传承千年智慧　悟透人生真谛

中国古代
八大智慧奇书

五千年来影响深远的处世哲学

孙武　等著　江远山　编著

《孙子兵法》《鬼谷子》《菜根谭》《小窗幽记》
《围炉夜话》《反经》《忍经》《劝忍百箴》







哈尔滨出版社
HARBIN PUBLISHING HOUSE

传承千年智慧　悟透人生真谛

中国古代八大智慧奇书

五千年来影响深远的处世哲学

孙武　等著　江远山　编著

《孙子兵法》《鬼谷子》《菜根谭》《小窗幽记》
《围炉夜话》《反经》《忍经》《劝忍百箴》







哈尔滨出版社
HARBIN PUBLISHING HOUSE

图书在版编目(CIP)数据

中国古代八大智慧奇书 / 孙武等著;江远山编著.
-哈尔滨:哈尔滨出版社,2006.3
ISBN 7-80699-623-0

Ⅰ.中... Ⅱ.①孙...②江... Ⅲ.古籍-汇编-中国 Ⅳ.Z422

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2005)第 156387 号

责任编辑:王姝 李英文
装帧设计:飞鸟工作室

中国古代八大智慧奇书
孙武 等著 江远山 编著

哈尔滨出版社出版发行
哈尔滨市动力区文政街 6 号
邮政编码:150040 电话:0451-82159787
E-mail:hrbcbs@yeah.net
网址:www.hrbcbs.com
全国新华书店经销
黑龙江新华印刷二厂印刷

开本 880×1230 毫米 1/32 印张 10 字数 254 千字
2006 年 3 月第 1 版 2006 年 3 月第 1 次印刷
ISBN 7-80699-623-0/Z·8
定价:20.00 元

版权所有,侵权必究。举报电话:0451-82129292
本社常年法律顾问:黑龙江大公律师事务所徐桂元 徐学滨



目 录

《孙子兵法》 …… 1

孙子十三篇统称《孙子兵法》，是我国古代最早、最著名的兵书。

它文辞恢宏豁达，精辟新颖，内容精博深邃，问世以来，对中国古代军事学的发展影响深远，被奉为“兵学圣典”。

《鬼谷子》 ……41

《鬼谷子》是一部由鬼谷子讲授、后经苏秦、张仪等人补充、修改而成的集纵横家、兵家、道家、阴阳家等思想于一体的政治理论著作。

《鬼谷子》是一部充满谋略和智慧的奇书，也成为了历朝历代乃至各国政治权谋家的必备书。而且，这本书在国外也有着广泛的影响。

《菜根谭》 ……99

《菜根谭》被誉为中国最传统、最有影响的三部为人处世的经典图书之首。

书中所表达的是四百多年前一位哲人对为人处世、修身养性乃至治学家训的认识、体会。格言警句，信手拈来，文辞幽雅，对仗工整，现代人不可不看。

《菜根谭》以道德格言的形式揭示人性的善恶，教导人们如何从复杂的人际关系中得到超脱。它是中国历史上不可多得的为人处世与生存谋略的经典著作。



目 录

《小窗幽记》 …… 127

《小窗幽记》被誉为中国最传统、最有影响的三部为人处世的经典图书之一。无论从语言还是从思想上，它与《菜根谭》相比都毫不逊色。

《小窗幽记》不但是世人生存的谋略书，也是一本悟书，悟透了世间真情，悟透了人生真谛。在如今快节奏的生活中，于繁忙工作之余，信手开卷，随意阅读，不啻为心灵之安慰剂！

《围炉夜话》 …… 147

《围炉夜话》被誉为中国最传统、最有影响的三部为人处世的经典图书之一。

《围炉夜话》主张“敬他人，即是敬自己；靠自己，胜于靠他人”的生存处世哲学，全书以箴言警句构成。讲述了为人处世、行动观事的策略——使人在这个世界上功成名就且臻于完美的策略。

《围炉夜话》汇集了王永彬对世人生活、处世、修炼、友爱以及成功的谆谆教诲，是人生在世不可不读的处世经典。

《反经》 …… 165

中国历史上有成就的政治家、思想家、军事家甚至懂生意经的商人，有两本书是必读的：一本是《资治通鉴》；一本是《反经》。

《反经》融合儒、道、法、兵、杂、阴阳诸子思想，阐述王霸谋略、长短之术，是一部修身、齐家、治国、平天下的计谋大全。



目 录

《忍经》 …… 217

千百年来，“为王者视忍为高，能忍者必成大事”。

全书以故事、言论的形式，深入浅出地阐明了“忍”的真实内涵。从各个方面和角度阐释了忍的不同含义、方法和功用。

这是一本寓意善良、深刻的书，又是一本济世劝好、指导人们和谐处世、得颐天年的奇书，更是不可多得的处世经典。

《劝忍百箴》 …… 267

《劝忍百箴》是元朝著名思想家许名奎编著的一部探讨为人处世、安身立命的重要智谋书籍。

它适用于各种关系，也适用于各行各业；它适用于大局，也适用于日常生活小事。大则关系到天下国家之兴亡，小则关系到个人事业之成败，全方位、多层次，包罗万象，洋洋大观。

本书所论述的是以退为进的永恒智谋。

《孙子兵法》

（春秋）孙武



孙子十三篇世称《孙子》，统称《孙子兵法》，是我国古代最早、最著名的兵书。

孙子，名武，字长卿，春秋末期齐国人，约与孔子（前551—前479）同时。其先祖有著名的军事家司马穰苴和名将田书，孙子以兵法见于吴王阖闾，吴王阖闾先命他按照兵法操练妇女，后来终于拜他为将军，结果吴国向西打败强大的楚国，攻入楚国的国都——郢，北威齐、晋，为吴国奠定在春秋时期的霸主地位建立了不可磨灭的功勋。

《孙子兵法》大约草创于公元前515年左右。全书共十三篇，基本上是以权谋为经线，以战争的一般进程为纬线来谋篇布局的，全书既为一有机整体，又能各自独立成章。它文辞恢宏豁达，精辟新颖，内容精博深邃，问世以来，对中国古代军事学的发展影响深远，被奉为“兵学圣典”。曹操曾言：“我读过的兵书和战策很多，觉得孙武所著的兵法论述深刻。”

《孙子兵法》在国际上也享有很高的声誉。早在一千多年前的唐朝就流传到国外，陆续被译成英、日、法、意等多种文字，受到世界的普遍关注，成为世界人民共有的财富。欧洲有许多学者相信，千百年来，人类历史上具有永恒价值的处世智慧包含于三大奇书中：一是《君王论》，二就是《孙子兵法》，三则是《智慧书》。



计 篇

【原文】

孙子曰：兵者，国之大事，死生之地，存亡之道，不可不察也。

故经之以五事，校之以计而索其情：一曰道，二曰天，三曰地，四曰将，五曰法。道者，令民与上同意也，故可以与之死，可以与之生，而不畏危。天者，阴阳、寒暑、时制也。地者，远近、险易、广狭、死生也。将者，智、信、仁、勇、严也。法者，曲制、官道、主用也。凡此五者，将莫不闻。知之者胜，不知者不胜。故校之以计。而索其情，曰：主孰有道？将孰有能？天地孰得？法令孰行？兵众孰强？士卒孰练？赏罚孰明？吾以此知胜负矣。

将听吾计，用之必胜，留之。将不听吾计，用之必败，去之。

计利以听，乃为之势，以佐其外。势者，因利而制权也。

兵者，诡道也。故能而示之不能，用而示之不用，近而示之远，远而示之近，利而诱之，乱而取之，实而备之，强而避之，怒而挠之，卑而骄之，佚而劳之，亲而离之，攻其无备，出其不意。此兵家之胜，不可先传也。

夫未战而庙算胜者，得算多也；未战而庙算不胜者，得算少也。多算胜，少算不胜，而况于无算乎？吾以此观之，胜负见矣。

【译文】

孙子说：军事是国家的大事，是人民生死安危的主宰，也是国家存



亡的根本，是不可以不深入考察研究的。

因此，军事家必须审度敌我五个方面的情况，比较双方的谋划，来取得对敌我双方形势的认识。(这五个方面)一是政治，二是天时，三是地利，四是将领，五是法制。所谓政治，就是要让民众与君主同心同德，使得他们能够为君而死，为君而生，而不害怕危险。所谓天时，就是指用兵时昼夜晴雨、寒冷酷热、四时节候的变化。所谓地利，就是指征战路途的远近、地势的险峻或平坦、作战区域的宽广或狭窄、地形对于攻守的益处或弊端。所谓将领，就是说将帅是否足智多谋，赏罚有信，爱抚部属，勇敢果断，治军严明。所谓法制，就是指军队组织体制的建设，各级将吏的管理，军需物资的掌管。以上五个方面，作为将帅，都不能不充分了解。充分了解了这些情况，就能打胜仗。不了解这些情况，就不能打胜仗。所以要通过对双方情况进行充分地比较来求得对战争形势的认识：敌我双方哪一方君主政治清明？哪一方将帅更有才能？哪一方拥有天时地利？哪一方法令能够贯彻执行？哪一方武器坚利精良？哪一方士卒训练有素？哪一方赏罚公正严明？我根据这一切，就可以判断谁胜谁负。



若能听从我的计谋，行军打仗就一定胜利，我就留下。假如不能听从我的计谋，行军打仗就必败无疑，我就离去。

君主权衡利害采纳我的方略，于是就会造成一种有利的态势，这是有助于实现军事目的的外部条件。所谓态势，即是依凭有利于自己的原则，灵活机变，掌握战场的主动权。

用兵打仗是一种诡诈之术。所以，能打，却装作不能打；要打，却装作不想打；明明要向近处进攻，却装作要打远处；即将进攻远处，却装作要攻近处；敌人贪



利，就用利引诱他；敌人混乱，就乘机攻打他；敌人力量雄厚，就要注意防备他；敌人兵势强盛，，就暂时避其锋芒；敌人暴躁易怒，就要挑逗他的怒气；敌人胆怯，就设法使之骄横；敌人休整得好，就设法使之疲劳；敌人内部团结，就设法离间他们。要在敌人没有防备处发起进攻，在敌人意料不到时采取行动。所有这些，是军事家指挥艺术的奥妙，是不能事先传授的。

开战之前在庙堂之上就预计能够取胜的，是因为筹划周密，获得胜利的条件充分；开战之前就预计不能取胜的，是因为筹划不周，获得胜利的条件缺乏。所以筹划周密、条件具备就能取胜，筹划不周、条件缺乏就不能取胜，更不用说那些战前根本不进行谋划的了。我根据战争双方的战前谋划来观察，胜负的结果也就很明显了。

作战篇

【原文】

孙子曰：凡用兵之法，驰车千驷，革车千乘，带甲十万，千里馈粮，则内外之费，宾客之用，胶漆之材，车甲之奉，日费千金，然后十万之师举矣。

其用战也胜，久则钝兵挫锐，攻城则力屈，久暴师则国用不足。夫钝兵挫锐，屈力殚货，则诸侯乘其弊而起，虽有智者，不能善其后矣。

故兵闻拙速，未睹巧之久也。夫兵久而国利者，未之有也。故不尽知用兵之害者，则不能尽知用兵之利也。

善用兵者，役不再籍，粮不三载；取用于国，因粮于敌，故军食可足也。



国之贫于师者远输，远输则百姓贫。近于师者贵卖，贵卖则百姓财竭，财竭则急于丘役。力屈、财殚，中原内虚于家。百姓之费，十去其七；公家之费，破军罢马，甲胄矢弩，戟盾、矛橹，丘牛，大车，十去其六。

故智将务食于敌，食敌一钟，当吾二十钟；萁秆一石，当吾二十石。

故杀敌者，怒也；取敌之利者，货也。故车战，得车十乘已上，赏其先得者，而更其旌旗。车杂而乘之，卒善而养之，是谓胜敌而益强。

故兵贵胜，不贵久。

故知兵之将，生民之司命。国家安危之主也。

【译文】

孙子说：大凡用兵作战的通常规律是，动用轻车千辆，辎重车千辆，征召将士十万，同时还要远道千里运送粮草。至于前方后方的费用，诸如招待来宾使节，补充维修兵器的费用，供给各种车辆和盔甲的费用等，每天得付出千金之巨，然后，十万大军方可出动。

以十万大军出征作战，贵在速胜。战争旷日持久，就会导致士卒疲惫，锐气受挫。攻打城池会使得兵力耗尽；军队长期在外作战会使得国家财力难以为继。士卒疲惫，锐气挫伤，实力耗尽，财力枯竭，就会招致其他诸侯国乘机入侵，到那时，即使是足智多谋的人，也无法挽回危局了。

所以，在用兵上，只听说有指挥拙笨但要求速战速决的，从未见过指挥灵巧而要求战事旷日持久的。长久地对外用兵而能对国家有利的，从来没有过。所以说，不完全了解用兵之害的人，也就不可能完全了解用兵之利。

善于用兵的人，他们不再次征兵，军粮也不用多次从国内征收。军用器材物资从本国取用，粮食给养在敌国筹集，这样，军队的粮食就会够用了。



国家之所以因为用兵而导致贫困，就是由于远道运输。远道运输，就会使百姓陷入贫困的地步。在靠近大军集结的地方，物价必定会上涨，物价上涨就会造成国家财力枯竭，国家财力枯竭便更加紧向百姓征收赋税。这样，人力耗尽，财力枯竭，就会使国内十室九空。百姓的收入将要耗去十分之七，国家的财产，也会因为诸如车辆的损坏，马匹的疲惫，盔甲、箭弩、戟盾、大橹的补充，以及大牛大车的征调，而耗去十分之六。

所以，明智的将帅总是务求在敌国境内筹集粮食。消耗敌国一钟粮食，相当于从本国运送二十钟；消耗敌国一石草料，相当于从本国运送二十石。

所以要使将士们英勇杀敌，便要激发他们同仇敌忾的士气；要使士卒勇于夺取敌军的物资，就必须借助于物质奖励。在车战中，凡夺得敌方战车十辆以上的，应奖赏首先夺取战车的人，并且要更换上我军战车上的旗帜，混合编入自己战车的行列。同时还要善待俘虏，保证他们的生活供给。这就是所说的愈是战胜敌人，愈是能增强自己军队的战斗力。

所以，用兵作战贵在速战速决，而不可旷日持久。

所以懂得用兵的将领，是民众生死的掌握者，也是国家安危的主宰。

谋攻篇

【原文】

孙子曰：凡用兵之法，全国为上，破国次之；全军为上，破军次之；



全旅为上，破旅次之；全卒为上，破卒次之；全伍为上，破伍次之。是故百战百胜，非善之善者也；不战而屈人之兵，善之善者也。

故上兵伐谋，其次伐交，其次伐兵，其下攻城。攻城之法，为不得已。修橹辕辒，具器械，三月而后成，距闉，又三月而后已。将不胜其忿而蚁附之，杀士三分之一而城不拔者，此攻之灾也。

故善用兵者，屈人之兵而非战也，拔人之城而非攻也，毁人之国而非久也，必以全争于天下，故兵不顿而利可全，此谋攻之法也。



故用兵之法，十则围之，五则攻之，倍则分之，敌则能战之，少则能逃之，不若则能避之。故小敌之坚，大敌之擒也。

夫将者，国之辅也，辅周则国必强，辅隙则国必弱。

故君之所以患于军者三：不知军之不可以进而谓之进，不知军之不可以退而谓之退，是谓縻军。不知三军之事，而同三军之政者，则军士惑矣。不知三军之权，而同三军之任，则军士疑矣。三军既惑且疑，则诸侯之难至矣，是谓乱军引胜。

故知胜有五：知可以战与不可以战者胜；识众寡之用者胜；上下同欲者胜；以虞待不虞者胜；将能而君不御者胜。此五者，知胜之道也。

故曰：知彼知己者，百战不殆；不知彼，而知己，一胜一负；不知彼，不知己，每战必殆。



【译文】

孙子说：大凡用兵作战，使敌人举国降服为上策，而击破敌国就略逊一筹；使敌人全军完整地降服为上策，而击溃敌人的军队就略逊一筹；使敌人全旅完整地降服为上策，而打垮敌人之旅就略逊一筹；使敌人全部士卒降服是上策，而用武力打垮他们就略逊一筹；使敌人全军降服是上策，而用武力击溃他们就略逊一筹。百战百胜，并不就是最高明的，不经交战而能使敌人屈服，这才算是最高明的。

所以，用兵的上策是用谋略战胜敌人，其次是用外交手段取胜，再次就是直接与敌人交战，击败敌人的军队取胜，下下策就是攻打敌人的城池。选择攻城的做法应该是迫不得已而为之。因为制造攻城的大盾和四轮大车，准备攻城的器械，需要数个月才能完成，而构筑用于攻城的土山，又要花费几个月才能完工。然后如果主将难以克制愤怒与焦躁的情绪，驱使士卒像蚂蚁一样一个接一个地去爬梯攻城，结果导致士卒损失了三分之一，而城池却未能攻克，这就是攻城带来的灾难啊！

所以，善于用兵的人，使敌人屈服而不依靠交战，攻占敌人的城池而不依靠强攻，毁灭敌人的国家而不依靠和敌人久战。一定要用全胜的战略争胜于天下，所以自己的军队没有疲惫受挫，圆满而全面的胜利又可以取得。这就是以谋略胜敌的方法。

因此，用兵的原则是，拥有十倍于敌人的兵力就包围敌人，拥有五倍于敌人的兵力就进攻敌人，拥有两倍于敌人的兵力就设法使敌人分散，兵力与敌人相等就要努力抗击敌人，兵力少于敌人就要退却，兵力弱于敌人就要避免正面决战。所以，弱小的军队如果一直坚守硬拼，就势必为强大敌人所俘虏。

将帅是国君的助手，如果辅助周密，国家就一定强盛，辅助有疏漏，国家就一定衰弱。

国君危害军事行动的情况有三种：不了解军队不能前进而硬使军



队前进，不了解军队不能后退而硬使军队后退，这就是所说的束缚军队的行为；不了解军队的内部事务，而去干预军队的行政，就会使得将士产生迷惑；不懂得作战的灵活与权变，而去干涉军队的指挥，就会使得将士产生疑虑。军队既迷惑又心存疑虑，那么诸侯列国乘机进犯的灾难也就随之降临了。这叫做自乱其军，自取灭亡。

所以预知胜利的情况有五种：知道什么时候可以打或不可以打的，能够胜利；了解多兵和少兵的不同作战方法的，能够胜利；全军上下同心同德的，能够胜利；将帅有才能而国君不加掣肘的，能够胜利。凡此五种，就是预知胜利的方法。

所以说：既了解敌人，又了解自己，百战都不会有危险；虽不了解敌人，但是了解自己，那么胜负各半；既不了解敌人，又不了解自己，那么每次用兵都必定失败。

军形篇

【原文】

孙子曰：昔之善战者，先为不可胜，以待敌之可胜。不可胜在己，可胜在敌。故善战者，能为不可胜，不能使敌之可胜。故曰：胜可知而不可为。

不可胜者，守也；可胜者，攻也。守则不足，攻则有余。善守者，藏于九地之下；善攻者，动于九天之上。故能自保而全胜也。

见胜不过众人之所知，非善之善者也；战胜而天下曰善，非善之善者也。故举秋毫不为多力，见日月不为明目，闻雷霆不为聪耳。古之所谓善战者，胜于易胜者也。故善战者之胜也，无智名，无勇功。故其战胜



不忒。不忒者，其所措必胜，胜已败者也。故善战者，立于不败之地，而不失敌之败也。是故胜兵先胜而后求战，败兵先战而后求胜。

善用兵者，修道而保法，故能为胜败之政。

兵法：一曰度，二曰量，三曰数，四曰称，五曰胜。地生度，度生量，量生数，数生称，称生胜。故胜兵若以镒称铢，败兵若以铢称镒。胜者之战民也，若决积水于千仞之溪者，形也。

【译文】

孙子说：从前善于用兵打仗的人，先要做到不会被敌方战胜，然后等待可以战胜敌人的时机。不会被敌人战胜决定于自己，战胜敌人则取决于敌人的有机可乘。所以，善于打仗的人，能创造不被敌人战胜的条件，但却不可能做到使敌人一定被我军战胜。所以说：胜利可以预知，但是不可强求。

想要不被敌人战胜，在于防守；想要战胜敌人，在于进攻。实行防御，是由于兵力不足；实施进攻，则是因为兵力有余。善于防守的军队，隐蔽自己的兵力如同深藏于地下；善于进攻的军队，展开自己的兵力就像从九霄而降。所以，既能够保全自己，又能取得胜利。

预见胜利不超越一般人的见识，这算不上是最高明的。通过激战而取得胜利，即使是天下人都说好，也不算是最高明的。因为能举起秋天鸟兽新长的毫毛称不上力气大，能看见日月的光辉算不得眼睛亮，能听到雷霆算不上耳朵灵。古时候所说的善于打仗的人取得胜利，都是战胜那些容易战胜的敌人。因此善于打仗的人打了胜仗，既不显露出智慧的名声，也不表现为勇武的战功。但他们取得胜利，却是不会有差错的。他们之所以不会有差错，是由于他们的作战采取了必胜措施，去战胜那些已经处于失败地位的敌人。善于打仗的人，总是确保自己立于不败之地，同时不放过任何击败敌人的机会。所以，胜利的军队总是先创造获胜的条件，而后才寻求同敌决战的机会。而失败的军队，却



总是先同敌人交战，而后企求侥幸取胜。

善于打仗的人，注意修明政治，严肃法制，从而能掌握战争胜负的决定权。

用兵的基本原则有五条：一是“度”，二是“量”，三是“数”，四是“称”，五是“胜”。敌我所处地域的不同，产生双方土地幅员大小不同的“度”；敌我土地幅员大小的不同，产生了双方物质资源丰瘠不同的“量”；敌我物质资源丰瘠的不同，产生了双方兵员多寡不同的“数”；敌我兵员多寡的不同，产生军事实力强弱不同的“称”；军事实力强弱的不同，最终决定了战争由何方取胜。失败的军队较之于胜利的军队，有如“铢”和“镒”的区别一样，处于绝对的劣势。胜利者指挥军队与敌作战，就像从万丈高的山顶决开积水一样，势不可挡，这就是“形”——军事实力强大的表现。

兵势篇

【原文】

孙子曰：凡治众如治寡，分数是也；斗众如斗寡，形名是也；三军之众，可使必受敌而无败者，奇正是也；兵之所加，如以碬投卵者，虚实是也。

凡战者，以正合，以奇胜。故善出奇者，无穷如天地，不竭如江河。终而复始，日月是也；死而复生，四时是也。声不过五，五声之变，不可胜听也。色不过五，五色之变，不可胜观也。味不过五，五味之变，不可胜尝也。战势不过奇正，奇正之变，不可胜穷也。奇正相生，如循环之无端，孰能穷之？



激水之疾，至于漂石者，势也；鹰鸟之疾，至于毁折者，节也。是故善战者，其势险，其节短。势如彍弩，节如发机。

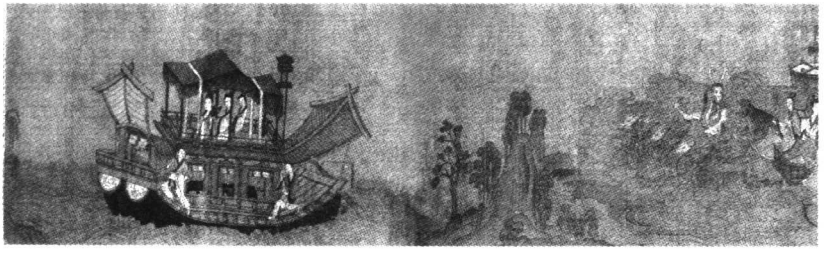
纷纷纭纭，斗乱而不可乱也；浑浑沌沌，形圆而不可败也。乱生于治，怯生于勇，弱生于强。治乱，数也；勇怯，势也；强弱，形也。故善动敌者，形之，敌必从之；予之，敌必取之。以利动之，以卒待之。

故善战者，求之于势，不责于人，故能择人而任势。任势者，其战人也，如转木石。木石之性，安则静，危则动，方则止，圆则行。故善战人之势，如转圆石于千仞之山者，势也。

【译文】

孙子说：通常来说，管理人数多的军队同管理人数少的军队一样，这属于军队的组织编制问题；指挥人数众多的部队作战同指挥人数少的部队作战一样，这属于指挥号令的问题；整个部队遭到敌人的进攻而没有溃败，这属于“奇正”的战术变化问题；对敌军所实施的打击，如同以石击卵一样，这属于“避实就虚”原则的正确运用问题。

大凡用兵作战，总是以“正兵”迎战，用“奇兵”取胜。所以，善于出奇制胜的人，其战法的变化如天地运行那样变化无穷，像江河那样奔流不息。终而复始，就像日月的运行；去而复来，如同四季的更替，衰而复盛。乐音的基本音阶不过宫、商、角、徵、羽五个，然而这五个音阶的变化，却是听不尽的；颜色不过青、黄、赤、白、黑五种，然而这五色的变化，却是看不完的；滋味不过酸、辛、咸、甘、苦五样，然而这五味的变





化，却是尝不尽的。作战的方式方法不过“奇”、“正”两种，可是“奇”、“正”的变化，却永远不可穷尽。“奇”、“正”之间相互依存，相互转化，就像顺着圆环旋绕似的，无始无终，又有谁能够穷尽它呢？

湍急的流水水势之猛，能够把巨石冲走，这是因为它的流速飞快产生的“形势”造成的；鸷鸟高飞迅疾，以致能捕杀鸟雀，这就是短促迅猛的“节奏”造成的。因此，善于指挥作战的人，他所造成的态势险峻逼人，他进攻的节奏短促有力。他们所造的态势就像张满的弓弩，险恶异常；迅疾的节奏犹如用手击发弩机，瞬间即发。在战旗纷乱，人马混杂的混乱之中作战，要使自己的军队整齐不乱。在兵如潮涌、混沌不清的情况下战斗，要使自己的军队布阵周密，保持态势而不致失败。

能够向敌诈示混乱，是由于己方的军队组织编制的严整。能够向敌诈示怯懦，是由于己方具备了勇敢的素质。能够向敌诈示弱小，是由于己方拥有强大的实力。严整或者混乱，是由组织编制所决定的。勇敢或怯懦，是由作战态势所造成的。强大或者弱小，是由军队实力所决定的。所以善于调动敌人的人，伪装假象迷惑敌人，敌人便会跟着跑；用好处引诱敌人，敌人就会前来争夺。所以总是用利益引诱敌人上当，再预备重兵伺机打击他。

所以，善于用兵打仗的人，总是努力创造有利的态势，而不对部下求全责备，所以他能够选择人才去利用和创造有利的态势。善于制造和利用态势的人指挥军队作战，就如同滚动木石一般。木头和石头的特性是，置放在平坦安稳之处就静止不动，置放在险峻陡峭之处就滚动。方的容易停止，圆的滚动灵活。所以，善于指挥作战的人所造成的有利态势，就像将圆石从万丈高山上推滚下来那样，这就是所谓的“兵势”啊！



虚实篇

【原文】

孙子曰：凡先处战地而待敌者佚，后处战地而趋战者劳。故善战者，致人而不致于人。能使敌人自至者，利之也；能使敌人不得至者，害之也。故敌佚能劳之，饱能饥之，安能动之。

出其所不趋，趋其所不意。行千里而不劳者，行于无人之地也；攻而必取者，攻其所不守也；守而必固者，守其所不攻也。故善攻者，敌不知其所守；善守者，敌不知其所攻。微乎微乎，至于无形；神乎神乎，至于无声，故能为敌之司命。

进而不可御者，冲其虚也；退而不可追者，速而不可及也。故我欲战，敌虽高垒深沟，不得不与我战者，攻其所必救也；我不欲战，画地而守之，敌不得与我战者，乖其所之也。

故形人而我无形，则我专而敌分；我专为一，敌分为十，是以十攻其一也。则我众而敌寡；能以众击寡者，则吾之所与战者约矣。吾所与战之地不可知，不可知，则敌所备者多，敌所备者多，则吾所与战者寡矣。故备前则后寡，备后则前寡；备左则右寡，备右则左寡；无所不备，则无所不寡。寡者，备人者也；众者，使人备己者也。

故知战之地，知战之日，则可千里而会战；不知战地，不知战日，则左不能救右，右不能救左，前不能救后，后不能救前，而况远者数十里，近者数里乎！以吾度之，越人之兵虽多，亦奚益于胜败哉！故曰：胜可为也。敌虽众，可使无斗。

故策之而知得失之计，作之而知动静之理，形之而知死生之地，角之而知有余不足之处。故形兵之极，至于无形。无形，则深间不能窥，智者不能谋。因形而错胜于众，众不能知。人皆知我所以胜之形，而莫知



吾所以制胜之形。故其战胜不复，而应形于无穷。

夫兵形像水，水之行，避高而趋下；兵之形，避实而击虚。水因地而制流，兵因敌而制胜。故兵无常势，水无常形；能因敌变化而取胜者，谓之神。故五行无常胜，四时无常位，日有长短，月有死生。

【译文】

孙子说：用兵打仗，凡先占据战场等待敌人的就从容主动，而后到达战场仓促应战的就疲惫被动。所以善于用兵作战的人，总是能够调动敌人而不被敌人所调动。能够使敌人自动进到我指定地域的，是利诱的缘故；能够使敌人不能抵达其预定地域的，则是设置重重困难阻挠的缘故。所以敌人休整得好，就设法使他疲劳；敌人粮食充足，就设法使他们饥饿；敌人驻扎安稳，就设法使他们移动。

要出击敌人无法救援的地方，要突袭敌人未曾预料的地方。行军千里而不劳累，是因为行进的是敌人没有防备的地区；我军进攻而必定能够取胜，是因为进攻的是敌人不曾防御的地点；防御而必能稳固，是因为扼守的是敌人无力攻取的地方。所以善于进攻的，能使敌人不知道该从哪里加强防守；善于防御的，能使敌人不知道该从哪里进攻。微妙啊，微妙到使敌人看不出任何形迹！神奇啊，神奇到使敌人听不见丝毫声音！所以，能够成为敌人命运的主宰。

前进而使敌人无法抵御的，是由于袭击他们防守空虚的地方；撤退而使敌人不能追击的，是因为行动迅速而使得敌人追赶不及。所以我军要交战时，敌人即使修筑了高垒深沟也不得不出来与我军交锋，这是因为我们攻击了敌人必须救援的地方；我军不想交战时，占据一个地方防守，敌人无法同我交锋，这是因为我们诱使敌人搞错了进攻的方向。

所以要使敌人暴露形迹而使我军不露痕迹，这样，我军兵力就可以集中而敌人兵力却不得不分散。我军的兵力集中在一处，敌人的兵



力分散在十处，这样，我们就能以十倍于敌的兵力去进攻敌人了，从而形成我众而敌寡的有利形势。能做到集中优势兵力攻击处于劣势的敌人，那么能够同我军正面交战的敌人也就有限了。我们所要进攻的地方要做到不让敌人知道，敌人如果不知道，那么他们需要防备的地方就多了；敌人防备的地方愈多，那么我们进攻面对的敌人就愈少。因此，敌人防备了前面，后面的兵力就薄弱；防备了后面，前面的兵力就薄弱；防备了左边，右边的兵力就薄弱；防备了右边，左边的兵力就薄弱。处处加以防备，那么就导致处处兵力薄弱。兵力薄弱，是因为处处分兵防备敌人；兵力充足，是因为迫使敌人处处分兵防备。

所以，如能预知交战的地点，预知交战的时间，那么即使跋涉千里也可以去同敌人会战。不能预知在什么地方打，不能预知在什么时间打，那么就会导致左翼不能救援右翼，右翼不能救援左翼，前军不能救援后军，后军不能救援前军的情况，更何况远的相距数十里，近的也有数里，又怎么能做到应付自如呢？依我的分析，越国的军队数量虽多，但对于决定战争的胜负又有什么帮助呢？所以说：胜利是可以努力争取的。敌军虽多，可以使他们无法同我军主力较量。



所以，用兵打仗要通过认真地策划筹算，来分析敌人作战计划的优劣和得失；要通过挑动敌人，来了解敌人的活动规律；要通过佯动示形于敌人，来试探敌人生死命脉之所在；要通过小规模的交锋，来了解敌人兵力的虚实强弱。所以，佯动示形进入最高境界，就是使敌人再也看不出什么形迹。看不出形迹，那么，



即使是深藏的间谍也无法窥见自己底细，老谋深算的敌人也想不出对策。根据敌情变化而灵活运用战术并取得胜利，即便把胜利摆放在众人面前，众人仍然不能看出所以然来。人们只能知道我军用来战胜敌人的办法，但却无从知道我军是怎样运用这些办法出奇制胜的。所以，每一次取得胜利所用的方法，都不是简单的重复，而是适应不同的情况，变化无穷的。

用兵的规律就像水流的规律一样，水流的规律是避开高处而流向低处，作战的规律是避开敌人的主力而攻击敌人的弱点。水因地形的高低而决定其流向，作战则根据不同的敌情而制定取胜的策略。所以，用兵打仗没有固定刻板的形态，水的流动也不曾有一成不变的形态。能够根据敌情变化而灵活机动取胜的，就可称为用兵如神。所以说五行相生相克没有固定的常势，四季轮流更替也没有哪个季节是永远不变的，一年之中白天有长有短，一月之中月亮有圆有缺。

军争篇

【原文】

孙子曰：凡用兵之法，将受命于君，合军聚众，交和而舍，莫难于军争。军争之难者，以迂为直，以患为利。故迂其途而诱之以利，后人发，先人至，此知迂直之计者也。

故军争为利，军争为危。举军而争利则不及，委军而争利则辎重捐。是故卷甲而趋，日夜不处，倍道兼行，百里而争利，则擒三将军，劲者先，疲者后，其法十一而至；五十里而争利，则蹶上将军，其法半至；三十里而争利，则三分之二至。是故军无辎重则亡，无粮食则亡，无委



积则亡。

故不知诸侯之谋者，不能豫交；不知山林、险阻、沮泽之形者，不能行军；不用乡导者，不能得地利。故兵以诈立，以利动，以分合为变者也。故其疾如风，其徐如林，侵掠如火，不动如山，难知如阴，动如雷震。掠乡分众，廓地分利，悬权而动。先知迂直之计者胜，此军争之法也。

《军政》曰："言不相闻，故为金鼓；视不相见，故为之旌旗。"夫金鼓、旌旗者，所以一人之耳目也。人既专一，则勇者不得独进，怯者不得独退，此用众之法也。故夜战多鼓，昼战多旌旗，所以变人之耳目也。

故三军可夺气，将军可夺心。是故朝气锐，昼气惰，暮气归。故善用兵者，避其锐气，击其惰归，此治气者也。以治待乱，以静待哗，此治心者也。以近待远，以佚待劳，以饱待饥，此治力者也。无邀正正之旗，勿击堂堂之陈，此治变者也。

故用兵之法，高陵勿向，背丘勿逆，佯北勿从，锐卒勿攻，饵兵勿食，归师勿遏，围师必阙，穷寇勿迫，此用兵之法也。

【译文】

孙子说：大凡用兵的法则，将帅接受国君的命令，从征集民众、编成军队，一直到同敌人对阵，在这中间没有比争夺制胜条件更为困难的了。而争夺制胜条件最困难的地方，在于要把迂回的弯路变为直路，要把不利条件转化为有利条件。同时，要使敌人的近直之利变为迂远之患，并用小利引诱敌人，从而做到我军比敌人后出发而先抵达必争的战略要地，这才是掌握了以迂为直的方法。

所以说，军争既有有利的一面，也有有害的一面。如果全军携带所有的辎重去争夺先机之利，就无法按时抵达预定地域；如果丢下部分辎重去争利，辎重装备就会损失。如果让士兵卷起盔甲疾进，日夜兼程，走



上百里路去争利，那么三军的将领就可能被敌所俘，健壮的士卒先到，疲弱的士卒掉队，这种方法其结果是只会有十分之一的兵力到位。走五十里去争利，就会损折前军的主帅，只有一半的兵力能够到位。走上三十里路去争利，也只有三分之二的兵力能赶到。更何况军队没有辎重就会失败，没有粮食就不能生存，没有物资储备就难以为继。

所以，不了解诸侯国的战略意图，便不能与其结交；不熟悉山林、险阻、沼泽的地形，便不能行军；不利用当地的向导，便不能得到地利。故而用兵打仗必须依靠诡诈多变取胜，依据是否有利来决定自己的行动，依照分散或集中兵力的方式来变换战术。所以，军队行动迅速时就像疾风一样迅速，行动舒缓时就像林木一样森然不乱，攻击敌人时像烈火，实施防御时像山岳，难以揣测如同浓云遮蔽日月，冲锋时如迅雷不及掩耳。分遣兵众，掳掠敌方的城邑，分兵扼守要地，扩展自己的领土，权衡利害关系，然后见机行动。先懂得以迂为直方法的人就能取得胜利，这是争夺制胜条件的原则。

《军政》里说："作战时，语言指挥士兵不能听到，所以设置金鼓；动作指挥士兵不能看见，所以设置旌旗。"这些金鼓、旌旗是用来统一军队上下视听行动的。全军上下既然一致，那么，勇敢的士兵就不能单独冒进，怯懦的士兵也不敢单独后退了。这就是指挥大部队作战的方法。所以夜间作战多用火把、锣鼓，白天作战多用旌旗，这都是为了适应士卒耳目视听的需要。

三军将士，可以夺取他的锐气；敌军的将帅，可以动摇他的决心。这是因为军队早上投入战斗时士气饱满，中午士气就逐渐懈怠，到了晚上，士气就完全衰竭了。所以善于用兵的人，总是设法避开敌人初来时的锐气，等到敌人士气懈怠衰竭时再去攻打他，这是掌握军队士气的作战方法。用自己的严整来对付敌人的混乱，用自己的镇静来对付敌人的轻躁，这是掌握心理的作战手段。用自己部队接近的战场来对付远道而来的敌人，用自己部队的安逸休整来对付疲于奔命的敌人，用自己部队的粮饷充足来对付饥饿不堪的敌人，这是把握军队战斗力



的用兵方法。不要去拦击旗帜整齐的敌人；不要去进攻阵容雄壮的敌人，这是掌握灵活机变的用兵方法。

所以，用兵的法则是：不要去仰攻占领高山的敌人，不要正面迎击背靠丘陵险阻的敌人，敌人假装败退不要跟踪追击，敌人的精锐不要去进攻，敌人的诱兵不要企图消灭，对退回本国途中的敌军不要阻止，包围敌人时一定要留出缺口，对陷入绝境的敌人不要过分逼迫。这些都是用兵的基本方法。

九变篇

【原文】

孙子曰：凡用兵之法，将受命于君，合军聚众，圮地无舍，衢地交合，绝地无留，围地则谋，死地则战，涂有所不由，军有所不击，城有所不攻，地有所不争，君命有所不受。故将通于九变之地利者，知用兵矣；将不通于九变之利者，虽知地形，不能得地之利矣。治兵不知九变之术，虽知五利，不能得人之用矣。

是故智者之虑，必杂于利害，杂于利而务可信也，杂于害而患可解也。

是故屈诸侯者以害，役诸侯者以业，趋诸侯者以利。

故用兵之法，无恃其不来，恃吾有以待也；无恃其不攻，恃吾有所不可攻也。

故将有五危：必死，可杀也，必生，可虏也；忿速，可侮也；廉洁，可辱也，爱民，可烦。凡此五者，将之过也，用兵之灾也。覆军杀将，必以五危，不可不察也。



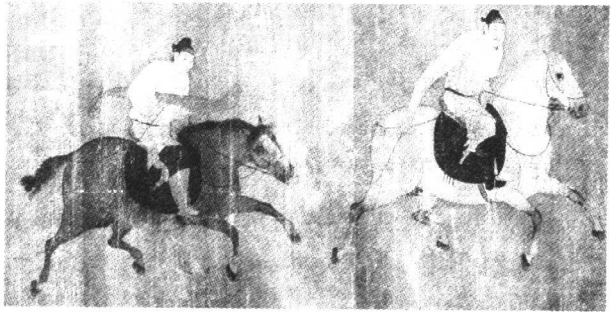
【译文】

孙子说：大凡用兵打仗的方法，将帅接受国君的命令，征集民众、组织军队，然后出征。出征时遇到沼泽连绵的“圮地”，不可驻扎，在多国交界四通八达的“衢地”上应结交邻国，遇到“绝地”不要停留，遇上“围地”要巧设奇谋尽快离开，陷入“死地”要殊死战斗。有的道路不要通行，有的敌军不能攻打，有的城邑不要攻取，有的地方不能争夺，国君的命令有的不要执行。所以将帅如果能够精通以上九种机变的利弊，就是懂得用兵了。将帅如果不能精通九种机变的利弊，那么即使熟悉地形，也不能够得到地利。指挥军队而不知道九种机变的方法，那么即便知道“五利”，也是不能充分发挥军队的战斗力的。

所以，聪明的将帅考虑问题，必须同时兼顾到利害的两个方面。在不利的情况下要看到有利的条件，大事便可顺利进行；在顺利的情况下要看到不利的因素，祸患就能预先排除。

所以，要使别的诸侯国屈服，就要用他们害怕的事情去威胁他们；要使各国诸侯听从我们的驱使，就要用各种事物去烦扰他们；要使各国诸侯被动奔走，就要用小利去引诱他们。

所以，用兵的法则是，不要寄希望于敌人不来袭击我们，而要依靠自己所作的充分准备；不要寄希望于敌人不进攻，而要依靠自己拥有使敌人无法进攻的力量。



所以将帅有五种危险：只知道死拼蛮干，就可能被敌人诱杀；一味贪生怕死，就可能被俘



虏；急躁易怒，就可能中敌人凌辱的奸计；过分重视名誉，就可能陷入敌人污辱的圈套；不分情况讲究仁爱部属，就可能导致烦劳而不得安宁。以上五点，都是将帅的过错，也是用兵的灾难。使军队遭到覆灭，将帅被敌擒杀，都是由于这五种危险引起的，不可不予以充分的重视啊！

行军篇

【原文】

孙子曰：凡处军、相敌：绝山依谷，视生处高，战隆无登，此处山之军也。绝水必远水：客绝水而来，勿迎之于水内，令半济而击之，利；欲战者，无附于水而迎客；视生处高，无迎水流，此处水上之军也。绝斥泽，惟亟去无留；若交军于斥泽之中，必依水草而背众树，此处斥泽之军也。平陆处易而右背高，前死后生，此处平陆之军也。凡此四军之利，黄帝之所以胜四帝也。

凡军好高而恶下，贵阳而贱阴，养生而处实，军无百疾，是谓必胜。丘陵堤防，必处其阳而右背之。此兵之利，地之助也。上雨，水沫至，欲涉者，待其定也。凡地有绝涧、天井、天牢、天罗、天陷、天隙，必亟去之，勿近也。吾远之，敌近之；吾迎之，敌背之。军行有险阻、潢井、葭苇、山林、翳荟者，必谨覆索之，此伏奸之所处也。

敌近而静者，恃其险也；远而挑战者，欲人之进也；其所居易者，利也；众树动者，来也；众草多障者，疑也。鸟起者，伏也；兽骇者，覆也。尘高而锐者，车来也；卑而广者，徒来也；散而条达者，樵采也；少而往来者，营军也。辞卑而备者，进也；辞强而进驱者，退也；轻车先出居其侧



者，陈也；无约而请和者，谋也；奔走而陈兵车者，期也；半进半退者，诱也。杖而立者，饥也；汲而先饮者，渴也；见利而不进者，劳也。鸟集者，虚也；夜呼者，恐也；军扰者，将不重也；旌旗动者，乱也；吏怒者，倦也；粟马肉食，军无粮也，悬缻，不返其舍者，穷寇也。谆谆翕翕，徐与人言者，失众也；数赏者，窘也；数罚者，困也；先暴而后畏其众者，不精之至也；来委谢者，欲休息也。兵怒而相迎，久而不合，又不相去，必谨察之。

兵非贵益多也，惟无武进，足以并力、料敌、取人而已；夫惟无虑而易敌者，必擒于人。

卒未亲附而罚不行则不服，不服则难用也。卒已亲附而罚不行，则不可用也。故令之以文，齐之以武，是谓必取。令素行以教其民，则民服；令不素行以教其民，则民不服。令素行者，与众相得也。

【译文】

孙子说：凡是部署军队和观察敌情，在通过山地时，要靠近有水草的山谷行进，要驻扎在地势高的地方，不要去仰攻占领了高地的敌人，这是在山地部署军队作战的原则。横渡江河，必须在远离江河的地方驻扎军队；敌人渡水前来进攻，不要在他刚到水边时便予以迎击，而要等他渡河渡到一半时再进行攻击，这样才有利；如果想要同敌人决战，不要选择在紧挨水边处布兵列阵；军队也应该驻扎在高处，而且不能处于河的下游，这是在河川地带部署军队的原则。通过盐碱和沼泽地带，应该迅速离开，不要停留；倘若同敌人在盐碱沼泽地带相遇，那就一定要抢占靠近水草背靠树林的有利地形，这是在盐碱沼泽地带部署军队作战的原则。在平原地带要选择平坦开阔地域驻扎，而侧翼则应依托高地，做到前低后高，这是在平原地带部署军队作战的原则。以上四种部署军队求取胜利的原则，正是黄帝之所以能战胜其他“四帝”的原因。



大凡军队驻军，总是喜欢干燥的高地，而厌恶潮湿的洼地，重视向阳的地方，不喜欢阴湿的地方，还要靠近水草丰茂、军需供应充足的地方，所以将士百病不生，这样才能每战必胜。在丘陵堤防地域，一定占领朝南向阳的一面，而将主要的侧翼背靠着它，这些对于用兵作战有利的措施，是利用有利的地形作辅助条件的。上游下雨涨水，洪水骤至，若想要涉水过河，得等待水流平稳后再通过。凡是遇上绝涧、天井、天牢、天罗、天陷、天隙这六种地形，一定要迅速离开，不要靠近。我军远远离开它们，而使敌人去接近它们；我军要设法面向它们，而让敌人去背靠它们。行军过程中如遇到有险峻的隘路、湖沼、芦苇、山林和水草丛生的地方，一定要谨慎地反复搜索，因为这些地方都是敌人可能设下伏兵和隐藏奸细的地方。

敌人逼近我军而能保持安静的，是倚仗他占领着险要的地形；敌人离我军很远而前来挑战的，是想引诱我军轻进；敌人在平坦地带驻扎，是因为这样做对他们有利；许多树木摇曳摆动，这是敌人要来了；草丛中有许多遮障物，这是敌人故布疑阵。鸟雀惊飞，说明下面有着伏兵；野兽骇奔，这是敌军大举突袭。尘土高扬而又细长，这是敌人的兵车驰来；尘土飞起很少而面积宽广，这是敌人的步兵开来；尘土四散有致，这是敌人在砍柴伐木；尘土稀薄而又时起时落，这是敌人正在结寨扎营。敌人的使者措辞谦卑却又在加紧战备的，这是想要进攻；敌人的使者措辞强硬而军队又做出前进姿态的，这是在准备撤退；敌人的战车先出动，部署在侧翼的，这是在布列阵势；敌人并未受挫而主动前来讲和的，必定是藏有阴谋；敌人急速奔跑，并摆开兵车列阵的，是期望能同我军决战；敌人半进半退的，是企图引诱我军。敌兵倚着兵器站立，这是缺粮饥饿的表现；敌兵打水的人自己先喝的，这是干渴缺水的表现；敌人看见有利而不进兵争夺的，这是疲劳的表现。敌军营寨上方飞鸟群集，表明这是座空营；敌人夜间惊慌叫喊，这是他们恐惧的表现；敌营惊扰纷乱，这是敌将没有威严的表现；敌阵旗帜挥动不整齐，这是敌人队伍已经混乱的表现；敌人军官易怒烦躁，表明敌军已经疲



倦；敌人杀牲口吃肉，是没粮食了；收拾起炊具，不再返回营寨，这是决定拼死突围的穷寇。敌将低声下气同部下讲话，这表明敌将已经失去人心；接连不断地犒赏士卒，这说明敌人已无计可施；一而再地处罚部下，这表明敌军处境困难；敌方将领起初对部下凶暴，后又害怕部下叛变的，这是最不精明的将领；敌人派遣使者前来送礼言好，这是敌人企图休兵息战。敌人气势汹汹而来同我对阵，可是久不交锋但又不撤退的，这就必须审慎地观察以摸清他的意图。

兵力并不是愈多愈好，只要不是轻敌冒进，能够做到集中兵力、判明敌情、取得部下的信任和支持，就足够了。那种既不深谋远虑而又轻敌的人，一定会被敌人所俘虏。

士卒还没有亲近依附主帅就施行惩罚，那么他们就会不服，不服就难以驱使。士卒已经亲附，却不施行刑罚，那也无法命令他们去作战。所以，主帅要用怀柔宽仁的手段去教育他们，用军纪军法去管束他们，这样就必定会取得部下的敬畏和拥戴。平时能要求严格执行命令，管教士卒，士卒就会养成服从命令的习惯；平时不能要求严格执行命令，管教士卒，士卒就会养成不服从的习惯。平时命令能够严格贯彻执行，这正是将帅同士卒之间相处融洽的表现。

