韓非子/09

维基文库 · 免费全文 · CC BY-SA 4.0

←

卷第八

韓非子
卷第九
韓非

卷第十

內儲說上七術第三十

主之所用也七術，所察也六微。七術：一曰衆端參觀，二曰必罰明威，三曰信賞盡能，四曰一聽責下，五曰疑詔詭使，六曰挾知而問，七曰倒言反事。此七者，主之所用也。

觀聽不參則誠不聞，聽有門户則臣壅塞。其說在侏儒之夢見竈，哀公之稱「莫衆而迷」。故齊人見河伯，與惠子之言「亡其半」也。其患在豎牛之餓叔孫，而江乙之說荆俗也。嗣公欲治不知，故使有敵，是以明主推積鐵之類，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，與子産之教游吉也。故仲尼說隕霜，而殷法刑弃灰；將行去樂池，而公孫鞅重輕罪。是以麗水之金不守，而積澤之火不救。成歡以太仁弱齊國，卜皮以慈惠亡魏王。管仲知之，故斷死人；嗣公知之，故買胥靡。

必罰二

賞譽薄而謾者下不用也，賞譽厚而信者下輕死。其說在文子稱「若獸鹿」。故越王焚宮室，而吳起倚車轅，李悝斷訟以射，宋崇門以毀死。勾踐知之，故式怒黿；昭侯知之，故藏弊袴。厚賞之使人爲貴、諸也，婦人之拾蠶，漁者之握鱣，是以效之。

賞譽三

一聽則愚智不紛，責下則人臣不參。其說在「索鄭」與「吹竽」。其患在申子之以趙紹、韓沓爲嘗試。故公子汜議割河東，而應侯謀弛上黨。

一聽四

數見久待而不任，姦則鹿散。使人問他則不鬻私。是以龐敬還公大夫，而戴讙詔視輻車，周主亡玉簪，商太宰論牛矢。

詭使五

挾智而問，則不智者智；深智一物，衆隱皆變。其說在昭侯之握一爪也。故必南門而三鄉得。周主索曲杖而羣臣懼，卜皮使庶子，西門豹詳遺轄。

挾智六

倒言反事以嘗所疑則姦情得。故陽山謾樛竪，淖齒爲秦使，齊人欲爲亂，子之以白馬，子産離訟者，嗣公過關市。

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：「臣之夢踐矣。」公曰：「何夢？」對曰：「夢見竈，爲見公也。」公怒曰：「吾聞見人主者夢見日，奚爲見寡人而夢見竈？」對曰：「夫日兼燭天下，一物不能當也；人君兼燭一國人，一人不能擁也。故將見人主者夢見日。夫竈，一人煬焉，則後人無從見矣。今或者一人有煬君者乎？則臣雖夢見竈，不亦可乎！」

魯哀公問於孔子曰：「鄙諺曰：『莫衆而迷。』今寡人舉事，與羣臣慮之，而國愈亂，其故何也？」孔子對曰：「明王之問臣，一人知之，一人不知也。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，舉魯國盡化爲一，君雖問境内之人，猶不免於亂也。」

一曰：晏子聘魯，哀公問曰：「語曰：『莫三人而迷。』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，三人足以爲衆矣，故曰『莫三人而迷』。今魯國之羣臣以千百數，一言於季氏之私，人數非不衆，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。」迺爲壇場大水之上，而與王立之焉。有間，大魚動，因曰：「此河伯。」

張儀欲以秦、韓與魏之勢伐齊、荆，而惠施欲以齊、荆偃兵。二人爭之。羣臣左右皆爲張子言，而以攻齊、荆爲利，而莫爲惠子言。王果聽張子，而以惠子言爲不可。攻齊、荆事已定，惠子入見。王言曰：「先生毋言矣。攻齊、荆之事果利矣，一國盡以爲然。」惠子因說：「不可不察也。夫齊、荆之事也誠利，一國盡以爲利，是何智者之衆也？攻齊、荆之事誠不可利，一國盡以爲利，何愚者之衆也？凡謀者，疑也。疑也者，誠疑，以爲可者半，以爲不可者半。今一國盡以爲可，是王亡半也。劫主者固亡其半者也。」

叔孫相魯，貴而主斷。其所愛者曰豎牛，亦擅用叔孫之令。叔孫有子曰壬，豎牛妬而欲殺之，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：「吾已爲爾請之矣，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。」豎牛曰：「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，豎牛又妬而欲殺之。叔孫爲丙鑄鐘，鐘成，丙不敢擊，使豎牛請之叔孫。豎牛不爲請，又欺之曰：「吾已爲爾請之矣，使爾擊之。」丙因擊之。叔孫聞之曰：「丙不請而擅擊鍾。」怒而逐之。丙出走齊。居一年，豎牛爲謝叔孫，叔孫使豎牛召之，又不召而報之曰：「吾已召之矣，丙怒甚，不肯来。」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，不内人，曰：「叔孫不欲聞人聲。」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。夫聽所信之言而子父爲人僇，此不參之患也。

