

**黄石公**

**夫人之所行，有道则吉，无道则凶。吉者百福所归，凶者百祸所攻；非其神圣，自然所钟。**

目录

[《素书》 3](#__RefHeading___Toc715_2313366074)

[原始章 3](#__RefHeading___Toc717_2313366074)

[正道章 3](#__RefHeading___Toc719_2313366074)

[求人之志章 4](#__RefHeading___Toc721_2313366074)

[本德宗道章 4](#__RefHeading___Toc723_2313366074)

[遵义章 5](#__RefHeading___Toc725_2313366074)

[安礼章 6](#__RefHeading___Toc727_2313366074)

[《三略》 7](#__RefHeading___Toc729_2313366074)

[上略 7](#__RefHeading___Toc731_2313366074)

[中略 13](#__RefHeading___Toc733_2313366074)

[下略 14](#__RefHeading___Toc735_2313366074)

# 《素书》

## 原始章

夫道、**德**（指遵道而行而有所得）、仁、义、礼，五者一体也。

这道、德、仁、义、礼，五位一体，密不可分。

道者，人之所蹈，使**万物**（宇宙间的一切事物）不知其所**由**（顺随，听从，归属）。德者，人之所得，使万物各得其所欲。仁者，人之所亲，有**慈惠**（犹仁爱）**恻隐**（见人遭遇不幸而心有所不忍。即同情）之心，以遂其生成。义者，人之所宜，赏善罚恶，以立功立事。礼者，人之所履，夙兴夜寐，以成人伦之序。

道，即人们所遵循的宇宙自然规律，它能使万物都不由自主地顺从。德，即人们顺应自然规律行事而使欲求得到满足（行道有所得），它能使万物都按照各自的欲望得以发展。仁，即人们相互之间所应该保持的亲密，只要具有仁爱、同情之心，人与人之间就会产生亲密友爱。义，即人们所应当去做的公正合宜的事情，义要求奖赏善行、惩罚恶行，并以此建立功勋、建立事业。礼，即人们所应该遵循的行为规范，在礼制的规范下，每个人都按照各自的社会角色勤奋劳作，形成了和谐的人伦社会秩序。

夫欲为人之本，不可无一焉。

这道、德、仁、义、礼是做人的五项根本原则，修身立业缺一不可。

贤人君子，明于盛衰之道，通乎成败之数，**审**（审，谓详观其道也）乎治乱之势，达乎去就之**理**（顺序、层次）。故潜居抱道，以待其时。若时至而行，则能极人臣之位；得机而动，则能成绝代之功。如其不遇，没身而已。是以其道足高，而名重于后代。

贤明的人和有德行的君子，明白世间万物兴盛和衰败的道理，通晓事业成功和失败的规律，了解社会太平和纷乱的局势，懂得把握进和退的条理。所以（当时机不对时，）能够隐居起来并坚守正道，等待时机来临。一旦时机到来并乘势而行，则能够位极人臣；得到机会并积极行动，则能建立盖世之功。如果其没碰到好的时机，也不过是守得淡泊以终其生而已。所以说这样的人道行很高，声名远播而为后代所敬仰。

## 正道章

德足以怀远，信足以一异，义足以得众，才足以鉴古，明足以照下。此人之俊也！

他品德高尚足以安抚四面八方的边远之人，他诚实守信足以令异议统一，他公正合宜足以得到众人的拥戴，他才识渊博足以借鉴历史，他聪明睿智足以明辨下情。这样的人可谓人中才俊！

行足以为仪表，智足以决嫌疑，信可以使守约，廉可以使分财。此人之豪也！

他品行端正足以成为表率，他足智多谋足以决断疑惑，他诚信无欺可以信守约定，他清正廉洁可以公正理财。这样的人可谓人中之豪！

守职而不废，处义而不**回**（违背），见嫌而不苟免，见利而不苟得。此人之杰也！

他坚守职责而不废弛，他恪守道义而不违背，他即使被人猜疑也不苟且免于损害，他面对利益不会使用卑下的手段来取得。这样的人可谓人中之杰！

## 求人之志章

绝嗜禁欲，所以除累。抑**非**（不对；错误）损恶，所以**禳**（ráng，祈祷消除灾殃、去邪除恶之祭）**过**（过，罪愆也。无意的犯法或作恶行为）。**贬**（减、损）酒**阙**（jué，去除）色，所以无污。

杜绝不良嗜好、禁止非分欲望，因此能免除烦恼和牵累。抑制错误、减少邪恶，因此能去除罪过和过失。不沉迷于酒色，因此能保持身心无污。

避**嫌**（嫌隙，仇怨）远**疑**（不信，猜度），所以不误（耽误）。博学切问，所以广知。高行微言，所以修身。

避免产生嫌隙或仇怨，远离怀疑猜忌，因此能不耽误大事。广泛学习、恳切求教，因此能扩大自己的认知。行为高尚，言语谨慎，所以能修养品德。

恭俭谦约，所以自守。深计远虑，所以不穷。亲仁友直，所以扶颠。

处世恭敬、勤俭、谦逊、自律，因此能自坚其操守。深谋远虑，所以能不至于途穷。亲近仁义之士，结交正直君子，因此能扶大厦之将倾，挽狂澜于既倒。

近恕笃行，所以**接**（接，交也）人。任材使能，所以济物。**瘅**（憎恨）恶斥谗，所以止乱。

己所不欲，勿施于人，并且切实地实行，因此能结交众多朋友。任用有才能的人，使其才能得到充分发挥，因此能济人利物（救助别人，对世事有益）。憎恨奸恶之徒，排斥谗佞小人，因此能防止局势动乱。

推古验今，所以不惑。先揆后度，所以应卒。设变致权，所以解结。

推研古人的事迹，检验当今的事情，因此能不至于陷入困惑。事先在心中揣测，而后在心中度量（做到心中有数），因此能审时度势地应对突发事件。设想各种可能的变化，并加以权衡，因此能解决各种复杂矛盾。

**括囊**（结扎袋口。亦喻缄口不言）顺**会**（机会，时机），所以无咎。橛橛梗梗，所以立功。**孜孜**（勤勉；不懈怠）**淑淑**（美好），所以保终。

谨言少语、顺应时机，因此能没有咎害。意志坚定、刚强正直，才能建立功勋。勤勉不懈、善良美好，因此能保全至终，安然无患。

## 本德宗道章

夫志心笃行之术：长莫长于博谋，安莫安于忍辱，先莫先于修德，乐莫乐于好善，神莫神于至诚，明莫明于体物，吉莫吉于知足。

这想要做到志向思想坚定的方法：最长久的方法莫过于懂得深思多谋，最安全的方式莫过于忍辱负重，最首要的任务莫过于修养品德，最快乐的行为莫过于乐善好施，最灵验的态度莫过于诚心诚意，最聪慧的做法莫过于了解事物本质、见微知著，最吉祥的观念莫过于知足常乐。

**苦**（痛苦；困苦）莫苦于多愿，**悲**（可悲）莫悲于精散，**病**（缺点，毛病，瑕疵）莫病于无常，**短**（过失）莫短于苟得，**幽**（昏暗；阴暗）莫幽于贪鄙，孤莫孤于自恃，危莫危于任疑，败莫败于多私。

人最大的痛苦莫过于愿望太多，人最大的悲剧莫过于精力分散，人最大的毛病莫过于反复无常，人最大的过失莫过于用卑下的手段取得利益，人最大的阴暗莫过于贪婪卑鄙，人最大的孤独莫过于过分自信而骄傲，人最大的危险莫过于任用一个尚存疑点的人，人最大的败笔莫过于心存过多私欲。

