经世韬略

套装共14册

处事哲学　韬略平天下

版权信息

书名：经世韬略（套装共14册）

作者：来俊臣、冯道、张居正、杜预、杨慎、文中子、晏殊、冯道、刘劭、李义府、傅昭、王旦、薛居正、许劭

目录

封面
版权信息
目录
罗织经
第一、阅人卷
第二、事上卷
第三、治下卷
第四、控权卷
第五、制敌卷
第六、固荣卷
第七、保身卷
第八、察奸卷
第九、谋划卷
第十、问罪卷
第十一、刑罚卷
第十二、瓜蔓卷
小人经
版权信息
圆通卷一
闻达卷二
解厄卷三
交结卷四
节仪卷五
明鉴卷六
谤言卷七
示伪卷八
降心卷九
揣知卷十
权谋书
版权信息
智察卷一
筹谋卷二
用人卷三
事上卷四
避祸卷五
度势卷六

功心卷七
权奇卷八
谬数卷九
机变卷十
讽谏卷十一
中伤卷十二
美色卷十三
守弱学
版权信息
卷一 敬强篇
卷二 保愚篇
卷三 安贫篇
卷四 抑尊篇
卷五 守卑篇
卷六 示缺篇
卷七 忍辱篇
卷八 恕人篇
卷九 弱胜篇
韬晦术
版权信息
隐晦卷一
处晦卷二
养晦卷三
谋晦卷四
诈晦卷五
避晦卷六
心晦卷七
用晦卷八
止学
版权信息
智卷一
用势卷二
利卷三
辩卷四
誉卷五
情卷六
塞卷七

释怨卷八
心卷九
修身卷十
解厄鉴
版权信息
藏锋卷一
隐智卷二
戒欲卷三
省身卷四
求实卷五
慎言卷六
节情卷七
向善卷八
仕赢学
版权信息
修身第一
明察第二
远猷 第三
雅量 第四
事上 第五
御下 第六
用人 第七
守身 第八
谋略 第九
才辩 第十
观人经
版权信息
自序
九徵
材理
材能
度心术
版权信息
度心第一
御心第二
擒心第三
欺心第四

纵心第五
构心第六
逆心第七
夺心第八
警心第九
诛心第十
处世悬镜
版权信息
识之卷一
行之卷二
止之卷三
藏之卷四
忍之卷五
信之卷六
曲之卷七
厚之卷八
舍之卷九
谏学
版权信息
正文
势胜学
版权信息
正文
予学
版权信息
得失卷一
顺逆卷二
尊卑卷三
休戚卷四
荣辱卷五
成败卷六
兴亡卷七

罗织经

来俊臣 著

北京联合出版公司
Beijing United Publishing Co.,Ltd.

版权信息

书名：罗织经

作者：来俊臣

第一、阅人卷

【原文】

人之情多矫，世之俗多伪，岂可信乎？子曰：“巧言、令色、足恭，左丘明耻之，丘亦耻之。”耻其匿怨而友人也。

【译文】

人们的情感许多是娇作的，世间的习俗许多是虚假的，怎么可以相信呢？孔子说：“甜言蜜语、和颜悦色、毕恭毕敬，左丘明认为是可耻的，我也认为是可耻的。”可耻的是他们心中藏着怨恨，表面却与人要好的虚伪行径。

【原文】

人者多欲，其性尚私。成事享其功，败事委其过，且圣人弗能逾者，概人之本然也。

【译文】

人的欲望是多种多样的，人的本性是自私的。事情成功了便享受功劳，事情失败了便推托过错，圣人尚且不能超越这一点，这大概是人的本性使然吧。

【原文】

多欲则贪，尚私则枉，其罪遂生。民之畏惩，吏之惧祸，或以敛行；但有机变，孰难料也。

【译文】

欲望多了就会起贪念，极端自私就会有偏差，罪恶从此便产生了。老百姓害怕惩罚，官吏恐遭祸患，不得不收敛自己的行为；一旦有了机缘变故，谁都无法预料。

【原文】

为害常因不察，致祸归于不忍。桓公溺臣，身死实哀；夫差存越，终丧其吴。亲无过父子，然广逆恒有；恩莫逾君臣，则莽奸弗绝。是以人心多诈，不可视其表；世事寡情，善者终无功。信人莫若信己，防人毋存幸念。此道不修，夫庸为智者乎？

【译文】

人们受害常常是因为没有仔细的观察，人们遭受祸患往往是由于人心不忍。齐桓公过份宠信他的臣子，以致死亡的实在让人哀痛。吴王夫差没有吞并越国，最后却导致吴国的灭亡。关系亲密没有超过父子的，可是像杨广那样的逆子却总是存在；施以恩德没有超过君对臣的，但是像王莽那样的奸臣起却从未断绝。因此说人的内心隐含着太多的欺骗，不能光看他的外表。世上的事缺少情爱，做好事的人最后却得不到功劳。相信别人不如相信自己，防范别人不要心存侥幸。不学习这种技能，怎能成为一个有智慧的人呢？

第二、事上卷

【原文】

为上者疑，为下者惧。上下背德，祸必兴焉。

【译文】

上司的疑心重，下属的恐惧就多。上司和下属的心意不一致，祸事便由此产生了。

【原文】

上者骄，安其心以顺。上者懮，去其患以忠。顺不避媚，忠不忌曲，虽为人诟亦不可少为也。上所予，自可取，生死于人，安能逆乎？是以智者善窥上意，愚者固持己见，福祸相异，咸于此耳。

【译文】

高高在上的人骄傲，顺从他可使其心安。高高在上的人懮虑，忠于他可使其免除懮患。顺从不要回避献媚，忠心不要忌讳无理，虽然遭人诋毁也不能少做。上司能给你什么，自然能拿回什么，生死都控于人手，怎么能违背他们呢？因此有智慧的人擅长暗中猜度上司的心意，愚蠢的人只坚持自己的见解，他们福祸不同，都是源于这个原因。

【原文】

人主莫喜强臣，臣下戒怀妄念。臣强则死，念妄则亡。周公尚畏焉，况他人乎？

【译文】

当主子的没有喜欢手下的人势力过于强大，当臣子的要戒除心中存有的非分之想。臣子权势过大会招致死祸，想法荒谬会导致灭亡。周公姬旦尚且惧怕这些，何况是其他人呢？

【原文】

上无不智，臣无至贤。功归上，罪归己。戒惕弗弃，智勇弗显。虽至亲亦忍绝，纵为恶亦不让。诚如是也，非徒上宠，而又宠无衰矣。

【译文】

上司没有不聪明的，下属绝无最有贤德的。功劳让给上司，罪过留给自己。戒备警惕之心不要丢失，智慧勇力不要显露。虽然是最亲近的人也要忍心断绝，纵然是干邪恶的事也不躲避。如果真的做到这样，不但上司会宠爱有加，而且宠信不会衰减。

第三、治下卷

【原文】

甘居人下者鲜。御之失谋，非犯，则篡耳。

【译文】

自愿处于下属的人很少。上级对下级的管理如果没有计谋，不是下级抵触上级，就是下级夺取上级的权力。

【原文】

上无威，下生乱。威成于礼，恃以刑，失之纵。私勿与人，谋必辟。幸非一人，专固害。机心信隐，交接靡密，庶下者知威而畏也。

【译文】

上司没有威严，下属就会闹出祸事。威严从礼仪中树立，依赖于刑罚，放任它就会丧失。秘密的事不要让人参与，参与谋划的人一定要清除。宠信不要固定在一个人的身上，让一个人专权一定会带来祸害。心思一定要隐藏起来，与人交往不能过分亲密，希望下属由此感知上司的威严而生敬畏。

【原文】

下附上以成志，上恃下以成名。下有所求，其心必进，迁之宜缓，速则满矣。上有所欲，其神若亲，礼下勿辞，拒者无助矣。

【译文】

下属依附上司才能成就志向，上司依靠下属才能取得功名。下属有贪求的东西，他的心自然会要求上进，提升他应该慢慢的来，太快他就满足了。上司有想使用的人，他的神态要亲切，以礼相待下属不要推辞，不这样做就没有人协助他了。

【原文】

人有所好，以好诱之无不取，人有所惧，以惧迫之无不纳。才可用者，非大害而隐忍。其不可制，果大材而亦诛。赏勿吝，以坠其志。罚适时，以警其心。恩威同施，才德相较，苟无功，得无天耶？

【译文】

人有喜好的东西，用喜好的东西引诱他没有失败的。人有惧怕的东西，用惧怕的东西逼迫他没有不接受的。有才能可以使用的人，没有大的害处要暗中容忍。其人不能驯服，确实是才能出众的也要诛杀。赏赐不要吝惜，用此消磨他们的意志。惩罚要适合时宜，以此让他的心得到告诫。恩惠和威力一起施行，才能和品德互相比较，如果这样做还没有成效，莫非这就是天意吧？

第四、控权卷

【原文】

权者，人莫离也。取之非易，守之尤艰；智不足弗得，谋有失竟患，死生事也。

【译文】

权力，是人们不可以缺少的。获取权力不容易，保住权力更加艰难；智慧欠缺的人不能得到，谋略不当的人得到，最终却能带来祸患，这是关系生死的大事。

【原文】

假天用事，名之顺也。自绝于天，敌之罪也。民有其愚，权有其智。德之不昭，人所难附焉。

【译文】

借用天意行事，名义上才适合正道。逆天而行，自作自受，这是敌人的罪名。让老百姓愚昧无知，这是掌权者的聪明之处。恩惠不显示出来，人们就很难依从了。

【原文】

乱世用能，平则去患。盛事惟忠，庸则自从。名可易，实必争；名实悖之，权之丧矣。嗜权逾命者，莫敢不为；权之弗让也，其求乃极。机为要，无机自毁；事可绝，人伦亦灭。利禄为羁，去其实害；赏以虚名，收其本心。若此为之，权无不得，亦无失也。

【译文】

混乱动荡的时代要使用有能力的人，天下平定了要铲除他们以绝后患。大治时期只使用忠于自己的人，平庸无才的人最易掌握和归顺。名称可以改变，实权必须力争；名称和实权完全相反，权力就丧失了。酷好权力超过他性命的人，是没有什么不敢做；权力没有主动让给别人的，所以争夺它的方法无所不用。时机十分重要，时机不当就会自取灭亡；事情可以做绝，尊卑长幼也能狠心灭杀。用钱财爵禄来拘束他们，以消除他们可能造成的实际危害；用虚假的名位来赏赐他们，以收买他们的人心。如果这样行事，什么权力都可以获得，也不会失去。

第五、制敌卷

【原文】

人皆有敌也。敌者，利害相冲，死生弗容；未察之无以辨友，非制之无以成业。此大害也，必绝之。

【译文】

人都会有敌人的。敌人，是与他有利害冲突，生死不能相容的人。不能认清敌人就无法分辨朋友，不能制伏敌人就不能成就事业，这是最大的祸害，一定要根除它。

【原文】

君子敌小人，亦小人也。小人友君子，亦君子也。名为虚，智者不计毁誉；利为上，愚者惟求良善。

【译文】

君子和小人为敌，也就变成小人了。小人和君子友善，也就变成君子了。名声是虚的，有智慧的人不会计较别人的毁谤和称赞；利益是至高无上的愚蠢的人才只是求取好的善名。

【原文】

众之敌，未可谓吾敌；上之敌，虽吾友亦敌也。亲之故，不可道吾亲；刑之故，向吾亲亦弃也。惑敌于不觉，待时也。制敌于未动，先机也。构敌于为乱，不赦也。害敌于淫邪，不耻也。敌之大，无过不知；祸之烈，友敌为甚。使视人若寇，待亲如疏，接友逾仇，纵人之恶余，而避其害，何损焉？

【译文】

人们共同的敌人，不能说一定是我的敌人；上司的敌人，虽然是我的朋友也要与他为敌。亲戚的缘故，不能说就是我该亲近的人；刑罚的缘故，如果是我的亲人也要舍弃。在不知不觉中迷惑敌人，以等待时机。在敌人没有行动的时候制伏他，这就是抢先占有有利时机。在犯上作乱上构陷敌人，这是不能赦免的罪名。在淫秽邪恶之事上加害敌人，这最能让人鄙视他。最大的敌人，是没有比不知道谁是敌人更大的了；最深的祸害，以和敌人友善最为严重。假如把天下人看得像强盗一样，对待亲人像陌生人一样，交接朋友超过了对仇人的态度，纵然人们厌恶我，却能躲避祸害，以有什么损失呢？

第六、固荣卷

【原文】

荣宠有初，鲜有终者；吉凶无常，智者少祸。荣宠非命，谋之而后善；吉凶择人，慎之方消愆。

【译文】

显达和宠幸有开始的时候，能保持到最后的就很少了；吉利和凶险没有不变的，有智慧的人才能减少祸事。显达和宠幸不是命里就有的，先有谋划后才有成；吉利和凶险是选择人的，谨慎小心才能消灾免祸。

【原文】

君命无违，荣之本也，智者舍身亦存续。后不乏人，荣之方久，贤者自苦亦惠嗣。官无定主，百变以悦其君。君有幸臣，无由亦须结纳。人孰无亲，罪人慎察其宗。人有贤愚，任人勿求过己。

【译文】

君主的命令不要违抗，这是显达的根本，有智慧的人宁肯牺牲自己也要让显达延续下去。后代不缺乏人材，显达才可持久，贤明的人情愿自己吃苦也要惠及后人。官位没有固定的主人，用机智多变取悦他的君主。君主都有宠幸的臣子，没有什么原由也必须和他们结交往来。人都有三亲六故，惩罚人的时候一定要仔细审察他的家族。人有贤明和愚蠢之别，任用人不要要求他们的才能高过自己。

【原文】

荣所众羡，亦引众怨。示上以足，示下以惠，怨自削减。大仇必去，小

人勿轻，祸不可伏。喜怒无踪，慎思及远，人所难图焉。

【译文】

显达为众人所羡慕，也能引发众人的怨恨。对上司要表示心满意足，对手下要施以恩惠，怨恨自然就会减少了。大的仇人一定要铲除，无耻小人不要轻视，祸患就不能隐藏。高兴和愤怒的心情不露踪迹，谨慎思考放眼远处，人们就很难图谋他了。

第七、保身卷

【原文】

世之道，人不自害而人害也；人之道，人不恕己而自恕也。

【译文】

世间的道理，人们不伤害自己却遭到别人的伤害；做人的道理，别人不原谅自己而自己却能原谅。

【原文】

君子惜名，小人爱身。好名羁行，重利无亏。名德不昭，毁谤无损其身；义仁莫名，奸邪不以为患。阳以赞人，置其难堪而不觉；阴以行私，攻其讳处而自存。

【译文】

君子爱惜名誉，小人爱护自身。喜好名誉就会束缚人的行为，重视利益就不会吃亏。名望和德行不显示，诽谤就不能损害他本身的清誉；义气和仁德不显露，奸诈邪恶的人就不会把他视为祸患。表面上赞美别人，让他难以忍受却不知真意；背地里为达私利，攻击他最忌讳的地方而保存自己。

【原文】

庶人莫与官争，贵人不结人怨。弱则保命，不可作强；强则敛翼，休求尽善。罪己宜苛，人怜不致大害。责人勿厉，小惠或有大得。

【译文】

老百姓不要与官府争斗，富贵的人不要轻易和人结下怨仇。身为弱者要保全性命，不能逞强显能；身为强者要收敛羽翼，不可求取完美无缺。责备自己应该苛刻，使人怜悯就不会招致大的祸害。责罚他人不要过于严厉，小的恩惠有时能带来大的收获。

【原文】

恶无定议，莫以恶为恶者显；善无定评，勿以善为善者安。自怜人怜，自弃人弃。心无滞碍，害不侵矣。

【译文】

恶没有固定的说法，不把恶当作恶的是显达；善没有固定的评判，不把善视为善的人平安。自己怜惜自己别人才会怜惜，自己厌弃自己别人自会厌弃。思想没有停滞阻碍，祸害就无法侵犯了。

第八、察奸卷

【原文】

奸不自招，忠不自辩。奸者祸国，忠者祸身。

【译文】

奸臣不会自己招认，忠臣不能自己辩解。奸臣损害国家，忠臣损害自身。

【原文】

无智无以成奸，其智阴也。有善无以为奸，其知存也。

【译文】

没有智谋不能成为奸臣，他们的智谋都是阴险的。心存良善不会成为奸臣，他们的良知没有丧失。

【原文】

智不逾奸，伐之莫胜；知不至大，奸者难拒。忠奸堪易也。上所用者，奸亦为忠；上所弃者，忠亦为奸。

【译文】

智谋不超过奸臣，讨伐他就不能获胜；良知不深远广大，对奸臣就难以抗拒。忠臣和奸臣是可以变换的。君主任用信任的人，虽然是奸臣也被看做忠臣；君主抛弃不用的人，即使是忠臣也被视为奸臣。

【原文】

势变而人非，时迁而奸异，其名难恃，惟上堪恃耳。好恶生奸也。人之敌，非奸亦奸；人之友，其奸亦忠。

【译文】

时势变了人就不同，时间变了奸臣就有分别，忠奸的名称难以依赖，只有君主才可作为依仗。喜欢和厌恶产生奸臣。人们的敌人，不是奸臣的也被视为奸臣；人们的朋友，是奸臣的也被视为忠臣。

【原文】

道同方获其利，道异惟受其害。奸有益，人皆可为奸；忠致祸，人难为忠。奸众而忠寡，世之实也；言忠而恶奸，世之表也。

【译文】

道义相同才能获得利益，道义不同只有得到灾害。当奸臣有好处，人们都可以成为奸臣；当忠臣招致祸患，人们就很难做忠臣了。奸臣多而忠臣少，这是世间真实的状况；说自己是忠臣而厌恶奸臣，这是世间表面的现象。

【原文】

惟上惟己，去表求实，奸者自见矣。

【译文】

只献媚君主就是为了自己，去除表面探求实质，奸臣自然就会显现出来了。

第九、谋划卷

【原文】

上不谋臣，下或不治；下不谋上，其身难晋；臣不谋僚，敌者勿去。官无恒友，祸存斯虚，势之所然，智者弗怠焉。料敌以远，须谋于今；去贼以尽，其谋无忌。欺君为大，加诸罪无可免；枉法不容，纵其为祸方惩。

【译文】

君主不用计谋统御臣子，有的下属就无法治理；下属不用计谋对君主，他们自身的官职就难以晋升；官员不用计谋对付同僚，他的敌人不能铲除。官场上没有永远的朋友，祸患常在片刻之间，这是形势的必然，有智慧的人对此不能松懈。预料敌人能达到远处，必须要在今天谋划；铲除贼人要达到全歼，他的谋划就不能有所忌讳。欺骗君主是大罪，把这个罪名强加在别人身上他就不能幸免；破坏法律不能宽容，放纵他以致出生祸乱才加以惩罚。

【原文】

上谋臣以势，势不济者以术。下谋上以术，术有穷者以力。臣谋以智，智无及者以害。事贵密焉，不密祸己；行贵速焉，缓则人先。其功反罪，弥消其根；其言设缪，益增人厌。行之不辍，不亦无敌乎？

【译文】

君主凭借权势谋划臣子，势力衰弱的时候要依靠权术。下属依靠权术谋划君主，权术穷尽的时候就凭借实力。臣子用智计谋划同僚，智计达不到的时候就用伤害。事情贵在保守秘密，不能保守秘密，就祸及自身；行动贵在迅速快捷，缓慢拖拉就让别人占了先机。设定一个荒谬的说法诬指是他说的，这最能增加人们的厌恶。谋划行为不停止，不是没有敌

手了吗？

第十、问罪卷

【原文】

法之善恶，莫以文也，乃其行焉；刑之本哉，非罚罪也，乃明罪焉。

【译文】

法律的好坏，不在于条文本身，而是它的执行；刑罚的根本，不在于如何处罚犯罪，而是如何确定犯罪。

【原文】

人皆可罪，罪人须定其人。罪不自招，密而举之则显。上不容罪，无谕则待，有谕则逮。人辩乃常，审之勿悯，刑之非轻，无不招也。或以拒死，畏罪释耳。人无不党，罪一人可举其众；供必无缺，善修之毋违其真。事至此也，罪可成矣。

【译文】

人都是可以定罪的，加罪于人必须先确定对象。罪行不会自动暴露，密告并检举他就会让罪行显现。君主不会容忍犯罪，没有谕旨就耐心等待，有谕旨就马上逮捕。人们自辨无罪是正常的，审讯他们不要心存怜悯，刑罚他们不能出手轻微，这样做他们就没有不招认的。有的人因为拒不认罪被责打致死，这种情况可用畏罪自杀来解释说明。人没有不结党营私的，给一人定罪便可揭发出他的同伙；供状必须没有破绽，把被告供状编撰修补使之不违反真实。事情做到这样，罪案就可以成立了。

【原文】

人异而心异，择其弱者以攻之，其神必溃。

【译文】

人不同他们的思心思就有差异，选择他们的薄弱之处加以攻击，他们的精神就会崩溃。

【原文】

身同而惧同，以其至畏而刑之，其人固屈。怜不可存，怜人者无证其忠。友宜重惩，援友者惟其害。

【译文】

人的身体相同害怕责罚也相同，用他最畏惧的东西给他动刑，他就一定会屈服。不可以存有怜惜，怜惜别人的人并不能以此证明他的忠正。朋友应该从重惩处，帮助朋友的人只能给他自己招来祸害。

【原文】

罪人或免人罪，难为亦为也。

【译文】

加罪于人或许能避免被人加罪，此事虽不容易也要勉为其难了。

第十一、刑罚卷

【原文】

致人于死，莫逾构其反也；诱人以服，非刑之无得焉。刑有术，罚尚变，无所不施，人皆授首矣。

【译文】

让人达到死亡的境地，没有比构陷他谋反更能奏效的事了；诱导人们做到服从，不刑罚他们就达不到目的。刑讯是讲究方法的，责罚贵在有所变化，施行的手段没有限制，人们就都会伏法认罪了。

【原文】

智者畏祸，愚者惧刑；言以诛人，刑之极也。明者识时，顽者辩理；势以待人，罚之肇也。

【译文】

有智慧的人畏惧祸事，愚笨的人害怕刑罚；用言语来杀人，这是刑罚中最高明的。聪明的人能认清当前的客观形势，愚顽的人却一味辩说有理与无理；按照形势的要求对待他人，这是责罚人的出发点。

【原文】

死之能受，痛之难忍，刑人取其不堪。士不耐辱，人患株亲，罚人伐其不甘。人不言罪，加其罪逾彼；证不可得，伪其证率真。刑有不及，陷无不至；不患罪无名，患上不疑也。

【译文】

死亡可以接受，痛苦难以忍耐，给人动刑选取他们不能忍受的。读书人忍耐不了屈辱，人们都担心株连自己的亲人，惩罚人要攻取他们不情愿处。人们不承认有罪，就此加害他的罪名比原来的罪名还大；证据不能得到，伪造证据大概像真的一样。刑罚有做不到的地方，诬陷却什么都可以做到；不要担心给人加罪没有名义，只担心君主没有猜疑之心。

【原文】

人刑者非人也，罚人者非罚也。非人乃贱，非罚乃贵。贱则鱼肉，贵则生死。人之取舍，无乃得此乎？

【译文】

被人用刑的人会受到非人的待遇，惩罚别人的人自己也会避免惩罚。遭受非人的待遇就低贱，不受惩罚就高贵。低贱的人就任人宰割，高贵的人就主宰别人的生死命运。人们的选择态度和行为，恐怕是源于此吧？

第十二、瓜蔓卷

【原文】

事不至大，无以惊人。案不及众，功之匪显。上以求安，下以邀宠，其冤固有，未可免也。

【译文】

事情不是很大，就不能让人震惊。案件不是牵扯人多，功劳就不能显现。君主用它来求取安定，臣子用它来邀功取宠，这里的冤情一定会有，却是不可能避免的。

【原文】

荣以荣人者荣，祸以祸人者祸。荣非己莫恃，祸惟他勿纵。罪无实者，他罪可代；恶无彰者，人恶以附。心之患者，置敌一党；情之怨者，陷其奸邪。

【译文】

真正显达是能让他人也显达的显达，真正的祸患是能使他人也致祸的祸患。不是自己挣来的显达不要倚仗，只要是他人的祸患就不要放过。罪名没有实证，用其它的罪名来替代；恶行没有显露，用他人的恶行来依附。心腹的祸害，把他诬指为是敌人的同伙；情感上怨恨的人，陷害他是奸诈邪恶的小人。

【原文】

官之友，民之敌；亲之友，仇之敌，敌者无常也。荣之友，败之敌；贱之友，贵之敌，友者有时也。是以权不可废，废则失本，情不可滥，滥

则人忌；人不可密，密则疑生；心不可托，托则祸伏。智者不招己害，能者寻隙求功。饵之以逮，事无悖矣。

【译文】

官吏的朋友，在以官吏为敌的百姓眼里便是帮凶；亲人的朋友，在和亲人有仇的仇人眼中也成了敌人，所以说敌人是变化不定的。显达时的朋友，败落时就是敌人；贫贱时的朋友，富贵时就是敌人，所以说朋友是暂时的。因此说权力是不可废弃的，废弃了就失掉了根本；同情心是不能随便施予的，太随便了就会招人忌恨；与人交往不能过于亲密，太亲密就会产生疑虑；心里话不能说出来，毫无保留就潜藏着祸患。有智慧的人不会为自己招来祸害，有能力的人总是寻找别人的漏洞以求取功劳。引诱他们上钩再据此把他们逮捕，事情就没有悖理之说了。

小人经

冯道(五代) 著

北京联合出版公司
Beijing United Publishing Co.,Ltd.

版权信息

书名：小人经

作者：(五代)冯道

圆通卷一

【原文】善恶有名，智者不拘也。

【译文】虽说善恶有它的定义，但具备真正智慧的人在做事的时候，绝对不会被善恶的观点束缚。

【原文】天理有常，明者不弃也。

【译文】天下的事都有它的自然规律，聪明的人不会去违背自然规律。

【原文】道之靡通，易者无虞也。

【译文】道理是圆润畅通的，适当的去顺应变化。

【原文】惜名者伤其名，惜身者全其身。

【译文】珍惜名声的人名誉反而最容易受到损害，爱惜自己的人则可以得以保全自己。

【原文】名利无咎，逐之非罪，过乃人也。

【译文】名利本身并不是什么坏事，追逐名利也不能算是什么罪过，以此来批评别人只是自己的主观意识不同而已。

【原文】君子非贵，小人非贱，贵贱莫以名世。

【译文】正直的人其实没什么值得尊贵的，谄媚的人也没什么低贱的，尊贵还是低贱并不足以称道于世。

【原文】君子无得，小人无失，得失无由心也。

【译文】社会地位高的人不一定能得到什么，社会地位低的人也不一定会失去什么，得失跟内心其实毫无关系。

【原文】名者皆虚，利者惑人，人所难拒哉。

【译文】名誉都是虚的，只有利益才能真正诱惑人，这是人难以抗拒的本性。

【原文】荣或为君子，枯必为小人。

【译文】成功富足了的人可能成为道德高尚的君子，失败贫困的人肯定会沦落到小人之列。

【原文】君子无及，小人乃众，众不可敌矣。

【译文】社会地位高的人永远是少数，老百姓永远是多数，多数人的力量永远不能轻视。

【原文】名可易事难易也，心可易命难易也。

【译文】名誉是过眼云烟很容易发生变化，不要异想天开去改变客观事实，内心境界可以发生变化，但随着因缘果报流转的命运却难以更改。

【原文】人不患君子，何患小人焉?

【译文】社会地位的高和低没有什么两样，如果被名利束缚着活得很累，就不如做个普通百姓去过自由自在的日子。

闻达卷二

【原文】仕不计善恶，迁无论奸小。

【译文】做官或升职的标准，根本不是以善恶或忠奸来决定的。

【原文】悦上者荣，悦下者蹇。

【译文】能和领导搞好关系的，日子必定过得很滋润，处处为老百姓着想的，困难肯定不少。

【原文】君子悦下，上不惑名。

【译文】品德高尚的人能让老百姓高兴，可领导会因此而不高兴了。

【原文】小人悦上，下不惩恶。

【译文】喜欢讨好领导的人，群众可能会反感，但这样的反感并不能对他有任何损伤。

【原文】下以直为美，上以媚为忠。

【译文】老百姓喜欢道德高尚刚直不阿的人，可领导会把喜欢谄媚、顺应的人当做忠诚。

【原文】直而无媚，上疑也;媚而无直，下弃也。

【译文】道德高尚刚直不阿但不懂得去顺应领导，领导就会怀疑你的忠诚;但是当你无原则的去谄媚、顺应领导，老百姓就会抛弃你了。

【原文】上疑祸本，下弃毁誉，荣者皆有小人之谓，盖固本而舍末也。

【译文】领导怀疑你的忠诚是灾祸的根本，老百姓抛弃你对名誉有影响，所以功成名就的人都难免名声不好，就是他们把实际利益看得比名声重要。

【原文】富贵有常，其道乃实。

【译文】富贵的规律其实非常简单，就是一切从实际需要出发。

【原文】福祸非命，其道乃察。

【译文】其实祸福并不一定是命中注定的，关键看你是否有观察和判断的能力。

【原文】实不为虚名所羁，察不以奸行为耻。

【译文】一切从实际需要出发，就不要受那些虚名的束缚。善于去观察判断，就不要以奸诈为耻辱。

【原文】无羁无耻，荣之义也。

【译文】有没有名声的羁绊和耻辱感的束缚，就是能不能显贵发达的根本意义。

【原文】求名者莫仕，位非名也。

【译文】要是真想追求名声就不要去当官，因为好名声不是当官可以得到的。

【原文】求官者莫名，德非荣也。

【译文】想当官就别管什么名声，因为道德高尚跟荣华富贵不是一起的。

【原文】君子言心，小人攻心，其道不同，其效自异哉。

【译文】追求道德高尚就必须讲出内心的想法，荣华富贵的人是攻击别人内心的想法，人格操守和价值取向的定位不同，结果当然不一样。

解厄卷三

【原文】无忧则患烈也。

【译文】什么都不劳心，大烦恼就会上身。

【原文】忧国者失身，忧己者安命。

【译文】为国家劳心的人，有可能把自己的身家性命都搭上。只为自己操心的人，却能快乐地安身立命。

【原文】祸之人拒，然亦人纳;祸之人怨，然亦人遇。

【译文】灾祸之事不是人想要的，但有些灾祸之事的确是自找的;虽然每个人都讨厌灾祸之事，但每个人都难免碰上。

【原文】君子非恶，患事无休。小人不贤，余庆弗绝。

【译文】虽说道德高尚的人不做坏事，但灾祸之事接连不断。而人品低下的人不干好事，却能够快快乐乐左右逢源。

【原文】上不离心，非小人难为;下不结怨，非君子勿论。

【译文】如果让领导对自己完全放心，不做小人就肯定做不到。但是要想让老百姓不怨恨自己，没有人格操守和价值取向的定位就别谈论了。

【原文】祸于上，无辩自罪者全。祸于下，争而罪人者免。

【译文】所以，领导要找自己麻烦的时候，就不要去为自己辩护，这样才能保全自己。但如果是下面出了问题，可能会追究责任时，就只能抢先把责任推到别人头上，才能不承担责任。

【原文】君子不党，其祸无援也。小人利交，其利人助也。

【译文】要知道道德高尚的人不爱拉帮结伙，所以灾祸之事一旦发生，愿意伸手拉一把的人非常少。而因为小人善于交结，有一大帮朋友，所以发生灾祸之事时不乏尽全力帮忙的人。

【原文】道义失之无惩，祸无解处必困，君子莫能改之，小人或可谅矣。

【译文】从某些方面来说，不讲道义对自己不会有什么实际的不利，而有了灾祸之事没人帮忙可就必然倒霉。因为做道德高尚的人没有任何好处，所以，别人选择去做小人，的确也有可以理解的地方。

