

中国潜文化·天下无谋文丛

罗织经

阅人卷第一

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】人们的情感许多是做出来的，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，左丘明认为可耻，我也认为可耻。』可耻的是他们心中藏着怨恨，表面却与人要好的虚伪行径。

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，这大概是人的本性所决定的吧。

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

【译文】欲望多了就会起贪心，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，谁都无法预料了。

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对人没有仔细的察验，人们遭受祸患往往是由于对人心慈手软。齐桓公过份相信他的臣子，以致死亡实在让人哀痛。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。这种技艺学习，难道还能成为一个有智能的人吗？

事上卷第二

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。

上者骄，安其心以顺。上者慢，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。高高在上的人慢虑，忠于他可使其免除慢患。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？因此有智能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。

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，何况是其它人呢？

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，下属绝无最有德行的。功劳让给上司，罪过留给自己。戒备警惕之心不要丢失，智能勇力不要显露。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。

治下卷第三

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。

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。

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】下属依附上司纔能成就志向，上司依靠纔属纔能取得功名。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。

人有所好，以好诱之无不取，人有所惧，以惧迫之无不纳。纔可用者，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，纔德相较，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收伏不了的。人有惧怕的东西，用惧怕的东西逼迫他没有不接受的。有纔能可以使用的人，没有大的害处要暗中容忍。其人不能驯服，确实是纔能出众的也要诛杀。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，纔能和品德互相比较，如果这样做还没有成效，莫非这就是天意吧？

控权卷第四

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；智能欠缺的人不能得到，谋略不当的人最终却能带来祸患，这是关系生死的大事。

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，名义上纔适合正道。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。

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，平庸无赖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。

制敌卷第五

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】人都有敌人的。敌人，是与他有害冲突，生死不能兼容的人。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。

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，有智能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纔只是求取好的善名。

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？

固荣卷第六

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，有智能的人纔能减少祸事。显达和宠幸不是命里就有的，先有谋划后纔有成；吉利和凶险是选择人的，谨慎小心纔能消灾免祸。

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，有智能的人宁肯牺牲自己也要让显达延续下去。后代不缺乏人材，显达纔可持久，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纔能高过自己。

荣所众羨，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

保身卷第七

世之道，人不自害而人害也；人之道，人不怨己而自怨也。

【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。

君子惜名，小人爱身。好名羈行，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，小人爱护自己。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。

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，富贵的人不要輕易和人结下怨仇。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。

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。自己怜惜自己别人纔会怜惜，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。

察奸卷第八

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。

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。

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。

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，只有君主纔可作为依仗。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。

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】道义相同纔能获得利益，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。

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。

谋划卷第九

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，有智能的人对此不能松懈。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纔加以惩罚。

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，智不及者以害。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？

问罪卷第十

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，不在条文本身，而是它的执行；刑罚的根本，不在如何处罚犯罪，而是如何确定犯罪。

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。

人异而心异，择其弱者以攻之，其神必溃。

【译文】人不同他们的思想就有差异，选择他们的薄弱之处加以攻击，他们的精神就会崩溃。

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。

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。

刑罚卷第十一

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。

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】有智能的人畏惧祸事，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。

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。

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？

瓜蔓卷第十二

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。

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。

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。有智能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。

荣枯鉴

(五代) 冯道

圆通卷一

善恶有名，智者不拘也。天理有常，明者不弃也。道之靡通，易者无虞也。惜名者伤其名，惜身者全其身。名利无咎，逐之非罪，过乃人也。君子非贵，小人非贱，贵贱莫以名世。君子无得，小人无失，得失无由心也。名者皆虚，利者惑人，人所难拒哉。荣或为君子，枯必为小人。君子无及，小人乃众，众不可敌矣。名可易事难易也，心可易命难易也，人不患君子，何患小人焉？

闻达卷二

仕不计善恶，迁无论奸小。悦上者荣，悦下者蹇。君子悦下，上不惑名。小人悦上，下不怨恶。下以直为美，上以媚为忠。直而无媚，上疑也；媚而无直，下弃也。上疑祸本，下弃毁誉，荣者皆有小人谓之谓，盖固本而舍末也。富贵有常，其道乃实。福祸非命，其道乃察。实不为虚名所羁，察不以奸行为耻。无羁无耻，荣之义也。求名者莫仕，位非名也。求官者莫名，德非荣也。君子言心，小人攻心，其道不同，其效自异哉。

解厄卷三

无忧则患烈也。忧国者失身，忧己者安命。祸之人拒，然亦人纳；祸之人怨，然亦人遇。君子非恶，患事无休；小人不贤，余庆弗绝。上不离心，非小人难为；下不结怨，非君子勿论。祸于上，无辩自罪者全。祸于下，争而罪人者免。君子不党，其祸无援也。小人利交，其利人助也。道义失之无怨，祸无解处必困，君子莫能改之，小人或可谅矣。

交结卷四

智不拒贤，明不远恶，善恶咸用也。顺则为友，逆则为敌，敌友常易也。贵以识人者贵，贱以养奸者贱。贵不自贵，贱不自贱，贵贱易焉。贵不贱人，贱不贵人，贵贱久焉。人冀人愚而自明，示人以愚，其谋乃大。人忌人明而自愚，智无潜藏，其害无止。明不接愚，愚者勿长其明。智不结怨，仇者无惧其智。

君子仁交，惟忧仁不尽善。小人阴结，惟患阴不制的。君子弗胜小人，殆于此也。

节仪卷五

外君子而内小人者，真小人也。外小人而内君子者，真君子也。德高者不矜，义重者轻害。人慕君子，行则小人，君子难为也。人怨小人，实则忘义，小人无羁也。难为获寡，无羁利丰，是以人皆小人也。位高节低，人贱义薄。君子不堪辱其志，小人不堪坏其身。君子避于乱也，小人达于朝堂。节不抵金，人困难为君子。义不抵命，势危难拒小人。不畏人言，惟计利害，此非节义之道，然生之道焉。

明鉴卷六

福不察非福，祸不预必祸。福祸先知，事尽济耳。施小信而大诈逞，窥小处而大谋定。事不可绝，言不能尽，至亲亦戒也。佯惧实忍，外恭内忌，奸人亦惑也。知戒近福，惑人远祸，俟变则存矣。私人惟用，其利致远。天恩难测，惟财可恃。以奸治奸，奸灭自安。伏恶勿善，其患不生。计非金者莫施，人非智者弗谋，愚者当戒哉。

谤言卷七

人微不诤，才庸不荐。攻其人忌，人难容也。陷其窘地人自污，谤之易也。善其仇者人莫识，谤之奇也。究其末事人未察，谤之实也。设其恶言人弗辩，谤之成也。谤而不辩，其事自明，人恶稍减也。谤而强辩，其事反浊，人怨益增也。失之上者，下必毁之；失之下者，上必疑之。假天责人掩私，假民言事见信，人者尽惑焉。

示伪卷八

无伪则无真也。真不忌伪，伪不代真，忌其莫辩。伪不足自祸，真无忌人恶。顺其上者，伪非过焉。逆其上者，真亦罪焉。求忌直也，曲之乃得。拒忌明也，婉之无失。忠主仁也，君子仁不弃旧。仁主行也，小人行弗怀恩。君子困不惑人，小人达则背主，伪之故，非困达也。俗礼不拘者非伪，事恶守诺者非信，物异而情易矣。

降心卷九

以智治人，智穷人背也。伏人慑心，其志无改矣。上宠者弗明贵，上怨者休暗结。术不显则功成，谋暗用则致胜。君子制于亲，亲为质自从也。小人畏于烈，奸恒施自败也。理不直言，谏非善辩，无嫌乃及焉。情非彰示，事不昭显，顺变乃就焉。仁堪诛君子，义不灭小人，仁义戒滥也。恩莫弃贤者，威亦施奸恶，恩威戒偏也。

揣知卷十

善察者知人，善思者知心。知人不惧，知心堪御。知不示人，示人者祸也。密而测之，人忌处解矣。君子惑于微，不惑于大。小人虑于近，不虑于远。设疑而惑，真伪可鉴焉。附贵而缘，殃祸可避焉。结左右以观情，无不知也。置险难以绝念，无不破哉。

守弱学

（西晋）杜预

卷一 敬强篇

世之强弱，天之常焉。

强者为尊，不敬则殃，生之大道，乃自知也。

君子不惧死，而畏无礼。小人可欺天，而避实祸。

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。奉强损之，以其自乱也。示弱愚之，以其自谬焉。

卷二 保愚篇

人不知者多矣。知之幸也，不知未咎。

智以智取，智不及则乖。愚以愚胜，愚有余则逮。

智或难为，余则克之，得无人者皆愚乎？

上不忌愚，忌异志也。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。

卷三 安贫篇

贫无所依，不爭惟大，困有心贼，抑之无恙。

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。贵生败儿，贱出公卿。达无直友，难存管鲍。勿失仁者终富，天酬焉。莫道苦者终盛，人敬矣。

卷四 抑尊篇

智尊者未必强，名实弗契也。霸者存其弱，胜败无常焉。弱不称尊，称必害。强勿逾礼，逾则寇。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。

至善无迹，然惠存也。至尊无威，然心慑耳。

卷五 守卑篇

智人卑莫僭，羸马勿驰。草木同衰，威存其荣。君不正臣谏，君之过也。上无私下说，上之功也。功过由人，尊卑守序，卑不弄权，轻焉。

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。

卷六 示缺篇

天非尽善，人无尽美。不理之璞，其真乃存。求人休言吾能。

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。

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。

卷七 忍辱篇

智至辱非辱，乃自害也。至忍非忍，乃自谅也。君子不怨人，怨天也。小人不畏君子，畏罚也。君子小人，辱之可鉴焉。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。

第八卷 恕人篇

天威贵德，非罚也。人望贵量，非显也。恕人恕己，愈蹇(cu)愈为君子可恕，其心善焉。小人可恕，其情

殆焉。不怨者惟事也。富而怜贫，莫损其富。贫而助人，堪脱其贫。人不怨吾，非人过也。吾不怨人，乃吾罪矣。

第九卷 弱胜篇

名弱者，实大用也。致胜者，未必优也。弱而人怜，怜则助。劣而人怨，怨则幸。庸而人纳，纳则遇。以贱为耻，其人方奋。以拙为憾，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，诚不输奸也。

译文：

卷一 敬强篇

世之强弱，天之常焉。

人世间的强弱之分，是天道中很正常的事情。

强者为尊，不敬则殃，生之大道，乃自知也。

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。

君子不惧死，而畏无礼。小人可欺天，而避实祸。

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。

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。

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。

奉强损之，以其自乱也。示弱愚之，以其自谬焉。

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

人不知者多矣。知之幸也，不知未咎。

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。

智以智取，智不及则乖。愚以愚胜，愚有余则逮。

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。

智或难为，余则克之，得无人者皆愚乎？上无忌愚，忌异志也。

智计有的难已做到的事情，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。

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。

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

贫无所依，不争惟大，困有心贼，抑之无恙。

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。

不恶窘者，知天也。惰以致贫，羞也。廉以不富，荣也。蹇(jiǎn)以无货，嗟也。

不憎恨窘境，就是通宵自然社会了。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。

贵生败儿，贱出公卿。达无直友，难存管鲍。

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。

勿失仁者终富，天酬焉。莫道苦者终盛，人敬矣。

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

卷四 抑尊篇

智尊者未必强，名实弗契也。霸者存其弱，胜败无常焉。

地位高的人不一定是强者，名声和实际是不相符的。称霸的人也要他的弱点，胜败没有固定的规律。

弱不称尊，称必害。强勿逾礼，逾则寇。

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。

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。

对身份低微的人不轻易谴责，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。

至善无迹，然惠存也。至尊无威，然心慑耳。

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

卷五 守卑篇

人卑莫僭(jiàn)，羸马勿驰。草木同衰，威存其荣。

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。

君不正臣谏(juàn)，君之过也。上无私下谄(chǎn)，上之功也。

功过由人，尊卑守序，卑不弄权，轻焉。

君主不公正，致使臣子欺诈它，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，因为人们轻视他。

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。

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

天非尽善，人无尽美。不理之璞，其真乃存。求人休言吾能。

上天不是最善良的，人没有最完美的。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。

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。

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。

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。

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

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。

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

天威贵德，非罚也。人望贵量，非显也。恕人恕己，愈蹙(cù)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。

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

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。以拙为絀，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。

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，弱者另人同情，同情就是强大的助力，处于劣势者人们会宽恕他，宽舒就是难得的幸运，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，人们才能奋发有为，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

