論范蠡對吳國的用兵策略
—以《國語・越語下》為主軸

蔡慧崑

國立屏東科技大學通識教育中心

摘要

范蠡輔佐越王句踐滅吳，由《國語・越語下》可以窺知他對吳國的用兵策略。五湖之役前，范蠡認為不應輕啟戰端，須靜待有利越國的天時到來。五湖之敗後，他建議越王句踐委曲求全，忍辱求和，撫民保教，守時而動，善用地利，以蓄積報吳雪恥之國力。俟吳國遭遇天災且人事變亂至極之際，范蠡建議句踐把握時機出兵，沉著應戰，後發制人，甚且提醒句踐堅定報吳之志，切不可重蹈吳王夫差的覆轍。范蠡之言，與《老子》、帛書《黃帝四經》、《管子》所論近似，他很可能是上承老子思想而下開黃老之學的關鍵人物之一。

關鍵詞：范蠡，句踐，吳，越，用兵策略

Email：thknsysu@yahoo.com.tw　　Tel：0921037730

AN ANALYSIS OF FAN LI 'S MILITARY STRATEGY TOWARDS WU

Hui-Kun Tsai

Center for General Education, National Pingtung University of Science and Technology

Abstract

Fan Li helped king of Yue to eliminate Wu, we can find Fan Li 's military strategy towards Wu by “ Yue Yu”. Before the Battle of the Five Lakes, Fan Li believed that the war should not be triggered and that it was necessary to wait for the arrival of the favorable time. After the defeat of the Five Lakes, he suggested that king of Yue, Gou Jian, asked for peace, educated the people, waited an opportunity, used the land, accumulated the national strength and retaliated Wu. When Wu in disorder, Fan Li suggested that sentence practice should seize the opportunity to move troops, calmly fight, and attack Wu unswerving. Fan Li's thoughts are similar to those of “Laozi”, “Huangdi Sijing”, and “Guanzi”. He may be one of the key figures in the study of Laozi's thoughts.

Key Words：Fan Li, Gou Jian, Wu, Yue, military strategy

Email：thknsysu@yahoo.com.tw　　Tel：0921037730

壹、前言

范蠡是輔佐越王句踐滅吳的主要謀臣，班固《漢書・藝文志・兵書略》著錄「《范蠡》二篇」，屬「兵權謀家」，顏師古注云：「越王句踐臣也。」[1]可見范蠡在用兵作戰的謀略上有一定之造詣，曾有兵書傳世，惜其書早已失傳。

惟《國語・越語下》自越王句踐三年伐吳兵敗前寫起，一直寫到滅吳以後的范蠡泛舟，主要由越王句踐與范蠡的問答構成，從范蠡的言論中，可以窺知他對吳國的用兵策略。值得注意的是，《國語・越語下》裡范蠡的言論，在觀念或字句上，多與《老子》、帛書《黃帝四經》、《管子》有相似之處，足見范蠡以柔茹吐剛的老子道家思想指導越王句踐復國之道，將老子合於自然的天道理論，進一步融合應用於人道，可謂黃老道家思想之發揚與實踐。[2]

有鑑於此，本論文即以《國語・越語下》為主軸，輔以《老子》、帛書《黃帝四經》、《管子》為論據，參酌《國語・越語上》、《國語・吳語》、《左傳》、《史記》等相關史事，俾能析論范蠡對吳國的用兵策略及其思想脈絡。

貳、順天應人，弗為之始

越王句踐即位之三年（魯哀公元年，494B.C），聞吳王夫差日夜治軍、將伐越以報其父闔廬之仇，因此欲先吳未發而出兵伐吳。據《國語・越語下》，范蠡進諫說：「夫國家之事，有持盈，有定傾，有節事。」[3]越王句踐詢問如何才能做到「持盈」、「定傾」和「節事」，范蠡回答：

> 持盈者與天，定傾者與人，節事者與地。王不問，蠡不敢言。天道盈而不溢，盛而不驕，勞而不矜其功。夫聖人隨時以行，是謂守時。天時不作，弗為人客；人事不起，弗為之始。今君王未盈而溢，未盛而驕，不勞而矜其功，天時不作而先為人客，人事不起而創為之始，此逆於天而不和於人。王若行之，將妨於國家，靡王躬身。[4]

范蠡所謂「持盈者與天」，指欲保持國勢長久昌盛，應效法天道；所謂「定傾者與人」，指國家遭遇傾亡覆滅的危險時，想轉危為安，當效法人道；所謂「節事者與地」，指平時採取適切、有節制的措施以治國理政，則須效法地道。他強調，

---

[1] 見班固撰，顏師古注：《漢書》（北京：中華書局，1963 年），頁 1757。

[2] 參見廖育菁：〈由「道」而「道法」的融合——談范蠡思想的轉關地位〉，《人文社會學報》第 1 卷（2005 年 3 月），頁 53。

[3] 見上海師範大學古籍整理研究所校點：《國語》（上海：上海古籍出版社，2007 年），頁 641。

[4] 見上海師範大學古籍整理研究所校點：《國語》，頁 641。

天道充盈卻不過分，包容萬物卻不驕傲，運行不息卻不自以為功。聖明的君主「持盈」以待、「守時」而動，依循著天時來行事，未得到有利於己的天時，不主動攻伐敵國，亦即不居於客位（攻者為客），敵國的人事沒有發生有利於己的變化，不貿然發動戰爭。質言之，范蠡的基本方針，即是使自身立於不敗之地，以待敵方之可敗。[5]因此，范蠡直言，越王句踐急於進攻吳國，乃「未盈而溢，未盛而驕，不勞而矜其功」，既違逆天時又不應人事，對自身和國家都將造成傷害。

范蠡的見解，實有本於老子。《老子・德經・四十五章》曰：「大盈若沖，其用不窮。」[6]《老子・道經・二十二章》云：「不自見，故明；不自是，故彰；□自伐，故有功；不自矜，故長。夫惟不爭，天下莫能與之爭。」[7]《老子・德經・七十三章》又云：「天之道，不爭而善勝，不言而善應，不召而自來，□然而善謀。」[8]已然揭櫫天道持盈不爭、謙沖自守的特性，在老子看來，不爭強，反而善於取勝。范蠡將老子的天道論述運用到軍事上，主張順天應人、不輕啟戰端，體現一種慎戰的思維，這樣的思維也影響到後起的《管子》。《管子・勢》曰：「天時不作，勿為客；人事不起，勿為始。」[9]字句與《國語・越語下》范蠡之言頗為近似。《管子・形勢》云：「持滿者與天，安危者與人。」[10]字句亦與范蠡之言相類，《管子・形勢解》補充說明：「天之道，滿而不溢，盛而不衰，明主法象天道，故貴而不驕，富而不奢，行理而不惰，故能長守貴富，久有天下而不失也。故曰：『持滿者與天。』明主救天下之禍，安天下之危者也，夫救禍安危者，必待萬民之為用也，而後能為之，故曰：『安危者與人。』」[11]其說又與范蠡的見解接近。《管子・霸言》也提及：「聖人能輔時，不能違時，……是以聖王務具其備而慎守其時，以備待時，以時興事，時至而舉兵，絕堅而攻國。」[12]則亦揭示時而後動、審慎為之的用兵之道。

《國語・越語下》載，越王句踐不聽范蠡的勸諫，范蠡繼續陳述戰爭的害處：

> 夫勇者，逆德也；兵者，凶器也；爭者，事之末也。陰謀逆德，好用凶器，始於人者，人之所卒也。淫佚之事，上帝之禁也。先行此者，不利。[13]

