智囊/06

维基文库 · 免费全文 · CC BY-SA 4.0

目錄

智囊

◀上一卷

第六卷　億中

下一卷▶

鏡物之情，揆事之本；福始禍先，驗不迴瞬；藏鉤射覆，莫予能隱。集「億中」。

子貢

魯定公十五年正月，邾隱公來朝，子貢觀焉。邾子執玉高，其容仰；公受玉卑，其容俯。子貢曰：「以禮觀之，二君皆有死亡焉。夫禮，死生存亡之體也：將左右、周旋、進退、俯仰，於是乎取之；朝、祀、喪、戎，於是乎觀之。今正月相朝而皆不度，心已亡矣。嘉事不體，何以能久！高仰，驕也；卑俯，替也。驕近亂，替近疾。君為主，其先亡乎？」五月公薨。孔子曰：「賜不幸言而中，是使賜多言也！」

希卑

秦攻趙，鼓鐸之音聞於北堂。希卑曰：「夫秦之攻趙，不宜急如此，此召兵也，必有大臣欲橫者耳，王欲知其人，旦日贊群臣而訪之，先言橫者，則其人也。」建信君果先言橫。

范蠡

朱公居陶，生少子。少子壯，而朱公中男殺人，囚楚，朱公曰：「殺人而死，職也，然吾聞：千金之子，不死於市。』」乃治千金裝，將遣其少子往視之。長男固請行，不聽。以公不遣長子而遣少弟，「是吾不肖」，欲自殺。其母強為言，公不得已，遣長子。為書遣故所善莊生，因語長子曰：「至，則進千金於莊生所，聽其所為，慎無與爭事。」長男行，如父言。莊生曰：「疾去毋留，即弟出，勿問所以然。」長男陽去，不過莊生而私留楚貴人所。莊生故貧，然以廉直重，楚王以下皆師事之。朱公進金，未有意受也，欲事成復歸之以為信耳。而朱公長男不解其意，以為殊無短長。莊生以間入見楚王，言「某星某宿不利楚，獨為德可除之。」王素信生，即使使封三錢之府，貴人驚告公長男曰：「王且赦，每赦，必封三錢之府。」長男以為赦，弟固當出，千金虛棄，乃復見莊生。生驚曰：「若不去耶？」長男曰：「固也，弟今且赦，故辭去。」生知其意，令自入室取金去。莊生羞為孺子所賣，乃入見楚王曰：「王欲以修德禳星，乃道路喧傳陶之富人朱公子殺人囚楚，其家多持金錢賂王左右，故王赦，非能恤楚國之眾也，特以朱公子故。」王大怒，令論殺朱公子，明日下赦令。於是朱公長男竟持弟喪歸，其母及邑人盡哀之，朱公獨笑曰：「吾固知必殺其弟也，彼非不愛弟，顧少與我俱，見苦為生難，故重棄財。至如少弟者，生而見我富，乘堅策肥，豈知財所從來哉！吾遣少子，獨為其能棄財也，而長者不能，卒以殺其弟。」——事之理也，無足怪者，吾日夜固以望其喪之來也！

〔馮述評〕

朱公既有灼見，不宜移於婦言，所以改遣者，懼殺長子故也。「聽其所為，勿與爭事。」已明明道破，長子自不奉教耳。莊生縱橫之才不下朱公，生人殺人，在其鼓掌。然寧負好友，而必欲伸氣於孺子，何德宇之不寬也？噫，其斯以為縱橫之才也與！

范雎

王稽辭魏去，私載范雎，至湖關，望見車騎西來，曰：「秦相穰侯東行縣邑。」雎曰：「吾聞穰侯專秦權，惡納諸侯客，恐辱我。我且匿車中。」有頃，穰侯至，勞王稽，因立車語曰：「關東有何變？」曰：「無有。」又曰：「謁君得無與諸侯客子俱來乎？無益，徒亂人國耳！」王稽曰：「不敢。」即別去。范雎出曰：「穰侯，智士也，其見事遲。向者疑車中有人，忘索，必悔之。」於是雎下車走。行數里，果使騎還索，無客乃已。雎遂與稽入咸陽。

〔馮述評〕

穰侯舉動不出睢意中，所以操縱不出睢掌中。

姚崇

魏知古起諸吏，為姚崇所引用，及同升也，崇頗輕之。無何，知古拜吏部尚書，知東道選事。崇二子並分曹洛邑，會知古至，恃其蒙恩，頗顧請托。知古歸，悉以聞。上召崇，從容謂曰：「卿子才乎.皆何官也.又安在。」崇揣知上意，因奏曰：「臣有三子，兩人分司東都矣"其為人諂道者即為道士，則士大夫攻乎異端者息矣。」

