



海馬齋角韞著

策

問蓋官制莫備於周官其大者曰公曰孤
 曰卿國有六職皆有主者而公孤所職何
 事歟冢宰之職曰統百官均四海則盡乎
 事矣而公曰論道孤曰弘化豈於百官四
 海之外而別有所謂道與化歟秦漢以來
 舉三公六卿之職屬之一相六職未嘗不
 修而論道弘化之旨蔑如也其得失可指
 而言歟我

宗伯集

卷之六十四

一

太祖高皇帝罷中書省而重部卿之秩
 成祖文皇帝設閣臣以參帷幄之謀

神謨遠慮高出千古大旨與周官同歟否歟
 宋人之言曰有權臣有重臣又曰有羣臣
 有腹心之臣夫權臣與重臣易知也羣臣
 與腹心之臣易知也獨取重臣與腹心之
 臣較之亦有別歟且臣何以重何以親豈

上下之交根本固自有在
究之
諸士其切磋

人主不能自為治則屬之臣羣臣不能以相治則屬之大臣而大臣亦人臣也均之為人臣而不為之制則虞其太輕不得不假之以權假之以權而不為之制則虞其太重不得不分之以職分之以職而不為之制則虞其太隔不得不通之以情蘇轍曰權臣不可有重臣不

可無操權以為國則重臣操權以自為則權臣蘇洵曰有羣臣有腹心之臣羣臣所分理者在政事而腹心之臣所與聞者在政機孟子曰王無親臣矣親臣者腹心之臣也重臣者假之以操柄親臣者委之以腹心假之以操柄權久而疑疑久而亂委之以心腹情久而孚孚久而親假之以操柄操柄將在臣委之以腹心腹心故在君故人主與其使臣

重寧使臣親人臣與其為國重臣寧為國親臣也蓋自古建官之詳莫著於周官立三公曰論道經邦燮理陰陽立三孤曰貳公弘化寅亮天地六卿分職各率其屬而冢宰之職曰統百官均四海愚以為公孤非異官也論道率屬非異事也曰貳公明相同也三公不必備則三孤必設也四海不均平則陰陽不調矣陰陽調則四海固已平矣其所為異

者公孤所重在至德常在事之外于上最親六卿所重在朝政常在事之內于職最專至德修則朝政自舉此公孤之任所以獨重也故坐而論道謂之公作而行之謂之士大夫行者不必論論者不必行率屬者未始不通於上而論道者不必行在下者以知大體不可下侵大權不可專假也書說之春曰若作酒

醴爾惟麴糵石作和黃爾惟鹽醢

非羹麩藥非酒非羹非酒而可以為羹
為酒可以為而不必自為也則商之相
周之三公是已故明主委人以腹心易
而假人以操柄難今夫慶賞刑威人主
與天下共者也而曰惟辟作威惟辟作
福臣無有作威作福股肱耳目君所獨
有也而曰臣作股肱耳目汝翼汝為汝
聽汝明以天下公共之刑賞而臣無敢
作也以君獨有之股肱耳目而惟臣作

之以是知委人以腹心易假人以操柄
難也自秦以後始舉三公六卿之職屬
之一相故綜理朝政嘗多而輔養君德
嘗少既已為麩藥又復為酒既已為鹽
梅又復為羹既已坐論又復作而行之
盡總國權則勢或上逼專理外事則情
或中格使賢人居之則為重臣不肖人
居之則為權臣故威福有時作而股肱
耳目不盡假也大臣既外重而內不親

人主乃始以意向為親幸而所親者亦以承意觀色為務主好議則嚴助主父偃之流為親臣主好法則張湯杜周之流為親臣主好貨則桑弘羊宇文融之流為親臣甚而踈大臣親小臣踈廷臣親中臣恩以狎生信由恩固蓋未嘗無親臣而其所親非也夫有重之而未必親有親之而不足以為重則親與重兩分

而以為治難重臣貶重以求親則大臣降而行媚臣之事親臣挾親以為重則媚臣亢而奪大臣之權如此則親與重兩失而以召亂易大約三代以上三公六卿之職分而親臣重臣則常合故主德修朝政自舉也三代以下三公六卿之職合而親臣重臣則常分故有朝政清而主德闕主德闕而朝政亦卒不修也蓋自漢唐以至於今其得三代命官

遺意者莫如我

朝我 朝重臣分而親臣專

高皇帝罷中書省為六卿故重臣之勢分也
文皇帝設閣臣叅機務故親臣之職專也古
之相臣躬自行之今之輔臣代人主言之
之古之相臣如元首之於股肱今之輔
臣如心之於意古之相臣所重在朝政
便於督下今之輔臣所重在君德易於
格上故閣臣預機務論道弘化之旨也

宗伯集

卷四

六

六部分中書分職率屬之遺也論者不
必行行者不必論可以為酒醴為和羹
而不必自為也故無重臣而有重臣之
利有重臣而無權臣之害雖然重臣分
矣而情不相通吾懼分者之漸輕也親
臣專矣而形不相接吾懼專者之漸踈
也蓋臣無常重亦無常親君重之則為
重臣君親之則為親臣今日堂陛之交
愚生何從而知之然朝著之間猶歧而

待

臨御也旃厦之上猶也而待獻納也公車之
牘猶積而待也那決也廷臣踈而近臣
不得獨親近臣不得親而廷臣益踈意
者其有真誠密契出於耳目形跡之外
者乎則非愚所知也自非然者請盡其
愚慮盖君臣不相接其弊有六凡人情
日接則親日隔則踈始因隔以為踈繼
因踈而益隔上惟恐片言之誤見短長
於下下惟恐一事之忤取譴責於上門
既隔於九閭堂遂遠於萬里聞事未必
得實實事未必得聞故君臣不相接則
壅塞之機也章疏之稽留語言之傳奉
在人主行之則為權宜在左右假之遂
為弊竇以緩為急急可以為威以急為
緩緩可以為德緣隙而入其入也必甘
而上無從檢察也依形而出其出也必
峻而下無從覆覈也故君臣不相接則

假借之端也神明之主剛而多斷一不
真則或乘上之斷以為權共儉之佐願
而守法一不慎則或乘下之共以為利
畧君臣而居其會環上下以成其私是
於鼎鉉之間復有釜鬻之隔官與民隔
則吏重矣君與臣隔則左右重矣故君
臣不相接則旁落之漸也人主賞罰當
使人明見之意旨不可使人微測之不
得之於公見必求之於微旨上以慎為

為警壘下以窺瞰為機緘巧者可以達
逆佞者因而熒惑如寒暑之較然則推
測何用如陰晴之未定則占候滋多豈
非明則難欺闇則易偽故君臣不相接
則窺伺之隙也凡人情從好不從令春
意不奉法彼見上下情意不通精神不
貫必且以玩愒為當然以窺避為得策
士風安於惰窳治道壞於因循緩之則
廢闕急之則欺誑今屢申而益褻偽成

習而益工故君臣不相接則廢弛之階也天下之事近者常信遠者常疑下不悉上之動定則傳聞異詞上未定下之品流則是非互執懿美之德意未宣切摩之苦詞漸格訛久傳而成實議相持而滋煩

朝廷之士既漸分為兩途官府之間益復難為一體故君臣不相接則議論之叢也君臣一不相接則六弊滋六弊滋而

萬機挫人主欲綜萬機而祛六弊則莫若聯天下之情通天下之志而欲聯天下之情通天下之志必先自親臣始故明主之遇親臣也三旌非尊三錫非寵而其大者乃在言必聽討必從無但與之以操柄而務委之以腹心可以我之心諭於親臣可以使親臣之心諭於我我可以因親臣以諭於天下可以使親臣盡以天下心諭於我夫然後可謂有親

臣矣親臣之報明主也數馬不稱慎温
樹不稱密而其大者乃在保王躬箴王
闕無但綜理其政務而務輔養以道德
故君無我心而心不在我我為君股肱
而身不在我集衆思而斷之而事不在
我持衆美以效之而名不在我夫然後
可以稱為親臣矣臣言而君聽則壅塞
之機通君令而臣共則假借之端塞獨
明之而獨斷之則旁落之漸消明聞之