---

[5] 參見謝祥皓：《中國兵學》（先秦卷）（濟南：山東人民出版社，1998 年），頁 144。
[6] 見朱謙之：《老子校釋》（北京：中華書局，2006 年），頁 182。
[7] 見朱謙之：《老子校釋》，頁 92-93。
[8] 見朱謙之：《老子校釋》，頁 287。
[9] 見尹知章注，戴望校正：《管子校正》（臺北：世界書局，1990 年），頁 252。
[10] 見尹知章注，戴望校正：《管子校正》，頁 5。
[11] 見尹知章注，戴望校正：《管子校正》，頁 331。
[12] 見尹知章注，戴望校正：《管子校正》，頁 143。
[13] 見上海師範大學古籍整理研究所校點：《國語》，頁 643。

范蠡指出：逞勇、興兵、爭鬥、縱欲都是不利於人的作為，率先發動戰爭害人的，終將為人所害，警惕越王句踐不要恣意妄為而挑起兵釁。

《老子・道經・三十章》曰：「以道作人主者，不以兵強天下，其事好還：師之所處，荊棘生。」[14]《老子・道經・三十一章》又曰：「兵者不祥之器，非君子之器，不得已而用之，恬淡為上。」[15]即指出用兵之事易遭受報復，戰爭乃不得已而為之。《老子・德經・六十九章》：「用兵有言：『吾不敢為主而為客，不敢進寸而退尺。』」[16]亦言及用兵之道：不挑起戰端而以兵伐人，只有在不得已的情況下起兵應戰。范蠡可謂繼承了老子對於戰爭的看法，知道戰爭勢必造成嚴重後果，因而反對窮兵黷武，主張後發制人，可謂知戰而非好戰。[17]而這樣的看法也影響了《黃帝四經》。帛書《黃帝四經・經法・亡論》亦云：「三凶：一曰好凶器，二曰行逆德，三曰縱心欲。」[18]便指陳發動戰爭、勇於爭奪、放縱情欲都是不好的作為，三者皆凶。《黃帝四經・十大經・順道》即曰：「單（戰）視（示）不敢，明埶不能。」[19]又云：「不為兵邾，不為亂首，不為宛（怨）謀（媒）。」[20]《黃帝四經・稱》也提及：「□□不埶偃兵，不埶用兵；兵者不得已而行。」[21]都強調不應作戰爭的發動者、兵禍的肇始者，用兵乃不得已而為之。

參、卑辭尊禮，委曲求全

越王句踐終究不採納范蠡之諫而執意出兵伐吳，不久敗於五湖，殘兵退守會稽，遭吳軍圍困。[22]范蠡的諫言也得到印證。句踐戰敗後，面臨國家危殆的處境，乃向范蠡請教扶危定傾的謀略，《國語・越語下》載：

王召范蠡而問焉，曰：「吾不用子之言，以至於此，為之奈何？」范

---

[14] 見朱謙之：《老子校釋》，頁 119-120。

[15] 見朱謙之：《老子校釋》，頁 125-126。

[16] 見朱謙之：《老子校釋》，頁 277。

[17] 謝祥皓即指出：「老子對於戰爭是持反對態度的。認為戰爭是人類的災難，對人類社會的生產與生活具有極大的破壞性，『有道者』決不輕言戰爭。……立足於反對戰爭的基本立場，老子決不主張主動挑起戰爭，只有在迫不得已的情況下才動用兵器。因此後發制人，就成了老子兵學的基本原則。」見謝祥皓：《中國兵學》（先秦卷），頁 115-117。

[18] 見陳鼓應註譯：《黃帝四經今註今譯——馬王堆漢墓出土帛書》（臺北：臺灣商務印書館，1996 年），頁 215。

[19] 見陳鼓應註譯：《黃帝四經今註今譯——馬王堆漢墓出土帛書》，頁 393。

[20] 見陳鼓應註譯：《黃帝四經今註今譯——馬王堆漢墓出土帛書》，頁 396。

[21] 見陳鼓應註譯：《黃帝四經今註今譯——馬王堆漢墓出土帛書》，頁 396。

[22] 《國語・越語下》載：「（越王）果興師而伐吳，戰於五湖，不勝，棲於會稽。」見上海師範大學古籍整理研究所校點：《國語》，頁 643。《史記・越王句踐世家》則謂：「（越王）遂興師。吳王聞之，悉發精兵擊越，敗之夫椒。越王乃以餘兵五千人保棲於會稽。吳王追而圍之。」見司馬遷：《史記》（北京：中華書局，1963 年），頁 1740。

蠡對曰：「君王其忘之乎？持盈者與天，定傾者與人，節事者與地。」王曰：「與人奈何？」對曰：「卑辭尊禮，玩好女樂，尊之以名。如此不已，又身與之市。」王曰：「諾。」乃命大夫種行成於吳，曰：「請士女女於士，大夫女女於大夫，隨之以國家之重器。」吳人不許。大夫種來而復往，曰：「請委管籥屬國家，以身隨之，君王制之。」吳人許諾。王曰：「蠡為我守於國。」對曰：「四封之內，百姓之事，蠡不如種也。四封之外，敵國之制，立斷之事，種亦不如蠡也。」王曰：「諾。」令大夫種守於國，與范蠡入宦於吳。[23]

《國語・越語上》亦載：

越人飾美女八人納之太宰嚭，曰：「子苟赦越國之罪，又有美於此者將進之。」太宰嚭諫曰：「嚭聞古之伐國者，服之而已。今已服矣，又何求焉？」夫差與之成而去之。[24]

越王句踐聽從范蠡的建議，效法人道，派大夫文種求和於吳國，越國上下甚至「卑辭尊禮」以事奉吳國。除了將越國的古玩珍寶和能歌善舞的美女進獻給吳王，還以越國的女子作為吳國官員的婢妾，為了讓吳國答應議和，更將越國交予吳國管理，句踐自己不惜和范蠡到吳國去作臣僕奴隸，「宦士三百人於吳，其身親為夫差前馬」[25]。上文「身與之市」者，即謂句踐躬身前往事奉吳王，如市賈貿易以利也。句踐忍辱含垢，加上文種往來奔走、賄賂吳國太宰嚭好言遊說吳王，終於達到扶危定傾的作用，使夫差不聽大臣伍子胥的勸諫，接受了句踐的請和，罷兵歸吳，越國也因而獲得喘息、復甦的機會。[26]

越王句踐「卑辭尊禮」以事奉吳國的舉措，實不一而足，據《國語・吳語》，五湖之敗後不久，吳王夫差再度發兵攻打越國，句踐遣大夫諸稽郢向吳國求和說：

寡君句踐使下臣郢不敢顯然布幣行禮，敢私告於下執事曰：昔者越國見禍，得罪於天王，天王親趨玉趾，以心孤句踐，而又宥赦之。君王之於越也，繄起死人而肉白骨也。孤不敢忘天災，其敢忘君王之大賜乎！今句踐申禍無良，草鄙之人，敢忘天王之大德，而思邊垂之小怨，以重得罪於

[23] 見上海師範大學古籍整理研究所校點：《國語》，頁 643-644。

[24] 見上海師範大學古籍整理研究所校點：《國語》，頁 634。

[25] 語出《國語・越語上》，見上海師範大學古籍整理研究所校點：《國語》，頁 634。

[26] 《史記・越王句踐世家》即載：「於是句踐乃以美女寶器令種閒獻吳太宰嚭。嚭受，乃見大夫種於吳王。種頓首言曰：『願大王赦句踐之罪，盡入其寶器。不幸不赦，句踐將盡殺其妻子，燔其寶器，悉五千人觸戰，必有當也。』嚭因說吳王曰：『越以服為臣，若將赦之，此國之利也。』吳王將許之。子胥進諫曰：『今不滅越，後必悔之。句踐賢君，種、蠡良臣，若反國，將為亂。』吳王弗聽，卒赦越，罷兵而歸。」見司馬遷：《史記》，頁 1740-1741。

下執事？句踐用帥二三之老，親委重罪，頓顙於邊。今君王不察，盛怒屬兵，將殘伐越國。越國固貢獻之邑也，君王不以鞭箠使之，而辱軍士使寇令焉。句踐請盟：一介嫡女，執箕箒以晐姓於王宮；一介嫡男，奉槃匜以隨諸御；春秋貢獻，不解於王府。天王豈辱裁之？亦征諸侯之禮也。夫諺曰：「狐埋之而狐搰之，是以無成功。」今天王既封植越國，以明聞於天下，而又刈亡之，是天王之無成勞也。雖四方之諸侯，則何實以事吳？敢使下臣盡辭，唯天王秉利度義焉！[27]