交结卷四

【原文】智不拒贤，明不远恶，善恶咸用也。

【译文】具备真正智慧就不会拒绝好人，也不会疏远坏人，因为这两种人都可以帮助你成就事业。

【原文】顺则为友，逆则为敌，敌友常易也。

【译文】一般来说，都会拿顺应自己的人当朋友，拿反对自己的人当敌人，其实没有永远的朋友也没有永远的敌人，朋友和敌人都是可以互相转化的。

【原文】贵以识人者贵，贱以养奸者贱。

【译文】用尊重的心态去对待别人，肯定会得到别人的尊重。同样的道理，用轻贱的心态去对待别人，日后难免遭受别人的轻贱。

【原文】贵不自贵，贱不自贱，贵贱易焉。

【译文】如果受到别人的尊重而不自重，如果贫贱的人也不自己看不起自己，时间长了，贵和贱就该互相掉换了。

【原文】贵不贱，人，贱不贵人，贵贱久焉。

【译文】如果尊贵的人永远不会看不起别人，如果贫贱的人永远也学不会去尊重别人，贵贱就有可能这么一直延续下去。

【原文】人冀人愚而自明，示人以愚，其谋乃大。

【译文】如果有人希望别人愚痴而自己聪明，但他还是成天装愚痴给人看，这样的人可能是城府极深。

【原文】人忌人明而自愚，智无潜藏，其害无止。

【译文】如果有人忌讳别人比自己更有聪明才智，就自己耍小聪明，这样的人纯属自己找不自在。

【原文】明不接愚，愚者勿长其明。

【译文】真正有智慧的人不会和愚痴的人交朋友，因为和愚痴的人交朋友，绝对不会让自己变得更聪明。

【原文】智不结怨，仇者无惧其智。

【译文】有智慧的人不会轻易去跟别人结仇，因为一旦结仇，他们不会因为你有智慧就怕你。

【原文】君子仁交，惟忧仁不尽善。小人阴结，惟患阴不制的。

【译文】道德高尚的人用仁义与人交朋友，而且还惟恐自己做得不够尽善尽美。道德不怎么高尚的人与人交往喜欢耍阴谋诡计，因为不耍阴谋诡计，目的就达不到。

【原文】君子弗胜小人，殆于此也。

【译文】那些讲究道德底线的人，一般斗不过那些没有道德底线的人，而且常常要吃他们的亏，就是因为如此。

节仪卷五

【原文】外君子而内小人者，真小人也。

【译文】外表一幅真人君子道貌岸然的作派，而内心全是阴谋诡计的人，就是真正的小人。

【原文】外小人而内君子者，真君子也。

【译文】做事手段并不比喜欢耍阴谋诡计的人差，但内心却有着慈悲情怀的人，才配称之为真君子。

【原文】德高者不矜，义重者轻害。

【译文】道德高尚的人以人格操守和价值取向的定位为底线，所以就不知道矜持保重自己。而看重仁义的人因为太重仁义，所以从不计较自己的得失以及可能面对的伤害。

【原文】人慕君子，行则小人，君子难为也。

【译文】人们都仰慕道德高尚的君子，但其行为又都是小人所为，这是因为做君子会非常非常累，很难做到。

【原文】人怨小人，实则忘义，小人无羁也。

【译文】有些人口口声声说憎恶小人，实际上做的事却不仁不义，因为做小人会非常自在，放荡不羁。

【原文】难为获寡，无羁利丰，是以人皆小人也。

【译文】这样一来，道德高尚的人因为道德高尚而守穷，没有道德底线的人因为无所顾忌占尽便宜，所以，大家都没有道德底线而去做小人了。

【原文】位高节低，人贱义薄。

【译文】有人说社会地位越高，气节越低，这是因为要保住地位。而人

贫穷了，也就顾不上义气了，这是因为首先要活下去。

【原文】君子不堪辱其志，小人不堪坏其身。

【译文】道德高尚者最受不得诽谤、屈辱，而道德不怎么高尚的人，他所追求的却是身体感官上的快活，最怕自己的身体受到伤害。

【原文】君子避于乱也，小人达于朝堂。

【译文】道德高尚的人受到屈辱就躲起来隐居去了，道德不怎么高尚的人却会因此而显达于朝廷。

【原文】节不抵金，人困难为君子。

【译文】人格操守的气节比不上金钱实在，所以，人穷了便讲不起气节，很难做君子。

【原文】义不抵命，势危难拒小人。

【译文】义气没有活着重要，所以，为了活命也就没有办法不做小人。

【原文】不畏人言，惟计利害，此非节义之道，然生之道焉。

【译文】不管别人会怎样说，而自己的利益存亡才是硬性指标。这不是讲不讲气节仁义的问题，而是能不能生存下来的道理。

明鉴卷六

【原文】福不察非福，祸不预必祸。

【译文】生活在幸福中不知道珍惜就不是福气，福气也不会长久，但如果祸事来临还不知道躲避，那就肯定是灾祸。

【原文】福祸先知，事尽济耳。

【译文】假如福祸都能提前预知，就可以平平安安地过日子。

【原文】施小信而大诈逞，窥小处而大谋定。

【译文】小事情上讲信誉，就能使大阴谋得逞，多注意细节，大决策就能搞定。

【原文】事不可绝，言不能尽，至亲亦戒也。

【译文】事情不可做绝了，话不能都说出来，即使是至亲好友也要有所戒备。

【原文】佯惧实忍，外恭内忌，奸人亦惑也。

【译文】假装畏惧，实际上在容忍，假装恭敬，内心是忌恨，如果能这样做，纵是喜欢耍阴谋诡计也会被迷惑。

【原文】知戒近福，惑人远祸，俟变则存矣。

【译文】知道假装畏惧就可以得到好处，懂得假装恭敬就可以远离灾祸，这样的人再遇到什么变故都没有危难。

【原文】私人惟用，其利致远。

【译文】只要跟用得上的人都套交情，就可以长远的对自己有利。

【原文】天恩难测，惟财可恃。

【译文】别指望永远得到领导的保护，因为在利益面前谁都靠不住。

【原文】以奸治奸，奸灭自安。

【译文】用恶人去整治恶人，坏人被治服后，整治恶人也知道了厉害，照样也就变老实了。

【原文】伏恶勿善，其患不生。

【译文】治服恶人以后，就再不重用被治服了的这个恶人，这样他就再也干不成什么坏事了。

【原文】计非金者莫施，人非智者弗谋，愚者当戒哉。

【译文】计策不管用就不能一条道走到底，自己没有聪明才智就不要去耍阴谋诡计，不是特别聪明的人切记这一点。

谤言卷七

【原文】人微不诤，才庸不荐。

【译文】对职位比自己还要低的人，没必要给他提意见，同时，没有真才实学的人也不要给领导推荐。

【原文】攻其人忌，人难容也。

【译文】如果想攻击别人，就找到他最遭人忌恨的那一个点，这样的话，所有的人都容不下他。

【原文】陷其窘地人自污，谤之易也。

【译文】想办法把他推到一个进退两难的境地，别人就会替你攻击他，这是最简单也最行之有效的诽谤办法。

【原文】善其仇者人莫识，谤之奇也。

【译文】好好善待那些跟他有仇的人，因为他们早晚会攻击他，而且别人还不知道跟你有关系，这应当说是算一个诽谤人的奇招。

【原文】究其末事人未察，谤之实也。

【译文】把他干过的那些别人不知道的小事情，挑出毛病来公诸于世，也是个行之有效的毁谤办法。

【原文】设其恶言人弗辩，谤之成也。

【译文】到处散播他的种种坏话，而且真真假假的让他无法分辨，这也算是可以使毁谤直接成功的办法。

【原文】谤而不辩，其事自明，人恶稍减也。

【译文】遇到诽谤能选择沉默，当事情慢慢清楚后，别人的厌恶或许能稍微减少一些。

【原文】谤而强辩，其事反浊，人怨益增也。

【译文】如果遇到诽谤强行争辩，那么只能是越描越黑，结果是别人的怨恨和厌恶越来越多。

【原文】失之上者，下必毁之;失之下者，上必疑之。

【译文】如果领导对你的的印象不如以前了，同事们就可能开始对你不满。如果同事们都对你不满意了，那么领导也会对你产生怀疑。

【原文】假天责人掩私，假民言事见信，人者尽惑焉。

【译文】借助领导来攻击别人从而达到自己的目的，或者借助同事们的舆论来讨取领导的信任，这样的办法，任谁都得会被迷惑。

示伪卷八

【原文】无伪则无真也。

【译文】没有虚假，也就没有真实。

【原文】真不忌伪，伪不代真，忌其莫辩。

【译文】真的并不怕假的，因为假的无论如何也真不了，怕的就是真真假假掺合在一起无法区分清楚。

【原文】伪不足自祸，真无忌人恶。

【译文】如果虚伪得不能到位，就会自己惹祸上身，如果真诚要是到了无所忌讳的地步，却也是件让人讨厌的事情。

【原文】顺其上者，伪非过焉。

【译文】顺应领导的意思去行事，哪怕是假装的也没有关系。

【原文】逆其上者，真亦罪焉。

【译文】要是悖逆领导的意思行事，尽管是真诚的，到头来也会惹烦恼上身。

【原文】求忌直也，曲之乃得。

【译文】提什么要求千万别说的太直白，要学会委婉的用点技巧才容易成功。

【原文】拒忌明也，婉之无失。

【译文】同样的道理，拒绝什么要求也别说的太明白，委婉点儿照样能达到目的又不会得罪人。

【原文】忠主仁也，君子仁不弃旧。

【译文】所谓的“忠”，主要指的是“仁”，道德高尚者自然“仁”而且不忍弃旧，当然也就是“忠”。

【原文】仁主行也，小人行弗怀恩。

【译文】所谓的“仁”，主要指的是用行为来感恩，而没有道德底线的人绝对不会通过行为来感恩。

【原文】君子困不惑人，小人达则背主，伪之故，非困达也。

【译文】有道德底线的人尽管陷入困境也不会耍手段骗人，没有道德底线的人一旦显达，就会背着领导耍花招，这是做人虚伪不虚伪的原因，跟困境或显达没有关系。

【原文】俗礼，不拘者非伪;事恶，守诺者非信。物异而情易矣。

【译文】如果是虚礼俗套，不去遵循也不算是什么虚伪。但明明不是什么好事，还说一不二的也算不上什么诚信守诺。所以，具体问题得去作具体分析。

降心卷九

【原文】以智治人，智穷人背也。

【译文】用心计来进行管理，什么时候没有心计使用了，别人也就不服你了。

【原文】伏人慑心，其志无改矣。

【译文】其实，收伏人首先要收伏其心，只能是用道义将他们慑服住，让他们的志向不会改变，目的就达到了。

【原文】上宠者弗明贵，上怨者休暗结。

【译文】如果自己被领导宠信，就一定要知道自己几斤几两，但如果自己被领导瞧不起，可千万别私下拉帮结派和领导作对。

【原文】术不显则功成，谋暗用则致胜。

【译文】不显山不露水的权谋手段才容易成功，因为搞权谋手段要知道不用则隐蔽，用则致胜。

【原文】君子制于亲，亲为质自从也。

【译文】其实每个人都有弱点，道德高尚者的弱点在于他们珍爱亲情，把他们的亲属搞定了，他们也就曲从了。

【原文】小人畏于烈，奸恒施自败也。

【译文】没有道德底线的人就不一样，因为他们害怕比他们更狠更毒的人，以狠毒制狠毒，他们也就服了。

【原文】理不直言，谏非善辩，无嫌乃及焉。

【译文】有道理也不需要争个输赢，给领导提意见更不需要争辩，因为，只要不遭人讨厌目的就能达到。

【原文】情非彰示，事不昭显，顺变乃就焉。

【译文】其实不管是什么态度或是做什么事情，都没必要先弄得路人尽知，只有顺应形势等缘分到了才可能成功。

【原文】仁堪诛君子，义不灭小人，仁义戒滥也。

【译文】“仁义”二个字，不知道拖累了多少讲究道德底线的人，对不讲道德底线的人却不起任何作用，所以，“仁义”一定不能随意滥施。

【原文】恩莫弃贤者，威亦施奸恶，恩威戒偏也。

【译文】好处别忘了那些讲究道德底线的人，惩罚也别忘了那些没有道德底线的人，奖惩我们都要按照规则来执行。

揣知卷十

【原文】善察者知人，善思者知心。

【译文】善于观察才能去了解别人，善于思索才能去理解别人的内心。

【原文】知人不惧，知心堪御。

【译文】只有了解了别人你才能无所畏惧，也只有理解了别人你才能知道怎样去进行提防。

【原文】知不示人，示人者祸也。

【译文】真正有智慧的人懂得藏才隐智，不懂得藏才隐智会给自己带来烦恼。

【原文】密而测之，人忌处解矣。

【译文】不仅仅需懂得藏才隐智，还要见人说人话，见鬼说鬼话，这样久而久之，别人对你的嫉恨之心就会慢慢消除掉。

【原文】君子惑于微，不惑于大。

【译文】做君子的可以在小事上糊涂一点没有关系，但在大事上绝对不能糊涂。

【原文】小人虑于近，不虑于远。

【译文】小人们一般都在眼前的事情上患得患失，未来的事情就会考虑得少。

【原文】设疑而惑，真伪可鉴焉。

【译文】掌握了一定规律，再找些机会看看他们的反应，这样就可以知道谁真诚谁虚伪，谁君子谁小人了。

【原文】附贵而缘，殃祸可避焉。

【译文】然后，要认准有前途的人，去把关系搞牢固一点，以后的祸事就自然避免了。

【原文】结左右以观情，无不知也。

【译文】多结交可以结交的朋友，并注意各种消息，这样就没有不知道的内幕了。

【原文】置险难以绝念，无不破哉。

【译文】如果能够做到时时如同身处险境并常心存忧患思识，还要放弃不可能实现的妄想，就可以攻无不克、战无不胜的左右逢源了。

权谋书

张居正(明) 著

北京联合出版公司
Beijing United Publishing Co.,Ltd.

版权信息

书名：权谋书

作者：张居正

智察卷一

【原文】月晕而风，础润而雨，人事虽殊，其理一也。惟善察者能见微知着。

【译文】当月晕出现便会起风，柱石变得湿润便要下雨，人世间事情虽有不同，但道理却也是相同的。只有善于观察的人才能从细节中发现事务的本质。

【原文】不察，何以烛情照奸？察然后知真伪，辨虚实。夫察而后明，明而断之、伐之，事方可图。察之不明，举之不显。

【译文】不能明察事物的人，如何能够发现深层的人情世故和小人的奸诈狡猾呢？只有洞察深析，才能看清事物的真真假假，辨别是非。洞察之后才能看清事物本质，而后才得以做出判断，处理事务，目标才可以实现。而不能明察事物的人，做事就不会有什么成就。

【原文】听其言而观其行，观其色而究其实。

【译文】听一个人的言论，然后用他的言论观察他的言行，观察他的神情，然后发现事情的本质。

【原文】察者智，不察者迷。明察，进可以全国；退可以保身。君子宜惕然。

【译文】能够洞察事物的人都是智者，反之会处事迷惑。能够洞察本质的人足以顾全国家，于己，可以保自己周全，因此君子需重视。

【原文】察不明则奸佞生，奸佞生则贤人去，贤人去则国不举，国不举，必殆，殆则危矣。

【译文】不能够看清事物本质的人，倘若放在身边，便会有机会迷惑自己，被小人包围，如此一来，身边的贤能之才就会离你而去，德贤之人离开，国家难以昌盛，国不繁荣，必定走向灭亡，这样就危险了。

筹谋卷二

【原文】君子谋国，而小人谋身。谋国者，先忧天下；谋己者，先利自身。盖智者所图者远，所谋者深。惟其深远，方能顺天应人。

【译文】君子考虑国家大事，小人只顾一己私利。顾全国家的人，先为国家忧虑；而为自身考虑的人，会先想到自己的利益。这是因为有智者志向远大，所谋求的目标深远。正因为其志向的远大才得以顺应民义。

【原文】守之伐之，不如以德伏之。宜远图而近取。见先机，善筹划。

【译文】对于这样的人，不管是提防还是对付，都不如用道德来征服。做一件事情应当做长远考虑，从眼前下手。预见事情的后续发展，再做妥善的筹划。

【原文】圣王之举事，考之于蓍龟，不如谛之于谋虑；炫之以武，不如伐之以义。

【译文】古代明君出军讨伐前想知道战果，便会通过蓍草和龟甲做占卜，却不如在战略上多加谋略；以武力作为炫耀的资本，不如用道义去征服对方的内心。

【原文】察而后谋，谋而后动，深思远虑，计无不中。故为其诤，不如为其谋；为其死，不如助其生。羽翼既丰，何虑不翱翔千里。

【译文】洞悉事物之后再去规划，规划后再采取行动，深远考虑，便没有达不成的目的。所以告诉一个人什么事不可为，不如为他做些规划；为他去死，不如给他寻找一条生路。羽翼丰满，何愁不能飞的更远。

【原文】察人性，顺人情，然后可趁，其必有谐。

【译文】考察人性，应顺应他的欲望，之后就可以趁机为自己考虑，事情就会变得顺理成章。

【原文】所谋在势，势之变也，我强则敌弱，敌弱则我强。倾举国之兵而伐之，不如令其自伐。

【译文】所谋求的目标取决于形势，当形势转变，自己强大了，敌人便渺小了；反之敌人弱小我才得以强大。调动全国的军队去讨伐敌人，不如让敌人自行削弱。

【原文】勇者搏之，不如智者谋之。以力取之，不如以计图之。攻而伐之，不如晓之以理，动之以情，诱之以利；或雷霆万钧，令人闻风丧胆，而后图之。

【译文】勇敢的人靠搏斗争取，却不如有智慧的人智取。靠武力博得不如靠头脑来达到目的。以武力讨伐不如对他们晓之以理，而后动之以情，用利益来诱惑他。也可以采取强势发起进攻，使他闻风丧胆，而后谋图。

【原文】实以虚之，虚以实之，以其昏昏，独我昭昭。

【译文】面对真实要用虚假的态度，对待虚假却要用真实的态度，迷惑对方，而唯独自己内心清醒。

【原文】人皆知金帛为贵，而不知更有远甚于金帛者。谋之不深，而行之不远，人取小，我取大；人视近，我视远。未雨绸缪，智者所为也。

【译文】人们都知道黄金丝帛的贵重，殊不知有比这更为贵重的东西。谋略不够深远，便不会长久。别人选择蝇头小利，我却看重远大的志向；别人只顾得眼前，我却能思虑深远。能够未雨绸缪，才是有智慧的人能做到的。

用人卷三

【原文】为政之道，在于辨善恶，明赏罚。倘法明而令审，不卜而吉；劳养功贵，不祝而福。

【译文】从事政治，在于明辨善恶，赏罚分明。倘若国法严明周全，不用占卜也知这是好的；费力取得功劳的人得到赏赐，没有祝贺也是有福的。

【原文】贤者立而国兴；小人立而邦危。有国者宜详审之。故小人宜务去，而君子宜务进。

【译文】贤能的人得以重用国家就会兴盛；小人得到重用国家就会走向危亡。国家的领导应谨慎思量。所以应该驱走小人，举贤之才。

【原文】大德容下，大道容众。盖趋利而避害，此人心之常也，宜恕以安人心。故与其为渊驱鱼，不如施之以德，市之以恩。

【译文】伟大的德行能够包容下属，有道义能够容纳众人。因为趋利避害是人之常情，应该宽容别人使人心安定。所以为了保持清明的政治驱除犯错的人，不如对他们施以厚德，用恩会来收服他们。

【原文】而诱之以赏，策之以罚，感之以恩。取大节，宥小过，而士无不肯用命矣。

【译文】以赏赐进行劝诱，以刑法来震慑，以恩惠来感化。关注一个人的气节，包容他们的小错误，这样有才能的人一定都会效力。

【原文】赏不患寡而患不公，罚不患严而患不平。赏以兴德，罚以禁奸。使下畏罚而利赏，下也；好德而恩进，上也。天下无不可用之材，唯在于所用。

【译文】赏赐不怕少却最怕不公平，惩罚不怕严厉而怕不能服人心。赏赐是为了鼓励德行，惩罚是为了铲除奸恶。使下属害怕刑法而唯利是图，这是下策；使他们偏好道义而进取才是上策。天下没有不可用的人才，关键在于如何运用。

事上卷四

【原文】事上宜以诚，诚则无隙，故宁忤而不欺。不以小过而损大节，忠也，智也。

【译文】对待上级应该以诚面对，诚实就不会产生裂痕，所以宁可触犯上级也不可欺骗。不要因为小事而丧失大节，所以忠诚的人是智慧的。

【原文】不欺上，亦不辱君，勉主以体恤，谕主以长策，不使主超然立乎显荣之外，天下称孝焉。荣辱与共，进退以俱，上下一心，事方可济。骄上欺下，岂可长久？

【译文】不欺骗上级也不使其感受到屈辱，站在他的角度体恤他，用深远的谋划来劝说他，使领导置身荣耀显贵的境遇，大家就都会称赞你了。与领导荣辱与共，共同进退，上下一心，事情才能办好。对上级傲慢，对下级欺骗，又怎能长久呢？

【原文】攻城易，攻心难。故示之以礼，树之以威，上也。

【译文】攻占城池容易，而得到人心就难了。所以以理服人，树立威信，才是上策。

【原文】上怨报之以德，上毁报之以誉，上疑报之以诚。隙嫌不生，自无虞。事君以忠，不涓细流。待人以诚，不留小隙。

【译文】上级怨恨你，就用德行去收买他；上级对你诋毁，你就用赞誉来回报他；上级对你猜忌，你就用忠心来对付他。这样没有隔阂，自然就没有祸患了。对待上级要忠心，一点小事也不能够马虎。对待别人要真诚，不要忽略细节。

【原文】为上计，不以小惠，而以长策。小惠人人可为，长策非贤者不能为之。故事之以谀，不如进之以忠。助之喜，不如为之忧。

【译文】替上级着想，不要用蝇头小利说服，要从长远去规划。小恩小惠人人都可以做到，但长远的谋虑是只有贤能的人才可以做到的。所以阿谀奉承不如表现出忠诚。让上级高兴不如为他分忧。

【原文】思上之所思，而虑其无所思；为君谋利，不如为君求安。思之深，而虑之远。锦上添花，不如雪中送炭。

【译文】为上级考虑，想到他没有考虑到的；为帝王谋取利益，不如为国家求得太平。思虑深远，深谋远虑。锦上添花比不上雪中送炭。

避祸卷五

【原文】廓然怀天下之志，而宜韬之晦。牙坚而先失，舌柔而后存。柔克刚，而弱胜强。人心有所叵测，知人机者，危矣。故知微者宜善藏之。

【译文】胸怀天下的人，应该收起自己的抱负；因为牙齿坚硬却最先失去，舌头柔软却一直留到最后。柔能克刚，而弱能战胜强。人心无法猜测，知道别人心思的人往往处境危险。所以能都洞察先机的人应该懂的隐藏

【原文】考祸福之原，察盛衰之始，防事之未萌，避难于无形，此为上智。祸之于人，避之而不及。惟智者可以识其兆，以其昭昭，而示人昏昏，然后可以全身。

【译文】思考福祸的源头，兴衰的始末，在事情初露萌芽之时就开始准备对策，在危难还没有到来之时就避免发生，这是最大的智慧。普通人对于灾祸是躲不掉的，只有智慧的人才可以察觉前兆，内心明镜却藏而不露，才可以保全自己。

【原文】君臣各安其位，上下各守其分。居安思危，临渊止步。故易曰潜龙勿用，而亢龙有悔。夫利器者，人所欲取。故身怀利器者危。

【译文】君王和臣子各自安于本职位置，各自坚守本分。居安思危，面对深渊要及时止步，不要急于行动。所以易经上说：势头虽好但比较弱小，应当谨慎，不可轻动，有能力的人应当戒傲。利器是人们都希望得到的。所以拥有利器的人便会危险。

【原文】宜示之以无而去其疑，方无咎。不矜才，不伐功，不忘本。为人以谦，为政以和，守其常也。

【译文】应该让别人看见自己虚假的一面让他们以为自己没有，以消除别人对自己的猜忌，这样才没有祸患。不自夸自己的才能，不炫耀自己的功绩，做人不忘本。为人谦和，政事平和，才能够长久。

【原文】有隙则明示之，令其谗不得入；大用而谕之小用，令其毁无以

生。

【译文】与别人有不和就公开它，这样对方就不能进谗言了；重用一个人却对外说是小用，使得对方无法诋毁。

【原文】不折大节，不弃小惠。进退有据，循天理而存人情，此所以为全身之术也。

【译文】不失操守，坚持施小恩小惠。当进则进，当退则退，遵循天理，讲究人情，这就是最好的保身方法。

【原文】必欲图之，勿以小惠，以大德；不以图近，而谋远。

【译文】一定要得到的，不要用小恩惠，要用重大恩惠；不要在乎眼前的得失，要图谋长远的打算。

【原文】恃于人者不如自恃。自恃者寿，自足者福。顺天应人，故常在。

【译文】依靠别人不如依靠自己。依靠自己才能够长远，容易满足就能够感到福气。顺天应人得以长远。

【原文】自爱者重。危房不可近，危邦不可入。明珠必待识者，宝剑只酬壮士。

【译文】自爱的人能被人敬重。将要倒塌的房子不能接近，将要灭亡的国家不能走近。明珠一定要等待识货的人，宝剑只有赠送给值得的人才能展现价值。

【原文】以贤臣而事昏主，危矣。故明主则谏，昏君则去。不去而隐于朝，宜也。知其雄，守其雌。事不可为而身退，此为明哲保身之道也。

【译文】贤能的臣子如果去侍奉昏庸的君主，那就危险了。所以当他遇见圣明的君王就会进谏，遇见昏庸的国君就会离开；即使不离开也该隐身于朝廷。拥有刚强的才能，但是需要保持沉默。事情不能强求时就要全身而退，这就是明哲保身之道。

度势卷六

【原文】势者，适也。适之则生，逆之则危；得之则强，失之则弱。事有缓急，急不宜缓，缓不宜急。因时度势，各得所安。

【译文】形势是需要你去适应的。适者生存，不能够适应的就危险了；得势者会变得强大，得不到形势的帮助会变得弱小。事有轻重缓急，该尽快解决的事情不能拖拉，该慢慢来的事情也急不得。应当根据当时的形势分析对策才能平安无事。

【原文】避其锐，解其纷；寻其隙，乘其弊，不劳而天下定。

【译文】避开争斗，解除纷争。寻找对方的破绽，利用对方的缺陷，不用大费周折就能安定天下。

【原文】势可乘，亦可造。致虚守静，因势利导。敌不知我而我知敌，或守如处子，或劲如脱兔。善度势者乘敌之隙，不善度势者示敌以隙。知其心，度其情，察其微，则见其势矣。

【译文】形势可以利用，也可以制造。淡泊宁静，因势利导。让敌人琢磨不透而我却对敌人了如指掌，要么静守，要么像脱兔迅速行动。善于分析形势的人能够利用敌人的疏漏，不善的人却常常把自己暴露给敌人。了解对方的内心，揣摩情绪，察觉细枝末节，就可以预测未来的发展趋势了。

【原文】观其变而待其势，知其雄而守其雌，疲之扰之，然后可图。

【译文】静观其变，同时等待利于自己的形势出现，知晓雄强，却安守雌弱，使对方疲倦，并且进行干扰，就可以取胜了。

【原文】势可乘乎？势不可乘乎？智者睹未明，况己著乎，惟在断矣。智无识不立，无胆不行。

【译文】形势可以利用吗？形势不可以利用吗？智者在事态还不明显的时候就洞察先机了，何况那些已经很明了的事情，只是在于取舍罢了。缺乏智慧就无法安身立命，没有胆量就无法身体力行。

【原文】为谋，所重者胆，所贵者智；胆智兼备，势则可为。

【译文】制定谋略，重要的是胆量，珍贵的是智慧；只有胆量和智慧都具备了，才可以改变形势。

【原文】见宜远而识宜大，谋宜深而胆宜壮。军无威无以立，令无罚无以行。威慑之，智取之，胆胜之，则何敌不克，何坚不攻？正胜邪，直胜曲。浩然正气，而奸佞折。

【译文】见识应该长远，智慧应该博大，谋略应该深远，胆量应该雄壮。军队没有威严就不能站稳脚，军令不严格就无法实行。用威严来震慑，用智慧来谋夺，用胆量来取胜，这样有什么敌人是不可战胜的，有什么城池是不能摧毁的？正义会战胜邪恶，正确会战胜错误。胸怀浩然正气，小人自然就会畏惧。

功心卷七

【原文】城可摧而心不可折，帅可取而志不可夺。所难者惟在一心。攻其心，折其志，不战而屈之，谋之上也。

【译文】城池可以摧毁而人心不可折服，主帅可以擒获但是其志向不可能被折损。所以困难的地方在于征服人心。攻伐他的志向，摧毁他的意志，不用战斗就可以使他屈服，是上等谋略。

【原文】攻心者，晓之以理，动之以情，示之以义，服之以威。

【译文】攻取人心的办法，首先是告诉对方道理，再用感情来打动他，用义气来引导他，用威信来震慑他。

【原文】君子好德，小人好利。辨之羞之，耻之，驱之于德。

【译文】君子喜欢道德，小人喜欢利益。辨明这个道理来让他感到什么是羞愧，什么是耻辱，再用道德来引导他。

【原文】移花接木，假凤虚凰，谋略之道，唯在一心。乱其志，折其铓，不战自胜。

【译文】移花接木，假凤虚凰，谋略的道理，只在于征服一个心字。扰乱他的心智，摧毁他的锋芒，不用和他作战就能够获胜。

【原文】治不以暴而以道，胜不以勇而以仁。故彼以暴，我以道；彼以勇，我以仁；然后胜负之数分矣。

【译文】治理，不要用暴力而要用道义；取胜不要靠勇敢而要靠仁爱。所以别人用暴力，而我用道义；别人用勇敢，我用仁爱；而后胜败自然就明了了。

【原文】攻心之术多矣。如武穆用兵，在乎一心。乱之扰之，激之困之，俟之以变，然后图之。欲得之，先弃之；欲扬之，先抑之。畏之危之，其心必折，计然后可用。

【译文】征服别人内心的权术很多。就像岳飞用兵一样，仅仅战场上的攻心之术就很多。扰乱对方，激将对方，困扰对方，等待变化，然后才可以谋图他。想要得到，就先要放弃；要想发扬光大，就先要抑制自己。使对方畏惧，处于危险中，他们的内心一定会受到挫败，这个时候计谋才可以实行。

【原文】虚予而实取之。示之以害，其必为我所用。欲得其心，莫若投其所好。君喜则我喜，君憎则我憎，我与君同心，则君不为我异。

【译文】表面上给予对方利益实际上是谋图对自己更大的利益。向对方说明利害关系，对方就一定会为我所用。要想征服对方的心，没有比投其所好更好的办法了。他喜欢的我就喜欢，他厌恶的我就厌恶，我与他是一条心的，他就不会把我当外人。

权奇卷八

【原文】善察者明，慎思者智。诱之以计，待之以隙。不治狱而明判，不用兵而夺城，非智者谁为？

【译文】善于明察的人能够看清事物的本质，善于思考的人能够正确地选择。设下计谋来引诱他，等待他露出马脚。这样不用审问就能够明白的判决，不用出动军队就能够夺取城池，不是智慧的人谁又能够做到呢？

【原文】夫欲行一事，辄以他事掩之，不使疑生，不使衅兴。此即明修栈道，暗渡陈仓。

【译文】要想做一件事情，要借口其他事情来遮掩，不要让别人有所怀疑，不要使别人对你要进行的事情产生阻力。这就是明修栈道，暗渡陈仓。

【原文】事有不可拒者，勿拒。拖之缓之，消其势也，而后徐图。

【译文】当事情有不可抗拒的时候，就不要抗拒。拖延，延缓，消除它的势头，然后再图谋它。

【原文】假神鬼以立威，而人莫辨真伪。伪称天命，其徒必广。将计就计，就势骑驴，诡之异之，以伏其心。此消彼涨，此涨彼消，其理一也，不诡于敌而诡于己，己之气盛，敌气必衰。

【译文】借助鬼神来树立自己的威信，人们就没有办法辨别真假了。借助天命，追随你的人就一定很多。这边的减少那边的就会增多，这边的增多那边的就会减少，道理是一样的。不这样对待敌人，而对自己人使诈，自己人能士气高涨，敌人的士气必然就会衰落。

【原文】意欲取之，必先纵之；意欲除之，必先骄之。然后乘其势矣。

【译文】想要征服他，首先要纵容他；想要除掉他，首先要使他骄横。然后就可以利用形势了。

【原文】敌强则弱之，敌实则虚之。弱之虚之，不我害也。

【译文】敌人强大则想办法使他变得弱小，敌人真正存在就要想办法同化他不与之较量。敌人弱小了，不存在真正地威胁了，我就没有什么祸患了。

【原文】偷梁换柱，移花接木。妙手空空，弥祸患于无形。釜底抽薪，上楼撤梯，虽曰巧智，岂无大谋？

【译文】偷梁换柱，移花接木。运用这样的手段，在不知不觉中就可以消除祸患了。釜底抽薪，上屋抽梯，虽然有些巧妙的智慧，但是其中怎么能够不包含大谋略呢？

【原文】人构我，我亦构人。以彼之道，还施彼身。反客为主，后发制人。

【译文】别人陷害我，我也陷害别人。以彼之道，还彼之身。变被动为主动，能够后发制人。

【原文】必欲使人为某事，威逼之，刑罚之，利诱之。由远及近，从小至大，循序渐进，然后可用。

【译文】要让某人做某件事情，要威胁逼迫他，刑法惩处他，利益诱惑他。由远及近，从小到大的顺序，循序渐进，这样就能够顺利成章了。

谬数卷九

【原文】知其诡而不察，察而不示，导之以谬。攻子之盾，必持子之矛也。

【译文】知道对方的诡诈阴谋却故意装作不知道，即便知道了也不表现出来，诱导让对方走到荒谬的地步。攻击对方的盾，用对方的矛是最有效的。

【原文】智无常法，因时因势而已。即以其智，还伐其智；即以其谋，还制其谋。

【译文】智慧没有固定的法则，因时间形势而各有不同。就是说用别人的智慧来对付别人，用别人的谋略来图谋别人。

【原文】间者隙也，有间则隙生。以子之伎，反施于子，拨草寻蛇，顺手牵羊。

【译文】有间隔就会有裂痕，有了裂痕就产生了可以被人利用的机会。用你的伎俩反过来施加到你的身上，如同扒草寻蛇，顺手牵羊一样容易

【原文】彼阴察之，我明示之。敌之耳目，为我喉舌。借彼之口，扬我之威。

【译文】敌人暗中刺探我的情况，我就公开的展示一些虚假信息。让敌人的耳目成为替我说话的口。借他的嘴来宣扬我的威信。

机变卷十

【原文】身之存亡，系于一旦；国之安危，决于一夕。唯智者见微知著，临机而断。因势而起，待机而变。机不由我而变在我。故智无常局，唯在一心而已。

【译文】一个人生死存亡可能取决于某一天的抉择，而国家的安危也可能决定于某一天。唯独只有智者才能够见微知著，临机而断。依仗形势而兴起，等待时机而行动。实时机不是由我控制的，但我可以改变寻求合适的时机。所以智谋没有固定的模式，只不过在于心中灵活的运用罢了。

