



# 反经

历代统治者秘而不宣  
用而不言的奇书。

《反经》是安邦济世的秘诀，被史家尊奉  
为『小《资治通鉴》』，建功立业者不可不读。



「唐」赵蕤◎著

下



内蒙古人民出版社



# 反经

下

历代统治者秘而不宣  
用而不言的奇书。

《反经》是安邦济世的秘诀，被史家尊奉为「小《资治通鉴》」，建功立业者不可不读。



「唐」赵蕤◎著

内蒙古人民出版社

# 目 录

## 卷 五

七雄略十八 ..... 1

历史发展造就了战国七雄,而战国七雄又造就了张仪、苏秦,于是出现了“策划”与“策划”的战争。“策划”能否锦上添花,请一睹苏秦、张仪风采!

## 卷 六

三国权十九 ..... 59

错综复杂的三国形势,惊心动魄的三国权谋,是智慧的钥匙,又是谋略的法宝,对于目前严峻的市场竞争,我们难道不能取他山之石为我所用吗?

## 卷 七

惧诫二十 ..... 126

“以铜为镜,可以正衣冠,以古为镜,可以明得失。”作为国君,面对国人“殷鉴不远”的慨叹,怎能不受此至理名言的启迪而慎察既往,以戒今失呢?

时宜二一 ..... 184

“性格决定命运,格局铸就成败”,机会的难得与得之易失,让

你不得不学会捕捉良机并得而不失。

## 卷 八

### 钓情二二 ..... 194

所谓“钓情”，钓的是君主的隐情，尽管君主难测，但其喜怒哀乐总会在一定的条件下显露出来，游说者想要达到自己的目的，必须营造足以导致君主真情毕露的环境，具体事宜详见正文。

### 诡信二三 ..... 201

世间的万物都是辩证地存在的，包括诡诈和忠信。信有大小，做事要守大信而弃小信。对敌守信就是弃大信，是真正的诡诈；对敌诡诈就是弃小信，是真正的忠信，而不称其为诡诈。

### 忠疑二四 ..... 207

忠而遭忌，何等冤屈！然而这样的事实却又数见不鲜，屈原罹忌，岳飞被诬……以古鉴今，那些有志于功名的人，往往会有忠而见疑的思想准备，用心何等良苦！

### 用无用二五 ..... 210

“世上本没有路，走的人多了，也便成了路。”有用无用，也是如此，其界限可能只是九十九缺一的量的积累，也可能本来就无界限，而关键在于你是否愿意用。

### 恩生怨二六 ..... 212

观照人性弱点，摒弃人性瑕疵，杜绝以怨报德，融洽人际关系，创造愉快生活，何乐而不为？

### 诡顺二七 ..... 214

忠信的人不会阳奉阴违，诡诈的人不会忠贞不渝，立场可以变，但秉性不会改。不追究归附的人往日的立场，广纳贤才，是成就大事者的可取之道。

### 难必二八 ..... 222

自己是自己命运的主人，凡事都要依靠自己，而不可依赖他

人。因为事无定准,圣君贤父、慈母胞兄尚且不可靠,又能靠谁呢?

