

說苑卷第十三

權謀

聖王之舉事必先諦之於謀慮而後考之於蓍龜  
白屋之士皆關其謀芻蕘之役咸盡其心故萬舉  
而無遺籌失策傳曰衆人之智可以測天兼聽獨  
斷惟在一人此大謀之術也謀有二端上謀知命  
其次知事知命者預見存亡禍福之原早知盛衰  
廢興之始防事之未萌避難於無形若此人者居  
亂世則不害於其身在乎太平之世則必得天下  
之權彼知事者亦尚矣見事而知得失成敗之分  
而究其所終極故無敗業廢功孔子曰可與適道  
未可與權也夫非知命知事者孰能行權謀之術  
夫權謀有正有邪君子之權謀正小人之權謀邪

夫正者其權謀公故其爲百姓盡心也誠彼邪者好私尙利故其爲百姓也詐夫詐則亂誠則平是故堯之九臣誠而興於朝其四臣詐而誅於野誠者隆至後世詐者當身而滅知命知事而能於權謀者必察誠詐之原而以處身焉則是亦權謀之術也夫知者舉事也滿則慮溢平則慮險安則慮危曲則慮直由重其豫惟恐不及是以百舉而不陷也

楊子曰事之可以之貧可以之富者其傷行者也事之可以之生可以之死者其傷勇者也僕子曰楊子智而不知命故其知多疑語曰知命者不惑晏嬰是也

趙簡子曰晉有澤鳴犢犢魯有孔丘吾殺此三人

則天下可圖也於是乃召澤鳴犢犇任之以政而  
殺之使人聘孔子於魯孔子至河臨水而觀曰美  
哉水洋洋乎丘之不濟於此命也夫子路趨進曰  
敢問奚謂也孔子曰夫澤鳴犢犇晉國之賢大夫  
也趙簡子之未得志也與之同聞見及其得志也  
殺之而後從政故丘聞之刳胎焚夭則麒麟不至  
乾澤而漁蛟龍不遊覆巢毀卵則鳳凰不翔丘聞  
之君子重傷其類者也

孔子與齊景公坐左右白曰周使來言周廟燔齊  
景公出問曰何廟也孔子曰是釐王廟也景公曰  
何以知之孔子曰詩云皇皇上帝其命不忒天之  
與人必報有德禍亦如之夫釐王變文武之制而  
作立黃宮室輿馬奢侈不可振也故天殃其廟是

以知之景公曰天何不殃其身而殃其廟乎子曰  
天以文王之故也若殃其身文王之祀無乃絕乎  
故殃其廟以章其過也左右入報曰周釐王廟也  
景公大驚起再拜曰善哉聖人之智豈不大乎  
齊桓公與管仲謀伐莒謀未發而聞於國桓公怪  
之以問管仲管仲曰國必有聖人也桓公歎曰歎  
日之役者有執柘杵而上視者意其是邪乃令復  
役無得相代少焉東郭垂至管仲曰此必是也乃  
令儻者延而進之分級而立管仲曰子言伐莒者  
也對曰然管仲曰我不言伐莒子何故言伐莒對  
曰臣聞君子善謀小人善意臣竊意之也管仲曰  
我不言伐莒子何以意之對曰臣聞君子有三色  
優然喜樂者鍾鼓之色愀然清靜者纒經之色勃

然充滿者此兵革之色也日者臣望君之在臺上也勃然充滿此兵革之色君吁而不吟所言者莒也君舉臂而指所當者莒也臣竊慮小諸侯之未服者其惟莒乎臣故言之君子曰凡耳之聞以聲也今不聞其聲而以其容與臂是東郭垂不以耳聽而聞也桓公管仲雖善謀不能隱聖人之聽於無聲視於無形東郭垂有之矣故桓公乃尊祿而禮之

