



韓非子卷第九

內儲說上七術第三十

儲聚也謂聚其所說皆君之內謀故曰內儲說

主之所由也七術所察也六微七術

一曰眾端參觀

端直也欲求眾直必參驗而聽觀也

二曰必罰

威三曰信賞盡能四曰一聽責下

專聽一理必有失責下不一能則不明

五曰疑詔詭使

疑危而制之詭詭而使使之

則下不敢隱情六曰挾知而問七曰倒言反事

或倒其言或反其事則姦情可得而盡

此七者主之所由也觀

聽不參則誠不聞

不參謂偏聽一

聽有門戶則臣壅塞

其聽有所從若門戶然則為臣所塞其說侏儒

之夢見竈

侏儒夢竈言竈有一人賜則後

哀公之稱

莫取而迷孔子對舉國盡黨迷

孫與之同亂是一國故齊人見河伯

齊王專信一人故被誑以大魚為河伯

與惠子之言亡其半也

言君之謀事有半疑有半今皆稱不疑則雷同

其患在豎牛之餓叔孫

叔孫專聽豎牛故身餓死

而亡子而江乞之說荆俗也

荆俗不言人惡故

嗣公欲治不知

謂不知治故使有敵

恐其所責臣妾擁已故更責臣妾以敵之

是以明主推積鐵之類

積鐵為室盡以備彼得敵適足以成其朋黨為擁更甚也

積鐵為室盡以備臣則姦不生而察一市之患

參觀一

愛多者則法不立威寡者則下侵上是以刑罰不必則禁令不行其說在董子之行

石邑

董子至石邑象深淵以立法故趙國治也

與子產之教游吉也

子產教游吉令法火以嚴斷

故仲尼說隕霜

仲尼對辰

公言隕霜不殺草則

以宜殺而不殺故也

而殷法刑棄灰將行去樂池

將行以樂池不專任以刑賞之柄故去之

而公孫鞅重

輕罪

公孫鞅以謂輕罪尚不能犯

是以麗水之金不守

竊麗水之金其罪幸磔猶竊

雖重罪而積澤之火不救

魯之積澤火焚而人不

不止也

成歡以太仁弱齊國

成歡以齊王

弱齊

卜皮以慈惠亡魏王

其卜皮以魏王慈惠

管仲知之故斷死人之厚葬

知治國常嚴禁人

尸戮其嗣公知之故買胥靡

靡逃之以一都買而誅之

必罰二

## 必罰二

賞譽薄而謾者下不用也

謾欺也

賞譽厚而信者下輕死

其說在文子稱若獸鹿

獸就鹿

薦草猶人臣之歸恩厚也

故越王焚宮室

焚其室者欲行賞罰於救火以驗人之用命

而吳起倚車轅

賞移轅者欲示其信而不欺也

李悝斷訟以射

欲人之善射故其斷訟與善射者理也

宋崇門以毀死

崇門之人居喪而瘠君與之官故多毀死者也

句踐知

故式怒鼃

句踐知勸賞可以求勇

昭侯知之故藏蔽袴厚賞之

使人為責諸也婦人之

拾蠶漁者之握鱸是以致之

