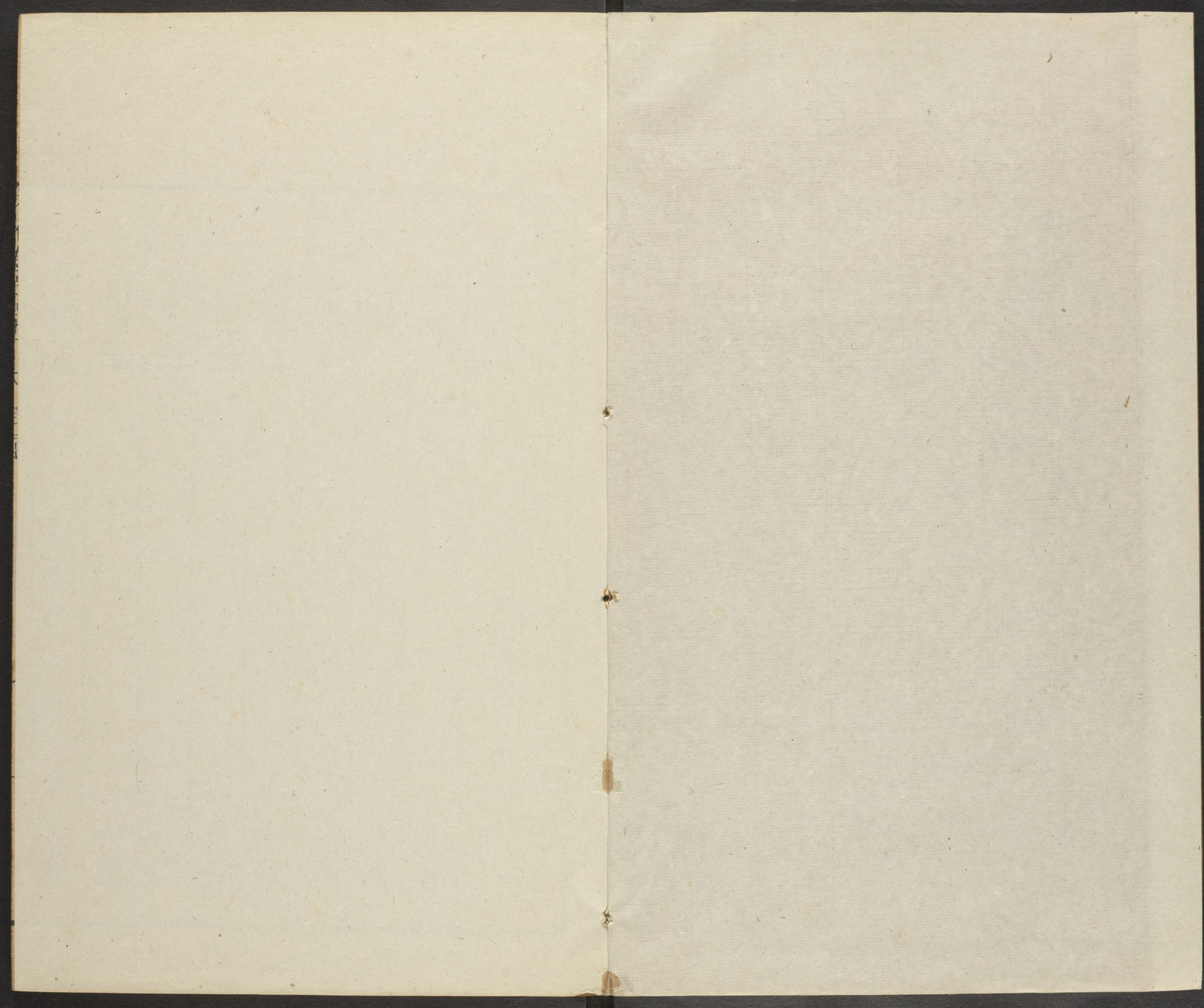


T 5238.07/0623



文編卷之四十一目錄

策

審勢

老蘇

審敵

老蘇

策畧一

大蘇

策畧二

大蘇

策畧三

大蘇

策畧四

大蘇

策畧五

大蘇

策斷上

大蘇



文編卷之四十一目錄

策斷中

大蘇

策斷下

大蘇

文編卷之四十一 策

武進 荆川唐順之應德甫 選批

丹陽 門人姜寶 廷善 編次

知福州府塾江胡 帛 子行 校刊

審勢 老蘇

治天下者定所尚所尚一定至於萬千年而不變使  
民之耳目純於一而子孫有所守易以為治故三代  
聖人其後世遠者至七八百年夫豈惟其民之不忘  
其功以至於此蓋其子孫得其祖宗之法而為據依  
可以永久夏之尚忠商之尚質周之尚文視天下之

所宜尚而固執之以此而始以此而終不朝文而暮質以自潰亂故聖人者出必先定一代之所尚周之世蓋有周公爲之制禮而天下遂尚文後世有賈誼者說漢文帝亦欲先定制而後其說不果用今者天下幸方治安子孫萬世帝王之計不可不預定於此時然萬世帝王之計常先定所尚使其子孫可以安坐而守其舊至於政弊然後變其小節而其大體卒不可革易故享世長遠而民不苟簡今也考之於朝野之間以觀國家之所尚者而愚猶有惑也何則天下之勢有疆弱聖人審其勢而應之以權勢疆矣疆

甚而不已則折勢弱矣弱甚而不已則屈聖人權之而使其甚不至於折與屈者威與惠也夫疆甚者威竭而不振弱甚者惠藝而下不以爲德故處弱者利用威而處疆者利用惠乘疆之威以行惠則惠尊乘弱之惠以養威則威發而天下震慄故威與惠者所以裁節天下疆弱之勢也然而不知疆弱之勢者有殺人之威而下不懼有生人之惠而下不喜何者威竭而惠藝故也故有天下者必先審知天下之勢而後可與言用威惠不先審知其勢而徒曰我能用威我能用惠者未也故有疆而益之以威弱而益之以

惠以至於折與屈者是可悼也譬之人身將欲飲藥  
餌石以養其生必先審觀其性之爲陰其性之爲陽  
而投之以藥石藥石之陽而投之陰藥石之陰而投  
之陽故陰不至於涸而陽不至於亢苟不能先審觀  
已之爲陰與已之爲陽而以陰攻陰以陽攻陽則陰  
者固死於陰而陽者固死於陽不可救也是以善養  
身者先審其陰陽而善制天下者先審其疆弱以爲  
之謀昔者周有天下諸侯太盛當其盛時大者已有  
地五百里而畿內反不過千里其勢爲弱秦有天下  
散爲郡縣聚爲京師守令無大權柄伸縮進退無不