句踐親率老臣於邊境請罪求恕，不惜締盟讓兒女為僕婢以事奉吳王夫差，更保證進貢絕不懈怠，希望吳王夫差不要伐滅越國。句踐卑身忍辱，成功化解了越國的危機，誠如《史記・吳太伯世家》載：「七年，吳王夫差聞齊景公死而大臣爭寵，新君弱，乃興師北伐齊。……十一年，復北伐齊。越王句踐率其衆以朝吳，厚獻遺之，吳王喜。」[28]句踐「卑辭尊禮」的應對之道，顯然也助長了吳王夫差的驕縱之心，以伐齊為務，疏於防範越國再起，給予越王句踐可乘之機。

范蠡陪同越王句踐卑身事吳，實乃委曲求全的權宜之計，越國新敗不可言勇，唯有「卑辭尊禮」，向吳國示弱，入吳為質、忍受屈辱而事奉吳國，才有機會扭轉頹勢，讓越國轉危為安、徐圖復國雪恥之大計。《老子・道經・二十二章》曰：「曲則全，枉則正。」[29]《老子・德經・七十七章》曰：「天之道，損有餘而補不足；人道則不然，損不足，奉有餘。」[30]《老子・德經・七十八章》云：「故弱勝強，柔勝剛，天下莫不知，莫能行。是以聖人云：『受國之垢，是謂社稷主；受國不祥，是謂天下主。』」[31]《老子・德經・七十六章》亦云：「人生之柔弱，其死堅強。」[32]既指出人道「損不足，奉有餘」的特性，又申明委曲求全、柔弱求生的道理，對范蠡有一定程度的啟發。面對吳國強大的銳氣，句踐示弱事吳、忍辱受垢，才能免除亡國之禍，徐圖振作。吳越爭霸的歷史結果證明，范蠡建議句踐忍辱負重、以屈求伸的策略，對於當時兵敗國弱、暫時無力還擊的越國而言是正確的，正如《韓非子・喻老》所言：「句踐入宦於吳，身執干戈，為吳王洗馬，故能殺夫差於姑蘇。……故曰：守柔曰強。」[33]而《黃帝四經・經法・名理》：「以剛為柔者栝（活），以柔為

[27] 見上海師範大學古籍整理研究所校點：《國語》，頁 593-594。
[28] 見司馬遷：《史記》，頁 1471-1472。
[29] 見朱謙之：《老子校釋》，頁 91。
[30] 見朱謙之：《老子校釋》，頁 298-299。
[31] 見朱謙之：《老子校釋》，頁 302。
[32] 見朱謙之：《老子校釋》，頁 294。
[33] 見韓非撰，王先慎集解：《韓非子集解》（臺北：世界書局，1991 年），頁 120。

剛者伐。重柔者吉，重剛者威（滅）。」[34]也揭示生於柔弱而死於剛強之理。

肆、撫民保教，時反是守

據《國語·越語下》，越王句踐屈身入吳為臣隸三年，返國（魯哀公五年，490B.C）後詢問范蠡節事之道，范蠡答曰：

> 節事者與地。唯地能包萬物以為一，其事不失，生萬物，容畜禽獸，然後受其名而兼其利。美惡皆成，以養其生。時不至，不可彊生；事不究，不可彊成。自若以處，以度天下，待其來者而正之，因時之所宜而定之。同男女之功，除民之害，以避天殃。田野開闢，府倉實，民衆殷。無曠其衆，以為亂梯。時將有反，事將有閒，必有以知天地之恆制，乃可以有天下之成利。事無閒，時無反，則撫民保教以須之。[35]

范蠡認為要節事，採行適當、有節制的措施來治國理政，就要效法地道，善用地利。大地能包容萬物而成為一個整體，以時長養萬物而無有錯失，既容載萬物之名，亦兼得萬物生長之利。范蠡指出，適宜的時節還沒到，不可以勉強萬物生長；人事發展未達最終成熟的階段，不可以勉強求成。君主治國理政，應效法大地泰然自處，對於天下的事要有適當的因應之道。他也主張要鼓勵耕織，除去妨害民生的因素，使田野開闢，倉廩充實，人民富足。種種努力，實為厚植國力、確保報吳雪恥之戰備，因應時勢變化與突發事件。范蠡提到：「無曠其衆，以為亂梯。」而《黃帝四經・十大經・順道》亦云：「不廣（曠）其眾」[36]，都強調不要讓人民虛度時日、荒廢事業而致生活困乏，以免橫生變亂。[37]范蠡勸越王句踐要瞭解天地循環往復的運行規律，吳國雖然得天時之利而戰勝越國，但是有利的天時總有一天會回到越國這邊；吳國當下雖然興盛，但是吳國的人事總有一天會呈現可乘的缺失與破綻；越國則可以耐心等待這一天的到來，再藉以採取反制的行動。在天時未至、吳國人事無隙可乘、越國暫時處於劣勢之際，范蠡勸越王句踐應先安撫、教育人民，亦即謹修越國的人事，順其自然地等待有利於己的天時到來以及吳國人事發生變亂，不輕舉妄動，知所節制。其後越王句踐聽從范蠡的建議，致力於休養生息、教化百姓，亦即生聚教訓，帶領越國擺脫敗戰陰影而逐漸蓄積、增長國力。《國語・吳語》亦

---

[34] 見陳鼓應註譯：《黃帝四經今註今譯——馬王堆漢墓出土帛書》，頁 240。

[35] 見上海師範大學古籍整理研究所校點：《國語》，頁 644-645。

[36] 見陳鼓應註譯：《黃帝四經今註今譯——馬王堆漢墓出土帛書》，頁 396。

[37] 呂世忠認為：「范蠡非常重視戰備工作，……戰備不僅包括物質方面的準備，而且包含精神方面的準備，即精神上不能放鬆備戰的弦。」見呂世忠：〈范蠡的謀略〉，《歷史月刊》（1997 年 12 月號），頁 82-83。

載伍子胥對吳王夫差的諫言：「昔天以越賜吳，而王弗受。夫天命有反，今越王句踐恐懼而改其謀，舍其愆令，輕其征賦，施民所善，去民所惡，身自約也，裕其衆庶，其民殷衆，以多甲兵。越之在吳，猶人之有腹心之疾也。夫越王之不忘敗吳，於其心也伐然，服士以伺吾閒。」[38]乃知己知彼之見，可與上文范蠡之言相參證，惜夫差不納。《國語・越語上》載句踐招徠賢良：「其達士，絜其居，美其服，飽其食，而摩厲之於義。四方之士來者，必廟禮之。」[39]《史記・越王句踐世家》又載句踐返國後臥薪嘗膽、勵精圖治的作為：「乃苦身焦思，置膽於坐，坐臥即仰膽，飲食亦嘗膽也。曰：『女忘會稽之恥邪？』身自耕作，夫人自織，食不加肉，衣不重采，折節下賢人，厚遇賓客，振貧弔死，與百姓同勞。」[40]句踐以身作則、力求振作，無怪乎《左傳・哀公元年》載伍子胥因吳王夫差答應與越國議和之事而憂心語人云：「越十年生聚，而十年教訓，二十年之外，吳其為沼乎！」[41]以結果觀之，洵非虛言也。