而明見之則窺伺之隙杜君執要而臣
執詳則廢弛之階絕上道揆而下法守
則議論之叢息由前言之則有六弊六
者之來君臣隔也由後言之則有六善
六者之來君臣親也故為人主計則莫
若有親臣即為人臣計與其為重臣亦
寧為親臣蓋重臣進言於人主常難親
臣進言於人主常易張良之尊寵何如
丞相何何所不敢言而良言之何重臣

良親臣也李泌之勲名何如汾陽王子儀子儀所不敢言而泌言之子儀重臣泌親臣也重臣操國之重過激則跡似於要君親臣為君所親泰切而益見其憂國人主深居九重外廷隔絕上之所為寄腹心下之所為屬耳目微二三親臣復誰望乎杜黃裳曰人主患不推誠人臣患不竭忠魏徵曰君臣同心是為一體若但存形跡則興衰未可知也敢

以是為今日一德交修之助

問自古論治者皆以博詢衆謀咨諏善道為務而漢人之言曰為治不在多言顧力行何如耳然則詢謀可廢歟而又有謂議其盡天下之心者夫使天下各盡心以議是亦多言矣則何以責力行之效歟自古議論之多者莫如宋有請廣開言路者有欲盡罷利病者有請分別君子小人者又有不欲分別白黑者此四人者皆世所稱

賢而其言若朽鑿不相入也則將安所取
衷歟今之持議大畧兩端省議論廣忠益
此二言者皆當矣顧議論欲省何以使衆
思之必集忠益欲廣何以使衆言之不滯
執事者願聞酌中持衡之論諸士具以質
對

謀欲廣斷欲獨謀不可為斷而斷者不
可不詢謀議欲衆令欲一議論不可撓
政令而政令不可不詢議論議論而可

以撓政令則以譽為賞以毀為罰下務
交而不求合於公法則黨同伐異之論
多而成功少矣政令而不詢議論則用
未必賢賢未必用上行意而不求合於
公論則集思廣益之效少而議論轉多
矣故欲興事功當省議論申公曰為治
不在多言顧力行何如言省而力行可

幾也欲省議論當廣忠益王仲淹曰議
其盡天下之心乎天下之心盡而議論

可省也蓋自古議論多成功少者莫如
宋宋之士大夫隨時論事而爭者三其
論人而爭者遂與宋終始所謂三者曰
議禮曰議法曰議和戰而所謂與宋始
終者則邪正之辨也就邪正言之亦復
有四有因議論而明有因議論而生有
因議論而爭有因議論而戎河以明其
然耶夏竦之罷也韓琦范仲淹之相也
前此邪正未明也自歐陽修蔡襄之論

而賢始進不肖始退天下始曉然於邪
正之辨此之謂邪正因議論而明賈易
之攻蘇軾劉陶之攻程頤頤與軾吾知
其為正人也然而彼以此為邪此亦以
彼為邪是原未嘗有邪正之辨而辨者
強生邪正也此之謂邪正因議論而生
司馬光王安石此兩人者行相若也名
相慕也一以為豐熙一以為元祐吾終
不謂安石為邪人而力引奸邪之黨以

與善類爭則議論為之也此之謂邪正
因議論而爭元祐之黨未必皆君子而
人持君子之論豐熙之黨未必皆小人
而人持小人之論前此邪與正未成也
一涉其津涯而遂不能自還此之謂邪
正因議論而成蓋天下不可無邪正之
辨而不可分邪正之黨爭愈疾辨愈強
則君子之氣稍薄而小人之術愈工何
以明其然耶天下有盛世之君子有叔

世之君子落落穆穆如玉在璞盛世之
君子也皎皎錚錚如刃發硎叔世之君
子也故君子有品流而小人有差等有
慶曆之君子有元祐之君子有豐熙之
小人有宣和之小人君子之氣漸少合
苦而漸薄小人之術愈無忌憚而愈工
則不議論為之也故邪正之辨因之以
明者議論也邪正之黨因之以生以爭
以成才亦議論也夫君子有所依小人

有所畏者議論也使君子之氣稍薄小人之術愈工者亦議論也故李沆罷言利病善論利病者也竅言罷而事理乃見也吾以為沆之心即司馬光請開言路之心也韓琦不欲分白黑善分別白黑者也辯言息而邪正乃明也吾以為琦之心即趙抃分別君子小人之心也大抵宋之大弊以同異為好惡而即以好惡為邪正以聞見為議論而即以議

論為政事不賢者以辨口濟其私心而又加之以巧心賢者以正論濟其公心而未忘其為成心夫以小人之巧心伺君子之成心則君子不能無過而小人不患無辭是以士論愈爭而愈不定人主萬聽而萬不當也嗟乎何獨宋哉今天下議論何其紛紛也朝端未嘗有新舊法士大夫未嘗有甲乙黨而大臣小臣意見分而為兩言事任事議論分而

為兩迄數年未嘗息者何也蓋天下之事皆起於議之不平而成於心之有已今有法於此未見其便不便也此指為利則彼指為害見其害者矯之而不能無過正見其過正者正之而又忘其矯枉枉者矯枉者矯枉者爭而未有已也今有人于此未見其賢不賢也此以為賢彼以為不賢此申其說而以為大賢彼激其忿而以為大不肖稱賢者稱不肖者稱大賢大不肖者爭而未有已也此其心皆始於有已既已見矣則復有人既已見人則復有同異同復生異異復生同展轉糾纏無有窮已譬之秋蓬從根生株從株生葉及玄霜既落而根株枝葉一無所有執事試觀數年以來士大夫所為紛紛者爭

國家何法何事哉宋人有議論而無成功今人有議論而無議論且天下有大患

三而世之所爭不與焉夫事有當然有所以然今一事也無論當否而先指所以為者云何一言也無論當否而先指所以言者云何中則為察魚不中則為竊鉄使天下之人相伺相疑用其心於杳茫所以然之地愚以為此世道之憂也漢有南部北部而後中人乘之宋有洛黨蜀黨而後小人乘之君子與君子爭兩敗之道也士大夫與士大夫爭兩

輕之術也故奸人者嘗欲合天下之爭天下之爭奸人之利也今中外幸而無若人有之士大夫不得安枕臥矣愚以為此朝紳之憂也夫人臣之通於人主惟有章疏而人主虛心委政於士大夫者正以相信相重之一念耳今相攻相毀而未嘗爭國事也一再至而疑三至而厭矣人主所最忌者非專則擅而下適以相誑人王操是心不復信大臣大

臣避是名也。不敢從。事矣。入主所最忌者。非沽則矯。而下適以相詆。人主操是心。不復信羣臣。羣臣避是名也。不敢復言事矣。使天下之人。避嫌如臆。避怨如毒。汎汎如水中之木。而莫敢自堅。愚以為此國家之憂也。然則議論亦可以省乎。曰。議論可省也。而為省議論之說者。非所以省議論也。衆實有心。不可撓也。衆實有口。不可壅也。為之說曰。清言。

路衆遂指清言路為議端。為之說曰。戒越俎。衆遂指戒越俎為議端。且天下議論何常之有。有異之而適以同。同之而適以異者。有愛之而適以害。害之而適以成者。有議雖工而無當。亦有用雖無當而不可不存者。事有難而非正。亦有明知非正而不得不容者。解紛者不控捲。救鬪者不搏。擗爭不可以息。爭議論不可以勝。議論勝之不如息之之易也。

息之不如用之之易也救浮之弊當以
質救躁之弊當以重救爭之弊當以平
救議論之弊當以政事如以為議論而
已則今之議論固已多矣如以為政事
則今之議論吾猶以為少故錢穀登耗
何以釐之甲兵強弱何以振之役煩賦
重何以寬之抗弊巧法何以正之事不
及我何以待之事已及我何以處之上
下以此相維僚友以此相質建議者以

此考實聽言者以此責成使衆人謀之
而我因以斷之使衆人議之而我因以
令之事不斷則患謀多事至而斷謀之
多不多皆吾用也令不一則患議多令
布而一議之多不多皆吾用也其言非
其人是吾用其人言之當不當置之可
也其人非其言是吾用其言心之有所
為與無所為置之可也成敗質之事理
邪正歸之入品是非行之公論紀綱握

