目录

[前言 1](#_Toc73972786)

[上編 1](#_Toc73972787)

[下編 76](#_Toc73972788)

[太公兵法 103](#_Toc73972789)

[陰符經 115](#_Toc73972790)

# 前言

---歷史的經驗

歷史本來就是人和事經驗的記錄，換言之，把歷代人和事的經驗記錄下來，就成爲歷史。讀歷史有兩個方向：

一是站在後世——另一個時代，另一種社會型態，另一種生活方式，從自我主觀習慣出發，而又自稱是客觀的觀點去看歷史，然後再整理那一個歷史時代的人事——政治、經濟、社會、教育、軍事、文學、藝術等等，從各個不同的角度去評論它、歌頌它、或譏刺它。這種研究，儘管說是客觀的批判，其實，始終是有主觀的成見，但不能說不是歷史。

二是從歷史的人事活動中，擷取教訓，學習古人做人臨事的經驗，做爲自己的參考，甚之，藉以效法官、模仿它。中國自宋代開始，極有名的一部歷史鉅著，便是司馬光先生的《資治通鑑》。顧名思義，司馬先生重輯編著這一部史書的方向，其重點是正面針對皇帝們——領導人和領導班子們作政治教育必修的參考書的。所謂「資治」的涵義，是比較謙虛客氣的用詞。資，是資助——幫助的意思。治，便是政治。合起來講，就是拿古代歷史興衰成敗的資料，幫助你走上賢良政治、清明政治的一部歷史經驗。因此，平常對朋友們談笑，你最喜歡讀《資治通鑑》意欲何爲？你想做一個好皇帝，或是做一個頂天立地的大臣和名臣嗎？當然，笑話歸笑話，事實上，《資治通鑑》就是這樣一部歷史的書。

我講歷史的經驗，時在一九七五年春夏之間，在一個偶然的機會，一時興之所至，信。開河，毫無目的，也無次序地信手拈來，隨便和「恆廬」的一般有興趣的朋友談談。既不從學術立場來討論歷史，更無所謂學問。等於古老農業社會三家村裏的落第秀才，潦倒窮酸的老學究，在瓜棚豆架下，開講《三國演義》、《封神榜》等小說，贏得大衆化的會心思忖而已。不料因止匕而引起許多讀者的興趣，促成老古文化出版公司蒐集已經發表過的一部分講稿，編排付印，反而覺得有欺世盜名的罪過，因此，聯想到顧祖禹的一首詩說：「重瞳帳下已知名，隆準軍中亦漫行。半世行藏都是錯，如何壇上會談兵」。我當懺悔。

一九八五年端陽 南懷瑾自述

# 上編

---歷史的經驗

話題

「歷史的經驗」這個題目，是貴會負責人出的，大得無可比擬。若想要就這個題目研究，同時可走幾種路線：一個是應用的方面，怎樣用得上歷史的經驗。一個是純粹的推論，研究學理的一方面，這是歷史學家的事。現在大學中的歷史系、歷史研究所，大概向這一方面走，偏重研究學理，不大講應用。我們在這裏所講的性質，是要偏重於講應用的。

歷史的經驗，如果我們以邏輯的立場來看，這個題目的本身就是答案，因爲歷史的本身就是經驗。如果我們以學術的觀點看歷史，所謂歷史，全部不過是兩個問題：一個人的問題，一個事的問題。歷史的記載，不外人與事。從人的方面來講，大概又分兩個方向來立論，拿舊的觀念說：一個是經，一個是權。經是大原則，不能變動，權又叫作權變，就是運用的方法。從事的方面來講，西方文化現在是二十世紀，只有兩千年，但在中國來說，已經上下五千年了，所看到的事，似乎有現代與古代的不同，假使我們對歷史有真的瞭解，就沒有什麼不同了。「風月無今古，情懷自淺深。」宇宙沒有什麼過去、現在、未來的太多不同，它永遠是這樣的太陽、這樣的月亮、這樣的風、這樣的雨，只是人的思想觀念上感受不同，發生了情感、思想上不同的形態，我們中國人用文學來表達，就成了這樣的詩句。古人主張多讀書，就是在於吸收歷史上許多經驗。

今日我們講「歷史的經驗」這個課程，應該向哪一方面講？這就要先有一個立場了。應該先問問我們今日工作上、業務上需要的是什麼？就在這個觀點去找歷史的經驗，這是一個立常假如我們是在大學裏，從學術的立場去看歷史的經驗，又是另外一個講法。因此，今日我們以應用的立場來講歷史的經驗就相當的複雜了。當商量決定這個題目的時候，我覺得好玩，就一口答應下來。我有一大毛病，到老改不了「童心未渦」，始終貪玩。等到真正臨講以前，一個星期以來心情非常沉重，因爲沒有東西可講；這是一個創新的課程，國內外各大學，還沒有這樣一門課程，無成規可循。其次包括的資料太多，假使編一本書，一定很有趣，編得現代化一點，銷路一定不壞。但沒有這個準備和時間，它的範圍牽涉到二十五史內外許多學問，什麼都用得上，這是第一個精神上感到負擔很重的地方。其次站在這個立場來講這個題目，責任上有一個很重的負擔，這裏要講的「歷史的經驗」，實際上就是講「謀略」，看到現在學校裏專講「謀略學」的，我覺得很有趣的，七十二變、三十六計都拿出來了，還有人專門寫這類的書。但我覺得講「謀略學」必須要嚴格的負責，因爲「謀略」是一把刀，它的本身沒有善惡，用得好是救人的，用不好，的確是害人的。我們受舊文化的影響很深，因果的觀念根深抵固，去不了的。假使有人聽了以後，用來做了一件好事，或者害了別人，自己好像就會背上很大的因果責任，良心上很難受，所以覺得負擔很重。

神謀鬼謀

真講「謀略學」，要先有幾個方面的認識，以前講《論語》時曾提到過，中國文化大致分爲君道、臣道和師道。君道是領導的哲學與藝術，臣道也包括了領導的藝術，不過，比較有承上接下的哲學與藝術；至於師道又另當別論。可是說到師道，我們中國文化歷史上有句成語，在曾子這本書中，曾經提出一個原則：「用師者王，用友者霸，用徒者亡。」我們的歷史經驗，「用師者王」像周武王用姜太公，稱之爲尚父，這稱呼在古代是很尊重的，當然不是現代所說乾爹的意思，但非常非常尊重，是對尊長一輩的人，才能稱呼的。歷史上列舉湯用伊尹，周文王用呂望（姜太公），都是用師，就是領導人非常謙虛，找一個「師」來「用」，便「王天下」成大功。至於齊桓公用管仲，漢高租用陳平、張良之流，劉備用諸葛亮等等，都是「用友者霸」的好例子。至於「用徒者亡」，是指專用服從的、聽命的、乖乖的人，那是必然會失敗的。這是曾子體察古今的歷史經驗，而後據以說明歷史興衰成敗的大原則，由此可知師道也很難講。

春秋多權謀

那麼我們對於謀略學，該怎樣講法？走什麼樣的路線呢？我們先看謀略的本身。講到「謀略」兩個字，大體上大家很容易瞭解。假使研究中國文化，古代的書上有幾個名詞要注意的，如縱橫之術、勾距之術、長短之術，都是謀略的別名。古代用謀略的人稱謀士或策士，專門出計策，就是拿出辦法來。而縱橫也好，勾距也好，長短也好，策士也好，謀略也好，統統都屬於陰謀之術，以前有人所說的什麼「陰謀」、「陽謀」，並不相干，反正都是謀略，不要把古代陰謀的陰，和「陰險」相聯起來，它的內涵，不完全是這個意思。所謂陰的，是靜的，暗的，出之於無形的，看不見的。記載這些謀略方面最多的，是些什麼書呢？實際上《春秋左傳》就是很好的謀略書，不過它的性質不同。所以我們要研究這一方面的東西，尤其是和現代國際問題有關的，就該把《戰國策》、《左傳》、《史記》這幾本書讀通了，將觀念變成現代化，自然就懂得了。現在再告訴大家一個捷路：把司馬遷所著《史記》的每一篇後面的結論，就是「太史公日」如何如何的，把它集中下來，這其間就有很多謀略的大原則，不過他並不完全偏重於謀略，同時還注意到君子之道，就是作人的基本原則。

研究這幾本書的謀略，其中有個區別。像《戰國策》這本書是漢代劉向著的，他集中了當時以及古代關於謀略方面的東西，性質完全偏重於謀略，可以說完全是記載智謀權術之學的。這本書經過幾千年的抄寫刻板，有許多字句遺漏了，同時其中有許多是當時的方言，所以這本書的古文比較難讀懂。左丘明著的《左傳》，如果從謀略的觀點看這本書，它的性質又不同，它有個主旨——以道德仁義作標準，違反了這個標準的都被刷下去，事實上對歷史的評斷也被刷下去了。所以雖然是一本謀略的書，但比較注重於經——大原則。至於《史記》這一本書，包括的內容就多了。譬如我們手裏這本《素書》中，就有一篇很好的資料——《留侯世家》，就是張良的傳記，我想大家一定讀過的，這是司馬遷在《史記》上爲張良所寫的傳記。如果仔細研究這一篇傳記，就可自這一篇當中，瞭解到略謀的大原則，以及張良作人、做事的大原則，包括了君道、臣道與師道的精神。

正反相生

（《長短經》——反經）

反經在領導哲學的思想上很重要，我們看過去很多的著作。乃至近七、八十年來的著作，都不大作正面的寫法。所以，我們今日對於一些反面的東西，不能不注意。

反經的「反」字，意思就是說，天地間的事情，都是相對的，沒有絕對的。沒有絕對的善，也沒有絕對的惡；沒有絕對的是，也沒有絕對的非。這個原理，在中國文化中，過去大家都避免談，大部分人都沒有去研究它。這種思想源流，在我們中國文化裏很早就有，是根據《易經》來的，《易經》的八卦，大家都曉得，如「三」是坤卦，它代表宇宙大現象的大地，「三」乾卦，它代表宇宙大現象的天體，兩個卦重起來，「囗」爲天地「否」卦，否是壞的意思，倒黴了是否，又有所謂「否極泰來」，倒黴極點，就又轉好了。但是，如果我們倒過來看這個卦，就不是「囗」這個現象，而變成了「囗」地天「泰」卦，就是好的意思。《易經》對於這樣的卦就叫作綜卦，也就是反對卦，每一個卦，都有正對反對的卦象。（其實《易經》的「變」是不止這一個法則，這都叫卦變。）

這就說明天地間的人情、事情、物象，沒有一個絕對固定不變的。在我的立場看，大家是這樣一個鏡頭，在大家的方向看，我這裏又是另外一個鏡頭。因宇宙間的萬事萬物，隨時隨地都在變，立場不同，觀念就兩樣。因此，有正面一定有反面，有好必然有壞。歸納起來，有陰就一定有陽，有陽一定有陰。陰與陽在哪裏？當陰的時候，陽的成分一定涵在陰的當中，當陽的時候，陰的成分也一定涵在陽的裏面。當我們做一件事情，好的時候，壞的因素已經種因在好的裏面。譬如一個人春風得意，得意就忘形，失敗的種子已經開始種下去了2當一個人失敗時，所謂失敗是成功之母，未來新的成功種子，已經在失敗中萌芽了，重要的在於能不能把握住成敗的時間機會與空間形勢。

我們在就反經之前，提起卦象，是說明人類文化在最原始的時代，還沒有文字的發明，就有這些圖像、重疊的圖案。這種圖案就已經告訴了我們這樣一個原理：宇宙間的事沒有絕對的，而且根據時間、空間換位，隨時都在變，都在反對，只是我們的古人，對於反面的東西不大肯講，少數智慧高的人都知而不言。只有老子提出來：「禍兮福之所倚，福兮禍之所伏。」福禍沒有絕對的，這雖然是中國文化一個很高深的慧學修養，但也導致中華民族一個很壞的結果。（這也是正反的相對。）因爲把人生的道理徹底看通，也就不想動了。所以我提醒一些年輕人對於《易經》、唯識學這些東西不要深入。我告訴他們，學通了這些東西，對於人生就不要看了。萬一要學，只可學成半吊子，千萬不要學通，學到半吊子的程度，那就趣味無窮，而且覺得自己很偉大，自以爲懂得很多。如果學通了，就沒有味道了。（一笑。）所以學《易經》還是不學通的好，學通了等於廢人，一件事情還沒有動就知道了結果，還幹嘛去做！譬如預先知道下樓可能跌一跤，那下這個樓就太沒道理了。《易經》上對人生宇宙，只用四個現象概括：吉、兇、悔、吝，沒有第五個。吉是好。兇是壞。悔是半壞、不太壞、倒黴。吝是閉塞、阻凝、走不通。《周易·系傳》有句話，「吉凶悔吝，生乎動者也。」告訴我們上自天文，下至地理，中通人事的道理盡在其中了。人生只有吉凶兩個原則。悔吝是偏於兇的。那麼吉凶哪裏來？事情的好壞哪裏來？由行動當中來的，不動當然沒有好壞，在動的當中，好的成分有四分之一，壞的成分有四分之三，逃不出這個規則，如鄉下人的老話，蓋房子三年忙，請客一天忙，討個老婆一輩子忙，任何一動，好的成分只有一點點。

這些原理知道了，反經的道理就大概可以知道。可是中國過去的讀書人，對於反經的道理是避而不講的。我們當年受教育，這種書是不準看的，連《戰國策》都不準多讀，小說更不準看，認爲讀這方面的書會學壞了。如果有人看《孫子兵法》、《三國演義》，大人們會認爲這孩子大概想造反，因此縱橫家所著的書，一般人更不敢多看。但從另一觀點來說，一個人應該讓他把道理搞通，以後反而不會做壞人，而會做好人，因爲道理通了以後，他會知道，做壞的結果，痛苦的成分佔四分之三，做好的，結果麻煩的成分少，計算下來，還是爲善最划算。

其次所謂反，是任何一件事，沒有絕對的好壞，因此看歷史，看政治制度，看時代的變化，沒有什麼絕對的好壞。就是我們擬一個辦法，處理一個案件，拿出一個法規來，針對目前的毛病，是絕對的好。但經過幾年，甚至經過幾個月以後，就變成了壞的。所以真正懂了其中道理，知道了宇宙萬事萬物都在變，第一等人曉得要變了，把住機先而領導變；第二等人變來了跟着變；第三等人變都變過了，他還在那裏罵變，其實已經變過去了，而他被時代遺棄而去了。反經的原則就在這裏。

古今無定法

現在看《長短經》的本文，舉了很多歷史的例子：

臣聞三代之亡，非法亡也，御法者非其人矣。故知法也者，先王之陳述，苟非其人，道不虛行。故尹文子曰：仁、義、禮、樂、名、法、刑、賞。此八者，五帝王王治世之術。

這是大原則，這裏列舉中國上古三代的亡去，這個亡不要一定看成亡國的亡，時代過去了，沒有了，都稱亡，如昨天已經過去了。用古文可寫成「昨日亡矣。」這裏的寫法，不能認爲昨天亡掉了，亡者無也，是過去了，沒有了的意思。所以三代的成爲過去，並不是因爲政治上法治有什麼不好而亡的。而是說不管走法家的路線、儒家的路線或道家的路線，一切歷史的創造在於人，如現在講民主，民主是很好，但統御這個民主制度的，還是在於人，如果人不對，民主制度也會被用壞了。專制也是一個政治制度，是一個「法」，法本身沒有好壞，統御法的人，領導的人不對，就會弄壞。所以從這裏的論斷來說，民主也好，法治也好，專制也好，獨裁也好，這些都是歷史文化的陳述，都成了過去，實際上做壞做好，還是要靠人。

仁、義、禮、樂、名、刑、賞、罰，是中國文化所處處標榜的，可是在反經的縱橫家看來，儒家所講的「仁義」，道家所講的「道德」這些名稱，都不過是政治的一種措施、一種方法而已，他們認爲儒家、道家標榜這些，是好玩的，可笑的，這不過是一種政治方法，有什麼好標榜的！

仁愛的流弊

故仁者，所以博施於物，亦所以生偏私。——反仁也。議曰：在禮，家施不及國，大夫不收公利。孔子曰：天子愛天下，諸侯愛境內，不得過所愛者，惡私惠也。故知偏私之仁，王者惡之也。

譬如仁就是愛，普遍地愛大家，當然是好事。可是愛的反面，就有私心，有愛就有偏私，這裏並舉出，中國古代的禮樂制度，是文化的原則。但家與國是要分開的，所給某一家的義務不能普及到全國，給某一家的鼓勵，也不能普及於全國。在位服務公家的人，雖然爲官大夫，但對公家的公名公利，絕不能歸於己有。如宋史上有名的宰相王旦，他提拔了很多人，可是當面總是教訓人，等他死了以後，大家才知道自己曾經被他提拔過。當時范仲淹曾經問他，爲什麼提拔了而不讓人知道？王旦說，他提拔人，只是爲國家遴選人才，何必讓被提拔的人來感謝他私人，所謂「授爵公朝，感恩私室」的事不幹，這是大夫不收公利的例子。

接着又舉孔子的話：「天子愛天下，諸侯愛境內，……」仁愛有一定的範圍，超過了範圍，就變成私了，如果有偏心，他對我好，我就對他仁愛，這是不可以的，只要偏重仁愛，偏私就會來。自古府主敗亡者多仁慈而不智，項羽、梁武帝等人，其例甚多。

仗義的流弊

義者，所以立節行，亦所以成華僞。——反義也。議曰：亡身殉國，臨大節而不可奪，此正義也。若趙之虞卿，棄相捐君，以周魏齊之危。信陵無忌，竊符矯命，以赴平原之急。背公死黨之義成，守職奉上之節度，故毛公數無忌曰：於趙剛有功矣，於魏則未爲得。凡此之類，皆華僞者。

義有正反面，如對朋友講義氣，講了的話，一定做到，言而有信，對朋友有義，這個節操品行很好，但是處理不當，相反的一面，就有大害了。而且變成「華僞」，表面上很漂亮，實際上是假的，這就是反義。從歷史的經驗來說，義的正面是國家有困難，社會有困難，爲了救社會，爲了救國家，爲了幫助很多的人，把自己的生命都犧牲掉，在最要緊的地方，絕不投降，絕不屈服，這纔是正義，在義的正的一面，便是大義。

可是歷史上有許多事情，看起來是講義，實際上都錯了。

如戰國時候，趙國宰相虞卿的故事（在《戰國策》，或《史記·虞卿列傳》裏都有記載）。虞卿這個人了不起，他曾著了一部書——《虞氏春秋》，比呂不韋寫的《呂氏春秋》還要早一點——他是一個知識分子，平民出身，遊說諸侯，得到趙王的信任當輔相，而在當時國際之間，那麼紊亂的情形，他起碼比現在的基辛格更高明。這個人非常講義氣，他已經當了趙國平原君極爲信任的輔相，而他的朋友，魏國的公子魏齊，在魏國出了事情被通緝了，逃到趙國來找他。按當時的魏趙之間的關係，趙國是應該把魏齊送回魏國去的。可是虞卿是趙國的輔相，魏齊以當年未發達時的私人朋友身份去找他，如果站在法制的立場，虞卿應該把這件事報告趙玉，把魏齊引渡到魏國去。而虞卿認爲如果這樣做太不夠義氣了。魏齊是自己年輕未發達時的好朋友，今天他在魏國政治上遇到這樣大的困難，偷偷來投奔，如果把他送回魏國，就太不夠義氣，因此「棄相捐君」，連宰相都不當了，偷偷離開了趙王，帶魏齊一起跑了。這件歷史上的故事，從作人方面來講是難能可貴的，這是講義氣，但對公的大義而言，這種義氣是不對的。

信陵君的故事

第二件故事，在《古文觀止》上就有錄載，戰國時代魏公子信陵君，是戰國時的四大公子之一，和齊國的孟嘗君，趙國的平原君，楚國的春申君先後齊名，都爭相養士。信陵君名無忌，和趙國的平原君是好朋友，平原君有了急難，非要魏國出兵，可是魏王不答應，於是找信陵君，信陵君就把魏玉發兵的印信偷出來——送了一件最名貴的皮大衣給魏王寵愛的妃子，把印信偷出來，發令出動自己國家的三軍，幫助趙國打垮了敵人。這件事在信陵君來說，對趙國的平原君是夠義氣了，但到底兵符是偷來的，並不是國家元首發布的命令，也是不對的。

所以對這兩件事的結論是「背公死黨之義成，守職奉上之節廢」。以歷史上這兩個大名人的故事來講義，他們違背了大義。爲朋友可以賣命，犯法就犯法，爲朋友是真的盡心盡力了，這種私人的義氣是夠重的，但是這兩個人可不能只講私人的義氣，因爲他們是有公家職務的人，這樣做違背了職務的守則，是對上不忠實的。」守職奉上」之節也是義，所以從這兩件事上來講，他們實在有虧職守。因此毛公（趙國隱士）就批評信陵君，這樣做，對於趙國雖然有功，而對於他自己的魏國來說，就並不算是合理了。凡這一類的歷史故事，把義做得過頭，反過來了，就容易變成虛僞，都是爲了私心而用手段的。

講禮的流弊

禮者，所以行謹敬，亦所以生惰慢——反禮也。議曰：漢時欲定禮。文帝曰：繁禮飾貌，無益於禮，躬化爲可耳，故罷之。郭嘉謂曹公曰：紹繁禮多儀，公體任自然，此道勝者也。夫節苦難貞，故生惰慢也。

中國文化最喜歡講禮，禮也包括了一切制度。有禮、有規矩，在公家或私人的行爲上，是比較好。但是相反的，制度、規矩，行久了，太多了，會出大毛病，會使人偷懶、逃避。和法令一樣，立法太繁，就有空隙可鑽了。在這一節中提出反禮的歷史事例。漢高祖統一天下以後，除由叔孫通建立了政治制度以外，由春秋戰國下來，經過秦始皇到漢代爲止，中國文化又被攔腰斬了一刀，沒有好好地建立。叔孫通替漢高祖建立的是政治制度，沒有建立文化制度。所以現在講到中國的學術思想，都講「漢學」。「漢學」也稱作「經學」，像四書、五經等等，都是在秦始皇的時候，沒有被燒光的，由沒有被殺的讀書人找出來，背出來的，漢時重新建立的。我們現在看到的四書、五經以及《老子》、《莊子》等等古書，認真考證起來，有的地方是有問題，不一定和當時的原書完全一樣，在漢代重新建立時，有的還是難免背錯了，所以最初文化沒有建立根基。到了漢文帝的時候，學者們建議定禮，可是漢文帝反對。後來到漢武帝的時候，才建立以儒家思想爲基礎的中國文化系統。當時漢文帝和他的母親，是崇拜道家老子思想的，那個時候的政治哲學，是主張政簡刑清，完全是老子思想，儘量地簡化，不主張繁瑣，這是有名的所謂「文景之治」。到了漢文帝的孫子——漢武帝的時候，才主張用儒家，兼用法家的思想，所以在中國的文化歷史上，嚴格地看「文景之治」這一段，比較空白，但也比較樸素。漢文帝當時反對定禮，所持的理由是，儒家的禮太繁了，我們讀《禮記》就知道，他的說法不無道理，所以墨子也早已反對，還有很多學者和墨子一樣都反對繁文褥節，孔子、孟子的思想，對於過分的禮也是不太贊成。照《禮記》的規矩，真是繁瑣得很。我們現在這樣站，這樣坐都不對的，講話、走路、站、坐、穿衣，生活上一點一滴，都要小心謹慎，所以說是繁禮，麻煩得很，討厭得很，專門講外表，笑都不能哈哈大笑，不能露齒，那多痛苦！漢文帝認爲這並不是禮的真正精神，不必定那麼多條文，大家只要以身作則來教化，就可以了，所以下令不談這個問題。

郭嘉論袁紹與曹操

另外一個故事，是用曹操的例子。郭嘉是曹操初期最好的參謀長，頭腦並不亞於諸葛亮，可惜年輕就死了。當時曹操想打培袁紹很困難，袁紹當時是世家公子，部隊也多，等於軍政大權都掌握在袁紹手裏。曹操力量薄弱，簡直不能和袁紹比。可是當曹操和郭嘉討論當時的戰略時，郭嘉對曹操說，不必擔心袁紹。袁紹一定會失敗的，因爲袁紹是公子少爺，世家公子出身，處處講規矩，到處要擺個架子。而你曹操，不講究這些，體任自然，出來就出來了，該怎麼做就怎麼做，這就會成功。而袁紹處處來個禮儀規矩，文化包袱太重了，擺不掉，一定失敗。你的體任自然的直截了當作風，大家都願意合作，是成功的有利條件。

因爲處處要人守禮，要人講節義，這是令人痛苦的事情，要人壓制自己，每一個人講修養；要求每個人都是聖賢，有學問，有道德，守住這種貞節是很困難的。即使每個人都講禮，都守規矩，這樣習慣了以後，萬事就都沒得進步了。換句話說，文化學術悠久了，沒有精進，也不行。

樂樂的流弊

樂者，所以和情志，亦所以生淫放。——反樂也。《樂書》曰：鄭衛之音，亂代之音，桑間濮上之者，亡國之音也。故嚴安曰：夫佳麗珍怪，固順於耳目，故養失而泰，樂失而淫，禮失而彩，教失而僞，僞彩淫泰，非所以範人之道。

樂在古代的含義，並不限於音樂，以現代的名詞而言，樂包括了文化與藝術，乃至如歌、舞、音樂等等。這裏說樂本來是好的東西，可以調劑人的性情，是社會文化不可缺少的，但是它的毛病，會使人墮落。我們看歷史，一個國家富強了，文化鼎盛，藝術發達到最高點的時候，也就是這個國家、民放、社會最墮落的時候，所以樂有反的一面。《樂書》就說，春秋戰國時候，鄭國和衛國的音樂，就是亂世的音樂，《詩經》裏也收集了一點桑間濮上男女偷情的詩歌。我們現在的部分歌詞，以古代對音樂的觀點看來，是充滿了桑間濮上之音，這是靡靡之音，所以極需要把它淨化。因此引用嚴安的批評說：「佳麗珍怪」，如現代的各種選美，就是佳麗，珍怪就是希奇古怪的東西拿出來公開、展覽、比賽。社會太安定了，沒有事做，就搞這些事情，好聽、好看、熱鬧。人類社會真的絕對安定，真到了各個生活滿足，那麼整個社會就完了。「養失而泰」，養就包括民生，民生太舒泰了，社會就墮落下去。「樂失而淫」，淫就是過度了。「禮失而彩」，文化精神喪失了，表面好聽好看的東西卻特別多。文化不是隻靠歌舞戲劇就可以宣傳得好的。如戲劇裏演出來好人有好報，惡人有惡報，該是正確的，可是一些孩子看了，專去學戲裏壞的動作那一部分，這後果可嚴重。「教失而僞」，提倡教育是好的，教育的偏差，結果知識越豐富的人，作假越厲害。養樂禮教都對，但每一事都有反的一面，「僞彩淫泰，非所以範人之道」。要求社會上每個人都一定走上一個軌道，是做不到的，所以講領導哲學，爲政之難，目的在矯正，如矯正得過度了一點，結果發生的偏差就很厲害了。

名器的流弊

名者，所以正尊卑，亦所以生矜篡。——反名也。議曰：古者名位不同，禮亦異數，故聖人明禮制以序尊卑，異車服以彰有德。然漢高見秦皇威儀之盛，乃嘆曰：大丈夫當如此。此所以生矜篡。老經曰：夫禮者，忠信之薄而亂之首。信矣哉。

名，是很好的，給人家名譽，這是好事，如現在的表揚好人好事，絕對沒有錯，但是也會使人生矜篡的念頭，就是傲慢、篡奪的念頭，這就是由名位而生相反的一面。中國的古禮，名稱地位不同，待遇也不同，古代的官制很嚴格，階級不同，穿的顏色也不同，它的最初目的在表揚有德，這是好的。可是像秦始皇的車服，顯示得那麼威風，而漢高祖和項羽，當時看了秦始皇的那種威儀以後，漢高祖心裏面就起了「大丈夫當如是乎１的念頭，項羽更直截了當起了「取而代之」的念頭，名位就有這樣反的一面，正如老子的話：「夫禮者，忠信之薄而亂之首。」人的本質差了，就提倡禮，但是有了禮，制度規範是很好，可也是倡亂的開始。從漢高、項羽看了秦始皇的威儀所起的念頭就件事，老子的這句話是可信的了。

重法制的流弊

法者，所以齊衆異，亦所以乖名分。——反法也。議曰：《道德經》雲：法令滋彰，盜賊多有。賈誼雲：法之所用易見，而禮之所爲至難知也。又云：法出而奸生，令下而詐起，少匕乖分也。

這是講法治的道理，每個人處處規矩，每人都有他的守則或範圍，本來很好，可是毛病也出在這裏，正如《道德經》上老子說的：「法令滋彰，盜賊多有。」一個社會法令越多，犯法的人越多，法令規定越繁，空隙漏洞毛病癒大，歷史上秦始皇的法令那麼嚴密，還是有人起來革命。漢高祖一打進鹹陽，把秦始皇的法令全部廢了，約法三章，只有三項法令：殺人者死，傷人及盜抵罪。很簡單的三條，老百姓就服了他，所以賈誼也說，法令越嚴密，犯法的人也越多起來，有的人要做壞事之前，先去找法令的漏洞做根據，做出來的壞事就變成合法的，法律不能制裁他。法規定了，有時反而容易作假，真正會犯法的人，都是懂法的，法令對這種人毫無辦法，這就是乖分。

刑賞的流弊

刑者，所以威不服，亦所以生次暴。——反刑也。

刑與法不同，刑是殺人，或拘留人，是處罰人，給人精神上、肉體上一種痛苦的處罰。這是以刑樹威、遏阻那些不守法的人。但是執行的人，會濫用刑法來欺負別人，有時好人也會受到刑法懲罰的痛苦，這便是刑的反作用。

賞者，所以勸怎能，亦所以生鄙爭。——反賞也。

有功獎勵，本來是好事，但獎勵也會產生卑鄙的競爭。得獎的人，與沒有得獎的人，常常會爭功、爭賞，而爭得很鄙俗，所以行賞也有好有壞。

學識的流弊

文子曰：聖人其作書也，以領理百事，愚者以不忘，智者以記事，及其衰也，爲奸僞，以解有罪而殺不辜。——反書也。文子曰：察於刀筆之跡者，即不知理亂之本。習於行陣之事者，即不知廟勝之權。莊子曰：儒以詩禮發冢。大儒曰：東方作矣！事之何苦？小儒曰：未解裙襦，口中有珠。詩固有之曰：青青之麥，生於陵陂，生不佈施，死何含珠，爲接其鬢，壓其(歲頁)（音許穢反），儒以金椎控其頤，徐別其頰，無傷。中珠。由此言之，詩禮乃盜資也。

文子說，上古時的人，造了文字，有了知識。爲什麼作了書，要教人懂得文字？文字教育的目的，是使人有知識、懂事。使笨的人思想能夠開發，不要忘記過去的錯誤，聰明的人知識學問高了以後，能夠懂事。可是相反的，等到知識越廣博，作奸犯科，作假的本事也越大，懂了文字，有了知識以後，犯法的也許就是這些人，而且有理論，講得出道理來，有罪的人他可以說成沒有罪，好人可就受害了。最著名的，如清代小說中的四大惡訟師，以一個字之差，就可以變更一個人有罪或無罪，由此可見一個當公務員的，手裏玩筆桿的，有時候真厲害，真可怕，儘管現代是新式公文，還是要小心，不能隨便用字，有時候一個字的關係都非常大。老一輩的人常說「一字人公門，九牛拖不出。」可見其嚴重，這就是文字效用相反的效果。

文子更進一步說，有些人做幕僚出身，專門在文字上挑剔的，筆比刀還厲害。在公文上是完全辦對了，也符合法令，可是這件公文出門以後，會造成社會的紊亂，會使人造反。所以會辦公文的人，不一定懂得政治，等於學軍事會打仗的人，不知道國家的整個政策和戰略一樣，所以「察於刀筆之跡者，即不知理亂之本；習於行陣之事者，即不知廟勝之權。」這兩句話是名言，要特別注意的。

盜竊死人以自豪

下面是舉的一個很有趣的例子，又舉出莊子來了，莊子是很會挖苦人的，這個故事記載在《莊子》的外篇裏面，這個故事很妙，他說讀書人沒有一個好人，都是在挖開死人的墳墓，偷死人的東西據爲己有，包括我們自己在內，都是把死人墳墓裏的東西挖來，當成自己的，在這裏吹。這個故事說，老師帶了學生，去挖前輩一個讀書人的墳墓，挖了一整夜了，老師站在旁邊問道：天都快要亮了，你挖得怎樣，拿到了東西沒有？學生說：已經挖開了，看見了死人，不過不好意思脫他身上的衣服，可是他的嘴裏含着一顆寶珠，這顆寶珠一定要挖出來纔行（我們今天所講的，都是古人吐出的口水，我們將這些殘餘的唾沫拿來，加一點化學作用，就變成自己的學識在這裏吹，這就叫做學問，也就是莊子所說死人口裏的寶珠）。老師一聽見學生說死人嘴裏有珠，就說這有道理，古人說的，綠油油的麥子，要生長在曠野的山坡上，人生也要在活着的時候，顯現出現實的美麗來，可是墳墓裏的這個傢伙，生前那麼慳吝，向他請教他都不說，死了嘴裏卻還含了一顆寶珠，快把他的珠子拿來！可是，小子得小心地偷，你先把他的頭髮抓祝壓開他下巴的兩邊，然後用鐵釘撐開他的嘴。慢慢張開他的牙關，他的屍骸骨頭弄壞了沒有關係，可是他嘴裏那顆寶珠，千萬要小心拿來，不要毀損。

這是莊子在罵人。試看各種文章，裏面「孔子日」就把孔子嘴裏的珠掏出來了，「柏拉圖說」就把柏拉圖嘴裏的珠掏出來了，都是偷死人嘴裏的寶珠。讀書人都是這樣教學生，這樣說起來，知識毫無用處，越有知識的人，越會做小偷。還有，自己有一肚子好學問，著一本書，流傳千古，還不是又被後代的人偷去。沒有學問還沒有人來偷，如果嘴裏含一顆寶珠，死了以後，棺材還被人挖出來。暴君就專搞這一套。

這故事把天下讀書人都罵盡了，但是也使我們懂了一個人生的道理——一切的努力，都是爲別人作準備。

福利社會的事

其作囿也，以奉宗廟之具，簡士卒，戒不虞。及其表也，馳騁弋獵，以奪人時。——反囿也。齊宣王見文王囿大，人以爲小，問於孟子。孟子曰：周文王爲困，方七十里，芻蕘者往焉，雉兔者往焉，與人同之，民以爲小，不亦宜乎？臣聞郊關之內，有囿方四十里，殺其麋鹿者，如殺人之罪，民以爲大，不亦宜乎？楚靈爲章華之臺，伍舉諫曰：夫先王之爲臺榭也，榭不過講軍實，臺不過望氛祥，其所不奪穡地，其爲不反財用，其事不煩官業，其日不妨事務。夫爲臺榭，將以教人利也，不聞其以匱乏也。

中國古代的困，是帝王宮廷所造的大花園。造困的第一個宗旨，奉宗廟社稷，把祖宗的牌位擺在裏面，作爲國家的象徵。另外一個宗旨，是「簡士卒」訓練部隊，以戒備國家的不時之虞，防止隨時隨地意想不到的變亂事故。這本來是好的。可是國家到了鼎盛的時候，這種戒備的心理鬆弛了，失去了警覺性，練兵的操場，變成了運動場，最後還被敵人佔領去了。這就是造囿的反效果，所以天下事都有正的一面和反的一面。

孟子講故事

在歷史上也有困的故事，齊宣王看見以前文王的囿大，可是一般人還以爲太小了，就問孟子這是什麼道理？這一段讀過《孟子》的都知道。中國上古周朝的時代，雖然是皇帝的專制政體，他修的囿，是與民同樂的公園，到春秋戰國以後，就沒有公園了，變成皇帝私人玩賞的地方。我們中國現在的公園興起，老實說是近百年來受了西方文化的影響，而歷史上我國在周代以前的文化，本來就有公園，所以盂子告訴齊宣王，造公園與民同樂、同利益，大家自然會認爲方圓七十里的公園還太小了。他同時對齊宣王說，聽說你修的囿，方圓只有四十里，裏面養了許多動物，小羊、小鹿之類，如果老百姓打獵殺了小鹿，你就要把打獵的人抓來，如同懲罰殺人犯一樣抵罪。所以老百姓會討厭，因爲你只是私人的享受，何必修那麼大的花園。

楚靈王的故事

另一個歷史故事，楚國的靈王修章華臺，伍子胥的祖父伍舉反對，他對楚靈王提出意見說，照中國文化的道理，我們的大建設，修建大廣場，是講軍事，爲訓練部隊用，建築高臺是研究天文用的。可是儘管國家需要這樣大的建設，還是有四個條件，就是第一不能佔用老百姓用來種田的土地；第二這項建築的經費，不傷害到國家的財政；第三對於工程，僱用老百姓來做，並不妨礙到公私的事情；第四在時間上，絕不在農忙的期間動工。所以一個國家偉大的建設，是教人有利於社會，這樣國家進行的偉大建設，不但不會招惹民怨，甚至都將成爲百姓感戴頌揚的對象了，就不會發生國家財政上有所匱乏的問題了。

我們現代是以民主政治爲基礎，尤其近幾十年來的政治觀念，當然到了最進步的時候，而在古帝王時代，就有這許多毛病，這都是討論古代政府在建設方面的反效果給予我們歷史教訓的經驗。

尚賢的流弊

其上賢也，以平教化，正獄訟，賢者在位，能者在職，澤施於下，萬人懷德。至於衰也，朋黨比周，各推其與，廢公趨私，外內相舉，奸人在位，賢者隱處。——反賢也。太公謂文王曰：君好聽世俗之所舉者，或以非賢爲賢，或以非智爲智，君以世俗之所舉者爲賢智，以世俗之所毀者爲不肖，則多黨者進，少黨者退，是以羣邪比周而蔽賢，是以世亂愈甚。文王曰：舉賢奈何？太公曰：將相分職，而君以官舉人，案名察實，選才考能，則得賢之道。古語曰：重朋黨則蔽主，爭名利則害友，務欲速則失德也。

在諸子百家中，墨子主張賢人的政治，「尚賢」、「尚同」是他主要的思想。歷史上的政治哲學思想，都是聖賢的政治哲學。現在這裏的反賢，並不是反對聖賢政治，而是說太過分了，太偏重了，就會出問題。正如孔子說的「矯枉過正」，矯枉到超過了正的分寸，又是偏了，尚賢也是一樣，原文「上賢」的「上」與「尚」通，就是重視的意思。在尚賢政治好的一面，是平教化。社會的教育文化到最高的水準，社會安定，沒有犯罪的人，所以「賢者在位，能者在職」，這是中國政治的大原則，最終的結果，就是「澤施於人，萬人懷德」八個字，使全民得到這種政治所產生的福利。而在另一面，光講賢人在職，賢能與不賢能的人，好人或不好的人，很難分別，如果走偏了，好人與壞人往往也會結成一黨。比如歷史上很有名的黨禍，在漢、宋兩代都很嚴重，宋代乃至有一度立了黨人碑，連司馬光、歐陽修，這一班歷史上公認爲正人君子的，都列名在黨人碑上，幾乎要殺頭坐牢的！而我們現代從歷史上來看宋代的黨禍，雙方都不是壞人，這兩派都是好人。另外一派的領袖王安石，歷史上說他如何如何壞，其實也說不出他什麼壞的事實，只是說他的政策不對，當時實行得不對，但是我們政治上的許多東西，如保甲鄰裏制度，就是他當時的這一套制度，他的收稅原則也沒有錯。王安石本人，既不貪污，又不枉法，自己穿件衣服都是破的，蝨子都在領口上爬，爬到衣領上去，被宋神宗看見，都笑了。三餐喫飯，都只吃面前的一盤，一則是因爲近視，看不見對面的菜，更重要的是從來不求美食，對於物質的生活，沒有什麼過分的需求。可是在宋代他形成了那麼大的朋黨，只是政治意見不相投，而成爲很嚴重的問題。朋黨則比周，同一政治意見的人，會互相包庇，每人都推薦自己信任的朋友，拉自己的關係，結果就廢公趨私，變成一個大私的集團，內外挾制，而被壞人利用這個團體，把好人當招牌，安安穩穩坐在上面，替壞人做了傀儡。這就成了賢人政治的反面。

姜太公論派系問題

接下來引用姜太公對文王的建議，作爲這個道理的伸論。姜太公告訴周文王，如果完全聽信社會上一般人的推舉，社會上都說某甲好，就認爲某甲好。但社會的這種輿論，不一定有標準，因爲羣衆有時候是盲從的（古代是如此，現在用在民主政治，更要注意）。有時候非賢爲賢，並不是真正賢人，因爲社會關係多，製造他變成一個賢人的樣子，乃至於並不是大智大才的人，也會被社會製造成智者的樣子。如果根據社會上這種輿論，領導人便公認這樣就是了不起的人，以爲就是賢人，就有問題。相反地，對於世俗一般人認爲不對的，也跟着大家認爲這人就是不對的話，那麼擁有多數羣衆的就能進身，羣衆少的就會被斥退。於是一班壞人可利用這種機會，彼此結合，遮蔽了賢者之路。因此世亂愈來愈甚了。這也就是說，無論古今中外，人相處在一起，自然就會結黨，派系就出來，所以姜太公提出這個意見。

文王問他：我專用賢人，這就好了吧？姜太公答覆文王：做領導人的要公平，人與人之間，兩三個人在一起，派系就出來了，所以不能怪他有派系。人的社會就是如此，主要在於領導人的公平，將與相，文的武的，制度職務處理得好，在職務上，爲政治的需要而找人才。「以官舉人」這句話不要輕易放過。看懂了人事，再回過頭來看歷史，幾十年前出來做事的，哪有現在的困難？那時有什麼考試？只要找到關係，寫一封介紹信，沒有缺額，也因人而設官。而政治上軌道的時代，則以官舉人，真需要人辦事，職務確定了，才找適當的人才，絕不因人情的關係，而另外設一個官。要規規矩矩，不可以亂來。我們看周代八百年初期的政治，確是「案名察實」，腳踏實地，用人絕不講人情，選他的才幹，考察能力，所以這裏的「賢」是實用的人才，稍有不同於四書中，孔孟所講的賢人，這裏的賢包括才、能、品格在內。這樣纔是獲得有才能、好品格人才的方法。最後引用三句古話：「重朋黨則蔽主，爭名利則害友，務欲速則失德。」這三句話是中國文化的精神，小自個人的修養，大至政治的修養，都要特別注意。一個時代，如果派系傾軋，只以小圈子利益爲主，互相朋黨，則矇蔽了領導人，重視了權利、地位的名義和利益，有時就會傷天害理，害了好朋友。萬事不可求速效，辦一件事若要馬上得到效果，爲了趕成績，就傷害到別人，傷害到職務，乃至擴大傷害到國家社會，就出了大毛病

不能善用所長的五反

《韓詩外傳》曰：夫士有五反，有勢奠貴不以愛人行義理，而反以暴傲。——反貴也。古語曰：富能富人者，欲貧不可得；貴能貴人者，欲賤不可得；達能達人者，欲窮不可得。梅福田：存人所以自立也，重人所以自塞也。

家富厚，不以振窮救不足，而反以侈靡無度。——反富也。

資勇悍，不以衛上攻城，而反以侵凌私鬥。——反勇也。凡將帥輕去就者，不可使鎮邊，使仁德守之則安矣。

心智慧，不以端計教，而反以事奸飾非。——反智慧也。說苑曰：君子之權謀正，小人之權謀邪。

貌美好，不以統朝蒞人，而反以蠱女從欲。——反貌也。此五者，所謂士失其美質。

這裏是講士的五反，古代的所謂士，以現在來勉強解釋，包括了一切知識分子，不過一說知識分子，很容易誤爲限於讀書人，其實不然，無論文的武的都稱爲士。

這裏提到古書的《韓詩外傳》裏一段文章：一個人有五反，貴、富、勇、智、貌等五種相反的一面。

有些人，有了勢力，地位高了，譬如一個人窮小子出身，到了尊貴的時候，本來應愛護別人，愛護朋友，但是他反而不愛護別人，也不愛護朋友，而且做事不照義理，反而驕傲起來，脾氣也暴躁起來，這是反貴——第一反，就是說人沒有把握永遠不變的，看別人，看歷史，看社會，乃至看自己，都沒有把握不變。現在自己可憐兮兮的，還很自我欣賞，說不定到達了某一個位置，觀念就整個變了。所以要在富貴功名，或貧窮下賤，飢寒困苦都永遠不變，保持一貫精神的做法，是很難做到的。但有勢尊貴以後，反轉來不愛人，不行義理，反而變得暴傲，這就是貴的反面。

這裏又引用中國古人的老話，「富能富人者，欲貧不可得」等三句，乍看之下，好像不可能，但從經驗中體會事實就是如此。有錢的人，在他富有的時候，還能夠幫助別人也富有，這樣廣結善緣，得道多助，自己想窮一點都做不到。一般人想，錢越多越好，有誰會希望自己窮的，這就要看個人的人生經驗了。人到了有錢、有地位時，若想下來一點，卻做不到。有些人運氣好，追隨到一個了不起的人，一步步富貴上去，想下來做一個老百姓卻不可得，能夠幫忙別人發達，提拔別人的人，自己想退休不幹，也辦不到。所以梅福（漢朝人，後來成了神仙，寧波四明山，就是他歸隱成仙的地方。）說：幫忙人家，結果還是幫忙了自己，阻別人路的人，最後還是把自己的路塞了。

這一段話，仔細去思想，多處去體會就發現意義很深，把前面的古語和梅福的話，對照起來，就可以瞭解。這些話，並不像其他的書標榜因果的道理，而只是說人的心地要忠厚。

……

第二個是富的反面。本來，一個人有了錢財，應該幫助人家，幫助親戚朋友，乃至整個社會的貧人。可是，有的富厚之家，不但沒有幫助別人，做社會福利、公益事業，反而因家庭的富厚，侈奢無度，這是富的不好，因此有時富貴反而害了人。

……

第三是武勇的反面。有的人，勇敢彪悍，可以做軍人，保衛國家，而結果走錯了路，如現代青年，當太保流氓，好勇鬥狠去欺負人，成爲私鬥，這是勇的反面。勇是了不起，但有勇的人，走偏了路，就變成大太保，乃至當強盜土匪。所以領導的人，對於勇的人才處理，國家社會該怎樣培養他，要很恰當。「將帥輕去就者，不可使鎮邊。」如果一個將帥有勇，而行事不夠慎重的話，就有「輕去就」的傾向。因爲有勇，所以決策時不免參雜個人的主觀好惡，而忽略了整體大局的考量。這樣的將帥是不適合鎮守邊疆的，應該用有仁德持重的鎮守邊疆，纔可常保邊界的平安。我們再去讀歷史，常常看到某一將領在前方，做得非常好，突然會把他調回來，當然，也有的調錯了，乃至因而亡國的。如明朝末年，熊廷粥鎮守東北，把滿洲人擋住了，最後皇帝被奸臣矇蔽利用，把熊廷粥調回來，乃至論死。假如說皇帝混蛋，本來他在宮廷裏長大，對外面事不全懂，實在就無話可說了。但這些職業皇帝也滿聰明的，他從左右大臣那裏聽來的理論，比我們書本上得來的多，公文比我們看得多，他明知道不必要，可是硬把前方幹得好好的將領調回來，也自有他的道理，因爲犯了他內心上的妒忌。換什麼人？「使仁德守之則安矣１換一個大度雍容，有仁德、識大體的人坐守邊疆，不要打起來就好了。讀了這一段，再一想歐美各國的作風，都有他的道理。在我們看來，他們的這種做法全錯了，但不要忘了，我們是站在我們的立場去批評，就我們目前的觀點而言。而在他們的立場，只希望他這一代不亂，安於現實就好了。

由這裏知道，書本上的道理到底對或不對，很難評斷，同一個道理，同一個原則，用對了就有益，用錯了就有害，所以知識這個東西，也是靠不住的，在乎個人的運用。

……

第四是智惠（「惠」通「慧」）的反面。聰明才智的人，心思靈敏，很有智慧，用之於正，對社會有貢獻，而相反的就是好，做作，這是智慧的反面，所以在《說苑》這部書上說，「君子之權謀正，小人之權謀邪。」權謀就是手段，手段本身並不是壞的名詞，聖賢講道德，道德也不過是一個手段，仁義也是一個手段，這並不是壞的，正人用手段，手段就正，在乎動機，存心正手段就正，存心邪門的人，即使用仁義道德好的手段也是邪。

……

第五是美貌的反面，用人先看相貌好不好，態度好不好。古今都是如此，距離我們比較近的清朝幾百年歷史，尤其晚清，有一個人一臉麻子，考取了進士，最後廷試，要跟皇帝見一面的時候，本來是狀元，結果因爲是麻子，而換了別人。風度好，相貌好，也是件好事，並不是壞事，去做外交官或政治上需要講究儀表的人物，本來很妥當，如果利用自己的美貌去搞男女關係，去縱慾，這就是貌的反面。

總括說這五個條件，一個人夠稱得上士，具備了某一個條件，但是不能善用其所長，反而把優越的條件變成所短而弄成反面的，還是很多，這就失去了士的原本素質了。

姜太公論三明

太公曰：明罰則人畏懾，人畏懾則變故出。——反明罰也。明察則人擾，人擾則人徙，人徙則不安其處，易以成變。——反明察也。太公曰：明賞則不足，不足則怨長，明王理人，不知所好，而知所惡；不知所歸，而知所去，使人各安其所生，而天下靜矣。晉劉頌曰：凡監司欲舉大而略小，何則？夫細過微闕，謬志之失，此人情所必有，固不許在不犯之地，而悉糾以法，則朝野無立人，此所謂以治而亂也。

這是引用姜太公的話，就明罰、暗察、明賞等三明的反面而談治亂。

明罰，是說刑罰，管理得太嚴，動不動就罰。罰得嚴厲，大家都怕，但不要以爲怕就可以嚇住人，老子就提過這個原則：「民不畏死，奈何以死懼之。」人到了某一個時候，並不怕死的，所以過分使人怕，反而容易出毛病，容易發生變亂。

明察，凡事都對人看得很清楚，調查得很清楚。這就使人感覺到被擾亂、受干涉，爲了避免干涉，於是逃避遷走了，不安其處，也容易形成社會的變亂，所以明察也有反的一面效果，因此中國的政治，過去總講厚道，要寬容一點。

明賞，動不動就獎勵，這樣好不好？獎勵過頭了也不好，人的慾望不會滿足的，愈來愈不滿足，一不滿足就會發生怨恨了，最後便變成仇敵了。

所以真正懂得道理的，對於幹部的統率管理，能夠做到沒有好惡，過太平日子，達到平安兩個字的境界，纔是真正的太平。

換句話說，反經告訴我們，任何一個辦法，正反兩端，有如天平一樣：只要有一端高一點，另一端就低一點，不能平衡，問題就出來了。

最後引用晉朝名臣劉頌的話作這五個反面的結論。劉頌說：政府中負有監督責任的人，爲什麼只注意大的地方，而對於一些小的地方不去注意，因爲每個人小的過錯，偶然的缺點，或者忘記事情，這是人的常情，在所難免的，這不能算是犯了法，不應該將這類事情，列在不可違反的範圍，而糾正處罰他，否則的話，政府機構和社會上，就不會有一個稱得上標準的人了。這樣苛刻的要求，就算不上是清明的政治，因爲要求得太過分，反而造成了亂源。在一個單位中，領導的人，自己做到清廉，自己沒有嗜好，是可以的，但要求部下，每個人都和自己一樣，這就不行了，這就是「以治而亂」了。

專權與嫉妒

晏子曰：臣專其君，謂之不忠；子專其父，謂之不孝；妻專其夫，謂之嫉妒。——反忠孝也。《呂氏春秋》曰：夫陰陽之和，不長一類，甘露時雨，不私一物，萬人之主，不阿一人。申子曰：一婦擅夫，衆婦皆亂；一臣專君，羣臣皆蔽。故妒妻不難破家也，而亂臣不難破國也，是以明君使其臣，並進軸輳，莫得專君焉。