王應

王敦既死，王含欲投王舒。其子應在側，勸含投彬。含曰：「大將軍平素與彬云何，汝欲歸之？」應曰：「此乃所以宜投也。江州〈〔彬〕〉當人強盛，能立異同，此非常識所及。睹衰危，必興慈愍。荊州〈〔舒〕〉守文，豈能意外行事耶？」含不從，〔邊批：蠢才！〕徑投舒，舒果沉含父子於江。彬初聞應來，為密具船以待，待不至，深以為恨。

〔馮述評〕

好凌弱者必附強，能折強者必扶弱。應嗣逆敦，本非佳兒，但此論深徹世情，差強「老婢」耳！敦每呼兄含為「老婢」。

晉中行文子出亡，過縣邑，從者曰：「此嗇夫，公之故人，奚不休舍，且待後車。」文子曰：「吾嘗好音，此人遺我鳴琴；吾好佩，此人遺我玉環。是振我過以求容於我者也，吾恐其以我求容於人也。」乃去之，果收文子後車二乘而獻之其君矣。

藺相如為宦者繆賢舍人，賢嘗有罪，竊計欲亡走燕。相如問曰：「君何以知燕王？」賢曰：「嘗從王與燕王會境上，燕王私握吾手曰：『願結交。』以故欲往。」相如止之曰：「夫趙強燕弱而君幸於趙王，故燕王欲結君；今君乃亡趙走燕，燕畏趙，其勢必不敢留君，而束君歸趙矣。君不如肉袒負斧鑕請罪，則幸脫矣！」賢從其計。

參觀二事，足盡人情之隱。

陳同甫

辛幼安流寓江南，而豪俠之氣未除。一日，陳同甫來訪，近有小橋，同甫引馬三躍而馬三卻。同甫怒，拔劍斬馬首，〔邊批：豪甚！〕徒步而行。幼安適倚樓而見之，大驚異，即遣人詢訪，而陳已及門，遂與定交。後十數年，幼安帥淮，同甫尚落落貧甚，乃訪幼安於治所，相與談天下事。幼安酒酣，因言南北利害，云：南之可以並北者如此，北之可以並南者如此。「錢塘非帝王居。斷牛頭山，天下無援兵；決西湖水，滿城皆魚鱉。」飲罷，宿同甫齋中。同甫夜思：幼安沉重寡言，因酒誤發，若醒而悟，必殺我滅口。遂中夜盜其駿馬而逃。〔邊批：能殺馬必能盜馬。〕幼安大驚。後同甫致書，微露其意，為假十萬緡以濟乏。幼安如數與焉。

李泌

議者言韓滉聞乘輿在外，聚兵修石頭城，陰畜異志。上疑，以問李泌。對曰：「滉公忠清儉。自車駕在外，滉貢獻不絕，且鎮撫江東十五州，盜賊不起，皆滉之力也。所以修石頭城者，滉見中原板蕩，謂陛下將有永嘉之行，為迎扈之備耳。此乃人臣忠篤之慮，奈何更以為罪乎？滉性剛嚴，不附權貴，故多謗毀，願陛下察之，臣敢保其無他。」上曰：「他議洶洶，章奏如麻，卿不聞乎？」對曰：「臣固聞之。其子皐為考功員外郎，今不敢歸省其親，正以謗語沸騰故也。」上曰：「其子猶懼如此，卿奈何保之？」對曰：「滉之用心，臣知之至熟，願上章明其無他，乞宣示中書，使朝眾皆知之。」上曰：「朕方欲用卿，人亦何易可保？慎勿違眾，恐並為卿累!」泌退，遂上章，請以百口保滉。他日，上謂泌曰：「卿竟上章，已為卿留中。雖知卿與滉親舊，豈得不自愛其身乎？」對曰：「臣豈肯私於親舊以負陛下？顧滉實無異心。臣之上章，以為朝廷，非為身也！」上曰：「如何為朝廷？」對曰：「今天下旱蝗，關中米鬥千錢，倉廩耗竭，而江東豐稔。願陛下早下臣章，以解朝眾之惑，而諭韓皐，使之歸覲，令滉感激，無自疑之心，速運糧儲，豈非為朝廷耶？」〔邊批：此唐室安危之機，所繫非細。〕上曰：「朕深諭之矣。」即下泌章，令韓皐謁告歸覲，面賜緋衣，諭以「卿父比有謗言，朕今知其所以，釋然不復信矣」，因言「關中乏糧，與卿父宜速置之。」皐至潤州，滉感悅流涕，即日自臨水濱，發米百萬斛，聽皐留五日即還朝。皐別其母，啼聲聞於外。滉怒，召出撻之，自送至江上，冒風濤而遣之。〔邊批：至誠感人，可悲可泣。〕