**运命二九** ..... 225

“善有善报,恶有恶报”,祖先行善,就是为后代祈福;祖先做恶,就是为后代招祸。因此,善报还是恶报,非天地鬼神使然,乃个人所为使然。

**大私三十** ..... 238

“不入虎穴,焉得虎子?”没有舍弃就得不到回报!这就是所谓“将欲取之,必先与之”——即舍小私而成大私。

**败功三一** ..... 240

失败的下一步可能就是成功,关键是失败的人能否接受教训、勇于承担责任,并因势利导而因祸得福——这就是“失败是成功之母”的哲理奥妙所在。

**昏智三二** ..... 242

人们在认知事物的时候,往往会因感情亲疏、私欲以及偏见影响其正确判断。为了保持清醒的头脑去应对社会中的复杂人事,就必须以本篇的人事为借鉴,以求理智判断、公正做事。

**卑政三三** ..... 247

治理国家的政策贵在切实可行,能让人民顺服并且受益,而不在于玄妙难懂、行而不效。

**善亡三四** ..... 252

人事的复杂往往会模糊善恶的标准,从而善不报、恶不惩。然而暂时的无道只是由于时机未到,时机一旦成熟,就会善有善报,恶有恶报。

**诡俗三五** ..... 254

世俗的锁事多而烦,往往扰人心志,伤人肝脾。然而智慧通达之人,自会究其内理,从而得到有益的启示。

**息辩三六** ..... 257

任人唯贤,还必须考察其言行是否一致。东阿大夫进巧言奉承,却言而不行;即墨大夫默然无闻却行之有效。因此,考察人的

忠奸不在言论而在行为。

**量过三七** ..... 260

人的品类不同,所犯过错也自然不能等同而论。如果像要求圣贤的人那样来严格要求、审察布衣百姓的行为,那只能是可望而不可及。

**势运三八** ..... 262

古语说:“上有好者,下必甚焉。”说的是统治者对人们的品质和社会风气的引领、榜样作用。所以明君在位,则天下大治;暴君当政,好人也变坏。鉴于此,统治者就不能不修身养性,以身作则了。

**傲礼三九** ..... 265

以傲为礼,是一种权谋,更是一种艺术。侯生故意对信陵君表示傲慢,使信陵君的高贵品质更为人所知,从而更受人尊重。其中的奥妙,尽在本篇之中。

**定名四十** ..... 267

分辨是非,判断正误,何谓“道”、“德”、“仁”、“义”、“礼”、“智”、“信”、“忠”、“顺”?何谓“暴”、“虐”、“狂”、“惑”、“险”、“逆”?本篇将博采百家,不主一论。

