

說苑卷第十三

權謀

聖王之舉事必先諦之於謀慮而後考之於蓍龜
白屋之士皆關其謀芻蕘之役咸盡其心故萬舉
而無遺籌失策傳曰衆人之智可以測天兼聽獨
斷惟在一人此大謀之術也謀有二端上謀知命
其次知事知命者預見存亡禍福之原早知盛衰
廢興之始防事之未萌避難於無形若此人者居
亂世則不害於其身在乎太平之世則必得天下
之權彼知事者亦尙矣見事而知得失成敗之分
而究其所終極故無敗業廢功孔子曰可與適道
未可與權也夫非知命知事者孰能行權謀之術
夫權謀有正有邪君子之權謀正小人之權謀邪

夫正者其權謀公故其爲百姓盡心也誠彼邪者好私尙利故其爲百姓也詐夫詐則亂誠則平是故堯之九臣誠而興於朝其四臣詐而誅於野誠者隆至後世詐者當身而滅知命知事而能於權謀者必察誠詐之原而以處身焉則是亦權謀之術也夫知者舉事也滿則慮溢平則慮險安則慮危曲則慮直由重其豫惟恐不及是以百舉而不陷也

楊子曰事之可以之貧可以之富者其傷行者也事之可以之生可以之死者其傷勇者也僕子曰楊子智而不知命故其知多疑語曰知命者不惑晏嬰是也

趙簡子曰晉有澤鳴犢犢魯有孔丘吾殺此三人

則天下可圖也於是乃召澤鳴犢犢任之以政而殺之使人聘孔子於魯孔子至河臨水而觀曰美哉水洋洋乎丘之不濟於此命也夫子路趨進曰敢問奚謂也孔子曰夫澤鳴犢犢晉國之賢大夫也趙簡子之未得志也與之同聞見及其得志也殺之而後從政故丘聞之刳胎焚夭則麒麟不至乾澤而漁蛟龍不遊覆巢毀卵則鳳凰不翔丘聞之君子重傷其類者也

孔子與齊景公坐左右白曰周使來言周廟燔齊景公出問曰何廟也孔子曰是釐王廟也景公曰何以知之孔子曰詩云皇皇上帝其命不忒天之與人必報有德禍亦如之夫釐王變文武之制而作立黃宮室與馬奢侈不可振也故天殃其廟是

以知之景公曰天何不殃其身而殃其廟乎子曰
天以文王之故也若殃其身文王之祀無乃絕乎
故殃其廟以章其過也左右入報曰周釐王廟也
景公大驚起再拜曰善哉聖人之智豈不大乎

齊桓公與管仲謀伐莒謀未發而聞於國桓公怪
之以問管仲管仲曰國必有聖人也桓公歎曰歎
日之役者有執柘杵而上視者意其是邪乃令復
役無得相代少焉東郭垂至管仲曰此必是也乃
令儻者延而進之分級而立管仲曰子言伐莒者
也對曰然管仲曰我不言伐莒子何故言伐莒對
曰臣聞君子善謀小人善意臣竊意之也管仲曰
我不言伐莒子何以意之對曰臣聞君子有三色
優然喜樂者鍾鼓之色愀然清靜者纓經之色勃

然充滿者此兵革之色也日者臣望君之在臺上也勃然充滿此兵革之色君吁而不吟所言者莒也君舉臂而指所當者莒也臣竊慮小諸侯之未服者其惟莒乎臣故言之君子曰凡耳之聞以聲也今不聞其聲而以其容與臂是東郭垂不以耳聽而聞也桓公管仲雖善謀不能隱聖人之聽於無聲視於無形東郭垂有之矣故桓公乃尊祿而禮之

晉太史屠餘見晉國之亂見晉平公之驕而無德義也以其國法歸周周威公見而問焉曰天下之國其孰先亡對曰晉先亡威公問其說對曰臣不敢直言示晉公以天妖日月星辰之行多不當曰是何能然示以人事多不義百姓多怨曰是何傷

示以鄰國不服賢良不興曰是何害是不知所以存所以亡故臣曰晉先亡居三年晉果亡威公又見屠餘而問焉曰孰次之對曰中山次之威公問其故對曰天生民令有辨有辨人之義也所以異於禽獸麋鹿也君臣上下所以立也中山之俗以晝爲夜以夜繼日男女切躋固無休息淫昏康樂歌謳好悲其主弗知惡此亡國之風也臣故曰中山次之居二年中山果亡威公又見屠餘而問曰孰次之屠餘不對威公固請屠餘曰君次之威公懼求國之長者得綺疇田邑而禮之又得史理趙巽以爲諫臣去苛令三十九物以告屠餘屠餘曰其尚終君之身臣聞國之興也天遺之賢人與之極諫之士國之亡也天與之亂人與善諛者威公