拾蠶握鱸而不懼者利在故也此得利忘難之效也

## 賞譽三

一聽則愚智不分

直聽一理不反覆參之則愚智不分責下則人臣不參

下之材能一一責之則人臣不得參謀

其說在

索鄭。魏王以鄭本梁地故索鄭而合之此一聽之過也。與吹等。混商吹等是不責其患在

申子之以趙紹韓為嘗試。申子為請兵先合趙紹韓為嘗試韓故公子記議割河東。

韓王欲河東以構三國此非計也公子記激君行令而應侯謀弛上黨之此上二事皆一聽之患也

## 二聽四

數見久待而不任姦則鹿散。謂人數見於君或復久待雖不任用外人使人問他則

不驚私。謂使此雖知其所為陽若不知更試以他是以龐敬還公大夫。龐敬使市者

大夫而而戴謹詔視輶車。戴謹欲知奉筭者更使視輶車周王亡玉簪。周王故亡玉簪以商太宰論

牛矢。太宰詭論牛矢以求聽察之名也

## 詭使五

挾智而問則不智者至。挾己所智而有所問則深智一物眾隱皆變。於伏一物智之

之物莫不其說在昭侯之握一爪也。握爪佯亡以誠故必南門而三鄉得。必審南門之

變而露見周主索曲杖而羣臣懼。羣臣懼懼卜皮事庶子。使庶子愛御史西門豹

得其情實詳遺轄。謀遺其轄欲取

## 挾智六

倒言反事。以嘗所疑。則姦情得。倒錯其言反為其故陽山謾膠豎。偽謾膠豎知君疑也淖齒為秦使。詐為秦使齊人欲為亂。佯逐所愛令子之以白馬。謬言白馬以子產離訟者。分訟者便得兩訟之情嗣公過關市便得聽察之稱

### 倒言七右經

一衛靈公之時。彌子瑕有寵。專於衛國。侏儒有見公者。曰臣之夢賤矣。公曰何夢。對曰夢見竈為見公也。公怒曰吾聞見人主者夢見日。奚為見寡人而夢見竈。對曰夫日兼燭天下。一物不能當也。言一物不能兼日之光也人君兼燭一國人。一人不能擁也。一人不能擁君之能擁君明故將見人主者夢見日。夫竈一人煬焉。則後人無從見矣。一人煬則蔽竈之光故後人不見之煬然也今或者一人有煬君者乎。此譏彌子瑕專擁蔽君之明乎則臣雖夢見竈。不亦可乎。

魯哀公問於孔子曰。鄙諺曰莫眾而迷。舉事不與眾謀者必迷惑今寡人舉事。與羣臣慮之。而國愈亂。其故也。孔子對曰。明主之問臣。一人知之。一人不知也。一人知之一人不知如是則得再三詳議如是者。明主在上。羣臣直議於下。今羣臣無不一辭同軌乎。季孫者。舉魯國盡化為一。舉國既化為一則安得論其是非也君雖問境內之人。猶之人。不免於亂也。境內之人亦與季孫為一故問之無益一曰晏嬰子聘魯。哀公問曰。語曰莫三人而迷。舉事不與三人謀必知迷惑也今寡人與一國慮之。魯不免



