

三 略

（西周）姜尚

目录

上略.....01

中略.....07

下略.....10

上略

夫主将之法，务揽英雄之心，赏禄有功，通志于众。故与众相同好靡不成，与众相同恶靡不倾。治国安家，得人也。亡国破家，失人也。含气之类咸愿得其志。

《军谏》曰：“柔能制刚，弱能胜强。”柔者，德也。刚者，贼也。弱者人之所助，强者怨之所攻。柔有所设，刚有所施，弱有所用，强有所加，兼此四者而制其宜。

端末未见，人莫能知。天地神明，与物推移。变动无常，因敌转化。不为事先，动而辄随。故能图制无疆，挾成天威，匡正八极，密定九夷。如此谋者，为帝王师。

故曰，莫不贪强，鲜能守微，若能守微，乃保其生。圣人存之，动应事机，舒之弥四海，卷之不盈怀，居之不以室斋，守之不以城廓，藏之胸臆，而敌国服。

《军谏》曰：“柔能制刚，其国弥光。能弱能强，其国弥障。纯柔纯弱，其国必削。纯刚纯强，其国必亡。”

夫为国之道，恃贤与民，信贤如腹心，使民如四肢，则策

无遗，所适如支体相随，骨节相救，天道自然，其巧无间。

军国之要，察众心，施百务。危者安之，惧者欢之，叛者还之，冤者原之，诉者察之，卑者贵之，强者抑之，敌者残之，贪者丰之，欲者使之，畏者隐之，谋者近之，谗者覆之，毁者复之，反者废之，横者挫之，满者损之，归者招之，服者居之，降者脱之。

获固守之，获厄塞之，获难屯之，获城割之，获地裂之，获财散之。

敌动伺之，敌近备之，敌强下之，敌佚去之，敌陵待之，敌暴绥之，敌悖义之，敌睦携之。顺举挫之，因势破之，放言过之，四网罗之。

得而勿有，居而勿守，拔而勿久，立而勿取，为者则已有者则士，焉知利之所在，彼为诸侯，已为天下，使城自保，令士自取。

世能祖祖，鲜能下下。祖祖为亲，下下为君。下下者，务农桑，不夺其时；薄赋敛，不匮其财；罕徭役，不使其劳，则国富而家娱，然后选士以司牧之。夫所谓士者，英雄也。故曰：罗其英雄，则敌国穷。英雄者国之干，庶民者国之本。得其干，收其本，则政行而无怨。

夫用兵之要，在崇礼而重禄。礼崇则智士至，禄重则义士轻死。故禄贤不爱财，赏功不逾时，则下力并而帝国削。夫用

人之道，尊以爵，赡以财，则士自来。接以礼，励以义，则士死之。

夫将帅者，必与士卒同滋味而共安危，敌乃可加。故兵有全胜，敌有全囚。昔者，良将之用兵，有馈箪醪者，使投诸河，与士卒同流而饮。夫一箪之醪，不能味一河之水，而三军之士思为致死者，以滋味之及己也。《军谡》曰：“军井未达，将不言渴；军幕未办，将不言倦；军灶未炊，将不言饥。冬不服裘，夏不操扇，雨不弥盖。”是谓将礼。与之安，与之危，故其众可合而不可离，可用而不可疲，以其恩素蓄，谋素和也。故曰：蓄恩不倦，以一取万。

《军谡》曰：“将之所以为威者，号令也。战之所以全胜者，军政也。士之所以轻战者，用命也。”故将无还令赏罚必信，如天如地，乃可御人。士卒用命，乃可越境。

夫统军持势者，将也；制胜破乱者，众也。故乱将不可使保军，乖众不可使伐人。攻城则不拔，图邑则不废，二者无功，则士力疲弊，则将孤众悖，以守则不固，以战则奔北，是谓老兵。兵老则将威不行，将无威则士从轻刑，士从轻刑则军失伍，军失伍则士卒逃亡，士卒逃亡则敌乘利。敌乘利则军必丧。

《军谡》曰：“良将之统军也，怒己而治人，推惠施恩，士力日新，战如风发，攻如何决。”故其众可望而不可当，可下而不可胜，以身先人，故其兵为天下雄。

《军谡》曰：“军以赏为表，以罚为里。”赏罚明，则将

威。行官人得，士卒服。所任贤，敌国畏。

《军谡》曰：“贤者所适，其前无敌。”故士可下而不可骄，将可乐而不可忧，谋可深而不可疑。士骄则下不顺，将忧则内外不相信，谋疑则敌国奋，以此攻伐，则致乱。

夫将者，国之命也。能制胜，则国家安定。

《军谡》曰：“将能清、能静、能平、能整、能受谏、能听讼、能纳人、能采言、能知国俗、能图山川、能表险难、能制军权。故曰：仁贤之智，圣明之虑，负薪之言，廊庙之语，兴衰之事，将所宜闻。将者，能思士如渴，则策从矣。夫将拒谏，则英雄散。策不从，则谋士叛。善恶同，则功臣倦。专己，则下归咎。自伐，则下少功。信谗，则众离心。贪财，则奸不禁。内顾，则士卒淫。将有一，则众不服。有二，则军无式。有三，则下奔北。有四，则祸及国。