薨九月不得葬周乃分而爲二故有道者言不可不重也

齊侯問於晏子曰當今之時諸侯孰危對曰莒其亡乎公曰奚故對曰地侵於齊貨竭於晉是以亡也

智伯從韓魏之兵以攻趙圍晉陽之城而溉之城不沒者三板絺疵謂智伯曰韓魏之君必反矣智伯曰何以知之對曰夫勝趙而三分其地今城未沒者三板白竈生鼃人馬相食城降有日矣而韓魏之君無喜志而有憂色是非反何也明日智伯謂韓魏之君曰疵言君之反也韓魏之君曰必勝趙而三分其地今城將勝矣夫二家雖愚不棄美利而偕約爲難不可成之事其勢可見也是疵必

爲趙說君且使君疑二主之心而解於攻趙也今君聽讒臣之言而離二主之交爲君惜之智伯出欲殺絺疵絺疵逃韓魏之君果反

魯公索氏將祭而亡其牲孔子聞之曰公索氏比及三年必亡矣後一年而亡弟子問曰昔公索氏亡牲夫子曰比及三年必亡矣今期年而亡夫子何以知其將亡也孔子曰祭之爲言索也索也者盡也乃孝子所以自盡於親也至祭而亡其牲則餘所亡者多矣吾以此知其將亡也

蔡侯宋公鄭伯朝於晉蔡侯謂叔向曰子亦奚以語我對曰蔡言地計衆不若宋鄭其車馬衣裘侈於二國諸侯其有圖蔡者乎處期年荆伐蔡而殘之

白圭之中山中山王欲留之固辭而去又之齊齊王亦欲留之又辭而去人問其辭白圭曰二國將亡矣所學者國有五盡故莫之必忠則言盡矣莫之必譽則名盡矣莫之必愛則親盡矣行者無糧居者無食則財盡矣不能用人又不能自用則功盡矣國有此五者毋幸必亡中山與齊皆當此若使中山之與齊也聞五盡而更之則必不亡也其患在不聞也雖聞又不信也然則人主之務在乎善聽而已矣

下蔡威公閉門而哭三日三夜泣盡而繼以血旁鄰窺牆而問之曰子何故而哭悲若此乎對曰吾國且亡曰何以知也應之曰吾聞病之將死也不可爲良醫國之將亡也不可爲計謀吾數諫吾君

吾君不用是以知國之將亡也於是窺牆者聞其言則舉宗而去之於楚居數年楚王果舉兵伐蔡窺牆者爲司馬將兵而往來虜甚衆問曰得無有昆弟故人乎見威公縛在虜中問曰若何以至於此應曰吾何以不至於此且吾聞之也言之者行之役也行之者言之主也汝能行我能言汝爲主我爲役吾亦何以不至於此哉窺牆者乃言之於楚王遂解其縛與俱之楚故曰能言者未必能行能行者未必能言

管仲有疾桓公往問之曰仲父若棄寡人豎刁可使從政乎對曰不可豎刁自刑以求入君其身之忍將何有於君公曰然則易牙可乎對曰易牙解其子以食君其子之忍將何有於君若用之必爲

諸侯笑及桓公歿豎刁易牙乃作難桓公死六十
日蟲出於戶而不收

石乞侍坐於屈建屈建曰白公其爲亂乎石乞曰
是何言也白公至於室無營所下士者三人與己
相若臣者五人所與同衣食者千人白公之行若
此何故爲亂屈建曰此建之所謂亂也以君子行
則可於國家行過禮則國家疑之且苟不難下其
臣必不難高其君矣建是以知夫子將爲亂也處
十月白公果爲亂

韓昭侯造作高門屈宜咎曰昭侯不出此門曰何
也曰不時吾所謂不時者非時日也人固有利不
利昭侯嘗利矣不作高門往年秦拔宜陽明年大
旱民飢不以此時恤民之急也而顧反益奢此所

謂福不重至禍必重來者也高門成昭侯卒竟不出此門

田子顏自大術至乎平陵城下見人子問其父見人父問其子田子方曰其以平陵反乎吾聞行於內然後施於外子顏欲使其衆甚矣後果以平陵叛

晉人已勝智氏歸而繕甲砥兵楚王恐召梁公弘曰晉人已勝智氏矣歸而繕甲兵其以我爲事乎梁公曰不患害其在吳乎夫吳君恤民而同其勞使其民重上之令而人輕其死以從上使如虜之戰臣登山以望之見其用百姓之信必也勿已乎其備之若何不聽明年闔廬襲郢