忠臣孝子，這是最了不起的人格標準，但也不能過分，過分就是毛病所以齊國的名相晏嬰，這位了不起的人物曾經說過，一個好的幹部，固然對主管要忠心，可是忠心太過就變成專權了。就是說一切都要經過這一個幹部，容易形成這個幹部的專權，那就太過分了，兩三個兄弟，都要當孝子，其中一個要特別孝，那麼下面的弟弟都被比下去了，這也是不孝。古代多妻制的時候，有幾個太太，其中一個獨擅專房，不能容納別人，這就是妒忌。因此忠、孝等，過分了也不好，也有反效果。所以呂不韋著的《呂氏春秋》（呂不韋這位秦始皇的父親，原來是做生意的，後來把人家的國家都換給自己兒子，這是生意做得最大的了。他著了一本書《呂氏春秋》，實際上不是他自己作的，是他的智囊團們，把中國文化中雜家的學問收集起來編著的。書成以後公佈，有誰能更改其中的一個字而改得更好的，就賞千金，公佈了幾個月，也沒有人去改一個字，這固然是呂不韋的地位太高了，大家不敢去改，而事實上這部書是有內容的，我主張大家要讀。它也是中國雜家之學的大成，雜家可不一定是壞的，正的反的，好的壞的，包羅萬象，叫作雜學）書中說宇宙萬物滋生靠陰陽，它生長了高麗蔘可以補人，也生長了毒草可以害人，並不偏向只生長一類。天下雨，需要水的地方下，不需要水的地方也下，公道得很，這就是天地無私。人要效法天地。所以當領袖的人，萬民之主，不能爲了一個人而偏私，申子（戰國時韓國人，名不害，學本於黃老而主刑名，著書二篇，號申子，爲法家之祖）也說，一個女人獨佔了丈夫，在多委制的時代，其他的太太，一定發生搗亂的行爲。家庭如此，國家也如此，一個臣子「專君」了，其他所有的大臣、於部都被遮蓋了，所以專寵的太太，很容易破家，而專君之臣容易破國。所以一個高明的領導人，對於部下，不能只偏愛一人，偏聽一個人的意見，也不專權任用一個人，凡事大家一起來，像古代車輪的支桿，一起都動，於是就不會有專君的現象了。

文武兼資論

韓子曰：儒者以文亂法，使者以武犯禁。——反文武也。曾公曰：恃武者滅，恃文者亡，夫差偃王是也。吳子曰：昔承桑氏之君，修德廢武，以滅其國；有扈之君，恃衆好勇，以喪社稷；明主鑑茲，必內修文德，外治武訓。故臨敵而不進，無違於恭。殭屍而哀之，無及於仁矣。《鈴經》曰：文中多武，可以輔主；武中多文，可以匡君。文武兼備，可任軍事；文武兼闕，不可征伐。

這裏引用韓非子的話，我們知道韓非子是法家，他以法家的立場，以法家的觀點，認爲儒家、道家以及其他各家，對社會人羣，都沒有貢獻，一定要法治的社會纔對，所以他有這兩句名言，「儒以文亂法，快以武犯禁。」知識分子，讀書人（儒在這裏不是專指儒家）學問又好，又會寫文章，文章寫多了，思想也多了，能言善道，很會辯論，於是以文學知識，擾亂了法令。講俠義的人，動輒老子拳頭大，用武勇把不平的事壓平了，所以重武俠的人，專門破壞了法令，因之法家看起來，文武兩方面都不對，都是不守法，這也是反文反武的一面之辭。

這裏引用幾個人的話。曹操說：一個國家，專門依靠武力的，最後弄到自己亡國滅種。看到現代史上，二次大戰，當年的德國、日本，都是「恃武者滅」。專門好文的，最後也是亡國，不注重軍事國防，如吳王夫差，魯國的偃王，都是隻提倡文化，不注重國防的，而最後敗亡，這是「恃文者亡」。吳起的兵法上所以說，上古時候承桑氏（即窮桑氏）這個國家的皇帝，治理國政，專門講道德，廢棄了武功，結果是亡國，又如夏朝的有扈，則專門講究武功，好勇，結果也是亡國，因此文武兩事不能偏廢，高明的領導人，看到了這個道理，就一定以「內修文德，外治武訓」八個字作政治的最高原則。軍事國防是不能缺少的，文化是國內的政治中心，對外要注重國防，隨時準備作戰，敵人不敢打進來，自己端恭而作，非常清明，供奉殉國的忠烈；激勵人民有尚武的精神，也不損害於仁德。

《鈐經》（即《素書》，又名《玉鈐經》）上說，文武兼備。不但國家如此，個人也是一樣，中外歷史上，真正的大將，都是文武兼備，光有武功而不懂文的，只是戰將，不是大將。文武兼闕的，也就是文武都不夠的，不可征伐，不能做大將。

人與牛的故事

子路拯溺而受牛謝。孔子曰：魯國必好救人於患也。子貢贖人而不受金於府。（魯國之法，贖人於他國者，受金於府也。）孔子曰：魯國不復贖人矣。子路受而勸德，子貢讓而止善。由此觀之，康有所在而不可公行。——反康也。匡衡雲：孔子曰：能以禮讓爲國乎？何有？朝廷者，天下之楨幹也，公卿大夫相與修禮恭讓，則人不爭；好仁樂施，則下不暴；上義高節，則人興行；寬柔惠和，則衆相愛。此四者，明王之所以不嚴而化成也。何者？朝有變色之言，則下有爭鬥之患；上有自專之士，則下有不讓之人；上有克勝之佐，則下有傷害之心；上有好利之臣，則下有盜竊之人，此其本也。

這與廉潔或貪污有關，廉與不廉，這中間很難分辨，這裏就舉中國文化的歷史故事：孔子的學生子路，有一次救了一個落水的人生命，這個落水的人，是一個獨子，他家裏非常感謝，謝了他一頭牛。子路非常高興地接受了這頭牛，大概殺來墩牛肉給老師喫（一笑）。面孔子對於這件事獎勵子路，說子路做得對，這個風氣提倡得好，將來魯國的人，都願意救人了，救了人有牛肉喫，這樣很好嘛！子貢比子路有錢，當然，子貢的個性也不同，依魯國的法令，當時的奴隸制度，贖人回去，奴主應該收贖金的，可是子貢不收贖金，孔子責備子貢做得不對。這兩件事，子路收了別人的紅包，孔子說他收得對，提倡好的風氣是勸德，而子貢這樣做應該也沒有錯，他謙讓嘛，自己有錢，不收人家的錢。可是這樣一來，就使別人不敢隨便贖人了，所以有時候做好事很難。由這個道理看起來，人應該廉潔，不苟取，一點都不要，這是對的，當然，不可以提倡貪污，不過有些時候，像子貢的不受金於府，也不可以公然做出來，不然就會收到廉而過清的反效果。

匡衡論政風

漢朝的匡衡（匡衡上疏是歷史上有名的故事，漢武帝是非常英明的皇帝，而匡衡這個年輕的讀書人，當時提了好幾個報告，指出漢武帝這樣不對，那樣不對，這要更改，那要更改，漢武帝非常重視。）就說：孔子說過以禮讓治國很難得。孔子所以這樣說，是因爲中央政府，是天下的中心，對下面的風氣，有很重大的影響作用，如果在中央政府中的重要幹部，彼此之間都很禮貌，很有風度，影響到下面的社會，就不會彼此紛爭：上面的人好仁樂施，下面的人就不會粗暴犯上；上面的人提倡節義，有高度的節操，下面的社會風氣，則會跟着好轉過來；上面寬厚柔和，下面彼此就有愛心。這四點，就是英明的領導人用不着以威嚴來下命令，而以自己的行爲，使政治風氣好轉，下面就自然會受到感化。什麼理由呢？因爲在中央政府中的大臣們，如果意見不同，講話時吵得臉紅，於是影響到下面，就發展爲打架了。上面的人如果喜歡獨斷獨行，影響到下面的人一點都不謙讓。上面如果有克勝爭功的風氣，下面的人就會產生傷害別人的心理，上面的人好利，到了下面就變成偷了。這是說上位者的作風，就是政治風氣的根本。

更上一層樓的道理

慎子曰：忠未足以救亂代，而適足以重非，何以識其然耶？曰：父有良子而舜放瞽瞍，桀有忠臣而過盈天下，然則孝子不生慈父之家（六親不和有孝慈），而忠臣不生聖君之下（國家昏亂有忠臣）。故明主之使其臣也，忠不得過職，而職不得過官。——反志也。京房論議，與石顯有隙，及京房被黜爲魏郡太守，憂懼上書曰：臣弟子姚平謂臣曰：房可謂小志，未可謂大忠，何者？昔秦時，趙高用事，有正先者，非刺高而死，高威自此成，秦之亂，正先趣之。今臣得出寧那，唯陛下毋使臣當正先之死，爲姚平所笑，由此而觀之，夫正先之所謂忠，乃促秦禍，忠何益哉？

慎到是戰國時一位道家的人物，這裏是他論忠的一段話，忠孝過分了就是毛病他說：任何一個時代，並不希望出一兩個特別的忠臣。標榜忠臣固然是對的，但我曾說過，少講文天祥這班忠臣，聽了令人泄氣。文天祥並沒有錯，應該標榜，但是要大家都做文天祥，對嗎？文天祥那個時代是沒有結果的啊！我們爲什麼不提倡漢朝、唐朝、宋朝、明朝開國時候的那些大臣呢？我們只是欣賞忠臣，可不想忠臣的那個時代背景如何？那個背景是很慘痛的。所以慎子說：忠臣並不能救亂世，這個道理在哪裏？如堯、舜、禹三代，是了不起的聖人，而舜的父母都很壞，可不能認定這一對老頭子、老太婆絕不會生好兒子，他們生了一個聖賢的兒子——舜。堯是聖人，但他的兒子很壞。桀是夏朝最壞的皇帝，他下面有不少忠臣，而他在歷史上的過錯卻是那麼大，所以孝子不生慈父之家，家庭好了，父慈子孝，那裏會特別顯出孝行來呢？老子說的「六親不和有孝慈」，家庭有了變故的，才顯示出孩子的孝行來，我們可不希望家庭有問題。再看國家，嶽飛是了不起的忠臣，可是我們並不希望有嶽飛那樣忠臣的結果。嶽飛如果生在好的時代，處在好的領導人，好的同事之間，不過是一個賢貞的大臣而已，老子說「國家昏亂有忠臣」，我們只希望有嶽飛這樣一個堅貞的大臣，可不希望國家昏亂。

一個單位有好乾部，也是因爲有壞幹部比較，才顯示出來的。因此，一個英明的領導人懂了這個道理，他領導部下，要求部下，忠是要忠，可是要在職務範圍以內盡忠，不要超過職務範圍以外。講到這裏，就得引述歷史的例子來作證明瞭：大家都知道嶽飛是忠臣，嶽飛的冤枉那還了得，其實秦檜也未嘗沒有冤枉，雖然嶽飛是秦檜害死的，而事實上秦檜也是奉命承旨才這麼做的。因爲宋高宗已經對嶽飛不滿，嶽飛犯的錯誤就是忠過職了，第一他的口號，「直搗黃龍，迎回二聖。」試想高宗對這口號是什麼味道？直搗黃龍可以，但是要把二聖接回來，高宗這個皇帝還幹不幹呢？嶽飛直搗黃龍就好了，迎不迎二聖，是趙家的家務事，就不必去提了。第二個錯誤，嶽飛在前方當統帥，硬要干涉皇帝的家務事，勸高宗趕快立定太子。嶽飛這些建議真是忠，完全是好意，可是超過了他的職權，使高宗受不了。所以忠不得過職，而有所建議也不要超過職權的範圍以外，不要干涉到別的事。這是過忠的反面。

京房的故事

接下來再舉出歷史的故事來引證這道理。我們研究歷史，可不是大學裏歷史系的方向。這裏是套了三段。第一是漢朝京房這個人。第二是引用趙高的故事。第三是京房假託學生的話。京房他也是漢朝一個了不起的人。後世研究《易經》的專家，還沒有能超過他的。他是易學象數的大師，他博通《易經》，但最後是被害而死的。京房學《易經》的老師是焦贛（延壽），是漢易的大師，也是有前知之能的，京房跟他學《易經》的時候，焦贛就斷定了京房這位學生喜歡談論先知，將來會不得好死的，所謂「先知者不祥」。有些人不想求先知，算命、看相、卜筮這些都是先知，能先知的人都不太好。

石顯也是漢朝有名的大臣，他和京房兩人在中央政府，政見不同，互相有嫌隙。後來京房垮了，下放出來到外面——魏郡作官，離開中央政府，而石顯還在中央。這一下京房害怕了（由這句話，就可知京房的《易經》還沒有學通，如果學通了《易經》，對於功名富貴，對於人生患難，還會那麼憂愁，那麼學《易經》還有什麼用？這個修養就不夠了，表示他的《易經》還是沒有真正的學通），就上書給皇帝說，我的學生姚平對我說，我只是對你小忠，還說不上是大忠。他說，這是什麼道理呢？以前秦始皇的時候，趙高用事，有一個名正先的人，反對趙高，而被趙高殺了，從此趙高在政治上的威信建立起來了，而秦二世到後來的亂，也可以說是由正先所促成的。這個話講得多深刻，換言之，秦二世的時候，趙高想要造成自己的政治勢力，被正先看出來了，想在趙高在政治上的力量沒有形成的時候，揭發他的陰謀，可是趙高殺了正先，反而促使趙高建立了政治上的權威，而形成了政治的派系。所以秦之亂，實際上等於正先所促成的，而現在我京房，奉你的命令出來做地方官，希望你不要聽左右的人亂講，把我當正先一樣殺掉了，那樣，我的學生還會笑我。（京房這些話說得多窩囊，讀歷史讀到這些地方，不免掩卷一嘆，人爲什麼把做官看得那麼重要？！）這一段的結語說，由京房所引正先的這個故事看起來，正先揭發了趙高的陰謀，這是對秦始皇的忠了，可是這忠的結果，是自己被殺了，而促成了趙高建立起政治上的黨羽和權力。那麼愚忠有什麼益處，相反的結果更壞。反經就是告訴我們，做任何一件事情。要注意到反面的結果，作人也好，做事也好，尤其是政治上，事先就需要注意到反面的流弊。

莊子的著作權被盜

莊子曰：將爲(月去)篋探囊發匱之盜，爲之守備，則必攝緘滕，固扁囗。此代俗之所謂智也。然而巨盜至則負匠揭篋，擔囊而趨。唯恐緘滕扃囗之不固也，然則向之所謂智者，有不爲盜積者乎？——反智也，孫子曰：小敵之堅，大敵之擒也。

上面這段書，是莊子的話，或是鬼谷子的話，很難確定，但早已見於《莊子》外篇。這一章一般人是避免講的，但是人人都知道。歷史上懂得權謀的人，沒有不知道的，反派的人知道，正派的人也知道，誰都不肯明說，也不大肯講授。

《莊子》分「內篇」、「外篇」、「雜篇」。「內篇」是講道，講修道的。中國的道家很妙，軍事學謀略學等，都出在道家。雖然內篇是講道，連帶也說到外用，中國文化所謂「內聖外王」之學，外王就是講外用，其實這個名詞不是儒家的，而是出自《莊子》的觀念。我認爲中國一般大儒家表面上是講孔孟之學，實際上骨子裏都是道家的思想。外面披了一件孔孟的外衣，但是絕不承認。一般人之不大肯講授《莊子》，和不願意講授《長短經》一樣，學的人如果觀念弄錯了，就可能學得很壞。本身是教人走正路，可是揭開了反的一面給人知道，如現代李宗吾的「厚黑學」，目的是教人不要厚臉皮，不要黑良心，殊不知看了「厚黑學」的人，卻學會了厚黑，變成了厚黑的人，那就很糟了。《莊子》這部書也是這樣。

這裏引用《莊子》的話，但據別本《長短經》資料，是鬼谷子的話。我們先要對這本《長短經》，有一個基本觀念，瞭解它不是注重考據，而偏重於所引用文句的理論內容。也許他確有所見，是鬼谷子的話，也說不定，但在這裏我們不想多去考證。其次《莊子》「內篇」、「外篇」、「雜篇」中，只有「內篇」真正靠得住是莊子自己的著作，「外篇」就不一定是他的著作，「雜篇」就更靠不住了。但是一般人真正用得着的是「雜篇」。古代的成功人物，多半都熟讀它。在「外篇」、「雜篇」中有許多不是莊子所著。可能是別人寫的，至於是不是鬼谷子的，則是一個問題，只有在《長短經》裏指出是鬼谷子說的，這段話是中國文化裏很有名的一段文章。現在譯文已經很多了，他的內容是：

做強盜、小偷、扒手的人，是弄壞人家的皮箱，撬開人家的櫃子，或從人家的口袋裏偷東西。於是一般人，爲了預防這些人來偷竊，有了財物，都妥當地存放好，放在保險箱、衣櫥這些地方，還要在外面用繩子捆紮起來，打上死結，或者加上鎖，鎖得牢牢的，這是大家都想得到，都會這麼做的。可是遇到了大強盜的時候，整個皮箱、保險櫃都搬走，這時強盜還唯恐箱子、櫃子鎖得不牢，越鎖得牢，對強盜越方便，越有利，免得零零碎碎，太麻煩。那麼剛纔所說的一般人鎖牢捆好的防盜智慧，不是爲自己保護是爲強盜保護了，這就是聰明智慧的反作用。同樣的道理，像有一位我教過五六年的外國學生，現在巴黎大學教書的法國女孩子，最近從法國來看我，問起還教不教外國學生，我笑着告訴她已經關門了，因爲怕有一天，我們中國學生，必須去巴黎大學，把中國文化學回來。我們在這裏辛辛苦苦整理自己的文化，一旦碰到外國的強盜，連箱子都被他搬去了，就是這個道理。而事實上已經有一些朋友的孩子，到外國去學中國歷史、中國文學了。這是就文化方面而言，其他方面很多是這種情形的，譬如政權也是這樣。莊子的文章就是這樣，他說了正面的，可是馬上可以看出反面的東西來。「其所謂聖者，有不爲大盜守者乎？」聖人的保存文化，也是爲大盜而儲蓄的，因此智慧聰明的反面，也非常可怕。所以《孫子兵法》上也說，作戰時，敵人的裝備越好，對我們越有利，因爲一旦把敵人打垮了，裝備也拿過來了，那麼敵人就變成是替我們裝備，所以「小敵之堅，大敵之擒也。」

那麼何以知道自己的保護、儲蓄，只是爲大盜而保護、儲蓄呢？歷史上有一件事可以證明。

田成子竊齊的故事

其所謂聖者，有不爲大盜守者手？何以知其然耶？昔者齊國，鄰邑相望，鳴狗之音相聞，罔署之所布，束耨之所刺，方二千餘裏，闔四境之內，所以立宗廟社稷，治邑屋州間鄉裏者，局嘗不法聖人哉？然而田成子一朝拭齊君而盜其國，所盜者豈獨其國耶？並與聖智之法而盜之，故田成有乎盜賊之名，而身處堯舜之安，小國不敢非，大國不敵誅，十二代而有齊國，則是不獨竊齊國，並與其聖智之法，以守其盜賊之身手？——反聖怯也。昔叔向問齊晏子曰，齊其如何？晏子曰：此季世，吾勿知齊其爲陳氏矣！公棄其人而歸於陳氏。齊舊四量：豆、區、釜、鍾。四升爲豆，各自其四，以登於釜，釜十則鍾。陳氏三量，皆登一焉，鍾乃大矣。以家量貸，而以公收之。山木如市，弗加於山，魚鹽蜃蛤，弗加於海人三其力，二於公而衣食其一，公聚朽蠹而三老凍餒，國之諸市，屨賤踊貴，人多疾病，而或燠休之，其愛之如父母，歸之如流水，欲無獲人，將焉避之。

齊是姜太公的後代，最初姜太公幫助周武王，打下了天下，平定中國，周武王分封諸侯，姜太公被封在齊國，現在山東的東部，在那個時候，齊國土地貧瘠，是沒有人要的地方，周朝對姜太公的酬勞，只是如此而已。這時姜太公已將近百歲了，只好去就國，但走在半路上不想去了，碰到旅邸的主人，可能是道家的隱士，年齡也很大了，看見姜太公一臉頹廢灰心的樣子，於是勸姜太公趕快去接事，並且要好好地做，不能有埋怨的心理。就憑了這一句話，姜太公聽了心裏當然懂，倒黴就倒黴，只有絕對服從，這纔去就國。姜太公到了這樣窮的地方怎麼辦呢？於是發明瞭把海水煮成鹽，並且開礦，進行現代所說開發資源的工作。古代鹽鐵是經濟上最主要的物資，齊國靠海，出產漁鹽之利，因此後來到了春秋戰國時期，齊國成爲最富的國家。

現在這裏寫到春秋末期齊國的富強繁榮，漁業農業發達，地方又大，建立國家的一切政治規章制度，都是依照他們先世的聖人——太公望的做法，一點都不錯。可是不料出了一個大強盜——田成子，齊國後來就亡在田成子手裏，田成子叛變，殺了齊國的皇帝而自稱齊王，偷來了齊國這個國家，而田成於所偷的，又豈但是齊國，並且把齊國幾百年來，好的政治規章制度，都偷過來用上了。所以歷史上雖然罵田成於是竊國的強盜，但是田成子卻安安穩穩地做了齊王、齊國的大老闆。當他有權勢在手上的時候，國際上一樣地恭維他，一樣地承認他了，到底他還傳了十二代。由這個例子看，田成子不但偷到了齊國，連齊國曆史政治的經驗都偷到了。

晏子論權

齊國將到末期了，叔向問齊國的名宰相晏子，齊國的前途如何？晏子說，這已經是沒落的時代。這裏古文稱季世，因古文以孟、仲、季來代表大中小或先後次序，而最小或最後的又稱叔；古文上的叔世，也就是末世的意思。季世即沒落的時代。這裏晏子是說，齊國已經到了沒落的時代了，走下坡路了，他不能不說齊國要歸陳家了。這時陳家是齊國的大夫，特權階級，後來叛變。晏於說，現在齊國的政府對人民不關心，民心都歸順了陳家。以度量衡這件事來說，齊國的量數，原來分爲豆、區、釜、鍾四級，以四升爲一豆，依次逢四進位，到釜的時候，則以十釜爲一鍾。而陳家居然創出自己的量制來，從豆到釜不用進四而都加一，成爲逢五進位，所以鐘的量在觀念上更大了。他以家制貸放出去，以公家的量制收進來，說是用大斗貸出、小鬥收回的方法，使民心歸服。山貨木材，海產魚鹽，從產地到市場不另加稅，以利人民。而在齊侯統治下，一般人出三分力量，兩分歸公，只有一分留作私有。結果公家的東西多得都朽蛀了，但是負責公務的三老，卻窮到飯都喫不上，整個國家弄到窮的愈窮，富的愈富。外加齊國刑罰太濫，多有斷腳之刑，斷腳的人太多，形成「履賤踊貴」，普通人穿的鞋子反而不如斷腳者專用的「踊」價格貴。對一般人的痛苦，陳家卻能安慰救助，所以大家都喜歡陳家，所有的人心，都被陳家騙去了，齊國的禍亂，恐怕難以避免。

這裏看到經濟的關係，社會的關係，與政治關係的重要。齊國雖有晏子這樣有才具、有道德的宰相，但當民心歸向陳家形成後，也是沒有辦法，正如《莊子·(月去)篋》一章中說的，齊國被陳家這一個扒手給扒掉了，而陳家的扒竊方法，是由經濟方法向收服民心下手的。

聖盜同源

蹠之徒問於蹠曰：盜亦有道乎？蹠曰：何適其無有道耶？夫安意室中之藏，聖也。入先，勇也。出後，義也。知可否，智也。分均，仁也。五者不備而能成大盜者，天下未之有也。

盜蹠，是代表強盜土匪壞人的代名詞，在古書上常常看到這個名詞，並不是專指某人的專有名詞，而是廣泛的指強盜土匪那一流壞人。我們平常說「盜亦有道」。這句話的由來說出在《莊子》這一段。

強盜問他的頭目，當強盜也有道嗎？強盜頭說，當強盜當然有道。天下事情，那裏有沒有道的？當強盜要有當強盜的學問，而已學問也很大，首先在妄意——估計某一處有多少財產，要估計得很正確，這就是最高明——聖也。搶劫、偷竊的時候，別人在後面，自己先進去，這是大有勇氣——勇也。等到搶劫偷盜成功以後，別人先撤退，而自己最後走，有危險自己擔當，這是做強盜頭子要具備的本事——義也。判斷某處可不可以去搶，什麼時候去搶比較有把握，這是大智慧——智也。搶得以後，如《水滸傳》上寫的：大塊分金，大塊喫肉，平均分配——仁也。所以做強盜，也要具備有仁義禮智信的標準，哪有那麼簡單的！像過去大陸上的幫會的黑暗面，就是這樣。從另一角度看，那種作風，比一般社會還爽朗得多，說話算話，一句夠朋友的話，就行了。所以要仁義禮智信具備，才能做強盜頭子，具備了這些條件而做不到強盜頭子的或者有，但是沒有不具備這五個條件而能做強盜頭子的，絕對沒有這個道理。

這裏是引《莊子》的一段話，如果看全篇，是很熱鬧、很妙的，其中的一段是說到孔子的身上，內容是魯國的美男子，坐懷不亂的聖人柳下惠，有一個弟弟是強盜頭子，孔子便數說柳下惠爲什麼不感化這個弟弟。柳下惠對孔子說，你老先生別提了，我對他沒辦法，你也對他沒辦法。孔子不信，去到柳下惠這位強盜弟弟那裏，不料這個強盜弟弟，先是擺起威風對孔子罵了一頓，接下來又說了一大堆道理，最後對孔子說，趁我現在心情還好，不想殺你，你走吧！孔子一聲不響走了，因爲這強盜頭子講的道理都很對，所以這裏引的一段，也是柳下惠的弟弟對孔子說的，而實際上是莊子在諷刺世風的寓言。李宗吾寫《厚黑學》的目的也是這樣的，所以也可以說莊於是厚黑學的祖師爺。相反地來看，即使做一個強盜頭子，都要有仁義禮智信的修養，那麼想要創番事業，做一個領導人，乃至一個工商界的領袖，也應該如此。倘使一個人非常自私，利益都歸自己，損失都算別人的，則不會成功。

後漢末，董卓入朝，將篡位，乃引用名士。範曄論曰：董卓以尷闞爲情，遭崩剝之勢，故得蹈藉彝倫，毀裂畿服。夫以刳肝昔早趾之性，則羣生不足以厭其快，然猶折意縉紳，遲疑凌奪，尚有盜竊之道焉。

這裏又引用另一個歷史故事來作說明瞭：

在後漢末朝，三國開始的時候，董卓在當時是西涼邊疆的一名土匪兼軍閥，毫無紀律，但對於權變詭謀，他都懂，當想要把漢獻帝的位置拿下來的時候，就知道先禮敬人。當時社會上知名的學者，如蔡邕就是他敬重的人，所以著《後漢書》的範曄，爲董卓下結論說，董卓那種野蠻的豺狼之性，又遇到漢朝的政權垮臺剝落崩塌的時代，給了他機會，得以蹈藉彝倫，破壞綱常制度，毀壞分裂了中央政府的政權，像董卓這種殘酷得能夠喫人，刳人肝剖人趾的人，就是殺盡了天下的人，也還不夠稱心。但是就連這樣壞的人，對於名氣大的文人學者，卻還懂得故意表演謙虛的一套。就在民國初年，如東北早期的軍閥盧俊異，從關外到了北洋政府的時候，把帶來的大批人蔘、皮貨，從門房、副房一直到上面的大員，每人一份禮，會議的時候，什麼都不懂，輪到他講話的時候，他只一拱手說：「我叫盧俊異，初次到北京，樣樣不知道，全靠諸老兄１可是這個馬販出身的軍閥，就這樣成功了。董卓的「折意縉紳」也就是這個手段，因此他對於漢朝的政權還想慢慢來遲疑凌奪，一點一滴，漸漸抓過手來，把它吞掉。所以不要看董卓是這樣粗魯、好殺人的傢伙，他還懂得盜竊之道，怎樣去偷別人東西的方法。

例如蔡邕是當時的名士，學問非常好，董卓特別把他捧起來，因此後來董卓失敗了，被羣衆殺死，因人胖脂肪多，被人在肚臍點燈的時候，誰都不敢去收屍。蔡邕是個文人，還是去哭吊，他認爲董卓儘管壞，而對自己很好，還是朋友，仍然去弔喪，結果蔡邕也因此被殺了，他的女兒文姬流落到匈奴去，後來才由曹操接她回來。

由是觀之，善人不得聖人之道不立，盜蹠不得聖人之道不行，天下之善人少，而不善人多，則聖人之利天下也少，而害天下也多矣——反仁義也。

由董卓這種人，對於名土學者，都知道籠絡運用看來，可知「道」——仁義禮智信這個原則，好人想要成功，需要以它做爲依據，壞事想要成功，也不可以違反這個原則。可是天下到底好人少，壞人多，就拿社會學、人類學的觀點來看，也是事實，人性壞的多，所以耶穌、釋迦牟尼、老子、孔子，纔要拚命勸人做好，可也有很多人利用宗教靠宗教喫飯的，就是天下善人少，不善人多的道理。知識學問，本來是想教人走上好的路，可是壞的人多了，如一些大土匪，何嘗沒有知識學問？壞人知識多了，爲害天下的本事也就更大了。作者的這幾句結論，說得很中肯、很深刻，也很悲痛。文化學問，真是一把刀，刀的本身不一定是壞東西，刀不一定是殺人的，還可以救人，醫生動手術用的又何嘗不是刀，而且還非用不可，刀的本身不是問題，問題在於執刀的人，刀是如此，文化、道德、學問也是如此，這是說仁義的反面。

議曰：昔仲由爲邵宰，季氏以五月起長溝，當止匕之時，子路以其私秩粟爲漿飯，以餉溝者，孔子聞之，使子貢往覆其飯，擊毀其器。子路曰：夫子嫉由之爲仁義乎？孔子曰：夫禮！天下愛天下，諸侯愛境內，大夫愛官職，士愛其家，過其所愛，是曰侵官。

再繼續討論這個問題，舉出歷史事實，說明怎樣做法纔是正確的：

有一次子路去做邵這個地方的首長，當時魯國的政權掌握在季家的手裏，限五個月以內，開通一條運河。古代人口少，經濟沒落，季家這個措施，對老百姓來說，太過苛擾了。而子路的行政區內正管到這件事，爲了要鼓勵大家做工，公家的經費又不夠，就自己掏腰包，把自己的薪水貼上，乃至從家裏弄糧食來，供給大家喫。孔子聽到了這個消息，馬上派子貢去，把子路做好給工人喫的飯倒掉，把鐵鍋打毀。子路的脾氣，碰到這情形，火可真大了，跑回來跟老師吵架，對孔子說，你天天教我們做好人好事，教我們行仁義，現在我這樣做，你又嫉妒了，又反對我了，還教子貢來搗亂。孔子就說，子路！你不要糊塗，中國的文化、古禮，當了皇帝的人，因爲天下都是自己的，便忘憶了自己而愛天下，當了諸侯，就愛自己國家以內的人民，當了大夫就只管自己職務以內的事，普通一般人，愛自己的家人，超過了範圍，雖然是行仁義，也是侵害了別人的權力，所以你做錯了。

從歷史上看，一個精明皇帝下面的大臣是很難做的，假如一個大臣，做得很好，做到上下一致愛戴他，擁護他，皇帝只要問他一句話：「意欲何爲？」這大臣就受不了。就如包拯這樣的忠臣，宋仁宗這樣高明的皇帝，有一次包拯建議他冊立太子，宋仁宗很不高興地反問一句：「你看我哪一個兒子最好？」意思是你姓包的希望我早死，可以把我兒子中和你有交情的一個捧上來，你包某人可以官做大一點攬權不成？包拯懂了他問這句話中的這些含義，所以立刻跪下來脫了帽子對皇帝說，我做臣子的已經六十幾歲了，也沒有兒子，這個冊立太子的建議，不是爲了我自己，完全是爲了朝廷。宋仁宗這才笑了。當年孔子就是這個道理，看見子路做出超過範圍的事情來，爲子路着急，趕緊教子貢去把他煮好的飯都倒掉。

另一個歷史故事：

漢武時，河間獻王來朝，造次必於仁義。武帝色然難之，謂曰：湯以七十里，文王以百里，王其勉之。王知其意，歸即縱酒。

漢武帝的時候，封在河間的獻王，自然也是劉邦的子孫，來朝見漢武帝，穿的衣服很規矩，每一個進退動作，都很得體，很有禮貌，處處都合乎行仁由義的規矩，就自然而然地表現出莊重威嚴的樣子來。漢武帝見了他以後，態度臉色都變得很難看，心裏有所疑慮妒忌的味道，於是對河間獻王說，湯武當年起來革命，不過是七十里大的地方開始的，文王開始時候的轄區也不過一百里方圓，而你現在管的地方，比他們的幅員還更廣大，你好好地幹吧。漢武帝這幾句話，太嚴重了，意思是說，你努力吧，像你這樣做法，有一天造起反來，一定可以推翻我了，至少將來我死了，也可以打垮我的兒子，由你來當這個皇帝了。我們從這類歷史上看來，人類也很可憐，父兄叔侄之間，往往爲了權力利害的相爭而相殺。以哲學的觀點去看人性，人實在是毫無價值的，骨肉之間感情非常好的，往往出在貧窮的家庭。一到有富貴權力的衝突，兄弟、姊妹、父子之間都發生問題，古今中外都是如此。這在一個哲學家看來，人實在太可怕了，真是六親不認，比禽獸還不如，沒有道理，這就叫做人，人這種動物又有什麼意思？由此可見漢武帝的「王其勉之」這句話心理的反映。

河間獻王聽了漢武帝這句話，懂得他話裏的意思，回去以後，就故意吊兒郎當，一天到晚喝酒，聽歌跳舞，表示沒有野心，以行動告訴漢武帝，你可以放心了。

由是言之，夫仁義兼濟，必有分乃可。故屍子曰：君臣父子，上下長幼，貴賤親疏，皆得其分曰理。愛得分曰仁，施得分曰義，慮得分曰智，動得分曰適，言得分回信，皆得分而後爲成人。由是言之，蹠徒之仁義非其分矣。

由子路和河間獻王這種歷史故事來說，要實施仁義愛人，普遍的幫忙別人，愛部下愛團體，也還要知道自己的本分，超出了本分不行。孔子把子路的飯倒了，就是子路的行爲超出了本分。孔子這樣做，也是對子路無比的慈愛，是愛護學生如自己的兒子一樣，因爲子路這樣一做，他會大得人心，但必然會引起的嫉妒，就非把於路害了不可，這就是教子路不要超過了本分，作人做事就如此之難。所以屍子（屍佼）裏就提到，作人的道理，要守本分，就是我們的老話，現在大多數年輕人是不會深人去體會的。什麼是本分？做領袖的，做父親的，做幹部的，做兒子的，上下長幼、貴賤親疏之間，都要守本分，恰到好處。譬如貧窮了，穿衣服就穿得樸素，就是窮人的樣子，不可擺闊；有錢的人也不必裝窮，所以仁愛要得分，施捨要得分，仗義疏財也要得分，智慧的行爲也要得分，講話也要得分，信也要得分，總而言之，作人做事，要曉得自己的本分，要曉得適可而止，這纔算成熟了，否則就是幼稚。由這個道理看起來，雖然上面所說的強盜也講仁義道德，所謂「盜亦有道」，可是在作人的基礎原則上，他是錯誤的。

這是中國文化，爲西方所沒有的，到今天爲止，不論歐洲或美國，還沒有這個文化，專講作人做事要守本分的「哲學」，能夠達到如此深刻的，這些地方就是中國文化的可貴之處。

由是言之，夫仁義禮樂，名法刑賞，忠孝賢智之道，文武明察之端，無隱於人，而常存於代，非自昭於堯湯之時，非故逃於桀紂之朝，用得其道則天下理，用失其道而天下亂。

這裏作全篇的結論了。他說，由上面反覆所說的各點來說，孔孟思想所標榜的仁義禮樂，法家所提倡的名法刑賞，忠孝賢智的行爲，文的武的以及偵察謀略等事，每家的思想，每一種法制，都是天地間的真理，永遠存在那裏，井沒有避開人去隱藏起來。儘管時代變了，而真理還是代代都存在的，不能說時代變了，仁義的真理就不存在，就不是真理了。所以並不是說在三代以前，堯舜的時候，仁義道德就自己主動地出來了，也不是說夏桀、商紂的時候，仁義道德就沒落了，離開了人類社會。問題還是在領導時代的人物們的運用。我們要注意的，這裏只講用不講體，每一個學問，每一個思想，每一個政策，每一個辦法，運用之妙在於人。如我們桌子上這個茶杯，可以泡茶，固然很好，因喜歡茶而喜歡了茶杯，但同樣的杯裏也可以盛毒藥用來殺人，這茶杯本身沒有好壞，在於如何使用這個杯於，是給人喝茶或給人服毒，用得對的就天下太平，用得不對，就天下大亂。懂了這個道理，就知道一切學問，一切思想，在於用得恰當不恰當，同樣的思想，同樣的學問，用的時間空間不恰當，就變成有害處。

孫卿曰：羿之法非亡也，而羿不世出。禹之法猶存也，而夏不代王。故法不能獨立，得其人則存，失其人則亡美。

這裏引孫卿的話作最後結論，古代羿的法制、思想、政策並沒有錯，而這些不錯的辦法還存在的時候，羿在中年就早死了。禹王治水以後稱夏朝，他的文化法制都還存在，但後代也沒有了，而制度、辦法都還是原來的。問題就在這裏，任何法律、思想、體制、政策、主義、法則、本身不能單獨存在，靠人去運用，人用得好就存在，用得不好就亡掉。

最後引用《莊子》的一段寓言論作證。

《莊子》曰：宋人有善爲不龜手之藥者，代以氵並氵闢糹光爲事。客聞之，請買其方百金，客得之，以說吳王。越人有難，吳王使之將。冬，與越人水戰，大敗越人，裂地而封。能不龜手一也，或以封，或不免於氵並氵闢糹光，則其所用之異。故知制度者，代非無也，在用之而已。

這是在《莊子》裏很精采的，很有名的典故，古代的大政治家或大陰謀家都懂這段故事。《莊子》說：宋國有一家人，有一個祖傳祕方，能在冬天裏塗在身上，不生凍瘡，手上皮膚不會裂開來，所以這家人，憑了這個祕方，世世代代漂布，都不會傷手，因而漂的布又好又快又多。有一個人經過這裏，聽說這家人有這個祕方，要求以一百金——也許相當於現在一百萬美金的價值，購買這個祕方。後來果然以這個大數目，把祕方買來了，然後到南方去遊說吳王，吳越地在海邊，打仗要練海軍作水戰，他遊說吳王成功，做了吳國的海軍司令，替吳國練兵。到了冬天，和越國打仗，吳國的海軍塗了他的藥，不怕冷，不生凍瘡，大敗越國，因之立了大功，裂地而封。他就是利用這個百金買來的方子，能夠功成名就以至於封王。莊子說，就是這樣一個不生凍瘡的方於，有的人能夠利用它不生凍瘡，不裂皮膚這一點而封侯拜將，名留萬古。而這一家人卻只能用這同一個方子，世世代代替人家漂布。同樣一個東西，就看人的聰明智慧，怎樣去運用，而得到天壤之別的結果。因此一個人，倒黴了不要怨天尤人，要靠自己的智慧去想辦法翻身；所以任何思想，任何制度，不一定可靠，主要在於人的聰明智慧，在於能否善於運用。

蘇秦的歷史時代

上次討論了張良，現在自《戰國策》上，摘錄有關蘇泰的一段問題來研究。蘇秦與張儀，是中國史上的兩個名人，過去稱他們爲說士或說客，所謂遊說之士，意思是說他專門玩嘴巴的。我們今天提出這一篇來研究，是非常有意義的。像現在美國的基辛格（美國國務卿，以「穿梭外交」，遊說國際間），我們中國人就稱他爲遊說之士，是蘇秦、張儀之流。一個書生用他的嘴巴，憑他的腦筋，擺佈整個世界的局勢，在我們過去的歷史卜，最知名的就有蘇秦、張儀兩同學，這是我們都知道的故事。現在我們迴轉來再研究蘇秦、張儀的傳記資料，對我們這個時代有很深的啓發，許多道理，都可以在這裏看出來。

這裏就牽涉到歷史哲學問題。講歷史哲學，有兩個重要觀點，一個觀點認爲人類歷史是重演的；一個觀點認爲人類歷史是進化的，不會反覆重演的。但這兩個觀點是可以融會貫通的。歷史的現象，事物的變化，並不一定重演。譬如我們現在穿的西裝，同古代衣服的式樣就不同了；但是大原則，人要穿衣服，則是一樣的。我們知道了歷史的原則是一樣的，所以看到蘇秦這一篇，就可以找出很多很多的重點來。

我們如果是作學術的研究，當然，只靠這一篇是不夠的。《戰國策》是漢代劉向編的，根據歷史的資料，集中起來，編輯成書，名爲《戰國策》。古代所指的「策士」就是專講謀略學的人。譬如現在我們因爲某一事件，向上面提出一個建議，這建議就是「策」。專門以這種計策起家的，就叫「策士」。另外，像宋代因時勢的需要，改變了考試製度，應考的文章中，必須增加寫一篇策論。這就是看應考人對政治和時事的見解，對國家大事的認識。到清朝末年，提倡廢除「八股」的時候，一度又主張考試策論。我們知道宋代蘇東坡考中科名的那篇著名的文章，《刑賞忠厚之至論》，討論司法上判罪的問題，也即是與政治有關的司法問題。現在我們要看的這篇文章摘自《戰國策》，就是屬於策論這一類的--也可說明《戰國策》一書的完成，是劉向當時把戰國時代的許多謀略問題，集中起來，編爲一書。

從前讀書人對於這本書，有兩種主張：一種是限制年輕人，不許讀這本書。古代的觀念，認爲讀了這本書，容易學壞。所以要先讀四書、五經，等讀好了以後再讀，由正經而懂得如何權變。但是另一個觀點，每逢時代亂的時候，便有許多人主張應該多讀《戰國策》，因爲時代亂的時候，需要有頭腦的人才，所以讀了《戰國策》，對事物的觀點會不同。但是，研究謀略這一類東西，僅僅是讀《戰國策》還是不夠的，譬如研究蘇秦，就得再讀司馬遷所著《史記》中蘇秦等人的傳記。但那樣還是不夠，最好再能瞭解戰國時候，蘇秦當時所有的歷史情勢。

現在，我們僅就《戰國策》中「蘇秦始將連橫」這一篇來研究。所謂「合縱」等於組織一個聯合國。當時泰國是一個新興起來，有強大力量的國家，蘇秦就把弱小的國家，聯合起來抗秦，用歷史的觀點來看，蘇秦的「合縱」計，也就是這個組織的建議，是很不錯的，應該的。但是有一點，我們看了全篇以後，首先要認識一個人的動機，因爲蘇秦當時的用心，並不是爲了天下國家，而是爲了個人出風頭，這是首先我們必須瞭解的。

第二點，根據歷史的記載研究，蘇秦當時是一個讀書的年輕人，後世人稱他是鬼谷子的學生。關於鬼谷子，又是一個可以用來作專題研究的題材了。歷史上究竟有沒有鬼谷子這個人，另外待考，如在河南有「鬼谷」這樣一個地方，不過古代又稱「歸谷」，意思是歸隱在這個山谷。據說這是道家的人物，有如張良所遇到的黃石公一樣，是不是確實有這個人；不知道。就是真有這樣一個人，無疑的，學問一定非常好，據說蘇秦便是他的學生。今天講謀略學，所謂撥亂反正的這一套學問，乃至於用在壞的這一方面，搗亂造反的學問，都是出於他--鬼谷子。蘇秦當時出來，拿鬼谷子的這套學問，遊說諸侯晉見每個國家的領袖，希望取得功名富貴，實行他自己的思想。

第三點要注意的，遊說在當時是一種普遍的風氣，那個時候還沒有建立考試製度，知識分子都靠遊說出來做事的。譬如盂子，一天到晚見這個諸侯，見那個諸侯，也是遊說。各個諸侯雖然尊重他的學問，可是卻不用他。同樣的，後來蘇秦第一次出來遊說，也是完全失敗了，沒有人聽他的。我們看他遊說的內容對不對？完全講的是正道，但是正道當中有歪道。以現代的觀念來說，蘇泰是偏重在軍國主義的思想，主張富國強兵，他舉出歷史上的實例，只有戰爭纔有辦法，纔能夠強盛，纔能夠安定。可是秦國並沒有接受，這又是什麼原因？這就是我們讀書要注意的地方。當時的秦國，是秦始皇的祖父輩，天天想統一，想消滅其他大國，可是蘇泰主張用兵，又爲什麼不聽從他的意見？這同我們今天的情形一樣，爲什麼基辛格提倡以和談代替戰爭，大家都明知道是毒藥而還是喫下去？爲什麼不肯言戰？我們讀歷史，就要懂得這些。懂得歷史就懂得現在，懂得現代也就懂得古代。歷史並不一定重演，但原則是一樣。

第四點，再講到蘇秦個人，第一個遊說失敗，弄到回家的路費都沒有，穿雙破囗鞋，拿只破箱子，回到家裏來，嫂嫂不給他飯喫，家裏的人都看不起他，那種難受，是到了萬分。因此蘇泰重新發憤讀書。所謂懸樑刺股，把頭髮用繩子捆起來，掛在樑上，身旁放一把錐子，等到夜晚讀書打瞌睡時，頭一低，頭髮一扯，醒了。再不行就自己用錐子刺自己的肉，如此鞭策自己用功。據說讀的是《太公兵法》，把太公兵法讀通了，於是再度出來遊說諸侯。這次不再跑到秦國去主張打仗，反而跑到弱小的國家，等於今日世局中，受人侵略、受人宰割的國家，由燕國、趙國開始，組織聯合陣線抗秦，不主張打仗，主要目的在使秦國不敢出兵。他把天下大事、人的心理、政治的心理，戰爭的心理，都摸透了，果然成功了。這一下身佩六國相印，同時當起六個國家的行政院長，印都掛在身上走，隨時拿來蓋就行了。當時這位聯合國的祕書長，還不比現在的聯合國祕書長，他是有實權的，只要他說一句話就行了，國與國局勢就受這樣一個書生的擺佈，安定了二十多年，這又是一個什麼道理？爲什麼他後來主張合縱，大家會團結？這是矛盾的團結，利害關係的團結，不是道義的團結。爲什麼會這樣，也是值得我們研究的，這和現代的情形又是一樣。

第五點，到了他個人成功以後，就看出這一班人是隻講手段的，只求如何達到目的。所以中國文化中講正統文化的，素來對於這些人不大重視，因爲他們只以個人爲出發點，而孔孟思想是不以個人爲出發點。蘇秦成功以後，自己知道這套手法只是玩弄玩弄而已，各國君王的頭腦不一定都是豆腐渣做的，不會一直聽他的擺佈，只不過是所拿出來的辦法，正投合了時代的需要，都只是手段。他也知道這個手段不會長久，他的另外一招就很厲害了。當有一個強大的敵人存在，大家需要團結起來與它抗衡，這時是做得到。但對秦國封鎖了以後，秦國的軍國主義不能擴張了，結果蘇秦的戲就不能唱了。沒有了敵人，怎麼還能夠玩？

於是他利用機會培養和他學問差不多的好同學張儀，他這培養方法就很高明瞭。他怎樣培養張儀的？他和張儀的感情原來好得很，而且兩人約定在先，誰先有辦法，誰就幫忙另一人站起來。這時蘇秦佩了六國的相印，張儀還窮得很，去找蘇秦，心想求取一個祕書、科長的位置，還會有什麼問題？蘇秦正在辦公室接見各國大使，忙碌得很，知道張儀來了，教他在外面小工友的小房子裏等候，自己威風得很。到了喫飯的時候，也留張儀喫飯，可是隨便打發他在一個角落裏喫，自己卻和各國貴賓周旋。故意使張儀看見，使張儀難受，用種種方法刺激他，最後告訴張儀目前沒有機會，囑到旅館等候，也不送點錢去，使他受盡冷落淒涼之苦，然後教一個人對張儀說：你是找蘇秦的？同學有什麼用？他已經功成名就，不理你了，你的學問也很好，又何必求他呢？用種種方法挑撥，使張儀恨死了蘇秦，決心非打倒蘇秦不可。到秦國去，你蘇秦搞合縱，我就弄一個專門破合縱的計劃。實際上，蘇秦正需要像張儀這樣的人到秦國去，但是他爲什麼不告訴張儀合作唱對臺戲？因爲他知道張儀如果不受這樣大的刺激，就發不起狠來，如果說明瞭，反而搞不好，必須要培養出他如此怨恨的氣憤，硬是要立志做破壞的計劃，兩人才有戲唱。所以後來張儀連橫的計劃成功了，蘇秦派去挑撥張儀到秦國去，始終「臥底」的人，這時才把真相說出來。實際上張儀到秦國的路費還是蘇秦奉送的，一切都是蘇泰安排的。所以張儀說，我還是沒有跳出這位老同學的手心。並且決定蘇秦還在的一天，秦國就一天不出兵，等蘇秦死了再打。戰國末期，就被這樣兩個書生擺來擺去，擺佈了相當長一個時期。現在我們用人才，除了有才具，有學問，有思想，還非要有道德做基礎不可，沒有真正的道德做基礎，則好頭腦是很可怕的。這是第五個重點。

第六個重點，附帶談到有名的故事，當蘇秦第一度遊說失敗，窮了回家的時候，嫂嫂都不給他喫飯，冷飯都不剩一點，父母兄弟都看不起他。到後來身佩六國相印，要到楚國去的時候，經過自己家鄉，他的嫂嫂以及全家人都跪下來迎接，那種恭維真是不得了的，這時蘇秦問他的嫂嫂：「何前倔而後卑也？」這個話也只有蘇秦才說得出口。老實說，在中國講究道德修養的人，不會講這樣的話，他卻會爽直痛快當面問他嫂嫂。人性本來也就是這樣，可說他問得很直爽，還不算頂壞的，還沒有故意整她。而嫂嫂答覆的話也很簡單明瞭，她說：「以季子之位尊而多金也。」這是人情之常。古今中外，人類社會，就是這麼一回事。那個時代，哪個時代不講現實？從這裏又可認識人情世故。

第七點，蘇泰是怎樣死的？善有善報，惡有惡報，他不得好死，最後到了齊國的時候，有人行刺，把他殺死了。他所以到齊國去，是因爲在燕國出了私生活方面的緋色故事，和燕王的皇太后發生了關係，被燕王知道了，蘇秦知道靠不住了，很危險。於是說動燕王，要到齊國去纔對燕國有利，燕王明知道是怎麼一回事，但也只有這個辦法送他走最妥當，就讓他去了。結果，齊國的大臣找人行刺他，蘇秦身負重傷，沒有立即死去。而齊王賞識他，大爲震怒，下令全國抓兇手，可是抓不到。蘇秦在臨死以前，告訴齊王，只要宣佈一下蘇秦是個壞蛋，是爲燕國來做間諜的，被殺死以後，齊國可以安定，這樣宣佈就可抓到兇手。蘇泰說完這些話就死了。齊王果然照蘇秦的話宣佈，而行刺的兇手出來了，於是齊王把兇手抓來殺了。蘇泰臨死了，還會動腦筋，借人家的手替自己報仇，這就是搞謀略的人頭腦的厲害。

這是隨便舉出來的七個重點，事實上我們要看的第一篇當中，並不止這七點，還有很多重點，仔細去研究起來，對於古代戰爭地理的觀念、社會發展的觀念、經濟問題的觀念、軍事問題的觀念等等，都足以發人深剩這就是讀書不要被書騙去了，僅瞭解文字，就不是真讀書，我們讀書是要吸收歷史所告訴我們的經驗，由這經驗瞭解很多很多的事，尤其對於今日我們國家所處的這個世界局面，會有更深人的瞭解。所以我上幾次都建議大家，多讀《戰國策》、《國語》，不要以爲這些是老東西沒有用，實際上這些書非常有用。