明 杨慎

隐晦卷一 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。”

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。

木秀于林，风必摧之；人拔乎众，祸必及之，此古今不变之理也。

是故德高者愈益偃伏，才俊者尤忌表露，可以藏身远祸也。

荣利之患于人大矣，其所难居。

上焉者守之以道，虽处亢龙之势而无悔。

中焉者守之以礼，战战兢兢，如履薄冰，仅保无过而已。

下焉者率性而行，不诛即废，鲜有能保其身者。

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】

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

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。

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。最上一等的，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。才能中等的，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。

最差一等的，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。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 夫阳无阴不生，刚无柔不利，明无晦则亡，是故二者不可偏废。

合则收相生相济之美，离则均为无源之水，虽盛不长。

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。

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。

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。

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。

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。

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】

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。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，就都成为了无源之水。即使看上去壮盛，也维持不了多长时间。

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。

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

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。

有的事情很隐晦，祸机发生也在很久以后，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异的效果。

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。福不会无缘无故降临，这样的福通常都会有大祸，得福反而得祸，要拒绝祸就要辞去这种福，祸和福的得失最需要用心去观察思考。

养晦卷三 夫明晦有时，天道之常也，拟于人事则殊难形辨。

或曰：“‘君子以自强不息’何用晦为？”此言虽佳，然失之于偏。

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。

晦非恒有，须养而后成。善养者其利久远，不善养者祸在目前。

晦亦非难养也，琴书小技，典故经传，善用之则俱为利器。

醇酒醉乡，山水烟霞，尤为养晦之炉鼎。

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。

君子养晦，用发其光；小人养晦，冀逞凶顽。晦虽为一，秉心不同。

至若美人遭嫉，英雄多难，非养晦何以存身？

愚者人嗤，我则悦安，心非悦愚，悦其晦也。

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】

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。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。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。

“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。“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。

美酒和醉乡、山水风景，更是养晦的最好鼎炉。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，

不让人知道自己的想法，然后才能得到自己想要的一切。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。至于漂亮的美女经常遭到嫉妒，英雄豪杰也往往多灾多难，在灾难来临时，不养晦怎能保存住自己。

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。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 若夫天时突变，人事猝兴，养晦则难奏肤功，斯即谋晦之时也。

晦以谋成，益见功用，虽匪由正道，却不失于正，以其用心正也。

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。

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。

破敌谋、挫敌锋，勇武猛鸷成不如晦之为用。

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。

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。

己所不欲，拂逆则伤人之情，不若引入人晦，同晦则同欲，无逆意之患矣。

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。

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】

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。

“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，这是因为心中的是正直的缘故。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。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。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”的功效大。如果敌人以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。

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。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。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，

而先损自己来满足他人，然后就可以把他人所有也都占为己有。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 诈虽恶名，亦属奇谋。

孙子曰：“兵不厌诈。”施之于常时，人亦难防。

运诈得理，可以成晦焉。

直道长而难行，歧路多而忧亡羊，妙心辨识，曲径方可通幽。

诈以求生，晦以图存。非不由直道，直道难行也。

操以诈而兴，莽以诈得名，诈之为术亦大矣，虽贤人有所不免。

厌诈而行实，固君子之本色；昧诈而堕谋，亦取讥于当世。

是以君子不喜诈谋，亦不可不识诈之为谋。

人皆喜功而诿过，我则揽过而推功，此亦诈也，卒得功而无过。

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。

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】

诡诈虽然是不好听的名词，却也是可以出奇制胜的谋略。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。

运用诈术只要合理适当，也可以达成“晦”这种状态。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。用诡诈来求生，用晦来保全自己，这并不是不走正道，而是因为正道根本就行不通。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。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。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。

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。

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愉快的事发生，使用一点诈谋反而会更加亲密牢固，这道理很微妙，

知道的人很少。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，只能成为别人笑话的把柄。

避晦卷六小 易曰：“趋吉避凶。”

夫祸患之来，如洪水猛兽，走而避之则吉，逆而迎之则亡。

是故兵法三十六，走为最上策。

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。

察敌之情，谋我之势，中敌所不欲，则彼无所措手矣。

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。

如若避无可避，则束身归命，惟敌所欲，此则不避之避也。

避不得法，重则殒命，轻则伤身，不可不深究其理也。

古来避害者往往避世，苟能割舍嗜欲，方外亦别有乐天也。

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】

易经上说：“人应该奔往吉利的地方，而躲避开凶险。”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。兵法有三十六条计策，逃走和闪避才是最好的计策。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。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。高高在上者常怀疑下属对自己的不忠，因为人的正常心理就是不甘居人下，遭到上面的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。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。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。

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。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，一念这三条规律。

心晦卷七

心生万物，万物唯心。时世方艰，心焉如晦。

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。

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。

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。

廊庙枢机，自古为四站之地，跻身难，存身尤难。

惟不以富贵为心者，得长居焉。

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。

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】

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。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的重病的人一样，既不能多做事，也不能多运动，只能用“晦”的状态来慢慢调养。

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。

士大夫都是以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。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。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。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。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 制器画谋，资之为用也，苟无用，虽器精谋善何益也。

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。

欲择时当察其几先，先机而动，先发制人，始可见晦之功。

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。

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】

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。沉入“晦”的状态过久，大家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。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。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。所以用晦的关键在于选择时机，选择时机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 王通

智卷一

智极则愚。圣人不患智寡，患德之有失。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，智有穷而道无穷哉。谋人者成于智，亦丧于智也。谋身者恃其智，亦舍其智也。智有所缺，深存其敌，慎之少祸焉。智不及而谋大者毁，智无竭而谋远者逆。智者言智，愚者言愚，以愚饰智，以智力制智，智也。

用势卷二

势无常也，仁者勿恃。势伏凶也，仁者勿矜。势莫加君子，德休与小人。君子势不于力，力尽而势亡焉。小人势不惠人也，趋之必祸也。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。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。

利卷三

惑人者无逾利也。利无求弗获，德无施不积。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。天贵于时，人贵于明，动之有戒也。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。利无尽处，命有尽时，不怠可焉。利无独据，远有兴衰，存畏警焉。

辩卷四

物朴乃存，器功招损。言拙意隐，辞尽锋出。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。王者不辩，辩则少威焉。智者讷言，讷则惑敌也焉。勇者无语，语则怯行焉。忠臣不表其功，窃功者必奸也。君子堪隐，人恶，谤贤者固小人也矣。

誉卷五

好誉者多辱也.誉满主惊,名高众之所惧焉.誉存其伪,谄者以誉欺人.名不由己,明者不自赞.贪巧之功,天不佑也.赏名勿轻,轻则誉贱,誉贱则无功也.受誉知辞,辞则得显,显则释疑也.上下无争,誉之不废焉.人无誉堪存,誉非正当灭.求誉不得,或为福也.

情卷六

情滥无行,欲多失矩.其色如一,鬼神莫测.上无度失威,下无忍莫立.上下知离,其位自安.君臣殊密,其臣自殃.小人之荣,情不可攀也.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.多情者多艰,寡情者少艰.情之不敛,运无幸耳.

蹇卷七

人困乃正,命顺乃奇.以正化奇,止为枢也.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,非止阻害之蔓焉.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.穷不言富,贱不趋贵.忍辱为重,不怒为尊.蹇非敌也,敌乃乱焉.

释怨卷八

世之不公,人怨难止.穷富为仇,祢祸不消.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.名不正而谤兴,正名者必自屈也焉.惑不解而恨重,释惑者固自罪焉.私念不生,仇怨不结焉.宽不足以悦人,严堪补也.敬无助于劝善,诤堪教矣.

心卷九

欲无止也,其心堪制.惑无尽也,其行乃解.不求于人,其尊弗伤.无嗜之病,其身靡失.自弃者人莫救也.苦乐无形,成于心焉.荣辱存异,贤者同焉.事之未济,志之非达,心无怨而忧患弗加矣.仁者好礼,不欺其心也.智者示愚,不显其心哉.

修身卷十

服人者德也.德之不修,其才必曲,其人非善矣. 纳言无失,不辍亡废.小处容疵,大节堪毁.敬人敬心,德之厚也. 诚非致虚,君子不行诡道.祸由己生,小人难于胜己.谤言无惧,强者不纵,堪验其德焉.不察其德,非识人也.识而勿用,非大德也.

译文:

智卷一

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。

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，智计有穷尽的时候而天道却没有尽头。

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计上，也会失败在其智计上。谋划保全自身的人依靠其智计，也要舍其智计。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，对愚蠢的人说愚蠢，用愚蠢来掩饰智慧，用智慧来停止智计，这是真正的智慧。

用势卷二

势无常也，仁者勿恃。势伏凶也，智者不矜。

【译文】势力没有永恒的，仁德的人不会依靠它。势力埋伏著凶险，有智慧的人不会夸耀它。

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】势力不要施加给君子，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啊。

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。

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

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。

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。

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，有的却是有益的。君子重视道义而轻视利益，小人贪恋利益而远离信用，利益可以驱使小人而不能驱使君子。

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

物朴乃存，器工招损。言拙意隐，辞尽锋出。

【译文】事物朴实无华纔能得以保存，器具精巧华美纔招致损伤。拙於言辞纔能隐藏真意，话说尽锋芒就显露了。

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。势力弱於别人的人，不要说忌讳的话。力量不如别人的人，不要说勉强的话。

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。

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】忠臣不会表白他的功劳，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

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。

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。

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。

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，不是正道得来的名誉却能让人毁灭。求取名誉而得不到，这也许就是福气。

情卷六

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。

上无度失威，下无忍莫立。上下知离，其位自安。君臣殊密，其臣反映。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。君主和臣子过於亲密，做臣子的反而会招来祸殃。小人的荣达，不可以和他们攀附交情。

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。

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。

寒卷七

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。把逆境转化为顺境，有所不为是关键。

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。躁进产生无穷祸患，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。

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】看待自己并不重要的人为人所重视，看待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。

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

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。

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，这样只能让我毁灭。讲和而不会争斗，这是谋略首先要考虑的。

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了。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了。自私的念头不产生，仇怨就不会结下了。

宽不足以悦人，严堪补也。敬无助于劝善，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，诤谏就可以教导他了。

心卷九

欲无止也，其心堪制。惑无尽也，其行乃解。

【译文】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。

不求于人，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。自我放弃的人人们无法拯救他。

苦乐无形，成於心焉。荣辱存异，贤者同焉。事之未济，志之非达，心无怨而慢患弗加矣。

【译文】苦与乐没有一定的形态，它的形成取决於人们的思想。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慢虑和祸患了。

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，是不愿欺骗他的思想。有智慧的人显现愚钝，是不想暴露他的思想。

修身卷十

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，人的纔能就会用於偏邪，他的下场便不是善终了。

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。

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。祸患由於自身而产生，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。

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，就不能说是德高者了。

度心术

唐 李义府

度心第一

吏者，能也，治之非易焉。

仁者，鲜也，御之弗厚焉。

志大不朝，欲寡眷野。

才高不羈，德薄善詐。
民之所畏，吏无惧矣。
狡吏恃智，其勇必缺，迫之可也。
悍吏少谋，其行多疏，挟之可也。
廉吏固傲，其心系名，誉之可也。
治吏治心，明主不弃背己之人也。
知人知欲，智者善使败德之人焉。

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。品德高尚的人是很少有的，治理官吏不能宽厚。志向大的人不会入朝为官，欲望少的会留恋民间。才能突出的人不受拘束，品德低下的人善于欺诈。百姓不敢做的事，官吏不会害怕。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。凶狠的官吏往往智力不足，他的行为多有疏忽之处，挟制他可以令他屈服。正直的官吏会孤傲，他的身心会被名声所累，赞誉他就可以役使他。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。识别人要了解他的欲望，有智慧的人善于驾驭德行有亏的人。

御心第二

民所求者，生也；君所畏者，乱也。
无生则乱，仁厚则安。
民心所向，善用者王也。
人忌吏贪，示廉者智也。
众怨不积，惩恶勿纵。
不礼于士，国之害也，治国固厚士焉。
士子骄纵，非民之福，有国者患之。
士不怨上，民心堪定矣。
严刑峻法，秦之亡也，三代盛典，德之化也。
权重勿恃，名高勿寄，树威以信也。

