

序 言

古人云：天地之间，唯圣贤与愚人不可教化。然二者鲜矣，居中者常有。故凡事皆人力所致，而谋求功名利禄必有其道，用非其道，则殆矣。何谓其道？曰：欲成非常之事，必待非常之人；欲成非常之人，必怀非常之才。故才能为主，不修身则无以成才。诸葛亮言：夫学需静也，才需学也，非静无以成学，非学无以广才。

今愚选谋略经典十一部，合愚浅解，赋予诸公，无论政客、商贾，或是尘世万才，得而用者，乃鄙人之福也。

然谋略之术犹如兵法大境，凶器也。用非其人，用非其道则殒身亡命于顷刻也。

故学之用之不可有歪心邪念，不可怀叛逆之心，不可有不诚之念。不可不以道德、仁义为基也。

通谋略第三境界者，必将有感于斯文。

鬼谷门生

目 录

权谋残卷（张居正）	（ 1 ）
智察卷一	（ 4 ）
筹谋卷二	（ 5 ）
用人卷三	（ 8 ）
事上卷四	（ 10 ）
避祸卷五	（ 12 ）
度势卷六	（ 15 ）
功心卷七	（ 18 ）
权奇卷八	（ 20 ）
谬数卷九	（ 23 ）
机变卷十	（ 24 ）
讽谏卷十一	（ 26 ）
中伤卷十二	（ 28 ）
美色卷十三	（ 29 ）
处世悬镜（傅昭）	（ 33 ）
识之卷一	（ 35 ）
行之卷二	（ 39 ）
止之卷三	（ 41 ）
藏之卷四	（ 43 ）

忍之卷五	(45)
信之卷六	(47)
曲之卷七	(49)
厚之卷八	(50)
舍之卷九	(52)
度心术 (李义府)	(55)
度心第一	(58)
御心第二	(59)
擒心第三	(60)
欺心第四	(62)
纵心第五	(63)
构心第六	(65)
逆心第七	(66)
夺心第八	(68)
警心第九	(69)
诛心第十	(70)
解厄学 (晏殊)	(73)
藏锋卷一	(74)
隐智卷二	(75)
戒欲卷三	(76)
省身卷四	(77)
求实卷五	(78)
慎言卷六	(79)
节情卷七	(80)
向善卷八	(81)

荣枯鉴（冯道）	（ 83 ）
圆通卷一	（ 86 ）
闻达卷二	（ 88 ）
解厄卷三	（ 91 ）
交结卷四	（ 93 ）
节仪卷五	（ 95 ）
明鉴卷六	（ 97 ）
谤言卷七	（ 99 ）
示伪卷八	（101）
降心卷九	（103）
揣知卷十	（105）
势胜学（薛居正）	（109）
守弱学（杜预）	（117）
予学（许劭）	（125）
得失卷一	（126）
顺逆卷二	（127）
尊卑卷三	（128）
休戚卷四	（129）
荣辱卷五	（130）
成败卷六	（131）
兴亡卷七	（132）
止学（文中子）	（135）
智卷一	（136）
用势卷二	（137）
利卷三	（138）
辨卷四	（140）

贤卷五	(141)
情卷六	(142)
蹇卷七	(143)
释怨卷八	(145)
心卷九	(146)
修身卷十	(147)
韬晦术 (杨慎)	(149)
隐晦卷一	(150)
处晦卷二	(152)
养晦卷三	(154)
谋晦卷四	(156)
诈晦卷五	(159)
避晦卷六	(160)
心晦卷七	(162)
用晦卷八	(164)
仕赢学 (冯道)	(167)
修身第一	(168)
明察第二	(171)
远猷第三	(176)
雅量第四	(178)
事上第五	(180)
御下第六	(182)
用人第七	(184)
守身第八	(186)
谋略第九	(189)
才辩第十	(192)

权谋残卷

[明] 张居正

张居正，字叔大，号太岳，湖广江陵（今属湖北）人，又称张江陵。明代政治家、改革家。7岁通六经大义，16岁中举人，而后熟读经史，指导皇帝治理国家，几乎凭一人之力实现了明代中兴，成为西方政治家与历史学家关注的“中国经济第一人”。

嘉靖二十六年（1547年）进士，由编修官至侍讲学士。隆庆元年（1567年）任吏部左侍郎兼东阁大学士。隆庆时与高拱并为宰辅，为吏部尚书、建极殿大学士。万历初年，与宦官冯保合谋逐高拱，代为首辅。当时明神宗年幼，一切军政大事均由居正主持，前后当国10年，实行了一系列改革措施，收到一定成效。他清查地主隐瞒的田地，推行一条鞭法，改变赋税制度，使明朝政府的财政状况有所改善；用名将戚继光、李成梁等练兵，加强北部边防，整饬边镇防务；用潘季驯主持浚治黄淮，亦颇有成效。万历十年（1582年）卒，赠上柱国，谥文忠。死后不久即被宦官张诚及守旧官僚所攻讦，籍其家；至天启时方恢复名誉。

《权谋残卷》历来被谋略家们所推崇，也被选入鬼

门谋略一脉必修的经典。此书汇集了张居正这位雄才大略的政治家一生的心血，对于谋略的真知灼见使得后世学者拍案叫绝。鬼门中流传：“《权谋残卷》，道尽谋略三境。”所谓“三境”就是谋略学的三大境界：第一境界：刑境；第二境界：圣境；第三境界：玄境。（刑境讲求谋略家们能够克制自我的欲望，达到无为的境界，以此成就自我的事业；圣境讲求谋略家们通晓人情世故，借此能够把谋略施展于平常的事情当中，成就事情而人们却认为本来应该如此；玄境讲求天人合一，达到无谋的境界，即便不用谋略也是谋略）

《权谋残卷》智察、筹谋、用人三卷讲求谋划一件事情的始末。想要达到目的，首先要查明事情原委，其次才可以谋划，进而选择任用什么样的人，如此，谋划就可以顺理成章了。

事上、避祸、度势三卷用来告诫人们洞察形势，远离祸患。从祸患产生的三个方面的论述，使得一个完全的思维体系得以建立。

攻心卷指出：“城可摧而心不可折，帅可取而志不可夺。所难者唯在一心。攻其心，折其志，不战而屈之，谋之上也。”这就是谋略征服别人的至高境界，放到现实生活，无论哪个行业，只要做到这一点，就没有谁可以与之争锋了。

权奇卷指明：“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？”谋略与兵法的道理相通，出奇制胜，成功的道

路对与谋略家们就不再那么坎坷了，令人拍案叫绝！

谬数卷又说道：“知其诡而不察，察而不示，导之以谬。攻子之盾，必持子之矛也。”这样的谋略，根本不用自己出手，就能够克敌制胜，可谓高明之至。

机变卷说道：“机者变也。唯知机者善变。变则安，不变则危。”给予了谋略家在风口浪尖的警戒，即便成功，也需要时刻警惕身边的危机，这样才可以长久。

讽谏卷指出：“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。”所说的就是有所成就之后，遇见为难事情需要用到的手段。

中伤卷说道：“苟存江山社稷于心，而行小人之事，可乎？”对于讽谏不能够达到目的，进而可以中伤，这里的精髓就仿佛易经的高妙一样，步步连环，这恐怕就是天命吧！

美色卷道出：“孰谓妇人柔弱？一颦一笑，犹胜百万甲兵。”讽谏不成，变成美色诱惑，还有什么不能够谋划呢？

《权谋残卷》道尽天机，尤为可贵的是它带与人们的不仅仅是理论上面的知识，更重要的在于它的写法给予了后世谋略家们无尽的才能和无尽的发挥空间。

一十三卷组成了一个严密而又松散的谋略整体，严密在于其思想的高深，想到了谋略家们应该考虑的一切，松散在于并没有把每个方面都说尽，留给后人更多发挥自己才能的空间。所以它的松散不也正说明了它的

严密吗？

这样的谋略，无论在今天的政治、商业，抑或其他领域，只要有组织的地方，都是《权谋残卷》发挥作用的沃土，它本身也成为寻求仕途、成就事业的人们的良师益友。

智察卷一

[鬼谷注曰：对于人间的一切都需要明察秋毫，如若弄不清楚真相，奸佞小人就会乘机迷惑你，只要你出现漏洞，就一定会有人发现；只要被发现，弱点就暴露了；只要暴露弱点，祸患也就不远了。]

月晕而风，础润而雨，人事虽殊，其理一也。唯善察者能见微知着。

译文：月亮出现月晕就会刮风，石柱基座一旦湿润就要下雨，人间事情的表现虽不一样，但是原理相同。只有善于观察的人才能够从细节处发现事情的本质。

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：不明察周围的事物，怎能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。

听其言而观其行，观其色而究其实。

译文：听一个人怎么说而后拿他的言论去考察他的行动，观看他的神色而后发现事情的真相。

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：明察秋毫的人是明智的人，不能够明察秋毫的人，就会遇事迷惑。洞察先机的人在朝廷能够使国家强盛，于个体则可以保全自己。君子在明察这件事情上面应该有足够的重视。

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：不能够看清问题的本质，身边的人就会乘机迷惑自己（出现奸佞之人），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，国家不兴盛当然就要衰败，也就必定走向灭亡，这样就危险了。

筹谋卷二

[鬼谷注曰：无论君子小人，做事情都需要事先谋划，而谋划好的事情最害怕被别人知道。所以明智的人

知道做事情的时候不漏真相，用对待真的事情的态度去对待假的事情，用对待假的事情的态度去对待真的事情。谋略之术此时已经与兵法合二为一了。所以谋略术的第二境界与兵家思想相通。]

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

译文：君子谋划的是国家大事，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：对于君子，与其防备他们或者是用手段对付他们，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，并妥善地谋划。

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。

译文：古代明君要出动军队前想知道结果，从蓍草和龟甲上面去占卜，不如在谋略上多加谋划；炫耀武

力，不如用道义去征讨对方。

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：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，不如为他谋划该做的事情；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谋划了，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，我才能强大。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：勇者的争斗，不如智者的谋略。靠武力去争取，不如靠智慧来达到目的。直接的武力攻伐，不如对他们先讲清楚道理，而后用感情来打动他们，再用利益来诱惑他们。或者用迅雷不及掩耳之势对敌人发起进攻，使敌人闻风丧胆，然后再图谋消灭他们。

实以虚之，虚以实之，以其昏昏，独我昭昭。

译文：面对真实的就用对待虚假的态度，对待虚假的则用对待真实的态度，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：人们都知道黄金和丝帛贵重，而不知道还有比黄金和丝帛更为贵重的东西（谋略）。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做到的。

用人卷三

〔鬼谷注曰：用人策略贵在能够驾驭别人的内心，既能够在外表用法令威慑，又能够用大德包容别人的过失，如此各种人才都会聚集身边。再用赏赐劝诱他们立功，用法令威慑他们。这就是明君驾驭雄才的办法。古

往今来的明君良相无一不是从这方面成就自己的。]

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。若国法严明周全，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。故小人宜务去，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，用恩惠来收服他们。

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，惩罚不害怕严厉却害怕不公平。赏赐是为了鼓励众人的德行，惩罚是为了禁止奸邪的事情。使下属害怕刑罚而希望得到赏赐，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，关键在于怎么样使用。

事上卷四

[鬼谷注曰：侍奉上级要讲究策略，时刻为上级着想，是不会有什祸患的。不过上级未必都能够了解你的内心，如若遇见有的上级诋毁你，那么你就用赞美他的方式来回馈。如此守弱而不争强，那么就没有人能够与你争锋。否则，怨恨就难以化解，祸患紧接着就来了。]

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。不因为小的过错而丧失大节的人是忠诚的人，也是智慧的人。

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，得到人心却困难。所以用礼节来对待他，树立威信，此乃上策。

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，就以“德”去对待上级。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。这样就会没有间隙，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。故事之以谀，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，考虑上级没有思考到的；为上级谋求利益，不如为上级求得太平。思考精深，谋虑深远。锦上添花，比不上雪中送炭。

避祸卷五

〔鬼谷注曰：才能越大，越容易在和平年代受到别人的诋毁，所以首先需要在这个时代隐藏自己的才能，避免与别人发生冲突；否则自己的才能会变成带给自己祸患的灾星。安守弱，不争强，像水一样柔弱，却能够在时机到来的时候真正发挥作用。如此做人做事，谁又能够诋毁自己，伤害自己呢？所以本卷的精髓就是首先不被别人打败，其次才是去寻找机会打败对手。〕

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

留到最后。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。唯智者可以识其兆，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，在事情萌芽时就开始准备对策，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。

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伪装的一面让他们不再怀疑自己，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，使得对方无法暗算（政敌知道了自己的行动就会百般阻挠，所以名分上面的借口是政治家们都很重视的）。

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，不摒弃给人以小的恩惠。当进则进，当退则退，遵循天理又具有人情，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：一定要得到的，不要用小恩惠，而要用大恩惠谋图；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。依靠自己才能长远，容易满足就能够幸福相伴。顺天应人，所以能够

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（才能够体现宝剑的价值）。

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（君主），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。事情不能强求的时候就要全身而退，这就是明哲保身之道。

度势卷六

〔鬼谷注曰：对于形势，不可以不慎重。任何一个人，只要跻身权力斗争的漩涡都会被牵连。作为君主，绝对不允许有人为了权力而争斗，这样的事情会影响君主的统治。所以一旦权力斗争发生，君主都会借机消灭一方，打击另一方。所以明智的臣子看见权力争端，都远远避开，等待真正的时机到来的时候，才能够发达顺

畅。这恐怕就接近老子所说的战于不争的境界了吧!]

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，不能够适应它的就危险了；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。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，解除和别人的纷争。寻找对方的破绽，利用对方的弊端，不用费力就能够使安定天下。

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，也可以创造。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。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：安静地观察对方的变化，同时等待有利于自己形势的出现，拥有扬名天下之才干却韬光养晦，隐忍待时。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，唯在断矣。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？智者有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，重要的是胆量和智慧；只要胆量和智慧都具备了，就可以改变形势。

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。用威严来震慑（敌人），用智慧来谋夺（目的），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，奸佞小人自然就会畏惧。

攻心卷七

[鬼谷注曰：孙子说：上兵伐谋也。说的就是攻心。然君子重道义，小人重利益。结合二者，晓之以理，动之以情，用感情来打动他，用道义来引导他，用威信来震慑他。哪里还有不能征服的人呢？所以征服别人首先就需要了解他们的内心世界，了解他们的内心世界之后，就可以谋划攻心了！]

城可摧而心不可折，帅可取而志不可夺。所难者唯在一心。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，主帅可以擒获但其志向不能被折损。所以困难在于征服人心。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，用道义来引导他，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，折其锋，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：治理国家不要用暴力而要用道义，取胜不要靠勇猛而要靠仁爱。所以别人用暴力，而我用道义；别人用武力，我用仁爱；而后胜败自然就会明了。

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：征服别人内心的方法很多。就像岳飞用兵一样，战场上的攻心之术就有很多。扰乱对方，激怒对方，困扰对方，等待变化，然后才可以谋图。想要得到，就先要放弃；要想发扬光大，就先要抑制。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：表面上给予对手以利益，实际上是谋图对自己更大的利益。向对手说明利害关系，对手就一定会为我所用。要想征服对手的心，没有比投其所好更好的办法了。他喜欢的我就假装喜欢，他厌恶的我就假装厌恶，我与他是一条心的，他就不会把我当外人。

权奇卷八

[鬼谷注曰：谋略经典，在于出其不意。或者隐藏事情真相，或者用假象迷惑对方，唯此，谋略才可以见效。在别人不知道的地方行动，谁又能够阻挡我呢？所以，凡是能够出奇兵的兵家都会用很小的代价换取大的战果，今天的商界又何尝不是新的战场呢？]

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：善于观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，不是智者，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，暗度陈仓。

译文：要想做一件事情，就借口用其他事情来遮掩，不让对方有所怀疑，不要使别人阻拦你要做的事情。这就是所谓明修栈道，暗度陈仓。

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，然后再打算。

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。将计就计，凭借形势而驾驭众人，用诡诈计谋分化敌人，

形成大势进而摄伏其心。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。不这样对敌人诡诈，便对自己人使诈，自己人能士气高涨，敌人的士气必然就会衰落。

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，不存在真正的威胁了，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：别人算计我，我也算计别人。以彼之道，还

施彼身。变被动为主动，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：想要某人做某件事情，用威胁逼迫他，用刑法惩处他，用利益诱惑他。按由远及近、从小到大的顺序，循序渐进，这样就能够顺理成章了。

谬数卷九

[鬼谷注曰：了解别人的图谋后，分析自己的优势，然后再去想法应对敌人的图谋。敌人原本以为自己高明，哪里知道一切都是自作聪明呢？是我战胜了敌人，还是敌人自己打败了自己呢？所以，谋略之术，贵在不使用，这样就没有人能够与你争锋了。能够通晓这个道理的人，离谋略之术第三大境界就不远了。]

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凭借对方的矛（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：智谋没有固定的法则，时间形势各有不同而已。即用别人的智慧来对付别人，用别人的谋略来对付别人。

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，有了裂痕就产生可以被利用的机会。以某人的伎俩反过来施加到此人身上，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，我就公开地展示一些虚假信息。让敌人的耳目成为替我说话的口。借敌人的嘴来宣扬我的威信。

机变卷十

[鬼谷注曰：机会到来时，就审查天时、地利、人和，如果三者具备，那么就可以行动了。如果三者都不具备，那么还需要隐忍自己，不能贸然行动，否则就会有祸患发生。这就是做大事情的准则。此卷已经臻至谋略术第三层境界。]

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：一个人的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。时机不由我决定，但是怎么样运用时机却在于我。所以智谋没有固定的模式，只不过在于如何灵活运用罢了。

机者变也。唯知机者善变。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。只有洞察时机的人才能够抓住时机。能够随时机而妥善变化就能够安身立命，否则就会有危险。

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，这就是大将作风。

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，巧妙地争取，勇猛地争夺。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。

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，这种危险也会危及别人。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，他们就一定会把我从危难中解救出来。

讽谏卷十一

[鬼谷注曰：作为君主，一定需要一个好名声，所以即便君主错了，也需要隐讳。想要劝谏就需要更高的智慧了。含蓄的讽谏是臣子最好的选择，激将也是好的办法。当君主内心接受你之后，你的谏言就可以诉

说了。]

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，以表达自己的意思。或者讽谏或者比喻，以说明对方的谬误。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应该委婉说出。

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

[鬼谷注曰：对于恶语中伤，不可不慎重。发生在自己身上也需要正确回应。作为君主，如果臣子出现这样的情况却不加制止，那么奸臣贼子就会聚集身边了。所以，圣明的君主常常借着别人的中伤打击进谣言的人。]

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：天下最恶毒的事物莫过于谗言。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。

随口毁誉，浮石沉木。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，就如同相信石头可以

浮在水面上，相信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。所以帝王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，在这个问题上帝王应加以明察。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治理国家上面。为了对帝王忠诚，有时迫不得已说了一些言不由衷的话，也是情有可原的。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

[鬼谷注曰：没有人不爱美色，所以君主要时刻警惕别人用美色来算计自己。兵家可以从这些方面下手算计敌人，谋略家可以也从这些方面来算计你。这其中的意味深远，不可以不谨慎啊!]