既而陳少游聞滉貢米，亦貢二十萬斛。上謂李泌曰：「韓滉乃能使陳少游亦貢米乎？」對曰：「豈唯少游，諸道將爭入貢矣！」〔邊批：有他誇。〕

荀息

晉獻公謀於荀息曰：「我欲攻虞，而虢救之；攻虢，則虞救之。如之何？」荀息曰：「虞公貪而好寶，請以屈產之乘與垂棘之璧，假道於虞以伐虢。」公曰：「宮之奇存焉，必諫。」息曰：「宮之奇之為人也，達心而懦，又少長於君。達心則其言略，懦則不能強諫，少長於君，則君輕之。且夫玩好在耳目之前，而患在一國之後，唯中智以上乃能慮之；臣料虞公，中智以下也。」晉使至虞，宮之奇果諫曰：「語云：『脣亡則齒寒』，虞、虢之相蔽，非相為賜。晉今日取虢，則明日虞從而亡矣。」虞公不聽，卒假晉道。行既滅虢，返戈向虞，虞公抱璧牽馬而至。

虞卿

秦王齕攻趙，趙軍數敗，樓昌請發重使為媾。虞卿曰：「今制媾者在秦，秦必欲破王之軍矣。雖往請，將不聽。不如以重寶附楚、魏，則秦疑天下之合縱，媾乃可成也。」王不聽，使鄭朱媾於秦。虞卿曰：「鄭朱貴人也，秦必顯重之以示天下。天下見王之媾於秦，必不救王。秦知天下之不救王，則媾不可成矣。」既而果然。

〔馮述評〕

戰國策士，當為虞卿為第一。

傅岐

侯景叛魏歸梁，封河南王。魏相高澄忽遣使議和，時舉朝皆請從之。傅岐為如新令，適在朝，獨曰：「高澄方新得志，何事須和？必是設間以疑侯景，使景意不自安，則必圖禍亂。若許之，正墮其計耳！」帝惑朱異言，竟許和。景未信，乃偽作鄴人書，求以貞陽侯換景。〔邊批：亦巧。〕帝答書，有「貞陽旦至，侯景夕返」語，景遂反。

李泌　李絳

德宗時，陝虢都知兵馬使達奚抱暉鴆殺節度使張勸，代總軍務，邀求旌節，且陰召李懷光將達奚小俊為援。上以泌為陝虢都防禦水陸運使，欲以神策軍送之。對曰：「陝城之人，不敢逆命，此特抱暉為惡耳。若以大兵臨之，彼閉壁定矣。三面懸絕，未可以歲月下也。臣請以單騎入。」〔邊批：大言。〕上曰：「朕方用卿，當更使他人往。」對曰：「他人必不能入。」〔邊批：大言。〕今事變之初，眾心未定，故可出其不意，奪其奸謀。他人猶豫遷延，彼成謀，則不得前矣。」上許之。〈〔得先著。〕〉

泌見陝州進奏官及將吏在長安者，語之曰：「主上以陝、虢飢，故不授泌節而領運使，欲令督江淮米以賑之耳。陝州行營在夏縣，若抱暉可用，當使將；將有功，則賜旌節矣。」覘者馳以告抱暉，稍用自安。泌具以上白，曰：「使其士卒思米，抱暉思節，必不害臣矣。」泌出潼關，宿曲沃，將佐皆來迎；去城十五里，抱暉亦出謁。泌稱其攝事保城之功，曰：「軍中煩言，不足介意，公等職事，皆安堵如故。」

既入城視事，賓佐有請屏人白事者，泌曰：「易帥之際，軍中煩言，乃其常理，泌到自妥，不願聞也。」泌但索簿書治糧儲。明日，抱暉到宅，語之曰：「吾非愛汝而不誅，恐自今危疑之地，朝廷所命，將帥不能入，故丐汝餘生。汝為我齎版幣祭節使，慎無入關，自擇安處，潛來取家，保無他也。」〔邊批：情法兩盡，化有事為無事。〕

泌之行也，上籍陝將預亂者七十五人授泌，使誅之。泌既遣抱暉，日中，宣慰使至，泌奏：已遣抱暉，餘不足問。」上復遣中使詣陝，必使誅之。泌不得已，械兵馬使林滔等五人送京師，懇請赦宥，詔謫戍天德軍，而抱暉遂亡命。

〔馮述評〕

傳稱鄴侯好大言，然才如鄴侯方許大言。古來大言者二人，東方朔、李鄴侯是也。

漢武好大之主，非大言不投；唐肅倚望鄴侯頗大，不大言不塞其望，望之不塞，又將遷跡他人，而其志不行矣。是皆巧於投主者也。荊公巧於投神宗而拙於酬相位，所謂言有大而誇者耶？諸葛隆中數語，不敢出一大言，正與先主局量相配；若衛鞅之乾秦王，先說以帝道、王道，而後及富強，此借所必不入以堅其入，又非大言之比矣。

