

圈點

百子全書

掃葉山房發行

圖書集成

卷一百一十五

管子卷九

霸形第二十二

內言

桓公在位。管仲隰朋見立有間。有貳鴻飛而過之。桓公歎曰。仲父。今彼鴻鵠。有時而南。有時而北。有時而往。有時而來。四方無遠。所欲至而至焉。非唯有羽翼之故。是以能通其意於天下乎。管仲隰朋不對。桓公曰。二子何故不對。管子對曰。君有霸王之心。而夷吾非霸王之臣也。是以不敢對。桓公曰。仲父胡為然。蓋不當言寡人其有鄉乎。寡人之有仲父也。猶飛鴻之有羽翼也。若濟大水有舟楫也。仲父不一言教寡人。寡人之有耳。將安聞道而得度哉。管子對曰。君若將欲霸王舉大事乎。則必從其本事矣。桓公變躬遷席拱手而問曰。敢問何謂其本。管子對曰。齊國百姓公之本也。人甚憂飢。而稅斂重。人甚懼死。而刑政險。人甚傷勞。而上舉事不時。公輕其稅斂。則人不憂飢。緩其刑政。則人不懼死。舉事以時。則人不傷勞。桓公曰。寡人聞仲父之言。此三者聞命矣。不敢擅也。將薦之先君。於是令百官有司。削方墨筆。明日皆朝於太廟之門。朝定。令於百吏。使歲者百一鍾。孤幼不刑。澤梁時縱。闕譏而不征。市書而不賦。近者示之以忠信。遠者示之以禮義。行此數年。而民歸之如流水。此其後。宋伐杞。狄伐邢。衛。桓公不救。裸體紉胸。稱疾。召管仲曰。寡人有千歲之食。而無百歲之壽。今有疾病。姑樂乎。管子曰。諾。於是令之縣鍾磬之棖。陳歌舞等瑟之樂。日殺數十牛者數旬。羣臣進諫曰。宋伐杞。狄伐邢。衛。君不可不救。桓公曰。寡人有千歲之食。而無百歲之壽。今又疾病。姑樂乎。且彼非伐寡人之國也。伐鄰國也。子無

事焉。宋已取杞。狄已拔邢。衛矣。桓公起行。荀廩之間。管子從至大鍾之西。桓公南面而立。管仲北鄉對之。大鍾鳴。桓公視管仲曰。樂夫。仲父。管子對曰。此臣之所謂哀。非樂也。臣聞之古者之言。樂於鍾磬之間者。不如此言。脫於口而令行乎天下。游鍾磬之間而無四面兵革之憂。今君之事。言脫於口。令不得行於天下。在鍾磬之間而有四面兵革之憂。此臣之所謂哀。非樂也。桓公曰。善。於是伐鍾磬之縣。併歌舞之樂。宮中虛無人。桓公曰。寡人已伐鍾磬之縣。併歌舞之樂矣。請問所始。於國將為何行。管子對曰。宋伐杞。狄伐邢。衛而君之不救也。臣請以慶。臣聞之諸侯爭於彊者。勿與分於彊。今君何不定三君之處哉。於是桓公曰。諾。因命以車百乘。卒千人以緣陵封杞。車百乘。卒千人以夷儀封邢。車五百乘。卒五千人以楚丘封衛。桓公曰。寡人已定三君之居處矣。今又將何行。管子對曰。臣聞諸侯貪於利。勿與分於利。君何不發虎豹之皮。文錦以使諸侯。令諸侯以繆帛。鹿皮報。桓公曰。諾。於是以虎豹皮。文錦使諸侯。諸侯以繆帛。鹿皮報。則令固始行於天下矣。此其後。楚人攻宋。鄭燒燬。焚鄭地。使城壞者不得復築也。屋之燒者不得復葺也。令其人有喪。雌雄居室如鳥鼠處穴。要宋田夾塞兩川。使水不得東流。東山之西水深滅垸。四百里而後可田也。楚欲吞宋。鄭而畏齊。曰。思人眾。兵彊能害己者。必齊也。於是乎楚王號令於國中曰。寡人之所明於人君者。莫如桓公。所賢於人臣者。莫如管仲。明其君而賢其臣。寡人願事之。誰能為我交齊者。寡人不愛封侯之君焉。於是楚國之賢士皆抱其重寶幣帛以事齊。桓公之左右無不受重寶幣帛者。於是桓公召管仲曰。寡人聞之。善人者人亦善之。

