



官版

七書講義

三畧至三

七

□ 13  
3033  
7





月 口 13  
號 3033  
7

施氏七書講義卷第三十一

三略

六韜三略本太公兵法而謂之黃石公三略者按前漢張子房授書之事老人指穀城山下黃石以爲已而其所授之書乃太公兵法後世因而謂之黃石公三略亦如詩本夫子所刪也後世謂之毛詩以其出於毛萇之所訓也黃石公三略其此意歟

上略

夫主將之法務擊英雄之心賞祿有功通志於衆故與衆同好靡不成與衆同惡靡不傾

軍國之勢所恃者賢與民耳非賢孰與謀非民孰與用法曰爲國之道恃賢與民惟所恃者賢故必擊英雄之心惟所恃者民





故必通志於衆。欲擊英雄之心，則必有以示其報。賞祿有功，所以示報也。欲通志於衆，則必同其情之好惡。同其好，則可以與之成之。同其惡，則可以與之傾之。我之所爲，民之所好也。與之同之，故可以成吾之事。彼之所爲，民之所惡也。與之同之，故可以傾彼之國。昔者武王之興，十夫予翼，此則英雄之心有所擊也。崇德報功，非以賞祿有功乎？明誓所告，此則通志於衆也。迎師之民，與之休息，非以同其好乎？倒戈之衆，與之共馳，非以同其惡乎？惟同其好惡，此所以能興周而滅商也。後世光武中興，鄧禹說之於鄴，有所謂於今之計，莫如延擊英雄，務悅民心。鄧禹之說，不無得於此也。

治國安家，得人也。亡國破家，失人也。含氣之類，咸願得其志。得士者昌，失士者亡。三仁去而商亡，二老歸而周熾。百里用於

秦而秦霸，范增棄於楚而楚弱。或得或失，一興一亡，不無明驗也。况天下之人，秉氣以生者，皆欲得共所欲而遂其志。軍法不云乎？智者樂立其功，勇者好行其志，貪者邀趨其利，愚者不顧其死。因其至情而用之，此軍之微權也。則人之有志者，孰不欲得其志。此光武之於鄧禹，所以有曰：「卽如是何欲爲者？」蓋亦欲使之遂其所志也。

軍讖曰：柔能制剛，弱能制強。柔者德也，剛者賊也。弱者人之所助，強者怨之所攻。柔有所設，剛有所施。弱有所用，強有所加。兼此四者而制其宜。

老子曰：惟天下之至柔，爲能制天下之至剛。惟天下之至弱，爲能馳騁天下之至強。是則若無能爲者，乃可以大有爲也。若無所用者，乃可以成其用也。柔之與弱，剛之與強，一而二者也。自



其體而言之則曰剛柔。自其用而言之則曰強弱。以柔視剛。柔似非剛敵也。而柔能制剛者。以其若無能為而後可以大有為也。以弱視強。弱亦非強敵也。而弱能制強者。以其若無所用者。乃可以成其用也。光武以柔道理天下者也。其於臧官馬武之請。却而不從。亦嘗舉是以為言。而當時之稱光武者。獨以謹厚名之。茲非取其能有所制乎。柔則不爭。不爭而人服其德。足以感之也。所以為德。若夫剛則易犯。故為賊焉。弱則能下人。故為人所助。強則敵者眾。故為怨所攻。雖然。剛柔強弱。四者不可偏廢。柔不徒柔也。獨柔則失之懦。故柔有所設。而剛復有所施。弱不徒弱也。獨弱則失之怯。故弱有所用。而強復有所加。此無他。其始若無能為者。其終必大有為。其始若無所用者。其終必見於所用。四者之用。各有所宜。兼是而隨。宜以制事。可以有成矣。

方文王之邊養時晦。若甚柔也。而大勳所舉。有所不憚。其剛必有所施也。武王之師渡孟津。若甚弱也。而熊羆之士。奮于商郊。其強又有所加也。文武之君。惟兼是而制之。此所以能造周而革商也。謂之軍讖者。軍讖。古兵法之一書也。三略舉軍讖以為言。以其古者之言然也。非已之私言也。

端末未見。人莫能知。天地神明。與物推移。變動無常。因敵轉化。不為事先。動而輒隨。

智者見於未形。故於端末未見。人莫能知之際。而能知之。其所以能知之者。以其因敵而察之也。且天地之理。神而明之。冥於造化之間。若難知也。然必與物推移。即其所以推移者而求之。天地神明之理。可知矣。時運春夏。物以之生。而天地冲和之氣。於是乎盛。時運秋冬。物以之成。而天地嚴凝之氣。於是乎鍾。天



地雖神明。即諸此而可知矣。用兵之道。亦猶是也。變動之際。若難知也。然必因敵而轉化。兵有奇正。其變固無常也。無常也。其強弱所示。奇正所施。必因敵而後用。是能因敵轉化也。及其應之也。待之貴後。故不爲事先。彼動而後隨之。法曰。資因敵家之動。變生兩陣之間。故不先事而舉。貴在於因敵而動。蓋知造化之理有所寓。則知用兵之機有所施。天地造化之理。雖神明。然必有所寓。故與物推移。變動無常。此用兵之機也。機雖無常。亦必有所施。故因敵而轉化。以是理明是機。兵道盡矣。然其用之也。不可先事而舉。必因其動而隨之。是又機有所待。而因敵以用也。昔越之圖吳也。吳未發而越先發。范蠡力言其不可。越王不從。卒以無功。是則事先不可爲也。及吳爲伐齊之舉。而蠡因而襲之。非能因而隨之乎。

故能圖制無疆。扶成天威。匡正八極。密定九夷。如此謀者。爲帝王師。

有莫大之能者。有莫大之功。惟能知事之所舉。與敵之所爲。故能圖制其業。而至於無疆。扶成其威。而如振天下。使八極之遠。各歸於匡正。九夷之外。亦可以密定之。茲非有莫大之功乎。能有此謀。則可以爲帝王師。而與之共創大業矣。昔者張良之所。以造漢者。大抵出於此書。此所以能爲漢運籌。而立漢社稷也。不然。則何以有以三寸舌。爲帝者師之言。

故曰。莫不貪強。鮮能守微。若能守微。乃保其生。聖人存之。動應事機。舒之。彌四海。卷之不盈懷。居之。不以室宅。守之。不以城郭。藏之。胷臆。而敵國服。

以力制人者。不若制之以心。何則。以力爭者。人亦以力拒。不無



傷民也。孰若守之於心，而使民不傷其生者乎？强者力也，微者心也。書曰：道心惟微。此心說也。人皆知以力相攻，故莫不貪強。至於守之以心者，亦寡矣。故鮮能守微，能守是心，則兵革不興。天下之有生者，資是而以保其生矣。聖人安得不存是心，而以應天下之機乎？是心也，其操縱有術，由是而推之，可以不戰而收其成功矣。其大也，舒而散之，可以滿四海；及其卷而收之，又不盈乎懷抱之間。何其小耶？此無他，操縱之術當然也。其所以爲是術者，初非他求也，所以爲居守之道也。居必以室宅，今以心居，故無待於室宅。守必以城郭，今以心守，故無待於城郭。雖藏之方寸之間，而敵國自爾服矣。舜之惟精惟一，允執厥中，此舜之所以守其心也。舜惟守是心，故好生之德，可以治于民，而所在可以成都成邑，何城郭宮室之有耶？舜于之間，可以使

有苗格，其所服爲如何耶？

軍讖曰：能柔能剛，其國彌光；能弱能強，其國彌彰。純柔純弱，其國必削；純剛純強，其國必亡。

所謂柔剛者，德也，亦體也。所謂強弱者，勢也，亦用也。體用有異，施故其效有異著。以是體而充之以爲德，其效雖顯而未著，故能柔能剛者，特可以使其國之彌光。如所謂不夜其光之光同，以其光明而可見也。以是用而施之於勢，則其效既明而且著，故能弱能強者，可以使其國之彌彰。如所謂厥頽惟彰之彰同，以其光之甚而且彰顯也。自其所施者，而求其所著者，得無異效乎？若夫不知所以兼用之術，不失之柔弱，必失之剛強；一於柔弱，懦而不振，故其國必削；一於剛強，者，堅而必折，故其國必亡。此言失之一偏，則必有弊也。昔者文王之肆不矜，厥愠亦



不殞厥問。是能柔能剛也。故能光于四方。此其彌光之效也。武王之退而示弱。而能罷之師。復驅馳于商郊。是又能弱能強也。故能廣文王之聲。而立武成之功。非彌彰乎。乃若魯之所爲。則失之柔弱。齊之所爲。則失之剛強。故魯終以北面事齊。其削可知也。而齊則一跌而遽亡。非亡國乎。

夫爲國之道。恃賢與民。信賢如腹心。使民如四支。則策無遺。所適如支體相隨。骨節相救。天道自然。其巧無間。

書曰。后非賢罔乂。則爲國者必以賢爲助也。又曰。非民罔與守邦。則爲國者必以民爲本也。信賢如腹心。以其得人而爲之謀也。使民如四支者。以其民之從之易也。旣得賢以爲謀。又得民以爲用。不動則已。一有所用。宜其動有成功。而舉無遺策也。慮多成。則人服。故有所適之處。如支體相隨。骨節相救。亦其勢之

必然也。故謂之天道自然。其巧無間。巧而無間者。以其巧於爲國。非人之所間與也。傳有所謂吾無間然者。以其不能間與於其間也。或又謂其心旣同。人不得而離間之也。如所謂人不能間於其父母昆弟之言間同也。昔者高祖之興也。張良爲之運籌。陳平爲之出奇。高祖正以是而爲腹心也。及入關之際。秦民大喜。三秦可傳檄而定。則民之從其所使。寧不如四支之易乎。故可守則守。雖堅固陵之壁。不以爲怯。可攻則攻。雖促垓下之戰。不以爲躁。策之無遺。至於此。一有所適。其誰不從乎。

軍國之要。察衆心。施百務。危者安之。懼者歡之。叛者還之。寃者原之。訴者察之。卑者貴之。强者抑之。敵者殘之。貪者豐之。欲者使之。畏者隱之。謀者近之。讒者覆之。毀者復之。反者廢之。橫者挫之。滿者損之。歸者招之。服者活之。降者脫之。



軍國雖有異勢。而所治則無異理。何則。以其人均一心也。惟其人均一心。故必察衆之心。而後百務可得而施。夫人之常情。好安惡危。故危者必有以安之。昔裴行儉之襲都支道。迷士飢。可謂危矣。行儉一察。而衆乃安。非以安其危乎。樂則進。懼則退。亦人之情也。故懼者必有以歡之。曹操追袁紹。候者自其騎之多。而曹公則志意自如。非以歡其懼乎。叛逆者。人之所共惡也。故還之。猛獲奔秦。秦不之受。以其保之無益。是能還其叛也。小嫌不足置胷中。故有寬者。必爲之原之。使得其平。任城王道宗爲尉遲敬德所擊。目幾眇。而太宗因思前世功臣以釋之。是能原其寬也。人有所訴。必其情之不足也。故必致其察。王濬自以爲功大。而爲王渾所抑。每陳其攻伐之勞。及見枉之狀。帝容恕之。是能察其訴也。卑者或有可用。必從而貴之。許歷一言。而趙奢

拜爲國尉。是能貴其卑也。强者易至於生事。必有以抑之。臧宮馬武撫劔抵掌。馳志伊吾。光武不與其請。是能抑其強也。人不可使有敵已者。故敵者必殘之。項王高帝之敵也。垓下之役。必欲殞其軀。而後已。是能殘其敵也。貪者必欲趨其利。故必有以豐之。信布之徒貪者也。而張良則請損關東以予之。所以豐之也。人有所欲。因而使之。王翦請六十萬人以擊荆。秦王始不予。而終必予之。是使其欲也。人畏則怯。故必有以隱之。滹沱之役。河水流漸。衆所畏也。而王霸詭曰。冰堅可渡。是能隱其畏也。人有謀可用。則親而近之。如鄧禹語光武。以深慮遠圖。光武常令之止宿於中。與定計議。是能近其謀也。讒言進則事敗。故必覆而滅之。太宗之世。有男子。上急變者。太宗立斬之。是讒者必覆滅之。毀人者。必損其實。故始雖信。而終必復之。人言陳平盜嫂。