乱德则贤人去，失政而小人兴。国则殆矣。

译文：德行乱了，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，智慧的人是不会这样做的。

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：是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，而是因为喜欢美人而引起的。

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。帝王要特别注意这一点。

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；汉武唐宗，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！所以齐桓公和晋文公虽然好色，但还是霸主；唐太宗和宋太祖虽然好色，也不失为明君。



处世悬镜

[南北朝] 傅 昭

傅昭，字茂远，生于我国封建割据、南北分裂的南北朝动荡时期。其父曾在朝为官，傅昭年仅六岁时，其父因一大案而受株连被杀，此事对傅昭影响巨大。长大后，他潜心研究为人处世的方法，虽身处乱世，却能超然于凡事之外，受人敬仰。在晚年，傅昭自己的人生阅历及处世经验编纂成《处世玄镜》。《处世玄镜》的精髓可以提炼为“九字箴言”，即“识”、“行”、“止”、“藏”、“忍”、“信”、“曲”、“厚”、“舍”。这“九字箴言”，每一字均意蕴深远，博大精深。该书也成为教人为人处世的先河之作。

《处世玄镜》内容分为九点，从九个方面系统阐述了为人处世的方法。

识之卷讲道：“有胆无识，匹夫之勇；有识无胆，述而无功；有胆有识，大业可成。”充分论述了学识和胆量的关系，不仅仅告诉谋略家们，修身要内外兼修，更为谋略家们提供了识别人才的方法。刘劭在《人物志》中写道：“智谋为英才，胆略为雄才，汇集二者为英雄。英才缺少胆略则会停滞不前，雄才缺少谋略就会

劳而少功。”其真知灼见可见一斑。

行之卷讲道：“令行生威，威而有信，信则服众。”傅昭这一论点历来被谋略家们所推崇，故而才有了今天商场上“赛马不相马”的这一论点。此论点虽然被广泛接受，但其忽略了“识之为先”的重要性。

止之卷讲道：“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。”这一思想不仅涉及为人处世，也涉及领导的高深谋略。唐朝一代豪杰赵蕤说道：“能够调和人才，这就是君主至高的谋略。”而傅昭所言，正是调和众人所要做的根本，即安、徐、正、静。

藏之卷讲道：“山以高移，谷以卑安，恭则物服，骄则必挫。”忍之卷讲道：“和者无仇，忍者无怨，忍者无辱，仁者无敌。”这些也是道家思想的核心。谦让，不是因为自身弱小，而是为以后成就自我等待时机，就像鹏鸟一样，扶摇一起，便直上九万里。本卷之精髓，在于告诫谋略家们要积累才能。

信之卷讲道：“宽则得众，恭者宜人，信则信人，敏者功成。”如此，成就功业也就顺理成章了。这一道理看似玄妙无极，实现起来却游刃有余。谋略家因此与社会上的尔虞我诈之徒大相径庭，使得谋略的施展毫无阻碍，达到了孙子所说的：“行于无人之境。”

曲之卷讲道：“水曲流长，路曲通天，人曲顺达。”水的智慧历来被谋略家们所推崇，不仅仅因为水能够随时随地保全自身，更因为水一旦汇集成为江河就会无坚

不摧。谋略家们效仿水的行事方式，就会像水一样由小变大，就能大展宏图。

厚之卷讲道：“君子怀德养人，小人趋利害人。怀德者德彰，趋利者利显。”故有德者能得人相助，就能够成就一番事业；反之，就没有真心的人为其卖命，最终只会内讧，相互谋害。此卷意义深远，给了人们长远的警示。

舍之卷讲道：“富贵生淫欲，沉溺致愚疾。溺财伤身，散财聚人。退以求进，舍以求得。”讲的是成就事业以后的危险。所以曾国藩说：无德而享大名之人，必遭横祸。跨越时空的界限，两位宰相说出了同样的道理，实在引人深思。

《处世玄镜》的艺术成就之高，实用的价值之大，无论商业、政治、外交，只要人类社会所及，都能够使用其思想而成就谋略家的谋划。此书也被鬼门（即鬼谷子纵横一派创立的门派）立为了谋略三大境界中第三大境界——玄境的入门教材。

[鬼谷注曰：《处世玄境》涉及谋略术熟练运用的本源，告诉人们在生活之中如何观察事物的本来规律，如何驾驭这些规律，如何在事情发展初期就看清楚它的发展方向。如此，还有什么事情不能够决断呢？还有什么事情不能够预料呢？]

识之卷一

[鬼谷注曰：此卷涉及万物最根本的道理，即生长

和隐藏。世界上最浅显的道理，其实就是最为高深的道理，不懂得这个道理的人必然会被现实所迷惑。该生长的时候，需要摄取营养，就像树木生长一样，现实中就如战争前期的部署，没有这些部署，就像没有营养的树木一样，怎么能够生长呢？硕果累累的时期，必然会引来别人的抢夺，所以不知道隐藏自己的人必定会卷入斗争的漩涡，结果当然不言而喻。所以至柔者至刚，万事万物我都不与之争斗，那么谁还能够伤害我呢？没有人能够伤害我，那么我还有什么事情不可以做呢？]

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，天期近矣。

自知者智，自胜者勇，自暴者贱，自强者成。

译文：天地万物被道承载着，道存在的时候万物就能够生存，道失去的时候万物就会灭绝。

道的规律是达到极致就会走向反向，过于兴盛就会衰败。炎炎烈日当头，这样的天气就要热到尽头了。

自己了解自己的人有智慧，自己能战胜自己的人才是真的勇敢，自己暴虐的人作践自己，自强不息的人成就自己。

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。

译文：不注意自己细小的行动，最终会毁了自己的德行。

用人的道理是：怀疑别人就会被人怨恨，相信别人，事情就能办成。

有胆略没有学识，不过是匹夫之勇；有学识没有胆略，只能说出来但不能成就功绩；有胆略有学识，就可以成就大业。

柔舌存而坚齿亡，何也？以柔制胜。

见一落叶，而知秋临；睹洼中之冰，而晓天寒。

用人者，取人之长，避人之短；教人者，成人之长，去人之短也。

译文：舌头柔软能够保存而牙齿坚硬却早早落去，为什么？因为柔弱能够取胜。

看见一片落叶，就知道秋天临近；看见低洼处的冰，就知道冬天到了。

用人，要取人的长处，避开别人的短处；教导别人，要助长别人的长处，去除别人的短处。

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。

译文：天气寒冷的时候才能够体现松树柏树的本色，事情危险才显现出朋友的真伪。

天地造就生命，有出生就有死亡；草木春生秋亡，

既会滋荣也会枯落。

没有比了解一个人更难的智慧，没有比去除私念更大的痛苦。

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。

译文：君子生存在世界上，做他能够做的事情，不做他不能够做的事情。

胆略刚劲心性方正，虽然弱小也会强大。

靠势力建立起的友谊，势力倒下友谊就会断绝；靠利益建立起的朋友，利益没有了朋友就会散去。

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。

译文：喜欢谄谀奉迎的人，君子是看不起他们的。但为什么有时用些利益和财物却能够减少路途中的困境呢？因为这些人人都需要。

纲被举起来，目就张开了，抓住事物的根本，末端就跟从了。天下人都知道取得是取得，不知道给予也是一种取得。

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。

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。

译文：金玉装了一屋子，久了就不会感觉到它们的宝贵了。兰草和蕙草长满了庭院，闻久了就不会感觉到花香了。所以，新鲜的东西使人喜欢，熟悉的东西使人厌恶，君子要戒除这些习惯。

谦卑的君子，可以用谦卑来争取自己的追求；惹是生非自以为是，是会招致祸患的。从尊贵到卑贱，才知道世态炎凉；经历过生离死别，才知道交情的深浅。放纵自己的欲望，是所有邪恶的本源；淡泊名利，是所有善良的根基。

行之卷二

[鬼谷注曰：时势造英雄，这是必然的规律，也是成就自我最好的道路。寻求成就自我的道路是艰辛的，必定会遇见种种磨砺，所以需要做好准备，接受各种挑战，在艰苦中承受磨砺。困难越大，得到的才能也就越大，沧海横流方显英雄本色。]

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：“虽有智慧，不如乘势；虽有镒基，不如待时。”时者，机遇也。

译文：想要成就事业首先要有自信，想要战胜别人首先要战胜自己。君子能够听进别人的意见所以明智，如果骄傲横暴且一意孤行，祸患就会产生。

孟子说：“虽然有智慧，不如借助形势；虽然有根基，不如等待时机。”时间，就是机遇。

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。”

非知之难，唯行之艰也。

译文：孔子说：“君子真心与人交往却不会同流合污，小人同流合污却不真心和人交往。”所以君子追求的是道义，小人追求的是利益。

孟子说：“富贵了不淫乱，贫贱也不能够改动其志向，威武不能够使他屈服，这才是大丈夫。”

知道这些并不困难，困难的只是行动起来。

令行生威，威而有信，信则服众。蓄不久则著不盛，积不深则发不茂。学贵有恒，勤能补拙。

译文：号令被推行就有威严，有威严就有诚信，有诚信就能被众人信服。（水）储存的不够久即便倒出来也盛不满器皿，（树木）根基不够深厚即便生长出来也不会茂盛。学习贵在持之以恒，勤奋能够弥补笨拙。

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，其言易而明，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；至人之上，亦有圣人。

译文：宁愿忍受胯下之辱，也不要丧失大丈夫的志向。应当决断的时候不能够决断，必然有祸乱发生；应当决断的时候能够决断，就不会留下祸患。精通道理的人，他的言论简单明了，对道理了解肤浅的人，他的言论轻浮狂妄。所以，言论轻浮的人实践起来，他的本性就显露出来了。五岳之外，尚且有尊贵的高山；至高无上的人上边，还有圣人存在。

止之卷三

〔鬼谷注曰：天没有什么不能够覆盖，地没有什么不能够承载。因此，万事万物都要倚仗天地。所以从古时候起，人们就开始了对天和地本性的研究和学习。模仿天的高深，使之成为不被人洞察内心的高人，故而能够做出出人意料的决策，成就一番事业。模仿地的本性，成就其圣人的德行，他们的功业，随着史书传流到了今天。此卷讲的就是如何模仿天和地的德性。能够本着天和地的大道行事，还有什么不可以成就？此处涉及谋略第二大境界——圣境的思想，能够驾驭这些谋略的，必定会成就辉煌的事业。〕

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，中断则有疏薄之嫌。

译文：该大怒的时候却能够隐忍不发，遇见大喜事却能镇定自若，这样就可以修养心性；不和低俗的人交往，不参与邪恶的党派，这样就可以立身；小利不去争夺，小愤恨不发泄出来，这样就可以与众人和谐相处。看见美色就忘记道义，身处富贵就丧失伦常，这就是违逆天道。违逆天道的人，祸患就离他不远了。施恩不要过度，过度了后面就会跟不上，跟不上就会使人产生怨恨；感情不能够太亲密，太亲密就难以维持长久，否则一旦中间出现问题就会使人有疏远之感。

不贪权，敝户无险；不贪杯，心静身安。直木先伐，全璧受疑；知止能退，平静其心。养心莫善于寡欲，养廉莫善于止贪。

译文：不要贪图权势，鄙陋的家庭没有什么危险；不要贪图饮酒，心静就能使身心安稳。笔直的木头会被人先砍去，完美无缺的璧玉会受到人们的质疑；知道停止才能全身而退，这样心才能平静下来。减少自己的欲望是最好的养心之法，停止自己的贪念是最好的养廉之道。

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，唯

恭唯俭。钱字拆开，乃两戈争金，世人应晓其险也。

译文：高空中的飞鸟，因为美食而死去；深潭中的鱼，因为香饵而丧命。显贵而骄傲，这是失败的起点；身处富贵而奢侈，这是衰败的开头。去除骄傲戒掉奢侈，只追求恭敬和节俭。把“钱”分开，就是两个“戈”在争夺“金”，世人应该知道它的凶险。

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，得道未远。

译文：在小利上面廉洁容易，在大利上面做到廉洁就难了；开始时廉洁容易，能够坚持到最后就困难了。过于完美就必然会有缺损，物极必反，盈满就必然要亏损。改掉错误应该勇敢，洗心革面应该迅速。迷途知返，就离得道不远了。

藏之卷四

[鬼谷注曰：物极必反，常常被人们挂在嘴边。面对炙手可热的权势，谁又能够真正的冷静对待？也许情感超越理智的时候就是灾难降临的时候。所以谋略家们常常通过抑制自我的情感来成就自我的理智。欲望太多太大是毁灭自我的根源啊!]

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。蝼蚁之穴，能毁千里之

堤；三寸之舌，可害身家性命。

译文：有大才干的人能够谦虚谨慎就会喜事连连，有才能却不停炫耀的人却会自取其辱。山因为高而被移，谷因为低而能安稳，恭敬就会被人佩服，骄傲就会被人挫败。蝼蚁的巢穴，能摧毁千里堤岸；三寸之舌，可伤害身家性命。

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。

译文：德行广为人知并做到恭敬的人会荣耀，功劳大却不骄傲并能够严正内心的人能安稳。过于显露聪明的人并没有什么德行，过于昭著自己才华的人就会使自己的福变浅。自己认为自己地位高的人就危险了，自己认为自己才能大的人就势力孤单了，自满的人必然会受到挫败。

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。

译文：人之常情都是警惕逆境，对于顺境却掉以轻心，喜欢赞誉而厌恶诋毁。君子宁愿身处逆境而自强不息，也不愿陷于顺境堕落下去；宁愿被人诋毁而不断完善自己，也不愿因为受到赞誉而失去节操。察觉别人狡诈的地方，不要在言语上面表露；被人侮辱，不要在脸

色上面表露。这中间有无穷的深意。

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。

译文：高明的商人深藏自己的财富就如同没有一样，君子盛德却不彰显。拿着盛满的酒樽，穿着过紧的鞋，君子对此战战兢兢，地位高者最好隐藏不要彰显，过于显露就危险了。柔弱要戒除的，是过于柔弱。刚强要戒除的，是太过刚强（柔中带刚，刚中有柔才算大成）。

忍之卷五

[鬼谷注曰：大地的最大的德行是容忍和宽容，无论你如何践踏，都不动声色。一切都被它承载着，能够承载万物就必然会被万物践踏，能够承载万物必然会被万物依赖以及尊崇。所以容忍、宽恕乃是征服他人的一种谋略。容忍别人错误的一面，就必然会被错误者依赖，被旁观者视为圣贤。所以能够容忍别人，就能够成就自我，这是高深的谋略啊！]

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。心有忍，其乃有济；有容，德乃大。

译文：与别人和睦相处就不会有仇恨，宽恕别人就

不会有人产生怨言，能忍受困厄的人不会被人侮辱，仁爱的人没有谁能战胜。忍受一句恶言就能够风平浪静，退一步就能够海阔天空。心中能够忍受，才有可能渡过难关；有度量，他的德行才会变得广大。

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，恕众而收心。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。

译文：千尺高的松树不会舍弃它的根基，如果没有根基它就难以立足了。百里的树林，鸟兽一群一群聚集在里面，这是许多树木合在一起的缘故。所以，贤能的人聚集众人而成就事业，宽恕众人的错误而收服他们的内心。宁可让着别人，不要叫别人让我；宁可容忍别人，也不要让别人容忍我；宁可自己吃亏，也不要亏待别人。这就是君子的作为。

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。

译文：与别人相处应当包容别人，独处则应该严于律己。不克制自己的愤怒，就无法接受别人的意见；不听忠言，就无法改正错误。不期而遇的事情，这是时机来了，对方没有利益却帮助自己，这是诚心的，帮助自己而没有怨言，这是君子的德行。

容人者人容，治人者人治。狭路行人，让一步为高，酒至酣处，留三分最妙。

译文：容人者人容，治人者人治。狭路相逢，让一步都能过去，喝酒喝到留三分最妙。

信之卷六

〔鬼谷注曰：成就霸业的人，必须要了解英雄们的内心世界。了解他们的内心世界是为了驾驭他们，使他们为自己所用。通过容忍他们的缺点来穿过他们的内心防线。征服他们的手法就是用信任去结交他们的内心，这就是帝王驾驭将领、英雄的权术。〕

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。

译文：宽容能够得到众人的心，恭敬能够使人汇聚，诚信能够使人信服，聪明能够成功。道德深厚可以承载万物，真心诚意可以使人信服。忠信谨慎，这是德义的根基；虚妄诡譎，这是惑乱世道的根源。

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。

译文：亲自实践再去说也有人不相信你所说的话，

但是如果你不实践就说更没人相信你。巧妙的伪装就像晚霞彩虹一样，容易聚集众人也容易使人离去；拙诚却像厚土一样，能够地久天长。为自己谋划不靠诚实，就会使别人抛弃自己。与别人相处不靠诚信，就会丧失德行而增加怨恨。

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，其性不易，君子素诚，其色不改。

译文：学习不心诚，就会学识浅薄；做事不心诚，就会使事情失败。真正的朋友，亲近时他不会增加你世俗的虚华，远离时他不会改变对你的初衷，富贵不会忘记以前的朋友，经过困苦磨砺感情更加坚固。坚硬的石头被打碎了，它的本性还是坚硬的；君子素来心诚，面色不会更改。

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。

译文：相信天地的心诚，就四季有序，春天开花秋天结果；相信人的心诚，就能共进共退，霸业就能铸就。君子不失信于别人，不在别人面前失态。君子执行法令，公正会忘记私心；小人贪渎，中饱私囊会忘记集体的利益。

曲之卷七

[鬼谷注曰：上善若水，水能够弯曲自我来适应地形，最终从涓涓细流汇集成了滚滚大江，能够势不可挡，有着毁灭高山大川的能力。所以现在的弯曲是为了以后的伸展，水的智慧使人们明白了弯曲的奥妙。]

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。

译文：水能弯曲所以源远流长，路能弯曲所以能通达天边，人如果能够弯曲就会一路顺达。强行争夺不如靠智慧来争取，靠自己的力量去争不如借用别人的力量去达到目的。山的走势过于高峻，草木就不会茂盛；水流过于湍急，鱼和鳖就不能够生存。观山水可以察人世。

屈己者和众，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。

译文：委屈自己的人能够调和众人，宽待别人的人能够得到人心。自重的人有威信，懂得畏惧的人免于祸患。志向远大并且用心追逐，智慧周到且行动刚劲，才能突出且办事练达，这就是成就事业的根基。

渊深鱼聚，林茂鸟栖。处大事贵乎明而能新，处难事贵乎通而能变。择路宜直，助人宜曲；谋事宜秘，处人宜宽。

译文：水深了鱼就会聚集，树林茂盛鸟就会筑巢。处理大事关键在于明断且能够变化，处理难事关键在于能够通顺且能够应变。选择道路选择通直为好，帮助别人却应该比较迂回。谋划事情要保守秘密，对待别人要宽容为本。

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。

译文：圣人不能够制造时机，却能够适应时机，事情顺应时机就能成就大功。山高，水就围绕它；林深，鸟就来栖息，弯曲的道路可以通到幽暗处。和君子相交要淡然，与小人相交要保持距离，与贼人相交要有近有远（不要被憎恨，也不要被拉拢）。

厚之卷八

〔鬼谷注曰：成就自我的历程，必然需要调和众人，面对心怀叵测的人心，怎么样才能够调和他们而成就霸业呢？这又是帝王的一大权术——收买人心，想要收买下属的内心就要厚待他们。本卷所讲就是叵测内心产生的根源、表象以及如何处理这些事情。懂得这些，还有

什么群体不能够驾驭呢？霸业又怎么不能成就呢？]

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。

译文：兵不厌诈，攻击敌人不留感情。上级害怕下级骄纵；下级则害怕上级怀疑。所以，下级骄纵，上级必然削除他的势力；上级怀疑，下级必然惊恐。人心难以预测，私欲能够迷惑人心，去除私心就能生出仁爱之心（仁者能够去患取福）。

糜情羁足，疑事无功。毒来毒往，毒可见矣。蜂蛰之毒，可伤肌肤；人心之黑，可弥日月。

译文：糜烂的感情能够束缚手脚，怀疑事情就不能够成功。看见祸患发生和消除，就能够知道祸患的来龙去脉了。蜂蛰的毒，能够伤害肌肤；人心的黑暗，能够遮蔽日月的光辉。

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，趋利者利显。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。

译文：没有私欲就会心生仁慈，私欲太多就会心怀叵测。君子心怀道德会帮助别人，小人为一己之私会伤害他人。心怀道德就能使德行彰显，追求利益就会使利

益紧张。做事要审察自己，关键在于权衡利弊。有奇特的思想才有奇特的行为，有奇特的行为就有奇特的事情。成就大事，是没有规律可循的。

舍之卷九

[鬼谷门生：谋略的本质就是谋划别人的内心欲望，通过这些欲望左右他人以成就自我。所以高明的谋略家都明白放纵欲望的危害。他们常常抑制自我的欲望，如此才能够立于不败之地，能够掌握所有的主动权。抑制自我的欲望，却能够满足自我的欲望。高深的道理原是如此简单。]

伐欲以炼情，绝欲以达志。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。

译文：减少私欲才能使人情练达，断绝私欲才能够达到志向。大的勇敢无所畏惧，生命都可以不爱惜，还有什么值得畏惧的呢？贫穷就会思考改变，思考改变就能通顺（变得富有）；富贵则地位尊贵，地位尊贵就容易使人懈怠。

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。

译文：追逐名利就会做出许多被人怨恨的事情，割舍喜爱的东西就能够适应众人使身心安稳。将要发扬光

大，就要先抑制自我（欲望）；将要有所取，就先要有所予。君子不会为了高官厚禄失去气节，不会为了贫穷时候的约定趋附世俗。

贤而多财，则损其志；愚而多财，则益其过。富贵生淫欲，沉溺致愚疾。溺财伤身，散财聚人。退以求进，舍以求得。

译文：贤能的人财物多了，就会折损他的志向。愚蠢的人财物多了，就会增加他的过失。富贵就会生出欲望，沉溺在富贵中就会变愚蠢。沉溺于财物中就会伤害自己的身体，把财物分给别人却可以团结众人。以退来求进，靠舍弃来得到。

度心术

[唐] 李义府

李义府，唐朝瀛州饶阳（今河北饶阳）人。经李大亮、刘洎、马周等人的荐举进入朝廷后，官职不断升迁。虽出生于一个小官僚之家，却凭心术玩转人事与世事，曾在唐高宗李治时两度为相。但物极必反，由于李义府对于权利的欲望、做事张扬，最后客死异乡。

《度心术》全书共十卷，为：度心，御心，擒心，欺心，纵心，构心，逆心，夺心，警心，诛心。此书把极为复杂的度心之术简化，成为操作性极强的谋略经典。在谋略学中，《度心术》以其独特的谋略、精辟的论断以及高深的智慧，为谋略家们提供了身处乱世，地位低下的时候，改变自身命运的良方。

然此书不含阴阳五行，谋略并没有遵循《易经》的要义，其瑕疵也尤为明显。所以鬼门对此书历来不视为正论，而仅仅是用以谋划敌人、打击对手。而并非像《处世玄镜》、《权谋残卷》等经典一样作为攻防为一体，既能驾驭人才，也能谋算敌人的全方位著作。谋略家们学习此书由来谨慎，多以《易经》思想取其精华，去其糟粕。

度心卷讲道：“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。”曹操说过：天地之间，莫贵于人。所以对于人的了解尤为重要，度心一卷则是揣度别人内心的经典。但是由于此卷只是站在高位揣度低位，所以难免绝对化，学习此卷还需要不断加深认识，找寻全方位了解一个人的途径。

御心卷讲道：“权重勿恃，名高勿寄，树威以信也。”信对于上位之人来说，是一种团结人心的手段，由“信”来驾驭别人的内心，实在是李义府一大高明手段。今天，商场上更是重视这样手法，用以汇集英才，此卷精辟之至。

