

**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！务善策者无恶事，无远虑者有近忧。**

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》 8](#__RefHeading___Toc729_2313366074)

[上略 8](#__RefHeading___Toc731_2313366074)

[中略 14](#__RefHeading___Toc733_2313366074)

[下略 16](#__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。

道者，人之所**蹈**（遵循），使**万物**（宇宙间的一切事物）不知其所**由**（遵从；遵照）。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**（顺从、顺应）其生成。义者，人之所宜，赏善罚恶，以立功立事。礼者，人之所**履**（执行；实行），夙兴夜寐，以成人伦之序。夫欲为人之本，不可无一焉！

道，即人们所遵循的，使万物不知不觉地遵从。德，即人们所得到的，使万物各自得到其所想要的。仁，即人们所亲近的，要具有仁爱、同情之心，以顺应万物的繁衍和成长。义，即人们所适宜的，奖赏善行并且惩罚恶行，以此建功立业。礼，即人们所践行的，按照各自的社会角色勤奋劳作，以形成人伦社会秩序。这想要做到为人的根本，五者缺一不可啊！

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。

贤人和君子，能明白朝代兴盛和衰败的规律，能通晓事业成功和失败的渊薮（根源），能察知天下治理和动乱的趋势，能洞达何时出仕（辅佐）和隐退（保全）的顺序。所以（当时机未到时）能够隐居起来并坚守正道，以等待时机。若时运到来并乘势而行，则能够位极人臣；得到机会并乘机而动，则能成就盖世之功。如果其没有遇到好的时运和机会，也不过隐没自身而已。所以这样的人道行足够高明，而且声名也能够流芳后世。

正道章

德足以**怀**（安，安抚）远，**信**（信，诚也）足以**一**（统一）异，义足以得众，才足以鉴古，**明**（聪慧，悟性很高）足以**照**（察知，明白）下，此人**之**（作为宾语前置的标志。相当于“是”）俊也！

品德足以安抚远方，诚信足以统一分歧，正义足以得到人心，才识足以借鉴历史，聪明足以体察下情，这个人是人中才俊！

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！

行为足以成为表率，智谋足以决断嫌疑，诚信可以信守约定，廉洁可以分配财物，这个人是人中之豪！

守职而不废，处义而不**回**（违背），见**嫌**（处于可疑的地位）而不**苟免**（指面对危难时采取苟且手段以求自保的行为），见利而不**苟得**（以不正当的手段而取得），此人之杰也！

恪尽职守而不废弛，坚守道义而不违背，遇猜疑不会苟且自保，遇利益不会苟且取得，这个人是人中之杰！（苟且：意为为了眼前的利益，做出违背本心、违背道德、违背律法的事。）

求人之志章

**绝**（停止）**嗜**（贪求、贪爱）禁欲，所以除**累**（负担）。**抑**（遏止、制止）**非**（不对的、不善的）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。

停止贪求（过分追求）并且禁止贪欲，所以能去掉负担。抑制非心并且减少恶行，所以能消除罪恶。减少美酒并且去除美色，所以能保持（身心）无污。

避**嫌**（嫌隙，仇怨）远**疑**（不信，猜度），所以不误（误，谬也）。博学**切问**（恳切求教），所以广知。高行**微**（少）言，所以修身。

避免嫌隙并且远离猜疑，所以能不被误解。广泛学习并且恳切求教，所以能扩大认知。行为高尚并且谨慎说话，所以能修养品格。

恭**检**（通“敛”，收敛，约束言行；收聚）谦约，所以自守。深计远虑，所以不穷。亲仁友直，所以**扶**（帮助、辅佐）**颠**（陨坠，覆亡）。

恭敬收敛并且谦逊自律，所以能自坚操守。深谋并且远虑，所以能不至于途穷。亲近仁义之人并且结交正直之士，所以能扶助覆亡。

近**恕**（恕，仁也。恕道，体谅）**笃行**（行为淳厚，纯正踏实），所以**接**（接，交也）人。任材使能，所以**济**（成就）**物**（事；事情）。**瘅**（憎恨）恶斥谗，所以止乱。

