

苏洵文集卷一

几摇策

审摇势

治天下者定所尚。所尚一定，至于万千年而不变，使民之耳目纯于一，而子孙有所守，易以为治，故三代圣人其后世远者至七八百年。夫岂惟其民之不忘其功，以以至于是？盖其子孙得其祖宗之法而为据依，可以永久。

夏之尚忠，商之尚质，周之尚文，视天下之所宜尚而固执之。以此而始，以此而终，不朝文而暮质以自溃乱。故圣人者出，必先定一代之所尚。周之世，盖有周公为之制礼，而天下遂尚文。后世有贾谊者说汉文帝，亦欲先定制度，而其说不果用。今者天下幸方治安，子孙万世帝王之计，不可不预定于此时。然万世帝王之计，常先定所尚，使其子孙可以安坐而守其旧。至于政弊，然后变其小节，而其大体卒不可革易。故享世长远，而民不苟简。

今也，考之于朝野之间，以观国家之所尚者，而愚犹有感也。何则？天下之势有强弱，圣人审其势而应之以权。势强矣，强甚而不已则折；势弱矣，弱甚而不已则屈。圣人权之，而使其甚不至于折与屈者，威与惠也。夫强甚者，威竭而不

振；弱甚者，惠衰而下不以为德。故处弱者利用威，而处强者利用惠。乘强之威以行惠，则惠尊；乘弱之惠以养威，则威发而天下震栗。故威与惠者，所以裁节天下强弱之势也。然而不知强弱之势者，有杀人之威而下不惧，有生人之惠而下不喜。何者？威竭而惠衰故也。故有天下者，必先审知天下之势，而后可与言用威惠。不先审知其势，而徒曰我能用威、我能用惠者，未也。故有强而益之以威，弱而益之以惠，以至于折与屈者，是可悼也。譬之一人之身，将欲饮药饵石以养其生，必先审观其性之为阴、其性之为阳，而投之以药石。药石之阳而投之阴，药石之阴而投之阳，故阴不至于涸，而阳不至于亢。苟不能先审观己之为阴与己之为阳，而以阴攻阴，以阳攻阳，则阴者固死于阴，而阳者固死于阳，不可救也。是以善养身者，先审其阴阳；而善制天下者，先审其强弱以为之谋。

昔者周有天下，诸侯太盛。当其盛时，大者已有地五百里，而畿内反不过千里，其势为弱。秦有天下，散为郡县，聚为京师，守令无大权柄，伸缩进退，无不在我，其势为强。然方其成、康在上，诸侯无小大莫不臣伏，弱之势未见于外。及其后世失德，而诸侯禽奔兽遁，各固其国

以相侵攘，而其上之人卒不悟，区区守姑息之道，而望其能以制服强国。是谓以弱政济弱勢，故周之天下卒毙于弱。秦自孝公，其势固已□□焉日趋于强大。及其子孙已并天下，而亦不悟，专任法制以斩挞平民。是谓以强政济强势，故秦之天下卒毙于强。周拘于惠而不知权，秦勇于威而不知本，二者皆不审天下之势也。

吾宋制治，有县令，有郡守，有转运使，以大系小，丝牵绳联，总合于上。虽其地在万里外，方数千里，拥兵百万，而天子一呼于殿陛间，三尺竖子驰传捧诏，召而归之京师，则解印趋走，惟恐不及。如此之势，秦之所恃以强之势也。势强矣，然天下之病，常病于弱。噫！有可强之势如秦，而反陷于弱者，何也？习于惠而怯于威也，惠太甚而威不胜也。夫其所以习于惠而惠太甚者，赏数而加于无功也；怯于威而威不胜者，刑弛而兵不振也。由赏与刑与兵之不得其道，是以有弱之实著于外焉。何谓弱之实？曰官吏旷惰，职废不举，而败官之罚不加严也；多赎数赦，不问有罪，而典刑之禁不能行也；冗兵骄狂，负力幸赏，而维持姑息之恩不敢节也；将帅覆军，匹马不返，而败军之责不加重也；羌胡强盛，陵压中国，而邀金缯、增币帛之耻不为怒也。若此类者，大弱之实也。久而不治，则又将有大于此，而遂浸微浸消，释然而溃，以至于不可救止者乘之矣。然愚以为弱在于政，不在于势，是谓以弱政败强势。今夫一舆薪之火，众人之所惮而不敢犯者也，举而投之河，则何热之能为？是以负强秦之势，而溺于弱周之弊，而天下不知其强焉者，以此也。

虽然，政之弱，非若势弱之难治也。借如弱周之势，必变易其诸侯，而后强可能也。天下之诸侯固未易变易，此又非一

日之故也。若夫弱政，则用威而已矣，可以朝改而夕定也。夫齐，古之强国也，而威王又齐之贤王也。当其即位，委政不治，诸侯并侵，而人不知其国之为强国也。一旦发怒，裂万家封即墨大夫，召烹阿大夫与常誉阿大夫者，而发兵击赵、魏、卫。赵、魏、卫尽走请和，而齐国人人震惧，不敢饰非者，彼诚知其政之弱，而能用其威以济其弱也。况今以天子之尊，藉郡县之势，言脱于口而四方响应，其所以用威之资固已完具。且有天下者患不为，焉有欲为而不可者？今诚能一留意于用威，一赏罚，一号令，一举动，无不一切出于威。严用刑法而不赦有罪，力行果断而不牵于众人之是非。用不测之刑，用不测之赏，而使天下之人视之如风雨雷电，遽然而至，截然而下，不知其所从发而不可逃遁。朝廷如此，然后平民益务检慎，而奸民猾吏亦常恐恐然惧刑法之及其身，而敛其手足，不敢辄犯法。此之谓强政。政强矣，为之数年，而天下之势可以复强。愚故曰：“乘弱之惠以养威，则威发而天下震栗。然则以当今之势，求所谓万世为帝王，而其大体卒不可革易者，其尚威而已矣。”

或曰：“当今之势，事诚无便于尚威者。然孰知夫万世之间其政之不变，而必曰威耶？”愚应之曰：“威者，君之所恃以为君也。一旦而无威，是无君也。久而政弊，变其小节，而参之以惠，使不至若秦之甚，可也；举而弃之，过矣。”或者又曰：“王者任德不任刑。任刑，霸者之事，非所宜言。”此又非所谓知理者也。夫汤、武皆王也，桓、文皆霸也。武王乘纣之暴，出民于炮烙斩刖之地，苟又遂多杀人、多刑人以为治，则民之心去矣。故其治一出于礼义。彼汤则不然。桀之德固无以异纣，然其刑不若纣暴之甚也，而天