今楚王之善寡人一甚矣。寡人不善將拂於道。仲父何不遂交楚哉？管子對曰：不可。楚人攻宋，鄭燒燬，焚鄭地，使城壞者不得復築也。屋之燒者不得復葺也。令人有喪雌雄，居室如鳥鼠處穴，要宋田夾塞兩川，使水不得東流，東山之西，水深滅垓，四百里而後可田也。楚欲吞宋，鄭思人眾兵彊而能害己者，必齊也。是欲以文克齊，而以武取宋，鄭也。楚取宋，鄭而不知禁，是失宋，鄭也。禁之，則是又不信於楚也。知失於內，兵困於外，非善舉也。桓公曰：善。然則若何？管子對曰：請興兵而南存宋，鄭。而令曰：無攻楚。言與楚王遇。至於遇上，而以鄭城與宋水為請。楚若許，則是我以文令也。楚若不許，則遂以武令焉。桓公曰：善。於是遂興兵而南存宋，鄭。與楚王遇於召陵之上，而令於遇上曰：毋貯粟，毋曲隄，無擅廢適子。無置妾以為妻。因以鄭城與宋水為請於楚。楚人不許，遂退七十里而舍。使軍人城鄭南之地，立百代城焉。曰：自此而北，至於河者，鄭自城之。而楚不敢墮也。東發宋田夾兩川，使水復東流，而楚不敢塞也。遂南伐，及踰方城，濟於汝水，望汶山。南致楚越之君，而西伐秦。北伐狄，東存晉公於南，北伐孤竹，還存燕公。兵車之會六，乘車之會三，九合諸侯，反位已霸，脩鍾磬而復樂。管子曰：此臣之所謂樂也。

霸言第二十三

內言六

霸王之形，象天則地，化人易代，創制天下，等列諸侯，賓屬四海，時匡天下，大國小之，曲國正之，彊國弱之，重國輕之，亂國併之，暴王殘之，僂其罪，卑其列，維其民，然後王之。夫豐國之謂霸，兼正之國之謂王。夫王者有所獨明，德共者不取也，道同者不王也。夫爭天下者，以威易危，暴王

之常也。君人者有道。霸王者有時。國脩而鄰國無道。霸王之資也。夫國之存也。鄰國有焉。國之亡也。鄰國有焉。鄰國有事。鄰國得焉。鄰國有事。鄰國亡焉。天下有事。則聖王利也。國危則聖人知矣。夫先王所以王者。資鄰國之舉不當也。舉而不當。此鄰敵之所以得意也。夫欲用天下之權者。必先布德諸侯。是故先王有所取。有所與。有所誣。有所信。然後能用天下之權。夫兵幸於權。權幸於地。故諸侯之得地利者。權從之。失地利者。權去之。夫爭天下者。必先爭人。明大數者。得人。審小計者。失人。得天下之眾者。王。得其半者。霸。是故聖人卑禮以下天下之賢。而王之。均分以鈞天下之眾。而臣之。故貴為天子。富有天下。而伐不謂貪者。其大計存也。以天下之財。利天下之人。以明威之振。合天下之權。以遂德之行。結諸侯之親。以姦佞之罪。刑天下之心。因天下之威。以廣明王之伐。攻逆亂之國。賞有功之勞。封賢聖之德。明一人之行。而百姓定矣。夫先王取天下也。術術乎大德哉。物利之謂也。夫使國常無患。而名利並至者。神聖也。國在危亡。而能壽者。明聖也。是故先王之所師者。神聖也。其所賞者。明聖也。夫一言而壽國。不聽而國亡。若此者。大聖之言也。夫明王之所輕者。馬與玉。其所重者。政與軍。若失主不然。輕與人政。而重予人馬。輕予人軍。而重與人玉。重宮門之營。而輕四境之守。所以削也。夫權者。神聖之所資也。獨明者。天下之利器也。獨斷者。微密之營壘也。此三者。聖人之所則也。聖人畏微。而愚人畏明。聖人之憎惡也。內。愚人之憎惡也。外。聖人將動。必知愚人至危易辭。聖人能輔時。不能違時。知者善謀。不如當時。精時者。日少而功多。夫謀無主。則困。事無備。則廢。是以聖王務具其備。而慎守。