受金。帝始雖信之，而終復任之。反者則不循理，故必有以廢之。人言韓信反，高祖輜車以執之，是廢之也。人有橫逆，從而挫之，張敖不禮高帝，而帝使人捕之，是挫之也。滿者必自盈，故當有以損之。七國地大，景帝削之，是損之也。歸者必有以招之，所以懷之也。光武命諸將以平定，安進長安之吏民，是招之也。服者不可殺，必活之，盆子既服，光武待以不死，是也。人既降，則必與脫其難，高暉日越降，光弼令與俱來，是也。凡此以上皆因衆心而施之也。

獲固守之，獲阨塞之，獲難屯之。

地有異勢，據其勢，則必欲各盡其法。固者形勢之地，可恃以爲固，故必守之。守之則以城稱地，以人稱城，所以爲守也。阨者，阨塞之地，其地爲小，故必有以塞之。塞之則必先盈之，以待敵所

以塞之也。至於難則險難之地，故必分兵以屯之。屯之則欲使首尾相應，烟火相及，而後可以屯之也。昔高祖之興漢也，於成臯則塞之，於太行則杜之，於白馬津則守之。凡若是者，皆盡其所以據之之法也。

獲城割之，獲地裂之，獲財散之。

兵法，廓地則分利，故得人之利者，不可以自有，必分以予之。使其其利，獲人之城，則割以予之。獲人之地，則裂以分之。獲人之財，則散而畀之，皆所以分其利也。高祖之興也，齊國雖大，以王韓信，趙國雖險，以王張耳，秦府雖多，以委諸將。凡若是者，皆所以分其利而與之共之也。

敵動伺之，敵近備之，敵強下之，敵佚去之，敵陵待之，敵暴緩之，敵悖義之，敵睦攜之，順舉挫之，因勢破之，放言過之，四網羅之。



法曰。變生兩陣之間。故於敵動之際。必有以伺之。楚子與伯州犁登巢車以望晉軍。所以伺其動也。法曰。以近待遠。則近者爲得勢。故必備之。吳漢與蘇茂旣戰。還營之際。可謂近矣。吳漢乃椎牛享士。使人倍其氣。所以備之也。法曰。強而避之。是強者不可敵。必有以下之。而後可。王浚之兵。可謂強矣。而石勒則從而推戴之。是能下其強也。法曰。以佚待勞。是佚者不可近也。故必去之。司馬懿討文懿。阻遼以待之。可謂佚矣。而司馬懿則棄之。而直擣襄平。是佚則去之也。法曰。毋恃其不來。吾有以待之。則敵之憑陵於已者。不可無以待之。吳楚之兵。素號輕剽。及攻東南之際。亞夫使備西北。蓋欲以是而待其陵也。法曰。暴必以詐服。則以暴兵而加之者。吾當有謀以綏之。使不得逞其暴。入關之始。項羽欲伐高祖。是暴也。而高祖則使項梁以備他寇爲辭。

是欲有以綏之也。法曰。以義治之。謂正。敵悖則彼悖於正也。彼悖於正。吾則以義正之。夏商之季。皆悖也。湯武之興。皆以義正之也。法曰。親而離之。敵之睦者。是彼之情親也。親而離之。則其情睽矣。武俊之與朱滔。其始非不親也。及孝寬一說。武俊而朱滔無死所矣。是能攜其睦也。旣知所以應敵之道。斯可以施制敵之術。自敵動伺之而下。皆所以應之也。應之必有以制之。故於是乎順舉挫之。因勢破之。放言過之。四網羅之。是又制之之術也。蓋踐墨隨敵。戰事乃可以決。故其始則順其所舉而挫之。使不得逞其志。因其形勢而破之。使不得施其力。然兵有奇正。正不獲意。則權之以奇。故又放言過之。所以出其不意。四網羅之。所以使之腹背受敵。昔行儉之討都支也。以其動安西之地。連吐蕃之和。行儉因得以順而因之。以致其罰。行儉知其勢。



之未可以全勝。乃揚言駐軍。僞示間暇。此所以放言過之。及都  
支不設備。乃召四鎮酋長。而爲討襲之計。是又以四網羅之也。  
制敵之術。行儉其得之矣。順舉之說。人或謂所舉之順。是兵以  
正舉也。所舉者正。則彼服其罪。而師出有名。故可以因勢破之。  
得而勿有。居而勿守。拔而勿久。立而勿取。爲者則已有者。則士焉  
知利之所在。彼爲諸侯。已爲天子。使城自保。令士自取。  
事不可以有心爲也。有心於爲之者。事未必遂。故旣得之矣。則  
不可以爲已有。此無心於取之也。旣居之。則不可求所以守之。  
此無心於保之也。惟其不有。則其歸之也必衆。惟其不守。則其  
處之也必堅。此豈有必於求天下也。則分爲千八百國。其肯自  
以爲已有乎。其居之也。則使之睦。乃四隣以藩王室。其肯求所  
以守之乎。拔人之城。不可則已久。而拔之。是有心也。去民殘必

爲之立其君。不立而取。是有心也。惟無心於拔之。則師至而人  
必降。惟無心於取之。則刑舉而德復明。是豈有心於伐人者耶。  
春秋之際。楚以浹旬之間。而克三都。則其拔之。豈以久耶。鄭伯  
使公孫權奉許叔。以君許東偏。是又立而不取之也。天下之事  
惟出於無心。故爲之則已。以明其義之所出也。有者則士以其  
利之有所分也。利旣分矣。吾安知其利之所在。吾不過總其權  
而位於上。以爲天子。使彼士者。則分其地。而治之於下。以爲諸  
侯。夫如是。故不勞於守。而其守也堅。何以能堅其守。以其使城  
自保也。惟不貪其利。故其分之也均。何以能均其利。以其使之  
自取也。昔高祖得天下之際。捐數千里。與豨布之徒。封各四千  
戶。與趙之子弟。高祖安知其利耶。高祖之所知者。不過今日方  
知皇帝尊矣。天下之利。非所知也。韓信得齊。則因而王之。所以



使之自保也。子房願留則因以封之，所以使之自取也。

世能祖祖，鮮能下下。祖祖爲親，下下爲君。下下者務耕桑，不奪其時，薄賦歛，不匱其財，罕徭役，不使其勞，則國富而家娛。然後選士以司牧之。夫所謂士者英雄也。故曰：羅其英雄，則敵國窮；英雄者國之幹，庶民者國之本。得其幹收其本，則政行而無怨。

君與親均爲人之所歸也。內則有親，上則有君，親之所聚，必原其本之所自，君之所尊，必得其民之所往。世之人皆能祖祖，是能推其本之所出，而以明其親也。鮮能下下，是不能得民而以爲民也。周人之法，有所謂宗以族得民，有祖必有宗，宗之所以能得民者，以其能祖祖也。至於下下而爲君，則必有君道者，乃可以君之也。若文王之不悔，武王之不洩，是能下下也。下下乃可以爲君，此文武之所以王也。下下者，務耕桑，不奪其時，所以

勸民以務本也。薄賦歛，不匱其財，所以寬民以足用也。罕徭役，不使其勞，所以舒民而以養其力也。夫如是，則國可以富殖，家可以娛樂，旣富庶矣，而不有以治之，不幾於失其性乎？故又選士以司牧之，所以化之也。昔文王之在西土也，卽康功田功，所以教之務耕桑也。以庶邦惟正之供，所以示其薄賦歛也。靈臺之作，不日而成，其徭役之罕，又可知也。文王之所以治其國者如是，而又得南宮括散宜生之徒，往來以迪彝教，使文王之德降于國人，則所以司牧之者，又得其士矣。夫所謂士者，以其有英材雄略者也。凡武王之所任者，皆其人也。旣得其人，則敵國可不戰而服，故羅其英雄，則敵國窮。夫國之強弱，不在於兵食，而在於士。彼國之士，旣爲我所得，宜其國窮也。十夫子翼，二老旣歸，商人不復有國矣。此所以能窮之也。英雄者國之幹，庶民



者國之本。幹與本一而二也。本根也。幹株也。木以本而固。以幹而強。有賢無民。其本不固。有民無賢。其勢不強。賢者能強人之國。故以幹言。庶民能固人之國。故以本言。傳有所謂公輔國之棟梁。則其爲國之幹也明矣。書有所謂民惟邦本。本固邦寧。則民國之本也。又明矣。爲國之道。恃賢與民。故得其幹。收其本。而可以使政行而無怨。文王之興。多士濟濟。此則得賢以爲幹也。三分天下。有其二。此則得民以爲之本也。發政施仁。民樂其德。又何怨之有。

夫用兵之要在崇禮而重祿。禮崇則智士至。祿重則義士輕死。故祿賢不愛財。賞功不踰時。則下力并而敵國削。夫用人之道。尊以爵。贍以財。則士自來。接以禮。勵以義。則士死之。

兵不在兵。而在所以用之者。故用兵之要。必崇禮而重祿。禮所以待下。不可或苟。必崇之而後可。祿所以賞功。不可或輕。必重之而後可。古者軍幕未辨。而不言倦。軍食未熟。而不言飢。所以崇禮也。禮賢不愛財。賞功不踰時。所以重祿也。古之人若是者。非徒爾也。必有所致也。禮崇則智士至。祿重則義士輕死。蓋待之者隆。則可以來其謀。養之者厚。則可以激其節。禮崇而智士至。非以來其謀乎。祿重則義士輕死。非以激其節乎。昔者燕昭王築臺以禮郭隗。其禮爲甚崇也。故樂毅自魏往。劇辛自趙往。而四方賢士皆歸之。非智士至乎。漢高帝捐數千里。以益信布之封。棄數千金。以委陳平之用。其祿爲甚重也。故周苛以守城而陷。紀信以誑楚而亡。而酈食其亦不恤齊人之烹。非義士輕死乎。故祿賢不愛財。所以厚其所待也。賞功不踰時。所以速其所報也。蓋祿重則義士輕死。所以祿賢不愛財。賞不踰時。欲民



七書講義卷三十一  
速得爲善之利。所以賞功不踰時。待之者旣厚。報之者旣速。則下必并力爲上。而敵國可削矣。昔者唐太宗不惜玉帛。以予秦瓊。是祿賢不愛財也。立賜仁貴金於行陣之間。是賞功不踰時也。夫如是。故士樂爲用。而羣盜可除。此其效也。故夫用人之道。不可以無爵祿。爵所以勸之也。蓋人孰無欲富貴之心。今而尊之以爵。贍之以財。則可以副其心之所欲。故士自來。亦不可以無禮義。禮義所以激之也。蓋人孰無知廉耻之心。今而接之以禮。勵之以義。則可以感其心之所爲。故士死之。昔高祖之於韓信也。一見而授以大將軍印。其於陳平也。一聽而予以數千斤金。則高祖之所以尊之。贍之者至矣。楚之諸將。豈不背楚而歸漢乎。將壇可設。有所不辭。縞素可爲。有所不憚。則高祖所以接之。勵之者至矣。周苛紀信之徒。烏得不爲之死耶。

夫將帥者。必與士卒同滋味。而共安危。敵乃可加。故兵有全勝。敵有全囚。昔者良將之用兵。有饋簞醪者。使投諸河。與士卒同流而飲。夫一簞醪。不能味一河之水。而三軍之士。思爲致死者。以滋味之及已也。軍讖曰。軍井未達。將不言渴。軍幕未弁。將不言倦。軍竈未炊。將不言飢。冬不服裘。夏不操扇。雨不張蓋。是謂將禮。與之安與之危。故其衆可合而不可離。可用而不可疲。以其恩素蓄。謀素和也。故曰。蓄恩不倦。以一取萬。

法曰。勤勞之師。將必先已。故爲將帥者。必與士卒同滋味。而共安危。旣與之同共。斯可以得其死力。故敵可得而加。穰苴唯與士卒平分糧食。故能使病者求行。爭奮。以却燕晉之師。田單惟與身操版插。與士卒分功。故能使怒自十倍。以克燕師。大抵馭衆有術。則可以必勝。志在愛人。則可以安人。兵有全勝。此言馭之



