

【注】揣，估量。

古之善用天下者，必量天下之權，而揣諸侯之情。量權不審，不知強弱輕重之稱；揣情不審，不知隱匿變化之動靜。

何謂量權？曰：度于大小，謀于眾寡；稱貨財有無之數，料人民多少、饒乏，有余不足几何？辨地形之險易，孰利孰害？謀慮孰長孰短？揆君臣之親疏，孰賢孰不肖？與賓客之智慧，孰多孰少？觀天時之禍福，孰吉孰凶？諸侯之交，孰用孰不用？百姓之心，孰安孰危？孰好孰憎？反側孰辨？能知此者，是謂量權。

揣情者，必以其甚喜之時，往而極其欲也；其有欲也，不能隱其情。必以其甚懼之時，往而極其惡也；其有惡者，不能隱其情。情欲必出其變。感動而不知其變者，乃且錯其人勿與語，而更問其所親，知其所安。夫情變于內者，形見于外，故常必以其者而知其隱者，此所以謂測深探情。

故計國事者，則當審權量；說人主，則當審揣情；謀慮情欲，必出于此。乃可貴，乃可賤；乃可重，乃可輕；乃可利，乃可害；乃可成，乃可敗；其數一也。

故雖有先王之道；聖智之謀，非揣情隱匿，無可索之。此謀之大本也，而說之法也。常有事于人，人莫能先，先事而生，此最難為。故曰：揣情最難守司。言必時其謀慮。故觀○飛蠕動，無不有利害，可以生事美。生事者，几之勢也。此揣情飾言，成文章而后論之也。

[next section]

-----