在我其勢爲疆然方其成垂在上諸侯無小大莫不  
臣伏弱之勢未見於外及其後世失德而諸侯禽奔  
獸遁各固其國以相侵攘而其上之人卒不悟區區  
守姑息之道而望其能以制服疆國是謂以弱政濟  
弱勢故周之天下卒斃於弱秦自孝公其勢固已駸  
駸焉日趨於疆大及其子孫已并天下而亦不悟專  
任法制以斬撻平民是謂以疆政濟疆勢故秦之天  
下卒斃於疆周拘於惠而不知權秦勇於威而不知  
本二者皆不審天下之勢也吾宋制治有縣令有  
郡守有轉運使以太系小絲牽繩聯總合於上雖其

地在萬里外方數千里擁兵百萬而天子一呼於殿  
陛間三尺豎子馳傳捧詔召而歸之京師則解印趨  
走惟恐不及如此之勢秦之所恃以彊之勢也勢彊  
矣然天下之病常病於弱噫有可彊之勢如秦而反  
陷於弱者何也習於惠而怯於威也惠太甚而威不  
勝也夫其所以習於惠而惠太甚者賞數而加於無  
功也怯於威而威不勝者刑弛而兵不振也由賞與  
刑與兵之不得其道是以有弱之實著於外焉何謂  
弱之實曰官吏曠惰職廢不舉而敗官之罰不加嚴  
也多贖數赦不問有罪而典刑之禁不能行也冗兵

驕狂負力幸賞而維其姑息之恩不敢節也將帥覆  
軍匹馬不返而敗軍之責不加重也羌胡疆盛凌壓  
中國而邀金縑增幣而之耻不爲怒也若此類者太  
弱之實也久而不治則又將有大於此而遂浸微浸  
消釋然而潰以至於不可救止者乘之矣然愚以爲  
弱在於政不在於勢是謂以弱政敗彊勢今夫一興  
薪之火衆人之所憚而不敢犯者也舉而投之河則  
何熱之能爲是以負彊秦之勢而溺於弱周之弊而  
天下不知其疆焉者以此也雖然政之弱非若勢弱  
之難治也借如弱周之勢必變易其諸侯而後疆可

能也天下之諸侯固未易變易此又非一日之故也  
若夫弱政則用威而已矣可以朝改而夕定也夫齊  
古之疆國也而威王又齊之賢王也當其即位委政  
不治諸侯並侵而人不知其國之爲疆國也一旦發  
怒裂萬家封即墨大夫召烹阿大夫與常譽阿大夫  
者而發兵擊趙魏衛趙魏衛盡走請和而齊國人人  
震懼不敢飾非者彼誠知其政之弱而能用其威以  
濟其弱也况今以天子之尊籍郡縣之勢言脫於口  
而四方響應其所以用威之資固已完具且有天下  
者患不爲焉有爲而不可者今誠能一留意於用威

一賞罰一號令一舉動無不一切出於威嚴用刑法  
而不赦有罪力行果斷而不牽衆人之是非用不測  
之刑用不測之賞而使天下之人視之如風雨雷電  
遽然而至截然而下不知其所從發而不可逃遁朝  
廷如此然後平民益務檢慎而姦民猾吏亦常恐恐  
然懼刑法之及其身而斂其手足不敢輒犯法此之  
謂疆政政疆矣爲之數年而天下之勢可以復疆愚  
故曰乘弱之惠以養威則威發而天下震慄然則以  
當今之勢求所謂萬世爲帝王而其大體卒不可革  
易者其尚威而已矣或曰當今之事勢誠無便於尚



威者然孰知夫萬世之間其政之不變而必曰威耶  
愚應之曰威者君之所恃以爲君也一日而無威是  
無君也久而政弊變其小節而參之以惠使不至若  
秦之甚可也舉而棄之過矣或者又曰王者任德不  
任刑任刑霸者之事也非所宜言此又非所謂知理  
者也夫湯武皆王也桓文皆霸也武王乘紂之暴出  
民於炮烙斬刑之地苟又遂多殺人多刑人以爲治  
則民之心去矣故其治一出於禮義彼湯則不然桀  
之惡固無以異紂然其刑不若紂暴之甚也而天下  
之民化其風淫惰不事法度書曰有衆率怠弗協而

又諸侯昆吾氏首爲亂於是誅鋤其疆梗怠惰不法  
之人以定紛亂故記曰商人先罰而後賞至於桓文  
之事則又非皆任刑也桓公用管仲管仲之書好言  
刑故桓公之治常任刑文公長者其佐狐趙先魏皆  
不說以刑法其治亦未嘗以刑爲本而號亦爲霸而  
謂湯非王而文非霸也得乎故用刑不必霸而用德  
不必王各觀其勢之何所宜用而已然則今之勢何  
爲不可用刑用刑何爲不曰王道彼不先審天下之  
之勢而欲應天下之務難矣

審敵

老蘇

中國內也四夷外也憂在內者本也憂在外者末也夫天下無內憂必有外懼本既固矣盍釋其末以息肩乎曰未也古者夷狄憂在外今者夷狄憂在內釋其末可也而愚不識方今夷狄之憂爲末也古者夷狄之勢大弱則臣小弱則遁大盛則侵小盛則掠吾兵良而食足將賢而士勇則患不在中原如是而曰外憂可也今之蠻夷姑無望其臣與遁求其志止於侵掠而不可得也北胡驕恣爲日久矣歲邀金繒以數十萬計曩者幸吾有西羗之變出不遜之語以撼中國天子不忍使邊民重困於鋒鏑是以虜日益驕

而賄日益增迨今凡數十百萬而猶慊然未滿其欲視中國如外府然則其勢又何止數十百萬也夫賄益多則賦歛不得不重賦歛重則民不得不殘故雖名爲息民而其實愛其死而殘其生也名爲外憂而其實憂在內也外憂之不去聖人猶且耻之內憂而不爲之計愚不知天下之所以久安而無變也古者匈奴之疆不過肩頓當秦刻剝劉項戰奪之後中國溘然矣以今度之彼宜遂入踐中原如决大河潰蟻壤然卒不能越其疆以有吾尺寸之地何則中原之疆固百倍於匈奴雖積衰新造而猶足以制之也