李絳在唐憲宗朝，值魏博田季安死，子懷諫弱，李吉甫請興兵討之。絳以為魏博不

必用兵，當自歸朝廷。吉甫盛陳不可不用兵之狀。絳曰：「臣竊觀兩河藩鎮之跋扈者，皆分兵以隸諸將，不使專在一人，恐其權任太重，乘間而謀已故也。諸將勢均力敵，莫能相制；欲廣相連結，則眾心不同，其謀必泄；欲獨起為變，則兵少力微，勢必不成——跋扈者恃此以為長策。然臣竊思之，若常得嚴明主帥，能制諸將之死命者以臨之，則粗能自圖矣。今懷諫乳臭子，不能自聽斷，軍府大權，必有所歸；諸將厚薄不均，怨怒必起。然則向日分兵之策，適足為今日禍亂之階也。田氏不為屠肆，則悉為俘囚矣，何煩天兵哉？但願陛下按兵養威，嚴敕諸道，選士馬以觀後效，使賊中知之，不過數月，必有自效於軍中者。至時，唯在朝廷應之敏速，中其機會，不愛爵祿以賞其人，使兩河藩鎮恐其麾下聞而效之以取朝廷之賞，亦恐懼為恭慎矣，此所謂不戰而屈人兵者也。」

既而田懷諫幼弱，軍政皆決於家僮蔣士則，以愛憎移易諸將，眾皆憤怒。田興晨入府，士卒數千人大噪，環興而拜，請為留後，興驚仆地，久之，度不免，乃謂眾曰：「汝肯聽吾言乎？勿犯副大使，守朝廷法令，申版籍，請官吏，然後可。」皆曰：「諾。」興乃殺蔣士則等十餘人，遷懷諫於外。

冬十月，魏博監軍以狀聞。上亟詔宰相，謂李絳曰：「卿揣魏博若符契。」李吉甫請遣中使宣慰以觀其變，李絳曰：「不可，今田興奉其土地兵眾，坐待詔命，不乘此際推心撫納，結以大恩，必待敕使至彼，待將士表來為請節鉞，然後與之，則是恩出於下，非出於上，將士為重，朝廷為輕矣。」上乃以興為魏博節度使。

制命至魏州，興感泣流涕，士眾無不鼓舞。李絳又言：「魏博五十餘年不沾皇化，一旦舉六州之地來歸，刳河朔之腹心，傾叛亂之巢穴，不有重賞過其所望，則無以慰士卒之心，使四鄰勸慕。請發內庫錢百五十萬緡以賜之。」左右宦官以為太多，絳曰：「田興不貪專地之利，不顧四鄰之患，歸命聖朝，陛下奈何愛小費而遺大計，不以收一道人心哉？借使國家發十五萬兵以取六州，期年而克之，其費豈止百五十萬緡已乎？」上悅曰：「朕所以惡衣菲食，蓄聚貨財，正為平定四方。不然，徒貯之府庫何為？」即遣知制誥裴度至魏博宣慰，以錢百五十萬賞軍士，六州百姓給復一年。軍士受賜，歡聲如雷。成德、兗鄆使者數輩見之，相顧失色，歎曰：「倔強果何益乎？」

李泌嘗言：「善料敵者，料將不料兵。」泌之策陝城，絳之揣魏博，皆料將法也。

李晟

唐德宗時，吐蕃尚結贊請和，欲得渾瑊為會盟使，謬曰：「渾侍中信厚聞於異域，必使主盟。」瑊發長安，李晟深戒之，以盟所為備不可不嚴。張延賞言於上曰：「晟不欲盟好之成，故戒瑊以嚴備；我有疑彼之形，則彼亦疑我矣，盟何由成？」上乃召瑊，戒以「推誠待虜，勿為猜疑」，已而瑊奏：「吐蕃決以辛未盟。」延賞集百官，以瑊表示之，晟私泣曰：「吾生長西陲，備諳虜情，所以論奏，但恥朝廷為犬戎所侮耳。」將盟，吐蕃伏精騎數萬於壇西，瑊等皆不知，入幕易禮服，虜伐鼓三聲，大噪而至。瑊自幕後出，偶得他馬乘之，唐將卒皆東走。虜縱兵追擊，或殺或擒之，是日，上謂諸相曰：「今日和戎息兵，社稷之福。」馬燧曰：「然。」柳渾曰：「戎狄豺狼，非盟誓可結，今日之事，臣竊憂之。」李晟曰：「誠如渾言。」上變色曰：「柳渾書生，不知邊計，大臣亦為此言耶？」皆伏地頓首謝，因罷朝。是日虜劫盟信至，上大驚，明日謂渾曰：「卿書生，乃能料敵如此之審耶？」

〔馮述評〕

初，吐蕃尚結贊惡李晟、馬燧、渾瑊，曰：「去三人則唐可圖也。」於是離間李晟，因馬燧以求和，欲執渾瑊以賣燧，使並獲罪，因縱兵直犯長安，會失瑊而止，尚結贊又歸燧之兄子弇，曰：「河曲之役，春草未生，吾馬飢，公若渡河，我無種矣，賴公許和，謹釋弇以報。」帝聞之，奪燧兵權。尚結贊之譎智，亦虜中之僅見者。

