

## 《黃石公三略》

秦漢-黃石公撰

<u>篇目</u>	<u>頁數</u>
上略	(2)
中略	(6)
下略	(8)

## 上略

夫主將之法，務攬英雄之心，賞祿有功，通志於眾。故與眾同好，靡不成；與眾同惡，靡不傾。治國安家，得人也；亡國破家，失人也。

含氣之類，咸願得其志。

《軍讖》曰：“柔能製剛，弱能製強。”柔者，德也；剛者，賊也。弱者人之所助，強者怨之所攻。柔有所設，剛有所施；弱有所用，強用所加；兼此四者，而製其宜。端末未見，人莫能知；天地神明，與物推移；變動無常，因敵轉化；不為事先，動而輒隨。故能圖制無疆，扶成天威，匡正八極，密定九夷。如此謀者，為帝王師。故曰：莫不貪強，鮮能守微；若能守微，乃保其生。聖人存之，動應事機。舒之彌四海，卷之不盈懷；居之不以室宅，守之不以城郭；藏之胸臆，而敵國服。《軍讖》曰：“能柔能剛，其國彌光；能弱能強，其國彌彰；純柔純弱，其國必削；純剛純強，其國必亡。”

夫為國之道，恃賢與民。信賢如腹心，使民如四肢，則策無遺。所適如支體相隨，骨節相救；天道自然，其巧無間。軍國之要，察眾心，施百務。危者安之，懼者歡之，叛者遷之，怨者原之，訴者察之，卑者貴之，強者抑之，敵者殘之，貪者豐之，欲者使之，畏者隨之，謀者近之，讒者覆之，毀者復之，反者廢之，橫者挫之，滿者損之，歸者招之，服者居之，降者脫之。獲固守之，獲阨塞之，獲難屯之，獲城割之，獲地裂之，獲財散之。敵動伺之，敵近備之，敵強下之，敵佚去之，敵陵待之，敵暴綏之，敵悖義之，敵睦攜之。順舉挫之，因勢破之，放言過之，四網羅之。得而勿有，居而勿守，拔而勿久，立而勿取。為者則己，有者則士。焉知利之所在？彼為諸侯，己在天子，使城自保，令士自處。

世能祖祖，鮮能下下；祖祖為親，下下為君。下下者，務耕桑，不奪其時；薄賦斂，不匱其財；罕徭役，不使其勞；則國富而家，然後選士以司牧之。夫所謂士者，英雄也。故曰：羅其英雄則敵國窮。英雄者，國之幹；庶民者，國之本。得其乾，收其本，則政行而無怨。

夫用兵之要，在崇禮而重祿。禮崇，則智士至；祿重，則義士輕死。故祿賢不受財，賞功不逾時則下力並而敵國削。夫用人之道，尊以爵，贍以財，則士自來；接以禮，勵以義，則士死之。

夫將帥者，必與士卒同滋味而共安危，敵乃可加。故兵有全勝，敵有全因。昔者良將之用兵，有饋草醪者，使投諸河，與士卒同流而飲。夫一草之醪，不能味一河之水，而三軍之士思為致死者，以滋味之及己也。《軍識》曰：“軍井未達，將不言渴；軍幕未辦，將不言倦；軍灶未炊，將不言飢。冬不服裘，夏不操扇，雨不張蓋。”是謂將禮。與之安，與之危，故其眾可合而不可離，可用而不可疲；以其恩素蓄，謀素合也。故蓄恩不倦，以一取萬。

《軍識》曰：“將之所以為威者，號令也；戰之所以全勝者，軍政也；士之所以輕戰者，用命也。”故將無還令，賞罰必信；如天如地，乃可禦人；士卒用命，乃可越境。

夫統軍持勢者，將也；制勝破敵者，眾也。故亂將不可使保軍，乖眾不可使伐人。攻城則不拔，圍邑則不廢；二者無功，則士力疲弊。士力疲弊，則將孤眾悖；以守則不固，以戰則奔北。是謂老兵。兵老，則將威不行；將無威，則士卒輕刑；士卒輕刑，則軍失伍；軍失伍，則士卒逃亡；士卒逃亡，則敵乘利；敵乘利，則軍必喪。