五代之際中原無君晉塘苟一時之利以子行事匈奴割幽燕之地以資其疆大孺子繼立大臣外叛匈奴掃境來寇兵不血刃而京師不守天下被其禍匈奴自是始有輕中原之心以爲可得而取矣及吾

宋景德中大舉來寇章聖皇帝一戰而却之遂與之盟以和夫人之情勝則狃狃則敗敗則懲懲則勝匈奴狃石晉之勝而有景德之敗懲景德之敗而愚未知其所勝甚可懼也雖然數十年之間能以無大變者何也匈奴之謀必曰我百戰而勝人人雖屈而我亦勞馳一介入中國以形凌之以勢邀之歲得金

錢數十百萬如此數十歲我益黠百千萬而中國損數百千萬吾日以富中國日以貧然後足以有爲也天生北狄謂之犬戎投骨於地信然而爭者犬之常也今則不然邊境之上豈無可乘之釁使之來寇大足以奪一郡小亦足以殺掠數千人而彼不以動其心者此其志非小也將以畜其銳而伺吾隙以伸其所大欲故不忍以小利而敗其遠謀古人有言曰爲虺弗摧爲蛇柰何匈奴之勢日長炎炎今也柔而養之以冀其卒無大變其亦惑矣且今中國之所以竭生民之力以奉其所欲而猶恐恐焉懼一物之不稱

文編卷之四十一 八第一  
其意者非謂中國之力不足以支其怒也然以愚度  
之當今中國雖萬萬無有如石晉可乘之勢者匈奴  
之力雖足以犯邊然今十數年間吾可以必無犯邊  
之憂何也非畏吾也其志不止犯邊也其志不止犯  
邊而力又未足以成其所欲爲則其心惟恐吾之一  
旦絕其好以失吾之厚賂也然而驕傲不肯少屈者  
何也其意曰邀之而後固也鷙鳥將擊必匿其形昔  
者冒頓欲攻漢漢使至輒匿其壯士健馬故兵法曰  
辭卑者進也辭彊者退也今匈奴之君臣莫不張形  
勢以夸我此其志不欲戰明矣闔廬之入楚也因唐

蔡勾踐之入吳也因齊晉匈奴誠欲與吾戰耶曩者  
陝西有元昊之叛河朔有王則之變嶺南有智高之  
亂此亦可乘之勢矣然終以不動則其志之不爲戰  
又明矣吁彼不欲戰而我遂不與戰則彼旣得其志  
矣兵法曰用其所欲行其所能廢其所不能於敵反  
是今無乃與此異乎且匈奴之力旣未足以伸其所  
大欲而奪一郡殺掠數千人之利彼又不以動其心  
則我勿賂而已勿賂而彼以爲辭則對曰爾何功於  
吾歲欲吾賂吾有戰而已賂不可得也雖然天下之  
人必曰此愚人之計也天下孰不知賂之爲害而勿

賂之爲利顧勢不可耳愚以爲不然當今夷狄之勢如漢七國之勢昔者高祖急於滅項籍故舉數千里之地以王諸將項籍死天下定而諸將之地因遂不可削當是時非劉氏而王者八國高祖懼其且爲變故大封吳楚齊趙同姓之國以制之旣而信越布綰皆誅死而吳楚齊趙之疆反無以制當是時諸侯王雖名爲臣而其實莫不有帝制之心膠東膠西濟南又從而和之於是擅爵人赦死罪戴黃屋刺客公行七首交於京師罪至彰也勢至逼也然當時之人猶且徜徉容與若不足慮月不圖歲朝不計夕循循而

摩之煦煦而吹之幸而無大變以及於孝景之世有謀臣曰鼂錯始議削諸侯地以損其權天下皆曰諸侯必且反錯曰固也削亦反不削亦反削之則反疾而禍小不削則反遲而禍大吾懼其不及今反也天下皆曰鼂錯愚吁七國之禍期於不免與其發於遠而禍大不若發於近而禍小以小禍易大禍雖三尺童子皆知其當然而其所以不與錯者彼皆不知其勢將有遠禍與知其勢將有遠禍而度已不及見謂可以寄之後人以苟免吾身者也然則錯爲一身謀則愚而爲天下謀則智人君又安可捨天下之謀而

用一身之謀哉今者匈奴之疆不滅於七國而天下之人又用當時之議因循維持以至於今方且以爲無事而愚以爲天下之大計不如勿賂則變疾而禍小賂之則變遲而禍大畏其疾也不若畏其大樂其遲也不若樂其小天下之勢如坐弊船之中駸駸乎將入於深淵不及其尚淺也舍之而求所以自生之道而以濡足爲解者是固夫覆溺之道也聖人除患於未萌然後能轉禍而爲福今也不幸養之以至此而近憂小患又憚而不決則是遠憂大患終不可去也赤壁之戰惟周瑜呂蒙知其勝伐吳之後惟羊祜

張華以爲是然則宏遠深切之謀固不能合庸人之意此鼂錯所以爲愚也雖然錯之謀猶有遺憾何者錯知七國必反而不爲備反之計山東變起而關內騷動今者匈奴之禍又不若七國之難制七國反中原半爲敵國匈奴叛中國以全制其後此又易爲謀也然則謀之奈何曰匈奴之計不過三一曰聲二曰形三曰實匈奴謂中國怯久矣以吾爲終不敢與之抗且其心常欲固前好而得厚賂以養其力今也遽絕之彼必曰戰而勝不如坐而得賂之爲利也華人怯吾可以先聲脅之彼將復賂我於是宣言於遠近

我將以某日圍某所以某日攻某所如此謂之聲命  
邊郡休士卒偃旗鼓寂然若不聞其聲聲既不能動  
則彼之計將出於形除道剪棘多爲疑兵以臨吾城  
如此謂之形深溝固壘清野以待寂然若不見其形  
形又不能動則技止此矣將遂練兵秣馬以出於實  
實而與之戰破之易耳彼之計必先出於聲與形而  
後出於實者出於聲與形期我懼而以重賂請和也  
出於實不得已而與我戰以幸一時之勝也夫勇者  
可以施之於怯不可以施之於智今夫叫呼跳跟以  
氣先者世之所謂善鬪者也雖然蓄全力以待之則

未始不勝彼叫呼者聲也跳跟者形也無以待之則  
聲與形者亦足以乘人於卒不然徒自弊其力於無  
用之地是以不能勝也韓許公節度宣武軍李師古  
忌公嚴整使來告曰吾將假道伐滑公曰爾能越吾  
界爲盜耶有以相待無爲虛言滑師告急公使謂曰  
吾在此公安無恐或告除道剪棘兵且至矣公曰兵  
來不除道也師古詐窮遷延以遁愚故曰彼計出於  
聲與形而不能動則技止此矣與之戰破之易耳方  
今匈奴之君有內難新立意其必易與鄰國之難霸  
王之資也且天與不取將受其弊賈誼曰大國之王