## 卷 九

**出军四一** ..... 274

兵者,救乱诛暴,平定天下。然而用兵有法,应因时而宜,与时俱变。用兵必然择将,择将要任人唯信,而不轻易干涉。

**练士四二** ..... 277

知人善任,因才而用,是君主选择士人的标准,更是君主成就大业的基础。

**结营四三** ..... 280

屯兵打仗,要全面考察,选择“地利”的条件。这样才能保证

军队不受突然侵害,获得胜利。

**道德四四** ..... 282

将有将威,兵有兵礼。将领只有身先士卒、德高威大而不压兵,兵才会舍身赴死、势单力薄却不众不能敌。

**禁令四五** ..... 284

将领是士兵的庇护者,将领如能体贴下情,士卒就会心悦诚服。将领又是士兵的驾驭者,如果放纵士卒,最终士卒会不为所用。作将领的不能不仔细考虑这一点。

**教战四六** ..... 287

那些战场上英勇无比、临危不惧的士兵,都是平时训练有素的;如果平时不严格训练,上了战场就会如散沙一堆,失去了战斗力。

**天时四七** ..... 290

孙子说:“知天知地,胜乃无究。”充分说明了天时是战争胜利的重要保证。

**地形四八** ..... 295

孙子说:“地形者,兵之助也。”善战者,必定能很好地利用地形的优势。作为将领,一定要认真地审察地形,以确保战争的胜利。

**水火四九** ..... 300

中国古代的军事家较早认识到了水、火在军事进攻中的重要作用,他们认为,采用水攻、火攻要因时、因地,注意把握自然环境,特别是气候条件。

**五间五十** ..... 304

孙子说:“非圣智不能用间,非仁义不能使间,非微妙不能得间之宝。”由此可见,使用间谍,必须谨小慎微,机智果敢。

**将体五一** ..... 310

将领是军队的主脑,他的一举一动关乎千万人的性命,甚至是国家的安危。因此,将领必须足智多谋,英勇果断。

**料敌五二** ..... 315

“料敌如神”，是人们对于良将的赞美。原因便在于他们能在军事行动中运筹于帷幄之中，决胜于千里之外。

### 势略五三 ..... 318

用兵打仗，除了强大的军事实力之外，还要营造威猛难当、气壮山河的态势。“势”强者，弱能胜强；“势”弱者，虽有百万之众，也不堪一击。

### 攻心五四 ..... 321

善于进攻的人，先消磨敌方的意志，然后才攻打城池。攻心是运用智慧，攻城是运用力量。因此，孙子认为，攻城是下策，攻心才是上策。

### 伐交五五 ..... 323

进攻的策略因时因地而异，可正面进攻，也可采用旁敲侧击之法。当不宜将我方暴露在敌人手下的时候，则需要采用迂回、侧攻的方式来取得意想不到的效果。

### 格形五六 ..... 325

避免与敌人正面交锋，而从其背后偷袭，出其不意，却能克敌制胜，这往往是兵家的用兵上策。

### 蛇势五七 ..... 327

精通打仗策略的人，善于从心理上分化、瓦解敌人，而不采用以死相逼的方式，为了避免敌人负隅顽抗，用兵者甚至要对敌人网开一面。

### 先胜五八 ..... 329

成熟的时机是战争取胜的重要因素之一。因此，要主动创造机会，使时机成熟，否则，就不能与敌人争锋相对。

### 围师五九 ..... 333

俗语说“狗急跳墙”，人又何尝不是呢？所以因势导之，网开一面，往往是善于用兵打仗的人对于那些处于穷途末路的人常常采取的一种灵活、机变的策略。

### 变通六十 ..... 336

事无定准，万事都要机变、灵活地处理。在战场上，制造假



象,蒙骗敌人,形势固定却可以改变策略,同样能克敌制胜。

**利害六一** ..... 338

利弊同伴相生,不可分割。凡事能化弊为利者,必定是足智多谋的人。本篇将为您讲述韩信化弊为利、背水一战的故事。

**奇兵六二** ..... 342

孙子说:“凡战者,以正合,以奇胜。”可见“奇正”是用兵打仗的要旨。一个将领,如能深知“奇正”是可以相生相变的道理,就能在打仗中做到出奇制胜。

**掩发六三** ..... 343

有些时候,在战场上采用怀柔政策,可以取得意想不到的成功。因为战争是冰冷的,血腥的,而怀柔的特点却是直指人心,抚慰人心。于是在不知不觉中,敌人就被软化和俘获了。“火牛阵”就是最好的例子,一代英豪关羽正是被怀柔击中要害而亡的。可见“掩发”之变的重要。在作战时,谁的手段更高明、更隐蔽,谁就能占据上风。

**还师六四** ..... 346

“伴君如伴虎”,即使是立下赫赫战功的将军也面临着生死存亡的抉择,聪明的做法是藏其威势,居功不自傲,为人不自高。如不知明哲保身,很可能如韩信一样,落个“狡兔死,走狗烹;飞鸟尽,良弓藏;敌国破,谋臣亡”的悲惨结局。

## 七雄略十八

## 【原文】

臣闻天下大器也，群生重蓄也。器大不可以独理，蓄重不可以自守。故划野分疆，所以利建侯也；亲疏相镇，所以关盛衰也。昔周监二代，立爵五等，封国八百，同姓五十五。深根固本，为不可拔者也。故盛则周召相其治；衰则五霸扶其弱，所以夹辅王室，左右厥世，此三圣制法之意。〔文、武、周公为三圣。〕然厚下之典，弊于尾大。

自幽、平之后，日以陵夷，爵禄多出于陪臣，征伐不由于天子。吴并于越，〔越王勾践败吴，欲迁吴王于甬东，与百家君之。吴王曰：“孤老矣，不能事君。”王遂自刭死。越王灭吴。〕晋分为三，〔晋昭公六年卒。六卿欲弱公室，遂以法尽灭羊舌氏之族，而分其邑为十县，六卿各以其子为大夫。晋益弱，六卿皆大。哀公四年，赵襄子、韩康子、魏桓子共杀智伯，尽分其地。至烈公十九年，周威王赐赵、魏、韩皆命为诸侯。晋遂灭。〕郑兼于韩，〔郑桓公者，周厉王少子也，幽王以为司徒。问太史伯曰：“王室多故，予安逃死乎？”太史伯曰：“独有洛之东土、河济之南可居。”公曰：“何如？”对曰：“地近虢郟，虢郟之君贪而好利，百姓不附。今公为司徒，民皆爱公，请试居之，民皆公之民也。”桓公曰：“善。”竟国之。至后世，君乙为韩哀侯所灭，并其国。郑遂亡。〕鲁灭于楚。〔鲁顷公二年，楚考烈王灭鲁。鲁顷公亡迁于卞邑，为家人。鲁遂绝。〕海内无主，四十余年而为“战国”矣。秦据势胜之地，骋狙诈之兵，蚕食山东，山东患之。