朝廷羣策輻輳而我為之轂衆議低昂而
我為之權考言於建言之時則事為之
的論功於成功之後則言為之符無所
謂同亦無所謂異無所謂合亦無所謂
不合非惟無合不合亦且無人非惟無
人亦且無我不惟不禁其言亦且責之
以言不惟責之以言亦且責之以實責
之以實則賢而議者效賢而議者效則

不賢而議者絀矣責之以實則人精求
於職之內精求於職之內則無暇及職
之外矣故下馬者與其以議論為職業
不如以職業成其為議也止馬者與其
以政事待議論不如酌衆論以成其為
政也我為君子又使天下為君子則吾
寧使君子之氣厚無使其氣薄也無為
小人又使天下無為小人則吾寧使小
人之術淺無寧使其術工也要之任天

下事者以實心二天下事者以虛心持
天下之議者以平心既以平君子去其
成心亦以平小人去其巧心則天下復
何事之有雖然所謂平者賢不肖各得
其平之謂也深山大澤咫尺千里而總
謂之曰地平也水激波搖高下相臨差
以尋常而總謂之曰水平也君子用小
人舍賢者進不肖者退而總謂之曰政
平也故所謂平者君子小人賢不肖各
得其平之謂也若夫賢否並用邪正互
攻務以調停其間而謂之平則建中靖
國之所謂平而非吾所謂平也

北海馮琦用韞著

策

問自虜款塞邊人二十年不被兵頃歲渝
盟西陲頌動款之利害居然可睹已當議
款時言可不可者半及今日言戰亦可不
可半其說安是也虜求款各矣
肅皇帝勿許以備虜謀也

莊皇帝許之以修邊備也聞秦而虜患反以

宋伯集

卷之六十五

一

剽修之而邊備反以弛而攻也即以唐事
論之突厥入焉門是時中以新定廷臣爭
請和何也及則戰也及入隴眉有隙可乘
覆之反乎其知指乎請戰何以反用和也
卒之謀而和也及和而收戰之效抑何
術也今之心亦亦難矣虜情向背明以測
也兵勢懸而所以料也氣正而胡以振
也邊奏虛而胡以程也朝議易於胡以覈
也

廟謨易搖胡以定也諸士具悉忘方畧以對
夫策士者觀諸士意職耳當與否亦各其
志也惟勦襲舊說無取焉

北虜款貢

莊皇帝實決策受之而議則自

肅皇帝十九年始先是虜款塞督臣史道翁
萬達上其事議未定而邊人再殺其使
為首功虜恚而寇澤潞寇宣大已遂深
入薄都城復上書求通貢有

宗伯集

卷六五

二

詔勿許明年大將軍鸞用事主貢市議虜以
屢勝輕邊臣小不如意則闕而起鸞誅
復嚴通虜之禁邊臣不敢復議而時時
私與之市陰以漢物中之大約幸旦夕
無事以隣鎮為壑而已至隆慶中虜以
孽孫故執我叛人以款邊氓二十年不
被兵而頃歲乃渝盟以為難於西陲此
市事之大畧也蓋嘗總而論之嘉靖中
諸臣拙於戰而巧於款隆慶以來巧於

受款而拙於用款夫既閉關以擯虜又不稍為之備又斬其使以挑之彼忿我怠乘釁蹈瑕大入小利小入小利二十年間求一戰勝之功不可得豈不謂拙然而和戎之議邊臣不能得之廷臣廷臣不能得之於

上數議而見格稍示之利而輒止虜之求款也如孺子之視鶉鳥躑躑然若將可獲也卒不可獲夫人情當其所不能獲

則其求滋益堅而一旦得之則久持而不忍釋然則前之失策乃後之便計也故曰拙於戰巧於款也虜既稽首稱藩臣我撫而受之其事順其體尊而歲所省輸將之費以數萬數歲生息塞下生靈以百萬豈不謂巧然其初議固曰可以圖戰可以圖守今圖之二十年而戰守一無可恃今日增市明日增賞已如例矣而又求之例外予之則又以為例

如奉驕子有所索不得則啼畏其啼輒
予予益數啼益不止然則前日之便計
異日之隱憂也故曰巧於受款拙於用
款也夫款者邊事之大利大害也智者
用之以縻虜而愚者用之以媚虜智者
用之以修備而愚者用之以弛備智者
用之貽數十年之利而愚者用之貽數
百年之害何者智者能用款而愚者為
款用也請先言虜情虜未得款則求款

我既得款則厚求於我不得則微以不
款要我既得利於款而欲兼得利於掠
則借搶番以假道既假之道則棄不備
而侵我已侵矣則陽為罰服以謝我我
兵力弱則逞志於我我兵稍集則又為
謾詞以緩我既得志於掠而不能忘情
於款乃始遷延而去將以復厚求於我
虜之罪已極而謀已狡矣一時廷臣爭
扼腕談虜事大約不出戰守和三端而

未有所決夫見虜罪之當誅而不悟我
之未有以破虜則外也見今日未有以
制虜而又不為異日制虜之地則虜終
無時制也緩之則一鎮急急之則七鎮
皆急以一鎮之急易七鎮之急智者不
為也處之則變速而小不處則變遲而
大以今日之變小易異日之變大智者
又不為也夫戰兩相害也而時有利款
兩相利也而大有害守無大利亦無大

害而要之虜不利則固已害矣我不敗
則固已勝矣故守常道也而戰與款皆
可用之以為權蓋聖人必有所誦有所
伸有所取有所予而後能用天下之權
我将急之而固緩之緩廢之而急備之
我誠號令明士卒奮干櫓修守備設虜
宜不敢桀即桀亦有以制之而後市可
罷也絕必忿忿必寇我入而收保內憑
城外固壘彼進不得戰退無所掠邀其

疲極而後其可勝也。虜嘗漢財物而攻
戰兩無所利。既不能坐而得又不能
而索其勢必復出於款。能絕之能予之
絕之武予之惠夫然後款可久也。養患
者始未嘗不蹄齒蹄齒而有所苦則終
身創矣。賈之欲贏未始不欲急售也。然
我類之急則其售彌緩。物固有急之而
緩緩之而急者不可不察也。故善馭夷
者以守為經。以戰與款為權。以款為守。

以守為戰。以戰復為款。以款復為戰。守
挾轂而獨運。游環以無窮。意有所出而
謀有所寄。何以明之。唐高祖時虜入鴈
門。廷臣爭言和。封德彝曰。虜輕中國不
宜示以弱。請與之戰。既勝而後和。帝從
其策。而頡利遁已而復和。親吾以是知
古之善用戰者。所以為款也。太宗時讓
利未輪。平諸將爭請戰。帝曰。戰勝則彼
懼。難以得志。姑與之和。以驕之。彼驕而

後乘之不數年大破突厥突厥以亡吾
以是知古之善用款者所以為戰也故
善戰者不輕戰善款者不輕款其戰其
款皆有所用之以為權若夫戰而戰款
而款則已下矣至於戰而不能戰款而
不得不款則又下矣夫貢市也

肅皇帝勿許冒虜之雄斷也然虜患所由充
斥者失在邊臣不善用戰也

莊皇帝許之制虜之大機也然武備所由廢

宗伯集

卷之三

七

弛者失在邊臣不善用款也今言款者
觀其利於前而昧其害於後言勿款者
又不務覈用款之失而反指為受款之
非言罷款者鑒和議之害於宋而忘和
親之利於漢唐言款者又徒見漢唐許
和之事而不務求漢唐所以用和之策
總之班固所謂偏見一時之利害而未
究匈奴之終始也夫款者邊事之大利
大害也即虜今言渝盟而前日之利自

在也。即虜今日悔罪而異日之害自在也。故虜之款不款無論也。制虜之機請得借箸而籌之。夫以利害參虜情則向背可知也。以分合揆兵勢則強弱可料也。以死生取士力則惟怯可振也。以虛實程邊奏則功罪可明也。以聞見覈朝議則紛呶可省也。以賞罰定。

廢謨則權衡可持也。夫虜之嗜利蓋其天性虜利在款而反敗款者邊臣示之隙而

宗伯集

卷六五

誨之盜也。款愈於掠何苦而不款。款不款如掠何愛而款我能制虜之死命虜何恃而反我不能制虜之死命虜何畏而不反。故以利害參虜情而向背可知也。虜稱臣以款中國而稱王以長諸部落東結屬夷西掠番番與夷折而入虜而我不能禁也。我自諸鎮言之則各鎮已分自一鎮言之則各部將又分。薊鎮撫夷而禍移於遼。宣大通貢而禍移於陝。