范蠡主張開發地利與「撫民保教」，主要用意在讓人民休養生息，如《國語・越語上》亦載：「句踐載稻與脂於舟以行，國之孺子之遊者，無不餔也，無不歠也，必問其名。非其身之所種則不食，非其夫人之所織則不衣，十年不收於國，民俱有三年之食。」[42]俾使百姓足食，以恢復、強化越國的根本，蓄積擊敗吳國的實力。《管子・牧民》曰：「凡有地牧民者，務在四時，守在倉廩。」[43]《管子・權修》曰：「地之守在城，城之守在兵，兵之守在人，人之守在粟。故地不辟則城不固。……輕地利而求田野之辟、倉廩之實，不可得也。」[44]《管子・七法》云：「地不辟，則六畜不育；六畜不育；則國貧而用不足；國貧而用不足，則兵弱而士不厲；兵弱而士不厲，則戰不勝而守不固；戰不勝而守不固，則國不安矣。」[45]又云：「若夫曲制時舉，不失天時，無曠地利。……以能擊不能，以教卒、練士敺眾白徒，故十戰十勝，百戰百勝。」[46]我們瞭解到，唯有順應四時、長養萬物，才能盡地利；唯有盡地利、闢田野，才能足食廩以富國家、養人民，人民正是國家兵卒的來源，足食才能進而足兵，富國才能進而強兵。光是足食足兵還不夠，還得教民，不能驅不教之

[38] 見上海師範大學古籍整理研究所校點：《國語》，頁 597。
[39] 見上海師範大學古籍整理研究所校點：《國語》，頁 635。
[40] 見司馬遷：《史記》，頁 1742。
[41] 見楊伯峻編著：《春秋左傳注》(高雄：復文圖書出版社，1991 年)，冊下，頁 1606-1607。
[42] 見上海師範大學古籍整理研究所校點：《國語》，頁 635。
[43] 見尹知章注，戴望校正：《管子校正》，頁 1。
[44] 見尹知章注，戴望校正：《管子校正》，頁 7。
[45] 見尹知章注，戴望校正：《管子校正》，頁 29。
[46] 見尹知章注，戴望校正：《管子校正》，頁 31。

民而戰，要以受過教育、受過軍事訓練的人民來應戰，才能克敵致勝。以《管子》的說法，參照范蠡的主張，可知范蠡希望越國一方面可以透過開發地利以厚植國力，等待有利的天時與人事變化而進取吳國；一方面也從衰敗之中逐漸振興，向富國強兵之途邁進。

《國語・越語下》載，越王句踐又問范蠡如何治理戰敗的越國，范蠡回答說：

> 四封之內，百姓之事，時節三樂，不亂民功，不逆天時，五穀睦熟，民乃蕃滋，君臣上下交得其志，蠡不如種也。四封之外，敵國之制，立斷之事，因陰陽之恆，順天地之常，柔而不屈，彊而不剛，德虐之行，因以為常；死生因天地之刑，天因人，聖人因天；人自生之，天地形之，聖人因而成之。是故戰勝而不報，取地而不反，兵勝於外，福生於內，用力甚少而名聲章明，種亦不如蠡也。[47]

范蠡向越王句踐推薦文種來治理內政，認為如此一來，春、夏、秋三個農忙時節，人民可以安居樂業，生產勞動不會受到干擾，農作物生長的時節不會錯失，五穀豐收，人口繁衍，君臣彼此都會感到滿意。范蠡也向越王句踐自薦，說自己擅長處理外交和軍務。《史記・越王句踐世家》亦載范蠡嘗言：「兵甲之事，種不如蠡；填撫國家，親附百姓，蠡不如種。」[48]范蠡自言能根據陰陽聚合的規律，順應天地運行的常規，在外交應對與軍事決斷上，柔順而不屈服，堅強而不剛硬，並且循天地的徵兆來決定生殺德虐的作為。他指出，上天會根據人行事的善惡來降禍福之兆，聖人依循天意行事，根據天地所顯示的徵兆適當地調整行事之道，終能獲得成功。將這種見解運用到作戰上，范蠡自信可以不費力地擊敗敵國，使越國得利而揚名，在擊敗敵國後，也可以使其毫無報復或奪回失地的機會。

有本於范蠡，《黃帝四經・十大經・順道》說：「見地奪力，天逆其時，因而飾（飭）之，事環（還）而克之。若此者，單（戰）朕（勝）不報，取地不反。單（戰）朕（勝）於外，福生於內，用力甚少，名殼（聲）章明。順之至也。」[49]字句和觀念上多與范蠡之言相同。《黃帝四經・十大經・觀》亦載：「黃帝曰：羣羣□□□□□□為一困。無晦無明，未有陰陽。陰陽未定，吾未有以名。今始判為兩，分為陰陽，離為四【時】□□□□□□□【德虐之行】，因以為常。其明者以為法，而微道是行。行法循□□□牝牡。牝牡相求，會剛與柔。柔剛相成，牝牡若刑（形）。下會於地，上

[47] 見上海師範大學古籍整理研究所校點：《國語》，頁 646。
[48] 見司馬遷：《史記》，頁 1742。
[49] 見陳鼓應註譯：《黃帝四經今註今譯——馬王堆漢墓出土帛書》，頁 398。

會於天。」[50]又載：「是故為人主者，時拯三樂，毋亂民功，毋逆天時。然則五穀溜孰（熟），民【乃】蕃茲（滋）。君臣上下，交得其志。」[51]《管子・勢》亦云：「故不犯天時，不亂民功。秉時養人。先德後刑。順於天，微度人。」[52]以上幾段文字與范蠡之言頗多近似，可見其對范蠡思想的承衍，大抵皆提到君主應順應農時與農事而不擾民、不掠奪地力，使農作物成熟，人口繁衍，君臣上下和諧融洽。又指出天地既分，陰陽既別，剛柔更迭推衍，萬物因而生成，一切獎懲作為都要依循天地運行常規而相互配合。所不同者，是除了治理內政之外，范蠡將順應天地自然規律的見解，進一步落實到外交和軍務的處置上。

據《國語・越語下》，越王句踐回國後的第四年（魯哀公九年，486B.C），便想要攻打吳國，一雪前恥，於是詢問范蠡的意見。范蠡卻諫阻說：

> 未可也。蠡聞之，上帝不考，時反是守。彊索者不祥。得時不成，反受其殃。失德滅名，流走死亡。有奪，有予，有不予，王無蚤圖。夫吳，君王之吳也，王若蚤圖之，其事又將未可知也。[53]

范蠡認為攻打吳國的時機還未成熟，有利於越國的天時還沒到來，不待天時而強求成事是不吉祥的。反之，如果有利的天時已經到來，卻不把握時機成事，就會遭受災禍。范蠡提到上天待人，有時奪取，有時給予，有時不給予，一切須順其規律。因此，他勸諫越王句踐不要太早圖謀攻打吳國，誰勝誰負還很難說。順應天時而舉兵，一擊而中，用力甚少，是范蠡大致的軍事見解，他不採取毫無把握的軍事行動，而是以天時作為憑藉，有效地攻擊敵人的弱點，在不費力的情形下克敵致勝。《黃帝四經・稱》亦云：「˙時若可行，亟應勿言；【時】若未可，涂其門，毋見其端。˙天制寒暑，地制高下，人制取予。取予當，立為【聖】王；取予不當，流之死亡。天有環刑，反受其央（殃）。」[54]這段文字與范蠡之言有類似之處，但句意上亦有所差異。范蠡之言中，奪、予、不予的施者是天，受者是人。《黃帝四經・稱》中，上天控制寒暑變化，大地掌握高低差異，人事則決定奪取或給予，而奪取或給予的施者與受者都是人。不過，兩段文字都提到時機成熟就要立刻採取行動，時機未到則不可妄動；若是取予不當，或早圖或晚取，都將招致災禍。又《黃帝四經・十大經・觀》提到：「聖人不巧，時反是守。」[55]與范蠡所謂：「上帝不考，時

[50] 見陳鼓應註譯：《黃帝四經今註今譯——馬王堆漢墓出土帛書》，頁 268。
[51] 見陳鼓應註譯：《黃帝四經今註今譯——馬王堆漢墓出土帛書》，頁 282。
[52] 見尹知章注，戴望校正：《管子校正》，頁 253。
[53] 見上海師範大學古籍整理研究所校點：《國語》，頁 648。
[54] 見陳鼓應註譯：《黃帝四經今註今譯——馬王堆漢墓出土帛書》，頁 429。
[55] 見陳鼓應註譯：《黃帝四經今註今譯——馬王堆漢墓出土帛書》，頁 288。