晉太史屠餘見晉國之亂見晉平公之驕而無德義也以其國法歸周周威公見而問焉曰天下之國其孰先亡對曰晉先亡威公問其說對曰臣不敢直言示晉公以天妖日月星辰之行多不當曰是何能然示以人事多不義百姓多怨曰是何傷

示以鄰國不服賢良不與曰是何害是不知所以存所以亡故臣曰晉先亡居三年晉果亡威公又見屠餘而問焉曰孰次之對曰中山次之威公問其故對曰天生民令有辨有辨人之義也所以異於禽獸麋鹿也君臣上下所以立也中山之俗以晝爲夜以夜繼日男女切躋固無休息淫昏康樂歌謳好悲其主弗知惡此亡國之風也臣故曰中山次之居二年中山果亡威公又見屠餘而問曰孰次之屠餘不對威公固請屠餘曰君次之威公懼求國之長者得錡疇田邑而禮之又得史理趙巽以爲諫臣去苛令三十九物以告屠餘屠餘曰其尚終君之身臣聞國之興也天遺之賢人與之極諫之士國之亡也天與之亂人與善諛者威公

薨九月不得葬周乃分而爲二故有道者言不可不重也

齊侯問於晏子曰當今之時諸侯孰危對曰莒其亡乎公曰奚故對曰地侵於齊貨竭於晉是以亡也

智伯從韓魏之兵以攻趙圍晉陽之城而漑之城不沒者三板絺疵謂智伯曰韓魏之君必反矣智伯曰何以知之對曰夫勝趙而三分其地今城未沒者三板白竈生鼃人馬相食城降有日矣而韓魏之君無喜志而有憂色是非反何也明日智伯謂韓魏之君曰疵言君之反也韓魏之君曰必勝趙而三分其地今城將勝矣夫二家雖愚不棄美利而借約爲難不可成之事其勢可見也是疵必

爲趙說君且使君疑二主之心而解於攻趙也今君聽讒臣之言而離二主之交爲君惜之智伯出欲殺絺疵絺疵逃韓魏之君果反

魯公索氏將祭而亡其牲孔子聞之曰公索氏比及三年必亡矣後一年而亡弟子問曰昔公索氏亡牲夫子曰比及三年必亡矣今期年而亡夫子何以知其將亡也孔子曰祭之爲言索也索也者盡也乃孝子所以自盡於親也至祭而亡其牲則餘所亡者多矣吾以此知其將亡也

蔡侯宋公鄭伯朝於晉蔡侯謂叔向曰子亦奚以語我對曰蔡言地計衆不若宋鄭其車馬衣裘侈於二國諸侯其有圖蔡者乎處期年荆伐蔡而殘之



白圭之中山中山王欲留之固辭而去又之齊齊王亦欲留之又辭而去人問其辭白圭曰二國將亡矣所學者國有五盡故莫之必忠則言盡矣莫之必譽則名盡矣莫之必愛則親盡矣行者無糧居者無食則財盡矣不能用人又不能自用則功盡矣國有此五者毋幸必亡中山與齊皆當此若使中山之與齊也聞五盡而更之則必不亡也其患在不聞也雖聞又不信也然則人主之務在乎善聽而已矣

下蔡威公閉門而哭三日三夜泣盡而繼以血旁鄰窺牆而問之曰子何故而哭悲若此乎對曰吾國且亡曰何以知也應之曰吾聞病之將死也不可爲良醫國之將亡也不可爲計謀吾數諫吾君

吾君不用是以知國之將亡也於是窺牆者聞其言則舉宗而去之於楚居數年楚王果舉兵伐蔡窺牆者爲司馬將兵而往來虜甚衆問曰得無有昆弟故人乎見威公縛在虜中問曰若何以至於此應曰吾何以不至於此且吾聞之也言之者行之役也行之者言之主也汝能行我能言汝爲主我爲役吾亦何以不至於此哉窺牆者乃言之於楚王遂解其縛與俱之楚故曰能言者未必能行能行者未必能言