其時以備待時以時興事時至而舉兵絕堅而攻國破大而制地大本而小標堊近而攻遠以大牽小以彊使弱以眾致寡德利百姓威振天下令行諸侯而不拂近無不服遠無不聽夫明王為天下正理也按彊助弱圍暴止貪存亡定危繼絕世此天下之所載也諸侯之所與也百姓之所利也是故天下王之知蓋天下繼最一世材振四海王之佐也千乘之國得其守諸侯可得而臣天下可得而有也萬乘之國失其守國非其國也天下皆理已獨亂國非其國也諸侯皆令已獨孤國非其國也鄰國皆險已獨易國非其國也此三者亡國之徵也夫國大而政小者國從其政國小而政大者國益大大而不為者復小彊而不理者復弱眾而不理者復寡貴而無禮者復賤重而凌節者復輕富而驕肆者復貧故觀國者觀君觀軍者觀將觀備者觀野其君如明而非明也其將如賢而非賢也其人如耕者而非耕也三守既失國非其國也地大而不為命曰土滿人眾而不理命曰人滿兵威而不止命曰武滿三滿而不止國非其國也地大而不耕非其地也卿貴而不臣非其卿也人眾而不親非其人也夫無土而欲富者憂無德而欲王者危施薄而求厚者孤夫上夾而下首國小而都大者弑主尊臣卑上威下敬令行人服理之至也使天下兩天子天下不可理也一國而兩君一國不可理也一家而兩父一家不可理也夫令不高不行不搏不聽堯舜之人非生而理也桀紂之人非生而亂也故理亂在上也夫霸王之所始也以人為本本理則國固本亂則國危故上明則下敬政平則人安工教和則兵勝敵使能則百事理親仁則上不危任賢則諸侯服霸王之形德義勝之智謀勝之

兵戰勝之地形勝之動作勝之故王之夫善用國者因其大國之重以其勢小之因彊國之權以其勢弱之因重國之形以其勢輕之彊國眾合彊以攻弱以圖霸彊國少合小以攻大以圖王彊國眾而言王勢者愚人之智也彊國少而施霸道者敗事之謀也夫神聖視天下之形知動靜之時視先後之稱知禍福之門彊國眾先舉者危後舉者利彊國少先舉者王後舉者亡戰國眾後舉可以霸戰國少先舉可以王夫王者之心方而不最列不讓賢賢不齒弟擇眾是貪大物也是以王之形大也夫先王之爭天下也以方心其立之也以整齊其理之也以平易立政出令用人道施爵祿用地道舉大事用天道是故先王之伐也伐逆不伐順伐險不伐易伐過不伐及四封之內以正使之諸侯之會以權致之近而不服者以地患之遠而不聽者以刑危之一而伐之武也服而舍之文也文武具滿德也夫輕重彊弱之形諸侯合則彊孤則弱驥之材而百馬伐之驥必罷矣彊最一伐而天下共之國必弱矣彊國得之也以收小其失之也以恃彊小國得之也以制節其失之也以離彊夫國小大有謀彊弱有形服近而彊遠王國之形也合小以攻大敵國之形也以負海攻負海中國之形也折節事彊以避罪小國之形也自古以至今未嘗有先能作難違時易形以立功名者無有常先作難違時易形無不敗者也夫欲臣伐君正四海者不可以兵獨攻而取也必先定謀慮便地形利權稱親與國視時而動王者之術也夫先王之伐也舉之必義用之必暴相形而知可量力而知攻攻得而知時是故先王之伐也必先戰而後攻先攻而後取地故善攻者料眾以攻眾料食以攻食料備以攻備