反其守。」字句近似，且都強調聖人靜待天時而持守之、不輕舉妄動的「守時」觀念，亦與前文范蠡解釋「持盈者與天」時提到的聖人「守時」相互呼應。值得注意的是，「時反是守」的「反」，乃指極而反、盛而衰的天道運行規律，其概念實源自《老子・德經・四十章》所謂「反者道之動」[56]。

事實上，吳王夫差自擊敗越國、迫使句踐君臣入吳為僕隸後便志得意滿、縱情享樂，如《左傳・哀公元年》載楚大夫子西之言：「今聞夫差，次有臺榭陂池焉，宿有妃嬙嬪御焉；一日之行，所欲必成，玩好必從；珍異是聚，觀樂是務；視民如讎，而用之日新。夫先自敗也已，安能敗我？」[57]即指出夫差不恤民力、敗象已露。越王句踐回國後的第五年（魯哀公十年，485B.C），《國語・越語下》則敘述句踐問范蠡：「今吳王淫於樂而忘其百姓，亂民功，逆天時；信讒喜優，憎輔遠弼，聖人不出，忠臣解骨；皆曲相御，莫適相非，上下相偷。其可乎？」[58]聞知吳王夫差沉迷於聲色享樂中而不恤百姓，奸臣逢迎當道，吳國君臣上下苟且偷安，句踐認為這是起兵伐吳的好時機，范蠡卻諫阻說：「人事至矣，天應未也，王姑待之。」[59]他認為吳國人事雖然發生變化，但是對越國有利的天時尚未到來，仍必須等待。隔年（魯哀公十一年，484B.C），吳王夫差殺了屢次勸諫他的大臣伍子胥，越王句踐想起兵攻打吳國，范蠡又諫阻云：

> 逆節萌生，天地未形，而先為之征，其事是以不成，雜受其刑。王姑待之。[60]

范蠡指出，反常的現象雖然已經開始出現在吳國的人事上，但是天地還沒有以明顯的徵兆示警，如果貿然起兵攻吳，非但無法如願滅吳，恐怕還會和吳國一起受害，蒙受無妄之災。《管子・勢》中有一段與范蠡之言近似的文字：「逆節萌生，天地未形。先為之政，其事乃不成，繆受其刑。」[61]即使文字上有所差異，但意義上仍與范蠡之言相同。《黃帝四經・經法・亡論》云：「逆節不成，是胃（謂）得天。逆節果成，天將不盈其命而重其刑。」[62]即認為舉措不違天道，就會得到天助；舉措若違反天道，非但國祚不能長久，還會受到上天的懲罰。當吳國人事開始出現變亂反常的現象，范蠡並不主張貿然征伐，希望靜候天地對吳國的懲罰，這並非消極

---

[56] 見朱謙之：《老子校釋》，頁 165。
[57] 見楊伯峻編著：《春秋左傳注》，冊下，頁 1609。
[58] 見上海師範大學古籍整理研究所校點：《國語》，頁 649。
[59] 見上海師範大學古籍整理研究所校點：《國語》，頁 649。
[60] 見上海師範大學古籍整理研究所校點：《國語》，頁 650。
[61] 見尹知章注，戴望校正：《管子校正》，頁 252。
[62] 見陳鼓應註譯：《黃帝四經今註今譯——馬王堆漢墓出土帛書》，頁 207。

的處置，而是為了避開吳國「逆節」的鋒芒以免受害，靜觀其變，待天地有示警的徵兆再做因應。《黃帝四經・經法・論約》即云：「逆節始生，慎毋【諶】正，皮（彼）且自氐（抵）其刑。」[63]便指出悖逆天道的行為剛出現，氣勢正盛之時，千萬不要貿然去誅討、匡正它，等它發展到一定的階段，自然會受到上天的懲罰。《黃帝四經・十大經・行守》說：「逆節夢（萌）生，其誰骨（肯）當之。天亞（惡）高，地亞（惡）廣，人亞（惡）苛（苛）。高而不已，天闕土（之）；廣而不已，地將絕之；苛而不已，人將殺之。」[64]也指陳悖逆天道的行為正盛的時候，有誰肯去正面抵擋它呢？高傲、自大和暴虐等悖逆之行如果無所節制，到了一定的階段，天、地、人自然會加以懲罰。《黃帝四經・十大經・順道》又說：「慎案其眾，以隋（隨）天地之從，不擅作事，以寺（待）逆節所窮。」[65]指出君主要懂得安撫人民，遵循天地運行的規律，不妄自採取軍事行動，靜待人事上的「逆節」自己招致天地警示的亡徵而走向衰敗，這也是范蠡請越王句踐耐心等待的最佳時機。

據《國語・越語下》，越王句踐回國後的第七年（483B.C，魯哀公十二年），吳國發生饑荒，越王句踐以為天時利於越而不利於吳，應該可以出兵攻打吳國了，沒想到范蠡還是勸阻說：「天應至矣，人事未盡也，王姑待之。」[66]越王句踐生氣地質疑范蠡：「吾與子言人事，子應我以天時；今天應至矣，子應我以人事，何也？」[67]范蠡解釋：

> 夫人事必將與天地相參，然後乃可以成功。今其禍新民恐，其君臣上下，皆知其資財之不足以支長久也，彼將同其力，致其死，猶尚殆。王其且馳騁弋獵，無至禽荒；宮中之樂，無至酒荒；肆與大夫觴飲，無忘國常。彼其上薄其德，民將盡其力，又使之望而不得食，乃可致天地之殛。王姑待之。[68]

范蠡所謂「夫人事必將與天地相參，然後可以成功」的觀念，接近《老子・道經・二十五章》：「人法地，地法天，天法道，道法自然。」[69]也與他所揭示「持盈者與天，定傾者與人，節事者與地」的說法相互呼應。先前句踐和范蠡提及吳國人事的變亂時，范蠡用上天還沒有示警來阻止他伐吳。現在不利吳國的天時已經到來，

---

[63] 見陳鼓應註譯：《黃帝四經今註今譯——馬王堆漢墓出土帛書》，頁 225。
[64] 見陳鼓應註譯：《黃帝四經今註今譯——馬王堆漢墓出土帛書》，頁 384。
[65] 見陳鼓應註譯：《黃帝四經今註今譯——馬王堆漢墓出土帛書》，頁 396。
[66] 見上海師範大學古籍整理研究所校點：《國語》，頁 650。
[67] 見上海師範大學古籍整理研究所校點：《國語》，頁 650。
[68] 見上海師範大學古籍整理研究所校點：《國語》，頁 650-651。
[69] 見朱謙之：《老子校釋》，頁 102。

范蠡卻以人事的發展未到極點來阻止越王句踐，讓他很是疑惑。范蠡認為，人事必須與天時、地利三者相互配合，然後才可以憑藉這些有利的條件獲得成功。吳國人事上的「逆節」已經萌生，現在又遇上天災，民心恐慌，君臣上下知道國勢難以維持長久，必定拚死苦撐殘局，這時出兵攻打吳國，會遭遇頑強抵抗而陷入險境。范蠡建議句踐可以暫時飲酒作樂、馳騁畋獵，但須知所節制，主要用意為製造越王縱情逸樂的假象給吳國君臣們看，讓吳國君臣疏於防備而繼續胡作非為，如此一來，將導致吳國民力竭盡而民怨四起，天地對吳國的懲罰亦將隨之而來。由此可知范蠡為何要避開「逆節」鋒芒的原因，也瞭解到范蠡所謂「事不究，不可以彊成」的道理，在人事發展未臻成熟就妄自行動，很可能招致事倍功半甚至適得其反的後果。范蠡延遲伐吳的時機，實際上正反映他對現實條件的尊重。[70]《黃帝四經・經法・六分》提到：「知王【術】者，驅騁馳獵而不禽芒（荒），飲食喜樂而不面（湎）康，玩好景（嬛）好而不惑心。俱與天下用兵，費少而有功，【戰勝而令行，故福生於內則】國富而民【昌。聖人其留，天下】其【與】。」[71]前半段談君王逸樂的部份與范蠡給越王句踐建議的字句和意義上多所相同，後半段談用兵的部份，和范蠡及《黃帝四經・十大經・順道》提到「用力甚少」的用兵策略亦不乏近似之處。要皆反映出范蠡及《黃帝四經》之間的思想傳承關係。