苏秦，洛阳人也，合诸侯之纵以宾秦；张仪，魏人也，破诸侯之纵以连横。此纵横之所起也。〔议曰：《易》称先王建万国而亲诸侯；孔子作《春秋》为后世法。讥世卿不改制，世侯。由是观之，诸

侯之制，所从来上矣。荀悦曰：“封建诸侯，各世其位。欲使视人如子，爱国如家，置贤卿大夫，考绩黜陟，使有分土而无分人。而王者总其一统，以御其政。故有暴于其国者，则人叛。人叛于下，诛加于上。是以计利思害，劝赏畏威，各竞其力，而无乱心。天子失道则侯伯正之，王室微弱则大国辅之，虽无道不虐于天下。此所以辅相天地之宜，以左右人者也。”曹元首曰：“先王知独理之不能久，故与人共理之；知独守之不能固，故与人共守之。兼亲疏而两用，参同异而并进。轻重足以相镇，亲疏足以相卫。兼并路塞，逆节不生也。”陆士衡曰：“夫为人不如厚己，利物不如图身；安上在乎悦下，为己存乎利人。夫然则南面之君各矜其治，九服之人知有定主。上之子爱，于是乎生；下之体信，于是乎结。世治足以敦风，道衰足以御暴。强毅之国不能擅一时之势，雄俊之人无以寄霸王之志。”盖三代所以直道，四王所以垂业。夫兴衰隆替，理所固有；教之废兴，存乎其人。愿法期于必凉，明道有时而暗。故世及之制，弊于强御；厚下之典，漏于末折。浸弱之衅，遘自三季；陵夷之祸，终于“七雄”。所谓“末大必折，尾大难掉”，此建侯之弊也。

### 【译文】

我听说天下就像一个巨大的容器，世间万物就像是其中贮存的财富。容器太大，一个人就管理不了；财富太多、太贵重，一个人就难以守护。因此，要划分疆野，建立诸侯国；亲疏之间要相互制约，是由于这关系到国家的盛衰。从前，周王朝借鉴夏、商两个朝代的经验，设立五等爵位，分封八百个藩国和五十个同姓王。这些藩国和同姓王都根基深厚牢固，是不可动摇的。所以，周朝兴盛的时候就有周公召公辅佐治国；周朝衰败的时候便有春秋五霸扶助弱小的周王室。以此共同辅助王室，左右那个时代，这就是三圣当初制定分封制的意图。〔周文王、周武王、周公被称为“三圣”。〕然而，厚赏臣下的制度，弊病在于尾大不掉。

自从周幽王、周平王之后，周王室日趋衰落，爵位俸禄多由天子左右的陪臣赐予，征战讨伐的事不再由天子决定。吴国被越国吞并〔越王勾践灭了吴国，想把吴王迁往甬东，给他一百户人家让他管理。吴王说：“我老了，不能再侍奉你了。”〕然后便自刎而死，吴国灭亡。〕晋国被一分为三。〔晋昭公六