有術而可以必勝也。敵有全囚，此言心乎愛人而可以安人也。昔者吳起全勝六十四，克國欲以全取勝，此兵之全勝也。穆子入鼓不戮一人，李愬入蔡不殺一人，此敵之全囚也。是以昔之善用兵者，必有以得人心。人有饋一簞之醪者，最爲微小，而善將者不欲自享於己，使投諸河，與三軍共之，以一簞之醪，味一河之水，固未甚可飲也。而三軍感其無私，故樂爲致死，誠以滋味與己共也。昔者越王之將兵也，嘗有饋醪者，使投之河，以與士卒共，而會稽之役，得以成功，非其效歟？故軍讖言：井未達，不言渴；幕未弁，不言倦；竈未炊，不言飢；冬不服裘，夏不操扇，雨不張蓋。此言將欲與士卒同勞苦，共寒暑，齊飢飽也。其在尉繚子嘗言：勤勞之師，將必先已，暑不張蓋，寒不重衣，險必下步，軍大井成而後飲，軍食熟而後飯，軍壘成而後舍。其在大公則曰：將

冬不服裘，夏不操扇，雨不張蓋，軍皆定次，將乃就舍，炊者皆熟，將乃就食，是乃就食，是乃軍讖之所載也。將惟知寒暑飢飽之審，而見勞苦之明，得不謂之禮將，將而不能服禮，何以能下人？此所以謂之將禮也。惟有禮以下人，故不惟與之安，雖危亦可與之共，惟有以得其心，故可以得其力，是以其衆可合，不可離，可用，不可疲，其所以然者，以其恩素蓄，謀素和也。蓋必有以感其心，而後人思爲用，有以叶其心，而後人樂爲用，故曰：蓄恩不倦，以一取萬，此無他，其心有感，則其力必倍，法不云乎：以寡勝衆者，恩也。光武推赤心置人腹，其恩之所蓄，亦不倦矣。故雖三千之兵，可以挫尋邑之百萬，非一取萬乎？軍讖曰：將之所以爲威者，號令也；戰之所以全勝者，軍政也；士之所以輕戰者，用命也。故將無還令，賞罰必信，如天如地，乃可御人。



士卒用命乃可越境

欲人有所畏則必有齊之法欲功有所成則必有馭之之法欲人力於進則必有帥之之法將之所以爲威者欲人之知所畏也然非齊之以號令則不可法曰修吾號令則所以爲威者非號令其可乎戰之所以全勝欲其功之有成也然非馭之以軍政則不可軍政者賞罰也軍政何以知其爲賞罰按左氏傳楚子伐吳不爲軍政無功而還杜氏釋之曰不設賞罰之差則軍政之爲賞罰也明矣况下文言將無還令賞罰必信則賞罰誠軍政之所寓也法曰明賞於前決罰於後是則欲有全勝之政者不可無軍政也至於使之力於進而輕於戰必其帥之有法故能使之用命也法曰士卒用命則戰無強敵是用命而乃可以使之輕戰也昔李光弼北城之戰三麾至地所以爲號令

也賞罰必當所以爲軍政也死生以之又所以使之用命也光弼惟備是三者所以能使之不敢仰視而北城之役可以一舉而成功者皆其效也故將無還令賞罰必信蓋令在必行權在必用令而不還則令必行也賞罰必信則權必用也如天如地言其可信如天地之不易也夫天有風雷所以爲號令也雷不一風不再而將無還令實似之天有陰陽所以爲賞罰也春夏爲陽秋冬爲陰而將之賞罰之信實似之取其有不易之理故可以爲馭衆之術此如天如地所以可御人也是亦光弼北城之號令賞罰也至於士卒用命則亦其所以馭之者有術故士卒用命而可以越境致戰此班超在西域之際三十六人所以皆從司馬者用命也

夫統軍持勢者將也制勝破敵者衆也故亂將不可使保軍衆



不可使伐人。攻城則不拔，圖邑則不廢。二者無功，則士力疲弊。士力疲弊，則將孤衆特。以守則不固，以戰則奔北。是謂老兵。兵老則將威不行。將無威，則士卒輕刑。士卒輕刑，則軍失伍。軍失伍，則士卒逃亡。士卒逃亡，則敵乘利。敵乘利，則軍必喪。

總兵之權，則在於將。故統軍持勢者將也。成戰之功，則在於衆。故制勝破敵者衆也。強弱所示，行陣所列，皆將之所以統軍持勢也。鑿鋒陷陣，戮力就列，皆衆之所以制勝破敵也。韓信井陘之役，背水之陣，旗鼓之設，固信之權也。至於死戰不可敗，則衆之所爲也。非信獨能也。此制勝破敵，所以又在乎衆。雖然，料敵制勝，上將之道。而此以制勝破敵歸之衆者，蓋將所以用衆而衆則爲將所用。故制之之力，在於衆。而制之之術，則在於將。故法又曰：將能制勝，將固可以統軍也。然亂將則何以使之保其

軍。衆固可以制勝也。然乖衆則何以伐人。以之攻城則不能拔人之城，以之圖邑則不能廢人之邑。二者既不可以立功，宜其士力無所激。而至於疲弊。士力疲弊，則將與衆格。故將孤而衆特。以之守則無以自固，以之戰則自至敗衄。若是者，徒老其兵也。兵老則人疲。故將威不行。將無威，則何以馭衆。此士卒所以輕刑。士卒惟輕刑，則必不可得而用。所以失伍逃亡。而敵人乘而敗之。必矣。此正邲之役。晉餘師不能軍，井陘之役。趙將不能止其奔潰也。

軍讖曰：良將之統軍也，恕已而治人，推惠施恩。士力日新，戰如風發。攻如河決。故其衆可望而不可當，可下而不可勝。以身先人，故其兵爲天下雄。

將惟能盡待下之道，故可以作其敢爲之心。恕已治人，推惠施



世書講義  
恩此良將待下之道也。將之所以恕已而治人者，以其能推已之所欲而以治人，故勞苦寒暑，必與之同，推惠施恩者，以其有恩惠以及人也。以恩惠而及人，則凡人之所不逮者，吾皆有以恤之待之。若是則士之感戴而思奮者，宜其力之可以日新也。昔吳起善統軍者也，廉平可以得士心，則所以恕已待入者得矣。吮疽可以得死卒，則所以推惠施恩者得矣。夫如是，故能使吏士不待令而奮者，以萬數，則其士力之新為如何。士力既日新矣，則無所用而不可以之而戰，則如風發以之而攻，則如河決如風之發言其勢之震蕩也。如河之決言其勢之奔突也。惟其有不可禦之勢，故無或敢禦之人，是以可望而不可當，可下而不可勝，則其誰敢禦之耶。昔岑彭之用兵，馳至成都，勢若風雨，則其勢之不可禦也。至使公孫述大驚，而蜀兵為之敗走，則

又孰敢當之而策勝之。取用兵若是固可以勝矣。若夫以勇帥下者，其兵尤不可敵也。故有陣則先陷，有城則先登，是能以身先人也。惟能帥之以身，故其兵無敵而為天下雄矣。昔薛仁貴之為將，自恃驍悍，著白衣以自標顯，持戟腰弓，奮呼而前，至使太宗喜，虓將之得賊，眾有奔潰之敗，則其兵之雄為如何。軍讖曰：軍以賞為表，以罰為裡。賞罰明則將威行，官人得則士卒服。所任賢則敵國震。軍讖曰：賢者所適，其前無敵。故士可下而不可驕，將可樂而不可憂。謀可深而不可疑。士驕則下不順，將憂則內外不相信。謀疑則敵國奮，以此攻伐則致亂。

用賞者人之所欲，而用罰者人所不得已。故軍以賞為表，所以顯而示之於其外也。以罰為裏，所以忍而藏之於其內也。示之於外，則可以使人之向慕，藏之於內，則使人知耻而不犯。法曰：



明賞於前，決罰於後。前賞則使之慕，後罰則抑之，是亦表裏之意也。又曰：賞如山，罰如谿，山則易見，谿則易避，是亦表裏之說也。昔湯之誓師也，有曰：用命賞于祖，不用命戮于社，賞必於祖，以祖主乎陽，所以顯之也；戮必於社，以社主乎陰，所以隱之也。亦表裏之所寓也。賞罰明則將威行，以其權足以馭人，而人必畏而從之也。法曰：刑上究，賞下流，此將之武也。是則刑賞明而軍後將威以之行也。北城之役，刺賊者有賞，不刺者有斬，則賞罰亦明矣。三麾而死生以之，軍中莫之敢仰視，則其威爲如何。至於官人得則士卒服，此言將善擇吏而可以得士卒之心也。子儀所取得人見於幕府之六十人，光弼所部皆章章可稱，則官人可謂得矣。至使恩信所結，雖叛卒亦德之。旗麾所指，舉諸軍無不奮，則其士卒之服爲如何。若夫所任之賢，則君善擇將也。

故可以警敵人之心。肅宗委子儀以河東之事，則所任賢矣。至使吐蕃爲之去，回紇爲之驚，非敵國震乎節度，光弼於范陽，則所任賢矣。能使思明爲之駭，周摯爲之遁，非敵國震乎賢之有益於人之國也。如此，故軍讖曰：賢者所適，其前無敵，以其兵之所指，人必降伏而莫之敵，是亦子儀光弼之所以勝也。士可下不可驕者，下之所以使之從，所馭也。驕則變生，如後唐莊宗之兵驕而不可遏，則兵驕爲大患也。奚可哉。將可樂而不可憂，樂之則敢於進戰，憂則怯矣。如桓玄之懼有敗衄，而爲劉裕所敗，則將憂大患也。奚可哉。謀之深則秘而莫知，疑則無斷，故可深不可疑。昔諸葛亮謀多決少，則疑矣。士之所以不可驕者，以其下不順，必至於犯上矣。將之所以不可憂者，以其內外不相信，必至於敗事矣。謀之所以不可疑者，以其已疑而敵奮，必見奪。



於人矣。凡此者皆其所不可也。故以此攻伐則必致亂。此法所以有亂軍引勝之說也。

夫將者國之命也。將能制勝則國家安定。軍讖曰：將能清能靜，能平能整，能受諫，能聽訟，能納人，能採言，能知國俗，能圖山川，能表險難，能制軍權。

將者國家安危之所係也。故爲國之命。法曰：兵者國之大事，存亡之道，命在於將，則將爲國之命也。明矣。將惟爲國之命，故必能制勝者，乃可以使國家安定。是以吳漢隱若敵國，李勣賢於長城，得若人而用之，何懼其不安定也。其在軍讖，不獨能制勝也。清靜平整，受諫聽訟，納人採言，知國俗，圖山川，表險難，制軍權，無所徃而不欲盡其能也。清靜者，將之所以定其心也。平整者，將之所以正其法也。法有所謂靜以幽，正以治者，此清靜平

整之說也。諸葛亮開門却洒，彼其心蓋有得於清靜之能也。戎陣整齊，彼其法蓋有得於平整之能也。能受諫則言無不從，許歷一諫而趙奢用之，以勝，能受諫也。能聽訟則爭者以息，尉繚子言將理官是也。能納人皆爲用，李愬得秀琳，李祐輩皆用之，是能納人也。能採言則能知時事，晉人以童謠而取虢，是也。能知國俗則可以知敵之情，陳湯知郅支情，習外國事，是也。能知國俗也。能圖山川則知其道徑之所由，鄧艾每見高山大澤，輒規畫軍營處，所是能圖山川也。能表險難則可以遠其害矣。馬援聚米爲山谷，指示形勢，是能表險難也。夫惟盡行軍之法，故能司其權而居其任，所以終之以能制軍權。蓋惟能盡是數者之能，乃能制軍之權柄而爲將也。

故曰：仁賢之智，聖明之慮，負薪之言，廊廟之語，興衰之事，將所宜



聞

仁賢者臣也。聖明者君也。君臣之間所不同者分。而所同者謀。故仁賢之智。卽聖明之慮也。負薪者賤而在野者也。廊廟者貴而在朝者也。貴賤之間所不同者勢。而所同者議。故負薪之言。卽廊廟之語也。取孫皓者。羊祜之謀也。而武帝之謀亦與之合。平淮蔡者。憲宗之謀也。而晉公之謀適與帝合。是則仁賢之智。其與聖明之慮。殆同乎一謀矣。戰城濮者。晉之朝臣之議。而與人之誦亦舉焉。奔虢公者。童謠之言。而晉臣寔誦之。是則負薪之言。與廊廟之語。殆出乎一議矣。智慮言語之間。莫非古昔興衰之事。將之所宜聞也。胡不觀之。孫權以書與呂蒙。使之讀書。蒙辭以軍中多務。權答以豈欲卿治經爲博士耶。但當獵涉見往事耳。是則興衰之事。將可不聞之乎。