楚莊王欲伐陳使人視之使者曰陳不可伐也莊

王曰何故對曰其城郭高溝壑深蓄積多其國寧也王曰陳可伐也夫陳小國也而蓄積多蓄積多則賦斂重賦斂重則民怨上矣城郭高溝壑深則民力罷矣興兵伐之遂取陳

石益謂孫伯曰吳將亡矣吾子亦知之乎孫伯曰晚矣子之知之也吾何爲不知石益曰然則子何不以諫孫伯曰昔桀罪諫者紂焚聖人剖王子比干之心袁氏之婦絡而失其紀其妾告之怒棄之夫亡者豈斯人知其過哉

孝宣皇帝之時霍氏奢靡茂陵徐先生曰霍氏必亡夫在人之右而奢亡之道也孔子曰奢則不遜夫不遜者必侮上侮上者逆之道也出人之右人必害之今霍氏秉權天下之人疾害之者多矣夫

天下害之而又以逆道行之不亡何待乃上書言霍氏奢靡陛下卽愛之宜以時抑制無使至於亡書三上輒報聞其後霍氏果滅董忠等以其功封人有爲徐先生上書者曰臣聞客有過主人者見竈直突傍有積薪客謂主人曰曲其突遠其積薪不者將有火患主人默然不應居無幾何家果失火鄉聚里中人哀而救之火幸息於是殺牛置酒燔髮灼爛者在上行餘各用功次坐而反不錄言曲突者向使主人聽客之言不費牛酒終無火患今茂陵徐福數上書言霍氏且有變宜防絕之向使福說得行則無裂地出爵之費而國安平自如今往事旣已而福獨不得與其功惟陛下察客徒薪曲突之策而使居燔髮灼爛之右書奏上使人

賜徐福帛十匹拜爲郎

齊桓公將伐山戎孤竹使人請助於魯魯君進羣臣而謀皆曰師行數十里入蠻夷之地必不反矣於是魯許助之而不行齊已伐山戎孤竹而欲移兵於魯管仲曰不可諸侯未親今又伐遠而還誅近鄰鄰國不親非霸王之道君之所得山戎之寶器者中國之所鮮也不可以不進周公之廟乎桓公乃分山戎之寶獻之周公之廟明年起兵伐莒魯下令丁男悉發五尺童子皆至孔子曰聖人轉禍爲福報怨以德此之謂也

中行文子出亡至邊從者曰爲此嗇夫者君人也胡不休焉且待後車者文子曰異日吾好音此子遺吾琴吾好佩又遺吾玉是不非吾過者也自容

於我者也吾恐其以我求容也遂不入後車入門
文子問嗇夫之所在執而殺之仲尼聞之曰中行
文子背道失義以亡其國然後得之猶活其身道
不可遺也若此

衛靈公禱被以與婦人游子貢見公公曰衛其亡
乎對曰昔者夏桀殷紂不任其過故亡成湯文武
知任其過故興衛奚其亡也

智伯請地於魏宣子宣子不與任增曰何爲不與
宣子曰彼無故而請地吾是以不與任增曰彼無
故而請地者無故而與之是重欲無厭也彼喜必
又請地於諸侯諸侯不與必怒而伐之宣子曰善
遂與地智伯喜又請地於趙趙不與智伯怒圍晉
陽韓魏合趙而反智氏智氏遂滅

楚莊王與晉戰勝之懼諸侯之畏己也乃築爲五仞之臺臺成而勝諸侯諸侯請約莊王曰我薄德之人也諸侯請爲觴乃仰而曰將將之臺窅窅其謀我言而不當諸侯伐之於是遠者來朝近者入賓

吳王夫差破越又將伐陳楚大夫皆懼曰昔闔廬能用其衆故破我於柏舉今聞夫差又甚焉子西曰二三子恤不相睦也無患吳矣昔闔廬食不貳味處不重席擇不取費在國天有災親戚乏困而供之在軍食熟者半而後食其所嘗者卒乘必與焉是以民不罷勞死知不曠今夫差次有臺榭陂池焉宿有妃嬪嬪御焉一日之行所欲必成玩好必從珍異是聚夫差先自敗己焉能敗我