下之民化其风，淫惰不事法度。《书》曰：“有众率怠弗协。”而又诸侯昆吾氏首为乱。于是诛锄其强梗怠惰不法之人，以定纷乱。故《记》曰：商人“先罚而后赏”。至于桓、文之事，则又非皆任刑也。桓公用管仲，仲之书好言刑，故桓公之治常任刑。文公长者，其佐狐、赵、先、魏皆不说以刑法，其治亦未尝以刑为本，而号亦为霸。而谓汤非王而文非霸也，得乎？故用刑不必霸，而用德不必王，各观其势之何所宜用而已。然则今之势，何为不可用刑？用刑何为不曰王道？彼不先审天下之势，而欲应天下之务，难矣！

【译文】

治理天下的人要确定自己所崇尚的原则。自己所崇尚的原则一旦确定之后，只要做到千万年以后也不改变，使民众的视听都能够保持一致，使子孙有能够遵循的原则，那天下就更容易治理好了。因此，三代圣人的后世，统治最久的竟达到了七八百年。这难道只是他们的民众不忘记他们的功绩，因而才达到了这种程度的吗？这是因为他们的子孙把握了祖宗的法度，所以可以永久。

夏朝崇尚忠诚，商朝崇尚质朴，周朝崇尚文化，它们审视天下所应该崇尚的原则，而牢固地坚持它，由它开始，由它终结，不早晨崇尚文化而晚上又崇尚质朴以造成自我混乱。所以圣人出现，必然首先确定出一代所崇尚的原则。周朝一代，因为有周公为它制订礼义，所以天下便把文化作为根本的原则。后世有贾谊劝说汉文帝，也打算先确定制度，但他的主张却没有被采用。如今，天下有幸刚刚安定，子孙万代传做帝王的大计不可不预先在这个时候就确定下来。然而，万代传做帝王的

皇室常常要首先确定出所崇尚的原则，让他的子孙可以安稳地坐在那里奉行他的旧制度；到政治上出现弊端后，才改变它的小节，但它的根本体制却始终不可以变革，因此他们的统治年代能够长远，而民众也不会糊里糊涂地过日子。

如今，在朝野之间进行考察，来观看国家所崇尚的原则，我仍然感到迷惑不解。为什么呢？因为天下的局面有强有弱，圣人应该仔细观察形势而采取相应的权变措施。局面强盛，强盛得太过分而不能停顿就会遭到夭折；局面衰弱，衰弱得太过分而不能扭转就会内外交困。圣人进行权变，使它们过分得不至于夭折和内外交困的手段就是权威和恩惠。由于太强盛就会导致权威用尽而不能振奋，太衰弱就会导致恩惠贬值而下面的人并不因此而感激，所以处在衰弱局面的运用权威有利，而处在强盛局面的运用恩惠有利。利用强盛局面的权威来实施恩惠，那恩惠就会升值；利用衰弱局面的恩惠来涵养权威，那权威一旦产生效力，天下就会震惊。因此，权威和恩惠这两种手段是用来调节天下强弱局势的。然而，不知道强弱形势的人尽管有让人死的权威，但下面的人却不惧怕；尽管有让人活的恩惠，但下面的人却不欢喜。这是为什么呢？这是由于权威用尽、恩惠贬值的缘故。所以，拥有天下的人必须先要深刻了解天下的形势，然后才能说到运用权威和恩惠。不先深刻了解天下形势而凭空说我运用权威、我能运用恩惠，那就太肤浅了。因此，出现那种在强盛上再加上权威、在衰弱上再加上恩惠以至于遭到夭折和内外交困的情况，是非常可悲的。这里打个比方，一个人想要饮汤药、吞丸药来保养身体，就必须先要认真观察身体状态是属阴性、还是属阳性，从而对症下药。阳性药物用在阴性症

状上，阴性药物用在阳性症状上，所以阴气才不至于极度衰竭，阳气才不至于极度旺盛。假如不能事先仔细观察好自己是属于阴性还是属于阳性，而用阴性药物治疗阴性症状、用阳性药物治疗阳性症状，那么，属阴性的就一定会死在阴气上，而属阳性的就一定会死在阳气上，不可挽救。所以，善于保养身体的人事先会认真观察身体症状的阴阳，而善于统治天下的人事先会认真观察局面的强弱，由此而制订策略。

从前，周朝拥有天下，诸侯格外强盛。在诸侯最强盛时，大诸侯已领有土地五百里，而王畿的面积反而不过千里，周朝的势力弱小。秦朝拥有天下，把国土分散划为郡县，把力量集中到了京师，郡守县令没有大的权力，伸缩进退都由中央来决定，朝廷的势力强大。然而，当周成王和周康王在位时，诸侯无论大小都按臣子的礼节侍奉天子，周朝衰弱的局面还没有显现出来。等到周朝后代天子失去统治能力后，诸侯都像鸟兽一样四散而去，各自巩固自己的国家，相互侵犯掠夺，而坐在天子座位上的人却始终没有醒悟，愚蠢地沿用过去姑息的办法，指望能用老一套制服强国。这就叫用弱政来救助弱势，因而周朝的天下最终在衰弱中灭亡了。秦国从秦孝公开始，它的势力就已经发展得很快了，日渐趋于强大。到了秦孝公的子孙时，秦朝已兼并了天下。然而它也没有醒悟，专用刑法，以镇压平民。这就叫用强政来帮助强势，因而秦朝的天下最终在强大中灭亡了。周朝拘泥于恩惠而不知道权变，秦朝张扬权威而不知道本原，这两朝都不曾仔细观察过天下的态势。

我大宋制度完善，有县令、有郡守、有转运使，用大的系住小的，丝牵绳联，总合在中央。虽然地方长官的管辖地区在

万里之外，方圆数千里，拥有百万军队，但天子只要在皇宫中发声呼喊，三尺高的小孩乘坐驿站车马、手捧诏令召他们回京师，那他们就会立即解下官印匆匆奔跑，惟恐在规定的时间内赶不到。这样的局面，是秦朝能够凭借它来达到强盛的局面。局面强盛是强盛了，然而天下的问题却常常出在衰弱上。咦？有像秦朝一样强盛的局面却反而陷入了衰弱，这是为什么？这是因为习惯于恩惠而害怕权威，恩惠太重，权威不能承受。之所以习惯于恩惠而恩惠太重，是因为奖赏太多而且是奖赏无功的人；之所以害怕权威而且权威不能承受，是因为刑法废弛而且军队不能振作。由于奖赏、刑法、军队的使用不合理，所以有衰弱的事实明显暴露出来。什么叫恶习的事实？就是官吏懒惰，事务荒废，而且战败军官的惩罚不严厉；大量赎罪、数次赦免，从来不过问有罪的人，因而常设刑法的条令不能实行；冗滥士兵骄横猖狂，仗恃武力要求奖赏，朝廷却维持姑息的恩惠而不敢减少；将帅使军队全军覆没，连一匹马也没返回，但败军的责任却仍不加重；羌胡强盛，威胁中国，但索要黄金丝绸、增加钱财的耻辱却引不起朝廷发怒。如同这一类的，就是极度衰弱的事实。长久不治，那又将会有比这更严重的事情，而且逐渐浸蚀，猛然间就会发生崩溃，最后便会导致那不能挽救的灾难乘虚而入。然而，我认为衰弱在于政治，不在于局势。这就叫因弱政败强势。如今，一车木柴燃起的大火，是众人都会感到畏惧而不敢冒犯的；但连车一起把它扔到河里，那它还能烧得起来吗？所以拥有强秦的局面但却陷在弱周的弊端中，而且天下还不知道自身是强大的，就是因为这个缘故。