年，昭公去世。晋国的六卿想要削弱昭公亲族的势力，就设法把羊舌氏一族都杀掉了，并把他们的封邑分成十个县，六卿各自任用他们的儿子为大夫。晋国因此更加衰弱，六卿的势力反而都强大起来。哀公四年，赵襄子、韩康子、魏桓子一起杀死智伯，把晋国的土地瓜分殆尽。到烈公十九年，周威王赐封赵、韩、魏三国，把他们都封为诸侯。晋国于是灭亡了。]郑国被韩国兼并。[郑桓公是周厉王的小儿子，周幽王让他当司徒。他问太史伯：“周王室多灾多难，我怎样才能逃脱一死呢？”太史伯说：“只有洛水的东边，黄河、济水的南面可以居住。”桓公说：“为什么要到那里去呢？”太史伯回答说：“那个地方邻近虢郟，虢郟的国君贪暴好利，百姓都不依从他。如今你做司徒，民众都很爱戴你，请你试一试到那里居住，那里的百姓就都是你的国民了。”桓公说：“很好。”后来他终于在那里做了国君。到了后世，君乙被韩哀侯所灭，韩国兼并了郑国。郑国就灭亡了。]鲁国被楚国所灭。[鲁顷公二年，楚考烈王灭了鲁国。鲁顷公逃亡到卞邑，做了人家的仆人。鲁国于是灭亡了。]天下没有一个威临天下的君主，这样的状况延续了四十多年，而成为“战国”时代。其中秦国依仗形势险要，动用狡诈善战的军队，一点点地吞并山东六国，山东六国深感忧虑。

苏秦，洛阳人，联合诸侯抵抗秦国；张仪，魏国人，破坏诸侯的合纵之策而让他们随从秦国进攻其他弱国。这就是合纵连横的缘起。

[《周易》称赞先代圣王们建立万国而亲临诸侯；孔子创作《春秋》作为后世治国的法则。这是讥讽历代的执政者不知改革制度，仍然要世世代代继承王侯爵位。由此看来，分封诸侯的制度，是从先代留传下来的。荀悦说：“分封建立诸侯国，让他们各自世代继承其爵位。这些统治者想使人对待别人如同对待自己的子女一样，热爱国家如同热爱家一样，就必须任用贤能的卿、大夫，考核他们的政绩进行罢免或提拔，使他们能得到土地的封赏但不能拥有子民，由君王总揽全局，实行统治。因此，若有以残暴手段施政的官员，就会有民众起来反叛他。在下有百姓的反叛，在上有君王的诛杀，所以权衡利弊，他们就会努力工作以图奖赏，由于害怕君王的权威，各自争相效力，而没有作乱之心。天子不守正道时有侯伯来规正他，王室衰微时就会有强大的诸侯国辅助他们，这样，即使君王无道也不会使天下百姓受虐待。这就是用辅佐来顺应天道并掌握人才的道理。”曹元首说：“先代圣王们知道自己一个人治理国家不能使国家长治久安，所以和别人共同治理；知道独自一人守护天下不能使之牢固，所以和别人共同守护。他们亲疏并用，异同共进。使权轻与权重的人互相制约，亲近与疏远的人互相防范，扫除政治道路

上的障碍,以保证国家不发生叛乱。”陆士衡说:“为他人不如厚待自己,扶助外物不如为自己谋算;要使上级安稳,就在于使下面的人满意,为自己谋利就得先让别人获利。这样,身居尊位的君王们都各自认真治理其国政,京城以外九等地区的人也知道有了稳定的君主。君王对子民的仁爱布施开去,下层百姓的诚信于是就形成。天下大治时足以正风气,世道衰微时也足以抵御强暴。所以强盛有实力的国家不能逞一时的优势,雄才大略的人也不能寄托王霸的野心。”这大概就是三代之所以能够奉行正道、四王之所以能够建立功业的原因吧。国家的兴衰更替,理所固有;礼教的兴废,在于统治者的做法。治国的法则有时也许不能正确施行,真理有时被掩盖。因此,世代继承爵位的制度,弊端在于强行统治;厚赏臣下的制度,过失在于使王室日益衰弱。王室日渐衰弱的开端,始于三朝末代昏王,其祸患,到战国七雄时才结束,所谓“树梢大了必定会折断树干,尾巴大了就难以掉转”,这就是分封诸侯的弊端。]