以眾攻眾。眾存不攻。以食攻食。食存不攻。以備攻備。備存不攻。釋實而攻虛。釋堅而攻脆。釋難而攻易。夫搏國不在敦古。理世不在善攻。霸王不在成曲。夫舉失而國危。刑過而權倒。謀易而禍反。計得而彊信。功得而名從。權重而令行。固其數也。夫爭強之國。必先爭謀。爭刑。爭權。令人主一喜一怒者。謀也。令國一輕一重者。刑也。令兵一進一退者。權也。故精於謀。則人主之願可得。而令可行也。精於刑。則大國之地可奪。彊國之兵可圍也。精於權。則天下之兵可齊。諸侯之君可朝也。夫神聖視天下之刑。知世之所謀。知兵之所攻。知地之所歸。知令之所加矣。夫兵攻所憎而利之。此鄰國之所不親也。權動所惡。而實寡歸者。彊。擅破一國。彊在後世者。王。擅破一國。彊在鄰國者。亡。

問第二十四

內言七

凡立朝廷。問有本紀。爵授有德。則大臣興義。祿予有功。則士輕死節。上帥士以人之所戴。則上下和。授事以能。則人上功。審刑當罪。則人不易訟。無亂社稷宗廟。則人有所宗。毋遺老忘親。則大臣不怨。舉知人急。則眾不亂行。此道也。國有常經。人知終始。此霸王之術也。然後問事。事先大功。政自小始。問死事之孤。其未有田宅者有乎。問少壯而未勝甲兵者幾何。人問死事之寡。其饑廩何如。問國之有功大者。何官之吏也。問州之大夫也。何里之士也。今吏亦何以明之矣。問刑論有常以行。不可改也。今其事之久留也。何若。問五官有度制。官都其有常斷。今事之稽也。何待。問獨夫寡婦孤寡疾病者。幾何人也。問國之弃人。何族之子弟也。問鄉之良家。其所收

養者幾何人矣。問邑之貧人。債而食者幾何家。問理園圃而食者幾何家。人之開田而耕者幾何家。士之身耕者幾何家。問鄉之貧人。何族之別也。問宗子之收昆弟者。以貧從昆弟者幾何家。餘子仕而有田邑。今人者幾何人。子弟以孝聞於鄉里者幾何人。餘子父母存。不養而出離者幾何人。士之有田而不使者幾何人。吏惡何事。士之有田而不耕者幾何人。身何事。君臣有位而未有田者幾何人。外人之來從。而未有田宅者幾何家。國子弟之游于外者幾何人。貧士之受責於大夫者幾何人。官賤行書。身士以家臣自代者幾何人。官承吏之無田餼而徒理事者幾何人。羣臣有位事官大夫者幾何人。外人來游在大夫之家者幾何人。鄉子弟力田為人率者幾何人。國子弟之無上事衣食不節。率子弟不田。弋獵者幾何人。男女不整齊。亂鄉子弟者有乎。問人之貸粟米。有別券者幾何家。問國之伏利。其可應人之急者幾何所也。人之所害於鄉里者何物也。問士之有田宅。身在陳列者幾何人。餘子之勝甲兵有行伍者幾何人。問男女有巧伎能利備用者幾何人。處女操工事者幾何人。冗國所開口而食者幾何人。問一民有幾年之食也。問兵車之計幾何乘也。牽家馬。輓家車者幾何乘。處士脩行足以教人。可使帥眾莅百姓者幾何人。士之急難可使者幾何人。工之巧出足以利軍伍。處可以脩城郭。補守備者幾何人。城粟軍糧其可以行幾何年也。吏之急難可使者幾何人。大夫疏器。甲兵兵車旌旗鼓鏡帷幕。帥車之載幾何乘。疏藏器。弓弩之張。衣夾鉤弦之造。戈戟之繁。其厲何若。其宜脩而不脩者故何視。而造脩之官。出器處器之具。宜起而未起者何待。鄉師車輜造脩之具。其繕何