虜合款與掠而兩收其利我分款與掠而兩受其害故以分合揆兵勢而強弱可料也虜自款貢以來利在上不在下其下皆憤一旦而變如饑者之趨食也其在邊地利亦在上不在下其下皆憤一旦而變則挺而走耳則諜而挾其上耳無恩則難以用法無法則難以用兵故平居則宜予之以生臨事則宜予之以死進而死敵不必且有餘榮退而死法必且有餘辱即介冑之士不旋踵知死所矣故以死生取士力而惟怯可振也

朝廷所憑督撫之奏報督撫所據將吏之移文夫豈其建牙專閫而明為謾然而候尉欺偏裨偏裨欺大帥則有不及察與不欲察者亦常情也邀而致之而或以為輸誠尾而送之而或以為血戰朝廷既不得信士論又不能不疑則胡

不執言以為契考事以為後輸情效實雖大可原張虛駕偽雖小必罪則竅言不生而功實立見矣故以虛實程邊奏而功罪可明也兵交於野議戰於朝言則盈廷謀同築舍邊臣之言確矣而未必公廷臣之心公矣而未必確邊臣全得其形而未必肯盡其情廷臣微聞其情而或可至併夫其形處事甚難論事甚易百聞難執一見易憑戰守機宜當

以邊臣為主功罪情狀乃以廷議相參故以聞見覈朝議而紛數可省也兵難踰度事難中制故當兩陣而決機者實也踰千里而請戰者聲也今之邊畧動藉指麾事成既可以歸功事敗則因而避罪邊疆之事惟戰守和三策

朝廷之事惟賞罰兩端賞誠信罰誠必駕馭誠得宜即三策者虛已而聽操券而責耳故以賞罰定廟謨而權衡可持

也此六者制勝之機也而事不獨在虜也蓋彼已叅馬故勝有機而敗有階握其機杜其階然後可以不敗夫不修備而恃款敗道也不訓武而輕戰敗道也忽言款忽言戰款與戰兩不覩其利而兩受其害敗道也邊臣意不在戰而朝議趨之戰外畏敵甚於畏法內畏議論甚於畏敵者敗道也戍守擇便利任用狗請謁外橫而借援於內內輸而取償

於外者敗道也邊臣不以邊事利鈍為身利害則其為國必輕淺謀事深寄禍敗道也邊臣以款事成敗為身利害則其為媾必重陽安邊陰媚虜敗道也邊圍之民出而通虜小之為尉史大之為中行說情外輸而計內洩敗道也旃裘之俗入而習中國小之為匈奴突厥大之為契丹女真意無極而敢深入敗道也此九者致敗之階也而不獨在外也

蓋亦彼已審焉故擘內外審彼已察六
機祛九敗然後三策者可得而用也雖
然用策易耳而用人難今天下武備疎
文罔審遷調煩責成寡議事者多任事
者少當事者輕覈事者重無事則以苟
容為賢盡節為愚有事則以輕銳為勇
詳審為怯譬之病者病小則聽庸醫病
劇則聽躁醫醫效而可以為功不則奪
稱而已若醫效而可以為德不則旁立

而睨之耳此於醫無所不利而獨主人
受其病即所稱三策者能自用乎而六
機九敗誰使審之而誰使戒之夫誠得
天下才臣而用之才臣又盡以其才為
違用則夫三策者兼而用之可也

問自古名將戡難破敵戰勝攻取其經畫
皆有深意非倖勝也試舉一二與諸士籌
之有冒雪夜進而士卒不知所嚮以破蔡
州者有愛惜士卒緩攻持久以破廣固者

有起土山攻城而忽併兵撤圍以
有聽其樵牧而後晝夜無攻以
盛修攻具而反以野戰取勝者有先設
圍俟其食盡而後攻者有不殺間諜而
招降者有殺其使而反降其城者此八
者事勢相反而功烈同符可縷指而明其
意與夫兵法攻守勢倍而又曰攻有餘守
不足談兵者宜何從焉往歲洮河之役守
既已不足今歲寧夏之役攻又非有餘其
失安在諸士其詳著於篇用觀方畧

凡兵守易而攻難所謂攻難者勢兩敵
力兩敵不然則仗名義以自存不然則
僭竊之久以私恩自結於其下者也若
夫以我之兵攻我之城原非兩敵勢力
又兩不敵以順討逆彼無所假以召號
其衆而又非藩鎮僭竊之久有以自結
於民處此四資而稱事難意者其有遺
策耶自古談兵者皆曰攻不足守有餘

守者主攻者客攻者勞守者逸十圍五
攻難易可知也然攻者有所不攻而守
者無所不守有所不攻則常聚常合無
所不守則常分常散無所不備則無所
不寡彼勢益寡則此勢益衆故孫子曰
守不足攻有餘愚以為顧用之之術何
如耳或以攻為守或以守為攻或自守
而可以攻人或攻人而不能自守或
以有餘而不足或以不足而有餘或內

不足而示之以有餘或外若有餘而益
見其不足故善戰者以我制有餘不足
之勢其次則聽其有餘不足之勢而以
我從之其最下則用強勢反以弱用得
策反以失我本有餘而反至於不足敵
本不足而使至於有餘往歲虜嘗攻我
矣何其易潰也今歲我嘗攻賊矣何其
難破也虜為賊用賊挾虜勢賊已困而
未能制其命虜已去而尚復虞其來肉

未能攻賊而外反憂虜之攻我則愚未
敢論有餘不足之所在也吾意古之善
用兵者不然古良將破賊有以急攻者
有先急而後緩者有先緩而後急者有
攻而反以不攻有不攻而反以攻之者
有受降而以降之有不受降而反以降
之者以急攻之者李愬是也雪行七十
里乘夜以入而蔡州平以緩攻者慕容
恪是也愛惜士卒須時日以取之而廣

固破先急而後緩者朱雋是也破其外
城忽併兵撤圍俟賊出乃擊而韓忠禽
先緩而後急者司馬懿是也先縱樵牧
乃復晝夜合圍以攻之而公孫淵死攻
而反以不攻者耿弇是也盛修攻具以
誘之卒以野戰勝敵而張步降不攻而
反以攻之者郭威是也按兵不戰俟其
食盡然後進衝梯以攻之而李守貞滅
受降而以降之者高仁厚是也謀來不

殺因遣歸招降而阡能誅不受降而以
降之者寇恂是也賊將迎謁就軍前斬
之且令固守而高峻下此八人者急亦
勝緩亦勝先緩後急亦勝先急後緩亦
勝攻亦勝不攻亦勝受降亦勝不受降
亦勝方畧相反而成功畧等何也則以
我制有餘不足之勢而勢從之者也夫
論軍食則司馬懿一月之糧比今為寡
論外援則李守貞三叛之助比今為多

論兵力則朱雋耿弇數千之衆比今為
少論賊勢則段龕吳元濟比今為劇論
將權則寇恂高仁厚比今為輕論天下
大勢則彼當分裂搶攘之餘與夫叔季
陵夷之後而我乃值海內之全盛仗

天子之威福集滿庭之羣策簡九鎮之精銳
古人操數不足之勢而反以有餘今人
處數有餘之勢而反以不足意者其有
遺策耶請循其始賊之初起揭各邊通

行之例指為邊變。後以動搖九塞而躬首難以為倡。其守而歸鎮無有應者。而賊始窮矣。則又出步攻左右衛圍平虜。狗各城堡不下者。自謂自河以西可斷。而有我兵渡河。賊僅守一城。而賊又窮矣。賊以我財勾虜。以虜自衛。賊為虜導。虜為賊援。可以併力一嚮。及虜入而縱兵大掠。滿意而去。賊自賊虜。自虜而賊。又窮矣。大約使賊外憂攻內憂。應則

我之利也。使我內憂賊外憂。虜則賊之利也。入而誅重賄於賊。出而邀重賞於我。持兩端操兩權。則虜之利也。虜所掠賊所賄。我所賞。皆吾財也。死於賊。死於虜。死於攻賊。攻虜。皆吾人也。於我無不為害於虜。無不為利。賊於虜猶隸農也。不能守。為虜已備。我討賊之策。雖終有三於二。而之已。而之已。而之已。而之已。未始不可離而離之。乃益合未嘗不可。