管仲有疾桓公往問之曰仲父若棄寡人豎刁可使從政乎對曰不可豎刁自刑以求入君其身之忍將何有於君公曰然則易牙可乎對曰易牙解其子以食君其子之忍將何有於君若用之必爲

諸侯笑及桓公歿豎刁易牙乃作難桓公死六十  
日蟲出於戶而不收

石乞侍坐於屈建屈建曰白公其爲亂乎石乞曰  
是何言也白公至於室無營所下士者三人與己  
相若臣者五人所與同衣食者千人白公之行若  
此何故爲亂屈建曰此建之所謂亂也以君子行  
則可於國家行過禮則國家疑之且苟不難下其  
臣必不難高其君矣建是以知夫子將爲亂也處  
十月白公果爲亂

韓昭侯造作高門屈宜咎曰昭侯不出此門曰何  
也曰不時吾所謂不時者非時日也人固有利不  
利昭侯嘗利矣不作高門往年秦拔宜陽明年大  
旱民飢不以此時恤民之急也而顧反益奢此所

謂福不重至禍必重來者也高門成昭侯卒竟不出此門

田子顏自大術至乎平陵城下見人子問其父見人父問其子田子方曰其以平陵反乎吾聞行於內然後施於外子顏欲使其衆甚矣後果以平陵叛

晉人已勝智氏歸而繕甲砥兵楚王恐召梁公弘曰晉人已勝智氏矣歸而繕甲兵其以我爲事乎梁公曰不患害其在吳乎夫吳君恤民而同其勞使其民重上之令而人輕其死以從上使如虜之戰臣登山以望之見其用百姓之信必也勿已乎其備之若何不聽明年闔廬襲郢

楚莊王欲伐陳使人視之使者曰陳不可伐也莊

王曰何故對曰其城郭高溝壑深蓄積多其國寧也王曰陳可伐也夫陳小國也而蓄積多蓄積多則賦斂重賦斂重則民怨上矣城郭高溝壑深則民力罷矣興兵伐之遂取陳

石益謂孫伯曰吳將亡矣吾子亦知之乎孫伯曰晚矣子之知之也吾何爲不知石益曰然則子何不以諫孫伯曰昔桀罪諫者紂焚聖人剖王子比干之心袁氏之婦絡而失其紀其妾告之怒棄之夫亡者豈斯人知其過哉

孝宣皇帝之時霍氏奢靡茂陵徐先生曰霍氏必亡夫在人之右而奢亡之道也孔子曰奢則不遜夫不遜者必侮上侮上者逆之道也出人之右人必害之今霍氏秉權天下之人疾害之者多矣夫

天下害之而又以逆道行之不亡何待乃上書言霍氏奢靡陛下卽愛之宜以時抑制無使至於亡書三上輒報聞其後霍氏果滅董忠等以其功封人有爲徐先生上書者曰臣聞客有過主人者見竈直突傍有積薪客謂主人曰曲其突遠其積薪不者將有火患主人默然不應居無幾何家果失火鄉聚里中人哀而救之火幸息於是殺牛置酒燔髮灼爛者在上行餘各用功次坐而反不錄言曲突者向使主人聽客之言不費牛酒終無火患今茂陵徐福數上書言霍氏且有變宜防絕之向使福說得行則無裂地出爵之費而國安平自如今往事旣已而福獨不得與其功惟陛下察客徒薪曲突之策而使居燔髮灼爛之右書奏上使人

賜徐福帛十匹拜爲郎

齊桓公將伐山戎孤竹使人請助於魯魯君進羣臣而謀皆曰師行數十里入蠻夷之地必不反矣於是魯許助之而不行齊已伐山戎孤竹而欲移兵於魯管仲曰不可諸侯未親今又伐遠而還誅近鄰鄰國不親非霸王之道君之所得山戎之寶器者中國之所鮮也不可以不進周公之廟乎桓公乃分山戎之寶獻之周公之廟明年起兵伐莒魯下令丁男悉發五尺童子皆至孔子曰聖人轉禍爲福報怨以德此之謂也