幼弱未壯漢之所置傅相方握其事數年之後大抵皆冠血氣方剛漢之傅相以病而賜罷當是之時而欲爲安雖堯舜不能嗚呼是七國之勢也

策畧一

大蘇

臣聞天下治亂皆有常勢是以天下雖亂而聖人以爲無難者其應之有術也水旱盜賊人民流離是安之而已也亂臣割據四分五裂是伐之而已也權臣專制擅作威福是誅之而已也四夷交侵邊鄙不寧是攘之而已也凡此數者其於害民蠹國爲不少矣然其所以爲害者有狀是故其所以救之者有方也

天下之患莫大於不知其然而然不知其然而然者  
是拱手而待亂也 國家無大兵革幾百年矣天下  
有治平之實有可憂之勢而無可憂之形此其有未  
測者也方今天下非有水旱盜賊人民流離之禍而  
咨嗟怨憤常若不安其生非有亂臣割據四分五裂  
之憂而休養生息常若不足於用非有權臣專制擅  
作威福之弊而上下不交民臣不親非有四夷交侵  
邊鄙不寧之災而中國皇皇常有外憂此臣所以大  
惑也今夫醫之治病察脉觀色聽其聲音而知病之  
所由起曰此寒也此熱也或曰此寒熱之相搏也及



其他無不可爲者今且有人恍然而不樂問其所苦且不能自言則其受病有深而不可測者矣其言語飲食起居動作固無以異於常人此庸醫之所以爲無足憂而扁鵲倉公之所以望而驚也其病之所由起者深則其所以治之者固非鹵莽因循苟且之所能去也而天下之士方且撥拾三代之遺文補葺漢唐之故事以爲區區之論可以濟世不已踈乎方今之勢苟不能滌蕩振刷而卓然有所立未見其可也臣嘗觀西漢之衰其君皆非有暴橫淫虐之行特以怠惰弛廢溺於宴安畏期月之勞而忘千載之患

是以日趨於亡而不自知也夫君者天也仲尼贊易稱天之德曰天行健君子以自彊不息由此觀之天之所以剛健而不屈者以其動而不息也惟其動而不息是以萬物雜然各得其職而不亂其光爲日月其文爲星辰其威爲雷霆其澤爲雨露皆生於動者也使天而不知動則其塊然者將腐壞而不能自持况能以御萬物哉苟天子一日赫然奮其剛明之威使天下明知人主欲有所立則智者願效其謀勇者樂致其死縱橫顛倒無所施而不可爲人主不先自斷於中羣臣雖有伊呂稷契無如之何故臣特以人

主自斷而欲有所立爲先而後論所以爲立之要云  
策畧二  
大蘇

天下無事久矣以天子之仁聖其欲有所立以爲子孫萬世之計至切也特以爲發而不中節則天下或受其病當宁而太息者幾年於此矣蓋自近歲始柄用二三大臣而天下皆洗心滌慮以聽朝廷之所爲然而數年之間卒未有以大慰天下之望此其故何也二虜之大憂未去而天下之治終不可爲也聞之師曰應敵不暇不可以自完自完不暇不可以有所立自古創業之君皆有敵國相持之憂命將出

師兵交於外而中不失其所以爲國者故其兵可敗而其國不可動其力可屈而其氣不可奪今天下一家二虜且未動也而吾君吾相終日皇皇焉應接之不暇亦且爲執事者不取也昔者大臣之議不爲長久之計而用最下之策是以歲出金繒數十百萬以資彊虜此其既往之咎不可追之悔也而議者方將深罪當時之失而不求後日之計亦無益矣臣雖不肖竊論當今之弊蓋古之爲國者不患有所費而患費之無名不患費之無名而患事之不立今一歲而費千萬是千萬而已事之不立四海且不可保而

奚千萬之足云哉今者二虜不折一矢不遺一鏃走  
一介之使馳數乘之傳所過騷然居人爲之不寧大  
抵皆有非常之辭無厭之求難塞之請以觀吾之所  
答於是 朝廷洵然大臣會議既而去未數月邊陲  
且復告至矣由此觀之二虜之使未絕則中國未知  
息肩之所而况能有所立哉臣故曰二虜之大憂未  
去則天下之治終不可爲也中書者王政之所由出  
天子之所與宰相論道經邦而不知其他者也非至  
逸無以待天下之勞非至靜無以制天下之動是故  
古之聖人雖有大兵役大興作百官奔走各執其職

而中書之務不至於紛紜今者曾不得歲月之暇則  
夫禮樂刑政教化之原所以使天下回心而嚮道者  
何時而議也千金之家久而不治使販夫豎子皆得  
執券以誅其所負苟一朝發憤傾困倒廩以償之然  
後更爲之計則一簪之資亦足以富何遽至於皇皇  
哉臣嘗讀吳越世家觀勾踐困于會稽之上而行成  
於吳凡金玉女子所以爲賂者不可勝計既反國而  
吳之百役無不從者使大夫女女于大夫士女女於  
士春秋貢獻不絕於吳府嘗竊怪其以蠻夷之國承  
敗亡之後救死扶傷之餘而賂遺費耗則不勝計如

此然卒以滅吳則爲國之患果不在費也彼其內外不相擾是以能有所立使范蠡大夫種二人分國而制之范蠡曰四封之外種不如蠡使蠡主之凡四封之外所以待吳者種不知也四封之內蠡不如種使種主之凡四封之內所以疆國富民者蠡不知也二人者各專其能各致其力是以不勞而滅吳其所以賂遺於吳者甚厚而有節也是以財不匱其所以聽役於吳者甚勞而有時也是以本不搖然後勾踐得以安意肆志焉而吳國固在其指掌中矣今以天下之大而中書常有蠻夷之憂宜其內治有不辦者故

臣以爲治天下不若清中書之務中書之務清則天下之事不足辦也今夫天下之財舉歸之司農天下之獄舉歸之廷尉天下之兵舉歸之樞密而宰相特持其大綱聽其治要而責成焉耳夫此三者豈少於蠻夷哉誠以爲不足以累中書也今之所以待二虜者失在於過重古者有行人之官掌四方賓客之政當周之盛時諸侯四朝蠻夷戎狄莫不來享故行人之官治其登降揖讓之節牲芻委積之數而已至於周衰諸侯爭疆而行人之職爲難且重春秋時秦聘於晉叔向命召行人子員子朱曰朱也當御叔向曰