## 遵义章

以明示下者**暗**（愚昧，糊涂），有过不知者**蔽**（欺骗，隐瞒），迷而不返者惑，以言取怨者祸，令与心**乖**（违背，不合）者废，后令缪前者毁，怒而无威者犯，好众辱人者殃，戮辱所任者危，慢其**所**（宜，适宜的，为其所需的）敬者**凶**（灾祸），貌合心离者孤，亲谗远忠者亡，近色远贤者昏，女**谒**（yè，掌管引进谒见者的近侍）公行者乱，私人以官者浮，凌下取胜者侵，名不胜实者耗。

总在属下面前显示自己明察秋毫的，是糊涂的；有过错而不能反省自知的，会受到蒙蔽、欺骗；陷入迷途而不知返的，会陷入迷惑；因言语不当而招致埋怨的，会给自己招来祸患；政令与内心真实意愿相违背的，会导致政令偏废；后面发布的命令与前面的相冲突的，会造成破坏和损害；发怒却无人畏惧的，会受到冒犯；喜欢当众侮辱他人的，会遭殃；杀戮污辱自己所任用的，会令自己陷于危险；怠慢应当敬重的，会有灾祸；与人貌合神离的，会陷入孤独；亲近奸谗小人、远离忠良之士的，会灭亡；亲近女色、疏远贤明的，是昏聩的；让女子干预公务政事的，会造成动乱；私下买卖官位、让庸碌之辈掌权的，会导致政事虚浮；欺凌属下，以势压人以赢取胜利感的，会受到属下的侵犯；名不副实的，会耗尽精力也不能办好事情。

略己而责人者不治，自厚而薄人者**弃废**（抛弃不用），以过**弃**（忘记）功者损，群下外异者沦，既用不任者疏，行赏吝色者沮，多许少与者怨，既迎而拒者**乖**（背离，违背，不和谐），薄施厚望者不报，贵而忘贱者不久，念旧恶而弃新功者凶，用人不**正**（1、不偏斜。2、合于规范的、合于法则的）者殆，**疆**（同“彊”，即强）用人者不畜，为人**择**（区别）官者乱，失其所强者弱，决策于不仁者险，阴计外泄者败，厚敛薄施者凋。

对己宽容、对他人求全责备的，不能治理好事情；对自己优待、对他人刻薄的，会被人所抛弃。因为他人微小的过失而忘记其功劳的，会大失人心并最终损害自身利益；众多属下离心离德、内外异志的，必定沦亡；已经任用他人但却不加以信任的，会导致关系疏远；应该奖赏属下时却显露吝啬之气的，会令人沮丧、失望；许诺多实际兑现少的，会招致埋怨；已经表示欢迎但之后又拒人于千里的，会导致对方背离；给人以小恩小惠却指望有丰厚回报的，不会得偿所愿；富贵之后就忘了贫贱之时境遇的，富贵不会长久；对别人的旧恶耿耿于怀而对其新立的功勋却视而不见的，会有灾祸；用人不能做到中正的，会让自己陷入危险；勉强用人的，会留不住人；任人为官却徇私徇情的，会导致政事混乱；失去自己的优势的，会变得弱小；做决策时向不仁义的人咨询的，会非常危险；隐秘的计谋被泄露出去的，会导致失败；横征暴敛、薄恩寡施的，会导致社会凋敝。

战士贫、游士富者衰，货赂公行者昧，闻善忽略、记过不忘者暴，所任不可信、所信不可任者**浊**（混乱）。牧人以德者集，绳人以刑者散。小功不赏，则大功不立；小怨不赦，则大怨必生。赏不服人、罚不甘心者叛；赏及无功、罚及无罪者**酷**（残忍、暴虐）。听谗而美，闻谏而仇者亡。能有其有者安，贪人之有者**残**（残，伤也）。

战士出生入死却生活贫困，逞口舌之利之徒却安享富贵，会导致国势衰败；贿赂行公事的政府官员成为风气，会导致政治昏暗不明；忽略别人做的好事，但对其过错却耿耿于怀，这种政治是凶恶残暴的；其所任用的人不能信任，信任的人又不能胜任其职，这样的会导致政治混乱。依靠道德来治理人民，则人民会聚集在他的周围；依靠刑罚约束来维持统治，则会导致人心离散。对小功劳不加以奖赏，则不会产生大功劳；对小埋怨不宽恕，则会产生大怨恨。行赏不能使人心服，处罚不能使人甘心，则会引起叛乱；赏及无功之人，罚及无罪之人，这是残忍暴虐的行为。听到谗言就十分高兴，听到逆耳忠言就心生仇恨，这样的人必然灭亡。能满足于其所拥有的，则没有危险；总是贪求别人所拥有的人，则会受到残害。

## 安礼章

怨在不**舍**（通“赦”，免罪或免罚；释放）小过，**患**（患，忧也。——《说文》）在不**豫**（同“预”）定谋。福在积善，祸在积恶。饥在贱农，寒在堕织。安在得人，危在失士。富在**迎**（迎，逢也。——《说文》）**来**（招来；招致。后多作“徕”），贫在弃时。

之所以有怨恨是因为不赦免他人的小过错，之所以有忧虑是因为没有预先确定好谋划。之所以幸福是因为平日里积累善行，之所以有灾祸是因为平日里积累恶行。之所以产生饥荒是因为轻视农业生产，之所以挨冷受冻是因为怠于从事桑蚕之业。之所以天下太平是因为得到人心，之所以社会危乱是因为失去贤士。之所以富有是因为迎来合适的发展机遇，之所以贫困是因为放弃了良好的发展时机。

上无常操，下多疑心。轻上生罪，侮下无亲。近臣不重，远臣轻之。自疑不信人，自信不疑人。**枉**（不正直的、邪恶的）士无正友，**曲**（不正的、偏邪的）上无直下。

领导没有不变的操守，属下则会多生疑心。属下轻视领导则会获罪，领导侮辱属下则没有亲信。身边的近臣不被重视，远处的臣子则会轻视他们。对自己都感到怀疑的人绝不会相信别人，有自信的人绝不会轻易怀疑别人。邪恶不正之士没有正直的朋友，邪曲不正的领导没有刚直的下属。

危国无贤人，乱政无善人。爱人深者求贤急，乐得贤者养人厚；国将霸者士皆归，邦将亡者贤先避。地薄者，大物不产；水浅者，大鱼不游；树秃者，大禽不栖；林疏者，大兽不居。

危机四伏、行将灭亡的国家没有贤人愿意加入，朝纲混乱、人心浮动的朝廷也没有善人愿意加入。爱惜他人的人一定求贤若渴，乐得贤才的人给予的待遇一定很丰厚。国家即将称霸四方则各地有才能的人都会前来归顺，邦国即将灭亡则贤能的人将首先退隐江湖。土地贫瘠的地方，产不了宝物；水浅的地方，大鱼都不游过来；光秃的树木，大的飞禽不愿在上面栖息；稀疏的树林，大的野兽都不在其间居住。

山峭者崩，泽满者溢。弃玉取石者盲，羊质虎皮者柔。

山势过于陡峭，则容易崩塌；水泽蓄水过满，则会漫溢出来。弃美玉而取顽石者，犹如瞎子一般；绵羊即使披上虎皮，也是柔弱的。

衣不举领者倒，走不视地者颠。柱弱者屋坏，辅弱者国倾。足寒伤心，民怨伤国。山将崩者下先隳，国将衰者民先**弊**（疲困，疲乏困顿）。根枯枝朽，民困国残。与覆车同轨者倾，与亡国同事者灭。见已失者慎将失，恶其迹者须避之。畏危者安，畏亡者存。