中行文子出亡至邊從者曰爲此嗇夫者君人也胡不休焉且待後車者文子曰異日吾好音此子遺吾琴吾好佩又遺吾玉是不非吾過者也自容

於我者也吾恐其以我求容也遂不入後車入門  
文子問嗇夫之所在執而殺之仲尼聞之曰中行  
文子背道失義以亡其國然後得之猶活其身道  
不可遺也若此

衛靈公禱被以與婦人游子貢見公公曰衛其亡  
乎對曰昔者夏桀殷紂不任其過故亡成湯文武  
知任其過故興衛奚其亡也

智伯請地於魏宣子宣子不與任增曰何爲不與  
宣子曰彼無故而請地吾是以不與任增曰彼無  
故而請地者無故而與之是重欲無厭也彼喜必  
又請地於諸侯諸侯不與必怒而伐之宣子曰善  
遂與地智伯喜又請地於趙趙不與智伯怒圍晉  
陽韓魏合趙而反智氏智氏遂滅



楚莊王與晉戰勝之懼諸侯之畏己也乃築爲五仞之臺臺成而勝諸侯諸侯請約莊王曰我薄德之人也諸侯請爲觴乃仰而曰將將之臺窅窅其謀我言而不當諸侯伐之於是遠者來朝近者入賓

吳王夫差破越又將伐陳楚大夫皆懼曰昔闔廬能用其衆故破我於柏舉今聞夫差又甚焉子西曰二二三子恤不相睦也無患吳矣昔闔廬食不貳味處不重席擇不取費在國天有災親戚乏困而供之在軍食熟者半而後食其所嘗者卒乘必與焉是以民不罷勞死知不曠今夫差次有臺榭陂池焉宿有妃嬪嬪御焉一日之行所欲必成玩好必從珍異是聚夫差先自敗己焉能敗我

越破吳請師於楚以伐晉楚王與大夫皆懼將許之左史倚相曰此恐吾攻己故示我不病請爲長轂千乘卒三萬與分吳地也莊王聽之遂取東國陽虎爲難於魯走之齊請師攻魯齊侯許之鮑文子曰不可也陽虎欲齊師破齊師破大臣必多死於是欲奮其詐謀夫虎有寵於季氏而將殺季孫以不利魯國而容其求焉今君富於季氏而大於魯國茲陽虎所欲傾覆也魯免其疾而君又收之母乃害乎齊君乃執之免而奔晉

湯欲伐桀伊尹曰請阻乏貢職以觀其動桀怒起九夷之師以伐之伊尹曰未可彼尙猶能起九夷之師是罪在我也湯乃謝罪請服復入貢職明年又不供貢職桀怒起九夷之師九夷之師不起伊

尹曰可矣湯乃興師伐而殘之遷桀南巢氏焉  
武王伐紂過隧斬岸過水折舟過谷發梁過山焚  
萊示民無返志也至於有戎之隧大風折旆散宜  
生諫曰此其妖歟武王曰非也天落兵也風霽而  
乘以大雨水平地而奮散宜生又諫曰此其妖歟  
武王曰非也天灑兵也卜而龜燔散宜生又諫曰  
此其妖歟武王曰不利以禱祠利以擊衆是燔之  
已故武王順天地犯三妖而禽紂於牧野其所獨  
見者精也

晉文公與荆人戰於城濮君問於咎犯咎犯對曰  
服義之君不足於信服戰之君不足於詐詐之而  
已矣君問於雍季雍季對曰焚林而田得獸雖多  
而明年無復也乾澤而漁得魚雖多而明年無復