遠見抵不住現實的短視

下面就原文文字，作一下重點解說：

蘇秦始將連橫，說秦惠三曰：「大王之國，西有巴蜀、漢中之利，北有胡貉、代馬之用，南有巫山、黔中之限，東有崤、函之固，田肥美，民殷富，戰車萬乘，奮擊百萬，沃野千里，蓄積饒多，地勢形便，此所謂天府，天下之雄國也。以大王之賢，士民之衆；車騎之用，兵法之教，可以並諸侯，吞天下，稱帝而治。願大王少留意，臣請奏其效１

蘇秦說秦惠王，一開始，就指出秦國西、北、南、東四邊的疆界，邊防的形勢。不要以爲這是古代的地理，大家還是要注意。雖然交通情形古今不同，但地理形勢是不會變的。他繼續又說到地理與經濟的關係，一直到「天下之雄國也」。這是說明當時秦國的首都，在現代的陝西西安一帶。我們要注意，那時的陝西又不比現代，經濟的條件、地理的條件、政治的條件，都非常重要。最奇怪的是，我們研究中國戰史，歷史上的大戰爭，幾乎每次都是從秦晉這邊向東南打下來的，所謂建領而下，中國的地勢就是這樣，如同屋頂上倒水，一直傾下來，幾乎任何一次大的戰爭都是如此，如果從這一方面去研究，牽涉到的戰史就太多了。比較特殊一點的，只有元朝稍稍有所不同，蒙古也是由西北高原，但不一直東下，先進康藏的邊境，囊括巴蜀、漢中，另由康、藏，席捲雲南，而經嶺南、兩廣，北上會師湖南、湖北。同時再另由北方出兵，兩邊向中原一抱，鉗形的夾持，就把中原抱去了。只有這一次用的戰略，與歷代的戰略不同。這是一大重點。

自「以大王之賢」到「願大王少留意」這一段，要注意的是，戰國時的秦國，想併吞各國，統一天下，並不是秦始皇開始的，秦始皇的祖先早就有這個企圖，尤其是蘇秦對秦惠王說的這段話，就是要他統一天下，並且把泰國的地理條件、經濟條件、人才、軍備等等優越的地方都說出來了。

蘇秦受到反教育

我們現在注意秦惠王答覆蘇秦：

秦王曰：「寡人聞之，毛羽不豐滿者，不可以高飛；文章不成者，不可以誅罰；道德不厚者，不可以使民；政教不順者，不可以煩大巨。今先生伊然不遠千里而庭教之，願以異日１

他沒有接受蘇秦的意見。但不接受有他的幾點理由：一、如同鳥一樣，羽毛還沒有長豐滿，是不可以學飛的。個人作人如此，國家大事也如此，沒有準備好，飛不起來的。二、「文章不成者，不可以誅罰。」這個「文章」不是現代在報紙、刊物上寫的文章，這裏的意思是政治文明，包括社會的安定，政治的清明，在古人說是「大文章」。用現代話說，是政治文化的基礎還沒有穩固，不能隨便誅代別人，征伐別人。三、「道德不厚者，不可以使民。」秦惠王所講的這個「道德」，並不是四書五經上所講的道德。在古代，道德是一個政治名稱，意思是聲望、威望。國家在一般人民，還不能信服的時候，就無法指揮人。四、「政教不順者，不可以煩大臣。」內政還沒有做到很平順、很安定時，就不可以因出兵而勞煩大臣，勞煩國家的重要幹部。

秦惠王舉出了這四點。以現代的觀念看，他是說，據我所知，準備不夠，不能輕舉妄動。自己在國際政治上的聲望不夠，無法去征伐別個國家。國內的威望不夠，就不能支使老百姓。內政上還沒有達到最高的修明境界，也不能加重大臣們的職責。所以秦惠王對蘇泰很客氣地說，承蒙你看得起我，那麼遠跑來看我，而「庭教之」。（蘇秦不是秦國人，他是當時中央政府所在地的東周洛陽人，因此說「庭教之」--到我這裏來指導我，假如有朋友來家裏看自己，我們寫信也可寫「蒙枉顧而庭教之」。）接着說：「願以異日」，以後再講，輕輕四個字，把蘇秦趕跑了。

藥不對症的言論

可是蘇秦並不死心，還是提出他的見解來，這是他最初的思想，然這時的蘇秦還不成熟，可是已經很會說話。

蘇秦曰：「臣固疑大王之不能用也。昔者神農代補遂，黃帝伐涿鹿而禽蚩尤，堯代囗兜，舜伐三苗，禹伐共工，湯代有夏，文王伐崇，武王代紂，齊桓任戰而伯天下，由此觀之，惡有不戰者乎？」

他一開始就說「臣固疑大王之不能用也。」--我早想到你不會採用我的意思。他被拒了，還賴在那裏，接着他就舉出歷史上許多的故事來。爲了充實自己理論的內容，他引用了許多上佔史，而這些歷史，都證明天下是打來的。由黃帝開始，一次戰爭勝利，就成功了，乃至最後由王道談到霸道，例引「齊桓公任戰而伯天下」，靠戰爭稱霸，領導了天下。然後說，有歷史的證據在這裏，沒有一個國家不是靠戰爭而統一天下的，這就是蘇秦的主張，以現代的另一角度來看，這就是黷武精神、侵略主義或好戰思想，沒有實力的強權就不會成功的。蘇秦繼續又說：

「古者使車毅擊馳，言語相結，天下爲一，約從連橫，兵革不藏，文士並飭，諸侯亂惑，萬端俱起，不可勝理，科條既備，民多僞態，書策稠濁，百姓不足，上下相愁，民無所聊，明言章理，兵甲愈起，辯言偉服，戰攻不息，繁稱文辭，天下不治，舌弊耳聾，不見成功，行義約信，天下不親；於是乃康文任武，厚養死士，綴甲厲兵，效勝與戰常」

這一段文字，四個字一句，後來就演變成中國一種文體--驕體文--四六句，幾千年來一直都用這種文體，簡單明瞭，而包括的內容又很多。每句裏都有很多的東西。試從這段中隨便抽出一句來看，例如「舌弊耳聾，不見成功。」這八個字，就是今天美國基辛格這一套的政策，嘴裏叫和平，你基辛格叫死了都沒得用。所以我們多看自己的歷史，現代的這些事情在過去的歷史都有過了，道理很清楚，所以蘇泰說，到了後來「廢文任武」，光靠文化的政治，在國際間做不到，沒有辦法，只好靠戰爭來解決問題，於是「厚養死士」，培養敢死的人。

接着這幾句話要注意。

「夫徒處而致利，安坐而廣地，雖古五帝、三王、王伯、明主賢君，常欲坐而致之，其勢不能，故以戰續之；寬則兩軍相攻，迫則杖我相撞，然後可建大功。是故兵勝於外，義強於內，威立於上，民事於下。」

他說只是講理論沒得用，非戰爭不可，爲什麼？任何人都想坐在家裏利益就來了，不打仗而領土越來越擴充，乃至古代的三皇、五帝、五伯以及所有的明主賢君，都希望能夠做到這樣，不經打仗，只要內政修明，就有人來投降。但這只是理想，用道德的政治來感化人，是不可能的事情，最後不得已，都是用戰爭。

下面是蘇秦所提的重點。這個重點對不對呢？說句老實話，任何一個時代，任何一個國家，任何一個歷史，都是如此，只是表面上不講出兵而已。任何一個和平，沒有一個堅強的武力在後面支持，都站不住的。所以講軍事哲學思想，蘇秦的話就是：和平只有在強有力的情形下才能談的，否則談不到。這就是他的「寬則兩軍相攻」到「民服於下」一段話中的「兵勝於外，義強於內」八個字。一個國家，對外有強有力的武力支持，對內再講求內政的修明，這時你講道德，人家就都聽你的了；如果對外的兵力不強，再講道德也沒有用。

「今欲並天不，凌萬乘，詘敵國，制海內，子元元，臣諸侯，非兵不可。今之嗣主，忽於至道，皆忄昏於教，亂於治，迷於言，惑於語，沈於辯，溺於辭，以此論之，王固不能行也。」

最後，蘇泰在這裏刺激秦惠王，等於在罵他。蘇秦說，根據這些歷史的經驗，任何國家，想統一天下都非兵不可。蘇秦當然不好意思直接罵秦惠王，他說現在一般國家的嗣主們，都不懂這些大道理，都在那裏忄昏、亂、迷、惑，沉溺在言語辯論上，空談理論，所以推論起來，我看你秦惠王也是做不到的。意思說是說秦惠王也和他們一樣的草包。

蘇秦開始出來，遊說秦惠王十次，罵也好，捧也好，終歸此路不通。結果都失敗了，老實說，這個時候蘇秦的主張對不對？沒有一點是錯的，但是高明不高明？很笨！因爲秦惠王智覆他的話已經講到底了。意思是說，你這些道理我秦惠王全知道，但時機還沒有成熟，還不到時候就不能打。所以蘇秦這時到底還是一個書生。從這裏我們又想到漢文帝時候的賈誼，他的一篇文章《過秦論》，大家應該都念過的，內容是講漢初中國的地理環境，與政治、軍事都有關係。他爲什麼寫這篇文章，那時正是漢文帝時代政治最安定的時候，賈誼是一個二十多歲的年輕人，學問很好，很有眼光，他已經看到天下將要亂了，漢文帝擬的幾個政策有問題。他的看法並沒有錯，很對的，所以他向漢文帝提出這個建議，漢文帝也很服他。但後來賈誼還是不得志，死於湖南的長沙，所以後人又稱他爲賈長沙。歷代的文人知識分子不得意，都用賈誼來比擬，尤其李商隱詠他的詩：「宣室求賢訪逐臣，賈生才調更無倫。可憐夜半虛前席，不問蒼生問鬼神。」是賈誼提出建議以後，文帝夜半起來忽然想到賈誼，就召見他，還特別在前面擺好一個位置等他來，表示看重他。可是當兩人面對面談話時，漢文帝卻只問他人死後究竟有沒有靈魂的問題，所以後來歷代的文人都爲賈誼叫屈，這首詩最後兩名就是對漢文帝不滿的，對一個這樣大的才人，「可憐夜半虛前席，不問蒼生問鬼神。」半夜裏把他找來，這樣尊重他，卻不問天下國家大事，反而討論宗教哲學的問題了。多可憐！其實這首詩也是書呆子的話，漢文帝不跟他談鬼神又能談什麼？賈誼的這些意見漢文帝早就知道了。漢文帝的心裏是認爲你這個年輕的書生，意見完全對，可是時機還沒有到！賈誼的智慧到底不行，眼光還不夠。所以李商隱替他抱冤屈，還是書生之見。我的看法，漢文帝對他不問鬼神又能問什麼？漢文帝不能對他說時機還沒有成熟啊！

人情千古重多金

上面所提出來當時的時代趨勢，有許多大原則，是和今日的國際局勢差不多，甚至可以說完全相同。只是社會的形態、政治的型態，以及其結構不同而已。現在說到蘇秦本人。

說秦王書十上而說不行，黑貂之裘弊，黃金百斤盡，資用乏絕，去秦而歸，羸滕履囗，負書擔囊，形容枯搞，面目革黑，狀有歸色。歸至家，妻不下糹壬，嫂不爲炊，父母不與言。蘇秦喟嘆曰：「妻不以我爲夫，嫂不以我爲叔，父母不以我爲子，是皆秦之罪也１乃夜發書，陳篋數十，得太公《陰符》之謀，伏而誦之，簡練以爲揣摩。讀書欲睡，引錐自刺其股，血流至足。曰：「安有說人主，不能出其金玉錦繡，取卿相之尊者乎？」

在「書十上而說不行」，路子走不通的時候，就很可憐了，原來特製的最名貴黑貂皮的衣服穿破了，錢也用光了，行李袋子破了，鞋子也買不起，只好穿草鞋，自己挑了擔子，臉色臉看得很，又黑又瘦，營養不良所致，只好回家了。回到家裏的時候，太太看見他這副樣子，不理他，正在織布做工，也不放下來，照樣做她的工，嫂嫂不給他做飯，父母也不和他講話。這裏就看到了人情。由這裏我們也看到千古以來一般人情，蘇秦遭遇到這種情形，只有感嘆自己錯了。

於是這一下發憤讀書，漏夜把所有的書拿出來。「陳筐數十」，他的藏書還是很多的，不比現代，古代還有那麼多書，可見平常很用功。那時的書是很難得到的，「篋」就是書箱，古代的書裝在竹製的箱子裏，就叫書筐。他在很多的書裏，找到「太公陰符之謀」，就是古代的《陰符經》，是不是現代的這本《陰符經》，或另有原本，就很難說，據說他讀的是陰符兵法。他「伏而誦之，簡練以爲揣摩」。這兩句話是重點，這個「伏」並不是說他跪下來讀，是呆在家裏不出去，正如上海話「孵豆芽」的意思，就是躲在家裏，連人都不敢見，專門研究學問。「簡練」二字，「簡」就是選，選書中的重點，「練」是熟練，再把選出來的重點搞熟。「揣摩」就是思想、研究等等的綜合，揣是用手比算，摩是摸摸看。思想上的揣摩就是研究人家的心理，研究當時各國間的形勢，研究每一國領導人心理上需要的是什麼。他在這段用功的期間，連睡都沒有好好睡，打瞌睡的時候，用錐子刺痛自己，刺到血都流出來，一直由大腿流到腳上。他這樣足足用了一年的功，自己有了信心以後，於是他說：「安有說人主不能出其金玉錦繡，取卿相之尊者乎？」這兩句話是很重要的一個重點，我們要特別注意，他有了信心了，並沒有爲國家、天下、人類、社會着想，只求他個人的成功。他說只要找到一個老闆，一定可以把這老闆口袋裏的寶貝、黃金、美鈔都裝到自己的口袋裏來，不但可以拿到錢，還有當宰相的絕對把握。他自認爲一定可以做當政的人，成爲政治上的權要，所以他又出門了。

期年，揣摩成，曰：「止匕真可以說當世之君矣。」於是，乃摩燕鳥集闕，見說趙王於華屋之下，抵掌而談。趙王大悅，封爲武安君，受相印；革車百乘，錦鏽千純，白璧百雙，黃金萬鎰，以隨其後，約從散橫，以抑強秦，故蘇秦相於趙而關不通。當此之時，天下之大，萬民之衆，王侯之威，謀臣之權，皆欲決蘇秦之策。不費鬥糧，來煩一兵，未戰一士，未絕一弦，未折一矢，諸侯相親，賢於兄弟。

雛燕初飛

這次蘇秦不再到秦國去了，而先到北方，這些都是弱小的國家。他先到燕國，說動了燕國的諸侯，認爲他的辦法好，給了他資本，要他去組織「聯合國」。他就來到趙國了，在趙王建築得非常漂亮的大辦公室裏，和趙玉拉着手講悄悄話，講的一些什麼內容，須看《戰國策》的《趙策》，不過讀中國古書要了解，他所講的雖然記載下來給後人學習，也不一定是光明正大的好主意，都是講利害關係，屬於當時的陰謀，所以悄悄的。趙王聽了以後，大爲高興，馬上封他爲武安君，等於現在的上將軍、特任官。這個時候，他一下子闊起來了。受了相印，後面帶着從人，等於一個特別辦公室的機構，「聯合國」的祕書長還沒有當上，派頭先有了。他出去時，後面跟着的車於有一百輛。至於錦繡千純，並不是穿的衣服，在那個時代，布匹和錢幣同樣是錢，都當作貨幣用。他後面帶了很多錢，還有白璧百雙和黃金萬鎰，都跟在他的後面。這時他有了政治資本，纔開始組織「聯合國」，提倡抗秦。

下面「蘇秦相於趙」到「賢於兄弟」一段：就是說蘇秦這時做到趙國的首相而兼辦外交，就馬上與秦國斷絕了外交關係，和那麼強的秦國，不但外交上斷絕關係，經濟上工商業都不通往來了。這是他與趙王「抵掌而談」時，不曉得出了些什麼主意，後世的人無法知道。後來他的「聯合國」一組成，蘇秦威風之大，大到除了秦國之外，六國諸侯所轄那麼大的天下，那麼多的羣衆，每個國家的諸侯，以及「參謀長」、「祕書長」什麼文官武將等謀臣勇士，全部都聽命於他一個人，靠他一句話作決定。那種權勢，威風之大，不可想象，如拿今天的基辛格來比，基辛格還不及他萬分之一呢！而且這個時候，國際上沒有辦法停止戰爭，可是蘇秦做到了連一根箭都沒有用過，而國際上諸侯之間，就能互相合作，賢於兄弟，大家互相團結，這是蘇泰的成功。

夫賢人在而天下服，一人用而天下從。故曰：「式於政，不式於勇；式於廊廟之內，不式於四境之外。」當秦之隆，黃金萬鎰爲用，轉轂連騎，炫(火黃)於道，山東之國，從風而服，使趙大重。

於是寫這篇文章的人結論說，由這一段歷史，就看出人才的重要，有才幹的賢者得其位，天下就服了。只要這一人施展所長，天下的人不問思想、觀念各方面，都跟他走，所以古話說：「式於政，不式於勇，式於廊廟之內，不式於四境之外。」這個「式」就是標準，也就是中心。一箇中心在於政治--包括內政、外交、經濟、軍事、社會、教育等廣義的政治。光靠武力沒有用，要好的政治策略，「式於廊廟之內」--廊廟過去指君主上朝的朝廷，比之現代，是中央最高決策的所在。只要有好的政策、好的人才，就能轉危爲安，就像蘇秦威風的時候，六國的經濟都由他支配，各國之間的關係如此密切，不但外交上如此，還有工商上的往來，在秦晉山脈以東的各個國家的諸侯，聽到消息就跟着來歸服了，使趙國在當時國際上，立即變成最有聲望，最有地位的盟主國。

反覆波瀾的人世

下面講到蘇秦個人，這也是大家要研究的，關於個人的人生與國家社會的關係。

且夫蘇秦特窮巷掘門、桑戶卷樞之士耳，伏軾樽銜，橫歷天下，廷說諸侯之王，杜左右之口，天下英之能伉。將說楚王，路過洛陽，父母聞之，清宮除道，張樂設宴，郊迎三十里；妻側目而視，傾耳而聽；嫂蛇行匍伏，四拜自跪而謝。蘇秦曰：「嫂何前倔而後率也？」嫂曰：「以季子之位尊而多金。」蘇秦曰：「嗟乎！貧窮則父母不子，富責則親戚畏懼，人生世人，勢位富貴，蓋可忽乎哉１

《戰國策》

這裏說蘇秦這個人，不過是貧民窟裏出身的，家裏窮得很，小門小戶，好比貧民窟裏違章建築窮家的子弟而已，結果坐那麼豪華的車子，威風凜凜，各國間隨意走動，同每個國家的元首見面，在各個朝廷中，高談闊論，使各國元首身邊最受器重、最得寵的人，在他面前都閉着嘴不敢亂講話，只有聽命的分，天下人沒有辦法和他對抗。他就是靠頭腦，靠嘴巴幹出來的。這裏就要注意了，推開軍事哲學來說，任何歷史，任何時代，戰爭的背後還是思想；權力的背後也是思想，政治的背後仍然是思想，不過許多思想家，雖然影響了整個時代，乃至影響後世千秋萬載，在他本人當時是很可憐的。比如孔子、孟子以及古今中外很多人都是如此，這些人都是走正路的大思想家。而蘇秦、張儀這類搞思想的人，就講現實，他們對國家、民族、人類、社會這些大經大節都不考慮，完全個人英雄主義，自我主義，做到「天下英之能伉」就是他們的目的。

後來蘇秦要到南方一個新興的國家楚國去，經過他的故鄉洛陽，家裏人這時對他的待遇，和他第一次遊說秦王失敗回來，連父母都不理他的情形，成了一個強烈的對比。這時父母聽到他來了，趕緊僱人來粉刷房子，路都打掃乾淨，準備了音樂、宴席，而且到三十里以外去郊迎。太太不敢正眼看他，只有低下頭，側過臉，偷偷地瞄他一眼，蘇秦講的話，還要湊過耳朵仔細聽，就怕聽錯了。嫂嫂更嚴重了，跪在地上爬過去，自己先跪下來道歉。豈止蘇秦？漢高祖也是如此，當亭長的時候，又喝酒，又亂來。回家時嫂嫂也不給他做飯，要他喫冷飯去。這就是人生。

所以有的人讀了這些書，覺得自己要奮鬥，要爭氣，這是一種看法。如果講修養的，如孔、孟的道德觀念，就覺得蘇秦的嫂嫂、太太這一類型的人太多太多，只是很值得憐憫，但一點也不會動氣，而覺得人原來是如此可憐的一種動物，於是去感化這種人，教他們以後不要這樣想，不要這樣做，這就是道德的思想。相反的，就是不道德的思想，也是蘇秦他們這一條路，不過蘇秦還算好，他並沒有報復，只是幽默一下，諷刺他嫂嫂一句而已。歷史上報復的人很多，如宋朝第一位宰相趙普，胸襟就非常狹隘，度量不夠大，他當了宰相，對以前對不起他的人都要報復，還是宋太祖勸他說：「風塵中能識天子、宰相，則人皆可物色矣。」所以宋太祖還是了不起。趙普也還算好的，歷史上有很多報復得很慘的例子。所以說蘇秦算是好的，不過問他嫂嫂，上次我回來，你高高在上，現在你又跪下來幹什麼？如果以儒家的道理來說，蘇秦就不講這句話，儒家的做法，是不和這樣的人計較。像蘇秦這樣做法，也是爲儒家所不齒的。如歷史上三國時有名的管寧與華歆的故事，他們原來是很要好的同學，有一次兩人同在一起挖地，管寧挖到一塊黃金，看都不看一眼，華歆拿起來看看，想了一下，還是把黃金丟掉了，從此管寧就看不起華歆，斷定他將來一定有問題，而不相往來。後來華歆當了曹丕的大臣，也等於是一人之下萬人之上，那麼大的權貴，而管寧就蓋了一個樓房，搬到樓上去住，因爲他不願意立腳在華歆所管的土地上，而一輩子不下樓。這就是儒家的另一種作法。假使蘇泰講這句話時，有一個管寧在旁邊聽了，就馬上走開，不理他了，不必說六國宰相，即使當萬國宰相，他也不會理的。可是蘇秦的嫂嫂答道：你現在地位高了，又有錢，當然不比從前了。那麼蘇秦聽了，不免有所感慨：人在這個世界上，勢力、地位、金錢、富貴，這些都不能馬虎的啊！不過，要知道一個人，在某一時期，財富名位權勢，一點也沒有有。真看通這點，才知道如何是人。

這是不能效法的，我曾再三說過，這是屬於謀略之學，所以中國古代讀書人，對這種書的看法是「不足爲訓」四個字的評語，不能拿來效法的，不過要懂得。如孔子、孟子何嘗不懂這些，當然懂得，但是講道德，則如孔子讚賞顏回的，寧可抱道窮死，絕對不走偏路；再如子貢，像蘇秦這一套本領他都有，而且他也做了，遊說過列國，也成功，可是子貢走的是正路，在列國上擺佈了那麼大的局面，而自己什麼都不要，只是爲了救自己的父母之邦，纔不得不如此一用而已。

這裏我們對歷史的瞭解，關於個人的也好，關於國家的大事也好，應該多方面比較，纔能有深刻的見識，和正大的抉擇。

人才與時代歷史

我們現在姑且以人作中心來講，上次講了蘇泰，這次說到張儀。

爲什麼要說這兩個人？要了解自己國家歷史文化的演變，尤其是在一個世界變亂的動盪時代，對於權謀之術，不能不有所瞭解。過去大家都念過這一類的書，也許因爲各人生活的經驗不同，而體認的程度也有深淺不同。這幾十年來，大家都有許多經歷，以這許多不同的經歷，來看歷史上的事蹟，再看世界的大勢，觀點就不同，因此讀歷史的觀點也不同了。

我們都知道蘇秦、張儀是戰國時期的人。不過以他們個人做中心，而研究整個歷史，特別要注意的是：中國文化，由周朝開始行禮樂道德的政治制度，禮樂道德的政治哲學思想，到了春秋以後，非變不可。這並不一定是由於某一個人或幾個人的敗壞而演變，而是時勢所趨，非變不可。就像我們常說的一句最幽默的，也是最有意義的話：「無可奈何，只好如此。」有些人對於環境和事務是這樣，時代的趨勢也是這樣。任何一個時代潮流，趨勢來了的時候，就「無可奈何，只好如此。」由春秋到戰國，就是這樣一個情形，這是第一點我們要了解的。

其次，周朝禮樂道德的政治制度與政治思想，是所謂王道政治。到了春秋時代，就成了霸道政治，所謂「霸道」一辭，並不是現代「不講理就是霸道」的意思，當時的霸道並不是不講理，仍舊非常講理。以現代觀念而言，列國之間的領導權，以武國或財力而稱尊的，稱之爲霸或伯。不走禮樂道德政治的路線，走的是利害關係的路線。當然在利害關係當中，仍然還有他的道德標準，這就是霸道政治的時代。到了戰國時代，也稱霸道，但已經是霸道的末流了。這時的霸道，到達了併吞，也就是侵略的階段。這個時候，一個國家所需要的是強。到了這個階段，天下所需要的，就不是分封諸侯的封建制度，而需要統一天下爲一個國家，過去宗法社會的封建是要改變了。當時各國之間，可能統一天下的，最有優勢的是秦國，另外還有南方一個新興的楚國，但楚國始終無法與秦國抗衡。至於太行山以東，黃河南北的這些國家，太老大了，內政也太衰敗了，始終處於聽人宰割的狀態。

牽涉到商鞅

研究歷史，戰國時的齊國、楚國，乃至韓、魏，並不是不可爲，但又爲什麼弄到如此，只能聽秦國的擺佈？歸結下來，不外是人才的問題。

好了，到此我們可以得到一個結論，不但是中國的歷史文化，即使世界的歷史文化也是如此：決定仍是在人才。就是現代的歷史，我們看《第二次世界大戰祕史》這部紀錄片以後，也深深感到人才是決定性的關鍵。任何思想，任何精良的制度，都要靠人才的創造和人才的推行。當時秦國所以能夠在一百年內興盛起來，就決定在幾個人身上。蘇秦、張儀以前，秦國在政治基礎上，有一次很好的改革，就是用了法家商鞅的決策，提倡法治，即所謂商鞅變法。商鞅這一次在政治上所做的改變，不上是影響了秦國後代的秦始皇，甚至影響了後世三千年來的中國，這又是一個大問題。

商鞅當時改變政治的「法治」主張，第一項是針對周代的公產製度。（有人說周代這個制度，就是社會主義，也就是共產主義，這種做法，是硬作比方，似是而非的。）商鞅在秦國的變法，首先是經濟思想改變，主張財產私有。由商鞅變法，建立了私有財產制度以後，秦國一下子就富強起來了。但商鞅開始變法的時候，遭遇打擊很大，關鍵就在四個字：「民日不便」，這一點大家千萬注意，這就講到羣衆心理、政治心理與社會心理。大家更要了解，人類的社會非常奇怪，習慣很難改，當商鞅改變政治制度，在經濟上變成私有財產，社會的形態，變成相似於我們現在用的鄰裏保甲的管理，社會組織非常嚴密，可是這個劃時代的改變，開始的時候，「民日不便」，老百姓統統反對，理由是不習慣。可是商鞅畢竟把泰國富強起來了。他自己失敗了，是因爲他個人的學問修養、道德確有間題，以致後來被五馬分屍。這等到有機會研究到他的時候再說。可是他的變法真正成功了，中國後世的政治路線，一直沒有脫離他的範圍。

由商鞅一直到西漢末年，這中間經過四百年左右，到了王莽，他想恢復郡縣制度，把私有財產制度恢復到周朝的公有財產。王莽的失敗，又是在「民日不便」。王莽下來，再經過七八百年，到了宋朝王安石變法，儘管我們後世如何捧他，在他當時，並沒有成功。王安石本人無可批評，道德、學問樣樣都好，他的政治思想精神，後世永遠流傳下來，而當時失敗，也是因爲「民日不便」。我們讀歷史，這四個字很容易一下讀過去了，所以我們看書碰到這種地方，要把書本擺下來，寧靜地多想想，加以研究。這「不便」兩個字，往往毀了一個時代。毀了一個國家，也毀了個人。以一件小事來比喻，這是舊的事實，新的名詞，所謂「代溝」，就是年輕一代新的思想來了，「老人日不便」。就是不習慣，實在便不了。這往往是牽涉政治、社會型態很大的。一個偉大的政治家，對於這種心理完全懂，於是就產生了「突變」與「漸變」的選擇問題。漸變是溫和的，突變是急進的。對於一個社會環境，或者團體，用哪一個方式來改變比較方便而容易接受，慢慢改變他的「不便」而爲」便」的，就要靠自己的智慧。這也是講蘇秦、張僅這兩個人的事蹟，所應注意到的。

外才與內用

說到張儀、蘇秦兩個人，遊說的目標，開始都是對秦國。秦國在秦始皇以前，歷史政治的基礎之所以打好，都借重於外來的人才。商鞅，衛國人，外來的；百里奚，虞國人，外來的；張儀這些外來的人物，還是後期的。爲什麼這些人，不能爲自己的國家所用，反而都去替秦國效力呢？這中間的問題也很大，這裏暫不分析，大家自己去研究它的原因吧！還有一個觀念要很注意的，讀古書固然要吸收歷史的經驗，但是不要被古人牽着鼻子走，尤其今天求學問，對今天的時事要格外留意，千萬要把握住今古無分別的原則。當年的秦國，可以把它比作現在的美國，也可以比作蘇聯。但是不要忘記，秦國的壞處可比敵人，但秦國的好處也可以比作我們自己，這是沒有固定的，我們怎樣去運用這個法則，是在於人的智慧。

張儀之所以在秦國一說就通了，原因是秦國在當時所需要的，並不是什麼文化思想。誰有辦法使秦國強大，永遠的強大，而巨蓋世的強大，就請誰。這是在當時的必然趨勢，並不是說秦始皇的祖先們，毫無道德禮樂政治的思想，而是時代的趨勢，需要如此。

張儀的故事

再看張儀的個人，要看《史記》張儀列傳，司馬遷在《史記》中記載張儀、蘇秦這些人，是把戰國時的資料，將時間、年代、地點，編起來寫成傳記。而在每個人的傳記後面，都有評語，所以司馬遷的《史記》，也等於是歷史哲學，等於是一個評論。

研究蘇秦時我們說過，張儀是蘇秦培養出來的，不過在這以前還有一段：張儀是魏國人，小的時候和蘇秦是同學，《史記》上寫他們跟鬼谷子「學術」。要注意這「學術」兩個字，他們並不是真搞什麼學問，學的是如何拿到功名，很講現實的一套東西，就是權變之術。在讀書的時候，蘇秦自己認爲不及張儀，《史記》上只記了這樣一筆，沒有說爲什麼不及張儀。後來看了張儀傳，找出一個答案，張儀的出身，比蘇秦好一點，所以有點太保脾氣，比較豪放，是耍得開的人。蘇秦後來得志以後，張儀並沒有得志，環境比較好一點的人，進取心就差一點，所以讀歷史讀多了，對於一個人的成功，會感到很奇怪的，有許多人的成功，連他自己本來都沒有這樣的想法，但卻硬是有機會逼得他走上成功的路線。正如隋煬帝吹的牛：「我本無心求富貴，誰知富貴逼人來。」這就看出一個人如果沒有環境的刺激，反而容易墮落。以張儀、蘇秦兩人比較，張儀就是如此，等蘇秦得志了，張儀還在悠哉遊哉。在一個當楚國宰相的好朋友家裏，作第一等賓客，手面也很大，隨便花錢，蠻不在乎，一般人看他吊兒郎當，好像品行不很高。有一天這位宰相家裏掉了白璧，宰相家裏的人懷疑是張儀拿的，把張儀捆起來打個半死。回到家裏。太太就說他，這冤屈都是讀書讀來的，如果不讀書，就沒有這種事。張儀當然受傷很重，他看見太太這樣難過，就問自己的舌頭有沒有壞，太太告訴他舌頭當然在，張儀就安慰太太不要緊，只要舌頭還在，就沒有關係，我們曾經看了《張良傳》中說的：「以三寸舌爲王者師」。這句話也等於說：只有吹牛不犯法。但據我們的經驗，只有吹牛的成本最大，其次吹牛的對象更難找，因爲能聽吹牛的人，比吹牛的人還要高，諸葛亮會吹，劉備會聽；張良會吹，漢高祖會聽。沒有對象，再吹也沒有用。「三寸舌爲王者師」，所以張儀說只要舌頭在就不怕。等到傷好了，聽朋友的勸，纔去找蘇秦。

刺激的教育

這時蘇秦已經了不起，可是蘇秦自己心裏有數，知道所玩的一套不是真的道德，也不是真的政治，爲了個人的功名富貴而把齊、秦等國玩弄成這個樣子。這個我們要注意，今日的基辛格內心是不是也有這樣的動機，值得研究。不過有兩種看法，基辛格以前的確有著作，曾經有一個留美的同學，回來跟我說，基辛格這一套當然會失敗，可是他著作中的理論可能不會失敗。另外也有人說，基辛格大概準備把美國搞垮，因爲他是猶太人。這都是推測的話，不去管它。話說回來，蘇秦知道自己的西洋鏡要拆穿的，如果被拆穿就不得了，必須要製造出一個敵人來，他當時的敵人是秦國，不需要另外創造，可是又有誰能去秦國說動，來和自己的計劃對抗？他心裏想到只有張儀，而剛好這時張儀來了，於是我們上次講過的，蘇泰就想辦法刺激他。由此我們看到，一個環境好的青年，有本事，可是懶，不肯動，非要刺激他到沒有辦法的時候，他纔去幹。

山樑雌雉時哉！時哉！

再說張儀到了秦國以後，所說的一套，就是《戰國策》裏這篇張儀說秦王。

我們看這一篇文章，除了瞭解這些歷史經驗以外，其中記錄的許多觀點、思想，對於我們現在的時代、國家、世界，乃至於個人，有很多值得參考的地方，須要注意。其次張儀去看的秦王，也就是蘇秦所去看的秦惠王。蘇秦去看他，兩個人談不攏，再讀書以後，就不再去看他，想個辦法，使太行山以東的國家，聯合起來抗秦，把泰國孤立起來，沒有辦法左右當時的列國局勢。現在張儀來看秦惠玉，列國的情勢變了，和蘇秦來的時候不同，這時惠王正需要這樣一個人的時候。剛好張儀到了。

張儀說秦王曰：「臣聞之：弗知而言爲不智；知而不言爲不忠。爲人臣不忠當死；言不審亦當死。雖然，臣願悉言所聞，大王裁其罪１

這一段，有一點我們要注意，即使不研究法家的韓非子，至少要看《史記》上韓非子的傳記。韓非子再三提到一個重點--「說難」，人與人之間說話最難，尤其借言語溝通政治上的思想，就更爲困難。這一段裏，也就反映了這一個重點，在文字的表面上沒有什麼了不起，實際上是一個重點。第二點從這一段裏，我們看到要學習說話的藝術，像張儀這開頭的三句話。首先提出實際上不知道而亂講的，這是不聰明。第二是知道了不講的，就是不忠，對你不忠的人應當死。第三是知道了，又講了，但講得不詳細、不清楚，也該死。實際上他的意思是，我要詳詳細細說給你聽，你不要不耐煩，一會兒看錶，一會兒又說要開會，但是他不便也不能這樣直說，所以說反面話，如講得不詳細不清楚當死。最後還加上一句，我雖然據我所知道的，利害得失全部說給你聽，但是如果錯了，甘願領罪。他這麼一說，如真說錯了，秦王也不好意思責怪他了。他短短几句話，什麼都講到了。這就是說話的藝術。而後言歸正傳。

「臣聞：天下陰燕陽魏，連荊團齊，收餘韓成從，將西南以與秦爲難，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，屯倉空虛，悉其士民，張軍數千百萬，白刃在前，斧質在後，而皆去走，不能死。罪其百姓不能死也，其上不能殺也。言賞則不與，言罰則不行。賞罰不行，故民不死也。」

首先把列國局勢分析下來，所謂「天下陰燕陽魏」到「將西南以與秦爲難」。這一段的列國局勢，都是蘇秦的玩意兒，可是他絕不攻擊蘇秦，因爲這時他已經知道是蘇泰培養了他，這個時代，就在蘇秦、張儀這兩個同學的手裏玩。

張儀說，他們這種合縱的形勢，「臣竊笑之」，我覺得好笑，你秦王放心，沒有什麼可怕。「世有三亡」，世界上有三個大原則，誰違反了這三原則之一的，就非亡不可，在個人非失敗不可。「而天下得之，其此之謂乎１現在他們這個聯合國的組織--合縱的國家，已經犯了這三樣必定敗亡的原則。「臣問之曰：以亂攻治者亡，以邪攻正者亡，以逆攻順者亡。」就是這三個條件。「以亂攻治者亡」是內在的，內政第一要清明。「以亂攻治者亡」是同樣的道理，內部先求修明，張儀當時是指燕、魏、荊、齊、韓、趙這一邊，每個國家的內政當時都在亂，真正修明的政治還是在秦國，所以後來秦始皇能統一天下，並不是偶然的。有上代替他打好了政治基礎，由商鞅變法以後，內政一路建設起來的。

「以邪攻正，以逆攻順」的道理都是一樣。

他再分析天下的局勢，從「今天下之府庫不盈」到「其上不能殺也。」這一節，原則上同今天東南亞的趨勢有點相像了。第一，他們這些國家，經濟不能獨立，後勤補給缺乏，經濟沒有弄好，把所有的有用人力，都放到前方去了，統統備戰。所謂「白刀在前，斧質在後。」這八個字，我們不要只作文學上的欣賞，仔細研究起來，這就是描述古代兵士在戰場上，前進則有敵兵之白刃以相向，若畏懼而退陣，則後頭又有「斧質」相加的死刑要承受，處境可說是進退兩難。可是這些國家的軍隊，遇到真正發生了戰爭，會回頭就跑，絕沒有人冒死打仗。爲什麼呢？「罪其百姓不能死也，其上不能殺也。」這要注意的。任何一個時代，任何國家，人民所以不會打仗，所以不肯盡忠，不肯犧牲，是有他的原因的，主要由於領導的錯誤。

政治上最重要的就是「賞罰」兩個字，賞罰兩個字也很難的，歷史上很多人在這兩個字上犯錯誤。甚至當家長的對孩於們的賞罰都要注意，都很難做得好。所以獎懲之間很難很難。張儀說，現在他們各國裏面，「言賞則不與，言罰則不行，賞罰不行，故民不死也。」就是要賞，可是不給，說的沒有用；對於處罰，也沒有徹底去執行。既然賞罰不能行，大家覺得馬馬虎虎，沒有責任感，所以就不肯犧牲打仗了。

他回過來說泰國：

「今秦出號令而行賞罰，不攻無攻，相事也。出其父母懷衽之中，生未嘗見寇也。聞戰頓足徒裼，犯白刃，蹈煨炭，斷死於前者比是也。」

政治修明：命令貫徹，賞罰分明（這是商鞅變法以後，秦國政治完全走上法治制度的好處），許多秦國的年輕子弟，因爲國家富強、環境舒適，從離開父母的懷抱起，就沒有見過敵人，一到了戰場精神就來了，一頓足會脫了衣服，光着膀子，看見刀子，都不怕，就是燒紅的火炭都敢踩上去，死了就死了，願意犧牲的人多的是。

秦國的老百姓爲什麼會做到這樣？他說：

「夫斷死與斷生也不同，而民爲之者，是貴奮也。」

斷死與斷生，在人的心理是絕對不同，「斷」就是斷然，就是決心。斷死是決心犧牲，斷生是決心求生投降，這兩種決心是絕對不同，而秦國的青年所以會斷死於前，是養成了一種戰爭責任感，不怕死的精神，能夠奮發，非犧牲不可，有個人的犧牲纔有國家的強盛。因此秦國的士兵：

「一可以勝十，十可以勝百，百可以勝千，千可以勝萬，萬可以勝天下矣。」

張儀再說下去：

「今秦地形，斷長續短，方數千裏，名師數百萬，秦之號令賞罰，地形利害，天下莫如也。以此與天下，天下不足兼而有也。是知秦戰未嘗不勝，攻未嘗不取，所當未嘗不破也。開地數千裏，此甚大功也。」

從一開始說到這裏，一路下來都是高帽子，好聽的，而又都是真實的。高帽子也不能亂送，秦王是一個當領袖的人，笨也不會笨到哪裏去，所有的資料，他都清楚。換句話說，也就是張儀把秦國當時所處的列國情勢、政治環境、地理環境、軍事環境、一切準備，都分析清楚。最後，他說出一個秦國當前所應該採取的措施。實際上也就是張儀自己心理所希望造成的局勢。他說：

「然而甲兵頓，士民病，蓄積索，田疇荒，廩倉虛，四鄰諸侯不服，伯王之名不成，此無異故，謀臣皆不盡其志也。」

在這裏我們就看到張儀處理思想的方法，古代所謂「以說動人主」，就是《張儀列傳》上說的，他問太太舌頭壞了沒有？他用嘴巴分析利害關係，非要打動對方的心不可。使他聽了這個話，非動情不可，認爲有道理，非上這個當不可。歷史上常有一句話「揣摩人主之意」，當然「人主」是指帝王而言，以個人來說，做一個小單位的主管，也是一樣，下面總要慢慢摸你的意思，把你的個性等等都瞭解，這當然有正反兩方面的作用。

現在張儀把秦國的好處先講了，可是再看下去，我們看到蘇泰合縱--來一個「聯合國」以後，秦國是已經沒有辦法，很喫虧了。他說「甲兵頓」，國防的戰線拉得那麼長，國防經費那麼大，無法打仗，停在那裏，好比今天美國的情形。「士民脖，大家心理上都很困頓。經濟上「蓄積索」，慢慢空虛了，等於現代的美國，在越南，打不了勝利的仗，錢都打光了。「田疇荒」，國內的農業、工業、生產都荒廢了。「困倉虛」，國庫都空虛了，結果弄到四鄰的諸侯不服，外面的同盟國家並不服你的氣，你想稱霸於天下是不可能的。我們讀了這段書，看出就是蘇泰這樣一個書生，在七八年之間，把秦國弄成這個窘態。同時我們也可以瞭解現代，美國人到今天爲止，就是這個情況。當時張儀告訴秦王，秦國所以到這個地步，就是左右的文臣武將，沒有真正盡心貢獻意見所致。

引用歷史的經驗

他話說到這裏，就引用過去歷史的經驗，告訴秦王：

「臣敢言往昔：昔者齊南破荊，中破宋，西服秦，北破燕，中使韓、魏之君，地廣而兵強，戰勝攻取，詔令夭下，濟清河濁，足以爲限，長城、距坊，足以爲塞。齊五戰之國也，一戰不勝而無齊。故由此觀之，夫戰者，萬乘之存亡也。」

張儀在這個時候，要挑起戰爭。他希望泰國出戰，但沒有直接教秦王非打不可，他只拿歷史的經驗來說，提到齊國。研究這一段歷史要注意的，秦是在西邊，齊國是介於現在山西與山東之間，他說歷史上齊國稱霸的時候，那麼了不起，四面攻破了各國，一個命令下來，列國都聽他的。南有濟水黃河，北有長城作防線，像這樣一個平原國家，各方面受敵，只要一次大敗仗，齊國就完了。他那個國家的命運註定非打勝仗不可，由此可以看到戰爭的重要。這段話張儀是挑動秦國非打不可。

「且臣聞之曰：削株掘根，無與禍鄰，禍乃不存。」

這是普通作人的道理，國事也同個人的事一樣，農業社會人人都知道的比喻，砍去一棵樹要挖根才徹底，但不要碰到旁邊的樹，如把旁邊的樹根也挖掉，就成問題，這個禍就闖大了。這是中國農業社會的老話，也是作人的道理，凡事挖根要徹底，不要留下禍根，但是對於與此事無關的部分，不要輕率地去傷害，傷害了就闖禍。

張儀接着就指出秦國當時的近代歷史：

「秦與荊人戰，大破荊，襲邵，取洞庭、五都、江南，荊王亡奔走，東伏於陳。當是之時，隨荊以兵，則荊可舉，舉荊則其民足貪也，地足利也，東以強齊、燕，中陵三晉，然則是一舉而伯王之名可成也，四鄰諸侯可朝也。而謀臣不爲，引軍而退，與荊人和。今荊人收亡國，聚散民，立社主，五宗廟，令帥天下西面以與秦爲難，此固已無伯王之道一也。」

這一段是批評秦國的不對，軍事策略上的錯誤，他說你們一度和荊國作戰，破了荊國，拿下了郢--現在武漢以北一帶，取下了洞庭、五都，江南，一直到達現在安徽這一帶了，荊王也逃亡躲到陳國不敢出來了。當這個時候，如果秦國一路追擊下去，則整個荊國可以拿下來，拿到了荊國，則秦民可貪，地可利。進而影響東面的齊國、燕國都可以控制了。中間可以駕凌趙、魏、韓等三晉地，你秦國就可以一戰下來稱霸世界。結果你秦國的決策不這樣做，反而引軍而退，打有限度的勝仗，跟荊人談和了。結果，荊人又慢慢恢復了，強起來了，又變成了你秦國的敵人，所以第一個錯誤就犯下去，不能做聯合國的盟主--成伯。

研究這一段書，我們就感到，歷史雖然已爲陳跡，卻足以發人深剩我們讀這一段歷史，再看看國際的現勢，美國在對北朝鮮，對北越的戰爭，軍事策略上犯了同樣的錯誤。

他講秦國的第二個錯誤：

「天下有比志而軍華下，大王以許破之，兵至梁郭，圍梁數旬，則梁可投。拔梁則魏可舉，舉魏則荊趙之志絕，荊趙之志絕則趙危；趙危而荊孤；東以強齊燕，中陵三晉，然則是一舉而伯王之名可成也；四鄰諸侯可朝也。而謀臣不爲，引軍而退，與魏氏和。令魏氏收亡國，聚散民，立社主，置宗廟，此固已無伯王之道二美。」

我們拿這一段歷史的經驗，看看今天的越南（時爲一九七五年四月），又投降了。張儀說，你秦國有一次在北方的戰爭，已經打得很好，你已經打到了梁國，把梁的城郭包圍起來，已經可以把它拿下來了，拿了梁，魏國就站不住了，得到了魏國，荊、趙就不會有鬥志。趙危，荊孤，一直下來，也可以稱霸天下。（這要注意，沒有說統一，不像後來秦始皇要消滅人，這裏是隻想稱霸。）結果你秦國的謀臣又是不準打完全勝利的戰爭，撤兵回來，和魏國講和，魏國又壯大起來。

第三點，張儀談到秦國的內政：

「前者穰侯之治秦也，用一國之兵，而欲以成兩國之功。是故兵終身暴靈於外，士民潞病於內，伯王之名不成，此國已無伯王之道三矣。」

張儀說穰侯（秦國的權臣）當政的時候，內政上兵力用得太過分，想用一國的兵力完成兩國的事，於是服兵役的人，終身奔波於外，國內的工商業衰落了，農村破產，這是第三點的錯誤。

接着指出秦國的謀臣太差勁，如美國的參、衆兩院，基辛格、費正清這些人，都是美國現代的策士。

「趙氏，中央之國也，雜民之所居也。其民輕而難用，號令不治，賞罰不信，地形不便，上非能盡其民力，彼固亡國之形也，而不憂民氓，悉其士民，軍於長平之下，以爭韓之上黨，大王以詐破之，技武安。當是時，趙氏上下不相親也，貴賤不相信，然則是邯鄲不守，拔邯鄲，完河間，引軍而去，西攻修武，逾羊腸，降代、上黨，代三十六縣，上黨十七縣，不用一領甲，不苦一民，皆秦之有也。代，上黨不戰而已爲秦矣，東陽河外不戰而已反爲齊矣，中呼池以北戰而已爲燕矣。然則是舉趙則韓必亡，韓亡，則荊、魏不能獨立，荊、魏不能獨立，則是一舉而壞韓，橐魏，挾荊，以東弱齊燕，決白馬之。以流魏氏，一舉而三晉亡人者敗。大王拱手以須，天下這隨而使，伯王之名可成也，而謀臣不爲，引軍而退，與趙氏爲和。以大王之明，秦兵之強，伯王之業，地尊不可得。乃取欺於亡國，是謀臣之拙也。且夫趙當亡不亡，秦當伯不伯，天下固量秦之謀臣一也。」

趙氏是現代河北山西一帶靠北面地方，在當時是中央之國，雜民之所居，這問題很大，講到歷史要特別提出來研究的。

雜民所居的地方，政治上很成問題，如歷史上自漢朝以後，有一個魏晉南北朝，這時都是外來的民族。因爲漢朝自高祖以來，三四百年間，對西北的外來民族，始終沒有辦法，因此形成了以後南北朝兩三百年間漢族與外來民族的紛爭。到了唐代的時候，唐太宗那樣了不起的人，對於邊疆問題沒有辦法解決，漢唐兩代，對外來民族，唯一的辦法，就是靠通婚來羈糜，都是靠「和番」政策。所以唐末直到後來五代時候，就是雜民之所居，發生了變亂。

那麼是不是雜民所居不可以？不是不可以，血統的交流不是不可以。問題在於有很重要的一點，古人始終不知道的，在孔子的思想裏有這一點，不過表達得不很具體，就是「文化的同化」這點古人不知道。假使唐代就知道了文化是政治戰的一個最大的力量，那中華民族今天的國勢，還不止是這樣而已，很可能西面已經到了歐洲。其次要注意的，近代東西方文化思想溝通以後，大家都知道了這一點，所以各國之間，在侵略別國以前，先作文化的侵略，最後消滅一個國家，也是靠文化。像第二次世界大戰時，日本人知道了這一點，所以他每佔領了一個地方，一定要當地人說日本話。他不像元朝的蒙古人，也不像漢代、唐代的外來民族，進了中國跟着說中國話。乃至把歷史文化都改變。文化雖是看不見的東西，但是力量很大。現在我們知道戰爭中包括心理戰，也非常重要，文化戰還是口號，沒有具體的東西拿出來，尤其現在我們在提倡文化復興，我個人的觀點，我們的文化是在衰落。像我們手邊拿來研究的東西，就是真正中國文化之一，而且是非常有用的，但是卻只有少數人去看它。

這是由「雜民之所居」一句所引出來的感想，提出來值得大家研究和注意的。

張儀在當時講到「雜民之所居」的地方，「其民輕而難用」，這句話又引起我一個感想，希望大家要讀一部書--《讀史方輿紀要》，裏面對每一盛每個地方的民風習性講得很清楚。山川形勢、風俗產物，都很詳盡，現在也沒有脫離這個範圍，很值得注意。在政治作戰、心理作戰、文化作戰上，非常值得參考。

張儀這裏講的所謂「輕而難用」，就是豪邁，容易衝動，一句話不合就打起來了。在這種地方，就要了解他們這種民風習性，這並不是他們的缺點，如果摸清了他們這種個性，政治上就好辦了，像雜民所居的這種地方，有時候專談法治很難辦的，他們往往講義氣，話說對路了，人作對了，他就聽你的，如果全跟他談法，不一定好辦。

他再分析趙國的地形也不便利，是亡國的地形，可是趙國在這麼不利的情形之下，仍舊出兵打仗（例如後來秦國大將白起與趙國長平之役，坑趙卒四十萬的故事）。張儀所講這一段都是講當時秦國的政策，批評秦國當時的這班謀臣沒有盡心負責任。他繼續說：

「乃復悉卒，以攻邯鄲，不能拔也，棄甲兵怒，戰慄而卻，天下固量秦力二矣。軍乃引退，並於李下，大王又並軍而致與戰，非能厚勝之也。又交罷卻，天下固量秦力三矣。內者量吾謀臣，外者極吾兵力，由是觀之，臣以夭下之從，豈其難矣！內者吾甲兵頓，士兵病，蓄積索，田疇荒，廩倉虛；外者夭下比志甚固，願大王有以慮之也。」