拿衣服时不提衣领子的，会把衣服拿倒。（提纲挈领：提网之纲，挈衣之领。比喻举其要领，扼其要害，就能理顺关系，处理得心应手。）走路不看地的，会栽跟头。房屋梁柱软弱的，房屋会倒塌；辅助国政的大臣能力弱的，则国家将会倾覆。脚受寒，则心肺受伤；人民心生不满，则国家受伤。山将崩塌的，则下面的土质先毁坏；国家将衰落的，则人民先疲困。树根干枯，则枝叶腐朽；人民困苦，则国家残败。与倾覆的车走同一条轨道的车，也会倾覆；与已经败亡的国家做相同的事的国家，也行将灭亡。见到他人发生了不幸之事的，就应该谨慎以防止自己也发生类似的不幸；厌恶他人斑斑劣迹的，就应当尽力避免重蹈覆辙。害怕危险，常能获得安全；害怕灭亡，常能获得生存。

夫人之所行，有道则吉，无道则凶。吉者百福所归，凶者百祸所攻；非其神圣，自然所钟。务善策者无恶事，无远虑者有近忧。

一个人的所作所为，有道就能吉祥，无道就会凶险。吉祥之人，各种福报都归集于他一身；凶险之人，则各种厄运都向他袭来。这并非什么神秘的事情，而是自然的规律。本着道德良心谋划良策的人没有坏事侵扰，没有长远考虑的人必定为眼前之事所忧虑。

同志相**得**（同“德”，恩惠，感恩），同仁相忧，同恶相党，同爱相求，同美相妒，同智相谋，同贵相害，同利相忌，同声相应，同气相感，同类相依，同**义**（善；美）相亲，同难相济，同道相**成**（成，就也。——《说文》），同艺相窥，同巧相胜。此乃数之所得，不可与理违。

同怀共同志向的，则会相濡以沫；同怀仁爱之心的，则会相互担忧、关心对方；同怀为非作恶之心的，则会结党营私；有相同爱好的人，则会互相访求；有相同美貌的佳丽，则会互相嫉妒；有着同等智谋的，则会相互切磋；有着同等权势地位的，则会相互倾轧；有着共同利益追求的，则会互相猜忌；有着共同语言的，则会互相应和；有着共同气韵旋律的，则会互相感应；属于同一类型的，则会互相依存；同样具有美好德行的，则会互相亲近；同样处于困难中的，则会互相帮助、同舟共济；同一条道上的，则会相互成就；有着同样技艺的，则会互相窥探；有着同样技巧的，则会相互较量。以上这些都是自然界的规律，不可与这些道理相违背。

**释**（释放；赦免）己而教人者逆，正己而化人者顺。逆者难从，顺者易行；难从则乱，易行则理。如此理身、理家、理国，可也！

赦免自己而一味去教训他人的，他人会逆反；先端正自己再去教化他人的，他人会顺服。逆反者难以顺从，顺从者容易推行（教化）。难以顺从，则会立生动乱；容易推行（教化），则会得到治理。这样进行修身、齐家、治国，可行啊！

# 《三略》

## 上略

夫主将之法，务揽英雄之心，赏禄有功，通志于众。故与众同好，**靡**（靡，无也）不成；与众同恶，靡不倾。治国安家，得人也。亡国破家，失人也。含气之类，**咸**（全，都）愿得其志。

统率将领的方法，务必要收揽那些英雄豪杰的心，将禄位赏赐给有功之人，将自己的志向与众人贯通。所以，与众人有共同的意愿，就没有做不成的事情；与众人有共同的仇恨，就没有打不垮的敌人。国家大治，家庭和睦，是由于获得了人心；国家覆灭，家庭破散，是由于丧失了人心。含有气息的所有人，都希望自己的志向能得到实现。

《军谶》曰：“柔能制刚，弱能制强。”柔者，德也；刚者，贼也。弱者人之所助，强者怨之所攻。柔有所**设**（布置，部署，安排），刚有所**施**（施行；实行；推行），弱有所用，强有所**加**（益处；好处），兼此四者而制其宜。

《军谶》说：“柔的能制服刚的，弱的能制服强的。”柔而得当是美德，刚而不当是灾祸。弱小的一方，往往容易得到别人的帮助；强大的一方，则常常会成为招致怨恨和攻击的目标。用柔有用柔的部署方式，用刚有用刚的施行方法，用弱有用弱的妙用，用强有用强的好处。应该把这四者有机地结合起来，因情况的不同而恰当地运用。

端末未见，人莫能知。天地神明，与**物**（1、特指人。2、选择）**推移**（变化、移动或发展），变动无**常**（规则，规律）。因敌转化，不为事先，动而辄随。故能图制无**疆**（极限、止境），扶成天威，匡正八极，密定九夷。如此谋者，为帝王师。

事物的始末没有显现，人们就不能认识它。天地神而明之（玄妙），随着人的选择变化、移动或发展，其变化运动方式没有规律。所以要根据敌情的变化而变化，不要首先发动，而要看清楚敌人的行动之后随即采取适宜的对策。这样就能够图谋制胜，无往而不利，辅佐君王树立天威，匡正天下，安定边远地区。这样运筹谋划的人，可以成为帝王之师。

故曰：莫不贪强，鲜能守微，若能守微，乃保其生。圣人存之，动应事机，舒之**弥**（mǐ，同“弭”，平息，消灭）四海，卷之不盈怀，居之不以室宅，守之不以城郭，藏之胸臆，而敌国服。

所以说，凡人没有不贪图强大的，很少有人能安守微细（卑贱）。如果能安守微细，便可以保全自己的生命。圣人掌握了这一道理，行动起来就能顺应事情发展的关键时机，推行开来可以平息天下，收拢起来却不满胸怀。安放它不必用上房屋，守护它无须依靠城郭。只要收藏胸中加以巧妙运用，就可以迫使敌国屈服。

《军谶》曰：能柔能刚，其国弥光，能弱能强，其国弥彰。纯柔纯弱，其国必削。纯刚纯强，其国必亡。

《军谶》上说：“既能用柔，又能用刚，国家前途就充满光明；既能用弱，又能用强，国家威势就愈加显扬。单纯用柔或单纯用弱，国家就必然受到削弱；单纯用刚或单纯用强，国家就必定走向灭亡。”

夫为国之道，恃贤与民。信贤如腹心，使民如四肢，则策无遗。所适如肢体相随，骨节相救，天道自然，其巧无间。

治理国家的方法，是依赖贤士和人民。信任贤士如同自己的心腹，使用人民如同自己的四肢，那么政策就不会有遗漏。行动起来就会如同四肢与躯干一样协调，如同骨头与关节之间互相救应，天道自然而然，巧妙无间。

军国之要，察众心，施百务。

统军治国的要旨，在于体察众人的心理，并有针对性地施行各种妥善的措施。

危者安之，惧者欢之，叛者还之，冤者原之，诉者察之，卑者贵之，强者抑之，敌者残之，贪者丰之，欲者使之，畏者隐之，谋者近之，谗者**覆**（审察；查核）之，毁者**复**（还原，使如前）之，反者废之，横者挫之，满者损之，归者招之，服者居之，降者脱之。

处于危难的要使他得到安抚，心怀忧惧的要使他欢愉高兴，背叛逃亡的要使他重新归来，含冤受屈的要加以昭雪平反，上告申诉的要为他调查清楚，地位卑贱的要加重视，强横不法的要加以抑制，与我为敌的要使他遭到毁灭和伤害，贪婪爱财的就多给财物，愿意效力的就加以使用，怕人揭短的就予以隐讳，对有智谋的人要多多亲近，对进谗言的人要予以审察，被诋毁的人要为其恢复名誉，凡是谋反的要予以铲除，凡是横暴的要让他受挫，骄傲自满的要予以减损，倾心归顺的要给予招抚，已被征服的要给予妥善安置，已经投降的要加以豁免。

获固守之，获阨塞之，获难屯之，获城割之，获地裂之，获财散之。

获得坚固的城池要加以守备，获得险隘的要塞要加以阻塞，获得难以得到的地方要驻兵屯守，获得城邑要分赏给有功之臣，获得土地就要分封给出力之士，获得财物要散发给手下众人。