### 【原文】

苏秦初合纵,至燕。[周武定殷,封召公于燕,与六国并称王。]说燕文侯曰:“燕东有朝鲜、辽东,北有林胡、楼烦,西有云中、九原,南有呼沱、易水,地方二千余里,带甲数十万,车六百乘,骑六千匹,粟支数年。南有碣石、雁门之饶,北有枣栗之利,民虽不田作,而足于枣栗矣。此所谓天府者也!夫安乐无事,不见覆军杀将,无过燕者。大王知其所以然乎?夫燕所以不犯寇被甲者,以赵之为蔽其南也。秦、赵相弊,而王以全燕制其后,此所以不犯寇也。且夫秦之攻燕也,逾云中、九原,过代、上谷,弥地数千里,虽得燕城,秦计固不能守也。秦之不能害燕亦明矣!今赵之攻燕也,发号出令,不至十日,而数十万之军,军于东垣矣。渡呼沱,涉易水,不至四五日,而距国都矣。故曰:秦之攻燕也,战于千里之外;赵之攻燕也,战于百里之内。夫不忧百里之患而重于千里之外,计无过于此者。是故愿大王与赵从亲,天下为一,则燕国必无事矣。”燕文侯许之。

[乐毅献书燕王曰:“比目之鱼,不相得则不能行,故古者称之,以其合两而如一也。今山东不能合弱而如一,是山东之智不如鱼也。又譬如军士之引车也,三人不能行,索二人,五人而车因

行矣。今山东三国弱而不能敌秦，索二国因能胜秦矣。然而山东不知相索，则智固不如军士矣。胡与越人，言语不相知，志意不相通，同舟而渡波，至其相救助如一。今山东之相与也，如同舟而济，秦之兵至，不能相救助如一，智又不如胡越之人矣。三物者，人之所能为一。山东主遂不悟此，臣之所为山东苦也，愿大王熟虑之。今韩、梁、赵三国已合矣。秦见三晋之坚也，必南伐楚。赵见秦之伐楚，必北攻燕。物固有势异而患同者，秦久伐韩，故中山亡。今秦之伐楚，燕必亡。臣窃为大王计，不如以兵南合三晋，约戍韩、梁之西边。山东不能为此，此必皆亡矣。”燕果以兵南合三晋。

赵将伐燕，苏代为燕说赵王曰：“今者臣从外来，过易水，见蚌方出曝，而鹬啄其肉，蚌合而挟其喙。鹬曰：‘今日不雨，明日不雨，必见蚌脯。’蚌亦谓鹬曰：‘今日不出，明日不出，必见死鹬。’二者不肯相舍，渔父得而并擒之。今赵且伐燕，燕赵久相支，以弊其众，臣恐强秦之为渔父也！愿大王熟计之。”赵王乃止。

齐宣王因燕衰，伐燕，取十城。燕易王谓苏秦曰：“先生能为燕得侵地乎？”秦曰：“请为取之。”遂如齐，见齐王，拜而庆，仰而吊。齐王曰：“是何庆吊相随之速也？”苏秦曰：“臣闻饥人之所以饥而不食鸟喙者，为其愈充腹而与死，人同患也。今燕虽小弱，即秦之女婿也。大王利其十城而长与强秦为仇。今使弱燕为雁行，而强秦推其后，是食鸟喙之类也。”齐王曰：“然则奈何？”苏秦曰：“臣闻古之善制事者，转祸而为福，因败而为功。大王诚能听臣，归燕十城，燕必大喜。秦王知以己之故而归燕之十城，亦必喜。此所谓弃仇仇而结硕友也。”齐王曰：“善。”于是归燕十城。]

### 【译文】

苏秦开始游说合纵联盟，到了燕国。[周武王平定殷商，封召公于燕地，战国时与六国一并称王。]他游说燕文侯说：“燕国东部有朝鲜、辽东，北部有林胡和楼烦，西部有云中和九原，南部有呼沱河和易水，土地方圆二千余里。拥兵几十万，战车有七百多辆，战马有六千匹，粮食够十年支用。南边有碣石和雁门的富饶物产，北边有枣和栗子的丰产厚利。百姓即使不从事田间