地形篇

【原文】

孙子曰：地形有通者，有挂者，有支者，有隘者，有险者，有远者。我可以往，彼可以来，曰通；通形者，先居高阳，利粮道，以战则利。可以往，难以返，曰挂；挂形者，敌无备，出而胜之；敌若有备，出而不胜，难





以返，不利。我出而不利，彼出而不利，曰支；支形者，敌虽利我，我无出也；引而去之，令敌半出而击之，利。隘形者，我先居之，必盈之以待敌；若敌先居之，盈而勿从；不盈而从之。险形者，我先居之，必居高阳以待敌；若敌先居之，引而去之，勿从也。远形者，势均，难以挑战，战而不利。凡此六者，地之道也；将之至任，不可不察也。

故兵有走者，有驰者，有陷者，有崩者，有乱者，有北者。凡此六者，非天地之灾，将之过也。夫势均，以一击十，曰走。卒强吏弱，曰驰。吏强卒弱，曰陷。大吏怒而不服，遇敌怼而自战，将不知其能，曰崩。将弱不严，教道不明，吏卒无常，陈兵纵横，曰乱。将不能料敌，以少合众，以弱击强，兵无选锋，曰北。凡此六者，败之道也；将之至任，不可不察也。

夫地形者，兵之助也。料敌制胜，计险阨、远近，上将之道也。知此而用战者必胜，不知此而用战者必败。故战道必胜，主曰无战，必战可也；战道不胜，曰必战，无战可也。故进不求名，退不避罪，唯人是保，而利合于主，国之宝也。

视卒如婴儿，故可与之赴深谿；视卒如爱子，故可与之俱死。厚而不能使，爱而不能令，乱而不能治，譬若骄子，不可用也。

知吾卒之可以击，而不知敌之不可击，胜之半也；知敌之可击，而不知吾卒之不可以击，胜之半也；知敌之可击，知吾卒之可以击，而不知地形之不可以战，胜之半也。故知兵者，动而不迷，举而不穷。故曰：



知彼知己，胜乃不殆；知天知地，胜乃不穷。

【译文】

孙子说：在行军打仗的过程中，遇到的地形有“通”、“挂”、“支”、“隘”、“险”、“远”等六种。我们可以去，敌人也可以来的地域叫做“通”；在“通”形地域上，抢先占领开阔向阳的高地，有利于粮草供应的畅通，这样对敌作战就有利。可以前进，却难以返回的地域，称做“挂”；在“挂”形地域上，假如敌人没有防备，我们可以发起突袭战胜他们；倘若敌人已有防备，我们突袭就不能取胜，而且我军难以返回，这就不利了。我军出击不利，敌人出击也不利的地域叫做“支”；在“支”形地域上，敌人即使以利相诱，我们也不要轻率出击，而应该率军假装退却，诱使敌人出击一半而后回师反击，这样就有利。遇到“隘”形地域，我们应该抢先占领，然后用重兵封锁隘口，以等待敌人的进攻；如果敌人已经抢先占据了隘口，并用重兵把守，我们就不要去攻击；如果敌人没有用重兵据守隘口，那么我们就可以进攻。在“险”形地域上，我军如果先敌人一步占领，一定要控制开阔而又向阳的高地，以等待敌人来犯；如果敌人先我一步占领，就应该率军撤离，不去攻打它。在“远”形地域上，敌我双方势均力敌，就不应该去挑战，勉强出战，就很不利。以上六点，是利用地形的原则。这是将帅最重大的责任所在，不可不认真考察研究。

军队打仗有“走”、“驰”、“陷”、“崩”、乱”、“北”等六种情况。所有这六种情况的发生，都不是由于自然的灾害，而是由于将帅自身的过错。在势均力敌的情况下，却要以一击十而导致失败的，叫做“走”。士卒强悍，而将帅懦弱造成失败的，叫做“驰”。将帅强悍，而士卒懦弱导致溃败的，叫做“陷”。高级将官怨愤不服从指挥，遇到敌人愤然擅自出战，主将又不了解他们用兵的能力，因而导致失败的，叫做“崩”。将帅懦弱无能，训练教育没有章法，官兵关系混乱紧张，列兵布阵杂乱无



章，因此而导致失败的，叫做“乱”。将帅不能正确判断敌情，以少击众，以弱击强，作战的时候又没有选择精锐先锋部队，因而败北的，叫做“北”。以上六种情况，都是导致失败的途径。这是将帅的重大责任所在，是不可不认真考察研究的。

有利的地形是用兵打仗的辅助条件。能够正确判断敌情，考察地形险恶，计算道路远近，这些都是有智慧的将领必须掌握的方法。懂得用这些道理去指挥作战，作战必定能够胜利，不了解这些道理去指挥作战的，必定失败。所以，根据战争规律进行分析，有必胜把握的，即使国君主张不打，坚持去打也是可以的；国君主张一定要打，根据战争规律进行分析，没有必胜把握的，不打也是可以的。前进不谋求名声，后退不回避违命的罪责，只求保全士卒性命，而这也符合国君利益，这样的将帅，是国家的宝贵财富啊！

对待士卒就像对待婴儿一样关心，那么士卒就可以同将帅共赴患难；对待士卒就像对待爱子一样爱护，那么士卒就可以跟将帅同生共死。如果对士卒厚待而不能驱使，溺爱而不能指挥，违法而不能惩治，那就如同娇惯自己的子女一样，是不可以用来与敌人作战的。

了解自己的部队可以打，而不了解敌人不能去打，只有一半取胜的可能；了解敌人可以打，而不了解自己的部队不能去打，也只有一半取胜的可能；知道敌人可以打，也知道自己的部队能够打，但是不了解地形不利于作战，取胜的可能性仍然也只有一半。所以，真正懂得用兵的人，他的每个军事行动都是非常清醒而不会迷惑的，他的作战措施变化无穷。所以说：了解自己，了解对方，争取胜利就不会有危险。再加上懂得天时，懂得地利，就可以取得完全的胜利了。



九地篇

【原文】

孙子曰：用兵之法，有散地，有轻地，有争地，有交地，有衢地，有重地，有圮地，有围地，有死地。诸侯自战之地，为散地。入人之地不深者，为轻地。我得则利，彼得亦利者，为争地。我可以往，彼可以来者，为交地。诸侯之地三属，先至而得天下众者，为衢地。入人之地深，背城邑多者，为重地。行山林、险阻、沮泽，凡难行之道者，为圮地。所由入者隘，所从归者迂，彼寡可以击吾之众者，为围地。疾战则存，不疾战则亡者，为死地。是故散地则无战，轻地则无止，争地则无攻，交地则无绝，衢地则合交，重地则掠，圮地则行，围地则谋，死地则战。

所谓古之善用兵者，能使敌人前后不相及，众寡不相恃，贵贱不相救，上下不相收，卒离而不集，兵合而不齐。合于利而动，不合于利而止。敢问："敌众整而将来，待之若何？"曰："先夺其所爱，则听矣。"兵之情主速，乘人之不及。由不虞之道，攻其所不戒也。

凡为客之道，深入则专。主人不克，掠于饶野，三军足食。谨养而勿劳，并气积力，运兵计谋，为不可测。投之无所往，死且不北。死焉不得，士人尽力。兵士甚陷则不惧，无所往则固，深入则拘，不得已则斗。是故其兵不修而戒，不求而得，不约而亲，不令而信，禁祥去疑，至死无所之。吾士无余财，非恶货也；无余命，非恶寿也。令发之日，士卒坐者涕沾襟，偃卧者涕交颐，投之无所往者，诸、刿之勇也。

故善用兵者，譬如率然。率然者，常山之蛇也。击其首则尾至，击其尾则首至，击其中则首尾俱至。敢问："兵可使如率然乎？"曰："可。"夫吴人与越人相恶也，当其同舟而济，遇风，其相救也如左右手。是故方马埋轮，未足恃也；齐勇若一，政之道也；刚柔皆得，地之理也。故善用



兵者，携手若使一人，不得已也。

将军之事，静以幽，正以治。能愚士卒之耳目，使之无知；易其事，革其谋，使人无识；易其居，迂其途，使民不得虑。帅与之期，如登高而去其梯　帅与之深入诸侯之地，而发其机，焚舟破釜，若驱群羊，驱而往，驱而来，莫知所之。聚三军之众，投之于险，此谓将军之事也。九地之变，屈伸之利，人情之理，不可不察。

凡为客之道，深则专，浅则散。去国越境而师者，绝地也；四达者，衢地也；入深者，重地也；入浅者，轻地也；背固前隘者，围地也；无所往者，死地也。是故散地，吾将一其志，轻地，吾将使之属；争地，吾将趋其后；交地，吾将谨其守；衢地，吾将固其结；重地，吾将继其食；圮地，吾将进其途；围地，吾将塞其阙；死地，吾将示之以不活。故兵之情，围则御，不得已则斗，过则从。

是故不知诸侯之谋者，不能预交；不知山林、险阻、沮泽之形者，不能行军；不用乡导者，不能得地利。四五者，不知一，非霸王之兵也。夫霸王之兵，伐大国，则其众不得聚；威加于敌，故其交不得合。是故不争天下之交，不养天下之权，信己之私，威加于敌，则其城可拔，其国可隳。施无法之赏，悬无政之令，犯三军之众，若使一人。犯之以事，勿告以言；犯之以利，勿告以害。投之亡地然后存，陷之死地然后生。夫众陷于害，然后能为胜败。故为兵之事，在于顺详敌之意，并敌一向，千里杀将，是谓巧能成事者也。

是故政举之日，夷关折符，无通其使；厉于廊庙之上，以诛其事。敌人开阖，必亟入之。先其所爱，微与之期。践墨随敌，以决战事。是故始如处女，敌人开户；后如脱兔，敌不及拒。

【译文】

孙子说：用兵的原则，军事地理上有散地、轻地、争地、交地、衢地、重地、圮地、围地和死地。诸侯在本国境内作战的地方，叫做“散地”。进

入敌国不远而能够轻易返回的地区，叫做“轻地”。我方得到有利，而敌人得到也有利的地区，叫做“争地”。我军可以前往，敌军也可以前往的地区，叫做“交地”。同几个诸侯国相毗邻，谁先得到它就可以获得其他诸侯国援助的地区，叫做“衢地”。深入敌国腹地，背靠敌人众多城邑的地区，叫做“重地”。山林险阻、水网沼泽等难于通行的地区，叫做“圮地”。进军的道路狭窄，退兵的道路遥远，敌人可以用少量兵力攻击我方众多兵力的地区，叫做“围地”。迅速奋战就能生存，否则就会全军覆灭的地区，叫做“死地”。因此，处于散地就不要作战，处于轻地就不该停留，遇上争地就不要强攻，遇上交地就不能使行军队伍中断，进入衢地就应该主动与诸侯结交，深入重地就要抢夺粮草，碰到圮地必须迅速通过，陷入围地就要设法脱险，处于死地就要背水一战。

古代所谓善于指挥作战的人，能够使敌人前后部队不能相互接应，主力和小部队无法相互依靠，长官与士兵之间不能相互救援，上下之间无法互相扶持，士卒离散难以集中，集合起来也不能统一行动。至于我军，则是有利就打，不利就不打。试问：“敌人兵员众多而且又阵势严整地向我发起进攻，我该用什么办法对付他呢？”回答是：“先夺取敌人最珍惜的地方和最重要的物资，这样他就会听从我们的摆布。”用兵之理，贵在神速，要乘敌人措手不及的时机，经由敌人意料不到的道路，攻击敌人没有戒备的地方。





大凡进入敌国境内作战的规律是：深入敌国的腹地，我军的军心就会很稳，敌人就不易战胜我们。要在敌国丰饶的田野上掠取粮草，全军上下的给养就有了足够的保障。要注意休整部队，不要使士兵过于疲劳，保持士气，积蓄力量，部署军队，巧设计谋，使敌人无法判断我军的意图。将部队置于无路可走的绝境，将士们就会宁死不退。士卒既能宁死不退，那么，他们还会有什么事不敢做呢？士卒深陷危险的境地，无路可退，就不会再害怕，心自然就会稳固；深入敌境，军队的心就会集中，遇到迫不得已的情况，军队就会作殊死搏斗。因此，这样的军队不须整饬就能自觉注意戒备；无需对他们强求就能完成任务；无须对他们约束就能亲密团结；不待对他们申令就会遵守纪律。禁止迷信与谣言，消除士卒的疑虑，就会使他们至死也不会逃避。我军的士卒没有多余的钱财，这并不是因为他们厌恶钱财；我军的士卒置生死于度外，这也不是因为他们不愿长寿。当作战命令颁布之日，坐着的士卒泪沾衣襟，躺着的士卒泪流满面，只因为把士卒投置到无路可走的绝境，他们才都会像专诸、曹刿一样勇敢。

所以，善于指挥作战的人，如同“率然”蛇一样。“率然”，是常山地方的一种蛇，打它的头部，尾巴就来救助；打它的尾巴，头就来救助；打它的腰身，它的头尾就都来救助。试问：“可以让军队像‘率然’一样吗？”回答是：“可以。吴国人和越国人是互相仇视的，但当他们同船渡河而遇上大风时，他们相互救援，配合默契就如同人的左右手一样。”所以，用把马并缚在一起、深埋车轮这种显示死战决心的办法来作战，那是靠不住的；要使部队能够齐心协力奋勇作战如同一人，这才是治理军队的方法；要使强弱条件不同的士卒都能够发挥作用，关键在于恰当地利用有利的地形。所以善于用兵的人，能使全军上下，携手团结，如同一人，这是因为客观形势迫使不得不这样啊！

在指挥军队这件事情上，要做到沉着冷静而高深莫测，管理部队公正严明而有条不紊；要能蒙蔽士卒的视听，使他们对于军事行动目的毫无所知；要不断变更作战部署，改变用过的计谋，使人无法识破真



相；不时变换驻地的地点，故意迂回前进，使人无从推测我方的意图。将帅向士兵发布作战任务，要像使他们登上高处而去掉梯子一样，使军队有进无退。将帅率领士卒深入诸侯境内，要像弩机发出的箭一样一往无前，破釜沉舟，对待士卒，要像驱赶羊群一样，时而赶过去，时而又赶过来，使他们不知道要到哪里去。聚合全军官兵，投入险恶的环境，这就是指挥军队作战的本领。九种地形的应变处置，攻防进退的利害得失，全军上下的心理状态，这些都不能不认真研究和周密考察的。

大凡在敌国境内作战的规律通常是：越是深入腹地，军心就越是稳定巩固；进入敌国境内越浅，军心就越容易懈怠涣散。离开本国，进入敌境作战的地区，叫做绝地；四通八达的地区，叫做衢地；深入敌境的地区，叫做重地；浅入敌境的地区，叫做轻地；背有险阻面对隘路的地区，叫做围地；无路可退的地区，叫做死地。因此，处于散地，要统一军队的意志；处于轻地，要使营阵紧密相连；进入争地，要迅速出兵抄到敌人的后面；进入交地，就要谨慎防守；在衢地上，就要注意巩固与诸侯列国的结盟；在重地上，就要保障军粮的供应；遇上圮地，就必须使部队迅速通过；陷入围地，我们就要堵塞缺口；到了死地，就要表示与敌人殊死奋战的决心。所以，士卒的心理状态是：陷入包围就会奋力抵抗，身处绝境就会拼死战斗，也会听从指挥。

因而，不了解诸侯列国的战略意图的，就不要预先与他结交；不熟悉山林、险阻、沼泽等地形情况的，就不能行军；不使用向导，就无法得到有利的地形。这四五种情况，如有一样不了解，都不能成为称王争霸的军队。那称王争霸的军队，进攻大国，能使敌国的军民来不及动员集中；兵威加在敌人头上，能够使敌方的盟国不敢与他策应。因此，无须去争着同天下诸侯结交，也用不着在各诸侯国里培植自己的势力。只要施展自己的战略意图，把兵威加在敌人头上，就可以攻占敌人的城邑，摧毁敌人的国都。在战争中要施行超越惯例的奖赏，颁布不拘常规的号令，指挥全军就如同指挥一个人一样。向部下布置作战任务，但不



向他们说明其中的意图。动用士卒，只说明有利的条件，而不指出危险的因素。将士卒投置于危地，就能转危为安，使士卒陷身于死地，就能起死回生。军队深陷绝境，这样以后才能赢得胜利。所以，带兵打仗这种事，在于谨慎地观察敌人的战略意图，并佯装顺从他们，然后集中兵力攻击敌人，千里奔袭，擒杀敌将。这就是所谓巧妙用兵，实现克敌制胜的人。

因此，在决定举兵出征的时候，就要封锁关口废除通行证件，不与敌国使者往来；要在庙堂里反复秘密谋划，作出战略决策。一旦敌方出现间隙，就要迅速地乘机而入。首先夺取敌人的战略要地，不需要与敌约期决战。要灵活机动、随机应变，以决定自己的作战行动。因此，在战斗开始之前要像处女那样显得沉静柔弱，诱使敌人放松戒备；在战斗展开之后，则要像脱逃的野兔一样行动迅速，使敌人措手不及，无法抵抗。

火攻篇

【原文】

孙子曰：凡火攻有五：一曰火人，二曰火积，三曰火辎，四曰火库，五曰火队。行火必有因，烟火必素具。发火有时，起火有日。时者，天之燥也；日者，月在箕、壁、翼、轸也，凡此四宿者，风起之日也。

凡火攻，必因五火之变而应之。火发于内，则早应之于外。火发兵静者，待而勿攻，极其火力，可从而从之，不可从而止。火可发于外，无待于内，以时发之。火发上风，无攻下风。昼风久，夜风止。凡军必知五



火之变，以数守之。

故以火佐攻者明，以水佐攻者强。水可以绝，火可以夺。

夫战胜攻取，而不修其功者，凶，命曰费留。故曰：明主虑之，良将修之。非利不动，非得不用，非危不战。主不可以怒而兴师，将不可以愠而致战。合于利而动，不合于利而止。怒可以复喜，愠可以复悦，亡国不可以复存，死者不可以复生。故明君慎之，良将警之。此安国全军之道也。

【译文】

孙子说：火攻的形式总共有五种：一是焚烧敌军人马，二是焚烧敌军粮草，三是焚烧敌军辎重，四是焚烧敌军仓库，五是焚烧敌军后勤补给钱。

实施火攻必须具备必要的条件，火攻器材必须平时就已经准备好。放火要看准天时，火攻要选好日子。所谓天时，是指气候干燥；所谓适当的日子，是指月亮行经“箕”、“壁”、“翼”、“轸”四个星宿位置的那几天，凡是月亮经过这四个星宿的时候，就是容易起风的日子。



凡用火攻，必须根据五种火攻所引起的敌军不同变化，而灵活机动地采取策应。如果在敌人内部放火，就要



提前派兵从外面策应。火已烧起而敌军依然保持镇静的，就应等待，不可立即发起进攻，等到火势旺盛到了极点后，再根据情况作出决定，可以进攻就进攻，不可进攻就停止。火也可以从外面点燃，这时就不必等待有人从敌人内部策应，只要适时放火就行。从上风放火时，不可从下风进攻。白天风刮久了，夜晚风就容易止息。凡是领兵打仗必须掌握这五种火攻方法，灵活运用，等待放火的时日条件具备时再进行火攻。

所以，用火来辅助军队进攻，效果最为显著，用水来辅助军队进攻，攻势必能加强。水可以把敌军分割隔绝，火可以焚毁敌人的军需物资。

凡打了胜仗，而不能及时论功行赏的，就一定会有祸患。这种情况叫做“费留”。所以说：明智的国君要慎重地考虑这个问题，贤良的将帅要认真地对待这个问题。没有好处，就不要行动，没有取胜的把握，就不要用兵，不到危急关头不要开战。国君不可因一时的愤怒而发动战争，将帅不可因一时的愤懑而轻易出阵求战。符合国家利益才用兵，不符合国家利益就停止用兵。因为一时愤怒还可以重新变为欢喜，一时愤懑也可以重新转为高兴，但是国家灭亡了就不能复存，人死了也不可以再生。所以，对待战争，明智的国君应该慎重，贤良的将帅应该警惕，这是安定国家、保全士卒的根本道理。

用间篇

【原文】

孙子曰：凡兴师十万，出征千里，百姓之费，公家之奉，日费千金，内外骚动，怠于道路，不得操事者，七十万家。相守数年，以争一日之



胜，而爱爵禄百金，不知敌之情者，不仁之至也，非人之将也，非主之佐也，非胜之主也。故明君贤将，所以动而胜人，成功出于众者，先知也。先知者，不可取于鬼神，不可象于事，不可验于度，必取于人，知敌之情者也。

故用间有五：有因间，有内间，有反间，有死间，有生间。五间俱起，莫知其道，是谓神纪，人君之宝也。因间者，因其乡人而用之。内间者，因其乡人而用之。反间者，因其敌间而用之。死间者，为诳事于外，令吾间知之，而传于敌间也。生间者，反报也。

故三军之事，莫亲于间，赏莫厚于间，事莫密于间。非圣智不能用间，非仁义不能使间，非微妙不能得间之实。微哉微哉，无所不用间也！间事未发，而先闻者，间与所告者兼死。

凡军之所欲击，城之所欲攻，人之所欲杀，必先知其守将、左右、谒者、门者、舍人之姓名，令吾间必索知之。

必索敌人之间来间我者，因而利之，导而舍之，故反间可得而用也。因是而知之，故因间、内间可得而使也。因是而知之，故死间为诳事，可使告敌。因是而知之，故生间可使如期。五间之事，主必知之，知之必在于反间，故反间不可不厚也。

昔殷之兴也，伊挚在夏；周之兴也，吕牙在殷。故惟明君贤将，能以上智为间者，必成大功。此兵之要，三军之所恃而动也。

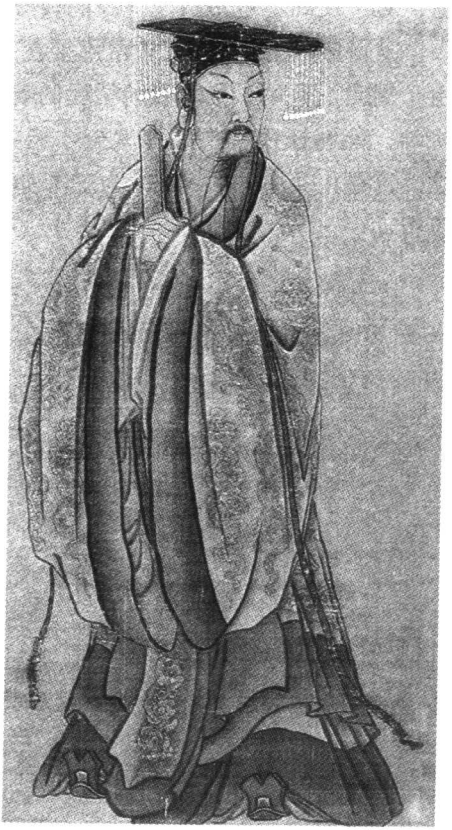
【译文】

孙子说：大凡兴兵十万，征战千里，百姓的耗费，国家军费的开支，每天都要花费千金之巨，全国上下内外都会动乱不安，民夫疲惫地在路上奔波，不能从事正常耕作生产的，达七十万家之多。如此相持数年，就是为了争取一朝得胜。如果吝惜爵禄和金钱，不肯重用间谍，以致因为不能掌握敌情而导致失败的人，那就不仁慈到极点了，这种人不配做军队的统帅，称不得是国君的辅佐，也不是胜利的主宰。所以，



英明的君主和贤良的将帅，他们之所以一出兵就能战胜敌人，取得超越普通人的功业，就在于能够预先掌握敌情。要事先了解敌情，不可用求神问鬼的方式，不可拿相似的事情做类比推测得出，一定要取之于人，从那些熟悉敌情的人口中去获取。

所以，使用间谍的方式有五种：即因间、内间、反间、死间、生间。五种间谍活动同时使用起来，敌人就无从捉摸我军用间的规律，这就是所说的使用间谍的神秘莫测的方法，这也正是国君克敌制胜的法宝。所谓因间，是指利用敌人的同乡做间谍。所谓内间，就是利用敌方的官吏做我方的间谍。所谓反间，就是利用敌方间谍为我所用。所谓死间，是指故意在外面制造、散布假情报，通过我方间谍将假情报传给敌间，诱使敌人上当受骗，一旦真情败露，我间则难免一死。所谓生间，就是侦察后能活着回来报告敌情的人。



所以，作为主将，在军队中，没有比间谍更为亲近的人，给予奖赏，也没有比间谍更为优厚的，能够交代最机密的事情也莫过于间谍。不是才智超群的人不能使用间谍，不是仁慈慷慨的人不能使用间谍，不是谋虑精细的人不能分辨间谍提供情报的真假。微妙啊，微妙，没有什么时候不能使用间谍！间谍的工作还未开展，就有人来告知这件事，那么间谍和告密的人都要处死。



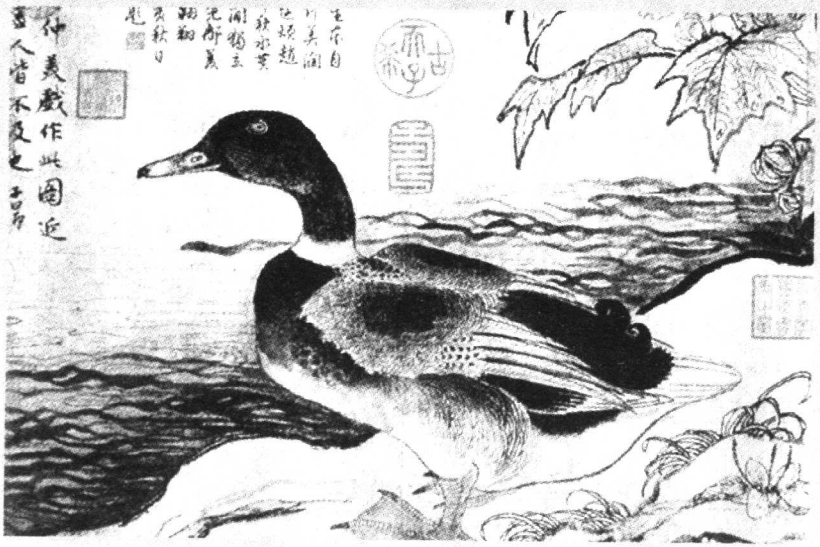
凡是我军要准备攻打的敌方军队，要准备攻占的敌方城池，要准备刺杀的敌方人员，都须预先了解其主管将领、左右亲信、负责传达的官员、守门官吏和门客幕僚的姓名，指令我方间谍将这些情况一一侦察清楚。

一定要搜查出敌方派来侦察我方军情的间谍，然后用重金收买、引诱、开导他，这样反间计就可以使用了。根据反间提供的敌情，因间、内间也就可以利用起来了。通过反间了解了敌情，可以使死间传播假情报给敌人。通过反间了解了敌情，能使生间按预定时间返回报告。五种间谍的使用，主将都必须了解掌握。了解情况的关键在于使用反间，所以对于反间不可不给予优厚的报酬。

从前殷商的兴起，在于重用了在夏朝为臣的伊尹；周朝的兴起，是由于周武王重用了了解商朝情况的姜子牙。所以，明智的国君，贤能的将帅，能够任用有很高智慧与才能的人充当间谍，就必定能建立大功。这是用兵中的关键，因为三军都要依靠间谍提供的情报来决定军事行动。

《鬼谷子》

（战国）鬼谷子



《鬼谷子》是一部由鬼谷子讲授、后经苏秦、张仪等人补充、修改而成的集纵横家、兵家、道家、阴阳家等思想于一体的政治理论著作。

《鬼谷子》一书认为，一个成功的策士在游说之前必须“定计”，“定计”前必须“知情”，“知情”的要领在于掌握对方的隐情，包括诸侯国的政治、经济、军事、外交以及诸侯国间的关系、民心的向背和政治家本人的心情、能力、品质、好恶等等。根据这些“知情”制定谋略计策，并依据外界因素的变化修正自己的计策，然后加以实施。

《鬼谷子》是一部充满谋略和智慧的奇书，也成为了历朝历代乃至各国政治权谋家的必备书。而且，这本书在国外也有着广泛的影响。



捭阖第一

捭就是拨动，阖就是闭藏。《鬼谷子》认为开合是事物发展变化的普遍规律，是掌握事物的关键。纵横家以开合之道作为权变的根据，并且将其运用在游说术中。在与人交谈时，或者拨动游说，或者闭藏观变。游说时拨动对方（即捭之），是为了让对方的实力和计谋全部暴露出来，以便正确地估量和判断对方，掌握实情，据以说而服之；有时要适当闭藏（即阖之），这是为进一步说服对方而采取的手段。

【原文】

奥若稽古，圣人之在天地间也，为众生之先。观阴阳之开阖以命物，知存亡之门户，筹策万类之终始，达人心之理；见变化之朕焉，而守司其门户。

故圣人之在天下也，自古至今，其道一也。变化无穷，各有所归。或阴或阳，或柔或刚，或开或闭，或弛或张。

【译文】

综观历史，在天地之间的圣人是芸芸众生的先知。通过观察阴和阳两类事物的开合变化，来判断事物，了解生存和死亡的关键所在，筹划万事万物从开始到结束的发展过程，达到知晓人们思想变化的规律，发现引起事物变化的征兆，从而掌握事物变化的关键。所以圣人处



于人世间，从古至今，他们的行为准则是不变的。尽管事物的变化没有止境，但是他们最终都各有自己的归属；或者是属阴或者属阳，或者柔弱或者是刚强，或者是开张或者是闭合，或者是松弛或者是紧张。

【原文】

是故圣人一守司其门户，审察其所先后，度权量能，校其伎巧短长。夫贤、不肖、智、愚、勇、怯、仁义，有差。乃可捭，乃可阖；乃可进，乃可退；乃可贱，乃可贵；无为以牧之。审定有无以其实虚，随其嗜欲以见其志意，微排其所言，而捭反之，以求其实，贵得其指，阖而捭之，以求其利。或开而示之，或闻而闭之。开而示之者，同其情也；阖而闭之者，异其诚也。可与不可，审明其计谋，以原其同异。离合有守，先从其志。

【译文】

因此，圣人要自始至终地把握住事物变化的关键，仔细考察事物变化的先后顺序，揣度衡量人能否随机应变和能力大小，比较其技巧上的优劣。人们之间的贤良、不肖、智慧、愚蠢、勇敢、胆怯、仁义，都存在一定的距离。因此就可以开启使用，就可以闭藏不用；就可以举荐，就可以摒弃；就可以轻视，就可以敬重；都依赖顺应人性的不同来掌握。考察确定对方有无虚实，通过了解对方的爱好和欲望来了解对方的志向，先适当贬抑对方所说的话，等对方敞开后再加以反驳，这样求得实际的情况，可贵之处在于得到对方的真实意图，然后沉默而引诱对方发言，以判断是否于己有利。或者敞开心扉予以展示，或者封闭心扉予以沉默。敞开心扉，是因为与对方的情意相通，封闭心扉是因为与对方的情意相异。判断可行与否就是要弄清对方的用意，探索其中相同与相异的地方。计谋有与己一致的，也有不一致的，都要确立自己的意图加以信守，如果可行，要先顺从对方的意向这一谈话原则。



【原文】

即欲捭之贵周，即欲阖之贵密。周密之贵，微而与道相追。捭之者，料其情也；阖之者，结其诚也。皆见其权衡轻重，乃为之度数，圣人因而为之虑。其不中权衡度数，圣人因而自为之虑。故捭者，或捭而出之，或捭而纳之；阖者，或阖而取之，或阖而去之。捭阖者，天地之道。捭阖者，以变动阴阳，四时开闭以化万物纵横。反出、反复、反忤必由此矣。

【译文】

如果要分析问题，关键在周详完备：如果要综合归纳问题，关键在隐藏保密。周详保密其中的关键在于微妙而与道相追随。分析对方是为了判断对方的实情，综合对方是为了结交对方的诚意。这样做的方法，都是为了能使对方显露实情，以权衡谋略的得失程度，圣人也是按照这样的方法进行权衡谋划的。如果是不合适的谋略，圣人也只能自行考虑谋划了。所谓分析，就是或者分析后接纳，或者分析后放弃；所谓综合，就是或者综合而采纳使用，或者闭合而舍弃不用。“捭阖”是天地间运行的规律，也是最有阴气和阳气的变化运动，四时节令的开始和终止的变化也如同开启和闭合一样，促进事物的发展变化。事物的离返、复归与反抗都是由开启与闭合的变化而引发的。

【原文】

捭阖者，道之大化、说之变也；必豫审其变化。口者，心之门户，心者，神之主也，志意、喜欲、思虑、智谋、此皆由门户出入，故关之以捭阖，制之以出人。



【译文】

“捭阖”是事物运行的基本原则，也是游说变化的依据，一定要事先观察两者的奥妙变化。口是心灵的门户，心是灵魂的主宰，人的意志、欲望、思维、智慧、谋略，都要借助这个门户来表露，所以要通过捭阖之术来驾驭和控制。

【原文】

捭之者，开也、言也、阳也；阖之者，闭也、默也、阴也。阴阳其和，终始其义。故言长生、安乐、富贵、尊荣、显名、爱好、财利、得意、喜欲为阳，曰“始”。故言死亡、忧患、贫贱、苦辱、弃损、亡利、失意、有害、刑戮、诛罚为阴，曰“终”。诸言法阳之类者，皆曰“始”，言善以始其事；诸言法阴之类者，皆曰“终”，言恶以终其谋。

【译文】

开启之术，就是公开的、言谈的，属于阳刚的方面；闭合之术，就是关闭的、沉默的，属于阴柔的方面。阴阳和谐，开启和闭合就很恰当。所以说长生、安乐、富贵、荣誉、名声、爱好、财富、得意、喜欲等，都是属于阳类，叫做开始；所以说死亡、忧患、贫贱、苦辱、毁损、失利、失意、灾害、刑戮、诛罚等，都是属于阴类，叫做终结。凡是遵循阳道进行游说的，都称做开始，从谈论有利的方面开始论述；凡是遵循阴道进行游说的，都称做终结，从谈论不利条件和消极因素的方面作为谋略的结果。

【原文】

捭阖之道，以阴阳试之，故与阳言者依崇高，与阴言者依卑小。以



下求小，以高求大。由此言之，无所不出，无所不入，无所不可。可以说人，可以说家，可以说国，可以说天下。为小无内，为大无外。益损、去就、倍反，皆以阴阳御其事。阳动而行，阴止而藏；阳动而出，阴隐而入。阳还终阴，阴极反阳。以阳动者，德相生也；以阴静者，形相成也。以阳求阴，苞以德也；以阴结阳，施以力也。阴阳相求，由捭阖也。此天地阴阳之道，而说人之法也，为万事之先，是谓"圆方之门户"。

【译文】

运用捭阖的法则，都需要从阴阳两个方面来试验。所以与从阳的方面谈论的人，要依据崇高来试探和把握，与从阴的方面来谈论的人，要依据卑下来试探和把握。以低下求取卑小，以崇高求取伟大。按这样的方法进行言谈，可以随心所欲，什么事情都能了解出来，什么事情都能探索进去，什么事情都可能实现。可以用这种方法去游说人，游说家，游说城，游说国。做小的事情，没有内的限制，做大的事情，没有外的限制。损益、去就、背叛与复归，都可以依据阴阳来掌握。面对阳气，就可以采取行动，面对阴气，就应该停止；面对阳气，就活动出去，面对阴气，就隐藏进入。阳气运行最终复归于阴，阴气运行最后返归于阳。以阳气而运动的人，道德就会增长；以阴气安静的人，形势就会生成。以阳气追求阴气，需要以道德来包容；以阴气追求阳气，需要施加以力量。阴阳互相追随，是遵循开启和闭合的法则。这是天地之间阴阳运行的道理，也是游说的基本方法，是一切事情的前提，也称做天地之门户。





反应第二

反应术是《鬼谷子》关于获取对方情报的一种方法。要求通过反复的观察，对认知的客体加以探寻。为了获取实情，还可以采取各种手段，或者说出某种言辞引诱对方开口，或者采取缄默诱导对方吐露实情，或者从对方言谈举止中见其喜怒哀乐之情，或者反反复复集中探求某一不清楚之处，这就犹如张开一张大网，等待对方落入或直接将对方罩住。有了此法，如探囊取物般可靠，如后羿引弓发矢，无不命中。

【原文】

古之大化者，乃与无形俱生。反以观往，复以验今；反以知古，复以知今；反以知彼，复以知己。动静虚实之理，不合于今，反古而求之。事有反而得复者，圣人之意也，不可不察。

【译文】

古代以大道教化天下的圣人，是与无形的道共生共存的。折返观察过去，再来检验现在；折返了解历史，再来认识现实；回顾了解对方，再来了解自己。动静和虚实的道理如果与现实不相符合，就要回复历史去探求。事情必须要通过反反复复的认识过程，这是圣人的见解，不能够不认真考察。

【原文】

人言者，动也；己默者，静也。因其言，听其辞。言有不合者，反而求



之，其应必出。言有象，事有比；其有象比，以观其次。象者象其事，比者比其辞也。以无形求有声，其钓语合事，得人实也，其犹张罟网而取兽也，多张其会而司之。道合其事，彼自出之，此钓人之网也。常持其网驱之，其方无比，乃为之变。以象动之，以报其心，见其情，随而牧之。己反往，彼复来，言有象比，因而定基。重之袭之，反之复之，万事不失其辞。圣人所诱愚智，事皆不疑。

【译文】

别人说话，是处于动的状态；自己沉默，是处于静的状态。所以要根据对方所说的话，来了解他想表达的意图。如果别人的话有不合理之处，可以反过来探求，对方必然会有应对之词出现。所说的话都有外在的形象，事情都有可以比较的范围；既然有形象和比较，就可以观察下一步的言行。形象就是事物的外在形状，比较就是类比对方的词意。以无声得出对方有声的语言，以诱导的话得出与事理相符合的言辞，就得到了实情，这就像张开网捕兽捕鱼一样，多张开几张网，只管等待对方进入。方法合情合理，对方自然就会表现出来，这就是捕人的网。常用这样的网激发对方，对方言辞仍无表露而无法类比，就要改变方法。以形象启发对方，以符合对方心意，了解对方心意和实情，随后进行调查加以阐明。这样反复试探，所说的话可以类比模仿，因而奠定基础。反反复复地审视，任何事情都不离开所说的那些情况。圣人以此诱导愚者和智者，都能获得实情而无疑惑。

【原文】

故善反听者，乃变鬼神以得其情。其变当也，而牧之审也。牧之不审，得情不明，得情不明，定基不审。变象比，必有反辞，以还听之。欲闻其声反默，欲张反敛，欲高反下，欲取反与。欲开情者，象而比之，以牧



其辞，同声相呼，实理同归。或因此，或因彼，或以事上，或以牧下。此听真伪，知同异，得其情诈也。动作言默，与此出入，喜怒由此以见其式，皆以先定为之法则。以反求复，观其所托，故用此者。己欲平静，以听其辞，察其事，论万物，别雄雌。虽非其事，见微知类。若探人而居其内，量其能，射其意也。符应不失，如腾蛇之所指，若羿之引矢。

【译文】

善于反复详细听取对方言论的人，能通过神秘玄奇而获得实情。对方的变化是适当的，因而能周密详细地掌握，不详细调查了解，得到的情况就不明确，得到的情况不明确，奠定的基础就不牢固。对方讲话的形貌与比较的事例发生了变化，就要有反诘之词，让对方先说，静听对方答复，想要对方发言自己就要保持缄默，欲对方敞开心扉就要收敛，欲达到高大就要表现低下，欲获取就要先给予。想要开启心扉，可以设象比引动对方，再以此考察对方言辞情况，与对方心理契合出现呼应，就能得到真实情况。可以从这条思路入手，也可以从那条思路入手，或者以谈论侍奉君主的事开始，也可以从谈论治理国家的事开始。这是为了辨别其中的真实与虚伪，考察其中相同与相异之处，弄清是实情或是虚假。举止行为、言语或缄默，与此相关，喜怒情绪都可以从这里察觉到先兆，都是事先定于情再制定出法则。以反求复，观察对方情之所托，都是用这种方法。听言之道，自己先要心平气和，以听取对方的言辞，观察事理，议论万物，分辨雄雌。所谈的事虽然不是紧要之事，从表现出的细微之处可以了解总的趋势。听取对方言辞以揣测对方实情，就像进入对方腹地一样；掌握对方能力，犹如引弓发矢一样射中对方意图。像合乎符验一样不失标准，如同腾蛇一般击中要害，好像后羿射箭一样箭无虚发。



【原文】

故知之始己，自知而后知人也，其相知也，若比目之鱼。其伺言也，若声与之响；其见形也，若光之与影也。其察言也，不失若磁石之取针，如舌之取燔骨。其与人也微，其见情也疾。如阴与阳，如圆与方。未见形圆以道之，既见形方以事之。进退左右，以是司之。己不先定，牧人不正。事用不巧，是谓"忘情失道"。已审先定以牧人，策而无形容，莫见其门，是谓"天神"。

【译文】

了解别人必先了解自己，了解自己再去了解别人。人与人相知相通，就像比目鱼两两相随一样；又像光与影一样神形不离。观察对方言论了解实情，就像用磁石吸细针，如同用舌头吸取烧过的骨汁一般。与人相处不动声色，掌握对方情况却相当敏捷。如阴、阳、圆、方相成相形，不可分离。对方形貌未显时以圆的方式引导他，形貌出现就以方的法则对待。用人时升迁、黜退、左贬、右升，以方圆之道掌管。自己不先定下制度，管理任用人员就不合情合理。处理事情不活泛，就是忘却情理、失去方法。自己首先要详细掌握处世用人法则，再去管理人才，施用谋略滴水不漏，不见踪迹，这就叫做"天神"。

内揵第三

内揵第三是《鬼谷子》关于进献说辞和固守谋略的方法，主要论述了臣与君间的关系。要使说辞和谋略得到采用，必先拉近与游说对象的



关系，使情投意合，一旦情投意合，就会“远而亲”、“遥闻声而相思”，一旦意气相离，就会“近而疏”、“日进前而不御”，正所谓伴君之理微妙玄奥。做臣子既要使人采纳计策，又要掌握分寸、进退有度，这样才能掌握主动权，可以进，可以退，可以掌握，也可以放弃，可以进退自如。本篇关于君臣关系的论述对于处理今天的人际关系，也有可资借鉴之处。

【原文】

君臣上下之事，有远而亲，近而疏，就之不用，去之反求。日进前而不御，遥闻声而相思。事皆有内揵，素结本始。或结以道德，或结以党友，或结以财货，或结以采色。用其意。欲入则入，欲出则出，欲亲则亲，欲疏则疏，欲就则就，欲去则去，欲求则去，欲思则思。若蚖母之从其子也，出无间，入无朕，独往独来，莫之能止。



【译文】

君主和臣子之间的关系，有的距离远却关系亲密，距离近却关系很疏远，亲近反而不被使用，疏远反而容易被求取。虽然每日在皇帝跟前不被宠爱，相隔很远却很思念。上下相交之事，一定是内情相得益彰，然后加以巩固，上下之间开始就相连接。或者是以道德原则相连接，或



者是以志同道合的朋友关系相连接，或者是以金钱财物关系相连接，或者是以声色容颜相连接。君王采纳臣下建议，那么要能进入就进入，想出来就能出来，想亲近就能亲近，想疏远就能疏远，想投靠就能投靠，想离开就能离开，想求取就能求取，想思念就能思念，就如同蜘蛛抚养后代，出入没有什么间隙，独往独来，根本无法阻止它。

【原文】

内者进说辞。揵者揵所谋也。故远而亲者，有阴德也；近而疏者，志不合也；就而不用者，策不得也；去而反求者，事中来也；日进前而不御者，施不合也；遥闻声而相思者，合于谋待决事也。故曰："不见其类而为之者见逆，不得其情而说之者见非"。得其情，乃制其术。此用可出可入，可揵可开。

【译文】

内就是进献游说之辞，揵就是固守谋略。距离远反而相亲近，是由于彼此心照不宣而未显露的德行；距离近而被疏远，是因为志向不相契合，道不同不相谋；投靠却不被赏识，是计谋得不到赞同；革职反而又被启用，是因为谋略后来得到印证；每日在皇帝跟前却不被使用，是措施不恰当；相隔很远却相思念，是计谋合乎自己的心思等待对方来议决事情。所以说："不了解事物本来面目而去做，必定会背道而驰，不把握对方情况而进游说之辞必定会四处碰壁。掌握对方本质，才是把握了内揵之术。"这样才能运用自如，既能进献说辞，又可坚持谋略。

【原文】

故圣人立事，以此先知而揵万物。由夫道德、仁义、礼乐、忠信、计



谋，先取《诗》、《书》，混说损益，议去论就。欲合者，用内；欲去者，用外。外内者必明道数，揣测来事，见疑决之。策无失计，立功建德。治民人产业，曰捷而内合；上暗不治，下乱不寤，捷而反之。内自得，而外不留说，而飞之。若命自来己，迎而御之。若欲去之，因危与之。环转因化，莫知所为，退为大仪。

【译文】

所以圣人立身处世，就是要以得到了解真相掌握内捷之术的办法预先把握万事万物。根据道德、仁义、礼乐、忠信、计谋，先依据引用《诗经》、《尚书》验证自己的学说，加以改进或者发扬，讨论用与舍、摒弃与保留。想要一致的，用内情相合的方式；想要分离的，用外情相离的方式。把握外内之情时，必须辨别道理和法术，推测判断未来的事情，出现疑难予以解决。运用决策无误，建立功业树立道德。治理百姓安居乐业，就是君臣上下之情相契合。君主昏暗不行善举，百姓离乱不辨事理，就是上下之情不相契合。内心自以为是，对贤者的主张不以为然，就要用激昂飞扬之辞去游说。如果君主命令自己前来，就要迎上去接受使用。如果是情意不投而被勒令离去，是因为直言不讳。应该随机应变，隐藏自己的真实目的，树立进退的基本方针。

抵巇第四

抵巇术是《鬼谷子》关于弥补缝隙的一种方法。任何事物都会出现裂痕，小的裂痕会酿成大的裂隙。裂隙出现是有征兆的，故要防微杜渐，在裂隙的萌芽状态时就要“抵”住。“抵”住缝隙的方法多种多样，可



以通过“抵”使裂痕闭塞，通过“抵”使裂痕减小，通过“抵”使裂隙消失，最后达到自己的目的。《鬼谷子》尤其着眼于天下治道中的“抵巇”，认为天下纷乱之时，朝廷无明主，公侯乏道德，小人猖狂，忠良放逐，圣人隐居，结果上下猜疑，纲纪混乱，百姓相残，父子离散，夫妻反目，这些都是裂痕，需要以一定法术来治理，或者弥补，或者征服。其抵巇之术被纵横家们运用于各个方面。

【原文】

物有自然，事有合离。有近而不可见，有远而可知。近而不可见者，不察其辞也；远而可知者，反往以验来也。

【译文】

万物都有规律存在，万事都有聚合分离。尽管有时离得很近反而不能觉察，离得远的却能明察秋毫。离得近却不能觉察，是没有考察对方言辞；离得远却能明察秋毫，是因为抚今追昔得出的验证。

【原文】

巇者，罅也。罅者，涧也，涧者成大隙也。巇始有朕，可抵而塞，可抵而却，可抵而息，可抵而匿，可抵而得，此谓抵巇之理也。

【译文】

巇，也就是罅。罅是从小的裂缝开始，如同山涧发展成大裂隙似的。裂隙事先都有预兆，能用抵的方法而堵塞，能用抵的方法而使其减缓，能用抵的方法而使其停止，能用抵的方法而使其消亡，能用抵的方



法而获得成功，这就是抵巇之术的所在。

【原文】

事之危也，圣人知之，独保其用。因化说事，通达计谋，以识细微。经起秋毫之末，揣之于太山之本。其施外，兆萌芽蘖之谋，皆由抵巇。抵巇隙，为道术。

【译文】

危险的征兆只有圣人可以洞察出来，能够独自发挥应有的作用。顺应变化研究事物，善于使用计谋，在细微之处发现问题并予以预防。事情初起时如秋毫之末那样微小，发展变化起来可以形成撼动泰山的能量。在圣人向外施以教化时，事物出现微乎其微的变化，都能利用抵巇之术。抵巇堵塞缝隙，就是一种道术。

【原文】

天下分错，上无明主，公侯无道德，则小人谗贼，贤人不用，圣人窜匿，贪利诈伪者作，君臣相惑，土崩瓦解，而相伐射，父子离散，乖乱反目，是谓“萌牙巇罅”。圣人见萌牙巇罅，则抵之以法。世可以治则抵而塞之，不可治则抵而得之；或抵如此，或抵如彼，或抵反之，或抵覆之。五帝之政，抵而塞之，三王之事，抵而得之。诸侯相抵，不可胜数。当此之时，能抵为右。