敌动伺之，敌近备之，敌强下之，敌佚去之，敌**陵**（古同“凌”，侵犯，欺侮）待之，敌暴**绥**（suí，安抚）之，敌悖义之，敌睦**携**（通“愶”，离，背离，离散）之。顺举挫之，因势破之，放言过之，四网罗之。

敌人行动就要密切加以监视，敌人逼近就要严密加以防备，敌人强大就要故意向它示弱，敌人以逸待劳就要避免交战，敌人来侵犯就要严阵以待，敌人暴虐就要安抚人民，敌人悖逆就要伸张正义，敌人和睦团结就要设法进行分化离间。要顺应敌人的行动去挫败它，要趁着有利的形势去击破它，散布假情报致使敌人犯错误，四面包围将敌人一举歼灭。

得而勿有，**居**（积蓄，储存）而勿守，拔而勿久，立而勿取；为者则己，有者则士，焉知利之所在！彼为诸侯，己为天子，使城自保，令士自取。

取得胜利时不要将功劳归于自已，取得财物不要自己独占，攻取城池不要旷日持久，立其国之人为君而不要取而代之；决策则出于自己，有功劳则归之将士，须知这才是真正的利益之所在啊！让别人做诸侯，自己做天子，让他们各自保卫城邑，各自征收赋税。

世能**祖**（崇尚，效法）**祖**（祖宗；祖先；自祖父以上各辈尊长），鲜能下下。祖祖为亲，下下为君。下下者，务耕桑，不夺其时；薄赋敛，不匮其财；罕徭役，不使其劳；则国富而家**娭**（嬉戏，玩乐），然后选士以司牧之。夫所谓士者，英雄也。故曰：罗其英雄，则敌国穷。英雄者，国之干；庶民者，国之本。得其干，收其本，则政行而无怨。

世上的君主都能尊崇效法自己的祖先，但却很少能以谦让的态度对待下面的人民。崇尚效法祖先只是亲亲之道，以谦让的态度对待下面的人民才是为君之道。以谦让的态度对待下面的人民，就是要重视耕作蚕织，不侵占农时；减轻赋税，不使人民贫困匮乏；减少徭役，不使人民劳困疲惫。这样，便可以做到国家富足，家庭安乐，然后再选择贤士去管理他们。所谓贤士，就是那些英雄。所以说，能够收罗敌国的英雄，就能使敌国陷于困窘的境地。英雄，是国家的骨干；普通人民，是国家的根本。得到了骨干，收获了根本，就可以做到政令畅通而人民毫无埋怨。

夫用兵之要，在崇礼而重禄。礼崇则智士至，禄重则义士轻死。故**禄**（给予俸禄）贤不爱财，赏功不逾时，则下力并而敌国削。夫用人之道，尊以爵，赡以财，则士自来。接以礼，励以义，则士死之。

用兵的要旨，在于崇尚礼节和厚施俸禄。崇尚礼节，那么智谋之士就会归附；厚施俸禄，那么侠义之士就会乐于效死。因此优待贤士不要吝惜财物，奖赏功臣不要拖延时日，这样就能使部下齐心协力而削弱敌国。用人的方法是，通过封赐爵位来尊崇他，给予财物以赡养他，如此，贤士就会自动来归；用礼仪来接待他，用道义来激励他，如此，贤士就会以死相报。

夫将帅者，必与士卒同滋味而共安危，敌乃可加，故兵有全胜，敌有全囚。昔者良将之用兵，有馈箪醪者，使投诸河，与士卒同流而饮。夫一箪之醪不能味一河之水，而三军之士思为致死者，以滋味之及己也。

身为将帅者，必须和士卒同甘苦而共安危，这才可以与敌人进行交锋，所以用兵取得彻底胜利，敌人取得完全覆灭。昔日有一位优秀的将帅在用兵打仗时，有人送给他一坛美酒，他让人把酒倾倒在河中，与士兵们同饮河水。一坛酒并不能使一河之水都有酒味，而三军将士却都愿意为其拼死效力，这是因为将帅与自己同甘共苦的缘故。

《军谶》曰：军井未达，将不言渴；军幕未办，将不言倦；军灶未炊，将不言饥。冬不服裘，夏不操扇，雨不张盖，是谓将礼。与之安，与之危，故其众可合而不可离，可用而不可疲，以其恩**素**（向来；从来就）蓄，谋素**和**（和，相应也）也。故曰：蓄恩不倦，以一取万。

《军谶》说：“军井还没有凿成，将帅不说口渴；军帐还没有搭好，将帅不说疲乏；军灶还没有做饭，将帅不说饥饿。冬天不穿皮衣，夏天不用扇子，雨天不独自打伞，这就是做将帅的基本要求。与士卒同安乐，与士卒共危难，所以全军上下能齐心协力而不可分离，能够任意使用而不知疲倦，这正是因为将帅素来注重对士卒积累恩德，将帅与士卒的图谋素来能上下相应的缘故。”所以说，将帅不断地对士卒积累恩德，就能够以一人赢得千万人的拥戴。

《军谶》曰：将之所以为威者，号令也；战之所以全胜者，军政也；士之所以轻战者，用命也。故将无还令，赏罚必信，如天如地，乃可御人。士卒用命，乃可越境。

《军谶》上说:“将帅之所以有威严，是由于号令严明；作战之所以取得全胜，是因为军政整饬；士卒之所以不惧怕打仗，是由于愿意效命。”所以将帅一旦发布命令，就不能再收回，赏罚一定要严守信用，像天地一样不可移易，这才可以统御大军；兵士愿意效命，这才可以出境作战。

夫统军持势者，将也；制胜破敌者，众也。故乱将不可使保军，乖众不可使伐人。攻城则不拔，图邑则不废，二者无功，则士力疲弊。士力疲弊，则将孤众悖，以守则不固，以战则奔北，是谓老兵。兵老则将威不行，将无威则士卒轻刑，士卒轻刑则军失伍，军失伍则士卒逃亡，士卒逃亡则敌乘利，敌乘利则军必丧。

统领军队控制局势的，是将帅；战胜敌人夺取胜利的，是士众。所以治军无方的将领不能让他统率军队，离心离德的军队不能用来攻伐敌人。这样的军队若是去攻打城池则不能拔取，图谋市镇则难以占领，攻城图邑这两者都劳而无功，那么士众的力量就会疲惫不堪。士众的力量疲惫不堪，那么将领就会陷于孤立，士众就会悖逆抗命，用来守御则不稳固，用来作战则溃散败逃，这叫作帅老兵疲。帅老兵疲，那么将领的威严就会丧失；将领没有威严，那么士卒就会轻视刑罚；士卒轻视刑罚，那么军队就会失去秩序；军队失去秩序，那么士卒就会逃亡；士卒逃亡，那么敌人就会乘机取利；敌人乘机取利，那么军队就必定走向败亡。

《军谶》曰：良将之统军也，恕己而治人。推惠施恩，士力日新，战如风发，攻如河决。故其众可望而不可当，可下而不可胜。以身先人，故其兵为天下雄。

《军谶》说:“优秀的将领统率军队，是以恕己之道体贴、关怀部属。遍施恩惠，士兵的战斗力就会日益增强，从事作战如同暴风一样迅速猛烈，投入进攻如同河水溃决一样锐不可当。”所以，这样的军队，能让敌人望风披靡而不敢阻挡，只能束手投降而不敢存有取胜的奢望。将领能身先士卒，因此他指挥的军队就能称雄于天下。

《军谶》曰：军以赏为表，以罚为里。赏罚明，则将威行；官人得，则士卒服；所任贤，则敌国震。

《军谶》说：“军队以奖赏为表，以惩罚为里。”赏罚严明，将帅的威信才能树立；选拔官佐得当，士卒就会心悦诚服；所委任的人贤明通达，敌国就会惊恐不安。

《军谶》曰：贤者所适，其前无敌。故士可下而不可骄，将可乐而不可忧，谋可深而不可疑。士骄，则下不顺；将忧，则内外不相信；谋疑，则敌国奋。以此攻伐，则致乱。夫将者，国之命也。将能制胜，则国家安定。