《军谡》曰：“将谋欲密，士众欲一，攻敌欲疾。”将谋密，则奸心闭；士众一，则军心洁；攻敌疾，则备不及设。军有此三者，则计不夺。将谋泄，则军无势；外窥内，则祸不制，财入营，财众奸会。将有此三者，军必败。

将无虑，则谋士去。将无勇，则吏士恐。将妄动，则不重。将迁怒，则一军惧。《军谡》曰：“虑也，勇也，将之所重；动也，怒也，将之所用。”此四者，将之明诫也。

《军谡》曰：“军无财，士不来。军无赏，士不往。”《军

《军谡》曰：“香饵之下，必有悬鱼。重赏之下，必有勇夫。”故礼者，士之所归；赏者，士之所死。招其所归，示其所死，则所求者至。故礼而后悔者士不止；赏而后悔者士不使。礼赏不倦，则士争死。

《军谡》曰：“兴师之国，务先隆恩。攻取之国，务先养民。以寡胜众者，恩也。以弱胜强者，民也。”故良将之养士，不易于身，故能使三军如一心，则其胜可全。

《军谡》曰：“用兵之要，必先察敌情。视其仓库，席其粮食，卜其强弱，察其天地，伺其空隙。故国无军旅之难而运粮者，虚也；民菜色者，穷也。千里馈粮，士有饥色，樵苏后爨，师不宿饱。夫运粮千里，无一年之食；二千里，无二年之食；三千里，无三年之急食，是国虚。国虚则民贫，民贫则上下不亲。敌攻其外，民盗其内，是谓必溃。”

《军谡》曰：“上行虐，则下急刻。赋敛重数，刑罚无极，民相残贼，是谓亡国。”

《军谡》曰：“内贪外廉，诈誉取名，窃公为恩，令上下昏；饰躬正颜，以获高官，则谓盗端。”

《军谡》曰：“群吏朋党，各进所亲；招举奸枉，抑挫仁贤；背公立私，同位相讪，是谓乱源。”

《军谡》曰：“强宗聚奸，无位而尊，威无不震；葛藤相连，种德立恩，夺在位权；侵侮下民，国内哗喧，臣蔽不言，

是谓乱根 。”

《军谏》曰：“ 世世作奸，侵盗县官，进退求便，委曲弄文，以危其君，是谓国奸 。”

《军谏》曰：“ 吏多民寡，尊卑相若，强弱相虏，莫适禁御，延及君子，国受其咎 。”

《军谏》曰：“ 善善不进，恶恶不退，贤者隐蔽，不肖在位，国受其害 。”

《军谏》曰：“ 枝叶强大，比周居势，卑贱陵贵，久而益大，上不忍废，国受其败 。”

《军谏》曰：“ 佞臣在上，一军皆讼。引威自与，动违于众；无进无退，苟然去取容；专任自己，举措伐功；诽谤盛德，诬述庸庸；无善无恶，皆与己同；稽留行事，命令不通，造作苛政，变古易常。君用佞人，必受祸殃 。”

《军谏》曰：“ 奸雄相称，障蔽主明；毁誉并兴，壅塞主聪，各阿所私，令主失忠 。”

故主察异言，乃睹其萌。主聘儒贤，奸雄乃遁。主任旧齿，万事乃理。主聘岩穴，士乃得实。谋及负薪，功乃可述。不失人心，德乃洋溢。

中略

夫之皇无言而化流四海，故天下无所归功。

帝者，体天则地，有言有令，而天下太平。君臣让功，四海化行，百姓不知其所以然。故使不待礼赏，有功美而无害。

王者，制人以道，降心服志，设矩备衰，四海会同，王职不废。虽有甲兵之备，而无斗战之患。君无疑于臣，臣无疑于主，国定主安，臣以义退，众能美而无害。

霸者，制士以权，结士以信，使士以赏。信衰则士疏，赏亏则士不用命。

《军势》曰：“出军行师，将在自专。”进退内御，则功难成。

《军势》曰：“使智，使勇，使贪，使愚。智者乐立其功，勇者好行其志，贪者邀趋其利，愚者不顾其死。”因其至情而用之，此军之微权也。

《军势》曰：“无使辩士谈说敌美，为其惑众。无使使仁

者主财，为其多施而附于下。”

《军势》曰：“禁巫祝，不得为吏士卜问军之吉凶。”

《军势》曰：“使义士不以财。”故义士不为不仁者死，智者不为暗主谋。

主不可以无德，无德则臣叛；不可以无威，无威则失权。臣不可无德，无德则无以事君；不可以无威，无威则国弱，威多则身蹶。

故圣王御世，观盛衰，度得失，而为之制。故诸侯二师，方伯三师，天之六师。世乱，则叛逆生。王泽竭，则盟誓相诛伐，德同势敌，无以相倾，乃揽英雄之心，与众同好恶，然后加之以权变。故非计策，无以决嫌定疑；非谲奇，无以破奸息寇；非阴谋，无以成功。