【译文】

天下分崩离析，朝廷没有圣明的君主，公侯抛弃道德，这样进谗言





干坏事的小人就会粉墨登场，贤良的人得不到赏识，圣人逃跑隐藏，贪图利益和弄虚作假的人胡作非为，君主和臣下之间出现猜疑，国家土崩瓦解，民众互相攻击射杀，父子关系崩溃，甚至反目为仇，这就是国家大乱的预兆。圣人发现这些萌芽征兆，就会采取抵巇之术治理。天下还具备治理的基础就以抵巇方法治理，天下不可治理就用抵巇的方法获得它。或者治理天下，或者得到天下，或者恢复天下，或者取代天下。传说中上古五帝之时，是以抵巇之术治理天下，上古三王之时，是以抵巇之术得到天下。诸侯之间用抵巇之术互相争夺的不胜枚举。那时，运用抵巇之术高明者就处于上位。

【原文】

自天地之合离、终始，必有巇隙，不可不察也。察之以捭阖，能用此道，圣人者。圣人者，天地之使也。世无可抵，则深隐而待时；时有可抵，则为之谋。可以上合，可以检下。能因能循，为天地守神。

【译文】

自从天地有离合与终始，逆乱之事总是相伴相生，君主要明察秋毫。能够以捭阖之道观察，并融会贯通的就是圣人。圣人，就是天地的



使者。如果世间没有裂隙需要抵塞，就深藏不露以等待时机；遇到裂隙出现需要抵塞，那么就为此谋划。上可与君主合作，下可治理万民。能够充分依据和遵循抵巇之术，就能为天地守住神祀。

飞箝第五

飞钳之术是《鬼谷子》论辩术的一个重要方法。飞是褒扬激励，钳是挟制，飞钳就是以激励、褒扬的言语诱致对方实情从而抓住对方心理。飞钳的目的多种多样，主要是为了考察人，考察其能力、权变，辨别真伪是非。得人才能治天下，用人不当又可能误天下。所以考察人才要善于运用各种方法套引实情，可以先诱导对方发言，将需要的实情诱导出来，马上抓住不让对方收回。如果诱导不出，还可以进行威胁、利诱，达到钳制的目的。飞钳之术可以用之于人与人之间的关系，也可以运用于分析各国天时、地利及人和等各方面情况，达到与对方建立密切关系的目的，还可以运用于合纵或者连横。反复运用，灵活自如。

【原文】

凡度权量能，所以征远来近。立势而制事，必先察同异，别是非之语；见内外之辞，知有无之数；决安危之计，定亲疏之事。然后乃权量之。其有隐括，乃可征，乃可求，乃可用。引钩箝之辞，飞而箝之。钩箝之语，其说辞也，乍同乍异。其不可善者，或先征之，而后重累；或先以重累，而后毁之；或以重累为毁，或以毁为重累。其用，或称财货、琦玮、珠玉、璧帛、采色以事之，或能立势以钩之，或伺候见涧而箝之，其事用抵巇。



【译文】

凡是考察权变能力，都是为了网罗远近人才，使之归附投奔，建立制度，管理事务，首先考察相同与相异，辨别言语之是非，发现言辞的表面与实际的真伪，以便了解其能力和虚实，确定有关安危的计策，确定或亲密或疏远的关系，这样再权衡估量计谋和才能的多寡。其中有需要取长补短的，在需要时就可以征召，可以提拔，可以任用。运用言辞中钩钳之术，诱导他人言论归顺自己，或以激昂言论诱导从而掌握对方得到实情。诱导对方顺从己方的话，是一种游说法之辞，时而相同，时而相异。如果运用钩钳术也不能达到归顺目的，或者先威胁利诱，然后排列比较；或者先排列比较，反复试探，而后就其弱点予以攻击；或者是反复比较试探使对方暴露弱点，或者是使对方暴露弱点从而比较试探。运用这种方法时，或者用财物或各种珠宝等予以试探，或者衡量、考察对方才干，确定去留的意图以引诱实情，或者发现对方的弱点将其钳制，上述方法就是运用抵巇之术达到自己的意愿。

【原文】

将欲用之天下，必度权量能，见天时之盛衰，制地形之广狭，阻险之难易，人民货财之多少，诸侯之交孰亲孰疏、孰爱孰憎，心意之虑怀，审其意，知其所好恶，乃就说其所重，以飞箝之辞钩其所好，乃以箝求之。

【译文】

要把飞钳之术推广运用于四海，必须要揣度智谋权变与应用能力，观察天道运行的兴盛与衰落，了解地理形势的广阔与狭窄，山川险



阻的险峻与平坦，百姓财富的多与少，诸侯之间的交往及亲疏，与谁友善，与谁敌对，心中意念具有何种思想与愿望，研究他们的意向，掌握他们的喜恶，于是就其所关注的进行游说，用飞钳的言辞引诱对方说出其喜怒哀乐，然后再以诱导手法挟制对方，为我所用。

【原文】

用之于人，则量智能、权才力、料气势，为之枢机，以迎之随之，以箝和之，以意宜之。此飞箝之缀也。

【译文】

把飞钳之术运用于其他人，就要观察测试其智慧才能、考察能力，估量气概声势，把握关键所在，以迎合对方或随顺对方，以钳制之术达到与其协调，以意念表情达到与其融洽。这是飞钳术的运用与发挥。

【原文】

用于人，则空往而实来，缀而不失，以究其辞。可箝而纵，可箝而横，可引而东，可引而西；可引而南，可引而北；可引而反，可引而覆。虽覆，能复，不失其度。

【译文】

用在人际关系方面，就用空洞赞美之辞套引对方以获取真相，抓住时机不要失去，以探究对方会说些什么。如此控制之后，既可以从纵的方面运用飞箝之术，又可以从横的方面运用飞箝之术，可以引向东，可以引向西，可以引向南，可以引向北，可以引而反转，可以引而复



归。即使覆败，也能恢复，但不可失去节度。

忤合第六

忤合术是《鬼谷子》关于对立与顺合的方法。世界上“趋合”与“倍反”是普遍存在的，运用到不同的事件上有不同的方法，而且同一事件的不同阶段也应用不同的方法。“趋合”与“倍反”有时又互相转化，圣明的人应该掌握这一规律，把握反忤之道，或者合于此忤于彼，或者合于彼忤于此，这种反忤之术大而言之可以协四海、包诸侯，小而言之可以运用到与人的交往。行忤合之术的条件是要了解自己和估量环境，“用之天下，必量天下而与之；用之国，必量国而与之；用之身，必量材能气势而与之”，这样才能运用进退自如。

【原文】

凡趋合倍反，计有适合。化转环属，各有形势。反覆相求，因事为制。是以圣人居天地之间，立身御世，施教扬声明名也，必因事物之会，观天时之宜，因之所多所少，以此先知之，与之转化。

【译文】

凡是要趋向合一或背叛分离，都要施以合宜的计策。变化转移，像环一样连接无缝隙，各有其转化态势。事物背逆趋势可以彼此探求，根据每一件具体事件作出相宜的处理。因此圣人生活在世间，施行教化扩大声望宣扬名声，必须根据事物变化，观察合适的时机，依据国家教



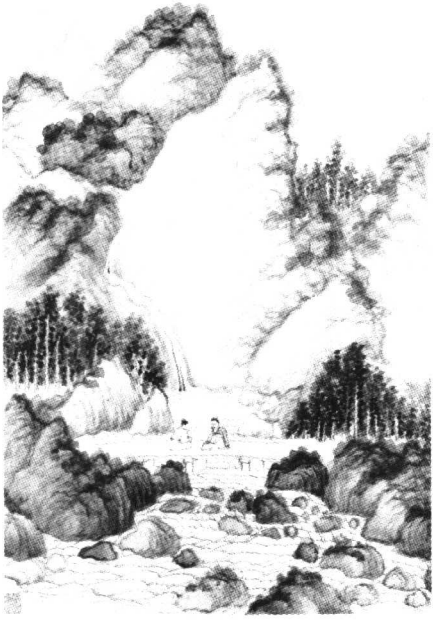
化所宜多所宜少的地方，预先了解、调整而使计谋随机应变。

【原文】

世无常贵，事无常师。圣人常为无不为，所听无不听。成于事而合于计谋，以之为主。合于彼而离于此，计谋不两忠，必有反忤。反于是，忤于彼；忤于此，反于彼；其术也。用之天下，必量天下而与之；用之国，必量国而与之；用之家，必量家而与之；用之身，必量身材能气势而与之。大小进退，其用一也。必先谋虑，计定而后行之以飞箝之术。

【译文】

世间没有永恒的高贵，事物没有固定的模式。圣人往往作为而无所不为，常听天下，而无所不听。如果事情成功而且计谋符合实际，就以此为主。与此相契合而与彼相背离，计谋不能于彼此两方都适宜，适宜于一方必然与另一方相背离。反合此方，背离彼方，背离此方，反合彼方。这就是反忤之术。将反忤之术运用到天下，一定要衡量天下实际情况而运用它；用于治理邦国，一定要衡量邦国实际情况运用它；用于治理家族，一定要衡量家族实际情况运用它；用于个人，一定要衡量自身才能气概运用它。无





论运用大处细处，是进是退，其功用是一致的。应该首先要深谋远虑，得出计策谋略之后再运用飞箝之术。

【原文】

古之善背向者，乃协四海、包诸侯，忤合之地而化转之，然后以之求合。故伊尹五就汤、五就桀，然后合于汤。吕尚三就文王、三入殷，而不能有所明，然后合于文王。此知天命之箝，故归之不疑也。非至圣人达奥，不能御世；非劳心苦思，不能原事；不悉心见情，不能成名；材质不惠，不能用兵；忠实无真，不能知人。故忤合之道，己必自度材能知睿，量长短、远近孰不知，乃可以进、乃可以退，乃可以纵、乃可以横。

【译文】

古代擅长反对和支持之术的人，可以协和四海，包容诸侯，可以到众叛亲离的境地，然后设法变化，转移形势，开创新王朝。所以伊尹五次投奔于商汤，五次归顺于夏桀，之后才决定辅佐商汤。吕尚三次归顺文王，三次投奔殷商王朝，因无法施展自己的抱负，之后才决定辅佐文王。这是关系到天命的所在，因此最后找到归宿而不容置疑。如果不是达到高深的圣人境界，就不能治理天下；如果不是劳费心思殚精竭虑，就不能弄清事物的本来面目；如果不是全神贯注发现真实情况，就不能功成名就；如果才干素质不聪慧，就不能进行军事运筹；如果不是忠厚朴实不能真切了解，就不能识别人。因而忤合之术的法则是，必须要自己把握才能智力，把握自己长处短处，远近之处哪些不如人，才能够纵横进退，运用自如。



揣术第七

揣术是《鬼谷子》推测对方心理的方法。其要旨在掌握对方隐情，包括能力、权变、憎恶等。尤其是治理国家、统治天下的人，一定要先度量天下各方面权变，比如国家财富多少，人民富裕还是匮乏，诸侯各国之间谁与谁亲密，谁与谁疏远，百姓人心向背如何等，这样才能治国安邦。在人际交往中也要进行细致入微的观察，然后制定谋略计策。故本篇云："故虽有先王之道、圣智之谋，非揣情，隐匿无所索之。此谋之大本也，而说之法也。"

【原文】

古之善用天下者，必量天下之权，而揣诸侯之情。量权不审，不知强弱轻重之称；揣情不审，不知隐匿变化之动静。何谓量权，曰：度于大小，谋于众寡。称财货之有无，料人民多少、饶乏"，有馀不足几何？辨地形之险易，孰利、孰害？谋虑孰长、孰短？君臣之亲疏，孰贤、孰不肖？与宾客之知睿孰少、孰多？观天时之祸福孰吉、孰凶？诸侯之亲孰用、孰不用？百姓之心去就变化，孰安、孰危？孰好、孰憎？反侧孰便？能知如此者，是谓权量。揣情者，必以其甚喜之时，往而极其欲也，其有欲也，不能隐其情。必以其甚惧之时，往而极其恶也，其有恶也，不能隐其情，情欲必失其变。感动而不知其变者，乃且"错其人勿与语，而更问其所亲，知其所安。夫情变于内者，形见于外。故常必以其见者，而知其隐者。此所谓测深揣情。

【译文】

古代善于统治天下的人，必然会衡量天下形势，掌握诸侯实情。衡



量天下形势不周密，就不知道诸侯强弱轻重虚实；掌握实情不翔实，就不清楚隐瞒藏匿事实及变化的情况。什么是权衡形势？答案是：权衡大小，谋划多少。衡量钱财的有无，预测百姓的富足与贫乏，有余或不足的程度如何？分析地形的险峻平坦及哪里重要，哪里危险？谋划思考哪里有优势，哪里是劣势？君臣之间亲密和疏远的关系，哪个贤明，哪个奸诈？宾客之间谁更聪明智慧一些？观察天时运行何时降祸，何时降福？与诸侯之间的关系谁能任用谁不可使用？老百姓聚散离合的民心所向怎样，哪里安定，哪里有危机？喜好什么，憎恶什么？百姓的反叛如何了解？能够掌握以上这些情况的，就是善于衡量形势。揣摩实情，必须要在对方春风得意时，使对方情感达到极点，他们得意忘形时，就不能隐瞒实情；必须要在他极为恐惧时，使其情感达到极其恶劣的程度，因为情感达到极其恶劣的程度，就不能隐瞒实情。其情感因为极喜极惧而会出现变化。情感受到了触动却不能体现好恶喜惧的变化，就暂且搁置不与他深谈，而另外接触他所亲密的人，弄清他情感所依托的原因。那些情感在内心发生变化的，就会有外在的表现，因而一定可以从他经常表现出来的情感中，洞察他的内心世界。这就是揣测灵魂深处实情的方法，也就是所谓的“测探揣情”。

【原文】

故计国事者，则当审权量；说人主，则当审揣情；谋虑情欲必出于此。乃可贵，乃可贱，乃可重，乃可轻，乃可利，乃可害，乃可成，乃可败，其数一也。故虽有先王之道、圣智之谋，非揣情，隐匿无所索之。此谋之大本也，而说之法也。常有事于人，人莫能先，先事而至，此最难为。故曰“揣情最难守司”，言必时其谋虑。故观蜎飞蠕动，无不有利害，可以生事变。生事者，几之势也。此揣情饰言成文章，而后论之也。



【译文】

因此谋划国家政务的人，就应当衡量形势变化；向君王献计献策，就应当详细揣测实情；谋略计策、考察情欲一定要用这种策略。懂得揣术的道理并加以运用，就可以达到“贵”、“贱”、“重”、“轻”、“利”、“害”、“成”、“败”各种程度，这都是运用揣术的结果。因此，尽管有古圣君王的章程，高明的智慧谋略，不采用揣情的方法，那些隐藏的实情就无法显露。这是谋略中的根本，进行游说的基本法则。常有事件发生在人的心中，人却不能预知。在事情发生前就能洞察，是最难的。所以说揣情最难掌握，就是说的最难把握时机。所以观察昆虫的飞动，都有其利害关系存在，因此可以发生事变。事情发生变化，都会有细微变化预示将来的发展。这些揣情的方法要经过修饰整理成华彩辞章，进行讨论使其升华。

摩篇第八

摩，意为揣摩。《鬼谷子》在本篇中介绍了从内心情感变化揣测实情的具体方法。揣摩首先要在隐秘中进行，从内在情感与外在符应的变化中，探究奥妙。就像善于钓鱼的人面临深渊，·以饵投之，必得鱼焉。掌握“摩”术则“主事日成’、“主兵日胜”，而天下就视若“神明”。摩的方法多样，“有以平，有以正，有以喜，有以怒，有以名，有以行，有以廉，有以信，有以利，有以卑”，然而用之不当，难以有收效，圣人之所以能独用之而成功，是其方法合于“道”。只要“摩”的方法运用合理，焉有不相应者？



【原文】

摩者，符也。内符者，揣之主也。用之有道，其道必隐。微摩之以其所欲，测而探之，内符必应。其应，必有为之。故微而去之，是谓塞窌、匿端、隐貌、逃情，而人不知，故能成其事而无患。摩之在此，符之在彼，从而应之，事无不可。



【译文】

摩是揣测情感的方法。内心的情感变化及其外在表现是揣测的主要对象。运用摩术有一定法则，而且这个法则是在隐秘中实施。根据其目的进行揣摩，估测并探究其中奥妙，内外必然呼应。内外呼应，必然有一定的外在表现。因此将其排除，就是所说的堵塞漏洞、隐匿踪迹、藏匿形貌，而别人不知道，所以能够使事情成功而无后顾之忧。揣摩此处，符应在彼处显现，互相呼应，没有什么事情不可以做成的。

【原文】

古之善摩者，如操钩而临深渊，饵而投之，必得鱼焉，故曰主事日成而人不知，主兵日胜而人不畏也。圣人谋之于阴，故曰神，成之于阳，故曰明。所谓主事日成者，积德也，而民安之，不知其所以利；积善也，而民道之，不知其所以然；而天下比之神明也。主兵日胜者，常战于不



争、不费，而民不知所以服，不知所以畏，而天下比之神明。

【译文】

古代善于揣摩之术的人，就像拿着钓竿坐在深潭旁，只要投下饵，肯定会钓得鱼。因此说所进行的事情日渐成功还没人知道，领兵打仗逐渐胜利而不使人恐惧。圣人深谋远虑于隐秘之中进行，像神道玄妙，故称做“神”，事情成功于光天化日之下，故称做“明”。所进行的事情逐渐成功，是积聚德行，而百姓安宁却不知原因所在；百姓顺应圣人之道，却不明白他们所以这样的原因；天下的人把他奉若神明。领兵打仗逐渐胜利，能战胜于无形之中，不发生激烈冲突，不耗费，而百姓却不明白为什么能服从，不知道有所畏惧，天下人把他比做神明。

【原文】

其摩者，有以平，有以正，有以喜，有以怒，有以名，有以行，有以廉，有以信，有以利，有以卑。平者，静也；正者，直也；喜者，悦也；怒者，动也；名者，发也；行者，成也；廉者，洁也；信者，明也；利者，求也；卑者，谄也。故圣人所独用者，众人皆有之，然无成功者，其用之非也。故谋莫难于周密，说莫难于悉听，事莫难于必成，此三者，唯圣人然后能之。

【译文】

在进行揣摩之术时，有用以进攻的，有用正义谴责的，有用愤怒激励的，有用名声威吓的，有用行动逼迫的，有用廉洁感化的，有用信义说服的，有用利害诱惑的，有用谦卑套取的，等等。揣摩的方法，可以运用平、正、喜、怒、名、行、廉、信、利、卑等方法。平就是平静；正，就是正直；喜，就是喜悦；怒，就是鼓动；名，就是发扬；行，就是成功；廉，就是



简洁；信，就是明了；利，就是求取；卑，是为了谄媚。因此，圣人所能独自使用的揣摩之术，众人也都能运用，如果不能成功，是方法不当。因此，谋划最难于缜密，游说最难于对方全盘接受，事情最难于必定成功。这三条只有圣人才能做到。

【原文】

故谋必欲周密，必择其所与通者说也，故曰或结而无隙也。夫事成必合于数，故曰道数与时相偶者也。说者听必合于情，故曰情合者听。故物归类，抱薪趋火，燥者先燃，平地注水，湿者先濡，此物类相应，于势譬犹是也。此言内符之应外摩也如是，故曰摩之以其类，焉有不相应者？乃摩之以其欲，焉有不听者？故曰独行之道。夫几者不晚，成而不抱，久而化成。

【译文】

所以谋划一定要周密，而且要选择意趣相投的人进行游说，因此说交结要亲密无间。事情成功，非得要合乎术数，因此道理、术数、天时三者合一才能功业可成。进献游说要能让人听进去，内容必须合情合理才会被采纳。事物都各归其类，抱着柴去救火，干燥的地方先燃着，平地上倒水，低洼之处先湿，这就是事物相互呼应的结果，对于情势而言，也是这个道理。这里说的内心反应与外面揣测相适应也是这样，所以说揣测时抓住各类事物的共性，哪里有不呼应的？根据其情欲意向揣摩，哪里有不被听从采纳的？所以说这是善于揣摩的人才能掌握的智谋。通晓揣摩之术的人不会坐失良机，功成不居，历久就能行之天下，化育万物。



权篇第九

权者，权衡、审察之意，即审度形势以进游说之辞。《鬼谷子》认为说话是有技巧的，其技巧可以掩饰内容：说奉承话的人，由于会吹嘘可以变成智；说平庸话的人，由于能果决就变成勇；说忧虑话的人，由于善权变就变成信；说冷静话的人，由于善逆反而变成胜。而且有时候，“口可以食，不可以言”，因为随便讲话会伤害人。所以说话时说到对方长处可以加以张扬，说到对方短处要有所忌讳。而且还要看人说话，“与智者言，依于博”，“与贱者言，依于谦”，“与勇者言，依于敢”等等。所以掌握了这些技巧就能雄辩天下，无有不服。

【原文】

说之者，说之也；说之者，资之也。饰言者，假之也；假之者，益损也。应对者，利辞也；利辞者，轻论也。成义者，明之也；明之者，符验也。难言者，却论也；却论者，钓几也。佞言者，谄而干忠；谀言者，博而干智；平言者，决而干勇；戚言者，权而干信；静言者，反而干胜。先意承欲者，谄也；繁称文辞者，博也；策选进谋者，权也；纵舍不疑者，决也；先分不足而窒非者，反也。

【译文】

游说，就是说服别人；说服人，就是资助人。修饰言辞，就是假借以说服人；假借，就是有所增减。应辩对答，，是巧辩之辞；巧辩之辞，是轻视论说。具有义理的言论，是阐明真伪；阐明真伪，是为了验证。指责之辞，是反对的言论；反对的言论，是诱导对方隐藏的细微之处。花言巧



语，是以谄言求取信任；以不实之词阿谀人，是以貌似广博的虚浮之辞求取智慧之名；平实的言语，是以果决求取勇的名声；忧愁之言，运用计策求得信任；巧饰之言，身不足而指责他人求取胜利。曲意阿谀奉承，就是谄媚；繁复虚饰之辞，就是博；筹划运用谋略，就是权变；果决不犹豫，就是自身不足而责备他人，就是反。

【原文】

故口者，几关也，所以关闭情意也。耳目者，心之佐助也，所以窥观奸邪。故曰参调而应，利道而动。故繁言而不乱，翱翔而不迷，变易而不睹，睹要得理。故无目者，不可示以五色；无耳者，不可告以五音。故不可以往者，无所开之也；不可以来者，无所受之也。物有不通者，故不事也。古人有言曰："口可以食，不可以言。"言者有讳忌也；"众口铄金"，言有曲故也。

【译文】

口，是言语发出之所在，是用来宣布或闭锁情感的机关。耳朵和眼睛，是思想的辅助，是可以观察和发现奸诈邪恶的器官。所以说口、目、耳三者协调和呼应，朝着有利的方向发展。因而烦琐的言辞不能使之紊乱，言辞左右逢源而不迷乱，言辞形式或内容的改变而不受其惑，重要地在于把握事理。所以对色彩感觉不敏锐的人，不能让他欣赏斑斓色彩；对听觉不敏锐的人，不能跟他谈论燕语莺声。所以不能前去游说他，是因为他冥顽不灵不值得开启；不能前来游说他，是因为他肤浅没有接受的能力。事物不通达，就不值得去做。古人说："口能吃东西，不能用来说话。"是因为言语有忌讳。众人的言论能熔化金属，是形容言语容易偏邪不正。



【原文】

人之情，出言则欲听，举事则欲成。是故智者不用其所短，而用愚人之所长；不用其所拙，而用愚人之所工；故不困也。言其有利者，从其所长也；言其有害者，避其所短也。故介虫之捍也，必以坚厚。螫虫之动也，必以毒螫。故禽兽知用其长，而谈者亦知用其用也。

【译文】

根据人的心理，进行游说希望能被采纳，办事就容易获得成功。不能用智慧之人的短处，而可以用愚笨之人的长处；不能用智慧之人的缺陷，而要用愚笨之人的精粹。游说对方的长处时，就要发挥其长处；陈述对方的短处时，就要回避其不足。所以甲虫保护自己，就充分利用它坚硬的甲壳。有毒刺的虫采取行动，一定要用它的毒刺。禽兽都知道用其所长，人在言谈时也应该使用其该用的游说术。

【原文】

故曰：辞言有五，曰病、曰怨、曰忧、曰怒、曰喜。故曰：病者，感衰气而不神也；怨者，肠绝而无主也；忧者；闭塞而不泄也；怒者，妄动而不治也；喜者，宣散而无要也。此五者，精则用之，利则行之。故与智者言，依于博；与拙者言，依于辩；与辩者言，依于要；与贵者言，依于势；与富者言，依于高；与贫者言，依于利；与贱者言，依于谦；与勇者言，依于





敢;与过者言,依于锐。此其术也,而人常反之。是故与智者言,将以此明之;与不智者言,将以此教之,而甚难为也。故言多类,事多变。故终日言,不失其类,故事不乱。终日不变,而不失其主,故智贵不妄,听贵聪,智贵明,辞贵奇。

【译文】

所以说,交际言辞有五种,即病言、怨言、忧言、怒言、喜言。病言,就是指底气不足而精神萎靡的言辞;怨言,就是怨天尤人而没有主意的言辞;忧言,就是关闭阻塞不能宣泄的言辞;怒言,就是草率行动而没有条理的语言,喜言,就是因松散抓不住要领的语言。这五种言辞,融会贯通后可以使用,有利可图就可实践。所以与智慧的人言谈,要依靠渊博;与笨拙的人言谈,要依靠善辩;与善辩的人言谈,要依靠提纲挈领;与高贵的人言谈,要依靠权势;与富贵的人言谈,要依据精神的高深;与贫困者言谈,要依据利害;与低贱者言谈,要依据谦卑;与勇敢者言谈,要依据果敢;与责备者言谈,要依据坚决。这是言谈的技巧,而人们却常常违背这些技巧。所以与聪明的人言谈,就用这些方法阐明;与不聪明的人言谈,就用这些方法教导,然而这种人执迷不悟,收效不大。言谈有多种方法,事物有多种变化。所以即使整日言谈,也不会失去方法,事情不会错乱。整日不交谈,不变化宗旨,所以智者的可贵之处在于不杂乱。听力要敏锐,智慧要高明,言辞要巧妙,这样才能无往而不胜。

谋篇第十

谋就是施展谋略计策,即所谓“运筹帷幄之中,决胜于千里之



外”。《鬼谷子》强调凡事都需要谋略，有了谋略计策才能“制于事”。谋略要因人而生，“仁人轻货，不可以利诱之，可使出费”，“勇士轻难，不可惧以患，可使据危”。谋略的运用，还要掌握方法，公开不如隐蔽，循常理不如出奇计。谋的目的在于“制人”，而不“见制于人”，“制人者，握权也，见制于人者，制命也”，揭示的道理相当深刻。

【原文】

为人凡谋有道，必得其所因，以求其情。审得其情，乃立三仪。三仪者曰上、曰中、曰下。参以立焉，以生奇。奇不知其所拥，始于古之所欲从。故郑人之取玉也，载司南之车，为其不惑也。夫度材、量能、揣情者，亦事之司南也。故同情而相亲者，其俱成者也；同欲而相疏者，其偏害者也；同恶而相亲者，其俱害者也；同恶而相疏者，偏害者也。故相益则亲，相损则疏，其数行也；此所以察同异之分，其类一也。故墙坏于其隙，木毁于其节，斯盖其分也。故变生事，事生谋，谋生计，计生议，议生说，说生进，进生退，退生制，因以制于事。故百事一道，而百度一数也。

【译文】

为别人进行的各种谋略规划都有一定的规律，必须要弄清事物的根本，把握与之相关的实际情况。弄清楚实情，就可以确立三仪标准．三仪即上智、中才、下愚。三仪相辅相成，灵活运用，就能产生卓越策略。奇计是没有什么可以阻塞的，是从古代就开始了的。所以郑国的人进山采掘玉石，用安装有司南仪的车子装载就不迷失方向。度量才能，揣测实情，也是行事的指南。故心意相同而关系亲密，肯定都会很成功；有相同的欲望而又相互疏远的，肯定有一方受损害；同时受到憎恨而又相亲密，一定是都受到损害；同时受到憎恨却相疏远，那么只有一



方受害。因此相互有好处就亲近，互相有害就疏远，这是规律在发挥作用；根据这个标准判断是非，同类事物道理是一样的，所以墙有了裂隙就会造成倒塌，树木有了疤痕就会造成折断，这大概也是由于共同的规律在起作用。所以事物变化会生出事端，有事变就生计谋，有计谋就会有筹划，筹划产生议论的基础，议论产生学说，学说产生进退，进退确立规章制度，因而用来制约事物。各种事物遵循一个道理，各种道理遵循一个法则。

【原文】

夫仁轻货，不可诱以利，可使出费；勇士轻难，不可惧以患，可使据危；智者达于数，明于理，不可欺以不诚，可示以道理，可使立功；是三才也。故愚者易蔽也，不肖者易惧也，贪者易诱也。是因事而裁之。故为强者，积于弱也；为直者，积于曲也；有馀者，积于不足也，此其道术行也。

【译文】

那些有道德的君子历来轻视财物，难以用利益相引诱，可以让他们提供资财；勇士轻视灾难，难以以祸患去恐吓，可以让他们镇守危险之地；智者通达事理，难以用谋略相欺，可以讲明道理，让他们建立功业，这是三种人才。所以愚笨的人容易被欺骗，品行不好的人容易做贼心虚，贪婪的人容易受诱惑。这要根据不同性质灵活掌握。所以强大是由弱小积聚而成；直是由曲积累而成；有余是由不足积累而成，这是道术的具体体现。

【原文】

故外亲而内疏者说内，内亲而外疏者说外，故因其疑以变之，因其



见以然之，因其说以要之，因其势以成之，因其恶以权之，因其患以斥之，摩而恐之，高而动之，微而证之，符而应之，拥而塞之，乱而惑之，是谓计谋。计谋之用，公不如私，私不如结，结而无隙者也。正不如奇，奇流而不止者也。故说人主者，必与之言奇；说人臣者，必与之言私。

【译文】

所以表面亲密而内心疏远的要从根本着手进行游说，内心亲近而表面疏远的要从表象入手游说。对内心与表面无所亲近而有所疑惑时，要根据其所疑惑而改变游说方式，根据对方表现予以推测，根据对方观点予以归纳，根据对方形势予以组织，根据对方缺陷予以权衡，根据对方忧患予以排斥。经过揣摩研究施以威胁，提高到一定程度感化他，引据证实，设符验印证，蒙蔽而阻塞，扰乱而迷惑，这就是计谋。计谋的运用，公开不如隐秘，隐秘不如结党，结党不如无隙。循规律不如出其不意，奇计出则不可阻止。所以游说君主，必须要陈述奇策；游说臣子，必须要从他的切身利益入手。

【原文】

其身内、其言外者疏，其身外、其言深者危。无以人之所不欲，而强之于人；无以人之所不知，而教之于人。人之有好也，学而顺之；人之有恶也，避而讳之；故阴道而阳取之也。故去之者纵之，纵之者乘之。貌者不美，又不恶，故至情托焉。可知者，可用也；不可知者，谋者所不用也。故曰事贵制人，而不贵见制于人。制人者握权也，见制于人者制命也。故圣人之道阴，愚人之道阳。智者事易，而不智者事难。以此观之，亡不可以为存，而危不可以为安，然而无为而贵智矣；智用于众人之所不能知，而能用于众人之所不能见。既用见可否，择事而为之，所以自为也；见不可，择事而为之，所以为人也。故先王之道阴，言有之曰："天地之化，在



鬼谷子

高与深；圣人之制道，在隐与匿。非独忠、信、仁、义也，中正而已矣。”道理达于此义者，则可与言。由能得此，则可与谷远近之义。



【译文】

关系很亲密而说的话却不投机就会被疏远，关系很疏远而说的话却很默契就会很危险。不要将别人所不喜欢的强加于人；不要拿别人所不知道的去教训别人。别人有所喜爱，就模仿和迎合他的兴趣；别人有所憎恶，就避而不谈，因此，要用隐秘的方法进行而公开地得到收获。要去除某事就先放纵它，放纵的目的在于寻找可乘之机。那些不露声色，可以将大事托付。可知心的人，就可以任用；不能知心的人，深谋远虑的人不会任用他。行事贵在控制别人，而不被别人所控制。控制别人就掌握了主动权，被人控制就是命运被人把握。所以圣德的人的行事原则隐秘属于阴。而愚笨的人的行事方法大肆张扬属于阳。智慧的人容易成事，愚笨的人很难成事。由此看来，求亡图存和转危为安是很难的事，一般人不能为，只有智者能够做到；智慧能够用于普通人所不能了解，又不能见到的地方。施展才智如果可行，选择事情去做，这是为自己去做；如果不可行，选择事情去做，这是为别人着想。所以古代君王做事贵在隐秘。有这样的说法：“天地万物的造化，在于高大精深；圣人把握道术，在于隐秘藏匿。不仅仅是忠、信、仁、义，而是合乎中庸平正之道罢了。”彻底认清这种道理的真谛的人，就可以与他交谈。如果谈得融洽，就可发展长远的和目前的关系。



决篇第十一

决者，决断也。本篇是《鬼谷子》关于决断事物的方法。善于判断情况，作出决断是万事成败的关键，“当断不断，反受其乱”。作出决断要顺应人之常情，人都希望得到幸福，避免祸患，决断也要趋利避害，去患者可则决之，从福者可则决之。作出决断，还要“度以往事，验之来事，参之平素，可则决之”。勇于决者而又善于决者，谋事可成。

【原文】

为人凡决物，必托于疑者，善其用福，恶其有患，善至于诱也，终无惑。偏有利焉，去其利则不受也，奇之所托。若有利于善者，隐托于恶，则不受矣，致疏远。故其有使失利者，其有使离害者。此事之失。圣人所以能成其事者有五：有以阳德之者，有以阴贼之者，有以信诚之者，有以蔽匿之者，有以平素之者。阳励于一言，阴励于二言，平素枢机以用四者，微而施之。于是度以往事，验之来事，参之平素，可则决之；公王大人之事也，危而美名者，可则决之；不用费力而易成者，可则决之；用力犯阳勤苦，然不得已而为之者，可则决之；去患者，可则决之；从福者，可则决之。故夫决情定疑万事之机，以正治乱决成败，难为者。故先王乃用蓍龟者，以自决也。

【译文】

凡为他人决断事情，一定是遇到了疑惑。得到福就高兴，厌恶有祸患。灾害迫近，最终不会迷惑。决断应该从利益出发，失去利益就不会被接受，这就必须依据计谋。如果有利的决策隐藏在不利的表象下面，



就不会被接受，从而导致疏远。决断作出却使人失去利益或者招致损害，这都是失败的决断。圣人之所以能成就大业有五个因素：事情将成于公开的道理，用公开道德去决断；情况隐秘言辞虚伪者，用隐秘之法决断；道术正直者，用信用诚实的方法决断；奸邪小人遇危险祸患，用藏匿之法决断；按照常理出现的，以平常之法决断。君道进取于一言，便是无为之道，臣道进取于二言，即有为之道，一言、二言和平素、枢机四者相互使用，决断必然合乎事理法则。应该根据过去的事加以揣摩，运用将来的事情进行判断，再以平常作为参考，可行就作出决断；不用劳费心力而容易成功，可行就作出决断；要劳费心力遭受辛苦，但在不得已情况下，可行就作出决断；消除祸患，可行就作出决断；追求幸福，可行就作出决断。因此判定实情解决疑难是各种事物的关键所在，拨乱反正以决定成败，是极不容易做到的事。因而先代君主用蓍草和龟甲来帮助自己作出重大决定。

符言第十二

本篇讲述君主治国平天下的修养之术。要求为人君者必须做到：安徐正静的境界；高瞻远瞩，耳聪目明；善于听取各种言辞；赏罚必正；善于统领百官，遵循为政之理；思维周密，洞察隐微。若能如此就能达到“神明”之术，高深而不可测。

【原文】

安徐正静，其被节无不肉。善与而不争，虚心平意，以待倾损。有主位。



【译文】

人的修养能够达到安详从容正直沉静，那么就能达到从容自如境界。善于怀柔而不争，要内心谦虚，意志平和，以防备倾覆失败。以上主要讲善守其位。

【原文】

目贵明，耳贵聪，心贵智。以天下之目视者，则无不见；以天下之耳听者，则无不闻；以天下之心虑者，则无不知。辐凑并进，则明不可塞。有主明。

【译文】

眼睛最重要的是明亮，耳朵最重要的是敏锐，心智最重要的是聪明。用天下人的眼光去看，那么没有什么不能看见；用天下人的耳朵去听，那么没有什么不能听见；用天下人的胸怀去思考，那么没有什么不能知晓。如果天下人心聚天于一处，像车轮聚于轴心一样，那么君主的眼光就不会被蒙蔽。所以君主首先要了解天下百姓的疾苦。

【原文】

听之术曰：勿望而许之，勿坚而拒之。许之则防守，拒之则闭塞。高山仰之可极，深渊度之可测。神明之位术，正静其莫之极欤！有主听。



【译文】

采纳进言的方法：不要远远看见了就随便答应对方，不要固执己见而拒绝对方。采纳进言，民众就会捍卫君主；拒绝进言，就会使君主蒙蔽。山再高，也可望见顶峰；水再深，也可量出深浅。而神明的心态是静止的，是无法测量深浅的。因此君主应该广泛采纳天下民众的意见。

【原文】

用赏贵信，用刑贵正。赏赐贵信，必验耳目之所见闻。其所不见闻者，莫不暗化矣。诚畅于天下神明，而况奸者干君？有主赏。

【译文】

使用奖赏的原则重在守信，使用惩罚的原则重在公正。奖赏重在守信，一定要用耳闻目睹的事实来验证。那些不能听到或见到的，也在潜移默化中不知不觉发生变化。真诚被人称颂，可以让百姓知晓，好像有神明保佑似的。哪还用忧虑奸邪的人冒犯君主？

【原文】

一曰天之，二曰地之，三曰人之。四方上下、左右前后，荧惑之处安在？有主问。

【译文】

一应该知道天时，二应该知道地利，三应该知道人和。四方上下、左右前后方位的关系也应该知道，还应该知道荧惑星运行到了何处。



因此君主提问时必须针对天时、地利和人和。

【原文】

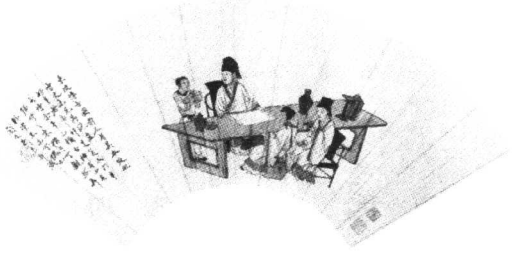
心为九窍之治，君为五官之长。为善者君与之赏，为非者君与之罚。君因其政之所以求，因与之，则不劳。圣人用之，故能赏之。因之循理，固能久长。有主因。

【译文】

心是人体九窍的领袖，君王是百官的首领。做好事的，君王给予奖赏，作坏事的，君王要加以惩罚。君王根据臣民行善还是作恶，给予赐或罚，这样就不会太吃力。圣人正是运用这个方法，才能够掌握他们。依据遵循事理，所以能够久长。因此君主关键在于遵循事物的客观规律办事。

【原文】

人主不可不周。人主不周，则群臣生乱。寂乎其无常也，内外不通，安知所开？开闭不善，不见原也。有主周。



【译文】

君主不能不处事周密。假如君主不周密处事，群臣就会发生叛乱。沉静不合乎一般常理，君臣之间不相沟通，



怎么能开阔视野了解发生的变化？开启和闭合运用不适当，就不能发现事物的源头。所以为人君首先要通晓事理，处事严谨。

【原文】

一曰长目，二曰飞耳，三曰树明。明知千里之外，隐微之中，是谓洞。天下奸，莫不暗变更。有主参。

【译文】

人首先眼睛看得远，其次要耳朵听得远，其三要能明察万物。千里之外，隐约细微之中，都能明察秋毫，这就是所谓的洞察。天下奸邪，没有不是在隐秘黑暗之中进行的。因此君主要心明眼亮，耳听八方。

【原文】

循名而为，按实而定；名实相生，反相为情。故曰：名实当则治，不当则乱。名生于实，实生于理，理生于名实之德，德生于和，和生于当。有主名。

【译文】

遵循名分去做事，要根据实际进行判断。名分和实际互相依托，反过来又合于情理。所以说：名实相符则治，不相符则乱。名分是从实际中产生，实际是由真理产生，真理又产生于名实之间的和谐，和谐又生于恰当。因此君主应该采取恰如其分的手段来治理国家。



本经阴符七篇

本经阴符是《鬼谷子》中理论性较强的一部分，其内容主要是关于修身养性的方法。本经，意为基本纲领。阴，意为隐秘。符，意为符言。包括“盛神”、“养志”、“实意”、“分威”、“散势”、“转圆”、“损兑”等七篇。由于这一部分与其他部分的风格截然有别，有人认为是后人的附会，还有人认为是“鬼谷先生”的另一本古阴符，被误为一体。但无论如何这是一些很有特点的论述，多为历代学者所注意。其中内容多为道家、阴阳家的语言，有浓重的神秘色彩。

【原文】

盛神法五龙。盛神中有五气，神为之长，心为之舍，德为之人。养神之所，归诸道。道者，天地之始，一其纪也，物之所造，天之所生。包宏无形化气，先天地而成，莫见其形，莫知其名，谓之神灵。故道者，神明之源，一其化端，是以德养五气，心能得二，乃有其术。术者，心气之道所由，舍者，神乃为之使。九窍、十二舍者，气之门户，心之总摄也。生受之天，谓之真人。真人者，与天为一。而知之者，内修炼而知之，谓之圣人。圣人者，以类知之。故人与生一，出于化物。知类在窍，有所疑惑，通于心术，术必有不通。其通也，五气得养，务在舍神，此之谓化。化有五气者，志也、思也、神也、心也、德也，神其一长也。静和者，养气，养气得其和。四者不衰，四边威势，无不为，存而舍之，是谓神化归于身，谓之真人。真人者，同天而合道，执一而养产万类，怀天心，施德养，无为以包志虑、思意，而行威势者也。士者，通达之，神盛乃能养志。



【译文】

使人的意志和精神旺盛可以效法五行中的龙仙。旺盛的精神中积聚有神、魂、魄、精、志五气，其中神气居于首位，心是神气的所在之处，德是人性的本原。养神的途径，归于道。道是天地万物的开始，道的开端，万物的创建，天地产生，都源于道的作用。包容无形培育万物之气，在天地形成之前就已生成，不见形迹，不知其名，是神灵之气。因此道是神明的本原，也是变化的发端，因而能够养育五气，心能够纯正，于是术就自然产生。术，是心气的通道和所居住的地方，神气是心的使者，沟通内外。口、鼻、眼、耳、二便等九窍，目、耳、鼻、舌、身、意、色、声、香、味、触、事等十二器官，是五脏之气的出入口，心则是其总管。道本是由上天传授到人间的，那些存养本性的得道之人就是真人。真人，与天合为一体。知晓道术的人，是通过内心修炼而获得的，是称做学者的人。学者通过类推而明道。所以人诞生在天地之间，是无为自然的作用，人诞生之时就从物而化。人认知事物加以分类在于九种器官，假如根据九种器官还不能知晓而陷于迷惑，术就不通。一旦相通，五脏之气得到培养，努力使神气停留，这就称做化育。化育五气，志气、思气、神气、心气、德气，神气是首领。安静和顺，就是养气，养气就可使五气和顺。志、思、神、德四者不衰退，那么四边威势无所不为，持之以恒，那么神道的变化就归于自身，就是真人。真人，与天同体，与道相合，执守“一”而养育万物，包容天道自然之心，运用品德养育五气，以无为方法包育志意、思虑，而施行威强的措施。学者通达此道，神气强盛就能培养心志。

【原文】

养志法灵龟。养志者，心气之思不达也。有所欲，志存而思之。志者，欲之使也。欲多则心散，心散则志衰，志衰则思不达也。故心气一则欲不徨，欲不徨则志意不衰，志意不衰则思理达矣。理达则和通，和通



则乱气不烦于胸中。故内以养气，外以知人，养志则心通矣，知人则职分明矣。将欲用之于人，必先知其养气志，知人气盛衰，而养其气志，察其所安，以知其所能。志不养，则心气不固；心气不固，则思虑不达；思虑不达，则志意不实；志意不实，则应对不猛；应对不猛，则志失而心气虚；志失而心气虚，则丧其神矣。神丧则仿佛，仿佛，则参会不一。养志之始，务在安己；己安，则意实坚；志意实坚，则威势不分。神明常固守，乃能分之。

【译文】

培养志向，就要效法有灵性的龟。培养心态，是由于心气不通达的缘故。假如有了欲望，就要存人心中而去满足它。心志，乃是受到欲望的驱使。欲望多则心气就会散乱，心气散乱则志气消沉，志气消沉那么思绪就不能通达。所以心气专一，欲望就不多。欲望不多，那么意志就不会衰竭，意志不衰竭那么思绪就通达。思绪通达就会和顺通畅，和顺通畅那么乱气就不会淤积在胸中。所以体内要养育心志，体外应了解他人，养志就会心气通畅，了解他人就会职责明晰。要是想用来考察人，首先要知道他养育心气的功夫，判断人气盛衰的程度，这样就能知道他的才能。志气不培养，心气就不坚定；心气不坚定，思虑就不通达；思虑不通达，那么意志就不夯实；意志不夯实，那么应对就不果断；应对不果断，那么志气就会丧失，心气就会空虚；志气丧失心气空虚，那么就丧失了神气；神气丧失就会恍惚不定；恍惚不定，那么志、心、神三者交会就不合一。养志的首要任务，在于安定自身；内心安静，才能意志坚实；意志坚实，那么威势就不会分散。常固守神明，就能将对手威势分散。

【原文】

实意法螣蛇。实意者，气之虑也。心欲安静，虑欲深远。心安静则神明



荣，虑深远则计谋成。神明荣则志不可乱；计谋成则功不可间。意虑定则心遂安，心遂安则其所行不错，神自得矣，得则凝。识气寄，奸邪得而倚之，诈谋得而惑之，言无由心矣。故信心术，守真一而不化，待人意虑之交会，听之候之也。计谋者，存亡之枢机。虑不会，则听不审矣，候之不得。计谋失矣，则意无所信，虚而无实。无为而求安静五脏，和通六腑，精神魂魄固守不动，乃能内视、反听、定志，思之太虚，待神往来。以观天地开辟，知万物所造化，见阴阳之终始，原人事之政理，不出户而知天下，不窥牖而见天道。不见而命，不行而至，是谓道。知以通神明，应于无方而神宿矣。



【译文】

坚定意志，要效法能腾云驾雾的螣蛇。意志坚实，气就变得协调，虑就变得周密详尽。心要安定镇静，思虑要深入长远。心气安宁就能神明爽朗，深谋远虑就能成功。精神爽朗，志气就不会紊乱；计谋成功，功业就不会抹杀。意念思虑安定，心绪就会安详，行为就不会错乱，神气就会得以成功。五气只是暂时寄住，奸邪之气就会乘机侵入，奸诈邪说就会得以迷惑心志，言语不是发自内心。因此，要使心术诚实，坚守真一而不变化，待人接物必须诚心尽意，上下交流，倾听然后可知计谋，是存亡的关键。思虑无法集中，那么听到的情况就不详细，自然会坐失良机，计谋落空，那么意志无所相信，成为虚而不实的东西。自然无为而求得安静五脏，和通六腑，精气神气魂气魄气固守不移动，就能内自省察，外听他人见解，安定志虑，思想进入虚幻，等待神明往来。由此可以观察天地开闭，知晓万物造化，发



现阴阳运动的始末，推断人事治国的根源，不出门而知外界的事，不推窗而知自然规律。不用所见就能发出命令，不用所行就能达到目标，这就是所谓的道。人的智慧可与神明相通，应付无穷而神明长留心间。

【原文】

分威法伏熊。分威者，神之覆也。故静固志意，神归其舍，则威覆盛矣。威覆盛，则内实坚；内实坚，则莫当；莫当，则能以分人之威而动其势，如其天。以实取虚，以有取无，若以锱称铢。故动者必随，唱者必和。挠其一指，观其馀次，动变见形，无能间者。审于唱和，以间见间，动变明而威可分。将欲动变，必先养志，伏意以视间。知其固实者，自养也。让己者，养人也。故神存兵亡，乃为之形势。

【译文】

蓄势待发要效法伏熊。蓄势待发，就是要覆盖自己的精神力量。因此，应当使志向思想坚固安静，神气就归入心中，这样威势分布就很深广。威势深广，内在意志就坚实；内在意志坚实，就势不可挡；势不可挡，就能分散对方威力，震慑对方气势，如铺天盖地一般。我实有而对方虚无，取之轻而易举。果真如此，举动就有人跟随，倡议就有人应和。弯曲一根指头，观察其余指头，运动和变化都能发现，没有能够干扰的。仔细观察倡议和应和的变化，以离间的办法发现间隙，行动明确而威势可以分散。如果要有所动作，必须先养志气，隐藏意图以发现间隙。懂得自我巩固，就是自我修炼。自己谦让，是能包容他人。因此，让精神东西保留下来，使武力对抗得到化解，就可以形成自己的形势。