【原文】机者变也。惟知机者善变。变则安，不变则危。

【译文】时机就是不停变化带来的某种做事机遇。只有能够洞察时机的人才能够住住时机。能够随时机而妥善变化就能够安身立命，否则就会有祸患。

【原文】物必先腐而蠹生，事必有隙而谗起。察其由，辨其伪，除其隙，谗自止矣。

【译文】东西一定要先腐烂了才会滋生蠹虫，事情一定是有了裂痕才会滋生馋言。审查事物发生的原因，辨别其中的真伪，阻塞它的裂痕，谗言自然就停止了。

【原文】知机者明；善断者智。势可度而机可恃，然后计可行矣。处变不惊，临危不乱。见机行事，以计取之，此大将之风也。

【译文】能够看清楚时机的人就是明智的，善于在时机前取舍就是明智的。事情可以预测而时机可以利用，然后计谋就可以施行了。能够在变乱中不惊慌，面对危难不自乱阵脚。见机行事，靠计谋来智取，这就是大将做事的风格。

【原文】将错就错，以讹传讹，移花接木，巧取豪夺。敌快我慢，以智缓之；敌强我弱，以计疲之。釜底抽薪，此消彼长。敌缓则我速，敌弱则我强。此亦机变也。

【译文】利用敌人的错误来向敌人传播错误消息，用敌人的错误言论来讹诈敌人，移花接木，巧妙的争取，勇猛的争夺。敌人快过我方的速度，就要用计谋来延缓敌人的攻势；敌人比我方强大，就要用计谋来拖垮对方。能够对强大的敌人釜底抽薪，就能够使我方和敌方的势力此消彼长。敌人的速度变缓慢了，我方的速度相对起来就变快了；敌人的实力变弱小了我方的实力就变强大了。这就是事物变化的枢机。

【原文】危在我，而施于人。故我危则人危，人不欲危，则必出我于厄难。

【译文】我有了危难，就把我的危险强加在别人身上。所以我和别人是一同处于危难之中，人们都不希望危险降临，就一定会把我从危难中解救出来的。

讽谏卷十一

【原文】讽，所以言不可言之言，谏不可谏之谏。谏不可拂其意，而宜恤其情。谏人者宜为人谋，不为己虑。

【译文】含蓄的讽喻，是用来说不能够直接说出来的话的，劝诫不可以劝诫的事情的。劝谏者不可以忤逆对方的意愿，而需要体恤对方的情感。劝谏者应该为对方考虑，而不是为自己谋划。

【原文】或激之勉之，以证其不可行也。或讽之喻之，以示其缪。进而推之，以证其不可行也。谏不宜急而宜缓，言不宜直而宜曲。

【译文】对受谏人应该用激将或者是劝勉，来表达自己的意思。或者讽谏或者比喻，来说明对方的谬误。按照对方的思路推断下去，来证实对方的举动不可行。劝谏，不宜操之过急而应该缓和一些，言语不能太过直白而最好委婉说出。

【原文】嬉笑之中蕴乎理，诙谐之中寓乎道。见君之过失而不谏，是轻君之危亡也。夫轻君之危亡者，忠臣不忍为也。

【译文】在玩笑之间流露出道理，在诙谐之中包含道义。如果看到君主的过失而不去劝谏，是轻视君主的危难。轻视君主的危难这种事情，忠臣是不忍心去做的。

中伤卷十二

【原文】天下之至毒莫过于谗。谗犹利器，一言之巧，犹胜万马千军。

【译文】天下最恶毒的事物没有超过谗言的。谗言就像利器，一句巧妙的谗言，就可能胜过千军万马。

【原文】谗者，小人之故伎。口变淄素，权移马鹿。逞口舌之利剑，毁万世之基业。

【译文】进谗言，是小人常用的伎俩。用口就可以颠倒黑白，就可以指鹿为马。用口舌作为利剑，就可以毁掉万世的基业。

【原文】或诬之以虚，加之以实，置其于不义；或构之以实，诱之以过，陷其于不忠。宜乎不着痕迹，欲抑而先扬，似褒而实贬。

【译文】或者用无中生有的言论加以诬陷，或者栽赃嫁祸，把对方置于不义的境地。或者用制造事实来陷害对方，或者用利益来诱惑对方犯错，使他处于不忠的境地。恶语中伤应该不露痕迹，想贬斥对方，就要先赞扬对方，看起来是赞扬其实是贬斥。

【原文】随口毁誉，浮石沈木。奸邪相抑，以直为曲。故人主之患在于信谗，信谗则制于人，宜明察之。然此事虽君子亦不免也。苟存江山社稷于心，而行小人之事，可乎？

【译文】相信别人口中的是非，就如同相信了石头可以浮在水面上，而木头会沉到水底一样。奸邪小人的言论，能够把直的说成曲的。所以主上最忌讳的是相信别人的谗言，一旦相信了别人的谗言就会受制于奸人，所以在这个问题上面应加以明察。然而类似的事情即便身为君子也是难免会做的。假如君子心中想着国家大事，但是却去做小人做的事情，可以吗？

【原文】小人之智，亦可谋国。尽忠事上，虽谗犹可。然君子行小人之事，亦近小人，宜慎之。

【译文】小人的某些智慧也可以用在国事上面。为了对领导忠诚，虽然

进了谗言也是情有可原。但是君子常常做小人做的事情，也就和小人没有什么区别了，所以君子应该谨慎。

美色卷十三

【原文】乱德则贤人去，失政而小人兴。国则殆矣。

【译文】搞乱了德行贤人就会离去，政事出现了偏颇小人就会得势。这样国家就危险了。

【原文】美色置于前而心不动者，情必矫也。然好色不如尊贤。近色而远贤臣，智者所不为也。

【译文】美人在面前而不动心的人，一定是装出来的。然而喜欢美色不如尊崇贤人。接近美色而远离贤人，智慧的人是不会那样做的。

【原文】孰谓妇人柔弱？一颦一笑，犹胜百万甲兵。

【译文】谁说女人柔弱？一颦一笑，有时候能够胜过百万雄兵。

【原文】智者借色伐人，愚者以色伐己。

【译文】有智慧的人用美色去攻击别人，愚蠢的人用美色来讨伐自己。

【原文】色必有宠，宠必进谗，谗进必危国。然天下之失，非由美色，实由美色之好也。

【译文】美人就一定会受到宠爱，受到宠爱就一定会进谗言，谗言一旦被相信就会危及国家。然而失去天下并不是因为美人引起的，而是因为喜欢美人这个弊病引起的。

【原文】借美以藏其奸，市色而成其谋，千载之下，绵绵不绝。人主宜详审之。

【译文】借助美色而包藏祸心，出卖色相而成就其阴谋的人，千年以来，绵绵不绝。领导要特别注意这一点。

【原文】圣贤事业，非大志者何为？故色贤之分，知其所取舍。是以齐桓晋文，犹为霸主；汉武唐宗，不失明君。

【译文】圣贤的事业，不是胸怀大志的人就能够担当？所以好色者和贤君的区别在于，知道什么时候应该要什么，不要什么！所以齐桓公晋文公虽然好色，但还是霸主；唐太宗宋太祖虽然好色，也还称得上明君。

守弱学

杜预(西晋) 著

北京联合出版公司
Beijing United Publishing Co.,Ltd.

版权信息

书名：守弱学

作者：（西晋）杜预

卷一 敬强篇

【原文】世之强弱，天之常焉。

【译文】人世间的强弱之分，是天道中很正常的事情。

【原文】强者为尊，不敬则殃，生之大道，乃自知也。

【译文】强者尊贵，不敬重它就会招来祸殃；生存的第一准则，就是要有自知之明。

【原文】君子不惧死，而畏无礼。小人可欺天，而避实祸。

【译文】君子不惧怕死亡，却害怕失去礼节；小人可以欺瞒上天，却躲避实际的灾祸。

【原文】非敬，爱己矣。智不代力，贤者不显其智。弱须待时，明者毋掩其弱。

【译文】并不是真正的敬重强者，而是爱护自己；智慧不能代替实力，贤明的人不会显露自己的智慧。弱者需要等待时机，明智的人不可以遮蔽他的弱小。

【原文】奉强损之，以其自乱也。示弱愚之，以其自谬焉。

【译文】尊奉强者可以损害他，用这个方法能促其自我变乱；显示弱小可以愚弄强者，用这个方法能使其自生错误。

卷二 保愚篇

【原文】人不知者多矣。知之幸也，不知未咎。

【译文】人们不懂的事情太多了，懂得事情多是好事，不懂也不是坏事。

【原文】智以智取，智不及则乖。愚以愚胜，愚有余则逮。

【译文】智者用智计作为取胜之道，但智计有失就会事与愿违，愚人用愚笨的方法作为胜利之法，愚笨十足就能达到目的。

【原文】智或难为，余则克之，得无人者皆愚乎？上不忌愚，忌异志也。

【译文】智计有的难以做到的事情，愚笨却可以解决它，这恐怕是人们都是愚人的缘故吧。当权者不忌惮愚人，而忌惮不忠的人。

【原文】下不容诈，容有诚也。上明而下愚，危亦安。下聪而上昏，运必尽。言智者莫畏，畏言愚也。

【译文】地位低的人不容纳奸诈的人，而容纳有诚信的人。上司精明下属愚笨，虽然危险但可以平安脱困；下属聪明而上司昏庸，好运一定会完结。说自己聪明的人不要怕他，要怕说自己愚笨的人。

卷三 安贫篇

【原文】贫无所依，不争惟大，困有心贼，抑之无恙。

【译文】贫穷没有依靠，不争强好胜是最重要的。困境催生邪念，遏止它就没有祸患，保平安。

【原文】不恶窘者，知天也。惰以致贫，羞也。廉以不富，荣也。蹇以无货，嗟也。

【译文】不憎恨窘境，就是通晓自然社会了。因为懒惰而导致贫穷，是羞愧的，因为清廉而不富裕，是荣耀的。因为命运坎坷而穷困潦倒，是另人惋惜的。

【原文】贵生败儿，贱出公卿。达无直友，难存管鲍。

【译文】富贵之家多有不肖子孙，贫穷之家，常出高官显贵。得志时没有真正的朋友，落难时却有管鲍之交。

【原文】勿失仁者终富，天酬焉。莫道苦者终盛，人敬矣。

【译文】不失去仁爱终究会富有，这是来自上天的报酬，不诉说苦楚终究会兴盛，这源自人们的敬爱。

卷四 抑尊篇

【原文】智尊者未必强，名实弗契也。霸者存其弱，胜败无常焉。

【译文】地位高的人不一定是强者，名声和实际是不相符的。称霸的人也是存在弱点的，胜败没有固定的规律。

【原文】弱不称尊，称必害。强勿逾礼，逾则寇。

【译文】弱者不能自称尊贵，自称尊贵一定会受到伤害，强者不能超越礼法，超越礼法就是贼寇了。

【原文】不罪于下，祸寡也。目无贵贱，君子也。心系名利，小人也。君子尊而泽人，小人贵而害众。

【译文】对身份低微的人不要轻易谴责，祸患就会减少了。眼里没有贵贱的区别，是君子的行为。心中只有名利二字，是小人的行径。君子身处高位，就会造福世人，小人有权势就会危害百姓。

【原文】至善无迹，然惠存也。至尊无威，然心慑耳。

【译文】最大的善行是没有痕迹的，但它的恩惠却是事实在在的。最高贵的人没有威仪，但他让人心悦诚服。

卷五 守卑篇

【原文】人卑莫僭，羸马勿驰。草木同衰，威存其荣。

【译文】地位低的人不要冒用地位高的人的名号行事，瘦弱的马不要拼命奔跑。草木同时衰败，它们都有茂盛的时候。

【原文】君不正臣谲，君之过也。上无私下谏，上之功也。功过由人，尊卑守序，卑不弄权，轻焉。

【译文】君主不公正，致使臣子欺诈他，这是君主的过错，上司没有私心才能使下属对他直言，这是上司的功德。功过是由人来决定的，尊卑是靠秩序来维护的。卑微的人不要玩弄权利，因为人们会轻视他。

【原文】宠不树敌，绝焉。陋不论道，暴焉。堪亲者非贵，远之不辱也。毋失者乃节，恃之者必成矣。

【译文】受宠信的人不要树立强敌，因为这是一条绝路，浅陋的人不要谈论大道，因为这会显露自己的无知。可以亲近的人不是达官贵人，远离他们能避免羞辱，不能失去的是气节，依靠他一定会有成就。

卷六 示缺篇

【原文】天非尽善，人无尽美。不理之璞，其真乃存。求人休言吾能。

【译文】上天不能做到完全是善良的，人没有是完美的。没有加工过的玉石，它的本性才会存在。求助他人不要说自己很有才能。

【原文】悦上故彰己丑。治下不夺其功。君子示其短，不示其长。小人用其智，不用其拙。

【译文】使上司高兴要故显自己的丑陋，管理下属不能夺取他们的功劳。君子显示他的短处，不显示他的长处，小人使用他的聪慧，不使用他的笨拙。

【原文】不测之人，高士也。内不避害，害止于内焉。外不就祸，祸拒于外哉。

【译文】身不可测的人才是真正的高人，对内不回避害处，害处便会在内部得到解决了。对外不接近祸乱，祸乱就会被阻挡在外面了

卷七 忍辱篇

【原文】至辱非辱，乃自害也，至忍非忍，乃自谅也，君子不怨小人，怨天也，小人不畏君子，畏罚也，君子小人辱之可鉴也，强而无仁，天辱之。弱而不振，人辱之，辱不灭人，灭于纵怒，大辱加于智者，寡焉。大难止于忍者，息焉。

【译文】最大的侮辱不是受人侮辱，而是自我伤害，最大的忍让不是容忍他人，而是原谅自己，君子不怨恨小人，怨恨上天的不公，小人不害怕君子，害怕人们的惩罚。一个人是君子还是小人，羞辱他可以鉴别出来。强者没有仁爱，上天会侮辱他，弱者不能振作，人们会侮辱他，侮辱不能毁灭人，毁灭人的是放纵愤怒。有智慧的人常常承受大的侮辱，因为能理解他们的人很少。忍受屈辱的人往往能躲过灾难，因为他们使敌手停止了进攻。

卷八 恕人篇

【原文】天威贵德，非罚也。人望贵量，非显也。恕人恕己，愈蹙愈为，君子可恕，其心善焉。小人可恕，其情殆焉。不恕者惟事也。富而怜贫，莫损其富。贫而助人，堪脱其贫。人不恕吾，非人过也。吾不恕人，乃吾罪矣。

【译文】上天的威严以仁德为贵，而不是惩罚，人的声望以气量为贵，而不是名声显赫，宽恕他人就是宽恕自己，形势越是困难就越要这样做，君子可以宽恕，因为他们心地善良，小人可以宽恕，因为他们状况危险，不能宽恕的只有事情本身，富人怜惜穷人，不会损害他们的富有，穷人帮助他人，可以使他摆脱贫穷。他人不宽恕自己，不是他人的过错，自己不宽恕他人，是自己的过错。

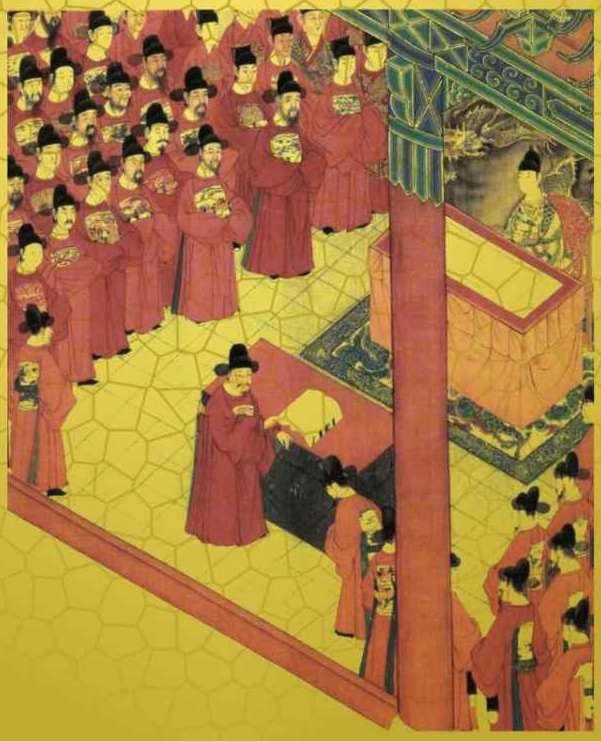
卷九 弱胜篇

【原文】名弱者，实大用也。致胜者，未必优也。弱而人怜，怜则助。劣而人恕，恕则幸。庸而人纳，纳则遇。以贱为耻，其人方奋。以拙为缄，其人乃进。无依者自强，势所迫焉。贤以义胜，义不容恶也，忠以诚归，诚不容奸也。

【译文】被人称为弱小的东西，实际是大有用处的，能导致胜利的东西，不一定是人们所说的优势，弱者令人同情，同情就是强大的助力，处于劣势者人们会宽恕他，宽恕就是难得的幸运，平庸者人们会接纳他，接纳就是难得的机遇，把地位低下视为耻辱，人们才能奋发图强，把自己的不足视为遗憾，人们才能不断进去，没有依靠的人会自我图强，这是形式逼迫的结果，贤德的人凭着正义取胜，正义不会宽容邪恶，忠贞的人凭着真诚另人归附，真诚不会输给奸邪。

韬晦术

杨慎(明) 著



北京联合出版公司
Beijing United Publishing Co.,Ltd.

版权信息

书名：韬晦术

作者：（明）杨慎

隐晦卷一

【原文】东坡曰：“古之圣人将有为也，必先处晦而观明，处静而观动，则万物之情，毕陈于前。”

【译文】苏东坡说：“古代圣人要做一件大事时，一定会先置身暗处观察明亮处其他人的行动，自己保持静默从而细心观察别人的动作。 这样所有人的内外情形就都会真实的展现在自己眼前了。”

【原文】夫藏木于林，人皆视而不见，何则？以其与众同也。藏人于群，而令其与众同，人亦将视而不见，其理一也。

【译文】把一棵树藏到树林里，人们就会视而不见，这是为什么？因为它和别的树没有什么区别。把一个人藏到人群里，让他和周围的人没有区别。人们也将视而不见，道理是一样的。

【原文】木秀于林，风必摧之；人拔乎众，祸必及之，此古今不变之理也。

【译文】一棵树高出树林，大风必然把它吹折；一个人鹤立鸡群出众，祸患也必然降到他身上。这是从古至今不曾改变的道理。

【原文】是故德高者愈益偃伏，才俊者尤忌表露，可以藏身远祸也。

【译文】所以德高望重的人更应该深居简出、谨言慎行，才能出众的人尤为忌讳自我张扬。这样才可以藏住身形，远离祸患。

【原文】荣利之患于人大矣，其所难居。

【译文】荣华利禄对于人的诱惑力是最大的，然则荣利场却是最难站住脚的。

【原文】上焉者守之以道，虽处亢龙之势而无悔。

【译文】最上一等的人，以自己完善的道德守住自己的地位，虽然处在危险的边缘却能安然无恙。

【原文】中焉者守之以礼，战战兢兢，如履薄冰，仅保无过而已。

【译文】才能中等的人，以礼义自律，整日战战兢兢，如同踩在薄薄的冰上一样，这样也仅能保持没有过错而已。

【原文】下焉者率性而行，不诛即废，鲜有能保其身者。

【译文】最差一等的人，由着自己的性子，恃权仗势，胡作非为，不被杀死也要废弃终身，很少有能保全身家性命的。

【原文】人皆知富贵为荣，却不知富贵如霜刃；人皆知贫贱为辱，却不知贫贱乃养身之德。倘知贫贱之德，诵之不辍，始可履富贵之地矣。

【译文】人们都知道身处富贵很荣耀，却不知道富贵有时如同霜矛利刃。人们都知道贫穷困贱是耻辱，却不知道贫穷困贱才是养身立志的土壤。如果知道贫贱的好处，并且牢记不忘，这样的人才可以身处富贵的地方。

处晦卷二

【原文】夫阳无阴不生，刚无柔不利，明无晦则亡，是故二者不可偏废。

【译文】没有阴，阳就不会产生，没有柔，刚就不会锋利，没有阴暗，光明也就消亡了。所以这对立的二者不可偏执一端。

【原文】合则收相生相济之美，离则均为无源之水，虽盛不长。

【译文】两者相合，可以收到互相生发，互相救助的功效；如果二者偏离，就都成为了没有源头的水。即使看上去壮盛，也维持不了多长时间。

【原文】晦者如崖，易处而难守，惟以无事为美，无过为功，斯可以免祸全身矣。

【译文】处晦的形势如同立身悬崖，容易站立却难于坚守，只有坚持没有事最好，做事没过错就是功劳的原则，才可以免除祸患、保全己身。

【原文】势在两难，则以诚心处之，坦然荡然若无事然，勿存机心，勿施巧诈。方得事势之正。

【译文】身处两难的境地中，应该秉持诚信，坦坦荡荡如同没事一样，不要存有投机取巧的心思，也不用玩弄巧诈手段，这样才能把棘手的事情处理得当。

【原文】物非苟得则有患得患失之心，而患得当先患失，患失之谋密，始可得而无患，得而无失，音大者无声，谋大者无形，以无形之谋谛有形之功，举天下之重犹为轻。

【译文】东西不容易得到，就难免怕被人抢去，所以没得到之前就应该考虑如何不被人抢去，研究出完备严密的对策，这样得到了也没有后患，也不怕得而复失了。声音太大了反而听不到声音，谋略至大也会没有形迹可察，以没有形迹的谋略来缔造有形的功绩，即便举起天下这样重的东西也会很轻松。

【原文】事之晦者或幽远难见，惟有识者鉴而明之，从容谛谋，收奇效于久远。

【译文】有的事情很隐晦，祸机的发生也在很久以后，难以发现，只有见识高超的人才能敏锐地察觉到，预先策划好的对策在很久以后却能收到奇迹的效果。

【原文】祸福无常，惟人自招。祸由己作，当由己承，嫁祸于人，君子不为也。

【译文】灾祸和幸福并没有固定的规律，都是人自己招来的。由自己闯出来的祸，应当由自己承担，嫁祸给他人，不是正人君子该做的事。

【原文】福无妄至，无妄之福常随有无妄之祸，得福反受祸，拒祸当辞福，福祸之得失尤宜用心焉。

【译文】福不会无缘无故降临，这样的福通常都会有大祸，得到幸福反而招来祸患，要拒绝祸患就要辞去这种幸福，祸患和幸福的得失最需要用心去观察思考。

养晦卷三

【原文】夫明晦有时，天道之常也，拟于人事则殊难形辨。

【译文】光明和阴晦都有固定的规律，这是自然规律运行的结果，然而用人事上的情形来比拟光明和阴晦，就很难从外表上判断出来。

【原文】或曰："'君子以自强不息'何用晦为？"此言虽佳，然失之于偏。

【译文】有人说："'君子应该奋发图强，绝不停止'，为什么还要用晦呢？"这句话说得虽然很好，却可惜不够全面。

【原文】天有阴晴，世有治乱，事有可为不可为。知其理而为之谓之明智，反之则为愚蠢。

【译文】天有阴天晴天，人世也有治世和乱世的区别，人事更有可做和不可做的道理，明白了其中道理而采取行动的称之为"明智"，相反的情形就只能是愚蠢妄动了。

【原文】晦非恒有，须养而后成。善养者其利久远，不善养者祸在目前。

【译文】"晦"这种状态不是随时都有的，有时需要"养"才能成，善于养晦的人能得到长远的利益，不善于养晦的人，大祸就在眼前。

【原文】晦亦非难养也，琴书小技，典故经传，善用之则俱为利器。

【译文】"晦"也并非是很难养的，小到弹琴、书法这些雕虫小技，大到经书典籍传世巨著，只要善于利用，都可以成为养晦的有力工具。

【原文】醇酒醉乡，山水烟霞，尤为养晦之炉鼎。

【译文】美酒和醉乡、山水风景，更是养晦的最好鼎炉。

【原文】人所欲者，顺其情而与之；我所欲者，匿而掩之，然后始可遂我所欲。

【译文】别人想要的东西，要顺着他的想法给予他。我所想要的，却要想办法掩藏起来，不让别人知道自己的想法，然后才能得到自己想要的一切。

【原文】君子养晦，用发其光；小人养晦，冀逞凶顽。晦虽为一，秉心不同。

【译文】君子养晦，是准备在适当的时机发挥自己才智；小人养晦，却是准备以后发泄自己心中的怨毒，虽然都是养晦，出发点却是不一样的。

【原文】至若美人遭嫉，英雄多难，非养晦何以存身？

【译文】至于漂亮的美女经常遭到嫉妒，英雄豪杰也往往多灾多难，在灾难临头时，不养晦怎能保存住自己。

【原文】愚者人嗤，我则悦安，心非悦愚，悦其晦也。

【译文】愚蠢是众人所嘲笑的，我则乐于承受并心安理得，我也不是真心喜欢愚蠢，而是喜欢这种“晦”的谋略。

【原文】愚如不足，则加以颠。既愚且颠，谁谓我贤？养晦之功妙到毫巅。

【译文】如果仅愚蠢还不足以迷惑对手，就再加以疯癫。既愚蠢，又疯疯癫癫，谁还能认为我贤明呢？这就达到了养晦功夫的顶端了。

谋晦卷四

【原文】若夫天时突变，人事猝兴，养晦则难奏肤功，斯即谋晦之时也。

【译文】如果形势发生了突然变化，意外的灾害也突然降临，养晦则在时间上来不及，也难以收到功效，这时就是用谋略促成“晦”这种状态产生的时候了。

【原文】晦以谋成，益见功用，虽匪由正道，却不失于正，以其用心正也。

【译文】“晦”用谋略来促成，更能收到大的功效，虽然有失去正道的嫌疑，在大义上却又不失为正，这是因为心中是正直的缘故。

【原文】谋晦当能忍，能忍人所不能忍 ，始成人所不能成之晦，而成人所不能成之功。

【译文】谋晦要能忍耐， 能忍住别人所不能忍耐住的，才能成就别人所不能成就的“晦”，然后才能立下别人不能建立的功劳。

【原文】夫事有不可行而又势在必行，则假借行之势以明不可行之理，是行而不行矣。

【译文】如果事情不能去做却又不得不去做，便假借做的名头来说明不可做的道理，这样就达到了做而实际上不做的目的。

【原文】破敌谋、挫敌锋，勇武猛骜成不如晦之为用。

【译文】破坏敌人的阴谋、挫折敌人的锋锐，勇猛的武力、猛烈的阵势有时还不如“晦”的功效有用。

【原文】至若万马奔腾、千军围攻，我围孤城，勇既不敌，力不相俟，惟谋惟晦，可以全功。

【译文】如果敌人用千军万马围困我于孤城之中，勇猛比不上敌人，实

力又相差悬殊，此时便只能用谋晦的手段来保全自己并建立功业了。

【原文】晦者忌名也，以名近明，有亢上有悔之虞。负君子之重名，偶行小人之事，斯亦谋晦之道也。

【译文】谋晦最忌讳的是过高的名声，因为美名近于“明”这种状态，名声过高会有无形的威权，而使居于上位者不安，这样就有折损颠仆的危险了。假如已背上正人君子的名声，并且名望很高，偶尔做一件不伤大雅的小人做的事，这也是谋晦的一种手段。

【原文】已所不欲，拂逆则伤人之情，不若引人入晦，同晦则同欲，无逆意之患矣。

【译文】自己所不愿意的事，强行反对拒绝会损伤别人的感情，不如引别人进入自己的“晦”的状态中，位置相同心意也会相同，就没有这些麻烦了。

【原文】人欲不厌，拒之则害生，从之则损己，姑且损己从人，继而尽攘为己有。

【译文】人的欲望是没有止境的，拒绝就会有祸患发生，顺从又会损害自己，而先损害自己来满足他人，然后就可以把他人所有都占为己有。

【原文】居众所必争之地，谋晦以全身，谋晦以建功，此又谋晦之大者也。

【译文】身处大家都想要抢夺的位置，通过谋晦的手段来保全自己，来建功立业，这才是谋晦的大家。

诈晦卷五

【原文】诈虽恶名，亦属奇谋。

【译文】诡诈虽然是不好听的名声，却也是可以出奇制胜的谋略。

【原文】孙子曰：“兵不厌诈。”施之于常时，人亦难防。

【译文】孙子兵法上说：“兵不厌诈。”就是在平常时候施展出来，人也是难以防范的。

【原文】运诈得理，可以成晦焉。

【译文】运用诈术只要合理适当，也可以达成“晦”这种状态。

【原文】直道长而难行，歧路多而忧亡羊，妙心辨识，曲径方可通幽。

【译文】笔直的大道漫长而又难以达到终点，小路众多却又使人茫然不知所从。只要细心观察思考，小路才是到达终点最快捷、最省力的途径。

【原文】诈以求生，晦以图存。非不由直道，直道难行也。

【译文】用诡诈来求生，用晦来保全自己，这并不是不走正道，而是因为正道很难行的通。

【原文】操以诈而兴，莽以诈得名，诈之为术亦大矣，虽贤人有所不免。

【译文】曹操因诡诈而兴霸业，王莽因为诡诈而得到了名声，诡诈作为一种谋略功效是很强大的，即使贤能的人也不免要使用。

【原文】厌诈而行实，固君子之本色；昧诈而堕谋，亦取讥于当世。

【译文】讨厌诡诈而平平实实行事，这固然是君子的本色； 然而不识诡诈陷入别人的奸谋中，也是要被当世的人讥笑的。

【原文】是以君子不喜诈谋，亦不可不识诈之为谋。

【译文】所以正人君子即使不喜欢使用诡诈的计谋，却也不能不知道这种手段的使用方法。

【原文】人皆喜功而诿过，我则揽过而推功，此亦诈也，卒得功而无过。

【译文】人们都喜欢归功自己却把过错推给别人，我却把过错揽到身上，把功劳推给别人，这也是一种诈晦，却最终能得到功劳而没有过错。

【原文】君臣之间，夫妇之际，尽心焉常有不欢，小诈焉愈加亲密，此理甚微，识之者鲜。

【译文】在君王和臣子，丈夫和妻子的关系中，尽心尽力的去侍奉也经常会有不欢快的事发生，使用一点诈谋反而会更加亲密牢固，这道理很微妙，但知道的人却很少。

【原文】诈亦非易为也，术不精则败，反受其害，心不忍不成，徒成笑柄。

【译文】诈晦也不是很容易做到的，技术不精湛就会失败，自己反要受到伤害，心里不够忍耐也做不成，那样只能成为别人的笑柄。

避晦卷六

【原文】小易曰：“趋吉避凶。”

【译文】易经上说：“人应该奔往吉利的地方，而躲避开凶险。”

【原文】夫祸患之来，如洪水猛兽，走而避之则吉，逆而迎之则亡。

【译文】灾祸患难的到来，如同洪水猛兽一样可怕，逃到别的地方避开它就会大吉大利，不顾利害，迎头赶上就只有死亡了。

【原文】是故兵法三十六，走为最上策。

【译文】所以兵法有三十六条计策，逃走和闪避才是最好的计策。

【原文】避非只走也，其道多焉。最善者莫过于晦也。扰敌、惑敌，使敌失觉，我无患焉。

【译文】躲避并非只是逃跑，方法有很多种，最完善的方法没有超过“晦”的。干扰、迷惑敌人，使敌人失去对我的辨别能力，我也就没有后患了。

【原文】察敌之情，谋我之势，中敌所不欲，则彼无所措手矣。

【译文】观察揣摩敌手的情形和心理，从而建立自己的声势，站到敌手无法攻击的位置，敌手就无法向我动手了。

【原文】居上位者常疑下位者不忠，人之情不欲居人下也。遭上疑则危，释之之道谨忠而已。

【译文】高高在上的人常怀疑下属对自己的不忠，因为人的正常心理就是不甘居于人下，遭到上面的人怀疑是极为危险的事， 解除上面疑心的方法也只有恭敬勤谨忠心不二而已。

【原文】如若避无可避，则束身归命，惟敌所欲，此则不避之避也。

【译文】如果根本就没有地方可以躲避，就干脆放弃抵抗，把生命交到

对方手中，随便他怎样处置，这也是避不开时的躲避方法。

【原文】避不得法，重则殒命，轻则伤身，不可不深究其理也。

【译文】行使避晦的权谋如果不得要领，情形重的要丧失性命，情形轻的也会损伤身体，所以不能不深入研究避晦的道理。

【原文】古来避害者往往避世，苟能割舍嗜欲，方外亦别有乐天也。

【译文】自古以来躲避灾害的往往避开尘世，选择出家，如果能彻底断绝自己的嗜好和欲望，佛道两家倒也是另一番乐土。

【原文】避之道在坚，避须避全，勿因小绥而喜，勿因小利而动，当执定深、远、坚三字。

【译文】避晦的要诀在于坚定一心，避害一定要避得全面，不要因形势稍微缓和而心喜，也不要因贪小利而妄动，要认定避得深入，避得遥远、坚定这三条规律。

心晦卷七

【原文】心生万物，万物唯心。时世方艰，心焉如晦。

【译文】心产生世上万物，万物的根源在于心。身逢乱世，时事艰危之时，心便也如阴天一样，进入“晦”的状态。

【原文】鼎革之余，天下荒残，如人患羸疾，不堪繁剧，以晦徐徐调养方可。

【译文】每次改朝换代之后，天下荒凉如同废墟，国家就像患有使人变得极为虚弱重病的人一样，既不能多做事，也不能多运动，只能用“晦”的状态来慢慢调养。

【原文】至若天下扰攘，局促一隅，举事则力不足，自保则尚有余，以晦为心，静观时变，坐胜之道也。

【译文】至于天下大乱之时，自己只占据一角之地，吞并天下力量不足，保全自己倒还有余，就要以晦为心念，静静观察时局的变化，这是坐着就可以取胜的策略。

【原文】夫士莫不以出处为重，详审而后决。出难处易，以处之心居出之地，可变难为易。

【译文】士大夫都以是从仕做官还是隐居不出为最重要的事，仔细衡量轻重得失才能做出决定，从政很难，隐居却很容易，如果用隐居的心态来做官，就可以化难为易了。

【原文】廊庙枢机，自古为四站之地，跻身难，存身尤难。

【译文】朝廷是执掌机密的显要位置，从古以来就是四面争夺交战的焦点，想到达这位置很难，在这位置上想站稳脚跟更难。

【原文】惟不以富贵为心者，得长居焉。

【译文】只有那些不把富贵看得很重的人，才能长久保住自己的位置。

【原文】古人云：“我不忧富贵，而忧富贵逼我。”人非恶富贵也，惧富贵之不义也。

【译文】古人说：“我并不担忧得不到富贵，却担心富贵来逼迫我。”人的本性没有讨厌富贵的，畏惧的只是富贵来的不义。

【原文】兴利不如除弊，多事不如少事，少事不如无事。无事者近乎天道矣。

【译文】发起一桩有利的事不如除去一桩弊端，多一件事不如少一件事，少事又不如无事。做到使天下无事就接近上天运行的规律了。

用晦卷八

【原文】制器画谋，资之为用也，苟无用，虽器精谋善何益也。

【译文】制作器械和筹划计谋，都是为了使用的。如果不能使用，即使器械精良计谋完善又有什么意义呢。

【原文】沉晦已久，人不我识，虽知己者莫辨其本心。用晦在时，时如驹逝，稍纵即逝之矣。

【译文】沉入“晦”的状态过久，大家也都看不清他本来的面目，即便是知己者也很难认清他的心迹。使用晦术重在把握时机，时机如同白驹过隙，稍一疏忽就会失掉。

【原文】欲择时当察其几先，先机而动，先发制人，始可见晦之功。

【译文】要选择时机应当认清事情的最初微妙的迹象，才能在时机到时动手，先发制人，这样才能显示出韬晦的功效。

【原文】惟夫几不易察，幽微常忽，待其壮大可识，机已逝于九天，杳不可寻矣。

【译文】可叹的是事物的最初状态很难察觉，常因细小微弱而被人忽视，等它逐渐长大到容易识别的时候，机会却飞到九霄云外去了，遥远而不可寻觅。

【原文】是故用晦在乎择时，择时在乎识几、识几而待，择机而动，其惟智者乎？

【译文】所以用晦的关键在于选择时机，选择时机的关键在于认清事物的萌芽状态，认清这种状态而等耐，把握住成熟的时机而动手，这难道不是只有有智慧的人才能做得到的吗？

止学

文中子(隋) 著

北京联合出版公司
Beijing United Publishing Co.,Ltd.