若工尹伐材用。毋於三時。羣材乃植而造器定。冬完良備用必足。人有餘兵。詭陳之行。以慎國常。時閭稽帥馬牛之肥瘠。其老而死者皆舉之。其就山數林澤食薦者幾何。出入死生之會幾何。若夫城郭之厚薄。溝壑之淺深。門閭之尊卑。宜脩而不脩者。上必幾之。守備之伍。器物不失其具。淫雨而各有處藏。問兵官之吏。國之豪士。其急難足以先後者幾何。人夫兵事者。危物也不時而勝。不義而得。未為福也。失謀而敗。國之危也。慎謀乃保國。問所以教選人者何事。問執官都者。其位事幾何年矣。所辟草萊。有益於家邑者幾何矣。所封表以益人之生利者何物也。所築城郭。脩牆閉絕。通道阨闕。深防溝以益人之地守者何所也。所捕盜賊。除人害者幾何矣。制地。君曰。理國之道。地德為首。君臣之禮。父子之親。覆育萬人。官府之藏。彊兵保國。城郭之險。外應四極。具取之地。而市者。天地之財具也。而萬人之所和而利也。正是道也。民荒無苛。人盡地之職。一保其國。各主異位。毋使譏人。亂普而德。營九軍之親。關者。諸侯之陬隧也。而外財之門戶也。萬人之道行也。明道以重告之。征於關者。勿征於市。征於市者。勿征於關。虛車勿索。徒負勿入。以來遠人。十六道同身。外事謹則聽其名。視其名。視其色。是其事。稽其德。以觀其外。則無敦於權人。以困貌德。國則不惑。行之職也。問於邊吏曰。小利害信。小怒傷義。邊信傷德。厚和構四國。以順貌德。后鄉四極。令守法之官日行。度必明。失經常。

謀失第二十五

管子卷十

戒第二十六

內言九

桓公將東游。問於管仲曰。我游猶軸轉斛。南至琅邪。司馬曰。亦先王之游已。何謂也。管仲對曰。先王之游也。春出原農事之不本者。謂之游。秋出補人之不足者。謂之夕。夫師行而糧食其民者。謂之亡。從樂而不反者。謂之荒。先王有游夕之業於人。無荒亡之行於身。桓公退。再拜命曰。寶法也。管仲復於桓公曰。無翼而飛者聲也。無根而固者情也。無方而富者生也。公亦固情謹聲。以嚴尊生。此謂道之榮。桓公退。再拜請若此言。管仲復於桓公曰。任之重者莫如身。塗之畏者莫如口。期而遠者莫如年。以重任行畏途。至遠期。唯君子乃能矣。桓公退。再拜之曰。夫子數以此言者。教寡人。管仲對曰。滋味動靜。生之養也。好惡喜怒哀樂。生之變也。聰明當物。生之德也。是故聖人齊滋味而時動靜。御正六氣之變。禁止聲色之淫。邪行亡乎體。違言不存口。靜然定生聖也。仁從中出。義從外作。仁故不以天下為利。義故不以天下為名。仁故不代王。義故七十而致政。是故聖人上德而下功。尊道而賤物。道德當身。故不以物惑。是故身在草茅之中。而無懾意。南面聽天下。而無驕色。如此而後。可以為天下王。所以謂德者。不動而疾。不相告而知。不為而成。不召而至。是德也。故天不動。四時云下。而萬物化。君不動。政令陳下。而萬功成。心不動。使四肢耳目。而萬物情。寡交多親。謂之知人。寡事成功。謂之知用。聞一言以貫萬物。謂之知道。多言而不當。不如其寡也。博學而不自反。必有邪。孝弟者。仁之祖也。忠信者。交之慶也。內不