【原文】

散势法鸷鸟。散势者，神之使也。用之，必循间而动。威肃、内盛，推间而行之，则势散。夫散势者，心虚志溢。意衰威失，精神不专，其言外而多变。故观其志意为度数，乃以揣说图事，尽圆方、齐长短。无间则不散势，散势者，待间而动，动而势分矣。故善思间者，必内精五气，外视虚实，动而不失分散之实。动则随其志意，知其计谋。势者，利害之决，权变之威。势败者，不以神肃察也。

【译文】

发展各方面的威势要效法凶猛的鸷鸟。分散势力，就是靠精神力量推动。用这种方法，必须根据间隙而运用。威壮整肃，内气强盛，推算时机而行动，那么威势自然分散。分散威势的人，心胸谦虚能包容一切，意志饱满能决定一切。意志衰弱就削弱威势，精神涣散，其言辞外露而多变。所以观察对方意志作为衡量的标准，衡量然后图谋行事，尽方圆自然之理，使长短各有所用。时机不成熟则不能分散威势，分散威势，就是伺机而动，行动而威势可以分散。因此善于把握时机的人，一定精通积蓄内在五气，观察外在虚实，采取行动而实际上不失分散威势的作用。行动要了解对方意图，知道对方计谋。势，是有利或不利的决定因素，是权变发挥威力的重要因素。如果不以心神肃察，那么威势就会衰败。

【原文】

转圆法猛兽。转圆者，无穷之计。无穷者，必有圣人之心，以原不测之智，以不测之智而通心术。而神道混沌为一，以变论万类，说义无穷。智略计谋；各有形容，或圆或方、或阴或阳、或吉或凶，事类不同。故



圣人怀此之用，转圆而求其合。故兴造化者，为始，动作无不包大道，以观神明之域。天地无极，人事无穷，各以成其类。见其计谋，必知其吉凶、成败之所终也。转圆者，或转而吉，或转而凶。圣人以道先知存亡，乃知转圆而从方。圆者，所以合语；方者，所以错事；转化者，所以观计谋；接物者；所以观进退之意。皆见其会，乃为要结，以接其说也。

【译文】

要想智慧无穷像转动的圆一样不止，就要效法威猛无穷的猛兽。转圆，就是无穷无尽的计谋。无穷的计谋，必须拥有圣人之心，以探索深不可测的智慧本原，以深不可测的智慧去通达心术。而神妙不测的造化自然混沌为一体，用来分析万事万物的变化，阐说意义无穷无尽。智慧谋略，各有形象或状态，或圆或方、或阴或阳、或吉或凶，每种事物类别各不一样。因此，圣贤人就根据这种方法，像转动圆形一样求取顺道合乎事理。所以圣人从兴造化之始，行为都包容大道，以观察神明领域。天地无垠，人事无穷，各分为不同种类。通过观察计谋，必定知道吉凶、成败的结局。转圆变化，或者转而成吉，或转而成凶。圣人因为通达道义而先知先觉，知道转圆是为了方。圆变化无穷，因此使语言自由顺畅；方则安稳，是为了处置事物适合；转凶为吉，可以观察计谋的得与失；待人处事，可以观察进退是非。以上四者都能见到它们的交会，然后总结其中要领，以继续其学说的发展。

【原文】

损兑法灵蓍。损兑者，几危之决也。事有适然，物有成败。几危之动，不可不察。故圣人以无为待有德，言察辞合于事。兑者，知之也。损者，行之也。损之说之，物有不可者，圣人不为辞也。故智者不以言失人之言，故辞不烦，而心不虚；志不乱，而意不邪。当其难易，而后为之谋，



因自然之道以为实。圆者不行，方者不止，是谓大功。益之损之，皆为之辞。用分威散势之权，以见其兑威其机危，乃为之决。故善损兑者，譬若决水于千仞之堤，转圆石于万仞之谷。

【译文】

了解损兑要效法灵验的蓍草。损兑就是对危险的判断。事情有偶然，事物有成败。危险的萌动，不能不考察。因此，圣人以无为对待有德之士，谈话时观察对方言辞，考察与事相合否。兑，就是加深认识，所以才能了解。损，就是排除其他观念，所以能实行。排除之后再给予说明，事物有不可行，圣人不再多加辩说。因此，智慧的人不因为自己言辞而改变别人的言论，所以言辞不见烦琐，而内心不空虚；只要意志不迷乱，邪念就不会产生。面对遇到的困难或者顺遂，而后进行谋划，以自然之道作为实际内容。对方用圆的计谋，使其不能落实，对方用方的计谋，使其不能停止，这就是大的成绩。增加或减少，都要以说辞论其得失。用分威法、散势法中权变的办法，以使危机暴露出来，然后作出处理。所以善于运用损兑方法的人，就如同于千仞高的堤冲决的水流，于万仞高的山上滚落山谷的圆石。

持　枢

长篇脱误较多，陶弘景曰："此持枢之术恨太简促，畅理不尽，或篇简脱烂，本不能全也。"持枢，意为掌握关键，把握枢纽。残存的这一段主要讲述为人君都要顺合治国之道；正如四季运行，春生、夏长、秋收、冬藏一样，人君也有类似的规律，如果违背了，"虽成必败"、"虽盛必衰"。





【原文】

持枢，谓春生、夏长、秋收、冬藏，天之正也，不可干而逆之。逆之者，虽成必败。故人君亦有天枢，生养成藏，亦复不可干而逆之，逆之者，虽盛必衰。此天道，人君之大纲也。

【译文】

所谓掌握关键，就如同春种、夏长、秋收、冬藏，是天地运行的规律，不能改变或违背它。违背了它，尽管暂时成功，但最终会失败。因此，君主要掌握有天下治乱变化的关键，生长、养育、成功、收藏，也是不可更改违背的，违背了，即使暂时兴盛也必定会衰败。这是自然运行的规律，也是作为君主治国的基本纲领。

中　经

中经，是《鬼谷子》关于由内心发出以把握外部事物的方法，是处理人事、说服辩论应掌握的一项原则。包括察言观色、闻声和音、解仇斗郄、补充情思、驳斥言辞、笼络人心、恪守义道等七种具体方法。其中不乏狡诈奸巧，目的是为“制人者握权”，以便使“制于人者失命”。



【原文】

中经，谓振穷趋急，施之能言厚德之人。救拘执，穷者不忘恩也。能言者，俦善博惠；施德者，依道；而救拘执者，养使小人。盖士，当世异时，或当因免阘坑，或当戕害能言，或当破德为雄，或当抑拘成罪，或当戚戚自善，或当败败自立。故道贵制人，不贵制于人也；制人者握权，制于人者失命。是以见形为容，象体为貌，闻声和音，解仇斗郄，缀去，却语，摄心，守义。本经纪事者纪道数，其变要在《持枢》、《中经》。

【译文】

所谓中经，就是使走投无路的人得以振作，使迫不及待的人得以缓解，实施于那些能言善辩品德淳厚的人。解救被拘捕的人，这样走投无路的人就不会忘记恩德。能言善辩的人，与善人成为好友而广施恩惠；施行德义之人所作所为，都与道相符合；而解救被拘捕的人，然后就可以利用他。士人面对时代变化，或者在乱世中免于祸患，或者残害能言善辩之士，或者放下斯文起兵称雄，或者受冤屈拘捕定罪，或者心情忧郁自守善道，或者天下危败仍能自立。所以其道贵在控制对方，而不能被对方控制；控制对方就握有权柄，被人控制就有随时丧失性命的可能。所以有见到对方形象就可认知容貌的能力，听见声音就可以随声附和的能力，解除小的仇恨而使强者相争斗的能力，补充情思的能力，驳斥言语的能力，摄取内心的能力，恪守道义的能力，《本经阴符》主要是记载的道术，其变化的主要部分在《持枢》、《中经》。

【原文】

见形为容，象体为貌者，谓爻为之生也，可以影响、形容、象貌而得



之也。有守之人，目不视非，耳不听邪，言必《诗》、《书》，行不僻淫，以道为形，以听为容，貌庄色温，不可象貌而得也。如是隐情塞郤而去之。

【译文】

见到对方形象就可了解对方容貌的方法，是指那些狡猾虚伪者而言，可以从其外表声、形、貌中得出结论。有操守的人，不视非礼之事不听邪僻之言，说话必根据《诗经》、《尚书》，行为端正，以道德为形状，外貌相貌庄重严肃，表情温文尔雅，不可能从外表上得到什么结论。这种情况下就要隐瞒实情堵塞漏洞离开他。

【原文】

闻声和音，谓声气不同，则恩爱不接。故商、角不二合，徵、羽不相配。能为四声之主者，其唯宫乎？故音不和则悲，是以声散伤丑害者，言必逆于耳也。虽有美行盛誉，不可比目，合翼相须也，此乃气不合、音不调者也。

【译文】

听到声音就随声附和，是指声气不相投，就不会恩爱友善。所以商、角二音不相合，徵、羽二音不相匹配。能够成为上述四声之首领的，只有宫音吧？因此，音调不和谐就会产生悲韵，声音杂乱不和的，必然很难入耳。尽管有美好的言行名声，但不能像比目鱼、合翼鸟那样和谐，是因为意气不相投，音韵不和谐。



【原文】

解仇斗郄，谓解羸微之仇。斗郄者，斗强也。强郄既斗，称胜者，高其功，盛其势。弱者哀其负，伤其卑，污其名，耻其宗。故胜者，斗其功势，苟进而不知退。弱者闻哀其负，见其伤则强大力倍，死而是也。郄无极大，御无强大，则皆可胁而并。

【译文】

所谓解仇，就是当两个弱者产生矛盾时，就去为他们调解。所谓斗郄，就是当两个强者出现矛盾，就让他们发生争斗。强者发生争斗，获得胜利的一方，耀武扬威，显示势力。败方只好自认倒霉，伤心其卑下，玷污了名声，使祖宗蒙受耻辱。所以胜利的一方，以其胜绩盛大，只知前进而不知退却。败方因为哀伤失败，见到自己所受损伤斗志倍增，视死如归。有间隙没有达到极点，捍卫防御也并非很强，则都可以武力相威胁而吞并他们。

【原文】

缀去者，谓缀己之系言，使有余思也。故接贞信者，称其行，厉其志，言可为可复，会之期喜。以他人之庶，引验以结往，明疑疑而去之。

【译文】

缀去，是指倾诉自己挽留的话，使他离去仍心存顾虑。因此，与正直诚实的人交往，应该称颂他的品行，激励他的志向，畅谈可以做和可以恢复的，欣喜地商定再次相会的日期。引用他人的希望，结合以往的经验，阐明疑惑而加以排除。



【原文】

却语者，察伺短也。故言多必有数短之处，议其短验之。动以忌讳，示以时禁；然后结信以安其心，收语盖藏而却之，无见己之所不能于多方之人。

【译文】

驳斥言语的方式，就是探察对方的弱点。因而说的话多了，肯定有失误的时候，议论对方弱点加以证实。以对手的忌讳触动对方，以当时禁令展示对方；然后用诚信同他结交，安慰对方的恐惧心理，将其失言掩藏来驳斥对方，并告诫他不要在众人面前表露他的无能。

【原文】

摄心者，谓逢好学伎术者，则为之称远；方验之，警以奇怪，人系其心于己。效之于人，验去乱其前，吾归诚于己。遭淫色酒者，为之术，音乐动之，以为必死，生日少之忧，喜以自所不见之事，终可以观漫澜之命，使有后会。



【译文】

摄取内心的方法，就是如果遇见好学技术的人，就称赞他的长处，传播远方；然



后验证，以其技艺为神奇怪异，从而惊叹，这样他的心绪就会归向于我。在人们面前证验，又与先贤相比较，那些有技艺之人就从内心上被我掌握。碰到沉迷酒色的人使用此术，就是用音乐的节奏来感动他，让他感到过于沉溺酒色，必定是自寻死路，有生之日必定减少，再用他不曾见闻的事让他高兴，让他最终能看见丰富多彩的生活，使得后会有期。

【原文】

守义者，谓守以心义，探心在内以合也。探心深得其主也。从外制内，事有系由而随也。故小人比人，则左道而用之，至能败家夺国。非贤智，不能守家以义，不能守国以道。圣人所贵道微妙者，诚以其可以转危为安，救亡使存也。

【译文】

所谓守义，就是遵守义理，探求内心以相一致。探察人的心灵深处，就是要深入了解其心中意图，从外面控制内心，那么任何事都会顺利成功。因此，小人用小人之心，就会走入旁门邪道，而致使败家误国。不是贤良智者，不能以义行来治家，不能以道义捍卫邦国。圣人在于重视道的微妙之处，确实能转危为安，救亡图存。

《菜根谭》

（明）洪应明



中国最传统、最有影响的三部为人处世的经典图书是《菜根谭》、《小窗幽记》和《围炉夜话》。其中以《菜根谭》最为经典。

《菜根谭》是明朝万历年间洪应明写的一本语录体著作。据说起名《菜根谭》，是因为作者把菜味比做世味，那么种菜的人只有厚培菜根才会有味。也有人说是“咬得菜根则百事可为”的意思。不管怎么说，书中所表达的是四百多年前一位哲人对为人处世、修身养性乃至治学家训的认识和体会，现代人不可不看。

《菜根谭》不是一部有系统的、逻辑严密的学术著作，而是四百多年前一位退职官僚的人生处世哲学的表白。作者糅合了儒家的中庸思想、道家的无为思想和释家的出世思想，成为一种入世、出世的处世方法体系，这是全书最突出的一个特点。

文辞秀美，对仗工整，含义深邃，耐人寻味。它是中国历史上不可多得的为人处世与生存谋略的经典著作，这是《菜根谭》独特的地方。



心事天青日白　才华不易人知

君子之心事，天青日白，不可使人不知；君子之才华，玉韫珠藏，不可使人易知。

【译文】

君子的想法，要像蓝天白日那样，让人一眼就能看到而不加以隐瞒；君子的才华，要像玉石珍珠那样蕴藏于深山大海而难以为人知晓。





天地聚和气　人心贵喜神

怒雨疾风，禽鸟戚戚；光风霁日，草木欣欣，可见天地不可一日无和气，人心不可一日无喜神。

【译文】

狂风暴雨来临时，禽鸟就会惶惶不安；风和日丽时，草木也会充满生机。由此可见，天地间一天也不能没有和煦的气氛，而人的内心一天也不能够失去乐观的心情。

得意早回头　挫折莫放手

恩里由来生害，故快意时须早回头；败后或反成功，故拂心处莫便放手。

【译文】

好处中往往埋藏着祸根，所以在得意的时候一定要保持清醒的头脑；失败和挫折之后认真总结，往往能够取得胜利。因此，当你遇到不顺利的事情时，决不要轻易就放弃了。

留一步与人行　减三分让人嗜

路径窄处，留一步与人行；滋味浓的，减三分让人嗜。此是涉世一极安乐法。

【译文】

与人在狭窄的道路上相遇时，要退让一步，让别人先行；有了美味佳肴时，不要留下独享，要分给别人一些。这是处世待人的重要诀窍。



交友有侠气　做人存素心

交友须带有三分侠气，做人要存一点素心。

【译文】

与朋友相处时，要有拔刀相助的豪气；为人处世时，应该保持一种天真无邪的孩童之心。

处世让一步　待人宽一分

处世让一步为高，退步即进步的张本；待人宽一分是福，利人实利己的根基。

【译文】

处世时，让人一步是明智之举，因为暂时的退让是再度进步的必要条件；待人宽厚是福，因为以善心待人实际上是为自己受到别人善待奠定了基础。

无过便是功　无怨便是德

处世不必邀功，无过便是功；与人不求感德，无怨便是德。

【译文】

人生在世，不必勉强去争取功劳，其实只要是没有过错便是功劳了；帮助别人之后，不必希望对方感恩报答，只要对方不怨恨你就算知恩图报了。

骄而无功　忏悔灭罪

盖世功劳，当不得一个矜字；弥天罪过，当不得一个悔字。



【译文】

即使有盖世奇功，假如因此而骄傲自满，就一定会栽跟斗；即使有滔天大罪，只要能悔过自新，一样可以重新做人。

做人做事留余地　求业求功勿使盈

事事要留个有余不尽的意思，便造物不能忌我，鬼神不能损我。若业必求满，功必求盈者，不生内变，必召外忧。

【译文】

无论做什么事情都不能太绝，都应该留一点余地，这样，即使是神灵也不会嫉妒我，鬼神也不会伤害我。如果对事业要求达到完美，对功劳希望达到登峰造极，即使不因此发生内乱，也一定会因此招致外患。

待人勿苛刻　教人勿过高

攻人之恶毋太严，要思其堪受；教人以善毋过高，当使其可从。

【译文】

指责别人的过错时，不能过于苛刻，要考虑到他是否能够接受；教导别人行善，不能期望太高，应该让他容易达到。

不流于浓艳　不陷于枯寂

念头浓者自待厚，待人亦厚，处处皆浓；念头淡者自待薄，待人亦薄，事事皆淡。故君子居常嗜好不可太浓艳，亦不宜太枯寂。

【译文】

一个浮华自厚的人，在要求自己生活丰足的同时，对待别人也讲



究丰足，任何事情都表现得奢华浓艳；一个欲望淡薄的人，不但自己过着清苦的生活，就是对待别人也很淡薄，任何事情都表现得冷漠清淡。因此，一个真正有教养的人，日常生活中的爱好，既不过分讲究豪华奢侈，也不过分刻薄吝啬。

窘迫时望初心　有成时观末路

事穷势蹙之人，宜原其初心；功成行满之士，要观其末路。

【译文】

一个人在事业受到挫折时，应当想一想当初的雄心大志，以此来增强自己的信念；一个人在大功将要告成时，要先做好准备，以防晚景不佳。

立身要高　处事须退

立身不高一步立，如尘里振衣、泥中濯足，如何超达；处世不退一步处，如飞蛾投烛、羝羊触藩，如何安乐？

【译文】

立身处世如果不能保持超然的心态，就好像在尘土里振打衣服，在泥水里洗濯双脚，怎么能够超凡脱俗、出人头地呢？为人处事如果不抱多留一些余地的态度，那就如同飞蛾扑火，公羊用角去顶撞篱笆，怎么能够使自己的身心都感到安乐呢？

位卑知登高之危　养默知多言为躁

居卑而后知登高之为危，处晦而后知向明之太露。宁静而后知好动之过劳，养默而后知多言之为躁。





【译文】

职位低下，才知道居于高位的危险；处在不为人知的地方，才能够感到追求显耀太过外露。保持宁静的心情，才知道喜欢活动的人太辛苦；养成静默慎言的性情，才发现好发议论是浮躁的表现。

处世要方圆自在　待人要宽严得宜

处治世宜方，处乱世宜圆，处叔季之世当方圆并用。待善人宜宽，待恶人当严，待庸众之人当宽严互存。

【译文】

天下太平时，待人接物要严正刚直；政局混乱时，为人处世要圆滑老练；国家即将衰亡时，为人处世就要刚直与圆滑并用。对待善良的君子要宽厚，对待邪恶的小人要严厉，对待平常百姓要宽严互用。

行不去退一步　行得去让三分

人情反覆，世路崎岖，行不去处，须知退一步之法。行得去处，务加让三分之功。

【译文】

人情的冷暖变化无常，人生的道路坎坷不平，遇到障碍难以通过时，必须学会暂时退让。春风得意时，也要谨慎行事，要有遇事应该让三分的气度。



毋偏信自任　毋自满嫉人

毋偏信而为奸所欺，毋自任而为气所使，毋以己之长而形人之短，毋因己之拙而忌人之能。

【译文】

不要误信别人的片面之词，以免被奸诈之徒欺骗，也不要过分信任自己的才能，以免受到意气的驱使，更不要以自己的长处去比较别人的短处，尤其不要因为自己笨拙而嫉妒别人的聪慧。

大智若愚　大巧似拙

真廉无廉名，图名者正所以为贪；大巧无巧术，用术者乃所以为拙。

【译文】

真正廉洁的人因为不与人争名，所以建立不起廉洁之名，而那些到处树立声誉的人为了贪图虚名才这样做；真正聪明的人从不炫耀自己的才华，而恰恰是那些卖弄自己聪明智慧的人，正是为了掩饰自己的愚蠢才这样做。

毋以短攻短　毋以顽济顽

人之短处，要曲为弥缝，如暴而扬之，是以短攻短；人有顽的，要善为化诲，如忿而嫉之，是以顽济顽。

【译文】

发现了别人的缺点，要很婉转地为他掩饰或者规劝他，当众揭发别人的缺点不仅会给别人带来伤害，同时也证明了自己的无知和缺德；发现一个人比较愚蠢固执时，就要很有耐心地诱导和启发他，如果因为他的无知而生气和厌恶他，不仅无法改变他的愚蠢和固执，同时



也证明了自己的愚蠢和固执。

得悦心之趣　防失意之悲

苦心中常得悦心之趣，得意时须防失意之悲。

【译文】

在心情苦闷时要学会自我解脱，经常去寻找一些乐趣，在春风得意时要保持冷静的头脑，避免发生不如意的事情。

无名无位之乐为真　不饥不寒之忧为甚

人知名位为乐，不知无名无位之乐为最真；人以饥寒为忧，那知不饥不寒之忧为更甚。

【译文】

一般人只知道得到名誉和地位的乐趣，却不知道没有名声、不图高位的快乐才是真正的快乐；人们都为饥寒而担忧，却不知道那些衣食富足的贵人，患得患失的精神折磨才是最痛苦的。

性情中和是福　意志偏激为灾

躁性者火炽，遇物则焚；寡恩者冰清，逢物必杀；凝滞固执者如死水腐木，生机已绝。俱难建功业，而延福祉。

【译文】

一个性情暴躁的人好像烈火，见什么都想烧；一个薄情的人好像一块冰，对什么都寒气逼人；一个顽固呆板的人好像静水与腐木，没有一点生气。上述三种人都难以建功立业，也难以交上好运。



多喜养福　去杀远祸

福不可邀，养喜神以为召福之本而已；祸不可避，去杀机以为远祸之方而已。

【译文】

人生在世，幸福是不能够强求的，如果能够培养乐观的心态，便有机会得到幸福；人生在世，遇到灾祸也难免，如果能够去掉心中的邪念，则是远离祸患的方法。

宁默毋躁　宁拙毋巧

十语九中，未必称奇；一语不中，则愆尤骈集。十谋九成，未必归功；一谋不成，则訾议丛兴。君子所以宁默毋躁、宁拙毋巧。

【译文】

十句话有九句说对了，未必有人称赞你，但是如果有一句说错了，就会遭到他人的指责；献计十条有九条都获得成效，未必会归功于你，假如有一计未能奏效，则各种诽谤就会袭来。因此，聪明的人宁愿沉默而不多言，宁愿笨拙而不卖弄。

只畏伪君子　不怕真小人

君子而诈善，无异小人之肆恶；君子而改节，不若小人之自新。

【译文】

一个伪善的正人君子与无恶不作的小人并没有区别；一个君子如果改变自己的名节，他的品格还不如一个痛改前非的小人。



心不可不虚　心不可不实

心不可不虚，虚则义理来居；心不可不实，实则物欲不入。

【译文】

为人应该虚怀若谷，这样才能容纳真正的学问和真理；做人应该忠厚老实，这样贪欲就难以滋生。

保已成之业　防将来之非

图未就之功，不如保已成之业；悔既往之失，亦要防将来之非。

【译文】

费尽心思去追求没有成功的事业，还不如花些功夫来保全已成的事业；追悔过去的错误，还不如预防将来会出现的过错。

顺境不足喜　逆境不足忧

居逆境中，周身皆针砭药石，砥节砺行而不觉；处顺境内，满眼尽兵刃戈矛，销膏糜骨而不知。

【译文】

生活在艰苦贫困的环境中，周围所接触到的都是如同医药一般的事物，不知不觉中就把一切毛病都治好了；如果身处丰足无忧的环境中，就如同面前摆满了杀人的兵器，不知不觉中身心就会受到腐蚀而最终走向失败的路途。

养品德以远害

不责人小过，不发人阴私，不念人旧恶。三者可以养德，亦可以远害。



【译文】

不要对别人的小过失横加指责，不要张扬别人的私事，也不要计较别人以前的罪恶。只要做到这三点，既可以培养品德，又能够避免受到伤害。

对阴险者勿推心　遇高傲者勿多口

遇沈沈不语之士，且莫输心；见悻悻自好之人，尤须防口。

【译文】

遇到表情深沉而不喜欢说话的人，千万不要立刻就推心置腹跟他做朋友；如果遇到满脸怒起、自以为是的人，就要小心谨慎不和他说话。

小处不失手　方为大英雄

小处不渗漏，暗中不欺隐，末路不怠荒，才是个真正英雄。

【译文】

在为人处世时小心谨慎从不马虎，在无人知晓的情况下也不欺骗自己的良知，在处境艰难的情况下也不失去斗志，这样的人才能称得上是大英雄。





戒疏于虑　警伤于察

害人之心不可有，防人之心不可无，此戒疏于虑也；宁受人之欺，毋逆人之诈，此儆伤于察也。二语并存，精明而浑厚矣。

【译文】

不能有害人之心，也不能无防人之心，这是人们在思想上不能不考虑的问题；“宁可受到别人的欺骗，也不要猜疑别人心存欺诈”，这句话是用来劝诫那些警觉性过高的人。如果能够按照这两条去为人处世，那就会显得既精明又忠厚。

千金难结一时欢　一杯竟致终生喜

千金难结一时之欢，一饭竟致终身之感，盖爱重反为仇，薄极反成喜也。

【译文】

人与人相处如不投机，即使拿出千金也难以打动对方，当需要时给人吃顿饱饭，却能使他终生难忘。可见过分的钟爱反而会产生怨恨，贫困时所得到的帮助能使人终生难忘。

盛极必衰　否极泰来

衰飒的景象，就在盈满中；发生的机缄，即在零落内。故君子居安宜操一心以虑患，处变当坚百忍以图成。

【译文】

衰败的景象往往是在得意时就埋下了祸根，机运的转变多半是在失意时就已经种下了善果。所以，当君子身居安逸时要作可能发生灾难的准备，当风云变幻时能忍以取得成功。



功过不可少混　恩仇不可过明

功过不宜少混，混则人怀惰堕之心；恩仇不可太明，明则人起携贰之志。

【译文】

上司对部下的功劳和过失，不能模糊不清，如果功过不明，就会使部下心灰意懒而不肯努力工作；一个人对恩惠和仇恨，不可以表现得太鲜明，假如对恩仇太鲜明就容易使部下产生疑心而发生背叛。

急流勇退　与世无争

谢事当谢于正盛之时，居身宜居于独后之地。

【译文】

要想退隐家园不再过问世事，应该在事业的顶峰急流勇退，这样可以使你名垂千古，安家度日最好在一个与世无争的清净之地，这样才能使你真正修身养性。

觉诈不形于言　受侮不动于色。

觉人之诈，不形于言；受人之侮，不动于色。此中有无穷意味，亦有无穷受用。

【译文】

发现了别人的欺骗行为，不要流露于言谈中；受到别人的欺侮，不要表现在脸色上。这其中有着很深奥的道理，如果能够运用自如便可以终生受益。



亲善人不预扬　去恶人不先发

善人未能急亲，不宜预扬，恐来谗谮之奸，恶人未能轻去，不宜先发，恐招媒孽之祸。

【译文】

想与有修养的人结交，应该避免过快地与他接近，也不要对他进行赞扬，以免有人因嫉妒而背后恶语中伤；想要摆脱恶人，决不要随便地将他打发走，更不要打草惊蛇，以免受到坏人的报复陷害。

同过不同功　共难不共乐

当与人同过，不当与人同功，同功则忌；可与人共患难，不可与人共安乐，安乐则相仇。

【译文】

要有与他人共同承担责任的度量，不要与别人去争夺功劳，因为争功最容易引起嫉恨；危难时要有与他人同舟共济的胸襟，但不可以有与人共安乐的贪心，因为共安乐时彼此容易结下怨恨。

恩宜先淡后浓　威须先严后宽

恩宜自淡而浓，先浓后淡者人反忘其惠；威宜自严而宽，先宽后严者人怨其酷。

【译文】

对人施恩要先淡后浓，若先浓后淡，就容易使人忘记恩惠；对人施威风要先严后宽，若先宽后严，就会使人怨你冷酷无情。



做人无真则虚　涉世不圆则碍

作人无点真恳念头，便成个花子，事事皆虚；涉世无段圆活机趣，便是个木人，处处有碍。

【译文】

做人如果连一点真心也没有，就会成为一个奸猾的人，无论做什么事情都不踏实；处世如果没有一点灵活的策略，就会成为一个呆板的人，无论做什么事情都会遇到障碍。

性急招损　事严生怨

事有急之不白者，宽之或自明，毋躁急以速其忿；人有操之不从者，纵之或自化，毋操切以益其顽。

【译文】

有许多事情，你越是急着弄明白越是糊涂，所以不妨暂时放下，头脑冷静之后自然就会明白了，千万不可急躁，以免增加情绪上的紧张气氛；有些人在你指派他时，他根本不服从，这时你不妨顺着他的意思，让他自由发展，如此他自己也许会慢慢觉悟过来，千万不能操之过急而使他产生更加固执的想法。

处逆境时比于下　心怠荒时思于上

事稍拂逆，便思不如我的人，则怨尤自消；心稍怠荒，便思胜似我的人，则精神自奋。

【译文】

当事业不如意处于逆境时，想想那些不如你的人，这样你就不会再怨天尤人；当事业如意而使精神松懈时，想想比自己更强的人，这样精神就会振奋起来。





守心口须密　防心意须严

口乃心之门，守口不密，泄尽真机；意乃心之足，防意不严，走尽邪蹊。

【译文】

口是心的大门，如果防守不严，心中的秘密就会泄露；意志是心的双腿，如果意志不坚定，就会走向邪路。

不近恶事　居身之珍

标节义者，必以节义受谤；榜道学者，常因道学招尤。故君子不近恶事，亦不立善名，只要和气浑然，才是居身之宝。

【译文】

一个标榜节义的人，最终会为了节义而受人批评诽谤，一个标榜道学的人，经常会由于道学而招致人们的抨击指责。所以，一个真正的君子既不接近坏人干坏事，也不标新立异建立声誉，他只保留那种淳朴的品行，这才是一个人立身处世的无价之宝。

善恶兼容　皎污全纳

持身不可太皎洁，一切污辱垢秽，要茹纳些；与人不可太分明，一切善恶贤愚，要包容得。



【译文】

立身处世不可太自命清高，对于一切羞辱、委屈和肮脏都要容忍才行；与人相处不可善恶分得太清，无论是好人、坏人，还是智者、愚者都要包容才行。

勿与小人结仇　勿向君子谄媚

休与小人仇，小人自有对头；休向君子谄媚，君子原无私惠。

【译文】

不要跟小人结仇，因为自然有人与其作对；不要对君子以不正当的手段献殷勤，因为君子不会为了私情而放弃原则。

以失意之思　制得意之念

自老视少，可以消奔驰角逐之心，自瘁视荣，可以绝纷华靡丽之念。

【译文】

如果能从老年再回头来看少年时代的往事，就可以消除很多争强好胜的心理；如果能从没落世家回头再看荣华富贵的往事，就可以消除奢侈豪华的念头。

君子包容非福　小人毁誉非祸

宁为小人所忌毁，毋为小人所媚悦；宁为君子所责备，毋为君子所包容。

【译文】

宁可遭受小人的猜忌和诽谤，也不要被小人的甜言蜜语所迷惑；



宁可遭受君子的责难和训斥，也不要被君子的宽宏所包容。

人之过误宜恕　己之困辱宜忍

人之过误宜恕，而在己则不可恕；己之困辱当忍，而在人则不可忍。

【译文】

对别人的过错应当宽恕，而对自己的过错却不能随便原谅；自己遇到窘困时应该忍耐，而在别人遇到困难时应该前往帮助。

知恩应图报答　爱己勿害人

受人之恩，虽深不报。怨则浅亦报之；闻人之恶，虽隐不疑。善则显亦疑之。此刻之极、薄之尤也，宜切戒之。

【译文】

受到别人很大的恩惠也不报答，但是有一点点怨恨就千方百计报复；隐约听到别人的坏事就深信不疑，而对别人的好事即使很明显也不肯相信。这种人可以说是刻薄到了极点，为人处世，过分的刻薄是应该戒除的。

谗言如云蔽日　甘言如风侵肌

谗夫毁士，如寸云蔽日，不久自明；媚子谀人，似隙风侵肌，不疾亦损。

【译文】

以谗言诽谤陷害他人的小人，就像浮云遮住太阳，只要风吹云散自然重现光明；用甜言蜜语去阿谀别人的小人，如同从门缝中吹进的邪风侵害肌肤，虽没有病痛却同样使人受到了损害。



以真情动之　皆入我陶冶

遇欺诈的人，以诚心感动之；遇暴戾的人，以和气熏蒸之；遇倾邪私曲的人，以名义气节激励之。天下之人，无不入我陶冶中矣。

【译文】

对奸猾的人，要用诚心来感动他；对凶残的人，要用温情来感动他；对心术不正、自私自利的人，要用名节义气的观念来激发他。这样做，无论什么样的人，都会被感化。

处世要道　不即不离

处世不必与俗同，亦不宜与俗异；作事不必令人厌，亦不可令人喜。

【译文】

为人处世，既不能跟一般人同流合污做坏事，也不要标新立异故意与众不同；做事既不可以处处惹人讨厌，也不可以凡事都竭力奉承来博取他人的欢心。

心地宽舒福厚长　念头迫促禄泽短

仁人心地宽舒，便福厚而庆长，事事得个宽舒气象；鄙夫念头迫促，便禄薄而泽短，事事得个迫促规模。

【译文】

心地善良的人因为胸怀宽广，事事都能采取宽宏的态度，所以能够享受长久的福分；而心胸狭窄的人，由于眼光短小，凡事都只顾到眼前，以至于得到的利禄都是短暂的。



性躁多误事　气和常成功

性躁心粗者，一事无成；心和气平者，百福自集。

【译文】

性情急躁、粗心大意的人，做什么事情都不容易成功，性情温和、心绪平静的人，因为做事考虑周到而容易成功，因此各种福分也就自然到来。

责人心平气和　责己刻薄严格

责人者，原无过于有过之中，则情平；责己者，求有过于无过之内，则德进。

【译文】

对待别人要宽厚，当别人犯错时，要像他没有犯错一样对他，这样才能使他心平气和地走向正道；对自己要严格，应该在自己没有过错时，设法找出自己的不足，如此才能使自己的品德进步。

水将溢忌再加一滴　木将折忌再加一搦

居盈满者，如水之将溢未溢，切忌再加一滴；处危急者，如木之将折未折，切忌再加一搦。

【译文】

万事顺利的人，其所处的状态就像将水装满而尚未溢出时，这时千万不要再加上一滴；处境危险的人，就像即将折断而尚未折断的树枝，这时千万不要再去掰一下。



闻恶不可就恶　闻善不可即亲

闻恶不可就恶，恐为谗夫泄怒；闻善不可即亲，恐引奸人进身。

【译文】

如果听说某人干了坏事，千万不要立刻表示厌恶，要提防这是恶意中伤；如果听说某人做了好事，不要立刻就对他表示好感，以防被坏人蒙蔽愚弄。

用人不宜刻　交友不宜滥

用人不宜刻，刻则思效者去；交友不宜滥，滥则贡谀者来。

【译文】

对下级要宽容，不要过于严厉，否则那些本来效忠你的人也会离你而去；交友不要太滥，如果什么人都来往，必然会交上阿谀奉承之徒。



至人可与论学　中材难与下手

至人何思何虑，愚人不识不知。可与论学，亦可与建功。唯中材的人，多一番思虑智识，便多一番臆度猜疑，事事难与下手。

【译文】

通达的人心里想



什么、忧什么，愚蠢的人并不知道，也不能理解。前者可以与之讨论学问，后者可以与之共同立业。只有资质平平的人，办起事来顾虑重重，也爱凭着想象猜疑别人，因此难于相处，更难于合作。

心无物欲　座有琴书

心无物欲，便成霁海秋空；座有琴书，即是石室丹丘。

【译文】

如果人的内心不被欲望所蒙蔽，他的心胸就会像秋天的晴空和平静的大海那样开阔；一个人如果能够有闲情弹琴读书，那么就会像神仙那样逍遥自在。

冷静观世事　忙中去偷闲

从冷视热，然后知热处之奔驰无益；从冗入闲，然后觉闲中之滋味最长。

【译文】

一个人从名利场中退出来以后，再冷眼去看那些热衷于名利者，就会觉得他们毫无意义；当人静心修养后，再去回想以前紧张的生活节奏，就会感受到悠闲自在的生活乐趣。

知足者有仙境　善用者有生机

事到眼前，知足者仙境，不知足者凡境；因出世上，善用者生机，不善用者杀机。

【译文】

对于所遇到的事情，知足的人能够感受到如处仙境的快乐，不知



足的人则只能感受到处在凡间的艰难；对于所看到的道理，善于运用的人前途无限光明，不善于运用的人就处处充满危机。

争先的径路窄　浓艳的滋味短

争先的径路窄，退后一步，自宽平一步；浓艳的滋味短，清淡一分，自悠长一分。

【译文】

与人相争道路就显得很窄，如果能后退一步让别人先走，道路自会变宽；味道太浓的食品容易使人胃口不佳，如果能清淡一些，就会使味道变得回味绵长。

进步处有退步之思　著手时图放手之法

进步处有退步之思，庶免触藩之祸；著手时图放手之法，宁忧骑虎之危。

【译文】

事业发达时就要做好隐退的准备，以免最后进退维谷，遭受灾祸；作出计划时先要考虑做到什么程度，以免最后骑虎难下，发生危险。

多藏者厚亡　高步者疾颠

多藏者厚亡，故知富不如贫之无虑；高步者疾颠，故知贵不如贱之常安。

【译文】

财富多而不助人必然会导致灾祸发生，所以富人不像穷人那么无忧无虑；官做得越大摔得也越狠，所以地位高的人不像普通的人那样



自在无忧。

森罗万象　梦幻泡影

树木至归根日，而后知华萼枝叶之佳荣；人生到盖棺时，而后知子女玉帛之难守。

【译文】

树木在临枯时，才明白茂盛的枝叶和艳丽的花朵只不过是一时的荣华；人在快死时，才觉得子女和财宝无法带走、毫无用处。

世味能饱谙　人情能会尽

世味能饱谙，任教覆雨翻云，总慵开眼；人情能会尽，随你呼牛唤马，只是点头。

【译文】

一个饱经风霜的人，无论人情冷暖或世态炎凉的风云变幻，也懒得再多看一眼；对人情世故了如指掌的人，不管别人说什么，他都只管点头而不置可否。

自然人心　融合一体

当雪夜月天，心境便自清澈；遇春风和气，意界亦自冲融。造化人心，浑合无间。

【译文】

皓月当空的雪夜，人的心境也会显得豁然开朗；在和风拂面的春天，人的心情也会格外舒畅。自然环境影响人们的情绪，可以说是息息相关。



勿待兴尽　适可而止

笙歌正沸时，便自拂然长往，羡达人撒手悬崖；更漏已残时，犹然夜行不休，笑俗士沉身苦海。

【译文】

当歌舞的场面达到高潮时，便立起身来扬长而去，胸襟开阔的人在紧要之处能猛然回头的做法真让人羡慕；当夜深人静时，却依然有夜行忙着赶路的人，那些目光短浅的人虽身坠苦海而无所察觉，说来真令人发笑。

修行绝迹于尘宇　悟道涉足于世俗

把握未定者，宜绝迹尘嚣，使此心不见可欲而不乱，庶以澄吾静体；操持既坚者，又当混迹风尘，使此心见可欲而亦不乱，藉以养吾圆机。

【译文】

当意志无法把握控制时，就应该远离物欲环境的诱惑，以免自己心乱，只有这样才能保证清明纯净的本色；待到意志坚定可以进行自我控制时，就要多与各种环境接触，即使看到物质的诱惑也不会迷乱，以此来培养自己圆熟质朴的灵性。

心旷则财微　心隘发如轮

心旷则万钟如瓦缶，心隘则一发似车轮。

【译文】

心胸豁达的人，把偌大的家财看得微不足道；而心胸狭窄的人，却



把一根头发也会看得粗如车轮。

一线不乱　行止在我

人生原是一个傀儡，只要根蒂在手，一线不乱，卷舒自由，行止在我，一毫不受他人提掇，便超出此场中矣。

【译文】

人原本就像一个木偶，只要有主见，就像抓住了控制木偶的线一样，掌握了自己的行动方向。只要线不乱，就能够伸屈自如，控制自己的行动，不受别人的干扰。如果为人能够做到这一点，就很了不起了。

人生超脱　享受安然

人生减省一分，便超脱一分。如交游减，便免纷扰；言语减，便寡愆尤；思虑减，则精神不耗；聪明减，则混沌可完。彼不求日减而求日增，直桎梏此生哉。

【译文】

为人处世不参与过多，就会超脱一点。如果少与他人往来，就可以避免许多麻烦；如果少说一点话，就能少犯错误；少思考问题，则可避免过度伤神；不卖弄聪明，就会显得淳朴。而有一些人却惟恐自己管得太少，这样到死也无法摆脱世俗的枷锁。

《小窗幽记》

(明)陈继儒



由于种种原因，对明清时代的处世经典，在中国普遍为现代人所知的，只限于《菜根谭》而已。然而，《菜根谭》只是冰山一角，在冰山下面，有它更大的富有内涵的主体。而且，无论从语言的精粹还是从思想的警拔上，它们与《菜根谭》相比都毫不逊色，其中最为光耀千古的就是《小窗幽记》。

《小窗幽记》集"醒"为第一，也就意味着对凡俗的超越，在"趋名者醉于朝，趋利者醉于野，趋豪者醉于声色犬马"之时，这一剂清凉药，无异于醍醐灌顶，可浇灭那炎炎世焰，使人挣脱利欲苦海，还出一个本真的人来。

《小窗幽记》不但是世人生存的谋略书，也是一本悟书，悟透了世间真情，悟透了人生真谛。在如今快节奏的生活中，于繁忙工作之余，疲极倦极，斜倚几旁床头，信手开卷，随意阅读，品味出来的是古兰幽香，人生至味，不啻为心灵之安慰剂！



悉利害之情　绝利害之虑

议事者身在事外，宜悉利害之情；任事者身居事中，当绝利害之虑。

【译文】

议论事情的人身处事外，一定要弄清楚事情的利害得失再作出结论；处理事情的人置身事内，则应该消除一切顾虑去做好工作。

真出于诚　诚由于真

施恩不如报德之为厚，要誉不如逃名之为适，矫情不如直节之为真。

【译文】

施恩与他人，不如报答他人来得厚道，获取好名望，不如逃避名誉来得舒适，装腔作势，不如坦直做人来得真实。

背后无人诋　久交不生厌

使人有面前之誉，不若使人无背后之毁；使人有乍交之欢，不若使人无久处之厌。



【译文】

别人当面赞扬自己，远不如无人在背后诽谤自己；想让别人在初次见面喜欢自己，倒不如使别人与自己相处长久而不生厌恶感。

观人观事见本质　不可小测君子心

澹泊之士，必为浓艳者所疑；检饰之人，必为放肆者所忌。事穷势蹙之人，当原其初心；功成行满之士，要观其未路。

【译文】

淡泊名利的人，必定会受到奢侈之人的怀疑；行为检点的人，必定会被行为放荡的人嫉恨。一个人到了穷途末路，我们应该看他当初的本性如何；一切功成名就的人，我们要看他以后会怎样继续下去。

相反可相成　相得必益彰



好丑心太明，则物不契；贤愚心太明，则人不亲。须是内精明，而外浑厚，使好丑两得其平，贤愚共受其益，才是生成的德量。

【译文】

将美与丑分得太清，就无法与事物相契合；将贤与愚分得太明，就无法与人相亲近。内心应该明白人世的善处与缺失，处世却要仁厚相待，使美丑都能得到平等，贤愚都能得到益处，这才是天生的品德与气量。



用情深处孤独　任性切勿放肆

情最难久，故多情人必至寡情；性自有常，故任性人终不失性。

【译文】

情爱最难保持长久，所以情感丰富的人终会变得无情；天性最难以改变，即使是任性之人也不会失去其本性。

说话心口一致　做事名符其实

谭山林之乐者，未必真得山林之趣；厌名利之谭者，未必尽忘名利之情。

【译文】

喜欢谈论隐居山林乐趣的人，不一定真正领悟了隐居的乐趣；口头上厌恶了名利的人，未必真的将名利完全忘却。

适时可发　拔苗不长

伏久者，飞必高；开先者，谢独早。

【译文】

伏藏已久的事物，一旦显露出来，必定能够飞黄腾达；过早开放的花朵，往往会很快凋谢。

交多不必假　能舍才能得

世人破绽处，多从周旋处见；指责处，多从爱护处见；艰难处，多从贪恋处见。



【译文】

为人处世的缺点，多在与人交往时看出来；对别人的指责多是从爱护的角度出发；人们身处艰难之境，多是从贪恋安逸的角度看出来的。

轻财以聚人　律己以服人

轻财足以聚人，律己足以服人，量宽足以得人，身先足以率人。

【译文】

不过分看重钱财，就可以将众人聚集在自己的身边，严格要求自己可以让别人信服，宽宏大量可以得到别人的帮助，凡事率先去做，就能够为人师表。

知迷则醒　知难不难

从极迷处识迷，则到处醒；将难放怀一放，则万境宽。

【译文】

在最令人迷茫的地方识破迷茫，就会清醒；把最难忘却的事情搁在一边，则海阔天空。

患难见真情　烈火试真金

大事难事看担当，逆境顺境看襟度，临喜临怒看涵养，群行群止看识见。

【译文】

在面对大事难事的时候，可以看出一个人的气度；处于逆境顺境的关头，可以看出一个人的胸怀；碰到喜怒的事时，则可以看出一个人的涵养；当与人相处时，就能够看出一个人对事物的见解和认识。



人多有嗜节　当以德消之

人之嗜节，嗜文章，嗜游侠，如好酒然，易动客气，当以德消之。

【译文】

人们对名声、文章和行侠仗义的爱好，就如同爱好喝酒一样，容易一时兴起，应该用道德修养来控制它。

居不必无恶邻　会不必无损友

居不必无恶邻，会不必无损友，惟在自持者两得之。

【译文】

不一定非要挑选没有坏邻居的地方居住，不一定非要避开有劣行朋友的聚会，只要能够把握好自我，即使是恶邻和损友，对自己也是有益的。

先达后近　交友道也

先淡后浓，先疏后亲，先达后近，交友道也。

【译文】

先淡薄而后热情，先疏远而后亲近，先结交而后相知，这才是交朋友的正确方法。

寂而常惺　惺而常寂

寂而常惺，寂寂之境不扰；惺而常寂，惺惺之念不驰。

【译文】

在寂静的时候要保持清醒，寂静的心境就不会被打扰；在清醒的



时候要保持宁静，清醒的状态就不会被扰乱。

多欲无慷慨　多言无笃实

多躁者，必无沉潜之识；多畏者，必无卓越之见；多欲者，必无慷慨之节；多言者，必无笃实之心；多勇者，必无文学之雅。

【译文】

浮躁之人，对事情一定没有很深的见解；胆小的人，一定没有过人的见解；欲望太重的人，必定不会有慷慨的气节；言语过多的人，一定没有诚实的心；勇力过盛的人，必定没有文学风雅。

饮酒高歌不放肆　大庭卖弄假矜持

真放肆不在饮酒高歌，假矜持偏于大庭卖弄。看明世事透，自然不重功名；认得当下真，是以常寻乐地。

【译文】

真正不拘礼教，不一定非要饮酒高歌，虚假的庄重在大庭广众中显得既做作又不自然。能够看透世事，自然就不会过于重视功名；只要认识到什么是真实的，就能找到愉悦的天地。

会心之语不解　无稽之言不听

会心之语，当以不解解之；无稽之言，是在不听听耳。

【译文】

能够互相心领神会的言语，应当是不经语言点破就可以理解；没有经过查实的话，应该让它从耳边流过，而不要相信它。





柳密拨得开　雨急不折腰

花繁柳密处拨得开，才是手段；风狂雨急时立得定，方见脚跟。

【译文】

不为花繁柳密的美景所蒙蔽，才能显示出非凡的才干；在狂风骤雨中能够站稳脚跟，才能表现出做人的坚定。

贫不能无志　死不可无补

贫不足羞，可羞是贫而无志；贱不足恶，可恶是贱而无能；老不足叹，可叹是老而虚生；死不足悲，可悲是死而无补。

【译文】

贫穷并不让人羞愧，让人羞愧的是贫穷且无志气；地位卑贱并不让人讨厌，让人讨厌的是地位卑贱且不知道充实自己的能力；年老并不值得叹息，值得叹息的是年迈而又一事无成；死亡并不让人悲伤，让人悲伤的是虽死却对世人没有什么贡献。



