

---

《韓非子》

韓非子



《韓非子》

卷第一

初見秦第一

臣聞不知而言不智，知而不言不忠，為人臣不忠當死，言而不當亦當死。雖然，臣願悉言所聞，唯大王裁其罪。

臣聞天下陰燕陽魏，連荆固齊，收韓而成從，將西面以與秦強為難，臣竊笑之。世有三亡，而天下得之，其此之謂乎！臣聞之曰：『以亂攻治者亡，以邪

攻正者亡，以逆攻順者亡。』今天下之府庫不盈，囷倉空虛，悉其士民，張軍數十百萬。其頓首戴羽為將軍，斷死於前，不至千人，皆以言死。白刃在前，斧鑕在後，而卻走不能死也。非其士民不能死也，上不能故也。言賞則不與，言罰則不行，賞罰不信，故士民不死也。今秦出號令而行賞罰，有功無功相事也。出其父母懷衽之中，生未嘗見寇耳。聞戰，頓足徒跣，犯白刃，蹈鑪炭，斷死於前者皆是也。夫斷死與斷生者不同，而民為之者，是貴奮死也。夫一人奮死可以對十，十可以對百，百可以對千，千可以對萬，萬可以對天下矣。今秦地折長補短，方數千里，名師

數十百萬。秦之號令賞罰、地形利害，天下莫若也。以此與天下，天下不足兼而有也。是故秦戰未嘗不剋，攻未嘗不取，所當未嘗不破，開地數千里，此其大功也。然而兵甲頓，士民病，蓄積索，田疇荒，困倉虛，四鄰諸侯不服，霸王之名不成，此無異故，其謀臣皆不盡其忠也。

臣敢言之，往者齊南破荊，東破宋，西服秦，北破燕，中使韓、魏，土地廣而兵強，戰剋攻取，詔令天下。齊之清濟濁河，足以為限；長城巨防，足以為塞。齊五戰之國也，一戰不剋而無齊。由此觀之，夫戰者，萬乘之存亡也。且聞之曰：『削跡無遺根，無

與禍鄰，禍乃不存。』秦與荊人戰，大破荊，襲郢，取洞庭、五湖、江南，荊王君臣亡走，東服於陳。當此時也，隨荊以兵則荊可舉，荊可舉，則民足貪也，地足利也。東以弱齊、燕，中以凌三晉。然則是一舉而霸王之名可成也，四鄰諸侯可朝也。而謀臣不為，引軍而退，復與荊人為和，令荊人得收亡國，聚散民，立社稷，主置宗廟，令率天下西面以與秦為難，此固以失霸王之道一矣。天下又比周而軍華下，大王以詔破之，兵至梁郭下，圍梁數旬則梁可拔，拔梁則魏可舉，舉魏則荊、趙之意絕，荊、趙之意絕則趙危，趙危而荊狐疑，東以弱齊、燕，中以凌三晉。然

則是一舉而霸王之名可成也，四鄰諸侯可朝也。而謀臣不為，引軍而退，復與魏氏為和，令魏氏反收亡國，聚散民，立社稷，主置宗廟，令，此固以失霸王之道二矣。前者穰侯之治秦也，用一國之兵而欲以成兩國之功。是故兵終身暴露於外，士民疲病於內，霸王之名不成，此固以失霸王之道三矣。

趙氏，中央之國也，雜民所居也。其民輕而難用也。號令不治，賞罰不信，地形不便，下不能盡其民力。彼固亡國之形也，而不憂民萌。悉其士民，軍於長平之下，以爭韓上黨。大王以詔破之，拔武安。當是時也，趙氏上下不相親也，貴賤不相信也。然則邯

鄆不守。拔邯鄆，筦山東河間，引軍而去，西攻脩武，踰華，絳上黨。代四十六縣，上黨七十縣，不用一領甲，不苦一士民，此皆秦有也。以代、上黨不戰而畢為秦矣，東陽、河外不戰而畢反為齊矣，中山、呼沱以北不戰而畢為燕矣。然則是趙舉，趙舉則韓亡，韓亡則荆、魏不能獨立，荆、魏不能獨立則是一舉而壞韓、蠹魏、拔荆，東以弱齊、燕，決白馬之口以沃魏氏，是一舉而三晉亡，從者敗也。大王垂拱以須之，天下編隨而服矣，霸王之名可成。而謀臣不為，引軍而退，復與趙氏為和。夫以大王之明，秦兵之強，棄霸王之業，地曾不可得，乃取欺於亡國，是



謀臣之拙也。且夫趙當亡而不亡，秦當霸而不霸，天下固以量秦之謀臣一矣。乃復悉士卒以攻邯鄲，不能拔也，棄甲負弩，戰竦而卻，天下固已量秦力二矣。軍乃引而復，并於孚下，大王又并軍而至，與戰不能剋之也，又不能反運，罷而去，天下固量秦力三矣。內者量吾謀臣，外者極吾兵力。由是觀之，臣以為天下之從，幾不難矣。內者，吾甲兵頓，士民病，蓄積索，田疇荒，困倉虛；外者，天下皆比意甚固。願大王有以慮之也。

且臣聞之曰：『戰戰栗栗，日慎一日，苟慎其道，天下可有。』何以知其然也？昔者紂為天子，將

率天下甲兵百萬，左飲於淇溪，右飲於洹谿，淇水竭而洹水不流，以與周武王為難。武王將素甲三千，戰一日，而破紂之國，禽其身，據其地而有其民，天下莫傷。知伯率三國之眾以攻趙襄主於晉陽，決水而灌之三月，城且拔矣；襄主鑽龜筮占兆，以視利害，何國可降。乃使其臣張孟談於是乃潛於行而出，知伯之約，得兩國之眾以攻知伯，禽其身以復襄主之初。今秦地折長補短，方數千里，名師數十百萬，秦國之號令賞罰，地形利害，天下莫如也，以此與天下，天下可兼而有也。臣昧死願望見大王言所以破天下之從，舉趙、亡韓，臣荆、魏，親齊、燕，以成霸王之名，

朝四鄰諸侯之道。大王誠聽其說，一舉而天下之從不破，趙不舉，韓不亡，荆、魏不臣，齊、燕不親，霸王之名不成，四鄰諸侯不朝，大王斬臣以徇國，以為王謀不忠者也。

## 存韓第二

韓事秦三十餘年，出則為扞蔽，入則為薦薦，秦特出銳師取韓地，而隨之怨懸於天下，功歸於強秦。且夫韓入貢職，與郡縣無異也。今臣竊聞貴臣之計，舉兵將伐韓。夫趙氏聚士卒，養從徒，欲贅天下之兵，明秦不弱，則諸侯必滅宗廟，欲西面行其意，非

一日之計也。今釋趙之患，而攘內臣之韓，則天下明趙氏之計矣。夫韓、小國也，而以應天下四擊，主辱臣苦，上下相與同憂久矣。修守備，戒強敵，有蓄積、築城池以守固。今伐韓未可一年而滅，拔一城而退，則權輕於天下，天下摧我兵矣。韓叛則魏應之，趙據齊以為原，如此，則以韓、魏資趙假齊以固其從，而以與爭強，趙之福而秦之禍也。夫進而擊趙不能取，退而攻韓弗能拔，則陷銳之卒，勲於野戰，負任之旅，罷於內攻，則合群苦弱以敵而共二萬乘，非所以亡趙之心也。均如貴臣之計，則秦必為天下兵質矣。陛下雖以金石相弊，則兼天下之日未也。

今賤臣之愚計：使人使荊，重弊用事之臣，明趙之所以欺秦者；與魏質以安其心，從韓而伐趙，趙雖與齊為一，不足患也。二國事畢，則韓可以移書定也。是我一舉，二國有亡形，則荊、魏又必自服矣。故曰：『兵者，凶器也，』不可不審用也。以秦與趙敵，衡加以齊，今又背韓，而未有以堅荊、魏之心。夫一戰而不勝，則禍構矣。計者、所以定事也，不可不察也。韓、秦強弱在今年耳。且趙與諸侯陰謀久矣。夫一動而弱於諸侯，危事也；為計而使諸侯有意我之心，至殆也；見二疏，非所以強於諸侯也。臣竊願陛下之幸熟圖之。夫攻伐而使從者閒焉，不可悔

也。

詔以韓客之所上書，書言韓子之未可舉，下臣斯，臣斯甚以為不然。秦之有韓，若人之有腹心之病也，虛處則恢然，若居濕地，著而不去，以極走則發矣。夫韓雖臣於秦，未嘗不為秦病，今若有卒報之事，韓不可信也。秦與趙為難，荆蘇使齊，未知何如？以臣觀之，則齊、趙之交未必以荆蘇絕也；若不絕，是悉趙而應二萬乘也。夫韓不服秦之義，而服於強也。今專於齊、趙，則韓必為腹心之病而發矣。韓與荆有謀，諸侯應之，則秦必復見崤塞之患。

非之來也，未必不以其能存韓也，為重於韓也。辯說屬辭，飾非詐謀，以釣利於秦，而以韓利闕陛下。夫秦、韓之交親，則非重矣，此自便之計也。

臣視非之言，文其淫說，靡辯才甚。臣恐陛下淫非之辯而聽其盜心，因不詳察事情。今以臣愚議：秦發兵而未名所伐，則韓之用事者，以事秦為計矣。臣斯請往見韓王，使來入見，大王見、因內其身而勿遣，稍召其社稷之臣，以與韓人為市，則韓可深割也。因令象武發東郡之卒，闕兵於境上而未名所之，則齊人懼而從蘇之計，是我兵未出而勁韓以威擒，強齊以義從矣。聞於諸侯也，趙氏破膽，荊人狐疑，必

有忠計。荊人不動，魏不足患也，則諸侯可蠶食而盡，趙氏可得與敵矣。願陛下幸察愚臣之計，無忽。

秦遂遣斯使韓也。

李斯往詔韓王，未得見，因上書曰：「昔秦、韓戮力一意以不相侵，天下莫敢犯，如此者數世矣。前時五諸侯嘗相與共伐韓，秦發兵以救之。韓居中國，地不能滿千里，而所以得與諸侯班位於天下、君臣相保者，以世世相教事秦之力也。先時五諸侯共伐秦，韓反與諸侯先為鴈行以嚮秦軍於關下矣。諸侯兵力極，無奈何，諸侯兵罷。杜倉相秦，起兵發將以報天



下之怨而先攻荊，荊令尹患之曰：「夫韓以秦為不義，而與秦兄弟共苦天下。已又背秦，先為鴈行以攻關。韓則居中國，展轉不可知。」天下共割韓上地十城以謝秦，解其兵。夫韓嘗一背秦而國迫地侵，兵弱至今；所以然者，聽姦臣之浮說，不權事實，故雖殺戮姦臣不能使韓復強。

『今趙欲聚兵士卒，以秦為事，使人來借道，言欲伐秦，其勢必先韓而後秦。且臣聞之：「脣亡則齒寒。」夫秦、韓不得無同憂，其形可見。魏欲發兵以攻韓，秦使人將使者於韓。今秦王使臣斯來而不得見，恐左右襲曩姦臣之計，使韓復有亡地之患。臣斯

不得見，請歸報，秦、韓之交必絕矣。斯之來使，以奉秦王之歡心，願效便計，豈陛下所以逆賤臣者邪？臣斯願得一見，前進道愚計，退就菹戮，願陛下有意焉。今殺臣於韓，則大王不足以強，若不聽臣之計，則禍必構矣。秦發兵不留行，而韓之社稷憂矣。臣斯暴身於韓之市，則雖欲察賤臣愚忠之計，不可得已。邊鄙殘，國固守，鼓鐸之聲於耳，而乃用臣斯之計晚矣。且夫韓之兵於天下可知也，今又背強秦。夫棄城而敗軍，則反掖之寇必襲城矣。城盡則聚散，聚散則無軍矣。城固守，則秦必興兵而圍王一都，道不通，則難必謀，其勢不救，左右計之者不用，願陛下熟圖

之。若臣斯之所言有不應事實者，願大王幸使得畢辭於前，乃就吏誅不晚也。秦王飲食不甘，遊觀不樂，意專在圖趙，使臣斯來言，願得身見，因急與陛下有計也。今使臣不通，則韓之信未可知也。夫秦必釋趙之患而移兵於韓，願陛下幸復察圖之，而賜臣報決。」

### 難言第三

臣非非難言也，所以難言者：言順比滑澤，洋洋纒纒然，則見以為華而不實。敦祗恭厚，鯁固慎完，則見以為掘而不倫。多言繁稱，連類比物，則見以為

虛而無用。摠微說約，徑省而不飾，則見以為劇而不辯。激急親近，探知人情，則見以為譖而不讓。閱大廣博，妙遠不測，則見以為夸而無用。家計小談，以具數言，則見以為陋。言而近世，辭不悖逆，則見以為貪生而諛上。言而遠俗，詭躁人間，則見以為誕。捷敏辯給，繁於文采，則見以為史。殊釋文學，以質信言，則見以為鄙。時稱詩書，道法往古，則見以為誦。此臣非之所以難言而重患也。

故度量雖正，未必聽也；義理雖全，未必用也。

大王若以此不信，則小者以為毀訾誹謗，大者患禍災害死亡及其身。故子胥善謀而吳戮之，仲尼善說而匡

圍之，管夷吾實賢而魯囚之。故此三大夫豈不賢哉？而三君不明也。上古有湯至聖也，伊尹至智也；夫至智說至聖，然且七十說而不受，身執鼎俎為庖宰，昵近習親，而湯乃僅知其賢而用之。故曰以至智說至聖，未必至而見受，伊尹說湯是也；以智說愚必不聽，文王說紂是也。故文王說紂而紂囚之，翼侯炙，鬼侯腊，比干剖心，梅伯醢，夷吾束縛，而曹羈奔陳，伯里子道乞，傳說轉鬻，孫子臏腳於魏，吳起收泣於岸門、痛西河之為秦、卒枝解於楚，公叔痤言國器、反為悖，公孫鞅奔秦，關龍逢斬，萇宏分脰，尹子阱於棘，司馬子期死而浮於江，田明辜射，宓子

賤、西門豹不鬥而死人手，董安于死而陳於市，宰予不免於田常，范雎折脅於魏。此十數人者，皆世之仁賢忠良有道術之士也，不幸而遇悖亂闇惑之主而死，然則雖賢聖不能逃死亡避戮辱者何也？則愚者難說也，故君子不少也。且至言忤於耳而倒於心，非賢聖莫能聽，願大王熟察之也。

#### 愛臣第四

愛臣太親，必危其身；人臣太貴，必易主位；主妾無等，必危嫡子；兄弟不服，必危社稷。臣聞千乘之君無備，必有百乘之臣在其側，以徙其民而傾其

國；萬乘之君無備，必有千乘之家在其側，以徙其威而傾其國。是以姦臣蕃息，主道衰亡。是故諸侯之博大，天子之害也；群臣之太富，君主之敗也。將相之管主而隆國家，此君人者所外也。萬物莫如身之至貴也，位之至尊也，主威之重，主勢之隆也，此四美者不求諸外，不請於人，議之而得之矣。故曰人主不能用其富，則終於外也。此君人者之所識也。

昔者紂之亡，周之卑，皆從諸侯之博大也；晉之分也，齊之奪也，皆以群臣之太富也。夫燕、宋之所以弑其君者，皆以類也。故上比之殷、周，中比之燕、宋，莫不從此術也。是故明君之蓄其臣也，盡之

以法，質之以備。故不赦死，不宥刑，赦死宥刑，是謂威淫，社稷將危，國家偏威。是故大臣之祿雖大，不得藉威城市；黨與雖眾，不得臣士卒。故人臣處國無私朝，居軍無私交，其府庫不得私貸於家，此明君之所以禁其邪。是故不得四從；不載奇兵；非傳非遽，載奇兵革，罪死不赦。此明君之所以備不虞者也。

### 主道第五

道者、萬物之始，是非之紀也。是以明君守始以知萬物之源，治紀以知善敗之端。故虛靜以待令，令



名自命也，令事自定也。虛則知實之情，靜則知動者正。有言者自為名，有事者自為形，形名參同，君乃無事焉，歸之其情。故曰：君無見其所欲，君見其所欲，臣自將雕琢；君無見其意，君見其意，臣將自表異。故曰：去好去惡，臣乃見素，去舊去智，臣乃自備。故有智而不以慮，使萬物知其處；有行而不以賢，觀臣下之所因；有勇而不以怒，使群臣盡其武。是故去智而有明，去賢而有功，去勇而有強。群臣守職，百官有常，因能而使之，是謂習常。故曰：寂乎其無位而處，謬乎莫得其所。明君無為於上，群臣竦懼乎下。明君之道，使智者盡其慮，而君因以斷事，

故君不窮於智；賢者敕其材，君因而任之，故君不窮於能；有功則君有其賢，有過則臣任其罪，故君不窮於名。是故不賢而為賢者師，不智而為智者正。臣有其勞，君有其成功，此之謂賢主之經也。

道在不可見，用在不可知。虛靜無事，以闇見疵。見而不見，聞而不聞，知而不知。知其言以往，勿變勿更，以參合閱焉。官有一人，勿令通言，則萬物皆盡。函；掩其跡，匿其端，下不能原；去其智，絕其能，下不能意。保吾所以往而稽同之，謹執其柄而固握之。絕其能望，破其意，毋使人欲之。不謹其閉，不固其門，虎乃將存。不慎其事，不掩其情，賊

乃將生。弑其主，代其所，人莫不與，故謂之虎。處其主之側，為姦臣，聞其主之忒，故謂之賊。散其黨，收其餘，閉其門，奪其輔，國乃無虎。大不可量，深不可測，同合刑名，審驗法式，擅為者誅，國乃無賊。是故人主有五壅：臣閉其主曰壅，臣制財利曰壅，臣擅行令曰壅，臣得行義曰壅，臣得樹人曰壅。臣閉其主則主失位，臣制財利則主失德，臣擅行令則主失制，臣得行義則主失明，臣得樹人則主失黨。此人主之所以獨擅也，非人臣之所以得操也。

人主之道，靜退以為寶。不自操事而知拙與巧，不自計慮而知福與咎。是以不言而善應，不約而善

增。言已應則執其契，事已增則操其符。符契之所合，賞罰之所生也。故群臣陳其言，君以其言授其事，事以責其功。功當其事，事當其言則賞；功不當其事，事不當其言則誅。明君之道，臣不陳言而不當。是故明君之行賞也，曖乎如時雨，百姓利其澤；其行罰也，畏乎如雷霆，神聖不能解也。故明君無偷賞，無赦罰。賞偷則功臣墮其業，赦罰則姦臣易為非。是故誠有功則雖疏賤必賞，誠有過則雖近愛必誅。近愛必誅，則疏賤者不怠，而近愛者不驕也。

## 卷第二

## 有度第六

國無常強，無常弱。奉法者強則國強，奉法者弱則國弱。荊莊王并國二十六，開地三千里，莊王之氓社稷也，而荊以亡。齊桓公并國三十，啟地三千里，桓公之氓社稷也，而齊以亡。燕襄王以河為境，以薊為國，襲涿、方城，殘齊，平中山，有燕者重，無燕者輕，襄王之氓社稷也，而燕以亡。魏安釐王攻趙救燕，取地河東；攻盡陶、魏之地；加兵於齊，私平陸之都；攻韓拔管，勝於淇下；睢陽之事，荊軍老而走；蔡、召陵之事，荊軍破；兵四布於天下，威行於冠帶之國；安釐死而魏以亡。故有荊莊、齊桓則荊、

齊可以霸，有燕襄、魏安釐則燕、魏可以強。今皆亡國者，其群臣官吏皆務所以亂，而不務所以治也。其國亂弱矣，又皆釋國法而私其外，則是負薪而救火也，亂弱甚矣。

故當今之時，能去私曲就公法者，民安而國治；能去私行行公法者，則兵強而敵弱。故審得失有法度之制者加以群臣之上，則主不可欺以詐偽；審得失有權衡之稱者以聽遠事，則主不可欺以天下之輕重。今若以譽進能，則臣離上而下比周；若以黨舉官，則民務交而不求用於法。故官之失能者其國亂。以譽為賞，以毀為罰也，則好賞惡罰之人，釋公行、行私

術、比周以相為也。忘主外交，以進其與，則其下所以為上者薄矣。交眾與多，外內朋黨，雖有大過，其蔽多矣。故忠臣危死於非罪，姦邪之臣安利於無功。忠臣危死而不以其罪，則良臣伏矣；姦邪之臣安利不以功，則姦臣進矣；此亡之本也。若是、則群臣廢法而行私重，輕公法矣。數至能人之門，不壹至主之廷；百慮私家之便，不壹圖主之國。屬數雖多，非所以尊君也；百官雖具，非所以任國也。然則主有人主之名，而實託於群臣之家也。故臣曰：亡國之廷無人焉。廷無人者，非朝廷之衰也。家務相益，不務厚國；大臣務相尊，而不務尊君；小臣奉祿養交，不以

官為事。此其所以然者，由主之不上斷於法，而信下為之也。故明主使法擇人，不自舉也；使法量功，不自度也。能者不可弊，敗者不可飾，譽者不能進，非者弗能退，則君臣之間明辨而易治，故主讎法則可也。

賢者之為人臣，北面委質，無有二心，朝廷不敢辭賤，軍旅不敢辭難，順上之為，從主之法，虛心以待令而無是非也。故有口不以私言，有目不以私視，而上盡制之。為人臣者，譬之若手，上以脩頭，下以脩足，清暖寒熱，不得不救，入，鎔邪傅體，不敢弗搏。無私賢哲之臣，無私事能之士。故民不越鄉而



交，無百里之感。貴賤不相踰，愚智提衡而立，治之至也。今夫輕爵祿，易去亡，以擇其主，臣不謂廉。詐說逆法，倍主強諫，臣不謂忠。行惠施利，收下為名，臣不謂仁。離俗隱居，而以作非上，臣不謂義。外使諸侯，內耗其國，伺其危嶮之陂以恐其主曰：『交非我不親，怨非我不解』，而主乃信之，以國聽之，卑主之名以顯其身，毀國之厚以利其家，臣不謂智。此數物者，險世之說也，而先王之法所簡也。先王之法曰：『臣毋或作威，毋或作利，從王之指；無或作惡，從王之路。』古者世治之民，奉公法，廢私術，專意一行，具以待任。

夫為人主而身察百官，則日不足，力不給。且上用目則下飾觀，上用耳則下飾聲，上用慮則下繁辭。先王以三者為不足，故舍己能，而因法數，審賞罰。先王之所守要，故法省而不侵。獨制四海之內，聰智不得用其詐，險躁不得關其佞，姦邪無所依。遠在千里外，不敢易其辭；勢在郎中，不敢蔽善飾非。朝廷群下，直湊單微，不敢相踰越。故治不足而日有餘，上之任勢使然也。

夫人臣之侵其主也，如地形焉，即漸以往，使人主失端、東西易面而不自知。故先王立司南以端朝夕。故明主使其群臣不遊意於法之外，不為惠於法之

內，動無非法。法所以凌過遊外私也，嚴刑所以遂令懲下也。威不貸錯，制不共門。威制共則眾邪彰矣，法不信則君行危矣，刑不斷則邪不勝矣。故曰：巧匠目意中繩，然必先以規矩為度；上智捷舉中事，必以先王之法為比。故繩直而枉木斲，準夷而高科削，權衡縣而重益輕，斗石設而多益少。故以法治國，舉措而已矣。法不阿貴，繩不撓曲。法之所加，智者弗能辭，勇者弗敢爭。刑過不避大臣，賞善不遺匹夫。故矯上之失，詰下之邪，治亂決繆，絀羨齊非，一民之軌，莫如法。屬官威民，退淫殆，止詐偽，莫如刑。刑重則不敢以貴易賤，法審則上尊而不侵，上尊而不

侵則主強，而守要，故先王貴之而傳之。人主釋法用私，則上下不別矣。

## 二柄第七

明主之所導制其臣者，二柄而已矣。二柄者，刑、德也。何謂刑德？曰：殺戮之謂刑，慶賞之謂德。為人臣者畏誅罰而利慶賞，故人主自用其刑德，則群臣畏其威而歸其利矣。故世之姦臣則不然，所惡則能得之其主而罪之，所愛則能得之其主而賞之。今人主非使賞罰之威利出於己也，聽其臣而行其賞罰，則一國之人皆畏其臣而易其君，歸其臣而去其君矣，

此人主失刑德之患也。夫虎之所以能服狗者、爪牙也，使虎釋其爪牙而使狗用之，則虎反服於狗矣。人主者、以刑德制臣者也，今君人者、釋其刑德而使臣用之，則君反制於臣矣。故田常上請爵祿而行之群臣，下大斗斛而施於百姓，此簡公失德而田常用之也，故簡公見弑。子罕謂宋君曰：『夫慶賞賜予者，民之所喜也，君自行之；殺戮刑罰者，民之所惡也，臣請當之。』於是宋君失刑而子罕用之，故宋君見劫。田常徒用德而簡公弑，子罕徒用刑而宋君劫。故今世為人臣者兼刑德而用之，則是世主之危甚於簡公、宋君也。故劫殺擁蔽之主，非失刑德而使臣用之

而不危亡者，則未嘗有也。

人主將欲禁姦，則審合刑名者，言異事也。為人臣者陳而言，君以其言授之事，專以其事責其功。功當其事，事當其言，則賞；功不當其事，事不當其言，則罰。故群臣其言大而功小者則罰，非罰小功也，罰功不當名也。群臣其言小而功大者亦罰，非不說於大功也，以為不當名也害甚於有大功，故罰。昔者韓昭侯醉而寢，典冠者見君之寒也，故加衣於君之上，覺寢而說，問左右曰：『誰加衣者？』左右對曰：『典冠。』君因兼罪典衣與典冠。其罪典衣、以為失其事也，其罪典冠、以為越其職也。非不惡寒

也，以為侵官之害甚於寒。故明主之畜臣，臣不得越官而有功，不得陳言而不當。越官則死，不當則罪，守業其官所言者貞也，則群臣不得朋黨相為矣。

人主有二患：任賢，則臣將乘於賢以劫其君；妄舉，則事沮不勝。故人主好賢，則群臣飾行以要君欲，則是群臣之情不效；群臣之情不效，則人主無以異其臣矣。故越王好勇，而民多輕死；楚靈王好細腰，而國中多餓人；齊桓公妒而好內，故豎刁自宮以治內，桓公好味，易牙蒸其子首而進之；燕子噲好賢，故子之明不受國。故君見惡則群臣匿端，君見好則群臣誣能。人主欲見，則群臣之情態得其資矣。故

子之託於賢以奪其君者也，豎刁、易牙因君之欲以侵其君者也，其卒子噲以亂死，桓公蟲流出戶而不葬。此其故何也？人君以情借臣之患也。人臣之情非必能愛其君也，為重利之故也。今人主不掩其情，不匿其端，而使人臣有緣以侵其主，則群臣為子之、田常不難矣。故曰：去好去惡，群臣見素。群臣見素，則大君不蔽矣。

### 揚權第八

天有大命，人有大命。夫香美脆味，厚酒肥肉，甘口而病形；曼理皓齒，說情而捐精。故去甚去泰，



身乃無害。權不欲見，素無為也。事在四方，要在中央。聖人執要，四方來效。虛而待之，彼自以之。四海既藏，道陰見陽。左右既立，開門而當。勿變勿易，與二俱行，行之不已，是謂履理也。夫物者有所宜，材者有所施，各處其宜，故上下無為。使雞司夜，令狸執鼠，皆用其能，上乃無事。上有所長，事乃不方。矜而好能，下之所欺。辯惠好生，下因其材。上下易用，國故不治。

用一之道，以名為首。名正物定，名倚物徙。故聖人執一以靜，使名自命，令事自定。不見其采，下故素正。因而任之，使自事之。因而予之，彼將自舉

之。正與處之，使皆自定之。上以名舉之，不知其名，復脩其形。形名參同，用其所生。二者誠信，下乃貢情。謹脩所事，待命於天。毋失其要，乃為聖人。聖人之道，去智與巧，智巧不去，難以為常。民人用之，其身多殃，主上用之，其國危亡。因天之道，反形之理，督參鞠之，終則有始。虛以靜後，未嘗用己。凡上之患，必同其端。信而勿同，萬民一從。

夫道者、弘大而無形，德者、覈理而普至。至於群生，斟酌用之，萬物皆盛，而不與其寧。道者、下周於事，因稽而命，與時生死。參名異事，通一同

情。故曰道不同於萬物，德不同於陰陽，衡不同於輕重，繩不同於出入，和不同於燥溼，君不同於群臣。凡此六者，道之出也。道無雙，故曰一。是故明君貴獨道之容。君臣不同道，下以名禱，君操其名，臣效其形，形名參同，上下和調也。

凡聽之道，以其所出，反以為之入。故審名以定位，明分以辯類。聽言之道，溶若甚醉。脣乎齒乎，吾不為始乎，齒乎脣乎，愈昏昏乎。彼自離之，吾因以知之。是非輻湊，上不與構。虛靜無為，道之情也；參伍比物，事之形也。參之以比物，伍之以合虛。根幹不革，則動泄不失矣。動之溶之，無為而改

之。喜之則多事，惡之則生怨。故去喜去惡，虛心以為道舍。上不與共之，民乃寵之。上不與義之，使獨為之。上固閉內扃，從室視庭，參咫尺已具，皆之其處。以賞者賞，以刑者刑。因其所為，各以自成。善惡必及，孰敢不信！規矩既設，三隅乃列。

主上不神，下將有因。其事不當，下考其常。若天若地，是謂累解。若地若天，孰疏孰親？能象天地，是謂聖人。欲治其內，置而勿親；欲治其外，官置一人；不使自恣，安得移并。大臣之門，唯恐多人。凡治之極，下不能得。周合刑名，民乃守職。去此更求，是謂大惑。猾民愈眾，姦邪滿側。故曰：毋

富人而貸焉，毋貴人而逼焉，毋專信一人而失其都國焉。腓大於股，難以趣走。主失其神，虎隨其後。主上不知，虎將為狗。主不蚤止，狗益無已。虎成其群，以弑其母。為主而無臣，奚國之有！主施其法，大虎將怯；主施其刑，大虎自寧。法刑狗信，虎化為人，復反其真。

欲為其國，必伐其聚，不伐其聚，彼將聚眾。欲為其地，必適其賜，不適其賜，亂人求益。彼求我予，假仇人斧，假之不可，彼將用之以伐我。黃帝有言曰：『上下一日百戰。』下匿其私，用試其上；上操度量，以割其下。故度量之立，主之寶也；黨與之

具，臣之寶也。臣之所不弑其君者，黨與不具也。故上失扶寸，下得尋常。有國之君，不大其都。有道之臣，不貴其家。有道之君，不貴其臣。貴之富之，備將代之。備危恐殆，急置太子，禍乃無從起。內索出圍，必身自執其度量。厚者虧之，薄者靡之。虧靡有量，毋使民比周，同欺其上。虧之若月，靡之若熱。簡令謹誅，必盡其罰。毋弛而弓，一棲兩雄。一棲兩雄，其鬥諺諺。豺狼在牢，其羊不繁。一家二貴，事乃無功。夫妻持政，子無適從。為人君者，數披其木，毋使木枝扶疏；木枝扶疏，將塞公閭，私門將實，公庭將虛，主將壅圍。數披其木，無使木枝外

拒；木枝外拒，將逼主處。數披其木，毋使枝大本小，枝大本小，將不勝春風，不勝春風，枝將害心。公子既眾，宗室憂吟。止之之道，數披其木，毋使枝茂。木數披，黨與乃離。掘其根本，木乃不神。填其洶淵，毋使水清。探其懷，奪之威。主上用之，若電若雷。

### 八姦第九

凡人臣之所道成姦者有八術：一曰在同床。何謂同床？曰：貴夫人，愛孺子，便僻好色，此人主之所惑也。託於燕處之虞，乘醉飽之時，而求其所欲，此

必聽之術也。為人臣者內事之以金玉，使惑其主，此之謂同床。二曰在旁。何謂在旁？曰：優笑侏儒，左右近習，此人主未命而唯唯，未使而諾諾，先意承旨，觀貌察色以先主心者也。此皆俱進俱退，皆應皆對，一辭同軌以移主心者也。為人臣者內事之以金玉玩好，外為之行不法，使之化其主，此之謂在旁。三曰父兄。何謂父兄？曰：側室公子，人主之所親愛也，大臣廷吏，人主之所與度計也，此皆盡力畢議，人主之所必聽也。為人臣者事公子側室以音聲子女，收大臣廷吏以辭言，處約言事事成則進爵益祿，以勸其心使犯其主，此之謂父兄。四曰養殃。何謂養殃？



曰：人主樂美宮室臺池、好飾子女狗馬以娛其心，此人主之殃也。為人臣者盡民力以美宮室臺池，重賦斂以飾子女狗馬，以娛其主而亂其心、從其所欲，而樹私利其間，此謂養殃。五曰民萌。何謂民萌？曰：為人臣者散公財以說民人，行小惠以取百姓，使朝廷市井皆勸譽己，以塞其主而成其所欲，此之謂民萌。六曰流行。何謂流行？曰：人主者，固壅其言談，希於聽論議，易移以辯說。為人臣者求諸侯之辯士、養國中之能說者，使之以語其私，為巧文之言，流行之辭，示之以利勢，懼之以患害，施屬虛辭以壞其主，此之謂流行。七曰威強。何謂威強？曰：君人者，以

群臣百姓為威強者也。群臣百姓之所善則君善之，非群臣百姓之所善則君不善之。為人臣者，聚帶劍之客、養必死之士以彰其威，明為己者必利，不為己者必死，以恐其群臣百姓而行其私，此之謂威強。八曰四方。何謂四方？曰：君人者，國小則事大國，兵弱則畏強兵，大國之所索，小國必聽，強兵之所加，弱兵必服。為人臣者，重賦斂，盡府庫，虛其國以事大國，而用其威求誘其君；甚者舉兵以聚邊境而制斂於內，薄者數內大使以震其君，使之恐懼，此之謂四方。凡此八者，人臣之所以道成姦，世主所以壅劫，失其所有也，不可不察焉。

明君之於內也，娛其色而不行其謁，不使私請。其於左右也，使其身必責其言，不使益辭。其於父兄大臣也，聽其言也必使以罰任於後，不令妄舉。其於觀樂玩好也，必令之有所出，不使擅進不使擅退，群臣虞其意。其於德施也，縱禁財，發墳倉，利於民者，必出於君，不使人臣私其德。其於說議也，稱譽者所善，毀疵者所惡，必實其能、察其過，不使群臣相為語。其於勇力之士也，軍旅之功無踰賞，邑門之勇無赦罪，不使群臣行私財。其於諸侯之求索也，法則聽之，不法則距之。

所謂亡君者，非莫有其國也，而有之者，皆非己

有也。令臣以外為制於內，則是君人者亡也，聽大國為救亡也，而亡亟於不聽，故不聽。群臣知不聽則不外諸侯，諸侯之不聽則不受之，臣誣其君矣。

明主之為官職爵祿也，所以進賢材勸有功也。故曰：賢材者，處厚祿任大官；功大者，有尊爵受重賞。官賢者量其能，賦祿者稱其功。是以賢者不誣能，以事其主，有功者樂進其業，故事成功立。今則不然，不課賢不肖，論有勞，用諸侯之重，聽左右之謁，父兄大臣上請爵祿於上，而下賣之以收財利及以樹私黨。故財利多者買官以為貴，有左右之交者請謁以成重。功勞之臣不論，官職之遷失謬。是以吏偷官

而外交，棄事而財親。是以賢者懈怠而不勸，有功者隳而簡其業，此亡國之風也。

### 卷第三

#### 十過第十

十過：一曰、行小忠則大忠之賊也。二曰、顧小利則大利之殘也。三曰、行僻自用，無禮諸侯，則亡身之至也。四曰、不務聽治而好五音，則窮身之事也。五曰、貪愎喜利則滅國殺身之本也。六曰、耽於女樂，不顧國政，則亡國之禍也。七曰、離內遠遊而

忽於諫士，則危身之道也。八曰、過而不聽於忠臣，而獨行其意，則滅高名為人笑之始也。九曰、內不量力，外恃諸侯，則削國之患也。十曰、國小無禮，不用諫臣，則絕世之勢也。

奚謂小忠？昔者楚共王與晉厲公戰於鄢陵，楚師敗，而共王傷其目。酣戰之時，司馬子反渴而求飲，豎穀陽操觴酒而進之。子反曰：『嘻，退！酒也。』穀陽曰：『非酒也。』子反受而飲之。子反之為人，嗜酒而甘之，弗能絕於口，而醉。戰既罷，共王欲復戰，令人召司馬子反，司馬子反辭以心疾。共王駕而自往，入其幄中，聞酒臭而還，曰：『今日之

戰，不穀親傷，所恃者司馬也。而司馬又醉如此，是亡楚國之社稷而不恤吾眾也，不穀無復戰矣。」於是還師而去，斬司馬子反以為大戮。故豎穀陽之進酒不以讎子反也，其心忠愛之而適足以殺之。故曰：行小忠則大忠之賊也。

奚謂顧小利？昔者晉獻公欲假道於虞以伐虢。荀息曰：「君其以垂棘之璧、與屈產之乘，賂虞公，求假道焉，必假我道。」君曰：「垂棘之璧，吾先君之寶也；屈產之乘，寡人之駿馬也。若受吾幣不假之道，將奈何？」荀息曰：「彼不假我道，必不敢受我幣。若受我幣而假我道，則是寶猶取之內府而藏之外府。」

也，馬猶取之內廄而著之外廄也。君勿憂。』君曰：『諾。』乃使荀息以垂棘之璧、與屈產之乘，賂虞公而求假道焉。虞公貪利其璧與馬而欲許之。宮之奇諫曰：『不可許。夫虞之有虢也，如車之有輔，輔依車，車亦依輔，虞、虢之勢正是也。若假之道，則虢朝亡而虞夕從之矣。不可，願勿許。』虞公弗聽，遂假之道。荀息伐虢之，還反處三年，興兵伐虞，又剋之。荀息牽馬操璧而報獻公，獻公說曰：『璧則猶是也。雖然，馬齒亦益長矣。』故虞公之兵殆而地削者何也？愛小利而不慮其害。故曰：顧小利則大利之殘也。



奚謂行僻？昔者楚靈王為申之會，宋太子後至，執而囚之，狎徐君，拘齊慶封。中射士諫曰：『合諸侯不可無禮，此存亡之機也。昔者桀為有戎之會，而有緡叛之；紂為黎丘之蒐，而戎、狄叛之；由無禮也。君其圖之。』君不聽，遂行其意。居未期年，靈王南遊，群臣從而劫之，靈王餓而死乾溪之上。故曰：行僻自用，無禮諸侯，則亡身之至也。

奚謂好音？昔者衛靈公將之晉，至濮水之上，稅車而放馬，設舍以宿，夜分，而聞鼓新聲者而說之，使人問左右，盡報弗聞。乃召師涓而告之，曰：『有鼓新聲者，使人問左右，盡報弗聞，其狀似鬼神，子

為我聽而寫之。』師涓曰：『諾。』因靜坐撫琴而寫之。師涓明日報曰：『臣得之矣，而未習也，請復一宿習之。』靈公曰：『諾。』因復留宿，明日，而習之，遂去之晉。晉平公觴之於施夷之臺，酒酣，靈公起，公曰：『有新聲，願請以示。』平公曰：『善。』乃召師涓，令坐師曠之旁，援琴鼓之。未終，師曠撫止之，曰：『此亡國之聲，不可遂也。』平公曰：『此道奚出？』師曠曰：『此師延之所作，與紂為靡靡之樂也，及武王伐紂，師延東走，至於濮水而自投，故聞此聲者必於濮水之上。先聞此聲者其國必削，不可遂。』平公曰：『寡人所好者音也，子

其使遂之。』師涓鼓究之。平公問師曠曰：『此所謂何聲也？』師曠曰：『此所謂清商也。』公曰：『清商固最悲乎？』師曠曰：『不如清徵。』公曰：『清徵可得而聞乎？』師曠曰：『不可，古之聽清徵者皆有德義之君也，今吾君德薄，不足以聽。』平公曰：『寡人之所好者音也，願試聽之。』師曠不得已，援琴而鼓。一奏之，有玄鶴二八，道南方來，集於郎門之垝。再奏之而列。三奏之，延頸而鳴，舒翼而舞。音中宮商之聲，聲聞於天。平公大說，坐者皆喜。平公提觴而起為師曠壽，反坐而問曰：『音莫悲於清徵乎？』師曠曰：『不如清角。』平公曰：『清角可得』

而聞乎？」師曠曰：「不可。昔者黃帝合鬼神於泰山之上，駕象車而六蛟龍，畢方並轄，蚩尤居前，風伯進掃，雨師灑道，虎狼在前，鬼神在後，騰蛇伏地，鳳皇覆上，大合鬼神，作為清角。今主君德薄，不足聽之，聽之將恐有敗。」平公曰：「寡人老矣，所好者音也，願遂聽之。」師曠不得已而鼓之。一奏之，有玄雲從西北方起；再奏之，大風至，大雨隨之，裂帷幕，破俎豆，隳廊瓦，坐者散走，平公恐懼，伏於廊室之間。晉國大旱，赤地三年。平公之身遂癘病。故曰：不務聽治，而好五音不已，則窮身之事也。

奚謂貪愎？昔者智伯瑤率趙、韓、魏而伐范、中

行，滅之，反歸，休兵數年，因令人請地於韓，韓康子欲勿與。段規諫曰：『不可不與也。夫知伯之為人，好利而驚懼。彼來請地而弗與，則移兵於韓必矣。君其與之。與之彼狃，又將請地他國，他國且有不聽，不聽，則知伯必加之兵。如是韓可以免於患而待其事之變。』康子曰：『諾。』因令使者致萬家之縣一於知伯，知伯說。又令人請地於魏，宣子欲勿與，趙葭諫曰：『彼請地於韓，韓與之，今請地於魏，魏弗與，則是魏內自強，而外怒知伯也。如弗予，其措兵於魏必矣，不如予之。』宣子『諾』。因令人致萬家之縣一於知伯。知伯又令人之趙請蔡、皋

狼之地，趙襄子弗與，知伯因陰約韓、魏將以伐趙。襄子召張孟談而告之曰：『夫知伯之為人，陽規而陰疏，三使韓、魏而寡人不與焉，其措兵於寡人必矣，今吾安居而可？』張孟談曰：『夫董闕于簡主之才臣也，其治晉陽，而尹鐸循之，其餘教猶存，君其定居晉陽而已矣。』君曰：『諾。』乃召延陵生，令將軍車騎先至晉陽，君因從之。君至，而行其城郭及五官之藏，城郭不治，倉無積粟，府無儲錢，庫無甲兵，邑無守具，襄子懼，乃召張孟談曰：『寡人行城郭及五官之藏，皆不備具，吾將何以應敵？』張孟談曰：『臣聞聖人之治，藏於臣不藏於府庫，務修其

教不治城郭。君其出令，令民自遺三年之食，有餘粟者入之倉，遺三年之用，有餘錢者入之府，遺，有奇人者使治城郭之繕。』君夕出令，明日，倉不容粟，府無積錢，庫不受甲兵，居五日而城郭已治，守備已具。君召張孟談而問之曰：『吾城郭已治，守備已具，錢粟已足，甲兵有餘，吾奈無箭何？』張孟談曰：『臣聞董子之治晉陽也，公宮之垣皆以荻蒿桮楚牆之，有桮高至於丈，君發而用之。』於是發而試之，其堅則雖菌輅之勁弗能過也。君曰：『吾箭已足矣，奈無金何？』張孟談曰：『臣聞董子之治晉陽也，公宮令舍之堂，皆以鍊銅為柱、質，君發而用

之。』於是發而用之，有餘金矣。號令已定，守備已具，三國之兵果至，至則乘晉陽之城，遂戰，三月弗能拔。因舒軍而圍之，決晉陽之水以灌之，圍晉陽三年。城中巢居而處，懸釜而炊，財食將盡，士大夫羸病。襄子謂張孟談曰：『糧食匱，財力盡，士大夫羸病，吾恐不能守矣，欲以城下，何國之可下？』張孟談曰：『臣聞之，亡弗能存，危弗能安，則無為貴智矣，君失此計者。臣請試潛行而出，見韓、魏之君。』張孟談見韓、魏之君曰：『臣聞脣亡齒寒。今知伯率二君而伐趙，趙將亡矣。趙亡，則二君為之次。』二君曰：『我知其然也。雖然，知伯之為人



也麤中而少親，我謀而覺，則其禍必至矣，為之奈何？」張孟談曰：「謀出二君之口而入臣之耳，人莫之知也。」二君因與張孟談約三軍之反，與之期日。夜遣孟談入晉陽以報二君之反於襄子，襄子迎孟談而再拜之，且恐且喜。二君以約遣張孟談，因朝知伯而出，遇智過於轅門之外，智過怪其色，因入見知伯曰：「二君貌將有變。」君曰：「何如？」曰：「其行矜而意高，非他時之節也，君不如先之。」君曰：「吾與二主約謹矣，破趙而三分其地，寡人所以親之，必不侵欺。兵之著於晉陽三年，今旦暮將拔之而嚮其利，何乃將有他心，必不然，子釋勿憂，勿出於

口。』明旦，二主又朝而出，復見智過於轅門，智過入見曰：『君以臣之言告二主乎？』君曰：『何以知之？』曰：『今日二主朝而出，見臣而其色動，而視屬臣，此必有變，君不如殺之。』君曰：『子置勿復言。』智過曰：『不可，必殺之。若不能殺，遂親之。』君曰：『親之奈何？』智過曰：『魏宣子之謀臣曰趙葭，韓康子之謀臣曰段規，此皆能移其君之計，君與其二君約，破趙國因封二子者各萬家之縣一，如是則二主之心可以無變矣。知伯曰：『破趙而三分其地，又封二子者各萬家之縣一，則吾所得者少，不可。』智過見其言之不聽也，出，因更其族為

輔氏。至於期日之夜，趙氏殺其守隄之吏而決其水灌知伯軍，知伯軍救水而亂，韓、魏翼而擊之，襄子將卒犯其前，大敗知伯之軍而擒知伯。知伯身死軍破，國分為三，為天下笑。故曰：貪復好利，則滅國殺身之本也。

奚謂耽於女樂？昔者戎王使由余聘於秦，穆公問之曰：『寡人嘗聞道而未得目見之也，願聞古之明主得國失國何常以？』由余對曰：『臣嘗得聞之矣，常以儉得之，以奢失之。』穆公曰：『寡人不辱而問道於子，子以儉對寡人何也？』由余對曰：『臣聞昔者堯有天下，飯於土簋，飲於土鉶，其地南至交趾，北

至幽都，東西至日月之所出入者，莫不賓服。堯禪天下，虞舜受之，作為食器，斬山木而財之，削鋸修之，跡流漆墨其上，輸之於宮以為食器，諸侯以為益侈，國之不服者十三。舜禪天下而傳之於禹，禹作為祭器，墨染其外，而朱畫其內，縵帛為茵，蔣席頗緣，觴酌有采，而樽俎有飾，此彌侈矣，而國之不服者三十三。夏后氏沒，般人受之，作為大路，而建九旒，食器雕琢，觴酌刻鏤，四壁堊墀，茵席雕文，此彌侈矣，而國之不服者五十三。君子皆知文章矣，而欲服者彌少，臣故曰儉其道也。』由余出，公乃召內史廖而告之，曰：『寡人聞鄰國有聖人，敵國之憂也。今

由余，聖人也，寡人患之，吾將奈何？」內史廖曰：「臣聞戎王之居，僻陋而道遠，未聞中國之聲，君其遺之女樂，以亂其政，而後為由余請期，以疏其諫，彼君臣有間而後可圖也。」君曰：「諾。」乃使史廖以女樂二八遺戎王，因為由余請期，戎王許諾。見其女樂而說之，設酒張飲，日以聽樂，終歲不遷，牛馬半死。由余歸，因諫戎王，戎王弗聽，由余遂去之秦，秦穆公迎而拜之上卿，問其兵勢與其地形，既以得之，舉兵而伐之，兼國十二，開地千里。故曰：耽於女樂，不顧國政，亡國之禍也。

奚謂離內遠遊？昔者田成子遊於海而樂之，號令

諸大夫曰：「言歸者死。」顏涿聚曰：「君遊海而樂之，奈臣有圖國者何？君雖樂之，將安得？」田成子曰：「寡人布令曰言歸者死，今子犯寡人之令。」援戈將擊之。顏涿聚曰：「昔桀殺關龍逢而紂殺王子比干，今君雖殺臣之身以三之可也。臣言為國，非為身也。」延頸而前曰：「君擊之矣！」君乃釋戈趣駕而歸，至三日，而聞國人有謀不內田成子者矣。田成子所以遂有齊國者，顏涿聚之力也。故曰：離內遠遊，則危身之道也。

奚謂過而不聽於忠臣？昔者齊桓公九合諸侯，一匡天下，為五伯長，管仲佐之。管仲老，不能用事，

休居於家，桓公從而問之曰：「仲父家居有病，即不幸而不起此病，政安遷之？」管仲曰：「臣老矣，不可問也。雖然，臣聞之，知臣莫若君，知子莫若父，君其試以心決之。」君曰：「鮑叔牙何如？」管仲曰：「不可。鮑叔牙為人，剛愎而上悍。剛則犯民以暴，愎則不得民心，悍則下不為用，其心不懼。非霸者之佐也。」公曰：「然則豎刁何如？」管仲曰：「不可。夫人之情莫不愛其身，公妒而好內，豎刁自獷以為治內，其身不愛，又安能愛君？」公曰：「然則衛公子開方何如？」管仲曰：「不可。齊、衛之間不過十日之行，開方為事君，欲適君之故，十五年不

