦国和魏国都是拥有万辆战车的大国，谁都可以称王。可魏国仅仅看到秦国打过一次胜仗，就想尊秦为帝。如果秦王真的称帝了，就要变动诸侯的大臣，他将撤换他认为不行的人，而提拔他认为能干的人，他还要把自己的女儿和那些善说坏话的小妾，嫁给诸侯做妃嫔。这种人一旦进入魏王宫中，魏王怎么能平安地生活呢？而将军又靠什么保住原来的尊贵地位呢？”于是新垣衍站起身来，再次拜谢：“请允许我告辞，再不敢提尊秦为帝的事了。”秦国将领听说这件事后，随即退兵五十里。]

【按语】

苏秦说服赵王，用的是利诱的策略。赵王如果听从苏秦的计谋，就会得到“割地包利，封侯贵戚”的好处。有这样的诱惑，赵王能不言听计从吗？而赵原韩、魏做为邻邦，“唇亡齿寒”，具有同样的利益，所以它们的联盟是必需的。中国与朝鲜之间也是如此，所以当年我们才会全力以赴地抗美援朝。

毛遂自荐的故事尽人皆知，一般都赞许毛遂的勇气和智慧。他使楚王出兵救赵，实质上是威逼、胁迫，近于无赖：不答应联盟吗？你的性命可掌握在我的手里！这是毛遂式的谈判手段。难怪平原君感叹说：“毛先生一至楚，而使赵重于九鼎大吕。毛先生以三寸之舌，强于百万之师。”现在坐在谈判桌旁的人无论是谈政治、谈停火，还是谈生意，不妨也运用一下这种手段，且看效果如何？

而秦国的相国应侯范雎为了个人名位、一己之私就坏了国家大事，任用这样的人当政，秦王难逃用人不明之责。范雎之辈在今天数量仍旧不少，贻国害民，那些“治人”的单位对此该有警醒。与范雎相对照，那些面对齐闵王的淫威却保持国家尊严的邹鲁之臣令人敬佩，要做人，我辈当学他们。

【经文】

苏秦如韩[韩之先与周同姓，事晋，得封于韩，为韩氏。后周烈王赐韩侯，得列为诸侯也]，说韩宣王曰：“韩北有巩洛、成皋之固，西有宜阳、商阪之塞，东有宛、穰、洧水，南有崆山，地方九百余里，带甲数十万。天下之强弓劲弩，皆从韩出。韩卒超足而射，百发不暇止，远者枯洞胸，近者镞掩心。韩之剑戟，则龙泉，太阿，皆陆断牛马，水截鹄雁。夫以韩卒之劲，与大王之贤，乃西面而事秦，交臂而服焉。羞社稷而为天下笑，无大于此者也！是故愿大王熟计之。大王无事秦，事秦必求宜阳、成皋。今兹效之，明年又复求割地，与之则无地以给之；不与则弃前功而受后祸。且夫大王之地有尽，而秦之求无已，以有尽之地，而逆无已之求，此所谓市怨结祸者，不战而地已削矣！臣闻鄙谚曰：‘宁为鸡口，无为牛后。’今王西面交臂而臣事秦者，何异于牛后乎？夫以大王之贤，挟强韩之兵，而有牛后之名，窃为大王羞之！”韩王勃然作色，按剑叹息曰：“寡人虽不肖，不能事秦！”从之。

[韩攻宋，秦大怒，曰：“吾爱宋，韩氏与我交，而攻我所甚爱，何也？”苏秦为韩说秦王曰：“韩氏之攻宋，所以为王也。以韩之强，辅之以宋，楚、魏必恐，恐必西面而事秦。王不折一兵，不杀一人，无事而割安邑，此韩氏之所以祷于秦也。”韩惠王闻秦好事，欲罢其人，无令东伐，乃使水工郑国来间秦，说秦王，令凿泾水以溉田。中作而觉，欲诛郑国。郑国曰：“始臣为间，然渠成亦秦之利。臣为韩延数年命，为秦开万代之利也。”王从之。]

【译文】

苏秦说服了燕国、赵国参加合纵联盟后，又来到了韩国[韩国的祖先与周

同为姬姓，侍奉晋国，被封于韩地，成为韩氏。后来周烈王赐封韩侯，使韩国成为诸侯国之一]，他劝韩宣王说：“韩国北面有巩地、洛地、成皋那样坚固的边城，西面有宜阳、常阪那样险要的关塞，东面有宛地、穰地、洧水，南面有陁山。土地方圆千里，拥兵数十万。天下的强弓硬箭都从韩国出产。韩国士兵举足踏地发射，不一会儿就可发射百箭，远处可射中胸膛，近处可射穿心脏。韩国士兵的剑和戟，都如龙泉、太阿这样的名剑那般锋利，这些剑和戟在陆上都能砍断牛马，在水上能击中天鹅和大雁。靠着韩军的坚强有力和大臣的英明贤良，却西向服秦，自缚臂膀去表示臣服。使国家蒙受羞辱，被天下人耻笑，这真是奇耻大辱！因此希望大王仔细地考虑。大王不要去侍奉秦国，如果去侍奉它，它必定要求得到宜阳和成皋。如果现在奉献上去，第二年就越发要求割让土地。如果继续割让，就将无地供给；不予割让，就将前功尽弃，而且会遭受秦国进一步侵害。况且大王的土地有限，而秦国的欲望无穷。以有尽之地去迎合没有止境的欲望，这就是所说的自己去购买怨恨和灾祸，没有经过战斗，土地就被占领了。我听俗话说：‘宁可做鸡口，不可做牛尾巴。’如今大王到西面去乖乖地称臣事秦，和做牛尾巴有什么区别呢？以大王的贤能，拥有强大的韩国军队，却有牛尾巴的名声，我私下替大王惭愧。”韩王听了愤然变了脸色，手按宝剑仰天叹息说：“我虽然不贤明，也一定不去侍奉秦国！”于是韩国也参加了合纵。

[韩国攻打宋国，秦王大怒，说：“我爱宋国，韩国与我们交好，却又去攻打我非常喜欢的国家，这是为什么？”苏秦为韩国去劝说秦王说：“韩国之所以攻打宋国，是为了大王啊。凭着韩国的强大，再加上宋国的辅助，楚国、魏国一定会十分恐慌，他们害怕了，就一定会向西面来侍奉秦国。大王不折一兵一卒，不经过战争就可能占领安邑，这就是韩国要以此来为秦国祈求的事情。”后来，韩惠王听说秦国要攻打自己，就想阻止秦军，不让他们东伐，于是便派水工郑国去秦同做为内应，说服秦王让凿渠引泾水来灌溉田地。在开凿的过程中，郑国被察觉了真实身份和目的，秦王就要杀他。郑国说：“起初我是做韩国的内应，但把渠凿成了也对秦国有好处。我的活动使韩同多存在了几年，能遗惠秦国后代子孙。”秦王认为他说的有理，便放了他。]

【按语】

劝将不如激将。苏秦把这一谋略运用的得心应手，激刃有余。他总是先列举各国的优势，激起诸侯的信心；然后，毫不客气地指出他们臣服秦国是一种耻辱，“宁为鸡口，无为牛后”，从而使他们知耻而后勇，奋然而起，决意与秦国抗衡。这样就达到了合纵联盟的目的。

同样的道理，我们中华民族只有永远记得近代史上受到帝国主义列强欺凌的耻辱，从而发奋图强，不断地壮大自己。如此才能维护国家尊严，保持国家的独立自主，凭我们自己的意志办事。

【经文】

苏秦如魏[魏之先，毕公高之后，与周同姓。武王伐纣，封高于毕，以为姓。毕万事晋献公，献公封万于魏，以为大夫。后周烈王赐魏，俱得为诸侯]，说魏襄王曰：“大王之地，南有鸿沟、陈汝南，东有淮、颍、煮，西有长城之界，北有河外、卷、衍。地方千里，地名虽小，然而田舍庐庑，曾无刍牧之地。人民之众，车马之多，日夜行不绝，轰轰殷殷，若有三军之众。魏，天下之强国也；王，天下之贤主也。今乃有意西面而事秦，称东藩，筑帝宫，

受冠带，祠春秋。臣窃为大王耻之。臣闻越王勾践，战弊卒三千，擒夫差于干遂；武王卒三千，革车三百乘，制纣于牧野。岂其卒众哉？诚能奋其威也！今窃闻大王之卒，武士二十万，仓头、奋击二十万，厮徒十万，车六百乘，骑六千匹。此过越王勾践、武王远矣！今乃听于群臣之说，而欲臣事秦。夫事秦必割地以効实，故兵未用而国已亏矣。夫为人臣割其主之地以外交，偷取一旦之功，而不顾其后，破公家而成私门，外挟强秦之势，以内劫其主，以求割地，愿大王孰察之！《周书》曰：‘绵绵不绝，蔓蔓奈何？毫厘不伐，将用斧柯。’前虑未定，后有大患，将奈之何？大王诚能听臣，六国从亲，专心并力，则必无强秦之患，故敝邑赵王使臣效愚计，奉明约，在大王诏之。”魏王曰：“谨奉教。”

[虞卿说春申君伐燕，以定身封。春申君曰：“所道攻燕，非齐即魏。魏、齐新恶楚，楚虽欲攻燕，将阿道哉？”对曰：“请令魏王可。”虞卿遂如魏，谓王曰：“夫楚亦强大矣，天下无故！乃且攻燕。”魏王曰：“何也？子云‘天下无故’，今也子云‘乃且攻燕’者，何也？”对曰：“今谓马力多则有矣，若曰胜千钧则不然者，何也？夫千钧，非马之任也。今谓楚强大则有矣，若夫越赵、魏而开兵于燕，则岂楚之任哉？非楚之任而楚为之，是弊楚也。弊楚即强魏。其于王孰便？”魏王曰：“善。”从之。]

【译文】

苏秦为赵国组织合纵联盟，又到了魏国[魏国的祖先是毕公高的后人，和周同为姬姓。周武王伐纣，封高在毕这个地方，便以毕做为姓氏。毕万侍奉晋献公，晋献公就封毕万于魏地，任命他作大夫。后来周烈王又赐封魏为诸侯，于是魏国也成为诸侯之一]，苏秦劝魏襄王说：“大王的土地，南面有鸿沟、陈、汝南，东面有淮水、颍水、煮枣，西面有长城为界，北面有河水、卷、衍。土地方圆千里，地方的名声虽小，然而到处都是房屋田地，只是少有放牧牛马的地方。人民众多，车马不少，日夜往来不断，极有声势，就如同是三军将士在行动。魏国，是天下的强国；大王，是天下贤明的君主。如今竟有意臣服于秦国，自称为东方属国，为秦王建筑宫室，接受秦王赐给的服饰，春秋两季给秦国纳贡。我真替大王感到羞愧啊。我听说越王勾践，靠着三千名疲弊的士兵作战，在于遂捉住了夫差，周武王凭着三千名士兵，一百辆战车，在牧野把纣王杀死。难道是他们的士兵多吗？实在是因为他们能振作自己的威力啊！如今我听说大王的士兵，勇武刚毅的二十余万，青布裹头的二十万，殊死作战的二十万，做杂务的十万，还有战车六百辆，战马五千匹。这远远超过了越王勾践和周武王的兵力。如今却听从了群臣的邪说，竟打算以臣子的身份去侍奉秦王。而侍奉秦王，一定得割让土地，送上人质，因此军队还没用上而国家就已受到损害了。而那些做人臣的，割让君主的土地以便对外勾结，窃取一时的功绩而不顾及国家的后患，损失国家的土地而满足个人一时的欲望。他们依仗外面强秦的权势，在国内胁迫自己的君主，要求割让土地。希望大王对此能够明察！《周书》上说：“微弱时不除掉，长大了就难以消灭；弱小时不拔掉，长大了就得用斧子砍。”事前不当机立断，事后必有大祸，那将怎么办？如果大王真能听从我的意见，六国合纵结亲，专心合力，就一定不会遭到强秦侵扰。因此我们赵王派我进献愚计，奉上明定的条约，听凭大王诏令。”魏王说：“我听从你的意见。”

[虞卿劝春申君攻打燕国，从而确定自己的封地。春申君说：“进攻燕国时所经过的道路，不是齐国就是魏国。魏国和齐国最近与楚国结下怨仇，楚

国即使要攻打燕国，又从哪里通过呢？”虞卿回答说：“还是请魏王同意吧。”虞卿于是又到魏国去对魏王说：“楚国是很强大的，可说是天下无敌，竟然准备攻打燕国。”魏王说：“怎么啦？你先说什么天下无敌，现在又说什么竟然准备攻打燕国。这是什么意思啊？”虞卿说：“现在比如说马的力气是不小，这是对的，但如果说马的力气能驮千钧却是不真实的，为什么呢？因为千钧不是马所能承受得住的。如今要说楚国强大是对的，如果说楚国可以跨越赵、魏与燕国交兵，难道能够胜任吗？楚国不能胜任，却偏要去做，这将导致楚国衰败。楚国衰败了，就等于使魏国强大了。这两种情况对大王说，哪一种更有利？”魏王说：“好，你说得对。”于是听从了虞卿的劝说。]

【经文】

苏秦如齐。[齐太公望吕尚者，事周，为文武师谋伐纣。武王以平商，封尚父于齐营丘也。]说齐宣王曰：“齐南有泰山，东有琅邪，西有清河，北有渤海，此四塞之国也。临淄甚富而实，其民无不吹竽、鼓瑟、弹琴、击筑、斗鸡、走狗、六博、蹴鞠者也。临淄之途车毂击，人摩肩，连衽成帷，举袂成幕，浑汗在雨。家殷人足，志气高扬，夫以大王之贤，与齐之强，天下莫能当也。今乃西面事秦，窃为大王羞之！且夫韩魏之所以畏秦者，为与秦接壤壤界也。兵出相当，不出十日而战胜存亡之机决矣。韩魏战而胜秦，则兵半折，四境不守；战而不胜，则国已危亡随其后也。是故韩魏之所以重与秦战，而轻为之臣也。今秦之攻齐则不然：倍韩魏之地，过卫阳晋之道，经乎亢父之险，车不得方轨，骑不得比行，百人守险，千人不敢过也。秦虽欲深入，则狼顾，恐韩魏之议其后。是故恇疑虚喝，骄矜而不敢进。夫不深料秦之无奈齐何也，而欲西面事之，是群臣之计过也。今无臣秦之名，而有强国之实，故愿大王少留意计之。”齐王曰：“善。”

[苏秦说闵王曰：“臣闻用兵而喜先天下者忧；约结而喜主怨者孤。夫后起者，藉也；而远怨者，时也。故语曰：‘骐驎之衰也，努马先之；孟贲之倦也，女子胜之。’夫弩马女子之筋骨力劲，非贤于骐驎、孟贲也，何则？后起之藉也。臣闻战攻之道，非师者，虽有百万之军，北之堂上；虽有阖闾、吴起之将，擒之户内；千丈之城，拔之樽俎之间；百尺之冲，折之于席上。故钟鼓竽瑟之音不绝，地可广而欲可成；和乐倡优之笑不乏，诸侯可同日而致也。故夫善为王业者，在劳天下而自佚，乱天下而自安。诸侯无成谋，则国无宿忧也。何以知其然耶？昔魏王拥土千里，带甲三十万，从十二诸侯朝天子，以西谋秦。秦恐，寝不安席，食不甘味。卫鞅谋于秦王曰：‘王何不使臣见魏王，则臣必请北魏矣。’秦王许诺。卫鞅见魏王，曰：‘大王之功大矣！令行于天下矣！所以十二诸侯，非宋、卫则邹、鲁、陈、蔡。此固大王之所以鞭捶使也，不足以王天下。不若北取燕，东伐齐，则赵必从矣；西取秦南伐，则韩必从矣。大王有伐齐、楚之心，而从天下之志，则王业见矣。大王不如先行王服，然后图齐楚。’魏王善之，故身广公宫，制丹衣，柱建九旌，从七星之旗。此天子位也，而魏王处之。于是齐、楚怒，诸侯奔齐，齐人伐魏，杀太子，覆其十万之军。是时，秦王拱手受河西之外。故卫鞅始与秦王计也，谋约不下席，而魏将已擒于齐矣；冲櫓未施，而西河之外已入于秦矣。此臣之所谓北之堂上，擒将户内，拔城于樽俎之间，折冲于席上者也。”楚怀王使柱国昭阳将兵伐魏，得八城，又移兵而攻齐。齐闵王患之。陈轸曰：“王勿忧也，请令罢之。”即往见昭阳于军，再拜，贺战胜之功，起而请曰：“敢问楚之法，覆军杀将，其官爵何也？”昭阳曰：“官为上柱

国，爵为上执圭。”陈轸曰：“贵于此者，何等也？”曰：“唯有令尹耳。”轸曰：“令尹贵耳！王非置两令尹也！臣窃为君譬之，可乎？楚有祠者，赐其同舍人酒一卮，舍人相谓曰：‘数人饮之不足，一人饮之有余，请画地为蛇，先成者饮酒。’一人蛇先成，引酒且饮之，乃左手持卮，右手画地，曰：‘吾能为之足。’足未成，一人蛇复成，夺其卮，曰：‘蛇固无足，子安能为之足乎？’遂饮其酒。为蛇者，终亡其酒。今公攻魏，破军杀将，得八城，而又移兵攻齐，齐畏公甚，以此名君足矣！冠之上非可重也！战无不胜而不知止，身且死，爵且归，犹为蛇足者也。”昭阳以为然，引军而去。]

【译文】

苏秦继续组织合纵联盟，来到齐国。[齐太公吕尚侍奉周国，为周文王、周武王谋划出兵伐纣。周武王灭商后，封尚父在齐地营丘。]苏秦劝齐宣王说：“齐国南有泰山，东有琅邪山，西有清河，北有渤海，这就是所说的四面皆有险阻的国家。都城临淄非常富有殷实，这里的百姓没有不吹竽鼓瑟、击筑弹琴、斗鸡赛狗、下棋踢球的。临淄的道路上，车挨着车，人挤着人，人们把衣襟连起来，就可以成为帷帐，把袖子举起来就可以成为帐幕，挥洒汗水就如同下雨。家家殷实富有，人人意气高昂。凭着大王的贤明和齐国的强盛，天下无人抵挡。如今却侍奉西面的秦国，我为大王感到羞耻！至于韩魏之所以害怕秦国，是因为他们与秦国接壤。双方出兵对阵，不到十天，胜负存亡的结局就决定了。韩魏战胜秦国，那么自己也要损兵过半，四面的边境就无法防守；战不胜秦国，自己就会随即灭亡。正因为如此，韩魏不敢与秦作战，而轻易地向秦国屈服称臣。现在秦国进攻齐国就不同了，它的后背要受到韩魏两国的威胁，卫国的阳晋是必经之路，经过亢父的险隘之地时，车马不能并行，一百人守住险要之地，千人也无法通过。秦国虽然想深入齐境，可总有后顾之忧，害怕韩、魏从后袭击。所以虚张声势，借以威胁，装腔作势，又不敢前进。不去深入考虑秦国对齐国无可奈何这一事实，却想要向秦国卑躬屈膝，这是群臣谋略的错误。如今参加合纵联盟，可以避免向秦国卑躬屈膝的丑名，而获得强国的实惠，我再请大王稍加留意，仔细考虑。”齐王说：“好，你说得对。”

[苏秦劝说齐闵王：“我听说喜欢首先在天下挑动战争的人必有后患，不顾招人憎恨而缔结盟约的人必然孤立。所以说，后发制人应有所凭借，躲开憎恨必然得把握时势。所以谚语说：‘良马衰老时，劣马能跑到它前面；孟贲疲倦时，女子都能胜过他。’所谓驽马、女子，他们的筋骨力气，并不比骐驎、孟贲强，为什么却有这个结果呢？这是因为凭了后来居上的优势。我听说过攻战之法，决定胜负主要不在军队，即使有百万敌军，也可以使他们败在我们帷幄谋划之中；即使有阖闾、吴起那样的强敌，通过屋内的谋划也可以擒住他；千丈高的城池可以在酒宴应酬中夺取；百尺长的战车也可以在枕席上战胜它。结果是钟鼓竿瑟的声音不断，土地却可以得以扩展，愿望可以实现。各诸侯国每天歌舞升平，可以在同一天来朝拜。所以善于成就王业的，在于使天下人效劳而自己安逸，使天下大乱而自己得保平安。如果能使各诸侯国的阴谋无法得逞，那么自己的国家就没有永久的忧患。怎么能知道是这样呢？从前魏王拥有土地千里，三十万军队，联合十二国诸侯去朝见天子，想西去图谋秦国。秦王很害怕，觉都睡不安稳，饭也吃不出滋味。商鞅便与秦王计划说：“大王为什么不让我去见魏王，我一定可以使魏王失算。”秦王答应了。商鞅见到魏王说：“大王的势力够大的了，号令可以通行天下。

可是大王率领的十二国诸侯，不是宋国和卫国，就是邹、鲁、陈、蔡，这些本来都是大王用马鞭子就可以驱使的人，不配和大王共治天下。大王不如向北联合燕国，向东讨伐齐国，那么赵国必定臣服；向西联合秦国，向南讨伐楚国，那么韩国也必定服臣。大王如果有讨伐齐楚的想法，就顺从了天下人的意志，那么王业就可以实现了。大王不如先准备天子的服装，然后再去图谋齐楚。”魏王很喜欢商鞅的话，因此亲自指挥扩建宫殿，裁制红色龙袍，树立天子龙旗，军中都有画朱雀的旗帜。这是天子的建制，可魏王全用上了。于是齐楚愤怒了，各诸侯也赶来支援齐国，齐国联合各诸侯国讨伐魏国，杀了魏国太子，击败魏国十万大军。在这时，可以说秦王在举手间就接管了河西的土地。所以说，商鞅和秦王开始商量的时候，筹划不须走下枕席，而魏国的将帅就被齐国擒获了；兵车战船未曾使用，而西河以外的土地已归入了秦国了。这就是我所说的在厅堂上打败敌人，在帷幄中擒住敌将，在酒桌上攻下城池，在枕席上折断敌人的兵车啊。”

楚怀王派柱国（楚国的官名，相当于将军，是楚国最高军事长官）昭阳领兵讨伐魏国，夺取了八座城池，又调动军队攻打齐国，齐闵王很忧虑。陈轸说：“大王不必犯愁，请让我去说服他们罢兵。”就到楚军中去见昭阳，向他再拜致意，祝贺他打了胜仗。起身后问昭阳：“按照楚国的规定，击溃敌军，杀死敌将，能得到什么样的官爵？”昭阳说：“官为上柱国，爵为上执圭。”陈轸说：“此外还有比这更高的官爵吗？”昭阳说：“只有令尹了。”陈轸说：“令尹是最尊贵的官了，楚王该不会设置两个令尹吧。我替你打个比方，可以吗？楚国有个举行祭祀的人，赏给他手下的人一壶酒。这些人商议说：‘几个人喝不够，一个人喝还有余，让我们在地上画条蛇，谁先画成，谁就喝这壶酒。’有一个人先画好了，拿过酒壶准备喝。他左手端着酒壶，右手继续画着说：‘我还能给蛇添上脚。’脚还没画好，另外有个人已经画完蛇，把酒夺了过去，说‘蛇本来没有脚，你哪能替它画上脚呢？’说着就把酒喝了。给蛇添上脚的人，终于没有喝上酒。如今将军领兵攻打魏国，击溃魏军，杀死魏将，夺取了八座城池，现在又调兵想攻打齐国，齐国很怕你。你因此取得了威名，也就够了。官爵也不能有所增加了。虽然每战必胜，但不知适可而止的人，自己将会死于战事，官爵也要归于他人，就象画蛇添足一样啊！”昭阳认为这话有道理，便收兵而去。]

【经文】

苏秦如楚。[楚之先，出自帝颛顼，帝喾、高辛时为火正，命曰祝融。其后苗裔事周文王。当周成王时，举文武勤劳之后嗣，而封熊绎于楚蛮，以子男之田，姓芊氏，甚得江汉间人和。至熊通，使使随人之周，请尊其号。周不听，熊通怒，乃自立为武王。]说威王曰：“楚，天下之强国也；王，天下之贤主也。西有黔中、巫郡，东有夏州、海阳，南有洞庭、苍梧，北有陜塞、郢阳。地方五千余里，带甲百万，车千乘，骑万匹，粟支十年。此霸王之资也！夫以楚之强，大王之贤，天下莫能当也。今乃西面而事秦，则诸侯莫不西面而朝章台之下矣！秦之所害，莫如楚。楚强则秦弱，秦强则楚弱。其势不两立，故为大王计，莫如从亲以孤秦。大王不从亲，秦必起两军：一军出武关，一军下黔中。则鄢郢动矣！臣闻治之其未乱也，为之其未有也。患至而后忧之，则无及也！故愿大王早熟计之。大王诚能听臣，臣请令山东之国，奉四时之献，以承大王之明诏；委社稷，奉宗庙，陈土励兵，在大王所用之。故纵合则楚王，衡成则秦帝。今释霸王之业，而有事人之名，窃为大王不取

也！夫秦，虎狼之国也，有吞天下之心。秦，天下之仇仇也，衡人皆欲割诸侯之地以事秦，此所谓养仇而仇，大逆不忠，无过此者。故从亲则诸侯割地以事楚，衡合楚割地以事秦，此两策者相去远矣，二者大王何居焉？故敝邑赵王使臣效愚计，奉明约，在大王之诏诏之。”楚王曰：“善，谨奉社稷以从。”

[楚襄王既与秦和，虑无秦患，乃与四子专为淫侈。庄辛谏不听，辛乃去之赵。后秦果举鄢郢，襄王乃征辛而谢之。庄辛曰：“臣闻鄙谚曰：‘见兔而顾犬，未为晚也；亡羊而补牢，未为迟也。’臣闻昔汤、武以百里王，桀、纣以天下亡。令楚国虽小，绝长补短，犹以千里，岂特百里哉！王独不见夫蜻蛉乎？六足四翼，飞翔乎天地之间，俯蚊虻而食之，承白露而饮之，自以为无患，与人无争也。不知夫五尺童子，方将调饴胶丝，加已乎四仞之上，而下为蝼蚁之食蜻蛉其小者也，黄雀因是以！俯啄白粒，仰栖茂树，鼓翅奋翼，自以为无患，与人无争。不知夫公子王孙，左挟弹，右摄丸，以其类为招。昼栖乎茂树，夕调乎酸咸。黄雀其小者也，蔡灵侯因是以！南游乎高陂，北陵乎巫山，饮茹溪之流，食湘波之鱼，左抱幼妾，右拥嬖女，与之驰骋乎高蔡之中，而不以国家为事。不助夫子发方受命乎灵王，系己以朱丝而见之也。蔡灵侯事其小者也，君王因是以！左州侯，右夏侯，饭封禄之粟，而载方府之金，与之驰骋乎云梦之中，而不以天下国家为事。不知夫穰侯方受命乎秦王，填崑塞之内，而投己于崑塞之外。”襄王闻之，身体战栗，乃执圭而授庄辛与之谋秦，复取淮北之地。楚人有以弱弓微缴加归雁之上。楚襄王召问之，乃对以秦、燕、赵、卫为鸟，以激怒王，曰：“夫先王为秦所欺，而客死于外，怨莫大焉！今以匹夫尚有报万乘，子胥、白公是也。今以楚之地方五千里，带甲百万，犹足以踊跃于中野。而坐受伏焉，臣窃为大王弗取。”襄王遂复为纵约伐秦。]

六国既合纵，苏秦为纵约长。北报赵，赵肃侯封苏秦为武安君。乃投纵约书于秦，秦不敢窥兵函谷十五余年。

【译文】

苏秦又来到了楚国。[楚国的祖先，出自颛顼，到帝喾、高辛时做火神，名为祝融。后来，楚国的后裔侍奉周文王。到周武王时，熊绎被封到南方楚之蛮地，赐给他子爵应得的土地，姓芊氏，在江汉间很得民心。到熊通这一代，他派使者到周朝去，请求周朝封他尊号。周天子没有答应他的要求，熊通大怒，竟自立为楚武王。]劝楚威王说：“楚国是天下的强国，大王你是天下的贤君。楚国西面有黔中、巫郡，东有夏州、海阳，南有洞庭、苍梧，北有郢塞、郢阳，国上方圆五千里，拥兵百万，战车千辆，战马万匹，粮食可供十年用，这是建立霸业的资本啊。凭着楚国的强大，加上大王的贤明，就能无敌于天下。如今却打算向西侍奉秦国，这样各诸侯国就不再朝拜楚国，而要去章台朝拜秦国了。秦国对诸侯国中最担忧的就是楚国，楚国强大，秦国就弱小，楚国弱小，秦国就强大，二者势不两立。所以替大王考虑，不如实行合纵以孤立秦国。大王如不实行合纵，秦国一定会兵发两路：一路出武关，一路下黔中。这样，楚国国都鄢郢就要震动了。我听说：‘未乱之时就要治理，事发之前就要预防。’等祸患发生了再为之忧虑，就来不及了。因此希望大王对此及早加以考虑。大王如真的能听从我的劝告，那我就能让山东各国按一年四季奉献礼物，遵守大王发布的诏令，把国家与宗庙委托给大王，并训练军队，任凭大王使用。所以说合纵成功，楚国就能称王；连横成

功，秦国就能称帝。如今楚国放弃了霸主的大业，却有了侍奉他人的名声，我认为这是大王所不足取的。秦国，是贪婪暴戾如虎狼的国家，有吞并天下的野心。秦国，又是天下的仇敌，主张连横的人都想割取诸侯之地来侍奉秦国，这就是所谓的奉养仇敌呀。大逆不道的行为，没有比这更厉害的了。所以合纵成功，诸侯就会割地来侍奉楚国；连横成功，楚国就要割地来侍奉秦国。这两种策略之间的距离很远，对这两种策略，大王选择哪一个呢？所以敝国赵王派我向你献上合纵之计，奉上合纵盟约，以听凭大王的吩咐。”楚王说：“好，请让我以国家的名义听从你的意见。”

[楚襄王在与秦国议和后，不再忧虑秦国的祸患，却和四个宠臣一起一味地贪图享乐，奢侈浪费。庄辛劝谏他不听，只好离开楚国去了赵国。不久秦军果然攻打鄢郢，楚襄王只好征召庄辛回国并向他谢罪。庄辛说：“我听俗话说：‘看到兔子，再回头招呼狗，并不算晚；羊儿丢失，再补栅栏，还不算迟。’我听说从前商汤和周武王凭那百里的地方兴旺起来；夏桀和商纣拥有整个天下，结果反而灭亡了。如今楚国虽小，截长补短，方圆还有几千里，可不止百里啊！大王难道不曾见过蜻蜓吗？它六只脚，四个翅膀，在空中飞来飞去。啄着蚊子和苍蝇吃，吸着甜美的露水喝，自以为不会有什么灾难了，跟谁也没有竞争了。哪里知道五尺来高的小孩，正在调胶液抹丝网，把它从两丈高的地方粘下来，丢在地上给蚂蚁吃了。蜻蜓还算小的呢，那黄雀也是这样。它低下头来啄食谷米，仰着身子在树丛里栖息，扑起翅膀，随意飞翔，自以为没有灾难，跟谁也没有竞争了。哪里知道，公子王孙左手挟弓，右手取丸，正瞄着它当靶子打呢。白天还在树丛里飞，晚上已经给拌上油盐酱醋了。黄雀还算小的呢，蔡灵侯也是这样。他南游高陂，北登巫山，喝茹溪的清水，吃湘江的鲜鱼，左抱年轻的妃子，右拥妖艳的侍女，跟他们驱车跃马，到高蔡去游乐，不把国家大事放在心上。哪里知道，子发正接受楚灵王的命令，用红绳捆绑他去见灵王呢？蔡灵侯的事还算小的呢，大王的情况也是这样。你左边有州侯，右边有夏侯，浪费仓库中的粮食，挥霍国库中的钱财，跟他们放马奔驰，到洞庭湖去游乐，而不把国家大事放在心上，哪里知道穰侯正接受秦王的命令，在崑塞之内布满秦兵，要把大王赶出崑塞之外。”楚襄王听了这番话，浑身发抖。于是委重任于庄辛，和他一起谋划对付秦国，随后就把淮北之地夺了回来。

楚国有个人用劣弓轻轻一拉弓弦，就把南飞的大雁射了下来。楚襄王听说这件事，就把这个人召来询问。他就把秦、燕、赵、卫比作鸟来回答，从而激励楚王，说：“先王（楚怀王）被秦国欺凌，客死在外国，没有比这更大的怨仇了！现在有人身为一介草民尚且敢于向万乘之君报仇，伍子胥和白公就是这样的人。凭着楚国方圆五千里的国土，百万军队，仍然能够在广阔的战场上大战一番，却坐等着受人压制，我为大王所不取啊。”于是楚襄王又与其它国家合纵，订立盟约，共同讨伐秦国。]

齐、楚、燕、韩、赵、魏六国组成合纵联盟，苏秦被任命为纵约长，统一指挥六国的行动。把这一情况通报给赵国，赵肃侯封苏秦为武安君。然后六国把纵约书投给秦国，从此，秦国十五年不敢派兵出函谷关侵犯山东六国。

【按语】

蜻蜓，黄雀无忧无虑地飞翔，与世无争，却不知有人在算计自己。我们常说“害人之心为可有，防人之心不可无”，这是极有道理的。表面的平安下可能潜伏着绝大的危机。所以，必须清醒地分析形势，早早设法保护自己。在商品经济活动中，为了谋取各

自的利益，人与人之间，企业与企业之间为竞争要使用各种各样的手段，不管是正当的，还是卑鄙的。因此，必须料事于先，防患于未然，时刻保持清醒的头脑

“合纵六国”最后终于成功，这是苏秦的一大策划。苏秦当上了“合纵长”一即“联合国秘书长”，总佩六国相印，总辖六国之民。他“伏轼搏銜，横历天下，迁说诸侯之王，杜左右之口，天下莫之能抗”。于是“天下之大，百民之众，王侯之威，谋臣之权，皆欲决于苏秦之策”。这是何等的权势、何等的威风。今天的加利、安南也不能达到这种地步吧！

【经文】

后张仪为秦连衡。[秦欲攻魏，先败韩申差军，斩首八万，诸侯震恐。而仪乃来说魏王。]说魏王曰：[秦孝公时，公孙鞅请伐魏，曰：“魏国居领厄之间，西都安邑，与秦界河，而独擅山东之利。利则西侵秦，病即东收地。今以君贤圣，国赖以盛，宜及时伐魏。魏不支，秦必东徙。东徙则据山河之固，东向以制诸侯。此帝业也。”自是之后，魏果去安邑，徙都大梁。]“魏地方不至千里，卒不过三十万，地四平。诸侯四通，条达辐凑，无名山大川之阻。从郑至梁，二百余里；车驰人趋，不待倦而至梁，南与楚境，西与韩境，北与赵境，东与齐境卒戍四方，守亭障者不下十万，魏之地势，固战场也。梁南与楚、不与齐，齐攻其东；东与齐，不与赵，赵攻其北；不合于韩，则韩攻其西；不亲于楚，则楚攻其南。此所谓四分五裂之道也。且诸侯之为纵者，将以安社稷，尊主强兵显名也。今为纵者，一天下、约为昆弟，刑白马以盟洹水之上，以相坚也。而亲昆弟、同父母，尚有争钱财。而欲恃诈伪反覆苏秦之谋，其不可成亦以明矣。大王不事秦，秦下兵攻河外，据卷、衍、酸枣，去卫取晋阳，则赵不南；赵不南则梁不北；梁不北则纵道绝；纵道绝则大王之国越无危，不可得也。秦折韩而攻梁，韩怯于秦，秦韩为一，梁之亡，立可须也，此臣之所为大王患也。为大王计莫如事秦，事秦则楚、韩必不敢动；无楚、韩之患，则大王高枕而卧，国必无忧矣。大王不听秦，秦下甲士而东伐，虽欲事秦，不可得也。且夫从人多奋辞而少可信，说一诸侯而成封侯之业。是故天下之游谈士，莫不日夜扼腕瞪目切齿以言纵之便，以说人主。人主贤其辨而牵其说，岂得无眩哉？臣闻之，积羽沉舟，群轻折轴，众口铄金，故愿大王审计定议。”魏王于是倍纵约，而请成于秦。

[范雎说秦昭王曰：“夫穰侯越韩魏而攻齐刚寿，非计也。少出师不足以伤齐，多出师则害于秦也，其于计疏矣。且齐闵王南攻楚，破军杀将，再辟地千里，而齐尺寸之地无得，岂齐不欲得地哉？形所不能有也。诸侯见齐之疲弊，兴师伐之，士辱兵顿。故齐所以大破者，以其破楚肥韩魏也。此所谓借贼兵而资盗粮也。王不若远交而近攻，得寸则王之寸，得尺则王之尺。今释近而攻远，不亦谬乎？昔者，中山之国五百地，赵独吞之，功成名立而利附焉，天下莫之能争。今夫韩、魏，中国之处而天下之枢。王若欲霸中国而为天下枢，以威楚、赵。楚强则附赵，赵强则附楚。楚赵皆附，齐亦惧矣。齐惧必卑辞撞币以事秦。齐已附，则韩魏因可虑也。”王曰：“善。”乃拜雎为客卿，谋兵事伐魏，拨怀及邢丘。

齐、楚来伐魏，魏王使人求救于秦，冠盖相望而秦救不至。魏人有唐雎者，年九十余矣，谓王曰：“老臣请西说秦王，令兵先臣出。”王再拜遣之。唐雎到秦，入见秦王，秦王曰：“丈人茫然而远至此，甚苦矣！夫魏之来求救数矣，寡人知魏之急也。”唐雎曰：“大王知魏之急而救兵不发，臣窃以为用策之臣无任矣。夫魏万乘之国也，然所以西面而事秦，称东藩，筑帝宫，

受冠带，祠春秋者，以为秦之强足以与也。令齐、楚之兵已合于魏郊，而秦救不发，亦将赖其未急也。使之而急，彼且割地而约纵，王当奚救焉？必待其急而救之，是失一东藩之魏而强三劲之齐、楚，则王何利焉？”于是秦王遽发兵救魏。]

【译文】

后来张仪为秦国组织连横，与秦国联合打击他国。[秦国准备攻打魏国，先打败韩国将军申差的部队，杀死八万人。诸侯大受震动，害怕极了。正是在这种形势下，张仪来劝说魏王连横。]他劝魏王说：[秦孝公时，公孙鞅就提出攻打魏国，他说：“魏国处于险要的地势之间，把都城定在西边的安邑，与秦国仅仅隔着黄河为界，独自占据山东的有利地势。它占据了有利地势，就会向西发展势力，一旦秦国衰弱就会趁机占领土地。如今大王贤明圣德，国家因此强盛，应该趁此时机攻打魏国，魏国支持不住，秦国就可以向东发展地盘，向东迁移。这样就据有了坚固的山河地势，控制东面的各诸侯国。这是称帝天下的事业。”自此之后，魏国果然离开安邑，迁都大梁。]

“魏国的土地纵横不到一千里，士兵不过三十万人，土地平旷，四方诸侯都能通过，犹如车轮辐条都集聚在车轴上一样，更、没有高山深川的阻隔。从郑国到魏国，只有二百余里，人奔马跑，不等到疲倦就已到达。魏国南与楚、西与韩、北与赵、东与齐接壤。这样魏国士兵只好把守四方，守卫边界上的守望台和城堡的兵力就得不十万人。魏国的地势，本来就是兵家必争之地。如果魏国结交楚国而不结交齐国，齐国就要攻打魏国的东面；如果结交齐国而不结交赵国，赵国就要攻扫魏国的北面；不和韩国联合，那么韩国就会攻打魏国的西面；不和楚国亲善那么楚国就会攻打魏国的南面。这就是所说的四分五裂的地方啊！再说主张合纵的诸侯，说是为了使国家安定，君主尊贵，兵盛国强，这是诱人的美名。现在主张合纵的人，统一天下诸侯的行动，相约结为兄弟之邦，在洹水上杀白马立盟誓，目的是为了相互安定团结。可是即使是同父母的亲兄弟，还要争夺钱财，何况这些诸侯？而你却要靠狡诈虚伪、反复无常的苏秦所献的计谋来保全国家，很明显这是不可能成功的。如果大王不去侍奉秦国，秦国就会发兵进攻河外，占领卷、衍、酸枣等地，控制卫国，夺取晋阳，这样赵国就不能南下；赵国不能南下，魏国就不能北上；魏国不能北上，那么合纵的道路就断了。合纵道路一断，那大王想不遇危险是不可能的。再有，秦国若是胁迫韩国去进攻魏国，韩国迫于秦国的压力，不敢不听。秦韩联合为一个国家，魏国就会马上灭亡，这是我为大王忧虑的原因。为大王盘算，不如侍奉秦国，只要侍奉秦国，那么楚、韩一定不敢妄动；没有楚韩的侵扰，大王就可以高枕无忧，国家也必定没有忧患了。再说如果大王不听从我的意见、秦兵出动，攻向东方，那时即使想去侍奉秦国也不可能了。况且那些主张合纵的人多是夸大其辞，很少有可以信任的。而联合一个诸侯反对秦国，就成为他封侯的基础。所以天下的游说之士，没有不是每天都费尽心机地高谈合纵的好处，去劝说各国君主。做君主的被他们的花言巧语所打动，怎么能不被搞得晕头转向呢？我听说：羽毛虽轻，堆积多了，也可使船沉掉；东西虽轻，装得过多，也可以压断车轴；众口一词，可以熔金。因此希望大王仔细考虑这事。”魏王于是违弃了六国的合纵盟约，而向秦求和。

[范雎劝秦昭王说：“穰侯魏冉隔着韩国、魏国去攻打齐国的刚寿，这不是正确的策略。，如果出兵少了，不足以伤害齐国，出兵多了又损害秦国的

国力，这种计谋是不周密的。当年齐闵王向南攻打楚国，打败楚军杀死楚将，又开辟了千里土地，而齐国最终却连尺寸土地也没得到，难道是齐国不想得到土地吗？是因为形势变化它不能拥有啊。诸侯见齐国疲弊不堪，就发兵讨伐它，使齐国受到损兵折将的耻辱。齐国之所以大受损害，是因为它虽然打败了楚国却使韩、魏两国得利的缘故。这就是所说的借兵给贼，向强盗资助粮食啊。大王不如与远处的国家结交而攻打邻近的国家，每得到一寸土地都是大王的。如今却放弃邻近的而去攻打远处的国家，不是大错而特错吗？从前，中山国方圆五百里的地方，赵国全部吞并，既成功业又立威名，获利不少，天下各国不能和它争夺。现在的韩国、魏国，处于中原而为天下的枢纽。大王如果想占有中原成为天下的枢纽，必须运用对楚国、赵国施加压力的策略。楚国强大了就让赵国依附自己。赵国强大了就让楚国依附自己。赵、楚两国都归附了，齐国必定害怕。齐国一害怕就必定会说谦卑的话，带着重礼来侍奉秦国。齐国归附了，那韩国、魏国就更不用说了。”秦王说：“很好。”于是任命范雎为客卿，谋划出兵讨伐魏国，攻占了怀地和邢丘。

齐国、楚国一齐来攻打魏国。魏王派人向秦国求救，使者的衣冠车伞相望于道，派出的使者一批接着一批，可秦国的救兵还是不到。魏国有个叫唐睢的人，年纪有九十多岁了。他对魏王说：“请让老臣出使西方游说秦王，让秦兵在我回国前出发。”魏王于是又派遣他出使秦国。唐睢来到秦国，见到了秦王。秦王说：“老先生大老远地来到这里，太辛苦了！魏国多次派人来求救，我知道魏国的形势已经很紧急了。”唐睢回答说：“大王既已知道魏国紧急而不派出救兵，这是为大王出谋划策的大臣失职。魏国做为一个拥有万辆兵车的大国，之所以向西来侍奉秦国，自称为秦国的东方属国，修建皇帝的宫室，接受秦制衣帽，每年春秋送来祭祀供品，是以为秦国的强大可以帮助魏国。然而今天齐、楚的军队已经打到魏国的郊外了，可秦国的救兵还没有出发，是认为魏国还没到危急时刻。假如魏国情况紧急，就将割让土地而联合齐、楚，大王即使想去救魏国，哪里还来得及呢？一定要等魏国危急了才去援救，那不但会失去了一个拥有万辆兵车的魏国，而且增强了齐、楚商个强国，对大王又有什么好处？”于是秦王悔悟，立即发兵援救魏国。】

【经文】

张仪说楚怀王曰：“秦地半天下，兵乱四国，被山带河，四塞以为固。[范雎说秦昭王曰：“大王之国，四塞以为固，北有甘泉、谷口，南有泾渭，右陇蜀，左关阪；奋击百万，战车千乘；利则出攻，不利则入守，此王者之地。民怯于私斗，勇于公战，此王者之人。王并此二者而有之，以当诸侯，譬如放韩庐而捕蹇兔也。]虎贲之士百有余万，车千乘，骑万匹，粟如丘山。法令既明，士卒安乐。主明以严，将智以武。虽无出甲，席卷常山之险，必折天下之脊，天下后服者先亡矣！且夫为纵者，无以异驱群羊而攻猛虎。虎之与羊，不格明矣！令王不与虎而与群羊，臣窃以为大王之计过矣。

凡天下强国，非秦而楚，非楚而秦。两国交争，其势不两立。大王不与秦，秦下甲据宜阳，韩之上地不通；下兵河东、成皋，韩必入臣。则梁亦从风而动。秦攻楚之西，韩攻其北，社稷安得无危？臣闻兵不如者，勿与挑战；粟不如者，勿与持久。

秦西有巴蜀，大船积粟，起于汶山，浮江而下，至楚三千余里。舫舟载卒，一舫载五十人，日行三百里；里数虽多，然不费牛马之力，不至十日，而拒捍关矣；捍关惊则从境以东，尽城守矣，黔中、巫郡，非王之有也。秦

举甲出武关，南面而伐，则北地绝。秦兵之攻楚也，危难在三月之内。而楚待诸侯之救，在半岁之外。此其势不相及也。夫待弱国之救，忘强秦之祸，此臣为大王患也。

大王尝与吴人战，五战而三胜，陈卒尽矣；偏守新城，存民苦矣。臣闻功大者易危，而人弊者怨上。夫守易危之功，而逆强秦之心，臣窃为大王危之。凡天下而信约纵亲者，苏秦封为武安君也。苏秦相燕，即阴与燕王谋伐齐，破齐而分其地。乃佯为有罪，出走入齐，齐王因受而相之。居二年而觉，齐王大怒，车裂苏秦于市。夫以一诈伪之苏秦，而欲经营天下，混一诸侯，其不可成亦明矣。今秦与楚接壤壤界，固形亲之国也。大王诚能听臣，臣请使秦太子入质于楚，楚太子入质于秦，请以秦女为大王箕帚之妾，效万室之都，以为汤沐之邑，长为昆弟之国，终身无相攻。臣以为计无便于此者。”楚王乃与秦从亲。

[白起将兵来伐楚，楚襄王使黄歇说秦昭王曰：“天下莫强于秦、楚，今则闻大王欲伐楚，此犹两虎相与斗，而弩犬受其弊，不如善楚。臣请言其说：臣闻之，物至则反，冬夏是也；智至则危，累棋是也。今大国之地，半天下、有三垂，此从生人已来，万世之地未尝有也。王若能持公守威，罢攻伐之心，肥仁义之德，则三王不足四，五霸不足六也；王若负人徒之众，挟兵革之强欲以力臣天下之士，臣恐其有患也。《诗》云：‘靡不有初，鲜克有终。’《易》曰：‘狐涉水濡其尾。’此言始之易而终之难也。何以知其然耶？智伯见伐赵之利而不知榆次之祸；吴王知伐齐之便而不知于遂之败。此二国者非无大功也，没利于前而易患于后也。今王妒楚之不毁也，而忘毁楚之强韩魏也。臣为王虑，而不取也。王无重世之德于韩魏，而有累世之怨焉。夫韩魏父兄弟接踵而死于秦者将十世矣。身首分离暴骸草泽者，相望于境；击颈束手为群虏者，相望于路。故韩魏之不亡，秦社稷之忧也。今王信之，与兵攻楚，不亦过乎？臣为王虑，莫若善楚。”

楚秦合为一以临韩，韩必敛手。王施以山东之险，带以河曲之利，韩必为关内侯。若是，而王以十万戍郑、梁之人寒心，许、鄢陵、婴城，而上蔡召陵不往来也，如是魏亦为关内侯矣。王善楚，而关内侯两，万世之主注地于齐，齐右壤可拱手而取也。然后危动燕赵，摇荡齐楚，此四国者不待痛而服也。”秦王曰：“善。”止不伐楚。

楚顷襄王谋与齐韩连和，因欲图周。周赧王使臣武公说楚相昭子。昭子曰：“乃图周则无之，虽然周何故不可图。”对曰：“夫西周之地，绝长补短，不过百里。名为天下共主，裂其地不足以肥国，得其众不足以劲兵，虽攻之不足以尊名。然而好事之君、喜攻之臣，发号用兵未尝不以周为终始，是何也？则祭器在焉。欲器之至而忘弑君之乱。今韩以器之楚，臣恐天下以器仇楚。”于是，楚计辍不行。

秦武王使樗里疾以车百乘入周，周君迎之甚敬。楚王让周，以其重秦客也。游胜为周谓楚王曰：“昔者智伯欲伐仇犹，遗大钟载以广车，因随之以兵。仇犹卒亡，无备故也。齐桓公之伐蔡也，号曰“诛楚”，其实袭蔡。今秦者，虎狼之国，有吞天下之心，使樗里疾以车百乘入周，周君惧焉。以蔡、仇犹为戒故，使长兵居前，强弩居后，名曰卫疾而实囚之。周君岂能无爱国载？恐一旦国亡而忧大王也。”楚王乃悦。

楚襄王有疾，太子质于秦不得归。黄歇说秦相应侯曰：“今楚王疾，恐不起。秦不如归太子。太子即位。其事秦必谨；若不归，则咸阳一布衣耳。”

楚更立太子必不事秦，失一国而绝万乘之和，非计也，愿相国虑之。”应侯为言于秦王，王不肯。乃遁也。

【译文】

张仪又去游说楚怀王：“秦国土地广阔，占有天下之半；武力强大，可与诸侯对抗；四境有险山阻隔，东边又绕着黄河，四边都有险要的屏障，国防巩固如同铁壁铜壁。[范雎游说秦昭王说：“大王的国家，北有甘泉、谷口，南绕泾水、渭水，右有陇坻、蜀山的险塞，左有函谷、崤山的阻隔，有战车千辆，勇士百万，时机成熟就进攻诸侯，时机不到则退守关隘。这是统一天下所需要的根据地啊。百姓不敢寻衅斗，而在战场上却能英勇杀敌，这是统一天下所需要的人民啊。现在，这两样你都具备了，用它们来对抗诸侯，犹如驱使良犬追逐跛足的兔子一样。]还有战士百多万人，战车千辆，战马万匹，粮食堆积如山，法令严明，将帅足智多谋而又勇武，假如秦国一旦出兵，夺得恒山的险隘就象卷席那样地轻而易举。这样，就控制了诸侯要害之地，天下后来臣服的人必然遭到灭亡。再说，搞合纵联盟的人，无异于驱赶群羊去进攻猛虎，弱羊敌不过猛虎，这是明摆着的，现在大王不与猛虎友好，却与群羊为伍，我认为大王的主意完全打错了。

大凡天下的强国，不是秦国，就是楚国；不是楚国，就是秦国。两国不相上下，互相争夺，势不两立。如果大王不与秦国联合，秦国出兵来攻，占据宜阳，韩国的上党要道就被切断；他们进而出兵河东，占据成皋，韩国必然投降秦国。韩国投降秦国，魏国也必然跟着归顺秦国。这样，秦国进攻楚国的西边，韩、魏又进攻楚国的北边，楚国怎能没有危险呢？我曾听兵法上说过：兵力不强，切勿挑战；粮食不足，切勿持久。

秦国西有巴、蜀，用船运粮，自汶山起锚，并船而行，顺长江而下，到楚都有三千多里。并船运兵，一船载五千余人，和运三月粮食的运粮船同行，浮水而下，一日行三百多里。路程虽长，却不费车马之劳，不到十天，就到达捍关，与楚军对峙；捍关为之惊动，因而自竟陵以东，只有守卫之力，黔中、巫郡都会不为大王所有了。秦国又出兵武关，向南进攻，则楚国的北部交通被切断，秦军攻楚，三月之内形势将十分危急，而楚国等待诸侯的援军，要在半年之后，这将无济于事，依靠弱国的救援，忘记强秦的祸患，这就是我为大王所担忧的。

再说，大王曾与吴国交战，五战三胜，你的兵卒已尽，又远守新得之城，居民深受其苦。我听说：‘进攻强大的敌人，则易遭危险；人民疲惫穷困，则易抱怨君上。’追求易受危难的功业，而违背强秦的意愿，我暗自为大王担心。在诸侯中坚持合纵联盟的苏秦，被封为武安君而出任燕相，暗地里与燕王合谋进攻齐国，瓜分齐国。他假装在燕国获罪，逃到齐国。齐王接待了他，并又任命他为相国。过了两年，齐王发觉他的阴谋，非常气愤，便车裂了苏秦。一贯靠着诳骗欺诈，反覆无常来求荣的苏秦，想要图谋左右天下，统一诸侯，这不可能成功，是很明显的了。现在，秦、楚两国接壤，本来是友好国家。大王果真听从我的劝告，我可以让秦太子做楚国的人质，让楚太子做秦国的人质，让秦女做大王侍奉洒扫之妾，并献出万户大邑，作为大王的汤沐邑，从此秦、楚两国永远结为兄弟之邦互不侵犯，如果真是这样的话，我认为没有比这更有利于楚国的了。”楚王于是与秦国建立了友好关系。

[秦将白起率兵攻打楚国。楚襄王派黄歇去游说秦昭王说：“天下没有比秦楚两国更强大的了，现在，听说你要攻打楚国，这好比两虎相争，而让驾

犬从中获益，不如与楚国友好相处。请让我言说其中的利害，我听说，事情发展到极点，就要走向它的反面，冬去夏来就是这样。智力用到极点，情况就很危险，累棋子就是这样。现在贵国土地广博，几乎拥有天下之半，又把守着周天下的三面边陲，这是自有人类以来万乘之国的领地从来没有过的。你如果能保持既得的功绩，守住已有的威势，收敛攻伐之心，扩大仁义之道，使国家再没有后顾之忧，这样，你就不难建立称霸的大业。大王如果仗恃人力众多，想依靠武力强大，想要用武力屈服天下诸侯，我担心必将会有后患。《诗经》上说：‘万事都有个开头，但很少能够有始有终。’《易经》上说：‘小狐渡河，水漫其尾。’这就是说，开始容易而终结很难啊！

怎么知道是这样的呢？从前，智伯只看到最初攻伐赵国之利，而没有预见到在榆次有杀身之祸；吴国只看到最初攻伐齐国之利，而没有预见到在干隧有杀身亡国的失败。这两个国家并不是没有大功绩，因为他们都贪图眼前的利益，而不顾以后的祸患。现在大王担心楚国不灭，却不想灭楚反会加强韩、魏的势力。我为大王考虑，这样做是不可取的。大王历来于韩、魏无恩德，却世代和他们结有怨仇。韩、魏的宗室贵族接连死于秦国的快有十代了，身首异处，白骨遍野，尸体枕藉，满目皆是；父子老弱成为俘虏，牵绳系索，相随于道。所以，韩、魏如果不灭亡，终究是秦国安危的一大忧患。现在，大王虽相信韩、魏，和他们共同发兵攻打楚国，难道我替你担心还过份吗？不如与楚国友好。

如果秦、楚联合，团结一致，威胁弱韩，弱韩就必然降服。秦国以山东险要做为屏障，拥有河曲之利，韩国就失去了独立，只不过相当于秦国所封的一个‘关内侯’而已。如此，大王以十万之众进驻韩国，魏国就会不寒而栗，如果许、鄢陵、婴城围城固守，楚国的上蔡、召陵就会与魏国隔绝，魏国也会成为秦国的‘关内侯’。大王一旦与楚国结为联盟，拥有那么两个‘关内侯’的万乘大国就与齐国接壤了，这时大王夺取齐国的西部领土，将易如反掌。这么一来，秦国与齐国互相连接，就隔绝了诸侯的合纵联盟。燕、赵无齐、赵的援助，齐、楚无燕、赵的帮助，这也就使得燕赵惊惧，从而挟持了齐、楚，因此燕、赵、齐、楚四国不待急攻，就只有俯首听命了。”秦王说：“你说得对呀。”于是停止进攻楚国。

楚顷襄王打算与齐、韩两国联合共同进攻东周。周赧王派大臣武公游说楚国宰相昭子。昭子说：“打算进攻西周呀，没这么一回事。虽然这样，但是西周也没有什么理由不可以攻打的。”（武公）回答说：“西周这块地方，去长补短，不过百里方圆，名义上是天子管辖。即使得到它的土地也扩展不了多少疆土，获得它的百姓也增强不了多少军队。即使攻下它，也提高不了多少名声。然而那些穷兵黩武的诸侯每次发动战争总是打着替周天子讨伐的旗号，这是为什么呢？因为周朝的祖先灵位在这里，周王是合法的统治者。有些诸侯为了达到挟令天下的目的，竟然不怕背上弑君的罪名。如今，韩国妄图把挟天子令诸侯的罪名加在楚国头上，我担心天下诸侯因此而仇恨楚国。”于是，楚国放弃了伐周的打算。

秦武王派樗里疾率领一百辆战车去朝见周王室，周王派仪仗队去迎接他，很隆重。楚王大怒，责备周王，因为周王尊重秦国的使者。周臣游胜对楚王说：“从前，智伯要攻打仇犹国，使用大车载了大钟送给仇犹国，大车后面跟随着大队兵马，仇犹国措手不及，因此亡国，这是因为事先没有防备的缘故。齐恒公准备攻打蔡国，但他却事先扬言要攻打楚国，实际上却突然

去袭击蔡国。现在秦国是如狼似虎的国家，贪得无厌，又有独吞周室之意。如今派樛里疾以战车百辆侵入周地，周王非常害怕。由于有蔡国和仇犹国的教训作为前车之鉴，他甚为戒备，所以安排戈矛在前，强弩在后，名义上保卫樛里疾，实际是囚禁他，以防万一。西周君哪能不爱国呢？他是担心一旦被灭亡，既加强了秦国，楚国又会失去了屏障。所以我为大王担忧。”楚王听了这才高兴起来。

楚襄王得病，而太子作为人质呆在秦国不能回来。大臣黄歇游说秦国宰相侯范雎：“现在楚王得病，恐怕将一病不起，秦国不如将楚太子放回去。太子即位后，肯定会谨慎听命秦国。如果不让他回去，留在咸阳不过是一个普遍老百姓罢了。假如楚国另立太子，新太子必定不会听命秦国，失去一个友好邻邦，断送与一个万乘大国的和睦，不是好的策略，希望相国你认真考虑。”应侯替楚太子求情，秦王不准。于是，楚太子悄悄逃回楚国了。]

【按语】

生存条件极端艰难，狼会自动结成一群，这是自然的选择。一旦条件好转，它们马上散伙，各自觅食而去，从不顾及同伴的死活。狼多疑、狡诈、冷酷，然而正是靠了这种遗传本性才使它们能够活到今天，至于说，还能活多久，那就不得而知了。六国与秦，势同水火，迫于形势六国才合纵联合，并力抗秦。狡猾的秦国在六国联盟的强大攻势面前，偃旗息鼓，固守关中，这给联名的瓦解提供了外部条件。根深蒂固的不信任，使得合纵联盟从一开始便矛盾重重，危机四伏。六国合纵如同群狼聚合，短暂的和平将昔日被欺凌、被倾轧的阴霾一扫而光，他们也该各自走散了。合纵联名风雨飘摇，败势已成定局，楚王明知此理，想抢占先机，率先与秦国连横。

【经文】

张仪如韩，说韩宣王曰：“韩地险恶，山居，五谷所生，非菽而麦；地方不过九百里，无二年之食料。大王之卒，悉举不过三十万，而厮徒负养在其中矣。今秦带甲百万，车千乘，骑万匹，虎贲之士，跼踵科头，贯颐奋戟者，不可胜数。山东被甲蒙胄以会战，秦人捐甲徒裊以趋敌，左挈人头，右挟生虏。秦逐山东之卒，犹孟贲之去怯夫；以轻重相压，犹乌获之于婴儿。

诸侯不料地之弱、食之寡，而听纵人之甘言好辞，比周以相饰，诳误其主，无过此者。大王不事秦，秦下甲据宜阳，断韩之地；东取成皋、荥阳，则鸿台之宫、桑林之苑，非王有也。夫塞成皋，绝上地，则王之国分矣。故为大王计，莫如为秦。秦之所欲，莫如弱楚，而能弱楚者莫如韩。非以韩能强于楚也，其势然也。今西面而事秦，以攻楚，秦王必喜。夫攻楚而私其地，转祸而悦秦，计无便于此者。”宣王听之。

[范雎说秦王曰：“秦韩之地形相错如乡，秦之有韩，譬如木之有蠹，人之有腹心病也。天下无变则已，有变，其为秦患者，孰大于韩乎？王何不收韩。”王曰：“吾固欲收韩，韩不听，为之奈何？”对曰：“韩安得不听。王若下兵攻荥阳，则成皋筑道不通；北断太行之道，则上党之师不下。王一兴兵而攻荥阳，则其国断而为三，韩必见危亡矣。安得不听！若听，则霸事可虑矣。”王曰：“善。”乃从之。]

【译文】

张仪为组织连横阵线又去游说韩王：“韩国地势险恶，百姓多居山地，出产的粮食，不是麦子就是豆子；土地方圆不到九百里，有粮不够两年。预料大王的士卒连烧火做饭、养马、做杂役的统统在内总共不过三十万，而秦国有战士百余万，战车千辆，战马万匹，勇猛的战士，不穿鞋、不戴盔、弯

弓、持戟，奋不顾身的，不计其数。六国士卒作战时要穿上铠甲，戴上头盔，而秦国土卒不穿铠甲，赤膊上阵，冲向敌人，他们左手提着人头，右臂挟着俘虏。秦国土卒与六国士卒相比，就象无敌勇士孟贲与懦夫相比一样；秦国重兵压向六国，更象大力士乌获对付婴儿一样。

各国诸侯不估计自己兵力之弱，粮食之少，却听信主张合纵联盟的游说之士花言巧语，他们互相勾结，自我标榜，欺骗耽误君主，没有比这更厉害的了。如果大王不孝敬秦国，秦国就会出兵占据宜阳，切断韩国上党的交通，东面占据成皋、荥阳，那么鸿台离宫、桑林御苑就不再为大王所有了。如果封锁了成皋，切断了上党要道，那末，大王的国家就被割裂了。因此，为大王考虑，不如去讨好秦国。秦国的愿望，就是要削弱楚国，而能削弱楚国的，只有韩国。这并不是因为韩国比楚国强，而是韩国的地形使它有这种优势。现在，大王如果往西讨好秦国而又去进攻楚国，秦王一定高兴。那么，进攻楚国而独据楚地，转祸为福而取悦于秦王，任何计谋也没有比这更有利的了。”韩宣王听信了张仪的话。

[范雎对秦王说：“秦、韩两国接壤，地势象锦绣一样地交错。韩国对秦国来说，就象树心生了蠹虫，人患了心腹之病一样。一旦天下发生变故，对秦国危害最大的莫过于韩国，大王不如先去制服它。”秦王说：“我想制服韩国，可是，韩国不听从，怎么办呢？”范雎说：“可出兵进攻荥阳，这就能切断去成皋的道路；北面切断去太行的道路，就能使上党的援兵被截住。这样，大王一出兵，就可将韩国分隔为三段，互不照应。韩国见自己必定灭亡，哪有不听从之理呢？如果韩国听从大王，那么大王的霸业就可图了。”秦王说：“好！”]

【按语】

春秋战国，兵燹不息，战略利益就是国家利益。韩王最担心的就是兵不如人，宜阳、成皋一旦失守，国家就有被割裂的危险。张仪一语中的，直击要害，韩王不得不乖乖就范。为了促成秦韩连横，张仪刚从楚国出来便出卖了楚国。政治家是不能以简单的善恶标准来评判的，信义道德不过是他们玩得一副纸牌而已。秦国推行连横，求得一种和平均势，只是它的表面目的；更深的用意在于，借此来重新挑起战争，让六国互相消耗，以便坐收渔人之利。可悲啊，韩国这头“待杀之驴”还在老老实实替人家拉磨呢！

【经文】

张仪说齐闵王曰：“天下强国，无过齐者，大臣父兄殷众富乐，然为大王计者，皆为一时之说，不顾百代之利。纵人说大王者，必曰：‘齐西有强赵，南有韩梁，齐负海之国也，地广民众，兵强士勇，虽有百秦，将无奈齐何也！’大王贤其说，而不计其实。

臣闻齐与鲁三战，而鲁三胜，国以危亡随其后，虽有战胜之名，而有破亡之实，是何也？齐大而鲁小也。今秦之与齐也，犹齐之原鲁也。今齐楚嫁女娶妇，为昆弟之

国；韩献宜阳，魏效河外，赵入朝歌、浞池，割河间以事秦。大王不事秦，秦驱韩梁攻齐之南地，悉赵兵渡清河，指博关，临淄、即墨非王有也。国一旦见攻，虽欲事秦，不可得也。是故愿大王孰计之。”齐王许之。

[燕攻齐，取七十余城，唯莒、即墨不下。齐田单以即墨破燕，杀骑劫。燕将惧诛而保聊城，不敢归。田单攻之岁余，聊城不下。鲁连乃为书，约之矢，以射城中，遗燕将书曰：“吾闻之：‘智者不倍时而弃利；勇士不怯死而灭名；忠臣不先身而后君。’今君行一韩之忿，不顾燕王之无臣，非忠也；

杀身亡聊城，而威不信于齐，非勇也；功废名灭，后世无称，非智也。故智者不再计，勇者不再却。今死生、荣辱、尊卑、贵贱，此其时也。愿公详计，而无与俗同。且楚攻齐之南阳，魏攻平陆，而齐无南面之心，以为亡南阳之害小，不如得济北之利大；故定计而坚守之。今秦人下兵，魏不敢东面横。秦之势成则楚国之形危。且齐弃南阳，断右壤，存济北，计犹且为之也。今楚、魏交退于齐，而燕救不至，以全齐之兵，无天下之规，与聊城共据。期年之弊，即臣见公之不能得也。齐之必决于聊，公无再计。彼燕王大乱，上下迷惑。栗腹以百万之众，五折于外。万乘之国被围于赵，壤削主困，为天下笑。国弊祸多，人无所归。今又以弊聊之人距全齐之兵，期年不解，是墨翟之守也；食人饮盅，无反外之心，是孙臆、吴起之兵也，能见于天下矣！

故为公计者，不如罢兵、休士、全车，归报燕王，燕王必喜。士民见公如见父母，攘臂而议于世，功业可明也。意者，对燕弃世东游于齐乎？请裂地守封，富比乎陶卫，世世称孤，此亦一计也。二虫，显名厚实，愿公察之，熟计而审处一焉。

且吾闻之：‘效小节者，不能行大威；恶小耻者，不能成荣名。’昔管仲射桓公中其钩，篡也；遗公子纠不能死，怯也；束缚桎梏，辱也。此三行者，乡里不通，世主不臣。使管仲终穷幽抑而不出，不免为辱人贱行，然而管子弃三行之过，据齐国之逐，一匡天下，九合诸侯，名高天下，光照邻国。曹沫为鲁君将，三战而丧地千里。使曹子计不顾后死而不生，则不免为败军擒。将曹子以一剑之任，劫桓公于坛坫之上，颜色不变，辞气不悖，三战之所丧，一朝而反之，天下震动，名传后世。若此二公，非不能行小节，死小职也。以为杀身绝世，功名不立，非智也。故去忿恚之心，而成终身之名。故业与三王争流，名与天壤相弊也。公其图之！”燕将得书曰：“敬闻命矣。”遂自刎。

【译文】

张仪为秦国组织连横阵线，游说齐王，说：“天下强国没有哪一国能超过齐国，朝廷大臣、宗室贵族，势众而富有，也没有哪一国能超过齐国。可是，给大王出谋划策的人，只看到眼前利益，而不顾及万世的长远利益。主张合纵策略的人游说大王，他们一定会说：‘齐国西有强赵，南有韩、魏，是一个靠海的国家，地广人众，兵强士勇，即使有一百个秦国，对我们也没有办法。’大王只欣赏他们的一番游说之辞，而不去考察实际效果。

“我听说，齐国与鲁国三次交战，鲁国虽三次取胜，可是鲁国却处境危险，而亡国之祸接踵而来，虽然名义上胜利了，实际上却有亡国之祸，这是为什么呢？因为齐国大而鲁国小。现在，赵国跟秦国就相当于鲁国跟齐国。现在，秦国嫁女，楚国娶妇，两国结为兄弟之国。韩国献出宜阳，魏国献出河外，赵国在渑池朝秦，献出河间，向秦国表示友好，大王如果不向秦国表示友好，秦国就会迫使韩、魏南面进攻齐国，赵国就动员大军渡过清河、漳水，直指博关，而临淄、即墨就不会为大王所有了。齐国一旦遭到进攻，那时想要向秦国表示友好，也不可能了。所以，希望大王深思熟虑啊！”齐王同意了张仪的主张。

[燕国进攻齐国，夺得七十多座城，只有莒和即墨还未攻下。齐将田单就以即墨的残兵打败了燕国，杀了燕将骑劫。

燕将害怕被杀，便留守在聊城，不敢返回燕国。田单进攻聊城一年多，仍攻不下。

鲁仲连于是给燕将写了一封信，把信绑在箭杆上，射进城中。信上说：“我听说，聪明的人不去做违背时势、有损利益的事；勇敢的人不去做害怕死去而毁掉荣誉的事；尽忠的臣子不先顾自己而后顾国君。现在，你为了一时的激愤，不顾燕王失掉一位大臣，这不是忠诚；牺牲了自己，失去了聊城，并没有在齐国表现出自己的声威，这不是勇敢；战功被废弃，名誉被毁灭，后世不称颂，这不是聪明。所以，聪明的人不优柔寡断，勇敢的人不怯懦怕死。现在，生死、荣辱、尊卑、贵贱，得失取舍全在于你了。希望你仔细考虑，切不可听取庸俗之见。

况且楚国进攻齐国的南阳，魏国进攻齐国的平陆，齐国已无心南顾，认为失掉南阳的害处不如收回聊城的好处大，所以决计要收回聊城。现在秦国派兵援助齐国，魏国不敢东攻齐国的平陆，这样，齐、秦连横之势已成，楚国形势就危急。再说，齐国放弃南阳、平陆，坚决要收回聊城，他们必定要尽一切力量来实现这一计划。现在，楚、魏两国都已退兵，燕国救兵不到，诸侯中没有一国要图谋齐国的，齐、燕在聊城已相持一年，双方都已疲惫，我认为你是无法抵御齐国的。齐国必然要在聊城决一胜负，你千万不要犹豫不决。现在燕国大乱，君臣失策，上下糊涂。燕将栗腹率百万之众，却屡战屡败，万乘的燕国，被赵国围困，国土削减，君主困窘，被别国诸侯耻笑，你可曾知道？国家疲惫，祸患日多，民心散乱，无所归向，你又以残破的聊城与齐国大军对抗，整整一年不能解围，这只是和墨子一样地善于防守；现在战争已十分艰苦，士兵以人为食，以骨为柴，但士卒坚守，决无二心，这乃是孙臆，吴起训练的士卒。这一切已经为诸侯所共见。

所以为你考虑，不如停战休兵，保全战车、甲冑，去回报燕王，燕王必定欢喜。士兵看见你将如同见到父母，朋友会兴奋地众口一辞夸奖你，你的功业可以显扬。或者，你就抛弃燕国，不顾议论，到齐国来！我可以请求分给你封地，并确保爵位，富有可以与陶朱公范蠡、子贡相比，世世代代享有诸侯那样的威名，与齐国共存亡，这也是一种打算。这两者，都可以显扬名声，得到实惠，希望你仔细考虑，慎重地选择一下。

而且我听说，专门注意细微末节的人，是做不出有威望的大事的；不能忍受小的耻辱的人，是建立不起荣誉和美名的。从前，管仲箭射齐桓公，射中了他的带钩，这是篡逆；他不顾及公子纠的死而不殉难，这是怯懦，以后又带上脚镣手铐，这是受辱。‘篡逆’、‘怯懦’、‘受辱’这三件事，平头百姓都嫌卑下，因而不与他交往，诸侯也不愿意要他为臣。如果管仲终身穷困抑郁，囚居而不出门，惭愧而不见人，那么，他这一辈子做过的只是一些丢人现眼、卑贱低下的事罢了。可是管仲虽兼有这样三件错事，但仍然掌握了齐国的政权，匡正天下，纠合诸侯，并帮助齐桓公成为五霸之首，美名传扬于天下，光辉照耀于邻国。曹沫是鲁国的将军，三战三败，失地千里，如果曹沫当时不离开战场，不去考虑以后，出战只知拼死，不知求生，则只能做一个战败被擒的将领罢了。

而曹沫却只凭一口宝剑，便挟持桓公于葵丘的会盟坛上，面不改色，义正辞严。三战三败所失的土地，一下子完全恢复，天下震动，名声传于后世。象管仲、曹沫这两人，并不是不能遵行小节，为小耻而死，他们认为与世长辞，功名不立，这不是聪明之举。所以能去掉怨恨之心，成就了终身之名；不顾些微之耻，建立了千载功业。因此，其功业与三王争高下，名声与天地共存亡。希望你加以考虑！”燕将得到书信以后，说：“谨遵先生的命令。”

说罢，就自刎而死。]

【按语】

张仪游说各国，所用的方法各不相同。田成子篡齐以来，齐王对大臣们有一种近乎本能的不信任感。张仪极力阐述齐国大臣目光短浅，实际上是暗示齐王：你的大臣都在为自己着想。所以，与其说张仪的言辞打动了齐王，不如说是张仪的话印证了齐王的猜疑心理。张仪游说艺术的一个根本特点是能实事求是。他以齐鲁来比秦齐，是非常符合当时客观实际的。战争，不仅是战略、战术、战备的较量，更主要的还是国家经济实力的较量。事实胜于雄辩。只有用这种客观的分析才能使齐国国君低头。一人游说六国在今天看来似乎是不可能的。但是从另一个角度分析一下，其实并不神秘。最难的是开始，以后随着连横阵营的扩大，每增加一个国家，对游说下一个国家来说，困难便减轻一分。因为，张仪不仅是多了一份可以说服人的有力证据，更重要的是他营造了一种越来越厚重的无形政治压力。【经文】

张仪说赵王曰：“弊邑秦王，使臣效愚于大王。大王收天下以宾秦，秦兵不敢出函谷关。是大王之威，行于山东。敝邑恐惧慑伏，缮甲厉兵，唯大王有意督过之也。今以大王之力，举巴蜀，并汉中，包两周，迁九鼎，守白马之津。秦虽僻远，然而心忿含怒之日久矣。今有敝甲凋兵，军于浞池，愿渡河，据悉吾，会战邯郸之下。以甲子合战，以正殷之事。故使臣先以闻于左右。”

凡大王之所信为纵者，恃苏秦。苏秦荧惑诸侯，以是为非，以非为是，欲反覆齐国，而自令车裂于市。夫天下之不可混一亦明矣。今楚与秦为昆弟之国。而韩、梁称为东藩之臣，齐献鱼盐之地，此断赵之右臂也。夫断右臂而与人斗，失其党而孤居，求欲无危，岂可得乎？今秦发三军：其一军塞乎道，告齐使兴师，渡河军于邯郸之东；一军军于成皋，驱韩梁军于河外；一军军于浞池，约四国而击赵。赵服，必四分其地，是故不敢匿意隐情，失以闻于左右。臣窃为大王计，莫如与秦王遇于浞池，面相见而口相约。请按兵无攻，愿大王之定计。”赵肃侯许之。

[武安君破赵长平军，降其卒四十余万，皆坑之。进围邯郸，而军粮不属，乃遣卫先生言于秦昭王曰：“赵国右倍常山之险，而左带河漳之阻，有代马车骑之利。民人气勇，好习兵战，常会诸侯而一约为之纵长，明秦不弱则六国必灭。秦所以来得志于天下者，赵为之患也。今赖大王之灵，赵军破于长平，其信臣锐卒莫不毕死。邯郸空虚，百郡震怖，士兵咸怨其主。诚以此时遣转输给、足军粮，灭赵必矣！灭赵以威诸侯，天下可定，而王业成矣！”秦王欲许之，应侯妒其功，不欲使成，言于秦王曰：“秦虽破赵军，士卒死伤亦众，百姓疲于远输，国内空虚。楚、魏乘虚为变，将无以自守，宜且罢兵。”王从之。

后三年复欲将白起伐赵，起不肯。王乃使应侯责之曰：“楚地方五千里，持戟百万，君前率数万之众入楚，拔鄢郢，焚其郊庙，楚人震恐，东徙而不敢西向。韩、魏相率兴兵甚众，君所将不能半，而破之伊阙，流血漂橹，韩、魏已服，至今称东藩。此君之功，天下莫不闻。今赵卒之死于长平者，已十七八，是以寡君愿使君将，必欲灭之。君常以寡击众，取胜少神，况以强击弱，以众击寡乎？”武安君曰：“是时楚王恃其国大，不恤其政，而群臣相妒以功，谄谀用事，良臣疏斥，百姓心离，城池不修，既无良将，又无守备。故臣得引兵深入，兵多倍城邑，发粮焚舟以专人心；掠于郊野，以足军粮。当此之时，秦之士卒，以军中为家，以将为父母，不约而亲，不谋而信，一

心同力，死不旋踵。楚人自战其地，咸顾其家，各有散心，莫有斗意，是以能有功也。伊阙之战，韩顾魏，不欲先用其众；魏恃韩之锐，欲推以为锋。二军争便，其力不同。是以臣得以设疑兵，以持韩阵，专军并锐，触魏之不意，魏军既败，韩军自溃。以是之故，果能有功，皆计利形势自然之理，何神之有？今秦军破赵军于长平，不遂以时，弃其振惧而灭之，畏而释之，使得耕稼以益蓄；积养孤长幼以益其众；缮理兵甲以益其强；增浚城池以益其固。主折节以下其臣，臣推体以下死士。至平原之属，皆令妻妾补缝于行伍之间，臣民一心，上下同力，犹勾践困于会稽之时也。以今伐之赵，必固守；挑其军战，必不肯出；图其国都，必不可克；攻其列城，必不可拔；掠于郊野，必无所得。兵久无功，诸侯生心，外救必至。臣见其害，未睹其利，又病不能行。”应侯惭而退。秦乃使王齕将伐赵。楚、魏果救之也。]

【译文】

张仪为秦国组织连横阵线，去游说赵王，说：“敝国秦王特派我冒昧地给大王献上国书。大王统帅诸侯，对抗秦国，秦国不敢向函谷关以东出击。大王威震诸侯，秦国恐惧而顺服，我们修缮武器装备，整顿战车战马，操练骑射，只想着大王有意责备我们的过错。现在，秦国得大王之力。西面攻下巴、蜀，兼并汉中；东面收纳两周，据有国宝九鼎，扼守白马要津。秦国虽然地处僻远，但是久已心怀愤怒。现在敝国秦王只有破铠甲、钝兵器，驻扎在滏池，要渡过黄河，越过漳河，据守番吾，希望于甲子之日与赵军会战于邯郸城下，仿效武王伐纣的故事，所以派使节先告知你的左右臣下。

过去大王听信合纵之策，相信苏秦的计谋。苏秦惑乱诸侯，以是为非，以非为是，阴谋颠覆齐国，未能得逞，自己白白被车裂于齐国集市上。诸侯不可能结成联盟，已是显而易见的。现在，楚国与秦国结为兄弟友邦，而韩、魏两国臣服于秦，成为秦国东面的属国，齐国也贡献鱼、盐之地，这是断了赵国的右臂，砍断了右臂，还想要与人相斗；失去盟国，孤立无援，要想没有危险，这怎么可能呢？现在秦国派出三路大军：一路把守干道，通知齐国，使其派出大军，渡过清河，驻扎在邯郸以东；一路驻扎在成皋，驱使韩、魏两国驻军于河外；一路驻军于滏池。四国相约共同进攻赵国。赵灭以后，必定四分其地，因此我内心不敢隐瞒，事先通知陛下。我私下为大王考虑，不如和秦王会晤于滏池，当面交换意见，亲自决定问题。我请求秦王停兵不进攻赵国，希望大王裁决。”赵肃侯听从了他的劝说。

[武安君白起在长平大败赵军，俘虏赵军四十多万，全部将他们活埋了。乘胜包围邯郸，可是军粮不足，于是派遣卫先生对秦昭王说：“赵国右靠险要的常山，左侧以黄河、漳水为阻，方便的水运可代替车马运输。百姓驍悍勇猛，喜欢操习武艺、训练攻守。曾经将诸侯召集在一起，相约建立合纵联盟，指明秦国不削弱，六国必定灭亡。秦国之所以还没能统一天下，是因为赵国妨碍着它。现在，托大王的鸿福，赵国军队兵败长平，忠臣、精兵全都消灭光了。邯郸空虚，全国震惊，人们全都怨恨国君。如果真能在这个时候给足军粮、保障供给，那么灭赵是必然的了！以灭赵来威吓诸侯，那么天下就可以平安，霸业就可以成功了！”秦王想要准许白起的请求。应侯范雎嫉妒白起的功劳，不想让这件事成功，就对秦王说：“秦军虽然打败了赵军，但我们自己的士卒伤亡也很惨重、百姓运送给养也相当疲惫，国内空虚，一旦楚、魏两国乘虚而入，我们将没办法防守，现在应该罢兵休战。”秦王听信了他的话。

三年以后，秦王准备再次派白起攻打赵国，白起不肯受命，秦王于是派应侯范雎责备他说：“楚国方圆五千里，军队百万，你以前率领几万人马入侵楚国，就攻克楚都郢郢，火烧郊庙，楚国人吓得不寒而栗，纷纷向东迁徙。魏韩联合发兵进攻我国，你所带领的部队人数连敌人的一半都不到，却在伊阙以少克多，大获全胜，战斗惨烈，血流成河。经此一战，韩、魏两国臣服到如今，这是你的功劳啊，天下人没有不知道的。现在，赵国军士经长平一战，损失十之七八，所以主上想派你为将，消灭赵国。你常常是以少胜多，用兵如神，何况是以强凌弱，以众击寡呢？”

白起说：“那时，楚王自恃国家强大，不理朝政，而群臣忌贤妒能，互相倾轧，奸佞小人得宠，忠臣良将被疏远，老百姓人心涣散，城池多年不加修缮，军无良将，武备松懈。因此我才得以引兵深入，士兵远离故土，每人分发口粮，然后烧掉回去的船只，以此来统一人心、鼓舞斗志，军粮都是靠到郊野劫掠而得。在这种情况下，士兵们把部队当作自己的家，把带兵的将领当作自己的父母，彼此相亲相爱，同仇敌忾，视死如归。而楚军士兵，因为在自己国家的土地上打仗，全都各顾其家，军心涣散，毫无斗志，因此才得以建功立业。伊阙之战，韩国考虑到还有魏国参与，因而不想先消耗本国的兵力；魏国认为韩国的军队精锐，所以想让韩国打先锋。两军各怀鬼胎，不能同心协力。所以我才得以设置疑兵假装与韩国军队对峙，而暗地里调派精兵强将，出其不意地袭击了魏国的兵营。魏军败走以后，韩国军队也溃不成军。就因为这个，才取得了一些功劳，这都是利用了当时有利的形势啊！有什么神奇的？现在，秦国在长平打败赵国，不抓住时机，乘着敌人惧不敢战而消灭他们，结果错过了好时机，使敌人得以有时间耕种庄稼以增加它的粮食蓄备；扶养孤儿，培养幼童来增加它的人口；修缮兵器、甲冑以增强其作战能力；拓浚池道、修筑城郭以增强防卫力量。作君主的能礼遇其臣下，作臣下的能够推心置腹地对待他手下的死士。平原君之流的妻、妾全部在部队中做缝缝补补的工作，臣民一心，上下同力，就象当年勾践被困在会稽时一样。在现在这种状况下去攻打赵国，赵国必定采取坚壁清野的政策；挑逗其出战，也必定不肯下来；想占领它的城池，也必定难以成功；想在郊野劫掠，更是必定无功而退。领兵作战，久战无功，诸侯们肯定会产生怀疑，各国救兵必然会到。我发现了进攻赵国的种种危害，却没有发现有任何好处，再加之我生病不能行动。所以，不能接受。”应侯范雎非常惭愧，起身告退。于是，秦国派王龁为将攻伐赵国，楚、魏两国果然发兵援助赵国。]

【经文】

张仪说燕昭王曰：“大王之所亲信，莫如赵。昔赵襄子尝以其姊为代王妻，欲并代，约与代王遇于勾注之塞。乃令工人作为金斗，长其尾，令可以击人。与代王饮，阴告厨人曰：‘即酒酣乐，进热啜，反斗以击之’。于是酒酣乐，取热啜。厨人进斟，因反斗击代王，杀之，肝胁涂地。其姊闻之，因磨笄以自杀。故至今有磨笄之山，天下莫不闻。[至汉高祖时，陈豨以赵相国监赵代，边兵举兵反，上自行至邯郸，喜曰：“豨不南据漳水，北守邯郸，吾知其无能为也。”及豨败，上曰：“代居常山北，赵乃从山南，有之远。”乃立二子为代王也。]夫赵王之狼戾无亲，大王之所明见。且以赵为可亲乎？赵兴兵攻燕，再围燕都，而劫大王，大王割十城以谢，今赵王已入朝澠池，效河间事以秦。今大王不事秦，秦下甲云中、九原，驱赵而攻燕，则易水、长城，非王有也。今王事秦，秦王必喜，赵不敢妄动，是西有强秦之援，南

无齐、赵之患，是故愿大王孰计之。”燕王听张仪，张仪归报秦。

[燕王使太子丹入质于秦。秦欲使张唐相燕，与共伐赵，以广河间地。张唐谓吕不韦曰：“臣尝为昭王攻赵，赵怨臣。今之燕，必经赵，臣不可行。”吕不韦不快，未有以强之。其舍人甘罗年十二，谓不韦曰：“臣请为君行之。”遂见张唐曰：“君之功孰与武安君？”曰：“武安君南挫强楚，北灭燕、赵，战胜攻取，破城堕邑，不可胜数。臣之功不如也。”甘罗曰：“应侯之用于秦，孰与文信侯专？”唐曰：“应侯不如文信侯专。”甘罗曰：“昔应侯欲伐赵，武安君难之，去咸阳十里，赐死于杜邮。今文信侯自请君相燕，而不肯行，臣不知君所死处也。”张唐惧曰：“请因孺子行。”

行有日矣，甘罗又谓文信侯曰：“借臣车五乘，请为张唐先报赵。”文信侯遣之，甘罗如赵，说王曰：“王闻燕太子丹入质秦乎？”曰：“闻之。”“闻张唐之相燕乎？”曰：“闻之。”甘罗曰：“燕太子丹入秦者，燕不欺秦也。张唐相燕者，秦不欺燕也。燕秦不相欺，无异。故欲攻赵而广河间地。王不如赉臣五城，以广河间，臣请归燕太子，与强赵攻弱燕。”赵王曰：“善。”立割五城与秦。燕太子闻而归，赵乃攻燕，得二十城，今秦有其十也。]

【译文】

张仪又去游说燕王：“大王最亲近的诸侯莫过于赵国。从前赵襄子把他的姐姐嫁给代国国君为妻，（目的是）想要吞并代国，他约定和代王在边塞句注会晤。就要工匠做了一把大铜勺，把勺子把儿做长了一些，可以用来打人。赵襄子和代王宴饮，事先暗中告诉厨师说：“等到酒兴正浓的时候，端上热汤，立即翻倒，用勺底打死代王。”当时，酒兴正酣，厨师就端上热汤，在接热汤的时候，厨师上前倒了热汤，乘势倒翻，用勺底打死了代王，代王的脑浆涂了一地。他的姐姐听说后，把自己的簪子磨尖自杀而死。所以到现在还有个磨笄山，天下无人不知。[汉高祖时，陈豨以赵国辅相的身份监管赵、代两地。陈豨举兵谋反，高祖亲自统兵来到邯郸，得意地说：“陈豨不懂得北守邯郸，南恃漳水为阻，我知道他没这个能力。”等到平定了陈豨的叛乱，高祖说：“代在常山以北，赵在常山以南，距首都太远，难以控制。”于是封二皇子刘恒为代王，令其镇守边关，防御匈奴。]

赵武灵王心狠手辣，六亲不认，大王已清楚地了解。难道以为赵王是可以亲近的吗？赵国发兵进攻燕国，两次围困燕都，胁迫大王，大王割地给他十座城赔罪，这才撤兵。现在赵王已经到渑池去朝拜秦王，献上河间来讨好秦国。如果赵王不讨好秦国，秦国出兵云中、九原，迫使赵国进攻燕国，那么，易水和长城就不会为大王所有了。如果大王投靠秦国，秦王一定高兴，而赵国又不敢轻举妄动，这样，燕国西边有强秦的援助，南边没有齐、赵的祸患。所以希望大王深思熟虑。”燕王听从了张仪的话，张仪回去向秦王报告情况。

[燕王送太子丹到秦国做人质。秦王想派张唐去燕国做相国，与燕国联合进攻赵国，以扩大河间的封地，张唐对吕不韦说：“我曾经受昭襄王之命攻打过赵国，赵国人非常怨恨我。现在，从秦国到燕国去，必定经过赵国，我不能去。”吕不韦听了很不高兴。但也并没有强迫他去。吕不韦的门客甘罗，才十二岁，对吕不韦说：“我可以让他去。”甘罗便去会见张唐说：“你和武安君白起比，谁的功劳大？”张唐说：“武安君南面挫败了强大的楚国，北面战胜了燕国、赵国，屡战屡胜，攻取城邑，不计其数，我的功劳不如他。”甘罗又问：“应侯范雎在秦国掌权与文信侯相比，谁的权力更重？”张唐说：

“应侯不如文信侯的权力重。”甘罗说：“当年应侯想进攻赵国，武安君认为难以取胜，而不受命，因此获罪，被赐死在离咸阳十里的杜邮。现在文信侯亲自请你到燕国做相国，你不肯，我不知道你将死在何处！”张唐勇敢地说：“那我听你的，就去吧。”

张唐走后多日，甘罗又对文信侯说：“请借给我五辆车，让我为张唐先去通知赵王。”甘罗到了赵国，游说赵王说：“你听说燕太子丹到秦国做人质的事了吗？”赵王立：“听说了。”又问：“你听说张唐去燕国做相国的事了吗？”赵王说：“听说了。”甘罗说：“燕太子丹到秦国做人质，是表明燕国不欺骗秦国，张唐相燕，是表明秦国不欺骗燕国，秦、燕互不相欺，（结成联盟，）没有别的缘故，就是想要进攻赵国，扩大河间封地，大王你不如赏赐给我五座城池，以扩大河间封地。我呢请秦王放燕国太子质回去，转而与强大的赵国一道去进攻弱小的燕国。”赵王说：“好的。”于是割了五座城给秦国。燕国太子丹听说这个信息后，悄悄地逃跑了。赵国于是进攻燕国，得了二十多座城池。秦国分得了其中的十座。]

【按语】

赵襄子为吞并代地，不惜用铜勺击杀姐夫，逼死姐姐，人性泯灭，兽性大发到了令人发指的程度。赵武灵王两次围困燕都，索城十余座才撤兵（后来又退还给燕国）。面对如此屈辱，燕王忍而不发，是因为他知道，弱燕向强赵寻仇无异予以卵击石，一口怨气事小，安邦存国事大。燕国要想存在，必须维系好与豪邻赵国的关系。如今，赵国既然已经与秦国交好，那自己又怎敢得罪秦王呢？况且，与秦连横，可以带来更大的安全保障，何乐而不为呢？

由此可见，政治行为的唯一动机也是最高原则就是利益，对任何事物的取舍判断都取决于它。英国史学家罗伯特说得好：“我们没有永恒的朋友，也没有永恒的敌人，只有永恒的利益。”

【经文】

于是楚人李斯、梁人尉繚，说于秦王曰：“秦自孝公已来，周室卑微，诸侯相兼，关东为六国，秦之乘势侵诸侯，盖六代矣。今诸侯服秦，譬若郡县。其君臣俱恐，若或合纵而出，不意，此乃智伯、夫差、闵王所以亡也。愿王无爱财，赂其豪臣，以乱其谋。秦不过亡三十万金，则诸侯可尽。”秦王从其计，阴遣谋士赍金玉以游诸侯。诸侯名士，可与财者，厚遗给之；不肯者，利剑刺之。离其君臣之计，乃使良将随其后，遂并诸侯。

[天下之士合纵相聚于赵，而欲攻秦。应侯曰：“王勿忧也，请令废之。秦于天下之士，非有怨也，相聚而攻秦者，以欲富贵耳。王见王之狗乎？数千百狗为群，卧者卧，起者起，行者行，止者止。无相与斗者。投之一骨，则群起相呀，何者？有争意也。今令载五千金随唐雎，并载奇乐，居武安高会相饮，散不能三千金，天下之士相与斗也。”]

【译文】

张仪瓦解了六国的合纵联盟，各国相继与秦国建立了连横关系，在这种形势下，楚国人李斯、魏国人尉繚，劝秦王说：“自从秦孝公以来，周王室日渐衰微，诸侯相互兼并，函谷关以东地区分化为六国，秦国乘胜侵略诸侯各国，已经六代了。现在诸侯臣服于我国，如同郡县听从中央一样。诸侯各国君主、臣子都非常害怕秦国，假如一旦有人提出合纵对抗秦国，那我们就前功尽弃了。智伯、夫差、闵王就是被胜利冲昏了头脑；没有提防意外情况才失败的。希望大王你不要吝惜金钱，拿出金银财宝去贿赂各国的权豪势要，

扰乱他们的国家政治。秦国花费的不过是区区三十万两黄金，可是换来的将是六国灭亡，一统天下的局面。”

秦王听从了他们的计策，暗地里派遣谋士携带大量的金银财宝到各国活动。诸侯各国的知名人物，接收财物的，就重金交结；不肯接受的，就派人暗杀。先使六国君臣离心，然后派良将率大兵征伐。于是统一了六国。

[诸侯的谋士相聚在赵国，搞合纵联盟，准备进攻秦国。秦相应侯范雎对秦昭王说：“大王不必为此担忧，现在我就要让他们的合纵联盟搞不成。秦国并没有与诸侯的谋士结怨，他们聚在一起图谋攻秦，只是因为他们都想为自己谋求富贵而已。大王见过你养的狗吗？一群，好几百条，有的卧着，有的起来，有的在走动，有的静止不动。它们互不干扰，和平共处。如果扔给它们一块骨头，它们马上会互相咬得不可开交。这是为什么呢？就是为了争一块骨头。”于是，秦王让唐睢带上乐队，给了他五千两黄金，住在武安，大摆筵席，招待宾客。还没有用完三千两黄金，诸侯的谋士们就互相争斗起来了。]

【按语】

“金钱攻势”在秦统一六国的最后关头，确实起到了催枯拉朽的作用。政治的核心是人，而金钱的诱惑对每个人都是巨大的。纵观中华五千年历史，政治和财富联姻，这是第一次、也是最为成功的一次。三十万两黄金，不是一个小数目，用它却换来了六国的灭亡，天下的统一。无论从那个方面来说都是很划算的，这钱没有白花！

国家政治如此，个人生活同样也如此。花钱办了事，才算实现了金钱的最大价值。关键时刻，不愿意使用或者不舍得使用钱这种“催化剂”，最终使事情失败，那才是最傻最俊的傻瓜呢！

【经文】

秦既吞天下，患周之败，以为弱见夺，于是笑三代，荡灭古法。削去五等，改为郡县，自号为皇帝，而子弟为匹夫。内无骨肉本根之辅，外无尺土蕃翼之卫。吴、陈奋其白旌，刘、项随而毙之。故曰：周过其历，秦不及其数，国势然也。

[荀悦曰：“古之建国或小或大者，监前之弊，变而通之也。夏、殷之时，盖不过百里，故诸侯微而天子强。桀、纣得肆其虐害，纣脯鄂侯而醢魏侯，以文王之盛德不免于羸里。周承其弊，故建大国，方五百里，所以崇宠诸侯而自损也。至其末流，诸侯强大，更相侵伐，而周室卑微，祸难用作。秦承其弊，不能正其制以求其中，而遂废诸侯，改为郡县，以一威权以专天下，其意主以自为，非以为人也。故秦得擅海内之势，无所拘忌，肆行奢淫，暴虐于天下，然十四年而灭矣。故人主失道，则天下遍被其害，百姓一乱，则鱼烂土崩，莫之匡救。汉兴，承周秦之弊，故杂而用之，然六王、七国之难者，诚失之于强大，非诸侯治国之咎。”]

汉兴之初，海内新定，同姓寡少，惩亡秦孤立之败，于是割裂疆土，立爵二等[大者王，小者侯]。功臣侯者，百有余邑。尊王子弟，大启九国，国大者，跨州兼郡，连城数十，可谓矫枉过正矣。然高祖创业，日不暇给。孝惠享国之日浅，高后女主摄位，而海内晏然，无狂狡之忧。卒折诸吕之难，成太宗之基者，亦赖之于诸侯也。

夫厚本以末大，流滥以致溢，小者淫荒越法，大者睽孤横逆，以害身丧国，故文帝采贾生之议，分齐赵；

[贾谊曰：“欲天下之理安，莫若众建诸侯而少其力，力少则易使义，国

小使无邪心。今天下之制，若身之使臂，臂之使指，陛下割地定制。今齐、赵、楚各为若干国，使其子孙各受祖之分地，地尽而止。天子无所利焉。”又上疏曰：“陛下即不定制，如今之势，不过一传再传，诸侯犹且人恣而不制，豪植而大强，汉法不得行矣。陛下所以为藩扞及皇太子之所恃者，唯淮阳、代二国耳。代北边匈奴，与强敌为邻，能自完则足矣；而淮阳之北，大诸侯仅如黑子之著面，适足以饵大国，不足以有所禁御，方今之制，在陛下，而令子适足以为饵，岂可谓万代利哉？臣之愚计，愿举淮南地以益淮阳，而为梁王立后；割淮阳北边二、三列城与东郡，以益梁。不可者，可徙代王而都睢阳。梁起于新鄴，以北著之河，淮阳包陈，以南犍之江。则大诸侯之有异心者，破之胆而不敢谋。梁足以捍齐、赵；淮阳足以禁吴、楚。陛下高枕，终无山东之忧，此万世之利也。臣闻圣王言问其臣，而不自造事，故使人臣得毕其愚忠，唯陛下裁幸。”文帝于是从谊计。乃徙淮阳王武为梁王，北界泰山，西至高阳，得大县四十余城；徙城阳王喜为淮南王，抚其人。后七国乱，不得过梁地，贾生之计也。]

景帝用晁错之计，削吴楚。

[晁错说上曰：“昔高帝初定天下，昆弟少、诸子弱，大封同姓，故孽子悼惠王王齐七十二城，庶弟元王王楚四十城，兄子王吴五十余城，封三庶，孽分天下半。今吴王前有太子之隙，辄称病不朝，于古法当诛。文帝不忍，因赐几杖，德至厚也。不改过自新，乃益骄恣。公即山铸钱，煮海为盐，诱天下亡人谋作乱逆。今削之亦反，不削之亦反，削之反亟祸小，不削反迟祸大。于是汉臣庭议削吴，吴乃反矣。]

武帝施主父之策，“推恩之令”。[主父偃说上曰：“古者诸侯不过百里，强弱之形易制。今诸侯或连城数十，城方千里，缓则骄奢易为淫乱，急则阻其强而合纵以逆京师。今以法割削，则逆节萌起，前日晁错是也。今诸侯子弟或十数而嫡嗣代立，余虽骨肉，无尺地封，则仁孝之道不宣，愿陛下令诸侯得推恩，分子弟以地。侯之彼，人人喜得所愿。上以德施，实分其国，必稍自弱矣。”上从其计也。]景遭“七国之难”，抑诸侯，减黜其官；武有淮南衡山之谋，作左官之律[仕于诸侯王为左官]，设附益之法[封诸侯过限曰附益]。诸侯唯得衣食租税，不与政事。至于哀、平之际，皆继体苗裔，亲属疏远，生于帷之中，不为士民所尊。[割削宗子，有名无实。天下旷然复袭亡秦之轨矣。]故王莽知汉中外殫微，本末俱弱，无所忌惮，生其奸心。因母后之权，假伊周之称，专作威福。庙堂之上，不降阶序而运天下。诈谋既成，遂据南面之尊，分遣五威之吏，驰传天下，班行符命。汉诸侯王蹶角稽首，奉上玺绂，唯恐居后，岂不哀哉？及莽败，天下云扰。

[隗嚣拥众天水，班彪避难从之，嚣问彪曰：“往者周失其驭，战国并争，天下分裂，数世乃定。意者，纵横之事复起于今乎？将承运迭兴在于一人也。愿先生试论之。”对曰：“周之废兴与汉异矣。昔周爵五等，诸侯从政，根本既微，枝叶强大。故其末流有纵横之事，势数然也。汉承秦制，改立郡县，主有专己之威，臣无百年之柄。至于成帝，假借外家，哀、平祚短，国嗣三绝。故王氏擅朝。因窃号，位危自上起，伤不及下，是以即真之后，天下莫不引领而叹，十余年间，中外骚动，远近俱废。假号云合，咸称刘氏，不谋而同辞。方今雄杰带州跨城者，皆无七国世业之资，而百姓讴吟思仰汉德，可以知之。”]

光武中兴，篡隆皇统，而犹尊覆车之遗辙，养丧家之宿疾，仅及数世，

奸宄充斥，率有强臣专朝，则天下风靡；一夫纵横，则城池自夷，岂不危哉？在周之难兴王室也，放命者七臣，干位者三子，嗣王委其九鼎；凶族据其天邑，钲鼙震于闾宇，锋镝流于绛阙。然祸止畿甸，害不覃及，天下晏然。以治待乱，是以宣王兴于共和，襄、惠振于晋、郑。岂若二汉阶阍暂扰，而四海已沸；孽臣朝入，而九服夕乱哉。远惟王莽篡逆之事，近鉴董卓擅权之际，亿兆悼心，愚智同痛，岂世乏曩时之臣，士无匡合之志欤？盖远绩屈于时异，雄心挫于卑势耳。

[陆机曰：“或以诸侯，世位不必常全，昏主暴君，有时比迹，故五等以多乱也。今之牧守，皆方庸而进，虽或失之，其得固多，故郡县易以为治也。夫德之休明，罢陟日用，长率连属，梧述其职而淫昏之君，无所容过。何则？其不治哉。故先代有以之兴矣。苟或衰陵，百废自悖。鬻官之吏，以货准才，则贪残之萌皆群后也，安在其不乱哉？故后王有以之废矣。且要而言之，五等之君为己思治，郡县之长为利图物，何以徽之？盖企及进取，仕子之常志；修己安民，良士所希及。夫进取之情锐，而安民之誉迟，是故侵百姓以利

己者，在位所不悛；损实事以养名者，官长所夙夜也。君无卒岁之图，臣挟一时之志。五等则不然：知国为己土，众皆我民；民安己受其利，国伤家婴其病，故上制人欲以垂后，后嗣思其堂构；为上无苟且之心，群下思胶固之义。使其并贤居治，则功有厚薄；两愚相乱，则过有深浅。然则探八代之制，几可以一理贯，秦汉之典，殆可以一言蔽之。”]

【译文】

秦国吞并了天下以后，总结周朝灭亡的原因，认为是因为周朝统治薄弱才亡国的。所以废除分封旧制，一改古法，设置郡县。秦王嬴政自封为“皇帝”而把子弟视作普通百姓。不加封赐。朝廷内没有骨肉同胞的辅佐，国家中缺少诸侯藩屏的护卫，一旦陈胜、吴广起义在前，项羽、刘邦举兵在后，秦朝很快就土崩瓦解了。

[荀悦说：“古时候建国，有大有小，都是在考察了前朝的弊端之后加以变通而选择的结果。夏朝和商朝的时候，诸侯国面积不过百里方圆，所以诸侯势弱而君主权强。桀和纣才得以暴行天下，肆意残害国家。纣王曾将鄂侯做成肉干儿，把九侯剁成肉酱，就连以文德著名天下的文王也不得幸免，被关在羑里。周朝建国，克服前代的弊端，扩张领土，达到方圆五百里的规模，把它分封给诸侯，而君主自己管辖的土地却很小。到了周朝末年，诸侯们的势力强大，互相攻伐，战乱不断，而王室力量衰微。祸难重重。秦朝建国，虽然改正了前代的弊端，但是做得不是很适度——一下子就废除了分封制度，转而实行郡县制，用一种权威来统治天下。这样做的目的是加强君主的权力，而不是为老百姓考虑。因此，秦王才能独裁绝断，无所顾忌，奢侈淫逸，暴虐骄横，然而统治仅仅十四年就灭亡了。所以说，君主如果不行仁道，那么遭殃的是普天下百姓，老百姓一乱，国家将土崩瓦解，想救都救不了。汉室方兴，一改秦朝的弊端，既用分封，也设郡县，可是也发生了六王叛逆、七国之乱这样的叛乱事件。这完全是因为国家政权不够强大才发生的。并不是诸侯治国的错误。]

汉初，海内刚刚平定，同姓的人很少，为了不再重演秦朝由于孤立而败亡的悲剧，于是裂土封疆，分封二等爵位[大功封王，小功封侯]。开国功臣受封达上百个城邑。王室子弟被封为九个诸侯国。大的诸侯国，往往跨州连郡，拥有几十座城池，这样做就矫枉过正了。但是，也应当看到，高祖创业

之初，百废待兴，后来孝惠帝在位时间又很短，接着吕后摄政，这段时间国家一直比较太平，和分封诸侯是分不开的。后来，迅速铲除诸吕外戚集团，使太宗刘恒登上皇位，也全靠了诸侯的力量。

可是随着历史的推移，地方诸侯的权力膨胀，越来越不受中央政府的控制。他们轻则荒淫无耻，违法犯罪；重则明目张胆地举兵造反，对国家政权造成了极大的威胁。于是，汉文帝采纳了贾谊的建议，分散齐、赵等大诸侯国的土地。

[贾谊说：“要想安定天下，最好的办法是划分出更多的诸侯国来，这样就能削弱诸侯国的力量，力量弱就容易驱使，地盘小就不会产生邪念。国家政治制度，应当象身体控制手臂，手臂控制手指那样，层层管理。陛下你应下达圣旨，命令诸侯各国划土分疆，把齐、赵、楚各自再划分成若干个小诸侯国，让他们的子孙都能享受到继承其父兄封邑的权利，直到将那块封邑全部分光为止。皇上你在这件事上没有任何不利的方面，从长远看，反倒会给你带来极大的好处。”此后，贾谊再次上疏说：“陛下你还不赶快制定政策？现在的形势是，诸侯代代相传，他们越来越骄横，越来越不受管制，地方势力强硬，再这样下去，汉朝的法令就不可能再通行。陛下你所当作屏障的皇太子所依靠的仅仅是淮阳和代两个诸侯国罢了。代国北靠匈奴，和强敌接壤，能够保全自己已经不错了；而淮阳的北面大的诸侯国更是星罗棋布，淮阳足以引诱诸侯，但它绝对难以抵抗攻击。如今的办法，全在主上你，让你的儿子作人家的诱饵，这怎么能叫可保千秋万代的好办法呢？我有一个蠢笨的主意：希望你割一块淮南王的邻地给淮阳王，扩大他的地盘；为梁王指定继承人，割淮阳以北的两、三座城池给东郡，以扩大梁的地盘。如果这些都做不到的话，可以让代王坐镇睢阳；重新划分梁国地界：西起新鄴，北抵黄河，南临长江，将淮阳护卫起来。这样，大国诸侯即使心怀异志，吓破了胆也不敢造反。因为梁国足以牵制齐、赵两国，淮阳足可以控制吴、楚。陛下你就可以高枕无忧了。这才是功在千秋，利传万代的计策。我听说，圣明的君主，有事，自己先不表态，而是让大臣们议论献策，这样，臣子们就可以淋漓尽致地表达观点。我说完了，你自己裁决吧。”

汉文帝采纳了贾谊的计策，派淮阳王刘武统治梁国，扩大地盘，北到泰山，西到高阳，四十多座大的城池划入他的辖区。同时，封城阳王刘喜为淮南王，好言安抚。后来，七国之乱时，叛军被阻挡在梁国，这全是贾谊妙计的作用啊。]

汉景帝听从了晁错的计策，要革削吴、楚两国同姓王的势力。

[晁错对景帝说：“过去高祖刚刚平定天下，兄弟很少，孩子们也都幼小，为了国家的安定，才把同姓分封为诸侯，其中悼惠王管辖着齐地七十二座城池，庶出的弟弟元王管辖着楚地四十座城池，侄子管辖着吴地五十多座城池。这三个诸侯就占领着天下一半的土地。如今吴王刘濞仗着有太子说情，动不动就不来朝觐，这按古法就应该杀头。文帝于心不忍，打了几板子，罚戒一下了事，皇恩够大的了，可是刘濞不但不改过自新，反倒变本加厉，越发恣意妄为。开山铸钱，煮海卖盐，召集一批亡命徒，谋反作乱。现在，削藩是个反，不削藩也是个反。削藩，藩王们立刻就要造反，但祸患不大；不削藩，他们不过迟些造反，但祸患可就更大了。”于是关于削吴的问题被拿到朝廷上讨论。吴国于是谋反了。]

汉武帝在传统的削弱地方势力、加强中央集权这个关键性政治问题上，

采纳主父偃更为妥当的策略——推恩令。[主父偃劝说皇上道：“古代的诸侯国不过方圆百里，不论其强弱与否，都很容易控制。现在的诸侯国，跨州连郡，占地千里，管得松点儿，他们就生活糜腐，骄侈淫逸；管得严点儿，他们就会联合起来对抗中央。如果依法硬要削藩，恐怕他们会萌生反念，晁错不就是这样才失败的吗？如今，诸侯子弟有的达到十几个，可是只有嫡长子才能继承爵位，其它人没有寸土所得。这与朝廷提倡的仁孝之道是相悖的。希望陛下你下旨，让诸侯们广行德政，让宗室子弟人人都感受到皇帝的恩泽，允许他们将自己的领地分给每一个子弟，诸侯子弟必将人人喜不自禁，欢呼万岁。你以行德政为名，实际上却分散了诸侯的势力，诸侯会自己把自己削弱的。到那时，诸侯各国就再也没有能力与中央对抗了。”汉武帝听从了他的建议。]

七国之乱后，汉景帝压制诸昏，罢黜大批诸侯所属的官吏。汉武帝时，又发生淮南王衡山叛乱事件，国家制定左官律[选派官员到诸侯国辅佐侯王]和附益法[分封诸侯大过限度称作“附益”]，进一步打击了诸侯势力。诸侯只能在自己的封地居住，享受，收租纳税，不能参与国政。到哀帝、平帝时，刘氏侯王世袭相延，亲戚疏远，诸王生活在深墙大院之内，不受再到人们重视了。[削夺诸侯，有名无实，仍然因循秦亡的覆辙。]后汉王室衰微，气数已尽，外戚王莽居心叵测，肆元忌憚，借着太后的权力，假托伊周的名义，作威作福，骄横跋扈。把持政权，俨然一副皇帝的作派。篡夺汉朝天下以后，南面称帝，官分五等，晓喻全国。可怜一帮汉朝宗王，奴颜卑膝，俯首贴耳，奉符献印，唯恐置后！

[隗嚣拥兵天水，班彪逃难跟着他。隗嚣问班彪：“过去，周朝不能驾驭天下，战国纷争，群雄并起，诸侯分裂割据，几百年才安定下来。我推想难道战国时的混乱局面又要重演吗？国家安危将系于一人之身了，请先生谈谈。”班彪回答道：“周朝的兴废和汉朝不一样。周朝分爵五等，诸侯干预政治，本根衰微而枝叶却很强大，所以到周朝末年才会出合纵连横的混乱局面，这是历史造成的。汉朝承袭秦朝的体制，设立郡县，皇帝掌握国家政权，臣子没有太多的权力。汉成帝时，开始倚重外戚，哀、平两帝享国时间很短，三世之后西汉就灭亡了。王莽篡权以后，因为皇位是通过不正当手段得来的，人心不服，皇位不稳，政令不通。王莽称帝以后，天下百姓无不摇头叹息，盼望着刘氏能够再度中兴。王莽在位的十多年内，国家动荡不宁，起义不断。这些起义军，没有一个不是打着匡扶汉室的名义起兵的。现在的起义军首领，虽然也割据一方，但是他们没有战国时代诸侯的基业资本。所以，不会再出现合纵连横的事情。老百姓对旧朝念念不忘，由此可知百姓怀恋汉朝德政的程度了。”]