擒心卷讲道：“技显莫敌禄厚，堕志也。情坚无及义重，败心矣。”用爵禄来擒拿人们的内心，用义来激励众人，最终达到擒心的目的。《兵经》讲道：“军无财，士不来；军无赏，士不往。”就是这样的道理。

欺心卷讲道：“愚人难教，欺而有功也。智者亦俗，敬而增益也。”这与《鬼谷子》一书的用人精髓不谋而合，智者乐于立功，愚者不惧其死。这当然是因为欺骗的效果，用人的欲望驱使人，李义府在此可谓用心良苦。而这个道理也是常为谋略家们所遵循的！

纵心卷讲道：“国盛势衰，纵其强损焉。人贵势弱，骄其志折焉。”此卷实为用以挫败强敌的一大谋略。兵家讲究迷惑敌人，当敌人丧失了方向，再进攻，这样就能出奇制胜。纵心可谓是与兵法相通的谋略，此卷尤为精辟。

构心卷讲道：“构人以短，莫毁其长。伤人于窘，勿击其强。”用敌人做错的事情来算计敌人，既能够保全自己，也能够使敌人受到伤害。即使是地位再高，谋略一流的人，也要受制于自己所做的错事。

逆心卷讲道：“主暴而臣谏，逆之为忠。主昏而臣媚，顺之为逆。”对于君主内心世界的揣摩，使得这个谋略成了后世谋略所必须要警惕的。

夺心卷讲道：“君子难不丧志，释其难改之。小人贵则气盛，举其污泄之。”有如此高明的手段，难怪李义府能从一个小吏升任宰相。夺取别人的志向，那么别人还有什么可怕的呢？谋略家最为高明的手段不过如此。

警心卷讲道：“人警人者，示以怨也。畏惩勿诫，语不足矣。”通过别人的怨恨来警示别人，自己却不会暴露；不愧是李义府的高明之处。

诛心卷讲道：“敌强不可言强，避其强也。敌弱不可言弱，攻其弱也。”征服别人内心最后的招数就是现实中的打击，所以阴处谋划的事情最终要转变成为阳处的行动。而这些行动在于避其强，攻其弱。这不也是《孙子兵法》的奥秘所在吗？出奇制胜还有什么不能够达到呢？

纵观《度心术》，整体结构严谨，寓意深远，手段高明，谋略高超，既能成为文学中的佳作，对于现实也有极大的意义。

度心第一

[鬼谷注曰：成大事者，一定要了解天下英雄之心。了解了其本性、才能，进而才能驾驭他们。对于才高志大之人，则以仁爱安抚；对于狡诈凶悍之人，则以威逼利诱；对于清高廉洁之辈，则施赞扬之术。根据其才能，推出其欲望，通过其欲望，便可定下征服之谋略，如此成事可也。但了解人心，并非一件容易的事情。]

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。

才高不羁，德薄善诈。

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：官吏，是有能耐的人，治理他们不是容易的事情。

仁爱的人，是少有的，驾驭他们不可以不厚道。

志向太大就不会为朝廷效力，欲望太少就会隐遁山林。

才能过高就会放荡不羁，没有德行就会喜欢欺诈。

人民畏惧的，官吏不会畏惧。

狡诈的官吏依仗自己的智慧，他的勇气就必然缺失，可以逼迫他。

凶悍的官吏缺少智谋，他的行为疏漏很多，可以要挟他。

廉洁的官吏本性孤傲，他的心中看重名誉，可以赞誉他。

治理官吏就是治理他们的内心，所以英明的君主不会放弃背叛过自己的人。

了解一个人就是了解他的内心，智者善于使用缺少德行的人。

御心第二

[鬼谷注曰：靠礼仪教化来征服君子，借而形成一种风气，凭借风气来治理国家就顺理成章了。将关键的问题做好，旁枝末节就不必深究，所以虽众心不同，王者仍可以调和统一。故而惩处贪污而彰示廉洁，厚待君子而贬斥小人，约束官吏而化育百姓，如此治国，方可不负众望。]

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。

士子娇纵，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：人民追求的，是生存；君主畏惧的，是暴乱。

人民不能生存就会产生暴乱，君主仁厚国家就会安定。

民心是有所追求的，善于使用民心的人就会称王。

人民忌讳官吏贪污，向人民彰示廉洁是智慧的做法。

不要积累民众的怨恨，不要放纵恶人的行为。

对知识分子不讲礼仪，是国家的大害，治理国家需要厚待知识分子。

官吏骄傲放纵，不是人民的福气，国君需要谨慎对待。

知识分子不怨恨上级，民心就会安定。

对百姓严刑峻法，这是秦朝灭亡的原因；夏商周三代盛世，这是道德教化的功劳。

位高权重不可以依靠，名声再高也不要有所寄托，要靠诚信树立威望。

擒心第三

〔鬼谷注曰：君主的才能在于如何用人，臣子的才

能在于如何做事。所以知人是君道，知事是臣道，君臣各守其道，则天下可以不用操劳便得到治理。用人之道，在于观其才能而后委任职务；降伏内心之道，在于恕其过错而待之以礼。才高气傲之人，不可重用；能大不忠之辈，用则生患。知人无完人，而后以厚礼待之，以真情动之，此用人之道也。】

德不悦上，上赏其才也。

才不服下，下敬其恕也。

才高不堪贱用，贱则失之。

能做莫付权贵，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：德行不能取悦上级，上级看重的是你的才能。

才能不能够使下级心服，下级敬佩的是你对他的宽恕。

不能够大材小用，否则就会使贤者失望。

能耐大且高傲的人不要让他们显贵，否则就会毁了他。

才能大但是不忠诚的人，一旦使用就会后患无穷。

人们有各自的才能，贤明的人不会拒绝别人细小的长处。

智者有他的缺点，明智的人看重的是他的大谋略。

不要害怕没有人才，害怕的是不能够使用他。

技能高却抵挡不了厚禄的诱惑，因为他的志向被别人腐蚀了。

感情坚固却抵挡不了义气的厚重，因为他的内心遭受了打击。

欺心第四

[鬼谷注曰：对于愚蠢的人，不要告诉他真相，欺骗他们能够见效；对于智者则不要欺骗，这样可以使之立功；对于勇敢之人可以使之临危难；对于怯弱之人可以使之做常事；对于困难的人需要给予他帮助。故而天地之间没有无用之人，只是君主是否善于运用罢了！懂得这个道理的谋略家们常常思考如何征服别人，而不是思考哪些人不能够征服！]

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，其意谯焉。

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：愚蠢的人难以教导他，欺骗他更有成效。
智者也有世俗的一面，尊敬他更加有利于自己。
自己了解自己的人明智，人们不应去游说他。
身陷危难的人内心恐惧，人们不要责备他。
没有诚信的人疑心重重，人们就不要蒙蔽他。
诡诈不能够迷惑圣贤，他们的内心是宁静的。
正义的人不会屈服于敌人，因为他们的意志是很强的。

诚信不能够取悦别人，他们的神态是谄媚的。
自欺欺人的人少有忧虑，醒悟的时候忧愁却会更多。
人们欺骗自己不要愤怒，愤怒会有更多的失误。

纵心第五

[鬼谷注曰：物极必反，此乃天地间永存的道理。对于国家，君主需要反躬自省而求得国家的强大；对于身外的事物，则需要抑制他们的旺盛生命力来保护自我的安全；功高震主之人不可重用，名声显赫之辈则束以道德。亲近君子，远离小人，严守正道。这是君主削弱敌人，保存自我的有效方法。

《三十六计》道：欲擒故纵。过于威迫则会使得敌

人硬拼，回避对方就会使得敌人士气衰减。要跟随敌人却不要直接逼迫，削弱敌人的实力，消磨敌人的斗志，等到敌人实力耗尽而后一举擒获，便可兵不血刃。]

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，其心唯欲也。

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：国家太过强盛就会衰败，放纵它使它逞强就可以折损它。

人太过尊贵，势力就会衰弱，使他骄傲自然就能折损他的志向。

功劳太高就要抑制他的权力，不要抑制他的官位。

名声太显赫就要称赞他的德行，不要看重他的名声。

失败的人把他放到远处，不要留在身边。

不要拘束君子，他的内心不会受到拘束。

小人放纵自己的欲望，他的内心只有欲望。

与敌人相处，有利于自己就放纵他，有利于敌人就

要约束他，不要因感情而改变。

心可以放纵，但是言论不可以乱说。

行为可以偏一些，但一定要名正言顺。

构心第六

[鬼谷注曰：利益是挑起人们争端的源泉，富贵名誉，使人们相互争斗。故而可以以利益算计别人，以生死胁迫对手，避其锐气攻其窘迫，隐藏自己的真意，使敌人君臣相疑，险象环生。人们相互损害，我可从中取利，而人们却不知道被人算计，这样的谋略才是高明的谋略。]

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：争夺富贵，人们就会相互陷害。

生死是常理，心中却有所忌讳。

要想打败敌人，就要打击其短处，不要攻击他的

长处。

要制服对手，就要瞄准他窘迫的地方，不要攻击他强大的地方。

要使敌人不知道，我们一定要隐藏真相。

贬低别人，但看上去不是在贬低，这是君子的谋略（以退为进）。

赞誉别人，但看上去不是在赞誉，这是小人的伎俩（挑拨离间）。

要使君主和臣子相互怀疑，而后诽谤他的言论才可以奏效。

人的祸患有很多，放弃自己的利益就会免除祸患。

没有妒忌心的人很少，容忍别人就能够解除别人的愤恨。

逆心第七

[鬼谷注曰：权高爵厚时，即便忠良也会叛逆，故而君主忌讳；君主昏聩，臣子忤逆则为贤良。王者之道，在于降心服志；如此，则大势定矣。别人不敢做的事情，我却敢做；别人认为没有利益的事情，我却得到了利益。故而尘世间的事情表面与真相常常不一，谋略家们因此常反其道而行之，以此来成就自己的事业。]

利厚生逆，善者亦为也。

势大起异，慎者亦趋焉。

主暴而臣诤，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，尊者人得也。
败不足虞，庸者人怨耳。

译文：利益太大就会生出篡逆，即便善良的人也会如此。

权势太大就会起异心，谨慎小心的人也会夺取权力。

君主暴虐而臣子敢于直面进言，此时，敢于忤逆君主才是忠臣。

君主昏庸而臣子谄媚，顺从君主就是篡逆。

忠臣还是奸臣不要看他的言论，善良还是邪恶不要从他的智慧去辨别。

谋划篡逆的事情先要谋划信义，信义成就了，篡逆的事情就成功了。

制止篡逆的事情先要制止篡逆人的内心，心服了篡逆就制止了。

君主明智奸臣就会隐遁，所以君主不要懈怠。

成功没有什么值得欢喜的，尊贵都是别人给予的。

失败没有什么值得懊悔的，平庸之人是可以被宽容的。

夺心第八

[鬼谷注曰：得人心者得天下，故而谋略家们常常思索如何征服君子和小人的内心世界。君子不畏惧困难，害怕的是顺境带来的堕落；小人不满足富贵的奢华，却害怕以前的劣迹被人知晓。分而治之，征服他们也就不是什么难事了。故孙子曰：攻心为上策，攻城为下策。]

众心异，王者一。

慑其魄，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。

神褫之伤，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：众人的心是不一样的，只有王者才能够使之统一。

征服他的内心，鬼神都会被你降伏。

君子困难时候不会丧失自己的志向，当困难克服后就说不定了。

小人富贵就会盛气凌人，攻击他污浊的地方就能够使他没有依靠。

能够隐忍穷困，凶险危难就不会发生。

审察别人虚假的一面谈论真实的一面，恶人就不敢为非作歹了。

追求神明带来的伤痛，越是神明越是痛苦（水至清则无鱼，人至察则无徒。古人言：难得糊涂）。

过于苛刻的法令没有功效，反之则可以解决问题。

治理人必然需要用人来治理，所以治理他们不是容易的事情。

能使人屈服的人也能屈服于别人，屈服并不是一件耻辱的事。

警心第九

[鬼谷注曰：若前面八术对敌人皆不奏效，则要以祸患告诫，以此达到自己的目的。故而谋略家们常深谙世道，知人识心，而后以祸患、怨恨、不足来告诫对手；用德行来包容其错误；以权势来树立自己的威信。依仗权势成就计谋，分析形势而妥善应对，如此软硬兼施，恐怕离谋略真谛就不远了！]

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：了解世道才能够生存。
识别敌人之心才能够幸免（祸患）。

上天警告人，用的是灾难。

神灵警告人，用的是祸患。

人警告人，用的是怨恨。

有人害怕惩罚，不要告诫他，说他的不足就行了。

有人悔恨做错事，不要责罚他，这样就可以使他内心受到谴责。

权势强大威信自然就确立了，人太过弱小就会自己惭愧。

变化是不可以预测的，小处约束自己就能得到大的安稳。

在万不得已的时候可以顺着别人说些违背自己内心的话，虚无的言论也许能使自己脱离困境。

诛心第十

[鬼谷注曰：对于敌人，要探知其隐情，揣测其欲望，避开其防备，攻击其弱点，给之以虚名，赐之以官位，然后指准其要害，如此行事，还有什么人不能够被你征服呢？以其道，诛人之心，可以成就大业也。]

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。

译文：诛杀别人是使之死亡，诛杀别人内心却可以使别人生存。

征服一个国家容易，征服人心却很困难。

对于敌人，不知道他在哪里会感恩戴德，就不知如何征服他。

不知道他的隐情，就无法降伏他。

只要某些小人的欲望还没有实现，他就有可能被别人算计，从而引来祸害。

敌人强大不可以说他强大，要避开他强大的一面。

敌人弱小不可以说他弱小，要攻击他弱小的一面。

不要吝惜空虚的名位，把它赏赐给别人，从而就能收服人心。

解厄学

[宋] 晏殊

晏殊（991—1055），字同叔。北宋抚州临川县文港乡（今江西南昌进贤）人，北宋前期著名词人。14岁以神童入试，赐进士出身，命为秘书省正字，迁太常寺奉礼郎、光禄寺丞、尚书户部员外郎、太子舍人、翰林学士、左庶子，仁宗即位迁右谏议大夫兼侍读学士加给事中，进礼部侍郎，拜枢密使、参加政事加尚书左丞，庆历中拜集贤殿学士、同平章事兼枢密使、礼部刑部尚书、观文殿大学士知永兴军、兵部尚书，封临淄公，谥号元献，世称晏元献。晏殊历任要职，更兼提拔后进，如范仲淹、韩琦、欧阳修等，皆出其门。他以词著于文坛，尤擅小令，有《珠玉词》一百三十余首，风格含蓄婉丽。但后人却往往不知道晏殊的谋略才能，试问一个词人怎么能够在封建王朝中历任如此多的显要职务，成就自己的一番事业呢？

《解厄学》是晏殊留给后世谋略家宝贵的财富，它不仅仅写出了谋略角度的困厄，更从根源上分析了困厄何以产生，也从困厄的反面提出了谋略家们看待困厄的新视点。困厄在晏殊的笔下成为谋略家们成就事业道路

上的相伴者。

《解厄学》分为八卷：藏锋卷，隐智卷，戒欲卷，省身卷，求实卷，慎言卷，节情卷，向善卷。这八卷从八个方面写出了面对困厄需要的修身之行。

藏锋卷、隐智卷和戒欲卷指出了困厄产生完全是由于人们的智慧太过显露，或者是追求欲望永无止境。谋略家们首先要面对的就是根除自身争强好胜的欲望，戒除自身过于显露的才能，这样才能够从根源上面杜绝困厄的产生。

省身卷、求实卷、慎言卷、节情卷和向善卷着重从改变现在的处境下手，用修身、求实的态度去应对事物的变化，以此来改变自身的运数。谋略本身是没有界限的，只有穿越生活，穿越计谋的谋略才是其真谛，无法超越这一点，就无法成为高明的谋略家。

由此说来，《解厄学》不仅仅给身处困厄的人们指点道路，也为谋略家们指明了通向谋略圣境的道路。其本身实用的范围就已经涉及了人们的一切生活。人生不如意十之八九，即便帝王、将相也难免于此，更何况常人呢？所以《解厄学》是一部没有界限的谋略大典，对于任何想要改变自身困厄的人们都提供了扭转局势的谋略。无论商界巨子，政界精英抑或其他人才，在如今的社会生活中更需要《解厄学》这样的谋略。

藏锋卷一

[鬼谷注曰：人生困厄常有之，面对困厄需要隐忍。

在困厄中能够体味事情的本质，才能了解人世疾苦，进而得知成功的不易。统治者也可以借困厄观察人才的品性如何。在困境时看一个人坚持什么，在顺境时看一个人拒绝什么，这是高深的用人之道，也是帝王的权术。]

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。

生之唯艰，何足道哉？

译文：困厄，是人生固有的。锋芒毕露，困厄就会加剧。想要使困厄减少，才学就不要轻易显露。

当权者招揽贤士，一旦目的达到他们便会改变心志。地位低下的人求取富贵，目的一旦达到就会骄傲意满。不懂得克制和警惕，领导和下属不能和睦相处。

贤能的人不争名夺利，这种仁德才是宝贵的。明智的人不会贪恋权位，他们懂得放弃名利带来的好处。勇敢的人不会争强斗狠，他们知道能收敛才能够真正勇敢。

人生一世苦难相伴，又有什么值得称道的呢？

隐智卷二

[鬼谷注曰：很多事情因为保密而得到成功，这是大家都知道的道理。某些事情要想保密，首先要从智慧这个源

头做起，高明的谋略家往往懂得守弱的奥妙，这样就不会被敌人算计，如此，他还有什么事情不可以做成的呢？]

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。

上唯忠，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：正确地运用智谋是有利的，玩弄智谋是有害的。暗中使用智谋能够战胜敌人，公开卖弄智谋就必然失败。

不为自己谋划，这是君子的智慧。不使自己吃亏，这是小人的奸心。不要抱怨缺少智谋，要担心失去忠义。

某些上司看重的是忠诚，才能次之。下属看重的是实惠，权力次之。不明白人的心，困厄就会永无休止。

和愚蠢的人谈论智谋，是愚蠢的。和有智慧的人谈论智谋，会招来祸患。

戒欲卷三

[鬼谷注曰：欲望常常带给人们意想不到的灾祸。一个人的欲望没有实现的时候就会带给自己苦闷，欲望实现的时候却会损害别人的利益，所以高明的谋略家懂得克制自己。懂得用道德来抑制自己的欲望，就不会被

欲望束缚自己的手脚。这样就能掌握事情的主动权。]

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。

译文：欲望强烈的人不会满足于现实，心胸宽广的人不会对人有恨怨。喜欢什么要有节制，强行追求会带来灾难。

君子修身养性，是为了躲避祸患。小人无所顾忌，是自寻死路。一念之差，就可能会造成生离死别。

整治贪污要严刑峻法，不要宽容放纵。惩戒淫乱要公开羞辱，不要为其隐瞒。讨伐恶人要斩草除根，不要滥施仁慈。

克制欲望要求助于道德，不要依靠教令。领悟的人顺畅通达，迷惑的人困厄不断。

省身卷四

[鬼谷注曰：能够反躬自省的人往往能够不断前进，能够及时改正自己的错误，方能臻至谋略顶峰。所以古人常常反省自己，这当然也让谋略家们不断地思考过去而温故知新。所以不知道反省的人，谈不上是高明的谋略家。]

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，正而久焉。忧心者无疚，宁而吉焉。

译文：有自知之明的人不会身陷窘境。看透世事的人不会有所奢求。

人有差异，所以命运就会不一样。事物有差别，但是都会衰亡却是共同的。对待自己像对待他人一样，就不会有什么过错了。

一个人认识事物的速度赶不上事情发展的速度，不认真仔细地观察是不可能认清事物的真相的。人多就各有所思，不深入思考就难以认清一个人的真面目。世俗的思想不可以拿来安身立命，不遵守应有的礼节就不能生存。

担忧自身的人就没有邪念，遵循正道就可以长存。担忧良心有失的人就不会有愧疚，心性宁静就可谓吉祥。

求实卷五

〔鬼谷注曰：世俗之人往往只顾眼前的利益，所以他们追求的是现实的结果。书本的知识，追求的是理论的严谨，对于实践却有所不便。高明的谋略家们懂得求

实的真谛，眼前的利益需要服从于长远的利益，书本的知识需要与现实结合。所以取舍的关键在于审视形势，因地制宜，这就是谋略的最高境界了吧！]

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，唯自弃也。

大智无诈，顺乎天也。小智无德，背乎情也。识察毋忧，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：追求长远的利益就要务实，浮夸无实最多只能带来短期的利益。对一般人追求的事物要谨慎，对自己喜欢的事要敢作敢为。

不拘泥于书本上的知识，才能够看清事物的本质。不追求完美无缺，就不会丧失原有的一切。人没有天生就是卑贱的，除非自我放弃。

大的智慧中不含有奸诈，它是顺应天理伦常的。小的聪明中不含仁德，它是违背人之常情的。见识少也不要忧虑，该忧虑的是不去学习。

辛苦劳累却少有收获，这并不是求实的过错。清闲安逸却多有所得，这才是求实的真谛。

慎言卷六

[鬼谷注曰：对于言语不可以不慎重。一旦说错，

就可能成为别人控制自己的把柄。说得不是时候也会使事情败露，该保密的语言泄漏了，事情就不会成功。谋略家们很早就知道了这些道理，所以告诫人们谨言慎行，用“祸从口出”来警示众人。]