降而降之乃蓋侮未嘗不可次而攻
乃蓋堅穴人精同利害則難間也僕
其自為利害而後說得入馬間之用微
間之跡晦受逞而不知乃可以得志今
謀始起黨始合而遽曰使彼圖此使此
圖彼三尺童子皆知其為間此所謂施
之有鳥之處而駭鳥者也故曰我欲離
之而益合也賊之初起奉其部卒以身
下之彼猶懼事不成禍有所歸我亦陽
信之而無盡暴其情異日彼於可死可
生之間而求生地則事必有變而吾可
藉之以行其權業已名之為賊彼無生
理我無受理而始曰招安則是賊明以
愚我而我自愚也故曰我欲降之而益
侮也自古破名都大城必藉已勝之威
以氣奪之不則有必勝之策以計取之
不則有必不敗之策以久持之奈三者
無一馮而驅士卒冒鋒鏑蟻附而攻堅

城死傷蔽野士氣阻喪賊既得計其望益合城中望王師者撫襟投淚而無所復冀故曰我欲攻之而益堅也大抵今日之患用離間之術則太早用招降之術則太晚始之應變則太緩後之攻城則太急但務多將不務選將但務必進不務必勝但務調兵不務養兵但務增餉不務護餉在軍士則輕進輕退在將吏則一彼一此論賊勢則忽易忽難報

虜情則後來倏去聽朝議則乍佞乍賢奉詔令則且行且止問將權則隨重隨輕行賞罰則忽予忽奪嗟乎此寧可令古人見乎頃者決大壩以灌之而賊勢稍蹙矣法曰以火助攻者明以水佐攻者強不得已而用之未為非策顧國家二百半雄鎮三十萬生靈以與此五賊者為殉以是而成功不忍言也以是而猶不成功不忍言也執前八君子之

事以律今日之事未必合也據今日之勢而八君子之術可參用也夫賊之計五而已不戰則守不守則走不走則降不降則死今不能戰不能守又不肯安坐而待死計必走虜而其下非世所指名者計必降當其將降將走各操其意必且內猜而相圖譬之同舟遇風則自相救援及船失墮水二人而遇一壺則爭而相擠者前懼於同死而後利於獨

生也乘必死之會而微示之以可死可不死以待其自為計可以離之使貳可以招之使降可以猝入之而使下利銳有期成敗有機前之難而後之易者前當其懼同死而後當其利獨生也自古叛逆戰則勝敗未分守則死亡立見今日計者惟在守強勢用全策而慎防其不然其最急防虜入其次防賊出

次在士卒不用命其次在將吏不同心
比者虜入而我邀擊之亦既挫其鋒矣
虜陽有所忿陰有所利勢未必不復來
虜即來不能越水與賊合賊不能出粟
餉虜我堅壁列陣而勿與戰可饑而走
也乘勝而撫之則易為德且撫且不撫
伺間而奮擊之可大勝也必欲害賊無
寧利虜利之不可得則因其瑕釁而忍
之若不能利不能害虜勢盛而賊勢乘
之事之不必然者一也我以水環城以
兵環水備多而易分期久而易懈賊千
人同心以爭一旦之命勢必不獨死我
非但防賊兼亦防水我可以壅水為我
用賊亦可以決水為賊用獸窮而鬪為
害猶淺川壅而潰其傷必多事之不必
然者二也兵久則變生事苦則慮易平
居無事時有譟呼死在前寧無反側
兼以操之太急殺之不均將既各私其

軍人亦各矜其命賞之則驕法之則怨
呼之則不為使不為使者為亂之漸也
事之不必然者三也師克在和善均從
衆今師無成命入有成心功欲已出而
尚恐分於人害欲已免而不顧移於國
顰笑各異號令不齊見不同而生愛憎
心不同而生乖阻賊以救死欲圖生則
謀深而黨合我以邀功兼避罪則心二
而權分相州之潰可為炯戒事之不必

然者四也夫惟杜意外之變而後可以
保意內之勝去不必然之害而後可以
全必然之利急攻可以為愬緩攻可以
為威先急後緩可為儻先緩後急可為
懿攻而不攻可為奔不攻而攻可為悋
受而降之可為仁厚殺而降之可為恤
故曰據今日之勢而八君子之術可參
用也而愚尤有說焉兵不厭權法不離
正無權則不足定亂無法則復生亂自

寧夏兵變以來而陳州遵化之卒拒繼
鼓譟今蜀中又見告矣大畧以犒賞稍
定法非盡行也夫虜去則議戰來則議
賞軍餉無事則議減有事則議增是謂
招虜使來買軍使叛寧夏即平憂未歎
也夫惟去不必然之害而後可以收必
然之利亦惟伸必然之法而後可以杜
不必然之變使無變可定無賊可破其
功乃更出定變破賊之上若區區較難
易於攻守抑又末矣

宗伯集卷之六十六

北海馮琦用韞著

策

問今天下此苦虜南苦倭邊與海等耳制禦之術同歟否歟倭患莫如嘉靖中其所蹂躪至慘矣以今計之將復然歟否歟倭破朝鮮其氛甚惡一時議臣認認然持籌而計有欲調容兵者有欲募民兵者有欲搗彼巢穴破之海外者有欲集我舟師禦

宗伯集

卷六十六

一

之海上者其說孰為得歟夫以蕞爾島夷事在境外而我廩廩自擾非所以為名也朝鮮既破賊不即歸其意叵測而我晏然不為備非所以為實也茲欲酌於名實之間求之情形之表使無事亦無擾有事即有備則何策而可諸士其各以意言之顧籌策足採否耳文之工不工勿論也

執事以備倭策諸生愚未覩其形何知其情請對以臆按關白本以人奴成其

主而竊其國以詐役屬六十州之君
長為封豕長蛇荐食朝鮮朝鮮剪焉傾
覆越在草莽以赴告於我一時廷臣以
為倭破朝鮮勢必內犯有形矣而又或
謂未見寇先自擾無為也愚竊以凡所
傳倭形皆未必實吾所疑者其情耳夫
以窮海島夷一旦益之以一國金帛子
女惟所取其欲有不饜者乎不焚不掠
久留而不歸意何為乎駕長風破巨浪
不血刃而下人數十城此其兵力有不
足者乎平壤去義州數舍而按兵不進
陷以甘詞意何為乎彼攻朝鮮而我以
兵撓之有不忿者乎無損於賊而我偏
師不返有不輕我者乎且忿且輕而漠
然不報我為是愛我而弗攻乎凡倭常
情常態皆無足畏欲已盈而不歸兵有
餘而不進且忿且輕而不即入則非常
情常態不可測也夫倭猶鬼域也未覩

其形未測其所向而惟擾奔驚是自疲也雖然與虎狼為鄰俟其搏人噬人而始備之則晚也吾非以一島夷遂足為中國難也顧天下承平久武備弛一旦有風塵之驚猝未有以應民不死於賊則必從賊不則別去而為盜賊無之民室九空軍需百出催科轉急流亡轉多天下數數易為亂始中國所備豈必在倭故倭來亦備不來亦備有倭亦備無倭亦備備不為倭設而可以備倭備倭而可以無所不備則全策也蓋倭與虜異今之倭與昔異禦倭於北與禦倭於南又異虜騎倭步虜聚倭散虜衆於倭倭慄於虜虜疾勝倭倭狡勝虜虜驟入驟出時出時入倭入既難出亦不易非聚而殲之則坐而須其蹂躪耳故曰倭與虜異也昔之倭不過部落今之倭乃其酋長昔之倭乘風以入而奸民為之

役今之倭成師以出而奸民為之主奸民為役其欲淺奸民為主其謀深昔之備倭以衆擊寡今之備倭以寡當衆故曰今之倭與昔異也在南則川澤沮洳為賊三屈且隱且出倏忽無常賊利在盤據我利在攻在北則平原廣野一望千里內無勾引之奸外無伏匿之地賊利在速戰我利在守在南則原野富饒餘糧棲畝縱復嬰城自守彼亦游食自