江乙爲魏王使荆，謂荆王曰：「臣入王之境内，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，得無危乎？誠得如此，臣免死罪矣。」

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，下必坐上，而必待勢重之鈞也，而後敢相議，則是益樹壅塞之臣也。嗣君之壅乃始。

夫矢來有鄉，則積鐵以備一鄉；矢來無鄉，則爲鐵室以盡備之。備之則體不傷。故彼以盡備之不傷，此以盡敵之無姦也。

龐恭與太子質於邯鄲，謂魏王曰：「今一人言市有虎，王信之乎？」曰：「不信。」「二人言市有虎，王信之乎？」曰：「不信。」「三人言市有虎，王信之乎？」王曰：「寡人信之。」龐恭曰：「夫市之無虎也明矣，然而三人言而成虎。今邯鄲之去魏也遠於市，議臣者過於三人，願王察之。」龐恭從邯鄲反，竟不得見。

二。董閼于爲趙上地守。行石邑山中，澗深，峭如墻，深百仞，因問其旁鄉左右曰：「人嘗有入此者乎？」對曰：「無有。」曰：「嬰兒、癡聾、狂悖之人嘗有入此者乎？」對曰：「無有。」「牛馬犬彘嘗有入此者乎？」對曰：「無有。」董閼于喟然太息曰：「吾能治矣。使吾治之無赦，猶入澗之必死也，則人莫之敢犯也，何爲不治？」

子產相鄭，病將死，謂游吉曰：「我死後，子必用鄭，必以嚴莅人。夫火形嚴，故人鮮灼；水形懦，人多溺。子必嚴子之形，無令溺子之懦。」子產死。游吉不肯嚴形，鄭少年相率爲盜，處於萑澤，將遂以爲鄭禍。游吉率車騎與戰，一日一夜，僅能尅之。游吉喟然歎曰：「吾蚤行夫子之教，必不悔至於此矣。」

魯哀公問於仲尼曰：「《春秋》之記曰：『冬十二月霣霜不殺菽。』何爲記此？」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！」

殷之法，刑弃灰於街者。子貢以爲重，問之仲尼。仲尼曰：「知治之道也。夫弃灰於街必掩人，掩人，人必怒，怒則鬬，鬬必三族相殘也，此殘三族之道也，雖刑之可也。且夫重罰者，人之所惡也；而無弃灰，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，弃灰于公道者斷其手。子貢曰：「弃灰之罪輕，斷手之罰重，古人何太毅也？」曰：「無弃灰，所易也；斷手，所惡也。行所易，不關所惡，古人以爲易，故行之。」

中山之相樂池以車百乘使趙，選其客之有智能者以爲將行，中道而亂。樂池曰：「吾以公爲有智，而使公爲將行，今中道而亂，何也？」客因辭而去，曰：「公不知治。有威足以服人，而利足以勸之，故能治之。今臣，君之少客也。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：彼之善者我能以爲卿相，彼不善者我得以斬其首，何故而不治！」

公孫鞅之法也重輕罪。重罪者，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。

一曰：公孫鞅曰：「行刑重其輕者，輕者不至，重者不来，是謂以刑去刑也。」

荆南之地，麗水之中生金，人多竊采金。采金之禁：得而輒辜磔於市。甚衆，壅離其水也，而人竊金不止。大罪莫重辜磔於市，猶不止者，不必得也。故今有於此曰「予汝天下而殺汝身」，庸人不爲也。夫有天下，大利也，猶不爲者，知必死。故不必得也，則雖辜磔，竊金不止；知必死，則有天下不爲也。

魯人燒積澤。天北風，火南倚，恐燒國。哀公懼，自將衆趣救火。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。請徒行罰。」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。

成驩謂齊王曰：「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，則政亂於内。兵弱於外，政亂於内，此亡國之本也。」

魏惠王謂卜皮曰：「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？」卜皮對曰：「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，禁之柰何？」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？

衞嗣君之時，有胥靡逃之魏，因爲襄王之后治病。衞嗣君聞之，使人請以五十金買之，五反而魏王不予，乃以左氏易之。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。法不立而誅不必，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。

三。齊王問於文子曰：「治國何如？」對曰：「夫賞罰之爲道，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。」

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。君欲知之，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，比死敵之賞；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。