版权信息

书名：止学

作者：（隋）文中子

智卷一

【原文】智极则愚也。圣人不患智寡，患德之有失焉。

【译文】过于聪明就是愚蠢了。圣人不担心自己的智谋少，而担心自己的品德有缺失。

【原文】才高非智，智者弗显也。位尊实危，智者不就也。大智知止，小智惟谋，智有穷而道无尽哉。

【译文】才能出众不是智慧，有智慧的人并不显露自己。地位尊崇其实充满危险，有智慧的人不恋权位。大智慧的人知道适可而止，小聪明的人只是不停地谋划，智慧计谋有穷尽的时候而天道却没有尽头。

【原文】谋人者成於智，亦丧於智也。谋身者恃其智，亦舍其智也。智有所缺，深存其敌，慎之少祸焉。

【译文】谋划别人的人成功在其智慧计谋上，也会失败在他的智慧计谋上。谋划保全自身的人依靠其智慧计谋，也要舍其智慧计谋。

【原文】智计有它缺欠的地方，谋略存有他的敌手，谨慎使用才能减少祸患。智不及而谋大者毁，智无歇而谋远者逆。智者言智，愚者言愚，以愚饰智，以智止智，智也。

【译文】智慧计谋有它缺失的地方，计谋战略有它自己的对手，谨慎使用才能减少祸患。智慧不够却谋划大事的人只能失败，智计不知停止却谋求长远的人很难如愿。对有智慧的人说智慧的话，对愚蠢的人说愚蠢的话，用愚蠢来掩饰智慧，用智慧来停止智慧计谋，这才是真正的智慧。

用势卷二

【原文】势无常也，仁者勿恃。势伏凶也，智者不矜。

【译文】权势没有永恒的，仁德的人不会依靠它。权势埋伏着凶险，有智慧的人不会夸耀它。

【原文】势莫及君子，德休与小人。君子势不於力也，力尽而势亡焉。小人势不惠人也，趋之必祸焉。

【译文】权势不要施加给君子，仁德不能给予小人。君子的势力不表现在权势上，以权势为势力的人一旦权势丧失势力也就消亡了。小人的势力不会给人带来好处，趋附它一定会招致祸害。

【原文】众成其势，一人堪毁。强者凌弱，人怨乃弃。势极无让者疑，位尊弗恭者忌。

【译文】众多的人才能成就势力，一个人却可以毁掉它。有势力的人欺凌弱小的人，人们怨恨他就会离弃他。势力达到顶点而不知退让的人让人猜疑，地位尊贵而不谦恭的人使人嫉恨。

【原文】势或失之，名或谤之，少怨者再得也。势固灭之，人固死之，无骄者惠嗣焉。

【译文】势力有时会失去，名声有时会遭诽谤，少发怨言的人能失而复得。势力一定会消失的，人终会死亡的，不骄纵的人才能惠及子孙。

利卷三

【原文】惑人者无逾利也。利无求弗获，德无施不积。

【译文】迷惑人的东西没有超过利益的了。利益不追求它就不能获得，仁德不施舍就不能积累。

【原文】众逐利而富寡，贤让功而名高。利大伤身，利小惠人，择之宜慎也。天贵於明，动之有戒也。

【译文】追逐利益的人众多但富贵的人却很少，贤明的人出让功劳但他的名望却有增高。利益大的容易伤害自身，利益小的能给自己带来实惠，选择它们应该慎重。天道贵在有其规律，人贵在明智有节，行动要遵守戒规。

【原文】众见其利者，非利也。众见其害者，或利也。君子重义轻利，小人嗜利远信，利御小人而莫御君子矣。

【译文】许多人都能看见的利益，就不是利益了。许多人都视为有害的东西，有的却是有利益的。君子重视道义而轻视利益，小人贪恋利益而远离诚信，利益可以驱使小人而不能驱使君子。

【原文】利无尽处，命有尽时，不怠可焉。利无独据，远有兴衰，存畏警焉。

【译文】利益没有穷尽的地方，生命却有终了的时候，不懈怠就可以了。利益不能独自占据，运气有好有坏，心存畏惧就能警醒了。

辩卷四

【原文】物朴乃存，器工招损。言拙意隐，辞尽锋出。

【译文】事物朴实无华才能得以保存，器具精巧华美才招致损伤。言辞笨拙才能隐藏真意，话语说尽锋芒就显露了。

【原文】识不逾人者，莫言断也。势不及人者。休言讳也。力不胜人者，勿言强也。

【译文】见识不能超过别人的人，不要说判断的话。势力弱于别人的人，不要说忌讳的话。力量不如别人的人，不要说勉强的话。

【原文】王者不辨，辨则少威焉。智者讷言，讷则惑敌焉。勇者无语，语则怯行焉。

【译文】称王的人不和人争辩，争辩会减少他的威严。有智慧的人话语迟钝，话语迟钝可以迷惑敌人。勇敢的人并不多言，多言会使行动犹豫。

【原文】忠臣不表其功，窃功者必奸也。君子堪隐人恶，谤贤者固小人矣。

【译文】忠臣不会表露他的功劳，偷取他人功劳的人一定是奸臣。君子可以替人隐瞒缺点，诽谤贤德之士的人一定是小人。

誉卷五

【原文】好誉者多辱也。誉满主惊，名高众之所忌焉。

【译文】喜好名誉的人多数会遭受侮辱。赞誉太多君主就会惊恐，名声太高就会招来众人嫉恨。

【原文】誉存其伪，谄者以誉欺人。名不由己，明者言不自赞。贪巧之功，天不佑也。

【译文】名誉有虚假的，谄媚的人用它来欺骗他人。名望不是自己所能左右的，明智的人不会自我赞扬。贪婪和巧取所得的功名，上天不会保佑他。

【原文】赏誉勿轻，轻者誉贱，贱则无功也。受誉知辞，辞则德显，显则释疑也。上下无争，誉之不废焉。

【译文】赏给他人名誉不要随便，太随便了名誉就不贵重了，不贵重就失去了它的功效。接受荣誉要懂得辞让，辞让就能显现美德，显现美德就可以解除猜疑了。上司和下属没有争斗，他们的名誉就不会被废弃了。

【原文】人无誉堪存，誉非正当灭。求誉不得，或为福也。

【译文】人没有名誉可以存活，得来的名誉不正当却能让人毁灭。求取名誉而得不到，这也许就是福气。

情卷六

【原文】情滥无行，欲多失矩。其色如一，神鬼莫测。

【译文】情感过度就没有品行，欲望太多就会失去法则。神色保持不变，就无人能猜测出他的心思。

【原文】上无度失威，下无忍莫立。上下知离，其位自安。君臣殊密，其臣反殃。小人之荣，情不可攀也。

【译文】上司没有度量容人就会失去威信，下属不能忍受屈辱就不会成就事业。上司和下属都懂得保持一定的距离，他们的地位自然会保全。君主和臣子过于亲密，做臣子的反而会招来灾祸。小人的荣达，不可以和他们攀附交情。

【原文】情存疏也，近不过己，智者无痴焉。情难追也，逝者不返，明者无悔焉。

【译文】情感有疏远的时候，最亲近的人不会超过自己，有智慧的人不会对他人痴迷。情感难以追寻，过去的一去不回，明智的人不会懊悔不已。

【原文】多情者多艰，寡情者少难。情之不敛，运无幸耳。

【译文】注重情感的人艰辛多，缺乏情义的人磨难少。情感不加收敛，命运就不会有好结果了。

蹇卷七

【原文】人困乃正，命顺乃奇。以正化奇，止为枢也。

【译文】人处困厄是正常的，命运顺利是出人意料的。把正常转化为奇迹，有所不为是关键。

【原文】事变非智勿晓，事本非止勿存。天灾示警，逆之必亡；人祸告诫，省之固益。躁生百端，困出妄念，非止莫阻害之蔓焉。

【译文】事情的变化不是有智慧的人就不能掌握，事情的根本不知停止就无法保存。天降灾难表示警告，违逆它一定会灭亡；人生祸乱让人警戒，反省它必有益处。急躁产生无穷祸端，困境容易生出邪恶的念头，不停止就不能阻止此中害处的蔓延了。

【原文】视己勿重者重，视人为轻者轻。患以心生，以蹇为乐，蹇不为蹇矣。

【译文】看视自己并不重要的人为人所重视，看视别人十分轻视的人被人轻贱。祸患从思想引发，如果把困境视为乐事，那么困境就不是困境了。

【原文】穷不言富，贱不趋贵。忍辱为大，不怒为尊。蹇非敌也，敌乃乱焉。

【译文】穷困不可以说富贵的事，贫贱不要去攀附富贵的人。忍受屈辱是最重要的，不发怨怒是最宝贵的。困境不是敌人，真正的敌人是放纵胡为。

释怨卷八

【原文】世之不公，人怨难止。穷富为仇，弥祸不消。

【译文】世道不公平，人们的怨恨就难以停止。穷人与富人互相仇视，遍布的祸患就无法消除。

【原文】君子不念旧恶，旧恶害德也。小人存隙必报，必报自毁也。和而弗争，谋之首也。

【译文】君子不计较以往的恩怨，计较以往的恩怨会损害君子的品行。小人心有隙怨一定要报复，这样只能让他自己毁灭。讲和而不争斗，这是谋略首先要考虑的。

【原文】名不正而谤兴，正名者必自屈焉。惑不解而恨重，释惑者固自罪焉。私念不生，仇怨无结焉。

【译文】没有适当的名义就会惹来非议，让名义归正就一定要委屈自己。疑惑不能解除，仇恨就会加重，想消融疑惑的人一定要自我谴责。自私的念头不产生，仇怨就不会结下。

【原文】宽不足以悦人，严堪补也。敬无助於劝善，诤堪教矣。

【译文】宽厚并不能讨好所有的人，严厉可以作为它的补充。恭敬对劝人改过没有帮助，诤谏就可以教导他。

心卷九

【原文】欲无止也，其心堪制。惑无尽也，其行乃解。

【译文】人的欲望是没有止境的，思想可以制伏他。疑惑是没有尽头的，践行就能解除它。

【原文】不求於人，其尊弗伤。无嗜之病，其身靡失。自弃者人莫救也。

【译文】不向他人求助，尊严就不能受到伤害。没有特殊爱好的毛病，自身就不会迷失。自我放弃的人，往往无法拯救他。

【原文】苦乐无形，成於心焉。荣辱存异，贤者同焉。事之未济，志之非达，心无怨而懮患弗加矣。

【译文】苦与乐没有一定的形态，它的形成取决于人们的思想。荣与辱存有差异，贤明的人却同等对待它们。事情没有成功，志向不能达到，思想上没有抱怨就不会增加人的忧虑和祸患了。

【原文】仁者好礼，不欺其心也。智者示愚，不显其心哉。

【译文】仁德的人喜好礼仪，是不愿欺骗他的内心。有智慧的人显现愚钝，是不想暴露他的内心。

修身卷十

【原文】服人者德也。德之不修，其纔必曲，其人非善矣。

【译文】让人信服的是一个人的品行。不培养品行，人的才能就会用于偏邪，他的下场便不是善终了。

【原文】纳言无失，不辍亡废。小处容庇，大节堪毁。敬人敬，德之厚也。

【译文】采纳他人的建议就没有缺失，不中途停止就不会前功尽弃。小的地方存有缺点，大的节操就可以被葬送掉。尊敬他人就要尊重他人的思想，这是提高品德的关键处。

【原文】诚非虚致，君子不行诡道。祸由己生，小人难於胜己。谤言无惧，强者不纵，堪险其德焉。

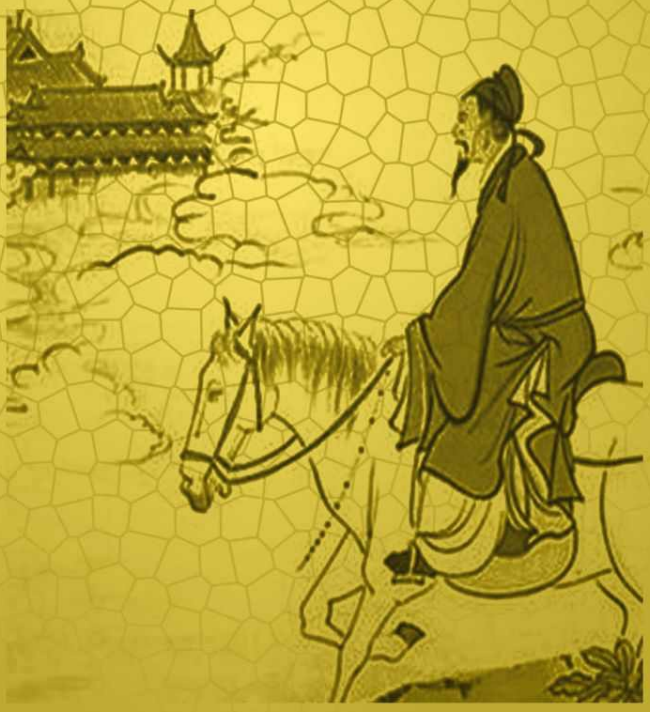
【译文】真诚不能靠虚假得来，所以君子不使用诡诈之术。祸患由于自身而产生，小人很难战胜自己。对诽谤的话不惧怕，对势大的人不放纵，以此可以验证一个人的品德了。

【原文】不察其德，非识人也。识而勿用，非大德也。

【译文】看不出人的品行，就算不上会识别人。能识人却不能任用他，就不能说是德高者。

解厄鉴

晏殊(北宋) 著



北京联合出版公司
Beijing United Publishing Co.,Ltd.

版权信息

书名：解厄鉴

作者：（北宋）晏殊

藏锋卷一

【原文】厄者，人之本也。锋者，厄之厉也。厄欲减，才莫显。上求贤，毕其功而志易。下求荣，成其事而意满。不知戒惕，上下难容也。仁者不逐其名，仁贵焉。明者不恋其位，明弃焉。勇者不争其锋，勇敛焉。生之惟艰，何足道哉?

【译文】困厄是人生下来就有的根本。吐露锋芒，会使困厄加剧。想要想要减少困厄，才能就不要轻易显摆。当权者招揽贤士，一待功成他们就会改变初心。地位低下的人求取荣华富贵，目的达到了就容易骄傲气盛。不懂得戒忌和警惕，上司和下属就难以宽容。仁德的人不追逐虚名，仁德才是最宝贵的。明智的人不会贪恋权位，真正的明智的人是懂得放弃。勇敢的人不会逞强斗狠，真正的勇敢是知道内敛。人们的生活都充满了艰辛困苦，又有什么值得夸耀的呢?

隐智卷二

【原文】用智者利，弄智者弊。暗用无敌，彰显无功。不为己谋，君子之智也。莫使己亏，小人之奸也。不怨智寡，忠义失焉。上惟忠，能次之。下为实，术次之。不明其心，厄之难止。愚者言智，愚也。智者言智，祸也。

【译文】用智谋是可以获利的，玩弄智谋是有弊端的。暗中使用智谋才是无敌的，公开卖弄智谋是毫无作用了。不为自己谋划，这是君子的智慧。不使自己吃眼前亏，这是小人的狡黠。不要抱怨缺少智慧，要担忧忠义的丢失。上司都希望下属忠诚，能力才华还是次要的。做下属要注重诚心诚意，权术倒是次要的。不明白其心理，困厄就难以停止。蠢笨的人炫耀智谋，这是愚蠢的行为。智慧的人纵论计谋，只能给自己招来祸患。

戒欲卷三

【原文】欲大无根，心宽无恨。好之莫极，强之有咎。君子修身，避祸也。小人无忌，授首也。一念之失，死生之别也。治贪以严，莫以宽。惩淫以辱，莫以隐。伐恶以尽，莫以慈。制欲求于德，务求于诫。悟者畅达，迷者困矣。

【译文】欲望强烈的人没有根本，飘忽不定，心地宽广的人不会有怨恨。喜欢什么不要过度，强求什么定要招灾。君子修身养性，是为了躲避祸根。小人无所顾忌，是自寻死路。一个念头的失误，就会造成生死之别。整治贪欲要严苛，不要宽容放纵。惩戒淫欲，要使其受辱，不要加以隐讳。祛除恶欲要斩草除根，不留后患，不要滥施仁慈。控制欲望要求助于德行，务必诫勉牢记。明悟的人顺畅通达，迷惑的人困厄多难。

省身卷四

【原文】自知者弗窘也，识世者无求也。人有异，命不同焉。物有别，哀相近焉。待己如人，大计不失。智不及事，非察莫中。人心多易，非思难度。俗不堪亲，非礼无存。忧身者无邪，正而久焉。忧心者无疚，宁而吉焉。

【译文】自知的人不会身陷窘境，看透世事的人是不会奢求。人有差别，命运各不相同。物有区别，情态相近。对待自己像对待他人一样，大体不会失误。智谋往往赶不上事情变化，不深入观察就无法正确把握。人心容易发生改变，不深入思考就难以揣测。对俗人不可以过于亲昵，不严守礼法就难以共处。常怀反思的人没有邪念，遵循正道，相安长久。担忧良心有失的人没有愧疚，心灵安宁，永处吉祥。

求实卷五

【原文】致远者实，近利者虚。众趋者慎，己悦者进。不拘于书，则不失于本。不求于全，则不损于实。人无贱者，惟自弃也。大智无诈，顺乎天也。小智无德，背乎情也。识察勿忧，忧弗学也。苦劳而少获，非实之过也。闲逸而多得，乃实之旨焉。

【译文】目光长远的人务实，谋取近利的人虚浮。对众人追捧的事要慎重，对自己喜欢的事要敢作敢为。不拘泥于书本知识，就不会偏离事物的实际。不追求完美无缺，就不会被蒙蔽事实。人没有注定是高低贵贱的，除非自暴自弃。大的智谋没有伪诈，它应该顺应规律天理。小的智计不讲仁德，因为它违背事理人情。不应该忧虑学识和洞察力，应当忧思不用心学习进步。辛苦劳累却收获的很少，这不是求实的过错。清闲安逸却多有所得，这才是求实的本意。

慎言卷六

【原文】言之祸，无论优劣也。语之弊，由人取舍也。君子不道虚言，实则逆耳。小人不表真心，伪则障目。见言见志，其行亦断也。贵者宜谦不宜傲。卑者宜恭不宜放。人无信，则言勿听。不知机而无泄，大安也。不避亲而密疏，大患也。

【译文】言论可以起祸端，好话与坏话都可以导致恶果。言论能给人带来不好的，全在人取舍。君子不说虚伪的谎言，说实话又容易让人听起来感觉不舒服。小人不表露真心，伪装得常让人看不清真面目。听其言可知其心志，其行为也就可以判断了。富贵之人应该自谦，不适合自傲。卑微的人应该恭顺，不要狂傲奔放。一个人如果失去诚信，那么他的话别人就会听不进。不知晓机密就不会泄露，这是切切实实的安全。不回避亲属谈论而使秘密泄露，将是大大的祸患。

节情卷七

【原文】知书而后忘情焉，抑性而后正身焉。纵亲见私，不容也。纵友见拙，不智也。纵怜见稚，不厚也。天怒成灾，人怒成害。君子戒悲，小人戒忧。不舍之情，羁身也。幸不恃色，荣定其品也。义不恃媚，信定其谐也。

【译文】知书达理后就不会为情感所左右，抑制天性后才能立身行正。庇佑亲情就会暴露私心，将招来不容。放纵友情就会显现愚拙，是不明智的。滥施同情就会显得幼稚，并非忠厚本意。上天愤怒就会施加灾难，人们愤怒就会制造伤害。君子戒忌慈悲，小人戒忌忧思。不肯割舍的情感，束缚着人的身心。受宠幸不能全仗容颜，从承受尊荣可看出人品。有情义不能倚仗谄媚，忠信可以维持和谐。

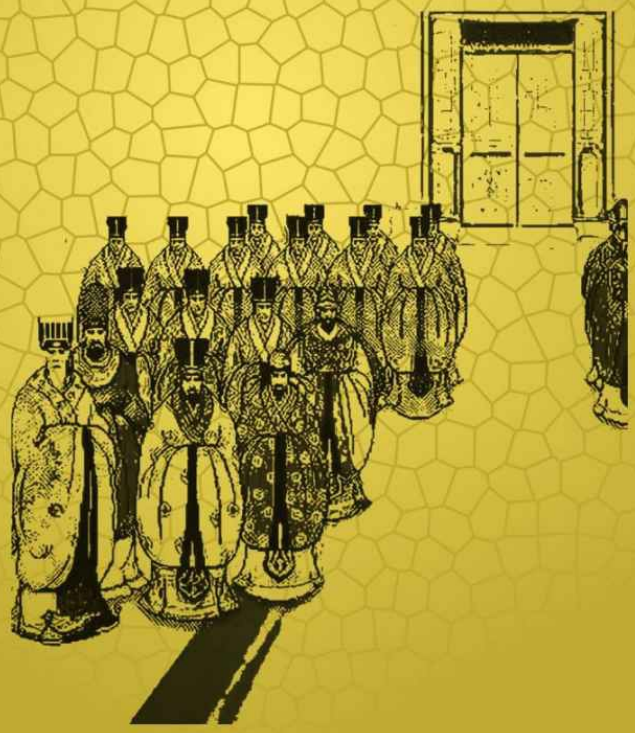
向善卷八

【原文】吉有其因，福有其源。天佑善者，其心悟焉。言善未必善，观其行也。言恶未必恶，审其心也。名勿信，实勿怠。君子亦怨，不误其事。小人亦友，不辍其争。利可求，道可守。恶惑愚不惑智也。善贵诚不贵法也。

【译文】吉祥是有原因的，幸福是有其来源的。上天保佑忠善者，因其领悟了处善之道。语言善意者未必尽善，要观察他的行为。话语粗犷者未必凶恶，要审视他的内心。虚名头不要轻易求取，务实心不可丝毫松懈。君子也会有抱怨，但不会耽误其正事。小人也会有朋友，但不会停止争夺。利益可以求取，道义必须坚守。恶念能迷惑愚人，不能迷惑智者。善良重在真诚，不在乎方法。

仕赢学

冯道(五代) 著



北京联合出版公司
Beijing United Publishing Co.,Ltd.

版权信息

书名：仕赢学

作者：（五代）冯道

修身第一

【原文】夫上古无官，当时是也，民衣褐而穴居，食则同食，寝则同寝，无以己之私。而三代以下，丰饶日渐，仓有余廪，厩有余畜，民始有私。乃举贤人，设百官，导致以礼仪，威之以刑法。

【译文】上古的时候没有官职，在那个时候，百姓穿葛制的衣服，住在洞穴，一起吃饭一起睡觉，没有私人财产。三代以后就变富了，仓库里有多余的粮食，围圈里有多余的牲口，人们开始有了私有财产，于是有人推举贤能的人设立各种官职，用礼仪教育他们，用刑法威胁他们。

【原文】官者，管也。权者，衡也。所以设赏罚，明诉讼，断是非，辨好恶，检奸邪，消佚乱。管之，束之，导之，化之，衡之，以求其平。盖官不公而民不平，民不平则乱始生。故曰：平则不倾。此系于天下之治乱，社稷之安危，为宦者不可不察也。

【译文】官就是管，权就是称。是用来设定赏罚，接受诉讼，评判对错，分辨善恶，约束奸邪，消除淫乱的。通过管理、约束、引导、教化、评定，来达到公平。所以，官员不公平则民不安定，民不安定就要发生动乱。因此说，民心如称不公平则倾倒，这关系天下乱制，社会的安危，做官的不可以不认真地考虑。

【原文】官者，以修身为要，故立德为先，而立功次之。何也？盖修身以立德，此为体也。立功者，用也。有体，用自在其中矣。不修身立德而建不世之功者，未之闻也。故子曰：吾日休吾身，易君子终日乾乾，夕惕若厉。修身德方不殆，而功自立焉。

【译文】做官的人，强化自己的修养最为重要，是先立德再立功。为什么这样说呢？因为通过自己的修养来确定德行，这是体。而建立功勋这是用。有了体，用自然就包括在里面了。不通过加强自身修养确立德行而建立大功的人我没有见到过。所以孔夫子说，我每天都在加强自身的修养。易经说，君子每天都在勤奋努力，到了晚上，还在反省自己有哪些不对。修身养性，德行才会不断提高，而功业自然会建成。

【原文】官之德，曰忠，曰谠，曰清，曰廉，曰慎，曰勤。忠而侍君，谠而求直，此为本也。忠谠之下，乃可以曰清、廉、慎、勤而求功。故

曰，欲立功，必以德先。 然立己德，不若立天下之德，修己之身，不若修百姓之身。立己之德，仅一人而，立天下之德，众生降服，治矣。无德而求功，徒好名者，或难成其事，或为不世之奸雄。此不可不明之。

【译文】为官的德行在于忠诚、直言、清正、廉洁、慎重、勤勉。忠诚以服侍君主，直言在于正直，这才是根本。在忠诚和直言之下才能做到清正、廉洁、慎重、勤勉。所以说，要立功先要树立德行。然而自己的德行确立不如天下人德行的确立，只加强自己的修养不如加强百姓的修养。个人的德行确立了只是一个人的事，天下人的德行确定了，所有人都会服从，就会大治。不立德而去建功立业，不过是好名声而已，有的成不了气候，有的成为大的奸雄，这一点不能不明白。

【原文】然立德者，果必立功乎？曰不然。为官求仕，修身之下，自有道术在焉。官者，诈术也，犹言兵者诡道也。夫人心自有忠奸，事理有曲直，周公公而见谤，屈原自忠而被逐，比干剖心，箕子装疯。此皆有德而忠谠之士，苟无道术，难以求自身之全，矧求功之立乎？ 况事之成，功之立，不可不以曲求直，以反求正。呜呼，为政之也难也。余每历前朝之得失，未尝不扼腕太息。国之祸乱，民之危厄，皆政之咎也，未可归之于数。

【译文】然而德行确立了，就一定会建功立业吗？不是这样的。做官，仕途之道，除了修身养性，还自然有道术。做官之道，是诈术或者说是策略，就如同用兵的诡道一样。人心有忠有奸，事理有屈有直，周公公而忘私却受中伤。屈原忠心报国，却被放逐。比干被剖心，箕子也只好装疯。以上这些都是直言忠臣，假如没有道术，自身的性命都难保，何以建功立业？此外，完成事业建功立业，不能不以屈求直，从反方向来得到正确的结果。哎，为政多难呀。我每每历数前朝的得失，未尝不扼腕太息。国家的祸乱，百姓的厄运，都是出于政事的过时，不能归结为天数。

明察第二

【原文】明察者何？时也，势也。审时度势，事方可济。况事有真伪，人有忠奸，言有虚实，理有曲直，此不可不察也。察而辨之，然后断真伪，判忠奸，辨虚实，定曲直。察之则明，不察则昏；辨之则明，不辨则昏。

【译文】明察是什么？是时机，是局势。只有审时度势，事情才能办成。况且事情有真假，人又有忠奸，语言有虚实，道理有对错，这些都不能不加以查明。经过查明之后才能判断真假，判断忠奸，分辨虚实，清楚屈直。只要去调查，就能搞清楚，不调查就不清楚；分辨就能明白，不去分析就不明白。

【原文】然大伪似真，大奸似忠，文饰之，深纳之，虚实难辨，曲直难定，故察宜明察，辨宜深辨。察而不明，辨之不深，则晨昏倒置，以伪为真，以奸为忠，以小人为君子，犹以稗草为幽兰，以鱼目为明珠，鱼龙混淆，黑白颠倒。以此用人，则事无成，以此断狱，则冤狱生。故名察之道，审时一也。时者，势也。得时则有势，有势则事成，失势则事败。善治者必先乘势。

【译文】然而，假的做到极致就如同真的一样，大奸就如同忠诚一样，通过文饰深纳使人们难以分辨虚实，判定屈直，所以要察就要明察，要辩就要深辩。不去明察不去深辩就如同把早晨和傍晚搞颠倒了一样。把假的当真的，把奸佞当成忠诚，把小人当做君子，如同把稗草当成名贵的兰花，把鱼目当成珍珠一样，鱼目混杂就黑白颠倒了。用这样的人则一事无成，这样断案就会发生冤假错案。故而，明察之道，一是要审视时机。时机就是局势。有时机就有了局势，有局势事情就能成功，失了局势事情就会失败。善于治理国家的人一定要先利用局势。

【原文】然则有势同而事异，有事同而势异，因势有就事。阐时势而通变，治之道也。知人二也。夫事之成，功之立，在于得人。然人有优劣，犹马之有良驽。而自古以降，以奸充忠，以假乱真者多矣。文以巧饰，言以虚夸，犹浮云之蔽日；金玉其外，败絮其中，貌忠谊而心存其奸者，往往掩人耳目，混淆视听。故圣人曰："不患人之不知己，患不知人也。不患外不知内，惟患内不知外；不患下不知上，惟患上不知

下。"观其言而察其行，方可为知。

【译文】然而有的时候局势相同但是事情不一样，有时是事情相同但局势不一样，要根据实际情况来适应事情。体察时势而进行变通。这是治理的道理。二是了解人的行为，事业的成功，功业的建立在于得到人才。但人有优劣如同马有良马和驽马、从古到今，以奸充忠以假乱真的人实在太多。用文辞巧饰用语言虚夸，就像浮云遮不住太阳一样。金玉其外败絮其中，外表堂堂心存奸佞，往往掩人耳目混淆视听。所以圣人曾说，不怕别人不了解自己，就怕自己不了解自己。不怕外面的人不了解自己，就怕自己不了解外面的人；不怕下属不了解上司，就怕上司不了解下属。听他们说什么。看他们怎样做的，才能算得上是真正知晓。

【原文】言者，一也；行者，一也。言与行符，犹貌与神合。诸葛曰：观其往来，察其进退，听其声响，詹其看视。徒其言美而形不善，此不足为凭。亦可以道察之：或间之以是非以观其志，或告知以祸患以察其忠，或示之以利以验其廉。传曰：人心不同，其犹面也。治道之要，在知上之明否，察下之贤否。上之明，事之，上之不明，去之；下之贤，用之，下之不贤，辞之。兼听三也。魏征谏太宗曰，兼听则明。兼听者，集众议正反于一身，择善者而从之，择不善者而去之，此所以明也。夫人非圣贤，孰能无过，取彼之长，补己之短，善莫大焉。

【译文】说的是一个方面，做的又是一个方面，说的和做的一样，就像内心和外貌相符。诸葛亮说："看他来往的样子，观察进退的样子，听他的声音，看他的目光"。只是话说的好听而行为不好，也是不足以为凭的。也可以用一些方法来考察他，或是用是非考察他的志向，或者是告示他出了祸患，看他是否忠心，或者用利益检查他是否廉洁。传上说，人心是不同的，就像人的面孔一样。治理之道的要义，在于了解上司是否明智，考察下属是否贤能。上司明智就为他做事，上司不明智就离开他；下属贤能就重用他，下属不贤能就辞退他。三是要兼听。魏征劝谏唐太宗说：兼听则明。兼听的人，能把各种意见集中到一起，选有益的去做，把不好的去掉，这样才会明白。人不是圣贤，哪个没有过错？取别人的长处，补自己的不足，就是最好的结果。

【原文】故善察者见微而知著，见小而识大。知善恶，然后可以任贤良；明时势，然后可以知进退。欲除其害，必烛其奸，人未动而我先知，后发而先制，以此为政，庶可无虞。

【译文】所以善于观察的人会从细微的地方发现大事件，从小处看到大

问题。了解了善恶之后就可以任用有才能的人；审明了时势，之后就能把握进退。要想出祸患，一定要洞察其阴谋，对方还没有行动，我就已经知晓他的意图，后发制人。以这样的方式从事政事，大约不会出现什么问题。