尽管如此，但政治的懦弱并不如局势

衰弱那样难以治理。比如，周朝软弱的局面，尽管周下决心改变它的诸侯状况而谋求以后的强盛，也是可能的，但天下的诸侯的确不容易改变，因为这又不是一朝一夕才形成的。然而，至于无力的政治，那只消运用权威就行，可以做到朝改而夕定。齐国，是古代的强国，而且齐威王又是齐国贤明的君王。当齐威王即位时，他把政事交给别人处理，自己不理政事，诸侯一齐来侵犯，而人们不知道齐国是一个强国。忽然有一天，齐威王发怒了，割出万户人家封给即墨大夫，召见阿大夫和经常赞誉阿大夫的人，把他们用锅煮死，而且出兵攻击赵国、魏国、卫国。赵、魏、卫三国全都战败，向齐国请求和解；而齐国人人震惊害怕，不敢掩饰过错。这就是因为齐威王确实知道齐国政治懦弱，从而能够运用自己的权威来救助齐国的弱政。更何况如今凭借天子的尊严、借助郡县的格局，天子一句话说出口，四方就立即响应，大宋可以运用权威的资本完全已经具备；而且，拥有天下的人只是怕不想做事，哪有想做事而做不成的呢？如今确实能够一心一意地运用权威了。统一赏罚、统一号令、统一行动，所有一切全都出自于权威；严格实施刑法，不要赦免有罪的人；行动力求果断，不要受众人的是非牵制；动用非常规的刑法、使用非常规的奖赏，让天下的人把这种赏罚看成风雨雷电一样，遽然而至、截然而下，不知道它是从哪里来的，从而无法逃掉。朝廷这样做，然后平民才能越发做到行为谨慎检点，奸民和狡猾的官吏也才能常常心怀恐惧，害怕刑法落到自己身上，从而缩手缩脚，不敢轻易犯法，这就叫强政。政治强大有力，实施数年后，天下的局面就可以恢复强盛。所以我说利用衰弱局面的恩惠来涵养权威，那权威一旦产生效力，天下

就会震惊。既然这样，那么，按当今的局面来求得所谓万代传做帝王、而且它的根本体制始终不可以变革的办法，那就只能是把权威作为根本的原则了。

有人问：“在当今局面下，确实再没有比把权威作为根本原则更好的事情了，然而，谁知在万世之间这种政治格局会不会改变？何必一定要提权威呢？”我回答道：“权威，是君主所依仗来成为君主的东西。一天没有权威，就是没有君主。时间久远而政治上出现了弊病，可以改变它的小节而掺杂进恩惠，让它不至于像秦朝那样太过分就行了。完全抛弃它，那就是矫枉过正了。”有人又说：“明君用德不用刑。用刑，是霸主的事情，是不应当说的。”这又不是所谓知道事理的人了。商汤王、周武王都是明君，齐桓公、晋文公都是霸主。周武王利用商纣王的残暴，把人民从炮烙、斩首、刖脚的境地拯救出来，假如又跟着用多杀人、多用酷刑折磨人的手段来进行统治，那民心也就失去了，所以他的统治完全是以礼义为核心的。那商汤王就不同了。夏桀王的凶恶尽管与商纣王没有什么差异，但他的刑法不如商纣王那样残酷到了极点；而且天下的民众受到当时风化的影响，也淫荡懒惰、不遵守法纪。《尚书》说：“民众大都懒惰不协和。”而且，又有诸侯昆吾氏首先挑起动乱。于是，商汤王除掉那些强横懒惰、不遵守法纪的人，以平定混乱。因此，《史记》说：商朝人“先实行惩罚、后实行奖赏”。至于齐桓公、晋文公的事情，那也不是全部都用刑。齐桓公任用管仲，管仲的书中喜好说刑，因此齐桓公的统治常常用刑；晋文公是一位长者，他的部属狐偃、赵衰、先轸、魏犇都不对他讲刑法，他的统治也从来没有把刑作为根本的东西，但他的名号也是霸主。说商汤王

不是明君、晋文公不是霸主，行吗？所以用刑的不一定是霸主，而用德的不一定是明君，他们只不过是各自观察自己所处的局面而采用适宜自己的措施罢了。既然这

样，那在当今的局面下，为什么不能用刑？用刑为什么不能说是仁义政治？某些人不事先仔细观察天下的局势而却想处理好天下的事务，这就太难了！

苏洵文集卷二

权书上

心摇术

为将之道，当先治心，泰山崩于前而色不变，麋鹿兴于左而目不瞬，然后可以制利害，可以待敌。

凡兵上义。不义，虽利勿动。非一动之为害，而他日将有所不可措手足也。夫惟义可以怒士。士以义怒，可与百战。

凡战之道，未战养其财，将战养其力，既战养其气，既胜养其心。谨烽燧，严斥堠，使耕者无所顾忌，所以养其财；丰犒而优游之，所以养其力；小胜益急，小挫益厉，所以养其气；用人不尽其所欲为，所以养其心。故士常蓄其怒、怀其欲而不尽。怒不尽则有余勇，欲不尽则有余贪，故虽并天下而士不厌兵。此黄帝之所以七十战而兵不殆也。不养其心，一战而胜，不可用矣。

凡将欲智而严，凡士欲愚。智则不可测，严则不可犯，故士皆委己而听命，夫安得不愚？夫惟士愚，而后可与之皆死。

凡兵之动，知敌之主，知敌之将，而后可以动于险。邓艾缒兵于蜀中，非刘禅之庸，则百万之师可以坐缚。彼固有所侮而动也。故古之贤将，能以兵尝敌，而又以敌自尝，故去就可以决。

凡主将之道，知理而后可以举兵，知势而后可以加兵，知节而后可以用兵。知理则不屈，知势则不沮，知节则不穷。见小利不动，见小患不避。小利小患不足以辱吾技也，夫然后可以支大利大患。夫惟养技而自爱者，无敌于天下。故一忍可以支百勇，一静可以制百动。