於亂何也。晏子曰：古之所謂莫三人而迷者，一人失之，二人得之，三人足以為眾矣。

故曰：莫三人而迷。今魯國之羣臣以千百數，一言於季氏之私人，數非不眾。所言者

一人也。安得三哉？齊人有謂齊王曰：河伯大神也。王何不試與之遇乎？臣請使王遇

之。遇為壇場大水之上，而與王立之焉。有聞大魚動，因曰：此河伯也。直信一人言

張儀欲以秦韓與魏之勢伐齊荊，而惠施欲以齊荊偃兵。以齊荊為援，則秦韓不敢加兵，故兵可偃也。二

人爭之。羣臣左右皆為張子言，而以攻齊荊為利，而莫為惠子言。王果聽張子，而以

惠子言為不可。攻齊荊事已定，惠子入見，王言曰：先生毋言矣。攻齊荊之事果利矣。

一國盡以為然。惠子因說不可不察也。夫齊荊之事也，誠利。一國盡以為利，是何智

者之眾也？攻齊荊之事，誠不可利。一國盡以為利，何愚者之眾也？凡謀者疑也。有疑

謀疑也者，誠疑以為可者半，以為不可者半。若誠有疑，則半可半不可。今一國盡以為可，是王亡

半也。無致疑之人，故亡其半。劫主者固亡其半者也。無人致疑，則大盜得恣其謀，田成趙高成其言，篡殺者無人疑，故也。

叔孫相魯，貴而王斷其所愛者曰豎牛，亦擅用叔孫之令。叔孫有子曰壬，豎牛妒而

欲殺之，因與壬游於魯君所。魯君賜之玉環，壬拜受之，而不敢佩，使豎牛請之。叔孫

豎牛欺之曰：吾已為爾請之矣，使爾佩之。壬因佩之。豎牛因謂叔孫何不見壬於君

乎。叔孫曰：孺子何足見也！壬固已數見於君矣。君賜之玉環，壬已佩之矣。叔孫召壬見之，而果佩之。叔孫怒而殺壬。壬兄曰丙，豎牛又妒而欲殺之。叔孫為丙鑄鐘，鐘成丙不敢擊，使豎牛請之。叔孫豎牛不為請，又欺之曰：吾以爾請之矣。使爾擊之。丙因擊之。叔孫聞之曰：丙不請而擅擊鐘，怒而逐之。丙出走齊。居一年，豎牛為謝叔孫。叔孫使豎牛召之，又不召而報之曰：吾已召之矣。丙怒甚不肯來。叔孫大怒，使人殺之。二子已死，叔孫有病，豎牛因獨養之而去。左右不內人，曰：叔孫不欲聞人聲，因不食而餓殺叔孫。已死，豎牛因不發喪也。徙其府庫重寶空之而奔齊。夫聽其所信之言，而子父為人僂，此不參之患也。江乞為魏王使荆，謂荆王曰：臣入王之境內，聞王之國俗曰：君子不蔽人之美，不言人之惡。誠有之乎？王曰：有之。然則若白公之亂，得庶無危乎？不言人惡則白公得成其姦謀故危也誠得如此，臣免死罪矣。有惡不言何罪之有

衛嗣君重如耳，愛世姬，而恐其皆因其愛重以壅己也，乃貴薄疑以敵之如耳。尊魏

姬以耦世姬，曰：以是相參也。嗣君知欲無壅而未得其術也。夫不使賤議貴，賤不得與貴謀

也。下必坐上。下得罪必坐於與上議也而必待勢重之鈞也。而後敢相議。今兩受勢重既與貴謀

樹壅塞之臣也。兩受其謀為壅更甚此嗣君不得術嗣君之壅乃始。





魯哀公問於仲尼曰。春秋之記曰。冬十二月。霽霜不殺。穀何為記此。仲尼對曰。此言可以殺而不殺也。夫宜殺而不殺。桃李冬實。天失道。草木猶犯干之。而況於人君乎。

人君失道人臣凌之者宜

殷之法。刑棄灰於街者。子貢以為重。問之仲尼。仲尼曰。知治之道也。夫棄灰於街。必掩人。灰塵播揚善掩人。人也。掩人人必怒。怒則鬪。鬪必三族相殘也。因鬪相殘傷。此殘三族之道也。

雖刑之可也。且夫重罰者人之所惡也。而無棄灰人之所易也。使人行之所易。而無離所惡。此治之道。一曰殷之法。棄灰于公道者。斷其手。子貢曰。棄灰之罪輕。斷手之罰重。古人何太毅也。毅酷也。曰。無棄灰所易也。斷手所惡也。行所易。不關所惡。古人以為易。故行之。

中山之相樂池。以車百乘使趙。選其客之有智能者。以為將行。將主行道之人。以為行位之中道。

而亂樂池曰。吾以公為有智。而使公為將行。今中道而亂何也。客因辭而去。曰。公不知治。有威足以服之人。而利足以勸之。故能治之。今臣君之少客也。言在客之少也。夫從少

正長。從賤治貴。而不得操其利害之柄。以制之。此所以亂也。嘗試使臣彼之善者。我能以為卿相。彼不善者。我得以斬其首。何故而不治。

公孫鞅之法也。重輕罪者。人之所難犯也。而小過者。人之所易去也。使人去其所易。無離其所難。此治之道。夫小過不生。大罪不至。是人無罪而亂不生也。今重罪輕輕罪而不生。亂也。一曰。公孫鞅曰。行刑重其輕者。輕者不至。重者不來。不犯輕自然無重罪也。是謂以刑去刑。以輕刑去重刑。