待亲近宽仁并且行为淳厚，所以能结交朋友。任用人材并且使用贤能，所以能成就事情。憎恨恶行并且排斥谗佞，所以能防止动乱。

推古验今，所以不惑。先**揆**（揣测、审度）后**度**（图谋，谋划），所以应**卒**（同“猝”，突然）。设变致**权**（权宜、变通），所以**解结**（消除郁结；解开疙瘩）。

推衍历史而后检验当今，所以能不陷入困惑。先揣测情况而后做好谋划，所以能应对突发。设想各种变化而后施以权变，所以能解开疙瘩。

**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。

缄口不言并且顺应时机，所以能没有灾祸。坚定不移并且不屈不挠，所以能建立功勋。勤勉不懈并且品性美好，所以能保全至终。

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**（亲身经验）物，吉莫吉于知足。

这让志向和思想淳厚纯正的方法：最为长久的莫过于广为谋划，最为安全的莫过于忍辱负重，最为首要的莫过于修养品德，最为快乐的莫过于乐善好施，最为灵验的莫过于诚心诚意，最为聪明的莫过于体察万物（规律），最为吉祥的莫过于知足常乐。

**苦**（痛苦；困苦）莫苦于多愿，**悲**（可悲）莫悲于精散，**病**（不好的或有害的东西；错误）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。

最为痛苦的莫过于愿望太多，最为可悲的莫过于精力分散，最为错误的莫过于反复无常，最为短视的莫过于不义而得，最为昏暗的莫过于贪婪卑鄙，最为孤独的莫过于刚愎自用，最为危险的莫过于任用嫌疑，最为失败的莫过于私欲过多。

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**（缪戾；违背）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**（不祥）。貌合心离者孤，亲谗远忠者亡。近色远贤者昏，女**谒**（yè，禀告、说明）公行者乱。私人以官者浮，凌下取胜者侵，名不胜实者耗。

以聪明示下者，是糊涂的；有过错而不自知者，会被蒙蔽。陷入迷途而不知返者，会陷入困惑；因言语不当招致怨恨者，会招来祸患。命令与内心相违背者，会让命令废止；后面发布的政令与前面相冲突者，会造成破坏。发怒却无人畏惧者，会遭受冒犯；喜欢当众侮辱他人者，会遭殃。杀戮并侮辱自己所任用者，会陷入危境；怠慢应当敬重的长辈和领导者，会有不祥。与人貌合神离者，会被孤立；亲近谗佞并且远离忠良者，会灭亡。亲近美色并且疏远贤明者，会陷入昏聩；让（后宫）女子干涉公务政事者，会引发混乱。以私人名义授受他人官职者，会使政事虚浮；欺凌属下以赢取胜利感者，会受到侵犯；名不副实者，会耗尽心力（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**（舍去，扔掉）功者损，群下**外**（疏远）**异**（分开）者沦。既用不**任**（任用，委派人员担任职务）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**（正直，正派）者**殆**（危也），**疆**（同“彊”，即强）用人者不**畜**（顺从，驯服），为人**择**（择，柬选也。柬，挑选，从事物中分别出好坏）官者乱。失其所强者弱，决策于不仁者**险**（艰难；困难），阴计外泄者败，厚敛薄施者凋。

忽略自已的过错却一味指责他人者，不能够治理；对自己厚待却对他人刻薄者，会遭到抛弃。因为有过失就舍弃他人功劳者，会减损人心；招致众多属下疏远和离异者，会导致沦陷。已经使用人才却不委任相应职务者，会导致关系疏远；论功行赏时悭吝且表露在脸上者，会令人感到沮丧；许诺多实际却兑现少者，会招致怨恨；起初竭诚欢迎而后将人拒之门外者，会导致对方背离。予人小恩小惠却希望获得丰厚回报者，不会得到回报；富贵之后就忘了贫贱之时境遇者，不会长久。对旧恶念念不忘而对其新建立的功勋视而不见者，会有不祥；使用不正派的人，会有危险；强行用人者，人不会效力；为人柬选官职（按人的私欲来安排官职）者，会导致混乱。失去自己优势者，会导致自身衰弱；决策出自不仁义者，会陷入险境；隐秘的计谋被向外泄露者，会导致计谋失败；横征暴敛并且薄恩寡施者，会导致民生凋敝。