秦晉不和久矣今日之事幸而集秦晉賴之不集三  
軍暴骨其後楚伍員奔吳爲吳行人以謀楚而卒以  
入郢西劉之興有典屬國故賈誼曰陛下試以臣爲  
屬國請必係單于之頸而制其命伏中行說而答其  
背舉匈奴之衆惟上所令今若依倣行人屬國特建  
一官重任而後責之使宰相於兩制之中舉其可用  
者而勿奪其權使大司農以每歲所以餽於二虜者  
限其常數而豫爲之備其餘者 朝廷不與知也凡  
吾所以遣使於虜與吾所以館其使者皆得以自擇  
而其非常之辭無厭之求難塞之請亦得以自答使  
其議不及於 朝廷而其間暇則收羅天下之俊才  
治其戰攻守禦之策兼聽博採以周知敵國之虛實  
凡事之關於境外者皆以付之如此則天子與宰相  
特因其能否而定其黜陟其實不亦甚簡歟今自宰  
相以下百官汎汎焉莫任其責今舉一人而授之使  
日夜思所以待二虜宜無不濟者然後得以安居靜  
慮求天下之大計唯所欲爲將無不可者

策畧三

大蘇

臣聞聖王之治天下使天下之事各當其處而不相  
爭天下之人各安其分而不相躐然後天子得優游

無爲而制其上今也不然夷狄抗衡本非中國之大  
患而每以累 朝廷是以徘徊擾攘卒不能有所立  
今委任而責成使西北不過爲未誅之寇則中國固  
吾之中國而安有不可爲哉於此之時臣知天下之  
不足治也請言 當今之勢夫天下有二患有立法  
之弊有任人之失二者疑似而難明此天下之所以  
亂也當立法之弊也其君必曰吾用某也而天下不  
治是某不可用也又從而易之不知法之弊而移咎  
於其人及其用人之失也又從而尤其法法之變未  
有已也如此則雖至於覆敗死亡相繼而不悟豈足

怪哉昔者漢興因秦以爲治刑法峻急禮義消亡天  
下蕩然恐後世無所執守故賈誼董仲舒咨嗟嘆息  
以立法更制爲事後世見二子之論以爲聖人治天  
下凡皆如此是以腐儒小生皆欲妄有所變改以惑  
世主臣竊以爲 當今之患雖法有所未安而天  
下之所以不大治者失在於任人而非法制之罪也  
國家法令凡幾變矣天下之不大治其咎果安在哉  
曩者大臣之議患天下之士其進不以道而取之不  
精也故爲之法曰中年而舉取舊數之半而復明經  
之科患天下之吏無功而遷取高位而不讓也故爲

之法曰當遷者有司以聞而自陳者爲有罪此二者  
其名甚美而其實非大有益也而議者欲以此等致  
天下之大治臣竊以爲過矣夫法之於人猶五聲六  
律之於樂也法之不能無姦猶五聲六律之不能無  
淫樂也先王知其然故存其大畧而付之於人苟不  
至於害民而不可彊去也皆不變也故曰失在任人  
而已夫有人而不用與用而不行其言行其言而不  
盡其心其失一也古之興王二人而已湯以伊尹武  
王以太公皆捐天下以與之而後伊呂得捐其一身  
以經營天下君不疑其臣功成而無後患是以知無

不言言無不行其所欲用雖其親愛可也其所欲誅  
雖其讎隙可也使其心無所顧忌故能盡其才而責  
其成功及至後世之君始用區區之小數以繩天下  
之豪俊故雖有國士而莫爲之用夫賢人君子之欲  
有所樹立以著不朽於後世者甚多人君顧忌功未  
及成而有所奪祇以速天下之亂耳鼂錯之事斷可  
見矣夫奮不顧一時之禍決然徒欲以身試人主之  
威者是亦其所挾者不甚大也斯固未足與有爲而  
沉毅果敢之士又必有待而後發苟人主不先自去  
其不可測而示其可信則彼孰從而發哉慶曆中

天子急於求治擢用元老天下日夜望其成功方其  
深思遠慮而未有所發也雖天子亦遲之至其一  
旦發憤條天下之利害百未及一二而舉朝喧嘩以  
至於逐去曾不旋踵此天下之士所以相戒而不敢  
深言也居今之勢而欲納天下於至治非大有所矯  
拂於世俗不可以有成也何者天下獨患柔弱而不  
振怠惰而不肅苟且偷安而不知長久之計臣以爲  
宜如諸葛亮之治蜀王猛之治秦使天下悚然人人  
不敢飾非務盡其心凡此者皆庸人之所大惡而讒  
言之所由興也是故先主拒關張之問而後孔明得  
以盡其才符堅斬樊世逐仇騰黜席寶而後王猛得  
以畢其功也夫天下未嘗無二子之才也而人主思  
治又如此之勤相須甚急而相合甚難者獨患君不  
信其臣而臣不測其君而已矣惟天子一日慨然明  
告執政之臣所以欲爲者使知人主之深知之也而  
內爲之信然後敢有所發於外而不顧不然雖得賢  
人千萬一日百變法天下益不可治歲復一歲而終  
無以大慰天下之望豈不亦甚可惜哉

策畧四

大蘇

天子與執政之大臣旣已相得而無疑可以盡其所



懷直已而行道則夫 當今之所宜先者莫如破庸  
人之論以開功名之門而後天下可爲也夫治天下  
譬如治水方其奔衝潰決騰涌飄蕩而不可禁止也  
雖欲盡人力之所至以求殺其尺寸之勢而不可得  
及其既衰且退也駸駸乎若不足以終日故夫善治  
水者不惟有難殺之憂而又有易衰之患導之有方  
決之有漸疏其故而納其新使不至於壅閉腐敗而  
無用嗟夫人知江河而有水患也而以爲沼沚之可  
以無憂是烏知舟楫灌溉之利哉夫天下之未平英  
雄豪傑之士務以其所長角奔而爭利惟恐天下一

日無事也是以人人各盡其材雖不肖者亦自淬厲  
而不至於怠廢故其勇者相吞智者相賊使天下不  
安其生爲天下者知夫大亂之本起於智勇之士爭  
利而無厭是故天下旣平則削去其具抑遠天下剛  
健顯名之士而獎用柔懦謹畏之人不過數十年天  
下靡然無復往時之無事也於是能者不自憤發而  
無以見其能不能者益以弛廢而無用當是之時人  
君欲有所爲而左右前後皆無足使者是以綱紀日  
壞而不自知此其爲患豈特英雄豪傑之士趨起而  
已哉聖人則不然當其久安於逸樂也則以術起之