王瓊

嘉靖初年，北虜嘗寇陝西，犯花馬池，鎮巡惶遽，請兵策應。事下九卿會議，本兵王憲以為必當發，否恐失事。眾不敢異。王瓊時為冢宰，獨不肯，曰：「我自有疏。」即奏云：「花馬池是臣在邊時所區畫，防守頗嚴，虜必不能入；縱入，亦不過擄掠；彼處自足防禦，不久自退。若遣京軍遠涉邊境，道路疲勞，未必可用，而沿途騷擾，害亦不細，倘至彼而虜已退，則徒勞往返耳。臣以為不發兵便。」然兵議實本兵主之，竟發六千人，命二游擊將之以往。〔邊批：只是不深知晉溪故。〕至彰德，未渡河，已報虜出境矣。

〔按〕

晉溪在西北，修築花馬池一帶邊牆，命二指揮董其役。二指揮甚效力，邊牆極堅，且功役亦不甚費，有羨銀二千餘，持以白晉溪。晉溪曰：「此一帶城牆，實西北要害去

處，汝能盡心了此一事，此瑣瑣之物何足問，即以賞汝。」後北虜犯邊，即遣二指揮提兵御之，二人爭先陷陣，其一竟死於敵。晉溪籌邊智略類如此。

又晉溪總制三邊時，每一巡邊，雖中火亦費百金，未嘗折乾，到處皆要供具，燒羊亦數頭，凡物稱是。晉溪不數纔，盡撤去，散於從官，雖下吏亦沾及。故西北一有警，則人人效命。當時法網疏闊，故豪傑得行其意；使在今日，則台諫即時論罷矣。

梅衡湘播州監軍，行時請帑金三千備犒賞之需，及事定，所費僅四百金，登籍報部，無分毫妄用。雖性生手段大小不同，要亦時為之也。

韋孝寬

韋孝寬鎮玉壁，念汾州之北、離石以南，悉是生胡，抄掠居人，阻斷河路，而地入於齊。孝寬欲當其要處置一大城，乃於河西征役徒十萬，甲士百人，遣開府姚岳監築之。岳以兵少為難，孝寬曰：「計成此城十日即畢，彼去晉州四百餘里，一日創手，二日魏境始知。設令晉州徵兵，二日方集，謀議之間，自稽三日，計其軍行，二日不到，我之城隍足為辦矣。」乃令築之。又令汾水以南，傍介山、稷山諸村，所在縱火。齊人謂是軍營，遂收兵自固。版築克就，卒如孝寬言。

劉惔

漢主李勢驕淫，不恤國事。桓溫帥師伐之，拜表即行。朝廷以蜀道險遠，溫眾少而深入，皆以為憂，唯劉惔以為必克。或問其故，惔曰：「以博知之：溫，善博者也，不必得，則不為。但恐克蜀之後，專制朝廷耳。」

〔按〕

惔每奇溫才，而知其有不臣之志，謂會稽王昱曰：「溫不可使居形勢之地。」昱不從。及溫既克蜀，昱憚其威名，乃引殷浩以抗之，由是浸成疑貳。至浩北伐無功，而溫遂不可制矣。

楊廷和

彭澤將西討流賊鄢本恕等，入問計廷和。廷和曰：「以君才，賊何憂不平？所戒者班師早耳。」澤後破誅本恕等，奏班師，而餘黨復蝟起，不可制。澤既發而復留，乃歎曰：「楊公之先見，吾不及也！」

〔馮述評〕

張英國三定交州而竟不能有，以英國之去也。假使如黔國故事，俾英國世為交守，雖至今郡縣可矣。故平賊者，勝之易，格之難，所戒於早班師者，必有一番安戢鎮撫作用，非僅僅仗兵威以脅之已也。

卜偃

虢公敗戎於桑田，晉卜偃曰：「虢必亡矣！亡下陽不懼，而又有功，是天奪之鑒而益其疾也！必易晉而不撫其民矣，不可以五稔！」後五年，晉滅虢。

士鞅

晉士鞅奔秦。秦伯問於士鞅曰：「晉大夫其誰先亡？」對曰：「其欒氏乎？」秦伯曰：「以其汰乎？」對曰：「然。欒黶汰侈已甚！猶可以免，其在盈乎？」秦伯曰：「何故？」對曰：「武子欒書，黶之父，盈之祖。之德在民，如周人之思召公焉，愛其甘棠，況其子乎？欒黶死，盈之善未能及人，武子所施沒矣，而黶之怨實章，將於是乎在！」秦伯以為知言。

楚蒍賈

楚子將圍宋，使子文治兵於睽，終朝而畢，不戮一人。子玉復治兵於蒍，終日而畢，鞭七人，貫三人耳。國老皆賀子文。蒍賈尚幼，後至，不賀。子文問之，對曰：「不知所賀。子之傳政於子玉，曰：『國也，以靖諸內而敗諸外，所獲幾何？子玉之敗，子之舉也。舉以敗國，將何賀焉？子玉剛而無禮，不可以治民；過三百乘，其不能以入矣。苟入而賀，何後之有？」及城濮之戰，晉文公避楚三舍，子玉從之，兵敗自殺。