译文：百姓所追求的，是生存，君主所畏惧的是叛乱。百姓无法生存就会产生叛乱，君主仁爱宽厚就可使天下安定。百姓都向往的事，善于利用这一点的热播就可以成就霸王之业。人们记恨官吏的贪婪，显示自己廉洁的人才算聪明。民众的怨恨不能让他积累，惩治恶人不要姑息放纵。对读书人不尊敬，是国家的灾害，治理国家一定要优待读书人。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警惕。读书人不怨恨朝廷，百姓的心意就可以稳定。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。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

德不悦上，上赏其才也。
才不服下，下敬其怨也。
才高不堪贱用，贱则失之。
能微莫付权贵，贵则毁己。
才大无忠者，用之祸烈也。
人不乏其能，贤者不拒小智。

智或存其失，明者或弃大谋。
不患无才，患无用焉。
技显莫敌禄厚，堕志也。
情坚无及义重，败心矣。

译文：品德好不能让君主高兴，君主尊重的是人的才能。才能大不能让属下诚服，属下敬畏的是君主的宽恕。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。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。
有大才但没忠心的人，重用他们会招致很大的祸患。人们都有一定的才能，德行好的人不会疏远本领低的人。智计有时会存失误，明智的人有时会不用大的谋划。不担心没有人才，担忧是不会使用他们。
才技突出不能抵挡俸禄的丰厚，金钱销蚀人的志向。感情深厚比不上义节的重要，义节改变人的是想。

欺心第四

愚人难教，欺而有功也。
智者亦俗，敬而增益也。
自知者明，人莫说之。
身危者骇，人勿责之。
无信者疑，人休蔽之。
诡不惑圣，其心静焉。
正不屈敌，其意谄(jue)焉。
诚不悦人，其神媚焉。
自欺少忧，醒而愁剧也。
人欺不怒，忿而再失矣。

译文：愚蠢的人不可以教他，欺骗他却有成效。有智慧的人也会庸俗，尊敬他可以收益。
了解自己人明智，不要去有说他。身处危险的人恐怖，人们不要去指责他。没信义的人多疑，人们不必蒙骗他。
欺诈之术不能蒙骗圣人，圣人内心安祥。正义不能让敌人自动屈服，因为敌人本性奸诈。诚实不能讨人欢心，人们在骨子里都喜欢谄媚。
自我欺骗能减少忧虑，清醒却使愁苦加剧。被人欺骗不要发怒，愤怒只会让人失去更多。

纵心第五

国盛势衰，纵其强损焉。
人贵势弱，骄其志折焉。
功高者抑其权，不抑其位。
名显者重其德，不重其名。
败寇者纵之远，不纵之近。
君子勿拘，其心无拘也。
小人纵欲，其心惟欲也。
利己纵之，利人束之，莫以情易耳。
心可纵，言勿滥也。
行可偏，名固正也。

译文：强国的势头是走向衰落，放纵他的强大会损伤他。
贵人的势头是转向弱小，促使他志趣骄横能折损他。
对功劳大的要限制他们的实权，而不降低他们的地位。
对名声显赫的人要看重他们的品德，而不看重他们的名望。
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。
君子不要束缚他们，他们的心志是不受束缚的。
小人不节制欲望，他们的心思全在满足欲望上。
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。
想法可以很多，但语言不能随便。
行为可以有偏失，但名义一定要守正。

构心第六

富贵乃争，人相构也。
生死乃命，心相忌也。
构人以短，莫毁其长。
伤人于窘，勿击其强。
敌之不觉，吾必隐真矣。
贬之非贬，君子之谋也。
誉之非誉，小人之术也。
主臣相疑，其后谤成焉。
人害者众，弃利者免患也。
无妒者稀，容人者释忿哉。

译文：富贵是争取来的，所以人们互相构陷。
生死是天命造成的，所以人们心里互相记恨。
用他人的短处来构陷他，不要诋毁他的长处。
在他人窘迫的时候中伤他，他人强势时不要攻击。
若敌人无所察觉，自己就一定要隐藏真实。
贬损的目的不是贬损，这是君子的谋略。
赞誉的目的不是赞誉，这是小人的手段。
君主和臣子互相猜疑，这之后诽谤的事才能有成。
被人构害的人很多，能舍弃利益的人可免除祸患。
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

利厚生逆，善者亦为也。
势大起异，慎者亦趋焉。
主暴而臣谏，逆之为忠。
主昏而臣媚，顺之为逆。
忠奸莫以言辩，善恶无以智分。
谋逆先谋信也，信成则逆就。
制逆先制心也，心服则逆止。

主明奸匿，上莫怠焉。
成不足喜，尊者人的也。
败不足虞，庸者人怨耳。

译文：利益丰厚让人发生背叛，善良的人也会这样做。
势力大的人容易产生异心，谨慎的人也有这种趋向。
君主残暴臣子诤谏，臣子违背君主是忠心。
君主昏庸臣子谄媚，臣子顺从君主是背逆。
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。
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。
制止背叛首先要制服人的心灵，心灵畏服背叛才会停止。
君主英明奸臣才会隐藏，君主不能松懈。
成功不值得欢喜，地位高的人是人们攻击的对象。
失败不值得忧虑，平庸的人是人们宽恕的目标。

夺心第八

众心异，王者一。
懾其魄，神鬼服。
君子难不丧志，释其难改之。
小人贵则气盛，举其污泄之。
穷堪固守，凶危不待也。
察伪言真，恶不敢为。
神禩(chi)之伤，愈明愈痛。
苛法无功，情柔堪毕焉。
治人者必人治也，治非善哉。
屈人者亦人屈也，屈弗耻矣。

译文：众人的思想是不同的，君王要把它统一起来。
让人的精神恐惧，任何人都会屈服。
君子受难不会丧失志向，帮助他解除苦难却能改变他。
小人得志就气焰嚣张，检举他的罪行就会使他泄气。
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。
察觉出伪装说出真意，恶人也不敢作恶了。
心神被剥夺的创伤，越聪明的人就会感到痛苦。
严苛的刑法不能达到目的，情感安抚可以完成此事。
惩处他人的人一定会为他人所惩处，惩处并不是好的方法。
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

知世而后存焉。
识人而后幸焉。
天警人者，示以灾也。

神警人者，示以祸也。
人警人者，示以怨也。
畏怨勿诫，语不足矣。
有悔莫罚，责于心乎。
势强自威，人弱自惭耳。
变不可测，小戒大安也。
意可曲之，言虚实利也。

译文：了解社会后才能生存。
能鉴别他人的优劣之后才有幸运。
苍天对人的警告，表现为天灾。
神灵对人的警告，表现为人祸。
人们对他人的警告，表现为怨恨。
害怕惩处的人不要告诉他，语言不能让他改过。
有了悔改的人不要体罚他，责罚在心是痛苦的。
势力强大自然有威严，弱者会自感羞愧。
变乱是难以测度的，小事上谨慎才能确保平安。
意图可以曲解，说假话为了获取实际的利益。

诛心第十

诛人者死，诛心者生。
征国易，征心难焉。
不知其恩，无以讨之。
不知其情，无以降之。
其欲弗逞，其人殆矣。
敌强不可言强，避其强也。
敌弱不可言弱，攻其弱也。
不吝虚位，人自拘也。
行伪于讎(chen)，谋大有名焉。
指忠为奸，害人无忌哉。

译文：杀死人的人有死罪，杀死人心的人却能活命。
征服国家容易，征服人心困难。
不知晓他人的内心想法，就没办法治理他。
不了解他人的真实情况，就不能及时降服他。
人的欲望得不到满足，这个人就危险了。
在强大的敌人面前不可说强硬的话，要回避他强劲的势头。
在弱小的敌人面前不可说软弱的话，要攻击他虚弱的地方。
不吝惜虚假的名位，人们自然就会被束缚住了。
在讎语中作假，谋求大事就有了正当的名义。
指责忠臣是奸臣，伤害他人就没有忌讳了。

权谋残卷

明 张居正

智察卷一

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。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。听其言而观其行，观其色而究其实。察者智，不察者迷。明察，进可以全国；退可以保身。君子宜惕然。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。

筹谋卷二

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。守之伐之，不如以德伏之。宜远图而近取。见先机，善筹划。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。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。察人性，顺人情，然后可趁，其必有谐。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。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。实以虚之，虚以实之，以其昏昏，独我昭昭。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。

批注 [微软用户1]: shī (尸 匕)

[1] (～草) 多年生草本植物，全草可入药，茎、叶可制香料（通称“蚰蜒草”、“锯齿草”）。古代用其茎占卜，如“～龟”。

用人卷三

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。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。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。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。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。

事上卷四

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。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？攻城易，攻心难。故示之以礼，树之以威，上也。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。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。故事之以谏，不如进之以忠。助之喜，不如为之忧。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。

避祸卷五

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。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。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。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。有隙则明示之，令其谗不得入；大用而谗之小用，令其毁无以生。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。必欲图之，勿以小惠，以大德；不以图近，而谋远。**恃于人者不如自恃。**自恃者寿，自足者福。顺天应人，故常在。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。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。

度势卷六

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。避其锐，解其纷；寻其隙，乘其弊，不劳而天下定。 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。观其变而待其势，知其雄而守其雌，疲之扰之，然后可图。势可乘乎？势不可乘乎？智者睹未明，况已著乎，惟在断矣。智无识不立，无胆不行。为谋，所重者胆，所贵者智；胆智兼备，势则可为。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。

攻心卷七

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。攻心者，晓之以理，动之以情，示之以义，服之以威。君子好德，小人好利。辨之羞之，耻之，驱之于德。移花接木，假凤虚凰，谋略之道，惟在一心。乱其志，折其铎，不战自胜。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。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。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。

权奇卷八

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？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。 事有不可拒者，勿拒。拖之缓之，消其势也，而后徐图。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。意欲取之，必先纵之；意欲除之，必先骄之。然后乘其势矣。 敌强则弱之，敌实则虚之。弱之虚之，不我害也。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？ 人构我，我亦构人。以彼之道，还施彼身。反客为主，后发制人。 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。

谬数卷九

知其诡而不察，察而不示，导之以谬。攻子之盾，必持子之矛也。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。 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。彼阴察之，我明示之。敌之耳目，为我喉舌。借彼之口，扬我之威。

机变卷十

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。机者变也。惟知机者善变。变则安，不变则危。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。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。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。 危在我，而施于人。故我危则人危，人不欲危，则必出我于厄难。

讽谏卷十一

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。或激之勉之，以证其不可行也。谏不宜急而宜缓，言不宜直而宜曲。 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。

中伤卷十二

天下之至毒莫过于谗。谗犹利器，一言之巧，犹胜万马千军。 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。 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。 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？ 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。

美色卷十三

乱德则贤人去，失政而小人兴。国则殆矣。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。 孰谓妇人柔弱？一颦一笑，犹胜百万甲兵。智者借色伐人，愚者以色伐己。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。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。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：

智察卷一

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。

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。

听其言而观其行，观其色而究其实。

察者智，不察者迷。明察，进可以全国；退可以保身。君子宜惕然。

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。

翻译：月亮出现晕就会刮风，柱石一旦湿润就要下雨，人间事情虽然不一样，但是原理相同。只有善于观察事情本质的人才能够从细节发现事情的本质。不明察周围的事物，怎么能够发现隐藏的人情世故和虚伪小人的行径呢？只有明

察而后才能够知晓事情的真假，明辨虚实。明察之后就能够清楚事情真相，清楚事情真相以后才能够抉择，处理事情，目的才可以实现。不能够明察秋毫，做事就不会有什么成果。听一个人怎么说而后拿他的言论界和他的行动去考察他，观看他的神色而后发现事情的真相。明察秋毫的人是明知的人，不能够明察秋毫的人，就会遇事迷惑。洞察先机的人在国家能够使国家强盛，与自身可以保全自己。君子在明察这件事情上面应该有足够的重视。不能够看清问题的本质身边的人就会乘机迷惑自己（出线奸佞之人），出现奸佞的人那么身边的贤能之士就会离开，贤能的人离开那么国家就不会兴盛，国家不兴旺当然就要衰败，必定走向灭亡，这样就危险了。

筹谋卷二

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：君子谋求的是国家大事，小人谋图的是自身的私利。谋虑国家大事的人，首先为国家操心；为自身谋虑的人，首先想到自己的私利。