《軍識》曰：“良將之統軍也，起己而治人，推惠施恩，士力日新，戰如風發，攻如河決。”故其眾可望而不可當，可下而不可勝。以身先人，故其兵為天下雄。

《軍識》曰：“軍以賞為表，以罰為裡。”賞罰明，則將威行；官人得，則士卒服；所任賢，則敵國震。

《軍識》曰：“賢者所適，其前無敵。”故士可下而不可驕，將可樂而不可憂，謀可深而不可疑。士驕，則下不順；將憂，則內外不相信；謀疑，則敵國奮。以此，攻伐則致亂。夫將者，國之命也。將能製勝，則國家安定。

《軍識》曰：“將能濟，能淨；能平，能整；能受諫，能聽訟；能納人，能採言；能知國俗，能圖山川；能表險難，能制軍權。”故曰，仁賢之智，聖明之慮，負薪之言，廊廟之語，興衰之事，將所宜聞。將者，能思士如渴，則策從焉。夫將，拒諫，則英雄散；策不從，則謀士叛；善惡同，則功臣倦；專己，則下歸咎；自伐，則下少功；信讒，則眾離心；貪財，則奸不禁；內顧，則士卒淫。將有一，則眾不服；有二，則軍無式；有三，則下奔北；有四，則禍及國。

《軍識》曰：“將謀欲密，士眾欲一，攻敵欲疾。”將謀密，則姦心閉；士眾一，則軍心結；攻敵疾，則備不及設。軍有此三者，則計不奪。將謀洩，則軍無勢；外窺內，則禍不制；財入營，則眾姦會。將有此三者，軍必敗。

無慮，則謀士去；將無勇，則吏士恐；將妄動，則軍不重。將遷怒，則一軍懼。《軍識》曰：“慮也，勇也，將之所重；動也，怒也，將之所用。”此四者，將之明威也。

《軍識》曰：“軍無財，士不來；軍無賞，士不往。”《軍識》曰：“香餌之下，必有懸魚；重賞之下，必有死夫。”故禮者，士之所歸；賞者，士之所死。招其所歸，示其所死，則求者至。故禮而後悔者士不止；賞而後悔者士不使。禮賞不倦，則士爭死。

《軍識》曰：“興師之國，務先隆恩；攻取之國，務先養民。”以寡勝眾者，恩也。以弱勝強者，民也。故良將之養士，不易於身；故能使三軍如一心，則其勝可全。

《軍識》曰：“用兵之要，必先察敵情：視其倉庫，度其糧食，卜其強弱，察其天地，伺其空隙。”故國無軍旅之難而運糧者，虛也；民菜色者，窮也。千里饋糧，民有飢色；樵蘇後爨，師不宿飽。夫運糧百里，無一年之食；二百里，無二年之食；三百里，無三年之食，是國虛。國虛，則民貧；民貧，則上下不親。敵攻其外，民盜其內，是謂必潰。

《軍識》曰：“上行虐，則下急刻；賦斂重數，刑罰無極，民相殘賊；是謂亡國。”

《軍識》曰：“內貪外廉，詐譽取名；竊公為恩，令上下昏；飾躬正顏，以獲高官；是謂盜端。”

《軍識》曰：“群吏朋黨，各進所親；招舉姦枉，抑挫仁賢；背公立私，同位相訕；是謂亂源。”

《軍識》曰：“強宗聚姦，無位而尊，威無不震；葛藟相連，種德立恩，奪在位權；侵侮下民，國內嘩喧，臣蔽不言；是謂亂根。”