班超

班超久於西域，上疏願生入玉門關，乃召超還，以戊己校尉任尚代之。尚謂超曰：「君侯在外域三十餘年，而小人猥承君後，任重慮淺，宜有以誨之。」超曰：「塞外吏士，本非孝子順孫，皆以罪過徙補邊屯，而蠻夷懷鳥獸之心，難養易敗。今君性嚴急，水清無魚，察政不得下和，宜蕩佚簡易，寬小過，總大綱而已。」超去後，尚私謂所親曰：「我以班君尚有奇策，今所言平平耳。」尚留數年而西域反叛，如超所戒。

蔡謨

蔡謨，字道明。康帝時，石季龍死，中原大亂。朝野咸謂太平指日可俟，謨獨不然，謂所親曰：「胡滅誠大慶，然將貽王室之憂。」或問何故，謨曰：「夫能順天而奉時，濟六合於草昧者，若非上哲，必由英豪。度德量力，決非時賢所及。必將經營分表，疲民以逞志。才不副任，略不稱心，財殫力竭，智勇俱屈，此韓盧，東郭所以雙斃也！」未幾，果有殷浩之役。

曹操

何進與袁紹謀誅宦官，何太后不聽，進乃召董卓，欲以兵脅太后。曹操聞而笑之，曰：「閹豎之官，古今宜有，但世主不當假之以權寵，使至於此。既治其罪，當誅元惡，一獄吏足矣，何必紛紛召外將乎？欲盡誅之，事必宣露，吾見其敗也。」卓未至而進見殺。

袁尚、袁熙奔遼東，尚有數千騎。初，遼東太守公孫康恃遠不服，及操破烏丸，或說操遂征之，尚兄弟可擒也。操曰：「吾方使康斬送尚、熙首來，不煩兵矣。」九月，操引兵自柳城還，康即斬尚、熙，傳其首。諸將問其故，操曰：「彼素畏尚等，吾急之則並力；緩之則相圖，其勢然也。」

曹公之東征也，議者懼軍出，袁紹襲其後，進不得戰而退失所據。公曰：「紹性遲而多疑，來必不速；劉備新起，眾心未附，急擊之，必敗，此存亡之機，不可失也。」卒東擊備。田豐果說紹曰：「虎方捕鹿，熊據其穴而啖其子，虎進不得鹿，而退不得其子。今操自徵備，空國而去，將軍長戟百萬，胡騎千群，直指許都，搗其巢穴，百萬之師自天而下，若舉炎火以焦飛蓬，覆滄海而沃漂炭，有不消滅者哉？兵機變在斯須，軍情捷於枹鼓。操聞，必舍備還許，我據其內，備攻其外，逆操之頭必懸麾下矣！失此不圖，操得歸國，休兵息民，積穀養士。方今漢道陵遲，綱紀弛絕。而操以梟雄之資，乘

跋扈之勢，恣虎狼之欲，成篡逆之謀，雖百道攻擊，不可圖也。」紹辭以子疾，不許。〔邊批：奴才不出操所料。〕豐舉杖擊地曰：「夫遭此難遇之機，而以嬰兒之故失其會，惜哉！」

〔馮述評〕

操明於翦備，而漢中之役，志盈得隴，縱備得蜀，不用司馬懿，劉曄之計，何也？或者有天意焉？操既克張魯，司馬懿曰：「劉備以詐力虜劉璋，蜀人未附；今破漢中，益州震動。因而壓之，勢必瓦解。」劉曄亦以為言，操不從。居七日，蜀降者言：「蜀中一日數十驚，守將雖斬之而不能安也。」操問曄曰：「今可擊否？」曄曰：「今已小定，未可犯矣。」操退，備遂並有漢中。

安定與羌胡密邇，太守毋丘興將之官，公戒之曰：「羌胡欲與中國通，自當遣人來，慎勿遣人往！善人難得，必且教羌人妄有請求，因以自利。不從，便為失異俗意；從之則無益。」興佯諾去。及抵郡，輒遣校尉范陵至羌，陵果教羌使自請為屬國都尉。公笑曰：「吾預知當爾，非聖也，但更事多耳。」

郭嘉　虞翻

孫策既盡有江東，轉鬥千里，聞曹公與袁紹相持官渡，將議襲許。眾聞之，皆懼。郭嘉獨曰：「策新並江東，所誅皆英傑，能得人死力者也。然策輕而無備，雖有百萬眾，無異於獨行中原。若刺客伏起，一人之敵耳。以吾觀之，必死於匹夫之手。」

虞翻字仲翔亦以策好馳騁遊獵，諫曰：「明府用烏集之眾，驅散附之士，皆能得其死力，此漢高之略也。至於輕出微行，吏卒嘗憂之。夫白龍魚服，困於豫且；白蛇自放，劉季害之。願少留意。」策曰：「君言是也！」然終不能悛，至是臨江未濟，果為許貢家客所殺。