將者能思士如渴則策從焉。夫將拒諫則英雄散。策不從則謀士叛。善惡同則功臣倦。專已則下歸咎。自伐則下少功。信讒則衆離心。貪財則姦不禁。內顧則士卒淫。將有一則衆不服。有二則軍無式。有三則下奔北。有四則禍及國。人惟急於得人。故人亦樂告以謀。將思士如渴。以其急於得人。此以得人爲急。則人之有謀者。詎不以告乎。昔者李愬之爲將也。惟誠待士。則其思士之心亦切矣。故士良則獻以禽秀琳之策。秀琳則獻以取李祐之策。非思士則策從焉。若夫拒諫則失士心。故英雄散。策不從則拂其謀。故謀士叛。善惡同則功過無所分。故功臣倦。專已則失於自用。故下歸咎。自伐則矜功。故下少功。信讒則不專任。故衆離心。貪財則無以律下。故奸不禁。內顧則下必化之。故士卒淫。凡此八者。皆將之過也。有一則無以



歷人心。故衆不服。有二則無以爲下法。故軍無式。有三則人不爲用。故下奔北。有四則兵必敗。故禍及國。蓋言所失多則所害大也。

軍讖曰：將謀欲密，士衆欲一，攻敵欲疾。將謀密則奸心閉，士衆一則軍心結，攻敵疾則備不及設，軍有此三者則計不奪。將謀泄則軍無勢，外闕內則禍不制，財入營則衆奸會。將有此三者軍必敗。機在將不可不秘，而所以致用則在乎心之齊。心在衆不可不齊，而所以致戰則在乎勢之速。謀之密是其機秘也，衆之一其心齊也，攻之疾是其勢速也。是三者其序不能無先後也。必先有以密其謀，而後士衆之心可得而一。既有以一其心，而用之致戰，又必致其疾。法曰：陰其謀，密其機，則將謀必欲其密也。又曰：用衆在乎心一，則士衆必欲其一也。又曰：兵之情主速，則

攻敵必欲其疾也。昔張子房親得是書者也。觀其運籌帷幄之中，是欲密其謀也。與天下共誅殺義帝者，是欲一其心也。及垓下之戰，援桴鳴鼓，惟恐其後者，是又欲疾其攻也。傳言張良受書老人，旦而讀之，乃太公兵法，則其所學六韜三略驗於此矣。將謀所以欲密者，以其密則人不能料，故可以息人之奸心。不密則如馬邑之伏，匈奴覺之而去之矣。士衆所以欲一者，以其一則人心不散，故軍心結。不一則爲淮淝之衆，一揮而亂莫止矣。攻敵所以欲疾者，以其疾則人不及禦，故備不及設。不疾則爲三年不下二城，而反敗於田單矣。軍惟無此三者，故其計必定，而不爲所奪。若夫謀而泄，則權不可用，故軍無勢。內爲外所闕，則人得以圖己，故禍不可制。財而入營，則人以其爲貪，故衆奸會。將有此三者，皆不足以統軍，故軍必敗。



將無慮則謀士去。將無勇則吏士恐。將妄動則軍不重。將遷怒則一軍懼。軍識曰：慮也，勇也，將之所重，動也，怒也，將之所用。此四者，將之明誠也。

法曰：無慮而易敵者，必擒於人。是將不可無慮也。將既無慮，則謀士不合。故去之。項羽不用羣策，而陳平之徒皆背楚歸漢。是謀士去也。法曰：危之而恐者，勇也。是將不可無勇也。將既無勇，則士氣不振。故吏士恐。桓玄懼有敗衄，而士無鬪心。是吏士恐也。法曰：合於利而動，是將不可妄動也。將既妄動，則是不能持重也。故軍不重。趙括出銳搏戰，而四十萬之衆卒降於秦。是軍不重也。法曰：將不可以愠致戰。是將不可或怒也。將既遷易其怒，則怒非其正。故軍危懼。曹咎怒高祖之辱已，而舉軍渡汜，卒之敗走。其懼可知也。是以軍識以慮與勇為將所重，以動與怒

為將所用。蓋兵之將用也，必欲智與力以兼資。兵之既用也，必欲機與氣而並得。慮即智也，勇即力也。動則有機，怒則以氣。智雖能慮，不可驟也。必契其機而後動。勇雖有力，不可挫也。必激以怒而後進。故慮與勇為將所重，而動與怒則乃其所用也。昔者趙奢謂韓可救，可謂能慮矣。及其用也，則不敢妄動，必待秦間既遣，然後卷甲而趨。是乃動而致用也。吳漢嘗先登陷陣，可謂勇矣。及其用也，則必激其怒，故激怒軍士，人倍其氣。然後齊鼓而進。是乃怒以致用也。慮與勇，將之才也。不可或闕。故為將之所重。動與怒，乃所以制敵也。故為將之所用。是四者皆將之所不可忽。故為將之明誠。

軍識曰：軍無財，士不來。軍無賞，士不往。軍識曰：香餌之下，必有懸魚。重賞之下，必有死夫。故禮者士之所歸，賞者士之所死。招其所



歸示其所死則所求者至故禮而後悔者士不止賞而後悔者士不使禮賞不倦則士爭死  
興師十萬日費千金則財與賞軍之所不可無也故無財則不能致之來無賞則不能使之往古者賞功不踰時祿賢不愛財此財與賞所以不可無也軍讖又曰香餌之下必有懸魚重賞之下必有死夫魚之所以懸於釣者以其為香餌所誘也士之所以死於上者以其為重賞之所役也昔者太公之釣於渭濱也彼其意非為釣也意有在也觀其答文王曰以餌取魚魚可殺以祿取人人可竭是則人之死於賞寧不猶魚之懸於餌乎故禮者士之所歸賞者士之所死蓋有以待下則人必慕有以報下則人必勵禮所以待人也敬人者人常敬之此士之所以歸之也賞所以報下也貪其利者必弃其身此士之所以死也

法曰禮崇則智士至祿重則人爭死亦此之謂也昔燕昭王築臺以禮郭隗是有禮也而樂毅劇辛之徒皆歸之是歸其禮也漢王捐數十金捐關東地是能賞也而紀信周苛之徒皆死之是死其賞也人惟歸於禮吾則盡其所以待之之禮所以招之也人惟死於賞吾則明其所以報之之賞所以示之也既有以來之則彼之有所求者無不至矣禮與賞固可以得之也然禮而後悔者是不能盡禮也故士不止於此賞而後悔者是有所恪嗇也故士不可得而使醴酒不設穆生是行非禮悔而士不止乎刻印刳忍諸將背之非賞悔而士不使乎惟其禮賞不倦則有以得人心故士爭為之死

軍讖曰興師之國務先隆恩攻取之國務先養民以寡勝衆者恩也弱勝強者民也故良將之養士不易於身故能使三軍如一



心則其勝可全

兵之所用者異則德之所感者亦殊興師之國此兵之所舉也攻取之國此兵之所加也興師之國以隆恩爲先務此言欲伐人者必先以恩而感吾之士卒也攻取之國以養民爲先務此言旣伐彼之國則必養彼之民而以得其心也有以感吾之士卒則吾之士卒必力於戰故吾兵雖寡可以勝衆寡固不可以敵衆也而或可以勝衆者以其有恩以感士卒之心也有以得彼之民心則彼之人民必知所歸故吾勢雖弱可以勝強弱固不可以敵強也而或可以勝強者以其致養以得百姓之心也昔者文武之興也方其西土脩德之際此正興師之國也必發政施仁者所以隆恩也及其武成集勲之際是爲攻取之國也必散財發粟者所以養民也惟能隆恩故可以寡而勝衆以三

千臣而克億兆之人非以寡勝衆乎惟能養民故可以弱而勝強由百里而王天下非以弱勝強乎是以古者良將之於士也亦必欲有恩以及之養士不易於身言以已同之也惟以身同之則人必感激而思奮故雖三軍可使同乎一心而其勝亦可以全矣田穰苴善養士者也身與士卒平分糧食則所以養者不易於身矣至使病者求行爭奮而晉師聞之罷去燕師聞之渡河其三軍一心而全勝可知也

軍識曰用兵之要必先察敵情視其倉庫度其糧食卜其強弱察其天地伺其空隙故國無軍旅之難而運糧者虛也民菜色者窮也千里饋糧民有飢色樵蘇後爨師不宿飽夫運糧百里無一年之食二百里無二年之食三百里無三年之食是謂國虛國虛則民貧民貧則上下不親敵攻其外民盜其內是謂必潰



孫子曰必校之以計而索其情知校計索情之說則知用兵之要必先於察敵也察敵之道不過乎財用糧食強弱天地兵勢虛實也蓋敵之所以能堅守者以其財食之足也以其士衆之強也以其天地之得也以其兵勢之實也苟爲不然則可克矣袁紹據有益州之粟曹操則焚其積聚是能視其倉庫而制之也公孫文懿食支一年司馬懿則以急攻取之是能度其糧食而制之也楚漢雌雄未決之時韓信言雖強易弱是能卜其強弱而制之也仁貴知歲星在午知烏海之險瘴是皆察其天地之所在也蕭銑以秋潦濤漲不設備李靖因而乘水傳壘以往是能伺其空隙之所在也惟其所以察之者無一而不盡所以制之之術斯可得而施矣若夫國無軍旅之難而運糧者必其國虛也古者有出戍之卒則有轉輸之夫今無軍旅而運糧必

其國虛也民有菜色必其無積聚而窮也古者堯湯之世水旱相仍而民無菜色以其備先具也今無故而民有菜色其窮可知也且國之所以窮者以其有師也法曰國之貧於師者遠輸遠輸則百姓貧轉輸之際饋糧於千里則民不足於農務故民有飢色樵蘇之民隨後而爨以供軍食而食有不宿飽者以其衆之難給也師徒之費如其難則師其可妄興乎此李左車之告陳餘絕韓信之糧道所以舉此言且運糧於百里之間則國必無一年之食二百里則必無二年之食三百里則必無三年之食古者三年耕必有一年之蓄九年耕必有三年之蓄曰國非其國也國不可以無三年之蓄今運糧三百里而無三年之食則其國之虛可知也國虛則民貧民貧則上下不相親敵攻其外民盜其內若是則不足以待敵矣故是謂必潰以其若



是則必潰亂也

軍讖曰。上行虐則下急刻。賦重斂數。刑罰無極。民相殘賊。是謂亡國。

此言上行下效。皆以暴虐爲事。故上行虐則下必急刻。重其賦斂以傷民財。酷其刑罰以傷民命。夫如是則民無所措。而至於自相殘賊。若是之國。不亡何待。此則商之季世。秦之末年。其亡也必矣。

軍讖曰。內貪外廉。詐譽取名。竊公爲恩。令上下昏。飾躬正顏以獲高官。是謂盜端。

此言奸詐之人。內實貪恠。外示廉潔。惟其外若廉潔。故可以詐譽而取名。竊公家之物。以自爲恩。而施於民。令上下皆昏。而不獲以情通。方且飾躬正顏。詐爲正士。以取高官。此盜臣也。是爲

盜端。此則魯之奸臣少正卯之徒之所爲也。

軍讖曰。羣吏朋黨。各進所親。招舉奸枉。抑挫仁賢。背公立私。同倍相訕。是謂亂源。

此言朋黨之爲患。黨同已者去異已者。故各進所親。奸枉者附已。則招舉之。仁賢者異已。則抑挫之。背公立私。則其用心私而不公。同位之間。必不相和。故相謗訕。亂自此始。故謂之亂源。此則唐之中葉。牛李之徒。朋黨者之所爲也。

軍讖曰。強宗聚奸。無位而尊。威無不震。葛藟相連。種德立恩。奪在位權。侵侮下民。國內諱諠。臣蔽不言。是謂亂根。

此言世俗之強大也。其宗強大。而又聚奸以爲援。雖無尊位。其勢亦尊。以此爍人。故無不震。小大皆然。如葛藟之相連。種德立恩。以植其黨。故奪在位權。而於民則侵侮之。國內雖諠諱不平。