歸見其父母，此非人情也，其父母之不親也，又能親君乎？」公曰：「然則易牙何如？」管仲曰：「不可。夫易牙為君主味，君之所未嘗食唯人肉耳，易牙蒸其子首而進之，君所知也。人之情莫不愛其子，今蒸其子以為膳於君，其子弗愛，又安能愛君乎？」公曰：「然則孰可？」管仲曰：「隰朋可。其為人也，堅中而廉外，少欲而多信。夫堅中則足以為表，廉外則可以大任，少欲則能臨其眾，多信則能親鄰國，此霸者之佐也，君其用之。」君曰：「諾。」居一年餘，管仲死，君遂不用隰朋而與豎刁。刁蒞事三年，桓公南遊堂阜，豎刁率易牙、衛公子開方及大臣為



亂，桓公渴餒而死南門之寢，公守之室，身死三月不收，蟲出於戶。故桓公之兵橫行天下，為五伯長，卒見弑於其臣，而滅高名，為天下笑者，何也？不用管仲之過也。故曰：過而不聽於忠臣，獨行其意，則滅其高名為人笑之始也。

奚謂內不量力？昔者秦之攻宜陽，韓氏急，公仲朋謂韓君曰：『與國不可恃也，豈如因張儀為和於秦哉？因賂以名都而南與伐楚，是患解於秦而害交於楚也。』公曰：『善。』乃警公仲之行，將西和秦。楚王聞之，懼，召陳軫而告之曰：『韓朋將西和秦，今將奈何？』陳軫曰：『秦得韓之都一，驅其練甲，

秦、韓為一以南鄉楚，此秦王之所以廟祠而求也，其為楚害必矣，王其趣發信臣，多其車，重其幣，以奉韓曰：「不穀之國雖小，卒已悉起，願大國之信意於秦也。因願大國令使者入境視楚之起卒也。」韓使人之楚，楚王因發車騎陳之下路，謂韓使者曰：「報韓君言弊邑之兵今將入境矣。」使者還報韓君，韓君大悅，止公仲，公仲曰：「不可。夫以實告我者秦也，以名救我者楚也，聽楚之虛言而輕誣強秦之實禍，則危國之本也。」韓君弗聽，公仲怒而歸，十日不朝。宜陽益急，韓君令使者趣卒於楚，冠蓋相望而卒無至者，宜陽果拔，為諸侯笑。故曰：內不量力，

外恃諸侯者，則國削之患也。

奚謂國小無禮？昔者晉公子重耳出亡過於曹。曹君袒裼而觀之。釐負羈與叔瞻侍於前。叔瞻謂曹君曰。臣觀晉公子非常人也。君遇之無禮。彼若有時反國而起兵。即恐為曹傷。君不如殺之。曹君弗聽。釐負羈歸而不樂。其妻問之曰。公從外來而有不樂之色何也。負羈曰。吾聞之。有福不及。禍來連我。今日吾君召晉公子。其遇之無禮。我與在前。吾是以不樂。其妻曰。吾觀晉公子。萬乘之主也。其左右從者。萬乘之相也。今窮而出亡過於曹。曹遇之無禮。此若反國。必誅無禮。則曹其首也。子奚不先自貳

焉。負羈曰。諾。盛黃金於壺。充之以餐。加璧其上。夜令人遺公子。公子見使者。再拜受其餐而辭其璧。公子自曹入楚自楚入秦。入秦三年。秦穆公召群臣而謀曰。昔者晉獻公與寡人交。諸侯莫弗聞。獻公不幸離群臣。出入十年矣。嗣子不善。吾恐此將令其宗廟不祓除而社稷不血食也。如是弗定。則非與人交之道。吾欲輔重耳而入之晉。何如？群臣皆曰善。公因起卒。革車五百乘。疇騎二千。步卒五萬。輔重耳入之于晉。立為晉君。重耳即位三年。舉兵而伐曹矣。因令人告曹君曰。懸叔瞻而出之。我且殺而以為大戮。又令人告釐負羈曰。軍旅薄城。吾知子不違

也。其表子之閭。寡人將以為令。令軍勿敢犯。曹人聞之率其親戚而保釐負羈之閭者七百餘家。此禮之所用也。故曹小國也。而迫於晉、楚之間。其君之危猶累卵也。而以無禮蒞之。此所以絕世也。故曰。國小無禮。不用諫臣。則絕世之勢也。

#### 卷第四

#### 孤憤第十一

智術之士，必遠見而明察，不明察不能燭私；能法之士，必強毅而勁直，不勁直不能矯姦。人臣循令

而從事，案法而治官，非謂重人也。重人也者，無令而擅為，虧法以利私，耗國以便家，力能得其君，此所為重人也。智術之士，明察聽用，且燭重人之陰情；能法之士，勁直聽用，且矯重人之姦行。故智術能法之士用，則貴重之臣必在繩之外矣。是智法之士與當塗之人，不可兩存之仇也。

當塗之人擅事要，則外內為之用矣。是以諸侯不因則事不應，故敵國為之訟。百官不因則業不進，故群臣為之用。郎中不因則不得近主，故左右為之匿。學士不因則養祿薄禮卑，故學士為之談也。此四助者，邪臣之所以自飾也。重人不能忠主而進其仇，人

主不能越四助而燭察其臣，故人主愈弊，而大臣愈重。凡當塗者之於人主也，希不信愛也，又且習故。若夫即主心同乎好惡，固其所自進也。官爵貴重，朋黨又眾，而一國為之訟。則法術之士欲干上者，非有所信愛之親，習故之澤也；又將以法術之言矯人主阿辟之心，是與人主相反也。處勢卑賤，無黨孤特。夫以疏遠與近愛信爭，其數不勝也；以新旅與習故爭，其數不勝也；以反主意與同好爭，其數不勝也；以輕賤與貴重爭，其數不勝也；以一口與一國爭，其數不勝也。法術之士，操五不勝之勢，以歲數而又不得見；當塗之人，乘五勝之資，而旦暮獨說於前；故法

術之士，奚道得進，而人主奚時得悟乎？故資必不勝而勢不兩存，法術之士焉得不危？其可以罪過誣者，以公法而誅之；其不可被以罪過者，以私劍而窮之。是明法術而逆主上者，不僂於吏誅，必死於私劍矣。

朋黨比周以弊主，言曲以便私者，必信於重人矣。故其可以功伐借者，以官爵貴之；其不可借以美名者，以外權重之。是以弊主上而趨於私門者，不顯於官爵，必重於外權矣。今人主不合參驗而行誅，不待見功而爵祿，故法術之士安能蒙死亡而進其說，姦邪之臣安肯乘利而退其身？故主上愈卑，私門益尊。夫越雖國富兵彊，中國之主皆知無益於己也，曰：



「非吾所得制也。」今有國者雖地廣人眾，然而人主壅蔽，大臣專權，是國為越也。智不類越，而不智不類其國，不察其類者也。人主所以謂齊亡者，非地與城亡也，呂氏弗制，而田氏用之。所以謂晉亡者，亦非地與城亡也，姬氏不制，而六卿專之也。今大臣執柄獨斷，而上弗知收，是人主不明也。與死人同病者，不可生也；與亡國同事者，不可存也。今襲跡於齊、晉，欲國安存，不可得也。

凡法術之難行也，不獨萬乘，千乘亦然。人主之左右不必智也，人主於人有所智而聽之，因與左右論其言，是與愚人論智也。人主之左右不必賢也，人主

於人有所賢而禮之，因與左右論其行，是與不肖論賢也。智者決策於愚人，賢士程行於不肖，則賢智之士羞而人主之論悖矣。人臣之欲得官者，其修士且以精絜固身，其智士且以治辯進業。其修士不能以貨賂事人，恃其精潔，而更不能以枉法為治，則修智之士，不事左右，不聽請謁矣。人主之左右，行非伯夷也，求索不得，貨賂不至，則精辯之功息，而毀誣之言起矣。治辯之功制於近習，精潔之行決於毀譽，則修智之吏廢，則人主之明塞矣。不以功伐決智行，不以參伍審罪過，而聽左右近習之言，則無能之士在廷，而愚污之吏處官矣。

萬乘之患，大臣太重；千乘之患，左右太信；此人主之所公患也。且人臣有大罪，人主有大失，臣主之利與相異者也。何以明之哉？曰：主利在有能而任官，臣利在無能而得事；主利在有勞而爵祿，臣利在無功而富貴；主利在豪傑使能，臣利在朋黨用私。是以國地削而私家富，主上卑而大臣重。故主失勢而臣得國，主更稱蕃臣，而相室剖符，此人臣之所以譎主便私也。故當世之重臣，主變勢而得固寵者，十無二三。是其故何也？人臣之罪大也。臣有大罪者，其行欺主也，其罪當死亡也。智士者遠見，而畏於死亡，必不從重人矣。賢士者修廉，而羞與姦臣欺其主，必

不從重人矣。是當塗者之徒屬，非愚而不知患者，必污而不避姦者也。大臣挾愚污之人，上與之欺主，下與之收利侵漁，朋黨比周，相與一口，惑主敗法，以亂士民，使國家危削，主上勞辱，此大罪也。臣有大罪而主弗禁，此大失也。使其主有大失於上，臣有大罪於下，索國之不亡者，不可得也。

### 說難第十二

凡說之難：非吾知之，有以說之之難也；又非吾辯之，能明吾意之難也；又非吾敢橫失，而能盡之難也。凡說之難，在知所說之心，可以吾說當之。所說

出於為名高者也，而說之以厚利，則見下節而遇卑賤，必棄遠矣。所說出於厚利者也，而說之以名高，則見無心而遠事情，必不收矣。所說陰為厚利而顯為名高者也，而說之以名高，則陽收其身而實疏之，說之以厚利，則陰用其言顯棄其身矣。此不可不察也。

夫事以密成，語以泄敗，未必其身泄之也，而語及所匿之事，如此者身危。彼顯有所出事，而乃以成他故，說者不徒知所出而已矣，又知其所以為，如此者身危。規異事而當，知者揣之外而得之，事泄於外，必以為己也，如此者身危。周澤未渥也，而語極知，說行而有功則德忘，說不行而有敗則見疑，如此

者身危。貴人有過端，而說者明言禮義以挑其惡，如此者身危。貴人或得計而欲自以為功，說者與知焉，如此者身危。彊以其所不能為，止以其所不能已，如此者身危。故與之論大人則以為閒己矣，與之論細人則以為賣重，論其所愛則以為藉資，論其所憎則以為嘗己也。徑省其說則以為不智而拙之，米鹽博辯則以為多而交之。略事陳意則曰怯懦而不盡，慮事廣肆則曰草野而倨侮。此說之難，不可不知也。

凡說之務，在知飾所說之所矜而滅其所恥。彼有私急也，必以公義示而強之。其意有下也，然而不能己，說者因為之飾其美而少其不為也。其心有高也，

而實不能及，說者為之舉其過而見其惡而多其不行也。有欲矜以智能，則為之舉異事之同類者，多為之地，使之資說於我，而佯不知也以資其智。欲內相存之言，則必以美名明之，而微見其合於私利也。欲陳危害之事，則顯其毀誹而微見其合於私患也。譽異人與同行者，規異事與同計者。有與同汙者，則必以大飾其無傷也；有與同敗者，則必以明飾其無失也。彼自多其力，則毋以其難概之也；自勇其斷，則無以其謫怒之；自智其計，則毋以其敗窮之。大意無所拂悟，辭言無所繫縻，然後極騁智辯焉，此道所得親近不疑而得盡辭也。伊尹為宰，百里奚為虜，皆所以干

其上也，此二人者，皆聖人也，然猶不能無役身以進，如此其汙也。今以吾言為宰虜，而可以聽用而振世，此非能仕之所恥也。夫曠日離久，而周澤既渥，深計而不疑，引爭而不罪，則明割利害以致其功，直指是非以飾其身，以此相持，此說之成也。

昔者鄭武公欲伐胡，故先以其女妻胡君以娛其意。因問於群臣：『吾欲用兵，誰可伐者？』大夫關其思對曰：『胡可伐。』武公怒而戮之，曰：『胡，兄弟之國也，子言伐之何也？』胡君聞之，以鄭為親己，遂不備鄭，鄭人襲胡，取之。宋有富人，天雨牆壞，其子曰：『不築，必將有盜。』其鄰人之父亦



云。暮而果大亡其財，其家甚智其子，而疑鄰人之父。此二人說者皆當矣，厚者為戮，薄者見疑，則非知之難也，處知則難也。故繞朝之言當矣，其為聖人於晉，而為戮於秦也。此不可不察。

昔者彌子瑕有寵於衛君。衛國之法，竊駕君車者罪刑。彌子瑕母病，人閒往夜告彌子，彌子矯駕君車以出，君聞而賢之曰：『孝哉，為母之故，忘其刑罪。』異日，與君遊於果園，食桃而甘，不盡，以其半啗君，君曰：『愛我哉，忘其口味，以啗寡人。』及彌子色衰愛弛，得罪於君，君曰：『是固嘗矯駕吾車，又嘗啗我以餘桃。』故彌子之行未變於初也，而

以前之所以見賢，而後獲罪者，愛憎之變也。故有愛於主則智當而加親，有憎於主則智不當見罪而加疏。故諫說談論之士，不可不察愛憎之主而後說焉。夫龍之為蟲也，柔可狎而騎也，然其喉下有逆鱗徑尺，若人有嬰之者則必殺人。人主亦有逆鱗，說者能無嬰人主之逆鱗，則幾矣。

### 和氏第十三

楚人和氏得玉璞楚山中，奉而獻之厲王，厲王使玉人相之，玉人曰：『石也。』王以和為誑，而刖其左足。及厲王薨，武王即位，和又奉其璞而獻之武

王，武王使玉人相之，又曰『石也』，王又以和為誑，而刖其右足。武王薨，文王即位，和乃抱其璞而哭於楚山之下，三日三夜，泣盡而繼之以血。王聞之，使人問其故，曰：『天下之刖者多矣，子奚哭之悲也？』和曰：『吾非悲刖也，悲夫寶玉而題之以石，貞士而名之以誑，此吾所以悲也。』王乃使玉人理其璞而得寶焉，遂命曰：『和氏之璧。』

夫珠玉人主之所急也，和雖獻璞而未美，未為主之害也，然猶兩足斬而寶乃論，論寶若此其難也。今人主之於法術也，未必和璧之急也，而禁群臣士民之私邪；然則有道者之不僂也，特帝王之璞未獻耳。主

用術則大臣不得擅斷，近習不敢賣重；官行法則浮萌趨於耕農，而游士危於戰陳。則法術者乃群臣士民之所禍也。人主非能倍大臣之議，越民萌之誹，獨周乎道言也。則法術之士雖至死亡，道必不論矣。

昔者吳起教楚悼王以楚國之俗曰：「大臣太重，封君太眾，若此則上偪主而下虐民，此貧國弱兵之道也。不如使封君之子孫三世而收爵祿，絕滅百吏之祿秩，損不急之枝官，以奉選練之士。」悼王行之期年而薨矣，吳起枝解於楚。商君教秦孝公以連什伍，設告坐之過，燔詩書而明法令，塞私門之請而遂公家之勞，禁游宦之民而顯耕戰之士。孝公行之，主以尊

安，國以富強，八年而薨，商君車裂於秦。楚不用吳起而削亂，秦行商君法而富強，二子之言也已當矣，然而枝解吳起而車裂商君者何也？大臣苦法而細民惡治也。當今之世，大臣貪重，細民安亂，甚於秦、楚之俗，而人主無悼王、孝公之聽，則法術之士，安能蒙二子之危也而明己之法術哉！此世所以亂無霸王也。

姦劫弑臣第十四

凡姦臣皆欲順人主之心以取親幸之勢者也。是以主有所善，臣從而譽之；主有所憎，臣因而毀之。凡

人之大體，取舍同者則相是也，取舍異者則相非也。今人臣之所譽者，人主之所是也，此之謂同取。人臣之所毀者，人主之所非也，此之謂同舍。夫取舍合而相與逆者，未嘗聞也，此人臣之所以取信幸之道也。夫姦臣得乘信幸之勢以毀譽進退群臣者，人主非有術數以御之也，非參驗以審之也，必將以曩之合己信今之言，此幸臣之所以得欺主成私者也。故主必欺於上，而臣必重於下矣，此之謂擅主之臣。國有擅主之臣，則群下不得盡其智力以陳其忠，百官之吏不得奉法以致其功矣。何以明之？夫安利者就之，危害者去之，此人之情也。今為臣盡力以致功，竭智以陳忠

者，其身困而家貧，父子罹其害；為姦利以弊人主，行財貨以事貴重之臣者，身尊家富，父子被其澤；人焉能去安利之道而就危害之處哉？治國若此其過也，而上欲下之無姦，吏之奉法，其不可得亦明矣。故左右知貞信之不可以得安利也，必曰：『我以忠信事上積功勞而求安，是猶盲而欲知黑白之情，必不幾矣。若以道化行正理不趨富貴事上而求安，是猶聾而欲審清濁之聲也，愈不幾矣。二者不可以得安，我安能無相比周、蔽主上、為姦私以適重人哉？』此必不顧人主之義矣。其百官之吏，亦知方正之不可以得安也，必曰：『我以清廉事上而求安，若無規矩而欲為方圓

也，必不幾矣。若以守法不朋黨治官而求安，是猶以足搔頂也，愈不幾也。二者不可以得安，能無廢法行私以適重人哉？』此必不顧君上之法矣。故以私為重人者眾，而以法事君者少矣。是以主孤於上而臣成黨於下，此田成之所以弑簡公者也。

夫有術者之為人臣也，得效度數之言，上明主法，下困姦臣，以尊主安國者也。是以度數之言得效於前，則賞罰必用於後矣。人主誠明於聖人之術，而不苟於世俗之言，循名實而定是非，因參驗而審言辭。是以左右近習之臣，知偽詐之不可以得安也，必曰：『我不去姦私之行盡力竭智以事主，而乃以相與



比周妄毀譽以求安，是猶負千鈞之重，陷於不測之淵而求生也，必不幾矣。』百官之吏，亦知為姦利之不可以得安也，必曰：『我不以清廉方正奉法，乃以貪污之心枉法以取私利，是猶上高陵之顛，墮峻谿之下而求生，必不幾矣。』安危之道若此其明也，左右安能以虛言惑主，而百官安敢以貪漁下？是以臣得陳其忠而不弊，下得守其職而不怨。此管仲之所以治齊，而商君之所以強秦也。從是觀之，則聖人之治國也，固有使人不得不愛我之道，而不恃人之以愛為我也。恃人之以愛為我者危矣，恃吾不可不為者安矣。夫君臣非有骨肉之親，正直之道可以得利，則臣盡力以事

主；正直之道不可以得安，則臣行私以干上。明主知之，故設利害之道以示天下而已矣。夫是以人主雖不口教百官，不目索姦邪，而國已治矣。人主者，非目若離婁乃為明也，非耳若師曠乃為聰也。目必，不任其數，而待目以為明，所見者少矣，非不弊之術也。耳必，不因其勢，而待耳以為聰，所聞者寡矣，非不欺之道也。明主者，使天下不得不為己視，天下不得不為己聽。故身在深宮之中而明照四海之內，而天下弗能蔽、弗能欺者何也？闇亂之道廢，而聰明之勢興也。故善任勢者國安，不知因其勢者國危。古秦之俗，君臣廢法而服私，是以國亂兵弱而主卑。商君說

秦孝公以變法易俗而明公道，賞告姦，困末作而利本事。當此之時，秦民習故俗之有罪可以得免、無功可以得尊顯也，故輕犯新法。於是犯之者其誅重而必，告之者其賞厚而信，故姦莫不得而被刑者眾，民疾怨而眾過日聞。孝公不聽，遂行商君之法，民後知有罪之必誅，而私姦者眾也，故民莫犯，其刑無所加。是以國治而兵強，地廣而主尊。此其所以然者，匿罪之罰重，而告姦之賞厚也。此亦使天下必為己視聽之道也。至治之法術已明矣，而世學者弗知也。

且夫世之愚學，皆不知治亂之情，譎諛多誦先古之書，以亂當世之治；智慮不足以避阱井之陷，又妄

非有術之士。聽其言者危，用其計者亂，此亦愚之至大，而患之至甚者也。俱與有術之士，有談說之名，而實相去千萬也，此夫名同而實有異者也。夫世愚學之人比有術之士也，猶螳蟄之比大陵也，其相去遠矣。而聖人者，審於是非之實，察於治亂之情也。故其治國也，正明法，陳嚴刑，將以救群生之亂，去天下之禍，使強不陵弱，眾不暴寡，耆老得遂，幼孤得長，邊境不侵，君臣相親，父子相保，而無死亡係虜之患，此亦功之至厚者也。愚人不知，顧以為暴。愚者固欲治而惡其所以治，皆惡危而喜其所以危者。何以知之？夫嚴刑重罰者，民之所惡也，而國之所以治

也；哀憐百姓、輕刑罰者，民之所喜，而國之所以危也。聖人為法國者，必逆於世，而順於道德。知者，同於義而異於俗；弗知之者，異於義而同於俗。天下知之者少，則義非矣。

處非道之位，被眾口之譖，溺於當世之言，而欲當嚴天子而求安，幾不亦難哉！此夫智士所以至死而不顯於世者也。楚莊王之弟春申君有愛妾曰余，春申君之正妻子曰甲，余欲君之棄其妻也，因自傷其身以視君而泣，曰：『得為君之妾，甚幸。雖然，適夫人非所以事君也，適君非所以事夫人也。身故不肖，力不足以適二主，其勢不俱適，與其死夫人所者，不若

賜死君前。妾以賜死，若復幸於左右，願君必察之，無為人笑。』君因信妾余之詐，為棄正妻。余又欲殺甲而以其子為後，因自裂其親身衣之，以示君而泣，曰：『余之得幸君之日久矣，甲非弗知也，今乃欲強戲余，余與爭之，至裂余之衣，而此子之不孝，莫大於此矣。』君怒，而殺甲也。故妻以妾余之詐棄，而子以之死。從是觀之，父之愛子也，猶可以毀而害也。君臣之相與也，非有父子之親也，而群臣之毀言非特一妾之口也，何怪夫賢聖之戮死哉！此商君之所以車裂於秦，而吳起之所以枝解於楚者也。凡人臣者，有罪固不欲誅，無功者皆欲尊顯。而聖人之治國

也，賞不加於無功，而誅必行於有罪者也。然則有術數者之為人也，固左右姦臣之所害，非明主弗能聽也。

世之學術者說人主，不曰『乘威嚴之勢以困姦邪之臣』，而皆曰『仁義惠愛而已矣』。世主美仁義之名而不察其實，是以大者國亡身死，小者地削主卑。何以明之？夫施與貧困者，此世之所謂仁義；哀憐百姓不忍誅罰者，此世之所謂惠愛也。夫有施與貧困，則無功者得賞；不忍誅罰，則暴亂者不止。國有無功得賞者，則民不外務當敵斬首，內不急力田疾作，皆欲行貨財、事富貴、為私善、立名譽以取尊官厚俸。

故姦私之臣愈眾，而暴亂之徒愈勝，不亡何待？夫嚴刑者，民之所畏也；重罰者，民之所惡也。故聖人陳其所畏以禁其邪，設其所惡以防其姦。是以國安而暴亂不起。吾以是明仁義愛惠之不足用，而嚴刑重罰之可以治國也。無捶策之威，銜櫛之備，雖造父不能以服馬。無規矩之法，繩墨之端，雖王爾不能以成方圓。無威嚴之勢，賞罰之法，雖堯、舜不能以為治。今世主皆輕釋重罰、嚴誅，行愛惠，而欲霸王之功，亦不可幾也。故善為主者，明賞設利以勸之，使民以功賞，而不以仁義賜；嚴刑重罰以禁之，使民以罪誅，而不以愛惠免。是以無功者不望，而有罪者不幸矣。



託於犀車良馬之上，則可以陸犯阪阻之患；乘舟之安，持楫之利，則可以水絕江河之難；操法術之數，行重罰嚴誅，則可以致霸王之功。治國之有法術賞罰，猶若陸行之有犀車良馬也，水行之有輕舟便楫也，乘之者遂得其成。伊尹得之湯以王，管仲得之齊以霸，商君得之秦以強。此三人者，皆明於霸王之術，察於治強之數，而不以牽於世俗之言；適當世明主之意，則有直任布衣之士，立為卿相之處；處位治國，則有尊主廣地之實；此之謂足貴之臣。湯得伊尹，以百里之地立為天子；桓公得管仲，立為五霸主，九合諸侯，一匡天下；孝公得商君，地以廣，兵

以強。故有忠臣者，外無敵國之患，內無亂臣之憂，長安於天下，而名垂後世，所謂忠臣也。若夫豫讓為智伯臣也，上不能說人主使之明法術、度數之理，以避禍難之患，下不能領御其眾，以安其國；及襄子之殺智伯也，豫讓乃自黔劓，敗其形容，以為智伯報襄子之仇；是雖有殘刑殺身以為人主之名，而實無益於智伯若秋毫之末。此吾之所下也，而世主以為忠而高之。古有伯夷、叔齊者，武王讓以天下而弗受，二人餓死首陽之陵；若此臣者，不畏重誅，不利重賞，不可以罰禁也，不可以賞使也。此之謂無益之臣也，吾所少而去也，而世主之所多而求也。

諺曰：『厲憐王。』此不恭之言也。雖然，古無虛諺，不可不察也。此謂劫殺死亡之主言也。人主無法術以御其臣，雖長年而美材，大臣猶將得勢擅事主斷，而各為其私急。而恐父兄豪傑之士，借人主之力，以禁誅於己也，故弑賢長而立幼弱，廢正的而立不義。故春秋記之曰：『楚王子圍將聘於鄭，未出境，聞王病而反，因入問病，以其冠纓絞王而殺之，遂自立也。齊崔杼，其妻美，而莊公通之，數如崔氏之室，及公往，崔子之徒賈舉率崔子之徒而攻公，公入室，請與之分國，崔子不許，公請自刃於廟，崔子又不聽，公乃走踰於北牆，賈舉射公，中其股，公

墜，崔子之徒以戈斫公而死者，而立其弟景公。』近之所見：李兌之用趙也，餓主父百日而死；卓齒之用齊也，擢湣王之筋，懸之廟梁，宿昔而死。故厲雖癰腫疔瘍，上比於春秋，未至於絞頸射股也；下比於近世，未至餓死擢筋也。故劫殺死亡之君，此其心之憂懼、形之苦痛也，必甚於厲矣。由此觀之，雖『厲憐王』可也。

卷第五

亡徵第十五

凡人主之國小而家大，權輕而臣重者，可亡也。簡法禁而務謀慮，荒封內而恃交援者，可亡也。群臣為學，門子好辯，商賈外積，小民右仗者，可亡也。好宮室臺榭陂池，事車服器玩好，罷露百姓，煎靡貨財者，可亡也。用時日，事鬼神，信卜筮，而好祭祀者，可亡也。聽以爵不待參驗，用一人為門戶者，可亡也。官職可以重求，爵祿可以貨得者，可亡也。緩心而無成，柔茹而寡斷，好惡無決，而無所定立者，可亡也。饕貪而無饜，近利而好得者，可亡也。喜淫而不周於法，好辯說而不求其用，濫於文麗而不顧其功者，可亡也。淺薄而易見，漏泄而無藏，不能周

密，而通群臣之語者，可亡也。很剛而不和，愎諫而好勝，不顧社稷而輕為自信者，可亡也。恃交援而簡近鄰，怙強大之救，而侮所迫之國者，可亡也。羈旅僑士，重帑在外，上閒謀計，下與民事者，可亡也。民信其相，下不能其上，主愛信之而弗能廢者，可亡也。境內之傑不事，而求封外之士，不以功伐課試，而好以名問舉錯，羈旅起貴以陵故常者，可亡也。輕其適正，庶子稱衡，太子未定而主即世者，可亡也。大心而無悔，國亂而自多，不料境內之資而易其鄰敵者，可亡也。國小而不處卑，力少而不畏強，無禮而侮大鄰，貪愎而拙交者，可亡也。太子已置，而娶於

強敵以為后妻，則太子危，如是，則群臣易慮，群臣易慮者，可亡也。怯懾而弱守，蚤見而心柔懦，知有謂可，斷而弗敢行者，可亡也。出君在外而國更置，質太子未反而君易子，如是則國攜，國攜者，可亡也，挫辱大臣而狎其身，刑戮小民而逆其使，懷怒思恥而專習則賊生，賊生者，可亡也。大臣兩重，父兄眾強，內黨外援以爭事勢者，可亡也。婢妾之言聽，愛玩之智用，外內悲惋而數行不法者，可亡也。簡侮大臣，無禮父兄，勞苦百姓，殺戮不辜者，可亡也。好以智矯法，時以行集公，法禁變易，號令數下者，可亡也。無地固，城郭惡，無畜積，財物寡，無守戰

之備而輕攻伐者，可亡也。種類不壽，主數即世，嬰兒為君，大臣專制，樹羈旅以為黨，數割地以待交者，可亡也。太子尊顯，徒屬眾強，多大國之交，而威勢蚤具者，可亡也。變褊而心急，輕疾而易動發，心悁忿而不訾前後者，可亡也。主多怒而好用兵，簡本教而輕戰攻者，可亡也。貴臣相妒，大臣隆盛，外藉敵國，內困百姓，以攻怨讎，而人主弗誅者，可亡也。君不肖而側室賢，太子輕而庶子伉，官吏弱而人民桀，如此則國躁，國躁者，可亡也。藏怒而弗發，懸罪而弗誅，使群臣陰憎而愈憂懼，而久未可知者，可亡也。出軍命將太重，邊地任守太尊，專制擅命，



徑為而無所請者，可亡也。后妻淫亂，主母畜穢，外內混通，男女無別，是謂兩主，兩主者，可亡也。后妻賤而婢妾貴，太子卑而庶子尊，相室輕而典謁重，如此則內外乖，內外乖者，可亡也。大臣甚貴，偏黨眾強，壅塞主斷而重擅國者，可亡也。私門之官用，馬府之世，鄉曲之善舉，官職之勞廢，貴私行而賤公功者，可亡也。公家虛而大臣實，正戶貧而寄寓富，耕戰之士困，末作之民利者，可亡也。見大利而不趨，聞禍端而不備，淺薄於爭守之事，而務以仁義自飾者，可亡也。不為人主之孝，而慕匹夫之孝，不顧社稷之利，而聽主母之令，女子用國，刑餘用事者，

可亡也。辭辯而不法，心智而無術，主多能而不以法度從事者，可亡也。親臣進而故人退，不肖用事而賢良伏，無功貴而勞苦賤，如是則下怨，下怨者，可亡也。父兄大臣祿秩過功，章服侵等，宮室供養太多，而人主弗禁，則臣心無窮，臣心無窮者，可亡也。公婿公孫與民同門，暴傲其鄰者，可亡也。亡徵者，非曰必亡，言其可亡也。夫兩堯不能相王，兩桀不能相亡，亡王之機，必其治亂、其強弱相踦者也。木之折也必通蠹，牆之壞也必通隙。然木雖蠹，無疾風不折；牆雖隙，無大雨不壞。萬乘之主，有能服術行法以為亡徵之君風雨者，其兼天下不難矣。

## 三守第十六

人主有三守。三守完則國安身榮，三守不完則國危身殆。何謂三守？人臣有議當途之失、用事之過、舉臣之情，人主不心藏而漏之近習能人，使人臣之欲有言者，不敢不下適近習能人之心而乃上以聞人主，然則端言直道之人不得見，而忠直日疏。愛人不獨利也，待譽而後利之；憎人不獨害也，待非而後害之；然則人主無威而重在左右矣。惡自治之勞憚，使群臣輻湊之變，因傳柄移藉，使殺生之機、奪予之要在大臣，如是者侵。此謂三守不完。三守不完則劫殺之徵也。

凡劫有三：有明劫，有事劫，有刑劫。人臣有大臣之尊，外操國要以資群臣，使外內之事非己不得行。雖有賢良，逆者必有禍，而順者必有福。然則群臣直莫敢忠主憂國以爭社稷之利害。人主雖賢不能獨計，而人臣有不敢忠主，則國為亡國矣，此謂國無臣。國無臣者，豈郎中虛而朝臣少哉？群臣持祿養交，行私道而不效公忠。此謂明劫。鬻寵擅權，矯外以勝內，險言禍福得失之形，以阿主之好惡，人主聽之，卑身輕國以資之，事敗與主分其禍，而功成則臣獨專之。諸用事之人，壹心同辭以語其美，則主言惡者必不信矣。此謂事劫。至於守司囹圄，禁制刑罰，

人臣擅之，此謂刑劫。三守不完則三劫者起，三守完則三劫者止，三劫止塞則王矣。

### 備內第十七

人主之患在於信人，信人則制於人。人臣之於其君，非有骨肉之親也，縛於勢而不得不事也。故為人臣者，窺覘其君心也無須臾之休，而人主怠傲處其上，此世所以有劫君弑主也。為人主而大信其子，則姦臣得乘於子以成其私，故李兌傅趙王而餓主父。為人主而大信其妻，則姦臣得乘於妻以成其私，故優施傅麗姬，殺申生而立奚齊。夫以妻之近與子之親而猶

不可信，則其餘無可信者矣。

且萬乘之主，千乘之君，后妃、夫人、適子為太子者，或有欲其君之蚤死者。何以知其然？夫妻者，非有骨肉之恩也，愛則親，不愛則疏。語曰：『其母好者其子抱。』然則其為之反也，其母惡者其子釋。丈夫年五十而好色未解也，婦人年三十而美色衰矣。以衰美之婦人事好色之丈夫，則身死見疏賤，而子疑不為後，此后妃、夫人之所以冀其君之死者也。唯母為后而子為主，則令無不行，禁無不止，男女之樂不減於先君，而擅萬乘不疑，此鳩毒扼昧之所以用也。故桃左春秋曰：『人主之疾死者不能處半。』人主弗

知則亂多資，故曰：利君死者眾則人主危。故王良愛馬，越王勾踐愛人，為戰與馳。醫善吮人之傷，含人之血，非骨肉之親也，利所加也。故輿人成輿則欲人之富貴，匠人成棺則欲人之夭死也，非輿人仁而匠人賊也，人不貴則輿不售，人不死則棺不買，情非憎人也，利在人之死也。故后妃、夫人、太子之黨成而欲君之死也，君不死則勢不重，情非憎君也，利在君之死也，故人主不可以不加心於利己死者。故日月暈圍於外，其賊在內，備其所憎，禍在所愛。是故明王不舉不參之事，不食非常之食，遠聽而近視以審內外之失，省同異之言以知朋黨之分，偶參伍之驗以責陳言

之實，執後以應前，按法以治眾，眾端以參觀，士無幸賞，無踰行，殺必當，罪不赦，則姦邪無所容其私。徭役多則民苦，民苦則權勢起，權勢起則復除重，復除重則貴人富，苦民以富貴人起勢，以藉人臣，非天下長利也。故曰徭役少則民安，民安則下無重權，下無重權則權勢滅，權勢滅則德在上矣。今夫水之勝火亦明矣，然而釜鬻閒之，水煎沸竭盡其上，而火得熾盛焚其下，水失其所以勝者矣。今夫治之禁姦又明於此，然守法之臣為釜鬻之行，則法獨明於胸中，而已失其所以禁姦者矣。上古之傳言，春秋所記，犯法為逆以成大姦者，未嘗不從尊貴之臣也。然



而法令之所以備，刑罰之所以誅，常於卑賤，是以其民絕望，無所告愬。大臣比周，蔽上為一，陰相善而陽相惡，以示無私，相為耳目，以候主隙，人主掩蔽，無道得聞，有主名而無實，臣專法而行之，周天子是也。偏借其權勢則上下易位矣，此言人臣之不可借權勢也。

### 南面第十八

人主之過，在己任在臣矣，又必反與其所不任者備之，此其說必與其所任者為讎，而主反制於其所不任者。今所與備人者，且曩之所備也。人主不能明法

而以制大臣之威，無道得小人之信矣。人主釋法而以臣備臣，則相愛者比周而相譽，相憎者朋黨而相非，非譽交爭，則主惑亂矣。人臣者，非名譽請謁無以進取，非背法專制無以為威，非假於忠信無以不禁，三者，昏主壞法之資也。人主使人臣雖有智能不得背法而專制，雖有賢行不得踰功而先勞，雖有忠信不得釋法而不禁，此之謂明法。

人主有誘於事者，有壅於言者，二者不可不察也。人臣易言事者，少索資，以事誣主，主誘而不察，因而多之，則是臣反以事制主也，如是者謂之誘，誘於事者困於患。其進言少，其退費多，雖有功

其進言不信，不信者有罪，事有功者必賞，則群臣莫敢飾言以昏主。主道者，使人臣前言不復於後，後言不復於前，事雖有功，必伏其罪，謂之任下。人臣為主設事而恐其非也，則先出說設言曰：『議是事者，妒事者也。』人主藏是言不更聽群臣，群臣畏是言不敢議事，二勢者用，則忠臣不聽而譽臣獨任，如是者謂之壅於言，壅於言者制於臣矣。主道者，使人臣必有言之責，又有不言之責。言無端末、辯無所驗者，此言之責也。以不言避責、持重位者，此不言之責也。人主使人臣言者必知其端以責其實，不言者必問其取舍以為之責，則人臣莫敢妄言矣，又不敢默然

矣，言默則皆有責也。人主欲為事，不通其端末，而以明其欲，有為之者，其為不得利，必以害反，知此者，任理去欲。舉事有道，計其入多，其出少者，可為也。惑主不然，計其入不計其出，出雖倍其入，不知其害，則是名得而實亡，如是者功小而害大矣。凡功者，其入多、其出少乃可謂功。今大費無罪而少得為功，則人臣出大費而成小功，小功成而主亦有害。

不知治者，必曰：『無變古，毋易常。』變與不變，聖人不聽，正治而已。然則古之無變，常之毋易，在常古之可與不可。伊尹毋變殷，太公毋變周，則湯、武不王矣。管仲毋易齊，郭偃毋更晉，則桓、

文不霸矣。凡人難變古者，憚易民之安也。夫不變古者，襲亂之跡；適民心者，恣姦之行也。民愚而不知亂，上懦而不能更，是治之失也。人主者，明能知治，嚴必行之，故雖拂於民心立其治。說在商君之內外而鐵及，重盾而豫戒也。故郭偃之始治也，文公有官卒；管仲始治也，桓公有武車；戒民之備也。是以愚贛窳墮之民，苦小費而忘大利也，故蚩虎受阿謗。而輒小變而失長便，故鄒賈非載旅。狎習於亂而容於治，故鄭人不能歸。

### 飾邪第十九

鑿龜數筮，兆曰大吉，而以攻燕者趙也。鑿龜數筮，兆曰大吉，而以攻趙者燕也。劇辛之事，燕無功而社稷危。鄒衍之事，燕無功而國道絕。趙代先得意於燕，後得意於齊，國亂節高，自以為與秦提衡，非趙龜神而燕龜欺也。趙又嘗鑿龜數筮而北伐燕，將劫燕以逆秦，兆曰大吉，始攻大梁而秦出上黨矣，兵至釐而六城拔矣，至陽城，秦拔鄴矣，龐援掄兵而南則鄣盡矣。臣故曰：趙龜雖無遠見於燕，且宜近見於秦。秦以其大吉，辟地有實，救燕有有名。趙以其大吉，地削兵辱，主不得意而死。又非秦龜神而趙龜欺也。初時者魏數年東鄉攻盡陶、衛，數年西鄉以失其

國，此非豐隆、五行、太一、王相、攝提、六神、五括、天河、殷搶、歲星非數年在西也，又非天缺、弧逆、刑星、熒惑、奎台非數年在東也。故曰：龜筮鬼神不足舉勝，左右背鄉不足以專戰。然而恃之，愚莫大焉。

古者先王盡力於親民，加事於明法。彼法明則忠臣勸，罰必則邪臣止。忠勸邪止而地廣主尊者，秦是也。群臣朋黨比周以隱正道、行私曲而地削主卑者，山東是也。亂弱者亡，人之性也。治強者王，古之道也。越王勾踐恃大朋之龜與吳戰而不勝，身臣入宦於吳，反國棄龜，明法親民以報吳，則夫差為擒。故恃

鬼神者慢於法，恃諸侯者危其國。曹恃齊而不聽宋，齊攻荆而宋滅曹。荆恃吳而不聽齊，越伐吳而齊滅荆。許恃荆而不聽魏，荆攻宋而魏滅許。鄭恃魏而不聽韓，魏攻荆而韓滅鄭。今者韓國小而恃大國，主慢而聽秦魏、恃齊荆為用，而小國愈亡。故恃人不足以廣壤，而韓不見也。荆為攻魏而加兵許、鄢，齊攻任扈而削魏，不足以存鄭，而韓弗知也。此皆不明其法禁以治其國，恃外以滅其社稷者也。

臣故曰：明於治之數，則國雖小，富。賞罰敬信，民雖寡，強。賞罰無度，國雖大兵弱者，地非其地，民非其民也。無地無民，堯、舜不能以王，三代



不能以強。人主又以過予；人臣又以徒取。舍法律而言先王明君之功者，上任之以國，臣故曰：是願古之功，以古之賞賞今之人也，主以是過予，而臣以此徒取矣。主過予則臣偷幸，臣徒取則功不尊。無功者受賞則財匱而民望，財匱而民望則民不盡力矣。故用賞過者失民，用刑過者民不畏。有賞不足以勸，有刑不足以禁，則國雖大，必危。故曰：小知不可使謀事，小忠不可使主法。荆恭王與晉厲公戰於鄢陵，荆師敗，恭王傷，酣戰而司馬子反渴而求飲，其友豎穀陽奉卮酒而進之，子反曰：『去之，此酒也。』豎穀陽曰：『非也。』子反受而飲之。子反為人嗜酒，甘

之，不能絕之於口，醉而臥。恭王欲復戰而謀事，使人召子反，子反辭以心疾，恭王駕而往視之，入幄中聞酒臭而還，曰：『今日之戰，寡人目親傷，所恃者司馬，司馬又如此，是亡荊國之社稷而不恤吾眾也，寡人無與復戰矣。』罷師而去之，斬子反以為大戮。故曰：豎穀陽之進酒也，非以端惡子反也，實心以忠愛之而適足以殺之而已矣。此行小忠而賊大忠者也。故曰：小忠，大忠之賊也。若使小忠主法，則必將赦罪以相愛，是與下安矣，然而妨害於治民者也。

當魏之方明立辟、從憲令行之時，有功者必賞，有罪者必誅，強匡天下，威行四鄰；及法慢，妄予，

而國日削矣。當趙之方明國律、從大軍之時，人眾兵強，辟地齊、燕；及國律慢，用者弱，而國日削矣。當燕之方明奉法、審官斷之時，東縣齊國，南盡中山之地；及奉法已亡，官斷不用，左右交爭，論從其下，則兵弱而地削，國制於鄰敵矣。故曰：明法者強，慢法者弱。強弱如是其明矣，而世主弗為，國亡宜矣。語曰：『家有常業，雖饑不餓。國有常法，雖危不亡。』夫舍常法而從私意，則臣下飾於智能，臣下飾於智能則法禁不立矣。是妄意之道行，治國之道廢也。治國之道，去害法者，則不惑於智能、不矯於名譽矣。昔者舜使吏決鴻水，先令有功而舜殺之；禹

朝諸侯之君會稽之上，防風之君後至而禹斬之。以此觀之，先令者殺，後令者斬，則古者先貴如今矣。故鏡執清而無事，美惡從而比焉；衡執正而無事，輕重從而載焉。夫搖鏡則不得為明，搖衡則不得為正，法之謂也。故先王以道為常，以法為本，本治者名尊，本亂者名絕。凡智能明通，有以則行，無以則止。故智能單道，不可傳於人。而道法萬全，智能多失。夫懸衡而知平，設規而知圓，萬全之道也。明主使民飾於道之故，故佚而則功。釋規而任巧，釋法而任智，惑亂之道也。亂主使民飾於智，不知道之故，故勞而無功。

釋法禁而聽請謁，群臣賣官於上，取賞於下，是以利在私家而威在群臣。故民無盡力事主之心，而務為交於上。民好上交則貨財上流，而巧說者用。若是，則有功者愈少。姦臣愈進而材臣退，則主惑而不知所行，民聚而不知所道，此廢法禁、後功勞、舉名譽、聽請謁之失也。凡敗法之人，必設詐託物以來親，又好言天下之所希有，此暴君亂主之所以惑也，人臣賢佐之所以侵也。故人臣稱伊尹、管仲之功，則背法飾智有資；稱比干、子胥之忠而見殺，則疾強諫有辭。夫上稱賢明，下稱暴亂，不可以取類，若是者禁。君之立法，以為是也，今人臣多立其私智。以法

為非，者是邪以智。過法立智，如是者禁，主之道也。禁主之道，必明於公私之分，明法制，去私恩。夫令必行，禁必止，人主之公義也；必行其私，信於朋友，不可為賞勸，不可為罰沮，人臣之私義也。私義行則亂，公義行則治，故公私有分。人臣有私心，有公義。修身潔白而行公行正，居官無私，人臣之公義也。汙行從欲，安身利家，人臣之私心也。明主在上則人臣去私心行公義，亂主在上則人臣去公義行私心，故君臣異心。君以計畜臣，臣以計事君，君臣之交，計也。害身而利國，臣弗為也；富國而利臣，君不行也。臣之情，害身無利；君之情，害國無親。君

臣也者，以計合者也。至夫臨難必死，盡智竭力，為法為之。故先王明賞以勸之，嚴刑以威之。賞刑明則民盡死，民盡死則兵強主尊。刑賞不察則民無功而求得，有罪而幸免，則兵弱主卑。故先王賢佐盡力竭智。故曰：公私不可不明，法禁不可不審，先王知之矣。

## 卷第六

### 解老第二十

德者，內也。得者，外也。上德不德，言其神不

淫於外也。神不淫於外則身全，身全之謂德。德者，得身也。凡德者，以無為集，以無欲成，以不思安，以不用固。為之欲之，則德無舍，德無舍則不全。用之思之則不固，不固則無功，無功則生於德。德則無德，不德則在有德。故曰：『上德不德，是以有德。』

所以貴無為無思為虛者，謂其意無所制也。夫無術者，故以無為無思為虛也。夫故以無為無思為虛者，其意常不忘虛，是制於為虛也。虛者，謂其意無所制也。今制於為虛，是不虛也。虛者之無為也，不以無為為有常，不以無為為有常則虛，虛則德盛，德



盛之謂上德，故曰：『上德無為而無不為也。』

仁者，謂其中心欣然愛人也。其喜人之有福，而惡人之有禍也。生心之所不能已也，非求其報也。故曰：『上仁為之而無以為也。』

義者，君臣上下之事，父子貴賤之差也，知交朋友之接也，親疏內外之分也。臣事君宜，下懷上宜，子事父宜，賤敬貴宜，知交友朋之相助也宜，親者內而疏者外宜。義者，謂其宜也，宜而為之，故曰：『上義為之而有以為也。』

禮者，所以貌情也，群義之文章也，君臣父子之交也，貴賤賢不肖之所以別也。中心懷而不諭，故疾趨卑拜而明之。實心愛而不知，故好言繁辭以信之。禮者，外節之所以諭內也。故曰：『禮以貌情也。』凡人之為外物動也，不知其為身之禮也。眾人之為禮也，以尊他人也，故時勸時衰。君子之為禮，以為其身，以為其身，故神之為上禮，上禮神而眾人貳，故不能相應，不能相應，故曰：『上禮為之而莫之應。』眾人雖貳，聖人之復恭敬盡手足之禮也不衰，故曰：『攘臂而仍之。』道有積而德有功，德者道之功。功有實而實有光，仁者德之光。光有澤而澤有

事，義者仁之事也。事有禮而禮有文，禮者義之文也。故曰：『失道而後失德，失德而後失仁，失仁而後失義，失義而後失禮。』

禮為情貌者也，文為質飾者也。夫君子取情而去貌，好質而惡飾。夫恃貌而論情者，其情惡也；須飾而論質者，其質衰也。何以論之？和氏之璧，不飾以五采，隋侯之珠，不飾以銀黃，其質至美，物不足以飾之。夫物之待飾而後行者，其質不美也。是以父子之間，其禮樸而不明，故曰：『禮薄也。』凡物不並盛，陰陽是也。理相奪予，威德是也。實厚者貌薄，父子之禮是也。由是觀之，禮繁者實心衰也。然則為

禮者，事通人之樸心者也。眾人之為禮也，人應則輕歡，不應則責怨。今為禮者事通人之樸心，而資之以相責之分，能毋爭乎？有爭則亂，故曰：『禮者，忠信之薄也，而亂之首乎。』

先物行先理動之謂前識，前識者，無緣而忘意度也。何以論之？詹何坐，弟子侍，有牛鳴於門外，弟子曰：『是黑牛也而白題。』詹何曰：『然，是黑牛也，而白在其角。』使人視之，果黑牛而以布裹其角。以詹子之術，嬰眾人之心，華焉殆矣，故曰『道之華也』。嘗試釋詹子之察，而使五尺之愚童子視之，亦知其黑牛而以布裹其角也。故以詹子之察，苦