如守者反饑掠者反飽法當先戰而後守在北則地多斥鹵野無蓋藏我能自堅彼將立困攻者常勞守者自逸法當先守而後戰故曰備倭於南與備倭於北異也一時蓋臣謀士持籌借箸議調兵議募兵議搗彼巢穴破之海外議集我舟師禦之海上亦庶幾羣策畢舉矣顧未見事而調兵兵至無所事而罷則是示天下擾也行者苦暴露居者虞侵

奪也久則斧斨易缺事苦則庚癸易呼
愚以為與其調客兵不如增至兵有事
而調兵策應則可先事而調兵戍守非
也未事而募兵少募兵而特遣廷臣以
出則是示天下輕也來者未必欲欲者
未必來今日藉游民而軍異日驅市人
而戰愚以為與其募新兵不如補舊伍
能練則舊伍亦強不能練則新兵亦敵
也簡卒旅以破之海外以我之全加朝
鮮之半此智士所必乘也惟是少出師
則不足以破倭多出師則無兵以禦虜
即有兵吾憂其將即有將吾憂其餉即
有餉吾憂其戰即戰吾憂其勝即勝吾
憂其繼以卒予敵一之為甚矣愚以為
越境攻倭異於出邊搗虜搗虜巢於塞
外易攻倭城於海外難也集舟師以禦
之海上以我之逸待彼之勞亦守險者
所必資也惟是沙舟習水未必習戰北

兵習戰又不習水且以海岸數千里海口數百處竭吾力而造舟不盈千竭吾兵而防守不踰萬此如乘鳧飛鴈翔集沙際一處瑕而數千里皆虛矣愚以為沿海以備倭猶之築牆以禦虜禦零竊之寇易禦大舉之寇難也夫倭之來不來未可知也吾不知倭之情而知我之情執事試觀今之談倭者有不色變者乎海濱大吏有不思釋負去者乎民之不思挈家走者乎廢閒將吏有不欲生以為名而思起者乎調兵募兵吏胥有不緣以為利者乎商船沙船有不疾言蹙額欲逃避者乎今講求一年

詔旨數下而各地方守備亦曾有一可恃無恐者乎亦有舉事而百姓不知擾者乎驟而聞之則急倏而不聞則緩更數日而又聞則又急更數日而又不聞則又緩急則謂倭必來緩則謂不必來意其

來即若有倭見不即來則若無倭夫倭何足畏吾備倭之情如此乃可畏耳言戰者多戰者少言守者多守者少假張皇以示其能任假鎮靜以掩其不能任有如言戰而戰言守而守則竅言止而武備飭矣業已有事方始問兵業已集兵方始問餉始可為而以為不必繼欲為而業已無及有如用兵而兵具用餉而餉具則籌策預而應變速矣賊既以

聲動我我復操響以傳之相驚以強相諉以弱有如用五間以測其嚮操九變以逆其來則虛詐窮而民志堅矣下執形以罔上上復執影以覆之相應以文相欺以詐有如邊將以兵力強弱為賞罰邊吏以守備修否為殿最則激勸明而軍實修矣旁觀者易而言之主計者易而聽之言事者以議出已而行任事者以議不出已而止有如言必責事

必責功小過小疑勿易法大利大害勿
徇人則令一而視聽不惑矣任事者既
非始議之人當難者又非初事之人問
之去者已非見任之官問之任者又
無首事之罪有如事必考成議慎謀始
用兵與養兵者共功罪修城與乘城者
同誅賞則法具而規避不生矣人有必
死之心而後可以戰有可生之路而後
可以守凡城以衝僻堅瑕為差有知以

某人守某城以某城當某口以某兵援
某城凡城皆可計日望救以免則經畧
定而臨事不惟怯矣人必有利當其前
而後有為有害持其後而後不得不為
凡守以寇至久近為差有如守三日當
小捷五日當中捷十日當大捷望風棄
城者殺無赦則功罪明而臨敵不蓄縮
矣凡事必務有益而去其擾必務有實
而隱其名倭來亦備不來亦備有倭亦

備無倭亦備修城垣飾車騎練土著積
軍食可以備倭而不獨為倭設也即倭
不來而吾城垣亦修車騎亦飾土著亦
練軍食亦積也寇未至以必備為主寇
既至以必守為主郡與邑相援海與陸
相接戰與守相權南與北相用而根本
之計則莫若倣漢人扶風馮翊之制建
河間保定永平以為三輔三輔皆宿屯
重兵取衛所尺籍倍廣其額汰老弱補

精銳以一偏將將之取民間驍銳為民
兵以農隙講武事無農事願長為兵者
聽以郡佐將之兵主戰障民主城守兩
軍相為表裏而總其事於備兵使者可
以衛京師可以為沿海聲援可以收佚
少亡賴為我用可以鎮服邊兵驕悍而
使之不起其最要則莫如積餉積餉莫
如暫留一二歲京運令民以本色輸官
而貯之倉其次莫如令民輸粟三輔得

拜爵免罪三輔皆有額至數十萬而止
趙充國欲積粟三百萬斛以破羌鄧艾
積粟三千萬斛以謀吳意正如此總而
計之其利有八民以粟易錢以錢易銀
由縣輸郡由郡輸京師輸一而費三及
至有事又從內帑發金錢召買則何不
令民以粟為賦官以賦為餉是國與民
兩便也中原夷曠無名山大川二有虞
急民必望名城以為歸既可以實積財

亦可以食流移避亂者使勿走死而生
變計是都與鄙兩利也當無事時兵自
兵食自食而一有事則食即為兵待哺
之民授之以及數萬之衆可立而具是
食與兵兩足也人情非甚急不肯收保
自為煩擾及其急則寧棄以資敵今以
計括民間有餘之粟貯官廩無事不稱
厲有事易收斂是堅壁與清野兩益也
天下有事調兵策應度道路遠近出粟

以餉之兵不憂裹糧餉不煩飛輓是主
兵與客餉兩充也嘉靖中設四都御史
環京師未幾復罷又募兵督餉使者四
出今此制一定一旦有急兵可三日達
京師而儲侍亦無不給是備倭與制虜
兩宜也比歲不登民食半菽

天子發帑金以賑之此制一定可賑可蠲可
借以予民可予民而豐歲復收之是備
兵與備荒兩當也邊徼僻遠一遇歲侵

宗伯集

卷之六

十一

計無復之今積貯既豐永平可以餉遠
左保定可以餉雲中是重內與安邊兩
得也所謂備不為倭設而可以備倭備
倭而無可以無所不備者意在斯乎蓋
自古禍亂之興或以不備亂而亂或以
備亂而亂從備生擾從擾生困從困生
怨從怨生亂則救之所為乃禍之所起
也天下大患不在夷狄第使元氣不傷
雖有外症何損正須靜以鎮之整暇以

圖之求實心任事之臣而以必有益必
無擾程其功效耳夫倭也即使與我互
勝互負互利互鉅以兵相弊我故勝之
即使與我無勝無負無利無鉅以糧相
弊我故勝之我何所不得乃至凜凜畏
一島夷哉

問古稱諫有五直為下而復咨咨於萬乘
之爭臣不亦諷與直兼重歟夫弼君之違
非直何以乃有謂欲道行於君者其詞婉

欲名高於世者其詞訐又有謂諷施於明
而不害於直直施於闇而無事於諷果篤
論歟後世進言於君有不先事而強聒不

後事而失機未問不言言則必當其可者
有對客終日未嘗言人主之非封事數十
上皆削其草而外人不知者有遇事不便
屏人進言備極痛切至其主不忍聽聞而
終善遇之者有時進逆耳氣色和順使人
主中懷已盡而不能不從者有諫幸東都

但請徐加修葺而車駕遽止有申救遷謫
但言其親老而人主以為愛我者此數者
皆人所難言言所難入而諸君子獨得之
彼所為回天悟主者操何策歟孔子論事
君而歸之勿欺後儒亦謂正直本於忠誠
則不詭本於諫諍則絞切由此言之顧誠
與不誠何如耳直與諷勿論矣願折衷著
於篇