兵有长短，敌我一也。敢问吾之所长，吾出而用之，彼将不与吾校；吾之所短，吾蔽而置之，彼强与吾角，奈何？曰：吾之所短，吾抗而暴之，使之疑而却；吾之所长，吾阴而养之，使之狎而堕其中。此用长短之术也。

善用兵者，使之无所顾，有所恃。无所顾，则知死之不足惜；有所恃，则知不至于必败。尺箠当猛虎，奋呼而操击，徒手遇蜥蜴，变色而却步，人之情也。知此者，可以将矣。

袒裼而按剑，则乌获不敢逼；冠胄衣甲，据兵而寝，则童子弯弓杀之矣。故善用兵者以形固。夫能以形固，则力有余矣。

【译文】

做将领的诀窍，应当是首先锻炼出良好的心理素质。泰山在面前崩塌而神色不变，麋鹿从身旁窜出而眼皮不眨，然后才

可以控制住战局的变化，才可以对付敌人。

凡是用兵，就要崇尚正义。非正义的战争，即便是有利也不能出动。不是一出动就会遭到失败，而是在以后将会出现无法应付的局面。只有正义才能激怒士兵。士兵因正义而发怒，就可以参加上百次的战斗。

大凡进行战斗的诀窍是：没有战争时要保养财力，即将投入战斗前要保养体力，投入战斗后要保养士气，获得胜利后要保养斗志。仔细照看好烽火，加强侦察瞭望，使耕作的人无所顾忌，就可以保养财力。犒赏丰厚，而且让士兵得到充分的休息和娱乐，就可以保养体力，取得小胜越发不松懈，遭到小败越发要鼓起斗志，就可以保养士气，使用人不让他的欲望得到完全满足，就可以保养斗志。因此，士兵就会经常蓄有怒火，心中装有欲望而得不到满足。怒火不尽就会有十足的勇气，欲望不尽就会有非分的贪心。因此，即便是兼并了天下，士兵也不会厌倦战争。这就是黄帝之所以经历七十战后，军队士气依然旺盛的原因。不保养斗志，一战获胜之后，军队就不能再战了。

所有将领都要聪明而严厉才行，所有士兵都要很愚蠢才行。将领聪明，士兵就会无法摸透他；将领严厉，士兵就不敢冒犯他；因此，士兵都完全把自己交给将领支配而俯首听命。这样，士兵怎能不愚蠢呢？只有士兵愚蠢了，然后才能与将领同生共死。

凡是军队出动，必须要了解敌方的君主、了解敌方的将领后，才可以在险要的地带行动。邓艾冒险出兵西蜀，从山上用绳子把士兵一个接一个地吊下去，如果不是刘禅昏庸，那么，即使邓艾有百万军队，蜀军也是可以轻而易举地俘虏他们

的。邓艾这次确实是欺负蜀军无能为力才敢这样进军的。因此，古代的优秀将领既能用兵试探出敌军的虚实，又能利用敌军的试探性进攻来查出自己的虚实，因此可以对自己军队的进退作出正确的决断。

一般说来，主将的原则是：通晓事理后才可以起兵，了解形势后才可以打仗，懂得节制后才可以用兵。通晓事理，那就不会理亏；了解形势，那就不会失败；懂得节制，那就不会陷入困境。看到小利不要动手，看到小害不要躲避。小利和小害不值得玷污我们的技能，只有这样，然后才能应付大利和大害。只有留有一手而隐瞒自己长处的人才能无敌于天下。所以，一忍就可以对付百般勇猛，一静就可以控制百般举动。

军队都有长处和短处，敌我都是一样。敢问：“我军的长处，我们发挥出来用在战场上，但敌军却不跟我们较量；我军的短处，我们掩盖起来不用，但敌军却强行要跟我们相斗；那又怎么办呢？”回答：“我军的短处，把它明显地暴露出来，使敌军疑虑不定，从而退却；我军的长处，我们把它隐藏起来而留下一手，使敌军轻视我们，从而落入我军的圈套。”这就是运用长处和短处的战术。

善于用兵的人应该让士兵无所顾忌而有所仗恃。无所顾忌，那他们就知道死亡不值得可惜；而有所仗恃，那他们就知道不至于必败。手中只要有根短棍，那么，即便是碰上猛虎，也敢大声呼叫，操起短棍猛打；但只要是两手空空，那么，即便是遇到蜥蜴，也会吓得面无人色，惊恐退却。这就是人们的通常心理。知道这个道理的人就可以担任将领了。

脱去衣服赤裸上身，但手却按着利剑，那即便是乌获，也是不敢逼近的；戴着头盔、披挂铠甲，但却靠着兵器睡觉，

那么，即便是小孩，也敢弯弓射箭，把他杀死。因此，善于用兵的人要利用地形来巩固自身。只要能利用地形来巩固自己，那自己的力量就会绰绰有余。

法摇制

将战，必审知其将之贤愚。与贤将战，则持之；与愚将战，则乘之。持之，则容有所伺而为之谋；乘之，则一举而夺其气。虽然，非愚将勿乘。乘之不动，其祸在我。分兵而迭进，所以持之也；并力而一战，所以乘之也。

古之善军者，以刑使人，以赏使人，以怒使人。而其中必有以义附者焉。

不以战，不以掠，而以备急难。故越有君子六千人；韩之战，秦之斗士倍于晋，而出穆公于淖者，赦食马者也。

兵或寡而易危，或众而易叛。莫难于用众，莫危于用寡。治众者，法欲繁；繁则士难以动。治寡者，法欲简；简则士易以察；不然，则士不任战矣。惟众而繁，虽劳，不害为强。

以众入险阻，必分军而疏行。夫险阻必有伏，伏必有约。军分，则伏不知所击，而其约携矣。险阻惧蹙，疏行以纾士气。

兵莫危于攻，莫难于守，客主之势然也。故城有二不可守：兵少不足以实城，城小不足以容兵。夫惟贤将能以寡为众，以小为大。当敌之冲，人莫不守；我以疑兵，彼愕不进；虽告之曰此无人，彼不信也。度彼所袭，潜兵以备；彼不我测，谓我有余。夫何患兵少！偃旗仆鼓，寂若无气；严戢兵士，敢哗者斩。时令老弱登埤示怯，乘懈突击，其众可走。夫何患城小！