这是因为有智慧的人志向深远，所谋求的目标宏大。正因为志向的远大，才能够顺应天意民心。

守之伐之，不如以德伏之。宜远图而近取。见先机，善筹划。

译文：对于这样的人去防备他们或者是用手段对待他们，都不如用道德来征服他们的内心。做一件事情应该从长远考虑，从近处入手。预见到事情以后的发展方向，妥善的谋划。

圣王之举事，考之于蓍(shi)龟，不如谛之于谋虑；炫之以武，不如伐之以义。

译文：古代明君要出动军队想知道结果，从蓍草和龟甲上面去占卜，不如在谋略上面多加谋划；炫耀武力，不如用道义去征讨对方的内心。

察而后谋，谋而后动，深思远虑，计无不中。故为其计，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：明察事情原委之后再去谋划，谋划之后再去行动，只要深谋远虑，目的就没有达不到的。所以告诉他什么事情不该做，不如为他谋划事情；为他去死，不如为他寻找一条生路。当你羽翼丰满的时候何愁不能够翱翔千里呢？

察人性，顺人情，然后可趁，其必有谐。

译文：考察一个人的本质，顺应他的欲望，之后就可以趁机开始为自己的谋划了，随事情就会顺理成章。

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：所谋求的目标在于造势，形势转变了，自己的力量强大了，敌人的力量就弱小了；敌人的力量弱小了才能强大。调动全国的军队去征讨敌人，不如让敌人自己削弱自己。

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：勇敢的人的争斗，不如智慧的人的谋略。靠武力去争取，不如靠智慧来达到目的。直接的武力攻伐，不如对他们想讲清楚道理，再用感情来打动他们，再用利益来诱惑他们。否则即用迅雷不及掩耳之势对敌人发起进攻，使敌人闻风丧胆，然后再谋图他们。

实以虚之，虚以实之，以其昏昏，独我昭昭。

译文：面对真的却用对待假的态度，对待假的却用对待真实的态度，以此使对方迷惑，而唯独自己心里明白。

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贵重，而不知道又比黄金丝帛更为贵重的东西。谋略不够深远，行动不久就会遇见很大的阻力。别人选择小利，我看重志向；人们看得近，我考虑深远。未雨绸缪，是有智慧的人才能够达到的。

用人卷三

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：从事政治的根本规律在于分辨善恶，严明赏罚。弱国法令严明周全，不用去占卜也是吉利的；出力与有功劳的人得到赏赐，不去祝贺也是有福的。

贤者立而国兴；小人立而邦危。有国者宜详审之。故小人宜去，而君子宜务进。

译文：贤能的人得到重用国家就会兴盛；小人得到重用国家就会危亡。国家领导应该谨慎考虑这件事情。所以应该赶走小人，举荐君子。

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：大的德行能够包容属下，大的道义能够容纳众人。趋利避害是人之常情，应该宽恕别人使人心安定。所以为了保持清明的政治而驱除犯错的人，不如对犯错的人施以德，用恩来收服他们。

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：而后用赏赐来劝诱他们，用刑法来威慑他们，用恩惠来感化他们。看重一个人的大节，宽恕他们的小错误，这样有才能的人没有不肯为你效命的。

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：赏赐不害怕少却害怕不公正，惩罚不害怕严厉而害怕不能服人心。赏赐是为了鼓励众人的德行，罚是为了禁止奸邪的事情。使下属害怕刑法而希望得到赏赐，是下策；使他们喜欢道义而思进取，才是上策。天下没有不能够使用的人才，关键在于怎么样运用。

事上卷四

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：侍奉上级应该以诚相待，诚实就不会产生裂痕，所以宁愿触犯上级也不可欺骗他。不要因为小的过错而丧失大节，所以忠诚的人，是智慧的人。

不欺上，亦不辱君，勉主以体恤，谏主以长策，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，也不使领导受到屈辱，站在领导的角度来鼓励他，用深远的谋划来劝说他，使领导置身荣耀显贵的境地，天下人就都会称赞你了。与领导荣辱与共，共进共退，上下一条心，事情才能够办好。对上级傲慢，对下级欺诈，又怎么能够长久呢？

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，得到人心就困难了。所以带头用礼节，这样树立威信，是上策。

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，就用财物去收买他；上级对你诋毁，你就用赞誉来回报他；上级对你猜忌，你就用诚实来应对他。这样没有间隙，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。

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。故事之以谏，不如进之以忠。助之喜，不如为之忧。

译文：替上级着想，不要从小利开始，要从长远去谋划。小恩小惠人人都可以做到，可是长远的谋虑只有贤能的人才可以做到。所以用阿谀奉承来对待上级，不如表现出忠诚。让上级高兴，不如为他分忧解难。

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：想着上级所考虑的，看到上级没有思考到的；为帝王谋求利益，不如为国君求得太平。思考精深，谋虑深远。锦上添花，比不上雪中送炭。

避祸卷五

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：胸怀匡扶天下之志向的人，应该隐藏起自己的内心抱负；牙齿坚硬却最先失去，舌头柔软却一直保留到人死。柔能克刚，弱能胜强。人心无法预测，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隐藏自己所知道的。

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：思考祸福的本源，明察盛衰的始末，在事情萌芽就开始准备对策，在危难还没有到来的时候就避开它，这是最大的智慧。平常人对于祸患即便躲也躲不掉，唯独有智慧的人可以发现祸患到来前的征兆，心里明白，却藏而不露，然后才可以保全自己。

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：君主和臣子各自安于本位，上下各自坚守本分。居安思危，临渊止步。所以易经上说：，潜龙勿用，亢龙有悔。利器是人们都希望得到的。所以怀有利器的人处境就危险。

宣示之以无而去其疑，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，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，不忘记做人的根本。为人谦和，政事平和，就能够长久。

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：与别人不和之处就公开它，这样对方就不能够进谗言了；重用一个人却对别人说是小用，使得对方无法诋毁。

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：不失去大的操守，不放弃给人小的恩惠。当进则进，当退则退，遵循天理，有含有人情，这就是最好的保身之法。

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，不要用小恩惠，要用大恩惠；不要在乎眼前的得失，而要图谋长远的打算。

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。依靠自己才斡购长远，容易满足就能够幸福相伴。顺天应人，素以能够长远。

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：自爱的人就能被人敬重。将要倒塌的房子不能接近，将要灭亡的国家不能够进入。明珠一定要等到能识别它的人（才会被人认同），宝剑只有赠送给（壮士才能够体现他的价值）。

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，那他就危险了。所以当他遇见圣明的帝王就会规劝，遇见昏庸的国君就会

离开；即使不离开也应该隐身于朝廷。拥有刚强的才能，但是需要保持柔顺。事情不能强求时候就要全身而退，这就是明哲保身之道。

度势卷六

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。能够适应它的人就能安生，不能够适应它的酒味下了；得到形势帮助就会变得强大，得不到形势帮助就会变得弱小。事情有缓有急，该尽快解决的事情不应该拖得太久，该慢慢来的事情不应该操之过急。当根据当时的形势分析对策，才能平安无事。

避其锐，解其纷；寻其隙，乘其弊，不劳而天下定。

译文：避开争斗的漩涡，解除和别人的分争。寻找对方的破绽，利用对方的弊端，不用费力就能够安定天下。

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。让敌人摸不透我而我却了解敌人的情况，要么像处女一样安静，要么像奔跑的兔子那样迅速的行动。善于分析形势的人能够利用敌人的疏漏，不善于分析形势的人却常常把自己的疏漏暴露给敌人。了解对方心里想什么，揣摩他的感情，察觉他不为人知的细节，就可以预测事情发展的趋势了。

观其变而待其势，知其雄而守其雌，疲之扰之，然后可图。

译文：安静的观察对方的变化，同时等待有利于自己的形势的出现，知道雄强，却安守雌弱，使对方疲劳，并且干扰对方，然后就可以取胜了。

势可乘乎？势不可乘乎？智者睹未明，况已著乎，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。智者没有智慧就不能够成为安身立命，没有胆量就不能够身体力行。

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，贵重的智慧；只有胆量和智慧都具备了，才可以去改变形势。

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够站稳脚，号令不严格就无法实行。用威严来政震慑，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，有什么城池时不能摧毁的？正义会战胜邪恶，正确会战胜错误。胸怀浩然正气，奸佞小人自然就会畏惧。

功心卷七

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。

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，用义来引导他，用威信来震慑他。

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。

移花接木，假凤虚凰，谋略之道，唯在一心。乱其志，折其铎，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。

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。

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。

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（拉拢他，讲清楚唇亡齿寒的道理），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，我与他是有一条心的，他就不会把我当外人。

权奇卷八

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？

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。

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，消除它的攻势，然后再图谋它。

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，自己能士气高涨，敌人的士气必然就会衰落。

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。

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。

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，上楼抽梯，虽然有些巧妙的智慧，但是其中怎么能够不包含大谋略呢？

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，还施彼身。边被动为主动，能够后发制人。

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：一定要谋人做某件事情，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

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，让对方走到荒谬的地步。攻击对方的盾一定要以能够对方的矛。(即用对方犯的错事来诘难他)

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：指某没有固定的法则，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。

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：间就是裂痕，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

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

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颁布的政策。(一步走错，满盘皆输)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。实际不与我决定但是怎么样运用时机却在于我。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。

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。

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流言。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。

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，善于在时机前取舍就是智。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。

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；敌人的实力变弱了我方的实力就变强大了。这就是事物变化的枢机。

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，人们都须希望危险降临，就一定会把我从危难中解救出来的。

讽谏卷十一

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。

或激之勉之，以证其不可行也。或讽之喻之，以示其繆。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。

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，忠臣是不会去做的。

中伤卷十二

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。

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。

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。

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。所以领带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？

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

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。

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。

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。

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。

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。

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。

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；汉武帝宗，不失明君。

译文：圣贤的事业，不是胸怀大志的人谁能够担当？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。

大道之行也，天下为公。

处世悬镜

[南北朝] 傅昭

识之卷一

天地载道，道存则万物生，道失则万物灭。

天道之数，至则反，盛则衰。炎炎之火，灭期近矣。

自知者智，自胜者勇，自暴者贱，自强者成。

不矜细行，终毁大德。

夫用人之道，疑则生怨，信则共举。

有胆无识，匹夫之勇；有识无胆，述而无功；有胆有识，大业可成。

柔舌存而坚齿亡，何也？以柔胜刚。

见一落叶，而知秋临；睹洼中之冰，而晓天寒。

用人者，取人之长，辟人之短；教人者，成人之长，去人之短也。

岁寒乃见松柏本色，事险方显朋友伪贤。

天地赋命，生必有死；草木春秋，亦枯亦荣。

智莫难于知人，痛莫苦于去私。

君子之生于世也，为其所可为，不为其所不可为。

胆劲心方，虽弱亦强。

以势友者，势倾则断；以利友者，利穷则散。

谄谀逢迎之辈，君子鄙之。何以货利而少舛？上之需也。

纲举目张，执本末从。

天下皆知取之为取，而莫知与之为取。

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。

谦谦君子，卑以自牧；伐矜好专，举事之祸也。

一贵一贱，乃知世态；一死一生，乃知交情。

纵欲者，众恶之本；寡欲者，众善之基。

行之卷二

欲成事必先自信，欲胜人必先胜己。

君子受言以明智，骄横孤行祸必自生。

孟子曰：“虽有智能，不如乘势；虽有**磁基**，不如待时。”时者，机遇也。

子曰：“君子和而不同，小人同而不和。”故君子得道，小人求利。

孟子曰：“富贵不能淫，贫贱不能移，威武不能屈，此之谓大丈夫。”

非知之实难；惟行之，艰也。

令行生威，威而有信，信则服众。

蓄不久则着不盛，积不深则发不茂。

学贵有恒，勤能补拙。

宁忍胯下之辱，不失丈夫之志。

当断不断，必有祸乱；当断则断，不留祸患。

精于理者，其言易而名，粗于事者，其言浮而狂。故，言浮者亲行之，其形可见矣。

五岳之外，尚有山尊；至上之人，亦有圣人。

止之卷三

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。

见色而忘义，处富贵而失伦，谓之逆道。逆道者，患之将至。

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。

不贪权，敞户无险；不贪杯，心静身安。

直木先伐，全壁受疑；知止能退，平静其心。

养心莫善于寡欲，养廉莫善于止贪。

高飞之鸟，死于美食；深潭之鱼，亡于芳饵。

外贵而骄，败之端也；处富而奢，衰之始也。去骄戒奢，惟恭惟俭。

钱字拆开，乃两戈争金，世人应晓其险也。

廉于小者易，廉于大者难；廉于始者易，廉于终者难。

全则必缺，极则必反，盈则必亏。

改过宜勇，迁善宜速。迷途知返，得到未远。

藏之卷四

有大而能谦者豫；有才而恃显者辱。

山以高移，谷以卑安，恭则物服，骄则必挫。

批注 [微软用户2]: zī jī

【释义】: 1.亦作“磁棋”。 2.农具名。大锄。 3.基业；家业。 4.才略。

蝼蚁之穴，能毁千里之堤；三寸之舌，可害身家性命。
德行昭著而守以恭者荣，功高不骄而严以正者安。
聪明过露者德薄，才华太盛者福浅。
自高者处危，自大者势孤，自满者必溢。
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。
觉人之诈，不形于言；受人之侮，不动于色。此中有无穷意味。
良贾深藏若虚，君子盛德不显。
持盈履满，君子兢兢；位不宜显，过显则危。
柔之戒，弱也；刚之戒，强也。