《军谶》说：“贤人所归附的国家，一定所向无敌。”所以，对士大夫要谦卑恭敬而不可骄横简慢，对将帅应令其愉快而不使他陷于忧虑，对于谋略要深思熟虑但不可迟疑不决。对士大夫骄横简慢，下属就不会顺服；将帅内心有隐忧，君王与将帅之间就会互不信任；谋略迟疑犹豫，敌国就会振奋鼓舞。在这种状态下从事攻伐，就会招致祸乱。将帅是国家命脉之所系，将帅能克敌制胜，则国家可得安定。

《军谶》曰：将能清，能静，能平，能整，能受谏，能听讼，能纳人，能采言，能知国俗，能图山川，能表险难，能制军权。故曰：仁贤之智，圣明之虑，负薪之言，廊庙之语，兴衰之事，将所宜闻。

《军谶》说：“将领应该能清廉，能沉静，能公平，能整肃，能接受规谏，能判明是非，能招揽人才，能博采众议，能了解各国风俗，能通晓山川形势，能明了险阻要隘，能控制军队权柄。”因此，举凡仁人贤士的智慧，英明圣哲的谋虑，黎民百姓的言语，朝廷的议论，兴衰成败的史迹，身为将领者都应该有所了解。

将者能思士如渴，则策从焉。夫将拒谏，则英雄散；策不从，则谋士叛；善恶同，则功臣**倦**（懈怠，厌烦，厌倦）；专己，则下归咎；自伐，则下少功；信谗，则众离心；贪财，则奸不禁；内顾，则士卒淫。将有一，则众不服；有二，则军无**式**（式，法也）；有三，则下奔北；有四，则祸及国。

将领能够思求贤士如饥似渴，就会对贤士的谋划从善如流。这将领如果拒绝纳谏，那么身边的英雄就会离散；身边谋士的策略不被听从，那么谋士就会叛离；善恶混同不分，那么功臣就会厌倦；个人专断，那么下级就会归罪于上司；自矜功伐，那么部下就会较少建功；听信谗言，那么部众就会离心离德；贪图钱财，那么奸邪就无法得到禁绝；迷恋女色，那么士卒就会纵欲淫乱。将领如有上面行为中的一条，那么兵众就不会服从他的权威；有上面行为中的两条，那么军队就会丧失法纪；有上面行为中的三条，那么部众就会败逃；有上面行为中的四条，那么就会大祸临头，殃及国家生存。

《军谶》曰：将谋欲密，士众欲一，攻敌欲疾。将谋密，则奸心闭；士众一，则军心结；攻敌疾，则备不及设。军有此三者，则计不夺。将谋泄，则军无势；外窥内，则祸不制；财入营，则众奸会。将有此三者，军必败。

《军谶》说：“将领的谋略期望保密，众士兵期望上下一心，攻击敌人期望迅疾。”将领的谋略保密，奸细就无隙可乘；兵士兵上下一心，全军上下就会戮力同心；攻击敌人迅疾，敌人就猝不及防。军队拥有这三项条件，那么作战计划就不会遭到挫折。将领的谋略被泄露，军队就没有了威势；敌人窥探到我方的内情，祸患就会无法制止；不义之财进入军营，各种弊端就会纷至沓来。将领有这三条，军队就会必败无疑。

将无虑，则谋士去；将无勇，则吏士恐；将妄动，则军不重；将迁怒，则一军惧。《军谶》曰：虑也，勇也，将之所重；动也，怒也，将之所用。此四者，将之明诫也。

将领没有深谋远虑，那么智谋之士就会失望离去；将领没有勇武气概，那么官兵就会恐惧不安；将领轻举妄动，那么军队就不会稳重；将领迁怒于人，那么全军上下就会心怀畏惧。《军谶》说：“深谋远虑，勇武豪迈，是将领应具备的重要品质；该动则动，该怒则怒，是将领应掌握的用兵之道。”这四条，是将领要时常牢记的明诫。

《军谶》曰：军无财，士不来；军无赏，士不往。《军谶》曰：香饵之下，必有悬鱼；重赏之下，必有勇夫。故礼者，士之所归；赏者，士之所死。招其所归，示其所死，则所求者至。故礼而后悔者，士不止；赏而后悔者，士不使。礼赏不**倦**（衰减），则士争死。

《军谶》说:“军队没有资财，士众就不来归附；军队没有奖赏，士众就不勇往直前。”《军谶》说：“在香饵引诱之下，必定有吞钩的鱼儿；在优厚的赏赐面前，必定有勇敢的丈夫。”所以礼遇，是士众之所以追随归附的原因；奖赏，是士众之所以拼死效命的原因。用礼遇招徕归附，用奖赏诱使效命，那么所需要的人就会来到。因此起初礼遇优渥而后又反悔的，士众就不会留下来；起初奖赏丰厚而后又反悔的，士众就不会听从使唤。礼遇奖赏不衰减，那么士众就会争相效命，慷慨赴死。

《军谶》曰：兴师之国，务先隆恩；攻取之国，务先养民。以寡胜众者，恩也；以弱胜强者，民也。故良将之养士，不**易**（轻慢）于身，故能使三军如一心，则其胜可全。

《军谶》说：“要兴兵打仗的国家，务必事先厚施恩惠；要攻城略地的国家，务必先让人民休养生息。要做到以少胜多，在于厚施恩惠；要做到以弱胜强，在于得到人民的支持。”所以优秀的将领培养士众，如同不轻视怠慢自己的身体一样，因此能使全军上下团结一心，那么夺取胜利就可以有完全的保障。

《军谶》曰：用兵之要，必先察敌情。视其仓库，度其粮食，**卜**（预料，事先推断）其强弱，察其天地，伺其空隙。故国无军旅之难而运粮者，虚也；民菜色者，穷也。千里馈粮，民有饥色；**樵**（打柴，砍柴）**苏**（割草；取草）后**爨**（cuàn，烧火做饭），师不宿饱。夫运粮千里，无一年之食；二千里，无二年之食；三千里，无三年之食，是谓国虚。国虚则民贫，民贫则上下不亲。敌攻其外，民盗其内，是谓必溃。

《军谶》说:“用兵的要旨，是必须首先察明敌情。弄清楚它仓库的物资储备，估算一下它粮食的多少，预料敌人的强弱，观察当前面临的天候和地形状况，等待敌人暴露出可乘之机。”所以国家没有遭受战争的苦难而运送粮食的，表明国库空虚；老百姓面黄肌瘦的，表明人民贫困。缺粮时从千里之外运来，人民就会面有饥色；临时砍伐柴草做饭，军队就会经常吃不饱。千里之外运粮，说明国家缺一年的粮食；两千里外运粮，说明国家缺两年的粮食；三千里外运粮，说明国家缺三年的粮食。这正是国库空虚的表现。国库空虚，那么人民就不免贫穷；民众贫穷，上下之间就不会亲近和睦。敌人从外面进攻，民众在内部作乱，国家就必定会崩溃。

《军谶》曰：上行虐则下急刻。赋敛重数，刑罚无极，民相残**贼**（害，伤害），是谓亡国。

《军谶》说:“君主肆行暴虐，官吏则会急苛刻薄。征敛赋税又多又重，滥施刑罚漫无止境，人民互相残害，这就是国家要灭亡。

《军谶》曰：内贪外廉，诈誉取名，窃公为恩，**令**（令色，和悦的面容；善于用谄媚和悦的颜色取悦人）上下昏，饰躬正颜，以获高官，是谓盗端。

《军谶》说：“内心贪婪而表面装作廉洁，骗取声誉盗取功名，窃用公家的财产来私树恩德，对上令色对下昏庸，装出一副道貌岸然的模样，以此获取高官厚禄，这就是窃国的发端。”