天下之患莫大於上下相疑而上下相

疑始於不信之形日積夫所謂不信之
形者何也上有所欲茫而下以法繩之
而下不能無私愛則不信上有所欲急
而下以法緩之而下不能無私憎則不
信論人不能無過辭其言當則疑在被
言者之人而人輕其言不當則疑在言
事者之言而言輕論事不能無過計言
不中則曰事固未有是而以相怨耳言
而中則曰彼固利有是而以自實耳意

有出於相軋既疑其傾排而厭之事有
出於同然又疑其比周而抑之小臣原
不足疑加衆馬則疑其黨大臣原不必
疑託權馬則疑其專不言既疑其易與
有言又疑其難近未事而言既疑其窺
伺已事而言又疑其阻撓人主操成心
以待曰是將然矣已而其下果然而不
信之端啓矣人臣操苦言以進曰是且
必然人主曰必不然已而事或不然而

不信之心固矣言以直而譴勢不能不
調護以存國體而調護轉疑事以抗而
憤勢不得不委曲以合事機而委曲轉
疑一疑其過所見無非過者一疑其欺
所見無非欺者而不信之形成矣下程
不可信之形以事上而上疑上懷不必
信之心以待下而下亦疑於是上以形
自閉而益為不可測下以形自疑而益
為不敢知嗟乎君臣上下交相疑惑欲

一言之入可得耶夫真元安危治亂之
機而不言則非人臣也乘上下相疑之
會明知其言不入而不務為可入猥稱
於人曰我則言矣於事無所濟而自成
其言自解其不言者亦非人臣也然則
務為可入且當柰何我思古人獲我心
馬張良之致四皓而羽翼定也其事羣
臣爭之不能得而張良獨得之所謂不
先事而強聒不後事而失機則惟其時

也魏明帝之營土木也羣臣爭之不能
得而陳羣獨得之彼其對客不言人主
之短封事盡削其草則惟其慎也魏太
武之暴也羣臣多得罪而始終善遇高
允彼其屏人進諫申釋事理繼以流涕
則惟其切也唐德宗之猜也羣臣多得
罪而獨私喜得李泌使其氣色和順無
陵犯之氣使人中懷已盡而不能不從
則惟其平也唐敬宗之愎也羣臣多得

罪而獨兩從裴度言東都之幸但請徐
加修葺而遽止劉禹錫之譴但陳其母
年老而得寬則惟其婉也此數君子者
其心則古之爭臣也其所藉手以自效
則孔子與諷之旨也彼李德裕所謂欲
道行於君者其詞婉欲名高於世者其
詞訐真篤論也若蘇洵所謂諷諫施於
明主而無害於直直諫施於闇主而無
事於諷則其說非也明主可為忠言何

事於諷闇主不難拒諫何有於直而吾
以為諷與直不必執也問其時何若耳
夫事守成之主與開創不同事泰寧之
主與中葉不同事剛明之主與寬柔不
同開創之主在廷皆角材而臣之者也
其臣又皆曾以功效自結於人主一日
不見或卜其夜故其臣可乘機邁會屏
人恣言若守成則堂簾已隔無機可投
無人可屏即欲和顏色以進曾不得一

奉清燕而獨託之尺寸之牘其難一人
主求治則言重憂亂則言重當其治已
成亂未形人主無求於天下天下反以
言求進於人主人主漸已輕已厭而士
大夫又不能使其說必驗然後人主益
自堅而有言不復入其難二寬柔之主
有容無斷不切直不入不激發不勇而
剛明之主太阿在握事欲造端於已而
其意識機畧往往出羣臣之上轉抗轉

激轉猜轉深婉言或入戇則否獨言或
入衆則否密言或入顯則否偶言或入
數則否緩言或入激則否而天下漸欲
多事則於激不能得之時而有不容不
激之勢其難三宋人有言今日事難於
前日安知異日不更難於今日耶嗟嗟
自古何嘗無難事事難乃始見臣節耳
數君子者其時亦自謂難矣然而衆所
不能得而獨得之者賴其主不疑也非

其主不疑而諸君子之無可疑也凡人
主之致疑於臣必先自開其疑端而後
疑生焉夫疑非一日之積也其欲見信
亦非一日之積也吾謂當以孔子所稱
勿欺者為主而諸君子之意亦自有可
尋者凡人主舉大事常欲斷自己出而
未嘗不默察人情然顯以人情制之則
轉疑矣莫若守正而動之以微示以人
心之所向與夫時勢之不能已當機而

發機發而俟其自至吾以為當如良人
主最護惜其名最惡臣下自為名謀事
而洩之必不謂功進言而暴之必不謂
忠莫若自匿名之端與諫之跡人主徐
而察之真知其不言溫樹不齒路馬所
言獨以告人主而不斬以名於世然後
重其人信其言吾以為當如羣以言動
人其入已淺言又不切誰則聽之夫明
未燭事機言未盡事理而以浮文從事

緩則置之急則加甚焉莫若忠謀深計
盡去其溢言而以愛君之心與愛君之
言行之吾以為當如允凡人主有所欲
為莫不有辭猶託之乎理也則人臣可
以理奪爭之強辯之疾相激而怒怒則
不論理矣夫我操盛氣論事而乃責人
主降心以下我彼且激於氣而益忤其
言則莫若平情定氣使人主之怒無自
而發然後我得從容與之論理理勝則

從矣吾以為當如必凡人臣有所論諫
未形則易止既厭則易入當其氣方盛
而諫者悉力以折其銳則愈急而行之
愈決當其急時莫若以辭緩之彼人主
所欲為者既奪於衆論而所不欲奪於
衆論之微旨亦得此緩辭而漸平凡人
臣與人主爭事得失易而爭人去就難
爭事無可疑也爭人則疑矣必曰罔上
而附下必曰口衆而我寡夫乃以衆而

行強於君蓋寬饒所由刎頸而蘇子瞻所為橋舌也莫若無隱其罪而徐動之以情使人臣引咎於下而歸德於上吾以為當如度此數君子者皆諫法也而總之以孔子所稱勿欺者為主夫事實有機人臣立朝不知機則敗然人臣立心一有機則敗凡人臣見疑於君皆自有機始為智者百一愚即敗為巧者百一拙即敗為調停者百一執即敗為結

納者百一離即敗獨當如條侯之厚重魏公之朴忠自處於甚愚甚拙甚執甚孤之地而一意為國家深計無事不可覆無言不可質積之久而後可自白於人主體具矣而濟以良之時羣之密允之切泌之平度之婉以此為諫儻可十得一乎嗟嗟天下未嘗無難事也難乃見臣節耳上察則下當益密上急則下當益和上隔則下當益親上疑則下當

益信遇事必諫諫必思所以入不入退
而自反也蓄力而更端以進不敢意其
必成以為功不敢意其必不成以為名
至於勢窮理極心殫力瘁然後明進退
以感動之至出畫懷郢而情不能自己
馬夫是之謂純臣而范曄所謂正直出
於忠誠者也然則直竟不如諷乎曰直
何可少也病有標本勢有緩急飲食不
能得求之藥餌藥餌不能得求之鍼砭
假令卒有大謀議大事機必俟上下相
孚而後諫則幾無時哉有能引誼廷諍
守死不移以自附於萬乘之爭臣即為
執鞭斯欣慕焉

問自古有國家者往往有偏重之勢而後
之善敗隨之如周分於列國漢危於外戚
東漢激於黨錮唐衰於藩鎮宋弱於夷狄
治亂之跡具在果始制之失歟抑漸靡使
然而失於救歟備在於此患生於彼或即

以救之所為為敝之所起其故何歟抑安
危之機別有在而補苴矯正非其本歟我
國家立國規模高軼千古中外相制輕重
相權上下相綰結其詳亦有可指陳者歟
前代未有更二百年而晏然無事者而我
國家重熙累洽海內謐如此亦極治之

朝已乃識者操過計於從薪抱隱憂於竭澤
亦有說歟進言者未事常苦不信有事常
苦無及詩人所為賦桑土也諸事有審機

宗伯集

卷六

三

度勢如賈生之策治安者乎願推古今治
亂安危之本以對或庶幾乎以古為鑑云
爾

執事策士終篇以古今立國之勢下詢
若將謀於野而以古為鑑者請以臆對
凡人之身必有受氣不足之處其徵先
見而後以身從之或憂所不足以藥成
其偏勝氣血底滯則從其底滯之處受
病而身從之古今國勢大畧有似之者