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：说话能给人带来灾祸，好话和坏话都可能导致恶果。说话是否给人带来害处，就看人们如何取舍。

君子不说假话，说实话却会使人不舒服。小人不表露真心，伪装会使人看不清真相。听一个人说什么就可以了解他的志向，也可以从中判断此人的行为。

富贵之人应该自谦，不要自傲。卑微的人应该恭顺，不要放荡。一个人如果没有信誉，那么他的话是不能听的。

不知道别人的机密就不会泄露，这是最安全的。不回避亲人就可能使秘密泄露，这是大的祸患。

节情卷七

[鬼谷注曰：人们的情感和欲望有可能给自己带来很大的灾祸，谋略家们对此尤为重视。对于自己的感情

如果不能够正确地驾驭，那么带来的就是伤害。就像溺爱自己的儿子，却使得儿子变成败家子一样。父子亲情都这样危险，更何况其他人呢？所以对于感情的谨慎，谋略家们从来都没有懈怠过啊！]

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。

幸不恃色，荣定其品也。义不恃媚，信定其谐也。

译文：有知识才能不为情感所左右，抑制天性才能不走歪路。

纵容亲人就会显露私心，这是人们不能容忍的。纵容朋友就会变得笨拙，这是不聪明的做法。放纵同情就会显得幼稚，这不是真正的厚道。

上天愤怒会降临灾祸，人们愤怒会生出流言。君子不可悲观，小人不要忧愁。不愿舍弃的情感，束缚着人的身心。

受到信任而显贵不是因为巧言令色，尊荣显贵是由其德行决定的。别人称赞你义薄云天不是因为你花言谄媚，而是因为你重信守诺。

向善卷八

[鬼谷注曰：内心世界向善是保全自我的最好办法。

人们太聪明了，谁都知道一个人做事的目的是什么！所以即便是不为人知的内心，也不要包藏什么不可见人的目的。这样你就没有什么敌人了。谋略家们因此得到的是一条通向成功的道路。这样的谋略，还有什么可以与之争锋呢？]

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，遵可守。

恶惑愚不惑智也。善贵诚不贵法也。

译文：吉祥有它的原因，幸福有它的根源。上天保佑善良的人，因为他们心里明白怎么样做才能够吉祥如意。

说好话的人不一定是君子，要观察他的行为。说坏话的人不一定是小人，要审查他的内心。不要轻易相信虚名，在追求事情的本质上不可懈怠。

君子也会有抱怨，但不会耽误正事。小人也会有朋友，但不会因此停止争斗。利益可追求，遵守规律才可以不生祸患。

邪恶能迷惑愚人，却不能迷惑智者。善良之所以可贵是因为真诚，不在于虚伪多端的掩饰。

荣枯鉴

[五代] 冯 道

冯道（882—954），生逢五代乱世，享年 72 岁，自号长乐老。

长乐老一生事五朝（后唐、后晋、后汉、后周和契丹）、十一帝（唐庄宗、明宗、闵帝、末帝，晋高祖、出帝，汉高祖、隐帝，周太祖、世宗，辽太宗耶律德光），前后 31 年。五代总共 54 年，冯道历经大半。

唐末，冯道投刘守光作参军，刘败后投河东监军张承业当巡官。张承业重视他的“文章履行”，推荐给晋王李克用，任河东节度掌书记。后唐庄宗时任户部尚书、翰林学士，明宗时出任宰相。后晋高祖、出帝时均连任宰相，契丹灭晋后，被任为太傅，后汉代晋后任太师，后周代汉后依然任太师。周世宗征北汉前，冯道极力劝阻，激怒了周世宗，因而不让他随军，令他监修周太祖陵墓。当时冯道已患病，葬礼完成后就去世了，被周世宗追封为瀛王。这位冯道，引起了千古毁誉。

在这样混乱的局面中，冯道能够一生叱咤风云，可谓千古第一人，而他的著作也成为后世谋略家们竞相品味的经典。此书在鬼门中也有极为特殊的地位，鬼门中

人常常视其为乱世战于不争的高深谋略。此书可以为混乱时期的人们提供谋略筹划，但是并不是用以建功立业的兵法大略，此书只能成就一个圆滑多变的人，却不能够成就一位雄才大略的英主。所以此书只能够在混乱时期运用，而在时机到来时候，却应该另有所取。

《荣枯鉴》全书共十卷。

圆通卷说道：“君子非贵，小人非贱，贵贱莫以名世。”如此的论断，闻所未闻，谋略家们由此摆脱了世俗观念的束缚，进而得以遨游于谋略的海洋中。而现实中，谋略家们凭借这样的观念，独善其身，便可以在混乱的时候，获得安宁，进而推知福祸将要发生还是消灭，那么还有什么是不能够预知的呢？

闻达卷说道：“上疑祸本，下弃毁誉，荣者皆有小人谓之，盖固本而舍末也。”身处乱世，想要闻达于诸侯，就一定要得到上司的信任，有了上司帮助，仕途才能顺利。

解厄卷讲道：“祸于上，无辩自罪者全。祸于下，争而罪人者免。”说明当错误发生后，对于不同的对象，就要采取不同的策略。

交结卷说道：“贵以识人者贵，贱以养奸者贱。”说明结交什么样的人，自己就会变成什么样子。谋略家们为了达到目的而结交优于自己的人，这样的谋略是可取的。经济学中有一条定律：“你身边和你关系最好的五个人，他们的平均收入和你的收入相差不足百分之二十。”所以《荣枯鉴》的价值不仅仅在谋略上面，只要

善于发掘，还可以从中获得更多的收获。

节仪卷说道：“君子不堪辱其志，小人不堪坏其身。”君子看重的是大义，小人看重的是利益。由此就可以看出一个人的取舍，由此反躬自省，就可以远离祸患。此乃谋略家们的根基啊！

明鉴卷说道：“福不察非福，祸不预必祸。”今天多少人叹息机会难以把握，恐怕还是首先需要纠正自己对于现实的认知度。

谤言卷讲道：“陷其窘地人自污，谤之易也。”孙子说：“立于不败之地。胜兵先胜而后求战。”恐怕说的就是这个道理吧！既能谋划计谋，也能防守自身，此卷的高妙不言而喻。

示伪卷讲对于人们的内心险恶，必定要给予防范。但这样又怎么能够得人心呢？所以鬼门历来对于此卷颇有争议。

降心卷说道：“伏人慑心，其志无改矣。”由此可见人才的内心世界的重要性。所以唐代豪杰赵蕤说过：“王者之道，降心服志。”

揣知卷说道：“知人不惧，知心堪御。”了解一个人，就可以进而征服一个人。故而谋略家们更加隐藏自己，生怕被人征服。正如孙子说：“知己知彼，百战不殆。”

《荣枯鉴》从不同的方面指点人们如何面对混乱社会。它并非简单的学术著作，而是实用的谋略经典。

圆通卷一

[鬼谷注曰：天地之间本来没有什么绝对的，适当地逐利并不是什么大的过错，但是人们常常在上面过于执著，这就产生了错误。君子、小人本来没有区别，不过是他们的行事准则不一样，世俗给予了不同的名称罢了。所以，谋略家们重视的常常是人们相互之间的利用价值，而不管世俗的议论如何。所以谋略家们看待人，并没有君子、小人的差别，关键在于他们对形势的作用。]

善恶有名，智者不拘也。

译文：善与恶是有明确界限的，但真正有智慧的人不拘于此。

天理有常，明者不弃也。

译文：世上的事情都有自身的规律，明智的人往往非常重视这些规律。

道之靡通，易者无虞也。

译文：道理怎样行得通，通晓枢机的人是谙熟于胸的。

惜名者伤其名，惜身者全其身。

译文：过分爱惜名声的人，他的名誉容易受到损害；明哲保身的人，仅仅只能保全自身罢了（过分爱惜名声则不能在别人需要帮助的危难时候为别人解困，常被人视为自私；习惯明哲保身的人，不会主动承担责任，所以是不能够成为真正值得人信赖的上司的，他们仅仅能够保全自身而已）。

名利无咎，逐之非罪，过乃人也。

译文：名利不是坏事，适当地追名逐利也不是什么大的罪过，但是过分追求这些就不要。

君子非贵，小人非贱，贵贱莫以名世。

译文：君子没什么高贵的，小人也没什么低贱的，高贵还是低贱不过是世俗给予的名分罢了。

君子无得，小人无失，得失无由心也。

译文：君子之所以是君子，不是因为他得到了什么，小人之所以是小人，不是因为失去了什么，君子和小人的区别不过仅仅是内心的修养而已（君子常常以道义来要求自己的行为，小人常常以私利来为人处世）。

名者皆虚，利者惑人，人所难拒哉。

译文：名誉是虚幻的，利益是诱人的，这些都是人们难以抗拒的。

荣或为君子，枯必为小人。

译文：事成显贵之人，会被颂为君子，身败落魄之人，则必定会被当作小人。

名可易，事难易也，心可易命难易也，人不患君子，何患小人焉？

译文：虚名容易改变，但事情却不易改变，心容易改变，但命运不容易改变，智者不怕当君子受苦，哪里还畏惧当小人被人瞧不起呢？

闻达卷二

〔鬼谷注曰：本卷阐释了于乱世中成就自我的为官之道。升迁与否在于上司是否看重你，名声好坏在于下级是否拥护你。通晓这个道理，再去做官就游刃有余了。〕

仕不计善恶，迁无论奸小。

译文：在乱世，让不让你做官，升不升你的职这些事情，根本不是以善还是恶、君子还是小人来作为标准的。

悦上者荣，悦下者蹇。

译文：在乱世之时，能让君主高兴的人必定仕途平坦，让下属拥护的，他的困难有时反而会增多。

君子悦下，上不惑名。

译文：君子得到下属的拥护，可上司却认为你做的事情是你应该做的。

小人悦上，下不怨恶。

译文：小人讨好上司，下边的群众可能会反感。

下以直为美，上以媚为忠。

译文：下边的群众以道德高尚、刚正不阿为美德，上司则把谄媚顺从当作忠诚。

直而无媚，上疑也；媚而无直，下弃也。

译文：一点都不顺从上司，上司就会不信任你；但一味的顺从上司，却让下头人觉得你是谄媚，你的下属就会背弃你。

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：上司对你怀疑是祸患的根本，如此一来，下级就会背弃你、诋毁你。所以富贵的人都被看做是小人，因为他们为了富贵舍弃了名声。

富贵有常，其道乃实。

译文：富贵是有章可循的，那就是真抓实干。

福祸非命，其道乃察。

译文：祸福其实并非由命里注定，能否察觉事情发展的规律，从而善于利用规律是决定祸福的关键。

实不为虚名所羁，察不以奸行为耻。

译文：真抓实干则不会为毫无实际意义的虚名所束缚，能够洞察事情发展的规律，就不会因为被别人视为奸人而感到耻辱。

无羁无耻，荣之义也。

译文：没有名誉的羁绊，没有世俗耻辱的束缚，此乃显贵之根本。

求名者莫仕，位非名也。

译文：要是真想追求名誉，就别去当官，当官是不能给你好名声的（凡是名声在外的官吏，都会成为众矢之的）。

求官者莫名，德非荣也。

译文：要是真想当官，你就别管什么名誉了，高官厚禄者并不一定是道德高尚者。

君子言义，小人攻心，其道不同，其效自异哉。

译文：君子处世讲的是道义，小人则擅长操纵人的贪欲，手段不一样，结果自然不同。

解厄卷三

[鬼谷注曰：在冯道的时代，做官需要上司的庇护，也就需要得到上司信任，所以君子也需要一些小人的手段；危难时候需要有人帮助自己，所以君子即便不参加党争，也需要有人帮忙打理一些事情。小人要想把官做好，就必定要隐藏自己的私心，所以他更需要用君子的做法去获得下级的拥护。所以在乱世的官场上，真正的君子 and 真正的小人在表面上是没有什么根本的区别的。然笔者认为，对于此卷的思想，身处盛世的我们应正确取舍。]

无忧则患烈也。

译文：没有忧患感，就离祸患不远了。

忧国者失身，忧己者安命。

译文：忧国忧民的人会付出自己的有用之身，为自己担忧的人，可以保全自己。

祸之人拒，然亦人纳；祸之人怨，然亦人遇。

译文：祸事是人不想要的，但也是人自找的；人人都讨厌祸事，但人人都难免碰上。

君子非恶，患事无休；小人不贤，余庆弗绝。

译文：身处乱世，君子不做坏事儿，但祸患一个接一个到来；小人没有高尚的操守，却能在乱世衣食无忧。

上不离心，非小人难为；下不结怨，非君子勿论。

译文：在那样的时代，让上司对自己完全放心，不是小人就难以做到；让下属不埋怨自己，则只有君子能做到。

祸于上，无辩自罪者全。祸于下，争而罪人者免。

译文：在乱世，上司要推脱责任给你的时候，只有不去辩解，俯首认罪才能保全自己（这个上司才能够在后面帮助你）；要是你的下属出了问题，只有抢先把责任推到别人头上，装好人，才能免去责任。

君子不党，其祸无援也。小人利交，其利人助也。

译文：君子不爱拉帮结派，所以一旦有了祸事就可能少有人会去帮助他。小人因为利益和一帮人结成了党派，因为有了利益关系这些人就会帮助他。

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：在那样的时代，不讲道义或许不会造成什么实际的恶果，但有了祸事没人帮助必然倒霉。做君子倒了霉只能承受后果了，所以，小人为了保全自己所做的

事情在某些方面来说恐怕也是可以谅解的。

交结卷四

[鬼谷注曰：君子和小人可以相互转换，高贵的事情和卑贱的事情决定了做事的人是君子还是小人。懂得这个道理，那么想要改变自己的命运就不那么困难了。由此推而广之，结交的人是君子还是小人不也一样可以决定自己的运数吗？所以多与懂得这个道理的人结交，远离不懂这个道理的人。]

智不拒贤，明不远恶，善恶咸用也。

译文：智慧的人不排斥好人，也不疏远坏人，因为两者都有自己的作用（明主能够善于使用他们）。

顺则为友，逆则为敌，敌友常易也。

译文：在某些人的心里，对自己有利的人是朋友，对自己没有利的人是敌人，敌人、朋友往往会相互转换。

贵以识人者贵，贱以养奸者贱。

译文：尊贵的人因为善于识人、用人而更加尊贵，卑贱的人因为结交奸佞小人而更加卑贱。

贵不自贵，贱不自贱，贵贱易焉。

译文：尊贵的人不去做尊贵的人应该做的事情，卑贱的人不去做卑贱的事情，那么尊贵和卑贱就没有区别了。

贵不贱人，贱不贵人，贵贱久焉。

译文：尊贵的人不去做卑贱的事情，卑贱的人不去做尊贵的事情，贵贱就这么一直延续下去了。

人冀人愚而自明，示人以愚，其谋乃大。

译文：人都盼着别人傻自己聪明，但还是有成天装傻给人看的人，这些人才是能成就大事业的人。

人忌人明而自愚，智无潜藏，其害无止。

译文：人们忌讳别人聪明而自己愚蠢，所以锋芒毕露的人，其祸害将会更多。

明不接愚，愚者勿长其明。

译文：聪明的人不结识愚蠢的人，愚蠢的人不会增加聪明的人的见识。

智不结怨，仇者无惧其智。

译文：有智慧的人不跟人结怨，仇人不会因为你聪明就怕你。

君子仁交，唯忧仁不尽善。小人阴结，唯患阴不制的。

译文：君子用仁义与人交往，生怕自己不够仁义。小人满怀阴谋与人交往，生怕阴谋不能够达到自己的目的。

君子弗胜小人，殆于此也。

译文：君子注定吃小人的亏，恐怕就是因为这个原因吧。

节仪卷五

[鬼谷注曰：君子、小人在能够生存的基础上才有区别，否则便不能够区分。外表君子、外表小人、内心君子、内心小人这四者有着莫大的关系，观察内心的本质才能够明了谁是君子谁是小人。常人往往被外表蒙蔽，所以谋略家们都懂得如何区别君子和小人，进而才能够有所抉择，才能够将事情做好。]

外君子而内小人者，真小人也。

译文：外表君子作风内心小人心肠的人，是真正的小人。

外小人而内君子者，真君子也。

译文：外表似小人，内心却怀着君子的高风亮节，这才是真正的君子。

德高者不矜，义重者轻害。

译文：道德高尚的人从来不夸耀自己，看重仁义的人总是忽视危害。

人慕君子，行则小人，君子难为也。

译文：人们口中说仰慕君子，但是行为却是小人行径，君子难做。

人怨小人，实则忘义，小人无羁也。

译文：人们憎恶小人，实际上却忘记以仁义为准则，这就是做小人没有任何阻碍的原因。

难为获寡，无羁利丰，是以人皆小人也。

译文：某些时候君子难做，而且获利少，做小人没有羁绊而且获利丰厚，所以平常人有时选择做小人。

位高节低，人贱义薄。

译文：乱世时，官位越高气节越低，人越贫贱就越轻视道义。

君子不堪辱其志，小人不堪坏其身。

译文：君子最受不了的是精神的屈辱，小人最受不了的是身体上的痛苦。

君子避于乱也，小人达于朝堂。

译文：国家昏乱时，君子就离开朝廷自保去了，小

人却能在这个时候乘机弄权。

节不抵金，人困难为君子。

译文：当人困厄的时候气节比不上金钱的作用大，人一穷了就做不成君子（金钱能够让人生存下去）。

义不抵命，势危难拒小人。

译文：在动荡的年代，义气不如生命重要，身处困难之中就没办法不当小人，因为生命更加宝贵。

不畏人言，唯计利害，此非节义之道，然生之道焉。

译文：不顾别人口中是夸耀还是唾弃自己的行径，只看自己的利益所在，这不是有道义的人处事的办法，然而却是一个人生存下去的方法。

明鉴卷六

[鬼谷注曰：明确地鉴别事情好坏，懂得做事情留有余地，此乃做好一件事情的前提。此卷告诉谋略家们，要想立于不败之地首先就要使自己强大，有了各种准备，面对混乱的世界也没有什么可怕的。所以历来的谋略家总是防患于未然，即便身处顺境，也绝不会放纵自己。谋略家的德性就如水一样，至柔者至刚。]

福不察非福，祸不预必祸。

译文：福运到来的时候，你自己不能够察觉就白白浪费了机会。有祸事临近的时候，你自己不能认识到问题，那祸患必定降临到你身上。

福祸先知，事尽济耳。

译文：要是福祸都能提前预测，事情就没有办不好的。

施小信而大诈逞，窥小处而大谋定。

译文：给周围的人一些小恩惠收买他们就可以使自己的大阴谋得逞，窥看隐藏的问题就能够正确地做出决定。

事不可绝，言不能尽，至亲亦戒也。

译文：做事情要留后路，说话要留半句，纵然是对至亲的人也需要这样去做。

佯惧实忍，外恭内忌，奸人亦惑也。

译文：假装害怕别人，内心隐忍令自己不快之事，心中即便怒火中烧也要做到外表恭敬，这样即便内心奸邪的人也会被迷惑。

知戒近福，惑人远祸，俟变则存矣。

译文：知道克制自己内心欲望的人离富贵就不远了，能够迷惑别人的人就能够远离祸患，能够自如应对

事物的改变就能长久生存下去。

私人唯用，其利致远。

译文：与你交往的人必须是对你有用的人，这样才能使你的利益长久。

天恩难测，唯财可恃。

译文：在冯道所处的时代，不要指望哪个上司是你的靠山，只有属于你自己的钱财可以依仗（危难时候钱财可以解除自己的困境）。

以奸治奸，奸灭自安。

译文：用坏人治坏人，坏人两败俱伤，自己就安全了。

伏恶勿善，其患不生。

译文：不做坏事也不做什么高风亮节的事情，这样就不会有什么祸患降临在你身上。

计非全者莫施，人非智者弗谋，愚者当戒哉。

译文：不是万全之策就不要去施行，不是处事稳妥的人就不要与他商量事情，不能够妥善办事的人应当在这方面特别注意。

谤言卷七

[鬼谷注曰：攻击你的敌人，一定要抓住他不为人

容忍的事情，把这些事情抖出来，那么就可以用他自己的事情打击他。所以敌人还没有弱点显现的时候就要等待时机，敌人已经表现出弱点了，就要谋划怎样打击敌人。]

人微不谏，才庸不荐。

译文：职位低贱的人不要告诫他做得不对的地方，没有才能的人不要推荐他出任某些职位。

攻其人忌，人难容也。

译文：算计敌人要找出他不被众人容忍的缺点，这样人们就难以容忍他了。

陷其窘地人自污，谤之易也。

译文：把敌人推到一个进退两难的境地，无论他怎么做别人都会诽谤他。

善其仇者人莫识，谤之奇也。

译文：拉拢和敌人有仇的人，但是不要让敌人发现，这样，诽谤他的言论就会无缘无故地出现。

究其末事人未察，谤之实也。

译文：把敌人干过的不为人知的各种小事抖出来，抓住他的把柄。

设其恶言人弗辩，谤之成也。

译文：把诽谤敌人的言语散播出去，说得跟真的一样，如此，诽谤的事情就变成真的事实了。

谤而不辩，其事自明，人恶稍减也。

译文：被人毁谤时不要争辩，等事实真相慢慢浮现，旁人的厌恶或许还能稍微减少一些。

谤而强辩，其事反浊，人怨益增也。

译文：如果被诽谤的人强行争辩，只能是弄巧成拙，人们的诽谤会不断增多。

失之上者，下必毁之；失之下者，上必疑之。

译文：上司要是对你失去信任，那么你下面的人就会诽谤你；同样，要是你失去下属的信任，你的上司也必定会怀疑你。

示伪卷八

[鬼谷注曰：君子不懂得用虚伪来达到目的，是因为他知道虚伪一旦被揭穿就会后患无穷；小人常常靠虚伪成就自己，因为这样做可以侥幸成功。那么，是不是真诚会失去成就的机会，虚伪则会成就自我呢？这就要看君子小人如何抉择了。对于敌人可以欺骗，即便君子也不会由此而有损名节，对于友人则不可以虚伪。本着这个准则做事情，就没有什么不妥了。]