《軍識》曰：“世世作姦，便盜縣官，進退求便，委曲弄文，以危其君；是謂國姦。”

《軍識》曰：“吏多民寡，尊卑相若，強弱相虜；莫適禁禦，延及君子，國受其咎。”

《軍識》曰：“善善不進，惡惡不退；賢者隱蔽，不肖在位；國受其害。”

《軍識》曰：“枝葉強大，比周居勢；卑賤陵貴，久而益大；上不忍廢，國受其敗。”

《軍識》曰：“佞臣在上，一軍皆訟；引威自與，動違於眾；無進無退，苟然取容；專任自己，舉措伐功；誹謗盛德，誣述庸庸；無

**善無惡，皆與己同；稽留行事，命令不通；造作其政，變古異常；君用佞人，必受禍殃。”**

**《軍識》曰：“奸雄相稱，障蔽主明；毀譽並興，壅塞主聰；各阿所以，令主失忠。”**

**故主察異言，乃睹其萌；主聘儒賢，奸雄乃遁；主任舊齒，萬事乃理；主聘巖穴，士乃得實；謀及負薪，功乃可述；不失人心，德乃洋溢。**

## 中略

夫三皇無言而化流四海，故天下無所歸功。帝者，體天則地，有言有令，而天下太平；群臣讓功，四海化行，百姓不知其所以然。故使臣不待禮賞；有功，美而無害。王者，制人以道，降心服志，設矩備表，四海會同，王職不廢。雖有甲兵之備，而無鬥戰之患。君無疑於臣，臣無疑於主，國定主安，臣以義退，亦能美而無害。霸者，制士以權，結士以信，使士以賞；信衰則士疏，賞虧則士不用命。

《軍勢》曰：“出軍行師，將在自專；進退內禦，則功難成。”

《軍勢》曰：“使智、使勇、使貪、使愚；智者樂立其功，勇者好行其志，貪者邀趨其利，愚者不顧其死；因其至情而用之，此軍之微權也。”

《軍勢》曰：“無使辯士談說啟美，為其惑眾；無使仁者主財，為其多施而附於下。”

《軍勢》曰：“禁巫祝，不得為吏士卜問軍之吉凶。”

《軍勢》曰：“使義士不以財。故義者，不為不仁者死；智者，不為暗主謀。”

主，不可以無德，無德則臣叛；不可以無威，無威則失權。臣，不可以無德，無德則無以事君；不可以無威，無威則國弱，威多則身蹶。

故聖王禦世，觀盛衰，度得失，而為之製；故諸侯二師，方伯三師，天子六師。世亂，則叛逆生；王澤竭，則盟誓相誅伐。德同勢敵，無以相傾，乃攬英雄之心，與眾同好惡，然後加之以權變。故非計策，無以決嫌定疑；非譎奇，無以破姦息寇；非陰謀，無以成功。

聖人體天，賢者法地，智者師古。是故《三略》為表世作：“上略”設禮賞，別奸雄，著成敗；“中略”差德行，審權變；“下略”陳道德，察安危，明賊賢之咎。故人主深曉“上略”，則能任賢擒敵；深曉“中略”，則能禦將統眾；深曉“下略”，則能明盛衰之源，審治國之紀。

人臣深曉“中略”，則能全功保身。夫高鳥死，良弓藏；敵國滅，謀臣亡。亡者，非喪其身也，謂奪其威，廢其權也。封之於朝，極人臣之位，以顯其功；中州善國，以富其家；美色珍玩，以說其心。夫人眾一合而不可卒離，威權一與而不可卒移。還師罷軍，存亡

**之階。故弱之以位，奪之以國，是謂霸者之略。故霸者之作，其論駁也。存社稷羅英雄者，“中略”之勢也；故世主秘焉。**

## 下略

夫能扶天下之危者，則據天下之安；能除天下之憂者，則享天下之樂；能救天下之禍者，則獲天下之福；故澤及於民，則賢人歸之；澤及昆蟲，則聖人歸之。賢人所歸，則其國強；聖人所歸，則六合同。求賢以德，致聖以道。賢去，則國微；聖去，則國乖。微者危之階，乖者亡之徵。