远猷　第三

【原文】天下事，有可为者，有不可为者。为可为之事，智也。为不可为之事，义也。管仲相齐，遂成霸业；屈子忠谏，自沉汨罗。故有不可以成败论优有为之人，必深谋之，远虑之，此所谓远猷。远猷者，思远而谋深之谓也。故三顾茅庐而鼎足立，雪夜访普而天下定。此皆明君识人，而臣下远猷故也。诗曰，天下熙熙，皆为利来；天下攘攘，皆为利往。人性之趋利也，犹飞蛾之近火，惟智者不以小而失大，不以近而失远。故远猷，以见识为先，必顺天因时而依人。顺天，明势也；因时，趁势也；依人，顺势也。见不远必谋不深，谋不深而事难成。为官者不可不明也。故远谋诸国，近谋诸身。谋定而后动，可克全功。

【译文】天下的事，有些事是可以做的，有些事是不可以做的。做可以做的事，是明智的。做不可以做的事，是为了义气。管仲说服了齐桓公，成就了最后的霸业。屈原忠言进谏，最后自沉汨罗江。所以说不要以成败来评论这个人是不是优秀有所作为，必须有深远的谋略，长远的考虑，这就是所谓长远的打算。有长远打算的人，思虑长远而谋略深广。所以三顾茅庐而成就鼎立的局势，雪夜走访臣子而使天下安定。这都是明智的君主能够识别有才能的人，而臣子替君主考虑长远的缘故。有诗说，天下人为了利益蜂拥而至，为了利益又各奔东西。人的本性就是趋近利益，就像飞蛾向火飞近，只有聪明的人，不会因为小的利益而损失大的利益，不以眼前的失去长远的。所以说有远见的人，以见识优先，必定顺应天时而依靠人，顺应天意，是明确形势，恰当的时候，借助形式；依靠人，顺应形势。看不到远处，谋略必定不深远，谋略不深远，事情就很难办成。做官的人，不可能不明白这一点。所以说，长远谋划国家大事，近一些的谋划自身的事情，有了谋略再行动，就可以攻克，全部成功。

雅量　第四

【原文】为政者必具雅量。

子曰："君子坦荡荡，小人常戚戚。"雅量之有无，以别君子与小人，贤与不肖者也，而为仕者犹重之。雅量者，忍也，定也，静也。能忍则自安，能定则自重，能静则自动。张良拾履，韩信钻胯，此所以灭秦破楚。临危不乱，处变不惊，视富贵如草芥，此谢安所以全身却敌之策。进退自如，如闲云野鹤，以天下为为己任，布衣一介而建卿相之伟业，此李泌所以兴唐之术。士务以识器为先，廓然有天下之志，而雅量自在。孔子厄于陈蔡而笙歌自若，稽康刑于朝市而顾影弹琴。今夫天下仕者或蝇营狗苟，伺上司之意而逢迎；或以翰墨丹青，充博雅于士林，此皆不足为道也。

【译文】执政的人必须有宽阔的包容心和度量。

孔子认为，君子心胸开阔，神气安定;小人则斤斤计较，患得患失。一个人是否心胸开阔是识别君子和小人的一个办法，一个人有没有出息，就如同老鼠一样，是由自己所处的环境决定的，贤人不与宵小之辈比较，应该向以仕途为重的人看齐，雅量，是忍，是定，是静。能忍则安，能定则成，静而致远。能够容忍，自己就会平安，能够安定就会自重，能够安静就自然活动。张良甘愿捡鞋，韩信接受胯下之辱，所以才有后来的消灭秦国，攻破楚国。危险来临不慌乱，身处变动局势中不惊慌，看待荣华富贵就像稻草一样，这就是谢安能够全身而退，打败敌人的策略。进退都自由，像野鹤一样在白云上飘荡悠闲，以天下的作为为自己的任务，平头百姓而建立像丞相一样的丰功伟绩，这就是李沁让唐朝兴盛的谋术。人一定要以认清形势为首要，然后有振兴天下的大志向，这样开阔的心胸自然就存在了。孔子被困在陈蔡仍然弹琴唱歌，好不乐乎，安然自若，稽康马上被行刑，仍然看着日影来核算行刑时间，这种心态另我辈佩服。今天天下有学识的志士或是市井之人，伺候上司的心意而去迎合，或以好的画作去补充学士圈的博雅，这些都是不足以被说出来的。

事上　第五

【原文】事上者，务以忠，以慎，以恭，以勤。事上若使君父，焉有事君父者不以忠，以慎，以恭，以勤者乎？君父之有过，未尝不可以谏之，讽之，喻之，必明之而后快。上不可欺，欺上若欺君父也。焉有巧言令色，以蔽君父之过为忠乎？而夸饰己功，隐瞒上过，故不可以良善称之。至于曲意逢迎，以干禄位，期莫大焉，若非奸佞者何？以此事上，焉有不身败名裂，贻笑后世者乎？

【译文】给上位者做事的人，一定要以忠诚，谨慎，恭敬，勤勉为准则。为上位者做事就像为自己的父亲做事，给父亲做事哪有不忠诚，谨慎，恭敬，勤勉呢？君主有过错了，不是不可以进谏，讽刺，暗喻他的，必须让他明白才是一件快乐的事。对上不可以欺骗，欺骗君主就像欺骗自己的父亲。哪里有用花言巧语来欺骗君主的过错是忠诚的呢？然而夸奖自己的功劳，掩饰君主的过错，不可用用忠良来称呼。至于曲解意思，迎合君主，来谋求自己的职位，来期待有大的作为，这不是奸佞小人的行径嘛，用这样的态度侍奉君主，哪里有不身败名裂，让后人贻笑万世的呢？

御下　第六

【原文】御下者，当以宽仁为要，辅之以严。仁而不失其道，宽而不失其法，严而不失其辞。明是非，平赏罚。恩威宜相济，功过宜分明，以此御下，岂有不服之理？恩以立德，威以服众，赏以兴功，伐以禁过。寡恩则士怨，少威则士骄；功而不赏则恚，过而不罚则惰。至小过不惩则积大过，小善不扬则失大善，害莫大焉。御下亦有术焉。必待之以诚，道之以德，施之以恩，齐之以礼，策之以道，诱之以利，慑之以威。然此鼻因人而异，因时而乘势。不迁怒，不受谄，持正守中。体恤下情，身为士先。赦小过，举贤才。御下莫如等子弟，功则推以让人，过则引为己责，则属下莫不服心，争用命焉。太史公有言，桃李无言，下自成蹊，此言甚是，然言者昭，而践者希。

【译文】对待下面做事的人，应该以宽容仁德为主要，严厉为辅助。仁德而不失去其本身的道理，宽厚不失去其做事的方法，严厉而不失去其好的言辞。明辨是非，赏罚分明。恩德和威严应该相辅相成，功劳与过错应该区分开。用这样的方法来统领下面的人，哪里有不服从的道理呢？施恩来确定仁德，威严来让众人信服，赏赐来奖励功劳，讨伐来惩戒过错，施恩少了，下面会所有埋怨，威严少了，下面的人就会骄纵；有了功劳而不赏赐，就会有下面的人有所抱怨，有了过错而不惩罚，就会让下面的人所有懈怠，变得懒惰。小的过错不惩罚，就会积累成大的错误，小的善良不鼓励，就没有以后大的善良了，这样伤害是极大的。管理下面的人，也应该是有谋术的，但对待他必须真诚，仁德而有道理，给予恩惠，以礼相待，鞭策有方法，有正确的利益诱惑，有一定的威信震慑。然而这些也是因人而异，因形势不同而确定，不迁怒别人，不接受别人的谄媚，保持正道，中规中矩。体恤下面人的情况，做事以身作则。赦免小的过错，举荐贤能的人才，对待下面的人，就像对待自己的弟子，功劳推让给他人，过错则自己来承担，下面的人没有不折服的，都会拼命为你做事，太史公说过，桃树和李树不主动招引人，但人们都来看它们开出的鲜花，采摘它们结出的果实，在树下走成了一条小路，此话真的是实至名归，然而现在世道，说话的人非常多，真正去做的人却是很稀少。

用人　第七

【原文】非常之功，必待非常之人。故文王访姜尚而周兴，昭王用乐毅而齐破。非常之人不常有，而非常之功亦不常有。然则行仁义，施教化，兴国安邦，辅政强民，非贤才者何？股尸子曰："人臣者，以进贤为功；人主者，以用贤为功也。"然贤才，非人人视之以贤，必待善识者察(之)。而众口铄金，贤与不肖，故难辨之也。张子房谋安天下，然非高祖不能听也。韩信，陈平初事项王，项王不能用，而高祖用之，足以破楚兴汉。范增谋虽不足以定社稷，亦可保无虞也，而项王终不能用。汉用陈平之计逐之，而楚军徒具匹夫之勇矣。然善用人者，必善识人。不患天下无贤才，而患无知贤才之人。知其短长，然后可以避其短而扬其长。夫尺有所短，寸有所长，大才则安天下，小才则利民生。至鸡鸣狗盗之徒，本不足取，而孟尝用之，亦可以全身而退，卒脱险厄。故善用人者，不必以亲疏贵贱，而唯才是用。亦不可以小瑕掩其瑜，以小过而失其贤。故用人必先知其贤，知其贤然后尽其能。知其贤而不用，或用而不能尽其能，贤者与庸者何异。

【译文】凡要建立不寻常的功业，必须依靠不寻常的人才。所以周文王拜访姜子牙才能让周朝兴盛，昭王善用乐毅而攻破齐国。不寻常的人不常有，不寻常的功业也不常有。然而施行仁德义气，指导教化，国家兴盛、安定，辅以政绩，强化百姓，不是贤能的才者谁能做到？股尸子说：作为臣子，应当以进谏贤能为功劳，作为君主，应该以使用贤能为功劳。然而贤能有才的人，不是人人都能观察出是贤才，只必须善待仔细观察才能发现。大家都来讨论，那贤才和小人，就很难分辨出来了，张良谋略安定天下，然而汉高祖没有听信他的。韩信，陈平刚开始是辅佐西楚霸王项羽的，项羽没有重用他们，而汉高祖重用了，这就是为什么楚国被攻破，汉朝兴盛。范增的谋略虽然不足以安定社稷，但保全自身还是绰绰有余的，而项羽最终还是没有重用他。汉高祖用陈平的计谋驱逐他，而楚军只有单凭个人的勇力的人，没有出谋划策的人。然而善于用人的人，一定善于识别人。不忧患天下没有贤能的人而忧患天下没有识别贤能的人。知道他的长处短处，然后可以避开他的短处，发挥他的长处，所以尺有他的短处，寸有他的长处，厉害的贤才能安定天下，不太厉害的贤才，可以有利于百姓生活。拥有微不足道本领的人，是没有什么可取之处的，然而孟尝还是使用了他们，并且全身而退了，于是脱除险境。所以说善于用人的人，不应该亲近、疏远、贫穷、贵贱，只

要是贤才就重用。也不可以用小的瑕疵掩盖大的美好，不可以因为小的过错，失去贤才。因此用人先知道这个人是贤能的，知道贤能的就一定要把才能都用出来，知道他是贤才而不重用，或是才能没有全部开发使用出来，那贤才和庸才就没有什么区别啦。

守身　第八

【原文】诗曰：靡不有初，鲜克有终。故守身者，常也。守身若处子，而以德操为重。世事多变，富贵无常。故为人宜谦，为政宜清，为事宜简。正以处心，廉以律己，忠以事君，宽以待下。不矜伐而天下莫与之争。慎思寡言，为而不恃，功成而不居，知常守身，尚也。福祸无常，焉能自知？夫满则亏，盛则衰，物之常也。韩子受知于秦王，而谗于李斯；孙膑鉴赏于魏侯，而毁于庞涓。之二子者，均无过愆，而怀壁其罪。才高而谤至，功成而毁随，惟智者能避之。故曰，功不可居，才不可恃。居功恃才者，危矣。故宜常怀惕惕之心，如临深渊，如履薄冰。诗曰，风起于青萍之末，而智者不捐细微。久乘富贵，祸积为崇，富贵而勿骄矜之气，尚之。守其雌，藏其拙，不矜才，不使能。武侯曰："范蠡以去贵为高，虞卿以舍相为功。"进退有据，取舍有度。功高而不居，功成而身退，此全身之妙策。

【译文】诗说：人们不是没有初心，只是很少有人能够坚持并有一个很好的结局。所以坚守自身的人常有，但能坚守自身像最初的样子的很少，必须以德行操守为重心。世事有很多变化，荣华富贵也不是一个常态。所以做人应该谦逊，执政应该清廉，做事应该简洁。端正修养身心，廉洁严格要求自己，忠诚辅佐君主，宽厚善待下属。不恃才夸功，天下就没有人和他斗争了。慎重思考，沉默寡言，有作为而不依靠，功劳达成了而不占有。知道自然的生长规律，坚守自身，这是很高尚美好的。幸福祸患是变幻无常的，谁也不能自己就知道或是预测到。所以满了就会有亏损，兴盛了就会有衰败，这是事物的自然规律。秦王对韩子有知遇之恩，却败于李斯的谗言，魏侯欣赏孙膑，却被庞涓损害。这两个人都没有过失，只是匹夫无罪，怀壁其罪啊。才能达到一定高度，诽谤就来了，功劳达到了，诋毁就来了，只有智慧有才能的人才能躲避。所以有了功劳不能独自占有，不能恃才傲物。独自占有功劳，恃才傲物，这样的人就危险了。所以应该怀有警惕之心，如同处于深渊边缘一般，像走在薄冰上一样。诗说，风从地上产生出来，开始时先在青苹草头上轻轻飞旋，最后会成为劲猛彪悍的大风，所以说大风是自小风发展而来。然而智慧的人，不会捐赠微薄的东西。在大富大贵中呆久了，祸患慢慢积累，开始蠢蠢欲动，富贵了，而没有娇躁的气焰，这是难能可贵的，能够坚守阴雌的柔静地位，合理地掩藏短处、缺陷;巧妙地展示长处、优点。不依靠才能，不使用能力。武侯说：范蠡以舍弃富贵为高

贵，虞卿以放弃为功劳。进退有所依据，取舍有一定尺度，功劳高了而不占有，功劳达成而全身而退，这是保全自身绝妙的计策。

谋略　第九

【原文】谋不可无。上以谋国，次以谋功，下以谋身。文王访姜尚成王道，横公用管仲而成霸业。故君不可无谋，君无谋则失国；臣不可无谋，臣无谋则失禄；人不可无谋，人无谋则失身。

【译文】没有计谋是不可以的，对上可以谋求国家的发展，其次可以谋求自己的功劳，再次可以谋求自身发展。周文王拜访姜子牙成就帝王的道理，横公善用管仲成就霸业。所以说君主不能没有谋略，君主没有谋略，则失去国家；臣子不可以没有谋略，臣子没有谋略则失去自己的官位，人不可以没有谋略，人没有谋略就失去自身的发展。

【原文】故曰：兵不在多而在勇，将不在勇而在谋。霸王拔山举鼎，勇夺三军，终成垓下之败将。汉高用良、平之谋，而卒得天下。刘备有关、张、赵云，皆天下之良将，然惶惶然如丧家之犬，而遇诸葛亮，而三分定，以谋故也。

【译文】古语说：兵不在于多，在于勇猛，将领不在于勇猛，而在于有谋略。西楚霸王能够力大拔山举鼎，勇猛夺取三军，最终还是在垓下成了败将。汉高祖刘邦善于用贤能的人，平平有谋略的人，最终取得了天下。刘备有关羽，张飞，赵云等，都是天下最好的将领，然而也是惶恐像没有家的狗一样跑来跑去，最终遇到了诸葛亮才三分天下，这就是谋略的重要。

【原文】然谋无定法，计非一端，唯在乎一心而已。因势利导，随心所欲。

【译文】然而谋略是没有固定章法的，计谋没有固定一个的，只在乎一个心计而已。因为形势而加以引导，就可以随心应手了。

【原文】胜敌之策，务在知己知彼。我必知彼，而务使彼不我知。真示之以假，假示之以真，强示之以弱，弱示之以强。

【译文】战胜敌人的策略，一定在于知道自己，了解敌人。己方一定要知道敌人的情况，而让敌人不知道己方的情况。真的当假的来展示，假的当真的来展示，强硬的地方当成弱点来展示给敌人，弱点当成强势来

展示给敌人。

【原文】敌强不可轻取。避其锋，攻其弱，以退为进，以守为攻。欲抑之，必先扬；欲取之，必先予，深谋而徐图。

【译文】强硬的敌人，不可以轻易征服夺取的。一定要避开地方锋芒的地方，攻击其薄弱的地方，用后退换取前进，用退守来当作进攻，想要征服他，先夸奖他，想要取得，先学会给予，深远的谋略，慢慢地获取自己所希望得到的。

【原文】上谋者攻心，上智者服人。故下一城不如得一邦，胜一敌不如多一友。

【译文】比较厉害的谋略者攻击人心，比较厉害有智慧的仁者，以德服人。所以说攻下一座城，不是得到一个好的邻居，打败一个敌人，不如多出来一个好朋友。

【原文】然谋亦有道矣。权不可弄，谋不可恃。立身正，自有浩气在胸，谋自在其中矣。故曰，智术百端，不如一心守正。

【译文】然而谋略也应该有其自己的大道。权术不可以戏弄，谋略不可以有恃无恐，有所依仗。自身要端正，自然有浩然正气在胸前，谋略自然就在其中了。所以说，智慧权术有一百种，不如守住一颗端正的心。

【原文】以假乱真，真自为假。鱼目混珠，瞒天过海。

【译文】用假的混乱真的，那真的自然就变成假的了，用鱼的眼睛来冒充珍珠，这是极大的欺骗和谎言。

【原文】以彼之术，窃为我术，以彼之功，窃为我功。移花接木，偷梁换柱。

【译文】把别人的谋术，窃取过来当作我的谋术，把别人的功劳，窃取过来当作我的功劳。暗中用手段更换人或事物来欺骗别人，玩弄手法，以假代真。

【原文】君子感之以义，小人招之以利。人弃我取，人抑我扬。

【译文】用义气来感谢君子，用利益来招唤小人，别人放弃，我来拾

取，别人打压，我来赞扬。

【原文】挫锐解纷，和光同尘。持中守正，克敌之要。

【译文】人们因私欲产生纠纷矛盾时，用与世无争的平和处世方法处理。保持中规中矩，守住内心的正义，这是克制敌人最重要的方法。

才辩　第十

【原文】才辩之术，尚矣。然能者渐稀。古人逞才恃辩，或以谋国，或以干禄，或以谏主，或以全身，或以联纵，或以明理，非肇于一端，而言殊途一，皆以服人为要。

【译文】才能辩论的技术，是一门高深的学问。然而现在能掌握这门技术的能人渐渐稀少了。古代的人纵情施展才能依靠的是能够辩论的口才，或以谋求国家大事，或以谋求官位，或以进谏君主，或以保全自身，或以联合推广，或以明白事理，并非开始于一个地方，然而语言这门学问，虽然途径不同，但效果一样，都是要以让人信服为首要。

【原文】故鬼谷子曰："言之不从者，其辩之不明也。"辩之不明，而谋难以行之。况人有明智昏庸，韩非"说难"，良有以也。

【译文】所以谷鬼子说：言语说了，不能让人信服，再怎么辩论也是说不明白的。辩论不明白，后面的谋略就难以实行。况且人有聪明智慧，昏庸无能，韩非的“说难”对这些是很有帮助的。

【原文】而辩者亦有忠奸。忠者直陈主过，曰谏。奸者巧言悦上，曰谄。

【译文】然而辩论者有忠良，有奸逆。忠心的人，直接陈述君主的过错，每日进谏。奸逆的人花言巧语取悦君主，每日谄媚。

【原文】人非圣贤，孰能无过，或讽喻，或直陈，要之皆求实效，而务不可徒图直名。上过之不改，终为己祸。故巧言悦上，不若忠言以告；饰上之过，则为佞人。

【译文】不是每个人都是贤能的人，谁能不犯错呢，或是讽刺比喻，或是直接陈述，要让它都是有实际效果的，然而千万不能是只是贪图名声。君主有过错不更改，最终是自己的祸端。所以巧言悦色取悦君主，不忠言告诉君主的过错，掩饰君主的过错，那是奸逆的人所作所为。

【原文】古语云：君明臣直。然指陈上过，非说之难，而受之难也。故曰：为忠臣易，为贤臣难。忠臣者，殉其身以成其名；贤臣者，毕其功

而全其身。一己之身固不为重，而置君父于何地，社稷于何地。

【译文】老话说得好，君主英明，臣子才敢仗义执言。然而指出君主的过错，不是说的困难，主要是君主接受的困难。所以说：做忠诚的臣子容易，做贤能的臣子困难。忠臣的臣子，牺牲自身来成就自己的名声；贤能的臣子，竭尽自己的功劳来保全自己的身体。自身固然不重要，然而置君主在什么地方，江山社稷在什么地方。

【原文】优孟、东方之徒，譬之喻之，而不直摘君之过，此为明智之举。

【译文】优孟、东方这些人，管用譬如比喻，而不是直接指出君主的过错，这是一个明智的举动。

【原文】故辩宜理直而辞婉。语激气盛者，易怒人主，徒留忠谏之名，于事无补矣。强颜纳谏之主如唐太宗者亦不多见，而魏征适逢其盛，故能成其事。尚遇昏蒙之君，则危矣，故为忠臣哉。由此观之，辩者股有高下之分，然辩亦有术矣，为官者不可不知。

【译文】所以说，辩论应该理直气壮，然而言辞应该委婉。语言激进，气势强盛，容易激怒君主，只能留下忠诚的名声，对于别的事没有帮助。强颜欢笑接纳进谏意见的君主像唐太宗的并不多见，然而魏征正好赶上这个好时间，所以能够成就大事。如果遇到昏庸无能的君主，那就危险啦，只能是一个忠臣。由此看来，辩论者不光有高下的区别，辩论还有谋术，当官的不能不知道这些。

观人经

刘劭(魏) 著

北京联合出版公司
Beijing United Publishing Co.,Ltd.

版权信息

书名：观人经

作者：（魏）刘劭

自序

【原文】夫圣贤之所美，莫美乎聪明；聪明之所贵，莫贵乎知人。知人诚智，则众材得其序，而庶绩之业兴矣。

【译文】 圣贤的美德，首先在于耳聪目明。耳聪目明的人最可贵，首先在于对人的了解。能了解人是否诚实、是否有智慧，则能使各种人才各有适当位置，知才善用，从而各种业绩即可振兴。

【原文】是以，圣人著爻象，则立君子小人之辞；叙《诗》志，则别风俗雅正之业；制《礼》、《乐》，则考六艺祇庸之德；躬南面，则授俊逸辅相之材。皆所以达众善而成天功也。

【译文】 因此圣人设立卦爻、卦象，便编订下辨别君子与小人的言辞；阐发《诗经》的情志，便分别出风俗雅正的事业；制订表达秩序与和谐的《礼》、《乐》制度，便考订出六经中可资应用而恒常不变的道理；身为君王，便须选用杰出而清逸的辅佐人才。此皆为用来使各位贤德的人得以畅达而且完成上天的功业。

【原文】天功既成，则并受名誉。是以，尧以克明俊德为称，舜以登庸二八为功，汤以拔有莘之贤为名，文王以举渭滨之叟为贵。由此论之，圣人兴德，孰不劳聪明於求人，获安逸於任使者哉！

【译文】上天的功业完成之后，便能一同享受应得的名声与恰当的荣誉。因此帝尧凭借能够明晓俊杰之德而著称，帝舜凭借升用十六贤材而建功，商汤凭借选拔有莘氏的贤人伊尹而闻名，周文王凭借任用垂钓渭水的姜尚受到人们尊重。由此看来，圣人振兴道德，谁不是在寻求贤人方面用了聪明的心思，谁不是从任用贤人获得安宁闲逸！

【原文】是故，仲尼不试无所援升，犹序门人以为四科，泛论众材以辨三等。又叹中庸以殊圣人之德，尚德以劝庶几之论。训六蔽以戒偏材之失，思狂狷以通拘抗之材；疾悾悾而不信，以明为似之难保。又曰：察其所安，观其所由，以知居止之行。人物之察也，如此其详。

【译文】因此，孔圣仲尼没有试用的机会而无门路可以攀升使用，尚且用德行、言语、政事、文学、排定门人弟子，广泛议论各种人才而区别

为三等。又赞叹中庸，以突出圣人的德行，崇尚来源于德行以勉励达道的言论。训示“爱好仁德而不学就会愚昧，喜欢求知而不学就会飘荡无根，崇尚诚信而不学就会害人，重视直率而不学就会刻薄，强调勇武而不学就会成乱，偏求刚强而不学就会轻狂”的六种受蒙蔽之害，以防备偏执人才的过失；思考率性而为张狂的人与有所不作为的狷者，以通晓不及与过分的人才。疾恨憨厚却不诚实，以晓明似是而非的难以确保。又说：察明人所安心的地方，观察人做事的途径，以了解其平时立身处世的品行。对观察人物，如此详备。

【原文】是以敢依圣训，志序人物，庶以补缀遗忘；惟博识君子，裁览其义焉。

【译文】因此，斗胆依照圣人教训，记述论定各种人物，希望借此弥补遗失，连缀易忘的道理，但愿识见广博的君子，剪裁审视其中的义理。

九徵

【原文】盖人物之本，出乎情性。情性之理，甚微而玄；非圣人之察，其孰能究之哉？

【译文】成就人物的根本，来源于情感与本性。情感与本性的义理，极为微妙而幽隐，如果不是圣人的明察，谁能探得其中的究竟呢？

【原文】凡有血气者，莫不含元一以为质，禀阴阳以立性，体五行而著形。苟有形质，犹可即而求之。

【译文】大凡有血气的人，没有不含容元气太极而成他的资质，秉承阴阳而确立他的本性，体现金木水火土五行而显现他的形体。一旦有他的形体资质，便可以就此而探求。

【原文】凡人之质量，中和最贵矣。中和之质，必平淡无味；故能调成五材，变化应节。是故，观人察质，必先察其平淡，而後求其聪明。

【译文】大凡人的资质量度，以中和为最可贵。具有中和资质的人，定然平和、淡泊而无偏颇之味，因此能够调和而成就五种人才，变通转化而符合节律。因此，观察人的资质，定要先察明他是否平和淡泊，然后探讨他是否耳聪目明。

【原文】聪明者，阴阳之精。阴阳清和，则中睿外明；圣人淳耀，能兼二美，知微知章，自非圣人，莫能两遂。故明白之士，达动之机，而暗於玄机；玄虑之人，识静之原，而困於速捷。犹火日外照，不能内见；金水内映，不能外光。二者之义，盖阴阳之别也。

【译文】耳聪目明，是阴阳的精华。阴阳清正而和融，则内心睿智而外表明达；圣人淳朴而光照人寰，能够兼有睿智与明达的美丽，可知微妙的玄机，亦可知显露的事理，若非圣人，没有人能够达到这两个方面。因此，明达的志士，通达动态的机理，而看不见他内在的玄秘；玄秘深思的人，认识到静态的本原，而难察变幻迅捷的情事。犹如火光、天日光照其外，而不能照见自我；金镜、水面能映像于其中，而不能放光芒以照其外。二者的义理，大概是阴阳的区别。

【原文】若量其材质，稽诸五物；五物之徵，亦各著於厥体矣。

【译文】若要量度其人的才能资质，可由五物探查究竟。此五物的征兆，也各自显露在他的形体。

【原文】其在体也：木骨、金筋、火气、土肌、水血，五物之象也。五物之实，各有所济。是故：骨植而柔者，谓之弘毅；弘毅也者，仁之质也。气清而朗者，谓之文理；文理也者，礼之本也。

【译文】在形体之中，骨骼属木，筋脉属金，气息属火，肌肉属土，血液属水，此骨骼、筋脉、气息、肌肉、血液五物，正是木、金、火、土、水五行的形象。五物的实体，各有所助益。因此：骨骼直正、温润而柔韧的人，心胸博大而坚强持久；心胸博大而坚强持久，为仁义的资质。气息清淳、端正而舒畅的人，文采粲然而有条不紊；文采粲然而有条不紊，是礼仪的根本。

【原文】体端而实者，谓之贞固；贞固也者，信之基也。筋劲而精者，谓之勇敢；勇敢也者，义之决也。

【译文】肌体端庄、匀称而不虚的人，正直稳重而坚守节操；正直稳重而坚守节操，是信任的基础。筋脉有力、劲挺而精秀的人，勇武不屈而果敢决断；勇武不屈而果敢决断，是义气的标准。

【原文】色平而畅者，谓之通微；通微也者，智之原也。五质恒性，故谓之五常矣。

【译文】气色调和、平正而顺畅的人，通达事理而明察秋毫；通达事理而明察秋毫，是智慧的本原。五种资质源于本性而不变，因此叫做五常。

【原文】五常之别，列为五德。是故：温直而扰毅，木之德也。刚塞而弘毅，金之德也。

【译文】五常各有不同，以此体现为五种品德。因此：温润、直正而驯服、刚毅，是木的德行。刚健、充实而博大、坚毅，是金的德行。

【原文】愿恭而理敬，水之德也。宽栗而柔立，土之德也。简畅而明砭，火之德也。

【译文】质朴、谦恭而可塑、顺物，是水的德行。宽容、严密而能容、可立，是土的德行。简约、条畅而明确、疗病，是火的德行。

【原文】虽体变无穷，犹依乎五质。故其刚、柔、明、畅、贞固之徵，著乎形容，见乎声色，发乎情味，各如其象。

【译文】即使形体多变而无穷尽，仍然会依据五种资质而存在。因此，其刚毅、能容、简明、稳正的表征，显露于形体容貌，呈现于声音表情，发散于情感气味，各自依照其形象。

【原文】故心质亮直，其仪劲固；心质休决，其仪进猛；心质平理，其仪安闲。

【译文】因此，心地与资质光亮、直正，其仪容则强劲而稳固；心地与资质美善、果决，其仪容则精进而勇猛；心地与资质平和、顺物，其仪容则安宁而闲逸。

【原文】夫仪动成容，各有态度：直容之动，矫矫行行；休容之动，业业跄跄；德容之动，顒顒卬卬。

【译文】仪态变动而形成容色，各自有各自的仪态气度：直正的仪态变动，其容色勇武出众而健步刚强；美善的仪态变动，其容色强健可畏而步若飞扬；合德的仪态变动，其容色庄严肃穆而令人敬仰。

【原文】夫容之动作，发乎心气；心气之徵，则声变是也。夫气合成声，声应律吕：有和平之声，有清畅之声，有回衍之声。夫声畅於气，则实存貌色；故诚仁必有温柔之色，诚勇必有矜奋之色，诚智必有明达之色。

【译文】容色发生变动，由心田的气息引发；心田气息的征兆，即表现为声音的变化。气息相结合而成为声音，其声音与声律节奏相应和：有和谐平淡的声音，有清新流畅的声音，有迂徐悠长的声音。声音由流畅的气息而形成，则其效果表现于相貌表情。因此，真诚仁德的人定然有温和宽容的表情，真诚勇猛的人定然有慎重奋发的表情，真诚智慧的人定然有开明通达的表情。

【原文】夫色见於貌，所谓徵神。徵神见貌，则情发於目。故仁目之精，恝然以端；勇胆之精，睥然以强。然皆偏至之材，以胜体为质者

也。故胜质不精，则其事不遂。是故，直而不柔则木，劲而不精则力，固而不端则愚，气而不清则越，畅而不平则荡。是故，中庸之质，异於此类：五常既备，包以澹味，五质内充，五精外章。是以，目彩五晖之光也。故曰：物生有形，形有神精；能知精神，则穷理尽性。性之所尽，九质之徵也。

【译文】表情体现在相貌之上，即是心神的表征。心神的表征表现在相貌之上，则情感由目光表露出来。因此，仁者目光的精神，诚实而端正；勇者胆气的精神，光亮而强盛。然而此皆偏重某一方面而有很高造诣的人才，因其是以偏胜的个性为资质的人。因此偏胜的资质不能精要，则其事不能成功。因此，能直而不能柔则过于质朴，能刚劲而不能精要则过重武力，坚定而不端正则愚蠢，任气而不能清正则迂阔，畅达而不能平和则飘荡。因此，适中不变的资质，与以上各类人材不同：五常完全具备之后，以平淡的气味加以包容；五种资质充实于内，五种精神显露于外。因此，目光的神采有五种光辉相交映。因此说：万物产生则有其形体，形体形成则有其神气精灵。能知其神气精灵，则能通达天理本性的究竟。本性能通达，便可知以下九种资质的表征。

【原文】然则平陂之质在於神，明暗之实在於精，勇怯之势在於筋，强弱之植在於骨，躁静之决在於气，惨怿之情在於色，衰正之形在於仪，态度之动在於容，缓急之状在於言。其为人也：质素平澹，中睿外朗，筋劲植固，声清色怿，仪正容直，则九徵皆至，则纯粹之德也。九徵有违，则偏杂之材也。

【译文】如此说来，平正与偏斜的资质在于神气，明达与暗昧的结果在于精灵，勇敢与怯懦的情势在于筋脉，强健与柔弱的树立在于骨骼，浮躁与宁静的标准在于气息，凄惨与愉悦的情感在于表情，衰弱与旺正的形体在于仪态，情态与气度的变动在于容色，舒缓与急迫的情状在于言辞。具备适中不变资质的人，质朴素雅而平和澹泊，内心睿智而外表爽朗，筋脉刚劲而骨骼坚硬，声音清正而表情愉悦，仪态端正而容色直诚，如此则九种资质的表征皆能具备，即是纯粹的品德。此九种资质有所背离，则是偏精或驳杂的人才。

【原文】三度不同，其德异称。故偏至之材，以材自名；兼材之人，以德为目；兼德之人，更为美号。是故：兼德而至，谓之中庸；中庸也者，圣人之目也。具体而微，谓之德行；德行也者，大雅之称也。一至，谓之偏材；偏材，小雅之质也。一徵，谓之依似；依似，乱德之类也。一至一违，谓之间杂；间杂，无恒之人也。无恒、依似，皆风人末