耕作，而枣和栗子的果实就足以让人们吃饱。这是所谓的天府之国啊！国家安乐太平，看不到军败将亡之事，这些优越条件没有任何一个国家能超过燕国。大王知道这安乐太平的原因吗？燕国之所以不遭受战争的洗劫，是因为在南方有赵国作屏障。秦国、赵国互相争战，双方都已经疲惫了，而大王却保全燕国，控制住这个大后方，这就是燕国不遭受敌寇侵犯的原因。况且秦国如果攻打燕国，必须经过云中和九原，经过代和上谷，这就是数千里的道路，即使得到燕国的城邑，秦国也难以守住。秦国不能损害燕国也是明摆着的了！如今赵国若是攻打燕国，只要发出号令，不出十天数十万大军就可以进驻东垣。再渡过呼沱河，涉过易水，不到四五天就靠近国都了。所以说，秦国攻打燕国，是在千里之外开战；赵国进攻燕国，是在百里之内开战。不忧虑百里之内的祸患，却注重千里之外的邦交，没有比这更错误的计策了。因此希望大王与赵国合纵友好，与天下诸侯联为一体，那么国家就会平安无事了。”燕文侯认为苏秦说得对，便采纳了他合纵抗秦的计策。

[乐毅写信给燕王说：“比目鱼，两条不配合在一起就不能游动，所以古人称赞它们，是因为它们能合二为一。现在山东各国弱小而不能团结如一，这说明山东各国的统治者的智力还不如比目鱼啊！再比如军士拉车，三个人不能拉动车，再找两个人，这样五个人用绳子拴在一起拉，车就可以前进了。如今山东各国弱小不能战胜秦国，而两个国家联合起来就能战胜秦国了。然而山东各国不知相互联合，他们就不如军士聪明了。胡人与越人，言语不通，而同船渡河，当风浪到来，却能相互救助如一。如今山东各国之间的关系，就像同船渡河，秦国的军队攻来了，却不能相互救助如一，他们又不如胡人、越人聪明了。比目鱼同游、军士拉车、胡人和越人渡河这三件事，人人都能做到其中的一种。而山东各国的国君们却觉悟不到这点，这是我为山东各国忧虑的，希望大王深思熟虑这些道理。现在韩、魏、赵三国已经联合了，秦国见这三国结成牢固的同盟，也必定会向北攻打燕国。万事万物本来有形势相异而祸患相同的情况，秦国长时间地攻打韩国，因此中山国被灭。如果现在秦国转而攻打楚国，燕国必定会灭亡。我私下为大王打算，不如向南与韩、赵、魏三国军队汇合，约定共同防守韩国、魏国的西部边境。山东各国如果不能这样做，必定会遭到灭亡的下场啊。”燕国果然派军队向南与韩、魏、赵联合。

赵国准备攻打燕国，苏代替燕国去劝说赵王：“今天我到这里来，经过易水边，看见河蚌正出来晒太阳，却被鹬鸟啄住蚌肉，蚌壳一合拢便夹住了鹬鸟的嘴。鹬鸟说：‘今天不下雨，明天不下雨，你就成了死蚌。’河蚌也对鹬鸟

说：“今天不放走你，明天不放走你，你就成了死鹬。”两方面都不肯相让，渔夫看见了，就一并捉住了它们。现在赵国要讨伐燕国，燕、赵长期相持不下，使百姓疲惫不堪，我恐怕强秦就要成为渔夫了。因此希望大王仔细考虑这件事。”于是，赵王便停止出兵攻打燕国。

齐宣王趁燕国衰弱，就发兵攻打燕国，夺取了十座城池。燕易王对苏秦说：“先生能为燕国夺回被侵占的土地吗？”苏秦说：“请让我为燕国取回失地吧。”于是他到了齐国。见到齐王，俯身下拜时向齐王表示庆贺，抬起头来却又表示哀悼。齐王说：“为什么祝贺后紧接着就哀悼呢？”苏秦说：“我听说饥饿的人之所以再饿也不吃鸟嘴，是因为吃鸟嘴时肚子越饱死得越快，人人都有这样的顾虑。如今燕国虽然弱小，但燕王却是秦国的女婿。大王获得了十座城池的好处，却要长期地与强大的秦国为仇了。现在假设燕国是大雁在前面飞，那么强大的秦国就紧跟在它后面。所以贪图燕国城池之利与吃鸟嘴是一回事啊。”齐王说：“那又该怎么办呢？”苏秦说：“我听说古代那些善于办事的人，能够转祸为福，反败为胜。大王如果真能听从我的意见，就把十座城池归还给燕国，燕国一定十分高兴。秦王知道是因为自己的缘故而使齐国归还了燕国十城，也必定很高兴。这就是所谓的放弃仇恨而结成好朋友。”齐王说：“有道理。”于是把十座城池归还给了燕国。]