也詐猶可以偷利而後無報遂與荆軍戰大敗之  
及賞先雍季而後咎犯侍者曰城濮之戰咎犯之  
謀也君曰雍季之言百世之謀也咎犯之言一時  
之權也寡人既行之矣

城濮之戰文公謂咎犯曰吾卜戰而龜燬我迎歲  
彼背歲彗星見彼操其柄我操其標吾又夢與荆  
王搏彼在上我在下吾欲無戰子以爲何如咎犯  
對曰卜戰龜燬是荆人也我迎歲彼背歲彼去我  
從之也彗星見彼操其柄我操其標以掃則彼利  
以擊則我利君夢與荆王搏彼在上君在下則君  
見天而荆王伏其罪也且吾以宋衛爲主齊秦輔  
我我合天道獨以人事固將勝之矣文公從之荆  
人大敗

越饑句踐懼四水進諫曰夫饑越之福也而吳之禍也夫吳國甚富而財有餘其君好名而不思後患若我卑辭重幣以請糴於吳吳必與我與我則吳可取也越王從之吳將與之子胥諫曰不可夫吳越接地鄰境道易通仇讎敵戰之國也非吳有越越必有吳矣夫齊晉不能越三江五湖以亡吳越不如因而攻之是吾先王闔廬之所以霸也且夫饑何哉亦猶淵也敗伐之事誰國無有君若不攻而輸之糴則利去而凶至財匱而民怨悔無及也吳王曰吾聞義兵不服仁人不以餓飢而攻之雖得十越吾不爲也遂與糴三年吳亦饑請糴於越越王不與而攻之遂破吳

趙簡子使成何涉他與衛靈公盟於鄆澤靈公未

喋盟成何涉他按靈公之手而搏之靈公怒欲反趙王孫商曰君欲反趙不如與百姓同惡之公曰若何對曰請命臣令於國曰有姑姊妹女者家人質於趙百姓必怨君因反之矣君曰善乃令之三日遂徵之五日而令畢國人巷哭君乃召國大夫而謀曰趙爲無道反之可乎大夫皆曰可乃出西門閉東門趙氏聞之縛涉他而斬之以謝於衛成何走燕子貢曰王孫商可謂善謀矣憎人而能害之有患而能處之欲用民而能附之一舉而三物俱至可謂善謀矣

楚成王贊諸屬諸侯使魯君爲僕魯君致大夫而謀曰我雖小亦周之建國也今成王以我爲僕可乎大夫皆曰不可公儀休曰不可不聽楚王身死

國亡君之臣乃君之有也爲民君也魯君遂爲僕  
齊景公以其子妻闔廬送諸郊泣曰余死不汝見  
矣高夢子曰齊負海而縣山縱不能全收天下誰  
干我君愛則勿行公曰余有齊國之固不能以令  
諸侯又不能聽是生亂也寡人聞之不能令則莫  
若從且夫吳若蜂蠆然不棄毒於人則不靜余恐  
棄毒於我也遂遣之

齊欲妻鄭太子忽太子忽辭人問其故太子曰人  
各有偶齊大非吾偶也詩云自求多福在我而已  
矣後戎伐齊齊請師于鄭鄭太子忽率師而救齊  
大敗戎師齊又欲妻之太子固辭人問其故對曰  
無事於齊吾猶不敢今以君命救齊之急受室以  
歸人其以我爲師婚乎終辭之

孔子問漆雕馬人曰子事臧文仲武仲孺子容三  
大夫者孰爲賢漆雕馬人對曰臧氏家有龜焉名  
曰蔡文仲立三年爲一兆焉武仲立三年爲二兆  
焉孺子容立三年爲三兆焉馬人見之矣若夫三  
大夫之賢不賢馬人不識也孔子曰君子哉漆雕  
氏之子其言人之美也隱而顯其言人之過也微  
而著故智不能及明不能見得無數卜乎