而人臣畏之莫之敢言亂已立矣故謂之亂根此則漢之季世王氏擅權之禍也

軍讖曰世世作奸侵盜縣官進退求便委曲弄文以危其君是謂國奸

此言陪臣竊柄世世爲奸侵盜縣官國之府庫之所司也進退求便利於己而不恤於公也委曲弄文所以欺下而罔上故以危其君此奸臣也故是謂國奸此則魯之三桓齊之陳氏也

軍讖曰吏多民寡尊卑相苦強弱相虜莫適禁禦延及君子國受其咎

此言政無所統一故吏多民寡尊卑相苦強弱相虜下不知所從故遞相欺罔如是而上之人亦莫之禁雖有君子亦將淪胥而陷之矣國安得不受其咎此正晉之政出多門而民無所適

從是也

軍讖曰善善不進惡惡不退賢者隱蔽不肖在位國受其害

此言見賢必用見不肖必去苟或疑貳之心生可用不用則賢者必退可去不去則不肖者必滋宜其賢者隱蔽而不肖者在位矣所任非人國必受其咎此則郭父老言郭之所以亡也

軍讖曰枝葉強大比周居勢卑賤陵貴久而益大上不忍廢國受其敗

此言強族之侵逼也本強而枝葉大則宗族大而國微也比周居勢皆同惡相濟之人卑賤陵貴則欺下而犯上也若是之徒久則必大而上不忍廢之此所以敗其國此則魯之桓莊之族逼公室是也

軍讖曰佞臣在上軍皆訟引威自與動違於衆無進無退苟然



取容專任自己舉措伐功誹謗盛德誣述庸庸無善無惡皆與已同稽留行事命令不通造作苛政變古易常君用佞人必受禍殃此言統軍不得其人故一軍皆訟引威自與動違於衆言自用也無進無退苟然取容言不知進退而徒欲取容於國也惟專任故伐功有德者無所容而無功者或見述人無善惡同己者用彼惟不知所用故事必稽留而命令不通行矣造作苛政欲使人之畏己也變古變常自任其智也若用此人必不能成功故受禍殃此唐使魚朝恩爲監軍容所以王師無統也

軍讖曰奸雄相稱障蔽主明毀譽並興壅塞主聰各阿所私令主失忠

此言奸雄迎相推許以植黨與主爲之惑故其明以蔽交相稱譽而人主亦莫之辨故聰復爲之壅主旣無所聞見而彼之奸

雄日以逞矣故阿附所私雖有忠臣亦無所容所以能令主失忠此則唐之鄭訓鄭注之徒籠主蔽賢之禍也

故主察異言乃覩其萌主聘儒賢奸雄乃避主任舊齒萬事乃理主聘岩穴士乃得實謀及負薪功乃可述不失人心德乃洋溢

此言人君當審所觀聽明所取予異言易以惑衆故主察異言則可以覩其事之始萌從而止之管蔡流言成王命周公誅之此能察異言而覩其萌也儒賢與奸雄勢不兩立君子進則小人退故主聘儒賢則奸雄乃遁漢任汲黯淮南寢謀比則儒賢用而奸雄避也舊齒乃老臣也所謂故國非有喬木之謂也有世臣之謂也能任舊齒老臣則事無不理矣秦穆公不信蹇叔之言及敗於殽乃思黃髮之詢以罔愆過是任舊齒則萬事理也岩穴之士無心於求進故聘岩穴之士則可以得其實高宗



得傳說於岩野之間。一朝而置之左右。三篇所陳。無非治道之所寓。可謂得其實矣。負薪雖微。而謀有可採。故負薪所言。卽廊廟之語。宜其謀及負薪。而功乃可述也。此晉人所以採輿人之誦。而以成城濮之功也。有德者乃可以洽人心。故不失人心者。必其德之洋溢也。此朝觀謳歌獄訟。所以歸之舜禹者。德之所及也。

施氏七書講義卷第三十一

施氏七書講義卷第三十二

中略

夫三皇無言。而化流四海。故天下無所歸功。帝者體天則地。有言有令。而天下太平。君臣讓功。四海化行。百姓不知其所以然。故使臣不待禮賞。有功美而無害。王者制人以道。降心服志。設矩備衰。四海會同。王職不廢。雖有甲兵之備。而無戰鬥之患。君無疑於臣。臣無疑於主。國定主安。臣以義退。亦能美而無害。伯者制士以權。結士以信。使士以賞。信衰則士疏。賞虧則士不用命。

古今異時。勞逸異治。自皇降而帝。帝降而王。王降而伯。不無異勢也。皇以道言。帝以德言。王以業言。伯以功言。其勞逸得無異治乎。三皇以道化天下。道之所化。心契意會。何言之有。故無言而化流四海。惟其行不言之化。故天下不知其所以化。雖有功



何所歸耶。此則太古之世。伏羲神農之治。天下自化之時也。至於帝者。則治漸異矣。故體天則地。有言有令。而天下太平。易曰。堯舜氏作。垂衣裳而天下治。蓋取諸乾坤。此則體天則地也。蓋帝者之治天下。不敢以私意爲之也。仰觀之天。體之以覆物之道。俯察之地。則之以厚載之德。誠欲擬天地而參諸身也。書曰。命龍作納言。夙夜出納。惟允。此則有言有令也。帝之有言。非騰口說也。非不及於皇也。時異之也。皇者。鴻荒之世。無書契之作。無禮樂之文。無法度之制。及帝者之世。始造書契。作禮樂。立法度。而言令自此行焉。治雖未免於有言有令。而亦能使黎民於變時雍。所以天下太平也。其君臣皆不敢居其功。下則以功歸之上。上則以功予乎下。故帝有時乃功之稱。禹亦有帝時克之言。此則君臣讓功也。惟上下相遜若是。此所以化行四海。而百

姓不知其所以然。其在當時。問之在朝。在朝不知。問之在野。在野不知。而僅得於康衢之謠。雖有謠。而彼亦不知其所由。夫如是。故其臣不待禮賞而可使。夫使臣之道。非崇禮重賞不可也。今不待禮賞而可以使之者。以其治有所成。而功無所受。故其臣各知盡力以輔其上。而不敢貪功以爲己有。此所以禮賞無所用也。有功美而無害。言其天下大治。其功爲極。災害不作也。此唐虞之世。所以爲至治之極。而夫子之稱堯則曰。巍巍乎其有成功。稱舜則曰。又盡善也。非以此歟。至於王者之世。制治不及於帝矣。故制人以道。蓋自帝而降。澆心已滋。始有不如理不循法者。非制之以道。則不足以服之。彼惟不由其道。故至於自肆。吾能以道制之。故可以降其心服。其志是以湯之正夏。則以克綏厥猷。武之正商。則曰。有道曾孫。非制之以道。然後可以降服。



其心歟。設矩備衰，是又立法以防後世之衰亂也。矩法也。設法以限制之。如矩之方不可得而踰，吾惟設爲定法。故雖衰世之諸侯有侵凌強暴之志，而爲法所拘，亦未至於大壞也。成周之世，制爲九畿之法，以正邦國。九伐之法，以正邦國。成周至治之世，安用此哉。所以防後世之衰微也。故至于春秋之世，今士數折，鄭人得以問晉七軍，是獻魯人得以證異，向非先王立法備衰，則強凌弱，衆暴寡，而周之曆數亦不能終卜鼎之兆矣。王者所以制天下者如是。故諸侯各以時朝，而職亦以時脩。故於春見則有朝，夏見則有宗，秋見則有覲，冬見則有遇。時見則有會，衆見則有同。四海會同，言諸侯各以時見天子也。而又能以時供職，是職也。其始則大司馬分之職，方氏制之。旣授以職，而行人復使人以秋獻功，此王職之所以不廢也。王職者，言諸侯受

天子之所行而爲之治事，有功於王，故謂之王職。於斯時也，上下各安其分，遠近各得其所，和順輯睦之風是長，而乖爭凌犯之變不興。故雖有甲兵之備，而無戰鬥之患。言有兵不用也。故成周之世，大司馬之職，春則教振旅，夏則教芟舍，秋則教治兵，冬則教大閱，其爲甲兵之備，非不修也。而鬪戰之用，則未之聞焉。故曰：有甲兵之備，而無戰鬥之患，其臣主俱賢，以信相遇，故君不疑其臣，臣不疑其君。此成王所以雖在幼冲，而能明周公之忠，周公雖三年東征，而亦不自報。蓋上下相信故也。夫如是，故國可以定，主可以安，而一時之臣亦各以義退，退以義者，言退之得其宜也。非若後世之君不能使之得以自保全其功名也。王者之治，雖不及帝者之世，而其治亦可稱，所以亦能美而無害。不然，夫子之稱武，何以有曰：盡美矣。至於伯者之治，則大



不及於王矣。故制士則以權，蓋伯者之世，非譎竒無以成功。故為權詐是用，此以譎馭之也。昔人論王伯之治，有曰：道御之而王，權用之而伯。是則伯者之治，未免於任術也。其去王者之道有間矣。結士以信，此則誠信不足，故必待結之以信，結之以信，所以要之而使為已用也。昔晉文公之告咎犯，指河以為誓，非結之以信以堅其心乎？使士以賞，此則道不足以感之，必示之以利，而以誘之也。是以晉侯以和戎之故而賞魏絳，以獲狄之故而賞胥臣，非使士必以賞乎？惟其待信而後從，故信衰則士疏，惟其待賞而後進，故賞虧則士不用。命，中略此言，蓋以時異則治異故也。

軍勢曰：出軍行師，將在自專，進退內御，則功難成。

兵不難於制勝，而將獨難於專任。蓋國以專勝，其已久矣。為將之權，不能自專，動則掣肘，其何以冀其有成哉？軍勢所言，誠欲其專任也。軍勢者，亦兵法之一書也。黃石公舉之者，言兵家舊法，已有是言，非已所敢言也。孫子於五勝之說，嘗終之以將能，而君不御者勝。於九變之說，嘗終之以君命有所不受。是則將權欲其重也。出軍行師之際，將貴在於應變便宜，其可進退內御邪？軍可以進，或制於君命，而或不得進，能無失敵乎？軍可以退，或制於君命，而不得退，能無失軍乎？是以光武之任岑彭也，則以荆門之事，一由征南，肅宗之任子儀也，則以河東之事，一委子儀，荆門之克，河東之復，豈二子力邪？二君不制之功也。向使進退必從中御，得無如宜陽之役，勢未可退，而昭王使之還軍，金城之役，勢未可進，而昭帝使之進兵乎？宜陽之役，使無息壤之盟，則宜陽終不拔矣。金城之役，使無便宜之守，則羌虜終



以熾矣。此司馬懿不與諸葛亮戰，而武侯曰：將在軍，君命有所不受。苟能制吾，豈千里請戰邪？此言可以爲任將者之戒。軍勢曰：使智使勇，使貪使愚。智者樂立其功，勇者好行其志，貪者邀趨其利，愚者不顧其死。因其至情而用之，此軍之微權也。人生天地間，必爲天地間用。聾者，聾者；瞽者，瞽者；劓者，劓者；剔者，剔者。疑若爲天地間廢物也。而聾者可使司火，瞽者可使司聲，劓者可使司門，關是天下未有不可用之人也。凡有血氣，皆有所欲。上略嘗曰：含氣之類，咸願得其志。是則智者，勇者，貪者，愚者，若不等也。而其求用之心則一而已。在人雖有不同之材，而在我則有因任之術。彼之智足以有謀，吾則與之謀；彼既得盡其智，豈不足與立其功乎？彼之勇足以制敵，吾則使之應敵；彼既得以鼓其勇，豈不足以行其志乎？彼惟貪也，吾因而誘之以利，則彼必邀

趨其利，彼惟愚也，吾因而用之以誠，則彼必不顧其死。凡此者，非強其不能而責之以所不欲也。因其至情而用之耳。立功者，智者之所樂，行志者，勇者之所欲，趨利者，貪者之心，樂死者，愚者之志。是皆其至情所寓，而吾能因任之，宜其各樂爲用也。軍之微妙之權，其在是矣。謂之軍之微權者，蓋馭軍微妙之術，不是過也。昔高祖嘗得是權也，良平之徒，咸爲之運籌出奇，則智者得而使之矣。樊噲之徒，爲之出力致戰，則勇者得而使之矣。信布之王，皆列地數千里，則貪者可使矣。苛信之徒，皆捐身委敵，則愚者可使矣。高祖而不能執其權以御其情，則斯人也。又烏得一網而盡邪？鄭厚論用人嘗謂：昔論將者曰：使智使勇，使愚使貪，將乎哉？使將而不貪不愚，視爵祿功名爲何等物邪？如采薇二夫之無求，茹芝四叟之有識，能使之束縛珪組，偃僂庭