一口氣批評下來，結論說到外面的人，看你內在的謀臣，外在的兵力，到底有多大力量，都看得清清楚楚，現在你國內是這樣的情勢，而各國又聯合起來，你秦王應該多多考慮了。

然後張儀提出建議，先以武王代紂的歷史經驗來作比方。說動秦惠王，最後的結論，竟以自己的頭顱來堅定秦惠王的信心，可見他的會說話，也可見他用心之深和求信之急了。

「且臣聞之，戰戰慄慄，日慎一日，苟慎其道，天下可有也。何以知其然？昔者紂爲天子，帥天下將甲百萬，左飲於淇谷，右飲於洹水，淇水竭而運水不流，以與周武爲難，武王將素甲三千，領戰一日，破紂之國，禽其身，據其地而有其民，天下莫不傷。智伯帥三國之衆，以攻趙襄王於晉陽，決水灌之，三年城且拔矣。襄主錯龜數策佔兆，以視利害，何國可降？而使張孟談，於是潛行而出，反智伯之約，得兩國之衆，以攻智伯之國，禽其身，以成襄子之功。今秦地斷長續短，方數千裏，名師數百萬，秦國號令賞罰，地形利害，天下莫如也。以此與天下，天下可兼而有也。臣昧死，望見大王，言所以舉破天下之從，舉趙、亡韓，臣荊、魏，親齊、燕，以求伯王之名，朝四鄰諸侯之道，大王試聽其說，一舉而天下之從不破，趙不舉，韓不亡，荊、魏不臣，齊、燕不親，伯王之名不成，四鄰諸侯不朝，大王斬臣以徇於國，以主爲謀不忠者。」

現在把蘇秦、張儀這兩篇東西作一個結論。我們重複提出要特別認識清楚的一個重點：蘇秦、張儀當時的動機，是以自己個人的功名富貴爲出發點，而把整個的列國局面，歷史的時代，在他們兩位同學的手裏擺佈了約二三十年。他們並沒有一箇中心思想，或政治上的主義。同時也可以說，當時一般領導人，並不接受任何中心思想或主義，對於道德仁義的中心思想都不管了，只認識利害關係。這一點對我們現在來說，是一個歷史的經驗，要特別注意。中國幾千年歷史，一個亂象，到了像戰國的末期，像南北朝的末期，像五代的末期，仁義道德沒有辦法發揮作用，沒人接受，這是什麼原因？當然有它的道理，譬如《孟子》，大家都讀過的。孟子不過比蘇秦，張儀早一點點而已，爲什麼孟子到處講仁義，到處喫癟？爲什麼蘇秦、張儀會那麼喫香？這樣比較下，就產生兩個觀點，在個人方面，我們就看到了孔子、孟子的偉大，他們對於蘇秦、張儀的這一套不是不懂，他們全懂，可是始終不願意引導人家走上這條路，始終要求人家講基本的德性，並不在乎自己個人當時的榮耀，這是孔、孟個人的了不起。第二點，我們看出了，當時的時代爲什麼需要蘇泰、張儀的這一套，這就講到我們本身。我們現在兩副重擔挑在身上，一面要維持自己傳統文化的德業，政治的道德，人倫的道德，承先啓後，這是一副擔子。另一方面是要如何配合這個時代的迫切需要，而這個需要是講利害的，但在利害之中，要灌輸進去我們固有的道德文化思想，這就是我們今日的處境，是一個非常困難的處境，也許在一兩百年以後的歷史上，會寫我們非常了不起的好處，因爲我們今日所挑的擔子，比古人挑的還要重，還要困難。所以我們讀了蘇秦、張儀兩人的傳記資料，瞭解了他們當時的歷史，拿來比較今天，就知道今天有如何的困難。因此大家有時間，不妨多讀《史記》、《戰國策》這一類書，不要以爲這是古書，已經過了時。如果不變成書呆子，在碰到事情的時候，發揮起來，非常有用處，透過了古書，更有助於現代情況的瞭解和進展。

長短縱橫

上面講到蘇秦、張儀的縱橫術，我國古代，看不起它。在中國古代稱用「術」的人是術士，並沒有被列人正式學者之流。現代卻什麼都是術了。

縱橫術，也名鉤距之術，又名長短術。這種「術」的原則和精神，是我們今日所處的這樣國際局勢之中，所需要了解的。我們今日的外交，一切工作，都必須有這樣的精神和才具，抓得住別人的弱點，然後達到自己的目的，這是一個很高深的本事，可以說比做生意還難。昨夜看了一本書，裏面記載一段清朝的掌故說，山西有一戶很會做生意的人家，有次有一個顧客在討價還價，爭執得很厲害，老闆被逼得都生氣了，便說：「天下哪有一本萬利的生意？要想一本萬利，就回去讀書吧１這人一聽這個話的確有道理，就立刻回去培養兒子讀書，後來果然他子孫好幾代都是很有才具的大臣，由這個故事的幽默感，也可以聯想到縱橫術是相當難的。

今天，我們用的資料是《長短經》，這本書大家也許很少注意到它，作者是唐朝人，名趙蕤，一生沒有出來做官，是一位隱士。有名的詩人李白，就是他的學生。如果研究李白，我們中國人都講李白、杜甫是名詩人，實際上李白一生的抱負是講「王霸之學」，可惜他生的時代不對，太早了一點。唐明皇的時代，天下是太平，到天下亂時，他已經死了，無所用處。趙蕤著的是《長短經入就是縱橫術。這一本書在古代，尤其在清朝幾百年間，雖然不是明禁，因爲是古書，沒有理由禁止，可是事實上是暗禁的書，它所引敘的歷史經驗，都是到唐代爲止。後來到了宋朝，《素書》就出來了，以前也有，但宋朝流傳下來的《素書》是否即是漢時的原版，無從證明。到了明末清初，另一本書《智囊補》出來了，作者馮夢龍是一位名士，把歷史的經驗都拿出來了。我們如把《左傳入《國語入《戰國策》、《人物誌》、《長短經》、《智囊補》，以及曾國藩的《冰鑑》等等，編成一套，都是屬於縱橫術的範圍以內。長短之學和太極拳的原理一樣，以四兩撥千斤的本事，「舉重若輕」，很重的東西拿不動，要想辦法，掌握力的巧妙，用一個指頭撥動一千斤的東西。

人臣之道

這裏是自《長短經》中摘錄出來的一篇：《臣行第十》，就是如何做一個很好的大臣，換句話說如何做一個很好的幹部。《長短經》裏也有「君道」的論述，我們暫時保留。像最近很多人喜歡讀《貞觀政要》，裏面記載唐太宗當年治國的歷史經驗，它的重點屬於君道，是給皇帝的教科書，要他知道如何作一明君，所以望之不似人君的我們，還是先由臣道開始，把臣道學好：

這個臣行，所培養的幹部，可以說是最高的幹部，撥亂反正的幹部。他先把臣道分類來講，正臣六類，邪臣六類，相互作對比。

六種正臣的典範

夫人臣萌芽未動，形施未現，昭然獨見存亡之機，得失之要，豫禁乎未然之前，使主超然立乎顯榮之處。如此者，聖臣也。

他分類出來的第一種是聖臣的典型，如《素書》裏的講的伊尹、姜尚、張良這些人，都可算是聖臣。這裏聖臣在上古屬於三公之流，坐而論道之事。他們的位置最高，等於現代國家最高的顧問。沒有固定的辦公室，也沒有固定管哪個部門，所謂「坐而論道」，並不是坐在那裏玩嘴巴吹牛，他們的行爲就是本節所講的「萌芽未動」這幾句話。天下一切大事，像植物一樣，在還沒有發芽的時候，態勢還沒有形成的時候，那就已經很明顯的洞燭機先，知道可不可以做。做下去以後，存亡、得失的機要，都預先看得到，把握得祝在事情未發生之前就預先防止，使他的「老闆」--領導人，永遠站在光榮的這一面，能夠做到這樣的，堪稱第一流的幹部，叫做聖臣。在歷史上這種第一流的幹部，都是王者之師。

……

虛心盡意，日進善道，勉主以禮義，諭主以長策，將順其美，匡救其惡。如此者，大臣也。

其次是自己很謙虛，每天幫助領導人做好事，貢獻他寶貴的意見，這種古代稱爲「骨鯁之臣」，骨頭硬的大臣，自己馬上被免職沒有官做沒關係，但主要的在使領導人走上好的這一面，領導人不對的，就是說不對，歷代都有這種大臣。宋太祖之初有一位大臣去看皇帝，當時皇帝穿了睡衣在宮裏，他就背過身子，站在門上不進去，皇帝看見他站在門外，教侍衛去問他爲什麼不進去，他說皇上沒有穿禮服，一句話把皇帝整得臉都紅了，趕快去換了代表國家體制的禮服出來接見他。雖然這只是一件小事，但這種骨鯁之臣則絕不馬虎，因爲皇帝代表了一個國家。在清朝的實錄裏就講到，康熙自七歲登基，六十年的皇帝當下來，一天到晚忙得不得了，即使他一個人在房裏的時候，也從來沒有把頭上戴的禮帽摘下來，自己就如此嚴格管理自己。所以一個真正好的領導人，對待自己非常嚴格，這是很痛苦的事，自己如果克服不了自己，而想征服天下，是不可能的。這裏講到的大臣，對領導人要「勉主以禮義」，要勸勉老闆守禮行義。「諭主以長策」，告訴老闆要眼光看得遠，作長久的打算，使他好的地方更好，壞的地方改掉，這個樣子，叫做大臣。

……

夙興夜寐，進賢不懈，數稱往古之行事，以厲主意。如此者，忠臣也。

其次，是爲國家辦事，睡都睡得很少，起早睡晚，同時要「進賢不懈」，這情形歷史上很多，就是推薦人才。這件事在中國古代很重要，一個大臣如果不推薦人才，是不可以的。這一點就可以看到中國文化的政治道德，前輩大臣是用各種方法來培養後輩，予以推薦，而且有好人才就推薦，不可鬆懈停頓。「數稱往古之行事，以厲主意。」過去的大臣，都是深通曆史，如司馬光，著有《資治通鑑》，但他也是大政治家。他有一度被貶回家，後來皇帝有許多事情，要找他去談，他接到命令進京，到了京城--洛陽的城外，洛陽的老百姓聽說司馬相公蒙皇帝召見進京，大家高興得跑到郊外去排隊歡迎他。司馬光看見這情形，問明白了原因，立刻往回走，不進京了。這就是太得衆望了也不好，這就是司馬光做人小心的地方。同時，也就是中國文化與西方文化不同的地方，當榮耀來的時候，高興不要過頭了，過頭了就不好，花開得最好的時候，要見好便收，再欣賞下去，就萎落了。這裏是說做大臣要深通曆史，因爲在歷史上有很多的經驗，可以引用來幫助領導人。

在清初，皇帝的內廷，有一個祖宗的規定，皇帝每天早晨起來，一定要先讀先朝的實錄，他們祖先處理政事的經歷。可見歷史的經驗，有如此重要，不管讀得多熟，每天要讀一下，以吸收經驗，啓發靈感。隨時以自己歷史的經驗來輔助皇帝的纔是忠臣。

或問袁子曰：故少府楊阜，豈非忠臣哉？對曰：可謂直士，忠則吾不知。何者？夫爲人臣，見主失道，指其非則播揚其惡，可謂直士，未爲忠也。故司空陳羣則不然，其談話終日，未嘗言人主之非，書數十上而外不知，君子謂陳羣於是乎長者，此爲忠矣。

這裏是以附註的形式，對「忠臣」作進一步的闡述。他說，有人問袁子說故少府楊阜不是忠臣嗎？而他答覆說，像楊阜這樣的人，只能稱直上，他行直道而已，算不得忠臣。楊阜是三國時的魏人，因打馬超時有功，封爲關內侯，魏明帝的時候又升了官，這人有一個抱負，歷史上寫他「以天下爲己任」，也就是說，「天下興亡，匹夫有責」的意思。因此歷史上寫他「敢抗疏」三個字。「疏」就是給皇帝的報告，「奏議」是建議，「奏疏」是與皇帝討論問題，「抗疏」就是反對皇帝的意見。楊阜是常常提抗疏，上面收到他這些意見，看是看了，但往往不大理，他看自己的意見不被採納，就提出辭官，但沒被批准，上面還是認爲他很好。歷史上有一則故事，有一天他看到魏明帝，穿了一件便服，而且吊兒郎當，就很禮貌地告訴魏明帝，穿這樣的衣服不合禮儀，弄得皇帝默然，無話可說，回去換衣服。還有魏明帝死了一個最疼愛的女兒，發喪的時候，魏明帝下命令表示自己要送喪，這一下，楊阜火了，他抗疏說先王和太后死了，你都沒有去送喪，現在女兒死了要送喪，這不合禮。當然楊阜的話是對的，魏明帝到底是人主，並沒有理他的反對意見。在歷史上這類故事很多。

《長短經》中，在這裏借用他，對忠臣的意義，做一個闡述。他說像楊阜這樣的人，可稱爲是一個直士，很直爽，有骨氣，但還不夠算作忠臣。什麼理由？做爲一個大臣，發現領導人錯了，當面給他下不去。雖然指出他的不對是應該的，但方法有問題，結果是自己在出風頭而已。有如和朋友在一起，在朋友犯錯時，要在沒有第三者在場時，私下告訴他，不能當別人的面前說出來，給他下不去。而魏朝的另外一個大臣，司空陳羣這個人，是非常有名的，學問、道德樣樣都好。所以研究三國時的歷史，魏曹操父子之能夠成爲一個正統的政權而維持了那麼久，不是沒有理由的。從另一個角度看，很有他的道理。在曹操父子的部下里頭，有很多了不起的人。像陳羣就是有名的大臣，他就有忠臣的風度，他和高級的人員在一起的時候，從來不講上面領導人的錯誤，只是直接「抗疏」，送報告上去，指出哪點有錯誤，哪點必須改。但是他上了幾十個奏疏，有的是建議，有的是批評，而他的朋友同僚都不知道他上了疏，自己絕對沒有自我表揚。所以後世的人，都尊陳羣是一位長者--年高，有道德，有學問，有修養，厚道的人，這纔是真正的忠臣。像楊阜只是行道的直士。其實，不但對領導人應該這樣，就是對朋友，也應該這樣。

……

明察成敗，早防而救之，塞其間，絕其源，轉禍以爲福，君終已無憂。如此者，智臣也。

智臣在現代的說法，是有高深的遠見，成敗禍福，事先看得到，老早防着它的後果而採取適當措施。一個政策下來，只看成功的一面，一旦失敗怎麼辦？要早防而救之，塞其間，間就是空隙。處理任何一事都必須顧慮周全，即使有百分之百成功的把握，總難免其中有一個失敗的因素，就要「早防而救之」，先把漏洞堵塞掉，把失敗的因素消滅了，把禍變成福，使上面領導的人，沒有煩惱、痛苦、愁悶。這就叫做智臣。

……

依文奉法，任官職事，不受贈遺，食飲節儉。如此者，貞臣也。

再其次，就是負責任，守紀律，奉公守法，上面交給任務，負責做到，儘自己的力量，不貪污，乃至送禮來都不受，生活清苦簡單，這種人是貞臣，廉潔之至，負責任的好公務員。

……

國家昏亂，所爲不談，敢犯主之嚴顏，面言主之過失。如此者，直臣也。

國家在昏亂的時候，對上面不拍馬庇，不當面恭維，而且當上面威嚴得很，生氣極了，誰都不敢講話的時候，他還是敢去碰，當面指出上面錯了的事，這樣就是直臣。

「是謂六正」。他首先提出來，聖臣、大臣、忠臣、智臣、貞臣、直臣這六種幹部，叫做六正。

恕臣之道

桓範《世要論》，桓範是南北朝時代的人，他的著作中有一篇文章題爲《世要論》，屬於縱橫術中的一部分，也是人臣的學問，所以講中國文化，我覺得尤其在這個撥亂反正的時代，統一中國的今天，這一部分很重要。這個時代，不是完全講四書五經，坐以論道的時候。當然我們需要以道德爲中心，但是要知道做法，而這些做法多得很，可惜現在外面一般人都不研究。在這裏，就引據了《世要論》的話，應認清楚幹部。《世要論》說：

臣有辭拙而意工，言逆而事順，可不恕之以直乎？

有些幹部不會講話，講出來不好聽，可是當主管的要注意，他嘴巴笨講不出來，而他的主意可好得很，不要對那個嘴巴笨的幹部火大而不去聽，這就錯了，就有些人一肚子好主意，可是嘴笨講不好，而且他講出來的話，好像比毒藥都難吞下去，讓人聽了難受得很，開口就是：「不行！不行１可是他的意見，對事情非常有利，這就要領導人有高度的修養，對這種幹部要了解清楚。要有體諒人的修養，瞭解他雖然不會講話；心是好的，也是直的。

……

臣有樸駿而辭訥，外疏而內敏，可不恕之以質乎？

天生人物，各個氣質不同，秉賦不一樣，有種人樸實得好像永遠是鄉巴佬的樣子，有一點近乎十三點的樣子，但不是十三點，大約只是十二點半。想想他真可愛，很樸實，但有時作人又多了那麼半點憨態，但不是壞事，講話時嘟嘟囔囔講不清楚。這樣的人，看他的外表沒有什麼了不起。而腦子裏聰敏得很。當主管的人，對於這種人，就要了解他本質淳樸、聰敏的一面。

……

臣有犯難以爲上，離謗以爲國，可不恕以忘乎？

這兩句話所指的，在歷史上的故事也很多，就是冒險犯難，臨危授命，可以拔亂反正的人才。如現代史上，在二次世界大戰初，希特勒橫徵歐非，把世界擾亂得那麼嚴重的時候，英國人最初對邱吉爾不敢任用，因爲邱吉爾是有名的「流氓」作風，鬧事專家，但是最後抵抗希特勒，還是靠邱吉爾，實際上邱吉爾就是「犯難以爲上」的人。有些人天生的個性，喜歡冒險犯難。越困難就越有興趣去幹，教他做平平實實，規規矩矩的公務員、辦沒有什麼大困難的事，他懶得幹。「離謗以爲國」，爲了國家，可以忍受一切的毀謗，大家都攻擊他，他也不管。歷史上唐、宋、元、明、清歷代開國的時候，都有這樣的人物。像有許多人，被派到前方去艱苦中作戰，後方還有人向上面密報，說他的壞話。有些精明的皇帝，接到這種報告，連看都不看，原封不動的，加一個密封，寄到前方去給他自己看，也就表示對他信任，恕之以忠。

……

臣有守正以逆衆意，執法而違私慾，可不恕之以公乎？

許多人非常公正廉明，但有時候公正廉明卻受到羣衆強烈的反擊。像當年在成都開馬路的時候，就發生這種事，當時羣衆認爲破壞了風水，大家反對，地方的勢力很大，所謂五老七賢，出來講話，硬是不準開。某將軍沒有辦法，請五老七賢來喫飯，這邊在杯酒聯歡喫飯的時候，那邊已經派兵把他們的房子一角拆掉了，等五老七賢回家，已經是既成事實。隨便大家怎麼罵法，而事情還是做了。等到後來馬路修成了，連瞎子都說，有了馬路走路都不用柺棍了。天下事情，有時要改變是很難的。有時必須守正以逆衆意，違反大衆的意思堅持正確的政策。要有這個擔當。這就要諒解他這樣是爲了長遠的公利，也有的時候，在執法上違反了自己的私慾，寧可自己忍痛犧牲，這都是難能可貴的。

……

臣有不屈己以求合，不禍世以取名，可不恕之以直乎？

有些人的個性倔強，要想教他委屈他自己的道德準則，違反他的思想意志，而去迎合某一件事，他死也不幹。還有一種「不禍世以取名」這也是很難的，幾十年來現實的人生經驗，很少看到這種人。如果做一件事，馬上可以出名，個人可以成功，可是，結果將會爲後世留下禍根，那麼他寧可不要成這個名，而不做這種事。要了解這種人是直道而行的操守。

……

臣有從仄陋而進顯言，由卑賤而陳國事，可不恕之以難乎？

有些人地位很低，可是他有見地，古今中外，這樣被埋沒的人很多。往往這類人提建議時，中間階層的人說他越級報告，非把他開革了不可。實際上有的人路子很窄，地位也不高，也沒有名聲，但能進賢言，有很好的意見提供給領導人，雖然他的地位很低，是一個很普通的人，而所提的意見，都是忠心爲國。對於這種人，作領導人的要注意，這是難能可貴的。

……

臣有孤特而執節，介立而見毀，可不恕之以勁乎？

這個「勁」就是「節」，古代往往兩個字連起來，「勁節」成爲一個名辭。每以竹子來象徵，因爲竹子是虛心的，筆挺的，有些人個性孤僻，不喜歡與同事、朋友多往來，有特殊個性與才能。大約有特別長處的人，都有特別的個性，看來很孤僻，這種人也有他的操守，不隨便苟同，超然而獨立，可是這種人，容易遭到毀謗，當主管的就要了解這種人是有特別節操的。

此七恕者，皆所以進善也。

上面曾經說了有六種正派一面的幹部，這裏就說到，當主管作領導人的，要對部下了解、體諒的七個恕道。換言之，作主管的如果不具備這七種恕道，就不能得到這六正的幹部。這點我們要注意了。人們常說歷史上的人才多，現在的人才少，並不盡然。正如曾國藩以及歷代許多名臣都說，每個時代到處都有人才，第一在自己能不能賞識，第二在自己能不能培養。即使是人才，也還要加以培養。沒有好的環境和有利的條件，才幹發揮不出來，人才也沒有用。所以六正與七恕，是君臣兩面共修之道。

反派臣道的型態

下面是另外一路的幾種臣道：

安官貪祿，不務公事，與事沉浮，左右觀望。如此者，具臣也。

這裏的具臣，和《論語》中所講的具臣又兩樣了。這裏說，有些人規規矩矩，安於那個官位，只要不出毛病，反正拿薪水，對於公事都辦，但並不特別努力，隨着時代的潮流，沉就跟着沉，浮就跟着浮，對現實把握很牢，隨世俗走，這樣也可以，那樣也可以，現代的名詞，「水晶湯圓」就是這種人，又透亮，又滾圓。這種人只是湊湊數的，聊備一員而已。

……

主所言皆曰善，主所爲皆回可，隱而求主之所好而進之，以快主之耳目，偷合苟容，與主爲樂，不顧後害，如此者，談臣也。

拍馬庇這一類的，歷史上這種人也很多，近代史中最著名的，有清朝的和坤，乾隆皇帝的嬖臣，就是這樣。對上面光是：「好的！是的１這還不算，肚子裏還在打主意，隱隱地，暗暗摸清主管的毛病，愛好在哪裏，然後投其所好，這種投其所好的人，也有他們的一套，一般人很難做到的。譬如說，一位主管，什麼都沒興趣，就是好讀書，於是諛臣這一型的人，也會裝着好讀書。所以上面仁義道德，下面滿堂都仁義道德。《戰國策》裏就有這樣的故事。齊桓公最討厭紫色的衣服，他問管仲該怎麼辦，管仲說這很簡單，你明天開始，見到穿紫衣服的走到面前，你就說臭得很，教他走遠一點，這就行了。齊桓公照樣做了，一個月以後，全國都沒有穿紫衣服的人。所以我們讀書要注意，一般人常引用曾國藩的話，社會風氣的轉變，在一二人的身上。但要知道這一二人不是你我。社會風氣就是如此。因此上面好什麼，下面跟着就是什麼，這是非常大的力量。這一類的人，只是討好領導人而已，偷偷摸摸，不走正道，專門巴結主管，往往因此害了這位主管，他也不管。這就叫作諛臣。

……

中實險訁皮，外貌小謹，巧言令色，又心疾賢，所欲進則明其美，隱其惡；所欲退則彰其過，匿其美，使主賞罰不當，號令不行，如此者，奸臣也。

這一段說到奸臣了，很明顯地說奸臣內心裏非常陰險，外表上看起來則小心謹慎，規矩得很。從歷史上看到，成功的作一個奸臣還很不容易。如歷史上說秦檜殺了嶽飛，哪裏是秦檜殺的，宋高宗本來就討厭嶽飛，秦檜只是迎合宋高宗的意思，代高宗承罪而已。大家都知道嶽飛的口號：「直搗黃龍，迎回二聖。」這是嶽飛不懂宋高宗的心理，以爲直搗黃龍就可以了。迎回二聖以後，宋高宗怎麼辦？二聖一個是他父親，一個是他哥哥，二聖回來，宋高宗還當不當皇帝？第二點，嶽飛當時才三十多歲，年紀太輕，偏要涉及內政。當時宋高宗還沒有立太子，而嶽飛天天催高宗立太子，這在高宗的想法，認爲你嶽飛希望我快死嗎？而且這是我趙家的家務事，你在外面好好打你的仗就行了。可是嶽飛偏要回來管這件事，固然嶽飛是不了起的人物，書也不能說讀得不好，但是人生經驗到底不夠，他的老師硬是沒有教好他，這是「批其龍鱗」的事，不可以做的。秦檜就知道宋高宗這個心理，更主要的是兩個政策思想不同，一個主戰，一個主和，作風上不同，而嶽飛遇害了。所以一個人要貫徹一個思想，很不容易。奸臣就是心存陰險，看起來很小心，很會說好聽的話，態度上討人喜歡，而最嚴重的是忌賢，好人他都妒忌，他要提拔的人，專門在領導人面前說他的好處，隱瞞他的缺點。對於真正的人才，他就在領導人面前，不表示意見，冷冷的態度。點點滴滴造成壞印象，就夠了。結果使上面的賞罰不當，該賞的不賞，甚至反而罰了，該罰的沒有罰，反而賞了，於是命令下去不能貫徹。這一類的，就是奸臣。

……

智足以飾非，辯足以行說，內離骨肉之親，外妒亂於朝廷，如此者，讒臣也。

讒臣和姦臣很相近，嘴巴壞得很，這種人很多，他的知識淵博，學問好，錯了的事，他總有辦法，或者以言詞理論，或以行爲動作，把錯處掩飾過去，很會說話，硬能把人說服。而且他的才智論辯，可以把人家兄弟、父子之間，家屬的感情離間，同事相處，也挑撥離間，破壞感情，這是讒臣。

……

專權擅勢，以輕爲重，私門成黨，以富其家，擅矯主命，以自顯貴，如此者，賊臣也。

像王莽一流，歷史上一些篡位的臣子，最後都到了這個程度，這種人就玩弄權了，用他的勢力，可以顛倒黑白，以輕爲重，自己結成黨派，專門搞自己的事，乃至下假的命令，以達到自己的顯貴，這種人就叫賊臣。

……

謅主以佞邪，墮主於不義，朋黨比周，以蔽主明，使白黑無別，是非無聞，使主惡佈於境內，聞於四鄰，如此者，亡國之臣也。

第六種是亡國之臣，他幫助老闆走上壞路，把錯誤都歸到老闆一個人的身上，實際上是部屬大家的錯誤。這一點，由歷史、人生的經驗看，是非很難講，公務員沒有把事情做好，而老百姓都罵領導人。做領導人的確很可憐，下面常常陷主於不義。任何時代都是如此，工商時代也如此，這是一般人類的心理，很自然的，沒有辦法，這類人是亡國之臣。

「是謂六邪」這種具臣、諛臣、奸臣、讒臣、賊臣、亡國之臣等是六種邪臣，不是正道的幹部。

防邪之道

下面再引證桓範的《世要論》。

臣有立小忠以售大不忠，效小信以成大不信，可不虞之以詐乎？

用人之難，人心之險詐，有些人小事忠得很，但他是藉此達到另外一個大不忠的目的。有些人小信一定好，而他是要完成他的大不信。所以要顧慮到，是不是真正的險詐。不過話又說回來，從歷史與人生的經驗上看，有許多人他有本事，也是做小事一定盡忠，絕不是詐，並沒有存心騙人，也不是爲了什麼大的反叛目的，這樣做了多少年，可是一把他放到大的職位上去就完了，他就不忠了。於是別人說此人施詐。但在我的看法不同，這是主管對於人才的看法沒有深切的瞭解。這種人在小位置上忠心，到了大位置上並不是不忠心，而是受環境的包圍，於是變壞了。這不是他詐不詐的問題，而是他這材料不夠坐那個大位置，等於很好的小喫館子，如果要他辦酒席大菜就完了。還有就是年齡的關係，這就是孔子的話，人老了「戒之在得」，年老了樣樣想抓，這個「得」字就出了毛病這不能說他在年輕時的作風就是假的，因爲年輕人不在乎，覺得自己還有前途，來日方長，有的是機會，所以就不至於貪得，年輕大了的人，覺得在世的日子短了，先弄一點到手吧，這一來就完了。這就是心理的問題。講修養，就是要把這種心理變化過來，能有這個氣質的變化，這纔是真本事、真修養，這也並不容易。所以關於這一點，我對於古人的這個觀點，還是不同意，因爲它講的是道理，沒有研究人的心理。人的心理，是跟着空間、時間在變更的。一個人真能修養到自己的心理、思想，不受環境的影響，不因空間、時間的變動而跟着變動，才稱得上是第一等人。但是世界上的人都做了第一等人，那第二等人誰去做呢？（一笑）

……

臣有貌厲而內荏，色取仁而行違，可不慮之以虛乎？

這是說有些幹部在外表上看，脾氣很大，衝勁也很大，可是內在沒有真膽識，有些人在態度上看起來非常仁義，而真正的行爲，卻與仁義相違背，就是說有的人在平日看起來，是頗仁義的，但是真到了義利之間的關鍵頭上，要作一決定時，他就變得不對了。所以當主管的人，對幹部的看法、考覈，要顧慮到是不是表裏如一，腳踏實地。

……

臣有害同儕以專朝，塞下情以壅上，可不慮之以嫉乎？

這個情形很多的，人類嫉妒的心理是天生的，一般人所謂的喫醋，好像男女之間相愛，女性的妒忌心特別容易表現，所以一般都說女性醋勁最大，其實男性喫醋比女性更厲害，而且不限於男女之間，男性往往發展到人事方面，諸如名利之爭、權勢之爭等等。譬如有些人名氣大了，就會有人喫醋，有的人文章寫得好了，就會有人喫醋了，字寫得好了也喫醋。乃至於衣服穿得好了，別人也會喫醋，甚至兩人根本不認識，也喫醋。這是什麼道理？這是高度的哲學和心理學，嫉妒是人與生俱有的劣根性。

不論上面領導的人，或者做人家幹部的人，對於這些都要知道的。人的心理，是這個毛病，有些人歡喜打擊同事，自己專權，於是擋住了下面的情形，同時使下面也不瞭解上面的意思。這都是出於妒忌心理，才發生了這些情形。所以當一個領導人的，聽到幹部當中甲說乙的話，乙說甲的話，都不能偏聽，而要儘量客觀的，要注意他們之間，是不是有妒忌的心理。

……

臣有進邪說以亂是，因似然以傷賢，可不慮之以讒手？

挑撥、說壞話、害人的話就是讒言。這是古今中外一例的，譬如一個文人，尤其是學哲學、學邏輯的人，經常容易犯這個錯誤。邏輯學好了以後，非常會辯理，怎麼樣都說得對，死的可以說成活的，在理論上，邏輯上絕對通，但事實上不一定對。所以有些幹部，能言善道，很有文才，很有思想，專門發表邪說。這段文字上看「邪說」兩字，定在這裏，明明白白，看起來很清楚，如果我們做了主管的時候，幹部進邪說，不一定寫文章，對於某件事情，他輕輕一句話，就聽進去了，中了他的邪說，亂了真理，他用一種好像是對的道理，而傷害了好人。所以當領導人的，就要顧慮到，是不是有讒言的作用。

……

臣有因賞以償恩，因罰以作威，可慮之以奸乎？

有些專權的人，他對他的部下有賞賜，並不是公正的賞，而是自己與受賞的人有關係，故意賣恩情給他。譬如小的單位主管，有考覈權的，對於自己喜歡的人，就多給他分數，對於所討厭的人，儘管他有本事、有功績，還是設法扣他的分數。「因罰以作威」，以示權威。賞罰基於私心，這一類，就是好佞之人，不公正。

……

臣有外顯相薦，內陰相除，謀事託公而實扶私，可不慮之以欺乎？

這種事情就很嚴重了，我們從歷史上的政治中，常常可以看到，有些幹部明明內心想要害某人，而表面上說某人的好話，但暗暗地把某人搞垮。謀事則冠冕堂皇，託之於公事上，實際上則挾了有私意，手段非常高明，這就是欺，古代所謂欺君罔上。我們看歷史，這種悲慘的故事實在不勝枚舉。

……

臣有事左右以求進，託重臣以自結，可不慮之以僞乎？

有些人，是靠領導人旁邊最親信的人，專走這個門路，服事他們，搞得很好，由他們影響領導人，達到自己的目的。或者是找在領導人面前分量最重，言聽計從的人，託他們的力量，結交他們，以鞏固自己的權力與地位，這都是僞。

不過這種事，有時也很難定論，要看各人的運用。以近代史看，曾國藩、胡林翼就是走的這個路子，這是歷史上的兩段祕密，當然正史上沒有記載，而這種野史的記載，是真是假，暫且不去管它。

據說，清鹹豐皇帝，所以知道曾國藩的大名，在太平天國一起來的時候，就教曾國藩在湖南練湘軍，是因爲鹹豐早就對他有了印象。最初曾國藩在京裏做官的時候，是在禮部做一個小京官，大約等於現在部裏的司長級，還是附員一類閒差。他知道一個漢人，在滿洲人的政權裏做官，非走門路不可，於是他結交了一位親王，兩人感情很好，後來這位親王向鹹豐保薦曾國藩，說他「膽大心細，才堪大用。」鹹豐看到是這位親王--鹹豐的伯伯或叔叔的保薦，就答應了召見。後來果然鹹豐在便段召見曾國藩，他進去以後，便殿裏空空的，什麼都沒有，只是在上首位置，有一把皇帝坐的椅子，下面是一個錦墩，太監帶他進去以後，教他在便殿等候，他向皇帝的位置，行了三跪九叩首大禮以後，就規規矩矩坐在錦墩上等候，等了一個多時辰，皇帝始終沒有出來，最後一位太監出來通知他，皇帝今天有事，改天再召見，曾國藩只好對着空椅子三跪九叩首以後回去了。回去以後，這位保薦他的親王馬上問他情形。曾國藩報告了經過，親王問他在便殿裏有沒有看見什麼東西？曾國藩仔細回想，除了皇帝的座位和錦墩以外，的確沒有另外看見什麼東西。這位親王聽後說：「糟了１趕緊跑進宮裏，找到便宮當值的太監，送上紅包。結果打聽出來皇帝座位後面的牆上，掛了一張很小的字條，上面寫的是「朱子治家格言」。親王就回來告訴了曾國藩，而且告訴曾國藩，他向皇帝保薦的話是「膽大心細」四個字，膽大是不易測驗的，除非教他去打仗，而心細則可測驗的。果然過了幾天，鹹豐又召見曾國藩問起這張朱子治家格言的事，這時曾國藩當然答得不會含糊了。因而得到鹹豐的讚許，把曾國藩的名字記下來，而曾國藩也由此因緣，成了清代的中興名臣，這是野史上的記載。

第二件事，是胡林翼的故事。當時湖北的巡撫官文，是一個滿洲人。清代的制度，因爲始終有種族的觀念，巡撫（相當現在的省主席）如果是滿人，而軍門（相當現代的保安司令）則是漢人。反正在省的一文一武兩大首長，一定是一個漢人，一個滿人。在巡兵的時候，巡撫和軍門提督，兩人都要簽名，光是一個人簽名，則調不動兵，如此以爲互相牽制。所以當時打太平天國，也很麻煩的。當時湖北的官文是一個糊塗蟲。有一天官文的第五姨太太作壽，胡林翼聽說是撫臺的夫人作壽，胡林翼身爲軍門提督，分囑部下，不得不去。他本人雖然也可以不到，不過胡林翼還是去了。在巡撫衙門前，剛一下轎的時候，看到一個人身穿朝服，從裏面出來，一臉怒容，上轎走了。胡林翼打聽是怎麼回事，人家報告，這位官員很有骨氣，因爲聽見巡撫夫人生日，前來作壽，到了以後，知道只不過是五姨太的生日，（當時多妻制，一人可以取幾個太太，但元配以外的姨太太，是沒有地位，被人看不起的。）所以沒有進去拜壽，上轎就走了。大家稱讚這位官員了不起，到底是讀書人，有品格，有骨氣！可是胡林翼把「馬蹄袖」一抹，投了一張名卡，還是進去拜壽了。以胡林翼當時的聲望名氣，他親自前往拜壽，官文和他這位最得寵的最小姨太太，都高興得很。官文吩咐這個姨太太，第二天就去回拜胡林翼的老太太，拜胡林翼的母親爲乾媽。從此以後，胡林翼打太平天國，就可隨便調兵。像胡林翼這種人，絕對是正派的人，但是爲什麼這樣做？這就是權術，沒有辦法不如此做，要想事業成功，有時候也不能呆板地拘小節，問題在動機如何？他的動機絕不爲私。如果不用這個方法，敵人打到門口了，還調不動兵，怎麼去打仗？所以在這種小事上馬虎一點，反正母親收了一個乾女兒，總不喫虧。所以上面這句話：「臣有事左右以求進，託重臣以自結，可不慮之以僞乎？」這句話，也不是呆板的，要看實際的情形，如何運用，動機何在而定。

……

臣有和同以取說，苟合以求進，可不慮之以禍乎？

有幹部「和同」，什麼是「和同」？這兩個字，本來出自老子的「和光同塵」，意思是說，一個修道的人，不要特別把自己標榜得了不起，要和普通人一樣，你修道者的光明也和普通人一樣。「塵」就是世俗人，社會一般人，塵市之間，大家都喫飯，而你一個人非要買包子喫，這又何必呢？將就喫一點就好了嘛。這本來是「和光同塵」的意思，可是道家這一思想，後來被引用，就變成「太極拳」--圓滑的觀唸了，人說白的是黑的，我也馬馬虎虎說是黑的，跟着亂滾，也被稱作「和同」了。「取說」的「說」，通「悅」。「和同以取說」，指的是臣下爲了討好上司，便放棄作人的原則，作鄉願去了。這裏是說，有些幹部圓滑得很，「太極拳」馬馬虎虎應付一下，只要配合主管的要求，什麼都來，只要對他自己前途有利的就幹，這種心理發展下去將來就是一個禍害。到了利害關頭，一點氣節都沒有，什麼事都可以做得出來。

……

臣有悅主意以求親，悅主言以取客，可不慮之以佞乎？

有的幹部只做上面老闆喜歡的事，專說老闆喜歡聽的話，以求得他歡心，取得他的親信。這種就是佞臣。

上面是《長短經》作者，對桓範《世要論》的引述。一個領導人，在防惡上，應該注意考慮到的九種原則、九個顧慮，也是人物的分類。該注意到的。

讀書千萬不要被書所困，一切的運用全在自己。像這一類的書讀多了以後，等於醫學的常識豐富了以後，連一杯水那個敢喝，深怕有傳染病，法律學多了以後，連一步路都不敢走，動輒怕犯法。而對於「九慮」這些東西看多了，連朋友都不敢交了。其實只要我們把握了大原則，相信少數人，不傷任何人，愛護所有人，凡事但求心安就好了。

忠奸之辨

下面是舉很多實例了。

這是一篇大文章，但是古人寫文章的分類，不像現在的觀念，現在寫文章的層次，往往是宗旨、要點、原則、引伸，古人則大異其趣。

子貢曰：陳靈公君臣宣淫於朝，泄治諫而殺之，是與比干同也，可謂仁乎？子曰：比干於紂，親則叔父，官則少師，忠款之心，在於存宗廟而已，古以必死爭之，冀身死之後，而紂悔寤；其本情在乎仁也。泄冶位爲下大夫，無骨肉之親，懷寵不去，以區區之一身，欲正一國之淫昏，死而無益，可謂懷矣！詩云：民之多僻，無自立僻，其泄冶之謂乎？

這裏是子貢和孔子問答的一段話。（這段話在四書五經裏是看不到的，要在其他的書裏去找，所以真要研究孔子思想是相當困難的，我們不要以爲看了四書五經，就懂了孔子的思想，有一本清人編的《孔子集語》，將孔子所講的話，如《莊子》等等引用孔子的話和有關的很多事，都收集在這裏，所以現在也可以走取巧的路線，看這本書，勉強可以把孔子一生，多瞭解一點，免得到處找資料。）

這段書我們暫且擱在這裏。要先了解一件事情：我們知道，春秋戰國在陳靈公的時候，有一個女人，後世稱她爲「一代妖姬」，名夏姬，是當時的名女人，好幾個國家，都亡在她身上。據說她好幾十歲了都還不顯得老，許多諸侯都被她迷惑住了。她在陳國時，陳靈公和幾個高級幹部，就和夏姬宣淫於朝，於是陳國的另一位大臣泄冶，就向他們提出諫議，責備他們不應該這樣做。陳靈公自己理虧，對泄冶沒有辦法，就買通一個刺客，把泄冶刺死了。

這段書，就提到了這段歷史，有一天子貢問孔子說：泄冶的這個行爲，同紂王時代的比干一樣，泄冶這個人，是不是可以說合於仁道？孔子說，這兩個人並不相同。因爲比干之於紂王，在宗法社會，講私的方面，他們是皇親，比干是紂王的叔父，講公的方面，比干的地位是少師，等於皇帝的顧問。在宗法社會的政治制度下，他是爲了殷商的宗廟社稷，所以他準備犧牲自己，所謂「屍諫」，希望自己死了以後，使紂王海寤，所以比干當時的心情，是真正的仁。在泄冶就不同了，他只是陳靈公的部屬，地位不過是個下大夫，勉強比喻等於現代簡任初級的官位，並沒有私人血統上親密的關係，而陳國這樣一種政權，在孔子看來，是一個君子就應該掛冠而去，可是泄冶沒有這樣做，還在懷寵。以他這樣的地位，用區區一個身體，想要影響上面的昏亂，這是白死，也算不上忠，只是「懷」而已，他的胸懷裏，愛國家的心情，還是有的，至於說到仁道，卻並不相干，所以孔子引用詩經上兩句話：「民之多僻，無自立僻。」一般人當走到偏僻的狹路上去的時候，是沒有辦法把他立刻挽回的，泄冶就是個懂這個道理，方法不對，白丟了一條命。

這是引證一段歷史的經驗，說明部下與長官之間爭執時處理的方法。

或曰：叔孫通阿二世意，可乎？司馬遷曰：夫量主而進，前哲所韙，叔孫生希世度務，制禮進退，與時變化，率爲漢家儒宗，古之君子，直而不挺，曲而不撓，大直若詘，道同委蛇，蓋謂是也。

這是另一個歷史故事。漢高祖平定天下以後，最初是沒有制度的，每天上朝開會，文官武將和他吵，亂七八糟，簡直沒有辦法，而叔孫通本來是秦始皇時代的一個儒生，他爲了要保持文化道統，也曾跟過楚霸王，意見行不通，後來跟隨漢高祖。而漢高祖也是拿讀書人的帽子當便壺用的，見讀書人就罵，所以叔孫通最初連飯都喫不上，什麼氣都受。有學生問起什麼時候才能達到保持文化道統的目的，叔孫道說不必心急，現在是用武力打天下的時候，用不着我們讀書人。

等到漢高祖平定了天下，他去見漢高祖，建議制定禮法，漢高祖曾經斥他說：「乃公天下馬上得之」--意謂：「格老子，我的天下是騎在馬上打來的，你讀書人算什麼？去你的１這時叔孫通就頂他了：「陛下天下可以馬上得之，但是不可以馬上治之。」就是說：「天下你是打來了，但是將來治理天下，不能永遠打下去呀１漢高祖這種人，在歷史上是真正了不起的領袖，個性固然強，可是別人有理由，他一定會聽。所以聽了這話認爲有道理，問該怎麼辦？叔孫通於是說我替你擬訂計劃，建立制度。漢高祖立刻答應，教他去辦。幾個月以後，把所訂的制度禮儀「朝班」都演習好了，再請漢高祖出來坐朝，漢高祖一上朝，那種儀式，那種威風，真和當年打仗亂七八糟的不同。儼然是大漢皇帝的氣派。這時他這一舒服，才知道讀書人有這麼大的用處。

這裏是引證，當漢高祖還沒有起來，秦始皇焚書坑儒時，叔孫通有辦法自保：在秦始皇死了，二世接位以後，召集知識分子開會，向大家說，據說外面在造反，有沒有這回事？那些知識分子聽了以後，都說真話，說外面有許多人在造反，並勸二世改過，惟有叔孫通說，外面沒有造反，只不過是些小偷而已，是亂傳話說造反的，二世聽了叔孫通的話，認爲很對，非常高興。可是叔孫通講過這個話，自己就溜走了，他知道秦朝這個政權沒有希望了。所以這裏提到叔孫通「阿二世」，（阿就是阿諛，拍馬屁，阿曲，歪曲事實，將就對方的意思。所以古代一個知識分子，在寫文章時，都不隨便下筆，社會大家認爲對，自己認爲錯了，就不應該隨便跟大家的意見寫，如果跟着大家人云亦云，就是「曲學阿世」，違反真理。拍社會、拍時代的馬屁是不應該的，這是中國讀書人的精神。）是一個知識分子應該的嗎？《長短經》的作者，於是引證司馬遷對這件事的批評，也就是他在史記上留給我們後人，對歷史的看法。

剛纔說過了叔孫通對歷史的關鍵之舉，如「朝班」的制度，自漢代由他建立以來，雖然歷代各有不同的沿革，但一直到清朝末年，實行了幾千年。我們再從文化史的觀點來看，叔孫通是了不起的人物，自漢代以來，這幾千年當中，實際上的政治體制思想，一直受他的影響。所以司馬遷反對一般人對叔孫通小節方面的批評，他是從大處着眼下筆，他說叔孫通「量主而進」，從這句「量主而進」，我們就看到，王充說《史記》是一部「謗書」，毀謗漢朝的大著作，換句話說是毀謗歷史的大著作，但在當時不大看得出來。如用的字句，司馬遷是斟酌又斟酌，像「量主而進」這四個字，用得非常好。就是後世說的「良禽擇木而棲，良臣擇主而事。」好的鳥如鳳凰，絕不隨便落在一般樹上，一定落在梧桐樹上，否則寧願停留在半空盤旋，絕不下來。一個人則擇主而事，古代君臣、主僕的關係分得很清楚。「量主而進」就是測量測量老闆，跟隨他有沒有意義，前途有沒有希望。「前哲所韙」前輩的哲人--代表賢人、聖人、有道德學問的人，都認爲這樣是對，是應該的原則。這兩句話八個字，已經把一般人對叔孫通的評論推翻了。

司馬遷再爲這個「生」字作申論說：叔孫生希世庶務--叔孫生的「生」字是「先生」的意思--就是說叔孫通在秦始皇這個時代，爲了要繼承文化，不致中斷而留傳下去，希望有個好的社會，執行正統的文化，等到好的時代來了，好做一番事業，制定文化精神的體制。進退之間，他看得很清楚，在秦始皇這個時代，他沒有辦法，只好跟着時代變，並沒有完全依照古禮，所以他非常懂得適應時代的環境，以應變達到最後的目的，結果目的都達到了，他跟隨漢高祖，最初在漢高祖忙於軍事的時候，等於當個附員，閒的差事，拿一點薪水，維持最低限度的生活。到後來，他開創了漢朝的文物制度，成爲漢代的儒宗。

司馬遷更進一步引申，古代所謂君子之人，「直而不挺」，像一棵樹一樣，世界上的樹都彎下去，只有這棵樹是直的，但這棵樹也很危險，容易被人砍掉，所以雖然直的，但有時軟一點而並不彎曲。自己站祝站住以後，在這種時代也是很難處的，不願意跟大家一起浮沉，就顯得特別，特別了就會喫虧，還要配合大家，但配合大家，和大家一樣又不行。在「致曲則全」的原則下，必須保持着一貫的中心思想。所以真正直道而行的人，就「大直若詘」，看起來好像不會講話。「道同委蛇」，作人的法則，好像太極拳一樣，跟着混，而結果達成他的目的，這就是叔孫通的作法，結果他不但開創了漢朝四百年的制度，更影響了中國幾千年的制度。

這是說臣道的宗旨，一個人在時代的變化中間，爲社會、爲國家、爲民族文化、爲個人，要站住已如是之難，站住以後要達到一個爲公的目的就更難了。

……

議曰：太公雲，吏不志諫，非吾史也。來去延詰張禹曰，屍祿保位，無能往來，可斬也。

這裏又提出一個問題來討論。朱雲和張高兩人，都是漢成帝的老師，當時正是王莽家族用權的時候，民間怨恨到極點，各處的報告，反應到朝廷的意見，都被張禹把它壓下去，不提出來。所以朱雲就當着皇帝的面，潔問張禹，說張禹對下面這麼多意見，不提出來報告皇帝，像死人一樣佔住一個位置，只想保住自己的官位，什麼事都沒做，使上下的意見都不溝通，應該殺了他。這是引述的一段歷史故事。

班固曰：依世則廢道，違俗則危殆，此古人所以難受爵位。由此言之，存與死，其義云何？

班固是依照司馬遷著《史記》的路子而著《漢書》的，他討論歷史，提出這個意見，認爲作人處世很難，跟着社會時代走，就違背了傳統的道，違背了自己文化的精神，可是硬不跟着時代走，違背一般世俗的觀念，本身就危險，至少這一輩子沒有飯喫，會把自己餓死，這是事實。像電視節目，我們認爲不好的，可是廣告收人好，我們認爲好的，可沒有廣告了，電視公司就要喝西北風，也就是這個道理。所以中國的古人，想要請他出來做官，他不要，爲什麼不要？爲什麼清高？他既然出來，就要對國家社會有所貢獻，估計一下如果貢獻不了，又何必出來？所以就不輕易接受爵位了。這是古人，若是現代的人可不管這許多了，有人給一個顧問名義，也就掛上，儘管不拿錢，還可出名哩！時代不同了！古人傳統文化的觀念，如果擔任了名義，而無法有貢獻，就寧可不接受。那麼由這個道理看起來，推論下去，一旦面臨生和死之間的抉擇，有時候連這條命也要交出去了，就是說生與死之間的哲學的意義，該怎樣講法？

對曰：範曄稱夫專爲義則傷生，專爲生則賽義。若義重於生，捨生也可；生重於義，全生可也。

作者於是引用劉宋一位學者範曄說的話，他說一個人一天到晚，專門講文化道德義理之學，那麼連飯都喫不飽，謀生的辦法都沒有。但是如果專講求生，就會虧損義理。我們看看現在的人，爲生活、爲前途，什麼事情都可以幹，只要錢賺得多，都可以來。古人往往以義作爲行事的準則，如果認爲死了比活着更有價值，就可以一死！但有時候，做忠臣並不一定非死不可，中國的老話「留得青山在，不怕沒柴燒。」硬要留住這個青山。譬如被敵人包圍了，在生死之間，事實上生重於死，忍辱苟生，將來能夠做一番比死更重大，更有價值的事情，那麼不一定要死，全生可也。相反地，就非求死以全節不可了。

這個問題還沒有討論完，又提出一段歷史故事：

……

或曰：然則竇武、陳再，與宦者同朝廷爭衡，終爲所誅，爲非手？

漢代最有名的禍亂是宦官，明朝的禍亂也是宦官。我們中國歷史上的禍亂，差不多都離不開外戚、宦官、藩鎮三大原因。在漢朝就亡在外成、宦官兩個因素上。王莽就是外戚。唐朝亡於藩鎮（權臣），明朝亡於宦官，魏忠賢這些人都是宦官。只有清朝對於這三個禍亂因素都防範得很嚴謹。宦官干涉了政治非殺不可，多說一句話都要被殺。清朝的實錄，雍正遵祖宗的規制，他有一個最喜歡的戲子，有一天這個戲子問雍正皇帝，揚州的巡撫是哪一位。雍正一聽發了火：「你怎麼問這個問題１就把這個戲子推出去殺了！看起來雍正的手段毒辣，事實上問題很大。一個平常玩玩的戲子，居然問起地方的首長是誰，可見有人在暗中拜託了什麼事情。這還得了，固然處理得很嚴厲，但是看了歷史上這些關於宦官爲害的可怕事情，非這樣辦不可。

事實上何必要當皇帝才如此，許多人都會有這類經驗，就是當上一個小主管，這類問題都來了。太大娘家的人，來說說話託個人情，你說怎麼辦？不答應，太太天天和你吵，難道爲此和太太離婚嗎？這是內威之累。或者跟了你很久的人，有事總要替他安頓安頓。這情形也和「宦寺」差不多。另外藩鎮，好比下面的科長、股長，做得久了，公事又熟，出些問題，真沒辦法。個人尚且如此，何況大的國家？