无伪则无真也。

译文：没有虚假作对照就没有真实。

真不忌伪，伪不代真，忌其莫辩。

译文：真的不怕假的，假的无论如何也真不了，怕的是真假难以辨别。

伪不足自祸，真无忌人恶。

译文：虚伪一旦功底不够那就会给自己惹祸，真诚要是真诚到由着自己的性子必然会被人们厌恶。

顺其上者，伪非过焉。

译文：顺应上司的意愿办事情，哪怕是装出来的也不是什么过错。

逆其上者，真亦罪焉。

译文：悖逆上司的意思办事，哪怕是为了上司好也会被认为是过错。

求忌直也，曲之乃得。

译文：要达到你的目的最害怕太直白，含蓄地说话做事才容易达到目的。

拒忌明也，婉之无失。

译文：拒绝别人最怕明说，委婉拒绝才能兼顾双方

的感受。

忠主仁也，君子仁不弃旧。

译文：忠于自己的君主叫做仁，君子虽然忠于自己现在的君主却不能够忘记自己以前的君主。

仁主行也，小人行弗怀恩。

译文：知道仁的君子常常能够表现在行动中，不忘以前帮助过自己的人，但是小人却不会这样。

君子困不惑人，小人达则背主，伪之故，非困达也。

译文：君子即便身处困厄也不会以迷惑别人的手段达到目的，小人却会在达到自己的目的之后背叛帮助过自己的人，这是因为君子不虚伪、小人虚伪，跟发达不发达毫无关系。

俗礼，不拘者非伪；事恶，守诺者非信。物异而情易矣。

译文：对于虚礼俗套，不去遵守的人谈不上什么虚伪；明知道坏事情，还因为自己的诺言而坚持下去也算不上什么诚信。事情不一样，情况和道理也不一样。

降心卷九

[鬼谷注曰：降服众人的内心世界是做君主最高明的

手段。对于君子要用与之亲近的人相威胁，对于小人要以严厉的手段镇压。他们的内心世界还有什么是你无法涉足的呢？这就是谋略家们常常用来征服人心的手段。]

以智治人，智穷人背也。

译文：要用智谋来管理下级，因为上司不智，下级就不服。

伏人慑心，其志无改矣。

译文：从内心征服他们，无论什么时候他们也不会改变对你的忠诚。

上宠者弗明贵，上怨者休暗结。

译文：被上司宠信的人不要作威作福，被上司瞧不上的人不要私底下带有怨气。

术不显则功成，谋暗用则致胜。

译文：谋略手段不被人知道才容易成功，私底下使用谋略才能够出奇制胜。

君子制于亲，亲为质自从也。

译文：君子的弱点在于他们珍爱亲近的人，拿他们亲近的人相要挟自然就能制服他们了。

小人畏于烈，奸恒施自败也。

译文：小人的弱点在于害怕比他们更狠的人，你要比他们更恶毒就能制服他们。

理不直言，谏非善辩，无嫌乃及焉。

译文：说理、劝谏不一定跟人明说，争辩，最重要的是不遭人忌恨。

情非彰示，事不昭显，顺变乃就焉。

译文：自己的态度不是非要告诉别人，自己做什么事情也不是非要别人知道，顺应形势变化才能达到目的。

仁堪诛君子，义不灭小人，仁义戒滥也。

译文：仁爱可能拖累君子，道义却不能使小人有所收敛，还是不要滥施仁义为好。

恩莫弃贤者，威亦施奸恶，恩威戒偏也。

译文：施恩别忘了那些高风亮节不爱名利的人，惩罚不要漏掉那些奸邪滑头的小人，恩威不要只对一方施加，应该兼顾为好。

揣知卷十

[鬼谷注曰：了解了人们的内心世界，就离征服他们不远了。所以谋略家们常常探究别人的内心世界，从而也隐忍自己的内心，以防被别人控制。了解了别人的

内心，下一步才可以进行相关谋略。]

善察者知人，善思者知心。

译文：善于观察人的人能了解别人，善于思考的人能够了解别人的内心。

知人不惧，知心堪御。

译文：了解了人你就不会怕他们，理解了人心你就能够驾驭他们。

知不示人，示人者祸也。

译文：你知道别人的弱点但别叫人看出来，让别人看出来你就会闯祸。

密而测之，人忌处解矣。

译文：暗地里揣测别人，不要去碰别人憎恨的事情，一切都会水到渠成。

君子惑于微，不惑于大。

译文：君子总是在小事情上面装糊涂，但是大事情上面绝对坚持原则。

小人虑于近，不虑于远。

译文：小人总是对眼前的事情上面考虑过多，对未来的事情却考虑太少。

设疑而惑，真伪可鉴焉。

译文：设置些问题试探他们（看他们的反应），谁真诚谁虚伪就可以明确界定了。

结左右以观情，无不知也。

译文：笼络一个人周围的人进而去了解这个人，这样什么事情都瞒不过你了。

置险难以绝念，无不破哉。

译文：常常把自己当成生存在艰险环境中从而断绝自己的私欲，那么你就可以守身自保了。

势胜学

[五代] 薛居正

薛居正（912—981），字子平，开封浚仪（今河南开封）人。自幼好学，有大志。后唐清泰初年，举进士不第，著《遣愁文》以自解，寓意倜傥，识者以为有公辅之量。逾年，登第。后晋天福中，华州帅刘遂凝辟为从事。开运初，迁右拾遗。后周广顺初，迁比部员外郎，领三司推官，知制诰。显德三年，迁左谏议大夫，擢弘文馆学士，判馆事。六年，使沧州更定百姓租赋。以才干闻于朝，擢刑部侍郎，判吏部铨。宋初，迁户部侍郎。宋太祖亲征李筠及李重进，判留司三司，出知许州。建隆三年，入为枢密直学士，权知贡举。乾德初，加兵部侍郎，以本官参知政事。五年，加吏部侍郎。开宝五年，兼淮南、湖南、岭南等道都提举三司水陆发运使事，又兼判门下侍郎，监修国史，监修《五代史》。六年，拜门下侍郎、平章事。太平兴国初，加左仆射、昭文馆大学士。随宋太宗平晋阳，还京师，进位司空。六年，因服丹砂中毒而卒，年70。赠太尉、中书令，谥文惠。

薛居正从参政到做宰相，共18年，始终得到皇帝

的器重，这与他为官治世，事上服下的智慧紧密相连。《势胜学》中记载的谋略，就是薛居正一生为官治世的核心。谋略家视其为“大可以兴邦取国，小可以治世齐家”的谋略经典。常有人说“势在必得”，可见“势”的重要性。

《势胜学》的精髓在于从一个政治家的高度阐述了“势”的含义，重要性，并指点后世学者们如何审时度势，怎样谋势，取势，进而如何驭势，最后怎样得势，成势。观察历来有所成就的帝王将相，无一不是因为得势而成就一世霸业，英雄豪杰无一不是凭借大势所趋而流芳千古，奸佞小人无一不是借势而作威作福。可见“无势相佐”必定难成大事，帝王将相、诸侯大夫无出此外者，更何况身处困境的君子呢？

故而，《势胜学》给予人们的是成就功业的一种谋略，适用于仕、农、工、商各个阶层的人们，其价值是显而易见的。

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。

译文：不知道“势”的利害关系，就无法成为真正有谋略的人。形势改变了却没有察觉，必然会失败。观察别人的智慧，不如洞察形势。相信别人的言论，不如审查别人的内心。人没有学识，难以做到明智。君子的

势力，停滞不前但是不会坠落。小人的势力，虽然强盛也必然会衰败。心中没有恶念产生，天道就不会灭绝他。

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。

译文：形势不明晰，就不可以筹划计谋。对明显的形势，不可以违逆。没有势力就不会尊贵，没有智慧就不会发达。逼迫别人离不开施加威力，取悦别人必然要卑躬屈膝。受命于天，人们就难以赶得上你。向贤人请教，别人就难以诽谤你。修身养性，别人就难以迷惑你。

[鬼谷注曰：形势左右着未来的格局。能够洞察形势发展的规律，就能够了解以后将要发生的事情，谋略家们才可以正确谋划事情，解决问题。

形势明了与否是决定谋划是否成功的关键。谋略家们历来都爱在这上面大做文章。抓住形势，并以此进行谋划的人才可能在别人没有发觉问题之前就已经占据先机。]

奉上不以势，驱众莫以慈，正心勿以恕。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。

译文：侍奉上级不要依仗权势，驱使众人不要太过

慈悲，心地正直不要怀有宽恕。与亲近的人不要谈论疏远的问题，否则是不被人容忍的。疏远的人不要和他谈论亲近的问题，这是需要谨慎的。贵贱的差别，在于是否有权势。使用权势的人尊贵，使用奸佞的人卑贱。

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。

译文：权势不要用来欺凌民众，民众敬畏的是廉洁。权势不要拿来怠慢知识分子，他们敬畏的是别人的真诚。权势不可以拿来背叛朋友，朋友敬畏的是你付出真感情。下级不尊敬上级，上级就必然失去权威。上级不怀疑下级，下级就会不谦卑。不制造权势，就能够得到权势。没有形体也无所谓失去，这就是权势的最高境界。人一开始，都是没有德行和名望的。

[鬼谷注曰：有了权势就会利用权势争夺更多的权势，这是人们的欲望，否则就会被权势所摒弃，这也是规律。善于运用权势就能够顺应这个规律，不善于运用权势必定会失败。]

缺者，人难改也。智者，人难弃也。命者，人难背也。借于强，谀不可厌。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。

译文：缺点，是人们难以改正的。智慧，是人们难以放弃的。命运，是人们难以违背的。要借用强者的权势，阿谀奉承是不可缺少的。借用弱者的力量，给予付出是不可以吝惜的。人们满足了，自己也就满足了。君子怜惜弱者，不会减少他的德行。小人依仗强者，不能增强他的势力。时候不同但是情理不变，环境改变但是却不可以有恣意妄为的念头。

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。

译文：上天生出权势，权势生出豪杰。因人成事，因事成名。奸邪的人不能够成为权势的主人，否则有人就可以乘机讨伐他的罪过。懦弱的人不可以掌控权势，否则有人就可以乘机攻击他的弱点。邪恶的人不会使权势长久，回避他的锋芒就是了。善良的人不要怨恨权势的微小，尽心就可以了。心地不善的人没有善良的行径，他们珍惜自己的力量罢了。审察人们的这些表现就能够明白权势是怎么回事了。

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。

译文：不固执一端，就可以躲避危险了。不记仇

恨，就可以和他谋划事情了。权势，就是利益。人，是世俗的。世界不公正，人们就会相互攀附。上级虚伪，下级就更谄媚。道义不伸张，人们的感情就多私心。

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，唯患不立也。小人自贱，唯患无依也。无心则无得也，无谋则无成也。

译文：卑微的人侍奉尊贵的人，不要和他讨论机要的事情。心怀怨恨的人冒险做事，仁德的人就要远远避开。不攀附别人，祸患就会很少。君子自强不息，生怕不能够自立。小人自己作践自己，生怕没有依靠。心中没有正确的认识就不会有所得，没有谋略就会一事无成。

[鬼谷注曰：形势是会变化的，即便圣人也不能完全驾驭形势变化，所以对于不太明了的形势就不要急于谋划事情，即便明了也要顺应人心。少和别人结怨，这样行事就会更有利于自己。懂得对不同品行的人用不同的手段，那么形势的主动权就可以掌控在自己的手中。时刻都掌握主动，是谋略家们最为重视的事情。]

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。

译文：在困境中呆久了就会生出怨恨，这是人之常情。困厄多了就会变得智慧，这是本性被现实逼迫出来

的。没有困难没有困厄，以后必然会有更多困厄出现。贫贱之人没有人帮助，必然会依仗富贵的人。知识分子不谦逊，就会堕落俗世。勇敢的人没有畏惧，需要抑制自己的感情。遵守礼仪不要追求权势，因为礼仪会束缚人。容易急躁就不要追求功名，因为急躁烦乱人的内心。

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：德行失去了以后权势就没有了存在的根基。心志改变了，后面的行动也就不善良了。善良的人有善良的功绩，邪恶的人有邪恶的劣迹。善良的念头带来善良的后果，邪恶的念头带来邪恶的命运。邪恶与善良为敌，一定会失败。当人处贫贱时不要轻视他，特别显贵时不要重用他。想法不一样也不可以疏远他（有权势的人）。权势有消失的时候，需要早做准备。人都有落难的时候，落难时不需要崩溃。

[鬼谷注曰：道理讲到尽头就是没有道理，进而就无需道理。这里的形势已经回归本源，从困厄开始，到智慧，成权势，还有什么是不能够理解的呢？不过是物极必反，至柔者至刚的道理罢了。谁都明白这些道理，那么有了这些作为根基，为什么不能够熟练运用呢？谋略家们超越众人的关键恐怕就在于这里，因为他能触类旁通！]

守弱学

[晋] 杜 预

杜预（222—285），字元凯，京兆杜陵（今陕西西安东南）人，西晋时期著名的政治家和学者、灭吴统一战争的统帅之一。杜预出生在忠于曹魏政权的官宦世家，从小博学多才，但因司马氏的专政和排挤使杜预受到牵连，年过三十仍未出仕。司马昭执政后杜预渐受重用，晋代魏后，杜预多次被晋武帝启用出镇边关，在任期间杜预提出了五十多项安定边境的建议，均被朝廷采纳。咸宁四年杜预继羊祜为镇南大将军都督荆州事，期间兴修水利，奇袭西陵，三陈平吴，在最后的灭吴战争中担任西线指挥，智取江陵，为西晋的统一做出了卓越的贡献。著有《春秋左氏经传集解》，由于他的文治武功，人们称之为“杜武库”。

《守弱学》是这位杰出的政治家、军事家的智慧集大成之作。能够守弱，必能争强。历史上出现的越王勾践卧薪尝胆、秦皇嬴政自幼流亡、汉高祖刘邦草寇出生、司马氏篡位隐忍多年，等等，无一不是史书中的“守弱学”。由此也引出了不少谋略家对于“守弱”的崇拜。

《守弱学》以天的德行开头，讲道：“世之强弱，天之常焉。强者为尊，不敬则殃，生之大道，乃自知也。”回顾人类自身，即便帝王将相也不过区区一人，都要凭借周围众人的力量，所以唐太宗说道：“君，舟也；民，水也。水能载舟，亦能覆舟。”虽有拉拢人心之嫌，但道理却很深刻。一代雄主尚且如此，更何况常人呢？强者能够守弱，必能成就更大的功业，弱者能够守弱，便可以保全自身的安全，智者能够守弱，便能够迷惑敌人，掌握战争的主动权，愚者能够守弱，便能够化愚为智。《守弱学》博大精深的谋略智慧，难以穷尽，留待学者们自己品评。

《守弱学》是一部适合心性柔和的人们谋图事业的谋略经典，也是心性刚强的人们修身养性的一大智慧，既能为商界人士谋划更大的事业，也能为政界精英提供智囊辅助。

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。

译文：世上有强弱的差别，这是天理伦常。强者是尊贵的，不尊敬他就会遭殃，这是生存的法则，需要熟记于心。君子不害怕死亡，但害怕失去礼仪（失礼在先就会被人抓住把柄）。小人（在危亡时候）连天都敢欺骗，因而可以躲避祸患（君子小人为了避祸会采取不同的手段，但其本质都是表现出弱势一面）。

[鬼谷注曰：强者需要尊敬他，弱者需要拉拢他。如此处世便不会有什么过错。自己强大时都需要谦卑守弱，更何况在弱小时呢？这样就没有什么事情可以伤害自己了！]

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。人不知者多矣。知之幸也，不知未咎。

译文：不是为了敬爱别人，而是为了爱惜自己。智慧并不代表权力，所以智者在底层的时候是不会表现出自己的智慧的。处于弱势的时候需要等待时机，所以有自知之明的人是不会掩饰自己弱势的一面的。奉行好强的法则就会遭人削弱，导致自乱脚步。表现愚蠢懦弱的一面，从而让别人认识不全，使之犯错误。大部分人是不知道这些道理的，知道这些道理就是幸事，不知道这些也不是什么过错。

[鬼谷注曰：谋略家们历来用假象迷惑对手，用以达到自己的目的。这与孙子兵法的胜兵先胜于战场之外，再去求取战场中的胜利是一样的。谋略和兵法在这里是相通的。]

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？上不忍愚，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。

译文：该用智慧争夺的地方就要用智慧，如果智慧不够就会事与愿违。该装聋作哑的时候就要假装愚蠢，但是在不适当的时候装傻就危险了。智慧是很难达到的，一旦达到智慧彼岸就能够解决问题，这样别人不都是愚蠢的吗？上司不忌讳下级智谋有所不足，却担心下级怀有异心。下级不会容忍上司的欺诈，只托身于有度量的上司。上司明智下级愚昧，即便身陷困境也会相安无事。下属聪明而上司昏庸，红运当头也会烟消云散。智慧的人该说话时不要有所畏惧，如若不敢表明自己的主张便会变得愚笨。

[鬼谷注曰：智慧是用来谋取个人所需的，但是智慧不足或者用得不当都会引来相应恶果。没有智慧就得不到别人信任，智慧过于显露就会引来别人的憎恨。如此看来，智慧并不是那么高贵啊！故谋略家们常常用中庸之道来规范自己。]

贫无所依，不争唯大，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。

译文：贫穷的时候没有什么可以依靠，只有不和别人争才是大智慧，因为这个时候心中有贪念，抑制自己的欲望才可以不生祸患。不害怕困厄的人，是知道天命

的人。因懒惰变贫困，是羞耻的事情。因为廉洁而不富裕，是一种荣誉。即便节约也没有多余的财物，就只有感慨了。富贵家庭多生出败家子，贫贱家庭的后人常常能成为达官贵人。发达的时候没有耿直的朋友，就难以有管夷吾鲍叔牙这样的友情了。

[鬼谷注曰：穷困与富贵并非不能转换，其差别也并非如世人眼中那样明显。世人眼中只看见了富贵的荣耀，却忽视了它在精神上给予人的腐化；世人只看见贫穷带给人的不快，却没有看到它给予人们才能上的增长。由此看来，世人认为对的事情，谋略家们却常常有不同的见解。对与错其实没有什么本质上的区别。不过是因为站在不同立场来看问题罢了！]

勿失仁者终富，天酬焉。莫道苦者终盛，人敬矣。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。

译文：不失去仁爱的人才最终能够富贵，这是上天对他的报酬。再辛苦也能隐忍不说的人最终会昌盛，这是人们的尊敬所致。智慧达到极点的人未必就强，因为难免名实不相符。霸道的人也有他的弱点，这就是胜败无常的原因。弱小的人不要称王称霸，否则必定生出祸患。再强大也不要超越礼的规范，否则就会变成贼寇。

[鬼谷注曰：礼是帝王术的一大谋略，它既能够用来征服别人，也能用来保全自己。连帝王的尊贵也需要

礼来保全，更何况是常人呢？]

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。智人卑莫僭，羸马勿驰。草木同衰，威存其荣。

译文：不问罪下属，祸患就会少。眼中没有尊贵卑贱，这才是君子所为。心中时刻想着名利，这是真的小人。君子尊贵就会恩泽旁人，小人尊贵就会伤害众人的利益。行善达到极点便没有什么痕迹，但善行的恩惠却长留人心。尊贵到了极点便无人会畏惧他，众人的心却可以被慑服。智者不要僭越本位，羸弱之马不要随意让其奔驰。草木一同衰亡（不能使人洞悉我之隐情），方可保全其身。

[鬼谷注曰：君子小人得势之后必定会做出不同的事情，富贵时要观察他坚守什么，贫困时要观察他拒绝什么。这历来为谋略家们所重视。]

君不正臣谄，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。

译文：君主不走正道就会导致臣子谄谀，这是君主的过失。上级对待下级没有亲疏贵贱（一视同仁，能够公正无私），这是上级的功劳。功劳过失都由人们决定，

尊贵卑微都遵守固有的次序，再卑微也不玩弄权柄，这样就轻松了。受宠时不树立敌人，就断绝了后患。见识浅陋不讲道义，就是暴虐。可以亲近的人不是那些尊贵的人，远离那些人才不会受到屈辱。没有失去道义的人才有气节，靠着气节就必定会成功。

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。

译文：天理并不都是善良的一面，人并非都是完美无缺的。没有雕琢像璞玉一样，才是真实的。有求于人不要谈及自己的能耐，取悦无德的上司时需彰显自己的缺点，治理下级就不要抢夺下级的功劳。君子表现出自己的缺点，不表现自己的长处。小人玩弄自己的智谋，不显示自己的拙劣。能不被人测量出深度的人，才是高明之士。对内不怕暴露自己缺点，祸患就能够在内部停止。对外不玩弄权柄智谋，祸患就会在外部停止。