心傷神，而後與五尺之愚童子同功，是以曰『愚之首也』。故曰：『前識者道之華也，而愚之首也。』

所謂大丈夫者，謂其智之大也。所謂處其厚不處其薄者，行情實而去禮貌也。所謂處其實不處其華者，必緣理不徑絕也。所謂去彼取此者，去貌徑絕而取緣理好情實也。故曰：『去彼取此。』

人有禍則心畏恐，心畏恐則行端直，行端直則思慮熟，思慮熟則得事理，行端直則無禍害，無禍害則盡天年，得事理則必成功，盡天年則全而壽，必成功則富與貴，全壽富貴之謂福。而福本於有禍，故曰：

『禍兮福之所倚。』以成其功也。

人有福則富貴至，富貴至則衣食美，衣食美則驕心生，驕心生則行邪僻而動棄理，行邪僻則身死夭，動棄理則無成功。夫內有死夭之難，而外無成功之名者，大禍也。而禍本生於有福，故曰：『福兮禍之所伏』。

夫緣道理以從事者無不能成。無不能成者，大能成天子之勢尊，而小易得卿相將軍之賞祿。夫棄道理而忘舉動者，雖上有天子諸侯之勢尊，而下有猗頓、陶朱、卜祝之富，猶失其民人而亡其財資也。眾人之

輕棄道理而易忘舉動者，不知其禍福之深大而道闊遠若是也，故諭人曰：『熟知其極。』人莫不欲富貴全壽，而未有能免於貧賤死天之禍也，心欲富貴全壽，而今貧賤死天，是不能至於其所欲至也。凡失其所欲之路而妄行者之謂迷，迷則不能至於其所欲至矣。今眾人之不能至於其所欲至，故曰『迷』。眾人之所不能至於其所欲至也，自天地之剖判以至於今，故曰：『人之迷也，其日故以久矣。』

所謂方者，內外相應也，言行相稱也。所謂廉者，必生死之命也，輕恬資財也。所謂直者，義必公正，公心不偏黨也。所謂光者，官爵尊貴，衣裘壯麗

也。今有道之士，雖中外信順，不以誹謗窮墮；雖死節輕財，不以侮罷羞貪；雖義端不黨，不以去邪罪私；雖勢尊衣美，不以夸賤欺貧。其故何也？使失路者而肯聽習問知，即不成迷也。今眾人之所以欲成功而反為敗者，生於不知道理而不肯問知而聽能。眾人不肯問知聽能，而聖人強以其禍敗適之，則怨。眾人多而聖人寡，寡之不勝眾，數也。今舉動而與天下之為讎，非全身長生之道也，是以行軌節而舉之也。故曰：「方而不割，廉而不剝，直而不肆，光而不耀。」

聰明睿智天也，動靜思慮人也。人也者，乘於天



明以視，寄於天聰以聽，託於天智以思慮。故視強則目不明，聽甚則耳不聰，思慮過度則智識亂。目不明則不能決黑白之分，耳不聰則不能別清濁之聲，智識亂則不能審得失之地。目不能決黑白之色則謂之盲，耳不能別清濁之聲則謂之聾，心不能審得失之地則謂之狂。盲則不能避晝日之險，聾則不能知雷霆之害，狂則不能免人間法令之禍。書之所謂治人者，適動靜之節，省思慮之費也。所謂事天者，不極聰明之力，不盡智識之任。苟極盡則費神多，費神多則盲聾悖狂之禍至，是以嗇之。嗇之者，愛其精神，嗇其智識也。故曰：『治人事天莫如嗇。』

眾人之用神也躁，躁則多費，多費之謂侈。聖人之用神也靜，靜則少費，少費之謂嗇。嗇之謂術也。生於道理。夫能嗇也，是從於道而服於理者也。眾人離於患，陷於禍，猶未知退，而不服從道理。聖人雖未見禍患之形，虛無服從於道理，以稱蚤服。故曰：『夫謂嗇，是以蚤服。』

知治人者其思慮靜，知事天者其孔竅虛。思慮靜，故德不去。孔竅虛，則和氣日入。故曰：『重積德。』夫能令故德不去，新和氣日至者，蚤服者也。故曰：『蚤服是謂重積德。』積德而後神靜，神靜而後和多，和多而後計得，計得而後能御萬物，能御萬

物則戰易勝敵，戰易勝敵而論必蓋世，論必蓋世，故曰『無不克』。無不克本於重積德，故曰『重積德則無不克』。戰易勝敵則兼有天下，論必蓋世則民人從。進兼天下而退從民人，其術遠，則眾人莫見其端末。莫見其端末，是以莫知其極，故曰：『無不克則莫知其極。』

凡有國而後亡之，有身而後殃之，不可謂能有其國能保其身。夫能有其國、必能安其社稷，能保其身、必能終其天年，而後可謂能有其國、能保其身矣。夫能有其國、保其身者必且體道，體道則其智深，其智深則其會遠，其會遠眾人莫能見其所極。

唯夫能令人不見其事極，不見事極者為保其身、有其國，故曰：『莫知其極。』莫知其極，則可以有國。』。

所謂有國之母，母者，道也，道也者生於所以有國之術，所以有國之術，故謂之有國之母。夫道以與世周旋者，其建生也長，持祿也久，故曰：『有國之母可以長久。』樹木有曼根，有直根。根者，書之所謂柢也。柢也者，木之所以建生也；曼根者，木之所以持生也。德也者，人之所以建生也；祿也者，人之所以持生也。今建於理者其持祿也久，故曰：『深其根。』體其道者，其生日長，故曰：『固其柢。』柢

固則生長，根深則視久，故曰：『深其根，固其柢，長生久視之道也。』

工人數變業則失其功，作者數搖徙則亡其功。一人之作，日亡半日，十日則亡五人之功矣。萬人之作，日亡半日，十日則亡五萬人之功矣。然則數變業者，其人彌眾，其虧彌大矣。凡法令更則利害易，利害易則民務變，務變之謂變業。故以理觀之，事大眾而數搖之則少成功，藏大器而數徙之則多敗傷，烹小鮮而數撓之則賊其澤，治大國而數變法則民苦之，是以有道之君貴靜，不重變法，故曰：『治大國者若烹小鮮。』

人處疾則貴醫，有禍則畏鬼。聖人在上則民少欲，民少欲則血氣治，而舉動理則少禍害。夫內無瘞疽瘰癧之害，而外無刑罰法誅之禍者，其輕恬鬼也甚，故曰：『以道蒞天下其鬼不神。』治世之民不與鬼神相害也，故曰：『非其鬼不神也，其神不傷人也。』鬼崇也疾人之謂鬼傷人，人逐除之之謂人傷鬼也；民犯法令之謂民傷上，上刑戮民之謂上傷民；民不犯法則上亦不行刑，上不行刑之謂上不傷人；故曰：『聖人亦不傷民。』上不與民相害，而人不與鬼相傷，故曰：『兩不相傷。』民不敢犯法，則上內不用刑罰，而外不事利其產業，上內不用刑罰、而外不

事利其產業則民蕃息，民蕃息而畜積盛，民蕃息而畜積盛之謂有德。凡所謂崇者，魂魄去而精神亂，精神亂則無德。鬼不崇人則魂魄不去，魂魄不去而精神不亂，精神不亂之謂有德。上盛畜積，而鬼不亂其精神，則德盡在於民矣。故曰：『兩不相傷，則德交歸焉。』言其德上下交盛而俱歸於民也。

有道之君，外無怨讎於鄰敵，而內有德澤於人民。夫外無怨讎於鄰敵者，其遇諸侯也外有禮義。內有德澤於人民者，其治人事也務本。遇諸侯有禮義則役希起，治民事務本則淫奢止。凡馬之所以大用者，外供甲兵，而內給淫奢也。今有道之君，外希用甲

兵，而內禁淫奢。上不事馬於戰鬥逐北，而民不以馬遠淫通物，所積力唯田疇，積力於田疇必且糞灌，故曰：『天下有道，卻走馬以糞也。』

人君者無道，則內暴虐其民，而外侵欺其鄰國。內暴虐則民產絕，外侵欺則兵數起。民產絕則畜生少，兵數起則士卒盡。畜生少則戎馬乏，士卒盡則軍危殆。戎馬乏則將馬出，軍危殆則近臣役。馬者，軍之大用；郊者，言其近也。今所以給軍之具於將馬近臣，故曰：『天下無道，戎馬生於郊矣。』

人有欲則計會亂，計會亂而有欲甚，有欲甚則邪



心勝，邪心勝則事經絕，事經絕則禍難生。由是觀之，禍難生於邪心，邪心誘於可欲。可欲之類，進則教良民為姦，退則令善人有禍。姦起則上侵弱君，禍至則民人多傷。然則可欲之類，上侵弱君而下傷人民。夫上侵弱君而下傷人民者，大罪也。故曰：『禍莫大於可欲。』是以聖人不引五色，不淫於聲樂，明君賤玩好而去淫麗。人無毛羽，不衣則不犯寒。上不屬天，而下不著地，以腸胃為根本，不食則不能活。是以不免於欲利之心，欲利之心不除，其身之憂也。故聖人衣足以犯寒，食足以充虛，則不憂矣。眾人則不然，大為諸侯，小餘千金之資，其欲得之憂不除。

也，胥靡有免，死罪時活，今不知足者之憂，終身不解，故曰：『禍莫大於不知足。』故欲利甚於憂，憂則疾生，疾生而智慧衰，智慧衰則失度量，失度量則妄舉動，妄舉動則禍害至，禍害至而疾嬰內，疾嬰內則痛禍薄外，痛禍薄外則苦痛雜於腸胃之間，苦痛雜於腸胃之間則傷人也慤，慤則退而自咎，退而自咎也生於欲利，故曰：『咎莫慤於欲利。』

道者，萬物之所然也，萬理之所稽也。理者，成物之文也；道者，萬物之所以成也。故曰：『道，理之者也。』物有理不可以相薄，物有理不可以相薄故理之為物之制。萬物各異理，萬物各異理而道盡。稽

萬物之理，故不得不化；不得不化，故無常操；無常操，是以死生氣稟焉，萬智斟酌焉，萬事廢興焉。天得之以高，地得之以藏，維斗得之以成其威，日月得之以恆其光，五常得之以常其位，列星得之以端其行，四時得之以御其變氣，軒轅得之以擅四方，赤松得之與天地統，聖人得之以成文章。道與堯、舜俱智，與接輿俱狂，與桀、紂俱滅，與湯、武俱昌。以為近乎，遊於四極；以為遠乎，常在吾側；以為暗乎，其光昭昭；以為明乎，其物冥冥；而功成天地，和化雷霆，宇內之物，恃之以成。凡道之情，不制不形，柔弱隨時，與理相應。萬物得之以死，得之以

生；萬事得之以敗，得之以成。道譬諸若水，溺者多飲之即死，渴者適飲之即生。譬之若劍戟，愚人以行忿則禍生，聖人以誅暴則福成。故得之以死，得之以生，得之以敗，得之以成。

人希見生象也，而得死象之骨，案其圖以想其生也，故諸人之所以意想者皆謂之象也。今道雖不可得聞見，聖人執其見功以處見其形，故曰：『無狀之狀，無物之象。』

凡理者，方圓、短長、麤靡、堅脆之分也。故理定而後可得道也。故定理有存亡，有死生，有盛衰。

夫物之一存一亡，乍死乍生，初盛而後衰者，不可謂常。唯夫與天地之剖判也具生，至天地之消散也不死不衰者謂常。而常者，無攸易，無定理，無定理非在於常所，是以不可道也。聖人觀其玄虛，用其周行，強字之曰道，然而可論，故曰：『道之可道，非常道也。』

人始於生而卒於死。始之謂出，卒之謂入，故曰：『出生入死。』人之身三百六十節，四肢，九竅，其大具也。四肢與九竅十有三者，十有三者之動靜盡屬於生焉。屬之謂徒也，故曰：『生之徒也十有三者。』至死也十有三具者皆還而屬之於死，死之

徒亦有十三，故曰：『生之徒十有三，死之徒十有三。』凡民之生生而生者固動，動盡則損也，而動不止，是損而不止也，損而不止則生盡，生盡之謂死，則十有三具者皆為死死地也。故曰：『民之生，生而動，動皆之死地，之十有三。』是以聖人愛精神而貴處靜，此甚大於兕虎之害。夫兕虎有域，動靜有時，避其域，省其時，則免其兕虎之害矣。民獨知兕虎之有爪角也，而莫知萬物之盡有爪角也，不免於萬物之害。何以論之？時雨降集，曠野閒靜，而以昏晨犯山川，則風露之爪角害之。事上不忠，輕犯禁令，則刑法之爪角害之。處鄉不節，憎愛無度，則爭鬥之爪角

害之。嗜慾無限，動靜不節，則瘞疽之爪角害之。好用其私智而棄道理，則網羅之爪角害之。兕虎有域，而萬害有原，避其域，塞其原，則免於諸害矣。凡兵革者，所以備害也。重生者雖入軍無忿爭之心，無忿爭之心則無所用救害之備。此非獨謂野處之軍也，聖人之遊世也無害人之心，無害人之心則必無人害，無人害則不備人，故曰：『陸行不遇兕虎。』入山不恃備以救害，故曰：『入軍不備甲兵。』遠諸害，故曰：『兕無所投其角，虎無所錯其爪，兵無所容其刃。』不設備而必無害，天地之道理也。體天地之道，故曰：『無死地焉。』動無死地，而謂之『善攝』

生』矣。

愛子者慈於子，重生者慈於身，貴功者慈於事。慈母之於弱子也，務致其福，務致其福則事除其禍，事除其禍則思慮熟，思慮熟則得事理，得事理則必成功，必成功則其行之也不疑，不疑之謂勇。聖人之於萬事也，盡如慈母之為弱子慮也，故見必行之道，見必行之道則明，其從事亦不疑，不疑之謂勇。不疑生於慈，故曰：『慈故能勇。』

周公曰：『冬日之閉凍也不固，則春夏之長草木也不茂。』天地不能常侈常費，而況於人乎？故萬物



必有盛衰，萬事必有弛張，國家必有文武，官治必有賞罰。是以智士儉用其財則家富，聖人愛寶其神則精盛，人君重戰其卒則民眾。民眾則國廣，是以舉之曰：『儉故能廣。』

凡物之有形者易裁也，易割也。何以論之？有形則有短長，有短長則有小大，有小大則有方圓，有方圓則有堅脆，有堅脆則有輕重，有輕重則有白黑。短長、大小、方圓、堅脆、輕重、白黑之謂理。理定而物易割也。故議於大庭而後言則立，權議之士知之矣。故欲成方圓而隨其規矩，則萬事之功形矣。而萬物莫不有規矩。議言之士，計會規矩也。聖人盡隨於

萬物之規矩，故曰：『不敢為天下先。』不敢為天下先則事無不事，功無不功，而議必蓋世，欲無處大官，其可得乎？處大官之謂為成事長，是以故曰：『不敢為天下先，故能為成事長。』

慈於子者不敢絕衣食，慈於身者不敢離法度，慈於方圓者不敢舍規矩。故臨兵而慈於士吏則戰勝敵，慈於器械則城堅固。故曰：『慈於戰則勝，以守則固。』夫能自全也而盡隨於萬物之理者，必且有天生。天生也者，生心也。故天下之道盡之生也，若以慈衛之也。事必萬全，而舉無不當，則謂之寶矣。故曰：『吾有三寶，持而寶之。』

書之所謂大道也者，端道也。所謂貌施也者，邪道也。所謂徑大也者，佳麗也。佳麗也者，邪道之分也。朝甚除也者，獄訟繁也。獄訟繁則田荒，田荒則府倉虛，府倉虛則國貧，國貧而民俗淫侈，民俗淫侈則衣食之業絕，衣食之業絕則民不得無飾巧詐，飾巧詐則知采文，知采文之謂服文采。獄訟繁、倉廩虛、而有以淫侈為俗，則國之傷也。若以利劍刺之。故曰：『帶利劍。』諸夫飾智故以至於傷國者，其私家必富，私家必富，故曰：『資貨有餘。』國有若是者，則愚民不得無術而效之，效之則小盜生。由是觀之，大姦作則小盜隨，大姦唱則小盜和。竽也者，五聲之

長者也，故竽先則鍾瑟皆隨，竽唱則諸樂皆和。今大姦作則俗之民唱，俗之民唱則小盜必和，故服文采，帶利劍，厭飲食，而貨資有餘者，是之謂盜竽矣。

人無愚智，莫不有趨舍。恬淡平安，莫不知禍福之所由來。得於好惡，怵於淫物，而後變亂。所以然者，引於外物，亂於玩好也。恬淡有趨舍之義，平安知禍福之計。而今也玩好變之，外物引之，引之而往，故曰：『拔。』至聖人不然，一建其趨舍，雖見所好之物不能引，不能引之謂不拔。一於其情，雖有可欲之類，神不為動，神不為動之謂不脫。為人子孫者體此道，以守宗廟不滅之謂祭祀不絕。身以積精為

德，家以資財為德，鄉國天下皆以民為德。今治身而外物不能亂其精神，故曰：『脩之身，其德乃真。』真者，慎之固也。治家，無用之物不能動其計則資有餘，故曰：『脩之家，其德有餘。』治鄉者行此節，則家之有餘者益眾，故曰：『脩之鄉，其德乃長。』治邦者行此節，則鄉之有德者益眾，故曰：『脩之邦，其德乃豐。』蒞天下者行此節，則民之生莫不受其澤，故曰：『脩之天下，其德乃普。』脩身者以此別君子小人，治鄉治邦蒞天下者各以此科適觀息耗則萬不失一，故曰：『以身觀身，以家觀家，以鄉觀鄉，以邦觀邦，以天下觀天下，吾奚以知天下之然也』

以此。』

## 卷第七

### 喻老第二十一

天下有道無急患則曰靜，遽傳不用，故曰：『卻走馬以糞。』天下無道，攻擊不休，相守數年不已，甲冑生蟣蝨，鷲雀處帷幄，而兵不歸，故曰：『戎馬生於郊。』

翟人有獻豐狐、玄豹之皮於晉文公，文公受客皮而歎曰：『此以皮之美自為罪。』夫治國者以名號為

罪，徐偃王是也。以城與地為罪，虞、虢是也。故曰：『罪莫大於可欲。』

智伯兼范、中行而攻趙不已，韓、魏反之，軍敗晉陽，身死高梁之東，遂卒被分，漆其首以為澠器，故曰：『禍莫大於不知足。』

虞君欲屈產之乘，與垂棘之璧，不聽宮之奇，故邦亡身死，故曰：『咎莫憯於欲得。』

邦以存為常，霸王其可也。身以生為常，富貴其可也。不欲自害則邦不亡身不死，故曰：『知足之為

足矣。』

楚莊王既勝狩於河雍，歸而賞孫叔敖，孫叔敖請漢間之地，沙石之處。楚邦之法，祿臣再世而收地，唯孫叔敖獨在。此不以其邦為收者，瘠也，故九世而祀不絕。故曰：『善建不拔，善抱不脫，子孫以其祭祀世世不輟』，孫叔敖之謂也。

制在己曰重，不離位曰靜。重則能使輕，靜則能使躁。故曰：『重為輕根，靜為躁君。故曰君子終日行不離輜重也。』邦者，人君之輜重也。主父生傳其邦，此離其輜重者也。故雖有代、雲中之樂，超然已



無趙矣。主父，萬乘之主，而以身輕於天下，無勢之謂輕，離位之謂躁，是以生幽而死。故曰：『輕則失臣，躁則失君』，主父之謂也。

勢重者，人君之淵也。君人者勢重於人臣之間，失則不可復得也。簡公失之於田成，晉公失之於六卿，而邦亡身死。故曰：『魚不可脫於深淵。』賞罰者，邦之利器也，在君則制臣，在臣則勝君。君見賞，臣則損之以為德；君見罰，臣則益之以為威。人君見賞而人臣用其勢，人君見罰而人臣乘其威。故曰：『邦之利器不可以示人。』

越王入宦於吳，而觀之伐齊以弊吳。吳兵既勝齊人於艾陵，張之於江、濟，強之於黃池，故可制於五湖。故曰：『將欲翕之，必固張之；將欲弱之，必固強之。』晉獻公將欲襲虞，遺之以璧馬；知伯將襲仇由，遺之以廣車。故曰：『將欲取之，必固與之。』起事於無形，而要大功於天下，是謂微明。處小弱而重自卑，謂損弱勝強也。

有形之類，大必起於小；行久之物，族必起於少。故曰：天下之難事必作於易，天下之大事必作於細。是以欲制物者於其細也，故曰：『圖難於其易也，為大於其細也。』千丈之隄以螻蟻之穴潰，百尺

之室以突隙之煙焚。故曰：白圭之行隄也塞其穴，丈人之慎火也塗其隙。是以白圭無水難，丈人無火患。此皆慎易以避難，敬細以遠大者也。扁鵲見蔡桓公，立有間，扁鵲曰：『君有疾在腠理，不治將恐深。』桓侯曰：『寡人無。』扁鵲出，桓侯曰：『醫之好治不病以為功。』居十日，扁鵲復見曰：『君之病在肌膚，不治將益深。』桓侯不應。扁鵲出，桓侯又不悅。居十日，扁鵲復見曰：『君之病在腸胃，不治將益深。』桓侯又不應。扁鵲出，桓侯又不悅。居十日，扁鵲望桓侯而還走。桓侯故使人問之，扁鵲曰：『疾在腠理，湯熨之所及也；在肌膚，鍼石之所及

也；在腸胃，火齊之所及也；在骨髓，司命之所屬，無奈何也。今在骨髓，臣是以無請也。』居五日，桓公體痛，使人索扁鵲，已逃秦矣，桓侯遂死。故良醫之治病也，攻之於腠理，此皆爭之於小者也。夫事之禍福亦有腠理之地，故曰：『聖人蚤從事焉。』

昔晉公子重耳出亡過鄭，鄭君不禮，叔瞻諫曰：『此賢公子也，君厚待之，可以積德。』鄭君不聽。叔瞻又諫曰：『不厚待之，不若殺之，無令有後患。』鄭君又不聽。及公子返晉邦，舉兵伐鄭，大破之，取八城焉。晉獻公以垂棘之璧假道於虞而伐虢，大夫宮之奇諫曰：『不可。脣亡而齒寒，虞、虢相

救，非相德也。今日晉滅虢，明日虞必隨之亡。』虞君不聽，受其璧而假之道。晉已取虢，還，反滅虞。此二臣者皆爭於媵理者也，而二君不用也。然則叔瞻、宮之奇亦虞、鄭之扁鵲也，而二君不聽，故鄭以破，虞以亡。故曰：『其安易持也，其未兆易謀也。』

昔者紂為象箸而箕子怖。以為象箸必不加於土，必將犀玉之杯。象箸玉杯必不羹菽藿，則必旄象豹胎。旄象豹胎必不衣短褐而食於茅屋之下，則錦衣九重，廣室高臺。吾畏其卒，故怖其始。居五年，紂為肉圃，設炮烙，登糟邱，臨酒池，紂遂以亡。故箕

子見象箸以知天下之禍，故曰：『見小曰明。』

句踐入宦於吳，身執干戈為吳王洗馬，故能殺夫差於姑蘇。文王見詈於王門，顏色不變，而武王擒紂於牧野。故曰：『守柔曰強。』越王之霸也不病宦，武王之王也不病詈。故曰：『聖人之不病也，以其不病，是以無病也。』

宋之鄙人得璞玉而獻之子罕，子罕不受，鄙人曰：『此寶也，宜為君子器，不宜為細人用。』子罕曰：『爾以玉為寶，我以不受子玉為寶。』是鄙人欲玉，而子罕不欲玉。故曰：『欲不欲，而不貴難得之

貨。』

王壽負書而行，見徐馮於周塗，馮曰：『事者，為也。為生於時，知者無常事。書者，言也。言生於知，知者不藏書。今子何獨負之而行？』於是王壽因焚其書而舞之。故知者不以言談教，而慧者不以藏書篋。此世之所過也，而王壽復之，是學不學也。故曰：『學不學，復歸眾人之所過也。』

夫物有常容，因乘以導之，因隨物之容。故靜則建乎德，動則順乎道。宋人有為其君以象為楮葉者，三年而成。豐殺莖柯，毫芒繁澤，亂之楮葉之中而不

可別也。此人遂以功食祿於宋邦。列子聞之曰：『使天地三年而成一葉，則物之有葉者寡矣。』故不乘天地之資，而載一人之身；不隨道理之數，而學一人之智；此皆一葉之行也。故冬耕之稼，后稷不能羨也；豐年大禾，臧獲不能惡也。以一人力，則后稷不足；隨自然，則臧獲有餘。故曰：『恃萬物之自然而不敢為也。』

空竅者，神明之戶牖也。耳目竭於聲色，精神竭於外貌，故中無主。中無主則禍福雖如丘山無從識之，故曰：『不出於戶，可以知天下；不闕於牖，可以知天道。』此言神明之不離其實也。



趙襄主學御於王子期，俄而與於期逐，三易馬而三後。襄主曰：『子之教我御術未盡也。』對曰：『術已盡，用之則過也。凡御之所貴，馬體安於車，人心調於馬，而後可以進速致遠。今君後則欲逮臣，先則恐逮於臣。夫誘道爭遠，非先則後也。而先後心皆在於臣，上何以調於馬，此君之所以後也。』白公勝慮亂，罷朝，倒杖而策銳貫顙，血流至於地而不知。鄭人聞之曰：『顙之忘，將何為忘哉！』故曰：『其出彌遠者，其智彌少。』此言智周乎遠，則所遺在近也，是以聖人無常行也。能並智，故曰：『不行而知。』能並視，故曰：『不見而明。』隨時以舉

事，因資而立功，用萬物之能而獲利其上，故曰：『不為而成。』

楚莊王蒞政三年，無令發，無政為也。右司馬御座而與王隱曰：『有鳥止南方之阜，三年不翅不飛不鳴，嘿然無聲，此為何名？』王曰：『三年不翅，將以長羽翼。不飛不鳴，將以觀民則。雖無飛，飛必沖天；雖無鳴，鳴必驚人。子釋之，不穀知之矣。』處半年，乃自聽政，所廢者十，所起者九，誅大臣五，舉處士六，而邦大治。舉兵誅齊，敗之徐州，勝晉於河雍，合諸侯於宋，遂霸天下。莊王不為小害善，故有大名；不蚤見示，故有大功。故曰：『大器晚成，

大音希聲。』

楚莊王欲伐越，杜子諫曰：『王之伐越何也？』  
 曰：『政亂兵弱。』杜子曰：『臣愚患之。智如目也，能見百步之外而不能自見其睫。王之兵自敗於秦、晉，喪地數百里，此兵之弱也。莊蹻為盜於境內而吏不能禁，此政之亂也。王之弱亂非越之下也，而欲伐越，此智之如目也。』王乃止。故知之難，不在見人，在自見。故曰：『自見之謂明。』

子夏見曾子，曾子曰：『何肥也？』對曰：『戰勝故肥也。』曾子曰：『何謂也？』子夏曰：『吾入

見先王之義則榮之，出見富貴之樂又榮之，兩者戰於胸中，未知勝負，故懼。今先王之義勝，故肥。』是以志之難也，不在勝人，在自勝也。故曰：『自勝之謂強。』

周有玉版，紂令膠鬲索之，文王不予，費仲來求，因予之。是膠鬲賢而費仲無道也。周惡賢者之得志也，故予費仲。文王舉太公於渭濱者，貴之也；而資費仲玉版者，是愛之也。故曰：『不貴其師，不愛其資，雖知大迷，是謂要妙。』

說林上第二十二

湯以伐桀，而恐天下言己為貪也，因乃讓天下於務光。而恐務光之受之也，乃使人說務光曰：「湯殺君而欲傳惡聲于子，故讓天下於子。」務光因自投於河。

秦武王令甘茂擇所欲為於僕與行事，孟卯曰：「公不如為僕。公所長者、使也，公雖為僕，王猶使之於公也。公佩僕璽而為行事，是兼官也。」

子圍見孔子於商太宰，孔子出，子圍入，請問客，太宰曰：「吾已見孔子，則視子猶蚤蝨之細者也。吾今見之於君。」子圍恐孔子貴於君也，因謂太

宰曰：「君已見孔子，亦將視子猶蚤蝨也。」太宰因弗復見也。

魏惠王為白里之盟，將復立於天子，彭喜謂鄭君曰：「君勿聽，大國惡有天子，小國利之。若君與大不聽，魏焉能與小立之。」

晉人伐邢，齊桓公將救之，鮑叔曰：「太蚤。邢不亡，晉不敝，晉不敝，齊不重。且夫持危之功，不如存亡之德大。君不如晚救之以敝晉，齊實利。待邢亡而復存之，其名實美。」桓公乃弗救。

子胥出走，邊候得之，子胥曰：『上索我者，以我有美珠也。今我已亡之矣，我且曰子取吞之。』候因釋之。

慶封為亂於齊而欲走越，其族人曰：『晉近，奚不之晉？』慶封曰：『越遠，利以避難。』族人曰：『變是心也，居晉而可。不變是心也，雖遠越，其可以安乎！』

智伯索地於魏宣子，魏宣子弗予，任章曰：『何故不予？』宣子曰：『無故請地，故弗予。』任章曰：『無故索地，鄰國必恐，彼重欲無厭，天下

必懼，君子之地，智伯必驕而輕敵，鄰邦必懼而相親，以相親之兵待輕敵之國，則智伯之命不長矣。周書曰：『將欲敗之，必姑輔之，將欲取之，必姑予之。』君不如予之以驕智伯。且君何釋以天下圖智氏，而獨以吾國為智氏質乎？』君曰：『善。』乃與之萬戶之邑，智伯大悅。因索地於趙，弗與，因圍晉陽，韓、魏反之外，趙氏應之內，智氏自亡。

秦康公築臺三年，荊人起兵，將欲以兵攻齊，任妄曰：『饑召兵，疾召兵，勞召兵，亂召兵。君築臺三年，今荊人起兵將攻齊，臣恐其攻齊為聲，而以襲秦為實也，不如備之。』戍東邊，荊人輟行。



齊攻宋，宋使臧孫子南求救於荆，荆大說，許救之，甚歡，臧孫子憂而反，其御曰：『索救而得，今子有憂色何也？』臧孫子曰：『宋小而齊大，夫救小宋而惡於大齊，此人之所以憂也，而荆王說，必以堅我也。我堅而齊敝，荆之所利也。』臧孫子乃歸，齊人拔五城於宋而荆救不至。

魏文侯借道於趙而攻中山，趙肅侯將不許，趙刻曰：『君過矣。魏攻中山而弗能取，則魏必罷，罷則魏輕，魏輕則趙重。魏拔中山，必不能越趙而有中山也，是用兵者魏也，而得地者趙也。君必許之。許之而大歡，彼將知君利之也，必將輟行。君不如借之

道，示以不得已也。』

鷓夷子皮事田成子，田成子去齊，走而之燕，鷓夷子皮負傳而從，至望邑，子皮曰：『子獨不聞涸澤之蛇乎？澤涸，蛇將徙，有小蛇謂大蛇曰：子行而我隨之，人以為蛇之行者耳，必有殺子，不如相銜負我，以行，人以為我為神君也。乃相銜負以越公道，人皆避之，曰：神君也。今子美而我惡，以子為我上客，千乘之君也；以子為我使者，萬乘之卿也。子不如為我舍人。』田成子因負傳而隨之，至逆旅，逆旅之君待之甚敬，因獻酒肉。

溫人之周，周不納客，問之曰：『客耶？』對曰：『主人。』問其巷人而不知也，吏因囚之，君使人問之曰：『子非周人也，而自謂非客何也？』對曰：『臣少也誦詩曰：普天之下，莫非王土，率土之濱，莫非王臣。今君，天子，則我天子之臣也，豈有為人之臣而又為之客哉？故曰主人也。』君使出之。

韓宣王謂繆留曰：『吾欲兩用公仲、公叔其可乎？』對曰：『不可。晉用六卿而國分，簡公兩用田成、闞止而簡公殺，魏兩用犀首、張儀而西河之外亡。今王兩用之，其多力者樹其黨，寡力者借外權。群臣有內樹黨以驕主，有外為交以削地，則王之國危。

矣。』

紹績昧醉寐而亡其裘，宋君曰：『醉足以亡裘乎？』對曰：『桀以醉亡天下，而。康誥曰：「毋彝酒。」者，彝酒、常酒也，常酒者，天子失天下，匹夫失其身。』

管仲、隰朋從於桓公而伐孤竹，春往冬反，迷惑失道，管仲曰：『老馬之智可用也。』乃放老馬而隨之，遂得道。行山中無水，隰朋曰：『蟻冬居山之陽，夏居山之陰，蟻壤一寸而仞有水。』乃掘地，遂得水。以管仲之聖，而隰朋之智，至其所不知，不難

師於老馬與蟻，今人不知以其愚心而師聖人之智，不亦過乎。

有獻不死之藥於荊王者，謁者操之以入，中射之士問曰：『可食乎？』曰：『可。』因奪而食之，王大怒，使人殺中射之士，中射之士使人說王曰：『臣問謁者曰可食，臣故食之，是臣無罪，而罪在謁者也。且客獻不死之藥，臣食之而王殺臣，是死藥也，是客欺王也。夫殺無罪之臣，而明人之欺王也，不如釋臣。』王乃不殺。

田駟欺鄒君，鄒君將使人殺之，田駟恐，告惠

子，惠子見鄒君曰：『今有人見君，則眇其一目，奚如？』君曰：『我必殺之。』惠子曰：『瞽，兩目眇，君奚為不殺？』君曰：『不能勿犁。』惠子曰：『田駟東慢齊侯，南欺荆王，駟之於欺人，瞽也，君奚怨焉？』鄒君乃不殺。

魯穆公使眾公子或宦於晉，或宦於荆，犁鉏曰：『假人於越而救溺子，越人雖善遊，子必不生矣。失火而取水於海，海水雖多，火必不滅矣，遠水不救近火也。今晉與荆雖強，而齊近，魯患其不救乎？』

嚴遂不善周君，患之，馮沮曰：『嚴遂相，而韓

傀貴於君，不如行賊於韓傀，則君必以為嚴氏也。」

張譴相韓，病將死，公乘無正懷三十金而問其疾，居一月自問張譴曰：「若子死，將誰使代子？」答曰：「無正重法而畏上，雖然，不如公子食我之得民也。」張譴死，因相公乘無正。

樂羊為魏將而攻中山，其子在中山，中山之君烹其子而遺之羹，樂羊坐於幕下而啜之，盡一杯，文侯謂堵師贊曰：「樂羊以我故而食其子之肉。」答曰：「其子而食之，且誰不食？」樂羊罷中山，文侯賞其功而疑其心。孟孫獵得麋，使秦西巴持之歸，其母隨

之而啼，秦西巴弗忍而與之，孟孫歸，至而求麋，答曰：『余弗忍而與其母。』孟孫大怒，逐之，居三月，復召以為其子傅，其御曰：『曩將罪之，今召以為子傅何也？』孟孫曰：『夫不忍麋，又且忍吾子乎？』故曰：『巧詐不如拙誠。』樂羊以有功見疑，秦西巴以有罪益信。

曾從子，善相劍者也。衛君怨吳王，曾從子曰：『吳王好劍，臣相劍者也，臣請為吳王相劍，拔而示之，因為君刺之。』衛君曰：『子為之是也，非緣義也，為利也。吳強而富，衛弱而貧，子必往，吾恐子為吳王用之於我也。』乃逐之。



紂為象箸而箕子怖，以為象箸必不盛羹於土簋，則必犀玉之杯，玉杯象箸必不盛菽藿，則必旄象豹胎，旄象豹胎必不衣短褐，而舍茅茨之下，則必錦衣九重，高臺廣室也。稱此以求，則天下不足矣。聖人見微以知萌，見端以知末，故見象箸而怖，知天下不足也。

周公旦已勝殷，將攻商、蓋，辛公甲曰：『大難攻，小易服，不如服眾小以劫大。』乃攻九夷而商、蓋服矣。

紂為長夜之飲，懼以失日，問其左右盡不知也，

乃使人問箕子，箕子謂其徒曰：『為天下主而一國皆失日，天下其危矣。一國皆不知而我獨知之，吾其危矣。』辭以醉而不知。

魯人身善織屨，妻善織縞，而欲徒於越，或謂之曰：『子必窮矣。』魯人曰：『何也？』曰：『屨為履之也，而越人跣行；縞為冠之也，而越人被髮。以子之所長，游於不用之國，欲使無窮，其可得乎？』

陳軫貴於魏王，惠子曰：『必善事左右，夫楊橫樹之即生，倒樹之即生，折而樹之又生。然使十人樹之而一人拔之，則毋生楊至。以十人之眾，樹易生之

物，而不勝一人者何也？樹之難而去之易也。子雖工自樹於王，而欲去子者眾，子必危矣。』

魯季孫新弑其君，吳起仕焉。或謂起曰：『夫死者，始死而血，已血而衄，已衄而灰，已灰而土，及其土也，無可為者矣。今季孫乃始血，其毋乃未可知也。』吳起因去之晉。

隰斯彌見田成子，田成子與登臺四望，三面皆暢，南望，隰子家之樹蔽之，田成子亦不言，隰子歸，使人伐之，斧離數創，隰子止之，其相室曰：『何變之數也？』隰子曰：『古者有諺曰：知淵中之

魚者不祥。夫田子將有大事，而我示之知微，我必危矣。不伐樹未有罪也，知人之所不言，其罪大矣。』  
乃不伐也。

楊子過於宋東之逆旅，有妾二人，其惡者貴，美者賤。楊子問其故，逆旅之父答曰：『美者自美，吾不知其美也，惡者自惡，吾不知其惡也。』楊子謂弟子曰：『行賢而去自賢之心，焉往而不美。』

衛人嫁其子而教之曰：『必私積聚。為人婦而出，常也。其成居，幸也。』其子因私積聚，其姑以為多私而出之，其子所以反者倍其所以嫁。其父不自

罪於教子非也，而自知其益富。今人臣之處官者皆是類也。

魯丹三說中山之君而不受也，因散五十金事其左右，復見，未語，而君與之食。魯丹出，而不反舍，遂去中山。其御曰：『反見，乃始善我，何故去之？』魯丹曰：『夫以人言善我，必以人言罪我。』未出境，而公子惡之曰：『為趙來間中山。』君因索而罪之。

田伯鼎好士而存其君，白公好士而亂荆，其好士則同，其所以為則異。公孫友自刖而尊百里，豎刁自

宮而諂桓公，其自刑則同，其所以自刑之為則異。慧子曰：『狂者東走，逐者亦東走，其東走則同，其所以東走之為則異。故曰：同事之人，不可不審察也。』

## 卷第八

### 說林下第二十三

伯樂教二人相蹠馬，相與之簡子廐觀馬。一人舉蹠馬，其一人從後而循之，三撫其尻而馬不蹠，此自以為失相。其一人曰：『子非失相也。此其為馬也，

踣肩而腫膝。夫踣馬也者，舉後而任前，腫膝不可任也，故後不舉。子巧於相踣馬而拙於任腫膝。』夫事有所必歸，而以有所，腫膝而不任，智者之所獨知也。惠子曰：『置猿於柙中，則與豚同。』故勢不便，非所以逞能也。

衛將軍文子見曾子，曾子不起而延於坐席，正身於奧。文子謂其御曰：『曾子，愚人也哉！以我為君子也，君子安可毋敬也？以我為暴人也，暴人安可侮也？曾子不僂命也。』

鳥有翩翩者，重首而屈尾，將欲飲於河則必顛，

乃銜其羽而飲之。人之所有飲不足者，不可不索其羽也。

鱣似蛇，蠶似蠟。人見蛇則驚駭，見蠟則毛起。漁者持鱣，婦人拾蠶，利之所在，皆為賁、諸。

伯樂教其所憎者相千里之馬，教其所愛者相駑馬。千里之馬時一，其利緩，駑馬日售，其利急。此周書所謂「下言而上用者惑也。」

桓赫曰：「刻削之道，鼻莫如大，目莫如小。鼻大可小，小不可大也。目小可大，大不可小也。」舉



事亦然，為其不可復者也，則事寡敗矣。

崇侯、惡來知不適紂之誅也，而不見武王之滅之也。比干、子胥知其君之必亡也，而不知身之死也。故曰：『崇侯、惡來知心而不知事，比干、子胥知事而不知心。』聖人其備矣。

宋太宰貴而主斷。季子將見宋君，梁子聞之曰：『語必可與太宰三坐乎，不然，將不免。』季子因說以貴主而輕國。

楊朱之弟楊布衣素衣而出，天雨，解素衣，衣緇

衣而反，其狗不知而吠之。楊布怒，將擊之。楊朱曰：『子毋擊也，子亦猶是。曩者使女狗白而往，黑而來，子豈能毋怪哉！』

惠子曰：『羿執鞅持扞，操弓關機，越人爭為持的。弱子扞弓，慈母入室閉戶。故曰：可必，則越人不疑羿；不可必，則慈母逃弱子。』

桓公問管仲『富有涯乎』？答曰：『水之以涯，其無水者也。富之以涯，其富已足者也。人不能自止於足，而亡其富之涯乎。』

宋之富賈有監止子者，與人爭買百金之璞玉，因佯失而毀之，負其百金，而理其毀瑕，得千溢焉。事有舉之而有敗而賢其毋舉之者，負之時也。

有欲以御見荆王者，眾騶妒之，因曰：『臣能擿鹿。』見王，王為御，不及鹿，自御及之。王善其御也，乃言眾騶妒之。

荆令公子將伐陳，丈人送之曰：『晉強，不可不慎也。』公子曰：『丈人奚憂，吾為丈人破晉。』丈人曰：『可。吾方廬陳南門之外。』公子曰：『是何也？』曰：『我笑句踐也，為人之如是其易也，已獨

何為密密十年難乎？」

堯以天下讓許由，許由逃之，舍於家人，家人藏其皮冠。夫棄天下而家人藏其皮冠，是不知許由者也。

三蟲相與訟，一蟲過之，曰：「訟者奚說？」三蟲曰：「爭肥饒之地。」一蟲曰：「若亦不患臘之至而茅之燥耳，若又奚患？」於是乃相與聚噉其母而食之。彘臞，人乃弗殺。

蟲有就者，一身兩口，爭食相齧也。遂相殺，因

自殺。人臣之爭事而亡其國者，皆虺類也。

宮有堊器，有滌則潔矣。行身亦然，無滌堊之地則寡非矣。

公子糾將為亂，桓公使使者視之，使者報曰：『笑不樂，視不見，必為亂。』乃使魯人殺之。

公孫弘斷髮而為越王騎，公孫喜使人絕之曰：『吾不與子為昆弟矣。』公孫弘曰：『我斷髮，子斷頸而為人用兵，我將謂子何？』周南之戰，公孫喜死焉。

有與悍者鄰，欲賣宅而避之。人曰：『是其貫將滿矣，子姑待之。』答曰：『吾恐其以我滿貫也。』遂去之。故曰：『物之幾者，非所靡也。』

孔子謂弟子曰：『孰能導子西之釣名也？』子貢曰：『賜也能。』乃導之，不復疑也。孔子曰：『寬哉，不被於利；絜哉，民性有恆。曲為曲，直為直。孔子曰子西不免。』白公之難，子西死焉。故曰：『直於行者曲於欲。』

晉中行文子出亡，過於縣邑，從者曰：『此嗇夫，公之故人，公奚不休舍？且待後車。』文子曰：

『吾嘗好音，此人遺我鳴琴；吾好珮，此人遺我玉環；是振我過者也。以求容於我者，吾恐其以我求容於人也。』乃去之。果收文子後車二乘而獻之其君矣。

周趨謂宮他曰：『為我謂齊王曰：以齊資我於魏，請以魏事王。』宮他曰：『不可，是示之無魏也，齊王必不資於無魏者，而以怨有魏者。公不如曰：以王之所欲，臣請以魏聽王。齊王必以公為有魏也，必因公。是公有齊也，因以有齊、魏矣。』

白圭謂宋令尹曰：『君長自知政，公無事矣。今

君少主也而務名，不如令荊賀君之孝也，則君不奪公位，而大敬重公，則公常用宋矣。』

管仲、鮑叔相謂曰：『君亂甚矣，必失國。齊國之諸公子其可輔者，非公子糾則小白也，與子人事一人焉，先達者相收。』管仲乃從公子糾，鮑叔從小白。國人果弑君，小白先入為君，魯人拘管仲而效之，鮑叔言而相之。故諺曰：『巫咸雖善祝，不能自袪也；秦醫雖善除，不能自彈也。』以管仲之聖而待鮑叔之助，此鄙諺所謂『虜自賣裘而不售，士自譽辯而不信』者也。



荆王伐吳，吳使沮衛蹇融犒於荆師而將軍曰：「縛之，殺以釁鼓。」問之曰：「汝來卜乎？」答曰：「卜。」「卜吉乎？」曰：「吉。」荆人曰：「今荆將與女釁鼓其何也？」答曰：「是故其所以吉也。吳使人來也，固視將軍怒。將軍怒，將深溝高壘；將軍不怒，將懈怠。今也將軍殺臣，則吳必警守矣。且國之卜，非為一臣卜。夫殺一臣而存一國，其不言吉何也？且死者無知，則以臣釁鼓無益也；死者有知也，臣將當戰之時，臣使鼓不鳴。」荆人因不殺也。

知伯將伐仇由，而道難不通。乃鑄大鐘遺仇由之君，仇由之君大說，除道將內之。赤章曼枝曰：「不

可。此小之所以事大也，而今也大以來，卒必隨之，不可內也。』仇由之君不聽，遂內之。赤章曼枝因斷轂而驅，至於齊七月，而仇由亡矣。

越已勝吳，又索卒於荆而攻晉，左史倚相謂荆王曰：『夫越破吳，豪士死，銳卒盡，大甲傷，今又索卒以攻晉，示我不病也，不如起師與分吳。』荆王曰：『善。』因起師而從越，越王怒，將擊之，大夫種曰：『不可。吾豪士盡，大甲傷，我與戰必不剋，不如賂之。』乃割露山之陰五百里以賂之。

荆伐陳，吳救之，軍閒三十里，雨十日夜，星。

左史倚相謂子期曰：『雨十日，甲輯而兵聚，吳人必至，不如備之。』乃為陳，陳未成也而吳人至，見荆陳而反。左史曰：『吳反覆六十里，其君子必休，小人必食，我行三十里擊之，必可敗也。』乃從之，遂破吳軍。

韓、趙相與為難。韓子索兵於魏，曰：『願借師以伐趙。』魏文侯曰：『寡人與趙兄弟，不可以從。』趙又索兵以攻韓，文侯曰：『寡人與韓兄弟，不敢從。』二國不得兵，怒而反。已乃知文侯以搆於己，乃皆朝魏。

齊伐魯，索讒鼎，魯以其鴈往，齊人曰：『鴈也。』魯人曰：『真也。』齊曰：『使樂正子春來，吾將聽子。』魯君請樂正子春，樂正子春曰：『胡不以其真往也？』君曰：『我愛之。』答曰：『臣亦愛臣之信。』

韓咎立為君，未定也。弟在周，周欲重之，而恐韓咎不立也。綦毋恢曰：『不若以車百乘送之。得立，因曰為戒；不立，則曰來效賊也。』

靖郭君將城薛，客多以諫者。靖郭君謂謁者曰：『毋為客通。』齊人有請見者曰：『臣請三言而

已，過三言，臣請烹。』靖郭君因見之，客趨進曰：『海大魚。』因反走。靖郭君曰：『請聞其說。』客曰：『臣不敢以死為戲。』靖郭君曰：『願為寡人言之。』答曰：『君聞大魚乎？網不能止，繳不能絳也，蕩而失水，螻蟻得意焉。今夫齊亦君之海也，君長有齊，奚以薛為？君失齊，雖隆薛城至於天猶無益也。』靖郭君曰：『善。』乃輟，不城薛。

荆王弟在秦，秦不出也。中射之士曰：『資臣百金，臣能出之。』因載百金之晉，見叔向，曰：『荆王弟在秦，秦不出也，請以百金委叔向。』叔向受金，而以見之晉平公曰：『可以城壺丘矣。』平公

曰：『何也？』對曰：『荆王弟在秦，秦不出也，是秦惡荆也，必不敢禁我城壺丘。若禁之，我曰：為我出荆王之弟，吾不城也。彼如出之，可以德荆。彼不出，是卒惡也，必不敢禁我城壺丘矣。』公曰：『善。』乃城壺丘，謂秦公曰：『為我出荆王之弟，吾不城也。』秦因出之，荆王大說，以鍊金百鎰遺晉。

闔廬攻郢，戰三勝，問子胥曰：『可以退乎？』子胥對曰：『溺人者一飲而止則無逆者，以其不休也，不如乘之以沈之。』

鄭人有一子，將宦，謂其家曰：『必築壞牆，是不善人將竊。』其巷人亦云。不時築，而人果竊之。以其子為智，以巷人告者為盜。

觀行第二十四

古之人目短於自見，故以鏡觀面；智短於自知，故以道正己。故鏡無見疵之罪，道無明過之怨。目失鏡則無以正鬚眉，身失道則無以知迷惑。西門豹之性急，故佩韋以自緩；董安于之心緩，故佩弦以自急。故以有餘補不足，以長續短之謂明主。