使天下之心翹翹然常喜於爲善是故能安而不衰  
且夫人君之所恃以爲天下者天下皆爲而不爲  
夫使天下皆爲而不爲者開其利害之端而辨其  
榮辱之等使之踴躍奔走皆爲我役而自知夫是以  
坐而收其功也如使天下皆欲不爲而得則天子誰  
與共天下哉今者治平之日久矣天下之患正在此  
也臣故曰破庸人之論開功名之門而後天下可爲  
也今夫庸人之論有二其上之人務爲寬深不測之  
量而不知士好言中庸之道此二者皆庸人相與議  
論舉先賢之言而獵取其近似者以自解說其無能

而已矣夫寬深不測之量古人所以臨大事而不亂  
有以鎮世俗之躁蓋非以隔絕上下之情養尊而自  
安也舉之則勸非之則沮聞善則喜見惡則怒此三  
代聖人之所共也而後之君子必曰譽之不勸非之  
不沮聞善不喜見惡不怒斯以爲不測之量不巳過  
乎夫有勸有沮有喜有怒然後有聞而可入有間而  
可入然後智者得爲之謀才者得爲之用後之君子  
務爲無間夫天下誰能入之古之所謂中庸者盡萬  
物之理而不過故亦曰皇極夫極盡也後之所謂中  
庸者循循焉爲衆人之所能爲斯以爲中庸矣此孔

子孟子之謂鄉原也一鄉皆稱原人焉無所往而不  
爲原人同乎流俗合乎汙世曰古之人何爲踽踽涼  
涼生斯世也爲斯世也善斯可矣謂其近於中庸而  
非故曰德之賊也孔子孟子惡鄉原之賊夫德也欲  
得狂者而見之狂者又不可得見欲得獯者而見之  
曰狂者進取獯者有所不爲也今日之患惟不取於  
狂者獯者皆取於鄉原是以若此靡靡不立若孔子  
子思之所從受中庸者也孟子子思之所授以中庸  
者也然皆欲得狂者獯者而與之然則淬勵天下而  
作其怠惰莫如狂者獯者之賢也臣故曰破庸人之  
論開功名之門而後天下可爲也

策畧五

大蘇

其次莫若深結天下之心臣聞天子者以其一身寄  
之乎巍巍之上以其一心運之乎茫茫之中安而爲  
太山危而爲累卵其間不容毫釐是故古之聖人不  
恃其有可畏之資而恃其有可愛之實不恃其有不  
可拔之勢而恃其有不忍叛之心何則其所居者天  
下之至危也天子恃公卿以有其天下公卿大夫士  
以至於民轉相屬也以有其富貴苟不得其心而欲  
羈之以區區之名控之以不足恃之勢者其平居無

事猶有以相制一旦有急是皆行道之人掉臂而去尚安得而用之古之失天下者皆非一日之故其君臣之權去已久矣適會其變是以一散而不可復收方其未也天子甚尊大夫士甚賤奔走萬里無敢後先儼然南面以臨其臣曰天何言哉百官俯首就位歛足而退兢兢惟恐有罪羣臣相率爲苟安之計賢者既無所施其才而愚者亦有所容其不肖舉天下之事聽其自爲而已及乎事出於非常變起於不測視天下莫與同其患雖欲分國以與人而且不及矣秦二世唐德宗盖用此術以至於顛沛而不悟豈不

悲哉天下者器也天子者有此器者也器久不用而置諸篋笥則器與人不相習是以扞格而難操良工者使手習知其器而器亦習知其手手與器相信而不相疑夫是故所爲而成也天下之患非經營禍亂之足憂而養安無事之可畏何者懼其一至於扞格而難操也昔之有天下者日夜淬勵其百官撫摩其人民爲之朝聘會同宴享以交諸侯之歡歲時月朔致民讀法飲酒蜡獵以遂萬民之情有大事自庶人以上皆得至於外朝以盡其詞猶以爲未也而五載一巡守朝諸侯於方岳之下親見其耆老賢士大夫

以周知天下之風俗凡此者非以爲苟勞而已將以  
馴致服習天下之心使不至於扞格而難操也及至  
後世壞先王之法安於逸樂而惡聞其過是以養尊  
而自高務爲深嚴使天下拱手以貌相承而心不服  
其腐儒老生又出而爲之說曰天子不可以妄有言  
也史且書之後世且以爲譏使其君臣相視而不相  
知如此則偶人而已矣天下之心旣已去而佞佞焉  
抱其空器不知英雄豪傑已議其後臣嘗觀西漢之  
初高祖創業之際事變之興亦已繁矣而高祖以項  
氏創殘之餘與信布之徒爭馳於中原此六七公者

皆以絕人之姿據有土地甲兵之衆其勢足以爲亂  
然天下終以不搖卒定於漢傳十數世矣而至於元  
成哀平四夷嚮風兵革不試而王莽一豎子乃能舉  
而移之不用寸兵尺鐵而天下屏息莫敢或爭此其  
故何也創業之君出於布衣其大臣將相皆握手之  
歡凡在朝廷者皆有嘗試擠掇以知其才之短長彼  
其視天下如一身苟有疾痛其手足不期而自救當  
此之時雖有近憂而無遠患及其子孫生於深宮之  
中而狃於富貴之勢尊卑闊絕而上下之情踈禮節  
繁多而君臣之義薄是故不爲近憂而常爲遠患及

其一旦固已不可救矣聖人知其然是以去苛禮而務至誠黜虛名而求實效不愛高位重祿以致山林之士而欲聞切直不隱之言者凡皆以通上下之情也昔我太祖太宗既有天下法令簡約不爲崖岸當時大臣將相皆得從容終日歡如平生下至士庶人亦得以自效故天下稱其言至今非有文采緣飾而開心見誠有以入人之深者此英主之奇術御天下之大權也方今治平之日久矣臣愚以爲宜日新盛德以激昂天下久安怠惰之氣故陳其五事以備採擇其一曰將相之臣天子所恃以爲治者

宜日夜召論天下之大計且以熟觀其爲人其二曰太守刺史天子所寄以遠方之民者其罷歸皆當問其所以爲政民情風俗之所安亦以揣知其才之所堪其三曰左右扈從侍讀侍講之人本以論說古今興衰之大要非以應故事備數而已經籍之外苟有以訪之無傷也其四曰吏民上書苟小有可觀宜皆召問優游以養其敢言之氣其五曰天下之吏自一命以上雖其至賤無以自通於朝廷然人主之爲豈有所不可哉察其善者卒然召見之使不知其所從來如此則遠方之賤吏亦務其激發爲善不以位