穷交能长　利交必伤

彼无望德，此无示恩，穷交所以能长；望不胜奢，欲不胜餍，利交所以必伤。

【译文】

朋友不指望从自己身上得到什么，自己也不指望从朋友身上得到什么，这是清贫之交能够长久的原因。总是想从别人身上得到好处，却又不能满足，这是以利相交不能长久的原因。

宁以风霜自挟　毋为鱼鸟亲人

苍蝇附骥，捷则捷矣，难辞处后之羞。莴萝依松，高则高矣，未免仰扳之耻。所以君子宁以风霜自挟，毋为鱼鸟亲人。

【译文】

苍蝇依附在马的尾巴上，速度虽然是很快，却洗不去叮在马屁股后的耻辱。莴萝绕着松树生长，虽然能够爬得很高，却免不了攀附依赖的耻辱。因此，君子宁愿顶风冒雪自我奋斗，也不像缸中鱼、笼中鸟那样依附于人。

失足一恨　悔之千古

一失足为千古恨，再回头是百年人。

【译文】

一不小心犯下错误就会造成终身遗憾，等到悔过自新时已经晚了。



身不束心　名不束人

心为形役，尘世马牛；身被名牵，樊笼鸡鹜。

【译文】

人心如果成为形体的奴隶，那么就如同牛马一样活在世上；如果心灵被名声所束缚，那么就好像关在笼子里的鸡鸭。

待人余恩　处事余智

待人而留有余不尽之恩，可以维系无厌人之心；御事而留有余不尽之智，可以提防不测之事变。

【译文】

对人要保留一些使他永远感激的恩惠，这样才能维系住贪得无厌的人心；处理事情要保留一些智慧以做得更好，这样才能提防难以预测的变故。

既要拿得起　又能放得下

宇宙内事，要担当，又要善摆脱。不担当，则无经世之事业；不摆脱，则无出世之襟期。

【译文】

对世间的事，要做到既能承担重任，又善于自我摆脱。不敢承担重任，就无法成就大事业；不善于解脱，就不会有看破世事的胸怀。

认假也识真　卖巧还藏拙

任他极有见识，看得假认不得真；随你极有聪明，卖得巧藏不得拙。



【译文】

无论他对事物有多深的见解，也只能看到事物的假处，而看不到真处；无论你有多聪明，也只能表现出巧而藏不住拙。

只有百折不回　才可万变无穷

士人有百折不回之真心，才有万变不穷之妙用。

【译文】

一个人要有百折不挠的坚强信念，才会有对任何变化都能应付自如的方法。

无事时提防　有事时镇定

无事如有事，时提防，可以弭意外之变；有事如无事，时镇定，可以消局中之危。

【译文】

在平安无事时，要像随时都会发生危险一样加以提防，这样才能防止意外事故的发生；在发生危险时，要像没有发生事情一样保持安定，这样才能化险为夷。

刚不胜柔　偏不融圆

舌存，常见齿亡；刚强，终不胜柔弱。户朽，未闻枢蠹，偏执，岂及乎圆融。

【译文】

牙齿都掉光了，舌头还依然存在；可见刚强胜不过柔韧。门扇已经损坏了，门柱却仍然没有被虫蚀；可见偏执总是比不上融通。



一技天下　吃遍南北

是技皆可成名天下，惟无技之人最苦；片技即足自立天下，惟多技之人最劳。

【译文】

只要有技艺就能名扬天下，只有无技艺的人最为痛苦；只要有一技之长便能够自立，如果会的事情太多反而活得辛苦。

梦中说真话　或可是真人

世人白昼寐语，苟能寐中作白昼语，可谓常惺惺矣。

【译文】

世人常在白天说梦话，如果能够在梦中讲白天该讲的话，这人就可以说是能常常保持清醒的状态了。

传话者轻　好议者浅

喜传语者，不可与语；好议事者，不可图事。

【译文】

好到处传话的人，一定不要告诉他重要的事情；爱议论事情的人，一定不可与之策划大事。

不留昨日之非　不执今日之是

昨日之非不可留，留之则根烬复萌，而尘情终累乎理趣。今日之是不可执，执之渣滓未化，而理趣反转为欲根。

【译文】

过去犯下的错误不能够再留下来，否则就会使已经改过的错误行为再次萌生，这就因俗情而使理想受到拖累了。现在认为正确的东西不要过分坚持，过分坚持就表明没有理解事物的精髓，反而会使理趣变成了欲望的根苗。

应沉潜平实　勿哗众取宠

玄奇之疾，医以平易；英发之疾，医以深沉；阔大之疾，医以充实。

【译文】

卖弄的毛病，要用平淡来纠正；傲才的毛病，要靠深沉来纠正；浮夸的毛病，要以充实来纠正。





不因人言而悟　不因外境而失

事理因人言而悟者，有悟还有迷，总不如自悟之了了。意兴从外境而得者，有得还有失，总不如自得之休休。

【译文】

经过别人的指点才明白道理的人，还会有迷茫的时候，远不如自己的领悟更为透彻；由外界环境而产生的兴趣，将来还会失去，总不如自己真心喜欢的那样感到快乐。

心无成见读书多　胸无渣滓处世圆

眼里无点灰尘，方可读书千卷；胸中没些渣滓，才能处世一番。

【译文】

眼中没有一点成见，才能够读书千卷；内心没有任何成见，才能够处世圆融。

人无欲必挫　欲太大必失

不作风波于世上，自无冰炭到胸中。

【译文】

如果不对人世间的欲望作无尽的追求，心中自然没有冷如冰热如火的感觉。

太闲生恶业　太清类俗情

人生莫如闲，太闲反生恶业；人生莫如清，太清反类俗情。



【译文】

人生没有比闲逸更好的事情了，但是过于闲逸反而会做出不善的事情；人生没有比清高更好的事情了，但是太清高反而显得做作。

闻人善则疑　闻人恶则信

闻人善，则疑之；闻人恶，则信之。此满腔杀机也。

【译文】

听说别人做了好事，就怀疑他的动机；听到别人干了坏事，却十分相信。这是心中充满敌意和不平的表现。

能脱俗便是奇　不合污便是清

能脱俗便是奇，不合污便是清。处巧若拙，处明若晦，处动若静。

【译文】

处世能够脱俗便是不平凡，能够不与人同流合污便是清高。越是巧妙的事情越要用笨拙的方法处理，处于显耀的地位时更要善于隐藏，处于动荡的环境，要像在平静的环境中一样不可慌乱。

休便休去　了时无了

如今休去便休去，若觅了时了无时。

【译文】

如果能够就此作罢，那就作罢；若要等到事情做完时再停止，那就没有做完的时候。



比上不足时　比下可有余

人只把不如我者较量，则自知足。

【译文】

只要与境遇不如自己的人比较一下，自然就会满足了。

勿闻谤而怒　勿见誉而喜

闻谤而怒者，谗之隙；见誉而喜者，佞之媒。

【译文】

听到别人的诽谤而发怒的人，最容易接受谗言；听到别人的奉承而高兴的人，也最容易听进谄媚的话。

人胜我无害　我胜人非福

人胜我无害，彼无蓄怨之心；我胜人非福，恐有不测之祸。

【译文】

别人胜过我并没有什么害处，因为这样他便不会对我产生忌恨之心；我胜过别人却不一定是福气，因为这样恐怕会遭到难以预料的灾祸。

成名穷苦日　败事得志时

成名每在穷苦日，败事多因得志时。

【译文】

成名多在生活贫困的时候，失败多在志得意满的时候。



让利又逃名　才是真君子

让利精于取利，逃名巧于邀名。

【译文】

把利益让给别人，比与他人争利更为明智，逃避名气比争取名气更为高明。

求福速祸至　安祸速福至

过分求福，适以速祸；安心速祸，将自得福。

【译文】

过分地乞求福分，将促使祸事降临；安然面对飞来横祸，自然能够逢凶化吉。

简傲谄谀不高谦　苟薄不可谓明大

简傲不可谓高，谄谀不可谓谦，刻薄不可谓严明，苟酷不可谓宽大。

【译文】

不能将轻傲当做高明，不可把阿谀奉承当做谦让，不能将刻薄当做严明，不能将放任当做宽容。

耳目宽时天地窄　争务短时日月长

耳目宽则天地窄，争务短则日月长。

【译文】

见多识广可知天地不过如此狭窄，将争名逐利的事务减少，时间则会变得清闲而悠长。



敦厚之人可托大事　谨慎之人能成大功

敦厚之人，始可托大事，故安刘氏者，必绛侯也；谨慎之人，方能成大功，故兴汉室者，必武侯也。

【译文】

忠厚诚挚的人，才可将大事托付给他，因此能够使汉朝安定的人，必定是周勃；只有谨慎行事的人，才能够建立功业，因此能够使汉室复兴的，必定是孔明这样的人。

处世以忠厚　传家得勤俭

处世以忠厚人为法，传家得勤俭意便佳。

【译文】

为人处世应该以踏实忠厚的人为模仿对象，传与后代的如果是勤劳和俭朴的美德便是最好的了。



处世宽平不松散　持身严厉不过激

处事宜宽平，而不可有松散之弊；持身贵严厉，而不可有激切之形。

【译文】

处理事情最好平稳一些，却不能因此而宽松散漫；立身最好能够严格，但决不能过于



激烈而严酷。

不明知故犯　勿白得人财

明犯国法，罪累岂能幸逃；白得人财，赔偿还要加倍。

【译文】

知法而犯法，岂能侥幸逃脱法律的制裁？平白无故取人财物，偿还的要比得到的更多。

欲利己者往往害己　肯下人者终能上人

欲利己，便是害己；肯下人，终能上人。

【译文】

一心只想着自己的私利，反而会害了自己；能够屈居人下而无怨言，终有一天会居于人上。

不能缩头休缩头　得放手时须放手

不能缩头者，且休缩头；可以放手者，便须放手。

【译文】

不能逃避的事情，就要勇敢去面对；能够放弃的事情，就不要把它放在心上。

《围炉夜话》

(清)王永彬



《围炉夜话》主张“敬他人，即是敬自己；靠自己，胜于靠他人”的生存处世哲学。全书以箴言警句构成，讲述了为人处世、行动观事的策略——使人在这个世界上功成名就且臻于完美的策略。

《围炉夜话》是王永彬的代表作，汇集了王永彬对世人生活、处世、修炼、友爱以及成功的谆谆教诲，是人生在世不可不读的处世经典。在形式上，它们几乎都是清一色的对句（联语、对语、偶语、韵语），不但读起来琅琅上口，而且易于记诵。行云流水，尽会般若智慧；巧譬妙喻，道破人间万象。

作为王永彬感悟人生的成果，《围炉夜话》把人生的要义、处世的妙谛，在只言片语中阐发无遗。“十分不耐烦，乃为人大病。一味学吃亏，是处事良方。”“和平处事，勿矫俗以为高。正直居心，勿机关以为智。”也许书里的某一句话，会从此改变你的一生。



话说平常却稳当　为人本分常快活

稳当话，却是平常话，所以听稳当话者不多；本分人，即是快活人，无奈做本分人者甚少。

【译文】

平实可靠的语言，经常是既不吸引人也不令人惊奇的，所以喜欢听这种话的人并不多；一个人能够安守本分，没有非分之想，便是最愉快的人了，只可惜能够安分守己，不妄求的人，也是很少的。

吃一堑长一智　莫到江心补漏

常人突遭祸患，可决其再兴，心动于警励也；大家渐及消亡，难期其复振，势成于因循也。

【译文】

如果是一个平常人，突然遭受了灾祸的打击，一定会重新振作，因为是灾祸使他产生了警戒心与激励心；如果是一群人或是一个团体逐渐衰败，就很难再振作起来，因为一些墨守成规的习性已经养成，很难再改变了。



信是立身之本　恕乃接物之要

一信字是立身之本，所以人不可无也；一恕字是接物之要，所以终身可行也。

【译文】

一个“信”字是我们立身处世的根本，一个人如果失去了信用，任何人都不会接受他，所以做人是不可以没有信用的。一个“恕”字，是与别人交往时最重要的修养，因为恕是推己及人的意思，如果能够推己及人，便不会做出有负别人的事情，于己于人皆有益，所以值得我们一辈子去努力奉行。

勿因说话而杀身　勿为积财而丧命

人皆欲会说话，苏秦乃因会说话而杀身；人皆欲多积财，石崇乃因多积财而丧命。

【译文】

每个人都希望自己有善辩的口才，但是战国的苏秦就是因为口才





太好，才会被齐大夫派人暗杀。每个人都希望自己能积存更多的财富，然而晋代的石崇就是因为财富太多，遭人妒忌，才招来杀身之祸。

积善祛殃　积财遗祸

积善之家，必有余庆；积不善之家，必有余殃。可知积善以遗子孙，其谋甚远也。

贤而多财，则损其志；愚而多财，则益其过。可知积财以遗子孙，其害无穷也。

【译文】

凡是做很多好事的人家，必然会留给子孙许多的德泽；而多行不善的人家，遗留给子孙的只是祸害。因此，多做好事情，为子孙留些后福，才是为子孙着想的长远打算。

贤能且有许多金钱，这些金钱容易使他不求上进而耽于享乐；愚笨却有许多金钱，这些金钱只会让他增加更多的过失。所以说，将金钱遗留给子孙，无论子孙贤与不贤，都是有害而无益的。

己之不欲勿施于人　有过由改不失正道

王者不令人放生，而无故却不杀生，则物命可惜也；圣人不责人无过，惟多方诱之改过，庶人心可回也。

【译文】

君王虽然不会叫人多多放生，但是也不会无缘无故地滥杀生灵，因为这样至少可以教人爱惜生物，圣人不会要求人一定不犯错，只是用各种方法，引导众人改正错误的行为，因为惟有如此，才能使众人的心由恶改善，由邪道转为正道。



遇事勿躁　淡然处之

泼妇之啼哭怒骂，伎俩要亦无多；惟静而镇之，则自止矣。

谗人之簸弄挑唆，情形虽若甚迫；苟淡而置之，则自消矣。

【译文】

蛮横而不讲理的妇人，任她如何吵闹、恶口骂人，也不过那些花样，只要静心地思考，不去理会她，她就会自觉无趣而终止。爱说人是非、颠倒黑白的人，不断地以言辞来伤害我们，似乎被他逼得走投无路了；如果不将那些诽谤的言语放在心上，听而不闻，他自然就会停止无聊的言辞。

千里之途　始于足下

志不可不高，志不高，则同流合污，无足有为矣；心不可太大，心太大，则舍近图远，难期有成矣。

【译文】

一个人不能志气不高，如果志气不高，就容易受不良的环境影响，不会有什么大的作为；一个人的野心不可太大，如果野心太大，就会好高骛远，不切实际，而去追逐遥远不可达的目标，很难有什么成就。

多读有益书　少交无益友

误用聪明，何若一生守拙；滥交朋友，不如终日读书。

【译文】

如果聪明用错了地方，还不如一辈子老老实实谨守朴拙；随便交朋友，倒不如整天闭门读书。



不论祸福而处事　平正精详而立言

大丈夫处事，论是非，不论祸福；士君子立言，贵平正，尤贵精详。

【译文】

有志气的人在处理事情时，只问如何做是对的，并不会问这样做，为自己带来的究竟是福还是祸；文人在写文章的时候，最重要的是立论要公平公正，如果能够进一步去要求精要详尽，那就更可贵了。

持身贵严　处事贵谦

严近乎矜，然严是正气，矜是乖气，故持身贵严，而不可矜。

谦似乎谄，然谦是虚心，谄是媚心，故处世贵谦，而不可谄。

【译文】

有时候，庄严看起来像是傲慢，然而庄严是正直之气所使然，傲慢却是一种乖僻的习气，所以律己最好是庄严，而不要傲慢。谦虚有时候看起来像是谄媚，然而谦虚是待人有礼不自满，谄媚却是一种钻营奉承的态度，因此处事应该谦虚，而不可谄媚。

君子重忠信　小人徒心机

君子存心，但凭忠信，而妇孺皆敬之如神，所以君子落得为君子；小人处世，尽设机关，而乡党皆避之若鬼，所以小人枉做了小人。

【译文】

君子做事，只求尽心尽力，忠实诚信，妇人孩子都会对他尊重万分，所以，君子之所以为君子并不枉然；小人做事，到处设计，处处费尽心思，自私自利，使得人人都对他退避三舍，心里十分鄙弃他。因此，小人费尽了心机，也得不到别人的敬重，真可谓是白做了小人。



对己要严　对人要宽

求个良心管我，留些余地处人。

【译文】

让自己有一颗善良的心，使自己时时不违背它；多为别人留一些退路，让别人也有容身之地。

一言可招大祸　一行可玷终身

一言足以招大祸，故古人守口如瓶，惟恐其覆坠也；一行足以玷终身，故古人饬躬若璧，惟恐有瑕疵也。

【译文】

一句话就可以招来大祸，所以古人言谈十分谨慎，从不敢胡言乱语，以免招来杀身之祸；一件错事足以使一生的清白受到玷辱，因此古人守身如玉，行事非常小心，惟恐做错事，而让自己遗憾终生。

休争闲气　处事良方

十分不耐烦，乃为人大病；一味学吃亏，是处事良方。

【译文】

做任何事情不能忍受麻烦，是为人最大的缺点；做任何事情都能够抱着吃亏的态度，是处事最好的方法。

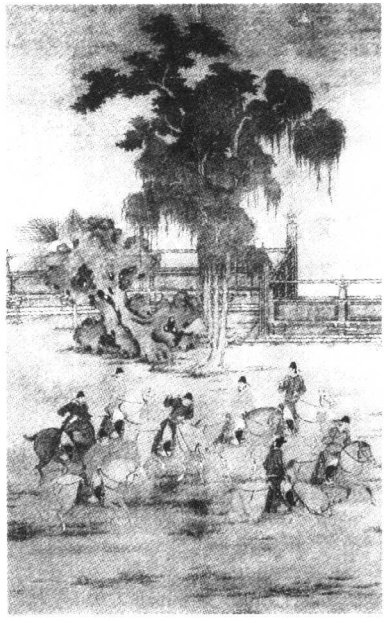


要心平气和处世　勿设机巧害人

和平处事，勿矫俗以为高；正直居心，勿设机以为智。

【译文】

为人处事要心平气和，不要故意违背习俗，自命清高；平日存心要刚直公正，切勿设计机巧，自以为聪明。



待人要平和　讲话勿刻薄

气性乖张，多是夭亡之子；语言深刻，终为薄福之人。

【译文】

脾气性情怪僻的人，大多是短命之人；说话尖酸刻薄的人，一定不会有什么福分。

责人先责己　信己亦信人

但责己，不责人，此远怨之道也；但信己，不信人，此取败之由也。

【译文】

只责备自己，不责备他人，是远离怨恨的最好方法；只相信自己，不相信他人，是不能够成功的主要原因。



交友要交正直者　求教要求德高人

能结交直道朋友，其人必有令名；肯亲近耆德老成，其家必多善事。

【译文】

与行为正直者交朋友的人，一定也会有很好的名声；肯向德高望重者求教的家庭，一定常常有善事。

享受减几分方好　处世忍一下为高

自奉必减几分方好，处世能退一步为高。

【译文】

对待自己，最好不要侍奉得太好；与人相处，最好凡事能退一步，才是最明智的做法。

弱者非弱　智者非智

甘受人欺，定非懦弱；自谓予智，终是糊涂。

【译文】

心甘情愿受别人欺负之人，一定不是懦弱无能之人；自以为聪明的人，往往是见不到自己愚昧之处的愚昧者。

以直道教人　以诚心待人

以直道教人，人即不从，而自反无愧，切勿曲以求荣也；以诚心待人，人或不谅，而历久自明，不必急于求白也。

【译文】

以正直的美德去教导别人，即使他固执己见不听从你的意见，但



只求自己真心实意，问心无愧，切不要委曲求全而违背正直的道理；用诚恳的心灵来对待他人，即使他人不理解而产生误会，但日子一久自然会明白你心，无须急着去辩解。

自大便不能长进　自卑则不能振兴

把自己太看高了，便不能长进；把自己太看低了，便不能振兴。

【译文】

如果把自己看得太高，便不能在一种平和的心境中追求进步；而把自己评估得过低，则永远不能振作，也永远不能够向前进步。

若成事业　不可无识

忠实而无才，尚可立功，心志专一也；忠实而无识，必至偾事，意见多偏也。

【译文】

如果一个人竭尽心力，虽然没有什么才能，只要专心致志在工作上，还是可以立下一些功劳的；而如果一个人忠心卖力，却没有什么知识，必定会产生偏见，最终做不成事情。

身体力行　集思广益

凡事勿徒委于人，必身体力行，方能有济；凡事不可执于己，必集思广益，乃罔后艰。

【译文】

不能凡事都依靠他人，必须亲自去做才能对自己有所帮助；也不



要事事固执己见，最好听取各方面的意见，借鉴大家的智慧，以免将来遇到不能克服的困难。

小心谨慎必善后　高自位置难保终

小心谨慎者，必善其后，畅则无咎也；高自位置者，难保其终，亢则有悔也。

【译文】

小心谨慎的人，事后必定会谋求安全的方法，因为有戒惧，才不会犯下过错；凡是身居高位的人，很难维持长久，因为只要到达顶点，就会开始处在下坡的路上。

八字收放心　八字干大事

“博学笃志，切问近思”，此八字，是收放心的功夫；“神闲气静，智深勇沉”，此八字，是干大事的本领。

【译文】

广博地汲取学问，来维持自己的志向，切实地向他人请教并仔细地思考，这些都是收放心灵的最重要的功夫；心神安详意气沉稳，拥有深邃的智慧和沉稳的勇气，这些都是成就大事业的要素。

勿与人争　惟求己知

不与人争得失，惟求己有知能。

【译文】

不要与别人去争事情的得失、名利的有无，只要求自己能在做事之时获取智慧与能力。



但求此心过得去　总要此身做得来

处事有何定凭，但求此心过得去；立业无论大小，总要此身做得来。

【译文】

为人处事其实并没有一定的标准尺度，最重要的是要能够对得起自己的良心；创立事业时无论是大事还是小事，最重要的是自己要有能力去应付。

为人须有主见　做事应知权变

为人循矩度，而不见精神，则登场之傀儡也；做事守章程，而不知权变，则依样之葫芦也。

【译文】

为人只知道按着规矩，而不能够发挥自己的主体性，那就像是戏台上的木偶一样；做事只知道墨守成规，而不知道通权达变灵活发挥，那么只不过是照样画葫芦。



立不可及之志　去不忍言之心

有不可及之志，必有不可及之功；有不忍言之心，必有不忍言之祸。

【译文】

如果能够立下别人所不能企及的志向，必然能够成就别人所不能



够企及的事业；如果有不能够容忍别人指责批评的心态，一定会招致不能容忍别人指责的灾祸。

事当难处退一步　功到将成莫放松

事当难处之时，只退让一步，便容易处矣；功到将成之候，若放松一着，便不能成矣。

【译文】

事情到了最困难的关头，若能退一步思量，便非常容易应付了；事情即将成功时，如果稍有懈怠疏忽，就会遭致失败。

是非要自知　正人先正己

自己所行之是非，尚不能知，安望知人；古人已往之得失，且不必论，但须论己。

【译文】

不能确切明白自己的行为举止是对是错，哪里还能够知道别人的对错呢？过去古人所做的事是得是失，暂且不要讨论，但是必须要明白自己的得失。

平情应物　藏器待时

和气迎人，平情应物；抗心希古，藏器待时。

【译文】

用祥和的态度去和人交往，用平等的心情去应对事物；用古人高尚的品格期许自己，才能等待机遇的到来。



祸起于不忍　处事须谨慎

莫大之祸，起于须臾之不忍，不可不谨。

【译文】

灾祸产生的原因都是因为一时不能够忍耐，所以说，一定要谨慎处事。

君子尚义　小人趋利

义之中有利，而尚义之君子，初非计及于利也；利之中有害，而趋利之小人，并不愿其为害也。

【译文】

在义行之中也会得到利益，而君子开始时重视的只是义理，并没有料想到重义会得利；在利益之中也会隐藏着祸害，而小人开始时追求的只是自己的私利，并没有料想到重利会为自己带来灾祸。

讲求正直　莫入浮华

正而过则迂，直而过则拙，故迂拙之人，犹不失为正直；高或入于虚，华或入于浮，而虚浮之士，究难指为高华。

【译文】

做人太方正不圆滑容易不通世故，做事太过直率则显得有些笨拙，但这两种人都还不失为正直的人；愿望太高很可能会成为空想，只讲究华美有时会成为不实，这两种人都无法成为真正高明成功之人。



亡羊尚可补牢　羡鱼何如结网

图功未晚，亡羊尚可补牢；浮慕无成，羡鱼何如结网。

【译文】

想要有所成就，任何时候都不嫌晚，因为就算羊已经被狼吃掉了，如果及早修补羊圈，事情还是可以补救的；羡慕是没有用的，希望得到水中的鱼，不如尽快地结网。

聪明勿外散　脑体要兼营

聪明勿使外散，古人有纩以塞耳，旒色蔽目者矣；耕读何妨兼营，古人有出而负耒，入而横经者矣。

【译文】

聪明的人要懂得收敛，古人曾用棉花塞耳，以帽饰遮眼来掩饰自己的聪明举动；耕种和读书可以兼顾，曾有古人日出扛着农具去耕作，日暮手执经书阅读。

有为之士不轻为　好事之人非晓事

古今有为之士，皆不轻为之士；乡党好事之人，必非晓事之人。

【译文】

从古至今，凡是有所作为的人，绝对不是那种轻狂草率的人；在乡里中，凡是好管闲事的人，往往是那些什么事情都不明白的人。

粗粝能甘　纷华不染

粗粝能甘，必是有为之士；纷华不染，方称杰出之人。



【译文】

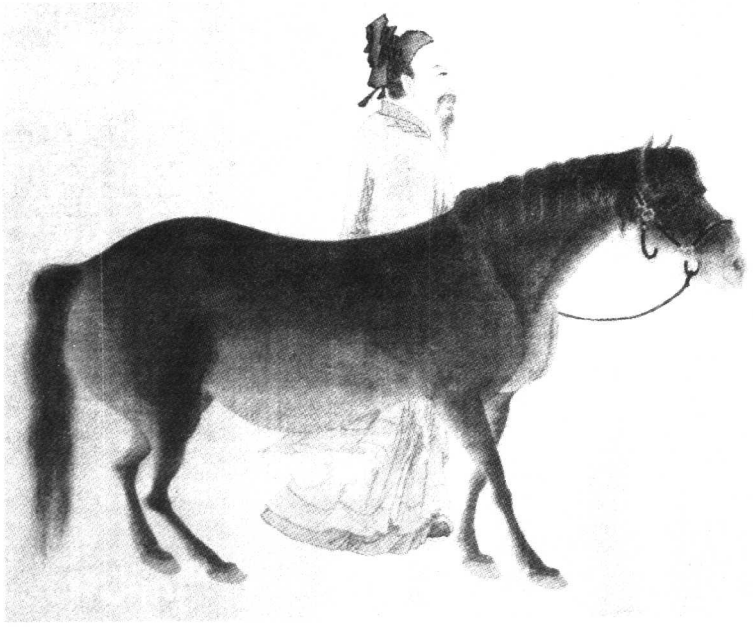
能够甘心接受粗服劣食而不嫌弃的人，必然是有作为的人；面对声色荣华而不动于心的人，才能称为杰出之士。

为善要讲让　立身务得敬

为善之端无尽，只讲一让字，便人人可行；立身之道何穷，只得一敬字，便事事皆整。

【译文】

行善事的方法很多，只要能讲一个“让”字，人人都可以做得到；处世的方法更无穷尽，只要做到一个“敬”字，就能够使所有的事情有条不紊。



《反　经》

(唐)赵蕤



中国历史上大凡有成就的政治家、思想家、军事家甚至商人，有两本书是必读的：一本是《资治通鉴》；一本是《反经》。

《反经》融合儒、道、法、兵、杂、阴阳诸子思想，阐述王霸谋略，长短之术。

全书的整体结构框架以谋略为经，以历史为纬，交错纵横，浑然一体。它囊括上自尧舜、下至隋唐的历史全貌，围绕国家兴亡、权变谋略、荐贤用人和人间善恶四个重点，或赞颂王道仁爱之大治，尧舜汤武之伟绩，求贤若渴之美谈，或贬斥君德败坏，专横霸道之无德，滥用人才，家破国亡之必然；或妙论察相，相人外表，笑谈贵贱；或劝诫统治者，务必惜才，得之则兴，失之则亡。其穿越时空、千年不易的经验教训探求，使得《反经》大放异彩，被世人尊为一部高深奥妙、博古通今的历史名著；一部修身、齐家、治国、平天下的计谋大全。



知 人

常言道:“知人知面不知心。”如何才能既知其人,又知其心呢?这要通过一定的实践过程来考察,也要从古人为我们提供的丰富经验中去借鉴。

【原文】

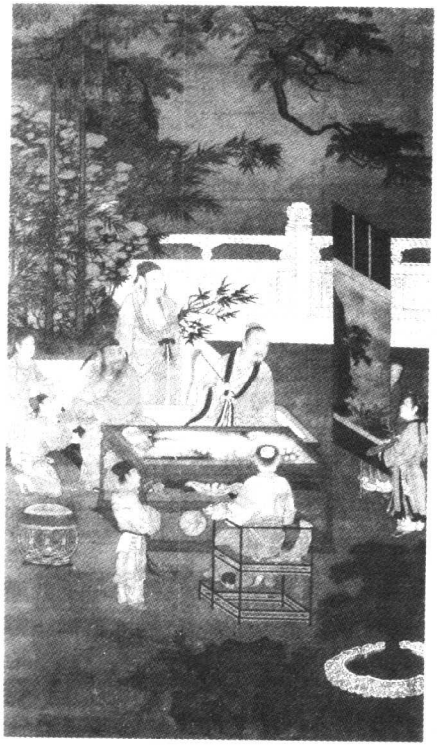
臣闻主将之法,务览英雄之心。然人未易知,知人未易。汉光武聪听之主也,谬于庞萌;曹孟德知人之哲也,弊于张邈。何则?夫物类者,世之所惑乱也。故曰:狙者类智而非智也,愚者类君子而非君子也,戇者类勇而非勇也,亡国之主似智;亡国之臣似忠;幽莠之幼似禾;骊牛之黄似虎;白骨疑象;碱砆类玉。此皆似是而非也。

孔子曰:“凡人心险于山川,难知于天。天犹有春秋冬夏,旦暮之期,人者厚貌深情,故有貌愿而益,有长若不肖,有顺怀而达,有坚而缦,有缓而钎。”太公曰:“士有严而不肖者,有温良而为盗者,有外貌恭敬中心欺慢者,有精精而无情者,有威威而无成者,有如敢断而不能断者,有恍恍惚惚而反忠实者,有倭倭拖拖而有效者,有貌勇狠而内怯者,有梦梦而反易人者。无使不至,无使不遂,天下所贱,圣人所贵,凡人莫知,惟有大明,乃见其际。”此士之外貌不与中情相应者也。



知此士者而有术焉。微察问之，以观其辞；穷之以辞，以观其变；与之间谋，以观其诚；明白显问，以观其德；远使以财，以观其廉；试之以色，以观其贞；告之以难，以观其勇；醉之以酒，以观其态。《庄子》曰："远使之而观其忠；近使之而观其敬；烦使之而观其能；卒然问焉而观其智；急与之期而观其信；杂之以处而观其色。"

《吕氏春秋》曰："通则观其所礼；贵则观其所进；富则观其所养；听则观其所行，近则观其所好，习则观其所言，穷则观其所不爱，贱则观其所不为。喜之以验其守，乐之以验其僻，怒之以验其节，哀之以验其仁，苦之以验其志。《经》曰："任宠之人，观其不骄奢；疏废之人，观其不背越；荣显之人，观其不矜夸；隐约之人，观其不慑惧；少者，观其恭敬好学而能悌。壮者，观其廉洁务行而胜其私；老者，观其思慎，强其所不足而不逾。父子之间，观其慈孝；兄弟之间，观其和友；乡党之间，观其信义；君臣之间，观其忠惠。"此之谓观诚。



《人物志》曰："骨植而柔立者，谓之宏毅。宏毅也者，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。故曰，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。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，惨怿之情在于色，衰正之形在于仪，态度之动在于容，缓急之状在于言。若质素平淡，中睿外朗，筋劲植固，声清色泽，仪崇容直，则纯粹之德也。”

夫人有气，气也者，谓诚在其中，必见诸外。故心气粗厉者，其声沉散；心气详慎者，其声和节；心气鄙戾者，其声粗犷；心气宽柔者，其声温润。信气中易，义气时舒，和气简略，勇气壮立。此之谓听气。

又有察色。察色谓心气内蓄，皆可以色取之。夫诚智必有难尽之色；诚仁必有可尊之色；诚勇必有难慑之色；诚忠必有可观之色；诚洁必有难污之色；诚贞必有可信之色。质色浩然固以安；伪色曼然乱以烦。此之谓察色。

又有考志。考志者，谓方与之言，以察其志。其气宽以柔，其色检而不谄，其礼先人，其言后人，每自见其所不足者，是益人也。若好临人以色，高人以气，胜人以言，防其所不足，而废其所不能者，是损人也。

其貌直而不侮，其言正而不私，不饰其美，不隐其恶，不防其过者，是质人也。

若其貌曲媚，其言谀巧，饰其见物，务其小证，以故自说者，是无质人也。

喜怒以物而色不作，烦乱以事而志不惑，深导以利而心不移，临慑以威而气不卑者，是平心固守人也。

若喜怒以物而心变易，乱之以事而志不治，示之以利而心迁动，慑之以威而气恇惧者，是鄙心而假气人也。

设之以物而数决，惊之以卒而屡应，不文而慧者，是有智思之人。

若难设以物，难说以言，守一而不知变，固执而不知改，是愚很人也。

若屏言而勿顾，自私而不护，非是而强之，是诬嫉人也。

此之谓考志。

又有测隐。测隐者，若小施而好得，小让而大争，言愿以为质，伪爱以为忠，尊其行以收其名。此隐于仁贤。



若问而不对，详而不详，貌示有余，假道自从，因之以物，穷则托深。此隐于艺文也。

若高言以为廉，矫厉以为勇，内恐外夸，亟而称说，以诈气临人。此隐于廉勇也。

若自事君亲而好以告人，饰其物而不诚于内，发名以君亲，因名以私身。此隐于忠孝也。

此谓测隐矣，夫人言行不类，终始相悖，外内不合，而立假节以感视听者，曰毁志者也。

若饮食以亲，货赂以交，损利以合，得其权誉而隐于物者，曰贪鄙者也。

若小知而大解，小能而不大成，规小物而不知大伦，曰华诞者也。

又有揆德。揆德者，其有言忠行夷，秉志无私，施不求反，情忠而察，貌拙而安者，曰仁心者也。有事变而能治效，穷而能达，措身立功而能遂，曰有知者也。有富贵恭俭而能威严，有礼而不骄，曰有德者也。有隐约而不慑，安乐而不奢，勋劳而不变，喜怒而有度，曰有守者也。有恭敬以事君，恩爱以事亲，情乖而不叛，力竭而无违，曰忠孝者也。此之谓揆德。

夫贤圣所美，莫美乎聪明。聪明之所贵，莫贵乎知人。知人识智，则众材得其序，而庶绩之业兴矣。是故仲尼训"六蔽"，以戒偏材之失。

思狂狷以通拘抗之材，疾空空而无信，以明为似之难保。察其所安，观其所由，以知居止之行。率此道也，人焉废哉，人焉瘦哉？

【译文】

我听说驾驭将帅的原则是，一定要洞悉将帅的内心世界。然而，人不易了解，了解人心就更难了。东汉光武帝刘秀是个善于聆听他人意见的君主，却被庞萌所迷惑；曹操是个知人善任的高手，却被张邈给骗了。为什么会出现这种事呢？这是因为事物的表象相似，很容易迷惑



人。猕猴好像有智但并非真的有智，愚蠢之人貌似正人君子却不是君子，鲁莽之人好像勇敢但并不勇敢，亡国之君好像有智慧，亡国之臣好像很忠诚，莠草的幼苗酷似庄稼，长着黑黄相间花纹的牛像老虎，白骨像象牙，有些石头好像是玉。凡此种种都是似是而非、以假乱真的例子。

孔子说："人心险于山川，知人心比知天还难。天有春秋冬夏早晚之别，但人都是外表敦厚深情，内心深藏不露，让人无法捉摸。有的人外貌温顺而内心骄横，有的人貌似长者但其实无能，有的人外表柔顺却内心坚毅，有的人外貌坚强而内心脆弱，有的人外表温和而内心焦躁。"姜太公也说："士人中有看似庄重而其实品行不端的，有外表温柔敦厚却做男盗女娼勾当的，有外貌恭敬而内怀欺诈之心的，有貌似兢兢业业却心猿意马的，有外表风风火火，实际上一事无成的，有表面果断，但实际上优柔寡断的，有表面恍恍惚惚，但内心坚强踏实的，有表面拖拖拉拉，但办事成效显著的，有外表勇猛，但内心怯懦的，有迷迷糊糊，但瞧不起别人的。有的人没有不能去的地方，没有办不好的事，但天下人都看不起他，只有圣人看重他，凡夫俗子不知其高妙，只有有远见的人，才能洞察其真相。"这些都是士人之中外貌与实情不相符合的实例。

其实，要考察一个人的实际水平是有一套办法的。例如，提一些微妙的问题，观察他的语言表达能力；刨根问底，观察他的应变能力；略施计谋，暗地里考验他，观察他是否诚实；在与他有过交往的人群中调查，看看他的品德如何；让他到远方管理钱财，观察他是否廉洁奉公；用女色来诱惑他，观察他是否能够坚守贞操；告诉他前途艰难，观察他是否有勇气；用酒将他灌醉，观察他的神态。《庄子》中说："派他出使远方，观察他是否忠诚；就近调用，观察他是否尽忠职守；让他做纷繁复杂的工作，观察他的办事能力；突然提出疑难问题，观察他是否机智；仓促之间与他约会，观察他的信用程度；让他与各色人等相处，观察他的处世方法和神色。"



《吕氏春秋》中说："仕途通达时观察他所尊敬的人，显贵时观察他提拔哪些人，富裕时观察他抚养什么人。听其言，观其行，看他的言行是否一致，与他接近，观察他的爱好。与他交友能知道他的言行。穷困时看他不喜欢什么，贫贱时看他不屑于做哪些事。高兴之时能看他是否坚持操守，快乐之时能验证他有没有怪癖，愤怒之时看他能不能节制情绪的发泄，悲伤之时能验证他有没有仁爱之心，困苦之时能验证他有没有坚定的志向。"《经》书上说："对受宠爱的人，要观察他是否不骄奢淫逸；对被疏远、被废弃的人，要观察他是否不越轨；对光荣、显达的人，要观察他是否不骄矜夸耀；对沉沦贬斥的人，要观察他是否不畏权贵；对青少年，要观察他是否谦恭、好学，与兄弟和睦相处；对壮年人，要观察他是否廉洁、务实、大公无私；对老年人，要观察他是否思虑慎重，即使勉强去做力不能及的事也能不逾越礼法。父子之间，要观察他们是否慈爱、孝顺；兄弟之间，要观察他们是否和睦、友爱；邻里之间，要观察他们是否遵守信义；君臣之间，要观察他们是否忠心仁惠。"以上的这些办法叫做"观诚"。

《人物志》中说："骨骼坚硬而外表柔和的性格，可称之为坚强刚毅。坚强刚毅，是仁爱的本质表现。气质清朗而高洁，就是明于礼节和仪式。礼节和仪式，是礼的基础。体质端庄而结实称为固守正道。固守正道是信的基础。筋骨强健而有精神称为勇敢。勇敢是义的根源。气色平和舒畅称为通晓微奥。通晓微奥是智慧的源泉。这五种品质通常称为'五常'，即仁、义、礼、智、信。所以说，结实而不端庄就会显得愚憨，气质不清纯就会越规犯科，正直而不刚强就会像朽木一样易折，强劲而不精纯就会陷于卤莽，通畅而不守正就难免失于放荡。然而，平与不平的根本原因在于神，聪明还是愚昧的实质取决于精，勇敢怯懦之势取决于筋，坚强和怯弱的根源在于骨质，急躁还是宁静取决于气。悲戚喜悦的情感表现于气色，形貌的盛衰表现在仪表，态度的变化表现在脸上，缓急的情绪会在言谈中流露出来。如果本质朴素恬淡，内心聪慧，外表开朗，身体强健，声音洪亮，和颜悦色，仪容端庄，这才是道德



纯粹的表现。”



人都有气质和性格，所谓气质，是一种内在的精神，而且必然会显露于外貌形态上。因此，心气粗野的人，他的声音就沉重而散漫；心气安详谨慎的人，他发言的声音就平和而有节制；心气鄙陋乖戾的人，他的声音就粗犷；心气宽柔的人，他的声音就温柔圆润。心气表现出柔和平易，义气表现出舒畅，和气显得简略，勇气显得雄壮。用这种方法来考察人，叫“听气”。

还可以用“察色”的方法。所谓“察色”，是指虽然一个人的心气藏于体内，但可以通过神色去观察它。真正聪慧的人肯定会有难以穷尽之色；真正仁厚的人肯定会有值得尊重的神色；真正勇敢的人肯定会有不惧威慑的神色；真正忠诚的人肯定会有耐人寻味的神色；真正高洁的人肯定会有难以玷污的神色；真正有节操的人肯定会有可以信赖的神色。内在气质与外部形象相一致，就会浩气凛然，坚固稳重；内在与外表相矛盾，伪饰的神色就会烦躁不安，游移不定。这就叫做“察色”。

考察人还有一个方法就是“考志”。“考志”是通过与对方交谈来考察其志趣。如果一个人的气度宽缓柔和，脸色谦恭而不谄媚，对人先是彬彬有礼，然后才与人交谈，常检点自己的缺点，看到自己的不足，这样的人是能给别人带来好处的人。如果一个人说话时趾高气扬，盛气凌人，想方设法遮掩自己的缺点和无能，这样的人只会损害别人。

如果一个人外貌刚直而不可侮，说话公正，大公无私，不美化自己，不隐瞒错误，不掩饰缺点，这种人是品行质朴的人。



如果一个人外表曲意媚人，说话阿谀乖巧，善于伪装，专意于小处卖弄自己，这种人是品质败坏的伪君子。

如果对某事的喜怒而不表现在脸上，事虽烦乱但心志不被迷惑，在利益诱惑面前而思想不动摇，在权势威胁的情况下，不低声下气，这种人是正直而操守坚实的人。

如果因对事物喜怒情绪的变化而内心随着变化，因外部事物的干扰而意志不坚定，在利益的诱惑面前思想动摇，因权势的压迫而心生畏惧，这样的人是私心重，没有志气，没有血气的人。

如果受到外物的干扰却能屡屡设法解决，受到突然袭击却善于应变，不伪装自己，却很聪明，这样的人是有智慧、肯动脑筋的人。

如果设之以物也不能启发他的心智，晓之以理也不能使他明白，固守一种观念而不知变通，固执己见而不知适应，这样的人是愚鲁、刚愎自用的人。

如果别人说什么也听不进去，自私自利，毫不掩饰，明知错误还要强词夺理，这种人是好诬陷和嫉妒他人的人。

以上考察人的办法，叫做“考志”。

还有用推测人心的办法来考察人，叫做“测隐”。所谓“测隐”，是指观察一个人，如果想吃小亏占大便宜，小利退让，大利必得，言辞谦恭，假装慈爱忠诚，小心翼翼行事，以钓其名。这就是用仁爱贤慧来隐藏自己真实本质的人。

如果问他问题，他回答不了，却还要装出不屑回答的样子，外表显得高深有余、道义在身，遇到困难，穷于应变还要故作深沉。这是冒充有学问，实乃不学无术的假学者。

如果言谈间故作清高假装廉洁，故作雷厉风行以示勇敢，内心恐惧而外表镇静，虚张声势，夸夸其谈，以欺诈之气凌人。这是冒充清廉勇敢的人。

如果有的人以侍奉君王和双亲作为向人夸耀的资本，做事虚伪，内心不诚，打着侍奉君亲的旗号，真正目的却是为了骗取美名，这种人



实际上是些假忠假孝之人。

这就是“测隐”的办法。一个人言行不一，终始相互矛盾，外表与内心不相吻合，假立名节以迷惑他人耳目，是自己毁灭自己志向的人。

如果一个人以吃喝酒肉与别人相亲，以行贿送礼交朋友，以损人利己相投合，身心被物欲所蒙蔽，一味贪求权势和名誉，那么他是贪婪无厌的卑鄙小人。

如果一个人只限于小事聪明而大事糊涂，有小能力而办不成大事业，贪求小利益而不知大道理，这种人是华而不实的人。

考察人还有“揆德”之法。所谓“揆德”，就是用一种检测一个人的品德的办法来判断人。有的人说话中肯，行为平易，秉志无私，给人帮助而不求回报。内心忠厚明察，外貌不扬但性情安稳，这是心地仁厚之人。有的人对突然事变能给予有效的处理，虽处穷困之境但仍能奋进，进身立功而能如愿，这是有智慧的人。如果一个人身处富贵之乡，但恭谨勤俭并不失威严，彬彬有礼但不骄傲，这是有德行的人。在变幻不定的情况下无所畏惧，处于安乐条件下而不奢侈，功勋卓著而无骄色，喜怒亦有节度，这样的人是有操守的人。有的人对君王恭敬有礼，对双亲孝敬有加，即使君王性情乖戾也不改变忠心，侍奉父母竭尽全力，不违背父母意愿，这样的人是忠孝之人。这就是用“揆德”的办法来考察人。

圣贤最为赞赏的是聪明人。聪明人最看重的是知人。只有知人识才，各种人才才能各得其所，这样大小事业才能兴旺起来。所以，孔子在训诫他的弟子时提出“六蔽”，以防止偏材的失误。

他指出狂妄与耿介的偏失，以疏导有偏执拘谨或高傲刚直之缺陷的人才；痛斥空泛而无信的弊端，以提醒人们似是而非的人是不可信赖的。明察人们安身立命的地方，考察他们做事的动机，了解他们的日常行为。根据这种方法去考察人，人才又怎么会隐藏而不出现呢？



诡 信

有时候，诡诈即是忠信。为什么这样说呢？首先信分大小，做事时要弃小信而守大信。其次人分敌我，对敌守信就是对己不忠。要忠于自己的国家利益，就必须对敌方使用诡诈。

【原文】

孔子曰："君子贞而不谅。"又曰："信近于义，言可复也。"由是言之，唯义所在，不在信也。何以明之？

叶公问孔子曰："吾党有直躬者，其父攘羊而其子证之。"孔子曰："吾党之直者异于是，父为子隐，子为父隐，直在其中矣。"

楚子围宋，宋求救于晋。晋侯使解扬如宋，使无降楚，曰："晋师悉起，将至矣。"郑人囚而献诸楚，楚子厚赂之，使反其言。许之。登诸楼车，使呼宋人而告之，遂致其君命。楚子将杀之，使与之言曰："尔既许不谷而反之，何故？非我无信，尔则弃之，速即尔刑！"对曰："臣闻之，君能制命为义，臣能承命为信。信载义而行之为利，谋不失利，以卫社稷，民之主也。义无二信，信无二命。君之赂臣，不知命也。受命以出，有死无殒，又何赂乎？臣之许君，以成命也。死而成命，臣之禄也！寡君有信臣，下臣获考，死又何求！"楚子舍之以归。

颜率欲见公仲，公仲不见。颜率谓公仲之谒者曰："公仲必以率为伪也，故不见率。公仲好内，率曰好士。公仲啬于财，率曰散施。公仲无行，率曰好义。今以来，率且正言之而已矣。"公仲之谒者以告公仲，公仲遽起而见之。

齐伐燕，得十城。燕王使苏秦说齐，齐归燕十城。苏秦还，燕人或毁



之曰:“苏秦左右卖国,反复之臣也,将作乱。”燕王意疏之,舍而不用。苏秦恐被罪,入见王曰:“臣,东周之鄙人也,无尺寸之功,而王亲拜之于庙,礼之于庭。今臣为王却齐之兵而功得十城,宜以益亲。今来而王不官臣者,人必有以不信伤臣于王者。且臣之不信,王之福也。使臣信如尾生,廉如伯夷,孝如曾参,三者天下之高行,而以事王,可乎?”燕王曰:“可也。”苏秦曰:“有此臣,亦不事主矣。孝不离其亲宿昔于外,王又得使之步行千里而事弱燕之王哉?廉如伯夷,义不为孤竹君之嗣。不肯为武王之臣,不受封侯而饿死于首阳之下。有廉如此者,王又安能使之步行千里而进取于齐哉?信如尾生,与女子期于梁柱之下,女子不来,水至不去,抱梁柱而死。有信如此,何肯扬燕、秦之威,却齐之强兵哉?且夫信行者,非进取之道也。且三王代兴,五霸迭盛,皆不自覆。君以自覆为可乎?则齐于营丘,足下不窥于边城之外。且臣之有老母于东周,离老母而事足下,去自覆之术而行进取之道。臣之趋,固不与足下合者,足下皆自覆之君也,仆者,进取之臣也。臣所谓以忠信得罪于君也。”燕王曰:“夫忠信,又何罪之有也?”对曰:“足下不知也。臣邻家有远为吏者,其妻私人。其夫且归,其妻私者忧之。其妻曰:‘公勿忧也,吾已为药酒待之矣。’后二日,夫至,妻使妾奉卮酒进之。妾知其药酒也,进之则杀主父,言之则逐主母,乃佯僵弃酒,主父大怒而笞之。妾之弃酒,上以活主父,下以存主母,忠至如此,然不免于笞者,此以忠信得罪也。臣之事,适不幸而类妾之弃酒也。且臣之事足下,亢义益国,今乃得罪,臣恐天下后事足下者,莫敢自也。且臣之说齐,曾不欺之也;后之说齐者,莫如臣之言,虽尧舜之智,不敢取之。”燕王曰:“善!”复厚遇之。

由是观之,故知谲即信也,诡即忠也,夫谲诡之行乃忠信之本焉。

【译文】

孔子说:“君子讲大信,不讲小信。”他还说:“所守的诺言符合道义,就可以履行。”由此看来,只要是不符合道义的事情,就不一定非要

信守诺言。怎样才能说明这个道理呢?