天下有信數三：一曰智有所不能立，二曰力有所不能舉，三曰彊有所不能勝。故雖有堯之智，而無眾人之助，大功不立。有烏獲之勁，而不得人助，不能自舉。有貴、育之彊，而無法術，不得長生。故勢有不可得，事有不可成。故烏獲輕千鈞而重其身，非其身重於千鈞也，勢不便也；離朱易百步而難眉睫，非百步近而眉睫遠也，道不可也。故明主不窮烏獲，以其不能自舉；不困離朱，以其不能自見。因可勢，求易道，故用力寡而功名立。時有滿虛，事有利害，物有生死，人主為三者發喜怒之色，則金石之士離心焉。聖賢之撲淺深矣。故明主觀人，不使人觀己。明



於堯不能獨成，烏獲不能自舉，賁、育之不能自勝，以法術則觀行之道畢矣。

### 安危第二十五

安術有七，危道有六。

安術：一曰、賞罰隨是非，二曰、禍福隨善惡，三曰、死生隨法度，四曰、有賢不肖而無愛惡，五曰、有愚智而無非譽，六曰、有尺寸而無意度，七曰、有信而無詐。

危道：一曰、斲削於繩之內，二曰、斷割於法之

外，三曰、利人之所害，四曰、樂人之所禍，五曰、危人於所安，六曰、所愛不親，所惡不疏。如此，則人失其所以樂生，而忘其所以重死，人不樂生則人主不尊，不重死則令不行也。

使天下皆極智能於儀表，盡力於權衡，以動則勝，以靜則安。治世使人樂生於為是，愛身於為非。小人少而君子多，故社稷常立，國家久安。奔車之上無仲尼，覆舟之下無伯夷。故號令者，國之舟車也。安則智廉生，危則爭鄙起。故安國之法，若饑而食，寒而衣，不令而自然也。先王寄理於竹帛，其道順，故後世服。今使人去饑寒，雖貴、育不能行；廢自

然，雖順道而不立。強勇之所不能行，則上不能安。上以無厭責，己盡，則下對無有，無有則輕法，法所以為國也而輕之，則功不立、名不成。聞古扁鵲之治其病也，以刀刺骨；聖人之救危國也，以忠拂耳。刺骨，故小痛在體而長利在身；拂耳，故小逆在心而久福在國。故甚病之人利在忍痛，猛毅之君以福拂耳。忍痛，故扁鵲盡巧；拂耳，則子胥不失；壽安之術也。病而不忍痛，則失扁鵲之巧；危而不拂耳，則失聖人之意。如此，長利不遠垂，功名不久立。

人主不自刻以堯而責人臣以子胥，是幸般人之盡如比干，盡如比干則上不失、下不亡。不權其力而有

田成，而幸其身盡如比干，故國不得一安。廢堯、舜而立桀、紂，則人不得樂所長而憂所短。失所長則國家無功，守所短則民不樂生，以無功御不樂生，不可行於齊民。如此，則上無以使下，下無以事上。

安危在是非，不在於強弱。存亡在虛實，不在於眾寡。故齊、萬乘也，而名實不稱，上空虛於國內，不充滿於名實，故臣得奪主。殺天子也，而無是非，賞於無功；使讒諛，以詐偽為貴；誅於無罪，使偃以天性剖背；以詐偽為是，天性為非，小得勝大。

明主堅內，故不外失。失之近而不亡於遠者無

有。故周之奪殷也，拾遺於庭，使殷不遺於朝，則周不敢望秋毫於境，而況敢易位乎。

明主之道忠法，其法忠心，故臨之而法，去之而思。堯無膠漆之約於當世而道行，舜無置錐之地於後世而德結。能立道於往古，而垂德於萬世者之謂明主。

### 守道第二十六

聖王之立法也，其賞足以勸善，其威足以勝暴，其備足以必完法。治世之臣，功多者位尊，力極者賞

厚，情盡者名立。善之生如春，惡之死如秋，故民勸極力而樂盡情，此之謂上下相得。上下相得，故能使用力者自極於權衡，而務至於任鄙；戰士出死，而願為賁、育；守道者皆懷金石之心，以死子胥之節。用力者為任鄙，戰如賁、育，中為金石，則君人者高枕而守己完矣。

古之善守者，以其所重禁其所輕，以其所難止其所易。故君子與小人俱正，盜跖與曾、史俱廉。何以知之？夫貪盜不赴谿而掇金，赴谿而掇金則身不全；賁、育不量敵則無勇名，盜跖不計可則利不成。

明主之守禁也，賁、育見侵於其所不能勝，盜跖見害於其所不能取。故能禁賁、育之所不能犯，守盜跖之所不能取，則暴者守愿，邪者反正。大勇愿，巨盜貞，則天下公平，而齊民之情正矣。

人主離法失人，則危於伯夷不妄取，而不免於田成、盜跖之耳可也。今天下無一伯夷，而姦人不絕世，故立法度量。度量信則伯夷不失是，而盜跖不得非。法分明則賢不得奪不肖，強不得侵弱，眾不得暴寡。託天下於堯之法，則貞士不失分，姦人不徼幸。寄千金於羿之矢，則伯夷不得亡，而盜跖不敢取。堯明於不失姦，故天下無邪；羿巧於不失發，故千金不

亡。邪人不壽而盜跖止，如此，故圖不載宰予，不舉六卿；書不著子胥，不明夫差。孫、吳之略廢，盜跖之心伏。人主甘服於玉堂之中，而無瞋目切齒傾取之患。人臣垂拱於金城之內，而無扼腕聚脣嗟惜之禍。服虎而不以柙，禁姦而不以法，塞偽而不以符，此賁、育之所患，堯、舜之所難也。故設柙非所以備鼠也，所以使怯弱能服虎也；立法非所以備曾、史也，所以使庸主能止盜跖也；為符非所以豫尾生也，所以使眾人不相謾也。不獨恃比干之死節，不幸亂臣之無詐也，恃怯之所能服，握庸主之所易守。當今之世，為人主忠計，為天下結德者，利莫長於此。故君人者



無亡國之圖，而忠臣無失身之畫。明於尊位必賞，故能使人盡力於權衡，死節於官職。通賁、育之情，不以死易生；惑於盜跖之貪，不以財易身；則守國之道畢備矣。

### 用人第二十七

聞古之善用用人者，必循天順人而明賞罰。循天則用力寡而功立，順人則刑罰省而令行，明賞罰則伯夷、盜跖不亂。如此，則白黑分矣。治國之臣，效功於國以履位，見能於官以受職，盡力於權衡以任事。人臣皆宜其能，勝其官，輕其任，而莫懷餘力於心，

莫負兼官之責於君。故內無伏怨之亂，外無馬服之患。明君使事不相干，故莫訟；使士不兼官，故技長，使人不同功，故莫爭。爭訟止，技長立，則疆弱不穀力，冰炭不合形，天下莫得相傷，治之至也。

釋法術而心治，堯不能正一國。去規矩而妄意度，奚仲不能成一輪。廢尺寸而差短長，王爾不能半中。使中主守法術，拙匠守規矩尺寸，則萬不失矣。君人者，能去賢巧之所不能，守中拙之所萬不失，則人力盡而功名立。

明主立可為之賞，設可避之罰。故賢者勸賞而不

見子胥之禍，不肖者少罪而不見偃剖背，盲者處平而不遇深谿，愚者守靜而不陷險危。如此，則上下之恩結矣。古之人曰：『其心難知，喜怒難中也。』故以表示目，以鼓語耳，以法教心。君人者釋三易之數而行一難知之心，如此，則怒積於上，而怨積於下，以積怒而御積怨則兩危矣。明主之表易見，故約立；其教易知，故言用；其法易為，故令行。三者立而上無私心，則下得循法而治，望表而動，隨繩而斲，因攢而縫。如此，則上無私威之毒，而下無愚拙之誅。故上君明而少怒，下盡忠而少罪。

聞之曰：『舉事無患者，堯不得也。』而世未嘗

無事也。君人者不輕爵祿，不易富貴，不可與救危國。故明主厲廉恥，招仁義。昔者介子推無爵祿而義隨文公，不忍口腹而仁割其肌，故人主結其德，書圖著其名。人主樂乎使人以公盡力，而苦乎以私奪威。人臣安乎以能受職，而苦乎以一負二。故明主除人臣之所苦，而立人主之所樂，上下之利，莫長於此。不察私門之內，輕慮重事，厚誅薄惱，久怨細過，長侮愉快，數以德追禍，是斷手而續以玉也，故世有易身之患。

人主立難為而罪不及，則私怨生；人臣失所長而奉難給，則伏怨結。勞苦不撫循，憂悲不哀憐。喜則

譽小人，賢不肖俱賞；怒則毀君子，使伯夷與盜跖俱辱；故臣有叛主。

使燕王內憎其民而外愛魯人，則燕不用而魯不附。民見憎，不能盡力而務功；魯見說，而不能離死命而親他主。如此，則人臣為隙穴，而人主獨立。以隙穴之臣而事獨立之主，此之謂危殆。

釋儀的而妄發，雖中小不巧；釋法制而妄怒，雖殺戮而姦人不恐。罪生甲，禍歸乙，伏怨乃結。故至治之國，有賞罰，而無喜怒，故聖人極；有刑法而死，無螫毒，故姦人服。發矢中的，賞罰當符，故堯

復生，羿復立。如此，則上無殷、夏之患，下無比干之禍，君高枕而臣樂業，道蔽天地，德極萬世矣。

夫人主不塞隙穴，而勞力於赅堊，暴雨疾風必壞。不去眉睫之禍，而慕賁、育之死；不謹蕭牆之患，而固金城於遠境；不用近賢之謀，而外結萬乘之交於千里。飄風一旦起，則賁、育不及救，而外交不及至，禍莫大於此。當今之世，為人主忠計者，必無使燕王說魯人，無使近世慕賢於古，無思越人以救中國溺者，如此，則上下親，內功立，外名成。

### 功名第二十八

明君之所以立功成名者四：一曰天時，二曰人心，三曰技能，四曰勢位。非天時雖十堯不能冬生一穗，逆人心雖賁、育不能盡人力。故得天時則不務而自生，得人心則不趣而自勸，因技能則不急而自疾，得勢位則不進而名成。若水之流，若船之浮，守自然之道，行毋窮之令，故曰明主。

夫有材而無勢，雖賢不能制不肖。故立尺材於高山之上，則臨千仞之谿，材非長也，位高也。桀為天子，能制天下，非賢也，勢重也；堯為匹夫，不能正三家，非不肖也，位卑也。千鈞得船則浮，錙銖失船則沈，非千鈞輕錙銖重也，有勢之與無勢也。故短之

臨高也以位，不肖之制賢也以勢。人主者，天下一力以共載之，故安；眾同心以共立之，故尊。人臣守所長，盡所能，故忠。以尊主主御忠臣，則長樂生而功名成。名實相持而成，形影相應而立，故臣主同欲而異使。人主之患在莫之應，故曰：一手獨拍，雖疾無聲。人臣之憂在不得一，故曰：右手畫圓，左手畫方，不能兩成。故曰：至治之國，君若桴，臣若鼓，技若車，事若馬。故人有餘力易於應，而技有餘巧便於事。立功者不足於力，親近者不足於信，成名者不足於勢。近者已親，而遠者不結，則名不稱實者也。聖人德若堯、舜，行若伯夷，而位不載於世，則功不



立，名不遂。故古之能致功名者，眾人助之以力，近者結之以成，遠者譽之以名，尊者載之以勢。如此，故太山之功長立於國家，而日月之名久著於天地。此堯之所以南面而守名，舜之所以北面而效功也。

### 大體第二十九

古之全大體者：望天地，觀江海，因山谷，日月所照，四時所行，雲布風動；不以智累心，不以私累己；寄治亂於法術，託是非於賞罰，屬輕重於權衡；不逆天理，不傷情性；不吹毛而求小疵，不洗垢而察難知；不引繩之外，不推繩之內；不急法之外，不緩

法之內；守成理，因自然；禍福生乎道法而不出乎愛惡，榮辱之責在乎己，而不在于人。故至安之世，法如朝露，純樸不散；心無結怨，口無煩言。故車馬不疲弊於遠路，旌旗不亂於大澤，萬民不失命於寇戎，雄駿不創壽於旗幢；豪傑不著名於圖書，不錄功於盤盂，記年之牒空虛。故曰：利莫長於簡，福莫久於安。使匠石以千歲之壽操鈎，視規矩，舉繩墨，而正太山；使賁、育帶干將而齊萬民；雖盡力於功，極盛於壽，太山不正，民不能齊。故曰：古之牧天下者，不使匠石極巧以敗太山之體，不使賁、育盡威以傷萬民之性。因道全法，君子樂而大姦止；澹然閒靜，因

天命，持大體。故使人無離法之罪，魚無失水之禍。如此，故天下少不可。

上不天則下不遍覆，心不地則物不畢載。太山不立好惡，故能成其高；江海不擇小助，故能成其富。故大人寄形於天地而萬物備，歷心於山海而國家富。上無忿怒之毒，下無伏怨之患，上下交撲，以道為舍。故長利積，大功立，名成於前，德垂於後，治之至也。

卷第九

## 內儲說上第三十

主之所用也七術，所察也六微。七術：一曰、眾端參觀，二曰、必罰明威，三曰、信賞盡能，四曰、一聽責下，五曰、疑詔詭使，六曰、挾知而問，七曰、倒言反事。此七者，主之所用也。

觀聽不參則誠不聞，聽有門戶則臣壅塞。其說在侏儒之夢見灶，哀公之稱莫眾而迷。故齊人見河伯，與惠子之言亡其半也。其患在豎牛之餓叔孫，而江乙之說荊俗也。嗣公欲治不知，故使有敵。是以明主推積鐵之類，而察一市之患。

參觀一

愛多者則法不立，威寡者則下侵上。是以刑罰不必則禁令不行。其說在董子之行石邑，與子產之教游吉也。故仲尼說隕霜，而殷法刑棄灰；將行去樂池，而公孫鞅重輕罪。是以麗水之金不守，而積澤之火不救。成歡以太仁弱齊國，卜皮以慈惠亡魏王。管仲知之，故斷死人。嗣公知之，故買胥靡。

必罰二

賞譽薄而謾者，下不用也，賞譽厚而信者下輕

死。其說在文子稱若獸鹿。故越王焚宮室，而吳起倚車轅，李悝斷訟以射，宋崇門以毀死。句踐知之，故式怒蛙。昭侯知之，故藏弊褲。厚賞之使人為貴、諸也，婦人之拾蠶，漁者之握鱸，是以致之。

### 賞譽三

一聽則智愚不分，責下則人臣不參。其說在索鄭與吹竽。其患在申子之以趙紹、韓沓為嘗試。故公子汜議割河東，而應侯謀弛上黨。

### 一聽四

數見久待而不任，姦則鹿散。使人問他則不鬻私。是以龐敬還公大夫，而戴謹詔視輜車。周主亡玉簪，商太宰論牛矢。

詭使五

挾智而問，則不智者至；深智一物，眾隱皆變。其說在昭侯之握一爪也。故必南門而三鄉得。周主索曲杖而群臣懼，卜皮事庶子，西門豹詳遺轄。

挾智六

倒言反事以嘗所疑則姦情得。故陽山謾膠豎，淖

齒為秦使，齊人欲為亂，子之以白馬，子產離訟者，嗣公過關市。

### 倒言七

### 右經

### 說一

衛靈公之時，彌子瑕有寵，專於衛國，侏儒有見公者曰：『臣之夢踐矣。』公曰：『何夢？』對曰：『夢見灶，為見公也。』公怒曰：『吾聞見人主者夢見日，奚為見寡人而夢見灶？』對曰：『夫日兼燭天



下，一物不能當也。人君兼燭一國，一人不能壅也，故將見人主者夢見日。夫灶一人煬焉，則後人無從見矣。今或者一人、有煬君者乎？則臣雖夢見灶，不亦可乎！」

魯哀公問於孔子曰：「鄙諺曰：莫眾而迷。今寡人舉事，與群臣慮之，而國愈亂，其故何也？」孔子對曰：「明主之問臣，一人知之，一人不知也。如是者，明主在上，群臣直議於下。今群臣無不一辭同軌乎季孫者，舉魯國盡化為一，君雖問境內之人，猶不免於亂也。」

一曰。晏子聘魯，哀公問曰：『語曰：莫三人而迷。今寡人與一國慮之，魯不免於亂何也？』晏子曰：『古之所謂莫三人而迷者，一人失之，二人得之，三人足以為眾矣，故曰莫三人而迷。今魯國之群臣以千百數，一言於季氏之私，人數非不眾，所言者一人也，安得三哉？』

齊人有謂齊王曰：『河伯，大神也。王何不試與之遇乎？臣請使王遇之。』乃為壇場大水之上，而與王立之焉。有閒，大魚動，因曰：『此河伯。』

張儀欲以秦、韓與魏之勢伐齊、荊，而惠施欲以

齊、荆偃兵。二人爭之，群臣左右皆為張子言，而以攻齊、荆為利，而莫為惠子言，王果聽張子，而以惠子言為不可。攻齊、荆事已定，惠子入見，王言曰：「先生毋言矣。攻齊、荆之事果利矣，一國盡以為然。」惠子因說：「不可不察也。夫齊、荆之事也誠利，一國盡以為利，是何智者之眾也？攻齊、荆之事誠不利，一國盡以為利，何愚者之眾也？凡謀者，疑也。疑也者，誠疑，以為可者半，以為不可者半。今一國盡以為可，是王亡半也。劫主者固亡其半者也。」

叔孫相魯，貴而主斷。其所愛者曰豎牛，亦擅用

叔孫之令。叔孫有子曰壬，豎牛妒而欲殺之，因與壬游於魯君所，魯君賜之玉環，壬拜受之而不敢佩，使豎牛請之叔孫，豎牛欺之曰：「吾已為爾請之矣，使爾佩之。」壬因佩之，豎牛因謂叔孫：「何不見壬於君乎？」叔孫曰：「孺子何足見也。」豎牛曰：「壬固已數見於君矣。君賜之玉環，壬已佩之矣。」叔孫召壬見之，而果佩之，叔孫怒而殺壬。壬兄曰丙，豎牛又妒而欲殺之，叔孫為丙鑄鐘，鐘成，丙不敢擊，使豎牛請之叔孫，豎牛不為請，又欺之曰：「吾已為爾請之矣。使爾擊之。」丙因擊之，叔孫聞之曰：「丙不請而擅擊鐘。」怒而逐之。丙出走齊，居一

年，豎牛為謝叔孫，叔孫使豎牛召之，又不召而報之曰：『吾已召之矣，丙怒甚，不肯來。』叔孫大怒，使人殺之。二子已死，叔孫有病，豎牛因獨養之而去左右，不內人，曰：『叔孫不欲聞人聲。』因不食而餓殺。叔孫已死，豎牛因不發喪也，徙其府庫重寶空之而奔齊。夫聽所信之言，而子父為人僂，此不參之患也。

江乙為魏王使荆，謂荆王曰：『臣入王之境內，聞王之國俗曰：君子不蔽人之美，不言人之惡，誠有之乎？』王曰：『有之。』『然則若白公之亂，得庶無危乎！誠得如此，臣免死罪矣。』

衛嗣君重如耳，愛世姬，而恐其皆因其愛重以壅己也，乃貴薄疑以敵如耳，尊魏姬以耦世姬，曰：『以是相參也。』嗣君知欲無壅，而未得其術也。夫不使賤議貴，下必坐上，而必待勢重之鈞也，而後敢相議，則是益樹壅塞之臣也。嗣君之壅乃始。

夫矢來有鄉，則積鐵以備一鄉；矢來無鄉，則為鐵室以盡備之。備之則體不傷。故彼以盡備之不傷，此以盡敵之無姦也。

龐恭與太子質於邯鄲，謂魏王曰：『今一人言市有虎，王信之乎？』曰：『不信。』『二人言市有

虎，王信之乎？」曰：「不信。」  
 「三人言市有虎，王信之乎？」王曰：「寡人信之。」  
 龐恭曰：「夫市之無虎也明矣，然而三人言而成虎。今邯鄲之去魏也遠於市，議臣者過於三人，願王察之。」  
 龐恭從邯鄲反，竟不得見。

## 說二

董闕于為趙上地守，行石邑山中，澗深，峭如牆，深百仞，因問其旁鄉左右曰：「人嘗有入此者乎？」  
 對曰：「無有。」  
 曰：「嬰兒癡聾狂悖之人嘗有入此者乎？」  
 對曰：「無有。」  
 「牛馬犬彘嘗有入

此者乎？」對曰：「無有。」董闕于喟然太息曰：「吾能治矣。使吾法之無赦，猶入澗之必死也，則人莫之敢犯也，何為不治？」

子產相鄭，病將死，謂游吉曰：「我死後，子必用鄭，必以嚴蒞人。夫火形嚴，故人鮮灼；水形懦，人多溺。子必嚴子之形，無令溺子之懦。」故子產死，游吉不肯嚴形，鄭少年相率為盜，處於翟澤，將遂以為鄭禍。游吉率車騎與戰，一日一夜，僅能剋之。游吉喟然歎曰：「吾蚤行夫子之教，必不悔至於此矣。」



魯哀公問於仲尼曰：「春秋之記曰：冬十二月實霜不殺菽，何為記此？」仲尼對曰：「此言可以殺而不殺也。夫宜殺而不殺，桃李冬實。天失道，草木猶犯干之，而況於人君乎？」

殷之法刑棄灰於街者，子貢以為重，問之仲尼，仲尼曰：「知治之道也。夫棄灰於街必掩人，掩人人必怒，怒則鬥，鬥必三族相殘也。此殘三族之道也，雖刑之可也。且夫重罰者，人之所惡也，而無棄灰，人之所易也。使人行之所易，而無離所惡，此治之道。」

一曰。殷之法，棄灰于公道者斷其手，子貢曰：『棄灰之罪輕，斷手之罰重，古人何太毅也？』曰：『無棄灰所易也，斷手所惡也，行所易不關所惡，古人以為易，故行之。』

中山之相樂池以車百乘使趙，選其客之有智能者以為將行，中道而亂，樂池曰：『吾以公為有智，而使公為將行，今中道而亂何也？』客因辭而去曰：『公不知治，有威足以服人，而利足以勸之，故能治之。今臣，君之少客也。夫從少正長，從賤治貴，而不得操其利害之柄以制之，此所以亂也。嘗試使臣彼之善者我能以為卿相，彼不善者我得以斬其首，何故

而不治？』

公孫鞅之法也重輕罪。重罪者人之所難犯也，而小過者人之所易去也，使人去其所易無離其所難，此治之道。夫小過不生，大罪不至，是人無罪而亂不生也。

一曰。公孫鞅曰：『行刑重其輕者，輕者不至，重者不來，是謂以刑去刑。』

荆南之地、麗水之中生金，人多竊采金，采金之禁，得而輒辜磔於市，甚眾，壅離其水也，而人竊金

不止。夫罪莫重辜磔於市，猶不止者，不必得也。故今有於此，曰：『予汝天下而殺汝身』，庸人不為也。夫有天下，大利也，猶不為者，知必死。故不必得也，則雖辜磔，竊金不止；知必死，則天下不為也。

魯人燒積澤，天北風，火南倚，恐燒國，哀公懼，自將眾趣救火，左右無人，盡逐獸而火不救，乃召問仲尼，仲尼曰：『夫逐獸者樂而無罰，救火者苦而無賞，此火之所以無救也。』哀公曰：『善。』仲尼曰：『事急，不及以賞，救火者盡賞之，則國不足以賞於人，請徒行罰。』哀公曰：『善。』於是仲尼

乃下令曰：『不救火者比降北之罪，逐獸者比入禁之罪。』令下未遍而火已救矣。

成驩謂齊王曰：『王太仁，太不忍人。』王曰：

『太仁、太不忍人，非善名邪？』對曰：『此人臣之善也，非人主之所行也。夫人臣必仁而後可與謀，不忍人而後可近也。不仁則不可與謀，忍人則不可近也。』王曰：『然則寡人安所太仁、安不忍人？』對曰：『王太仁於薛公，而太不忍於諸田。太仁薛公則大臣無重，太不忍諸田則父兄犯法。大臣無重則兵弱於外，父兄犯法則政亂於內。兵弱於外、政亂於內，此亡國之本也。』

魏惠王謂卜皮曰：『子聞寡人之聲聞亦何如焉？』對曰：『臣聞王之慈惠也。』王欣然喜曰：『然則功且安至？』對曰：『王之功至於亡。』王曰：『慈惠，行善也，行之而亡何也？』卜皮對曰：『夫慈者不忍，而惠者好與也。不忍則不誅有過，好予則不待有功而賞。有過不罪，無功受賞，雖亡不亦可乎？』

齊國好厚葬，布帛盡於衣衾，材木盡於棺槨，桓公患之，以告管仲曰：『布帛盡則無以為蔽，材木盡則無以為守備，而人厚葬之不休，禁之奈何？』管仲對曰：『凡人之有為也，非名之則利之也。』於是乃

下令曰：「棺槨過度者戮其尸，罪夫當喪者。」夫戮死無名，罪當喪者無利，人何故為之也？

衛嗣君之時，有胥靡逃之魏，因為襄王之后治病，衛嗣君聞之，使人請以五十金買之，五反而魏王不予，乃以左氏易之。群臣左右諫曰：「夫以一都買胥靡可乎？」王曰：「非子之所知也。夫治無小而亂無大，法不立而誅不必，雖有十左氏無益也。法立而誅必，雖失十左氏無害也。」魏王聞之曰：「主欲治而不聽之，不祥。」因載而往，徒獻之。

### 說三

齊王問於文子曰：「治國何如？」對曰：「夫賞罰之為道，利器也。君固握之，不可以示人。若如臣者，猶獸鹿也，唯薦草而就。」

越王問於大夫文種曰：「吾欲伐吳可乎？」對曰：「可矣。吾賞厚而信，罰嚴而必。君欲知之，何不試焚宮室？」於是遂焚宮室，人莫救之，乃下令曰：「人之救火者，死，比死敵之賞。救火而不死者，比勝敵之賞。不救火者，比降北之罪。」人塗其體、被濡衣而走火者，左三千人，右三千人。此知必勝之勢也。



吳起為魏武侯西河之守，秦有小亭臨境，吳起欲攻之。不去，則甚害田者；去之，則不足以徵甲兵。於是乃倚一車轅於北門之外而令之曰：『有能徙此南門之外者賜之上田上宅。』人莫之徙也，及有徙之者，還，賜之如令。俄又置一石赤菽東門之外而令之曰：『有能徙此於西門之外者賜之如初。』人爭徙之。乃下令曰：『明日且攻亭，有能先登者，仕之國大夫，賜之上田宅。』人爭趨之，於是攻亭一朝而拔之。

李悝為魏文侯上地之守，而欲人之善射也，乃下令曰：『人之有狐疑之訟者，令之射的，中之者勝，

不中者負。』令下而人皆疾習射，日夜不休。及與秦人戰，大敗之，以人之善射也。

宋崇門之巷人服喪，而毀甚瘠，上以為慈愛於親，舉以為官師。明年，人之所以毀死者歲十餘人。子之服親喪者為愛之也，而尚可以賞勸也，況君上之於民乎？

越王慮伐吳，欲人之輕死也，出見怒蛙乃為之式，從者曰：『奚敬於此？』王曰：『為其有氣故也。』明年之請以頭獻王者歲十餘人。由此觀之，譽之足以殺人矣。

一曰。越王句踐見怒蛙而式之，御者曰：『何為式？』王曰：『蛙有氣如此，可無為式乎？』士人聞之曰：『蛙有氣，王猶為式，況士人之有勇者乎！』是歲人有自剄死以其頭獻者。故越王將復吳而試其教，燔臺而鼓之，使民赴火者，賞在火也，臨江而鼓之，使人赴水者，賞在水也，臨戰而使人絕頭剖腹而無顧心者，賞在兵也，又況據法而進賢，其助甚此矣。

韓昭侯使人藏弊褲，侍者曰：『君亦不仁矣，弊褲不以賜左右而藏之。』昭侯曰：『非子之所知也，吾聞明主之愛，一嘖一笑，嘖有為嘖，而笑有為笑。』

今夫褲豈特嘖笑哉！褲之與嘖笑相去遠矣，吾必待有功者，故藏之未有予也。」

鱣似蛇，蠶似蠟。人見蛇則驚駭，見蠟則毛起。然而婦人拾蠶，漁者握鱣，利之所在，則忘其所惡，皆為孟賁。

#### 說四

魏王謂鄭王曰：「始鄭、梁一國也，已而別，今願復得鄭而合之梁。」鄭君患之，召群臣而與之謀所以對魏，鄭公子謂鄭君曰：「此甚易應也。君對魏

曰：以鄭為故魏而可合也，則弊邑亦願得梁而合之鄭。』魏王乃止。

齊宣王使人吹竽，必三百人，南郭處士請為王吹竽，宣王說之，廩食以數百人。宣王死，湣王立，好一一聽之，處士逃。

一曰。韓昭侯曰：『吹竽者眾，吾無以知其善者。』田嚴對曰：『一一而聽之。』

趙令人因申子於韓請兵，將以攻魏，申子欲言之君，而恐君之疑己外市也，不則恐惡於趙，乃令趙

紹、韓沓嘗試君之動貌而後言之，內則知昭侯之意，外則有得趙之功。

三國兵至韓，秦王謂樓緩曰：『三國之兵深矣，寡人欲割河東而講，何如？』對曰：『夫割河東，大費也；免國於患，大功也。此父兄之任也，王何不召公子汜而問焉？』王召公子汜而告之，對曰：『講亦悔，不講亦悔。王今割河東而講，三國歸，王必曰：三國固且去矣，吾特以三城送之。不講，三國也入韓，則國必大舉矣，王必大悔，王曰：不獻三城也。臣故曰：王講亦悔，不講亦悔。』王曰：『為我悔也，寧亡三城而悔，無危乃悔。寡人斷講矣。』

應侯謂秦王曰：「王得宛葉、藍田、陽夏，斷河內，因梁、鄭，所以未王者，趙未服也。弛上黨在一而已以臨東陽，則邯鄲口中虱也。王拱而朝天下，後者以兵中之。然上黨之安樂，其處甚劇，臣恐弛之而不聽，奈何？」王曰：「必弛易之矣。」

### 說五

龐敬，縣令也，遣市者行，而召公大夫而還之，立有間，無以詔之，卒遣行，市者以為令與公大夫有言，不相信，以至無姦。

戴驩、宋太宰，夜使人曰：『吾聞數夜有乘輜車至李史門者，謹為我伺之。』使人報曰：『不見輜車，見有奉筭而與李史語者，有問，李史受筭。』

周主亡玉簪，令吏求之，三日不能得也，周主令人求而得之家人之屋間，周主曰：『吾知吏之不事事也。求簪，三日不得之，吾令人求之，不移日而得之。』於是吏皆聳懼，以為君、神明也。

商太宰使少庶子之市，顧反而問之曰：『何見於市？』對曰：『無見也。』太宰曰：『雖然何見也？』對曰：『市南門之外甚眾牛車，僅可以行



耳。』太宰因誡使者無敢告人吾所問於女，因召市吏而誚之曰：『市門之外何多牛屎？』市吏甚怪太宰知之疾也，乃悚懼其所也。

### 說六

韓昭侯握爪而佯亡一爪，求之甚急，左右因割其爪而效之，昭侯以此察左右之誠不。

韓昭侯使騎於縣，使者報，昭侯問曰：『何見也？』對曰：『無所見也。』昭侯曰：『雖然何見？』曰：『南門之外，有黃犢食苗道左者。』昭侯

謂使者『毋敢洩吾所問於女』，乃下令曰：『當苗時，禁牛馬入人田中固有令，而吏不以為事，牛馬甚多入人田中，亟舉其數上之，不得，將重其罪。』於是三鄉舉而上之，昭侯曰：『未盡也。』復往審之，乃得南門之外黃犢，吏以昭侯為明察，皆悚懼其所而不敢為非。

周主下令索曲杖，吏求之數日不能得，周主私使人求之，不移日而得之，乃謂吏曰：『吾知吏不事事也。曲杖甚易也，而吏不能得，我令人求之，不移日而得之，豈可謂忠哉？』吏乃皆悚懼其所，以君為神明。

卜皮為縣令。其御史汙穢，而有愛妾，卜皮乃使少庶子佯愛之以知御史陰情。

西門豹為鄴令，佯亡其車轄，令吏求之不能得，使人求之而得之家人屋間。

### 說七

陽山君相衛，聞王之疑己也，乃偽謗膠豎以知之。

淖齒聞齊王之惡己也，乃矯為秦使以知之。

齊人有欲為亂者，恐王知之，因詐逐所愛者，令走王知之。

子之相燕，坐而佯言曰：『走出門者何白馬也？』左右皆言不見。有一人走追之，報曰：『有。』子之以此知左右之誠信不。

有相與訟者，子產離之而無使得通辭，倒其言以告而知之。

衛嗣公使人為客過關市，關市苛難之，因事關市以金，關吏乃舍之，嗣公為關吏曰：『某時有客過而

所，與汝金，而汝因遣之。』關市乃大恐，而以嗣公為明察。

### 卷第十

#### 內儲說下第三十一

六微：一曰、權借在下，二曰、利異外借，三曰、託於似類，四曰、利害有反，五曰、參疑內爭，六曰、敵國廢置。此六者，主之所察也。

權勢不可以借人，上失其一，臣以為百。故臣得借則力多，力多則內外為用，內外為用則人主壅。其

說在老聃之言失魚也。是以人主久語，而左右鬻懷刷。其患在胥僮之諫厲公，與州侯之一言，而燕人浴矢也。

### 權借一

君臣之利異，故人臣莫忠，故臣利立而主利滅。是以姦臣者，召敵兵以內除，舉外事以眩主，苟成其私利，不顧國患。其說在衛人之夫妻禱祝也。故戴歇議子弟，而三桓攻昭公；公叔內齊軍，而翟黃召韓兵；太宰詬說大夫種，大成牛教申不害；司馬喜告趙王，呂倉規秦、楚；宋石遺衛君書，白圭教暴譴。

## 利異二

似類之事，人主之所以失誅，而大臣之所以成私也。是以門人捐水而夷射誅，濟陽自矯而二人罪，司馬喜殺爰騫而季辛誅，鄭袖言惡臭而新人劓，費無忌教卻宛而令尹誅，陳需殺張壽而犀首走。故燒芻廩而中山罪，殺老儒而濟陽賞也。

## 似類三

事起而有所利，其尸主之；有所害，必反察之。是以明主之論也，國害則省其利者，臣害則察其反。

者。其說在楚兵至而陳需相，黍種貴而廩吏覆。是以昭奚恤執販茅，而不僖侯譙其次；文公髮繞炙，而穰侯請立帝。

### 有反四

參疑之勢，亂之所由生也，故明主慎之。是以晉驪姬殺太子申生，而鄭夫人用毒藥，郤州吁殺其君完，公子根取東周，王子職甚有寵，而商臣果作亂，嚴遂、韓廩爭而哀侯果遇賊，田常、闞止、戴驩、皇喜敵而宋君、簡公殺。其說在狐突之稱二好，與鄭昭之對未生也。



## 參疑五

敵之所務在淫察而就靡，人主不察則敵廢置矣。故文王資費仲，而秦王患楚使，黎且去仲尼，而干象沮甘茂。是以子胥宣言而子常用，內美人而虞、虢亡，佯遺書而萇宏死，用雞猴而鄆桀盡。

## 廢置六

參疑廢置之事，明主絕之於內而施之於外。資其輕者，輔其弱者，此謂廟攻。參伍既用於內，觀聽又行於外，則敵偽得。其說在秦侏儒之告惠文君也。故

襄疵言襲鄴，而嗣公賜令蓆。

### 廟攻

### 右經

### 說一

勢重者，人主之淵也；臣者，勢重之魚也。魚失於淵而不可復得也，人主失其勢重於臣而不可復收也。古之人難正言，故託之於魚。

賞罰者，利器也。君操之以制臣，臣得之以擁

主。故君先見所賞則臣鬻之以為德，君先見所罰則臣鬻之以為威。故曰：『國之利器，不可以示人。』

靖郭君相齊，與故人久語則故人富，懷左右刷則左右重。久語懷刷，小資也，猶以成富，況於吏勢乎？

晉厲公之時，六卿貴。胥僮長魚矯諫曰：『大臣貴重，敵主爭事，外市樹黨，下亂國法，上以劫主，而國不危者，未嘗有也。』公曰：『善。』乃誅三卿。胥僮長魚矯又諫曰：『夫同罪之人偏誅而不盡，是懷怨而借之間也。』公曰：『吾一朝而夷三卿，

予不忍盡也。』長魚矯對曰：『公不忍之，彼將忍公。』公不聽，居三月，諸卿作難，遂殺厲公而分其地。

州侯相荊，貴而主斷，荊王疑之，因問左右，左右對曰『無有』，如出一口也。

燕人無惑，故浴狗矢。燕人、其妻有私通於士，其夫早自外而來，士適出，夫曰：『何客也？』其妻曰：『無客。』問左右，左右言無有，如出一口。其妻曰：『公惑易也。』因浴之以狗矢。

一曰。燕人李季好遠出，其妻私有通於士，季突至，士在內中，妻患之，其室婦曰：『令公子裸而解髮直出門，吾屬佯不見也。』於是公子從其計，疾走出門，季曰：『是何人也？』家室皆曰：『無有。』季曰：『吾見鬼乎？』婦人曰：『然。』『為之奈何？』曰：『取五姓之矢浴之。』季曰：『諾。』乃浴以矢。一曰浴以蘭湯。

## 說二

衛人有夫妻禱者，而祝曰：『使我無故，得百束布。』其夫曰：『何少也？』對曰：『益是，子將以

買妾。』

荆王欲宦諸公子於四鄰，戴歇曰：「不可。」  
 「宦公子於四鄰，四鄰必重之。」曰：「子出者重，重則必為所重之國黨，則是教子於外市也，不便。」

魯孟孫、叔孫、季孫相戮力劫昭公，遂奪其國而擅其制。魯三桓公偪，昭公攻季孫氏，而孟孫氏、叔孫氏相與謀曰：「救之乎？」叔孫氏之御者曰：「我，家臣也，安知公家？凡有季孫與無季孫於我孰利？」皆曰：「無季孫必無叔孫。」「然則救之。」於是撞西北隅而入，孟孫見叔孫之旗入，亦救之，三

桓為一，昭公不勝，逐之死於乾侯。

公叔相韓而有攻齊，公仲甚重於王，公叔恐王之相公仲也，使齊、韓約而攻魏，公叔因內齊軍於鄭，以劫其君，以固其位，而信兩國之約。

翟璜，魏王之臣也，而善於韓，乃召韓兵令之攻魏，因請為魏王構之以自重也。

越王攻吳，王吳王謝而告服，越王欲許之，范蠡、大夫種曰：「不可。昔天以越與吳，吳不受，今天反夫差，亦天禍也。以吳予越，再拜受之，不可許。」

也。』太宰嚭遺大夫種書曰：『狡兔盡則良犬烹，敵國滅則謀臣亡。大夫何不釋吳而患越乎？』大夫種受書讀之，太息而歎曰：『殺之，越與吳同命。』

大成牛從趙謂申不害於韓曰：『以韓重我於趙，請以趙重子於韓，是子有兩韓，我有兩趙。』

司馬喜，中山君之臣也，而善於趙，嘗以中山之謀微告趙王。

呂倉，魏王之臣也，而善於秦、荊，微諷秦、荊令之攻魏，因請行和以自重也。



宋石，魏將也。衛君，荊將也。兩國構難，二子皆將，宋石遺衛君書曰：『二軍相當，兩旗相望，唯毋一戰，戰必不兩存，此乃兩主之事也，與子無有私怨，善者相避也。』

白圭相魏，暴譴相韓。白圭謂暴譴曰：『子以韓輔我於魏，我請以魏待子於韓，臣長用魏，子長用韓。』

### 說三

齊中大夫有夷射者，御飲於王，醉甚而出，倚於

郎門，門者別跪請曰：『足下無意賜之餘瀝乎？』夷射曰：『叱去！刑餘之人，何事乃敢乞飲長者？』別跪走退，及夷射去，別跪因捐水郎門雷下，類溺者之狀。明日，王出而訶之曰：『誰溺於是？』別跪對曰：『臣不見也。雖然，昨日中大夫夷射立於此。』王因誅夷射而殺之。

魏王臣二人不善濟陽君，濟陽君因偽令人矯王命而謀攻己，王使人問濟陽君曰：『誰與恨？』對曰：『無敢與恨，雖然，嘗與二人不善，不足以至於此。』王問左右，左右曰：『固然。』王因誅二人者。

季辛與爰騫相怨。司馬喜新與季辛惡，因微令人殺爰騫，中山之君以為季辛也，因誅之。

荆王所愛妾有鄭袖者。荆王新得美女，鄭袖因教之曰：『王甚喜人之掩口也，為近王，必掩口。』美女入見，近王，因掩口，王問其故，鄭袖曰：『此固言惡王之臭。』及王與鄭袖、美女三人坐，袖因先誠御者曰：『王適有言，必亟聽從。』王言美女前，近王，甚數掩口，王悻然怒曰：『劓之。』御因揄刀而劓美人。

一曰。魏王遺荆王美人，荆王甚悅之，夫人鄭袖

知王悅愛之也，亦悅愛之，甚於王，衣服玩好擇其所欲為之，王曰：『夫人知我愛新人也，其悅愛之甚於寡人，此孝子所以養親，忠臣之所以事君也。』夫人知王之不以己為妒也，因為新人曰：『王甚悅愛子，然惡子之鼻，子見王，常掩鼻，則王長幸子矣。』於是新人從之，每見王，常掩鼻，王謂夫人曰：『新人見寡人常掩鼻何也？』對曰：『不己知也。』王強問之，對曰：『頃嘗言惡聞王臭。』王怒曰：『劓之。』夫人先誠御者曰：『王適有言，必可從命。』御者因揄刀而劓美人。

費無極，荊令尹之近者也。郤宛新事令尹，令尹

甚愛之，無極因謂令尹曰：『君愛宛甚，何不一為酒其家？』令尹曰：『善。』因令之為具於郤宛之家。無極教宛曰：『令尹甚傲而好兵，子必謹敬，先亟陳兵堂下及門庭。』宛因為之。令尹往而大驚曰：『此何也？』無極曰：『君殆去之，事未可知也。』令尹大怒，舉兵而誅郤宛，遂殺之。

犀首與張壽為怨，陳需新入，不善犀首，因使人微殺張壽，魏王以為犀首也，乃誅之。

中山有賤公子，馬甚瘦，車甚弊，左右有私不善者，乃為之請王曰：『公子甚貧，馬甚瘦，王何不益

之馬食？」王不許，左右因微令夜燒芻廄，王以為賤公子也，乃誅之。

魏有老儒而不善濟陽君，客有與老儒私怨者，因攻老儒殺之以德於濟陽君曰：「臣為其不善君也，故為君殺之。」濟陽君因不察而賞之。

一曰。濟陽君有少庶子，有不見知，欲入愛於君者，齊使老儒掘藥於馬梨之山，濟陽少庶子欲以為功，入見於君曰：「齊使老儒掘藥於馬梨之山，名掘藥也，實閒君之國，君殺之，是將以濟陽君抵罪於齊矣。臣請刺之。」君曰：「可。」於是明日得之城陰

而刺之，濟陽君還益親之。

#### 說四

陳需，魏王之臣也，善於荊王，而令荊攻魏，荊攻魏，陳需因請為魏王行解之，因以荊勢相魏。

韓昭侯之時，黍種嘗貴甚，昭侯令人覆廩，吏果竊黍種而糶之甚多。

昭奚恤之用荊也，有燒倉廩者，而不知其人，昭奚恤令吏執販茅者而問之，果燒也。

昭僖侯之時，宰人上食而羹中有生肝焉。昭侯召宰人之次而誚之曰：『若何為置生肝寡人羹中？』宰人頓首服死罪曰：『竊欲去尚宰人也。』

一曰。僖侯浴，湯中有礫，僖侯曰：『尚浴免則有當代者乎？』左右對曰：『有。』僖侯曰：『召而來。』譙之曰：『何為置礫湯中？』對曰：『尚浴免，則臣得代之，是以置礫湯中。』

文公之時，宰臣上炙而髮繞之，文公召宰人而譙之曰：『女欲寡人之哽邪？奚為以髮繞炙。』宰人頓首再拜請曰：『臣有死罪三：援礪砥刀，利猶干將



也，切肉，肉斷而髮不斷，臣之罪一也；援木而貫鬻而不見髮，臣之罪二也；奉熾爐，炭火盡赤紅，而炙熟而髮不燒，臣之罪三也。堂下得無微有疾臣者乎？」公曰：「善。」乃召其堂下而譙之，果然，乃誅之。

一曰。晉平公觴客，少庶子進炙而髮繞之，平公趣殺炮人，毋有反令，炮人呼天曰：「嗟乎！臣有三罪，死而不自知乎？」平公曰：「何謂也？」對曰：「臣刀之利，風靡骨斷而髮不斷，是臣之一死也；桑炭炙之，肉紅白而髮不焦，是臣之二死也；炙熟又重睫而視之，髮繞炙而目不見，是臣之三死也。意者堂

下其有翳憎臣者乎？殺臣不亦蚤乎！」

穰侯相秦而齊強，穰侯欲立秦為帝而齊不聽，因請立齊為東帝而不能成也。

### 說五

晉獻公之時，驪姬貴，擬於后妻，而欲以其子奚齊代太子申生，因患申生於君而殺之，遂立奚齊為太子。

鄭君已立太子矣，而有所愛美女欲以其子為後，夫人恐，因用毒藥賊君殺之。

衛州吁重於衛，擬於君，群臣百姓盡畏其勢重，州吁果殺其君而奪之政。

公子朝，周太子也，弟公子根甚有寵於君，君死，遂以東周叛，分為兩國。

楚成王以商臣為太子，既而又欲置公子職。商臣作亂，遂攻殺成王。

一曰。楚成王商臣為太子，既欲置公子職。商臣聞之，未察也，乃為其傅潘崇曰：「奈何察之也？」潘崇曰：「饗江芊而勿敬也。」太子聽之。江芊曰：

『呼役夫！宜君王之欲廢女而立職也。』商臣曰：『信矣。』潘崇曰：『能事之乎？』曰：『不能。』『能為之諸侯乎？』曰：『不能。』『能舉大事乎？』曰：『能。』於是乃起宿營之甲而攻成王，成王請食能膳而死，不許，遂自殺。

韓廆相韓哀侯，嚴遂重於君，二人甚相害也，嚴遂乃令人刺韓廆於朝，韓廆走君而抱之，遂刺韓廆而兼哀侯。

田恆相齊，闞止重於簡公，二人相憎而欲相賊也，田恆因行私惠以取其國，遂殺簡公而奪之政。

戴驩為宋太宰，皇喜重於君，二人爭事而相害也，皇喜遂殺宋君而奪其政。

狐突曰：「國君好內則太子危，好外則相室危。」

鄭君問鄭昭曰：「太子亦何如？」對曰：「太子未生也。」君曰：「太子已置而曰未生何也？」對曰：「太子雖置，然而君之好色不已，所愛有子，君必愛之，愛之則必欲以為後，臣故曰太子未生也。」

## 說六

文王資費仲而游於紂之旁，令之諫紂而亂其心。

荆王使人之秦，秦王甚禮之。王曰：「敵國有賢者，國之憂也。今荆王之使者甚賢，寡人患之。」  
群臣諫曰：「以王之賢聖與國之資厚，願荆王之賢人。王何不深知之而陰有之，荆以為外用也，則必誅之。」

仲尼為政於魯，道不拾遺，齊景公患之，梨且謂景公曰：「去仲尼猶吹毛耳。君何不迎之以重祿高位，遺哀公女樂以驕榮其意。哀公新樂之，必怠於政，仲尼必諫，諫必輕絕於魯。」景公曰：「善。」

乃令梨且以女樂二八遺哀公，哀公樂之，果怠於政，仲尼諫，不聽，去而之楚。

楚王謂干象曰：『吾欲以楚扶甘茂而相之秦可乎？』干象對曰：『不可也。』王曰：『何也？』曰：『甘茂少而事史舉先生，史舉，上蔡之監門也，大不事君，小不事家，以苛刻聞天下，茂事之順焉。惠王之明，張儀之辨也，茂事之，取十官而免於罪，是茂賢也。』王曰：『相人敵國而相賢，其不可何也？』干象曰：『前時王使邵滑之越，五年而能亡越，所以然者，越亂而楚治也。日者知用之越，今亡之秦，不亦太亟忘乎！』王曰：『然則為之奈何？』

千象對曰：『不如相共立。』王曰：『共立可相何也？』對曰：『共立少見愛幸，長為貴卿，被王衣，含杜若，握玉環，以聽於朝。且利以亂秦矣。』

吳政荊，子胥使人宣言於荊曰：『子期用，將擊之。子常用，將去之。』荊人聞之，因用子常而退子期也。吳人擊之，遂勝之。

晉獻公伐虞、虢，乃遺之屈產之乘，垂棘之璧，女樂二八，以榮其意而亂其政。

叔向之讒萇弘也，為書曰：『萇弘謂叔向曰：子



為我謂晉君，所與君期者時可矣，何不亟以兵來？』因佯遺其書周君之庭而急去行，周以萇弘為賣周也，乃誅萇弘而殺之。

鄭桓公將欲襲鄆，先問鄆之豪傑良臣辯智果敢之士，盡與其姓名，擇鄆之良田賂之，為官爵之名而書之，因為設壇場郭門之外而埋之，釁之以雞豕，若盟狀。鄆君以為內難也而盡殺其良臣，桓公襲鄆，遂取之。