忍之卷五

和者无仇，恕者无怨，忍者无辱，仁者无敌。
忍一言风平浪静，退一步海阔天空。
必有忍，其乃有济；有容，德乃大。
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，怨众而收心。
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。
与人当宽，自处当严。
不制怒，无以纳谏；不从善，无以改过。
不期而遇，时也；无利而助，诚也。助而无怨，是为君子之德。
容人者容，治人者治。
狭路行人，让一步为高；酒至酣处，留三分最妙。

信之卷六

宽则得众，恭者宜人，信则信人，敏者功成。
厚德可载物，拙诚可信人。
忠信谨慎，此德义之基也；虚无诡譎，此乱道之根也。
践行其言而人不信者有矣，未有不践言而人信之者。
巧伪似虹霓，易聚易散；拙诚似厚土，地久天长。
自谋不诚，则欺心而弃己；与人不诚，则丧德而增怨。
修学不以诚，则学浅；务事不以诚，则事败。
友者，温不增华，寒不改叶，富不忘旧，历夷险而益固。
坚石碎身，共性不易，君子素诚，其色不改。
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。
君子不失信于人，不失色于人。
君子行法，公而忘私；小人行贪，囊私弃公。

曲之卷七

水曲流长，路曲通天，人曲顺达。
豪夺不如智取，己争不如借力。
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。

属己者和众，宽人者得人。
自重者生威，自畏者免祸。
用心而志大，智圆而行方，才显而练达，成事之基。
渊深鱼聚，林茂鸟栖。
处大事贵乎明尔能断，处难事贵乎通而能变。
择路宜直，助人直曲；谋事直秘，处人宜宽。
圣人不能为时，而能以事适时，事适于时者其功大。
山，水绕之；林，鸟栖之，曲径可通幽也。
处君子宜淡，处小人当隙，处贼徒当方圆并用。

厚之卷八

兵不厌诈，击敌无情。
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。
人心叵测，私欲惑尔，去私则仁生。
縻情羈足，疑事无功。
毒来毒往，毒可见矣。
蜂虿之毒，可伤肌肤；人心之黑，可弥日月。
无欲则生仁，欲盛则怀毒。
君子怀德养人，小人趋利害人。怀德者德彰，趋利奢利显。
行事审己，旨在利弊。
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。

舍之卷九

伐欲以炼情，绝俗以达志。
大勇无惧，命之不惜，何足惧哉？
穷思变，思变则通；贵处尊，处尊则怠。
逐利而行多怨，割爱适众身安。
将欲扬之，必先抑之；将欲取之，必先予之。
君子不为轩冕失节，不为穷约趋俗。
贤而多财，则损其志；愚而多财，则益其过。
富贵生淫逸，沉溺致愚疾。
溺财伤身，散财聚人。
退以求进，舍以求得。

识之卷一

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。按照大自然的规则行事，则可成万事、立生命；违背大自然的规则行事，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：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。

自知者智，自胜者勇，自暴者*，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，怀疑自己的潜能的人，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。

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，溃于蚁穴啊，不得不慎。

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。

有胆无识，匹夫之勇；有识无胆，述而无功；有的有识，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逞一时匹夫之勇，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。

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。

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毫末征兆。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，就明白数九寒天到了。

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。

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。

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常。

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。

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。

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。

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。

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？那是因为主上领导需要他们。

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。

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”。

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。所以说啊，这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，君子应该以之为诫。

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啊。

一贵一*，乃知世态；一死一生，乃知交情。

译文：一朝富贵一朝贫*，都经历过的人才能真真切切知道什么叫做世态炎凉；死生一线之间都经历过的人，更能确切知晓亲友间的交情深浅。

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（好比名利声色），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。

欲成事必先自信，欲胜人必先胜己。

译文：想要做成一件事情，首要的是做到足够的自信，想要战胜他人必定先要战胜自己。

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。

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。

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。

孟子曰：“富贵不能淫，贫*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*不能移其志，威武不能曲其节，这就是大丈夫。”

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像中的多。

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。

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。

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。

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。

当断不断，必有祸乱；当断则断，不留祸患。

译文：事到临头，必做明确决断。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遗症了。

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。

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

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。

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。

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。

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。

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。

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。

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。

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。

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。

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。

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。

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需要，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

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。

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可服，一个人骄傲自负则必定遭受挫败。

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。

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。

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。

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。

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。

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啊。

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。

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。

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

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。

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。

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。

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。

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。

与人当宽，自处当严。

译文：宽以待人，严于律己。

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。

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。

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。

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，再不可多了。

信之卷六

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。

厚德可载物，拙诚可信人。

译文：高尚的道德可以早就大事业，看似笨拙的诚恳也可以博得他人的信赖。

忠信谨慎，此德义之基也；虚无诡譎，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，都是祸乱的根本啊。

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。

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。

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。

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。

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。

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的。

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。

君子不失信于人，不失色于人。

译文：君子不会食言，也不会言行举止上表现得特别失仪。

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

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。

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。

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，学做人了。

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谐相处，宽厚待人的人可以得到众人的拥护。

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。

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。

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。

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，不是犹豫不决；处理难事的时候贵在能及时变通，不拘泥于眼前事物。

择路宜直，助人宜曲；谋事宜密，待人宜宽。

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。

圣人不能为时，而能以事适时，事适于时者其功大。

译文：圣人也不能创在时势，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。

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。

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了。

厚之卷八

兵不厌诈，击敌无情。

译文：用兵直到是不排斥用诈的，为了击败敌人更是要无情。

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。

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。

廉情羈足，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。

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。

蜂蜚（chai，第四声）之毒，可伤肌肤；人心之黑，可弥日月。

译文：蜂蜚身上的毒，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。

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。

君子怀德养人，小人趋利害人。怀德者德彰，趋利奢利显。

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。

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陈清利弊。

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

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。

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？

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了。

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。

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。

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。

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。

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。

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。

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。

势胜学

[北宋] 薛居正

不知势，无以为人也。势易而未觉，必败焉。

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。

未明之势，不可臆也。彰显之势，不可逆耳。

无势不尊，无智非达。迫人匪力，悦人必曲。

受于天，人难及也。求于贤，人难谤也。修于身，人难惑也。

奉上不以势。驱众莫以慈。正心勿以怨。

亲不言疏，忍焉。疏不言亲，慎焉。

贵贱之别，势也。用势者贵，用奸者贱。

势不凌民，民畏其廉。势不慢士，士畏其诚。势不背友，友畏其情。

下不敬上，上必失焉。上不疑下，下改逊焉。不为势，在势也。

无形无失，势之极也。无德无名，人之初也。

缺者，人难改也。智者，人难弃也。命者，人难背也。

借于强，谄不可厌。借于弱，予不可吝。人足自足焉。
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。
天生势，势生杰。人成事，事成名。
奸不主势，讨其罪也。懦不成势，攻其弱也。恶不长势，避其锋也。
善者不怨势劣，尽心也。不善者无善行，惜力也。察人而明势焉。
不执一端，堪避其险也。不计仇怨，堪谋其事也。
势者，利也。人者，俗也。
世不公，人乃附。上多伪，下乃媚。义不张，情乃贱。
卑者侍尊，莫与其机。怨者行险，仁人远避。不附一人，其祸少焉。
君子自强，惟患不立也。小人自贱，惟患无依也。
无心则无得也。无谋则无成也。
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。
贱者无助，必倚贵也。士者无逊，必随俗也。勇者无惧，必抑情也。
守礼莫求势，礼束人也。喜躁勿求功，躁乱心矣。
德有失而后势无存也。心有易而后行无善也。
善人善功，恶人恶绩。善念善存，恶念恶运。以恶敌善，亡焉。
人贱不可轻也。特贵不可重也。神远不可疏也。
势有终，早备也。人有难，不溃也。

译文：

不知道事物发展的趋势，就不是一个完整的人了。

形式有变，而不能及时察觉，一定会失败。

考察一个人的智慧，不如考察他的发展趋势，相信一个人的言辞，不如审视他的内心。人若没有见识，就不会保持明智。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，心里不生恶念，前途就会充满希望。

不明朗的形势，不可以主观臆断，非常明显的形势，不可以违拗它。没有声势就谈不上尊贵，没有智慧就谈不上通达事理。逼迫人不能依靠蛮力，取悦人一定要委婉表达。

受命于天，他人就难以和自己相比了，向贤人求助，他人就难以毁谤了。加强自身的修养，就难以被他人迷惑了。

侍奉上司不要凭借自己的势力，驱使众人不要一味仁慈。若使内心纯洁，就不要采取宽恕自己的态度。

对亲人不可说疏远的话，要保持忍让，对不亲近的人不可说心里话，要特别谨慎小心。

富贵与贫贱的区别，在于是否拥有权势和地位。使用权利的人尊贵，使用奸计的人卑贱。

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。

下属不敬重上司，上司一定是有确实的，上司不猜疑下属，下属一定要保持恭顺。不轻易使用权势，这才是真正的权势。

没有外在的形势，没有失策疏漏，这是权势达到顶峰的标志。

没有仁德之念，没有名望之求，这是人的原始心态。

天生的缺陷，依靠自身的努力难以改变，人生的智慧，任何人都难以舍弃，自然的天命，个人的力量难以违背。

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，自己才会如意。

君子同情弱者，不会减损他的品德，小人依靠弱者，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。

上天早就时势，时势造就豪杰，人成就事业，事业成就人的名望。

奸诈的人不能主导形势，要讨伐他的罪过，怯懦成就不了大势，要攻击他的弱处，凶恶不会增长势力，要躲避他的锋芒。

善良的人不会抱怨形势恶劣，他们只会费劲心思去努力，不善良的人不做善事，他们吝惜自己的力气。观察人的作为就知道他的结果如何了。

不固守一种看法，才可以规避风险，不计较仇怨，才可以谋划大事。

权势，能给人带来利益，人们多是世俗的。

世道不公平，人们才会依附他人，上司多是虚伪的，下属才会献媚。

正义得不到伸张，情谊才会遭人轻视。

地位低的人侍奉地位高的人，不要参与机密大事，心怀怨恨的人做凶险的事，有德行的人应该远远避开。

依附之人不要固定在一个人身上，这样祸患就可以减少了。

君子自己努力向上，他们只担心不能自立，小人自己轻视自己，他们只担心没有依靠。

没有思想就没有获得，没有谋略就不会成功。

穷困久了就会产生恨意。如此感表才能振作，困厄多了就会催生智谋，如此性情才会平和，没有困厄的经历，后来是要补上的。

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，一定要顺应习俗，勇敢的人无所畏惧，一定要抑制过激的情绪。

严守礼节不能求取权势，礼节使人受到束缚，爱好急躁不能求取功名，急躁使人心绪纷乱。

先有道德的缺失，后有势力的消亡。先有思想的变化，后有不良的行为。

用好人能建立工业，用不好的人能导致恶果，好的想法使人平安，坏的想法使人遭恶，用邪恶来对抗正义一定会灭亡。

地位低的人不可以轻视，珍贵的物品不可以重视，远处的神灵不可以疏远。

势力有终了的时候，要早做准备，人都是经历苦难的，精神不能崩溃。

予学

东汉 许劭

得失卷一

大失莫逾亡也，身存则无失焉。大得莫及生也，害命则无得焉。得失之患，启于不舍。不予之心，兴于愚念。人皆有图也，先予后取，顺人之愿，智者之智耳。强者不予，得而复失。弱者不予，失之难测。予非失，乃存也。得勿喜，失或幸，功不论此也。夺招怨，予生敬，名成于此矣。

顺逆卷二

患死者痴，患生者智。安顺者庸，安逆者泰。多予不亡，少施必殃。惠人惠己，天不佑凶也。顺由予生，逆自虐起。君子不责小过，哀人失德焉。小人不纳大言，恨己无势焉。君子逆而不危，小人顺而弗远。福祸不侵，心静可也。苦乐不怨，非悟莫及矣。