七書講義三十一  
陸舍己之利害而謀人利害歟斯言可以發明軍勢之意  
軍勢曰無使辯士談說敵美爲其惑衆無使仁者主財爲其多施  
而附於下

用兵者莫大乎使其衆直已而非敵我直彼曲則可以必往苟  
或使辯士談說敵美則我衆必疑而動無成功矣昔陸抗與羊  
祜分守抗每告其戍卒曰彼專爲德我專爲暴是不戰而自服  
各保分界而已夫以羊祜有美陸抗且自知不敢敵况辯士談  
說敵美得無惑衆乎爲富則不仁爲仁則不富何者好施故不  
富何者施故不愛財也用兵之際興師十萬日費千金千里饋  
糧士有飢色今使仁者主財則彼必多施以附其下而軍用不  
足矣且以曹操使曹瞞主糧糧食不足而易以小斗及軍士一  
怒而操乃借購頭以止之况使仁者主財而多施其何以給之

邪宜不可使之也

軍勢曰禁巫祝不得爲吏士卜問軍之吉凶

禁祥去疑至死無所之人而有疑心則進退不豪其何以克敵  
巫祝有卜事涉可疑易以惑人禁之使不得爲吏士卜問軍之  
吉凶則動可以無疑慮而事可以必成矣且以牧野之役羣公  
盡恐欲請卜之而太公方且焚龜折著示以必往况可使巫祝  
爲吏士卜問吉凶乎

軍勢曰使義士不以財故義者不爲不仁者死智者不爲闇主謀  
主人惟有所慕而後有所激義士之輕死本以祿重也今使義士  
不以財則彼必無所慕而不足以激其節矣此義士所以不爲  
不仁者死蓋不仁者則恪財而不能用故也項羽之臣非無義  
氣也奈何人之有功當賞者刻印剗忍而不與義士肯爲之死



邪不仁哉項王也智者樂立其功智而不遇主則智無所施此所以不爲闇主謀陳平棄楚歸漢卒成漢業非智於漢而昧於楚楚王之闇不足與謀也

主不可以無德無德則臣叛不可以無威無威則失權臣不可以無德無德則無以事君不可以無威無威則國弱威多則身蹶剛柔並用君臣之所不可偏廢柔者德也剛者威也威德兼濟功是以成主而無德則無以綏懷其臣故臣叛無威則無以制馭其臣故失權二者俱得乃可以爲君矣不惟爲君者當然爲臣者亦然耳臣爲上爲德臣而無德則何以事君武能威敵而後可以制敵臣而無威則何以強國故國弱昔者湯之爲君能兼是威德也不剛不柔詩人歌之則威德其兼備矣仲山甫之爲臣可謂兼是威德也剛亦不吐柔亦不苟詩人歌之非兼是

威德乎臣固不可無威也然威多則反陷其身故身蹶此韓信陳豨黥布之不克終者皆威多也

故聖王御世觀盛衰度得失而爲之制故諸侯二師方伯三師天子六師世亂則叛逆生王澤竭則盟誓相誅伐德同勢敵無以相傾乃擊英雄之心與衆同好惡然後加之以權變故非計策無以決嫌定疑非譎竒無以破姦息寇非陰謀無以成功

王者之治設矩以備衰故其爲制也必觀盛衰得失而爲之夫世之有盛衰者以治之有得失也觀其所以盛衰原其所以得失則其爲制也必有得而無失而其治亦常盛而不衰制果安在哉以大制小此聖王之制也故諸侯二師方伯三師天子六師其爲制盡欲以尊臨卑以小事大天子爲尊也方伯次之諸侯爲小凡五等之君皆諸侯也方伯則諸侯之長禮有所謂九



命作伯。此方伯也。或二師。或三師。或六師。此以其分之尊卑而定其軍之多寡。天子爲尊。則六師。方伯雖爲諸侯長。而成國半天子。故三師。至於諸侯。則卑矣。故二師。其在周官之制。司馬之法。凡制軍。王六軍。大國三軍。次國二軍。小國一軍。正此制也。周公之法。卽太公之法也。黃石公以是法而授張良。宜其制之與周公同也。書有所謂嗟六事之人。詩有所謂整我六師。此則天子六師之制也。齊大國也。五侯九伯。皆得而征之。是則方伯之職也。故三分其國。以爲三軍。此則方伯三師之制也。晉諸侯也。始以一軍。侯曲沃。繼而作二軍。此則諸侯二師之制也。及其後也。王室寢微。而諸侯強大。晉始作三軍矣。又作三行矣。烏在其爲古制邪。是以世亂則叛逆生。王澤竭則盟誓相誅伐。自楚子問鼎之際。晉文請隊之時。王室卑微。諸侯橫恣。非世亂則叛逆

生乎。自鄭人淪平。陳擘如忘之後。而盟誓不足信矣。非王澤竭則盟誓相誅伐乎。德同勢敵。無以相傾者。言當時之諸侯。楚則失之。齊亦未爲得。以德則未能上下。以勢則莫能強弱。地醜德齊。其何以能相傾壞邪。惟其無以相勝。故恃賢與民以爲之本。而加以權變。以爲之助。是以楚雖有材。晉實用之。而晉以之霸。此則收擊英雄之心。而以爲之佐也。昔歲入陳。今茲入鄭。民無怨讟。而楚以之勝。此則與衆同好惡。而以濟其事也。旣得賢與民。然非權變。則無以成功。故加之以權變。而以成其事。是以楚之侵隋。則有除道梁澁之舉。晉之伐齊。則有伐柴而從之計。凡此皆加之以權變也。惟欲以權變而爲用。故非計策無以決嫌疑。定疑。非譎竒無以破姦息寇。非陰謀無以成功。蓋兵詭道也。計必先定於內。而後師出於境。計策有所未善。其何以決嫌疑。



乎。先正而後奇，先仁義而後權。譎奇有所未用，其何以破奸息  
寇乎？兵聞則圖，見則議，陰謀有所不密，其何以成功乎？昔漢祖  
之興也，雖爲仁義之舉，而於是三者亦有所未免。張良運籌，此  
則計策之所定也。陳平出奇，此則譎奇之所用也。燒棧道以示  
無還心，遣間者以離其君臣，茲又陰謀之所用也。

聖人體天，賢者法地，智者師古。

此言性之所稟者不同，故兵之所法者亦異。兵均於有用也，而  
用兵之法有不同者，以其性之所稟不同，故其所法亦異。聖人  
則異乎賢人，賢人則異乎智者，性不同也。彼其所以爲法者，又  
烏得而同邪？聖人無所不通，而其兵則不欲與人爭，故用之於  
無迹，猶之天焉。天道不爭而善勝，其用亦無迹，故聖人法天，取  
其不爭而善勝，默化於無形之中也。至於賢人，則無所不能，而

其兵未免於有迹，然亦不可以輕用，故以持重爲尚。亦如地之  
成形專靜而重厚，故賢人法地，取其重厚而有體也。至於智者，  
其則足以有知，易至於自用，故師古。師古者，取其成筭而以資吾  
之智也。聖人之兵，固有取於天，而必曰體天者，豈非安而行之  
者，聖人事也。聖人與天爲徒，故以體言之。賢人之兵，有取於地  
而曰法地者，蓋利而行之，賢者事也。賢人所爲，欲其所守，故謂  
之法。至於智者，師古則以其學而後能，以循其軌，蹈其轍，而後  
可以有爲，所以謂之師古。昔者大舜之舞干，以格有苗，此則聖  
人體天之不爭也。故書以天討有罪，自我五刑，五用爲言，則其  
體天也明矣。宣王整我六師，以伐淮夷，此賢人持重之兵，以法  
地也。故詩以如山之苞，如川之流，稱之，則其法地也明矣。至若  
張良所學則六韜三略，韓信所學則孫武穰苴，是又智者師古



也

是故三略爲衰世作。上略設禮賞，別奸雄，著成敗。中略差德行，審權變。下略陳道德，察安危，明賊賢之咎。故人主深曉上略，則能任賢擒敵。深曉中略，則能御將統衆。深曉下略，則能明盛衰之源，審治國之紀。人臣深曉中略，則能全功保身。夫高鳥死，良弓藏，敵國滅，謀臣亡。亡者非喪其身也，謂奪其威，廢其權也。封之於朝，極人臣之位，以顯其功。中州善國，以富其家。美色珍玩，以說其心。夫人衆一合而不可卒離，威權一與而不可卒移。還師罷軍，存亡之階。故弱之以位，奪之以國，是謂霸者之略。故霸者之作，其論駁也。存社稷，羅英雄者，中略之勢也。故世秘焉。

春秋之經，何爲作邪？爲亂臣賊子作也。不有春秋之世，則聖人之麟經不作矣。聖人惟慮其奸邪之亂正，所以作春秋而懼之也。三略之書，何爲作邪？爲衰世作也。世衰道微，則奸詐並興，而帝王之正道不明矣。及三略作，而古今盛衰、權正變態，皆由是而分別。天下始知有正道矣。上略之書，所以設禮賞，別奸雄，著成敗。如所謂祿賞有功，如所謂尊爵贍財，此則設禮賞也。如所謂是謂亂根，是謂盜端，此則別奸雄也。如所謂治國安家，如所謂是謂亡國，此則著成敗也。其所以云者，蓋欲後世因是書而知所從違也。欲求賢用士，則必以上略之所以設禮賞者爲法。欲除奸去詐，則必以上略之所以別奸雄者爲法。欲觀盛衰度得失，則以上略之所以著成敗者爲法。中略差德行，審權變，如所謂三皇無言，而化流四海。帝者有言有令，而天下太平。王者制人以道，霸者制士以權。此則差德行也。如所謂非計策無以決嫌定疑，非譎竒無以破奸息寇，非陰謀無以成功。此則審權



變也。其所以云者，蓋欲後世因是書而知所去取也。知德行之差，則必絀霸而尊王；知權變之用，則必先仁義而後權譎。下略，陳道德，審安危，明賊賢之咎，如所謂道德仁義禮五者一體。此陳道德也。如曰明盛衰之源，通成敗之端，此則審安危也。如曰傷賢者殃及三世，此則明賊賢之咎也。其所以云者，欲後世以道德爲本，則以下略之所以陳道德者爲法，以安危爲念，則以下略之所以審安危者爲戒，以進賢爲上，則以下略之所以明賊賢之咎者爲鑒，是以人主能曉上略，則能任賢擒敵；何者，上略之所言者，擊英雄之心，而賞祿有功也。故曉是則可以任賢擒敵，曉中略，則能御將統衆；何者，中略之所言者，因任之術，馭衆之法也。故曉是則可以御將統衆，曉下略，則能明盛衰之源，審治國之紀；何者，下略之所言，安危之所係，禍福之所分，故曉

是則可以明盛衰之源，審治國之紀。大抵書必有所用，用固有所以明人主而能明是三者，則三略之書，非爲虛文也。所以備用也。不惟人主然也，人臣而能明是書，則亦可以有功矣。人臣深曉中略，卽此篇之所言也。明此篇之意，則可以全功保身。蓋盛名之下難處，人臣之爲國輔者，非威不可也。威多則身蹶，中略之所戒也。此所以能明此篇之意，則可以保全其身名。蓋飛鳥死良弓藏，敵國滅謀臣亡，范蠡嘗以是告文種矣。武涉亦以是告韓信矣。二子不從，終於喪身，是不知所戒也。所謂亡者，此篇釋以爲非喪其身，謂廢其權奪其威，此正高祖之辱韓信之齊，而侯以淮陰，此猶可也。而其後豈可保邪？古之能保全者，唯越范蠡、漢張良二人而已。蠡有五湖之興，良有黃石之嘆，蓋蠡戒於鳥喙之禍，而良得於圯上之書，所以然也。且人之有大功者，



必封之於朝。極爲臣之位。以顯其功。如爲軍師爲上卿爲大將。皆極位也。中州善國以富其家。此則分地以予之也。美色珍玩以說其心。此則極好以樂之也。凡此者皆以其功之莫大。故其報之若是其隆也。關東數千里之地。高祖不吝。是而以予豨布。信三人。子女玉帛。太宗不慳。是而以予秦瓊。其富之悅之爲如何。此蓋用兵之際。欲得人之死力。其報之不得不厚也。人衆一合不可卒離。此言兵不可輕舉。必求勝也。既合衆而爲軍。豈可卒然而分離之邪。必成功而後返。威權一予不可卒移。此言彼既盡力爲上。而上之報之不可朝予而夕奪也。既與以權。如欲奪之。必俟其久而後漸以除之也。及還師罷軍。此則成功既返之際。存亡之階在此者。言敵國既滅。謀臣存亡之階。所以在此。故弱之以位。奪之以國。蓋於此時。降其爵而削其地。所以微其