說七

七秦侏儒善於荊王，而陰有善荊王左右而內重於惠文君，荊適有謀，侏儒常先聞之以告惠文君。

鄴令襄疵，陰善趙王左右，趙王謀襲鄴，襄疵常輒聞而先言之魏王，魏王備之，趙乃輒還。

衛嗣君之時，有人於令之左右，縣令有發蓐而席弊甚，嗣公還令人遺之席曰：『吾聞汝今者發蓐而席弊甚，賜汝席。』縣令大驚，以君為神也。

### 卷第十一

#### 外儲說左上第三十二

一、明主之道，如有若之應密子也。明主之聽言也美其辯，其觀行也賢其遠，故群臣士民之道言者迂弘，其行身也離世。其說在田鳩對荊王也。故墨子為木鳶，謳癸築武宮。夫藥酒用言，明君聖主之以獨知也。

二、人主之聽言也，不以功用為的，則說者多棘刺白馬之說；不以儀的為關，則射者皆如羿也。人主於說也，皆如燕王學道也；而長說者，皆如鄭人爭年也。是以言有纖察微難而非務也，故李、惠、宋、墨皆畫策也；論有迂深闕大非用也，故畏震瞻車狀皆鬼魅也；言而拂難堅確非功也，故務、卞、鮑、介、墨

翟皆堅瓠也。且虞慶詘匠也而屋壤，范且窮工而弓折。是故求其誠者，非歸餉也不可。

三、挾夫相為則責望，自為則事行。故父子或怨譟，取庸作者進美羹。說在文公之先宣言，與句踐之稱如皇也。故桓公藏蔡怒而攻楚，吳起懷瘳實而吮傷。且先王之賦頌，鍾鼎之銘，皆播吾之跡，華山之博也。然先王所期者利也，所用者力也。築社之諺，目辭說也。請許學者而行宛曼於先王，或者不宜今乎？如是不能更也。鄭縣人得車厄也，衛人佐弋也，卜子妻寫弊褌也，而其少者也。先王之言，有所為小而世意之大者，有所為大而世意之小者，未可必

知也。說在宋人之解書，與梁人之讀記也。故先王有郢書而後世多燕說。夫不適國事而謀先王，皆歸取度者也。

四、利之所在民歸之，名之所彰士死之。是以功外於法而賞加焉，則上不能得所利於下；名外於法而譽加焉，則士勸名而不畜之於君。故中章、胥己仕，而中牟之民棄田圃而隨文學者邑之半；平公腓痛足痺而不敢壞坐，晉國之辭仕託者國之錘。此三士者，言襲法則官府之籍也，行中事則如令之民也，二君之禮太甚；若言離法而行遠功，則繩外民也，二君又何禮之，禮之當亡。且居學之士，國無事不用力，有難不

被甲；禮之則情修耕戰之功，不禮則周主上之法；國安則尊顯，危則為屈公之威；人主奚得於居學之士哉？故明王論李疵視中山也。

五、詩曰：『不躬不親，庶民不信。』傳說之以無衣紫，緩之以鄭簡、宋襄，責之以尊厚耕戰。夫不明分，不責誠，而以躬親位下，且為下走睡臥，與夫揜弊微服。孔丘不知，故稱猶孟。鄒君不知，故先自僂。明主之道，如叔向賦獵，與昭侯之奚聽也。

六、小信成則大信立，故明主積於信。賞罰不信，則禁令不行。說在文公之攻原與箕鄭救餓也。是

以吳起須故人而食，文侯會虞人而獵。故明主表信，如曾子殺彘也。患在尊厲王擊警鼓與李悝謾兩和也。

### 右經

### 說一

宓子賤治單父，有若見之曰：『子何懼也？』宓子曰：『君不知賤不肖，使治單父，官事急，心憂之，故懼也。』有若曰：『昔者舜鼓五絃之琴，歌南風之詩而天下治。今以單父之細也，治之而憂，治天下將奈何乎？故有術而御之，身坐於廟堂之上，有處

女子之色，無害於治；無術而御之，身雖瘁臞，猶未有益。』

楚王謂田鳩曰：『墨子者，顯學也。其身體則可，其言多而不辯何也？』曰：『昔秦伯嫁其女於晉公子，令晉為之飾裝，從衣文之媵七十人，至晉，晉人愛其妾而賤公女，此可謂善嫁妾而未可謂善嫁女也。楚人有賣其珠於鄭者，為木蘭之櫃，薰以桂椒，綴以珠玉，飾以玫瑰，輯以翡翠，鄭人買其櫝而還其珠，此可謂善賣櫝矣，未可謂善鬻珠也。今世之談也，皆道辯說文辭之言，人主覽其文而忘有用。墨子之說，傳先王之道，論聖人之言以宣告人，若辯其



辭，則恐人懷其文忘其直，以文害用也。此與楚人鬻珠，秦伯嫁女同類，故其言多不辯。」

墨子為木鳶，三年而成，蜚一日而敗。弟子曰：「先生之巧，至能使木鳶飛。」墨子曰：「吾不如為車輓者巧也，用咫尺之木，不費一朝之事，而引三十石之任致遠，力多，久於歲數。今我為鳶，三年成，蜚一日而敗。」惠子聞之曰：「墨子大巧，巧為輓，拙為鳶。」

宋王與齊仇也，築武宮。謳癸倡，行者止觀，築者不倦，王聞召而賜之，對曰：「臣師射稽之謳又賢

於癸。』王召射稽使之謳，行者不止，築者知倦，王曰：『行者不止，築者知倦，其謳不勝如癸美何也？』對曰：『王試度其功，癸四板，射稽八板；擿其堅，癸五寸，射稽二寸。』

夫良藥苦於口，而智者勸而飲之，知其入而已已疾也。忠言拂於耳，而明主聽之，知其可以致功也。

## 說二

宋人有請為燕王以棘刺之端為母猴者，必三月齋然後能觀之，燕王因以三乘養之。右御、治工言王

曰：『臣聞人主無十日不燕之齋。今知王不能久齋以觀無用之器也，故以三月為期。凡刻削者，以其所以削必小。今臣治人也，無以為之削，此不然物也，王必察之。』王因囚而問之，果妄，乃殺之。治人謂王曰：『計無度量，言談之士多棘刺之說也。』

一曰。燕王好微巧，衛人曰：『能以棘刺之端為母猴。』燕王說之，養之以五乘之奉。王曰：『吾試觀客為棘刺之母猴。』客曰：『人主欲觀之，必半歲不入宮，不飲酒食肉，雨霽日出視之晏陰之間，而棘刺之母猴乃可見也。』燕王因養衛人不能觀其母猴。鄭有臺下之治者謂燕王曰：『臣為削者也，諸微物必

以削削之，而所削必大於削。今棘刺之端不容削鋒，難以治棘刺之端。王試觀客之削能與不能可知也。」

王曰：「善。」謂衛人曰：「客為棘削之？」曰：「以削。」王曰：「吾欲觀見之。」客曰：「臣請之舍取之。」因逃。

兒說，宋人，善辯者也。持白馬非馬也服齊稷下之辯者，乘白馬而過關，則顧白馬之賦。故籍之虛辭則能勝一國，考實按形不能謾於一人。

夫新砥礪殺矢，彀弩而射，雖冥而妄發，其端未嘗不中秋毫也，然而莫能復其處，不可謂善射，無常

儀的也；設五寸之的，引十步之遠，非羿、逢蒙不能必全者，有常儀的也；有度難而無度易也。有常儀的則羿、逢蒙以五寸為巧，無常儀的則以妄發而中秋毫為拙，故無度而應之則辯士繁說，設度而持之雖知者猶畏失也不敢妄言。今人主聽說不應之以度，而說其辯不度以功，譽其行而不入關，此人主所以長欺、而說者所以長養也。

客有教燕王為不死之道者，王使人學之，所使學者未及學而客死。王大怒，誅之。王不知客之欺己，而誅學者之晚也。夫信不然之物，而誅無罪之臣，不察之患也。且人所急無如其身，不能自使其無死，安

能使王長生哉？

鄭人有相與爭年者，一人曰：『吾與堯同年。』  
其一人曰：『我與黃帝之兄同年。』訟此而不決，以  
後息者為勝耳。

客有為周君畫莢者，三年而成，君觀之，與髹莢  
者同狀，周君大怒，畫莢者曰：『築十版之牆，鑿八  
尺之牖，而以日始出時加之其上而觀。』周君為之，  
望見其狀盡成龍蛇禽獸車馬，萬物之狀備具，周君大  
悅。此莢之功非不微難也，然其用與素髹莢同。

客有為齊王畫者，齊王問曰：『畫孰最難者？』  
 曰：『犬馬最難。』『孰最易者？』曰：『鬼魅最  
 易。夫犬馬、人所知也，旦暮罄於前，不可類之，故  
 難。鬼魅、無形者，不罄於前，故易之也。』

齊有居士田仲者，宋人屈穀見之曰：『穀聞先生  
 之義，不恃仰人而食。今穀有樹瓠之道，堅如石，厚  
 而無竅，獻之。』仲曰：『夫瓠所貴者，謂其可以盛  
 也。今厚而無竅，則不可剖以盛物，而任重如堅石，  
 則不可以剖而以斟，吾無以瓠為也。』曰：『然，穀  
 將棄之。今田仲不恃仰人而食，亦無益人之國，亦堅  
 瓠之類也。』

虞慶為屋，謂匠人曰：『屋太尊。』匠人對曰：『此新屋也，塗濡而椽生。』虞慶曰：『不然。夫濡塗重而生椽撓，以撓椽任重塗，此宜卑。更日久則塗乾而椽燥，塗乾則輕，椽燥則直，以直椽任輕塗，此益尊。』匠人詘，為之而屋壞。

一曰。虞慶將為屋，匠人曰：『材生而塗濡。夫材生則撓，塗濡則重，以撓任重，今雖成，久必壞。』虞慶曰：『材乾則直，塗乾則輕，今誠得乾，日以輕直，雖久必不壞。』匠人詘，作之，成，有間，屋果壞。



范且曰：『弓之折必於其盡也，不於其始也。夫工人張弓也，伏檠三旬而蹈弦，一日犯機，是節之其始而暴之其盡也，焉得無折。』范且曰，『不然。伏檠一日而蹈弦，三旬而犯機，是暴之其始而節之其盡也。』工人窮也，為之，弓折。

范且、虞慶之言皆文辯辭勝而反事之情，人主說而不禁，此所以敗也。夫不謀治強之功，而豔乎辯說文麗之聲，是卻有術之士而任壞屋折弓也。故人主之於國事也，皆不達乎工匠之構屋張弓也，然而士窮乎范且、虞慶者，為虛辭、其無用而勝，實事、其無易而窮也。人主多無用之辯，而少無易之言，此所以亂

也。今世之為范且、虞慶者不輟，而人主說之不止，是貴敗折之類而以知術之人為工匠也。不得施其技巧，故屋壞弓折。知治之人不得行其方術，故國亂而主危。

夫嬰兒相與戲也，以塵為飯，以塗為羹，以木為葢，然至日晚必歸饜者，塵飯塗羹可以戲而不可食也。夫稱上古之傳頌，辯而不慤，道先王仁義而不能正國者，此亦可以戲而不可以為治也。夫慕仁義而弱亂者，三晉也；不慕而治強者，秦也；然而未帝者，治未畢也。

## 說三

人為嬰兒也，父母養之簡，子長而怨。子盛壯成人，其供養薄，父母怒而誚之。子、父，至親也，而或譙、或怨者，皆挾相為而不周於為己也。夫賣庸而播耕者，主人費家而美食、調布而求易錢者，非愛庸客也，曰：如是，耕者且深耨者熟耘也。庸客致力而疾耘耕者，盡巧而正畦陌畦疇者，非愛主人也，曰：如是，糞且美錢布且易云也。此其養功力，有父子之澤矣，而心調於用者，皆挾自為心也。故人行事施予，以利之為心，則越人易和；以害之為心，則父子離且怨。

文公伐宋，乃先宣言曰：『吾聞宋君無道，蔑侮長老，分財不中，教令不信，余來為民誅之。』

越伐吳，乃先宣言曰：『我聞吳王築如皇之臺，掘深池，罷苦百姓，煎靡財貨，以盡民力，余來為民誅之。』

蔡女為桓公妻，桓公與之乘舟，夫人蕩舟，桓公大懼，禁之不止，怒而出之，乃且復召之，因復更嫁之，桓公大怒，將伐蔡，仲父諫曰：『夫以寢席之戲，不足以伐人之國，功業不可冀也，請無以此為稽也。』桓公不聽，仲父曰：『必不得已，楚之菁茅不

貢於天子三年矣，君不如舉兵為天子伐楚，楚服，因還襲蔡曰：余為天子伐楚而蔡不以兵聽從，因遂滅之。此義於名而利於實，故必有為天子誅之名，而有報讎之實。』

吳起為魏將而攻中山，軍人有病疽者，吳起跪而自吮其膿，傷者之母立泣，人問曰：『將軍於若子如是，尚何為而泣？』對曰：『吳起吮其父之創而父死，今是子又將死也，今吾是以泣。』

趙主父令工施鉤梯而緣播吾，刻疏人跡其上，廣三尺，長五尺，而勒之曰：『主父常遊於此。』

秦昭王令工施鈎梯而上華山，以松柏之心為博，箭長八尺，棋長八寸，而勒之曰：『昭王嘗與天神博於此』矣。

文公反國，至河，令籩豆捐之，席蓐捐之，手足胼胝，面目黧黑者後之，咎犯聞之而夜哭，公曰：『寡人出亡二十年，乃今得反國，咎犯聞之不喜而哭，意不欲寡人反國邪？』犯對曰：『籩豆所以食也，席蓐所以臥也，而君捐之；手足胼胝、面目黧黑，勞有功者也，而君後之。今臣有與在後，中不勝其哀，故哭。且臣為君行詐偽以反國者眾矣，臣尚自惡也，而況於君？』再拜而辭，文公止之曰：『諺

曰：築社者，攘擻而置之，端冕而祀之。今子與我取之，而不與我治之；與我置之，而不與我祀之；焉可？」解左驂而盟于河。

鄭縣人卜子，使其妻為褲，其妻問曰：「今褲何如？」夫曰：「象吾故苦。」妻子因毀新令如故褲。

鄭縣人有得車軛者，而不知其名，問人曰：「此何種也？」對曰：「此車軛也。」俄又復得一，問人曰：「此是何種也？」對曰：「此車軛也。」問者大怒曰：「曩者曰車軛，今又曰車軛，是何眾也？此女欺我也。」遂與之鬥。

衛人有佐弋者，鳥至，因先以其褌麾之，鳥驚而不射也。

鄭縣人卜子妻之市，買鰲以歸，過潁水，以為渴也，因縱而飲之，遂亡其鰲。

夫少者侍長者飲，長者飲亦自飲也。

一曰。魯人有自喜者，見長年飲酒不能釀則唾之，亦效唾之。

一曰。宋人有少者亦欲效善，見長者飲無餘，非斟酒飲也而欲盡之。



書曰：『紳之束之。』宋人有治者，因重帶自紳束也。人曰：『是何也？』對曰：『書言之，固然。』

書曰：『既雕既琢，還歸其樸。』梁人有治者，動作言學，舉事於文，曰難之，顧失其實，人曰：『是何也？』對曰：『書言之固然。』

郢人有遺燕相國書者，夜書，火不明，因謂持燭者曰：『舉燭。』云而過書舉燭，舉燭，非書意也，燕相受書而說之，曰：『舉燭者，尚明也，尚明也者，舉賢而任之。』燕相白王，王大說，國以治，治

則治矣，非書意也。今世舉學者多似此類。

鄭人有且置履者，先自度其足而置之其坐，至之市而忘操之，已得履，乃曰：『吾忘持度。』反歸取之，及反，市罷，遂不得履，人曰：『何不試之以足？』曰：『寧信度，無自信也。』

#### 說四

王登為中牟令，上言於襄主曰：『中牟有士曰中章、胥己者，其身甚修，其學甚博，君何不舉之？』主曰：『子見之，我將為中大夫。』相室諫曰：『中

大夫，晉重列也，今無功而受，非晉臣之意。君其耳而未之目邪？」襄主曰：「我取登既耳而目之矣，登之所取又耳而目之，是耳目人絕無已也。」王登一日而見二中大夫，予之田宅，中牟之人棄其田耘、賣宅圃，而隨文學者邑之半。

叔向御坐平公請事，公腓痛足痺轉筋而不敢壞坐，晉國聞之，皆曰「叔向賢者，平公禮之，轉筋而不敢壞坐。」晉國之辭仕託、慕叔向者國之錘矣。

鄭縣人有屈公者，聞敵恐，因死；恐已，因生。

趙主父使李疵視中山可攻不也？還報曰：『中山可伐也，君不亟伐，將後齊、燕。』主父曰：『何故可攻？』李疵對曰：『其君見好巖穴之士，所傾蓋與車以見窮閭隘巷之士以十數，佞禮下布衣之士以百數矣。』君曰：『以子言論，是賢君也，安可攻？』疵曰：『不然。夫好顯巖穴之士而朝之，則戰士怠於行陣；上尊學者，下士居朝，則農夫惰於田。戰士怠於行陳者則兵弱也，農夫惰於田者則國貧也。兵弱於敵，國貧於內，而不亡者，未之有也，伐之不亦可乎？』主父曰：『善。』舉兵而伐中山，遂滅也。

說五

齊桓公好服紫，一國盡服紫，當是時也，五素不得一紫，桓公患之，謂管仲曰：『寡人好服紫，紫貴甚，一國百姓好服紫不已，寡人奈何？』管仲曰：『君欲何不試勿衣紫也，謂左右曰，吾甚惡紫之臭。』於是左右適有衣紫而進者，公必曰：『少卻，吾惡紫臭。』公曰：『諾。』於是日郎中莫衣紫，其明日國中莫衣紫，三日境內莫衣紫也。

一曰。齊王好衣紫，齊人皆好也。齊國五素不得一紫，齊王患紫貴。傳說王曰：『詩云：不躬不親，庶民不信。今王欲民無衣紫者，王以自解紫衣而朝，群臣有紫衣進者，曰益遠，寡人惡臭。』是日也，郎

中莫衣紫；是月也，國中莫衣紫；是歲也，境內莫衣紫。

鄭簡公謂子產曰：『國小，迫於荆、晉之間。今城郭不完，兵甲不備，不可以待不虞。』子產曰：『臣閉其外也已遠矣，而守其內也已固矣，雖國小猶不危之也。君其勿憂。』是以沒簡公身無患。

子產相鄭，簡公謂子產曰：『飲酒不樂也，俎豆不大，鍾鼓竽瑟不鳴，寡人之事不一，國家不定，百姓不治，耕戰不輯睦，亦子之罪。子有職，寡人亦有職，各守其職。』子產退而為政五年，國無盜賊，道

不拾遺，桃棗蔭於街者莫有援也，錐刀遺道三日可反，三年不變，民無飢也。

宋襄公與楚人戰於涿谷上，宋人既成列矣，楚人未及濟，右司馬購強趨而諫曰：『楚人眾而宋人寡，請使楚人半涉未成列而擊之，必敗。』襄公曰：『寡人聞君子曰：不重傷，不擒二毛，不推人於險，不迫人於阨，不鼓不成列。今楚未濟而擊之，害義。請使楚人畢涉成陣而後鼓士進之。』右司馬曰：『君不愛宋民，腹心不完，特為義耳。』公曰：『不反列，且行法。』右司馬反列，楚人已成列撰陣矣，公乃鼓之，宋人大敗，公傷股，三日而死，此乃慕自親仁義

之禍。夫必恃人主之自躬親而後民聽從，是則將令人主耕以為上，服戰鴈行也。民乃肯耕戰，則人主不泰危乎？而人臣不泰安乎？

齊景公游少海，傳騎從中來謁曰：『嬰疾甚，且死，恐公後之。』景公遽起，傳騎又至。景公曰：『趨駕煩且之乘，使騶子韓樞御之。』行數百步，以騶為不疾，奪轡代之，御可數百步，以馬為不進，盡釋車而走。以煩且之良，而騶子韓樞之巧，而以為不如下走也。

魏昭王欲與官事，謂孟嘗君曰：『寡人欲與官



事。』君曰：『王欲與官事，則何不試習讀法？』昭王讀法十餘簡而睡臥矣，王曰：『寡人不能讀此法。』夫不躬親其勢柄，而欲為人臣所宜為者也，睡不亦宜乎。

孔子曰：『為人君者猶盂也，民猶水也，盂方水方，盂圓水圓。』

鄒君好服長纓，左右皆服長纓，纓甚貴，鄒君患之，問左右，左右曰：『君好服，百姓亦多服，是以貴。』君因先自斷其纓而出，國中皆不服長纓。君不能下令為百姓服度以禁之，乃斷纓出以示民，是先戮

以蒞民也。

叔向賦獵，功多者受多，功少者受少。

韓昭侯謂申子曰：「法度甚易行也。」申子曰：「法者見功而與賞，因能而受官。今君設法度而聽左右之請，此所以難行也。」昭侯曰：「吾自今以來知行法矣，寡人奚聽矣。」一日，申子請仕其從兄官，昭侯曰：「非所學於子也。聽子之謁敗子之道乎？亡其用子之謁。」申子辟舍請罪。

## 說六

晉文公攻原，裹十日糧，遂與大夫期十日，至原十日而原不下，擊金而退，罷兵而去，士有從原中出者曰：『原三日即下矣。』群臣左右諫曰：『夫原之食竭力盡矣，君姑待之。』公曰：『吾與士期十日，不去，是亡吾信也。得原失信，吾不為也。』遂罷兵而去。原人聞曰：『有君如彼其信也，可無歸乎？』乃降公。衛人聞曰：『有君如彼其信也，可無從乎？』乃降公。孔子聞而記之曰：『攻原得衛者信也。』

文公問箕鄭曰：『救餓奈何？』對曰：『信。』公曰：『安信？』曰：『信名。信名，則群臣守職，

善惡不踰，百事不怠。信事，則不失天時，百姓不踰。信義，則近親勸勉而遠者歸之矣。』

吳起出，遇故人而止之食，故人曰：『諾，今返而御。』吳子曰：『待公而食。』故人至暮不來，起不食待之，明日早，令人求故人，故人來方與之食。

魏文侯與虞人期獵，明日，會天疾風，左右止，文侯不聽，曰：『不可。以風疾之故而失信，吾不為也。』遂自驅車往，犯風而罷虞人。

曾子之妻之市，其子隨之而泣，其母曰：『女

還，顧反為女殺彘。』妻適市來，曾子欲捕彘殺之，妻止之曰：『特與嬰兒戲耳。』曾子曰：『嬰兒非與戲也。嬰兒非有知也，待父母而學者也，聽父母之教，今子欺之，是教子欺也。母欺子，子而不信其母，非所以成教也。』遂烹彘也。

楚厲王有警，為鼓以與百姓為戍，飲酒醉，過而擊之也，民大驚，使人止之。曰：『吾醉而與左右戲，過擊之也。』民皆罷。居數月，有警，擊鼓而民不赴，乃更令明號而民信之。

李悝警其兩和曰：『謹警敵人，旦暮且至擊

汝。』如是者再三而敵不至，兩和懈怠，不信李悝，居數月，秦人來襲之，至，幾奪其軍，此不信患也。

一曰。李悝與秦人戰，謂左和曰：『速上，右和已上矣。』又馳而至右和曰：『左和已上矣。』左右和曰：『上矣。』於是皆爭上。其明年與秦人戰，秦人襲之，至，幾奪其軍，此不信之患。

有相與訟者，子產離之而毋得使通辭，到至其言以告而知也。

惠嗣公使人偽關市，關市呵難之，因事關市以金，關市乃舍之，嗣公謂關市曰：「某時有客過而予汝金，因譴之。」關市大恐，以嗣公為明察。

## 卷第十二

### 外儲說左下第三十三

一、以罪受誅，人不怨上，則危坐子臯。以功受賞，臣不德君，翟璜操右契而乘軒。襄王不知，故昭卯五乘而履屨。上不過任，臣不誣能，即臣將為失少室周。

二、恃勢而不恃信，故東郭牙議管仲。恃術而不恃信，故渾軒非文公。故有術之主，信賞以盡能，必罰以禁邪，雖有駁行，必得所利，簡主之相陽虎，哀公問一足。

三、失臣主之理，則文王自履而矜。不易朝燕之處，則季孫終身莊而遇賊。

四、利所禁，禁所利，雖神不行；譽所罪，毀所賞，雖堯不治。夫為門而不使入，委利而不使進，亂之所以產也。齊侯不聽左右，魏主不聽譽者，而明察照群臣，則鉅不費金錢，孱不用璧，西門豹請復治鄴。



足以知之。猶盜嬰兒之矜裘，與刖危子榮衣。子綽左右畫，去蟻驅蠅，安得無桓公之憂索官，與宣王之患驪馬也。

五、臣以卑儉為行，則爵不足以觀賞；寵光無節，則臣下侵逼。說在苗賁皇非獻伯，孔子議晏嬰，故仲尼論管仲與叔孫敖。而出入之容變，陽虎之言見其臣也。而簡主之應人臣也失主術。朋黨相和，臣下得欲，則人主孤；群臣公舉，下不相和，則人主明。陽虎將為趙武之賢、解狐之公。而簡主以為枳棘，非所以教國也。

六、公室卑則忌直言，私行勝則少公功。說在文子之直言，武子之用杖；子產忠諫，子國譙怒；梁車用法，而成侯收璽；管仲以公，而國人謗怨。

### 右經

### 說一

孔子相衛，弟子子皋為獄吏，別人足，所別者守門，人有惡孔子於衛君者曰：「尼欲作亂。」衛君欲執孔子，孔子走，弟子皆逃，子皋從出門，則危引之而逃之門下室中，吏追不得，夜半，子皋問則危曰：

『吾不能虧主之法令而親刑子之足，是子報仇之時也，而子何故乃肯逃我？我何以得此於子？』刑危曰：『吾斷足也，固吾罪當之，不可奈何。然方公之獄治臣也，公傾側法令，先後臣以言，欲臣之免也甚，而臣知之。及獄決罪定，公愾然不悅，形於顏色，臣見又知之。非私臣而然也，夫天性仁心固然也，此臣之所以悅而德公也。』

田子方從齊之魏，望翟黃乘軒騎駕出，方以為文侯也，移車異路而避之，則徒翟黃也，方問曰：『子奚乘是車也？』曰：『君謀欲伐中山，臣薦翟角而謀得果。且伐之，臣薦樂羊而中山拔。得中山，憂欲治

之，臣薦李克而中山治。是以君賜此車。』方曰：『寵之稱功尚薄』。

秦、韓攻魏，昭卯西說而秦、韓罷。齊、荆攻魏，卯東說而齊、荆罷。魏襄王養之以五乘將軍，卯曰：『伯夷以將軍葬於首陽山之下，而天下曰：夫以伯夷之賢與其稱仁，而以將軍葬，是手足不掩也。今臣罷四國之兵，而王乃與臣五乘，此其稱功，猶嬴勝而履躋。』

孔子曰：『善為吏者樹德，不能為吏者樹怨。概者、平量者也，吏者、平法者也，治國者、不可失平

也。』

少室周者，古之貞廉潔愨者也，為趙襄主力士，與中牟徐子角力，不若也，入言之襄主以自代也，襄主曰：『子之處，人之所欲也，何為言徐子以自代？』曰：『臣以力事君者也，今徐子力多臣，臣不以自代，恐他人言之而為罪也。』

一曰。少室周為襄主驂乘，至晉陽，有力士牛子耕與角力而不勝，周言於主曰：『主之所以使臣騎乘者，以臣多力也，今有多力於臣者，願進之。』

說二

齊桓公將立管仲，令群臣曰：『寡人將立管仲為仲父，善者入門而左，不善者入門而右。』東郭牙中門而立，公曰：『寡人立管仲為仲父，令曰善者左，不善者右，今子何為中門而立？』牙曰：『以管仲之智為能謀天下乎？』公曰：『能』。『以斷為敢行大事乎？』公曰：『敢』。牙曰：『君知能謀天下，斷敢行大事，君因專屬之國柄焉。以管仲之能，乘公之勢以治齊國，得無危乎？』公曰：『善』。乃令隰朋治內，管仲治外以相參。

晉文公出亡，箕鄭挈壺餐而從，迷而失道，與公相失，飢而道泣，寢餓而不敢食。及文公反國，舉兵攻原，克而拔之，文公曰：「夫輕忍飢餒之患而必全壺餐，是將不以原叛。」乃舉以為原令。大夫渾軒聞而非之曰：「以不動壺餐之故，怙其不以原叛也，不亦無術乎！故明主者，不恃其不我叛也，恃吾不可叛也；不恃其不我欺也，恃吾不可欺也。」

陽虎議曰：「主賢明則悉心以事之，不肖則飾姦而試之。」逐於魯，疑於齊，走而之趙，趙簡主迎而相之，左右曰：「虎善竊人國政，何故相也？」簡主曰：「陽虎務取之，我務守之。」遂執術而御之，陽

虎不敢為非，以善事簡主，興主之強，幾至於霸也。

魯哀公問於孔子曰：「吾聞古者有夔一足，其果信有一足乎？孔子對曰：『不也，夔非一足也。夔者忿戾惡心，人多不說喜也。雖然，其所以得免於人害者，以其信也，人皆曰獨此一足矣，夔非一足也，一而足也。』哀公曰：『審而是固足矣。』」

一曰。哀公問於孔子曰：「吾聞夔一足，信乎？」曰：「夔，人也，何故一足？彼其無他異，而獨通於聲，堯曰：『夔一而足矣。』使為樂正。故君子曰：『夔有一足，非一足也。』」



## 說三

文王伐崇，至鳳黃虛，襪繫解，因自結，太公望曰：『何為也？』王曰：『君與處皆其師，中皆其友，下盡其使也。今皆先君之臣，故無可使也。』

一曰。晉文公與楚戰，至黃鳳之陵，履係解，因自結之，左右曰：『不可以使人乎？』公曰：『吾聞上君所與居，皆其所畏也；中君之所與居，皆其所愛也；下君之所與居，皆其所侮也。寡人雖不肖，先君之人皆在，是以難之也。』

季孫好士，終身莊，居處衣服，常如朝廷，而季孫適懈，有過失，而不能長為也，故客以為厭易己，相與怨之，遂殺季孫。故君子去泰去甚。

南宮敬子問顏涿聚曰：「季孫養孔子之徒，所朝服與坐者以十數而遇賊，何也？」曰：「昔周成王近優侏儒以逞其意，而與君子斷事，是能成其欲於天下。今季孫養孔子之徒，所朝服而與坐者以十數，而與優侏儒斷事，是以遇賊。故曰：不在所與居，在所與謀也。」

孔子御坐於魯哀公，哀公賜之桃與黍，哀公：

『請用。』仲尼先飯黍而後啗桃，左右皆拵口而笑，哀公曰：『黍者，非飯之也，以雪桃也。』仲尼對曰：『丘知之矣。夫黍者五穀之長也，祭先王為上盛。果蓏有六，而桃為下，祭先王不得入廟。丘之聞也，君子以賤雪貴，不聞以貴雪賤。今以五穀之長雪果蓏之下，是從上雪下也，丘以為妨義，故不敢以先於宗廟之盛也。』

趙簡子謂左右曰：『車席泰美。夫冠雖賤，頭必戴之；屨雖貴，足必履之。今車席如此，大美，吾將何屨以履之？夫美下而耗上，妨義之本也。』

費仲說紂曰：『西伯昌賢，百姓悅之，諸侯附焉，不可不誅，不誅必為殷患。』紂曰：『子言，義主，何可誅？』費仲曰：『冠雖穿弊，必戴於頭；履雖五采，必踐之於地。今西伯昌，人臣也，修義而人向之，卒為天下患，其必昌乎！人人不以其賢為其主，非可不誅也。且主而誅臣，焉有過？』紂曰：『夫仁義者，上所以勸下也。今昌好仁義，誅之不可。』三說不用，故亡。

齊宣王問匡倩曰：『儒者博乎？』曰：『不也。』王曰：『何也？』匡倩對曰：『博者貴梟，勝者必殺梟，殺梟者，是殺所貴也，儒者以為害義，故

不博也。』又問曰：『儒者弋乎？』曰：『不也。弋者從下害於上者也，是從下傷君也，儒者以為害義，故不弋。』又問儒者鼓瑟乎？曰：『不也。夫瑟以小絃為大聲，以大絃為小聲，是大小易序，貴賤易位，儒者以為害義，故不鼓也。』宣王曰：『善。』仲尼曰：『與其使民諂下也，寧使民諂上。』

說四

鉅者，齊之居士。孱者，魏之居士。齊、魏之君不明，不能親照境內，而聽左右之言，故二子費金璧而求入仕也。

西門豹為鄴令，清剋潔慤，秋毫之端無私利也，而甚簡左右，左右因相與比周而惡之，居期年，上計，君收其璽，豹自請曰：『臣昔者不知所以治鄴，今臣得矣，願請璽復以治鄴，不當，請伏斧鑕之罪。』文侯不忍而復與之，豹因重斂百姓，急事左右，期年，上計，文侯迎而拜之，豹對曰：『往年臣為君治鄴，而君奪臣璽，今臣為左右治鄴，而君拜臣，臣不能治矣。』遂納璽而去，文侯不受，曰：『寡人曩不知子，今知矣，願子勉為寡人治之。』遂不受。

齊有狗盜之子與則危子戲而相誇，盜子曰：『吾

父之裘獨有尾。』危子曰：『吾父獨冬不失褲。』

子綽曰：『人莫能左畫方而右畫圓也。以肉去蟻蟻愈多，以魚驅蠅蠅愈至。』

桓公謂管仲曰：『官少而索者眾，寡人憂之。』  
管仲曰：『君無聽左右之謂請，因能而受祿，錄功而與官，則莫敢索官，君何患焉？』

韓宣子曰：『吾馬菽粟多矣，甚臞，何也？寡人患之。』周市對曰：『使駒盡粟以食，雖無肥，不可得也。名為多與之，其實少，雖無臞，亦不可得也。』

主不審其情實，坐而患之，馬猶不肥也。」

桓公問置吏於管仲，管仲曰：「辯察於辭，清潔於貨，習人情，夷吾不如弦商，請立以為大理。登降肅讓，以明禮待賓，臣不如隰朋，請立以為大行。墾草仞邑，辟地生粟，臣不如甯武，請以為大田。三軍既成陳，使士視死如歸，臣不如公子成父，請以為大司馬。犯顏極諫，臣不如東郭牙，請立以為諫臣。治齊此五子足矣，將欲霸王，夷吾在此。」

說五



孟獻伯相魯，堂下生藿藜，門外長荆棘，食不二味，坐不重席，晉無衣帛之妾，居不粟馬，出不從車，叔向聞之，以告苗賁皇，賁皇非之曰：『是出主之爵祿以附下也。』

一曰。孟獻伯拜上卿，叔向往賀，門有御，馬不食禾，向曰：『子無二馬二輿何也？』獻伯曰：『吾觀國人尚有飢色，是以不秣馬。班白者多以徒行，故不二輿。』向曰：『吾始賀子之拜卿，今賀子之儉也。』向出，語苗賁皇曰：『助吾賀獻伯之儉也。』苗子曰：『何賀焉！夫爵祿旂章，所以異功伐別賢不肖也。故晉國之法，上大夫二輿二乘，中大夫二輿一

乘，下大夫專乘，此明等級也。且夫卿必有軍事，是故循車馬，比卒乘，以備戎事。有難則以備不虞，平夷則以給朝事。今亂晉國之政，乏不虞之備，以成節，以絜私名，獻伯之儉也可與？又何賀！」

管仲相齊，曰：「臣貴矣，然而臣貧。」桓公曰：「使子有三歸之家。」曰：「臣富矣，然而臣卑。」桓公使立於高、國之上。曰：「臣尊矣，然而臣疏。」乃立為仲父。孔子聞而非之曰：「泰侈偏上。」

一曰。管仲父，出、朱蓋青衣，置鼓而歸，庭

有陳鼎，家有三歸，孔子曰：「良大夫也，其侈偏上。」

孫叔敖相楚，棧車牝馬，糲餅菜羹，枯魚之膳，冬羔裘，夏葛衣，面有飢色，則良大夫也，其儉偏下。

陽虎去齊走趙，簡主問曰：「吾聞子善樹人。」  
 虎曰：「臣居魯，樹三人，皆為令尹，及虎抵罪於魯，皆搜索於虎也。臣居齊，薦三人，一人得近王，一人為縣令，一人為候吏，及臣得罪，近王者不見臣，縣令者迎臣執縛，候吏者追臣至境上，不及而

止。虎不善樹人。』主俛而笑曰：『夫樹橘柚者，食之則甘，嗅之則香；樹枳棘者，成而刺人；故君子慎所樹。』

中牟無令，晉平公問趙武曰：『中牟，三國之股肱，邯鄲之肩髀，寡人欲得其良令也，誰使而可？』武曰：『邢伯子可。』公曰：『非子之讎也？』曰：『私讎不入公門。』公又問曰：『中府之令誰使而可？』曰：『臣子可。』故曰：『外舉不避讎，內舉不避子。』趙武所薦四十六人，及武死，各就賓位，其無私德若此也。

平公問叔向曰：「群臣孰賢？」曰：「趙武。」  
公曰：「子黨於師人。」曰：「武立如不勝衣，言如  
不出口，然所舉士也數十人，皆得其意，而公家甚賴  
之，及武子之生也不利於家，死不託於孤，臣敢以為  
賢也。」

解狐薦其讎於簡主以為相，其讎以為且幸釋己  
也，乃因往拜謝，狐乃引弓送而射之，曰：「夫薦汝  
公也，以汝能當之也。夫讎汝，吾私怨也，不以私怨  
汝之故擁汝於吾君。故私怨不入公門。」

一曰。解狐舉邢伯柳為上黨守，柳往謝之曰：

『子釋罪，敢不再拜。』曰：『舉子公也，怨子私也，子往矣，怨子如初也。』

鄭縣人賣豚，人問其價，曰：『道日暮安暇語汝。』

## 說六

范文子喜直言，武子擊之以杖：『夫直議者不為人所容，無所容則危身，非徒危身，又將危父。』

子產者，子國之子也。子產忠於鄭君，子國譙怒之曰：『夫介異於人臣，而獨忠於主，主賢明，能聽

汝，不明，將不汝聽，聽與不聽，未可必知，而汝已離於群臣，離於群臣則必危汝身矣，非徒危己也，又且危父矣。』

梁車新為鄴令，其姊往看之，暮而後門閉，因踰郭而入，車遂刖其足，趙成侯以為不慈，奪之璽而免之令。

管仲束縛，自魯之齊，道而飢渴，過綺烏封人而乞食，烏封人跪而食之，甚敬，封人因竊謂仲曰：『適幸及齊不死而用齊，將何報我？』曰：『如子之言，我且賢之用，能之使，勞之論，我何以報子？』

封人怨之。

卷第十三

外儲說右上第三十四

君所以治臣者有三：

一、勢不足以化則除之。師曠之對，晏子之說，皆合勢之易也而道行之難，是與獸逐走也，未知除患。患之可除，在子夏之說春秋也。善持勢者蚤絕其姦萌，故季孫讓仲尼以遇勢，而況錯之於君乎？是以太公望殺狂喬，而臧獲不乘驥。嗣公知之，故不駕



鹿。薛公知之，故與二樂博。此皆知同異之反也。故明主之牧臣也，說在畜鳥。

二、人主者，利害之輶轂也，射者眾，故人主共矣。是以好惡見則下有因，而人主惑矣；辭言通則臣難言，而主不神矣。說在申子之言六慎，與唐易之言弋也。患在國羊之請變，與宣王之太息也。明之以靖郭氏之獻十珥也，與犀首、甘茂之道穴聞也。堂谿公知術，故問玉卮。昭侯能術，故以聽獨寢。明主之道，在申子之勸獨斷也。

三、術之不行，有故。不殺其狗則酒酸。夫國亦

有狗，且左右皆社鼠也。人主無堯之再誅，與莊王之應太子，而皆有薄媼之決蔡媼也。知貴不能以教歌之法先揆之，吳起之出愛妻，文公之斬顛頡，皆違其情者也。故能使人彈疽者，必其忍痛者也。

### 右經

### 說一

賞之譽之不勸，罰之毀之不畏，四者加焉不變，則其除之。

齊景公之晉，從平公飲，師曠侍坐，始坐，景公

問政於師曠曰：『太師將奚以教寡人？』師曠曰：『君必惠民而已。』中坐，酒酣，將出，又復問政於師曠曰：『太師奚以教寡人？』曰：『君必惠民而已矣。』景公出之舍，師曠送之，又問政於師曠，師曠曰：『君必惠民而已矣。』景公歸，思，未醒，而得師曠之所謂。『公子尾、公子夏者，景公之二弟也，甚得齊民，家富貴而民說之，擬於公室，此危吾位者也，今謂我惠民者，使我與二弟爭民邪？』於是反國發廩粟以賦眾貧，散府餘財以賜孤寡，倉無陳粟，府無餘財，宮婦不御者出嫁之，七十受祿米，鬻德惠施於民也，已與二弟爭。居二年，二弟出走，公子夏逃

楚，公子尾走晉。

景公與晏子游於少海，登柏寢之臺而還望其國，曰：『美哉，泱泱乎，堂堂乎，後世將孰有此？』晏子對曰：『其田成氏乎？』景公曰：『寡人有此國也，而曰田成氏有之，何也？』晏子對曰：『夫田成氏甚得齊民，其於民也，上之請爵祿行諸大臣，下之私大斗斛區釜以出貸，小斗斛區釜以收之。殺一牛，取一豆肉，餘以食士。終歲，布帛取二制焉，餘以衣士。故市木之價不加貴於山，澤之魚鹽龜鱉贏蚌不加貴於海。君重斂，而田成氏厚施。齊嘗大飢，道旁餓死者不可勝數也，父子相牽而趨田成氏者不聞不生。』

故周秦之民相與歌之曰：謳乎，其已乎苞乎，其往歸田成子乎！詩曰：雖無德與女，式歌且舞。今田成氏之德，而民之歌舞，民德歸之矣。故曰：其田成氏乎。』公泫然出涕曰：『不亦悲乎！寡人有國而田成氏有之，今為之奈何？』晏子對曰：『君何患焉！若君欲奪之，則近賢而遠不肖，治其煩亂，緩其刑罰，振貧窮而恤孤寡，行恩惠而給不足，民將歸君，則雖有十田成氏，其如君何？』』

或曰：景公不知用勢，而師曠、晏子不知除患。夫獵者，託車輿之安，用六馬之足，使王良佐轡，則身不勞而易及輕獸矣。今釋車輿之利，捐六馬之足與

王良之御，而下走逐獸，則雖樓季之足無時及獸矣，託良馬固車則臧獲有餘。國者、君之車也，勢者、君之馬也。夫不處勢以禁誅擅愛之臣，而必德厚以與天下齊行以爭民，是皆不乘君之車，不因馬之利車而下走者也。故曰：景公不知用勢之主也，而師曠、晏子不知除患之臣也。

子夏曰：『春秋之記臣殺君，子殺父者，以十數矣，皆非一日之積也，有漸而以至矣。』凡姦者，行久而成積，積成而力多，力多而能殺，故明主蚤絕之。今田常之為亂，有漸見矣，而君不誅。晏子不使其君禁侵陵之臣，而使其主行惠，故簡公受其禍。故

子夏曰：『善持勢者蚤絕姦之萌。』

季孫相魯，子路為郈令。魯以五月起眾為長溝，當此之為，子路以其私秩粟為漿飯，要作溝者於五父之衢而餐之。孔子聞之，使子貢往覆其飯，擊毀其器，曰：『魯君有民，子奚為乃餐之？』子路怫然怒，攘肱而入請曰：『夫子疾由之為仁義乎？所學於夫子者仁義也，仁義者，與天下共其所有而同其利者也。今以由之秩粟而餐民，不可何也？』孔子曰：『由之野也！吾以女知之，女徒未及也，女故如是之不知禮也！女之餐之，為愛之也。夫禮，天子愛天下，諸侯愛境內，大夫愛官職，士愛其家，過其所愛

曰侵。今魯君有民而子擅愛之，是子侵也，不亦誣乎！』言未卒，而季孫使者至，讓曰：『肥也起民而使之，先生使弟子令徒役而餐之，將奪肥之民耶？』孔子駕而去魯。以孔子之賢，而季孫非魯君也，以人臣之資，假人主之術，蚤禁於未形，而子路不得行其私惠，而害不得生，況人主乎？以景公之勢而禁田常之侵也，則必無劫弑之患矣。

太公望東封於齊，齊東海上有居士曰狂喬、華士，昆弟二人者立議曰：『吾不臣天子，不友諸侯，耕作而食之，掘井而飲之，吾無求於人也。無上之名，無君之祿，不事仕而事力。』太公望至於營丘，



使吏執殺之以為首誅。周公旦從魯聞之，發急傳而問之曰：「夫二子，賢者也。今日饗國而殺賢者，何也？」太公望曰：「是昆弟二人立議曰：『吾不臣天子，不友諸侯，耕作而食之，掘井而飲之，吾無求於人也，無上之名，無君之祿，不事仕而事力。』」彼不臣天子者，是望不得而臣也。不友諸侯者，是望不得而使也。耕作而食之，掘井而飲之，無求於人者，是望不得以賞罰勸禁也。且無上名，雖知、不為望用；不仰君祿，雖賢、不為望功。不仕則不治，不任則不忠。且先王之所以使其臣民者，非爵祿則刑罰也。今四者不足以使之，則望當誰為君乎？不服兵革而顯，

不親耕耨而名，又所以教於國也。今有馬於此，如驥之狀者，天下之至良也。然而驅之不前，卻之不止，左之不左，右之不右，則臧獲雖賤，不託其足。臧獲之所願託其足於驥者，以驥之可以追利辟害也。今不為人用，臧獲雖賤，不託其足焉。已自謂以為世之賢士，而不為主用，行極賢而不用於君，此非明主之所臣也，亦驥之不可左右矣，是以誅之。』

一曰。太公望東封於齊，海上有賢者狂裔，太公望聞之往請焉，三卻馬於門而狂裔不報見也，太公望誅之。當是時也，周公旦在魯，馳往止之，比至，已誅之矣。周公旦曰：『狂裔，天下賢者也，夫子何為

誅之？」太公望曰：「狂喬也，議不臣天子，不友諸侯，吾恐其亂法易教也，故以為首誅。今有馬於此，形容似驥也，然驅之不往，引之不前，雖臧獲不託足以旋其軫也。」

如耳說衛嗣公，衛嗣公說而太息。左右曰：「公何為不相也？」公曰：「夫馬似鹿者而題之千金，然而有百金之馬而無一金之鹿者，馬為人用而鹿不為人用也。今如耳，萬乘之相也，外有大國之意，其心不在衛，雖辯智，亦不為寡人用，吾是以不相也。」

薛公之相魏昭侯也，左右有樂子者曰陽胡、潘，

其於王甚重，而不為薛公，薛公患之。於是乃召與之博，予之人百金，令之昆弟博，俄又益之人二百金。方博有閒，謁者言客張季之子在門，公怫然怒，撫兵而授謁者曰：『殺之，吾聞季之不為文也。』立有閒，時季羽在側，曰：『不然。竊聞季為公甚，顧其人陰未聞耳。』乃輟不殺客，而大禮之曰：『曩者聞季之不為文也，故欲殺之。今誠為文也，豈忘季哉！』告廩獻千石之粟，告府獻五百金，告騶私廄獻良馬固車二乘，因令奄將宮人之美妾二十人並遺季也。樂子因相謂曰：『為公者必利，不為公者必害，吾曹何愛不為公？』因私競勸而遂為之。薛公以人臣

之勢，假人主之術也，而害不得生，況錯之人主乎？夫馴鳥者斷其下翎焉，斷其下翎則必恃人而食，焉得不馴乎？夫明主畜臣亦然，令臣不得不利君之祿，不得無服上之名；夫利君之祿，服上之名，焉得不服？

## 說二

申子曰：『上明見，人備之；其不明見，人惑之。其知見，人惑之；不知見，人匿之。其無欲見，人司之；其有欲見，人餌之。故曰：吾無從知之，惟無為可以規之。』

一曰。申子曰：『慎而言也，人且知女；慎而行也，人且隨女。而有知見也，人且匿女；而無知見也，人且意女。女有知也，人且臧女；女無知也，人且行女。故曰：惟無為可以規之。』

田子方問唐易鞫曰：『弋者何慎？』對曰：『鳥以數百目視子，子以二目御之，子謹周子廩。』田子方曰：『善。子加之弋，我加之國。』鄭長者聞之曰：『田子方知欲為廩，而未得所以為廩。夫虛無無見者廩也。』

一曰。齊宣王問弋於唐易子曰：『弋者奚貴？』

唐易子曰：「在於謹廩。」王曰：「何謂謹廩？」對曰：「鳥以數十目視人，人以二目視鳥，奈何不謹廩也？故曰在於謹廩也。」王曰：「然則為天下何以為此廩？今人主以二目視一國，一國以萬目視人主，將何以自為廩乎？」對曰：「鄭長者有言曰：『夫虛靜無為而無見也。』其可以為此廩乎。」