卑祿薄無由自通于上而不修飭使天下習知天子樂善親賢卹民之心孜孜不倦如此翕然皆有所感發知愛於君而不可與爲不善亦將賢人衆多而姦吏衰少刑法之外有以大慰天下之心焉耳

策斷上

大蘇

二虜爲中國患至深遠也天下謀臣猛將豪傑之士欲有所逞於西北者久矣聞之兵法曰先爲不可勝以待敵之可勝嚮者臣愚以爲西北雖有可勝之形而中國未有不可勝之備故竊嘗以爲可特設一官使獨任其責而執政之臣得以專治內事苟天下之

弊莫不盡去紀綱修明食足而兵彊百姓樂業知愛其君卓然有不可勝之備如此則臣固將備論而極言之夫天下將興其積必有源天下將亡其發必有門聖人者唯知其門而塞之古之亡天下者四而天子無道不與焉蓋有以諸侯疆逼而至於亡者周唐是也有以匹夫橫行而至於亡者秦是也有以大臣執權而至於亡者漢魏是也有以蠻夷內侵而至於亡者二晉是也使此七代之君皆能逆知其所由亡之門而塞之則至於今可以不廢惟其諱亡而不爲之備或備之而不得其門故禍發而不救夫天子之

勢蟠於天下而結於民心者甚厚故其亡也必有大  
隙焉而日潰之其窺之甚難其取之甚密曠日持久  
然後可得而間蓋非有一日卒然不救之患也是故  
聖人必於其全盛之時而塞其所由亡之門蓋臣以  
為當今之患外之可畏者西戎北狄而內之可畏者  
天子之民也西戎北狄不足以為中國之大憂而其  
動也有以召內之禍內之民實執存亡之權而不能  
獨起其發也必將待外之變先之以戎狄而繼之以  
吾民臣之所謂可畏者在此而已昔者敵國之患起  
於多求而不供供者有倦而求者無厭以有倦待無

厭而能久安於無事天下未嘗有也故夫二虜之患  
時有遠近耳而要以必至於戰敢問今之所以戰者  
何也其無乃出於倉卒而備於一時乎且夫兵不素  
定而出於一時當其危疑擾攘之間而吾不能自必  
則權在敵國權在敵國則吾欲戰不能欲休不可進  
不能戰而退不能休則其計將出於求和求和而自  
我則其所以為媾者必重軍旅之後而繼之以重媾  
則國用不足國用不足則加賦於民加賦而不已則  
凡暴取豪奪之法不得不施於今之世矣天下一動  
變生無方國之大憂將必在此蓋嘗聞之用兵有權



權之所在其國乃勝是故國無小大兵無彊弱有小國弱兵而見畏於天下者權在焉耳千鈞之牛制於三尺之童弭耳而下之曾不如狙猿之奮擲於山林此其故何也權在人我也我欲則戰不欲則守戰則天下莫能支守則天下莫能窺昔者秦嘗用此矣開關出征以攻諸侯則諸侯莫不願割地而求和諸侯割地而求和於秦秦人未嘗急於割地之利若不得已而後應故諸侯常欲和而秦常欲戰如此則權固在秦矣且秦非能彊於天下之諸侯秦惟能自必而諸侯不能是以天下百變而卒歸於秦諸侯之利固在

從橫也朝聞陳軫之說而合爲從暮聞張儀之計而散爲橫秦則不然橫人之欲爲橫從人之欲爲從皆使其自擇而審處之諸侯相顧而終莫能自必則權之在秦不亦宜乎嚮者寶元慶曆之間河西之役可以見矣其始也不得已而後戰其終也逆探其意而與之和又從而厚餽之惟恐其一日復戰也如此則我常欲戰而賊常欲和賊非能常戰也特持其欲戰之形以乘吾欲和之勢屢用而屢得志是以中國之大而權不在焉欲天下之安則莫若使權在中國欲權之在中國則莫若先發而後罷示之以不憚形之

以好戰而後天下之權有所歸矣今夫庸人之論則曰勿爲禍始古之英雄之君豈其樂禍而好殺唐太宗旣平天下而又歲歲出師以從事於夷狄蓋晚而不倦暴露於千里之外親擊高麗者再焉凡此者皆所以爭先而處彊也當時羣臣不能深明其意以爲敵本無釁而我則發之夫爲國者使人備已則權在我而使已備人則權在人當太宗之時四夷狼顧以備中國故中國之權重苟不先之則彼或以執其權矣而我又鯁鯁焉惡戰而樂罷使敵國知吾之所忌而以是取必於吾如此則雖有天下吾安得而爲之

唐之衰也惟其厭兵而畏戰一有敗衄則兢兢焉縮首而去之是故姦臣執其權以要天子及至憲宗奮而不顧雖小挫而不爲之沮當此之時天下之權在於朝廷伐之則足以爲威合之則足以爲恩臣故曰先發而後罷則權在我矣

策斷中

大蘇

臣聞用兵有可以逆爲數十年之計者有朝不可以謀夕者攻守之方戰鬪之術一日百變猶以爲拙若此者朝不可以謀夕者也古之欲謀人之國者必有一定之計勾踐之取吳秦之取諸侯高祖之取項籍

皆得其至計而固執之是故有利有不利有進有退  
百變而不同而其一定之計未始易也勾踐之取吳  
是驕之而已秦之取諸侯是散其從而已高祖之取  
項籍是間踈其君臣而已此其至計不可易者雖百  
年可知也今天下晏然未有用兵之形而臣以爲必  
至於戰則其攻守之方戰鬪之術固未可以豫論而  
臆斷也然至於用兵之大計所以固執而不變者臣  
請得以豫言之夫西戎北胡皆爲中國之患而西戎  
之患小北胡之患大此天下之所明知也管仲曰攻  
堅則瑕者堅攻瑕則堅者瑕故二者皆所以爲憂而

臣以爲兵之所加宜先於西故先論所以制御西戎  
之大略今夫鄒與魯戰則天下莫不以爲魯勝大小  
之勢異也然而勢有所激則大者失其所以爲大而  
小者忘其所以爲小故有以鄒勝魯者矣夫大有所  
短小有所長地廣而備多備多而力分小國聚而大  
國分則疆弱之勢將有所反大國之人譬如千金之  
子自重而多疑小國之人計窮而無所恃則致死而  
不顧是以小國常勇而大國常怯恃大而不戒則輕  
戰而屢敗知小而自畏則深謀而必克此又其理然  
也夫民之所以守戰至死而不去者以其君臣上下