光武中兴，恢复刘氏国统，可是不能借鉴西汉灭亡的经验教训，汉朝由来已久的弊端在东汉没有得到根本的改变。仅仅数世，就奸佞充斥，腐败不堪。一有奸臣专权，趋炎附势之人就纷纷投靠；一旦有叛乱发生，守城的官佐就不战而逃。东汉的天下还能不危险吗？周朝时，辅政大臣七人，摄政大臣三人，周王授以九鼎，委以重任。叛乱分子即使占据首都，战鼓敲得连内宫都听得见，乱箭就从皇宫上方飞过，祸乱也仅仅局限在京师附近，不会波及天下，国家总得来说是太平的。通过治理的办法来防止祸患的发生，所以周宣王能在“国人暴动”之后再兴周室，中兴在“共和”时期，襄王、惠王才能够借助晋国和郑国的力量重振工业。不象二汉，朝廷稍有风吹草动，国

家就乱成一锅粥；逆臣贼子早晨刚一做乱，文武大臣晚上就吓得手忙脚乱，不知所措了。远有王莽篡权，近有董卓专权，实在是令人痛心疾首。难道国家缺乏治世之能臣，士大夫们没有救世之志吗？不是，只不过时代不同了，壮志是有，无奈地位太低，难以实现雄才大略罢了。

[陆机说：“有人认为诸侯的爵位不应该世代相袭，昏主暴君，比比皆是，所以五等封爵制容易发生变乱，现在的牧守，都是国君任命的，虽有弊端，但这种做法的优点也很多。采用郡县制国家政局更易于掌握。各级官吏，都要向皇帝负责，他们的德行好坏、提拔任免、奖罚与否全都由皇帝大臣掌握，所以各级官吏不得不有所忌惮。而封建诸侯则不然，他们犯了错误，无人能将其罢免。过去有靠施行郡县制兴盛的时候。可是，假如一旦朝廷政治衰微，那么国家政治生活都要产生问题。卖官鬻爵的官吏，会量财而用人，那么上行下效，贪污受贿就会成风，国家怎么能不乱呢？所以后代有人又把这一制度废除了。

简明扼要地讲：五等封建的诸侯，是为了自己才要把领地治理好，而郡县的长官是为了获利获物才去治理的。这有多么大的不同呀！仕子希望自己积极进取，而良士却更愿意修己安民。积极进取的实惠很容易得到，而经邦济世，为民请命的名誉却太难了。因此，官吏中，求财的大肆搜刮，吸尽民脂民膏；求名的，不惜歪曲事实，人造舆论吹捧自己。采用郡县制，做国君的没有长远打算，做臣子的也只顾一时之利。而五等封建则不是这样，诸侯懂得一个道理：国土是我的国土，人民是我的人民，国兴则我兴，国衰则我亡。所以，君上治理国家，想要传给子孙；后嗣继承祖业，思其来之不易。做君主的不敢有丝毫懈怠，做大臣的想的只是如何使政权巩固。并贤居治，功劳有大小之分；两愚处乱，过错有深浅之别。然而探讨上古的政治制度，却用一个道理来贯穿它，秦汉两朝典章政策，也可以用一句话来概括，那就是：封建制比郡县制好。

【经文】

魏太祖武皇帝躬圣明之姿，兼神武之略，龙飞雒沛，凤翔兖豫，观五代之存亡，而不用其长策；睹前车之倾覆，而不改其辙迹。子弟王空虚之地，君不使之入。权均匹夫，势齐凡庶。内无深根不拔之固，外无磐石宗盟之助，非所以安社稷，为万世之业也。

且今之州牧郡守，古之方伯诸侯，皆跨有千里之土，兼军武之任，或比国数人，或兄弟并据，而宗室子弟，曾无一人间侧其间，与相维持，非所以强干弱枝，备万一之虑也。时不用其计，后遂凌夷。此周、秦、汉、魏立国之势，是以究其始终强弱之势，明鉴戒焉。[荀悦曰：“其后遂皆郡县治人，而绝诸侯。当时之制，亦未必百王之治也。”]

【译文】

魏太祖曹操，英明睿智，文武兼具，英雄绝代，考察历史上各政权的存亡之道，却不能扬其长避其短，目睹了前朝灭亡的悲剧，却不加以鉴戒。没有曹氏子弟据守的地方，他不派宗室子弟去统治。令宗室子弟势同平民百姓。对内缺少大树深根一样巩固的局势，对外没有坚如磐石的宗族同盟的支持，这不是用来安定社稷、建立万世功业的长远办法啊。

现在的州牧郡守，古代的方伯诸侯，全都跨地千里，集军政大权于一身，或几个人结成一个政治小集团，或兄弟几个割据一方，而宗室子弟，没有一个人参与其中和他们相抗衡。这倒不是为监督控制，加强统治，而是为了防

备万一。事前不想好妥善处理的办法，事发之后恐怕要遭其祸。以上是周朝、秦朝、汉朝、曹魏立国时的形势，之所以探究历史兴亡强弱发展演变的道理，是为了让今天的人们加以借鉴。[荀悦说：“这以后，全都采用郡县制管治百姓，而废除封建。郡县制并非适应于各个朝代。”]

【按语】

封建优于郡县，还是郡县优于封建，这都不是我们所要探讨的问题。封建也好，郡县也罢，毕竟都已成为历史的陈迹，和今天的社会格格不入了。但我们必须明白这一个道理：任何社会政治制度都是属于特定时代的产物。它们在产生之初，都曾推动过社会的发展，而在后期又无一例外地变成人类文明前进道路上的绊脚石。政策、法规、体制、思想本身无所谓好坏优劣，全在人的运用，用得好便存在，用得不好就被淘汰。世界是发展的，人类不可能创造出一种万世恒通的制度，唯有常变才能常通。但一个社会能有一个适应其正常发展的政治体制，的确是一个十分重要的问题。

【经文】

论曰：周有天下八百余年，后代衰微，而诸侯纵横矣。至末孙王赧降为庶人，犹能枝叶相持，名为天下共主。当是时也，楚人问鼎，晋侯请隧，虽欲阡周室，而见厄诸姬。夫岂无奸雄，赖诸侯以维持之也。故语曰：“百足之虫，至死不僵。持之者众。”此之谓乎。及嬴氏擅场，愆周之失，废五等，立郡县；君有海内，而子弟为匹夫；功臣效勤，而干城无茅土，孤制天下，独擅其利，身死之日，海内分崩。陈胜偏袒唱于前，刘季提剑兴于后，虎啸龙睇，遂亡秦族。夫齐陈诸杰，布衣也，无吴楚之势，立锥之地，然而驱白徒之众，得与天子争衡者，百姓思乱，无诸侯勤王可惮也。故曰：夫乱政虐刑，所以资英雄而自速祸也，此之谓矣。夫伐深根者难为功，摧枯朽者易为力。今五等，深根者也；郡县，枯朽者也。故自秦以下，迄于周隋，失神器者非侵弱，得天下者非持久；国势然也。呜呼！郡县而理，则生布衣之心；五等御代，则有纵横之祸。故知法也者，皆有弊焉。非谓侯伯无可乱之符，郡县非致理之具，但经始图其多福，虑终取其少祸，故贵于五等耳，圣人知其如此，是以兢兢业业。日慎一日，修德以镇之，择贤而使之。德修贤择，黎元乐业。虽有汤武之圣，不能兴矣。况于布衣之细，而敢偏袒大呼哉？可不察。

【译文】

周朝天下八百年，后代衰微，而诸侯合纵连横，战乱不断。至周赧王被贬为庶人时，仍能代代相传，名义上还是天子。东周时代，楚人和晋人都有自称天子的打算，虽然几次想颠覆周王朝，但都被姬姓诸侯所拯救。难道世上没有奸雄吗？全赖诸侯维持罢了。有句老话说：“百足之虫，虽然已死，但身体不僵，是因为扶持它的东西多。”说得就是这个道理。等到秦国建国，为了不再重蹈周朝失败的复辙，废除五等封建制度，设置郡县；国家拥有天下，而他的子弟只是普通百姓；建功立业的功臣们，也得不到寸土的分封。秦始皇独掌大权，一个人治理天下。他死之后，国家很快分崩离析，陈胜振臂一呼于前，刘邦、项羽起兵造反在后，虎啸龙吟，很快就推翻了秦朝。

刘邦、陈胜等豪杰，平民出身，不要说没有吴、楚两国诸侯的势力，就是连立锥之地都没有，然而他们带领一班无业游民，敢与天子争夺天下，百姓思乱，诸侯皇权已经不被放在眼里了。所以我敢说：严刑酷法，这是国家灭亡、英雄四起的祸根。砍伐一棵根深叶茂的树木很难，而摧折一段腐朽的木头却是太容易了。五等封建好比一棵根深叶茂的大树，而郡县制就是一段

已经腐朽的木头。所以自秦朝以来，直到隋朝，失掉神器的不一定被削弱，得天下的也不一定能持久，这是由国家形势决定的。五等封建，又会产生合纵连横的祸乱。任何办法，都有弊端，并非诸侯分封就没有动乱，郡县制也未必能将天下治理的最好。但从多福和少祸的角度考虑，郡县制要强过封建制。贤明的君主知道了这个道理，所以才兢兢业业，日慎一日，修德律己，择贤而使，推行德政，任用贤能，百姓安居乐业。即便是商汤、周武王那样的贤明君主，也不会成功，更何况是普通百姓，谁又敢袒露臂膀煽动造反呢？这个问题，不能不认真考虑啊。

【按语】

中国政治的最大特点就是“人治”。不管推行何种制度，只要领导者能够做到修德律己，兢兢业业，任用贤能，推行德政，老百姓就会安居乐业，国家就会兴旺发达，又怎么会有人造反呢！“德政”在社会主义初级阶段应赋与这样的涵意：清正廉洁，秉公执法，从大局着眼，充分发扬民主，开展批评与自我批评，全心全意为人民服务。民能载舟，亦能覆舟。你为老百姓着想，老百姓才会拥戴你，你的领导才会有权威，政局才会稳固。

卷六

三国权十九

三国形势错综复杂，政治、军事、外交斗争都异常尖锐激烈，三国的权谋也就更显得变化多端、惊心动魄。据说日本人正在把三国的权谋运用到市场竞争中。难道我们自己的法宝反倒不能为我所用吗？

【经文】

论曰：臣闻昔汉氏不纲，网漏凶狡。袁本初虎视河朔，刘景升鹊起荆州，马超、韩遂雄据于关西，吕布、陈宫窃命于东夏，辽河、海岱，王公十数皆阻兵百万，铁骑千群，合纵缔交，为一时之杰也。然曹操“挟天子令诸侯”，六七年间，夷灭者十八九，唯吴、蜀蕞尔国也。以地图按之，才四州之土，不如中越之大都。人怯于公战，勇于私斗，轻走易北，不敌诸华之士。角力量大，比才称力，不若二袁刘吕之盛。此二雄以新造未集之国，资逆上不侔之势，然能抚剑顾眄，与曹氏争衡；跃马指麾，而利尽南海，何哉？则地利不同，势使之然耳。故《易》曰：“王侯设险以守其国。”古语曰：“一里之厚，而动千里之权者，地利也。”故曹丕临江，见波涛汹涌，叹曰：“此天所以限南北也！”刘资称南郑为“天狱”，斜谷道为“五百里石穴”，稽诸前志，皆畏其深阻矣。虽云天道顺，地利不如人和，若使中材守之，而延期挺命可也，岂区区艾、濬得奋其长策乎？由是观之，在此不在彼。于戏，智者之虑，必杂于利害。故“不尽知用兵之害，则不能知用兵之利”，有自来矣。是以采摭其要，而为此权耶。夫囊括五湖，席卷全蜀，庶知害中之利，以明魏家之略焉。

【译文】

据说东汉末年朝纲失统，群雄逐鹿。袁绍想夺取河北，刘表在荆州起兵，马超、韩遂雄据关西，吕布、陈宫占领东夏，辽西、渤海、山东一带，十几路诸侯屯兵百万，缔结盟约，成为一时的英雄豪杰。然而，曹操“挟天子令诸侯”。用了六七年的时间，诸侯十有八九被消灭，只剩下吴和蜀两个小国了。从地图上看，吴蜀两国只有四个州的地盘，比不上中原的一个大都城。那里的人公战无勇，只会私下斗狠，在战斗中动辄败退逃跑，不足以和中原人相匹敌。在力量和才智上他们（指吴、蜀）也不如袁绍、刘表、吕布强盛，但这两位英雄（指刘备、孙权）在不利于自己的政治形势下，凭着刚刚建立的弱小国家的力量，能够拒守西蜀和江南，与曹操抗衡，这是为什么呢？这就是地利不同，形势所致。所以《周易》说：“王侯凭天险来固守国家。”古语说：“一里方圆的地方，却动用了夺取千里之地的权谋，这就是地利在起作用。”所以曹丕面对长江，看到汹涌的波涛，感叹说：“这是上天设置的南北界线啊！”刘资把南郑称为“天狱”，把斜谷的道路称为“五百里石穴”，查阅众多的史料，都记载了它的险阻幽深。虽然说顺应天时，但地利不如人和更重要。假如吴、蜀有一个中等才能的人统治，就完全可以避免过早灭亡的命运，怎么能让小小的邓艾、王濬攻占，建立赫赫大功呢？由此看来，胜负的关键在于人和，不在地利。唉！有智之士的谋划，一定会全面权衡利害关系。所以说：“不懂得用兵的险恶，就不能够发挥用兵的作用。”这是自古以来的普遍规律啊！因此，我选取了三国权谋的精要，而做了这些

分析，目的是使后人从统一中原、覆灭蜀国的事件当中明白用兵的利害关系，从而懂得曹魏的权谋。

汉室灭亡已是不可避免的，但刘备三顾茅庐，携孔明于危难之际，励精图治、广施德化，终于独霸一方，与魏吴鼎成三足之势。可惜蜀汉终究后继乏人，虽有地利不得天时人和，刘备的雄心伟业不得不葬送于不肖子刘禅手中。

蜀

【经文】

天帝布政，房心，致理参伐。参伐则益州分野。[以东井、南股、距星为界，东井、南股、距星连钺者是也。觜星度在参右足，玉井所衔星是也。西距星即参中央三星西第一星是也。]按《职方》则雍州之境，据《禹贡》则梁州之域，地方五千里，提封四十郡，实一都会也。[常璩《国志》云：“蜀其卦直坤，故多斑彩之章；其辰直未，故尚滋味。《诗》称文王之化，被于江汉之域，有文王之化焉。秦幽同诗，秦蜀同分，故有夏声”云。]故古称“天府之国”，沃野千里，其有以矣。

【译文】

天帝布置政局，房心合该治理参伐。（注：房、心、参、伐，都是星宿名，伐包括在参星之内，房心的分野是豫州），参伐的分野就是益州。[以东边的井星、南边的股、距二星为分界，东边的井星和南边的股、距二星连带钺星这个范围就是参星。觜星应在参星的右边，玉井星所含的就是这个星。西边的距星就是参星中心西数第一颗星。]蜀地按照《职方》记载在雍州境内，根据《禹贡》记载是梁州地域，方圆有五千余里，境内共有四十多个郡县，可以算得上一个诸侯国了。[常璩《国志》称蜀地按八卦方位论恰好属坤，所以那里多有五彩斑斓的修饰；按十二干支属未，所以那里的人喜好美味。《诗经》说周文王的德化泽及到了长江、汉水流域，所以那里已经接受了周文王的教化了。秦地和幽地有同样的诗风，秦地和蜀地是平等的，所以共有华夏的音乐”等等。]所以，古代把益州称为“天府之国”，是因为它不仅土地肥沃广大，而且已经有悠久的发展历史了。

【经文】

王莽末，公孙述据蜀。[术字子阳，扶风茂陵人也，王莽时为道江卒正，治临邛。及更始立，豪杰各起其县以应汉，南阳人宗成略汉中，商人王岑亦起兵于洛县，自称定汉将军，以应成。述闻之，遣使迎成，成等至成都，掳掠暴横，述意恶之，召县中豪杰谓曰：“天下同苦新室，思刘氏久矣，故闻汉将军到，弛迎道路。今百姓无辜而妇子系狱，室屋烧燔，此寇贼，非义兵也。吾欲保郡自守，以待真主，诸卿欲并力者即留，不欲者便去。”豪杰皆叩头愿效死。述于是使人诈称汉使者自东方来，假述辅汉将军、益州牧。乃选精兵千余人而击宗成等，破之。别遣弟恢于绵竹击更始所置益州刺史张忠，又破之，由是威震益部者也。]益部功曹李熊说述曰：“方今四海波荡，匹夫横议，将军割据千里，地什汤武，若奋发威德，以投天隙，霸王之业成矣。今山东饥馑，人民相食，兵所屠灭城邑丘墟。蜀地沃野千里，土壤膏腴，果实所生，无谷而饱。女工之业，覆衣天下，名材竹干，器械之饶，不可胜用。又有鱼盐、铜铁之利，浮水转漕之便。北据汉中，杜褒斜之隘；东守巴郡，拒捍关之口。地方数千里，战士不下百万。见利则出兵而略地；无利则坚守而力农；东下汉水，以窥秦地；南顺江流，以震荆扬。所谓用天因地，成功之资。今君王之声闻于天下，而位号未定，志士狐疑。宜即大位，使远人有所归依。”[述曰：“帝王有命，吾何德以当之？”熊曰：“天命无常，百姓与能，能者当之，王何疑焉？”遂然之也。]建武元年四月，遂自立为天子，号“成家”，色尚白。[使将军侯丹开白水关北守南郑，将军任满从阆中下江

州东处捍关，于是尽有益州之地也。]

【译文】

王莽统治末年，公孙述占领蜀地。[公孙述，字子阳，扶风茂陵人。王莽时是道江军中长官，管辖着临邛。刘玄建国后，各地的英雄豪杰纷纷起兵响应汉军，南阳人宗成占据了汉中，商人王岑也在洛县起兵，自称为定汉将军，响应宗成。公孙述听说后，派使者迎接宗成到成都。宗成等人进成都后掳掠烧杀，无恶不作，公孙述十分痛恨。就把县中豪杰召集起来说：“现在天下的百姓都深受王莽新政统治之苦，盼着汉室复兴，所以听说汉将军到，都出城迎接，但是宗成屠杀无辜百姓，所到之处变成一片废墟，这是贼寇的所作所为，并不是我们所盼的义军啊！我想守住我们的郡县等待有道明君的到来，大家想助一臂之力的就留下，不愿效力的可以离开。”豪杰们纷纷叩头，表示愿意跟随公孙述效死力。公孙述于是派人诈称是从东方来的汉朝使臣，任命公孙述为辅汉将军、益州牧。然后，公孙述选派精兵一千多人去攻打宗成，打败宗成后，又派他的弟弟公孙恢打败了绵竹的汉更始将军（刘玄）所封益州刺史张忠。于是公孙述的名声便威震益州地区了。]益州功曹李熊劝公孙述说：“当今全国动荡，眼光短浅的人只懂得空谈，将军你割据的千里之地，十倍于商汤和周武王。如果能够奋发有为，取信于民，利用天赐良机，就可以成就王图霸业。现在山东正闹饥荒，老百姓骨肉相残，遭过兵祸的城邑变成了废墟。蜀地广阔的肥田沃土，盛产各种水果，百姓即使无粮也可以填饱肚子，女工纺织的衣服，足够天下人的穿用，名贵的木材、竹子和各种丰富的器械，用也用不完。人民还有打渔、制盐、冶铜炼铁和水上运输的便利条件。在军事上，向北可以凭借褒城、斜谷的险阻，向东可以占据巴郡，把守住捍关。我们有方圆千里的土地，有不低于百万的雄兵，抓住有利时机，可以出兵攻城略地，没有机会就坚守城池，发展农业；出兵汉水可以伺机夺取秦地，顺江东下，可以威慑荆扬，这就是所说的取得成功所依靠的大时和地利。现在你的声名天下人都知道了，但是帝位还未建立，有才能的人还在犹豫不决。你应当及早建位称号，使人们找到归顺的依托。”[公孙述说：“帝王都有天命，我有什么才德去担当呢？”李熊说：“天命不是固定不变的，百姓拥护有才德的人，有才德的人就应该担当天下重任，你又有什么可犹豫的呢？”公孙述于是就同意了他的话。]东汉建武元年四月公孙述就自立为天子，改国号“成家”，以白色为贵。[派将军侯丹驻守白水关北的南郑地区，派将军任满从阆中下江州镇守东边的捍关，于是公孙述全部占领了益州的地盘。]

【经文】

自更始败后，光武方事山东，未遑西伐。关中豪杰多拥众归述。其后平陵人荆邯见东方将平，兵且西向，说述曰：“兵者，帝王之大器，古今所不能废也。隗嚣遭遇这会，割有雍州，兵强士附，威加山东。不及此时摧危乘胜，以争大命，而退欲为西伯之事，偃武息戈，卑辞事汉，喟然自以武王复出也。令汉帝释关陇之忧，专精东伐，四分天下而有其三。使西州豪杰，咸居心于山东。发间使，招携贰，则五分而有其四。若举兵天水，必至沮溃。天水既定，则九分而有其八。陛下以梁州之地，内奉万乘，外给三军，百姓愁困，不堪上命，将有王氏自溃之变。臣之愚计，以为宜及天人之望未绝，豪杰尚可招诱，急以此时发国内精兵。令田戎据江陵，临江南之会，倚巫山之固，筑垒坚定，传檄吴楚，长沙以南，必随风而靡；令延岑出汉中，定三

辅、天水，陇西拱手自服。如此海内震摇，冀有大利。”

[述以问群臣，博士吴柱曰：“昔武王伐纣，八百诸侯不期同辞，然犹还师以待天命，未闻有左右之助，而欲出师于千里之外，以广封疆者也。”邯曰：“今东帝无尺寸之柄，驱乌合之众，跨马陷敌，所向辄平，不亟乘时与之争功，而坐谈武王之说，是效隗嚣欲为两伯也。”范晔说：“援旗纠族，假装明神迹。夫创图首事，有以识其风矣。终于孤立一隅，介于大国，陇坻虽隘，非有百二之势，区区两郡以御堂堂之锋，则知其道有足怀者，所以栖有四方之杰，夫功全则誉显，业谢则衅生，回成丧而为其议者，或未闻焉！若嚣命会符运敌非天力，坐论西伯，岂多嗟乎？”]

述不听邯计。光武乃使岑彭、吴汉伐蜀，破荆门，长驱入江关。

[岑彭为蜀刺客所杀，吴汉并将其军，入犍为界，诸县皆城守。汉乃进军攻广都，拔之，遣轻骑烧成都，市桥、阳武以东诸小城皆降。光武戒汉曰：“成都十万众，不可轻也。但坚据广都待其来攻，勿与争锋。若不敢来攻，转营迫之，须其力疲，乃可击也。”汉乘利将步骑二万余人进逼成都，去城十余里，阻江北为营，作浮桥。使副刘尚将万余人屯江南，相去二十余里。光武闻之，大惊，让汉曰：“贼若出兵缀公，而以大众攻尚，尚破，公即败矣！幸本无他者，急引兵还广都。”诏书未到，述果使其将谢丰攻汉，使别将劫刘尚，令不得相救。汉乃闭营三日不出，多树幡旗，使烟火不绝。夜衔枚引兵与尚军合，丰等不觉。明日，乃分兵拒水北，自将攻江南，汉破之，斩谢丰。于是引还广都，以状闻光武，报曰：“公还广都甚得其宜，述必不敢略尚而击公也。若先攻尚，公从广都五十里悉步骑赴之，适当值其疲困，破之必矣！”自是，汉与述战于广都之间，八织八克，遂军其郭中。述乃悉散金帛，募敢死士五千人，以配延岑。岑于市桥伪建旗帜，鸣鼓挑战，而潜遣奇兵出吴汉军后，袭击，破汉。汉堕水，缘马尾得出。述乃自将攻汉，三合三胜。自旦及中，军士不得食，并疲。汉固命壮士突之，述兵大败也。]军至成都，述出战，兵败被刺，洞胸死，夷述妻子，焚其宫室。[光武闻之，怒以谴汉曰：“城降三日，吏人服从。一旦放兵纵火，良失斩将，吊人之义也。”乃下诏慰之。其忠节志义之士并蒙旌显，李育以有才干擢用之。于是西土感悦，莫不归心焉。范晔曰：“昔赵陀自王番禺，公孙亦窃带蜀汉，推其无他功能，而至于后亡者，将以边地处远，非王化之所先乎？不能因隙立功，以会时变方，乃坐饰边幅，以高深自安，昔吴起所以惭魏侯也。及其谢群臣，审废兴之命，与夫泥首衔玉者，异日谈也。]

【译文】

从刘玄失败后，光武帝刘秀正在山东积蓄力量，还没有顾上征讨西南，关中的英雄豪杰大多归顺了公孙述。在此之后，平陵人荆邯看到如果刘秀平定中原，大军立即就会讨伐西南，劝公孙述说：“军队是古今帝王成就大业的关键，不能轻易放弃不用。隗嚣乘此机会，割据了雍州，兵强马壮，有志之士都愿意投奔，正威慑山东的刘秀，你不在这个时候乘胜出兵，与刘秀一同争夺天下，却退守西蜀，迟疑不进，想效仿西伯侯的做法，不事习武用兵，谦卑地侍奉汉君，慨叹汉君刘秀是周武王复出。现在刘秀放下汉中、益州的忧患，一心一意平定山东之乱，天下已经得到了四分之三，致使西部州郡的英雄豪杰，都对山东的刘秀心向往之，刘秀派出离间的使者，招收心怀二心的人，天下实际已经得到了五分之四。刘秀如果派兵攻打天水，必然会使我方土崩瓦解，天水关一旦被占领，天下已经得到九分之八。君王你依靠梁

州的土地，负担国家机构的各项开支和三军的粮饷，老百姓贫困不堪，怨声载道，将来恐怕会发生王凤那样的内乱。依我的愚计，趁百姓还没有对你彻底失望，英雄豪杰还可以招纳这个时候，赶快派遣国内精兵，命令田戎镇守江陵，在江南凭借巫山天险，坚固城池，把征讨的文书发到吴楚一带，长沙以南地区，一定会闻风归顺。命令延岑出兵汉中，平定三辅，天水、关西地区的人民必然拱手称臣，这样一来，就会使全国形势发生重大变化，就有可能形成极为有利的局面。”

[公孙述问计群臣，博士吴柱说：“从前周武王伐纣，八百诸侯恰好不约而同地都跟从了他，但是仍然还师等待天命。没听说过只靠左右的帮助，就想出兵千里之外以拓展疆域的。”荆邯说：“现在东帝（吴王刘秀）没有一点儿权力，指挥乌合之众，跨马杀敌，所向披靡。如果不立刻抓住时机与他争功，却坐谈武王之事，这是效仿隗嚣，想要做西伯侯那样的人。”范晔说：“举旗起兵，假借神谕，开始创业的时候，就已经显露出他的风范了。最后终于自立于西南一角，在大国之间生存。陇坻虽然地小势微，却能以区区的两个郡去抵御刘秀的大军，就知道他的政德有足以感化人的地方，所以能笼络四方的豪杰。功德圆满名誉就会显著，功业衰败则战乱兴起。回避成败的问题而进行讨论，还没有听说过！如果象隗嚣那样假借符命兴兵，而非依靠天助，坐论西伯侯周文王的德政是多么可笑啊！”]

公孙述不听荆邯的计策。后来光武帝刘秀派遣岑彭、吴汉征讨蜀地，攻克荆门，大军长驱直入江关。

[岑彭被蜀国的刺客杀死，吴汉把岑彭的军队都收编过来，进入犍为地界，各县都守城不出。吴汉于是进军广都，攻取了它，派遣轻骑兵火烧成都，市桥、阳武以东的各小城都投降了吴汉。光武帝刘秀告诫吴汉说：“成都有十万人，不可以轻视它。你只管坚守广都等他们来进攻，不要与他硬拼。如果他们不敢来攻，就设法逼迫他们，必须等他们精疲力尽，才可以进攻。”吴汉乘有利时机，率步兵、骑兵二万多人进逼成都，在离城十多里的地方，停在江北建立营地，修浮桥。派副将刘尚率一万多人屯扎在江南，与他相距二十多里。光武帝听说，大惊失色，责备吴汉说：“敌人如果出兵牵制住你，而以大队人马进攻刘尚，刘尚被攻破，你也就失败了！侥幸没有发生意外，赶快率军回广都。”诏书还未到，公孙述果然派大将谢丰攻打吴汉，另外遣将劫击刘尚，使他不能去救吴汉。吴汉就三天闭营不出，树立很多幡旗，并使烟火不绝。夜里，率军衔枚与刘尚的军队会合，谢丰等人都没有察觉。第二天，谢丰才分兵拒守江北，自己率军攻打江南。吴汉打败了他，将他斩首。于是吴汉率兵返回广都，把情况报告给光武帝。光武帝回答说：“你返回广都，很合时机，公孙述一定不敢分兵侵犯刘尚，攻打你。如果先攻打刘尚，你从五十里外的广都率步兵、骑兵奔赴敌前，正好赶上它疲惫、困顿，击败它是必然的。”从此，吴汉和公孙述在广都之间交战，八战八胜，于是就驻扎在城中。公孙述分发黄金、布帛，招募敢死战士五千人，以配合延岑作战。延岑在市桥假装树起旗帜，鸣鼓向吴汉军挑战，暗地里却派奇兵从吴汉军队后面袭击，打败了吴汉。吴汉堕入水中，拽着马尾才出来。公孙述于是就亲自率军攻打吴汉，三战三胜。从早上到中午，军中战士没有吃饭，都疲惫不堪，吴汉于是趁机命令壮士突袭述军，述军大败。]到达成都，公孙述出城迎战，刚一交手就兵败，被刺穿心肺而死，公孙述的妻子儿女都被俘虏，宫室被烧毁。[光武帝听说这件事，愤怒地谴责吴汉说：“破城三天后，官吏就会

服从了。一旦纵容士兵放火，斩杀良将，就违背了道义。”于是下诏安抚百姓。那些忠臣义士都受到表彰。李育因为有才干，被提拔使用。于是西土之人都心悦诚服，人心归向。范晔说：“从前赵陀自己在番禺称王，公孙述也窃取蜀汉的权柄，推想他并没有什么才能、却能最后灭亡的原因，抑或是因为地处边远地带，不能早一点受到君王德政的教化。在这种情况下他却不能趁机建立功业，因时改变策略，就只知修饰仪表，自以为谋略高深而安于现状，这是与从前吴起愧对魏侯的情况相同的。如果那时他拒绝群臣，认真审视自己兴衰的命运，又和今天顿首至地、国破投降的情形不可同日而语了。]

【经文】

至灵帝时，政理衰缺，王室多故，雄豪角逐，分裂疆宇。以刘焉为益州牧。[焉，鲁恭王后也。时四方兵寇，焉以为刺史威轻，乃建议改置牧伯镇安。方夏清选重臣以居其任，以焉为益州牧。是时，梁州贼马相聚疲役之人数千，先杀绵竹令，进攻洛县。州从事贾龙先领兵数百在犍为，遂纠合吏人攻相，破之。乃选吏迎焉，遂领益州牧也。]焉死，子璋立。[州大吏赵颡等贪璋温仁，立为刺史。初，南阳三辅人数万户流入益州，焉悉收以为兵，名曰：“东州兵”。璋性柔宽，无威略，东州人侵暴。赵颡因人情不缉，乃结州中大姓。州中人畏见诛灭，乃同心并力，为璋殊死战，斩赵颡。时张鲁亦以璋懦弱，不承顺璋，遂自雄于巴蜀也。]为刘备所围，遂降。[备迂璋于公安，归其财宝。后以病卒。]

【译文】

到了东汉灵帝时候，王室衰微，统治不力，地方豪强势力各霸一方，斗争激烈。灵帝封刘焉作益州牧[刘焉是鲁恭王的后代。当时四面八方都是兵寇，刘焉认为刺史权力小，于是建议改设牧伯，进行统治。恰逢夏清挑选重臣担任这个职务，便任命刘焉为益州牧。当时，梁州反贼马相纠结几千名苦于徭役的役民，杀死绵竹令，然后进攻洛县。州从事贾龙率领数百名士兵在犍为纠结吏人攻破马相，派官吏迎回刘焉，刘焉就担任了益州牧。]刘焉死后，他的儿子刘璋承袭了益州牧。[益州太吏赵颡等人，因刘璋温厚仁爱，把他立为刺史。起初，南阳三辅数万户百姓流入益州，刘焉把他们全部收为自己的士兵，名为“东州兵”。刘璋性格柔顺宽厚，没有威严和谋略，而东州人则性格暴躁。赵颡因为人情不和睦，集结了州中大姓作乱。州中人害怕被赵颡所杀，就同心协力，为刘璋进行殊死战斗，杀死了赵颡。当时张鲁也因为刘璋懦弱，不归顺他，自己称雄于巴蜀。]后来，刘璋被刘备围困，投降了刘备。[刘备把刘璋放逐到公安，归还了他的财产。后来刘璋病死。]

【经文】

初，刘备为豫州牧也。[备，字玄德，涿郡涿县人也。少言语，善下人，喜怒不形于色。徐州牧陶谦表先主为豫州牧。后谦病，使人迎先主，先主曰：“袁公路近在寿春，此君四世五公，海内所归，君以州与之。”陈登曰：“袁公路骄豪，非治乱之主。今欲为使君合步骑十万，上可以匡主济人，成五霸之业，下可以割地守境，书功于竹帛。若使君不见听，登亦未敢听使君。”孔融谓先主曰：“袁公路岂忧国忘家者耶？冢中枯骨何足介意？今日之事，百姓与能，天与不取，悔不可追。”遂领徐州。陈登遣使诣袁绍曰：“天降灾戾，祸臻鄙州，州将殒殒。士人无主，恐奸雄一旦承隙，以貽盟主日昃之忧，辄共奉平原相刘府君，以为宗主，永使百姓知有依归。方今寇难纵横，不遑释甲，谨遣下吏奔告执事。”袁绍答曰：“刘玄德弘雅，有信义，今徐

州乐戴之，诚副所望也。”]为曹公所破，走屯新野。

[时刘表薨，诸葛亮说攻琮，荆州可有。先主曰：“荆州临亡，托我以遗孤，吾不忍也。”荆州人多归先主，先主日行十余里。或曰：“宜速行保江陵。”先主曰：“夫济大事者以人为本，今人归吾，何忍弃去。”习凿齿曰：“刘主虽颠沛险难，而信义愈明；势逼事危，而言不失道；追景升之顾，则情感三军；恋赴义之士，则甘与同败。视其所以结物情，岂徒投醪抚寒含蓼问疾而已？其终济大业者，不亦宜乎？”]闻诸葛亮躬耕南阳，乃三诣亮于草庐之中，屏人言曰：“汉室倾颓，奸臣窃命，主上蒙尘，孤不度德量力，欲信大义行于天下，而智术浅短，遂用猖獗，至于今日，然意犹未已。君谓计将安出？”亮答曰：“自董卓已来，豪杰并起，跨州连郡者，不可胜数。曹操比于袁绍，名微而众寡，然遂能克绍，以弱为强者，非唯天时，抑亦人谋也。今操已拥百万之众，挟天子而令诸侯[《传》曰：“求诸侯莫如勤王”，此之谓也。]，此诚不可与争锋。孙权据有江东，已历三代，国险而民附，贤能为用，此可与为援，而不可图也。荆州北据江、汉，利尽南海，东连吴会，西通巴、蜀，此用武之国，而其主不能守，此殆天所以资将军也。益州险塞，沃野千里，天府之国，高祖因之以成帝业。刘璋暗弱，张鲁在北，民殷国富，而不知恤，智能之士，思得明后。将军既帝室之胄，信义著于四海，总览英雄，思贤如渴。若跨有荆益，保其岩岨，西和诸戎，南抚夷越，结好孙权，内修政理。天下有变，则命上将军将荆州之军，以向宛、洛；将军身率益州之众，出于秦川，百姓孰不箪食壶浆，以迎将军者乎？诚如是，则霸业可成，汉室可兴矣。”时曹公破荆州，先主奔吴。

[先主之奔吴也，论者以孙权必杀之。程昱料曰：“曹公无敌于天下，初举荆州，威震江东。权虽有谋，不能独当也。刘备，英雄也，关羽、张飞皆万人之敌，权必资以御于我，难解势分，备资以成，不可得杀也。”权果多与备兵，以御太祖。时益州刺史刘璋闻曹公征荆州，遣别驾张松诣曹公，曹公时已定荆州，走先主。曹公不存录松，松劝璋自绝。习凿齿曰：“昔齐桓公一矜其功，而叛者九国；曹操渐自骄伐，而天下三分。皆勤之于数十年之内，弃之于俯仰之顷，岂不惜乎？是以君子劳谦，日昃虑以下人，功高而居之以让，势尊而守之以卑，夫然后能有其富贵，保其功业，传福百代，何骄矜之有哉？君子是以知曹操之不能遂兼天下也。”]

备用亮计，结好孙权，共拒曹公于赤壁，破之。曹公北还，权乃以荆州业备。[周瑜上疏谏曰：“刘备以枭雄之姿，而关羽、张飞熊虎之将，必非久屈为人用者。愚谓大计，宜徙备置吴，盛为筑室，多其美女玩好之物，以娱其耳目。分此二人，各置一方。使如瑜者得挟与攻战，大事可定也。今猥割土地，以资业之聚，此三人俱在疆场，恐蛟龙得云雨，非复池中物也。”权以曹公在北方，当广揽英雄，故不纳也。]

【译文】

当时，刘备任豫州牧。[刘备，字玄德，涿郡涿县人氏。寡言少语，礼贤下士，喜怒不形于色。徐州牧陶谦上表朝廷请求任刘备为豫州牧。后来陶谦生病，派人迎先主刘备，刘备说：“袁公路近在寿春，这个人世代为官，是天下所归附的对象，你可以把徐州给他。”陈登说：“袁公路骄纵傲慢，不是能够平定乱世的君主。现在想替使君你聚集步兵、骑兵十万人，使你上可以匡扶君主、救济人民，成就五霸一样的功业；下可以据守一方，功绩留传后代。如果你不听从我的话，我也就不能听从你了。”孔融对先主刘备说：

“袁公路难道是忧国忧民、忘掉自身利益的人吗？他就象坟墓中的枯骨一样何足挂齿？现在的实情是，百姓拥戴贤能。天赐良机却不抓住它，会后悔莫及的。”于是刘备就接受了徐州。陈登派使者见袁绍说：“天降灾难到我们徐州，徐州将要灭亡。百姓元主，恐怕奸雄会乘机作乱，使盟主你日夜忧虑。所以就尊奉平原相刘府君为宗主，使百姓有所归依。如今战乱频繁，士兵都顾不上卸下盔甲，姑且派差役把情况报告给你。”袁绍回答说：“刘玄德宽弘文雅，讲信义，现在徐州人乐于拥护他，确实能符合他们的愿望。”]被曹操击败，退守在荆州新野县安身。

[时值荆州刘表病死，诸葛亮劝说刘备攻打刘琮，可夺取荆州，刘备说：“刘表死前向我托孤，我不忍心做这种事。”曹操大军南下，刘备败逃时荆州百姓跟随的很多，军队一天只能走十多里路。有人劝刘备把百姓丢下，火速行军。刘备说：“做一番大事的，都是以百姓为本，现在百姓愿意跟随我，我怎么能忍心丢下不管呢？”]习凿齿说：“刘备越是在艰难困境中，形势危急的时刻越讲求信义，以民为本，不忘刘表的相助之恩，不舍百姓的追随之情，甘愿和百姓同败，看他的做法已非一般对下属同甘共苦，关怀倍致者可比，那么他最终成就一番大事就是必然的了。”]刘备听说诸葛亮在南阳隐居，就三次去请诸葛亮出来辅佐。刘备在茅庐中见到诸葛亮后说：“汉王室衰败，奸臣窃取了君权，致使君王蒙受了耻辱。我不顾自己的德行和能力，想要在天下伸张正义，可是我智谋短浅，才能缺乏，直到现在还是无所作为，请问先生该怎么办？”诸葛亮回答说：“从董卓弄权以来，豪杰纷纷起兵，能够割据州郡的诸侯也有很多。曹操和袁绍相比，名声小而且兵力少，然而曹操却能击败袁绍，由弱变强，这除了天时之外，更重要的还是人的智谋啊！现在曹操已经拥有了百万军兵，挟天子而令诸侯，[《左传》说：“谋取诸侯不如勤于王事”就是这个意思。]这种形势下就不能再和它一争高下了。孙权占有江东地区，已经经历了三代，地势险要，百姓十分拥护，有才能的人都能被重用，它可以成为我们的外援，但不可谋求夺取它。荆州四通八达，既是交通要道，也是战略要地，它的主人却没有能力去守住它，这是上天赐给将军你的宝地啊！益州险要，与周围阻隔，肥沃的千里土地，素有“天府之国”的美称，汉高祖昔日凭着它成就了帝王的霸业。刘璋懦弱元力，张鲁在北面时刻想伺机夺取。益州物产丰富，但刘璋不懂得爱护百姓，有智之士都在渴望得到贤明的君主来统治。将军你是王室的后代，仁德之名天下人都知道，能够广召天下英雄，十分重视有才能的人，如果占有荆州和益州，向西南相邻的少数民族交好，对外与孙权缔结盟约，对内实行仁政，一旦形势有利，可以派上将率领荆州的军队进攻宛城、洛阳，将军你自己亲率益州的大军夺取秦川，百姓谁不夹道欢迎你的队伍呢？如果真能这样的话，那么霸业可以成就，汉室就可以复兴了。”后来，曹操占领了荆州，刘备败退到东吴境内。

[先主刘备投奔东吴的时候，人们都认为孙权会杀了他。程昱估计说：“曹操天下无敌，起初攻破荆州，就威震江东。孙权虽然有谋略，也不能单独与之相抗。刘备是个英雄，关羽和张飞都是能敌万人的勇将，孙权一定会借助他们来抵御我们。等到两方的战事平息，刘备便会以此成事，孙权不会杀了他。孙权果然借给刘备许多兵马，去抵抗曹操。当时益州刺史刘璋听说曹操讨伐荆州，就派别驾张松去见曹操，当时曹操已经平定了荆州，把刘备赶走。曹操不采纳张松的意见，于是张松劝刘璋与曹操绝裂。习凿齿说：“从前齐

桓公居功自傲，有九个国家反叛他；曹操逐渐骄傲自满而导致天下三分，都是在数十年之内苦心经营，却在顷刻之间毁弃，岂不可惜吗？因此君子勤劳而谦虚，日夜思虑礼贤下士，功劳虽高却谦逊、礼让，权势尊贵却以谦卑的态度守住它，然后才能拥有富贵，保住功业，传福百代，又有什么可骄傲自满的呢？君子因此知道曹操不能马上统一天下的原因。]

刘备采纳了诸葛亮的策略，与孙权交好结盟，孙刘联合，在赤壁击败曹操的百万大军。曹操退回中原后，孙权就把荆州借给了刘备。[周瑜上书劝谏说：“刘备是天下的梟雄，而关羽、张飞是熊虎一般的猛将，一定不肯长期屈为人下、被人所用。我认为当务之急，应该把刘备留在吴中，给他建造华丽的宫室，多给他美女珍玩，使他玩物丧志，乐不思蜀，把关羽、张飞二人分开，让他们各守一方。派一个象我这样的人去挟迫他们一起打仗，就可奠定大业了。现在委屈自己割让土地，作为成就大业的资本，这三个人一旦并肩疆场，恐怕就会象蛟龙得云雨一样，不好对付了。”而孙权认为曹操雄霸北方，此时应当广揽英才，共思抗曹，所以并没有采纳周瑜的建议。]

【经文】

庞统说备曰：“荆州荒残，人物殫尽。东有吴孙，北有曹氏，鼎足之计，难以得志。今益州国富人强，户口百万，郡中兵马，所出毕具，宝货无求于外。今可权借以定大事。”备曰：“今指与吾为水火者，曹操也。操以急，吾以宽；操以暴，吾以仁；操以譎，吾以忠。每与操反，事乃可成耳。今以小故而失信义于天下者，吾所不取也。”统曰：“权变之时，固非一道所能定也。兼弱吞昧，五伯之事；逆取顺守，报之以义；各事定后，封以大国，何负于信？今日不取，终为人利耳。”备乃使关羽守荆州，欲自取蜀。

[时孙权遣使报备，欲共取蜀，曰：“米贼张鲁居王巴汉，为曹操耳目，规图益州，刘璋不能自守。若曹得蜀，则荆州危矣，今欲先攻取璋，进讨张鲁，首尾相连，一统吴楚，加有十操，无所忧也。”或说备宜报听许，吴终不能越荆有蜀，蜀地可有也。主簿殷观曰：“若为吴先驱，进未能克蜀，返为吴所乘，则大事去矣！”备从之，拒答权曰：“益州民富国强，土地阻险，刘璋虽弱，足以自守。张鲁虚伪，未必尽忠于操。今暴师于蜀汉，转运于万里，欲使战克攻取，举不失利，此吴起不能定其规，孙武不能善其事。今曹操三分天下有其二，将饮马沧海，观兵于吴。而同盟无故自相攻伐，借枢于操，使敌乘其隙，非计也。”权知备意，乃止也。]

会刘璋闻曹公向汉中讨张鲁，内怀恐惧。别驾张松说璋曰：“曹公兵强，无敌于天下。若因张鲁之资，以取蜀土，谁能御之？刘豫州，使君之宗，而曹公之深仇也。若使之讨鲁，鲁必破。鲁破则益州强，曹公虽来，无能为也。”璋然之，遣法正迎先主。[时黄权谏曰：“左将军有梟名，今以部曲遇之则不满其心，以客礼待之则一国不容二君，若客有泰山之安，则主有累卵之危。愿且闭境以待河清时。”刘巴亦谏曰：“备，雄杰人也，入必有为，不可内也。”既入，巴又曰：“若使备讨张鲁，是放虎于山林也。”璋并不听。]

先主与璋会涪。璋既还成都，先主当为璋北征汉中。

统后说备曰：“阴选精兵，昼夜兼道，径袭成都。璋既不武，又素无豫备，大军卒至，一举便定，此上计也。杨怀、高沛，璋之名将，各仗强兵，据守关头，闻数有笈来谏璋：使发遣将军。未至遣，与相闻：说荆州有急，欲还救之，并使装束，外作归形。此二子俱服将军英名，又喜将军之去，必乘轻骑来见将军，因此执之，进取其兵，乃向成都，此中计也。返还白帝，

连引荆州，徐还图之，此下计也。若沉吟不去，将致大困，不可久矣。”先主然其中计。

[初，张松、法正见备，备以私意接纳，尽其殷勤。因问蜀中兵器、府库、人马众寡及诸要害，松等具为言之，又画地图，处置山川，由是尽知益州虚实。先主北到葭萌，未即讨鲁，厚树恩德以收众心。明年，曹公征孙权，权呼先主自救。备乃从璋求兵及资宝，欲以东行救权，璋但许兵四千，其余皆半给。备因激怒其众曰：“吾为益州征强敌，师徒勤瘁，不遑宁居，今积帑藏之财，而惜于赏功，望士大夫为出死力战，其可得乎？”乃召璋白水军督杨怀，责以无礼，斩之。使黄忠等勒军向璋。先主径至关，质诸将士卒妻子。引兵从忠等进到涪，据其城。璋所遣将皆破败也。]即斩怀等，自葭萌还取璋。

时郑度说璋曰：“左将军袭我，兵不满万，士众未附，野谷是资，计莫若尽驱巴西、梓潼人，内涪水以西，其仓稟野谷，一皆烧除，高垒深沟，静以待之。彼请战不许，久无所资，不过百日、必将自走。走而击之，则必禽矣。”璋不用度计。先主遂长驱，所过必克，而有巴蜀。

[刘备袭蜀，丞相掾赵戩曰：“刘备其不济乎？拙于用兵，每战必败，奔亡不暇，何以图人？蜀虽小国，险固四塞，独守之国，难卒并也。”征士傅干曰：“刘备宽仁有度，能得人之死力；诸葛亮达理知变，正而有谋而为之相；张飞、关侯勇而有义，皆万人敌而为之将。此三人者，皆人杰也，以刘备之略三杰佐之，何为不济？”先主围成都数十日，璋出降。蜀中殷盛丰乐，先主置酒大飨士卒，取蜀城中金银分赐将士，还其谷帛。初攻刘璋，备与士众约曰：“若事定，府库百物孤无豫焉！”及拔成都，士众皆舍于戈赴诸藏，竞取宝物。军用不足，备甚忧之，刘巴曰：“易耳！但当铸直百钱，平诸物价，令吏为官市。”备从之。数月之间，府库充实。先主领益州牧，诸葛亮为股肱，法正为谋主，关侯、张飞、马超为爪牙，许靖、糜竺、简雍为宾友。董和、黄权、李严等本璋之援用也，吴壹、费观等又璋之婚亲也、彭素者，又璋之所排摈也，刘巴者，宿昔之所忌恨也，皆处之显任，尽其器能。有志之士无不竞劝也。]

【译文】

庞统劝刘备说：“荆州由于战乱，土地荒芜，人口物产匮乏。在孙权、曹操两大集团的夹击之下，三国鼎立的局面恐怕难以形成。现在益州国富民强，老百姓超过百万，兵马、财物十分丰富，我们可以暂时借以据守，成就大事。”刘备说：“当今和我水火不能相容的是曹操，曹操的统治严厉，我的统治和缓；曹操对百姓残暴，我对百姓仁爱；曹操为人狡诈，我为人诚实。常常和曹操相反，才能成就大事。现在要让我因为一点小事在天下人面前失去信义，这是我不愿做的。”庞统说：“情况不同就需要有灵活的策略，不能被单方面的道义束缚。兼并小国，吞灭昏主的地盘，这是从前春秋五霸所做过的事情。夺取之后，以仁义回报，事定之后再把它封为大国，又怎么能叫失信呢？你现在不夺取益州，将来恐怕要被别人得到。”刘备于是就派关羽守荆州，决定亲自率军夺取益州。

[这时孙权派使者去告诉刘备，想要和他一起攻取蜀地，说：“米贼张鲁在巴汉称王，是曹操的耳目，计划谋取益州。刘璋不能自保。如果曹操取得蜀地，那么荆州就危险了。现在我想先攻取刘璋，进而讨伐张鲁，你我首尾相连，一举统一吴楚，即使有十个曹操，也没有什么可忧虑的了。”有人劝刘备应该回信答应孙权，说东吴终究不能越过荆州而占领西蜀，那么蜀地就

可以被我们占有了。主簿殷观说：“如果替吴国去打头阵，前进不能攻克西蜀，返回来又被东吴乘机攻打，那么就把统一天下的大业给葬送了。”刘备听从了殷观的意见，拒绝孙权说：“益州民富国强，地势险要，刘璋虽然软弱，也足以自守了。张鲁是个虚伪的人，未必完全忠于曹操。现在把军队开赴蜀地，转战万里，想要攻无不克，战无不胜，这是吴起和孙武也没有办法做到的事。现在曹操占领天下的三分之二，蓄意东征沧海，陈兵吴国，而我们同盟之间无故自相攻伐，这只会给曹操提供可乘之机，攻打我们。这不是一个好计策。”孙权明白刘备知道了他的用意，就放弃了攻打刘侄的计划。]

这期间，正好刘璋听说曹操派兵讨伐汉中张鲁，心里十分惶恐。别驾张松劝刘璋说：“曹操军兵强盛，天下无人能敌。如果曹操夺得汉中，然后凭借汉中的物产来攻打益州，谁能抵挡得了？刘备是你的同宗兄弟，和曹操有深仇大恨，如果把他请来讨伐张鲁，一定能夺得汉中，从而加强了益州的防御力量，曹操即使来攻，也无能为力了。”刘璋同意张松的意见，派法正前去迎接刘备。[当时，黄权劝告刘璋说：“刘备有天下枭雄的名望，你给他一个小职位，不会使他满意，以礼相待，可是一国又容不下两位君王。刘备安如泰山，而你却处境十分危险，希望你不要接纳刘备。”刘巴也劝刘璋说：“刘备是个英雄豪杰，一旦到来，必然有所图谋，不能接纳。”刘备进入益州后，刘巴再次劝刘璋说：“如果让刘备讨伐张鲁是把老虎放归到山林里去啊！”刘璋都没有听从。]

刘备和刘璋在涪城会面后，刘璋回到成都，刘备就去替刘璋征讨汉中张鲁。

庞统后来劝刘备说：“我现在有三条计策夺取益州。第一，我们秘密派遣精锐部队，昼夜兼程，直接偷袭成都。刘璋不习武练兵，毫无防备，我军到达后，一战就能夺取成都，这是上策。第二，我听说刘璋的名将杨怀、高沛都握有重兵把守要地，在你还没来之前，就写信劝告刘璋要把我们拒之门外。可以派人散布流言说荆州军情紧急，我们想回救荆州，使军队作出回荆州的样子，这两人都仰慕你的英名，又想让我们回荆州，一定会来与你见面送行，那时把他们抓住，夺了他们的兵马，然后再攻取成都，这是中策。第三，我军返回白帝城，与荆州连接策应，再等机会夺取，这是下策。你如果不果断行事，将会被困在益州，进退两难。”刘备同意了他的中策。

[起初，张松、法正去拜见刘备，刘备极为殷勤地接待了他们，就便询问蜀中的武器装备、库存和人马众寡等情况。张松和法正都一一给他详述，又画了地图，把山川地理指点给他看，于是刘备完全知道了益州的虚实。刘备向北到葭萌，没有立刻讨伐张鲁，而是广施恩德以收买人心。第二年，曹操征讨孙权，孙权肯请刘备去救援，刘备于是向刘璋提出借一万士兵以及钱财物资，意欲救吴。刘璋只答应给四千兵马，其余的军需只有一半。刘备于是就激怒众士兵说：“我为益州抵御强敌，大家也都辛苦劳累，连个安稳觉都睡不上。现在刘璋却把钱财藏在府库里，舍不得犒赏有功之人，却希望士大夫为他拼死作战，怎么可能呢？”于是召来刘璋的白水军都督杨怀，责备他无礼，以此为借口杀了他。派黄忠等人率军攻打刘璋，刘备直接进入白水关，把诸将和他们的部卒、妻子儿女扣作人质，然后率军与黄忠等人进军并占领了涪城。刘璋所派遣的部将全部大败。]很快设计杀了杨怀等人，从葭萌关南下攻打成都。

这时郑度劝刘璋说：“刘备率领不到万人队伍攻打我们，粮草不充足，

军心不稳定，依我看不如把巴西、梓潼老百姓迁走，把内涪水以西的粮食作物一起烧掉，挖深沟筑高墙，坚守不出。刘备军队会在百日内因供给不足，主动退却，那时我们出击追赶，一定能活捉刘备。”刘璋没有采纳郑度的意见。刘备于是长驱直入，每战必胜，很快就占领了益州。

[刘备攻打西蜀，蜀丞相的属官赵戩说：“刘备是不会成功的，他不善用兵，每战必败，逃跑还来不及，怎么能攻取别人的土地呢？蜀国虽然小，地形险要，易守难攻，是不会被他兼并的。”征士傅干说：“刘备宽厚、仁慈，做事很有分寸，能够使将士为他效死力，有诸葛亮这样足智多谋的人为丞相，有关羽、张飞这样忠勇，讲信义的人为大将，凭刘备的雄才大略，有这样三位豪杰辅佐，怎么能不成功呢？”刘备围攻成都数十日后，刘璋出城投降。蜀中富裕，物产丰富，刘备置酒席犒劳将士，把城中的金银财宝赏赐给他们，把谷物、布帛归还百姓。起初攻打刘璋的时候，刘备和众将士约定：“只要事情成功，府库里的东西我都不不要！”等到攻下成都，士兵们都丢掉武器到府库里争着拿财宝。军中费用不足，刘备为此很忧虑。刘巴说：“这事很好办！只管铸造以一当百的钱币来平定物价，让官吏去官市上作买卖就行了。”刘备听从他的建议，几个月府库就充实了。刘备自封为益州牧，由诸葛亮来作他的辅相，法正作他的谋臣，关羽、张飞，马超做他的手下大将，许靖、糜竺、简雍作他的宾客。董和、黄权、李严等人本是刘璋的手下，吴壹、费观等人本与刘璋是儿女亲家，彭蒙从前是被刘璋排挤的人，刘巴旧日为刘璋所忌恨，他们都被委以重任，以便充分发挥他们的才能。因此有志之士无不竞相效力。]

【经文】

群臣劝先主称尊号，先主未许。诸葛亮曰：“昔吴汉，耿纯等劝世祖即帝位，世祖辞让，前后数四。耿纯进言曰：‘天下英雄喁喁冀有所望，如不从议者，士大夫各归求主，无为从公也。’世祖感纯言深至，遂然诺之。今曹氏篡汉，天下无主，大王刘氏苗族，绍世而起，即帝位，乃其宜也。士大夫久勤苦者，亦望尺寸之功名，如纯言耳。”先主于是即帝位。[谯周等劝进云：“臣父群未亡时，言西南数有黄气，直立数丈见来，积年时时有景云祥风从璇玑下应之。此为瑞异。又二十二年中，数有气如旗，从西竟东，中天而行。图书曰：‘必有天子出其方。’是年，太白、荧惑、镇星常从岁星相追近。汉初兴，五星从岁星，其岁星主义。汉位在西，义之上方。故汉法常以岁星侯人主，当有圣主起于此州，以致中兴。时许帝尚存，故群下不敢漏言。顷者荧惑复追岁星，见在胃昴毕。昴毕为天纲。《经》曰：‘帝王处之，众邪消亡’。愿大王应天顺人，速即洪业，以宁海内也。”]

【译文】

群臣都劝刘备立号称帝，刘备不答应。诸葛亮说：“过去吴汉、耿纯等人劝光武帝承继帝位，光武帝四次推辞谦让。耿纯说：‘天下的英雄豪杰都希望找到归依的明君，你如果不听从我们的意见，大家都回去寻找自己的君主，怎么还会跟随你呢？’光武帝被群臣的诚意打动，就同意了。现在曹操篡权，天下没有君王，你是帝王的后代，继承帝位是理所应当的。我们这些人跟随你千辛万苦，是象耿纯说的那样，为了做一番事业啊！”刘备于是就承继了帝位。[谯周等人劝刘备说：“我的父亲谯群活着的时候说，西南方有黄气直立几丈高，多次出现，几年中常常有祥云瑞气从北斗中的璇玑星下与它相应，这是祥瑞的异兆。又过了二十二年，有气若旌旗一样多次出现，在

中天从西向东横贯穿行。讖书称‘一定有天子从那个方向出现。’这一年，太白、荧惑、镇星常常向岁星接近。汉朝刚立的时候，五星都跟从岁星，这说明岁星执掌天命。汉室的方位在西边，是义的上方。所以，汉朝的占星术通常认为岁星等待人主，该有圣明的君主从这个州郡兴起，来中兴汉室。当时许都汉献帝还在位，所以群臣不敢泄漏这些说法。不久荧惑星又迫近岁星，出现在胃、昴、毕三宿中间。昴、毕二宿是天纲。经书说：‘帝王掌权执政，一切奸邪都会消亡。’希望大王顺天应人，建立帝业，以便安定天下。”]

【经文】

时曹公拔汉中。

[初，魏太祖破张鲁于汉中，刘晔进计曰：“明公北破袁绍、南征刘表，九州百郡十并其八，威震天下，势慑海外。今举汉中，蜀人望风破胆失守，推此而前蜀可传檄而定。刘备人杰也，有度而迟，得蜀日浅，蜀人未附，人心震恐，其势自倾。因其倾而压之，无不克也。若小缓之，诸葛孔明明于治体；关侯、张飞勇冠三军，武毅以威之，文德以抚之，据险守要，不可犯矣！今时不取，必有后忧。”太祖不从。居七日，蜀降者言蜀中惊扰，虽斩之犹不禁。太祖又问晔曰：“蜀可伐否？”对曰：“今已小安，不可动也。”]

法正说先主曰：“曹操一举降张鲁，定汉中，不因此势以图巴蜀，而留夏侯渊、张郃屯守，身遮北还，此非其智不逮，力不足也，将内有忧逼故耳。今算渊、郃才略，不胜国之将率，举众往讨，则必克之。克之曰，广农积谷，观衅伺隙，上可以倾覆寇敌，尊将王室；中可以蚕食雍、凉，广境拓土；下可以固守要害，为持久之计。此盖天以与我，时不可失也。”先主善其策，乃率诸将进兵汉中，正亦从行。先主由阳平南渡沔水，缘山稍前，于定军兴势作营。渊将兵来争其地。正曰：“可击矣。”先主命黄忠乘高鼓噪攻之，大破渊军，渊等授首，遂奄有梁汉。

时魏使夏侯茂镇长安，蜀将魏延就诸葛亮请兵从褒中出，循秦岭而东，当子午而北，以袭长安，亮不许。

[《魏略》曰：“夏侯茂为安西将军，镇长安。诸葛亮于南郑与群下计议，魏延曰：‘闻夏侯茂，先主婿也，怯而无谋，今假延精兵五千，负粮五千，直从褒中出，循秦岭而东，当子午而北，不过十日，可到长安。闻延奄至，必乘船逃走，长安唯有御史、京兆太守、横门邸阁与散人，谷足周食也。比东方相合聚，尚二十许日，而公从斜谷来，亦足以达。如此则一举而咸阳以西可定矣！’亮以为悬危不如安从，坦道可以平取陇右，万全必克而无虞，故不用延计也。延每从亮出，辄欲请兵万人与亮异道会于潼关，如韩信故事。亮制而不许。延常谓亮为怯，叹恨己才用之不尽也。”]

其后吴孙权袭关羽，取荆州。[范晔曰：“刘备令关侯镇守荆州。吴将吕蒙拜汉昌太守与关侯分土接境，知侯枭雄有兼并心，且居上流，其势难久。蒙乃密陈计策曰：‘今征虏守南郡，潘璋将游兵万人循江上下，应敌所在。蒙为国家前据襄阳。如此，何忧于操？何赖于侯？’将图之，会侯讨樊，留兵将备南郡。蒙上疏曰：‘某讨樊而多留备兵，必恐蒙图其后故也。蒙常有病，乞分众还建业以治病为名，某闻之必撤备兵。尽赴襄阳，大军浮江，昼夜驱上，袭其空虚，则南郡可下，某可擒也。’遂称病笃，权乃露檄召蒙还，阴与图计。侯果信之，稍撤兵赴樊。权遂行，遣蒙在前，伏其精兵于Z 舡中，使白衣摇橹作商贾服，昼夜兼行，至羽所置江边屯侯，尽缚之，是故侯不闻知。蒙入据城，尽得侯将士家属，皆抚慰之，约令军不得于历人家有所求取。

侯还，在道路数使人于蒙相闻，蒙辄厚遇其使。侯使人还，咸知家门无恙，见待遇于平时，故侯吏士无斗心，皆委侯而降，即父子俱获。初，孙权之讨侯也，遣使报魏云：“欲讨关某自效，乞不漏露。今某有备，群臣咸言密之是宜。”董昭曰：“军事尚权，期于合宜。宜露其事。某闻权上，即当还，护其城，围得速解，便获其利。可使两贼相持，以待其弊。若密而不露，使权得计，非计之上也。”乃使射书于围中及侯屯内。侯犹豫未去。陆逊至，破江陵。侯走至临沮，为吴将潘璋所杀也。]

先主怒吴，伐之败绩。还蜀，至永安而崩。

[初，魏文帝闻备东下与孙权交战，树栅连营七百余里，谓群臣曰：“备不晓兵机，岂有七百里营可以距敌乎？包原隰阻险而为军者，为敌所禽，此兵忌也。孙权上事今至矣！”后七日，权破备于夷陵书至。]

【译文】

后来曹操夺取了汉中之地。

[曹操攻下汉中后，刘晔向曹操献策说：“你北面击败了袁绍，向南吞灭了刘表，天下已经得到了十分之八，你的威名天下传扬，现在一举夺取汉中，蜀地的百姓闻风丧胆，可以马上发出讨伐的檄文，刘备虽然是豪杰，但占领蜀地时间不长，民心不稳，可以一鼓作气攻克。如果稍稍迟疑的话，诸葛亮足智多谋，关羽、张飞勇冠三军、等他们有所防备，坚守险阻要冲，就没有办法攻克了。现在不火速攻取，一定会留下后患啊！”曹操没有听从。七天之后，蜀国投降的人说，蜀国震动很大，即使严明法纪，也没有办法禁止骚动。曹操再次请教刘晔能否攻打蜀国，刘晔说：“现在蜀国已经稍稍安定，不能攻打了。”]

法正劝刘备说：“曹操一鼓作气平定了汉中，迫使张鲁投降，没有趁机图谋我国，却留下夏侯渊、张郃驻守汉中，自己立即回到北方。这并不是谋略和兵力不足，而是国内有后顾之忧啊！现在分析夏侯渊、张郃的才能谋略，比不上我国的将帅，如果我们率军征讨，一定会获胜。取得汉中后一边发展农业，积累财物，一边等待机会，一旦机会到手就能上可以灭亡魏国，复兴汉室，中可以逐渐拓展我们的国土，下可以坚守险要，作为长治久安的根本。这大概是上天要把它赐给我们，不能错过好机会啊。”刘备认为他的话很对，于是率领众将向汉中进军。法正也跟着去了。刘备从阳平关南边渡过污水河，绕着山往前走不远，在定军山扎下营寨。夏侯渊领兵来争夺营地，法正说：“可以出击了。”刘备命令黄忠凭高呐喊进兵，很快击败了对方，夏侯渊在战斗中被杀死。从此，刘备全部占领了梁州、汉中一带地区。

当时，曹操派夏侯茂镇守长安，蜀将魏延向诸葛亮请求率军从褒中出击，顺着秦岭向东，到子午谷后向北偷袭长安，诸葛亮不同意。

[《魏略》上说：“夏侯茂是安西将军，镇守长安。诸葛亮在南郑和手下众人商议，魏延说：‘听说夏侯茂是曹操的女婿，胆小无谋。现在给我精兵五千，带上五千车粮草，直接从褒中出发，沿着秦岭向东行；到子午谷后折向北，不到十天就可到达长安。夏侯茂听说我突然到达，一定会乘船逃走。长安只剩下御史、京兆太守、豪门富绅和一些乌合之众，粮食足够用度。等到东边援军到来，还有二十天左右，而你已从斜谷带兵前来，这样就可以一举平定咸阳以西的广大地区。’诸葛亮认为这样做太危险，不如稳妥地从平地攻取陇右，这样有必胜的把握而没有危险，所以不采用魏延的计策。魏延每次跟随诸葛亮出兵，就想要请兵万人，与诸葛亮分头出发在潼关会合，就

象当初韩信一样，诸葛亮制止了他。魏延经常说诸葛亮胆小，感慨自己一身本事却无处可用。]

在此之后，东吴孙权偷袭荆州关羽，夺取了荆州。[范晔说：刘备命关羽镇守荆州，东吴大将吕蒙被封为汉昌（今湖南平江）太守防备关羽。吕蒙了解关羽的勇武，且素有侵犯东吴的野心，而且关羽的军队驻扎在长江上游，双方和平相处的形势难以持久。吕蒙于是偷偷向孙权献计说：“现在征虏将军关羽驻守南郡，潘璋率一万游击军队沿江上下活动，随时应敌。我吕蒙替国家前往据守襄阳。这样的话，对曹操还有什么担心？又何必必要依赖于关羽？”此计将施行的时候，恰逢关羽攻打樊城，并留兵防守南郡。吕蒙向孙权上书说：“关羽攻打樊城却留下许多守军，一定是因为怕我在他的后方打主意的缘故。我时常生病，人们不以为怪，望扬言说我带兵回建业养病，关羽得知这个消息，一定会减少南郡的守军，将他们全部调往襄阳。到那时，我们出动大军，昼夜兼程沿江而上，攻击他的薄弱环节，这样南郡即可拿下，而关羽也就会束手就擒了。”于是，吕蒙声言病重，孙权用一封不加缄封的书信将他召回，悄悄地商议计策。关羽果然信以为真，陆续把南郡守军调往樊城。孙权立即发兵，派吕蒙为先锋。在大船中埋伏下精兵，做了一些白色的商人服装，让士兵穿上摇橹。昼夜兼程，沿途遇到关羽设置在江边的哨兵，统统捆绑、看管起来，因此关羽全然不知。吕蒙顺利地占据了南郡，进驻江陵城，将关羽及其将士的家属全部俘获，然后挨家抚慰，并严令部众不得冒犯百姓，索取钱物。关羽从樊城班师，途中多次派人来向吕蒙探听情况，吕蒙总是热情接待他派来的人。关羽派的人回去后，大家都得知家人平安，受到的待遇比平时还好，所以将士们都丧失了斗志，纷纷离开了关羽向吕蒙投诚，吕蒙很快便将关羽父子抓获。起初，孙权准备攻打关羽的时候，派人到魏国报信说：“我想讨伐关羽，希望不要把这个消息透露出去。现在关羽有所提防，群臣都说应该秘密行事。”董昭说：“用兵重在权变，抓住合适的机会，现在应当把这个消息泄露出去，关羽听说孙权进兵，就必定回守南郡。这样樊城之围就可迅速瓦解。我们还可使他们双方互斗，以等待他们露出可乘之机。如果是对这个消息秘而不宣，让孙权的计策得逞，这种决策对我们可没什么好处。”于是魏国派人把书信射进被围的樊城之中和关羽的军营里。关羽犹豫不决，没有撤军。陆逊赶到江陵。关羽逃至临沮，被东吴大将潘璋所杀。]

刘备听到关羽被杀的消息，十分恼怒，亲率大军讨伐东吴，大败而回，病死在永安。

[当时魏文帝曹丕听说刘备在密林中扎下七百里的连营，对众大臣说：“刘备不懂用兵策略，怎么能用七百里长的营寨抗敌呢？春秋晋国大将包原隰就因为凭险阻布阵而被敌军打败，这是用兵的大忌。孙权的好事现在到手了。”果然七天之后，孙权在夷陵大败刘备的书信便到了。]

【经文】

后主禅即位。[下诏曰：“朕闻善积者昌，祸积者丧，古之常数也。曩者汉祚中微，网漏凶匿，董卓造难，震荡京畿；曹操阶祸，窃执天衡；子丕孤竖，敢寻乱阶，盗据神器，更姓改物，世济其凶。当此之时，天下无主，则我帝命殒越于下。昭烈皇帝光演文武，存复祖业，诞膺皇纲，不坠于地。万国未靖，早世遐殂，朕以幼冲，继统鸿业，未习保傅之训，而婴祖宗之重，光载前绪，未有攸济，朕甚惧恶。诸葛丞相弘毅忠壮，忌身忧国，今授之以

旌钺之重，付之以专命之权，统领步骑二十万众，董督元戎，龚行天罚，除患宁乱，克复旧都，在此行也。伐其元帅，吊其残人，他如诏书律令者也。”]

先是，吴主孙权请和。[吴使张温使蜀，权谓温曰：“卿不宜远出，恐诸葛亮不知吾所以与曹氏通意。故屈卿行，人之义，受命不受辞也。”对曰：“臣入无腹心之规，出无专对之用，惧无张老延誉之功，又无子产陈事之效，然诸葛亮达见计数，必知神虑屈伸之宜，加受朝廷天覆之惠。推亮之心，必无疑贰。”]

温至蜀，诣阙拜章曰：“昔高宗以谅暗昌殷祚于中兴，成王以幼冲隆周德于太平。今陛下以聪明之姿，等契往古，总百揆于良佐，参列精之炳耀，遐迩望风，莫不欣赖，吴国勤任旅力，清澄江浒，愿与有道平一宇内，委心协规，有如河水。使下臣温通致情好。陛下敦崇礼义，不便耻忽。臣自入远境，及即近郊，频蒙劳来，以荣自惧。”蜀使马良使吴。良谓亮曰：“今衔国命，协穆二家，幸为良介于孙将军。”亮曰：“君试自为文。”良即草曰：“寡君遣掾马良通聘继好，以绍昆吾豕韦之勋，其人吉士，荆楚之令鲜于造次之华而有克终之美。愿降心存纳，以慰将命。”权大待之也。]丞相诸葛亮虑权闻先主殂，有异计，乃遣邓芝修好于权。权果狐疑不时见芝，芝自表请见。权语芝曰：“孤诚愿与蜀和亲，然恐蜀主幼弱，国小势逼，为魏所乘，不自保全。以此犹豫耳。”芝对曰：“吴蜀二国，四州之地，大王命世之英，诸葛亮一时之杰也。蜀有重关之固，吴有三江之阻；合此二长，共为唇齿，进可兼并天下，返可鼎足而立，此理势之自然也。大王令若委质于魏，魏必上望大王之入朝，下求太子之内侍。若其不从，则奉辞伐叛，蜀必顺流见可而进。如此，江南之地，非复大王之有也。”权默然良久曰：“君言是也。”遂自绝魏，与蜀连和。

【译文】

后主刘禅继承帝位。[刘禅下诏说：“我听说积累善行就会昌盛，积累祸患就会灭亡，这是自古以来的常理。先前汉室衰落，法网疏漏，奸邪横行。董卓发难，使京城动荡不安。曹操趁机窃取大子的权力，其子曹丕大逆不道，竟敢趁天下大乱改朝换代。当时天下无主，我大汉皇帝命归西天。昭烈皇帝[刘备]发扬光大文治武德，继承复兴了祖先的基业，使它不至于灭亡。可惜天下大乱尚未肃清就不幸故世。我年纪尚幼就继承大位，没有好好接受保傅的训导，担负祖先留下的重托，没有办成什么大事，所以心中常感不安。诸葛丞相抱负远大，意志坚强，忠心耿耿，鞠躬尽瘁，忧国忧民。现在把国家的大权交给他，让他统率步兵、骑兵二十万，监督大军讨伐凶逆，清除祸患，平定战乱，光复旧都，就在此一举了。讨伐敌军的统帅，慰问受伤的将士，其它各项事务，均照诏书和律令执行。”]

起先是吴国君主孙权派张温前往蜀国，表示愿意交好。孙权对张温说：“你本不该远行巴蜀，但我担心诸葛亮不理解我和曹操联盟的原因，所以才请你屈尊前往。为人之大义，应该是接受命令不推辞。”张温回答说：“我在朝中没有提出什么真诚的意见，在外又没有独立处理过什么事情，恐怕不能象张昭一样建立美名远播的功劳，也不能象当年齐国的宰相子产那样陈述事理的利害。不过诸葛亮见多识广，神机妙算，一定知道进退、屈伸的分寸。我国应该给他恩高于天的福惠，考虑他一定不会怀疑。”]

张温到了蜀国，先去拜见守卫宫门的长官，送上表章，说：“从前殷时的高宗因为能原谅不够光明正大的昌，所以才使殷商中兴发达；周成王年纪

虽轻，却使正处于太平盛世的周王朝更加兴旺发达。如今陛下的英明可与古代的明君相比，总揽朝政有贤良的丞相，又有诸多精英的辉煌业绩，远近之人无不闻风归顺，希望得到陛下的保护。我们吴国努力奋斗，国力强大，江东正是清平盛世之际。我国愿与有道之君统一天下，象大河里的流水一样同心协力。为此，特派下臣通致情好。陛下你崇尚礼义，待人宽厚，万望不要轻视这件事。我从遥远的边境直到近郊，多次承蒙款待，受宠不安，深感荣幸。”

蜀国派马良出使吴国。马良对诸葛亮说：“现在我身负国家的使命，协调吴蜀，使之和悦，希望你能把我好好介绍给将军。”诸葛亮说：“你自己试着写吧。”马良就写道：“我的主公派吏掾马良出使同你续好，以继承昆吾、豕韦的功勋。马良是个贤能之人，派他担当出使东吴的使命，虽不善华丽的言辞，却具有善终的美德。希望你能屈尊接纳，以便让他完成使命。”孙权隆重地接待了他。]蜀国丞相诸葛亮考虑到孙权听说刘备死后必然心存犹疑，持观望态度，就派遣邓芝出使东吴，与孙权交好。邓芝到了东吴，孙权果然犹豫不定，不及时接见邓芝，邓芝便主动上书求见。孙权对邓芝说：“我很想和蜀国亲善和好，但是恐怕蜀主刘禅年龄小，国家不能安定，有被魏国吞并的可能，所以犹豫不决。”邓芝回答说：“吴、蜀两国，不过只有四个州的地盘。大王你是盖世英雄，诸葛亮也是当代的豪杰。蜀国有十分稳固的地理条件，东吴有长江天险，把这些有利条件合起来，结为外援，进可以伺机统一天下，退可以形成三足鼎立的局面，这是理所应当的。大王现在如果把人质送到魏国，魏国必然会要求你去朝见，或者让太子去侍奉魏王，如果你不答应，魏国就会以此为名兴兵讨伐，蜀国看到有机可趁，也会顺流东下来攻取，那么江南就不再是你的了。”孙权默默地想了很长时间，说：“你的话说得很有道理。”于是主动和魏国断绝关系，和蜀国联合。

【经文】

时司徒华歆、司空王朗等，与诸葛亮书，陈天命，欲使举国称藩。亮不答书，作正议曰：“昔在项羽，起不由德，虽处华夏，秉帝者之势，卒就汤镬，为后来戒。魏不审鉴，今次之矣。免身为幸，灭在子孙。而二三子多逞苏张诡靡之说，奉进欢兜滔天之辞，欲以诬毁唐帝，讽解禹、稷，所以徒怀文藻，烦劳翰墨，大雅君子所不为也。又《军志》曰：‘万人必死，横行天下’。昔轩辕氏挈卒数万，制四帝，定海内，况以数十万之众，据正道而临有罪，可得干拟者哉！”亮死后，魏令邓艾伐蜀，蜀兵败。后主用谯周策降魏。

[议曰：国君为社稷死则死，为社稷亡则亡，谯周劝后主降魏，可乎？孙盛曰：“春秋之义，国君死社稷，卿大夫死位，况称天子而辱于人乎？周谓万乘之君偷生苟存，亡礼希利，要冀微荣，惑矣！且以事势言之，理有未尽。何者？禅虽庸主，实无桀纣之酷，战虽屡北，未有土崩之乱，纵不能君臣固守，背城一战，自可退次东鄙，以思后图。是时罗宪以重兵据白帝，霍弋以强卒镇夜郎，蜀土险狭，山水峻隔，绝 激湍，非步卒所涉。若悉收舟楫，保据江州，征兵南中，乞师东国，如此则姜廖五将自然云从，吴之二师承命电赴，何投寄之无所而虑于必亡耶？魏师之来，举国大举。欲追则舟楫靡资，欲留则师老多虞，且屈伸有会，情势代起，徐因思旧之人以攻骄惰之卒，此昭王所以走阖闾、田单所以摧骑劫也。何为忿忿遽自囚虏，不坚壁于敌人，致斫石之至恨哉？葛生有云：‘事不济即亡耳，安能复为之下？’壮哉斯言，

可以立懦夫之志矣！观古燕、齐、荆、越之败，或国覆主灭，或鱼悬鸟窜，终成建功立事，康复社稷。岂曰天助，抑人谋也。向使怀苟存之计、纳谏周之言，何颓基之能构，令名之可获哉？禅既暗主，周实驽臣，方之申包胥、田单、范蠡、大夫种，不亦远乎？”]

【译文】

当时魏国的司徒华歆、司空王朗等人，写书信给诸葛亮，说魏国取代刘氏天下是上天的旨意，想让蜀国向魏主称臣。诸葛亮不答应，义正辞严地说：“昔日西楚霸王项羽，不以仁德对待百姓，即使力量强大，有帝王的威势，最终还是身败名裂，成为千古遗恨。如今魏国不吸取项羽灭亡的教训，反而去追求效仿，即使曹操有幸不死，他的后代子孙也必然要灭亡的。你们这些人如同战国时的苏秦、张仪，到处摇唇鼓舌，颠倒是非，妄图抵毁圣明的君主，白白劳心费力，弄墨舞文，这种事是品德高尚的君子所不耻的。《军志》中说：‘如果一万名士卒，抱着必死的决心，那就可以天下无敌了’昔日轩辕皇帝率领几万士卒，还能击败四位帝王，平定天下。何况我们有几十万兵马，是在替天行道，讨伐有罪的人，那谁还能够与我们匹敌呢？”诸葛亮死后、魏国派邓艾攻打蜀国，蜀兵战败，后主刘禅听从谗周的计策投降了魏国。

[国君应该和国家共存亡，谗周劝后主投降魏国，应当吗？孙盛说：“春秋时认为国君应当与国同亡，卿大夫应当与君同死是一种义举。谗周认为君王不与国同死，应苟且偷生。这是丢弃礼德以图小利，追求微荣的作法，太糊涂了！况且，根据当时的情况和形势来讲，蜀国照理还不至灭亡。为什么呢？后主刘禅虽然无能，但还不至于象夏桀、商纣王一样残暴；虽然屡战屡败，还不至于土崩瓦解；即使不能固守，但撤退还可以保存力量，再等机会。当时，蜀将罗宪还在率领重兵把守白帝城，霍弋还有精兵镇守夜郎。加上蜀国地形险要，山水阻隔，步兵很难长驱直入，假如蜀国收集所有的船只，在坚守不出的同时积极招募士兵，向东吴请求援助，这样做的话，象姜维、廖化等几员大将必定会积极响应，吴国水陆二军也会迅速救援，怎么会无处投身并担心一定会亡国呢？魏军远道而来大举进攻，想追击又缺乏船只，想常驻又怕军众疲惫而生不测。而且成败因时而定，形势也会不断变化，慢慢地再收取旧部来攻打曹魏的疲惫骄横之兵，这就同从前楚昭王逃避吴王阖闾的大军、田单最终打败骑劫一样。何必必要满心不情愿地投降，却不坚守壁垒抗击敌军而招至千古遗恨呢？葛生有句话说：‘大事不成，只有一死，怎么能再侍奉别人呢？’说得真是悲壮啊！这句话足可以使懦夫增添几分志气。纵观古时燕国、齐国、楚国、越国战败的情况，他们有的国破君死，有的做鱼悬鸟散的逃窜状，却都能最终建功立业，复兴社稷。难道只能说是天助，或许也是人谋之功。由此可见，刘禅是昏庸的君主，谁周是没有骨气的大臣，他们和申包胥、田单、范蠡、文种这些贤明的臣子相比，相差太远了。”]

【经文】

晋时，李特复据蜀。

[初，特在蜀暴横，晋乃募取特兄弟，许以重赏。未暇，宣闻，遂不藏。李特弟骥见书，悉改其购云：“敢斩六郡人头首李、任、闫、赵等及氏侯王一人，诣官，许以重赏。”六郡人见之大骇，遂并反归特。益州牧罗尚遣隗伯攻李雄于郫城，迭有胜负。冬十月，雄与朴泰金，鞭之流血，令泰佯得罪，奔尚，欲为内应。尚信之，以兵随。泰、雄内外击之，大破尚军。雄乘胜追蹙，夜至城下，因称万岁，诳尚城中云：“已得郫城。”尚信之，开少城门，

雄军得入。尚遂遁走，遂克成都称王也。]

晋桓温灭之。至宋义熙中，谯纵又杀益州刺史毛璩于成都，称成都王。

[初，毛璩使任约赴义军，军至枝江，会刘毅败，约奔桓振。璩闻约奔桓振也，自将兵三千，由外水下。谯纵为之参军，使将梁州兵五百人，从内水发。梁州人不欲东，遂推纵为主，反攻涪城，克之。璩闻难作，自洛阳步还，至成都。为纵党所杀也。]

宋使朱龄石灭之，此蜀国形也。

[议曰：吴蜀唇齿之国，蜀灭则吴亡，信乎？陆士衡曰：“夫蜀盖蕃援之与国，而非吴人之存亡也。”何则？其郊境之接重山，积险陆，无长谷之径，川隘流汛水，有惊波之难，虽有锐师百万，启行不过千；夫舳舻千里，前弛不过百舰。故刘氏之伐，陆公譬之长蛇，其势然也。故黄权称曰：“可以往，难以返，此兵之绝地也。”古云：“夫道狭路险，譬少两鼠斗于穴，将勇者胜也。”]

【译文】

晋朝时，又有李特占据了蜀地。

[起初，李特在蜀国横行霸道，晋廷就缉拿李特兄弟，以重金悬赏。李特听说悬赏捉拿自己，就派弟弟李骧偷偷去揭榜，把它改成：“有能斩送流民首领李、任、闫、赵等人和氏候王一人的，送交官府有重赏。”六郡人见了非常惊骇，于是一起反叛归顺李特。益州牧罗尚派隗伯在郫城攻打李雄（李特少子），互有胜负。寒冬十月，李雄给朴泰黄金，把他鞭打得浑身是血，让朴泰假装获罪，投奔罗尚，做李雄的内应。罗尚相信了朴泰，派给他军队。朴泰、李雄内外夹击，大破罗尚的军队。李雄乘胜追击，夜里到了成都城下，于是高呼“万岁”。哄骗城中的罗尚说：“已经攻下了郫城。”罗尚信以为真，打开了小城门，李雄的军队进入城中。于是罗尚逃走，李雄攻克成都称王。]

后被晋国的大将桓温率军剿灭。到了南朝宋义熙年中，谯纵在成都杀死益州刺史毛璩，自立为成都王。

[起初，毛璩派任约去投奔义军，军队到枝江时，正赶上刘毅兵败，任约就投奔了桓振。毛璩听说任约投奔了桓振，就自己带领三千士兵，从外水下来。谯纵是他的参军，毛璩派他率领梁州兵五百人从内水出发。梁州人不愿意向东去，就推选谯纵为国主，反攻涪城并占领了它。毛璩听说发生叛乱，从洛阳步行回来，到了成都，被谯纵一伙人所杀。]

宋刘裕派大将朱龄石率军剿灭了谯纵。以上就是蜀国兴亡的历史情况。

[吴国和蜀国唇齿相依，蜀国灭亡则吴国也会亡国，真的吗？陆机说：“蜀国是靠外援来保存它的国家，吴国的存亡并不在蜀国身上。”为什么？蜀国有重山峻岭，陆地险要，路径狭窄，山川险隘，河流湍急，即使有百万雄师，也只能前进千人；船只成千，能前进的不过百艘。所以刘备攻打东吴的阵势，陆士衡把它比作长蛇，形势使然。因此黄权说：“易进难退，这是兵家的绝地。”古语说：“道路狭窄险要，就象两鼠在穴中争斗，总是勇敢的一方取胜。”]

苍海横流，方显出英雄本色。

汉室覆灭，诸侯纷起。成者王侯败者寇，谁有雄才伟略，抓住机遇，便可异军突起，跻身人主之列。吴国由弱渐强，由分散到统一，最终与魏、蜀

鼎足而立。后主昏庸，面缚降晋，祖宗基业一朝断送。今人以古为镜，不可不深思明析。

吴

【经文】

丑为星纪，吴越之分，上应斗牛之宿，下当少阳之位。[今之会稽、九江、丹阳、豫章、庐江、广陵、六安、临淮皆吴之分野；今苍梧、郁林、合浦、交趾、九真、日南、南海皆越之分野。]古人有言曰：“大江之南，五湖之间，其人轻心，扬州保强，三代要服不及以正。国有道则后服，无道则先叛。”故《传》曰：“吴为封豕长蛇，荐食上国，为上国之患，非一日之积也。”

【译文】

丑为星纪之次，吴越的分野恰好同斗牛、少阳二星座遥相呼应。[今天的会稽、九江、丹阳、豫章、庐江、广陵、六安、临淮都是吴国分野；今苍梧、郁林、合浦、交趾、九真、日南、南海都是越的分野]古人说：“生活在长江以南及五湖之间的人比较分散，不易统一，只能凭借扬州这一有利的政治经济要地，并以公正的态度对待子民方能统治三代。治国有道的最后归服，治国元道则率先背叛。”因此《左传》说：“吴就如同正在生长的大猪和长蛇，不过是口中之食，早晚要被大同吞并。要想对强国构成威胁并不是一天可以做到的。”

【按语】

这是分析了吴国的地理位置，它既是一块风水宝地，也有不利于统治的缺憾，关键在于治理者如何扬长避短。“封豕长蛇”的比喻同时也说明了吴国由弱到强决非易事，它是一个长期的艰难成长过程。对于当今社会来说，大到治理国家小到管理一个企业同样需要天时、地利、人和，尤其是后者。现有的状况不足以说明将来，只要攻其所长，不断摸索，积累经验，就必会一鸣惊人。

【经文】

汉高帝时，淮南王英布反[布都六安，今寿州是也]。反书闻，上召诸将，问：“布反，为之奈何？”汝阴侯滕公曰：“臣客故楚令尹薛公，有筹策，可问。”[初滕公问令尹，令尹曰：“是敌当反。”滕公曰：“上裂地而王之，疏爵而赏之，南面而立万乘之主，其反何也？”令尹曰：“往年杀彭越，前年杀韩信，此三人同功一体之人也，自疑祸及，故反耳。”]上乃召见，问薛公。薛公对曰：“布反，不足怪也。使布出于上计，山东非汉之有也；出于中计，胜败之数未可知也；出于下计，陛下安枕而卧矣。”上曰：“何谓上、中、下计？”令尹曰：“东取吴，西取楚，并齐取鲁，传檄燕赵，固守其所，山东非汉之有也。[议曰：合从山东为持久之策，上计也。]何谓中计？东取吴，西取楚，并韩取魏，据敖仓之粟，塞成皋之口，胜败之数未可知也。[议曰：长驱入洛，以决一朝之战，中计也。]何谓下计？东取吴，西取下蔡，归重于越，身归长沙，陛下安枕而卧，汉无事矣。”[议曰：自广江表，无窥中原之心，下计也。桓谭《新论》曰：“世有围棋之戏，或言是兵法之类也。及为之，工者遂基疏张置以会围，因而伐之，成多得，道之胜。中者则务相绝遮要，以争便求利，故胜败狐疑，须计数而定。下者则守边隅、趋作郢以自生于小地。”然亦不如察薛公之言，上计云：“取吴楚、并齐鲁及燕赵者。”此广道地之谓。中计云：“取吴楚、并韩魏，塞成皋、据敖仓。”此趋遮要

争利者也。下计云：“取吴小蔡，据长沙以临越。”此守边隅、趋作罢者也。]上曰：“是计将安出？”令尹对曰：“出下计。”上曰：“何为废上中计而出下计？”令尹曰：“布故酈山之徒也，自致万乘之国，此皆为身不顾其后，为万世虑者。故曰出下计。”上曰：“善。”果如策。

【译文】

汉高祖刘邦当政时期，淮南王英布谋反。高祖得知消息之后，便招集众将商议，问：“英布谋反，该怎么对付他呢？”汝阴侯滕公说：“我有一个门客是原楚国的令尹薛公，他有对付的办法，可以请来一问。”[起初滕公向令尹问计，令尹说：“此人应该谋反。”滕公说：“君主分割土地给他，封他为王，赏赐给他官爵，使他南面成为万乘之主，他为什么还谋反呢？”令尹说：“往年杀彭越，前年杀韩信，这三个人是功劳相当的同类人，英布怀疑灾祸将殃及自身，所以才谋反的。”]高祖于是召见了薛公并向其征求意见，薛公说：“英布谋反不足为奇，如果英布使用上计，我汉朝就将失去崤山以东的地区；使用中计则胜败不定；若使用下计便可以高枕无忧了。”高祖说：“这上、中、下计该如何解释？”令尹说：“东取吴，西取楚，并齐取鲁，号令燕赵，安守现已取得的地区，这样崤山以东将归他所有。联合山东诸侯，是保证长久的办法，这是上策。什么是中计呢？东取吴，西取楚，吞并韩地，取得魏地，控制住敖仓的粮食，堵住成皋这一要塞，结果如何便不可预料了。[长驱直入进入河洛，与汉军决战，这是中策。]什么是下计呢？东取吴，西取蔡，把注意力放在越地，固守长沙，那你就可高枕无忧了，汉朝便相安无事。”[使长江流域各部自行征伐，不让他们产生进兵中原的心思。这是下策。桓谭《新论》说：“世上流行围棋这种游戏。有人说这也和用兵相似。当下棋的时候，工于棋艺的人便选择要点，疏布棋局，以便会合包围。依仗大势来攻击对方，会取得绝对的胜利。这是通晓棋局中运筹之道的胜利。中等的棋手则致力于阻断、拦截，以求自活争夺微利。因此，这种棋局上的胜败就很难判断，只有通过计算子数才能判定胜负。下等的棋手往往是固守边、角，自求作活，在一块小小的地方生存下来。”这个说法还不如仔细揣摩薛公所说的话。上策是说攻取吴、楚之地，统一齐鲁和燕赵。这就象下棋中重视整体布局一样。中策说攻取吴、楚之地，吞并韩魏，阻断成皋，占据敖仓。这就象中等的棋手致力于阻断和争夺微利一样。下策是说攻取吴地中的小蔡，占据长沙，威胁越地，这就象围棋当中下等棋手固守边角一般。]高祖说：“他会选择哪一计呢？”令尹回答说：“用下计。”高祖问：“为什么不用上、中两计而单选下计呢？”令尹说：“英布本是酈山的一名苦役，发展到万乘之国的确来之不易，他目光短浅，只会安于现状，根本不作长远打算，因此说他必定使用下计。”高祖说：“非常好。”结果事实确如薛公预料那样。

【按语】

决策直接关系到事情的成败，而决策又不可盲目从事。高祖召众将讨论对付反臣英布的过程即是一个决策的过程，令尹薛公审时度势，不是从自身出发而是站在对方的角度先为对方拟定种种方案，推测其必然决策，然后以人推己，决策自然产生。这种“逆推法”可谓独辟蹊径，尤其是在情况复杂或存在多种可能性而不利于从己方决策时尤为适用。在现代企业中决策已成为管理的关键所在，对一个处于市场这个开放系统中的企业来说，倘若事事从自我利益出发，处处只考虑自身状况则会一叶障目，不见泰山。仅仅做到知己而不能知彼，往往会轻率下结论，易造成人力物力的浪费。因而决策亦可采

取薛公的迂回之术。

另外薛公的“上、中、下计”之论也大有可借鉴之处。他认为英布联合山东诸国乃长远之策，是上计，若长驱直入仅备一战则为中计，固步自封不思进取则为下计，实则说明为事应有远谋。围棋的战术中亦有类似的优劣策略之说。看似疏松实有精心谋划的为上策；处处遮挡或想一招置对方于死地是中策；而在棋盘边缘处处设局以求自生的为下策。上策者往往控制大局，志在必得，中策者胜败胸中无数，下策者想求自保却往往功亏一篑。谋事同样如此，贵在有远见卓识，要做到胸怀丘壑，目无全牛，将大局了然于胸，处处皆在意料之内。倘若走一步看一步，看似处处谨小慎微，实则处于被动状态，稍有差迟便会不攻自破。

【经文】

是后吴王刘濞以子故而反。初发也，其大将田禄伯曰：“兵屯聚而西，无他奇道，难以就功。臣愿得奇兵五万人，别循江淮而上，收淮南、长沙，入武关，与大王会，此亦一奇也。”吴王太子谏曰：“王以反为名，此兵难以藉人，人亦且反王。”吴王不许。其少将桓将军复说吴王曰：“吴多步兵，步兵利险阻；汉多车骑，车骑利平地。愿大王所过城邑，不下，宜弃去，疾西据洛阳武库，食敖仓之粟，阻山河之险，以令诸侯。虽无入关，天下固已定矣。即大王徐行，留下城邑，汉车骑至，驰入梁楚之郊，事败矣。”王问诸老将，老将曰：“此年少摧锋之计耳，安知大虑？”吴王不从桓将军之计，乃自并将其兵。汉以太尉周亚夫击吴楚，亚夫用其父客计，遂败吴。

【译文】

这之后吴王刘濞因晁错而谋反。刚开始时，大将田禄伯说：“招集兵马向西进发不是一个特别好的策略，事情不易办好。我愿带领五万人马沿江淮而上夺取淮南、长沙，进入武关，与大王会合。这是出人意料的一招。”太子却说：“大王以谋反为名，这场战争难以令人信服，民众会起来反对大王。”于是吴王没有答应田禄伯的请求。后来小将桓将军又对吴王说：“我们多是步兵，利于在崎岖不平的地方行军打仗，而汉朝多是车辆马匹，在平原地带占优势。希望大王经过那些城池，夺不下，便放弃它，迅速地向西占据洛阳的军备库，以敖仓的粮食为军粮，倚仗山河的险要向诸侯发号施令。虽然没有入关，天下就都属大王了。假如大王进兵很慢，停留于城市，汉朝的车马一到，进入梁楚一带，我们的事情就会失败。”吴王征求各位老将的意见，老将说：“这是年轻人追求冒险罢了，哪里考虑得周全呢？”吴王没有听从桓将军的计策，亲自统率全部兵马。汉朝派太尉周亚夫阻击吴王兵马，周亚夫使用他父亲门客的计谋，结果击败了吴军。

【经文】

淮南王刘安怨望其父厉王长死，谋为叛逆，问伍被曰：“吾举兵西向，诸侯必有应者，即无奈何。”被曰：“南收衡山[衡州]以击庐江[庐州]，有浔阳之船，守下雒之城[在江夏，县名也。]，结九江之浦，绝豫章之口[洪州是也]，强弩临江而守，以禁南郡之下，东收江都[扬州也]、会稽[越州也]，南通劲越，屈强江淮间，犹可一举得延岁月之寿。”王曰：“善。”未得发，会事泄，诛至。

【译文】

淮南王刘安怨恨其父厉王刘长获罪早死，打算谋反。问伍被说：“我向西发兵，诸侯一定会有起来响应的，就会令皇帝没有办法。”伍被说：“占据南面的衡山[在衡州]，从那里进兵庐江[在庐州]，在浔阳布置船队，守住

下雒[江夏县]，再把守住九江的人口和洪州，在江边设置弓箭手以做防备，这样可以防范南郡派兵而下。向东边攻取江都[扬州]、会稽[越州]，连同浙江一带，这样不仅可制约江淮一带的强大兵力，而且还可以拖延时间。”淮南王说：“好吧。”还没有发兵，事情便已败露遭来杀身之祸。

【经文】

后汉灵、献时，阉人擅命，天下提契，政在家门。

[何进谋诛阉官，太后不从。进乃召董卓诣京师，以胁迫太后。密令卓上书曰：“中常侍张让等窃幸乘宠，浊乱海内。昔赵鞅兴晋阳之甲兵，以逐君侧之恶。臣辄鸣钟鼓如洛阳，讨让等罪。”卓未至，进败，及卓到，遂废立，天下乱矣。议曰：“家门，大夫也。”]

时长沙太守孙坚杀南阳太守张咨，袁术得据其郡。剑原术合纵，欲袭夺刘表荆州，坚为流失所中，死。

[初，刘表据荆州也，闻江南贼盛，谓蒯越等曰：“吾欲征兵，恐不集，其策焉出？”对曰：“众不附者，仁不足也；附而不理，义不足也。苟仁义之道行，百姓归之如水之趋下，何患不附？袁术勇而无谋，宗贼贪暴，为下所患，若示之以利，必以众来君。诛其无道，抚而用之，人有乐存之心，必襁负而壮。兵强士附，南据江陵，北守襄阳，八郡可传檄而定，术等虽至，无能为也。”后果然。]

孙坚死，子策领其部曲；击扬州刺史刘繇，破之，因据江东。[策闻袁术将欲僭号，与书谏曰：“昔董卓无道，凌虐王室，祸加太后，暴及弘农，天子播越，官庙焚毁。是以豪杰发愤，沛然俱起。然而河北异谋于黑山，曹操毒被于东徐，刘表僭乱于荆南，公孙叛逆于朔北。正礼阻兵，玄德争盟，当谓使君与国同规，而舍是弗恤，莞然有自取之志，惧非海内企望之意。昔成汤伐桀犹云：‘有夏多罪。’武王伐纣，曰：‘殷有重罚。’此二王虽，虽有圣德，假时无失道之过，无由逼而取也。今主上非有恶于天下，徒以幼小，协于强臣，异于汤武之时也。使君五世相承，为汉宰辅，荣宠之盛莫与为比。宜效忠节以报王室。”术不纳，策遂绝之。]

【译文】

后来汉灵帝、献帝当政之时，太监把持朝政，天下被其控制，国家大权落在了乱臣贼子之手。

[何进密谋诛杀宦官，何太后不同意。何进便让董卓进京，以此来胁迫太后。他暗中指使董卓上书说：“中常侍张让等人窃取了皇上的恩宠，祸乱天下。从前，赵鞅动用晋阳的兵力来清除晋君身边的坏人。我要鸣钟击鼓进入洛阳，讨伐张让等人的罪责。”董卓还没赶到，何进的密谋便败露了。董卓一到，马上废立皇帝，此后，天下就大乱了。按：家门是指大夫。]

当时长沙太守孙坚杀了南阳太守张咨，袁术乘机占据了南阳郡。孙坚与袁术联合，准备夺取刘表的荆州，孙坚被乱箭所伤而死。

[当初，刘表占据荆州，听说江南乱军四起。就对蒯越等人说：“我想征募军卒，担心招集不来，有什么好计策吗？”蒯越回答说：“老百姓不归顺的原因是仁爱不足；归附了但却无法管理的原因是道义不够。假若仁义之道能够推行，老百姓就会象水往低处流一样地前来归顺。哪里还用得着担心老百姓不归顺。袁术有勇无谋，残暴贪婪，他的属下深以为患。如果示以小利，他的属下大部分人一定会前来归顺。你剪除他们中胡作非为的人，以安抚的方式任用他们。人都有渴望生存下来的想法，这样做就一定会使四方百姓负

子携妻前来。兵力强大，上下同心，在南面占据江陵，北面据守襄阳八郡，天下很轻易地就会安定了。即便袁术率兵前来征讨，也不会有什么作为。”后来果真如此。]

孙坚死后，其子孙策率领他的部队攻打扬州刺史刘繇，打败了他，并因此而占据了江东。[孙策听说袁术将要篡位称帝，写信劝谏说：“过去董卓无道，凌辱王室，加害何太后，对弘农王施加暴行，天子逃亡在外，皇家宫殿太庙被烧毁。天下群雄激愤，揭竿而起。虽然如此，但河北袁绍在黑山心存异志，曹操在东徐涂毒生灵，刘表在荆南谋逆，公孙述在朔北叛乱。你匡正臣礼，阻止兵祸，增厚臣德争取联合。人们公认你的行为符合国家的法度，可你却毫不吝惜地抛弃了这种做法，突然间产生了自己取代汉室的想法，这恐怕不是天下百姓所企盼的。从前商汤讨伐夏桀还要说：‘夏桀罪孽深重’，周武王讨伐殷纣王时说：‘殷纣王犯了大罪’。这两位君王，虽然身负圣明之德，但假如当时没有夏桀和殷纣暴行天下的过错，也就没有取而代之的机会。现在皇上并没有对天下百姓办过什么大的坏事，只因年纪小，就被强臣压迫，这不同于商汤和周武王的时候。你祖辈五代相承，作汉朝的重臣，荣耀恩宠没有人能比得上了，应当效尽忠臣的气节，来报答汉室的厚恩。”袁术不听，孙策于是同他断绝了关系。]

【经文】

策闻魏太祖与袁绍相持于官渡，将渡江袭许，未济，为许贡客所杀。

[初，策有是谋也，众皆惧。魏谋臣郭嘉料之曰：“策英雄豪杰，能得人死力。然轻而无备，虽有百万之众，无异于独行中原。若刺客伏起，一人之敌耳。以吾观之，必死于匹夫之手。”果为许贡客所杀。]

策死，弟权领其众。[时吴割据江南，席卷交广也。]属曹公破袁绍，兵威日盛，乃下书责孙权，求质。张昭等会议不决。权乃独将周瑜，诣其母前定义。瑜曰：“昔楚国初封于荆山之侧，不满百里之地。继嗣贤能，广土开境，立足于郢，遂据荆、扬，至于南海，传业延祚九百余年。今将军乘父兄余资，兼六郡之众，兵精粮多，将士用命。铸山为铜，煮海为盐，境内富饶，人不思乱。泛舟举帆，朝发夕到，士风劲勇，所向无前。有何逼迫而欲送质？质子一入，不得不与曹氏，曹氏命召，不得不往，便见制于人也。岂与南面称孤同哉？不如勿与，徐观其变。若曹氏率义以正天下，将军事之未晚；若图为暴乱，兵犹火也，不戢，必将自焚。韬勇抗威，以待天命，何送质之有？”权母曰：“公瑾议是也。”遂不送质。[策薨，权年少，初统事。太妃忧之，引见张昭、董袭等。问曰：“江东何可保安不？”袭对曰：“江东地势有山川之固，而讨逆明府，恩德在人；讨虏承基，大小用命。张昭秉众事，袭等为爪牙，此地利人和之时也，万无所忧。”众皆壮其言也。]

【译文】

孙策听说曹操与袁绍对垒官渡，准备渡江袭取许昌，没有成功，被许贡的门客刺杀。

[当初，孙策有渡江偷袭曹操这一打算时，曹操手下的人都很恐慌曹操的谋臣郭嘉推测道：“孙策是英雄豪杰，能使人为他效死力。但他轻敌而无戒备。即便有百万大军，也不过如同独自一人行走于中原一般，如果派刺客伏击，他只是一个人就能对付的敌手。让我看，他一定会丧命于低贱匹夫的手中。”后来果真被许贡的门客刺杀。]

孙策死后，其弟孙权接替了他的地位。[当时孙吴已经尽据江南、湖广一

带。]他跟从曹操打败了袁绍，兵力日益壮大，曹操下书责怪孙权并索要人质。张昭等人在一起讨论，始终拿不定主意。孙权于是请周瑜共去找母亲前来商议。周瑜说：“以前楚国被封于荆山之下时，方圆不足百里。它的后代非常有才能，开拓疆土，并在郢（今湖北省）建立基业，后来又占据了荆州，扬州，到达南海。基业世代相传了九百多年。现在你凭借父兄的威望兼并了六郡，兵精粮足，将七个个可为你效死力。可开山炼铜，煮海晒盐，境内土地富饶，民不思变；水路畅通，交通便利，百姓都英勇善战，所向无敌。有什么理由被逼迫而交纳人质呢？人质一交，便不得不服从曹操，下令召见便不得不去，这样就受制于别人，哪里能与南面称王相同呢？不如不听从而静观其变。倘若曹操能遵循常理以公正见称于天下，将军再归顺于他也为时不晚。如果他企图以下乱上，战争犹如火势，轻举妄动，自会引火烧身。我们应保存实力抵抗外强，又何必送人质呢？”孙权的母亲说：“公瑾说的对。”于是便没有送人质给曹操。[孙策死的时候，孙权还不大，刚刚懂事。太后很是担忧，就把张昭、董袭等人引见给孙权。孙权问道：“江东如何才能保证氏治久安呢？”董袭回答说：“江东有险要的山川地势为屏障，讨逆将军孙策为政英明，有恩德惠及于人民；讨虏将军孙权继承基业以后，群臣莫不尽心竭力。有张昭管理全局，我等做你的干将，这正是地利、人和的局面，没有什么可忧虑的。”众人都很赞赏他这番话。]

【经文】

后曹公入荆州，刘琮举众降。

[初刘表死，鲁肃进说曰：“夫荆楚与我邻接，水流顺北，外带江汉，内阻山陵，有金城之固。沃野万里，士人殷富。若据而有之，此帝王之资也。肃请得奉命，吊表二子，并慰劳军中用事者。说刘备使抚养表众，共拒曹操。肃未到，琮已降也。]

操得其水军船，步卒数十万，吴将士闻之皆恐。孙权延见群下，问以计策。议者咸曰：“曹公豺虎也，托名汉相，挟天子征四方，动以朝廷为辞，今日拒之，事更不顺。且将军大势可以距操者，长江也。令操得荆州，奄有其地，刘表治水军，蒙冲斗舰乃以千数，操悉浮以沿江，兼有步兵，水陆俱下，此为长江之险，已与我共之矣。而势力众寡又不可论。愚谓大计，不如迎之。”周瑜曰：“不然。操虽托名汉相，其实汉贼。将军以神武之雄才，兼仗父兄之烈，割据江东，地方数千里，精兵足用，英雄乐业，尚当横行天下，为汉家除残去秽。况操自送死，而可迎之耶？

请为将军筹之：今使北土已安，操无内忧，能旷日持久，来争疆场，又能与我校胜负于舟楫可也；今北土既未安，马

超、韩遂尚在关西，为操后患；且舍鞍马、仗舟楫，与吴越争衡，本非中国所长；又今盛寒，马无蒿草，驱中国士众远涉江湖之间，不习水土，必生疾病。此数四者，用兵之患

也，而操皆冒行之。将军擒操宜在今日。瑜请得精兵三

万人，进住夏口。保为将军破之。”权曰：“老贼欲废汉自立久矣，徒忌二袁、吕布、刘表与孤耳。今数雄已灭，唯孤尚存，孤与老贼势不两立。君言当击，甚与孤合，此天以君授孤也。”

[时权军柴桑，刘备在樊，曹公南征刘表，会表卒，子琮举众降。先主不知曹公卒至，至宛乃闻之，遂率其众南行，为曹公所追破。刘备至夏口，诸葛亮曰：“事急矣！请奉命求救孙将军。”遂见，说曰：“将军起兵江东，

刘豫州亦收众汉南，与曹操并争天下。今操芟夷大难，略已平矣。遂破州荆，威震四海，英雄无所用武，故豫州遁逃至此。将军量力而处之，若能以吴越之众与中国争衡，不如早与之绝；若不能当，何不按兵束甲，北面而事之？今将军外托服从之名而内怀犹豫之计，事急而不断，祸壮无日矣！”权曰：“苟如君言，刘豫州何不遂事之乎？”亮曰：“田横，齐之壮士耳，犹守义不辱，况刘豫州王室之胄，英才盖世，状士慕仰若水之归海。若事之不济，此乃天也，安得复而为人筑下？”权勃然曰：“吾不能举全吴之地、十万之众受制于人。吾计决矣！非刘豫州莫可以当曹操者。然豫州新败之后，安能抗此难乎？”亮曰：“豫州军虽败于长坂，今战士还者及关羽所将精甲万人，刘琦合江夏战士亦不下万人。曹操之众远来疲弊，闻追豫州骑一日一夜行三百里，此所谓强弩之末不能穿鲁编者也。故兵法忌之曰：‘必蹶上将军。’且北方人不习水战，又荆州之人附操者，逼兵势耳，非心服也。今将军诚命猛将统兵数万，与豫州协规同力，破操军必矣！操军破，必北还，如此则荆吴之势强、鼎足之形成。成败之机在于今日。”权大悦，即遣周瑜、鲁肃等随亮诣先主，并力拒曹公也。]

【译文】

后来曹操进入荆州，刘琮率众投降。

[起初，刘表刚死，鲁肃进言劝说孙权道：“荆、楚之地与我们相邻、河流连接北方，外面环绕长江、汉水，内部耸立着崇山峻岭，象金城一般坚固。沃野万里，百姓富足。如果把它据为己有，这真是成就帝业的资本。我鲁肃请求奉命前往安慰刘表的两个儿子，慰劳他们手下的军将，并劝说刘备让他安抚刘表的部众，共同抗击曹操。”鲁肃还没赶到，刘琮已经投降了曹操。]

曹操获得了他的水军步兵数十万人，东吴将士闻讯都很惶恐。孙权召见部下，询问计策。参予议论的都说：“曹操本是个豺狼一样的人，然而他却托名汉朝的丞相，挟持天子以征伐四方，动辄以朝廷为借口，现在如果抗拒他，事情不会很顺利。况且对将军来说，可以借以抗拒曹操的，唯有长江，现在曹操已经夺得荆州，占领了它的全部土地，刘表所创建的水军，大小战船数以千计，曹操将其布置于江边，再调动步兵，水陆齐下，这便与我共同占有了长江天险。至于双方兵力的多寡，又根本不可相提并论。所以依我们的愚见，最好还是归顺他。”周瑜说：“不对。曹操虽然托名是汉朝的丞相，其实是汉朝的乱贼。将军英武过人、才能卓越，又依仗父兄遗留的基业，割据江东，占地数千里，军队精悍，物资充足，英雄豪杰都愿跟随你干一番事业，所以应该立志横行天下，为汉朝扫除污秽。况且曹操是自己来送死，怎可归顺于他？诸将军允许我分析一下形势：现在假使北方已经稳定，曹操没有内患，他可以旷日持久地和我们在战场上较量，在此情况下，他才能够同我们一决胜负。而现在北方并未平定，况且还有马超、韩遂活跃在关西，成为曹操的后患。再说舍下鞍马，操起舟楫与吴越的人争斗本来就不是中原人的特长。现在又正值寒冬，马无草料，驱使中原的战士跋山涉水来到江南水乡，他们不习水土，必生疾病。以上几个方面都是用兵的大忌，而曹操竟然都冒然做了。将军擒获曹操的机会就在今天。我请求带领精兵三万，进驻夏口，保证替将军打败曹操孙权说：“这个老贼早就打算废汉自立了，只是顾忌袁绍、袁术、吕布、刘表和我。现在他们几位都已被消灭，只有我还在，我和老贼势不两立。你认为应当抗击他很合我意，这是上天把你送给我的呀！