後漢時代竇武與陳蕃，兩個有名的人，以及明朝的有些大臣，硬是不賣帳，結果還是死在這班宦官手裏，那麼照前面的理由看起來，竇武、陳蕃這些人做得不對了嗎？

範曄曰：桓靈之世，若陳蕃之徒，鹹能樹立風聲，抗論昏俗，驅馳(山且)(山危)之中，而與腐夫爭衡，終取滅亡者，彼非不能潔情志，違埃霧也。憫夫世士，以離俗爲高，而人倫莫相恤也。以道世爲非義，故屢退而不去。以仁心爲己任，雖道遠而彌厲，及遭值際會，協策竇武，可謂萬代一時也，功雖不終，然其信義足以攜持世心也。

這段還是引敘範曄的話，來答覆前面的問題。讀過諸葛亮的《出師表》，就會知道漢桓帝、漢靈帝這兩個皇帝了。《出師表》上提到劉備最難過、最痛恨的，就是他這兩位老祖宗。這兩位漢代皇帝，和宋代的徽宗、欽宗父子一樣。宋徽宗做一個藝術家蠻好的，他的繪圖、書法都很好，可是命苦，當了皇帝就非變成俘虜不可。

範曄所說這個歷史的故事，舉出竇武和陳蕃這兩位後漢的名臣。當時發生了黨禍，他們兩人想挽回時代的風氣，但是陳蕃卻因竇武的黨禍案子而犧牲了。這裏範曄的論點是說，在桓靈這個時代，像陳蕃這種人，學問好，有見解，有人品，知識分子個個仰慕他，他個人所標榜的，已經樹立了風氣、聲望，成爲一個標竿。對當時昏頭昏腦過日子的世俗抗議，他的那種思想、影響力，在最危險的社會風氣中、政治風浪中，像跑馬一樣，和那些明知道不對而又不敢說話的懦夫爭衡，結果把生命賠進去了。以他的聰明學問，並不是不能做到潔身自好，明哲保身，而是他不願意這樣做。因爲他想要提倡倫理道德，人類的社會就要有是非善惡，他悲們當時世界上的人，一些知識分子，看到時代不對了，儘管反感極了，而只是離開世俗，明哲保身，逃避現實，沒有悲天憫人之意，人倫之道就完了。所以他反對這些退隱的人，認爲退隱不是人生的道理，於是他有機會可以退開，他還不走，而以「天下興亡，匹夫有責」的精神，以仁心爲己任，明知道這條路是很遙遠的，還是非常奮發、堅定，所以一碰到政治上有改變的機會，就幫忙竇武，而把命賠上了。這樣的死，是非常值得的，以歷史的眼光來看，把時間拉長，把空間放大。他這生命的價值，在於精神的生命不死，萬代都要受人景仰，雖然他沒有成功，但是他的精神、正義足以作爲這個世界的中心。

議曰：此所謂義重於生，捨生可也

這裏的結論是，當覺得死了比活着更有價值，這個時候惟有犧牲自己。這是理論，這種理論想要真正變成自己的思想和觀念，則並不簡單。能在必要的時候付諸實施，更是難之又難。

上面的這些歷史故事，都是說「臣行」的，所謂臣行，也就是人臣的自處與處事之道。一個人做事對自己的立場要認識清楚。

下面繼續提出臧洪死張超之難的故事，討論他是不是可稱爲義？臧洪死張超之難故事的原文，在這段文章的後面，用括號引述出來了。我們必須先了解這個歷史故事的實際經過情形，然後再說它的道理。在這裏大家一定會奇怪古人寫文章爲什麼這麼彆扭，把論理的文字，寫在前面，而把所討論的歷史故事，寫在後面。這是因爲古人認爲這些歷史故事，每一個讀書人都知道了，假使先敘述故事，再論道理，在古代認爲這是丟人的事，甚至認爲作者看不起人，好像表示別人對歷史都不懂，只有他懂似的。因爲中國古代讀書人，大多都對歷史典故很熟。現在可不同了，一般寫論文，都是東抄西抄一大堆，寫出來的意見，不是作者的，而是抄來的。這是古今之不同。其次，古人有時引述的歷史故事，在文章中等於現在文體的註解，所以放在正文的後面，這是我們對於古今文體需要了解的地方。我們是現代人，就走現代的路線，從後面讀起，先把這段歷史故事瞭解，等一下再回過來看它對這個故事的評論。

昔廣陵太守張超委政臧洪，後袁紹亦與結友，及曹操國張超於雍丘，洪聞起被圍，乃徒跣號泣，勒兵救超，兼從紹請兵，紹不聽。超城陷，遂族誅超，洪由是怨紹，與之絕，紹興兵圍之，城陷誅死。

這是三國時的事。廣陵是現在的江蘇揚州一帶。張超是當地的太守，他把地方的政事交給了臧洪，後來袁紹也和他做朋友。有一次曹操在雍丘（現今河南杞縣）這個地方，把張超包圍起來。臧洪聽到這個消息，因爲張超是他的朋友，又是長官，所以就光着腳，哭着到處替張超求救兵，一面自己也出兵。同時因爲袁紹是朋友，也向袁紹求救兵，可是袁紹沒有理他。結果張超被曹操消滅了，全族都被殺了。臧洪就爲這一件事情恨透了袁紹，而和他絕交了。朋友變成了冤家，於是袁紹又興兵圍攻臧洪，破城以後，臧洪也被殺掉了。

議曰：臧洪當縱橫之時，行平居之義，非立功之士也。

後來一般人討論這件事，就認爲臧洪自己莫名其妙，頭腦不清楚，當三國那個時代，正是所謂縱橫時代，等於戰國時候一樣，是沒有道義的社會，談不到要爲哪一個盡道義，立身於社會中，對當時的環境看不清楚，在縱橫的時代，而去講道德、講仁義，亂世中去講太平時候的高論，當然搞不好，這就是所謂：「居今之時，行古之道，殆矣１在現在的時代，要想實行三代以上的禮樂之道，是走不通的。因此也可以看到孔子的思想，並不呆板，他教我們要趕上時代。「當縱橫之時，行平居之義，非立功之世。」就是對臧洪的結論，這樣做，如果想立功、立業，救時代、救社會，是辦不到的。

現在再回過來看《長短經》的作者，對臧洪這件歷史故事的評論，他首先提出問題：

……

或曰：臧洪死張超之難，可謂義乎？

假定有人問臧洪這樣爲張起而死，夠不夠得上是義氣？於是他引用範曄的話：

範曄曰：雍丘之圍，臧洪之感憤，壯矣！相其徒跣且號，束甲請舉，誠足憐也。夫豪雄之所趣舍，其與守義之心異乎？若乃締謀連衡，懷許算以相尚者，蓋惟勢利所在而已。況偏城既危，曹袁方睦，洪徒指外敵之衡，以纖倒懸之會，忿悄之師，兵家所忌，可謂懷哭秦之節，存荊則未聞。

範曄是說，曹操圍攻雍丘，消滅張超，當時臧洪爲了朋友，到處請兵，可以說是一種壯烈的情操。而他赤了足，奔走號哭的行爲真值得同情。因爲英雄豪傑，在某種環境之下，對於是非善惡的取捨，與普通一般人的講究仁義，在心理上是兩樣的，（讀古書到這裏，要想一下，爲什麼豪雄之所趣舍，其與守義之心異乎？）我們可以引用西方宗教革命家馬丁路德的名言，「不擇手段，完成最高道德。」爲了達到最高的主義，最高的理想，有時候內心儘管痛苦，也不得不作些小的犧牲。在平時作人也如此，假定現在朋友、同事之間，家庭有了困難，即使下雨下雪，沒船沒車，走路也得趕去幫忙。但到了一個非常的時候，自己有大的任務在身，那恐怕就不能顧全這個朋友之間道義的小節了。所以孔子說：言必信，行必果。浸浸然，小人哉１這個話就很妙了。孔、孟之道，總是教人忠信，講話一定兌現，做事一定要有結果，面孔子卻又說，這樣事事固執守信的，只是小人。這麼說來，是不是言不必行，講的話，過去了就算了嗎？並不是這個意思。讀書最怕如此斷章取義，必須要看整篇，才知道孔子這幾句話的意思。也就是說，大丈夫成大功，立大業，處大事，有個遠大的目標必須要完成的時候，有時就不能拘這些小節，小節只是個人應做的事。如爲國家民族做更大的事，個人小節上顧不到，乃至挨別人的罵，也只好如此。

另外一個觀念：

若乃締謀連衡，懷詐算以相尚者，蓋惟勢利所在而已。

在三國的時候，袁紹、曹操、張超這一班人，和任何亂世時代，據兵割地稱雄的人，都是一樣，有時雙方和平訂約了，有時候雙方又打起來，也和我們現代的國際局勢一樣，這是個非常時期。每逢一個非常時期，不要以爲國際之間有道義信用，實際上都是在作戰，利害相同就結合，利害不相同就分手了。每個人都是在打自己的算盤，只要形勢上有需要，利害上有關係就做，這是當然的情形。在這樣一個時代中，如果這一點看不清楚，而去與人講道義，就只有把命賠進去了。更何況，像三國時候，那種地方軍閥互相割據的戰爭局面下，雍丘是一個非常危險、孤零零的偏僻地方，臧洪只知道自己的朋友張超被曹操毀了，以爲袁紹也是朋友，去請袁紹幫忙，卻不知道曹操與袁紹之間，因爲利害的關係，已經結合了。這就是說臧洪的頭腦不夠，對時勢分析不清楚，如何去做好這工作？他想借袁紹的兵，把曹操打垮，這是很危險的。像吳三桂借滿清的兵打李自成，結果就成了滿人的天下。再以中國的軍事哲學--《孫子兵法》的思想來講，不冷靜地先求「謀攻」的關鍵，只是感情用事，以個人忿恨的私見，影響到作戰的決策，頭腦就昏了，心理上情緒的悲哀、怨恨，是軍事學上的大忌諱。這不只是限於軍事，在工作上有時碰到緊急困難的時候，個人的情緒忿捐之中，特別要注意，必須把這種情緒先除去，然後纔能夠冷靜，才能把事情分析得清楚，「謀定而後動」而像臧洪這樣「徒跣且號，束甲請兵」，和以前戰國時候，吳楚之戰，楚被吳打垮了，楚名臣申包胥到秦國去請救兵，在秦庭哭上七天七夜的情形是一樣的。這樣對個人節操而言是對的，但對事情而言，這是沒有用的。不能解決問題。這裏歷史的經驗告訴我們，個人做人的情操是一回事，處理事情的觀點、看法、智慧的決定，又是另一回事。如申包胥哭秦庭的故事，在他個人，是成了千秋萬世之名，但爲楚國着想，借了外力秦兵去打關國，前門驅狼，後門進虎，也不是好辦法，還沒有聽說過這樣能復國圖存的。

或曰：季布壯士，而反摧剛爲柔，髡鉗逃匿，爲是乎？

大家都知道一諾千金，是季布有名的歷史故事，這位先生是了不起的。他年輕時是一位非常有號召力的遊俠之士，後來跟隨項羽，作戰非常勇敢。有一次把劉邦打垮了，追擊劉邦，差一點就可以砍到劉邦的馬尾。後來劉邦得了天下，最恨的也是季布，所以懸重賞緝捕季布，同時下令，藏匿了他的要誅全族。在這樣嚴緝之下，季布就到山東一位大俠朱家那裏賣身作傭人。朱家一看見季布，就看出來了，把他收留下來。到晚上再把季布找來，做個別談話，要他說老實話。季布說，你既然知道了，就隨你辦，向劉邦報告，就可以得重賞乃至封侯。朱家當時就安慰他，絕對不會這樣做。同時告訴季布，這樣逃匿不是辦法，總有一天會被發現的。朱家本來就和劉邦這些人很熟，他和季布商量同意，將季布扮成車伕，朱家帶他去見劉邦。到了長安以後，這一班幫助漢高祖打天下的老朋友都宴請朱家，問他到長安有什麼事，當然，都知道他不想做官，也不會要錢。朱家就要他們轉告劉邦，季布這個人，年輕有爲，是個將才，是個可以大用的豪傑之士。當年和項羽打仗的時候，季布追殺劉邦，是各爲其主。項羽完了，就不必再視季布爲仇敵，現在通令全國抓他，這樣逼迫，他被逼緊了，不是向南邊逃到南越，就是往北邊逃往匈奴（因爲那時劉邦所統一的天下，只限於中原一帶，至於長江以南的兩廣、雲貴一帶，南越王趙佗，和漢高祖同時起來的，雖已稱臣，並未心服；北方的匈奴，也隨時要侵犯中國的），這樣平白地送給敵人一名勇將，給自己增加一個最大的禍患，這又何苦？朱家說，現在就爲這事而來。這班大臣們向劉邦報告以後，漢高祖聽說是朱家來說的，就取消了通緝令，並且給季布官做。所以後來季布又成了漢朝的大將，而且非常忠於漢室。可是如果沒有朱家這一次出來說話，還是不行。而朱家說妥了這件事，仍然回山東過他的遊俠生涯去了，不要功名富貴。所以俠義道的精神，在中國的歷史上始終是存在的。這裏是說，季布失敗以後，毫無辦法，英雄的豪氣都沒有了，變成窩囊得很，把頭髮剃光，什麼苦工都做不該去躲藏的地方也去躲藏，偷偷摸摸過日子，這樣對嗎？以中國文化精神來說，一個真正的英雄壯士，失敗了就自殺算了。在那個時候說來，季布既是壯士，失敗後卻窩囊的過逃亡日子，這是對的嗎？

對於上面這種一般看法的問題，下面引用司馬遷的話作答案：

司馬遷曰：以項羽之氣，而季布以勇顯於楚，身屢典軍，搴旗者數矣，可謂壯士。然至被刑戮，爲人奴而不死，何其下也？彼必自負其材，故受辱而不羞，欲有所用其未足也，故終爲漢名將。賢者誠重其死，夫婢妾賤人，感慨而自殺者，非勇也，其計盡，無復之耳。

司馬遷說，當項羽與劉邦爭天下的時候，以項羽的那種力拔山兮的氣慨，而季布卻仍然在楚國能以武勇，顯名於天下，每次戰役中，帶領部隊作先鋒，身先士卒，一馬當先，多少次衝入敵陣，奪下對方的軍旗，斬了對方的將領，可說是一個真正的壯士。可是等到後來項羽失敗了，漢高祖下命令要抓他來殺掉的時候，卻又甘心到朱家那裏當奴隸，而不自殺。從這點看起來，季布又多麼下賤，一點壯志都沒有。其實，季布這樣做法，並不是自甘墮落，他是有自己的抱負，自認有不了起的才華，只是倒黴了，當初找錯老闆，心有不甘。所以當項羽失敗了，願意受辱，並不以爲羞恥，因爲還是要等待機會，發展自己的長處，所謂「留得青山在，不怕沒柴燒。」所以他最後還是成爲漢代的名將。由他的經歷做法，就看出了他的思想、抱負，他覺得爲項羽這種人死，太不合算。一個有學問、有道德、有見解、有氣派、有才具的賢者，固然把死看得很嚴重，但是所謂「死有重於泰山，有輕於鴻毛」。並不像一般小人物一樣，爲了一點小事情，就氣得上吊，這種人的心理，覺得沒有辦法再翻身了，走絕路了，心胸狹窄，所以才願意去自殺，而懷抱大志的人，雖然不怕死，但還是要看死的價值如何，絕不輕易拋生的。

議曰：太史公曰：魏豹、彭越，雖故賤，然已席捲千里，南面稱孤，喋血乘勝，日有聞矣。懷叛逆之意，及敗，不死而虜，囚身被刑戳，何哉？

這段歷史是劉邦、項羽，作楚漢之爭的時候，魏豹和彭越這兩個人，有部隊，能作戰、是名將，有舉足輕重的威勢，他在楚漢之間，靠向誰，誰就獲勝。蕭何、張良、陳平，這幾個文人，卻用反間計，掌握了這些擺來擺去的人。但是魏豹他們，都是太保、流氓、土匪出身的，有如民國初年各地的軍閥，有的是販馬的、賣布的出身，可是他已經能席捲千里，南面稱王。力量穩固以後，帶了兵，喋血乘勝，天天都是他得意的時候。這種土匪、流氓出身，投機起家的分子，始終懷叛逆之意，始終不安分，這些人是唯恐天下不亂的，在亂世他們纔有機可乘，纔有辦法，社會不亂，他們就沒有辦法。等到失敗了，這種人不會自殺而寧願被俘虜，身遭刑戮而死，這又是什麼道理？

中材以上，且蓋其行，況王者乎？彼無異故，智略絕人，獨患無身耳，得攝尺寸之柄，其雲蒸龍變，欲有所會其度，以故幽囚而不辭雲。此則縱橫之士，務立功者也。

像這樣的行徑，就是中等以上的人，都會覺得羞恥，而更高的王者之才，更不會這樣。如項羽失敗了，就以無面見江東父老而自殺了。但這些人失敗以後，不死而虜，落到身被刑戮的結果，沒有別的緣故，他們自視有智慧才略，所以願意被虜，希望將來還能夠上臺，抓到兵權或政權，實施他的理想，雲蒸龍變（根據《易經》的道理，「雲從龍，風從虎」當老虎來的時候，會先有一陣風過來，龍降的時候，一定先起雲霧。所謂雲蒸龍變，就是形容一個特殊人物出現時，如龍出現一樣，整個社會都會受影響而轉變），所以他們不願輕易犧牲，寧願俘虜。而希望得到機會，能發展自己的抱負、理想，這就是賈誼所說的：「烈士殉名，誇者死權」的心理，只想自己如何建功立業爲目標，而至於自己個人，受什麼委屈都可以，絕對不輕易犧牲。這也就是亂世多縱橫捭闔之士的功利主義。

又「藺公贊」曰：「知死必勇，非死者難也，處死者難，方藺相如引璧睨柱，及叱秦王左右，勢不過誅，然士或怯懦不敢發，相如一厲其氣，威信敵國，退而讓廉頗，名重太山，其處智勇，可謂兼之矣１此則忠貞之臣，誠知死所者也。

這裏再引用司馬遷對藺相如的贊。「贊」是舊式文章的一種體裁，所謂「贊」、「頌」等等都是在一篇傳記後面的一個評論。司馬遷在《相如列傳》之後，評論的幾句話說，藺相如知道自己非死不可。如今日做敵後工作的人，最後可能就是死亡，明知道做這工作是死，而決心去做，這須要大勇。但是死本身並不是一件困難的事，而是對死的處理，對於這一下應該死或不應該死的決定，這一處理，不但要有大勇，還要有大智。所以在死以前，應該做怎麼樣的決定，這纔是最難的事。現在藺相如在秦庭和秦始皇當面爭論抗衡的時候，不把和氏璧交給秦始皇，手上捧着和氏璧，眼睛看着柱子，準備自己碰上去，把自己的生命和那塊玉一起碰毀，回過頭來罵秦始皇和他的左右。而藺相如並沒有武功，那一種情勢的最後結果，不過是被殺頭而已，所謂除死無大事。可是，人在這種情形下，能做出這種決定來是最難的。一般人在這個情形下，一定是懦弱膽小，拿不出這種勇氣的。其實有時候，在某種情況下，膽子小，拿不出勇氣來，最後還是死，死了還捱罵。而藺相如這時，卻大發其脾氣，反而把秦始皇鎮懾住了。後來藺相如回到趙國，因這件事的功勞，官做得和廉頗一樣大，廉頗心裏不服氣，處處和他過不去，等於首相和大元帥不睦，但是藺相如不管廉頗怎樣侮辱，他都躲開。有人問藺相如爲什麼這樣怕廉頗。藺相如告訴他們，一個國家如果文臣武將之間有了意見，國家就危險了。現在秦國不敢來打，就因爲有我和廉頗兩個人在，如少了一人，國家就完了。後來這個話傳到廉頗耳裏，他心裏很難過，知道自己都在藺相如的包容之中，因此自己背根荊條去向藺相如跪下來請罪，而變成了好朋友。由此看藺相如的智慧、修養，真是智勇雙全。而《長短經》的作者，則引用司馬遷的這段讚詞，從另一個觀點批評說，像藺相如這種人，就是忠貞之士，對於應該在什麼時候、什麼地方、什麼事情上不怕死，對什麼事情應該不輕言犧牲，他都有正確的自處之道，這需要大智慧、大勇氣，並不是盲目的衝動。

管子曰：「不恥身在縲紲之中，而恥天下之不理；不恥不死公子糾，而恥威之不申於諸侯。」此則自負其才，以濟世爲度者也。此皆士之行已，死與不死之明效也。

這裏是引用管仲的一段自白來作評論。大家都知道管仲是齊桓公的名相，可是最初管仲是齊桓公的敵人，情形和季布與劉邦的關係是一樣的。管仲本來是幫助齊桓公的勁敵也是兄弟公子糾的，管仲曾經用箭射齊桓公，而且射中了。只是很湊巧，剛好射在腰帶的環節上，齊桓公命大沒有死。後來齊桓公成功了，公子糾手下的人，都被殺光了。找到管仲的時候，管仲把手在背後一反剪，讓齊桓公的手下綁起來，自己不願自殺，而被送到齊桓公面前。因爲他心裏清楚，有一個好朋友鮑叔牙，在齊桓公面前做事，一定會保他。齊桓公一看到他，果然非常生氣要殺他。鮑叔牙就對齊桓公說，你既然要成霸主，要治平天下，在歷史上留名，就不能殺他。鮑叔牙這一保證，齊桓公就重用了他，（當然也要齊桓公這種人，纔會這樣做。）後來果然做了一代名臣。可是有人批評管仲，管仲就說：人們認爲我被打敗了，關在牢裏，變在囚犯是可恥的，我卻不認爲這是可恥的。我認爲可恥的是，一個知識分子活了一輩子不能治平天下，對國家社會沒有貢獻。人們認爲公子糾死了，我就應該跟他死，不跟他死就是可恥。但我並不認爲這是可恥的，而我認爲我有大才，可以使一個國家稱霸天下，所以在我認爲可恥的，是有此大才而不能使威信佈於天下，這纔是真正的可恥。

《長短經》的作者於是作結論說，像管仲這一類的思想，絕不把生死之間的問題看得太嚴重，因爲他自負有才能，目標以對社會，對國家，對天下，濟世功業爲範圍。所以上面所提的泄冶以迄於管仲的這些歷史經驗，都是說明知識分子，對自己一生的行爲，在死與不死之間，有很明白的經驗與比較。

……

或曰：宗愨之賤也，見輕庾業，及其貴也，請業長史，何如？

這是說另外一個歷史故事：在《滕王閣序》裏，提到過宗愨這個人，「有懷投筆，慕宗愨之長風」所說的宗愨就是這個人，他是劉宋時代人。（歷史上的「宋代」分辨起來很討厭。宋有北宋、南宋。這個宋是唐代以後的宋朝，宋高宗南渡以後稱南宋，南渡以前稱北宋，是趙匡胤打下的天下，由趙家做皇帝。而劉宋則是南北朝時期，南朝的第一個朝代，因爲這個劉宋的第一個皇帝，也是和漢高祖一樣由平民老百姓起來的劉裕。所以後世讀歷史，爲了便於分別朝代，就對這晉以後南北朝的宋朝，稱作劉宋。而對唐以後的宋，有時則稱之爲趙宋。）宗愨就是劉宋時代的人，在《長短經》裏只說他是宋代人，但因爲作者是唐代的人，絕不可能說到後來趙宋時代的人，所以讀書的時候，萬一發生類似的疑問，就要把歷史的年代弄清楚。這裏說當宗愨還沒得志的時候，他的同鄉庾業，有財、有權、有勢，闊氣得很，宴請客人的時候，總是幾十道菜，酒席擺得有一丈見方那麼多，而招待宗愨，則給他喫有稗子的雜糧煮的飯，而宗愨還是照樣喫飯。後來宗愨爲豫州太守，相當於方面諸侯，軍權、政權、司法權、生殺之權集於一身，而他請庾業做祕書長了，絕沒有因爲當年庾業對自己那樣看不起而記仇，這就是宗愨的度量。

最近看到一篇清人的筆記上記載，有個人原來去參加武舉考試的，因爲他的文章也作得好，所以同時又轉而參加文舉，但是這和當時的制度不合，因此主持文舉考試的這位著名的學官，大發脾氣。因爲這時已經是清朝中葉以後，重文輕武，對武人看不起，這也是清代衰落的原因之一。在當時文人進考場的時候，那些武官是到試場爲考生背書包的。所以這些學官對這個轉考文舉的武秀才看不起，教人把他拉下去打三十板屁股。可是他捱了打以後，還是要求改考文舉。這位學官盛氣之下，當時就出了一個題目，限他即刻下筆。這位秀才提起筆就作好了。這位學官終歸是好的，還是準了他考文舉。後來這個人官做得很大，升到巡撫兼軍門提督，等於省主席兼督軍又兼戰區司令官，他還是帶了隨從去拜訪當年打他屁股的這位學臺，而這位學臺心裏難過極了，一直向他道歉。他卻感謝這頓打激勵了他，並請這位學臺當祕書長。從這些地方我們就看到，小器的人，往往沒有什麼事業前途。所以說，器度很重要。而且人與人相處，器度大則人生過得很快活，何況中國的老話：「人生何處不相逢？」這段書就是討論宗愨對庾業的事情，該是怎麼個說法，下面引用斐子野的話：

斐子野曰：夫貧而無戚，賤而無門，恬乎天素，弘此大猷，曾、原之德也。降志辱身，亻免眉折脊，忍屈庸曹之下，責騁羣雄之上，韓、黥之志也。車身之事則同，居車之情已異。若宗元斡無作於革具，有韓、黥之度矣，終棄舊惡，長者哉！

他說一個人在窮困中，心裏不憂不愁；在低賤的時候，沒有地位，到處被人看不起，內心也不煩惱，不苦悶，這是知識分子的基本修養，淡泊於天命和平常，窮就窮，無所謂，而胸懷更偉大的理想，另具有長遠的眼光。只有像曾子、原憲這兩位孔子的學生，纔有這樣的器度、修養和德性。再其次有一種人，「降志辱身」，倒黴的時候，把自己的思想意志降低，倒黴的時候就做倒黴的事，乃至身體被人侮屏都可以，頭都不招，眉毛都掛下來，眼睛都不看人，佝着背，到處向人家磕頭作揖，在一批庸庸碌碌的人下面，忍受委屈。一旦得意的時候，則像在一些英雄的頭上跑馬似的，這就是韓信、黥布一流的人物。他們都是漢高祖面前兩位大將。黥布封爲九江王，他在秦始皇時代做流氓，犯過法，臉上刺了黑字，所以名黥布，後來貴爲九江王。韓信則在倒黴的時候，腰上帶了一把劍，遇到流氓，流氓罵他飯都沒有喫，沒有資格佩劍，迫他從胯下爬過去。後來韓信當了三齊王，那個流氓到處躲，韓信還把他請來作官，並且說當年如果不是這一次侮辱，還懶得出去奮鬥呢！最後漢高祖把他抓來的時候，本來不想殺他，還和他說笑話。他批評某些人的能力只可以帶多少兵，漢高祖問他自己能帶多少兵，他說多多益善。漢高祖說：你牛吹得太大了，那麼我可以帶多少兵？韓信說，陛下不能帶兵，可是能將將。韓信當時是把所有的同事都看不起。他對這些同事，也都是身爲大元帥的批評別人的那兩句名言：「公等碌碌，因人成事。」其實反省過來，包括我們自己在內，都是如此--「公等碌碌，因人成事。」這句話也形容出韓信在得意的時候，有如天馬行空，在一般英雄頭上馳騁。

由此看來，有的人不怨天不尤人，願意過平淡的生活，這是高度的道德修養，只有曾子、原憲這一類的人才做得到。但是有一類英雄也做得到，不得志的時候委屈，乃至一輩子委屈，也做得到，可是到得志的時候，就馳騁羣雄之上，這就和曾子、原憲不一樣。而這兩種人，「卑身之事則同」，當不得志的時候，生活形態搞得很卑賤，被人看不起的那個情形，是相同的。可是處在卑賤時，這兩種人的思想情操，則絕對不同。一種是英雄情操，得志就幹，不得志只好委屈；另一種是道德情操的思想，卻認爲人生本來是要平淡，並不是要富貴，所以「居卑之情已異」。

可是像宗愨（號元斡），是兼有這兩種修養的長處，當年庾業看不起他的時候，盛大的酒席招待朋友，卻招呼他在旁邊喫一碗雜糧飯，他井不覺得羞恥，喫飽了就好。因爲他有理想，準備將來得志了大做一番，所以有韓信、黥布那樣的器度。而當他得志以後，還請庾業來做部下，把過去受辱的事都放開，真是一個長者之風。這個長者具有崇高的道德、厚道的心地，真是了不起。這是說與臣道有關的個人修養問題。

世稱酈寄賣交，以其紿呂祿也，於理何如？

這段歷史故事，是漢高祖死了以後，呂后想奪政權，把自己孃家的人弄上臺，而將漢高祖的老部下都攆掉了，是漢代歷史上很著名的一段危險時期。酈寄是漢高祖的一位祕書兼參謀酈食其的兒子。後來周勃他們推翻了呂家的政權，恢復了漢高祖子孫的權位，這中間是一段很熱鬧的外戚與內延之爭。在這一段鬥爭中，周勃他們，教酈寄故意和呂祿做好朋友。這時呂祿是執金吾，等於現代的首都衛戍司令。需先把呂祿弄開，否則這天晚上推翻呂家政權的行動就難於順利進行。所以這天就安排了由酈寄邀呂祿到郊外去玩。於是由周勃他們在首都把呂氏的政權推翻，接漢高祖的中子代王來即位爲孝文皇帝。可是後世的人批評酈寄把呂祿騙出去郊外玩這件事情，在他個人的道義上說來，是出賣了朋友。那麼這個道理，究竟對不對，又該怎麼個說法呢？

班固曰：夫賣交者，謂見利忘義也。若寄，父爲功臣而執劫，雖摧呂祿，以安社稷，義存君親可也。

班固是《漢書》的作者，他認爲酈寄賣友的批評不對。所謂出賣朋友的交情，是爲了個人的富貴利益，而忘了朋友的義氣，纔是賣友。酈寄的父親幫助漢高祖打下了天下，而呂家把這個政權用陰謀手段拿去，這纔是不對的。他能在這劫難之中，把呂祿騙出去，予以摧毀，他是爲了國家，爲了天下，這不是出賣朋友，只是在政治上，爲了對國家有所貢獻，使用的一個方法而已。

魏太祖徵徐州，使程昱留守甄城，張邈叛，太祖迎呂布，布執範令靳允母，太祖追昱說靳允，無以母故，使固守範，允注涕曰：不敢有二也。

或曰：靳允違親守城，可謂忠乎？徐衆曰：靳允於曹公，未成君臣，母，至親也，於義應去。

這裏引用另一個歷史故事。靳允是三國時人，當時曹操帶兵去打徐州，命令一個大將程昱留守後方的重鎮甄城，正在這樣用兵的時候，曹操手下的另一員將領張邈又反叛了他，於是曹操這時只好親自迎戰呂布。這時在戰爭的地理形勢上，如果呂布將範城拿下來，就可以消滅曹操，所以呂布設法把守範城的首長靳允的母親捉來，想要脅迫靳允爲了救母親而歸順自己。所以曹操也趕緊命令留守在甄城的程昱去遊說靳允，不必考慮母親的安危，要他固守範城這個地方。結果靳允被說動了，表示一定守城，決無二心。這裏就引這個故事，問起靳允這樣做法，算不算是忠。

徐衆說：靳允於曹公，未成君臣，母，至親也，於義應去。

作者引用徐衆對這件事的評論作爲答案。徐衆是說，當程昱去遊說的時候，靳允和曹操之間，還沒有君臣的關係，而母親是世界上最親密的直系尊親，在情理上，靳允是應該爲了母親的安危而去，不應該聽曹操的話不顧母親而守城。

同時這裏進一步引用歷史上類似的故事，以說明這個道理。

昔王陵母爲項羽所構，母以高祖必得天下，因自殺以固陵志，明心無所繫，然後可得事人，盡其死節。

這是漢高祖與項羽爭天下的時候，漢高祖有一個大將王陵，項羽爲了要他歸順過來，於是把王陵的母親抓來，威脅王陵。而王陵的母親，已看出項羽會失敗，劉邦會成功，自己被軟禁後，知道王陵有孝心，一定不放心，會爲母親而意志不堅定。因此自殺，留了一封遺書，教人偷偷送給王陵，囑他還是好好幫助漢高祖，堅定王陵的意志，使他一心爲事業努力，心裏再沒有牽掛，可以全心全意去幫忙劉邦。

另一段故事：

衛公子開方仕齊，十年不歸，管仲以其不懷其親，安能愛君，不可以爲相。

衛國的一位名叫開方的貴族，在齊國做官，十年都沒有請假回到衛國去。而管仲把他開除了，理由是說開方在齊國做了十年的官，從來沒有請假回去看看父母，像這樣連自己父母都不愛的人，怎麼會愛自己的老闆！怎麼可以爲相！把他開除了。

所以這裏就上面的幾個故事，爲靳允違親的事，作了結論說：

是以求忠臣於孝子之門，允宜先救至親。

能夠對父母有感情，才能對朋友有感情，也才能對社會、對國家有感情，人的世界到底是感情的結合，所以靳允是不對的，應該先去救母親的。

接下來，又舉了一個例子，就靳允違母守城這件事，作了另一個角度的結論：

徐庶母爲曹公所得，劉備乃遣庶歸，欲天下者，恕人子之情，公又宜遣允也。

這個故事大家都曉得，曹操想用徐庶，把他的母親抓起來，以脅迫徐庶，使徐庶進退兩難。劉備一知道這情形，就對徐庶說，我固然非常需要你幫忙，可是我不能做違背情理的事，如留你下來，曹操會殺你的母親，使你一生都受良心的責備，你還是去吧！所以另一角度的結論就說，一個領導人，應該深體人情，那麼曹操應讓靳允去救他的母親纔對。此所以曹操是曹操，劉備是劉備，他們兩個的領導器度，絕對不同。

……

魏文帝問王朗等曰：昔子產治鄭，人不能欺；子賤治單父人不忍欺；西門豹治鄴，人不敢欺；三子之才，與君德孰優？

這段是說魏文帝曹丕，問他的大臣王朗他們：根據歷史的記載，春秋戰國的時候，鄭國的大臣子產，能夠不受部下和老百姓的欺騙；孔子的學生子賤治單父的時候，受他道德的感化，一般人不忍心騙他；而西門豹治鄴都的時候，一般人不敢騙他。不能騙、不忍騙、不敢騙，三個不同的反應，在今天（曹丕當時）看來你認爲哪一種好？

對曰：君任德則臣感義而不忍欺，君任察則臣畏覺而不能欺，君任刑則臣畏罪而不敢欺，任德感義，與夫導德齊禮，有恥且格，等趨者也；任察畏罪，與夫導政齊劃免而無恥，同歸者也，優劣之懸，在於權衡，非徒鈞銖之覺也。

這是王朗的答覆，首先解釋不忍欺的道理，就是孔子的學生，子賤治單父的事情，王朗說，上面的領導人，本身有德，一切依德而行，能夠真愛人、真敬事，一般部下和老百姓，都感激他的恩義，不忍心騙他。其次聽到領導人任察，所謂「察察爲明」，什麼事情都看得很清楚，如近代歷史上，清朝的雍正皇帝，剛開始上臺的時候，一個大臣晚上在家裏和自己的姨太太們打牌，第二天上朝的時候，雍正就問他昨天夜裏在幹什麼？這位大臣回答昨夜沒事，在家裏打牌。雍正聽了以後，認爲這大臣說話很老實，因此很高興地笑了，並且送了他一個小紙包，吩附他回去再打開來看。這位大臣回到家裏打開雍正所送的紙包一看，正是昨夜打完牌，收牌時所少掉而到處找不到的那一張牌。可不知道怎麼到了皇帝的口袋裏。這說明雍正早已知道他昨夜是在打牌。他如果當時撒謊，說昨夜在處理公事，擬計劃，寫報告，那就糟了。這在雍正，就是察察爲明。偶然用一下則可，但是不能長用，長用總不大好。這樣以「察察爲明」的作爲，便是使人不能欺的作風。所以做領導人的，明明知道下面的人說了一句謊話，也許他是無心的，硬要把他揭穿，也沒有道理，有時候裝傻就算了。再其次說到不敢欺，上面的法令太多，一犯了過錯，重則殺頭，輕則記過，完全靠刑罰、法規來管理的話，那麼一般部下，怕犯法，就不敢欺騙了。這樣在行政上反而是反效果。下面的人都照法規辦理，不用頭腦，明知道法規沒有道理，也絕對不變通處理，只求自保，那就更糟了。

……

這篇是講臣道，專門講幹部對上面盡忠的道理，但是盡忠不能只作單方面的要求，如果上面領導得不對，下面也不可能忠心的，所以王朗在這裏引申，要上位者有真正的道德，下面自然感激思義，這和《論語·爲政》孔子所說的：「道之以政，齊之以刑，民免而無恥；道之以德，齊之以禮，有恥且格。」兩句話的意思一樣。王朗在這裏就是襲用孔子的這兩句話，予以闡述。任德感義的，同「道義以德，齊之以禮，有恥且格」一樣，可以達到最高的政治目的。假使靠察察爲明，使下面的人怕做錯了成爲風氣，就與孔子所說「道之以政，齊之以刑，民免而無恥」的結果相同。就是說不要認爲拿政治的體制來領導人，拿法令來管理人，是很好的政治。法令越多，矛盾越多，一般人就在法令的空隙中逃避了責任，而且自認爲很高明，在內心上無所慚愧。他最後說，這兩種情形之下，好壞的懸殊很大，主要的還是在於領導人自己的權衡，像天平一樣，不能一頭低一頭高，要持平。但一個領導人、大幹部，決定大事的時候，不能斤斤計較小的地方。

……

或曰：季文子，公孫弘，此二人皆折節儉素，而譭譽不同，何也？

這是歷史上兩個人的評論。季文子是春秋時名臣，道德非常高。公孫弘是漢朝有名的宰相，此人來自鄉間，平民出身，很有道德，名聞天下，一直做漢武帝的宰相。雖然做了幾十年宰相，家裏喫的菜，還是鄉巴佬喫的菜根、豆腐、粗茶淡飯，穿的衣服舊兮兮的，非常樸素。我們看《史記》公孫弘的傳記，一長篇寫下來都是好的，實在令人佩服，不好的寫在別人的傳記裏了。這是司馬遷寫傳記的筆法。公孫弘這個人實際上是在漢武帝面前作假，等於民國以來的軍閥馮玉祥一樣，和士兵一起喫飯的時候啃窩窩頭，回去燕窩雞湯燉得好好的，外面穿破棉大衣，裏面卻穿的是最好的貂皮背心，公孫弘就是如此。季文子和公孫弘都折節--所謂「折節」，在古書上常看到，如「折節」讀書。曾國藩有幾個部下，器宇很大，但學問不夠，受了曾國藩的影響，再回去讀書。結果變成文武全才，這情形就叫作折節讀書。換句話說，就像一棵樹長得很高，自己彎下來，就是對人謙虛，雖然身爲長官，對部下卻很客氣，很謙虛，所謂禮賢下士，也是折節的意思。這段書說，季文子、公孫弘這兩個人，到了一人之下，萬人之上的尊榮，都不擺架子，自己也能儉樸、本素，可是當時以及歷史上，對這兩個人的譭譽，卻完全不同。司馬遷對公孫弘是親眼看到的，寫歷史的人，手裏拿了一枝筆，絕不會姑息的，對就是對，不對就是不對。可是中國的歷史，大多都是隔一代寫的，當代多是記錄下來的筆記。由此觀之，問題很大，隔了一代，就有許多事情不夠真實。但是評論歷史人物，卻的確需要隔一代。在當代要批評人物，也得留點情面，這就有感情的成分存在，隔一代的評論就不同了，沒有情感和利害關係，才能冷靜客觀。這裏的兩個人，在當時的爲人處世型態和做法是一樣的，當代的人很難評論，而後來歷史的評論，完全不同。這是什麼道理？

範曄稱：夫人利仁者，或借仁以從利！體義者，不期體以合義。

範曄是《後漢書》的作者，南北朝劉宋時的名臣。他說範曄曾說過，人並不是各個都仁，有些人拿「仁」來做幌子，在政治上假借仁爲手段，以達到個人的私利；另外有些人處處講義，做事情講究應不應該，合不合理，可是並不一定是爲了一個義的目標而做的。

季文子妾不衣帛，魯人以爲美談；公孫弘身服布被，汲黠譏其多許，事實未殊而譭譽別者。何也？將體之與利之異乎？故前志雲，仁者安仁，智者利仁，畏罪者強仁。校其仁者，功無以殊，核其爲仁，不得不異。安仁者，性善者也；利仁者，力行者也；強仁者，不得已者也；三仁相比，則安者優矣。

這仍是範曄的話，他說季文子身爲宰相，他的太太們身上沒有穿過好的衣服，魯國人談起來，都認爲這是自己國家的光榮。可是漢武帝時候的公孫弘，當了宰相，一輩子穿布衣服。（等於現在的人，始終穿一套卡其布中山裝，這樣不好嗎，說他作假，作一輩子可也不容易。）而和他同朝的監察御史汲黯，（這個人漢武帝都怕他，監察御史的職權大得很，皇帝不對，有時他也當面頂起來。古專制時代的皇帝也不好當的。汲黯講話不大清楚，有點大舌頭，好幾次爲了國家大事，和漢武帝爭吵，他站在那裏，結結巴巴講不出話來，把漢武帝都逗笑了，依他的意見，教他不要急。）這個骨鯁之臣，硬作風的人，就當面指責公孫弘是作假。季文子和公孫弘的實際行爲都是一樣的，可是在歷史上，季文子絕對是好的，公孫弘則後世認爲他在作假，是什麼理由？這就要自己去體會。

用仁義做手段來興利，或爲了天下的利益，或爲自己的利益，一是爲公，一是爲私，差別就在這裏。換句話說，歷史是很公平的。如果真的做了一件事，在歷史上站得住，留給後世的人景仰，是的就是，非的就非。所以前人書上的記載（指孔子的話）說：「仁者安仁，智者利仁。」有些部下，怕觸犯上面規定的法令，怕不合規定，勉強做到仁的境界，這樣做就不是自然的，不是本身的思想道德與政治道德的修養。所以比較起來，這幾種爲仁的表現雖然一樣，但是仔細考覈起來，他內在思想上，心理的動機是有差別的。有些人天生的就仁慈。如以歷史上的帝王來說，宋太祖趙匡胤就天生的仁慈。

一部二十四史，幾乎沒有一個開國皇帝不殺功臣的，只有趙匡胤杯酒釋兵權，成爲歷史的美談。等於是坦白地說明瞭，他手下這些將領，在起義當時，都是他的同事，當時他只是憲兵司令兼警備司令這一類的官，陳橋兵變，黃袍加身，同事們把他捧起來，當了皇帝。後來他想也是很難辦。我們看了一部二十四史，做領袖的確很難，我們常說朱元璋刻薄，殺的功臣最慘，如果人生經驗體會得多了，到了那種情況，也真沒有辦法。朱元璋本來很好的，當了皇帝還念舊，把當年種田的朋友找來，給他們官做，可是他們在朝廷裏亂講空話，把當年小時候打架踢屁股的事都說出來，說一次還不要緊，常常說，連其他的大臣都受不了，只有宰了。不要說當皇帝，很多人上了臺以後，一些老朋友、老同學，來了一起做事，也一樣以老同學關係，在公開場合說空話。所以趙匡胤當了皇帝以後，一些同時打天下的人，恃寵而驕了，使趙匡胤沒有辦法，只好請大家來喫飯。酒喝多了，飯喫飽了，他對大家說，皇帝這個位置不好坐呀！大家說，這有什麼不好坐，大家擁護你到底。趙匡胤說，你們當時把黃袍替我穿上就逼我做皇帝，假使有一天，別人也把黃袍替你穿上，又該怎麼辦？這一下大家明白了，站起來問他該怎樣纔好，一定聽他的。於是趙匡胤說，大家要什麼給什麼，回家享福好不好？大臣們只好照辦。這就叫做杯酒釋兵權，所以沒有殺過功臣。這是研究趙匡胤的這一面，他確實很仁慈。

另一面來說，因爲很仁慈，宋朝的天下，自開國以來，始終只有半壁江山。黃河以北燕雲十六州，一直沒有納入版圖。因爲他是軍人出身，知道作戰的痛苦，也知道戰爭對老百姓的殘害，他不想打仗，只想過安定的日子，拿錢向遼金把這些地方買回來。這是歷史另一面的研究。

現在講到人的天性問題：安於仁的人，天性就良善；而以仁爲利，而心嚮往之的人就不同了，只是硬要做到仁的境界，不是天生的厚道。而另外有些人，比主動利仁還差一級的，是外表行爲勉強做到仁的標準，因環境所逼，不得已才這樣做的。所以在安仁、利仁、強仁這三種性格的人，比較起來，安於仁道的人當然最好。

……

議曰：夫聖人德全，器無不備。中庸已降，纔則好偏。故曰：柴也愚，參也魯，師也闢，由也(口彥)。由此觀之，全德者鮮美！全德既鮮，則資矯情而力善矣！然世惡矯僞，而人賢任真，使其真貪愚而亦任之，可爲賢乎？對曰：籲！何爲其然？夫肖貌天地，負陰抱陽，雖清濁賢愚，其性則異，而趨走嗜慾，所規則同。故靡顏膩理，人所悅也；乘堅驅良，人所愛也；苦心貞節人所難也；徇公滅私，人所苦也。不以禮教節之，則蕩而不制，安肯攻苦食淡，貞潔公方，臨財廉而取與義乎？故禮曰：欲不可縱，志不可滿。古語云：廉士非不愛財，取之以道。詩云：「如切如磋，如琢如磨」，皆矯僞之謂也，若肆其愚態，隨其鄙情，名曰任真而賢之，此先王之罪人也。故吾以爲矯僞者，禮義之端；任真者，貪鄙之主。夫強仁者，庸可誣乎？

這一段是本文作者的評論，開頭一段講到人才的道理，可以說是領導人如何去發掘人才，也可以說做幹部的對自己的認識。他是以中國文化中「聖人」這個名稱，來標榜學問道德的最高成就，他說：聖人是天生的道德全備（這裏的道德，並不是我們現代所講的道德觀念，這是一個名稱，包括了內心的思想、心術、度量、才能等等）。器識，才具，學問，見解，沒有不完全的。等而下之，不是聖人這一階層，中等的人，每個人都有他的才能，各有長處，不過所好不同，各有偏向，某人長於某一點，某人欠缺某一點。所以孔子對他的學生批評：「柴也愚，參也魯，師也闢，由也(口彥)」，四人各有所偏。由這個道理看來，一個人「才」「德」「學」能全備的，就比較少了。既然全德的人是少數，要想達到聖善，只好靠後天的努力，由外表行爲做起，慢慢影響內在。（如教學生對人要有禮貌，學生說不習慣，就教他們先由表面做起--做作，久了就變真了。）但是世界上一般人又討厭作假，喜歡坦率。不過一個貪愚的人，也坦率，貪的坦率，要就要，笨就笨，這樣的人難道就讓他坦白的貪愚下去嗎？就可以信任他，把責任交給他，認爲他是好的嗎？道理並不是這樣的。「肖貌天地，負陰抱陽。」中國的哲學，人是秉賦陰陽的資質，爲天地所生。外國人說上帝依照他自己的樣子造人，中國人不講上帝，而說人是像（肖就是像）天地一樣，本身具備有陰陽之性，雖然生下來，清、濁、賢、愚，後天的個性各有不同，可是追求嗜慾，要喫好的，穿好的，富貴享受，這種傾向，都是相同的。所以人都要把自己裝扮起來，好像女人總要抹抹口紅，男人總要刮刮鬍子，因爲大家都認爲這樣好看。坐高級的車子，騎上好的馬，以現代來說，坐最新穎的汽車，是大家都喜歡的；相反的，守得清貧，喜歡窮，非常潔身自愛，這是難以做到的。當然有這種人，但那是少數，不能普遍要求每一個人。至於那種處處爲公，絕對不自私的典範，理論上是不錯的，但事實上是不可能的，領導人要注意，如此要求，鞭策自己可以，要求別人的尺碼就要放寬一點。

所以一個人要做到歷史上所標榜忠臣孝子的標準，必須以學問道德，慢慢修養而來，人性生來並非如此良善。因爲自己思想學識認識夠了，由禮義的教育下來，能對自己的慾望有所節制，才做得到。假使不在後天上用禮義教育節制，任由人性自然的發展，就像流水一樣飄蕩、放浪，慾望永遠無窮。如此慾望無窮，又怎麼能夠喫苦過日子，安於淡泊，做到絕對貞潔，一切爲公，一切方正，尤其在錢財方面，臨財不苟取，完全合於義禮呢？所以《禮記》上說，「欲不可縱，志不可滿。」（這八個字把政治、教育、社會，乃至個人的修養都講完了。）教育並不是否認慾望，而在於如何設法不放縱自己的慾望，「志」是情感與思想的綜合，人的情緒不可以自滿，人得意到極點，就很危險。歷史上可以看到，一個人功業到了頂點以後，往往會大失敗。所以一個人總要留一點有餘不盡之意。試看曾國藩，後來慈禧太后對他那麼信任，幾乎有副皇帝的味道，而曾國藩卻害怕了，所以把自己的房子，命名爲「求缺齋」，一切太圓滿了不好，要保留缺陷。古人說的廉士清官，絕對不要錢嗎？恐怕不是，一般人公認的清官包公，假使說他連薪水袋都不拿，那纔是怪事哩！如果上面有合理合法的獎金給他，他還是應當拿的，所以廉士不是不愛錢，而是取之有道，對於不義之財絕對不取，已經是了不起了。

《詩經》裏說的：「如切如磋，如琢如磨。」（《論語》引用這兩句話是從好的一面講，這裏是從相反的一面講。）人還是得像雕刻一樣，用後天的努力，勉強自己，雕鑿自己，慢慢改變過來（我們作學問，該有這一層領悟，也就是任何一句話，都有正反兩面，乃至多角度的看法。《詩經》這兩句話，在《論語》裏，孔子和子貢討論到詩，是就道德的修養而言，而這裏說，一個人要改變自己的個性，由作假而變成真的，也同樣用到這兩句話。這就是我們寫文章，以及作人做事要體會的。尤其是一個領導人，更必須有這一層認識。同樣一句話，各個人的看法都會不同，所以對於別人的要求，也不能完全一致。由此可見，文字語言，不能完全表達人類的思想。如果能夠完全表達，人與人之間，就沒有誤會了。所以說話很困難，除了口裏發聲以外，還要加上眼睛、手勢、表情等等。才能使人懂得，有時候動錯了，別人還是會誤會的。在哲學觀點說，這就是人類的悲哀）。

現代全世界的青年，包括中國的青年，都反對後天的約束。他們覺得一切太假了，認爲人慾怎樣就該怎樣，所以前些年的嬉瘩，就是這樣，要求任真（現代所謂的放任自然）。人爲什麼要那麼多的禮貌？那麼多的思想範圍？這問題是從古至今都存在的。這裏就說，放肆天生愚蠢、醜陋不穩定的情緒，讓它自然發展，毫不加以理性的約束，認爲這樣纔不矯情，纔算任真。那麼想要殺人搶人，就殺人搶人，也是任真自然嘛2情緒上想到要搶就搶，這是自然吵！也沒有錯囉！但真這樣就糟了，先王就成爲文化罪人了。（這個先王，在古文中常有，並不是專指那一個人，而是泛稱，代表傳統文化。）最後作者自己的結論認爲，矯情的人是作假，（如小學裏教孩子，一進學校要說：「老師早１這就是矯情，小孩子生出來，絕不會說媽媽早，你好！而是後天教育替他加上「老師早！老師好１的觀念。）但人類之有制度禮貌，就靠這點矯情開始的，在教育上另用一個好聽的名詞就是塑造。慢慢地，作假就是真，並不是假，而是矯正過來，改變過來，成爲禮義的開始。而任真的結果，就成貪鄙之主。所以勉強學仁道的，怎麼可以隨便批評呢？《長短經》的作者，認爲強仁是對的。