總之，范蠡認為，做事必須把握時機，事物發展的過程中，總會露出間隙，有可乘之機，掌握此一原則，才能獲得效益。如果時機不成熟，則不應輕舉妄動，只能充實自己，做好準備，耐心等待。[72]

伍、得時無怠，後發制人

越國國力復甦後，實不乏出兵伐吳之舉，魯哀公十三年（482B.C），越王句踐曾趁吳王夫差北上與魯、晉會盟於黃池而國內空虛之際發兵伐吳，據《史記・越王句踐世家》云：「吳師敗，遂殺吳太子。……吳王已盟黃池，乃使人厚禮以請成越。越自度亦未能滅吳，乃與吳平。」[73]

《國語・越語下》又載，魯哀公十六年（479B.C）九月，范蠡要求越王句踐舉兵攻吳，他提到：「臣聞從時者，猶救火、追亡人也，蹶而趨之，唯恐弗及。」[74]強

[70] 參見謝祥皓：《中國兵學》（先秦卷），頁 145。
[71] 見陳鼓應註譯：《黃帝四經今註今譯——馬王堆漢墓出土帛書》，頁 142。
[72] 參見商聚德：〈范蠡的品格及思想試論〉，《河北大學學報》（哲學社會科學版）第 23 卷第 3 期（1998 年 9 月），頁 74。
[73] 見司馬遷：《史記》，頁 1745。
[74] 見上海師範大學古籍整理研究所校點：《國語》，頁 652。

調把握時機採取軍事行動，要像救火或追趕逃亡的人一樣疾速，深怕來不及。可見當天時、地利、人事一切有利條件都已具備，出兵伐吳的時機成熟，如何及時行事就成為當務之急。《左傳・哀公十七年》載：「越子伐吳，吳子禦之笠澤，夾水而陣。」[75]越王句踐在魯哀公十七年（478B.C）三月出兵伐吳，以雪前恥。不過，出兵的時機要及時掌握，與敵人交戰時則必須沉著以對，當吳軍頻繁在陣前叫戰時，范蠡勸越王句踐不要攖其鋒芒：

> 夫謀之廊廟，失之中原，其可乎？王姑勿許也。臣聞之，得時無怠，時不再來。天予不取，反為之災。贏縮轉化，後將悔之。天節固然，唯謀不遷。[76]

古者以太白金星主兵象，金星早出為贏、晚出為縮。所謂「贏縮轉化」，乃以星辰出沒為用兵之法。范蠡認為，出兵時機來臨要加以把握，因為時機一旦錯過便不再重來，面對上天的賜予卻不肯接受，反將招致災禍。《黃帝四經・十大經・觀》亦云：「當天時，與之皆斷；當斷不斷，反受其亂。」[77]也指出要順應天時，把握有利的時機，當機立斷，不可猶豫，一旦錯失時機，取予不當，反而會自取災禍，同范蠡之言在意義上近似，又與前文范蠡「得時不成，反受其殃」的說法相呼應。把握用兵時機、當機立斷之外，范蠡還強調，戰術的進退取捨，變化多端，不明此理，就會招致後悔。而作戰策略是在朝堂上長期盤算而成的，戰略一旦定妥，則不宜妄加變動，因此他勸越王句踐切勿因為敵人叫戰而亂了方寸，仍應按部就班，依自己的節奏，沉著應戰，有效地執行戰略。

《國語・越語下》載，范蠡接著陳述戰術之運用：

> 臣聞古之善用兵者，贏縮以為常，四時以為紀，無過天極，究數而止。天道皇皇，日月以為常，明者以為法，微者則是行。陽至而陰，陰至而陽；日困而還，月盈而匡。古之善用兵者，因天地之常，與之俱行，後則用陰，先則用陽；近則用柔，遠則用剛。後無陰蔽，先無陽察，用人無藝。往從其所，剛彊以禦，陽節不盡，不死其野。彼來從我，固守勿與。若將與之，必因天地之災，又觀其民之饑飽勞逸以參之。盡其陽節、盈吾陰節而奪之。宜為人客，剛彊而力疾；陽節不盡，輕而不可取。宜為人主，安徐而重固；陰節不盡，柔而不可迫。凡陣之道，設右以為牝，益左以為牡，蚤晏無失，

[75] 見楊伯峻編著：《春秋左傳注》，冊下，頁 1707。
[76] 見上海師範大學古籍整理研究所校點：《國語》，頁 652-653。
[77] 見陳鼓應註譯：《黃帝四經今註今譯——馬王堆漢墓出土帛書》，頁 288。

必順天道，周旋無究。今其來也，剛彊而力疾，王姑待之。[78]

范蠡指出：善於用兵的人，順應天地運行、四時的變化規律。如日月的盈缺、陰陽的消長是瞭解天地自然規律的重要指標，戰術須隨之變化、調整。質言之，用兵作戰成功的關鍵在乎審時度勢、伸縮制變得宜。諸如：處於被動防守時要用陰柔的戰術，處於主動進攻時，要用陽剛的戰術；對付逼近己方的敵人要柔順從容，對付遠距離的敵人就剛猛迅速。敵人的陽剛之氣尚未用盡，不宜與其正面衝突，不作無謂的犧牲；敵人來犯時，則堅守陣地，不與其交戰。如果欲與其交戰，要趁對方遭受嚴重天災地變或以百姓的饑飽勞逸為考量，耗盡敵人表面的剛強士氣，積蓄己方內在的實力，再去攻打他們。用兵剛強迅速，宜做攻擊的一方；用兵沉著穩定，宜為防守的一方。即便如此，用兵並沒有陳規常法，用兵佈陣之法也要講究虛虛實實，順應天道，謹密周延，早晚都不可大意。方其時，吳軍屢屢挑戰，士氣剛強猛烈，范蠡才會要越王先不要應戰，先採取守勢，靜待戰況的變化再做戰術的調整，以獲取最後攻擊的優勢，此乃「後發制人」、「以靜制動」的用兵策略。[79]

范蠡所謂：「天道皇皇，日月以為常，明者以為法，微者則是行。陽至而陰，陰至而陽；日困而還，月盈而匡。」實有本於《老子・德經・二十五章》云：「有物混成，先天地生。寂漠！獨立不改，周行不殆，可以為天下母。吾不知其名，字之曰道，吾強為之名曰□。□□逝，逝曰遠，遠曰返（或作反）。」[80]均強調盛極而衰、周而復始的天道運行規則。

《管子・勢》云：「成功之道，贏縮為寶，毋亡天極，究數而止。」[81]《黃帝四經・稱》云：「毋失天極，廄（究）數而止。」[82]《黃帝四經・經法・國次》亦云：「故雖聖人能盡天極，能用天當。」[83]都強調用兵或治國要謹守限度，進退有節，