國羊重於鄭君，聞君之惡己也，侍飲，因先謂君曰：「臣適不幸而有過，願君幸而告之，臣請變更，則臣免死罪矣。」

客有說韓宣王，宣王說而太息，左右引王之說之

以先告客以為德。

靖郭君之相齊也，王后死，未知所置，乃獻玉珥以知之。

一曰。薛公相齊，齊威王夫人死，中有十孺子皆貴於王，薛公欲知王所欲立而請置一人以為夫人，王聽之，則是說行於王而重於置夫人也，王不聽，是說不行而輕於置夫人也，欲先知王之所欲置以勸王置之，於是為十玉珥而美其一而獻之，王以賦十孺子，明日坐，視美珥之所在而勸王以為夫人。



甘茂相秦惠王，惠王愛公孫衍，與之閒有所言，曰：『寡人將相子。』甘茂之吏道穴聞之，以告甘茂，甘茂入見王，曰：『王得賢相，臣敢再拜賀。』王曰：『寡人託國於子，安更得賢相？』對曰：『將相犀首。』王曰：『子安聞之？』對曰：『犀首告臣。』王怒犀首之泄，乃逐之。

一曰。犀首，天下之善將也，梁王之臣也。秦王欲得之與治天下，犀首曰：『衍其人臣者也，不敢離主之國。』居期年，犀首抵罪於梁王，逃而入秦，秦王甚善之。樗里疾，秦之將也，恐犀首之代之將也，鑿穴於王之所常隱語者，俄而王果與犀首計曰：『吾

欲攻韓，奚如？」犀首曰：「秋可矣。」王曰：「吾欲以國累子，子必勿泄也。」犀首反走再拜曰：「受命。」於是樛里疾也道穴聽之，矣郎中皆曰：「兵秋起攻韓犀首為將。」於是日也郎中盡知之，於是月也境內盡知之。王召樛里疾曰：「是何匆匆也，何道出？」樛里疾曰：「似犀首也。」王曰：「吾無與犀首言也，其犀首何哉？」樛里疾曰：「犀首也羈旅，新抵罪，其心孤，是言自嫁於眾。」王曰：「然。」使人召犀首，已逃諸侯矣。

堂谿公謂昭侯曰：「今有千金之玉卮，通而無當，可以盛水乎？」昭侯曰：「不可。」「有瓦器而

不漏，可以盛酒乎？」昭侯曰：「可。」對曰：「夫瓦器至賤也，不漏，可以盛酒。雖有乎千金之玉卮，至貴，而無當，漏，不可盛水，則人孰注漿哉？今為人主而漏其群臣之語，是猶無當之玉卮也，雖有聖智，莫盡其術，為其漏也。」昭侯曰：「然。」昭侯聞堂谿公之言，自此之後，欲發天下之大事，未嘗不獨寢，恐夢言而使人知其謀也。

一曰。堂谿公見昭侯曰：「今有白玉之卮而無當，有瓦卮而有當，君渴，將何以飲？」君曰：「以瓦卮。」堂谿公曰：「白玉之卮美，而君不以飲者，以其無當耶？」君曰：「然。」堂谿公曰：「為人主

而漏泄其群臣之語，譬猶玉卮之無當。』堂谿公每見而出，昭侯必獨臥，惟恐夢言泄於妻妾。

申子曰：『獨視者謂明，獨聽者謂聰。能獨斷者，故可以為天下主。』

### 說三

宋人有酤酒者，升概甚平，遇客甚謹，為酒甚美，縣幟甚高，著然不售，酒酸，怪其故，問其所知，問長者楊倩，倩曰：『汝狗猛耶。』曰：『狗猛則酒何故而不售？』曰：『人畏焉。或令孺子懷錢

挈壺甕而往酤，而狗迓而齧之，此酒所以酸而不售也。』夫國亦有狗，有道之士懷其術而欲以明萬乘之主，大臣為猛狗迎而齧之，此人主之所以蔽脅，而有道之士所以不用也。故桓公問管仲『治國最奚患？』對曰：『最患社鼠矣。』公曰：『何患社鼠哉？』對曰：『君亦見夫為社者乎？樹木而塗之，鼠穿其間，掘穴託其中，燠之則恐焚木，灌之則恐塗墮，此社鼠之所以不得也。今人君之左右，出則為勢重而收利於民，入則比周而蔽惡於君，內間主之情以告外，外內為重，諸臣百吏以為富，吏不誅則亂法，誅之則君不安，據而有之，此亦國之社鼠也。』故人臣執柄而擅

禁，明為己者必利，而不為己者必害，此亦猛狗也。夫大臣為猛狗而齧有道之士矣，左右又為社鼠而閒主之情，人主不覺，如此，主焉得無壅，國焉得無亡乎？

一曰。宋之酤酒者有莊氏者，其酒常美，或使僕往酤莊氏之酒，其狗齧人，使者不敢往，乃酤佗家之酒，問曰：『何為不酤莊氏之酒？』對曰：『今日莊氏之酒酸。』故曰：不殺其狗則酒酸。

一曰。桓公問管仲曰：『治國何患？』對曰：『最苦社鼠。夫社木而塗之，鼠因自託也。燠之則木

焚，灌之則塗阨，此所以苦於社鼠也。今人君左右，出則為勢重以收利於民，入則比周謾侮蔽惡以欺於君，不誅則亂法，誅之則人主危，據而有之，此亦社鼠也。』故人臣執柄擅禁，明為己者必利，不為己者必害，亦猛狗也。故左右為社鼠，用事者為猛狗，則術不行矣。

堯欲傳天下於舜，鯀諫曰：『不祥哉！孰以天下而傳之於匹夫乎？』堯不聽，舉兵而誅，殺鯀於羽山之郊。共工又諫曰：『孰以天下而傳之於匹夫乎？』堯不聽，又舉兵而誅，共工於幽州之都。於是天下莫敢言無傳天下於舜。仲尼聞之曰：『堯之知，舜之

賢，非其難者也。夫至乎誅諫者必傳之舜，乃其難也。』一曰。『不以其所疑敗其所察則難也。』

荆莊王有茅門之法曰：『群臣大夫諸公子入朝，馬蹄踐雷者，廷理斬其輶，戮其御。』於是太子入朝，馬蹄踐雷，廷理斬其輶，戮其御。太子怒，入為王泣曰：『為我誅戮廷理。』王曰：『法者所以敬宗廟，尊社稷。故能立法從令尊敬社稷者，社稷之臣也，焉可誅也？夫犯法廢令不尊敬社稷者，是臣乘君而下尚校也。臣乘君則主失威，下尚校則上位危。威失位危，社稷不守，吾將何以遺子孫？』於是太子乃還走，避舍露宿三日，北面再拜請死罪。



一曰。楚王急召太子。楚國之法，車不得至於茆門。天雨，廷中有潦，太子遂驅車至於茆門。廷理曰：『車不得至茆門，非法也。』太子曰：『王召急，不得須無潦。』遂驅之，廷理舉笏而擊其馬，敗其駕。太子入為王泣曰：『廷中多潦，驅車至茆門，廷理曰非法也，舉笏擊臣馬，敗臣駕，王必誅之。』王曰：『前有老主而不踰，後有儲主而不屬，矜矣。是真吾守法之臣也。』乃益爵二級，而開後門出太子。『勿復過。』

衛嗣君謂薄疑曰：『子小寡人之國以為不足仕，則寡人力能仕子，請進爵以子為上卿。』乃進田萬

頃。薄子曰：『疑之母親疑，以疑為能相萬乘所不窺也。然疑家巫有蔡嫗者，疑母甚愛信之，屬之家事焉。疑智足以信言家事，疑母盡以聽疑也。然已與疑言者，亦必復決之於蔡嫗也。故論疑之智能，以疑為能相萬乘而不窺也；論其親，則子母之間也；然猶不免議之於蔡嫗也。今疑之於人主也，非子母之親也，而人主皆有蔡嫗。人主之蔡嫗，必其重人也。重人者，能行私者也。夫行私者，繩之外也；而疑之所言，法之內也。繩之外與法之內，讎也，不相受也。』

一曰。衛君之晉，謂薄疑曰：『吾欲與子皆

行。』薄疑曰：『媼也在中，請歸與媼計之。衛君自請薄媼，薄媼曰：『疑，君之臣也，君有意從之，甚善。』衛君曰：『吾以請之媼，媼許我矣。』薄疑歸言之媼也，曰：『衛君之愛疑奚與媼？』媼曰：『不如吾愛子也。』『衛君之賢疑奚與媼也？』曰：『不如吾賢子也。』『媼與疑計家事，已決矣，乃請決之於卜者蔡媼。今衛君從疑而行，雖與疑決計，必與他蔡媼敗之，如是則疑不得長為臣矣。』

之。

夫教歌者，使先呼而詘之，其聲反清徵者乃教之。

一曰。教歌者，先揆以法，疾呼中宮，徐呼中徵。疾不中宮，徐不中徵，不可謂教。

吳起，衛左氏中人也。使其妻織組而幅狹於度，吳子使更之，其妻曰：『諾。』及成，復度之，果不中度，吳子大怒。其妻對曰：『吾始經之而不可更也。』吳子出之，其妻請其兄而索入，其兄曰：『吳子，為法者也。其為法也，且欲以與萬乘致功，必先踐之妻妾然後行之，子毋幾索入矣。』其妻之弟又重於衛君，乃因以衛君之重請吳子，吳子不聽，遂去衛而入荊也。

一曰。吳起示其妻以組曰：『子為我織組，令之如是。』組已就而效之，其組異善。起曰：『使子為組，令之如是，而今也異善何也？』其妻曰：『用財若一也，加務善之。』吳起曰：『非語也。』使之衣歸。其父往請之，吳起曰：『起家無虛言。』

晉文公問於狐偃曰：『寡人甘肥周於堂，卮酒豆肉集於宮，壺酒不清，生肉不布，殺一牛遍於國中，一歲之功盡以衣士卒，其足以戰民乎？』狐子曰：『不足。』文公曰：『吾弛關市之征而緩刑罰，其足以戰民乎？』狐子曰：『不足。』文公曰：『吾民之有喪資者，寡人親使郎中視事；有罪者赦之；貧窮不

足者與之；其足以戰民乎？」狐子對曰：「不足。此皆所以慎產也。而戰之者，殺之也。民之從公也，為慎產也，公因而迎殺之，失所以為從公矣。」曰：「然則何如足以戰民乎？」狐子對曰：「令無得不戰。」公曰：「無得不戰奈何？」狐子對曰：「信賞必罰，其足以戰。」公曰：「刑罰之極安至？」對曰：「不辟親貴，法行所愛。」文公曰：「善。」明日令田於圃陸，期以日中為期，後期者行軍法焉。於是公有所愛者曰顛頡後期，吏請其罪，文公隕涕而憂。吏曰：「請用事焉。」遂斬顛頡之脊，以徇百姓，以明法之信也。而後百姓皆懼曰：「君於顛頡之

貴重如彼甚也，而君猶行法焉，況於我則何有矣？」  
文公見民之可戰也，於是遂興兵伐原，克之。伐衛，東其畝，取五鹿。攻陽，勝虢，伐曹。南圍鄭，反之。東其畝，取五鹿。還與荆人戰城濮，大敗荆人，返為踐土之盟，遂成衡雍之義。一舉而八有功。所以然者，無他故異物，從狐偃之謀，假顛頡之脊也。

夫痠疽之痛也，非刺骨髓，則煩心不可支也；非如是不能使人以半寸砥石彈之。今人主之於治亦然，非不知有苦則安；欲治其國，非如是不能聽聖知而誅亂臣。亂臣者，必重人。重人者，必人主所甚親愛也。人主所甚親愛也者，是同堅白也。夫以布衣之

資，欲以離人主之堅白、所愛，是以解左髀說右髀者，是身必死而說不行者也。

### 卷第十四

#### 外儲說右下第三十五

一、賞罰共則禁令不行，何以明之，明之以造父、於期。子罕為出彘，田恆為圃池，故宋君、簡公弑。患在王良、造父之共車，田連、成竅之共琴也。

二、治強生於法，弱亂生於阿，君明於此，則正賞罰而非仁下也。爵祿生於功，誅罰生於罪，臣明於



此，則盡死力而非忠君也。君通於不仁，臣通於不忠，則可以王矣。昭襄知主情，而不發五苑；田鮪知臣情，故教田章；而公儀辭魚。

三、明主者、鑒於外也，而外事不得不成，故蘇代非齊王。人主鑒於士也，而居者不適不顯，故潘壽言禹情。人主無所覺悟，方吾知之，故恐同衣於族，而況借於權乎？吳章知之，故說以佯，而況借於誠乎？趙王惡虎目而壅；明主之道，如周行人之卻衛侯也。

四、人主者，守法責成以立功者也。聞有吏雖亂

而有獨善之民，不聞有亂民而有獨治之吏，故明主治吏不治民。說在搖木之本，與引網之綱。故失火之嗇夫，不可不論也。救火者，吏操壺走火、則一人之用也，操鞭使人、則役萬夫。故所遇術者，如造父之遇驚馬，牽馬推車則不能進，代御執轡持策則馬咸驚矣。是以說在椎鍛平夷，榜檠矯直。不然，敗在淖齒用齊戮閔王，李兌用趙餓主父也。

五、因事之理則不勞而成，故茲鄭之踞轅而歌以高梁也。其患在趙簡主稅吏請輕重，薄疑之言國中飽；簡主喜而府庫虛，百姓餓而姦吏富也。故桓公巡民而管仲省腐財怨女。不然，則在延陵乘馬不得進，

造父過之而為之泣也。

右經

說一

造父御四馬，馳驟周旋而恣欲於馬。恣欲於馬者，擅轡策之制也。然馬驚於出彘，而造父不能禁制者，非轡策之嚴不足也，威分於出彘也。王子於期為駙駕，轡策不用而擇欲於馬，擅芻水之利也。然馬過於圃池而駙馬敗者，非芻水之利不足也，德分於圃池也。故王良、造父，天下之善御者也，然而使王良操

左革而叱吒之，使造父操右革而鞭笞之，馬不能行十里，共故也。田連、成竅，天下善鼓琴者也，然而田連鼓上，成竅擗下，而不能成曲，亦共故也。夫以王良、造父之巧，共轡而御不能使馬，人主安能與其臣共權以為治？以田連、成竅之巧，共琴而不能成曲，人主又安能與其臣共勢以成功乎？

一曰。造父為齊王駙駕，渴馬服成，效駕圃中，渴馬見圃池，去車走池，駕敗。王子於期為趙簡主取道爭千里之表，其始發也，彘伏溝中，王子於期齊轡策而進之，彘突出於溝中，馬驚駕敗。

司城子罕謂宋君曰：『慶賞賜與，民之所喜也，君自行之。殺戮誅罰，民之所惡也，臣請當之。』宋君曰：『諾。』於是出威令，誅大臣，君曰『問子罕』也。於是大臣畏之，細民歸之。處期年，子罕殺宋君而奪政。故子罕為出彘以奪其君國。

簡公在上位，罰重而誅嚴，厚賦斂而殺戮民。田成恆設慈愛，明寬厚。簡公以齊民為渴馬，不以恩加民，而田成恆以仁厚為圃池也。

一曰。造父為齊王駙駕，以渴服馬，百日而服成，服成請效駕，齊王王曰：『效駕於圃中。』造父

驅車入圃，馬見圃池而走，造父不能禁。造父以渴服馬久矣，今馬見池，驛而走，雖造父不能治。今簡公之以法禁其眾久矣，而田成恆利之，是田成恆傾圃池而示渴民也。

一曰。王子於期為宋君為千里之逐。已駕，察手吻文。且發矣，驅而前之，輪中繩引而卻之，馬掩跡。拊而發之，彘逸出於竇中，馬退而卻，策不能進前也，馬驛而走，轡不能正也。

一曰。司城子罕謂宋君曰：「慶賞賜予者，民之所好也，君自行之。誅罰殺戮者，民之所惡也，臣

請當之。』於是戮細民而誅大臣，君曰『與子罕議之』。居期年，民知殺生之命制於子罕也，故一國歸焉。故子罕劫宋君而奪其政，法不能禁也。故曰子罕為出彘，而田成常為圃池也。令王良、造父共車，人操一邊轡而入門閭，駕必敗而道不至也。令田連、成竅共琴，人撫一絃而揮，則音必敗曲不遂矣。

## 說二

秦昭王有病，百姓里買牛而家為王禱。公孫述出見之，入賀王曰：『百姓乃皆里買牛為王禱。』王使人問之，果有之。王曰：『訾之人二甲。夫非令而擅

禱，是愛寡人也。夫愛寡人，寡人亦且改法而心與之相循者，是法不立，法不立，亂亡之道也。不如人罰二甲而復與為治。」

一曰。秦襄王病，百姓為之禱，病愈，殺牛塞禱。郎中閻遏、公孫衍出見之曰：「非社臘之時也，奚自殺牛而祠社？」怪而問之。百姓曰：「人主病，為之禱，今病愈，殺牛塞禱。」閻遏、公孫衍說，見王，拜賀曰：「過堯、舜矣。」王驚曰：「何謂也？」對曰：「堯、舜，其民未至為之禱也，今王病，而民以牛禱，病愈，殺牛塞禱，故臣竊以王為過堯、舜也。」王因使人問之何里為之，訾其里正與伍



老屯二甲。閻遏、公孫衍媿不敢言。居數月，王飲酒酣樂，閻遏、公孫衍謂王曰：『前時臣竊以王為過堯、舜，非直敢諛也。堯、舜病，且其民未至為之禱也。今王病而民以牛禱，病愈，殺牛塞禱。今乃訾其里正與伍老屯二甲，臣竊怪之。』王曰：『子何故不知於此。彼民之所以為我用者，非以吾愛之為我用者也，以吾勢之為我用者也。吾釋勢與民相收，若是，吾適不愛，而民因不為我用也，故遂絕愛道也。』

秦大饑，應侯請曰：『五苑之草著、蔬菜、橡果、棗栗，足以活民，請發之。』昭襄王曰：『吾秦法，使民有功而受賞，有罪而受誅。今發五苑之蔬草

者，使民有功與無功俱賞也。夫使民有功與無功俱賞者，此亂之道也。夫發五苑而亂，不如棄棗蔬而治。』一曰。『今發五苑之菘蔬棗栗足以活民，是用民有功與無功爭取也。夫生而亂，不如死而治，大夫其釋之。』

田鮪教其子田章曰：『欲利而身，先利而君；欲富而家，先富而國。』

一曰。田鮪教其子田章曰：『主賣官爵，臣賣智力，故自恃無恃人。』

公儀休相魯而嗜魚，一國盡爭買魚而獻之，公儀子不受，其弟諫曰：『夫子嗜魚而不受者何也？』對曰：『夫唯嗜魚，故不受也。夫即受魚，必有下人之色，有下人之色，將枉於法，枉於法則免於相，雖嗜魚，此不必能自給致我魚，我又不能自給魚。即無受魚而不免於相，雖嗜魚，我能長自給魚。』此明夫恃人不如自恃也，明於人之為己者不如己之自為也。

### 說三

子之相燕，貴而主斷。蘇代為齊使燕，王問之曰：『齊王亦何如主也？』對曰：『必不霸矣。』燕

王曰：『何也？』對曰：『昔桓公之霸也，內事屬鮑叔，外事屬管仲，桓公被髮而御婦人，日遊於市。今齊王不信其大臣。』於是燕王因益大信子之。子之聞之，使人遺蘇代金百鎰，而聽其所使之。

一曰。蘇代為秦使燕，見無益子之，則必不得事而還，貢賜又不出，於是見燕王乃譽齊王。燕王曰：『齊王何若是之賢也！則將必王乎？』蘇代曰：『救亡不暇，安得王哉？』燕王曰：『何也？』曰：『其任所愛不均。』燕王曰：『其亡何也？』曰：『昔者齊桓公愛管仲，置以為仲父，內事理焉，外事斷焉，舉國而歸之，故一匡天下，九合諸侯。今齊任所愛不

均，是以知其亡也。』燕王曰：『今吾任子之，天下未之聞也。』於是明日張朝而聽子之。

潘壽謂燕王曰：『王不如以國讓子之。人所以謂堯賢者，以其讓天下於許由，許由必不受也，則是堯有讓許由之名而實不失天下也。今王以國讓子之，子之必不受也，則是王有讓子之之名而與堯同行也。』於是燕王因舉國而屬之，子之大重。

一曰。潘壽，闕者。燕使人聘之。潘壽見燕王曰：『臣恐子之之如益也。』王曰：『何益哉？』對曰：『古者禹死，將傳天下於益，啟之人因相與攻益

而立啟。今王信愛子之，將傳國子之，太子之人盡懷印為，子之之人無一人在朝廷者，王不幸棄群臣，則子之亦益也。』王因收吏璽自三百石以上皆效之子之，子之大重。

夫人主之所以鏡照者，諸侯之士徒也，今諸侯之士徒皆私門之黨也。人主之所以自淺媚者，巖穴之士徒也，今巖穴之士徒皆私門之舍人也。是何也？奪褫之資在子之也。故吳章曰：『人主不佯憎愛人，佯愛人不得復憎也，佯憎人不得復愛也。』

一曰。燕王欲傳國於子之也，問之潘壽，對曰：

『禹愛益，而任天下於益，已而以啟人為吏。及老，而以啟為不足任天下，故傳天下於益，而勢重盡在啟也。已而啟與友黨攻益而奪之天下，是禹名傳天下於益，而實令啟自取之也。此禹之不及堯、舜明矣。今王欲傳之子之，而吏無非太子之人者也。是名傳之，而實令太子自取之也。』燕王乃收璽自三百石以上皆效之子之，子之遂重。

方吾子曰：『吾聞之古禮，行不與同服者同車，不與同族者共家，而況君人者乃借其權而外其勢乎！』

吳章謂韓宣王曰：『人主不可佯愛人，一日不可復憎；不可以佯憎人，一日不可復愛也。故佯憎佯愛之徵見，則諛者因資而毀譽之，雖有明主不能復收，而況於以誠借人也！』

趙王遊於圃中，左右以菟與虎而輟，盼然環其眼，王曰：『可惡哉，虎目也！』左右曰：『平陽君之目可惡過此。見此未有害也，見平陽君之目如此者則必死矣。』其明日，平陽君聞之，使人殺言者，而王不誅也。

衛君入朝於周，周行人問其號，對曰：『諸侯辟



疆。』周行人卻之曰：『諸侯不得與天子同號。』衛君乃自更曰『諸侯燬』而後內之。仲尼聞之曰：『遠哉禁偪，虛名不以借人，況實事乎！』

說四

搖木者一一攝其葉則勞而不遍，左右拊其本而葉遍搖矣。臨淵而搖木，鳥驚而高，魚恐而下。善張網者引其綱，不一一攝萬目而後得則是勞而難，引其綱而魚已囊矣。故吏者，民之本綱者也，故聖人治吏不治民。

救火者，令吏挈壺甕而走火則一人之用也，操鞭箠指麾而趣使人則制萬夫。是以聖人不親細民，明主不躬小事。

造父方耨，得有子父乘車過者，馬驚而不行，其子下車牽馬，父子推車請造父助我推車，造父因收器輟而寄載之，援其子之乘，乃始檢轡持策，未之用也而馬轡驚矣。使造父而不能御，雖盡力勞身助之推車，馬猶不肯行也。今身使佚，且寄載，有德於人者，有術而御之也。故國者君之車也，勢者君之馬也，無術以御之，身雖勞猶不免亂，有術以御之，身處佚樂之地，又致帝王之功也。

椎鍛者所以平不夷也，榜檠者所以矯不直也，聖人之為法也，所以平不夷矯不直也。

淖齒之用齊也擢閔王之筋，李兌之用趙也餓殺主父。此二君者皆不能用其椎鍛榜檠，故身死為戮而為天下笑。

一曰。入齊則獨聞淖齒而不聞齊王，入趙則獨聞李兌而不聞趙王。故曰：人主者不操術，則威勢輕而臣擅名。

一曰。田嬰相齊，人有說王者曰：『終歲之計，

王不一以數日之間自聽之，則無以知吏之姦邪得失也。』王曰：『善。』田嬰聞之，即遽請於王而聽其計，王將聽之矣，田嬰令官具押券斗石參升之計，王自聽計，計不勝聽，罷食，後復坐，不復暮食矣。田嬰復謂曰：『群臣所終歲日夜不敢偷怠之事也，王以一夕聽之，則群臣有為勸勉矣。』王曰：『諾。』俄而王已睡矣，吏盡揄刀削其押券升石之計。王自聽之，亂乃始生。

一曰。武靈王使惠文王蒞政，李兌為相，武靈王不以身躬親殺生之柄，故劫於李兌。

說五

茲鄭子引輦上高梁而不能支。茲鄭踞轅而歌，前者止，後者趨，輦乃上。使茲鄭無術以致人，則身雖絕力至死，輦猶不上也。今身不至勞苦而輦以上者，有術以致人之故也。

趙簡主出稅者，吏請輕重，簡主曰：「勿輕勿重。重則利入於上，若輕則利歸於民，吏無私利而正矣。」薄疑謂趙簡主曰：「君之國中飽。」簡主欣然而喜曰：「何如焉？」對曰：「府庫空虛於上，百姓貧餓於下，然而姦吏富矣。」

齊桓公微服以巡民家，人有年老而自養者，桓公問其故，對曰：『臣有子三人，家貧，無以妻之，傭未反。』桓公歸，以告管仲，管仲曰：『畜積有腐棄之財則人飢餓，宮中有怨女則民無妻。』桓公曰：『善。』乃論宮中有婦人而嫁之，下令於民曰：『丈夫二十而室，婦人十五而嫁。』

一曰。桓公微服而行於民間，有鹿門稷者，行年七十而無妻，桓公問管仲曰：『有民老而無妻者乎？』管仲曰：『有鹿門稷者，行年七十矣而無妻。』桓公曰：『何以令之有妻？』管仲曰：『臣聞之，上有積財則民臣必匱乏於下，宮中有怨女則有老而無妻

者。』桓公曰：『善。』令於宮中女子未嘗御出嫁之，乃令男子年二十而室，女年十五而嫁。則內無怨女，外無曠夫。

延陵卓子乘蒼龍挑文之乘，鈎飾在前，錯鍍在後，馬欲進則鈎飾禁之，欲退則錯鍍貫之，馬因旁出。造父過而為之泣涕曰：『古之治人亦然矣。夫賞所以勸之而毀存焉，罰所以禁之而譽加焉，民中立而不知所由，此亦聖人之所為泣也。』

一曰。延陵卓子乘蒼龍與翟文之乘，前則有錯飾，後則有利鍍，進則引之，退則策之，馬前不得

進，後不得退，遂避而逸，因下抽刀而刎其腳。造父見之、泣，終日不食，因仰天而歎曰：「策所以進之也，錯飾在前；引所以退之也，利鍬在後。今人主以其清潔也進之，以其不適左右也退之，以其公正也譽之，以其不聽從也廢之，民懼，中立而不知所由，此聖人之所為泣也。」

### 卷第十五

#### 難一第三十六

晉文公將與楚人戰，召舅犯問之，曰：「吾將與



楚人戰，彼眾我寡，為之奈何？」舅犯曰：「臣聞之，繁禮君子，不厭忠信；戰陣之間，不厭詐偽。君其詐之而已矣。」文公辭舅犯，因召雍季而問之，曰：「我將與楚人戰，彼眾我寡，為之奈何？」雍季對曰：「焚林而田，偷取多獸，後必無獸；以詐遇民，偷取一時，後必無復。」文公曰：「善。」辭雍季，以舅犯之謀與楚人戰以敗之。歸而行爵，先雍季而後舅犯。群臣曰：「城濮之事，舅犯謀也，夫用其言而後其身可乎？」文公曰：「此非君所知也。夫舅犯言，一時之權也；雍季言，萬世之利也。」仲尼聞之，曰：「文公之霸也宜哉！既知一時之權，又知萬

世之利。』

或曰：雍季之對，不當文公之問。凡對問者，有因問小大緩急而對也，所問高大而對以卑狹，則明主弗受也。今文公問以少遇眾，而對曰『後必無復』，此非所以應也。且文公不知一時之權，又不知萬世之利。戰而勝，則國安而身定，兵強而威立，雖有後復，莫大於此，萬世之利，奚患不至？戰而不勝，則國亡兵弱，身死名息，拔拂今日之死不及，安暇待萬世之利？待萬世之利在今日之勝，今日之勝在詐於敵，詐敵，萬世之利而已。故曰：雍季之對不當文公之問。且文公又不知舅犯之言，舅犯所謂不厭詐偽

者，不謂詐其民，請詐其敵也。敵者，所伐之國也，後雖無復，何傷哉？文公之所以先雍季者，以其功耶？則所以勝楚破軍者，舅犯之謀也；以其善言耶？則雍季乃道其後之無復也，此未有善言也。舅犯則以兼之矣。舅犯曰『繁禮君子，不厭忠信』者，忠、所以愛其下也，信、所以不欺其民也。夫既以愛而不欺矣，言孰善於此？然必曰出於詐偽者，軍旅之計也。舅犯前有善言，後有戰勝，故舅犯有二功而後論，雍季無一焉而先賞。『文公之霸，不亦宜乎，』仲尼不知善賞也。

歷山之農者侵畔，舜往耕焉，期年，畊畝正。河

濱之漁者爭坻，舜往漁焉，期年，而讓長。東夷之陶者器苦窳，舜往陶焉，期年而器牢。仲尼歎曰：「耕、漁與陶，非舜官也，而舜往為之者，所以救敗也。舜其信仁乎！乃躬藉處苦而民從之，故曰：聖人之德化乎！」

或問儒者曰：「方此時也，堯安在？」其人曰：「堯為天子。」「然則仲尼之聖堯奈何？聖人明察在上位，將使天下無姦也。今耕漁不爭，陶器不窳，舜又何德而化？舜之救敗也，則是堯有失也；賢舜則去堯之明察，聖堯則去舜之德化；不可兩得也。楚人有鬻楯與矛者，譽之曰：「吾楯之堅，莫能陷也。」又

譽其矛盾曰：「吾矛之利，於物無不陷也。」或曰：「以子之矛陷子之楯何如？」其人弗能應也。夫不可陷之楯與無不陷之矛，不可同世而立。今堯、舜之不可兩譽，矛盾之說也。且舜救敗，期年已一過，三年已三過，舜有盡，壽有盡，天下過無已者，以有盡逐無已，所止者寡矣。賞罰使天下必行之，令曰：「中程者賞，弗中程者誅。」令朝至暮變，暮至朝變，十日而海內畢矣，奚待期年？舜猶不以此說堯令從己，乃躬親，不亦無術乎？且夫以身為苦而後化民者，堯、舜之所難也；處勢而驕下者，庸主之所易也。將治天下，釋庸主之所易，道堯、舜之所難，未可與為

政也。』

管仲有病，桓公往問之，曰：「仲父病，不幸卒於大命，將奚以告寡人？」管仲曰：「微君言，臣故將謁之。願君去豎刁，除易牙，遠衛公子開方。易牙為君主味，君惟人肉未嘗，易牙烝其子首而進之；夫人情莫不愛其子，今弗愛其子，安能愛君？君妒而好內，豎刁自宮以治內，人情莫不愛其身，身且不愛，安能愛君？聞開方事君十五年，齊、衛之間不容數日行，棄其母久宦不歸，其母不愛，安能愛君？臣聞之：「矜偽不長，蓋虛不久。」願君去此三子者也。」管仲卒死，桓公弗行，及桓公死，蟲出尸不

葬。

或曰：管仲所以見告桓公者，非有度者之言也。

所以去豎刁、易牙者，以不愛其身，適君之欲也。曰

『不愛其身，安能愛君』，然則臣有盡死力以為其主

者，管仲將弗用也。曰『不愛其死力，安能愛君』，

是君去忠臣也。且以不愛其身，度其不愛其君，是將

以管仲之不能死公子糾度其不死桓公也，是管仲亦在

所去之域矣。明主之道不然，設民所欲以求其功，故

為爵祿以勸之；設民所惡以禁其姦，故為刑罰以威

之。慶賞信而刑罰必，故君舉功於臣，而姦不用於

上，雖有豎刁，其奈君何？且臣盡死力以與君市，君

垂爵祿以與臣市，君臣之際，非父子之親也，計數之所出也。君有道，則臣盡力而姦不生；無道，則臣上塞主明而下成私。管仲非明此度數於桓公也，使去豎刁，一豎刁又至，非絕姦之道也。且桓公所以身死蟲流出尸不葬者，是臣重也；臣重之實，擅主也。有擅主之臣，則君令不下究，臣情不上通，一人之力能隔君臣之間，使善敗不聞，禍福不通，故有不葬之患也。明主之道，一人不兼官，一官不兼事。卑賤不待尊貴而進，論，大臣不因左右而見。百官修通，群臣輻湊。有賞者君見其功，有罰者君知其罪。見知不悖於前，賞罰不弊於後，安有不葬之患？管仲非明此言



於桓公也，使去三子，故曰管仲無度矣。

襄子圍於晉陽中，出圍，賞有功者五人，高赫為賞首。張孟談曰：『晉陽之事，赫無大功，今為賞首何也？』襄子曰：『晉陽之事，寡人國家危，社稷殆矣。吾群臣無有不驕侮之意者，惟赫子不失君臣之禮，是以先之。』仲尼聞之曰：『善賞哉襄子！賞一人而天下為人臣者莫敢失禮矣。』

或曰：仲尼不知善賞矣。夫善賞罰者，百官不敢侵職，群臣不敢失禮。上設其法，而下無姦詐之心，如此，則可謂善賞罰矣。使襄子於晉陽也，令不行，

禁不止，是襄子無國，晉陽無君也，尚誰與守哉？今襄子於晉陽也，知氏灌之，白灶生龜，而民無反心，是君臣親也；襄子有君臣親之澤，操令行禁止之法，而猶有驕侮之臣，是襄子失罰也。為人臣者，乘事而有功則賞。今赫僅不驕侮而襄子賞之，是失賞也。明主賞不加於無功，罰不加於無罪。今襄子不誅驕侮之臣，而賞無功之赫，安在襄子之善賞也？故曰仲尼不知善賞。

晉平公與群臣飲，飲酣，乃喟然歎曰：『莫樂為人君！惟其言而莫之違。』師曠侍坐於前，援琴撞之，公披衽而避，琴壞於壁。公曰：『太師誰撞？』

師曠曰：『今者有小人言於側者，故撞之。』公曰：『寡人也。』師曠曰：『啞！是非君人者之言也。』左右請除之。公曰：『釋之，以為寡人戒。』

或曰：平公失君道，師曠失臣禮。夫非其行而誅其身，君之於臣也；非其行則陳其言，善諫不聽則遠其身者，臣之於君也。今師曠非平公之行，不陳人臣之諫，而行人主之誅，舉琴而親其體，是逆上下之位，而失人臣之禮也。夫為人臣者，君有過則諫，諫不聽則輕爵祿以待之，此人臣之禮義也。今師曠非平公之過，舉琴而親其體，雖嚴父不加於子，而師曠行之於君，此大逆之術也。臣行大逆，平公喜而聽之，

是失君道也。故平公之跡，不可明也，使人主過於聽而不悟其失。師曠之行亦不可明也，使姦臣襲極諫而飾弑君之道。不可謂兩明，此為兩過。故曰：平公失君道，師曠亦失臣禮矣。

齊桓公時，有處士曰小臣稷，桓公三往而弗得見。桓公曰：『吾聞布衣之士，不輕爵祿，無以易萬乘之主；萬乘之主，不好仁義，亦無以下布衣之士。』於是五往乃得見之。

或曰：桓公不知仁義。夫仁義者，憂天下之害，趨一國之患，不避卑辱謂之仁義。故伊尹以中國為

亂，道為宰于湯；百里奚以秦為亂，道為虜于穆公；皆憂天下之害，趨一國之患，不辭卑辱，故謂之仁義。今桓公以萬乘之勢，下匹夫之士，將欲憂齊國，而小臣不行，見小臣之忘民也，忘民不可謂仁義。仁義者，不失人臣之禮，不敗君臣之位者也。是故四封之內，執會而朝名曰臣，臣吏分職受事名曰萌。今小臣在民萌之眾，而逆君上之欲，故不可謂仁義。仁義不在焉，桓公又從而禮之。使小臣有智能而遁桓公，是隱也，宜刑；若無智能而虛矜矜桓公，是誣也，宜戮；小臣之行，非刑則戮。桓公不能領臣主之理，而禮刑戮之人，是桓公以輕上侮君之俗教於齊國也，非

所以為治也。故曰：桓公不知仁義。

靡笄之役，韓獻子將斬人，卻獻子聞之，駕往救之，比至，則已斬之矣。卻子因曰：「胡不以徇？」其僕曰：「曩不將救之乎？」卻子曰：「吾敢不分謗乎？」」

或曰：卻子言不可不察也，非分謗也。韓子之所斬也，若罪人則不可救，救罪人，法之所以敗也，法敗則國亂；若非罪人，則勸之以徇，勸之以徇，是重不辜也，重不辜，民所以起怨者也，民怨則國危。卻子之言，非危則亂，不可不察也。且韓子之所斬若罪

人，郤子奚分焉？斬若非罪人，則已斬之矣，而郤子乃至，是韓子之謗已成，而郤子且後至也。夫郤子曰『以徇』，不足以分斬人之謗，而又生徇之謗。是子言分謗也？昔者紂為炮烙，崇侯、惡來又曰斬涉者之脛也，奚分於紂之謗？且民之望於上也甚矣，韓子弗得，且望郤子之得之也；今郤子俱弗得，則民絕望於上矣，故曰：郤子之言非分謗也，益謗也。且郤子之往救罪也，以韓子為非也，不道其所以為非，而勸之『以徇』，是使韓子不知其過也。夫下使民望絕於上，又使韓子不知其失，吾未得郤子之所以分謗者也。

桓公解管仲之束縛而相之。管仲曰：『臣有寵矣，然而臣卑。』公曰：『使子立高、國之上。』管仲曰：『臣貴矣，然而臣貧。』公曰：『使子有三歸之家。』管仲曰：『臣富矣，然而臣疏。』於是立以為仲父。霄略曰：『管仲以賤為不可以治國，故請高、國之上；以貧為不可以治富，故請三歸；以疏為不可以治親，故處仲父。管仲非貪，以便治也。』

或曰：今使臧獲奉君令詔卿相，莫敢不聽，非卿相卑而臧獲尊也，主令所加，莫敢不從也。今使管仲之治，不緣桓公，是無君也，國無君不可以為治。若負桓公之威，下桓公之令，是臧獲之所以信也，奚待



高、國、仲父之尊而後行哉？當世之行事都丞之下徵令者，不辟尊貴，不就卑賤。故今使臧獲奉君令詔卿相，莫敢不聽，非卿相卑而臧獲尊也，主令所加，莫敢不從也。今使管仲之治，不緣桓公，是無君也，國無君不可以為治。若負桓公之威，下桓公之令，是臧獲之所以信也，奚待高、國、仲父之尊而後行哉？當世之行事都丞之下徵令者，不辟尊貴，不就卑賤。故為治。若負桓公之威，下桓公之令，是臧獲之所以信也，

奚待高、國、仲父之尊而後行哉？當世之行事都丞之下徵令者，不辟尊貴，不就卑賤。故管而法者，

雖巷伯信乎卿相；行之而非法者，雖大吏誦乎民萌。今管仲不務尊主明法，而事增寵益爵，是非管仲貪欲富貴，必闇而不知術也。故曰：管仲有失行，霄略有過譽。

韓宣王問於繆留：『吾欲兩用公仲、公叔其可乎？』繆留對曰：『昔魏兩用樓、翟而亡西河，楚兩用昭、景而亡鄢、郢，今君兩用公仲、公叔，此必將爭事而外市，則國必憂矣。』

或曰：昔者齊桓公兩用管仲、鮑叔，成湯兩用伊尹、仲虺。夫兩用臣者國之憂，則是桓公不霸，成湯

不王也。湣王一用淖齒而手死乎東廟，主父一用李兌，減食而死。主有術，兩用不為患；無術，兩用則爭事而外市，一則專制而劫弑。今留無術以規上，使其主去兩用一，是不有西河、鄆、郢之憂，則必有身死減食之患。是膠留未有善以知言也。

## 難二第三十七

景公過晏子曰：「子宮小，近市，請徙子家豫章之圃。」晏子再拜而辭曰：「且嬰家貧，待市食，而朝暮趨之，不可以遠。」景公笑曰：「子家習市，識貴賤乎？」是時景公繫於刑，晏子對曰：「踴貴而屨

賤。』景公曰：『何故？』對曰：『刑多也。』景公造然變色曰：『寡人其暴乎！』於是損刑五。

或曰：晏子之貴踴，非其誠也，欲便辭以止多刑也，此不察治之患也。夫刑當無多，不當無少，無以不當聞，而以太多說，無術之患也。敗軍之誅以千百數，猶北不止。即治亂之刑如恐不勝，而姦尚不盡。今晏子不察其當否，而以太多為說，不亦妄乎！夫惜草茅者耗禾穗，惠盜賊者傷良民。今緩刑罰，行寬惠，是利姦邪而害善人也，此非所以為治也。

齊桓公飲酒醉，遺其冠，恥之，三日不朝。管仲

曰：『此非有國之恥也，公胡其不雪之以政？』公曰：『胡其善。』因發倉困，賜貧窮；論囹圄，出薄惱。處三日而民歌之曰：『公胡不復遺冠乎！』

或曰：管仲雪桓公之恥於小人，而生桓公之恥於君子矣。使桓公發倉困而賜貧窮，論囹圄而出薄惱，非義也，不可以雪恥使之而義也。桓公宿義，須遺冠而後行之，則是桓公行義，非為遺冠也。是雖雪遺冠之恥於小人，而亦遺義之恥於君子矣。且夫發困倉而賜貧窮者，是賞無功也；論囹圄而出薄惱者，是不誅過也。夫賞無功則民偷幸而望於上，不誅過則民不懲而易為非，此亂之本也，安可以雪恥哉？

昔者文王侵孟、克莒、舉鄆，三舉事而紂惡之，文王乃懼，請入洛西之地、赤壤之國、方千里以請解炮烙之刑，天下皆說。仲尼聞之曰：『仁哉文王！輕千里之國而請解炮烙之刑。智哉文王！出千里之地而得天下之心。』

或曰：仲尼以文王為智也，不亦過乎！夫智者知禍難之地而辟之者也，是以身不及於患也。使文王所以見惡於紂者，以其不得人心耶？則雖索人心以解惡可也。紂以其大得人心而惡之，己又輕地以收人心，是重見疑也。固其所以桎梏囚於羑里也。鄭長者有言：『體道，無為、無見也。』此最宜於文王矣，不

使人疑之也。仲尼以文王為智，未及此論也。

晉平公問叔向曰：「昔者齊桓公九合諸侯，一匡天下，不識臣之力也？君之力也？」叔向對曰：「管仲善制割，賓胥無善削縫，隰朋善純緣，衣成，君舉而服之，亦臣之力也，君何力之有？」師曠伏琴而笑之。公曰：「太師奚笑也？」師曠對曰：「臣笑叔向之對君也。凡為人臣者，猶炮宰和五味而進之君，君弗食，孰敢強之也。臣請譬之：君者、壤地也，臣者、草木也，必壤地美然後草木碩大，亦君之力也，臣何力之有？」

或曰：叔向、師曠之對皆偏辭也。夫一匡天下，九合諸侯，美之大者也，非專君之力也，又非專臣之力也。昔者宮之奇在虞，僖負眾在曹，二臣之智，言中事，發中功，虞、曹俱亡者何也？此有其臣而無其君者也。且蹇叔處干而干亡，處秦而秦霸，非蹇叔愚於干而智於秦也，此有君與無臣也。向曰：『臣之力也』不然矣。昔者桓公宮中二市，婦閭二百，被髮而御婦人，得管仲為五伯長，失管仲得豎刁，而身死，蟲流出尸不葬。以為非臣之力也，且不以管仲為霸；以為君之力也，且不以豎刁為亂。昔者晉文公慕於齊女而亡歸，咎犯極諫，故使反晉國。故桓公以管仲



合，文公以舅犯霸，而師曠曰『君之力也』。又不然矣。凡五霸所以能成功名於天下者，必君臣俱有力焉。故曰：叔向、師曠之對皆偏辭也。

齊桓公之時，晉客至，有司請禮，桓公曰『告仲父』者三。而優笑曰：『易哉為君，一曰仲父，二曰仲父。』桓公曰：『吾聞君人者勞於索人，佚於使人。吾得仲父已難矣，得仲父之後，何為不易乎哉！』

或曰：桓公之所應優，非君人者之言也。桓公以君人為勞於索人，何索人為勞哉？伊尹自以為宰干

湯，百里奚自以為虜于穆公，虜所辱也，宰所羞也，蒙羞辱而接君上，賢者之憂世急也；然則君人者無道賢而已矣，索賢不為人主難。且官職所以任賢也，爵祿所以賞功也，設官職，陳爵祿，而士自至，君人者奚其勞哉！使人又非所佚也，人主雖使人必以度量準之，以刑名參之，以事；遇於法則行，不遇於法則止；功當其言則賞，不當則誅；以刑名收臣，以度量準下；此不可釋也，君人者焉佚哉？索人不勞，使人不佚，而桓公曰『勞於索人，佚於使人』者，不然。且桓公得管仲又不難，管仲不死其君而歸桓公，鮑叔輕官讓能而任之，桓公得管仲又不難明矣。已得管仲

之後，奚遽易哉！管仲非周公旦，周公旦假為天子七年，成王壯，授之以政，非為天下計也，為其職也。夫不奪子而行天下者，必不背死君而事其讎，背死君而事其讎者，必不難奪子而行天下，不難奪子而行天下者，必不難奪其君國矣。管仲，公子糾之臣也，謀殺桓公而不能，其君死而臣桓公，管仲之取舍非周公旦未可知也。若使管仲大賢也，且為湯、武，湯、武，桀、紂之臣也，桀、紂作亂，湯、武奪之，今桓公以易居其上，是以桀、紂之行居湯、武之上，桓公危矣。若使管仲不肖人也，且為田常，田常，簡公之臣也，而弑其君，今桓公以易居其上，是以簡公之易

居田常之上也，桓公又危矣。管仲非周公旦以明矣，然為湯、武與田常未可知也，為湯、武有桀、紂之危，為田常有簡公之亂也。已得仲父之後，桓公奚遽易哉！若使桓公之任管仲必知不欺己也，是知不欺主之臣也；然雖知不欺主之臣，今桓公以任管仲之專借豎刁、易牙，蟲流出尸而不葬，桓公不知臣欺主與不欺主已明矣，而任臣如彼其專也，故曰：桓公闇主。

李兌治中山，苦陘令上計而入多。李兌曰：『語言辨，聽之說，不度於義，謂之窕言。無山林澤谷之利而入多者，謂之窕貨。君子不聽窕言，不受窕貨，子姑免矣。』

或曰：李子設辭曰：『夫言語辯，聽之說，不度於義者，謂之窕言。』辯、在言者，說、在聽者，言非聽者也。所謂不度於義，非謂聽者必謂所聽也。聽者非小人則君子也，小人無義必不能度之義也，君子度之義必不肯說也。夫曰『言語辯，聽之說，不度於義』者，必不誠之言也。入多之為窕貨也，未可遠行也。李子之姦弗蚤禁，使至於計，是遂過也。無術以知而入多，入多者，穰也，雖倍入將奈何！舉事慎陰陽之和，種樹節四時之適，無早晚之失，寒溫之災，則入多。不以小功妨大務，不以私欲害人事，丈夫盡於耕農，婦人力於織紵，則入多。務於畜養之理，察

於土地之宜，六畜遂，五穀殖，則入多。明於權計，審於地形、舟車機械之利，用力少致功大，則入多。利商市關梁之行，能以所有致所無，客商歸之，外貨留之，儉於財用，節於衣食，宮室器械，周於資用，不事玩好，則入多。入多、皆人為也。若天事、風雨時，寒溫適，土地不加大，而有豐年之功，則入多。人事、天功，二物者皆入多，非山林澤谷之利也。夫無山林澤谷之利入多，因謂之窵貨者，無術之言也。

趙簡子圍衛之郭郭，犀楯、犀櫓立於矢石之所不及，鼓之而士不起，簡子投枹曰：『烏乎！吾之士數弊也。』行人燭過免胄而對曰：『臣聞之，亦有君之

不能耳，士無弊者。昔者吾先君獻公并國十七，服國三十八，戰十有二勝，是民之用也。獻公沒，惠公即位，淫衍暴亂，身好玉女，秦人恣侵，去絳十七里，亦是人之用也。惠公沒，文公授之，圍衛、取鄴，城濮之戰，五敗荊人，取尊名於天下，亦此人之用也。亦有君不能耳，士無弊也。『簡子乃去楯、櫓立矢石之所及，鼓之而士乘之，戰大勝。簡子曰：『與吾得革車千乘，不如聞行人燭過之一言也。』』

或曰：行人未有以說也，乃道惠公以此人是敗，文公以此人是霸，未見所以用人也；簡子未可以速去楯、櫓也。嚴親在圍，輕犯矢石，孝子之所愛親也。

孝子愛親，百數之一也。今以為身處危而人尚可戰，是以百族之子於上皆若孝子之愛親也，是行人之誣也。好利惡害，夫人之所有也。賞厚而信，人輕敵矣；刑重而必，失人不北矣。長行徇上，數百不一失。喜利畏罪，人莫不然。將眾者不出乎莫不然之數，而道乎百無一人之行，行人未知用眾之道也。