[当时，孙权的军队驻扎在柴桑，刘备驻扎在樊城。曹操南征刘表，正遇

刘表病逝，刘表之子刘琮率部众投降了曹操。刘备还不知道消息。曹操率军突然到来，到了宛城，刘备才得知。刘备于是率领手下人南逃，被曹军追杀打散。刘备跑到夏口，诸葛亮说：“情况很危急了，请让我去向孙权求救。”见到孙权，诸葛亮劝说孙权道：“将军在江东起兵，刘豫州也在汉南兴兵，共同和曹操争夺天下。现在曹操消灭北方大敌的事情，已经基本上完成，又接着攻陷荆州，威震四海。英雄没有了施展才能的地方，所以刘豫州逃到了夏口。将军可以估计一下自己的力量然后再决定：假如凭吴、越之地的人马不能与中原的曹军抗衡，那又为什么不放下武器，臣服于曹操呢！现在将军你表面上假托服从的名义，内心却是犹豫不决。情况危急却难以决断，我看大祸就要临头了。”孙权说：“象你所说，刘豫州为什么不去臣服曹操呢？”诸葛亮说：“田横不过是齐国的一个武士，尚能贞守气节不受屈辱，何况刘豫州作为皇室后裔，是盖世的英才，贤士仰慕他，有如江河归大海。假如事情不能成功，这是天意，怎么能再去臣服曹操呢！”孙权十分激动地说：“我不能拿着整个东吴的土地和十万将士受制于他人！我决心已定，除了刘豫州再没有谁能与我共同抗击曹操了。不过刘豫州刚刚战败，怎么能抗击这个强敌呢？”诸葛亮说：“刘豫州虽然在长坂战败，但现在返回的士兵连同关羽的水军计有精兵上万人，刘琦聚集的江夏邵的士兵也不下万人。曹操的军队，远道而来，肯定很疲惫，听说他为了追击刘豫州，轻骑一天一夜走了三百多里，这就是所谓‘强弩之末，穿不透鲁缟’的情形。所以兵法忌讳这样做，说这样势必使战将遭受失败。再者，北方人不熟悉水战，而且荆州的百姓归附曹操，完全是迫于武力，而非心悦诚服。现在将军如果的确能派遣猛将率领数万士兵，和刘豫州齐心协力，打败曹操是必然的。曹军一旦战败，势必返回北方。这样荆州和东吴的力量就会增强，鼎足而立的局面就形成了。成败的关键就在今天。”孙权十分高兴，当即派周瑜、鲁肃跟诸葛亮去拜见刘备，协手共同抗击曹操。]

【按语】

中国古代多纵横游说之士，他们不但有远见卓识，更是伶牙利齿。即使是做一名普通臣子，假如没有一副三寸不烂之舌便难以立足于朝堂之上。周瑜的此番进谏便是《三国志》中有名的一篇宏论。他通过分析当前形势、敌我利弊，坚决地提出了抗曹的主张。周瑜的观点没有随波逐流，加之论证严密、气势滔滔，自然增强了说服力。供职于商场政界的人士如果具备了好的口才及应变能力无疑是如虎添翼，竞争实力大增。而做为上级的孙权亦有自己的领导艺术，他有自己的主张却不独断专行，而是广泛征求属下意见，听到周瑜的见解合乎自己的心意便随即表明态度，并对他大加赞赏，既给了别人表现的机会，使其自尊心得到满足，又显示出自己绝非庸碌之辈，真是一举两得。看来领导者把握了人的心理也可取得意想不到的效果。

【经文】

周瑜等水军三万，与刘备并力距曹公，用黄盖火攻策，遂败曹公于赤壁。
[初一日交战，曹公军破退，引次江北，瑜等在南岸。瑜部将黄盖曰：“今寇状我寡，难与持久。然观操军，方连船舰，首尾相接，可烧而走也。”乃取蒙冲斗舰数十艘，实以薪草，膏灌其中，裹以帷幕，上建牙旗。先书报曹公，欺以欲降，盖又预备走舸，各系火船后，因引次俱前。曹公军吏士皆延颈观望，指言盖降。去北军二里余同时发火，火烈风猛，船至如箭，飞埃绝焰，烧尽北船。延烧岸上营落，顷之，烟焰涨天，人马烧溺死者甚众。瑜率轻锐寻继其后，雷鼓大进。曹操留曹仁等守江陵，径自北归。瑜又进南郡，

与曹仁相对，仁遂退。]

曹公败，径北还，权遂虎视江表。[时刘璋为益州牧，外有张鲁寇侵。瑜乃诣京见权曰：“今曹操新衄，方忧腹心，未能与将军连兵相事也。乞与奋威俱进取蜀，得蜀而并张鲁，留奋威固守其地，好与马超结援。瑜与将军据襄阳以蹙曹，北方可图也。”权许之。会瑜卒，不果。]

【译文】

周瑜等统率水军三万和刘备合力对付曹操，他们采用了黄盖的火攻之计在赤壁战胜了曹操。

[第一天交战，曹操的军队败退回到江北扎营。周瑜的军队在长江南岸，周瑜的部将黄盖说：“现在敌兵众多，我军人少，很难长久与他们打下去。但我看曹操的军队正连接战船，船与船首尾相连，可以用火烧它让他们逃跑。”周瑜于是抽调几十艘战船，载满柴单，在里面浇上油，用帷幕裹上，上边悬挂牙旗。黄盖先写信给曹操，骗他说要来投降，黄盖又准备了快船，分别系在火船之后。于是舰船一个接一个地向江中驶来。曹操的官兵都在伸长脖子观望，指指点点地说黄盖前来投降。船队距离北方曹军战船二里多，一起点火。火势猛烈，风势强劲，战船如飞，尘土飞扬，烈焰滚液。曹军战船全部烧毁，大火烧到了江岸上的营盘，一时间，浓烟大火四处漫延。曹军人马被烧死、淹死无数。周瑜率轻骑、精兵马上紧随其后，擂鼓助威，大举进兵。曹操留下曹仁据守江陵，自己沿小路向北方溃逃。周瑜又进军南邵与曹仁交战，曹仁于是弃城而退。]

他们采用了黄盖的火攻之计在赤壁战胜了曹操。曹操失败之后回到北方，孙权便称霸于长江一带。[当时，刘璋作益州牧，正遇到境外张鲁的侵略，周瑜便去京口拜见孙权说：“现在曹操刚遭到失败，正担心自己内部不稳，无力与将军交战。我请求和奋威将军孙瑜一起发兵袭取蜀地，夺得蜀地后再吞并张鲁，然后留下奋威将军坚守其他，以便与马超互为外援。我回来和将军占据襄阳，窘迫曹操，这样北方就可以图谋了。”孙权表示同意。可是周瑜不幸去世，这个理想未能实现。]

【经文】

初，周瑜荐鲁肃才宜佐时，权即引肃对饮曰：“今汉室倾危，四方云扰。孤承父兄遗业，思有桓、文之功，君既惠顾，何以佐之？”肃对曰：“昔高帝区区，欲尊事义帝而不获者，以项羽为害也。今之曹操犹昔项羽，将军何由得为桓、文乎？肃窃料之，汉室不可复兴，犹曹操不可卒除。将军为计，唯有鼎足江东，以观天下之衅。规模如此，亦自无嫌。然后建号帝王，以图天下，此高帝之业也。”及是平一江浒，称尊号，临坛顾谓公卿曰：“昔鲁子敬尝道此，可谓明于事势矣。”

[议曰：陆士衡称孙权：执鞭鞠躬，以重陆公之威；悉委武卫，以济周瑜之师；卑宫菲食，以丰功臣之赏；披怀虚己，以纳谋士之算；屏气局促，以伺子明之疾；分滋损味，以育凌统之孤。是以忠臣尽竟其能，志士咸得肆力，而帝业固矣。”黄石公曰：“贤人之政降人以体；圣人之逐降人以心。体降可以图始，心降可以保终。降体以体，降心以心。”由此观之，孙权“执鞭鞠躬”，降体者也；“披怀虚己”，心降者也。善始，令终不亦宜乎！]

【译文】

当初周瑜大力推荐鲁肃，认为他的才能可以担当辅佐君王之任。孙权当即召见鲁肃并与他对饮。孙权说：“现在汉朝衰弱，天下大乱，我继承父兄

的遗业，想建立齐桓公、晋文公那样的功绩。你既然屈驾来到我这里，将怎样帮助实现这个愿望呢？”鲁肃回答说：“从前汉高祖一心想拥戴义帝而不能如愿，原因在于项羽从中破坏。现在曹操就象从前的项羽，将军怎么能成为当世的齐桓公、晋文公呢？我私下认为，汉朝不会再复兴，曹操也不能一下子除掉。我觉得对于将军，只可占据江东，静观天下的形势变化，先保持住这块地盘也就不错了。然后打出帝王的旗号以谋取天下，这是汉高祖的功业啊！”等到现在，孙权平定了长江沿岸，建立了自己的尊号，他登上祭坛对众公卿说：“从前鲁肃曾经谈到过现在的形势，可以说是明察事情的形势啊！”

[陆机称赞孙权以执鞭驾车、鞠躬示敬的礼节来增强陆逊的威信；靠把兵权全部交给周瑜，来协助周瑜的军事行动；自己省吃俭用来增多功臣的奖赏；敞开胸怀虚心纳言，以接受谋士的计策；屏息静气，蹲在墙跟儿，来看护吕蒙的病情；吃着普通的饭菜，以便能抚养凌统的遗孤。因此，忠臣争相尽效他们的才干；志士都竭尽全力为他效劳，因而帝王的基业就稳固了。黄石公说：“贤人之政，因他的英明而使臣下能尽忠职守；圣人之政，因他的仁德而使臣下心悦诚服，能够心甘情愿地为他效命。尽忠职守，众心一致可共谋霸业；心悦诚服，万民所仰可永保基业。降服人靠的是明达干练，降服心靠的是仁爱真诚。由此看来，孙公能“执鞭鞠躬”，可以招纳良臣；“披怀虚己”，可以使众心归己。有了良好的开端，那么它的结果也就不容置疑了。]

【按语】

鲁肃初见孙权，就发表了自己对天下形势的看法。后来张昭得知，便责怪鲁肃不够谦逊，讲了不少诽谤他的话，并说其年轻粗鲁，不可重用。但孙权并不介意，且更加器重鲁肃，其贤明真乃帝王少有。陆机称孙权“居帝王之位而虚怀若谷”，也有人说：“贤人执政以体降体，而圣人则以心降心。”孙权“执鞭鞠躬”是“降体”，“披怀虚己”是“降心”，因而他能够善始善终。由此看来领导者理应借鉴此法，以孙权为表率。

【经文】

黄武元年。魏使大司马曹仁步骑数万向濡须，濡须督朱桓破之。

[初，曹仁欲以兵袭取中洲，伪先扬声欲东攻羡溪，朱桓分赴羡溪。既发卒，而仁奄至。诸将业业，各有惧心。桓喻之曰：“凡两军交战，胜负在将，不在众寡。诸君闻曹仁用兵孰与桓耶？兵法所以称客倍而主人半者，谓俱在平原，无城池之守，又谓士众勇怯齐等故耳。今仁既非智勇，加其士卒甚怯，又千里步涉，人马疲困。桓与诸将共据高城，南临大江，北背江陵，以逸待劳，为主制客，此百战百胜之势也。”桓因偃旗鼓，外示虚弱以诱致仁。仁果遣子泰攻濡须城，分遣诸将袭中洲。中洲者，部曲妻子所在。泰等退，桓遂枭其诸将也。]

七年，又使大司马曹休骑十万至皖城，迎周鲂。鲂欺之，无功而返。

[吴鄱阳太守周鲂谲诱曹休。休迎鲂至皖城，知见欺，当引军还，自负众盛，邀于一战。朱桓进计于元帅陆逊曰：“休本以亲戚见任，非智勇名将也。今战必败；败，必走。走当由夹石、挂车。此两道地皆厄险，苦以万兵柴路，则彼众必尽，而休可生虏。臣请将所部以断之，若蒙天威得以休自效，便可乘胜长驱，进取寿春，割有淮南，以窥许、洛。此万代一时，不可失也。”权先与陆逊以议，逊以为不可，故计不施行也。]

【译文】

黄武元年，魏国派大司马曹仁率步兵、骑兵数十万进军濡须，濡须守将

朱桓击败曹军。

[当初，曹仁要进兵攻打中州，假装先扬言，要东进攻打羨溪。朱桓被派往羨溪。朱桓出兵，曹仁大军已经开到羨溪。众多将领都战战兢兢，很是慌张。朱桓分析道：“一般两军交战，胜败在战将，而不在军队的多少。诸位说我和曹仁相比，在用兵上谁优谁劣？兵法上有客方兵力超过主方一倍的说法（意谓主方犹可获胜），这指的是双方都在平原上，没有城池可以据守，又指在双方士卒的斗志相当的情况下。现在曹仁已经不是有智有勇的主帅，加上他的士卒非常胆怯，又是步行上千里，人困马乏。我和各位将军共同据守高城，南面是险要的长江，北靠山陵，以逸代劳，以主制客，这是百战百胜的形势。”朱桓于是偃旗息鼓，对外造成空虚软弱的假象，以此引诱曹仁。曹仁果然派他的儿子曹泰来攻打濡须城，派众将领去攻打中州。中州是将士家小所在的地方。曹泰等人一退兵，朱桓于是便开始攻打曹仁诸将。]

黄武七年之后，魏又派大司马曹休率兵十万到达皖城，吴都阳太守周鲂诱骗曹休，使他迎周鲂入皖城。后来曹休才知被骗，只好无功而返。

[东吴鄱阳太守周鲂，诈降引诱曹休，曹休带兵迎接周鲂。曹休一到皖城知道已被周鲂欺骗，应当带兵返回。可他自恃兵力强大，主动要求打一仗。朱桓向元帅陆逊献计说：“曹休本来是凭着亲戚关系被重用，并不是有智有勇的名将。现在打起来一定会战败，战败就一定会逃跑。逃跑时理当取道夹石、挂车两条路。这两条路十分险要。如果用一万精兵沿小道前往伏击，他的军队就会全部被消灭，曹休也会被生擒活捉。请让我带领所属部下拦截他，如果承蒙上天的神威能够消灭曹休，就可以乘胜长驱直入，进兵攻取寿春，割据淮南，伺机攻打许都和洛阳。这是千载难逢的机会，不能失去啊！孙权先和陆逊商量，陆逊认为不能。所以，这个计策没能施行。]

【经文】

至权薨，皓即位，穷极淫侈，割剥蒸人，崇信奸回，贼虐谏辅。晋世祖令杜预等代吴灭之。

[议曰：昔魏武侯浮西河，顾谓吴起曰：“山河之固，此魏国之宝也。”吴起对曰：“昔三苗氏左洞庭而右彭蠡，德义不修，禹灭之；夏桀之君，左河济、右太华，伊阙在其南，羊肠在其北，仁政不修，汤放之。由此观之，在德不在险。”今孙皓席父祖筑资，有天阻筑固，西距巫峡，东负沧海，长江判其区宇，峻山带其封域，地方几万里，荷载将百万。而一朝弃甲，面缚于人，则在德之言为不刊之典耶？何为其然？陆机曰：“《易》曰：‘汤武革命顺乎天。’《玄》曰：‘乱不极则理不形。’言帝王之因天时不少地利。《易》曰：‘王侯设险以守其固。’言国之恃险也。又曰：‘地利不如人和，在德不在险。’言守之由人也。吴之兴也，参而由焉。孙卿所谓‘合其参’者，及其亡也，恃险而已。”姜敬曰：“周之衰也，分而为两，天下莫朝，周不能制。非其德薄也，形势弱也。”由此观之，国之兴亡亦资险，云：非唯在德而已矣。]

至晋永嘉中，中原丧乱，晋元帝复渡江，王江南。宋齐、梁、陈皆都焉。此吴国形也。

【译文】

孙权死后，孙皓继位，他骄奢淫逸，残忍暴虐，崇信奸臣，致使贼人肆虐，左右朝政。晋世祖命杜预等发兵吴国，取而代之。

[从前魏武侯渡西河时对吴起说：“山河险要坚固，这是魏国的宝贝啊。”

吴起回答说：“从前三苗氏左有洞庭湖，右有彭蠡湖，却不修仁义道德，因而被禹灭掉。夏桀左有黄河、济水，右有太华山，伊阙在它的南面，羊肠在它的北面，但不行仁政，因而被商汤放逐。因此说，在政德，不在山河险要。”现在孙皓承袭父辈祖先留下来的基业，有天险作坚固的屏障，西邻巫峡，东临大海，长江分划了它的疆域，崇山峻岭封住边境，土地方圆几万里，拥兵百万。然而，一时间却束手就擒。这样说，国家的稳固在于政德的说法难道不是颠扑不破的真理吗？这是为什么呢？陆机说：“《周易》里讲：‘汤武的变革是顺应了天意。’杨雄在《太玄经》中说：‘乱政不发展到极点就形成不了治理的形势。’这是讲帝王治理国家顺应天时不如凭借当时的形势。《周易》说：‘君王、诸侯设置险阻来守护他的国家。’这是说国家的稳固可以仰仗天然的险阻。又说：‘地利不如人和，国家的稳固在于政德而不在于地势险要。’这是说能否守护住国家在于统治国家的人。东吴的兴起，天时、地利、人和三个方面的原因都有。这就是孙卿所说的‘合其三’。它的灭亡，则是由于单纯依靠自然险阻的原因。”娄敬说：“周室衰微，分出东周，天下诸侯从此不再朝拜，周王室并不能控制。这并非周王室的政德减少了，而是它的统治能力减弱了的缘故。”因此说来，国家的兴盛和衰亡有时也依据有无险阻，也就是说不光在政德卯何。]

到了永嘉中年，中原发生战乱，司马睿又渡过长江在江南建立东晋。以后的宋、齐、梁、陈都建都于此。这便是吴国的概况。

【按语】

得天下难，失天下易。吴国最终还是亡于司马氏之手。纵观历史，各朝的灭亡几乎都是由于不能继承创业时期的励精图治，白白地坐享其成，其结果自然是一触即溃。可见，成功之后最大的敌人就是骄傲，一旦满足于现状而不思进取，形势便会急转直下，不可挽回。

至此，从英布谋反到孙皓亡国，吴越这片土地就历了种种进退兴废，沧桑变化。

曹魏是三国的主角，曹操更是主角中的主角，他“挟天子以令诸侯。东讨西伐、南征北战，可谓出尽了风头，至今仍令人赞叹想慕不已。可是，他的子孙不争气，一代不如一代，祖宗的基业终于拱手让给了司马氏父子。这不能不引起今人的反思和回味。

魏

【经文】

古者天子守在四夷，天子卑弱，守在诸侯。当汉之季，奸臣擅朝，九有不澄，四郊多垒。虽复诸侯释位，以闲王政，然包藏祸心，各图非冀。魏太祖略不世出，灵武冠时。值炎精幽昧之期，逢风尘无妄之世，瞋目张胆，首建义旗。时韩暹、杨奉挟献帝自河东还洛阳。

[灵帝崩，太子辨即位。并州牧董卓入朝，因废帝为弘农王，而立献帝，以董卓为太师，迁都长安。司徒王允诛卓，卓将郭汜、李傕围长安城，城陷，杀王允。后李傕与郭汜有隙，傕质天子于其家。傕将杨奉谋杀傕，事泄叛傕，傕衰弱，天子乃得出奔。杨奉欲以天子还洛阳，郭汜追天子于弘农之曹阳。奉等败，杀公卿略尽。天子渡河，都安邑，以韩暹为征东将军，持政还洛阳。洛阳宫室烧尽，百官被荆棘，太祖迎天子都许。韩暹、杨奉各出奔。]

太祖议迎都许，或以为山东未定，不可。荀彧劝太祖曰：“昔晋文纳周哀王，而诸侯景从，高祖东伐，为义帝缟素，天下归心。自天子播越，将军首倡义兵，以山东扰乱，未能远赴关右，然犹分遣将帅，蒙险通使，虽御外难，乃心无不在王室，是将军匡天下之素志也。今车驾旋轸，义士有存本之思，百姓感旧而增哀。诚因此时奉主上以从人望，大顺也；秉至公以服雄杰，大略也；扶弘义以致英俊，大德也。天下虽有逆节，不能为累，明矣。韩暹、杨奉其敢为害，若不时定，四方生心，后虽虑之，无及。”太祖至洛阳，奉天子都许。维其弛紊，纫其赘旒，俾我汉家不失旧物矣。于是运筹演谋，鞭挞宇内，北破袁绍，南掳刘琮，东举公孙康，西夷张鲁。[议曰：刘表诸杰虽中间自有吞并，乃杨雄所谓“六国蚩蚩，为羸弱姬者也。”并吞虽状，适所以为吾奉也。]九州百郡，十并其八，志绩未究，中世而殒。

[曹操，字孟德，少机警有权数，而任侠放荡，不治行业，故世人未之奇也。唯乔玄异焉，曰：“天下将乱，非命世之才不能济也，能安之者其君乎？”太祖为东郡太守，治东武阳军、顿丘。黑山贼于毒等攻东武阳，太祖引兵西入山，攻毒等本屯。诸将皆以为当还自救，太祖曰：“昔孙臧救赵而攻魏，耿弇欲走西安而攻临淄，使贼闻我西而还，是武阳自解也；不还我能败虏家，虏不能败武阳，必矣！”乃行，毒闻之，弃武阳还，太祖要击，大破之。

初，辽东太守公孙康恃远不服，袁尚、袁熙依之。及太祖破丸，或说公：“遂珠之，尚兄弟可擒也。”公曰：“吾方使康送尚、熙首，不烦兵矣。”九月，公引军自柳城还，康即斩送尚、熙首。状将问曰：“公还，而康斩送尚、熙，何也？”公曰：“彼素畏尚等，吾急之，则并力，缓之，则自相图，其势然也。”

太祖攻吕布于下邳，不拔，欲还，荀彧曰：“布勇而无谋，今三军皆北，其锐气衰。三军以将为主，主衰则军无奋意。陈宫有智而迟。今及布气未复，官谋未定，进急攻筑，布可拔也。”乃决沂、泗灌城，城溃，生擒布。

袁绍将文丑与太祖战，荀彧劝太祖以輜撞饵贼，贼遂奔竟之，阵乱，斩文丑。太祖与袁绍相持于官渡时，公粮少，与荀彧书，议欲还许。或曰：“绍悉状据官渡，欲与公决胜败，公以至弱当至强，若不能制，必为所乘，是天下之机也。且绍布衣之雄耳，能聚人而不能用人。夫以公之神武，明哲而辅以大顺，何向而不济？今军虽少，未若楚汉在荥阳、成皋时也。是时刘项莫肯先退，先退者势屈。公以十分居一之众，划地而守之，扼其喉而不得进，已半年矣！情见势竭，必将有变。此用奇之时，不可失也。”又绍谋臣许攸贪财，绍不能纵，来奔说太祖：袭绍别屯，燔其粮谷。遂破绍。

张绣在南阳与荆州牧刘表合，太祖征之。谋臣进曰：“绣与刘表相恃为强，然绣以游军而食子表，袁不能供也，急之，则并力；缓之，则自离。”太祖不从。表果遣兵救绣，太祖兵败。三年春，太祖还许，绣兵来追，太祖军不能进，与荀彧书曰：“贼来追吾，虽日行数里，吾策筑至安众，破筑必矣。”果设奇伏，攻破之。公还许，荀彧问：“前何以策贼必破？”对曰：“虏逼归师，与吾死地战，吾是以知胜。”

西平曲光杀其郡守以叛，诸将欲击之。张既曰：“唯光等造反，郡人未必悉同。若便以军临之，吏人、羌胡必谓国家不别是非，更使皆相持著，此为虎傅翼也。光等欲以羌胡为援，今先使羌胡钞击，重其赏，所虏获者皆以俾之，外阻其势，内离其交，必不战而定。”乃檄告喻：诸为光等所误者，原之，能斩贼帅送首者，加封。于是光部党斩送光首。

此九州百郡十并其八之大略也。]

【译文】

古时候的天子掌管国家，在边疆，他的影响力卑弱的地方就依靠诸侯实行统治。到了汉末，奸臣当道，天下不宁，而多战乱，虽然恢复了诸侯的职位以协理朝政，但都各自心怀不轨，各图所谋，魏太祖雄才大略，百年不遇，他机智、勇武冠于当时。时值奸相佞臣擅权，天下动乱的时期，魏太祖瞋目张胆，首先竖起义旗。当时韩暹、杨举挟持汉献帝自河东返回洛阳。[汉灵帝驾崩，太子刘辩即位。并州牧董卓进京执掌朝政，于是废皇帝刘辩为弘农王，而立汉献帝，自封为太师，迁都到长安。司徒王允设计刺杀董卓，董卓手下大将郭汜、李傕兵围长安城，攻克长安后，杀了王允。后来，李傕与郭汜之间发生了矛盾，李傕把皇帝关在他的家中作人质。李傕的部将杨奉顶谋刺杀李傕，因密谋泄露而背叛李傕，李傕的势力衰弱之后，皇帝才得以出逃。杨奉要带着皇帝返回洛阳，郭汜在弘农迫击皇帝到曹阳。杨奉等人战败，郭汜等肆意杀戮，几乎杀尽公卿。皇帝渡过黄河，暂都安邑，封韩暹为征东将军，主持朝政还都洛阳。洛阳的皇宫都已被烧毁，文武百官无处栖身。魏太祖曹操接皇帝定都许昌。韩暹、杨奉分别出逃。]

魏太祖建议迎献帝而定都在许昌。有人认为山东尚未平定，不能这样。荀彧劝太祖说：“从前晋文帝挟持周襄王而诸侯都来归顺听命；汉高祖东伐，为义帝戴孝，天下归心。自天子东归，将军你首竖义旗，在山东平讨乱臣贼子的叛乱，虽未能远赴关外，还是分兵遣将，历艰险与外族通使。虽然抗御着外部的祸患，但你的心无时不在汉朝王室的安危上，这是将军匡正天下的一贯志向。如今军队突然转向，将士都有匡复汉室之心，百姓一想到过去，就会倍感悲伤和怨叹。因此事奉献帝实在是顺从众人的愿望，这叫做大顺；按公平原则来臣服豪杰，这叫做大略：发扬仁义来招纳天下英雄，这叫做大德。天下纵有逆贼，也不足为患，这是很明了的事。韩暹、杨奉他们胆敢作乱，若不及时决定，四方社会都生反叛之心，天下大乱后再想办法就很难办到了。”太祖到达洛阳，奉护太子迁都许昌。平定了叛乱，重振朝纲，使我汉室没有丢失一件旧物。接着又运用谋略，兴兵海内，北破袁绍，南掳刘琮。东收公孙康，西平张鲁。[刘表等各路豪杰虽然在其间相互各自吞并，只是扬雄所说的：“六国胡杀憨斗都是在替秦人削弱周王”的情形。吞并的地方虽然很多，但恰恰是给我曹魏准备下的礼品。]国内大部分领土，都已归复，可是志愿不竟，而中道殒亡。

[曹操，字孟德。年少时，为人机灵聪敏，善于随机应变。但他爱打抱不平，想做啥就做啥，不检点自己的行为，也不注意修养品行、研习学业。因此，一般人并不高看他。只有乔玄认为他非同寻常。乔玄对曹操说：“天下将要大乱，没有身怀治国奇策的人是拯救不了这个乱世的。能安定天下的，也就是你啊！”曹操任东郡太守，管辖东武阳，驻军在顿丘。黑山的贼首于毒等人率兵攻打东武阳，曹操率兵西向，进入黑山攻打于毒等人的大本营。众将都认为应当回师自救。曹操说：“从前孙臧救援赵围而反攻打魏国，耿弇要逃往西安却反而攻打临淄。我的目的就是想让贼兵听到我们向西进兵的消息后回来，这就可以让东武阳自己解围了。如果贼兵不回来，我们一定能够捣毁他们的巢穴，但他们却一定无法攻陷东武阳。于是开始出发西进。于毒听到这个消息，便丢开东武阳，罢兵回师。曹操在半路拦腰攻击，大败贼兵。

当初，辽东太守公孙康仗其地处边远而不臣服。袁尚、袁熙投靠了他。

等到曹操攻克乌丸，有人劝说曹操：“趁势去征伐他们，就可以活捉袁尚兄弟了。”曹操说：“我正让公孙康把袁尚、袁熙的首级送来，不烦劳将士们了。”九月，曹操率军从柳城班师还朝，公孙康马上就杀了袁尚、袁熙，送来他们的首级。众将问：“你回来，公孙康就送来袁尚、袁熙的首级，这是为什么？”曹操说：“他一向害怕袁尚等人，我如果逼迫他，他们就会团结一致；我对他宽松，他们就会自相残杀。这是他们之间的矛盾纠葛和力量对比造成的。”

曹操在下邳攻打吕布，没有攻克，要撤军。荀攸说：“吕布有勇无谋，现在他三军都已败北，他的锐气已经减弱了。三军都把主将视为支柱，支柱已经衰弱士兵就没有了斗志。陈宫虽有智谋但性情迟缓。现在趁吕布的士气还没有恢复，陈宫的主意还没有拿定，进军迅速攻打他们，吕布就可以被打败了。”曹操于是决开沂水、泗水河口，水淹下邳城。守城军队溃败，生擒吕布。

袁绍率领文丑诸将和曹操开战。荀攸劝说曹操用輜重引诱敌兵，敌人于是纷纷抢夺輜重，袁军军阵大乱，曹军在阵中杀死了文丑。曹操与袁绍在官渡相持不下的时候，曹操粮食匮乏。曹操就给荀彧写信说，要撤兵回许昌。荀彧说：“袁绍把所有的人马都集结在官渡，要和曹公一决胜负。你以最弱小的力量抵抗最强大的力量，如果不能制服对方，一定会被对方乘机制服。这是天下最关键的时刻。而且袁绍只是匹夫之勇，能够聚拢人才但不会任用人才。如果凭你的圣明勇武并借助于应时，干什么不能成功？现在士兵虽少，还不象楚汉之间在荥阳、成皋时的力量对比。那个时候，刘邦和项羽都没有谁肯后退的，先后退的一方气势一定会屈从另一方。你用十分之一的士众，划分疆域而固守它，卡住袁军的咽喉，令其不能向前，这样的情况已经坚持半年了。眼看着袁军的势头已经枯竭，一定会发生变故。这是运用奇谋的时机，千万不能失去啊！”后来又有袁绍的谋士许攸，因贪图钱财，袁绍不能纵容他，他就来投降。他向曹操游说，让曹操偷袭袁绍的其它屯营，烧了他的粮草。于是打败了袁绍。

张绣在南阳和荆州牧刘表会合，曹操前往征伐他们。谋臣进言说：“张绣和刘表相互仰仗自认为强大。但是张绣作为游击军队被刘表供养，刘表是无法供养的。逼迫他们，他们就会团结一致；缓图他们，他们就会自己分裂。”曹操不听，刘表果然派兵来救张绣，曹操大败。初平三年的春天，曹操撤兵回许昌。张绣率兵前来追击，曹操的军队无法前进。曹操给荀彧写信说：“敌人来追击我，虽然我们一天只能走几里路，但照我的估计，到了安众，必定能打败张绣。”后来，果然利用奇兵伏击打败了张绣。曹操回到许昌，荀彧问：“上次为什么估计敌人被打败？”曹操回答说：“敌人阻挡住我军的退路，把我军逼到绝境同我们作战，我因此知道我们会胜利。”

西平曲光杀了西平郡守，兴兵叛乱，众将要求派兵攻打他。张既说：“只有曲光等人造反，郡中其它人不一定都和他們一样。如果此时派兵前往，当地官吏和羌人、胡人一定认为国家不辨是非，反而更加使他们相互依赖。这样做就象是给老虎增添了翅膀。曲光等人要依靠羌人、胡人作外援，现在先让羌人、胡人从背后攻打他们，给以丰厚的奖赏。凡被俘虏的都充当羌人、胡人的奴婢。在外挡住他们的势头，在内分化他们的联合。这样必定会不战而平定叛军。”于是发布檄文告知那些随曲光做乱的人：“错了的行为不追究，能够杀贼兵首领的人要加以封赏。”在这个时候，曲光的部下杀了曲光，

并送来首级。

以上这就是统一了九州、百郡八成以上的主要策略。]

【按语】

东汉末年，天下大乱，群雄纷争，而曹操能一枝独秀，几雄据天下，这是什么原因？纵观曹操的奋斗史，自见分晓。

首先，曹操有其超人的胆识和过人的决断力。面对军阀割据的局面，他能够发挥其机智、勇武的一面，看到“四方生心”，毅然决定“奉主上以从人望”，亦即历史上所说的“挟天子以令诸侯”，取得了压倒一切的政治优势，为其创业开辟了道路。他能够聘其杰出的智谋，兼取古人优异的治国用兵之法，以致“东征西伐”，所向披靡。

其次，曹操善于用人，这就是他的高明之处。他创立了一套开明的人事制度，“唯才是举”，礼贤下士，务使其智囊尽具器用，确保了战略决策的正确与及时。想当时袁绍维据四州，谋士非不懂用兵之法，而竟败在曹操手下。如荀彧所说，“绍布衣之雄耳，能聚人而不能用人”，由此可见曹操用人之一斑。苏轼称：“世之所谓智者，知天下之利害而审乎，计之得失，如其而已矣。古之所谓智者，知天下之利害得失之计而权之以人。”曹操不失为古之智者。

历史是现实的一面镜子，人们常以古鉴今，纵然在我国历来存在着褒刘贬曹的偏见，但曹操毕竟以其“大顺”、“大略”、“大德”、“鞭挞宇内”，威服天下，成为后人竞相效仿的兼具文韬武略的一代枭雄。

【经文】

夫能扶天下之危者，则据天下之安；能除天下之忧者，则享天下之乐；能救天下之祸者，则得天下之福。

[董昭等欲共进曹公，九锡备物，密访于荀彧，彧不许。操心不平，遂杀之。范晔论曰：“世之言荀君通塞，或过矣。常以中贤以下，遂无求备。智算有所研疏，原始未必要终，斯理之不可全诘者也。夫以卫赐之贤，一说而弊两国，彼非薄于人，而欲之，盖有全必有衰也。斯又功之不可兼者矣。方时运之遭，非雄才无以济其弱，功高势强则皇器自移矣。此又时之不可并也，盖取其归正而已，亦杀身以成仁之义也。”]

曹氏率义拨乱，代载其功，至文帝时，天人与能矣。遂受汉禅。

[刘若劝进曰：“臣闻符命不虚见，众心不可远。故孔子曰：‘周公其不圣乎？以天下让，是天地日月轻去其万物也。’是以舜享天下，不拜而受。今火德气尽，炎上数终。帝迁明德，祚隆大魏，符瑞昭哲，受命既固。光天之下，神人同应。虽有虞之仪凤，周之跃鱼，方之今事未足为喻。而陛下违天命以饰小行，逆人心以守私志，上忤皇穹乃眷之旨；中忘圣人达节之数；下孤人臣翘首之望，非所以扬圣道于高衢，垂无穷之懿勋也。臣等闻事君有献可替否之道；奉上有逆鳞固争之义。臣等敢以死请。”太史丞许芝又曰：“《易传》曰：‘圣王受命而王，黄龙以戊己日见。’七月四日戊寅，黄龙见。此帝王受命之符瑞最著明也。又曰：‘圣人以德亲比天下，仁恩洽普，麒麟以戊己日见。厥应圣人受命。’臣闻帝王者，五行之精。易姓之符，代兴之会，以七百二十年为一轨。有德者过于八百，无德者不及四百载。是以周家八百六十七年，夏家四百数十年。汉行夏诛，迄今四百二十六岁。天之历数，将以尽终。斯皆帝王受命易姓之符瑞也。夫得岁者，道始兴。昔武王伐殷，岁在鹑火，有周之分野也。高祖入秦，五星聚于东井，有汉之分野也。今此岁在大梁，有魏之分野也。而天之瑞应，并集来臻，伏惟殿下体尧舜之圣明，膺七百之禅代，天下学士所共见也。谨以上闻给事中。”苏林等又曰：

“天有十二次以为分野。王公之国各有所属。天子受命，诸侯以封。周文王受命，岁在鹑火，至武王伐纣，十三年岁星复在鹑火。故《春秋传》曰：‘武王伐纣，岁在鹑火，则我有周之分野也。’昔光和七年，岁在大梁，武王始受命为将，讨黄巾。建安元年，岁复在大梁，始拜大将军。十三年复在大梁，始拜丞相。今二十五年复在大梁，陛下受命。此魏得岁与文王受命相应。舜以土德承尧之火，今亦以土德承汉之火，于行运基于尧舜之次。陛下宜改正朔，易服色，正大号，天下幸甚。”]

【译文】

能够治理天下危机的人，就会拥有天下的安定；能够解除天下忧患的人，就会享受天下的快乐；能够解救天下灾难的人，就会得到天下的福分。

[董昭等人要晋升曹操的爵位，加赏九锡（古时帝王赐于重臣的九种器物，以示荣宠）。他们秘密征求荀彧的意见。荀彧不赞成。曹操心中不满，于是杀了荀彧。范晔评论说：“世人都言称荀彧通晓通塞机变，有些过头了。我常常想中等贤能以下的人，便不必迫求智谋的圆满，在研习学业中有他的疏漏，能推原开始未必能把握住结局，这是事理不能完全穷究的原因。凭卫赐的贤能，一番话便颠覆两个国家，不是他对人太薄情而非要如此，原因是国家有盛时就必定有衰时。这又是功业不能兼顾始终两端的情形。正遇到某种时运的时候，必须是雄才大略者才可以成功；衰弱的时候，国政王权就要溶入功劳卓著、势力强大者的手中了。这又是盛时衰时两者不能两全的情形。这大约只是使统治归于正道，也是杀身成仁的意思。”]

曹操率领二军将士平定战乱，世世代代记录着他的功绩，到魏文帝时，顺大应人，于是就接受了汉献帝的禅让，而自立为天子。

刘若上表劝曹丕称帝：“我听说过‘符命不虚见，众心不可远’的话，所以孔子说：‘周公难道不圣明吗？他却把天下让给了周成王。这如同天地、日月不吝惜万物一样。’因此，尧要禅位给舜，舜一点儿没有推辞。现在汉室气数已尽，炎汉皇帝命运将终，上天感念魏有明德，魏国将领受齐天洪福，祥瑞光明，受天帝之命已是必然，神人都必将响应。即便是有虞氏时出现的仪凤，西周时出现的跃渊之鱼，和今人的祥符瑞兆也无法相比。可是陛下你却违背天命而注重小节，不依众望而贞守私志，对上忤逆了皇上的旨意，对中忘掉了圣人知人达变的原则，对下令人臣翘首以盼的心愿失望，这样足不能把圣人之道付诸实施于统治之中的，也不能把盖世的功勋垂继后世。我听说事奉君主的人有进献废立君主之议的责任；事奉皇帝的臣下拥有逆鳞固争的权力。我们这些臣子大着胆子冒死肯求陛下登基。”太史丞许芝又说：“《周易》说：‘圣人应天命称土，黄龙在戊己日出现’。七月四日是戊寅日，有黄龙出现。这是帝王承受天命的祥瑞之兆。《易传》又说：‘圣人凭德行使天下归附，仁爱恩德广施天下，麒麟在戊己日出现。这是应验在圣人承受天命中’。我听说帝王是五行的精华。异姓更替，兴衰轮回，以七百二十年为一个周期。有德政的王朝统治时间超过八百年，没有德政的王朝统治不到四百白年。因此，周朝一统天下达到八百六十七年，夏朝只有四百几十年。汉朝开始推行夏历（指开国）至今四百二十六年。天命的时限，将要完结了。这都是帝王承受天命改朝换代的征兆。得到岁星照临的，他的统治开始兴起。从前周武王伐殷商的时候，岁星在鹑火旁出现，鹑火正是周的分野。汉高祖进入秦地，五星都聚集在东井附近，这是应了汉室的分野。现在岁星照临大梁，应了魏国的分野。上天的瑞兆应显，一起都呈现并十分完美，万望陛下

能体察尧舜的圣明，秉受可到七百年的禅让代兴，这是天下有识之士的共同想法。敬请把我的想法传达给陛下。”苏林等人又说：“天上有十二星次来和地上相应成为分野。王公之国各有它的征兆。天子以此秉承天命，诸昏以此分封。周文王秉承天命，岁星是在鹑火星旁，到周武王攻伐殷纣王，这是十三年之后，岁星又出现在鹑火星旁。所以《春秋传》说：‘周武王攻伐殷纣王，岁星在鹑火星旁，就应了我们周室的分野。’以前光和七年，岁星照临大梁，魏武王领命拜将，征讨黄中军。建安元年，岁星再次照临大梁，魏武王被封为大将军。十三年后，岁星又出现在大梁，魏武王被拜为丞相。现在二十五年之后岁星又出现在鹑火星旁，陛下该秉承天命。这是魏室合于岁星，和周文王秉受天命相对应。舜以土德承继尧的火德，现在也是以魏的土德承继汉的火德，在五行运行中汉魏紧随尧舜之后。陛下应该更换年号与服色，建帝号，这是天下百姓的大幸啊！”]

【经文】

王室虽靖，而二方未宾，乃问贾诩曰：“吾欲伐不从命，以一天下，吴蜀何先？”对曰：“攻取者先兵权，建本者尚德化。陛下应期受禅，抚临率土，若绥之以文德，而俟其变，则平之不难。吴、蜀虽蕞尔小国，依山阻水，刘备有雄才，诸葛亮善治国，孙权识虚实，陆逊见兵势，据险守要，泛舟江湖，皆难卒平也。用兵之道，先胜后战，量敌论将，故举无遗策。臣窃料群臣无权、备对，虽以天威临之，未见万全之势。昔舜舞干戚，而有苗服。臣以为，当今宜先文后武。”文帝不纳，后果无功。

[三苗国，今岳庄是也。蜀相诸葛亮出斜谷，屯渭南。司马宣王距之。诏宣王：“但坚壁距守，以挫其锋。彼进不得志，退无与战，久停则粮尽，虏掠无所获，则必走矣！走而追之，以逸待劳，全胜之道。”亮送妇人衣以怒宣王，宣王将出战，辛毗仗节不许，乃止。宣王见亮使，唯问寝食及事繁简，不及戎事。使答曰：“答罚二十以上，皆亲览焉，啖食至数升。”宣王曰：“亮毙矣。”寻果卒也。]

甘露元年，始以邓艾为镇西将军，距蜀将姜维。维军败，退守剑阁。钟会攻维不能克，乃上言曰：“今贼摧折，宜遂乘之，从阴平由邪径经汉德阳亭，趣涪出剑阁西百里，去成都三百余里，奇兵冲其腹心，剑阁之守必还赴涪，则会方轨而进；剑阁之军不还，则应涪之兵寡矣。《军志》有之：攻其不备，出其不意。今掩其空虚，破之必矣。”冬十月，艾自阴平行无人之地七百余里，凿山通道，山高谷深，艾以毡自裹，推转而下。将士皆攀木缘崖，鱼贯而进。先登至江由，蜀将诸葛瞻自涪还绵竹，列阵待艾，艾遣子忠等出战，大破之，斩瞻。进军到洛县，刘禅遂降。

[后主用谯周策奉玺书於艾，曰：“限分江汉，遇值深远，附缘蜀土。斗绝一隅，干运犯冒，渐苒历载。每惟黄初中，宣温密之诏，申三好之恩，开示门户，大义炳然。而不德暗劣，贪窃遗绪，俯仰累纪，未率大教，天威既震，人鬼归能之。数怖骇，王师神武所次，敢不革面顺以促命？”艾大喜，报书曰：“王纲失道，群英显起，龙战虎争，终归真主。此盖天命去就之道。自古圣帝爱逮，汉魏受命，而王者莫不在乎中土。河出图，洛出书，圣人则之，以兴洪业。具不由此，未有不颠覆者矣。隗嚣凭陇而亡；公孙据蜀而灭，斯实前代覆车之鉴。圣上明哲，宰相忠贤，将比隆黄轩，侔功往代。衔命来征，思闻嘉乡，果烦来使，告以德音。此非人事，乃天意也。昔微子归周，实为上宾。君子豹变，义存大易。来辞谦冲，以礼举亲，此皆前哲归命之典。

全国为上，破国次之。自非通明智达，何以见王者之义乎？”

后主壮洛阳，策命之为安乐公，曰：“盖统天载物，以咸宁为大；光宅天下，以时雍为盛。乃者，汉氏失统，六合震扰。我太祖承运龙兴，弘济八极。是用应天顺人，抚有区夏。於时，乃考因群杰虎争，九服不靖，乘间阻远，保据庸蜀，几将五纪。朕永惟祖考，思在绥辑，四海爱整，六师曜威，梁益公恢崇德度，应机豹变，履信思顺，以享左右无疆之休，岂不远欤往钦哉！其祇服朕命，克广德心，以终乃显烈。”初，晋文王欲遣钟会伐蜀。邵第曰：“今钟会率十万余众伐蜀，愚谓会单身无重任，不若余人。”文王曰：“我宁当复不助此耶？若灭蜀后，如卿所虑，当何能办？凡败军之将，不可以语勇；亡国之大夫，不可以图存，心胆已破故也。若蜀已破，遗人震恐，不足与图事。中国将士各自思归，不肯与同也。若作恶，祇自族耳。”会果与姜维反，魏将士愤发，杀会及维也。]

至晋末，谯纵复窃蜀。宋刘裕使朱龄石伐蜀，声言从内水取成都，败衣羸老进水口。谯纵果疑其内水上也[议曰：内水，涪江也]，悉军新城以待之。乃配朱龄石等精锐，径从外水，[议曰：外水，沱江也。若中今洛县水是也。]直至成都，不战而擒纵。此灭蜀形也。

【译文】

朝廷内部虽然安定了，可是吴蜀二地还未归顺。文帝于是问贾诩说：“我想讨伐不听从号令的逆臣，以统一天下，吴国和蜀国先伐哪一个呢？”贾诩回答说：“攻城略地首重用兵权谋，建立基业崇尚道德教化。陛下应运登基，统治国家，假若抚之以礼乐教化而待其变乱，那么平定他们也就毫不困难了。吴、蜀虽然是蕞尔小国，但是都有崇山巨川作屏障，而且刘备有雄才，诸葛亮善治国，孙权识虚实，陆逊会用兵，他们据险守要，战船往来于江湖，都很难一下子消灭掉。用兵之道是具备了必胜的条件然后出击，根据敌人情况选派将领，这样才能动无失策。我私下揣度，群臣中没有刘备、孙权的手，尽管凭借朝廷的威严去对他们动武，仍然看不到万元一失的情势。从前舜动用武力而有苗臣服，我认为眼下还是先文后武为好。”文帝没有接受。后来果然兵败，没有成功。

[三苗国就在现在的岳州。西蜀丞相诸葛亮兵出斜谷，屯扎在渭南。司马懿率兵拦截他。朝廷诏令司马懿：“只须坚守不战，以挫败他们的锐气。蜀兵前进不得，后退也不和他打，这样停留时间长了就会把粮草耗尽。蜀兵抢虏不到什么就一定会逃跑了。他们一逃跑就去追击。这样以逸待劳，是必然获胜的办法。”诸葛亮给司马懿送来女人的衣服，用以激怒他。司马懿要出兵迎战，辛毗拿着节杖制止，司马懿于是才不再出战。诸葛亮军中的使节到来，司马懿只问诸葛亮的生活情况如何，公务忙不忙，绝口不提打仗的事。诸葛亮的使节回答说：“处罚超过二十板的小事他都亲自过问，每天能吃三四升。”司马懿说：“诸葛亮将要死了。”不久果然死了。]

甘露元年（公元256年），司马懿任命邓艾为镇西将军，抵御蜀国将军姜维的进攻。姜维军队失败，退守剑阁。钟会进攻姜维，可是未能取胜，于是就上书说：“现在敌人受到了挫折，最好乘胜前进，从阴平经由小路经过汉德阳亭，离开剑阁向西一百里的涪县挺进，距离成都三百余里，然后发奇兵直捣其心脏，剑阁的守军必定回援涪县，那么我就识别其轨迹而用兵；剑阁守军如若不回去救援，那么救援涪县之兵就会很少。《军志》上说：攻其不备，击其不意。现在攻击他们的空虚之处，定能破敌。”冬十月，邓艾出

阴平，踏上一条周围荒无人烟且长达七百余里的艰难征程，他们逢山开道，遇水架桥。一路山高水深，甚为艰险。邓艾面对陡坡，用毡子裹住身体，横起身子滚下去，众将士随后都攀着树藤，抠着石缝，一个接一个地走下山坡。队伍行进到江邨，蜀国卫将诸葛瞻从涪县还守绵竹，摆好阵势等待邓艾来攻。邓艾派遣他的儿子邓忠等人出战，大败蜀军，并砍下了诸葛瞻的头。邓艾进军洛县，刘禅于是向邓艾投降。

[蜀后主刘禅采纳谯周的决策，捧着玉玺投降魏军，向钟会进降表说：“因长江、汉水的阻隔，我们远离朝廷。身处蜀地，阿斗偏安一角，不能顺天应时，一晃之间，已有数年。曾在黄初年中，魏主下诏表示亲密恩宠。当时若敞开大门，就可光扬大义。可是我昏愤顽劣，贪图承续先辈的余业，俯仰之间已过多年，犹未接受诏命，以致天威震怒。人鬼择贤而归。我们惧怕朝廷军队的神威勇武，岂敢不洗心革面顺从朝廷的诏命。”邓艾非常高兴，向刘禅回信说：“朝纲失统，群雄出世，龙争虎斗，结果天下终究归于真龙天子之手。这大约是天命左右兴替的必然规律。自古以来，圣明的帝王都无法与今天的盛况相比。汉魏帝王秉受天命，作君王的人无不在中原。黄河出现《河图》，洛水出现《洛书》，圣人遵循它们来兴起宏伟的事业。如果不是这样的话，没有不自寻灭亡的。隗嚣凭靠陇山的阻隔而亡国；公孙述据守蜀险而覆灭。这些的确是前代覆车之鉴。魏皇聪明睿思，丞相忠君贤能，能和黄帝轩辕氏之时的盛况一比高低，能和历代王朝的功业一比上下。我们秉皇命来征讨，早就向往着蜀地的美好，你们果然派出使者，告知好消息。你们这样做，不是由于人谋，而是天意如此。从前微子归顺周朝，被待为上宾。君子顺时而变，是心存天下大治；来辞谦卑恭顺，是以礼相亲，这都是前代贤哲归而天命的常典。作人主的，保全国家为上，国家败亡次之。如果不是聪明通达的人，怎么可以显现出王者之道呢？”

蜀后主刘禅到了洛阳，被策封为安乐公。诏书说：“通常统治天下，以天下太平为上；治理国家，以永下和睦为高。过去，汉室失政，天下大乱。我魏太祖秉受天命龙兴出世，志达八极。因之而顺天应人，夺得了天下。在那个时候，你的父亲因为群雄纷争，天下扰乱，伺机占据了偏远的蜀地，几乎快五代了。我继承先辈的风范，志在和平统一天下，使四海归一，六军逞威。梁益公发扬明德，随时达变，恪守信誉，顺天应人，来使天下人永享太平，岂不是永远会受到人们的称赞吗？你敬守皇命，尽心修德，也是为了遵守你先辈的功业呀。”

当初晋文王派钟会攻打蜀国。邵第说：“现在钟会率十多万大军伐蜀，愚下认为，钟会单独出兵不守重任，不如派其他人去。”晋文王说：“我难道还不懂这一点吗？如果蜀国被消灭后出现你所担心的情况，那我怎么能有办法对付呢？一般说，败军之将，不能和他们谈论勇武；亡国的大夫，不能和他们图谋保存社稷。蜀国战败后，蜀人已被吓破了胆，因此之故，不必担心。如果蜀国已经被攻克，其他的人都会被震慑住，不值得和他们图谋大事。中原的将士都思乡心切，不愿和钟会他们同心协力。如果钟会想叛逆，只能是自取灭族。”钟会果然和姜维谋反。魏国将士愤起杀死了钟会和姜维。]

到了晋朝末年，谯纵又立蜀国。宋主刘裕派遣朱龄石讨伐蜀国，声称从内水直取成都，却把老弱残兵派驻水口。谯纵果然怀疑是从内水发兵，结果把军队全部驻在新城待朱龄石来进攻。而刘裕却给朱龄石等人以精兵强将，经由外水（外水即氐江），直取成都，最终谯纵不战被擒。这就是蜀国被灭

的情形。

【经文】

魏嘉平中，孙权死，征南大将军王昶、征东大将军胡遵、镇南将军毋丘俭等，表征吴。朝廷以三征计异，诏访尚书傅嘏。嘏对曰：“昔夫差胜齐陵晋，威行中国，不能以免姑苏之祸；齐闵辟土兼国，开地千里，不足以救颠覆之败。有始者不必善终，古事之明效也。孙权自破蜀兼荆州之后，志盈越满，凶宄已极，相国宣、文王先识取乱侮亡之义，深达宏图大举之策。今权已死，托孤于诸葛恪，若矫权苛暴，蠲其虐政，民免酷烈，偷安新惠，外内齐虑，有同舟之惧，虽不能终自保完，犹足以延期挺命于深江之外矣。今议者或欲泛舟经济，横行江表；或欲倍道并进，攻其城垒；或欲大佃疆场，观衅而动。此三者皆取贼之常计，然施之当机则功成；若苟不应节，必贻后患。自治兵已来，出入三载，非俺袭之军也。贼丧元帅，利存退守。若罗船津要，剑城清野，横行之计，其殆难捷也。贼之为寇六十年，君臣伪立，吉凶同患。若恪蠲其弊，天夺之疾，崩溃之应，不可卒待也。今贼设罗落，又持重密，间谍不行，耳目无闻。夫军无耳目，投察未详，而举大众以临巨险，此为希幸徼功，先战而后求胜，非全军之长策也。唯有大佃最差完牢，兵出民表，寇钞不犯，坐食积谷，不烦运土；乘畔讨袭，无远劳费。此军之急务也。夫屯垒相逼，巧拙得用，策之而知得失之计，角之而知有余不足之处。情伪将焉所逃。夫以小敌大，则役烦力竭；以贫致富，则敛重财匮。故敌逸能劳之，饱能饥之，此之谓也。然后盛众厉兵以振之，参惠倍赏以招之，多方广似以疑之。由不虞之道，以间其不戒。比及三年，左提右挈，虏必冰散瓦解，安受其弊，可坐算而得也。昔汉氏历世常患匈奴，朝臣谋士早朝晏罢，介冑之将，则陈征伐。缙绅之徒，咸言和亲；勇奋之士，思展搏噬。故樊哙愿以十万横行匈奴，季布面折其短；李信求以二十万独举楚人，而果辱秦军。今诸将有陈越江陵之险，独步虏庭，即亦向时之类也。以陛下圣德，辅相贤智，法明士练，措计于全胜之地，振长策以御之，虏之崩溃，必然之数。故兵法曰：‘屈人之兵而非战也，拔人之城而非攻也。’若释庙胜必然之理，而行百一不全之略，诚愚臣之所虑也。故谓大佃而逼之计最长。”时不从嘏言，诏昶等征吴。吴将诸葛恪拒之，大败魏军于东关，魏后陵夷禅晋，太祖即位。

[王昶等败，朝议欲贬黜诸将。景王曰：“我不听公休以至此，此我过，诸将何罪？”时雍州刺史陈泰讨胡又败，景王又谢朝士曰：“此我过也，非玄伯之责。”于是魏人悦睦，思报之也。]

【译文】

魏国嘉平时，孙权去世。征南大将军王昶、征东大将军胡遵、镇南将军毋丘俭等人上书请求攻打吴国。因为三人攻打吴国的具体策略不同，朝廷下诏请尚书傅嘏商议。傅嘏说：“从前吴王夫差战胜齐国，欺凌晋国，威霸横行中原，最后却免不了姑苏败亡之祸；齐闵公开辟疆土，兼并别国，扩大地盘，却不能挽救被颠覆的命运。事情有一个好的开始，不一定有好的结尾，古代的这些事例都是很鲜明的验证。自从打败蜀国，得到荆州之后，孙权志满意得，极度凶残堕落，相国宣王司马懿、文王司马昭最先认识到自取混乱必然亡国辱家的道理，精通国家能够大展宏图的策略。现在孙权已经死了，把国家大事托付给诸葛恪，假如能纠正孙权的严苛残暴除去他的虐政，使百姓免于苛政的苦难，在江东苟且偷安，享受新获得的好处，全国上下共同思考保全之策，有同舟共济的戒惧，即使最终不能自我保全，还足以延长在江东的寿命。现在有人想坐船渡江，在江面战斗；有

人想从相反两路一齐进军，攻打敌军的城垒；有人想大军屯田疆场，观察动静，乘机行动，这三种想法都是攻打敌人的常用计策，但是只有施行得当，方能成功；假若计策使用不当，必定要有后患。自从治军以来，军队已经作战三年了，不适于偷袭作战。敌军没有统帅，利在撤退坚守。如果把战船列在重要渡口，实行坚壁清野，此时再纵横决战，这样的计策恐怕很难取胜。敌军在江东为寇近六十年了，私立君臣之位，上下齐心已能同患难。假如诸葛恪能消除孙权执政时的弊端，上天令其覆亡的隐患，吴国崩溃的趋势，还不可能马上等来。现在敌军设下罗网，又防守严密，间谍不能行动，探子也打听不到敌军情况。军队中没有探子，对敌情的侦察就不详细，轻率地率领大军兵临险地，这是希望侥幸成功得到封赏、不顾后果先战斗后寻求取胜的办法，并不是保全军队的好办法。只有大军屯田疆场是最为稳妥的办法，出兵按照百姓的意愿，秋毫无犯，坐等使用粮草，不烦劳运输的士兵；乘机偷袭作战，没有长途跋涉的劳苦，这样做能解决行军打仗中所有首要的事务。安营扎寨逼迫敌军，巧妙愚笨的计策都得以运用，计策出来知道是好是坏，战斗起来知道自己的长处和短处，敌情的伪诈可以得知。以寡敌众，战役频繁，士兵气力就会衰竭；以贫敌富，敛赋过重，国内财物就会匮乏。所以如果敌军安逸，我们就使它疲劳，粮草充足，就使它匮乏，说的就是这个意思。然后再派勇猛的大军威慑敌人，多施恩惠加倍行赏招降敌军，多方用计，广设疑军，让敌军产生怀疑，以出其不意的进军路线而攻其不备。等到三年，再左右攻击，敌军必然象水流一样分散瓦解，我军安坐等待敌军分崩离析，成功唾手可得。过去汉朝历代常以匈奴扰边为患，大臣谋士早朝宴罢，都在谈论这个问题，大将主张征战讨伐，豪门贵戚主张和亲联姻，奋勇的战士想上战场施展全力搏斗厮杀。所以樊哙愿意率军十万攻打匈奴，季布当面指出出军的短处；李信请求率二十万军队攻打楚国，果然被楚军打败。现在诸将要带兵度过危险的江陵，孤军深入敌境，这也犯了樊哙、李信一样的错误。凭陛下你的圣明贤德，大臣的忠正贤良，法律分明，士兵精练，采用稳妥全胜的计策，施展长远的战略抵御敌军，敌军的崩溃失败，是必然的事。所以兵书说：‘不靠战斗而使敌军屈服。不用攻打而攻克敌军的城池，这是打仗的妙策。’如果违背如何战胜敌国的通常规律，采用有漏洞的策略，这是我所忧虑的事情。所以说大军屯田疆场威逼敌军的计策最好。”当时朝廷不听傅嘏的话，命王昶等人征讨吴国。吴国将领诸葛恪率军抵抗，在东关大败魏军。魏国后来衰落，让位于晋朝，晋太祖即位。

【王昶等人兵败，朝臣提议要贬黜有关将领。景王司马师说：“我不听傅嘏的话才到这个地步，这是我的过错，各位将军有什么罪过？”当时，雍州刺史陈泰征讨胡人又败归，景王又向朝臣谢罪说：“这是我的过错，没有玄伯陈泰的责任。”于是魏国的人从此都很和睦，惦着要报答司马师。】

【经文】

至世祖时[即晋武帝]，羊祜上平吴表曰：“先帝顺天应时，西平巴蜀，南和吴会，海内得以休息，兆庶有乐安之心。而吴复背信，使边事更兴。夫期运虽天所授，而功业必由人而成，不一大举扫灭，则众役无时得安。亦所以隆先帝之勋，成无为之化也。故尧有丹水之伐，舜有三苗之征，咸以宁静宇宙，裁兵和众者也。蜀平之时，天下皆谓吴当并亡。自来十三年，是谓一周。平定之期，复在今日矣。议者常言吴楚有道后服，无礼先强，此乃诸侯之时耳。当今一统，不得与古同谕。夫适道之论，皆未应权，是故谋之虽多，而决之欲独。凡以险阻得存者，谓所敌者同力，足以自固。苟其轻重不齐，强弱异势，则智士不能谋，而险阻不可保也。蜀之地，非不险也，高山

寻云霓，深谷肆无景，束马悬车，然后能济，皆言一夫荷载，千人莫当。及进兵之日，曾无藩离之限，斩将寨旗，伏尸数万，乘胜席卷，径至成都，汉中诸城，皆鸟栖而不敢出。非皆无战心，诚力不足相抗。至刘禅降服，诸营堡者索然俱散。今江淮之难，不过剑阁；山川之险，不过岷汉。孙皓之暴，侈于刘禅；吴越之困，甚于巴蜀。而大晋兵众，多于前世；资储器械，盛于往时。今不于此平吴，而更阻兵相守，征夫苦役，日寻干戈，经历盛衰，不可长久，宜当时定，以一四海。今若引梁、益之兵，水陆俱下，荆、楚之众，进临江陵，平南豫州，直指夏口，徐、扬、青、兖，并向秣陵，鼓旆以疑之，多方以误之，以一隅之吴，当天下之众，势分形散，所备皆急。巴、汉奇兵，出其空虚，一处倾坏，则上下震荡。吴缘江为国，无有内外，东西数千里，以藩篱自持，所敌者大，无有宁息。孙皓恣情任意，与下多忌，名臣重将，不复自信，是以孙秀之徒，皆畏逼而至。臣疑于朝，士困于野，无有保势之计，一定之心；平常之日，犹怀去就，兵临之际，必有应者，终不能齐力致死，已可知也。其俗急速，不能持久，弓弩戟盾，不如中国，唯有水战是其所便。一入其地，则长江非复所固，还保城池，则去长入短，而官军悬进，人有致节之志。吴人战于其内，有凭城之心。如此，军不逾时，克可必矣。”帝深纳焉。乃令王濬等灭吴。天下书同文，车同轨矣。

[时吴王皓有兼上国之心，使陆抗为荆州牧。晋使羊祜与吴人相持。祜增修德政以怀吴。吴每与战，必克日而后合，间谋掩袭并不为，若临阵俘获，军正将斩之，祜辄曰：“此等死节之臣也。”为之垂涕，亲加殓，给其家，迎丧者，必厚为之礼而归之。吴将有来者，辄任其所适。若欲返吴，便为祖道。吴将有二儿，皆幼，在境上戏，为祜军所略，经月。其父谓之已死，发丧。祜亲自勉劳供养，遣归。父后感其恩，率二子来降。于是陆抗每告其众曰：“彼专为义，此专为暴，是不战而自服也。各保分界，无求细益而已。”称曰：“羊叔子虽乐毅、诸葛亮，何以过之？”陆抗将死，言于吴王皓曰：“西陵、建平国之蕃表，处在上游，受敌二境。臣父逊昔垂没陈言：西陵，国之西门。如其有虞，当举国争之。臣愚以为，诸侯王幼冲，未尝事，乞简阅一切，以辅疆场。”

晋南征大将军羊祜来朝，密阵伐吴之计，使王濬治船于蜀，方舟百余步，皆为城郭，门施楼鹵，首画怪兽，以惧江神。容二千余人，皆驰马往还。及梯流于吴，建平太守吾彦取其流梯，以呈吴王曰：“晋必有攻吴之计，宣增建平兵，建平不下，终不敢渡江。”吴王皓不从。彦乃辄为铁锁，加之锥刺以断于江，阻于我也。濬闻之，乃为大筏，缚草为人，伏习流者；下施竹炬，以碍锁锥，乃兴师。果如濬策，弗之患也。太康元年，安东将军王浑击横江，破之。龙骧将军王濬克建平、丹阳二城。杜预又分遣轻兵八百，乘篋渡江，上乐乡岸，屯巴山，多张旗帜，起火山上，出其不意。破公安时，诸将咸谓百年之冠，未可全克，且春水方生，难于持久，宜待来冬更为大举。预喻之曰：“昔乐毅藉济西一战以并强齐，今兵威已振，譬如破竹，数节之后皆迎刃而解耳！抗表论之，上深然焉。”吴遣张悌。沈莹济江，莹谓悌曰：“晋作战船于蜀久矣，今倾国大动，万里齐起，并悉益州之众，浮江而下，我上流诸军无有戒备，恐边江诸城尽莫能御也。晋之水军必至于此，宜畜力待来一战。若破之日，江西自清，上方虽坏，可还取也。今渡江逆战，胜不可保，若或摧丧，则大事去矣！”张悌不从，遂济江尽众来逼，王师不扰，其众退而兵乱，晋军乘之，大破吴师，吴王皓乃降于濬，戍卒八万，方舟鼓噪入干

石头。皓面缚舆榦，濬焚榦，礼也。赐皓爵为归命侯。]

【译文】

当晋世祖（即武帝司马炎）执政时，羊祜上表请求征讨吴国说：“先帝顺应天时，向西平定了巴、蜀，向南与东吴讲和，使天下战火熄灭，百姓安居乐业。而吴国又背信弃义，使硝烟再次燃起，运气天数虽然是上天授予的，但是成就功业必须依靠人事，如果不一次大举消灭它，百姓们一刻不得安宁。况且这也可借以光耀先帝的勋业，成就清静无为的德化政治。所以，尧攻打丹水，舜征伐有苗，都是为了天下安宁，百姓和乐。平定蜀国之后，天下人都说吴国也会一并灭亡。从那时到现在已经十三年了，世事循环更替，如今平定吴国的日子，就在眼前。议论的人常说吴、楚是因为政治清明才最后归顺，国家没有礼法胆大妄为的先期强大。这是春秋战国诸侯争霸时的事。现在一统天下，不能与古代同日而语。符合一般规律的说法，都不是顺应时宜采取变通措施，所以谋画虽然很多，而最后决定使用的只有一个。依靠地理位置的险峻得以生存的国家，只是在敌我力量相当时，才可以依险足以保存自己，假使双方势力不均、强弱发生变化，那么有智谋的人不能出谋划策，即使地理险峻，国家也不能保全。蜀地不可谓不险，高山耸立，直入云端，山谷幽深，只有弃掉马匹，悬起车辆，才能进入。都说一夫当关，万夫莫开。等到进兵攻打时，却连一点儿抵抗能力都没有。过关斩将，插旗蜀地，敌军死伤数万，我军乘胜席卷蜀地，直入成都。汉中各城池都按兵不动，不是都没有抵抗之心，而是力量不足。到刘禅投降归顺，各城守将全都离散。现在攻打江淮的难处，没有攻打剑阁之难；山川的险要，也无有岷山、汉水之险。孙皓残暴，甚于刘禅，东吴的困境过于蜀国。但是我大晋国的兵力比以前增多，粮食器械的储备超过以往。现在不举兵平定吴国，而是按兵不动，战士苦于兵役，就会渐渐寻衅闹事，军队的战斗力就会衰竭，不能长久征战。当务之急，应当早做决定，一统天下。现在如果率梁州、益州的军队，水陆并进，荆楚的军队兵临江陵，平定南豫州郡，直达夏口，徐、扬、青、衮各州的军队齐向秣陵，多方进军让吴军迷惑，产生误会。以一个小小的吴国，抵挡天下的军队，势力一定会分散，防御会全线吃紧，巴、汉的奇兵再乘机攻其虚弱，这样，一地失守，吴国上下就会混乱。吴国沿江建国，没有内地，东西几千里，靠篱笆为屏障，所要抵御的地区广大，全国各地一处也不会安宁。孙皓恣意残暴，为所欲为，猜忌下属，名臣大将不再有信心，所以象孙秀这样的人都会因害怕而归顺。在朝廷内大臣受到猜疑，朝廷外贤士困顿，不得提拔，没有保存国家的计策，安定的决心；平常还想离开所担任的职位，兵临城下时，必定会有投降的，吴国上下也最终不能齐心协力共同战斗，这是可以预见的。吴军的战斗风格在于迅速，不能够持续长久。他们的器械不如中原精良，只有水战是优势，如果我军一旦进入吴地，长江就不再是屏障，吴军就会转而保卫城池。这样他们去长取短，我军再慢慢前进，士兵有勇敢战斗的勇气。吴军在本土战斗，有凭借城池固守的想法，这样不用多久，必定大败吴国。”晋世祖采纳羊祜的建议，下令王濬率军消灭吴国。这样就很快统一天下了。

[当时，吴王孙皓心存图谋大国的念头，派陆抗作荆州牧。晋国派羊祜和吴军相持。羊祜采取加强修养政德的办法来感化吴国人。每当与吴军交战，一定要定好日期再交锋，不做那些偷袭的事。若是临阵抓到俘虏，军政官将要杀掉他们，羊祜就说着：“这些人都是为节操而死的臣子。”一边流着眼

泪，并亲自予以殓斂，接济他们的家人。家人来迎丧，一定要尊礼送归。吴国的将领如有人来投奔，就遂他们的心意，爱干什么就干什么。如果是想回吴国，就给他们放行。某吴将有两个小孩儿都很小，在边境上玩耍，被羊祜的部下俘获。过了一个月，他们的父亲以为已经死了，便为他们发丧。羊祜亲自辛苦供养他们，把他们送回去。他们的父亲后来感激羊祜的恩德，带领二个孩子前来投降。这样，陆抗便常对他的部下说：“人家一味讲德行，我们却一味地用暴力，这样，不交战我们也输了。你们各自守卫疆界，不要贪求小利就行了。”陆抗称赞羊祜道：“羊叔子【羊祜】比起乐毅、诸葛亮来也毫不为过。”陆抗临死时，对吴王孙皓说：“西陵、建平是国家的门户，处在长江上游，两面受敌。我的父亲陆逊曾经在临死时嘱咐：西陵是国家的西大门，如果那里发生不测，就当用全国的力量把它夺回来。我冒昧地认为，众侯王年纪还小，没管理过国家大事，请求节俭他们的一切开支，以此确保战场上的支出。”

晋国南征大将军羊祜到朝中，秘密陈述伐吴的计谋，让王濬在蜀地造船。大船长上百步，上面都建造上城楼，四面开门，船头画上怪兽图案，说是要镇慑江神。每条船上能容纳两千多人，都能在船上骑马来往。王濬造船时砍削的木片顺流漂到东吴，建平太守吾彦捞起木片呈给吴王孙皓，说：“晋国一定有攻打吴国的计划，应当增加建平的兵马。晋国拿不下建平，就不敢渡江。”吴王孙皓不听。吾彦于是就锻造铁链和锥刺拦在江上，来阻挡晋军。王濬听到这个消息，就造大木筏，上面扎上草人，命令识水性的人驾筏在前开路，遇到铁链就用大火炬烧化它。除掉这些障碍就开始发兵，结果很顺利，和王濬预料的一样，没有一点意外情况。晋太康元年，安东将军[杜预]攻陷横江，龙骧将军王濬攻克建平、丹阳二城。杜预又派遣轻兵八百人乘小船偷偷渡江，抵达乐乡屯在巴山上，悬张旌旗，燃起大火，令其毫无防备。攻打公安的时候，众将都说这足百年未有的大战，不能全胜，而且春水正起，不能长久作战，应当等待冬季来临，再大举进攻。杜预分析道：“乐毅凭借济西一仗打败了强大的齐国。现在军威已经大振，势如破竹。经几次战役之后，吴军营垒只能应刃而解。陆抗上表奏于孙皓的说法，皇上深以为然。”吴国派张悌、沈莹渡江，沈莹对张悌说：“晋国在蜀地造船已经很长时间了，现在倾举全国的力量进行大规模的军事行动，万里边境同时起兵。并且动用益州的全部军队，渡江而下，我国上游各地守军毫无防备，恐怕长江沿岸的众多城池都抵御不了晋军的进攻，晋国的水军一定会打到这里。应当保存实力等待晋军到来，打一场硬仗。如果是打败了晋军的话，长江西岸自然肃清。这样上游关隘即使被攻破，还可以再夺回来。现在渡江应战，不能确保获胜，如果万一失败，大业就彻底丧失了。”张悌不听。于是倾尽所有的兵力渡江进逼。晋不去交战，吴军后撤时乱了阵脚，晋军趁机攻打，大败吴军。吴王孙皓于是向王濬投降。八万军卒乘大船叫嚷着驶入石头城。孙皓自己绑着双手，拉着棺材来见王濬，王濬烧掉棺材，以示礼敬。后赐予孙皓归命昏的爵位。]

【经文】

至晋惠庸弱，胡乱中原，天子蒙尘，播迁江表，当时天下复分裂矣。出入五代，三百余年。隋文帝受图，始谋伐陈矣。尝问高颖取陈之策，颖曰：“江北地寒，田收差晚；江南土热，水田早熟。量彼收获之际，微征士马，声言掩袭，贼必屯兵坚守，足使废其农时。彼既聚兵，我便解甲，再三如此，

贼以为常。后果集兵，彼必不信，犹豫之顷，吾乃济师登陆而战，兵气益倍。又江南土薄，舍多竹茅，所有储积，皆非地窖，密遣行人，因风纵火，待其修立，复更烧之。不出数年，自可财力俱尽。”上行其策，陈人益弊。后发兵，以薛道衡为淮南道行台尚书，兼掌文翰。及王师临江，高颖召道衡，夜坐幕下，因问曰：“今师之举，克定江东与否？君试言之。”道衡答曰：“凡论大事成败，先须以至理断之，禹贡所载九州，本是王者封域。后汉之季，群雄竞起，孙权兄弟，遂有吴楚之地。晋武受命，寻即吞并，永嘉南迁，重此分割。自尔已来，战争不息，否终斯泰，天道之恒。郭璞有云：‘江东偏王三百年，还与中国合。’今数将满矣。以运数而言，其必克一也。有德者昌，无德者亡，自古兴灭，皆由此道。主上躬履恭俭，忧劳庶政，叔宝峻宇雕墙，酣酒荒色，上下离心，人神同愤，其必克二也。为国之体，在于任寄，彼之公卿，备员而已。拔小人施文庆，委以政事，尚书令江总，唯事诗酒，本非经略之才，萧摩诃任蛮奴，是其大将，一夫之用耳，其必克三也。我有道而大，彼无德而小。量其甲士，不过十万，西自巫峡，东至沧海，分之则势悬而力弱，聚之则守此而失彼，其必克四也。席卷之兆，其在不疑。”颖忻然曰：“君言成败，理甚分明，吾今豁然也。本以才学相期，不意筹略乃至此也。”遂进兵，虏叔宝。此灭吴形也。

[议曰：昔三国时，蜀遣宗预使吴。预谓权曰：“蜀土虽云邻国，东西相赖，吴不可无蜀，蜀不可无吴。”孙盛曰：“夫帝王之保，唯道与义，道义既建，虽小可大，殷周是也；苟仗诈力，虽强必败，秦项是也，况乎偏鄙之城，恃山水之固而欲连接万里，永相资赖哉！昔九国建合纵之计、而秦人卒并六合；器述营辅车之谋，而光武终兼陇南。夫以九周之强、陇汉之大，莫能相救，坐观屠覆，何者？道德之基不固而离弱之心难一故也。而云吴不可无蜀，蜀不可无吴，岂不谄哉！由此观之，为国之本，唯道义而已，君若不修德，舟中之人尽故国也。有矣夫！”]

【译文】

到晋惠帝时，惠帝平庸软弱，胡人骚扰中原，天子蒙受侮辱，逃到长江以南，这时天下再次分裂。五代历经三百多年。隋文帝得到图讖，才谋画攻伐陈朝。文帝曾经询问攻取陈朝的计策，高颖说：“长江以北，土地寒冷，农田收割较晚；长江以南，土地温热，水田成熟较早。等到收获季节，再稍微征兵买马，声言要偷袭，敌军必定会屯兵坚守防御，这样就错过收割的好时节。敌军既然聚集军队，我军便解散，多次反复，敌军必然习以为常，然后我们再聚集军队，这时敌军必然不相信，在其犹豫之际，我军再渡江登陆作战，士兵的士气必然更加高涨。又因为江南土层浅，住的多是茅舍，所有的储蓄积聚，都不是放在地窖中。我们再秘密派人顺风放火，等到他们再修建好，就再放火，不用几年，国内财力自然匮乏。”隋文帝采用高颖的计策，陈朝士兵益发疲弊。然后文帝发兵，派薛道衡为淮南道行台尚书，并掌握公文。等到文帝的军队兵临长江，高颖召见薛道衡，在大帐中夜坐，问道：“现进军能够打败江东吗？你试着说一说。”薛道衡回答：“凡是讨论大事的成败，必须用理论去推断。禹贡所居住的九州，本来是君王的疆土。后汉末期，豪杰举兵蜂起，孙权兄弟于是占据吴、楚的土地。晋武帝即位，立即吞并吴、楚，到永嘉南迁时，又分裂开来。从那时以来，战争不断，战争之后必然是和平，这是永恒的天理。郭璞曾说：‘江东偏安三百年后，还要与中原合并，现在运数将满。从运数来说，必然打败陈朝，这是一。有德的人昌盛，无德

的人灭亡。自古以来兴衰盛败都没有脱离这个规律。皇上恭敬爱民，提倡节俭，整天为黎民百姓国家大事操劳，陈后主却修造宫室，雕镂宫墙，沉迷酒色，臣民不和他同心，百姓神灵都很愤怒，这是陈朝失败的第二条理由。建立国家的体制，必须任用可以托付大事的大臣，而陈朝的公卿大臣，只是充数而已。提拔小人施文庆，委以重任，尚书江总，只会吟诗喝酒，不是胸有韬略的人，萧摩诃任用野蛮落后的部族，这样的人不足以担当大任。这是能大败敌军的第三条理由。我军有道，力量强大，敌军无道，力量弱小。估计敌军拥有士兵不过十万，西起巫峡，东到沧海，分兵把守，势力就孤弱，聚兵守一地，就会顾此失彼，这是能大败敌军的第四条理由。大军席卷江南的先兆在于对形势不迷惑。”高颖高兴地说：“你分析作战的成败，条理很分明，我现在豁然开朗了。我本来用才能学问的事来请教你，想不到你的筹谋韬略达到这样高的程度。”于是进兵江南，俘虏了陈叔宝。这是与消灭吴国情况相类似的。

[从前三国的时候，蜀国派宗预出使东吴。宗预对孙权说：“蜀国在地理上与东吴虽然是相邻的两个国家，但东西两国都要相互依存。吴国不能没有蜀国，蜀国也不能没有吴国。”孙盛说：“帝王自保王室，只有仰仗道义，道义已经树立起来，即使小国也能变成大国。殷、周的兴起就是这样。假若仰仗欺诈的力量，即使强国也会衰败。秦皇、项楚就是这样。更何况是地处偏远的小国，依恃山水的险固，却要联合万里之远的地方，相互永远凭靠呢？从前六国用合纵的计策，可秦国还是最终统一了天下。隗嚣、公孙述经营联合的谋略，光武帝刘秀却终究兼并了陇、蜀之地。凭六国的强大，陇汉的广阔，都不能相互救援，各自坐视盟友被杀戮和倾覆，这到底是什么原因？这是因为道德的根基不牢固，分离、衰弱的人心难以一致的原因。宗预却说‘吴国不能没有蜀国，蜀国不能没有吴国’的话，这不是有点谄媚之态吗！因此看来，治理国家的根本唯有道义，君王如果不修养政德，自己跟前的人也都将成为敌国的人。有过这样的情况啊！”]

【经文】

自隋开皇十年庚戌岁灭陈，至今开元四年丙辰岁，凡一百二十六年，天下统一。论曰：《传》称“都城过百雉，国之害也。”又曰：“大都偶国，乱之本。”古者诸侯不过百里，山海不以封，勿亲夷狄，良有以也。何者？贾生有言：“臣窃迹前事，夫诸侯大抵强者先反。淮阴王楚最强，则最先反；韩信倚胡则又反；贯高因赵资则又反；陈豨兵精则又反；彭越因梁则又反；鲸布用淮南则又反；卢绾最弱最后反。长沙乃在二万五千户耳，功少而最完，势疏而最忠。非独性异人也，亦形势然也。曩令樊、郢、绛、灌据数十城而王，今虽以死亡可也；令信、越之伦，列为彻侯而居，虽至今存可也。然则天下之大计亦可知已。欲诸侯之皆忠附，则莫若令如长沙王；欲臣子之勿殄醢，则莫若令如樊、郢等；欲天下之治安，则莫若众建诸侯而少其力。”以此观之，令专城者，皆提封千里，有人民焉，非特百里之资也，官以才，属肺腑附，非特母亲之疏也。吴据江湖，蜀阻天险，非特山海之利也；跨州连郡，形束壤制，非特偶国之害也。若遭万世之变，有七子之祸，则不可讳，有国者不可不察。[魏明帝问黄权曰：“今三国鼎峙，何方为正？”对曰：“当以天文正之。往年灾祸守心，而文帝崩，吴蜀二国主无事，由是观之，魏正统矣。”]

【译文】

自从隋文帝十年灭掉陈，到现在的开元四年已经有 126 年了，天下一直是统一的。《左传》说：“国都面积超过一百雉是国家的祸患”又说：“大的都城同同都一样大是国家败乱的根本。”古代的诸侯国面积不过百里，不分封山海，不许亲近夷族。这是有原因的，为什么呢？贾谊说：“我私下观察前代情况，发现诸侯势力强大的先谋反。淮阴王在楚地势力最强，最先谋反；韩信依靠胡人又谋反；贯高靠赵国的资助谋反；陈豨士兵精良，因而又谋反；彭越靠梁国的帮助谋反；黥布用淮南的军队谋反；卢绾势力最弱小也最后谋反。长沙王拥有两万几千户的封赏，功劳最少却最能保全自己，势力最弱却最忠诚。这不是各人的性情不同，是形势使然。假设立樊哙、酈生、周勃、灌婴各拥有几十个城池称王，现在国家残破灭亡，也是可以让人相信的事；让韩信、彭越之辈，位居最高的候位，即使是现在，他们的势力还会存在。既然这样，那么治理天下的大计，就可以知晓了。要想让诸侯都忠诚顺服，就不如分封象长沙王那样的诸侯国；想要让臣下免受殄醢的下场，就不如让他象樊哙、酈食其那样被杀；要想让天下长治久安，就不如多分封诸侯，削弱他们的势力。”从这里可以看出，让统治一地的地方长官，统治疆域扩大到上千里，拥有了很多百姓，这就不仅仅是“都城过百里”的谋反之资了。他们居官任用贤才，培植亲信，就不仅仅是“不亲和夷狄”那样的孤立状态了。吴国占据长江、鄱阳湖，蜀国依靠天然的险阻，这不仅仅是依靠山河为凭借；横跨州郡，进行治理，不仅仅是城池象国都一样大所带来的害处。假如国家遇到颠覆的变故，有吴楚七国之乱那样的祸患，这话就不好说了，当权的人是不可不明察的。[魏明帝问黄权说：“现在三国鼎立，哪一方是正统？”回答说：“应当用天象勘验，从前荧惑星罩守心星，而文帝驾崩。吴、蜀二国主都平安元事，因此说，魏国是正统。”]

卷七

惧戒二十

君王尊显，人人羡慕，但作君王却也有作君王的难处。一言一行稍有不慎，则致王图霸业自毁，国政家政俱亡。国人叹“殷鉴不远”，唐人称“以古为镜”。凡想成就大业的人，都不能不慎察既往，以戒今失。

【经文】

《易》曰：“汤武革命，顺乎天而应乎人。”《书》曰：“抚我则后，虐我则仇。”《尸子》曰：“昔周公反政，孔子非之曰：‘周公其不圣乎！以天下让，不为兆人也。’”[议曰：昔尧称“吾以天下授舜，则天下得其利而丹朱病；授丹朱，则天下病而丹朱得其利。吾终不以天下之病而利一人，遂禅于舜”。今周公不以天下为务，而自取让名，非为圣达节者也，故孔子非之。]董子曰：“虽有继体守文之君，不害圣人之受命。”古语曰：“穷鼠啮狸，匹夫奔万乘。”故黄石公曰：“君不可以无德，无德则臣叛。”孙卿曰：“能除患则为福，不能除则为贼。”[孙卿子曰：“昔者天子初即位。上卿进曰：‘能除患则为福，不能则为贼’。授天子一策。中卿进曰：‘先事虑事谓之接，接则事优成；先患虑患谓之豫，豫则祸不生；事至而后虑者谓之之后，后则事不举；患至而后虑者谓之因，因则祸不御。’授天子二策。下卿进曰：‘庆者在堂，吊者在间，祸与福邻，莫助其门。豫哉！豫哉！’授天子三策。此诚之至也。”]

何以明之？昔文王在酆，召太公曰：“商王罪杀不辜，汝尚助余忧人，今我何如？”太公曰：“王其修身、下贤，惠人，以观天道。天道无殃，不可以先唱；人道无灾，不可以先谋。必见天殃，又见人灾，乃可以谋。与民同利，同利相救，同情相成；同恶相助，同好相趋。无甲兵而胜，无衡机而攻，无渠堑而守。利人者天下启之，害人者天下闭之。天下非一人之天下也，取天下若逐野兽，得之而天下皆有分肉。若同舟而济，皆同其利；舟败，皆同其害。然则皆有启之，无有闭之者矣。无取于民者，取民者也；无取于国者，取国者也；无取于天下者，取天下者也。[议曰：沛公之起也，虎啸丰谷，饮马秦川，财宝无所取，妇女无所收，降城则以侯其将，得赂则以分其士而已。无私焉，所私者私于天下也。故老子曰：夫唯不私，故能成其私。是助无取人，是乃大取也。]取民者民利之，取国者国利之，取天下者天下利之。故道在不可见，事在不可闻，胜在不可知。微哉！微哉！鸷鸟将击，卑身翕翼；猛兽将搏，俛身俯伏；圣人将动，必有愚色。惟文惟德，谁为之式？弗观弗视，安知其极？今彼殷商，众口相惑。吾观其野，茅草胜谷；吾观其群，众曲胜直；吾观其吏，暴虐残贼，败法乱利而上不觉，此亡国之则也。”文王曰：“善。”

[贾子曰：“殷汤放桀，武王伐纣，此天下之所同闻也。为人臣而放其君，为人下而杀其上，天下之至逆也。而所以长有天下者，以其为天下开利除害，以义继之也。故声名称于天下而传于后世也。”太公曰：“天下者，非一人之天下，天下人之天下也，与天下同利者，得天下；擅天下之利者，失天下。天有时，地有利，能与人共之者，仁也。仁之所在者，天下归之。免人之死，解人之难，救人之患，济人之急者也。德之所在，天下归之。与人同忧、同

乐、同好、同恶者，义也。义之所在，天下归之。凡人恶死而乐生，好德而归利。能生利者，道也。道之所在，天下归之也。”

【译文】

《周易》里说：“商汤和周武王的革命，既顺合天意又适应人们的要求。”《书经》中说：“抚慰我的，我就把他当作君王，残害我的，我就把他看作仇敌。”《尸子》说：“从前周公归还统治权给周成王，孔子责备他说：“周公他还没有达到圣贤的标准呀！把统治天下的权利让给成王，不为民众着想。”

我认为，从前尧说：“我如果把天下交给舜，那么天下人就会得利益，可是对我的儿子丹朱却有害；如果把天下交付给丹朱，那么天下人就会受害，可是丹朱却得到他所要的利益。我到底没有损害天下人的利益而让丹朱一个人得到私利。”于是禅位给舜。现在周公不把致力于天下作为自己的使命，自己却获取让位的名声，没有象圣人那样做到通达事理，不拘常格而自然合节。所以孔子责备他。董仲舒说：“即使有继位遵守成法的君主，也不妨碍圣人接受使命。”古语说：“逼急了的老鼠会咬狸猫，平常人走投无路时就会奋起反抗。所以黄石公说：“君主不可以没有道德品行，没有品行的君主，臣子就会背叛他。”

[荀子说：从前，天子刚刚即位，上卿进言说：“能免除祸患的就是有福，不能免除就会受到伤害。”进献给天子一个计谋。中卿进言：“在事情发生前就考虑到事情的发展过程，这叫做超前，超前那么事情就会圆满完成；在祸患到来之前就已经考虑到了，这就叫做预见，能预见那么灾祸就不会发生；事情已经发生才考虑，叫做滞后，滞后那么事情就不会成功；灾难已经来临才考虑，叫做因循，因循那么灾祸来临时就不能抵挡。”进献天子第二个计谋。下卿进言：“庆祝的人还在厅堂，吊丧的人已经走进了大门，祸星和福星相挨着，变幻不定，没有人知道通向它们的门径。要警惕啊！”进献天子第三个计谋。这的确是至理名言啊！]

怎么可以证明呢？从前周文王在丰（在今陕西零县东）时，召见姜太公，说：“商纣王末代国捏造罪名杀害无辜的人，你还得帮助我为百姓操心，现在我该怎么办呢？”姜太公说：大王你要努力提高自己的品德修养，有礼貌地对待有德行的贤人，施加恩惠给百姓，同时观察上天的运行规律。上天的运行规律没有灾难，就不能先发动；人道没有灾难，也不可以图谋，必须等到看见天灾，又看到人祸，才可以谋动。大王应该和百姓有共同的利益，有共同的利益就可以互相救助，有共同的情感就可以互相成全，有共同憎恨的对象就可能互相协助，有共同的喜好就可能互相迎合。这样的活没有强劲的军队也能胜利，没有好时机也能攻占，没有壕沟也可以防守。给百姓带来利益的人，天下人打开门来欢迎他；给百姓带来祸害的人，天下人都关紧门拒绝他。天下并不是一个人的，争夺天下好像追赶野兽，一旦得到，那么天下人都可以分到肉。又好像同坐一条船，如果大家同心协力，那么成功后，大家就可以一齐享有利益；如果不同心协力，失败后，大家都会受到损害。如果这样，到处都有打开大门的人，而没有关闭大门的人了。不从百姓那里获取财富的，就可以取得民心，不人国家获取利益的，就可以取得国家政权，成为诸侯；不从天下获取利益的，就可以取得天下，成为天子。

[我以为，汉高祖刘邦在丰谷起兵，占据了秦川一带，财物重宝没有拿，也没有搜罗妇女，攻下城池都拿来封赐给他手下的将领，得到财物也都分给

他的士兵们。沛公没据为已有，他的私心就是把天下据为已有。所以老子说：“只有没有私心，才能完成他的私心。”由此可知不拿别人拿东西，这才是真正地拿。]取信百姓的人，百姓使他得利；取信国家的，国家使他得利；取信天下的天下使他得利。所以，规律是见不到的，事情的变化是听不到的，胜败的苗头是无法感受到的。玄妙啊！玄妙啊！凶猛的老鹰要反击时，会伏低身子收缩翅膀；猛兽要搏击时，也会先低下身子；圣人将要有所动作时，必定先韬光养晦。说到美德，谁可以作为榜样呢？不仔细观察，怎么能知道它的穷尽呢？现在殷朝，谣言四起，人人疑惑。我观察它的田地，茅草长得比谷物还茂盛；我观察它的群臣，大多都是曲意逢迎纣王奸佞，压过了正直的人；我观察它的官吏，凶恶残酷，不仁不义，败坏法纪，收取暴利，可是皇上没有察觉，这是国家灭亡的规律啊。”周文王说：“好。”

[贾谊说：“商汤赶走了夏桀，周武王讨伐商纣王，这是天下都知道的事。做臣子的放逐他的君主，做人臣的杀了他的国君，这是天下最大的罪逆，可是商和周之所以能够长期享有天下，是因为他们能为天下人开发利益，除去祸害，用仁义接续它，所以他们的名声被天下人称赞，并且流传后世。”姜太公说：“天下并不是一个人的天下，是天下人的天下。利天下人共同享用利益的人，就能得到天下；独自享用天下的利益的人，就会失去天下。天有时，地有地利，能够和人共有的，就是仁爱。有仁爱之心的人，天下人归顺他。免除别人的死罪，解除别人的困难，拯救别人的灾难，帮助别人摆脱急难。这就是有德行的人，天下人都归附他。和别人共同忧愁，共同欢乐，共同喜好，共同憎恶，这是正义。有正义的人，天下人归附他。人人都憎恨死亡，愿意活着；喜欢恩德，归附利益。能产生利益的就是道，拥有道义的人，天下人归附他。”]

【经文】

楚共王薨，子灵王即位。群公子因群丧职之族，杀灵王，而立子干。立未定，弟弃疾又杀子干而自立。[弃疾，平王也。五人皆共王子也。]

初，子干之入也，韩宣子问于叔向曰：“子干其济乎？”对曰：“难。”宣子曰：“同恶相求，如市贾焉，何难？”对曰：“无与同好，谁与同恶？取国有五难：有宠而无人，一也；[宠须贤人而固也。]有人而无主，二也；[虽有贤人，当须内主为应也。]有主而无谋，三也；[谋，策谋也。]有谋而无民，四也；[民，众也。]有民而无德，五也。[四者既备，当以德成也。]子干在晋，十三年矣。晋、楚之从，不闻达者，可谓无人；族尽亲叛，可谓无主；[无亲族在楚。]无虑而动，可谓无谋；[召子干时，楚未有大虑也。]为羁终世，可谓无人；[终身羁客在晋，是谓无民。]亡无爱征，可谓无德。[楚人无爱念之者。]王虐而不忌，[灵王暴虐，无所畏惧，将自亡也。]楚君子干，涉五难以杀旧君，谁能济之？有楚国者，其弃疾乎？君陈、蔡，城外属焉。[城，方城也。时穿封戌既死，弃疾并领陈事也。]苛匿不作，盗贼伏隐，私欲不违，民无怨心。先神命之，国人信之。芊姓有乱，必季实立，楚之常也。获神，一也；[当璧拜也。]有民，二也；[人信之也。]命德，三也；[无苛匿也。]宠贵，四也。[贵妃子也。]居常，五也。[弃疾，季也。]有五利以去五难，谁能害之？子干之官，则右尹也；数其贵宠，则庶子也；以神所命，则又远之。其贵亡矣，其宠弃矣。[父既歿矣。]民无怀焉，[非令德也。]国无与焉，[无内主也。]将何以立？”宣子曰：“齐桓、晋文不亦是乎？”[皆庶贱也。]对曰：“齐桓，卫姬之子也，有宠于僖，有鲍叔牙、宾须无、隰朋以为辅佐；

有莒、卫以为外主；[齐桓奔莒：卫有舅氏之助。]有国、高以为内主；[国氏、高氏，齐上卿也。]从善如流，下善齐肃；[齐严、肃敬]不藏赂，[清也。]不纵欲，[俭也。]施舍不倦，求善不厌。以是有国，不亦宜乎？我先君文公，狐季姬之子也，有宠于献公，好学不贰，生十七年，有士五人。[狐偃、赵衰、颠颉、魏武子、司空季子五士从出者也。]有先大夫子余、子犯以为腹心，[子余，赵衰。子犯，狐偃。]有魏犇、贾佗以为股肱，有齐、宋、秦、楚以为外主，[齐妻以女，宋赠以马，楚王飧之，秦伯纳之。]有栾、郤、狐、先以为内主，[谓栾枝、郤、狐突、先轸也。]亡十九年，守志弥笃。惠、怀弃民，从而与之。献无异亲，民无异望。[献公之子九人，惟文公在。]天方相晋，将何以代之。此二君者，异于子干。共有宠子，国有奥主；[谓弃疾也]。子干无施于民，无援于外；去晋晋不送，归楚楚不迎，何以冀国？”子干果不终卒。立弃疾，如叔向言。

[初，楚共王无冢嫡。有宠子五人，无适立焉。乃大有事于群望，而祈曰：“请神择于五人者，使主社稷。”乃遍以璧见于群望曰：“当璧而拜者，神所立也。”乃密埋璧于太室之庭，使五人齐，而长幼入拜。康王跨之，灵王肘加焉，子干、子晰皆远之。平王弱，抱而入，再拜，皆压纽。平王即弃疾也。]

【译文】

楚共王去世，次子灵王继位，共王其他的儿子凭借着那些丧失职位的人的亲族杀害了灵王，又立共王三子子干为国君。子干当王没多久，子干的弟弟弃疾又杀了子干并且自立为国君。[弃疾，即楚平土。康王，灵王、子干、子晰和平王五人都是共王的儿子。]

起初，子干回国，韩宣子问叔向：“子干他能成功吗？”叔向回答说：“很难。”韩宣子说：“人们有共同的憎恶而互相需求，好像商人一样，有什么难的？”叔向回答说：“没有人和他有共同的喜好，谁会和他有共同的憎恶？得到国家有五条难处：有了尊贵的身份而没有贤人，这是一；[宠贵的身份必须有贤人辅助才可稳固。]有了贤人而没有一人主事，这是二；[即使有了贤人，还应当有人主持内政应对四方。]有了人内主而没有谋略，这是三；有了谋略而没有百姓，这是四；有了百姓可是没有德行，这是五。[前四条已经具备，有德行就可成功。]子干在晋国十二年了，晋国、楚国跟从他的人，没有谁是知名之士，可以说没有贤人；族人被消灭，亲人背叛，可以说没有主内之人；[子干没有亲人和族人在楚国。]没有好时机而轻举妄动，可以说没有谋略；[召回子干时，楚国没有机会可利用。]一辈子在外边流亡，可以说没有百姓；[一辈子在晋国流亡，所以说没有百姓。]流亡在外没有怀念他的象微，可以说没有德行。[楚国没有人爱戴、怀念他。]楚王暴虐无忌，[灵王暴虐，没有什么可畏忌的，将要自取灭亡。]楚国如果以子干为国君，关系到这五条难处而又杀死原来的国君，谁能帮助他成功？享有楚国的，恐怕是弃疾吧？统治着陈（在今河南淮阳）、蔡（在今河南上蔡县西南）两地，方城山（在今河南叶县南四十里）以外也归属于他。当时穿封戌（楚国县尹）已经死了，弃疾一并处理着这几个地方的事务。]没有发生烦杂和邪恶的事情，没有盗贼横行，虽然有私欲可是不违背礼义，因此百姓没有怨恨之心。神灵任命他，国内的百姓相信他。芊姓发生动乱，必然就是小儿子被立为国君，这是楚国的常例。得到神灵的保佑，这是一；[弃疾正对着玉璧下拜。]有百姓，这是二；[百姓人人信任他。]有美德，这是三；[弃疾所统治的地方

没有烦杂和邪恶的事情发生。]受宠而显贵，这是四；[弃疾是贵妃子，因此受到共王的宠爱。]年纪最小合于常例，这是五。[弃疾是楚共王最小的儿子。]有五条利益来除掉五条难处，谁能够伤害他？子干的官职，不过是右尹；数他的地位，不过是庶子；论起神灵所命令的，他又远离了神佑。他的显贵丧失了，他的宠信丢掉了。[父亲共王已经去世。]百姓没有怀念他的，[没有美德可让百姓怀念的。]国内没有亲附他的，[国内没有人为他主持政务。]将要凭什么立为国君？”韩宣子说：“齐桓公、晋文公不也是这样吗？”[齐桓公和晋文公也是庶子的身份。]叔向回答说：“齐桓公，是卫姬的儿子，受到父亲齐僖公的宠爱，有鲍叔牙、宾须无、隰朋辅佐；有莒国、卫国作为外援，有国氏、高氏作为内应；能够愉快地接受别人的好意见，就像水从高处流到低处一样，行动迅速，不贪财，不放纵私欲，施舍不知疲倦，求善没有满足。由于这样而享有国家，不也是合适的吗？我们的先君晋文公，是狐季姬的儿子，受到父亲晋献公的宠爱，喜欢学习，专心一志，生下来十七年，得到了五个人才。[狐偃、赵衰、颠颉、魏武子、司空季子五人跟从他出逃晋国。]有先大夫子余、子犯作为心腹，[子余指赵衰。子犯指狐偃。]有魏犇、贾佗作为臂膀，有齐国、宋国、秦国、楚国作为外援，[齐国把女儿嫁给他，宋国赠给他马匹，楚王供给他饭食，秦伯接纳他为客。]有栾氏、郤氏、狐氏、先氏作为内应，逃亡在外十九年，坚守自己的意志更加专一。晋惠公、晋怀公抛弃百姓，百姓成群集队追随文公。献公没有别的亲人，百姓没有别的可期待的人。[献公有九个儿子，只有文公一个儿子活着。]上天正在保佑晋国，将会用谁来代替晋文公？这两个国君，和子干不一样。共王还有受宠的儿子，国内还有高深莫测的君主弃疾。子干对百姓没有施予，在外边没有援助；离开晋国没有人送行，回到楚国没有人迎接，凭什么希冀享有楚国？”子干果然没有善终而死。立弃疾为国君，正如叔向所说的一样。

起初，[楚共王没有嫡长子，有五个宠爱的儿子，不知道该立谁。于是就遍祭名山大川的神灵，祈祷说：“请求神灵在五个人里选择一个，让他主持国家。”于是就把玉璧展示给名山大川的神灵，说：“正对着玉璧下拜的，是神灵所立的。”于是秘密地把玉璧埋在祖庙的院子里，让这五个人站齐，然后按长幼次序下拜。康王两脚跨在玉壁上，灵王的胳膊放在玉壁上，子干、子晰都离开很远。平王还小，抱了进来，两次下拜都压在璧纽上。平王就是弃疾。]

【按语】

传说尧年老的时候，因为儿子丹朱不贤德所以把王位禅让给舜。舜让给丹朱，可是诸侯都不拥戴丹朱，而拥立舜，于是舜才登上天子之位。这则传说说明了做君主的必须有德行，行仁义，以仁德来使大臣、百姓拥戴自己。否则即使当了君主，其君主地位也不能长久得以保存。舜代丹朱，商汤伐夏桀、周武王伐商纣王，楚平王代楚灵王和子干，均是这种情形。今天作为一个企业集团的厂长或经理，必须德才兼备，除了必要的才能外，还应注重本身德行的培养，以德服人，而不要以权压人，以势凌人，这样上下团结，才有利于工作的开展、进行，否则终有一天会被他人取代。况且，如果职工或职员不是对上司心存敬服，其办事效率也会大打折扣，严重影响企业或集团的进一步发展。

【经文】

鲁昭公薨于乾侯。赵简子问于史墨曰：“季氏出其君，而民服焉，诸侯与之；君死于外而莫之或罪，何也？”对曰：“物生有两、有三、有五、有

陪贰。故有有三辰，[谓有三也。]地有五行，[谓有五也。]体有左右，[谓有两也。]各有妃耦。[谓陪贰也。]王有公，诸侯有卿，皆其贰也。天生季氏，以贰鲁侯，为日久矣。民之服焉，不亦宜乎！鲁君世从其失，季氏世修其勤，民忘君矣。虽死于外，其谁矜之？社稷无常奉，[奉之无常，人言唯德也。]君臣无常位，自古以然。故《诗》曰：“高岸为谷，深谷为陵。”三后之姓于今为庶，主所知也。[三后，虞、夏、商也。]在《易》卦，雷乘乾曰大壮，[乾下震上，大壮。震在上，故曰：“雷乘乾”也。]天之道也。[乾为天子，震为诸侯，而在乾上。君臣易位，犹人臣强壮，若天上有雷也。]政在季氏，于此君也四公矣。民不知君，何以得国？是以为君慎器与名[器，车、服也。名，爵号也。]不可以假人。

[议曰：刘向称：“人君莫不欲安，然而常危；莫不欲存，然而常亡，失御臣之术也。”夫人臣操权柄、持国政；未有不为害者也。昔晋有六卿，齐有田、崔，卫有孙、宁，鲁有季、孟，常指国事，世执朝柄，终复。田氏取齐，六卿分晋，崔杼弑其君光，孙林父、宁殖出其君衎，弑其君剽，季氏八佾舞于庭，三家者以雍彻并专国政，卒遂昭公，皆阴胜而阳微，下失臣道之所致也。范雎说秦昭王曰：“夫三代所以亡国者，常纵溢驰骋弋猎，不听政事。其所授者，妒贤嫉能，取下蔽上，以成其私，不为主计，而主不觉悟，故失其国。今右秩以上至诸史及王左右，无非相国之人者。见王独立于朝，臣窃为王恐，恐万世之后，有秦国者非王子孙也。”由是观之，《书》称臣之有作威作福，害于而家，凶于而国。孔子曰：“禄之去公室，政逮于大夫，亡之兆也。”信哉是言也。]

【译文】

鲁昭公死在乾侯（今直隶成安县东南）。赵简子问史墨说：“季氏赶走他的国君，而百姓顺服，诸侯亲附他，国君死在外边而没有人去惩罚他，这是为什么？”史墨回答说：“事情的存在有的成双、有的成三、有的成五、有的有辅助。所以天有三辰，地有五行，身体有左右，人各有配偶，王有公，诸侯有卿，都是有辅助的。天生了季氏，让他辅助鲁侯，时间已经很久了。百姓顺服他，不也是很合适吗？鲁国的国君世世代代放纵安逸，季氏世世代代勤勤恳恳，百姓已经忘记他们的国君了。因此即使鲁昭公死在国外，有谁可怜他？社稷没有固定不变的祭祀者，[祭祀者没有固定不变的，人们认为只有有德行的人才可承担，君臣没有固定不变的地位，自古以来就是这样。所以《诗经》说：“高高的堤岸变成河谷，深深的河谷变成山陵。”三王的子孙在今天成了平民，这是君主所知道的。在《易》的卦象上，代表雷的震卦在乾卦之上，叫做大壮，[乾卦在下，震卦在上，叫做大壮。震卦在上，所以叫做“雷乘乾。”]这是上天的常道。[乾卦代表天子，震卦代表诸侯，可是在乾卦之上。君主和臣子互换地位，“大壮”的卦象指臣子过于强壮，好像天上有雷一样。]政权到了季氏那里，到这一位国君已经是第四代了。百姓不知道谁是国君，怎么能得到国政？因此做国君的要谨慎地对待车马、服饰和爵号。]不能随便拿来借给别人。

[刘向说：“做君主的没有谁不愿意安定，可是常常不安全；没有谁不想生存，可是常常灭亡。”这是丧失了驾御臣子的策略。做臣子的手握重权、把持国政，没有不为害君主的。从前晋国有韩、赵、魏、范，中行及智氏六卿，齐国有田氏、崔氏，卫国有孙氏、宁氏，鲁国有季氏、孟氏，这些人常常负责国家大事，一代又一代地执掌朝政的权柄，这些国家终于覆没。田氏

取代了齐国，六卿瓜分了晋国，齐国的相国崔杼杀死了他的君主齐庄公光，卫国的大臣孙林父、宁殖赶走了他们的君主卫献公衎，杀死了他们的君主卫殇公剽，鲁国的大夫季孙氏僭用天子之乐，季孙、孟孙、叔孙三家僭用天子宗庙之祭礼，共同掌握着国家的朝政，终于赶走了他们的君主鲁昭公。以上这些例子都是因为大臣的权力远远超过他们的君主，并且这些大臣背弃了做人臣的道义造成的。范雎向秦昭王进言说：“夏、商、周三代所以会亡国的原因，就是君王整天纵酒作乐、骑马驰骋，到各处打猎，不过问政事。他授权给的那个人，妒嫉贤才，控制下属、欺蒙君上，以达到他个人的私利，一点都不为君王打算，可是君主却不觉悟，因此就失去了他的国家。现在从最小的官爵算起，一直到各个大官，以及君王左右的内侍，没有一个不是相国的心腹。看到君王在朝廷里孤立无援，臣不禁暗自为君王害怕，恐怕千秋万世以后，拥有秦国的人不再是君王的子孙呀！”由此可见，《书经》说：做臣子的如果独揽威权、滥用权势，就会给国家带来灾难。孔子说：“君王失去了权势，国家的政权把持在大臣手里，这是国家灭亡的征兆啊！”这些话太有道理了！]

【按语】

做君主的如果缺乏御臣之术，就会出现重臣、权臣威胁主上的情形，严重到会取而代。历史上三国两晋南北朝时期，朝代的不断更迭，多数都是由于这个原因。五代后唐的明宗李嗣源辅佐唐庄宗，灭梁灭契丹，庄宗制他不住，他就把庄宗的天下夺去了。宋太祖赵匡胤辅佐周世宗，破汉灭唐，周世宗制他不住，他也把后周的天下夺去了。鉴于此种情形，做为一个公司负责人，一定要知人善用，既要选拔贤能，又要防止一些人以权来扩大自己的势力，从而危害到公司的利益。

【经文】

孔子在卫，闻齐田常将欲为乱，[专齐国，有无君之心。]而惮鲍、晏，[鲍氏、晏氏，齐之世卿大夫。]因移其兵以伐鲁。[初，田常相齐，选国中女长七尺者三百人，以为后官，宾客、舍人出入皆不禁。田常后有七十余男，因此以盗齐国也。]

孔子会诸弟子曰：“鲁，父母之国，不忍观其受敌，将欲屈节于田常以救鲁。二三子谁使？”子贡请使，夫子许之。遂如齐，说田常曰：“今子欲取功于鲁实难，若移兵于吴则可也。夫鲁，难伐之国，其城薄以卑，地狭以泄；其君愚而不仁，大臣伪而无用，其士民又恶甲兵之事，此不可与战。夫吴，城高以厚，地广以深，甲坚以新，士选以饱，重器精兵尽在其中，又使明大夫守之，此易伐也。”田常忿然作色曰“子之所难，人之所易；子之所易，人之所难。而以教常，何也？”子贡曰：“夫忧在内者攻强，忧在外者攻弱。今君忧在内矣。吾闻子三封而三不成，是则大臣不听也。今君破鲁以广齐，战胜以骄主，破国以尊臣，[晏等帅师，若破国则益尊。]而子之功不与焉，则交日疏于主。是君上骄主心，下恣群臣，求以成大事，难矣。夫上骄则恣，臣骄则争，是君上与主有隙，下与大臣交争也。如此，则子之位危矣。故曰不如伐吴。伐吴而不胜，民人外死，大臣内空，是君上无强臣之敌，下无民人之过，孤主制齐者唯君也。”田常曰：“善。然兵业已加鲁矣，不可更，如何？”子贡曰：“子缓师。吾请救于吴，令救鲁而伐齐，子以兵迎之。”田常许诺。

[子贡遂南说吴王曰：“王者不绝世，霸者无强敌，千钧之重加铢而移。今以万乘之齐而私千乘之鲁，与吴争强，其为患滋甚。且夫救鲁，显名也；

伐齐，大利也。以抚泗上诸侯，诛暴齐以服晋，利莫大焉。存亡鲁，实困强齐，智者不疑也。”吴王曰：“善。然吾实困越，越王今苦身养士，有报吴之心。子待吴先伐越，然后乃可。”子贡曰：“越之功不过鲁，吴之强不过齐，而王置齐而伐越，则齐已平鲁矣。王方以存亡继绝为名，而畏强齐伐小越，非勇也。勇者不避难；仁者不穷约；智者不失时；义者不绝世，以立其义。今存越示天下以仁，救鲁伐齐，威加晋国，诸侯相率而朝吴，霸业成矣。且王必或恶越，臣请东见越君，令出兵以从，此则实空越，而名从诸侯以伐也。”吴王悦，乃使子贡之越。

赵王郊迎，自为子贡御，曰：“此蛮夷之国也，大夫何足俨然辱临之？”子贡曰：“今者吾说吴王以救鲁伐齐，其志欲之而畏越，曰‘待吾伐越乃可’。少此则破越必矣。且无报人之志而令人疑之，拙也；有报人之志而使人知之，殆也；事未发而先闻，危也。三者举事之大患也。吴王为人猛暴，群臣弗堪；国家疲于数战，士卒不忍；百姓怨上，大臣内变；子胥以谏死，太宰嚭用事，顺君之过以安其私：此王报吴之时也。诚能发卒佐之以激其志，而重宝以悦其心，卑辞以尊其礼，则伐齐必矣。此圣人之所以谓屈节以期远者也。彼战不胜，王之福也。若胜，必以兵临晋。臣还北请见晋君，共攻之，其弱吴必也。其锐兵尽于齐，重甲困于晋，而王乘其弊，灭吴必矣。”越王许诺，乃使大夫种以三千人助吴。

吴遂伐齐于召陵，果以兵临晋，遇以黄池。越王袭吴之国，遂灭吴。孔子曰：夫其乱齐、存鲁，吾之始愿也。若乃强晋以疲吴，使吴亡而越霸，赐之说也。美言伤信，慎言哉！”]

【译文】

孔子在卫国，听说齐国田常将要作乱（田独掌齐国大权，对君王有取而代之的心思），可是他惧怕卿大夫鲍牧、晏圉从中作梗，因此移调他的士兵去讨伐鲁国。[起初，田常做齐国的相国，挑选齐国身高七尺的女子三百人，把她们当做后宫，他的门客们出入后宫都不被禁止。田常有七十多个儿子，因此窃取了齐国的政权。]

孔子召集众弟子说：我们的父母、亲人都住在鲁国，我不忍心看它受到敌人的入侵，将要对田常放弃自己的节操来挽救鲁国。你们谁可出使齐国？”子贡请求出使，孔子答应了。子贡于是到了齐国，对田常说：“现在你想攻打鲁国以取得功劳那就错了，不如移调兵力到吴国，那么就可成功。鲁国是不容易攻下的国家。因为他的城墙既薄又低，土地既小又浅，他的君主愚昧又不仁慈，朝中大臣只会作假又不中用，士兵百姓又怕打仗的事，因此你不能够跟他打。那吴国的城墙又高又厚，土地又广又深，兵器铠甲既坚锐又是新造的，士兵既经选训又吃得好，城里尽是宝物和精兵，又派了英明的大夫来守城，这就容易攻打了。”田常听了很生气，脸色一变，说道：“你说难的，人家倒认为容易；你认为容易的，人家却说是难的，你对我说这些话，到底是什么用心？”子贡说：“一个忧患在于朝廷的人，必去攻打强国，忧患如在于百姓，才去攻击弱国。我听说你三次受封都封不成，那是朝中大臣有反对你的了。现在你要攻下鲁国来扩充齐国的领地，如果战争胜利了，使你的君主更骄傲，要是攻破了敌国，更是使你国中大臣尊贵，[晏氏等大臣率领军队，如果攻破了鲁国，就会使他们更加尊贵]可是功劳却没你的份，你和君主的交情就一天天疏远了。这样的话，你对上使君主骄傲，对下使群臣放肆，想因此来成功大事，那是很难的。凡是主上骄傲了，他就会放肆；臣子