安陵纏以顏色美壯得幸於楚共王江乙往見安  
陵纏曰子之先人豈有矢石之功於王乎曰無有  
江乙曰子之身豈亦有乎曰無有江乙曰子之貴  
何以至於此乎曰僕不知所以江乙曰吾聞之以  
財事人者財盡而交疎以色事人者華落而愛衰  
今子之華有時而落子何以長幸無解於王乎安



陵纏曰臣年少愚陋願委智於先生江乙曰獨從  
爲殉可耳安陵纏曰敬聞命矣江乙去居朞年逢  
安陵纏謂曰前日所諭子者通之於王乎曰未可  
也居朞年江乙復見安陵纏曰子豈諭王乎安陵  
纏曰臣未得王之間也江乙曰子出與王同車入  
與王同坐居三年言未得王之間子以吾之說未  
可耳不悅而去其年共王獵江渚之野野火之起  
若雲蛻虎狼之嗥若雷霆有狂兕從南方來正觸  
王左驂王舉旌旄而使善射者射之一發兕死車  
下王大喜拊手而笑顧謂安陵纏曰吾萬歲之後  
子將誰與斯樂乎安陵纏乃逡巡而却泣下沾衿  
抱王曰萬歲之後臣將從爲殉安知樂此者誰於  
是共王乃封安陵纏於車下三百戶故曰江乙善

謀安陵纏知時

太子商臣怨令尹子上也楚攻陳晉救之夾泝水而軍陽處父知商臣之怨子上也因謂子上曰少却吾涉而從子子上却因令晉軍曰楚遁矣使人告商臣曰子上受晉賂而去之商臣訴之成王成王遂殺之

智伯欲襲衛故遺之乘馬先之一璧衛君大悅酌酒諸大夫皆喜南文子獨不喜有憂色衛君曰大國禮寡人寡人故酌諸大夫酒諸大夫皆喜而子獨不喜有憂色者何也南文子曰無方之禮無功之賞禍之先也我未有往彼有以來是以憂也於是衛君乃修梁津而擬邊城智伯聞衛兵在境上乃還

智伯欲襲衛乃佯亡其太子顏使奔衛南文子曰太子顏之爲其君子也甚愛非有大罪也而亡之必有故然人亡而不受不祥使吏逆之曰車過五乘慎勿內也智伯聞之乃止

叔向之殺萇弘也數見萇弘於周因佯遺書曰萇弘謂叔向曰子起晉國之兵以攻周吾廢劉氏而立單氏劉氏請之君曰此萇弘也乃殺之

楚公子午使於秦秦囚之其弟獻三百金於叔向叔向謂平公曰何不城壺丘秦楚患壺丘之城若秦恐而歸公子午以止吾城也君乃止難亦未構楚必德君平公曰善乃城之秦恐遂歸公子午使之晉晉人輟城楚獻晉賦三百車

趙簡子使人以明白之乘六先以一璧爲遺於衛

衛叔文子曰見不意可以生故此小之所以事大也今我未以往而簡子先以來必有故於是斬林除圍聚斂蓄積而後遣使者簡子曰吾舉也爲不可知也今旣已知之矣乃輟圍衛也

鄭桓公將欲襲鄆先問鄆之辨智果敢之士書其名姓擇鄆之良臣而與之爲官爵之名而書之因爲設壇於門外而埋之釁之以豶若盟狀鄆君以爲內難也盡殺其良臣桓公因襲之遂取鄆

鄭桓公東會封於鄭暮舍於宋東之逆旅逆旅之叟從外來曰客將焉之曰會封於鄭逆旅之叟曰吾聞之時難得而易失也今客之寢安殆非封也鄭桓公聞之援轡自駕其僕接淅而載之行十日夜而至釐何與之爭封故以鄭桓公之賢微逆旅

之叟幾不會封也

晉文公伐衛入郭坐士令食曰今日必傅大垣公子慮俛而笑之文公曰奚笑對曰臣之妻歸臣送之反見桑者而助之顧臣之妻則亦有送之者矣文公懼還師而歸至國而貉人攻其地