流；末流之质，不可胜论，是以略而不概也。

【译文】气度的不同可分为三种，其品德亦有不同名称。因此，偏精独诣的人才，以其所偏精独诣的才能而自称；兼具多方材质的人，以品德为重；兼具各种品德的人，更有完美的名声。因此，兼具各种品德而到达最高处的人，可以说是中庸，中庸是圣人的所看重的。具备各种品德的本体而不表露于言辞的人，可以说是德行，德行是大雅的名称。专于一门而达到最高的人，可以说是偏材，偏材是小雅的资质。具备一种品德的表征而不能兼备其它的人，可以说是依似，依似是似是而非的最易乱德的人。在某方面至于最高而在另一方面却背离品德者，可以说是间杂，间杂是变化无常的人。变化无常与似是而非的人，皆附庸风雅的诗人末流。末流的资质，不可陈述尽，因此忽略不讨论了。

【原文】夫拘抗违中，故善有所章，而理有所失。是故：厉直刚毅，材在矫正，失在激讦。 柔顺安恕，每在宽容，失在少决。

【译文】拘谨与高亢皆背离中庸之道，因此，虽行善却显露在外，虽合理而仍有过失。因此：严厉而直率，刚强而坚毅，其可用的才华在于能矫正过错，其失误在于激烈攻讦。柔韧而顺从，安宁而宽容，其可用的地方常常在于其宽容，其失误在于缺乏决断。

【原文】雄悍杰健，任在胆烈，失在多忌。精良畏慎，善在恭谨，失在多疑。

【译文】雄伟而强悍，杰出而刚健，其可任用的地方在于他的胆气刚烈，其失误的地方在于有很多的忌恨。精明而良善，知道惧怕而谨慎，其可称道的地方在于恭敬严谨，其失误的地方在于有很多疑虑。

【原文】强楷坚劲，用在桢干，失在专固。 论辨理绎，能在释结，失在流宕。

【译文】强大而典范，坚定而刚劲，他可用之处在于做栋梁主干，其失误的地方在于专横固执。言论能雄辩，思路能清晰，他擅长的才能在于释疑解纷，他失误的地方在于漂流游荡。

【原文】普博周给，弘在覆裕，失在溷浊。 清介廉洁，节在俭固，失在拘狷。

【译文】广泛而博学，没有不能达到的，他弘大的地方在于能笼罩一切，他失误的地方在于博杂不精。清正而耿介，廉洁而自守，他可敬的节操在于俭约可靠，他失误的地方在于拘谨内敛。

【原文】休动磊落，业在攀跻，失在疏越。沉静机密，精在玄微，失在迟缓。

【译文】知止而知变，光明而磊落，他可以做成的业绩在于不断向上，他失误的地方在于粗疏散乱。能深沉宁静，知玄机奥秘，其精妙的地方在于能高深莫测，他失误的地方在于迟钝缓慢。

【原文】朴露径尽，质在中诚，失在不微。 多智韬情，权在谲略，失在依违。

【译文】质朴而爽快，径直而不隐，他可取的美质在于符合诚信，他失误的地方在于不知微妙。足智而多谋，情感可藏敛，他可取的权变在于奇谋异略，他失误的地方在于迟疑不决。

【原文】及其进德之日，不止揆中庸，以戒其材之拘抗；而指人之所短，以益其失；犹晋楚带剑，递相诡反也。

【译文】至于使其道德有所进展的时候，若不以中庸的宗旨为准则而使之知其指归，以便戒备其材质的不及与过分，却只知指责他人的短处，因而更增加他的过失，此如晋人与楚人带剑，晋人笑楚人佩剑在左边，楚人笑晋佩剑在右边，彼此互相反驳论议没有意义。

【原文】是故：强毅之人，刚狠不和，不戒其强之搪突，而以顺为挠，厉其抗；是故，可以立法，难与入微。

【译文】因此：刚强而坚毅的人，刚烈好争而不能和谐，若不戒备其好强所生唐突的祸患，却认为顺从是表现屈服与懦弱，则更能增加他过刚的性格。因此，可以参与制定法规，而难以与他谋划机密的事情。

【原文】柔顺之人，缓心宽断，不戒其事之不摄，而以抗为刿，安其舒；是故，可与循常，难与权疑。

【译文】柔和而顺从的人，心思缓慢而优柔寡断，若不戒备他做事时无法统摄的弊端，却以为刚烈必然造成他人损伤，则更能使他安于舒缓。

因此，可以和他处理一般事务，而难以和他权衡疑难的事情。

【原文】雄悍之人，气奋勇决，不戒其勇之毁跌，而以顺为恇，竭其势；是故，可与涉难，难与居约。

【译文】雄豪而强悍的人，气势亢奋而勇猛决绝，若不戒备他的勇猛所生毁伤跌荡，却认为顺从是表现出胆小与懦弱，则会使他的气势完全耗尽。因此，可以和他共赴危难，而难以和他共处平易的境地。

【原文】惧慎之人，畏患多忌，不戒其懦於为义，而以勇为狎，增其疑；是故，可与保全，难与立节。

【译文】多恐惧而谨慎的人，畏惧祸患而有很多疑忌，若不戒备他因为懦弱而失去义气，却以用武而要表示亲近或拉拢，则会更增加他已有的疑心。因此，可以和他保全所有，而难以和他讲求节操的道理。

【原文】凌楷之人，秉意劲特，不戒其情之固护，而以辨为伪，强其专；是故，可以持正，难与附众。

【译文】气盛而端正的人，坚守志意而刚劲特行，若不戒备他固执己见，却以辩驳而逞显他虚伪的浮辞，则会使他一意孤行。因此，可以和他守持正道，而难以和他附和众人的道义。

【原文】辨博之人，论理赡给，不戒其辞之泛滥，而以楷为系，遂其流；是故，可与泛序，难与立约。

【译文】善于辩论而博识的人，论事说理能丰富周延，若不戒备他的言辞空泛而口无遮拦，却以为是典范而受他束缚牵制，则会促使他流泻而不止。因此，可以和他泛泛而谈，而难以和他确立规约的条款。

【原文】弘普之人，意爱周洽，不戒其交之溷杂，而以介为狷，广其浊；是故，可以抚众，难与厉俗。

【译文】宽弘而普适的人，在意追求他的周全和融恰，若不戒备他交往的人鱼龙混杂，却只以耿介自守而求有所不为，则会使他更加进入浑浊的地方。因此，可以和他安抚众人，而难以和他改变世俗之习。

【原文】狷介之人，砭清激浊，不戒其道之隘狭，而以普为秽，益其拘；是故，可与守节，难以变通。

【译文】自守而耿介的人，讥刺清流而荡击浊恶，若不戒备他所守的道义常有狭隘，却以世俗红尘为污秽不净之乡，则会使他更加拘泥狭境。因此，可以和他守持节操，而难以和他谋划变通之事。

【原文】休动之人，志慕超越，不戒其意之大猥，而以静为滞，果其锐；是故，可以进趋，难与持後。

【译文】完美而知变的人，心志仰慕于超越常规，若不戒备他心意的过大与繁多，却以为沉静乃是滞塞不通的道理，则会使他锐意更加坚定。因此，可以和他共趋于前，而难以和他守持于以后的位置。

【原文】沉静之人，道思回复，不戒其静之迟後，而以动为疏，美其懦；是故，可与深虑，难与捷速。

【译文】沉著而宁静的人，循规蹈矩而思虑再三，若不戒备其沉静易成迟滞淹留，却以为求变必然导致疏漏不密，则会使他以懦弱为美德。因此，可以和他深谋远虑，而难以和他谋划速决的事情。

【原文】朴露之人，中疑实[石舀]，不戒其实之野直，而以谲为诞，露其诚；是故，可与立信，难与消息。

【译文】质朴而直露的人，见解可疑而固执己见，若不戒备他表现会有鄙野粗直，却以为计谋即是怪诞不经的评论，则会使他真诚过分直露。因此，可以和他诚信相守，而难以和他研讨变通的事情。

【原文】韬谲之人，原度取容，不戒其术之离正，而以尽为愚，贵其虚；是故，可与赞善，难与矫违。

【译文】谋深而多计的人，探究揣度而求容于人，若不戒备他的权术可能偏离正道，却以胸无计谋为愚拙无用的人，则会使他认为虚浮是可贵的。因此，可以和他共成善事，而难以和他矫正偏邪的谋略。

【原文】夫学所以成材也，恕所以推情也。偏材之性，不可移转矣。虽教之以学，材成而随之以失；虽训之以恕，推情各从其心。信者逆信，诈者逆诈；故学不道，恕不周物；此偏材之益失也。

【译文】所以不断求学，可用以成全人的材质；宽恕待人，可用以推究人的性情。本性有所偏至的材，不可强求他的转变。即使以不断求学而

教育他，一旦材质成定形则随后失去所学的道理；即使以宽恕待人而训导他，然而推究人的性情却各从他的内心出发。诚信的人也会以人为诚信者，狡诈的人也会以人为狡诈者。因此，虽有学而不能合于道，虽宽恕而不遍于物，此是偏至之材更大的缺失。

【原文】盖人流之业，十有二焉：有清节家，有法家，有术家；有国体，有器能；有臧否，有伎俩，有智意；有文章，有儒学，有口辨，有雄杰。

【译文】大概人物流别和他所擅长的业绩，有十二类：有清正守节的人，有擅长法令的人，有擅长道术的人；有公忠体国的人，有专能成器的人；有品评人物的人，有擅长奇巧的人，有智谋出众的人；有善于著述的人，有能传圣道的人，有善辩议论的人，有勇力过人的人。

【原文】若夫德行高妙，容止可法，是谓清节之家，延陵、晏婴是也。建法立制，强国富人，是谓法家，管仲、商鞅是也。思通道化，策谋奇妙，是谓术家，范蠡、张良是也。

【译文】如果道德品行高妙，仪容举止可效法，所以称谓为清正守节的大家，如延陵、晏婴。建立法令制度，能善于强国富民，所以称谓为擅长法令的大家，如管仲、商鞅。睿思明道善化，能出奇谋划妙策，所以称谓为擅长道术的大家，如范蠡、张良。

【原文】兼有三材，三材皆备，其德足以厉风俗，其法足以正天下，其术足以谋庙胜，是谓国体，伊尹、吕望是也。

【译文】兼有节、法、术三种材质，三者都具备，一个人的品德足以正肃风俗，他法律法令足以端正天下，他的道术谋略足以胜任朝廷所用，所以称谓为公忠体国的人，如伊尹、吕望。

【原文】兼有三材，三材皆微，其德足以率一国，其法足以正乡邑，其术足以权事宜，是谓器能，子产、西门豹是也。

【译文】兼有节、法、术三种材质，三者都是具备微少的，这个人的品德足以统率一方，他的法律法令足以端正一乡，他的道术谋略足以权衡一事的利弊，所以称谓为专能成器的人，如子产、西门豹。

【原文】兼有三材之别，各有一流。

【译文】兼有节、法、术三种材质的区别，各自成一流派。

【原文】清节之流，不能弘恕，好尚讥诃，分别是非，是谓臧否，子夏之徒是也。

【译文】清正守节的流派，不能宽容弘大，喜欢讥刺呵责，分别是非善恶，所以称之为善于品评人物，如子夏之类。

【原文】法家之流，不能创思图远，而能受一官之任，错意施巧，是谓伎俩，张敞、赵广汉是也。

【译文】擅长法令的流派，不能谋划久远的事情，而能接受某个官职的委任，运用心智而施展巧计，所以称之为自善于技巧奇方，如张敞、赵广汉之类。

【原文】术家之流，不能创制垂则，而能遭变用权，权智有馀，公正不足，是谓智意，陈平、韩安国是也。

【译文】擅长道术的流派，不能创立制度确立定则，能遇变知用权宜的计谋，多权谋智慧，但公正不足，所以称之为运智用意，如陈平、韩安国之类。

【原文】凡此八业，皆以三材为本。故虽波流分别，皆为轻事之材也。

【译文】此尚八种事业，皆以节、法、术三种材质为基础。故虽分别为不同的流派，然而都是可以轻易成事的才材料。

【原文】能属文著述，是谓文章，司马迁、班固是也。

【译文】能够作文立说，所以称之为擅长做文章的人，如司马迁、班固。

【原文】能传圣人之业，而不能干事施政，是谓儒学，毛公、贯公是也。

【译文】能够传播圣人的业绩，而不能从政做事，所以称之为善于儒学的人，如毛公、贯公。

【原文】辩不入道，而应对资给，是谓口辩，乐毅、曹丘生是也。

【译文】善于辩论而不入大道，却能应对巧妙，所以称之为善于口才辩论的人，如乐毅、曹丘生。

【原文】胆力绝众，才略过人，是谓骁雄，白起、韩信是也。

【译文】胆识武力超越众人，才能谋略不同凡响，所以称之为骁勇雄杰的人，如白起、韩信。

【原文】凡此十二材，皆人臣之任也。

【译文】以上十二种材质，都可以担当臣子的职位。

【原文】主德不预焉？主德者，聪明平淡，达众材而不以事自任者也。是故，主道立，则十二材各得其任也：清节之德，师氏之任也。法家之材，司寇之任也。术家之材，三孤之任也。三材纯备，三公之任也。三材而微，冢宰之任也。臧否之材，师氏之佐也。智意之材，冢宰之佐也。伎俩之材，司空之任也。儒学之材，安民之任也。文章之材，国史之任也。辩给之材，行人之任也。骁雄之材，将帅之任也。

【译文】为什么人主的德行不在其中呢？人主的德行，那是聪明平淡，兼备各种才能的能力，却不担任具体事务的人。因此，人主的规则确立，则十二种才能的人就可以被任用可以各得其所：

具有清正守节品德的人，可以任用为师傅以教导子嗣。

具有擅长法令才能的人，可以任用为司寇以掌管刑罚。

具有擅长道术才能的人，可以任用为三孤以辅佐王公。

三种材质纯而且才能全面的人，可以任用为三公以谋划国策。

三种材质仔细深度豁达的人，可以任用为冢宰以观测天象。

具有批评人物才能的人，可以任用来辅佐师傅行教化。

具有好的智慧，善于给予意见采纳的人，可以任用来辅佐冢宰观天象。

具有擅长技巧心智的人，可以任用为司空以掌管制器。

具有儒雅贤达才能的人，可以任用为安定民心的官职。

具有作文立说才能的人，可以任用为记载国史的官职。

具有能言善辩才能的人，可以任用为外交使者的官职。

具有骁勇雄杰才能的人，可以任用为将军统帅的官职。

【原文】是谓主道得而臣道序，官不易方，而太平用成。若道不平淡，与一材同好，则一材处权，而众材失任矣。

【译文】所以称呼为人主的道理得以立而臣子的道理即可按部就班，官员各自在其岗位上，因而太平得以实现。如果人主的道理不能平淡，与某一种才能的人偏好相同，则这一才能的人得到权势，其他各种才能的人职责必然不能被重视。

材理

【原文】夫建事立义，莫不须理而定；及其论难，鲜能定之。夫何故哉？盖理多品而人异也。夫理多品则难通，人材异则情诡；情诡难通，则理失而事违也。

【译文】想要建成事业与确立好的，没有不必须依照道理而论定；至于辩论问难，很少有人能够评定。为什么如此呢？原来道理有很多的品位而人的才智见识有很多不同。道理有很多的品位则使人难以通晓，人的才智见识有很多不同则感情必然有很多偏差错怪；感情多偏差怪错而难以让人通晓，则道理就会有错失，就经常会有事与愿违。

【原文】夫理有四部，明有四家，情有九偏，流有七似，说有三失，难有六构，通有八能。

【译文】道理有四大类别，明智有四种家数，感情有九种偏颇，各种流品有七种似是而非的人，论说有三种偏失的人，问难有六种构成形式，通晓的人必须具备八种智能。

【原文】若夫天地气化，盈气损益，道之理也。法制正事，事之理也。礼教宜适，义之理也。人情枢机，情之理也。

【译文】天地随气流而变化，充盈的气流有损益的变通，此为合道的道理。以法令控制事理的端正，此为行事的道理。以礼教化而因事制宜，此为合义的道理。知人的性情而知关键与机变，此为合情的道理。

【原文】四理不同，其於才也，须明而章，明待质而行。是故，质於理合，合而有明，明足见理，理足成家。是故，质性平淡，思心玄微，能通自然，道理之家也；质性警彻，权略机捷，能理烦速，事理之家也；质性和平，能论礼教，辩其得失，义礼之家也；质性机解，推情原意，能适其变，情理之家也。

【译文】道理、事理、义理、情理各有不同，其所需的才能，必须是明智而显明的人，明智必须依赖适合的才能人来执行。因此，所需的才能必须与所需的道理相合，才能与其道理相合而且必须有明智的思考，其明智的思考必须足以知见其道理，其道理须足以自成一家。因此，才能

的性能平正清淡，心思能知微妙玄理，能通晓自然本性的人，为合道理的大家；才能的性能机警通彻，权变谋略能机敏迅速捷，能够烦杂及突发的办事者，为合事理的大家；才能的性情和柔平正，能够阐述礼义教化，论辩何得何失的人，为合义礼的大家；才能的性能机敏而善解人意，推究人情而察知其意，能够适应人情的变化，为合情理的大家。

【原文】四家之明既异，而有九偏之情；以性犯明，各有得失：

【译文】道理、事理、义理、情理四家，明智的程度及角度各有不同，因而其情有九种偏颇；性情一动则影响其明智，各自的得失由此而产生：

【原文】刚略之人，不能理微；故其论大体则弘博而高远，历纤理则宕往而疏越。

【译文】性情刚烈而心思粗疏的人，不能理会微妙的道理；因此其议论大体情况则弘大博识而见识高远，遇到纤微的道理则左支右绌而粗疏难合。

【原文】抗厉之人，不能回挠；论法直则括处而公正，说变通则否戾而不入。

【译文】性情刚强而奋不顾身的人，不能迂回通转；若论效法直道则能自我约束而公平端正，如果要其变通则执于所知的情理而无法通达。

【原文】坚劲之人，好攻其事实；指机理则颖灼而彻尽，涉大道则径露而单持。

【译文】心意坚定而执理不让的人，乐于攻驳已成的事实；若就事理的原则而言，能超凡出众而穷尽其理，若涉及大道，则狭隘直露而不及其余。

【原文】辩给之人，辞烦而意锐；推人事则精识而穷理，即大义则恢愕而不周。

【译文】言辞雄辩而夸夸其谈的人，辞藻繁多而用意尖锐；若推究人事则多精妙的见识而穷尽事理，一旦推究大义则挂一漏万而不周。

【原文】浮沉之人，不能沉思，序疏数则豁达而傲博，立事要则炎而不

定。

【译文】人云亦云而随事沉浮的人，不能有深入的思想；整理粗疏的数理则豁然通达而以博知为傲，若要确立事务之精要则如烈火而不能稳定。

【原文】浅解之人，不能深难；听辩说则拟锷而愉悦，审精理则掉转而无根。

【译文】用心肤浅而见解不深的人，没有能力提出深入的问题；若听他人论辩解说则误以为尖锐深刻而易于愉快欢悦，若审视警卫玄妙知理则随时转向而无通八达根基。

【原文】宽恕之人，不能速捷；论仁义则弘详而长雅，趋时务则迟缓而不及。

【译文】性情宽容而谦逊待人的人，无法快速见其成效；论述仁义之道则恢弘详尽而雅正，若遇到一时的事务则常常因迟缓而难以企及。

【原文】温柔之人，力不休强；味道理则顺适而和畅，拟疑难则濡懦而不尽。

【译文】性情温顺而志力柔弱的人，其力度不能完美而强大；体味道理则能顺适而和畅，在疑难的时候拿主意则优柔寡断而迟疑不决。

【原文】好奇之人，横逸而求异；造权谲则倜傥而瑰壮，案清道则诡常而恢迂。

【译文】崇尚奇巧而尚异求奇的人，能飘逸开阔而追求标新立异；遇权宜以及诡谲的事情则能风流倜傥而瑰丽壮观，探究清幽的大道则偏离常理而空疏难通。

【原文】所谓性有九偏，各从其心之所可以为理。若乃性不精畅，则流有七似：

【译文】所谓人的性情有九种偏颇，产生于各自把他内心所自以为是看作最有道理。如若其性情不够精要顺畅，则可分为七种貌似而实非的人：

【原文】有漫谈陈说，似有流行者。有理少多端，似若博意者。

【译文】有散慢而谈却陈述旧说，貌似流畅若天马行空的人。有道理不多却端绪众多，貌似博识若有所创见的人。

【原文】有回说合意，似若赞解者。有处後持长，从众所安，似能听断者。

【译文】有迂回曲解却迎合人意，貌似赞赏若善解人意的人。有居后不言却似有擅长，顺从众人的心所安，貌似能听众人的言论而能有决断的人。

【原文】有避难不应，似若有馀，而实不知者。有慕通口解，似悦而不怿者。

【译文】有逃避艰难却不作回应，貌似能够从容不迫，实则积养不够而确实不知其解的人。

【原文】有因胜情失，穷而称妙，跌则掎跋，实求两解，似理不可屈者。

【译文】有因其获胜却失其常情，理穷而自以为奇妙，其理难立则百般回护辩解，实则心无定解，貌似其理颠扑不破的人。

【原文】凡此七似，众人之所惑也。

【译文】大凡这七种似是而非的人，都是容易迷惑众人的人。

【原文】夫辩，有理胜，有辞胜。理胜者，正白黑以广论，释微妙而通之。辞胜者，破正理以求异，求异则正失矣。

【译文】论辩，有因为其道理而获胜的人，有因其言辞而获胜的人。因其道理而获胜的人，能正是非而扩展其言论，解释微妙之玄机而能通达。因其言辞获胜的人，排斥正理而追求异见，追求异见则正理因此而失去。

【原文】夫九偏之材，有同、有反、有杂。同则相解，反则相非，杂则相恢。

【译文】那九种各有偏颇而有专长才能的人，有相同的地方，也有不同的地方，有错杂的地方。对相同的地方则能相互理解，对不同的地方则互相难以理解，对相错杂的地方则互相很难说明白。

【原文】故善接论者，度所长而论之；历之不动则不说也，傍无听达则不难也。不善接论者，说之以杂、反；说之以杂、反，则不入矣。

【译文】因此，善于与人交接论辩的人，估量自己所擅长的与对方论辩；经多次劝说而对方没有变动则不再劝说，周围没有人能听从而理解的人则不再问难。不善于与人交接论辩的人，以错杂或相反的言论劝说对方；以错杂或相反的言论劝说对方，则无法让人明白。

【原文】善喻者，以一言明数事；不善喻者，百言不明一意；百言不明一意，则不听也。是说之三失也。

【译文】善于解说事理的人，以一句话就可以说明几种事理；不善于解说事理的人，虽然用几百句话也不能说明一种意思；虽然用几百句话也不能说明一种意思，就不必再去听取。（对相同之处则能相互理解，对相反之处则互相难以理解；多次劝说而对方无动于衷却仍劝说，以错杂或相反的言论劝说对方；虽然用几百句话也不能说明一种意思），此三者为论辩解说的三种偏颇失误。

【原文】善难者，务释事本；不善难者，舍本而理末。舍本而理末，则辞构矣。

【译文】善于辩难的人，务必由事情的根本地方加以解释；不善于辩难的人，舍弃根本的地方而就事理的枝叶处阐述。舍弃根本而梳理其枝叶，则构成言辞的繁复。

【原文】善攻强者，下其盛锐，扶其本指以渐攻之；不善攻强者，引其误辞以挫其锐意。挫其锐意，则气构矣。

【译文】善于攻驳刚强的人，减弱他盛气锐锋，抓住事情根本宗旨而依次攻驳；不善于攻驳刚强的人，引述其谬误的言辞以挫败其锐猛的说法。欲挫败其锐猛的说法，则构成意气用事。

【原文】善蹑失者，指其所跌；不善蹑失者，因屈而抵其性。因屈而抵其性，则怨构矣。

【译文】善于矫正他人失误的人，指出其所失误的根本之处；不善于矫正他人失误的人，趁机使对方屈服而挫败对方的性情。趁机使对方屈服而挫败对方的性情，则构成怨言丛生。

【原文】或常所思求，久乃得之，仓卒谕人；人不速知，则以为难谕。以为难谕，则忿构矣。

【译文】或许因时常思虑以追求，历时很久才得以明白，仓促之间想要使人明白；他人不能迅速知晓，则以为此人难以明白事理。以为此人难以明白事理，则构成气愤不满。

【原文】夫盛难之时，其误难迫；故善难者，徵之使还。不善难者，凌而激之，虽欲顾藉，其势无由。其势无由，则妄构矣。

【译文】气盛而辩难的时候，对他人的失误不可再施加压力；因此，善于辩难的人，为别人指出而使他重新解说。不善于辩难者，因其失误而欺凌、激怒他人，即使对方欲回头修正，亦使他势必毫无门路。使他毫无门路，则构成妄言狂辩。

【原文】凡人心有所思，则耳且不能听，是故并思俱说，竞相制止，欲人之听己。人亦以其方思之故，不了己意，则以为不解。人情莫不讳不解。谓不解，则怒构矣。

【译文】大多数人，心中有所思虑的时候，则耳朵不能听得清楚，因此，众人都有思虑和众人同时说话的时候，就会产生相互影响，想要他人能听到自己说话。他人也因其正在思虑问题的缘故，而不能了解自己的意图，则以为他人不能理解。人的情感没有不忌讳被人认为不理解。认为他人不能理解，则构成怒气填胸。

【原文】凡此六构，变之所由兴矣。然虽有变构，犹有所得；若说而不难，各陈所见，则莫知所由矣。

【译文】总之，构成此六种偏失，各种变数则因此而产生。然而虽然有构成变数的可能，仍会有所收获；如果只是陈说而不加辩难，各自陈述自己的见解，则无法得知什么是正确的，什么是错误的。

【原文】由此论之，谈而定理者眇矣。必也：聪能听序，思能造端，明能见机，辞能辩意，捷能摄失，守能待攻，攻能夺守，夺能易予。兼此

八者，然後乃能通於天下之理；通於天下之理，则能通人矣。不能兼有八美，适有一能，则所达者偏，而所有异目矣。是故：

【译文】由此看来，通过谈论而确定道理的希望渺茫。必须做到：善于听取别人的见解而能有条不紊，善于思考道理而能知端绪先后，善于明察事理而能预见到玄机，善于运辞措意而能让别人明白我的意图，善于迅捷行事而能控制自己的失误，善于坚守自我而能任他人来攻击，善于攻克对方而能夺得别人的防守，善于夺取别人的防守而能为自己所有。能兼有此八种才智，然后才能对天下的事理通达；对天下的事理通达，则能成通达的人。不能兼有此八种才智，只有其中一种才能，则所能通达者只是某个方面，因而对所有问题便有不同的眼光。因此：

【原文】聪能听序，谓之名物之材。

【译文】善于听人见解而能有条不紊，可以叫做正名察物的才能。

【原文】思能造端，谓之构架之材。

【译文】善于思考道理而能知端绪先后，可以叫做构建框架的才能。

【原文】明能见机，谓之达识之材。

【译文】善于明察事理而能预见到玄机，可以叫做通达有识的才能。

【原文】辞能辩意，谓之赡给之材。

【译文】善于运辞措意而能让别人知道我意图，可以叫做擅辩畅论的才能。

【原文】捷能摄失，谓之权捷之材。

【译文】善于迅捷行事而能控制其失误，可以叫做权变敏捷的才能。

【原文】守能待攻，谓之持论之材。

【译文】善于坚守自我而能任他人来攻，可以叫做持守善论的才能。

【原文】攻能夺守，谓之推彻之材。

【译文】善于攻克对方而能夺得别人的防守，可以叫做善攻善克的才能。

【原文】夺能易予，谓之贸说之材。

【译文】善于夺取别人的防守而能为我所有。可以叫做交易游说的才能。

【原文】通材之人，既兼此八材，行之以道。与通人言，则同解而心喻；与众人言，则察色而顺性。虽明包众理，不以尚人；聪睿资给，不以先人。善言出己，理足则止；鄙误在人，过而不迫。写人之所怀，扶人之所能。不以事类犯人之所嫌，不以言例及己之所长。说直说变，无所畏恶。采虫声之善音，赞愚人之偶得。夺与有宜，去就不留。方其盛气，折谢不吝；方其胜难，胜而不矜。心平志谕，无适无莫，期於得道而已矣，是可与论经世而理物也。

【译文】具备各种才智的人，既能兼有这八种才智，按正确的形式而应用它，与通达的人论说，则见解相同时即能从内心明白；与众人论说，则观察人的表情而顺应人的性情。即使其明智足以包容众人的道理，不因此而自以为高人一等；即使耳聪心明足以运用自如，不因为而凌驾于众人之上。人以为善良的言论由自己而发出，说理完备即不再多言；鄙陋与失误出于他人，知其过错而不穷追猛打。替他人表达内心所想的道理，扶持他人的才能。不因同类的事而冒犯他人的隐情，不因例用前人的言论而冒称自己的长处。无论直率的说法还是变通的说法，皆没有畏惧与厌恶的心。虫声虽难听，能采其所发好的声音；愚人虽见少，能赞其偶然的所得。夺换他人的过失与以正道教人，能掌握合适的分寸；舍弃其当舍而接受其当受，不滞留个人的成见。当其气势正盛的时候，能折服于理而不惜屈服；当其辩难获胜的时候，虽获胜而不会骄矜。心气平和而志向明畅，不与人为敌亦不羡慕他人，只期望得到大道而已。此种通达的才能，便可以和他论说经营天下的大道、治理万物的事情。

材能

【原文】材能大小，其准不同。量力而授，所任乃济。或曰：人材有能大而不能小，犹函牛之鼎不可以烹鸡；愚以为此非名也。夫能之为言，已定之称；岂有能大而不能小乎？凡所谓能大而不能小，其语出於性有宽急；性有宽急，故宜有大小。宽弘之人，宜为郡国，使下得施其功，而总成其事；急小之人，宜理百里，使事办於己。然则郡之与县，异体之大小者也；以实理宽急论辨之，则当言大小异宜，不当言能大不能小也。若夫鸡之与牛，亦异体之小大也，故鼎亦宜有大小；若以烹犊，则岂不能烹鸡乎？故能治大郡，则亦能治小郡矣。推此论之，人材各有所宜，非独大小之谓也。

【译文】材质与智能的大小，其水准本来就不同。衡量其才力的不同而授予其职责，各自所承担的事情才能合适。有人说：一个人的才能能做大事而不能做小事，犹如可以容得下大牛的鼎不能用来烹煮小鸡；很多人认为这是名不副实的言论。能力的大小，是已确定的名称，怎会有能做大事而不能做小事的人？凡是所谓能做大事而不能做小事的人，其说法出于人的性情有宽缓与急躁的区别；性情有宽缓与急躁的区别，因此应当有可做大事或可做小事的区别。性情宽缓而胸怀弘大的人，应当担任郡国的长官，使其手下得以施展其事功，而其人总揽其事而做成；性情急躁而胸怀狭小的人，应该担任治理县乡的小官，使事情可由其人自己办成。然则郡国与县乡，只是其方圆的大小不同，按实际的道理、性情的宽缓与急躁的言论来辨别，则应当说因为能力的大小不同，因此所适宜的职位就有所不同，不应当说能做大事而不能做小事。至于说小鸡与大牛，亦只是其体积的大小不同，因此所用的鼎亦应有大小的区别；如果能用来烹煮牛犊，则怎会不能用来烹煮小鸡？因此，能治理大的郡国，则亦能治理小的郡县。由此而推论，一个人的才能有其适合的位置，而非仅仅才能大小的意思。

【原文】夫人材不同，能各有异：有自任之能，有立法使人之能，有消息辨护之能，以德教师人之能，有行事使人谴让之能，有司察纠摘之能，有权奇之能，有威猛之能。夫能出於材，材不同量；材能既殊，任政亦异。是故：

【译文】人的才能不同，能力也各自不同：或有自我管制的能力，或有

确立法度而支使他人的能力，或有增减区分保护的能力，或有用道德教化做人老师的能力，或有做事而支使人、督促呵责的能力，或有主管纠察指摘的能力，或有善于权变而出奇制胜的能力，或有威武勇猛的能力。能力由才能决定，而才能的分量有所不同。才能与能力既也不同，所能担任的政事亦因此而不同。所以：

【原文】自任之能，清节之材也，故在朝也，则冢宰之任；为国，则矫直之政。

【译文】有自我管制能力的人，为清正而守节的才能，因此，若在朝廷，则可担任总揽众事的冢宰的职务；治理国家，则能行矫偏行正的职责。

【原文】立法之能，治家之材也，故在朝也，则司寇之任；为国，则公正之政。

【译文】有能立法度能力的人，治理大夫封地的才能，因此，若在朝廷，则可担任审案定刑的司寇的职务；治理国家，则能行公平正直的职责。

【原文】计策之能，术家之材也，故在朝也，则三孤之任；为国，则变化之政。

【译文】有出谋划策能力的人，为技术或专家的才能，因此，若在朝廷，则可担任献计献策的三孤的职务；治理国家，则能行权变幻化的职责。

【原文】人事之能，智意之材也，故在朝也，则冢宰之佐；为国，则谐合之政。

【译文】有安人定事能力的人，为智谋与思虑的才能，因此，若在朝廷，则可担任总揽众事的冢宰的辅佐；治理国家，则能行偕同聚合的职责。

【原文】行事之能，谴让之材也，故在朝也，则司寇之佐；为国，则督责之政。

【译文】有躬行做事能力的人，为善督促呵责的才能，因此，若在朝

廷，则可担任审案定刑的司寇的辅佐；治理国家，则能行督察呵责的职责。

【原文】权奇之能，伎俩之材也，故在朝也，则司空之任；为国，则艺事之政。

【译文】有权变出奇能力的人，为善长于技巧的才能，因此，若在朝廷，则可担任器物制作的司空的职务；治理国家，则能行艺能事务的职责。

【原文】司察之能，臧否之材也，故在朝也，则师氏之佐；为国，则刻削之政。

【译文】有主管纠察能力的人，为能辨别善恶的才能，因此，若在朝廷，则可担任辨别是非的师傅的辅佐；治理国家，则能行抑恶扬善的职责。

【原文】威猛之能，豪杰之材也，故在朝也，则将帅之任；为国，则严厉之政。

【译文】有威武勇猛能力的人，为雄豪而杰出的才能，因此，若在朝廷，则可担任行军作战的将帅的职务；治理国家，则能行严正刚烈的职责。

【原文】凡偏材之人，皆一味之美；故长於办一官，而短於为一国。何者？夫一官之任，以一味协五味；一国之政，以无味和五味。又国有俗化，民有剧易；而人材不同，故政有得失。是以：

【译文】大凡具备某方面特长的偏材，都像五味中一味那样美；因此善于担任某一官职，而不适合于治理一国。为什么如此呢？因某一官职，如用一味而协同五味；一国的政令，如凭无味而使五味相融。再者，一国有风俗与风化，民众有难以治理与容易治理；而人的才能不同，因此，政令也有得失。所以：

【原文】王化之政，宜於统大，以之治小则迂。

【译文】以王道教化的政令，适宜于统辖重大的事情，以此治理细小的事情则迂阔难行。

【原文】辨护之政，宜於治烦，以之治易则无易。

【译文】用区别保护的政令，适宜于治理烦琐的事情，以此治理平易的事情则不见得容易。

【原文】策术之政，宜於治难，以之治平则无奇。

【译文】以策略技术的政令，适宜于治理困难的事情，以此治理平常的事情则不见奇效。

【原文】矫抗之政，宜於治侈，以之治弊则残。

【译文】用矫偏刚强的政令，适宜于治理冗杂的事情，以此治理缺憾的事情则更增残缺。

【原文】谐和之政，宜於治新，以之治旧则虚。

【译文】以和谐和缓的政令，适宜于治理新生事物，以此治理旧有的事情则不见实效。

【原文】公刻之政，宜於纠奸，以之治边则失众。

【译文】用公正严刻的政令，适宜于治理纠察奸邪，以此治理边侧的人则失去民众。

【原文】威猛之政，宜於讨乱，以之治善则暴。

【译文】以威武勇猛的政令，适宜于讨伐作乱的人，以此治理善良的人则流于残暴。

【原文】伎俩之政，宜於治富，以之治贫则劳而下困。

【译文】用奇技异巧的政令，适宜于治理富有的国家，以此治理贫穷的国家，则劳苦困民。

【原文】故量能授官，不可不审也。

【译文】因此，衡量能力的不同而授予官职，不可不审慎。

度心术

李义府(唐) 著

北京联合出版公司
Beijing United Publishing Co.,Ltd.