骄做了，他就会争夺，这样你上和君主有了嫌怨，下和群臣相互争夺。到这个地步，那你在齐国的地位就危险了。所以我说你不如去攻打吴国。打吴国打不赢，但人民在外战死，大臣率兵出战，朝廷也空虚了，这样你在上没强臣的对抗，下面没有百姓的怪罪，孤立主上专制齐国的只有你了。”田常说：“很好！但是我的军队已经开到鲁国了，不可能再变更，怎么办好呢？”子贡说：“你只要按兵不动，我去出使吴国，请求吴王救鲁国并且讨伐齐国，你趁机发兵迎击就是了。”田常答应了。

[子贡于是向南去见吴王夫差，说道：“一个王者是不会让诸侯属国被人灭绝的，一个霸主也不容许天下有另外的强敌出现，这好比千钧的重量加了些微的东西就移动，是会破坏均衡的。现在万乘的强齐私下要攻打千乘的弱鲁，想和吴国来争强，我私下替你感觉到危险。何况救鲁，只是表面上的名义；讨伐齐国，是大有好处的。这样一方面可以安抚泗水一带的诸侯；一方面诛讨蛮横的齐国，去降服强大的晋国，好处没有比这更大的了。名义上是去挽救了鲁国的灭亡，实际上是阻扼了齐国强大扩张，这个道理，聪明的人是不会怀疑的。”吴王说：“很好。但是我曾经和越国交过故，越王现在不辞辛苦，教养士卒，有报复我的决心。你且等我打下越国再照你的话行事罢。”子贡说：“越国的势力不如鲁国，吴国的强大也比不上齐国，现在你放了齐国而去攻打越国，怕你打下越国时，齐国已经平定鲁国了。况且你正以保存危亡、延续将灭的名义作号召，可是去攻打小小的越国，害怕起强大的齐国来，这不是勇者的表现。真正的勇者是不避开艰难的；仁者是不甘困坐愁城的；智者是不肯失掉机会的，义者是不会让一个国家灭亡的，他们是借这个来建立道义。现在应该借着保存越国来向各国表示你的仁德，解救鲁国，讨伐齐国，向晋国显示你的威势，到时诸侯各国必然相约而来朝见你吴国，那你称霸诸侯的大业就成功了。况且你真的厌恶越国，那我可以替你到东面去见越王，叫他出兵追随你，实际上是使他的国内空虚，只名义上是跟随着诸侯去讨伐就是了。”吴王听了很高兴，就派子贡到越国去。

子贡到越国，越王勾践到城外迎接，并亲自给子贡驾车，问子贡说：“我们越国是个落后不开化的地方，你这贵人怎么肯自降身份郑重其事地光临到这里呢？”子贡说：“现在我已说动吴王去救鲁伐齐，吴王心里愿意，只是顾虑越国，所以他说：‘等我打了越国之后才可以这么做。’真这样的话，那他攻破越国是必然的事了。况且要是没有报仇的心意却教人怀疑，是很拙劣的；有报仇的心意却被对方知道，这是不安全的；事情还没有发动就先被探知风声，那是很危险的。这三点是成事的最大禁忌。吴王这个人凶狠残暴，臣属们都受不了；国家屡次征战，疲败得很，兵士们忍受不了啦；百姓们怨恨吴王，朝中大臣有了变动；伍子胥因进谏被杀，太宰嚭主政弄权，他只顺着君主错误的好恶行事，以图保全自己的私利。这是你报复吴王的好机会，如果你真能派兵协助吴王来激发他的意志，用重金宝物来获取他的欢心，用谦恭的言辞和礼仪来推崇他，那他一定会去攻打齐国的。这就是圣人所说的失去节操来期盼长远的打算。他打输了，那是你的福气；如果打赢了必定会乘胜逼近晋国。到时就让我北上去见晋君，要他一同来攻打，那么吴国的势力一定会被削弱的。等他的精锐在齐国消耗得差不多了，重兵又被晋国牵制住，你就趁他疲惫交困的时候去攻打他，那是绝对可以灭掉吴国的。”越王答应照计行事，于是派大夫文种带领三千士兵协助吴国。吴国于是讨伐齐国，在召陵（今河南鄆城县东三十五里）这个地方打了一仗。胜利后果真带军队

向晋国进逼，和晋国人在黄池（今河南封邱县西南）碰头，结果吴兵大败。越王听到消息后进袭吴国，于是灭亡了吴国。孔子说：“扰乱齐国，挽救鲁国，确是我最初的愿望。如果说使吴国疲败来让晋国强大，灭亡吴国却让越国称霸，这是子贡游说的结果。花言巧语会败坏信誉，说话可要小心啊！”]

【按语】

子贡出使，保全了鲁国，扰乱了齐国，破灭了吴国，强大了晋国，而越国也称霸了。他一做使者，使齐、鲁、吴、晋、越五国的势力互相攻破，在十年之中，这五国的情势，都各自有了变化，所以说一言重于九鼎，有时十万大军用武力解决不了的问题，言辞可以做到。不烦寸铁，谈笑解围。历史上一策而转危为安，一语而巧退千军，一计而平定叛乱，数语而定国安邦的例子是很多的。

有一则有名的寓言故事“乌鸦和狐狸”也说明了言辞的重要性：

乌鸦找到了一块肉，树下的狐狸看到后，就想把乌鸦嘴里肉骗下来，于是它想出一个好办法：不断地恭维乌鸦，说乌鸦的歌喉是多么的婉转动听。乌鸦高兴地唱起来，结果嘴里的肉掉到狐狸嘴里，正好上了狐狸的当。

以前人们一说起这则寓言，都认为狐狸太狡猾了。其实这正是狐狸的聪明之处，懂得运用语言达到目的。试想，狐狸如果用武力夺取那块肉的话，恐怕就难如愿以偿了吧！

在当今社会中，一方面要谨防一些人用美丽的谎言达到行骗的目的；另一方面，应充分发挥语言的功能，排难解纷，而不是动不动就拳脚相加，以武力见高低。

【经文】

秦始皇帝游会稽，至沙丘，疾甚。始皇令赵高为书赐公子扶苏，未授使者，始皇崩。[时始皇有二十余子。长子扶苏，使监兵上郡，蒙恬为将。少子胡亥爱，请从，上许之。余子莫从。丞相李斯以为上在外崩，无真太子，故秘之。群臣莫知也。]

赵高因留所赐扶苏玺书，而谓公子胡亥曰：“上崩，无诏封王诸子而独赐长子书。长子至，即位为皇帝，而子无尺寸之地，为之奈何？”胡亥曰：“固然也。吾闻明君知臣，明父知子。父既捐命，不封诸子，何可言也！”赵高曰：“不然。方今天下之权，存亡在子与高及丞相耳，愿子图之。且夫臣人与见臣于人，制人与见制于人，岂可同日而道哉！”胡亥曰：“废兄而立弟，是不义也；不奉父诏而畏死，是不孝也；能薄而材谏，强因人之功，是不能也。三者逆德，天下不服。”高曰：“臣闻汤、武杀其主，天下称义焉，不为不忠。卫君杀其父，而卫国载其德，孔子著之，不为不孝。[议曰：乱臣贼子，自古有之。生而楚言，可为痛哭者，胡亥是也。]夫大行不细谨，大德不辞让，乡曲各有宜而百官不同功。故顾小而忘大，后必有害；狐疑犹豫，后必有悔。断而敢行，鬼神避之，后有成功。愿子遂之也。”胡亥喟然叹曰：“今大行未发，岂宜以此事于丞相哉！”高曰：“时平时乎，间不及谋。赢粮跃马，唯恐后时！”

胡亥既然高之言，乃谓丞相斯曰：“上崩，赐长子书，与丧俱会咸阳而立为嗣。书未行，今上崩，未有知者。事将何如？”斯曰：“安得亡国之言耶！”高曰：“君自料才能孰于蒙恬？功高孰于蒙恬？谋远不失孰于蒙恬？无怨于天下孰与蒙恬？长子旧而信之孰于蒙恬？”斯曰：“五者皆不及蒙恬，而君责之何深也？”高曰：“高故内官之厮役也，幸得以刀笔之吏进入秦宫，管事二十余年，未尝见秦免罢丞相、功臣有封及二世者也，卒皆以诛亡。皇帝二十余子，皆君之所知。长子刚毅而武勇，信人而奋事，即位必用蒙恬为

丞相，君侯终不怀通侯之印归于乡里，明矣。高受诏教习胡亥学法，仁慈笃厚，轻财重士，秦之诸子皆莫及也，可以为嗣。君计而定之。”斯曰：“斯，上蔡间巷布衣也，上幸擢为丞相者，固将以存亡安危属臣也。岂可负哉！夫忠臣不避死而庶几，孝子不勤劳而见危，君其勿复言。”高曰：“盖闻圣人迁徙无常，就变而从时，见末而知本，观指而睹归。物固有之，安得常法哉！方今天下之权悬命于胡亥，高能得志焉。且夫从外制中谓之惑，从下制上谓之贼。故秋霜降者草花落，水风摇者万物作，此必然之效也。君侯何见之晚也。”斯曰：“吾闻晋易太子，三世不安；齐桓兄弟争位，身死为戮；纣残贼亲戚，不听谏者，国危丘墟。三者逆天，宗朝不血食，斯其犹人哉，安足与谋！”高曰：“上下合同，可以长久；中外若一，事无表里。君听臣之计，则长有封侯，世世称孤，必有乔、松之寿，孔、墨之智。今释此而不从，祸及子孙，足为寒心。善者因败为福，君何处焉？”斯乃仰天而叹，垂涕太息曰：“既已不能死，安托命哉！”乃听高立胡亥，改赐玺书，杀扶苏、蒙恬。

[初，李斯从荀卿学帝王之术，欲西入秦。辞于荀卿曰：“斯闻得时无怠，令万乘争时，游者主事。今秦王欲吞天下，称帝而治，此布衣驰骛之时而游谈者之秋也。故斯将西说秦王。”至秦，为吕不韦舍人，不韦贤之，任以为郎。说秦王阴遣谋士赍金玉以游说诸侯。诸侯名士皆厚给遗之，不肯者，利剑刺之。离其君臣之计，遂吞天下，皆斯之谋也。]

【译文】

秦始皇巡行天下，出游会稽山，来到沙丘（今河北省平乡县东北）时，病得很严重，便叫赵高写遗诏赐给公子扶苏。遗诏写好后，还没来得及交给使者送去，秦始皇就去世了。[秦始皇有二十几个儿子，长子扶苏因为屡次劝谏始皇，触怒了始皇，被派到上郡（在今陕西省北部及内蒙古鄂尔多斯左翼一带）监督军队防御匈奴。当时统帅大军的是蒙恬。秦始皇最小的儿子胡亥，最得始皇的欢心，请求跟随一同出游，始皇答应了。其他的儿子都没能跟着去。丞相李斯认为皇上在外头去世，朝廷又没有事先立定太子，唯恐有人叛乱，所以隐瞒消息，不发布丧事，百官都不知道秦始皇已去世。]

赵高因此扣留了赐给扶苏的收印和遗诏，对公子胡亥说：“皇上去世，没有遗命封立诸子为王，只赐给了长子扶苏遗诏。等长子来到，就会立为皇帝，可是你却连一点儿土地也没有分封到，该怎么办呢？”胡亥说：“事实是这样。我听说贤明的君王最了解他的属臣，聪睿的父亲最清楚他的儿子。我父亲他当然知道哪个儿子应该嗣位，哪个儿子不应受封。现在我父亲既不下命令封赐诸子，那还有什么好说的呢？”赵高说：“话可不是这么说。现在天下的大权，都在你、我和丞相李斯手中。我们要谁生存谁就生存，要谁灭亡谁就灭亡，希望你能考虑一下。况且让别人向自己称臣和自己向别人称臣，控制别人和被别人控制，这两样怎么可以相提并论呢？”胡亥说：“废弃长兄而拥立幼弟，是不合乎道义的；不遵从父亲的遗诏，妄想嗣位为帝，或者惟恐长兄嗣位以后，自己失去宠恃，可能被杀，因而阴谋篡位，这都是不孝的；自己才能薄劣，勉强依靠别人出力帮忙，不能算是能干。这三件都是违背道德，不被天下人所心服的。”赵高说：“我听说商汤、周武王杀了他们的君王，全天下人都称赞他们行为符合道义，不算是不忠诚。卫出公杀了他的父亲，卫国人因而推重他的德望，孔子还在《春秋经》中特别记载，不算是不孝顺。[心怀异志，危害邦国的恶人，从古以来就有。身为秦人，而生来就说楚国话，让人感到痛心悲愤到极点的，胡亥就是这种人！]做大事的

人不可拘泥细端，隆盛的德行不必计较琐屑的礼节。乡里间日常的琐事，和朝廷百官所担负的工作，性质各不相同。因此凡事只顾细节而遗忘大体，必有祸患；犹疑不决，必招灾害。要是能勇敢果断，放手去做，连鬼神也会畏惧逃避，后来必能成功。但愿你依照我的意见去做。”胡亥长叹了口气，说：“现在皇上刚去世，还没有发丧，丧礼还没有结束，怎么方便拿这件事来打扰丞相呢？”赵高说：“时机是很要紧的啊！稍一迟缓就不允许你再作任何打算了。就像携带干粮骑着快马赶路一样，最怕的是耽误时机了。”

胡亥同意了赵高的话，赵高就对丞相李斯说：“皇上去世，赐遗诏给长子，叫他赶来参与丧事，到咸阳会齐，准备嗣位为帝。可是遗诏还没来得及送出，皇上就先去世了。现在还没有人知道皇上去世的消息。你看这事情该怎么办？”李斯说：“怎么可以说这种灭亡国家的话呢？”赵高说：“你自己估量一下你的才能比蒙恬怎样？你对国家的功劳可比蒙恬高？你可曾比蒙恬更能深谋远虑不致失算？你果真比蒙恬更不会结怨于天下人？你比蒙恬更和长子扶苏有旧情且又深得信任？”李斯说：“这五样我都比不上蒙恬，但你为什么对我如此苛求责备呢？”赵高说：“我原本不过是宫禁里一个供人驱使的奴役，侥幸因为娴熟狱法，得以有机会进入秦朝宫廷，掌管事务，到今天已经二十多年了，从来没有看到被秦王所罢免的丞相或功臣，是曾经连封两代相继为官的，这些大臣最后都是被诛戮而死的。皇帝的二十几个儿子，他们的为人你都知道。长子扶苏刚强果断，威武勇敢，肯相信人，又善于鼓舞别人，让他们为自己出力。他继承皇帝位后，必定任命蒙恬当丞相，这样一来，你是不可能带着通侯的印绶回家享福，这是很明确的了。我接受皇上的命令，教胡亥学习法令诸事。胡亥慈祥仁爱，敦厚笃实，轻视财物，着重士人，秦国的那些公子都比不上他，所以他可以继承皇位。你最好计划一下，确定他为太子。”李斯说：“我李斯原不过是上蔡（在今河南上蔡县西南）民间的一个普通百姓，皇上侥幸提拔我做丞相，原本是要把国家存亡安危的重担交托给我的。我怎能辜负皇帝对我的恩义呢？肝胆相酬的忠臣，不会因为怕死就存侥幸万一的心理，谨身侍亲的孝子，不做危险的事。所以请你不要再说了。”赵高说：“我听说聪明人处世，凡事灵活变化，不会固执不通。他能够抓紧局势变化的关键，顺应潮流；看到事物的细微末节，就能知道它根本的方向；看到事物发展的动向，就能知道它最后的结果。事物的发展本来是有这种情况的，怎么能固执着永恒不变的准则呢？现在天下的权威和命运都掌握在胡亥手中，我有办法实现我的想法。再者说，依附外面的扶苏来挟制掌握中枢的胡亥，那是糊涂，以臣子的身份地位，挟制君上，就是乱臣贼子了。所以秋天寒霜降，草木自然零落凋谢，春天天暖冰化，万物自然生长，这是必然的结果。你怎么到现在还不理解这种道理呢？”李斯说：“我听说晋献公废太子申生改立庶子奚齐，结果召至三代政局的不安定；齐桓公和他的弟弟公子纠争夺王位，后来公子纠给杀了；商纣王杀了叔父比干，不听臣子劝谏，因此国都变成一片废墟，国家也灭亡了。这三件都是违背天理的例子，弄得宗庙没人祭祀。我和他们几个是一样的人，你又何必与我商量呢？”赵高说：“如果上下同心协力，就可以保有长久的富贵；如果内外互相应和，事情自然顺手，不致有差错。你要是听我的计策，你就可以长久享有侯爵，还可以传给子孙万代。而且你也可以像有王子乔和赤松子两位仙人那般的长寿，像孔子和墨子两位圣贤那样聪明智慧。现在你舍弃这个好计策不肯听从，那么连你的子孙都不免遭殃，我实在很替你担心。一个善于自处

的人是能因祸而得福的，你打算把自己如何来安置呢？”李斯于是抬头望着天，流着泪叹息着说：“既然不能自杀来报答皇帝，要向哪儿去寄托我的命运呢？”于是李斯就听从了赵高的计谋，改立胡亥为太子，篡改秦始皇所赐的遗诏，杀了扶苏和蒙恬。

[起初，李斯跟着荀子学习帝道、王道这类儒家的治术，学业完成后，想到西方秦国去，向荀子辞别，说：“我听说一个人要是遇到时机，千万不可怠惰。现在各国诸侯都正在争取时机，希望成大事立大业，所以有谋略的游说之士都容易掌握实权，尤其秦王更是野心勃勃，想要吞并天下，治理万方，这正是以游说为事业的布衣之士奔走四方，猎取富贵的时候了。所以我就现在就要动身到西方去游说秦王了。李斯来到秦国后，当秦国丞相吕不韦门下的舍人，吕不韦很赏识他，任命他为郎官。李斯因此得到机会，游说秦王嬴政暗地派遣有谋略的游说之士，带着金玉宝物去游说诸侯。诸侯国家内的知名之士，凡可以用财货收买来归附秦国的，就馈赠丰厚的礼物来拉拢他；至于不肯被收买的人，就用锋利的剑把他暗杀刺死。秦王利用李斯所献的离间诸侯君臣的计谋，来破坏诸侯各国君臣间的团结，终于吞并了天下。]

【按语】

李斯出身布衣，行踪遍历诸侯各国，后来到了秦国，趁六国有机可乘的时候，辅佐秦始皇嬴政，终于成就了帝王的大事业。李斯也做了三公，可算是得到始皇的尊宠任用了。可是身为丞相，不力求修明政治，来纠正补救秦始皇的过失，而只是贪恋爵禄，为了一己私利，而置国家利益不顾，听从了赵高的邪说，废弃嫡子扶苏，立了庶子胡亥。不但使秦国丧失了天下，自己也受五刑而死，并且祸及父母、兄弟、妻子三家族的人。这一切是李斯咎由自取，他对秦国实际上是功不抵罪的。这使我想到《左传·秦晋崤之战》中的一件事：

春秋时鲁僖公三十三年，秦国军队举兵袭击郑国，在渭（今河南省渭县）这个地方，与郑国商人弦高相遇，弦高当时正准备到周地竞行贸易，当他得助秦国准备进攻郑国时，一面用自己的财物犒劳秦国，一面派人通知郑国。郑国得到消息后迅速做好迎战准备，秦国看到这种情况后就退兵了。

弦高作为一个普通商人，尚且能为国家的利益牺牲自己的私利，李斯作为秦国的丞相却比不上一个商人，这怎能说李斯为秦竭忠尽诚呢？

【经文】

秦二世末，陈涉起蕲，兵至陈。张耳，陈余说涉曰：“大王兴梁、楚，务在入关，未及收河北也。臣尝游赵，知其豪杰，愿请奇兵略赵地。”于是陈王许之，与卒三千。从白马渡河，至诸郡县，说其豪杰曰：“秦为乱政虐刑，残灭天下。北为长城之役，南有五岭之戍，外内骚动，百姓罢敝，头会箕敛，以供军费，财匮力尽，重以苛法，使天下父子不相聊生。今陈王奋臂为天下倡始，莫不响应。家自为怒各报其怨，县杀其令丞，郡杀其守尉。今已张大楚，王陈，使吴广、周文将卒百万西击秦。于此时而不成封侯之业者，非人杰也。夫因天下之力而攻无道之君，报父兄之怨而成割地之业，此一时也。”豪杰皆然其言。乃行收兵，下赵十余城。

[议曰：班固云：“昔《诗》、《书》述虞、夏之际，舜、禹受禅，积德累仁，数十年，然后在位。殷、周之王，乃由契、稷，历十余世，然后放杀。”秦起襄公始，蚕食六国，至于始皇，乃并天下。秦既称帝，患周之败，以为诸侯力争，以弱见夺。于是削去五等，堕城销刃，钳语烧书，内锄雄俊，外攘胡越，用一威权以为万世安。然十余年间，强敌横发乎不虞，谪戍强于五

霸，閭閻逼于戎狄，响应于谤讪，奋臂威于甲兵。向秦之禁，适所以资豪杰自速其弊也。由是观之，夫豪杰之资，在于虐政矣。]

【译文】

秦二世末年，陈涉起兵蕲州（今安徽宿州），攻入陈县（今河南淮阳），张耳、陈余对陈涉说：“大王动员梁楚的军队，目标是要攻入关，无暇收复河北，我们从前去过赵国，对那里的豪俊人才和地理形势非常熟悉，希望你能派遣一支军队，出人意料之外地向北攻取赵国的地方。”陈涉听从了他的话，拨给他们三千军队。张耳，陈余他们从白马津（在今河南滑县北）渡河，到了河北诸县，便向当地的豪杰游说：“秦国的暴政酷刑残害天下已经几十年了，在北方征集很多的力役修筑长城，在南方广召兵丁戍守五岭，弄得外内骚动，鸡犬不宁，百姓们疲敝不堪，而官吏们却经常到百姓家去按照人口的多少，聚敛财物，以供应军队的费用，财匮力尽，民不聊生；又以严刑峻法，使家人父子都不能相安。现在陈王奋臂而起，首举义旗，领导天下的百姓推翻暴政。楚国二千里地方，没有不起来响应的，家家奋起，人人参战，各自报复和攻杀他们的怨仇，县里的令丞被杀了，郡中的守尉也被杀了。现在已经建立了大楚国，在陈地为土，又派遣吴广、周文率领百万大军西出攻秦。有这么一个大好的机会，还不能成就封昏的功业，那就不是人中的豪杰了。以天下人的力量，攻击无道的暴君，报父兄的怨仇，并能成就霸业，这是豪杰之士们最好的机会了。”当地的豪杰之士都认为这话很对，于是纷纷行动，军队的人数一下子增加到几万，占领了赵地十城。

[斑固说：从前《诗经》、《书经》记叙虞、夏之时，舜和禹接受禅位都是积累恩德仁义几十年，然后才当上了帝王。殷、周的王位，分别是由殷契和后稷经过十几代，到商汤赶走了暴君夏桀，周武王杀了商纣王才有的。秦朝从秦襄公开始，逐渐吞灭了齐、楚、燕、韩、赵、魏六国，到秦王嬴政终于统一了天下。秦始皇当皇帝后，害怕秦朝也会重蹈周朝的覆辙遭到灭亡。秦始皇把周朝灭亡的原因归结为周王朝王室衰微，下属诸侯国力量太强大，因此他撤除了公、侯、伯、子、男五个爵位。毁坏城池，销毁兵器，限制言论，焚烧书籍，对内铲除英雄豪杰，对外抵御胡、越等少数民族的侵入，以为凭着威力和强权就可以达到秦王朝的万世安定。可是仅仅十几年的时间，以陈胜、吴广为首的戍守边疆的士卒突然发动，他们的力量要比春秋五霸强大的多；威胁秦国远甚于戎、狄等少数民族对秦国的威胁；百姓们在舆论上给予的呼应远甚于少数人以前对秦王朝的讥谤；陈胜举起胳膊大呼，他的威力比军队还大。从前秦国实行的禁例正好帮助了陈胜，加速了自己的灭亡。因此可以说，陈胜的胜利是因为秦国残暴的统治啊！]

【经文】

韩信既平齐，为齐王。项王恐，使盱眙人武涉往说齐王，使三分天下。信不听。

武涉已去，蒯通知天下权在韩信，欲为奇策而感动之，以相人说韩信曰：“仆尝受相人之术。”韩信曰：“先生相人何如？”对曰：“贵贱在于骨法，忧喜在于容色，成败在于决断，以此参之，万不失一。”信曰：“先生相寡人如何？”对曰：“愿请问。”信曰：“左右远。”蒯通曰：“相君之面，不过封侯，又危不安。相群之背，贵乃不可言。”信曰：“何谓也？”蒯通曰：“天下初发难，俊雄豪近建号一呼，天下之士云合雾集，鱼鳞杂沓，烟至风起。当此之时，忧在亡秦而已。今楚汉分争，使天下无罪之人肝胆涂地，

父子暴骸、骨肉流离于中野，不可胜数。楚人起于彭城，转斗逐北，至于荥阳，乘席卷，威振天下。然兵困于京、索之间，迫西山而不能进者，三年于此矣。汉王将数十万之众，距巩、洛，阻山河之险，一日数战，无尺寸之功，折北不救，败荥阳，伤成皋，还走宛、叶之间，此所谓智勇俱困者也。夫锐气挫于险塞而粮食竭于内藏，百姓罢极怨望，无所依倚。以臣料之，其势非天下圣贤固不能息天下之祸。当今两主之命悬于足下。足下为汉则汉胜，与楚则楚胜。臣愿披腹心，输肝胆，效愚计，恐足下不用也。诚能听臣之计，莫若两利而俱存之，三分天下，鼎足而居，其势莫敢先动。夫以足下之贤圣，有甲兵之众，据强齐，从燕、赵出空虚之地而制其后，因民之欲，西向为百姓请命，则天下风起而响应矣，孰敢不听！割大弱强，以立诸侯，诸侯已立，天下服听而归德于齐。案齐之故，有胶、泗之地，怀诸侯以德，深拱揖让，则天下之君王相率而朝于齐矣。盖闻天与不取，反受其咎；时至不行，反受其殃。愿足下熟虑之。”

韩信曰：“汉王遇我厚，载我以其车，衣我以其衣，食我以其食。吾闻之：乘人之车者载人之患，衣人之衣者怀人之忧，食人之食者死人之事，吾岂可向利背义乎！”蒯生曰：“足下自以为善汉王，欲建万世之业，臣窃以为误矣。始常山王、成安君为布衣时，相与为刎颈之交，后争张廩、陈泽之事，二人相怨。常山王奉项婴头鼠窜，归于汉王。汉王借兵东下，杀成安君泜水之南，头足异处，卒为天下笑。此二人相与，天下至欢。然而卒相擒者，何也？患生于多欲，人心难测也。今足下欲行忠信以交于汉王，必不能固于二君之相与也，而事多大于张廩、陈泽。故臣以为足下必汉王之不危已，亦误矣。大夫种、范蠡存亡越伯勾践，立功成名而身死亡。谚曰：‘野兽尽而猎狗烹，敌国破而谋臣亡。’夫以交友言之，则不如张耳之与成安君也；忠信言之，则不过大夫种之于勾践也。此二人者，足以观矣。愿足下深虑之。且臣闻勇略震主者身危，而功盖天下者不赏。臣请言大王功略：涉西河，虏魏王，擒夏说，引兵下井陘，诛成安君，徇赵、胁燕、定齐，南摧楚人之兵二十万，东杀龙且，西向以报，此所谓功无二于天下，而略不世出者也。今足下载震主之威，挟不赏之功，以归楚，楚人不信；归汉，汉人震恐：足下欲持是安归乎？夫势在人臣之位而有震主之威，名高天下，窃为足下危之。”韩信谢曰：“先生且休矣，我将念之。”

后数日，蒯通复说曰：“夫听者事之侯，计者事之机也，听过计失而能久安者，鲜矣。听不失一二者，不可乱以言；计不失本末者，不可纷以辞。夫随厮养之役者，失万乘之权；守儋石之禄者，[一儋，一斛之余也。]缺卿相之位。故智者决之断也，疑者事之害也，审毫厘之小计，遗天下之大数，智诚知之，决不敢行者，百事之祸也。故猛虎之犹豫，不如蜂蚕之致螫；骐驎踟蹰，不如弩马之安步；孟贲之狐疑，不如庸夫之必至也；虽有舜、禹之智，沉吟而不言，不如暗聋之指麾也。夫功者难成而易败，时者难得而易失也。时不再来，愿足下详察之。”韩信犹豫不忍背汉，又自以为功多，汉王终不夺吾齐，遂谢蒯生。蒯生曰：“夫迫于苛细者，不可与图大事；拘于臣虏者，固无君王之意。”说不听，因去，佯狂为巫。

[议曰：“昔齐崔杼弑庄公，晏子不死君难曰：‘君人者，岂以陵人？社稷是主；臣君者，岂为其口实？社稷是养。故君为社稷死则死之，为社稷亡则亡之，若为已死，而为己亡，非其亲昵，谁敢任之！’孟子谓齐宣王曰：‘君之视臣少手足，则臣视君如腹心；君之视臣少草芥，则臣视君如寇仇。’”

虽云君天也，天不可逃，然臣缘君恩以为等差，自古然矣。韩信以汉王遇厚而不背其德，诚足怜耳！]

【译文】

韩信平定齐国后，被汉王刘邦立为齐王。项羽有些恐慌，就派盱眙（今安徽淮阴道）人武涉去游说齐王韩信，让韩信和汉王、项王三分天下。韩信拒绝了。

说客武涉走了以后，齐国人蒯通也知道目前天下大势，举足轻重的关键是操在韩信手中，想要用一个特殊的计策来感动他，就用他曾经学过的相人术来劝说韩信，他说道：“在下曾经学过相人术，懂得相法。”韩信说：“先生相人术的方法如何？”蒯通回答说：“一个人的贵或贱，在于看骨骼的表象，忧或喜，在于看脸上的气色；成与败，在于看他的性情对事情有无决断力；用这三个条件来综合看相，保证万无一失！”韩信说，“先生请相相我的命运究竟如何”蒯通回答说：“请屏退左右！”韩信说：“身边的人都退下吧！”蒯通说：“从你的面相看来，你将来最高不过封侯，而且还会遭到危险；从你的脊背看来，将军真是贵不可言。”韩信说：“这话怎么说？”蒯通说：“天下的英雄豪杰们，他们刚开始发动抗秦，只要有人自立为王，登高一呼，天下的有志之士，全都聚合到一处来了，多得云兴雾涌，鳞次栉比，快得像火乱飞，风疾起；在那段时间里，大家所忧虑的，是如何消灭暴秦罢了！现在的情况，是楚王项羽与汉王刘邦双方在争夺天下，使得天下那些无辜的老百姓，死伤遍野，父死子亡，尸骨抛弃在荒野，不计其数。楚国人从彭城（今江苏徐州）起义，到处战斗，无往不利，以致把汉王围困在荥阳（在今河南荥泽县西南十七里），乘军事上的得利，度卷大部分土地，使得天下震动，然而他的军队在京与索（京在荥阳县东南二十一里，索即荥阳县）二地之间，无法动弹，阻于西部山区而不能向前推进，已经是三年了！汉王率领了几十万部队，占据了巩（今河南巩县）和洛阳，仗着山区和河谷的复杂地形，来抵抗楚兵，一天战斗好几次，不能进得尺寸之地；常常打败仗，无法挽救，以至有荥阳之败仗，成皋（今河南汜水县西北）的伤亡，就逃到宛城（今湖北荆门县南六十里）和叶县（今河南叶县南）之间，这就是智的一方无所用其智，勇的一方无所乘其勇的窘境了！至于乘胜的锐气，被山区的险隘所挫阻；而守险的一方，内部又粮食空虚，老百姓因为长期陷于战争，精疲力竭，所以十分怨恨，日夜盼望战争早日停止，因为他们已经到了无所归宿的地步。照我的估量，在这种情势下，如果不是天下最贤圣的人，就一定不能平定这天下的大祸患。目前刘、项两王的命运，就挂在你的手上。你如果替汉王出力，那就是汉王的胜利；如果帮助楚王，那就是楚王胜了。我现在愿意把内心的真意披露给你，倾献肝胆，以诚相告，贡纳我的不成熟的意见，可是唯恐你不能采纳。如能采纳我的意见，最好保持中立，不帮任何一方去消灭对方，让他们都存在下去，这样你便可以跟他们三分天下，像鼎的三足一样相互维持着，在这种形势下，刘、项双方谁都不敢先动手。以你的聪明才智，拥有最好的武装部队，占领着强大的齐国，牵制着燕国和赵国，再出兵去收复刘、项双方兵力不足的地方，牵制着他们的后方，顺着百姓们的愿望，出兵向西，去为百姓们讲话。阻止楚、汉的争斗，那天下百姓对你的反应，像风、像回声一样地快速传布，到了那个时候，谁敢不听从你的意见呢！把大国的地盘减缩，把强国的势力削弱，用来分封已经失去土地的各国诸侯，各诸侯都已分上立国，那天下诸侯没有不听命于你的，并且还

会感念你对他们的恩德。根据从前的齐国故地，拥有胶河（今山东胶县西南）、泗水流域等地方，你现在用恩德来安抚诸昏，对他们礼遇谦让，那么天下的君王们，一定相率来到你齐国朝拜了！我听说‘天赐给你你不取，反会受到祸咎，时机来了你不去实行，反会受到灾难。’希望你好好地深思熟虑这件事。”

韩信说道：“汉王待我十分恩厚，把他的车给我乘坐，把他的衣服给我穿，把他的饭给我吃。我听古人说：乘过人家车子的人，要给人家分担患难；穿人家衣服的人，也该给人家分担忧虑；吃人家饭的人，就得为人家卖命，我怎么可以唯私利是图而违背正义呢！”蒯通说道：“你自以为和汉王刘邦友善，想要帮助他建万世的功业，我私下认为你是错了！想当初常山王张耳和成安君陈余，二人的关系像生死兄弟一样，后来因为张廪、陈泽事件，两人就变成了仇敌一样。常山王背叛项王，捧着项王使者项婴的头逃走，投降到汉王麾下，汉王就借了他的部队，向东进军，在低水（今河北无氏县四群山中）之南，杀掉了成安君，结果是身首异处。这样的交情，终于被天下人所耻笑；这两个人的交往，他们的感情，可以说是天下最深厚的了，然而到临了弄得你也想把我捉来杀了，我也想你捉来杀了，这是什么原因呢？毛病就出在彼此贪心不足，而且人心是变幻莫测的。现在你要用忠信之道来和汉王相交往，势必不可能比陈余、张耳二人的相交更巩固吧，而你们之间的事情，恐怕要比陈泽、张廪事件重大得多。所以我认为你过份相信刘邦不会加害到你，这也是错误的！以前大夫文种和范蠡把已亡的越国恢复，使勾践重新称霸于诸侯，结果等到功成名就，一个被杀死，一个逃亡湖上。谚语说得好：野兽已经被榆捉完了，接着就会把猎狗给宰了！敌国已经攻破，那么谋臣就会被杀。至于以交朋友的情感而言，那就不如张耳和陈余之间的深厚；拿忠与信的道德标准来说，最多也不过像大夫文种对于勾践。这两类人，可以供你看清人情世故了。希望你多多考虑。而且臣听说勇猛、谋略使得主子震动时那就有生命的危险，功劳、业绩超过天下所有的人，那就到达了顶点，无法赏赐了。现在我臣来报报你的功绩吧：你度过西河（今陕西同州），擒了魏王，擒了夏说，带着兵通过井陘（在直隶井陘县东北井陘山上），杀了成安君陈余，攻打赵国，威胁了燕国，平定了齐国，向南摧毁了楚国二十万大军，又向东杀了楚将龙且，西向汉王报捷，这就是前面所说的功绩第一，天下没有第二个人可以比得上，而且再也没有一个人能够超出你了。现在你负有震动主子的威势，拥有无法赏赐的大功；你去归附楚，楚人不会信赖你；去助汉，汉人又怕你，你挟着这样的情势往哪儿去呢？至于从情势上看，你毕竟还居于臣子的地位，但你却有使君主感到压迫的威势，你的声誉，已经是天下第一，我真为你感到危险、不安。”韩信谢谢他的好意说道：“先生请你别说了，让我考虑考虑吧！”

过了几天以后，蒯通又劝说韩信道：“一个善于听取意见的人，定能预先见到征兆的，遇事能反复考虑，才能掌握成败的关键，听取错误的意见，或做了错误的决定却能够长久安全，不发生问题的，实在是少见的事！一个人如果听取十个意见，竟连一两次失败都没有，那真是个智者，如此旁人的闲言碎语是无法迷惑他的！一个人如果考虑问题，从来不会本末倒置，相反能轻重得宜的，一定是个胸有成竹的人，如此旁人的花言巧语是无法去搅乱他的！如果一个人随遇而安，甘心情愿作人家的奴仆杂役，就会失去掌握君权的机会了！留恋满足于有限的俸禄，就会失掉为卿作相的地位，所以当机

立断是聪明的人，遇事迟疑不决，一定坏事！对于鸡毛蒜皮的小事，精打细算，就遗忘了天下大事；如果一个人的智慧，足以预知事情的变化，却因为决心不够迟迟不做，这是导致一切事情失败的祸根。所以常言道：猛虎的利爪足以伤人，但因犹疑不用反被人擒获，还不如小小的蜜蜂，能以尾端的毒刺螫伤人；千里马踟蹰不前，反不如劣马能够稳步前进；战国时的大力士孟贲，如果犹疑不前，倒不如一个平庸的人能够达到目的。即使有舜、禹一般的智慧，但却团口一语不发，还不如又聋又哑的人打手势的效果好。这话最重要的意义就是能付诸实行。功业是不容易开创的但却很容易失败，时机是很难遇到却又很容易错过的。机会错过了就不会再来，希望你仔细考虑它吧。”韩信犹疑不定，不忍心背叛汉王，又自认为自己有这么多的功勋，汉王终究不会把我的齐国夺去的，于是谢绝了蒯通的建议。蒯通说：“凡是拘泥于苛碎事情的人，不可以和他谋划重大的事情；凡是局限于给别人做臣子或奴仆的，本来就没有当君王的心愿啊。”蒯通看到劝说未被韩信采纳，就离开了，因为怕此事被人发觉有杀身之祸，就装疯冒充巫者来避祸。

[从前齐国的相国崔杼弑杀齐庄公，晏子没有因为君主的死去殉葬，他说：“做君王的，难道可以凌辱臣子吗？治理国家才是最主要的。做臣子的，难道仅仅为了食物和财物吗？扶助国家才是他们的责任。所以君主为国家死，那么做臣子也可以为国家而死，如果君主为自己的私欲而死，不是亲近的人，谁能担当陪葬的重任呢？”孟子对齐宣王说：“君主如果对待臣子像兄弟，那么臣子就会把君主看作是心腹；君主如果把大臣看作是无用的小草，那么臣子就会把君主看成是他的强盗或仇敌。”虽然说把君主比作天，天是不能逃开的，可是臣子把接受君主的恩德的厚薄，做为等级次序米相应回报给君王，从古到今都是相同的。韩信因为汉王刘邦待他有恩惠，不忍心背弃汉王的恩德，结果最终被汉王杀害，实在是够让人怜悯的！]

【按语】

公院前 203 年，汉将军韩信击败齐王田广和项羽手下大将龙且的联军，自立为齐王，当时汉王刘邦和楚王项羽正处于相持不下的阶段，韩信的兵力有举足轻重之势。策士蒯通假借为韩信相面的名义，暗示韩信叛汉独打天下。韩信果能听蒯通的话当然贵不可言，可他偏偏系念着刘邦对他的“解衣推食”的恩惠，存妇人之仁，当断未断，以至于后来在长乐钟室，身首异处，祸及三族。这固然说明古代君王和臣子只可以共患难，不可以共享福。那些帮助别人成就帝王事业的人，常常下场悲惨。免死狗烹，历史上不乏这样的先例，像勾践对范蠡、文种，宋太祖杯酒释兵权，明太祖族灭功臣，所以刘邦当皇帝后，也开始清除异姓的有功之臣，如韩信、彭越诸人。另一方面，如果我们从韩信这个角度来看：韩信如果懂得谦让之道，在事业成就之后，谨守自己的职责，不夸耀自己的功劳，不骄傲自己的才能，即使当初不背叛汉朝，凭他对汉农的功勋，子子孙孙，是可以一直享受殊荣，获得祭祀的；可是韩信却不朝这方面努力，在天下大局已定的情况下，固为汉高祖对他的疑忌，而阴谋叛逆，导致全家被杀。这不也是他咎由自取吗？刘邦身边的肖何、曹参、张良、陈平这些有功之臣不也得到善始善终吗？

【经文】

吴王濞以子故不朝。[孝文帝时，吴太子入朝，侍皇太子饮博，争道，不恭，皇太子引博局投吴太子，杀之。]及削地书至，于是乃使中大夫应高挑胶西王，无文书，口报曰：“吴王不肖，有宿夕之忧，不敢自外，使喻其欢心。”王曰：“何以教之？”高曰：“今者主上兴子奸雄，饰子邪臣，好小善，听谗贼，擅变更律令，侵夺诸侯之地，征求滋多，诛罚良善，日以益盛。语有

之曰：‘舐糠及米’。吴与胶西，知名诸侯也，一时见持，恐不得安肆矣。吴王身有内病，不能朝请二十余年，常患见疑，无以自白。今胁肩累足，犹惧不见释。窃闻大王以爵事有适，所闻诸侯削地，罪不至此，此恐不得削地而已。”王曰：“然，有之。子将奈何？”高曰：“同恶相助，同好相留，同情相成，同欲相趋，同利相死。今吴王自以为与大王同忧，愿因时循理，弃驱以除患害于天下，抑亦可乎？”王矍然骇曰：“寡人何敢如是？今主虽急，固有死耳，安得勿戴？”高曰：“御史大夫晁错，荧惑天子，侵夺诸侯，蔽忠塞贤，朝廷疾怨，诸侯皆有背叛之意，人事极矣。慧星夕出，蝗虫数起，此万世一时，而愁劳圣人之所以起也。故吴王内欲以晁错为讨，外随大王后车，徜徉天下，所向者降，所指者下，天下莫敢不服。大王诚幸而许之一言，则吴王帅楚王略函谷关，守荥阳敖仓之粟，距汉兵。治次舍，须大王有幸而临之，则天下可并，两主分割，不亦可乎？”王曰：“善。”七国皆反，兵败伏诛。

[太史公曰：汉兴，孝文施大德，天下怀安。至孝景，不复优异姓。而晁错刻削装侯，遂使七国俱起，合纵西向，诸侯大盛，而晁错为之不以渐也。及主父偃言之，而装侯以弱。安危之机，岂不以谋哉？”]

【译文】

吴王刘濞是汉高祖刘邦的哥哥刘仲的儿子，因为儿子吴太子被皇太子杀害的缘故，称病不入朝。[汉孝文帝刘惠的时候，吴王的太子入京，得以陪伴皇太子喝酒博奕，为棋路发生争执，吴太子态度不恭敬，皇太子就拿起棋盘击打吴太子，把吴太子打死了。]等到汉王朝削除吴的土地的文书到达，吴王于是就派中大夫应高去挑拨胶西王刘卬[刘邦长子齐悼惠王刘肥的儿子]。没有用文书通知，只用口头报告说：我们的吴王不才，他有旧日的愁忧，不敢离开本国到外地去，因此派我来告知他内心的心事。”胶西王说：“有何指教？”应高说：“现在皇上被奸臣所蒙蔽，好贪小便宜，听信谗邪之人的话，擅自改变法令，侵夺诸侯的土地，征求愈来愈多，诛杀处罚善良的人也一天一大地厉害。俗语中有句话：‘吃完了米糠，就会吃到米粒来。’吴与胶西是有名的诸侯，同时被验察，恐怕不得安宁了。吴王有心病，不能上朝请安已有二十多年之久，曾担心被猜疑，没有办法陈说事情的真相，即使现在敛起了肩膀，叠起双脚，表现出畏惧请罪、卑躬屈膝的样子，还是害怕不被谅解。我听说大王你因为卖官爵的事而有罪，听说诸侯被削土地，其罪不至于卖爵那么大，人土此事恐怕不仅削地就可算了。”胶西王说：“是的，有此事，那么你说将怎么办呢？”应高说：“憎恶相同的互相帮助，兴趣相同的互相留，情况相同的互相成全，欲望相同的互相趋赴，利益相同的互相死难。现在吴王自认为与大王有同样的忧患，希望籍着时机，顺着事理，牺牲身躯，为天下除去患害，你想这样可以吗？”胶西王很惊骇地说：“本人怎敢如此呢？现在皇上虽然逼得很急，本来只有一死啊！怎么可以不去拥戴他呢？”应高说：“御史大夫晁错一直迷惑天子，侵夺诸侯的土地，蔽塞忠贞贤良进取之路，朝廷之臣都有痛恨之心，诸侯也都有背叛之意，人事已到了困极的地步。流星的出现，蝗虫不断地发生，这是万世当中唯一的好机会，而且忧愁劳苦的时候是圣人所以产生的原因。所以吴王想对内以讨伐晁错为名，在外追随大王车乘之后，走遍天下，所到之地则都投降，所往之地则都克服，天下的人没有敢不顺服的。大王若真能答应一句话，那么吴王就率领楚王攻下函谷关，守住荥阳敖仓的米粟，来抗拒汉兵。修治军队驻扎的房舍，以等

待大王的到来。大王又真的能够到来，那么天下就可以统一，两个君主来分割天下，不也是可以吗？胶西王说：“好。”于是吴、楚、赵、胶西、济南、淄川和胶东这七国的诸侯王起兵反叛，结果失败，被诛杀。

[太史公史马迁说；“汉兴以来，孝文皇帝广施恩德，天下安宁。到了孝景皇帝刘启即位，不再担心异姓诸昏王的反叛。然而晁错削夺同姓诸侯王的封地，使得吴、楚七国都起兵反叛，联合向西进攻朝廷。这是由于诸侯王的势力强盛，而晁错又没有采取逐步削减的办法。等到主父偃提出准许诸侯王分封自己的子弟为侯的建议，诸侯国的势力才日益削弱。这样看来，国家安危的关键，难道不是在于谋略吗？”

【经文】

淮南王安怨望厉王死，[厉王长，淮南王安父也。长谋反，槛车迁蜀，至雍，死。上怜之，封其三子，以安为淮南王也。]欲谋叛逆，未有因也。及削地之后，其为谋益甚。与左吴等日夜按舆地图，部署兵所从入。召伍被与谋，曰：“上宽赦大王，复安得亡国之言乎！臣闻子胥谏吴王，吴王不用，子胥曰：‘臣今见麋鹿游于姑苏之台。’臣今亦见宫中生荆棘，雾露沾衣也。臣闻聪者听于无声，明者见于未形，故圣人万举万全。昔文王一动而功显于世，列为三代，此所谓因天心以化者也，故海内不期而随。此千岁之可见者。夫百年之秦，近世之吴楚，亦足以喻国家之存亡矣。臣不敢避子胥之诛，愿大王无为吴王之听。昔秦绝圣人之道，杀木士，燔《诗》、《书》，弃礼义，尚诈力，任刑罚，转负海之粟致之西河。当是之时，男子疾耕不足于糟糠，女子纺织不足以盖形。遣蒙恬筑长城东西数千里，暴露兵师常数十万，死者不可胜数，僵尸千里，流血顷亩，百姓力竭，故欲为乱者十家而五。又使徐福入海求异物及延年益寿之药，还为伪辞曰：‘臣见海中大神，曰‘以令名振男女[振童男女也。]与百工之事，即得之矣。’秦皇大悦，遣振男女三千人，资之种种百工而行。徐福得平原广泽，止王不来。于是百姓悲痛相思，欲为乱者十家而六，又使尉佗逾五岭攻百越。尉佗知中国劳极，止王不来，使人上书，求女无夫家者三万人，以为士卒衣补。秦皇可其万五千人。于是百姓离心瓦解，欲为乱者十家而七。客谓高皇帝曰：‘时可矣。’高皇帝曰：‘待之，圣人当起东南间。’不一年，陈胜、吴广发矣。高皇始于丰沛，一唱天下不期而响应者，不可胜数。此所谓蹈瑕侯间，因秦之亡而动者也。百姓愿之，若旱之望雨，故起于行阵之中而立为天子，功高三皇，德传无穷。今大王见高皇得天下之易也，独不观近世之吴楚乎？夫吴王赐为刘氏祭酒，授几杖，不朝，王四郡之众，地方数千里，年铸铜为钱，东煮海以为盐，上取江陵木为船，国富人众。举兵而西，破于大梁，败于狐父，奔走而东，至于丹徒，越人擒之，身死绝祀，为天下笑。夫以吴越之众不能成功者，何也？诚逆天道而不知时也。方今大王之兵众不能十分吴楚之一，天下安宁又万倍于秦，愿大王从臣之计。大王不从臣之计，今见大王事必不成而语先泄也。臣闻微子过故国而悲，于是作《麦秀之歌》是痛纣之不用王子比干也。故孟子曰‘纣贵为天子，死曾不若匹夫’。是纣先自绝于天下久矣，非死之日而天下去之也。今臣亦窃悲大王弃千乘之尊，必且赐绝命之书，为群臣先，死于东宫也。”[王时所居。]于是王气怨结而不扬，涕满眶而横流，即起，历阶而去。

后复问伍被曰：“汉庭治乱？”被曰：“窃观朝廷之政，君臣之义，父子之亲，夫妇之别，长幼之序，皆得其理，上之举措遵古之道，风俗纲纪未

有所缺。南越宾服，羌入献，东瓯入降，广长榆，开朔方，匈奴拆翅伤翼，失援不振。虽不及古太平之时，然犹为治也。王欲举事，臣见其将有祸而无福也。”王怒，被谢死罪。王曰：“陈胜、吴广无立锥之地，千人之众，起于大泽，奋臂大呼而天下响应，西至于戏而兵百万。今吾国虽小，然而胜兵者可得十余万，非直适戍之众，钁凿棘矜也[大镰谓之钁或是钺公何以言有祸无福？”被曰：“秦无道，残贼天下。兴万乘之驾，作阿房之宫，收太半之赋，发闾左之戍，父不宁子，兄不便弟，政苛刑峻，天下熬然若焦，民皆引领而望，倾耳而听，悲号仰天，扣心而怨上，故陈胜一呼，天下响应。当今陛下临制天下，一齐海内，泛爱蒸庶，布德施惠。口虽未言，声话雷霆，令虽未出，化驰如神，心有所怀，威动万里，下之应上，犹有响也。而大将军材能不特章邯、杨熊也。大王以陈胜、吴广喻之，被以为过。”王曰：“苟如公言，不可徼幸耶？”被曰：“被有愚计。”王曰：“奈何？”被曰：“今朔方之郡田地广，水草美，民徙者不足以实其地。可伪为丞相御史请书，徙郡国豪杰任侠及有耐罪以上，[轻罪不致于髡，完其耐鬣，故曰“耐”。又曰“律”；耐为司寇，耐为鬼薪白粲。耐犹任也。]赦令除，家产五十万以上者，皆徙其家属朔方之郡，益发甲卒，急其会日。又伪为左右都司空上林中都官诏狱，逮诸侯太子幸臣。[宗正有左右都司空，上林有水司空，皆主囚徙官也。]如此则民怨，诸侯惧，即使辩武随而说之，尚可徼幸十得一乎？”王曰：“此可也。”欲如伍被计。使人伪得罪而西，事大将军、丞相；一日发兵，[发淮南兵。]使人即刺杀大将军青，而说丞相以下，如发蒙耳。又欲令人衣求盗衣，持羽檄，从东方来，呼曰‘南越兵入’，越因以发兵。未得发，会事泄，诛。

[武帝时赵人徐乐，上书言世务曰：臣闻天下之患，在于土崩，不在瓦解，古今一也。何谓土崩？秦之末世是也。陈涉无千乘之尊，尺土之地，身非王公大人名族之后，乡曲之誉非有孔、曾、墨子之贤，陶朱、猗顿之富也。然起穷巷，奋棘矜，偏袒大活，而天下风从，此其故何也？由其民困而主不恤，下怨而上不知，俗乱而逐不修，此三者陈涉所以为资也。是谓之土崩。故曰天下之患在于土崩。何谓瓦解？曰：吴、楚、齐、赵之兵是也。七国谋为大逆，是皆乘万乘之君，带甲数十万，威足以严其境内，财足以劝其士民，然不能西攘尺寸之地，而身为禽于中原者，此其故何也？非权轻于匹夫而兵弱于陈涉也，当是筑时先帝筑德至未衰，而安土乐俗之民众，故诸侯无境外之助。此之谓瓦解。

由是观之，天下诚有土崩之势，虽有布衣、穷处之士或首难而危海内，陈涉是也；况三晋之君或存乎？天下虽未有大治也，诚能无土崩之势，虽有强国劲兵，不待旋踵而身已擒矣，吴、楚、齐、赵是也，况群臣百姓，能为乱乎哉？此二体者，安危明要也，贤主之所宜留意而察度也。间者，关中五谷数不登，推数循装而观之，则又且有不安其处者。不安故易动，易动者，土崩之邻也。愿修之庙堂之上，销未形之患也。]

【译文】

淮南王刘安为厉王之死而怨望，[厉王刘长，是汉高祖的少子，是淮南王刘安的父亲，因为谋反，被孝文帝把他装进槛车中，准备载送到蜀郡以示惩戒。不想刘长在到达雍县时因不食而死。孝文帝怜悯厉王，把当年厉王所领之地，分封给他的三个儿子，刘安被封为淮南王。]常常想反，只是还没有机会。等他被削地之后，不但不知改过，反而更加积极的谋反。日夜与左吴等根据地图，部署进兵的路线，并且召伍被来计事，伍被劝说他：“皇上宽赦

大王，大王怎可仍说这等亡国之语呢？臣听说伍子胥谏吴王夫差，吴王不听他的活。伍子胥说过‘臣即将眼看着姑苏之台夷为平地，而麋鹿将游于其中了！’如今臣亦将眼见国破人亡，宫中生满荆棘，露水沾湿衣襟匙。臣听说聪明的人能听到元声的声音，明智的人能在事情发生之前便已看到后来的结果，所以圣人有所举动，永远是安全无失的。从前周文王一动而功显于千世，为三王之一，这就是所说的顺应天心而动作的人，所以天下人不经约定，自然响应。这是今日可以浇到的千年以前的事。至于距今百年的秦国，近世的吴、楚，也可以说明国家存亡的道理，臣不敢为逃避诛戮而不效伍子胥的进谏，希望大王不要像吴王一样把我的话不当一回事。从前秦国废绝圣人之道，杀读书人，烧《诗》、《书》，丢弃礼仪，崇尚诈力，任意滥用刑罚，把海滨的粟米辗转运到西河。当时，男子虽努力耕作，却连糟糠也吃不饱，女子终日纺织，也无法蔽体。派蒙恬修长城，东西长数千里，几十万军队经常行军在外，死的人都无法计算，僵尸遍地，流血千里，百姓实在受不了，想作乱的十家之中便有五家。又让徐福入海求神仙不死之药，回来后，徐福骗秦始皇说：‘臣见到了海中大神，海神说：‘用良家童男和童女，以及各种工匠，就可以了’。’秦始皇非常高兴，派遣童男女三千人，让徐福带了各种工匠出发了。徐福寻觅了一片平原大泽，留在那里，自立为王，再没有回来。于是百姓悲痛，思念子女，有意造反的十家之中便有了六家。秦始皇又派尉伦度过五岭攻打百越，尉伦知道中国已疲敝到极点，于是留在南越称王，不再回来。尉伦派人上书给秦始皇，要求派未嫁的女子三万人，替士兵缝补衣服，秦始皇批准了一万五千人。于是百姓离心瓦解，有意作乱的人达到十分之七。有人对汉高祖刘邦说：‘时机到了。’汉高祖说：‘等一个时期再说，应该有圣人起于东南。’不到一年，陈胜、吴广就起义了。汉高祖在丰沛起兵，义兵一举，天下不经约定而响应的人不可胜数。这便是所谓乘机而起，趁秦将要灭亡时而发动。百姓盼望，好比大旱后渴望大雨，所以才能起丁军伍战阵之中而后贵为天子，功业比三王还高，德泽传到后世。现在大王只见到高皇帝得天下甚为容易，就没见到近世吴、楚的情形吗？吴王刘濞，汉赐号为刘氏祭酒，又特准许可以不入朝朝见。吴王拥有东阳、鄣、吴、豫四郡的百姓，所占土地方圆几千里，采山之铜来铸造钱币，煮东方海水提取盐，砍伐江陵之木造船，国家富裕，百姓众多。向西发动叛乱，竟在大梁被攻破，又在狐父人败，只得向东奔逃，逃到丹徒（今江苏丹徒县东南），被越人捉住，身死在他人之手，断嗣绝祀，被天下人耻笑。凭吴、楚的众多的人马却不能取得成功，道理何在呢？实在是违背大意，不了解时机的缘故。现在大王的兵力，不及吴、楚的十分之一，况且天下安定又远超过秦时的万倍，希望大王听取我的建议。若不听，将要见到大王事情必然不成功，可是消息却会先走漏。我听说微子受封于微（今山西梁山西北，周朝时受封，为宋国始祖），经过故国，心里悲伤，于是作《麦秀之歌》，这是他痛惜商纣王不能听王子比干的话。所以孟子说：‘商纣王虽然贵为天子，死的情形却比不上一个平常人。’可知这是纣王先自绝于天下之人已很久了，并不是他死的那天，天下人才背弃他。现在，大王丢弃千乘的王位，将来事败后一定蒙朝廷赐死，在群臣之前就死在东宫，我私下里甚为此事悲哀。”淮南王刘安听完，气志郁结，泪流满面，立即起身，沿着台阶离开了。

后来淮南王刘安再次问伍被：“汉朝是安定还是乱世？”伍被说：“我私下观察朝廷之政、君臣之义、父子之亲、夫妇之别、长幼之序，都符合事

理，皇上的举动完全遵从古代的礼法，社会风俗和国家的法纪没有缺漏的。南越服从，羌人贡，东瓯来降，拓广长榆（今内蒙古托县至榆林县北一带），开拓朔方（今内蒙古鄂尔多斯地），匈奴大受挫折，得不到援助，不再能振作起来。所以目前的情形尽管比不上古代太平之时，但还算得上是安定的。大王想要发动兵变，我认为其只有祸而没有福。”淮南王大怒，伍被请求原谅自己的死罪。淮南王说：“陈胜、吴广没有立锥之地，聚集了不过千把人，起兵于大泽乡，举臂一呼，天下响应，大兵西向，到了临潼戏水西，就聚集了一百二十万人。现在我国虽然不大，但坚甲锐兵便有十余万，军队不止是滴戍之众，武器不止是镰刀凿子，伐木为杖，你为什么说是有祸无福呢？”伍被说：“从前秦朝无道，残害天下。动员万乘之车，来修筑阿房宫，取百姓收入的三分之二以为赋税，凡居在里门之左的人都被派去戍守边地，父亲不能保全儿子，兄长不能保个弟弟，政令苛暴，刑法严峻，使得天下人嗷嗷哀呼，如在火热之中，人人伸长了脖子盼望，侧着耳朵倾听，仰天悲号，摸着胸口埋怨皇上，所以陈胜一号召，天下人都支持他。现在皇上君临天下，统一海内，泛爱百姓，广施德行和恩惠，即使闭口不言，可是声音比雷霆还大，即使不发号令，可是教化的速度可比神明，心中只要有念头，其声威就会震动万里之外，百姓响应皇上，如同影子随形、向之应声一般，况且大王的才能，又比章邯、杨熊强的多。大王用陈胜、吴广的情形来作比喻，我认为是错误的。”淮南王说：“如果按照你的说法，是连侥幸的机会也没有了？”伍被说：“臣有个计策。”淮南王问：“怎么样呢？”伍被说：“现在朔方这个郡田地广大，水草丰美，从别处迁去的人数目不多，不足以填满这个地方。臣的计谋是假造一道丞相和御史的奏请书，建议凡是郡国的豪杰任侠和有半瓮之罪的人，赦免他们的罪行，只要有五十万以上家产的，都要强迫他们的家属迁到朔方，并且多派士兵，到处去催促他们赶快集合起程。再假造左、右司空、都司空、上林中都官的诏狱书，逮捕诸侯的太子和宠幸的臣子。这样百姓就会怨恨，诸侯就会恐惧，然后派善辩的人接着去游说他们，或者可以侥幸有十分之一的机会罢！”淮南王说：“这方法可用。”于是打算按照伍被的计划去实行，派人假装得罪，西入京师，侍奉大将军和丞相，一旦淮南发兵，所派去的人就刺杀大将军，并且游说丞相，使他乖乖的听话，以为这是很容易的事。又计划派人穿上追捕盗贼的士兵的衣服，手拿插着鸟羽的檄文，从东方来，大声呼喊“南越兵丧界了”，想趁机发兵。结果没等到发兵，事情泄漏，淮南王等被诛杀。

汉武帝刘彻时赵国人徐乐，向汉武帝呈上奏章谈时务说：“臣听说天下的忧患，在于土崩，不在瓦解，从古到今都是相同的。什么叫做土崩？秦朝末年就是这种情形。陈胜没有千辆兵车国君的尊贵的地位，没有一尺一寸的土地，也不是帝王家族或官宦人家的后代，才学既没有孔子、墨子、曾子的贤名，也没有范蠡、倚顿的财富：，可是在贫穷的街巷中起兵，挥舞起武器，袒露胳膊大声呼喊，天下人纷纷响应跟随，是什么原因呢？这是因为百姓贫困可是皇帝却不体恤人民；人民怨恨皇帝，可是皇帝却不知情；民俗混乱，可是皇帝却不想办法修明政治，这三个原因就是陈胜用来做凭籍的。这叫做土崩。所以说天下的忧患在于土崩。那么什么叫做瓦解呢？吴、楚、齐和赵国等七国起兵反叛就是这种情况。七国阴谋发动叛乱，这些诸侯都是拥有万辆兵车的君主，带领几十万军队，他们的威势足以震慑他们的国内，他们的财富足够奖励他们的战士和百姓，可是他们不能向西侵夺一尺一寸的土地，

而本身在中原被活捉，这是什么道理呢？并不是权威比一个平民轻，兵力比陈胜弱，而是在那个时候，先帝的恩德还没衰弱，并且安居乐业的百姓还很多的缘故，所以那些起兵作乱的诸侯在国外得不到帮助，这叫做瓦解。由上面的分析看来，假如天下真有土崩的情形，虽然是穷困生活的小百姓，只要有人首先发难便能危害天下，陈涉便是这样，何况韩、赵、魏三国国君有的还存在呢？天下虽然未能大治，假如没有土崩的情势，虽然强国大军也不能得逞，不一会儿本身便被擒，吴、楚、齐、赵便是，何况群臣百姓怎能做乱呢？这两种体势是国家安定或危险最明显的要领，贤明的国君应该留心深察的地方。这几年关中五谷没有收成。推演情势依照道理来看，老百姓就要有不安于住家了。百姓不安定就很容易动乱；容易动乱这便是土崩的情势啊！希望贤明的国君在庙堂上面修治，便可消除还没有成形的祸患。

【按语】

公元前 154 年，由于御史大夫晁错建汉孝景帝削夺诸侯封地，以吴王刘濞为首的同姓诸侯王，以诛晁错为名，发动武装叛乱，联合西向，这就是我国历首上有名的吴、楚七国之乱。

吴王刘濞以及淮南王刘长、刘安父子，有千里的封地，在诸侯之列，却偿致力于遵守藩臣的职守来辅佐天子，而专怀邪僻，萌生叛乱之心。其结果是吴王刘濞不仅失去他的本上，自己也被杀身死；淮南王刘长、刘安父子两代一再的亡国，都不得善终。这三个人终为天下人所笑。

但从另一个角度来看，“七国之乱”以及淮南王父子的叛乱，与汉文帝的处理不当有一定关系。汉文帝对于同姓诸侯王的分裂活动和不法行为，因顾念同宗，一再的宽容，从而使做臣子的更加骄纵，终有七国之乱，后虽得以平定，却从此留下了隐患。

从“七国之乱”中我们可以得到启迪：做为一个公司或集团的经理或负责人，不仅要能防患于未然，而且当属下职员有不轨行为时，应当机立断，采取果断措施，而不应一味姑息养奸，否则将会养虎为患，祸及自身。

【经文】

后汉灵帝以皇甫嵩为将军，讨破黄巾，威震天下，而朝政日乱，海内虚困。故信都令阎忠于说嵩曰：“难得而易失者，时也。时至不旋踵者，机也。故圣人顺时以动，智者因机以发。今将军遭难得之运，蹈易骇之机，而践运不抚，临机不发，将何以保大名乎？”嵩曰：“何谓也？”忠曰：“天道无亲，百姓与能。今将军受钺于暮春，收功于未冬，兵动如神，谋不再计，摧强易于折枯，消坚易于汤雪。旬月之间，神兵电扫，封户刻石，南向以报德，威名镇本朝，风声驰海外，虽汤武之举未有高将军者也。今身建不赏之功，体兼高人之德，而北面庸王，何以求安乎？”嵩曰：“夙夜在公，心不忘忠，何故不安？”忠曰：“不然。[议曰：《记》有之亲母，为其子挖秃出血，见者以为爱子之至。使在于继母，则过者以为误也。事之情一矣，所以从观者异耳。“当今政理衰缺，王室多故，将军处继母之位，挟震主之威，虽怀至忠，恐人心自变。窃为将军危之！且吾闻之，势得容奸，伯夷可疑；苟曰无猜，盗跖可信。今拥兵百万，势得为非，握容奸之权，居可疑筑地，虽竭忠信，其能喻乎？此田单解裘所以见忌也。愿将军虑之。”阎生合将此类以破其志，便引韩信喻之，实不解公不忘忠之意，谈说之意漏于此矣。]

昔韩信不忍一饭之遇，而弃三分之业，利剑以揣其喉，方发悔毒之叹者，机失而谋乖也。今主上势弱于刘、项，将军权重于淮阴，指浑足以振风云，叱咤可以兴雷电。赫然奋发，因危抵颊，崇恩以绥先附，振武以临后服。征

冀方之士，动七州之众。羽檄先驰于前，大军响振于后。蹈流漳河，饮马孟津。诛阉宦之罪，除群怨之积。虽童儿可使奋拳以致力，女子可使褰裳以用命，况厉熊罴之卒，固迅风之士哉？功业已就，天下已顺，然后请呼上帝，示以天命，混齐六合，南面称制。移宝器于将兴，推亡汉于已坠，实神机之至会，风发之良时也。夫既朽之木不雕，衰世之朝难佐。若欲辅难佐之朝，雕朽败之木，是犹逆坂走丸、迎流纵掉，岂云易哉？且今宦竖群居，同恶如市，上命不行，权归近习，昏主之下难以久居，不赏之功谗人侧目。如不早图，后悔无及。”嵩惧曰：“非常之谋不施于有常之势。创图大功，岂庸才所致？黄巾细孽，敌非秦、项，新结易散，维以济业。且民未忘主，天不佑逆。若虚造不异之功，以速朝夕之祸，孰与委忠本朝，守其臣节？虽云多谗，不过放废，犹有令名，死且不朽。反常之论所不敢闻。”

[议曰：夫明暗不相为用，能否不相为使。智士不为勇将谋，勇将不为怯将死。自古然矣。故《传》曰：“忠为令德。”非其人犹不可，况不令乎？《军势》曰：“使义士不以财。”故义者不为不仁者死，智者不为暗主谋。所以伊挚去夏，不为伤德；飞廉死纣，不可谓贤。今时昏道丧，九域焚如而委忠危朝，宴安昏宠，忠不足以救世，而死不足以成义。且为智者，固若此乎？阎忠又当持此论以相说也。]

忠知说不用，因亡去。

[董卓擅朝权，征皇甫嵩。梁衍说令讨卓。又陶谦等共推朱雋为太师，不使受。李傕征二人，皆不从。范晔评曰：“皇甫嵩、朱雋并以上将之略，受朕仓猝之时，值弱主蒙尘，犷贼放命，斯诚叶公投袂之机，翟义鞠旅之日。故梁衍献规，山东连谋，而舍格天之大业，蹈匹夫之小谅。卒狼狽虎口为智士笑，岂天之长斯乱也？何智勇之不终，甚乎！”

议曰：楚白公胜杀子西，劫惠王。叶公闻白公为乱，率国人攻白公，白公败亡也。]

【译文】

东汉时汉灵帝任命皇甫嵩为将军，讨伐攻破黄中军，他的威名震动天下，可是当时朝廷的政事却一天比一天乱，四海之内百姓的生活都很贫困艰辛。因此信都令阎忠干预劝说皇甫嵩，说道：“难以获得而最易失去的东西便是时机。时机到来了，必须抓紧时间，就连转动脚足那样一瞬间的时候也不耽误，这便是抓住机遇。所以圣人顺着时运而决定自己行动的方向，聪明人利用时机有所作为。现在将军遇到这样难得的好运气，同时也面临将要突发的祸难。可是你面临好运却不去占有，将要遭遇祸难不赶紧奋发动，这样怎么能保持你崇高美好的名声呢？”皇甫嵩说：“你是要说什么呢？”阎忠说道：“天道并不亲附某一个人，百姓从来都是跟从、归附有能耐的人。将军你在暮春时候接受皇上的任命去讨伐贼兵，在冬天快结束时就大功告成而收兵，你用兵行动简直是神速，计谋一旦定下就不用再作更改，摧毁那样强大的敌人竟然比折断一根枯树枝都容易，销熔坚硬的金属竟然比融化冰雪都容易，在十个月的时间之内，你统领的神兵以闪电一般地速度扫荡消灭贼兵，取得了封户刻石的丰功伟绩，面向南方报效了皇上对你的恩德，你的威信名声震动当世，声誉传扬于普天之下，即使是商汤周武王所建的功绩也没法与将军你相比啊。现在将军你立下了无法赏赐的战功，具有极高极美的德行，可你却面向北方事奉昏庸无能的主上，靠什么来求得安全呢？”皇甫嵩说：“我早晚都在为国家的公事操劳，内心中时刻没有忘记效忠皇上，因为什么会不

安全呢？”阎忠说：“不是这样，我认为：[《记》中说有一位母亲给他的儿子治突起的头疮时，把儿子的头弄破流出了血，看到的人都认为这是因为母亲太疼爱他的儿子造成的。假如这种情况发生在继母那里，那么她就会受到别人的责备，认为她是故意虐待养子。同样情况的一件事情，由于旁观者所站的角度不同而使得他们认识也不一样。当今朝廷的政绩衰败不堪，王室中经常出现变故，皇甫将军处在继母一样的位置，负有功高震主的威势，既使你怀有耿耿的忠心，恐怕别人却不能真正地理解你。我私下里替皇甫将军的安危担心啊！况且我听说，一个人一旦具有很高的权势地位就有涵容邪恶诈伪的可能，这样就算他是像伯夷一样的好人，也会被别人误会猜疑。假如说一个人处于不会被人误会猜忌的位置，那么即使他是象盗贼一样的坏蛋，也会被别人信任。现在你拥有百万人马的军队，如此大的权势足以为非做歹，你手中掌握着可以涵容邪恶诈伪的大权，这样就处于被别人猜忌的位置，尽管你竭尽全力效忠天子，但别人能够正确地理解你吗？这正是田单脱去外衣而被误解遭猜忌的原因所在啊，希望将军你能好好地考虑一下这件事。”阎忠给皇甫嵩讲了不少这类的事例，为的是改变他的想法。阎忠接下来又引用韩信的故事来说明这一道理，可是他却并没有考虑到皇甫将军这个人始终是始终不能抛弃效忠皇上这一念头的，这便是阎忠劝说皇甫嵩没有成功的原因所在。]从前的韩信因为刘邦给过他象一顿饭那样小的恩惠，他便放弃了三分天下，自立一方为王的大业，直到坚锐的刀剑刺向他的咽喉时，他才开始悔恨慨叹。之所以出现这样的结局，正是机遇错过和谋划失误所导致的。当今，皇上的势力要比刘邦和项羽弱小得多，将军你的权力要比淮阴昏韩信强大得多，你只要一发布命令足可以使得风起云涌，你怒吼一声足可以使得雷鸣电闪。将军你一旦盛怒奋而起事，趁着衰微的局势来攻击将要崩塌的朝廷，推崇自己的恩德来安抚那些先来归附你的诸侯，奋发武力来管制那些新近臣服你的诸侯。招集冀州地方的士人，发动全国上下的民众；先发布羽书檄文，后开发大军人马。雄纠纠气昂昂跨过漳河，在孟津给战马饮水。诛杀掉有罪的宦官，为人们清除多年的积怨和不满。如果你能够做到这一切，那么即使是小孩子也可以使得他们挥舞拳头，奋发为你出力。即使是女子也可以使得她们提起衣角为你效命，更何况是激厉熊黑一样英勇的士卒，指使疾风一样的士人呢？当功业成就，普天下都顺服你的时候，你便可以请示上方的天帝，以天命告示天下人，这样就统一了全国，可以面南行使皇帝的权力了。在这新王朝将兴起的时候迁移传国的神器，在旧的汉王朝即将覆灭的时候推翻它，这实在是天赐良机，奋发起事的大好时机啊。况且汉朝已经象朽木一样不可雕琢了，衰落颓败的王朝是难以辅佐的。假如想辅佐难以扶助的王朝，雕琢腐朽的木头，这就如同逆着斜坡滚动圆丸、迎着水流划动船桨一样困难，谈何容易啊？况且当今朝廷中宦官小人结为朋党，坏人狼狈为好，皇上的命令得不到推行，他的权力都被亲幸的小人掌握，因此想在昏庸无能的君主下面长久地做官是不可能的，创建了无法赏赐的功绩只能遭致别人的谗言与冷眼，如果不及早地谋划起事，那么你后悔都会来不及的。”皇甫嵩恐惧他说：“不合常规的谋划不在寻常的形势下使用。创建宏图大业，难道是庸才所能达到的吗？黄巾军那样小小的孽党，是不能与秦王朝、楚项羽相提并论的。暂时聚合起来的乌合之众很容易散乱，所以我们只能辅佐朝廷，复其大业。况且老百姓并没有忘记天子，上天也不会扶助反叛者的，假如虚心妄想建立不可能实现的功业，那么早晚将会招致大祸。如果出现这样的结局，哪如尽

心竭力地效忠现在的朝廷，保持臣子的节操，即使说会招来许多谗言，最多也不过是被贬滴流放或罢官免职，这样还能保留一个美名，死了也会永垂不朽。所以，违备常规的言语我不敢听。”

[明见的人与愚昧的人相互间不能协调共事，自古以来都是这样的。智慧的谋士不给勇悍的将军出谋划策，勇将不会替胆小的将官卖命，自古以来也是这样的。所以《左传》中说：“效忠是一种美德。”对于不值得效忠的君主来说是不必要忠于他的，况且臣子没有那种美德，又如何忠于他呢？《军势》中说：使用忠义之士不是靠钱财可以行得通的。所以忠义之人不会替不仁义的主人卖命，聪明的人也不会替愚蠢的主人出谋划策。因此伊尹离开夏桀归附商汤，不能算是违备道德；飞廉死心效命于纣王，为纣王而死，不能算是贤良。汉末时运昏暗，大道丧失，九州之内生灵涂炭，而皇甫嵩尽忠效命于濒临危亡的朝廷，象糊涂的宠臣一样贪图安逸享乐。他的愚忠不足以救济天下，即使为汉朝而死亡也不可能成就忠义的美名。况且阎忠做为一个智者，一定要那样做吗？他又何必一定要用那套理论来劝说皇甫嵩呢？阎忠知道他的言语不能被皇甫嵩采纳，于是流亡而去。

[董卓独揽朝政的大权，征召皇甫嵩。梁衍劝说皇甫嵩，想让他讨伐董卓。还有一件事是陶谦等人共同推举朱寓做太师，以使他不受。李惟曾经征召皇甫嵩、朱寓两个人，他们两人都没有听从。范晔评论说：“皇甫嵩、朱寓都凭着上将的才略，在国家遭难的时候，仓卒受命统军，这时正逢软弱的君主失位逃亡在外，蒙受风尘，强悍的贼人亡命作乱，这正是叶公挥袖而起平定白公之乱的时机，是翟义[西汉末年人，曾举兵讨伐王莽，兵败被杀]誓师讨伐王莽的日子。所以梁衍为皇甫嵩献策，崑山以东的诸昏共同合谋推举朱雋为太师。皇甫嵩、朱雋舍弃受命于天、称王称霸的大好业绩，却去遵守匹夫之人的小信用，他们最终在危险当中落得很狼狈，从而被智士所取笑，这难道是上无故意要延长汉末的战乱吗？他们不具有从始至终的智慧和勇气，确实是这样啊！我认为，春秋、时楚太子建的儿子白公胜叛乱杀死了大夫子西，劫持了楚惠王。叶公听说白公做乱，率领国内人民攻打白公，白公失败后逃跑自杀身亡。]

【经文】

王莽时，寇盗群发，莽遣将军廉丹伐山东。丹辟冯衍为掾，原俱至定陶。莽追诏丹曰：“将军受国重任，不能捐身中野，无以报恩塞责。”丹惶恐，夜召衍以书示之。衍因说丹曰：“衍闻之，顺而成者，道之所大也；逆而攻者，权之所责也。是故期于有成，不问所由；论于大体，不守小节。昔逢丑父伏轼而使其君取饮，称于诸侯；郑祭仲立突而出忽，终得复位，美于春秋。盖以死易生，以存易亡，君之道也。诡于众意，宁国存身，贤者之虑也。故《易》曰：‘穷则变，变则通，通则久。是以自天佑之，吉，无不利。’若夫知其不可而必为之，破军残众，无补于主，身死之日，负义于世，贤者不为，勇者不行。且衍闻之，‘得时无怠。’张良以五代相韩，椎秦受皇于博浪之中，勇冠乎赉育，名高于太山。将军之先为汉信臣。新室之兴，英俊不附。今海内溃乱，民怀汉德，甚于诗人之恩召公也。爰其甘棠，而况子孙乎！民所歌舞，天必从之。方今为将军计，莫若屯据大郡，镇抚吏士，砥砺其节；百里之内，牛酒日赐，纳雄杰之士，询忠智之谋，要将来之心，待纵横之变，兴社稷之利，除万人之害，则福禄流于无穷，功烈著于不灭。何为军覆于中原，身膏于草野，功败名丧，耻及先祖哉？圣人转祸而为福，智士因败而为

功。愿将军深计而无与俗同。”丹不能从，进，及睢阳，复说丹曰：“盖闻明者见于未形，智者虑于未萌，况其昭晰者乎？凡患生于所忽，祸发于细微。败不可悔，时不可失。公孙鞅曰：‘有高人之行，必负非于世；有独见之虑，必见赘于民。’故信庸庸之论，破金石之策，袭当世之操，失高明之德。夫决者，智之君乙。疑者，事之役也。时不再来，公勿再计。”丹不听，进，及无盐，与赤眉战死。[时汝南郅恽仰观天象而谓友人曰：“今镇、岁、荧惑并在汉分翼轸之域，去而复来，汉必再受命。如有顺天发策者，必成大功。”]以此说丹，丹并不用其言也。]衍乃亡命河东。

[议曰：昔蒯通说韩信，阎忠说皇甫嵩，冯衍说廉丹，此三人者皆不从，甘就危亡，何也？对曰：范晔曰：“夫事苦，则矜全之情薄，生厚，故安存之虑深。登高不惧者，胥靡之人也；坐不垂堂，千金之子也。”由此观之，夫人情，乐则思安，苦则图变，必然之势也。今三子或南面称孤，或位极将相，但图自安之术，无虑非常之功，不知势疑则衅生，力侷则乱起。势已疑矣，弗能辞势以去嫌；力已侷矣，弗能损力以招福。迟回犹豫，至于危亡，其祸在于矜全反贻其败者也。语曰：“心死则生，幸生则死。”数公可谓幸生也。]

【译文】

王莽的时候，国内盗贼纷纷出现。王莽派遣将军廉丹讨伐崤山以东的盗贼。廉丹征召冯衍做为他的幕僚，和他一起到达定陶。王莽派人追上廉丹向他传达圣旨说：“将军你身受国家委托的重任，如果不在荒野之中为国捐躯，那么是不能报答君恩和尽忠职责的。”廉丹非常惶恐，他夜里把冯衍叫来，把诏书拿给冯衍看。冯衍于是劝说廉丹道：“我听说顺从时运以成就事业，这是常道所推崇的；逆天常规来攻伐旧体制，这是权变者所重视的。因此说希望有所成就，便不询问需要遵守什么原则；论定事物的大体纲要，就不能信守什么小节规范。从前齐国的逢丑父在齐、晋两国决战中，知道齐顷公可能被擒，所以与顷公换了座位，当晋国将领韩厥擒拿他们的时候，逢丑父冒充顷公，并让顷公借着下车取水的功夫逃走，因此他的行为在诸侯中得到称赞。春秋时郑国的祭仲，由于被宋往公挟持，被迫废掉郑昭公扶立公子忽为郑厉公，郑昭公忽被迫逃亡。后来，祭仲又重新扶立忽归复王位。用自己的死来换取国君的活命，用暂时的妥协来换取国君的生存，这是君子所遵循的原则啊！违背了常人的思维定式，而使国家安宁，使自身得到保全，这足贤者的谋虑呀！所以《周易》中说：穷极则变化，变化就能通达，能通达那么就可以恒久。能遵循这样变通的原则，何事不成？所以有如上天助佑一般，当然无往而不利了。假如明知道这样做不可能成功，还一定要去做，那样破败残坏的军队对主上是没有一点帮助的，而你最终将落一个身败名裂的下场，像这样的事，贤明的人不会做的，勇武的人也不会干的。况且我冯衍听到过这样的说法：‘获得机遇的时候千万不要懈怠。’张良因为祖上五代都在韩国为相，所以自己曾在博浪操铁锤谋刺秦始皇，他的勇敢精神超过了孟贲、夏育，他的美名高过了泰山。将军你的祖上是汉朝的忠信的臣属。新朝虽然出现，但是英雄俊杰并没有心悦诚服地归附于它。现在国内大乱，百姓们怀念汉王朝的恩惠，超过周朝诗人们对召公的思念。诗人因思念，连他拴过马，休息过的甘棠，都不忍剪伐，更何况他的子孙呢！老百姓以歌舞来颂扬拥戴的人，上天一定会帮助他的。现在我为将军你出出计谋，你目前不如把部众屯据驻扎在大的郡城，安抚官吏士卒，磨炼他们的节操。百里之内的

地区，每天都可以送来牛和酒，以犒劳你手下的将士；招纳勇敢的英雄俊杰，向他们询问征求忠诚智慧的计谋，立下长远的打算，等待着天下大变，然后兴办有利于社稷的大事，替天下人除害，那么你的福禄将无穷无尽，你的功劳业绩将永垂青史。又何必使对自己的军队在中原大地覆灭败亡，使自己的尸体跟草木同时腐烂，落一个功败名丧的下场，使你的先人跟你一同遭受耻辱啊！善于处理事情的圣人能转祸为福，智谋之士能因失败而再求成功，希望将军你能好好地谋算谋算，切勿与世俗的观念苟同。”廉丹不听冯衍的建议，继续进军，等到了睢阳的时候，冯衍又一次劝说廉丹道：“善于明见的人能在事物还没有形成前就能看到它，智慧的人能在事情没有发生之前就已经考虑到它，更何况是那已经清晰明白的事情呢？大凡祸患的发生都是由于疏忽所造成的，因为它是由细小微弱逐渐发展形成的。失败后再后悔是没有用的，时机是不应丧失的。商鞅曾说：‘具有比常人高的行为能力就一定会遭致世人的非议，能有独到的见解和谋虑一定会被普通人认为你是多余的。’因此人们往往听信平庸的论谈，毁坏金石一样的策谋，承袭当世普通人所遵守的规范，丢弃高尚明智的德行。决断是智慧的主宰；犹豫一定会被事物所役使。时机一旦失去，是不会重新再来的，希望你一定要再三考虑呀。”廉丹仍然不听从，继续进兵，到达无盐（今山东省东平县东），与赤眉军打仗，最终战死。[当时长沙太守鄧恽仰观天象，对他的朋友说：“如今镇星、岁星、荧惑（指土星、木星、火星）都出现在汉楚的分野翼宿和井宿的区域（二十八宿中的两星宿），三星离去后又重新出现，这说明汉王朝一定会再次接受天命，如果有人能顺应天时发动策划起事，一定能够成就伟大的功业。鄧恽拿这套理论来游说廉丹，廉丹同样也没有采纳他的言论。]冯衍于是流亡逃命到了黄河以东的地区。

[从前蒯通劝说韩信反汉，阎忠劝说皇甫嵩背弃东汉王朝，冯衍劝说廉丹反叛王莽，这三个人都没有听从那样的建议，甘心情愿趋向危险与死亡，这是为什么呢？答案就如同范晔所说，“人的事业假使赛滞困顾，那么他就很少顾虑自己的身家性命；人的生活如果安逸顺利，那么他对自身的安全的顾虑就多。登高却不害怕的人是那些服劳役的刑徒；不坐在屋檐下，怕瓦片坠落打伤的人是千金之子。”从这一点来看，可知人事情理都是这样的：即快乐的时候就思求安逸，穷苦的时候就图谋变革，这是一种必然的趋势。当时那三个人中有的已是面向南坐称孤为王了，有的已经达到将相的权位，可是他们只是苟图于自己的安逸享乐，不考虑琢磨那不同寻常的功绩。他们不知到权势地位高到被人猜疑的地步就会产生祸患，不知到自己的势力达到与君主相当的地步就会产生祸乱。他们的权势已经被猜忌了，可是却不能放弃权势来避免嫌疑；他们的势力已经与主上齐等了，可是却不能减损实力来换取福份。他们都因为迟疑徘徊、犹豫不决而导致灭亡，遭致这样的祸害就是在于怜惜保全自己的生命，这样反而带给他们惨败啊！正如谚语所说：抱有必死的心理就会存活，抱有侥幸存活的心理就会必死无疑。可以说韩信等人是抱有侥幸存活的心理呀。]

【经文】

来歙说隗嚣遣子入侍，嚣将王元以为天下成败未可知，不愿专心内事，遂说嚣曰：“昔更始西都，四方响应，天下喁喁，谓之太平。一旦坏败，大王几无所措。今南有子阳，北有文伯，江湖海岱，王公十数而破。牵儒生之说，弃万乘之基，羁旅危国以求万全，此循覆车之轨，计之不可者也。今天

水完富，士马最强。北取西河、上郡，东收三辅之地，按秦旧迹，表里山河，无请以一丸泥为大王东封函谷关。此万代一时也，若计不及此，宜蓄糗粮养士马。据隘自守，旷日持久，以待四方之变。图王不成，其弊犹足以霸。要之，鱼不可脱于泉，龙失势即还与蚯蚓同。” 噐然元计。虽已遣子入质，犹负子险厄，欲专制方面，遂背汉。

[贾复曰：“图尧舜之事而不能至者，汤武是也；图汤武之事而不能至者，桓、文是也；图桓、文之事而不能至者，六国是也；定六国之规而欲安守之而不能至者，亡六国是也。”]

【译文】

刘秀的大臣来歙劝说隗噐派遣自己的儿子入朝侍奉君主。隗噐手下的将官王元认为天下的成败还不可能预先知晓，因此不愿意一心一意地侍奉朝廷，于是他劝说隗噐道：“从前更始皇帝刘玄定都长安，四方的豪杰群起响应，普天下的人都随声附和仰慕归附，认为已经太平。刘玄的功业一旦毁坏败破，将军几乎没有安身的地方。今国内子阳（彭修字子阳）割据称雄于南方，文伯（庐芳字文伯）占据称霸于北方，江湖山海，称王称公的有十数人。假如你听从儒生的言论，舍弃那进取诸侯的基业，寄居依附在不安宁的国家，来求得万无一失，那么只能是沿着前人失败的道路走下去，这种谋算是不可行的。现在天水郡完整富饶，兵马最为强壮。假如你占据此地，向北便可以攻取西河郡和上郡，向东收复长安附近的三辅所辖的地区，依照原来秦国的疆界，以山河做为屏障来防守自卫，我王元请求用一丸泥土为大王你封锁东方的函谷关。这确实是极其难得的机会呀，假如这一计划不能实现，就应该储备干粮蓄养兵士战马，占据险隘防守自卫，拖延时间，等待着天下四方发生大的变故。即使是图谋王位不能成功，那残余的势力也足够用来称霸一方。总之，鱼是不可以脱离水的，龙一旦丧失凭借，就和蚯蚓一样了。”隗噐赞同他的谋划。尽管隗噐已经送他的儿子入朝做了人质，他还是依仗着地势的险厄，想要称霸一方，于是背叛汉朝。

[后被刘秀封为胶东侯的贾复说：“谋求尧帝、舜帝那样的事业，即使不能达到，也可以成就商汤、周武王那样讨桀伐纣的功绩；谋求商汤、周武王的功业，即使不能达到，也可以成就齐桓公和晋文公那样的霸业；谋求齐桓、晋文的霸业即使不能达到，也可以达到象战国诸侯割据一方那样的事业；划定自己的国界，想割据一方以求自保，假如做不到的话，就只有象六国一样灭亡了。”]

【经文】

魏太祖与吕布战于濮阳，不利。袁绍使人说太祖连和，使太祖遣家居邺，太祖许之。程昱见曰：“窃闻将军欲遣家居邺，与袁绍连和，诚有之乎？”太祖曰：“然。”昱曰：“意者将军殆临事而惧，不然，何虑之不深也？夫袁绍据燕、赵之地，有并天下之心，而智不能济也。将军自度能为之下乎？将军以龙虎之威可为韩、彭之事耶？昱愚不识大旨，以为将军之志，不如田横。田横，齐一壮士耳，犹羞为高祖之臣。今将军越遣家往邺，将北面而事袁绍。夫以将军之聪明神武而反不羞为袁绍之下，窃为将军耻之。今兖州虽残，尚有三城，能战之士不下万人。若原文若、昱等收而用之，霸王之业可成也。愿将军更虑之。”太祖乃止。

[议曰：陈寿称先主弘毅宽厚，知人待士，盖有高祖之风、英雄筑器也。机权干略不逮魏武。然折而不挠，终不为下者，抑揆彼之量必不容己非，唯

竟利且以避害。语曰：“一栖不两雄，一泉无二蛟。”由此观之，若位同权均，必不容己，有自来矣。曹公欲遣家居邺，与袁绍连和，惑之甚也！]

【译文】

魏太祖曹操与吕布在濮阳打仗，形势对于曹操非常不利。这时候袁绍派人劝说魏太祖与他联合起来，让太祖把自己的家眷迁届到邺地（今河北省临漳县北）。太祖同意了这一建议。程昱去见他说：“我私下里听说将军你想把自己的家搬到邺地居住，与袁绍联合，真的有这件事吗？”魏太祖说：“是这样的”，程昱说：“大概将军你怕是临事畏惧，不然你为什么考虑得这么不深。袁绍占据有燕赵的广大地区，有吞并天下的野心，只是他的才智却不足以实现他的野心。将军自己斟酌斟酌，你愿意居于他的手下吗？将军你具有龙虎一样的英雄气派，难道能当他的韩信、彭越吗？我程昱愚笨，不懂得大体，我认为将军的志气还不如田横。田横只是齐地的一个勇士罢了，可还把作为汉高祖的臣子当做一种羞耻。现在将军你想把家搬到邺地，面向北侍奉袁绍。凭借将军你自己的聪明神武反而却不把作为袁绍的下属当做一种羞耻，我私下也替你感到惭愧啊！目前兖州（今山东省金乡县西北）虽然被攻破，但我们仍然有三座城，能战斗的士卒也不下万人，如果加上荀或和我们这些人，齐心协力，那么就可以成就一番霸业了。希望将军重新考虑一下吧。”魏太祖听了程昱的话后，才停止了把家搬移到邺地的举动。

[《三国志》的作者陈寿赞扬先主刘备刚强果断、宽容仁厚，能根据每一个人的贤愚好坏来分别对待他们，总之先主具有汉高祖刘邦那样的风度和英雄的胸怀器量。机敏权变、才干谋略虽然比不上魏武帝，然而他多次遭受挫折，从不屈服，终究没有归附于魏武帝手下，这说明了他估量到魏武帝的度量一定不会容纳自己不同寻常的志向，因此不仅是与魏武竞争逐利，同时也是躲避祸害。俗语说：“同一处栖息的地方容不得两只雄鹰，同一处水里容不得两只蛟龙。”从这一点来看，假如有人和自己的地位权势一样相同，那么他一定不能容纳自己，从来都是这样的。当初，曹操想把自己的家迁居到邺地，和袁绍联合，太不明智了！]

【经文】

袁绍为盟主，有骄色，陈留太守张邈正义责之。绍令曹操杀邈，操不听。邈心不自安。及操东击陶谦，令其将陈宫屯东郡。宫因说邈曰：“今天下分崩，雄杰并起，君拥十万之众，当四战之地，抚剑顾盼，亦足以为人杰。而反受制于人，不亦鄙乎？今州军东征，其处空虚。吕布壮士，善战无前。君迎之，共处兖州，观天下之形势，俟时事之变通，此变纵横之一时也。”邈从之而反曹公。

[议曰：曹公与邈甚相善，然邈包藏祸心者，迫于事也。故每览古今所由改趋，因缘侵寻，或起瑕衅，若韩信伤心于失楚，彭宠积望于无异，卢绾嫌畏于已郤，英布忧迫于情漏，此事之缘也。由此观之，夫叛臣逆子未必皆不忠也。或心忿意危，或威名振主，因成大业，自古然之矣。]

【译文】

袁绍当了讨伐董卓联军的盟主之后，非常傲慢，陈留郡（今河南省开封一带）的太守张邈义正辞严地谴责他。袁绍命令曹操去杀张邈，曹操不肯听从袁绍的命令。因此，张邈的心里很是不安。等到曹操去东方攻打陶谦的时候，他派他的将军陈宫率兵屯据在东郡（今河南省濮阳县南），陈宫乘机劝说张邈说：“现在天下四分五裂，英雄豪杰纷纷起事，你拥有近十万的人马，

正当处于四方必争的冲要之地，如果你手持宝剑虎视四方，那么也足可以成为人中豪杰，可是现在反而受制于人，难道不觉得目光短浅了吗？现在兖州的军兵都东征而去，这个地方的兵力正好空虚，吕布是一位勇敢的壮士，英勇善战，直到如今还元人可比，你把他迎接来，和他共同驻守在兖州，观察天下的形势发展，等待着时局的发展变化，这样就可以在一个时期纵横称雄于天下了。”张邈听从了陈宫的建议，反叛了曹操。

【我认为，曹操和张邈相处还很好，但是张邈的内心怀有叵测的想法，是因为当时的情势对他具有威胁。因此我每当观览古今历史许多变故的产生，都是由于某一个人为了洗刷他当初所受的凌辱，一旦有了可乘之机，他就要制造事端；或者是由于某人与某人之间有过嫌隙、隔阂，所以一旦有可乘之隙，他也要借机报复，制造祸乱。例如，韩信由于被刘邦免去他楚王的封号，非常伤心感慨，于是心生反叛之念；彭宠心生非分之想，发兵造反，是因为他自负其功，却没有受到加官进爵的赏赐；卢绾由于被刘邦怀疑，所以心生畏惧，于是投降匈奴；英布由于看到韩信、彭越等人被刘邦杀害，非常担心自己也会遭此下场，所以秘密纠合军队以防万一，后来他又以为自己暗中布署军队的事泄漏，所以被迫起兵造反。从这些事例看，那些叛臣逆子一开始不一定都是不忠的，他们有的是由于心中存有怨愤，意识中有危机感；有的由于功高震主，于是成就了一番大业。自古以来就是这样啊。】

【经文】

钟会、邓艾既破蜀，蜀主降。会构艾，艾槛车征。会阴怀异图，厚待蜀将姜维等。维见而知其心，谓可构成扰乱，徐图克复也。乃诡说之曰：“闻君自淮南以来，算无遗策，晋道克昌，皆君为之。今复定蜀，威名震世，民高其功而主畏其谋，欲以此安归乎？夫韩信不背汉于扰攘，而见疑于既平；大夫种不从范蠡于五湖，卒伏剑而妄死。岂暗主愚臣哉？利害使之然也。今君大功既立，大德已著，何不法陶朱泛舟绝迹，全功保身，登峨眉之岭而从赤松游乎？”会曰：“君言远，我不能行。且为今之道，或未来尽于此也。”维曰：“其他则君智力之所能，无烦于老夫矣。”由是情好欢甚，自称益州牧以叛，欲授维兵五万人，使为前驱。魏将士愤发，杀会及维。

【张华外镇，当征为尚书令。冯紞疾之，侍帝，从容论魏晋故事，因曰：“臣尝谓钟会之反，颇由太祖。”帝勃然，曰：“何言也？”紞曰：“臣以为夫善御者，必识六辔盈缩之间；善治者，必审官方控带之宜。是故汉高八王，以宠过夷灭；光武装将，以损益克终。非上有仁暴之异，下有愚智之殊，盖抑扬予夺使之然欤。钟会才见有限，而太祖奖诱太过，嘉其谋猷，盛其名位，授以重势，故会自谓算无遗策，功在不赏，辘张利害，遂构凶逆耳。向太祖录其小能，节以大礼，抑之以权势，纳之以轨度，则逆心无由而生，乱事无阶而成也。”世祖曰：“然。”紞稽首曰：“陛下既然愚耻筑言，思坚冰之道，无令如会之徒复致覆败。世祖曰：“当今岂有如会者乎？”紞曰：“陛下谋漠之臣，总戎之任者，皆在陛下圣思耳。”世祖默然，俄而征华免官也。

【译文】

钟会、邓艾攻破蜀国之后，蜀主刘禅投降了。钟会陷害邓艾，派人用囚车去押解邓艾。钟会暗中怀有反叛的图谋，他厚待蜀国的降将姜维等人。姜维看到这一情况，明白了他的用心，以为可以运用离间计来造成混乱，慢慢再图谋着收复失地，恢复蜀汉政权，于是假意对钟会说：“听说你从淮南领

兵打仗到如今，谋算从未失策过，晋王司马氏家族的兴旺昌隆，全是你的功劳啊。如今你又安定了蜀国地区，你的威名震动当今天下，百姓们都认为你劳苦功高，主上已经对你的才智产生畏惧，你想靠这平安的回师吗？韩信在混乱的年代没有背弃汉王刘邦，而在天下太平的时候被猜度；越同的大大文种不听从范蠡的建议没有去五湖归隐，最终含冤自杀身亡。难道他们只是象人们所说的是昏庸的君主和愚忠的臣子吗？不是，而是由于涉及自身利害而不得不那样做。现在你已经创立了丰功伟绩，德行已经显露于天下，为什么你不效法陶朱公驾一叶轻舟在五湖上隐居保全自己的功劳和自身性命呢？或者登上峨眉山的山岭跟随赤松子云游呢？”钟会说：“你说的大远了，我做不到。况且目前的情况，也许还没有达到这一地步吧。”姜维说：“至于其他方面已经是你的才智和能力可以达到的了，我看就不用麻烦老夫我了。”因此钟会与姜维交情越来越好，他自称为益州牧反叛了魏国，并想给姜维五万兵马，让他做为前部先锋。魏国的将官和士兵非常愤怒，群起杀死了钟会和姜维。

张华在京都之外镇守，当时晋武帝征召他回京担任尚书令。冯紵非常忌恨张华，一次他在晋武帝身旁侍候时，从容不迫地与武帝谈起了魏晋时候的历史故事，他说道：“我曾经说钟会之所以谋反，很大部分原因在于太祖（司马昭）啊。”晋武帝变了脸色，说：“你这是什么话？”冯紵说：“我认为善于驾驭马车的人，必然懂得六根缰绳的掌握要缓急适度；善于管理的人，必然能够很好地审察做官应守的常道以及如何恰当地控制管理下属。正因为这个原因，汉高祖刘邦对八位异姓王因过于宽容，最终都得除掉；光武帝刘秀抑制、贬损各位将领，他们因而得到善终。这并不是因为主上有仁爱、残暴的区别，臣下有愚昧、聪明的不同，这实际上是由于褒贬和与夺才使得他们这样。钟会的才能、谋略有限，但是太祖对他的赞赏过头了，称许他的智谋策略，让他担任重要的职务，把大军托付给他。因而钟会自认为谋划周密，没有遗漏，有功劳却得不到赏赐，因此他嚣张地非常厉害、于是就构成了谋反。假使当初太祖任用他的小才能，用大的礼法来规范他，用权力和威势抑制他，使他纳入法则制度，那么他作乱之心就没有产生的机会了，当初的叛乱之事也就没有产生的基础了。”晋武帝说：“是这样。”冯紵又一次跪拜，说道：“陛下既然同意了我的话，就应当想一想坚冰之所以形成，非一日之寒，不要让钟会那样的人再导致颠覆。”晋武帝说：“当今难道还有像钟会那样的人吗？”冯紵说：“为陛下谋划的大臣，据守一方统领兵马的方镇，都在陛下你圣明的思虑之中了。”晋武帝沉默不语，不久便把张华召回京都，罢免了他的官。

【经文】

晋怀帝时，辽东太守庞本缩憾杀东夷校尉李臻，鲜卑索连、木津等，托为臻兴义，实因而为乱，遂攻陷诸县将。大单于慕容廆之长子翰言于廆曰：“臣闻求诸侯莫若勤王，自古有为之君靡不仗此以成事业者也。今连、津跋扈，王师覆败，苍生屠脍，岂甚此乎？竖子外以庞本为名，内实幸而为寇，辽东倾没垂已二周，中原兵乱，州师屡败，勤王仗义，此其时也！单于宜明九伐之威，救倒悬之命，数连、津之罪，合义兵以诛之。上则兴复辽邦，下则并吞二部，忠义彰于本朝，私利归于我国。此则吾鸿渐之始也，终可以得志于诸侯。”廆善之，遂诚严讨连、津，斩之，立辽东郡。

【议曰：古人称始祸者死，谓首乱先唱。被奸雄不逞之辈，外托义兵以除

逆节，内包荒悖因兹而起，皆勤王助顺、用时取权者，魔之谓矣。]

【译文】

晋怀帝的时候，辽东太守庞本因为私仇杀害了东夷的校尉李臻，鲜卑的将领索连、木津等人假托为李臻报仇而起事，实际上是凭借这一借口反叛做乱，接着他们攻陷了辽东的各个县城。当时自封为大单于慕容厦的长子慕容翰对他说：“我认为向诸侯求援不如为王室尽力，自古以来有做为的君主没有一个不是依仗这种方法来成就一番事业的。现在索连、木津等人横行霸道，朝廷的军队屡遭失败，老百姓们也惨遭杀戮，当前灾难还有超过这种情况的吗？几个小子对外名义是讨伐庞本，其本意是希望借机造反，全辽东覆灭已近两年了；目前中原地区也遭战乱，各州的军队也屡遭惨败，为王室出力来主持正义，现在正是很好的时机呀！父王你应该显赫九伐（九伐指制裁诸侯违犯王命行为的九种办法）的威灵，挽救处于极其困难中的国家的命运，数说索连、木津的罪孽，并联合正义的军队来讨伐他们，这样向上则可以恢复辽东的郡制，向下还可以吞并索连、木津二路军阀，那么我们在当今朝廷就能落一个忠义的美名，而且私下我们还可以获得一定的利益。这正是我们象飞鸿渐进于高位一样的开端呀，最终我们便能够在诸侯竞争中实现自己的志愿。”慕容应非常赞同这番话，于是下令严厉征讨索连。木津，终于擒获斩杀二人，重新恢复辽东郡。

我认为，古人说最初造祸的人一定会灭亡，正是指出第一个带头倡导做乱的人是是非歹的好雄，他们对外假托以正义之师的名义，说要来清除叛乱的行为，内地里早已包藏的叛逆之心正好趁此机会求得实现，他们都是借着为王室尽力及辅助顺从君王的名义，然后把握时机获取权力，这正是说的慕容魔这样的人啊。

【经文】

后秦秦王苻生杀害忠良，秦人度于一时，如过百日。权翼乃说东海王坚曰：“今主上昏虐，天下离心。有德者昌，无德受殃，天之道也。一旦有风尘之变，非君王而谁？神器业重不可令他人取之。愿君王行汤武之事，以从民心志。”坚然之，引为谋主，遂废生，立坚为秦王。

[议曰：《传》云：“圣达节，次守节，下失节。”仲虺曰：“惟天生民有欲，无主乃乱。惟天生聪明时义。有夏昏德，民坠涂炭。惟王弗迓声色，弗殖货利。推亡固存，邦乃其昌。殖有礼，覆昏暴。钦崇天道，永保天命。”许芝曰：“《春秋传》云：周公何以不之鲁？盖以为虽有继体守文之君，不言圣人受命而王。”京房作《易传》曰：“王者主之，恶者去之，弱者夺之。易姓改代，天命无常。人谋鬼谋，百姓与能。”

由此观之，苻坚自立而废生，此圣人达节，以天下为度者也。”]

【译文】

东晋列国时，前秦的秦厉王苻生残害杀戮忠良，秦国人过一个时辰都像过一百天那样长，权翼于是劝说东海王苻坚说：“当前皇上昏庸残暴，已经失去了天下的民心。有德行的人兴盛发达，没有才德的人遭殃，这是天道的必然啊！一旦天下的局势发生重大的变化，如果不是君土你还能是谁有德行呢？帝位社稷关系重大，千万不能让别人获取，希望君王你采取商汤、周武王伐桀、纣那样的举动来顺从民意。”苻坚赞同权翼的想法，把权翼当做自己智囊，参与策划军机大事，终于废弃苻生，并且自立为秦王。

《左传》中说：“圣人通达节操，其次保守节操，最下失去节操。”商

汤的左相仲虺说：“老百姓天生就有七情六欲，如果没有君王治理，天下就会乱起来。而只有大资聪明的人，才能治祸理乱。夏染昏庸元道，使得百姓处于水深火热的灾难之中。大王你不爱歌舞，不近女色，不聚金钱，不敛财物。应该灭亡的，就促使它灭亡，应该生存的，就帮助他巩固，这样，国家才会昌盛。符合礼义的，必定能够兴盛；昏庸残暴的，终究将灭亡。因此，应该恭敬奉顺上天的意志，永远遵行上天的教诲。”许芝说引述《春秋传》中的话说，周公旦被封为鲁公，他为什么不就封地鲁而要留在京师佐理成王呢？因为他认为虽有继承并尊循先王的政体、法度的国君，但不能讲圣人受天命成为帝王那样的话，还必须恭谨戒娱，宵衣旰食，勤于国事。京房写的《易传》中说：“有能力称王的人就辅佐他，残恶的人就除掉他，软弱无能的人就夺取他的权位。变更姓氏，改换朝代，上天的意旨从来都不是固定的。圣人在办事之前，先谋于贤士，同时，又卜筮于鬼神，以此谋求吉凶之道，如果能这样，那么老百姓也能参与这幽明的事了。”从这一点来看，苻坚自立为王，废掉苻生，这是象圣人那样做到了通达节操，把天下的民心向背做为一个衡量的尺度。]

【经文】

宋孔熙先者，广州刺史默之子也，有奸才，善占星气，言：“江州分野出天子，上当见弑于骨肉。”及大将军彭城王义康幽于安城郡，熙先谓为其人也，遂说王詹事范晔曰：“先君昔去广州，朝谤纷纭，藉大将军深相救解，得免艰危。曩受遗命，以死报德。今主上昏僻，殆天所弃。大将军英断聪敏，人神相属，失职南垂，天下愤怨。今人情骚动，星文舛错，时至则不可拒，此之谓乎？若顺天人之心，收慕义之士，内连宠戚，外结英豪，潜图构于表里，疾雷奋于肘腋，然后诛除异义，嵩奉明圣，因人之望以号令天下，谁敢不从！小人维以七尺之躯，三寸之舌，立功立事而归诸君子。丈人谓为何如？”晔甚愕然。熙先重曰：“昔毛琢竭节，不容于魏武；张温毕议，见逐于孙权。彼二人者，国之信臣，时之俊义，岂疵瑕暴露，言行玷缺，然后至于祸哉？皆以廉直劲正困于邪枉，高行妙节不得久容。丈人之于本朝，不深于二主，人间雅誉有过于两臣，谗夫侧目为日久矣。比肩竞逐，庸可遂乎！殷铁一言而刘班碎首，彭城斥逐，徐童见疑，彼岂父母之仇，万代之怨？寻戈拔棘，自幼而然，所争不过荣名、势利、先后之间耳。及其未也，唯恐陷之不深，发之不早。戮及百口，犹曰不厌。是岂书籍远事可为寒心悼惧者也！今建大勋，奉贤哲，图难于易，以安易危，比之太山而去累卵，何苦不就？且崇树圣明，至德也；身享宰相，大业也；授命幽居，鸿名也；比迹伊、周，美号也。若夫至德、大业、鸿名、美号，三王五伯所以覆军杀将而争之也。一朝包括不亦可乎？又有迹于此者，愚则未敢道。”晔曰：“何谓？”熙先曰：“丈人奕叶清华而不得连姻帝室，国家作禽兽相处，丈人曾未耻之？”晔门无内行，故熙先以此为激。晔默然，自是情好遂密，阴谋构矣。熙先专为谋主，事露皆伏诛。

[裴子野曰：“夫有逸群之才，必思冲天之举。据盖俗之量，则暗常均之下。其能导之以道，将之以礼，作而不失于义，行而无犯于礼，殆难为乎！若晔等忸志而贪权，矜才以徇逆，天方无衅，以欲于时。及罪暴刑行，父子相哭，累叶风素，一朝而殒。所谓智能翻为亡身之具。心逆而险，此筑谓乎？”]

【译文】

南朝时宋文帝时任员外散骑侍郎孔熙先是广州刺史孔默之的儿子，他有

歪才，善于占星望气，他曾经说：“从江州地区（现在江西全省和湖北省的一部分）的分野来看，江州要出一位天子，当今的皇上要被他的亲骨肉杀害。”等到大将军彭城王刘义康被贬逐到安城郡（今江西省安福县东南）的时候，孔熙先认为这就是即将成为天子的那个人，于是劝说彭城王的詹事范晔说：“我的父亲当初去广州的时候，朝廷里许多人纷纷诽谤诬蔑他。多亏大将军刘义康尽力帮忙相救，才得以免除危险和灾难。我受父亲的遗命，要以死来回报大将军的恩德。当今皇上昏庸无道，大概是上天要废弃他。大将军英明果断、聪明机智，百姓和神明都愿归附于他，但他却被罢免了职务发配到南部边陲，普天之下都为他愤恨不平。现今，天下人心骚动不宁，天象错乱，这就是世人所谓的时运已经来到，这是不可以改变的事情。假如我们顺应上天、百姓的心愿，收罗那些仰慕正道的贤士，联合朝廷之内尊贵的亲戚，结交天下的英雄豪杰，暗中谋划里应外合，接着在宫内突然起兵，然后杀掉反对我们的人，拥戴圣明的天子，借助彭城王的名望来号令天下，有谁胆敢不听从呢！小人我愿意用我这七尺之躯，三寸不烂之舌，建立大功、成就大事而归之于各位君子，老人家你认为怎么样呢？”范晔感到非常吃惊。孔熙先又说：“从前毛琢对魏武帝曹操忠心耿耿，却不能被曹操所容纳；张温对孙权侃侃而谈，却被孙权所放逐。那两个人都是国家的忠臣、当时的俊杰，难道他们是因为自己的缺点暴露，或是因为言行不当，而后才招致祸害屈辱的吗？他们都是因为自己太廉洁正直、刚烈清正被曲解冤枉从而招受窘困，因为其行为高尚、品节美好而不能长期被人所容纳。老人家你在本朝受到的信任程度并不比曹操、孙权对毛琢、张温信任更深，可是你在老百姓中的名声却远远超过那两个忠臣。想要诬陷你的人对你侧目怒视已经很久了，而你却要同他们肩并肩地平等竞争，这如何能够办得到呢？前一时期，殷铁只说了一句话，刘班的脑袋就被击碎，彭城王被驱逐出京，徐童也被猜忌，他们难道只是因为父兄之间的仇恨或是存有万代的夙怨吗？其实他们动用刀兵，视对方为眼中钉、肉中刺，早就是这样了。他们之间所争夺的实际上不过是名利、权势谁先谁后的问题。等争到后来的时候，双方都怕自己陷得不深、下手不早，杀了一百个人还说自己并没有满足。这难道是书上所记载的遥远的古事吗？这难道不是令人心寒、恐惧的事情吗？现在，是建立大的功业，崇奉贤明睿智之人把难办的事变得容易，用安逸代替危险，紧紧依靠于安全的泰山，远离危险的累积之卵，为什么不前去争取呢？况且尊奉树立圣贤明智之人，这是盛大的德行啊！自己享有宰相的位置，这是很高的功业啊；接受王命，功成之后隐居，这是崇高的名声啊！与伊尹、周公那样主持国政的大臣并肩齐名，这是美好的称号啊！像那盛大的德行、高大的功业、高高的名声、美好的称号，三王和春秋五霸之所以要冒着军队覆灭、将帅被杀的危险，就是要争夺这些东西啊！有朝一日全部占有了这些东西不也是理所应该的吗？还有比这更切近的事情，可是我不敢说出来。”范晔说：“是什么呢？”孔熙先说：“老人家你世代贵胄，可是却不能和皇室联姻，朝内一些人把你当作禽兽来对待，难道你不曾认为这是一种耻辱吗？”范晔的品行不端，所以孔熙先就用这些话来激怒范晔。范晔默不作声，从此以后二人的关系很好，于是他们阴谋进行叛乱活动。孔熙先成了主谋，事情暴露后他们全部被杀。