勢而慮其爲國患也。是謂霸者之略。蓋霸者制士以權。所以能駕馭英雄也。然霸者之所爲。其論駁。駁者雜也。言雜而不純也。若夫王則純矣。故曰粹而王。雜而霸也。存社稷羅英雄。中略之勢也。此言治必有所致。書必先所載。以是治而致是書。則其所以安存社稷。收羅英雄者。其理勢必有所寓也。中略之書。大抵明皇帝王霸之所以治其國。與功臣之所以去就者。此存社稷羅英雄。所以皆其勢也。故明主秘焉。蓋書之所載者。既極其理。則主之所用者。必致其密。中略之書。所以馭將統衆。此而或泄。則人得而自謀矣。甚矣其肯爲我用邪。所以明王秘之。



夫能扶天下之危者則據天下之安能除天下之憂者則享天下之樂能救天下之禍者則獲天下之福

施氏七書講義卷第三十三

下略

夫能扶天下之危者則據天下之安能除天下之憂者則享天下之樂能救天下之禍者則獲天下之福天下之事利害而已不去其害安享其利危也憂也禍也皆害也安也樂也福也皆利也害去而後可以享其利故能扶天下之危者則能據天下之安能除天下之憂者則能享天下之樂能救天下之禍者則能獲天下之福危則未安憂則未樂禍則不福吾能出力為天下扶危而之安除憂而之樂救禍而之福則其害者已去宜可以享其利也昔者當商之季世天下可謂危矣可謂憂矣可謂禍矣及武王一興安天下以一怒則危者安矣慰無辜之民則憂者樂矣救於塗炭之中則禍者福矣三



十之世八百之基。皇皇奠枕之治。蓋其效也。

故澤及於民則賢人歸之。澤及昆虫則聖人歸之。賢人所歸則其國強。聖人所歸則六合同。求賢以德致聖以道。賢去則國微。聖去則國乖。微者危之階。乖者亡之微。

恩之所加者有深淺。則才之所致者有小大。澤及於民。是及於其所及者。其恩未深也。澤及昆虫。則雖至微之物無所不及。其所及者淺。則其所致者必小。故特賢人歸之所及者深。則其所致者必大。故聖人歸之。昔齊威公遺衣老人。則澤及於民也。其所得者管仲之徒而已。非澤及於民。則賢人歸之乎。成湯昭德。山川草木莫不裕如。則澤之所及者深遠矣。伊尹幡然而改。以應其聘。非澤及昆虫。則聖人歸之乎。賢人所歸則其國強。聖人所歸則六合同。是又所得之才有不同。故所致之效亦以異。賢

不及聖。故其所歸特可以強人之國。至於聖人之才。則無所不備。故其所歸。可以使六合同。威公之得管仲。特可以使其國霸。至於湯得伊尹。可以有九有之師。其為成效。得無異乎。求賢以德致聖以道。是又所稟有異材。故所求亦異術。賢者積德而為之也。故求之則以德。聖人備道全美者也。故致之則以道。是各以其類而得之也。於賢曰求。以求則得之。至於聖人則不可得而求。必致之使自至焉。故曰致。高宗之於傅說。求賢也以形旁求。果得說於傅岩之野。而高宗且曰。恐德弗類。非求賢以德乎。至於伊尹。則聖人也。必待湯之三聘。而後幡然而改。是聖人不可求。必致之使自至。然致之必以其道。書稱湯曰。克綏厥猷。非致之以道乎。若夫賢去則無以強其國。故國微。聖人去則無以和其國。故國乖。微則危。故謂之危之階。言危自此起也。乖則亡。



故謂之亡之微。言亡可驗於此也。百里去而虞弱，非賢去則微乎。三仁歸而商滅，非聖去則乖乎。

賢人之政降人以體，聖人之政降人以心。體降可以圖始，心降可以保終。降體以禮，降心以樂。所謂樂者，非金石絲竹也。謂人樂其家，謂人樂其族，謂人樂其業，謂人樂其都邑，謂人樂其政令。謂人樂其道德。如此君人者，乃作樂以飾之，使不失其和。故有德之君以樂樂人，無德之君以樂樂身。樂人者久而長，樂身者不久而亡。其所得之人異，故其治之所格亦異。得賢人以為政，政之所及者淺，特可以格其外，不可以格其內。故降人以體。若夫聖人之政，則所感者深，不惟有以格其外，必有以服其內。故能降人以心。降人以體，唯所格者外，故以圖其始。若夫以心服，則豈惟且暮從哉，必終其身而不忍去，故不惟可與圖始，亦可以保終。昔

周之興，得閔夭散宜生之徒，皆賢人也。文王賴之，以往來迪教，德降國人，然其所服者，特可以革其外，故詩有所謂萬邦之方，此則降之以體也。明矣。而散宜生之徒，正其造周之始也。及其終也，得周公以為相，論道經邦，奠枕于京，則其降人以心也。為如何，而又持盈守成之詠歌於鳧鷖，非可與保終乎。或謂降人以體，以身師之也。降人以心，感之以心也。亦一說也。降體則以禮，降心則以樂。蓋禮自外作，樂由心生。禮惟自外作，故降體者以禮，使之知所從違也。樂惟由心生，故降心者以樂，使之和樂而無乖也。所謂樂者，非假之金絲竹之器而以樂之也。謂人自樂也。樂其家而安其所居，樂其族而安其所親，樂其業而安其所作，樂其都邑而安其所聚，樂其政令而安其惠，樂其道德而安其善。人惟和於家，和於族，和於業，和於都邑，外則和於政令。



內則和於道德。是和順輯睦之風。行乎上下。君人者乃作樂以節之。使不失其和。若是而後可以作樂以和之。蓋王者功成而後作樂。樂也者。聖人之所樂也。而可以善民心。其感人也深。是以聖人於天下和樂之際。而乃節之以樂。使和樂而不失也。故有德之君。以樂樂人。無德之君。以樂樂身。樂人者。蓋不敢自專其樂。故欲與天下共其樂。惟有德者。乃能與人同之。與人同之。則人必樂其樂。而與之共之。其樂無窮。而可以久而長。不與同而自樂其樂者。則其樂有窮。故不久而亡。此孟子所以有獨樂樂與衆樂樂之說。推而至於今。王鼓樂於此。百姓聞鐘鼓之音。見羽旄之美。欣然而相告。若是則豈不久而長。至於百姓疾首蹙頰而相告。若是則豈不遽亡乎。

釋近謀遠者。勞而無功。釋遠謀近者。佚而有終。佚政多忠臣。勞政

多怨民。故曰。務廣地者荒。務廣德者強。能有其有者安。貪人之有者殘。殘滅之政。累世受患。造作過制。雖成必敗。王者之治國。欲大一統。而夷狄之邦。王者所不治。何者。夷夏異俗。自古有之。蠻夷猾夏。舜命皋陶作士以制之而已。獫狁孔熾。宣王命召虎城朔方以禦之而已。初不以遠地爲謀也。釋近而謀遠。是棄中國而事夷狄者也。而不知夷狄之地。可得而不可守。故勞而無功。釋遠謀近。是不以夷狄爲念也。故可以保大守成。安佚而克終。佚政多忠臣。上旣行佚政。則不勞斯民。而民亦思所以報上。故多忠臣。政勞則民困。故不能無怨心。是以多怨民。成周之民。不識干戈。忠厚之風。無所不被。雖周公三年東征。而百姓未之或怨。誠以佚則忠也。自陟岵之詩。而役始煩矣。大東之詩。而民始困矣。君子于役之詩作。而民愈困矣。此無它。勞



則怨也。故務廣地者荒，務廣德者強。明王謹德，則四夷來王，是皆廣德則可以服遠。何待於廣地乎？不度德而度地，吾見其勞民而蠹國也。故國荒若夫廣德者，則雖無求勝人之心，而自爾服人，故可以強。此無他，道德之威可以成安強也。能有其有者安，此自保者之所為也。吾之所有者止於此，吾能有其有而不失舊物足矣，何必貪人之有，而以害斯民邪？苟貪則殘滅，廣德者強，此其造業之始也。有其有者安，此其保業之際也。昔光武欲以柔道理天下，柔者德也，其廣德也明矣。閉關以謝西域之質，則又能有其有也。光武而不能持黃石之戒，亦安能兩盡其美。乃若唐太宗於四海既平之後，乃且窮遼東以事高麗，廣地貪人之有乎？終雖自悔已噬臍矣。若夫殘滅之政，百姓被其害，其為禍非止於一時，雖累世亦受其害。造作過制，是又奢而過。

度也。故雖成必敗，言無成也。於秦皇漢武見之矣。

舍己而教人者逆，正己而化人者順。逆者亂之招，順者治之要。

民心罔中，惟爾之中。此則穆王命君牙之辭也。子率以正，孰敢不正。此則夫子對康子之辭也。以身教者從，其已久矣。人不能率人以身，而欲人之從，不亦難乎？蓋身猶表也，人猶影也。表正則影正，舍己而教人，是曲其表而求影之直，其勢豈不逆乎？惟率之以身，則其化易成。故正己以化之者順，堯舜之修己，湯之撿身，文王之順則，皆正己以化人也。黎民以變，萬邦表正，百姓徧為，不其順歟？逆則亂，故為亂之招，順則治，故為治之要。要者言治必本於此也。

道德仁義禮五者一體也。道者人之所蹈，德者人之所得，仁者人之所親，義者人之所宜，禮者人之所體，不可無一焉。故夙興夜寐，



禮之制也。討賊報讎義之決也。惻隱之心仁之發也。得已得人德之路也。使人均平不失其所道之化也。

人皆以聖人以兵服人而不知聖人之兵非兵也。理也。聖人之所謂禮非聖人之所私有也。人心之所共有也。道德仁義禮五者一體謂之一體言猶人之一體不可或闕也。楊子不云乎。道德仁義譬諸身乎。合則渾離則散。是則丑者不可闕一也。聖人兼是五者而用之。故可以與天下共之。道者人之所共蹈也。蓋道若大路人所共由。故爲人之所蹈。德者人之所同得也。蓋德足乎已無待於外。故爲人之所得。仁者人之所親。蓋愛人者人常愛之。故爲人所親。義者人之所宜。蓋行而宜焉之謂義。故義爲人所宜。禮者人之所體者。蓋禮體也。有成而無虧也。故爲人所體。人之有是五者猶其有四體也。一體不具不足爲成人。是

五者其可無一焉。禮則有節。故以制言。何以爲禮之制。以其夙興夜寐之間無敢不敬。皆禮之所寓也。義在必爲。故義以決言。何以爲義之決。討賊報讎所以爲民除害也。故爲義之決。仁之爲端微而其成效大。故仁以發言。言發於心也。惻怛隱痛之心人能充是則爲仁之發。有德則能容人。故由得已以得人。莫不同乎此德。是爲路也。路者言由是以得之也。至於大道之行則天下爲公。所以能使人均平不失其所。然後爲道之化。言道則無所不及也。

出君下臣名曰命。施於竹帛名曰令。奉而行之名曰政。夫命失則令不行。令不行則政不正。政不正則道不通道不通則邪臣勝。邪臣勝則主威傷。

命令政三者同出而異名也。自其本而言之則出於君而下於



臣此命之所由發也。故曰命。命既出矣，則必有所寓。故書之竹帛，所以使令人也。故曰令。由是而推之，以治其事，則曰政。政者，所以正之也。書曰：王言惟作命，不言。臣下罔攸稟令。此則命而後有令，有令也。禮曰：掌其政令。此則有令，必有政也。周官有所謂以聽王命，則命出於君，而下於臣也。明矣。掌書外令，則施於竹帛者，乃謂之令也。帥其屬而掌邦政，則奉而行之者，乃可以謂之政也。政與令，其本則由命而出也。令惟由命而出，故命失則不足以令人，故令不行。政惟由令而推，故令不行則不足以正人。故政不正，命令政既悖矣，則治道不通。治道不通，則邪臣得以乘間爲奸，故邪臣勝。邪臣勝，則奪上之權，主威烏得不挫。此主威之所以傷也。