### 【原文】

苏秦如赵[赵之先与秦同祖，周繆王使造父御破徐偃，王乃赐造父以赵城，赵氏世为晋卿也]，说赵肃侯曰：“臣窃为君计，莫若安民无事，且无庸有事民为也。安民之本，在于择交，择交而得则民安；择交而不得，则民终身不安。请言外患，齐秦为两敌，而民不得安。倚秦攻齐，而民不得安。倚齐攻秦，而民不得安。君诚能听臣，燕必致毡裘狗马之地；齐必致鱼盐之海；楚必致橘柚之园；韩、魏、中山皆可使致汤沐之奉；而贵戚父兄皆可受封侯。夫割地包利，五伯之所以覆军擒将而求也；封侯贵戚，汤武所以放弑而争也。今君高拱而两有之，此臣之所以为君愿也。

夫秦下轶道而南阳危，劫韩包周，则赵自操兵，据卫取淇、卷，则齐必入朝秦。秦欲已得乎山东，则必举兵而向赵矣。秦甲渡河逾漳，据番吾，则兵必战于邯郸之下矣。此臣之所为君危也。当今之时，山东之建国，莫强于赵。赵地方二千余里，带甲数十万，



车千乘，骑万匹，粟支数年。西有常山，南有河漳，东有清河，北有燕。燕固弱国，不足畏也。秦之所害于天下莫如赵。然而秦不敢举兵而伐赵者，何也？畏韩、魏之议其后也。然则韩、魏，赵之南蔽也。秦之攻韩、魏也，无名山大川之险，稍稍蚕食之，傅国都而止。韩、魏不能支秦，必入臣于秦。秦无韩、魏之规，则祸必中于赵矣。此臣之所为君患也。

臣闻尧无三夫之分，舜无咫尺之地，以有天下。禹无百人之聚，以王诸侯。汤武之士，不过三千，车不过三百乘，卒不过三万，立为天子。诚得其道也。是故明主外料其敌之强弱，内度其士卒贤不肖，不待两军相当，而胜败存亡之机，固已形于胸中矣。岂掩于众人之言，而以冥冥决事哉！臣窃以天下之地图按之，诸侯之地，五倍于秦；料度诸侯之卒，十倍于秦。六国并力，西面而攻秦，秦必破矣。今西面而事之，见臣于秦！夫破人之与见破于人，臣人之与见臣于人也，岂可同日而论哉？夫衡人者皆欲割诸侯之地，以与秦。秦成则高台榭，美宫室，听笙竽之音，国被秦患而不与其忧。是故衡人日夜务以秦权恐吓诸侯，以求割地，愿大王熟计之。

臣闻明主绝疑去谗，屏流言之迹，塞朋党之门，故尊主强兵之臣，得陈忠于前矣。故窃为大王计，莫若一韩、魏、齐、楚、燕从亲，以叛秦。合天下之将相会于洹水之上，通质，刑白马而盟。约曰：秦攻楚，齐魏各出锐师以佐之，韩绝其粮道，赵涉河漳，燕守常山之北；秦攻韩魏，则楚绝其后，齐出锐师以佐之，赵涉河漳，燕守云中；秦攻齐，则楚绝其后，韩守成皋，魏塞其粮道，赵涉河博关，燕出锐师以佐之；秦攻燕，则赵守常山，楚军武关，齐涉渤海，韩魏皆出锐师以佐之；秦攻赵，则韩军宜阳，楚军武关，魏军河外，齐涉清河，燕出锐师以佐之。诸侯有不如约者，以五国之兵共伐之。六国从亲以宾秦，则秦甲必不敢出于函谷，以害山东矣！如此则霸王之业成矣。”赵王曰：“善。”

[秦既破赵长平军，遂图邯郸。赵人震恐，东徙。乃使苏代厚币说秦相应侯曰：“武安君擒马服子乎？”曰：“然。”“又欲图邯郸