[裴子野说：“有超过常人才能的人，一定会怀有一飞冲天的抱负；有超越世俗胸怀的人，常常不愿久居人下。能够恪守道德规范，用礼教去约束自己的行为，所做所为不丢弃道义，不违反礼法，恐怕很难做到啊！像范晔等

人都心高志傲，而且贪图权势；矜做自己的才能，违备天意图谋叛乱，当时本无争端，他们却违备时势。等到罪行被揭露，遭受了刑法，父子相对而哭，几代留存下来的清白家风毁于一旦。他们所谓的智慧才能，反而成了他们毁灭自身的工具。心生叛逆，就会面临危险，正是指的这啊！”]

【经文】

周大将军郭荣奉使诣隋高祖[高祖杨坚时为定州]，高祖谓荣曰：“吾雅尚山水，不好纓纓，过藉时来，遂叨名位。愿以时归第，以保余年，何如？”荣对曰：“今主上无道，人怀危惧，天命不常，能者代有。明公德高西伯，望极国华，方据六合，以慰黎庶，反效童儿女子投坑落阱之言耶！”高祖大惊曰：“勿妄言，族矣。”及高祖作相，笑谓荣曰：“前言果中。”后竟代周室。

[议曰：昔武王至殷，将战，纣之卒甚盛。武王惧曰：“夫天下以纣为大，以周为细；以纣为众，以周为寡；以周为弱，以纣为强；以周为危，以纣为安；以周为诸侯，以纣为天子。以此五短，击彼五长，其可以济功成事伙？”太公曰：“王无恐且惧。所谓大者，尽得天下之人；所谓众者，尽得天下之众；所谓强者，尽用天下之力；所谓安者，能得天下之欲；所谓天子者，天下相爱如父如子，此之谓天子。今日之为天下除残去贼也。周虽细，曾残贼一人，不当乎？”武王大喜，曰：“何谓残贼？”太公曰：“收天下珠玉、美女、金银、彩帛，藏之不休，此谓残也；收暴虐之吏，杀无罪之人，非以法度，此谓贼也。”

由此言之，苟为残贼之行，虽大，亡也。故知王者之势，不在众寡。有自来矣。]

【译文】

南北朝时北周的大将军郭荣（隋代人，初仕北周，隋时官至左光禄大夫）奉命来到隋高祖杨坚那里，高祖杨坚当时正在定州（今河北省定县）。高祖对杨坚说：“我平素喜好山水，不喜欢冠饰和印绶这些世俗的东西，只是被时势所迫，不得已忝居高位，徒有虚名，我希望在适当的时候退隐回家，安度晚年，怎么样啊？”郭荣回答说：“当今皇上昏庸无道，人们心中都怀有危惧感。天命并不是固定授予某一个人的，有能力的人代代出现。明公你的德行比文王还要高，你的声望超过了国中的精英，你应当占有天下来抚慰黎民百姓；可是你现在却效仿儿童、妇人说出投坑落阱的话！”高祖杨坚非常惊惧，急忙说：“不要乱讲！否则要灭族的。”等到杨坚当了宰相的时候，他笑着对郭荣说：“从前你的话果然应验了。”到了后来，杨坚最终代替了北周王朝。

[从前周武王率兵到了殷商，将要与纣王的军队打仗，纣王的士兵非常强盛，因此武王害怕地说：“整个天下都认为商朝国土广大，周朝国土狭小；认为商朝的人口众多，周朝的人口少；认为周朝的国力弱小，商朝的国力强大；认为周朝的形势危险，商朝的形势安稳；认为周王是诸侯，商纣王是天子。我们凭着这五项短处，去对抗商纣的五项长处，果真能够成就功绩。事业吗？”姜太公说：“大王你不要害怕。所谓的广大，是指能够得到天下所有百姓的拥护；所谓的众多，是指能够得到天下民众的支持；所谓的盛大，是指能有号召天下人的能力；所谓的平安，是指能够满足天下人的愿望；所谓的天子，是指能做到与天下的人相互爱戴、爱护，如同父亲与儿子相爱那样，这样才是天子。今天我们的举动是替天下的人铲除消灭贪婪的强盗呀。

周朝虽然小，只铲除一名贪婪的强盗，还不应当吗？”周武王非常高兴，说：“什么叫做残贼呢？”姜太公说：“收罗天下的珠宝、玉石、美女、金银、绫罗绸缎，占有之心从不满足，这叫做贪婪；任用残忍凶暴的官吏，杀害没有犯罪的人，从不使用律法的规章，这就叫做强盗。”从这一点来说，如果做出贪婪的强盗所干的事，即使再强大，也会灭亡啊。所以知道能够称王之人的威势，并不在于所拥有人数的多少。自古以来就存在着这种情况。]

【经文】

隋高祖崩，葬于太陵。初疾也，玺书征汉王谅[谅时镇并州]。谅闻高祖崩，流言杨素篡位，大惧，以为诈也。发兵自守，阴谋为乱，南袭蒲州，取之[谅初反也，王昶说谅曰：“王之将吏、家属尽在关西，若用此等，即宜长驱深入，直据京师，所谓疾雷不及掩耳。若但欲割据旧齐之地，宜用东人。”谅不从其言，故败也]。司马参军裴文安说谅曰：“兵音拙速，不闻巧迟。今梓宫尚在仁寿，比其征兵东进，动移旬朔。若骁勇万骑，卷甲宵征，直指长安，不盈十日，不逞之徒擢授高位，付以心膺，共守京城，则山东府县非彼之有。然后大王鼓行而西，声势一接，天下可指麾而定也。”谅不从，乃亲率大军屯于并、介之间。上闻之大惧，召贺若弼焚之。弼曰：“汉王，先帝之子，陛下之弟。居连率之重，总方岳之任，声名震响，为天下所服，其举事毕颖。然而竟取之策有三：长驱入关，直据京师，西拒六军，东收山东，上策也——如是，则天下来可量；顿大军于蒲州，使五千骑闭潼关，复齐旧境，据而都之，中策也——如是，以力争[议曰：齐旧境，谓北齐时境土也，非今青州之齐也]；若亲居太原，徒遣其将来，下策也——如是，成擒耳。”上曰：“公试为朕筹之，计将何出？”弼曰：“萧摩诃，亡国之将，不可与图大事。裴文安，少年虽贤，不被任用。余皆群小，顾恋妻孥，苟求自安，不能远涉。必遣军来攻蒲州，亲居太原，为之窟穴。臣以为必出下策。”果如弼所筹。乃以杨素为将，破之。

[议曰：初，汉王阴谋为乱，声言讨素。司马皇甫诞谏曰：“大隋据有天下二十余载，兆庶乂安，难以摇动，一矣；万姓厌乱，人思安乐，虽舜、禹更生，其望未从，二矣；太子聪明神武，名应图讖，素曾不得棒槌，庸敢生心，三矣；方今诸侯王列守州郡，表里相制，势不可举，四矣。以兹四固，镇临天下，得兴祸乱，未之前闻也。”汉王不从，故败。

由此观之，天下无思乱之心、土崩之衅，虽有吴、楚之众，犹不能成，而况于么麽乎？故先王貽其德音，勤恤民隐者，盖为是也。]

【译文】

隋高祖杨坚死后，埋葬在太陵。最初，杨坚病重的时候，将派使臣奉他的御旨召杨谅进京。杨谅当时正在并州（今山西省太原周围地区）镇守，听说高祖驾崩，而且又听到杨素要篡夺皇位的流言，非常害怕，认为高祖死后，京都派人召他的诏书是假的。于是他派遣军队，进行自我防卫，要阴谋发动叛乱。他向南袭击蒲州（今山西省永济县），攻占了这个地方。

[杨谅最初反叛的时候，王昶劝杨谅说：“大王属下的将领官吏，他们的家属都在函谷关以西，要是用这些人，就应该长驱直入，直捣京都，这就是所谓的迅雷不及掩耳；要是只打算割据占有过去北齐的地盘，就应该任用关东人。”杨谅没有听从他的话，因此失败了。]司兵参军裴文安劝说杨谅道：“用兵打仗应是宁拙而求速胜，没有听说过弄巧并行动迟缓能成功的。现在先皇的棺木尚存放在仁寿宫、朝廷派人统兵东来，行动开发得需要十天、半

月的时间。假如你派几万名勇猛的骑兵，披上铠甲连夜出征，直接开向长安城，用不了十天就可占领长安，然后再提拔那些不得志的人，授予他们很高的权位，选派亲信人员做为骨干，让他们一同防守京城，那么崤山以东的州府县城就不归杨素等人所有了。然后大王你敲击着战鼓向西发兵，声威和气势震慑四方，那么天下就可以挥手而定了。”杨谅不听从裴文安的建议，他亲自统率大队人马屯据在并州和介休之间。皇上杨广听到这一消息后，非常害怕，于是召见大将军贺若弼商议这件事情。贺若弼说：“汉王是先帝的儿子，陛下你的弟弟，身居地方最高长官，担负重任，声势威名远扬，众所周之，普天下的人都拜服于他，所以他的起事是必然的。他们的战略只有三种：长驱直入函谷关，直捣京都，向西抗据朝廷的六军，向东占据崤山以东广大地区，这是上策，如果这样，那么天下归谁所有就不可知了；把大军屯据在蒲州，派五千骑兵封锁潼关，恢复过去北齐的地盘，占据后并在这个地方建都，这是中策，如果这样，那么我们就可以与他们拼比力量了[过去的地盘是指北齐时国土，不是今天青州地区的齐地]；假若杨谅自己驻守在太原，只是派遣他的将领前来进攻，这是下策啊，如果是这样，他就一定会被我们擒获的。”皇上说：“你试为我算计一下这件事情，他们可能使用什么样的计策呢？”贺若弼说：“杨谅手下的萧摩诃是一个亡国之将，杨谅不可能与他谋划大事；裴文安虽然年轻而贤能，但不能被任用；其余的人都是一群小人，顾念贪恋自己的妻子儿女，苟求自身的平安，他们绝不会远征，因此杨谅必定是派遣一支军队来攻取蒲州，自己留守在太原，做为他的老巢。我以为杨谅必定采取下策。”事情果然像贺若弼所预料的。皇上于是任用杨素为

大将，打败了杨谅。

[最初，汉王阴谋做乱，声称要讨伐杨素。司马皇甫诞劝阻他说：“大隋朝据有天下已经二十多年了，天下百姓太平无事，民心很难动摇，这是其一；所有的民众都讨厌战乱，人人都想过安乐的日子，即使是舜、禹复生，他们的威望也不能使百姓顺从，这是其二；太子杨广聪明神武，名字应验于图讖，杨素都不敢居于他的车毂之下，哪里还敢有什么妄想，这是其三；当今各诸侯王分别据守自己所属的州郡，朝廷内外相互牵制，这样的形势是不可以举事的，这是其四。朝廷凭借这四项目有利于安稳的情势，安抚统治天下，在这种形势下，兴祸作乱，从没有听说过呀。”汉王杨谅没有听从皇甫诞的劝戒，所以最终失败。从这一点来看，如果天下的人没有向往叛乱的心思，国家也没有土崩瓦解的征兆，那么即使拥有吴、楚（指西汉时叛乱的吴、楚等七国）等国那样众多的人数，也不可能成功，况且那微不足道者呢？所以先王获取淡泊清静的好名声，忧心怜惜人民的痛苦，这些行为就是出于安邦的目的吧！]

【经文】

隋炀帝亲御六军伐高丽，礼部尚书楚国公杨玄感据黎阳反。李密说玄感曰：“天子远征辽左，地去幽州，悬隔千里，南有巨海之限，北有胡戎之患，中间一道，路极艰危。今公拥兵，出其不意，长驱入蓟，直扼其喉。前有高丽，退无归路，不过旬日，资粮必尽，举麾一召，其众自降，不战而克，计之上也[一本云今车驾在辽东，未闻斯举。分万余人电发，捍临渝关，绝其归路，不经一月，仓廩必竭。东拒大敌，西迫我师，进无所依，退无所据，百万之众，可使为鱼。此不战而屈人，上策也]；关中四塞，天府之国，有卫文升，不足为意。今若率众而入长安，天子虽还，失其襟带，据险临之，故

当必克，万全之成，计之中也 [一本云：自上临，天下胥怨。明公，上将之子，恩被黎元。长驰入关，中策也]；若随近逐便，先向东都，顿兵坚城之下，胜负俱未可知，此计之下也 [一本云：樊子盖不达大体，奸谋雄断，据全周之地，恃甲兵之强，召之则不来，攻之则不陷。顿兵牢城之下，外无同心之师。攻洛阳，此下策也]。”玄感利洛阳宝货，曰：“公之下策，我之上策也。”遂围之。玄感失利，宵溃，王师追斩之。

[议曰：玄感之反也，太白入南斗，谚曰：“太白入南斗，天子下殿走。”由是天下持两端。故《三略》曰：“放言过之。”裴子野曰：“夫左道怪民，幻挟罔诞，足以动众，而未足以济功。”今以谚观之，左道可以动众者，信矣！故王盅禁焉。]

李密乃亡，归翟让。

[议曰：太公称：“利天下者取天下，安天下者有天下，爱天下者久天下，仁天下者化天下。”《吕氏春秋》曰：“庖人调和而不敢食，故可以为庖人矣。若使庖人调和而食之，则不可为庖矣。霸王之君亦然。诛暴而不私，以封天下之贤者，故可以为霸王；若使霸王之君诛暴而私之，则亦不可为霸王矣。由是观之，夫与之取政之宝也。今玄感利洛阳宝货，安得霸王之事哉。]

【译文】

隋炀帝亲率六军攻打高丽，当时任礼部尚书、楚国公的杨玄感依靠黎阳 [今河南省浚县] 反叛。李密劝说杨玄感道：“天子远征于辽东之外，那个地方就是距离幽州也有千里之遥。南面有大海的阻挡，北面有胡人的军队成为后患，中间夹着一条道路，可又极其险恶。现在你率兵出其不意，长驱直入蓟地 [相当今河北省蓟县、三河县、玉田县、丰润县一带]，扼住这条路的咽喉要塞。征伐高丽的隋军向前面高丽军队的阻挡，后退没有归路，不出一个月，隋军的军粮必定消耗殆尽，挥手一召，隋军的兵士自会投降，不用战斗就可以击败他们，这是上计；[一种说法称：现在隋炀帝率军在辽东，没有觉察到我们的行动，分遣一万军士迅速出发，把守住渝关，断决他们的归路，用不了一个月，他们的粮草必定断绝。隋军东面抵抗高丽劲敌，西面又受到我军攻击，进军没有依托，退兵又无可据守，这样百万军队就成了瓮中之鳖。这的确是不用攻伐就可使敌军屈服，是上策。]关中之地四面都有要塞，是天府之国，虽然那里有刑部尚书、京兆内史卫文升守卫，但他不足为虑，现在假如你统帅部众直取长安，天子既使从高丽返回，但失掉了他的根本之地，我们凭借险要据守长安，所以一定会打败他们的，这是万全之策，是中计；[一种说法称：自炀帝即位，天下民怨沸腾。你是上将的儿子，恩德泽及百姓，率兵长驱直捣长安，是中策。]假若贪图其方便，先去攻打东都洛阳，大军集聚在坚固的城池之下，是胜是负都不可能知晓，这是下计。” [一种说法是：樊子盖 [洛阳守将] 不识大体，有奸谋，敢决断，占据全部周地，自恃兵力强大，他不会受召降，打又拿不下来。我们率军屯扎在坚固的城池下，又没有外援。这样攻打洛阳是下策。]杨玄感贪图洛阳的财宝货物，说道：“你的下策，对我来说正是上策啊”，于是率军围攻洛阳。因此杨玄感最终失利，连夜溃败逃亡，朝廷的军队追击并把他杀死。

[杨玄感造反的时候，太白星（指金星，传说中太白星主杀伐）进入南斗六星宿内，有一句谚语说：“太白入南斗，天子下殿走。”因此当时天下的人们都怀二心，持观望态度。所以《三略》说：“夸大的舆论是为了声讨、指责对手，从而激励己方的士气。”裴子野说：“那些旁门左道能使人们感

到好奇，虚假惑乱荒诞不经，这种东西虽然足够用来发动民众，可是却不能靠它成就功业。”现在从那句谚语来看，旁门左道确实是可以发动民众啊！因此当政者要禁止这种东西。]

李密见自己的意见不被采纳，只好投靠翟让去了。

姜太公说：“能为天下人谋利的人才能获取天下，能安定天下人的人才能占有天下，爱护天下百姓的人才能长久地据有天下，施仁德于天下之人的人才能化导天下人。”《吕氏春秋·去私》中说：“厨师调制饮食但不自己吃，所以才可以做厨师。如果是厨师烹调食物却自己吃了，就不能用他当厨师了。称霸为王的君主也是这样，诛杀残暴的人但不私吞他们的财产，而是将其分封给天下的贤人，所以才称霸王；如果是称霸为王的君主诛杀了残暴的人而去私占他们的财产，那也就不能称霸为王了。”从这一点来看，能够给与是取得政权的法宝呀。现在杨玄感贪爱洛阳的财宝货物，哪里又能成就称霸为王的业绩呢！]

【经文】

隋炀帝初猜忌唐高祖，知之，常怀危惧[唐公为太原留守，炀帝自辽东还，征唐公。诣行在所，遇患不廖，未得时谒。唐公外甥王氏充选后宫，炀帝问曰：“汝舅来何迟？”甥以实对，帝曰：“可得死否？”高祖知之，每怀危惧也]。为太越留守，以讨击不利，恐为炀帝所遣，甚忧之。时太宗从在军中，知隋将亡，潜图义举以安天下，乃进曰：“大人何忧之甚也？当今主上无道，百姓愁怨，城门之外皆已为贼。独守小节，必且旦暮死亡。若起义兵，实当人欲。且晋阳用武之地，足食足兵，大人居之，此乃天授，正可因机转祸，以就功业。既天与不取，忧之何益？”高祖大惊，深拒之。太宗趋而出，明日复进说曰：“此为万全之策，以救灭族之事。今王纲弛紊，盗贼逼天下，大人受命讨捕，其可尽乎？贼既不尽，自当获罪。且又世传李氏姓膺图讖，李金才位望隆贵，一朝族灭。大人既能平贼，即又功当不赏，以此求活，其可得乎？”高祖意少解，曰：“我一夜思量，汝言大有道理。今日破家灭身亦由汝，化家为国亦由汝。”于是定计，乃命太宗与晋阳令刘文静，及门下客长孙顺德、刘弘基等募兵。旬日之间，众且一万。斩留守副王威、高君雅，以其诡请高祖，祈雨于晋祠，将为不利故也。用裴寂计，准伊尹放太甲、霍光废昌邑故事，尊炀帝为太上皇，立代王侑以安隋室，传檄诸郡以彰义举。秋七月，以精兵三万，西图关中。高祖仗白旗誓众于太原之野，引师即路，遂亡隋族，造我区夏[晋阳令刘文静尝窥观太宗，谓裴寂曰：“非常人也。大度类于汉高，神武同于魏帝。年虽少，乃天纵也。后文静为李密亲戚，被禁。太宗阴有异志，入禁所看之。文静大喜，亦觉太宗有非常之意，因叹曰：“天下大乱，非有汤武、高、光之才，不能定也。”太宗知其意，报曰：“卿安知无？但恐常人不能别耳。”文静起怵曰：“久知郎君乃潜龙也。今时事少此，正是腾跃之秋。素稟膺录之资，仍怀拨乱之道，此乃生人有息肩之望，文静知攀附之所。”太宗喜曰：“计将安出？”文静对曰：“今李密长围洛邑，主上流播淮南。大贼连州郡，小盗阻山泽者，以千万数。但须真主驭驾用之，诚能应天顺人，举旗大呼，则四海不足定也。今并州百姓，避盗贼者，皆入此城。文静为令数年，知其豪杰，一朝啸集，立地可数万人。尊公所领之兵复且数万，一言出口，谁敢不从？乘虚入关，号令天下，不盈半岁，帝业可成。”太宗笑曰：“卿言善，合人意。”于是部署宾客，阴图起义。高祖乃命文静诈为炀帝敕，发太原、雁门、马邑数郡人二十以上、五十以下悉

为兵，以岁暮集涿郡。由是人情大扰，思乱者益众。又令文静与裴寂诈作符录，出官监库物，以供留守资用。因募兵集众而起，改旗帜以彰义举。又令文静连突厥。突厥始毕曰：“唐公举义，欲何为也？”文静曰：“文皇帝废冢嫡，传位后主，因致斯祸乱。唐公，国之懿戚，不忍坐观成败，欲废不当立者，愿与可汗兵马同入京师。人众、土地入唐公，财帛、金宝入突厥。”始毕大悦，即遣兵随文静而至，兵威益盛矣。]

由此观之，是知天下者非一人之天下也，天下人之天下也。所以王者三通三统，明天命所受者博，非独一姓也。昔孔子论《诗》，至于“殷士肤敏，裸将于京”，喟然叹曰“富贵无常，不如是，王公其何以诫慎，民萌其何以劝勉！”《易》曰：“安不忘危，存不忘亡。是以身安而国家可保也。”故知惧而思诫，乃有国之福者矣。

【译文】

隋炀帝一开始就猜忌唐高祖李渊，李渊知道这件事，常常怀有危惧感。当时唐公李渊是太原留守，隋炀帝从辽东回来时，召见唐公。李渊在到达炀帝的驻蹕的地方后，得病不愈，因此没有能按时朝见隋炀帝。唐公李渊的外甥女王氏被选派进入后宫，隋炀帝问她：“你的舅舅当时为什么来得那么晚？”李渊的外甥女按实情回答，炀帝说：“得那病还不死吗？”唐高祖知道这件事后，很害怕。李渊当太原留守时，因为讨击突厥，交战不利，他担心被隋炀帝谴责惩罚，对此非常忧虑。当时唐太宗李世民也跟随在军队中，他知道隋朝将要灭亡，秘密谋划着义举，来安定天下。他进见李渊，说道：“大人为什么这样忧虑呢？当今皇上荒淫无道，黎民百姓全都愁苦怨愤，城门之外到处都是贼人强盗，大人要是还恪守小节，我们的危亡很快就要来到了。假如我们发起义兵，正好是适合人们的心愿呀。况且晋阳是用武的地方，食物、兵员都很充足，大人拥有此地，这实际上是上天授予我们的，我们正好可以凭借这一时机转祸为福，来成就功业。既然是上天赐与我们的，如果不收取，忧虑又有什么益处呢？”高祖非常惊惧，很严厉地拒绝了李世民的建议。唐太宗疾走出去。第二天，唐太宗又劝说李渊：“这是万全之策，可以挽救灭族的危险啊。如今朝廷的纲纪松弛紊乱，盗贼遍布天下，大人接受王命讨捕贼人，可是贼人讨捕得尽吗？贼人既然不能捕尽，自身就应当获罪了。况且世人又都传说李氏的姓应验图讖，所以李金才位望隆贵，虽然没罪，还是在一个早晨就被灭族了。即使大人能将贼人剿灭尽，那么功再高也不会受赏，凭这来求得名声，又怎么能得到呢？”唐高祖的脸色缓和了一些，说道：“我整整一夜都在考虑你的话，你说的话很有道理。今天就是家破人亡也由你了，变家为国也由你了。”李渊于是定下计划，命令太宗李世民与晋阳县令刘文静，以及门下客长孙顺德、刘弘基等招募士兵。十来天内，有上万人应募。李渊等人斩杀了副留守王威和高君雅，因为他们诈骗高祖去晋祠祈雨，其实是准备对高祖实行不利。李渊采用晋阳宫副监裴寂的计策，仿照伊尹放逐太甲、霍光放逐昌邑王的先例，尊奉隋炀帝为太上皇，立代王杨侗为皇帝，来安定隋王室；然后传布檄文到各郡县，来表明他们是正义的举动。秋天七月的时候，派用三万精兵，向西攻取关中地区。唐高祖李渊手举白旗在太原的郊外誓师起义，率领军队踏上起义的大路，最终灭亡了隋王室，因此缔造出我们的大唐。

晋阳县令刘文静曾经暗中观察过唐太宗的气质风度，他对裴寂说：“李世民不是一般人啊，他的度量宽大像汉高祖刘邦一样，神态威武如同魏武帝

曹操，年纪虽轻，却是上天所赋予人世的英才。后来刘文静因与李密有亲戚关系，被关入了监狱。唐太宗暗中怀有非常的抱负，去监狱里探望他。刘文静非常高兴，也察觉了太宗有非常的意图，于是他感慨地说道：“天下大乱，没有汉高祖、光武帝那样的才能是不能安定天下的。”太宗明白他的意思，回答说：“你怎么知道没有这样的人呢？只是担心常人们看不出来罢了。”文静高兴地起身说道：“早就知道公子是潜伏着的一条龙啊。现在这样的时势，正是纵横驰骋的大好时机，你平常就具有接受图讖的才资，现在仍然怀有治平乱世的本事，这样，人们就能有依附的希望，我刘文静也知道了所应攀附的地方。”唐太宗高兴地说道：“你有什么谋划吗？”刘文静回答道：“如今李密包围东都洛邑已经很久了，皇上在南方淮南一带巡游；大股贼人的占地跨连州郡，小股的强盗屯据在山泽中，他们的人数得以千以万来计算。若有真命天子驱使驾驭这些人，能够顺天应人，那么只要举旗一呼，四海是足可以平定的。现在并州一带的老百姓，为躲避盗贼都搬入了晋阳城内。我刘文静作了几年县令，了解其中的豪杰之士，一旦把他们召集起来，马上可得到几万人马。你父亲所率领的军队又有几万人，一言出口，谁敢不服从！我们乘虚入关，号令天下，用不了半年，帝王之业就可以成就。”唐太宗笑着说：“你的话正合我这个人的人心。”于是他就部署宾客，暗中图谋起义。李渊就派刘文静伪造隋炀帝的诏书，以他的名义征发太原、雁门、马邑（今山西省朔县）等几个郡年纪在二十岁以上、五十岁以下的人全部当兵，规定年底在涿郡集结。因此人心不安，策划造反的人越来越多。然后又派刘文静和裴寂伪造符录，取出官库内的钱财物品，来供应留守的军资开销。接着招募聚集军兵而起事，改换旗帜来表明自己是正义的举动。另外又派刘文静前去联合突厥，突厥的始毕可汗说：“唐公起义，想做什么呢？”刘文静说：“隋文帝杨坚废掉嫡长子，把帝位传给了后主杨广，于是才招致这样的祸乱。唐公是皇室的亲族，不忍心坐着观看国家的衰败，想要废掉那个不应该立的人。因此希望与可汗你的兵马一同进入京都，到那时候，百姓和土地归属唐公，金银财宝、绫罗绸缎归属突厥。”始毕可汗非常高兴，随即派遣兵马跟随刘文静来到，李渊等人的兵威更加壮大了。

从唐王朝取代隋朝的历史来看，就可以明白，天下不是某一个人的天下，而是普天下人的天下。所以打天下的人一定要明白“三统”的道理[董仲舒在《春秋繁露》认为夏朝尚黑，商尚白，周尚赤。继周而兴的王朝又应尚黑。因此，三统循环指王朝更迭]，认清取得江山实乃天命所受，因而万万不可将锦绣河山当自家私有财产。从前孔子在评论《诗经》，讲到“殷士肤敏，裸将于京”[意为殷朝的士人品德聪敏，看出殷商将亡，纷纷去扶助周室]这一句时，感叹道：“荣华富贵有如云烟。如果富贵和贫穷固定在某个地方永不变更，那么，王公贵族还会有何畏惧呢？老百姓又怎么会积极进取呢？《周易》说：“平安的时候不忘危难，幸存的时候不忘消亡。能做到这一点，身家性命就能长保平安，国家也不会沦丧了。”因此有危机感而又常常心存警觉，这实在是国家的福样啊！

时宜二一

人言“机不可失，时不再来”。做任何事都有一个关键性、决定性的时刻或机会，得之则成，失之则败。这里就告诉你一个如何捕捉良机并得而不失几种办法。

【经文】

夫事有趋同而势异者，非事诡也，时之变耳。何以明其然耶？昔秦末，陈涉起蕲民至陈。陈豪杰说涉曰：“将军披军执锐，帅士卒以诛暴秦，复立楚社稷，功德宜为王。”陈涉问陈余、张耳两人，两人对曰：“将军瞋目张胆，出万死不顾一生之计，为天下除残贼。今始至陈而王之，示天下以私。愿将军无王，急引兵而进，遣人立六国后，自为树党。如此野无交兵，诛暴秦、据咸阳，以令诸侯，则帝业成矣。今独王陈，恐天下解也！”

及楚汉时，酈食其为汉谋挠楚权，曰：“昔汤伐桀，封其后于杞。武王伐纣，封其后于宋。今秦失德弃义，侵伐诸侯社稷，灭亡六国之后，使无立锥之地。陛下诚能复立六国后，此其君臣百姓必皆戴陛下德，莫不向风慕义，愿为臣妾。德义以行，陛下南面称霸，楚必敛衽而朝。”汉王曰：“善。”张良曰“诚用客之谋，陛下事去矣。”汉王曰：“何哉？”良因发八难，其略曰：“昔者，汤伐桀，封其后于杞者，度能制桀之死命也。今陛下能制项籍之死命乎？其不可一也；武王入殷，表商容之间，释箕子之囚，封比干之墓。今陛下能封圣人之墓，褒贤者之间乎？其不可二也；发巨桥之粟，散鹿台之财，以赈贫民。今陛下能散府库以赐贫穷乎？其不可三也；殷事已毕，偃草为轩，倒戟干戈，示天下不复用武。今陛下能偃武修文，不复用兵乎？其不可四也；放马华山之阳，示无所为。今陛下能放马不复用乎？其不可五也；休牛桃林之野，示天下不复输积。今陛下能乎？其不可六也；且天下游士，离亲戚，弃坟墓，去故旧，从陛下者，日夜望咫尺之地。今复六国，立韩、魏、燕、赵、齐、楚之后，余无复立者，天下游士各归事其主，从亲戚，反故旧，陛下与谁取天下乎？其不可七也；且楚惟无强，六国去者复挠而从之[惟当使楚无强，强则六国从之也]，陛下安得而臣之哉？其不可八也。诚用客之谋，则大事去矣。”时王方食，吐哺，骂酈生曰：“竖儒！几败我事！”趣令销印，此异形者也。

[荀悦曰：“夫立策决胜之术，其要有三：一曰形，二曰势，三曰情形者，言其大体得失之数也。势者，言其临时之势、进退之机也。情者，言其心志可否之实也。故策同事者，三术不同也。初，张耳说陈涉以复六国后，自为树党，酈生亦用此说。汉王所以悦者，事同而得失异者，何哉？当陈涉之起也，天下皆欲亡秦，而楚、汉之分未有所定。今天下未必欲亡项也。且项羽力能率从六国，如秦之势则不能矣。故立六国，于陈涉所谓多己之党，而益秦弊也。且陈涉未能专天下之上也，所谓取非其有，以德于人，行虚惠而收实福也。立六国，于汉王所谓割己之有而以资敌，设虚名而受实祸也。此事同而异形者也。]

【译文】

许多事情的趋向虽然很相似，但实际却迥然不同。这并不是事情本身奇特怪异，而是由于时势变化所造成的。用什么来说明这一原因呢？从前，秦朝末年陈胜发动蕲地（今安徽宿县）民众起义，队伍攻占了陈地。陈地的豪

杰父老们建议陈胜说：“将军你披上坚固的铠甲，拿起锋利的武器，率领土卒讨伐无道的暴秦，重新恢复楚国的社稷，以将军你的功劳和德望应该成为帝王。”陈胜征求陈余、张耳两人的意见，他们两人回答说：“将军你怒目张胆，义愤不平，挺身而出，多次历经生命危险却不为自己的生命安全考虑，替天下人清除残暴的君主。现在刚刚攻下陈地便要称王，这就向天下人显示出了自己追求富贵利益的私心。希望将军最好现在不要称王，迅速率兵前进，派人扶立齐、楚、燕、韩、赵、魏六国王室的后代，为自己树立朋党。如果能这样，就用不着在辽阔的原野进行大规模的战斗，讨伐残暴的秦皇，占据咸阳，来号令诸侯，那么你的帝王之业便能成就了。现在你只是在陈地自立为王，恐怕天下人便涣散了。”

等到楚、汉相争的时候，酈食其为汉王刘邦谋划如何削弱楚国的势力，说道：“从前商汤讨伐夏桀，推翻夏朝后封夏桀的后代在杞地（今河南杞县）。周武王讨伐殷纣，推翻商朝以后，封纣王的后代在宋地（今河南商丘县南）。现在秦皇丧失仁德，侵夺了诸侯各国的社稷，残害六国诸侯的后代，使得他们没有立锥之地。陛下你如果真能重新扶立六国诸侯的后代，那么六国君臣以及百姓一定感激陛下的恩德，都会闻风仰慕，愿做大王的臣民。你的恩德与仁义一旦得到推行，陛下就可以称霸诸侯，项羽一定会恭恭敬敬地臣服了。”

张良知道这件事情后，对汉王说道：“如果真的采纳酈食其的计策，那么陛下你的大事将会失败”。汉王说道：“什么道理呢？”张良因此提出八条不可以扶立六国后人为王的理由，他说道：“从前商汤讨伐夏桀，之所以把夏桀的后人封在杞地，是因为他预计能够制夏桀于死命。现在陛下能制项籍于死命吗？这是不可以的第一条；武王攻伐殷纣，马上用特殊的标志把商容的里门标示出来，以示对贤者的尊敬；又把箕子从囚徒队里放出来，整修比干的坟墓。现在陛下你能够去整修圣人的坟墓，标出贤者的里门，到智者的门前去致敬吗？这是不可以的第二条；周武王把殷纣存积在巨桥仓的粮食，储积在鹿台库的钱货，赐给贫穷的百姓。现在陛下你能够把你府库里的粮食，钱财散给穷人吗？这是不可以的第三条；伐殷的战事业已结束，把战车改为普通官车，把兵器倒转，头朝下放置在仓库中，告示天下不再用兵动武去打仗了。现在陛下你能够放弃武装去从事文德化教，不再用兵发动战争了吗？这是不可以的第四条；把战马放到华山的南坡下，告示天下人再不乘马打仗了。现在陛下你能够放马南山而再不用马打仗了吗？这是不可以的第五条；把牛群放归林野，向民众表示不再运输军需、屯聚粮草了。现在陛下你能够做到这一点吗？这是不可以的第六条；况且天下的谋臣说客，别离亲人，离开祖坟，告别朋友故人，来追随你的原因，不过早晚盼望获得一小块封地。现在如果恢复六国的旧秩序，立韩、魏、燕、赵、齐、楚六国的后代，那么天下四方来的谋士说客，一定会各自回归老家去侍奉他们自己的主人，跟他们的亲人团聚，返回他们的朋友故人那里。这样，还有谁来帮你取天下呢？这是不可以的第七条；况且楚国目前是无敌于天下的，你立的六国又被它削弱而去附庸它。只有使楚国的力量弱小时才可如此，否则，楚国强大，六国一定会附庸他。陛下你又如何能使楚国来臣服你呢？这是不可以的第八条。假如你真用了酈食其的计谋，那么你的大事就完了！”这时汉王正在进餐，听了张良的论谈，中止进食，把吃下去的食物吐了出来，大声骂酈食其：“臭儒生，几乎把我的大事都搞糟了！”即刻下达命令，把那些准备为复立

六国的印信销毁。这正是形势与陈涉之时不同所导致的。

[汉献帝时的荀悦说：“确定策略、决定胜负的要则有三，一是“形”，二是“势”，三是“情”。所谓“形”，是指大致对成功与失败、优势与劣势等现实情况所进行的衡量对比。所谓“势”，是指具体事件发生时对当事者前进还是后退时机的把握。所谓“情”，是指当事者内心的情态。因此尽管是策划同一类事情，必须考虑到三个不同的要素。当时，张耳劝说陈胜重新复立六国的后代，为自己树立朋党。酈食其也采用这一主张游说汉王，是因为他认为二者是相类似的事情。可结局是前者可能成功，后者必定失败，这是为什么呢？当时，陈胜起事的时候，天下人都渴望灭亡暴秦，而且楚、汉相争的局面还没有出现。现在，天下人不一定都想灭亡项羽，况且项羽的能力可以统领六国之众，使六国的诸侯都跟随听从于他，像秦朝那样的局势却不可能统领六国。所以扶立恢复六国的诸侯，对于陈胜来说，所谓既增加自己的党援又加速了秦朝的失败。又何况陈胜当时还没有占据全天下的地盘，这正是用不属于自己的东西来给别人施恩德，施舍空头的恩惠却获得真正的利益。对于汉王来说，如果也要这样做的话，这是所谓分割自己的所有去资助敌人，虽设置了虚名却受到真正的祸害呀。以上所说的是相类似的事情却具有不同的情况。]

【按语】

知己知彼，方能百战不殆。决策者运筹帷幄，决胜千里，是建立在对敌我情况分析对比的基础之上的。酈食其简单地效仿商汤、周武王分封亡国之后的历史故事，劝说刘邦扶立六国之后，说明他没有认识到由于时代的不同造成具体情况的差异，因而他的错误结论被张良正确细致地分析结果所否定。

这里举一个与文中相类似的例子。曾经纵横欧洲的拿破仑提倡主动出击，他的战略战术可归纳为“攻势作战”。第一次世界大战以前，法国军队一直模仿着拿破仑的用兵“版本”，提出除“攻击外不知其它”。直到一战开始，法军仍主张：“遇敌即须攻击”，由于当时具体情况已发生变化，那时是机关枪称王的时代，防守者依托阵地发扬火力明显地比运动中占优势，这使法国的“攻击万能论”在战争伊始就碰了钉子。于是法军的作战思想又转变为“防御万能”的军事方针。

到了二战开始后，因循守旧的法军统帅部，还不能正视现代攻击战术的进步，他们把全部的希望寄托在马其顿防线上，结果造成了败军亡国的惨剧。可以看出，法军所犯的 error 和酈食其一样，他们都是单纯以历史上的经验教训为依据，不能根据事物发展的规律对事物现状进行详细研究和分析。但有一点要注意，我们在总结他们的教训时，并不是否认前人的经验，而是要防止不分时间、地点、敌情，我情，一味照搬、复制前人或前次的做法。

【经文】

七国时，秦王谓陈轸曰：“韩、魏相攻，期年不解。或曰救之便，或曰勿救之便，寡人不能决，请为寡人决之。”轸曰：“昔卞庄子方制虎，管竖子止之，曰：‘两虎方食牛，牛甘必争，争必斗，斗则大者伤、小者死。从伤刺之，一举必有两虎之名。’今韩、魏相攻，期年不解，必是大国伤，小国亡。从伤而伐之，一举必有两实。此卞庄刺虎之类也。”惠王曰：“善。”果如其言。

初，诸侯之叛秦也，秦将军邯围赵王于钜鹿。楚怀王使项羽、宋义等北救赵。至安阳[今相州安阳县也]，留不进。羽谓义曰：“今秦军围钜鹿，疾引兵渡河，楚击其外，赵应其内、破秦军必矣。”宋义曰：“不然。夫搏牛

之虻，不可以破虱。[虻喻秦也，虱喻章也。喻今将兵，方欲灭秦，不可尽力与章邯即战也]。今秦攻赵，战胜则兵疲，我承其弊；不胜，则我引兵鼓行而西，必举义矣。故不如斗秦、赵。夫击轻锐，我不如公，坐运筹策，公不如我。”羽曰：“将军戮力而攻秦，久留而不行，今岁饥民贫，士卒半菽[士卒食蔬菜，以菽杂之半]，军无见粮。乃饮酒高会，不引兵渡河因赵食，与并力击秦，乃曰‘承其弊’。夫以秦之强，攻新造之赵，其势必举赵。赵举而秦强，何弊之承？且国兵新破，王不安席，扫境内而属将军。国家安危，在此一举。今不恤士卒而循私，非社稷臣也。”即夜入义帐中斩义。悉兵渡河，沉舟破釜，示士卒必死，无还心，大破秦军。此异势者也。

[荀悦曰：“宋义待秦、赵之弊，与卞庄刺虎事同而势异，何也？施之战国之时，临国相攻，无临时之急，则可也。战国之立，其来久矣，一战之胜败未必以亡也。其势非能急于亡敌国也。进则乘利，退则自保，故蓄力待时，承弊然也。今楚赵新起，其力与秦势不并立，安危之机，呼吸成变，进则定功，退则受祸，此事同而势异也。”]

【译文】

战国时候，秦惠王对陈轸说：“韩国和魏国互相攻伐，战事已一年多了，还没有解除。有人告诉我解救他们比较好，有人告诉我不解救他们比较好。寡人不能决定，希望你为我出个主意。”陈轸回答说：“从前卞庄子要刺杀猛虎，旅舍中有一位童子阻止他说：‘那两只老虎正要吃牛，吃得痛快时必定会引起争夺。如果发生争夺，就必定会争斗。一争斗，那么大老虎便会被咬伤，小老虎便会被咬死。这时你再将那只受伤的老虎刺杀，这样一举必可得到刺杀双虎的名声。’如今，韩、魏两国互相攻伐，战事已连续一年还不停止。这样一定会使大国损伤，小国破灭。那时大王再讨伐受伤的国家，便可一举灭掉两国，这和卞庄刺老虎是一样的道理啊。”秦惠王说：“好。”于是采纳了陈轸的意见，结果完全和陈轸预料一样。

当时，诸侯们反叛秦王朝。秦朝的将军章邯率兵把赵王包围在钜鹿。楚怀王派遣项羽、宋义[楚怀王任命宋义为上将军]等人率兵到北方去解救赵王。出兵之后，行军到了安阳（今山东曹县东），停留不再前进。项羽对宋义说：“现在秦军在钜鹿围住赵王，我们应该尽快地带兵渡河，楚兵从外围攻打进去，赵兵在钜鹿城中作内应，内外夹攻，一定能击破秦军！”宋义说：“不是这样，要拍死牛背上大的虻虫，不可以杀牛身上小的虻虱。（虻虫用来比喻秦王朝，虻虱用来比喻章邯。比喻现在统率军兵是将要灭亡秦朝，而不可以全力与章邯打仗。）现在秦军正在全力地围攻赵国，如果秦军取得胜利，那么就一定会疲惫不堪。我们就正好趁他们的疲惫之际来灭亡秦朝；如果秦军失败，那么我们就直引大军擂鼓长驱西进，这样就一定会实现我们灭秦的大业了！所以为今之计，不如先让秦赵相斗，我们等待取利。若论身披甲冑，手持兵器，冲锋陷阵，我宋义不如你。但坐下来运用谋略，你就不如我宋义了。”项羽说：“您奉命率军全力攻秦，但却久久按兵不肯前进，而且今年收成又不好，百姓穷困，因此我们的士兵都吃杂有豆类的蔬菜，士兵们吃的蔬菜，其中一半参杂着豆类。军中没有半点存粮。尽管这样，您还要饮酒大会宾客，不肯引兵渡河去赵国取得食粮，和他们合力攻打秦军，却说：‘等着趁秦军疲败’。像秦军那样的强盛，攻击新建立的赵国，由情势上看，一定能攻破赵国，赵国破亡而秦朝更加强盛，还有什么秦军疲败的机会可乘！况且我们楚军新近失败，楚怀王坐不安席，把境内全部的兵力全数交属上将

军一人独自统领，国家的安危，就在此一举了。现在上将军不顾念国家，不体恤士卒，而竟徇私[指宋义派自己的儿子去齐国为相]，你不是能够安定社稷的巨子。”于是项羽当晚便闯入宋义的大帐杀了宋义，然后统领全部的军兵渡过漳河。军兵过河之后，便把船敲破，沉入水中，又把饭锅和蒸饭的瓦甑都打碎，用以向士兵表示，如果失败，就没有逃生的希望，因此军士都没有后退之心。于是项羽率军大破秦军。以上所说的是相类似的事情却具有不同的形势和时机。

[荀悦说：“宋义等着秦、赵双方疲惫破败，这件事与卞庄刺虎一事看似相同，其实二者的形势是不同的。为什么呢？在战国时候，临近国家互相攻打，暂时没有危急，当然是可以采取卞庄刺虎的办法。战国时七国已经形成很久了，某个国家并不会因为一次战役的失败而遭致亡国。这种趋势并不能使敌对的国家一下子灭亡。进取则有可能乘机得利，退后则可能保全自己。所以说储存实力以等待时机，趁敌人疲惫破败之时。而当今楚国和赵国是新形成的国家，他们的实力和秦国相比，情势根本不能相提并论，处于这样一个危险的时机，哪怕是一呼一吸这么短的一个时间也会发生很大变化，进取就会取得成功，退后就会遭受祸害。这便是说相类似的事情却存在着不同的形势和时机啊！”]

【按语】

文中所提到的卞庄刺虎的故事，众所周知，俗语又称“坐山观虎斗”，这一故事比喻对别人的相互斗争暂取旁观态度，等到他们两败俱伤的时候，再从中取利。其实，寓言本身有其局限性。二虎相斗，必然会出现一死一伤的结果，但在人事活动中，往往有时出现这样一种情况，即双方相互斗争的结果并非一死一伤，而是一方战胜并吞并或挟持了另一方，其实力得到加强，那么最初旁观的第三方将面临更加强大的敌人。秦末的势态已不同于战国时期，项羽透过事物的表象清楚地认识到事物的本质，秦军一旦战胜赵军，那么秦军的实力将更加强大，己方的处境将更加危险。因此，项羽果断地斩杀宋义，破釜沉舟，大败秦军，章邯归降项羽，项羽的实力进一步加强，从而为推翻秦王朝打下了基础。

在世界现代史上，美国有着传统的孤立主义，一贯奉行“不干涉”，“不卷入”，保持“中立”的外交路线。第一次世界大战期间，战争的双方是以英、法、日等国组成的“协约国”与以德、奥等国组成的“同盟国”。开战以来，美国采取坐山观虎斗的政策，迟迟没有参战。直到战争将要结束时，协约国一方的优势显示出来，它才加入协约国一方时同盟国宣战。参战前，美国打着“中立”的旗号充当双方的“兵工厂”，大做军火买卖，从中渔利。战争结束后，它又以战胜国的地位分享胜利果实。到了30年代，美国通过立法手段，制定中立法，使之成为美国政府遵循的对外政策准则。但是30年代时，经济危机席卷全球，世界处于法西斯侵略扩张的形势之下，形势与第一次世界大战时明显不同，美国对德、意、日法西斯的侵略野心认识不足，仍保持“中立”的态度，以某种绥靖的办法安抚侵略者例如，日本早在30年代初就开始侵略蚕食中国，美国却力图避免与日本发生直接冲突。日本掠夺中国的诸多资源后，军事实力得到加强，它终于在1941年偷袭珍珠港，使得美国的太平洋舰队几乎全军覆没，美国自食“中立”政策的恶果。这一恶果的产生正是由于美国没有认清形势所造成的。

【经文】

韩信伐赵，军井陘，选轻骑二千人，人持一赤帜，从间道升山而望赵军，诫曰：“赵见我走，必空壁逐我，若疾入赵壁，拔赵帜，立汉赤帜。”信乃使万人先行，出，背水阵。平旦，信建大将之旗鼓，行出井陘口。赵开壁击

之，大战良久。于是信弃旗鼓，走水上军。水上军开入之，复疾战。赵空壁争汉旗鼓，逐韩信。韩信等已入水上军，军皆殊死战，不可败。信出奇兵二千骑，共侯赵空壁逐利，则驰入赵壁，皆拔赵旗，立汉赤帜二千。赵军已不能得信等，欲还归壁，皆汉赤帜，而大惊，以为皆已得赵王将矣。遂乱，遁走，赵将虽斩之，不能禁也。于是汉兵乘击，大破之，虏赵军。诸将效首虏，皆贺信。因问曰：“兵法背右山陵，前左水泽。今者反背水阵，然竟以胜，此何术也？”信曰：“兵法不曰：‘陷之死地而后生，置之亡地而后存？’且信非得素拊循士大夫也，此所谓驱市人而战之，其势非置之死地，使人人自为战。令与之生地，皆走，宁尚可得而用之。”

又高祖劫五诸侯兵入彭城。项羽闻之，乃引兵去齐，与汉大战睢水上，大破汉军，多杀士卒，睢水为之不流。此异情者也。[荀悦曰：“伐赵之役，韩信军泜水，而赵不能败，何也？彭城之难，汉王战于睢水之上，士卒赴入睢水而楚兵大胜，何也？赵兵出国，能见可而进，知难而退，深怀内顾之心，不为必死之计；韩信孤军立于水上，有必死之计，无生虑也，此信之所以胜也。汉王制敌入国，饮酒高会，士众逸豫，战心不同。楚以强大之威而丧其国都，项羽自外而入，士卒皆有愤激之心，救败赴亡，以决一旦之命。此汉所以败也。且韩信选精兵以守，而赵以内顾之士攻之；项羽选精兵以攻汉，而汉王以懈怠之卒应之。此事同情异者也”。

故曰：权不可预设，变不可先图。与时迁移，应物变化，计策之机也。]

【译文】

韩信率兵攻打赵国，把军队驻扎在井陘[指太行山要隘井陘口，在今河北省鹿泉市西南十里]。他挑选出两千轻骑精兵，每人拿着一面红色的汉军旗帜，从小路向前，到能够隐蔽埋伏起来可以窥视赵军动静的山坡上，并且特别叮嘱说：“赵军看到我军败退逃走，一定会全巢出动来追击我军，到那时你们快速地冲入赵军的营地，把赵国的旗帜拔掉，换立上我们汉军的旗帜。”韩信于是派遣一万人马先出发，开出营寨之后，背向着河水排开了阵势。等到天亮时分，韩信登上战车，插上大将旗号，设上战鼓，率领另一路人马开出井陘口的隘道，于是赵军打开营门前来迎击汉军，双方对峙交战了很久。韩信诈败，抛弃军旗和战鼓，快速退回到排在水边的军阵之中。排在水边的军队，打开阵势，把他们迎入阵中后，然后又回身与赵军疾战。赵军果然倾巢而出，大家争相掠夺汉军的军旗战鼓，追逐韩信等人。韩信等人已经与水边的队伍会合，军士们个个奋勇争先，拼命作战，一时赵军也不能获胜。韩信最先派出去的两千骑兵，正在等候赵军倾巢出动去追逐韩信，拾取战利品，看到赵军此举，他们于是冲入赵军营垒，把赵军的旗帜全部拔去，竖立起两千面汉军的旗帜。赵军此时无法击败韩信背水为战的军队，更不能俘获韩信等将官，想收兵回营，却看到营帐上全是汉军的红色旗帜，于是大为惶恐，以为汉军已经俘获了赵王和他们的将军了。于是赵军大乱，士兵们纷纷转身逃跑。赵将虽然竭力制止，连杀好多人，但仍然不能阻止他们。因此汉军乘机攻击，大破赵军，俘虏活捉了不少赵国将领和士兵。汉军诸位将领分别把敌人的首级和俘虏等呈现给韩信，然后都向韩信祝贺。有人问他：“兵法上说，排兵布阵，右边应背着山陵，左边应面对川泽，可是这一次将军你却反而背水为阵，竟然靠此打了胜仗，这是什么战术呢？”韩信回答说：“兵法上不是说必须把军队置之死地，士兵才能奋勇作战，然后才可以绝处逢生；把士兵放置在危险的境地才能力争存活，获得胜利’。况且我韩信并没有统

领平素受我训练过而听我调度的将士，这正所谓：‘驱赶着赶集市的人去打仗！’在这样的情势之下，如果不把军队安排在‘死地’，使每个人都为了存活而奋力作战，那么是无法取胜的。现在如果把这些将士们都放置在有可能逃生的地形，他们早就都逃跑了，哪里还能够使用他们呢？”

再举一个例子，汉高祖刘邦劫夺并统领五路诸侯的兵马攻入彭城（今江苏省铜山县，是西楚项羽的都城）。项羽得之这一消息后，便率领军队离开齐国，回师攻伐汉军，与汉军在睢水河边大战。楚军大破汉军，杀死很多汉兵，汉军士卒尸体沉入睢水河，因此河水都被堵塞而不能流动。以上说的是，由于当事者内心的情态不同而造成同类事情出现不同的结果。

[荀悦说：“攻打赵国的那一次战役，韩信把军队布在泜水河边，可是赵军却不能战胜汉军，这是为什么呢？彭城那一次战役的惨剧，汉王率军战斗在河边，士卒因逃跑赴水而死在睢水河中的不计其数，因而楚军大获全胜，这又是为什么呢？赵军开出老巢，看到有前进的可能便前进，知道了困难便后退，胸中包藏着兵败便后退回营的心思，没有下定必死奋战的决心。韩信率领的孤军背向河水为阵，人人都下定了必死奋战的信心，不考虑存活的希望，这便是韩信之所以胜利的原因。汉王制服敌人，攻入楚国都城彭城，饮酒大会宾客，士卒兵丁们也都苟图安乐，缺乏统一的斗志。楚军有强大的威势却丧失了自己的国都，项羽率领他们从外面攻打回来，兵士们人人都带有愤慨激昂的斗志去挽救从前的失败，奔赴国难，以自己的性命来拼一死战，这便是汉军之所以失败的原因。况且韩信选择精兵去抵御赵军，而赵国却派抱有内顾之心的士卒去攻打韩信；项羽选派精兵去攻伐汉军，而汉王却用松懈懒惰的士卒去对付项羽。这正说明同类事情由于当事者内心的情态并不相同而导致了不同的结果。”所以说，权谋是不可能预先设置周全的，机变也是不可能预先谋划出来的，只有做到根据时机的变化而变化，依据事情的发展来变通计划，这才是计策的关键所在啊。]

【经文】

汉王在汉中，韩信说曰：“今士卒皆山东人，歧而望归。及其锋东向可以争天下。”后汉光武北至蓟，闻邯郸兵到，世祖欲南归，召官属计议。耿弇曰：“今兵从南来，不可南行，渔阳太守彭宠，公之邑人；上郡太守，即弇父也。发此两郡，控弦万骑，邯郸不足虑也。”世祖官属不从，遂南驰，官属皆分散。[议曰：归师一也，或败或成，何也？对曰：孙子云：“归师勿遏。”项王使三王之秦，遏汉王归路，故锋不可当。又孙子称：“诸侯自战其地为散地。”光武兵从南来，南行入散地，所以无斗志而分散也。故归师一也，而一成一败也。]

后汉李傕等追困天子于曹阳。沮授说袁绍曰：“将军累世台辅，世济忠义。今朝廷播越，宗庙残毁。观诸州郡，虽外托义兵，内实相图，未有忧在社稷恤人之意！且今州城粗定，兵强士附。西迎大驾，即定邺都，挟天子而令诸侯，畜士马以讨不庭，谁能御之？若不早定，必有先之者。夫权不失机，功不厌速，愿其图之。”绍不从。魏武果迎汉帝，绍遂败。梁武帝萧衍起义兵，杜恩冲劝帝迎南康王，都襄阳，正尊号，帝不从。张弘策曰：“今以南康置人手中，彼挟天子以令诸侯，节下前去，为人所使。此岂岁寒之计耶？”帝曰：“若前途大事不捷，故当兰艾同焚；若功业克建，谁敢不从？岂是碌碌受人处分于江南，立新野郡以集新附哉？”不从。遂进兵，克建业而有江左。

[议曰：挟天子以令诸侯，其事一也，有以之成，有以之败，何也？对曰：天下者非一人之天下也，肆行凶暴，继体不足以自存；人望所归，匹夫可以成洪业。夫天命底止唯乐推，有自来矣。当火德不竟，群豪虎争，汉祚虽衰，人望未改，故魏武奉天子以从人欲，仗大顺以令宇内，使天下之士委忠霸图。《传》曰：“求诸侯莫如勤王。”斯之谓矣。齐时则不然，薄天思乱，海水群飞，当百姓与能之秋，属三灵改卜之日，若挟旧主，不亦违乎？故《传》讥苻弘欲兴天之欲坏，而美蔡墨雷乘乾之说。是以前事一也，有以之成，有以之败也。]此“情”与“形”、“势”之异者也。随时变通，不可执一矣。

[诸葛亮曰：“范蠡以去贵为高，虞卿以舍相为功；太伯以三让为仁，燕咼以辞国为祸；尧、舜以禅位为圣，考、哀以授贤为愚；武王以取殷为义，王莽以夺汉为篡；桓公以管仲为伯，秦王以赵高丧国。此皆以趣同而事异也。明者以兴治，暗者以辱乱也。]

【译文】

汉王在汉中的时候，韩信替他谋划道：“现在你统领的士卒都是来自崤山以东的人，他们都踞着脚向东方张望，盼望能东归回乡，趁着这股锐不可挡的气势，率军东进可以争取天下了。”东汉光武帝刘秀率军向北行进到蓟地（今北京市西南），听说邯郸方面的军队开到，刘秀便想要撤军南归，他召集官员谋士商量这件事情。耿弇说：“现在我们的队伍从南边开来，是不可以再南归的。渔阳太守彭宠是你的老乡，上郡太守正是我的父亲，派集这两郡的士兵，可达上万人马，那样，邯郸方面攻来的军队是不值得担心的。世祖的官员们不听从这一建议，于是刘秀率兵南归，官员谋士们也都各自解散了。

我认为，撤退军队是一样的，但是有的军队因此失败，有的部队因此而成功，这是为什么呢？回答是：孙武说：“对正向其本国撤退的敌军，不要去拦阻它。”项羽派遣章邯、司马欣、董翳三人到秦地来阻挡汉王的归路，所以汉军回师的气势锐不可挡。可是孙武又说过“诸侯在自己的领地上与敌人作战，这样的地区叫散地。”光武帝刘秀的人马从南方北上，又退回南方，这就是说进入了散地，所以官员谋士们都没有了斗志而最终解散了。所以说撤退军队虽属同一事情，但是前者成功，后者却失败。

东汉末年李傕追劫汉献帝，把献帝围困在曹阳（今河南陕县西）。沮授劝袁绍说：“将军你祖上四代都位居三公，世代全都奉行忠义的美德。现在天子四处流亡，国家的宗庙遭到摧残毁坏。我看到各州各郡的军阀，虽然对外声称自己是义兵，内心中实际上各有图谋，并没有忧国忧民的想法。况且现在将军已基本平定冀州地区，兵强马壮，将士听命。你率军向西进发迎接皇上的銮驾，然后随即把国都定在邺都，挟持天子，以他的名义来号令各路诸侯，招兵买马来讨伐那些不服从朝廷的叛逆，如果这样的话，还有谁能抵御你呢？假如不及时定夺，一定会有人抢先下手。要知道计谋的实行是不应错过时机的，功绩要尽可能快速地去完成。希望你尽早谋取。”袁绍没有听从沮授的建议。后来魏武帝曹操果然迎取汉献帝到了自己那里，袁绍因此而失败。南北朝时，梁武帝萧衍举义兵起事，杜思冲劝说他前去迎取南康王（南康王指萧宝融，南齐朝的和帝。南康，现在江西赣州市），定都襄阳，以使尊号正当，梁武帝没有听从他的建议。张弘策说：“现在如果把南康王放弃于别人的手中，那他就可以挟持天子来号令诸昏，那么将军你就得前往称臣，被别人号令。这难道是乱世之时的打算吗？”梁武帝说：“假如我们的前途

事业不能获得胜利成功的话，那么就应当像兰花与艾草一起被烧掉那样，与敌人同归于尽；假如我们能够建功立业，又有谁敢不听从我们呢？难道只是平庸无能地在江南听从别人的号令，占据新野郡来聚集新来投靠归附的人吗？”萧衍不听张弘策出的主意，于是进兵攻克了建业，从而占据长江以南的广大地区。

[挟持天子以他的名义来号令诸侯，在中国历史上发生过多。这虽属同一类事件，但有的成功，有的却失败，这是为什么呢？因为天下不是哪一个人的天下，统治者如果肆无忌惮地施行残暴的统治，即使应该是他继位称帝，他也不可能保全自己；如果一个人能使天下百姓众人敬仰归附，那么即使他是一个很普通的匹夫也可以成就帝王之业。天道的运行困顿停滞的时候只有改朝换代，自古以来就是这样的。当年汉室衰弱的时候，各路诸侯豪杰像老虎一样争夺天下。汉朝皇帝的地位虽然已经衰微，但是汉天子在人们心中的威望还是很高的，其威信并没有因朝政衰微而改变，因此魏武帝曹操尊奉天子汉献帝来顺从众人的心意，仰仗礼教法制的准则来号令天下，使得普天下的士人都托身投靠前来尽忠，因此魏武帝成就了一番霸业。《左传》中说：“向诸侯求援不如为王室尽力。”说的正是这个道理啊。南齐却不是这样了，普天下的人都在琢磨着反叛作乱，四海不靖，国家不安宁，这正当百姓归附有能耐者的时候，处于天神、地祇、人鬼三灵另行选择人君的日子，假如挟持尊奉原来的君主，难道不是违备了时代发展的潮流吗？所以《左传》中讥讽衺弘想恢复周天子的地位是错误的作法，《左传》赞成使用龟筮占卜的方法来说明雷乘乾的道理。所以说挟持天子以号令诸侯虽然是同一类事件，但是有的因此成功，有的却因此而失败。]

以上所说的是当事者内心的情态，当时具体情况和事情发展的趋势三者都不相同的一类事件。所以说要随着时间的迁移变化来变更自己的行为，不能固执不知变通啊！

[诸葛亮曾经说：“范蠡因为能抛弃富贵而名扬天下，虞卿把丢弃相印做为一种功绩；太伯由于三次让位被视之为仁义，战国时燕国易王的儿子燕哱由于把国家的大权交给别人而遭致祸乱；尧舜二帝由于禅让王位而被人们尊为圣人，汉孝哀帝由于任用所谓的贤人[指王莽]而被人们视为愚蠢；周武王由于推翻殷朝的统治被称作正义之举，王莽由于篡夺西汉政权而被认为是篡权夺位；齐桓公因为重用管仲而称霸于春秋，秦二世因为重用赵高而亡国。以上所举的这些例子都是说许多事情的表向虽然类似，但是它的形势发展却迥然不同。明见的人能取得兴盛安定，愚蠢的人只能招至屈辱祸乱。”]

【按语】

在政治斗争和军事斗争中“挟天子以令诸侯”这一策略被人们多次采用，但是有时借此而成功，有时却又因此而失败。作者从万事万物随时变易的哲学角度出发，说明了由于“情”、“形”、“势”的不同而造成了成功与失败的相反结局。

“挟天子以令诸侯”这一策略论其实质属于三十六计攻战计中的“借尸还魂”计。中国历史上，每当改朝换代的时候，称霸于一方的诸侯，往往挟立亡国的君主或其后代，表面上看是用武力支持他们，其实是企图控制利用他们来实现自己的目的。正如“借尸还魂”计所云：“有用者，不可借；不能用者，求借”，即是说所要利用的，必须是那些已经没有能力和作为的亡国之主。因为，这些没有能力的亡国之主第一容易被自己控制，第二又可利用他的旗号来号召一些支持者，第三还可利用他的名义去讨伐自己的对手。魏武帝曹操之所以能成就一番事业，其中一个重要原因就是因为他所挟持的汉献帝

徒有天子的虚名，而没有天子的权力。相反，那些尚有一定实力的君王，是不可加以利用的，否则，控制不了他，反而会被他操纵。梁武帝萧衍之所以没有采纳杜思冲的建议，其中一个重要原因就是南康王萧宝融割据一方，具有一定的实力和号召力，假如萧衍把萧宝融迎接来，那么萧衍很可能被萧宝融控制。“借尸还魂”的实质是指利用一切可以利用的东西，来实现自己的意图。

我们再举一个世界现代史上的例子作为“借尸还魂”计的佐证。联合国自成立以来的很长一段时间一直被美国所操纵，美国多次打着“联合国”的旗号干涉别国内政。例如五十年代初美国操纵联合国安理会通过谴责北朝鲜的决议，并打着“联合国军”的旗号，纠集十五个帮凶国家入侵朝鲜，这个事例便属于“挟天子以令诸侯”策略的典型。

卷八

钓情二二

在封建制度下，任何美好的政治理想都必须经过君主的认可才有实施的可能，因而取得君主的信任是实现自己人生价值的先决条件。所谓“钓情”，钓的就是君主的隐情。尽管君心难测，但其喜怒好恶总会在一定条件下显露出来，游说者要善于营造足以导致君主泄露其情的环境条件，然后察言观色，投其所好，从而达到自己的目的。

【经文】

孔子曰：“未见颜色而言谓之瞽”，又曰：“未信则以为谤己。”孙卿曰：“语而当，智也，默而当，智也。”尸子曰：“听言，耳目不惧，视听不深，则善言不往焉。”是知将语者，必先钓于人情，自古然矣。

韩子曰：“夫说之难也，在知所说之心可以吾说当之。说之以厚利，则见下节而遇卑贱，必弃远矣[所说实为厚利则阴用其言而显弃其身，此不可不知也]。说之以名高，则见无心而远事情，必不收矣[所谓实为名高而阳收其身而实疏之。此不可不知也]。事以密成，语以泄败，未必其身泄之也，而说及其所匿之事，如是者身危[周泽未渥也，而语极知，说行而有功则德亡，说不行而有败则见疑，如是者身危]。贵人有过端，而说者明言善议以推其恶者身危。贵人或得计而欲自己为功，说者与知焉则身危。强之以其所不为，止之以其所不能已者身危。”又曰：“与之论大人，则以为间己，与之论细人，则以为粥权。论其所爱，则以为借资，论其所憎，则以为尝已。顺事陈意则曰怯懦而不尽，虑事广肆，则曰草野而居侮，此不可不知也……彼自智其计，则勿以其失当之，自勇其断，则勿以其敌怒之。”[凡说须旷日弥久，周泽而不疑，交争而不罪，乃明计利害，以致其功。直指是非，以饰其身。以此相持，此说之成也。]

荀悦曰：“夫臣下所以难言者，何也？言出乎身则咎悔及之矣。”故曰：举过揭非，则有干忤之咎，劝励教诲，则有挟上之议。言而当，则耻其胜己也，言而不当，则贱其愚也。先已而同，则恶其夺己明也，后已而同，则以为从顺也。违下从上，则以为谄谀也，违上从下，则以为雷同也。言而浅露，则简而薄之，深妙弘远，则不知而非之。特见独智，则众恶其盖己也，虽是而不见称，与众同智，则以为附随也，虽得之不以为功。谦让不争，则以为易容，言而不尽，则以为怀隐，进说竭情，则以为不知量。言而不效，则受其怨责，言而事效，则以为固当。利于上不利于下，或便于左则不便于右，或合于前而忤于后，此下情所以常不通。仲尼发愤，称“予欲无言”者，盖为语之难也。何以明其难也？

昔宋有富人，天雨坏墙，其子曰：“不筑，且有盗。”其邻人亦云。暮而果大亡，其家智其子而疑邻人之父。郑武公欲伐胡，乃以其子妻之，因问群臣：“吾欲用兵，谁可伐者？”关其思曰：“胡可伐。”乃戮关其思，曰：“胡，兄弟之国也，子言伐之，何也？”胡君闻之，以郑为亲己而不备郑，郑人袭胡，取之。此二说者，其智皆当矣，然而甚者为戮，薄者见疑，非智之难也，处智则难。

卫人迎新妇，妇上车，问：“驂马，谁马也？”御曰：“借之。”新妇

谓仆曰：“拊骖，无苦服。”车至门，拔教：“逆母，灭櫓，将失火。”入室，见白，曰：“徙牖下，妨往来者。”主人大笑之。此三言，皆要言也，然而不免为笑者，早晚之时失矣。此说之难也。

【译文】

孔子说：“不看对方脸色就冒然开口说话，就叫做瞎子。”他还说：“还没有取得对方信任，就冒然提意见，就会被认为是毁谤。”（译者按：这是孔子弟子子夏的话。原文为：“信而后谏，未信，则以为谤己也。”见《论语·子张》，著者记忆有误）荀子说：“该讲话的时候，讲话恰到好处，这就是智慧，不该讲话的时候则保持沉默，这也是智慧。”尸子说：“听别人讲话的时候，耳目不专注，精神不集中，这时候，就不要向他讲什么有价值的话。”从这些先贤的话中，我们可以明白，凡是要游说君主的人，一定要先摸清对方的态度，自古以来成功的游说者都是这样做的。

韩非子曾经说过：“游说者的困难在于，要了解你所要游说的对象的心理，然后才可以用我的话去顺应他。如果用厚利去游说他，就会被认为是志节卑下，那么他就会用卑贱的待遇对待你，你必然会被弃掷疏远了。[其实，你所游说的对象实际上是贪图厚利的，只不过为了掩饰自己的贪，才暗中采纳你的建议却公开地疏远你本人，这是不能不明白的。]如果你用清高的名声去游说他，就会被认为是头脑冬烘，离人情事理太远，必然不会采纳你的意见。[你游说的对象如果实贪厚利，而却要获取清高的名声，就在表面上亲近你，实际上却疏远你，这也是不能不明白的。]事情因保守机密而成功，而游说者往往由于泄露了君主的机密而失败。这倒未必是他有意识的要泄露，而是由于无意中触及了君主隐秘的事，象这样就会有生命危险了。[这是由于君主与游说者之间的恩泽情分未达到亲密深厚的程度，而游说者却要尽其所知来讲极知心的话，即使意见被采纳而且也收到了成效，他也不会认为这是你的功劳，如果不采纳你的意见，或采纳了而事情却办糟了，你就会受到猜疑，这样也就会有生命危险了。]贵人有了过失，你却明白无误地用大道理来推究他的过错，这样也会有生命危险。贵人自认为有良谋善策，要独自建功，而游说者却预先知道了那个计谋，就会有生命危险。勉强君主做他不愿意做的事，企图制止君主正在做的事，也会有生命危险。韩非子还说：“如果与君主议论他的大臣，他就会认为你是在离间他们的君臣关系，如果向君主推荐他身边的亲信小人，他就会怀疑你出卖他的权势。称颂他所爱的人，会被认为要拿他本人做靠山，批评他所憎恶的人，则会被认为是试探他的态度。如果顺君主之意略述其事来陈说已见，会被认为畏怯懦弱，不敢坦诚进言而有所保留。但如果多方面的思考，放言直陈己见，毫不保留，则又被认为是粗野而傲慢。这也是不能不明白的。如果他自认为聪明，计谋高明，就不要指责他的失误，使他感到窘迫，如果他为自己的果断敢为而自负时，就不能指责他的过错而惹他发怒。”[凡游说君主，须待旷日弥久，恩泽感情已经亲切深厚之后，讨论再深微也不会受到猜疑，互相争论也不会受到怪罪，这时才能明白地阐述利害关系，以达到成功的目的。直言指出其是非对错，来修饰完善他本人的素养，有了这样的凭借之后才会有游说的成功。]

荀悦说：“臣下难以向君主进言的根本原因是什么呢？话一出口，便有生命之忧，灾祸也就跟着来了。”所以人们说指摘君主的过失，就会有冒犯尊严、违逆君命之罪，劝戒勉励教诲君主，便会受到威逼君上的责难。你说得对，他就会因你强过他而感到耻辱，你说得不对，他就会认为你愚蠢而看

不起你。相同的意见，你比他说得早，他会认为你有意显示比他聪明而忌恨你，而你若在他之后发表相同的看法，他又会认为你是顺风使舵，毫无主见。违背下级而顺从上级，会被认为是阿谀奉承，违背上级顺从下级，又会被认为随声附和。与大伙说一样的话，就会被看作是从俗，发表与众不同的独到之见，又会被认为是企图独占美名。话说得浅显直露，则被认为浅薄而受到轻视，而讲深妙宏远的大道理，则因听不懂而非难你。有特立杰出的独到见解，众人就会因你超过了他们而痛恨你。即使他们私下认为讲的对也绝不会被他们所称赞。与大家相同的见解又会被认为是随众从俗，即使有成效也不被承认。言语谦让不争则被认为智力贫乏，言而不尽被认为是有意留一手，而你若言无不尽又被认为不识时务。说了不见成效，就会受到怨恨责难，说了之后见到成效，则又认为本来就事该如此。有利于上的话必不利于下，有利于这一方面的必不利于那一方面，与前边的利益相附就会与后边的利益相违，这就是臣下之情难于上通君主的原因啊！孔子曾激愤地说：“我打算不再说什么了。”就是针对游说者这种难处而发的。怎么知道这种难处呢？

过去宋国有一位有钱人家，由于连降大雨，冲倒了院墙，儿子说：“不赶快把墙垒起来，就会有盗贼进来偷窃。”他家的邻居也这样说，夜里，家中果然被盗，失去了大量财产。有钱的人家认为他家的儿子聪明，却怀疑邻居的父亲是盗贼，偷走了他家的财产。郑武公要讨伐胡人，却把自己的女儿嫁给胡人首领，并故意问群臣：“我想动用军队，你们说哪个国家该是讨伐的目标？”有个叫关其思的臣子说：“胡人可以做我们讨伐的目标。”郑武公便杀掉关其思并声言：“胡人，乃是兄弟般的邻邦，你却说可以讨伐，是什么意思？”胡人的国君听到后，认为郑国亲近自己而不再防备郑国，郑国的军队便对胡人发动突然袭击，攻取了他们的国家。富人的邻居与关其思的话都对，然而严重的结果是被杀，轻微的结果是受怀疑，可见使人感到为难的并不是聪明或不聪明，而是如何使用这种聪明。

卫国的一户人家娶新媳妇，新娘子上车后问仆人说：“车辕两边的骏马，是谁家的？”赶车人回答说：“是借来的。”新娘子便对仆人说，抽打那两边的骏马，不要累坏驾辕的服马。”车来到夫家的门口，就立即催促：“接婆母出来，灭掉楼上灯火，防止发生火灾。”进入新房后，看到舂米石臼，就说：“移放到窗子下边去，在这里会妨碍人们来往。”引得新郎家里的人大笑。新娘子的三句话都很中肯，却不免遭受嘲笑，其原因是说的时机不当。这就是说话的难处。

【经文】

说者知其难也，故语必有钓，以取人情。何以明之？

昔齐王后死，欲置后而未定，使群臣议。薛公田婴欲中王之意，因献十珥而美其一，旦日因问美珥所在，因劝立以为后，齐王大悦，遂重薛公。此情可以物钓也。

申不害始合愈韩王，然来知王之所欲也，恐言而未必中于王也。王问申子曰：“吾谁与而可？”对曰：“此安危之要，国家之大事也，臣请深维而苦思之。”乃微请赵卓、韩晁曰：“子，皆国之辨士也，夫为人臣者，言何必同？尽忠而已矣。”二人各进议于王以事。申子微视王之所悦，以言于王，王大悦之。此情可以言钓也。

吴伐越，越栖于会稽，勾践喟然叹曰：“吾终此乎？”大夫种曰：“汤系夏台，文王囚羑里，重耳奔翟，齐小白奔莒，其卒霸王。由是观之，何遽

不为福乎？”勾践既得免，务报吴。大夫种曰：“臣观吴王政骄矣，请尝之。”乃贷粟以卜其事。子胥谏勿与，王遂与之。子胥曰：“王不听谏，后三年，吴其墟矣！”太宰嚭闻之，谗曰：“伍员貌忠而实忍人。”吴杀子胥，此情可以事钓也。

客以淳于髡见梁惠王，惠王屏左右，再见之，终无言，王怪之，让客。客谓淳于髡，髡曰：“吾前见王，王志在驰逐，后复见王，王志在音声，是以默然。”客具以报王，王大骇曰：“淳于先生，诚圣人也。前有善献马者，寡人未及试，会生来。后有献讴者，未及试，又会生至。寡人虽屏人，然私心在彼。”此情可以志钓也。

智伯从韩魏之君伐赵，韩魏用赵臣张孟谈之计，阴谋叛智伯。张孟谈因朝智伯，遇智果于辕门之外。智果入见智伯，曰：“二主殆将有变，臣遇张孟谈，察其志矜而行高，见二君色动而变，必背君矣。”智伯不从，智果出，遂更其姓曰辅氏。张孟谈入见赵襄子曰：“臣遇智果于辕门之外，其视有疑臣之心。入见智伯而更其族，今暮不击，必后之矣。”襄子曰：“诺！”因与韩魏杀守堤之吏，决水灌智伯军，此情可以视钓也。

殷浩仕晋，有盛名，时人观其出处，以卜江左兴亡，此情可以贤钓也。[《吕氏春秋》曰：“夫国之将亡，有道者先去。”]

《铃经》曰：“喜，色洒然以出；怒，色麤然以侮；欲，色然以愉；惧，色惘然以下；忧，色瞿然以静。”此情可以色钓也。[《易》曰：“将叛者，其辞惭，中心疑者，其辞支。吉人之辞寡，躁人之辞多。诬善之人，其辞游，失其守者，其辞屈。”《周礼》五听：一曰辞听，辞不直则烦；二曰色听，色不直则赅；三曰气听，气不直则喘；四曰耳听，耳不直则惑；五曰目听，目不直则眊然。]

由是观之，夫人情必见于物。[昔者晋公好色，骊姬乘色以壅之。吴王好广地，太宰陈伐以壅之。桓公好味，易牙蒸子以壅之。沉冥无端，甚可畏也。故知人主之好恶，不可见于外。所好恶见于外，则臣妾乘其所好恶以行壅制焉。故曰：人君无意见则为下饵。此之谓也。]能知此者，可以纳说于人主矣。

【译文】

由于游说君主者知道游说之难，所以游说之前必须先行试探，以了解君主的态度。怎么知道是这样呢？

过去齐威王的王后死了，打算册立新的王后但还未拿定主意，便交给群臣商议。薛公田婴想要符合威王心意，便借机献上十副耳环，其中有一副尤其精美，第二天暗中了解这副精美的耳环戴在了哪位夫人的耳朵上，便建议威王册立这位夫人为王后。齐威王非常高兴，于是薛公田婴从此受到重用。这说明君主的爱憎可以用物事试探出来。

申不害刚开始受韩王信任的时候，还未弄清韩王的真实意图，怕所言未必能合韩王之意。韩王问申不害：“我与哪个国家结盟才更好呢？”申不害回答说：“这是关系到国家安危的重大问题，请允许我深思熟虑之后再昏答。”于是私下悄悄地对赵卓、韩晁说：“你们二位先生都是能言善辩之士，但作为君主的臣子，所说何必都与君主意见相同？只要尽自己的忠心就行了。”二人便分别向韩王陈述了自己的意见，申不害暗中观察哪个人的意见韩王听得高兴，然后向韩王进言，韩王非常满意。这说明君主的好恶可以用话语来试探。

吴国战败了越国，越王勾践被困于都城会稽（今浙江绍兴），勾践感慨

万分，叹息说：“我真的要命丧于此了吗？”大夫文种安慰他说：“当年商汤被夏桀囚禁在夏台，周文王被商纣囚禁在羑里，晋文公重耳为公子时，受到骊姬的谗害，出逃戎狄，齐桓公为公子时曾到莒国避难，但最后都成就了王霸之业。由此看来，你今天的处境，怎么能知道不是将来转祸为福的开端呢？”勾践在获得吴王夫差的赦免后，决心向吴国报仇雪耻。大夫文种献计说：“据我观察，吴王在政治上已经非常骄横了，请你让我试探一下。”于是就用向吴国借粮来试探吴王的态度。伍子胥劝吴王，不要借粮给越国，可是吴王不听，硬是借给了越国粮食。伍子胥说：“大王不听我的劝阻，今后三年之内，吴国必然成为一片废墟。”太宰伯嚭听了这话后，向吴王进谗言说：“伍员（子胥）外貌忠厚，实际上是个残忍的人。”吴王于是便杀了伍子胥。这说明君主的态度可以借某一事端来试探。

梁（魏）惠王的一位宠臣把策士淳于髡推荐给惠王，惠王屏却左右亲信，单独接见淳于髡两次，但淳于髡始终没说一句话。惠王感到奇怪，责备推荐淳于髡的那位宠臣，那位宠臣转告了淳于髡。淳于髡说：“我第一次见梁王，梁王内心在想着骑马驰骋；第二次见梁王，梁王内心在想着欣赏音乐，所以我才沉默不言。”宠臣把这话上报给梁王，梁王大惊道：“淳于先生真是圣人啊！第一次接见他的时候，恰好有人来献好马，我还未来得及试骑，淳于先生就来了。第二次接见他的时候，又有献歌手的，我还没来得及听，正巧淳于先生又到了。我当时虽然屏退左右亲信，然而心思确实不在这里。”这说明君主的态度可以从他的神情探测出来。

晋国末年，权臣智伯率领韩、魏两家讨伐赵襄子。韩、魏听从了赵襄子的家臣张孟谈的策动，暗中图谋背叛智伯。张孟谈借机要面见智伯，在营门外遇到智果。智果人见智伯说：“韩、魏两家恐怕有背叛的可能。我在营门外遇到张孟谈，见他态度傲慢，走路时脚抬得老高，见韩、魏二君脸色不正常，一定是要背叛你。”智伯不听智果的告戒。智果出来后，便改智姓为辅氏。张孟谈人见赵襄子，报告说：“我在营门外遇到智果，看到他眼里有怀疑我的神态。待到见过智伯后却改变了他的族姓，今天夜里若不发动进攻，就来不及了。”赵襄子说：“好吧。”便与韩、魏两家一起杀死守卫堤防的军官，放水冲灌智伯的军队。这说明人的态度可以从眼神中探测出来。

殷浩在晋朝做官，名声很大。当时人们用他出来做官还是辞官隐居来预测东晋的兴亡。这就是说，通过智者的态度就能预测到未来的结局。[《吕氏春秋》]说：“国家将要灭亡的时候，有道德的人就会事先离开朝廷。”]《玉铃经》上说：“内心高兴，脸色就显得轻松；心中生气，脸色就变得轻慢；心存私欲，脸色就露出轻薄；心怀恐惧，脸色就现出畏葸；心有忧思，脸色就现出静穆。”这就是说，内心的情感可以从脸上揣测出来。

[《易经》]说：“即将背叛的人，他的话中必流露愧疚；内心疑惑不定的人，他的话必然散乱无章；贤德的人话少，浮躁的人话多；诬蔑诽谤好人的人，他的话一定虚浮不实；失去操守的人，他的话必定不会理直气壮。《周礼·秋官·小司寇》关于断狱有五听的说法，一是根据他的话来判断，其心不正，言语必然烦乱；二是根据脸色判断，心术不正则必因惭愧而脸红；三是根据呼吸来判断，其心不正呼吸必然气喘；四是根据犯人听别人说话的反映来判断，其心不正，听别人说话则精神不集中；五是根据犯人的眼神来判断，其心不正，则眼神散乱。]

由此可以知道，人的内心情感，一定会从其言谈神色上显示出来。[从前，

晋献公好色，骊姬就凭借其美貌来蒙蔽他；吴王夫差喜欢扩充土地，太宰伯嚭就建议发动战争来蒙蔽他；齐桓公喜欢美味，易牙就把自己的儿子杀了，把头煮熟给他享用，以达到蒙蔽他的目的。人臣蒙蔽君主的手段真可谓隐晦诡秘，无奇不有，令人毛发耸然。由此可知，君主的好恶不可流露在外，如果好恶表露在外，那么臣子仆妾就会因其好恶来蒙蔽、挟制君主。所以说君主无意中显露出来的好恶，就会成为臣下诱惑、蒙蔽、挟制君主的钓饵。]

能够明白这些道理的人，就可以向君主进行游说了。

【按语】

游说的学问，就是推销自我的学问。本篇用大量篇幅讲游说之难，可见游说需要专门的学问和技巧。历史上成功的游说者无一不是在游说技巧上下过大力气的。齐国孟尝君的门客冯缓，为了试探孟尝君的客人之量，曾三次弹铗作歌，最后才为孟尝君焚毁借据，买回仁义的美名；魏国信陵君的门客侯嬴，故意在市场上和屠狗者朱亥攀谈，以观察信陵君礼贤下士是否出于诚恳，最终为信陵君策划了窃符救赵的壮举。著名辩士苏秦，初出茅庐时，由于不懂这种学问技巧，故游说秦王时，“黑貂之裘弊，黄金百斤尽”而灰溜溜地回到家里，受到父母妻嫂的冷遇，而当他经过“头悬梁，锥刺骨”的发愤研讨后，再次游说列国，终于昂然佩六国相印，荣归故里。这样的事例，是史不绝书的。

游说成功的关键是在于准确把握游说对象的心理状态，说话的时机和分寸，这是缺一不可的。否则尽管出于忠心，话本身不错，也还是会有杀身之祸。

当然，这都是封建专制时代的事了。今天不会再有游说失败有招至杀身之祸的事了。但游说对方、推销自我仍然须有技巧是无疑的。公司中的雇员不懂这种技巧就可能被雇主解聘；机关中的下属，不懂这种技巧，就可能受到上司的冷遇；公关人员不懂这种技巧就无法打开局面；融资经理不懂这种技巧就无法使贷方慷慨解囊。商场即是战场，在商战中，不懂这种技巧就会被对手挤垮。所以“兵不厌诈”，运用一定的谋略，施展一定的手段以“钓情”，即摸清对方的真实态度是十分必要的，这并不违背公平竞争的原则。反之，不讲策略，不讲技巧，盲人瞎马，仅凭主观随意性去与对方周旋，只能碰得头破血流。而且这并不能显出你的忠厚或清高，只能说明你的愚蠢，即人们俗称的“呆鸟”。

诡信二三

在特定的情况下，诡诈即是忠信。为什么这样说呢？首先信分大小，因而做事要弃小信而守大信。其次人分敌我，对敌守信就是对己之不忠。要忠于自己的国家利益，就必须对敌方使用诡诈。

【经文】

[议曰：“代有诡诈反为忠信者也。”抑亦通变，适时所为、见机而作而不俟终日者。]

【译文】

[有这样一种说法：“世上有一种诡诈，反而被认为是忠实诚信的。”这就是所谓通权达变的智慧。抓住适当的时机，大胆去做，不要今日等明日，终成蹉跎。]

【经文】

孔子曰：“君子贞而不谅。”又曰：“信近于义，言可复也。”由是言之，唯义所在，不在信也。[议曰：微哉！微哉！天下之事也，不有所废则无以兴。若忠于斯，必不诚于彼，自然之理矣。由是观之，则我之所谓忠，则彼之所谓诈也。然则忠之与诈，将何所取定哉？抑我闻之：夫臣主有大义，上下有定分，此百代不易之道也。故欲行忠，观臣主之义定；欲行信，顾上下之分明。苟分义不愆于躬，虽谄而不正可也。]何以明之？

叶公问孔子曰：“吾党有直躬者，其父攘羊而其子证之。”孔子曰：“吾党之直者异于是，父为子隐，子为父隐，直在其中矣。”

楚子围宋，宋求救于晋。晋侯使解扬如宋，使无降楚，曰：“晋师悉起，将至矣。”郑人囚而献诸楚，楚子厚赂之，使反其言。许之。登诸楼车，使呼宋人而告之，遂致其君命。楚子将杀之，使与之言曰：“尔既许不谷而反之，何故？非我无信，尔则弃之，速即尔刑！”对曰：“臣闻之，君能制命为义，臣能承命为信。信载义而行之为利，谋不失利，以卫社稷，民之主也。义无二信，信无二命。君之赂臣，不知命也。受命以出，有死无殒，又何赂乎？臣之许君，以成命也。死而成命，臣之禄也！寡君有信臣，下臣获考，死又何求！”楚子舍之以归。

[韩子曰：“楚有直躬者，其父窃羊而证之，令尹曰：“必杀之！”以为直于君而曲于父，执其子而罪之。由是观之，夫君之直臣，父之暴子也。鲁人从君战，三战三北，仲尼问其故，对曰：“吾有老父，死莫之养也。”仲尼以为孝，誉而用之。以是观之，夫父之孝子，君之北人也。故令尹诛而楚奸不止，闻仲尼赏之，鲁人易降。此上下之利，若是其异也，而人主兼誉匹夫之行，而求致社稷之福，必不几矣。]

颜率欲见公仲，公仲不见。颜率谓公仲之谒者曰：“公仲必以率为伪也，故不见率。公仲好内，率曰好士。公仲蓄于财，率曰散施。公仲无行，率曰好义。今以来，率且正言之而已矣。”公仲之谒者以告公仲，公仲遽起而见之。[议曰：语称“恶讦以为直”者，《易》曰“君予以遏恶扬善。”若使颜率忠正，则公仲之恶露。故颜率作伪，公仲之福。]

【译文】

孔子说：“君子讲大信，却不讲小信。”孔子还说：“所守的诺言符合道义，就可以履行诺言。”（译者按，这是孔子的弟子有子的话，作者这里

误记，原文见《论语·学而》)由此看来，应当只看是不是符合道义，不一定非要讲求信守诺言。[赵子说：玄妙啊，玄妙啊！这天下的事情。如果该罢废的不罢废，那么该兴盛的也就不能兴盛了。如果你忠于这个人，就一定对那个人不忠诚。这是不待证明的道理。由此看来，从这个人的角度来看是忠，从那个人的角度来看就是诈。那么，忠与诈又该如何界定和评判呢？然而我听说过这样的道理：臣子与君主的关系有公认的大义，上下级之间的关系有明确的职分，这是百代不变的大道理。所以，要行忠义，就看是否符合君臣之大义，要行诚信，就看是否符合上下级的职分。如果职分和大义不亏于身，即使使用橘诈而不那么正大光明的手段也是可以的。]怎么能说明这个道理呢？

叶公曾对孔子说：“我的乡里有个坦白直率的人，他父亲偷了羊，他便告发。”孔子说：“我的乡里的坦白直率和你的乡里不一样，父亲为儿子隐瞒，儿子替父亲隐瞒，这才是直率。”

楚国围攻宋国，宋国向晋国求救。晋国的国君派解扬出使宋国，让宋国不要投降楚国，告诉宋国：“晋国已全军出动，就要赶到了。”解扬途经郑国时被郑国俘获，献给了楚国，楚王用丰厚的财物收买解扬，让他对宋国传达与使命相反的话。解扬应允了。待到解扬登上攻城的楼车，唤出宋国的人，传告的却仍然是晋国国君命令他传告的话。楚王要杀他，并派使者对他说：“你已经应许了我，却又背叛了你的许诺，这是什么原因？不是我不讲信用，是你背弃了诺言，只好立即请你上断头台。”解扬回答说：“我听说过这样的道理：君王制定并发布正确的命令就是义，臣子承担并贯彻执行君主的命令就是信。臣下的信用必须以负载君主之义为前提，以此行事才于国家有利。故臣子的一切谋划，都不能损害国家利益，以此来捍卫自己的国家，这是卿大夫的本分。国君发布的命令，不能互相矛盾。臣下也不能执行两种互相矛盾的命令。你用财物来收买我，证明你不懂这个道理。我从我的君主那里接受命令出使宋国，只有一死报国，决不会使君命毁在我的手里，岂能用财富收买得呢？我所以假意应允你，是为了完成我们国君的命令，牺牲自己能完成君命，是做臣下的福份。我们君主能有诚信之臣，我作为臣下能够完成任务，是死得其所，此外还有什么可求的呢！”楚王便放他回归晋国。

[韩非子说：“楚国有个直率的人，他父亲偷了羊，他去向官吏告发，宰相说：‘一定要杀了他！’认为他是对国君忠诚而对父亲不忠诚，因而把儿子抓起来治了罪。由此看来，一方面是国君的忠臣，另一方面却是父亲的逆子。鲁国有一个人跟随国君去打仗，打几次逃几次。孔子问他为什么逃跑，他回答说：‘我家中有老父亲，我死了，就没人养活他了。’孔子认为他是孝子，向国君举荐他，因此受到重用。由此看来，一方面是父亲的孝子，另一方面又是国家的逃兵。所以宰相杀了告发父亲的人，楚国的坏人却未减少，听到孔子的称赞而鲁国的人容易投降。从这可以看出，上层与下层的利益竟有如此的差异。因而国君既要推许百姓的利己行为，又企图求得国家的福泽，是必然不能实现的。]

颜率想谒见公仲，公仲不愿见他，颜率便对公仲的近侍说：“公仲一定认为我是一个不诚实的人，所以才不见我。公仲好色，我却说他礼贤下士；公仲吝啬小气，我却说他仗义疏财；公仲品行不好，我却说他主持正义。从今以后，我将只好说真话了。”公仲的近侍把颜率这番话告诉公仲，公仲立刻站起来，接见了颜率。[《论语》上讲过：“讨厌那些以揭发别人来显示自

己正直的人。”《易经》上说：“有道德的人，要禁止奸恶，举扬善良。”假使颜率忠实正直，那么公仲的丑恶品德就会暴露于外。所以颜率的诡诈和不诚实恰恰是公仲的福分。]

【经文】

齐伐燕，得十城。燕王使苏秦说齐，齐归燕十城。苏秦还，燕人或毁之曰：“苏秦左右卖国，反复之臣也，将作乱。”燕王意疏之，舍而不用。苏秦恐被罪，入见王曰：“臣，东周之鄙人也，无尺寸之功，而王亲拜之于庙，礼之于庭。今臣为王却齐之兵而功得十城，宜以益亲。今来而王不官臣者，人必有以不信伤臣于王者。且臣之不信，王之福也。[燕王亦尝谓苏代曰：“寡人甚不喜詖者言也。”代对曰：“周地贱媒，为其两誉也。之男家曰：‘女美’，之女家曰：‘男富’。然周之俗，不自为娶妻。且夫处女无媒，老且不嫁，舍媒而自炫，弊而不售，顺而无毁则售。而不弊者，唯媒耳。且事非权不立，非势不成。夫使人坐受成事者，唯詖耳。]使臣信如尾生，廉如伯夷，孝如曾参，三者天下之高行，而以事王，可乎？”燕王曰：“可也。”苏秦曰：“有此臣，亦不事主矣。孝不离其亲宿昔于外，王又得使之步行千里而事弱燕之王哉？廉如伯夷，义不为孤竹君之嗣，不肯为武王之臣，不受封侯而饿死于首阳之下。有廉如此者，王又安能使之步行千里而进取于齐哉？信如尾生，与女子期于梁柱之下，女子不来，水至不去，抱梁柱而死。有信如此，何肯扬燕、秦之威，却齐之强兵哉？[韩子曰：“夫许由、续牙、卞、随、务光、伯夷、叔齐，此数人者，皆见利不喜，临难不恐，虽严刑无以威之。此谓不令之人，先古圣王皆不能臣，当今之代，将安用之？”]且夫信行者，非进取之道也。且三王代兴，五霸迭盛，皆不自覆。君以自覆为可乎？则齐于营丘，足下不窥于边城之外。[昔郑子产献入陈之捷于晋，晋人问曰：“何故侵小？”对曰：“先王之命，惟罪所在，各致其辟。且昔天子之地一圻，列国一同。自是以衰，今大国多数圻矣。若无侵小，何以至大焉？”晋人不能诘也。]且臣之有老母于东周，离老母而事足下，去自覆之术而行进取之道。臣之趋，固不与足下合者，足下皆自覆之君也，仆者，进取之臣也。臣所谓以忠信得罪于君也。”燕王曰：“大忠信，又何罪之有也？”对曰：“足下不知也。臣邻家有远为吏者，其妻私人。其夫且归，其妻私者忧之。其妻曰：‘公勿忧也，吾已为药酒待之矣。’后二日，夫至，妻使妾奉卮酒进之。妾知其药酒也，进之则杀主父，言之则逐主母，乃佯僵弃酒，主父大怒而笞之。妾之弃酒，上以活主义，下以存主母，忠至如此，然不免于笞者，此以忠信得罪也。臣之事，适不幸而类妾之弃酒也。且臣之事足下，充义益国，今乃得罪，臣恐天下后事足下者，莫敢自必也。且臣之说齐，曾不欺之也。后之说齐者，莫如臣之言，虽尧舜之智，不敢取之。”燕王曰：“善！”复厚遇之。

由是观之，故知谲即信也，诡即忠也，夫谲诡之行乃忠信之本焉。

【译文】

齐国攻伐燕国，夺取了燕国十座城邑。燕王派苏秦出使齐国游说齐王，齐国把十座城邑又归还给燕国。苏秦回到燕国后，国内有人在燕王面前毁谤苏秦说：“苏秦是一个翻云复雨的卖国贼，反复无常的奸臣，恐怕将来他会作乱。”燕王内心也无意疏远他，不想再重用他了。苏秦恐怕被加罪，人见燕王说：“我本来是东周王城郊外的鄙野之人，并无半点功劳，可是大王在宗庙之内隆重地授予官职，在朝庭内给予崇高的礼遇。如今我为大王退去齐

国的军队，收回十城的国土，建立了大功，本应更加受到信任才对。可是我如今归来，大王却不加官于我，其原因，必然有人用不守信用的罪名在大王面前中伤我。然而，我的不守信用，正是大王的福分啊！[燕王也曾对苏代说：“我非常不喜欢欺骗人的话。”苏代回答说：“东周的风俗是看不起媒人的，因为他们两头说好话。到了男方家中就说：‘姑娘长得非常美！’到了女方家中，又说：‘男方家中十分富有。’然而，东周的风俗又不能亲自娶妻，而且，姑娘没有媒人说媒，即使老了也嫁不出去。如果不用媒人，到处去自夸如何美貌，那就会让人耻笑，更嫁不出了。只有顺应这种风俗，不说坏话，只说好话，既能把姑娘嫁出去，又不致招人耻笑，也只有媒人能做到。而且，如果不懂通权达变，事情一定办不成，不懂顺应形势，一定办不好。能让人坐享其成的，只有欺骗人的人啊！]（苏秦接着说）假使我守信用，就象古代尾生那样，廉洁就象伯夷那样，孝敬父母就象曾参那样，以三个人那样的高洁品行来侍奉大王，你认为可以吗？”燕王说：“那当然好啦！”苏秦说：“有这样品行的臣子，就不会来侍奉你了。孝敬父母就象曾参一样，抱定不离父母身边才是孝子的道理，连在外面过夜都不肯，你又怎能让他不远千里来侍奉弱小的燕国及其地位并不稳固的国王呢？廉洁自好就象伯夷那样，为了高义之名，连孤竹国国君的继承人都愿做，连周武王的臣子都不愿当，甘心饿死在首阳山之下，你又怎能让他步行千里到齐国游说，建功立业来博取功名富贵呢？守信用就象尾生那样，与女子约会在桥梁下面的柱子旁边，女子未能按时赴约，大水来了，也不离开，最后抱着柱子淹死了。这样的人，他怎么肯极力吹嘘燕国、秦国的声威以吓退齐国强大的军队呢？[韩非说：“许由、续牙、卞和、隋侯、务光这几个人，都是看到厚利不喜欢，遇到危难不畏惧的人。如果见到厚利也不喜欢，那么赏赐再重也不会对他起作用；如果遇到危难不畏惧，即使用严刑峻法来胁迫他，也不会达到目的。这就是人们所说的无法使用的人。连古时的圣明之君都不能使他们臣服，当今之世，他们又有什么用呢？”]再者说，讲信义，是用来完善自己的品行，而不是为别人效力的，是为自我保存而不是为建功立业的。然而夏、商、周三代圣王相继而起，齐桓公、晋文公、秦穆公、楚庄王、越王勾践相继称霸，都不是为自我保存，你认为自我保存是对的吗？那么齐王远在营丘（今山东临淄，当时是齐国都城）就足以使你不敢窥视边境之外的地方。[过去郑国的子产向晋国报告入侵陈国胜利的消息。晋国的国君问他：“为什么要欺负小国？”子产回答说：“根据先王的遗命，只看谁有罪过，而不管它是大国小国，都要治它们的罪。再说，过去大子的领地方圆千里，诸侯国的领地方圆百里，以下依次递减。而如今大诸侯国的领地大都已经方圆千里了。假如不侵占小国的领地，怎么能使自己的国土扩大呢？”晋国国君也就无法再责难他。]再者说，我还有老母亲远在东周故乡，我离开老母侍奉你，抛开自我保存之道来建功立业，我所追求的本来是不符合你的意愿的。你不过是只求自我保存之君，而我却是建功立业之臣。我就是人们所说的因为太忠诚了才得罪了君主的人啊。”燕王说：“忠诚守信又有什么过错呢？”苏秦回答说：“你是不明白这个道理的。我有一个在远处做官的邻居，他的妻子有了外遇，在丈夫将要回家时，那个情夫很担忧，而妻子却说：‘用不着担心，我已经准备下药酒等着他了。’过了二天，丈夫回来了，妻子就让侍妾捧着药酒给他喝。侍妾心知这是药酒，给男主人喝下去，就会毒死他；说出真相吧，女主人就会被赶出家门，于是假装跌倒，把药酒全洒了。男人大怒，用皮鞭狠狠抽

打侍妾。侍妾泼掉药酒，对上是为保护男主人的生命，对下是为了保护女主人的地位。这样的忠心耿耿，仍不免于被主人鞭打。这就是忠诚过度的不幸啊！我所做的事，恰恰与那侍妾倒掉药酒一样，也是好心不得好报啊。再者说，我侍奉你，是以高义希求有益于国，如今却有了罪，我怕今后来侍奉你的人，再没有谁敢坚守高义了。再说，我游说齐王的时候，并没有欺骗他，今后谁再为你游说齐王，恐怕都不会象我这样诚挚，即使有尧舜那样的智慧，也不敢听从他的话了。”燕王说：“说得对。”于是重新厚待苏秦。

由此就可以明白欺骗就是诚信，诡诈就是忠实，欺骗诡诈的品行就是忠实诚信的根本了。

【按语】

孟子说：“大人者，言不必信，行不必果。”他老先生还说：“言必信，行必果，硜硜然小人哉！”都是说不问是非黑白，只顾实践自己的诺言并不能成为大人君子，而只能是不明事理的糊涂虫。明智的人是既要守信，又懂得权变的。如“男女授受不亲”是原则，“嫂溺援之以手”便是权变。如果死守“男女授受不亲”之经，嫂嫂掉到水里快要淹死了也不拉一把，就成了见死不救的小人了。同样的道理，对国家忠诚是原则，但在特殊情况下，可以使用一些诡诈的手段，可以不履行自己的诺言。如文中解扬曾向楚王承诺去向宋国传达与他肩负的使命相反的话，然而一旦见到了宋国人，便立即违背诺言，仍然传达的是晋国国君的意旨。他向楚王的承诺便是为完成本国国君的使命而使用的诡计。从楚王的角度看是不讲信用，但从晋国的角度看是弃小信而守大信。

我们在日常生活或工作中，往往也会遇到两难的情况，有些事情如果做了会违背做人的道义，而不做又会违背对朋友的承诺。在这种情况下，就应当弃小信而守大义，而不该弃大义而守小信。也不要幻想有什么两全之计，因为鱼与熊掌往往不能兼得。

如果你是某一部门的主管，在用人时尤其要注意“金无足赤，人无完人”这句格言。三国时的曹操尚有重用“不忠不孝而有治国强兵之术”的人才的雅量，我们就更不应求全责备，只要大节不亏，对国家、对本单位的实际利益有所贡献，即便有些诸如贪求名利、说了不算之类的小毛病，也应大胆使用，不必苛求。这样才能充分发挥每个人的聪明才智。否则，虽然可以找到没这些毛病的“完人”，但很可能只是个庸才，永远干不成大事的。

忠疑二四

忠心耿耿而被猜忌的事，在历史上屡见不鲜。忠于一方，必定会受到另一方的疑忌；你所效忠的这一方也会因听信谗言，毁谤你，疑忌你。这后一种情况当然更令人心寒。所以有忘于功名的人，对忠心反而受忌的可能应有充分的思想准备，以增强自己的心理承受能力。

【经文】

夫毁誉是非不可定矣。以汉高之略而陈平之谋，毁之则疏，誉之则亲。以文帝之明而魏尚之忠，绳之以法则为罪，施之以德则为功。知世之听者多有所尤，多有所尤，即听必悖矣。何以知其然耶？

《吕氏春秋》云：“人有亡斧者，意其邻之子，视其行步、颜色、言语、动作、态度无为而不窃斧者也。窃掘其谷而得其斧，他日复见其邻之子，动作、态度无似窃斧者也。其邻之子非变也，已则变之。变之者无他，有所尤矣。”

邾之故，为甲裳以帛，公息忌谓邾之君曰：“不若以组。”邾君曰：“善！”下令，令官为甲必以组。公息忌因令其家皆为组。人有伤之者曰：“公息忌所以欲用组者，其家为甲裳多以组也。”邾君不悦，于是乎止无以组。邾君有所尤也。邾之故为甲以组而便也，公息忌虽多为组何伤？以组不便，公息忌虽无以为组亦何益？为组与不为组，不足以累公息忌之说也。凡听言不可不察。

楼缓曰：“公父文伯仕于鲁，病而死，女子为自杀于房中者二人。其母闻之，勿哭。其相室曰：“焉有子死而勿哭乎？”其母曰：“孔子，贤人也，逐于鲁而是人弗随之。今死而妇人为自杀。若是者，必其于长者薄而于妇人厚。”故从母言之，是为贤母，从妻言之，是不免于妒妇也。故其言一也，言者异则人心变矣。”

乐羊为魏将而攻中山，其子在中山，中山之君烹其子而遗之羹，乐羊尽啜之。文侯曰：“乐羊以我故，食其子之肉。”堵师赞曰：“其子且食之，其谁不食？”乐羊罢中山，文侯赏其功而疑其心。

《淮南子》曰：“亲母为其子挖秃，出血至耳，见者以为爱子之至也，使在继母，则过者以为戾也。”事之情一也，所以观者异耳。从城上视牛如羊，视羊如豚，所居高也。窥面于盘水，则圆于亏，面形不变，其故有所圆有所亏者，所自窥之异也。今吾虽欲正身而待物，庸讵知世之所自窥于我者乎？是知天下是非无所定也。是各是其所是，非其所非。今吾欲择是而居之，择非而去之，不知世之所是非者，孰是孰非哉！

[议曰：夫忘家殉国，则以为不怀其亲，安能爱君？卫公子开方、吴起、乐羊三人是也。若私其亲，则曰：将受命之日则忘其家，临军约束则忘其亲，援桴鼓则忘其身。穰苴杀庄贾是也。故《传》曰：“欲加之罪，能无辞乎！”审是非者，则事情得也。]

故有忠而见疑者，不可不察。

【译文】

毁谤与赞誉，肯定与否定本来没有一个客观的标准。以汉高祖刘邦那样的雄才大略和汉丞相陈平那样的足智多谋，有人毁谤陈平时，汉高祖就疏远了他，而有人赞誉陈平时，汉高祖又亲近信任了他。以汉文帝那样的英明和

云中太守魏尚那样的忠诚，由于呈报战绩时，多报了几颗首级，便被绳之以法，就地免职。经冯唐在文帝面前为他辩解之后，又被法外施恩，重新重用，建立了大功。由此可知，人们在做出判断时，往往出错误，一出错，结论必然相反。怎么能明白这道理呢？

《吕氏春秋》里有这样一个寓言：“有一个丢了斧子的人，内心认为是邻居的儿子偷了他的斧子，因而看邻居的儿子走路的样子。脸上的颜色神态，说话以及一举一动，没有一样不象是偷斧子的。无意中挖坑，找到了自家的斧头，过几天再看到邻居的儿子，动作、态度，没有一点儿偷斧子的样子了。他邻居的儿子并没有什么改变，而是自己的看法改变了。改变的原因不是别的，是当初的判断错了。

邾国过去缝制铠甲使用的是丝帛，公息忌对邾国的国君说：“不如用丝带。”邾国的国君说：“好吧。”于是下令制铠甲必须使用丝带。公息忌因此也命令自己家中制作铠甲时用丝带。有人在国君面前中伤他说：“公息忌所以建议用丝带，是因为他家制铠甲都用丝带。”国王听后很不高兴，于是下令不准再用丝带制铠甲。这是邾君的判断有错误。如果过去邾国制铠甲用丝带有利，公息忌家中用丝带再多又有什么妨害呢？如果用丝带制铠甲无利而有害，公息忌即使不用丝带又有何益？无论是公息忌用丝带还是不用丝带，都不足以说明公息忌的建议有什么错。所以凡是听别人的话，不能不经思考就贸然相信。

楼缓说：“有一个叫公父文伯的人，在鲁国做官，病死之后，有二名侍妾为他在家中自杀。公父文伯的母亲听到这个消息后并不悲伤哭泣。随嫁的侍妾说：“哪里有儿子死了，母亲不哭的？”公父文伯的母亲说：“孔子是个非常贤明的人，被鲁国弃置不用，去周游列国，文伯却不去追随孔子。如今他死了，侍妾却为他自杀。可见他对有德的长者不亲近，而对待妾却过分宠爱。”这话出自母亲之口，人们就认为是贤明的母亲，可是如果出自妻子之口，人们就不免会认为他的妻子好吃醋。所以同样的话，出自不同人的口，人们评价的态度就不一样。

乐羊被任命为魏国大将，率军攻打中山国，而他的儿子此时正在中山国。中山国君把他儿子煮了，把肉做成羹汤，送给乐羊，乐羊毫不犹豫全吃光了。魏文侯知道后说：“乐羊为了我的缘故，才吃自己儿子的肉。”而堵师赞却说：“连自己儿子的肉都吃的人，又有谁的肉他不敢吃呢？”乐羊灭掉中山国后，魏文侯虽然奖赏了他，却从此怀疑他的忠心了。

《淮南子》说：“亲生母亲为自己儿子治头疮，血流到耳朵上，看见的人都说这是疼爱儿子到极点了。如果是后母为前妻生的儿子治头疮，血也流到耳朵上，就会有人责备说：“太暴虐了！”同样的事情，站在不同的角度，就会得出不同的结论。从城上看城下，往往把牛看成是羊，把羊看成是小猪。这是由于站得越高，因而看不清楚的缘故。在圆形的盘子里放上水，当作镜子，然后去照自己的面影，有时是圆脸，有时则不圆。自己的面型并无改变，而影象却时而圆，时而不圆，这是因为你照时的角度不同。现在，我想修养完善自己的品德来接人待物，可怎么能知道世上的人是站在什么角度来看我呢？因此才明白，天下的是与非本来没个准儿。世上的人实际上是各有其是非标准的，符合自己的标准就是对的，不符合就是不对的。如今我要选择对的一面立身行事，去掉不对的那一面，可是怎么知道世上所说的对与不对是哪个标准呢？

[这个问题还可以这样说：如果你为国忘家，就会有人认为你是不关心自己父母的人，还怎么能爱国君呢？卫国的公子开方、吴起和乐羊这三个人都是由于为国忘家而受到猜忌和诽谤的。但假如你真的舍不得离开父母，就又会有人说：“大将在从接到国王的任命那天起，就应该忘掉自己的家，从到部队之后担负起指挥责任时起，就该忘掉自己的父母；待到拿起鼓槌，敲起进军战鼓后，就要忘掉自己生命的安危。司马穰苴就是以这个理由杀掉庄贾的。所以《左传》上说：“欲加之罪，何患无词？”要判定什么是对，什么是错，只要看看以上这些事例，就全明白了。]

正是由于世间的事如此错综复杂，所以才会有忠心耿耿却被怀疑、不受重用的情况出现。这个道理，是不能不体察参详的。

【按语】

忠心受疑，史不绝书。圣如比干，贤如屈原，功如韩信，都难逃此厄运。即使在当代，也仍有彭德怀那样的冤案。这是由于，在专制制度下，君主的喜怒决定着臣下的命运。无论多么英明的君主也有发昏的时候，可是又由于没有相应的制约机制，于是一幕幕人间悲剧就在中国历史上不断上演。要想杜绝这种悲剧再度重演，只有加强民主与法制建设，改变一人说了算的人治格局，才有可能。

用无用二五

有用无用，是相对而言的。没有无用也就无所谓有用。譬如用网捕鸟，用上的只是其中的一个网眼，其余的似乎无用，但没有这众多的网眼，只靠一个网眼，是永远捕不到鸟的。其次，有用与无用，在一定的条件下是互相转化的。世上本来没有什么无用之物，关键看你会不会用。

【经文】

古人有言曰：“得鸟者，罗之一目。然张一目之罗，终不能得鸟矣。鸟之所以能远飞者，六翮之力也，然无众毛之功，则飞不能远矣。”以是推之，无用之为用也大矣。故惠子谓庄子曰：“子言无用矣。”庄子曰：“知无用而始可与言用矣。夫天地非不广且大也，人之所用，容足耳。然则削足而垫之至黄泉，人尚有用乎？”惠子曰：“无用。”庄子曰：“然则无用之为用也，亦明矣。”

昔陈平智有余而见疑，周勃质朴，忠而见信。夫仁义不足相怀，则智者以有余见疑，而朴者以不足取信矣。汉征处士樊英、杨厚，朝廷若待神明。至，竟无他异。李固、朱穆以为处士纯盗虚名，无益于用。然后后进希之以成器，世主礼之以得众。[孔子称：“举逸民，天下之人归心焉。”燕昭尊郭隗，以致剧、乐；齐桓礼九九之术，所以致英俊之类也。]