尊卑卷三

尊者人予也，失之则卑。卑者自强也，恃之则尊。以金市爵，得而不祥。以势迫人，威而有虞。金不可滥，权不可纵，极则易也。贫者勿轻，其忠贵也。贱者莫弃，其义厚也。忠予明主，义施君子，必有报焉。誉非予莫取，取之非誉也。功不争乃获，获之则功也。

休戚卷四

物有异也，理自通焉。命有别也，情自同焉。悦可悦人，哀可哀人，休戚堪予也。福不可继，祸不可养，福祸莫受也。不省之人，事无功耳。同欢者寡，贵而远离也。共难者众，卑而无间也。苦乐由人，非苦乐也。至乐乃予，生之崇焉。至苦乃亏，死之惶焉。

荣辱卷五

人强不辱，气傲无荣。荣辱莫改，其人惟贤。予人荣者，自荣也。予人辱者，自辱也。君子不长衰，小人无久运，道之故也。饥以食，莫逾困以怜。寒以暖，无及厄以诫。予人至缺，其可立也。荣极则辱，惟德可存焉。辱极则荣，惟善勿失焉。

成败卷六

成无定式，利己利人乃成焉。败有定法，害人害己乃败焉。君子之名，胜于小人之实。小人之祸，烈于君子之难。观其人也，可知成败矣。敌者，予之可制也。友者，予之可久也。亲者，予之可安也。功高未可言胜，功不为胜也。人愚未可言败，愚不为败矣。

兴亡卷七

无不亡之身，存不灭之理。春秋易逝，宏业可留。薄敛则民富，兴焉。政苛则民怨，亡焉。人主兴亡，非为天也。君子兴家，不用奇计。小人败业，坏于奸谋。正不予贿，邪不予济，察之无误也。天降之喜，莫径取焉。不测之灾，勿相欺焉。

得失卷一

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。

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。

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。

不予之心，兴于愚念。

译文：不肯施舍、给予的念头，发蒙于一些愚蠢的念头。

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，不可能是毫无追求和企图的。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。

啊。

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。

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。

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。

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，功业功名从来不是以得失来衡量的。

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怼，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

患死者痴，患生者智。

译文：忧虑死亡的人，傻；担心生存的人，聪明。

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。

多子不亡，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。

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。

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。

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。

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。

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。

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。

苦乐不怨，非悟莫及矣。

译文：看一个人是否真的对世情开悟，可观其是否做到对自身的苦难与欢乐都保持如一的平和与不抱怨的态度。

尊卑卷三

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。

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。

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。

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。

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。

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。

*者莫弃，其义厚也。

译文：地位低*的人不要自暴自弃，地位低下却可做到义薄云天，这种德性宽厚仁道啊。

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。

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。

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。（功劳何须争？功劳何敢争？）

休戚卷四

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。

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。

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。

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。

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。

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。

共难者众，卑而无间也。

译文：能一起共患难的人是很多的，地位低下而能保持亲密无间。

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。

至乐乃予，生之崇焉。

译文：人这辈子最大的快乐就是给予（他人），这就是生命的崇高意义。

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

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。

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。

予人荣者，自荣也。

译文：给予他人荣耀，自己也会得到荣耀。

予人辱者，自辱也。

译文：给予他人耻辱，自己也会得到耻辱。

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。

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。

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。

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。

荣极则辱，惟德可存焉。

译文：亢龙有悔，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啊。

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啊。

成败卷六

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。

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。

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。

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。

观其人也，可知成败矣。

译文：观察一个人的言行做派，便可知其成败与否了。

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。

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。

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。

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。

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

无不亡之身，存不灭之理。

译文：没有不死的肉身（凡人），却有不灭的天理。

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。

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。

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。

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。

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。

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。

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。

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。

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。

仕赢学

[五代] 冯道

修身第一

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，仓有余廩，既有余畜，民始有私。乃举贤人，设百官，导致以礼仪，威之以刑法。

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。

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。

官之德，曰忠，曰谏，曰清，曰廉，曰慎，曰勤。忠而侍君，谏而求直，此为本也。忠谏之下，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。

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。此皆有德而忠谏之士，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。

明察第二

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。

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。

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，貌忠谏而心存其奸者，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。

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。

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。

明察第二

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。

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。

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，貌忠讷而心存其奸者，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。

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。

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。

远猷第三

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劣，然事之成，功之立，必待有为之人，而必有为之人。

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。

雅量第四

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。

事上第五

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，貽笑后世者乎？

周公受武王遗命，佐成王而求治，天下归心；诸葛承先主托孤，事后主而伐魏，鞠躬尽瘁。虽时不同，势有异，但忠心一也。此二人者，不欺君过，然终不逾人臣之礼。禀忠心而事上，树万世之楷模。
忠者，为事上者立心之本，然忠，务在心而不在名。忠谏之臣，死且不惧，况权臣之势炎乎？
秉天地之正气，建不世之功业。大智若愚，大辩若讷，大忠至纯，察上过而不忤，知上好而不趋，守身持正，终不殆。
故曰：事上以忠，任事以勤，不居功，不二过，明时势，知进退，虽不能建不世之功，亦可以贤称之。

御下第六

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；功而不赏则悲，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。

用人第七

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。

守身第八

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；孙臆鉴赏于魏侯，而毁于庞涓。之二子者，均无过愆，而怀璧其罪。

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。

谋略第九

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。

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。

然谋无定法，计非一端，唯在乎一心而已。因势利导，随心所欲。

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。

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。

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。

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。

以假乱真，真自为假。鱼目混珠，瞒天过海。

以彼之术，窃为我术，以彼之功，窃为我功。移花接木，偷梁换柱。

君子感之以义，小人招之以利。人弃我取，人抑我扬。

挫锐解纷，和光同尘。持中守正，克敌之要。

才辩第十

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。

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。

而辩者亦有忠奸。忠者直陈主过，曰谏。奸者巧言悦上，曰谄。

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，终为已祸。故巧言悦上，不若忠言以告；饰上之过，则为佞人。

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。

优孟、东方之徒，譬之喻之，而不直摘君之过，此为明智之举。

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。

观人经（又名《人物志》）

魏·刘邵

自序

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。

是以，圣人着爻象则立君子小人之辞，叙《诗》志则别风俗雅正之业，制《礼》、《乐》则考六艺祗庸之德，躬南面则授俊逸相之材，皆所以达众善而成天功也。

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，孰不劳聪明于求人，获安逸于任使者哉！

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；疾矜矜而信，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。

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。

九征

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？

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

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，而后求其聪明。

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，而暗于玄机；玄虑之人，识静之原，而困于速捷。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。

若量其材质，稽诸五物；五物之征，亦各着于厥体矣。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。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。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。

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。

愿恭而理敬，水之德也。宽栗而柔立，土之德也。

简畅而明矜，火之德也。

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

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。夫仪动成容，各有态度：直容之动，矫矫行行；休容之动，业业跲跲；德容之动，颀颀印印。夫容之动作，发乎心气；心气之征，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。夫声畅于气，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。

夫色见于貌，所谓征神。征神见貌，则情发于目。故仁目之精，恹然以端；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，异于此类：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，九质之征也。

然则：平陂之质在于神，明暗之实在于精，勇怯之势在于筋，强弱之植在于骨，躁静之决在于气，惨怛之情在于色，衰正之形在于仪，态度之动在于容，缓急之状在于言。其为人也：质素平澹，中藪外朗，筋劲植固，声清色惨，仪正容直，则九征皆至，则纯粹之德也。九征有违，则偏杂之材也。（九征所在）

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。一征，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。

体别

夫中庸之德，其质无名。故威而不猛，淡而不口（西贵），质而不缛，文而不绩；能威能怀，能辨能讷；变化无方，以达为节。是以抗者过之，而拘者不逮。

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。雄悍杰健，任在胆烈，失在多忌。精良畏慎，善在恭谨，失在多疑。强楷坚劲，用在桢干，失在专固。论辨理绎，能在释结，失在流宕。普博周给，弘在覆裕，失在溷浊。清介廉洁，节在俭固，失在拘局。休动磊落，业在攀跻，失在疏越。沉静机密，精在玄微，失在迟缓。朴露径尽，质在中诚，失在不微。多智韬情，权在谲略，失在依违。

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。是故：

强毅之人，狠刚不和，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。

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

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

惧慎之人，畏患多忌，不戒其懦于为义，而以勇为狎，增其疑；是故，可与保全，难与立节。

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。

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。

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。

狷介之人，砥清激浊，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。

修动之人，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，难与持后。

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

朴露之人，中疑实口，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。（□＝石陷去阜）

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。

夫学所以成材也，疏所以推情也；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。

流业

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。

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。

思信道化，策谋奇妙，是谓术家，范蠡、张良是也。

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。

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。

兼有三材之别，各有一流。

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。

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，长敞、赵广汉是也。

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

凡此八业，皆以三材为本。故虽波流分别，皆为轻事之材也。

能属文著述，是谓文章，司马迁、班固是也。

能传圣人之业，而不能干事施政，是谓儒学，毛公、贯公是也。

辩不入道，而应对资给，是谓口辨，乐毅、曹丘生是也。

胆力绝众，才略过人，是谓骁雄，白起、韩信是也。

凡此十二材，皆人臣之任也。

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。

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。

材理

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。

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。

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。

四理不同，其于才也，须明而章，明待质而行。是故，质于理合，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。

四家之明既异，而有九偏之情；以性犯明，各有得失：

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。

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。

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。

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。

浮沉之人，不能沉思，序疏数则豁达而傲博，立事要则熾炎而不定。

浅解之人，不能深难；听辩说则拟愕而愉悦，审精理则掉转而无根。

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。

温柔之人，力不休强；味道则顺适而和畅，拟疑难则濡儒而不尽。

好奇之人，横逸而求异；造权譎则倜傥而瑰壮，案清道则诡常而恢迂。

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：

有漫谈陈说，似有流行者。

有理少多端，似若博意者。

有回说合意，似若赞解者。

有处后持长，从众所安，似能听断者。

有避难不应，似若有余，而实不知者。

有慕通口解，似悦而不怪者。

有因胜情失，穷而称妙，跌则掎跢，实求两解，似理不可屈者。

凡此七似，众人之所惑也。

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。夫九偏之材，有同、有反、有杂。同则相解，反则相非，杂则相恢。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。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。

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。

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。

善蹶失者，指其所跌；不善蹶失者，因屈而抵其性。因屈而抵其性，则怨构矣。

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。

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

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，讳不解则怒构矣。

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。

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，然后乃能通于天下之理，通于天下之理，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：

聪能听序，谓之名物之材。思能造端，谓之构架之材。

明能见机，谓之达识之材。辞能辩意，谓之贍给之材。

捷能摄失，谓之权捷之材。守能待攻，谓之持论之材。

攻能夺守，谓之推彻之材。夺能易予，谓之贸说之材。

通材之人，既兼此八材，行之以道，与通人言，则同解而心喻；与众人之言，则察色而顺性。虽明包众理，不以尚人；聪叡资给，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。不以事类犯人之所姻，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，无士无莫，期于得道。

而已矣，是可与论经世而理物也。

材能

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，其语出于性有宽急；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，使事办于己。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。

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。

夫能出于材，材不同量；材能既殊，任政亦异。是故：

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。

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。

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。

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。

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。

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。

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。

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。

凡偏材之人，皆一味之美；故长于办一官，而短于为一国。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：

王化之政，宜于统大，以之治小则迂。 辨护之政，宜于治烦，以之治易则无易。

策术之政，宜于治难，以之治平则无奇。矫抗之政，宜于治侈，以之治弊则残。

谐和之政，宜于治新，以之治旧则虚。 公刻之政，宜于纠奸，以之治边则失众。

威猛之政，宜于讨乱，以之治善则暴。 伎俩之政，宜于治富，以之治贫则劳而下困。

故量能授官，不可不审也。

凡此之能，皆偏材之人也。故或能言而不能行，或能行而不能言；至于国体之人，能言能行，故为众材之隩也。人君之能异于此：故臣以自任为能，君以用人为能；臣以能言为能，君以能听为能；臣以能行为能，君以能赏罚为能；所能不同，故能君众材也。

利害

盖人业之流，各有利害：

夫清节之业，着于仪容，发于德行；未用而章，其道顺而有化。故其未达也，为众人之所进；既达也，为上下之所敬。其功足以激浊扬清，师范僚友。其为业也，无弊而常显，故为世之所贵。