卷第十六

難三第三十八

魯穆公問於子思曰：『吾聞龐糲氏之子不孝，其



行奚如？」子思對曰：「君子尊賢以崇德，舉善以觀民。若夫過行，是細人之所識也，臣不知也。」子思出，子服厲伯入見，問龐糲氏子，子服厲伯對曰：「其過三，皆君之所未嘗聞。」自是之後，君貴子思而賤子服厲伯也。

或曰：魯之公室，三世劫於季氏，不亦宜乎！明君求善而賞之，求姦而誅之，其得之一也。故以善聞之者，以說善同於上者也；以姦聞之者，以惡姦同於上者也；此宜賞譽之所力也。不以姦聞，是異於上而下比周於姦者也，此宜毀罰之所及也。今子思不以過聞，而穆公貴之，厲伯以姦聞而穆公賤之，人情皆喜

貴而惡賤，故季氏之亂成而不上聞，此魯君之所以劫也。且此亡王之俗，取、魯之民所以自美，而穆公獨貴之，不亦倒乎！

文公出亡，獻公使寺人披攻之蒲城，披斬其袪，文公奔翟。惠公即位，又使攻之惠竇，不得也。及文公反國，披求見。公曰：『蒲城之役，君令一宿，而汝即至；惠竇之難，君令三宿，而汝一宿，何其速也？』披對曰：『君令不二，除君之惡，惟恐不堪，蒲人、翟人余何有焉？今公即位，其無蒲、翟乎！且桓公置射鉤而相管仲。』君乃見之。

或曰：齊、晉絕祀，不亦宜乎！桓公能用管仲之功而忘射鉤之怨，文公能聽寺人之言而棄斬祛之罪，桓公、文公能容二子者也。後世之君，明不及二公；後世之臣，賢不如二子。以不忠之臣事不明之君。君不知，則有燕操、子罕、田常之賊；知之，則以管仲、寺人自解。君必不誅，而自以為有桓、文之德，是臣讎而明不能燭，多假之資。自以為賢而不戒，則雖無後嗣，不亦可乎！且寺人之言也，直飾君令而不貳者，則是貞於君也。死君後生臣不愧而復為貞，今惠公朝卒而暮事文公，寺人之不貳何如？

人有設桓公隱者曰：『一難，二難，三難，何

也？』桓公不能對，以告管仲。管仲對曰：『一難也、近優而遠士。二難也、去其國而數之海。三難也、君老而晚置太子。』桓公曰：『善。』不擇日而廟禮太子。

或曰：管仲之射隱不得也。士之用不在近遠。而俳優侏儒，固人主之所與燕也。則近優而遠士，而以為治，非其難者也。夫處勢而不能用其有，而悖不去國，是以一人之力禁一國。以一人之力禁一國者，少能勝之。明能照遠姦而見隱微，必行之令，雖遠於海，內必無變；然則去國之海而不劫殺，非其難者也。楚成王置商臣以為太子，又欲置公子職，商臣作

難，遂弑成王。公子宰，周太子也，公子根有寵，遂以東州反，分而為兩國。此皆非晚置太子之患也。夫分勢不二，庶孽卑，寵無藉，雖處大臣，晚置太子可也；然則晚置太子，庶孽不亂，又非其難也。物之所謂難者；必借人成勢而勿使侵害己，可謂一難也。貴妾不使二后，二難也。愛孽不使危正適，專聽一臣而不敢隅君，此則可謂三難也。

葉公子高問政於仲尼，仲尼曰：『政在悅近而來遠。』哀公問政於仲尼，仲尼曰：『政在選賢。』齊景公問政於仲尼，仲尼曰：『政在節財。』三公出，子貢問曰：『三公問夫子政一也，夫子對之不同，何

也？』仲尼曰：『葉都大而國小，民有背心，故曰政在悅近而來遠。魯哀公有大臣三人，外障距諸侯四鄰之士，內比周而以愚其君，使宗廟不掃除，社稷不血食者，必是三臣也，故曰政在選賢。齊景公築雍門，為路寢，一朝而以三百乘之家賜者三，故曰政在節財。』

或曰：仲尼之對，亡國之言也。葉民有倍心，而說之悅近而來遠，則是教民懷惠。惠之為政，無功者受賞，而有罪者免，此法之所以敗也。法敗而政亂，以亂政治敗民，未見其可也。且民有倍心者，君上之明有所不及也。不紹葉公之明，而使之悅近而來遠，

是舍吾勢之所能禁而使與不行惠以爭民，非能持勢者也。夫堯之賢，六王之冠也，舜一從而咸包，而堯無天下矣。有人無術以禁下，恃為舜而不失其民，不亦無術乎！明君見小姦於微，故民無大謀；行小誅於細，故民無大亂；此謂圖難於其所易也，為大者於其所細也。今有功者必賞，賞者不得君，力之所致也；有罪者必誅，誅者不怨上，罪之所生也。民知誅罰之皆起於身也，故疾功利於業，而不受賜於君。『太上、下智有之。』此言太上之下民無說也，安取懷惠之民？上君之民無利害，說以悅近來遠，亦可舍己。哀公有臣外障距內比周以愚其君，而說之以選賢，此

非功伐之論也，選其心之所謂賢者也。使哀公知三子外障距內比周也，則三子不一日立矣。哀公不知選賢，選其心之所謂賢，故三子得任事。燕子噲賢子之而非孫卿，故身死為僂。夫差智太宰嚭而愚子胥，故滅於越。魯君不必知賢，而說以選賢，是使哀公有夫差、燕噲之患也。明君不自舉臣，臣相進也；不自賢，功自徇也。論之於任，試之於事，課之於功。故群臣公政而無私，不隱賢，不進不肖，然則人主奚勞於選賢？景公以百乘之家賜，而說以節財，是使景公無術使智君之侈，而獨儉於上，未免於貧也。有君以千里養其口腹，則雖桀、紂不侈焉。齊國方三千里，



而桓公以其半自養，是侈於桀、紂也，然而能為五霸冠者，知侈儉之地也。為君不能禁下而自禁者謂之劫，不能飾下而自飾者謂之亂，不節下而自節者謂之貧。明君使人無私，以詐而食者禁；力盡於事，歸利於上者必聞，聞者必賞；污穢為私者必知，知者必誅。然故忠臣盡忠於方公，民士竭力於家，百官精剋於上，侈倍景公，非國之患也。然則說之以節財，非其急者也。夫對三公一言而三公可以無患，知下之謂也。知下明則禁於微，禁於微則姦無積，姦無積則無比周。無比周則公私分，公私分則朋黨散，朋黨散則無外障距內比周之患。知下明則見精沐，見精沐則誅

賞明，誅賞明則國不貧，故曰一對而三公無患，知下之謂也。

鄭子產晨出，過東匠之閭，聞婦人之哭，撫其御之手而聽之。有閒，遣吏執而問之，則手絞其夫者也。異日，其御問曰：「夫子何以知之？」子產曰：「其聲懼。凡人於其親愛也，始病而憂，臨死而懼，已死而哀。今哭已死不哀而懼，是以知其有姦也。」

或曰：子產之治，不亦多事乎？姦必待耳目之所及而後知之，則鄭國之得姦者寡矣。不任典成之吏，不察參伍之政，不明度量，恃盡聰明，勞智慮，而以

知姦，不亦無術乎？且夫物眾而智寡，寡不勝眾，智不足以遍知物，故因物以治物。下眾而上寡，寡不勝眾，者言君不足以遍知臣也，故因人以知人。是以形體不勞而事治，智慮不用而姦得。故宋人語曰：『一雀過羿，羿必得之，則羿誣矣。以天下為之羅，則雀不失矣。』夫知姦亦有大羅，不失其一而已矣。不修其理，而以己之胸察為之弓矢，則子產誣矣。老子曰：『以智治國，國之賊也。』其子產之謂矣。

秦昭王問於左右曰：『今時韓、魏孰與始強？』

左右對曰：『弱於始也。』『今之如耳、魏齊孰與曩之孟常、芒卯？』對曰：『不及也。』王曰：『孟

常、芒卯率強韓、魏猶無奈寡人何也！」左右對曰：「甚然！」中期推琴而對曰：「王之料天下過矣！夫六晉之時，知氏最強，滅范、中行而從韓、魏之兵以伐趙，灌以晉水，城之未沈者三板。知伯出，魏宣子御，韓康子為驂乘，知伯曰：『始吾不知水可以滅人之國，吾乃今知之。汾水可以灌安邑，絳水可以灌平陽。』魏宣子肘韓康子，康子踐宣子之足，肘足接乎車上，而知氏分於晉陽之下。今足下雖強，未若知氏；韓、魏雖弱，未至如其在晉陽之下也。此天下方用肘足之時，願王勿易之也。」

或曰：昭王之問也有失，左右中期之對也有過。

凡明主之治國也，任其勢。勢不可害，則雖強天下無奈何也，而況孟常、芒卯、韓、魏能奈我何！其勢可害也，則不肖如如耳、魏齊，及韓、魏猶能害之。然則害與不侵，在自恃而已矣，奚問乎？自恃其不可侵，則強與弱奚其擇焉？失在不自恃，而問其奈何也，其不侵也幸矣！申子曰：『失之數而求之信則疑矣，』其昭王之謂也。知伯無度，從韓康、魏宣而圖以水灌滅其國，此知伯之所以國亡而身死、頭為飲杯之故也。今昭王乃問孰與始強，其畏有水人之患乎？雖有左右非韓、魏之二子也，安有肘足之事，而中期曰『勿易』，此虛言也。且中期之所官、琴瑟也，絃

不調，弄不明，中期之任也，此中期所以事昭王者也。中期善承其任，未慊昭王也，而為所不知，豈不妄哉！左右對之曰『弱於始』與『不及』則可矣，其曰『甚然』則諛也。申子曰：『治不踰官，雖知不言。』今中期不知而尚言之。故曰昭王之問有失，左右中期之對皆有過也。

管子曰：『見其可說之有證，見其不可惡之有形，賞罰信於所見，雖所不見，其敢為之乎？見其可說之無證，見其不可惡之無形，賞罰不信於所見，而求所不見之外，不可得也。』

或曰：廣廷嚴居，眾人之所肅也；晏室獨處，曾、史之所慢也。觀人之所肅，非行、情也。且君上者，臣下之所為飾也。好惡在所見，臣下之飾姦物以愚其君，必也。明不能燭遠姦，見隱微，而待之以觀飾行，定賞罰，不亦弊乎！

管子曰：『言於室滿於室，言於堂滿於堂，是謂天下王。』

或曰：管仲之所謂言室滿室、言堂滿堂者，非特謂遊戲飲食之言也，必謂大物也。人主之大物，非法則術也。法者，編著之圖籍，設之於官府，而布之於

百姓者也。術者，藏之於胸中，以偶眾端而潛御群臣者也。故法莫如顯，而術不欲見。是以明主言法，則境內卑賤莫不聞知也，不獨滿於堂。用術，則親愛近習莫之得聞也，不得滿室。而管子猶曰『言於室滿室，言於堂滿堂』，非法術之言也。

#### 難四第三十九

衛孫文子聘於魯，公登亦登。叔孫穆子趨進曰：『諸侯之會，寡君未嘗後衛君也。今子不後寡君一等，寡君未知所過也，子其少安。』孫子無辭，亦無悛容。穆子退而告人曰：『孫子必亡。亡臣而不後



君，過而不悛，亡之本也。』

或曰：天子失道，諸侯伐之，故有湯、武。諸侯失道，大夫伐之，故有齊、晉。臣而伐君者必亡，則是湯、武不王，晉、齊不立也。孫子君於衛，而後不臣於魯，臣之君也。君有失也，故臣有得也。不命亡於有失之君，而命亡於有得之臣，不察。魯不得誅衛大夫，而衛君之明不知不悛之臣，孫子雖有是二也臣以亡？其所以亡其失所以得君也。

或曰：臣主之施分也。臣能奪君者，以得相踦也。故非其分而取者，眾之所奪也；辭其分而取者，

民之所予也。是以桀索嶧山之女，紂求比干之心，而天下離；湯身易名，武身受詈，而海內服；趙咺走山，田外僕，而齊、晉從。則湯、武之所以王，齊、晉之所以立，非必以其君也，彼得之而後以君處之也。今未有所以得，而行其所以處，是倒義而逆德也。倒義，則事之所以敗也，逆德，則怨之所以聚也；敗亡之不察何也！

魯陽虎欲攻三桓，不剋而奔齊，景公禮之。鮑文子諫曰：「不可。陽虎有寵於季氏而欲伐於季孫，貪其富也。今君富於季孫，而齊大於魯，陽虎所以盡詐也。」景公乃囚陽虎。

或曰：千金之家，其子不仁，人之急利甚也。桓公，五伯之上也，爭國而殺其兄，其利大也。臣主之間，非兄弟之親也。劫殺之功，制萬乘而享大利，則群臣孰非陽虎也。事以微巧成，以疏拙敗。群臣之未起難也，其備未具也。群臣皆有陽虎之心，而君上不知，是微而巧也。陽虎貪，於天下，以欲攻上，是疏而拙也。不使景公加誅於拙虎，是鮑文子之說反也。臣之忠詐，在君所行也。君明而嚴則群臣忠，君懦而闇則群臣詐。知微之謂明，無赦之謂嚴。不知齊之巧臣而誅魯之成亂，不亦妄乎！

或曰：仁貪不同心。故公子目夷辭宋，而楚商臣

弑父，鄭去疾予弟，而魯桓弑兄，五伯兼并，而以桓律人；則是皆無貞廉也。且君明而嚴則群臣忠，陽虎為亂於魯，不成而走，入齊而不誅，是承為亂也。君明則誅，知陽虎之可以濟亂也，此見微之情也。語曰：『諸侯以國為親。』君嚴則陽虎之罪不可失，此無赦之實也。則誅陽虎，所以使群臣忠也。未知齊之巧臣，而廢明亂之罰；責以未然，而不誅昭昭之罪；此則妄矣。今誅魯之罪亂以威群臣之有姦心者，而可以得季、孟、叔孫之親，鮑文之說，何以為反？

鄭伯將以高渠彌為卿，昭公惡之，固諫不聽。及昭公即位，懼其殺己也，辛卯，弑昭公而立子亶也。

君子曰：『昭公知所惡矣。』公子圉曰：『高伯其為戮乎，報惡已甚矣。』

或曰：公子圉之言也不亦反乎！昭公之及於難者，報惡晚也。然則高伯之晚於死者，報惡甚也。明君不懸怒，懸怒則臣罪輕舉以行計，則人主危。故靈臺之飲，衛侯怒而不誅，故褚師作難；食黿之羹，鄭君怒而不誅，故子公殺君。君子之舉知所惡，非甚之也，曰知之若是其明也，而不行誅焉，以及於死，故知所惡，以見其無權也。人君非獨不足於見難而已，或不足於斷制。今昭公見惡稽罪而不誅，使渠彌含憎懼死以徼幸，故不免於殺，是昭公之報惡不甚也。

或曰：報惡甚者，大誅報小罪。大誅報小罪也者，獄之至也。獄之患，故非在所以誅也，以讎之眾也。是以晉厲公滅三郤而欒中行作難，鄭子都殺伯咺而食鼎起禍，吳王誅子胥而越句踐成霸。則衛侯之逐，鄭靈之弑，不以褚師之不死而子公之不誅也，以未可以怒而有怒之色，未可誅而有誅之心。怒其當罪，而誅不逆人心，雖懸奚害？夫未立有罪，即位之後，宿罪而誅，齊胡之所以滅也。君行之臣，猶有後患，況為臣而行之君乎？誅既不當，而以盡為心，是與天下為讎也，則雖為戮，不亦可乎！

衛靈公之時，彌子瑕有寵，於衛國。侏儒有見公

者曰：『臣之夢淺矣。』公曰：『奚夢？』『夢見灶者，為見公也。』公怒曰：『吾聞見人主者夢見日，奚為見寡人而夢見灶乎？』侏儒曰：『夫日兼照天下，一物不能當也。人君兼照一國，一人不能壅也，故將見人主而夢日也。夫灶，一人煬焉，則後人無從見矣。或者一人煬君邪？則臣雖夢灶，不亦可乎！』

公曰：『善。』遂去雍鉏，退彌子瑕，而用司空狗。

或曰：侏儒善假於夢以見主道矣，然靈公不知侏儒之言也。去雍鉏，退彌子瑕，而用司空狗者，是去所愛而用所賢也。鄭子都賢慶建而壅焉，燕子噲賢子之而壅焉，夫去所愛而用所賢，未免使一人煬己也。

不肖者煬主不足以害明，今不加知而使賢者煬己，則必危矣。

或曰屈到嗜芰，文王嗜菖蒲菹，非正味也，而二賢尚之，所味不必美。晉靈侯說參無恤，燕噲賢子之，非正士也，而二君尊之，所賢不必賢也。非賢而賢用之，與愛而用之同。賢誠賢而舉之，與用所愛異狀。故楚莊舉叔孫而霸，商辛用費仲而滅，此皆用所賢而事相反也。燕噲雖舉所賢而同於用所愛，衛奚距然哉？則侏儒之未可見也。君壅而不知其壅也，已見之後而知其壅也，故退壅臣，是加知之也。日『不加知而使賢者煬己則必危』，而今以加知矣，則雖煬己



必不危矣。

卷十七

難勢第四十

慎子曰：「飛龍乘雲，騰蛇遊霧，雲罷霧霽，而龍蛇與蟪蛄同矣，則失其所乘也。賢人而詘於不肖者，則權輕位卑也；不肖而能服於賢者，則權重位尊也。堯為匹夫不能治三人，而桀為天子能亂天下，吾以此知勢位之足恃，而賢智之不足慕也。夫弩弱而矢高者，激於風也；身不肖而令行者，得助於眾也。堯

教於隸屬而民不聽，至於南面而王天下，令則行，禁則止。由此觀之，賢智未足以服眾，而勢位足以詘賢者也。』

應慎子曰：飛龍乘雲，騰蛇遊霧，吾不以龍蛇為不託於雲霧之勢也。雖然，夫釋賢而專任勢，足以為治乎？則吾未得見也。夫有雲霧之勢，而能乘遊之者，龍蛇之材美也。今雲盛而螾弗能乘也，霧醲而螳不能遊也，夫有盛雲醲霧之勢而不能乘遊者，螾螳之材薄也。今桀、紂南面而王天下，以天子之威為之雲霧，而天下不免乎大亂者，桀、紂之材薄也。且其人以堯之勢以治天下也，其勢何以異桀之勢也，亂天下

者也。夫勢者，非能必使賢者用已，而不肖者不用已也，賢者用之則天下治，不肖者用之則天下亂。人之情性，賢者寡而不肖者眾，而以威勢之利濟亂世之不肖人，則是以勢亂天下者多矣，以勢治天下者寡矣。夫勢者，便治而利亂者也，故周書曰：『毋為虎傅翼，將飛入邑，擇人而食之。』夫乘不肖人於勢，是為虎傅翼也。桀、紂為高臺深池以盡民力，為炮烙以傷民性，桀、紂得乘四行者，南面之威為之翼也。使桀、紂為匹夫，未始行一而身在刑戮矣。勢者，養虎狼之心，而成暴亂之事者也，此天下之大患也。勢之於治亂，本末有位也，而語專言勢之足以治天下者，

則其智之所至者淺矣。夫良馬固車，使臧獲御之則為人笑，王良御之而日取千里，車馬非異也，或至乎千里，或為人笑，則巧拙相去遠矣。今以國位為車，以勢為馬，以號令為轡，以刑罰為鞭策，使堯、舜御之則天下治，桀、紂御之則天下亂，則賢不肖相去遠矣。夫欲追速致遠，不知任王良；欲進利除害，不知任賢能；此則不知類之患也。夫堯、舜亦治民之王良也。

復應之曰：其人以勢為足恃以治官。客曰『必待賢乃治』，則不然矣。夫勢者，名一而變無數者也。勢必於自然，則無為言於勢矣。吾所為言勢者，言人

之所設也。今日堯、舜得勢而治，桀、紂得勢而亂，吾非以堯、桀為不然也。雖然，非一人之所得設也。夫堯、舜生而在上位，雖有十桀、紂不能亂者，則勢治也；桀、紂亦生而在上位，雖有十堯、舜而亦不能治者，則勢亂也。故曰：『勢治者，則不可亂；而勢亂者，則不可治也。』此自然之勢也，非人之所得設也。若吾所言，謂人之所得勢也而已矣，賢何事焉？何以明其然也？客曰：『人有鬻矛與楯者，譽其楯之堅，物莫能陷也，俄而又譽其矛曰：「吾矛之利，物無不陷也。」人應之曰：「以子之矛陷子之楯何如？」其人弗能應也。』以為不可陷之楯，與無不陷

之矛，為名不可兩立也。夫賢之為勢不可禁，而勢之為道也無不禁，以不可禁之勢，此矛楯之說也；夫賢勢之不相容亦明矣。且夫堯、舜、桀、紂千世而一出，是比肩隨踵而生也，世之治者不絕於中。吾所以為言勢者，中也。中者，上不及堯、舜，而下亦不為桀、紂。抱法處勢則治，背法去勢則亂。今廢勢背法而待堯、舜，堯、舜至乃治，是千世亂而一治也。抱法處勢而待桀、紂，桀、紂至乃亂，是千世治而一亂也。且夫治千而亂一，與治一而亂千也，是猶乘驥馱而分馳也，相去亦遠矣。夫棄隱括之法，去度量之數，使奚仲為車，不能成一輪。無慶賞之勸，刑罰之

威，釋勢委法，堯、舜戶說而人辯之，不能治三家。夫勢之足用亦明矣，而曰必待賢則亦不然矣。且夫百日不食以待梁肉，餓者不活；今待堯、舜之賢乃治當世之民，是猶待梁肉而救餓之說也。夫曰良馬固車，臧獲御之則為人笑，王良御之則日取乎千里，吾不以為然。夫待越人之善海遊者以救中國之溺人，越人善游矣，而溺者不濟矣。夫待古之王良以馭今之馬，亦猶越人救溺之說也，不可亦明矣。夫良馬固車，五十里而一置，使中手御之，追速致遠，可以及也，而千里可日致也，何必待古之王良乎！且御，非使王良也，則必使臧獲敗之；治，非使堯、舜也，則必使

桀、紂亂之。此味非飴蜜也，必苦菜亭歷也。此則積辯累辭，離理失術，兩末之議也，奚可以難，失道理之言乎哉！客議未及此論也。

問辯第四十一

或問曰：『辯安生乎？』對曰：『生於上之不明也。』問者曰：『上之不明因生辯也何哉？』對曰：『明主之國，令者、言最貴者也，法者、事最適者也。言無二貴，法不兩適，故言行而不軌於法令者必禁。若其無法令而可以接詐應變生利揣事者，上必采其言而責其實，言當則有大利，不當則有重罪，是以



愚者畏罪而不敢言，智者無以訟，此所以無辯之故也。亂世則不然，主有令而民以文學非之，官府有法民以私行矯之，人主顧漸其法令，而尊學者之智行，此世之所以多文學也。夫言行者，以功用為之的，穀者也。夫砥礪殺矢而以妄發，其端未嘗不中秋毫也，然而不可謂善射者，無常儀的也。設五寸之的，引十步之遠，非羿、逢蒙不能必中者，有常也。故有常則羿、逢蒙以五寸的為巧，無常則以妄發之中秋毫為拙。今聽言觀行，不以功用為之的，言雖至察，行雖至堅，則妄發之說也。是以亂世之聽言也，以難知為察，以博文為辯；其觀行也，以離群為賢，以犯上

為抗。人主者說辯察之言，尊賢抗之行，故夫作法術之人，立取舍之行，別辭爭之論，而莫為之正。是以儒服帶劍者眾，而耕戰之士寡；堅白無厚之詞章，而憲令之法息。故曰：上不明，則辯生焉。」

## 問田第四十二

徐渠問田鳩曰：「臣聞智士不襲下而遇君，聖人不見功而接上。令陽成義渠，明將也，而措於毛伯；公孫亶回，聖相也，而關於州部；何哉？」田鳩曰：「此無他故異物，主有度，上有術之故也。且足下獨不聞楚將宋觚而失其政，魏相馮離而亡其國。二君者

驅於聲詞，眩乎辯說，不試於毛伯，不關乎州部，故有失政亡國之患。由是觀之，夫無毛伯之試，州部之關，豈明主之備哉！」

堂谿公謂韓子曰：「臣聞服禮辭讓，全之術也；修行退智，遂之道也。今先生立法術，設度數，臣竊以為危於身而殆於軀。何以效之？所聞先生術曰：「楚不用吳起而削亂，秦行商君而富彊，二子之言已當矣，然而吳起支解而商君車裂者，不逢世遇主之患也。」逢遇不可必也，患禍不可斥也，夫舍乎全遂之道而肆乎危殆之行，竊為先生無取焉。」韓子曰：「臣明先生之言矣。夫治天下之柄，齊民萌之度，甚

未易處也。然所以廢先王之教，而行賤臣之所取者，竊以為立法術，設度數，所以利民萌便眾庶之道也。故不憚亂主闇上之患禍，而必思以齊民萌之資利者，仁智之行也。憚亂主闇上之患禍，而避乎死亡之害，知明夫身而不見民萌之資利者，貪鄙之為也。臣不忍嚮貪鄙之為，不敢傷仁智之行。先王有幸臣之意，然有大傷臣之實。』

### 定法第四十三

問者曰：『申不害、公孫鞅，此二家之言孰急於國？』應之曰：『是不可程也。人不食，十日則死；

大寒之隆，不衣亦死。謂之衣食孰急於人，則是不可一無也，皆養生之具也。今申不害言術，而公孫鞅為法。術者，因任而授官，循名而責實，操殺生之柄，課群臣之能者也，此人主之所執也。法者，憲令著於官府，刑罰必於民心，賞存乎慎法，而罰加乎姦令者也，此臣之所師也。君無術則弊於上，臣無法則亂於下，此不可一無，皆帝王之具也。』

問者曰：『徒術而無法，徒法而無術，其不可何哉？』對曰：『申不害，韓昭侯之佐也。韓者，晉之別國也。晉之故法未息，而韓之新法又生；先君之令未收，而後君之令又下。申不害不擅其法，不一其憲

令則姦多故。利在故法前令則道之，利在新法後令則道之，利在故新相反，前後相勃。則申不害雖十使昭侯用術，而姦臣猶有所譎其辭矣。故託万乘之勁韓，七十年而不至於霸王者，雖用術於上，法不勤飾於官之患也。公孫鞅之治秦也，設告相坐而責其實，連什伍而同其罪，賞厚而信，刑重而必，是以其民用力勞而不休，逐敵危而不卻，故其國富而兵強。然而無術以知姦，則以其富強也資人臣而已矣。及孝公、商君死，惠王即位，秦法未敗也，而張儀以秦殉韓、魏。惠王死，武王即位，甘茂以秦殉周。武王死，昭襄王即位，穰侯越韓、魏而東攻齊，五年而秦不益尺土之

地，乃城其陶邑之封，應侯攻韓八年，成其汝南之封；自是以來，諸用秦者皆應、穰之類也。故戰勝則大臣尊，益地則私封立，主無術以知姦也。商君雖十飾其法，人臣反用其資。故乘強秦之資，數十年而不至於帝王者，法不勤飾於官，主無術於上之患也。』

問者曰：『主用申子之術、而官行商君之法，可乎？』對曰：『申子未盡於法也。申子言「治不踰官，雖知弗言」。治不踰官，謂之守職也可；知而弗言，是不謂過也。人主以一國目視，故視莫明焉；以一國耳聽，故聽莫聰焉。今知而弗言，則人主尚安假借矣？商君之法曰：「斬一首者爵一級，欲為官者為

五十石之官；斬二首者爵二級，欲為官者為百石之官。」官爵之遷與斬首之功相稱也。今有法曰：斬首者令為醫匠，則屋不成而病不已。夫匠者，手巧也；而醫者，齊藥也；而以斬首之功為之，則不當其能。今治官者，智能也；今斬首者，勇力之所加也。以勇力之所加、而治智能之官，是以斬首之功為醫匠也。故曰：二子之於法術，皆未盡善也。」

說疑第四十四

凡治之大者，非謂其賞罰之當也。賞無功之人，罰不辜之民，非所謂明也。賞有功，罰有罪，而不失



其人，方在於人者也，非能生功止過者也。是故禁姦之法，太上禁其心，其次禁其言，其次禁其事。今世皆曰『尊主安國者，必以仁義智能』，而不知卑主危國者之必以仁義智能也。故有道之主，遠仁義，去智能，服之以法。是以譽廣而名威，民治而國安，知用民之法也。凡術也者，主之所以執也；法也者，官之所以師也。然使郎中日聞道於郎門之外，以至於境內日見法，又非其難者也。

昔者有扈氏有失度，謹兜氏有孤男，三苗有成駒，桀有侯侈，紂有崇侯虎，晉有優施，此六人者，亡國之臣也。言是如非，言非如是，內險以賊其外，

小謹以徵其善，稱道往古、使良事沮，善禪其主、以集精微，亂之以其所好，此夫郎中左右之類者也。往世之主，有得人而身安國存者，有得人而身危國亡者，得人之名一也，而利害相千萬也，故人主左右不可不慎也。為人主者誠明於臣之所言，則別賢不肖如黑白矣。

若夫許由、續牙、晉伯陽、秦顛頡、衛僑如、狐不稽、重明、董不識、卞隨、務光、伯夷、叔齊，此十二人者，皆上見利不喜，下臨難不恐，或與之天下而不取，有萃辱之名，則不樂食穀之利。夫見利不喜，上雖厚賞無以勸之；臨難不恐，上雖嚴刑無以威

之；此之謂不令之民也。此十二人者，或伏死於窟穴，或槁死於草木，或飢餓於山谷，或沉溺於水泉。有民如此，先古聖王皆不能臣，當今之世，將安用之？

若夫關龍逢、王子比干、隨季梁、陳泄冶、楚申胥、吳子胥，此六人者，皆疾爭強諫以勝其君。言聽事行，則如師徒之勢；一言而不聽，一事而不可行，則陵其主以語，待之以其身，雖死家破，要領不屬，手足異處，不難為也。如此臣者，先古聖王皆不能忍也，當今之時，將安用之？

若夫齊田恆、宋子罕、魯季孫意如、晉僑如、衛子南勁、鄭太宰欣、楚白公、周單荼、燕子之，此九人者之為其臣也，皆朋黨比周以事其君，隱正道而行私曲，上逼君，下亂治，援外以撓內、親下以謀上，不難為也。如此臣者，唯聖王智主能禁之，若夫昏亂之君，能見之乎？

若夫后稷、皋陶、伊尹、周公旦、太公望、管仲、隰朋、百里奚、蹇叔、舅犯、趙衰、范蠡、大夫種、逢同、華登，此十五人者為其臣也，皆夙興夜寐，卑身賤體，竦心白意，明刑辟、治官職以事其君，進善言、通道法而不敢矜其善，有成功立事而不

敢伐其勞，不難破家以便國，殺身以安主，以其主為高天泰山之尊，而以其身為壑谷釜洧之卑，主有明名廣譽於國，而身不難受壑谷釜洧之卑。如此臣者，雖當昏亂之主尚可致功，況於顯明之主乎？此謂霸王之佐也。

若夫周滑之、鄭王孫申、陳公孫寧、儀行父、荊芋尹申亥、隨少師越、種干、吳王孫額、晉陽成泄、齊豎刁、易牙，此十二人者之為其臣也，皆思小利而忘法義，進則揜蔽賢良以陰闇其主，退則撓亂百官而為禍難，皆輔其君、共其欲，苟得一說於主，雖破國殺眾不難為也。有臣如此，雖當聖王尚恐奪之，而況

昏亂之君，其能無失乎？有臣如此者，皆身死國亡，為天下笑。故周威公身殺，國分為二；鄭子陽身殺，國分為三；陳靈公身死於夏徵舒氏；荊靈王死於乾谿之上；隨亡於荊；吳併於越；智伯滅於晉陽之下；桓公身死七日不收。故曰，諂諛之臣，唯聖王知之，而亂主近之，故至身死國亡。

聖王明君則不然，內舉不避親，外舉不避讎。是在焉從而舉之，非在焉從而罰之。是以賢良遂進而姦邪并退，故一舉而能服諸侯。其在記曰：『堯有丹朱，而舜有商均，啟有五觀，商有太甲，武王有管、蔡』，五王之所誅者，皆父兄子弟之親也，而所殺亡

其身殘破其家者何也？以其害國傷民敗法類也。觀其所舉，或在山林藪澤巖穴之間，或在囹圄襍縲纏索之中，或在割烹芻牧飯牛之事。然明主不羞其卑賤也，以其能、為可以明法，便國利民，從而舉之，身安名尊。

亂主則不然，不知其臣之意行，而任之以國。故小之名卑地削，大之國亡身死，不明於用臣也。無數以度其臣者，必以其眾人之口斷之。眾之所譽，從而說之；眾之所非，從而憎之。故為人臣者破家殘賸，內構黨與，外接巷族以為譽，從陰約結以相固也，虛相與爵祿以相勸也。曰：『與我者將利之，不與我者

將害之。』眾貪其利，劫其威。彼誠喜、則能利己，忌怒、則能害己。眾歸而民留之，以譽盈於國，發聞於主，主不能理其情，因以為賢。彼又使譎詐之士，外假為諸侯之寵使，假之以輿馬，信之以瑞節，鎮之以辭令，資之以幣帛，使諸侯淫說其主，微挾私而公議。所為使者，異國之主也，所為談者，左右之人也。主說其言而辯其辭，以此人者天下之賢士也。內外之於左右，其諷一而語同，大者不難卑身尊位以下之，小者高爵重祿以利之。夫姦人之爵祿重而黨與彌眾，又有姦邪之意，則姦臣愈反而說之，曰：『古之所謂聖君明王者，非長幼弱也及以次序也。以其構黨



與，聚巷族，偪上弑君而求其利也。』彼曰：『何知其然也？』因曰：『舜偪堯，禹偪舜，湯放桀，武王伐紂，此四王者，人臣弑其君者也，而天下譽之。察四王之情，貪得人之意也；度其行，暴亂之兵也。然四王自廣措也，而天下稱大焉；自顯名也，而天下稱明焉。則威足以臨天下，利足以蓋世，天下從之。』又曰：『以今時之所聞田成子取齊，司城子罕取宋，太宰欣取鄭，單氏取周，易牙之取衛，韓、魏、趙三子分晉，此六人，臣之弑其君者也。』姦臣聞此，蹙然舉耳以為是也。故內構黨與，外攄巷族，觀時發事，一舉而取國家。且夫內以黨與劫弑其君，外以諸

侯之權矯易其國，隱敦適，持私曲，上禁君，下撓治者，不可勝數也。是何也？則不明於擇臣也。記曰：『周宣王以來，亡國數十，其臣弑其君而取國者眾矣。』然則難之從內起，與從外作者相半也。能一盡其民力，破國殺身者，尚皆賢主也。若夫轉法易位，全眾傳國，最其病也。

為人主者，誠明於臣之所言，則雖畢弋馳騁，撞鐘舞女，國猶且存也。不明臣之所言，雖節儉勤勞，布衣惡食，國猶自亡也。趙之先君敬侯，不修德行，而好縱慾，適身體之所安，耳目之所樂，冬日畢弋，夏浮淫，為長夜，數日不廢御觴，不能飲者以筩灌其

口，進退不肅、應對不恭者斬於前。故居處飲食如此其不節也，制刑殺戮如此其無度也，然敬侯享國數十年，兵不頓於敵國，地不虧於四鄰，內無君臣百官之亂，外無諸侯鄰國之患，明於所以任臣也。燕君子噲，邵公爽之後也，地方數千里，持戟數十萬，不安子女之樂，不聽鍾石之聲，內不湮汙池臺榭，外不畢弋田獵，又親操耒耨以修畎畝，子噲之苦身以憂民如此其甚也，雖古之所謂聖王明君者，其勤身而憂世不甚於此矣。然而子噲身死國亡，奪於子之，而天下笑之，此其何故也？不明乎所以任臣也。

故曰：人臣有五姦，而主不知也。為人臣者，有

侈用財貨賂以取譽者，有務慶賞賜予以移眾者，有務朋黨徇智尊士以擅逞者，有務解免赦罪獄以事威者，有務奉下直曲、怪言偉服瑰稱、以眩民耳目者。此五者明君之所疑也，而聖主之所禁也。去此五者，則諛詐之人不敢北面談立，文言多、實行寡、而不當法者不敢誣情以談說。是以群臣居則修身，動則任力，非上之令、不敢擅作疾言誣事，此聖王之所以牧臣下也。彼聖主明君，不適疑物以闕其臣也。見疑物而無反者，天下鮮矣。

故曰：孽有擬適之子，配有擬妻之妾，廷有擬相之臣，臣有擬主之寵，此四者國之所危也。故曰：內

寵並后，外寵貳政，枝子配適，大臣擬主，亂之道也。故周記曰：『無尊妾而卑妻，無孽適子而尊小枝，無尊嬖臣而匹上卿，無尊大臣以擬其主也。』四擬者破，則上無意、下無怪也。四擬不破，則隕身滅國矣。

### 詭使第四十五

聖人之所以為治道者三：一曰利，二曰威，三曰名。夫利者所以得民也，威者所以行令也，名者上下之所同道也。非此三者，雖有不急矣。今利非無有也而民不化，上威非不存也而下不聽從，官非無法也而

治不當名。三者非不存也，而世一治一亂者何也？夫上之所貴與其所以為治相反也。

夫立名號所以為尊也，今有賤名輕實者，世謂之高。設爵位所以為賤貴基也，而簡上不求見者，世謂之賢。威利所以行令也，而無利輕威者，世謂之重。法令所以為治也，而不從法令、為私善者，世謂之忠。官爵所以勸民也，而好名義、不進仕者，世謂之烈士。刑罰所以擅威也，而輕法、不避刑戮死亡之罪者，世謂之勇夫。民之急名也甚，其求利也如此，則士之飢餓乏絕者，焉得無巖居苦身以爭名於天下哉？故世之所以不治者，非下之罪，上失其道也。常貴其

所以亂，而賤其所以治，是故下之所欲，常與上之所以為治相詭也。今下而聽其上，上之所急也。而惇慤純信、用心怯言，則謂之窶。守法固、聽令審，則謂之愚。敬上畏罪，則謂之怯。言時節，行中適，則謂之不肖。無二心私學，聽吏從教者，則謂之陋。難致謂之正。難予謂之廉。難禁謂之齊。有令不聽從謂之勇。無利於上謂之愿。少欲寬惠行德謂之仁。重厚自尊謂之長者。私學成群謂之師徒。閑靜安居謂之有思。損仁逐利謂之疾。險躁佻反覆謂之智。先為人而後自為，類名號，言，汎愛天下，謂之聖。言大本稱而不可用，行而乘於世者，謂之大人。賤爵祿，不撓

上者，謂之傑。下漸行如此，入則亂民，出則不便也。上宜禁其欲、滅其跡而不止也，又從而尊之，是教下亂上以為治也。

凡所治者刑罰也，今有私行義者尊。社稷之所以立者安靜也，而譟險讒諛者任。四封之內所以聽從者信與德也，而陂知傾覆者使。令之所以行、威之所以立者恭儉聽上，而巖居非世者顯。倉廩之所以實者耕農之本務也，而綦組錦繡刻劃為末作者富。名之所以成、城池之所以廣者戰士也，今死士之孤飢餓乞於道，而優笑酒徒之屬乘車衣絲。賞祿所以盡民力易下死也，今戰勝攻取之士勞而賞不霑，而卜筮視手理狐



蟲為順辭於前者日賜。上握度量所以擅生殺之柄也，今守度奉量之士欲以忠嬰上而不得見，巧言利辭行姦軌以倖偷世者數御。據法直言、名刑相當、循繩墨、誅姦人所以為上治也而愈疏遠，諂施順意從欲以危世者近。習悉租稅、專民力所以備難充倉府也，而士卒之逃事狀匿附託有威之門以避徭賦、而上不得者萬數。夫陳善田利宅所以戰士卒也，而斷頭裂腹播骨乎平原野者，無宅容身，身死田奪；而女妹有色、大臣左右無功者，擇宅而受，擇田而食。賞利一從上出，所以擅制下也，而戰介之士不得職，而閒居之士尊顯。上以此為教，名安得無卑，位安得無危。夫卑名

位者，必下之不從法令、有二心無私學、反逆世者也，而不禁其行，不破其群，以散其黨，又從而尊之，用事者過矣。上世之所以立廉恥者，所以屬下也；今士大夫不羞汙泥醜辱而宦，女妹私義之門不待次而宦。賞賜之所以為重也，而戰鬥有功之士貧賤，而便辟優徒超級。名號誠信，所以通威也，而主揜障。近習女謁並行，百官主爵遷人，用事者過矣。大臣官人與下先謀比周，雖不法行，威利在下則主卑而大臣重矣。

夫立法令者以廢私也，法令行而私道廢矣。私者所以亂法也。而士有二心私學、巖居窳處、託伏深

慮，大者非世，細者惑下；上不禁，又從而尊之，以名化之以實，是無功而顯，無勞而富也。如此，則士之有二心私學者，焉得無深慮、勉知詐、與誹謗法令以求索，與世相反者也。凡亂上反世者，常士有二心私學者也。故本言曰：『所以治者法也，所以亂者私也；法立，則莫得為私矣。』故曰：道私者亂，道法者治。上無其道，則智者有私詞，賢者有私意。上有私惠，下有私欲，聖智成群，造言作辭，以非法措於上。上不禁塞，又從而尊之，是教下不聽上、不從法也。是以賢者顯名而居，姦人賴賞而富。賢者顯名而居，姦人賴賞而富，是以上不勝下也。

## 卷第十八

## 六反第四十六

畏死難，降北之民也，而世尊之曰貴生之士；學道立方，離法之民也，而世尊之曰文學之士；遊居厚養，牟食之民也，而世尊之曰有能之士；語曲牟知，偽詐之民也，而世尊之曰辯智之士；行劍攻殺，暴傲之民也，而世尊之曰礪勇之士；活湧匿姦，當死之民也，而世尊之曰任譽之士；此六民者，世之所譽也。赴險殉誠，死節之民，而世少之曰失計之民也；寡聞從令，全法之民也，而世少之曰樸陋之民也；力作而

食，生利之民也，而世少之曰寡能之民也；嘉厚純粹，整穀之民也，而世少之曰愚戇之民也；重命畏事，尊上之民也，而世少之曰怯懾之民也；挫賊遏姦，明上之民也，而世少之曰諂讒之民也；此六民者，世之所毀也。姦偽無益之民六，而世譽之如彼；耕戰有益之民六，而世毀之如此；此之謂六反。布衣循私利而譽之，世主聽虛聲而禮之，禮之所在，利必加焉。百姓循私害而訾之，世主壅於俗而賤之，賤之所在，害必加焉。故名賞在乎私惡當罪之民，而毀害在乎公善宜賞之士，索國之富強，不可得也。

古者有諺曰：『為政、猶沐也，雖有棄髮、必為

之。』愛棄髮之費，而忘長髮之利，不知權者也。夫彈痊者痛，飲藥者苦，為苦憊之故，不彈痊、飲藥，則身不活、病不已矣。

今上下之接，無子父之澤，而欲以行義禁下，則交必有卻矣。且父母之於子也，產男則相賀，產女則殺之。此俱出父母之懷衽，然男子受賀，女子殺之者，慮其後便、計之長利也。故父母之於子也，猶用計算之心以相待也，而況無父子之澤乎！

今學者之說人主也，皆去求利之心，出相愛之道，是求人主之過父母之親也，此不熟於論恩詐而誣

也，故明主不受也。聖人之治也，審於法禁，法禁明著則官法；必於賞罰，賞罰不阿則民用。官官治則國富，國富則兵強，而霸王之業成矣。霸王者，人主之大利也。人主挾大利以聽治，故其任官者當能，其賞罰無私。使士民明焉盡力致死、則功伐可立而爵祿可致，爵祿致而富貴之業成矣。富貴者，人臣之大利也。人臣挾大利以從事，故其行危至死，其力盡而不望。此謂君不仁，臣不忠，則不可以霸王矣。

夫姦必知則備，必誅則止；不知則肆，不誅則行。夫陳輕貨於幽隱，雖曾、史可疑也；懸百金於市，雖大盜不取也。不知則曾、史可疑於幽隱，必知

則大盜不取懸金於市。故明主之治國也眾其守、而重其罪，使民以法禁而不以廉止。母之愛子也倍父，父令之行於子者十母；吏之於民無愛，令之行於民也萬父。母積愛而令窮，吏用威嚴而民聽從，嚴愛之策亦可決矣。且父母之所以求於子也，動作則欲其安利也，行身則欲其遠罪也；君上之於民也，有難則用其死，安平則盡其力。親以厚愛關子於安利而不聽，君以無愛利求民之死力而令行。明主知之，故不養恩愛之心而增威嚴之勢。故母厚愛處，子多敗，推愛也；父薄愛教答，子多善，用嚴也。

今家人之治產也，相忍以飢寒，相強以勞苦，雖



犯軍旅之難，饑饉之患，溫衣美食者，必是家也；相憐以衣食，相惠以佚樂，天饑歲荒，嫁妻賣子者，必是家也。故法之為道，前苦而長利；仁之為道，偷樂而後窮。聖人權其輕重，出其大利，故用法之相忍，而棄仁人之相憐也。學者之言，皆曰輕刑，此亂亡之術也。凡賞罰之必者，勸禁也。賞厚、則所欲之得也疾，罰重、則所惠之禁也急。夫欲利者必惡害，害者，利之反也，反於所欲，焉得無惡。欲治者必惡亂，亂者，治之反也。是故欲治甚者，其賞必厚矣；其惡亂甚者，其罰必重矣。今取於輕刑者，其惡亂不甚也，其欲治又不甚也，此非特無術也，又乃無行。

是故決賢不肖愚知之美，在賞罰之輕重。且夫重刑者，非為罪人也。明主之法，揆也。治賊，非治所揆也；治所揆也者，是治死人也。刑盜，非治所刑也；治所刑也者，是治胥靡也。故曰重一姦之罪而止境內之邪，此所以為治也。重罰者，盜賊也；而悼懼者，良民也；欲治者奚疑於重刑！若夫厚賞者，非獨賞功也，又勸一國。受賞者甘利，未賞者慕業，是報一人之功而勸境內之眾也，欲治者何疑於厚賞！今不知治者，皆曰重刑傷民，輕刑可以止姦，何必於重哉？此不察於治者也。夫以重止者，未必以輕止也；以輕止者，必以重止矣。是以上設重刑者而姦盡止，姦盡止

則此奚傷於民也？所謂重刑者，姦之所利者細，而上之所加焉者大也；民不以小利蒙大罪，故姦必止者也。所謂輕刑者，姦之所利者大，上之所加焉者小也；民慕其利而傲其罪，故姦不止也。故先聖有諺曰：『不躓於山，而躓於垤。』山者大、故人順之，垤微小、故人易之也。今輕刑罰，民必易之。犯而不誅，是驅國而棄之也；犯而誅之，是為民設陷也。是故輕罪者，民之垤也。是以輕罪之為民道也，非亂國也則設民陷也，此則可謂傷民矣！

今學者皆道書策之頌語，不察當世之實事，曰：『上不愛民，賦斂常重，則用不足而下恐上，故天下

大亂。』此以為足其財用以加愛焉，雖輕刑罰可以治也。此言不然矣。凡人之取重賞罰，固已足之之後也。雖財用足而厚愛之，然而輕刑猶之亂也。夫當家之愛子，財貨足用，財貨足用則輕用，輕用則侈泰；親愛之則不忍，不忍則驕恣；侈泰則家貧，驕恣則行暴，此雖財用足而愛厚，輕利之患也。凡人之生也，財用足則隳於用力，上治懦則肆於為非；財用足而力作者神農也，上治懦而行修者曾、史也；夫民之不及神農、曾、史亦已明矣。老聃有言曰：『知足不辱，知止不殆。』夫以殆辱之故而不求於足之外者老聃也，今以為足民而可以治，是以民為皆如老聃也。故

桀貴在天子而不足於尊，富有四海之內而不足於寶。君人者雖足民，不能足使為君，天子而桀未必為天子為足也，則雖足民，何可以為治也？故明主之治國也，適其時事以致財物，論其稅賦以均貧富，厚其爵祿以盡賢能，重其刑罰以禁姦邪，使民以力得富，以事致貴，以過受罪，以功致賞而不念慈惠之賜，此帝王之政也。

人皆寐、則盲者不知，皆嘿、則喑者不知。覺而使之視，問而使之對，則喑盲者窮矣。不聽其言也，則無術者不知；不任其身也，則不肖者不知；聽其言而求其當，任其身而責其功，則無術不肖者窮矣。夫

欲得力士而聽其自言，雖庸人與烏獲不可別也，授之以鼎俎則罷健效矣。故官職者，能士之鼎俎也，任之以事，而愚智分矣。故無術者得於不用，不肖者得於不任，言不用而自文以為辯，身不任而自飾以為高，世主眩其辯、濫其高而尊貴之，是不須視而定明也，不待對而定辯也，喑盲者不得矣。明主聽其言必責其用，觀其行必求其功，然則虛舊之學不談，矜誣之行不飾矣。