考孝弟。外不正忠信。澤其四經而誦學者。是亡其身者也。桓公明日弋在廬。管仲隰朋朝。公望二子。弛弓脫紆而迎之。曰。今夫鴻鵠春北而秋南。而不失其時。夫唯有羽翼以通其意於天下乎。今孤之不得意於天下。非皆二子之憂也。桓公再言。二子不對。桓公曰。孤既言矣。二子何不對乎。管仲對曰。今夫人患勞而上使不時。人患飢而上重斂焉。人患死而上急刑焉。如此而又近有色而遠有德。雖鴻鵠之有翼。濟大水之有舟楫也。其將若君何。桓公蹙然逡遁。管仲曰。昔先王之理人也。蓋人有患勞而上使之以時。則人不患勞也。人患飢而上薄斂焉。則人不患飢矣。人患死而上寬刑焉。則人不患死矣。如此而近有德而遠有色。則四封之內。視君其猶父母邪。四方之外。歸君其猶流水乎。公輟射援綏而乘自御。管仲為左。隰朋參乘。朔月三日。進二子於里官。再拜頓首曰。孤之聞二子之言也。耳加聰而視加明。於孤不敢獨聽之。薦之先祖。管仲隰朋再拜頓首曰。如君之王也。此非臣之言也。君之教也。於是管仲與桓公盟誓。為令曰。老弱勿刑。參宥而後弊。關譏而不正。市正而不布。山林梁澤以時禁發而不正也。草封澤鹽者之歸之也。譬若市人。三年教人。四年選賢以為長。五年始興車踐乘。遂南伐楚。門傳施城北伐山戎。出冬。蔥與戎叔布之天下。果三匡天子。而九合諸侯。

桓公外舍而不鼎饋。中婦諸子謂宮人。盍不出從乎。君將有行。宮人皆出從。公怒曰。孰謂我有行者。宮人曰。賤妾聞之中婦諸子。公召中婦諸子曰。女焉聞吾有行也。對曰。妾人聞之。君外舍而不鼎饋。非有內憂。必有外患。今君外舍而不鼎饋。君非有內憂也。妾是以知君之將有行也。

公曰善。此非吾所與女及也。而言乃至焉。吾是以語女。吾欲致諸侯而不至。為之奈何。中婦諸子曰。自妾之身之不為人持接也。未嘗得人之布織也。意者更容不審耶。明日管仲朝。公告之。管仲曰。此聖人之言也。君必行也。

管仲寢疾。桓公往問之。曰。仲父之疾甚矣。若不可諱也。不幸而不起此疾。彼政我將安移之。管仲未對。桓公曰。鮑叔之為人何如。管仲對曰。鮑叔君子也。千乘之國。不以其道予之。不受也。雖然。不可以為政。其為人也。好善而惡惡已甚。見一惡終身不忘。桓公曰。然則孰可。管仲對曰。隰朋可。朋之為人。好上識而下問。臣聞之以德予人者。謂之仁。以財與人者。謂之良。以善勝人者。未有能服人者也。以善養人者。未有不服人者也。於國有所不知。政於家有所不知。事必則朋乎。且朋之為人也。居其家不忘公門。居公門不忘其家事。君不二其心。亦不忘其身。舉齊國之幣。握路家五十室。其人不知也。大仁也哉。其朋乎。公又問曰。不幸而失仲父也。二三大夫者。其猶能以國寧乎。管仲對曰。君請嬰已乎。鮑叔牙之為人也。好直。賓胥無之為人也。好善。甯戚之為人也能事。孫在之為人也。善言。公曰。此四子者。其孰能一人之上也。寡人并而臣之。則其不以國寧何也。對曰。鮑叔之為人。好直而不能以國誑。賓胥無之為人也。好善而不能以國誑。甯戚之為人。能事而不能以足息。孫在之為人。善言而不能以信默。臣聞之。消息盈虛。與百姓誑信。然後能以國寧。勿已者。朋其可乎。朋之為人也。動必量力。舉必量技。言終喟然而嘆曰。天之生朋。以為夷吾舌也。其身死。舌焉得生哉。管仲曰。夫江黃之國。近於楚。為臣死乎。君必歸之楚。