千里迎賢，其路遠，致不肖其路近，是以明主舍近而取遠，故能全

功。尚賢而下盡力，廢一善則衆善衰，賞一惡則衆惡歸。善者得其祐，惡者受其誅，則國安而衆善至，衆疑無定國，衆惑無治民，疑定惑還國乃可安。

此言賢者難得，不肖者易得，千里爲甚遠也。迎賢於千里之外，未必可以得賢，故其路爲遠。若夫不肖之人，惟恐不用，故致之則至，爲甚近焉。千里一途也，而遠近不同者，賢難得，不肖易得也。是以明主舍近取遠，言進賢而退不肖也。近者雖易致，而吾舍之則不肖者屏矣。遠者雖難致，而吾取之則賢者進矣。惟能任賢，所以能全功。尚賢而使下盡力，蓋以其有以得人之心，故也。廢一善則衆善衰，賞一惡則衆惡歸。此言善惡各以其類也。古者用一君子，則天下相賀，用一小人，則天下相吊。一君子進，未甚利也，而天下相賀者，以一君子進，則衆君子必進，故可賀。



一小人用未甚害也而天下相吊者以一小人進則衆小人必進故可吊廢一善而衆善衰非以其勢敗則無所容故衆善衰賞一惡則衆惡歸非以不肖者進則所進必不肖之人故衆惡必歸善者得祿惡者受誅則賞罰明而黜陟當宜其國安而衆善至何者舉直措枉則民服故可以安國賢者在上引其類故衆善至衆疑無定國衆惑無定民此言安國必先乎安民之心也民心不安則必疑而惑疑與惑似同也而不能無輕重疑生於心比惑爲甚故衆疑則無定國以其人心之變不可驟止也若夫惑則惑於事而已故特民不安其政令不可得而治於國則未之有害民雖未治或有時而治至於國之未定果若何而能定邪此衆疑所以傷國也傳有所謂主少國疑是則衆疑國必不定也有所謂執左道以惑民是則民惑則不可得而治也

及夫疑定惑還則民心安矣民安則國安故國乃可安

一令逆則百令失一惡施則百惡結故善施於順民惡加於凶民則令行而無怨

天下之事當正其本本正則其末必正一者其本也一令之逆一惡之施若未傷於治也然其末愈滋故一令既逆百令必失一惡既施百惡必結本其可不正邪善施於順民此從化者則必有以成之故施之以善所以與之成其性如加之慶賞顯之旌表皆所以施之以善也惡加於凶民此則不從化而害吾治者必有以威之也故加之以惡使之畏懼如大則有刀鋸小則有鞭朴皆惡之所加也勸懲得其當則可以服人之心故令行而下無怨

使怨治怨是謂逆天使讎治讎其禍不救治民使平致平以清則



民得其所而天下寧

所欲與聚所惡與去怨與讎皆其所惡也去之可也烏可使之治之邪怨在所原今使怨治怨則怨無所伸豈天理哉故是謂逆天讎在所避今使讎治讎則讎必相尅其禍宜不救治民之道不爾也治民欲得其平蓋凡物不得其平則鳴民不得其平豈善治者邪周人之法有所謂以均萬民者蓋欲治之使平也平固可以治民也而致平必以清清則無擾故民得其所而天下寧載其清淨民以寧壹此漢史所以取蕭曹之畫法犯上者尊貪鄙者富雖有聖主不能致其治犯上者誅貪鄙者拘則化行而衆惡消

去逆效順傳之所取犯上者必不可尊也廉潔愛人而後可以重其祿貪鄙則不可富也今而犯上者尊貪鄙者富則失所以馭下之權矣故雖有聖主亦安能致其治若夫明其所以馭之之法則可以使民從化而去其非心犯上者既置之誅而不之尊貪鄙者既拘以法而不之富則惡者無所容矣故化行而衆惡消

清白之士不可以爵祿得節義之士不可以威刑脇故明君求賢必觀其所以而致焉致清白之士修其禮致節義之士修其道而後士可致而名可保

人各有所稟而上之致人各異其術清白之士不可以爵祿得者蓋彼惟清白故視功名爲柴柵等富貴於浮雲故不可以爵祿得節義之士不可以威刑脇者蓋彼惟節義故鼎鑊有所不顧白刃有所不辭故不可以威刑脅是以明君求賢必觀其所以而致焉蓋彼所稟異材此所致異術也清白之士既以潔已



爲尚吾則必有以待之故修其禮則清白之士可致節義之士  
既以厲行爲尚吾則必有感之故修其道則節義之士可致致  
之既各以其所以則足以得其心而用其力故士可致而名可  
保昔孔明親耕隴畝此清白之士也必待先主三顧而後起非  
致之以禮乎太公去商而居北海之濱此節義之士也聞文王  
善養老而歸之非致之以道乎

夫聖人君子明盛衰之源通成敗之端審治亂之機知去就之節  
雖窮不處亡國之位雖貧不食亂邦之祿潛名抱道者時至而動  
則極人臣之位德合於已則建殊絕之功故其道高而名揚於後

世  
出處君子之大節不可以苟去就也時乎可任則雖齊卿之位  
不爲泰時不可任雖千駟之馬有不顧藏器以待時聖人君子

之所操也其所以能然者以其明盛衰之原通成敗之端審治  
亂之機知去就之節也國有盛衰則事有成敗明盛衰之原則  
可以通成敗之端世有治亂則已有去就故審其機則可以知  
其節是以待時而後動惟其待時故雖窮不處亡國之位雖貧  
不食亂邦之祿以其不肯屈道以伸身也是以潛名抱道之士  
必得時遇主而後有爲時至而動則極人臣之位此時可以有  
爲則必享莫大之樂故雖極人臣之位有所不愧也德合於已  
則建殊絕之功此主可與有爲則必立非常之勳故殊絕之功  
可以建也時至而動得時而動也德合於已謀與主合也昔者  
太公之逃商而居於北海之濱正欲待時而遇主也而周既興  
則時已至矣故雖文王立之爲師而不以爲過何者時至則可  
以極人臣之位也文王一見而以允哉命之武王屢問以善哉



稱之則德合於已矣。佐周伐商以立社稷，公之功也。何者？德合則可以建殊絕之功也。極人臣之位，言甚卑也。建殊絕之功，言非人臣所能及也。夫惟得時遇主，富貴尊榮，所以其道高而名揚於後世。

聖王之用兵，非樂之也。將以誅暴討亂也。夫以義誅不義，若決江河而漑燭火，臨不測而擠欲墮，其克必矣。所以優游恬淡而不進者，重傷人物也。夫兵者不祥之器，天道惡之，不得已而用之，是天道也。夫人之在道，若魚之在水，得水而生，失水而死。故君子者，常畏懼而不敢失道。

法曰：殺人安人，殺之可也。攻其國愛其民，攻之可也。是則聖人  
之用兵，非樂用也。將以誅暴君，討亂國也。聖人而樂用之，則將如踊躍之州吁，好大之秦皇。聖人不爾也。誅其君弔其民，聖人

之本心也。蓋聖人之兵，義兵也。以義誅不義，天下夫誰與敵哉。其勢之易，殆如決江河而漑燭火，臨不測而擠欲墮，其勝之也必矣。昔孟子嘗論以一杯水不能救輿薪，噫輿薪豈杯水所能滅哉。勢不可也。今決江河而漑燭火，其易可知也。柳子嘗論墜人之求救於烏獲之長綆，其情爲其切也。烏獲不之救，則亦無所望矣。况臨不測而擠之，其勢豈不順邪。此則推亡摧朽之說也。豈不克之義兵，固可以克人也。而聖人方且優游恬淡，撫而不進者，懼其進而戰則傷民也。聖人非不進也，重傷人物也。况兵者不祥之器，天道之所惡，不得已而後用。乃合天道。老子嘗以佳兵爲不祥之器矣。范蠡亦以爲凶器矣。天道豈欲以是而害人哉。不得已而使聖人用之也。聖人亦以不得已而後進，宜其合於天道也。故蠡又曰：上帝禁之，行者弗利。豈非天道在是。



與道之所寓者如是。故人不可以一日而非道。人之在道猶魚之在水。魚得水則生。失水則死。人有道則存。無道則亡。故君子嘗恐懼不敢失道者。慮其失道而亡也。此孫子之七計。所以先之以主孰有道。

豪傑秉職。國威乃弱。殺生在豪傑。國勢乃竭。豪傑低首。國乃可久。殺生在君。國乃可安。

法曰。毋借人國柄。借人國柄。則失其權。書曰。惟辟作福。惟辟作威。臣無有作福作威。豪傑秉職。則侵國柄矣。故國威乃弱。國威弱者。言君不能制臣也。殺生在豪傑。則臣而作福威矣。故國勢竭。國勢竭者。言國不足為國也。惟豪傑低首。則受制於其君。故國乃可久。殺生在君。則福威作於君。故國乃可安。漢高帝之世。三傑為之用。此豪傑低首之時也。四百載之業。其基於此。非國

可久乎。成周之世。太宰以八柄詔王。馭羣臣。五曰。生以馭其福。八曰。誅以馭其過。此殺生在君之時也。四海皇皇。奠枕于京。非國可安乎。

四民用虛。國乃無儲。四民用足。國乃安樂。

昔哀公以年飢用不足為憂。有若告之以盍徹。哀公且以二吾猶不足為言。而有若乃曰。百姓足。君孰與不足。百姓不足。君孰與足。蓋君民一體。天下一家。民有餘財。則國用以足。是以善為國者。富藏天下。士農工商。四民各有常業。皆所以奉上也。四民用虛。則百姓不足矣。國若何而能足。故國乃無儲。若夫四民用足。則百姓足矣。百姓足。則君足。此所以國乃安樂也。賢臣內則邪臣外。邪臣內則賢臣斃。內外失宜。禍亂傳世。大臣疑主。眾奸集聚。臣當君尊。上下乃昏。君當臣處。上下失序。傷賢者殃。



及三世蔽賢者身受其害。嫉賢者其名不全。進賢者福流子孫。故君子急於進賢而美名彰焉。

薰蕕不同器。冰炭不相入。邪正之相去。亦猶是也。賢臣內則邪臣無所容。故外邪臣見用。則賢者必不得志。故斃昔唐相九齡。而林甫乃罷。是則賢臣內則邪臣外也。漢用恭顯而蕭望之等誅。非邪臣內則賢臣斃乎。內外失宜。禍亂傳世。此言內邪外賢。故失宜也。邪臣用。賢臣退。此所以禍亂傳世也。大臣疑主。是又君臣不相信。而下疑其上也。惟下疑其上。故必結黨以敗之。故衆姦集聚。臣當君尊。君當臣處。此言尊卑倒置也。在易之卦畫。二爲臣。五爲君。尊卑之間霄壤矣。故易曰。天尊地卑。乾坤定矣。卑高以陳。貴賤位矣。人臣當君尊。則臣擅君權也。故上下必昏亂。君當臣處。是君失其尊也。故上下失序。傷賢蔽賢。嫉賢。此忌

克之人也。書曰。人之有能。若已有之。人彥聖。其心好之。是則見人之賢者。不可嫉之也。不可蔽之也。亦不可傷之也。傷賢者其禍大。故殃及三世。蔽賢者次之。故身受其害。而不及其後。至於嫉賢者又次之。故其名不全。嫉則嫉妬之而已。未至於蔽之也。蔽則隱蔽而不進之。未至於傷害之也。此其禍所以有輕重也。若夫見賢而進之。則其福之綿延。可以及其子孫。昔者張湯推賢。史臣稱其固宜。有後。此則進賢之驗也。且進賢者。在於當時。尚有上賞。况冥冥之中。獨無陰祐乎。宜其之流子孫也。進賢之福。如其遠。故君子急於進賢。而可以使美名彰。蓋已能稱賢。則人必推已。此所以進賢而名彰也。此夫子所以於鄭取子皮。而不取子產於齊。取鮑叔。而不取管仲。誠以其能進賢也。利一害百。民去城郭。利一害萬。國乃思散。去一利百。人乃慕澤。去



一利萬政乃不亂

天下之利害一也。而利害有小大。利小害大。其害為甚大。利大害小。其害不足恤。唐賢論驅蛟龍者不顧漁人之網罟。驅猛獸者不顧農人之菽粟。蓋言所利者大。所害者小。何足恤耶。利一害百。利一害萬。此其所利者小。所害者大。故利一害百。則去城郭。而害萬者所以散也。若夫去一利百。去一利萬。則所害者小。所利者大。此人所以慕澤而政所以不亂也。利百未及利萬。故利百則人慕之。而利萬則政無不善。故不亂。是皆利害有小大成。効有輕重也。

施氏七書講義卷第三十三