荊南之地。麗水之中。生金。人多竊采金。采金之禁得。而輒辜磔於市。甚眾。墮離其水也。又設防禁。遮擁也。令人離其水也。而人竊金不止。夫罪莫重辜磔於市。猶不止者。不必得也。言犯罪者不必一一皆得。而有免脫者。則人幸其免脫。而輕犯重罪。故今有於此。曰。予汝天下。而殺汝身。庸人不為也。夫有天下。大利也。猶不為者。知必死。故不必得也。則雖辜磔。竊金不止。知必死。則天下不為也。

魯人燒積澤。天北風。火南倚。火勢南靡。故曰倚也。恐燒國。哀公懼。自將眾。輒救火者。左右無人。盡逐獸。而火不救。乃召問仲尼。仲尼曰。夫逐獸者。樂而無罰。救火者。苦而無賞。此火之所以無救也。哀公曰。善。仲尼曰。事急不及以賞。救火者。盡賞之。則國不足以賞於人。請徒行賞。哀公曰。善。於是仲尼乃下令曰。不救火者。比降北之罪。逐獸者。比入禁之罪。令下未遍。而火已救矣。

成驪謂齊王曰王太仁太不忍人。王曰太仁太不忍人。非善名邪。對曰此人臣之善也。非人主之所行也。夫人臣必仁而後可與謀。不忍人而後可近也。不仁則不可與謀。忍人則不可近也。王曰然則寡人安所太仁。安不忍人。對曰王太仁於薛公。而太不忍於諸田。太仁薛公則大臣無重。太仁則縱之驕奢不修德義。衆必輕之故威不得重也。太不忍諸田則父兄犯法。大臣無重則兵弱於外。父兄犯法則政亂於內。兵弱於外。政亂於內。此亡國之本也。

魏惠王謂十皮曰。子聞寡人之聲聞亦何如焉。對曰臣聞王之慈惠也。王欣然喜曰。然則功且安至。對曰王之功至於亡。王曰慈惠行善也。行之而亡何也。十皮對曰。夫慈者不忍。而惠者好與也。不忍則不誅有過。好予則不待有功而賞。有過不罪。無功受賞。雖亡不亦可乎。

齊國好厚葬。布帛盡於衣衾。材木盡於棺槨。桓公患之。以告管仲。曰布帛盡則無以爲蔽。材木盡則無以爲守備。而人厚葬之不休。禁之奈何。管仲對曰。凡人之有爲也。非名之則利之也。於是乃下令曰。棺槨過度者戮其尸。罪夫當喪者。夫戮死無名。罪當喪者無利。人何故爲之也。