歡欣相得之際也國大則君尊而上下不交將軍貴而吏士不親法令繁而民無所措其手足若夫小國之民截然其若一家也有憂則相恤有急則相赴凡此數者是小國之所長而大國之所短也大國而不用其所長使小國常出於其所短雖百戰而百屈豈足怪哉且夫大國則固有所長矣長於戰而不長於守夫守者出於不足而已譬之於物大而不用則易以腐敗故凡擊搏進取所以用大也孫武之法十則圍之五則攻之倍則分之敵則能戰之少則能逃之不若則能避之自敵以上者未嘗有不戰也自敵以

上而不戰則是以有餘而用不足之計固已失其所長矣凡大國之所恃吾能分兵而彼不能分吾能數出而彼不能應譬如千金之家日出其財以罔市利而販夫小民終莫能與之競者非智不若其財少也是故販夫小民雖有桀黠之才過人之智而其勢不得不折而入於千金之家何則其所長者不可以與較也西戎之於中國可謂小國矣嚮者惟不用其所長是以聚兵連年而終莫能服今欲用吾之所長則莫若數出數出莫若一兵臣之所謂分兵者非分屯之謂也分其君者與行者而已今河西之戍卒惟患

其多而莫之適用故其便莫若分兵使其十一而行則一歲可以十出十二而行則一歲可以五出十一而十出十二而五出則是一人而歲一出也吾一歲而一出彼一歲而十被兵焉則衆寡之不侔勞逸之不敵亦已明矣夫用兵必出於敵人之所不能我大而敵小是故我能分而彼不能此吳之所以肄楚而隋之所以徂陳歟夫御戎之術不可以逆知其詳而其大畧臣未見有過此者也

策斷下

大蘇

其次請論北狄之勢古者匈奴之衆不過漢一大縣然所以能敵之者其國無君臣上下朝覲會同之節其民無穀米絲麻耕作織紉之勞其法令以言語爲約故無文書符傳之繁其居處以逐水草爲常故無城郭邑居聚落守望之勤其旃裘肉酪足以爲養生送死之具故戰則人人自鬪敗則驅牛羊遠徙不可得而破蓋非獨古聖人法度之所不加亦其天性之所安者猶狙狻之不可使冠帶虎豹之不可被以羈繼也故中行說教單于無愛漢物所得繒絮皆以馳草棘中使衣袴弊裂以示不如旃裘之堅善也得漢食物皆去之以示不如醢酪之便美也由此觀之中

國以法勝而匈奴以無法勝聖人知其然是故精修其法而謹守之築爲城郭塹爲溝池大倉廩實府庫明烽燧遠斥堠使民知金鼓進退坐作之節勝不相先敗不相後則其所以謹守其法而不敢失也一失其法則不如無法之爲便也故夫各輔其性而安其生則中國與胡本不能相犯惟其不然是故皆有以相制胡人之不可從中國之法猶中國之不可從胡人之無法也今夫佩玉服鞞冕而垂旒者此宗廟之服所以登降揖讓折旋俯仰爲容者也而不可以騎射今夫蠻夷而用中國之法豈能盡如中國哉苟不

能盡如中國而雜用其法則是佩玉服鞞冕而垂旒而欲以騎射也昔吳之先斷髮文身與魚鼈龍蛇居者數十世而諸侯不敢窺也其後楚申公巫臣始教以乘車射御使出兵侵楚而闔廬夫差又逞其無厭之求開溝通水與齊晉爭強黃池之會強自冠帶吳人不勝其弊卒入於越夫吳之所以強者乃其所以亡也何者以蠻夷之資而貪中國之美且其可得而圖之哉西晉之亡也匈奴鮮卑氐羗之類紛紜於中國而其豪傑間起爲之君長如劉元海符堅石勒慕容嵩之儔皆以絕異之姿驅駕一時之賢俊其強者

至有天下太半然終於覆亡相繼遠者不過一傳再傳而滅何也其心固安於無法也而束縛於中國之法中國之人固安於法也而苦其無法君臣相戾上下相厭是以雖建都邑立宗廟而其心岌岌然常若寄居於其間而安能久乎且人而棄其所得於天之分未有不亡者也契丹自五代南侵乘石晉之亂奄至京師覩中原之富麗廟社宮闕之壯而悅之知不可以留也故歸而竊習焉山前諸郡既爲所併則中國士大夫有立其朝者矣故其朝廷之儀百官之號文武選舉之法都邑郡縣之制以至於衣服飲食皆

雜取中國之象然其父子聚居貴壯而賤老貪行而忘失勝不相讓敗不相救者猶在也其中未能止乎其犬羊豺狼之性而外牽於華人之法此其所以自投於陷穽網羅之中而中國之人猶曰今之匈奴非古也其措置規畫皆不復蠻夷之心以爲不可得而圖之亦過計矣且夫天下固有沉謀陰計之士也昔先王欲圖大事立奇功則非斯人莫之與共秦之尉繚漢之陳平皆以樽俎之間而制敵國之命此亦王者之心期以紓天下之禍而已彼契丹者有可乘之勢三而中國未之思焉則亦足惜矣臣觀其朝廷百官

之衆而中國士大夫交錯於其間固亦有賢俊慷慨  
不屈之士而詬辱及於公卿鞭朴行於殿陛貴爲將  
相而不免囚徒之耻宜其有惋憤鬱結而思變者特  
未有路耳凡此皆可以致其心雖不爲吾用亦以間  
踈其君臣此由余之所以入秦也幽燕之地自古號  
多雄傑名於圖史者徃徃而是自 宋之興所在賢  
俊雲合響應無有遠邇皆欲洗濯磨淬以觀上國之  
光而此一方獨陷於非類昔太宗皇帝親征幽州未  
克而班師聞之謀者曰幽州士民謀欲執其師以城  
降者聞乘輿之還無不泣下且胡人以爲諸郡之民

非其族類故厚歛而虐使之則其思內附之心豈待  
深計哉此又足爲之謀也使其上下相猜君民相疑  
然後可攻也語有之曰鼠不容穴銜窶藪也彼僭立  
四都分置守宰倉廩府庫莫不備具有一旦之急適  
足以自累守之不能棄之不忍華夷雜居易以生變  
如此則中國之長足以有所施矣然非特如此而已  
也中國不能謹守其法也慕中國之法而不能純用  
是以勝負相持而未有決也夫蠻夷者以力攻以力  
守以力戰顧力不能則逃中國則不然其守以形其  
攻以勢其戰以氣故百戰而力有餘形者有所不守



而敵人莫不忌也勢者有所不攻而敵人莫不憊也  
氣者有所不戰而敵人莫不懾也苟去此三者而角  
之於力則中國固不敵矣尚何云乎伏惟國家留意  
其大者而爲之計其小者臣未敢言焉

文編卷之四十一終