战士贫、**游士**（指战国时的说客）富者衰，**货**（货，财也）赂公行者**昧**（愚昧；糊涂）。闻善忽略、记过不忘者暴，所任不可信、所信不可任者**浊**（昏暗不明）。牧人以德者集，**绳**（纠正）人以**刑**（惩罚）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）。

（出生入死的）战士陷入贫困，（逞口舌之利的）说客奢享富贵者，会导致衰落；用财物贿赂公务人员者，是愚昧的。听闻其善行忽略不计、对其过错耿耿于怀者，是残暴的；所任用的人不可以信任、信任的人又不可以胜任者，是昏暗不明的。管理他人依靠品德者，人心会聚集；纠正他人依靠惩罚者，人心会离散。小功劳不加以奖赏，则不会产生大功劳；对小怨恨不加以宽恕，则必定会产生大怨恨。行赏不能使人心服、处罚不能使人甘心者，会引发叛乱；赏及无功之人、罚及无罪之人者，是残忍暴虐的。听到谗言就心生欢喜、听到谏言就心生仇怨者，会走向灭亡。能满足于其所拥有者，会是安全的；贪求他人所拥有者，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。

有怨恨在于不赦免别人的小过错，有忧患在于没有预先确定好谋划。幸福在于积累了善行，灾祸在于积累了恶行。忍饥挨饿在于轻视农业生产，挨冷受冻在于怠于桑蚕纺织。天下太平在于得到人才辅佐，天下危殆在于失去贤士。富有在于迎来发展机遇，贫困在于放弃发展时机。

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**（邪僻，不正派）上无**直**（公正的；正义的）下。

上级没有不变的操守，下级大多会生疑心。（下级）轻视上级会生出罪责，（上级）侮辱下级会没人亲近。身边的内臣不被重视，远处的外臣（地方官）就会轻视。自我怀疑的人不会轻易相信别人，自信满满的人不会轻易怀疑别人。不正直的人没有正直的朋友，不正派的上级没有正派的下级。

危国无贤人，乱政无善人。爱**人**（民，百姓）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。

危机四伏的国家，没有贤人（参与）；混乱不堪的政治，没有善人（参与）。爱人民深切者，会急于求贤；乐于得贤才者，会供养丰厚。国家即将称霸者，有识之士都会前来归附；邦国即将灭亡者，贤能之人将会先行退避。贫瘠的土地，长不出高大植物；水浅的地方，不会有大鱼遨游；光秃的树木，不会有大型禽类栖息；稀疏的树林，不会有大型兽类居住。

山峭者崩，泽满者溢。弃玉取石者盲，羊**质**（素质；本质；禀性）虎皮者辱。

山势陡峭者，容易崩塌；泽水盈满者，容易漫溢。丢弃美玉却捡取石头者，和瞎子一样；绵羊禀性却披上虎皮者，会被羞辱。

衣不举领者倒，走不视地者**颠**（“颠”假借为“蹎”。仆倒，倒下）。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**（过错，错误）者慎将失，恶其迹者须避之。畏危者安，畏亡者存。

穿衣服不提衣领者，会导致倒置；走路不看地者，会导致颠簸。梁柱细弱者，房屋会垮塌；辅臣庸弱者，国家会倾覆。腿脚受寒，会伤及心肺；人民怨声载道，会伤及国家。山将要崩塌的时候，下面的土质先毁坏；国家将要衰落的时候，人民会先陷入疲敝。树根枯萎，枝枝会朽坏；人民困苦，国家会残败。与已经倾覆的车走相同轨道的车，会倾覆；与已经灭亡的国家做相同事情的国家，会灭亡。见到已经犯下过错者，要谨慎防止重蹈覆辙；厌恶其某种行为者，要避免采取类似的做法。害怕危险者，会获得安全；害怕灭亡者，会获得生存。