〔馮述評〕

孫伯符不死，曹瞞不安枕矣。天意三分，何預人事？

黃權　王累　鄭度

初，劉璋遣人迎先主。主簿黃權怒而言曰：「厝火積薪，其勢必焚；及溺呼船，悔將無及。左將軍有驍名，今迎到，欲以部曲遇之，則不滿其心；欲以賓客待之，則一國不容二君。若客有泰山之安，則主有纍卵之危，可且閉關以待河清。」從事王累自倒懸於州門而諫，曰：「兩高不可重，兩大不可容，兩貴不可雙，兩勢不可同。〔邊批：奇語。〕重、容、雙、同，必爭其功！」皆弗聽。

從事鄭度好奇計，從容說曰：「左將軍懸軍襲我，兵不滿萬，士眾未附，野谷是資，軍無輜重。其計莫若盡驅巴西、梓潼民，由涪水以西，其倉廩野谷一皆燒除，高壘深溝，靜以待之。彼至請戰，勿許。久無所資，不過百日，必將自走。走而擊之，此成擒耳。」先主聞而惡之，謂法正曰：「度計若行，吾事去矣。」正曰：「終不能用，無可憂也。」卒如正料，璋謂其群下曰：「吾聞驅敵以安民，未聞驅民以避敵也。」〔邊批：頭巾話。〕於是黜度，不用其計。

先主入成都，召度謂曰：「向用卿計，孤之首懸於蜀門矣。」引為賓客，曰：「此吾廣武君也。」

羅隱

浙帥錢鏐時，宣州叛卒五千餘人送款，錢氏納之，以為腹心。時羅隱在幕下，屢諫，以為敵國之人，不可輕信。浙帥不聽。杭州新治，城堞樓櫓甚盛。浙帥攜僚客觀之，隱指卻敵，陽不曉曰：「設此何用？」浙帥曰：「君豈不知備敵耶？」隱謬曰：「若是，何不向裡設之？」蓋指宣卒也。後指揮使徐綰等挾宣卒為亂，幾於覆國。

〔馮述評〕

邇年遼陽、登州之變，皆降卒為祟，守土者不可不慎此一著。

夏侯霸

夏侯霸降蜀，姜維問曰：「司馬公既得彼政，當復有征伐之志否？」霸曰：「司馬公自當作家門，彼方有內志，未遑及外事也。公提輕卒，徑抵中原，因食於敵，彼可窺而擾也。然有鍾士季者，其人雖少，有膽略，精練策數，終為吳、蜀之憂，但非常之人，

必不為人用，而人亦必不能用之，士季其不免乎？」

後十五年，而會果滅蜀，蜀滅而會反，皆如霸言。

傅嘏

何晏、鄧颺、夏侯玄並求傅嘏交，而嘏終不許。諸人乃因荀粲說合之，謂嘏曰：「夏侯太初一時之杰士，虛心於子，而卿意懷不可。交合則好成，不合則致隙，二賢莫若睦，則國之休，此蘭相如所以下廉頗也。」傅嘏曰：「夏侯太初志大心勞，能合虛譽，所謂利口覆國之人；何晏、鄧颺有為而躁，博而寡要，外好利而內無關鑰，貴同惡異。多言而妒前，多言多釁，妒前無親。以吾觀之，此三賢者皆敗德之人爾，遠之猶恐罹禍，況可親之耶？」皆如其言。

〔馮述評〕

蔡邕就董卓之辟，而不免其身；韋忠辭張華之薦，而竟違其禍。士君子不可不慎所因也！

陸遜　孫登

陸遜多沉慮，籌無不中，嘗謂諸葛恪曰：「在吾前者，吾必奉之同升；在吾下者，吾必扶持之。〔邊批：長者之言。〕君今氣陵其上，意蔑乎下，恐非安德之基也！」恪不聽，卒見殺。

嵇康從孫登游三年，問終不答。康將別，曰：「先生竟無言耶？」登乃曰：「子識火乎？生而有光，而不用其光，果然枉於用光；人生有才，而不用其才，果然枉於用才。故用光在乎得薪，所以保其曜；用才在乎識物，所以全其年。今子才多識寡，難乎免於今之世矣！」康不能用，卒死呂安之難。

盛度

盛文肅度為尚書右丞，知揚州，簡重，少所許可。時夏有章自建州司戶參軍授鄭州推官，過揚州，盛公驟稱其才雅，置酒召之。夏荷其意，為一詩謝別。公先是詩，不發，

使人還之，謝不見。夏殊不意，往見通判刁繹，具言所以。繹疑將命者有忤，詣公問故。公曰：「無他也。吾始見其氣韻清秀，謂必遠器；今封詩，乃自稱『新圃田從事』。得一幕官，遂爾輕脫。君但觀之，必止於此官，－－志已滿矣。」明年，除館閣校勘，坐舊事寢奪，改差國子監主簿，仍帶原官。未幾卒於京。