叶公曾对孔子说:“我们那里有一个正直的人,他父亲偷了羊,他要去告发。”孔子说:“我们那里正直的意义和你们那不一样,父亲为儿子隐瞒,儿子替父亲隐瞒,这才是正直。”

楚国攻伐宋国,宋国因国力不济,向晋国求救。于是,晋国国君派解扬出使宋国,让宋国不要投降,并说:“晋国已全军出动,马上就要赶到了。”不料,解扬途经郑国时被俘,让郑国献给了楚国。楚王欲用丰厚的财物收买解扬,让他对宋国传达与使命相反的话。解扬答应了。及至解扬登上攻城的楼车,面对宋国人,他所传达的却仍然是晋国国君命令他传达的话。楚王大怒,扬言要杀死他,并派使者对他说:“你已经答应了我,却又背弃了诺言,这是什么原因?如今不是我不讲信用,而是你背弃了诺言,不守信用,所以只好立即请你上断头台了。”解扬回答说:“我听说过这样的道理:君王制定并发布正确的命令是义,臣子承担并贯彻执行君主的命令是信。臣下的信用必须以负载君主之义为前提,以此行事才于国家有利。是故臣子的一切谋划,都应以国家利益为出发点,不能损害国家利益,从而捍卫自己的国家,这是卿大夫的本分。国君发布的命令,不能互相矛盾。臣下也不能执行两种互相矛盾的命令。你用财物来收买我,说明你不懂这个道理。我从我的君主那里受命出使宋国,当一死报





国，决不会让君命毁在我的手里，你怎么能用财富收买我呢？我之所以答应你，是因为我要完成国君的命令。牺牲自己换得君命的完成，是做臣下的福分。我国的君主有诚信之臣，他定会感到骄傲与自豪的，我虽然牺牲了，但我死得其所，我还有什么可期求的呢！”楚王深为感动，便放他回归了自己的祖国。

颜率想谒见公仲，公仲不愿见他。颜率便对公仲的近侍说：“公仲一定认为我是一个不诚实的人，所以才不肯见我。公仲好色，我却说他礼贤下士；公仲吝啬小气，我却说他仗义疏财；公仲品行不端，我却说他能够主持正义。从今以后，我再也不这样做了，我一定说真话。”近侍将颜率的这番话转告公仲后，公仲立刻站起身来，接见了颜率。

齐国攻伐燕国，取得十座城邑。燕王派苏秦出使游说齐王，齐国归还了燕国十城。苏秦回到燕国，有人诽谤说：“苏秦是一个翻云覆雨的卖国贼，反复无常的奸臣，恐怕将来他会作乱。”于是，燕王有意疏远他，弃而不用。苏秦惧怕因为谗言获罪，便对燕王说：“我本是东周的鄙俗之人，并无半点功劳，承蒙大王恩宠，在朝廷内给予崇高的礼遇。如今我为大王退去齐兵，收回十城国土，建立了大功，本应更加受到信任才对。可是我归来后，大王却不加官于我，我想这其中必定有人用不守信用的罪名在大王面前中伤我。然而，我的不守信用，正是大王的福分啊！倘若我像古代尾生那样守信用，像伯夷那样廉洁，像曾参那样孝敬父母，以他们的高洁品行来侍奉大王，你认为可以吗？”燕王说：“那当然好啦！”苏秦说：“有这样品行的臣子，就不会来侍奉你了。孝敬父母就像曾参一样，抱定不离父母身边才是孝子的道理，连在外面过夜都不肯，你又怎能让他不远千里来侍奉弱小的燕国和国王您呢？廉洁就像伯夷那样，为了高义之名，连孤竹国国君的继承人都不愿做，连周武王的臣子都不愿当，甘心饿死在首阳山下，你又怎能让他步行千里到齐国游说，收回十城呢？守信用就像尾生那样，在桥底下与女子约会，女子没来，大水都把他淹没了，他仍然死抱桥柱。这样的人，他怎么能够吹嘘燕国和秦国的声威以吓退强大的齐国



军队呢?讲信义是用来完善自己的品行,而不是为别人效力的,是为保护自己而不是为建功立业的。夏、商、周三代圣王更迭而起,齐桓公、晋文公、秦穆公、楚庄王、越王勾践相继称霸,都不是为了保护自己,大王您认为光做到保护自己就行了吗?如果齐国不从营丘扩展领土,你也就不会窥视燕国的边城之外。况且,我还有老母远在东周故乡,我离开她来侍奉大王您,抛开自我保护来建功立业,您是只求自我保存之君,我却是建功立业之臣。我就是因为太忠诚了才得罪大王的啊。"燕王说:"忠诚守信又有什么罪过呢?"苏秦回答说:"你有所不知。我有一个远在他乡为官的邻居,他妻子有了外遇。在丈夫快要回家时,那个情夫很害怕,而妻子却说:'用不着担心,我已经准备下药酒等着他了。'两天后,丈夫回来了,妻子让侍妾捧着药酒给他喝。侍妾心知这是药酒,给男主人喝下去,就会毒死他;如果说出真相,女主人就会被赶出家门,于是假装跌倒,把药酒全洒了。男主人大怒,用皮鞭狠狠抽打侍妾。侍妾泼掉药酒,对上是为了保住男主人的生命,对下是为了保住女主人的地位。然而,如此忠心耿耿,仍不免于被主人鞭打。这就是忠诚过度的不幸啊!我所做的事,恰恰与那位侍妾倒掉药酒一样,也是好心不得好报啊。我一心侍奉你,声张高义,不想竟成了有罪之臣。我担心今后侍奉你的人,再没有谁敢坚守高义了。况且我游说齐王的时候,并没有欺骗他,今后谁再为你游说齐王,恐怕都不会像我这样忠诚,即使有尧舜那样的智慧,齐王也不肯听从他的话了。"燕王说:"说得对。"于是重新厚待苏秦。

由此可见,欺骗即是诚信,诡诈即是忠实,欺骗诡诈的品行是忠信之本。



忠 疑

忠于一方，必定会受到另一方的疑忌；你所效忠的这一方也会因听信谗言，诽谤你，疑忌你。所以有志于功名的人，对忠心反而受疑的可能应有充分的思想准备，以增强自己的心理承受能力。

【原文】

夫毁誉是非不可定矣。以汉高之略而陈平之谋，毁之则疏，誉之则亲。以文帝之明而魏尚之忠，绳之以法则为罪，施之以德则为功。知世之听者多有所尤，多有所尤，即听必悖矣。何以知其然耶？

《吕氏春秋》云："人有亡斧者，意其邻之子，视其行步、颜色、言语、动作、态度无为而不窃斧者也。窃掘其谷而得其斧，他日复见其邻之子，动作、态度无似窃斧者也。其邻之子非变也，己则变之。变之者无他，有所尤矣。

邾之故，为甲裳以帛，公息忌谓邾之君曰："不若以组。"邾君曰："善！"下令，令官为甲必以组。公息忌因令其家皆为组，人有伤之者曰："公息忌所以欲用组者，其家为甲裳多以组也。"邾君不悦，于是乎止无以组。邾君有所尤也。邾之故为甲以组而便也，公息忌虽多为组何伤？以组不便，公息忌虽无以为组亦何益？为组与不为组，不足以累公息忌之说也。凡听言不可不察。

楼缓曰："公父文伯仕于鲁，病而死，女子为自杀于房中者二人。其母闻之，勿哭。其相室曰：'焉有子死而勿哭乎？'其母曰：'孔子，贤人也，逐于鲁而是人弗随之。今死而妇人为自杀。若是者，必其于长者薄而于妇人厚。'故从母言之，是为贤母，从妻言之，是不免于妒妇也。"故其言一也，言者异则人心变矣。



乐羊为魏将而攻中山，其子在中山，中山之君烹其子而遗之羹，乐羊尽啜之。文侯曰："乐羊以我故，食其子之肉。"堵师赞曰："其子且食之，其谁不食？"乐羊罢中山，文侯赏其功而疑其心。

《淮南子》曰："亲母为其子抶秃，出血至耳，见者以为爱子之至也，使在继母，则过者以为戾也。"事之情一也，所以观者异耳。从城上视牛如羊，视羊如豚，所居高也。窥面于盘水，则圆于亏，面形不变，其故有所圆有所亏者，所自窥之异也。今吾虽欲正身而待物，庸讵知世之所窥于我者乎？是知天下是非无所定也。是各是其所是；非其所非。今吾欲择是而居之，择非而去之，不知世之是非者，孰是孰非哉！

故有忠而见疑者，不可不察。

【译文】

毁谤与赞誉，是与非并没有固定的标准。像汉高祖刘邦那样雄才大略的人，在对待足智多谋的丞相陈平时，有人诽谤陈平，刘邦就疏远他，而有人赞誉陈平，刘邦又亲近信任他。又如汉文帝那样的英明之君，也会对忠诚的云中太守魏尚绳之以法，后经冯唐在文帝前辩解，魏尚才被法外施恩，重新重用，立了大功。由此可知，不深入实际，人们在作出判断时便往往会出现错误，从而使其行为与事实相违背。此话怎讲呢？

《吕氏春秋》里有这样一个寓言：说的是一个人丢了斧子，便怀疑是邻居的孩子偷了他的斧子，因而，他看邻居的孩子走路的步态、脸色、言谈举止，没有一处不像是偷斧子的。后来，他无意中找到了自家的斧头，再去看邻居的孩子时，哪一处也不像是偷斧子的。他邻居的孩子并没有什么改变，只是自己的看法有所改变罢了。改变的原因不是别的，是当初的判断错了。

邾国过去缝制铠甲，喜欢使用丝帛。公息忌对国君建议说："用丝帛不如用丝带。"国君说："好吧！"于是下令缝制铠甲一律使用丝带，公息忌因此也让他的家人改用丝带。后来，有人在国君面前中伤他说：

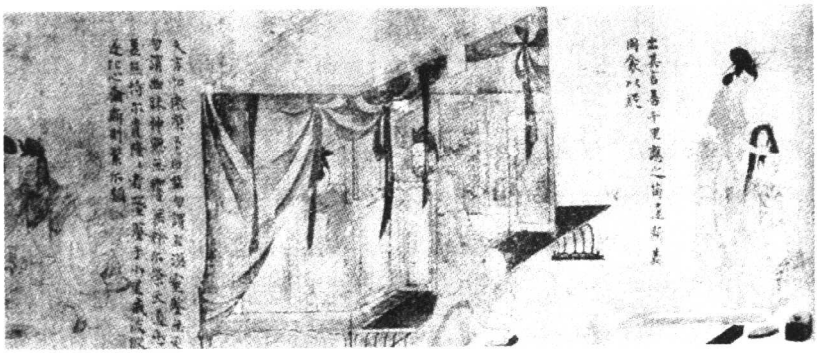


“公息忌之所以建议用丝带，是因为他家制铠甲向来都用丝带。”国王听后很不高兴，于是下令不准再用丝带制铠甲。这件事说明郗君观察问题不深刻。如果过去制铠甲用丝带有好处，公息忌家中用丝带再多又有什么妨害呢？如果用丝带制铠甲没有好处，公息忌即使不用丝带又有什么大不了的？无论是公息忌用丝带还是不用丝带，都不足以说明公息忌的建议有什么错。所以凡是听人言者，都应三思而后行。

楼缓说：“有个叫公文伯的人在鲁国做官。病死之后，有两名侍妾为他在家中自杀。他母亲听到这个消息后并不悲伤哭泣。随嫁的侍妾说：‘哪有儿子死了，母亲不哭的？’公文伯的母亲说：‘孔子是个非常贤明的人，被鲁国弃置不用，去周游列国，文伯却不去追随孔子。而今他死了，侍妾却为他自杀。可见他不去亲近有德的圣贤，却对侍妾过分宠爱。’此话出自母亲之口，人们就认为她是贤明的母亲，但若出自妻子之口，人们就不免会认为这个妻子爱吃醋。”所以同样的话出自不同人的口，人们的评价就不一样。

身为魏国大将的乐羊，奉命领军攻伐中山国。而此时，他的儿子正在中山国。中山国君把他儿子杀了，煮成羹汤，送给乐羊，乐羊毫不犹豫全吃光了，魏文侯知道后说：“乐羊是为了我，才吃自己儿子的肉。”而堵师赞却说：“连自己儿子的肉都吃的人，又有谁的肉他不敢吃呢？”乐羊灭掉中山国后，魏文侯虽然奖赏了他，却从此怀疑他的忠心了。

《淮南子》上说：“亲生母亲为自己儿子治头疮，血流到耳朵上，看





见的人都说这是疼爱儿子到了极点。如果是后母为前妻生的儿子治头疮，血也流到耳朵上，就可能会有人责备说：‘太暴虐了！’同样的事情，站在不同的角度，就会得出不同的结论。从城上往城下看，会把牛看成是羊，把羊看成是小猪。这是由于站得太高，看不清楚的缘故。在圆盘里放上水，当做镜子，去照自己的面像的时候，有时是圆的，有时则不圆。自己的面像并无改变，而影像却时圆时不圆，这是因为你照看时站的角度不同。现在，我想以正确的态度来接人待物，却不知道世人能怎样看我？因为，天下的是与非很难有一个统一的固定标准。对于世事，各人有各人的看法，各人有各人的标准。我认为这个是对的，那个是错的，而别人并不这样认为。那么，你说谁对谁错呢？

所以，因忠信而被怀疑的事，是不能不引起重视的。

用无用

有用无用，是相对而言的，没有无用也就无所谓有用。另外，有用与无用，在一定的条件下是互相转化的。世上本来没有什么无用之物，关键看你会不会用。

【原文】

古人有言曰：“得鸟者，罗之一目。然张一目之罗，终不能得鸟矣。鸟之所以能远飞者，六翮之力也，然无众毛之功，则飞不能远矣。”以是推之，无用之为用也大矣。故惠子谓庄子曰：“子言无用矣。”庄子曰：“知无用而始可与言用矣。夫天地非不广且大也，人之所用，容足耳。然则削足而垫之至黄泉，人尚有用乎？”惠子曰：“无用。”庄子曰：“然则无



用之为用也，亦明矣。”

昔陈平智有余而见疑，周勃质朴，忠而见信。夫仁义不足相怀，则智者以有余见疑，而朴者以不足取信矣。汉征处士樊英、杨厚，朝廷若待神明。至，竟无他异。李固、朱穆以为处士纯盗虚名，无益于用。然而后进希之以成器，世主礼之以得众。

原其无用亦所以为用也。而惑者忽不践之地，赊无用之功，至乃诮讪远术，贱斥国华。不亦过乎？

【译文】

古人说：捕获鸟的，只是罗网上的一个网眼，然而只张一个眼的网，是永远捕捉不到鸟的。鸟之所以飞得高远，主要靠翅膀上的几根大羽毛，然而如果没有其他的毫毛，鸟是飞不高远的。由此可知，看似无用的东西，其实有着很大的作用。所以，当惠子对庄子说“你的学问都是无用的空话”时，庄子说：“知道无用，你才能跟他谈论有用。天地并非不辽阔，而人只需能容下双脚就可以了。但是，如果把人站立以外的地方都挖掉了，那你站的那一小块地方还有用吗？”惠子说：“没用了。”庄子说：“那么，无用就是有用。这个道理不是很明白吗？”

西汉时，陈平由于足智多谋而被刘邦疑忌，周勃因心地质朴却被认为忠诚而受到信任。可见智谋仁义不可太露，智者会因智慧有余而被怀疑，朴者却因智慧不足而得到信任。东汉时，征召隐士樊英、杨厚入朝做官，朝廷待他们就像神明一样。及至上任之后不久，才发现他们并没有什么过人之处。李固、朱穆认为这种隐士纯属欺世盗名之辈，对国家一无用处。然而随后慕名而来的都以他们为榜样，不少人成为国家的栋梁之才。君主所以以礼相待，就是为了招揽人才。

推究起来，所谓的“无用”却在时时起着“有用”的作用。不懂这个道理的人，他是不会看到有用与无用之间关系的。甚至于嘲笑这一理论，排斥真才实学的志士，岂不是太过分了吗？



恩生怨

在现实生活中，有恩于人结果却反目成仇的事屡见不鲜。原因何在？本篇主旨便是要穷究人性的弱点，从而使你摆脱困惑，融洽人际关系，创造一个愉快的生活氛围。

【原文】

《传》称谚曰："非所怨，勿怨。寡人怨矣。"是知凡怨者，不怨于所疏，必怨于亲密。何以明之？高子曰："《小弁》，小人之诗也。"孟子曰："何以言之？"高子曰："怨。"孟子曰："固哉！高叟之为诗也。有越人于此，关弓射我，我则谈笑而道之。无他，疏之也。兄弟关弓而射我，我则泣涕而道之。无他，戚之也。然则小弁之怨，亲亲也。亲亲，仁也。"

晋使韩简子视秦师云："师少于我，斗士倍我。"公曰："何故？"对曰："出因其资，入用其宠，饥食其粟，三施而不报，所以来也。"

杜邺说王音曰："邺闻人情恩深者其养谨；爱至者，其求谨。夫戚而不见异，亲而不见殊，孰谓无怨？此《棠棣》、《角弓》之所作也。"由此观之，故知怨也者，亲之也；恩也者，怨之所生也。不可不察。

【译文】

《左传》中用了一句谚语："不该怨恨的不要怨恨，可有些人却一定要怨恨。"由此可知，凡是有怨恨的人，不是恨他所疏远的人，就是恨他所亲近的人。怎么理解这句话呢？高子说："《诗经·小弁》一诗是小人



作的。”孟子说:“何以见得?”高子说:“这首诗充满了怨恨情绪。”孟子说:“太机械了!你竟是这样来研究《诗经》的。假如有一个越国人在这里,弯弓射我,我会边说边笑谈论这件事。没有别的原因,只因为我和他素不相识。可是假如是我的兄弟用箭射我,我就会痛哭流涕说这件事,这也没别的原因,只因为他和我是亲人。《小弁》这首诗里的怨恨情绪,正是热爱亲人的表现。热爱亲人,这是仁啊!”

秦、晋之战,晋惠公命令韩简子视察秦军军容。韩简子说:“秦军在人数上少于我军,可是在作战时斗志高昂的人却比我们多一倍。”晋惠公问:“什么原因?”韩简子回答说:“我们在外流亡时,得到了秦国的资助;回国时受到秦国的沿途护送;发生饥荒时,又得到秦国的粮食救济。三次受人之恩,却从未报答,所以秦军要来攻打我们。”

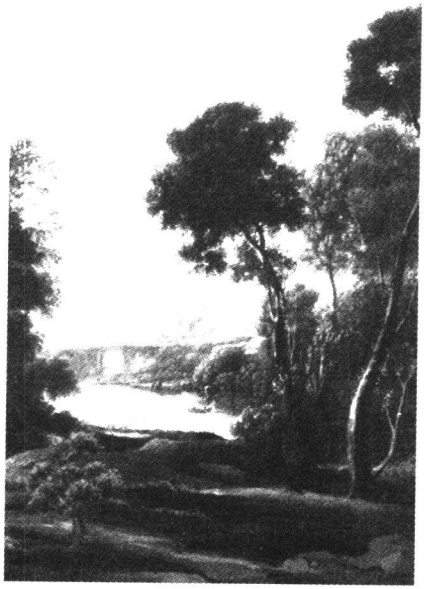
杜邺在游说王音时说:“我听说,一般人对恩情深的,供养反而少;对最亲近的人,索求反而少。人际关系的亲疏远近没有什么区别,怎么会不产生怨恨呢?这就是《诗经》中为什么会有《棠棣》、《角弓》二诗的原因。他们是用来诉说兄弟之间的互相怨恨的。”由此即可明白,为什么关系亲近的却反而容易产生怨恨。因此说,恩情恰恰是产生怨恨的根源。这个道理必须要弄明白。

败 功

虽然失败是成功之母,但失败并不一定都可导致成功,其前提是必须有勇气正视它,并勇于承担责任。处理不当,成功也可能成为失败之母。关键是因势利导,才有可能转败为胜。



【原文】



《文子》曰:“有功,离仁义者必见疑;有罪,不失人心者必见信。”故仁义者,天下之尊爵也。何以言之?昔者楚共王有疾,召其大夫曰:“不谷不德,少主社稷,失先君之绪,覆楚国之师,不谷之罪也。若以宗庙之灵,得保首领以没,请为灵,若厉,大夫许诸?”及其卒也,子囊曰:“不然!夫事君者,从其善不从其过。赫赫楚国而君临之,抚征南海,训及诸夏,其宠大矣。有是宠也,而知其过,可不谓之共乎?”大夫从之。此因过以为恭者也。

魏将王昶、陈泰兵败,大将军以为己过。习凿齿论曰:“司马大将军引二败以为己过,过销而业昌,可谓智矣。”夫忘其败而下思其报,虽欲勿康,其可得乎?若乃讳败推过,归咎万物,上下离心,贤愚释体,是楚再败而晋再克,谬之甚矣。夫人君苟统斯理,行虽失而名扬,兵虽挫而战胜,百败犹可,况再败乎!此因败以成功者也。故知智者之举事也,因祸为福,转败为功,自古然矣。

【译文】

《文子》上说:“虽然有功,但失去了仁义,必将被疑忌;虽然有罪,但不失民心,必将受到信任。”所以,仁义在天下拥有至尊之位。为什么这样说呢?从前,楚共王患病的时候,将大夫们召集到身边,说:“我缺乏德行,从小就开始主持朝政,失去了先王的事业,使国家的军队屡遭



覆灭，这是我的罪过啊。假若列祖列宗在天有灵，使我能寿终正寝，我请求你们给我加上‘灵’（据《谥法解》不勤成名曰灵，也就是放任本性，不见贤思齐的意思。）或者‘厉’（据《谥法解》杀戮无辜曰“厉”）的谥号。不知诸位大臣意下如何？”楚共王死后，子囊说：“不能按大王的遗嘱来加谥号。因为侍奉国君的原则是，听从他正确的命令而不听从他不正确的命令。楚国是威名赫赫的大国，自从他亲临朝政之后，对南方诸国或安抚或征伐，对于中原华夏诸国也加以训诫，天下无不归附，可见其受上天的恩宠之大。有这么大的恩宠，却能自知其过，难道不可以谥为‘共’吗？”大夫们采纳了子囊的意见（据《谥法解》知过能改曰恭，恭与共互训）。这是因为有了过错反而尊谥为“恭”的例子。

三国时曹魏的将军王昶、陈泰先后打了败仗，大将军司马懿却认为是自己的过失。习凿齿在《汉晋春秋》上评论说：“司马大将军把两次失败的责任都归咎于自己，不仅消除了过错，而且使功业更加昌盛起来，可以说是明智之举。”大家不计较他的失败却想为他效力，就是不想事业昌盛都不可能了！假如他们（楚共王、司马懿）讳言失败，推卸责任，找借口把错误归咎于种种不能自主的客观因素，就会使上下离心离德，走向对立，这样就会使楚国再遭惨败，晋国再次赢得战争，那样的话，错误就更大了。假如君王能明白此理，即使行动失败仍可名扬天下，战术上受挫折，战略上却取得了胜利，失败一百次又如何，何况只败了两次呢？这就是反败为胜的道理。所以，明智的人办事，往往因祸得福，转败为胜，自古以来就是这样的！

善亡

虽然善有善报，恶有恶报，是天下必然的规律，但这必须从长远来



看才行。有时做善事未得善报，而有人做恶却未得恶报反而有善报，这都是因为善或恶的积累还未达到一定程度，一旦时机成熟，都会得到应有的报应。

【原文】

《易》曰："积善之家必有余庆。"又曰："善不积不足以成名。"何以征其然耶？孟子曰："仁之胜不仁也，犹水之胜火也。今之为仁者，犹以一杯水救一车薪之火也。火不熄则谓水不胜火，此又与不仁之甚者也。又，五谷种之美者，苟为不熟，不如稊稗。夫仁亦在熟之而已矣。"尸子曰："食所以为肥也，一饭而问人曰：'奚若？'则皆笑之。夫治天下大事也，譬今人皆以一饭而问人'奚若'者也。"

由是观之，故知善也者，在积而已。今人见徐偃亡国，谓仁义不足仗也；见承桑失统，谓文德不足恃也。是犹杯水救火、一饭问肥之说，惑亦甚矣。

【译文】

《易经》上说："积善之家，必有善报。"又说："不积善就不能成就名望。"如何才能证明这种说法是正确的呢？孟子说："仁义的人战胜不仁义的人，犹如水能灭火。现在被称为仁义的人，就像用一杯水去扑救一车燃烧着大火的干柴，火不灭就说水不能灭火。这和用一点仁爱之心去消除麻木不仁的社会现象是同样的道理。又如五谷的品种再好，如果没有成熟，那还不如稗草。所以，仁爱也在于是否成熟啊！"尸子说："吃饭是为了长得胖一些，如果只吃了一顿饭，就问别人说：'怎么样，我胖了吗？'那么大家都会笑话他。治理国家，是天下最大的事，不是一朝一夕就可以看到成效的，现在人们往往急功近利，就像吃了一顿饭就问别人'我胖了吗？'一样。"



由此看来，善德贵在一点一滴的积累。如果有人看到历史上徐偃王讲仁义却亡了国，就认为仁义不值得倚恃；看到古代承桑国国君讲文德却失去了自己的权柄，就认为文德不值得倚恃，那他就无异于用一杯水救火，吃一顿饭就问人“我胖了吗”的人了，糊涂至极！

息　辩

评价一个人要看他如何做而不是看他怎么说。历史上的许多帝王却只根据臣下的巧诈之言来用人，所以朝政昏乱，自身也深受其害。而齐威王根据即墨大夫和东阿大夫的政绩来评价他们，从不受左右亲信的欺骗，因此使齐国大治。

【原文】

《中论》曰：“水之寒也，火之热也，金石之坚刚也，彼数物未尝有言，人莫不知其然者，信著乎其体。”故知行有本，事有迹。审观其体，则无所窜情。

何谓行本？孔子曰：“立身有义矣，而孝为本；丧纪有礼矣，而哀为本；战阵有列矣，而勇为本。”太公曰：“人不尽力，非吾人也；吏不平洁爱人，非吾吏也。宰相不能富国强兵，调和阴阳，安万乘之主，简练群臣，定其名实，明其令罚，非吾宰相。”此行本者也。

何为事迹？昔齐威王召即墨大夫而语之曰：“自子之居即墨也，毁日至，然吾使人视即墨，田野辟，人民给，官无留事，东方以宁。是子不事我左右以求誉也。”封之万家。召阿大夫而语之曰：“自夫子之守阿



也，誉日闻。然吾使人视阿，田野不辟，人民贫苦。赵攻甄，子不能救。魏取薛陵，子不能知。是子常以币事吾左右，以求誉也。”是日烹阿大夫及左右常誉之者，齐国大理。

汉元帝时，石显专权。京房宴见，问上曰：“幽厉之君何以危？所任者何人也？”上曰：“君不明而所任巧佞。”房曰：“知其巧佞而用之也？将以为贤？”上曰：“贤之。”房曰：“然则今何以知其不贤也？”上曰：“以其时乱而君危知之。”此事迹者也。

由此言之，夫立身从政，皆有本矣；理乱能否，皆有迹矣。若操其本行，以事迹绳之，譬如水之寒、火之热，则善恶无所逃矣。

【译文】

《中论》中说：“水是凉的，火是热的，金石是坚硬的，这并不是这些东西自己说出来的，而是人们从长期接触使用中知道的。因为在它们的身上有一种互相区别的特性。”所以，立身有根本可察，做事有迹象可寻，只要仔细审视，那么谁也无法掩饰其真相。

什么是立身的根本呢？孔子说：“立身处世有一定的准则，孝敬父母是根本；丧葬有一定的礼仪，哀痛是根本；战阵有一定的排列方式，勇敢是根本。”姜太公说：“人民若不尽力为国，就不是我的人民；官吏若不公正廉洁、爱护百姓，就不是我的官吏；宰相不能富国强兵，维护安定团结，巩固政权，严明法纪，他就不是我的宰相。”这就是立身的根本。

什么是做事的迹象呢？从前齐威王召见一位即墨大夫，对他说：“自从你到了即墨任职以后，说你坏话的每天都有。可我派人去巡视即墨，却看到荒地都开垦出来了，人民丰衣足食，官府没有积案，你那一方宁静安定。这是什么原因呢？原来是你不愿花钱收买我身边的亲信以求得荣誉啊。”于是将万家之地封给即墨大夫做采邑。齐威王又召见东阿大夫，对他说：“自从先生做东阿大夫后，每天都能听到有关你的



好话。然而我派人巡视东阿，却看到一片荒芜，百姓贫困。赵国攻打甄城，你不能救助；卫国攻取薛陵，你竟不知道。看来你经常用钱财买通我身边的亲信，专为你说好话。”于是，齐威王下令杀死了东阿大夫和身边说东阿大夫好话的亲信，从而使齐国大治。

汉元帝时，石显专权。京房私下进见皇帝，问汉元帝说：“周幽王和周厉王时，国家是怎样陷入危机的？他们信任的都是些什么人呢？”汉元帝说：“君主不英明，信任的都是些投机取巧、拍马逢迎之人。”京房说：“是明知他们投机取巧、拍马逢迎还要任用他们呢？还是误认为他们有才能才任用他们呢？”汉元帝说：“是误认为他们有才能才任用的。”京房说：“如今你怎么会知道他们是庸人，没有才能呢？”汉元帝说：“根据当时社会混乱，君主的地位受到威胁的情况知道的。”这就是凡事必有迹象表现出来的道理。

由此说来，立身也好，从政也好，都要有一个根本的准则。政治清明或昏乱，人是否有才能也都有迹象表现出来。如果能抓住根本，以迹象作为考核的依据，那么就像水是凉的、火是热的一样，人的善恶也就一览无余了。



傲　礼

故意对某人表示傲慢，反而会使其更受人尊重，因为这样才可使对方的高贵品德更为人所知。



这样比那些在大庭广众之中，对上级阿谀奉承、极尽溜虚拍马之能事的无耻之徒不知要高明多少倍。

【原文】

《左传》曰："无傲礼。"《曲礼》曰："毋不敬。"然古人以傲为礼，其故何也？欲彰夫人德耳。何以言之？昔侯嬴为大梁夷门监，魏公子闻之，乃置酒大会宾客，坐定，公子从车骑虚左自迎夷门侯生。侯生引公子过市及至家，以为上客。侯生谓公子曰："今日嬴之为公子亦足矣。嬴乃夷门抱关者也，而公子亲枉车骑。稠人广众之中，不宜有所过，今公子故过之。然嬴欲就公子之名，故久立公子车骑市中，以观公子，公子愈恭。市人皆以嬴为小人，而以公子为长者，能下士也。张释之在廷中，三公九卿尽会立，王生老人曰"吾袜解。"顾谓张廷尉为我结袜。人或谓王生曰："独奈何廷辱张廷尉？"王生曰："吾老且贱，自度终无益于张廷尉。张廷尉方今天下名臣，吾故聊廷使跪结袜，欲以重之。"诸公闻之，贤王生而重廷尉。

由是观之，以傲为礼，可以重人矣。

【译文】

《左传》上说："没有以傲慢为礼的。"《曲礼》上说："不要失去恭敬的态度。"然而，古人确实有以傲慢为礼的，这是为什么呢？是想使对方的品德能够彰显于世。此话怎讲？从前有个隐士叫侯嬴，他是魏国首都大梁东门的守门人。魏公子信陵君听说侯嬴是个贤明之人，便专为他置办了一次大型宴会。待宾客都坐好后，信陵君率领一队车马，把车中左边的座位空着，亲自去迎接守东门的侯嬴。侯嬴让车队在人多的集市中穿过，到了信陵君家中，侯嬴被当做最尊贵的宾客。侯生对信陵君说："今天，我为你做了很多的事情。我是一个看大门的，而你以魏国公



子的身份屈尊驾车迎接我。本来不应从人多的集市中穿过，但是我故意让你去了，这是我为了成就你礼贤下士的美名，并故意让你和你的车马在集市上停留那么长的时间，以观察你的态度，没想到你更加谦恭礼让。集市上的人都认为我是个小人，而认为你是个品德高尚的人，能礼贤下士。”汉朝的廷尉张释之和朝中的三公九卿等高官显贵都在等待朝见皇上时，有个叫王生的老人说：“我的袜带松开了。”回头对张廷尉说：“你给我系上吧！”有人问王生：“为什么在大庭广众之中，单单要侮辱张廷尉呢？”王生说：“我年纪这么大了，官职又是这么小，自认为不能为张廷尉做什么事，而张廷尉是当今天下最有名望的大臣，我故意在大庭广众之中让他跪下来给我系袜带，是想让他更被世人看重啊。”那些高官显贵听了，都认为王生是圣贤之人，从此也更尊重张廷尉了。

由此看来，以傲为礼，可以使人更受尊重。

练　士

若想成就一番大事业，就必须懂得选用人才，让他们都能最大限度地发挥自己的优势，施展自己的才干，真正成为自己事业的辅佐。

【原文】

夫王者帅师，必简练；英雄知士高下，因能授职。各取所长，为其股肱羽翼，以成神威，然后万事毕矣。

腹心一人，谋士五人，天文三人，地形三人，兵法九人，通粮四人，奋威四人，鼓旗三人，股肱四人，通材三人，权士三人，耳目七人，爪牙



五人，羽翼四人，游士八人，伟士二人，法算二人，方士二人。

军中有大勇、敢死乐伤者，聚为一卒。有勃气壮勇暴强者，聚为一卒。有学于奇正、长剑、珮弧，接武齐列者，聚为一卒。有破格舒钩，强梁多力，能溃破金鼓，绝灭旌旗者，聚为一卒。有能逾高超远，轻足善走者，聚为一卒。有故王臣失势，欲复见其功者，聚为一卒。有死罪之人，昆弟为其将报仇者，聚为一卒。有贫穷忿怒，将快其志者，聚为一卒。有故赘婿人虏，欲昭迹扬名者，聚为一卒。有辩言巧辞，善毁誉者，聚为一卒。有故胥靡免罪之人，欲逃其耻者，聚为一卒。有材伎过人，能负重行数百里者，聚为一卒。

夫卒强将弱曰"驰"，吏强卒弱曰"陷"，兵无选锋曰"北"。必然之数矣。故曰：兵众孰强，士卒熟练，知之者胜，不知者不胜。不可忽也。

【译文】

帝王统帅军队，一定要精心训练士兵。勇敢的将帅了解属下的才能，并且量才授予职位。各取所长，让他们成为自己的有力辅佐，以成就神威。这样，一切事情就都好办了。

军中要有心腹一人，谋士五人，管天文气象的三人，懂地理的三人，通晓兵法的九人，管理粮草的四人，振奋军威的四人，执掌鼓旗的三人，得力干将四人，学识渊博的三人，懂得权谋的三人，侦探七人，爪牙五人，羽翼四人，间谍八人，伟士二人，管财务的二人，方士二人。

将军中勇气超人，不怕冒死负伤的编为一队。将善于鼓舞士气，强壮勇敢，敢于面对强敌的士兵编为一队。将熟悉兵书、剑法、箭法和能使队列齐整的士兵编为一队。将善于跳跃、使用挠钩，能打破常规作战，强悍有力，击破敌人金鼓，拔取敌人旌旗的编为一队。将可以越高涉远，善于长途奔走的士兵编为一队。将大臣中失却昔日威势，想再次建立功业的编为一队。将要杀敌报仇的编为一队。将因贫穷而愤怒，内心抑郁，希望能舒展心志的编为一队。将因家中男子被俘，招婿入门，



想掩盖耻辱、远扬名声的编为一队。将能说会道，善于诋毁他人、赞誉亲近的编为一队。将被免罪的囚徒和想洗刷耻辱的编为一队。将才技过人，能背负重物行走数百里的编为一队。

士卒强健，将帅怯弱的军队，叫做“弛军”，军官强健，士卒怯弱的，叫做“陷军”，军中没有精锐做骨干的，叫做“败军”，这三类军队的失败是必然的。所以说，士卒中哪些人强健，哪些人干练，了解这些的人就会胜利，不了解的人就会失败。这是不能忽视的。

道 德

将领虽有很大的权威，但也不能靠权威压人。而应该以礼待人，以诚感人，以德服人。这样才会真正地赢得拥护，进而赢得民众，从而为胜利奠定最坚实的基础。

【原文】

夫兵不可出者三：不和于国，不可以出军；不和于军，不可以出阵；不和于阵，不可以出战。故孙子曰：一曰道。道者，令民与上同意者也。故可与之死，可与之生，而人不畏危。

黄石公曰：军井未达，将不言渴；单幕未办，将不言倦。冬不服裘，夏不操扇，是谓礼。将与之安，与之危，故其众可合而不可离，可用而不可疲。接之以礼，厉之以辞，则士死之。是以含蓼问疾，越王伯于诸侯；吮疽恤士，吴起凌于敌国。阳门痛哭，胜三晋之兵；单醪投河，感一军之士。勇者为之斗，智者为之忧。视死若归，计不旋踵者，以其恩养素畜，策谋和同也。故曰：畜恩不倦，以一取万。语曰：积恩不已，天下可使。

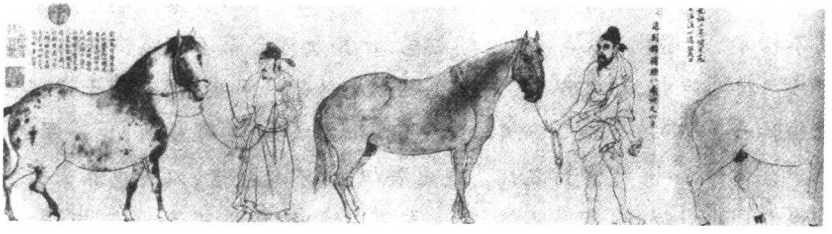


此道德之略也。

【译文】

三种情况下不可出兵：国中不和，不可以出军；军中不和，不可以出阵；阵中不和，不可以出战。孙子说：作战最重要的是“道”。所谓“道”，是指民众与国君的意志是统一的。只有这样，民众在战争中才会为国君出生入死而不怕危险。

黄石公说：军井还没有凿成，将帅不说口渴；营帐还没有安置好，将帅不说疲劳。冬天不穿皮衣，夏天不用扇子，这就是将帅的礼度。只要将帅能与士卒同尝苦乐、共渡安危，士卒就会团结一心，不会离异，这支队伍也就不知疲倦，特别能战斗。如果将帅能对士卒以礼相待，以言辞激励，那么士卒就愿意为报知遇之恩而万死不辞。因此，越王勾践为了报仇，口含辣蓼，抚慰百姓，最终称雄于诸侯；吴起为生病的士兵吸吮浓疮，体恤士卒，最终凌驾于敌国之上；看守阳门的士卒死了，子罕入城痛哭，感动全城百姓，晋国因此不敢讨伐；楚庄王有酒不独饮，而把它投入河中，令军士迎流共饮，三军为之感动。这样，勇敢者愿为之战斗，智慧者愿为之策谋。士卒在战场上视死如归，决不退缩，是因为上级平日里不断施恩德于己，上级的计谋和策略与自己的心愿相一致。因此，平日里对士卒不断地散施恩德，就可以在战场上以一破万。俗语说：不断地散施恩德，整个天下都会为你所驱使。这就是道德一词的简明含义。





禁 令

如能体贴下情，殷切地关心士卒，士卒就会赴汤蹈火，在所不辞。如放纵士卒如骄子，那就会难以驾御，无法使用。

【原文】

孙子曰："卒未专亲而罚之，则不服。不服，则难用。卒已专亲而罚不得，则不可用矣。"故曰：视卒如婴儿，故可与之赴深溪；视卒如爱子，故可与之俱死。厚而不能使，爱而不能令，乱而不能治，譬若骄子，不可用也。《经》曰："兵以赏为表，以罚为里。"又曰："令之以文，齐之以武，是谓必取。"故武侯之军禁有七：一曰轻，二曰慢，三曰盗，四曰欺，五曰背，六曰乱，七曰误，此治军之禁也。若期会不到，闻鼓不行，乘宽自留，回避务止，初近而后远，唤名而不应，军甲不具，兵器不备，此谓"轻军"。受令不传，传之不审，以惑吏士。金鼓不闻，旌旗不睹，此谓之"慢军"。食不廉粮，军不部兵，赋赐不均，阿私所亲，取非其物，借贷不还，夺人头首，以获功名，此谓"盗军"。若变易姓名，衣服不鲜，金鼓不具，兵刃不磨，器仗不坚，矢不著羽，弓弩无弦，主吏士，法令不从，此所谓"欺军"。叩金不止，按旗不伏，举旗不起，指麾不随，避前在后，纵发乱行，折兵弩之势，却退不斗。或左或右，扶伤死，因托归还，此谓"背军"。出军行将，士卒争先，纷纷扰扰，军骑相连，咽塞道路，后不得前，呼唤喧哗，无所听闻，失行乱次，兵刃中伤，长将不理，上下纵横，此谓"乱军"。屯营所止，问其乡里，亲近相随，共食相保，呼召他位，越入他位，干误次第，不可呵止。度营出入，不由门户，不自启白。奸邪所起，知



者不告，罪同一等。合人饮食，呵私所受，大言惊语，疑惑吏士，此谓“误军”。

斩断之后，万事乃理。所以乡人盗笠，吕蒙先涕而后斩。马逸犯麦，曹公割发而自刑。故太公曰：“刑上极，赏下通。”孙子曰：“法令孰行，赏罚孰明，以此知胜。”此之谓也。

【译文】

孙子说：“如果士卒没有亲近依附之前就处罚他们，士卒就不服气。不服气，就难以使用。士卒已经亲近依附了将帅，但仍不执行命令的，就不能使用。”所以说，将帅关爱士卒如同体贴婴儿一样，士卒就可以为他赴汤蹈火；将帅关爱士卒如同对待自己的孩子，士卒就可以与将帅同生共死。可是，如果对待士卒过分娇惯而不使用，一味溺爱而不加以约束，违犯了军纪也不严肃处理，这样的军队，就好比“骄子”一样，是不能用来打仗的。《诗经》上说：“士卒以奖赏为表，以惩罚为里。”又说：“要用恩惠来命令他，以法令来约束他，这样就一定能取胜。”所以武侯治军有七条禁令：一是“轻”，二是“慢”，三是“盗”，四是“欺”，五是“背”，六是“乱”，七是“误”。这七种情况是治军时必须禁止的。如果有期约而不至，听到鼓声而不进攻，趁机滞留，有顾忌就停止前进，开始时靠前，结束时落后，呼唤姓名不答应，盔甲没有，兵器不准备，这叫做“轻军”。接受命令不去传达，传达时又不细心，致使将士迷惑，不听鼓令，不看旌旗的指示，这叫做“慢军”。不储存粮食，不部署士兵，赏赐不公，袒护亲信，夺取不属于自己的东西，借贷不还，抢夺他人割下的首级，用以邀功请赏，这叫做“盗军”。又比如改名换姓，衣冠不整，金鼓不备，兵刃不磨，武器不修整，箭不插羽毛，弓弩无弦，不听法令，这叫做“欺军”。听到击鼓而不进攻，鸣金却不收兵，按下旗帜不倒伏，举起旗帜不起立，不随帅旗所指，躲在后面，随意放箭，胡乱行进，损兵折弩，退却不战。借着扶助伤者、运送死者的机会，趁机逃跑，这叫做“背



军”。兵行将出之时，上卒却争着向前，纷纷扰扰，一片混乱，骑兵相互钩连，堵塞道路，后面的部队不能向前，呼唤喧哗，嘈杂之声四起，没有队列，次序混乱，兵刃误伤自己人，军官也不理会，上下纵横纷乱，这叫做“乱军”。屯兵宿营，就四处打听同乡，亲近的彼此相随，一起进食，相互保护，呼唤别人，串入他人位置，破坏秩序，不听别人制止。不从门户出入军营，不向上级请假。奸邪之事发生，知情不报，是同等罪过。和人一同饮食，训斥他人，发出惊人之语，使将士迷惑，这叫做“误军”。

决断、斩杀之后，许多事情才会有条理。所以同乡人偷盗斗笠，吕蒙悲泣之后将他斩杀；惊马践踏了麦田，曹操剪下头发以示自罚。所以姜太公说：“刑罚、奖赏要一视同仁，唯有如此，一切才会通畅。”孙子也说：“谁执法如山，谁赏罚分明，谁就能取得胜利。”说的就是这个道理！

势　略

勇敢与怯弱，彼此依存，在一定条件下是可以转化的。“势”强者，“怯”可以化为“勇”，少能胜多、弱能胜强；“势”弱者，“勇”可以变成“怯”，虽有百万之众，也脆弱异常，不堪一击。

【原文】

孙子曰：“勇怯，势也；强弱，形也。”又曰：“水之弱，至于漂石者，势也。”何以明之？

昔曹公征张鲁，定汉中，刘晔说曰：“明公以步卒五千讨诛董卓，北破袁绍，南征刘表。九州百郡，十并其八，威震天下，势慑海外。今举汉中，蜀人望风，破胆失守，推此而前，蜀可传檄而定也。刘备，人杰也，有



智而迟，得蜀日浅，蜀人未附。今破汉中，蜀人震恐，其势自倾。以公之神明，因其倾而压之，无不克也。若小缓之，诸葛亮明于理而为相，关羽、张飞勇冠三军而为将，蜀人既定，据险守要，则不可犯也。今不取，必为后忧。”曹公不从。居七日，蜀降者说：“蜀中一日数十惊。”备斩之而不能禁也。曹公延问晔曰：“今尚可击否？”晔曰：“今已小定，未可击也。”

又，太祖征吕布，至下邳。布败，固守城，攻不拔，太祖欲还，荀攸曰：“吕布，勇而无谋。今三军皆北，其锐气衰。三军以将为主，主衰则军无奋意。夫陈宫有智而迟，今及布气之未复，宫谋之未定，进急攻之，布可拔也。”乃引沂泗灌城，城溃，生擒布。以此观之，当是时，虽诸葛之智，陈宫之谋，吕布之勇，关张之劲，无所用矣。此谓“勇怯，势也。强弱，形也。”

故兵有三势，善战者，恒求之于势。势之来也，食其缓颊，下齐七十余城；谢石渡淝，摧秦百万之众。势之去也，项羽有拔山力，空泣虞姬；田横有负海之强，终然刎颈。

故曰：战胜之威，人百其倍；败兵之卒，没世不复。故“水之弱，至于漂石”，此势略之要也。

【译文】

孙子说：“勇敢与怯弱，是由形势决定的，强与弱，是由军事实力决定的。”又说：“水性是非常柔弱的，却能冲走石块，这是由于水势强大的缘故。”为什么这样说呢？

曹操征伐张鲁，平定了汉中。刘晔建议曹操说：“您以五千名步兵讨诛董卓，北破袁绍，南征刘表。天下州郡，十有八九被兼并，使您威震天下，名扬海外。现在占据汉中，蜀人闻风丧胆，城池失守，照这样向前推进，用一纸檄文就可平定蜀国。刘备是人中之杰，也有智慧，但他是后来者，得到蜀国的时间短，蜀人还没有依附他。现在您攻破汉中，蜀



人得知后惊恐万状，形势对刘备非常不利。以您的神明，乘势对刘备加紧攻伐，没有不胜的。但若稍稍松懈，有明察事理的诸葛亮为相，有勇冠三军的关羽、张飞为将，蜀人一旦臣服了，据守险要，再攻伐就难了。现在不行动，后患无穷啦！”曹操不依刘晔之言。七天后，投降魏国的蜀人说：“蜀人惶惶不可终日，大势已去，多有降曹之心。”刘备斩杀了言降者仍无济于事。这时，曹操请来刘晔说：“现在是否还可以进攻？”刘晔说：“现在蜀国已初步平定，不能进攻了。”

曹操征伐吕布，到了下邳。吕布战败，固守下邳城，不出城迎战。由于不能取胜，曹操准备返回。这时，荀攸说：“吕布有勇无谋。现在他的各路军队都失败了，已无锐气。三军以将领为主帅，主帅锐气衰减，军队必然失去战斗力。吕布的谋士陈宫有智慧，但却是后来者，现在乘着吕布元气尚未恢复，陈宫的计谋尚未议定，只要趁势猛攻，定可除掉吕布。”曹操听从荀攸的建议，引来沂水、泗水灌入下邳城，冲溃城墙，活捉了吕布。由此来看，在大势所趋的情况下，就是有诸葛亮的智慧，陈宫的谋略，吕布的骁勇，关羽、张飞的善战，也是无可奈何的。这就是所谓的“勇怯，势也；强弱，形也。”



因此，带兵打仗有“三势”（气势、地势、因势）。指挥有方的将领，善于捕捉有利的形势。在有利的形势到来时，郦食其劝说田广攻克了齐国七十多座城邑；谢安淝水一战，打垮了前秦百万大



军。如果大势已去，项羽纵有拔山之力，也只能与虞姬相对而泣；田横纵有背负大海之志，也只得无奈自刎。

所以说：胜利带来的威势，会使士气倍增；而败军之卒，士气再难振奋。故而水性至柔至弱，却能冲走石块，这就是“势略”的关键所在。

攻 心

善攻者，先攻其心，后攻其城。攻心者，智也；攻城者，力也。以智服人，恒久；以力压人，暂短。所以孙子认为，攻城是下策，攻心才是上策。

【原文】

孙子曰：“攻心为上，攻城为下。”何以明之？

战国时有说齐王曰：“凡伐国之道，攻心为上，攻城为下。心胜为上，兵胜为下。是故圣人之伐国、攻敌也，务在先服其心。何谓攻其心？绝其所恃，是谓攻其心也。今秦之所恃为心者，燕、赵也，当收燕、赵之权。今说燕、赵之君，勿虚言空辞，必将以实利，以回其心，所谓攻其心者也。”

沛公西入武关，欲以二万人击秦峣关下军。张良曰：“秦兵尚强，未可轻也。臣闻其将屠者子，贾竖易动以利。愿沛公且留壁，使人先行，为五万人具食，益张旗帜诸山上，为疑兵。令郦食其持重宝啖秦将。”秦将果欲连和，俱西袭咸阳，沛公欲听之。良曰：“此独其将欲叛，士卒恐不从。不从，必危，不如因其懈击之。”沛公乃引兵击秦军，大破之。



【译文】

孙子说:“攻心为上,攻城为下。”为什么这样说呢?