……

這裏就想到一件歷史故事，晉朝有名的大臣陶侃，是平民出身，有名的陶侃遠甓的故事就是他。原來他做過都督，長江以南的政權都操縱在他手裏。而他還是願意習勞苦，每天在家裏把一些陶土的磚塊，搬進搬出，他說，人的地位高了，筋骨易於疲憊，不能不習勞苦，如安於逸樂，一旦有事，體力吃不了苦就不行。同時他很節省，把木匠做工剩下來的竹頭木屑，都留下來，堆了幾房間，人家以爲他小器。後來發生了戰爭，造戰船的時候，需要竹釘都沒地方可買，他就把這些小竹頭拿出來做釘子用，及時造好了戰船。所以他告訴部下，天下任何東西都有用處，不要隨便浪費。那時正需要人才，有人向他推薦一個青年，他自己就去看訪。看見這個青年住在一個小房間裏，滿屋的書畫，可是棉被好像三年沒有洗，頭髮又亂又長，他看了一眼就走了。然後他對推薦人說，這個青年，連一個房間都沒有管好，國家天下大事，我不相信他能管理好，所謂「亂頭養望，自稱宏達。」這是他的名言，就是說這個青年，頭髮也不梳，弄得亂亂的，藉此培養自己聲望，而自命爲「宏達任真」。結果一個小房間都治理不好，恐怕別無真才實學。

……

或曰：長平之事，白起坑趙卒四十萬，可爲奇將乎？

這是另外舉出的一個歷史經驗。

這是春秋戰國時候，一件有名的故事。秦國的大將白起打趙國，趙國打敗了，四十萬人向白起投降了。而白起在一夜之間，所這四十萬人活埋了。在中國歷史上，很多地方提起這件事，幾千年來，一直到現代還提到。另一面在後人的筆記中記載，有人殺豬，刮毛以後，背上現出「白起」兩個字，這是講因果報應，說白起直到現在，生生世世還是在被人宰殺。不管因果報應的事有沒有，這是中國的傳統思想，戰爭殺人，是爲民族，爲國家，爲正義不得已，所以沒有罪。但如果爲了私怨，尤其是對於已經投降了的人，還把他活埋，這個罪過可大了。根據歷史的經驗，這樣是絕不可能成功的。看清史，曾國藩、李鴻章打太平天國的時候，李鴻章的淮軍起來，不得已借用外國人的洋槍隊。有一英人叫戈登，帶兵幫忙打太平軍，打到蘇州的時候，有八個太平天國的將領帶了好幾萬人向李鴻章投降，當時答應的條件，是仍舊給他們職務，後來見李鴻章的時候，有個人把他們都抓去殺了，以後這人的結果，還是很不好。而當時戈登，對這件事大加反對。後來歷史上評論，一個外國人尚且有這樣的正義感，不主張殺投降的人，可見一般人的看法對白起很不以爲然。

這裏就提出長平之役這件事情來討論，白起這個人算是軍事作戰上了不起的奇將吧？

何晏曰：白起之降趙卒，詐而坑其四十萬，豈徒酷之謂乎？後亦難以重得志矣！向使衆人豫知降之必死，則張虛卷，猶可畏也。況於四十萬披堅執銳哉？天下見降秦之將，頭顱依山，歸秦之衆，骸積成丘，則後日之戰，死當死耳，何衆肯服？何城肯下乎？是爲雖能裁四十萬之命，而適足以強天下之戰。欲以要一朝之功，而乃更堅諸侯之守。故兵進而自伐其勢，軍勝而還喪其計，何者？設使趙衆複合，馬服更生，則後日之戰，必非前日之對也。況令皆使天下爲後日乎？其所以終不敢復加兵於邯鄲者，非但優平原之補縫，患諸侯之救至也，徒諱之而不言耳。且長平之事，秦人十五以上，皆荷戟而向趙矣。夫以秦之強，而十五以上，死傷過半，此爲破趙之功小，傷秦之敗大也，又何稱奇哉？

這是引用何晏的話，來評論白起算不算一位奇將。

何晏是魏時人，他說白起活埋了趙國的四十萬人是一大騙局，答應投降了就沒有事，結果大家投降了，又把人家活埋。這不但是性情太殘暴了，以整個戰略而言，實在失策，一定會失敗的。假使在投降之前就預先知道投降以後，會上當而死，這四十萬人就是沒有武器，赤手空拳地抵抗到底，也很可怕，何況這四十萬人，身上都還穿了堅硬的戰甲，手上還拿有銳利的武器，真打下去實在不易征服。不幸，大家相信，而上當受騙而已。白起當時以爲做得很高明，實際上是增加了秦國統一天下的困難。他這樣一來，天下人都看見了，知道凡是向秦國投降的人，都不會有好結果。投降的將領被砍下來的頭顱堆得像山一樣高，歸秦的衆人的骸骨堆起來像丘陵那麼多。從這次以後，秦國如果再與人作戰，大家都認清楚了，要死的時候就壯壯烈烈的死，反正向秦國投降了也是死，何不抵抗到底。再也沒有人肯向秦軍投降了。自此以後，秦國無論攻什麼地方，都很不容易打下來。所以自起這樣做法，反而延遲了秦國統一天下的時間，因爲他雖然一夜之間殘殺了四十萬生命，相反的作用，等於告訴天下人，自己必須堅強，絕不能投降。爲了希望得到一時的功勞，實際上更加堅定了各國諸侯守士的意志和決心，在戰略與政略的道理上說，白起這個做法，是正在進兵的時候，自己削弱了自己的有利形勢，軍事的表面上勝利，而在政治上、國際上，使自己的計劃走不通，這是什麼理由呢？因爲趙國雖然失敗了，但並沒有亡國，假使再起來作戰，趙國的大元帥再出來一個馬服君，那這下一次的戰爭，就不比前一次，這次秦國就會失敗了。況且自白起這一手以後，列國都對秦國備戰了。因此秦國統一天下的進度就慢了，所以後來始終不敢再出兵攻打趙國的邯鄲，這不但是因爲趙國經這次失敗，由平原君起來當統帥，秦國怕了，更重要的是怕各國諸侯聯合起來救趙國。秦王知道這個道理，內心非常忌諱，只是沒有說出來而已。

並且以這一次長平之役，從另一個角度來看，在戰役之前，秦國的兵源不夠，重新發一道命令，變更法令，凡是十五歲以上的青少年都要服兵役，拿了武器，到前方和趙國打仗。這仗打下來很慘，秦國十五歲以上的人，死傷過半。可見白起這一仗打下來，並沒有消滅趙國，只是騙了趙國的四十萬人活埋了。而對於秦國的損害，卻無法彌補。以將領而論，白起並不是一個好將領。根據一員大將的修養，要懂得政治，懂得策略，要有長遠的眼光，中國曆代的第一流大將都是文武兼資的。武功很高，很勇敢的只是戰將，不是大將。大將都是有高度的素養。就以近代史而言，大元帥曾國藩，就是文人。

這件事就是告訴我們，大而用兵，小而個人。與敵人正面衝突的時候，都是同樣的原則，要言而有信，欺騙只可獲得一時的勝利，可是其惡果，則是得不償失。

……

下面的討論，就提到《素書》了。

議曰：黃石公稱柔者能制剛，弱者能制強。柔者德也，剛者賊也。柔者人之所助，剛者怨之所居。是故紂之百克而年無後，項羽兵強，終失天下。故隨何曰：使楚勝，則諸侯自危懼而相救。夫楚之強，這足以致夭下之兵耳。由是觀之，若天下已定，藉一戰之勝，詐之可也。若海內紛紛，雄雌未決，而失信義於夭下，敗亡之道也。當七國之時，諸侯尚強，而白起乃坑起降卒，使諸侯畏之而合縱，諸侯合縱，非秦之利，爲戰勝而反敗，何晏之論當矣。

他引用黃石公所說的原則，再加以發揮。黃石公所說的原則，也就是道家的思想：柔能克剛，弱能制強。所謂柔，就是道德的感化。過剛，就是用強硬的手段，像白起這種做法，就是賊，就是不正，過剛就是錯了。有如一個人，體力不夠，在街上走路跌倒，大家看見，一定上前幫助，柔者人之所助。如果是太剛強的人，那就不見得如此。太剛的人，怨恨都集中到他身上，作人就是這個道理。個性、脾氣的剛柔，也是一樣。歷史上紂王當時百戰百勝，結果還是被周武王打垮而亡了國。項羽每次戰爭都打勝仗，和劉邦打了七十二次戰役，前面七十一次都戰勝劉邦，到最後一次項羽失敗了，也就完了。所以漢代的學者隨何（他曾經勸黥布背楚降漢，平定天下後，漢高祖封他爲護軍中尉）當時曾說過，全國人的心理並不希望楚國項羽打勝仗，項羽一打勝仗，所有的諸侯，自己害怕，就彼此聯盟，幫忙互救，所以楚國越強，對劉邦越有利，大家都知道劉邦是個老實人，直爽厚道，大家都願意和劉邦聯合。所以從這個道理看來，假定天下整個的局面是安定的，只有一個敵人，只要這一次戰爭，就可解決一切，這樣用一點假，還可以。（這就告訴我們，在軍事上，乃至在工作上，最高的原則，還是誠信。不誠不信，最後終歸失敗。）如果整個的時代是不安定的，在海內紛紛，最後到底是誰成功，還沒有決定的階段，就要注意，不要眼光短淺，不要太貪現實。這個時候，想要真正的成功，還是要誠懇。假使在這個時候失信於天下，最後一定敗亡。

那麼回過來看長平之役，正當七雄爭霸的時候，秦國想統一天下還做不到，六國諸侯的力量還是相當強盛，白起一下子坑了趙國四十萬降卒，這一決定處理下來，結果使諸侯害怕了，反而組織聯合戰線，合縱了。諸侯一合縱，當然對秦國不利。白起在戰場上身爲統帥，這一個戰地的處決，把降卒活埋了，他當時還自認爲這是一次最光榮的大勝利，可是在整個列國局面來講，是秦國的一次大失敗，因此何晏的說法是對的。

# 下編

---歷史的經驗

前記

吾國學術，自漢武帝罷黜百家，一尊儒術，千載以還，致使百家之文，多流散佚。諸子之說，視若異端。此風至宋、明尤熾。然縱觀兩千餘年史蹟，時有否泰，勢有合分。其間撥亂反正之士，盛平拱默之時，固未特以儒術鳴也。明陳恭尹《讀秦紀》有言：「謗聲易弭怨難除，秦法雖嚴亦甚疏。夜半橋邊呼孺子，人間猶有未燒書。」蓋指張良受太公兵法於圯下，佐高祖一統天下也。近世梁啓超先生，治學有宗。亦以憂世感時，憤儒家之說，難濟艱危，曾賦言以寄：「六鰲搖動海山傾，誰入滄溟斬巨鯨。括地無書思補著，倚天有劍欲長徵。抗章北闕知無用，納履南山恐不成。我欲青溪尋覓谷，不論禮樂但論兵。」目今世局紛紛，人心糜詐。動關詭譎，道德夷凌。故謀略一詞，不僅風行域外，即國內亦萍末颶風，先萌朕兆。波瀾既起，防或未退，故有不得已於言者。

史遷嘗論子貢曰：「田常欲作亂子齊，憚高國鮑晏，故移其兵，欲以代魯。孔子聞之，謂門弟子曰：夫魯，墳墓所處，父母之國。國危如此，二三子何爲莫出？子貢請行，孔子詐之。……故子貢一出，存魯，亂齊，破吳，疆晉而霸越。子貢一使，使勢相破，十年之中，五國各有變。」又曾子亦有言：「用師者王，用友者霸，用徒者亡。」夫二子者，孔門高弟，儒林稱賢。審曾子之言，析子貢之術，皆勾距之宗綱，長短術之時用也。故時有常變，勢有順逆，享有經權，若謂儒學皆經，是乃書生之管見，自期期以爲不可。此其一。

謀略之術，與人俱來。其學無所不包，要在人、事兩端。稽諸歷史，亦人也，亦事也。入世之學，有出於人、事者手？其用在因勢利導，順以推移。故又名長短術，或曰勾距術，亦稱縱橫術，皆陰謀也。陰者，暗也，險也，柔也。故爲道之所忌，不得已而用之。「君之得之固窮，人小得之傷命。」若無深厚之道德以爲基，苟用之，未有不自損者也。故蘇秦隕身，陳平絕後。史蹟昭昭，因果不昧，可不慎哉！此其二。

近世教育方針，受西風影響至巨。啓蒙既乏應對之宜，罔知立己修身之本。深研復無經濟之學，昧於應世濟人之方。無情歲月，數紙文憑。有限年華，幾場考試。嗟呼！一士難求，才豈易得。故大風思猛士，大廈求良材。此千古一調，百世同所浩嘆也。或雲時代之流風，豈非人謀之不藏。二十世紀末世界文化趨向，起復於東方，歷史循環返復，殆無疑義。既光固有文化，豈限一尊？欲建非常功事，何妨並臻。此其三。

老子有言：「以正理國，以奇用兵，以無事取天下。」際此太白經天，兵氛搖曳。爰檢《素書》《太公兵法》（俗稱三略，古之玉鈐詳爲闡述。或旁徵博採，用明其體。或記事論人，欲證其用。總君臣師三道之菁英，概三千年來歷史人事。或奇或正，亦經亦權。非爲自詡知見，但祈逗誘來機。隻眼既具，或可直探驪珠，會之於心。倘能以德爲基，具出塵之胸襟而致力乎入世之事業，因時順易，功德豈可限量哉！

是書講述之時，有客聞見之而謂曰：「三略之書雖雲太公、黃石所傳，亦有謂宋相張商英所撰，考之皆系僞託。予以盲接引，窮極神思，得毋空勞乎？」師笑曰：「子之論似是而非。昔者，林子超先生喜藏字畫，然多贗品，人莫能辨。有識者法之，則答曰：『書畫用娛心目，廣胸次，消塊壘。雖贗品，其藝足以匹真，餘玩之，心胸既暢，雖然贗，庸何傷哉？』餘愛其言也。」客稱善焉。

乙卯之夏湘潭弟子馮道元記聞於臺北

素書六章

原始章第一

夫道、德、仁、義、禮，五者一體也。

老子曰：「失道而後德，失德而後仁，失仁而後義，失義而後禮。」蓋世風日薄，人心由質而文。故言五者，原始於一體也。儒家主張性善，寓意謀略之用，必須以道德爲根基，故首標原始章以開其端。

然時空異易，文字之別，自漢以下丕變。故今簡約言之，以道體爲因，以德爲用爲果，接物以仁，處事以義，待人以禮。此萬古之常經，權略之根本。

道者，人之所蹈，使萬物不知其所由。

萬物之情識，乃至一切有相，皆不離道之用，然終難明其體。故原文引《易經》「百姓日用而不知」以言道之用，又申老子之說「故常無，欲以觀其妙。常有，欲以觀其竅。」以表道之體。

德者，人之所得，被萬物各得其所欲。

《易》言「贊天地之化育」，釋言「慈悲喜餘」，儒言「博施濟衆」，皆標揭人生之目的也。故道之用在成德。德者，得也。使人各有所得，而非佔爲己有，方能盡情萬物，使各得所需，各得其位，此爲大功德，亦謀略之大用也。

仁者，人之所親，有慈惠惻隱之心，以遂其生成。

原文言仁者，必具惻隱之心，能施惠澤及萬物，俾各得其所，以贊遂生化之功。

其內涵引孟子「惻隱之心，人皆有之。」所謂道不遠人，故口人之所親。又以人能弘道，故用之，則能爲人所親。

義者，人之所宜，賞善罰惡，以立功立事。

承上文言積德行仁，必藉之於事。行之於事，則涉及權責。故統領居位之道，要於賞罰善惡之間，行之允當。乃能立功成事也。

禮者，人之所履，夙興夜寐，以成人倫之序。

「不以規矩，不能成方圓。」「誰能出不由戶」乎？故凡人朝夕之所踐履，言行之所表，皆需動乎禮，應乎道。表裏如一，體用彬稱。如是人倫之人文，遂乃生成。

千古人才難得，智術各有短長。趙蕤之論人也：聰明疏通者，戒於太察。寡聞少見者，戒於擁蔽。勇猛剛強者，戒於太暴。仁愛溫良者，戒於無斷。湛靜安舒者，戒於後時。廣心浩大者，戒於遺忘。

又《人物誌》雲：「厲直剛毅，材在矯正，失在激汗。柔順安恕，美在寬容，失在少決。雄悍桀健，任在膽烈，失在多忌。精良畏慎，善在恭謹，失在多疑。強楷堅勁，用在楨幹，失在專固。論辯理繹，能在釋結，失在流宕。普博周治，崇在裕覆，失在涵濁。清介廉潔，節在儉固，失在拘局。休動磊硌，業在攀躋，失在疏越。沈靜審密，精在無微，失在遲懦。樸露徑盡，質在中誠，失在不微。多智韜情，權在謀略，失在依違。」而本文以竣豪、傑別之：

信足以一異，義足以得衆，德足以懷遠，才足以鑑古，明足以照下。此人之俊也。

原文言人才之所以稱爲俊者，必信、義、德、才、明五者兼備。

信可以統異，賢與不肖，皆能信之，猶季布之一諾也。義可以使衆附，非脅之以力，動之以利也。德可以悅近人，來遠者，非好行小惠之術也。才學可洞古徹今，通達無礙。其聰明足以洞明世事，達練人情，知衆而能容衆。五者兼具，人中之「俊」也。

行足以爲儀表，智足以決嫌疑，信可以守約，廉可使分財。此人之豪也。

原文言人才之所以稱爲豪者，必行、智、信、廉四者兼備。

行誼堪爲一時之表率。是非利害之際，智可以決之。信可以成約而無悔。重義則輕財，輕財必重義，此事理之必然也。上四者兼備，人中之「毫」也。

守職而不廢，處義而不回，見嫌而不苟免，見利而不苟得。此人之傑也。

典職能敏於事，孔子所謂三年學，不至於谷也。居義而不反顧，孟子所謂捨生取義也。臨難能挺身以赴，見利而不貪。即曾子之論君子：「可以託六尺之孤，可以寄百里之命，臨大節而不可奪也。」上四者兼備，人中之「傑」也。

求人之志章第二

夫欲爲人之本，可無一焉。

立身不可不修道德，應事不可不具權謀。故成人之根本，上章所述之豪俊，不可不備其一也。才德難全，古今如是，故論求人之志。要知鯤化而後鵬飛，道德互爲因果。窮則獨善其身，達則兼善天下，此士君子之所以不苟出處也。

賢人君子明於盛衰之道，通乎成敗之數，審乎治亂之勢，達乎去就之理。故潛居抱道，以待其時。若時至而行，則能極人裏之位。得機而動，則能成絕代之功。

原文之「賢人君子」，乃言道德有成之人。此人應世之先，需洞徹歷史之演變，而推未來之趨向，乃能明乎成敗機微之算數。再盱衡當前主客之形，交變之勢，於是用舍由心，行藏在手。雖如此，尚需契其時機，孟子云：「雖有智慧，不如乘勢。雖有磁基，不如待時。」故聖人不能違時，智謀不如當時，蓋人不可與天爭也。苟會心於此，自必澤及當代，名垂後世。

如其不遇，沒身而已。是以其道足高，而名重於後代。

承上文，如時勢不得其機，要能甘於寂寞。故姜尚鉤閒於渭水，諸葛抱膝於隆中，此待時也。時有至有不至，運有窮通。故希夷高臥華山，王通講學河汾，皆談泊以俟河清也。餘如巢父、許由、嚴光、周黨，皆惜身以自潔者也。故其道愈高，其見愈遠，其行愈清，是以其名則愈爲後世所重。

總簡本章之旨，言君子之出而應世也，須才、德、學三者具備。胸襟、氣度缺一不可，析之於下：

功名成於德業，事功應乎初心。《易》雲：「舉而措之天下謂之事業。」此聖賢之業也。然「浮名浮利濃於酒，幾人肯向死前體」？救世救民乎？利己利家乎？是故存心不可不察，德行豈可不修。且老子有言：「功成、名遂、身退，天之道。」張良欲從赤松，李斯空懷黃犬。處世但求心安，成功何必在我？具如此德行，如此識度，始可言事功，蓋論人以德爲本。

才德難全，古今如是。才高者可與進取，流於宕逸。德厚者可使守成，偏於儒順。故論人以纔爲用。然才德既是難全，故需以學和之，毋使偏頗。非學無以廣知，無纔不足寄命。既須鑑古達今，見微知漸。復須千手千眼，手段通天。故才學不可不具。三者既備，進可成事立功，匡時濟世。退可安身立命，超凡人塵。用舍無尤，行藏合道。孔子云：「可謂成人也矣。」

正道章第三

絕嗜禁慾，所以除累。

嗜慾者，傷身、敗德、破家、覆國之本。能絕嗜寡慾則反是。所以「人到無求品自高」，此修身之根本，富強之至道也。

例一：孝文帝，漢君。孝文繼高祖爲帝，臨位二十三年，

宮室苑囿狗馬服御，無所增益。嘗欲作露臺，以需費百金而罷。常衣銻衣，所幸慎夫人，令衣不得曳地，幃帳不得文繡。治霸陵皆以瓦器。減刑罰，出美人。是以海內殷富，興於禮義。越代而武帝繼統，乃得開疆以威四夷。

例二：劉秉忠，元人。劉秉忠性淡泊，年十七服官，尋棄去，隱武安山中爲僧。後世祖召之，每以天地好生力贊於帝，所至全活不可勝計。後官至太保，參領中書省事，猶袖衣疏食，以天下爲己任。

抑非捐惡，所以讓過。

抑非捐惡，要在內訟以修德，所以無過。其外用必遷之於無形，所以遠尤。

例一：曾參，戰國魯人。曾子日三省其身，抑非捐心傳孔子道統。

餘如宋、明諸大儒，莫不內守誠敬，外棄惡非。用明明德，以光教化。

例二：張飛，蜀漢人。劉備愛馬超之才，以爲平西將軍，封都亭侯。超見先主待之厚闊，略無上下禮，與先主言，常呼字。關羽怒，欲殺之，先主不從。張飛曰：「如是當示之以禮。」明日大會諸將，羽、飛挾刃直立，超入顧坐席，不見羽、飛座，見其立也，乃大驚。自後乃尊事先主，不復僭越。

例三：王陽明，明人。王陽明既平寧藩之亂，正德帝忽復巡遊，羣奸意叵測，陽明甚憂之。適二中貴至浙剩陽明張燕子鎮海樓。酒半，屏人去棉，出書簡一筐示之，皆此輩交通寧藩之跡也，盡數與之，二中貴感謝不已。陽明之終免於禍，多得二中貴從中維護之力。脫此時扶此以制，則仇隙深，而禍未已也。

貶酒闕色，所以無污。

酒以亂性誤事，色足敗德傷身。此嗜慾之最也。

例一：公子側，春秋楚人。晉楚之戰，側爲楚中軍元帥，楚王知其好飲，每出軍，必戒使絕飲。側有小豎知主人好飲，乃以美酒稱椒湯以進，側喜，大醉。旋楚王召之議戰，連呼不應，乃率師夜遁。行五十里，側醒，大悔，自裁。

例二：許允，晉人。允妻阮女，交禮竟，見婦色陋，即欲出。婦止之，並問所以？謂曰：「婦有四德，卿有幾德？」應曰：「新婦所乏者容耳。士有百行，君有幾行？」許曰：「皆備。」婦曰：「百行以德爲首，君好色不好德，何謂皆備？」允有慚色，遂相敬重。

例三：曹鼎，明人。鼐以孝聞，仁官有德政。嘗夜駐驛亭，有豔女就之。公曰：「不可欺也。」乃取紙書「曹鼐不可」四字火之，終夜不輳天明，召其母領去。

例四：唐皋，明人。皋少時，讀書燈下，有女調之，屢將紙窗舔破。公補訖，因題於上雲：「舔破紙窗容易補，損人陰德最難修。」

避嫌遠疑，所以無誤。

避嫌疑，所以竟事而遠禍也。

例一：公儀休，春秋魯人。公儀相魯，而嗜魚，一國爭買魚獻之，公儀不受。弟詰曰：「夫子嗜魚而不受，何也？」對曰：「夫惟嗜魚，故不受也。夫既受之，必有下人之色，將枉於法。枉於法，則相可免，雖嗜魚，其誰給之？無受魚而不免於相，雖不受，能長自給也。」

例二：郭子儀，唐人。郭令公每見客，姬侍滿前。及聞盧杞至，悉屏去。諸子不解，公曰：「杞貌陋，婦女見之，未必不笑。他日杞得志，我屬無喉類矣！」

博學切問，所以廣知。

宋太祖以宰相需用讀書人，推世間事，莫不如此。尤以今日知識爆炸時代，非博學廣知，無以立也。

例一：孔丘，春秋魯人。孔子知禮好學，入太廟每事問。以能問於不能，嘗言：「三人行，必有我師焉！」其好學切問，故能開儒門道統，成千秋師表，爲百世聖人。

例二：司馬遷，漢人。遷讀古今萬卷之書。南遊江淮，上會稽，探禹穴，窺九疑。浮於沅湘，北涉汶酒。講業齊魯。徵巴蜀。略昆明。於是厥協六經異傳，整齊百家雜語，以成《史記》。

高言危行，所以修身。

孔於雲：「邦有道，危言危行；邦無道，危行言遜。」亂世尤忌才高德薄，慎之！慎之。

例一：管寧，魏人。寧與華歆、邴原交善，並有令名，時號一條龍。嘗與歆同席讀書，有乘軒冕過門者，歆廢書觀之，寧乃割席分坐曰：「子非吾友也。」會黃巾之亂，寧走遼東，往見太守公孫度，語惟經典，不及世事。乃國山爲廬，鑿坯爲室，越海避難者，皆來就之，旬月而成邑。遂講詩書，陳俎豆，飾成儀，明禮讓，非學者無由見。由是度安其賢，民化其德。

例二：王通，唐人。通於隋仁壽間，百遊長安，上太平十二策，知謀不用。乃退居河汾教授，受業千數，仿《春秋》作《元經》，又爲《中說》以擬《論語》。初唐薛收、李靖、房玄齡、魏徵等，皆曾北面受王佐之道，卒開初唐之盛。清顏古翁有句：們羅相府文中子。」蓋指此也。

恭儉謙讓，所以自守。

儉爲立身之本，謙爲衆德之基。仁者必世而後興，所以恭儉謙讓，積其德也。

例一：周文王，商人。文王積善累德，諸侯響之。其治周也，近悅遠來。入其界，耕者讓畦，俗皆讓長，由是歸之者四十餘國。三分天下有其二，猶服事殷。後其子武王滅紂，有天下八百年。

例二：羊祜，晉人。祜督荊州拒陸抗，度不能以兵勝，乃綏懷遠近，甚得江漢人心。軍居輕裘緩帶，身不披甲，恭儉謙讓，修德以來吳人。卒時，南州號慟，吳守邊將士亦爲泣下。祜先舉杜預以繼，用其謀，吳滅。

謀深計遠，所以不窮。

謀深計遠，所以久安而無窮也。

例一：姜尚，周人。太公望封於齊，齊有華士者，義不臣天子，不友諸侯，人稱賢。太公使人召之三，不至，命誅之。周公曰：「此人齊之高士，奈何誅之？」太公曰：「夫不臣天子，不友諸侯，猶望得臣而友之乎？不得巨而友之，是棄民也。召之三，不至，是逆民也。而旌之以爲教首，使一國效之，望誰與爲君子？」

（後齊終無惰氏，不爲弱國。太公之遠謀也。）

例二：蕭何，漢人。何佐高祖，兵下鹹陽，諸將皆爭走金帛財物之府分之。何獨先入，收秦丞相御史律令圖書藏之。後楚漢之爭，沛公具知天下阻塞、戶口、強弱、民所疾苦者，皆出蕭何之計遠也。

親仁友直，所以扶顛。

友者，五倫之一。孔子論友，益者三，損者三，以其關係一生，不可忽也。

例一：魏無忌，戰國魏人。信陵君奪兵救趙，留趙。聞處士毛公、薛公藏於市井，乃間步往訪，遊甚歡。後秦代魏，魏遣使求救於公子，公子感奪符救趙事，言敢爲魏使通者死，賓客莫敢勸。毛公、薛公往見，曰：「公子所以重於趙，名聞諸侯者，徒以有魏也。今秦攻魏，魏急，而公子不恤。使秦破大梁，而夷先王之宗廟，公子當何面目立天下乎？」語未竟，公子變色，告車趣駕歸救魏，合五國之兵破秦。

例二：周昌，漢人。昌嘗燕時入秦事，高祖方擁戚姬，昌還走。高祖還得，騎其項問：我如何主也？昌仰曰：「陛下即桀紂之王也。」於是上大笑，然尤憚昌。及帝欲廢太子，而昌廷爭之強，上問其說。昌口喫而又盛怒，曰：「臣口不能言，然臣期期知其不可，陛下雖欲廢太子，臣期期不奉詔。」上欣然笑。後太子用留侯策，遂安。

近恕罵行，所以接人。

恕篤之道，所以接人息怨，孔門「仁」之外用也。

例一：光武帝，漢君。光武誅王印，收文書，得吏人與印交關謗毀者數千章。光武會諸將燒之，曰：「令反側子自安。」

（曹操破袁紹後，師此故事。）

例二：文宗，唐君。文宗將有事南郊，祀前，本司進相撲人。上曰：「我方清齋，豈合觀此事！」左右曰：「依舊例，已在門外祗候。」上曰：「此應是要賞物，可向外相撲了，即與賞物令去。」又偶觀鬥雞，優人稱讚大好雞。上曰：「雞即好，便賜汝。」

（不揚前人之過，不開奸佞之端。仁恕慎篤，革弊於無形。）

任材使能，所以濟務。

任材能使，所以人盡其才，各安其位也。

例一：韓氵晃，唐人。氵晃節制三吳，所闢賓左，隨其才器，用之悉當。有故人子投之，更無他長，嘗召之與宴，畢席端坐，不與比座交言。公署以隨軍令，監庫門。此人每早入帷，端坐至夕，吏車無敢濫出入者。

例二：錢鏐，五代人。鏐爲吳越王，嘗遊府園，見園卒陸仁章樹藝有智，而志之。及淮南園蘇州，使仁章通言人城，果得報而返。鏐以諸孫畜之。

癉惡斥讒，所以止亂。

讒爲亂源，孔子所謂浸潤之譖，膚受之囗也。

例一：孔子，周人。孔子與少正卯同時，孔子之門人三盈三虛。孔子爲大司寇，戮之於兩觀之下。子貢進曰：「夫少正卯，魯之聞人，夫子誅之，得無失乎？」孔子曰：「人有惡者五，而盜竊不與焉。一日心達而險，二日行闢而堅，三日言僞而辨，四日記醜而博，五日順非而澤。此五者犯其一，則不免於君子之誅。而少正卯兼之，此小人之桀雄也，不可以不誅。」

例二：牛弘，隋人。弘有弟好酒而酗，嘗醉射殺弘駕車牛。弘還，其妻迎謂曰：「叔射殺牛！」弘直答曰：「可作脯。」

推古驗今，所以不惑。

譬夫五經，載前賢之經歷也。告諸往而知來者，是以不惑。

例一：張良，漢人。漢三年，項羽急圍漢王子榮陽。漢王恐憂，用酈食其計，擬復六國之後以撓楚權。良聞之，推古今之同異，反覆以八事譬陳，漢王乃罷前議。越三年，漢一統天下。

例二：曹操，漢人。何進謀誅宦官，何太后不聽。進乃召董卓，欲以兵脅之。操聞之，乃笑曰：「閉堅之官，古今皆有，但世主不當假之權寵，使至如此。既昭其罪，當誅元惡，一獄吏足矣啊必紛紛召外將乎？欲盡誅之，事必宣露，吾見其敗也。」

（卓未至，進被殺。卓至，漢大亂。）

先揆後度，所以應卒。

揆度以行，事必成。謀而後動，功必竟。

例一：郭嘉，魏人。曹操將徵袁尚及三郡烏丸，諸下多懼劉表使劉備襲許昌根本。嘉曰：「公雖威震天下，胡恃其遠，必不設備，輕騎一舉可破也。劉表坐談之客，自知纔不足御備，重任之則恐不能制，輕任之則備不爲用，雖虛國遠徵，公無憂矣。」操用其言，卒應全功。

例二：萬二，明人。嘉定安亭萬二，富甲一方。有人自京回，萬問其見聞。其人曰：皇帝（明太祖）近有詩：「百僚未起朕先起，百僚已睡朕未睡；不如江南富足翁，日高文五猶擁被。」萬嘆曰：「兆已萌矣2」即買巨航載妻子，泛遊湖湘而去。不二年，江南大族以此籍沒。萬二卒獲令終。

設變制權，所以解結。

設權變以解結避怨，所以善其後也。

例一：楚莊王，春秋楚君。莊王宴羣臣，日暮繼燭，命美人行酒，會燭滅，有引美人衣者。美人絕其纓，告王趣火察之。王曰：「奈何顯婦人之節而辱士乎？」命曰：「今日之飲，不絕纓者不歡。」羣臣盡絕纓而後火，極歡而散。及楚鄭交兵，楚不利，一將奮力衝突，五獲敵首，卒勝鄭。莊王詢之，則夜宴絕纓者也。

例二：秦檜，宋人。檜爲相，有士人某，假其書謁揚州守，守黨其僞，乃並人書押回。檜見之，假之官資。或問其故。曰：「膽敢假檜書，必非常人也。若不以一官束之，則北走胡，南走越矣。」

括囊順會，所以無咎。

順其勢利，當取則齲

例一：孔融，漢人。漢末，徐州牧陶謙病篤，謂別駕糜竺曰：「非劉備不能安此州也。」謙死，竺率衆迎備，多方勸行，備遜辭。孔融曰：「今日之事，百姓與能，天與不取，悔不可追。」備遂領徐州。

例二：王某，宋人。王某任浙西一監，初蒞任日，吏民獻錢物甚豐，曰下馬常例。王會見之，以爲污己，便欲作狀，並物申解上司。吏輩祈請再四，乃令取一櫃，以錢物悉納其中，對衆封緘，置於廳治。戒曰：有一小犯，即發。由是吏民驚懼，課息俱備。比終任榮歸，登舟之次，吏白廳櫃。公曰：「尋常既有此例，須有文牘可證。」吏齎案至，俾舁櫃於舟，放流而去。

橛橛梗梗，所以立功。

橛梗如楷，其介如石，不隨流俗，乃得成事立功。

例一：馮異，漢人。異好讀書，通兵法。從光武，進止有表識。諸將從光武戰，每並坐論功，聲喧內外。異乃獨屏樹下。一軍敬之，號之「大樹將軍」。

例二：呂文靖，宋人。仁宗時，大內災，宮寶略荊比曉，朝者盡至，日晏，宮門不啓，不得問上起居。兩府請入對，不報。久之，上御拱宸門樓，有司贊謁，百官盡拜樓下，呂獨立不動。上使人問其意。對曰：「官廷有變，羣臣願一望天顏。」上爲舉簾俯檻，見之乃拜。

孜孜淑淑，所以保終。

創業維艱，令終尤不易，故須勤勉惕勵以保之。

例一：曹參，漢人。參曾住高祖，後繼蕭何爲相。舉事無所變更，一遵何約束，無所事事。惠帝讓參，參免冠謝曰：「陛下自察聖武孰與高帝？」曰：「朕安敢望高帝乎？」曰：「陛下觀臣能孰與蕭何賢？」曰：「君似不及也。」參與曰：「陛下言之是也，且高帝與蕭何定天下，法令既明。今陛下垂拱，參等守職，遵而勿失，不亦可乎？惠帝稱善。

例二：諸葛亮，蜀漢人。亮佐劉備於顛困，孜孜淑淑，一生慎重。其治蜀也，撫百姓，示儀軌，約官職，從權制，開誠心，布公道。盡忠益時者，雖仇必賞。犯法怠慢者，雖親必罰。服罪輸情者，雖重必釋。遊辭巧飾者，雖輕必戮。善無微而不賞，惡無纖而不貶。庶事精練，物理其本。循名責實，虛僞不齒。終於邦域之內，鹹畏而愛之。故三國鼎峙，並以偏弱，猶能用武南北，諸葛亮之功也。

本德宗遵章第四

夫志心篤行之術，長莫長於博謀。

本書言「原始」以標宗旨，繼「求人之志」概論人才，「正道」以示道本爲正。本章言「本德宗道」，後章結之以「義」、「禮」，蓋長短之術，實基於道德也。

故君子動必有因，出人不苟。藉名位以爲用，設權變以行仁。先高其志，慎篤其行，修道德，廣識見，通古今，衡權變。如是必能長於謀，成於事也。

例一：蘇泰，戰國周人。秦長於謀辯，挾術以於秦惠王，不中。裘敝金盡，色槁形枯。乃賦歸苦讀，究太公《陰符》，倦欲眠，輒引錐自刺其股。期年揣摩有成，以說趙王，倡縱抗秦，佩六國相印，名重諸侯。六國用其謀，秦兵不敢出關者十五年。

例二：張良，漢人。良祖、父相韓五世，滅於秦。良誓報之，乃散金結客刺始皇，不果。亡命下邳，逢圯上老人受教，讀書養氣十年。後佐高祖，言必從，謀必果，高祖既定天下，論功曰：運籌策幃帳中，決勝千里外，子房功也。

安莫安於忍辱。

莫大之禍，起於須臾之不忍，故諺雲：忍得一時之氣，免得百日之殃。

例一：勾踐，春秋越君。周敬王二十六年，吳破越。勾踐夫婦羈吳，服犢鼻，著樵頭，斫叢坐刂養馬，除糞灑掃。如是三年，謙退忍辱，乃得返越。返後，衣不重采，食不加肉，與民同苦，經十年生聚教訓，文種獻七策，用其三而吳滅。

例二：韓信，漢人。信始爲布衣，貧無行，常從人寄飲食。偶經市，無賴子辱之曰：若雖長大，好帶刀劍，中情怯耳。信能死，刺我。不能死，出我胯下。於是信孰視之，俯出胯下蒲伏。一市皆笑以爲怯。

先莫先於修德。

蓋世功勳，植基於德。故《易》有言：「無其實而喜其名者削，無其德而望其福者約，無功而受其祿者屏。」

例一：秦惠王，戰國秦君。蘇秦始以連橫說之，請並六國。惠王曰：「寡人聞之，毛羽不豐滿者，不可以高飛。文章不成者，不可以誅罰。政教不順者，不可以煩大臣，今先生儼然不遠千里而庭教之，願以異日。」秦自是修德圖治，至始皇帝而一統天下。

例二：楚昭王，春秋楚君。周敬王十年，吳聯唐蔡破楚，昭王亡奔。異年返國，告宗廟，撫百官，曰：「失國者，寡人之罪。復國者，卿等之功也。」自是修德安民，練軍經武。越十年，其國乃興，其時唐已覆亡，更滅頓、胡、蔡。

例三：馮諼，戰國齊人。諼貧乏不能自存，香食孟嘗君門下，嘗使之收債於薛，諼至薛，使吏備牛酒，召諸民當債者，悉來合券。券偏合，起矯命以債賜諸民，因燒其券。即日馳車返報孟嘗君，曰：「今君有區區之薛，不拊愛其子民，因而利賈之。臣竊矯君命，以債賜諸民，悉燒其券也。」孟嘗君稱善而心不悅。後期年，齊王罷孟嘗君相，因就國於薛。薛民感其德，扶攜老幼，迎之於百里外。孟嘗君始重諼，複用其謀，再相齊。數十年無纖介之禍。

樂莫樂於好善。

修百善自能過百福，竭千慮自必致千祥。故諺有云：「爲善最樂。」

例一：晏平仲，春秋齊人。平件相齊，敝裘羸馬，出使四方，田桓子以爲隱君之賜而諷之。晏子曰：「自臣之貴，父族無不乘車者，母族無不足衣食者，妻族無凍餒者。齊國之士，待臣舉火者三百餘人。此爲隱君之賜乎？彰君之賜乎？」

例二：范仲淹，宋人。範文仲嘗購一宅基，堪輿家謂曰：「此當世出卿相。」公曰：「誠有之，不敢以私一氛」即捐其地建學，世所傳蘇州府學是也。

神莫神於至誠。

誠能通神，誠能感物。宋、明諸大儒，多終生究此一字。子思著《中庸》更以「誠」可以與天地參。

例一：諸葛亮，蜀漢人。亮佐備統兩川，稱帝。尋備崩殂，亮矢志中原，以引衆此徵，必先定南方。故率師向南，深入不毛，七擒其首孟獲而七縱之。雖雲智術，亦至誠也。故歷千載，南人感德。

例二：王祥，晉人。王祥性至孝，國繼母故，失愛於父。及父母有疾，祥衣不解帶，湯藥必躬嘗。母嘗欲食生魚，時天寒冰封，祥解衣剖冰，將入水求之，忽雙鯉躍出。母又思黃雀炙，復有黃雀數十，飛入其幕。鄉裏驚疑，以爲誠之所感。

明英明於體物。

能體物，則能察其微，而後通人情，明事故也。

例一：孫亮，三國吳主。亮出西苑，方食生梅，使黃門取蜜，蜜中有鼠矢。亮詢主藏吏曰：「黃門從汝求蜜耶？」曰：「向求之，實不敢與。」黃門不服，左右請付獄推之。亮曰：「此易知耳。」令破鼠矢，內燥。亮曰：「若久在蜜中，當溼透，今裏燥，必黃門欲陷藏吏也。」黃門首服。

例二：李若谷，宋人。李若谷守幷州，民有訟叔不認其爲侄者，蓋欲擅其產。累鞠不實，李乃令民返家毆其叔。叔果訟侄忤逆。因而正其罪，分其財。

苦莫苦於多願。

人心不足，慾海難填。故釋氏以有求皆苦，儒門謂無欲則剛。

例一：囊瓦，春秋楚人。囊瓦佐楚昭王，陳、蔡來朝。瓦聞蔡侯有羊脂白玉佩，銀貂鼠裘，又聞唐侯有肅霜之馬。瓦求之，不許。因國二候三年，得之。唐、蔡返，聯吳破楚，殺囊瓦，物歸原主。

例二：郭開，戰國趙人。郭開相趙王遷，貪秦之厚賂，乃賣趙。因之讒廉頗，殺李牧，趙亡。開以藏金多而埋於地，後掘金赴秦，以金多馳緩，爲盜所殺。

吉莫吉於知足。

大廈千間，夜眠七尺，珍饈百味，不過一飽。故曰：知止不殆，知足常樂。

例一：公子荊，春秋衛人。荊善居室，始有，曰：「有合矣。」少有，曰：「苟完矣。」富有，曰「苟美矣。」孔子稱之。

例二：趙簡子，春秋趙人。趙簡子敝車贏馬，衣羊裘。其宰曰：「車新則安，馬肥則疾，狐白之裘溫且輕。」簡子曰：「吾聞之，『君子服善則益恭，小人服善則益倔。』吾以自勵，恐有細人之心也。」

例三：孫叔敖，春秋楚人。叔敖仕楚有功，爲令尹，臨終囑其子曰：「楚王若封汝官爵，不可受。汝碌碌庸才，非經濟之具，不可濫廁冠裳也。若封汝以大邑，汝當因辭，辭之不得，則可以寢邱爲請。此地瘠薄，非人所欲，庶幾可延後世之祿耳。」

悲莫悲於精散，病莫病於無常。

人之精氣，保盈則泰。淫之則散，散則病，病可死。持盈之要，首在四肢九竅，故《老子》雲：「生之徒十有三，死之徒十有三。」又云：「五色令人目盲，五音令人耳聾，五味令人口爽。馳騁畋獵，令人心發狂。難得之貨，令人行妨。」觀於此，可以養生，可以立身。

幽莫幽於貪鄙。

貪心一起，智便幽昏，見利苟得，未有不殉於物者也。

例一：虞公，春秋虞君。虞虢二國，同姓比鄰，以爲脣齒，其地皆連晉界。晉獻公欲伐虢，慮虞爲之助。因備垂棘之璧，屈產之乘以誘虞公。虞公貪得，許晉假道，晉因之而滅虢。回師並滅虞，璧、馬仍歸晉。

例二：公子建，春秋楚人。楚平王以讒，欲殺其世子建，建奔鄭。鄭定公待之厚，以國弱不能助。時晉思代鄭，乃賂建爲內應，許滅鄭後立之。建應許，謀未動，事泄，定公乃斬建。

孤莫孤於自恃。

自滿者敗，自恃者孤。故情人句雲：「水惟善下方成海，山不矜高自極天。」

例一：養由基，春秋楚人。養由基嘗與潘黨較射，由基技穿百步楊葉，力透重甲七層，乃恃技自喜。楚共王斥之曰：將以謀勝，汝生性如此，異日必死於藝。後由基果死於箭。

例二：項羽，楚人。秦失其政，羽起隴畝之中，三年將五諸侯滅秦。分裂天下，而封王侯，政由羽出，號爲霸王。羽拔山舉鼎，氣蓋天下，凡七十餘戰，所當者破，所擊者服。然自恃勇力，致輔佐崩離，五年終覆於漢。

危莫危於任疑。

無報人之心，則疑則愚。有報人之心，見疑則危。反之亦是，任則不疑，疑即不任。

例一：王翦，秦人。翦將兵六十萬代楚，始皇送之灞上，翦請良田美室甚衆。始皇曰：「將軍行矣！何憂貧乎？」翦曰：「臣及時請之，以爲子孫業也。」始皇大笑。翦行至關，使使還請者五。或曰：「將軍乞貸，亦已甚矣！」翦曰：「不然，秦王性忌而忍，今虛國委我，不如此，不足以解其疑也。」

例二：關羽，蜀漢人。劉備據兩川，爲漢中王，乃拜羽爲前將軍，假節鉞。羽素輕屬將糜芳、傅士仁。因使留守荊州，供軍需。自率衆圍樊城，下襄陽。一鼓擒于禁，斬龐德，許都震動。操懼，乃遣使結孫權。權陰誘仁、芳，乃降，襲羽之後，羽卒傾覆。

敗莫敗於多私。

無取於民者，取民者也。無取於國者，取國者也。無取於天下，取天下者也。故老子云：「夫推不私，故能成其私。」是故以私而動必敗。

例一：齊恆公，春秋齊君。齊桓公貪聲色腹欲，寵易牙、豎刁、開方，而有志伯天下，故其政悉委管仲。仲死，鮑叔牙繼之，自知纔不及仲，諫桓公遠小人。桓公乃逐刁等，而食不甘味，寢不安枕，口無謔言，面無笑容。仍復召之，刁等送專事，齊大亂。

例二：楊玄感，隋人。隋場帝親徵高麗，楚國公楊玄感據黎陽反。李密說之曰：「天子遠徵遼左，去幽州，隔千里。今公權兵趨蒯，扼其喉。南有巨海，北有胡戎，前有高麗，退無歸路，不過旬月，齎糧必盡，舉麾一召，其衆自降，不戰而克，計之上也。」楊玄感不聽，蓋利洛陽寶貨，遂圍之，失利遭斬。

短莫短於苟得。

《易》曰：「安不忘危，存不忘亡。」昔孔子亦以富貴無常而誡王公、勉百姓。是故苟其現實，安於目前者，未有不敗亡者也。

例一：英布，漢人。漢高祖時，淮南王英布反。上召薛公問之。對曰：「布反，不足怪也。若布東取吳，西取楚，傳檄燕、趙，固守其所，則山東非漢之所有也，是爲上計。若取吳、楚，並韓、魏，據廒倉，塞成皋。則勝敗未可知也，是爲中計。若取吳下蔡而歸越，此爲下計，陛下可安枕而臥矣。」高祖詢布軍行狀，如下計。乃問曰：「何以廢上而出下計？」曰：「布故酈山之徒，此皆爲身不顧後，豈有慮遠之志哉？」尋果敗亡。

例二：劉表，漢人。漢末天下大亂，各稱雄據一方，錶帶甲數十萬，領荊州。時曹操破錶紹，舉國徵烏丸。劉備說表曰：「今曹操遠徵，許都空虛，襲之可得，天下可傳檄而定也。」表曰：「吾坐鎮荊襄已足。」尋操自柳城返，表悔不用各言。操既返，復引軍徵表，軍未至，表病死，其子降，荊襄易主。

遵義章第五

以明示下者暗。

水太清無魚，人太明無福。故明之者必也明於內，而憨於外，此領導之要也。

例一：鮑叔牙，春秋齊人。管仲病，桓公謂鮑叔牙可以繼之爲相，管仲以爲不可。易牙往見鮑叔牙，讒之曰：「仲父之相，叔所薦也。今仲病，君往問之，乃言叔不可爲政，吾甚不平。」鮑叔牙笑曰：「若吾爲政，即汝等何所容身乎？」

例二：谷阝雍，春秋晉人。邵雍遊市井，忽指一人爲盜，拘審之，果盜也。苟林父問：何以知之？雍曰：「吾察其眉睫之間，見市物有貪色，見市人有愧色，聞吾之至，而有懼色，是以知之。」時晉年飢多盜，乃使雍司職捕之。大夫羊舌職聞之，曰：「察見淵魚者不祥，智料隱匿者有殃。一人之察，不可盡羣盜，谷阝雍死矣！」未及三日，谷阝臃偶行郊外，盜數十人，殺雍而去。

例三：陳平，漢人。孝文帝時，陳平爲相。上問天下一歲決獄幾何？錢穀出入幾何？平曰：有主者。問主者誰？曰：「陛下即問決獄，責廷尉。問錢穀，責治粟內史。」

有過不知者蔽。

有過不知之謂蔽，知而不改之謂愎。

例一：劉備，蜀漢主。劉備據川稱帝，急關羽之遇害，乃興兵代吳。吳遣諸葛謹爲使求和，曰：「陛下以關羽之親如何先帝？荊州大小孰與海內？俱應仇疾，難當先後？」備不省，敗歸。

例二：關羽，蜀漢人。備進漢中王，羽鎮荊州。時孫權擬聯劉拒曹，乃遣使求羽女爲媳。羽怒斥之曰：「虎女安嫁犬子乎？」諸葛亮聞之曰：「荊州危矣！」

速而不反者惑。

迷於欲者，欲伐其性。迷於物者，物伐其志。迷於己者，增其過，敗其事。

例一咽間，春秋吳君。闔閭以孫武、伍員爲將，既破楚，孫武進曰：兵以義動，方爲有名，以楚王無道，故我破之。今宜召太子建之子囗勝，立之爲君，使主宗廟，以更昭王之位。楚必相安而懷吳德，世世貢獻不絕。王雖赦楚，擾得楚也。闔閭間貪滅楚之利，不聽。楚申包胥泣秦庭，乞師破吳。

例二：重耳，春秋晉人。周襄王八年，晉亂，公子重耳奔齊。齊王妻之以齊姜，美而賢，重耳迷之，朝夕歡宴，七年安逸，無復遠志。諸從者急，賴齊姜賢，共謀之。姜醉之以酒，連衾席以出重耳，百里始覺。後返晉興國，稱伯諸侯，是爲晉文公。

以言取怨者禍。

行在言先，權我禍人。言而未行，權人禍我。況復空言耳。

例一：彭囗，蜀漢人。彭囗爲人所謗，劉漳鉗之爲徒隸。會劉備入蜀，囗得從，先生禮遇之。囗起徒步，一朝處州人之上，形色囂然，備乃左遷囗爲江陽太守。囗不悅，往詣馬超誘之曰：「卿爲其外，我爲其內，天下不足定也。」超具表囗辭，乃收囗付有司，論斬。

例二：楊儀，蜀漢人。儀從諸葛亮，多有勞績。亮卒，以蔣琬代之，儀不平，語費礻韋曰：往者丞相亡沒之際，吾若舉軍以就魏氏，處世寧當落度如此邪！令人追悔不可及。礻韋密表其言，廢儀爲民。儀覆上書，辭指激切，遂下郡收儀，儀自殺。

令與心乖者廢。

令與心乖違，其事必廢而不果。

例一：武靈王，戰國趙君。趙武靈王胡服騎射，國勢大振。先立長子章爲太子，後廢之，復立次子何。武靈王以諸將不可專任，乃傳位於次子何（惠王），自將兵，稱日主父。主父廷見章拜惠帝，不忍，復欲分其國，使二子分治，遂致亂。主父遭兵圍困沙丘官，餓死。