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**（钟，聚也）！务善策者无恶事，无远虑者有近忧。

这人的所作所为，有道就会吉祥，无道就会不祥。吉祥者，各种福报都归集于他一身；不祥者，各种祸患都会向他攻袭。这并非什么神秘的事情，而是自然所聚集！致力于谋划良策者，没有坏事侵扰；没有长远考虑者，会有近在眼前的忧患。

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**（妨碍，妨害），同利相忌；同声相应，同气相感；同类相依，同**义**（善；美）相亲；同**难**（nàn，灾难；祸害，人为而产生的祸害）相济，同道相**成**（成，就也。——《说文》）；同艺相窥，同巧相胜。此乃**数**（规律；法则）之所**得**（演算产生结果），不可与理违。

志趣相同就会相互恩惠，同怀仁德就会相互牵挂；憎恶相同就会相互结党，爱好相同就会相互访求；美貌相当就会相互嫉妒，智谋相近就会相互谋划；权势相当就会相互妨害，利益相同就会相互猜忌；主张相同就会相互呼应，气质相同就会相互感应；品类相同就会相互依靠，同怀正义就会相互亲近；同处灾难中就会相互救助，志同道合就会相互成就；职业相同就会互相窥探，技能相同就会相互较量。这些都是按照规律自然形成的，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！

赦免自己而去教化他人者，他人会逆反；端正自己再去教化他人的，他人会顺服。逆反者难以听从，顺服者容易教化。难以听从，则会产生动乱；容易教化，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。

这统率将领的方法，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**（祸害）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，是品德；刚，是祸害。弱小的一方，往往是人们的帮助对象；强大的一方，往往是招致怨恨的攻击对象。柔有柔的部署方式，刚有刚的施行方法；弱有弱的妙用，强有强的益处，把这四者结合起来根据不同的情况进行恰当地运用。

端末未见，人**莫**（没有谁；没有什么）能知。天地神明，与**物**（事；事情）**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**（通“谧”，安宁；安定；安静）定九夷。如此谋者，为帝王师。

事物的始末没有显现，人们没有谁能认知。天地神而明之（玄妙），随着事情的变化而发展，其变化运动没有规律。要根据敌情的变化而变化，不要在事情发生之前跃跃欲试，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且无往而不利，辅佐君王成事并树立天威，匡正八方，安定边远地区。这样运筹谋划的人，是为帝王之师。

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：没有谁不贪图强大的，很少有人能安守卑微。如果能安守卑微，便可以保全生命。圣人掌握了这一道理，行动起来就能顺应时机，推行开来可以平息四海，收拢起来不满胸怀。安放它不必使用房屋，守护它不必依靠城郭；只要收藏胸中加以巧妙运用，而敌国便会屈服。

《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：“能用柔又能用刚，国家就会充满光明；能用弱又能用强，国家就会愈加显扬。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。

这治国之道，要依赖贤士和人民。信任贤士如同自己的心腹，使用人民如同自己的四肢，则政策就不会有遗漏。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，其巧妙且无间。

军国之要，察众心，施百务。

统军治国的要旨，在于体察众人的思想，并施行各种政务。

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，想要效力的就加以使用，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**（选择；选定）。

取得胜利时不要将功劳占为己有，取得的积蓄不要自己独占，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，有功劳则归于将士，须知这才是真正的利益之所在啊！他们是诸侯，自己是天子，让他们各自保卫所辖城邑，命令将士各自选择攻取。

**世**（天下；世间）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。

世间的君主都能尊崇效法自己的祖先，但却很少能以谦下的态度对待下面的人民。崇尚和效法祖先是亲亲之道，以谦下的态度对待下面的人民是为君之道。以谦下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。

这用兵的要旨，在于崇尚礼节和厚施俸禄。崇尚礼节，则智谋之士就会归附；厚施俸禄，则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。这用人的方法，尊崇以爵位，赡养以财物，则贤士就会自动来归；接待以礼仪，激励以道义，则贤士就会以死相报。