版权信息

书名：度心术

作者：（唐）李义府

度心第一

【原文】吏者，能也，治之非易焉。

【译文】朝廷官员都是有一定才能的，管理他们不是一件容易的事。

【原文】仁者，鲜也，御之弗厚焉。

【译文】品德高尚的人是很少有的，治理官吏不能宽厚。

【原文】志大不朝，欲寡眷野。

【译文】志向大的人不会入朝为官，欲望少的会留恋民间。

【原文】才高不羁，德薄善诈。

【译文】才能突出的人不受拘束，品德低下的人善于欺诈。

【原文】民之所畏，吏无惧矣。

【译文】百姓不敢做的事，官吏不会惧怕。

【原文】狡吏恃智，其勇必缺，迫之可也。

【译文】狡诈的官吏倚仗他的智慧，他的勇气一定是缺乏的，强迫他可以将他制住。

【原文】悍吏少谋，其行多疏，挟之可也。

【译文】凶悍的官吏往往缺少谋略，他的行为多有疏忽之处，挟制他可以令他屈服。

【原文】廉吏固傲，其心系名，誉之可也。

【译文】正值的官吏会孤傲，他的身心会被名声所累，赞誉他就可以役使他。

【原文】治吏治心，明主不弃背己之人也。

【译文】管理官吏要研究他们的内心，明智的君主不会抛弃曾背叛自己的人。

【原文】知人知欲，智者善使败德之人焉。

【译文】识别人要了解他的欲望，有智慧的人善于驾驶德行有亏欠的人。

御心第二

【原文】民所求者，生也；君所畏者，乱也。

【译文】百姓所追求的，是生存，君主所畏惧的是叛乱。

【原文】无生则乱，仁厚则安。

【译文】百姓无法生产就会产生叛乱，君主仁爱宽厚就可使天下安定。

【原文】民心所向，善用者王也。

【译文】百姓都向往的事，善于利用这一点的人就可以成就霸王之业。

【原文】人忌吏贪，示廉者智也。

【译文】人们记恨官吏的贪婪，显示自己廉洁的人才算聪明。

【原文】众怨不积，惩恶勿纵。

【译文】民众的怨恨不能让他积累，惩治恶人不要姑息放纵。

【原文】不礼于士，国之害也，治国固厚士焉。

【译文】对读书人不尊敬，是对国家的伤害，治理国家一定要优待读书人。

【原文】士子娇纵，非民之福，有国者患之。

【译文】读书人的骄傲和放荡，对百姓没有好处，治理国家的人对这些人要防患。

【原文】士不怨上，民心堪定矣。

【译文】读书人不怨恨朝廷，百姓的心意就可以稳定。

【原文】严刑峻法，秦之亡也，三代盛典，德之化也。

【译文】施行严酷的刑法，是秦朝灭亡的原因，夏禹、商汤、周文实现长治久安，就是施行了仁政。

【原文】权重勿恃，名高勿寄，树威以信也。

【译文】权力大不可以倚仗，名望高不可以托付，树立权威要讲究信用。

擒心第三

【原文】德不悦上，上赏其才也。

【译文】品德好不能让君主高兴，君主尊重的是人的才能。

【原文】才不服下，下敬其恕也。

【译文】才能大不能让属下诚服，属下敬畏的是君主的宽恕。

【原文】才高不堪贱用，贱则失之。

【译文】才能高的人不能让他担任低的职务，轻视他们就会失去他们。

【原文】能微莫付权贵，贵则毁己。

【译文】本领低微的人不能让他们掌握显要的权力，重用他们就会毁灭自己。

【原文】才大无忠者，用之祸烈也。

【译文】有大才但没忠心的人，重用他们会招致很大的祸患。

【原文】人不乏其能，贤者不拒小智。

【译文】人们都有一定的才能，德行好的人不会疏远本领低的人。

【原文】智或存其失，明者或弃大谋。

【译文】智慧计谋有时会存在失误，明智的人有时会不用大的谋划。

【原文】不患无才，患无用焉。

【译文】不担心没有人才，担忧是不会使用他们。

【原文】技显莫敌禄厚，堕志也。

【译文】才技突出不能抵挡俸禄的丰厚，金钱销蚀人的志向。

【原文】情坚无及义重，败心矣。

【译文】感情深厚比不上义气的重要，义气改变人的是内心。

欺心第四

【原文】愚人难教，欺而有功也。

【译文】愚蠢的人不可以教他，欺骗他却有成效。

【原文】智者亦俗，敬而增益也。

【译文】有智慧的人也会庸俗，尊敬他可以收益。

【原文】自知者明，人莫说之。

【译文】了解自己的人明智，不要去说他。

【原文】身危者骇，人勿责之。

【译文】身处危险的人恐怖，人们不要去指责他。

【原文】无信者疑，人休蔽之。

【译文】没信义的人多疑，人们不必蒙骗他。

【原文】诡不惑圣，其心静焉。

【译文】欺诈之术不能蒙骗圣人，圣人内心安祥。

【原文】正不屈敌，其意谲焉。

【译文】正义不能让敌人自动屈服，因为敌人本性奸诈。

【原文】诚不悦人，其神媚焉。

【译文】诚实不能讨人欢心，人们在骨子里都喜欢谄媚。

【原文】自欺少忧，醒而愁剧也。

【译文】自我欺骗能减少忧虑，清醒却使愁苦加剧。

【原文】人欺不怒，忿而再失矣。

【译文】被人欺骗不要发怒，愤怒只会让人失去更多。

纵心第五

【原文】国盛势衰，纵其强损焉。

【译文】国家强盛的势头是走向衰落，放纵他的强大会损伤他。

【原文】人贵势弱，骄其志折焉。

【译文】贵人的势头是转向弱小，促使他志趣骄横能折损他。

【原文】功高者抑其权，不抑其位。

【译文】对功劳大的要限制他们的实权，而不降低他们的地位。

【原文】名显者重其德，不重其名。

【译文】对名声显赫的人要看重他们的品德，而不看重他们的名望。

【原文】败寇者纵之远，不纵之近。

【译文】失败的敌人可以放纵他们逃向远处，不可以放纵他们留在身边。

【原文】君子勿拘，其心无拘也。

【译文】君子不要束缚他们，他们的心志是不受束缚的。

【原文】小人纵欲，其心惟欲也。

【译文】小人不节制欲望，他们的心思全在满足欲望上。

【原文】利己纵之，利人束之，莫以情易耳。

【译文】有利于自己的就放纵他，有利于他人的就约束他，不要因为情感的好恶而改变。

【原文】心可纵，言勿滥也。

【译文】想法可以很多，但语言不能随便乱说。

【原文】行可偏，名固正也。

【译文】行为可以有偏失，但名义一定要守正。

构心第六

【原文】富贵乃争，人相构也。

【译文】富贵是争取来的，所以人们互相构陷。

【原文】生死乃命，心相忌也。

【译文】生死是天命造成的，所以人们心里互相猜忌。

【原文】构人以短，莫毁其长。

【译文】用他人的短处来构陷他，不要诋毁他的长处。

【原文】伤人于窘，勿击其强。

【译文】在他人窘迫的时候中伤他，他人强势时不要攻击。

【原文】敌之不觉，吾必隐真矣。

【译文】若敌人无所察觉，自己就一定要隐藏真实。

【原文】贬之非贬，君子之谋也。

【译文】贬损的目的不是贬损，这是君子的谋略。

【原文】誉之非誉，小人之术也。

【译文】赞誉的目的不是赞誉，这是小人的手段。

【原文】主臣相疑，其后谤成焉。

【译文】君主和臣子互相猜疑，这之后诽谤的事才能有成。

【原文】人害者众，弃利者免患也。

【译文】被人构害的人很多，能舍弃利益的人可免除祸患。

【原文】无妒者稀，容人者释忿哉。

【译文】没有妒忌心的人很少，能宽恕他人的人可消融愤恨。

逆心第七

【原文】利厚生逆，善者亦为也。

【译文】丰厚的利益可以让人发生背叛，善良的人也会这样做。

【原文】势大起异，慎者亦趋焉。

【译文】势力大的人容易产生异心，谨慎的人也有这种趋向。

【原文】主暴而臣诤，逆之为忠。

【译文】君主残暴臣子诤谏，臣子违背君主是忠心。

【原文】主昏而臣媚，顺之为逆。

【译文】君主昏庸臣子谄媚，臣子顺从君主是背逆。

【原文】忠奸莫以言辩，善恶无以智分。

【译文】忠臣奸臣不能用他们的语言来分辨，善人恶人不能用他们的智慧来区分。

【原文】谋逆先谋信也，信成则逆就。

【译文】谋划反叛的事首先要谋取对手的信任，有了信任的事情才能成功。

【原文】制逆先制心也，心服则逆止。

【译文】制止背叛首先要制服人的心灵，心灵畏服背叛才会停止。

【原文】主明奸匿，上莫怠焉。

【译文】君主英明奸臣才会隐藏，君主不能松懈。

【原文】成不足喜，尊者人的也。

【译文】成功不值得欢喜，地位高的人是人们攻击的对象。

【原文】败不足虞，庸者人恕耳。

【译文】失败不值得忧虑，平庸的人是人们宽恕的目标。

夺心第八

【原文】众心异，王者一。

【译文】众人的思想是不同的，君王要把它们统一起来。

【原文】慑其魄，神鬼服。

【译文】让人的精神恐惧，任何人都会屈服。

【原文】君子难不丧志，释其难改之。

【译文】君子受难不会丧失志向，帮助他解除苦难却能改变他。

【原文】小人贵则气盛，举其污泄之。

【译文】小人得志就气焰嚣张，检举他的罪行就会使他泄气。

【原文】穷堪固守，凶危不待也。

【译文】贫穷的人可以让人坚守节操，而凶险和危难之时就不容等待了。

【原文】察伪言真，恶不敢为。

【译文】察觉出伪装说出真意，恶人也不敢作恶了。

【原文】神褫(chi)之伤，愈明愈痛。

【译文】心神被剥夺的创伤，越聪明的人就会感到痛苦。

【原文】苛法无功，情柔堪毕焉。

【译文】严苛的刑法不能达到目的，情感安抚可以完成此事。

【原文】治人者必人治也，治非善哉。

【译文】惩处他人的人一定会为他人所惩处，惩处并不是好的方法。

【原文】屈人者亦人屈也，屈弗耻矣。

【译文】屈服于他人的人也会让他人屈服，屈服并不是耻辱的事。

警心第九

【原文】知世而后存焉。

【译文】了解社会后才能生存。

【原文】识人而后幸焉。

【译文】能鉴别他人的优劣之后才有幸运。

【原文】天警人者，示以灾也。

【译文】苍天对人的警告，表现为天灾。

【原文】神警人者，示以祸也。

【译文】神灵对人的警告，表现为人祸。

【原文】人警人者，示以怨也。

【译文】人们对他人的警告，表现为怨恨。

【原文】畏惩勿诫，语不足矣。

【译文】害怕惩处的人不要告诉他，语言不能让他改过。

【原文】有悔莫罚，责于心乎。

【译文】有了悔改的人不要体罚他，责罚在心是痛苦的。

【原文】势强自威，人弱自惭耳。

【译文】势力强大自然有威严，弱者会自感羞愧。

【原文】变不可测，小戒大安也。

【译文】变乱是难以测度的，小事上谨慎才能确保平安。

【原文】意可曲之，言虚实利也。

【译文】意图可以曲解，说假话为了获取实际的利益。

诛心第十

【原文】诛人者死，诛心者生。

【译文】杀死人的人有死罪，杀死人心的人却能活命。

【原文】征国易，征心难焉。

【译文】征服国家容易，征服人心困难。

【原文】不知其恩，无以讨之。

【译文】不知晓他人的内心想法，就没办法治理他。

【原文】不知其情，无以降之。

【译文】不了解他人的真实情况，就不能及时降服他。

【原文】其欲弗逞，其人殆矣。

【译文】人的欲望得不到满足，这个人就危险了。

【原文】敌强不可言强，避其强也。

【译文】在强大的敌人面前不可以说强硬的话，要回避他强劲的势头。

【原文】敌弱不可言弱，攻其弱也。

【译文】在弱小的敌人面前不可以说软弱的话，要攻击他虚弱的地方。

【原文】不吝虚位，人自拘也。

【译文】不吝惜虚假的名位，人们自然就会被束缚住了。

【原文】行伪于谶(chen)，谋大有名焉。

【译文】在谶语中作假，谋求大事就有了正当的名义。

【原文】指忠为奸，害人无忌哉。

【译文】指责忠臣是奸臣，伤害他人就没有忌讳了。

处世悬镜

傅昭(南北朝) 著

北京联合出版公司
Beijing United Publishing Co.,Ltd.

版权信息

书名：处世悬镜

作者：（南北朝）傅昭

识之卷一

【原文】天地载道，道存则万物生，道失则万物灭。

【译文】天地之间自有其生存法则，即为道。生存法则在，万物生长，生存法则失去了，万物就毁灭。

【原文】规则行事，则必会自取灭亡。天道之数，至则反，盛则衰。炎炎之火，灭期近矣。

【译文】按照规则行事，最终一定会自取灭亡。世间的诸般事务发展，都遵循着物极必反、盛极则衰的内在规律。看似熊熊燃烧着的烈焰，光辉如是，势力如是，其实，离熄灭之期已经近了。

【原文】自知者智，自胜者勇，自暴者弃 ，自强者成。

【译文】能清楚了解自己的优势与劣势的人，是聪明人；能在看到自己弱点的同时改正并战胜这个弱点的人，是真勇士；自暴自弃，怀疑自己潜能的人，是将长期卑下的精神和灵魂；相信自己，自强不息的人，终将获得胜利和无比的成功。

【原文】不矜细行，终毁大德。

【译文】细节决定成败，不在生活中的时时处处保持警醒，谨慎小心处理每一件小事，早晚会因那些处理不周的小细节而贬损了自身原有的好不容易积累起来的良好声望，自毁了优良品行。千里之堤，溃于蚁穴，不得不慎重。

【原文】夫用人之道，疑则生怨，信则共举。

【译文】在使用人才这个大问题上，千万不要让对方感觉到你在怀疑他的忠诚、能力或其他种种。疑人不用，用人不疑，如果你怀疑他，就不要用他，既然决定用他，就相信他会给你带来业绩和成果。用人，却怀疑对方，这将招致对方的怨恨与不满，这样的合作不仅不长久还会让双方的事业和心情难免经历一番痛苦的波折。只有完全信赖对方，才能共同创造事业的辉煌。

【原文】有胆无识，匹夫之勇；有识无胆，述而无功；有胆有识，大业可成。

【译文】谋定而后动之理。我们在社会上看到的人中，有些人有胆量做事却没有远见卓识，所以无论做什么都只是惩一时匹夫之勇，也许能成功一两次，可是最终看来还是失利的时候多；还有一些人他们很有见识，可是对他们自己所认识到的事情却心生胆怯、无从发挥见识，于是，这些人也顶多是说过就算，到头来没有任何作为；那些看准了好时机，有了稳固的认识和意志，然后经过精心筹划，徐图成事的人最终可成就大业。

【原文】柔舌存而坚齿亡，何也？以柔胜刚。

【译文】那些看似坚硬可靠的牙齿在我们老年的时候一一脱落，而看似柔弱的舌头却一直能够保存下来，这是什么道理？这是因为柔弱、柔软、柔顺的事物比那些看似坚强刚健的事物更有持续力和生命的韧性。

【原文】见一落叶，而知秋临；睹洼中之冰，而晓天寒。

【译文】人、事、物将来的好坏成败都有其外示征兆的。如同看到一片叶子的飘落，就可以推知秋天的来临；看到低洼地里的水冻结成冰，就明白数九寒冬到了。

【原文】用人者，取人之长，辟人之短；教人者，成人之长，去人之短也。

【译文】每个人都有其长处和短处，而对于领导，擅于凝聚人心和人力是相当重要的功课。一个明智的用人者，应该尽量让人才处在适合他发挥自己特长的地方，而避免让其处在不合适的地方；在教育他人的方式上，肯定对方的长处，发展对方最有优势的环节，让人才脱颖而出成就事业，利于其克服自身原有的弱点，而不是抓住对方的小辫子不放。

【原文】岁寒乃见松柏本色，事险方显朋友伪贤。

【译文】路遥知马力，日久见人心。天气曝寒，才能看到松柏不惧严寒、刚毅坚强的个性；行事境地危险万分之时，才能显现出朋友中间哪些是真心朋友，又哪些只是酒肉朋友。

【原文】天地赋命，生必有死；草木春秋，亦枯亦荣。

【译文】上苍赋予万物生命之机，有出生就必有死亡；人生一世，草木一春，一枯一荣之间反映的是万物交替，恒久不变的还是世间的大道规则。

【原文】智莫难于知人，痛莫苦于去私。

【译文】人的种种智慧中，没有一种能够比识人、懂人的能力更困难的；人的痛苦也没有大过远离偏私之心的。

【原文】君子之生于世也，为其所可为，不为其所不可为。

【译文】君子生活在这世间，做的是他们可以做的那些合法正直的事情，不做那些不可做的违法乱纪、邪门歪道的事情。

【原文】胆劲心方，虽弱亦强。

【译文】胆色过人，且心志上刚正无阿，即便眼下情势偏弱，也可在不远的将来成功转化为强势有力的局面。

【原文】以势友者，势倾则断；以利友者，利穷则散。

【译文】因为对方有势力而极力巴结的人，一旦对方失势，交情也就说断就断了；因为对方有财帛利益而去结交的人，一旦对方利益散去，所谓朋友间的情谊也随风而散了。

【原文】谄谀逢迎之辈，君子鄙之。何以货利而少舛？上之需也。

【译文】那些阿谀谄媚，喜好逢迎巴结权贵的人，都是君子所看不起的。但为什么就是这些所谓的被君子看不起的人会处处得到利益好处、左右逢源而很少发生意外和不测呢？那是因为领导需要他们。

【原文】纲举目张，执本末从。

【译文】抓住提网的总绳撒网，网眼自然而然就打开了，抓住事物的根本，那些细枝末节的也就自然会跟着顺从了。

【原文】天下皆知取之为取，而莫知与之为取。

【译文】全天下的人都知道从他人那里得到东西是“取得”，而很少有人知道，其实给予他人东西，也是一种“取得”。

【原文】金玉满堂，久而不知其贵；兰蕙满庭，久而不闻其香。故，鲜生喜，熟生厌也，君子戒之。

【译文】金石美玉布满华堂，看久了也就不觉得有多么珍贵了；兰花蕙草长满庭院，处久了也就闻不到花香幽雅了。所以说，新鲜有趣的东西能讨人喜欢，一旦熟稔了也就难免感到厌弃，君子应该以此为诫。

【原文】谦谦君子，卑以自牧；伐矜好专，举事之祸也。

【译文】那些有道德、有修养的君子，总是以谦恭好礼、守法合矩的态度自处；那些骄傲自夸、好独断专行的态度，都是会给行事带来灾祸和不测的。

【原文】一贵一贱，乃知世态；一死一生，乃知交情。

【译文】一朝富贵一朝贫贱，都经历过的人才能真真切切知道什么叫做世态炎凉；生死一线之间都经历过的人，更能确切知晓亲友间的交情深浅。

【原文】纵欲者，众恶之本；寡欲者，众善之基。

【译文】放纵自己的各种欲望，是世间罪恶产生的根本；无欲无求或者少欲少求的，才是世间善念的基础。

行之卷二

【原文】欲成事必先自信，欲胜人必先胜己。

【译文】想要做成一件事情，首先要做到足够的自信，想要战胜他人必定先要战胜自己。

【原文】君子受言以明智，骄横孤行祸必自生。

【译文】君子是可以接纳他人的劝谏的人，这让他们更加聪明和富于智慧。而对于那些自以为是，凡事一意孤行、骄傲蛮横的人，祸患就是从这里来的。

【原文】孟子曰：“ 虽有智慧，不如乘势；虽有镃基，不如待时。” 时者，机遇也。

【译文】孟子说：“人有智慧，自不待言，但不如借力打力来的好；手里虽然有锄头，也得等农时到来才可开始耕作。”时的意思，就是机遇二字。

【原文】子曰：“ 君子和而不同，小人同而不和。” 故君子得道，小人求利。

【译文】孔子说：“君子求同存异，小人外和而内不和。”所以，君子收获大道，而小人求得利益。

【原文】孟子曰：“ 富贵不能淫，贫贱 不能移，威武不能屈，此之谓大丈夫。”

【译文】孟子说：“富贵不能迷他眼，贫贱不能移其志，威武不能曲其节，这就是大丈夫。”

【原文】非知之实难；惟行之，艰也。

【译文】知易行难之理。大家读一本书，聆听一个人教诲，学到一些做人做事的道理，这并不难，可是真要跟着做，那就显得艰难了，能真正

做到的人也没有想象中的多。

【原文】令行生威，威而有信，信则服众。

【译文】严格执行法令制度，这样才能产生威信，有了威信才能有公信力，有了公信力，则大家都会跟着服从。

【原文】蓄不久则著不盛，积不深则发不茂。

【译文】厚积薄发之理。积蓄的时间不够长久，则储存的东西必不够丰盛；积累的力量不够深厚，则将来的发展终究不会太强大和旺盛。

【原文】学贵有恒，勤能补拙。

【译文】做学问，学知识，重要的是持之以恒，把书从头到尾地读下来。而且通过勤奋用功也能弥补一些所谓智力、天分上的小小不足。

【原文】宁忍胯下之辱，不失丈夫之志。

【译文】宁可忍受如同当年韩信所受的胯下之辱，也绝对不能失去大丈夫的志向，成为一介庸碌之人。

【原文】当断不断，必有祸乱；当断则断，不留祸患。

【译文】事到临头，必须做出明确决断。此时犹犹豫豫的态度，必定遭致之后无穷的祸患，而你可能再也没有机会回头。所以，应该立时决断的事情必须立刻做出决定并予以坚定执行，那么也就不会留下什么后患了。

【原文】精于理者，其言易而明，粗于事者，其言浮而狂。故，言浮者亲行之，其形可见矣。

【译文】精通个中事理关节的人，他的发言会是平易而简洁明了的，而对事情一知半解的人，他的话会是浮夸、肤浅和狂妄的。因此，那些言语肤浅浮夸的人，让他们亲自实践一下，就会原形毕露了。

【原文】五岳之外，尚有山尊；至上之人，亦有圣人。

【译文】山外有山，人外有人。五岳虽然尊重，还有比这更高更了不起

的高山；一个在道德品行或者社会地位方面已经达到至上地位的人，也还有着比他们更加高古尊贵的圣人生活在这世上。

止之卷三

【原文】大怒不怒，大喜不喜，可以养心；靡俗不交，恶党不入，可以立身；小利不争，小忿不发，可以和众。

【译文】遇到让自己感到无比愤怒的事情，切莫急着火冒三丈；遇到天上掉下来馅饼这类好事，也别高兴得立时一蹦三丈高，恬淡的心境可以养护心神。那些奢靡的风俗不参与，有志为恶的团队不加入，就可以让自己在社会上有一定地位；不与他人为小利益而争夺，也不因为一点小小的不愉快而向周围人爆发你的情绪，如此这般，可以与众人和睦相处。

【原文】见色而忘义，处富贵而失伦，谓之逆道。逆道者，患之将至。

【译文】有异性、没人性这种事情，好比看到美色诱惑而禁不住去违背内心道义，身处富贵而有失伦常，这就是逆天而行。逆天而行的人，灾祸厄运将会落到你的头上。

【原文】恩不可过，过施则不继，不继则怨生；情不可密，密交则难久，中断则疏薄之嫌。

【译文】施恩不是越多越好，不可过量施予，过分施恩一则来很难长久，而且一旦未能持续恩遇，难免会使对方产生怨谤的情绪；交情也是如此，不可过分亲密，过分亲密也很难保持长久，遇到了中断就显出疏远淡薄的嫌隙来了。

【原文】不贪权，敞户无险；不贪杯，心静身安。

【译文】不贪慕权柄，门户大开可保平安无事；不痴迷杯盏，内心安宁平静，身子也能持盈保泰。

【原文】直木先伐，全璧受疑；知止能退，平静其心。

【译文】笔直挺立的树木最先被砍伐，完整无缺的玉璧容易招人怀疑；知道情势不利于自己、无法前进的时候，能暂时撤退，以保持内心的平和安定。

【原文】养心莫善于寡欲，养廉莫善于止贪。

【译文】护养心性最好的办法就是减少各种欲望，保持廉洁最好的办法就是停止贪念的滋生蔓延。

【原文】高飞之鸟，死于美食；深潭之鱼，亡于芳饵。

【译文】天空中高高飞翔的鸟儿，会死在贪吃地上的美食上面；深水积潭里的鱼，会死在贪食钓饵上美味的饵食上。

【原文】外贵而骄，败之端也；处富而奢，衰之始也。去骄戒奢，惟恭惟俭。

【译文】身居权贵而且骄横，这是衰败的开端；身处富庶而奢侈，这是家业萧条的起始；要避免骄横、戒除奢侈，只有恭敬节俭才是王道。

【原文】钱字拆开，乃两戈争金，世人应晓其险也。

【译文】把“钱”字拆开来看，是两个“戈”字在争夺一“金”，世间人应该清楚知道二桃三士的风险有多么大吧。

【原文】廉于小者易，廉于大者难；廉于始者易，廉于终者难。

【译文】对于小恩小惠，要做到廉洁是容易的；对于巨额利益，要做到廉洁可就困难了。刚开始的时候凭内心的道德规范要做到廉洁是容易的，但要终身保持廉洁，显然是非常困难的。

【原文】全则必缺，极则必反，盈则必亏。

【译文】不要认为完美的事物是天地的宠儿，其实，那些看似完整无缺的完美事物必定会遭到缺损际遇，物极必反，月满则亏。

【原文】改过宜勇，迁善宜速。迷途知返，得道未远。

【译文】要改正自己的过错需要果断勇猛，要与人修善是越快越好的。如果你曾经在生命中走错方向，请记住，通向天堂的路允许掉头。只要你愿意掉头，那么离正确的思路和行动已经不远了。

藏之卷四

【原文】有功而能谦者豫；有才而恃显者辱。

【译文】有了大功劳而又保持谦卑的人是快乐的；有了点才干就骄傲了，还拿来到处显摆的人会遭致侮辱。

【原文】山以高移，谷以卑安，恭则物服，骄则必挫。

【译文】山峰因为高耸及天而被风雨侵蚀变形，山谷因为身处低下位置而得平安。一个人恭敬待人则外人信服他，一个人骄傲自负则必定遭受挫败。

【原文】蝼蚁之穴，能毁千里之堤；三寸之舌，可害身家性命。

【译文】蝼蚁筑造的看似微小的巢穴，在潮汛到来时可以轻易葬送千里长堤；人这三寸的舌头，一旦说话不慎，则可能祸害身家性命。

【原文】德行昭著而守以恭者荣，功高不骄而严以正者安。

【译文】德行高古，为人称颂的人能始终保持谦恭有礼，这种人将荣达于世；功劳虽高，毫不显出骄傲之色，反倒还严以律己的，这种人可以全家平安。

【原文】聪明过露者德薄，才华太盛者福浅。

【译文】聪明与才华不是成功的全部。聪明太过流露于外，这种人品德单薄无依，才华太高的人福分也显得相对少一些。

【原文】自高者处危，自大者势孤，自满者必溢。

【译文】自视甚高的人处境危险，自我膨胀、自以为是的人势单力孤，自满骄傲的人肯定会显露出来自招败绩。

【原文】人情警于抑而放于顺，肆于誉而敕于毁。君子宁抑而济，毋顺而溺；宁毁而周，毋誉而缺。

【译文】人一般都是遭受压抑痛苦的时候开始警醒自己的行为，而在顺利的环境下就开始放纵；听到外面的喝彩声而开始自我膨胀，恣肆放浪，被人申斥的时候开始反省。君子都是宁可在逆境中自强不息获得转机，也不要在顺境中成为温水青蛙；宁可在遭受诋毁时改正缺点，而不要在获得荣誉之后缺失为人的一些的优点。

【原文】觉人之诈，不形于言；受人之侮，不动于色。此中有无穷意味。

译文：发觉别人在欺骗自己，不说出来；收到别人的侮辱，不在脸色行动上体现出来。这里面可是有着很深的内涵。

【原文】良贾深藏若虚，君子盛德不显。

【译文】精于做买卖的商人会把最好的东西藏起来不让人轻易看见，君子有着深厚的德行却不向外显露。

【原文】持盈履满，君子兢兢；位不宜显，过显则危。

【译文】随时保持内里充沛而不至于水满则溢，君子为此常常殚精竭虑，不敢随便造次；官爵禄位也不应该过于尊崇，太高太过也是有一定风险的。

【原文】柔之戒，弱也；刚之戒，强也。

【译文】柔软、柔顺是好品格，不过要避免太过柔弱；刚强也是好的，不过要提防过于强硬。

忍之卷五

【原文】和者无仇，恕者无怨，忍者无辱，仁者无敌。

【译文】与人为善、和气的人不会与人成为仇敌；会宽恕他人的人，别人也不会对他心生怨言；能够忍耐不利处境的人，不致于遭受到大耻辱；仁义之人，更加不会有敌手，万事可成。

【原文】忍一言风平浪静，退一步海阔天空。

【译文】临场忍下一言半语不中听的话，也就跟着风平浪静了；处境阻滞的时候，不妨退后一步考虑，也许新机会陡然就出现了，这样就成就一片海阔天空了。

【原文】必有忍，其乃有济；有容，德乃大。

【译文】人一定要忍耐，包括做人做事的种种，这样才会收获成功；有容人之量，德行才是高大不群的。

【原文】千尺之松，不蔽其根者，独立无辅也；百里之林，鸟兽群聚者，众木威济也。故，贤者聚众而成事，恕众而收心。

【译文】千尺高的松树，不能掩蔽他的根系，因为他孤独一枝、没有辅助；百里远的密林，禽鸟兽类群居群聚，是因为众多的树木相互帮衬而成。所以说，贤人能够聚集众人的力量共同举事，成就事业，宽恕众人各自的缺点而收得人心。