例二：袁紹，漢人。紹發兵迎曹操，田豐說紹曰：曹公善用兵，變化無方，衆雖少，不可輕也，不如以久持之。將軍據山河之固，擁四川之衆，外結英雄，內修農戰。然後簡精銳，出奇兵，乘虛迭出，以擾河南。救右則擊左，救左則擊右，使敵疲於奔命，不及二年，可坐克也。今釋廟勝之策，而決成敗於一戰，若不如志，悔無及也。紹不從，以爲沮衆，系之獄。紹軍既敗，或謂田豐曰：君必見重。豐曰：若軍有利，吾必全。今軍敗，吾必死矣。紹還，謂左右曰：「吾不用田豐言，果爲所笑。」遂殺之。

後令謬前者毀。

出爾反爾，其令不行。

例一：楚平王，春秋楚君。楚平王今太子建出鎮城父，以奮揚爲城父司馬，諭曰：「事太子如事寡人也。」後又密諭奮揚殺太子，揚先使使私報太子逃。反告平王曰：「太子逃矣。」平王怒曰：「言出餘口，入於爾耳，誰告建耶？」揚曰：「臣實告之，君王有命：事建如事寡人。」

例二：曹操，漢人。操以劉備有英雄之譽，能得衆心，故留之許都，陽示寵敬，陰以羈縻。後遺備出徐州，拒袁木。董昭諫曰：「奮勇而志大，關羽、張飛爲之羽翼，恐備之心未可得論也。」操曰：「吾已許之矣。」於是備得脫，後終成鼎足。

怒而無威者犯。

內養不足，則怒而無威。內善既充，不怒而威。

例一：劉法，宋人。童貫屬將劉法，與夏戰於統安城，大敗，法棄軍潛遁。距戰地七十里，四顧無人，乃下馬卸甲，暫圖休息。少頃，數人負擔前來，法向之索食，不允。法(目真)目大怒曰：「不識劉經略乎？」一人進曰：「將軍便是劉經略，小人有食奉獻。」乃向擔中取刀，殺法並取首而去。

例二：趙爾豐，清人。清末，趙爾豐督四川。這清廷有令，收鐵路爲國有，川民不服。趙怒斥請願代表，並欲嚴辦，遂召致民變，全川響應，武昌起義成功，趙被殺。

好直辱人者殃。

辱人必召怨，怨則殃。

例一：齊頃公，春秋齊君。齊頃公嗣立，晉、魯、衛、曹各遣使聘。晉使谷阝克眇一目，魯使季孫行父禿髮，衛使孫良夫跛足，曹使首駝背。散朝，例款私宴。頃公乃預先眇、禿、跛、駝各一人以爲御，使宮眷居崇樓窺之，無不大笑。四使反賓館，無不氣憤，乃共謀伐齊，齊亂自此始。

例二：秦昭襄王，戰國秦君。秦昭襄王與趙惠文王會於澠池，置酒爲歡。飲至半酣，秦王曰：「寡人竊聞趙王善於音樂，寡人有寶瑟在此，請趙王奏之。」趙正面赤，然不敢辭。秦侍者進瑟，趙王爲奏《湘靈》一曲，秦王稱善，顧左右召御史，使載其事曰：「某年月日，秦王與趙王會於澠池，令趙王鼓瑟。」趙藺相如進曰：「趙聞秦王善於秦聲，臣謹奉盤擊，請秦王擊之，以相娛樂。」秦王怒，色變不應。相如即取盛酒瓦器，跪請於秦王之前，秦王不肯擊。相如曰：「大王恃秦之強乎，今五步之內，相如得以頸血濺大王矣！」左右斥相如無禮，欲前執之。相如張目叱之，鬚髮皆張，秦王心憚相如，勉強擊缶一聲。相如召趙御史書簡曰：某年月日，趙王與秦王會於澠池，令秦王擊擊。秦王欲兵劫之。謀報趙設備甚嚴，乃更進獻酬，假意盡歡而罷。

戮辱所任者危。

任而不專，或任而不信，未有不敗覆危亡也。

例一：趙遷，戰國趙君。秦將王翳侵趙，趙王遷任李牧爲將拒之。牧將大軍屯灰泉山，翳素憚牧軍威，不敢犯，趙亦倚之爲長城。秦乃用反間，趙王不察，令趙蔥代李牧，並斬之。趙遂敗亡。

例二：朱由儉，明帝。袁崇煥，萬曆進士，負膽略，喜談兵。清軍入寧遠，邊防賴崇煥得全，後扼於魏忠賢，乞歸。崇禎初，起兵部尚書，鎮寧遠，清兵不敢犯。尋被誣下獄，磔於市，天下冤之。自是邊事無人，明亡。

慢其所敬者兇。

昔所敬者，而今慢之，乃其意已怠，其志已墮。

例一：劉戊，漢人。劉交王楚，嘗用名士穆生、白生、申公爲中大夫，敬禮不衰。穆生不嗜酒，交與飲時，特爲置醴，藉示敬意。交歿，次子郢客嗣封，優敬三人，一如往昔。郢客歿，子戊襲爵，初尚勉繩祖武，繼漸耽酒色，召穆生，不爲設醴。穆生退席長嘆曰：「醴酒不設，王意已擔君子見機而作，不俟終日。」乃與白生、申公同謝病而去。未幾，吳楚等七國叛，周亞夫平之。

例二：袁紹，漢人。北海鄭玄，漢學泰斗，天下人望。紹慕其名，延徵之而不加扎，趙融聞之曰：「賢人者，君子之望也。不禮賢，是失君子之望也。夫有爲之君，不敢失萬民之歡心，況於君子乎？失君子之望，難乎有爲矣！」後紹果敗亡。

貌合心離者孤。

貌合而心異，其勢必孤，其力必散，其事必敗。故俗語雲：「三人同心，其利斷金。」

例一：袁紹，漢人。漢末，董卓廢帝專權。初平元年，後將軍袁術、翼州牧韓馥、豫州刺史孔亻由、充州刺史劉岱、河內太守王匡、勃海太守袁紹、陳留太守張邈、東郡太守橋瑁、山陽太守袁遺、濟北相鮑信、奮武將軍曹操等，擁袁紹爲盟主，共起兵勤工討卓。繼以諸軍持疑不進，貌合而心離，劉岱橋瑁，交惡相攻，諸將無功，其事遂敗。

例二：袁紹，漢人。漢末，袁紹統青、幽、並、翼四川，兵甲數十萬。顏良、文丑、張郃等屬，俱一時名將。郭圖、審配、逢紀、田豐、許攸、沮授等爲謀士，雄視天上。尤以田豐等具精謀遠略，故孫盛有言：觀田豐、沮授之謀，雖良、平何以過之。惜紹不能用，貌合而心離。圖譖授，紹疑而黜之。紀譖豐，紹囚而殺之。自是文武離心，謀臣崩散，官渡一敗，不能復振。

親讒遠忠者亡。

親讒則遠忠，遠讒則近忠，此事理之必然也。故王衝雲：「人主好辯，佞人辭利。人主好文，佞人詞豔。上有好者，下必甚焉。」觀乎此，知所以遠讒斤佞也。

例一：衛軼，戰國衛人。鞅仕於秦，變法圖強，秦孝公嘉其功，封列侯，號商君。鞅志滿，自以功過於五囗大夫，家臣齊媚而賀之。趙良獨諫曰：「千人諾諾，不如一士諤諤。五囗大夫之相穆公也，三置晉君，並國二十。及其自奉，暑不張蓋，勞不坐乘。死之日，百姓如喪考妣。今君相表八載，法令雖行，刑戮大慘。民見威不見利，如利不知義。且太子與君有隙，何不薦賢自代以求全。」鞅斥退趙良，後五月，太子即位，是爲惠文公，捕鞅，五牛而分之。

例二：劉禪，蜀漢後主。後主即位五年，諸葛亮率師北征，上表雲：「親賢臣，遠小人，此先漢所以興隆也。親小人，遠賢臣，此後漢之所以傾頹也。」亮歿，姜維繼其志，纔不及亮。後主寵讒遠忠，維危懼，不入成都。晉代蜀，後主降。

近色遠賢者昏。

聖賢事業，非英雄所能爲之。故色賢之分際，要知所取捨。是以齊桓晉文，猶爲霸主。漢武唐宗，不失明君。清龔定盒雲：「少年已自薄湯武，不薄秦皇與漢皇；設想英雄垂暮日，溫柔不住住何鄉。」其意雖不足取，已道盡千古英雄人物也。

例一：魯定公，春秋魯君。定公任孔子，國大治。齊恐，用黎釒且之計，獻女樂於定公。定公喜而納之，三日不朝，郊祭不禮。孔子行，魯復不振。

例二：衛靈公，春秋衛君。孔子離魯適衛，靈公敬之而不能用。一日，靈公載其夫人南子同車而出，使孔子爲陪臣。過市，市人歌曰：「同車者色耶！從車者德耶！」孔子嘆曰：「君之好德不如好色。」乃去衛適宋，衛亂。

女謁公門者亂。

《玉鈐篇》「門」作「行」，凡女干政，必亂。

例一：楊玉環，唐人。楊玉環爲唐玄宗貴妃，其姊妹俱得上寵，封虢國夫人、韓國夫人、秦國夫人。兄楊國忠爲相，一門顯赫，宮廷出入無禁。後安祿山反，玄宗奔蜀，唐室大亂。

例二：王氏，宋人。宋徽、欽二帝被擄，高宗即位，致力中興。宰相秦檜下嶽飛獄，擬黜其兵權。其妻王氏進曰：「擒虎容易放虎難。」檜乃以「莫須有」殺之，韓世忠亦隱於西湖，宋遂偏安，終至覆國。

私人以官者福

原秦始皇時，值蝗災，乃詔百姓納粟千石，拜爵一級。漢文帝增納粟贖罪條款。至明景帝時，復增納監之例。此風至清中葉尤甚。故官位者，國之名器，不可假人。私人以官者，其事必浮，其政必墮。

例一：司馬炎，晉帝。晉武帝南郊祭天，顧左右曰：朕可比漢朝何帝？校尉劉毅應聲曰：可比桓靈。帝曰：朕雖不德，何至以桓靈相比？毅曰：桓靈賣官，錢入官庫；陛下賣官，錢入私門。以此較之，陛下尚不及桓靈！

例二：嚴嵩，明人。明世宗時，嚴嵩專事，非私不用。楊繼盛劾嵩曰「……郎中徐學詩，給事中厲汝進，俱以劾嵩削籍，內外之臣，中傷者何可勝計，是專黜陟之大權。文武選擬，擔論金錢之多寡，是失天下之人心……。」明室自茲內政日亂，外侮乃生。

凌下取勝者侵。

孟子曰：「君之視臣如手足，則臣視君如腹心。君之視臣如犬馬，則臣視君如國人。君之視臣如土芥，則臣視君如寇仇。」故上下之道，上守之以禮，則下盡之以忠。

例一：惠文王，戰國趙君。宦者令繆賢得和氏璧，作寶櫝藏之。惠文王聞之，乃求之於賢，賢不即獻。趙王怒，因出獵之便，突入賢家，搜其室，得寶櫝，收之而去。

例二：昭襄王，戰國秦君。秦王聞趙王得和氏璧，思欲一見。丞相魏冉曰：「王欲見璧，何不以酉陽十五城易之？」秦王訝曰：「十五城，寡人所借，奈何易一璧哉？」冉曰：「趙之畏秦久矣，大王以城易璧，趙不敢不以璧來，來則留之。是易城者名也，得璧者實也，王何患失城乎？」秦王喜，即致書趙玉求璧。

名不勝實者耗。兵，而名不勝質。奢臨終，戒其妻曰：「括若爲將，必敗趙兵。」會秦侵趙，趙王用括將兵拒之，趙母諫不聽。長平一役，趙括敗亡，趙降卒四十萬，盡爲秦坑殺。自是趙之精壯盡亡，國乃不振。

例二：馬謖，蜀漢人。謖好論軍計，諸葛亮深加器異。先主臨薨謂亮曰：「馬謾言過其實，不可大用，君其察之。」亮以爲不然，以謖爲參軍。建興六年，亮出祁山，拔謖爲先鋒。謖引兵街亭，部署不當，爲魏將張郃所破，士卒離散。亮進無所據，乃退軍漢中，謖論斬。

略己而責人者不治。

孔子云：子帥以正，孰敢不正。故領導之術，在其身正。朋友之道，在克己以寬人。

例一：季康子，春秋魯人。季康子執政，君臣競尚奢華，耽於逸樂。國人尚之，故多盜。季康子患之，乃問於孔子。孔子對曰：「苟子之不欲，雖賞之不竊。」

例二：夷吾，春秋晉君。晉亂，公子夷吾許秦五城以爲援，乃得爲君，是爲晉惠公。惠公既立，背約不與秦城，會連年旱飢，倉廩空虛，民間絕食，秦復輸粟濟之。越明年，秦國年荒，謀救於惠公，惠公不應，更議伐秦。秦穆公大怒曰：「君欲國，寡人納之。君欲粟，寡人給之。今君欲戰，寡人敢拒命平？」乃大破晉師，俘惠公。

自厚而薄人者棄之。

自奉厚而薄人，人必棄之。

例一：懿公，春秋衛君。周惠王九年，衛懿公嗣立，不恤國政。尤好養鶴，俸比大夫，乃厚斂於民，以充鶴糧，民有飢凍，不知撫卹，值狄人來侵，人民棄之，曰：「何不使鶴拒敵？」遂覆亡。

例二：田單，戰國齊人。田單以五里之城，破亡餘卒破萬乘之燕，復齊七十餘城。周赧王卅六年，率師攻狄，三月不能下，魯仲子曰：「今將軍有夜邑之奉，西有囗土之娛，黃金橫帶，而馳乎淄澠之間。有生之樂，無死之心，所以不勝者也。」明日，單自立矢石之所，乃援(木包)鼓之，狄乃下。

以過棄功者損羣。

忘大功而錄小過，領導之大忌也。

例一：衛青，漢人。李廣自結髮與匈奴七十餘戰，有功，匈奴畏之，號飛將軍。廣爲右北平守，匈奴不敢寇邊者數年。後屬衛青伐匈奴，以失道故，無功。青使長吏責廣之幕府對簿，廣乃引刀自到。一軍皆哭，百姓聞之，知與不知，無老壯皆爲垂涕。

例二：朱祁鎮，明帝。朱祁鎮嗣立，是爲英宗，寵宦官王振，兵敗土木堡，爲也先所擄。于謙乃迎立祁鈺，是爲景帝。謙秦劾宦奸，奮勵士氣，屢敗也先，迎英宗返。景泰七年，英宗復闢，斬于謙。謙死之日，一市爲之泣。

下外異者淪亡。

上下離心，內外異志，致羣情阻塞，舉措失宜，未有不論亡也。

例一：潘美，宋人。潘美爲將拒契丹，王亻先爲護軍，楊業爲副將。業有威名，號無敵，契丹畏之。時宋已屢敗，業乃議設伏於陳家谷，美、亻先爲援軍，自引衆出擊。美、亻先忌功害能，俟業出師，乃引兵退代州。業轉戰無援，於延玉戰死，業自裁，全軍盡覆。至是邊境大震，三州相繼失守。

例二：趙構，宋帝。徽、欽二帝被擄，趙構即位臨安，是稱高宗。初李綱、宗澤主戰，黃潛善、汪伯彥主和。後高宗用秦檜爲相，力主和議。而嶽飛、韓世忠等，屢破金兵，欲直搗黃龍，以迎二帝，陰爲高宗所忌。檜乃矯詔害飛，黜世忠。宋乃無力北伐，苟且偏安。

既用不任者疏。

用而不任，其情必疏。

例一：劉表，漢人。劉備投劉表，表自郊迎，以上賓禮待之，蓋其兵，使屯新野。曹操遣將攻表，表用備拒之，大破曹兵，時荊州豪傑歸備者日衆，表疑其心，陰御之。會操北征烏丸，備說表襲許都，表不能用。

例二：公孫瓚，漢人。公孫瓚與袁紹戰，趙雲從吏兵詣瓚，瓚雖喜得趙雲，然不以重任，雲乃以兄喪辭歸，後投劉備，多立功勳。

行賞吝色者沮。

功不欲歸下，行賞而色吝，則所屬離心。

例一：勾踐，春秋越君。勾踐用范蠡、文種等，滅吳而稱霸。吳既滅，勾踐築臺於會稽，會宴羣臣，樂師引琴而鼓之，臺上羣臣大悅，惟勾踐面無喜色。范蠡退而嘆曰：「越王不欲歸功臣下，疑忌之端已見矣！」次日，辭越王，乘扁舟出齊女門，涉三江入五湖而去。

例二：劉弗陵，漢帝。武帝時，蘇武率百餘人使西域，爲匈奴所回，不爲威屈。歷十九年，弗陵嗣立爲昭帝，終得返漢，鬚眉盡白，都人士無不嘉嘆其節。同返者九人，昭帝或賞或不賞，聞者色沮。

多許少與者怨。

許多與少，或許而不與，此皆結怨尤也。

例一：夷吾，春秋晉君。晉獻公薨，諸公子爭立。夷吾賄秦五城以爲外援，內許裏克汾陽之四百萬，許鄭父負葵之田七十萬，書契緘之，使爲助，乃得立，是爲惠公。惠公既立，卻秦五城之許，裏克、鄭父之田亦不與，至是內外嗟怨。

例二：趙匡胤，宋帝。太祖使曹彬伐江南，曰：「俟克李煜，當用卿爲相。」潘美聞之，乃賀彬，彬笑曰：「尚有太原未下。」及彬俘煜返汁，太祖謂曰：「本欲授卿使相，親劉繼元未平，客當少侍。」

既迎而拒者乖。

既迎忽拒，是棄舊情而結新怨也。

例一：龐涓，戰國魏人。龐涓、孫臏，同學兵法於鬼谷。龐先仕魏，得惠玉寵任，付以兵權。龐既得志，乃薦孫臏於惠王。臏既至，龐復忌其能而讒之，並刖臏。臏乃佯狂脫身奔齊。後龐率師侵韓，齊王用臏，率衆直襲魏都。龐回師，遇伏敗亡。

例二：劉璋，漢人。漢末，璋鎮益州，建安十六年，張魯犯境，璋用法正之謀，迎劉備入川以討張魯。備入川，璋復疑而拒之，備乃攻璋，圍成都，璋降，備並益州。

薄施厚望者不報。

漢人崔暖《座右銘》雲：「施人慎勿念，受施慎勿忘。」此立身之道也，故薄施而求厚報，未有是理也。

例一：齊威王，戰國齊君，齊威王八年，楚大發兵加齊。齊王使淳于髡之趙請救兵，齎金百金，車馬十駟。淳于髡仰天大笑，冠纓索絕。王曰：「先生少之乎？」髡曰：「何敢？」王曰：「笑豈有說乎？」髡曰：「今者，臣從東方來，見道傍有攘田者，操一豚蹄，酒一孟，而祝曰：『甄簍滿篝，汗邪滿車，五穀蕃熟，穰穰滿家。』臣見其所持者狹，而所欲者奢，故笑之。」於是齊威王乃益齎黃金千鎰、白璧十雙、車馬百駟。髡辭而行至趙，趙王與之精兵十萬，革車千乘。楚聞之，夜引兵而去。

例二：豫讓，戰國晉人。周貞定王十六年，韓、趙、魏三家滅智氏分晉。智氏臣豫讓，漆身吞炭，變其聲容，爲智伯報仇。三次刺趙無血卩不中，無血卩命斬之，讓呼天而號，淚與血下。左右曰：「子畏死耶？」讓曰：「某非畏死，痛某死之後，別無報仇之人耳！」無血卩乃問曰：「子先事範氏，智伯滅範，於忍恥偷生，反事智伯，不爲範氏報仇。今智伯之死，子獨報之甚切，何也？」讓曰：「某事範氏，以衆人相待，吾亦以衆人報之。及事智伯，以國士相待，吾當以國士報之，豈可一例而觀耶？」

貴而忘賤者不久。

貴而忘賤，安而忘危。此皆驕淫佚崩，不可久享也。

例一：劉賀，漢人。漢昭帝崩，無子，乃立武帝孫昌邑王賀爲帝。賀初奉詔，手舞足蹈，歡喜失態。既爲帝，居表不哀，荒淫遊佚，夫帝王之禮幾千一百甘七事。故即位僅號七日，霍光等奏太后廢之。

例二：洪秀全，清人。鹹豐年間，外侮日逼，民不聊生，洪秀全糾衆於廣西，下武昌，於鹹豐三年四月，攻克南京，建太平天國，自號天王，是時洪擁衆百萬，中外震動。乃不思進取，上下貪圖逸樂，荒淫無道，致失民心。楊秀清、韋昌輝等，復爭權自殘。於是錢江遁隱，右達開遠奔，遂爲曾國藩等破滅。

念舊惡而棄新功者兇。

漢高祖不以怨兩封雍齒，史稱其大度。唐太宗不以仇而相魏徵，故爲明主。欲成非常之事功，必具非常之器度也。

例一：燕惠王，戰國燕人。燕昭王即位，日夜以報齊雪恥爲事，乃尊賢禮士，四方豪傑歸之。周赧王卅一年，昭王用樂毅爲將，六月之內，下齊七十餘城，惟首與即墨未下。樂毅乃解圍退軍九里，欲使感恩悅附。燕太子樂資譖毅於昭王，昭王笞之二十。昭王薨，樂資嗣立爲惠王，惡被笞之恨，使騎劫代樂毅，毅恐見誅，棄家奔趙。齊田單破燕，殺騎劫，盡復齊城。

例二：辛興宗，宋人。糙和二年，睦州方臘作亂，陷六州五十二縣，勢甚振。會張叔夜招降梁山宋江，使屬熙河前軍統領辛興宗，辛予千人，令江攻杭州。杭州賊將方七佛，有衆六萬，宋江用計攻破，擒七佛，舊屬百餘人亦傷亡過半。中軍統製表江等之功，辛興宗曰：「宋江等原系大盜，雖破城有功，不過抵贖前罪。」統制王稟不敢爭。宋江等即日告退，通隱終身。

用人不正者殆。

用人不正。其事必危，故孔子有言：爲政在人。

例一：趙佶、宋帝。宋徽宗任蔡京爲相，童貫爲太傅。蔡、童乃議圖遼，遣武義大夫馬政使金，與約夾攻，安堯臣等諫之不從。後遼覆金興，侵宋甚遼，徽、欽被擄，北宋亡。

例二：載湉，清帝。載湉嗣立，是爲光緒，思變法圖強。以受制於西太后，不遂其志，乃任袁世凱，欲以兵脅太后。袁世凱告變，光緒被囚，六君子齊市。後國民革命起，清廷複用袁，袁坐觀把持，以這私利。於是清亡，民國亦亂者二十年。

強用人者不畜。

用人適志，強之者不可久。

例一：曹操，漢人。操攻劉備于徐州，備求援袁紹不果，敗逃。備將關羽守下邳，以備眷屬居城中，不得突圍，乃降漢。操素仰羽風義人才，以恩百計羈羽，羽不爲所動。袁紹攻操，進兵白馬，羽從操往拒，破紹有功，乃走歸劉備。

例二：曹操，漢人。操破袁紹，擒其監軍沮授。授本操舊識，愛其才智，乃自釋其縛。授大呼曰：「吾不降也，願早賜死。」操厚待之，使留帳下。授復盜馬，欲亡歸袁氏，操斬之。

（雖雲強用人者不畜，亦可見曹操之愛才若渴。故三國人才之盛，以魏爲最。）

爲人擇官者亂。

歷代之亂，日宦官，日外戚，日藩鎮，日外患。雖雲四，其實一，皆任官不當也。故國之設官，所以理事也，官不稱職，其政必亂。

例一：劉徹，漢帝。武帝寵李夫人，用其弟李廣利爲將，徵大宛。廣利本非將才，徒以外戚故。勞師十餘萬，費時四年，大宛降。李歸，衆不足二萬，俘獻良馬數十匹，武帝喜，封廣利爲海百侯。

例二：清入關歷三朝全盛，驕淫佚逸，八旗已不足恃，滿官多不學昏庸。鹹豐以來，迭道外侮，光緒間，二滿員上書言事；某御史奏請起用檀道濟爲將。（檀乃劉宋時人，已死千餘年。）某京堂奏稱日本東北，有緬甸、交趾，日畏之如虎，請遣使結約，夾攻日本。（清之官吏如此，即無武昌起義，清亦不可久也。）

失其所強者弱。

夫強弱無定型，形勢相用也。

例一：孫胺，戰國齊人。齊威王與日忌馳射賭勝，忌馬力不及，屢北失金。孫臏謂忌曰：「齊之良馬，聚於王廄，而君欲與次第角勝，難矣！誠以君之下駟，當彼上駟。而取君上駟，與彼中駟角，取君之中駟，與彼下駟角，君雖一敗，必有二勝。」忌從之，如其言。

例二：韓信，漢人。漢高祖遣韓信略趙，信背水爲陣，殺陳餘，破趙軍二十萬。初，諸將以背水結陣，乃兵法之大忌，皆驚疑，乃問曰：兵法有言，「右背山林，前左山澤」。今將軍背水勝敵，何也？信曰：「諸君雖讀兵書，未得奧旨。豈不聞兵法有言：陷之死地然後生，置之亡地而後存。」

決策於不仁者險。

不仁者，不可以長處約，不可以愛人。其行事也，圖險以僥倖。

例一：張溫，漢人。漢中平三年，中郎將董卓討賊無功，朝遣司空張溫行車騎將軍，董卓受其節制。溫以詔書召卓，卓傲不爲禮，應對失順。參軍孫堅請新之，曰：「卓輕上無禮，一罪也。章、遂跋扈經年，卓不往討，沮軍疑衆，二罪也。卓受行無功，應召稽留，軒昂自高，三罪也。」溫不從。（溫若斬卓，曹、袁不得起，漢事尚不可知也。）

例二：王振，明人。明英宗寵宦官王振，振乃攬兵權。其出兵麓川，勞師數十萬，轉餉半天下，費時十年，得不償失。東南暫安，復請英宗親徵也先。兵部尚書鄧禁、侍郎于謙、尚書王直等諫不從。兵出土木堡，敗潰，英宗爲也先所擄。陰計外泄者敗。

陰計者，皆出其不意。其計既泄，則明暗易形，強弱易勢，未有不敗者也。

例一：秦穆公，春秋秦君。穆公使孟明襲鄭，車主延津，爲鄭賈弦高所悉。高僞爲鄭使，持牛酒迎秦軍，曰：「寡君聞將軍將行師於敞邑，不腆之賦，敬使下臣高遠犒從者。」孟明乃駐軍不前，諸將不解，明曰：「吾千里遠涉，出鄭人之不意，必可得志，今計已泄，其爲備也久矣。攻之則城固難克，圍之則兵少難繼。」乃襲滑而返。

例二：李建成，唐人。唐高祖李淵定天下，長子建成爲太子，世民爲秦王，元吉爲齊王。太子以秦王功蓋天下，不自安，乃結元吉謀秦王。事泄，世民即日伏兵玄武門，於早朝時殺建成、元吉，即位爲唐太宗。

厚斂薄施者凋。

厚斂則民窮，民窮則國凋，故曰「窮天下者，天下仇之；危天下者，天之災之。」

秦之世，築長城，建阿房。窮天下之財力，自棄於民。陳、吳一呼，劉、項繼起，三載而秦亡。故杜牧論曰：「亡秦者秦也。」明、清末季，任用非人，官吏皆斂聚奢淫，民窮而財荊於是寇自內生，侮由外至。此皆厚斂凋民，所以失天下也。

戰士貧遊士富者衰。

孔子云：「以不教民戰，是謂棄之。」故立國未有不備戰者也。戰在練兵，練兵在籌餉，糧餉足，兵乃樂爲之用。鹹豐之初，賊盛兵衰，糧餉不繼也，反之，此曾、李之所以收太平之全功也。

戰國二百年，諸侯攻戰相伐。遊士揣人主之心，棄仁絕義，動之以利害，故有朝爲布衣，暮爲卿相，而攻戰之士，終年暴露。故秦用張儀連橫之謀並天下，此乃六國之民，厭棄爭戰，而諸侯之心，苟其暫安也。

貨賂公行者昧。

貨賂公行，則屑小諂進，其政必失也。

例一：田因齊，戰國齊君。周安王甘三年，因齊嗣立爲齊威王，用騶忌爲相。時朝臣多稱阿（地名）大夫之賢，而貶即墨大夫，忌乃述之威王，威王詢左右，亦如是對。威王陰使人往察二邑治狀，並召二守入朝，大集羣臣，欲行賞罰，羣臣皆以阿大夫必有重賞，而即墨大夫危矣喊王先召即墨大夫曰：「自子之官即墨，毀言日至。吾使人察之，田野開闢，人民富饒，官無留事。子專意治邑，不肯媚吾左右，故遭毀耳籲誠賢令也。」乃厚賞之。復召阿大夫曰：「自子守阿，譽言日至。吾使人視阿，田荒民凍，但賄吾左右，結交廷臣，以求美譽。守之不肖，無過於汝。」乃烹之於鼎，復召左右親信十餘人，皆毀即墨大夫者，亦次第烹之。於是貨賂之路絕，而齊大治。

例二：劉志，漢帝。漢桓帝在位，劈婦寺，寵外戚。朝政日非，貨賂公行，宦者侯覽獻縑五千匹，得封關內侯。白馬令李雲上書……「帝者諦也」。今宮位錯亂，小人諂進，財貨公行，政化日損，尺一（詔書）拜用，不經御剩是帝欲不諦乎？桓帝昏昧不悟，殺李雲。

聞善忽略、記過不忘者暴。

齊桓相管仲，魏武用張繡，皆重才釋過，此所以霸也。田豐諫袁紹不從，紹囚之，既敗，斬田豐。劉敬諫高祖不從，高祖國之，既困於白登，返，釋敬謝過而厚賞之。觀古之所以成，所以敗，豈日無端耶！

例一：王允，漢人。漢獻帝時，董卓不臣，王允結呂布等殺卓。時蔡邕在王允坐，聞之驚歎，允叱之曰：「董卓國之大敗，幾亡漢室。君爲王臣，所宜同疾，而懷其私遇，反相傷痛，豈不共爲適哉。」即收付廷尉。邕謝罪，願黥首刖足繼成漢史，士大夫多矜救之，不可得。太尉馬日囗謂允曰：「伯喈曠世逸才，多識漢事，當績成後史，爲一代大典。而所坐甚微，誅之，無乃失人望乎？」允終誅邕。日囗退曰：「王公其無後乎？」

例二：李廣，漢人。廣飲田間夜歸，霸陵尉呵止之。廣從騎曰：「故李將軍。」尉曰：「今將軍尚不得夜行，何乃故也？」止廣宿亭下。居無何，匈奴寇邊，武帝召廣爲右北平守，廣請尉與俱，至軍而斬之。

所任不可信，所信不可任者濁。

孔於雲：「可與共學，未可與適道。可與適道，未可與立。可與立，未可與權。」夫才德難全，故可任（才）者未必可信（德），可信者未必可任。如陸秀夫、張世傑等，忠義流芳，然非治軍之才，是亦不可諱也。故宋襄稱伯，遺笑於人。曹操徵賢，唯纔是視，是兩者皆偏，要在任之得所，御之有方也。孔子曰：「孟公綽，爲趙魏老則優，不可以爲滕薛大夫。」

例一：蘇秦，戰國周人。人惡蘇秦於燕王，言其反覆無信也。秦謂燕王曰：「使臣信如尾生，廉如伯夷，孝如曾參，以事足下，不可乎？」燕王曰：「可。」秦曰：「有此，臣亦不事足下矣！孝如曾參，義不離其親。廉如伯夷，污武王而不臣，辭孤竹之君。信如尾生，何肯揚燕齊之威於秦，而取大功乎？如此者，又何能爲足下所用哉？」

例二：畏寧，清帝。清宣宗道光帝，在位三十年，頗思振奮求治。然濁於滿、漢之見、林則徐、鄧廷楨、楊芳等能員，或疑或黜。所信琦善、奕山、奕經等，皆庸昏愚昧，不足任事。故終無成。

牧人以德者集，繩人以刑者散。

文王以德，百里而興。武王伐紂，諸侯從之者八百。秦有天下，陳涉一呼而崩解。孔子云：「道之以政，齊之以刑，民免而無恥。道之以德，齊之以禮，有恥且格。」

例一：田榮，漢人。齊王田榮，素無思德於民，爲項羽攻破，率殘衆走平原，刑索於民，民糾衆殺之。榮弟四橫，能得民心，時項羽立田假爲齊王，衆乃逐假擁橫。快高祖統天下，橫率衆五百，匿居海島。高祖召之，橫勢不能拒，又恥居下位，距洛陽卅裏，自到，以首付使回報。高祖復遣使馳海島，召其衆至洛陽。衆至，聞橫死，乃臨其墓哭，繼以身殉，五百衆無一生還。

例二：張綱，漢人。漢順帝漢安元年，遣光祿大夫張綱等八人巡行州郡，以察賢奸，二千石以下，準便宜行事。綱出都裏許，慨然嘆曰：「豺狼當道，安問狐狸？」即日毀車返都，劾內戚大將軍梁翼十五大罪。翼憾之，值廣陵賊張嬰，殺守聚衆數萬，乃舉綱爲廣陵太守。陵單車赴任，直起嬰壘，曉諭大義，嬰降，散其衆。綱治廣陵，道之以德，民皆安服。期年，綱病故，一城糹衰哭泣。

小功不賞，則大功不立；小怨不赦，則大怨必生。

秦赦孟明而襄公懼，楚殺子玉而文公喜。觀乎此，知賞罰之道也。

例一：曹操，漢人。操徵張繡於南陽，繡降。操私繡嬸，繡恨攻操，操傷，幾不能免，長子昂、侄安民均遇害。袁、曹之爭，賈詡諫繡降操，曰：「夫有霸王之志者，團將釋私怨，以明道於四海。」繡從之，操待之寬厚，後多立戰功，封侯。

例二：李世民，唐帝。貞觀十九年，唐太宗親徵高麗。安市之戰，太宗見一白袍將，當先突陣，銳厲無前，乃召詢之，即小校薛仁貴。太宗即予獎勵，百授遊擊將軍，並賜金帛駿馬。仁貴感奮，多立大功，高宗時，回匕寇邊，仁貴往平之。

賞不服人，罰不甘心者叛。賞及無功，罰及無罪者酷。

刑賞不中，則政令不行。政令不行，亂乃茲生。

例一：楚平王，春秋楚君。楚平王信無極之讒，殺功臣伍奢及其長子伍尚。奢次子伍員以父兄無罪見誅，誓欲報之，乃奔吳。十九年後，伍員率兵破楚，時平王已歿，出其屍而鞭之。

例二：朱厚照，明帝。明武宗性好嬉遊，寵任宵校錢寧、江彬等，身無寸功，但事連佞，導帝微遊，皆封高位。朝廷大臣，武宗任情侮辱，或罰廷跪，或加廷杖，杖斃者十餘人，復鬧王守仁於貴州。至是言路斷絕，國事日非，河北盜起，安化王囗囗，寧王宸濠，先後皆叛。

聽讒而美，聞諫而優者亡。

夫人主（領導者）之通病有三，曰諛、好貨、好色。尤以好諛，明主不免。故重祿不諫，畏罪不言，此亡國之風也。

例一：紂王，商君。紂王酒色荒淫，箕子諫而被囚，比干諫而見殺，忠良盡退，佞諛滿朝。武王起兵，諸侯響應，紂王自焚而死，商亡。

例二：劉欣，漢帝。漢哀帝劉欣，昏淫荒亂。尚書僕射鄭崇，正直敢言，進見必著革履，橐橐有聲，故哀帝聞聲而知那至，心甚厭之。尚書令趙昌，專務諂媚，乃潛鄭交通宗族，必有陰謀。哀帝召鄭責曰：「君門如市，奈何欲禁遏主上？」鄭曰：「臣門如市，臣心如水。」哀帝恨鄭答不言遜，國之，鄭死獄中。

能有其有者安，貪人之有者殘。

哀公問於有若曰：「年飢，用不足，如之何？」有若對曰：「動徹乎？」曰：「二，吾猶不足，如之可其徹也？」對曰：「百姓足，君孰與不足；百姓不足，君孰與足！」故恩蓋天下，然後能保天下。安天下者，天下恃之。

例一：劉恆，漢帝。漢文帝劉恆，一生儉約，治陵寢用瓦具。歷代兵亂，漢陵多道挖掘，獨文帝陵得安。

例二：孟昶，五代蜀人。宋太祖使曹彬伐蜀，蜀主孟昶降，太祖羈之汁京。昶歿，宅內供帳等，悉收大內，衛卒見其溺器，用七寶裝成，精緻異常，亦收陳宮中。太祖見之，曰：「溺器以七寶裝成，試問以何器貯食？奢靡至此，不亡何待？」乃碎之。

例三：慈禧後，清人。清末，中法之役，馬江敗績，閻海艦隊喪亡殆荊清廷以海氛日惡，決議大興海軍，乃籌集巨資。光緒十二年，慈禧後拉那氏，耽於遊樂，乃撥是項經費三千萬金，修繕頤和園。未及二年，甲午中日之戰，清海軍不堪一擊。乃割地賠款，國勢日弱，終至覆亡。

安禮章第六

福在積善，禍在積惡。

司馬遷之論禮：「洋洋乎美德乎，宰制萬物，役使羣衆，豈人力也哉！」故天以禮則四時分，地以禮則萬物序，人以禮則五倫別。此《素書》六章，所以殿之以禮也。

《易》雲：「積善之家，必有餘慶。積不善之家，必有餘殃。」又諺雲：「刻薄成家，理無久享。」孔子亦云：「君子之澤，三世而斬。」此皆言善惡之積，應之於事也。故文王以屢世之德，有天下八百年。秦、元之得天下，興之也霸，潰之也速。宋得之於小兒，失之於小兒。清以孤寡人主，復以孤寡遜位。此善惡禍福之大者也。蓋天地之道，日中必移，月滿必虧，澤滿則溢。人之道，泰則驕，逸則奢，驕奢既起，惡則隨之，此所以召禍也。福則反是，所以積善得長享也。故善福禍惡，本章之綱宗，應世之先訣也。

怨在不捨小過，患在不預定謀。飢在賤農，寒在惰織。

情不順則怨，事無謀則變。故舍小過所以順人情，徹上下。決計預謀以理事，變未生而彌之，勢未成以導之，此所以無爲而冶天下也。賤農則民飢，惰織則民寒，理有必然，事有必至者也。故衣與食，民之命脈也。通人情，明世故，理事之根本也。

安在得人，危在失士。富在迎來，貧在棄時。

孔子論政，日舉賢才，又日既富矣，則教之。管仲以衣食足而伯齊，商鞅以富國而強秦。周用姜尚，漢任張良，此得人也。項羽黜范增，劉宋斬檀道濟，此失士也。故得人則政通，政通則人和，所以來遠者，富國家。國富而治，既治則教，禮樂行矣。此理國之大經也。

上無常操，下多疑心。輕上生罪，侮人無親。近臣不不重，遠臣輕之。自疑不信人，自信不疑人。枉士無直友，曲上無直下。危國無賢人，敵政無善人。

本節論君道之大略，言統領之精要也。

《左傳》雲：「國將亡，必多制。」夫政如是，人亦如是，故居上者無常守，則居下者無所從，此致疑生亂之源也。上下之道，以禮則忠，以衆則慢，此豫讓論衆人國士也。先主三顧茅廬，諸葛鞠躬盡瘁。太宗深得此道，天下英雄盡人毅中，此禮賢之得人也。以武帝之剛，不正衣冠，不近汲黯，此所以不敢侮下，不敢輕土也。

夫御下之道，日恩日禮，日信日任。齊桓任管仲，景公任晏嬰，皆信之任之，尊之禮之，故其國治也。

夫枉士無直友，曲上無直下，物以類聚也。故上好諛則諂佞進，上好武則賁育來，犬馬則韓盧屈乘具，美色則胭脂金粉陳。故日危國無賢人，亂政無善人，非無善賢也，佞幸陷之，人主殺之，善賢不安於位也。昔張良、陳平、韓信，均曾事項羽，而終奔沛公。孔子云：「危邦不人，亂邦不居。」

愛人深者求賢急，樂得賢者養人厚。

殷有三仁，周有八士，漢得三傑而稱帝，蜀因諸葛而三分，本節再引斯旨，成事以人也。故古之慾申大義於天下者，皆以求才爲尚，故周公躬吐握，劉備顧茅廬，燕王聚黃金之臺，光武下求賢之詔。得賢則治，昔子產治鄭，遺頌甘棠。西門治鄴，民懷其德。故古之明主，不愛尺璧寸珠，而以賢纔爲國之寶也。

國將霸者士皆歸，邦將亡者賢先避。

昔齊桓用管仲，甯戚幹進。秦穆公欲霸諸侯，繇餘來於戎，百里奚來於宛，蹇叔、公孫枝來自宋。商之衰也，微子去。漢將亂也，管寧避，故孔子有言：「賢者辟世，其次辟地，其次辟色，其次辟言。」此亦所以自全於亂世也。

地薄者大物不產，水淺者大魚不遊，樹禿者大禽不棲，林疏者大善大居。

本節引申前文，喻領導者之才德不具，器度不宏，則士不爲用也。故地氣薄者，不產甘美之物。一隅淺水，大魚難安。無枝之樹，鳴禽不依。稀疏之林，難藏大獸。蓋其養不厚，不足以自存也。是以馬援歸漢，商鞅去衛，皆類此也。

山峭者崩，澤滿者溢。

本節言自然之理，山峭則崩，基易勢也。澤滿者溢，形器小也，戒驕逸自滿也。蓋人之性，處艱困之中，莫不惕勵恐慎。既得志也，則放逸縱情。故今古豪雄，善始者繁，克終者寡。霸吳者夫差，亡吳者亦夫差也。文種之智，強弱越而並強吳，不能全身，蘇秦之謀，使六國而小霸秦，死於非命。此無他，峭則崩，滿則溢也。故《易》以謙爲尚。老子有言：「功成、名遂、身退，天之道。」

棄玉抱石者盲。羊質虎皮者飾。衣不舉領者倒。走不視地者顛。

本節前論人才，後言理事。懷王之黜屈平而任靳尚，高宗之罷李綱而相秦檜，此皆有眼如盲，棄美玉而抱頑石者也。文質不稱，終歸覆滅，此魏武之論英雄也。故袁本初勤漢，終成畫餅。徐敬業興唐，總是無功。陳、駱之文筆雖佳，其奈袁、徐之武略不濟耶！此羊質虎皮者也。

下言理事之原則，衣舉領則整，走視地則安。故孔子任魯，斬聞人而諂辯之風止。鎮直將齊，戮賈莊而軍威振。管仲相齊，開鹽田以求富。商鞅用秦，立市木而昭信。高祖入關，寬其法而民心安。諸葛治蜀，嚴其刑而衰弱起。此皆於千頭萬緒之中，舉一而全賅者也。馮援爲孟嘗營三窟，武侯欲北進而先向南。所以計出萬全，前呼則後應，左顧則右盼，此決事定謀之先要也。

柱弱者屋壞，輔弱者國傾。

本節總結上文，言人才於國之安危，不可忽也。昔衛靈公無道，而諸侯不敢加兵，何以故？孔子論曰：「仲叔圍治賓客，祝蛇治宗廟，王孫賈治軍旅，夫如是，奚其喪？」故管仲霸齊，仲死而齊亂。伍員強吳，員死而吳亡。是皆輔者強而國安，輔者弱而國傾也。猶屋之樑柱已朽，屋豈可得以全乎？

足寒傷心，人怨傷國。

道家言人之生理狀況，曰：「至人之息以踵。」蓋陽氣達乎四肢，則人安體泰。中氣不充，則足易受寒，以人貴頭面而輕手足，猶國之重君而輕民也。

是故足爲人之根，人爲國之本，人無足不立，國無民不成。所以孟子以民爲重，君爲輕也。昔魏微之諫太宗：「怨不在天，可畏惟人，載舟覆舟，所宜深慎。」猶此理也。故秦之亡，民怨所積也。新莽之潰，民心思漢也。「得人者昌，失人者亡。」此治亂之根本也，故生天下者，天下德之。

山將崩者土先隳，國將衰者人先斃。根枯枝朽，人困國殘。

本節承上文，再申「民爲國本」之義。夫芽之未萌，其土欲綻。形之慾現，其兆光窺。故山之將崩也，其基必先裂隳。國之將傾也，其民必先凋疲。枝之朽也，乃因根枯。國之破也，緣於民困。故始皇之營阿房、築長城。隋煬之廣離宮、開運河。此皆盡天下之力，竭天下之財，民不堪其困。未有不傾破者也。

與覆車同軌者傾，與亡國同轍者滅。見已失者慎將失，惡其跡者預避之。

本節言歷史經驗，所以證古知今，通情達故，以趨吉避兇也。

昔桀紂以女亡國，幽王亦寵褒姒而滅。武穆迎二聖而見嫌於高宗，于謙立景帝而被疑於英宗。此皆同軌者傾，同轍者滅也。智者以史實爲經，以成事爲驗。袁紹、劉表，皆以廢長致亂。曹操幼子植，文才贍敏，獨得操寵，欲立爲嗣。詢之賈詡，詡不答，再三詰之，詡曰：「適有所思，思袁本初，劉景升父子耶。」操乃大笑而罷。明太祖立碑禁宦官幹權，清世祖立制防婦後預政。故見已失之例必慎之，惡與同敗而預避也。

畏危者安，畏亡者存。夫人之所行，有道則吉，無道則兇。吉者百福所歸，兇者百禍所攻。非其神聖，自然所鍾。

本節總結上文，論禍福存亡之道也。始皇一統天下，鑑周因分封而亂，乃集權中央，意圖永保。不意高祖起布衣，提三尺劍而滅之。西漢以秦孤立面亡，乃非劉不王，而七國亂之，外戚篡之。東漢因之而抑後黨，而宦官傾之。宋之鑑唐亡於藩鎮，杯酒釋兵權，而遼金寇之。以唐太宗之明，猶遺武后之失。明太祖之慎，終不免燕王之亦。禍福同源，吉凶相依。惟居高思危，處逸思勞，滿思溢，盈思虧，常自惕勵，所以轉禍爲福，常安而久存也。

故行合乎道，履安乎禮，此百福之所眷顧，吉祥長相隨也。反之則百禍所攻，百兇相應。此中無主宰，非神非聖，乃自然之理數因果，是故成敗在謀，安危在德，禍福無門，惟人自召。

務善策者無惡事，無遠慮者有近憂。

本節承上文，論立身處事之大端，迴應禍福存亡之理也。

孔子曰：苟志於仁矣，無惡也。故古之明君賢臣，惟善爲務。文王之澤，漢文之儉，光武之度，唐宗之仁，陶侃之勤，諸葛之慎，師德之謙，文山之忠，或舉而不伐，或任不避嫌。此皆惟善爲親，乃立身之根本也。

戰國七雄爭霸，以齊楚之勢，非不及秦也，而六國終爲所並。漢之末，擁衆據城者數十，二袁之衆，倍於曹操，而悉爲操所平。此苟安一時，無復遠慮者也。故謀深計遠，乃應事之常經也。

同志相得，同仁相憂，同智相謀，同惡相黨，同愛相求，同美相妒，同責相害，同利相忌，同類相依，同義相親，同難相濟，同道相成，同藝相窺，同巧相勝。止匕乃數之所得，不可與理違。

本節泛論人羣利害分合之勢，總君臣之道，不可不知也。

顏淵之師孔於，同遊於道也；張良之投沛公，共志傾秦也。其交以道。故日同志則相得也。

武王師姜尚，劉備禮諸葛，君臣抱憂天下之心，其交以義合。故日同仁相憂也。

智術相敵，勢必爲謀，如曹操之謀劉備，李斯之謀韓非。故日同智則相謀。

漢末之十常侍，結黨聚斂；万俟囗附秦檜，此皆遂私心而結黨。故日同惡相黨。

秦武王有力，任鄙、孟賁依之；始皇好仙，盧生、徐市幹進。故日同愛則相求也。

楊貴妃以色而妒江採蘋，趙高爭寵而忌李斯。故日同美則相妒也。

董卓伏誅；李、郭交惡；太平軍據南京，韋、楊相謀。此皆勢相軋，而不能容。故日同貴則相害也。

鍾會之圖鄧艾，廉頗之屏相如，皆因其利而忌其功。故日同利則相忌。

鍾子期死，伯牙碎琴；陳勝一呼，劉項響應。此皆所謂同聲相應，同氣則相感也。

秦之強，六國合而拒之；魏之盛，吳蜀連而抗之；智氏之霸，韓趙魏比而分之。此中徒以利害分合。故日同類則相依，同義則相親，同難則互濟也。

公孫杵、程嬰之全趙氏；三傑之輔漢。其纔不一，其用不同，然相輔相成。故日同道相成也。

后羿善射，逢蒙盡其技而弒之；自古文人相輕，武夫相保故日同藝則相窺也。

晉武帝時，上下競尚奢侈。王他用館沃釜，石崇以蠟代薪。王以椒塗屋，崇則以赤石脂相代。夫百工行業，莫不以巧爭新。故日同巧則相勝也。

此乃數之所得，不可與理違。

以上所揭，非人力爲之，乃理數之所因，形勢之所趨也。故聰明睿智者，順則因其理，隨其形。逆則導其勢，變其數，運乎一心，斯用無窮矣。

釋己而教人者逆，正己而化人者順。逆者難從，順者易行。難從則亂，易行則理。

本節總結全文，與原始章第一論道德相呼應，以謀略之用，始終不離道德也。

故凡居上位者，宜嚴己而寬人，正己以化人。身正則不令而行，身不正雖令不從，以德懷人則順，以力取人則逆。順其勢則行，逆其理則衝；行則理，衝則亂。故孔子云：「爲政以德，譬如北辰；居其所，而衆星拱之。」此爲政領之大要也。

如此理身理家理國可也。

蓋天地之道，日易日簡。易者易知，簡者易從。夫修齊治平，術則千端，其理則一。惟人情性，至難測也；或惑於智慮，或陋於識見，或困於物慾，或泥於身執，或迷於虛名，或貪於權祿。是以塞其聰明，蔽其心智，隨境流轉，委諸天命，其愚也甚矣！此六章所述，修齊治平之道，靡不悉備。藏則隨處逍遙，用則可運天下於掌也。

# 太公兵法

---歷史的經驗

上卷

夫主將之法，務攬英雄之心。賞祿有功，通志於衆。故與衆同好，靡不成。與衆同惡，靡不傾。

本文三卷，雖顏日《太公兵法》，實工者師之學，非泥於兵法一途也。上卷論政（治國之原則），論軍（兵法，將才），皆統領之大要，權經之用變也。

「爲政在人」。故本文先標宗旨，得人之要，首在得其心；如何得其心？則因人而異也。劉備之得諸葛，動之以義也。曹操之得龐德，養之以恩也。齊桓得管仲，示之以禮也。魏文侯得吳起，利之以祿也。高祖之用韓信，餌之以爵也。故「以餌取魚，魚可殺，以祿取人，人可竭」。下續論取天下之機，牧民之理，領衆之要。昔紂竭天下之財，武王散之。秦刑天下之民，高祖寬之。武王、高祖以此取天下，與民同好也。漢、隋之末，天饑民窮，復厚斂之。此與衆同惡，所以傾覆也。古之明君名將，用此理國而國治，以此治軍而軍振。昔田穰苴、趙奢、起、牧、廣、飛之將，靡不與士卒同甘苦，是以萬衆一心，戰而不殆。故與衆同好，義也。義之所在，天下赴之。

治國安家，得人也。亡國破家，失人也。含氣之類，鹹願得其志。

本節承結上文，言人才之於國也，得之則安，失之則傾。昔魏用吳起，秦不敢窺西河。趙用李牧，匈奴不敢犯邊。吳斬子胥而國亡，越走范蠡而國弱。歷史之徑途，在乎二三之人才也。「君子樂得其志，小人樂得其事。」君子藉事以伸志，故孔子云：「我待沽者也」，是用之在人也，故昔之賢主，莫不以求才爲尚。