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。

这身为将帅者，必须和士卒同甘苦而共安危，才可以与敌人进行交锋，所以用兵可以取得全胜，敌人可以完全覆灭。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，是为将帅的基本礼节。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，这正是因为其素来对士卒积累恩德，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，是因为愿意效命。”所以将帅一旦发布命令，就不能再收回，赏罚必须要严守信用，像天地一样不可移易，这才可以统御众人；士卒愿意效命，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**（封地，君主分封给诸侯，或诸侯分封给大臣的土地）则不**废**（废黜；废除），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，图谋诸侯封地则不能废除，攻城和图邑这两者都劳而无功，则士众的力量就会疲惫不堪。士众的力量疲惫不堪，则将领会陷于孤立，且士众会悖逆抗命，用来守御则不稳固，用来作战则士众败逃溃散，这叫作帅老兵疲。帅老兵疲，则将领的威严就会丧失；将领没有威严，则士卒就会轻视刑罚；士卒轻视刑罚，则军队就会失去秩序；军队失去秩序，则士卒就会逃亡；士卒逃亡，则敌人就会乘机取利；敌人乘机取利，则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。推施恩惠，将士的战斗力会日益增强，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，则将帅的威信才能树立；选拔官佐得当，则士卒会心悦诚服；所委任的人贤明通达，敌国就会惊恐不安。

《军谶》曰：贤者所**适**（归向），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：“贤者所归向的国家，一定所向无敌。”所以对将士要谦下而不可骄横，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。对将士骄横，则下属就不会顺服；将帅内心有隐忧，则君王与将帅之间就会互不信任；谋略迟疑不决，则敌国会振奋。在这种状态下进行攻伐，则会招致祸乱。这将帅，是国家命脉；将帅能克敌制胜，则国家得到安定。

《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**（标明；标出）险难，能制军权。故曰：仁贤之智，圣明之虑，**负薪**（指地位低微的人）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，能听清是非，能招纳人才，能博采众议，能了解各国风俗，能通晓山川地势，能标出险要关隘，能控制军队权柄。”因此，举凡仁人贤士的智慧，圣哲英明的谋虑，黎民百姓的议论，朝堂之上的言语，兴衰成败的史迹，身为将领都应该有所了解。

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，则会对贤士的策略从善如流。这将领如果拒绝纳谏，则身边的英雄就会离散；身边谋士的策略不被听从，则谋士就会叛离；善恶混同不分，则功臣就会厌倦；个人专断，则下级就会归罪于上司；自矜功伐，则部下就会较少建功；听信谗佞，则部众就会离心离德；贪图钱财，则奸邪就无法得到禁绝；迷恋女色，则士卒就会纵欲淫乱。将领如有上面行为中的一条，则众人就不会服从；有上面行为中的两条，则军队就会丧失法纪；有上面行为中的三条，则部众就会败逃；有上面行为中的四条，则会大祸临头，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**（会各；聚会）。将有此三者，军必败。

《军谶》说：“将领的谋划期望保密，士众期望上下一心，攻击敌人期望迅疾。”将领的谋划保密，则奸细就无隙可乘；士众上下一心，则军队上下就会戮力同心；攻击敌人迅疾，则敌人就猝不及防。军队拥有这三项条件，则作战计划就不会遭到挫折。将领的谋略被泄露，则军队就没有了威势；敌人窥探到我方的内情，则祸患就会无法制止；不义之财进入军营，则一众奸细就会会合在一起。将领有这三条，军队就会必定失败。

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，则智谋之士就会失望离去；将领没有英勇无畏，则官兵就会恐惧不安；将领轻举妄动，则军队就不会稳重；将领迁怒于人，则全军上下就会心怀畏惧。《军谶》说：“深谋远虑，英勇无畏，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**（教导）其所死，则所求者**至**（到达、来到）。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，将士就不会前来；军队没有奖赏，将士就不勇往直前。”《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，是将士之所以归附的原因；奖赏，是将士之所以拼死效命的原因。用礼遇招徕归附，用奖赏引导其拼死效命，则所追求的结果就会达到。因此起初礼遇优渥而后又反悔的，将士就不会留下来；起初答应奖赏而后又反悔的，将士就不会听从使唤。礼遇奖赏不衰减，则将士就会争相效命，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**（轻视。含有“不以为意”的意思）于**身**（亲身，亲自），故能使三军如一心，则其胜可全。