《军谶》曰：群吏朋党，各进所亲，招举奸枉，抑挫仁贤，背公立私，同位相**讪**(讪，诽毁也。诽谤，诋毁)，是谓乱源。

《军谶》说：“大小官吏拉帮结伙，各自引进自己的亲信，招纳网罗奸邪之徒，压制贬抑仁人贤士，背弃国家牟取私利，同僚之间互相诽谤，这就是国家祸乱的本源。”

《军谶》曰：强宗聚奸，无位而尊，威无不震，葛藟相连，**种德**（犹布德。施恩德于人）立恩，夺在位权，侵侮下民，国内哗喧，臣蔽不言，是谓乱根。

《军谶》说：“望族豪门相聚为奸，虽无爵位却尊荣显贵，威风凛凛无所畏惧，势力如同葛藤一般盘错相连，以小恩小惠来树立自己的恩德，窃夺执政者的权力，侵害和欺侮下面的人民。国内舆论大哗，大臣却隐瞒实情不敢如实直言，这就是发生祸乱的根源。”

《军谶》曰：世世作奸，侵盗县官，进退求便，委曲弄文，以危其君，是谓国奸。

《军谶》说：“世世代代为非作歹，侵犯官府、盗窃国库，出仕退隐只求自己的方便，屈身折节般舞文弄墨，以危害其国君，这就是乱国的奸贼。”

《军谶》曰：吏多民寡，尊卑相**若**（同，相当），强弱相虏，莫**适**（guā，适，疾也。迅速）禁御，延及君子，国受其咎。

《军谶》说：“官多民少，尊卑没有区别，强大的掠夺弱小的，没有迅速地加以制止，等到波及正人君子，就会使国家蒙受其害。”

《军谶》曰：善善不进，恶恶不退，贤者隐蔽，不肖在位，国受其害。

《军谶》说：“君主喜欢善人却不加以任用，厌恶恶人却不予以黜退，贤士归隐山林，品行不端之徒把持权力，国家就会受到危害。”

《军谶》曰：“枝叶强大，比周居势，**卑**（轻视，小看）贱**陵**（古同“凌”，侵犯，欺侮）贵，久而益大，上不忍废，国受其败。

《军谶》说：“宗室势力强大显赫，结党营私窃据高位，欺下犯上，时间越久则权势越大，君主不忍心果断地加以废除，国家将遭受败亡之祸。”

《军谶》曰：佞臣在上，一军皆讼。引威自与，动违于众。无进无退，苟然取容。专任自己，举措**伐**（自夸；自吹自擂，夸耀自己）功。诽谤盛德，诬述庸庸。无善无恶，皆与己同。**稽**（jī，稽，留止也）留行事，命令不通。**造作**（伪造）其政，变古易常。君用佞人，必受祸殃。

《军谶》说：“谗佞之臣在上当权，全军上下都会因不满而进行指控。他们倚仗权势进行自我吹嘘，动辄违忤大家的意愿。他们进退毫无原则，只知道无原则地附合和看上司的脸色行事。他们刚愎自用，一举一动都在夸耀自己的功劳。他们诽谤品德高尚的人，诬蔑其为庸庸碌碌之辈。他们不分善恶是非，只看是否都与自己的意愿相同。他们延后耽搁政事，使得上令不能下通。他们伪造政绩，变更古制、改易常法。君主若是重用这种奸佞之徒，必定会遭受祸害。”

《军谶》曰：奸雄相称，障蔽主**明**（视觉、目力）；毁誉并兴，壅塞主聪。各阿所私，令主失忠。

《军谶》说：“奸雄之间相互称许，遮蔽君主的视觉，让其是非不分；毁谤和赞美搅和在一起，堵塞君主的听觉，使其善恶难辨。他们各自偏袒自己的私党，使君主失去忠义之臣。”

故主察异言，乃睹其萌。主聘儒贤，奸雄乃遁；主任旧齿，万事乃理；主聘岩穴，士乃得实。谋及负薪，功乃可述；不失人心，德乃洋溢。

因此，君主洞察诡异之言，才能看出祸乱的萌芽。君主礼聘儒士贤才，奸雄就会逃遁；君主任用年高德劭的老臣，所有事情就会治理得井井有条；君主征聘山林隐士，才能得到有真才实学的治国之才。君主运筹谋划时能倾听黎民百姓的意见，他的功业就可以名垂青史；君主能够做到不失民心，他的盛名美德就可以远播四方。

## 中略

夫三皇无言而化流四海，故天下无所归功。帝者，**体**（相承；继承）天**则**（仿效，效法）地，有言有令，而天下太平；君臣让功，四海化行，百姓不知其所以然。故使臣不待礼赏有功，美而无害。王者，制人以道，降心服志，设矩备衰，四海会同，王职不废，虽有甲兵之备，而无斗战之患。君无疑于臣，臣无疑于主，国定主安，臣以义退，亦能美而无害。霸者，制士以权，结士以信，使士以赏；信衰则士疏，赏亏则士不用命。

三皇（指天皇、地皇、人皇）默默无言，但其教化却流布于四海，所以天下的人不知道应把教化的功劳归属给何人。为帝者，顺承天、效法地，设教施令，因此使得天下太平；君臣互相推让功劳，四海之内教化大行，黎民百姓却不知其中的缘由。所以役使臣僚不必依靠礼法和赏赐功劳，就能够使君臣之间和美无间。为王者，运用道德统御人们，让之心悦诚服，制定各种法规以预防世道衰败，天下诸侯定时前来朝觐天子，王廷（朝廷）的官职不形同虚设，虽然拥有军备，但却没有战争的祸患。君主对臣僚不疑心，臣僚对君主也无疑心；国家稳定，君主安宁，臣下功成身退，适时退休颐养天年，君臣之间也能和睦美满而不互相伤害。为霸者，利用权术来驾驭士人，以信任来结交士人，靠奖赏来役使士人。信任降低，士人就会疏远君主；奖赏少了，士人就会不肯效命。

《军势》曰：“出军行师，将在自专；进退**内**（指国内或朝廷内）御，则功难成。”

《军势》说:“出兵打仗，将帅贵在拥有机断行事的权力；如果进退都受朝廷内的掣肘牵制，那么就难以取得成功。”

《军势》曰：“使智、使勇、使贪、使愚。智者乐立其功，勇者好行其志，贪者**邀**（希求，谋求）趋其利，愚者不顾其死；因其至情而用之，此军之微权也。”

《军势》说:“使用有智谋的人，使用勇敢的人，使用贪婪的人，使用愚笨的人，其方法各有不同。有智谋的人乐于建功立业，勇敢的人喜欢实现自己的志向，贪婪的人热衷于追求利禄，愚笨的人不顾惜自己的性命。根据他们的实际情况而分别加以利用，这是治军用人方面高深莫测的权术。”

《军势》曰：“无使辩士谈说敌美，为其惑众；无使仁者主财，为其多施而附于下。”

《军势》说:“不要让能言善辩的人谈论敌人的优势，因为这样会蛊惑扰乱人心；不要让宅心仁厚的人主管财物，因为他会滥施财物以讨好迎合下属。”

《军势》曰：“禁**巫祝**（古代称事鬼神者为巫，祭主赞词者为祝；后连用以指掌占卜祭祀的人），不得为吏士卜问军之吉凶。”

《军势》说：“军中要禁绝巫祝，不准他们为官兵占卜军队的吉凶祸福。”

《军势》曰：“使义士不以财。故义者不为不仁者死，智者不为暗主谋。”