---

[78] 見上海師範大學古籍整理研究所校點：《國語》，頁 653。

[79] 呂世忠指出：「在戰術上，范蠡貫徹其『待時』的戰略，採用『彼來從我，固守勿與』的辦法，使敵人自我疲勞，自我麻痺，然後發兵擊之，即所謂後發制人。」見呂世忠：〈范蠡的謀略〉，《歷史月刊》（1997 年 12 月），頁 84。黃樸民認為范蠡：「他積極主張持久防禦，避敵鋒芒，防止出現過早決戰的被動不利局面。指出『彼來從我，固守勿與』，做到以靜制動，以逸待勞，以屈求伸，以主應客。但范蠡的高明卓越之處，在於他的持久防禦並非是消極無為的舉措，而是積極能動的作為。換句話說，它僅僅是手段而絕不是目的，其最終的目標還是『變易主客』，即適時地由戰略防禦的『主』的地位轉化為戰略進攻的『客』的地位。」見黃樸民：〈范蠡軍事思想簡論〉，《管子學刊》（1997 年第 3 期），頁 51。蔡德貴則總而言之：「范蠡的戰術原則，將剛與柔、主與客、優勢與劣勢、先動與後動、埋伏與暴露等方面，看做是既互相對立又互相聯繫、互相轉化的，都是陰陽矛盾轉化在軍事領域的具體體現。」見蔡德貴：〈被忽略的道家——范蠡〉，《學習論壇》第 21 卷第 3 期（2005 年 3 月），頁 76。

[80] 見朱謙之：《老子校釋》，頁 100-102。

[81] 見尹知章注，戴望校正：《管子校正》，頁 253。

[82] 見陳鼓應註譯：《黃帝四經今註今譯——馬王堆漢墓出土帛書》，頁 440。

[83] 見陳鼓應註譯：《黃帝四經今註今譯——馬王堆漢墓出土帛書》，頁 93。

不要超過天道的準則，與范蠡之言大抵相同。又《黃帝四經・經法・國次》曰：「毋陽竊，毋陰竊，毋土敝，毋故埶，毋黨別。陽竊者天奪【其光，陰竊】者土地芒（荒），土敝者天加之以兵，人埶者流之四方，黨別【者外】內相功（攻）。」[84]《黃帝四經・十大經・觀》也提及：「夫是故使民毋人埶，舉事毋陽察，力地毋陰敝。陰敝者土芒（荒），陽察者奪光，人埶者縱兵。」[85]察、竊、蔽，古音相近，典籍中多通用。這兩段文字的說明較范蠡之言詳細，范蠡主要論用兵作戰之法，《黃帝四經》的文字則除陳述違反征伐之道的害處外，還言及治國使民、善用地利的重要。此外，《黃帝四經・十大經・順道》說：「安徐正靜，柔節先定，…卑約主柔，常後而不失（先）。」[86]又說：「守弱節而堅之，胥雄節之窮而因之。」[87]《管子・勢》亦云：「故賢者安徐正靜，柔節先定，行於不敢，而立於不能，守弱節而堅處之。」[88]這些言論，與范蠡所謂「安徐而重固」的用兵之道相互參照，文字和意義接近，皆反映出柔弱自持而不爭先、靜待逞強鬥勇的敵人窮困時再乘勢予以攻擊的觀念。甚且，無論是范蠡所謂「安徐而重固」，抑或是《黃帝四經》、《管子》所謂「安徐正靜」等觀念，均可溯源自《老子・道經・十五章》所謂：「熟能濁以靜之？徐清。安以動之？徐生。保此道者，不欲盈。」[89]足見用兵之道，亦以安定虛靜為本。

《左傳・哀公二十年》（475B.C）載：「十一月，越圍吳。」[90]《國語・越語下》又載，越軍圍困吳國，「居軍三年，吳師自潰」[91]，其時已是魯哀公二十二年（473B.C）。吳王夫差派王孫雒為使向越王句踐求和，請求越王念在當年兵敗會稽而吳王同意議和的情份上，能答應和吳國議和。越王句踐於心不忍，欲答應吳國的求和，范蠡諫阻曰：

> 臣聞之，聖人之功，時為之庸。得時不成，天有還形。天節不遠，五年復反。小凶則近，大凶則遠。先人有言曰：「代柯者其則不遠。」今君王不斷，其忘會稽之事乎？[92]

范蠡再次提醒越王句踐，聖人建功立業要懂得善用天時，不能把握有利的時機而成就功業，反而會招致上天降下的災禍。天道循環往復，為期不遠，禍有小大，

---

[84] 見陳鼓應註譯：《黃帝四經今註今譯——馬王堆漢墓出土帛書》，頁 97。
[85] 見陳鼓應註譯：《黃帝四經今註今譯——馬王堆漢墓出土帛書》，頁 282。
[86] 見陳鼓應註譯：《黃帝四經今註今譯——馬王堆漢墓出土帛書》，頁 390。
[87] 見陳鼓應註譯：《黃帝四經今註今譯——馬王堆漢墓出土帛書》，頁 393。
[88] 見尹知章注，戴望校正：《管子校正》，頁 253。
[89] 見朱謙之：《老子校釋》，頁 61-62。
[90] 見楊伯峻編著：《春秋左傳注》，冊下，頁 1716。
[91] 見上海師範大學古籍整理研究所校點：《國語》，頁 655。
[92] 見上海師範大學古籍整理研究所校點：《國語》，頁 656。

或近或遠，終會到來。他引用前人「代柯者其則不遠」的話為喻，點出吳國當年答應越國求和，如今卻落到這般下場，正可作越國的借鏡，警惕越王句踐要果斷處置，莫忘當年會稽求和的恥辱，更不要步上吳國答應議和的後塵。《黃帝四經・十大經・兵容》亦云：「聖人之功，時為之庸，因時秉【宜】，【兵】必有成功。…因天時，與之皆斷，當斷不斷，反受其亂。」[93]指出聖人用兵作戰之所以能夠成功，就是因為能把握時宜而善用之，若逢事猶豫而不果斷，將招致災禍，這段話與范蠡之言在文字與觀念上相近，陳鼓應進一步說明：「本段論述軍事戰爭，……而關鍵還在『因時秉宜』。順應天時，這是綱，是守則；『秉宜』，則要求主動出擊，掌握機宜。『因時』，除順應天時外，還包含著『待時』、『相時』的意思；然則時機稍縱即逝，所以強調『秉宜』，準確、迅速、果決地抓住戰機。『因時』強調客觀，『秉宜』則側重主動。」[94]《國語・越語下》范蠡從起初勸越王句踐待時而動到後來轉變為把握時機、主動攻擊，乃符於前文所述天道有奪、有予的權宜作為，至其思路轉折因由，實可由陳鼓應對《黃帝四經・十大經・兵容》的詮釋窺見一斑。

《國語・越語下》亦載，王孫雒後來又更加卑辭尊禮地前來求和，越王又想要應允，范蠡仍勸諫句踐：「孰使我蚤朝而晏罷者，非吳乎?與我爭三江、五湖之利者，非吳耶?夫十年謀之，一朝而棄之，其可乎?王姑勿許，其事將易冀已。」[95]提醒越王句踐勿忘前恥、堅定報吳之心，不可前功盡棄。如此，則滅吳指日可待。范蠡還提鼓援枹前去回應王孫雒：

> 昔者上天降禍於越，委制於吳，而吳不受。今將反此義以報此禍，吾王敢無聽天之命，而聽君王之命乎？[96]

范蠡向王孫雒表明，當初吳勝越敗，上天有意讓吳國統治越國的土地，吳國卻違逆天意而不接受，同意和越國議和。如今的越國決定要報仇雪恥，不想犯吳國當年的錯誤，天意既然要越國滅吳，越王只有順應天意來行事，不能答應吳王的請求。范蠡回應王孫雒的話，重申越國滅吳的決心。《史記・越王句踐世家》載：「范蠡乃鼓進兵，曰：『王已屬政於執事，使者去，不者且得罪。』吳使者泣而去。」[97]尤有甚者，據《國語・越語下》，當王孫雒回去覆命，范蠡甚至不待通報越王句踐，便「擊鼓興師以隨使者，至於姑蘇之宮，不傷越民，遂滅吳」[98]，不使吳國有絲毫喘