背城而战，阵欲方、欲踞、欲密、欲

缓。夫方而踞，密而缓，则士心固；固则不慑。背城而战，欲其不慑。面城而战，阵欲直、欲锐、欲疏、欲速。夫直而锐，疏而速，则士心危；危则致死。面城而战，欲其致死。

夫能静而自观者，可以用人矣。吾何为则怒？吾何为则喜？吾何为则勇？吾何为则怯？夫人岂异于我？天下之人，孰不能自观其一身？是以知此理者，途之人皆可以将。

平居与人言，一语不循故，犹且愕而忌。敌以形形我，恬而不怪，亦已固矣。是故智者视敌有无故之形，必谨察之，勿动。疑形二：可疑于心，则疑而为之谋，心固得其实也；可疑于目，勿疑，彼敌疑我也。是故心疑以谋应，目疑以静应。彼诚欲有所为耶，不使吾得之目矣。

【译文】

将要交战时，必须要详细地了解对方将领是聪明还是愚笨。与聪明的将领交战，就不要全力进攻他；与愚笨的将领交战，就要全力进攻他。不全力进攻他，就可以有时间观察对方的漏洞而制定出相应的对策；全力进攻他，就能一下子压倒对方。尽管如此，但除了愚笨的将领外，还是不要发起全力进攻。全力进攻他，但又攻不动，那我们就有灾难了。分兵轮番进攻，是不全力进攻对方的战法；并力一战，是全力进攻对方的战法。

古代善于用兵的人，用刑法来让人出力，用奖赏来让人出力，用激怒人的手段来让人出力。但在所使用的这些手段中必然也附带有正义的因素。

用兵中最难的不是战斗，不是掳掠，而是备急。因此，越国有君子六千人；在韩之战中，尽管秦军的斗士比晋军多一倍，但把秦穆公救出泥淖的人，却是秦穆

公以前所赦免的那些曾捕食过秦穆公好马的人。

士兵人数少了就容易发生危险，人数多了就容易发生叛乱。因此，用兵最难的难不过指挥人数多的军队打仗，最危险的危险不过指挥人数少的军队打仗。对指挥人数多的人来说，军法要繁杂才行；军法繁杂了，那士兵就难以随意行动；对指挥人数少的人来说，军法要简明才行；军法简明了，那士兵就容易明确自己的职责；不然的话，那士兵就不能承担起自己的作战任务了。人数多而军法繁杂，尽管辛劳，但不会损害自身的强大。

指挥人数众多的军队进入地势险要复杂的地段，必须要把部队分成几路而拉开距离行进。那地势险要复杂的地段必然会有埋伏，而对方设伏必定有发起攻击的约定。军队一分开，那伏兵就不知道到底该攻击哪一路，而他们的约定也就会因与事前不符而失去了作用。在地势险要复杂的地段就害怕军队挤在一起，而拉开距离行进缓解士兵紧张的心情。

用兵最危险的危险不过进攻，最困难的困难不过防守，这是由被动与主动的客观形势所造成的。所以守城有两种情况不能守住：士兵人数少而不足以守城，城小而不足以容纳防守的士兵。只有聪明的将领能够把少变为多，把小变为大。正冲着敌军进攻的要害地点，人们没有不设兵防守的；因此我们只消在这种地方布置下疑兵，对方就会感到惊诧而不敢前进了；即使是告诉他们这里没人，他们也不会相信。然后，判断出他们将会袭击的方位，暗中布置好兵力加以防备；由于他们摸不清我们的情况，因此就会认为我们的兵力富有余。这样一来，还怕什么兵少呢！放倒旗帜、停止击鼓，静得就像没有声息一样；严厉约束士兵，敢于喧哗的就砍他

的头。不时命令老弱士兵登上城头，让对方认为我们怯弱，然后乘对方松懈下来的机会突然发起攻击，就可以攻退为数众多的敌人。这样一来，还怕什么城小呢！

背靠城池作战，战阵要方正、要有依托、要密实、要宽展。战阵方正而有依托，密实而宽展，那军心就稳定；军心稳定了，那士兵就不会感到畏惧。背靠城池作战，就得让士兵不感到畏惧才行。面向城池作战，战阵要笔直、要尖锐、要有间距、要有速度。战阵笔直而尖锐，有间距而有速度，那士兵心中就会产生危机感；士兵心中有了危机感，那就会拼死作战。面向城池作战，就得让士兵拼死作战才行。

能够做到平静地审视自我的人，就可以指挥人了。我为什么要发怒？我为什么要高兴？我为什么要奋勇？我为什么要胆怯？人哪会与我不同？天下之人，谁不能自我审视？因此，只要能知道这个道理，道路上的行人都可以指挥军队了。

在日常生活中与别人说话，要是有一句话说得离谱了，那么，别人都会在眼中闪现出惊诧，而心里还会犯嘀咕。敌人把自己方面的情况暴露出来让我们看，而他们却安安静静而不显得反常，这也就说明他们的阵势已经很稳固了。所以，富有智慧的人看到敌人有无缘无故的自我暴露，就必须得小心对他们进行观察，不要行动。让人产生怀疑的情形有两种：用心可以体会出的疑问，就要怀疑它，而且要想办法来对付它，因为心确实能通过怀疑而得到真实；用眼睛可以看到的疑点，就用不着去怀疑它，因为那是敌人在迷惑我们。因此，对用心可以体会出的疑问，就用计谋去对付它；对用眼睛可以看到的疑点，就用安静去对付它。如果对方真要想有什么行动的话，那他们是不会让我们的

眼睛看到的。

强摇弱

知有所甚爱，知有所不足爱，可以用兵矣。故夫善将者，以其所不足爱者，养其所甚爱者。士之不能皆锐，马之不能皆良，器械之不能皆利，固也，处之而已矣。

兵之有上、中、下也，是兵之有三权也。孙臆有言曰：“以君下驷与彼上驷，取君上驷与彼中驷，取君中驷与彼下驷。”此兵说也，非马说也。下之不足以与其上也，吾既知之矣，吾既弃之矣。中之不足以与吾上，下之不足以与吾中，吾不既再胜矣乎？得之多于弃也，吾斯从之矣。彼其上之不得其中、下之援也，乃能独完耶？故曰：“兵之有上、中、下也，是兵之有三权也。”三权也者，以一致三者也。

管仲曰：“攻坚则瑕者坚，攻瑕则坚者瑕。”呜呼！不从其瑕而攻之，天下皆强敌也。汉高帝之忧在项籍耳，虽然，亲以其兵而与之角者，盖无几也。隋何取九江，韩信取魏、取代、取赵、取齐，然后高帝起而取项籍。夫不汲汲于其忧之所在，而彷徨乎其不足恤之地，彼盖所以孤项氏也。秦之忧在六国，蜀最僻最小，最先取；楚最强，最后取；非其忧在蜀也。诸葛孔明一出其兵，乃与魏氏角，其亡宜也。取天下，取一国，取一阵，皆如是也。

范蠡曰：“凡阵之道，设右以为牝，益左以为牡。”春秋时楚伐隋，季梁曰：“楚人上左，君必左。无与王遇，且攻其右。右无良焉，必败。偏败，众乃携。”盖一阵之间，必有牡牝左右，要当以吾强攻其弱耳。唐太宗曰：“吾自兴兵，习观