《军谶》说：“要兴兵打仗的国家，务必事先厚施恩德；要攻城掠地的国家，务必先让人民休养生息。要做到以少胜多，在于施加恩德；要做到以弱胜强，在于人民的支持。”所以优秀的将领培养官员，不轻视亲身示范的作用，因此能使全军上下团结一心，则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。弄清楚其仓库的物资储备，估算一下其粮食的多少，预料其力量的强弱，观察其面临的天候和地形状况，等待其暴露出可乘之机。”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。这千里之外运粮，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，则人民就不免贫困；民众贫困，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，则下面的官吏则会急苛刻薄。征敛赋税又多又重，滥施刑罚漫无止境，人民互相残害，是为行将灭亡的国家。

《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，是为窃国的开端。”

《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，背弃公家牟取私利，同僚之间互相诽谤，是为祸乱的本源。”

《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，侵害和欺侮下面的民众。国内舆论大哗，大臣却隐瞒实情不敢如实直言，是为祸乱的根源。”

《军谶》曰：世世作奸，侵盗县官，进退求便，委曲弄文，**以**（以，用也）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，用以危害其国君，是为国家的奸贼。”

《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**（禁止；制止），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，没有谁能快速加以制止，等到波及君子，国家就会蒙受灾祸。”

《军谶》曰：**善**（喜好、喜愛）善不进，恶恶不退，贤者隐蔽，不肖**在位**（原指居于君主的地位或官吏任职做官,现也指当政），国受其害。

《军谶》说：“喜欢善人却不加以进用，厌恶恶人却不加以黜退，贤者归隐山林，品行不端之徒当政，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，轻视卑贱且欺侮显贵，时间越久而权势越大，君主不忍心废黜，国家将遭受失败。”

《军谶》曰：佞臣在上，一军皆**讼**（谴责）。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，全军上下都进行谴责。他们倚仗权威进行自我吹嘘，动辄违忤大家的意愿。他们进退毫无原则，只知道无原则地附和上司的脸色行事。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，一切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。他们伪造其政绩，变更古制、改易常法。君主若是重用这种奸佞之徒，必定会遭受祸殃。”

《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：“奸雄相互称许，以障蔽君主的视线；毁谤和赞美混合在一起，以堵塞君主的听聪。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**（耆旧；老臣，旧臣），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，才能看出其祸乱的萌芽。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贤士。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；君主能够做到不失人心，他的盛德就可以远播四方。

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**（学说；主张）有**令**（令，发号也），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**（美，甘也）而无害。王者，**制**（限定，约束，管束）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**（可、能够）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。

这三皇（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天下的功劳归属给何人。为帝者顺承天、效法地，有主张有号令，能够使天下太平；君臣互相推让功劳，四海之内教化大行，百姓不知其所以这样的缘由；所以役使臣僚不必依靠礼法和赏赐，有功者美好处世而不为害。为王者，以道德约束人们，降服思想和意志，制定各种法规以防备世道衰败，天下诸侯定时前来朝觐天子，王廷（朝廷）的职责不虚废，虽然拥有军备，却没有战争的忧患；君主对臣僚没有疑心，臣僚对君主也没有疑心；国家稳定，君主安宁，臣僚能够适时退休颐养天年，也能美好处世而不为害。为霸者，利用权术驾驭士人，以诚信结交士人，靠奖赏驱使士人。诚信降低，士人就会疏远；奖赏少了，士人就不肯效命。

《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，将帅贵在拥有专断独行的权力；如果进退都受朝廷内的掣肘牵制，则难以取得成功。”

《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，勇敢的人喜欢推行自己的志向，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，因为他会蛊惑众人；不要让宅心仁厚的人主管财物，因为他会滥施财物以迎合下属。”

《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，不得为官兵卜问军队的吉凶。”

《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。”因此侠义之士不会为不仁义的人去效死，智谋之士不会为糊涂的君主出谋划策。

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；不可以没有威势，没有威势就会丧失权力。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，没有威势则国家会遭到削弱，威势过多则会让自己栽跟头。