[93] 見陳鼓應註譯：《黃帝四經今註今譯——馬王堆漢墓出土帛書》，頁 341。
[94] 見陳鼓應註譯：《黃帝四經今註今譯——馬王堆漢墓出土帛書》，頁 343。
[95] 見上海師範大學古籍整理研究所校點：《國語》，頁 657。
[96] 見上海師範大學古籍整理研究所校點：《國語》，頁 657。
[97] 見司馬遷：《史記》，頁 1745。
[98] 見上海師範大學古籍整理研究所校點：《國語》，頁 658。

息之機。范蠡劍及履及的積極作為，正與他一再強調「天與弗取，反受其殃」的理念相合，吳國的滅亡可謂是符合范蠡之說的事實佐證。范蠡堅持滅吳，更是貫徹「戰勝而不報，取地而不反」的用兵策略，著意使吳國沒有報復的機會，避免越國重蹈吳國的覆轍。[99]此外，從「吳師自潰」到「不傷越民，遂滅吳」，不僅落實了范蠡用兵所謂「用力甚少而名聲章明」的境界，實亦減少了戰爭所造成的傷害。[100]而越王句踐終究聽從范蠡的意見，不許吳國求和，欲遷夫差於甬東而予百家居之，夫差辭謝自剄而死，越王遂滅吳國，[101]時為句踐事吳返越後的第十七年，即魯哀公二十二年（473B.C）。

陸、結語

綜合上論，據《國語・越語下》，范蠡對吳國的用兵策略可以歸納為下列幾點：

一、五湖之役前，范蠡主張順天應人，不應輕啟戰端，須靜待有利越國的天時到來，即等待吳國人事發生變亂，再採取軍事行動。

二、五湖之敗，范蠡建議越王句踐委曲求全，忍辱求和，「卑辭尊禮」事奉吳國，以扶危定傾。於是句踐忍辱含垢，大夫文種往來奔走、賄賂吳國太宰嚭好言勸說吳王，終於使夫差不聽大臣伍子胥的勸諫，接受越國的請和，罷兵而歸。

三、句踐入吳為臣僕返越後，范蠡建議他採取適當而有節制的政治措施，撫民保教，休養生息，善用地利，充實府庫，讓越國從戰敗的陰影中振作起來，蓄積報吳雪恥的國力，等待報吳的良機。在外交和軍事決斷上，范蠡主張順應天地運行、陰陽聚合的自然規律，採取強而不剛、柔而不屈的因應之道。這時期他也定下了「戰勝而不報，取地而不反，兵勝於外，福勝於內，用力甚少而名聲章明」的戰略目標。

四、其後，范蠡數度諫阻句踐貿然伐吳，強調須等待有利的天時來臨，甚至欺敵以逸樂，且俟吳國變亂的人事發展到天怒人怨的地步，始能舉兵。唯有如此，才能一擊而中，用力甚少而戰勝吳國。

五、當有利的天時與人事變化發生，范蠡主動要求越王出兵伐吳。范蠡主張一旦時機成熟，要把握良機採取行動，不可猶豫，他強調「得時無怠，時不再來」、

---

[99] 孟文鏞指出：「范蠡在吳越戰爭的最後勝利之際，採取了決不縱敵貽患，防止吳國死灰復燃的策略。」見孟文鏞：〈范蠡的政治謀略〉，《紹興文史學院學報》（哲學社會科學版）第 17 卷第 3 期（1997 年 9 月），頁 75。

[100] 參見饒恒久：〈范蠡事迹與思想考論〉，《寧夏大學學報》（哲學社會科學版）第 20 卷（1998 年第 3 期），頁 40。

[101] 參司馬遷：《史記・吳太伯世家》，《史記》，頁 1475。

「得時不成，天有還形」，如果錯失良機，將會招致災禍。

六、把握用兵作戰的良機之外，仍應依照己方的節奏，沉著應戰。范蠡強調戰略不可因為敵方挑釁或戰場上變動不居的情況而妄加更動，戰術則可順應天地運行、陰陽消長等自然規律的循環變化而調整，但也要知所節制，毋過天極。范蠡指出，勿攖吳軍之鋒芒，靜待敵人士氣轉弱，後發而制人。

七、當吳國求和之際，范蠡揭櫫「天予弗取，反受其殃」的觀念，提醒越王句踐要順應時勢，採取必要的行動，堅定滅吳的決心，貫徹「戰勝而不報，取地而不反」的戰略，不要接受求和，以免重蹈吳國違逆天意而自取滅亡的覆轍。

此外，必須強調的是，帛書《黃帝四經》之發現，為《老子》成書早期說提供有力之新證。而由《國語・越語下》裡范蠡的言論與《老子》、帛書《黃帝四經》、《管子》在字句或觀念上多有相似之處，可知其彼此間存在某種傳承關係，[102]我們可以說，范蠡很可能是重要的老學傳播者，其用兵策略頗受老子思想啓發，他可能是上承老子思想而下開黃老之學的關鍵人物之一，范蠡功成身退後，去越而入齊經商，齊國正是後來道家黃老思潮的昌盛之地，范蠡入齊，實開啓了楚越文化與齊文化交流傳衍的契機。而春秋末的范蠡巧熟運用、實踐老子的天道哲思於政治、軍事等人事應對，亦為《老子》成書早期說提供了另一個有力的新證。[103]

參考文獻

上海師範大學古籍整理研究所校點，2007 年，《國語》。上海：上海古籍出版社。

尹知章注，戴望校正，1990 年，《管子校正》。臺北：世界書局。

司馬遷，1963 年，《史記》。北京：中華書局。

朱謙之，2006 年，《老子校釋》。北京：中華書局。

呂世忠，1997 年，〈范蠡的謀略〉。《歷史月刊》1997 年 12 月號：頁 82-87。

孟文鏞，1997 年，〈范蠡的政治謀略〉。《紹興文史學院學報》（哲學社會科學版）第 17 卷第 3 期：頁 70-76。

胡家聰，1998 年，《稷下爭鳴與黃老新學》。北京：中國社會科學出版社。

班固撰，顏師古注，1963 年，《漢書》。北京：中華書局。

[102] 胡家聰認為：「《越語下》的范蠡言論可能傳播頗廣，被帛書《黃帝四經》和《管子》書所襲用。這說明：「《越語》的范蠡道家思想，是從老子學到稷下黃老學的一個中間環節。」又指出：「《越語下》講范蠡應用老子道家哲學以指導越滅吳的軍事實踐，稷下學宮必有一部《越語下》之古本在流傳，因而《四經》作者熟讀，體現在《經法》、《十大經》襲用，也體現在《稱》的襲用。」見胡家聰：《稷下爭鳴與黃老新學》（北京：中國社會科學出版社，1998 年），頁 122、頁 130。

[103] 參見陳鼓應註譯：《黃帝四經今註今譯——馬王堆漢墓出土帛書》，頁 5-9。

商聚德，1998 年，〈范蠡的品格及思想試論〉。《河北大學學報》（哲學社會科學版）第 23 卷第 3 期：頁 71-76、131。

陳鼓應註譯，1996 年，《黃帝四經今註今譯——馬王堆漢墓出土帛書》。臺北：臺灣商務印書館。

黃樸民，1997 年，〈范蠡軍事思想簡論〉。《管子學刊》1997 年第 3 期：頁 49-52。

楊伯峻編著，1991 年，《春秋左傳注》。高雄：復文圖書出版社。

廖育菁，2005 年，〈由「道」而「道法」的融合——談范蠡思想的轉關地位〉。《人文社會學報》（國立臺灣科技大學）第 1 卷：頁 53-74。

蔡德貴，2005 年，〈被忽略的道家——范蠡〉。《學習論壇》第 21 卷第 3 期：頁 73-77。

謝祥皓，1998 年，《中國兵學》（先秦卷）。濟南：山東人民出版社。

韓非撰，王先慎集解，1991 年，《韓非子集解》。臺北：世界書局。

饒恒久，1998 年，〈范蠡事迹與思想考論〉。《寧夏大學學報》（哲學社會科學版）第 20 卷第 3 期：頁 37-40。