法家之业，本于制度，待乎成功而效。其道前口而后治，严而为众。故其未达也，为众人之所忌；已试也，为上下之所惮。其功足以立法成治。其弊也，为群枉之所讎。其为业也，有敝而不常用，故功大而不终。

术家之业，出于聪思，待于谋得而章。其道先微而后着，精而且玄。其未达也，为众人之所不识。其用也，为明主之所珍。其功足以运筹通变。其退也，藏于隐微。其为业也，奇而希用，故或沉微而不章。

智意之业，本于度原，其道顺而不忤。故其未达也，为众人之所容矣；已达也，为宠爱之所嘉。其功足以赞明计虑。其蔽也，知进而不退，或离正以自全。其为业也，谄而难持，故或先利而后害。

臧否之业，本乎是非，其道廉而且砭。故其未达也，为众人之所识；已达也，为众人之所称。其功足以变察是非，其蔽也，为诋诃之所怨。其为业也，峭而不裕，故或先得而后离众。

伎俩之业，本于事能，其道辨而且速。其未达也，为众人之所异；已达也，为官司之所任。其功足以理烦糾邪。其蔽也，民劳而下困。其为业也，细而不泰，故为治之末也。

接识

夫人初甚难知，而士无众寡，皆自以为知人。故以己观人，则以为可知也；观人之察人，则以为不识也。夫何哉？是故，能识同体之善，而或失异量之美。

何以论其然？

夫清节之人，以正直为度，故其历众材也，能识性行之常，而或疑法术之诡。

法制之人，以分数为度，故能识较方直之量，而不贵变化之术。

术谋之人，以思谋为度，故能成策略之奇，而不识遵法之良。

器能之人，以辨护为度，故能识方略之规，而不知制度之原。

智意之人，以原意为度，故能识韬谲之权，而不贵法教之常。

伎俩之人，以邀功为度，故能识进趣之功，而不信道德之化。

臧否之人，以伺察为度，故能识诋砭之明，而不畅倜傥之异。

言语之人，以辨析为度，故能识捷给之惠，而不知含章之美。

是以互相非驳，莫肯相是。取同体也，则接论而相得；取异体也，虽历久而不知。

凡此之类，皆谓一流之材也。若二至已上，亦随其所兼，以及异数。故一流之人，能识一流之善。二流之人，能识二流之美。尽有诸流，则亦能兼达众材。故兼材之人，与国体同。欲观其一隅，则终朝足以识之；将究其详，则三日而后足。何谓三日而后足？夫国体之人，兼有三材，故谈不三日，不足以尽之：一以论道德，二以论法制，三以论策术，然后乃能竭其所长，而举之不疑。

然则，何以知其兼偏，而与之言乎？其为人也，务以流数，杼人之所长，而为之名目，如是兼也；如陈以美，欲人称之，不欲知人之所有，如是者偏也。

不欲知人，则言无不疑。是故，以深说浅，益深益异；异则相返，反则相非。是故，多陈处直，则以为见美；静听不言，则以为虚空；抗为高谈，则以为不逊；逊让不尽，则以为浅陋；言称一善，则以为不博；历发众奇，则以为多端；先意而言，则以为分美；因失难之，则以为不喻；说以对反，则以为较己；博以异杂，则以为无要。论以同体，然后乃悦；于是乎有亲爱之情、称举之誉。此偏材之常失。

英雄

夫草之精秀者为英，兽之特群者为雄；故人之文武茂异，取名于此。是故，聪明秀出，谓之英；胆力过人，谓之雄。此其大体之别名也。

若校其分数，则牙则须，各以二分，取彼一分，然后乃成。何以论其然？夫聪明者，英之分也，不得雄之胆，则说不行；胆力者，雄之分也，不得英之智，则事不立。是以，英以其聪谋始，以其明见机，待雄之胆行之；雄以其力服众，以其勇排难，待英之智成之；然后乃能各济其所长也。

若聪能谋始，而明不见机，乃可以坐论，而不可以处事。聪能谋始，明能见机，而勇不能行，可以循常，而不可以虑变。若力能过人，而勇不能行，可以为力人，未可以为先登。力能过人，勇能行之，而智不能断事，可以为先登，未足以为将帅。必聪能谋始，明能见机，胆能决之，然后可以为英；张良是也。气力过人，勇能行之，智足断事，乃可以为雄；韩信是也。

体分不同，以多为目，故英雄异名。然皆偏至之材，人臣之任也。故英可以为相，雄可以为将。若一人之身，兼有英雄，则能长世；高祖、项羽是也。然英之分，以多于雄，而英不可以少也。英分少，则智者去之，故项羽气力盖世，明能合变，而不能听采奇异，有一范增不用，是以陈平之徒，皆亡归高祖。英分多，故群雄服之，英才归之，两得其用，故能吞秦破楚，宅有天下。

然则英雄多少，能自胜之数也。徒英而不雄，则雄材不服也；徒雄而不英，则智者不归往也。故雄能得雄，不能得英；英能得英，不能得雄。故一人之身，兼有英雄，乃能役英与雄。能役英与雄，故能成大业也。

八观

一曰观其夺救，以明间杂。 二曰观其感变，以审常度。
三曰观其志质，以知其名。 四曰观其所由，以辨依似。
五曰观其爱敬，以知通塞。 六曰观其情机，以辨怨惑。
七曰观其所短，以知所长。 八曰观其聪明，以知所达。

何谓观其夺救，以明间杂？

夫质有至有违，若至胜违，则恶情夺正，若然而不然。故仁出于慈，有慈而不仁者；仁必有恤，有仁而不恤者；厉必有刚，有厉而不刚者。

若夫见可怜则流涕，将分与则吝嗇，是慈而不仁者。

睹危急则惻隐，将赴救则畏患，是仁而不恤者。

处虚义则色厉，顾利欲则内荏，是厉而不刚者。

然而慈而不仁者，则吝夺之也。

仁而不恤者，则惧夺之也。

厉而不刚者，则欲夺之也。

故曰：慈不能胜吝，无必其能仁也；仁不能胜惧，无必其能恤也；厉不能胜欲，无必其能刚也。是故，不仁之质胜，则伎力为害器；贪悖之性胜，则强猛为祸梯。亦有善情救恶，不至为害；爱惠分笃，虽傲狎不离；助善者明，虽疾恶无害也；救济过厚，虽取人不贪也。是故，观其夺救，而明间杂之情，可得知也。

何谓观其感变，以审常度？

夫人厚貌深情，将欲求之，必观其辞旨，察其应赞。夫观其辞旨，犹听音之善丑；察其应赞，犹视智之能否也。故观辞察应，足以互相别识。然则：论显扬正，白也；不善言应，玄也；经纬玄白，通也；移易无正，杂也；先识未然，圣也；追思玄事，叡也；见事过人，明也；以明为晦，智也；微忽必识，妙也；美妙不昧，疏也；测之益深，实也；假合炫耀，虚也；自见其美，不足也；不伐其能，有余也。

故曰：凡事不度，必有其故：忧患之色，乏而且荒；疾疚之色，乱而垢杂；喜色，愉然以怪；愠色，厉然以扬；妒惑之色，冒昧无常；及其动作，盖并言辞。是故，其言甚怪，而精色不从者，中有违也；其言有违，而精色可信者，辞不敏也；言未发而怒色先见者，意愤溢也；言将发而怒气送之者，强所不然也。

凡此之类，征见于外，不可奄违，虽欲违之，精色不从，感愕以明，虽变可知。是故，观其感变，而常度之情可知。

何谓观其至质，以知其名？

凡偏材之性，二至以上，则至质相发，而令名生矣。是故，骨直气清，则休名生焉；气清力劲，则烈名生焉；劲智精理，则能名生焉；智直强恣，则任名生焉。集于端质，则令德济焉；加之学，则文理灼焉。是故，观其所至之多少，而异名之所生可知也。

何谓观其所由，以辨依似？

夫纯讦性违，不能公正；依讦似直，以讦讦善；纯宕似流，不能信道；依宕似通，行傲过节。故曰：直者亦讦，讦者亦直，其讦则同，其所以为讦则异。通者亦宕，宕者亦通，其所以为宕则异。然则，何以别之？直而能温者，德也；直而好讦者，偏也；讦而不直者，依也；道而能节者，通也；通而时过者，偏也；宕而不节者，依也；偏之与依，志同质违，所谓似是而非也。是故，轻诺似烈而寡信，多易似能而无效，进锐似精而去速，诃者似察而事烦，讦施似惠而不成，面从似忠而退违，此似是而非者也。亦有似非而是者：

大权似奸而有功，大智似愚而内明，博爱似虚而实厚，正言似讦而情忠。夫察似明非，御情之反，有似理讼，其实难别也。非天下之至精，其孰能得其实？故听言信貌，或失其真；诡情御反，或失其贤；贤否之

察，实在所依。是故，观其所依，而似类之质，可知也。

何谓观其爱敬，以知通塞？

盖人道之极，莫过爱敬。是故，《孝经》以爱为至德，以敬为要道；《易》以感为德，以谦为道；《老子》以无为德，以虚为道；《礼》以敬为本；《乐》以爱为主。然则，人情之质，有爱敬之诚，则与道德同体；动获人心，而道无不通也。然爱不可少于敬，少于敬，则廉节者归之，而众人不与。爱多于敬，则虽廉节者不悦，而爱接者死之。何则？

敬之为道也，严而相离，其势难久；爱之为道也，情亲意厚，深而感物。是故，观其爱敬之诚，而通塞之理，可得而知也。

何谓观其情机，以辨怨惑？

夫人之情有六机：

杼其所欲则喜，不杼其所欲则恶，以自代历则恶，以谦损下之则悦，犯其所乏则姻，以恶犯姻则妒；此人性之六机也。

夫人情莫不欲遂其志，故：烈士乐奋力之功，善士乐督政之训，能士乐治乱之事，术士乐计策之谋，辨士乐陵讯之辞，贪者乐货财之积，幸者乐权势之尤。

苟赞其志，则莫不欣然，是所谓杼其所欲则喜也。

若不杼其所能，则不获其志，不获其志则戚。是故：功力不建则烈士奋，德行不训则正人哀哀，政乱不治则能者叹叹，敌能未弭则术人思思，货财不积则贪者忧忧，权势不尤则幸者悲，是所谓不杼其能则怨也。

人情莫不欲处前，故恶人之自伐。自伐，皆欲胜之类也。是故，自伐其善则莫不恶也，是所谓自伐历之则恶也。

人情皆欲求胜，故悦人之谦；谦所以下之，下有推与之意。是故，人无贤愚，接之以谦，则无不色怪；是所谓以谦下之则悦也。人情皆欲掩其所短，见其所长。是故，人驳其所短，似若物冒之，是所谓驳其所伐则姻也。

人情陵上者也，陵犯其所恶，虽见憎未害也；若以长驳短，是所谓以恶犯姻，则妒恶生矣。

凡此六机，其归皆欲处上。是以君子接物，犯而不校，不校则无不敬下，所以避其害也。小人则不然，既不见机，而欲人之顺己。以佯爱敬为见异，以偶邀会为轻；苟犯其机，则深以为怨。是故，观其情机，而贤鄙之志，可得而知也。

何谓观其所短，以知所长？

夫偏材之人，皆有所短。故：直之失也讦，刚之失也厉，和之失也懦，介之失也拘。

夫直者不讦，无以成其直；既悦其直，不可非其讦；讦也者，直之征也。

刚者不厉，无以济其刚；既悦其刚，不可非其厉；厉也者，刚之征也。

和者不懦，无以保其和；既悦其和，不可非其懦；懦也者，和之征也。

介者不拘，无以守其介；既悦其介，不可非其拘；拘也者，介之征也。

然有短者，未必能长也；有长者必以短为征。是故，观其征之所短，而其材之所长可知也。

何谓观其聪明，以知所达？夫仁者德之基也，义者德之节也，礼者德之文也，信者德之固也，智者德之帅也。夫智出于明，明之于人，犹昼之待白日，夜之待烛火；其明益盛者，所见及远，及远之明难。是故，守业勤学，未必及材；材艺精巧，未必及理；理意晏给，未必及智；智能经事，未必及道；道思玄远，然后乃周。是谓学不及材，材不及理，理不及智，智不及道。道也者，回复变通。是故，别而论之：各自独行，则仁为胜；合而俱用，则明为将。故以明将仁，则无不怀；以明将义，则无不胜；以明将理，则无不通。

然则，苟无聪明，无以能遂。故好声而实不克则恢，好辩而礼不至则烦，好法而思不深则刻，好术而计不足则伪。是故，钧材而好学，明者为师；比力而争，智者为雄；等德而齐，达者称圣，圣之为称，明智之极明也。是故，观其聪明，而所达之材可知也。