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**（施加；强加）之以**权变**（灵活应付随时变化的情况）。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，则会产生叛逆；君王的恩泽枯竭，则原本山盟海誓的诸侯会互相攻伐。如果两个诸侯之间的道德优劣相同、实力势均力敌，他们就没有办法互相倾轧，于是收揽英雄豪杰之心，与众人同好共恶，然后对他们施加以权变。所以不经过运筹策划，就没有办法裁决疑惑和平定疑难；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**（仿效；模仿）地，智者师古，是故《三略》为衰世作。《上略》设礼赏，别奸雄，**著**（标举、标示）成败；《中略》**差**（分別、区分）德行，**审**（详究，考察）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**（事物的头绪、开端）。人臣深晓《中略》，则能全功保身。

圣人体察天之道，贤人效法地之理，智者以古人为师，因此《三略》一书是专门为衰乱的时代而作的。《上略》设置礼法和赏赐、辨识奸雄、标举成败的道理。《中略》区分德行，详究权变。《下略》述说道德，体察安危，揭示迫害贤德的灾祸。因此做人主的深晓《上略》，则能够任用贤人，擒获敌人；深晓《中略》，则能够驾驭将帅，统辖士众；深晓《下略》，则能够明察盛衰兴亡的根源，知悉治理国家的头绪。做臣子的深晓《中略》，则能够成就功业、保护自身。

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**（古同“悦”）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，谋臣就会消亡。所谓消亡，并不是指消灭他的肉体，而是指剥夺其威势，废止其权力。在朝廷上对他进行封赏，让他享受极尊贵的爵位，以此来彰显他的功劳；赐予中原地区好的封国，以使他家业殷富；赏赐珍玩和美女，以使他心情快乐。

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**（通“伦”，道理）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，这是君主面临生死存亡的阶段。所以要通过赐封爵位的办法来削弱将帅的实权，通过赐予封国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，其中的道理是驳杂难懂的。保全社稷，网罗天下英雄，就是《中略》中所阐述的对权势的应用！因此世代君主都秘而不宣。

下略

夫能扶天下之危者，则**据**（占有，占据）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**（指上下和东西南北，泛指天下）**合**（和谐、融洽）**同**（统一、齐一）。**求**（招来）贤以德，**致**（招引）圣以道。贤去，则国微；圣去，则国**乖**（分离）。微者，危之阶；乖者，亡之徵。

这能够匡扶天下危亡的人，则能占有天下的安定；能够消除天下忧患的人，则能享有天下的快乐；能拯救天下灾祸的人，则能获得天下的福祉。所以能施恩泽于广大人民，则贤人就会归附他；能施恩泽于微小昆虫，则圣人就会归附他。贤人一旦归附，则国家就会强盛；圣人一旦归附，则天下就会和谐统一。招来贤人依靠施行德政，招引圣人凭借躬行正道。贤人离去，国家就会衰微；圣人离去，国家就会分离。衰微，是走向危险的阶段；分离，是陷于灭亡的征兆。

贤人之政，**降**（停止对抗，向对方屈服、归顺）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**（城市），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归顺；圣人的政治，是使人从思想处做到归顺。使人在行动上归顺，可以谋划开创事业；使人从思想处做到归顺，可以确保能够善终。使人在行动上归顺依靠的是礼，使人从思想处顺从依靠的是乐。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，是指人们喜爱他们的城市，是指人们拥护他们的政令，是指人们乐于他们的道德。如此为人君者，能通过创造快乐来节制人，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；没有道德的君主，总是用取乐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**（通“囿”，拘束、局限）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。安逸的政治会生出众多忠臣，繁苛的政治会生出许多怨民。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。能满足自己所当拥有的会平安无事，贪图他人所拥有的会受到残害。残害毁灭的政治，世世代代都会遭受祸患。所作所为超过了限制，即便暂时成功，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。