賢人之政，降人以體；聖人之政，降人以心。體降可以圖始，心降可以保終。降體以禮，降心以樂。所謂樂者，非金石絲竹也；謂人樂其家，謂人樂其族，謂人樂其業，謂人樂其都邑，謂人樂其政令，謂人樂其道德。如此，君人者乃作樂以節之，使不失其和。故有德之君，以樂樂人；無德之君，以樂樂身。樂人者，久而長；樂身者，不久而亡。

釋近謀遠者，勞而無功；釋遠謀近者，佚而有終。佚政多忠臣，勞政多怨民。故曰，務廣地者荒，務廣德者強，能有其有者安，貪人之有者殘。殘滅之政，累世受患；造作過制，雖成必敗。

捨己而教人者逆，正己而化人者順；逆者亂之招，順者治之要。

道、德、仁、義、禮，五者一體也。道者人之所蹈，德者人之所得，仁者人之所親，義者人之所宜，禮者人之所體；不可無一焉。故夙興夜寐，禮之製也；討賊報仇，義之決也；惻隱之心，仁之發也；得己得人，德之路也；使人均平，不失其所，道之化也。

出君下臣，名曰命；施於竹帛，名曰令；奉而行之，名曰政。夫命失，則令不行；令不行，則政不正；政不正，則道不通；道不通，則邪臣勝；邪臣勝，則主威傷。

千里迎賢，其路遠；致不肖，其路近。是以明王捨近而取遠，故能全功尚人，而下盡力。

廢一善，則眾善衰。賞一惡，則眾惡歸。善者得其祐，惡者受其誅，則國安而眾善至。

眾疑，無定國；眾惑，無治民。疑定惑還，國乃可安。

一令逆，則百令失；一惡施，則百惡結。故善施於順民，惡加於兇民，則令行而無怨。使怨治怨，是謂逆天；使仇治仇，其禍不救。治民使平，致平以濟，則民得其所，而天下寧。

犯上者尊，貪鄙者富，雖有聖王，不能致其治。犯上者誅，貪鄙者拘，則化行而眾惡消。清白之士，不可以爵祿得；節義之士，不可



以威刑脅。故明君求賢，必觀其所以而致焉。致清白之士，修其禮；致節義之士，修其道。而後士可致，而名可保。

夫聖人君子，明盛衰之源，通成敗之端，審治亂之機，知去就之節。雖窮，不處亡國之位；雖貧，不食亂邦之祿。潛名抱道者，時至而動，則極人臣之位；德合於己，則建殊絕之功。故其道高，而名揚於後世。

聖王之用兵，非樂之也，將以誅暴討亂也。夫以義誅不義，若決江河而溉燭火，臨不測而擠欲墮，其克必矣。所以優游恬淡而不進者，重傷人物也。夫兵者，不祥之器，天道惡之，不得已而用之，是天道也。夫人之在道，若魚之在水；得水而生，失水而死。故君子者常畏懼而不敢失道。豪傑秉職，國威乃弱；殺生在豪傑，國勢乃竭；豪傑低首，國乃可久。殺生在君，國乃可安；四民用靈，國乃無儲；四民用足，國乃安樂。

賢臣內，則邪臣外；邪臣內，則賢臣斃。內外失宜，禍亂傳世。

大臣疑主，眾姦集聚；臣當君尊，上下乃昏，君當臣處，上下失序。

傷賢者，殃及三世；蔽賢者，身受其害；嫉賢者，其名不全。進賢者，福流子孫，故君子急於進賢，而美名彰焉。

利一害百，民去城郭；利一害萬，國乃思散。去一利百，人乃慕澤；去一利萬，政乃不亂。