七繆

一曰察誉有偏颇之繆， 二曰接物有爱恶之惑，
三曰度心有大小之误， 四曰品质有早晚之疑，
五曰变类有同体之嫌， 六曰论材有申压之诡，
七曰观奇有二尤之失。

夫采访之要，不在多少。然征质不明者，信耳而不敢信目。故：人以为是，则心随而明之；人以为非，则意转而化之；虽无所嫌，意若不疑。且人察物，亦自有误，爱憎兼之，其情万原；不畅其本，胡可必信。是故，知人者，以目正耳；不知人者，以耳败目。故州闾之士，皆誉皆毁，未可为正也；交游之人，誉不三周，未必信是也。夫实厚之士，交游之间，必每所在肩称；上等援之，下等推之，苟不能周，必有咎毁。故偏上失下，则其终有毁；偏下失上，则其进不杰。故诚能三周，则为国所利，此正直之交也。故皆合而是，亦有违比；皆合而非，或在其中。若有奇异之材，则非众所见。而耳所听采，以多为信，是繆于察誉者也。

夫爱善疾恶，人情所常；苟不明贤，或疏善善非。何以论之？夫善非者，虽非犹有所是，以其所是，顺己所长，则不自觉情通意亲，忽忘其恶。善人虽善，犹有所乏。以其所乏，不明己长；以其所长，轻己所短；则不自知志乖气违，忽忘其善。是惑于爱恶者也。

夫精欲深微，质欲懿重，志欲弘大，心欲谦小。精微所以入神妙也，懿重所以崇德宇也，志大所以戡物任也，心小所以慎咎悔也。故《诗》咏文王：「小心翼翼」「不大声以色。」小心也；「王赫斯怒，以对于天下。」志大也。由此论之，心小志大者，圣贤之伦也；心大志大者，豪杰之雋也；心大志小者，傲荡之类也；心小志小者，拘儒之人也。众人之察，或陋其心小，或壮其志大，是误于小大者也。

夫人材不同，成有早晚：有早智速成者，有晚智而晚成者，有少无智而终无所成者，有少有令材遂为隼器者：四者之理，不可不察。夫幼智之人，才智精达；然其在童髫，皆有端绪。故文本辞繁，辩始给口，仁出慈恤，施发过与，慎生畏惧，廉起不取。早智者浅惠而见速，晚成者奇识而舒迟，终暗者并困于不足，遂务者周达而有余。而众人之察，不虑其变，是疑于早晚者也。

夫人情莫不趣名利、避损害。名利之路，在于是得；损害之源，在于非失。故人无贤愚，皆欲使是得在己。能明己是，莫过同体；是以偏材之人，交游进趋之类，皆亲爱同体而誉之，憎恶对反而毁之，序异杂而不尚也。推而论之，无他故焉：夫誉同体、毁对反，所以证彼非而着己是也。至于异杂之人，于彼无益，于己无害，则序而不尚。是故，同体之人，常患于过誉；及其名敌，则黜能相下。是故，直者性奋，好人行直于人，而不能受人之诤；尽者情露，好人行尽于人，而不能纳人之径；务名者乐人之进趋过人，而不能出陵己之后。是故，性同而材倾，则相援而相赖也；性同而势均，则相竞而相害也；此又同体之变也。故或助直而毁直，或与明而毁明。而众人之察，不辨其律理，是嫌于体同也。

夫人所处异势，势有申压：富贵遂达，势之申也；贫贱穷匮，势之压也。

上材之人，能行人所不能行，是故，达有劳谦之称，穷有着明之节。

中材之人，则随世损益，是故，藉富贵则货财克于内，施惠周于外；见瞻者求可称而誉之，见援者阐小美而大之，虽无异材，犹行成而名立。处贫贱则欲施而无财，欲援而无势，亲戚不能恤，朋友不见济，分义不复立，恩爱浸以离，怨望者并至，归非者日多；虽无罪尤，犹无故而废也。故世有侈俭，名由进退：天下皆富，则清贫者虽苦，必无委顿之忧，且有辞施之高，以获荣名之利；皆贫，则求假无所告，而有穷乏之患，且生鄙吝之讼。是故：钧材而进，有与之者，则体益而茂遂；私理卑抑，有累之者，则微降而稍退。而众人之观，不理其本，各指其所在，是疑于申压者也。

夫清雅之美，着乎形质，察之寡失；失繆之由，恒在二尤。二尤之生，与物异列：故尤妙之人，含精于内，外无饰姿；尤虚之人，硕言瑰姿，内实乖反。而人之求奇，不可以精微测其玄机，明异希；或以貌少为不足，或以瑰姿为巨伟，或以直露为虚华，或以巧饬为真实。是以早拔多误，不如顺次；夫顺次，常度也。苟不察其实，亦焉往而不失。故遗贤而贤有济，则恨在不早拔；拔奇而奇有败，则患在不素别；任意而独繆，则悔在不广问；广问而误己，则怨己不自信。是以骥子发足，众士乃误；韩信立功，淮阴乃震。

夫岂恶奇而好疑哉？乃尤物不世见，而奇逸美异也。是以张良体弱而精强，为众智之隗也；荆叔色平而神勇，为众勇之杰也。然则，隗杰者，众人之尤也；圣人者，众尤之尤也。其尤弥出者，其道弥远。故一国之隗，于州为辈，未得为第也；一州之第，于天下为根；天下之根，世有忧劣。是故，众人之所贵，各贵其出己之尤，而不贵尤之所尤。是故，众人之明，能知辈士之数，而不能知第目之度；辈士之明，能知第目之度，不能识出尤之良也；出尤之人，能知圣人之教，不能究之入室之奥也。由是论之，人物之理妙，不可得而穷已。

效难

盖知人之效有二难：有难知之难，有知之无由得效之难。

何谓难知之难？人物精微，能神而明，其道甚难，固难知之难也。是以众人之察，不能尽备；故各自立度，以相观采：或相其形容，或候其动作，或揆其终始，或揆其儼象，或推其细微，或恐其过误，或循其所言，或稽其行事。八者游杂，故其得者少，所失者多。是故必有草创信形之误，又有居止变化之谬；故其接遇观人也，随行信名，失其中情。

故浅美扬露，则以为有异。

深明沉漠，则以为空虚。 分别妙理，则以为离娄。

口传甲乙，则以为义理。 好说是非，则以为臧否。

讲目成名，则以为人物。 平道政事，则以为国体。

犹听有声之类，名随其音。夫名非实，用之不效，故曰：名犹口进，而实从事退。中情之人，名不副实，用之有效；故名由众退，而实从事章。此草创之常失也。故必待居止，然后识之。

故居视其所安，达视其所举，富视其所与，穷视其所为，贫视其所取。

然后乃能知贤否。此又已试，非始相也。所以知质未足以知其略，且天下之人，不可得皆与游处。或志趣变易，随物而化；或未至而悬欲，或已至而易顾，或穷约而力行，或得志而从欲；此又居止之所失也。由是论之，能两得其要，是难知之难。

何谓无由得效之难？上材已莫知，或所识在幼贱之中，未达而丧；或所识者，未拔而先没；或曲高和寡，唱不见赞；或身卑力微，言不见亮；或器非时好，不见信贵；或不在其位，无由得拔；或在其位，以有所屈迫。是以良材识真，万不一遇也；须识真在位识，百不一有也；以位势值可荐致之士，十不一合也。或明足识真，有所妨夺，不欲贡荐；或好贡荐，而不能识真。是故，知与不知，相与分乱于总猥之中；实知者患于不得达效，不知者亦自以为未识。所谓无由得效之难也。

释争

盖善以不伐为大，贤以自矜为损。是故，舜让于德而显义登闻，汤降不迟而圣敬日跻；隙至上人而抑下滋甚，王叔好争而终于出奔。然则卑让降下者，茂进之遂路也，矜奋侵陵者，毁塞之险途也。

是以君子举不敢越仪准，志不敢凌轨等；内勤己以自济，外谦让以敬惧。是以怨难不在于身，而荣福通于长久也。彼小人则不然，矜功伐能，好以陵人；是以在前者然害之，有功者人毁之，毁败者人幸之。是故，并轡争先而不能相夺，两顿俱折而为后者所趋。由是论之，争让之途，其别明矣。

然好胜之人，犹谓不然，以在前为速锐，以处后为留滞，以下众为卑屈，以蹶等为异杰，以让敌为回辱，以陵上为高厉。是故，抗奋遂往，不能自反也。夫以抗遇贤必见逊下，以抗遇暴必构敌难。敌难既构，则是非之理必溷而难明；溷而难明则其与自毁何以异哉？且人之毁己，皆发怨憾，而变生讐也；必依托于事饰成端末；其于听者，虽不尽信，犹半以为然也。己之校报，亦又如之。终其所归，亦各有半信着于远近也。然则，交气疾争者，为易口而自毁也；并辞竞说者，为贷手以自毁；为惑缪岂不甚哉？

然原其所由，岂有躬自厚责以致变讼者乎？皆由内恕不足，外望不已；或怨彼轻我，或疾彼胜己。夫我薄而彼轻之，则由我曲而彼直也；我贤而彼不知，则见轻非我咎也。若彼贤而处我前；则我德之未至也；

若德钧而彼先我，则我德之近次也。夫何怨哉？

且两贤未别，则能让者为隼矣；争隼未别，则用力者为鸷矣。是故，蔺相如以回车决胜于廉颇，寇恂以不斗取贤于贾复。物势之反，乃君子所谓道也。是故，君子知屈之可以为伸，故含辱而不辞；知卑让之可以胜敌，故下之而不疑。及其终极，乃转祸为福，屈讎而为友；使怨讎不延于后嗣，而美名宣于无穷；君子之道，岂不裕乎！

且君子能受纤微之小嫌，故无变斗之大讼；小人不能忍小忿之故，终有赫赫之败辱。怨在微而下之，犹可以为谦德也；变在萌而争之，则祸成而不救矣。是故，陈余以张耳之变，卒受离身之害；彭宠以朱浮之隙，终有覆亡之祸。祸福之机，可不慎哉！

是故，君子之求胜也，以推让为利锐，以自修为棚橰；静则闭嘿泯之玄门，动则由恭顺之通路。是以战胜而争不形，敌服而怨不构。若然者，悔吝不存于声色，夫何显争之有哉？彼显争者，必自以为贤人，而人以为险诋者。实无险德，则无可毁之义。若信有险德，又何可与讼乎？险而与之讼，是桤咒而攫虎，其可乎？怒而害人，亦必矣！《易》曰：

“险而违者，讼。讼必有众起。”《老子》曰：“夫惟不争，故天下莫能与之争。”是故，君子以争途之不可由也。

是以越俗乘高，独行于三等之上。何谓三等？

大无功而自矜，一等；有功而伐之，二等；功大而不伐，三等。

愚而好胜，一等；贤而尚人，二等；贤而能让，三等。

缓己急人，一等；急己急人，二等；急己宽人，三等。

凡此数者，皆道之奇，物之变也。三变而后得之，故人未能远也。夫唯知道通变者，然后能处之。是故，孟之反以不伐获圣人之誉，管叔以辞赏受嘉重之赐；夫岂诡遇以求之哉？乃纯德自然之所合也。

彼君子知自损之为益，故功一而美二；小人不知自益之为损，故一伐而并失。由此论之，则不伐者伐之也，不争者争之也；让敌者胜之也，下众者上之也。君子诚能睹争途之名险，独乘高于玄路，则光辉焕而日新，德声伦于古人矣。

解厄学

北宋 晏殊

藏锋卷一

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。贤者不逐其名，仁贵焉。明者不恋其位，名弃焉。勇者不争其锋，勇敛焉。生之惟艰，何足道哉？

隐智卷二

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。

戒欲卷三

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，务求于诚。悟者

畅达，迷者困矣。

省身卷四

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。人多心易，非思难度。俗不堪亲，非礼无存。忧身者无邪，正而九焉。忧心者无疚，宁而吉焉。

求实卷五

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。识察务忧，忧弗学也。苦劳而少或，非实之过也。闲逸而多得，乃实之旨焉。

慎言卷六

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。

节情卷七

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，人怒成言。君子戒悲，小人戒忧。不舍之情，羈身也。 幸不特色，荣定其品也。义不恃媚，信定其谐也。

向善卷八

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。言恶未弊恶，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，遵可守。 恶惑愚不惑智也。善贵诚不贵法也。