赦免自己而去教化他人者，他人会逆反；端正自己再去教化他人者，他人会顺服。他人逆反是招致祸乱的根源，他人顺服是治理国家的关键。

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，即人们有所遵循（自然规律）；德，即人们有所获得（有德者得之）；仁，即人们有所亲密；义，即人们有所合宜；礼，即人们有所践行，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，这是出于正义的决断；同情怜悯之心，是发自于仁的本性；使自己和他人的合理欲求都获得满足，这是德政的途径；使人均齐平等，各得其所，这是大道的教化。

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。

自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”如果有失当，则“令”无法推行；“令”不能推行，则“政”不能匡正；“政”不能匡正，则治国之“道”行不通；治国之“道”行不通，则奸邪之臣就会占据上风；奸邪之臣占据上风，则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**（能够）下尽力。

千里之外去迎聘贤人，路途十分遥远；招引奸邪之徒，路途却很近便。所以聪明的君王舍近而取远，因而能保全功业；尊尚贤人，能够使属下尽力。

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。

废弃一个善人，则众多善人会悲观丧气；奖赏一个恶人，则众多恶人会纷至沓来。善人善事得到保护，恶人恶事受到惩治，则国家就会安定，且大量的善人善事便会涌现。

众疑无定国，众惑无治民。疑定惑还，国乃可安。

众人心存疑虑就不会有政治安定的国家，众人感到困惑就不会有奉公守法的人民。疑虑被平定、困惑被澄清，国家才可以安宁。

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，则其他政令就会难以收效；一桩恶政得到推行，则其他恶事就会随之联结。所以善政施加于顺服的人民，恶政施加于凶恶的人民，则政令便能顺利推行且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，是为悖天逆理；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。治理人民要使制度公平，实现制度公平要依靠政治清明，则人民就能各得其所从而天下太平安宁。

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**（主要指品行端正无污点及廉洁等）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，即使有圣明的君王，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，则教化才可以得到推行且众多恶人恶事才会消失。廉洁无污的人，不可依靠爵禄加以收买；有节操道义的人，不可依靠威刑加以胁迫。所以聪明的君主征求贤人，一定要观察他们的志向旨趣而加以罗致。罗致廉洁无污的人，要修其礼；罗致有节操道义的人，要修其道。然后贤士可以罗致，而且君主的英名可以得到保全。

夫圣人君子，明盛衰之源，通成败之**端**（头绪），**审**（审，谓详观其道也）治乱之**机**（先兆，征兆），知去就之**节**（调节）。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。

这圣人和君子，能明白朝代兴盛和衰败的根源（如民心向背、君主德行），能通晓事业成功和失败的头绪（如战略决策、用人得失），能察知天下治理和动乱的征兆（如政策宽严、社会矛盾），能知晓出仕（辅佐）和隐退（保全）的节奏。虽然穷困也不担任注定灭亡的政权官位，虽然贫寒也不接受混乱之邦的俸禄。隐居坚守正道的人，待时运到来并乘势而动，则能够位极人臣；得遇与自己投合的君主，则建立殊绝功勋，所以他们的道行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**（意思是生活得十分闲适）、**恬淡**（指人的性格恬静；恬静淡泊）而不进者，**重**（慎重、谨慎）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。

圣明的君王兴兵打仗，并不是爱好它，而是用它来诛伐残暴、平息叛乱。这以正义诛讨非正义，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。所以清闲安适、恬静淡泊而不进击的君王，是慎重以免损伤生命和财物。这用兵打仗，是不吉祥的器能（器量和才能），天道是厌恶的；万不得已的情况下才用兵，这是天道。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，国家的威望于是日渐削弱；生杀大权操纵在倚仗权势横行一方的人手中，国家的势力于是日渐衰竭。（这些）倚仗权势横行一方的人俯首听命，国家于是可以长治久安；生杀大权由国君掌握，国家于是可以保持安宁。士农工商日用匮乏，国家于是没有储备；士农工商日用富足，国家于是安宁快乐。

贤臣内，则邪臣外；邪臣内，则贤臣毙。内外失宜，祸乱传世。

贤臣在朝廷内，则邪臣就会被疏远在外；邪臣在朝廷内，则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，众奸就会借机聚集；臣僚被当成人君那样受到尊崇，上上下下便会昏昧不明；人君被当成臣僚那样处置，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。因此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受害，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。