行阵形势。每战，视敌强其左，吾亦强吾左；弱其右，吾亦弱吾右。使弱常遇强，强常遇弱。敌犯吾弱，追奔不过数十百步。吾击敌弱，常突出自背反攻之，以是必胜。”后之庸将，既不能处其强弱以败，而又曰：“吾兵有老弱杂其间，非举军精锐，以故不能胜。”不知老弱之兵，兵家固亦不可无。无之，是无以耗敌之强兵而全吾之锐锋，败可俟矣。故智者轻弃吾弱，而使敌轻用其强。

忘其小丧，而志于大得。夫固要其终而已矣。

【译文】

知道哪些是最珍贵的，知道哪些是不值得珍贵的，就可以用兵了。因此，善于指挥作战的人，就用自己不值得珍贵的来保养自己最珍贵的。士兵不能都是精锐的，战马不能都是善跑的，器械不能都是先进的，这是明摆着的事实，只是在于怎么摆布罢了。

士兵有上、中、下，就是用兵有三种权变。孙臆说过一句话：“用你的下等马对他的上等马，拿你的上等马对他的中等马，拿你的中等马对他的下等马。”这是说的兵，不是说的马。我的下不足以对他的上，我已经知道了，我已经放弃它了。他的中不足以对我的上，他的下不足以对我的中，我不就已经获得两次胜利了吗？得到的多于放弃的，我就照这个办了。他那上得不到那中、下的援助，还能独自保全吗？所以说：“士兵有上、中、下，就是用兵有三种权变。”三种权变，就是用一求得三。

管仲说：“攻击防守坚固的，那防守薄弱的也就变坚固了；攻击防守薄弱的，那防守坚固的也就变薄弱了。”啊！不从那薄弱点进攻敌人，那天下都会是强敌。

汉高帝担心的只是项籍，即便如此，但他亲自动用自己的军队来与项籍对抗的，人数并没有多少。隋何夺取九江，韩信夺取魏地、夺取代地、夺取赵地、夺取齐地后，汉高帝这才翻起身来战胜了项籍。先不急于考虑自己所担心的地方，而推进到对方认为不值得顾虑的地区，这就是他之所以能孤立项籍的原因。秦国最担心的是六国，蜀国最偏僻也最小，但秦国却最先夺取；楚国最强，秦国却最后夺取；这并不是秦国担心蜀国。诸葛孔明一出兵便与魏国角力，因此蜀国的灭亡是理所当然的。夺取天下，夺取一国，获得一战的胜利，都是如此。

范蠡说：“一般说来，布置战阵的方法是把右翼设为公的，添设左翼，把它作为母的。”春秋时期楚国讨伐隋国，季梁说：“楚人崇尚左，国君必然在左翼。不要与楚王相遇，先攻他的右翼。右翼没有精锐，必然会被打败。偏师一败，他们全体就会受到牵动。”这是因为在一个战阵之间，必然会有公母和左右，关键就在于应当用自己的强大力量去攻击对方的弱点罢了。唐太宗说：“我自从起兵以来，习惯于观看战阵的形势，每次作战，看到敌人加强他的左翼，我也就加强自己的左翼；敌人削弱他右翼的兵力，我也就削弱自己右翼的兵力。让弱方常遇到强方，强方常遇到弱方。敌人进攻我们的弱方，迫使我们退却不过数十百步。我们攻击敌人的弱方，经常冲出去从背后来反攻他，因此就必然获胜。”后来的平庸将领，既由于不能处理好这种强弱的摆布因而遭到失败，而且又说：“我们的士兵有老弱杂在中间，不是全军都是精锐，所以不能取胜。”不知道老弱的士兵，是军事家用兵确实也不能没有的。如果没有他们，那就不能消耗敌人的强大的兵力而保全我们的

精锐，到头来就会遭到失败了。因此，富有智慧的人能够轻易地舍弃自己的薄弱兵力，而使敌人轻率地使用他们的强大兵力。

忘掉那小小的失败，而把着眼点放在大胜利上。确实要自始至终控制住全局才行。

攻摇守

古之善攻者不尽兵以攻坚城，善守者不尽兵以守敌冲。夫尽兵以攻坚城，则钝兵费粮而缓于成功；尽兵以守敌冲，则兵不分而彼间行袭我无备。故攻敌所不守，守敌所不攻。

攻者有三道焉，守者有三道焉。三道：一曰正，二曰奇，三曰伏。坦坦之路，车毂击，人肩摩，出亦此，入亦此，我所必攻，彼所必守者，曰正道。大兵攻其南，锐兵出其北，大兵攻其东，锐兵出其西者，曰奇道。大山峻谷，中盘绝径，潜师其间，不鸣金，不搥鼓，突出乎平川，以冲敌人腹心者，曰伏道。故兵出于正道，胜败未可知也；出于奇道，十出而五胜矣；出于伏道，十出而十胜矣。何则？正道之城，坚城也；正道之兵，精兵也。奇道之城，不必坚也，奇道之兵，不必精也。伏道则无城也，无兵也。攻正道而不知奇道与伏道焉者，其将木偶人是也。守正道而不知奇道与伏道焉者，其将亦木偶人是也。

今夫盗之于人，抉门斩关而入者有焉，他户之不扃键而入者有焉；乘坏垣坎墙趾而入者有焉。抉门斩关，而主人不之察，几希矣；他户之不扃键，而主人不之察，大半矣；乘坏垣坎墙趾而主人不之察，皆是矣。为主人者，宜无曰门之固，而他户墙隙之不恤焉。夫正道之兵，抉门

之盗也；奇道之兵，他户之盗也；伏道之兵，乘垣之盗也。

所谓正道者，若秦之函谷，吴之长江，蜀之剑阁是也。昔者六国尝攻函谷矣，而秦将败之；曹操尝攻长江矣，而周瑜走之；钟会尝攻剑阁矣，而姜维拒之。何则？其为之守备者素也。刘濞反，攻大梁，田禄伯请以五万人别循江淮收淮南、长沙以与濞会武关。岑彭攻公孙述，自江州溯都江，破侯丹兵，径拔武阳，绕出延岑军后，疾以精骑赴广都，距成都不数十里。李愬攻蔡，蔡悉精卒以抗李光颜而不备愬，愬自文成破张柴，疾驰二百里，夜半到蔡，黎明擒元济。此用奇道也。汉武攻南越，唐蒙请发夜郎兵，浮船牂牁江，道番禺城下，以出越人不意。邓艾攻蜀，自阴平由景谷攀木缘磴，鱼贯而进，至江油而降马邈，至绵竹而斩诸葛瞻，遂降刘禅。田令孜守潼关，关之左有谷曰禁，而不之备，林言、尚让入之，夹攻关而关兵溃。此用伏道也。