原其无用亦所以为用也。而惑者忽不践之地，賒无用之功，至乃诮讪远术，贱斥国华。不亦过乎？

【译文】

古人这样说过：捕获鸟的，只是罗网上的一个网眼，然而只张一个眼的网，是永远捕不到鸟的。鸟所以飞得远，是靠健羽，然而如果只有健羽而无其它的毳毛，是飞不远的。以此推论，看似无用的东西，却是有很大作用的。所以当惠子对庄子说：“你的学问都是无用的空话”时，庄子说：“明白无用的道理，才能跟他谈论有用无用的问题。大地不是不广大辽阔，可是人们占用其间的面积，不过能容下双脚就可以了。然而假如从脚下把看似无用的土都铲削掉，直到阴曹地府，那仅可容下双脚的地面还有用吗？”惠子说：“没用了。”庄子说：“那么，由此可见无用就是有用。这个道理不是很明白吗？”

从前陈平由于智谋有余而被刘邦疑忌，可是周勃因质朴却被认为忠诚而受到信任。在仁义不足以使人们互相信任的时候，聪明人因智谋有余而被疑忌，不聪明的人却因智谋不足取得了信任。东汉时，征召隐士樊英、杨厚入朝做官，朝廷盼他们俩就象盼神明一样。可是他们到了朝堂上后，并没有什么过人之处。李固、朱穆认为这种隐士纯属欺世盗名之辈，对国家一无用处。然而随后慕名而来的都以他们为榜样，使皇帝招揽了更多的人才。[这就证明孔子说过的那句话：把隐逸的人士推举出来，天下的人就都会归顺你了。燕昭王尊礼郭隗也是这个用意。郭隗虽非杰出的人才，但尊礼郭隗，剧辛、乐毅这样的英杰就随之而来了。齐桓公尊礼九九天道之术，也是这个用意，都是为招徕天下人才的。]

推究起来，无用就是有用。不懂这个道理的人很容易忽视足下的无用之地，看不起无用之物的特殊作用，甚至于嘲笑这一理论是迂腐的空谈，轻视排斥国家的英才。这不是太过分了吗？

【按语】

有用与无用本来是对立统一、相反相成的关系，没有无用也就无所谓有用。例如切割东西的是刀刃，刀背似乎无用，但是没有刀背，又哪里有刀刃？种庄稼必须留下足够的空隙，空隙不打粮，看似无用，但没有空隙也就不会长出庄稼来。所以世界上本没有绝对无用的东西，只看你如何运用它们罢了。这个道理虽然简单明白，但在实践中却往往被忽视。看到明显有用的就杀鸡取卵，竭泽而渔，结果使有用之物质资源枯竭；看到似乎无用之物便弃掷一边，不屑一顾，结果许多有价值的东西白白浪费。现实生活中这样的现象比比皆是。运用有用之物，人们往往不感到困难，困难的是如何利用看似无用之物。本文则给我们不少启发。

比方说，你如果是一个学理工的大学生，人文科学对你来说可能是无用的，但当你涉足其问，就会发现那是一个非常美妙的领域，不仅可以陶冶你的情操，还能开扩你的视野，对你将来的自然科学研究也会大有裨益。反之，文科学生学些看似无用的数理化，你的思维方式也将受益非浅。假如你是一个企业家，就会对你的经营管理做合理安排，做到物尽其用。懂得用无用的道理，你就不会把商场塞满货架，而应该辟出一块寸土寸金的空间，设置一个免费儿童乐园，给老人放几把歇脚的座椅，这可能使你出乎意外的效益大增。或者，假如你是一位市长，就不会急功近利地把一个城市修成“水泥森林”，而会留下几片绿地，使人们生活在其中心旷神怡，从而更加热爱我们的城市，工作起来效率才会更高……

恩生怨二六

在现实生活中，有恩于人结果反目成仇的事屡见不鲜。原因何在？本篇之主旨便是要穷究人性的弱点，从而使你摆脱困惑，融洽人际关系，创这一个愉快的生活氛围。

【经文】

《传》称谚曰：“非所怨，勿怨。寡人怨矣。”是知凡怨者，不怨于所疏，必怨于亲密。何以明之？高子曰：“《小弁》，小人之诗也。”孟子曰：“何以言之？”高子曰：“怨。”孟子曰：“固哉！高叟之为诗也。有越人于此，关弓射我，我则谈笑而道之。无他，疏之也。兄弟关弓而射我，我则泣涕而道之。无他，戚之也。然则小弁之怨，亲亲也。亲亲，仁也。”[《小弁》，刺幽王也。太子之傅作。]

晋使韩简子视秦师云：“师少于我，斗士倍我。”公曰：“何故？”对曰：“出因其资，入用其宠，饥食其粟，三施而不报，所以来也。”[观秦怒而来，则知至恩必有至怨矣。]

杜邺说王音曰：“邺闻人情恩深者其养谨；爱至者，其求谨。夫戚而不见异，亲而不见殊，孰谓无怨？此《棠棣》、《角弓》之所作也。”由此观之，故知怨也者，亲之也；恩也者，怨之所生也。不可不察。

【译文】

《左传》上引用了这样一句谚语：“不该怨恨的不要怨恨。可是有的人我却禁不住要恨。”由此可以知道，凡是有怨恨的人，不是恨他所疏远的人，就是恨他所亲近的人。怎么来证明这一道理呢？高子说：“《诗经·小弁》一诗是小人作的。”孟子说：“何以见得？”高子说：“该诗充满怨恨情绪。”孟子说：“真机械啊！高子竟是以此来研究《诗经》的。假如有一个越国人在这，弯弓射我，我可以一边说笑一边谈论这件事。这没有别的原因，只为我和他素不相识。可是假如是我的兄弟用箭射我，我就会哭着诉说这件事，这也没别的原因，只为他和我是亲人。《小弁》这首诗里的怨恨情绪，正是

热爱亲人的表现。热爱亲人，这是仁啊！”[《小弁》一诗是讽刺周幽王的。太子的老师所作。]

秦、晋之战，晋惠公命韩简子察看秦国军容。韩简子说：“秦军在人数上少于我军，可斗士却比我们多一倍。”晋惠公问：“这是为什么？”韩简子回答说：“我们出外流亡时，得到了秦国的资助；回国时受到秦国的护送；发生饥荒时，又得到秦国的粮食救济。三次受人家的恩惠却不报答，所以秦军才来攻打我们。”[从秦军怀恨而讨伐晋国，就可以知道，最大的恩德必然产生最大的怨恨。]

杜邺在游说王音时说：“我听说过这样的道理，人之常情一般是对恩情深的，其供养反而少；对最亲爱的人，要求也少。关系亲近却显不出与关系疏远的人有何不同，怎么能没有怨气呢？这就是《诗经》中为什么会有《棠棣》、《角弓》二诗的原因。那就是写兄弟之间互相怨恨的。”由此即可明白，为什么关系亲近的反而要生怨恨。所以说，恩情恰恰是产生怨恨的根源。这道理不可不弄明白。

【按语】

恩可生怨，看似冷酷，然而却是有相当的普遍性。假如东郭先生没有救过狼的命，自认对狼有恩，那么狼要吃他时就不会有该不该吃的问题。父母受儿子虐待，要比受外人欺负格外伤心也是这个道理。所以在日常生活中，关系亲命的人们之间，应格外注意，不要使亲人之间的感情受到伤害，因为这种情感一旦受到伤害，治愈它反而更难。再者不要把人际关系搞得过俗，要善于保持适当的距离，所谓：君子之交淡如水，以及俗语“好兄弟，勤算帐”都是讲这个道理的。再次保持平和的心态，既不要把自己对别人的帮助看作是施恩，期望回报，也不要对别人的允诺期望值太高，正如鲁迅先生临终所言：“别人应允的事物不可当真。”这样就可以不致因失望而产生怨恨。总之处理人际关系是一门学问，但归根结底是要学会宽容。只有这样，人们才会有一种和谐温馨的社会环境。

诡顺二七

如何对待曾反对过自己，而现在却愿意臣服的人。文中认为当天下未定之时，人们往往是各为其主。胜利的一方不应追究愿意归服的人往日的敌对立场。还有某些人为了自我保存依附了对方，并非出于本心，这也应予以宽容。只有对旧主忠贞不渝的人，也才会对新主忠诚不二。反之，对旧主阳奉阴违，对新主也不会一心一意。

【经文】

赵子曰：夫云雷世屯，瞻乌未定，当此时也，在君为君，委质事人，各为其主用，职耳。故高祖赏季布之罪，晋文嘉寺人之过，虽前寤莫之怨也，可谓通于大体矣。昔晋文公初出亡，献公使寺人披攻之蒲城，披斩其祛。及反国，郤、吕畏逼，将焚公宫而杀之。寺人披请见，公使让之曰：“蒲城之役，君命一宿，汝即至。其后余从狄君以田渭滨，汝为惠公来，求杀余，命汝三宿，汝中宿至。虽有君命，何其速也？”对曰：“臣谓君之入也，其知之矣。若犹未也，又将及难。君命无二，古之制也。除君之恶，惟力是视。蒲人、狄人，余何有焉？今君即位，其无蒲、狄乎？齐桓公置射钩而使管仲相，君若易之，何辱命焉？行者甚众，岂惟刑臣！”[国君而仇匹夫，惧者甚众也。]

公见之，以难告，得免吕、郤之难。[韩子曰：“齐、晋绝祀，不亦宜乎？桓公用管仲之功而忘射钩之怨；文公能听寺人之言而弃斩祛之罪。桓公、文公能容二子也。后世之君，明不能及二公；后世之臣，贤不如二子。以不忠之臣，事不明之君，君不知则有子罕、田常之劫；知之则以管仲、寺人自解，君必不诛而自以为有桓、文之德。是臣其仇也有桓、文，而后世之君自以为贤而不惑，则虽无后嗣，不亦可乎？]

【译文】

赵子（作者自称）说：在风雷激荡，天下未定之时，在哪位帝王属下，就为哪位帝王服务，用自己的生命作抵押，各为自己的君主服务效力，这乃是作臣子的职责、本分。所以汉高祖刘邦能够赦免原为项羽部将的季布事敌之罪，晋文公重耳能够原谅寺人披的过错，尽管过去遭受过他们的困辱，也不怨他们。这可以说。他们都是明白这个大道理的人。过去，晋文公重耳刚刚从晋国逃出来，他父亲晋献公命令宦官寺人披前往蒲城攻击他，结果斩去重耳的一只衣袖。待到重耳结束流亡生活，返回晋国成为晋国国王的时候，郤芮、吕甥等晋惠公的旧臣，怕重耳报复他们，谋划焚毁重耳居住的宫室来除掉重耳。寺人披得知这一阴谋后，请求重耳接见他。晋文公派人斥责他说：“蒲城那一战，献公命令你一夜之后赶到，你当即便到了。这之后，我和狄国的国君在渭水边打猎，你为惠公来杀我，惠公命令你三夜之后赶到，你第二夜就赶到了。虽然有国君的命令，可是你为什么那么急迫地要杀我呢？”寺人披回答说：“我原以为，你这次返国，对如何做国君的道理该明白了。如果还未弄明白如何做国君，就仍会遇到危险。执行国君的命令，是不能怀有二心的，这是上古流传下来的法则。除掉国君所痛恨仇视的人，只看自己有多大的能力，至于对方是蒲城人还是狄国人，那与我有什么关系呢？如今，你登上了国君的宝座了，难道就没有所痛恨仇视的人了吗？齐桓公把管仲曾为公子纠效力而射中他衣带钩的仇恨都能放置一边，不再提起，反而任用管

仲为相国，如果你改变齐桓公的作法，又何劳你派人责骂呢？要逃走的人太多了，岂止我这刑余之小臣呢？”[做为一国之君却记恨臣民，惧怕被迫害的人就太多了。]晋文公便接见了他们，寺人披把郤芮、吕甥即将发难的事告诉晋文公，才使他免于受谋害。

[韩非子说：“齐、晋二国后来都被异姓之臣所取代不是当然之事吗？齐桓公能重用管仲的才能而把他射中自己带钩的仇恨放置一边；晋文公能听信寺人披的话而不再追究斩去自己衣袖的罪过，这是桓公、文公有能宽容管仲和寺人披的度量和才略。后世的君主，英明不及桓公、文公，后世的臣子，忠诚、才能不及管仲和寺人披。以不忠之臣来侍奉平庸的君主，主不知臣不忠，就会有田常弑齐简公，子罕弑宋君那样的劫难；假如知道他们不忠，他们就会用管仲、寺人披为先例为自己辩解，而国君一定不会杀他们而自认为有齐桓公、晋文公那样的品德和才能。这就是以仇人为臣子的君主有齐桓公和晋文公。而后世不及齐桓公、晋文公英明的君主，却要效法这样的国君，让仇敌做其臣子不但不以为自己愚蠢，反而以为自己很明察，最终导致灭亡，不是理所当然的吗？]

【经文】

弛轸与张仪俱事秦惠王，惠王皆重之。二人争宠，仪恶轸于王曰：“轸重币轻使秦、楚之间，将为交也。今楚不善于秦而善于轸，轸为楚厚而为秦薄也。轸欲去秦之楚，王何不听之？”王乃召轸而问之。轸曰：“臣愿之楚。臣出必故之楚，以明臣为楚与否也。昔楚有两妻者，王闻之乎？”王曰：“弗闻。”轸曰：“楚有两妻者，人挑其长者，长者骂之；挑其少者，少者复挑之。居无何，有两妻者死，客为挑者曰：‘为汝娶少者乎？娶长者乎？’挑者曰：‘娶长者。’客曰：‘长者骂汝，少者复挑汝。汝何故娶长者？’挑者曰：‘居人之所，则欲其挑我。为我之妻，则越其骂人。’今楚王明主，昭阳贤相。使轸为臣常以国情输楚，楚王将不留臣，昭阳将不与臣从事矣。何故之楚？臣出必故之楚，足以明臣为楚与否也。”轸出，仪入问王曰：“果欲之楚否？”王曰：“然。”仪曰：“轸不为楚，楚王何为欲之？”王复以仪言谓轸，轸曰：“然。”王曰：“仪之言果信矣。”轸曰：“非独仪知之，行道之人尽知之矣。子胥忠于君而天下皆争以为臣，曾参、孝己爱于亲，而天下皆恶欲以为子。故卖仆妾不出闾巷售者，良仆妾也。出妇嫁于乡曲者，必善妇也。今轸若不忠于君，楚亦何以为臣乎？忠且见弃，轸不之楚将何归乎？”

王以其言为然，遂厚待之。惠王终相张仪，轸遂奔楚。

[张仪初恶陈轸于惠王曰：“轸犹善楚，为求地甚力。”左爽谓陈轸曰：“仪善于魏王（译者按，应是惠王之误），魏王甚信之，公虽不说，犹不听也。公不如以仪之言为质，而得复楚。”轸曰：“善。”因使人以仪之言闻于楚王，楚王喜，欲复之，轸乃奔楚。]

【译文】

陈轸和张仪共同侍奉秦惠王，秦惠王对两个人都很重用。二人因为在秦惠王面前争宠，张仪便在惠王面前说陈轸的坏话：“陈轸带着重金，驾着轻车，往来出使秦楚两国之间，本为秦楚两国的友好关系。而如今，楚国对秦并不友好，而对陈轸个人却很友好，这说明陈轸为楚国的利益考虑的多而为秦国利益考虑的少啊！陈轸打算离开秦国前往楚国，你何以不随他去呢？”秦惠王于是召见陈轸，询问他是否要离开秦国，前往楚国，陈轸说：“我愿

意到楚国去。我离开秦国一定去楚国，是为表明我是不是私下投靠了楚国。过去楚国有一人娶了两个妻子，你听过他的故事吗？”秦惠王说：“没听说过。”陈轸说：“楚国有一个人娶了两个妻子，有个人去勾引那位年纪较大的，结果被骂了一顿。又去勾引那个年纪小的，她也反过来勾引他。过了不久，那个做丈夫的死了，有人问曾引逗过他妻子的人：‘要是让你挑选其中一个的话，你要娶哪一位呢？’那人说：‘要年岁较大的。’问话的人有些不解：‘大老婆不是骂过你，小老婆不是勾引过你吗？为何反而要娶骂你的呢？’那人回答说：‘如果作为一个外人，我当然希望她来勾引我；但要作我的妻子，我就希望她能拒绝并责骂其他挑逗她的人。’楚王是明君，昭阳是贤相。假如我作为秦的臣子却经常把秦国的机密情报交给楚国，楚王将不会收留我，昭阳也不会任用我为属官。我又何必前往楚国呢？”陈轸出去后，张仪进来了，问秦惠王说：“陈轸是不是真的要往楚国了？”秦惠王说：“是这样。”张仪说：“如果陈轸没有为楚国效力，楚王凭什么想接纳他呢？”秦惠王便又把张仪的话对陈轸讲了，陈轸说：“是这样的。”秦惠王说：“那么张仪说的话都是可信的了。”陈轸说：“不仅仅是张仪明白，随便从路上拉个人都明白这个道理。伍子胥忠于君主，天下的所有君主都争着接纳他为自己的臣子；曾参、孝己都是孝子，都很爱自己的双亲，而天下所有当父母的，都愿意有曾参、孝己那样的儿子。所以，假如要卖婢妾，没有出胡同就卖出去了，那一定是非常好的婢妾。被休弃的媳妇如果又嫁给了本乡本土的人家，那一定是个好媳妇。如今我假如对秦国国君不忠，楚王又怎么会把我当作忠实的臣子呢？忠心耿耿反而被抛弃不用，我不往楚国又该到哪里去找归宿呢？”

秦惠王认为他说的有道理，于是重新厚待陈轸。但最终秦惠王还是任命张仪为相。陈轸便投奔了楚国。

[张仪最初向秦惠王说陈轸的坏话时说：“陈轸还是对楚国好，为楚国请求土地非常卖力。”左爽对陈轸说：“张仪与惠王关系好，惠王非常信任他。你虽然不愿听，我还是要奉劝你，可以把张仪的话作为证明，从而使你能重新回到楚国去。”陈轸说：“好吧。”便派人将张仪的话捎给楚王，楚王很高兴，愿意重新接纳陈轸。于是陈轸便逃往楚国去了。]

【经文】

韩信初为齐王时，蒯通说信，使三分天下，信不听。后知汉畏其能，乃与豨谋反。事泄，吕太后以计擒之。方斩，曰：“吾不听蒯通之计，乃为儿女子所诈。岂非天哉！”

[汉高祖自将，伐陈豨于钜鹿，信称疾不从，欲于中起。信舍人得罪于信，信欲杀之。舍人弟上书告信欲反状于吕后，吕后欲召，恐其党不就，乃与肖相国谋，诈令人从上所来，言豨已得死，列侯群臣皆贺。相国诈信曰：“虽病，强入贺！”信入，吕后使武士缚信，斩之也。]

高祖归，乃诏齐捕通。通至，上曰：“若教淮阴侯反耶？”曰：“然。臣固教之。竖子不用臣之策，故令自夷如此。如彼竖子用臣之计，陛下安得夷之乎？”上怒曰：“烹之！”通曰：“嗟乎！冤哉也。”上曰：“若教韩信反，何冤？”对曰：“秦之纲弛而维绝，山东大忧，异姓并起，英俊乌聚。秦失其鹿，天下共逐之，于是高材疾足者先得焉。跖之犬吠尧，尧非不仁，狗固吠非其主，当是时，臣独知韩信，非知陛下也。且天下锐精持锋，欲为陛下所为者甚众，固力不能耳，又可尽烹耶？”高帝曰：“置之！”乃释通

之罪也。

[豹勃常恶田单，曰：“安平君，小人也。”安平君闻之，故为酒而召豹勃，曰：“安得罪于先生？故常见誉于朝。”豹勃曰：“跖之犬吠尧，非贵跖而贱尧也，犬固吠非其人也。且今使公孙子贤，而徐子不肖，然而使公孙子与徐子斗，徐子之狗固攫公孙子之腓而噬之哉。”安平君曰：“敬闻命矣。”任之于王。后田单得免九子之谗，豹勃之力也。]

【译文】

韩信最初被封为齐王时，蒯通劝说他与西楚项羽、汉王刘邦三分天下。韩信不听蒯通劝告。后来听说汉王刘邦畏惧他的才能，于是便与陈稀合谋叛乱。事不机密，泄露了出去，吕后用计谋擒住了韩信，将斩之际，韩信叹道：“我后悔不听蒯通的话，才被小人女子所欺骗，这难道不是大意吗？”[高祖刘邦亲自率领大军往钜鹿讨伐陈豨，韩信假称有病，没有随同前往，打算从中起事。韩信的侍从得罪了韩信，韩信要杀他，侍从之弟上书朝廷，将韩信要发动叛乱的情形告诉吕后。吕后打算宣召韩信进宫，但又怕韩信的党羽不肯就范。于是与相国肖何商议，假称有使者从高祖那里回来说陈稀已经被杀，列侯和群臣都前往朝廷祝贺。丞相肖何欺骗韩信说：“尽管你身体不好，还是勉为其难，好歹走一遭，去祝贺为好。”入宫之后，吕后命武士把韩信绑起来杀了。]高祖回到朝廷后，下令齐国逮捕蒯通。蒯通被押到长安后，高祖说：“是你教唆韩信谋反吗？”蒯通回答说：“是的！我本来是那样教导他的，只是这小子不用我的计策，才使他自己落到夷灭下场。如果他听我的计划，你怎么能夷灭他呢！”高祖大怒说：“煮了他！”蒯通说：“唉呀，煮我是冤枉的啊！”高祖说：“你教唆韩信谋反，还冤枉什么？”蒯通回答说：“秦朝崩溃了，华山以东大乱，各家同时而起，英雄豪杰就象乌鸦聚集时那么多。就象秦国走失了一头鹿，天下的人都去追赶，只有身材高大，跑得快的人先捉到它。盗跖的狗朝着尧狂吠，并不是尧不仁的缘故，只是因为尧不是它的主人罢了。我为韩信出谋划策之时，只知道有韩信，并不知道有你。再者说，天下手持锋利的武器，打算做你所做的事的人太多了，只是力量达不到罢了，你能把他们全都煮了吗？”高祖说：“放了他吧。”于是赦免了蒯通的罪行。

[战国后期齐国的豹勃说田单的坏话：“安平君(田单封号)是个小人。”田单听到后，置办了酒席，请豹勃，说：“我什么地方得罪了先生呢？我还常常在朝廷上称誉你啊。”豹勃说：“盗跖的狗朝着尧大声嚎叫，并不是认为盗跖尊贵而尧卑贱，狗只是朝不是他主人的人狂叫罢了。假如这里有两个人，一个叫公孙子，是个品质不错的人，另一个叫徐子，是个品质恶劣的人，但如果让他们两人打架争斗，徐子的狗必然要扑向公孙子，咬他的腿肚子。如果你能去掉恶劣的品质，或为贤明之人，那么贤明人的狗怎么还会扑向贤明的人，咬他的腿肚子呢？”安平君田单说：“我明白你的意思了。”于是向齐王推荐豹勃，豹勃得以被任用为官。后来田单免于九子之祸，豹勃起了很大作用。]

【经文】

初，吴王濞与七国谋反，及发，济北王欲自杀。公孙 谓济北王曰：“臣请试为大王明说梁王，通意天子。说而不用，死未晚也。”公孙 遂见梁王，曰：“夫济北之地，东接强齐，南牵吴越，北胁燕赵，此四分五裂之国。权不足以自守，劲不足以捍寇，又非有奇佐之士以待难也。虽坠言于吴，非其

正计也。昔郑祭仲许宋人立公子突，以活其君，非义也。《春秋》记之，为其以生易死，以存易亡也。向使济北见情，实示不从之端，吴必先历齐，军济北，招燕赵而总之，如此则山东之纵结而无隙矣。令吴楚之王练诸侯之兵，驱白徒之众，西与天子争衡，济北独抵节坚守不下，使吴失与而无助，跬步独进，瓦解土崩，破败而不救者，未必非济北之力也。夫以区区之济北，而与诸侯争强，是以羔犊之弱而捍虎狼之敌也。守职不挠，可谓诚一矣。功义如此，尚见疑于上，胁肩低首，累足抚衿，使有自悔不前之心，非社稷之利也，臣恐藩臣守职者疑之。臣窃料之，能历西山，经长乐，抵未央，攘袂而正议者，独大王耳。上有全亡之功，下有安百姓之名，德沦于骨髓，恩加于无穷，愿大王留意详维之。”孝王大说，寿人驰以闻，济北王得不坐，徒封子淄川。

【译文】

当初，汉朝时的吴王刘濞，与七国共谋叛乱，待到内幕被揭发出来后，济北王打算自杀。大夫公孙 对济北王说：“请你允许我替你去游说梁王，请梁王向皇帝陈述我们的隐衷。假如梁王不答应，再自杀也不迟。”于是公孙 便去求见梁王，说：“济北这个地方，东边挨着强大的齐国，南边连着吴、越诸国，北边受燕、赵等大国胁迫，这是个四分五裂的国家，其势根本不能够自守，力量也难以抵御强敌，又没有奇谋之士为辅佐来准备对付吴楚七国的发难。尽管曾对吴王说了不该说的话，但那不是济北王真正的意图。过去郑国的祭仲被宋国逼迫，答应立宋女所生的公子突为国君，目的是保护郑昭公的生命。尽管这种作法不合臣子之义，但是《春秋》一书还是把他记载下来，就是因为这样做使郑昭公保全了性命，使郑国没有灭亡。假如当初济北王露出自己的真实想法，明确表示不服从吴王刘槐的意思，那么吴王必定会途径齐国，将大军屯在济北，招燕、赵两国的军队归他统一指挥。这样一来，华山以东各诸侯国的合纵联盟便会结成，而且无隙可击了。而如今吴、楚二王指挥七国诸侯的军队，驱赶未经训练的乌合之众，向西进攻与皇帝争夺天下，济北国则拼死坚守不降，使吴兵失去援助，只能缓慢的单独进兵，最终土崩瓦解，遭到无可挽回的失败，未必不是济北王的贡献。当初，如果以微不足道的济北小国挺身而出与吴楚七国诸侯争强斗胜，那是用羊羔和牛犊般的弱力，去对抗猛虎和豺狼般凶狠的敌人啊。济北王已经做到了守职不失，可以称得上是忠诚不二了。有这样的功劳和忠义，尚且被皇上所猜疑，只能缩着肩膀，低着脑袋，叠着双脚，抚弄着衣襟，畏畏缩缩等着处分，那就会后悔原先为什么不与吴越结盟，以求一逞了。这对国家是没有益处的，而且我怕其它做为国家屏藩之臣的诸侯王们也会怀疑自己守职不失是否也会受到猜疑而起二心。我私下忖度，能够路过首阳山，到达长安，通过太后而向皇帝慷慨激昂发表公正议论的人，只有大王你了。对上有保全天下、免于亡国之功，对下有使百姓安居乐业的好名声，你的恩德将使人刻骨铭心，永远不能忘记。希望大王你把这事放在心里，仔细想一想。”梁孝王非常高兴，派人骑上快马赴长安报告给皇帝，济北王才得以不被牵连治罪，改封为淄川王。

【经文】

陈琳典袁绍文章，袁氏败，琳归太祖。太祖谓曰：“卿昔为本初移书，但可罪状孤而已，恶止其身，何乃上及祖父耶？”琳谢曰：“楚汉未分，蒯通进策于韩信；乾时之战，管仲肆力于子纠。唯欲效计其主，助福一时。故

跖之客可以刺由，桀之狗可以吠尧也。今明公必能进贤于忿后，弃愚于爱前。四方革面，英豪宅心矣。唯明公裁之。”太祖曰：“善！”厚待之。由是观之，是知晋侯杀里克，汉祖戮丁公，石勒诛枣嵩，刘备薄许靖，良有以也。故范晔曰：“夫人守义于故主，斯可以事新主，耻以其众受宠，斯可以受大宠。”若乃言之者虽诚而闻之者未譬，岂苟进之悦，易以情纳，持正之忤，难以理求？诚能释利以循道，居方以从义，君子之概也。

【译文】

三国时的陈琳负责为袁绍起草文章，袁绍失败之后，陈琳归附了魏太祖曹操。曹操对陈琳说：“你过去为袁绍写檄文声讨我，只须历数我的罪状就行了，因为罪恶只是自己干的，为什么向上骂起我的祖父呢？”陈琳谢罪后说：“当楚汉未分胜负的时候，蒯通向韩信献策，劝韩信与楚汉三分天下；齐鲁乾时之战（乾时，今山东益都县境内）管仲竭尽全力为公子纠效命，射中了齐桓公的衣带钩。这都是只想为其主人效力，助其主人获取一时之福啊。所以，盗跖的属下可以去谋刺许由，夏桀的狗可以向尧狂吠。如果现在你果真能忘却前嫌，对贤明之士即使与你怨恨也加以重用，对平庸之材，即使与你亲厚也罢黜他，那么就会使四方之人改变态度，归顺于你了。希望你能明智地裁决这个问题。”曹操说：“讲得好啊！”于是厚待陈琳。由此看来，晋惠公杀掉不忠于怀公的里克，汉高祖杀了不忠于项羽的丁公，石勒杀掉不忠于西晋的枣嵩，刘备看不起不忠于刘璋的许靖，确实都是有道理的。所以范晔说：“人只有忠于旧日的君主，才能以忠心侍奉新的君主，只有以人云亦云而受到宠信为耻辱，才可以受到特殊的恩宠。假如进言者忠心耿耿，而在上者却听不进去，这岂不是因为苟且求进的奉承话容易被接受，因而立论严正却多有冒犯的逆耳忠言就难以寻求吗？如果确实能放弃功利的追求，站在大道的立场，遵循义的原则，那就是君子的风度了。”

【按语】

团结和自己意见相同的人，这谁都能做到；团结和自己意见不同的人，就难得多。而要团结反对过自己、甚至曾是自己敌人的人，就予其困难，因而也就尤其难得。历史上只有少数雄才大略的人如齐桓公、晋文公、刘备、曹操等做到了这一点，因而才成就了王图霸业。唐太宗李世民在这方面更是超越了前人，如魏征，本是李世民政敌太子李建成的部下，曾为李建成出谋划策以夺取帝位，但李世民不但对魏征深信不疑，而且把他当做一面镜子，时时引以为鉴，以免重蹈前代覆辙，从而成就了我国历史上少有的太平盛世——贞观之治。

我们今天所从事的现代化事业，是中国历史上最辉煌、最宏伟的事业，需要千千万万各行各业的人才为之效力。这就需要我们这个事业的领导者和组织者，有比历史上任何一代雄主更加广阔的胸怀，团结一切可以团结的力量，共同奋斗。这决不是容纳一二个反对过自己的人就行的，而是需要广泛发扬民主，允许、甚至鼓励不同意见的发表，集思广益，择善而从，防止一个人说了算，才能最大限度地调动各方面的积极性，从而保证我们的事业顺利进行，使我们的国家早日摆脱贫困和落后，使我们的民族早日繁荣昌盛。

难必二八

万事都无定准，所以不可依赖。即使是忠臣孝子，也不能依赖君主和父母，因为你的忠诚和孝顺并不一定能被对方理解。即使对方很贤明也靠不住，如尧、舜、商汤、周武王、周公旦哪一个不是公认的圣人呢？但伐君，囚父，抛弃爱子，杀掉哥哥的事就是他们干出来的。要求福佑，还得靠自己。

【经文】

[夫忠为事君之首，而龙逢斩、比干诛；孝称德行之先，孝已忧而曾参泣。遇好文之主，贾谊被谪于长沙；当用武之时，李广无封侯之爵。又曰：“意合，异类生爱；意不合，至亲交兵。"]

【译文】

[忠诚，是臣子侍奉君主的首要的道德标准，可是忠于夏桀的关龙逢却被杀害，忠于商纣的比干也被剖心。对父母行孝道，是衡量一个人道德品行最重要的标准，可是殷高宗的儿子孝已尽管事父至孝，还是耽心后母的谗害。曾参是有名的孝子，可还是因得不到母亲信任而悲泣。生逢爱好文学的汉文帝之时，以文著称的贾谊却被流贬到长沙；正当抗击匈奴的用武之时，英勇善战的李广却终生未得封侯。所以，又有这样的说法：意气相投，本不属同类的人之间也会产生友爱；心思不合，最亲近的父子兄弟也会刀兵相见。]

【经文】

夫人主莫不欲其臣之忠，而忠未必信，故伍员沉于江，苾弘死于蜀，其血三年而化为碧。凡人亲莫不欲其予之孝，而孝未必爱，故孝已忧而曾参悲。此难必者也。何以言之？[语曰：羿关弧则越人之行自若，弱于关弧则慈母入室闭户。故可必则越人不疑羿，不可必则慈母逃弱子也。]魏文侯问狐卷子曰：“父子、君臣之贤足恃乎？”对曰：“不足恃也。何者？父贤不过尧而丹朱放；子贤不过舜而瞽叟拘；兄贤不过舜而象傲；弟贤不过周公而管蔡诛；臣贤不过汤武而桀纣伐。望人者不至，恃人者不久。君欲理，亦从身始，人何可恃乎！”

汉时，梁孝王藏匿羊胜、公孙诡，韩安国泣说梁孝王曰：“大王自度于皇帝孰与太上皇之与高皇帝及皇帝之与临江王亲？”[临江王，景帝太子也。]孝王曰：“弗如也。”安国曰：“夫太上、临江，亲父之间，然而高帝提三尺剑取天下者，朕也！故太上终不得制事，居栎阳。临江王，嫡长太子也，以言过废王临江。[景尝属诸姬，太子母栗姬言不逊，由是废太子，栗姬忧死也。]用宫垣事，卒自杀中尉府。何者？治天下终不以私害公。语曰：虽有亲父，安知其不为虎？虽有亲兄，安知其不为狼？今大王列在诸侯，悦一邪臣浮说，犯上禁，挠明法。天子以太后故，不忍致法于王。太后日夜泣涕，幸大王自改，大王终不觉悟。又如太后车即晏驾，大王尚谁攀乎？”语未卒，孝王出羊胜等。[景帝弟梁孝王用羊胜、公孙诡之计，求为汉太子，恐大臣不听，乃阴使人刺汉用事谋臣袁盎。帝闻诡、胜计，遣使十辈，举国大索，捕诡、胜不得。内史韩安国闻诡、胜匿孝王所，入见王，说之。王出诡、胜，诡、胜自杀。]

由是观之，安在其可必哉？语曰：“以权利合者，权利尽而交疏。”又曰：“以色事人者，色衰而爱绝。”此言财色不可必也。墨子曰：“虽有慈父，不爱无益之子。”黄石公曰：“王不可以无德，无德则臣民叛。”此言

臣子不可必也。《诗》云：“自求伊佑。”有旨哉！有旨哉！

【译文】

做为君主，没有不希望他的臣子是忠诚的，可是臣子忠诚未必能获得信任，所以忠于吴王阖闾的伍子胥却被沉入钱塘江，苾弘忠于周灵王，却被流放蜀地，剖肠而死，其血藏之三年，化为碧玉。凡是做父母的、没有不希望儿子孝顺的，然而孝子却未必获得父母的喜爱，所以孝己尽管对父亲殷高宗非常孝敬，却由于后母的谗害而忧虑，曾参对父母非常孝敬，却不被父母喜爱而悲泣。这就是事物难以有定准的道理。为什么这样说呢？[有这样的一句古语：后羿张弓欲射，越国之人谈笑自若的与别人说起这件事，但假如是被母亲疼爱的小儿子弯弓欲射母亲，那么老母亲就会躲进屋子里，关起门户。所以说，如果有定准，越人可以不怀疑后羿；无定准，慈母也会逃避自己的儿子。]魏文侯问狐卷子说：“父子、君臣之间，可以依赖对方的贤德吗？”狐卷子回答说：“不可以。为什么呢？父亲贤德，大约比不过尧了，可是尧的儿子丹朱却被尧放逐；儿子贤德，谁也比不上舜，可是舜的父亲瞽叟却把他囚拘起来；哥哥贤德，谁也比不上舜，可是舜的弟弟象却傲慢无礼；弟弟贤德，谁也比不过周公，可是周公的哥哥管公、蔡公却被周公杀掉；臣子贤德，谁也比不上商汤和周武王，可是夏桀、商纣这两位君主正是被商汤和周武王这两位臣子伐灭的。所以盼望别人时，人偏偏不来；依赖别人是不可能长久的。你要治理天下，就得从依赖自身开始，别人又怎么能依赖呢？”

汉代，梁孝王把朝廷通缉的罪犯羊胜、公孙诡窝藏在自己的王宫里，内史韩安国哭泣着劝说梁孝王道：“大王你自己忖度，和当今皇帝的关系与当年太上皇与高祖皇帝的关系以及当今皇帝与临江王的关系相比，哪种关系更亲呢？”[临江王是景帝太子。]梁孝王说：“我与当今皇帝的关系是兄弟关系，所以比不上太上皇与高祖皇帝以及当今皇帝与临江王的父子关系。”韩安国说：“太上皇与高祖皇帝，当今皇帝与临江王，是亲父子关系，然而高祖皇帝却说，手提三尺宝剑，夺取了天下的是我，所以太上皇最终不能当朝治理天下，只能闲住在栋阳（今陕西临潼）的宫殿里；临江王是当今皇帝的嫡亲长子，由于说话不谨慎[景帝曾经对他的嫔妃们说：“太子亲母栗姬出言不逊，我就废掉了太子。”栗姬因此忧伤而死]，就是由于宫廷内部的家事而在中尉府中自杀。为什么这样？治理天下的君主，不因家事妨害天下国家的根本利益。所以才有这样的古语：虽有亲父，怎么能知道他不是凶残的猛虎？虽有亲哥哥，怎么能知道他不是凶残的豺狼？如今大王你位列诸侯上，喜欢听好佞之臣不负责任的话，冒犯皇帝，违背法度。当今皇帝因为你有太后宠爱的缘故，不忍心动用法律手段制裁你。而太后日夜哭泣，盼望你能自我悔过，可是你却毫不觉悟。假如有一天太后逝世，你又能依赖谁呢？”话还没有说完，梁孝王便把羊胜等人交了出来。[景帝的弟弟梁孝王听从羊胜、公孙诡的计谋，想当汉太子，恐怕汉朝的大臣们不同意，便暗中派人刺杀汉朝掌握大权的重臣袁盎。景帝知道了公孙诡、羊胜的阴谋，派了十个人在全国范围内展开大搜捕，未能捕获。内史韩安国听说诡、胜躲藏在梁孝王的王宫里，便进见梁孝王，劝说他。梁孝王交出公孙诡、羊胜，两人因而自杀。]

由此看来，事情哪里有个定准而可依赖呢？有这样一句古语说：“因为权势和利益的需要而结合的，一旦失去了权势和利益，交情随之疏远；靠美丽的容貌侍奉别人的，一旦容貌衰退，宠爱随之断绝。这就是说钱财和美色由于没定准而不可依赖。墨子说：“尽管父亲很慈爱，但他决不会疼爱没用

的儿子。”黄石公说：“国王不能没有仁德，没有仁德，臣民就会叛离。”这是说臣下和子女不可依赖。《诗经》上说：“求自己保佑自己吧！”真值得品味啊！

【按语】

有这样一个禅宗故事：某学人向一位高僧请教：“众生有难念观世音，观世音有难念什么？”高僧答：“念观世音。”学人不解：“他自己就是观世音，为什么还念观世音？”高僧答：“求人不如求己。”这个故事告诉我们，不能依赖别人，任何成功都必须依靠自己的努力。大到国家民族的繁荣昌盛，小至谋求一个满意的职业，莫不如此。改革开放，引进先进国家的技术、资金和管理经验，固然对加速我国经济发展大有裨益，但要使中华民族自立于世界民族之林，归根结底还要靠中国几代人的艰苦奋斗。有权有势的人为子女谋个好位置自然不费吹灰之力，但却不能使子女有出息。一旦失去靠山，子女恐怕连个自我生存的能力都没有。因此无论做什么，都要牢牢竖立这样一个信念：求人不如求己。

运命二九

命运到底有还是没有？作者在这里引用了许多不同的看法，有的认为有，有的认为无。似乎作者也是矛盾的。但总的倾向看，作者认为善恶有报是正理，善恶不报是偶然。但报应并不取决于天地鬼神，而取决于个人的所作所为。祖先行善，后代得福；祖先做恶，后代受报。劝人行善积德总还是值得肯定的。

【经文】

[《易》曰：“精气为物，游魂为变。”夫人之受生，貌异音殊，苦乐愚智，尊卑寿夭，无非三世业理使之然。]

【译文】

[《易经》上说：“人的精神元气是实有之物，所谓游魂是精神的变现。”人自受命为人，相貌各异，声音不同，苦乐不均，愚智悬殊，或尊贵或卑贱，或长寿或短命。这都是三世所作之业决定的啊！]

【经文】

夫天道性命，圣人所希言也。虽有其旨，难得而详。然校之古今，错综其纪，乘乎三势，亦可以仿佛其略。何以言之？荀悦云：“凡三光、精气变异，此皆阴阳之精也，其本在地而上发于天。政失于此，而变现于彼，不其然乎？”

[文王问太公曰：“夫人主动作举事，有祸殃之应，鬼神之福无？”太公曰：“有之。人主好重赋敛，大宫室，则人多病瘟，霜露杀五谷；人主好田猎，不避时禁，则岁多大风，禾谷不实；人主好破坏名山，壅塞大川，决通名水，则岁多大水伤人，五谷不滋；人主好武事，兵革不息，则日月薄蚀不息，太白失行。”文王曰：“诚哉！”]

今称《洪范》，咎德则有尧、汤水旱之灾。消灾复异，则有周宣：云汉宁莫我听！《易》称：积善余庆，则有颜、冉短折之凶。善恶之报，类变万端，不可齐一，敌视听者惑焉。

[《太史公书》称：“天道无亲，尝与善人。七十子之徒，仲尼独荐颜回为好学，然回也屡空，糟糠不厌而早夭。天之报施善人何如哉？盗跖日杀不辜，肝人之肉，暴戾恣睢，聚党数千人横行天下，竟以寿终，是遵何德哉？余其惑焉。”]

尝试言之：孔子曰“死生有命”，又曰“不得其死”，又曰“幸而免”者，夫死生有命，其正理也。不得其死，未可以死而死也。幸而免者，可以死而不死也。比皆性命三势之理也。[昔虢太子死，扁鹊治而生之，扁鹊曰：“我非能生死人者，我能治可生者耳。”然不遇扁鹊，亦不生耳。若夫膏肓之病，虽医和不能治矣。故曰：死生有命，其正理也。此荀悦论性命三势之理也。]

杨子《法言》云：或问：“寿可益乎？”曰：“德。”或问曰：“回、牛之行德矣，何不益也？”曰“德故尔。如回之残，牛之贼，焉得寿？”曰：“残贼或寿。”曰：“彼妄也，君子不妄也。”]

【译文】

天道、性、命等问题，孔子很少谈论它们。孔子不是不明白这些道理，但他也很难说得清楚具体。然而考察古往今来错综复杂的记载，凭借“三势”，

也可以获知个大概。为什么这样说呢？东汉末史学家荀悦曾说：“凡日、月、星辰与精气的变异，这都是阴阳之气的精华。它的根原本是在地，向上生发而达于天。国家政治有所缺失，就会在天地间显现出异变，难道不是这样吗？”

[周文王曾问姜太公：“君主做什么事情，有灾祸的应验和鬼神的福佑吗？”太公回答说：“有这种事。君主加重对人民的赋税盘剥，为扩大宫殿而大兴土木，那么就会有疾病流行，霜露就会冻死五谷；君主好大规模地狩猎，而且不管农时，那么这种年份就会多刮大风，庄稼籽粒就不饱满；君主好破坏名山，堵塞大河，决通名水，那么这种年份就会有水灾伤人，庄稼长不茂盛；君主好打仗，战争没完没了，就会出现日蚀、月蚀，金星运行也会失去轨度。”文王说：“的确是是啊。”]

现在人们往往说到《尚书·洪范》篇，讲到恶行之验，就有帝尧和商汤时水旱之灾。消灾时却又与此不同，周宣王祈求降雨，夜望银河，慨叹：“银河听不到我的祷告。”《易经》说：“积善之家，必有余庆。”可是孔子的弟子颜回、冉伯牛就短寿而死。善恶的报应千变万化，无法用统一的规律去考察，所以无论是自己观察和听别人讲的都感到迷惑不解。

[司马迁在《史记》中说：“人说天道不分亲疏，总是保佑好人。孔子七十二弟子中，孔子单单推崇颜回好学。可是颜回多次陷入穷困境地，以至糟糠都填不饱肚子，而且早早就短命而死。天之回报好人又怎么样呢？盗跖每天都滥杀无辜，甚至吃人肉，肆意暴虐，为所欲为，聚集同伙有几千人，横行天下，竟然高寿而死。这又是遵循的什么规律呢？我真是糊涂了。]

对此，我看是否可以这样讲：孔子曾说“死生有命”，还说“不得其死”，又说“可以侥幸获免”。这是什么意思呢？“死生有命”是正理；“不得其死”是本不该死却死了；“侥幸获免”是本该死却没有死，这都是性命的三种态势。[过去虢太子死了，又被扁鹊救活了。扁鹊说：“我并不能把死人治活，我只能治活那些可以活的人。”然而假如虢太子不遇上扁鹊，也是治不活的。假如病人膏肓，就是象医和那样的神医也是治不活的。所以说，“死生有命”是正理。“不得其死”和“侥幸获免”是偶然。这就是荀悦所说的性命的三种态势的道理。杨雄在《法言》中说：有人问：“人的寿命可以延长吗？”杨雄回答：“有道德的人，寿命可以延长。”又问：“颜回、冉伯牛的品德很高尚了，为什么寿命不能延长呢？”杨雄回答说：“他们的品德生来如此。假若颜回不仁，冉伯牛不义，连那样的岁数也活不到，又怎么能延长寿命呢？”又问：“可是不仁不义的人也有长寿的。”杨雄回答：“那是因为他们虚妄，可君子却不会虚妄啊！”]

【经文】

推此以及教化，亦如之。人有不教化而自成者，有待教化而后成者，有虽加教化而终不成者。故上智与下愚不移，至于中人则可上可下。[议曰：《傅》云：“能者养之以福，不能者败之以祸。”此可上可下者。]推此以及天道，则亦如之。

灾祥之应，无以疑焉。故尧汤水旱，天数也。[议曰：夫阴静阳动，天回地游太一，算周成百六之厄，太岁数极为一元之灾，必然之符。不可移也。故《傅》曰：“美恶周必复。”又曰：“天灾流行，国家代有，言必定也。故曰天数。”汉时公孙弘则不然，以为尧遭洪水，使禹治之，未闻禹之有水也。若汤之旱，则桀余烈。桀纣行恶，受天之罚。禹汤积德，以王天下。因此观之，天无私亲。顺之和起，逆之害生。此天文、地理、人事之纪。观公

孙弘所言，以为德感水旱，非天数也。一家之谈，非为正论。]

《洪范》咎征，人事也。[议曰：《传》曰：“祸福无门，唯人自招。”谓立事以应休咎，故曰人事。]

鲁僖淫雨，可救之应也。周室旱甚，难变之势也。[议曰：孔子曰：“祭如在。”言祭法在精诚也。语曰：“应天以实，不以文言。”天不以伪动也。《易》曰：“善不积不足以成名。”古语曰：“土性胜水，掬壤不可以塞河；金性胜木，寸刃不可以残林。”《传》曰：“小信未孚，神弗福也。”此言善少不可以感物也。今雩祭是同而感应异者，或为仁甚少，而求福甚多。或徒设空文，精诚不至。故不同也。]

颜冉之凶，性命之本也。[议曰：秦伯问于士鞅曰：“晋大夫其谁先亡？”对曰：“其栾氏乎？”秦伯曰：“以其汰乎？”对曰：“然栾厌汰虐已甚，犹可以免。其在盈乎？”秦伯曰：“何故？”对曰：“武子之德在人，如周人之思召公焉，爱其甘棠，况其子乎？栾厌死，盈之善未能及人，武子所施没矣，而厌之怨实彰，将于是乎？”在后九年，晋灭栾氏。由是厌虽汰虐，以其父武子之德，身受其福。盈虽贤智，以其父厌之汰虐，遂遇于祸。然则祸之与福，不在我之贤虐矣。]

范晔曰：“陈平多阴谋，而知其后必废。邴吉有阴德，夏侯胜识其当封及其子孙。终孙掌失侯而邴昌绍国，虽有不类，不可致诘矣。其大致归于有德矣。袁安窦氏之间，乃精帝室。引义推正，可谓王臣之烈。及其理楚狱，未尝鞫人于脏罪。其仁心足覃乎后昆。子孙之盛，不亦宜乎？”

由是观之，夫陈平、邴吉及袁安之后衰与盛，乃在先人之德，又不在吾之得失矣。虞南曰：“夫释教有布施、持戒、忍辱、精进、禅定、智慧，与夫仁义礼智信又何殊哉？盖以所修为因，其果为报。人修此六行，皆多不全，有一缺焉，果亦随灭。”是以譊明丑于貌而慧于心。赵壹高于才而下于位，罗袞富而无义，原宪贫而有道，其不同也，如斯悬绝。兴丧得失，咸必由之。由是言之，夫行己不周则诸福不备。故吉凶祸福不得齐也。故世人有操行不轨而富贵者矣，有积仁洁行而凶夭者矣。今下士庸夫，见比干之剖心，以为忠贞不足为也；闻偃王之亡，以为仁义不足法也。不亦过乎？]

【译文】

把这个道理，加以类推到教育百姓的问题上，也是如此。人有不待教育化导而自然成为良善的人的；有必经教育化导才能成为良善之人的；也有虽经教育化导，却最终不能成为良善之人的。所以孔子才说唯有上智和下愚两种人是不能改变的，而普通人则是既可经教育化导而向善，也可能因化导的错误而向善。[《左传》上说：“能向善的人不断积累，必然得到福佑；不能向善的必然走向败亡而取祸。”这就是可以向上为善，也可向下为恶的意思。]把这个道理加以类推，引到天道的问题上，也同样如此。

灾害和吉祥的报应，是不应怀疑的。帝尧和商汤时的水旱灾害，可以说是自然规律。[阴阳之气影响天地的运动，在宇宙中运转一周是三百六十度，这叫一周天。一周天中总会有灾厄的。计算一周天时，以木星为准则，所以木星称太岁。而由于每一周天都会遇到灾厄，所以把它称之为元之灾，太岁也就成了灾星。其实它乃是必然的规律，无法改变的。所以称作天数，即自然规律。《左传》上说：“善也好，恶也好，吉祥也好，灾厄也好，是周而复始的。”又说：“天灾流行，无论哪个国家，哪个时代都是有的，是必然规律，所以才叫天数。”汉代公孙弘则不这样认为。他说：“尧的时代遭

受洪水，让禹来治水，没听说禹为天子的时代有洪水。至于商汤时的旱灾，乃是夏桀作恶的余波。所以夏桀、商纣做恶多端，必然要受天道惩罚，夏禹和商汤积德行善，才得以统治天下。由此看来，天对人并无偏私，顺应大意的天下便太平，逆天行事的就会天灾流行，这就是天文、地理、人事之间的关系之根本。”考察公孙弘讲的道理，是认为人的德行与水旱之灾是天人感应的关系，并不是必然规律。这只是一家之言，不是正论。]

《洪范》所说的行恶必报之验，指的是人事。[《左传》说：“祸福没有固定的走向。是祸是福，都是自己招来的。”也就是说，怎样为人处事，也就会有怎样的命运。所以说命运在于人事。]

鲁僖公时，阴雨连绵经祈祷而止，说明灾害可救的得到了应验；周宣王时的大旱祈祷无效，说明那灾难本来是难以改变的。[孔子说：“祭祀神灵的时候，就好象神灵就在面前一样。”是讲祭祀的根本在于诚心诚意。古语说：“对天应该有诚实的态度，不应使用经过文饰的空话。”是说天不会被虚情假意所感动。《易经》上说：“善行不逐渐积累，不会成就你的好名声。”古语还说：“土能治水，但是用手捧起一把土，是不能堵住黄河的决口的；铁能锯断树木，可是用一寸之铁却无法毁灭森林。”《左传》上说：“小恩小惠，不能取得人们的信任，神灵也不会降福给他。”这都是讲善行太少，感动不了别人。现在祈祷虽然相同，得到的感应却不同，原因就在于或是为仁很少可是希求神的降福却太多；或是只讲一些华丽好听的空话而内心并不诚恳啊！

颜回、冉伯牛的短命，那是性命之理的根本所在。[过去秦王曾问士鞅：“晋国的六家大夫哪一家会最先灭亡？”士鞅说：“那一定是栾氏要最先灭亡啦。”秦王说：“是不是因为栾氏太横暴了？”士鞅说：“是的。栾氏横暴得太过分了。但是他还可能侥幸逃过这一命运，要亡大约亡在他儿子栾盈的手里。”秦王问：“此话怎讲？”士鞅说：“栾武子的德政，对于晋国人民来说，就象周朝人怀念召公一样。由于怀念召公，连召公拴过马、乘过凉的棠树都精心保护，何况是他的儿子呢！栾氏死后，他的儿子栾盈的善德并未能及于百姓，他祖父栾武子的恩德又早不存在了，可对他父亲栾氏的怨恨却一天比一天强烈，所以栾氏的灭亡将在这个时候吧。”在这次对话后九年，晋国灭掉了栾氏。由此看来，栾氏虽然横暴，但他父亲栾武子的恩德，老百姓还记在心里，因而他身受其福。栾盈虽有贤德，但由于有栾氏这样的父亲，所以终于遇祸。可见，是祸是福不在自身是否有贤德或暴虐，还要看他的上一代行善还是作恶。

范晔曾说：“陈平多阴谋，自知后代必然被废灭；邴吉多积阴德，夏侯胜认为他的子孙必然有封侯的希望。果然到了他孙子陈掌，陈家失去了爵位；而邴吉家族到了邴昌这一代，却被封为列侯。虽然报应也有不象这样明显的，但那就难以推究清楚了。大体说来，报应还在于有德与否。袁安处在外戚窦宪家族专权的时代，却不依附窦氏，而是忠于皇室。引用道义，推求正理，可以称得上是忠臣中名声显赫的人物了。他审理楚王刘英叛乱一案时，未曾严刑逼供，陷人以罪，而是设法鉴别无辜，平反冤案。他的仁爱之心足以延及他的后代。他的子孙兴盛，不是应该的吗？”

由此看来，陈平、邴吉以及袁安后代的兴盛与衰败，乃决定于祖先的德行如何。虞世南说：“佛教教义中有布施财物、遵守戒律。忍辱负重，勇往直前、坐禅守定、菩提智慧等六度菩萨行，这与儒学中的仁义礼智信有什么

不用呢？大略说来，是以修持为因，其果是回报人的修待。人在修持此六度菩萨行时，往往不能完满。其中缺失一项，果报也随之而消失。”所以，黾明外貌丑陋但内心聪明，赵壹才能高而地位低，罗袞虽富但无义，原宪贫穷但有道德。他们的不同是如此悬殊。品行不完善，那么就不会有完全的福报。所以说吉、凶、祸、福不能完满。因此世上就有了操行不轨反而富贵的，有积累仁德、品质高洁反而短命的。现在有些识见不高的平庸之辈，看到比干被剖了心，就认为忠贞的事不值得去做。看到徐偃王亡了国，就认为仁义之道不值得去效法。这不太过分了吗？]

【经文】

《易》曰：“有天道焉，有地道焉，有人道焉。”言其弄也。“兼三才而两之。”言其同也。故天地之道，有同有异。据其所以异而责其所以同，斯则惑矣。守其所以同而求其所以异，则取弊矣。迟速、深浅，变化错乎其中，是故参差难得而均也。天、地、人、物之理莫不同之。故君子尽心焉，尽力焉，以邀命也。

[议曰：孙卿云：“天行有常，不为尧存，不为桀亡。应之以理则吉，应之以乱则凶。强本而节用，则天不能贫；养备而动时，则天不能病；循道而不惑，则天不能祸；背道而妄行，则天不能吉。故明于天人之分，则可谓至人矣。若星坠、木鸣，天地之变，怪之可也；畏之非也。唯人妖，乃可畏也。何者？政险失人，田荒稼恶，米贵人饥，道有死人，夫是之谓人妖也。政令不明，举措不时，本事不理，夫是之谓人妖也。礼义不修，外内无别，男女淫乱，父子相疑，上下乖离，寇难日至，夫是之谓人妖也。三者错乱，无安国矣。”其说甚迹，其灾其惨。《传》曰：“万物之怪，书不说。无用之辨，不急之察，弃而不治也。”墨翟曰：“古之圣王，举孝子而劝之事亲；尊贤良而劝之为善；发宪令以教诲；明赏罚以助劝。若此则乱者可使理，而危者可使安矣。若以为不然，昔者桀之所乱，汤理之；纣之所乱，武王理之。此世不渝而人不改，上变政而人易教。则安危治乱存上之发政也。岂可为有命哉？”

昔梁惠王问繆曰：“吾闻黄帝有刑德，可以百战百胜，其有之乎？尉繆曰：“不然。黄帝所为刑德者，以刑伐之，以德守之，非世之所谓刑德也。世之所谓刑德者，天官、时日、阴阳向背者也。黄帝者，人事而已矣。何以言之？今有域于此，从其东西攻之不能取，从其南北攻之不能取。此四者，岂不得顺时乘利者哉？然不能取者，何也？城高池深，兵战备矣，谋而守之。由是观之，天官、时日不若人事也。天官之阵，曰背水阵者，为绝军；向坂阵者，为废军。武王之伐纣也，背漳水，向山之坂，以万二千击纣之亿有八万，断纣头，悬之白旗。纣岂不得天官之阵哉？然而不胜者，何也？人事不得也。黄帝曰：‘先稽己智者，谓之天子。’以是观之，人事而已

按，孙卿、墨翟、尉繆之说，言吉凶祸福在于人矣。周公戒成王曰：“昔殷王中宗，治人祇惧，不敢荒宁，享国七十年。其在高宗，喜靖殷邦，至于小大，无时或怨，享国五十九年。其在祖甲，爱知小人之衣食，能保惠于庶人，弗侮鰥寡，享国三十有三年。自时厥后立王，生则佚，惟耽乐之从，亦罔或克寿。或十年，或七、八年，或三、四年。呜呼！嗣王其鉴于兹。”

《史记·陈世家》曰；“陈，舜后也。周武王封之陈。太史公云：舜之德，至矣。禅于夏，而后世血食者，历三代。及楚灭陈。而田氏得政于齐，卒为建国，百世不绝。”又《南越传》云：“越虽蛮夷，其先岂尝有大功继

于人哉？何其久也？历数代尝为君主，勾践一称伯。盖禹之烈也。”又曰：“郑桓公友者，周厉王之少子也。幽王以为司徒，问太史伯曰：‘王室多故，予安逃死乎？吾欲南之江上，何如？’对曰：‘昔祝融为高辛火正，其功大矣。而其于周，未有兴者。楚，其后也。周衰，楚必兴，兴非郑之利也。’公曰：‘周衰，何国兴？’对曰：‘齐、秦、晋、楚乎？夫齐，姜姓，伯夷之后也。伯夷佐尧典礼。秦，嬴氏，伯翳之后也。伯翳佐舜，怀柔百物。及楚之先，皆尝有功于天下。而武王封虞叔于唐，其地险阻，以此有德。若周衰，必并兴矣。’”

按，周公、马迁，太史伯之谈，言兴亡、长短必于德矣。此略言其本而不语其详。尝试论之曰：命也者，天之授也；德也者，命之本也。皇灵虽阴鹭下人，定于冥兆。然兴亡、长短，以德为准。若德循于曩，则命定于今。然则今之定命，皆曩之德也，明矣。夫命之在德，则吉凶祸福不由天也。命定于今则贤圣、鬼神不能移也。故君子尽心焉，尽力焉，以邀命也。此运命之至矣。]

《易》曰：“穷理尽性以致于命。”此之谓也。

[议曰：夫吉凶有人，兴亡在德。稽于前载，其在德必矣。今论者以尧舜无嗣，以为在命，此谬矣。何者？夫佐命功臣，必有兴者，若使传子，则功臣之德废。何以言之？昔郑桓公问太史伯曰：“周衰，何国兴？”对曰：“昔祝融为高辛火正，其功大矣。而其子于周末有兴者。楚，其后也。周衰，楚必兴。齐，姜姓，伯夷之后也，伯夷佐尧典礼。秦，嬴姓，伯翳之后，伯翳佐舜怀柔有物。若周衰，必并兴矣。”是以班固《典引》云：“陶唐舍胤而禅有虞，有虞亦命复后，稷、契熙载，越成汤武，股肱既周，天乃归功元首，将授汉刘。”由此言之，安在其无嗣哉！又曰：“楚师屠汉卒，淮水梗其流；秦人坑赵士，沸腾若雷震。虽游、夏之英才，伊、颜之殆庶焉，孰能抗之哉！”此其弊也。

对曰：宋景公之时，萤惑在心。公惧，问子韦，子韦曰：“心者、宋野也，祸当在君。虽然，可移于人。”据此言，则君有祸，人当受之。若当君厄舍之时则生人涂炭。虽伊、颜、游、夏何所抗哉？故庄子曰：“当尧舜，天下无穷人，非智得也；当桀纣，天下无通人，非智失也。时势适然。”此之谓也。

又曰：“彼戎狄者，人面兽心，晏安鸩毒，以诛杀为道德，蒸报为仁义。自金行不竞，天地板荡，遂覆洛，倾五都。呜呼，福善祸淫，徒虚言耳。”据此论，以戎狄内侵，便谓由命，此所谓不量于德者也。何则？昔秦穆公问戎人由余曰：“中国以诗、书、礼、乐、法度为政，然尚时乱，今戎夷无此，何以为理乎？”由余笑曰：“乃中国所以乱也。夫上圣黄帝作为礼乐法度，身亦先之，仅可小理。及其后世，日以骄淫，阻法度之盛以责督于下，下疲极，则以仁又怨望于上。上下交争怨而相篡杀，至于灭宗，皆此类也。夫戎狄则不然，上舍淳德以遇于下，下怀忠信，以事其上。一国之政，犹一身之治。不知所以治，此真圣人之治。夫戎狄之德有如此者。”今晋之兴也，宗子无维城之助，而闾伯实沈之际日构；师尹无具瞻之贵，而颠坠戮辱之祸日有。宣、景遭多难之时，务伐英雄，诛庶桀以便事。其倾覆屠脍非主于诛杀也，风俗淫僻，廉耻并失。先时而昏，任情而动，皆不耻淫逸之过。不拘妒忌之恶，有逆于舅姑。有反易刚柔，有杀戮妾媵，有黷乱上下，其淫乱凶逆，非止于蒸报也。”

由是观之，晋家之德，安胜于匈奴哉！今见戎狄乱华，便以为在命不在德，是何言之过欤！]

【译文】

《易经》上说：“有天道，有地道，有人道。”这是讲道的不同。又说：“兼天、地、人三道的规律，都是对立的两方面。即天有阴阳，地有柔刚，人有仁义。”这是讲道的相通之处。如果根据道的不同性质而否定道的相通之处，那就是糊涂。如果固守道的相通之处而否定道的差别，那也是取其弊端。快慢、深浅种种变化错综复杂地存在于大道之中，所以表现为参差不齐，很难表现得那么均衡、那么明显。天、地、人三道莫不如此。所以君子尽心尽力去积德行善，去追求获取善命而已。

[荀子曾说：“天道运行有它固定的规律，这种规律，不为尧存，不为桀亡。用合理的行动去应合它，就会有吉祥出现，否则就会出现灾荒。加强农业这个根本、节约用度，天也没法使你贫穷。养生之道周备，凡有举动都附合时宜，天也不能使你患病。遵循大道行事而不迷惑，天也不能加祸于你。否则天也不能使你吉祥。所以明白天道和人道互不相干的道理，就可以称得上圣人了。如果有星辰坠落，树木无故发出可怕的声音，天地出现异常变化，你感到奇怪，是可以理解的。只有人间妖孽才是可怕的。为什么呢？政治险恶，田园荒芜，庄稼长得不好，米价暴涨，人们吃不饱肚子，路边尽是饿死的贫民，这就是人间的妖孽。政令混乱，大的举措如兴土木、田猎、乃至战争都违背农时，对于国家根本的农业不予关心，这就是人间妖孽。不修礼义，使男女无别，荒淫无度，父子之间还互相猜疑，上下级之间离心离德，盗贼每天都来光顾，这就是人间妖孽。这三种情况错杂交织，国家就不会安宁了。”荀子的说法非常切近，这种灾难确是太悲惨了。《左传》上说：“万物之精怪，圣人之书不予记载。对于没有用的道理，不是急迫的学问，可以弃置一边，不去研究它。”墨子说：“古代的圣王，把孝子推举出来，是为了勉励人们都孝敬父母；尊重贤良之人，是勉励人们都去做善事。因而发布法令来教诲人民，明定赏罚以有助于这种勉励的功效。象这样，乱政可清，危国可安。过去被夏桀搞乱了的国家，不是被商汤治理好了吗？被商纣搞乱了的国家，不是被周武王治理好了吗？这就是时代若不发生变动，民俗也很难改变。最高统治者转向正道，人民也就容易教化的道理。所以国家的安危和治乱都取决于最高统治者所发布的政令啊，怎么能说有定命存在呢？”

从前梁惠王问尉繚：“我听说黄帝由于有刑罚，有仁德，而百战而胜，是这样吗？”尉繚回答说：“不是的。黄帝所制定的刑罚和仁德，是用刑罚来讨伐不仁，用仁德来守卫天下。那并不是世俗所说的刑罚与仁德啊。世俗所说的刑罚、仁德，指的是天体上的日月星辰运行是否失序，以及阴阳向背等神秘之说。而黄帝的刑罚及仁德，都属于人为而已。为什么这样说呢？假如现在有一座城池，从东西南北四个方向都攻不下来。这四个方向，难道都不能顺应天时，凭借地利吗？然而仍然攻不下来是因为城墙太高，护城河太深，武器、战法无一不备，以及守卫者的深谋远虑。由此看来，天道的吉凶不如人的谋略啊。天官阵法中有一种背水阵，布出这种阵法会使全军覆没；有一种向坂阵，使用这种阵法的劳而无功。可是武王伐纣的时候，背靠漳河，面对山坡，既是背水阵，又是向坂阵，用一万二千的军队去进攻商纣王的十八万大军。最后终于把商纣王的头颅割了下来，悬挂在白旗上示众。难道是商纣不懂天官阵法吗？然而却失败了。这是为什么呢？是由于不得人心的缘

故。黄帝曾说：‘首先考虑自己是否有智谋的称天子。’由此看来，决定命运的只能是人事啊。”

按照荀子、墨子、尉繚的说法，吉凶祸福全在于人。周公告诫周成王说：“过去殷中宗治理天下，敬畏、戒惧，不敢荒废国事，稳坐天下七十年。到了殷高宗，兢兢业业地治理殷国，附属诸邦国，无论大小，从没有对商表示怨恨的，安享天下五十九年。到了祖甲，能了解普通百姓衣食好坏，能使百姓怀念他的恩惠，不欺负鳏寡孤独的老人，坐天下三十三年。自那时起，以后即位的君王，从出生就过着安逸的日子，所想的是怎样尽情享乐，因而也没有一个长寿的。有的十年，有的七八年，有的才三、四年就死了。可叹啊！继而为王的人应引以为借鉴。”

《史记·陈世家》说：“陈国，是舜的后裔，周武王把他们封在陈地。司马迁说：舜的仁德，可以说元以复加了，后来传给夏禹，后代都享受王者的祭祀。历夏、商、周三代，直到被楚国灭掉。而田氏从齐国夺取政权，建立的国家传了好多代。”《南越传》上又说：“越国虽是不开化的国家，他们的祖先哪里有大功于百姓呢？可是为什么能传国这样久，经历了数代人，都曾称王，到了勾践甚至争得天下霸主的地位，这大约是大禹的余烈吧？”又说：“郑桓公名郑友，本是周厉王的小儿子，被幽王任命为司徒。郑友问大史伯说：‘周王族多难多灾，我哪里逃得出灭亡的命运呢？我打算南游长江，怎么样？’太史伯回答说：‘过去祝融高辛氏，得火正，他的功德可大了，但在周代，后裔未有兴盛的。楚国是他的后裔，周衰落之后，楚国必定兴盛起来。楚国兴盛，可对郑国不利啊。’郑桓公说：‘周衰之后，哪些国家会兴盛呢？’太史伯回答：‘大约是齐、秦、晋、楚这几个国家吧。齐国姓姜，本是伯夷的后代。伯夷曾辅佐帝尧治理天下。秦，嬴氏，本是伯翳的后代。伯翳曾辅佐舜用文德化导万民。以及楚国的先祖都曾对天下有大功。周武王把幼弟虞叔封在唐地，这就是晋国。那里地势险要，以此延续至今。如果周朝衰落，这四个国家必然一起兴盛起来。’”

按周公、司马迁、太史伯的说法，国家的兴亡和国运的长短，必由其德决定。这是概括他讲些根本道理，并未讲得详尽具体。我曾试加研究，认为所谓命，那是自然的赋与，而德是命的根本。伟大的祖先虽然暗中保佑后代，那也是暧昧玄远的。但国家兴亡、国运长短以德为准是正确的。德在过去，命定于现在。所以现在的定命，都是由于过去之德。这还不是明明白白的道理吗？命既然由德所决定，那么吉凶祸福就不在天而在人了。命定于现在，圣贤，鬼神也不能改变。所以君子只有尽心尽力修德，为求得到好的命运啊！这就是关于命运的最深刻的理解。]

《易经》上说：“要穷究天下道理，尽自己之所能，来实现最好的命运。”说的就是这个意思啊。

[赵子评论说：吉凶由人自取，兴亡由德而定。考察以上种种记载，命运由德行来决定是肯定无疑的。如今有些论者，由于尧舜的后代未能承继帝业，便认为这是由命决定而不是由德决定，这就人错特错了。为什么这样讲呢？因为尧舜身边那些佐命功臣，必然会有兴盛起来的。如果尧舜把帝位传给儿子，那么功臣的德行便得不到回报。为什么为样说呢？过去郑桓公问太史伯：“周朝衰落之后，哪个国家会兴盛起来？”太史伯回答说：“过去祝融高辛氏，得火正，他的功德可大了，但在周代，后裔未有兴盛的。楚国是他的后裔，周衰落之后，楚国必定兴盛起来。楚国兴盛，可对郑国不利啊。’

郑桓公说：‘周衰之后，哪些国家会兴盛呢？’太史伯回答：‘大约是齐、秦、晋、楚这几个国家吧。齐国姓姜，本是伯夷的后代。伯夷曾辅佐帝尧治理天下。秦，嬴氏，本是伯翳的后代。伯翳曾辅佐舜用文德化导万民。以及楚国的先祖都曾对天下有大功。周武王把幼弟虞叔封在唐地，这就是晋国。那里地势险要，以此延续至今。如果周朝衰落，这四个国家必然一起兴盛起来。’所以，范晔在《后汉书·班固传·典引》中说：“帝尧（陶唐氏）不把帝位传给儿子丹朱却传给了帝舜（有虞氏），帝舜不把帝位传给儿子商均却传给了夏禹。周族的先祖稷和商族的先祖契也都是在任帝舜时的佐命功臣时发扬功业的，因此才奠定了后来商汤和周武王的基业。由于佐命功臣多，上天才把功业归于元首，最终授与汉代刘氏。”由此说来，岂能说尧、舜有德无嗣呢？

范晔又说：“西楚项羽的军队屠杀汉军士卒，尸体竟然塞满了濉河，至使河水为之不流；秦将白起在长平坑杀赵国降卒四十万，当时怨愤之声惊天动地，即使有子游、子夏那样的英才，或伊尹、颜渊那样与圣人相差无几的有德之士，又怎么能抗拒得了呢？”于是有人认为命运在于德行的说法有漏洞。

对于这一看法，可以这样回答：宋景公的时候，火星迫近心宿，宋景公非常害怕，以为这是灾祸降临的征兆。于是问子韦有何办法攘除，子韦说：“心宿是宋国的分野，灾祸将降临在国君身上。尽管如此，还是可以转移给老百姓。”根据这种说法，国君有病，百姓遭殃，假如当各种厄运一起降临的时候，百姓的灾难就更加深重了。虽有伊尹、颜渊、子游、子夏那样的圣贤，又怎么抗拒呢？所以庄子说：“在尧舜的时代，天下没有不走运的人，并不是因为那时的人都聪明；在桀纣的时代，天下没有幸运的人，也并不是那时的人都愚笨。这是时势造成的。”讲的就是这个道理。

范晔还说：“北方戎狄民族，人面兽心，贪图享乐，把杀人当作道德，把乱伦当作仁义。当太白星运行失度，天下大乱时，便乘机入侵中原，毁灭了洛阳等五大城市。呜呼，行善得福做恶招祸，只不过是一句空话罢了。”根据这种说法，似乎认为狄戎内侵，便是由命不由德了。这些说法，都是由于人们不知什么是真正的德啊！为什么这样说呢？过去秦穆公曾问戎狄贤者由余说：“中原国家，用诗、书、礼、乐等法度来治理天下，然而还是经常发生动乱，而如今戎狄并没有这些典章制度，怎么能把国家治理好呢？”由余笑着回答：“这就是中原国家所以发生动乱的根本原因。自从上古黄帝制定礼乐法度，他自己身体力行，率先垂范，也仅仅获得一时的安定。待到后世之君，一天比一天骄奢淫佚，依恃法律条文之多，来责备、督察百姓之过。百姓困苦不堪，便以仁义的标准埋怨国君。这样上下互相怨恨，互相杀戮、篡夺，甚至于夷灭宗族，根源就在这里。戎狄则不然。君主用淳朴的道德来对待臣民，臣民则心怀忠诚信义来侍奉君主，这样治理全国就象一个人治理自身那样容易，可又不知道为什么会治理得这样好，这才是真正的圣人治——戎狄的道德就是是这个样子啊。”如今晋朝建国以后，嫡长子没有兄弟们连城相助守卫，而兄弟之间的怨恨和争斗一大比一天厉害。卿宰没有被众人钦佩敬仰的高贵品德，可是百官倒台、黜降、杀戮、侮辱的灾祸每天都有。晋宣帝司马懿、景帝司马师正值多难之秋，专力讨伐英雄，杀戮豪杰，以便倾覆曹魏政权。屠戮之惨，不是诛杀二字可以概括的。再后来，皇室风俗淫乱，把廉耻全部丢尽了。天还未黑，便开始了昏天黑地的淫乱生活。放纵自

己的情欲，个个不以浮乱放逸为耻，不以妒忌为恶。当媳妇的忤逆公婆，做妻子的凌虐丈夫。有杀戳妾媵的，有狎戏长辈或晚辈的，那种淫乱、凶恶、忤逆岂止是乱伦所能概括的。由此看来，晋朝之德行岂能胜过匈奴呢！如今看到匈奴、鲜卑等民族侵扰华夏，便认为决定于命不决定于德，这种说法是多么荒谬啊！]

【按语】

不少人都把命运看得十分神秘。某人成功了，便认为人家命好；自己失败了，就嗟叹命不如人。其实，所谓命，就是规律；所谓运，就是势的推移。本身并无神秘之处。即是规律，就是可以认识，可以把握的。人常说事在人为，讲得就是不要消极地接受命运的安排，而要积极地去创造成功的条件。即使是势的推移，就是可以改变的。俗语“三十年河东，三十年河西”，就是讲命运不是固定不变的。因而成功了也不要沾沾自喜，得意忘形，而要准备迎接新的挑战；失败了也不要垂头丧气，心灰意冷，而要勇敢地面对现实，分析情况，总结教训，一定会有柳暗花明的一天。由此看来，所谓命运，不过是主客观条件的契合罢了。客观条件就是机遇，一般说来，机遇对任何人来说都是平等的，而能不能抓住它，则要看你主观条件是否充足了。

那么又该如何看待“善有善报，恶有恶报”的说法呢？不是连司马迁都对此种说法表示怀疑吗？笔者赞同文中这样的观点：善恶有报是正理，善恶不报、甚至报应相反是偶然。为什么这样说呢？如果从某一阶段、某一侧面来看，往往认为报应之说是虚妄的。例如，历史上哪位帝王不是例行逆施，作恶多端？然而却享荣华、受富贵，作威作福；而良善的小民哪一个不是长期挣扎在贫困线上，受生死煎熬？然而若从宏观角度来看，还是报应不爽的。一是倒行逆施的那些帝王，时时都受着命运的报应：父子相残，兄弟反目，正如《红楼梦》中元春所说，反不如小户人家有骨肉亲情，天伦之乐。二是到头来总要受历史的惩罚，试问历史上哪个王朝是江山永固的？哪个亡国之君的下场是值得羡慕的？即使是普通百姓，只要积德行善，奉献爱心，总有一天会得到人们的承认并获得相应的回报——尊敬、钦佩和赞美，这不是能用金钱买来的。而为非作歹之徒，总有一天会被绳之以法。只不过“不是不报，时候不到”罢了。所以，当破除了冥冥之中有神灵掌管人之命运和赏善罚恶的迷信，给以科学的解释，就可以把握自己的现在和未来。这就是命运。

大私三十

“将欲取之，必先与之。”这并不是阴谋手段，而是讲没有投入，便不会有回报的道理。贪图小利只能坏大事，而要获大利就必须舍弃小私。

【经文】

《管子》曰：“知与之为取，政之宝也。”《周书》曰：“将欲取之，必故与之。”何以征其然耶？黄石公曰：“得而勿有，立而勿取，为者则已，有者则士，焉知利之所在？”[人多务功，鲜有让者。唯天子不与下争功名耳。故曰：有则士，焉知利之所在乎？]彼为诸侯，已为天子[天子不收功于万物，故能成其高；不竞名于众庶，故能成其大也]，使城自保，令士自取。[尽与敌城之财，令自取之。所谓使贪使愚者也。]王者之道也。《尸子》曰：“尧养无告，禹爱辜人，此先王之所以安危而怀远也。”圣人于大私之中也为无私。汤曰：“朕身有罪，无及万方；万方有罪，朕身受之。”汤不私其身而私万方。文王曰：“苟有仁人，何必周亲！”文王不私其亲而私万国。先王非无私也，所私者与人不同，此知大私者也。由是言之，夫唯不私故能成其私；不利而利之，乃利之大者矣。

【译文】

《管子》上说：“明白给予就是获取的道理，那是为政的法宝啊。”《周书》上说：“将要从哪里求取，所以才一定要先行给予。”怎样才能证明这个道理是对的呢？黄石公说：“得到的东西却不要占有它。即使是君主建立的功业，也不要占取功名。只要尽力而为就是了，占取功名是士大夫的事，君主何必要了解功名利禄在哪里可以得到呢？”[人们往往追求功名，很少有谦让的，只有皇帝不和臣下争功名。所以说占有功名的是士大夫的事，天子何必要了解功名利禄从哪里可以得到这种事呢？]他们是诸侯，自己是皇帝[皇帝不从万民那里收取功名，所以才成就了自己至高无上的地位；国君不和百姓争夺名位，所以才成就了自己的广大宽宏的名声。]要让城中的人自己保卫自己的城池，要让攻城的将士自己攻下敌人的城池[把城中的财产给予城中的人，他们自己就会拚力守城；同样，把敌城中的财产送给攻城的将士。让他们自己去拿，他们就会拚命攻城。这就是人们说的利用人的贪婪本性和愚昧。]。这才是打天下、坐天下的人的办法。

尸佼说：“尧抚养哪些孤独无告的穷人，禹爱罪人。”这是说古代圣人能够使处在危难中的人安居乐业，对边远地方的人也同样给予关怀，使之臣服顺从。圣明的皇帝在最大的私情里表现出的却是无私。商汤向上天祷告说：“我一个人有罪，不要对天下百姓进行报复；天下百姓有了罪恶，请让我一个人来承担。”商汤不偏爱一己之身而爱天下百姓。周文王说：“假如有仁人，又何必非得是周族的亲属不可呢？”周文王不偏爱他的亲族而爱万国的人民。占代的圣王不是无私的，只是他的私心与一般人不同，这才是明白大私的道理。由此说来，只有不存小私之心，才能成就最大的私；只有以不贪图小利为利，才会获取大利啊。

【按语】

大私不是无私，在私有制的社会里，很难想象会有无私的人，尤其是作为最高统治者的帝王，把天下国家都当作个人的私产，当然更不可能是无私的。只不过某些较有远见的君王，为了更根本更长远的利益，兼顾一下百姓的利益而已。但与那些杀鸡取卵、

竭泽而渔，为自己一时的私欲，把百姓逼得家破人亡、妻离子散的暴君比起来，已是凤毛麟角，因而被称为圣人。

但文中所讲的取与之道，还是可以作为我们的借鉴的。每个农民都懂得，不向土地投入种子、肥料和劳力，就不能指望秋天的丰收；明个商人都懂得，不投入资金、服务和信誉，就不会赢得市场份额。投入愈大，回报愈丰。为政亦是如此，不为人民谋利益、谋幸福，却想长期保持自己的禄位，世上哪有那样便宜的事？因而，即使对那些以追求权势为目的的人来说，“为人民服务”也不应只挂在口头上，而应付之行动，并见到成效。这不仅仅是为了人民，同时也是为了他自己。

败功三一

失败乃成功之母。但失败并不是必然会导致成功的，其前提是必须有勇气正视它，并勇于承担责任。处理不当，成功也可能成为失败之母。关键是接受教训，因势利导，才有可能转败为胜，因祸得福。

【经文】

《文子》曰：“有功，离仁义者必见疑；有罪，不失人心者必见信。”故仁义者，天下之尊爵也。何以言之？昔者楚共王有疾，召其大夫曰：“不谷不德，少主社稷，失先君之绪，覆楚国之师，不谷之罪也。若以宗庙之灵，得保首领以设，请为灵，若厉，大夫许诺？”及其卒也，子囊曰：“不然！夫事君者，从其善不从其过。赫赫楚国而君临之，抚征南海，训及诸夏，其宠大矣。有是宠也，而知其过，可不谓之共乎？”大夫从之。此因过以为恭者也。

魏将王昶、陈泰兵败，大将军以为已过。[魏人感将军引过，皆悦，思报之。习凿齿论曰：“司马大将军引二败以为已过，过销而业昌，可谓智矣。”夫忘其败而下思其报，虽欲勿康，其可得乎？若乃讳败推过，归咎万物，上下离心，贤愚数体，是楚再败而晋再克，谬之甚矣。夫人君苟统斯理，行虽失而名扬，兵虽挫而战胜，百败犹可，况再败乎！此固败以成功者也。故知智者之举事也，因祸为福，转败为功，自古然矣。]

[议曰：白起为秦坑赵降卒四十余万，使诸侯曲秦而合纵。大坑赵降卒，非胜也，乃败秦之机。商君诈魏，虏公子印，使秦信不行于天下，乃自败之兆，非霸业也。乐毅仗义，以下齐城，败于即墨，非败也，乃是吞天下之势。刘备怜归义之人，日行十数里，败于长坡，虽奔亡不暇，乃霸王之始。故知非霸者不能用败。齐人以紫败素，而其价十倍。此言虽小，可以喻大也。]

【译文】

《文子》上说：“即使有功，如果失去了仁义，也一定会被疑忌；即使有罪，假如不失民心，也一定会受到信任。”所以说，仁义是天下最尊贵的东西。为什么这样说呢？过去楚共王患病的时候，把大夫们召集到身边，说：“我缺乏德行，从年纪很小的时候便开始主持国政，却不能继承前代君主的余绪，使楚国的军队连吃败仗，这是我的罪过啊。假若由于祖宗的保佑，使我能寿终正寝，我请求你们给我加上‘灵’（译者按：据《谥法解》不勤成名曰灵。也就是放任本性，不见贤思齐的意思。）或者‘厉’（《谥法解》：杀戮无辜曰“厉”）的谥号，不知大夫们同意吗？”待到楚共王死了之后，大夫子囊说：“不能按大王的遗命来加谥号。因为侍奉国君的原则是，听从他正确的命令而不服从他错误的命令。楚国是威名赫赫的大国，自从他君临朝政之后，对南方诸国或安抚或征伐，使之归顺，对于中原华夏诸国也加以教训，可见受上天的恩宠非常大。有这么大的恩宠，却能自知其过，难道不可以谥为‘共’吗？”大夫们采纳了子囊的意见。（按《谥法解》：知过能改曰‘恭’，恭、共互训。）这就是由于有了过错反而尊谥为“恭”的例子。

三国时曹魏的将军王昶、陈泰先后打了败仗，大将军司马懿却把责任自己承担起来。[魏国人对大将军主动承担责任非常钦佩，都想为他效力以报答他。]习凿齿在《汉晋春秋》上说：“司马大将军把二次失败的责任都自

已承担起来，实际上不仅消除了过错，而且使功业更加昌盛起来，这可以说是明智的人了。人民不计较他的失败却想为他效力，即使并未想什么事业昌盛，又怎么能昌盛不起来呢？假如他们（楚共王、司马懿）讳言失败，推托责任，找借口把错误归咎于种种因素，就会使上下离心离德，统治者和被统治者的关系解体，走向对立，这样就会使楚国再次失败，晋国也会再次被敌人打垮，那样的话，错误就更大了。假如国君能够明白这个道理，即使行动失败了，但美名却可扬遍天下，军事上虽受了挫折，但战略上却取得了胜利，即使打了多次败仗也关系不大，何况只打了二次败仗呢？这就是由于失败反而成功的道理。由此可知明智的人办事，往往因祸而得福，转败而为胜，这是自古以来就有的道理啊。

[赵子议论说：白起为秦国坑杀了赵国降卒四十多万，从而使各诸侯国认为秦国太残暴，因而结成了合纵联盟一致抗秦。大肆坑杀赵国降卒，并不是秦国的胜利，而是可以打败秦国的一个机会。商鞅使用欺诈的手段，俘获了魏国统帅公子印，使秦国的信用被天下所怀疑，这是自己打败自己的先兆，不是取得霸业的正确方法。乐毅用信义攻下齐国七十余城，最后在即墨被齐兵打败，这不是失败，而是显示出统一天下的势头。刘备怜悯那些归顺了自己的百姓，每天只走十几里路，最后被曹兵赶上，在长坂这个地方吃了败仗，尽管逃亡的紧急关头也不抛弃百姓，这是后来称霸西蜀的开端。因此可以明白，不能成就霸业的人就不会利用败势取胜。齐国人把紫色的绢的价格降到素色绢的价格以下，反而获取了十倍的利润，这虽然说的是小事，却可以从悟出大道理。]

【按语】

失败乃成功之母，这是人们常说的一句话。的确，小孩子不摔跤，永远学不会走路；不呛几口水，永远学不会游泳。科学史告诉我们，人类不知经历了多少次失败才实现了飞上蓝天的梦想，最终乘上宇宙飞船翱游太空，并成功地登上了月球。中国革命史也告诉我们，在建国前，我党曾经历过几次大的失败：一是 1927 年，陈独秀右倾机会主义路线，大批革命志士惨遭血腥屠杀；一是 1935 年王明左倾机会主义路线，使第五次反围剿失败，被迫进行二万五千里战略大转移，艰苦创立的革命根据地损失 90% 以上。但我党正是在失败中总结教训，终于找到了一条将中国革命引向胜利的正确道路。建国后，我们的事业又曾经历二次大失败，一是五八年大跃进，使中国人民经历了六十年代初的大饥荒；再一次是十年浩劫，使中国经济几乎崩溃。但正是由于这些失败，才最终导致改革开放方针的确立，为中国找到了一条符合本国国情的发展道路。由此可见，失败并不可怕，只要善于总结教训，纠正失误，是可以转败为胜的。假如你第一次高考落榜，不要心灰意冷，再补习一年，也许来年考个名牌大学；假如你第一次炒股失败，不要紧，学点股票知识，摸清股势走向，很可能下次赢个满贯……。但是转败为胜是有前提条件的。首先要有勇气承认失败，不能怨天尤人，推卸责任；二要善于总结教训；三要有不屈不挠的毅力。缺少这三个基本前提，不仅不会反败为功，可能下次失败得更惨。

昏智三二

一个并不愚笨的人，为什么会在非常明显的是非面前失去理智和公正？各种因素在影响着人们的正常判断，其中主要是私欲和偏见。私欲主要是声色财货；偏见主要是喜怒哀乐。所以判断是非时，必须排除私欲，出从公心。与别人商量问题时，一定要回避那些与此事有直接利害关系的人。这对我们今天保持头脑清醒，干好事业是非常有益的。

【经文】

夫神者，智之渊也，神清则智明。智者，心之符也，智公则心平。今士有神清智明而暗于成败者，非愚也，以声色、货利、怒爱昏其智矣。何以言之？昔孔子摄鲁相，齐，景公闻而惧，曰：“孔子为政，鲁必霸。霸则吾地近焉，我之为先并矣。”犁且曰：“去孔子如吹毛耳。君何不延之以重禄，遗哀公以女乐？哀公亲乐之，必怠于政，仲尼必谏。谏不听必轻绝鲁。”于是选定齐国中女子好者八十人，皆衣文绣之衣而舞康乐。遗鲁君，鲁君受齐女乐，怠于事，三日不听政。孔子曰“彼妇之口，可以出走。”遂适卫。此昏于声色者也。

[戎王使由余观秦，秦穆公以由余贤圣，问内史廖曰：“孤闻邻国有圣人，敌国之忧也。今由余，寡人之害，将奈何？”内史廖曰：“戎王处僻匿，未闻中国之声，君试遗其女乐以夺其志；为由余请，以疏其间；留而莫遣，以失其期。戎王怪之，必疑由余。且戎王好乐，必怠于政。”穆公曰：“善！”以女乐二八遗戎王，戎王受而悦之，终年不迁。由余谏，不听。穆公使人间要由余，由余遂降秦。

梁王觞诸侯于范台，鲁君曰：“昔帝女令仪狄作酒而美，进之禹。禹饮而甘，遂疏仪狄，绝旨酒。曰：‘后世必有以酒亡其国者也。’齐桓公夜半不寐，易牙乃煎、熬、燔、炙，和调五味而进之。桓公食而饱，曰：‘后世必有以味亡其国者也。’晋文公得南之威，三日不听朝，遂推南之威而远之，曰：‘后世必有以色亡其国者也。’楚王登强台而望崩山，左江而右湖，其乐忘死，遂废登曰：‘后世必有以高台陂池亡其国者也。’今主君之尊，仪狄之酒也；主君之味，易牙之调也；左白台而右闾须，南威之美也；前夹林而后兰台，强台之乐也。人有一于此，是以亡国。今主君兼此四者，可无诫欤？”梁王称善相属。由此言之，昏智者，非一途矣。]

【译文】

精神是智慧的源泉，精神清爽智慧就会明朗。智慧是心志的标志，智慧公正就表明心志正直。现在却有精神清爽、智慧明朗而偏偏不明白成败道理的人，这不是因为他愚蠢，而是因为音乐、美色、财物、利益、发怒或偏爱把他的智慧弄得昏暗不明了。为什么这样说呢？过去孔子曾代理鲁国的国相，齐景公听到这件事后很害怕，说：“孔子当政，鲁国必然成为霸主。鲁国一成霸主，我国高它最近，必然被它先吞并掉了。”犁且说：“除去孔子就象吹动一根羽毛那么容易。你何不用重金聘请孔子来齐国，送美女和乐舞给鲁哀公。鲁哀公喜欢美女和乐舞，必然荒于国事，荒于国事孔子必定劝谏，哀公不听劝谏，孔子必然离开鲁国。”于是便选齐国中八十多名美女，部穿上漂亮的锦绣衣服，并教会她们康乐之舞，然后送给鲁哀公。哀公接受齐国的女乐之后果然荒于国事，三天没有听政。孔子说：“有了那些妇人在那里

唱歌，我可以离开鲁国了。”于是便前往卫国。这就是被音乐和美色弄昏了智慧的例证。

[戎王派由余出使秦国考察，秦穆公认为由余既有才，又有德，就问内史廖说：“我听说邻国有圣人，就是敌国的祸患。现在的由余，就是我的祸患，该怎么办呢？”内史廖回答说：“戎王处在偏僻闭塞的地方，从未听过中原的音乐。你何不送给他女乐来腐蚀他的精神；替由余说好话来离间他与由余的关系；挽留由余不让他按时回国，使戎王怪罪他，怀疑由余的忠诚呢？再说，戎王喜欢女乐必荒于国事。”穆公说：“这个主意好。”于是把十六部女乐赠送给戎王，戎王接受了，非常喜欢这些女乐，一年到头兴趣不减。由余劝谏不听。穆公派人暗中邀请由余，由余便投降了秦国。

魏王在范台宴请各国诸侯。鲁国的国君说：“过去尧帝之女、舜帝之妃命令仪狄作酒。酒非常美，仪狄把酒进献给禹。禹饮了之后觉得非常甘美，于是便疏远了仪狄，戒了酒，说：‘后代一定有因为纵酒亡国的。’齐桓公半夜感到饿了，易牙便煎煮，烧烤，调合五味，献给桓公，桓公吃得非常美，说：‘后世必然会有因为贪图美味而亡国的。’晋文公得到南之威为妃后，一连三天不临朝听政，于是便疏远了南之威，说：‘后世必然有贪图美色而亡国的。’楚王登强台，眺望崩山。左边是大江，右边是大湖，高兴得连生死都忘在脑后，于是再也不登强台了，说：‘后世必然会有贪恋高台美池的景色而亡国的。’如今你的坛中装的是仪狄那样的美酒；你的美食象是易牙烹制的美味；左边拥着白台，右边抱着闾须，都象是南之威那样的美色；前边是夹林，后边是兰台，就象是楚国强台那样的美景。人君贪婪其中一项就足以亡国，而你现在四项全占了，岂可不警惕呢？”魏王听了，连说：“讲得太好了，讲得太好了。”由此说来，弄昏人的智慧的并不是一种途径啊。]

【经文】

太史公曰：“平原君翩翩浊代之佳公子也。然不睹大体。语曰：‘利令智昏。’平原君贪冯亭邪说，使赵陷长平四十余万，邯郸几亡。”此昏于利者也。

[《人物志》曰：“夫仁出于慈，有慈而不仁者。仁者有恤，有仁而不恤者。厉者有刚，有厉而不刚者。若夫见可怜则流涕，将分与则吝嗇，是有慈而不仁者。睹危急则惻隐，将赴救则畏患，是有仁而不恤者。处虚义则色厉，顾利欲则内荏，是有厉而不刚者。然则慈而不仁则吝夺之也；仁而不恤则惧夺之也；厉而不刚刚欲夺之也。]

《后汉书·班固传》评曰：“昔班固伤司马迁云：‘迁博物洽闻，不能以智免极刑。’然固亦自陷大戮[班固附窦氏势，窦氏败，固坐之，死洛阳狱中也]，可谓智及之而不能守。古人所以致论于目睫耶？此皆昏于势者也。

[议曰：夫班固伤迁，公论也。自陷大戮，挟私也。夫心有私而智不能守矣。]

尸子曰：“夫吴越之国，以臣妾为殉。中国闻而非之。夫怒，则以亲戚殉一言。夫智在公则爱吴越之臣妾，在私则忘其亲戚。非智损也，怒夺之也。[此昏于怒者也。]

好亦然矣。语曰：莫知其子之恶。非智损也，爱夺之也。[此昏于爱者也。]

是故论贵贱，辨是非者，必自公心言之，自公心听之，而后可知也。故范晔曰：“夫利不在身，以之谋事，则智虑不私己，以之断义，则厉，诚能回观物之智而为反身之察，则能怒而自鉴。”

[议曰：孔子曰：“吾未见刚者。”或对曰：“申枨。”子曰：“枨也欲，焉得刚？”由此言之，苟有私则人其本性矣。尸子曰：“鸿鹄在上，毅弩以待之，若友若否，问二五，曰：‘不助也。非二五难讲，欲鸿之心乱也。是知情注于利则本性乱矣。’]

【译文】

司马迁说：“平原君真是乱世中的风度翩翩的公子哥儿啊。但是他不懂得大道理。由于惑于冯亭邪说，使赵国失陷长平，四十余万士卒被秦国坑杀，首都邯郸险些被攻克。这都是因为被利弄昏了智慧。”[《人物志》上说：“仁爱出于慈悲之心，但却有慈悲而不仁爱的；仁爱的人本应拯救困境中的人，但却有仁爱之心而不去拯救困境中的人。严厉的人有刚烈之气，但却有严厉而并不刚烈的。象那种看到别人可怜，便热泪交流，将要让他捐献些财物就吝啬得很，这是慈悲但不仁爱的人。看到别人处境危急，就产生怜悯之心，真要让他前往拯救便害怕招至祸患，这是仁爱却不去帮助别人的人。无事之时讲起道义声色俱厉，一看到利益和欲望之所在，便怯懦起来，这是严厉却不刚烈的人。慈悲但不仁爱，是吝啬的缘故；仁爱而不去拯救，是恐惧的缘故；严厉而不刚烈，是有欲望的缘故。]

《后汉书·班固传》评论说：“过去班固慨叹司马迁知识渊博，却不能运用智慧避免腐刑。可是班固自己也身犯大罪。[班固依附外戚窦氏，窦氏势败后，班固也受到了牵连，死在洛阳监狱中。]这可以说是智力已经够了，但在行动上却不能恪守所明白的道理。占人所以反复慨叹，人能明察秋毫，却看不到自己的眼睛和睫毛。班固能看清别人的祸患所在，但自己也身陷大祸，这是因为被权势弄昏了自己的智慧。

[赵子议论说：班固慨叹司马迁的不幸，这是公平之论。身陷大罪，是由于心怀私利，这就是智慧不能自守的道理。]尸佼说：“吴越等国的风俗。用臣妾为君主殉葬，中原地区的国君听了很不以为然，认为野蛮。但一旦发怒，却因一句话，杀自己的亲戚。智在公道，可以爱及吴越等国的臣妾，由于私心则忘了被杀者是自己亲戚。[这并不是智力消退了，而是被怒气夺去了智慧。]

爱好也是如此。有这样的说法：“不知道自己儿子的过恶。”这并不是智力不够，而是被爱夺去了智慧。

所以评论贵贱，明辨是非时，必须出自公心来说话，出处自公心来倾听，然后才能弄清楚。所以范晔说：“与自身没有利害关系时，和他商量事情，他考虑问题就没有私心，判断是非时就果断正确。如果能遍观别人的智慧受到各种因素影响的情形，然后反观自己，就能宽容别人，也就能正确了解认识自己了。

[孔子曾说：“我没见过刚直的人。”有的人回答说：“申枨不就是个刚直的人吗？”孔子说：“申枨的欲望那样强烈，怎么会刚直呢！”由此说来，假如内心怀有私欲，就会丧失他的本性。尸佼说：“鸿雁在天上飞，有人把弩弓扯满等待射下鸿雁，好象要放箭，而又犹豫不决的时候，如果问他：‘有二只还是有五只？’他必然回答：‘我不知道共有几只。’并不是二只或五只这么简单的数字难于计算，而是想得到鸿雁的心已经乱了。由此知道心专注在利上的时候，他的本性就会迷乱。”]

【按语】

许多事情办糟了，并不是办事人智慧不足，而是由于一时发昏造成的。如三国时

的曹操，曾自负地声称：“曹公多智。”官渡之战，是中国战争史上有名的战例，以明显的劣势战胜了绝对优势的袁绍。可见在赤壁之战中，却以绝对优势输给了明显处于劣势的周瑜，这并不是因为周瑜比他更聪明，而是曹操被自以为即将到来的胜利冲昏了头脑。唐玄宗李隆基，本是雄才大略的君主，因此才有开元盛世。可是后来宠爱杨玉环，重用安禄山，终于酿成“安史之乱”，使唐帝国从辉煌的顶峰跌落下来，从此再也未能恢复元气。这也并不是唐玄宗老糊涂了，而是被辉煌的成就冲昏了头脑。人们常说：利令智昏。其实能使智昏的并不仅仅是利，名、位、权、势等等私欲都可能使人头脑发昏，认不清形势，作出错误的判断，导致失败的后果。因此要保持清醒的头脑，就需降低自己的欲求，即常说的淡泊名利。还要有一颗平常心，无论成功、失败，都应以平常心对待。再有就是谋划事情，要避免与此事利害攸关的人。

卑政三三

治理国家的政策不以好高骛远、玄妙难行为贵，而应以切合实际，能迅速推广，浅近易行为高。

【经文】

[刘安曰：“日月至光至大而有所不遍者，以其高于万物之上也。灯烛至微至小而世不可乏者，以其明之下，能昭日月之四蔽。”由是观之，政之贵卑也久矣。是以先王设官，分职而共治耳。]

【译文】

[刘安在《淮南子》中说：“太阳、月亮是最光明、最伟大的，然而却仍有照不到的地方，是因为它们高悬在万物之上的缘故。油灯和蜡烛虽然非常微小，但世上却不能缺少它，因为它的光明能照到太阳、月亮所照不到的犄角旮旯。”由此看来，治国以能普遍实行为贵，是由来以久的道理。所以古代圣君设置官吏，使他们各司其职，从而达到合作共治的目的。]

【经文】

《淮南子》曰：“济溺人以金玉，不如寻常之纆。”韩子曰：“百日不食以待梁肉，饿者不肯。”[故曰：“疗饥不期于鼎食，拯溺无待于规行也。]此言政贵卑以济事者也。何以言之？韩非曰：“所谓智者微妙之言，上智之所难也，今为众人法而以为上智之所难也，则人无从识之矣。故糟糠不厌者，不待梁肉而饱；短褐不完者，不须文绣而好。以是言之，夫治世之事，急者不得而缓者非务也。今所治之政，人间之事。夫妇之所明知者不用，而慕上智之所难论，则其于人过远矣。是知微妙之言，非人务也。”[又曰：“世之所谓烈士者，离众独行，取异于人。为恬淡之学而理恍惚之言。臣以为恬淡，无用之教也；恍惚，无法之言也。夫人生必事君养亲，事君养亲，不可以恬淡之人，必以言论忠信。言论状信不可以恍惚之言。然则恍惚之言、恬淡之学，天下之惑术也。”又曰：“察士而后能知之，不可以为智全也。夫人未尽察也，唯贤者而后能行之，不可以为法也。]故《尹文子》曰：“凡有理而无益于治者，君子不言，有能而无益于事者，君子不为。”故君子所言者，不出于名法、权术；所为者不出于农、稼、军阵，周务而已。[故曰：小人所言者，极于儒墨是非之辩，所为者，极于坚伪偏执之行。求名而已，故明主诛之也。]

【译文】

《淮南子》上说：“救助溺水的人，给他金玉等珍宝，不如给他一根平常的绳子。”韩非子说：“很多天吃不上饭的人，让他等有了黄梁米饭和肉食之后再吃，饿着的人一定不同意。”[所以说治疗饥饿，不寄希望于宝鼎煮出的美味；拯救溺水的人等不到行步端正的慢性子。]这就是说，治理国家以浅近易行为贵，才能把事情办好。为什么这样说呢？韩非子说：“人们所说的智谋之人讲的微妙高深的道理，即使是智力较高的人也是感到难以理解的。现在为普通人立法，却尽讲智力较高的人也难以明白的道理，那么普通人也就更无法弄明白了。所以糟糠都吃不饱的人，是不会等待有了黄梁米饭和肉食后再去吃饭的；连粗麻织的短衣都穿不上的人，是不须有了绣花的绸衣才喜欢穿的。由此说来，治理国家的事，急迫的事还解决不了，可以缓一步的事情就用不着去做。[韩非子还说：“现在人们所说的英烈之人都是些与

众不同。行为怪僻的人。他们标举恬淡的学问，讲些恍惚的道理。我认为恬淡，是无用的道理，恍惚是没原则的说法。人生活在世界上，一定要侍奉君主，孝养父母。侍奉君主，孝养父母是不能用恬淡无为之人的，必须用讲究忠诚信义的人。而讲究忠诚信义就不能恍惚。可见恍惚的道理，恬淡的学问，都是迷惑人的邪术。”韩非子还说过：“非要考察别的人怎样做才能明白，就不能认为他有完全的智能，因为人是考察不完的。有才德的人才能做的事，是不能当做取法的标准的。”所以《尹文子》说：“凡是虽有些道理却对于治国没有帮助的，君子不去谈论它；虽然有能但于具体事情上没有好处的，君子不必去做。所以君子所说的道理，不超出名法和权术的范围；君子所做的事情，不超出种田务农，行军布阵的事情。这就是说，合于急用的才努力去做。[所以说：小人所说的都是关于儒家、墨家孰是孰非的争论，所做的都是些固执、偏激、伪饰的行为。这不过是追求名声而已，所以英明的君主主要诛杀他们。]

【经文】

今世之人，行欲独贤，事欲独能，辨越出群，勇越绝众。夫独行之贤，不足以成化；独能之事，不足以周务；出群之辨，不可为户说；绝众之勇，不可与征阵。凡此四者，乱之所由生也。

[故曰：为善者使人不能得纵；为巧者使人不能得为。此独善独巧者也，未尽巧善之理。故所贵圣人之理，不贵其独治，贵其能与众共治也。所贵工倕之巧者，不贵其独巧，贵其能与众共巧也。《文子》曰：“夫先知达见，人材之倕也，而治世不以贵于人。博闻强志，口辩辞给，人智之溢也，而明主不求于下。傲世贱物，不污于俗，士之抗行也，而治世不以为人化。故高不可及者，不以为人量。行不可逮者，不以为国俗。故国治可与愚守，而军旅可与怯同。不待古之英俊而人自足者，因其所有而并用之也。”议曰：文子此言，以为圣人不可用先知先达、博闻强志、傲世贱物三事，化天下百姓，使皆行此道，用为规俗。今但任其风土，化以农稼军阵，曲成于物而俯同于俗耳，非贵于独能独勇者也。]

故圣人任道以通其险。[《淮南子》曰：“体道者逸而不穷，任数者劳而无功。离朱之明，察针于百步之外，而不能见泉中之鱼。师旷之聪，合八风之调，而不能听十里之外。故任一人之能，不足以理三亩之宅。循道理之数，因天地之自然，则六合不足均也。”此任道以通其险也。]

立法以理其差。[《文子》曰：“农、士，工、商，乡别州异。农与农言藏，士与士言行，工与工言巧，商与商言数。是以士无遗行，工无苦事，农无废功，商无折货，各安其性。”此立法以理其差也。]

使贤愚不相异，能鄙不相遗，此至理之术。

故叔孙通欲起礼，汉高帝曰：“得无难乎？”对曰：“礼者，因时世人情而为之节文者也。”张释之言便宜事，文帝曰：“卑之！无甚高论，令今可施行。”由是言之，夫理者，不因时俗之务而贵奇异，是饿者百日以待梁肉，假人金玉以救溺子之说矣。

[议曰：昔楚之公输，宋之墨翟，能使木鸢自飞，无益于用。汉之张衡能使参轮自转，魏之马钧能使木人吹箫，苟无益于用而为之，则费功损力，其害多矣。《庄子》曰：“朱汗漫学屠龙于支离益，殫千金，技成无所用其巧。”《文子》曰：“夫治国在仁义礼乐、名法刑赏，过此而往，虽弥轮天地，繆络万品，治道之外非群生所殄挹，圣人措而不言也。”由是观之，事

贵于适时，无贵于远功，所自来矣。]

【译文】

现在世上有些人，品行想要比所有的人高，办事要比所有的人强，能言善辩想要出群，勇力想要超众。但是，出众的品行却并不能教化人民；超众的办事能力并不能合于急用；杰出的口才也不能挨门挨户地去游说；过人之勇，却不一定能和大家一起去行军打仗。总之，这四种超众之处，不过是产生祸乱的根源而已。

[所以说，行善的，使人不能随心所欲；弄巧的，使一般人不能插手。这独善、独巧的人，其实也未穷尽巧和善的道理。所以应该以圣人之理为贵，不以一人独自治理为贵，以能和大家一起共同治理为贵。应该以工拙的巧技为贵，不以一人独巧为贵，而以能有和大家一样的巧技为贵。《文子》说：“先知先觉，通达的见解，这是人材的过人，但太平盛世，不把这当作比别人珍贵的东西。广博的知识，超人的记忆力，能言善辩的口才，这是人聪明智慧的流露，但是英明的君主不把这当作要求臣下的标准。做视一切，轻贱别人，不受流俗的污染，这是士大夫的高尚的品行，但太平盛世不把它当做教化百姓的标准。所以，那些高不可攀的表现，不能做为衡量百姓的标准。那些一般人比不上的品德，不能当做一国的风俗。所以国家太平，可以和愚人一起守成；军队强大，可以和怯懦的人并肩作战。用不着等待古代英俊杰出的人物出现而人可以自我充实的原因，就是按他们所现有的品质、能力兼容并用他们而已。”《文子》这些话，是认为圣明的君主不能用先知远见、博闻强记、傲视别人三事来教化天下。假如让百姓都把这作为行动的规范和风俗是行不通的。如今只要随其风土人情，以务农耕稼、行军作战为教化，娓娓地附合众人，随同流俗而已。而不是以独能独勇为贵啊。]

所以古代圣明之君随顺大道来通过险阻。[《淮南子》说：“能够体悟大道的就会安逸而不会走入穷途末路；依仗自己巧妙的一定劳而无功。有离朱那样明亮的眼睛，能看清百步之外的缝衣针，却看不到泉水中的游鱼。有师旷那样能分辨各种音调的耳朵，却听不到十里之外的声音。所以，任用一个人能力强的人，不能把三亩大的宅院治理好；遵循大道的规律，依从大地之自然法则，宇宙六合也不难治理的均衡公正。这就是顺随大道来通过险阻的意思。]

树立法度来理顺各种差别。《文子》说：“农民，士大夫，工匠，商人，无论在乡里、在州县，都是有差别的。农民和农民谈论收获；士大夫和士大夫谈论品行；工匠与工匠谈论巧技；商人和商人谈论利润、价格。所以士大夫不会失去品行；工匠不会有做不了的活计；农民不会花费无用的气力，总有所收获；商人不会折损本钱。这就是用各安其位的方法来理顺各种差别。]

使聪明的人和愚笨的人不互相轻视，能巧的和粗俗的不互相抛弃，这是最好的治理国家的办法。所以叔孙通要制定礼仪，汉高祖说：“不会很难吧！”叔孙通回答说：“礼这种东西，是随着时世人情而制定用来节制虚文的。”张释之对文帝讲论治国的道理，文帝说：“讲得浅近些，不要有太高深的道理，只要现在可以施行的就好。”由此看来，如果治理国家不依从时俗急需的事去做，而以奇异为贵，那就是犯了饿了多日的人让他等待黄梁米饭和肉食，借给别人金玉珍宝去拯救溺水者一样的错误理论。

[过去，楚国的公输般，宋国的墨翟，能使木制的飞鸢飞上天，但并无实际用途。汉代的张衡能使车的三个轮子自己运转而不靠马的拉力。魏国的

马钧能制出会吹萧的木人。但假如没有实际用途，做这些东西，就是废功损力、劳民伤财，它的害处太多了。《庄子》说：“朱汗漫跟支离益学习杀龙的技术，花费了千金的学费，但学成之后，却没有使用这种技术的机会。”

《文子》说：“治国的根本在于仁义、礼乐、名法、刑赏，超出这些去弄别的，即使能统括天地，缠绕万物，却属于治国之外的道理，对广大人民百姓来说，既不能吃，又不能用。所以古代圣人置之不言。”由此看来，做事在于切合现实，不应好高骛远，这是自古以来就有的道理啊。]

【按语】

卑政主要讲治国要以脚踏实地、切实可行为原则，切忌好高骛远、脱离实际。在这方面，我们建国以来，有二次惨痛的教训，都付出了惨重的代价。一次是五八年，提出的口号是“超英赶美”，“一大二公”，“跑步进入共产主义”，结果大炼钢铁，放高产卫星，把我国经济拖到破产的边缘；再一次是十年浩劫，口号是“防止资本主义复辟”，“反修防修”，思想上“狠斗私字一闪念”，物质上“割资本主义尾巴”，结果把我国经济再次拖向崩溃的边缘，文化领域也成了一片荒漠。而改革开放，正是从农村包产到户，城市工人计件工资，按劳取酬，允许私人经营等这些看似平常、但却关系百姓切身利益的事情开始，然而却带动了中国经济的飞速发展，取得了建国以来发展速度的奇迹。

《卑政》一文给我们的启迪是，无论作什么事，量力而行，实事求是是最重要的。如你要圆发财的梦想，不要幻想一夜之间腰缠万贯，建什么集团公司。不防先卖大碗茶，摆个地摊；你要当科学家，不要立即就去搞哥德巴赫猜想，梦想一下摘取数学王冠上的明珠，而首先要学好最基本的数、理、化。荀子曾说：“不积跬步，无以致千里；不积小流，无以成江海。”此言虽小，可以喻大也。

善亡三四

善有善报，恶有恶报，是天下必然的规律，但这必须从长远来看才行。有时做善事未得善报甚至还得了恶报；相反有人做恶却未得恶报反而有善报，这都是因为善或恶的积累还未达到一定程度，一旦时机成熟，都会得到应有的报应。所以我们不应对暂时的不合理现象感到迷茫而动摇行善的信念。古人说得好：“莫以善小而不为，莫以恶小而为之。”