战国时有人对齐王说:“攻打别国的方法,以攻心为上策,以攻城为下策。从心理上征服敌人为上策,以兵力征服敌人为下策。所以圣人讨伐他国、战胜敌人,重要的是先使其心悦诚服。什么叫‘攻心’呢?断绝对方所凭恃的优势就是‘攻心’。现在秦国所凭恃为心腹的是燕国和赵国,这就应收回他所凭恃燕、赵的权力。现在我们就去劝说燕国和赵国的国君,不要只用空言虚辞,一定要给他们实利,用来回转他们的心,这就是所说的‘攻心’。”

沛公刘邦向西进入武关,想用二万人攻打秦峣关的守军,张良进言说:“秦兵还很强大,我们不能轻敌。听说峣关的将领是屠夫的儿子。商贩出身的人一般都容易为利所诱。希望您暂且不动,派人前往准备五万人的食宿规模以虚张声势,再在周围的山头上插满旌旗,布下疑兵,派郦其食带着贵重的珍宝去贿赂秦军将领。”秦军将领果然答应联合起来一同西进袭击咸阳,沛公打算就这么办。张良却说:“这不过是那些将领想叛变罢了,恐怕部下的士卒会不听从指挥。这样肯定会出危险的,还不如现在乘其懈怠发起进攻。”于是,刘邦领兵袭击,大破秦军。

蛇 势

一个善于用兵打仗者,要懂得分化、瓦解敌人。在特殊的情况下,甚至要网开一面,避免把敌人逼急了,负隅死战,由此给自己带来不必要的伤害。



【原文】

语曰："投兵散地，则六亲不能相保；同舟而济，吴越何患乎异心。"孙子曰："善用兵者，譬如率然。"何以明之？

汉宣帝时，先零为寇，帝命赵充国征之。引兵至先零所在，虏以屯聚解弛，望见大军，弃车重，欲渡湟水，道厄狭，充国徐驱之。或曰："逐利行迟。"充国曰："此穷寇，不可迫也。缓之，则走不顾；急之，则还致死。"诸校皆曰："善。"果赴水溺死者数百，于是破之。

袁尚既败，遂奔辽东，众有数千。初，辽东太守公孙康恃远不服，曹公既破乌丸，或说公："遂征之，尚兄弟可擒也。"公曰："吾方使康斩送尚、熙首，不烦兵矣。"公引兵还。康果斩送尚、熙，传其首。诸将或问曰："公还而斩尚、熙，何也？"公曰："彼素畏尚、熙，其急之，则并力，缓之，则自相图，其势然也。"

曹公征张绣，荀攸曰："绣与刘表相恃为强，然绣以游军仰食于表，表不能供也，其势必离。不如缓军以待之，可诱而致也。若急之，则必相救。"曹操不从，进至穰，与绣战。表果救之，军不利矣。

故孙子曰："故善用兵者，譬如率然；率然者，常山之蛇，击其头则尾至，击其尾则首至，击其中则首尾俱至。"或曰："敢问兵可使如率然乎？"孙子曰："可矣。夫吴人与越人相恶，当其同舟而济，如左右手。是故放马埋轮，不足恃也；齐勇若一，政之道也。"此之谓矣。

【译文】

谚语说："把士卒放在自己的领地内和敌人作战，在危急时刻士卒就容易逃散，因此在这种情况下，即使是亲人也不能彼此保护；而同处在风雨飘摇中的一只船上，即使是曾经相互仇视的吴人和越人，也不用担心他们在此时会存有异心。"孙子说："善于带兵打仗的人，就要像



能首尾兼顾的常山蛇‘率然’一样。”为什么这样说呢?

汉宣帝时,一个叫先零的部落反叛,宣帝命令赵充国前往平定。赵充国率兵到达先零的所在地,叛军已经散布开来,见汉军逼近,便慌忙丢弃了车辆、辎重,准备渡过湟水,先零败逃的道路非常险狭,赵充国在后面慢慢地驱赶他们。有人问:“为什么这样迟缓地追逐敌人?”赵充国说:“这是‘穷寇’,不能把他们逼急了。慢慢地追逐,他们就只顾逃跑不再回头;如果逼急了,他们会狗急跳墙,拼死一战的。”听了赵充国的话后,部下都说“是这样的”。果然,在渡河时有数百名先零人淹死,于是赵充国趁势出击,大破先零叛军。

三国时期,袁尚因为失败,逃至辽东,但手下仍有数千人。当时的辽东太守公孙康依仗着自己地处僻远,不服曹魏。曹操这时已经打败了乌丸,有人就劝说曹操:“继续征伐辽东,定可擒获袁尚兄弟。”曹操说:“不用动兵,我要让公孙康杀掉袁尚和袁熙,并将他们的首级送来。”于是曹操领兵返回。后来果真如曹操所料,公孙康杀掉了袁尚兄弟,并送来了首级。将领中有人问曹操:“您领兵返回,公孙康却杀掉了袁尚兄弟,这是为什么?”曹操说:“公孙康平时就畏惧袁尚兄弟。我如果逼急了,公孙康就会和袁尚兄弟联合起来进行抵抗,但如果松缓一下,他们就会自相残杀,这是形势所决定的。”

曹操要征伐张绣,荀攸劝说道:“张绣与刘表相互依凭而逞强,然而张绣是领着散兵游勇向刘表求食。长久下去,刘表必不会提供,两人最终一定会离异的。不如暂缓出兵,看看情况,引诱他前来。如果逼急了,刘表一定会前来救援。”曹操不听,进军到了穰,与张绣作战。刘表果然前来救助张绣,使曹操陷入被动的境地。

孙武说:“善于带兵打仗的人,就像‘率然’一样。‘率然’是常山的一种蛇,打其头部,尾来接应;打其尾部,头来接应;打其中部,头尾都来接应。”有人问:“军队可以像‘率然’一样吗?”孙子回答说:“可以。吴国人和越国人虽然相互仇视,可是,当他们同船渡河时,如遇到大风,也能如左右手一样相互救助。因此,想用系住马匹、埋住车轮的办法来



稳定军队，那是靠不住的；要使士卒整齐一致，英勇杀敌，就要靠组织指挥得法。”

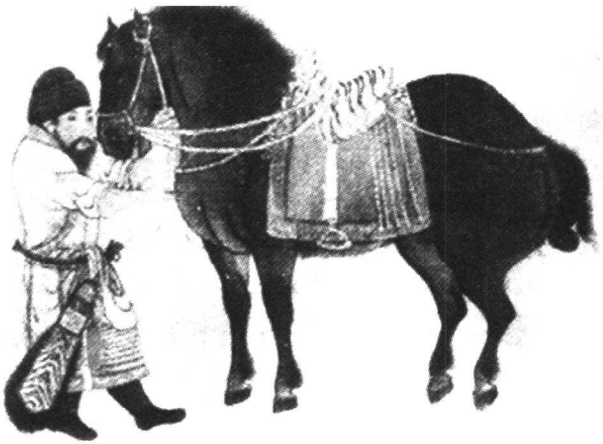
变 通

制造假象，蒙骗敌人，是战胜敌人的重要法宝。孙膑当年就利用对手的狂妄骄横，用“减灶”迷惑敌人，诱其轻进，结果在马陵道上一举歼灭了不可一世的庞涓，至今为人传诵。

【原文】

孙子曰：“善动敌者，形之，敌必从之。”何以明之？

魏与赵攻韩，齐田忌为将而救之，直走大梁。魏将庞涓去韩而归，齐军已过而西矣。孙膑谓田忌说：“彼三晋之兵，素悍勇而轻齐，齐号为怯。善用兵者，因其势而利导之。兵法曰：百里而趋利者蹶其将军。使齐军入魏地为十万灶，明日为五万灶，明日为三万灶。”涓喜曰：“吾固知齐卒怯也。入吾地三日，士卒亡已过半。”乃弃其步兵，与轻锐倍日并行逐之。膑度其暮至马陵，





道狭而多险，可伏兵。乃斫大树白书之曰："庞涓死树下。"令善射者万弩夹道而伏，期曰"见火举而发"。涓夜至斫木下，见白书，乃钻火烛之读书。齐军万弩俱发，魏军大乱，涓乃自到，曰："果成竖子之名也。"

虞诩荐武都郡，羌率众遮诩于陈仓崤谷，诩令吏士各作两灶，日增倍之，羌不敢逼。或问曰："孙子减灶而君增之，兵法，日行三十里，以戒不虞。今且行二百里，何也？"诩曰："虏众既多，吾徐行则易为所及，疾行则彼不测之。且虏见吾灶多，谓郡兵来至。孙子见弱，吾示强，势不同也。"

故曰：料敌在心，察机在目，因形而作，胜于众，善之善者矣。此变通之理也。

【译文】

孙子说："要想调动敌人，就要示以假象欺骗敌人，敌人必会上当。"何以证明呢？

魏国与赵国联合攻打韩国。齐国派大将田忌率兵营救，直奔魏国国都大梁而来。魏国大将庞涓得知后，急忙停攻韩国，赶回魏国。这时，齐国的军队已经开到西边去了。孙膑对田忌说："三晋将士，素以勇猛凶悍闻名，轻视齐国；而齐国的军队却号称怯懦之师。善于作战的人，应顺应形势，加以正确的引导。兵法上说：驱兵百里去争利，如无后援，就会使大将受挫。所以我们应该让齐军在进入魏国的第一天，筑十万个大灶台，第二天筑五万个灶台，第三天筑三万个灶台。"庞涓看到后高兴地说："我就知道齐军怯懦，进入魏国才三天，逃跑的就超过半数了。"于是，庞涓不用步兵，带着精锐的轻装骑兵，昼夜兼程，追逐齐军。孙膑料定庞涓在天黑时会赶到马陵。这个地方道路狭窄，两边尽是绝壁，可以埋伏军队。孙膑削去一棵大树的树皮，在树干上写下了"庞涓死于此树下"的字样。同时命令一万名弓箭手，埋伏在道路两旁，并约定说："看见火光后，万箭齐放。"庞涓果然在夜里来到了这棵树下，看见树干上有



字，就钻木取火，照着去看。这时，齐军万箭齐发，魏军一片混乱。庞涓知道败局已定，遂拔剑自杀了。临死前他说："这一仗可成就了孙膑那小子的美名。"

虞诩被举荐为武都郡守，羌族首领率兵拦截他于陈仓崤谷。虞诩让手下每人各筑两个灶台，一天增加一倍。羌兵看到日渐增多的灶台，不敢向前追赶。有人问虞诩说："孙膑当年是每天减少灶台，您却每天增加。兵法上说，日行三十里，以防不测。您却日行二百里，这是为什么？"虞诩说："敌军人数众多，我如行军过缓，就会被追赶上，而疾速行军，敌军难测我军的行动，况且敌人看到我们的灶台不断增多，以为是郡里的兵马来了。孙膑是故意示弱，我则是故意示强，形势各有不同。"

所以说：要认真分析敌情，做到心中有数，注意观察敌情，抓住有利时机，根据具体的情况，制定不同的策略。如此才不会因盲目追随别人、因循守旧而失败。这就是变通的道理。

利　害

自古以来利与害，都是相辅相成，彼此依存的。能化害为利者，必是智者、勇者。如果没有卓绝的胆识，没有对敌我双方情况的深入了解，是不敢也不会采用如此战术的。

【原文】

孙子曰："陷之死地而后生，投之亡地而后存。"又曰："杂于利而务可伸，杂于害而患可解。"何以明之？

汉将韩信攻赵，赵盛兵井陉口。信乃引兵未至井陉口三十里，止



舍。夜半传发，选轻骑二千人，持一赤帜，从间道草山而望见赵军。诫之曰："赵见吾走，必空壁逐吾，若疾入赵壁，拔赵帜，立汉赤帜。"令其裨将传飧，曰："今日破赵会食。"诸将皆莫信，佯应曰："诺。"信谓军吏曰："赵已先据便地为壁，且彼未见我大将旗鼓，未肯击前行，恐吾至阻险而还。"信乃使万人出行，倍水阵。赵军望见大笑之。平旦，信建大将之旗鼓，鼓行出井陉口。赵开壁攻击下，大战良久。于是信与张耳弃旗鼓，走水上。水上军开壁入之，复疾战。赵空壁争汉旗鼓，逐韩信、张耳。韩信、张耳已入水上军。军皆殊死战，不可败。信所出奇兵二千骑，共候赵空壁逐利，则驰入赵壁，皆拔赵帜，立汉赤帜两千。赵军不得信等，欲还归壁，壁皆汉赤帜，而大惊，以为汉皆已得赵主将矣，遂乱，遁走，赵将虽击斩之，不能禁也。于是汉兵夹击，大破之，斩成安君泜水上，擒赵王歇。

诸将效首虏，留贺，因问信曰："兵法：右背山陵，前左水泽。今者将军令臣等反背水阵，曰破赵会食，臣等不服。然竟以胜，此何术也？"信曰："此在兵法之中，顾诸君不察耳。兵法不曰'陷之死地而后生，置之亡地而后存'？且信非能素抚循士大夫也，所谓'驱市人而战'，使人人自为战，今与之生地，皆走，宁尚可得而用之乎？"诸将曰："善。非所及也。"

魏太祖征绣，一朝引军退，绣自追之。贾诩曰："不可追也。"绣不从，果败而还。诩谓绣曰："促更追之，战必胜"。绣收散卒，赴追太祖，战果胜。还，问诩曰："绣以精兵追退军，而公曰必败；退以败卒击胜兵，而公曰必克。皆如公之言，何其反而皆验也。"诩曰："此易知耳。军势百途，事不一也。将军虽善用兵，非曹公敌也。魏军新退，曹公必自断其后，追兵虽精，将既不敌，彼士亦锐，故知必败。曹公攻将军无失策，力未尽而还，必国内有故也。既破将军，必轻军速进，留诸将断后，诸将虽勇，亦非将军敌也。故虽用败兵而胜也。"绣乃服其能。

此利害之变，故曰："陷之死地而后生，杂于害而患可解。"此之谓也。



【译文】

孙子说:“陷之死地而后生,投之亡地而后存。”又说:“处在有利的情况下能考虑到不利因素,事情就可得以顺利进行;在不利的情况下能考虑到有利因素,祸患就可以解除。”为什么这样说呢?

汉将韩信攻打赵国,赵国陈兵于井陉口。韩信于是率军在距离井陉口三十里的地方,停止前进,安营扎寨。及至半夜时分,下达命令,准备出发。韩信选拔了两千名轻装精锐骑兵,让他们每人手持一面红旗,从小道上山,隐藏在山中,窥望赵军。他告诫说:“赵军见我军逃走,定会倾巢出动追赶我军,这时,你们就迅速扑入赵军营垒,拔掉赵军的旗帜,将我军的红旗插上。”他让副将给战士们送去干粮,并说:“今天打败赵军后开饭。”各部将领都不相信会这么容易就取得胜利,嘴上却都答应说:“好。”韩信对将领们说:“赵军已经抢先占据了有利的地势,并构筑起了坚固的工事。在没有看见我军大举行动之前,他们是不肯攻击我军先头部队的,因为他们怕我军遇到险阻后就撤退。”韩信让一万战士先行出发,背水列阵。赵军见此大笑。天明之后,韩信树起汉军主帅的旗帜,擂鼓率军出了井陉口,赵军这才打开营门,出来迎战。双方激战良久。这时,韩信与张耳故意扔掉了军旗和战鼓,向背河列阵的汉军逃去。背河列阵的汉军打开营门,将韩、张迎入营内。又与赵军激战。赵军见韩信溃逃,果然全营出动,一边争着抢夺汉军的旗鼓,一边争着追赶韩信与张耳。这时汉军已全部退到背水设营的阵地,他们无路可退,所有将士背水而战,人人拼死冲杀,勇不可挡。韩信先前派出去的两千名骑兵,乘赵军全体出动争功夺利的时候,迅速攻入赵军的空营,将赵军的旗帜全部拔掉,树立起两千面汉军的红旗。赵军久攻不下,就想退回营中,可近前一看,营帐里插的全是汉军的红旗,十分惊恐地认为汉军已经把赵王及其身边的将领都活捉了。于是赵军大乱,纷纷逃窜。赵军将领杀鸡儆猴,一连杀了好多逃命者,仍不能扭转溃逃之势。这时汉军两路夹攻,赵军大败,在泜水河边斩杀成安君,活捉了





赵王赵歇。

诸将领论功行赏，前来祝贺胜利，因不明白韩信的策略，问道："按兵法上说，陈兵列阵应依山傍水。而将军您却命令我们背水列阵，还说等战胜赵军后开饭，我们心里当时都不信服。但我们还是胜利了，您使用的是什么战术啊？"韩信说："这种战术兵法上也讲过，只是各位没有注意到罢了。兵法上不是说'陷之死地而后生，置之亡地而后存'吗？再说我也不是能做那种安抚工作的士大夫，能'驱市人而战'，使众人各自为战。如果把士卒都安置在可以逃生的地方，遇到死亡的威胁，他们就会全部逃走。我还能指挥使用他们吗？"各位将领说："此计高明。我们是无法比的。"

魏太祖曹操征伐张绣，交战不久便领兵撤退。张绣随即追击，贾诩说："不能追。"张绣不听，结果失败而归。贾诩说："现在赶快去追，定能取胜。"张绣于是召集散乱的士卒，再次追击曹操，果然取胜而归。后来张绣问贾诩："第一次我用精兵追击曹操的退军，您却说一定要失败。我撤退回来，第二次又以失败的士卒追击胜兵，您却说一定能取胜。两次的结果都如您所料，两次都不合常理，为什么却都应验了呢？"贾诩说："这并不难解释。战场形势变化无穷，没有定势。您虽善于用兵打仗，但不是曹操的对手。曹军撤退之初，曹操必会亲自断后。虽然你的追兵精锐，但一来你不是曹操的对手，二来断后的也都是些精兵强将，从而我断定你一定会失败。曹操进攻你的时候并无失策，但还没有全力进攻就



撤退了，一定是其国内出了问题。曹操既已打败了你，必会轻军快进，留下大将守在后面。留在后面的将领虽然勇敢，但不是你的对手。所以即使用失败之兵追击也能取胜。”张绣听后很佩服贾诩的才能。

这些就是利与害的相互转化。“陷之死地而后生，在不利情况下能考虑到有利因素，祸患就可以解除。”说的就是这个道理。

掩 发

运用感化政策，甚至可以取得战场上不能取得的成功。因为战争是冰冷的，血腥的，而感化的特点却是直指人心，抚慰人心。于是在不知不觉中，敌人就被软化和俘获了。

【原文】

孙子说：“善战者，其势险，其节短。”“以利动之，以卒待之。”又曰：“善动敌者，形之，敌必从。”何以明其然耶？

燕平齐，围即墨城。即墨城中推田单为将，以拒燕。田单欲激怒齐卒，乃宣言曰：“吾唯恐燕将劓所得其卒，及掘城外坟墓。擢先人，可为寒心。”燕将如其言，即墨人皆涕泣，共欲出战，怒皆十倍。单乃收人金，得千镒，令即墨富豪遗燕将，书曰：“即墨即降，愿不虏吾家族。”燕将大喜，益懈。乃收牛得千头，束苇于尾，烧其端，凿数十穴，夜纵牛出。以壮士五千人随其后，牛尾热而奔燕，燕军大惊，所随五千因衔枚击之，燕军大败，杀其将骑劫，复齐七十余城。

吕蒙西屯陆口，关侯讨樊，留兵备公安、南郡。蒙上疏曰：“关侯讨樊而多留备兵，恐蒙图其后故也。蒙常有病，乞分众还建业，以治病为



名，某闻之，必撤备兵，尽赴襄阳。大军浮江，昼夜驰上，袭其空虚，则南郡可取而某可擒之。”遂称病笃，权乃露檄召蒙，侯果信之。稍撤兵赴樊，权闻之，遂行。先遣蒙在前，伏其精兵于商船中，使白衣摇橹，作商贾服，昼夜兼行，至侯所置江边屯侯，尽收缚之，是故侯不闻知。遂到南郡，士仁、糜芳皆降。蒙入据城，尽得侯将士家属，皆抚慰，约令军中不得干历人家，道不拾遗。

侯还，在道路，数使人与蒙相闻，蒙厚遇其使，使周旋城中，家家致问，或手书示信。侯使人还，私相参讯，咸知家间无恙，相待过于平时，故侯士卒无斗心。权至获侯，遂定荆州。

此掩发之变。故曰：“始如处女，敌人开户。后如脱兔，敌不及距。”此之谓矣。

【译文】

孙子说：“会用兵布阵的将领，所摆出的架势是险峻的，所把握的节奏是短促有力的。”“他会以小利诱动敌人，以伏兵待机攻击敌人。”又说：“会用假象欺骗敌人，敌人必定上当。”

燕国攻伐齐国，包围了即墨城，城中的百姓推举田单为将，率众抗击燕国。田单为了激励士卒，故意放风说：“我最担心的是燕军会割去俘虏的鼻子，还要在城外挖开我们即墨人的祖坟，凌辱早已故去的先人，真让人心寒。”燕军将领听信了流言，果然这样做，即墨人都痛哭流涕，纷纷要求出战，愤怒之情前所未有。田单又收集千镒黄金，派城内富豪送给燕国将领，并附信说：“即墨人立即投降，只要不抢掠我们的亲人。”燕将见状大喜，放松了警惕。于是田单聚集了一千多头牛，把苇草绑在牛尾上点燃，从城墙上凿了许多洞口，黑夜里将牛放出，并组织了五千名壮士跟随在牛的后面，牛被烧后疯狂直冲燕阵，燕军惊恐万状。跟随在牛后面的五千名壮士借机冲杀燕军，燕军大败。即墨人杀了燕将骑劫，收复了被燕军占领的七十多座城池。



吕蒙西面屯兵于陆口。关羽带兵讨伐樊城，留下一部分人马防守公安和南郡。吕蒙得知后上书孙权："关羽已去征讨樊城，但仍留下了许多人马防守，怕我乘机攻击他的后方。我常年有病在身，希望您以我治病为名拨出一部分队伍跟我回建业。关羽闻此消息，定会抽调防守部队，全力进攻襄阳。这时，我军就可以从水上日夜兼程，直袭蜀国空城，夺取南郡，同时生擒关羽。"孙权同意依计行事。于是吕蒙假装病重，孙权公开传令召回吕蒙。关羽听说后果然上当，调出守卫南郡之军奔赴樊城。见关羽中计，孙权即令吕蒙在前，把精兵埋伏在船里，身着白衣，装成商人，昼夜兼程。行至关羽设置在长江边上的关卡处，突然出击，神不知鬼不觉地将守卫关卡的蜀军全部俘虏，而这时的关羽对此毫不知情。吕蒙顺利到达南郡，守城的士仁、糜芳等都投降了。吕蒙进城后，对投降将士及其家属抚慰关心备至，严令军队不得骚掠百姓，军纪非常严明。

关羽从樊城返回的途中，几次派使者和吕蒙联系，吕蒙厚待使者，并让他们在南郡城中四处察看，到每个士卒的家中探望，有的士卒家人还让使者捎信表示这一切都是真实可信的。使者回来后，将士纷纷询问家中情况，当他们得知家中一切平安，所受待遇比平时还好时，一个个都没有了打仗的心思。孙权随后领兵来战，关羽最终败走麦城，被孙权俘获，荆州因此被平定。

这就是"掩"与"发"的相互转变。"开始时要像处女般沉静，诱敌放松戒备，门户大开，然后要像逃脱的兔子一样迅捷，使敌人来不及抗拒。"说的正是这个道理。

《忍　经》

(元)吴亮





忍学是一种极有实用价值的处世哲学：是那些善于把尖锐的思想感情隐藏起来的人的本领，是他们为人所不能为，成人所不能成之事的首要条件。

千百年来，“为王者视忍为高，能忍者必成大事”。

元大德年间，吴亮呕心沥血，大浪淘沙，翻阅浩繁如烟海的经、史、子、集，历经数载编就不朽之作——《忍经》。

全书以故事、言论的形式，深入浅出地阐明了“忍”的真实内涵。张良圮上取履、韩信胯下之辱、刘伶“鸡肋不足以当尊拳”、陈重代钱不言、韩琦器量过人、蔡襄终不自辩。书中诸如此类的故事还有很多，它们简明精致、小巧玲珑，从各个方面和角度阐释了忍的不同含义、方法和功用。作者从《易经》、《尚书》、《左传》、《论语》、《和靖语录》、《童蒙训》等经典著述中广泛搜罗，并列于一处，让忍的理论发展毕现于尺牍之间。

这是一本寓意善良、深刻的书，又是一本济世劝善、指导人们和谐处世、得颐天年的劝世奇书，更是不可多得的处世谋略经典。



细过掩匿

【原文】

曹参为国相，舍后园近吏舍。日夜饮呼，吏患之，引参游园，幸国相召，按之。乃反，独帐坐饮，亦歌呼相应。见人细过，则掩匿盖覆。

【译文】



曹参担任宰相时，他家后园与一些官吏的官邸相隔很近。这些官吏日夜饮酒欢呼，因而很担心曹参会恼怒，于是引着曹参去后园游玩，以试探试探曹参的态度。恰好此时朝廷有事召见宰相，试探一事就这么放下了。曹参从朝廷归来后，独自坐在帐中饮酒、唱歌，与后园的官吏们遥相呼应。曹参看见别



人有小的过错，就为其掩饰。

醉饱之过　不过吐呕

【原文】

丙吉为相，驭史频醉，西曹罪之。吉曰："以醉饱之过斥人，欲令安归乎？不过吐呕丞相车茵，西曹第忍之。"

【译文】

丙吉担任宰相时，他的车夫频频醉酒，西曹要处罚车夫。丙吉却说："因为喝醉了酒就斥责人，叫人怎么能待得下去呢？他只不过是呕吐，弄脏了我车子里的垫褥而已，西曹你就忍住不要再责怪他了。"

圮上取履

【原文】

张良亡匿，尝从容游下邳。圮上有一老父，衣褐。至良所，直坠其履圮上。顾谓良曰："孺子，下取履。"良愕然，强忍，下取履，因跪进。父以



足受之，曰："孺子可教矣。"

【译文】

张良因为犯法而逃亡，却依然从容不迫地在下邳游玩。桥上有一位布衣老人，行至张良面前，故意将鞋扔到桥下。看着张良说："小伙子，下去把鞋捡起来。"张良惊愕不已，强忍着怒气，走到桥下，把鞋捡上来，跪着送到老人跟前。老头伸出脚来让张良替他穿了上鞋，说道："你值得培养！"

出胯下

【原文】

韩信好带长剑，市中有一少年辱之，曰："君带长剑，能杀人乎？若能杀人，可杀我也；若不能杀人，从我胯下过。"韩信遂屈身，从胯下过。汉高祖任为大将军，信召市中少年，语之曰："汝昔年欺我，今日可欺我乎？"少年乞命，信免其罪，与其一校官也。

【译文】

韩信喜欢身佩长剑，在集市上，一位少年侮辱他，说："你身佩长剑，但你敢杀人吗？倘若你敢杀人，可以把我杀了；倘若不敢杀我，那么就从我的两腿之间钻过去。"韩信于是弯着身体，从那位少年的两腿之间钻了过去。后来，汉高祖刘邦任命韩信为大将军，韩信将曾经侮辱过自己



的那个少年召到跟前，对他说："你过去敢欺负我，现在还敢欺负我吗？"少年急忙请求饶命。韩信原谅了他的罪过，并给他封了一个小官。

诬 金

【原文】

直不疑为郎同舍，有告归者，误持同舍郎金去，金主疑不疑。不疑谢，为之买金，偿之。后告归者至，而归亡金，郎大惭。以此称为长者。

【译文】

直不疑住在集体宿舍里，有一个人要回家，误将同舍郎的金子拿走了。同舍郎便怀疑是直不疑偷走了他的金子，直不疑表示认错，借了金子送给他。回家的人归来，将同舍郎丢失的金子如数归还后，同舍郎非常惭愧。因此大家都称直不疑是忠厚的人。

诬 裤

【原文】

陈重同舍郎有告归宁者，误持邻舍郎裤去。主疑重所取，重不自申



说，市裤以还。

【译文】

一个与陈重同宿舍的人回家，误拿了隔壁宿舍人的一条裤子。主人怀疑是陈重拿走了，陈重也不申辩，就买了一条裤子还他。

羹污朝衣

【原文】

刘宽仁恕，虽仓卒未尝疾言剧色。夫人欲试之，趁朝装毕，使婢捧肉羹翻污朝衣。宽神色不变，徐问婢曰："羹烂汝手耶？"



【译文】

刘宽仁慈宽厚，即使在仓促之中遇到不快也不曾疾言厉色。他的妻子想试试他，趁着他刚穿好朝服，派奴婢端着一碗肉汤，故意泼洒在刘宽的身上。刘宽神色不变，慢慢地问奴婢说："烫坏你的手了吗？"



认 马

【原文】

卓茂，性宽仁恭，爱乡里故旧，虽行与茂不同，而皆爱慕欣欣焉。尝出，有人认其马。茂心知其谬，嘿解与之。他日，马主别得亡者，乃送马，谢之。茂性不好争如此。

【译文】

卓茂性情宽厚，仁义待人，关爱乡里故旧，即使行业与自己不同，他也愿意与之友好相处。一次，卓茂骑马出门，有个人说卓茂骑的马是他的。卓茂明明知道这个人弄错了，但还是把马给了他。过了几天，马的主人找到了自己丢失的马，于是将马送还给了卓茂，并表示道歉。卓茂就是这样不愿与人争执。

鸡肋不足以当尊拳

【原文】

刘伶尝醉，与俗人相忤。其人攘袂奋拳而往，伶曰："鸡肋不足以当



尊拳。”其人笑而止。

【译文】

一次，刘伶喝醉了酒，和一个俗人发生了冲突。那人挽起衣袖，紧握拳头冲过来。刘伶说：“我这像鸡肋一样瘦弱的身子实在抵挡不住老兄的拳头。”那人听后不禁大笑，收起了拳头。

唾面自干

【原文】

娄师德深沉有度量，其弟除代州刺史，将行，师德曰：“吾辅位宰相，汝复为州牧，荣宠过盛，人所嫉也，将何求以自免？”弟长跪曰：“自今虽有人唾某面，某拭之而已。庶不为兄忧。”师德愀然曰：“此所以为吾忧也。人唾汝面，怒汝也，汝拭之，乃逆其意，所以重其怒。不拭自干，当笑而受之。”

【译文】

娄师德性情稳重，很有度量。他的弟弟出任代州刺史，即将赴任之际，娄师德对他说：“我位至宰相，你又荣任州官，受皇帝的宠幸太多了。这正是别人所妒嫉的，你打算怎样避免这些妒嫉呢？”娄师德的弟弟跪在地上说：“从今以后，即使有人朝我的脸上吐唾沫，我也自己擦



去算了，决不让你担心。”娄师德面色严峻地说：“这正是我所担心的。人家向你吐唾沫，是因为恨你，如果你将唾沫擦去，正好违反了吐唾沫人的意愿，这样只会加重他对你的愤怒。所以不要去擦唾沫，让它自己干，笑着接受一切。”

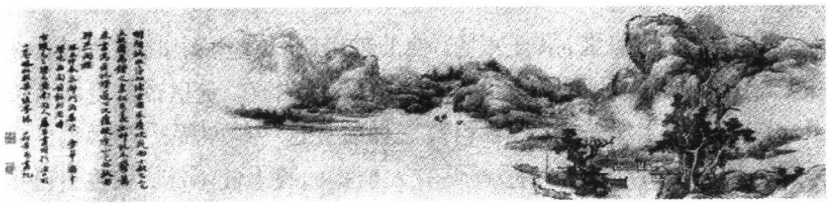
五世同居

【原文】

张全翁言，潞州有一农夫，五世同居。太宗讨并州，过其舍，召其长，讯之曰：“若何道而至此？”对曰：“臣无他，唯能忍尔。”太宗以为然。

【译文】

张全翁说，潞州有一个农民，他家五世同堂。唐太宗讨伐并州，路过他家时，召见他家的长辈，问道：“你有什么办法使五代人能和睦地住在一起呢？”那个长辈人回答说：“我没有其他办法，只不过是能忍让罢了。”太宗认为很对。





置怨结欢

【原文】

李泌、窦参器李吉甫之才，厚遇之。陆贽疑有党，出为明州刺史。贽之贬忠州，宰相欲害之，起吉甫为忠州刺史，使甘心焉。既至，置怨与结欢，人器重其量。

【译文】

李泌、窦参很器重李吉甫的才能，所以厚待他。陆贽怀疑他们结帮拉派，将李吉甫调出了京城，出任明州刺史。后来陆贽被贬到忠州，宰相想害死他，便任命李吉甫为忠州刺史，以使他能报复陆贽。可李吉甫一到忠州，便抛弃了往日的怨恨，与陆贽结为好友。因此，人们都说李吉甫有度量。

鞍坏不加罪

【原文】

裴行俭尝赐马及珍鞍，令吏私驰马。马蹶鞍坏，惧而逃。行俭招还，云："不加罪。"



【译文】

裴行俭曾经得到皇帝赏赐的良马(配有珍贵的马鞍)一匹,他手下的一个小官偷偷骑他的马,马跌倒了,毁坏了马鞍,小官惊吓不已,逃跑了。后来,裴行俭派人将他找回来,并说:"不惩罚你了。"

万事之中,忍字为上

【原文】

唐光禄卿王守和,未尝与人有争。尝于案几间大书忍字,至于帏幌之属,以绣画为之。明皇知其姓字非时,引对曰:"卿名守和,已知不争。好书忍字,尤见用心。"奏曰:"臣闻坚而必断,刚则必折,万事之中,忍字为上。"帝曰:"善。"赐帛以旌之。

【译文】

唐代光禄卿王守和,从来不与他人发生争执。他曾在书桌上写了一个很大的"忍"字,帷帐上也绣了"忍"字。唐明皇认为王守和的姓氏和名字有讥谤时政之嫌,于是召见问道:"你的名字叫守和,别人已经知道你不喜欢争斗了,现在又爱写'忍'字,别人更能看出你的用心所在。"王守和回答说:"我听说坚硬的东西容易被折断,万事之中,以忍为先。"唐明皇称赞道:"好。"并赏赐他锦帛以示表彰。



盘碎，色不少吝

【原文】

裴行俭初平都支遮匐，获瑰宝，不赀。番酋将士观焉。行俭因宴，遍出示坐者。有玛瑙盘二尺，文彩粲然。军吏趋跌，盘碎，惶惧，叩头流血。行俭笑曰："尔非故也。"色不少吝。

【译文】

裴行俭从前平定都支遮匐，从敌人那里缴获的宝物不计其数。少数民族的将领和士兵前去观赏，裴行俭在宴会上将这些宝物都出示给他们观赏。其中有一件玛瑙盘，二尺长，花纹和色彩绚丽灿烂，很是漂亮。有个士兵捧着它不小心跌倒，盘子破了。这个士兵很害怕，跪在地上直磕头，头都流血了。裴行俭笑着说："你并不是故意的呀！"脸上并没有流露出吝惜的表情。

不忍按

【原文】

许围师为相州刺史，以宽治部。有受贿者，围师不忍按，其人自愧，后修饬，更为廉士。



【译文】

许围师担任相州刺史时，对待部下宽厚仁慈。有一个官吏受了贿，许围师不忍心追究他，这个人自己感到惭愧，后来修身养性，成了一个廉洁的官吏。

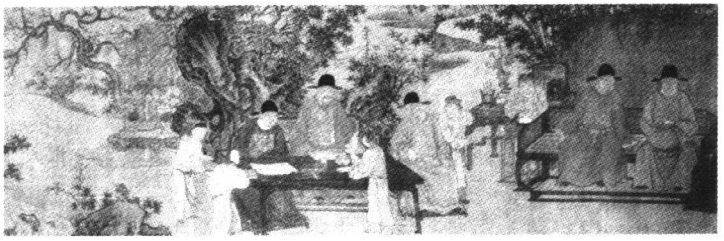
未尝见喜怒

【原文】

唐贾耽，自朝归第，接对宾客，终日无倦。家人近习，未尝见其喜怒之色，古之淳德君子，何以加焉？

【译文】

唐朝的贾耽，退朝回到官邸后仍不停地接待宾客，终日没有倦色。家人了解他的生活情况，从未见过他有欢喜和愤怒的表情。古代道德纯洁之人，也不过如此吧！





语侵不恨

【原文】

杜衍曰："今之在位者，多是责人小节，是诚不恕也。"衍历知州，提转安抚，未尝坏一官员。其不职者，委之以事，使不暇惰；不谨者，谕以祸福，不必绳之以法也。范仲淹尝与衍论事异同，至以语侵杜衍，衍不为恨。

【译文】

宋代的杜衍说："如今在位的当权者，大多喜欢指责别人的小过错，这确实是没有一颗宽恕之心。"杜衍从知州做到安抚使，从未贬斥过一位官员。对那些不称职的官员，就让他们多做事，不使他们闲下来养成懒惰的习惯；对那些行为不谨慎的官员，就用不谨慎会导致灾祸的道理教育他们，不一定要绳之以法。有一次，范仲淹与他辩论，以至于出口伤人。但他也不记恨。

释盗遗布

【原文】

陈寔，字仲弓，为太丘长。有人伏梁上，寔见，呼其子训之曰："夫不善之人，未必本恶，习以性成，梁上君子是矣。"俄闻自投地，伏罪。寔



曰："观君形状非恶人，应由贫困。"乃遗布二端，令改过之，后更无盗。

【译文】

陈寔，字仲弓，为太丘县令。一天，有一个小偷趴在屋梁上准备行窃，陈寔看见后，把自己的儿子喊过来，教训说："做坏事的人，并非生性如此，乃是习惯使然，屋梁上那一位就是这样的人。"屋梁上的小偷听到后，跳了下来，跪在地上认罪。陈寔说："从您的相貌上看，您并不是恶人，您走到这步应该是由贫困造成的。"于是，送给他两匹布，教他一定要改过自新。此后，这人再没有做过小偷。

射牛无怪

【原文】

隋吏部尚书牛弘，弟弼好酒而酗，尝醉射弘驾车牛。弘还宅，其妻迎曰："叔射杀牛。"弘闻无所怪，直答曰："作脯。"坐定，其妻又曰："叔忽射杀牛，大是异事。"弘曰："已知。"颜色自若，读书不辍。

【译文】

隋代吏部尚书牛弘的弟弟牛弼喜欢酗酒。一次，他在酒酣耳热之后，用箭射死了牛弘驾车的牛。牛弘回到家后，妻子迎上前去对他说："叔叔杀死了牛。"牛弘听见后，并不表示奇怪，只是说："那就将死牛的肉做肉



脯吃吧！”等到牛弘坐定以后，他的妻子又说道：“叔叔忽然射死了牛，也不知道是怎么回事。”牛弘回答说：“已经知道了。”神色自若，读书不止。

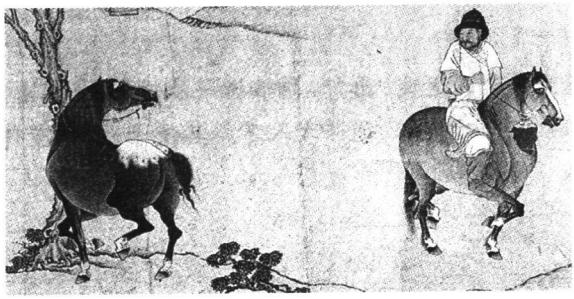
代钱不言

【原文】

陈重，字景公，举孝廉，在郎署。有同郎署负息钱数十万，债主日至，请求无已，重乃密以钱代还。郎后觉知而厚辞谢之。重曰：“非我之为，当有同姓名者。”终不言惠。

【译文】

陈重，字景公，被推举为孝廉，在衙门中做官。有个同僚欠了别人数十万钱的债务，债主每天登门，不停地催债，陈重于是暗地里用自己的钱替这个人还清了债务。同僚知道后要感谢他。陈重却说：“不是我还的，大概是与我同姓名的人还的吧。”始终不提代人还债的恩惠。





认猪不争

【原文】

曹节，素仁厚。邻人有失猪者，与节猪相似，诣门认之，节不与争。后所失猪自还，邻人大惭，送所认猪，并谢。节笑而受之。

【译文】

曹节，向来都很仁慈厚道。邻家的一头猪丢失了，与曹节家中的猪很相似，邻居便到曹节家中认领，曹节没有和他争执。后来，邻居的猪自己跑回来了，邻居深感惭愧，归还曹节的猪并表示道歉。曹节微笑着接受了。

鼓琴不问

【原文】

赵阅道为成都转运使，出行，内唯携一琴一龟，坐则看龟鼓琴。尝过青城山，遇雪，舍于逆旅，逆旅之人不知其使者也，或慢狎之，公颓然鼓琴不问。



【译文】

赵阅道任成都转运使，一次出去视察，身边只带有一把琴和一只乌龟，稍有空闲，他就坐下来，一边看着乌龟，一边弹琴。这天，他路过青城山，遇上下雪，住在旅馆之中。馆中旅客不知道他是转运使，有的甚至侮辱他。赵阅道却只顾弹琴，对他们的话毫不在意。

益见忠直

【原文】

王太尉旦荐寇莱公为相，莱公数短太尉于上前，而太尉专称其长。上一日谓太尉曰："卿虽称其美，彼谈卿恶。"太尉曰："理固当然。臣在相位久，政事阙失必多。准对陛下无所隐，益见其忠。臣所以重准也。"上由是益贤太尉。

【译文】

宋朝太尉王旦曾经推荐寇准为宰相，寇准多次在皇帝面前陈述王旦的缺点，而王旦却总是夸赞寇准的长处。有一天，皇帝对王旦说："您虽然夸赞寇准的优点，但是他却经常说您的坏话。"王旦说："本该如此。我担任宰相一职已经很久了，在处理政事时失误必然很多。寇准对您不隐瞒我的缺点，越发显示出他的忠诚，这就是我器重他的原因。"皇帝因此更加称赞王旦贤明。



酒流满路

【原文】

王文正公母弟，傲不可训。一日过冬至，祠家庙列百壶于堂前，弟皆击破之，家人惧骇。文正忽自外入，见酒流，又满路，不可行，俱无一言，但摄衣步入堂。其后弟忽感悟，复为善。终亦不言。

【译文】

王安石的舅舅，性格桀骜不驯。一年冬至，家人在王家祠堂前摆了上百壶酒祭祖，舅舅将之全部击碎，因而家里人都十分畏惧。王安石从外面进来，见酒遍地流淌，路都不能走了，但是他没说一句话，只是提起衣服走进了堂屋。后来，舅舅忽然醒悟过来，变好了。王安石也始终不谈击壶之事。

辞和气平

【原文】

凡人语及其所不平，则气必动，色必变，辞必厉。唯韩魏公不然，更说到小人忘恩背义欲倾己处，辞和气平，如道寻常事。



【译文】

一般人谈到自己感到不公平的事情时，肯定要动火气，变脸色，言辞激烈。只有韩琦不是这样，每当说到小人忘恩负义，准备陷害自己的时候，他总是心平气和，就像在说平常的事情。

委曲弥缝

【原文】

王沂公曾再莅大名代陈尧咨。既视事，府署毁圮者，既旧而葺之，无所改作；什器之损失者，完补之如数；政有不便，委曲弥缝，悉掩其非。及移守洛师，陈复为代，睹之叹曰："王公宜其为宰相，我之量弗及。"盖陈以昔时之嫌，意谓公必反其做，发其隐者。

【译文】

王曾再次去大名府替代陈尧咨的职务。开始工作后，官府房屋倒塌的，在原有基础上修复，不作任何改动；损坏了的器物，补充得一件不少；原先的政令有不妥之处，就尽量弥补，掩盖做得不对的地方。及至他移任洛阳太守时，陈尧咨重回大名府任职，看到他所做的一切，不无感慨地说："王公适合担任宰相，我的度量远远赶不上他呀！"原来陈尧咨以为过去他们曾经有隔阂，王曾一定会与他的做法相反，并将他的过失公开出来。



诋短逊谢

【原文】

傅献简公言李公沆秉钧日，有狂生叩马献书，历诋其短。李逊谢曰："俟归家，当得详览。"狂生遂发讪怒，随君马后，肆言曰："居大位不能康济天下，又不能引退，久妨贤路，宁不愧于心乎？"公但于马上踧踖再三，曰："屡求退，以主上未赐允。"终无忤也。



【译文】

傅尧俞说过，李沆做宰相的时候，有个狂妄的书生拦住他的马，献上一封信，历数他的过失。李沆谦虚地认错说："等我回家以后，再详细地看你的书信。"那书生不禁勃然大怒，跟随在李沆的马后，放肆地嚷道："你占据了高位，却不能为天下老百姓谋利益，又不主动退位，阻塞了贤人进取之路已经很久了，难道你不感到惭愧吗？"李沆只是很不安地说："我已多次请求退位，可是皇帝没



有允许。”始终没有对那位书生疾言厉色。

直为受之

【原文】

吕正献公著，平生未尝较曲直；闻谤，未尝辩也。少时书于座右曰：“不善加己，直为受之。”盖其初自惩艾也如此。

【译文】

吕公著一生从不与人计较是非曲直，听到别人诽谤他，也从不申辩。年少时，他写了一幅这样的座右铭：“别人对你做了不好的事，你只管承受下来。”原来他从小就是这样严格要求自己。

服公有量

【原文】

王武恭公德用善抚士，状貌雄伟动人，虽里儿巷妇，外至夷狄，皆知其名氏。御史中丞孔道辅等，因事以为言，乃罢枢密，出镇。又贬官，知随州。士皆为之惧，公举止言色如平时，唯不接宾客而已。久之，道辅



卒，客有谓公曰："此害公者也。"愀然曰："孔公以职言事，岂害我者！可惜朝廷一直臣。"于是，言者终身以为愧，而士大夫服公为有量。

【译文】

王德用善于安抚士人，他身材魁伟、仪表堂堂，即使是住在深巷中的妇女儿童和边远的少数民族，都知道他的姓名。因御史中丞孔道辅等人弹劾王德用，他被罢免了枢密院的官职，调出京城，镇守边疆。后来又遭贬谪，任随州知州。士人们都替他担心，然而王德用的言行举止却一如平时，只是很少和亲朋好友来往罢了。过了很久，孔道辅去世了，有一位朋友对王德用说："这就是害您的人的下场！"王德用伤心地说："孔道辅在其位言其事，怎么能说是害我呢？可惜朝廷损失了一位直言忠诚的大臣。"说话的人为此终生感到惭愧，而上下官员都佩服王德用有雅量。

呵辱自隐

【原文】

李翰林宗谔，其父文正公昉。秉政时避嫌远势，出入仆马，与寒士无辨。一日，中路逢文正公，前趋不知其为公子也，剧呵辱之。是后每见斯人，必自隐蔽，恐其知而自愧也。



【译文】

李宗谔的父亲是文正公李昉，他在父亲执政时，避开嫌疑，远离权势，车马俭朴，与贫寒的士人没有区别。一天，他在路上碰到父亲，前排士兵不知道他是公子，严厉呵斥并侮辱他。此后，李宗谔每次见到这个人，都要躲藏起来，以免让他知道自己的真实身份而感到惭愧。

容物不校

【原文】

傅公尧俞在徐，前守侵用公使钱，公窃为偿之。未足而公罢，后守反以文移公，当偿千缗，公竭资且假贷偿之。久之，钩考得实，公盖未尝侵用也，卒不辩。其容物不校如此。

【译文】

傅尧俞任徐州太守时，前任太守挪用了公家的财产，他就暗地里替他偿还。但还没有还完，他就被罢免了。继任太守反而写信给傅尧俞，说应当再还一千缗。傅尧俞拿出全部家产，并借钱才将这笔钱还清。后来经过考核证实，这钱不是傅尧俞挪用的，而他自己却始终没有申辩。他能容忍而不计较别人到了如此地步，真是令人佩服。



众服公量

【原文】

彭公思永，始就举时，贫无余资，唯持金钏数只栖于旅舍。同举者过之，众请出钏为玩。客有坠其一于袖间，公视之不言，众莫知也，皆惊求之。公曰："数止此，非有失也。"将去，袖钏者揖而举手，钏坠于地。众服公之量。

【译文】

彭思永当初参加科举考试时，因家境贫寒，只带了几只金钏，住在旅馆里。一同参加考试的人请他把金钏拿出来看一看。有一位客人把其中的一只藏进衣袖中，彭思永看到了也不说，大家却不知道，都惊慌地寻找。彭思永说："金钏只有这些，没有丢失。"大家将要离去的时候，袖子中藏着金钏的人举手作揖告别，金钏掉下地来，露馅了。大家都佩服彭思永的度量。

还居不追直

【原文】

赵清献公家三衢，所居甚隘，弟侄欲悦公意者，厚以直易邻翁之



居，以广公第。公闻不乐，曰："吾与此翁三世为邻矣，忍弃之乎？"命亟还公居而不追其直。此皆人情之所难也。

【译文】

赵抃家住在三条大路交界的地方，住房很拥挤，他的侄子们为使他高兴，用很高的价钱买了邻屋一位老人的房子，以扩建赵家住宅。他听到后很不高兴，说："我和这位老人三代都是邻居，怎么忍心抛弃他呢？"于是命令侄子们立即把房子还给老人，却不追要买房子的钱。这是一般人难以做到的。

持烛燃鬓

【原文】

宋丞相魏国公韩琦帅定武时，夜作书，令一侍兵持烛于旁。侍兵它顾，烛燃公之鬓，公剧以袖摩之，而作书如故。少顷回视，则已易其人





矣。公恐主吏鞭笞，亟呼视之，曰："勿易渠，已解持烛矣。"军中咸服。

【译文】

宋朝丞相韩琦率兵在定武时，晚上写信，令一个士卒拿着蜡烛站在他的身旁照亮。士卒因四处张望，蜡烛倾斜，烧到了韩琦的鬓发。韩琦立即用衣袖拂灭火苗，继续写字。然后他回过头来一看，发现已经换了一位士卒。韩琦怕主管惩罚那位士卒，连忙说："不要换掉他，他已经知道怎样拿蜡烛了。"军队中的官兵都十分佩服他。

物成毁有时数

【原文】

魏国公韩琦镇大名日，有人献玉杯二只，曰："耕者入坏冢而得之。表里无瑕可指，绝宝也。"公以白金答之。尤为宝玩，每开宴召客，特设一桌，覆以锦衣，置玉杯其上。一日召漕使，且将用之酌酒劝坐客，俄为一吏误触倒，玉杯俱碎，坐客皆愕然，吏且伏地待罪。公神色不动，笑谓坐客曰："凡物之成毁，亦自有时数。"俄顾吏，曰："汝误也，非故也，何罪之有？"坐客皆叹服公宽厚之德不已。

【译文】

韩琦镇守大名府时，有人献上两只玉杯，说："这是种田的人在荒



坟中找到的，里外都没有瑕疵，是绝世之宝。”韩琦用白金答谢献杯之人。他十分喜爱这对玉杯，每逢召开宴会款待客人，都要特设一桌，上盖锦缎，将玉杯放在上面。一天，韩琦招待管理水运的官吏，准备用这两只玉杯盛酒，款待客人。谁知，一位侍卒不小心撞倒了桌子，两只玉杯都摔碎了。客人们都很吃惊，那位侍卒也跪在地上等候发落。韩琦脸色依旧，笑着对客人们说：“任何物品都有毁坏的时候。”然后，他回过头来对那位侍卒说：“你是失误造成的，并不是故意的，有什么过错呢?”客人都对韩琦宽厚的德行赞叹不已。

骂如不闻

【原文】

富文忠公少时，有骂者，如不闻。人曰：“他骂汝。”公曰：“恐骂他人。”又告曰：“斥公名云富某。”公曰：“天下安知无同姓名者?”