吾观古之善用兵者，一阵之间，尚犹有正兵、奇兵、伏兵三者以取胜，况守一国、攻一国，而社稷之安危系焉者，其可以不知此三道而欲使之将耶？

【译文】

古代善于进攻的军队不会使用全部兵力来进攻坚固的城池，善于防守的军队不会使用全部兵力来扼守敌军的主攻方向。使用全部兵力来进攻坚固的城池就会导致武器损耗和粮食浪费，而且成功迟缓；使用全部兵力来扼守敌军的主攻方向就会导致不能分兵防守其他地段，而敌军就会秘密行进，袭击我们没有防备的地方。因此，必须要进攻敌军没有防守的地方，扼守敌军没有进攻的方向。

进攻的一方有三种路线和方法，防守

的一方也具有这三种路线和方法。这三种路线和方法，第一种叫“正道”、第二种叫“奇道”、第三种叫“伏道”。平坦的路面，车辆人员往来不断，进进出出都经由这里，我方必定向这里进攻，敌方必定在这里防守，这种路线就叫正道。重兵进攻南面而精兵由北面出动，重兵进攻东面而精兵由西面出动，这种精兵出动的路线和方法就叫奇道。大山深谷，岭多无路，部师秘密由这里通过，不鸣金、不敲鼓，突然出现在平川，向敌方要害地点冲去，这种路线和方法叫伏道。因此，由正道出兵，胜负难以预料；由奇道出兵，十次有五次可以获胜；由伏道出兵，十次而十次都可以获胜。这是为什么呢？因为正道上的城池是坚固的城池，正道上的军队是精锐的军队；但是，奇道上的城池就不一定很坚固，奇道上的军队就不一定很精锐；而伏道上就没有城池、没有军队。由正道进攻而不知道还有奇道与伏道的一方，他们的将领就是木偶人；扼守正道而不知道还有奇道和伏道的一方，他们的将领也是木偶人。

如今盗窃别人财物的盗贼，有强行撬门而进屋的，有趁旁门没上锁而进屋的，有爬过破败的墙头、挖墙脚而进屋的。强行撬门而主人不能觉察的情况，几乎没有；旁门没上锁而主人不能觉察的情况，占一大半；爬过破败的墙头、挖墙脚而主人不能觉察的情况，到处都是。作为主人，应该不要因为大门坚固就不管旁门、墙缝了。由正道进攻的军队是撬门的强盗，由奇道进攻的军队是从旁门进屋的盗贼，由伏道进攻的军队是爬墙头的盗贼。

所谓的正道，就是类似秦朝的函谷关、东吴的长江、蜀汉的剑门道之类的战略要地。从前，六国曾经进攻函谷，但秦将却击败了它们；曹操曾经进攻长江，但

周瑜却击退了他；钟会曾经进攻剑阁，但姜维却挡住了他。这是为什么呢？因为这些地方早就有了戒备。刘濞反叛，进攻大梁，田禄伯向他请求让自己率领五万人另走一条路线，夺取江淮一带，征服淮南、长沙。然后与刘濞在武关会师；岑彭进攻公孙述，从江都溯江而上到达都江，击破侯丹的军队，直接拔攻武阳，绕到延岑军队的后方，快速派出精锐骑兵赶赴广都，离成都不到数十里地；李愬进攻蔡州，蔡州军队使用全部精锐士兵抵抗李光颜而没有防备李愬，李愬从文城出发，攻破张柴，快速奔驰二百里，半夜到达蔡州，黎明便擒获了吴元济。这就是运用奇道。汉武帝进攻南越，唐蒙请求征发夜郎兵，乘船沿□□江流而下，通到番禺城下，让这次行动出乎越人的意料之外；邓艾进攻西蜀，从阴平经由景谷，扳着树枝、沿着石阶攀登，像游鱼一样一个接一个地前进，到达江油降服了马邈，到达绵竹斩杀了诸葛瞻，乘势降服了刘禅；田令孜把守潼关，潼关的左侧有一条山谷叫禁谷，但田令孜却不知道去扼守它，林言和尚让于是从这里进入，夹攻潼关；守关的军队像潮水般地溃败了。这就是运用伏道。

我观看古代善于作战的人，在一次战斗中还有用正兵、奇兵、伏兵这三种手段来取胜的，更何况守卫一个国家、进攻一个国家而涉及到国家安危的大战呢！难道可以让那些不知道正道、奇道、伏道的人担任将领吗？

用摇间

孙武既言五间，则又有曰：“商之兴也，伊挚在夏；周之兴也，吕牙在商。故明君贤将能以上智为间者，必成大功。此兵之要，三军所恃而动也。”

按《书》：伊尹适夏，丑夏归亳。《史》：太公尝事纣，去之归周。所谓在夏、在商，诚矣。然以为间，何也？汤、文王固使人间夏、商耶？伊、吕固与人为间耶？桀、纣固待间而后可伐耶？是虽甚庸，亦知不然矣。然则，吾意天下存亡寄于一人。伊尹之在夏也，汤必曰：“桀虽暴，一旦用伊尹，则民心复安。吾何病焉？”及其归亳也，汤必曰：“桀得伊尹不能用，必亡矣。吾不可以安视民病！”遂与天下共亡之。吕牙之在商也，文王必曰：“纣虽虐，一旦用吕牙，则天禄必复。吾何忧焉？”及其归周也，文王必曰：“纣得吕牙不能用，必亡矣。吾不可以久遏天命！”遂命武王与天下共亡之。然则，夏、商之存亡，待伊、吕用否而决。

今夫问将之贤者，必曰：“能逆知敌国之胜败。”问其所以知之之道，必曰：“不爱千金，故能使人之为出万死以间敌国，”或曰：“能因敌国之使而探其阴谋。”呜呼！其亦劳矣。

伊、吕一归，而夏、商之国为决亡，使汤、武无用间之名与用间之劳，而得用间之实。此非上智，其谁能之？

夫兵虽诡道，而本于正者，终亦必胜。今五间之用，其归于诈，成则为利，败则为祸。且与人为诈，人亦将且诈我。故能以间胜者，亦或以间败。吾间不忠，反为敌用，一败也；不得敌之实，而得敌之所伪示者以为信，二败也；受吾财而不能得敌之阴谋，惧而以伪告我，三败也。夫用心于正，一振而群纲举。用心于诈，百补而千穴败；智于此，不足恃也。故五间者，非明君贤将之所上。明君贤将之所上者，上智之间也。是以淮阴、曲逆义不事楚，而高祖擒籍之计定；左车、周叔不用于赵、魏，而淮阴进兵之谋决。呜呼！