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。不恕者唯事也。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：上天有威信贵在德行，并不在于它可以惩罚人。人的威望贵在度量，并不在于显现自己的长处。包容别人和自己，越是困窘君子越是可以宽恕，因为他是心怀善意的。小人可以宽恕，宽恕他就会使他忘记心里的怨恨。不能宽恕的是他所做的错事。富贵时候可以怜惜贫穷的人，并不损害自己的富有。贫穷的时候帮助别人，可以使其脱离贫困。别人不能够宽恕自己，这并不是别人的过错。自己不能够宽恕别人，就是自己的过错了。

[鬼谷注曰：宽容，这是天的德行，因此天没有什么不能够覆盖，没有谁不倚仗天的恩赐。高明的谋略家们效法天的这一德行，所以得到了拥戴。到了这个境界，谋略家们恐怕就没有什么不能够成功的了！]

予 学

[东汉] 许 劭

许劭，字子将。年少时期便有名节，喜好人伦学说。与樊子昭、和阳士者，并显名于世。曹操名不见经传的时候，常常对许劭卑辞厚礼，叫他为自己说好话。许劭很鄙视曹操，不愿意那样做，曹操于是威胁许劭，许劭不得已说道：“君，清平之奸贼，乱世之英雄。”曹操才高兴地离去。

《予学》是许劭留给谋略家们的智慧宝库。《予学》继承了老子“将欲取之，必先予之”的思想，并把这个思想运用到了谋略学方面，成为谋略学中与兵家“利而诱之”齐名的计谋圣境。《予学》对此并不仅仅是简单的继承，更是一种谋略的系统性阐述。《予学》表面上阐述的是给予的思想，而实际上却是谋取的谋略，无论是国家大事，还是一般家务，无论是人际交往，还是外交策略，都可以用到《予学》的谋略。古人说：“得人心者得天下。”收买人心，进而才可以谋图天下。商汤王、周文王都不过以区区几百里的国土面积，靠着收揽人心的计谋获得了天下。而后世开国君主无不把收揽人心作为第一要务来对待！

所以，对于今天想要建立一番功业的人来说，《予学》无疑可以给他们很多宝贵的建议。

得失卷一

[鬼谷注曰：人一生最大的得失不过是生死而已。如此看来，还有什么是不可失去的呢？所以用财富收取他们的内心，那么谁还不爱戴你呢？得到了众人的爱戴，获取财富就不是难事了。老子说：将欲取之，必先予之。老子真是谋略大家啊！]

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。

译文：人一生最大的损失没有超过死亡的，所以只要活着就不算真正失去。人最大的所得没有超过生命本身的，如果危及生命，到头来只能是一场空。得到和失去之间的祸患，是因为不愿舍弃造成的。不愿意施舍这种心理，开始于愚蠢的念头。

人皆有图也，先予后取。顺人之愿，智者之智耳。

译文：人活着就有追求，先给予别人再从别人那里获取。顺从别人的欲望，这才是智者的智慧。

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。

译文：势力强的人不愿意给予别人所求的，即便得到的也将会失去。处于弱势的人不愿意给予别人所追求的，将来的损失就无法预测了。给予别人追求的事物不是什么损失，这是生存之道。有所得时无须欢喜，失去财物有时候却是一件幸事，功名事业本来就不是用这些来衡量的。

夺招怨，予生敬，名成于此矣。

译文：抢夺别人的利益会招致对方的怨恨，给予别人所需才使对方对你产生敬意，名声就是靠这样积累的。

顺逆卷二

[鬼谷注曰：懂得了给予的道理就可以参悟顺境逆境的根源了。懂得给予的人常常身处顺境，反之则是逆境；那么反观自身，想要改变现实不是很容易吗？谋略家们都知道给予的重要性。]

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。

译文：担忧死亡的人很愚蠢，担忧生存的人才智慧。安于享乐的人难免平庸，安于忍辱负重的人不会有祸患。多给予别人不会使自己一无所有，过于吝啬就难免要遭殃了。给人恩惠的人别人也会给他恩惠，上天不

会保佑那些凶恶的人。给予使自己顺利，反之则会陷入困境。

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。

译文：君子不苛责别人的小过错，反倒会为别人失去德行而哀痛。小人听不进圣贤的教诲，只会怨恨自己没有权势。君子身处逆境却不会有性命之忧，小人即便显贵也不会长久。

福祸不侵，心静可也。苦乐不怨，非悟莫及矣。

译文：不被福祸所干扰，就能够让内心真正地平静下来。面对困苦和安乐都不心生怨恨，不大彻大悟是难以做到的。

尊卑卷三

[鬼谷注曰：忠诚，是人用以保全自己不被权力伤害的大谋略啊！对上级忠诚就会得到信任，进而下级也会对自己忠诚。彼此有了相互信任的基础，那么敌人就没有可以谋划我的地方了！懂得这些的人才会长久啊！所以不要倚仗权势，而应该依靠道义。]

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。

译文：人的尊贵地位是别人给予的，失去别人的帮助地位就卑微了。卑微的人自强不息，依靠这个就可以获得别人的尊崇。用金钱买到的爵位，即便得到也不会是什么好事。用权势去逼迫别人顺从自己，即便威风一时也暗藏危机。金钱不可以滥用，权力不可以放纵，事情做过头就会产生无穷的后患。

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。

译文：贫困的人不要轻视他，他的忠诚是非常珍贵的。地位低下的人不要放弃它，（能够在困难时启用他）他对你就可以做到义薄云天。忠于英明的君主，厚待自己的下属，这样做一定会得到善报。名誉不是别人主动给予的就不要接受，自卖自夸所取得的并不是真正的荣誉。不要与他人争抢功劳，争抢来的功劳并不是真正的功劳。

休戚卷四

[鬼谷注曰：福祸休戚相关，关键在于人们所处的利益群体是否一样。富贵的人和贫困的人是难以走到一起的，所以贫穷的人攀附富贵就没有什么好结果。富贵的人懂得这个道理就可以收买贫穷的人的忠诚了!]

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。

译文：世间事物各不相同，这是自然的道理。人的命运各有不同，但是人的感情却是一样的。自己高兴可以给别人带来高兴，自己哀伤可以给别人带来哀伤，欢乐和哀伤都是可以带给他人的。幸福不可能天长地久，祸患不可能永不离去，无论是福是祸都不要轻易接受。

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。

译文：不能自我反省的人，往往不能够成就什么事业。可以共富贵的人少，当一个人发达之后就应该远离他。能够一起共患难的人多，地位低下没有什么是非非。愁苦还是欢乐是由人决定的，世间本来没有愁苦和欢乐。人最大的快乐就是给予，这是生命最高的境界。生命最大的苦难就是亏欠他人，即便到死也不会安心。

荣辱卷五

[鬼谷注曰：想要得到美名先要给予别人荣耀，懂得这个道理就可以成就自我。所以，给予别人需要的事物，想要达到某种目的就不是什么难事了。此卷之精髓在于告诉世人要洞察别人所需。]

人强不辱，气傲无荣。荣辱莫改，其人唯贤。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。

译文：有本事的人不会受到侮辱，心高气傲就会没有荣誉。能够宠辱不惊，一定是贤能的人。给予别人荣誉，自己也会收获美名。给予别人屈辱，是自己在侮辱自己。君子不会长期倒霉，小人不会长期走运，这是天道。

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，唯德可存焉。辱极则荣，唯善勿失焉。

译文：在一个人饥饿的时候施舍饮食，不如在他身处困境的时候给予帮助。在人受冻的时候给予衣物，不如在他困厄的时候对他进行告诫。给予别人最缺乏的，他就可以安身立命。荣耀到了极点就是屈辱，只有道德才可以使荣耀保持。屈辱到了极点就是荣耀，只是善良的本性不可以泯灭。

成败卷六

[鬼谷注曰：利天下者，天下启之。这是成败关键，所以不要只谋划个人利益，而要为天下谋利，这就是取天下的道理。遵循这样的道理，天下都能够夺取，更何况成就自我呢？]

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。

译文：成功没有固定的法则，能够利人利己就能成功。但失败却有固定模式，害人害己就会导致失败。君子的名声，胜过小人的小恩小惠。小人的祸患，比君子遭受的艰险要大得多。

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。

译文：观察一个人，就可以知道他一生的成败。敌人，只要善于给予就可以制伏他。朋友，只要给予就可以长久。亲戚，只要给予就可以和睦共处。功劳再大也不可以轻言胜利，功劳并不代表可以取胜。愚笨之人不可以轻言失败，愚笨不等同于失败。

兴亡卷七

[鬼谷注曰：天下兴亡的关键在于国家对百姓是夺取还是给予，所以即便位高权重也不要掉以轻心，这才是保全自己的长久之道啊!]

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。

译文：没有不死的人，但有永存的道理。人生蹉跎，但是建立的功业却可以保留。轻徭薄赋就可以使百姓富足，国家就会兴旺。政令苛刻就会导致百姓怨声载道，国家就会灭亡。天下兴亡是因为人的缘故，并不是天意。

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。

译文：君子让家庭兴旺，不是靠侥幸。小人败坏家业，是坏在狡诈阴谋上面。正人君子不会向别人行贿，邪恶小人不会助人脱离困境，以此来考察人就不会失误了。天上掉下来的好事，不要急于获取（是福是祸说不定，兵家常常用利益诱惑敌人）。飞来横祸，也不要故意对他人隐瞒（真诚能够得到别人的帮助）。

1.

2.

3.

4.

5.

6.

7.

8.

9.

10.

11.

止 学

[隋] 文中子

文中子（580—617），本名王通，字仲淹，隋朝思想家、哲学家、教育家。隋河东郡龙门县通化镇（今山西万荣县通化乡）人，是唐初四杰之一王勃的祖父。他曾在河东聚徒讲学，门下弟子一千余人，弟子们在他死后整理成书《文中子说》，并私谥“文中子”。知道“文中子”的人并不多，但人们对他门下弟子的大名就不陌生了，魏征、李靖、房玄龄等等皆是。他们的经邦治世之道，文治武功之能，皆出于文中子《止学》一脉。因此，《止学》成为历代谋略家们推崇的圣典，政治家们视之为必备的谋略宝典。

诸葛亮在《诫子书》中说道：“非淡泊无以明志，非宁静无以致远。”可见“静”的重要性。因此，历代兵家无一不把静心作为用兵大道。《大学》说道：“知止而后有定，定而后能静，静而后能安，安而后能虑，虑而后能得。”要做到心静如水必须要止字为先。《止学》阐述的不仅仅是简单的修身，文中贯穿始终的思想是透过“止”而达到不战而屈人之兵的目的。此书超越了学术的界限，成为放之四海而皆准的大道。鬼门把此书视

为既能够修身养性又能够齐家治国的著作；此书既是高妙的谋略经典，也能够成为兵家的指导思想；既有诸子百家的精髓蕴含其中，又能够独树一帜，成一家之言。如果说《老子》是一部跨越界限的永恒著作，那么《止学》必定是另一个角度的千古宝典。

经商、为政、修身、齐家，只要人类社会涉及的地方，都可以体现《止学》的价值。

智卷一

[鬼谷注曰：智慧的彼岸就是没有智慧，所以当智慧达到很高境界之后就需要韬光养晦了。懂得这个道理的人做事就不会有什么祸患。没有智慧却要谋划大事的人，必会弄巧成拙。]

智极则愚也。圣人不患智寡，患德之有失焉。

译文：聪明过头就愚蠢了。圣人不担心缺少智谋，而担心自己的道德有缺陷。

才高非智，智者弗显也。位尊实危，智者不就也。大智知止，小智唯谋，智有穷而道无尽哉。

译文：表现自己才能出众是不智的，有智慧的人不会显露自己。地位尊贵其实充满了危险，智者是不会贪恋权位的。有大智慧的人知道适可而止，耍小聪明的人却不停谋划，智谋有用尽的时候而天道却永远没有尽头。

谋人者成于智，亦丧于智也。谋身者恃其智，亦舍其智。智有所缺，深存其敌，慎之少祸焉。

译文：用智谋算计别人的人成功在自己的智谋上面，但也会失败在自己的智谋上面。用智慧谋划安身的人依靠自己的智谋，也必须舍弃自己的智谋（显露自己的智谋就可能被别人算计）。智慧有它不足的地方，谋略有它不能够战胜的敌人，谨慎使用智谋才会减少祸患。

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：智慧不足但是却要谋划大事的人注定失败，有智慧但是却不知道节制，一心想谋求长远的人很难如愿以偿。与智者说的是智慧，与愚蠢的人说的是愚蠢，用愚蠢来掩饰智慧，用智慧来节制智慧，这才是真正的智慧。

用势卷二

[鬼谷注曰：权势并不值得倚仗，使用权势不如使用道德。所以谋略家们常常思索不战而屈人的谋略，恐怕就是告诉人们权势不可倚仗的道理吧！道德既能够保全自身，也能够谋划成事，这种德恐怕就离天的德行不远了吧！]

势无常也，仁者勿恃。势伏凶也，智者不矜。

译文：权势没有长久不变的，仁德之人是不会依仗它的。权势隐含着杀机，智者是不会夸耀它的。

势莫加君子，德休于小人。君子势不于力也，力尽而势亡焉。小人势不惠人也，趋之必祸焉。

译文：不要使用权势去应对君子，不要用仁德去抚慰小人。君子的势力不是因为有了权势，靠权势得势的人，其势注定不会长久。小人不会把权势拿来与人分享，趋附他们必然会招致祸患。

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：众人的努力才能够成就势力，一个人出错就可能将其毁灭。强者欺凌弱者，人们就会怨恨他乃至背弃他。势力达到了极限却不知道退让就会被人猜忌，地位尊贵到了极限却不知道谦卑就会招人忌恨。

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：势力有失去的时候，名声有遭人诽谤的时候，唯有少招别人怨恨的人，失去的权力或名声才能失而复得。势力必然有灭亡的时候，人终究逃不过死亡，在位时不骄纵的人能够惠及子孙。

利卷三

〔鬼谷注曰：利益是人们向往的，但是想要谋取利

益却有很多途径。众人都争取的利益就不要去争取了，要争夺别人看不见的利益，这才是争取利益的道路。这样既不与人结怨，也不会有什么阻碍。谋略家们因此常常思索将来的形势，用以谋图自己想要得到的利益。]

惑人者无逾利也，利无求弗获，德无施不积。

译文：利益最能迷惑世人，不去追求利益就得不到利益，仁德不施舍就不能够积累。

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。天贵于时，人贵于明，动之有戒也。

译文：追逐利益的人多而富贵的人却很少，贤者推让功劳却得到了更高的名声。利益大了，就容易使人受到伤害，利益小才可以使人得到实惠，所以应该谨慎地选择。天理贵在有规律，人伦贵在有节制，行动应该有所忌讳。

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：众人都看得见的利益，就不是真正的利益。众人都认为有害的事物，或许却是有利的。君子重道义轻利益，小人贪图利益而远离信用，利益可以驱使小人却不能够驾驭君子。

利无尽处，命有尽时，不怠可焉。利无独据，运有兴衰，存畏警焉。

译文：利益是没有尽头的，生命却有休止的时候，不懈怠就足够了。利益不可能独自占有，运气有好有坏，心中时常警惕就可以了。

辨卷四

[鬼谷注曰：辨别事物的真假恐怕是谋略家们最为慎重的事情。别人说话木讷也许是在迷惑自己，行动不迅速也许是因为另有所图，世界上的虚伪以及背叛太多了，谋略家们因此绞尽脑汁。善于辨别的人时刻警惕，不明白这个道理的人谈不上是高明的谋略家!]

物朴乃存，器工招损。言拙意隐，辞尽锋出。

译文：物体朴实无华才能够长久保存，器皿精美常招致损毁。言语笨拙才能够隐藏深意，言语犀利就会锋芒毕露。

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：见识不能够超越别人，就不要说绝对的话。势力比不上别人，就不要说别人不爱听的话。力量不如别人，就不要说逞强的话。

王者不辩，辩则少威焉。智者讷言，讷则惑敌焉。勇者无语，语则怯行焉。

译文：王者是不和别人争辩的，与人争辩就会丧失威信。智者说话木讷，说话木讷就能够迷惑敌人。勇者不爱说话，多说话就会在行动上犹豫。

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：忠臣不会夸耀自己的功绩，窃取别人功绩的一定是奸臣。君子能够替别人隐藏缺点，诽谤别人的一定是小人。

贤卷五

[鬼谷注曰：贤能是因为懂得谦让。此卷告诫谋略家们想要争取别人看不见的利益，就要从不争取做起。人人都不争取的东西，我却能得到，这样也就没有什么祸患了。]

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，谄媚的小人用名誉来欺骗别人。名声不是自己能够左右的，明智的人不会自我吹

嘘。贪婪和巧取得到的功劳，上天是不会保佑的。

赏誉勿轻，轻则誉贱，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：不要轻易给予他人赏赐和赞扬，轻易得到的荣誉就不会被珍惜，不珍惜就不会产生功效。接受荣誉的时候要知道推辞，推辞就显出自己的道德，显出道德就可以解除别人的猜疑。上下级之间没有争斗，他们的荣誉就不会被废弃。

人无誉堪存，誉非正当灭。求誉不得，或为福也。

译文：人没有荣誉也能够存活，荣誉不是正当得来的就会使人毁灭。追求荣誉而得不到，也许是种福分吧！

情卷六

〔鬼谷注曰：情感过于泛滥就会生出祸患。人最亲近的是自己，一旦纵欲而任性妄为，灾祸就会产生。对自己的爱尚且如此危险，更何况是对别人的感情呢？所以我们对此不得不慎重。〕

情滥无行，欲多失矩。其色如一，神鬼莫测。

译文：风流多情就没有品行，欲望太多就会失去气节。恪守中庸这个准则，就不会有人能够揣测出他的想

法了。

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：上级没有度量就会丧失威信，下属不能忍辱负重就难以成就事业。上级和下属知道保持一定的距离，他们的地位就自然安稳了。君臣过于亲密，臣子就会招致灾祸。小人发达了，但不可以攀附他们。

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：感情再亲近也有疏远的时候，人最亲近的是自己，智者不会对他人痴迷。情感是难以追回的，一旦失去就无法挽回，明智的人不会懊悔无法挽回的事物。

多情者多艰，寡情者少难。情之不敛，运无幸耳。

译文：重感情的人路途艰辛，薄情寡义者少有磨难。感情不加以收敛，命运就多舛。

蹇卷七

〔鬼谷注曰：没有比忍受痛苦更能给自己增长才能的。所以困境没有什么可怕的！知晓这个道理的人，就是能够领悟天命的人！本着这些道理行事，还有什么事情不能够探究呢？所以谋略家常常把身处逆境视为一件

可喜的事情。]

人困乃正，命顺乃奇。以正化奇，止为枢也。

译文：人生遭遇困厄是正常的，命运不可能一直顺利。把逆境转变为顺境，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。燥生百端，困出妄念，非止莫阻害之蔓焉。

译文：关于事情的变化，唯有智者才能知道，事情的根本是不知道停止就无法保存（事情的根本是必须知晓动静结合之理，静则止，止则无祸；动则行，刚健成事。二者缺一不可）。天降灾祸来警示人们，违逆它就一定会灭亡。人的祸患能告诫自己，反省它必然有益处。烦躁会产生各种祸乱，困境中容易产生邪念；不知道韬光养晦就不能够阻止祸害的蔓延。

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：将自己看做不重要的人，往往被人敬重，轻视别人的人往往被别人轻视。祸患是由思想引发，如果把困境视为乐事，那困境就不再是困境了。

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：身处穷困就不要去讨论富贵的事情，贫贱就不要去趋附富贵的人。忍辱负重是大智慧，忍气吞声是大谋略。困境不是真正的敌人，真正的敌人是自乱方寸。

释怨卷八

[鬼谷注曰：人民的怨恨可以伤害天子，所以谋略家在这件事情上面都非常谨慎。但是怨恨难免产生，所以谋略家们常常用自我谴责的方式消除已经产生的怨恨。高明的谋略家却可以融入群体，这就断绝了怨恨产生的土壤！]

世之不公，人怨难止。穷富为仇，弥祸不消。

译文：世道不公正，人们的怨恨就难以停止。穷人和富人相互仇视，周围的祸患就无法消除。

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：君子不会计较以前的恩怨，记仇会损害君子的德行。小人是有仇必报，这样只会自我毁灭。融入人群不去争斗，是最大的谋略。

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：名分不适当就会引起非议，想要使名分被众人接受就要忍辱负重。疑惑不能解除，怨恨就会加重，想要消除疑惑就要自我谴责。不滋生自私的念头，就不会结下仇恨。

宽不足以悦人，严堪补也。敬无助于劝善，诤堪教矣。

译文：对别人的宽恕不足以讨好别人，但是对自己严厉却可以弥补自己的不足。尊重别人对劝人改过没有帮助，但正确的进言可以教导别人。

心卷九

[鬼谷注曰：心是一个人的关键，心气能够镇守，那么做事定然顺利；心气如果发散，做事必定失败。可见心气主宰了人的一切。谋略家们通过修养心性来成就自己的才能，进而才能跻身国家政治的高端。]

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，但是思想却是可以制服的。迷惑是没有尽头的，只有行动才可以解除它。

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：无求于人，尊严就不会受到损害。没有什么

嗜欲，就不会迷失自我。自暴自弃的人无药可救。

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。

译文：痛苦与欢乐是没有形态的，不过是人的心理感受罢了。荣耀与屈辱在圣人眼中是没有差别的。事情还没有成功，志向还没有达到，在心理上没有抱怨，那么忧愁和祸患就不会增加。

仁者好礼，不欺其心也。智者示愚，不显其心哉。

译文：仁德的人喜欢礼仪，不会欺骗自己的思想。智者故意表现得愚钝，是为了不暴露他真实的内心。

修身卷十

[鬼谷注曰：修身历来是君子成就事业的根本。有了才能才可以通过自己的奋斗实现自我的价值，所以君子视不修身为耻辱。谋略家们更明白其中道理，如若不修身便不可能在谋略上面达到高深的造诣，谋略也不会成功。由此可见修身是一刻也不能够停止的!]