【原文】宁让人，勿使人让我；宁容人，勿使人容我；宁亏己，勿使我亏人。此君子之为也。

【译文】宁可主动礼让他人，不要让别人主动对自己礼让；宁可主动包容别人，不要让别人来包容自己；宁可自己吃点亏，也不要亏欠他人。这些都是君子的行为。

【原文】与人当宽，自处当严。

【译文】宽以待人，严于律己。

【原文】不制怒，无以纳谏；不从善，无以改过。

【译文】不能控制自己的愤怒情绪，就不可能容纳别人的劝谏；不能听从他人的良言劝告，也是不可能改过从善的。

【原文】不期而遇，时也；无利而助，诚也。助而无怨，是为君子之德。

【译文】没有特别的约定而突然相遇，这是一种机遇；没有任何利益而去襄助他人，这是一种源自内心的真诚表现；帮助了他人，同时也不会产生任何怨言的，这是君子的德行。

【原文】容人者容，治人者治。

【译文】能宽容对待他人的人，别人对他也会同样宽容；整治他人的人，其实别人也是在整治他的。

【原文】狭路行人，让一步为高；酒至酣处，留三分最妙。

【译文】羊肠小道两路人马，退让他人先行的，是高尚的行为；喝酒喝道酣畅淋漓的时候，7分是最佳的境界，不可再多了。

信之卷六

【原文】宽则得众，恭者宜人，信则信人，敏者功成。

【译文】宽厚的人可以得到众人的拥戴，对人恭敬的人会让他人觉得相处舒心融洽，有信用的人别人也会相信他，为人机敏的人也会因此种种获得最后的大成功。

【原文】厚德可载物，拙诚可信人。

【译文】高尚的道德可以成就大事业，看似笨拙的诚恳也可以博得他人的信赖。

【原文】忠信谨慎，此德义之基也；虚无诡谲，此乱道之根也。

【译文】忠诚、尽心、诚信、严谨、谨慎，这些都是道德仁义的基石；而那些玩虚的，狡诈的、多变不定的、离奇古怪的，都是祸乱的根本。

【原文】践行其言而人不信者有矣，未有不践言而人信之者。

【译文】能实践个人的诺言而别人仍然对此不报信任的，这是有的；而不实践诺言而别人仍然相信的，这是不会有的。

【原文】巧伪似虹霓，易聚易散；拙诚似厚土，地久天长。

【译文】技巧诈伪如同彩虹幻象，容易聚拢更容易散去，是不长久的；而笨笨的诚实忠诚如同厚重的大地一般，会长久保留下去。

【原文】自谋不诚，则欺心而弃己；与人不诚，则丧德而增怨。

【译文】为自己谋划将来而不诚实，这是自欺欺人，最终毁了自己；对待他人不诚实，就会丧失道德口碑而增加他人对自己的怨恨。

【原文】修学不以诚，则学浅；务事不以诚，则事败。

【译文】修习学问不以诚实正心，全力以赴，则学问得来终究浅陋；办事不辅之以诚心诚意，一心一意，专心致志，一定做不好。

【原文】友者，温不增华，寒不改叶，富不忘旧，历夷险而益固。

【译文】真正的朋友，在平时不会有意锦上添花，在曝寒时候不会轻易变节，在一朝得富贵时不会忘记老朋友，在历经各种危机场面后反倒友谊日深。

【原文】坚石碎身，共性不易，君子素诚，其色不改。

【译文】坚硬的石头砸碎成一块块，他们的本质共性没有发生变异。君子一直保持诚意正心，任外面发生什么状况，也不会改变他的外在表征。

【原文】夫信天地之诚，四时生焉，春华秋实；夫信人之诚，同尔趋之，霸业兴焉。

【译文】信赖天地的诚意，四时更替，于是春天播种，秋天收获；相信他人的诚意，于是共同为一个目标奋斗，然后成就伟业。

【原文】君子不失信于人，不失色于人。

【译文】君子不会食言，也不会在言行举止上表现得特别失仪。

【原文】君子行法，公而忘私；小人行贪，囊私弃公。

译文：君子按照道德法纪办事，行公道而忘记为自己谋私利；小人贪图，中饱私囊而废弃了公众利益。

曲之卷七

【原文】水曲流长，路曲通天，人曲顺达。

【译文】流水曲曲弯弯，源远流长；道路曲曲弯弯，通向天边；为人能屈能伸，能获得顺利通达。

【原文】豪夺不如智取，己争不如借力。

【译文】凭借蛮力强取不如凭借智力巧取，凭个人之力硬争不如借力打力。

【原文】山势崇峻，则草木不茂；水势湍急，则鱼鳖不生。观山水可以观人矣。

【译文】山势高隆险峻，则山上的草木不可能长得特别茂盛；水势湍急，则水中的鱼虾蟹鳖等生物都无法生存。观察这山山水水里面蕴含的道理，也可以用来观察人，学做人。

【原文】屈己者和众，宽人者得人。

【译文】在团队里面，能委屈自己的人可以同众人和乐相处，宽厚待人的人也可以得到众人的拥护。

【原文】自重者生威，自畏者免祸。

【译文】重视自己言行后果的人在人群中树立威信，凡事有所畏惧的谨慎的人可以避免灾祸。

【原文】用心而志大，智圆而行方，才显而练达，成事之基。

【译文】专心做事，志向远大，处事圆满而行动方正不阿，有才气而为人洗练达观，这是成就大事业的基础。

【原文】渊深鱼聚，林茂鸟栖。

【译文】潭深水深，鱼儿就聚拢过来了；林子茂密了，自然有鸟儿会飞

过来栖息。

【原文】处大事贵乎明尔能断，处难事贵乎通而能变。

【译文】在处理大事的时候贵在当断则断，不是犹犹豫豫；处理难事的时候贵在能及时变通，不拘泥于眼前事物。

【原文】择路宜直，助人直曲；谋事直秘，处人宜宽。

【译文】选择道路的时候要挑选笔直大路以避免走入歪门邪道，帮助别人不要都摆在台面上；谋划事情的阶段要注意保密，待人的时候要厚道。

【原文】圣人不能为时，而能以事适时，事适于时者其功大。

【译文】圣人也不能创造时势，不过他们可以把所做的事情同时势很好地结合起来。一旦这件事情适应时势，则成事的几率大，成果更大。

【原文】山，水绕之；林，鸟栖之，曲径可通幽也。

【译文】山旁，水流环绕；林间，鸟儿栖息，弯曲的小径可以通向悠远的地方。

【原文】处君子宜淡，处小人当隙，处贼徒当方圆并用。

【译文】跟君子相处讲求平淡，与小人相交需要保持一定距离，混到贼窝里面就需要方圆并用。

厚之卷八

【原文】兵不厌诈，击敌无情。

【译文】用兵之道是不排斥用诈的，为了击败敌人更是要无情。

【原文】在上者，患下之骄；在下者，患上之疑，故，下骄，上必削之；上疑，下必惧之。

【译文】处上位的人，担心下面的人骄横自专；处下位的人，担心上面的人怀疑自己的忠心。所以，下位的人骄纵，上位的人必定削弱他的权力；上面的人一旦有了丝毫怀疑，下面的人必定惶恐不安。

【原文】人心叵测，私欲惑尔，去私则仁生。

【译文】人心难测，因为个人的种种欲望常会迷了自己的眼，如果能抛弃那些私心，则人人都有一颗仁人爱人之心了。

【原文】縻情羁足，疑事无功。

【译文】人一旦困于感情则会束缚了自己的手脚，行事迟疑不决也就没有功业可言了。

【原文】毒来毒往，毒可见矣。

【译文】对待狠毒恶毒的人事物，均不宜以对待常人的宽厚处理，而要以毒攻毒，甚至比对方的手段更加狠毒，那么，对方的毒也就可见而不再那么可怕了。最怕在此处有妇人之仁。

【原文】蜂虿之毒，可伤肌肤；人心之黑，可弥日月。

【译文】蜂虿身上的毒，不过是损伤人的皮肤；人的心要是黑暗起来，那可是足以遮天蔽日的。

【原文】无欲则生仁，欲盛则怀毒。

【译文】无欲无求的人，心中会有仁义的价值观，欲望膨胀的人，则难

免怀着歹毒之心了。

【原文】君子怀德养人，小人趋利害人。怀德者德彰，趋利者利显。

【译文】君子心怀道德与人无尤，小人追求利益不惜损人利己。最终，心怀道德的人收获德性，而追求现实利益的人得到物质利益。

【原文】行事审己，旨在利弊。

【译文】行事的时候审视自己，为的是站在自己的角度上看清利弊。

【原文】有奇思方有奇行，有奇举必有奇事。成大事者，鲜有循规蹈矩之行。

【译文】有独特的思路才有独特的行事方式，有独特的举措必有独特的事件发生。成就大事业的人，很少有循规蹈矩，毫无创新的。

舍之卷九

【原文】伐欲以炼情，绝俗以达志。

【译文】向欲望开刀而锻炼性情，抛弃俗世杂念以实现自己的远大志向。

【原文】大勇无惧，命之不惜，何足惧哉?

【译文】真的勇士，敢于直面惨淡的人生，死生何所惧？

【原文】穷思变，思变则通；贵处尊，处尊则怠。

【译文】走投无路的时候人会开始寻求改变，改变了观念，也就改变了人生，于是人生自此通达起来；人久处富贵尊崇之后，也就难免因为没有再高的追求而变得松懈怠惰。

【原文】逐利而行多怨，割爱适众身安。

【译文】不顾一切去追逐利益，这种行为招人怨恨，这时放弃一些自己心爱的东西给予他人，就可得身家平安了。

【原文】将欲扬之，必先抑之；将欲取之，必先予之。

【译文】如果要推动一件事情的开展，必定要先抑制一下；如果要取得一件东西，必须先给予对方一些东西。

【原文】君子不为轩冕失节，不为穷约趋俗。

【译文】君子不会为了官爵禄位而甘愿丧失操守，不会因为暂时穷困而媚俗大众。

【原文】贤而多财，则损其志；愚而多财，则益其过。

【译文】为人贤能，拥有财帛，容易损伤其志向；为人愚笨而多财富，更会增加他的过错。

【原文】富贵生淫逸，沉溺致愚疾。

【译文】骄奢淫逸来自无端富贵，沉溺一些不好的爱好容易招致一些精神上的愚疾。

【原文】溺财伤身，散财聚人。

【译文】无节制敛财伤害自身，能将财富与他人分享一些的可以聚拢众人的热望。

【原文】退以求进，舍以求得。

【译文】退后一步也是为了求得更大的进展，舍弃也是为了求得更多的收获。

谏学

王旦(北宋) 著

北京联合出版公司
Beijing United Publishing Co.,Ltd.

版权信息

书名：谏学

作者：（北宋）王旦

【原文】不明世，言必失。物难尽，辞勿满。

【译文】不明白人情事故，言语一定会有得失。世间万物难以说的详细，说话要留有余地。

【原文】舍利非强也。君子不进谗，小人不进忠。

【译文】能言善辩并不是强词夺理。君子不会进献馋言，小人不会进献忠言。

【原文】心予君子，莫予小人。人不可尽信，言不可尽献。

【译文】要把真心给君子，不要把真心给小人。人不可以完全信任，心里话不可以和盘托出。

【原文】功非言成，成乃实也。人非言亲，亲乃行也。

【译文】功业不是仅凭言辞就能达成的，成功重在依靠实力。人们不是仅凭语言就会感到亲近，亲近重在付出实际行动。

【原文】人伪则矜，人贱则讳，人困则乱。

【译文】虚伪的人一般善于夸奖，贫贱的人一般要懂得忌讳，人在穷困的时候言行往往会失当。

【原文】媚上者欺，弃友者奸，绝亲者祸。

【译文】谄媚上司就是欺骗上司，背弃朋友就是步入奸邪，断绝亲情就

是自取祸患。

【原文】人善勿患谗也。人非善变，乃不识也。

【译文】品行端正的人不要在意他人的谗言。一个人并不是喜欢变来变去，只是人们并不真正了解他。

【原文】人非好恶，乃欲多也。怨不及慎也。志异弗谋也。

【译文】没有人天生喜欢做个恶人，只是他们的欲望太多了。抱怨人不如慎重地使用人。志向不同的人，就不要在一起谋议。

【原文】人忌言废也。君子重诺，其心荡荡。小人背信，其心暗暗。

【译文】遭人忌恨，说话就全无效用。君子重视承诺，他的内心是宽广的。小人不守信用，他的内心是阴暗的。

【原文】见心知品也。善言未必善报，诳语未必人厌，上意乃定也。

【译文】透视一个人的内心就可知晓他的品德如何。好的谏言不一定有好的回报，欺骗人的话不一定让所有人都厌恶。上司的心意才是决定人们行为举止的关键。

【原文】智者必重礼焉，贤者必助人焉。

【译文】有智慧的人一定会重视礼法，贤德的人一定会帮助他人。

【原文】不敬上，无以谏也。少才识，无以动也。

【译文】不敬重上司，上司就不会听取你的谏言。缺少才学见识，就无法打动上司。

【原文】言尽述，无以宠也。上明则下直，上昏则下惑，上虐则下诺。

【译文】把心里话全部说出，就无法得到上司的宠信了。上司贤明，下属就会直言无忌。上司昏庸，下属就会巧言迷惑。上司暴虐，下属就会消极，不注重承诺。

【原文】事不揽功，人不揭私，过不护己。

【译文】说事情的时候不要揽取不属于自己的功劳，说他人的时候不要揭露其隐私，说过失时不要袒护自己。

【原文】正而慑上焉。惠人勿虚。惩人必实。谦以求贤。静以应变。

【译文】一身正气可使上司敬畏。予人恩惠不要只说空话，惩罚罪人一定要用实际行动，求取贤人时要谦逊，应对变故时要镇静，以不变应万变。

【原文】傲者抑之。佞者远之。智者倚之。庸者诘之。

【译文】对心高气傲的人要抑制他，对奸伪的人要疏远他，对有智慧的人要倚重他，对平庸的人要责难他。

【原文】誉人，人誉也。苛人，人苛也。 君子不发危言，小人不道真语。

【译文】关心他人，他人才会关心你。苛求他人，他人也会苛求你。君子不说恐吓人的话，小人不说真心的话。

【原文】说人先说己焉。言与智者，晦也;言与愚者，明也;言与敌者，诈也。

【译文】说服他人先要说服自己，和智者说话，要隐晦。和愚者说话，要明了。对敌人说话，要欺骗。

【原文】往勿论，来可期也，事勿责，理必知也。

【译文】过去的事不要考虑太多，将来才是可以期待的。事情不要过多地指责，世间的道理一定要了解。

【原文】道以直焉，术以诡焉。

【译文】大道依靠正确的道理教育世人，权术依靠欺诡来愚弄世人。

【原文】上必称义，下必言忠，强必表善，弱必显勇。

【译文】在上位的人一定要说自己是讲道义的，处下位的人一定要说自己是有忠心的。强者一定要表现出善意，弱者一定要显示出勇猛。

【原文】未定之事少言，难言之秘勿测。

【译文】对没有确定的事情要少加评论，对藏在心中的秘密不要加以猜测。

【原文】大处惟争，小处惟让矣。

【译文】大的方面一定要力争，小的方面只有退让了。

【原文】智者不以言能，贤者不以名重，恶者不以诫止。

【译文】有智慧的人不以能说会道为才能，贤德的人不以名望为重，恶人不会因为他人劝诫而停止作恶。

【原文】庸不纳忠，明不容奸，良言易污，心善易伤。

【译文】昏庸之主不接纳忠臣，贤明之主不容忍奸臣。好的话语容易受到歪曲，心地善良容易受到伤害。

【原文】专权者上也，保身者下也。上下难交心矣。

【译文】独断专行的是上司，明哲保身的是下属。上司和下属都很难做到把内心的想法毫无保留地说出来。

势胜学

薛居正(北宋) 著

北京联合出版公司
Beijing United Publishing Co.,Ltd.

版权信息

书名：势胜学

作者：（北宋）薛居正

【原文】不知势，无以为人也。

【译文】一个人，如果不明白事物发展趋势，就没有了做人处世的根基。

【原文】势易而未觉，必败焉。

【译文】形势有变而不能及时察觉应对，一定会失败。

【原文】察其智，莫如观其势。信其言，莫如审其心。人无识，难明也。君子之势，滞而不坠。小人之势，强而必衰。心不生恶，道未绝也。

【译文】对一个人来说，考察他的智慧，不如考察他的发展趋势;相信他的言辞，不如审视他的内心。人若没有见识，就不能保持明智。君子的发展趋势，虽有滞碍但不会沉沦;小人的发展趋势，即使强大终究必会失败。一个人只要心里不生恶念，前途就会充满希望。

【原文】未明之势，不可臆也。彰显之势，不可逆耳。

【译文】不明朗的形势，不可以主观臆断;非常明显的形势，不可以忤逆它。

【原文】无势不尊，无智非达。迫人匪力，悦人必曲。

【译文】没有威势就不会尊贵，没有智慧就谈不上腾达。逼迫他人不能依靠蛮力，取悦他人一定要委婉表达。

【原文】受于天，人难及也。求于贤，人难谤也。修于身，人难惑也。

【译文】一个人有天赋的特长，他人就难以企及了;向贤人求助，他人就难以毁谤了。加强自身的修养，他人就难以迷惑了。

【原文】奉上不以势。驱众莫以慈。正心勿以恕。

【译文】侍奉上司，不要显示自己的威势，否则必定遭忌危机;驱使众人，不可以心有不忍，否则必定软弱无力;校正世道人心，不可以己量人，否则必定失败。

【原文】亲不言疏，忍焉。疏不言亲，慎焉。

【译文】对亲近的人，不可说疏远的话。即使对方拒人千里，斗狠发怒，也要忍让。对不亲近的人，不可以说心里话，即使对方投你所好，也要特别谨慎小心。

【原文】贵贱之别，势也。用势者贵，用奸者贱。

【译文】富贵与贫贱的区别，在于是否拥有威势。善于发挥威势作用的人，就会尊贵;奸诈低贱的人只会使用虚伪的狡诈手段，必定得不到尊重。

【原文】势不凌民，民畏其廉。势不慢士，士畏其诚。势不背友，友畏其情。

【译文】有了权势不能欺凌百姓，百姓敬畏的是公正廉洁，有了权势不能怠慢读书人，读书人敬畏的是正直无欺。有了权势不能背弃朋友，朋友敬畏的是情感如一。

【原文】下不敬上，上必失焉。上不疑下，下改逊焉。不为势，在势也。

【译文】下属不敬重上司，说明上司一定是有缺失的;上司不猜疑下属，下属就会改变谦逊的态度。不要故意营造威势，而是自然地居于威势之中。

【原文】无形无失，势之极也。无德无名，人之初也。

【译文】没有外在的形象，没有内在的疏失，这是权势达到顶峰的标志。没有仁德之观念，没有名望之企求，这才是人的本初心态。

【原文】缺者，人难改也。智者，人难弃也。命者，人难背也。

【译文】天生的缺陷，依靠自身的努力难以改变;后天的智慧，任何人都难以抛弃;尊长的命令，一般人难以违背。

【原文】借于强，谀不可厌。借于弱，予不可吝。人足自足焉。

【译文】向强者借势，奉承他不可以厌烦;向弱者借势，给予不可以吝

啬。使他人满足，自己才会满足。

【原文】君子怜弱，不减其德。小人倚强，不增其盛。时易情不可改，境换心不可恣矣。

【译文】君子同情弱者，不会减损他的品德;小人依靠强者，并不会增加他的威风;岁月变化，真情不可以改变;环境变了，心思意念却不可以放纵。

【原文】天生势，势生杰。人成事，事成名。

【译文】上天造就时势，时势造就豪杰，人成就事业，事业成就人的名望。

【原文】奸不主势，讨其罪也。懦不成势，攻其弱也。恶不长势，避其锋也。

【译文】用奸诈的手段不能主导形势，对手自会讨伐他的罪过;怯懦的态度成就不了大势，对手自会攻击他的弱处;凶恶不会增长势力，对手自会躲避他的锋芒。

【原文】善者不怨势劣，尽心也。不善者无善行，惜力也。察人而明势焉。

【译文】善良的人不会抱怨形势恶劣，他们只会尽心竭力;不善良的人不做善事，他们吝惜自己的力气。观察人的作为就能知道事情发展的趋势。

【原文】不执一端，堪避其险也。不计仇怨，堪谋其事也。

【译文】不固守一种看法，才可以规避风险;不计较个人仇怨，才可以谋划大事。

【原文】势者，利也。人者，俗也。

【译文】权势，能给人带来利益;世人，多是普通平凡的。所以，趋炎附势的现象是常有的。

【原文】世不公，人乃附。上多伪，下乃媚。义不张，情乃贱。

【译文】世道不公平，人们才会依附权势;上司多虚荣，下属才会多献媚。正义得不到伸张，真情才会遭人轻视。

【原文】卑者侍尊，莫与其机。怨者行险，仁人远避。不附一人，其祸少焉。

【译文】地位低的人侍奉地位高的人，不要参与其机密大事;心怀怨恨的人喜欢做冒险的事，有德行的人应该远远避开;不要固定依附在一个人的身上，这样祸患就可以减少了。

【原文】君子自强，惟患不立也。小人自贱，惟患无依也。

【译文】君子自己努力图强，只担心不能安身立命;小人自己轻视自己，只担心没有依靠。

【原文】无心则无得也。无谋则无成也。

【译文】不用心就没有收获，没有谋略就不会成功。

【原文】困久生恨，其情乃根。厄多生智，其性乃和。无困无厄，后必困厄也。

【译文】一个人穷困久了，就会产生怨恨，如此，他的性情才会有根基;困厄多了，就会催生智慧，如此，他的表现才能平静。没有经历过困厄的人，将来一定会遭受困厄的。

【原文】贱者无助，必倚贵也。士者无逊，必随俗也。勇者无惧，必抑情也。

【译文】地位低的人无人扶持，一定要依仗地位高的人;读书人不知谦逊，一定要注意顺应习俗;勇敢的人无所畏惧，一定要抑制过激的情绪。

【原文】守礼莫求势，礼束人也。喜躁勿求功，躁乱心矣。

【译文】严守礼节不要追求权势，因为礼节束缚人的思想和行为;爱好急躁不要企求成就，急躁使人心绪纷乱。

【原文】德有失而后势无存也。心有易而后行无善也。

【译文】先有道德的缺失，后有权势的消亡。先有思想的变化，后有不良的行为。

【原文】善人善功，恶人恶绩。善念善存，恶念恶运。以恶敌善，亡焉。

【译文】善待人必有善良的功效，憎恨人必致邪恶的后果。好的念头能使好人好事得到保护保全，坏的念头使自己遭受坏运的惩戒。用邪恶来对抗正义，一定会灭亡。

【原文】人贱不可轻也。特贵不可重也。神远不可疏也。

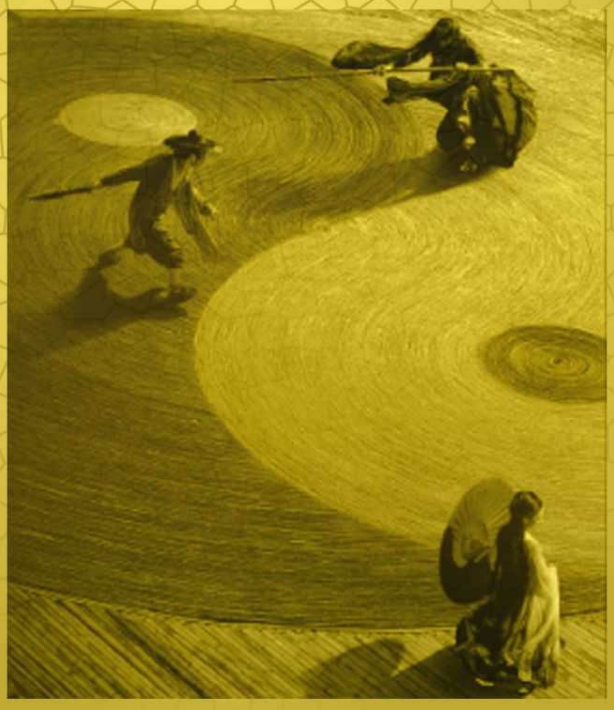
【译文】一个人即使地位低贱也不可以轻视，一个人的地位再高贵也不可以给太多的重视，神灵即使再遥远也不可以疏忽怠慢。

【原文】势有终，早备也。人有难，不溃也。

【译文】势力有终了的时候，凡事要早做准备;一个人只要早做准备，即使有灾难，也不会溃败的。

予学

许劭(东汉) 著



北京联合出版公司
Beijing United Publishing Co.,Ltd.

版权信息

书名：予学

作者：（东汉）许劭

得失卷一

【原文】大失莫逾亡也，身存则无失焉。

【译文】人这辈子最大的失去没有大过死亡的，只要人还活着，就不算是真正的失去。

【原文】大得莫及生也，害命则无得焉。

【译文】人这辈子最大的收获也没有大过生命本身的，如果危害到了性命，那么也不过是一场空，谈不上真正的收获。

【原文】得失之患，启于不舍。

【译文】得失之间的忧患和灾祸，皆来自于不肯舍弃。

【原文】不予之心，兴于愚念。

【译文】不肯施舍、给予的念头，发源于一些愚蠢的念头。

【原文】人皆有图也，先予后取，顺人之愿，智者之智耳。

【译文】人活在这世上，都是有所企图的。先给予然后获取，顺从他人的心理愿望，这才是智者的智慧所在。

【原文】强者不予，得而复失。

【译文】势强的人不肯给予他人，目前所得将来也会失去。

【原文】弱者不予，失之难测。

【译文】势弱之人不肯给予他人，将来的损失更是坏到不可预期。

【原文】予非失，乃存也。

【译文】不要以为给予就是让自己蒙受了损失，这才是生存的根本。

【原文】得勿喜，失或幸，功不论此也。

【译文】今日所得无需欢喜，今日之失也许反倒是一桩幸事，塞翁失马焉知非福，功业功名从来不是以得失来衡量的。

【原文】夺招怨，予生敬，名成于此矣。

【译文】剥夺他人的利益会招来对方的怨恨，给予他人会令对方于你产生敬意，所谓声名也就是从这点点给予之中来的。

顺逆卷二

【原文】患死者痴，患生者智。

【译文】忧虑死亡的人，是不明智的；担心生存的人，是聪明的。

【原文】安顺者庸，安逆者泰。

【译文】安心享受顺境的人难免平庸，安于逆境、隐忍自处的人平安。

【原文】多予不亡，少施必殃。

【译文】多为他人付出不会让你一无所有，吝啬少施必定会带来不测祸殃。

【原文】惠人惠己，天不佑凶也。

【译文】施惠他人也等于是惠泽自身，天道是不会庇佑那些凶神恶煞的。

【原文】顺由予生，逆自虐起。

【译文】顺境之得来自于不断的给予，逆境之祸来自于残忍的自私心理。

【原文】君子不责小过，哀人失德焉。

【译文】君子不责怪他人的小小过失，反倒会为他们的丧失德性而感到痛心。

【原文】小人不纳大言，恨己无势焉。

【译文】小人不采纳圣贤的教诲，只会怨恨自己没有势力。

【原文】君子逆而不危，小人顺而弗远。

【译文】君子遇到挫折不顺却不会危险临命，小人境遇顺达却难得长

久。

【原文】福祸不侵，心静可也。

【译文】对福祸得失的来来往往，若能做到不被打扰，那样就能让内心平静下来。

【原文】苦乐不怨，非悟莫及矣。

【译文】看一个人是否真的对世情开悟，可观其是否在苦乐中不抱怨的态度。

尊卑卷三

【原文】尊者人予也，失之则卑。

【译文】那些受人尊崇的地位都是别人给予的，如果失去了人们的支持，这个人也就地位卑微了。

【原文】卑者自强也，恃之则尊。

【译文】地位卑下的人自强不息，凭借着这份上进心也可突破命运的牢笼，获得他人的拥戴，收获尊崇地位。

【原文】以金市爵，得而不祥。

【译文】用金钱买官爵禄位，即便得到了也不会是什么好事。

【原文】以势迫人，威而有虞。

【译文】许多时候，拥有权势的人习惯于以自己的地位和权力来迫使别人接受一些事情，虽然可以一时威风，事情也进展顺利，其实却因此暗藏危机，后患无穷。

【原文】金不可滥，权不可纵，极则易也。

【译文】钱不是万能的，对于金钱的迷恋和使用更是不可过度，权力的行使也万万不可放纵，事情做过了头就会发生异变了。

【原文】贫者勿轻，其忠贵也。

【译文】暂时贫困中的人们啊，请不要看轻自己，你身上的忠诚品格和尽心尽力的为人态度是弥足珍贵的。

【原文】贱者莫弃，其义厚也。

【译文】地位低贱的人不要自暴自弃，地位低下却可做到义薄云天，这种德性宽厚仁道。

【原文】忠予明主，义施君子，必有报焉。

【译文】良禽择木而栖，良臣择主而事，作为属下忠诚于那些英明的领导者，恩义施加于那些谦谦道德君子，一定会有所回报的。

【原文】誉非予莫取，取之非誉也。

【译文】荣誉不是他人主动给予的就不要急着拿下，拼命往自己脸上贴金，这样取得的东西就不再是荣誉了。

【原文】功不争乃获，获之则功也。

【译文】不与他人争功，才能获得功劳，能收获到的就是你的功劳了。

休戚卷四

【原文】物有异也，理自通焉。

【译文】这大千世界里面的纷繁复杂事物虽然看上去各不相同，但这事物背后的道理却是相通的。

【原文】命有别也，情自同焉。

【译文】人与人的命数不同，但将心比心，人的感情其实都是相同的。

【原文】悦可悦人，哀可哀人，休戚堪予也。

【译文】你的快乐可带动他人的快乐，你的忧伤也会引发他人的忧伤，欢乐悲伤都是可以给予他人的。

【原文】福不可继，祸不可养，福祸莫受也。

【译文】福无双至，祸不单行，无论是不可承继的福禄，还是不可放任姑息的祸患，都不宜轻易接受。

【原文】不省之人，事无功耳。

【译文】不能够自我反省的人，很难指望他将来能成就什么大事业。

【原文】同欢者寡，贵而远离也。

【译文】能一起共患难的人，未必能一起共富贵。所以说，可以一同享受欢乐的人很少，对于富贵之人应远远避开，以免生出一些无谓的是非恩怨，无端让自己愁肠百结。

【原文】共难者众，卑而无间也。

【译文】能一起共患难的人很多，地位低下而能保持亲密无间。

【原文】苦乐由人，非苦乐也。

【译文】悲苦与欢乐都是当事人的心理感受，并不是悲苦与欢乐本身的样子。

【原文】至乐乃予，生之崇焉。

【译文】人这辈子最大的快乐就是给予，这就是生命的崇高意义。

【原文】至苦乃亏，死之惶焉。

【译文】人这一辈子最大的痛苦也就是亏欠他人，即便离世也会心有不安的。

荣辱卷五

【原文】人强不辱，气傲无荣。

【译文】有本事、有能力的人不会遭受到羞辱，心高气傲的人也不会收获荣耀。

【原文】荣辱莫改，其人惟贤。

【译文】能做到宠辱不惊，始终保持为人的志向和气节，这种人一定大贤。

【原文】予人荣者，自荣也。

【译文】给予他人荣耀，自己也会得到荣耀。

【原文】予人辱者，自辱也。

【译文】给予他人耻辱，自己也会得到耻辱。

【原文】君子不长衰，小人无久运，道之故也。

【译文】君子不会长期命运多舛，小人也不会一直走大运，这是天道昭彰，外示于人世的道理。

【原文】饥以食，莫逾困以怜。

【译文】在人饥饿的时候施舍一饭，不如对处在困境中的人施加怜悯。

【原文】寒以暖，无及厄以诫。

【译文】在人受冻的时候给予他温暖，不如对处在逆境中的人振聋发聩的劝诫。

【原文】予人至缺，其可立也。

【译文】给予人当下最稀缺的东西，则双方均能安身立命。

【原文】荣极则辱，惟德可存焉。

【译文】荣耀到了极致则难免遭受屈辱了，只有那良好的德行才能得以保存。

【原文】辱极则荣，惟善勿失焉。

【译文】屈辱受到极致，则将荣耀等身，只是这内心的良善不可丢失。

成败卷六

【原文】成无定式，利己利人乃成焉。

【译文】成功并没有什么固定的模式，能做到对人对己都有利，才算是成功了。

【原文】败有定法，害人害己乃败焉。

【译文】导致失败的道理却总是一样的，害人又害己，万事皆溃败。

【原文】君子之名，胜于小人之实。

【译文】君子的名望，胜过小人的小小实惠。

【原文】小人之祸，烈于君子之难。

【译文】小人所遭受的祸患，要比君子的为难险恶得多。

【原文】观其人也，可知成败矣。

【译文】观察一个人的言行做派，便可知其成败与否。

【原文】敌者，予之可制也。

【译文】敌人，并不是不可战胜的，先给予他一些，便有望手到擒来，成功制敌。

【原文】友者，予之可久也。

【译文】对待朋友，不间断的给予一些，朋友的缘分也就长久了。

【原文】亲者，予之可安也。

【译文】对待亲人，毫不吝啬地给予一些，则可使家庭和睦，常处安泰。

【原文】功高未可言胜，功不为胜也。

【译文】功高者不可轻言其胜利，功劳并不等同于胜利与成功。

【原文】人愚未可言败，愚不为败矣。

【译文】看起来笨笨的人不可轻言其失败，愚笨并不导致一定的失败。

兴亡卷七

【原文】无不亡之身，存不灭之理。

【译文】没有不死的肉身，却有不灭的天理。

【原文】春秋易逝，宏业可留。

【译文】江山代有才人出，人的一生也不过几轮春秋，只有宏大的功业可以长久留存。

【原文】薄敛则民富，兴焉。

【译文】轻徭薄赋可以藏富于民，百姓富裕则国家兴旺。

【原文】政苛则民怨，亡焉。

【译文】对老百姓苛刻的政令一多，老百姓就会怨恨，那样国家就会灭亡。

【原文】人主兴亡，非为天也。

【译文】是人之所为导致了天下兴亡事，而不是上天原本如此安排。

【原文】君子兴家，不用奇计。

【译文】君子兴家立业，靠的是行走正道，点滴累积，不是凭借一时奇巧侥幸得道，更不是偏离正道，以不义之财发家置业。

【原文】小人败业，坏于奸谋。

【译文】小人败坏家业事业，都是毁在狡诈阴谋之上。

【原文】正不予贿，邪不予济，察之无误也。

【译文】正直的人不会给予别人贿赂，邪恶的人不会在危难时候济人渡难关，仔细观察就不难做出正确的判断了。

【原文】天降之喜，莫径取焉。

【译文】天上掉下来的好事情，不要贸然收入囊中。

【原文】不测之灾，勿相欺焉。

【译文】突发的灾祸降临，也不要故意隐瞒试图欺骗他人。