《军势》说：“使用侠义之士不能依靠钱财。”因为侠义之士不会为不仁不义之人去效死，明智之士不会为昏聩的君主出谋划策。

主不可以无德，无德则臣叛；不可以无威，无威则失权。臣不可以无德，无德则无以事君；不可以无威，无威则国弱，威多则身蹶。

君主不能没有道德，没有道德臣属就会背叛；不可以没有威仪，没有威仪就会丧失权力。臣僚不能没有道德，没有道德就无法侍奉和辅佐君主；不可以没有威势，没有威势国家就会遭到削弱，但是如果威势过于膨胀，也会让自己栽跟头。

故圣王御世，观盛衰，度得失，而为之制；故诸侯二师，**方伯**（殷周时代一方诸侯之长）三师，天子六师。世乱，则叛逆生；王泽竭，则盟誓相诛伐。德同势敌，无以相倾，乃揽英雄之心，与众同好恶，然后加之以权变。故非计策无以决嫌定疑；非谲奇无以破奸息寇；非**阴谋**（暗中策划）无以成功。

因此圣王统御天下，观察世道的盛衰，衡量政治的得失，从而根据实际情况制定相应的措施。所以诸侯拥有二师，方伯拥有三师，天子拥有六师。天下动乱之际，就会产生叛逆；君主的恩泽枯竭，诸侯之间的结盟和攻伐就会出现。如果两个诸侯之间的道德优劣相同、实力势均力敌，那么他们就没有办法互相倾轧，然后就要积极地收揽英雄豪杰之心，与众人同好共恶，然后再使用权术以随机应变。所以不经过运筹策划，就没有办法裁决疑惑难明的事情；不采取诡诈奇谲的手段，就没有办法打击奸人消灭敌寇；不暗中策划，就没有办法取得成功。

圣人体天，贤者法地，智者师古，是故《三略》为衰世作。《上略》设礼赏，别奸雄，著成败；《中略》差德行，审权变；《下略》陈道德，察安危，明贼贤之咎。故人主深晓《上略》，则能任贤擒敌；深晓《中略》，则能御将统众；深晓《下略》，则能明盛衰之源，**审**（知道，知悉）治国之纪。人臣深晓《中略》，则能全功保身。

圣人能够体察天之道，贤人能够取法地之理，智者能够以古人为师。因此，《三略》一书是专门为衰乱的时代而作的。其中《上略》主要讲述设置礼赏、辨识奸雄、昭示成败之源的道理。《中略》主要阐述区分德行，审达权变。《下略》则主要是阐述道德，体察安危，揭示迫害贤德之人的罪过。因此，做君主的深通《上略》，就能够任用贤人，制服敌人；深通《中略》，就能够驾驭将帅，统辖士众；深通《下略》，就能够明察盛衰兴亡的根源，知悉治理国家的原则。做臣子的深通《中略》，就能够成就功业，保全性命。

夫高鸟死，良弓藏；敌国灭，谋臣亡。亡者，非丧其身也，谓夺其威，废其权也。封之于朝，极人臣之位，以显其功；中州善国，以富其家；美色珍玩，以说其心。

这高飞的鸟儿死光了之后，好的弓箭就会被收藏起来；敌对的国家灭亡了之后，谋臣就会被消灭。所谓消灭，并不是指消灭他的肉体，而是指剥夺他的威势，废止他的权力。在朝廷上对他进行封赏，给予他极尊贵的爵位，以此来彰显他的功劳；赐予中原地区好的分封国领地，使他家业殷富；赏赐珍玩和美女，使他心情快乐。

夫人众一合而不可卒离，威权一与而不可卒移。还师罢军，存亡之阶。故弱之以位，夺之以国，是谓霸者之略。故霸者之作，其论驳也。存社稷，罗英雄者，《中略》之势也！故世主秘焉。

这众人一经组合，便不可仓促解散；威权一经授予，便不可仓促变动。战事结束将帅班师回朝，这是君主权位存亡的关键时刻。所以要通过赐封爵位的办法来削弱将帅的实权，通过赐予分封国领地的办法来剥夺将帅的权柄，这就是称霸者驾驭将帅的方略。因此为霸者的所作所为，其道理是驳杂难懂的。保全国家，网罗天下英雄，就是《中略》中所阐述的对权势的应用！因此历代君主都秘而不宣。

## 下略

夫能扶天下之危者，则据天下之安；能除天下之忧者，则享天下之乐；能救天下之祸者，则获天下之福。故泽及于民，则贤人归之；泽及昆虫，则圣人归之。贤人所归，则其国强；圣人所归，则**六合**（指上下和东西南北，泛指天下）**同**（同，合会也）。**求**（招来）贤以德，**致**（招引）圣以道。贤去，则国微；圣去，则国乖。微者，危之阶；**乖**（背离，违背，不和谐）者，亡之徵。

能够匡扶天下于危亡的人，就能占据天下的安宁；能够祛除天下于忧患的人，就能享有天下的快乐；能够拯救天下于灾难的人，就能获得天下的福祉。所以能遍施恩泽于广大人民，贤人就会归附他；能遍施恩泽于昆虫万物，圣人就会归附他。贤人一旦前来归附，那么国家就会强盛；圣人一旦前来归附，那么天下就会和合。欲招来贤人须依靠施行德政，欲招引圣人须凭借躬行正道。贤人离去，国家就会衰微；圣人离去，国家就会混乱。国家衰微，是走向危险的阶梯；国家混乱，是陷于灭亡的征兆。

贤人之政，降人以体；圣人之政，降人以心。体降可以图始，心降可以保终。降体以礼，降心以乐。所谓乐者，非金石丝竹也；谓人乐其家，谓人乐其族，谓人乐其业，谓人乐其都邑，谓人乐其政令，谓人乐其道德。如此君人者，乃作乐以节之，使不失其和。故有德之君，以乐乐人；无德之君，以乐乐身。乐人者，久而长；乐身者，不久而亡。

贤人的政治，是使人在行动上做到服从；圣人的政治，是使人从内心处做到顺从。使人在行动上服从，可以谋划开创事业；使人从内心处做到顺从，可以确保善始善终。使人在行动上服从依靠的是礼，使人从内心处顺从依靠的是乐。所谓乐，并非是指金、石、丝、竹这一类乐器，而是指人们喜爱他们的家庭，是指人们喜爱他们的宗族，是指人们喜爱他们的职业，是指人们喜爱他们所居住的城邑，是指人们拥护国家的政令，是指人们乐于讲究道德。这样治理国家的君主，就能推行乐教来节制人的行为，使人们不丧失和谐的关系。所以，有道德的君主，总是用乐人的方式来使人们快乐；无道德的君主，总是用乐己的方式来使自己快乐。使人们快乐的，国家长治久安；使自己快乐的，国家不久就会灭亡。

释近谋远者，劳而无功；释远谋近者，佚而有终。**佚**（通“逸”，安逸）政多忠臣，劳政多怨民。故曰：务广地者荒，务广德者强。能有其有者安，贪人之有者残。残灭之政，累世受患；造作过制，虽成必败。

舍近图远的人，必定劳而无功；舍远图近的人，必定安逸而有善终。安逸的政治，就会出现众多忠臣；繁苛的政治，就会产生许多怨民。所以说，追求向外扩张领土的，内政必然荒废；致力于广施恩德的，国势就会强盛。能保有自己所当拥有的，就平安无事；贪图他人所拥有的，就会受到伤害。残杀毁灭的政治，世世代代都会遭受祸患。所作所为超越了限度，即便暂时成功，但最终必将会失败。

**舍**（ 通“赦”，免罪或免罚；释放）己而教人者逆，正己而化人者顺；逆者乱之招，顺者治之要。

赦免自己而去教训他人的，他人会逆反；先端正自己再去教化他人的，他人会顺服。他人逆反乃是招致祸乱的根源，他人顺服乃是安定国家的关键。

道、德、仁、义、礼，五者一体也。道者，人之所蹈；德者，人之所得；仁者，人之所亲；义者，人之所宜；礼者，人之所**体**（通“履”，个人的行为操守）。不可无一焉。故夙兴夜寐，礼之制也；讨贼报仇，义之决也；恻隐之心，仁之发也；得己得人，德之路也；使人均平，不失其所，道之化也。