圣人体天，贤者法地，智者师古。是故《三略》为衰世而作。《上略》设礼赏，别奸雄；著成败。《中略》差德行，审权变。《下略》陈道德，察安危，明贼贤之咎。故人主深晓《上略》，则能任贤擒敌；深晓《中略》，则能御将统众；深晓《下略》，则能明盛衰之源，审治国之纪。人臣深晓《中略》，则能全功保身。

夫高鸟尽，良弓藏；敌国灭，谋臣亡。亡者，非丧其身也，谓夺其威，废其权也。封之于朝，极人臣之位，以显其功。中州善国，以富其家。美色珍玩，以悦其心。

夫人众一合而不可卒离，威权一与而不可卒移。还师罢军，存亡之阶。故弱之以位，夺之以国，是谓霸者之略。故霸者之作，其论驳也。存社稷罗英雄者，“中略”之势也。故世主秘焉。

下略

夫能扶天下之危者，则据天下之安。能除天下之忧者，则享天下之乐。能救天下之祸者，则获天下之福。故泽及于民，则贤人归之。泽及昆虫，则圣人归之。贤人所归，则其国强。圣人归之，则六合同。求贤以德，致圣以道。贤去，则国微；圣去，则国乖。微者危之阶，乖者亡之征。

贤人之政，降人以体。圣人之政，降人以心。体降可以图始，心降可以保终。降体以礼，降心以乐。所谓乐者，非金石丝竹也，谓人乐其家，谓人乐其族，谓人乐其业，谓人乐其都邑，谓人乐其政令，谓人乐其道德。如此君人者，乃作乐以节之，使不失其和。故有德之君，以乐乐人。无德之君，以乐乐身。乐人者，久而长。乐身者，不久而亡。

释近谋远者，劳而无功。释远谋近者，佚而有终。佚政多忠臣，劳政多怨民。故曰：务广地者荒，务广德者强，能有其存者安，贪之有者残。残灭之政累世受患。造作过制，虽成必败。

舍己而教人者逆，正己而教人者顺。逆者乱之招，顺者治之安。

道德仁义礼，五者一体也。道者人之所蹈，德者人之所得，仁者人之所亲，义者人之所宜，礼者人之所体，不可无一焉。故夙兴夜寐，礼之制也；讨贼报仇，义之决也；恻隐之心，仁之发也；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；施于竹帛，名曰令；奉而行之，名曰政。夫命失则令不行，令不行则政不正，政不正则道不通，道不通则邪臣胜，邪臣胜则主威伤。

千里迎贤，其路远。致不肖，其路近。是以明君舍近而取远，故能全功尚人，而下尽力。废一善，则众善衰。赏一恶，则众恶归。善者得其祐，恶者受其诛，则国安而众善至。

众疑无定国，众惑无治民。疑定惑还，国乃可安。一令逆则百令失，一恶施则百恶结。故善施于善民，恶加于凶民，则令行而无怨。使怨制怨，是谓逆天。使仇制仇，其祸不救。治民使平，制平以清，则民得其所，而天下宁。

犯上自尊，贪鄙者富，虽有圣王，不能致其治。犯上者诛，贪鄙者拘，则化行而众恶消。

清白之士，不可以爵禄得。节义之士，不可以威刑胁。故明君求贤，必观其所以而致焉。致清白之士，修其礼。致节义之士，修其道。而后士可致，而名可保。

夫圣人君子，明胜衰之源，通成败之端，审治乱之机，知

去就之节。虽穷不处亡国之位，虽贫不食乱邦之禄。潜名抱道者，时至而动，则极人臣之位。德合于己，则建殊绝之功。故其道高而名扬于后世。

圣王之用兵，非乐之也，将以诛暴讨乱也。夫以义诛不义，若决江河而溉燭火，临不测而挤欲堕，其克必矣。所以优游恬淡而不进者，重伤人物也。夫兵者，不详之器，天道恶之；不得已而用之，是天道也。夫人之在道，若鱼之在水，得水而生，失水而死。故君子者常畏惧而不敢失道。

豪杰秉职，国威乃弱。杀生在豪杰，国势乃竭。豪杰低首，国乃可久。杀生在君，国乃可安。四民用虚，国乃无储。四民用足，国乃安乐。

贤臣内，则邪臣外。邪臣内，则贤臣毙。内外失宜，祸乱传世。

大臣疑，众奸集聚。臣当居尊，上下乃昏。居当臣处，上下无序。

伤贤者，殃及三世。蔽贤者，身受其害。嫉贤者，其名不全。进贤者，福流子孙。故君子急于进贤，而美名彰焉。

利一害百，民去城郭。利一害万，国乃思散。去一利百，人乃慕泽。去一利万，政乃不乱。