邵雍

王安石罷相，呂惠卿參知政事。富鄭公見康節，有憂色。康節曰：「豈以惠卿兇暴過安石耶？」曰：「然。」康節曰：「勿憂。安石、惠卿本以勢利相合，今勢利相敵，將自為仇矣，不暇害他人也。」未幾，惠卿果叛安石。

〔按〕

荊公行新法，任用新進。溫公貽以書曰：「忠信之士，於公當路時雖齟齬可憎，後必得其力。諂諛之人，於今誠有順適之快，一旦失勢，必有賣公以自售者。」蓋指呂惠卿也。

熙寧初，王宣徽之子名正甫，字茂直，監西京糧料院。一日約邵康節同吳處厚、王平甫食飯，康節辭以疾。明日，茂直來問康節辭會之故，康節曰：「處厚好議論，每譏刺執政新法；平甫者，介甫之弟，雖不甚主其兄，若人面罵之，則亦不堪矣。此某所以辭也。」茂直歎曰：「先生料事之審如此。昨處厚席間毀介甫，平甫作色，欲列其事於府。某解之甚苦，乃已。」嗚呼，康節以道德尊一代，平居出處，一飯食之間，其慎如此。

邵伯溫

初，蔡確之相也，神宗崩，哲宗立。邢恕自襄州移河陽，詣確，謀造定策事。及司馬光子康詣闕，恕召康詣河陽。邵伯溫謂康曰：「公休除喪，未見君，不宜枉道先見朋友。」康曰：「已諾之。」伯溫曰：「恕傾巧，或以事要公休；若從之，必為異日之悔。」康竟往，恕果勸康作書稱確，以為他日全身保家計。康、恕同年登科，恕又出光門下，康遂作書如恕言。恕蓋以康為光子，言確有定策功，世必見信。既而梁燾與劉安世共請誅確，且論恕罪，亦命康分析，康始悔之。

范純仁

元祐嫉惡太甚，呂汲公、梁況之、劉器之定王介甫親黨呂吉甫、章子厚而下三十人，蔡持正親黨安厚卿、曾子宣而下十人，榜之朝堂。范淳父上疏，以為「殲厥梁魁，脅從罔治」。范忠宣太息，語同列曰：「吾輩將不免矣！」

後來時事既變，章子厚建元祐黨，果如忠宣之言。大抵皆出於士大夫報復，而卒使國家受其咎，悲夫！

〔馮述評〕

王懋《野客叢談》云：君子之治小人，不可為已甚，擊之不已，其報必酷。餘觀《北史》神龜之間，張仲瑀銓削選格，排抑武人，不使預清品。一時武人攘袂扼腕，至無所泄其憤。於是羽林武賁幾千人至尚書省詬罵，直造仲瑀之第，屠滅其家。群小悉投火中，及得屍體，不復辨識，唯以髻中小釵為驗。其受禍如此之毒！事勢相激，乃至於此，為可傷也！

莊子謂刻核太過，則不肖之心應之。今人徒知銳於攻擊，逞一時之快，而識者固深懼之。

常安民

呂惠卿出知大名府，監察御史常安民慮其復留，上言：「北都重鎮，而除惠卿。惠卿賦性深險，背王安石者，其事君可知。今將過闕，必言先帝而泣，感動陛下，希望留京矣。」帝納之。及惠卿至京師，請對，見帝果言先帝事而泣。帝正色不答，計卒不施而去。

喬行簡

嘉定間，山東忠義李全跋扈日甚，朝廷擇人帥山陽，一時文臣無可使，遂用武國。國，武夫也，特換文資，除太府卿以重其行。喬壽朋以書抵史丞相曰：「祖宗朝，制置使多用名將。紹興間，不獨張、韓、劉、岳為之，楊沂中、吳玠、吳璘、劉錡、王燮、成閔諸人亦為之，豈必盡文臣哉？至於文臣任邊事，固有反以觀察使授之者，如韓忠獻、

范文正、陳堯咨是也。今若就加本分之官，以重制帥之選，初無不可，乃使之處非其據，遽易以清班，彼修飾邊幅，強自標置，求以稱此，人心固未易服，恐反使人有輕視不平之心，此不可不慮也。」史不能從。國至山陽，偃然自大，受全庭參。全軍忿怒，囚而殺之。自此遂叛。

曹彬

曹武惠王既下金陵，降後主，復遣還內治行。潘美憂其死，不能生致也，止之。王言：「吾適受降，見其臨渠猶顧左右扶而後過，必不然也。且彼有烈心，自當君臣同盡，必不生降；既降，又肯死乎？」

或勸藝祖誅降王，入則變生。藝祖笑曰：「守千里之國，戰十萬之師，而為我擒，孤身遠客，能為變乎？」可謂君臣同智。

此明朝作品在全世界都属于公有领域，因为作者逝世已经超过100年，且作品于1931年1月1日之前出版。

Public domainPublic domainfalsefalse