道、德、仁、义、礼，五者是一个整体。道是人们所应该遵循的宇宙自然规律，德是人们顺应自然规律行事而使欲求得到满足，仁是人们相互之间所应该保持的亲密，义是人们所应当去做的公正合宜的事情，礼是人们所应该遵循的行为规范。这五者缺一不可。所以人们早起晚睡，这是受礼的约束；讨贼报仇，这是出于义的决断；同情怜悯之心，是发自于仁的本性；使自己和他人的欲求都获得满足，这是施行德的途径；使人均齐平等，各得其所，这是推广道的教化。

出君下臣名曰命，施之竹帛名曰令，奉而行之名曰政。夫命失，则令不行；令不行，则政不正；政不正，则道不通；道不通，则邪臣胜；邪臣胜，则主威伤。

由君主下达给臣下的指示叫作“命”，把它书写在竹帛上叫作“令”，遵照命令执行叫作“政”。这“命”如果有失误，“令”就无法推行；“令”不能推行，“政”就不能得到匡正；“政”不能得到匡正，那么治国之“道”就会行不通；治国之“道”行不通，那么奸邪之臣就会占据上风；奸邪之臣占据上风，那么君主的威势必会受到损伤。

千里迎贤，其路远；致不肖，其路近。是以明王舍近而取远，故能全功；尚人，而下尽力。

千里之外去迎聘贤人，路途十分遥远；但招引奸邪之徒，路途却很近便。所以，英明的君王宁愿舍近而求远，因而能保全功业。尊尚贤人，属下便会尽力。

废一善，则众善衰；赏一恶，则众恶归。善者得其祐，恶者受其诛，则国安而众善至。

废弃一个好人，那么众多好人都会悲观丧气；奖赏一个坏人，那么其他坏人就会纷至沓来。好人好事得到保护，坏人坏事受到惩治，国家就会安定，而大量的好人好事便会涌现。

众疑无定国；众惑无治民。疑定惑还，国乃可安。

民众都心存疑虑，那么就不会有政治安定的国家；民众都困惑不解，那么就不会有奉公守法的人民。只有祛除疑虑，澄清困惑，国家才会安宁。

一令逆则百令失；一恶施则百恶结。故善施于顺民，恶加于凶民，则令行而无怨。使怨治怨，是谓逆天；使仇治仇，其祸不救。治民使平，致平以清，则民得其所而天下宁。

一项政令违背常理，其他政令也会难以收效；一桩坏事得到推行，其他坏事就会随之汇集。所以，善政施加于顺从的人民，酷政施加于凶恶的人民，那么政令便能顺利推行，人民也不会有什么怨言。用人民怨恨的办法去治理怀有怨恨的人民，这叫作悖天逆理；用人民仇恨的办法去治理怀有仇恨的人民，所招致的灾祸将无法挽救。治理人民要做到公平，而要实现公平，政治就必须清明。这样人民就能各得其所而天下太平安宁。

犯上者尊，贪鄙者富，虽有圣王，不能致其治。犯上者诛，贪鄙者拘，则化行而众恶消。清白之士，不可以爵禄得；节义之士，不可以威刑胁。故明君求贤，必观其所以而致焉。致清白之士，修其礼；致节义之士，修其道。而后士可致，而名可保。

犯上作乱的人尊贵，贪婪卑鄙的人富足，这样的话，那么即使有圣明的君主，也不能把国家治理好。犯上作乱的人受到诛戮，贪婪卑鄙的人受到拘禁，那么教化才可以得到推行，种种邪恶的人和事才会消失。品行高洁的人，不可以用爵禄加以收买；具有节操道义的人，不可以用威刑加以胁迫。所以，英明的君主征求贤人，一定要根据他们的志向旨趣而加以罗致。罗致品行高洁的人，要讲究礼仪；罗致有节操道义的人，要讲究道义。然后贤士才可以罗致得到，而君主的英名才能够得到保全。

夫圣人君子，明盛衰之源，通成败之端，审治乱之机，知去就之节。虽穷不处亡国之位；虽贫不食乱邦之禄。潜名抱道者，时至而动，则极人臣之位；德合于己，则建殊绝之功。故其道高而名扬于后世。

那些圣人君子，能明察盛衰兴亡的根源，通晓成败得失的发端，洞悉治乱安危的关键，了解进退去就的时机。即使困苦也不做行将灭亡之国的官吏，即使贫寒也不领取混乱衰败之邦的俸禄。隐名埋姓、胸怀兴邦治国之道的人士，时机成熟才会有所行动，因而能位极人臣；遇到志向和德行与自己相合的君主，便能建立殊世的功勋。所以他们的谋略高明而得以名扬后世。

圣王之用兵，非乐之也，将以诛暴讨乱也。夫以义诛不义，若决江河而**溉**（浇灌）**爝**（小火、火把）火，临不测而挤欲堕，其克必矣。所以优游恬淡而不进者，重伤人物也。夫兵者，不祥之器，天道恶之；不得已而用之，是天道也。夫人之在道，若鱼之在水；得水而生，失水而死。故君子者常畏惧而不敢失道。

圣明的君主兴兵打仗，并不是爱好它，而是用它来诛伐残暴、平息叛乱。以正义诛讨非正义的战争，就好比决江河之水去浇灭微弱的火光，靠近无底深渊去推挤一个摇摇欲坠的人，其赢得胜利乃是必然的。圣王之所以悠闲恬静而不急于进击，是不愿过多地损伤生命和财物。这用兵打仗，是不吉祥的事物，天道是厌恶的；只有在万不得已的情况下动用战争手段，这才是顺乎天道的。这人处于大道的衍化之中，就如同鱼儿生活在水中，遇到水而生，离开水而死。所以君子要时时心存敬畏而不敢失道。

**豪杰**（倚仗权势横行一方的人）秉职，国威乃弱；杀生在豪杰，国势乃竭；豪杰低首，国乃可久；杀生在君，国乃可安。四民用虚，国乃无储；四民用足，国乃安乐。

倚仗权势横行一方的人掌握职权，国家的威望就会被削弱；生杀大权操纵在这些倚仗权势横行一方的人手中，国家的势力就会趋于衰竭。这些倚仗权势横行一方的人俯首听命，国家才可以长治久安；生杀大权由国君掌握，国家才可以保持安宁。士农工商日用匮乏，国家就没有储备；士农工商日用富足，国家也才能安乐。

贤臣内，则邪臣外；邪臣内，则贤臣毙。内外失宜，祸乱传世。

贤臣在朝廷中，奸邪之臣就会被疏远在外；奸邪之臣在朝廷中，贤臣就会被置于死地。内外失宜，祸乱就会无止境地蔓延。

大臣**疑**（类似；好像）主，众奸集聚；臣当君尊，上下乃昏；君当臣处，上下失序。

权臣好似人主一般，群奸就会借机聚集；臣属被当成人君那样受到尊崇，上上下下便会昏昧不明；人君被当成臣属那样处置，上上下下就会失去秩序。

伤贤者，殃及三世；蔽贤者，身受其害；嫉贤者，其名不全；进贤者，福流子孙。故君子急于进贤，而美名彰焉。

伤害贤人的，祸殃会延及子孙三代；障蔽贤人的，自身会受到损害；嫉妒贤人的，其名声便不能保全；举荐贤人的，福祉流布子孙后代。所以君子都热心于举荐贤人，而得以美名显扬于世。

利一害百，民去城郭；利一害万，国乃思散。去一利百，人乃慕泽；去一利万，政乃不乱。

使一人获利而使百人遭害，人民就会离开城郭；使一人得利而使万人受害，国家就会人心思散。除掉一人而让百人得利，人们就会思慕他的恩泽；除掉一人而让万人得利，政治就不会发生动乱。