吳起爲魏武侯西河之守。秦有小亭臨境，吳起欲攻之。不去，則甚害田者；去之，則不足以徵甲兵。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：「有能徙此於西門之外者，賜之如初。」人爭徙之。乃下令曰：「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。

李悝爲魏文侯上地之守，而欲人之善射也，乃下令曰：「人之有狐疑之訟者，令之射的，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甚瘠，上以爲慈愛於親，舉以爲官師。明年，人之所以毀死者歲十餘人。子之服親喪者，爲愛之也，而尚可以賞勸也，況君上之於民乎！

越王慮伐吳，欲人之輕死也，出見怒黿，乃爲之式。從者曰：「奚敬於此？」王曰：「爲其有氣故也。」明年之請以頭獻王者歲十餘人。由此觀之，譽之足以殺人矣。

一曰：越王勾踐見怒黿而式之。御者曰：「何爲式？」王曰：「黿有氣如此，可無爲式乎？」士人聞之曰：「黿有氣，王猶爲式，況士人有勇者乎！」是歲，人有自剄死以其頭獻者。故越王將復吳而試其教：燔臺而鼓之，使民赴火者，賞在火也；臨江而鼓之，使人赴水者，賞在水也；臨戰而使人絶頭刳腹而無顧心者，賞在兵也。又況據法而進賢，其勸甚此矣。

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：「非子之所知也。吾聞明主之愛一嚬一笑，嚬有爲嚬，而笑有爲笑。今夫袴，豈特嚬笑哉！袴之與嚬笑相去遠矣。吾必待有功者，故收藏之，未有予也。」

鱣似蛇，蠶似蠋。人見蛇則驚駭，見蠋則毛起。然而婦人拾蠶，漁者握鱣，利之所在，則忘其所惡，皆爲孟賁。

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。公子謂鄭君曰：「此甚易應也。君對魏曰：『以鄭爲故魏而可合也，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。南郭處士請爲王吹竽，宣王說之，廩食以數百人。宣王死，湣王立，好一一聽之，處士逃。

一曰：韓昭侯曰：「吹竽者衆，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，而恐君之疑己外市也，不則恐惡於趙，乃令趙紹、韓沓嘗試君之動貌而後言之。內則知昭侯之意，外則有得趙之功。

三國兵至韓，秦王謂樓緩曰：「三國之兵深矣！寡人欲割河東而講，何如？」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。』不講，三國也入韓，則國必大舉矣，王必大悔。王曰：『不獻三城也。』臣故曰：王講亦悔，不講亦悔。」王曰：「爲我悔也，寧亡三城而悔，無危乃悔。寡人斷講矣。」

應侯謂秦王曰：「王得宛、葉、藍田、陽夏，斷河内，困梁、鄭，所以未王者，趙未服也。弛上黨在一而已，以臨東陽，則邯鄲口中虱也。王拱而朝天下，後者以兵中之。然上黨之安樂，其處甚劇，臣恐弛之而不聽，奈何？」王曰：「必弛易之矣。」

五。龐敬，縣令也。遣市者行，而召公大夫而還之。立有間，無以詔之，卒遣行。市者以爲令與公大夫有言，不相信，以至無姦。

戴驩，宋太宰，夜使人曰：「吾聞數夜有乘輜車至李史門者，謹爲我伺之。」使人報曰：「不見輜車，見有奉笥而與李史語者，有間，李史受笥。」

周主亡玉簪，令吏求之，三日不能得也。周王令人求而得之家人之屋間。周主曰：「吾之吏之不事事也。求簪，三日不得之；吾令人求之，不移日而得之。」於是吏皆聳懼，以爲君神明也。

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：「市南門之外甚衆牛車，僅可以行耳。」太宰因誡使者：「無敢告人吾所問於女。」因召市吏而誚之曰：「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。昭侯以此察左右之誠不。

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，而吏不以爲事，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。吏以昭侯爲明察，皆悚懼其所而不敢爲非。

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，以君爲神明。

卜皮爲縣令，其御史汙瀲而有愛妾，卜皮乃使少庶子佯愛之，以知御史陰情。

西門豹爲鄴令，佯亡其車轄，令吏求之不能得，使人求之而得之家人屋間。

七。陽山君相衛，聞王之疑己也，乃僞謗樛竪以知之。

淖齒聞齊王之惡己也，乃矯爲秦使以知之。

齊人有欲爲亂者，恐王知之，因詐逐所愛者，令走王知之。

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。

有相與訟者，子産離之而無使得通辭，倒其言以告而知之。

衛嗣公使人爲客過關市，關市苛難之，因事關市以金，關吏乃舍之。嗣公爲關吏曰：「某時有客過而所，與汝金，而汝因遣之。」關市乃大恐，而以嗣公爲明察。