【经文】

[议曰：世有好善而反亡者。]《易》曰：“积善之家必有余庆。”又曰：“善不积不足以成名。”何以征其然耶？孟子曰：“仁之胜不仁也，犹水之胜火也。今之为仁者，犹以一杯水救一车薪之火也。火不熄则谓水不胜火，此又与不仁之甚者也。又，五谷种之美者，苟为不熟，不如缜稗夫仁亦在熟之而已矣。”尸子曰：“食所以为肥也，一饭而问人曰：‘奚若？’则皆笑之。夫治天下大事也，譬今人皆以一饭而问人‘奚若’者也。”

[议曰：此善少不足以成名也。恶亦如是。何以明其然耶？《书》曰：“商罪贯盈。天命诛之。余弗顺天，厥罪惟均。”由是观之，夫罪未盈，假令中有罪恶，未灭也。今人见恶即未灭，以为恶不足惧，是以亡灭者继踵于世。故曰：“恶不积不足以灭身。”此圣人之诫。]

由是观之，故知善也者，在积而已。今人见徐偃亡国，谓仁义不足仗也；见承桑失统，谓文德不足恃也。[承桑氏之君，循德废武，以灭其国也。]是犹杯水救火、一饭问肥之说，惑亦甚矣。

【译文】

在生活中，我们常常发现有的人尽做好事，反而不得好报，有的甚至短命，这是怎么回事呢？

《易经》上说：“积善之家，必然会有善报。”又说：“不积善就不能成名。”怎么能证明这种说法呢？孟子说：“仁者战胜不仁者、就象水能灭火一样。似是如今为仁的人就象用一杯水去熄灭一车干柴燃起的烈火，火不灭就说水不能灭火。这和用一点仁爱之心去消除不仁到极点的社会现象是同样的道理。又如五谷的品种再好，假如没有成熟，那还不如稗的种子。所以，仁爱也在于是否成熟啊！”尸佼说：“吃饭是为了长得肥胖，假如只吃一顿饭，就问别人说：‘怎么样，我胖了吗？’那么大家都会耻笑他。而治理天下，是最大的事情，不是一朝一夕可以看到成效的，现在人们往往急功近利，就象吃了一顿饭就问别人‘我胖了吗？’一样。”[这是善德太少，还达不到成名的程度啊。恶也是这样。怎么能说明这个道理呢？《尚书》上说：“商纣王已是恶贯满盈了，所以上天受命武王诛灭他。其余不顺天命的人，只看他罪恶的轻重如何。”由此看来，只是罪恶未满盈而已。假如有罪恶却未灭亡，就认为有罪恶也不值得惧怕，这就是世上灭亡者一个接一个的原因啊。所以说：“罪恶不积累到一定程度，暂时是不会灭亡的。”这是圣人的告诫啊。]

由此看来，善德在于一点一滴的积累。如果有人看到历史上徐偃王讲仁义却亡了国，就认为仁义不值得依恃；看到古代承桑国国君讲文德而国家灭亡，就认为文德不值得依恃[承桑氏的君主遵循文德，罢废武功，后来导致国家灭亡。]，这就象用一杯水救火，吃一顿饭就问人“我胖了吗”一样糊涂了。

【按语】

荀子说：“积水成渊，积土成山，积善成德。”他还说：“不积跬步，无以致千里；不积小流，无以成江海。”古人早就认识到，任何伟大的事情都是从细微起步，坚持不懈，逐渐积累的结果。同理，那些巨恶元凶，也不是生下来就穷凶极恶，也是从小事情积累，小环境促成的。

然而，社会上却有这样一种现象，善良的人总受欺侮，而一些恶棍却活得扬眉吐气。是什么原因呢？善良的人往往心存好意，虽然受到伤害，但总是想给恶人一个改过自新的机会，但这恰恰造成给恶人继续作恶的空子。人们常说：心慈手软。善良的人十有八九软弱，软弱就必定会受欺，即使受了欺侮也忍气吞声，所以恶棍才敢于胡作非为。其实，善良并不等于懦弱，如果看到歹徒行凶，却视而不见；甚至欺侮到自己头上也逆来顺受，那就不是善良，而是麻木不仁了。

总之，对于正义必定战胜邪恶这一信念，务必坚定不移，才会坚持积善止恶，使我们的社会一步步走向更高的文明阶段。

诡俗三五

事与愿违，理与情背。这常常使我们为之困惑。然而只要明白其中的道理，就会给我们以有益的启示：一，对子女不可溺爱，否则轻则使子女养成依赖习惯，重则会走上邪路。二，别人对自己的批评乃至成见，往往能督促自己改正缺点，不断进取。三，正确分辨是非，不被私下的评论所左右，而应以大局为准绳。

【经文】

夫事有顺之而失义，有爱之而为害，有恶于己而为美，有利于身而损于国者。何以言之？刘梁曰：“昔楚灵王骄淫暴虐无度，芊尹申亥从王之欲以殡于乾溪，殉之以二女。此顺之而失义者也。[议曰：夫君正臣从谓之顺，今君失义而臣下从之，非所谓顺也。]鄢陵之役，晋楚对战，谷阳献酒，子反以毙，此爱之而害者也。[汉文帝幸慎夫人，其在禁中尝与后同席。及幸上林，郎署长布席，慎夫人席与后同席。袁盎引慎夫人座。上大怒，袁盎前说曰：“臣闻尊卑有序，上下乃和。今陛下既已立后，慎夫人乃妾耳。主妾岂可同座哉？陛下幸之，即厚赐之，陛下以为慎夫人，适所以祸之。陛下独不见人豕乎？”上乃悦。由是言之，爱之为害，有来矣。]臧武仲曰：“孟孙之恶我，药石也；季孙之爱我，美疢也。疢毒滋厚，药石犹生我。”此恶之而为美者也。[孙卿曰：“非我而当者，吾师也；是我而当者，吾友也；谄谀我者，吾贼也。”商君曰：“貌言，华也；至言，实也；苦言，药也；甘言，疾也。]韩子曰：“谓敌人行私，谓之不弃；以公财分施，谓之仁人；轻禄重身，谓之君子；枉法曲亲，谓之有行；弃官宠交，谓之有侠；离俗遁世，谓之高恚；交争逆令，谓之刚材；行惠取众，谓之得人。不弃者，吏有奸也；仁人者，公财损也；君子者，人难使也；有行者，法制毁也；有侠者，官职旷也；高恚者，人不事也；刚材者，令不行也；得人者，君上孤也。此八者，匹夫之私誉，而人主之大败也。”[人主不察社稷之利害而用匹夫之私誉，家国无危乱不可得也。]

由是观之，夫俗之奸恶与事相诡，唯明者能察之。[韩子曰：“君臣之利异，故人臣莫忠，故臣利立而主利灭。”此之谓异利者也。]

【译文】

事情有顺着行事却不合道义的，有本为爱他却反害了他的，有讨厌自己却是于自己有好处的，有利于自己却有损于国家的。为什么这样说呢？刘梁说：“过去楚灵王骄奢淫佚，暴虐无度，芊尹申亥按照灵王的意愿，把他埋葬在乾溪（今安徽亳州），并用二个女子殉葬。这是顺着行事反而违背道义的。[国君的命令正确，臣子才服从，这叫做顺。而如今国君违背道义，臣下却服从他，并不是什么顺。]鄢陵之战，晋楚两国交兵，楚国统帅子反的仆人谷阳竖给子反敬酒，子反醉，楚军大败，楚王逼令子反自杀，这就是因为爱他，反而害了他。[汉文帝宠爱慎夫人，在后宫时，慎夫人和皇后同席而坐。待到汉文帝游上林苑，郎署长安排座位，又安排慎夫人与皇后同席而坐，袁盎便把慎夫人领到另一座位坐下。文帝大怒，袁盎上前说到：“我听说尊卑之间一定有个次序，上下才能融洽。如今陛下既已册立了皇后，慎夫人不过是侍妾，女主人侍妾是不能在同一席位上平起平坐的。如今你宠爱她，多赏赐她财物就行了。你认为让她与皇后同席是为她好，其实恰恰是给她制造

后患。你没见过高皇帝的宠妃戚姬的下场吗？高皇帝死后，吕后把戚姬剝去双手双脚，扔在猪圈里，被称作‘人豕’。”文帝这才不生气了。由此说来，爱他反而是害他，是早就有的现象啊。]臧武仲说：“孟孙讨厌我，那是良药和针石啊。季孙喜欢我，那是美丽的病毒啊。病毒再厉害，良药和针石还能把我救活。”这就是厌恶他却对他反而有益的道理。[荀子说：“批评我而又批评得对的，是我的老师；称赞我，而又称赞得对的是我的朋友；阿谀奉承我的，是我的敌人。”商鞅说：“不实在的话，就象是花朵；真实的话，象是果实；逆耳的话，象是良药；甜言蜜语，象是疾病。]韩非子说：“为老朋友循私舞弊的，称之为不抛弃朋友；把公家财产分给别人的，称之为有爱心；看不起官职俸禄而看重自己生命的，称之为君子；不顾法律规定而庇护亲人的，称之为有品德；抛弃职务包庇朋友的，称之为有侠肝义胆；避世隐居的称之为诚谨；互相争斗，违抗命令的，称之为刚烈；施些小恩小惠以收买人心的，称之为得人。所谓不抛弃老朋友的官吏，一定有奸私；所谓爱人的，公家的财物却受到了损失；所谓的君子，国家难以使令他；所谓的有品德，法制就会被毁掉；所谓的有侠肝义胆，就会使官位出现空缺；所谓的诚谨，就是使人别干事；所谓的刚烈，就会使上级的命令没人执行；所谓得人，就会使君主处于孤立的地位。这八种称誉实际上是老百姓的私誉，是对君主利益的极大破坏。”[国君如果不清楚国家利害之所在，盲目听信百姓的私誉，想使国家不陷入混乱，是不可能的。]

由此看来，世俗的好恶往往与事理相反，只有明智的人才能看清楚这一点。[韩非子说：“君臣之间的利害刚好是对立的，所以臣子不忠于君主。臣子的利益一旦获得满足，君主的利益随之就会破灭。”这就是君臣利害不同的道理。]

【按语】

事与愿违，理与情悖，还有一个重要原因，就是上下异利。对同一人或同一事，上下的看法往往是相反的，如百姓认为品质恶劣的人，上级却加以重用；百姓反对的事，上级却执意要做。但由于中国一直是官本位制，即使是儒家声称的以民为本，实际上也是替官方说话的，保护的也是官方的利益。如本文作者就是如此。如今是人民当家作主的时代了，尽管上下在某些问题上的看法不尽一致，但不是象过去那样，什么都以上面的想法看法为准则，百姓的心声有时也起着至关重要的作用。这样做，对于理顺上下关系，做出正确决策，乃至国家的安定团结都是很有必要的，切不可等闲视之。

息辩三六

考察一个人最有效的方法是看他怎么做而不是看他怎么说。齐威王根据即墨大夫和东阿大夫的政绩来评价他们的才能、人品，从而不受左右亲信的欺骗，使齐国大治。而历史上的许多帝王却只根据臣下的巧诈之言来用人，所以朝政昏乱，自身也深受其害。这就从正反两面论证了这种考察方法的正确性。这对我们的用人方针也有颇启迪和借鉴作用。

【经文】

[议曰：“夫人行皆著于迹，以本行而征其迹，则善恶无所隐矣。夫辩者焉能逃其诈乎？”]

【译文】

[赵子议论说：人的品行都会有迹象显示出来，根据一个人的根本品质并参验他办事的迹象，那么是善是恶就无法掩饰了。即使能言善辩，也无法用诡诈的手段掩饰他不善的本质。]

【经文】

《中论》曰：“水之寒也，火之热也，金石之坚刚也，彼数物未尝有言，人莫不知其然者，信著乎其体。”[故曰：使吾所行之信如彼数物，谁其疑之？今不信吾之所行，而怨人之不信也。惑亦甚矣。]故知行有本，事有迹。审观其体，则无所窜情。

何谓行本？孔子曰：“立身有义矣，而孝为本；丧纪有礼矣，而哀为本；战阵有列矣，而勇为本。”太公曰：“人不尽力，非吾人也；吏不平洁爱人，非吾吏也。宰相不能富国强兵，调和阴阳，安万乘之主，简练群臣，定其名实，明其令罚，非吾宰相。”此行本者也。

何为事迹？昔齐威王召即墨大夫而语之曰：“自子之居即墨也，毁日至，然吾使人视即墨，田野辟，人民给，官无留事，东方以宁。是子不事我左右以求誉也。”封之万家。召阿大夫而语之曰：“自夫子之守阿也，誉日闻。然吾使人视阿，田野不辟，人民贫苦。赵攻甄，子不能救。魏取薛陵，子不能知。是子常以币事吾左右，以求誉也。”是日烹阿大夫及左右常誉之者，齐国大理。

汉元帝时，石显专权。京房宴见，问上曰：“幽厉之君何以危？所任者何人也？”上曰：“君不明而所任巧佞。”房曰：“知其巧佞而用之也？将以为贤？”上曰：“贤之。”房曰：“然则今何以知其不贤也？”上曰：“以其时乱而君危知之。”[房曰：“齐桓公、秦二世亦尝闻此君而非笑之。然则任竖刁、赵高，政治日乱，盗贼满山。何不以幽厉卜之而觉悟乎？”上曰：“惟有道者，能以往知来耳。”房曰：“夫前世二君亦皆然耳，臣恐后之视今，如今之视前也。”]此事迹者也。

由此言之，夫立身从政，皆有本矣；理乱能否，皆有迹矣。若操其本行，以事迹绳之，譬如水之寒、火之热，则善恶无所逃矣。

【译文】

《中论》上说：“水是凉的，火是热的，金石是坚硬的，这几种东西并未自己标榜，可是人们没有不了解它们确是哪样性质的。这是什么原因呢？它的标记就附在它本身上面。”[所以说，假如我的所作所为诚如那几种东西一样，谁还会怀疑我的品行呢？如今人们不相信我的品行，却埋怨别人不相

信自己，真是糊涂极了。]由此即可明白，立身有根本可察，做事有迹象可寻，只要仔细观察，那就谁也无法掩饰其真相了。

什么叫立身根本呢？孔子说：“立身处世有一定的准则，而孝敬父母是根本；丧葬有一定的礼仪，哀痛是根本；战阵有一定的排列方式，但以勇敢为根本。”姜太公说：“人民不尽力务家，不是我的人民；官吏不公平廉洁、爱护百姓，就不是我的官吏；宰相不能富国强兵，调合阴阳四时，使国君安居王位，不能选拔训练群臣，使其名实相符，法令彰明、赏罚得当，就不是我的宰相。”这就是立身根本。

什么是做事的迹象？过去齐威王召见即墨大夫，对他说：“自从你到了即墨任职以后，说你坏话的每天都有。可是我派人去巡视即墨，看到荒地都开垦出来了，人民丰衣足食，官府没有积压的工作，东方一带因此宁静安定。这是因为你花钱收买我身边的亲信以求荣誉啊。”因而将万家封给即墨大夫做采邑。又召见东阿大夫，对他说：“自从先生做东阿太守后，每天都能听到的人说你的好话。然而我派人巡视东阿，只见到处荒芜，百姓贫困。赵国攻打甄城，你不能救助；卫国攻取薛陵，你竟然不知道。这是你常用钱收买我身边的亲信，以求得荣誉啊。”当天，便烹杀了东阿大夫和身边亲信中说东阿大夫好话的人。齐国因此而治理得井井有条。

汉元帝时，石显专权，京房私下进见皇帝，问汉元帝说：“周幽王和周厉王时，国家怎么陷入危机的呢？他们信任的是些什么人呢？”元帝说：“君主不英明，信任的都是些投机取巧、吹吹拍拍的人。”京房说：“是明知他们投机取巧、吹吹拍拍还要任用他们呢？还是认为他们有才能才用他们呢？”元帝说：“是认为他们有才能。”京房说：“那么如今怎么知道他们不贤呢？”元帝说：“根据当时社会混乱，君主的地位受到威胁的情况知道的。”[京房说：“齐桓公、秦二世也曾听到过这样的道理，但他们却嘲笑幽王、厉王的糊涂。然而他们仍然任用了竖刁、赵高这样的狡诈之徒，结果国家政治一天比一天昏乱，造反的人满山遍野。为什么他们不能以幽王、厉王作为前车之鉴，从而觉悟到自己用人之非呢？”元帝说：“只有懂得大道的人，才能鉴过去以知未来啊。”京房说：“陛下看现在的朝政是清明呢而是昏乱？”元帝说：“也是非常昏乱的。”京房：“如今受信任重用的是些什么人呢？”元帝说：“有幸的是现在被任用的石显比竖刁、赵高他们好。我认为朝政的昏乱责任不在他。”京房曰：“前世的齐桓公、秦二世也是这样认为的。我恐怕将来的人看现在的情形就如同我们看过去的情形是一样的。”]这就是凡事必有迹象表现出来的道理。

由此说来，立身也好，从政也好，都有一个最根本的准则。政治清明或昏乱，人是否有才能也都有迹象表现出来。如果能把持住根本，以办事的迹象作为考核的依据，那么就象水是凉的、火是热的一样，人的善恶就无法掩饰了。

【按语】

对人的认识，比对物的认识难得多。因为物不会作假，不会演戏，而人，由于种种原因，学会虚假做作是人生必需的一课，太真、太实必定会被现实碰得头破血流。假戏真作、真戏假作、真假合作……看得人眼花缭乱，莫辨真伪。难怪曹雪芹感叹不已：假作真时真亦假。但人的真实面目是否就不能认识了？否，还是可以认识的，因为不管如何会演戏，演员总会有卸妆下台的时候，如梅兰芳在戏台上是天女、是林黛玉，一下台还是一个堂堂五尺须眉；袁世海上台是曹操，盖叫天上台是武松，下台还是袁世海、

盖叫天。要看演员卸妆下台的真面孔，有两个办法，一是时间。有诗云：“周公恐惧流言日，王莽谦恭礼下时。若使当时身便死，一生真伪有谁知。”其实就是当时身死，盖棺不能定论，历史还是会还他以本来面目的。君不见彭德情乎？死时身上还有那么多污水，可他的历史形象却是无比圣洁的。第二个办法更省事一些，就是见真招，不管戏台上武松多么威风，只要放一只真老虎到台上去，你就是给他喝三十六碗酒也全不济事。这使笔者想起前些年一个热门话题，一些真真假假的千里马在报刊、杂志上呼唤伯乐，因为“千里马常有而伯乐不常有”，所以假千里马还是可以享受精饲料，真千里马却只好仍然拉车爬坡。其实，要真想分清谁是千里马，何必非有伯乐不可，只要放在同一起跑线上，加上一鞭，是马是驴连小孩子也不会弄错的。笔者又想到这些年的考评：干部自评、互评、群众评议、面对面、背对背、统计、造册、输计算机，真是搞得煞有介事，其实仍然是在严肃认真地演戏而已。看一个干部是否廉洁，是否称职，哪要那么复杂，只要把他和老婆、儿子的衣、食、住、行和他治下老百姓的衣、食、住、行比一比，就什么都清楚了。这就是所谓“息辨”。

量过三七

人的品类不同，所犯错误的性质也不一样。一般说来，对贤者的责备要严，对一般人的错误责备要宽。如孔子批评管仲，正是由于把他当做一流人才来看，才惋惜他没能成就更大的事业。对一般人如果象要求贤者那样，那普通人就没有一点可取之处了。

【经文】

[议曰：杨惲书云：“明明求仁义，常恐不能化人者，士大夫之行也。皇皇求财利，常恐遗之者，庶人之行也。今奈何以士大夫之行而责仆哉？”此量过者也。]

【译文】

[赵子议论说：汉代杨惲在写给孙惠宗的信中说：“努力追求仁义，常怕不能教化百姓，那是士大夫的事；急急忙忙追求财富，常怕求不到，那是老百姓的事。你为什么用士大夫的标准责备我呢？”这就是衡量过错要有不同的标准的道理。]

【经文】

孔子曰：“人之过也，各于其党，观过斯知仁矣。”[党，党类也。小人不能为君子之行，非小人之过当恕而勿责之也。]何以言之？太史公云：“昔管仲相齐，九合诸侯，一匡天下。然孔子小之曰：‘管仲之器小哉！岂不以周道衰，桓公既贤，而不勉之至王，乃称霸哉？’”[议曰：夔、龙、稷、契，王者佐也，狐偃、舅犯，霸者佐也。孔子称：“微管仲，吾其被发左衽矣。”是奇管仲有王佐之材矣。夫有王佐之才而为霸者之政，非小器而何？由是观之，孔子以管仲为夔、龙、稷、契之党而观过也。]

虞卿说魏王曰[虞卿说春申君伐燕以定身封，然楚之伐燕，路由于魏，恐魏不听，虞卿为春申君说魏君假道也。]：“夫楚亦强大矣，天下无敌，乃且攻燕。”魏王曰：“向也子云‘天下无敌’，今也子云‘乃且攻燕’者，何也？”对曰：“今谓马多力则有之矣，若曰胜千钧则不然者，何也？夫千钧非马之任也。今谓楚强大则有矣，若夫越赵魏而开兵于燕，则岂楚之任哉？”

由是观之，夫管仲九合诸侯，一匡天下，而孔子小之；楚人不能伐燕，虞卿反以为强大，天下无敌，非诡议也，各从其党言之耳。不可不察。

【译文】

孔子说：“人是各种各样的，人的错误也是各种各样的。什么样的人就犯什么样的错误。仔细考察某人所犯的错误，就知道他是什么样的人了。”[党，就是品类。小人不能做君子事，当然不会犯君子所犯的错误。这并不是说小人犯错误就该宽恕，不要责备。]为什么这样说呢？司马迁说：“过去管仲辅佐齐桓公，九次主持与诸侯的会盟，使天下得以匡正，可孔子还是小看他，曾说：‘管仲的器量狭小得很哪！’因为他没有努力辅佐齐桓公成就王业，却只成就了霸业。”[夔、龙、稷、契（虞舜的臣子），这是天子的辅佐，狐偃、舅犯（晋文公重耳的臣子）是霸主的辅佐。孔子曾称赞管仲说：“假如没有管仲，我们就会被夷狄之国所灭，恐怕我们早已成了野蛮人了。”这是为孔子觉得管仲有王佐之材，却只辅佐齐桓公成就了霸业，不是器量狭小又是什么呢？由此看来，孔子是把管仲当做夔、龙、稷、契一流人来看的，才批评他器量狭小。]

虞卿在游说魏王时说[虞卿本来是先劝春申君攻打燕国,以求取自身的封赏。但楚国若攻打燕国,必须通过魏国。虞卿怕魏国不准楚军通过,才去游说魏王借取通道的]:“楚国可是很强大的,可以说天下无敌。他即将攻打燕国。”魏王说:“你刚才说楚国天下无敌,现在又说即将攻打燕国,这是什么意思?”虞卿回答说:“假如有人说马很有力气,这是对的,但假如有人说马能驮动千钧的重量,这是不对的。为什么呢?因为千钧之重,不是马能驮起来的。现在说楚国强大是对的,假如说楚国能够越过赵国和魏国去和燕国开战,那岂是楚国能做到的呢?”

由此看来,管仲九次主持诸侯会盟,而孔子还小看他;楚国不能越过魏国去攻打燕国,虞卿反而认为楚国强大,这并不是不负责的说法,而是根据他们各自品类来说的。这是不能不弄清楚的。

【按语】

苛求贤者,是对贤者的爱护。因为贤者总是有一定声望和地位的人,因而也是人们注意的对象,一举一动都对普通人产生较大的影响。但中国传统中却有与之相反的现象,即为尊者讳。势位一尊,就成了圣人,错误都是别人犯的,而功德都是尊者一人所为。然而一旦倒台,就又成了千人唾骂、遗臭万年的独夫民贼。所以为尊者讳的人,其实恰恰是尊者的掘墓人。这就是鲁迅所说的捧杀。所以笔者认为,对尊者也应如对贤者一样,要求严一些,即使对他个人来讲也是好事。而对待普通人,则不妨宽容一些。人非圣贤,孰能无过?过而能改,善莫大焉。宽容,就是宽容别人的毛病、缺点,乃至错误。宽容和你意见相反的事,你看不顺眼的那些人。如果没毛病,对你随声附合,你怎么看怎么舒心,还用得着宽容吗?

势运三八

人们的品质和社会风气并不是人的本性造成的，也不是从来就有的，而是统治者引导的结果。统治者的引导会形成一种势，势一旦形成就难以抗拒。所以明君在位时，是太平盛世，坏人也不敢做坏事。暴君当政时，好人也会变坏。社会风气也是如此。古语说：“上有好者，下必甚焉。”还有一句古语是：“楚王好细腰，宫中多饿死。”可见统治者的榜样对社会风气的重大影响。

【经文】

[百六之运，推迁改移，不为尧存，不为桀亡。君子小人无贤不肖，至人无可奈何。知其不由智力也。]

【译文】

[天下大事，随着时间的推移在不断地变迁流逝，既不会因尧舜贤德而停滞，也不会因桀纣无道而消失。谁是君子小人？何为贤惠愚妄？都没个定准，这是至高至明的圣人也没办法的事情。由此可知，一个人的好坏，并不完全取决于他的智力。]

【经文】

夫天下有君子焉，有小人焉，有礼让焉。此数事者，未必其性也，未必其行也，皆势运之耳。何以言之？《文子》曰：“夫人有余则让，不足则争。让则礼义生，争则暴乱起。物多则欲省，求赡则争止。”[议曰：《管子》云：“衣食足则知荣辱。”此有余则让者也。《汉书》曰：“韩信为布衣时，贫无行，不得推择为吏。及在汉中，肖何言于高祖曰：“韩信者，国土无双。”此不足则争者也。故傅子曰：“夫授夷、叔以事而薄其禄，父母饿于前，妻子馁于后，能有志不移者鲜矣。”]

《淮南子》曰：“游者不能拯溺，手足有所争急也，灼者不能救火，身体有所痛也。林中不卖薪，湖上不鬻鱼者，有所余也。”故世治则小人守正，利不能诱也。世乱则君子为奸，而刑不能禁也。[慎子曰：“桀、纣之有天下也，四海之内皆乱。关龙逢、王子比干不与焉，而谓之皆乱，其乱者众也。尧舜之有天下也，四海之内皆治，而丹朱、商均不与焉，而谓之皆治，其治者众也。]故《庄子》曰：“当尧、舜而天下无穷人，非智行也。当桀、纣而天下无通人，非智失也。时势适然。”《新语》曰：“近河之地湿，近山之木长者，以类相及也。四渎东流而百川无西行者，小象大而少从多也。”

是知世之君子，未必君子。[议曰：匡衡云：“礼恭让则人不争，好仁乐施则下不暴。尚义高节则人兴行，宽柔惠和则众相爱。此四者，明王之所以不严而成化也。”由是言之，世之君子乃上之所化矣。]世之小人，未必小人。[议曰：《尚书》云：“殷网弗小，大，好草窃奸究。卿士师师，非度网获。”此言殷之季世，卿士君子并非法，无得其中，皆从上化耳。故知世之小人，未必小人。]世之礼让，未必礼让。[议曰：《左传》云：“范宣子好让，其下皆让，栾厌为汰，弗敢违也，晋国以平，数世赖之，刑善也。”夫周之兴也，其诗曰：“仪刑文王，万邦作孚。”刑善也。及其衰也，其诗曰：“大夫不均，我从事独贤。”言不让也。由此言之，夫栾厌之让势运之耳。故知世之礼让，未必礼让也。]夫势运者，不可不察。[议曰：政论云：虽有素富骨清者，不能百一，不可为天下通变。故知天下君子小人本无定质，尽随势

运者多矣。]

【译文】

天下有品德高尚的君子，有品格卑下的小人，也有推崇互相谦让之风的时候。但上述情况，未必出于人的本性，或出于事所当然，都是大的形势造成的。为什么这样说呢？《文子》上说：“人们富余时才会退让，而不足时便会争斗。退让就产生了礼义，争斗就会发生暴乱。财富多了欲望就减少，获取的多了争斗就会停止下来。[《管子》上说：“衣食丰足之后，才会有荣辱的观念产生。”这是说有余就会退让。《汉书》上说：“韩信是普通人的时候，贫困潦倒，品行不正，不能被推举为官。待到在汉中投奔刘邦，肖何向刘邦推荐他说：“韩信是国家难得的人才，天下没有能比得上他的。”这是由于他是普通人时，衣食不足啊！所以傅玄说：“假如给伯夷、伯齐一个小官职，只发给他不多的俸禄，开始是父母挨饿，接着是老婆孩子吃不饱饭，不改变其节操的可能性就会很少了。”]

《淮南子》上说：“在水里游泳的人不能拯救淹在水里的人，由于他自己的手足抽不出空来救别人。在火灾中被烧伤的人不能救火，因为他自己的烧伤疼得厉害。在树林子中没有卖木柴的，在湖上没有卖鱼的，因为没有人缺少这种东西。”所以太平盛世，道德卑下的小人也会奉公守法，不义之财也诱惑不了他。但在世道混乱的时候，品格高尚的君子也会干坏事，法律也禁止不住他。[慎到说：“夏桀、商纣当天子的时候，天下一片混乱。关龙逢，王子比干虽然是贤者，但人们还是称那时为乱世，就是因为作乱的人多啊。唐尧、虞舜当天子的时候，天下太平，虽然丹朱、商均作乱，但人们还把那时称为太平盛世，就是因为守法的人多啊。]所以《庄子》说：“在尧、舜的时代，天下没有不得志的人，并不是因为人都聪明。在桀、纣的时代，天下没有显达的人，并不是因为人都愚笨了。这都是形势造成的。”《新语》说：“靠近河边的土地总是湿润的，造近山边的树木，总是长得很高，那是同类互相影响的原因。长江、黄河、淮河、济水古称四渎，都是向东流入大海的，所以众多的小河也没有向西流的，这是小河仿效大河，水少的追随水多的原因啊。”

因此可知，世上的君子，未必本质上就是君子。[匡衡曾经说过：“英明的君主恭敬谦让，百姓也就不互相争斗了；君主好仁德礼乐，下民也就不会凶暴；君主推崇道义节操，百姓也会按道义节操行事；君主宽厚慈爱，百姓也会互相关心爱护。有这四种原因，所以有道之君不靠严刑峻法也能化导天下，使天下成为太平盛世。”由此说来，社会的君子，是明主化导的结果。]世上的小人，未必本质上就是小人。[《尚书》上说：“殷商的法律并不可通融，然而社会风气却极坏，草野盗贼成群，朝廷内外，大夫互相勾结，狼狽为奸，上行下效，法律却治不了。”这是说商朝的末世，大夫们都干非法的事，没有遵纪守法的，这也都是君主化导的结果，因此可以明白，世上的小人，未必本质上就是小人。]世上的礼让，也未必出于人们的本性。[《左传》上说：“晋国的范宣子执政，他好礼让，大夫们都好礼让。栾厌虽然横暴，也不敢违抗这种礼让之风，因而晋国安定，几代人都仰仗范宣子树立起来的民风，安定地生活。这是榜样好啊。”在周朝开始兴盛的时候，那时的诗中唱道：“以文王为榜样，众多国家也都讲诚信了。”这就是榜样好的缘故。待到周朝衰落时，那时的诗中唱道：“大夫不公平，让我做的事比别人都多。”这就是说没有谦让了。由此说来，栾厌那样的谦让，是时势造成的。因此，

世人的谦让，未必出于人们的本性。]所以君子也好，小人也好，谦让也好，都是时势造成的。这个道理是不能不考察明白的。[《政论》上说：“世上虽然有生来就品质高尚的人，但百里不能挑一，不能做为天下的普遍标准。”因而可以明白君子、小人本来没有固定不变的品质，大都是随着时势的推移变化而变化的。]【按语】

势是什么，用现在的话来说，就是潮流。当一股潮流到来的时候，便能挟裹各种各样的人朝同一方向行进，这是很难抗拒的。人们常说：社会潮流，浩浩荡荡，顺之则昌，逆之则亡。就是这个道理。这种潮流，是如何形成的呢？除个别时候，是由民意形成之外，更多的时候是由掌握最高权力的人推动起来的，所以权与势总是联系在一起的。正因如此，势，或曰潮流就有好有坏，既可使人向善，也可使人向善。五十岁以上的人都经历过跃进，当时的社会潮流是六亿人民齐发烧，大炼钢铁，土高炉遍地开花，放卫星，亩产粮食几十万。当然也有不发热的个别人，如彭德怀，结果被打成“反党反社会主义野心家”。全民吹牛皮，结果是全民饿肚皮。十年浩劫，是又一次由上面推动起来的潮流。语录歌，忠字舞，早请示，晚汇报，掀起一股造神狂潮。有敢于怀疑者，如张志新，不但给送上断头台，而且还割断喉咙。这就是势运。荀子说：“蓬生麻中，不扶而直；白沙在涅，与之俱黑。”就是讲潮流可以改变人。所以权势者在造势时一定要谨慎，否则，势一旦形成，再想力挽狂澜，必将付出惨重的代价。

傲礼三九

故意对某人表示傲慢，反而会使某人更受人尊重，因为这样才可使对方的高贵品德更为人所知。侯生故意对信陵君表示傲慢，王生故意对张廷尉表示傲慢，汲黯故意对大将军卫青表示傲慢，都是为了使对方更受人尊重。这就比那些在大庭广众之中，对上级阿谀奉承、极尽溜虚拍马之能事的无耻之徒不知高明多少倍。当然，以傲为礼，还要看对方的人品，只有对方确实是品德高尚之人才行。如果对方是喜欢听奉承话的人，还这样傲，就是自讨没趣了。

【经文】

《左传》曰：“无傲礼。”《曲礼》曰：“毋不敬。”然古人以傲为礼，其故何也？欲彰夫人德耳。何以言之？昔侯嬴为大梁夷门监，魏公子闻之，乃置酒大会宾客，坐定，公子从车骑虚左自迎夷门侯生。侯生引公子过市及至家，以为上客。侯生谓公子曰：“今日嬴之为公子亦足矣。嬴乃夷门抱关者也，而公子亲枉车骑。稠人广众之中，不宜有所过，今公子故过之。然嬴欲就公子之名，故久立公子车骑市中，以观公子，公子愈恭。市人皆以嬴为小人，而以公子为长者，能下士也。[初，公子迎侯生，侯生曰：“臣有客在市屠中，愿枉车驾过之。”侯生下见其客朱亥，与之语，微察公子，公子色愈和。市人皆观，从骑窃骂侯生，侯生视公子色终不变，乃谢客就车也。]张释之在廷中，三公九卿尽会立，王生老人曰：“吾袜解。”顾谓张廷尉为我结袜。人或谓王生曰：“独奈何廷辱张廷尉？”王生曰：“吾老且贱，自度终无益于张廷尉。张廷尉方今天下名臣，吾故聊廷使跪结袜，欲以重之。”诸公闻之，贤王生而重廷尉。[汲黯常与大将军抗礼，或谓黯曰：“自天子常欲群臣下大将军，君不可以不拜。”黯曰：“夫以大将军有揖客，反不重耶？”大将军闻之，愈贤黯也。]

由是观之，以傲为礼，可以重人矣。

[议曰：《老子》云：“国家昏乱有忠臣，六亲不和有孝慈。”因不知昏乱，乃见其节。向使侯生不傲，则士人不知公子能下士也。使王生不据，则三公不知廷尉能折节也。故曰：不善人者，善人之资。信矣夫！]

【译文】

《左传》上说：“没有以傲慢为礼的。”《曲礼》上说：“不要失去恭敬的态度。”然而古人确实有以傲慢为礼的，这是什么原因呢？是想使对方的品德能够彰明于世。为什么这样说呢？过去有个隐士侯嬴，是魏国首都大梁东门的守门人。魏公子信陵君听说侯嬴是个贤者，就置办了一次大宴会宴请宾客。待宾客都坐好后，信陵君率领一队车马，把车中左边的客位空着，亲自去迎接守东门的侯嬴。侯嬴领公子去了一趟市场，待来到信陵君家中，侯嬴被当做最尊贵的宾客。侯生对信陵君说：“今天，我为你所做的事已经不少了。我本是东门看守大门的人，而你以魏国公子的身分屈尊驾车迎接我。而且在稠人广众之中，本不应去，可是我故意让你去了一趟市场。我为了成就你礼贤下士的声名，所以才故意让你和你的车马停在市场那么长的时间，来观察你，你的态度却更加谦恭。市场上的人都认为我是个小人，而认为你是个有道德的人，能礼贤下士。”[当初，信陵君去迎接侯嬴，侯嬴说：“我有个朋友在市场中的屠狗店干活，想借你车驾去拜访他。”侯嬴下车去

见他的朋友朱亥，和朱亥聊天，暗中观察信陵君，信陵君的面色反而更加谦和。市场上的人都围着看，随从信陵君的骑兵都暗中责骂侯嬴。侯嬴看信陵君面色仍然没有变化，还是那么谦和，这才辞别朋友上了车。]汉朝的廷尉张释之等待朝见皇帝，三公九卿等高官显贵都在场，有个老人王生说：“我的棘带松开了。”回头对张廷尉说：“给我把袜带系上！”有人对王生说：“为什么在大廷广众之中，单单要侮辱张廷尉呢？”王生说：“我年纪很老了，地位又低，自己思谋没有什么办法能对张廷尉有所帮助。张廷尉是如今天下有名望的大臣，所以才让他当着大廷广众的面跪下给我系袜带。我是想让张廷尉更被世人看重啊。”那些高官显贵听了，认为王生是个有贤德的人，也更加尊重张廷尉了。[汉朝的汲黯，常常见了大将军卫青不跪拜，只行个平揖礼。有人对汲黯说：“皇帝打算让群臣都以下属的礼节拜见大将军，你不应该见大将军不跪拜。”汲黯说：“以大将军那样尊贵的地位，却有平揖的朋友，不是更被世人看重吗？”大将军听了这话，认为汲黯是贤德之人。]

由此看来，以做为礼，可以使人更受尊重。

[《老子》说：“国家乱昏的时候才显示出忠臣来，六亲不和时才显出父母的慈爱和子女的孝顺。”这是说忠臣、孝子因为不管国家昏乱与否，仍然做自己该做的事，这才显示出节操的高尚。如果过去侯嬴对信陵君不傲慢，那么市场上的人就不了解信陵君有礼贤下士的风度。如果王生对张廷尉不傲慢，那么三公九卿，高官显贵就不了解张廷尉能降低身分，屈已下人。所以说：不好的人，是好人得以显示出来的凭借和参照啊。]

【按语】

以傲为礼，其前提是真诚。如果失去了真诚，即使表面谦让，也失去了礼的意义。所以孔子感叹：“礼云礼云，玉帛云乎哉！”即礼并不在敬献玉帛的表面形式。《世说新语》中有一则非常有趣的故事：王文度与范荣期同行，王位尊而年少，范年高而位卑，推让的结果，范高在前，王不念，在后讥讽范曰：“簸之扬之，糠粕在前。”范亦反唇相讥：“淘之漉之，沙砾在后。”终成千古笑柄。可见徒具虚文，没有真诚的谦让不足取。相反，如文中侯嬴、王生那样高风亮节的人倒是难能可贵的。

定名四十

本篇对古代社会伦理关系中最重要的一些范畴如道、德、仁、义、礼、智、信、忠、顺，以及负面的范畴如暴、虐、狂、恶、险、逆等一一做了明确的界定。在界定时，不主一说，而是博采百家，这样就能获得更为广泛的认可，从而使我们在社会实践中有了可遵循的准则。

【经文】

夫理得于心，非言不畅；物定于彼，非言不辩。言不畅志，则无以相接；名不辩物，则识鉴不显。原其所以，本其所由，非物有自然之名而理有必定之称也。欲辩其实则殊其名；欲宣其志则立其称。故称之曰道、德、仁、义、礼、智、信。夫道者，人之所蹈也。居知所为，行知所之，事知所乘，动知所止谓之道。[又曰：道者，谓人之所蹈，使万物不失其所由也。]德者，人之所得也。各得其所欲谓之德。仁者，爱也。致利除害，兼爱无私谓之仁。[又曰：仁者，人之所亲，有慈悲恻隐之心，遂其生成。]义者，宜也。明是非，立可否谓之义。[又曰：义者，人之所宜，赏善罚恶以建功立事也。]礼者，履也。进退有度，尊卑有分谓之礼。[又曰：礼者，人之所履，夙兴夜寐，以成人君之序也。又曰：立善防恶谓之礼也。]智者，人之所知也。以定乎得失是非之情谓之智。信者，人之所承也。发号施令，以一人之心谓之信。见本而知末，执一而应万谓之术。[又曰：擅杀生之柄，通壅塞之途，权轻重之数，论得失之道，使远近情伪必现乎上谓之术。]

《说苑》曰：“从命利君谓之顺。[又曰：君正臣从谓之顺也。]从命病君谓之谀。[又曰：应言而不言谓之隐，应谏而不谏谓之谀。又曰：君僻臣从谓之逆也。]逆命利君谓之忠。[又曰：分人以财谓之惠，教人以善谓之忠。孙卿曰：“以德覆君而化之，大忠也；以德调君而补之，次忠也；以是谏非而怒之，下忠也。”]逆命病君谓之乱。[又曰：赏无功谓之乱。]君有过失，将危国家，有能尽言于君，用则留，不用则去谓之谏。用则可，不用则死谓之谏。能率群下以谏于君，解国之大患，除国之大害谓之辅。抗君之命，反君之事，安国之危，除主之辱谓之弼。”[故谏诤、辅、弼者，可谓社稷之臣，明君之所贵也。]

《庄子》曰：“莫之顾而进谓之佞。希意导言谓之谄；不择是非而言谓之谈。好言人恶谓之谗。称誉诈伪，以败恶人谓之慝。不择善否，两容颊适，偷拔其所欲谓之险。”古语曰：“以可济否谓之和，好恶不殊谓之同，以贤代贤谓之夺，以不肖代贤谓之伐，缓令急诛谓之暴，取善自与谓之盗，罪不知讐谓之虐，敬不中礼谓之野，禁而不止谓之逆，[又曰：恭不中礼谓之逆。又曰：令而不行谓之障。]禁非立是谓之法，知善不行谓之狂，知恶不改谓之惑。”太公曰：“收取天下珠玉、美女、金银、彩帛谓之残。收暴虐之吏，杀无罪之人，非以法度谓之贼。[《庄子》曰：“析交离亲谓之贼。”孙卿曰：“不恤君之荣辱，不恤国之臧否，苟容以持禄养交，国之贼也。”]贤人不至谓之蔽。忠臣不至谓之塞。色取仁而实远之谓之虚。不以诚待其臣而望其臣以诚事已谓之愚。分于道谓之性[分谓始得为人]。形于一谓之命[受阴阳刚柔之性，故曰形于一也]。凡人函五常之性，而刚柔、缓急、音声不同，系水土之气谓之风。好恶、取舍、动静无常，随君上之情欲谓之俗。”

【译文】

内心明白了某种道理，但不借助语言，就不能把这道理表达出来；把某种事物用一定的名称规定下来，但不借助语言，就无法把它与别的事物区分开来。不借助语言表达自己内心的思想，就无法与别人沟通交流；不借助名称来区分事物，就无法显现你对事物本质的认识。但如推本溯源，并非事物自来就有名号称谓，也并非道理自来就有固定的概念范畴。而要区别事物的本质就必须为它们规定不同的名号称谓；要传达你内心的思想，就必须确立一定的概念范畴。所以才有道、德、仁、义、礼、智、信等等概念范畴。什么是道呢？道，就是人必须遵循的规律。坐在那里时，知道自己将要做什么；出行时知道要往哪里去；办事知道所凭借的条件；行动起来要知道什么时候该停止——这就是道[还有一种说法是：道就是人必须遵循的规律，使万物不迷失其必然的法则。]什么是德呢？德就是人所获得的，也能够使别人各得其所就是德。仁就是爱，得到利益，除去祸害，博爱无私就是仁。[又说：仁就是爱心。同情心和怜悯心便能发展为仁。]义就是合宜，明确是与非，肯定与否定的界线就是义。[又说：义就是人所做一切都无不合宜，有善必赏有恶必罚，以此来建立功业就是义。]礼就是人们必须要实行的。或进或退必须有一定的规范，尊卑、长幼、上下、贵贱都要有所差别就是礼。[又说：礼，就是人必须实行的。早起晚睡，为的都是维护君主的统治秩序。或说：褒奖善行，防止过恶就是礼。]智就是人们的知识。用来判断得失、是非等等的能力就是智。信就是人们的承诺，发号施令时，都以最高统帅一人的意志为准则就是信。看到事物的开端，就能预知它的后果，执不变之道应对变化无常、复杂多端、形形色色的具体事物就是术。[还有一种说法：专杀生之大权，能打通堵塞的渠道，有衡量轻重缓急的能力，准确地评论得与失，能使远近，真假无法隐藏地呈现在君主面前就是术。]

刘向《说苑》中说：“顺从君主的命令，也确实有利于君主就是顺。[又说：君主命令正确，臣下因而服从就是顺。]顺从君主的命令，却对君主不利就是谏。[又说：该说时不说是隐，该劝阻时不去劝阻就是谏。还说：君主不正确而臣下顺从就是逆。]违背君主的命令，却对君主有利就是忠。[还说：把财物分给别人就是惠，用善来教诲别人就是忠。荀子说：用高尚的德行庇护君主并能感化他，这是最大的忠；用自己的品德弥补君主品德的缺失是次忠；以正确的意见劝谏君主不正确的做法，激怒君主是下忠。]违背君主的命令而且不利于君主的就是乱。[还说：奖赏没有功绩的人也是乱。]君主有错误，而且即将威胁到国家根本利益，这时能畅所欲言，陈述已见，君主采纳，便留下来继续为官，不采纳便辞职回家，这是谏臣。采纳自己的意见没便罢，不采纳自己的意见，便以死明志，这是净臣。能率领群臣向君主进谏，解除国家的祸患，这是辅臣。违抗君主错误的命令，改变君主的行事，使国家从危难中安定下来，消除了君主的耻辱，这是弼臣。”[所以说谏、谏、辅、弼之臣才是国家的忠臣，明主的财富。]

《庄子》说：“什么都不管，一味求进就是佞，观察君主的好恶然后说话就是谄。说话不分别是非一味顺从就是谀。好说别人的坏话就是谗。假装称誉别人，而实际上希望别人倒霉叫愿。不分善恶，两者兼容，都表现出和颜悦色的样子，暗中却盗取自己想要的东西就叫险。”古语说：“用可行的方法补救不可行的方法就叫和。无论对自己喜欢的还是憎恶的，一概不表示反对意见就叫同。用贤者取代贤者就叫夺。用不贤者取代贤者就叫伐。法令本来宽缓，可是定罪却很苛刻就叫暴。把好的东西都窃为已有就叫盗。自己

有罪恶却不知改过就叫虐。态度恭敬却不合于礼数就叫野。有禁令也不停止自己的所作所为就叫逆。[又有一种说法，态度恭敬却不合于礼数就叫逆。还说：有令不行就叫障。]禁止错误的，树立正确的就叫法。明知是善事偏偏不去做叫狂。明知做了坏事却不想改正就是惑。”姜太公说：“敛取天下珠宝、玉石、美女、金银、彩缎就叫残。收用暴虐的官吏，滥杀无罪的人，完全不按法度就叫贼。”[《庄子》说：“离间亲戚朋友就叫贼。”荀子说：“不体恤国君的荣辱，不体恤国家的得失，苟合取容，拿国家的俸禄供养自己的朋友，就是国家的盗贼。”]贤人不来报效朝廷就叫蔽。忠臣不来报效朝廷就是塞。表面上选择仁爱而实际上违背仁爱就叫虚伪。不以诚心对待臣子却指望臣子以诚心侍奉自己就叫愚蠢。从浑沌的状态中分离出来成为人就是性。秉受天地之性叫命。凡是人都有金木水火土五种秉性，但不同地域的人却有刚、柔、缓、急、音、声的差别，这是与水土之气有关系的，这就叫土风。好恶、取舍、动静都没有永久不变的法则，而是随顺着当今皇帝的情趣爱好，这就叫民俗。”

【经文】

或曰：“乐与音同乎？”对曰：“昔魏文侯问子夏曰：‘吾端冕而听古乐，唯恐卧。听郑、卫之音，则不知倦。敢问古乐之如彼，新乐之如此，何也？’子夏曰：‘今君之所问者，乐也。所好者，音也。夫乐者与音相近而不同。’文侯曰：‘敢问何如？’子夏曰：‘夫古乐者，天地顺而四时当，民有德而五谷昌，疾疢不作而无妖祥，此之谓大当。然后圣人为父子、君臣以为之纪纲。纪纲既正，天下大定，天下大定，然后正六律，和五声，弦歌诗颂，此之谓德音，德音之谓乐。《诗》云：‘莫其德音，其德克明。克明克类，克长克君，王此大邦。克顺克比，比于文王。其德靡悔，既受帝祉，施于孙子。’此之谓也。今君主所好者，溺音乎！郑音好滥，淫志也；宋音燕安，溺志也；卫音趋数，烦志也；齐音傲僻，骄志也。四者皆淫于色而害于德。是以祭祀弗用。此音乐之异也。[董生曰：“古者未作乐之时，乃用先王之乐宜于时者，而以深入教化于人，然后功成。作乐，乐其德也。故国风淫俗在于管弦。”《乐书》曰：“知声而不知音者，禽兽是也；知音而不知乐者，众庶是也；唯君子为能知乐。是故审声以知音，审音以知乐，审乐以知政，而理道备矣。”此又声音之异也。]

或曰：“音与乐既闻命矣，敢问仪于礼同乎？”对曰：“昔赵简子问揖让周旋之礼于太叔，太叔曰：‘夫礼，天之经也[经者，道之常也]，地之义也[义者，利之宜也]，民之行也[行者，民之所履也]。天地之经，民实则之。则天之明[日月星辰，天之明也]，因地之性[高下刚柔，地之性也]，生其六气[谓阴、阳、风、雨、晦、明也]，用其五行[金木水火土也]。气为五味[酸咸辛甘苦也]，发为五色[青黄赤白黑，发见于是非分别也]，章为五声[宫商角徵羽也]。淫则昏乱，民失其性[滋味声色过，则伤性]。是故礼以奉之[制礼以奉其性也]。人有好恶、喜怒、哀乐，生于六气[此六者，皆稟阴阳风雨晦明之气也]，是故审则宜类，以制六志[为礼以制好恶喜怒哀乐六志，使不过节也]。哀有哭泣，乐有歌舞，喜有施舍，怒有战斗。哀乐不失，乃能协于天地之性，是以长久[协和也]。故人能曲直以从礼者，谓之成人。”

或曰：“然则何谓为仪？”对曰：“养国子，教之六仪：祭祀之容，穆穆皇皇；宾客之容，俨恪矜庄；朝廷之容，济济跄跄；丧纪之容，累累颠颠；军旅之容，暨暨谻谻；车马之容，駢駢翼翼。此礼仪之异也。夫定名之弊在

于钩鈇析辞。苟无其弊则定名之妙也。”

论曰：班固九流，其九曰杂家，兼儒墨，合名法。《傅子》曰：“杂才以长讽议。”由是观之，杂说之益，有自来矣。故著此篇，盖立理叙事，以示将来君子矣。

【译文】

有人问：“乐和音相同吗？”赵子回答说：过去魏文侯曾问子夏说：“我把帽子戴得端端正正的来听古乐，只怕打瞌睡。而听郑音时则一点也不感到疲倦。请问，古乐是那样而新乐又是这样，这是什么原因呢？”子夏回答说：“现在你问的是乐的问题，而你所爱好的却是音。乐与音虽然有相近的地方，性质却是不同的啊。”文侯说：“那请问怎么不同呢？”子夏说：“古乐，是在天地正常运行，春夏秋冬四时交替有序，百姓得之所欲，五谷丰登，没有疾疫流行，也没有什么不吉祥的兆头的时节，这叫做无所不当的时代，然后圣人制定了父子，君臣的关系准则来作为治理天下的纪纲。纪纲端正之后，天下也完全安定了。天下完全安定之后才校正六律（即黄钟、太簇、姑洗、蕤宾、夷则、元射），调和五声（宫商角徵羽），然后配上琴瑟，歌唱《诗》和《颂》，这称做德音。只有德音才能称作乐。《诗经》上说：‘默然清静，显示出他的德音，他的美德在于是非分明。是非既明，善恶既分。能做师长，也能做人君。统治这个大国，使百姓顺服，上下相亲。至于文王，其德从无遗憾。既已享受上帝的福佑，还要延及他的子孙。’说的就是这个意思。而如今你所喜好的，是沉溺在音里了啊。郑音太滥，会使人的心志惑乱；宋音安逸闲适，使人心志沉溺，难于振作；卫音急促，使人心志烦躁；齐音狂做偏邪，使人心志骄恣。这四国之音都会令人沉溺美色，有害于品德。所以祭祀大礼时不用它们。这就是乐与音的区别。”[董仲舒说：“古代还没有制礼作乐的时代，便使用先王传下古乐中适合当时的，用来深入教育化导百姓。教化百姓的目的达到之后才制礼作乐。所谓乐，就是乐于圣人之德。所以国风淫俗，都是由于所配的管弦等乐调啊。”《乐书》上说：“懂得声却不懂得音的是禽兽。懂得音而不懂得乐的是普通百姓。只有君子才能懂得乐。”所以考察声便能懂得音；考察音便能懂得乐；考察乐便能懂得政治。懂得了乐和政治，那治理国家的大道理也就完备了。这又是声和音的区别。]

有人又说：“音与乐的问题我已经听你讲明白了，请问仪和礼相同吗？”赵子回答说：过去赵简子向太叔询问揖让和应酬宾客的礼节，太叔回答说：“你问的是仪而不是礼。我曾听过去郑国大夫子产说过，礼是天之经、地之义，百姓所必须遵循的准则。天地之常经，百姓确实是当作法则来对待的。以天的光明日月星辰为法则；依地阴阳刚柔之性来行事。生成阴阳风雨晦明六气，运用金木水火土五行，散发酸咸辛甘苦五味，化作青黄赤白辉五色，显现为宫商角徵羽五声。六气、五行、五色、五味、五声一旦过度失正，就会产生昏乱，百姓因而迷失其本性。所以制礼来承持民之本性。人有好恶喜怒哀乐，这都生于六气，所以要研究六气而制礼，以约束这好恶喜怒哀乐六种心志。哀表现为哭泣，乐表现为歌舞，喜表现为施舍，怒表现为争斗。哀乐不失其常才能与天地六气协调，才能长久。所以如果人能屈能伸来顺从礼的规定就可以称他为成人了。”

有人又问：“但是究竟什么是仪呢？”赵子回答说：供养国中人才并教给他们六仪：祭祀时的仪容要肃穆、正大；接待宾客时的仪容要庄重恭敬；在朝廷时的仪容要威仪整齐、多而不乱；在丧礼上的仪容要悲哀疲惫；军队

的容仪要果断刚毅；车马的容仪要壮盛整齐。这就是礼和仪的区别。界定名称的弊端在过于抠字眼。假如没有这种弊端，那么界定名称的方法就是一种好方法。

结论：班固在《汉书·艺文志》中，把学派分为九流，其中第九就是杂家。他说杂家兼取儒墨二家之长，融汇名法于一家之说。傅玄曾用九品论人，其第九品是杂才，长于讽谏论辩。由此看来，杂取各家之说的好处，古代人就知道了。所以我们此篇文章，用杂家思想阐明道理，叙述史事，目的是为对将来的君子能有所启发。

【按语】

孔子曾说：“必也正名乎。”正名就是把名实脱节、名实错位的混乱状况匡正过来。王安石说：“名实已明，则天下之理得矣。”也就是说，只要把名实的关系理顺了，便一切都摆正了。因此可以说，许多不合理的问题，都是由于名实不副造成的。从小的方面说，假冒伪劣产品的坑人害人便是最好的例证。喝茅台酒却中了毒，原来是二锅头加敌敌畏兑成的。买红塔山香烟，结果是劣质烟冒充的。这都是名实不副的例子。从大的方面说，人民是国家的主人，可是对公仆不满意，却无法罢免他。官员自称公仆，却在主人头上做威做福。这也是名实不副造成的。因此理顺名实关系是匡正社会混乱状况的首要问题。而名，又是理顺这种关系的前提。有了大家普遍认同的名之后，便可循名贵实。考察评论某人、某事，便有了可以依据的标准。小到产品质量是否合格，如规定达到什么标准便可称为名牌，以防消费者上当受骗。大到国家政治，如领导干部的级别与其职责、权限、待遇的标准，就可避免他们渎职、越权和腐化。总之，名是事物的规约性，切勿等闲视之。当然，庄子曾说：“名者，实之宾也。”在重视名的同时，更要注重实，切勿让虚名给骗了。卷九

卷九

【经文】

孙子曰：“《诗》云‘允文允武’，《书》称‘乃武乃文’。”孔子曰：“君子有文事，必有武备。”《传》曰：“天生五才，民并用之，废一不可，谁能去兵？”黄帝与蚩尤战，颡项与共工争，尧伐驩兜，舜伐有苗，启伐有扈，汤伐有夏，文王伐崇，武王伐纣，汉高有京索之战，光武兴昆阳之师，魏动官渡之军，晋举平吴之役，故《吕氏春秋》曰：“圣王有仁义之兵，而无偃兵。”《淮南子》曰：“以废不义而授有德者也。”是知取威定霸，何莫由斯。自古兵书殆将千计，若不知合变，虽多亦奚以为？故曰：少则得，多则惑，所以举体要而作兵权云。

【译文】

孙子说：“《诗》说‘允文允武’，《书》说‘乃武乃文’。”孔子说：“君子有文德之事，必定有军备之事。”《左传》说：“天生金、木、水、火、土五材，老百姓一并使用，缺一不可。谁又能离开打仗用兵呢？”当年黄帝曾与蚩尤大战，颡项曾与共工争夺天下，尧曾讨伐驩兜，舜曾讨伐有苗，启讨伐过有扈，汤讨伐过有夏，文王讨伐过崇，武王讨伐过纣，汉高祖指挥过京索之战，光武帝曾出动昆阳的军队，魏动用了官渡之战的军队，晋曾发动平定东吴的战役。所以《吕氏春秋》说：“圣德之王为仁义而发动的战争，是不会止息的。”《淮南子》说：“应当废掉不义之人，将权力授给有德者。”由此可知，要想获取威势，确定霸主地位，就必须用武力来实现。自古以来，兵书有千种之多，但如果不懂得如何交合变化，即使再多，又有什么用呢？所以说，看兵书要得其精要，繁杂反倒会使人迷惑。这正是我之所以要举其大体与纲要而写这一章的原因。

出军四一

救乱诛暴，平定天下，是用兵的目的。然而兵有各种，如“义兵”、“应兵”、“忿兵”、“贪兵”、“骄兵”，要懂得根据其不同的性质，采取不同的应对办法。用兵必然要择将，将既已择，那就要赋予威权，放手使用，决不能轻易干涉。这是“出师”的第一步，也是胜利的基础。

【经文】

夫兵者，凶器也。战者，危事也。兵战之场，立尸之所，帝王不得已而用之矣。[凡天有白云如匹布经丑未者，天下多兵，赤者尤甚。或有云如匹布竟天，或有云如胡人行列阵，皆天下多兵。或于子日四望无云，独见赤云如旌旗，天下兵起。若遍四方者，天下尽兵。或四望无云，独见黑云极天，亦天下兵起，三日内有雨，灾解。或有赤云赫然者，所见之地，兵大起。凡有白云如仙人衣千万连结，部队相逐，罢而复兴，当有千里兵。或有如人持刀盾，此暴兵气也。或有白气广六丈，东西竟天者，亦兵起也。青者，有大丧也。]故曰：救乱诛暴，谓之义兵，兵义者王。敌加于己，不得已而用之，谓之应兵，兵应者胜。争恨小，故不胜。愤怒者，谓之忿兵，兵忿者败。利人土地宝货者，谓之贪兵，兵贪者破。恃国之大，矜人之众，欲见威于敌，谓之骄兵，兵骄者灭。

[夫禁暴救乱，曰义兵，可以礼服；恃众以伐，曰强兵，可以谦服；因怒兴师，曰刚兵，可以辞服；弃礼贪利，曰暴兵，可以诈服；国危人疲，举事动兵，曰逆兵，可以权服。]

是知圣人之用兵也，非好乐之，将以诛暴讨乱。夫以义而诛不义，若决江河而溉萤火。临不测之渊而欲堕之，其克之必也。所以必优游恬泊者，何重伤人物。故曰：“远人不服，则修文德以来之。”不以德来，然后命将出师矣。

夫将者，国之辅也，人之司命也。故曰：将不知兵，以其主与敌也；君不择将，以其国与敌也。将既知兵，主既择将，天子居正殿而召之，曰：“社稷安危一在将军，今某国不臣，愿烦将军应之。”乃使太史卜斋择日，授以斧钺。君入太庙，西面而立，将军北面而立。君亲操钺，持其首，授其柄，曰：“从是以上至天者，将军制之。”乃复操柄，授与刃，曰：“从是以下至渊者，将军制之。”将既受命，拜而报曰：“臣闻国不可从外理，军不可从中御。二心不可以事君，疑志不可以应敌。臣既受命，专斧钺之威，臣不敢还诸。”乃辞而行，凿凶门而出。故司马法曰：“进退唯时，无曰寡人。”孙子曰：“将在军，君命有所不受。”古语曰：“阃以内，寡人制之；阃以外，将军制之。”《汉书》曰：“唯闻将军之命，不闻天子之诏。”

故知合军聚众，任于阃外，受推毂之寄，当秉旄之重。无天于上，无地于下，无敌于前，无君于后，乃可成大业矣。故曰：将能而君不御者胜，此之谓也。

【译文】

兵械，是凶器；战争，是危险之事；战场，是尸体横列的地方。因此帝王不得已才通过战争解决纷争。[凡是天上有白云如匹布一样经过丑未，天下多战事，如有赤云战事尤其多。有时云如匹布满天，有时云如胡人的行列阵势，都是天下多战事的征兆。有时在子日四望无云，唯独看见赤云如旌旗，

天下会有战争兴起。如果赤云遍布四方，那么天下到处都有烽烟燃起，战事不断。有时四望无云，只在天边有黑云，也是天下多战事的征兆，三天里如果有雨，那么兵灾可以化解。有时天上赤云灿烂，在看见赤云的地方，会有战事大起。凡是有白云如仙人的衣裳片片连结，战斗双方的军队会相互追逐，疲劳之后仍会再次振奋，此时会有长达千里的战争。有时天上云的形状有如人拿着刀盾，这是有不义战争发生的征兆。有时有白色云气广六丈，从东向西铺向天空，这也是战事将起的征兆。如有青色云气，则是有大丧的征兆。]所以说，拯救纷乱，诛伐暴虐的，称之为“义兵”，统帅正义者可以称王。敌人侵犯我，不得已起而抗争的称之为“应兵”，这种反抗侵略、保卫家园的军队一定获胜；如奋争之意、愤恨之情不足，则不能取胜。因愤怒而发动战争的，称之为“忿兵”，士兵心怀怨恨则要失败。贪图他国土地，看重别人财物的，称之为“贪兵”，士兵贪婪，必然要被攻破。依仗国大人多，想向敌人显示威风的，称之为“骄兵”，士兵骄傲自得，就会被消灭。

[禁止暴虐，拯救纷乱的，称“义兵”，要以礼遇使其顺服；依仗人多势众征伐的，称“强兵”，要以谦逊的态度使其顺服；因为愤怒兴师动众的，称“刚兵”，要以言辞使其顺服；背弃礼义、贪图利益，称“暴兵”，要以欺诈之计使其顺服；国家危险、众人疲惫，借机起兵作乱的，称“逆兵”，要以威权使其顺服。]

由此可知，圣人用兵打仗，不是自己有什么偏好，而是以此来诛杀暴虐、讨伐逆乱。以仁义之师讨伐不义，就如同放开江河水浇灭萤火一样。自己占据有利地形，在下有不测深渊的悬崖边上将敌手推下去，那是一定会成功的。所以内心自信、从容恬适的人，是不看重战场上伤了多少人的。因此说，荒居远处的人如不顺服，那么就要完善文教德化使他们归来。如果完善了文教德化，还不能使他们归顺，那就要命令将军出兵，用武力使他们归顺。

将帅，是国君的辅佐，负有保护人命的职责。所以说，为将的不了解兵，无异于把自己的君主交给了敌人；为君的不懂得选择将，等于是把自己的国家交给了敌人。将帅既已知兵，君主既已选好了大将，天子就要避开正殿，在偏殿召见准备任命的大将，告诉他说：“国家的安危都寄托在了将军身上，现在某国不愿臣服，希望将军前去讨伐。”于是命令太史准备占卜。太史先斋戒三日，选择吉日，把斧钺授给将军。国君进入太庙正殿的大门，站在东侧，面向西，进入君位。将军随后跟人，面向北而立，居于臣位。这时，国君亲手捧着锁，持着斧钺的首端，而将柄端交给将军，说：“从这里往上直到天宇，都由将军全权管理。”接着又拿起斧，拿着斧柄而将斧刃授予将军，说：“从这里往下直到大海的深渊，也由将军全权管理。”将军接受了任命，向君主拜谢说：“臣听说国家大事，处理决断都必须依靠君王，不能受外面的干预，军队中的事，变化多端，处理决断都必须依靠将领，君王不能遥控作战。如果臣下不是忠心耿耿，便不能报效君王；如果臣下犹疑不决，便不能迎敌应战。臣既然接受任命，负责指挥战争，臣不敢活着回来。”于是辞别国君而行，通过象征必死决心的凶门出发。所以在司马穰苴撰写的兵书《司马法》中说：“进攻退守唯看时机，不能考虑国君的意见如何。”孙子说：“将在外，君主的命令可以不听。”古语说：“城门以内，由国王控制；城门以外，由将帅控制。”《汉书》说：“只听将军的命令，不闻天子的圣旨。”

由此可知，集结军队，在城后接受命令，即使接受的是推动车轮的任务，

也应当把它看作和持掌军旗一样重要。全军将士都要做到上不受天时的限制，下不受地形的阻隔，前边敌人不敢阻挡，后面没有君王的牵制，唯军令是从，这样，才可以成就伟大的功业。所以说，将军自由发挥自己的才能，而国君不去随意干预，才能取得胜利。这些名言说的都是这个意思。

练士四二

精干简练，各取所长，因能授职，是择士的要旨。要想成就大业，就必须懂得选择人才，使用人才，让各种人都能最大限度地发挥自己的优势，施展自己的才干，让他真正成为自己事业的辅佐。

【经文】

夫王者诉师，必简炼；英雄知士高下，因能授职。各取所长，为其股肱羽翼，以成神威，然后万事毕矣。

腹心一人[主渊泉应卒，揆天消变，总撮计谋，保国全命者也]，谋士五人[主国安危，豫虑未然，谕才能，明赏罚，授官位，决嫌疑，定可否者也]，天文三人[主占星历，候风气，理时日，考符验，效灾异，知天心去就者也]，地形三人[主军行止，形势利害，远近险易，水洄山阻，不失地理者也]，兵法九人[主讲论异同，行事成败，简炼兵器，凡军阵所用，刺举非法也]，通粮四人[主广饮食，密畜积，通粮道，致五谷，令三军不困乏食者也]，奋威四人[主择村士，谕兵马，风流电击，不失所由，奇状也]，鼓旗三人[主佐鼓旗、符节、号令，倏忽往来，出入若神]，股肱四人[主出旌杆，任重持难，修沟堑，治壁垒，四转守御者也]，通材三人[主拾遗补过、集会、术数、周流、并会，应偶宾客、议论、谈语、消息结解]，权士三人[主奇譎殊异，非人所识，行无穷之变也]，耳目七人[主往来听言语，览视四方之事、军中之情伪，日列于前也]，爪牙五人[主扬威武，激厉三军，倡难锐攻，令三军勇猛也]，羽翼四人[主飞名，誉震远近，动移四境，以弱敌心者]，游士八人[主相征祥，候开阖，观敌人为谋也]，伟士二人[主为譎诈，依托鬼神，以惑敌心]，法算二人[主计会三军，领理万物也]，方士二人[主为药，以全伤病也]。

军中有大勇、敢死乐伤者，聚为一卒[名曰冒将之士]。有勃气壮勇暴强者，聚为一卒[名曰陷阵之士]。有学于奇正、长剑、珣弧，接武齐列者，聚为一卒[名曰锐骑之士]。有破格舒钩，强梁多力，能溃破金鼓，绝灭旌旗者，聚为一卒[名曰勇力之士]。有能逾高超远，轻足善走者，聚为一卒[名曰冠兵之士]。有故王臣失势，欲复见其功者，聚为一卒[名曰死斗之士]。有死罪之人，昆弟为其将报仇者，聚为一卒[名曰死责之士]。有贫穷忿怒，将快其志者，聚为一卒[名曰必死之士]。有故赘婿人虏，欲昭迹扬名者，聚为一卒[名曰厉顿之士]。有辨言巧辞，善毁誉者，聚为一卒[名曰间谍飞言弱敌之士]。有故胥靡免罪之人，欲逃其耻者，聚为一卒[名曰幸用之士]。有材伎过人，能负重行数百里者，聚为一卒[名曰待令之士]。

夫卒强将弱曰“弛”，吏强卒弱曰“陷”，兵无选锋曰“北”。必然之数矣。故曰：兵众孰强，士卒孰练，知之者胜，不知者不胜。不可忽也。

【译文】

有帝王德行的人统帅军队，一定是精心训练士兵。英雄的将帅善于了解人才，并按其才能高下授予职位。取人之所长，让他成为自己的有力辅佐，以成就神威。这样，其他一切事情就都好办了。

军中要选心腹一人[主要负责帮助出谋划策，应付突然事变，观察天象以及如何防御灾异，负责计谋的实施，保护民众的生命安全]，谋士选五人[主要负责谋划军队运动的安危，消除隐患，品评人才，制定赏罚条例，任命官

职，决断嫌疑，决定军令可行与否]，管天文气象的三人[负责天文、历法、节候，考究符瑞是否应验，以便掌握气候的变化规律]，懂地理的三人[负责军队行进或停止，勘查地形，判断利害及远近、险易、水势，山形，不失掉在地利方面的优势]，通晓兵法的九人[负责分析敌我双方战争态势的异同及作战成败的原因，精选武器及一切军需，检举不按军法行事的人]，管理粮草的四人[负责计算粮食消耗，储备积蓄物资，开通运粮道路，运送五谷，使三军生活不出现困难]，振奋军威的四人[负责选拔有才能的人，讨论研究兵车战术，如何做到象风一样迅速，象雷电一样猛烈，使敌人摸不军队行动的动向]，执掌鼓旗的三人[负责用军旗、军鼓传达号令，让三军明白无误地了解指挥意图，忽来忽往，神出鬼没，以便欺骗敌军]，得力干将选四人[负责保管帅旗，提负重大任务，掌握难以处理的事情，修理壕沟，挖陷井，整治营房、堡垒，准备防御的器具]，学识渊博的三人[负责监察遗漏，纠补过失，应对使者，评论是非，以及集会、术数，周行各地，应对宾客，通报消息，消除疑惑]，懂得权谋的三人[负责策划奇计妙想，让常人难以识破，从而施行无穷无尽的变化之术]，侦探选七人[负责往来于敌我之间，探听敌方言论，收集各方人士的反应，及军队中的各种情况，每日不离主帅左右]，爪牙选五人[负责鼓舞士气，激励三军将上斗志，让三军冒死去攻击敌人精锐]，羽翼选四人[负责传扬声名，让我军声誉妻震远近，四处散布流言，用以瓦解敌人的军心]，间谍选八人[负责刺探敌人的奸险行动，等候时机策动，掌握敌人动态，刺探敌人的计谋]，伟士选二人[负责设计欺诈之计，依托在鬼神身上，用以迷惑敌人军心]，管财务的二人[负责军中会计，管理各种物资]，方士选二人[负责医药，救护伤病员]。

要把军中有超人勇气，不畏冒死负伤的，编为一队[名叫“冒死之上”]。把善于鼓舞士气，强壮勇敢，敢于面对强敌的士兵，编为一队[名叫“陷阵之士”]。把熟悉兵书、剑法、箭法和能使队列齐整的，编为一队[名叫“锐骑之士”]。把善于跳跃，善于使用挠钩能打破常规作战，强悍有力，击破敌人金鼓，拔取敌人族旗的，编为一队[名叫“勇力之士”]。把能越高涉远，善于长途奔走的，编为一队[名叫“冠兵之士”]。把王臣中失去往日威势，想再次建立功业的，编为一队[名叫“死斗之士”]。把阵亡将士的兄弟要杀敌报仇的，编为一队[名叫“死责之士”]。把有因贫穷而愤怒，内心抑郁，想使心志愉快的，编为一队[名叫“必死之士”]。把有的因家中男子被虏为人质，招婿入门，想掩盖耻辱、远扬名声的，编为一队[名叫“厉顿之士”]。把能说会道，善于诋毁他人、赞誉亲近的，编为一队[名叫“间谍飞言弱敌之士”]。把被免罪的囚徒想洗刷耻辱的，编为一队[名叫“幸用之士”]。有才技过人，能背负重物，行走数百里的，编为一队[名叫“侍令之士”]。

士卒强健，将军怯弱的军队叫“弛军”，官官强健，士卒怯弱的叫“陷军”，没有精锐部队做骨干，叫“败军”，这三类军队都会失败，那是必然的。所以说，士卒中哪些人强健，哪些人干练，了解的人胜利，不了解的就失败。这是千万不可忽视的。

结营四三

安营扎寨，要择地择时。这样才能会利避害，出师顺利，获得成功。

【经文】

太公曰：“出军征战，安营置阵，以六为法。”[六者，谓六百步，亦可六十步，量人地之宜，置表十二辰也。]将军身居九天之上[青龙亦为九天，若行止顿宿，居玉帐下，凡月建前三辰为玉帐，假令正月巳地是也]。竟一旬复徙，开牙门，常背建向破[不向太岁太阴]，不饮死水，不居死地，不居地柱，不居地狱，无休天灶，无当龙首[死水者，不流水也；死地者，丘墓之间；地柱者，下中之高；地狱者，高中之下；天灶者，谷口也；龙首者，山端也]。故曰：凡结营安阵，将军居青龙，军鼓居逢星，士卒居明堂，伏兵于太阴，军门居天门，小将居地户，斩断居天狱，治罪居天庭，军粮居天牢，军器居天藏。此谓法天结营，物莫能害者也。

[假令甲子旬中，子为青龙，丑为逢星，寅为明堂，卯为太阴，辰为天门，巳为地户，午为天庭，申为天牢，酉为天藏。甲戌旬中，戌为青龙，亥为逢星，子为明堂，丑为太阴，寅为天门，卯为地户，辰为天狱，巳为天庭，午为天牢，巳为天藏。甲申旬中，申为青龙，酉为逢星，戌为明堂，亥为太阴，子为天门，丑为地户，寅为天狱，卯为天庭，辰为天牢，巳为天藏。甲午旬撞，午为青龙，未为逢星，申为明堂，酉为太阴，戌为天门，亥为地户，子为天狱，丑为天庭，寅为天牢，卯为天藏。甲辰旬中，辰为青龙，巳为逢星，午为明堂，未为太阴，申为天门，酉为地户，戌为天狱，亥为天庭，子为天牢，丑为天藏。甲寅旬撞，寅为青龙，卯为逢星，辰为明堂，巳为太阴，午为天门，未为地户，申为天狱，酉为天庭，戌为天牢，亥为天藏。]

【译文】

姜太公说：“出军征战，安顿营寨，布置阵法，应当以六为法度。”[六，指六百步，也可以是六十步，衡量人地最佳的距离，置放测量时间的标杆以计十二辰。]将军身居九天之上[青龙也是九天，如行军或宿营，居住在营帐下，要在月建前三个时辰建营帐，比如正月巳地就是]。满一旬要迁徙，敞开牙门，背建向破[不能向着太岁和太阴]，不饮用滞流之水，不在墓间设帐，不在下中之高处、高中之下处、谷口或山峰的端头扎营[死地，就是丘墓之间的地方；地柱，就是下中之高处；地狱，就是高中之下处；天灶，就是谷口；龙首，就是山峰的端头]。所以说，凡是结营布阵，将军居于青龙，军鼓居于逢星，士卒居于明堂，伏兵设在太阴，军门设在天门，小将居于地户，斩断设在天狱，治罪设在天庭，军粮放在天牢，军械放在天藏。这是效法天道安营扎寨。只要这样做了，外部自然条件就不能侵害军队。

[如果安营的时间是在甲子旬中，那么以十二度为圆而划定的十二个地支的方位，正北方的子位就是青龙的位置，按顺时针方向，依次为丑、寅、卯、辰、巳、午、未、申、酉（不取戌、亥，因为甲子旬中戌亥为空位——译注），对应的方位依次为逢星、明堂、太阴、天门、地户、天狱、天庭、天牢、天藏。（甲戌旬中、甲申旬中等以此类推，此不赘述——译注）。

道德四四

身先士卒，德高为范，是为将者最可贵的品格。将领虽有威权，却不能时时靠权威压人。更多的时候应以礼待人，以诚感人，以德服人。这样才会真正地赢得士兵，进而赢得民众，从而为胜利奠定最坚实的基础。

【经文】

夫兵不可出者三：不和于国，不可以出军；不和于军，不可以出阵；不和于阵，不可以出战。故孙子曰：一曰道。道者，令民与上同意者也。故可与之死，可与之生，而人不畏危。[危，疑也。言主上素有仁施于下，则士能致前赴敌，故与处存亡之难，不畏倾危之败。若晋阳之围，沈灶生蛙，而民无叛疑也。]

黄石公曰：“军井未达，将不言渴；军幕未办，将不言倦。冬不服裘，夏不操扇，是谓礼。将与之安，与之危，故其众可合而不可离，可用而不可疲。接之以礼，厉之以辞[厉士以见危授命之辞也]，则士死之。是以含蓼问疾，越王伯于诸侯；吮疽恤士，吴起凌于敌国。阳门痛哭，胜三晋之兵；单醪投河，感一军之士。勇者为之斗，智者为之忧。视死若归，计不旋踵者，以其恩养素畜，策谋和同也。故曰：畜恩不倦，以一取万。语曰：积恩不已，天下可使。此道德之略也。”

【译文】

兵不可以出动有三种原因：国中不和，不可以出军；军中不和，不可以出阵；阵中不和，不可以出战。孙子说：放在第一位的是“道”。所谓“道”，是使民众与国君的意愿相一致，这样，民众在战争中就可以为国君出生入死而不怕危险。[危，是“疑”的意思。是说上级素有仁义施给下级，那么士卒就能勇敢向前，攻击敌人，与上级共赴危难，即使有倾覆之败，也无所畏惧。就象当年赵襄子败走晋阳，虽然被晋国军队围困，并用水灌，使炉灶沉于水中，日久蛙生，但是老百姓却没有一个背叛的。]

黄石公说：“军井还没有凿成，将帅不说口渴；军中幕帐还未安置好，将帅不说疲劳，冬天不穿皮衣，夏天不用扇子，这就是将帅的礼法。只要将帅与士卒同苦乐、共安危，士卒就会团结一心，不可离异，这支队伍就不怕苦，不怕累，特别能战斗。将帅如果以礼对待，以言辞激励[用言辞激励士卒，告诉他危急与使命]，那么士卒就愿意为知遇之恩而万死不辞。因此，越王勾践为了报仇，口含辛辣的蓼，问伤养死，抚慰百姓，最终称雄于诸侯；吴起为生病的士兵吮浓疮，体恤士卒，最终凌驾在敌国之上。看守宋国国门阳门的士卒死了，子罕入城痛哭，感动全城百姓，晋国因此不敢讨伐；楚庄王有酒不独饮，而把它投在河中，令军士迎流共饮，三军为之感动。这样，勇敢者愿为之战斗，智慧者愿为之忧虑。在战场上视死如归，决计不退缩的原因，就是因为上级平日里有恩德于己，计策和谋略与自己心愿相一致。所以说，平日里对士卒不断地积蓄恩德，就可以在战场上得到“以一破万”的功效。有俗语说：不断地积蓄恩德，整个天下都会为你所驱使。这就是对“道德”一词的简明概括？”

禁令四五

有令则行，有禁则止，是治军的关键。但这一切的真正实施还有待于将领平时的所作所为。如能体贴下情，殷切地关心士卒，士卒就会赴汤蹈火，再所不辞。如放纵士卒如骄子，那就会难以驾驭，无法使用。所以，在关键时刻，为将者要果敢行事，要有快刀斩乱麻的决心和勇气。

【经文】

孙子曰：“卒来专亲而罚之，则不服。不服，则难用。卒已专亲而罚不得，则不可用矣。”故曰：视卒如婴儿，故可与之赴深溪；视卒如爱子，故可与之俱死。厚而不能使，爱而不能令，乱而不能治，譬若骄子，不可用也。《经》曰：“兵以赏为表，以罚为里。”又曰：“令之以文[文，惠也]，齐之以武[武，法]，是谓必取。”故武侯之军禁有七[孙子曰：“施无法之赏，悬无政之令。”司马法曰：“见故作誓，贍功作赏，此盖围急之时，不可格以常制。”其敌国理戎，周旋中野，机要纲目，不得不预令矣]：一曰轻，二曰慢，三曰盗，四曰欺，五曰背，六曰乱，七曰误，此治军之禁也。

若期会不到，闻鼓不行，乘宽自留，回避务止，初近而后远，唤名而不应，军甲不具，兵器不备，此谓“轻军”[有此者，斩之]。受令不传，传之不审，以惑吏士。金鼓不闻，旌旗不睹，此谓之“慢军”[有此者，斩之]。食不廩粮，军不部兵，赋赐不均，阿私所亲，取非其物，借贷不还，夺人头首，以获功名，此谓“盗军”[有此者，斩之]。若变易姓名，衣服不鲜，金鼓不具，兵刃不磨，器仗不坚，矢不著羽，弓弩无弦，主者吏士，法令不从，此所谓“欺军”[有此者，斩之]。叩金不止，按旗不伏，举旗不起，指麾不随，避前在后，纵发乱行，折兵弩之势，却退不斗。或左或右，扶伤死，因托归还，此谓“背军”[有此者，斩之]。出军行将，士卒争先，纷纷扰扰，军骑相连，咽塞道路，后不得前，呼唤喧哗，无所听闻，失行乱次，兵刃中伤，长将不理，上下纵横，此谓“乱军”[有此者，斩之]。屯营所止，问其乡里，亲近相随，共食相保，呼召他位，越入他位，干误次第，不可呵止。度营出入，不由门户，不自启白。奸邪所起，知者不告，罪同一等。合人饮食，呵私所受，大言惊语，疑惑吏士，此谓“误军”[有此者，斩之]。

斩断之后，万事乃理。所以乡人盗笠，吕蒙先涕而后斩。马逸犯麦，曹公割发而自刑。故太公曰：“刑上极，赏下通。”孙子曰：“法令孰行，赏罚孰明，以此知胜。”此之谓也。

【译文】

孙子说：“如果士卒没有亲近依附之前就处罚他，士卒就不服气。不服气，就难以使用。士卒既已亲近依附了将帅，仍不执行军纪军法，这种士卒也不能使用。”所以说，将帅对士卒能象对待婴儿一样体贴，士卒就可以跟随将帅一起赴汤蹈火；将帅对士卒能象对待自己的爱子一样，士卒就可以与将帅同生共死。但是，如果对士卒过分厚养而不使用他们，一味溺爱而不以军纪军法约束他们，违犯了军法也不严肃处理，这样的军队，就好比“骄子”一样，是不能用来打仗的。《经》说：“士卒以奖赏为表，以惩罚为里。”又说：“要用恩惠来命令他，以法令来约束他，这样就一定能取胜。”所以武侯治军有七条禁令[孙子说：“施行超出惯例的奖赏，颁发打破常规的号令。”《司马法》说：“看见敌人时发誓要给立功者奖赏，这是被围困的危

急之时的作法，不可以平常的法规来限止。敌对的国家入侵，与其周旋在原野之上，治军的机要纲目，是无法事先制定的]：一是“轻”，二是“慢”，三是“盗”，四是“欺”，五是“背”，六是“乱”，七是“误”。这七种情况是治军必须禁止的。

如果有期约而不到，听到鼓声不进攻，趁机滞留，有避忌就止步不前。开始时靠前，后来便落后，呼唤姓名不答应，盔甲没有，兵器不准备，这叫做“轻军”[有此种行为者，要斩杀]。接受命令不去传达，传达时又不细心，致使吏士疑惑。不听金鼓的号令，不看旌旗的指示，这叫做“慢军”[有此种行为者，要斩杀]。吃饭却不储存粮食，驻扎却不部署士兵，赏赐、分配不公平，袒护亲信，夺取不属于自己的东西，借贷不还，抢夺他人割取的首级，用以邀功，这叫做“盗军”[有此种行为者，要斩杀]。又如改名换姓，衣冠不整，金鼓不备，兵刃不磨，武器不修整，箭不插羽毛，弓弩没有弓弦，从上到下不听法令，这叫做“欺军”[有此种行为者，要斩杀]。听到击鼓不进攻，鸣金不收兵，按下旗帜不倒伏，举起旗帜不起立，帅旗所指却不跟随，躲在后面向前。随意放箭，胡乱行进，损折兵弩的威势，退却不斗。有时借着扶助伤者、运送死者的机会，趁机逃跑，这叫做“背军”[有此种行为者，要斩杀]。兵行将出之时，士卒却争着向前，纷纷扰扰，一片混乱。骑兵相互勾连，堵塞道路，后面的部队不能向前，呼唤喧哗，嘈杂之声四起，没有行列，次序混乱，兵刃误伤他人，军官也不去管理，上下纵横纷乱，这叫做“乱军”[有此种行为者，要斩杀]。屯兵宿营，就四处打听同乡，亲近的彼此相随，一起进食，相互担保，呼召别人，窜丧他人的位置，破坏秩序，不听别人的制止。不从门户出入军营，不向上级请假。奸邪之事发生，知情者不报告，罪责是相同的。和人一同饮食，呵斥他人，故意发出惊人之语，使吏士疑惑，这叫做“误军”[有此种行为者，要斩杀]。

斩杀决断之后，诸多事情才会有条理。所以同乡人偷盗斗笠，吕蒙悲涕之后将他斩杀；马惊踏坏了麦田，曹操割下头发表示自罚。所以姜太公说：“刑罚、奖赏对上对下一视同仁，一切就都通畅了。”孙子说：“只要看法令谁执行得好，谁赏罚分明，就能知谁能取得胜利。”说的就是这个道理！

教战四六

要想取得战场上的胜利，就要注意平时的严格训练。平时的训练越过硬，越井然有序，在战场上取胜的可能性也就越大。

【经文】

孔子曰：“不教人战，是谓弃之。”故知卒不服习，起居不精，前击后解，与金鼓之音相失，百不当一，此弃之者也。故领三军教之战者，必有金鼓约令，所以整齐士卒也。

教令操兵起居，旌旗指麾之变。故教使一人学战，教成合之十人。十人学战，教成合之百人。渐至三军之众。

大战之法，为其校阵，各有其道。左校青龙，右校白虎，前校朱雀，后校玄武，中校轩辕。大将之所处，左锋右戟，前盾后弩，中央鼓旗，兴动俱起。闻鼓则进，闻金则止。随其指麾，五阵乃理。

[夫五阵之法，鼓旗为主。一鼓举青旗，则为曲阵；二鼓举赤旗，则为锐阵；三鼓举黄旗，则为圆阵；四鼓举白旗，则为方阵；五鼓举黑旗，则为直阵。曲阵者，木也；锐阵者，火也；圆阵者，土也；方阵者，金也；直阵者，水也。此五行之阵，展转相生，以为胜负。凡结五阵之法，五五相保，五人为一长，五长为一师，五师为一帅，五帅为一校，五校为一火，五火为一挖，五挖为一军，则事备矣。

夫兵之便，务助节度。短者持旌旗，勇者持金鼓，弱者给粮牧，智者为谋主。乡里相比，五五相保。一鼓正立，二鼓起食，三鼓严办，四鼓就行，间闻听令，然后出兵，随幡所至也]。

故曰：治众如治寡，分数是也[部曲为分，什五为数]；斗众如斗少，形名是也[旌旗曰形，金鼓曰名]。言不相闻，故为鼓铎；视不相见，故为旌旗。

夫金鼓旌旗，所以一人耳目也。[是知鼓金铎，所以威耳；旌旗麾章，所以威目；禁令刑罚，所以威心。耳威于声，不可不清；目威于色，不可不明；心威于罚，不可不严。三者不立，虽胜必败。故曰：“将之所麾，莫不从移；将筑所转，莫不前死。纷纷纭纭，闻乱而不可乱；混混沌沌，形圆而不可败，此用众之法也。

卒服习矣，器用利矣，将军乃乘旌麾众而誓之[有虞氏诫于国，夏后氏誓于军，殷誓于军门之外。周将交刃而誓之所誓，不同吾从，周誓之曰：“呜呼！溥天之下，莫非王土；率土之滨，莫非王臣。今某国威侮五行，怠弃三正，俾我有众，恭行天讨。用命者，赏不逾时；逗挠者，诛不迁列。死生富贵，在此一举。嗟尔庶士，各勉乃心也]。于是气厉青云，虽赴汤蹈火，可也。此教战之法也。

【译文】

孔子说：“不教人学习打仗，这就等于把他丢弃了一样。”由此知道士卒不练兵，对战斗时的饮食起居之事不熟悉，前面一遭到攻击后面便已瓦解，行动与金鼓之声不协调，一百人也抵不上一个人，这就是“丢弃”的意思。所以率领三军教导他们习武打仗，一定要有金鼓约定命令，统一行动。

教练、命令部队的起居行动，用旌旗来指挥他们变化。一个人学会了作战技能和方法，就楞以再教另外十个人；十个人学会，就可以再教一百人。由此渐渐扩展到三军。

大战的方法，首先要懂得布阵。布阵各有其道。左边的校官的青龙旗指示东方，右校的白虎旗指示西方，前校的朱雀旗指示南方，后校的玄武旗指示北方，中校的轩辕旗居于中央。大将的所处之地，左面有矛，右面有戟，前面有盾，后面有弩，中央处是鼓与旗，一有行动，一齐高举。士兵听到击鼓就进攻，听到鸣金就收兵。只有跟随着大将的指挥，五阵才能有条不紊。

[五阵的方法，以鼓和旗为主。第一次击鼓举青旗，形成“曲阵”；第二次击鼓举赤旗，形成“锐阵”；第三次击鼓举黄旗，形成“圆阵”；第四次击鼓举白旗，形成“方阵”；第五次击鼓举黑旗，形成“直阵”。曲阵属木；锐阵属火；圆阵属土；方阵属金；直阵属水。这种以五行布的阵，变化相生，以此决定胜负。大凡五阵的布置方法，以五五为基本格局：五人为一长，五长为一师，五师为一帅，五帅为一校，五校为一火，五火为一旅，五旅为一军。这样，阵法就完整带兵的要旨，是务必掌握分寸、规矩。矮短者持旌旗，勇敢者持金鼓，柔弱者负责供给粮草，智慧者则出谋划策。乡里相连，五五相保。第一次击鼓起身，第二次击鼓进食，第三次击鼓细致准备，第四次击鼓即将出发，要不断地注意听命令，然后举旗出发，跟随幡旗行进。]

所以，治理百万雄兵和治理少量部队的原则相同，只要把部队以五为基数分开[部曲叫分，什五叫数]；与大部队的敌军作战与小股部队相遇的战斗原则也是相同的，只要有旌旗和金鼓作号令[旌旗叫“形”，金鼓叫“名”]。前后言语不能相闻，所以要有鼓铙来传令；首尾不能相顾，所以要用旌旗为信号。

金鼓旌旗，是用来统一作战行动的。因此，鼙鼓金铙，是用来作用于听觉的；旌旗麾章，是用来作用于视觉的；禁令刑罚，是用来警戒军心的。听觉是用声音振奋起来的，所以鼙鼓金铙的声音不能不清晰；视觉是用颜色来刺激的，所以军旗不能不鲜明；军心要靠刑罚来激励，所以刑罚不能不威严。如果这种威权不确立，即使是胜利了也要终归失败。所以说，将帅指挥，部队就得服从，将帅指向哪里，部队就得拼死向前。这样，阵势虽然纷乱，士兵听到的虽然是一片喧嚣，然而队伍却不会乱；战场上虽然一片混沌，但是阵势部署周密，应付裕如，任何情况下都不会被攻破。这就是指挥大军作战的方法。

士卒既已受了训练，战法熟悉了，武器锋利了，将军于是手执帅旗在众人面前宣誓[有虞氏在国中告诫，夏后氏在军前宣誓，殷则在军门外宣誓，周在即将交战时宣誓，周的誓言说：“呜呼！普天之下，皆是大王的土地；四海之内，皆是大王的臣子。现在某国以武力践踏仁、义、礼、智、信，抛弃天、地、人的正道。今天，我有此大军，要替天去讨伐。服从命令效力的，及时奖赏。贪生怕死的，就地诛杀。生死富贵，在此一举。希望诸位都要尽力尽心]。在这样的时候，将士同仇敌忾，气冲云天，即使是赴汤蹈火，也没有做不到的。这就是军训的方法。

天时四七

天时、地利、人和，是取胜的重要保证。孙子说：“知天知地，胜乃天究。”所谓得天时，就是要了解自然，把握自然，利用自然，在最适宜的自然条件下制订规划，采取行动，从而取得最大的效益，最佳的成果。

【经文】

孙子曰：二曰天时。天时者，阴阳、寒暑时制也。”司马法曰：“冬夏不兴师，所以兼爱。”吾人太公曰：“天文三人，主占风气，知天心去就。”敌《经》曰：“能助三生，临刃勿惊，从孤击虚，一女当五丈夫。”故行军必背太阴、向太阳，察五纬之光芒，观二曜之薄蚀，必当以太白为主，辰星为候。合宿有必斗之期，格出明，不战之势。避以日耗，背以月刑。以王击困，以生击死，是知用天之道，顺天行诛，非一日也。

若细雨沐军，临机必有捷；回风相触，道还而无功。云类群羊，必走之道；气如惊鹿，必败之势。黑云出垒，赤气临军，六穷起风，三刑起雾，此皆见师之出而不见其入也。若烟非烟，此庆云也；若星非星，此归邪也；若雾非雾，此泣军也；若雷非雷，此天鼓也。庆云开，有德；归邪，有降人；泣军，多杀将；天鼓，多败军。是知风云之占，岁月之候，其来久矣。

故古者初立将，始出门，首建牙之时，必观风云之气。

[诸谋立武事，征伐四方，兴兵动众，忌大风，雷雨，阴不见日。辰午酉亥，自刑之日。夫牙旗者，将军之精。凡竖牙旗，必以制日。制日者，谓上克下也。初立牙门，祈之曰：“两仪有正，四海有王，宝命在天，世德弥光。蕞尔凶狡，敢谋乱常，天子命我，秉钺专征。爰整其旅，讨兹不庭。夫天道助顺，神祇害倾，使凶丑时歼，海隅聿清。兵不血刃，凯归上京。神气增辉，永观厥成。实正直之赖，凡乃神之灵，急急少律令。”凡气出如甑上气，勃勃上升，气积为雾，雾为阴，阴气结为虹霓，晕珥之属。凡气不积不结，散漫一方，不能为灾。必和杂杀气，森森然疾起，乃可论占。常以平旦、下晡日出没时，候之期内，有风雨，灾不成也]。

若风不旁勃，旌旗晕晕，顺风而扬举，或向敌终日，军行有功，胜候也。

[凡军上气如山堤上林木，不可与战；在我军大胜。或如火光，亦大胜。或敌上白气粉拂如楼，缘以赤气，兵劲不可击；在我军必大胜。或敌上气黄白，厚润而重者，勿与战。或有云广如三匹帛，前后大军行好。遥望军上云少斗鸡，赤白相随，在气中得天助，不可击。两军相当，上有气如蛇，举头向敌者，战必胜。凡军营上有五色气，上与天连，此应天之军，不可击。有赤黄气干天，亦不可攻。或有云如日月，而赤气绕之，如日晕状，有光者，所见之地大胜，不可攻。敌上气少晕状，其军不可攻。此皆胜气也]。

若逆风来应，气旁勃，牙杠折，阴不见日，旌幡激扬，败候也。

[若云气从敌所来，终日不止，军不可出，出则不利。若风气俱来，此为败候，在急击也。凡敌上气色如马肝，如死灰，或类僵，盖皆败候也。或黑气如环山，随军上者，军必败。或军上气昏发，连夜照人，则军事散乱。或军上气半，而一绝一败，再绝再败。在东发白气者，灾深。或军上气五色杂乱，东西南北不定者，其军欲败。机军上有赤气炎炎降天，将死众乱。或军上有黑气牛马形，从气雾中下渐入军，名曰天狗下食血，败军也。机有云气盖道，蒙蔽昼冥者，释炊不暇熟，急去，此皆败候也。]

若下轻其将，妖怪并作，众口相惑，当修德审令，缮砺锋甲，勤诚誓士，以避天怒。然后复择吉日，祭牙旗，具太牢之饌，震鼓铎之音，诚心启请，以备天问，观其祥应，以占吉凶。若人马喜跃，旌旗皆前指高陵，金铎之声扬以清，鼙鼓之音宛以鸣，此得神明之助，持以安于众心，乃可用矣。

虽云任贤使能，则不占而事利；令明法审，则不筮而计成；封功赏劳，则不祷而福从；共苦同甘，则犯逆而功就。然而，临机制用有五助焉：一曰助谋，二曰助势，三曰助怯，四曰助疑，五曰助地。此五者，助胜之术。故曰：知地知天，胜乃可全。不可不审察也。

【译文】

孙子说：“第二要看天时。所谓天时，是指阴阳、寒暑、阴晴等气候情况。”《司马法》说：“寒冬盛夏不兴师动众，是因为‘兼爱’。”我的乡人姜太公说：“天文方面要选三人，负责观察气候，掌握气候变化规律。”所以《经》上说：“能明了前生、今生、来生的联系，即使面对刀刃也不会惊惧，跟着孤儿抗击外侮，一女能顶五个男子。”所以行军一定要背向太阴、面向太阳，详察金、木、水、火、土五纬的光芒，细观日食、月食，一定要以太白星为主，辰星为候。在暗夜里必定有战斗，如果天色明亮，就是不战的预兆。作战要躲避太阳下的消耗，月亮下的刑戮，以旺盛攻击困乏，以生气攻击衰朽。由此知道用天道、顺天意去诛伐，并非是一日之间就能成功的事情。

如果细雨蒙蒙，临战必能获胜；有回旋之风相触，军队将在中途返回，劳而无功；天上云如群羊，是逃跑的预示；云气如惊鹿，是必败的预示；黑云从营垒上升起，赤色云气临降军队的上空，狂风怒起，大雾弥漫，这都是只见军队出发，而不见军队回来的征兆。象烟又不是烟，叫“庆云”；象星星又不是星星，叫“归邪”；象雾又不是雾，叫“泣军”；象雷声又不是雷声，叫“天鼓”。“庆云”开，是有德的标志；出现了“归邪”，预示有投降之人；出现了“泣军”、多是大将破杀的征兆；出现了“天鼓”，多是败军的征兆。由此知道查看风云，观测岁月，由来已久。

所以古代一任命大将，军队刚一出门，将要竖起帅旗之时，就要观测风云之气。

[准备发动战争，征伐敌国，兴师动众之时，忌讳有大风、雷雨的天气，或阴霾不见天日。辰、午、酉、亥，是自刑的日子，不宜有军事行动。牙旗，是将军的灵魂所在。大凡竖立牙旗，一定要选择制日。所谓制日，就是上能克下的日子。大旗刚刚竖立在牙门，要祭旗，说：“天地有正，四海有王。神命、天命、帝命在上，世德愈加光大。无知小儿凶残狡诈，居然敢谋乱天常。天子特命我带兵出征，于是整顿部队，讨伐无道。天道扶助正义，神祇降灾于倾灭无道的凶逆，凶丑很决就会被歼灭，四海之内不久就会重见光明。不用有多少伤亡，就能胜利凯旋，使国家的灵异的祥瑞增辉，长久看到成功。这是正直之举，所有的神灵，要速来保佑我军。”凡云气如瓦甑上的气，勃勃上升，云气积为雾，雾凝结为阴气，阴气又结为虹霓，有如太阳两边的光环。凡云气不郁积不凝结，散漫一方，不能成为灾祸。必须是掺杂着肃杀之气，阴森森地急速兴起，才可以占卜，经常是在早晨或下午太阳出没之时。观测期内，如果有风雨出现，灾害就不能形成。]

如风不从旁兴起，旌旗四周有光晕顺风飘升，或者向敌军方向终日飘扬，这是军队建立功业、大获全胜的征兆。

[凡敌人军阵上空云气如山堤上的林木，不可与之交战。如在我军上空，就能大获全胜。或者我军上空云气如火光，亦可大获全胜。或者敌阵上空白色云气如粉白色的高楼，又联结着赤色云气，敌人兵力强劲，不可攻击；如在我军，我军一定会大胜。或者敌阵上空有黄白色云气，厚润而浓重，不要与之交战。或者有云气宽大如三匹帛，前后大军行进顺畅。遥望敌军上空云气形状如斗鸡，赤色白色相随，这是敌军获得天助的表示，不能发动进攻。两军兵力相当，天上有云气如蛇形，举头朝向敌方，这时作战，我军一定会取胜。凡敌军上空有五色云气，与天相连，这表明敌军是顺应天时之军，不可攻击。有赤黄云气冲天，也不可攻击。或者有云气如日月灿烂，并有赤色云气缠绕，如日晕的形状，伴以光芒，见有这种云气笼罩的军队一定有战必胜，不可向它发动攻击。敌阵上空云气如光晕，其军不可进攻，这都是胜利之气。]

如果逆风吹来，云气勃兴，牙旗旗杆折断，天气阴沉不见太阳，旌幡激烈飘扬，这是失败的征兆。

[如果云气从敌方飘来，终日不止，不可出行，出行则不利。如风与云气俱来，这是战败的征兆，要迅速进攻。凡敌阵上空云气颜色如马肝、如死灰，或如人躺卧，都是战败的征兆。或者黑色云气如环形山，跟随在军队上空，其军必败。或者军阵上空云气傍晚升发，夜间也光明照人，则预示军情散乱。或者军阵上空云气半遮，打一仗则败一仗，再打一仗再败一仗。在东方有白气，灾难深重。或者军阵上空有赤色云气，炎炎下降，这是将死众乱的征兆。或者军阵上有黑色云气，呈牛马形状从气雾中落下，渐渐进入军中，这叫天狗下来食血，是败军的征兆。或者有云气遮盖道路，蒙蔽日光，军队连饭都做不熟，那就要赶快撤离，这是战败的征兆。]

如果士卒不尊敬主将，互相谈论的都是妖言怪事，在这种情况下，应当赶紧修明德操，详审法令，修缮盔甲，磨硕武器，勤劳军务，虔诚地宣誓，来避免上天的震怒，然后选择吉日，祭祀牙旗，备好全猪、全牛、全羊，震响鼓铙之声，诚心告启，预备回答上天的责问，同时观察有何吉祥的应验，并占卜凶吉。如果人喜马跃，旌旗都前指向高陵，金铙的声音激扬清亮，鼙鼓的声音宛转鸣响，这就证明得到了神明的助佑，就可以安抚军心，军队就能用以作战了。

如果任贤使能，不用占卜事情也会顺利；军令严明、法度详审，不卜筮计谋也能成功；封赏有功劳的人，不用祷告也能吉祥；如能与士卒同甘共苦，讨伐逆乱就能成功。还有“五助”可以在指挥作战时灵活运用：一是助谋，二是助势，三是助怯，四是助疑，五是助地。这五项，是帮助夺取战争胜利的辅助方法。所以说，知地知天，才能大获全胜。不能不认真研究的。

地形四八

孙子说：“地形者，兵之助也。”善战者，必须善于利用地形者。做为将领，要了解地形，研究地形，制定在各种地形条件下的行动规则。这样，取胜就有了更坚实的保证，取胜的机会也会更多。

【经文】

孙子曰：“三曰地利。地利者，远近、险易、广狭、生死也。敌不知山林险阻、沮泽之形者，不能行军。不用向导，不能得地利。故用兵有散地、有轻地、有争地、有交地、有衢地、有重地、有汜地、有围地、有死地[九地之名]。诸侯自战其地，为散地[织其境内之地，士卒意不专，有自溃之心也。故《经》曰：“散地，吾将一其志也”]。入人之地而不深者，为轻地[入人之地未深，士卒意尚未专而轻走也。故《经》曰：“轻地，吾将使之属也”]。我得则利、彼得亦利者，为争地[可以少胜众、弱胜强，谓山水厄口、有险固之利，两敌所争。故《经》曰：“争地，吾将趣其后也”]。我可以往，彼可以来，为交地[道上相交错，平地上有数道往来。交通无可绝也，故《经》曰：“交地，吾将固有结也”]。诸侯之地三属[我与敌相对，而旁有他国也]，先至而得天下之众者，为衢地[先至其地，可交结诸侯之众为助也。故《经》曰：“衢地，我将谨其守也”]。入人难返之地深，背城邑多者，为重地[远去己城郭，深入敌地，专心意，故谓之重地。故《经》曰：“重地，吾将继其食也”]；行山林、险阻、沮泽，凡难行之道者，为汜地[汜，浸洳之地。故《经》曰：“汜地，我将进其途也”]；所由入者隘，所以归者迂，彼寡可以击吾众者，为围地[所欲从入厄险，欲归道远也，持久则粮乏，故敌可以少击吾众者。故《经》曰：“围地，吾将塞其阙也”]。疾战则存，不疾则亡者，为死地[前有高山，后有大水，进则不得，退复有碍，又粮乏绝，故为死地。在死地者，当及士卒尚饱，强志殊死，故可以俱死。故《经》曰：“死地，吾将示之以不活也”]。

是故散地无战[士卒顾家，不可以战]，轻地则无止[入敌地浅，士意尚未坚，不可以遇敌，自当坚其心也]，争地则无攻[三道攻，当先主地利也，先得其地者，不可攻也]，交地则无绝[相及属也。交地者，俱可进退，不以兵绝也]，衢地则合交[佐诸侯也，当结交于诸侯]，重地则掠[蓄粮食也，入深，士卒坚固，则可掠取财物]，汜地则行[不可止也]，围地则谋[击其谋也，则当权谋奇譎，可以免难]，死地则战[殊死织也，未战先励之曰：“无虑愚戆，用军不明，乃随围厄之地，益士大夫之忧也，皆将之罪也。今日之事，在此一举。若不用力，身当膏野草，为虫兽食，妻子无所求索，克则身荣，赏禄在焉，可不勉哉”。

又有六地，有通、有挂、有支、有隘、有险、有远[六地名也]。我可以往，彼可以来，曰通[谓俱在平陵，往来通利也]。居通地，选处其高阳，利粮道，以战则利[宁致人，无致于人。己先处高地，分为屯守于归来之路，不使敌绝己粮道也]。可以往，难以反，曰挂[挂，相挂牵也]。挂形曰敌无备，出而胜之；敌有备，出而不胜，难以反，不利[敌无备而攻之，胜可也；有备不得胜之，则难还返也]。我出而不利，彼出而不利，曰支[支，久也。俱不便久相持也]。支形曰敌虽利我，我无出，引而去也，令敌半出而击之，利[利我也，佯背我去，无出。遂待其引而击之，可败也]。隘形曰我先居之，必盈

之而待敌[盈，满也。以兵阵满厄形名，使敌不得进退]；若敌先居之，盈而勿从也，不盈而从之[隘形者，两山之间通谷也。敌怒，势不饶我也。居之，必前齐厄口，阵而守之以奇也。敌即先居此地齐口阵，勿从也。即半隘阵者，从而与敌共此利也]。险形曰我先居之，必居高阳以待敌[居高阳筑地，以待敌丧。敌人从其下阴来，击之，胜也]；若敌先居，则引而去之，勿从也[地险，先不可至于人也]。夫远形，钩势，难以挑战，而不利[挑，近敌也。远形，去国远也。地钩等，无独便利，先挑之战，不利]。凡此六者，地之道也。皆将之至任，不可不察。故曰：深草蓊秽者，所以遁逃也；深谷阻险者，所以止御车骑也；隘塞山林者，所以少击众也[众少可以夜击敌也]；沛泽杳冥者，所以匿其形也。

丈五之沟，渐车之水[渐，浸也]，山林石径，泾川丘阜[泾川，常流之川]，草木所在，此步兵之地，车骑二不当一。丘陵漫衍相属[漫衍，犹联延也；属，续也]，平原广野，此车骑之地，步兵十不当一。平越相远[远，离也]，仰高临下，此弓弩之地，短兵十不当一。两阵相近，平越浅草，可前可后，此长戟之地，剑盾三不当一。萑苇竹萧[萧，蒿也]，草木蒙笼，林叶茂接，此矛铤之地，长戟二不当一。曲道相伏，险厄相薄，此剑盾之地。故曰：地形者，兵之助。又曰：用兵之道，地利为宝。赵奢趋山，秦师所以败。韩信背水，汉兵由其克胜。此用地利之略也。

【译文】

孙武说：“第三要看地利。所谓地利，是指路程的远近，地势的险易，地域的宽广和狭窄以及是否有利于攻守进退等。不知山林的险阻、沼泽的形势，不能行军。不用向导，不能获得地利。

用兵有散地、轻地、争地、交地、衢地、重地、汜地、围地、死地之分。诸侯在自己的领地上与敌作战，这样的地区叫“散地”[在自己境内作战，士卒心意不专一，会生自我溃败之心。因此《经》上说：“在散地作战，要使士卒的心意专一”]。进入敌境不深的地区，叫“轻地”[进入敌人之境不深的地区，士卒的心意还没有专一，因而容易逃跑。《经》上说：“在轻地，我要使各部互相连接”]。我先占领对我有利，敌先占领对敌有利的地区，叫“争地”[在能以少胜多、以弱胜强的地域里，可以把守山水的隘口，据险固守，所以敌我双方都要争夺。《经》上说：“对于争地，要迅速赶在敌军前面占领它”]。我军可以去，敌军可以来的地区，叫“交地”[交地的道路相交错，平地上有数条路可以往来，交通便利。《经》上说：“对于交地，要固守其要道”]。敌我双方和其它诸侯国接壤的三角地区，先到就可以结交诸侯并取得援助的，叫“衢地”[先到者可以结交诸侯，得到它们的援助。《经》上说：“对于衢地，要小心谨慎地防守”]。深入道险难返的地区，背后又有许多城镇，这种地形叫“重地”[远离自己的城郭，深入敌境，士卒会心意专一地作战，所以称之为“重地”。《经》上说：“在重地，要不断地为士卒提供给养”]。山林、险阻、沼泽等道路难行的地区，叫“汜地”[《经》]上说：“到了汜地，要迅速穿过它”]。进入时的道路狭隘，退出时的道路迂远，敌人以少数兵力能击败我众多兵力的地区，叫“围地”[继续前进太险恶，返回归路又遥远，拖延久了会缺粮。所以敌军能以少胜多。《经》上说：“在围地，一定要堵塞隘口”]。迅速奋战则能生存，否则就会被消灭的地区，叫“死地”[前有高山，后有水，前进不能，后退又有障碍，加上粮草缺乏，所以称之为“死地”。[在死地作战，趁士卒体力还好，要鼓舞士气，以便

与敌人决一死战，可与敌人同归于尽。《经》上说：“在死地作战，要有必死的决心”]。

由以上分析可以得出这样的结论：在“散地”不宜作战[因士卒顾恋家乡]，在“轻地”不可停留[进入敌境不深，士气不高，不要轻易开战，首先要注意坚定士卒的斗志]，遇“争地”不可强攻[进攻就要先得地利，如果敌人已先占领，就不要强攻]。在“交地”则各部要互相连接，防止被敌人切断[在“交地”，敌我双方都可以进退，不能让各部失去联络]，在“衡地”则应结交邻国[求得邻国的援助]，在“重地”则应夺取物质，就地补给[蓄积粮食，深入敌境，士卒意志坚决，可夺取财物]，在“汜地”就要迅速通过[不可停止]，在“围地”就要巧设奇谋[攻击敌军要用奇谋，这样可以避免灾难]，在“死地”就要迅猛奋战，死中求生[要决一死战，在战前先要这样激励士卒：“愚莽又缺乏考虑，用兵不明智，因此才进入到这危险之地，加重了军官们的忧虑，这都是我做将领的过错。今日生死存亡，在此一举。若不用力作战，我们就会抛尸野外，为虫兽所食，家中的妻子儿女也因此失去依靠。战斗打胜了，不仅自身荣耀，赏奖俸禄均可得到。诸位一定要努力向前！”]。