八說第四十七

為故人行私謂之不棄，以公財分施謂之仁人，輕

祿重身謂之君子，枉法曲親謂之有行，棄官寵交謂之有俠，離世遁上謂之高傲，交爭逆令謂之剛材，行惠取眾謂之得民。不棄者吏有姦也，仁人者公財損也，君子者民難使也，有行者法制毀也，有俠者官職曠也，高傲者民不事也，剛材者令不行也，得民者君上孤也。此八者匹夫之私譽，人主之大敗也。反此八者，匹夫之私毀，人主之公利也。人主不察社稷之利害，而用匹夫之私譽，索國之無危亂，不可得矣。

任人以事，存亡治亂之機也。無術以任人，無所任而不敗。人君之所任，非辯智則修潔也。任人者，使有勢也；智士者未必信也；為多其智，因惑其信

也；以智士之計，處乘勢之資而為其私急，則君必欺焉。為智者之不可信也，故任修士；者，使斷事也，修士者未必智；為潔其身，因惑其智；以愚人之所昏，處治事之官而為其所然，則事必亂矣。故無術以用人，任智則君欺，任修則君事亂，此無術之患也。明君之道，賤德義貴，下必坐上，決誠以參，聽無門戶，故智者不得詐欺。計功而行賞，程能而授事，察端而觀失，有過者罪，有能者得，故愚者不任事。智者不敢欺，愚者不得斷，則事無失矣。

察士然後能知之，不可以為令，夫民不盡察。賢者然後能行之，不可以為法，夫民不盡賢。楊朱、墨



翟，天下之所察也，干世亂而卒不決，雖察而不可以為官職之令。鮑焦、華角，天下之所賢也，鮑焦木枯，華角赴河，雖賢不可以為耕戰之士。故人主之察，智士盡其辯焉；人主之所尊，能士盡其行焉。今世主察無用之辯，尊遠功之行，索國之富強，不可得也。博習辯智如孔、墨，孔、墨不耕耨，則國何得焉？修孝寡欲如曾、史，曾、史不戰攻，則國何利焉？匹夫有私便，人主有公利。不作而養足，不仕而名顯，此私便也。息文學而明法度，塞私便而一功勞，此公利也。錯法以道民也而又貴文學，則民之所師法也疑。賞功以勸民也而又尊行修，則民之產利也

情。夫貴文學以疑法，尊行修以貳功，索國之富強，不可得也。

搢笏干戚，不適有方鐵鈺；登降周旋，不逮日中奏百；狸首射侯，不當強弩趨發；干城距衝，不若堙穴伏橐。古人亟於德，中世逐於智，當今爭於力。古者寡事而備簡，樸陋而不盡，故有珣鈔而推車者。古者人寡而相親，物多而輕利易讓，故有揖讓而傳天下者。然則行揖讓，高慈惠，而道仁厚，皆推政也。處多事之時，用寡事之器，非智者之備也；當大爭之世而循揖讓之軌，非聖人之治也。故智者不乘推車，聖人不行推政也。

法所以制事，事所以名功也。法有立而有難，權其難而事成則立之；事成而有害，權其害而功多則為之。無難之法，無害之功，天下無有也。是以拔千丈之都，敗十萬之眾，死傷者軍之乘，甲兵折挫，士卒死傷，而賀戰勝得地者，出其小害計其大利也。夫沐者有棄髮，除者傷血肉，為人見其難，因釋其業，是無術之事也。先聖有言曰：『規有摩，而水有波，我欲更之，無奈之何！』此通權之言也。是以說有必立而曠於實者，言有辭拙而急於用者，故聖人不求無害之言，而務無易之事。人之不事衡石者，非貞廉而遠利也，石不能為人多少，衡不能為人輕重，求索不能

得，故人不事也。明主之國，官不敢枉法，吏不敢為私，貨賂不行，是境內之事盡如衡石也。此其臣有姦者必知，知者必誅。是以有道之主，不求清潔之吏，而務必知之術也。

慈母之於弱子也，愛不可為前。然而弱子有僻行，使之隨師；有惡病，使之事醫。不隨師則陷於刑，不事醫則疑於死。慈母雖愛，無益於振刑救死。則存子者非愛也，子母之性，愛也。臣主之權，策也。母不能以愛存家，君安能以愛持國？明主者，通於富強則可以得欲矣。故謹於聽治，富強之法也。明其法禁，察其謀計。法明則內無變亂之患，計得則外

無死虜之禍。故存國者，非仁義也。仁者，慈惠而輕財者也；暴者，心毅而易誅者也。慈惠則不忍，輕財則好與。心毅則憎心見於下，易誅則妄殺加於人。不忍則罰多宥赦，好與則賞多無功。憎心見則下怨其上，妄誅則民將背叛。故仁人在位，下肆而輕犯禁法，偷幸而望於上；暴人在位，則法令妄而臣主乖，民怨而亂心生。故曰：仁暴者，皆亡國者也。

不能具美食而勸餓人飯，不為能活餓者也；不能辟草生粟而勸貸施賞賜，不能為富民者也。今學者之言也，不務本作而好末事，知道虛聖以說民，此勸飯之說。勸飯之說，明主不受也。

書約而弟子辯，法省而民訟簡。是以聖人之書必著論，明主之法必詳事。盡思慮，揣得失，智者之所難也；無思無慮，挈前言而責後功，愚者之所易也。明主慮愚者之所易，以責智者之所難，故智慮力勞不用而國治也。

酸甘鹹淡，不以口斷而決於宰尹，則廚人輕君而重於宰尹矣。上下清濁，不以耳斷而決於樂正，則瞽工輕君而重於樂正矣。治國是非，不以術斷而決於寵人，則臣下輕君而重於寵人矣。人主不親觀聽，而制斷在下，託食於國者也。

使人不衣不食而不飢不寒，又不惡死，則無事上之意。意欲不宰於君，則不可使也。

今生殺之柄在大臣，而主令得行者，未嘗有也。虎豹必不用其爪牙而與鼯鼠同威，萬金之家、必不用其富厚而與監門同資。有土之君，說人不能利，惡人不能害，索人欲畏重己，不可得也。

人臣肆意陳欲曰俠，人主肆意陳欲曰亂；人臣輕上曰驕，人主輕下曰暴。行理同實，下以受譽，上以得非，人臣大得，人主大亡。

明主之國，有貴臣無重臣。貴臣者，爵尊而官大也；重臣者，言聽而力多者也。明主之國，遷官襲級，官爵受功，故有貴臣。言不度行，而有偽必誅，故無重臣也。

### 八經第四十八

一、凡治天下，必因人情。人情者，有好惡，故賞罰可用；賞罰可用則禁令可立而治道具矣。君執柄以處勢，故令行禁止。柄者，殺生之制也；勢者，勝眾之資也。廢置無度則權瀆，賞罰下共則威分。是以明主不懷愛而聽，不留說而計。故聽言不參則權分乎



姦，智力不用則君窮乎臣。故明主之行制也天，其用人也鬼。天則不非，鬼則不困。勢行教嚴逆而不違，毀譽一行而不議。故賞賢罰暴，舉善之至者也；賞暴罰賢，舉惡之至者也；是謂賞同罰異。賞莫如厚，使民利之；譽莫如美，使民榮之；誅莫如重，使民畏之；毀莫如惡，使民恥之。然後一行其法，禁誅於私。家不害功罪，賞罰必知之，知之道盡矣。

### 因情

二、力不敵眾，智不盡物。與其用一人，不如用一國。故智力敵而群物勝，揣中則私勞，不中則在

過。下君盡己之能，中君盡人之力，上君盡人之智。是以事至而結智，一聽而公會。聽不一則後悖於前，後悖於前則愚智不分；不公會則猶豫而不斷，不斷則事留。自取一，則毋墮壑之累。故使之諷，諷定而怒。是以言陳之日，必有筴籍，結智者事發而驗，結能者功見而。謀成敗，成敗有徵，賞罰隨之。事成則君收其功，規敗則臣任其罪。君人者合符猶不親，而況於力乎？事智猶不親，而況於懸乎？故非用人也不取同，同則君怒。使人相用則君神，君神則下盡。下盡下，則臣、上不因君而主道畢矣。

主道

三、知臣主之異利者王，以為同者劫，與共事者殺。故明主審公私之分，審利害之地，姦乃無所乘。亂之所生六也：主母，后姬，子姓，弟兄，大臣，顯賢。任吏責臣，主母不放。禮施異等，后姬不疑。分勢不貳，庶適不爭。權籍不失，兄弟不侵。下不一門，大臣不擁。禁賞必行，顯賢不亂。臣有二因，謂外內也。外曰畏，內曰愛。所畏之求得，所愛之言聽，此亂臣之所因也。外國之置諸吏者，結誅親暱重帑，則外不籍矣。爵祿循功，請者俱罪，則內不因矣。外不籍，內不因，則姦宄塞矣。官襲節而進，以至大任，智也。其位至而任大者，以三節持之，曰

質、曰鎮、曰固。親戚妻子，質也。爵祿厚而必，鎮也。參伍貴帑，固也。賢者止於質，貪饕化於鎮，姦邪窮於固。忍不制則下上，小不除則大誅，而名實當則徑之。生害事，死傷名，則行飲食；不然，而與其讎；此謂除陰姦也。醫曰詭，詭曰易。易功而賞，見罪而罰，而詭乃止。是非不泄，說諫不通，而易乃不用。父兄賢良播出曰遊禍，其患鄰敵多資。僂辱之人近習曰狎賊，其患發忿疑辱之心生。藏怒持罪而不發曰增亂，其患徼幸妄舉之人起。大臣兩重、提衡而不踦曰卷禍，其患家隆劫殺之難作。脫易不自神曰彈威，其患賊夫酖毒之亂起。此五患者，人主之不知，

則有劫殺之事。廢置之事，生於內則治，生於外則亂。是以明主以功論之內，而以利資之外，故其國治而敵亂。即亂之道，臣憎則起外若眩，臣愛則起內若藥。

### 起亂

四、參伍之道：行參以謀多，揆伍以責失；行參必拆，揆伍必怒。不拆則瀆上，不怒則相和。拆之徵足以知多寡，怒之前不及其眾。觀聽之勢，其徵在比周而賞異也。誅毋謁而罪同。言會眾端，必揆之以地，謀之以天，驗之以物，參之以人。四徵者符，乃

可以觀矣。參言以知其誠，易視以改其澤。執見以得非常。一用以務近習，重言以懼遠使，舉往以悉其前，即邇以知其內，疏置以知其外，握明以問所闇，詭使以絕黷泄，倒言以嘗所疑，論反以得陰姦，設諫以綱獨為，舉錯以觀姦動，明說以誘避過，卑適以觀直諂，宣聞以通未見，作鬥以散朋黨，深一以警眾心，泄異以易其慮。似類則合其參，陳過則明其固，知罪辟罪以止威，陰使時循以省衰，漸更以離通比，下約以侵其上，相室約其廷臣，廷臣約其官屬，兵士約其軍吏，遣使約其行介，縣令約其辟吏，郎中約其左右，后姬約其宮媛，此之謂條達之道。言通事泄則

術不行。

### 立道

五、明主，其務在周密。是以喜見則德償，怒見則威分。故明主之言隔塞而不通，周密而不見。故以一得十者下道也，以十得一者上道也。明主兼行上下，故姦無所失。伍、官、連、縣而鄰，謁過賞，失過誅。上之於下，下之於上，亦然。是故上下貴賤相畏以法，相誨以和。民之性，有生之實，有生之名。為君者有賢知之名，有賞罰之實。名實俱至，故福善必聞矣。

## 參言

六、聽不參則無以責下，言不督乎用則邪說當上。言之為物也以多信，不然之物，十人云疑，百人然乎，千人不可解也。訥者言之疑，辯者言之信。姦之食上也，取資乎眾，籍信乎辯，而以類飾其私。人主不饜忿而待合參，其勢資下也。有道之主，聽言、督其用，課其功，功課而賞罰生焉，故無用之辯不留朝。任事者知不足以治職，則放官收。說大而誇則窮端，故姦得而怒。無故而不當為誣，誣而罪，臣言必有報，說必責用也，故朋黨之言不上聞。凡聽之道，人臣忠論以聞姦，博論以內一，人主不智則姦得資。



明主之道，已喜則求其所納，已怒則察其所構；論於已變之後，以得毀譽公私之徵。眾諫以效智故，使君自取一以避罪。故眾之諫也，敗、君之取也。無副言於上以設將然，今符言於後以知謾誠語。明主之道，臣不得兩諫，必任其一語；不得擅行，必合其參；故姦無道進矣。

### 聽法

七、官之重也，毋法也；法之息也，上闇也。上闇無度則官擅為，官擅為故奉重，無前則徵多，徵多故富。官之富重也，亂功之所生也。明主之道，取於

任，賢於官，賞於功；言程、主喜俱必利，不當、主怒俱必害，則人不私父兄而進其仇讎。勢足以行法，奉足以給事，而私無所生，故民勞苦而輕官。任事也毋重，使其寵必在爵；處官者毋私，使其利必在祿；故民尊爵而重祿。爵祿所以賞也，民重所以賞也則國治。刑之煩也，名之繆也，賞譽不當則民疑。民之重名與其重賞也均。賞者有誹焉，不足以勸；罰者有譽焉，不足以禁。明主之道，賞必出乎公利，名必在乎為上。賞譽同軌，非誅俱行，然則民無榮於賞之內。有重罰者必有惡名，故民畏。罰所以禁也，民畏所以禁則國治矣。

## 類柄

八、行義示則主威分，慈仁聽則法制毀。民以制畏上，而上以勢卑下，故下肆很觸而榮於輕君之俗則主威分。民以法難犯上，而上以法撓慈仁，故下明愛施而務賅紋之政，是以法令隳。尊私行以貳主威，行賅紋以疑法，聽之則亂治，不聽則謗主，故君輕乎位而法亂乎官，此之謂無常之國。明主之道，臣不得以行義成榮，不得以家利為功。功名所生，必出於官法；法之所外，雖有難行，不以顯焉；故民無以私名。設法度以齊民，信賞罰以盡民能，明誹譽以勸沮，名號、賞罰、法令三隅，故大臣有行則尊君，百

姓有功則利上，此之謂有道之國也。

### 卷第十九

#### 五蠹第四十九

上古之世，人民少而禽獸眾，人民不勝禽獸蟲蛇，有聖人作，構木為巢以避群害，而民悅之，使王天下，號曰有巢氏。民食果蓏蚌蛤，腥臊惡臭而傷害腹胃，民多疾病，有聖人作，鑽燧取火以化腥臊，而民說之，使王天下，號之曰燧人氏。中古之世，天下大水，而鯀、禹決瀆。近古之世，桀、紂暴亂，而

湯、武征伐。今有構木鑽燧於夏后氏之世者，必為  
繇、禹笑矣。有決瀆於殷、周之世者，必為湯、武笑  
矣。然則今有美堯、舜、湯、武、禹之道於當今之世  
者，必為新聖笑矣。是以聖人不期脩古，不法常可，  
論世之事，因為之備。宋人有耕田者，田中有株，兔  
走，觸株折頸而死，因釋其耒而守株，冀復得兔，兔  
不可復得，而身為宋國笑。今欲以先王之政，治當世  
之民，皆守株之類也。

古者丈夫不耕，草木之實足食也；婦人不織，禽  
獸之皮足衣也。不事力而養足，人民少而財有餘，故  
民不爭。是以厚賞不行，重罰不用而民自治。今人有

五子不為多，子又有五子，大父未死而有二十五孫，是以人民眾而貨財寡，事力勞而供養薄，故民爭，雖倍賞累罰而不免於亂。

堯之王天下也，茅茨不翦，采椽不斲，糲粢之食，藜藿之羹，冬日麕裘，夏日葛衣，雖監門之服役，不虧於此矣。禹之王天下也，身執耒耜以為民先，股無胈，脛不生毛，雖臣虜之勞不苦於此矣。以是言之，夫古之讓天子者，是去監門之養而離臣虜之勞也，古傳天下而不足多也。今之縣令，一日身死，子孫累世絜駕，故人重之；是以人之於讓也，輕辭古之天子，難去今之縣令者，薄厚之實異也。夫山居而

谷汲者，腰臘而相遺以水；澤居苦水者，買庸而決竇。故饑歲之春，幼弟不饗；穰歲之秋，疏客必食；非疏骨肉愛過客也，多少之實異也。是以古之易財，非仁也，財多也；今之爭奪，非鄙也，財寡也；輕辭天子，非高也，勢薄也；爭土橐，非下也，權重也。故聖人議多少、論薄厚為之政，故罰薄不為慈，誅嚴不為戾，稱俗而行也。故事因於世，而備適於事。

古者文王處豐、鎬之間，地方百里，行仁義而懷西戎，遂王天下。徐偃王處漢東，地方五百里，行仁義，割地而朝者三十有六國，荊文王恐其害己也，舉兵伐徐，遂滅之。故文王行仁義而王天下，偃王行

仁義而喪其國，是仁義用於古不用於今也。故曰：世異則事異。當舜之時，有苗不服，禹將伐之，舜曰：『不可。上德不厚而行武，非道也。』乃修教三年，執干戚舞，有苗乃服。共工之戰，鐵鋸矩者及乎敵，鎧甲不堅者傷乎體，是干戚用於古不用於今也。故曰：事異則備變。上古競於道德，中世逐於智謀，當今爭於氣力。齊將攻魯，魯使子貢說之，齊人曰：『子言非不辯也，吾所欲者土地也，非斯言所謂也。』遂舉兵伐魯，去門十里以為界。故偃王仁義而徐亡，子貢辯智而魯削。以是言之，夫仁義辯智，非所以持國也。去偃王之仁，息子貢之智，循徐、魯之



力使敵萬乘，則齊、荊之欲不得行於二國矣。

夫古今異俗，新故異備，如欲以寬緩之政、治急世之民，猶無轡策而御駢馬，此不知之患也。今儒、墨皆稱先王兼愛天下，則視民如父母。何以明其然也？曰：『司寇行刑，君為之不舉樂；聞死刑之報，君為流涕。』此所舉先王也。夫以君臣為如父子則必治，推是言之，是無亂父子也。人之情性，莫先於父母，皆見愛而未必治也，雖厚愛矣，奚遽不亂？今先王之愛民，不過父母之愛子，子未必不亂也，則民奚遽治哉！且夫以法行刑而君為之流涕，此以效仁，非以為治也。夫垂泣不欲刑者仁也，然而不可不刑者法

也，先王勝其法不聽其泣，則仁之不可以為治亦明矣。且民者固服於勢，寡能懷於義。仲尼，天下聖人也，修行明道以遊海內，海內說其仁，美其義，而為服役者七十人，蓋貴仁者寡，能義者難也。故以天下之大，而為服役者七十人，而仁義者一人。魯哀公，下主也，南面君國，境內之民莫敢不臣。民者固服於勢，誠易以服人，故仲尼反為臣，而哀公顧為君。仲尼非懷其義，服其勢也。故以義則仲尼不服於哀公，乘勢則哀公臣仲尼。今學者之說人主也，不乘必勝之勢，而務行仁義則可以王，是求人主之必及仲尼，而以世之凡民皆如列徒，此必不得之數也。

今有不才之子，父母怒之弗為改，鄉人譙之弗為動，師長教之弗為變。夫以父母之愛，鄉人之行，師長之智，三美加焉，而終不動其脛毛，不改；州部之吏，操官兵、推公法而求索姦人，然後恐懼，變其節，易其行矣。故父母之愛不足以教子，必待州部之嚴刑者，民固驕於愛、聽於威矣。故十仞之城，樓季弗能踰者，峭也；千仞之山，跛牂易牧者，夷也。故明王峭其法、而嚴其刑也。布帛尋常，庸人不釋；鑠金百溢，盜跖不掇。不必害則不釋尋常，必害手則不掇百溢，故明主必其誅也。是以賞莫如厚而信，使民利之；罰莫如重而必，使民畏之；法莫如一而固，使

民知之。故主施賞不遷，行誅無赦。譽輔其賞，毀隨其罰，則賢不肖俱盡其力矣。

今則不然，以其有功也爵之，而卑其士官也；以其耕作也賞之，而少其家業也；以其不收也外之，而高其輕世也；以其犯禁也罪之，而多其有勇也。毀譽、賞罰之所加者相與悖繆也，故法禁壞而民愈亂。今兄弟被侵必攻者廉也，知友被辱隨仇者貞也，廉貞之行成，而君上之法犯矣。人主尊貞廉之行，而忘犯禁之罪，故民程於勇而吏不能勝也。不事力而衣食則謂之能，不戰功而尊則謂之賢，賢能之行成而兵弱而地荒矣。人主說賢能之行，而忘兵弱地荒之禍，則私

行立而公利滅矣。

儒以文亂法，俠以武犯禁，而人主兼禮之，此所以亂也。夫離法者罪，而諸先生以文學取；犯禁者誅，而群俠以私劍養。故法之所非，君之所取；吏之所誅，上之所養也。法趣上下四相反也，而無所定，雖有十黃帝不能治也。故行仁義者非所譽，譽之則害功；文學者非所用，用之則亂法。楚之有直躬，其父竊羊而謁之吏，令尹曰：『殺之，』以為直於君而曲於父，報而罪之。以是觀之，夫君之直臣，父之暴子也。魯人從君戰，三戰三北，仲尼問其故，對曰：『吾有老父，身死莫之養也。』仲尼以為孝，舉而上

之。以是觀之，夫父之孝子，君之背臣也。故令尹誅而楚姦不上聞，仲尼賞而魯民易降北。上下之利若是其異也，而人主兼舉匹夫之行，而求致社稷之福，必不幾矣。古者蒼頡之作書也，自環者謂之私，背私謂之公，公私之相背也，乃蒼頡固以知之矣。今以為同利者，不察之患也。然則為匹夫計者，莫如脩行義而習文學。行義脩則見信，見信則受事；文學習則為明師，為明師則顯榮；此匹夫之美也。然則無功而受事，無爵而顯榮，為有政如此，則國必亂，主必危矣。故不相容之事，不兩立也。斬敵者受賞，而高慈惠之行；拔城者受爵祿，而信廉愛之說；堅甲厲兵以

備難，而美薦紳之飾；富國以農，距敵恃卒，而貴文學之士；廢敬上畏法之民，而養遊俠私劍之屬。舉行如此，治強不可得也。國平養儒俠，難至用介士，所利非所用，所用非所利。是故服事者簡其業，而游學者日眾，是世之所以亂也。

且世之所謂賢者，貞信之行也。所謂智者，微妙之言也。微妙之言，上智之所難知也。今為眾人法，而以上智之所難知，則民無從識之矣。故糟糠不飽者不務梁肉，短褐不完者不待文繡。夫治世之事，急者不得，則緩者非所務也。今所治之政，民間之事，夫婦所明知者不用，而慕上知之論，則其於治反矣。故

微妙之言，非民務也。若夫賢良貞信之行者，必將貴不欺之士。不欺之士者，亦無不欺之術也。布衣相與交，無富厚以相利，無威勢以相懼也，故求不欺之士。今人主處制人之勢，有一國之厚，重賞嚴誅，得操其柄，以修明術之所燭，雖有田常、子罕之臣，不敢欺也，奚待於不欺之士？今貞信之士不盈於十，而境內之官以百數，必任貞信之士，則人不足官，人不足官則治者寡而亂者眾矣。故明主之道，一法而不求智，固術而不慕信，故法不敗，而群官無姦詐矣。

今人主之於言也，說其辯而不求其當焉；其用於行也，美其聲而不責其功焉。是以天下之眾，其談言



者務為辯而不周於用，故舉先王言仁義者盈廷，而政不免於亂；行身者競於為高而不合於功，故智士退處巖穴、歸祿不受，而兵不免於弱，政不免於亂，此其故何也？民之所譽，上之所禮，亂國之術也。今境內之民皆言治，藏商、管之法者家有之，而國愈貧，言耕者眾，執耒者寡也；境內皆言兵，藏孫、吳之書者家有之，而兵愈弱，言戰者多，被甲者少也。故明主用其力，不聽其言；賞其功，必禁無用；故民盡死力以從其上。夫耕之用力也勞，而民為之者，曰：可得也。戰之為事也危，而民為之者，曰：可得也。今修文學、習言談，則無耕之勞、而有富之實，

無戰之危、而有貴之尊，則人孰不為也？是以百人事智而一人用力，事智者眾則法敗，用力者寡則國貧，此世之所以亂也。故明主之國，無書簡之文，以法為教；無先王之語，以吏為師；無私劍之捍，以斬首為勇。是境內之民，其言談者必軌於法，動作者歸之於功，為勇者盡之於軍。是故無事則國富，有事則兵強，此之謂王資。既畜王資而承敵國之豐，超五帝，侔三王者，必此法也。

今則不然，士民縱恣於內，言談者為勢於外，外內稱惡以待強敵，不亦殆乎！故群臣之言外事者，非有分於從衡之黨，則有仇讎之忠，而借力於國也。從

者，合眾弱以攻一強也；而衡者，事一強以攻眾弱也；皆非所以持國也。今人臣之言衡者皆曰：『不事大則遇敵受禍矣。』事大未必有實，則舉圖而委，效璽而請兵矣。獻圖則地削，效璽則名卑，地削則國削，名卑則政亂矣。事大為衡未見其利也，而亡地亂政矣。人臣之言從者皆曰：『不救小而伐大則失天下，失天下則國危，國危而主卑。』救小未必有實，則起兵而敵大矣。救小未必能存，而交大未必不有疏，有疏則為強國制矣。出兵則軍敗，退守則城拔，救小為從未見其利，而亡地敗軍矣。是故事強則以外權士官於內，救小則以內重求利於外，國利未立，封

土厚祿至矣；主上雖卑，人臣尊矣；國地雖削，私家富矣。事成則以權長重，事敗則以富退處。人主之於其聽說也，於其臣，事未成則爵祿已尊矣；事敗而弗誅，則游說之士，孰不為用。矰繳之說而徼倖其後？故破國亡主以聽言談者之浮說，此其故何也？是人君不明乎公私之利，不察當否之言，而誅罰不必其後也。皆曰：『外事大可以王，小可以安。』夫王者，能攻人者也；而安，則不可攻也。強，則能攻人者也；治，則不可攻也。治強不可責於外，內政之有也。今不行法術於內，而事智於外，則不至於治強矣。鄙諺曰：『長袖善舞，多錢善賈。』此言多資之易為工也。故

治強易為謀，弱亂難為計。故用於秦者十變而謀希失，用於燕者一變而計希得，非用於秦者必智，用於燕者必愚也，蓋治亂之資異也。故周去秦為從，期年而舉；衛離魏為衡，半歲而亡。是周滅於從，衛亡於衡也。使周、衛緩其從衡之計，而嚴其境內之治，明其法禁，必其賞罰，盡其地力以多其積，致其民死以堅其城守，天下得其地則其利少，攻其國則其傷大，萬乘之國、莫敢自頓於堅城之下，而使強敵裁其弊也，此必不亡之術也。舍必不亡之術而道必滅之事，治國者之過也。智困於內而政亂於外，則亡不可振也。

民之故計，皆就安利如辟危窮。今為之攻戰，進則死於敵，退則死於誅則危矣。棄私家之事而必汗馬之勞，家困而上弗論則窮矣。窮危之所在也，民安得勿避。故事私門而完解舍，解舍完則遠戰，遠戰則安。行貨賂而襲當塗者則求得，求得則私安，私安則利之所在，安得勿就？是以公民少而私人眾矣。夫明王治國之政，使其商工游食之民少而名卑，以寡趣本務而趨末作。今世近習之請行則官爵可買，官爵可買則商工不卑也矣；姦財貨賈得用於市則商人不少矣。聚斂倍農而致尊過耕戰之士，則耿介之士寡而高價之民多矣。

是故亂國之俗，其學者則稱先王之道，以籍仁義，盛容服而飾辯說，以疑當世之法而貳人主之心。其言古者，為設詐稱，借於外力，以成其私而遺社稷之利。其帶劍者，聚徒屬，立節操，以顯其名而犯五官之禁。其患御者，積於私門，盡貨賂而用重人之謁，退汗馬之勞。其商工之民，修治苦窳之器，聚弗靡之財，蓄積待時而侔農夫之利。此五者，邦之蠹也。人主不除此五蠹之民，不養耿介之士，則海內雖有破亡之國，削滅之朝，亦勿怪矣。

顯學第五十

世之顯學，儒、墨也。儒之所至，孔丘也。墨之所至，墨翟也。自孔子之死也，有子張之儒，有子思之儒，有顏氏之儒，有孟氏之儒，有漆雕氏之儒，有仲良氏之儒，有孫氏之儒，有樂正氏之儒。自墨子之死也，有相里氏之墨，有相夫氏之墨，有鄧陵氏之墨。故孔、墨之後，儒分為八，墨離為三，取舍相反、不同，而皆自謂真孔、墨，孔、墨不可復生，將誰使定世之學乎？孔子、墨子俱道堯、舜，而取舍不同，皆自謂真堯、舜，堯、舜不復生，將誰使定儒、墨之誠乎？殷、周七百餘歲，虞、夏二千餘歲，而不能定儒、墨之真，今乃欲審堯、舜之道於三千歲之



前，意者其不可必乎！無參驗而必之者、愚也，弗能必而據之者、誣也。故明據先王，必定堯、舜者，非愚則誣也。愚誣之學，雜反之行，明主弗受也。

墨者之葬也，冬日冬服，夏日夏服，桐棺三寸，服喪三月，世主以為儉而禮之。儒者破家而葬，服喪三年，大毀扶杖，世主以為孝而禮之。夫是墨子之儉，將非孔子之侈也；是孔子之孝，將非墨子之戾也。今孝戾、侈儉俱在儒、墨，而上兼禮之。漆雕之議，不色撓，不目逃，行曲則違於臧獲，行直則怒於諸侯，世主以為廉而禮之。宋榮子之議，設不鬥爭，取不隨仇，不羞囹圄，見侮不辱，世主以為寬而禮

之。夫是漆雕之廉，將非宋榮之恕也；是宋榮之寬，將非漆雕之暴也。今寬廉、恕暴俱在二子，人主兼而禮之。自愚誣之學、雜反之辭爭，而人主俱聽之，故海內之士，言無定術，行無常議。夫冰炭不同器而久，寒暑不兼時而至，雜反之學不兩立而治，今兼聽雜學繆行同異之辭，安得無亂乎？聽行如此，其於治人又必然矣。

今世之學士語治者多曰：『與貧窮地以實無資。』今夫與人相若也，無豐年旁入之利而獨以完給者，非力則儉也。與人相若也，無饑饉疾疫禍罪之殃獨以貧窮者，非侈則慳也。侈而慳者貧，而力而

儉者富。今上徵斂於富人以布施於貧家，是奪力儉而與侈墮也。而欲索民之疾作而節用，不可得也。

今有人於此，義不入危城，不處軍旅，不以天下大利易其脛一毛，世主必從而禮之，貴其智而高其行，以為輕物重生之士也。夫上所以陳良田大宅、設爵祿，所以易民死命也，今上尊貴輕物重生之士、而索民之出死而重殉上事，不可得也。藏書策、習談論、聚徒役、服文學而議說，世主必從而禮之，曰：『敬賢士，先王之道也。』夫吏之所稅，耕者也；而上之所養，學士也。耕者則重稅，學士則多賞，而索民之疾作而少言談，不可得也。立節參民，執操不

侵，怨言過於耳必隨之以劍，世主必從而禮之，以為自好之士。夫斬首之勞不賞，而家鬥之勇尊顯，而索民之疾戰距敵而無私鬥，不可得也。國平則養儒俠，難至則用介士，所養者非所用，所用者非所養，此所以亂也。且夫人主於聽學也，若是其言、宜布之官而用其身，若非其言、宜去其身而息其端。今以為是也而弗布於官，以為非也而不息其端，是而不用，非而不息，亂亡之道也。

澹臺子羽，君子之容也，仲尼幾而取之，與處久而行不稱其貌。宰予之辭，雅而文也，仲尼幾而取之，與處而智不充其辯。故孔子曰：『以容取人乎，

失之子羽；以言取人乎，失之宰予。』故以仲尼之智而有失實之聲。今之新辯濫乎宰予，而世主之聽眩乎仲尼，為悅其言，因任其身，則焉得無失乎？是以魏任孟卯之辯而有華下之患，趙任馬服之辯而有長平之禍；此二者，任辯之失也。夫視鍛錫而察青黃，區冶不能以必劍；水擊鵠雁，陸斷駒馬，則臧獲不疑鈍利。發齒吻形容，伯樂不能以必馬；授車就駕而觀其末塗，則臧獲不疑駑良。觀容服，聽辭言，仲尼不能以必士；試之官職，課其功伐，則庸人不疑於愚智。故明主之吏，宰相必起於州部，猛將必發於卒伍。夫有功者必賞，則爵祿厚而愈勸；遷官襲級，則官職大

而愈治。夫爵祿大而官職治，王之道也。

磐石千里，不可謂富；象人百萬，不可謂強。石非不大，數非不眾也，而不可謂富強者，磐不生粟，象人不可使距敵也。今商官技藝之士亦不墾而食，是地不墾與磐石一貫也。儒俠毋軍勞、顯而榮者則民不使，與象人同事也。夫禍知磐石象人，而不知禍商官儒俠為不墾之地、不使之民，不知事類者也。

故敵國之君王雖說吾義，吾弗入貢而臣；關內之侯雖非吾行，吾必使執禽而朝。是故力多則人朝，力寡則朝於人，故明君務力。夫嚴家無悍虜，而慈母有

敗子，吾以此知威勢之可以禁暴，而德厚之不足以止亂也。

夫聖人之治國，不恃人之為吾善也，而用其不得為非也。恃人之為吾善也，境內不什數；用人不得為非，一國可使齊。為治者用眾而舍寡，故不務德而務法。夫必恃自直之箭，百世無矢；恃自圜之木，千世無輪矣。自直之箭、自圜之木，百世無有一，然而世皆乘車射禽者何也？隱栝之道用也。雖有不恃隱栝而有自直之箭、自圜之木，良工弗貴也，何則？乘者非一人，射者非一發也。不恃賞罰而恃自善之民，明主弗貴也，何則？國法不可失，而所治非一人也。故有

術之君，不隨適然之善，而行必然之道。

今或謂人曰：『使子必智而壽』，則世必以為狂。夫智、性也，壽、命也，性命者，非所學於人也，而以前人之所不能為說人，此世之所以謂之為狂也。謂之不能，然則是諭也。夫諭、性也。以仁義教人，是以智與壽說也，有度之主弗受也。故善毛嗇、西施之美，無益吾面，用脂澤粉黛則倍其初。言先王之仁義，無益於治，明吾法度，必吾賞罰者亦國之脂澤粉黛也。故明主急其助而緩其頌，故不道仁義。

今巫祝之祝人曰：『使若千秋萬歲。』千秋萬歲



之聲聒耳，而一日之壽無徵於人，此人所以簡巫祝也。今世儒者之說人主，不善今之所以為治，而語已治之功；不審官法之事，不察姦邪之情，而皆道上古之傳，譽先王之成功。儒者飾辭曰：『聽吾言則可以霸王。』此說者之巫祝，有度之主不受也。故明主舉實事，去無用；不道仁義者故，不聽學者之言。

今不知治者必曰：『得民之心。』欲得民之心而可以為治，則是伊尹、管仲無所用也，將聽民而已矣。民智之不可用，猶嬰兒之心也。夫嬰兒不剔首則腹痛，不搗痤則寢益，剔首、搗痤必一人抱之，慈母治之，然猶啼呼不止，嬰兒子不知犯其所小苦致其所

大利也。今上急耕田墾草以厚民產也，而以上為酷；修刑重罰以為禁邪也，而以上為嚴；徵賦錢粟以實倉庫、且以救饑饉備軍旅也，而以上為貪；境內必知介，而無私解，并力疾鬥所以禽虜也，而以上為暴。此四者所以治安也，而民不知悅也。夫求聖通之士者，為民知之不足師用。昔禹決江濬河而民聚瓦石，子產開畝樹桑鄭人謗訾。禹利天下，子產存鄭，皆以受謗，夫民智之不足用亦明矣。故舉士而求賢智，為政而期適民，皆亂之端，未可與為治也。

卷第二十

## 忠孝第五十一

天下皆以孝悌忠順之道為是也，而莫知察孝悌忠順之道而審行之，是以天下亂。皆以堯、舜之道為是而法之，是以有弑君，有曲於父。堯、舜、湯、武，或反君臣之義，亂後世之教者也。堯為人君而君其臣，舜為人臣而臣其君，湯、武為人臣而弑其主、刑其尸，而天下譽之，此天下所以至今不治者也。夫所謂明君者，能畜其臣者也；所謂賢臣者，能明法辟、治官職以戴其君者也。今堯自以為明而不能以畜舜，舜自以為賢而不能以戴堯，湯、武自以為義而弑其君長，此明君且常與，而賢臣且常取也。故至今為人子

者有取其父之家，為人臣者有取其君之國者矣。父而讓子，君而讓臣，此非所以定位一教之道也。臣之所聞曰：『臣事君，子事父，妻事夫，三者順則天下治，三者逆則天下亂，此天下之常道也，明王賢臣而弗易也。』則人主雖不肖，臣不敢侵也。今夫上賢任智無常，逆道也；而天下常以為治，是故田氏奪呂氏於齊，戴氏奪子氏於宋，此皆賢且智也，豈愚且不肖乎？是廢常、上賢則亂，舍法、任智則危。故曰：『上法而不上賢。』

記曰：『舜見瞽瞍，其容造焉。孔子曰：當是時也，危哉！天下岌岌，有道者、父固不得而子，君固

不得而臣也。』臣曰：孔子本未知孝悌忠順之道也。然則有道者，進不為臣主，退不為父子耶？父之所以欲有賢子者，家貧則富之，父苦則樂之；君之所以欲有賢臣者，國亂則治之，主卑則尊之。今有賢子而不為父，則父之處家也苦；有賢臣而不為君，則君之處位也危。然則父有賢子，君有賢臣，適足以為害耳，豈得利哉！焉所謂忠臣不危其君，孝子不非其親？今舜以賢取君之國，而湯、武以義放弑其君，此皆以賢而危主者也，而天下賢之。古之烈士，進不臣君，退不為家，是進則非其君，退則非其親者也。且夫進不臣君，退不為家，亂世絕嗣之道也。是故賢堯、舜、

湯、武而是烈士，天下之亂術也。瞽瞍為舜父而舜放之，象為舜弟而殺之。放父殺弟，不可謂仁；妻帝二女而取天下，不可謂義。仁義無有，不可謂明。詩云：『普天之下，莫非王土，率土之濱，莫非王臣。』信若詩之言也，是舜出則臣其君，入則臣其父、妾其母、妻其主女也。故烈士內不為家，亂世絕嗣；而外矯於君，朽骨爛肉，施於土地，流於川谷，不避蹈水火，使天下從而效之，是天下遍死而願夭也，此皆釋世而不治是也。世之所為烈士者，雖眾獨行，取異於人，為恬淡之學而理恍惚之言。臣以為恬淡，無用之教也；恍惚，無法之言也。言出於無法，

教出於無用者，天下謂之察。臣以為人生必事君養親，事君養親不可以恬淡；之人必以言論忠信法術，言論忠信法術不可以恍惚。恍惚之言，恬淡之學，天下之惑術也。孝子之事父也，非競取父之家也；忠臣之事君也，非競取君之國也。夫為人子而常譽他人之親曰：『某子之親，夜寢早起，強力生財以養子孫臣妾』，是誹謗其親者也。為人臣常譽先王之德厚而願之，是誹謗其君者也。非其親者知謂之不孝，而非其君者天下此賢之，此所以亂也。故人臣毋稱堯、舜之賢，毋譽湯、武之伐，毋言烈士之高，盡力守法，專心於事主者為忠臣。

古者黔首愧密憊愚，故可以虛名取也。今民僂訥智慧，欲自用，不聽上，上必且勸之以賞然後可進，又且畏之以罰然後不敢退。而世皆曰：「許由讓天下，賞不足以勸；盜跖犯刑赴難，罰不足以禁。」臣曰：未有天下而無以天下為者許由是也，已有天下而無以天下為者堯、舜是也；毀廉求財，犯刑趨利，忘身之死者，盜跖是也。此二者殆物也，治國用民之道也不以此二者為量。治也者，治常者也；道也者，道常者也。殆物妙言，治之害也。天下太平之士，不可以賞勸也；天下太平之士，不可以刑禁也。然為太上士不設賞，為太下士不設刑，則治國用民之道失矣。



故世人多不言國法而言從橫。諸侯言從者曰：『從成必霸』，而言橫者曰『橫成必王』，山東之言從橫未嘗一日而止也，然而功名不成，霸王不立者，虛言非所以成治也。王者獨行謂之王，是以三王不務離合而正，五霸不待從橫而察，治內以裁外而已矣。

### 人主第五十二

人主之所以身危國亡者，大臣太貴，左右太威也。所謂貴者，無法而擅行，操國柄而便私者也。所謂威者，擅權勢而輕重者也。此二者，不可不察也。夫馬之所以能任重引車致遠道者，以筋力也。萬乘之

主、千乘之君所以制天下而征諸侯者，以其威勢也。威勢者，人主之筋力也。今大臣得威，左右擅勢，是人主失力，人主失力而能有國者，千無一人。虎豹之所以能勝？執百獸者，以其爪牙也，當使虎豹失其爪牙，則人必制之矣。今勢重者，人主之爪牙也，君人而失其爪牙，虎豹之類也。宋君失其爪牙於子罕，簡公失其爪牙於田常，而不蚤奪之，故身死國亡。今無術之主，皆明知宋、簡之過也，而不悟其失，不察其事類者也。

且法術之士，與當途之臣，不相容也。何以明之？主有術士，則大臣不得制斷，近習不敢賣重，大

臣左右權勢息，則人主之道明矣。今則不然，其當途之臣得勢擅事以環其私，左右近習朋黨比周以制疏遠，則法術之士奚時得進用，人主奚時得論裁？故有術不必用，而勢不兩立，法術之士焉得無危？故君人者非能退大臣之議，而背左右之訟，獨合乎道言也；則法術之士安能蒙死亡之危而進說乎？此世之所以不治也。明主者，推功而爵祿，稱能而官事，所舉者必有賢，所用者必有能，賢能之士進，則私門之請止矣。夫有功者受重祿，有能者處大官，則私劍之士安得無離於私勇而疾距敵，游宦之士焉得無撓於私門而務於清潔矣？此所以聚賢能之士，而散私門之屬也。

今近習者不必智，人主之於人也或有所知而聽之，入因與近習論其言，聽近習而不計其智，是與愚論智也。其當途者不必賢，人主之於人或有所賢而禮之，入因與當途者論其行，聽其言而不用賢，是與不肖論賢也。故智者決策於愚人，賢士程行於不肖，則賢智之士奚時得用，而主之明塞矣。昔關龍逢說桀而傷其四肢，王子比干諫紂而剖其心，子胥忠直夫差而誅於屬鏤。此三子者，為人臣非不忠，而說非不當也。然不免於死亡之患者，主不察賢智之言，而蔽於愚不肖之患也。今人主非肯用法術之士，聽愚不肖之臣，則賢智之士、孰敢當三子之危而進其智能者乎？此世之

所以亂也。

### 飭令第五十三

飭令則法不遷，法平則吏無姦。法已定矣，不以善言售法。任功則民少言，任善則民多言。行法曲斷，以五里斷者王，以九里斷者強，宿治者削。

以刑治，以賞戰，厚祿以用術。行都之過，則都無姦市。物多末眾，農弛姦勝，則國必削。民有餘食，使以粟出，爵必以其力，則震不怠。三寸之管毋當，不可滿也。授官爵、出利祿不以功，是無當也。

國以功授官與爵，此謂以成智謀，以威勇戰，其國無敵。國以功授官與爵，則治見者省，言有塞，此謂以治去治，以言去言。以功與爵者也故國多力，而天下莫之能侵也。兵出必取，取必能有之；案兵不攻必當。朝廷之事，小者不毀，效功取官爵，廷雖有辟言，不得以相干也，是謂以數治。以力攻者，出一取十；以言攻者，出十喪百。國好力，此謂以難攻；國好言，此謂以易攻。其能，勝其害，輕其任，而道壞餘力於心，莫負乘宮之責於君，內無伏怨，使明者不相干，故莫訟；使士不兼官，故技長；使人不同功，故莫爭。言此謂易攻。

重刑少賞，上愛民，民死賞。多賞輕刑，上不愛民，民不死賞。利出一空者，其國無敵；利出二空者，其兵半用；利出十空者民不守。重刑明民大制使人則上利。行刑、重其輕者，輕者不至，重者不來，此謂以刑去刑。罪重而刑輕，刑輕則事生，此謂以刑致刑，其國必削。

#### 心度第五十四

聖人之治民，度於本，不從其欲，期於利民而已。故其與之刑，非所以惡民，愛之本也。刑勝而民靜，賞繁而姦生，故治民者，刑勝、治之首也，賞

繁、亂之本也。夫民之性，喜其亂而不親其法。故明主之治國也，明賞則民勸功，嚴刑則民親法。勸功則公事不犯，親法則姦無所萌。故治民者，禁姦於未萌；而用兵者，服戰於民心。禁先其本者治，兵戰其心者勝。聖人之治民也，先治者強，先戰者勝。夫國事務先而一民心，專舉公而私不從，賞告而姦不生，明法而治不煩，能用四者強，不能用四者弱。夫國之所以強者，政也；主之所以尊者，權也。故明君有權有政，亂君亦有權有政，積而不同，其所以立異也。故明君操權而上重，一政而國治。故法者，王之本也；刑者，愛之自也。



夫民之性，惡勞而樂佚，佚則荒，荒則不治，不治則亂而賞刑不行於天下，者必塞。故欲舉大功而難致而力者，大功不可幾而舉也；欲治其法而難變其故者，民亂，不可幾而治也。故治民無常，唯治為法。法與時轉則治，治與世宜則有功。故民樸、而禁之以名則治，世知、維之以刑則從。時移而治不易者亂，能治眾而禁不變者削。故聖人之治民也，法與時移而禁與能變。

能越力於地者富，能起力於敵者強，強不塞者王。故王道在所聞，在所塞。塞其姦者必王，故王術不恃外之不亂也，恃其不可亂也。恃外不亂而治立者

削，恃其不可亂而行法者興。故賢君之治國也，適於不亂之術。貴爵則上重，故賞功爵任而邪無所關。好力者其爵貴，爵貴則上尊，上尊則必王。國不事力而恃私學者，其爵賤，爵賤則上卑，上卑者必削。故立國用民之道也，能閉外塞私而上自恃者，王可致也。

### 制分第五十五

夫凡國博君尊者，未嘗非法重而可以至乎令行禁止於天下者也。是以君人者分爵制祿，則法必嚴以重之。夫國治則民安，事亂則邦危。法重者得人情，禁輕者失事實。且夫死力者，民之所有者也，情莫不出

其死力以致其所欲。而好惡者，上之所制也，民者好利祿而惡刑罰。上掌好惡以御民力，事實不宜失矣，然而禁輕事失者，刑賞失也。其治民不秉法，為善也如是，則是無法也。故治亂之理，宜務分刑賞為急。治國者莫不有法，然而有存有亡，亡者、其制刑賞不分也，治國者、其刑賞莫不有分。有持、以異為分，不可謂分。至於察君之分，獨分也，是以其民重法而畏禁，願毋抵罪而不敢胥賞。故曰：不待刑賞而民從事矣。

是故夫至治之國，善以止姦為務。是何也？其法通乎人情，關乎治理也。然則去微姦之道奈何？其務

令之相規其情者也。則使相闕奈何？曰：蓋里相坐而已。禁尚有連於己者，理不得相闕，惟恐不得免。有姦心者不令得忘，闕者多也。如此，則慎己而闕彼。發姦之密，告過者免罪受賞，失姦者必誅連刑。如此，則姦類發矣。姦不容細，私告任坐使然也。

夫治法之至明者，任數不任人。是以有術之國，不用譽則毋適，境內必治，任數也；亡國使兵公行乎其地、而弗能圍禁者，任人而無數也。自攻者人也，攻人者數也。故有術之國，去言而任法。凡畸功之循約者難知，過刑之於言者難見也，是以刑賞惑乎貳。所謂循約難知者，姦功也；臣過之難見者，失根也。

循理不見虛功，度情殖乎姦根，則二者安得無兩失也。是以虛士立名於內，而談者為略於外，故愚怯勇慧相連而以虛道屬俗而容乎世，故其法不用，而刑罰不加乎僂人。如此，則刑賞安得不容其二？故實有所至，而理失其量，量之失，非法使然也，法定而任慧也。釋法而任慧者，則受事者安得其務？務不與事相得，則法安得無失、而刑安得無煩？是以賞罰擾亂，邦道差誤，刑賞之不分白也。

---

製作軟體：天火藏書排版系統  
網 址：<http://ebook.cdict.info>  
字型資訊：黑體（ DroidSansFallback ）  
          宋體（全字庫）  
          楷體（全字庫）  
製作日期：2011年12月25日  
製作時間：16時35分00秒

天火藏書排版系統，為一套直書的排版系統，主要方便使用者閱讀電子書而設計，未經授權的版權內容，請勿使用本系統進行排版，否則後果自行負責。無版權或超過版權時效，或經過版權擁有者授權的內容，可自由使用本系統排版，並自由在網路上散布，但不得作為商業使用，如您需要在商業使用，請使用其他的排版軟體。

---