服人者德也。德之不修，其才必曲，其人非善矣。

译文：能够使人心服是因为一个人的德行。不培养自己的德行，他的才能就可能不用在正途，这个人也许就会走上邪路。

纳言无失，不辍亡废。小处容疵，大节堪毁。敬人敬，德之厚也。

译文：善于采纳善言的人不会有过失，不中途放弃就不会前功尽弃。小的地方出现弊病而不及时纠正，那么大节就可能被葬送。尊敬人们所尊敬的，这就是仁德厚道的地方。

诚非虚致，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。

译文：真诚，不身体力行是不可能达到的，所以君子不使用诡诈之术。祸患是因为自己产生的，小人难以克制自己。一个人对流言不惧怕，势力强大却不放纵，这个人的德行是经得起考验的。

不察其德，非识人也。识而勿用，非大德矣。

译文：不去考察一个人的德行，就谈不上识别一个人。能够识别一个人而不能够驾驭使用他，就谈不上有什么大的德行了。

韬晦术

[明] 杨 慎

杨慎（1488—1559），明代文学家。字用修，号升庵，新都（四川新都）人。升庵自幼从母亲黄氏读书，4岁发蒙，5岁便能吟诗作对。明正德六年（1511年），24岁的杨升庵殿试第一，成为状元，任翰林修撰以及经筵讲官12年。与父同朝为官，得与政治家、学者李东阳、杨一清、刘忠等交往，更得以出入皇史宬（皇家图书馆），遍览经史百家秘籍。杨慎禀性刚直，每事必直书。嘉靖三年（1524），众臣因“议大礼”，杨慎违背世宗意愿受廷杖，被谪戍云南永昌卫，居云南30余年，死于戍地。

《韬晦术》是杨慎以血泪写成的谋略著作，其中处处含有对自身谴责，以及年幼得志的感慨。年少得志，却不能正确驾驭自身的才能，终于导致了他艰辛的一生。

此书在谋略学以及鬼门中都有着极其特殊的地位，它既能够用于乱世，也能够适用于太平盛世，这是与其他几部经典的区别。所以适用的人群更加广泛，给予学者们的价值更加巨大。上至国家元首，下至平民百姓皆

可从中获益。既能够成就商人的经商谋划，也能够为政治家们指点迷津。

隐晦卷一

[鬼谷注曰：谋略家们历来讲究谋定而后动，试图用最小的代价换回最大的成功。懂得这个道理的谋略家们无一不看重韬光养晦的重要性。身处暗处就可以看清形势，却不被别人看透，这样无疑抓住了主动权；远离漩涡，无疑远离了祸患，这样才能立于不败之地。]

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，必陈于前。”

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。

荣利之惑于人大矣，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，却不知富贵如霜刀；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：“古代的圣贤将要有所作为，一定会首先居暗处观察明处，居静处观察动向，这样万物的情况，就一目了然了。”

把木头藏在树林中，人们就会看不见它，为什么？因为树林中的树木和它是一样的。

隐藏在人群中，融进人群，人们也不会注意你，这是一样的道理。

树木在林中太显眼了，就会被风折断。人太过张扬，祸患就离他不远了，这是古往今来不变的道理。

所以德行越高就越应该隐藏，才能俊秀的人特别忌讳表露出来，能够隐藏自己才能够远离祸患。

荣誉和利益对人的诱惑是非常大的，这是难以避免的。上等人才恪守道义，虽然身处兴盛的极点也不会发生祸患。

中等人才，恪守礼法，战战兢兢，好像站在薄冰上面，仅仅能不犯错误保全自己罢了。

下等人才顺着自己的性情做事，结果不是被诛杀就是被弃不用，很少有能够保全自身性命的。

人们都知道富贵是一种荣耀，却不知道富贵好比霜一样寒冷的刀（那样危险）；人们都知道贫贱是一种屈辱，却不知道贫贱是修身的大德。

如果知道贫贱的大德，不停地传诵（修身不断），

就能够步入富贵的境地。

处晦卷二

[鬼谷注曰：对于暗处的谋略，圣人尤为重视，因为那样的谋略左右着未来天下的局势。暗处的事物关系着将来的天下，必定也会影响自己以后的前程，所以谋略家们对此总是谨慎之至。洞察先机，等待的时机到来的时候就开展自己的行动，就能成就非凡的伟业。可见行动之前在暗处的等待是多么重要。越王勾践的卧薪尝胆，留给后人太多的思索。]

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，唯以无事为美，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，得而不失。

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，唯有识者鉴而明之，从容谛谋，收奇效于久远。

祸福无常，唯人自招，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：阳没有阴就无法体现，刚没有柔则不成其为刚，明没有晦就会灭亡，所以两者不可以废除任何一种。

合在一起就收到相生相济的效果，分开就会变成没有源头的流水，虽然兴盛却不会长久。

韬光养晦就像呆在阴暗的悬崖之下，虽容易栖身，人们却难以长久忍受暗无天日之苦。只有把没有事情看成美事，把没有功劳当作功劳，这样才可以免除全身的祸患。

事情到了进退两难的地步，就需要诚心来面对，坦然面对好像没有事情一样，不要有心机，不要用狡诈。这样才能够正确选择事情和形势。

货物不是我应得到的就要怀有患得患失的想法，害怕得到就要先害怕失去，在失去之前就开始对此进行谋划，就可以不用害怕得到了又失去，得到了也就不会失去。

声音太大就会听不见，谋略大了就会看不见，靠没有形体的谋略缔造有形体的功业，举起和天下一样重的重量也能很轻松。

事情藏于阴晦处，或许会因为幽远而难以看清，只有有见识的人才能仔细观察而做到心知肚明，从容谋

划，就能在将来收到意想不到的效果。

祸福是没有规律的，只是有人自己去招惹，祸患是由自己制造的，就应当由自己承受，嫁祸给别人，君子不为也。

福没有无缘无故到来的，无缘无故到来的福常常伴随着无缘无故的灾祸，获得福反而会遭受祸患，想拒绝祸患就应当拒绝福，福祸的得失应该特别用心啊！

养晦卷三

[鬼谷注曰：韬光养晦，迷惑众人，然后再去施展自己的图谋，谋划自己的事业就可以没有阻碍了。至于如何韬光养晦，只要是可以休养心性，可以被别人理解为没有争斗欲望的事情，都可以作为韬光养晦的手段。此卷精髓在于如何根据自身情况，隐藏自身的才能、雄心。迷惑众人以后才可以行动！正如孙子所说：行千里而不劳者，行于无人之地也。]

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？

养晦之功妙到毫颠。

译文：明亮阴暗有不同的时候，这是天地间的规律，但放在人世间却难以从外形上面去辨别。

有人说：“‘君子要自强不息’，要韬光养晦做什么？”这句话虽然好听，但却错误理解了这句话的本意。

天有阴有晴，世道有大治有混乱，事情有可以做的和不可以做的。

知道这些道理而后去做事情的叫做明智，不然就是愚蠢。

韬光养晦并不是生来就会的，需要培养才会有所成就。善于韬光养晦的人利益久远，不善于韬光养晦的人祸患就在眼前。

韬光养晦也并非难事，弹琴看书，典故经文传记，善于利用就都会变成（韬光养晦的）利器。

佳酿酒楼，山水云霞，都是培养韬光养晦的炼丹炉。

人们需要的，就顺着他的意愿给他；我需要的，隐藏起来不被人知道，就可以开始追求我需要的了。

君子韬光养晦，等到机会到来时就会发出光芒；小人韬光养晦，等到机会来临的时候就会凶事百出。

韬光养晦虽然是一样的，但因思想不一样，造成的结果也就不一样。

美人往往被人嫉妒，英雄往往多灾多难，不靠韬光养晦怎么能够保存自己呢？

（我假装痴癫）被当成愚蠢之人遭到他人耻笑，我就高兴心安了，不是因为愚蠢而高兴，是因为能够韬光养晦。

愚蠢如果还不能韬光养晦，就再加上疯癫（假装）。既愚蠢又疯癫，谁会说我能？

韬光养晦的工夫就达到极点了。

谋晦卷四

〔鬼谷注曰：为韬光养晦，谋略家们通常会做一些违反事理的事情。本身是君子，却要做小人的勾当，原本小人，却要用道德教化别人。看起来违背事理，但是却充满了奥妙，从长远来看，都是为了自己的谋划。其中最为重要的就是要远离争斗的漩涡，此乃此卷之精髓。〕

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，随匪由正道，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，我困孤城，勇既不敌，力不相侔，唯谋唯晦，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，继而尽攘为已有。

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：天时突然变化，人事就会兴起，韬光养晦就难见功效，这就是暗中谋划的时候了（韬光养晦往往是不争夺什么，但是这里却主动争取）。

韬光养晦用来谋取争夺，功效就明显了，虽然这不是正道，却不失于正道，因为用心是正的。

韬光养晦需要能够忍耐（被高人识破就会不断给自己制造困难），能够容忍别人不能够容忍的，才能够达到别人不能够达到的境界，才能够成就别人不能够建立

的功业。

有的事情不可以做但是又势在必行，就借用形势来说明这件事情不可行，这就是行动却不行动（表面上顺从着做，但是暗中却和众人一样的立场，当众人都反对的时候，自己就用众人的意见作为借口推诿上级，就不会有什么祸患了）。

破除敌人的计谋，挫伤敌人的先锋，勇武的将士都比不上韬光养晦（迷惑敌人，知己知彼，百战不死）。

至于万马奔腾、千军围城，我被困在城中，勇武不如敌人，力量不可以和他较量，只有用谋略示弱，这样才可以保全自己（兵法中示弱往往是诱敌的手段，所以力量不足，要迷惑敌人，使敌人摸不清楚情况，不敢贸然进攻，向敌示弱为上策）。

韬光养晦的人忌讳名誉，名誉等于暴露自己，有亢龙有悔的嫌疑。

辜负君子的名声，偶尔做些小人才会做的事情，也是谋晦的一种途径。

自己都不愿意的事情，强要别人去做就会伤害别人，不如诱导他一起韬光养晦，共进共退，就没有各怀异心的忧患了。

人们的欲望无穷，拒绝他们就会生出祸患，顺从他们就会损害自己，姑且损害自己顺从别人，最终所有的都能归自己（散金银以聚人，就能够得人成事）。

占据别人必争之地，就要用谋晦来保全自己，靠谋晦来建立功业，这又是谋晦的大智慧。

诈晦卷五

[鬼谷注曰：人世间的事物，无论好坏，不过是世人给予的名号罢了。善于运用，使自己谋略得当，才是高明的谋略家。即便诡诈，只要对长远有利，又有什么损害大节的呢？手段和一个人的内心是否良善没有关系，内心的良善在于一个人的本性。]

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，妙心辩识，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，小诈焉愈更亲密，此理甚微，识之者鲜。

诈以非易为也，术不精则败，反受其害，心不忍不成，徒成笑柄。

译文：诡诈虽然有邪恶的罪名，但也是一种奇谋。孙子说：“兵不厌诈。”在平时施加到别人身上，任何人都难以防备。

诡诈运用得当，也可以成为韬光养晦的一种。

直道漫长难以行走，歧路很多但是要担心是否能够事后弥补，静心辨别，迂回的道路才能够达到目的。

诡诈拿来谋图生存，韬光养晦拿来谋图长存。不是不走直道，是因为直道难走啊！

曹操靠诡诈而兴起，王莽靠诡诈而成名。诡诈有时也是谋略的一种，即便是圣贤也难以避免。

厌恶诡诈而行正道，固然是君子本色；讨厌诡诈而放弃谋略，也会被当世取笑。

所以君子不喜欢诡诈，但是也不可以不了解诡诈。

人都喜欢功劳，推诿过错，我就喜欢承担过错而推脱功劳，这也是诡诈，虽然没有得到功劳也不会有过错。

君臣之间，夫妻之间，太过亲密常会产生不快，小的诡诈却能增加他们之间的亲密，这个道理非常玄妙，能够识别的人却很少。

使用诡诈不是一件容易的事情，使用不恰当就会败亡，反而招致祸患，不能隐忍就不能成功，只会白白成为别人的笑柄。

避晦卷六

[鬼谷注曰：韬光养晦，面对祸患的时候没有比它

更见效的了。其目的在于回避权力的锋芒，摆脱党争的束缚。没有什么作为，别人就不把你当作敌人。你不参与结党，就不会被别人看做拉拢的对象，就不会有什么祸患会找上门。观察身边的人们，就知道哪些人可以谋划了，就可以推知那些事情将要发生了。这是反躬自省的奥妙！知道了这些，自己将要谋划的事情，即便不能够尽善尽美，恐怕也离大道不远了！]

《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，释之之道尽忠而已。

如若避无可避，则束身归命，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，勿因小缓而喜，勿因小利而动，当执定深、远、坚三字。

译文：《易经》上说：“趋吉避凶。”祸患来的时候，就像洪水和猛兽一样凶险，避开它就吉祥了，反之

则亡。

所以兵书《三十六计》说：走为上计。

躲避灾祸并非只有逃跑，办法有很多。最高明的莫过于韬光养晦。

困扰敌人、迷惑敌人、使敌人察觉失误，我就没有祸患了。

审察敌人的情况，谋划我的势力，打击敌人预料不到的地方，使他措手不及。

上司常常怀疑下属是否忠诚，人之常情是不愿意屈居人下，遭到上司猜疑就危险了，解脱困厄的办法只有尽忠。

如果无法避免上司怀疑，就只有束手待命了，轻则会伤害身体，不可以不深入研究其中的道理。

自古以来躲避祸害的人往往隐遁山林，假如能够割舍自己的嗜好，世外应该别有洞天。

躲避祸患的方法在于坚持，躲避祸患需要完全躲避，不要因为稍微缓解就沾沾自喜，不要因为蝇头小利就动心，应当坚持深、远、坚三个字。

心晦卷七

[鬼谷注曰：心中怀有天地，那么就效法天地的高深莫测应对世界，没有欲望和贪念，就离天道不远了。能够通晓天道的人，懂得富贵与贫困的由来，能够左右遇见的事情，能够预知未来形势的发展，从而达到天人合一的境界，就进入谋略的圣境了。]

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，自古为四战之地，跻身难，存身尤难。唯不以富贵为心者，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：心中怀有万物，万物是由心决定的。世事艰难，心里哪能没有阴暗面呢？

改朝换代之际，天下荒残不堪，如同人患了疾病，承受不了繁冗的事物，要暗中慢慢地调理。

至于天下纷扰，独占国家一隅，要想夺取政权但力量不足，谋求自保却力量有余，就需要用韬光养晦，静观其变了，这就是等待胜利的方法。

当官没有不看重出身的，详细审查之后才能决断（知道怎么做官）。追求升迁困难重重，安心做官轻松容易，用平常心去面对升迁上面的事情，就可以使困难的事情变得容易。

位极人臣，从来就是人们追逐的目标，跻身这里困

难，在里面自保更困难。只有不追求富贵，才能够长久。

古人说：“我不怕得不到富贵，但怕富贵逼近我。”人不是厌恶富贵，是害怕富贵带来的不道义。

兴起有利的事情不如根除弊端，事情多不如事情少，事情少不如没有事情。没有事情就离天道不远了（无为能够无所不为，祸患不能逼近自己，一切都被自己掌控）。

用晦卷八

[鬼谷注曰：韬光养晦已经够久了，时机到来时，就要发动大事了，不要犹豫不决。时间是宝贵的，韬光养晦到了极点，然后才大展宏图，这样的奇兵恐怕孙子再世、吴起复生也不能抵挡吧！也许这就是最高深的谋略。]

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，虽知己者莫辩其本心。

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。

唯夫几不易察，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，其唯智者乎？

译文：追求利禄发动大事，就用以上的谋略帮助他，如果不用这些谋略，他们力量再强大谋略再深远又有什么用呢？

韬光养晦已经很久，没有人察觉我，即便是知己也不能够辨别我的心思。

韬光养晦需要认准时机，时间就像白驹过隙，稍纵即逝。

要选择时机就要先寻找机会，在机会到来之前就要行动，可以先发制人，才可以看见韬光养晦的功效。

但是机会不容易被察觉，在萌芽时候的微妙变化常常被人忽略，等到各种现象十分明了的时候，机会已经失去了，再也无法找寻。

所以韬光养晦在于选择时机，选择时机在于寻找机会，寻找机会后就静静等待，等到时机成熟就行动，这恐怕就是智者了吧！

仕 赢 学

[五代] 冯道

此书把做官的谋略从修身、明察、远猷、雅量、事上、御下、用人、守身、谋略、才辩十个方面进行了全面论述，是为做官出仕的正论。

做官，先要修身。《素书》曰：“先莫先于修德。”修身养性，等才能积累到了一定程度，才可以谋图事情。进而需要明察周围的形势，拉拢可以拉拢的人，孤立可以孤立的敌人，这样就使自己的敌人数量降到了最低。然后再靠远猷寻求治国安邦的人才，古人道：“欲成非常之事，必待非常之人。”刘备三顾茅庐传为佳话，所以有了诸葛孔明三分天下说。赵匡胤雪夜寻访赵普，才有了后来的大宋王朝。得到了人才，要给予恩惠收服他们的内心世界。本书详细论述了这些日常事务中将要遇见的事情，比如怎么样侍奉上司，怎么样驾驭下属，靠什么来用人等。守身篇则讲述了成就事业的纲纪。遇见危难时刻当如何办，才辩一篇给予了无尽的启示。

此书阐述的道理非常连贯、精辟，既是学术的典籍，更是谋略的经典，对于刚刚入仕的人，有着巨大的价值。

修身第一

[鬼谷注曰：官吏就是用来管理民众的，需要施行教化诱导民众，用赏赐驱使人民，用惩罚威慑不法之徒，用以制衡百姓。所以为官之道首先要求官吏自身要有才能，而修身是积累才能的有效途径，所以当官最重要的一件事情就是不断提高自己的才能，不断挖掘不足，改正不足。谋略家们常常担忧自己的才能不足，所以他们坚持不懈的修身。]

夫上古无官，当时是也，民衣褐而穴居，食则同食，寝则同寝，无一己之私。

而三代以下，丰饶日渐，仓有余廩，厩有余畜，民始有私。

乃举贤人，设百官，导之以礼仪，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。

译文：上古的时候没有官吏，当时人民穿着动物皮做的衣服睡在山洞里面，吃饭的时候一起吃，睡觉的时候一起睡，没有自私自利。

三代以后，人们渐渐富有起来，仓库里面开始囤积粮食，家苑中有了多余的牲畜，人民就渐渐自私起来。

这个时候举荐贤能的人，设立官吏，用礼仪来诱导人民，用刑法来威慑不法之徒（才能治理国家）。

官吏，就是管理别人的。权力，就是用以维持平衡的。所以就要设立赏罚，明于诉讼，判断是非，辨别喜好厌恶，检查奸邪不法的事情，消除叛乱。

管理民众，束缚他们，诱导他们，教化他们，制衡他们，靠这些来求得平衡。

一旦官吏不公正人们就愤愤不平，人民愤愤不平祸乱就产生了。所以说：能做到公平就不会倾损。

这是关系到天下安定、社稷安危的大事情，做官的不可以不仔细审察。

当官，修身是最重要的，所以首先要树立德行，立功是次要的。

为什么呢？因为修身就可以树立德行，这是生存的根本。建立功业，是旁枝末节。有了根本，旁枝末节自然也就有了。

不先修身，不在树立德行以后再去建立盖世功业的

人，我是没有听说过的。

所以孔子说：我每天都修身，君子整天都小心翼翼，早晚戒惧。修身德行才不会懈怠，功业才能建立。

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，仅一人耳，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。

译文：官吏的大德有：忠诚、正直、清明、廉洁、谨慎、勤勉。

用忠诚来侍奉君主，用正直来求取直道而行，这是根本。忠诚、正直之后，才可以用清明、廉洁、谨慎、勤勉来建立功业。所以说，要建立功业，首先要修身养德。

然而建立自己的小德，不如建立天下人的大德，修养自己本身，不如教化百姓。建立自己的小德，仅仅是一个人而已。教化天下人，众生都会被降服，这就是治理国家的大道。

没有德却追求功业，不过是喜欢名利之人所为。难以成就自己的事业，即便成也只能成为一代奸雄。这个道理不可不明白。

然而建立了德行，就必然会建立功业吗？并非如此。当官，除了修身，还要有术。当官，在不得已的时候也要用点术，就像用兵有时也要用诡道一样。

人心有忠诚也有奸诈，事情的道理也有曲有直，周公公正却被人诽谤，屈原忠诚却被放逐，比干尽忠却遭到剖心，箕子为了活命只能装疯。这些都是有德行并且忠诚正直的人（尚且如此坎坷），如果没有道术，自保都难，又怎能建功立业呢？

何况事情的成就，功业的建立，不能不靠迂回求取直行，以反求正。呜呼，当官真难啊！我每次想到前朝的败亡教训，没有不扼腕长叹的。国家遭受祸乱，人民遭受危难，都是政治的过错，不可以归罪于天数。