地理形势又可分六种：有“通”、“挂”、“支”、“隘”、“险”、“远”等。凡是我可以去，敌人可以来的，叫做“通”[指都处在平原、丘陵地带，交通便利]。处在“通”地，要抢先占据地势高而向阳的地方，并保持粮道畅通，这样与敌交战就有利[宁可引诱敌人来就我，而不要我去就敌人。既已占据高地，就要分兵把守在返回的道路，不要让敌切断我军的粮道]。凡是易进难返的地方叫“挂”，在“挂形”地区，敌军如无防备，就要出击战胜它；如果敌人有防备，我出击不能取胜，又难以撤回，这就于我不利]。凡是我出击不利，敌出击也不利的地方，叫作“支”[“支”，是持久的意思，敌我双方都不便长久相持的地方]。在“支形”地区，敌人虽然以利诱我，也不要出击，最好是带领部队假装离去，诱敌出动一半时，我突然发起进攻，这样有利[对我军有利。如果敌军佯装背我而去，不要出兵，要等敌军引兵离开时，再攻击它，就可以取胜]。在称作“隘形”的这种狭窄的山谷地带，我若先敌占据，就要用重兵堵塞隘口，等待敌人来攻[用重兵堵塞险要地形，使敌人不能进退]。如果敌军已先我占据隘口，并以重兵据守，那就不要进攻；如敌军没有重兵把守，就要迅速攻占。[“隘形”是指两山中间的通道。占据这一地形的敌军如果发怒，表示不会放过我军。占据了它，一定要陈兵谷口，以奇谋镇守。敌军如果占据了谷口列阵以待，就不要进攻。如果敌军只占领了一半，可以攻击，以便与敌军共享这一有利地形]。在“险形”地区，如我先敌占领，要占据地势高而向阳的地方待击敌人[占据高而向阳的地形待敌来攻，敌军如从下面的背阴处来，攻击它可以取胜]。如果敌人已先占领，那就主动撤退，不要进攻[险要地带，一定不能先被敌人控制]。在“远形”地区，双方势均力敌，不宜挑战，勉强作战，于我不利[“远形”，离本国较远。势均力敌，便没有便宜可占。先挑战，于我军不利]。以上是关于利用地形的原则，领会运用是将帅的重要一课，不可不认真研究。姜太公说，有让部队紧靠茂密的野草地段的，这是为了遁逃做准备；有占据溪水深谷险要处的，这是为了阻挡敌军的战车骑兵；有把队伍派往隘口要塞山林中的，这是为了以少击多[人数少可以乘夜色攻击敌军]；有把队伍送到杂草丛生的湖泊河泽及幽暗处的，这是为了隐蔽自己的行动。

有丈五宽的壕沟，漫漫战车的河水，山林，石径，有常流水的河川以及草木生长的地方，适合用步兵作战，在这类地段，一个步兵可敌二辆战车或骑兵。丘陵绵延相连，平原旷野，这是适于战车、骑兵作战的地方，在这种地方，十个步兵抵挡不了一个骑兵。居高临下，远离平原，适于弓箭手作战，在这种地方，十个使用短兵器的抵挡不了一个弓箭手。两军阵地接近，平原浅草处，可前攻可后撤的地方，适于使用长戟作战，在这种地方，一个使戟的可敌三个使剑盾的。芦苇竹蒿丛生，草木葱笼，林莽相接，森林茂盛之处，适于使用长矛作战，在这种地方，二个使长戟的抵挡不了一个使长矛的。到处是曲折的道路，险要的隘口，这是适于剑盾作战的地方。所以说，用兵的原则，最重要的是善于利用地形的辅助作用。当年秦兵围困赵国的阝与，赵奢去救援，先占据了北山，秦军后至，攻山不得，赵奢乘机反攻，大败秦军。韩信背水列阵，汉军前临大敌，后无退路，都拼死作战，结果战胜了赵军。这就是善于利用地形作战的典型例证。

水火四九

孙子说：“以火佐攻者明，以水佐攻者强。”中国古代军事家较早认识到了水、火在军事进攻中的重要作用。采用水攻、火攻要因地、因时，要注意把握自然环境，特别是注意把握气候条件。

【经文】

《经》曰：“以水佐攻者强，以水佐攻者明。”是知水火者，兵之助也。

故火攻有五：一曰火人[敌傍近草，因风烧之]，二曰火积[烧其积蓄]，三曰火辎[烧其缁重]，四曰火库[当使间人，之敌营，烧其兵库]，五曰火燧[燧，墮也，以火墮敌人营中也。火头之法，以铁盈火，著箭头强弩，射敌之营中，烧绝粮道也]。

行火必有因[因奸人也]，烟火素具。发火有时，起火有日。时者，天之燥也；日者，宿在箕、壁、盈、轸也，凡此四宿者，风起之日。

[肖世诚云：“春丙丁、夏戊己、秋壬癸，冬甲乙，此日有疾风猛雨也。居勘太乙之中，有飞鸟十精，如风雨期，五子元运式，各候其时，可用火。”故曰：以火佐攻者明。何以言之？昔杨 与桂阳贼相会，以皮作大排囊，以石灰内囊中置车上，作火燧，系马尾，因从上风鼓囊吹灰，群贼迷目，因烧马尾奔突贼阵，众贼奔溃，此用火之势也。殷浩北伐，长史江迫取数百鸡，以长绳连之，脚皆系火。一时驱放，群鸡飞散羌营，营皆燃，因击之，姚襄退走，此用火之势。李陵在大泽草中，虏从上风纵火，陵从下风缓火，以此火解火势也。吾闻敌烧门，恐火灭门开，当更积薪助火，使火势不灭，亦解火之法也]。

太公曰：“强弩长，兵所以逾水战。”孙子曰：“水可以绝，谓灌城也。”又曰：“绝水，必远水[引敌使渡]。客绝水而来，勿迎之于水内，令敌半渡而击之，利。欲战，无附于水而迎客也，谓处水上之军。”故曰：以水佐攻者强。

何以言之？昔韩信定临淄、走齐王田广，楚使龙且来救齐。齐王广、龙且并军与信合战[人或说龙且曰：“汉兵远关寇战，其锋不可当，齐楚自居其地战，兵易败散。不如深壁，令齐王使其信臣，招所亡城，城闻其王在楚来救，必反汉。汉兵二千里客居，齐城皆反之，其势无所得食，可无织而降也。”龙且曰：“吾平生知韩信为人，易与耳。且夫不织而降之，吾何功？”遂战，败。吾闻古之所谓善战者，胜易，胜者败。故善者之胜也，无知名，无勇功。龙且不用客之计，欲求赫赫之功，昧矣]。夹潍水阵，韩信乃夜令人于万余囊，盛沙壅水上流，引军半渡，击龙且，佯不胜，还走。龙且果喜曰：“固知信怯也。”遂追信渡水，信使决壅囊，水大至。龙且军大半不得渡，即急击之，杀龙且。龙且水东军散走。此反半渡之势。

[吾闻兵法：绝水必远水。令敌半渡而击之，利。韩信半渡，军佯入害地，令龙且击之，然后决壅水。此所谓：杂于利而务可伸，杂于害而患可解也，皆反兵而用兵法。微哉，微哉！]

卢绾佐彭越攻，下梁地十余城。项羽闻之，谓其大司马曹咎曰：“谨守城皋，即汉挑战，慎勿与战。”汉果挑楚军，楚军不出，使人辱之[孙子曰：“廉洁，可辱也。”]大司马怒，渡汜水。卒半渡，汉击，大破之。此欲战无附于水势也。

故知水火之变，可以制胜，其来久矣。秦人毒泾上流，晋军多死；荆王烧楚积聚，项氏以擒；曹公决泗于下邳，吕布就戮；黄盖火攻于赤壁，魏祖奔衄。此将之至任，盖军中尤急者矣，不可不察。

【译文】

《经》上说：“用水来辅助进攻，威势强大。用水来辅助进攻，效果显著。”因此说，水与火，是用兵强有力的辅助。

火攻有五种：一是焚烧敌军人马[敌军处在深草之侧，借风焚烧他们]，二是焚烧敌军的粮草积聚[焚烧敌军的储备]，三是焚烧敌军的辎重，四是焚烧敌军的仓库[派遣密探，潜入敌营，焚烧其兵库]，五是焚烧敌军的补给线[把火堕丧敌营中的方法是用铁器装满火，绑在箭头上，用强弓将其射入敌营中，烧绝敌军的粮草]。

实施火攻必须具备一定的条件[如通过内应]，发火器材必须平日里准备好。发火还要选择有利的时候，起火要选准有利的日期。所谓有利的时候，指的是天气干燥。所谓有利的日期，指月亮运行到“箕”、“壁”、“翼”、“轸”四个星宿的位置，凡是月亮运行到这四个星宿位置时，就是起风的日子。

[肖世诚说：“春季的丙丁、夏季的戊己、秋季的壬癸，冬季的甲乙，这些日子一般都会有疾风骤雨。”所以说：用火来辅佐进攻，效果显著。

为什么这样说呢？当年杨 与桂阳的叛贼相遇，杨 用皮革制成大风囊，把石灰放在里边，并把风囊放在车上。又制成火燧，系结在马尾上，凭借着上风，鼓动风囊，吹出石灰，石灰迷了叛贼的眼睛后，再点燃系结在马尾上的火燧，让马群向敌阵奔去，众叛贼因此奔跳溃散，这就是用火攻的威势。殷浩北伐时，长史江迫拿来数百只鸡，用长绳将鸡连结起来，鸡脚上都系绑着火，同时把它们放出，群鸡飞散到了羌营之中，羌营到处燃烧，再借机攻击敌人，姚襄被击退逃走，这也是用火攻的威势。李陵率兵在大泽中，匈奴兵在上风头纵火，李陵则在下风头也燃起了火。这是以火解火的方法。我听说还有假如敌军用火焚烧城门时，如果担心火灭了敌军会把城门攻破，那就要在已有的火上添柴，加助火势，使火不灭，这也是消除火势的一种方法。]

姜太公说：“弓弩强劲，是长武器，可以用于水战。”孙武说：“可以让河水绝堤，用来淹灌敌城。”又说：“横渡江河，要在离河流稍远的地方驻扎，这样可以有进退回旋的余地[也可以引诱敌军渡河]。如果敌军渡河来攻，不要在水中迎击，而要乘它部分已渡、部分未渡时予以攻击，这样比较有利。如果要与已渡河的敌军交战，那就不要靠近江河迎击它。这是水战的原则。”所以说，用水来辅助进攻，威势强大。

为什么这样说呢？当年韩信平定临淄，齐王田广败走，楚派龙且前来营救。齐王田广、龙且把军队合在一起与韩信作战[有人劝说龙且：“汉军远离家乡入侵齐地，来势凶猛，难以抵挡。齐、楚在自己的地域上作战，士兵容易败散。不如深掘沟、高垒墙，防守敌人，然后让齐上派出自己的亲信，招抚被敌人占领的齐城。齐城的人听说齐王来救援，一定会反抗汉军。汉军从二千里外来此地，齐城的人都起来反抗汉军，汉军就不会得到一点粮食，到那时不用作战就能使汉军投降。”龙且说：“我了解韩信的为人，容易对付。况且不交战而使韩信投降，我有什么功劳可言？”于是开战，龙且大败。我听古人说，善于夺取胜利冻难，然而如果把胜利看得很容易就要失败。所以

善战者，取得了胜利，既不求扬名，也不炫耀勇武功劳。龙且不用门客的计谋，想获赫赫战功，实在是糊涂啊！]龙且与韩信在潍水两岸列阵，韩信在夜里命令士兵制成万余条口袋，盛放上沙子堵在了潍水上游。让军队部分渡河，攻击龙且，佯装不能取胜，撤退逃跑。龙且果然高兴他说：“我早就知道韩信胆怯了。”于是横渡潍水迫击韩信。韩信让人移开盛沙的口袋，一时间河水汹涌而来。龙且的军队大半不能上岸，韩信立刻出击，杀掉了龙且。龙且潍水东面的军队四散逃走。这正是反用“半渡之势”的生动战例。

[我听兵法上说：横渡江河，要在离河流稍远的地方驻扎，以便有回旋的余地。让敌人渡河又未完全渡过的时候攻击它，这样有利。韩信的军队半渡河，佯装进入了灾害之地，诱引龙且攻击，然后把堵截的河水放开。这正是：在有利情况下考虑到不利的方面，事情就能顺利；在不利情况下考虑到有利的方面，祸就可以解除。这都是违反常规使用兵法，奇妙啊！]

卢绾辅佐彭越进攻，拿下梁地十余座城。项羽听说后对大司马曹咎说：“小心地把守城皋，就是汉军来挑战，也千万不要和它交战。”汉军果然来挑战，楚军坚守不出。汉军便叫人羞辱曹咎[孙子说：廉洁之人，可用羞辱的方法激怒他]，曹咎大怒，便率军渡汜水。士兵正在渡河，汉军发起攻击，楚军大败。这就是准备迎战时不要靠近河小的道理。

所以了解水、火的变化，可以出奇制胜，由来已久了。秦人在泾水上流投毒，晋军多有死者；荆王焚烧楚的粮草，项氏所以被擒；曹操在下邳决开了泗水，吕布因此被杀；黄盖在赤壁采用火攻，曹操被迫逃窜。懂得利用水、火辅助作战，是将军的重要职责，懂得在作战中灵活巧妙地运用，尤其重要。

五间五十

间谍的出现，是军事发展史上的重要事件。间谍的使用，使战争不再是简单的军事对抗，而成为双方智力的较量。使用间谍，必须机智果敢，精心细致，以防止被敌人欺骗和利用。孙子认为：“非圣智不能用间，非仁义不能使间，非微妙不能得间之宝。”实在是中的之言。

【经文】

《周礼》曰：“《巡国传》：‘谍者，反间也。’”吕望云：“间，构飞言，聚为一卒。”是知用间之道，非一日也。[凡有白气群行，徘徊结阵来者，为他国人来欲图，人不可应，视其所往，随而击之，可得也。或有黑气临我军上，如车轮行，敌人深入，谋乱吾国臣。或有黑气游行，中含五色临我军上，敌必谋合诸侯而伐我国，诸侯反谋军，军自败。或有黑气如幢，出于营中，上黑下黄，敌欲来求战。无诚实，言信相反，九日内必觉，备之，吉。或日月阴沉无光，不雨，或十日昼夜不见日月，名曰“蒙”，臣谋主。故曰：久阴不雨，臣谋主也。]

故间有五间：有因间，有内间，有反间，有生间，有死间。五间俱起，莫知其道。因间者，因其乡人而用之者也[言敌乡邑之人，知敌表里虚实，可使伺候听察，通辞致言。故曰：因之用，赏禄为先也]。内间者，固其官人而用之者也[因其在官失职者，若刑诛之子孙与受罚之家也。因其有隙，就而用之]。反间者，因敌间而用之者也[曹公曰：“敌使间来视我，我知之。因厚赂重许，反使为我间，故曰反间。”萧世诚曰：“敌使人来候我，我佯不知而示以虚事，前却期会，使归相语，故曰反间也]。生间者，反报者也[择己有贤才智谋，能自开通于敌之亲贵，察其动静，知其事计所为，已知其实，还报，故曰生间也]。死者间，为诳事于外，令吾间知之，而传于敌间者也。

[作诈诳之事于外，佯漏泄之。使吾间知之。吾间至敌中，为敌所得，必以诳事输敌，敌从而备之，吾所行不然也，间则死矣。又，一云敌间来，在营间，我诳事而持归，然皆非吾所图也。二间皆不知幽隐，故曰死间。萧士诚云：“所获敌人及己军士有重罪系者，故为免，相敕勿泄，佯不秘密，令拘者窃闻之。因缓之，使亡，亡必归故，以所闻告之，敌必信焉，往必不间。故曰死间者也。]

昔汉西域都护班超，初为将军长史，悉发诸国步骑二万五千击莎车，莎车求救龟兹。龟兹王遣左将军发温宿、姑墨、尉头合五万人助之。超召部曲及于阗疏勒王议曰：“兵少不敌，计莫如各解散去。于阗王从此东，长史亦从此西归。夜半闻鼓声使发。”众皆以为然。乃阴缓擒得生口，生口归，以超言告龟兹。龟兹闻之喜，使左将军将万骑于西界遮超，温宿王将八千骑于东界遮于阗王。人定后，超密令诸司马，勒兵励士。至鸡鸣，驰赴莎车军营掩覆之，胡皆惊走，斩首五千级，莎车遂降。

又，耿弇讨张步，步闻之，乃寿其大将费邑军历下，又分兵屯，祝阿别于太山钟城，列营数十以待弇[昔刘备东下与孙权交织，魏文帝闻刘备树栅连营七百余里，谓群臣曰：“备不晓兵权，岂有七百里营可以拒敌者乎？包原隰险阻而为军者，为敌所擒，此兵忌也。”后七日，权破备。书到今址步列营数十，缓急不能相救。又，一军溃，则众心难固。此黥布所以走荆王也。步非计也，败其宜也]。弇渡河，先击祝阿，拔之，故开围一角，令其众得奔

钟城。钟城人闻祝阿已溃，大惧，遂空壁亡去[孙子曰：“三军可夺气，将军可夺心。”耿弇开祝阿之围，令其状奔钟城，以震怖之，亦夺气、夺心计也。妙矣夫]。费邑分遣其弟敢守巨里，弇进兵，先胁巨里，多伐树木，扬言以填塞坑堑。数日有降者，言邑闻弇欲攻巨里，谋来救之。弇乃严令军中趣治攻具，后三日当悉攻巨里。阴缓生口，令得亡归，归者以弇期告邑。邑至日果自将来救之，弇喜谓诸将曰：“吾所修攻具者，欲诱致邑耳。今来，适我所求也。”即分三千人守巨里，自引精兵止岗坂，乘高合战，大破之，临阵斩邑[或问孙子曰：“敌状而整将来，待之若何？”曰：“先夺其所爱，则听矣。”又曰：“善战者，致人而不致于人。”弇杨言攻巨里也，亦夺其所爱，令自致之计也]。此用因间之势也。

晋时，益州牧罗尚遣隗伯攻李雄于郫城，迭有胜负。雄乃募武都人朴泰，鞭之见血，使谲罗尚，欲为内应，以火为期。尚信之，悉出精兵，遣隗伯等率领从泰。李雄先使李骧于道设伏，泰以长梯倚城而举火，伯军见火起，皆争缘梯。泰又以绳汲上尚军百余人，皆斩之。雄因放兵，内外击之，大破尚军。此用内间之势也。

郑武公欲伐胡，先以子妻胡。因问群臣曰：“我欲用兵，谁可伐者？”大夫关期思曰：“胡可伐。”武公怒而戮之曰：“胡，兄弟之国，子言伐之，何也？”胡君闻之，以郑为亲已而不备郑。郑袭胡，取之[汉使酈生说齐王田广，广罢兵，与酈生纵酒。汉将韩信因齐无备，袭齐，破之。田广烹酈生，酈生偶成韩信死间。唐李靖伐匈奴，以唐俭先和亲，而已以兵乘其不备，破之。此李靖以唐俭为死间也。]此用死间之势也。

陈平以金纵反间于楚军，间范增，楚王疑之。此用反间者也。[事具《霸纪》]故知三军之亲，莫亲于间，赏莫厚于间，事莫密于间。非圣智莫能用间，非密微莫能得间之宝。此三军之要，唯贤哲之所留意也。

【译文】

《周礼》说：“《巡国传》称：‘所谓谍，就是反间。’”吕望说：“间，就是制造散布流言飞语，这些人可以组成一支独立的队伍。”由此可知，使用间谍，由来已久。

[凡有白气群行，徘徊凝结如兵阵而来，是敌军有奸人前来有所图谋的征兆，先不要与来人对面，而要盯住他，看他到什么地方，随后袭击他，逮捕他。或者有黑气降临我军上空，如车轮行进，这是敌人深入，企图乱我国臣的征兆。或者有黑气游动，内含五色，降临我军上空，一定是敌人图谋联合诸侯征伐我国的征兆，如果诸侯起来反对谋乱之军，敌军自然会失败。或者有黑气如旗帜，从军营中飘出，上面呈黑色，下面呈黄色，是敌人要来求战的征兆。但敌人却无诚信，言行相反，在九天里会被察觉。如能及时防备，就吉利。或者日月阴沉无光，又不下雨，或者十天内昼不见日、夜不见月，这叫作“蒙”，是臣下图谋主上的征兆。所以说：久阴不雨，预兆着臣下要图谋主上。]

所用间谍有五种：有“因间”，有“内间”，有“反间”，有“生间”，有“死间”。五种间谍都使用起来，就能使敌人摸不着头脑而无所适从。所谓“因间”，是指利用敌国乡里人做间谍[是说敌国乡里的人，了解敌人的实情，可以让他伺机探听观察，传递消息。所以说，使用敌国乡里的人做间谍，要先给予赏禄]。所谓“内间”，是指收买敌国的官吏做间谍[利用那些失掉官位的人，象受刑人的子孙与受处罚的家庭。借他们和所在国的不和利用他

们]。所谓“反间”，是指利用或收买敌方派来的间谍为我效力[曹操说：敌方派来间谍窥探我方，我方已知晓，利用重金重诺，诱使敌方间谍为我方所用，所以称“反间”。萧世诚说：敌方派间谍来刺探我方军情，我方假装不知道，故意向他提供虚假情况、早已过时的约会，让他回去告诉主人。因此称“反间”]。所谓“生间”，是指派往敌方侦察后，能活着回来报告敌情的人[选择那些贤才、智谋之士，他们能打通敌方的亲信显贵，以此来侦察敌方的动静，了解敌方的军事谋略、所作所为。已经探清了敌方的动向，活着回来报告，所以称作“生间”]。所谓“死间”，是指故意散布虚假情况，让我方间谍知道而传给敌方的间谍，敌人上当后往往将其处死。

[制造虚假情况，故意泄漏，让我方的间谍知道。我方的间谍到了敌方，被敌人俘虏，往往会将他了解的情况告诉敌人，敌人据此防备。但我方的实际行动却不是这样，那么我方的间谍就会被处死。又一种情况是敌方的间谍来，在军营中，我方故意制造假象让他回去报告，结果却不是我方真实的军事情报。以上两种间谍都不了解事实的真相，所以称作“死间”。萧世诚说：将俘获的敌人及我方犯有重罪的军士拘留他们，有意让他们听到什么秘密后，又郑重其事地叮咛他们万勿泄露，然后释放他们，让他们逃跑。他们跑到敌方，把自己听到的告诉敌人，敌人一定会相信，但实际情况并非如此，敌人明白之后，就要处死他们。所以称“死间”。]

当年汉朝西域都护班超，刚刚任将军长史，将手下的步兵、骑兵二万五千人都派出去攻打莎车国，莎车向龟兹求救。龟兹王派遣左将军把温宿王、姑墨王、尉头王共五万人联合起来帮助莎车。班超召集所属部队及于阗疏勒王商议说：“我军兵少不能与敌人对抗，不如先让各部解散。于阗王从这里向东，我从这里西归。半夜里听到鼓声出发。”大家都同意这一意见。班超暗中释放了捉来的俘虏。俘虏回去后把班超的话告诉了龟兹王。龟兹王听后大喜，派左将军带领一万名骑兵在西面伏击班超，温宿王率领八千名骑兵在东面伏击于阗王。夜深人静后，班超却秘密命令各部激励士兵，准备行动。到了鸡鸣时，一齐奔赴莎车军营，来势迅猛，胡兵惊慌奔逃。班超的军队斩杀了五千多敌人。于是莎车被迫投降。

同样的例子还有，耿弇讨伐张步，张步听说之后，使派遣大将费邑驻扎在历下，又分兵屯守，祝阿另在太山钟城，布列了几十个兵营等待耿弇[当初刘备东下和孙权交战，魏文帝曹丕听说刘备连营七百里，对自己的大臣说：“刘备不懂得兵法，哪有军营连成七百里来对抗敌人的？不管地势高低险阻，统统包裹起来安营扎寨，要为敌人所擒，这是用兵之大忌。”七天之后，刘备果然被孙权击败。张步也是这样，而列军营几十个，有了紧急情况之后不能援救。再说，一军崩溃，众心就难以稳固，这是黥布所以打败荆王的原因。张步不懂得兵法，他的失败是自然的]。耿渡过黄河，先围攻、打败了祝阿，然后故意网开一面，让被围困的祝阿的士兵能奔逃到钟城。钟城的守军听说祝阿已经溃败，非常惊恐，于是集体逃亡[孙子说：“三军可以挫伤其士气，将军可以动摇其决心。”耿故意对祝阿网开一面，让祝阿的士兵奔逃到钟城，以此来恐吓钟城的守军，这里用的也是“夺气”、“夺心”的计谋。实在是高妙]。费邑派遣自己的弟弟费敢把守巨里，耿进兵，首先威胁巨里，并大量砍伐树木，扬言要填塞坑堑、铺平道路，进攻巨里。不多时，有来投降的人，说费邑听说耿要进攻巨里，正打算前来救助。耿于是严令军队赶快准备进攻用的器械，说三天后部队都要去进攻巨里。耿同时又把投降者释放，

让他回去。投降者回去后便将耿进攻巨里的日期告诉了费邑。到了这天，费邑果然亲自带领着部队来救助巨里。耿弇高兴地对自己的将领说：“我之所以要让你们准备攻城的器械，正是引诱费邑来巨里的。现在他来了，我求之不得的。”随即分兵三千人把守巨里，自己却领着精锐部队驻扎在高岗、山坡，借高峻的地势和费邑交战，使费邑大败，在阵前斩了费邑[有人问孙子：“面对众多又阵势严整的敌军，该怎么办呢？”孙子说：“先夺敌人的要害处，敌人自然就由我指挥了。”又说：“善于作战的，是诱引敌人来就我，而不是被人诱引。”耿弇扬言要进攻巨里，也是夺其所爱，是诱引费邑前来的计谋]。这是使用“因间”所产生的作用。

晋时，益州牧罗尚派遣隗伯在郫城攻打李雄，彼此都有胜负。李雄于是招募武都人朴泰，用鞭子抽得朴泰鲜血淋漓，然后让他投奔罗尚，诡称在罗尚进攻时做内应，以举火为信号。罗尚相信了朴泰，调动全部精兵让隗伯等率领跟随朴泰。李雄先派李骧在道路上埋伏，朴泰登上长梯靠着城墙，举起火把，隗伯的军队看见火把，都争着攀梯而上。朴泰又用绳子吊上来百余名罗尚的士兵，都杀掉了。李雄乘机从城内放出兵，内外夹击，使罗尚惨遭失败。这是使用“内间”所产生的作用。

郑武公准备攻伐胡人，先把女儿嫁给胡人首领，然后询问大臣：“我准备发动战争，谁是可以讨伐的对象？”大夫关期思说：“胡人可讨伐。”郑武公大怒，说：“胡，是兄弟之国，你却说可以讨伐，是何用意？”于是杀掉了关期思。胡人听说后，认为郑国和自己非常友好，因此不去防备郑国。郑国乘机袭击胡，夺取了胡的地域[汉朝派酈生去劝说齐王田广罢兵，田广依从了，并与酈生开怀饮酒。汉将韩信趁其没有防备，突袭齐，攻破了齐城。田广大怒，烹煮了酈生。酈生因偶然的原因成了韩信的“死间”。唐朝李靖讨伐匈奴，派唐俭先去和匈奴和亲，而李靖乘匈奴没有防备，大败匈奴。这是李靖将唐俭做了“死间”]。这是使用“死间”所产生的作用。

陈平用重金在楚军中实行“反间”计，离间范增，楚王因此怀疑他，范增愤然而去。这是使用“反间”计。

所以军队中的亲信，没有比间谍再亲信的了，奖赏没有比间谍更优厚的了，事情没有比间谍更机密的了。不是才智过人的将帅不能使用间谍，不是用心精细、手段巧妙的将帅不能悟得间谍的宝贵。这是三军的要害所在，是贤德圣哲所格外留意的。

将体五一

将领，是军队的大脑和灵魂。他既是军事行动的组织者，又是指挥者。在他手里掌握的不只是千万人的性命，甚至是国家的安危。因此他要具备超人的智慧、非凡的勇气。“勇”、“智”、“仁”、“信”、“必”五种品质必须具备，这样，才有可能在血与火的对抗中立于不败之地。

【经文】

《万机论》曰：“虽有百万之师，临时吞敌，在将也。”吴子曰：“凡人之论将，恒观之于勇。勇之于将，乃万分之一耳。”故《六韬》曰：“将不仁，则三军不亲；将不勇，则三军不为动。”孙子曰：“将者，勇、智、仁、信、必也。”勇，则不可犯；智，则不可乱；仁，则爱人；信，则不欺人；必，则无二心。此所谓“五才”者也。

三军之众，百万之师，张设轻重，在于一人，谓之气机。道狭路险，名山大寨，十人所守，千人不过，是谓地机。善行间谍，分散其众，使君臣相怨，是谓事机。车坚舟利，士马闲习，是谓力机。此所谓“四机”者也。

夫将可乐而不可忧，谋可深而不可疑。将忧则内疑[将有忧色，则内外相疑。故曰不相信也]，谋议则敌国奋[多疑则计乱，乱则令敌国奋威]。以此征伐，则可致乱。

故将能清能静[廉财曰清，不扰曰静。老子曰：“重为轻根，静为躁君也”]，能平能整，能受谏，能听讼，能纳人[受贤于群英之中，若越纳范蠡、齐纳宁戚之类也]，能采善言，能知国俗，能图山川，能裁厄难[险、难、厄皆悉明之]，能制军权。危者安之，惧者欢之，叛者还之[将有不全去者，慰诱还之，若萧何追韩信]，冤者原之，诉者察之，卑者贵之[士卒若卑贱者，贵之。昔吴起下与士卒同衣食是也]，强者抑之，敌者残之[卑中 有贱，而敌贵者，乱上下之礼，残少之]，贪者丰之[悬赏以丰其心，所以使贪]，欲者使之[临敌将战，有欲立功名，有欲利敌人者，皆许而使之，所谓使勇使贪]，畏者隐之[士卒有所畏惧者，隐蔽于后，勿使为军锋，军败由锋怯]，谋者近之，谗者覆之[有谗斗者，覆亡之]，毁者复之[官职有毁废者，则修而复之]，反者废之，横者挫之，服者活之[首服罪者，活之]，降者说之，获城者割之[赏功臣也]，获地者裂之[赐功荣者]，获国者守之[得其国，必封贤以守之。昔吴伐越，得而不守，所以终败也]。获厄塞之，获难屯之，获财散之。敌动伺之，敌强下之[敌阵强则下之，勿与战。若齐师伐鲁，鼓之，曹刿不动。三鼓，破齐，下之]，敌凌假之[敌之威势凌吾而来，宜持重以待之，勿与战。楚凌汉，求战一决，汉祖知弱，不许之，是也]，敌暴安之[敌人为暴虐之行，则安之劝之，所以怒我众也。昔燕伐齐，田单不下，燕师掘齐人冢墓，田单安劝之]，敌悖义之[敌为悖乱之事，则随有义以待之，彼悖我义，故克之]，敌睦携之，顺举挫之[举顺以挫逆也]，因势破之，放言过之[放过恶言，以诬诈敌人，以怒己众也]，四纲罗之。此为将之道也。

故将拒谏，则英雄散；策不纵，则谋士叛；善恶同，则功耻倦[赏罚不明，善恶无异，则有功之臣皆懈倦也]；将专己，则下归咎[专己自任，不与下谋，众皆归罪于将而责之]；将自臧，则下少功[藏，善也。将自伐勋，忘下自用者，故曰少功也]；将受谗，则下有离心；将贪财，则奸不禁[上贪则下益也]；将内顾，由士卒淫[内顾，思妻妾也]。将有一，则众不服；有二，则军无试[试

法也]；有三，则军乖背；有四，则祸及国。

《军志》曰：将谋欲密，士众欲一[将众如一体也]，攻敌欲疾。将谋密，则奸心闭；士众一，则群心结[结如一也]；攻敌疾，则诈不及设。军有此三者，则计不夺。将谋泄，则军无势，以外窥内，则祸不制[窥，见也。谋泄，则外见己情之虚实，其祸不可制也]；财入营，则众奸会[凡为军，使外人以财货入营内，则奸谋奄集其中心]。将有此三者，军必败。

将无虑，则谋士去[将无虑，不能从谋，故去之]；将无勇，则吏士恐[将怯，则下无所恃，故恐也]；将迁怒，则军士惧。虑也，谋也，将之所重；勇也，怒也，将之所用。故曰：必死，可杀也；必生，可虏也；忿速，可侮也；廉洁，可辱也；爱人，可烦也。此五者，将军之过，用兵之灾。

故凡战之要，先占其将而察其才。因刑用权，则不劳而功兴也。其将愚而信人，可谋而诈；贪而忽名，可货而赂；轻变，可劳而困；上富而骄，下贫而磔，可离而间；将怠士懈，可潜而袭。智而心缓者，可迫也；勇而轻死者，可暴也；急而心速者，可诱也；贪而喜利者，可袭也、可遗也。仁而不忍于人者，可劳也；信而喜信于人者，可诳也；廉洁而不爱人者，可侮也；刚毅而自用者，可事也；懦心喜用于人者，可使人欺也。此皆用兵之要，为将之略也。

【译文】

《万机论》说：“即使有百万军队，在战斗打响时想要吞没敌人，关键还在于将领。”吴起说：“常人在评论将领时，常把‘勇’看成一个重要的衡量标准。其实，‘勇’对于一个将领来说，只占他所具备品质的万分之一。”所以《六韬》说：“为将的不仁爱，三军就不会亲和；为将的不勇猛，三军就不会主动向前。”孙子说：“做为一个将领，要具有勇、智、仁、信、必五种品格。”有勇，就不可侵犯；有智，就不能使他迷乱；有仁，就懂得爱人；有信，就不会欺诳他人；有必，就不会产生二心。这就是通常所称的“五才”。

虽有百万之众的军队，但安排布置、权衡轻重，还要有一个总的指挥，这就是关系到士气之盛衰的“气机”。道路狭窄险峻，有名山大塞阻隔，十个人把守，千人也休想通过，这就是能否认识利用地形的“地机”。善于使用间谍，离间众人，使敌国君臣相互怨恨，这就是陷敌于不战自乱的“事机”。战车坚固、舟船轻便，战士武艺娴熟，战马久经教练习惯于奔驰这些是发挥战斗力的“力机”。这就是人们通常所说的“四机”。

为将的要乐观，不可忧愁，谋略要深藏但不可犹疑。将有忧愁，军队内部就会产生有怀疑[将有忧色，军内军外都会有疑虑，有疑虑就互不信任]；实行谋略有迟疑，敌国就会振奋[多疑会使计谋乱，乱就会让敌人显示威风]，在这种情况下作战，那只会导致失败混乱。

所以为将的要清廉，要镇静[廉洁奉公叫“清”，不受外界袭扰叫“静”。老子说：“重是轻的本，静是动的君”]，能公平能严整，能接受意见，能判断是非曲直，能广纳人才[在众多英才之中采纳贤德之才，象当年越国接纳范蠡、齐国接纳宁戚]，能听取善言，能了解敌国风俗，能图画山川地形，能判断艰难险阻[险、难、厄诸多情况，都非常了解]，能控制军权。危难者使他安全，恐惧者使他高兴，叛逃者使他回还[与将领不合、离开军队的要安慰、诱导，使他返回，就象当年萧何月下追韩信一样]，含冤者要平反，申诉者要明察，位卑者要厚待他[从前吴起与士兵同衣同食就是典型的例子]，强壮者

要抑制，敌对者要杀掉他[卑贱低下的和尊贵者对抗，搅乱上下礼数，要杀掉他]，贪婪者要满足他[悬赏满足其欲望，这就是利用贪婪者]，有欲望的要利用他[面临敌人即将作战，有想建立功名的，有想痛杀敌人的，都要答应，这就是利用“勇”、利用“贪”]，畏惧做前锋的，要安排他到部队的后面[士卒有畏惧的，要把他隐蔽在队伍后面。不要让他做前锋，一军的失败往往是由于前锋的胆怯]，有谋略的亲近他，专门说别人坏话的要除掉他[有因谗言而械斗的，要清除]，缺损的官职要及时补上[官职有缺损的，要及时整修]，反叛者要杀掉，横暴者要打击，顺服者要饶恕他[一开始就服罪的，要给他一条活命]，投降者要使之心悦诚服，占领城池者要割出一块奖给他[奖赏有功之臣]，获取别人领地的要划出一块赐给他[赏赐有功名的人]，获取敌国后要守卫[占领了敌国，一定要派贤德之士去守卫。当初吴国讨伐越国，得到后却不去守卫，所以最终导致了失败]。夺取了要塞，就要防守；夺取险要之地，就要屯兵把守；夺取了财物，就要分散给众人。敌人有行动，就要注意观察，敌人士气强盛，就要想办法消磨他[想办法削弱敌人士气，不要马上和他作战。就象当初齐国攻伐鲁国，击鼓进攻，曹刿伏兵不动。等到齐国击鼓三次后，曹刿才下令进攻，一举打败了齐国军队]，敌人攻势凌厉，要避开他[敌人攻势凶猛，直扑而来，我方这时要沉稳地应对，不要和他马上交战。当初楚军攻伐汉，要求和汉决一死战，汉高祖刘邦知道自己的军队弱小，因而不答应，就是这种情况]，敌人越是暴怒，就越要安定我军[敌人做出暴虐的行为，要安抚、劝勉我军，这样会使我军更加愤怒。如燕国讨伐齐国的田单，久攻不胜，燕国的军队就掘开齐人的祖坟，田单劝勉齐军那样]，敌人越是悖逆，我军越要有义举[敌人悖乱，我军则要有义举，以此抗拒敌人。敌人悖逆，我军仁义，所以最终能战胜敌人]，敌人和睦，要离异他，顺应敌人的举动挫败他，要善于分析客观形势、利用有利条件消灭敌人，要会夸大恶言[夸大恶言，用来诬诈敌人，用来激怒自己的军队]，使敌人出错，然后围而歼之。上述种种，都是做为一个将领必须具备的能力。

所以说，将领不听从别人的意见，英雄就会离他而去；不采纳谋士的计策，谋士就会背叛他；为善为恶一样看待，有功之臣就无心向上[赏罚不明，善恶不分，有功之臣就会懈怠]；将专断，下级就会怨恨[一人专断，不与人协商，众人就会怨恨他、责怪他]；将居功称能，下级就不会积极立功；将听信谗言，下难就会产生离异之心；将贪，奸佞之事就难以禁绝[上面贪婪，下面就更甚]；将恋妻妾，士卒就放荡。以上种种，将占其一，士卒就不服；占其二，军纪就无法执行；占其三，部队就会反叛作乱；占其四，祸乱就将危及国家。

《军志》上说：“将领的谋略要机密周全，全军要团结如一人[将众如一个整体]，攻击敌人要疾速。”将领的谋略机密周全，好心就无机可逞；全军上下团结如一人，就会众志成城[团结如一，攻敌疾速，奸计就来不及布设。这三条能在军中施行，计谋就不会耽误。谋略被泄漏了，军队就无威势可言；敌人刺探到我内部情况，祸患将不可制止地发生[计谋泄漏了，敌人对我军中情况了如指掌，祸患就不可避免了]；非法的财物进入军营，奸佞之人就会结党营私[大凡治军，如果让外人把财物带入军营内，那么奸险之心也就藏在其中了]。将领如有这三种行为，军队一定要失败。

将无主见，谋士就会离去[将无谋，不能听从谋略，谋士所以要离开他]；将无勇，军士就会惊恐[将领胆怯，下失依靠，所以会惊恐]；将迁怒于人，

军士就会惧怕。主见、谋略，是将帅所依重的；勇气、怒气，是将帅所慎用的。所以说，有勇无谋，只知死拼，就可能被敌诱杀；临阵畏怯，贪生怕死，就可能被敌俘虏；急躁易怒，一触即跳，就可能被敌凌侮而妄动；廉洁好名，过于自尊，就可能被敌污辱而失去理智；只知爱护民众，就可能被烦扰而陷于被动。以上五点，是将帅容易犯的过失，是用兵的灾祸。

所以说作战最重要的，首先是要看将领及其才能。依据法度使用权力，就会不劳而功成。如敌方将领愚钝而轻信别人，可使用计谋欺诈他；如贪婪而不顾名声，可用重金贿赂他；如轻举妄动，就设法使他劳顿窘困；如上富贵而骄纵，下贫穷而有异心，就可以离间他们；如敌人将帅倦怠、士卒松懈，就可以偷袭。如将领聪明而反应迟缓，就要使他急迫；如勇猛又轻生，就欺凌他；如急躁易激动，就要诱惑他；如贪功好利，就要袭击他、贿赂他。如果因仁爱而对敌不狠，就要用敌人的残暴教育他；如廉洁却又不爱他人，就要凌侮他；如刚毅又喜欢自以为是，就要假装顺从他；如果内心懦弱、喜欢被别人驱使，就要让人去欺诈他。以上所说的这些，都是用兵的要旨，为将帅者必须了解。

料敌五二

孙子说：“兵者，诡道也。”因而在采取具体的军事行动前，做出准确、明白的判断就显得格外重要了。“料敌如神”，从来就是对良将的赞美。

【经文】

夫两国治戎，交和而舍，不以冥冥决事，必先探于敌情。故孙子曰：“胜兵先胜而后战。”又曰：“策之而知得失之计，候之而知动静之理。”因形而作，胜于众，用兵之要也。

若欲先知敌将，当令贱而勇者，将轻锐以尝之。观敌之来，一起一坐，其政以理。其追北，佯为不及；其见利，佯为不知。如此者，将必有智，勿与轻敌。[凡敌上气黄白润泽者，将有威德。或军上气发，渐渐如云，变作山形，将有深谋。或敌上气外黑中赤在前者，将精悍，皆不可击。凡气上与天连，军中将贤良。凡气如龙如虎在杀中，或如火烟之形，或如火光之状，或如山林，或如尘埃，头大而卑，或气紫黑，如门上楼，或如白粉沸，皆猛将之气也]。若其众哗旗乱，其卒自止自行，其兵或纵或横。其追北，恐不及；见利，恐不得。如此者，将必无谋，虽众可获〔凡敌上气清而疏散者，将怯弱。前大而后小，将性不明也〕。

故曰：敌近而静者，恃其险也；敌远而挑人者，欲人之进也；众树动者，来也众；草多障者，疑也[稠草中多障蔽者，必逃去恐吾追及，多作障蔽，使我疑其间有伏兵也]；鸟起者，伏也[凡军上气浑浑圆长，赤气在其中，或有气如赤杆在黑云中，皆主有伏兵。或两军相当，有赤气在军前后左右者，有伏兵，随气所在防之。或有云绞绞绵绵，此以车骑为伏兵。或云如布席之状，此以步卒为伏兵。或有云如山岳在外，为伏兵，不可不察也]；禽骇者，覆也；尘卑而广者，徒来也；散而条远者，薪来也；少而往来者，营军也[少，尘少也]。

辞卑而益备者，进也[敌增备也]；辞强而进驱者，退也。无约而请和者，谋也；半进半退者，诱也；杖而立者，饥也；汲而先饮者，渴也；见利不进者，劳也；鸟集者，虚也；夜呼者，恐也；军扰者，将不重也；旗动者，乱也；吏怒者，倦也；粟马食肉，军无悬簠，不及其舍者，穷寇也；淳淳翕翕，徐与人言者，失其众也[此将失其众之意也]；俗赏者，害也；数罚者，困也；数顾者，失其群也；来委谢者，欲休息也。兵怒而相近，久而不合，又不相去，必谨察之。

敌来新到，行阵未定，可击也；阵虽定，人马未食，可击也；涉长道，后行未息，可击也；行坂涉险，半隐半出，可击也；涉水半渡，可击也；险道狭路，可击也；旌旗乱动，可击也；阵数移动，可击也；人马数顾，可击也。凡见此者，击之而勿疑。

然兵者，诡道也。能而示之不能，用而示之不用。故匈奴示弱，汉祖有平城之围；石勒藏锋，王浚有幽州之陷。即其效也，可不慎哉！

【译文】

两国发生了战争，双方军队营垒相对峙，此时形势不明，不能随意做出判断，一定要先探清敌人的情况。所以孙子说：“取胜之兵，首先是在刺探军情方面取胜，而后才在战场与敌人交锋。”又说：“认真分析判断，以求明了敌人作战计划的优劣长短；仔细观察，以求了解敌人活动的规律。”根

据敌情变化灵活运用战法，可以少胜多，这是用兵打仗的要旨。

如果要先了解敌方将领的情况，最好是让军中贫贱又勇敢的人，带领着轻便精锐的人马去观察敌情。观察敌军初来，如果一起一坐，治理得有条有理；如果敌军追逐败退者，假装赶不上；看见财利，假装不知道——这样的部队，它的将领一定非常精明，不可以轻视[凡敌阵上空云气黄白润泽，其将有威德。或者敌军上空有气升发，渐渐形成云状，变化成山形，其将有深远的谋略。或者敌军上空的云气，外面黑中间赤红，游荡在前，其将精悍，上述情况，都不能攻击。凡云气上和青天相连，军中的将领必定贤良。凡云气如龙如虎，如拼杀状，或呈火烟之形，或如火光之状，或如山林，或如尘埃，前头大而低，或云气紫黑如门楼，或如白粉沸腾，这都是猛将之气]。如敌军喧哗，旌旗散乱，士卒行动随便，纵横坐卧，在追击败军时，惟恐赶不上，看见财利，惟恐得不到。这样的军队，它的将领一定属于无谋之辈，即使其军人数众多，与之交战，也是可以取胜的[凡敌军上空云气清淡、松散，其将多怯弱。云气前大而后小，其将领的品性不明了]。

所以说，敌军近前却很安静，是有险峻的地形可依凭；敌军远道而来向我挑战，是企图引诱我军前行；树丛摇动得面积大，敌军来的多；草丛中多处设置障碍，是用来疑惑我军的[稠密的草丛中多处设置障碍，一定是敌军在逃离时担心我军追击，故作障碍，以使我军怀疑草丛中有伏兵]；有鸟惊起，则有埋伏[凡是军队上空云气混浊，呈圆长形，赤气含在其中，或黑云中有赤色云气如木杆一样挺立，都是有伏兵的表现。或两军相对，有赤色云气在军阵前后左右游荡，有伏兵，要随云气的所在之处设防。或有云气交扭绵延，这是以车骑为伏兵的表现。或云气如卷席，这是以步卒为伏兵的表现。或有云气如山岳在外，也有伏兵，不能不察]；禽鸟惊骇，是敌军大举来袭；尘土低而广的，是敌军步步来袭；尘土分散成条状，而且前后远连，这是敌军在运送粮草；尘土少却往来飘荡，是敌军在安营扎寨。

敌军使者言辞谦卑却加紧战备，是要进攻[敌人要增加装备]；言辞强硬而又做出进攻的样子，是要撤退；敌军没有事先约定就来求和，必有计谋；敌军呈半进半退之势，是引诱我向前；敌军持手中武器站立，是饥饿之旅；敌军找水争饮，是饥渴之旅；见到财利却不向前，是因为过度劳困；敌营有乌雀集聚，说明营中已空；敌人夜间有惊呼声，说明敌军心中恐惧；军营骚动，是将领没有威严；旌旗摇动，是敌军中起了混乱；军吏时常发怒，是过度疲倦之症候；敌人用粮食喂马，杀牲口吃肉，收拾起炊具不再返回营地，是准备决一死战的表示；敌军将领低声下气和士兵说话，是其将领不得人心的表现；再三奖赏士卒的，说明敌将已没有其他办法；再三重罚下属的，是敌军已陷于困境；再三环顾，是丢失了队伍；敌军借故派使者来谈判，言词委婉的，是想休兵息战。敌军盛怒前来，却久不接战，又不离去，必须谨慎观察其意图。

凡是以下情况，均可以毫不迟疑地攻击敌军：

敌军刚刚来到，行阵还未来得及布列；行阵虽已布列，但人马还未来得及进食；长途跋涉，后到的部队还未休息；行进于岗坡险阻之地；处在半隐半显状态；半部渡水；正在险狭之路上行进；旌旗乱动；敌阵频繁移动；敌军人马再三返顾。

然而，用兵打仗，是一种诡诈的行为。能攻却要显出不攻的样子，要打却要显出不打的样子。匈奴故意示弱，汉高祖不了解真情，被围困在了平城；

石勒故意藏起锋芒，王浚不知道实况，被攻陷在了幽州。这都是前年之鉴，不谨慎行吗？

势略五三

要战胜敌人，不仅要有强大的军事实力，还要善于造成威猛难当、气盖山河的态势。勇敢与怯弱，彼此依存，在一定条件下是可以转化的。“势”强者，“怯”可以化为“勇”，少能胜多、弱能胜强；“势”弱者，“勇”可以变成“怯”，虽有百万之众，也脆弱异常，不堪一击。

【经文】

孙子曰：“勇怯，势也；强弱，形也。”又曰：“水之弱，至于漂石者，势也。”何以明之？

昔曹公征张鲁，定汉中，刘晔说曰：“明公以步卒五千讨诛董卓，北破袁绍，南征刘表。九州百郡，十并其八，威震天下，势慑海外。今举汉中，蜀人望风，破胆失守，推此而前，蜀可传檄而定也。刘备，人杰也，有智而迟，得蜀日浅，蜀人未附。今破汉中，蜀人震恐，其势自倾。以公之神明，因其倾而压之，无不克也。若小缓之，诸葛亮明于理而为相，关羽、张飞勇冠三军而为将，蜀人既定，据险守要，则不可犯也。今不取，必为后忧。”曹公不从。居七日，蜀降者说：“蜀中一日数十惊。”备斩之而不能禁也。曹公延问晔曰：“今尚可击否？”晔曰：“今已小定，未可击也。”

又，太祖征吕布，至下邳。布败，固守城，攻不拔，太祖欲还，荀攸曰：“吕布，勇而无谋。今三军皆北，其锐气衰。三军以将为主，主衰则军无奋意。夫陈宫有智而迟，今及布气之未复，宫谋之未定，进急攻之，布可拔也。”乃引沂泗灌城，城溃，生擒布。以此观之，当是时，虽诸葛之智，陈宫之谋，吕布之勇，关张之劲，无所用矣。此谓“勇怯，势也。强弱，形也。”

故兵有三势[夫兵有三势：一曰气势，二曰地势，三曰因势。若将勇轻敌，士卒乐战，三军之众，志励青云，气等飘风，声如雷霆，此所谓气势也。若关山狭路，大阜深涧，龙蛇蟠踞，羊肠狗门，一夫守险，千人不过，此所谓地势也。若因敌怠慢，劳役饥渴，风波惊扰，将吏纵横，前营未舍，后营夹涉，所谓因势者也]，善战者，恒求之于势。势之来也，食其缓颊，下齐七十余城；谢石渡淝，摧秦百万之众。势之去也，项羽有拔山力，空泣虞姬；田横有负海之强，终然刎颈。

故曰：战胜之威，人百其倍；败兵之卒，没世不复[永挫折也。言人气伤，虽有百万之众，无益于用也]。故“水之弱，至于漂石”，此势略之要也。

【译文】

孙子说：“勇怯，是‘形势’造成的，强弱，是由军事实力决定的。”又说：“水性是非常柔弱的，却能把冲走石块，这是由于水势强大的缘故。”为什么这样说呢？

从前曹操征伐张鲁，平定汉中，刘晔曾建议说：“您以五千名步兵讨伐董卓，向北攻破袁绍，向南征服刘表。天下的州郡，十有八九被兼并，因而威震天下，声扬海外。现在占领汉中，蜀人望风丧胆，城池失守，照这样向前推进，蜀地用一纸檄文就能平定。刘备，是人中之杰，虽有智慧却是后来的，得到蜀地的时间短，蜀人尚未依附他。现在攻破汉中，蜀人得知后非常震恐，形势对刘备非常不利。以您的神明，如果乘着形势对刘备不加紧攻伐，没有不胜的。如果稍一松懈，有明察事理的诸葛亮为相，有勇冠三军的关羽、张飞为将，蜀人一旦安定了，据守险要，那就不能轻易侵犯了。今日不攻取，

一定会成为后患的。”曹操不听从。过了七天，投降魏的蜀人不断劝说刘备：“大势已去，蜀中人惧怕曹操，一日内惊恐数十次。”刘备连续斩杀劝降者，却不能禁止。这时，曹操叫来刘晔说：“现在是否还用进攻？”刘晔说：“现在蜀地已初步平定，不用进攻了。”

曹操征伐吕布，到了下邳。吕布失败坚守下邳城不出。因为不能取胜，曹操准备回返，荀攸说：“吕布，有勇而无谋。现在他的各路军队都失败了，他的锐气大衰。三军以将领为主帅，主帅锐气衰减，他的军队必然失去了战斗力。吕布的谋士陈宫虽有智慧却是后来的，现在乘着吕布的元气尚未恢复，陈宫的计谋尚未商定，只要连续进攻，吕布可以除掉。”曹操听了荀攸的建议，引来沂水、泗水灌下邳城，城被大水冲得崩溃了，活捉了吕布。由此来看，在那样的时候，就是有诸葛亮的智慧，陈宫的谋略，吕布的骁勇，关羽、张飞的劲健，也是没有用的。这就是所谓“勇怯，势也；强弱，形也。”

所以说，用兵打仗有“三势”[“三势”，一是“气势”，二是“地势”，三是“因势”。将领勇猛轻蔑敌人，士卒奋力向前，三军上下，壮志激荡云天，豪气如同飘风，声音如同雷霆，这就是所说的“气势”。关山苍茫，长路艰险，峰高涧深，如龙蛇一样弯曲，如羊肠一样狭窄的山路，还有狗洞一样的山门，一人据险把守，千人难以通过，这就是所说的“地势”。要善于利用机会，因势进攻，如敌人疲倦迟缓，劳顿饥渴，被风波侵扰惊吓，将吏横暴，为所欲为，前面军队尚未扎营，后面的军队仍在涉水渡河，这就是所说的“因势”]。善于用兵打仗的人，最会捕抓有利于我的形势。形势到来，酈食其劝说齐王田广，攻克了齐国七十余座城；谢安淝水一战，打垮了前秦百万大军。如果大势已去，项羽纵有拔山之力，只能与虞姬相对而哭泣；田横有背负大海的壮志，最终还是被迫自杀。

所以说，有胜利带来的威势，斗志会增加百倍。而败军的士卒，再难振奋[指长久遭受挫折，元气已伤，即使有百万大军，也毫无用处]。所以说，水性至柔至弱，却能冲走石块，这就是“势略”的要旨。

攻心五四

善攻者，先攻其心，后攻其城。攻心者，智也；攻城者，力也。以智服人，恒久；以力压人，暂短。所以孙子认为，攻城是下策，攻心才是上策。

【经文】

孙子曰：“攻心为上，攻城为下。”何以明之？

战国时有说齐王曰：“凡伐国之道，攻心为上，攻城为下。心胜为上，兵胜为下。是故圣人之伐国、攻敌也，务在先服其心。何谓攻其心？绝其所恃，是谓攻其心也。今秦之所恃为心者，燕、赵也，当收燕、赵之权。今说燕、赵之君，勿虚言空辞，必将以实利，以回其心，所谓攻其心者也。”

沛公西入武关，欲以二万人击秦峽关下军。张良曰：“秦兵尚强，未可轻也。臣闻其将屠者子，贾竖易动以利。愿沛公且留壁，使人先行，为五万人具食，益张旗帜诸山上，为疑兵。令郦食其持重宝啖秦将”[贪而忽名，可货以赂]。秦将果欲连和，俱西袭咸阳，沛公欲听之。良曰：“此独其将欲叛，士卒恐不从。不从，必危，不如因其懈怠击之。”沛公乃引兵击秦军，大破之[诸葛亮擒孟获，七纵七擒之，南方终亮之世，不敢背叛。又，四面楚歌而项羽走；刘琨吹葭胡人散。攻心之计，非一途也]。

【译文】

孙子说：“以攻心为上策，以攻城为下策。”为什么这样说呢？

战国时有人劝说齐王：“攻打一国的方法，以攻心为上策，以攻城为下策。心胜为上，兵服为下。所以圣智之人讨伐他国、战胜敌人，最要紧的是先使其心服。什么叫“攻心”呢？断绝他的凭恃就是“攻心”。现在秦所凭恃为心的，是燕国、赵国，应收回燕、赵的权力。如今劝说燕国、赵国的国君，不要只用空言虚辞，一定要给他们实利，用来回转他们的心，这就是所说的‘攻心’。”

沛公刘邦向西进入武关，想用二万人攻打秦峽关的守军，张良进言说：“秦兵还很强盛，不能轻敌。我听说峽关的军官是屠户的儿子。商贩出身的家伙容易利诱。希望沛公暂且安寨不动，派人先去，准备五万人的供给以张声势，再在一些山头上布满旗帜，以为疑兵，叫郦其食带着值钱的珍宝去贿赂秦军的将领。”秦军将领果然要求联合起来一同西进袭击咸阳。沛公准备听从这个要求，张良说：“这不过是那些将领想叛变罢了，恐怕部下的兵士是不听从指挥的。部下不听从肯定会出危险，不如乘其懈怠进攻。”沛公于是领兵袭击，大破秦军[当初诸葛亮擒拿孟获，七次放了又七次擒拿，因此南方在诸葛亮在世时，一直不敢背叛。四面楚歌使项羽败逃，刘琨吹笛，胡人解围散去。采用攻心的计谋，并非只有一种方法]。

伐交五五

正面进攻往往会把自己暴露在敌手下，而且费人、费力。于是有些时候，采用迂回、侧攻的方式反而能取得料想不到的胜利。

【经文】

孙子曰：“善用兵者，使交不得合。”何以明之？

昔楚莫敖将盟贰、轸[贰、珍二国名也]，郢人军于蒲骚，将以随、绞、州、蓼伐楚师，莫敖患之。斗廉曰：“郢人军于其郊，必不诫，且日虞四邑之至[虞，度也，四邑，随、绞、州、蓼也]。君次于郊郢，以御四邑。我以锐师宵加于郢，郢有虞心而恃其城，莫有斗志。若败郢师，四邑必离。”莫敖从之，遂败郢师于蒲骚。

汉宣帝时，先零与罕、开、羌解仇，合党为寇。帝命赵充国行诛罕开，充国守便宜，不从，上书曰：“先零，羌虏，欲有背叛，故与罕开解仇，然其私心不能忘，恐汉兵至而罕开背之也。臣愚以为其计，常欲赴罕开之急，以坚其约。先击罕、羌，先零必助之，今虏马肥粮方饶，击之，恐不能伤害，适使先零得施德于罕羌也，坚其约，合其党，虏交坚党合，诛之用力数倍，臣恐国家忧累，由十数年，不二三岁而已。先诛先零，则罕开之属，不烦兵，服矣。”帝从之，果如策。

魏太祖伐关中贼，每一部到，太祖辄喜。贼破之后，诸将问其故。太祖曰：“关中道远，若各依险阻片之，不一二年不可定也。皆来集，众虽多，莫能相服，军无适主，一举可灭，为攻羌易，我是以喜。”语曰：连鸡不俱栖，可离而解。曹公得之矣。比伐交者也。

【译文】

孙子说：“善于用兵打仗者善将威势施加于敌国，使其无法与他国结盟。”为什么这样说呢？

从前楚国的莫敖要与贰国、轸国结盟，郢人却在蒲骚埋伏军队，将和随、绞、州、蓼几国联合起来讨伐楚军，莫敖非常担忧。斗廉说：“郢人在其城郊驻军，一定不会戒备，况且日日候望着随、绞等国军队的到来。您在城郊驻军，以抵御随、绞等国的军队。我率领精锐部队乘着黑夜攻打郢人，郢人有担忧之心就要依凭其城，因而不会有斗志。如果能打败郢人的军队，随、绞等国就会和郢离异。”莫敖听从了这个建议，于是在蒲骚打败了郢人的军队。

汉宣帝时，先零部落与罕、开、羌解开了仇怨，联合起来为寇贼。宣帝命令赵充国先去讨伐罕、开，赵充国出于对国事的考虑，因而不听从，于是上书给宣帝：“先零，是羌的敌人，想背叛，所以和罕、开解开了仇怨，然而其内心却不能忘记，担心汉朝军队到来，罕、开背叛了它。我以为先零是这样打算的，它要为罕、开解急，使其约守更坚固。如果先攻击罕、羌，先零一定要来协助他们，现在敌人正处在马肥粮足之时，攻击它，恐怕也不能给罕、羌以致命打击，反倒使先零有机会施德惠给罕、羌，使其盟约更牢固，团结更紧密，这样一来，要想打败他们，就得花更多的力气。我担心国家因此出现困难，会长达十数年，而不是二三年。如果先讨伐先零，那么罕、开等不用发兵，也会顺服。”宣帝听从了赵充国的建议，果然不出所料。

魏太祖曹操讨代关中贼寇，每当一个地方的贼寇出来，太祖就非常高兴。

贼寇被消灭之后，各路将领问太祖高兴的原因，太祖说：“关中道路遥远，如果贼寇据守险要地形抵抗，要讨伐它，不用一二年时间是不能平定的。现在他们自动聚集前来，人虽多，但彼此不服气，使各部没有统一的指挥，这样就可以一举消灭，比攻打羌人容易得多，我因此高兴。”谚语说：如果用绳子绑在一起的鸡不能一起上架栖息，那就可以分开它们，逐个瓦解。曹操是深得比中道理的。这就是所谓的“伐交”。

格形五六

为了机动有效地歼灭敌人，有意不与敌人正面交锋，而是突袭其后方根据地。这样就会取得事半功倍、一箭双雕的效果。这其中为军事家同声称许的著名战例，就是“围魏救赵”。

【经文】

孙子曰：“安能动之。”又曰：“攻其所必趋。”何以明之？

昔楚子围宋，宋公使如晋告急。晋狐偃曰：“楚始得称，而新婚于卫，若伐曹、卫，楚必救之，则齐、宋免矣。”[前年楚伐谷以逼齐]。果如其计。

魏伐赵，赵急请救于齐。齐威王以田忌为将，以孙臆为师，居辎车中为计谋，田忌欲引兵之赵，孙子曰：“夫解杂乱纠纷者，不控拳；救斗者，不博戟。批亢捣虚，形格势禁，则自为解耳。今梁赵相攻，轻兵锐卒必竭于外，老弱疲于内。君不若引兵疾走大梁，据其街路，冲其方虚，彼必释赵而自救，是我一举解赵之围，而弊于魏也。”田忌从之，魏果去邯郸。

又，曹操为东郡太守[东郡，今魏州是]治东武阳，军顿丘，黑山[黑山，今卫州界也]贼于毒等攻东武阳。太祖欲引兵西入山，攻毒本屯，诸将皆以为当还自救，曹操曰：“昔孙臆救赵而攻魏，耿弇欲走西安攻临淄。使贼闻我西而还，则武阳自解。不还，我能破虏家，虏不能拔武阳，必矣。”乃引毒闻之，果弃武阳还，曹操要击，大破之。

初，关侯围楚襄阳，曹操以汉帝在许，近贼，欲徙都。司马宣王及蒋济说曹操曰：“刘备、孙权外亲内疏，关侯得志，权必不愿也。可遣人劝蹀其后，许割江南以封权，则楚围自解。”曹操从之，侯遂见擒。

此言攻其所爱，则动矣。是以善战者，无知名，无勇功。不争白刃之前，不备已失之后。此之谓矣。

【译文】

孙子说：“怎样才能使敌军移动呢？那就要攻击他必定要去援救的地方”。为什么这样说呢？

从前楚国军队围攻宋国，宋王派使者到晋国求救。晋国的狐偃说：“楚刚刚得到曹国，又新近和卫国缔结婚姻，如果攻打曹、卫，楚军一定会救援，这样宋国和齐国就可解围了。”后果如狐偃所料。

魏国攻打赵国，赵国向齐国求救。齐威王让田忌为将、孙臆为军师去救齐，在去救齐路上的战车中，二人商量计谋，田忌打算领兵直接去解救赵国。孙臆则说：“解开乱丝，不能用拳头；劝人停止斗殴，不能伸手。只要抓住要害，造成一种阻止纠缠、争执的形势，纷争就会自己解开。现在魏国正在进攻赵国，它的精锐部队一定全开往国外，年老体弱的士兵留守国土。您不如带兵直奔大梁，占据魏都的大路，冲击它空虚的后方。这样，魏军一定会放弃赵国，返回来拯救自己。这样一来，我们既救赵国，又击败了魏国。”田忌听从孙臆的建议，带兵急奔大梁，魏军果然离开了邯郸。

曹操做了东郡的太守，治理东武阳，屯兵在顿丘，黑山的贼寇于毒等攻击东武阳。曹操打算领兵从西面入山，攻击于毒的大本营，各部的将领都认为应该返回东武阳自救。曹操说：“当年孙臆围魏救赵，耿弇想奔向西安却去攻打临淄。如果使贼寇听说我向西攻击其大本营而撤退，那么东武阳的危急就可以解除了。如果贼寇不撤退，我能攻破敌人的老窝，而敌人却不能拔

取东武阳。就这样定了。”于毒听说后，果然放弃了东武阳西还，曹操伏兵半路拦截，大败于毒。

关羽围困襄阳，曹操因为汉帝在许都靠近贼寇，打算迁都。司马宣王、蒋济都劝说曹操：“刘备和孙权是外亲内疏。关羽得志，孙权肯定心里不痛快。可以派人劝说孙权紧随关羽之后，攻击关羽，答应割取江南给孙权，这样襄阳之困就可以解除了。”曹操听从了这个建议，关羽果然被孙权擒获。

这里说的是要进攻敌人的要害之处，敌人肯定要有行动。所以，善于打仗的人，他取得胜利，既显不出智谋的名声，也看不出勇武功劳。不在白刃搏杀之前争斗，不在进攻机会已失之后才防备，说的就是这个道理。

蛇势五七

善于用兵打仗者，要懂得分化、瓦解敌人。在特殊的情况下，甚至要网开一面，避免把敌人逼急了，负隅死战，由此给自己带来不必要的伤害。

【经文】

语曰：“投兵散地，则六亲不能相保；同舟而济，胡越何患乎异心。”孙子曰：“善用兵者，譬如率然。”何以明之？

汉宣帝时，先零为寇，帝命赵充国征之。引兵至先零所在，虏以屯聚解弛，望见大军，弃车重，欲渡湟水，道厄狭，充国徐驱之。或曰：“逐利行迟。”充国曰：“此穷寇，不可迫也。缓之，则走不顾；急之，则还致死。”诸校皆曰：“善。”果赴水溺死者数百，于是破之。

袁尚既败，遂奔辽东，众有数千。初，辽东太守公孙康恃远不服，曹公既破乌丸，或说公：“遂征之，尚兄弟可擒也。”公曰：“吾方使康斩送尚、熙首，不烦兵矣。”公引兵还。康果斩送尚、熙，传其首。诸将或问曰：“公还而斩尚、熙，何也？”公曰：“彼素畏尚、熙，其急之，则并力，缓之，则自相图，其势然也。”

曹公征张绣，荀攸曰：“绣与刘表相恃为强，然绣以游军仰食于表，表不能供也，其势必离。不如缓军以待之，可诱而致也。若急之，则必相救。”曹操不从，进至穰，与绣战。表果救之，军不利矣。

故孙子曰：“故善用兵者，譬如率然；率然者，常山之蛇，击其头则尾至，击其尾则首至，击其中则首尾俱至。”或曰：“敢问兵可使如率然乎？”孙子曰：“可矣。夫吴人与越人相恶，当其同舟而济，如左右手。是故放马埋轮，不足恃也；齐勇若一，政之道也。”此之谓矣。

【译文】

谚语说：“把士卒放在自己的领地内和敌人作战，士卒在危急时就容易逃散，因此在这种情况下，即使是六亲也不能彼此相保。而在风雨飘摇中同处一只船上，即使是曾经相互仇视的胡人和越人，也不用担心他们在此时会存有异心。”孙子说：“善于打仗的人，就象能首尾相顾的常山蛇‘率然’一样。”为什么这样说呢？

汉宣帝时，先零部落反叛，宣帝命令赵充国去征伐。赵充国领兵到先零的所在地，先零因此溃散，看到汉军逼近，他们便慌忙丢弃了装备物质，想渡过湟水，先零败逃的道路险狭，赵充国在后面慢慢地驱赶他们。有人说：“为什么追逐敌人这样迟缓。”赵充国说：“这是‘穷寇’，不能把他们逼急了。如果慢慢地追逐，他们就逃跑了不再回顾；如果逼急了，他们会狗急跳墙，拼死一战的。”听了赵充国的话后，部下都说“是这样”。果然，在渡河时就有数百名先零人淹死，于是先零被赵充国打得大败。

三国时，袁尚因为失败，逃奔到了辽东，手下仍有数千人。当时的辽东太守公孙康依仗着自己地方僻远，不顺服曹魏。曹操这时已经打败了乌丸，有人劝说曹操：“要紧接着讨伐辽东，袁尚兄弟就能被擒获。”曹操说：“我要让公孙康自己杀掉袁尚、袁熙，送来他们的首级，不用动兵。”曹操于是领兵而回。后来公孙康果然杀掉了袁尚兄弟，并送来了首级。将领中有人问曹操：“您领兵返回，公孙康却杀了袁熙、袁尚，这是因何？”曹操说：“公孙康平时就畏惧袁尚兄弟。我如果逼急了，公孙康就会和袁尚兄弟合起

来抵抗；如果松缓一下，他们就会自相残杀。这是形势决定的。”

曹操要征伐张绣，荀攸劝谏说：“张绣与刘表相互依凭而逞强，然而张绣是领着的散兵游勇向刘表求食。长久下去，刘表是不会提供的，最终两人一定会离异。不如先暂缓征伐，看一下情况，引诱他前来。如果逼急了，刘表一定会来救援。”曹操不听，进军到了穰，与张绣作战。刘表果然来救助张绣，使曹操非常被动。

孙武说：“善于用兵打仗的人，就象‘率然’一样。‘率然’是常山的一种蛇，打它的头，尾就来救应；打它的尾，头就来救应；打它的中部，头和尾都来救应。”有人说：“请问军队可以使它象‘率然’一样吗？”孙子回答：“可以。吴国人和越国人虽然相互仇视，可是，当他们同船渡河时，如遇到大风，也能如左右手一样相互援救。因此，想用系住马匹、埋住车轮的办法来稳定军队，那是靠不住的。要使士卒整齐一致，奋勇杀敌，就要靠组织指挥得法。”说的正是这个道理。

先胜五八

善于用兵打仗者，要尽可能创造条件，争取主动。在条件不成熟时，就要设法避开敌人的锋芒，而后等待机会，寻求机会，最终战胜敌人。

【经文】

孙子曰：“善用兵者，先为不可胜，以待敌之可胜。”何以明之？

梁州贼王国围陈仓，乃拜皇甫嵩、董卓，各率二万人拒之。卓欲速进赴陈仓，嵩不听。卓曰：“智者不缓时，勇者不留决。速战则城全，不救则城灭。全灭之势，在于此也。”嵩曰：“不然。百战百胜，不如不战而屈人之兵。是以先为不可胜，以待敌之可胜。不可胜在此，可胜在彼[范蠡曰：“时不至，不可强生；事不容，不可强成。”此之谓也。]彼守不足，我攻有余。有余者，动于九天之上；不足者，陷于九地之下。今陈仓虽小，城守固备，非九地之陷也；王国虽强，而攻我之所不救，非九天之势也。夫势非九天，攻者受害；陷非九地，守者不拔。国今已蹈受害之地，而陈仓保不拔之城。我可不烦兵动众，而取全胜之功，将何救焉？”遂不听。王国围陈仓，自冬迄春八十余日，城坚守固，竟不能拔。贼众疲弊，果自解去。

嵩进兵击之，卓曰：“不可。兵法：穷寇勿迫，归众勿追。今我追国，是迫归众、追穷寇也。困兽犹斗，蜂虿有毒，况大众乎？”嵩曰：“不然，前吾不击，避其锐也。[实而备之，强而避之，锐卒勿攻，兵之机也]。今而击之，待其衰也。所击疲师，非归众也；国众且走，莫有斗志。以整击乱，非穷寇也。”遂独进兵击之，使卓为后拒。连战，大破。国走而死。卓大悔恨[孙子曰：“怒而挠之”，言待其衰也。又曰：“卑而骄之”，言敌怒而进兵，则当外示屈服，以高其志，待其归，随而击筑。又曰：“引而劳之”，言因其进退以观其变，然后攻其不备，出其不意。此兵家之胜，不可传也。]

青州黄巾众百余万人，东平刘岱欲击之。鲍永谏曰：“今贼众百万，百姓皆震恐，士卒无斗志，不可敌也。观贼众，群辈相随，军无辎重，唯以抄掠为资。今若畜士众之力，先为固守，彼欲战不得，攻则不能，其势必离散。然后选精锐，既据其害击之，可破也。”岱不从，果为贼所败。

晋代王开攻燕邺城，慕容德拒战代师，败绩，德又欲攻之，别驾韩潭进曰：“昔汉高祖云：吾宁斗智，不能斗力。是以古人先胜庙堂，然后攻战。今代不可击者四，燕不宜动者三：代悬军远入，利在野战，一不可击也；深适近畿，顿兵死地，二不可击也；前锋既败，后阵方固，三不可击也；彼众我寡，四不可击也。官军自战其地，一不宜动；动而不胜，众心难固，二不宜动；城郭未修，敌来无备，三不宜动。比皆兵机也。深沟高垒，以逸待劳。彼千里馈粮，野无所掠，久则三军靡费，攻则众旅多弊，师老衅生，详而图之，可以捷也。”德曰：“韩别驾之言，良、平之策也。”[孙子曰：“以远待近，以逸待劳，以饱待饥，此治力者。”此先胜而后战者也。]

【译文】

孙子说：“善于用兵打仗的人，首先要创造条件，使自己不致被敌人战胜，然后等待和寻求敌人可能被我军战胜的时机。”为什么这样说呢？

梁州贼寇王国围困陈仓，皇上于是拜皇甫嵩、董卓为将，各率领二万人去讨伐。董卓想迅速领军奔赴陈仓，皇甫嵩不听从。董卓说：“智者不会放弃时机，勇者不会迟留不决。速战就能保全陈仓，不去援救，陈仓就会被攻

占。陈仓被保全或被攻占，都在此一举了。”皇甫嵩说：“不是这样的。百战百胜，也不如不战就使敌人屈服。所以首先要创造条件，使自己不致被敌人战胜，然后等待和寻求机会，战胜敌人。使自己不被敌人战胜，主动权在于自己；可能战胜敌人，在于敌人有可乘之机[范蠡说：“节令不到，不可以勉强植物生长；事情不探究清楚，不能勉强成功。”说的正是这个道理。]采取守势，是因为取胜条件不足；我们进攻，是因为取胜条件有余。取胜条件有余的，象动作于高不可测的天上一样，使敌人无从防备；取胜条件不足的，就象陷在深深的地下一样，难有大的进展。现在，陈仓虽然小，防守牢固，并没有到了‘九地之陷’的困境；王国虽然强盛，进攻我军不准备去援救的地方，也没有具备‘九天之势’。如果没有具备‘九天之势’，那么进攻者就要受害；如果还不到‘九地之陷’的困境，那么陈仓就不会被攻破。这样，我军不用兴师动众，就可以大获全胜，又有什么必要迅速进攻呢？”皇甫嵩因此不听董卓的建议。王国围困陈仓，从冬到春有八十多天，但陈仓防守牢固，不能攻破。久战不胜，王国的军队疲惫不堪，最终还是撤退了。

这时候，皇甫嵩要进兵攻击王国。董卓说：“不行，兵法上说：‘穷寇勿迫，归众勿追。’现在我们追击王国，是逼迫归众，追击穷寇。困境中的野兽还要搏斗，马蜂蝎子是有毒的，更何况是众多的人呢？”皇甫嵩说：“不对，以前我不攻击王国，是回避他的锐气。对方有实力要多防备，强盛要避开，精锐的士卒不要轻易进攻，这都是用兵打伐的要旨。现在进攻他，是因他已衰颓。我们现在进攻的是疲乏之师，而不是‘归众’；王国的人虽多但都想逃走，我们以严整之师攻击混乱，并非追击穷寇。”皇甫嵩于是单独领兵攻击王国，让董卓在后。皇甫嵩连战告捷，大败敌军，王国在逃跑中被杀。董卓因此惭愧，心中忌恨皇甫嵩。[孙子说：“对于易怒的敌人，要用挑逗的方法激怒他。”是说要等待其颓败之时。又说：“对于鄙视我方的敌人，要让他更加骄傲。”是说被激怒的敌人要进兵，那么就要外表上显出屈从软弱的样子，麻痹敌人，等敌人放松了警惕，就要及时进攻他。又说：“要引诱敌人，使其劳顿。”是说要通过敌军进退来观察敌人的应变。要在敌人意想不到的情况下采取行动。这都是军事家取胜的奥妙所在，是不可以事先加以具体规定的。]

青州的黄巾起义军有一百多万人，东平的刘岱打算发起进攻。鲍永劝谏说：“现在黄巾中有百万之众，百姓都惊恐害怕，士兵也没有斗志，这样是不可能取胜的。我看黄巾军众多，一群群相随着，军中又无物质装备，唯以四处抢掠为物质来源。现在我们如果积蓄士卒的力量，先稳固防守，黄巾不能交战、不能进攻，其凶猛之势就会逐渐被瓦解。然后我们选取精锐部队，占据险要地势攻击它，就可以战胜敌人。”刘岱不听从鲍永的建议，强行进攻，结果被黄巾打败。

晋代王开攻燕的邺城，慕容德抵御代王的军队，结果大败。慕容德还要进攻，别驾韩潭劝说：“当年汉高祖说：我宁可去较量智慧，不愿去和对手较量力气。因此古人先在庙堂上出谋划策，然后才采取军事行动。现在代王不可以击的原因有四个，燕不宜采取行动的原因有三个：代王孤军深入，有利于旷野作战，这是一不可攻；敌军进入到首都附近，把士兵布置在了‘疾战则存，不疾战则亡’的‘死地’，这是二不可攻；前锋虽然失败，后面阵地仍然牢固，这是三不可攻；敌人众多，我军兵力少，这是四不可攻。我军在自己的地域作战，这是不能行动的原因之一；行动了却不能取胜，军心难

以稳定，这是不能行动的原因之一；城郭未能修整，敌人来进攻不能防备，这是不能行动的原因之三。这些都是用兵的机要。不如深挖沟，高垒墙，充分得到休整后再迎击敌人。敌人从千里外运输粮食，田野里又难有所获，时间长了敌军耗费巨大，进攻多有不便。我们现在要尊老护幼，小心谨慎地图谋攻破敌人，才能获胜。”慕容德说：“韩潭的建议，有如当年张良、陈平的计策。”[孙子说：“以自己的靠近战场来对待敌人长途跋涉，以自己的从容休整来对待敌人的奔走疲劳，以自己的粮足食饱来对待敌人的粮尽人饥。这就是治理军力的方法。”这是首先创造稳操胜算的条件，然后再作战的方法。

围师五九

网开一面，因势导之，是善战者面对被围困敌人灵活采取的策略。这样做的目的是，避免敌人因绝望而拼死一战，给我方带来不该有的灾害和麻烦。

【经文】

孙子说：“围师必阙。”何以明之？

黄巾贼韩忠据宛，朱俊、张超围之。结垒起土山以临城，因鸣鼓攻其西南，贼悉众赴之，乃掩其东北，乘城而入。忠退保小城乞降，诸将欲听之。俊曰：“兵有形同而势异者。昔秦项之际，民无定主，故赏附以劝来耳。今海内一统，唯黄巾造寇，纳降无以劝善，讨之足以惩恶。今若受之，更开逆意。贼利则进，战钝则乞降，纵敌长寇，非良计也。”因急攻之，不克。俊登土山顾谓张超曰：“吾知之矣。贼今外围周固，连营逼急，乞降不受，欲出不得，所以死战也。万人一心，犹不可当，况十万乎？其害甚矣！不如撤围，并兵入城，忠见解围，势必自出，出则意散易，破之道也。”既而解围，忠果出战，遂破忠等。

魏太祖国壶关，下令曰：“城拔皆坑之。”连月不下，曹仁言于太祖曰：“围城必示之门，所以开其生路也。今公许之必死，将人人自为守，且城固而粮多，攻之则士卒伤，守则引日持久，今顿兵坚城之下，以攻必死之虏，非良计也。”太祖从之，城降。此围师之道也。

[凡降人之气如人十五五，皆叉手低头。又，云相向，或有气上黄下白，名曰善气。所临之军欲求和退。凡城中有白气如旗者，不可拔。或有黄云临城，有大喜庆。或有青色如牛头触人者，城不可屠。或城中气出东方，其色黄，此天钺也，不可伐，伐者死。或城上气如火烟，主人欲出战，其气无极者，不可攻。或有气如杵形，从城中向外者，内兵欲突出，主人胜，不可攻。或城上有云分为两彗状者，攻不可得。或有蒙气城不入者，外兵不得入。凡攻城有诸气从城中出入吾军上者，敌气也。凡攻城围邑，过旬不雷雨者，城有辅，疾去之，勿攻也，此皆胜气也。凡攻城围邑，赤气在城上，黄气四面绕之，城中有大将死，城降。或城上有赤气如飞鸟，急攻之，可破。或有气出入者，人欲逃。或有气如灰，气出而覆其军上者，士多病，城屠。或城上无云气，士卒散。或城营上有赤气如众人头，下多死丧流血。攻城有白气城而入者，急攻可得。若有屈虹从城外入城者，三日内城屠。此皆败气也。]

【译文】

孙子说：“包围敌人，要留有缺口。”为什么这样说呢？

黄中军的首领之一韩忠占据宛城，朱俊、张超包围了他们，并垒土成山、君临宛城，在鸣鼓声中攻打宛城的西南，敌人均向西南奔赴，朱俊、张超于是进攻宛城的东北，攀上城墙进入城中。韩忠退进了小城中要求投降，其他将领准备答应。朱俊说：“用兵有表面相同而性质不同的。当初秦政暴虐、项羽起兵之际，百姓没有固定的君主，所以用奖赏归附的人来争取民众。现在海内统一，只有黄中反叛，如果同意投降就不能让人从善，讨伐韩忠，足以达到惩恶的目的。现在如果接受了敌人的投降，就再次纵容了叛逆。再说，叛贼看形势有利就进攻，失利便乞降，纵容助长敌逆，也不是好的主意。”于是加紧了进攻，却不能取胜。朱俊登上土山看着张超说：“我现在知道敌人拼死抵抗的原因了。叛贼眼下被四面围困、逼迫，乞求投降不被接受，想

出逃又不行，所以才拼死抵抗。万众一心，尚且不可抵抗，更何况是十万人呢？这样下去危害更大。不如撤去包围，合并各路部队入城。韩忠看见包围已解除，一定会自己出来，出来之后其斗志就会减弱，这正是打败叛贼的途径。”解围之后，韩忠果然从小城中出来作战，结果被朱俊、张超打得大败。

曹操包围壶关，下达命令说：“如果拔取了壶关城，要把城里的人都活埋了。”结果接连几个月不能攻克壶关。曹仁这时对曹操说：“包围城池时一定要指出逃跑的缺口在什么地方，这是为了给逃跑者一条活路。现在您扬言要活埋全部守城人，这样城中人人都会坚守阵地。况且壶关城固，城中粮食又多，强攻就会造成士卒的更大伤亡，把守又会旷日持久。现在屯兵在坚固的城墙下，进攻发誓死战的敌人，这不是上策。”曹操听从了曹仁的建议，于是壶关城的守军便投降了。这就是围困敌人应采取的正确办法。

[大凡敌军意欲投降，就会有云气如人形，十十五五，叉手低头。又，云和云相对，上黄下白，名叫“善气”，表示被这种云气笼罩的军队想讲和撤退。凡城中有白云如旗，此城不可攻。或有黄云临降城中，有大的喜庆事要发生。或有青云象牛头触人，此城不可屠杀。或城中云从东方升发，颜色呈黄，这是“天钺”，不可讨伐，伐则亡。或城上云如火烟，是预示守城之军要出战；若云气无边，不能攻伐。或云气如杵状，从城中向外涌出，表示城内敌军要突围并能得胜，固不要攻伐。或城有云气分成两慧星状，攻伐不胜。或有蒙蒙云气环绕却不入城，表示城外的兵不能回城。凡攻城时有云气从城中飘入我军阵地上，是“敌气”。凡攻围城，过了十天还没有雷雨，就预示着此城有辅佐，要快速离去，不要进攻。以上都是于敌有利的“胜气”。凡攻围城，有赤气在城上，黄云四面环绕，表示城中有大将死，城中军队要投降。或城上有赤气如鸟，要加紧进攻，此城右破。或城中有云气出入，预示城中军队要外逃。或有云如灰覆盖在军营上，表示士卒多病，城必被屠。如城上无云气，士卒多逃散。或城上有赤云如许多人头，表示下面多有死伤流血之灾。攻城时有白云环绕着进入城内，加紧攻打可破此城，若有曲虹从城外入城，表示三日内此城被屠。以上都是于敌不利的“败气”。]

变通六十

制造假象，蒙骗敌人，是战胜敌人的重要法宝。孙臆当年就利用对手的狂妄骄横，用“增灶”迷惑敌人，诱其轻进，结果在马陵道上一举歼灭了不可一世的庞涓，给中国军事史增添了又一个辉煌的战例，至今为人传诵。

【经文】

孙子曰：“善动敌者，形之，敌必从之。”何以明之？

魏原赵攻韩，齐田好为将而救之，直走大梁。魏将庞涓去韩而归，齐军已过而西矣。孙臆谓田忌说：“彼三晋之兵，素悍勇而轻齐，齐号为怯。善用兵者，固其势而利导之。兵法曰：百里而趋利者蹶其将军。使齐军人魏地为十万灶，明日为五万灶，明日为三万灶。”涓喜曰：“吾固知齐卒怯也。入吾地三日，士卒亡已过半。”乃弃其步兵，与轻锐倍日并行逐之。臆度其暮至马陵，道狭而多险，可伏兵。乃斫大树白书之曰：“庞涓死树下”。令善射者万弩夹道而伏，期曰“见火举而发”。涓夜至斫木下，见白书，乃钻火烛之读书。齐军万弩俱发，魏军大乱，涓乃自刭，曰：“果成竖子之名也。”

虞诩荐武都郡，羌率众遮诩于陈仓峭谷，诩令吏士各作两灶，日增倍之，羌不敢逼。或问曰：“孙子减灶而君增之，兵法，日行三十里，以戒不虞。今且行二百里，何也？”诩曰：“虏众既多，吾徐行则易为所及，疾行则彼不测之。且虏见吾灶多，谓郡兵来至。孙子见弱，吾示强，势不同也。”[昔王濬在蜀，作船欲伐吴，预流柿江中以威之。及至唐，李靖欲伐荆州袭萧锐，乃投柿于江中，使萧见之，靖寻以兵，随柿而下，萧锐不备，遂虏之，平荆关。夫兵法变通，不可执一，诸君得之矣。]

故曰：料敌在心，察机在目，因形而作，胜于众，善之善者矣。此变通之理也。

【译文】

孙子说：“要想调动敌人，就要会用假象欺骗敌人，敌人一定会上当的。”有什么事例可以证明这一点呢？

魏国与赵国联兵攻打韩国。田忌率兵，直奔大梁。魏国大将庞涓知道以后，急忙离开韩国，赶回魏国。这时，齐国的军队已经开到西边去了。孙臆对田忌说：“那三晋的战士，素日勇猛凶悍，轻视齐国；而齐国的军队却号称怯懦。善于作战的人，要会顺应形势，加以正确的引导。兵法上说：走一百里路程争利，如没有后援，就一定会使领兵的大将受挫。应该让我们的军队，在进入魏国境内的第一天，筑十万个大灶台；第二天筑五万个灶台，第三天筑三万个灶台。”庞涓看到后高兴地说：“我本来就知道齐军怯懦，进入魏国以后只有三天，逃跑的就超过半数。”庞涓扔下他的步兵，带着精锐的轻装骑兵，昼夜兼程，追逐齐军。

孙臆估计庞涓以这样的速度行军，在天黑的时候就会赶到马陵。马陵的道路狭窄，两边尽是绝壁，可以埋伏军队。孙臆又把一棵大树的皮砍下一块，露出白色的木质，在上面写下了“庞涓死于此树下”的字样。又命令一万名射箭能手，埋伏在道路两边，约定说：“晚上看见点起火来，就一起放箭。”庞涓果然在夜里来到了这棵树下，看见白色的木质上有字，就钻木取火，照着去看。这时，齐军万箭齐发，魏军一片混乱。庞涓知道败局已定，就自杀了。临死前他说：“这一仗可成就了这小子的名声。”

虞诩被举荐为武都郡守，羌族首领率领着人马在陈仓的峭谷拦截虞诩。虞诩让手下每人各筑两个灶台，一天增加一倍。羌兵看到日渐增多的灶台，不敢向前追赶。有人问虞诩说：“孙臆当年是每天减少灶台，您却每天增加。兵法上说，每天最好行进三十里，以防备不测。您却行进了二百里，这是为什么？”虞诩说：“敌军人数众多，我如行军缓慢，就会被追赶上，而疾速行军，敌军难测我军的行动，况且敌人看到我们的灶台不断增多，以为是郡里的兵马来了。孙臆是故意显示其弱小，我则是显示强大，形势各有不同。”

[当年，王濬在蜀造船，准备攻打吴国，有意把造船砍下的碎木片放置在江中，用来威吓吴国。到了唐朝，李靖要攻打荆州，袭击萧锐，故意把碎木片投入江中，让萧锐看见，李靖随即率领军队顺流而下，在萧锐毫无防备的情况下，俘虏了他，由此平定了荆州。兵法有变有通，不可偏执一端，要懂得灵活运用。以上战例中的胜利者，都是掌握了兵法的人。]

所以说，要用心估量对手，用眼观察关键之所在，然后根据不同的情况制定不同的策略，这样就会避免因追随别人、因循旧例而失败。这就是变通的道理。

利害六一

利与害，相辅相成，彼此依存。能化害为利者，必是智者、勇者。韩信“背水一战”，大获全胜，就是化害为利的典范。没有卓绝的胆识，没有对敌我双方情况的深入充分了解，是不敢也不会采用如此战术的。

【经文】

孙子曰：“陷之死地而后生，投之亡地而后存。”又曰：“杂于利而务可伸，杂于害而患可解。”何以明之？

汉将韩信攻赵，赵盛兵井陘口。信乃引兵未至井陘口三十里，止舍。夜半传发，选轻骑二千人，持一赤帜，从间道草山而望见赵军。诫之曰：“赵见吾走，必空壁逐吾，若疾入赵壁，拔赵帜，立汉赤帜。”令其裨将传飧，曰：“今日破赵会食。”诸将皆莫信，佯应曰：“诺。”信谓军吏曰：“赵已先据便地为壁，且彼未见我大将旗鼓，未肯击前行，恐吾至阻险而还。”信乃使万人出行，倍水阵。赵军望见大笑之。[太公曰：“智与众同，非人师也；伎与众同，非国土也。动莫神于不意，胜莫大于不识。”使赵军识韩信之势，安得败哉？故笑之而败也。]平旦，信建大将之旗鼓，鼓行出井陘口。赵开壁攻击下，大战良久。于是信与张耳弃旗鼓，走水上。水上军开壁入之，复疾战。赵空壁争汉旗鼓，逐韩信、张耳。韩信、张耳已入水上军。军皆殊死战，不可败。信所出奇兵二千骑，共候赵空壁逐利，则驰入赵壁，皆拔赵帜，立汉赤帜两千。赵军不得信等，欲还归壁，壁皆汉赤帜，而大惊[太公曰：“夫两阵之间，出俾阵矣。纵卒乱行者，所以为变。”此之谓矣]，以为汉皆已得赵主将矣，遂乱，遁走，赵将虽击斩之，不能禁也[孙子曰：“以治待乱，以静待哗，此治心者。”夫众心已乱，虽有良将，亦不能为之计矣]。于是汉兵夹击，大破之，斩成安君泚水上，擒赵王歇。

诸将效首虏，留贺，因问信曰：“兵法：右背山陵，前左水泽。今者将军令臣等反背水阵，曰破赵会食，臣等不服。然竟以胜，此何术也？”信曰：“此在兵法之中，顾诸君不察耳。兵法不曰‘陷之死地而后生，置之亡地而后存’？[夫处死地者，谓力均势敌，以死地取胜可也。若以至弱当至强，投弱兵于死地，自贻陷矣。故孙子曰：“兵恐不可效。”又《经》曰：“大众陷于害，然后能为胜败。是知死地之机，必用大众矣。”]且信非能素抚循士大夫也，所谓‘驱市人而战’，使人人自为战，今与之生地，皆走，宁尚可得而用之乎？”诸将曰：“善。非所及也。”

[孙子曰：“兵甚陷，则不惧，不得已，则斗。”是故其兵不修而戒，不求而得，不约而亲，不令而信，投之无往者，诸将之勇也。此之谓矣。]

魏太祖征绣，一朝引军退，绣自追之。贾诩曰：“不可追也。”绣不从，果败而还。诩谓绣曰：“促更追之，战必胜”。绣收散卒，赴追太祖，战果胜。还，问诩曰：“绣以精兵追退军，而公曰必败；退以败卒击胜兵，而公曰必克。皆如公之言，何其反而皆验也。”诩曰：“此易知耳。军势百途，事不一也。将军虽善用兵，非曹公敌也。魏军新退，曹公必自断其后，追兵虽精，将既不敌，彼士亦锐，故知必败。曹公攻将军无失策，力未尽而还，必国内有故也。既破将军，必轻军速进，留诸将断后，诸将虽勇，亦非将军敌也。故虽用败兵而胜也。”绣乃服其能。

此利害之变，故曰：“陷之死地而后生，杂于害而患可解。”此之谓也。

【译文】

孙子说：“让士卒陷入‘不疾战则亡’的‘死地’，然后可以得生；把士卒投入危亡之地，然后可以保存。”又说：“在有利情况下考虑到不利的方面，事情就可以进行；在不利的情况下考虑到有利的方面，祸患就可以解除。”为什么这样说呢？

汉朝大将韩信攻打赵国，赵国在井陘口列兵。韩信于是率军在距离井陘口三十里的地方，停止前进，安营住下。到了半夜，下达命令，准备出发。韩信选拔了两千名轻装骑兵，让他们每人手持一面红旗，从小道上山，隐蔽在山中，窥望赵军。他告诫说：“赵军望见我军逃走，一定会全军出营追赶，这时，你们就迅速扑入赵军营垒，拔掉赵军的旗帜，把我军的红旗插上。”他又让他的副将给战士们送去干粮，并说：“今天打败赵军后开饭。”各部将领都不相信会这么容易就取得胜利，嘴上却答应说：“好。”韩信又对军吏说：“赵军已经抢先占据了有利的地势，并筑起了壁垒。他们在没有望见我军主帅的大旗和听到我军主帅的鼓声的时候，是不肯攻击我军的先头部队的，他们怕我军行进到险阻的地方就向后撤退。”韩信让一万战士先头开拔，背着河水列阵。赵军望见，大笑起来[姜太公说：“智慧与众人一样，不能做别人的老师；技艺与大众一样，不能做国家级的大师。最神奇的行动是出人意料，最伟大的胜利是让人难以识破。”如果让赵军识破韩信的计谋，赵军哪会失败？所以赵军嘲笑韩信，最终导致了自已的失败]。到天明之后，韩信树起汉军主帅的旗帜，击起了主帅的战鼓，率领大军出了井陘口，赵军这才打开营门，出来攻击。双方恶战了很久。这时，韩信与张耳故意扔掉了军旗和战鼓，向背河列阵的汉军逃去。背河列阵的汉军打开营门，把韩、张放了进去。双方又开始了激战。赵军见韩信退逃，果然全营出动，争着抢夺汉军的战鼓和军旗，争着追赶韩信与张耳。韩、张已经进入背河扎营的阵地，汉军官军，人人拼死冲杀，不可战胜。韩信事先派出去的两千名骑兵，乘赵军全体出动争功夺利的时候，迅速攻入赵军留下的空营，把赵军的旗帜全部拔掉，树立起两千面汉军的红旗。赵军不能抓住韩信等人，就想退回自己的营中，可近前一看，营垒上插得都是汉军的红旗，十分惊恐[姜太公说：两阵之间，出现了“俾阵”，放纵士卒四处乱行，出现了“变”的阵势]，认为汉军已经把赵王及其身边的将领都活捉了。于是赵军大乱，纷纷逃窜。赵军的将官虽然斩了几个，也不能约束[孙子说：“以自己的平整来对待敌人的混乱，以自己的镇静来对待敌人的哗恐，这是掌握军心的方法。”军心已经混乱，即使有良将，也不会有办法]。汉军两路夹攻，大败赵军，在泜水河边斩杀成安君，活捉赵王赵歇。

各部将领呈示俘虏，都前来祝贺胜利，于是问韩信：“按兵法上说，陈兵列阵要右背山陵，前离水泽。现在将军反而命令我们背水列阵，还说等战胜赵军后开饭，我们心里当时都不信服。然而却胜利了，这是使用的什么战术啊？”韩信说：“这种战术兵法上也讲过，只是各位不注意罢了。兵法上不是说‘陷之死地而后生，置之亡地而后存’吗？[处在‘死地’中作战，是指双方力均势敌，将士卒置于‘死地’的一方就可以取胜。如果把特别弱的当成特别强的，把弱兵投向‘死地’，那是自找失败。所以孙子说：“士兵恐惧是难以救助的。”《经》上也说：“把大众放在地形险要的地方，然后才能决定胜败’。因此知道，使用‘死地’的战术，必须要使用大众。”]况且我不是能平素做安抚工作的士大夫，能‘驱市人而战’，使人人各自为

战。现在如果把士卒投放在可以逃生的地方，遇到死亡的威胁，就会都逃走。我还能指挥使用他们吗？”各位将领说：“实在高明。我们是难以赶上的。”

[孙子说：部队陷入“不战则亡”的境地，就不恐惧了。因为迫不得已，只能苦斗。所以，这样的军队不用整治就加强戒备，不用要求就能完成任务，不用约束就能亲近相助，不用申令就能信守纪律。把他们投放不战就不能返回的绝境作战，需要将领有超凡的勇气。说的就是这个道理。]

魏太祖曹操征伐张绣，不多时便领兵撤退。张绣去追击，贾诩说：“不能去追击。”张绣不听，果然失败回来。贾诩说：“赶快再去追击，这次肯定能取胜。”张绣于是集合起散乱的士卒，再次去追击曹操，果然取胜了。胜利归来后张绣问贾诩：“第一次我用精兵追击曹操的退军，而您却说一定要失败。我撤退回来，第二次又以失败的士卒追击胜兵，您却说一定能取胜。两次的结果都象您说的那样，为什么两次都不合常理，却都应验了呢？”贾诩说：“这个容易解释。军事形势纷坛，具体情况各不相同。将军虽然善于用兵打仗，但不是曹操的对手。魏军刚刚撤退，曹操一定守在部队后面。你的追兵虽然精锐，但为将的既然不是对方的对手，对方的士卒何况也非常精锐，因此知道你一定会失败。曹操进攻你的时候并无失策，但还没有全力进攻就撤退了，一定是因为曹操后方出现了问题。曹操既已打败了你，一定会轻军快进，留下大将守在后面。留在后面的将领虽然勇敢，但不是你的对手。所以即使用失败之兵追击也能取胜。”张绣因此佩服贾诩的才能。

这就是利与害的相互转化。所以让士卒陷于“不战则亡”的“死地”，然后可以得生；在不利的情况下考虑到有利的方面，祸患就可以解除。说的正是这个道理。

奇兵六二

孙子说：“凡战者，以正合，以奇胜。”“奇正”是用兵打仗的要旨。一个高明的将领，不仅深知“奇正”是可以相生相死的，而且总是能出奇制胜，在敌人还没有反应过来时就已战胜了敌人。

【经文】

太公曰：“不能分移，不可语奇。”孙子曰：“兵以正合，事以奇胜。”何以明之？

魏王豹反汉，汉王以韩信为左丞相击魏。魏王盛兵蒲坂，塞临晋。信乃益为疑兵，陈船欲渡临晋，而伏兵从夏阳以水罌渡军，袭安邑[孙子曰：“近而示之远，远而示之近。”此之谓也]魏王豹惊，引兵迎信，信遂虏豹，定魏为河东郡。

是知奇正者，兵之要也。《经》曰：“战胜不过奇正。奇正之变，不可胜穷，如环之无端，孰能穷之？”此之谓也。

【译文】

姜太公说：“作战不能分别调动使用军队，不能与之言奇。”孙子说：“太凡作战，以主力部队和敌人交战，以奇兵包抄、偷袭，这就叫出奇制胜。”为什么这样说呢？

魏王豹反叛汉军，刘邦让韩信做左丞相去攻击魏王豹。魏王在黄河东岸的蒲坂陈兵，堵塞了通往临晋的道路，韩信于是布置疑兵，假装要乘船偷渡到临晋，与此同时，让伏兵借助能漂浮的木桶为工具，从夏阳渡河，偷袭魏王的后方重镇安邑[孙子说：“本来要近攻，却要显出远攻的样子。”说的正是这个道理]，魏王非常惊恐，于是率军出来迎战韩信，韩信大胜，俘虏了魏王豹，把他所占据的土地定为河东郡。

由此可知，“奇”、“正”是用兵打仗的要旨。《经》说：“用兵打仗，不过‘奇’、‘正’两种，然而‘奇’、‘正’的变化，却是不可穷尽的。奇正的变化，就象圆环一样无头无尾，没有终结，谁又能穷尽它呢？”说的就是这个道理。

掩发六三

在有些时候，怀柔政策的采用，甚至可以取得战场上不能取得的成功。因为战争是冰冷的，血腥的，而怀柔的特点却是直指人心，抚慰人心。于是在不知不觉中，敌人就被软化了，俘获了。”火牛阵”是这样，一代英豪关羽也是被怀柔击中惨死的。

【经文】

孙子说：“善战者，其势险，其节短。”“以利动之，以卒待之。”又曰：“善动敌者，形之，敌必从。”何以明其然耶？

燕平齐，围即墨城。既即墨城中推田单为将，以拒燕。田单欲激怒齐卒，乃宣言曰：“吾唯恐燕将剽所得其卒，及掘城外坟墓。擢先人，可为寒心。”燕将如其言，即墨人皆涕泣，共欲出战，怒皆十倍。单乃收人金，得千镒，令即墨富豪遗燕将，书曰：“即墨即降，愿不虏吾家族。”燕将大喜，益懈。乃收牛得千头，束苇于尾，烧其端，凿数十穴，夜纵牛出。以壮士五千人随其后，牛尾热而奔燕，燕军大惊，所随五千因衔枚击之，燕军大败，杀其将骑劫，复齐七十余城。

吕蒙西屯陆口，关侯讨樊，留兵备公安、南郡。蒙上疏曰：“关侯讨樊而多留备兵，恐蒙图其后故也。蒙常有病，乞分众还建业，以治病为名，某闻之，必撤备兵，尽赴襄阳。大军浮江，昼夜驰上，袭其空虚，则南郡可取而某可擒之。”遂称病笃，权乃露檄召蒙，侯果信之。稍撤兵赴樊，权闻之，遂行。先遣蒙在前，伏其精兵于商船中，使白衣摇橹，作商贾服，昼夜兼行，至侯所置江边屯候，尽收缚之，是故侯不闻知[太公曰：“伪称使者，所以绝粮食；谬号令、与敌同服者，所以备走北也。”由此言之，衣服、号令之中不可不审也]。遂到南郡，士仁、糜芳皆降。蒙入据城，尽得侯将士家属，皆抚慰，约令军中不得干历人家，道不拾遗[昔秦伯见袭郑之利，不顾崤函之败。吴王矜伐齐之功，而忘姑苏之祸。故曰：不能尽知用兵之害者，则不能尽知用兵之利。此之谓矣。《经》曰：“役诸侯者，以业。”语曰：“因其强而强之，敌乃可折。”关侯讨樊，虽不被人计，亦自役自强者也]。

侯还，在道路，数使人与蒙相闻，蒙厚遇其使，使周旋城中，家家致问，或手书示信。侯使人还，私相参讯，咸知家间无恙，相待过于平时，故侯士卒无斗心。权至获侯，遂定荆州。

此掩发之变。故曰：“始如处女，敌人开户。后如脱兔，敌不及距。”此之谓矣。

【译文】

孙子说：“善于用兵打仗者，所造成的态势是险峻的，所掌握的行动节奏是短促而猛烈的。”“他会以小利引诱调动敌人，以伏兵待机掩击敌人。”又说：“善于调动敌人的，会用假象欺骗敌人，敌人必定上当。”

燕国进攻齐国，包围了即墨城，城中的居民推田单为将，率众抗击燕国。田单为激励士卒，故意放风说：“我最担心燕军割去被俘士卒的鼻子，还要挖开城外的即墨城人的祖坟，凌辱已死去的先人，这是最让人寒心的了。”燕军将领听信了流言，果然这样做了，即墨人都伤心地哭泣，要求出战，愤怒之情超过了平日的十倍。田单又收集了千镒黄金，让城中豪富送给燕国将领，同时附了一封信说：“即墨立即投降，只希望不要抢掠我们的亲人。”

燕将见状大喜，放松了警惕。田单于是聚集了一千余头牛，把苇草系在牛尾上点燃，从城墙上凿了许多洞，在夜里将牛放出，并让五千名壮士跟在牛的后面，牛被点燃的苇草烧得疯狂了，直向燕军阵地冲去，燕军惊恐万状。跟随在牛后面的五千名壮士悄没声地击杀燕军，燕军大败。即墨人杀了燕将骑劫，收复了被燕军占领的七十余城。

吕蒙西面屯兵于陆口。关羽去讨伐樊城，留下一部分人马防守公安和南郡。吕蒙上书给孙权：“关羽去征讨樊城，又留下了许多人马防守，怕我会袭击他的后方。我平日有病，希望您以我治病为名拨出一部分队伍跟我回建业。关羽听到这一消息，一定会抽调守备部队，全力进攻襄阳。这时，我军就可以在乘船昼夜西上，袭击蜀国的空城，南郡即可夺取，关羽也可擒获。”孙权同意了吕蒙的计策，吕蒙于是假装病得很重，孙权公开传令召回吕蒙，关羽果然上当，调出守南郡的部队奔赴樊城。孙权听说后，立即出发，先派吕蒙在前，把精兵埋伏在船里，让人身穿白衣，装作商人，昼夜兼行，到关羽设置在长江边上的关卡伺机行动，悄悄把守关卡的捉住捆绑起来，关羽一点都不知情[姜太公说：“假称使者，是用以断绝粮食的；假传号令，与敌穿同样服装的，是为失败逃走准备的。”由此看来，对于衣服、号令，不能不小心]。吕蒙顺利地到了南郡，守城的士仁、糜芳等人都投降了。吕蒙入城后，对于关羽及其他将士的家属抚慰关心备至，并下令军队不准去骚扰这些人，军纪非常严明[从前秦伯只看到袭击郑国的利益，却不顾在崤函等地的失败。吴王以讨伐齐国成功而骄傲，却忘记了在姑苏城的灾难。所以说，不能完全了解用兵的害处，也就不能了解用兵的益处。《经》上说：“能指挥诸侯的是利益。”。古语说：“让敌人强大更强大，才能将其摧毁。”关羽伐樊，虽未被人算计，却因其强大才导致了失败。]

关羽从樊城返回，还在路上就几次派使者和吕蒙联系，吕蒙厚待使者，让他在南郡城中四处察看，到每个被俘的家中间讯，有的还捎信表示这一切都是真实可信的。关羽的使者返回后，军士纷纷向他打探家中情况，当他们了解到家中一切平安，待遇甚至超过了平时后，都没有参加战斗的心思了。孙权后来领兵前来，关羽被迫败走麦城，最终被孙权俘获，荆州因此被平定。

这就是“掩”与“发”的相互转变，所以孙子说：“开始要象处女一样沉静，使敌人放松戒备，门户大开，然后象脱兔一样迅速行动，使敌人来不及抗拒。”说的正是这个道理。

还师六四

耗力、耗时、耗财的战争结束了。班师回朝的将军却面临着抉择，聪明的做法是藏其威势，主动要求离开政治中心。当年淮阴侯韩信哀叹：“狡兔死，走狗烹；高鸟尽，良弓藏；敌国破，谋臣亡。”不是至今令人感慨，发人深思吗？

【经文】

孙子曰：“兴师百万，日费千金。”王子曰：“四人用虚，国家无储。”故曰：运粮百里，无一年之食；二百里，无二年之食；三百里，无三年之食，是谓虚国。国虚则人贫，人贫则上下不相亲。上无以树其恩，下无以活其身，则离叛之心生。此为战，胜而自败。”

故虽破敌于外，立功于内，然而战胜者，以丧礼处之。将军缟素，请罪于君。君曰：“兵之所加，无道国也。擒敌致胜，将无咎殃。”乃尊其官，以夺其势。故曰：“高鸟死，良弓藏。敌国灭，谋臣亡。”亡者非丧其身，谓沈之于渊。沈之于渊者，谓夺其威，废其权，封之于朝。极人臣之位，以显其功；中州善国，以富其心。仁者之众，可合而不可离；威权可乐，而难卒移。

是故还军罢师，存亡之阶[尉陀、章邯是也]。故弱之以位，夺之以国。故霸者之佐，其论驳也[驳，不纯道也]。人主深晓此道，则能御臣将[汉祖袭夺齐军之类]；人臣深晓此道，则能全功保首[张良学辟谷人间事之类]。愿弃此还师之术也。

论曰：奇正之机，五间之要，天地之变，水火之道，如声不过五，五声之变，不可胜听；色不过五，五色之变，不可胜观。因机而用权矣，不可执一也。故略举其体之要[此皆诸兵书中语也]。

【译文】

孙子说：“要动用一百万军队，一日就要耗费千金的巨资。”王子说：“国国有四个人家徒四壁，说明整个国家没有多少储备。”所以说，运送粮食给一百里外的军队，国家就会在一年里缺粮；给二百里外的军队，就会在二年里缺粮；给三百里外的军队，就会在三年里缺粮。这就叫做国家虚空。国家虚空，就会导致百姓贫穷；百姓贫穷，上下就不会相亲。上层不能树立恩德，百姓不能养活自己，离异叛逆之心就会滋生。在这样的情况下打仗，即使胜利了也等于失败。

所以说，虽然在外打败了敌人，在内建立了功勋，然而做为胜利者，仍要象对待丧礼一样，将军身穿白色的丧服，向国君请罪。国君说：“在兵戎相加的危急时刻，那里还顾得上提及国家的困难情况呢？擒获敌人，夺取胜利，为将的没有罪过。”于是让他光荣退職，以去除他的威势。高飞的鸟死了，精良的弓箭就该收藏起了；敌对的国家被灭亡了，谋臣也该是除掉的时候了。除掉并非是要杀掉他，而是把他沉在深渊之中。所谓沉在深渊之中，是指除去他的威势，废止他的权力，在朝廷中封赏他。让他位极人臣，用以彰显他的功劳；给他肥沃的土地和封邑，让他享福，使他心满意足。仁爱者的下属，可以交合而不可离异；掌有威重之权是让人高兴的，但最难以转移。所以说，大战一停，还师于朝之时，也是存亡的关键时刻。所以要用官位来削弱将军权力，要用封侯赐爵去掉将军的威势。对于辅佐称霸者的人，向来

的评价就众说纷纭。人主深明此道，就能驾御大臣将领[如汉高祖袭夺齐军一类]；为臣的深明此道，就能全其功劳、保其性命[如张良学道求仙、远离朝政一类]。真希望能废弃这种还师回朝的权术。

结论：“奇”与“正”的机谋，使用五种间谍的要旨，天时地利的权变，水战火战的攻伐之道，凡此种种，如同声音虽然只有五音，但是五音的交互变化，就能谱写出无穷无尽的乐曲；颜色不过五种，然而五种颜色互相调配，就能产生出五彩缤纷的美丽。根据机变使用权谋，不可偏执一端，这就是用兵的艺术。我这里也只不过是各种兵书，举其大要罢了。

《四库全书·反经》提要

纪晓岚

唐赵蕤撰。孙光宪《北梦琐言》载：“蕤，梓州盐亭人。博学韬铃，长于经世。夫妇俱有隐操，不应辟召。”《唐书·艺文志》亦载：“蕤，字太宾，梓州人。开元中召之不赴。”与光宪所纪略同。惟书名作《长短要术》为少异。盖一书二名也。是书皆谈王伯经权之要，成于开元四年。自序称凡六十三篇，合为十卷。《唐志》与晁公武《读书志》卷数并同。今久无刊本。王士禛《居易录》记徐乾学尝得宋槧于临清。此本前有“傅是楼”一印，又有“健庵收藏图书”一印，后有“乾学”一印。每卷之末皆题“杭州净戒院新印”七字。犹南宋旧刻，盖即士禛所言之本。然仅存九卷。未有洪武西已沈新民《跋》称其“第十卷载阴谋家本阙，今存者六十四篇”云云。（案此《跋》全剿用晁公武之言，疑书贾伪托。）是佚其一卷而反多一篇，与蕤《序》六十三篇之数不合。然勘验所存，实为篇六十有四。疑蕤《序》或传写之误也。第一卷八篇，题曰“文上”；第三卷四篇，题曰“文下”；第二卷四篇，则有子目而无总题。以例推之，当脱“文中”二字。第四卷一篇，题曰“霸纪上”；第五卷一篇，论七雄之事，题曰“霸纪中”；第六卷一篇，论三国之事，亦无总题。以例推之，当脱“霸纪下”三字；第七卷二篇，题曰“权议”；第八卷十九篇，题曰“杂说”；第九卷二十四篇，题曰“兵权”。其第十卷所谓“阴谋”者，则今不可考。篇中注文颇详，多引古书。盖即蕤所自作。注首或标以“议曰”二字，或亦不标。体例不一，亦未详其故也。刘向序《战国策》，称或题曰“长短”。此书辨析事势，其言盖出于纵横家，故以“长短”为名。虽因时制变，不免为事功之学。而大旨主于实用，非策士诡譎之谋，其言固不悖于儒者。其文格亦颇近荀悦《申鉴》、刘邵《人物志》，犹有魏晋之遗。唐人著述，世远渐稀。虽佚十分之一，固当全璧视之矣。