軍讖曰：「柔能制剛，弱能制強。柔者德也，剛者賊也。弱者，人之所助。強者，人之所攻。」

本節引古讖緯軍志之言，謂柔可克剛，此論理事之法也。老氏雲：「人之生也柔弱，其死也堅強。萬物草木之生也柔脆，其死也枯槁。故堅強者，死之徒。柔弱者，生之徒。是以兵強則不勝，木強則兵。強大處下，柔弱處上。」又云：「天下莫柔弱於水，而攻堅強者莫之能勝，以其無以易之。」上論柔弱剛強之理盡矣，故剛爲賊，人之所共棄。柔者德也，人之所附也。

柔有所設，剛有所施，弱有所用，強有所加，兼此四者，而制其宜。端末未見，人莫能知，天地神明，與物推移。變動無常，因敵轉化，不爲事先，動而輒隨。故能圖治無疆，扶成天威，康正八極，密定九夷。如此謀者，爲帝王師。

本節承上文，論柔、弱、剛、強之用，能兼此四者，相互爲用，則奇正相生，變化無窮矣。其變無窮，則朕兆可隱，神而明之，因致而變化也。昔張良燒棧道，用柔也。韓信出陳倉，用剛也。趙奢破秦，吳起破齊，皆示之以弱，項羽破秦，韓信攻趙，皆形強而下之。善用之於兵也。劉邦降黥布，先以做下其勢，再以恩結其心，此用之於將也。故善用之者，取天下可得，理國則治，用兵則克，定四方，撫邊夷，無不應心。此乃王者之祕學，得之者，可爲帝王師矣。

故曰：「莫不貪強，鮮能守微，若能守微，乃保其生。聖人存之以應事機。舒之彌四海，卷之不盈杯。居之不以室，守之不以城郭，藏之胸臆而敵國服。」

本節承上文，再伸柔、弱、剛、強之用。老氏雲：「弱之勝強，柔之勝剛，天下莫不知，莫能行」。蓋人之性，莫不以貪強好剛爲事，鮮知守弱用柔之微妙也。若知柔弱之妙，則可養身，可以全生，可以保國。是故惟聖者能知此微妙，應機而立事，故《莊子》有言：「是其塵垢批糠，將猶陶鑄堯舜者也」。其爲用也，至矣！舒之則四海莫爲大，退藏於密莫能校視之無形，聽之無聲，搏之不可得，而其用變無窮也。

軍讖曰：「能柔能剛，其國彌光。能弱能強，其國彌彰。純柔純弱，其國必削。純則純強，其國必亡。」

本節引軍志之言，必剛柔互濟，不可專執也。昔文王三分天下有其二，猶服事殷，此用柔也。至牧野鷹揚，孟津觀武，此用強也。項羽用兵垓下，夫差爭霸黃池，此純剛而亡。晉和五胡，宋偏江左，此純弱而削也。複次，諛信《哀江南賦》有言：「……於是朝野歡娛，池檯鐘鼓，裏爲冠蓋，門成鄒魯。連茂苑於海陵。跨橫塘於江浦，東則鞭石成橋，南則鑄銅爲柱，橘則國植萬林，竹則家封千戶。吳(俞欠)越吟，荊豔楚舞……天子方刪《詩》、《書》、定禮樂，際重雲之講，開士林之學。……」此亦蕭梁所以純柔而覆也。

夫爲國之道，恃賢與民，信賢如腹心，使民如四肢，則策無遺所。適如肢體相隨，骨節相救。天道自然，其巧無間。

以上論以權應變，本節育以經理常。夫國以民爲本，故推恩足以保民，此理國之大經也。而保民在任賢，任用之要在信。史嘗論崇楨，以君非亡國之君，臣實亡國之臣。此任不得賢，思所以不下於衆也。貞觀之治，太宗任臣如腹心，故上下如指，政通人和。此乃天道自然之理，用兵之道，亦如是也。故能萬衆一心，攻堅不潰，遇強而不亂。

軍國之要：「察衆心，施百務。危者安之，懼者歡之，叛者還之，冤者原之，訴者察之，車者貴之，強者押之，敵者殘之，貪者半之，欲者使之，畏者隱之，謀者近之，詭者覆之，毀者復之，反者廢之，橫者挫之，滿者損之，歸者招之。獲固守之，獲扼塞之，獲難屯之，獲城割之，獲地裂之，獲財散之。敵勸伺之，敵近備之，敵強下之，敵佚去之，敵陵待之，敵暴紱之，敵悖義之，敵睦攜之。順舉挫之，因勢破之，放言過之，四網羅之。」

本節所言，乃理國治軍之要領，亦承前文，闡剛、強、柔、弱之所變也。夫爲政者，必察民心之好惡而措施，昔管仲之論四順：「政之所行，在順民心，政之所廢，在逆民心。民惡憂勞，我佚樂之。民惡貧賤，我富貴之。民惡危墜，我存安之。民惡滅絕，我生育之。能佚樂之，則民爲之憂勞。能富貴之，則民爲之貧賤。能生育之，則民爲之滅絕。故刑罰不足以畏其意，殺戳不足以服其心。故刑法繁而意不恐，則令不行矣！殺戮衆而心不服，則上位危矣！故從其四欲，則遠者自親。行其四惡，則近者叛之。故知予之爲取者，政之寶也。」故民有危困之兆，則安而解之。將有疑懼之嫌，則任而歡之。因勢叛者使還，冤者使昭，訴者得申，有功則雖卑可貴，有過則豪業必抑，必叛者推之，此所以杜漸防微，順人心也。昔先帝兵敗白帝，不罪黃權。諸葛用兵中原，寄情仲達。太宗拔薛禮於行伍，諸葛抑魏廷於同濟，皆此例也。夫尺有所短，寸有所長，善用人者，用其長才而不錄小過，劉備徇法正之貪，曲馬超之驕，用其才勇也。故貪慾者使得，善謀者使近，諂佞者遠之，遭毀者復之。橫強者挫其鋒，自滿者抑其氣。以上皆言理國用人之要，下續論將將用兵之道：「敵欲變者使來之，既服者活之，已降者脫其罪，此攻心爲上也。攻城略地，視其險要，或據或守，或屯或走。已得之財物，與士卒共之，既獲之地，戰將鎮之。」昔高祖深用其理，而有天下。下續言臨敵之時，須察其虛盈動靜，因而乘勢，或摧或擊，或圍或鼓，皆隨機而用也。

得而勿有，居而勿守，拔而勿久，立而勿齲爲者則己，有者則士，焉知利之所在。彼爲諸侯，己爲天子，使城自保，令土自處。

本節結上文，言兵貴神速，勿苟安一隅。已立之人，不可輕廢。昔項羽立義帝而弒之，立韓王而羈之，致六國離心，反則史家稱高祖豁達大度也。天下既定，天下者，天下人之天下也，惟有德者居之，分層制權，爲上者如北辰，可垂拱而治矣！

世能祖祖鮮能下下，祖祖爲親，下下爲君。下下者，務耕桑，不奪其時。薄賦斂，不匱其財。罕搖役，不使其勞，則國富而家娛。然後選士以司牧之。

本節續論治國之要，蓋人性之弱點如是，皆能承上而不惜下，守舊而不達時變。故尊上爲臣道之本，推下乃君道之要。理國之要在順民安衆，其重在經濟，故農耕以時，差役有節，如此則國富民強，可以教化矣！孔子云：「既富矣，則教之。」管子亦云：「倉凜實則知禮節，衣食足則知榮辱。」皆類此也。

夫所謂士者，英雄也。故曰：「羅其英雄，則敵國窮。」英雄者，國之幹。庶民者，國之本。得其幹，收其本，則政行而無怨。

前文曾言，治國以人才爲要。今再申其義。教化在士，所謂士者，即英雄也，亦人才也。故云：「徵召人才，則不爲敵用。是我有餘而敵不足。」昔六國之才，六國不能用，而悉奔秦，得一天下，即此例也。故人才爲國之中堅，庶民爲國之根本。苟能人盡其才，野無遺賢。民安其位，社會不平減少，則幹強本固，政令通行，國富而民強矣！

夫用兵之要，在崇禮而重祿。崇禮則智士至，祿重則義士輕死。故祿賢不愛財，賞功不逾時。則下力並，敵國削。夫用人之道尊以爵，贍以財，則士自來。接以禮，勵以義，則士死之。

本節續論用人之道，在示之以禮，餌之以祿。所謂「禮賢下士」，乃我歷代人君之祕術，網羅人才之不二法門。昔唐太宗使天下英雄盡入彀中，清初三朝亦仿此法，而奠三百年之基業。故賞賢不吝財，賞功不惜爵，於是遠近來歸，人才聚矣，復接之以禮，動之以義，結之以恩，則未有不肯爲我用，此豫讓之所以論衆人國士也。

夫將帥者，必與士卒同滋味，而共安危，敵乃可加。故兵有全勝，敵有全國。昔者良將之用兵，有饋簞醪者，使投諸河，與士卒同流而飲。夫一革之酵，不能味一河之水，而三軍之士，思爲致死者，以滋味之及己也。

軍讖曰：「軍井未達，將不言渴。軍幕未辦，將不言倦。軍竈未炊，將不言飢。冬不服裘，夏不操扇，雨不張蓋，是謂將禮。與之安，與之危，故其衆可合而不可離，可用而不可疲，以其恩素蓄，謀素合也。」故曰：「蓄恩不倦，以一取萬。」

本節續論領衆統御之學，謂爲將帥者，必與部下同甘苦，共安危，此乃敵我消長之基因也。昔某將領兵，有饋醇酒一瓶，該將以不能味及全軍，乃傾之於河，於士卒同流飲之。夫一瓶之酒，豈可調一河之味？而士卒以主將不私一瓶之酒，皆願委之性命。下引軍志之言：將必有禮。所謂將禮者，凡行軍作戰，士卒未飲，己不先飲。士卒未食，己不先食。嚴寒酷暑，服飾與士卒同，安危與士卒共。如此領軍，下感其思，必思效死。故以一當萬，百戰而不殆也。

軍讖曰：「將之所以爲威者，號令也。戰之所以全勝者，軍政也。士之所以輕戰者，用命也。故將無還令，賞罰必信，如天如地，乃可使人。士卒用命，乃可越境。夫統軍持勢者，將也。制勝敗敵者，衆也。故亂將不可使保軍，乘衆不可使代人。攻城不可拔，圖邑則不廢，二者無功，則士力疲敝。以守則不固，以戰則奔北，是謂老兵。兵老，則將威不行。將無威，則士卒輕刑。士卒輕刑，則軍失伍。軍失伍，則士卒逃亡，則敵乘利。敵乘利，則軍必喪。」

本節續論將兵之道，根緣於號令、軍政、用命三者。號令者，衆軍之指南，士卒之所以遵循，將帥之所以寄命也。昔孫武斬吳王之姬，女子聞令而鼓舞，此軍令之威也。其次日軍政。軍政者，隨軍之政令措施，補給存養也。此乃養軍之根本，勝負之關鍵，不可不察。複次，論用命。用命者，士氣也。軍隊之士氣，在於統領者之威信與決心。故嚴賞罰，恤下情，三者乃備，而後可將兵。夫籌謀指揮，乃爲將之事，而攻搏衝突，實操之於士卒。故非全才之將，不可當方面，未練之兵，不可使攻戰。昔魏絳戮楊幹而敵國懼，穰苴斬莊賈而晉師逃。故將無還令，如天如地。反之，則賞罰不明，號令不一，將威已失，士卒輕刑，約束不具，士卒逃亡。攻不能拔，圍不可破，師老無功，將孤衆叛。用之守則不固，戰則敗北，此謂之老兵。兵既老，則鬥志失，令不行，軍伍亂，敵乃乘焉，此敗亡之兆也。

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

本節續論爲將之道。謂良將之統軍，必推恩於衆，恕人如己，攻戰在前，逸樂在後，則士氣高昂，戰力日新。戰則如颶風之過野，飄忽不定。攻則如江河堤決，勢莫能當。其軍敵不能撼也。昔吳起爲將，日與軍中下走，親如家人。嘗爲小卒吮瘡，卒母聞之而哭，問之，曰：「昔其父亦因將軍之吮瘡，而生必死之念，今吾子又死矣！」

軍讖曰：「軍以賞爲表，以罰爲裏。賞罰明，則將威行。官人得，則士卒服。所任賢，則敵國畏。」

本節論賞罰之精神。凡團體士氣，皆以賞激勵，用罰勸善威衆。故賞罰平明，任人稱職，則威令行矣，威令既行，士卒成服有序。如此軍乃可用，敵國服也。

軍讖曰：「賢者所適，其前無敵。故士可下而不可驕，將可樂而不可憂，謀可深而不可疑。士驕，則下不順。將優，則內外不相信。謀疑，則敵國奮，以此攻伐，則致亂。夫將者，國之命也。將能制勝，則國家安定。」

昔公叔痤薦衛鞅於魏惠王曰：「不用則殺之。」恐爲敵所用也，惠王不用其言。鞅奔秦，變法稱強，脅及魏土，魏王深悔之。文王見姜尚，齋戒而往。劉備之訪諸葛，三顧茅廬。桓公呼管子爲仲父。此皆禮賢之風範。故爲君之道，在能下士，所以得人也。爲將之度，在沉毅，所以鎮下也。策謀之算，在深慮，所以求全也。策既定，則不疑，疑則予敵可乘之隙。故將者，國之安危所繫，任之得人，則能制其勝勢，不戰屈人，此國家所以安定也。

軍讖曰：「將能清能淨，能平能整，能受諫，能聽訟，能納人，能採言。能知國俗，能圖山川。能表險難，能制軍權。故曰：『仁賢之智，聖明之慮。負薪之言，廊廟之語，興衰之事，將所宜聞。』將者能思士如渴，則策從焉。夫將拒諫，則英雄散。策不從，則謀士叛。善惡同，則功臣倦。專己，則下歸咎。自伐，則下少功。信讒，則衆心離。貪財，則奸不禁。內顧，則士卒淫。將有一，則衆不服。有二，則軍不式。有三，則下奔北。有四，則禍及國。」

本節續論將才。謂將必清廉淨介，賞罰平明，加之訓整，則軍容肅穆，兵可用也。複次，爲將者，須備納諫之度，容人之量，明足以辨察人情事故，知足以透闢地理天文，風俗民情。如是，其用兵也，則知險扼，達人和，順天時，衡勢制變矣。故爲將者，必明如聖人，仁如賢者。而後察時代之趨向，酌古今之盛衰。以下回結上文，論將之道有七：一日求賢。賢者至，則能集思廣益。反之爲拒諫，予智自雄，如是則英雄散，謀士叛。二日平賞罰。賞罰平明，士卒心服而衆用命。反之則倦怠不前，軍心離散。三日容人。容人則下樂從，敢於負責，事易竟功。四日不伐。功歸於下。一軍如城。五日遠諂佞。親君子則小人自遠。賢者自安。六日廉。廉不貪財，則奸無所生，愚頑可立。七日去色慾。古之名將，受命之日忘其家，臨陣之際忘其身。反之則士卒多淫逸，奸亂生矣。以上七端，將犯其一，則衆不服。犯其二，則軍容不整。犯其三，則兵不可用。犯其四，則禍及國家。

軍讖曰：「將謀欲密，士衆欲一，攻敵欲疾。將謀密，則奸心閉。士衆一，則軍心結。攻敵疾，則備不及設。軍有此三者，則計不奪。將謀泄，則軍無勢。外窺內，則禍不制。財入營，則衆奸會。將有些三者，軍必敗。」

本節論治軍用兵之道。謂謀慮必慎密深遠，內外無可乘之隙。士卒必萬衆一心，以一當百。用兵如風，貴在神速，使敵不備也。能會此三者，則將兵用命，權衡在手，自然如意。反之，論其禁忌。諜防不嚴，陰計外泄，則軍成被動，受制於敵。上下疑心，羣情逸惑，則變生於內。將貪財，則好婪聚，亂源伏。將犯此，軍必敗也。

將無慮，則謀士去。將無勇，則士卒恐。將妄動，則軍不重。將遷怒，則一軍懼。軍讖曰：「慮也勇也，將之所重。動也怒也，將之所用。此四者，將之明誡也。」

本節論將誡有四：一曰「慮」。將無深謀遠慮，則策無所用，輔佐不安。二曰「勇」。將乏勇決，則軍心動遙三曰「沉」。將無沉毅，則輕浮躁進，三鼓而竭，易爲敵乘。四曰「不遷怒」。將遷怒，則下無所從，軍心散矣。下更引軍讖申明斯旨。所謂謀深慮遠，計出萬全，能持重，不輕敵，此大勇也。兵以怒動，則勢如江河。滿則溢，盈則泄，故爲將者，宜善用其怒而不輕用之。昔李牧鎮邊，下請戰弗許，惟日犒牛酒與士卒嬉。牧察士卒氣盛情勃，乃開關一鼓破敵，可謂深明此理也。

軍讖曰：「軍無時，士不來。軍無賞，士不往。」

軍讖曰：「香餌之下，必有死魚。重賞之下，必有勇夫。故禮者，士之所歸。賞者，士之所死。招其所歸，不其所死，則所求者至。故禮而後悔者，士不往。賞而後悔者，士不使。禮賞不倦，則士爭死。」

上兩節皆引軍讖之言，其旨則一。謂得天下治天下，皆以人才爲主。而得人之要，一在禮，一在賞。尤不可爲禮不卒，爲賞吝色。此乃歷代人君之祕術，亦爲本篇之重心也。

軍讖曰：「興國之師，務先隆恩。攻取之國，務先養民。以寡擊衆者，恩也。以弱勝強者，民也。故良將之養士，不易養身。故能使三軍一心，則其勝可全。」

本節論軍國之道，亦即承申上文禮賞之廣義。謂攻戰之軍，先必重其思養，以現今術語言之，即厚其俸祿，提高其社會地位，以增強其榮譽心，而後乃可以寡擊衆，以少勝多。凡強弱易勢，在民心之背向。故攻取之勢，務先培其元氣，人民殷富，其心向之，其勢乃充。故良將之於下屬，厚於己身，用之則上下一心，可操全勝。

軍讖曰：「用兵之要，必先察敵情，視其倉庫，度其糧食，卜其強弱，察其夭地，伺其空隙。故國無軍旅之難而運糧者，虛也。民菜色者，窮也。千里饋糧，士有飢色。樵蘇後爨，師不宿飽。夫運糧百里，無一年之食。二百里，無二年之食。三百里，無三年之食，是謂國虛。國虛則民貧，民貧則上下不親。敵攻其外，民盜其內，是謂必潰。」

本節承上文，論國力之虛盈。亦即論用兵之欺敵與虛實，察敵情之微末也。舉凡用兵，必先知敵情。兵勢未交，察其國力，諸如糧薪、武器之生產存儲，已知強弱。察其民心士氣，地理山川，已知勝負。複次，補給後勤，爲行軍之命脈，故兵軍未動，糧襪先行。昔高祖定天下，論功賞蕭何第一，蓋高祖爭天下，蕭何主後勤無虧，高祖無後顧之憂也。故國力未充，運補無方，上下不和，雖有兵，不可用也。

軍讖曰：「上行虐，則下急刻。賦重斂數，刑罰無極。民相殘賊，是謂亡國。」

本節承上文，亦乃察微之術，外則觀敵，內自訟也。凡居上不寬，則爲下者必急躁刻保如是則稅重規煩，民多戾氣，此亡國之兆也。

本節以下，皆人君（領導者）察微知人之術，猶今之考覈也。

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

凡人內貪慾而故示廉潔，以釣名沽譽。公事鄉願以結私恩，致令公私不分，典章昏亂。而對上則粉飾高呼，此乃官中之盜。一國政風如是，則國必不久。

軍讖曰：「羣吏朋黨，各進所親。招舉奸枉，抑挫仁賢。背公立私，同位相訕，是謂亂源。」

凡政風營私結黨，同惡相濟，則賢良不安，小人在位，其國必亂。

軍鷹曰：「強宗聚奸，無位而尊，威無不震，葛囗相連。種德立思，奪在位權，侵侮下民，國內訁華訁宣，臣蔽不言，是謂亂根。」

本節言國之豪族，雖不在位，然蔓如藤葛，勢可蕃天，或操縱經濟，或幹預人事，民受其欺，君受其蔽，臣不敢言。此猶言古之外戚，乃導亂之根本也。

軍讖曰：「世世作奸，侵盜縣官。進退求便，委曲弄文，以危其君，是謂國奸。」

本節言國之土豪，猶昔之惡訟，今之文化流氓也。此輩舞文弄墨，精通法律空隙，求一己之私慾，勾結惡吏，欺壓良民，乃國之奸民也。

軍讖曰：「吏多民寡，尊車相若，強弱相虜，莫適禁御，延及君子，國受其害。」

本節言國之政治，法令繁雜，冗員過多，規章之繁，莫可適從，法令之設，繩良民而利小人，則吏無官格，民輕尊卑，衆乃離心，國受其害也。

軍讖曰：「善善不進，惡惡不退。賢者隱蔽，不肖在位，國受其害。」

本節言爲君者，優柔寡斷，善善而不能用，惡惡而不能去，因循苟且，致奸佞當位，賢才逸隱，國受其損也。

軍讖曰：「枝葉強大，比周居勢，卑賤陵貴，久而益大，上不忍廢，國受其敗。」

本節言國之本弱末強，猶言昔之封建權臣，今之經濟集團也，此輩連黨勾結，以勢相脅，上欺其君，下剝小民，此敗國之本也。

軍讖曰：「佞臣在上，一軍皆訟。引威自與，動違於衆。無進無退，苟然取容。專任自己，舉措伐功。誹謗盛德，誣述庸庸，無善無惡，皆與己同，稽留行事，命令不通，造作苛政，變古易常。君用佞人，必受其殃。」

本節言風氣之流衍，當在位者一二人而已。昔楚靈王好細腰，女子有餓死者，唐太宗重詩書，唐詩乃成絕響。故上用佞幸，則訟風必盛。此輩孤假虎威，進退無節。剛愎自用，有功歸己，有過諉人。政無原則，不察民情，一以己之忖度。法無典範，制無恆章，一以己之喜惡。法煩令行，政令拖留，民受其殃，國受其禍。

軍讖曰：「奸雄相稱，障蔽主明。譭譽並興，雍塞主聰，各阿所私，令主失忠。」

本節言人君之爲小人包圍也。凡大奸之人，必貌忠謹，伺人主之喜惡而浸語之。結黨逢迎，上下其手，各阿所私。使上失其聰明，不辨忠好。歷代君王，非大智者，鮮有不爲其矇蔽也。

故主察異言，乃睹其萌。主聘賢儒，奸雄乃遷。主任舊齒，萬事乃理。主聘巖穴，士乃得實。謀及負薪，功乃可述。不失人心，德乃洋溢。

本節總結全文。凡爲上者，兼聽則聰，兼視則明。故察納衆言，始能廣其視聽，知事理之徵兆，窺忠奸之分野。任用忠賢，小人自退。明事理之演變，察歷史之遷移，用舊崇德，事易競功。徵野之遺逸，驗民情之好惡，國乃可治，其政必有可述。天下者，天下人之天下也。政者，衆人之事也。故國以民爲本，政以民稱便，苟如是，則不失民心，其政必淳，其德乃充。

中卷

夫三皇無言，而化流四濟，故天下無所歸功。帝者體天則地，有言有令，而天下太平。君臣讓功，四海化行，百姓不知其所以然，故使臣不待禮賞有功，美而無害。王者制人以道，降心服志，設矩備表，四海會同，王職不廢，雖甲兵之備，而無戰鬥之患。君無疑於臣，臣無疑於主，國定主安，臣以義退，亦能美而無害。霸者制士以權，結士以信，使士以賞。信表則士疏，賞虧則士不用命。

本節乃中略之首段，言歷史政治之演變，其謀略之興，乃基之於社會形態之變遷，應時代之需要也。

上古三皇之時，社會形簡，人心樸質，爲上者無言，而天下自化，於道德無其名而合其實，此莊子所謂「魚相忘於江湖，人相忘於道術」，故言天下無所歸功也。降五帝之時，乃法天之象，觀自然之理，察萬物之情，而定禮制儀。人民去古未遠，威能勸善合道，故雖有禮賞之設，而不以禮賞爲用也。三代以還，社會形繁，交往日迫，故王者以德道防之，以律法繩之，設官分職，儀禮大備。然上下無疑，進退合節，此孔子稱先王之道也。春秋以來，王室失綱，詩禮之精神已失，諸侯爭霸，縱橫之術因勢大行。雖雲動之以術，然必以信賞爲根本，仍不離道德之範疇。觀乎此，則知三代以上，有謀略而不得其行。三代而後，則非謀略不足以制變。此乃歷史社會之推移，不可不知也。

軍勢曰：「出軍行師，將在自專。進退內御，則功難成。」

本節承上文，言術略之用，在知人善任，權責相宜。故古之人主拜將，鹹曰：「閩以外將軍制之」亦所謂「將在外，君命有所不受也。」蓋無論謀略軍旅，皆在乘其機勢，瞬息萬變，若遙制之，不悉實情，未有不敗者也。

軍勢曰：「使智、使勇、使貪、使愚。智者樂立其功，勇者好行其志，貪者邀趨其利，愚者不顧其死。因其情而用之，此軍之微權也。」

本節論知人善用，蓋人乏全才，勿以寸朽而棄連抱。故無論智、勇、貪、愚，皆有所用。智者使樂其志，成其事。勇者使快其志，竟其功。貪者解之以利而用其才。愚者動以情而用其力。此人性之心理分析，領導用人之微妙關鍵也。

軍勢曰：「無使辯士談說敵美，爲其惑衆，無俊仁者主財，爲其多施而附於下。」

本節續論知人用人。凡團體之中，應杜絕謠言，毋使惑衆也。仁義之人不可使掌財，以其仗義則輕財，至公私不分也。

軍勢曰：「禁巫祝，不得爲吏士卜，問軍之吉凶。」

怪、力、亂、神，亂世之徵候也。故軍營機構，應嚴禁巫卜，此謠言之根本也。

軍勢曰：「使義士不以財，故義者不爲不仁者死，智者不爲暗主謀。主不可以無德，無德則臣叛。不可以無威，無威則失權。臣不可以無德，無德則無以事君。不可以無威，無威則國弱，威多則身蹶。」

本節總論君臣自處之道。凡爲上之領導階層，須透徹人情，其用人也，或義或利，或思或禮，在因人而異，不可拘執。統領之道，鹹取決於本身之條件，德威相輔而用也。故主暴則臣虐，主愚則臣昏，此物以類聚，理固必然。故上下之道，均以修德爲先，以術輔之。此《大學》所言：「故天子以至庶人，壹是皆以修身爲本。」上無德，則御下不服，無威則令不申。下無德則不足以慮事，無威則不足以竟功。然臣道之自處，應如滿溢峭崩之理，功高威多，必震主遭忌，故前言功成身退，天之道。

故聖主御世，觀盛衰，度得失，而爲之制。故諸侯二師，方伯三師，天子六師。世亂，則叛逆生；王澤竭，則盟誓相誅伐。德同勢敵，無以相傾，乃攬英雄之心，與衆同好惡，然後加之以權變。故非計策，無以決嫌定疑。非譎寄，無以破奸息寇。非陰計，無以成功。

本節言聖賢之君治國，必觀歷史之趨變，鑑歷史之得失，而後制國家之典章制度。太平之世，天子六軍，備勢而已。亂世則以勢相侵凌，人心詭詐，盟約不足以約束，禮儀不足以規範。無已，必也用之權謀，延攬人才，非計策不足以知嫌疑，非詭奇不足以息奸智，非陰謀不足以竟事功也。

聖人體天，賢人法地，智者師古；是故三略爲衰世作。上略，設禮賞，別奸雄，著成敗。中略，差德行，審權變。下略，陳道德，察安危，明賊賢人咎。

本節育三略之用，順時勢而已。聖者用事，順天道自然之理，行不言之教，治而無功，成而無名，自合於道。賢者應世，推物理，順人情，以成其德。智者則以史爲鑑，觀盛衰之源，察得失之兆，以杜斬防微。故本書三略，上略乃應太平世而作，中下二略乃因衰世而作也。故上略之勢，以經治國。中略之勢，識人才，明權變。下略之勢，設道德之防，察安危之兆，明忠奸之辨，行權霸之術也。

故人主深曉上略，則能任賢擒敵。深曉中略，則能御將統衆。深曉下略，則能明盛衰之原，審治國之紀。

本節承上文，言領導階層，必須熟知三略。人君深曉上略，則能任賢制勢，無爲而治天下。深曉中略，則能將將統兵，出號施令以爭天下。深曉下略，則知觀古以鑑今，明盛衰之源，審得失之弊，此亂世立國之要也。

人臣深曉中略，則能全功保身。夫高鳥死，良弓藏。敵國滅，謀臣亡。亡者，非表其身也，謂奪其威，廢其權也。封之於朝，極人臣之位，以顯其功。中州善國，以富其家。美色珍玩，以悅其心。夫人衆一合而不可年離，權威一與而不可卒移。還師罷軍，存亡之階，故弱之以位，奪之以國，是謂霸者之略。故霸者之作，其論駁也。存社稷羅英雄者，中略之勢也，故勢主祕焉。

本節總結全文。凡爲屬下者，亦不可不知三略。而中略爲霸者之術，極其駁雜，其要在知人用人，通權達變，故爲帝王之祕學，不肯輕泄。人臣深曉中略，外可收敵竟功，成事取位。其內用則知如何自處。蓋衆既合則不可卒散，權威既具則不可卒離。此基於勢也。鳥死弓藏，狐絕狗烹；猶人主刻忌，爲上寡恩，此亦基於勢也。昔伍員、文種，深知霸略而不知自處，豈不惜哉。

下卷

夫能扶天下之危者，則據天下之安。能除天下之憂者，則享天下之樂。能救天下之禍者，則獲天下之福。故澤及於民，則賢人歸之。澤及昆蟲，葉聖人歸之。賢人所歸，則其國強。聖人所歸，則六合用」。

本文乃衰世之霸術。察天下之安危，收人心，陳道德。用智謀也。然謀略之用，必以道德爲依歸，故本文曰：「能解天下之危困者，乃能安定天下。能除百姓之憂慮者，乃能肥天下之愛戴。能救天下之大禍者，而後能得天下之福報。」昔洪水爲患，而禹疏之。紂王聚斂，武王散之。秦法森嚴，高祖寬之。以上皆例此也。然成事竟功，在人才之得失，而人才之延攬，常決定於本身之道德。故植德來賢，則國強民富。德充於內，澤被羣生。則聖人用世，天下太平。

求賢以德，致聖以道。賢去則國危，聖去則國乖。微者，危之階。乖者，亡之徵。賢人之政，降人以體。聖人之政，降人以心。體降可以圖始，心降可以保終。降體以禮，降心以樂。所謂樂者，謂人樂其族，謂人樂其業，謂人樂其都邑，謂人樂其政令，謂人樂其道德。如此，君人者乃作樂以節之，使不失其和。故有德之君，以樂樂人。無德之君，以樂樂身。樂人者，久而長。樂身者，不久而亡。

本節承上文，闡國之安危，在人才之去就也。而求才之要，賢者在致之以德，聖者在合之以道。賢人去位，乃國危之垂象，聖人隱遁，乃亡亂之兆徵。賢人治國，齊以禮法，聖人治國，樂其心志。以禮刑之，乃權宜之計，以樂應之，可以長久。所謂樂者，非金石絲竹之音，乃在社會公，貧富均，政令明，法令平。故各安其位，人樂其家，衆樂其國，此人民於國之向心力也。如是則國泰民安，爲防蕩逾，乃制樂律以調和之，此詩教之精神也。故音樂之作，乃在移風易俗，與衆同樂也。如《霓裳羽衣》、《玉樹後庭》，不久必亡，獨樂何如衆樂也。

釋近謀遠者，勞而無功。釋遠謀近者，佚而有終。佚政多忠臣，勞政多怨民。故曰：「務廣地者荒，務廣德者強，能有其有者安，貪人之有者殘。殘滅之政，累世受患。造作過制，強成必敗。」

本節言爲政之原則，須從高處着眼，而從近處着手。若專從遠處着手，則不切實際，勞而無功，勞則民怨，民怨則衆離，亂兆萌矣。故爲政以德，在平民心，順民情。國防之道，在德不在險，國之貧富，在民不在君，故察人民之需要，固全民之經濟，此長治久安之策也。昔宋王荊公變法，其法非爲不善。徒以不察民情，矯枉過正，急功躁進，刑律非情，規章繁雜，此所謂強成，而終歸於失敗也。

捨己而教人者送，正己而化人者順。逆者，亂之招，順者，治之要。

本節再申爲政以德之理，言領導者必以身正人，所謂「子率以正，孰敢不正」？此亦治亂之根本也。

道、德、仁、義、禮，五者一體也。道者，人之所蹈。德者，人之所得。仁者，人之所親。義者，人之所宜。禮者，人之所體；不可無一焉。故夙興夜寐，禮之制也。討賊報仇，義之決也。惻隱之心，仁之發出。得已得人，德之路也。使人均平，不失其所，道之化也。

本節言道、德、仁、義、禮五者，原始於道之一體。蓋社會日繁，精神物質二者失調，人心背道乖常，故以禮義約束之。而禮義之用，在日常起心動念處，不必高推也。治國之道亦如是，均平而己，使人民各安其位，各樂其志，則民心迴歸淳厚，此謂以道化之。

出君下臣，名曰命。施行竹帛，名曰令。奉而行之，名曰政。夫命失，則令不行。令不行，則政不立。政不立，則道不通。道不通，則邪臣勝。邪臣勝，則主威傷。千里迎賢，其路遠。致不肖，其路近。是以明君舍近而取遠，故能全力尚人，而下盡力。

本節言國之政令，出君之口諭謂之命，立之爲法謂之令，下奉而行之，普及百姓，此謂之政。上不正則命失，命失則主無威，令不行。令不行則政事亂，政亂則奸邪用事。奸邪在位，則忠賢遠矣。是故賢明之主，知君子不苟，賢才難求，佞幸易進之理，故皆以求才爲務。任之得人，則衆心服而下盡力，政乃昇平。

廢一善，則衆善衰。賞一惡，則衆惡歸。善者得其佑，惡者受其誅，則國安而衆善至。

本節承上文，論立法賞罰之理。國之立法設制，牽涉全民權益，故不可不慎。朝令夕改，法規模棱，失信於民，致亂之由也。賞罰不公，則善惡不分，惡進善退，此亦導亂之由也。故立法設制，宜高瞻遠矚，觀古鑑今，察未來之勢，毋以勞民。賞罰平明，則誅惡佑善，是以衆善集而國安。

衆疑無定國，衆惑無治民。疑定惑還，國乃可安。

本節再引申上文，政無定製則衆疑，賞罰由心則衆惑，衆疑則令不行，衆惑則國不治，此理國之大經也。

一令逆，則百個失。一惡施，則百惡結。故善施於順民，惡加於兇民，則令行而無怨。使怨治怨，是謂逆天，使仇治優，其強不救。治民使平，致平以清，則民得其所而天下寧。

本節言老成謀國，不可躁進急功也。凡政令措施，一着之失，則衆失相隨，一苛既立，衆虐隨立。故治國之道，在以德化之，政在清，令在平，則民各安其位而天下自安矣。

犯上者尊，貪鄙者富，雖有聖主，不能致其治。犯上者誅，貪鄙者拘，則化行而衆惡消。

本節復申平賞罰，用人才之要。犯上作亂之人居高位，貪鄙之輩用事，則主上雖聖，國不能治也。故誅奸去貪，此法治之根本。

清白之士，不可以爵祿得，節義之士不可以威刑脅。故明君求賢，必觀其所以而致焉。致清白之士，修其禮。致節義之士，修其道。然後士可致而名可保。

本節言求賢之道，或以紮下之，或以義動之，因人而異，不可拘泥，要在知人而善任也。

夫聖人君子，明盛衰之源，通成敗之端，審治亂之機，知去就之節。雖窮，不處亡國之位。雖貧，不食亂邦之粟。潛居抱道者，時至而動，則極人臣之位。德合於己，則建殊絕之功。故其道高，而名揚於後世。

本節言士君子立身處世之道，在修德廣知，通時達變。窮而不改其節，貧而不易其志，所謂「君子憂道不憂貧」也（原始章內已詳述）。

聖主之用兵，非樂之也，將以誅暴討亂也。夫以義誅不義，若決江河而溉爝火，臨不測而擠欲墜，其克必矣。所以優遊恬淡而不進者，重傷人物也。夫兵者，不祥之器，天道惡之，不得已而用之，是天道也。夫人之在道。若魚之在水，得水而生，失水而死，故君子常懼而不敢失道。

本節重點有二：一言兵戰兇危，生死之地，存亡之道，不得已而用之。再者論兵法之要，在「勢」而已，善用之者，若轉圓石於千仞之上。昔武帝伐匈奴，空文景二朝之聚集，至天子不能鈞駟，種西漢不振之因。故兵以義發，乘勢而動，則易竟全功。而歷來聖主，不輕言兵，恐傷國之元氣，亦天道好生惜物之情也。故人君背道則國危，百姓背道則乖，君子離道則亡。

豪傑秉職，國威乃弱。殺生在豪傑，國勢乃竭。豪傑低首，國乃可久。殺生在君，國乃可安。四民用虛，國乃無儲。四民用足，國乃安樂。賢臣內，則邪臣外。邪臣內，則賢臣斃。內外失宜，禍亂傳世。

本節總論治國之常經。昔韓非有言：「儒以文亂法，快以武犯禁」。故姜尚精華士，武帝遷朱郭，此防之未然也。故國之大權，應各有司職。國之經濟，重在民生。國之政治在任賢。以上三者，犯其一，禍不遠矣。

大臣疑生，衆奸集聚。臣當君尊，上下乃昏。君當巨處，上下失序。

本節論國之體制，上下尊卑，不可失序，此禮之外用也。《禮記》有言：「夫禮者，所以定親疏，決嫌疑，別同異，明是非也。」昔桓靈之世，呼十常侍爲父，不亡何待？故君臣之道，在以禮以誠，所以推腹心而杜疑也。

傷賢者，殃及三世。蔽賢者，身受其害。嫉賢者，其名不全。進賢者，福流子孫。故君子急於進賢，而美名彰焉。

本節迴應全文，霸術謀略之用，在人才也。故傷賢者，殃及後代。賢賢而不能用，則身受其害。嫉賢者，名節有虧。昔鮑叔進管仲，而身下之，千載以下，論管子之功而慕鮑子之義。故提掖後進，薦賢進才，乃我士君子之傳統美德，亦爲仕途之第一要務也。昔子游爲武城宰，孔子見之，不詢他事，曰：「女得人焉耳乎？」此《論語》之微言大義也。

利一害百，民去城郭。利一害萬，國乃思散。去一利百，人乃慕澤。去一利萬，政乃不亂。

本節總結全文，盲治國之道，在公與平。凡政令措施，不能普及全民利益，則民心散矣；民心既散，政令不通，國必衰疲。再者，世事本無十全，故利害權宜之處，所審尤慎，即目今民主原理之真諦，亦以多數民意爲依歸，此古今政治不二之理也。

本文既竣，縱觀史策，持德者寡；展望當前，持術者多。西風搖落，劍氣頻摧。乃隨賦一律，附之於後，不敢言詩，用舒懷想，以竟全文。

英雄割據競戎韜，策士籌纖惜羽毛。

已負初衷感孤憤，莫將餘習賦離騷。

海天浪湧百風急，北地雲寒雁陣高。

夢裏湖山情未已，碧濤深處走金鰨

# 陰符經

---歷史的經驗

（漢）張良等注

上篇

觀天之道，執天之行，盡矣。故天有五賊，見之者昌。

太公曰：其一賊命，其次賊物，其次賊時，其次賊功，其次賊神。賊命以一消天下，用之以味。賊物以一急天下，用之以利。賊時以一信天下，用之以反。賊功以一恩天下，用之以怨。賊神以一驗天下。用之以小大。

鬼谷子曰：天之五賊，莫若賊神。此大而彼小，以小而取大。天地莫之能神，而況於人乎！

筌曰：黃帝得賊命之機，白日飛昇。殷周得賊神之驗，以小滅大。管仲得賊時之信，九合諸侯。范蠡得賊物之急，而霸南越。張良得賊功之恩，而敗強楚。

五賊在心，施行於天。宇宙在乎手，萬化生手身。

太公曰：聖人謂之五賊，天下謂之五德。人食五味而生，食五味而死，無有怨而棄之者也。心之所味也亦然。

鬼谷子曰：賊命可以長生不死，黃帝以少女精氣感之，時物亦然。且經冬之草覆之而不死，露之即見傷，草木植性尚猶如此，況人萬物之靈，其機則少女以時。

廣成子曰：以爲積火焚五毒，五毒即五味，五味儘可以長生也。

筌曰：人因五味而生，五味而死。五味各有所主，順之則相生，逆之則相勝，久之則積氣蒸蒸，人腐五臟，殆至滅亡。後人所以不能終其天年者，以其生生之厚矣，是以至道淡然。胎息無神，仙味之術百數，其要在抱一守中。少女之術百數，其要在還精采氣。金丹之術百數，其要在神水華池。治國之術百數，其要在清淨自化。用兵之術百數，其要在奇正權謀。此五事者。卷之藏於心，隱於神，施之彌於天，給於地，宇宙瞬息可在人之手，萬物榮枯可生人之身。黃帝得之，先固三宮，後治萬國，鼎成而馭龍上升於天也。

天性，人也。人心，機也。立天之道，以定人也。

亮曰：以爲立天定人，其在於五賊。

天發殺機，移星易宿。地發殺機，龍蛇起陸。人發殺機，天地反覆。

範曰：昔伊尹佐殷，發天殺之機，克夏之命盡而事應之，故有東徵西夷怨，南征北狄怨。

太公曰：不耕，三年大旱；不鑿，十年地壞。殺人過萬，大風暴起。

亮曰：按，楚殺漢兵數萬，大風沓冥，晝晦，有若天地反覆。

天人合發，萬變定基。

良曰：從此一信而萬信生，故爲萬變定基矣。

筌曰：大荒大亂，兵水旱蝗，是天殺機也。虞舜陶甄，夏禹拯骸，殷系夏臺，周國麥裏，漢祖亭長，魏武乞丐，俱非工者之位，乘天殺之機也，起陸而帝。君子在野，小人在位，權臣擅威，百姓思亂，人殺機也。成湯放桀，周武代紂，須籍斬贏嬰，魏廢劉協，是乘人殺之機也。覆貴爲賤，反賤爲貴，有若天地反覆。天人之機各發，成敗之理宜然，萬變千化，聖人因之而定基業也。

性有巧拙，可以使藏。

良曰：聖人見其巧拙，彼此不利者，其計在心。彼此利者，聖哲英雄道焉，況用兵之務戰。

筌曰：中欲不出謂之啓，外邪不人謂之閉，內啓是其機也。雄知如陰，不動如山。巧拙不性，使人無間而得窺也。

九竅之邪，在乎三要，可以動靜。

太公曰：三要者，耳、目、口也。耳可鑿而塞，目可穿而眩，口可利而訥，興師動衆，萬夫莫議。其奇在三者，或可動或可靜之。

筌曰：兩葉掩目，不見泰山。雙豆塞耳，不聞雷霆。一椒掠舌，不能立言。九竅皆邪，不足以察機變，其在三者：神、心、志也。機動未朕，神以隨之；機兆將成，心以圖之；機發事行，志以斷之。其機動也，與陽同其波；五嶽不能鎮其隅，四讀不能界其維。其機靜也，與陰同其德；智士不能運其榮，深聞不能竅某謀，天地不能奪其時，而況於人乎？

火生於木，禍發必克。奸生於國，時動必潰。知之修之，謂之聖人。

筌曰：火生於木，火發而木焚。奸生於國，奸成而國滅。木中藏火，火始於無形。國中藏奸，奸始於無象，非至聖不能修身煉行，使奸火之不發。夫國有無軍之兵，無災之禍矣，是以箕子逃而縛裘牧，商容囚而蹇叔哭。

中篇

天生天殺，道之理也。

良曰：機出乎心，如天之生，如天之殺，則生者自謂得其生，死者自謂得其死。

天地，萬物之盜；萬物，人之盜；人，萬物之盜。三盜既宜，三才既安。

鬼谷子曰：三盜者，彼此不覺知，但謂之神明。此三者況車馬金帛，棄之可以傾河填海，移山覆地，非命而動，然後應之。

筌曰：天地與萬物生成，盜萬物以衰老。萬物與人之服御，盜人以驕奢。人與萬物之上器，盜萬物以毀敗。皆自然而往。三盜各得其直，三才遞安其任。

故曰：食其時，百骸理。動其機，萬化安。

鬼谷子曰：不欲令後代人君，廣斂珍寶，委積金帛，若能棄之，雖傾河填海未足難也。食者所以治百骸，失其時而生百骸；動者所以安萬物，失其機而傷萬物。故曰：時之至，間不容瞬息，先之則太過，後之則不及。是以賢者守時，不肖者守命也。

人知其神之神。不知不神之所以神也。

筌曰：人皆有聖，人不貴聖，人之愚。既睹其聖，又察其愚，復睹其聖。故《書》曰：專用聰明，則事不成。專用晦昧，則事皆悖。一明一晦，衆之所載。伊尹酒保，太公屠牛，管仲作革，百里奚賣粥，當衰亂之時，人皆謂之不神，及乎逢成湯、遭文王、遇齊桓、值秦穆，道濟生靈，功格宇宙，人皆謂之至神。

日月有數，大小有定，聖功生焉，神明出焉。

鬼谷子曰：後代伏思之則明，天地不足貴，而況於人乎？

筌曰：一歲三百六十五日，日之有數；有次十二，以積闖大小余分有定；皆稟精氣。自有不爲聖功神明而生；聖功神明亦稟精氣，自有不爲日月而生。是故，成不貴乎天地，敗不怨乎陰陽。

其盜機也，天下莫能見，莫能知，君子得之因躬，小人得之輕命。

諸葛亮曰：夫子、太公豈不賢於孫、吳、韓、白，所以君子小人異之，四子之勇至於殺身，固不得其主而見殺矣。

筌曰：季主凌夷，天下莫見凌夷之機，而莫能知凌夷之源。霸王開國之機，而莫能知開國之機，而莫能知開國之源。君子得其機，應天順人，乃固其躬。小人得其機，煩兵黷武，乃輕其命。《易》曰：君子見機而作，不俟終日。又曰：知機其神乎！機者易見一而難知，見近知遠。

下篇

瞽者善聽，聾者善視。絕利一源，用師十倍；三反晝夜，用師萬倍。

尹曰：思之精所以盡其微。

良曰：後代伏思之，耳目之利，絕其一源。

筌曰：人之耳目，皆分於心，而竟於神。心分則機不精，神竟則機不微。是以師曠薰目而聰耳，離朱漆耳而明目。任一源之利而反用師於心，舉事發機，十全成也。退思三反，經晝歷夜，思而後行，舉事發機，萬全成也。

太公曰：目動而心應之。見可則行，見否則止。

心生於物，死於物，機在於目。

筌曰：爲天下機者，莫近乎心目。心能發目，目能見機。秦始皇東遊會稽，項羽目見其機，心生於物，謂項良曰：「彼可取而代之」。晉師畢至於淮淝。荷堅日見其機心死於物，謂荷融曰：「彼(京力)敵也，胡爲少耶？」則知生死之心在乎物，成敗之機見於目焉。

天之無恩而大恩生，迅雷烈風，莫不蠢然。

良曰：熙熙哉。

太公曰：誠懼致福。

筌曰：天心無恩萬物，有心歸恩於天。老子曰：「天地不仁，以萬物爲芻狗，聖人不仁，以百姓爲芻狗。」是以施而不求其報，生而不有其功。及至迅雷烈風，威遠而懼邇，萬物蠢然而懷懼，天無威而懼萬物，萬物有懼而歸威於天。聖人行貨也，無患於有功。行代也，無威於有罪。故賞罰自立於上，威恩自行於下也

至樂性餘，至靜性廉。

良曰：夫機在於是也。

筌曰：樂則奢餘，靜則貞廉。性餘則神濁，性廉則神清。神者，智之泉，神清則智明。智者，心之府，智公則心平。人莫鑑於流水而鑑於澄水，以其清且平。神情意平，乃能形物之情。夫聖人者，不淫於至樂，不安於至靜，能棲神靜樂之間，謂之守中。如此施利不能誘，聲色不能蕩，辯士不能說，智者不能動，勇者不能懼，見禍於重開之外，慮患於沓冥之內，天且不違，而況於兵之詭道者哉！

天之至私，用之至公。

尹曰：治極微。

良曰：其機善，雖不令天下而行之，天下所不能知，天下所不能違。

筌曰：天道曲成萬物而不遺，椿菌鵬(晏鳥)，鉅細修短，各得其所，至私也。雲行雨施，雷電霜霓，生殺之均，至公也。聖人則天法地：養萬民，察勞苦，至私也；行正令，施法象，至公也。

孫武曰：視卒如愛子，可以俱死，視卒如嬰兒，可與之赴深溪。愛而不能令，譬若驕子。是故令之以文，齊之以武。

禽之制在氣。

太公曰：豈以小大而相制哉？

尹曰：氣者，天之機。

筌曰：無龜食蟒，囗隼擊鵲，黃腰啖虎，飛鼠斷猿，蛛蛙嚌魚，狼囗齧鶴，餘甘柔金，河車服之，無窮化玉，雄黃變鐵。有不灰之木，浮水之石，夫禽獸木石，得其氣尚能以小制大，況英雄得其而不能淨寰海而御宇宙也。

生者，死之根；死者，生之根。恩生於害，害生於恩。

太公曰：損己者物愛之，厚己者物薄之。

筌曰：謀生者必先死而後生，習死者必先生而後死。

(曷鳥)冠子曰：不死不生，不斷不成。

孫武曰：投之死地而後生，致之亡地而後存。

吳起曰：兵戰之場，立屍之地，必死則生，幸生則死。恩者害之源，害者恩之源。吳樹恩于越而害生，周立害於殷而思生，死之與生，恩之與害，相反糾纏也。

愚人以天地文理聖，我以時物文理哲。

太公曰：觀鳥獸之時，察萬物之變。

筌曰：景星見，黃龍下，翔鳳至，醴泉出，嘉穀生，河不滿溢，海不揚波。日月薄蝕，五星失行，四時相錯，晝冥宵光，山崩川涸，冬雷夏霜，愚人以此天地文理爲理亂之機。文思安安，光被四表，克明俊德，以親九族，六府三事，無相奪倫，百穀用成，兆民用康。昏主邪臣，法令不一，重賦苟政，上下相蒙，懿戚貴臣，驕奢淫縱，酣酒嗜音，峻宇雕牆，百姓流亡，思亂怨上，我以此時物文理爲理亂之機也。

人以愚虞聖，我以不愚虞聖，人以奇期聖，我以不奇期聖。

筌曰：聖哲之心，深妙難測。由巢之跡，人或窺之。至於應變無方，自機轉而不窮之智，人豈虞之？以跡度心，乃爲愚者也。

故曰：瀋水入火，自取滅亡。

良曰：理人自死，理軍亡兵，無死則無不死，無生則無不生，故知乎死生，國家安寧。

自然之道靜，故天地萬物生。

尹曰：靜之至，不知所以生。

天地之道浸，故陰陽勝。

良曰：天地之道，浸微而推勝之。

陰陽相推而變化順矣。

良曰：陰陽相推激，至於變化在於目。

是故，聖人知自然之道不可違，因而制之。

良曰：大人見之爲自然，英哲見之爲制，愚者見之爲化。

尹曰：知自然之道，萬物不能違，故利而行之。

至靜之道，律歷所不能契。

良曰：觀鳥獸之時，察萬物之變，鳥獸至淨，律歷所不能契，從而機之。

爰有奇器，是生萬象。八封甲子，神機鬼藏。

良曰：六癸爲天藏，可以伏藏也。

陰陽相勝之術，昭昭乎，進乎象矣。

亮曰：奇器者，聖智也。天垂象，聖人則之。推甲子，畫八卦，考蓍龜，稽律歷。則鬼神之情，陰陽之理昭著乎象，無不盡矣。

亮曰：八卦之象，申而用之。六十甲子，轉而用之。神出鬼人，萬明一矣。

良曰：萬生萬象者心也。合藏陰陽之術，日月之數，昭昭乎在人心矣。

廣成子曰：甲子合陽九之數也，卦象出師衆之法，出師以律，動合鬼神，順天應時，而用鬼神之道也。