人有恒言曰周分於封建漢危於外戚
東漢激於黨錮唐亡於藩鎮宋衰於夷
狄夫謂漢危於外戚宋衰於夷狄者是
也謂周分於封建漢激於黨錮唐亡於
藩鎮者非本論也周之衰也諸侯翬戴
天子而夾輔之至後之為七國者盡非
文之昭武之穆也秦楚夷也齊與三晉
篡也周封建之國存而周存封建之國
亡而周亡則其分周者乃諸侯之賊而

非周之諸侯也漢之季世政出多門內
參賓客典州郡權財利蠶食百姓西園
騶卒踐蹋命吏一時號為清流者急與
之角而力不敵正如醫不揆緩急標本
而反以藥促其劇耳而非其本病也以
彼事勢激亦亡不激亦亡漢之亡不因
黨人也唐之藩鎮當安史大亂之後而
餘孽未殄耳互為聲援互為制伏而莫
敢先發侵伐者皆以王室為名及劉氏

敗羅氏弱王氏請盟然後汴梁獨盛而莫與之爭故河北強而唐弱河北弱而唐亡如人病一肢一臂而身尚存也至心腹之病作而身與肢臂同歸於盡夫唐之亡也內外相攻而盜賊起於下不盡因藩鎮也此五者或然或否然皆有先徵焉五伯先見始有列國呂霍先見始有新莽南北部先見始有黨錮寵任蕃將先見始有藩鎮契丹元昊先見始

有金元既以此始亦以此終所謂受氣不足之處而其徵先見者耶然亦有矯之而過救之而適生患者秦矯周之分而以孤立亡漢矯秦之孤封三庶孽半天下而七國之變起已復矯之分王其子孫同姓幾與齊民等外戚乃始重距之東漢梁竇相踵不得已以中官除之而權在內不得已以外兵除之而權在外唐之末亦以中官監外閫而權在內

後復外兵制中官而權在外此不亦救之所為患之所起耶唐之藩鎮誠足以弱唐而夷狄之禍淺宋以杯酒釋兵權千古以為得策然邊鎮弱而夷狄之禍深至李綱復欲分天下為四大鎮夫邊鎮太強則唐太弱則宋此不亦救之所為患之所起耶由此觀之氣不足而失於救則敗救而過其則至於氣血偏勝則亦敗要之有夫氣運大根本而數者

不與焉一代之氣正如四時開創之初恭已節約輕刑薄斂滋育培養元氣盎然如漢文景唐貞觀宋隆德於時春也物力既盛文明日侈人主撫盈成之樂意無所不得於是封禪禱祠征伐土木之役窮奢極欲發天地之藏以耀耳目如漢之武唐之高玄宋之真宗於時夏也文明既洩物力亦訕盛極而衰乃始補苴裒益制節謹度以名法刻核收拾

煨燼如漢之宣帝唐之憲宗宣宗於時
秋也刻核之餘天和亦損於是上下蕭
條公私貧匱國以民為氣而氣虧民以
財為血而血耗宇宙逼仄人不樂生間
有孤陽乍回而終不勝其寒沍如漢唐
宋之末季於時冬也此豈天地自然之
氣默運密移而人事從之耶抑亦人事
有得失而氣運隨之耶總之以民為本
以民心思治思亂為候然則古今治亂
安危之本可一言而蔽也我

國家立國規模高軼千古其密似周其質
似漢憲令似唐而德澤過於宋凡前代
滲漏偏重可以為禍始者皆深鑒其失
而密塗其隙竊窺其立法之意大畧專
主權肅臣紀分政務散兵柄上下中外
互為綰結權重者以法輕之事輕者以
法重之假人以寄其法據法以責其人
如設規矩而以匠運之嚴轡策而以御

操之天下之人皆範圍於去而無敢自為異故前代有相業而

本朝法外無相業前代有將畧而本朝法外無將畧前代有清議而本朝法外無清議前代有循良而本朝法外無循良此數者皆未及古人而合之乃勝古人則法勝也盖前代人自行其意今則百司無異意以奉一法前代朝自為

政今則

宗伯集

卷三

三

列聖無異政以守一法彼當其偏勝而後世受必趨之勢更亦亂不更亦亂

本朝無所不兼而無偏勝守之則治更之則

亂矣愚嘗以為國家之制如魏之凌

雲臺土木輕重無錙銖相負而漸靡之

久亦有稍失其初者內之制外自邦畿

郡國遞相內外以鈎繩相聯便控制也

極控制之所至則官闡之外莫不外

之矣上之制下公卿大夫士遞相上下

以臂指相承示隆重也極隆重之所至階級之下無弗下之矣任當其人無近效不當無近害人至見天下無所加損於法則以為可有可無可緩可急漠然與臣子不相親而人臣奉法以治持法而議避文法之意多而修職業之意少修職業之意多而憂國家之意少則亦法為之也節制太關於上互相鈐轄互相牽纏天下之事重遲而難舉委寄

太輕於下憲令在前議論在後天下之人束縛而難動無事不能致亂有事亦不能定亂致亂之難者權無所寄而勢不偏重也定亂之不易者權無所歸而勢有全輕也要之全輕之極即為偏重則亦法為之也以今日全盛之勢

宗藩不治民外戚不干政士無私學臣無私黨大將稟於制府而夷狄稱外臣政出於一而分於六即六列亦無敢專一

事然則國家所患必不在

宗藩不在外夷不在外戚不在邊將而亦不在公卿大夫士所為蒿目而憂者上獨在人官府之隔下獨在閭閻之匱耳嗟嗟二正之季儻亦有先見為微象者乎而非草茅所詳也生自閭閻來知閭閻事夫閭閻者根本之計而氣運所關也也本朝治民之法甚詳而養民之法稍畧養民之法既畧而取民之制則詳試取今日租賦之額比之數年以前倍矣比之三十年以前再倍矣易地而水旱比省而災沴而軍興繼之而採山權稅算舟告緡之令繼之賦安得不增財安得不匱民安得不貧夫已貧則不畏貧必死則不畏死法制誠密根本無乃傷乎根本傷則微風可以隕穉元氣病則六氣可以生疹乘虛而入耳又非獨虛而已氣血交爭而不定則五臟自相

尅相為病執事曰以古為鑑竊謂周漢
宋事不相肖也若東漢晚唐之弊則異
日不可知耳漢之季中臣以黨傾外臣
始而外臣受其蔽已而中臣受其蔽而
乃移之於國唐之季南北司如水火矣
始而外臣受其蔽已而中臣受其蔽而
乃移之於國夫激則爭之漸也爭則構
之漸也構則獄之漸也獄則兵之漸也
以官府之隔而成閭閻之匱以閭閻
之匱而開中外之隙執事所為過計者
儻在是乎夫揆無疆之祚極年世之卜
則八百為春中天適值之時也

累朝以來奏雲門歌大夏極盛矣然非有矜

侈揚詡窮極物力塗飾觀聽者也而察
顛連於道矐睨荒涼於逃屋顧似有搖
落變衰慘淡而為秋之象內而觀於筌
宰之間堂簾之際入似有天升地降閉
塞而成冬之象以上下之閉塞而欲救

民間之搖落士寧得無蒿目而憂乎夫
寒暑者四時之序也斗柄所指分四時
者也當折膠而曝日不啻挾纊日南至
則春候耳人主日馭也政令所出則斗
柄也德意之沛取諸方寸施諸六合六
合滿矣施者不勞也自有之利我以不
奪為與民以不損為益益者衆矣與者
不費也至密之法通之以意至峻之等
聯之以情情意洽矣而至密至峻自在

也前代之救弊也弊在法不獨在一時
救者不得不矯矯之則勢不偏輕即偏
重權不在外即在內故其害在變法令
之救弊弊在一時不在法救者復其舊
而已無所事矯不矯則勢原不偏重亦
不偏輕權原不在外亦不在內故其利
在守法夫推創守之旨觀治亂之原衡
輕重之勢通上下之情杜中外之隙一
日而祛四海之患一日而存萬世之計

獨在

至尊耳一念轉移即為氣運

明主在上執事亦可以無煩過計矣

宗伯集卷之六十六終

宗伯集

卷之六十六

五