是亦间也。

【译文】

孙武既然说了五种间谍，于是又说道：“商朝的兴起，是因为伊挚在夏朝朝廷；周朝的兴起，是因为吕牙在商朝朝廷。因此，英明的君主和贤能的将领如果能用具有最高智慧的人当间谍，那必然就能成就大功。这是用兵的关键，三军依仗这个而行动。”

我查验《尚书》上有伊尹去夏朝朝廷，因鄙夷夏朝而回到亳地的记载。我查验《史记》上有太公曾经为商纣效力，后来离开商朝朝廷回到了周国的记载。因此，孙武所说的伊挚在夏朝朝廷、吕牙在商朝朝廷的事情，是真实的。然而，孙武又为什么认为他们是间谍呢？商汤、周文王为什么要让人去夏朝朝廷、商朝朝廷当间谍呢？伊尹、吕牙为什么要为人当间谍呢？为什么要等有了间谍后才能讨伐夏桀、商纣王呢？这些问题虽然十分平常，但也可以知道事情并不是这样的。既然如此，那据我的猜想，孙武的意思是说天下的存亡寄托在一个人身上。因为，如果伊尹在夏朝朝廷，商汤王就必然会说：“夏桀王虽然残暴，但当他一旦起用伊尹，那民心就会重新安定下来。我有什么可担心的呢？”等到伊尹回到了亳地，商汤王就必然会说：“夏桀王得到伊尹却不能使用，必定会灭亡了。我不能就这样看着我们的民众受苦！”于是，他便与天下的人一道共同灭亡了夏朝。如果吕牙在商朝朝廷，周文王就必然会说：“商纣王虽然暴虐，但当他一旦起用吕牙，那天命就还会回到他的身上。我有什么可担忧的呢？”等到吕牙回到了周国，周文王就必然会说：“商纣王得到吕牙却不能使用，必然会灭亡了。我不能长久地阻遏天命不

变！”于是，他便命令周武王与天下的人一道共同灭亡了商朝。所以说，夏朝、商朝的存亡，取决于伊尹、吕牙是否被夏桀王和商纣王所使用。

如今，如果要问将领最突出的才能，人们就必然会说：“能够预先知道敌国的胜败。”如果问他们怎样“能够预先知道敌国的胜败”的方法，他们必然会说：“不爱千金，因此能让人为自己万死不辞，去敌国当间谍。”或者说：“能利用敌国的使者而刺探到他们的秘密计划。”唉呀！这也太辛劳了。

伊尹、吕牙一回去，而夏朝、商朝的国家一下子就灭亡了，让商汤王、周武王既没有背上使用间谍的名声、也没有动用间谍的辛劳，然而却得到了使用间谍的实际效果。这除了具有最高智慧的人，又有谁能做得到呢？

用兵虽然是诡密的手段，但遵循正义原则的，最终也必定会胜利。如今，五种间谍的使用，都可以归结为欺诈，成功了就有利，失败了就成为灾祸。而且，对别人进行欺诈，那别人也将会来欺诈我们。因此，能够因使用间谍而取胜的，也或许会因使用间谍而遭到失败。我们的间谍不忠诚，反倒会被敌方利用，这是第一种失败的情况；不能得到敌方的真实情况，反而得到了敌方假意暴露出来的情况，并信以为真，这是第二种失败的情况；接受了我们的钱财但由于不能得到敌方的秘密计划，因此，出于害怕而用假情报来向我们报告，这是第三种失败的情况。如果把心用在正义上，那一振奋就能做到纲举目张。如果把心用在欺诈上，那补住了一百个窟窿而又会有上千个窟窿溃决；把心计用在这上面，那完全是靠不住的。所以五种间谍这一类的，不是英明的君主和贤能的将领所应推崇的。英明的君主和贤能的

将领所应推崇的，是涉及到具有最高智慧的人的那种间谍。因此，由于淮阴侯、曲逆侯出于正义而不为楚王效力，因而汉高祖擒拿项籍的计划便得以制定；由于李左

车、周叔不能被赵王、魏王所使用，因而淮阴侯进兵的计谋便得以确定。啊！这些也是间谍。

苏洵文集卷三

权书下

孙摇武

求之而不穷者，天下奇才也。天下之士，与之言兵，而曰我不能者几人？求之于言而不穷者几人？言不穷矣，求之于用而不穷者几人？呜呼！至于用而不穷者，吾未之见也。

《孙武》十三篇，兵家举以为师。然以吾评之，其言兵之雄乎？今其书论奇权密机，出入神鬼，自古以兵著书者罕所及。以是而揣其为人，必谓有应敌无穷之才，不知武用兵乃不能必克，与书所言远甚。吴王阖庐之入郢也，武为将军。及秦、楚交败其兵，越王入践其国，外祸内患，一旦迭发，吴王奔走，自救不暇，武殊无一谋以弭斯乱。若按武之书以责武之失，凡有三焉。《九地》曰：“威加于敌，则交不得合。”而武使秦得听包胥之言，出兵救楚，无忌吴之心。斯不威之甚，其失一也。《作战》曰：“久暴师则钝兵挫锐，屈力殫货，则诸侯乘其弊而起。”且武以九年冬伐楚，至十年秋始还，可谓久暴矣，越人能无乘间入国乎？其失二也。又曰：“杀敌者，怒也。”今武纵子胥、伯嚭鞭平王尸，复一夫之私忿以激怒敌，此司马戍、子西、子期所以必死仇吴也。

勾践不类旧豕而吴服，田单谲燕掘墓而齐奋，知谋与武远矣。武不达此，其失三也。然始吴能以入郢，乃因胥、嚭、唐、蔡之怒，及乘楚瓦之不仁，武之功盖亦鲜耳。夫以武自为书，尚不能自用，以取败北，况区区祖其故智余论者而能将乎？且吴起与武，一体之人也，皆著书言兵，世称之为“孙吴”。然而吴起之言兵也，轻法制，草略无所统纪，不若武之书词约而意尽，天下之兵说皆归其中。然吴起始用于鲁，破齐；及入魏，又能制秦兵；入楚，楚复霸；而武之所为反如是。书之不足信也，固矣。

今夫外御一隶，内治一妾，是贱丈夫亦能，夫岂必有人而教之！及夫御三军之众，阖营而自固，或且有乱。然则，是三军之众惑之也。故善将者，视三军之众与视一隶一妾无加焉，故其心常若有余。夫以一人之心，当三军之众，而其中恢恢然犹有余地，此韩信之所以多多而益善也。故夫用兵，岂有异术哉？能勿视其众而已矣。

【译文】

责求他而责求不穷的人，是天下奇才。天下的士人，与他们谈论起军事来，而他们有几个人会说不行的？责求他们用