明察第二

〔鬼谷注曰：明察，对于人和事物都尤为重要。光

武帝一代雄主，却被庞萌迷惑了；曹操一代枭雄，却被张邈欺骗了。即便这样明察的人也难免被人欺骗，更何况常人？被欺骗的后果更是需后世的谋略家们沉思，所以明察就变得尤为重要。明察的关键在于了解时间、形势。而明察人的关键在于了解人的本质。]

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。

故明察之道，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。

译文：什么叫做明察？明察就是正确审度时机、形势。审时度势，事情才可能成功。

事情有真有假，人有忠诚有奸诈，言论有虚伪有真实，道理有曲有直，这些是不可以不审察的。

谨慎审察和辨别，然后才能知道真假，才能判断忠诚还是奸诈，才能辨别虚假还是真实。审查就会明了，不审察就会被蒙蔽；仔细辨别就会明了，不仔细辨别就会被蒙蔽。

然而虚伪之极就好像是真实的一样，奸诈之极就好像是忠诚一样，用言语伪装自己，深藏自己的本性，使人难以辨别真实虚假，难以判定是非曲直，所以审查要仔细，辨别要深究。

审察不仔细，分辨不清楚，就会黑白颠倒，真假难辨，忠奸不分，难辨小人君子，就如同把稗草当作幽兰，把鱼的眼睛当作明珠，把鱼和龙混淆，把黑当成白一样。

这样来用人，就会一事无成，这样来判断案件，就会产生冤案。

所以明察的方法，首先是审查时机。时机，左右着形势。时机恰当就会得势，得势事情就容易成功，失去形势事情就容易失败。善于治理国家的人首先要学会借助形势的力量。

然而有时候形势相同事情却不一样，有时候事情相同形势却不一样，要根据形势来做事情。根据形势不同而变通，这就是治理国家的大道。

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，

貌忠说而心存其奸者，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，唯患内不知外；不患下不知上，唯患上不知下。”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。

译文：其次是了解一个人。事情的成就，功业的建立，在于得到人才。然而人才有优劣的差别，就像马有良马和劣马一样。

自古以来，奸诈的人冒充忠诚，以假乱真的人很多。文章巧妙伪装，言语浮夸，就像云遮住了太阳一样；金玉其外，败絮其中，相貌忠诚而内心却狡诈，这样的人往往能够骗过别人，混淆视听。

所以圣人说：“不害怕别人不了解自己，而害怕自己不了解别人。不害怕外部不了解内部，而害怕内部不了解外部。不害怕下面不了解上面，而害怕上面不了解下面。”听他说什么再去考证他做什么，就可以了解一个人了。

言论是一方面，行动是一方面。言论和行动能够符合，就像外貌和形象相符一样。诸葛亮说：观看和他往来的人，审查他进退的原因，听他说话的意思，思考他看重的东西。只有高谈阔论而没有实际行动，这样是不可以说明问题的。

也可以从其他方面去审查一个人：私下里问他对一件事情的看法就可以看清他的志向，告诉他祸乱将要发生来观察他的忠诚，或者用利益去考验他的廉洁。

《左传》说：人心是不一样的，就像人的面貌。治理国家的大道在于了解上司是否明察，下级是否贤能。

上司贤明，就侍奉他；上司不贤明，就离开他。下级贤能，就使用他；下级不贤能，就辞去他。

兼听是第三个方面。魏征劝谏唐太宗说，兼听则明。广泛听取意见的人，聚集众人的正反两方面意见，选择正确的去施行，不正确的就改正，这就是所谓的贤明。人不是圣贤，哪里能没有过错呢，用别人的长处来

弥补自己的短处，就能获益无穷了。

所以善于观察的人能够从微小的事情知道事情的来龙去脉，看到小问题就知道大问题。

知道善恶的区别，然后就可以使用贤才了；了解形势，就可以知道该前进还是后退了。

想要解除别人的危害，就要先查清楚他们的奸行，在他没有行动的时候我就知道他要做什么了，虽后发却能够制服敌人，这样当官，就没有什么问题了。

远猷第三

[鬼谷注曰：要想建立功业，必定谋求计谋的成功，所以谋略家们常常思索能够出奇制胜的规律。天道、时机、人心就是此卷核心。顺应天道，就能够看清楚趋势；顺应时机，就能够赶上趋势；依靠人心，就能够得到趋势。能够驾驭三者，再去谋划事情，那么就少有事情不成功了。]

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，唯智者不以小而失大，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：天下的事情，有可以做的，有不可以做的。做可以做的事情，是智慧。做不可以做的事情，是道义。

管仲在齐国当宰相，随后成就了霸业；屈原忠诚进谏，最后却自投汨罗江。所以不可以用成败来定论优劣，要想事情办成，功业建立，必须要等待能有作为的人，也必须要有愿意有所作为的人。

有作为的人，必定谋划深，考虑远，这就是常说的远大的谋略。远大的谋略，乃深思远虑之意。

所以刘备三顾茅庐才有了三足鼎立，赵匡胤雪夜访赵普才安定了天下。这些都是英明的君主能够识别人才，臣下又能够深谋远虑的缘故。

《诗经》说：天下熙熙，都是因为利益到来的；天下攘攘，都是因为利益而去的。人的本性是追逐利益，就像飞蛾扑火一样，只有智者才不会因为小的利益而丧失大的利益，不因为眼前的利益而失去久远的利益。

所谓远大谋略，见识是首要的，必须要顺应天道、时机、人心。顺应天道，就能够看清楚趋势；顺应时机，就能够赶上趋势；依靠人心，就能够得到趋势。

看得不远，谋虑就不会深，谋略不深事情就难以办成。做官的人不可以不明白这个道理。

所以长远处要为国家谋略，近处要为身边的人谋略。谋略定下来再行动，就可以战胜敌人保全功绩。

雅量第四

[鬼谷注曰：海纳百川，有容乃大。效法大海的胸襟，必定被人们所敬重。受人敬重不正是想要成就霸业的人所希望的吗？由此可见度量本身就能成就一个人的高深谋略。容忍、安定、宁静不也正是简单到了极点，而又深奥到了极点的谋略吗？]

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，嵇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：当政者必须要有雅量。

孔子说：“君子心胸宽广，小人常怀忧戚。”雅量，是区别君子和小人、贤者和不贤能的人的标准，雅量对为官之人尤为重要。

雅量，就是容忍、安定、宁静。能够容忍就能够安定，能够安定就能够自重，能够宁静就能够行动。张良为黄石公拾起鞋子，韩信忍受胯下之辱，才有了他们后来的丰功伟业。

临危不惧，处变不惊，把富贵看做稻草一样，这就是谢安之所以能够保全自身击退敌人的原因。

进退自如，像闲云野鹤一样，能够把天下兴亡看做自己的责任，作为一个平民却建立了丞相才能做到的功业，这就是李泌振兴唐朝的谋略。

当官首先要识别别人的器量，胸中要怀有天下大志，要有宏大的度量。

孔子被困在陈国和蔡国却能够自在地吹笙唱歌，嵇康在砍头前却能够对着自己的影子弹琴。

而今天下当官的人有的蝇营狗苟，顺从奉迎上司的意愿；有的用翰墨丹青，附庸风雅跻身官场，这些都不值得称道。

事上第五

[鬼谷注曰：侍奉上司没有比忠诚更加可贵的了，所以谋略家们常常靠忠诚、谨慎、恭敬、勤勉来侍奉上司，借以得到上司信任。古代君主懂得以效忠于天地来感化众人，臣子懂得以效忠君主来教化百姓，如此天下就能够清平无事。]

事上者，务以忠，以慎，以恭，以勤。事上若事君父，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，欺莫大焉，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。

译文：侍奉上司，一定要忠诚、谨慎、恭敬、勤勉。侍奉上司就像侍奉君主和父母一样，哪里有侍奉君主和父母不忠诚、不谨慎、不恭敬、不勤勉的呢？

君主和父母有过错，都可以进谏，可以讽喻，可以告谕，必定要表露出才痛快。上司不可以欺骗，欺骗上司就像欺骗君主和父母一样。用巧言令色，来掩盖君主和父母的过错怎么会是忠诚的呢？

那些夸耀自己的功劳，欺瞒上司的过错的人，是绝不可以说他良善的。

至于曲意逢迎，尸位素餐，却期望更大的利益，不是奸佞又是什么呢？

靠这些来侍奉上司，哪里有不身败名裂，被后世嘲笑的呢？

周公接受周武王的遗命，辅佐周成王求取天下大治，天下归心；诸葛亮承受先主托孤，辅佐刘禅讨伐魏国，鞠躬尽瘁。虽然时间不同，形势不一样，但两人的忠心却是一样的。这两个人，不欺骗君主的过错，但是却没有僭越臣子该遵守的礼仪。禀着忠心侍奉上司，就会成为后世的楷模。

忠心，是侍奉上司的根本。忠心，关键在于心不在于名。忠诚正直的臣子，死都不害怕，更何况权臣的势力呢？

秉承天地的正气，就能建立不朽的功业。大智若愚，大辩若讷，大忠若蠢，察觉上司的过错而不忤逆，知道上司喜好却不奉迎，守身持正，能够长久。

所以说：侍奉上司靠忠心，做事靠勤勉，不争夺功劳，不推诿过错，明了时势，知道进退的规则，虽然不能够建立不朽的功勋，也可以称作贤人。

御下第六

[鬼谷注曰：驾驭下级必须要以诚相待，用德来征服他，再施加恩惠，用礼貌来对待，用道义来鞭策，用利益来诱导，用威信来威慑。这些都是古代明君用来驾驭臣子的权术，也是历来谋略家们视为珍宝的谋略。能够通晓这些，能够使用这些，谋略家建立功业的时候就不远了。]

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；功而不赏则患，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：桃李不言，下自成蹊。此言甚是，然言者昭，而践者希。

译文：驾驭下级，重要的是宽厚仁爱，再以严厉为辅。仁爱却不丧失道义，宽厚却讲究方法，严厉却不丧失措辞。

明辨是非，公平赏罚。恩威交替使用，功劳过错要分明，这样来驾驭下级，下级哪里有不服从你的呢？

施恩用来树立德行，威信拿来收服众人，赏赐拿来诱使立功，惩罚拿来禁止过错。不施恩惠下级就会怨恨，没有威信下级就会骄傲。有功劳却不奖赏，下级就会愤怒，有过错不惩罚，下级就会懒惰。小过错不禁止就会积累成大过错，小善行不发扬就会丧失大善行，没有比这更大的害处了。

驾驭下级也要有方法。必须要以诚相待，用德来征服他，再施加恩惠，用礼貌来对待，用道义来鞭策，用利益来诱导，用威信来威慑。然而这些方法要因人而异，要利用时机顺应形势。

不要迁怒于别人，不要相信别人的诋毁，要保持公正。

体恤下级的感情，做到身先士卒。赦免下级小的过错，举荐贤才。驾驭下级最好的方法就是将他们视为自

己的子弟，有功劳就让给别人，有过错就自己承担，那么下级没有不心服的，会争着为你效命。

司马迁说过：桃李本不能说话，但是用花和果实来向人们昭示，所以人们不期而往，树的下面就成为蹊径了。这句话说得太对了，但说这句话的人多，践行的人却很少。

用人第七

[鬼谷注曰：要成就不平常的功劳，就一定需要不平常的人才，所以历代的君王都把人才当作国家的珍宝。但是全能的人才少，人非圣贤，哪能没有缺点呢？所以君主要了解人才的才能，取长补短。不能鉴别人才的人，怎能谈得上正确地使用人才呢？所以不仅仅要使用人才，更要注意提升自身鉴别人才的能力。]

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？故尸子曰：“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：要成就不平常的功劳，就一定需要不平常的人才。所以周文王访求姜子牙使得西周兴旺，燕昭王启用乐毅大破齐国。

不平常的人不是经常出现的，而不平常的功劳也不是经常出现的。然而那些靠仁义做事，施行教化，立志兴国安邦，辅政强民，不是贤才又是什么呢？所以尸子说：“作为臣子，以举荐贤才为功劳，作为君主，以任用贤才为功劳。”

然而贤才，并不是每个人都认为他是贤能的，必须要等到善于识别人才的人才能发掘他。但是众口铄金，贤能和不贤能，是难以区别的。

张子房的谋略能够安定天下，然而只有汉高祖才能听进他的话。韩信、陈平起初的时候在项羽手下做事，

项羽不能够启用他们，而汉高祖启用他们，使得西楚灭亡而汉朝兴盛。

范增谋略虽然不能够安邦定国，但是也足可以使楚国自保，然而项羽最终没有使用他。汉高祖用陈平的计谋与项羽逐鹿中原，但是楚军有的不过是匹夫之勇（没有正确的谋略，缺少智囊团）。

然而善于使用人才的人，必首先善于识别人才。天下不怕没有人才，而要害怕没有识别人才的伯乐。

了解人才的长处短处，之后就可以扬长避短地使用他们。人才也是尺有所短，寸有所长。大才能够安定天下，小才能够为人民谋利。

至于鸡鸣狗盗之人，本来没有什么可以称道的，但到了孟尝君手里，也可以助他在秦国全身而退，脱离危险。

所以，善于用人的人，不会看重亲疏贵贱，而是唯才是用。也不可以因为小小的瑕疵掩盖了美玉的本质，不因为小小的过错就看不见人才的贤能。

所以用人之前要先了解人才的才能，了解他的才能以后就可以人尽其能了。了解一个人的才能却不予以任用，或者即便任用也不能够给予充分的舞台，那么贤能的人和平庸的人有什么区别呢？

守身第八

〔鬼谷注曰：公正拿来静心，廉洁拿来自律，忠诚拿来侍奉君主，宽容拿来对待下级。这四者是用来保全

自身的关键。君臣之间难得的是善始善终，想要长久就必须对以上四件事情慎重，不可轻视。]

《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，唯智者能避之。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：《诗经》上说：天下的事情有好的开始容易，但坚持到底就难了。所以保持节操，是需要坚持的。

像处女一样坚守自己的节操，其中以道德和操守最重要。世界上的事情变化无常，富贵也没有固定的准

则。所以做人应当谦虚，当官应当清廉，做事应当简洁。公正拿来静心，廉洁拿来自律，忠诚拿来侍奉君主，宽容拿来对待下级。

不居功自傲，天下就没有人能够与他争斗。谨慎思考说话简洁，即便有所作为也不自以为是，成就功业也不自我夸耀，知道坚持操守，这就是高尚。

福气与祸患是没有规律的，哪里能够自己预料呢？圆满的东西自然就会亏损，兴盛到了极点就会衰败，这是事物的规律。韩非子刚刚受到秦王信任时，就遭到李斯的谗言；孙臆刚刚被魏侯赏识时，就被庞涓诋毁。这两个人，都没有过错，只是因为身怀才能而遭到迫害。

才能太高别人就会诽谤，功劳建立时，诋毁就来了，只有智者才能够躲避。所以说，功劳不可以依靠，才能不可以依仗。居功恃才的人，就危险了。

所以应该常常心怀警惕，如临深渊，如履薄冰。有诗说，大风在长有青色萍草的地方聚集，然后才刮起来（事情都是从微末细处变化的），智者不会舍弃细小微末的事情。长久身处富贵中间，祸患就积累得非常多了，身居富贵却没有骄傲自夸，这才是高尚啊！保持雌弱，将自己隐藏在笨拙中，不要矜夸自己的才能，不要显露自己的本事。

诸葛亮说：“范蠡因为抛弃富贵变得高尚，虞卿因为辞去丞相而功劳卓著。”进退有自己的根据，夺取和放弃有自己的尺度。功劳再高也不倚仗，功劳建立后就归隐山林，这是保全自己最好的方法。

谋略第九

[鬼谷注曰：上等谋略拿来谋划国家大事，中等谋略拿来谋划建功立业，下等谋略拿来谋划安身立命。然而最大的谋略却是不用谋略。并非没有谋略，而是因为不用谋略才是谋略的精髓。真正的感情能够达到人们的内心，怀有谋略的感情却显得矫揉造作，所以想要征服别人内心，使用谋略不如不使用谋略。阴阳回环，这恐怕就是最高深的谋略了吧！]

谋不可无。上以谋国，次以谋功，下以谋身。文王访姜尚成王道，桓公用管仲而成霸业。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，而务使彼不知我知。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。

译文：不可以没有谋略。上等谋略拿来谋划国家大事，中等谋略拿来谋划建功立业，下等谋略拿来谋划安身立命。周文王寻访姜子牙而成就了王道，齐桓公重用管仲而成就了霸业。所以君主不可以缺少谋略，君主缺少谋略就会丧失国家；臣子不可以缺少谋略，臣子缺少谋略就会丧失俸禄；常人不可以没有谋略，常人没有谋略就会有性命之忧。

所以说：军队不在于数量多少而在于是否勇猛，将领不在于勇猛而在于智谋如何。项羽力量能够拔起山峰举起大鼎，勇力能够胜过三支军队，最终还是（因为没有智谋）变成了垓下的败将。汉高祖用张良和陈平的计谋，最终取得了天下。刘备有了关羽、张飞、赵云，这三个人都是天下少有的良将，然而却如丧家之犬，等到

遇见诸葛亮以后，就占据了天下的三分之一，这些都是因为（有没有）智谋的原因。

然而谋略没有固定的模式，计策不是只有一种，唯一有的就是一个心罢了。因势利导，随心所欲。

战胜敌人的策略，务必要知己知彼。我必须了解敌人，但不能让敌人了解自己。真实的外面伪装一层虚假，虚假的让敌人误以为是真实的，强大的地方用弱小的表象迷惑敌人，弱小的地方用强大的表象迷惑敌人。

敌人强大不可以轻易攻打。要回避敌人的锋芒，攻击它的弱点，以退为进，以守为攻。想要抑制他，必须先赞扬他；想要夺取他，先要给予他，深思熟虑再慢慢图谋。

上等计谋攻取人心，上等智者使人降服。所以攻下一座城池不如得到一个国家，战胜一个敌人不如获得一个朋友。

然而谋略也有一定规律。权力不可以摆弄，谋略不可以依仗。为人处世正派，自然胸中一片浩然正气，谋略自然就在其中。所以说：智慧谋略千变万化，比不上一颗赤诚之心。

以假乱真，真的就自然变成假的。鱼目混珠，就可以瞒天过海。将别人的计谋变成我的计谋，将别人的功劳变成我的功劳。这就是兵法上面的移花接木，偷梁换柱。

对君子用道义去感化，对小人用利益去招抚。人们放弃的我却夺取，人们唾弃的我却认为可取。挫除别人

的锐气，解除人们的纷争，不露锋芒（保全自己，等待时机的到来）。保持中庸，坚守正道，这就是战胜敌人的关键。

才辩第十

[鬼谷注曰：要懂得与人交谈，懂得交谈才能够征服别人。这种才干有的拿来谋划国家大事，有的拿来争取功名利禄，有的拿来规谏君主，有的拿来保全自身，有的拿来合纵连横，有的用以说明某种道理，等等。凡是谋略家们想要做的事情都需要辩论。晓之以理，动之以情，这就是与人交谈的精髓。不在于话能不能够说出来，而在于说出后能不能被人接受。]

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，或以连纵，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，终为己祸。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。倘遇昏蒙之君，则危矣，故为忠臣哉。由此观之，辩者固有高下之分，然辩亦有术矣，为官者不可不知。

译文：辩论之术，是高明的。然而真正能够辩论的人却渐渐少了。古人凭借自己的才能和辩论，有的拿来谋划国家大事，有的拿来争取功名利禄，有的拿来规谏君主，有的拿来保全自身，有的拿来合纵连横，有的用以说明某种道理，并不偏于一端（不仅仅辩论，而是有其目的），言论虽不一样，其结果是一样的，都是用以服人的。

所以鬼谷子说：“言论不让人信服的人，是因为他的辩论不明了。”辩论不明了，谋略就难以施行。况且人有明智和昏庸的区别，韩非子的《说难》，就能说明这个道理。

而辩论的人也有忠诚和奸诈的区别。忠诚的人耿直地说出君主的过错，叫做谏。奸诈的人花言巧语取悦上级，叫做谄。

人不是圣贤，哪里能没有过错呢？（上司有了过错）

可以讽喻，可以直面陈述，关键在于追求实际效果，不可以图一时直言的美名。上司不改过，最终会祸害自己。所以用花言巧语取悦上司，不如用忠言劝诫。遮掩上司的过错，这种人就是奸佞小人。

古人说：君主英明臣子就会直言。然而需要当面指出君主的过失时，劝谏并不难，难的是要君主接受。所以说：做忠臣容易，做贤臣困难。忠臣，以身殉职就可以成就他的名声；贤臣，除完成使命还需要保全自身。自身性命固然比不上江山社稷，但以身殉国却不顾君父、社稷是不负责任的表现。

优孟、东方朔这些人，用解释、比喻等手法（劝谏），而不是直接指出君主的过失，这是明智的行为。

所以辩论应该道理直白而措辞委婉。语言激励且盛气凌人，就容易激怒君主，只留下忠诚正直的名声罢了，于事无补。像唐太宗一样能勉强丢下颜面接受劝谏的君主并不多，而魏征恰好生在那个时代，所以才成就了那些事情。（魏征）如果遇见昏庸的君主，就危险了。由此看来，辩论的人有高下的区别，而辩论的方法也有不同，做官的人不可以不知道这些啊！



更多文件请添加微信：jakenian