衛嗣君之時。有胥靡逃之魏。因為襄王之后治病。魏襄王之后也。衛嗣君聞之。使人請以五

十金買之。五反而魏王不予。乃以左氏易之。

左氏都邑名也。

羣臣左右諫曰。夫以一都買胥

靡可乎。王曰。非子之所知也。夫治無小而亂無大。

若不治小者則大亂起也。

法不立而誅不必。

而不誅故曰不必也。

雖有十左氏無益也。法立而誅必。雖失十左氏無害也。魏王聞之。曰。主欲

治而不聽之不祥。因載而往。徒獻之。

徒獻雖胥靡不取都金。

三齊王問於文子曰。治國何如。對曰。夫賞罰之為道利器也。君固握之。不可以示人。

若如臣者。猶獸鹿也。唯薦草而就。

獸鹿就薦草人臣歸厚賞故賞罰之利器不可示於人也。

越王問於大夫文種曰。吾欲伐吳可乎。對曰。可矣。吾賞厚而信。罰嚴而必。君欲之何

不試焚宮室。於是遂焚宮室。人莫救之。乃下令曰。人之救火者死。死比敵之賞。救火

而不死者。比勝敵之賞。不救火者比降北之罪。人塗其體被濡衣而走火者。左三千

人。右三千人。此知必勝之勢也。

吳起為魏武侯西河之守。秦有小亭臨境。吳起欲攻之。不去則甚害田者。

言小亭能為田者害。

政當去之。

則不足以徵甲兵。

亭小故也。

於是乃倚一車轅於北門之外。而令之曰。有能徙

此南門之外者。賜之上田上宅。人莫之徙也。及有徙之者。還賜之如令。俄又置一石

赤菽東門之外。而令之曰。有能從此於西門之外者。賜之如初。人爭徙之。乃下令。大夫曰。明日且攻亭。有能先登者。仕之國。大夫賜之上田宅。人爭趨之。於是攻亭一朝而拔之。

李悝為魏文侯上地之守。而欲人之善射也。乃下令曰。人之有狐疑之訟者。令之射。的的所射質中之者勝。不中者負。令下而人皆疾習射。日夜不休。及與秦人戰。大敗之。以人之善戰射也。

宋崇門之巷人。服喪而毀其瘠。上以為慈愛於親。舉以為官師。明年人之所以毀死者。歲十餘人。子之服親喪者。為愛之也。而尚可以賞勸也。况君上之於民乎。君而無賞則功不立越王慮伐吳。慮謀也欲人之輕死也。出見怒菑。乃為之式。從者曰。美敬於此。王曰。為其有氣故也。明年之請以頭獻王者。歲十餘人。由此觀之。毀之足以殺人矣。舉於勇則人以

獻頭

一曰。越王勾踐見怒菑而式之。御者曰。何為式。王曰。菑有氣如此。可無為式乎。士人聞之曰。菑有氣。王猶為式。况士人有勇者乎。是歲人有自剄死以其頭獻者。剄割也故曰。王將復吾而試其教。燔臺而鼓之。使人赴火者。賞在火也。火雖殺人赴之必得賞故赴之不懼也臨



江而鼓之。使人赴水者。賞在水也。臨戰而使人絕頭刳腹而無顧心者。賞在兵也。又況據法而進賢。其助甚此矣。進賢可以得賞。又無水火之難。則人豈不為哉。其所以不進賢者。但不賞故也。