而寄之君不歸。楚必私之。私之而不救也。則不可救之。則亂自此始矣。桓公曰。諾。管仲又言曰。東郭有狗。噉噉。旦暮欲齧我猴而不使也。今夫易牙。子之不能愛。將安能愛君。君必去之。公曰。諾。管子又言曰。北郭有狗。噉噉。旦暮欲齧我猴而不使也。今夫豎刁。其身之不能愛。焉能愛君。君必去之。公曰。諾。管子又言曰。西郭有狗。噉噉。旦暮欲齧我猴而不使也。今夫衛公子開方。去其千乘之太子。而臣事君。是所願也。得於君者。是將欲過其千乘也。君必去之。桓公曰。諾。管子遂卒。卒十月。隰朋亦卒。桓公去易牙。豎刁。衛公子開方。五味不至。於是乎復反易牙。宮中亂。復反豎刁。利言卑辭不在側。復反衛公子開方。桓公內不量力。外不量交。而力伐四鄰。公薨。六子皆求立。易牙與衛公子內與豎刁。因共殺羣吏而立公子無虧。故公死七日不斂。九月不葬。孝公奔宋。宋襄公率諸侯以伐齊。戰于鹹。大敗齊師。殺公子無虧。立孝公而還。襄公立十三年。桓公立四十二年。

地圖第二十七

短語一

凡兵主者。必先審知地圖。輶轅之險。濫車之水。名山通谷。經川陵陸。丘阜之所在。苴草木蒲葦之所茂。道里之遠近。城郭之大小。名邑廢邑。困殖之地。必盡知之。地形之出入相錯者。盡藏之。然後可以行軍襲邑。舉錯知先後。不失地利。此地圖之常也。人之眾寡。士之精麤。器之工苦。盡知之。此乃知形者也。知形不如知能。知能不如知意。故主兵必參具者也。主明相知將能之謂參具。故將出令發士。期有日數矣。宿定所征伐之國。使羣臣大吏父兄便辟左右。不能議成。

敗人主之任也。論功勞。行賞罰。不敢蔽賢。有私行用貨財。供給軍之求索。使百吏肅敬。不敢懈怠。行邪以待君之令。相室之任也。繕器械。選練士。為教服。連什伍。徧知天下。審御機數。此兵主之事也。

參患第二十八

短語二

凡人主者。猛毅則伐。懦弱則殺。猛毅者何也。輕誅殺人之謂。猛毅。懦弱者何也。重誅殺人之謂。懦弱。此皆有失。彼此凡輕誅者。殺不辜。而重誅者。失有辜。故上殺不辜。則道正者不安。上失有罪。則行邪者不變。道正者不安。則才能之人去亡。行邪者不變。則羣臣朋黨。才能之人去亡。則宜有外難。羣臣朋黨。則宜有內亂。故曰。猛毅者伐。懦弱者殺也。君之所以卑尊國之所以安危者。莫要於兵。故誅暴國。必以兵。禁辟民。必以刑。然則兵者。外以誅暴。內以禁邪。故兵者。尊主安國之經也。不可廢也。若夫世主。則不然。外不以兵而欲誅暴。則地必虧矣。內不以刑而欲禁邪。則國必亂矣。故凡用兵之計。三驚當一至。三至當一軍。三軍當一戰。故一期之師。十年之蓄積。一戰之費。累代之功。盡今交刃。接兵而後利之。則戰之自勝者也。攻城圍邑。主人易子而食之。析骸而爨之。則攻之自拔者也。是以聖人小征而大匡。不失天時。不空地。利用曰維夢。其數不出於計。故計必先定。而兵出於竟。計未定。而兵出於竟。則戰之自敗。攻之自毀者也。得眾而不得其心。則與獨行者同實。兵不完利。與無操者同實。甲不堅密。與伐者同實。弩不可以及遠。與短兵同實。射而不能中。與無矢者同實。中而不能入。與無鏃者同實。將徒人。與伐者同實。短