韓昭侯使人藏弊袴。侍者曰。君亦不仁矣。弊袴不以賜左右而藏之。昭侯曰。非予之

所知也。吾聞明主之愛一頓一笑。必憂其不善勸其能善。不妄為也。頓有為頓。而笑有為笑。今天袴

豈特頓笑哉。頓笑尚不妄為。况弊袴豈可以無功而與也。袴之與頓笑。遠矣。吾必待有功者。故收藏之。未

有予也。

鱸似蛇。蠶似蠋。人見蛇則驚駭。見蠋則毛起。然而婦人拾蠶。漁者握鱸。利之所在。則

忘其所惡。皆為孟賁。鱸蠶有利。故人捋拾。皆有孟賁之勇。

四魏王謂鄭王曰。始鄭梁一國也。已而別。今願復得鄭而合之。梁鄭君患之。召羣臣

而與之謀。所以對魏。鄭公子謂鄭君曰。此甚易應也。君對魏曰。以鄭為故。魏而可合

也。則弊邑亦願得梁而合之。鄭魏王乃止。

齊宣王使人吹竽。必三百人。南郭處士請為王吹竽。宣王說之。廩食以數百人。稷宣

王死。湣王立。好一一聽之。處士逃。一曰。韓昭侯曰。吹竽者眾。吾無以知其善者。田嚴

對曰。一一而聽之。

趙令人因申子於韓請兵。將以攻魏。申子欲言之君。而恐君之欲疑己外市也。請兵

取其貨利不則恐惡於趙。乃令趙紹韓盭。嘗試君之動貌。而後言之。許不之貌必有

故曰市動貌內則知昭侯之意。外則有得趙之功。既為之請若許其恩固以成不許終以三

為之請矣亦不敢許其恩固趙之功也國兵至。韓王謂樓緩曰。三國之兵深矣。寡人欲割河東而講何如。講謂有急且與之

存終反復若對曰。夫割河東大費也。免國於患大功也。此父兄之任也。王何不召公

子汜而問焉。王召公子汜而告之。對曰。講亦悔。不講亦悔。王今割河東而講三國歸

王必曰。三國固且去矣。吾特以三城送之。三國自去又與之城是徒不講三國也。入

韓則國必大舉矣。王必大悔。王曰。不獻三城也。若不講之三國入而韓必大舉臣故

曰。王講亦悔。不講亦悔。王曰。為我悔也。宜亡三城而悔。無危乃悔。寡人斷講矣。言講事斷

應侯謂秦王曰。王得宛葉藍田陽夏。斷河內。困梁鄭。所以未王者。趙未服也。施上黨

在一而已。廢上黨棄一郡而已以臨東陽。則邯鄲口中虱也。以守上黨之兵臨東陽王拱而朝

天下後者。以兵中之也。中傷然上黨之安樂。其處甚劇。臣恐施之而不聽。奈何。今上黨

而其處又煩劇雖王曰。必施易之矣。謂移易其兵以臨

欲施之恐王不聽王曰。必施易之矣。謂移易其兵以臨

五龐敬縣令也。遣市者行而召公大夫而還之。公大夫亦遣為市。立以聞無以詔之。卒遣行。

不命卒遣去俱不測其由也。

市者以為令與公大夫有言不相信以至無姦。大夫雖告以不命復亦不信故不敢為姦。

戴離宋太宰夜使人曰。吾聞數夜有乘輜車至李史門者。謹為我伺之。使人報曰。不

見輜車。見有奉筭而與李史語者。有聞李史受筭。

遣伺輜車故實奉筭本令伺奉筭彼當易其辭。

周王亡玉簪。令吏求之。三日不能得也。周人令人求而得之。家人之屋間。周主曰。吾

之吏之不事事也。

不事於臣之事也。

求簪三日不得之。吾令人求之。不移日而得之。於是吏

皆聳懼以為君神明也。

商太宰使少庶子之市。顧反而問之曰。何見於市。對曰。無見也。太宰曰。雖然何見也。

對曰。市南門之外。其眾牛車。僅可以行耳。太宰因誡使者。無敢告人。吾所問於女。因

召市吏而謂之曰。市門之外。何多牛屎。市吏甚怪。太宰知之疾也。乃悚懼其所也。

六韓昭侯握爪而佯亡一爪。求之甚急。左右因割其爪而效之。昭侯以察左右之臣

不割。

割爪不誠。

韓昭侯使騎於縣。使者報。昭侯問曰。何見也。對曰。無所見也。昭侯曰。雖然何

見。曰。南門之外有黃犢食苗道左者。昭侯謂使者。毋敢洩吾所問於女。乃下令曰。當

苗時禁牛馬入人田中。固有令人而吏不以為事。牛馬甚多。入人田中。亟舉其數上

之不得將重其罪。於是三鄉舉而上之。昭侯曰：未盡也。復往審之。乃得南門之外黃犢。吏以昭侯為明察，皆悚懼其所而不敢為非。

周主下令索曲杖，吏求之數日不能得。周主私使人求之，不移日而得之。乃謂吏曰：吾知吏不事事也。曲杖甚易也，而吏不能得。我令人求之，不移日而得之，豈可謂忠哉？吏乃皆悚懼其所，以君為神明。

卜皮為縣令，其御史汙穢而有愛妾。卜皮乃使少庶子佯愛之。佯愛御史以知御史陰情。西門豹為鄴令，佯亡其車轄，令吏求之不能得，使人求之而得之。家人屋間

七陽山君相謂聞王之疑已也，乃偽謗膠豎以知之。膠豎王之所愛，令偽謗之，必憤而言王之疑已也。

淳葛聞齊王之惡已也，乃矯為秦使以知之。王既不疑秦，使必以情告齊人，有欲為亂者，恐王

知之，因詐逐所愛者，令走王知之。王知逐所愛，則不疑其為亂也。

子之相燕，坐而佯言曰：走出門者何白馬也？左右皆言不見。有一人走追之，報曰有。

子之以此知左右之不誠信。偽報有白馬者是不誠信。

有相與訟者，子產離之而無使得通辭，倒其言以告而知之。謂得以此言以告彼，彼言以告此，則知訟者之