【译文】

富弼年少时，有人骂他，他就像没有听见一样。有人告诉他说：“他在骂你。”富弼说：“恐怕是骂其他人吧。”那个人又告诉他：“他指名道姓地骂您。”富弼说：“天下难道就没有同名同姓的人吗？”



佯为不闻

【原文】

吕蒙正拜参政，将入朝，有朝士于帘下指曰："是小子亦参政耶？"蒙正佯为不闻。既而同列必欲诘其姓名，蒙正坚不许，曰："若一知其姓名，终身便不能忘，不如不闻也。"

【译文】

吕蒙正被任命为宰相。这天正要上朝时，一位官吏在门帘下指着他说："这个小子也能做宰相?"吕蒙正假装没有听见。而同行的官员却一定要弄清那个人的姓名，吕蒙正坚决不同意，说："一旦知道他的姓名，便终生都忘不了，还不如不知道呢。"

骂殊自若

【原文】

狄武襄公为真定副帅，一日，宴刘威敏，有刘易者亦与坐。易素疏悍，见优人以儒为戏，乃勃然曰："黥卒乃敢如此。"诟骂武襄不绝口，掷樽俎而起。武襄殊自若，不少动，笑语愈温。易归，方自悔，则武襄已踵门求谢。



【译文】

狄青曾经担任过真定副统帅。一天，他设宴邀请刘威敏，刘易在座。刘易向来粗疏强悍，见席间唱戏的人扮演书生。不禁勃然大怒，说："发配为兵之人竟胆敢如此！"因此大骂狄青不绝于口，并扔东西。狄青神色自若，一动不动，谈笑之语更加温和。刘易回到家中，正自我惭愧时，狄青已登门道歉来了。

同列斥而不同

【原文】

王吉为添差都监，从征刘旰。吉寡语，若无能动。为同列斥，吉不问，唯尽力王事。卒破贼，迁统制。



【译文】

王吉任添差都监，随军征讨刘旰。王吉平时少言寡语，好像没有什么能感动他。因而被同事斥责，但他仍不闻



不问，只是尽心尽力地做事。终于打败了敌人，荣升为军队统制。

动心忍性

【原文】

尧夫解“他山之石，可以攻玉”：“玉者，温润之物，若将两块玉来相磨，必磨不成，须是得他个粗矿底物，方磨得出。譬如君子与小人处，为小人侵陵，则修省畏避，动心忍性，增益预防，如此道理出来。”

【译文】

范尧夫解释“他山之石，可以攻玉”这句话时说：“玉，是温润之物，若将两块玉石相磨，肯定磨不成玉。必须用粗糙的石头，才可以磨得出玉。譬如君子与小人相处，被小人所欺，要自己修炼，耐心忍让，从而增加预防能力，这也就是‘他山之石，可以攻玉’的道理。”

受之未尝行色

【原文】

韩魏公因谕君子小人之际，皆应以诚待之。但知其为小人，则浅与



之接耳。凡人之于小人欺己处，觉必露其明以破之，公独不然。明足以照小人之欺，然每受之，未尝形色也。

【译文】

韩琦说，无论是君子还是小人，都应当以诚相待。知道他是小人，与他交往浅一点就行了。一般人遇到小人欺负自己的时候，就一定要揭露他，惟独韩琦不是这样。他的贤明足可以认清小人的欺人行为，但是他每每遇到小人欺负，都接受下来，从不形之于色。

忤逆不怒

【原文】

先生每与司马君实说话，不曾放过。如范尧夫，十件只争得三四件便已。先生曰："君实只能受，尽人忤逆终无怒，便是好处。"

【译文】

先生与司马光说话，不曾放弃过自己的看法。而与范尧夫，十件事情中往往只争得其中的三四件事便算了。先生说："司马光只是因为能够忍受，即使别人顶撞，也不生气发怒，这是个优点。"



潜卷授之

【原文】

韩魏公在魏府，僚属路拯者就案呈有司事，而状尾忘书名。公即以袖覆之，仰首与语，稍稍潜卷，从容以授之。

【译文】

在韩琦的官邸，部下路拯走近他的案桌，呈上文书，但是文书的结尾没有签名。于是韩琦用衣袖盖起来，抬起头与路拯讲话，悄悄地将文书抽出来，从容不迫交给他补签上名字的文书。

未尝按黜一吏

【原文】

陈文惠公尧佐，十典大州，六为转运使，常以方严肃下，使人知畏。而重犯法至其过失，则多保佑之。故未尝按黜一下吏。

【译文】

陈尧佐，做过十个大州的长官，六次任转运使，他常以公正而严肃



的态度对待部下，使人感到敬畏。而对犯罪较重的人以及其过失，却多加原谅。所以不曾罢免过一位官吏。

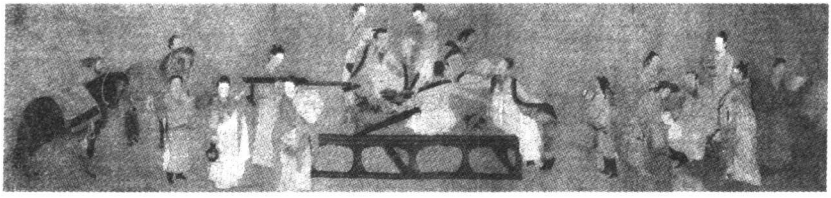
拔藩益地

【原文】

陈翳与民纪伯为邻，伯夜窃藩翳地自益。翳见之，伺伯去后，密拔其藩一丈，以地益伯。伯觉之，惭惶，自还所侵，又却一丈。太守周府君高翳德义，刻石旌表其间，号曰义里。

【译文】

陈翳与纪伯是邻居。纪伯晚上偷偷地将竹篱笆向陈翳的地里移动，以增加自己的土地。陈翳发现了，待纪伯走后，悄悄将篱笆又向自己这边移动一丈，使纪伯的地更大。纪伯发觉以后，感到十分惭愧，除去归还侵占的土地之外，又将篱笆向自己这边移动一丈。周太守认为陈翳品德高尚，所以在石上刻下“义里”二字，用以表扬陈翳。





兄弟讼田，至于失败

【原文】

清河百姓乙普明兄弟，争田积年不断。太守苏琼谕之曰："天下难得者，兄弟；易求者，田地。假令得田地，失兄弟心如何？"普明兄弟叩头乞外更思，分异十年，遂还同往。

【译文】

清河老百姓乙普明兄弟两人，为一块田地争夺了多年。太守苏琼教导他们说："普天之下，难得的是兄弟，而容易得到的是田地。如果你得到田地，却失去了兄弟的情义，又有什么意思呢？"普明兄弟两人叩头，请求去外面再想一想，这样分开了十年的两位兄弟终于一同回家了。

愤争损身，愤亦损财

【原文】

应令君曰："人心有所愤者，必有所争；有所争者，必有所损。愤而争斗损其身，愤而争讼损其财。此君子所以鉴《易》之《损》而惩愤也。"



【译文】

应令君说："人心中有愤怒，必定要与人争斗；与别人争斗，必定要有所损失。因愤怒而与人争斗会伤害自己的身体，因愤怒而与别人打官司会损失自己的财产。因此君子应以《易经》中的《损卦》警戒自己，不要轻易愤怒。"

愿得金带

【原文】

康定间，元昊寇边，韩魏公领四路招讨，驻延安。忽夜有人携匕首至卧内，剧搴帏帐，魏公问："谁何？"曰："某来杀谏议。"又问曰："谁遣汝来？"曰："张相公遣某来。"盖是时也，张元夏国正用事也。魏公复就枕曰："汝携予首去。"其人曰："某不忍，愿得谏议金带，足矣！"遂取带而去。明日，魏公亦不治此事。俄有守陴卒扳城橹上得金带者，乃纳之。时范纯祐亦在延安，谓魏公曰："不治此事为得体，盖行之则沮国威。今乃受其带，是堕贼计中矣。"魏公握其手，再三叹服曰："非琦所及也。"

【译文】

宋朝康定年间，元昊侵略边疆，韩琦带四路军马前往讨伐，驻扎在延安。夜里忽然有人携匕首来到韩琦的卧室，猛地掀开了帏帐。韩琦问道："你干什么？"对方回答道："我来杀你。"韩琦又问："是谁派你来



的?"对方回答说:"是张相公派我来杀你。"当时,张元在西夏辅政。韩琦重新躺下,说:"你把我的头拿去吧!"那个人说:"我不忍心杀你,把你的金带拿走就行了。"于是拿走了他的金带。第二天,韩琦也没有处理这件事。不久,守卫城墙的士兵报告说,在城墙上捡到一根金带。韩琦于是收回了金带。当时范纯祐也在延安,他对韩琦说:"这样处理这件事十分得体,如果不这样处理,就会有损国家的威望。现在拿到了带子,却中了敌人的奸计了。"韩琦握着他的手,再三说:"这不是我韩琦所能想到的。"

恕可成德

【原文】

范忠宣公亲族有子弟请教于公,公曰:"唯俭可以助廉,唯恕可以成德。"其人书于座隅,终身佩服。自平生自养无重肉,不择滋味粗粝。每退自公,易衣短褐,率以为常。自少至老,自小官至达官,终始如一。

【译文】

范纯仁亲族中有一位子弟向他请教。他说:"只有俭朴可以帮助人廉洁,惟有宽恕忍让可以帮助人成就美德。"于是这位子弟将这句话写在自己的书桌旁,终生奉为格言。范纯仁自己平生修身养性,对于饮食从不挑剔。每天从官府回来以后,立即换上粗布衣服,习以为常。从小到老,从小官到大官,始终如此。



所持一心

【原文】

王公存极宽厚，仪状伟然。平居恂恂，不为诡激之行；至有所守，确不可夺。议论平恕，无所向背。司马温公尝曰“并驰万马中能驻足者，其王存乎？”自束鬓起家，以至大耋，历事五世而所持一心，屡更变故，而其守如一。

【译文】

王存为人极为宽容，身材伟岸。平时很诚实，没有偏激的行为。而他所坚持的事情，却从不让步。平时评论人事，中正平和，无所偏袒。司马光曾说：“万马奔腾中能够停下来立住脚的只有王存了。”从成年起步入仕途，到老之将至，一生共侍奉过五代皇帝，忠贞不改。中间虽屡经变故，但他却始终如一。

人服雅量

【原文】

王化基为人宽厚，尝知某州，与僚属同坐。有卒过庭下，为化基訾而不及，幕职怒召其卒笞之。化基闻之，笑曰：“我不知其欲得一訾如此

之重也。昔或知之，化基无及此訾。当以与之。”人皆伏其雅量。

【译文】

王化基为人宽厚，曾任某州知州。这天，他与同僚聚在一起。有位士兵从院子经过，王化基招呼他，他没有回应就走开了。管事的人大为恼火，便用鞭子使劲抽打那位士兵。王化基听到这件事后，笑着说：“我不知道打声招呼竟有如此严重的后果。如果知道这一点，我就不会打这个招呼了。”大家无不佩服他的雅量。

终不自明

【原文】

高防初为澶州防御使张从恩判官，有军校段洪进盗官木造什物，从恩怒，欲杀之。洪进给云：“防使为之。”从恩问防，防即诬伏，洪进免





死。乃以钱十千、马一匹遣防而遣。防别去，终不自明，既又以骑追复之。岁余，从恩亲信言防自诬以活人命，从恩惊叹，益加礼重。

【译文】

高防当初任澶州防御史张从恩的判官时，有一名军校叫段洪进，偷公家的木材做家具，张从恩大怒，准备杀了他。段洪进撒谎说："这是高防让我干的。"张从恩向高防求证，高防确认了此事，段洪进免于一死。于是，张从恩送给高防一万钱和一匹马，打发他走了。高防平静地离去，始终不辩明自己的冤屈，后来张从恩又派人将他追了回来。一年后，张从恩的亲信说高防自己认罪，是为了救人一命。张从恩惊叹不已，更加礼待高防了。

逾年后杖

【原文】

曹侍中彬，为人仁爱多恕。尝知徐州，有吏犯罪，既立案，逾年然后杖之，人皆不晓其旨。彬曰："吾闻此人新娶妇，若杖之，彼其舅姑必以妇为不利而恶之，朝夕笞骂，使不能自存。吾故缓其事而法亦不赦也。"其用心如此。

【译文】

曹彬为人仁义慈爱，心怀宽恕，曾任徐州太守。有个官员犯了罪，



立案后一年，才施以杖罚，人们都不知道其中究竟有何用意。曹彬说："我听说这个人刚刚结婚，如果当时就处罚他，新媳妇的公婆一定会以为是她带来了坏运气，从而讨厌新媳妇，早晚打骂以至新媳妇难以生存。于是，我延缓处置时间，而又没有违反法规。"他真是用意良苦。

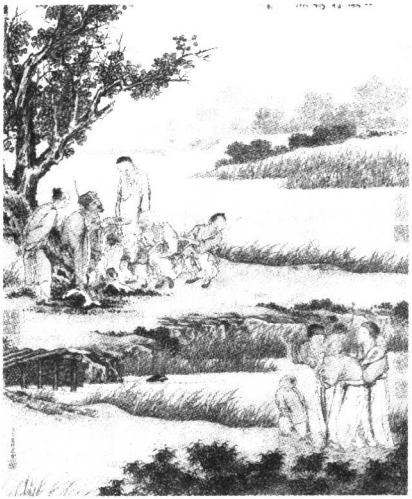
终不自辩

【原文】

蔡襄尝饮会灵东园，坐客有射矢误中伤人者，客剧指为公矢，京师喧然。事既闻，上以问公，公再拜愧谢，终不自辩，退亦未尝以语人。

【译文】

一次，蔡襄在会灵东园饮酒。席间一位客人射箭时误伤了人，为逃避责任，他立即指称蔡襄是肇事者，一时间这件事闹得满城风雨。皇帝听说后问蔡襄，蔡襄只是叩头请求原谅，始终不替自己辩白，回来以后也没有将事实告诉别人。





自择所安

【原文】

张文定公齐贤，以右拾遗为江南转运使。一日家宴，一奴窃银器数事于怀中，文定自帘下熟视不问尔。后文定晚年为宰相，门下厮役往往侍班行，而此奴竟不沾禄。奴求间再拜而告曰：某事相公最久，凡后于某者皆得官矣。相公独遗某，何也？"因泣下不止。文定悯然语曰："我欲不言，尔乃怨我。尔忆江南日盗吾银器数事乎？我怀之三十年不以告人，虽尔亦不知也。吾备位宰相，进退百官，志在激浊扬清，敢以盗贼荐耶？念汝事吾日久，今予汝钱三百千，汝其去吾门下，自择所安。盖吾既发汝平昔之事，汝其有愧于吾而不可复留也。"奴震骇，泣拜而去。

【译文】

张齐贤，由右拾遗荣升为江南转运使。一天，张家大设酒宴，有个仆人偷了几件银器藏在怀里，齐贤在门帘后看得一清二楚，但却没有追究。及至晚年，齐贤任宰相，他家的仆人有很多也做了官，只有那位仆人没有一官半职。这个奴仆乘齐贤空闲，跪在他的面前说："我侍候您时间最长，比我后来的人都已经封官了，您为什么独独遗忘了我呢？"于是哭泣不停。齐贤同情地说："我本来不想说，又怕你会埋怨我。你还记得在江南时，你偷盗银器的事吗？我将这件事藏在心中近三十年没有告诉过别人，即使你自己也不知道。我现在位居宰相，任免官员，激励贤良，斥退贪官污吏，怎能推荐一个小偷做官呢？看在你侍候了我很长时间的面上，现在我给你三十万钱，你离开这儿，自己选择一个地方安家去吧。因为我既已揭发了这件往事，你必然会感到有愧于我而无法再留下。"仆人震惊不已，哭着拜别而去。



称为善士

【原文】

曹州于令仪者，市井人也，长厚不忤物，晚年家颇丰富。一夕，盗入其家，诸子擒之，乃邻舍子也。令仪曰："尔素寡过，何苦而盗耶？""迫于贫尔。"问其所欲，曰："得十千足以资衣食。"如其欲与之。既去，复呼之，盗大惧，语之曰："尔贫甚，负十千以归，恐为逻者所诘。"留之至明使去。盗大恐惧，率为良民。邻里称君为善士。君择子侄之秀者，起学室，延名儒以掖之。子及侄杰效，继登进士第，为曹南令族。

【译文】

曹州于令仪，是个市民，为人忠厚，不损人利己，晚年家境颇为富裕。一天晚上，有个盗贼潜入他家行窃。不巧被于令仪的几个儿子抓住了，一看原来是邻居的儿子。令仪问道："你平时从未做过坏事，为什么要做小偷呢？"那人回答说："都是贫穷逼的。"令仪问他需要什么，那人回答说："有一万钱就足以买食物和衣服了。"于是，令仪按照他要求的数目给了他钱。刚刚离去，令仪又喊他回来，他不禁惊恐万分。令仪对他说："你十分贫穷，晚上却背着一万钱，恐怕巡逻的人会盘问你。"留到天亮才让他走。盗贼十分惭愧，终于成为良民。邻里都称令仪是好人。令仪选择子侄中的优秀者，办了学校，请有名望的教书先生来执教。儿子及侄子于杰效，陆续考中进士，成为曹州南部的一个望族。



得金不认

【原文】

张知常在上庠日，家以金十两附致于公。同舍生因公之出，发箧而取之。学官集同舍检索，因得其金。公不认，曰："非吾金也。"同舍生至夜袖以还公，公知其贫，以半遗之。前辈谓公遗人以金，人所能也；仓卒得金不认，人所不能也。

【译文】

张知常在太学的时候，家里托人带给他十两金子，同宿舍的人见张知常不在，就打开箱子，把金子拿走了。学校的官吏召集同宿舍的人进行搜查，搜到了金子，张知常却说："这不是我的金子。"天黑以后，同宿舍的人将金子还给了张知常。张知常知道他很贫困，送了一半金子给他。前辈们常说张知常送人金子，这是人们容易做到的，可是仓促之中得到金子却不认领，这是别人所做不到的。

处家贵宽容

【原文】

自古人伦贤否相杂，或父子不能皆贤，或兄弟不能皆令，或夫流



荡，或妻悍暴，少有一家之中无此患者。虽圣贤亦无如何。譬如身有疮痍疣赘，虽甚可恶，不可决去，唯当宽怀处之。若人能知此理，则胸中泰然矣。古人所谓父子兄弟夫妇之间，人所难言者，如此。

【译文】

自古以来，人类就是贤人和愚人混杂在一起的，有的父亲和儿子不可能都成为好人，有的兄弟们也不能都成为人才，有的丈夫在外游荡，有的妻子在家凶悍，很少有一个家庭没有这种毛病的。即使是圣贤之人，对这些也无可奈何。这就如同身上长了疮疣，虽然十分可恶，但总不能剐掉吧，只有宽大为怀，泰然处之。如果人们能够知道这层道理，那么胸中就坦然了。这就是古人所说的父子、兄弟、夫妇之间，人们难以说清的事。





忧患当明理顺受

【原文】

人生世间，自有知识以来，即有忧患不如意事。小儿叫号，其意有不平。自幼至少，自壮至老，如意之事常少，不如意之事常多。虽大富贵之人，天下之所仰慕以为神仙，而其不如意事处，各自有之，与贫贱人无特异，所忧虑之事异耳，故谓之缺陷世界。以人生世间无足心满意者，能达此理而顺受之，则可少安矣。

【译文】

人生在世，自从产生智慧以来，就有了忧虑和不如意的事。小孩哭叫，就是因为感到不如意。从幼年到少年，从壮年到老年，如意的事情总是很少，不如意的事情总是很多。即使是大富大贵之人，天下人都仰慕他们，认为他们像神仙一样快乐，不如意的事也一样有，他们与贫贱的人没什么两样，只不过是所忧虑的事情不同罢了。所以说，世界是有缺陷的。明白人生在世不可能心满意足的人，能够理解这个道理且坦然接受，就可以心安了。



同居相处贵宽

【原文】

同居之人有不贤者，非理以相扰，若间或一再，尚可与辩；至于百无一是，且朝夕以此相临，极为难处。同乡及同官，亦或有此，当宽其怀抱，以无可奈何处之。

【译文】

与不贤良的人住在一起，他们不讲道理来骚扰你，倘若只是偶尔的一次两次，还可以与他辩一辩；至于那些百无是处，且早晚来侵扰你的人，是很难与其相处的。同乡或者同事，也会有这种人，应当自己放宽心怀，以无可奈何处之。

亲戚不可失欢

【原文】

骨肉之失欢，有本于至微，而终至于不可解者。有能先下气，则彼此酬复，遂好平时矣。宜深思之。



【译文】

亲人之间失去友爱，有的只是缘于很小的事情，最终导致了难以解决的矛盾。如果能先忍耐低头，相互往来，就可以像当初一样友好。这个道理一定要认真思考呀！

待婢仆当宽恕

【原文】

奴仆小人就役于人者，天资多愚，且宽以处之，多其教诲，省其嗔怒可也。

【译文】

奴仆之所以被别人差使，多是因为他们的天资太笨，所以，对他们要宽厚一些，多讲道理，少发脾气。



事贵能忍耐

【原文】

以能忍，事易以习熟终。至于人以非理相加不可忍者，亦处之如常。不能忍，事亦易以习熟终。至于睚眦之怨深不足较者，亦至交詈争讼，期以取胜而后已，不知其所失甚多。人能有定见，不为客气所使，则身心岂不大安宁？

《萧朝散家法》曰："常持忍字免灾殃。"

【译文】

能够忍让，事情就容易做好。对于那些不讲道理以至于无法容忍的人，也应当像对待平常人一样与他相处。不能忍受的，事也可以办成。至于那些原本不大的小矛盾也一定要争个短长，不取胜不罢休的做法，真不知自己要受多大损失。人如果有坚定的见解，不被气愤所驱使，那么身心不就很安宁吗？

《萧朝散家法》上说："经常抱持一个忍字，能够免除灾祸。"

《劝忍百箴》

(元)许名奎



《劝忍百箴》是元朝著名思想家许名奎编著的一部探讨为人处世、安身立命的智谋书籍。它所论述的“忍”字是以退为进，以柔克刚的大智谋。

它没有《菜根谭》的玄奥，又弥补了《围炉夜话》的抽象，以丰富的历史事实，让你在悠久的中国文化传统中浏览、咀嚼和回味。

这本书所阐述的“忍”，远远超出了忍耐、守柔、克己的范围，内容既涉及到忠孝仁义等道德范畴，也涉及到喜怒好恶、骄矜急躁等情感领域和酒食声色、名誉权势等物质和精神需求。

它适用于君臣、父子、师生、兄弟、夫妇、朋友等各种关系，也适用于工农商学兵等各行各业；它适用于政治、军事、经济、外交等大局，也适用于日常生活小事。大则关系到天下国家之兴亡，小则关系到个人事业之成败，全方位、多层次，包罗万象，洋洋大观。

《劝忍百箴》自元代以来经久不衰。



言之忍

【原文】

恂恂便便，侃侃闇闇，忠信笃敬，盍书诸绅。讷为君子，寡为吉人。

乱之所生也，则言语以为阶；口三五之门，祸由此来。

《书》有起羞之戒，《诗》有出言之悔，天有卷舌之星，人有缄口之铭。

白珪之玷尚可磨，斯言之玷不可为，齿颊一动，千驷莫追。噫，可不忍欤！

【译文】

待人要诚实，话语明晰；为人要正直，态度和善，诚实不欺，忠厚严肃，始终如一（孔子的学生子张询问行为准则，孔子这样回答他）。子张特地把它写在衣带的下摆，以便常常看到它，使内心受到警戒。言语谨慎迟钝的人是君子，而少说话的人是吉利的人。

祸乱的滋生，是由言语引起的，口是用来记载日、月、星三辰，宣扬金、木、水、火、土五行的，一些灾祸都是由言语不慎引起的。

《尚书》上说：言语如果不合礼仪，就会招致羞辱；《诗经》告诫人们





说话要谨慎，否则话不恰当一出口就会后悔。所以上天有专管人间说话的卷舌星，世间有劝人说话要小心的箴言。

白玉如果有什么缺损，尚可以通过磨砺使其完美，而人言语有了失误，快马也不能追回。噫，祸从口出，说话怎能不学会忍呢！

色之忍

【原文】

桀之亡，以妹喜；幽之灭，以褒姒。
晋之乱，以骊姬；吴之祸，以西施。
汉成溺，以飞燕，披香有“祸水”之讥。
唐祚中绝于昭仪，天宝召寇于贵妃。



陈侯宣淫于夏氏之室，宋督目逆于孔父之妻，败国亡家之事，常与女色以相随。

伐性之斧，皓齿蛾眉；毒药猛兽，越女齐姬。枚生此言，可为世师。噫，可不忍欤！

【解说】

夏朝君主桀因为宠爱美女妹喜，导致了夏朝的覆灭。周幽王因为宠爱褒姒，最终导致了亡国。

春秋时，晋国五世大乱，都是由骊姬蛊惑挑拨造成的。吴国亡国，也是因为西施。

汉成帝沉溺于美女赵飞燕的温柔怀中，因此当时有人大骂飞燕姐妹是祸水。

唐朝的国运差点葬送在武则天手里，安史之乱也是由于杨贵妃而引来的。

陈灵公公开与夏姬私通，终于惹下杀身之祸。宋太宰华父督路上盯着孔父嘉的妻子看，遭人杀害。所以说国破家亡的事，大多与女色有关。

皓齿蛾眉，是杀伐性命的斧子；越女齐姬，就像毒药与猛兽。枚生的这段话，可以作为后世的警言。面对美色，怎么能够不忍住自己的欲念呢？

酒之忍

【原文】

禹恶旨酒，仪狄见疏。周诰刚制，群饮必诛。



窟室夜饮，杀郑大夫。勿夸鲸吸，甘为酒徒。

布烂覆瓿，箴归凛然；糟肉堪久，狂夫之言。

司马受阳谷之爱，适以为害；灌夫骂田蚡之坐，自贻其祸。噫，可不忍欤！

【译文】

大禹厌恶饮酒，于是就疏远了善于酿酒的仪狄。周朝有严格的命令，聚众饮酒，全部处斩。

在地窖里日夜饮酒，郑国伯被人打死。人不要自夸有鲸鱼吞水的海量而甘当酒鬼。

盖酒坛的布，时间长了就会腐烂，这是警世箴言；酒糟腌的肉，保存时间会更长久，这是狂夫之言。

春秋时楚司马氏喝了佣人谷阳好心敬献的美酒结果醉卧不起，贻误军情，招致斩首。西汉的灌夫因饮酒过量，在丞相田蚡的婚礼上耍酒疯，结果遭到弹劾，自己招致祸患。酒能害身杀身，面对酒的诱惑，怎么能不忍耐啊！

贫之忍

【原文】

无财为贫，原宪非病；鬼笑伯龙，贫穷有命。

造物之心，以贫试士；贫而能安，斯为君子。

民无恒产，因无恒心，不以其道得之，速奇祸于千金。噫，可不忍



欤!

【译文】

没有钱财叫贫穷,所以原宪虽然贫穷,但不是有病;连鬼都嘲笑刘伯龙,所以贫穷是命中注定的。

造物主的用心,是用贫穷来磨炼读书人的意志;虽贫穷却能淡然处之,才是真正的君子。

人们没有固定的财产是因为没有恒心,不是从正道得来的财富,马上就会招致灾祸。大丈夫面对贫穷的处境,怎能不忍一忍呢!

富之忍

【原文】

富而好礼,孔子所诲;为富不仁,孟子所戒。盖仁足以长福而消祸,礼足以守成而防败。

怙富而好凌人,子羽已窥于子晳;富而不骄者鲜,史鱼深警于公叔。

庆封之富非赏实殃,晏子之富如帛有幅。

去其骄,绝其吝,惩其忿,窒其欲,庶几保九畴之福。噫,可不忍欤!

【解说】

富而不骄、富而好礼是孔子教诲学生的道理,富却没有仁爱之心,是孟子所警戒的。因此说仁义能够增长福分消除灾祸,礼义可以守住产业防止破败。



依仗富有而喜欢欺凌别人，子羽已经看到了子皙未来的下场；富有而不骄傲的人很少，史鱼特别警告过公叔。

庆封的富有不是上天的赏赐，其实是祸害；晏婴的富有就像帛有幅似的，有节制。

除其矜夸之态，去其鄙吝之心，消其心中之怒，禁其淫欲之心，只有这样，富人们才能保全自己的福分。拥有财富的同时，怎能不忍住自己的骄奢之心呢？

宠之忍

【原文】

婴儿之病伤于饱，贵人之祸伤于宠。

龙阳君之泣鱼，黄头郎之入梦。

董贤令色，割袖承恩，珍御贡献，尽入其门。尧禅未遂，要领已分。

国忠娣妹，极贵绝伦；少陵一诗，画图丽人；渔阳兵起，血污游魂。

富贵不与骄奢期，而骄奢至；骄奢不与死亡期，而死亡至。思魏牟之谏，穰侯可股栗而心悸。噫，可不忍欤！

【译文】

婴儿生病是因为吃得过饱；贵人招祸乃是因为受宠。

龙阳君担心自己的命运会像多余的鱼一样被抛弃而哭泣；黄头郎因为进入皇帝梦中而受宠，但最终饿死。

董贤英俊潇洒，与哀帝昼夜同寝，恩爱无比，海内外的珍宝，都到



了他的家里。但还没有接到禅让的皇位，就被迫自杀了。

唐代杨贵妃兄妹势倾天下。杜甫所做的《丽人行》一诗，描写了这种情形。安禄山在渔阳造反，杨氏一族都成了刀下游魂。

富贵没有与骄奢约定好，但骄奢不请而来；骄奢没有与死亡约定好，但死亡不请而来。考虑到魏牟的谏言，穰侯不由得两腿发抖，心里发颤。噫，怎么不忍一忍对受宠幸的向往之心呢！

辱之忍

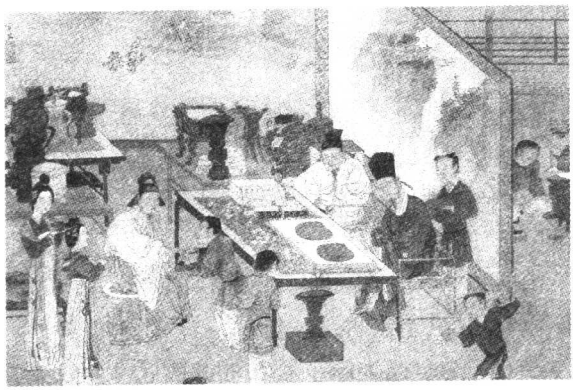
【原文】

能忍辱者，必能立天下之事。圮桥匍匐取履，而子房韫帝师之智；市人笑出胯下，而韩信负侯王之器。

死灰之溺，安国何羞；厕中之箦，终为应侯。盖辱为伐病之毒药，不瞑眩而曷瘳。

故为人结袜者为廷尉，唾面自干者居相位。噫，可不忍欤！

【译文】



能忍耐耻辱的人，一定能够成就大事。西汉张良，忍辱为黄石公捡鞋，黄石公送给他《太公兵法》，张良以此良策



辅佐刘邦取天下；韩信少时曾忍辱钻过别人的裤裆，遭到市人耻笑，后来却辅佐刘邦平定了天下。

死灰复燃，小便是浇灭不了的，韩安国有什么可羞愧呢！范雎佯死，被置放在厕所里，最终被封为应侯。由此看来，羞辱真是治病的良药，如不使人昏眩，怎么能好得了呢！

为人穿袜子的人做了廷尉，唾面自干的人当了宰相。忍受一时之辱方能成大器，面对屈辱，怎么能不忍一忍呢？

安之忍

【原文】

宴安鸩毒，古人深戒；死于逸乐，又何足怪。

饱食无所用心，则宁免博弈之尤；逸居而无教，则又近于禽兽之忧。

故玄德涕流髀肉，知终老于西蜀；士行日运百甓，习壮图之筋力。

盖太极动而生阳，人身以动为主。户枢不蠹，流水不腐。噫，可不忍欤！

【译文】

以安逸为乐，则比鸩毒更害人，古人深以为戒。死于逸乐，有什么值得奇怪的呢！

饱食终日，无所用心，连棋都不想去下；安逸地闲居却不接受教育，简直接近于禽兽。

刘备为自己大腿上长肉而悲哀，因为他知道将要老死于西蜀。陶



侃早上将一百个甓搬至屋外，晚上又运进屋内。这是他为日后成就大事锻炼自己的体力。

太极运动而产生阳，人的身体也以运动为主。转动的门轴不会被虫子咬，流动的水不会腐烂。噫，人们怎能不忍一忍享受安逸的心呢！

危之忍

【原文】

围棋制淝水之胜，单骑入回纥之军。此宰相之雅量，非元帅之轻身。盖安危未定，胜负未决，帐中仓皇，则麾下气慑，正所以观将相之事业。

浮海遇风，色不变于张融；乱兵掠射，容不动于庾公。盖鲸涛澎湃，舟楫寄家；白忍蜂舞，节制谁从；正所以试天下之英雄。噫，可不忍欤！

【译文】

谢安在晋军和秦军决战于淝水时和客人悠然地下棋；唐朝郭子仪曾单骑深入回纥大军，这是宰相的雅量，而不是元帅轻生。两军对峙，安危胜败未定时，如果主帅仓皇失措，那么麾下兵卒就会惧怕胆怯。在危急关头，正好考察将相的器量如何。

张融在渡海时遇到飓风，毫无惧色；庾亮面对敌人的乱箭，从容不迫。惊涛骇浪之中就把小船当做自己的家，白刃加身之时，尚能镇定从容。所以说危难可以考验天下之英雄。噫，人们面对危险怎能不忍一忍胆怯之心呢！



仁之忍

【原文】

仁者如射，不怨胜己；横逆待我，自反而已。

夫子不切齿于桓魋之害，孟子不芥蒂于臧仓之毁。人欲万端，难灭天理。

彼以其暴，我以吾仁；齿刚易毁，舌柔独存。

强恕而行，求仁莫近；克己为仁，请服斯训。噫，可不忍欤！

【译文】

仁义的人，就如射箭的人一样，一定先端正自己而后发箭，射不中，也不会埋怨胜过自己的人，而是责备自己。如有人非常强暴残酷地对待我，我一定要反省自己。

宋国的桓魋想加害孔子，孔子不以为意；臧仓造谣中伤孟子，孟子也不在乎。人的欲望何止千万，但人欲怎能灭了天理呢！

他凭借他的暴富，你依靠你的仁义，牙齿刚硬却容易崩坏，舌头柔软但能存在下来。

鼓励自己以忠恕之道作为行为准则，求仁之心，就没有比它更近的了。能够克制自己就是仁，请记住这个训导。实施仁德怎能不忍住自己的私欲呢！



义之忍

【原文】

义者，宜也。以之制事，义所当为，虽死不避；义所当诛，虽亲不庇；义所当举，虽仇不弃。

李笃忘家以救张俭，祈奚忘怨而进解狐。

吕蒙不以乡人干令而不戮，孔明不以爱客败绩而不诛。

叔向数叔鱼之恶，实遗直也；石碏行石厚之戮，其灭亲乎？

当断不断，是为懦夫。勿行不义，勿杀不辜。噫，可不忍欤！

【译文】

义是处理事务适当的标准。用义的标准来处理事务，只要是应该做的，即使死也不逃避；应该杀掉的，即使是亲人也不袒护；应该推荐的，即使是仇人也不放弃。

东汉李笃舍生忘死以救张俭；祈奚尽释前嫌举荐解狐。

三国吕蒙不因是同乡犯法而不斩，诸葛孔明不因爱将败绩而不诛。

叔向列数兄弟叔鱼的罪恶，是古代遗留下来的正直的人；石碏杀掉石厚，是大义灭亲。

应该决断的时候却不决断，就是懦夫的行为。不要做不合道义的事，不要杀无辜的人。噫，为了义，怎能不忍住自己的一些私情呢！



智之忍

【原文】

樗里、晁错俱称智囊，一以滑稽而全，一以直义而亡。

盖人之不可无智，用之过则怨集而祸至。故宁武之智，仲尼称美，智不如葵，鲍庄断趾。

士会以三掩人于朝，而杖其子；闻一知十之颜回，隐于如愚而不试。噫，可不忍欤！

【译文】



秦国的樗里和西汉的晁错都被称为“智囊”。前者因为圆滑乖巧而保全，后者却因性情耿直、敢说敢为而被腰斩。

所以，人不可以无智谋，但用智太过，就会招来别人的怨恨而引来灾祸。所以宁武子在国家太平的时候就很聪明，在国家动乱的时候，便装糊涂。他的智慧得到孔子的称赞。而鲍庄的智慧不如葵花，葵花还能向着太阳，用叶子保护自己的



根，鲍庄连自己也保护不了，被砍断了脚趾。

士会因为儿子在朝廷上逞能，猜中客人的三个谜底，而用木杖打儿子。听到一件事能知道十件事的颜回表面上看起来却很笨。怎能不忍一忍炫耀聪明才智的心呢！

喜之忍

【原文】

喜于问一得三，子禽见录于鲁论；喜于乘桴浮海，子路见诮于孔门。

三仕无喜，长者子文；沾沾自喜，为窦王孙。

捷至而喜，窥安石，公辅之器；捧檄而喜，知毛义，养亲之志。

故量有浅深，气有盈缩；易浅易盈，小人之腹。噫，可不忍欤！

【译文】

为自己能够问一得三而高兴，所以子禽的言行被《论语》收录；为出海游玩而兴奋，所以子路的言行遭到孔门弟子的讥笑。

三次当了令尹，了无喜色，是子文的长者之风；刚被封为魏其侯，就沾沾自喜，是西汉窦王孙的俗人之量。

捷报传来时，不动声色，客人走后，才感到高兴，可见谢安有宰相的器量。接到被任安阳令就喜不自胜，可见毛义侍母至孝。

所以人的度量有深有浅，气量有大有小，气量偏狭，容易满足，是小人之腹。面对喜事，怎么能不忍住自己的过分得意呢！



怒之忍

【原文】

怒为东方之情而行阴贼之气，裂人心之大和，激事物之乖异，若火焰之不扑，期燎原之可畏。

大则为兵为刑，小则以斗以争。太宗不能忍于蕴古、祖尚之戮，高祖乃能忍于假王之请、桀纣之称。

吕氏几不忍于嫚书之骂，调樊哙十万之横行。

故上怒而残下，下怒而犯上。怒于国则干戈日侵，怒于家则长幼道丧。

所以圣人有忿思难之诫，靖节有徒自伤之劝。惟逆来而顺受，满天下而无怨。噫，可不忍欤！

【译文】

怒，阴阳家称为“东方之情”，发怒了就会做阴险盗窃的事情，破坏人内心的和气，导致事情朝不正常的方向发展，犹如大火，如果不去扑灭它，就会造成整个原野都会燃烧起来的可怕局面。

大怒会引起冲突引起战争，小怒会引起纷争殴斗。唐太宗听信谄言，错杀张蕴古；又因卢祖尚拒绝君命，一时大怒又险杀了卢祖尚。汉高祖刘邦能够忍受韩信自立为王的要求，也为求萧何谅解，把自己比做桀纣一样的暴君。

西汉的高后差一点忍受不了匈奴冒顿的羞辱，而让樊哙发兵十万进攻匈奴，险酿大祸。

所以，居高位的人，动辄发怒，就会残虐下属；居低位的人，逞强发怒，就一定会冒犯上司。对于国家来说一旦发怒就会干戈四起，对于家



庭来说一旦发怒就会失去长幼之序。

所以孔圣人说，人在发怒的时候，应当考虑到发怒的后果。陶潜用何必发怒伤害自己的身体来劝勉易怒的人。如果能够做到逆来顺受，那么全天下就不会有人怨恨你了。怒有如此多的恶果，怎能不忍一忍心中的怒气呢！

侮之忍

【原文】

富侮贫，贵侮贱，强侮弱，恶侮善，壮侮老，勇侮懦，邪侮正，众侮寡，世之常情，人之通患。识盛衰之有时，则不敢行侮以贾怨；知彼我之不敌，则不敢抗侮而构难。

汤事葛，文王事昆夷，是谓忍侮于小。太王事匈奴，勾践事吴，是谓忍侮于大。忍侮于大者无忧，忍侮于小者不败。当屏气于侵杀，无动色于睚眦。噫，可不忍欤！

【译文】

富贵者常侮辱贫贱者，强壮和凶残者常侮辱柔弱善良者，年壮者侮辱年老者，有勇者侮辱懦弱者，邪僻者侮辱正义者，势众者侮辱势弱者，这是世之常情，人之通病。然而富贵贫贱、强盛衰弱都是相对的，是可以互相转换的，所以不要欺负别人以招惹怨恨，要知道人与人之间总有力量不对等的时候，不要对抗他人对自己的欺侮而惹祸。

商汤侍奉葛伯，文王侍奉昆夷，这是他们以大国侍奉小国，以保国



家的长治久安。古公亶父礼遇入侵的匈奴，越王忍侮做吴国的奴隶，这是他们忍受大国的欺侮，最终保全了自己的国家。能够忍受来自四方大大小小的欺侮，就不会失败。对于别人的侮辱应该屏声息气，对于别人的白眼应该不动声色。面对欺侮，怎能不忍一忍呢！

谤之忍

【原文】

谤生于雠，亦生于忌。求孔子于武叔之咳唾，则孔子非圣人；问孟轲于臧仓之齿颊，则孟子非仁义。

黄金，王吉之衣囊；明珠，马援之薏苡。以盗嫂污无兄之人，以笞舅诬娶孤女之士。

彼何人斯，面人心狗。荆棘满怀，毒蛇出口。投畀豺虎，豺虎不受。人祸天刑，彼将自取。我无愧怍，何慊之有。噫，可不忍欤！

【译文】

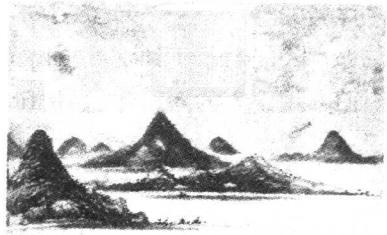
诽谤来自仇敌，也来自忌妒的人。如果孔子计较武叔对自己的诋毁，就不是圣人；如果孟子计较臧仓的坏话，就不懂得仁义。

王吉的衣服袋子被人认为装满了黄金；马援带回的一车薏苡也被人诬陷说是一车明珠文犀。直不疑没有兄长，却有人说他与嫂子私通；第五伦的妻子是孤女，却有人说他殴打岳父。

这些都是什么人啊！人面兽心。一肚子坏水，嘴里吐出来的全是毒液。把他们扔到豺狼虎豹堆里，连猛兽都不愿吃他们。这种人作恶多



端，上天必定惩罚他们。我上不负天，下不负人，有什么可遗憾呢！噫，怎么能不忍住恶毒的诽谤呢！



誉之忍



【原文】

好誉人者谀，好人誉者愚。夸燕石为瑾瑜，诧鱼目为骊珠。

尊桀为尧，誉跖为柳。爱憎夺其志，是非乱其口。

世有伯乐，能品题于良马；岂伊庸人，能定驽骥之价。

古之君子，闻过则喜。好面誉人，必好背毁。噫，可不忍欤！

【译文】

不遵礼义而一味地讨好奉承别人，是最谄媚的人。不明察是非而喜欢别人赞美自己，是最愚蠢的人。只有傻瓜把普通的燕石当做美玉来夸奖，也只有蠢人才把鱼目当骊珠来赞美。



把桀夸赞成尧，把盗跖誉为柳下惠，爱憎改变了人的志向，颠倒是非，胡说八道。

只有伯乐，才能辨别马的好坏高下，那些普通人哪里能够评价马之优劣呢？

古代的君子听到别人指出自己的缺点，他就高兴。那些专门喜欢当面奉承别人的人，一定喜欢在背后诋毁别人。噫，在赞誉面前怎能不忍一忍呢！

妒之忍

【原文】

君子以公义胜私欲，故多爱；小人以私心蔽公道，故多害。多爱，则人之有技若己有之；多害，则人之有技媚疾以恶之。

士人入朝而见嫉，女子入宫而见妒。汉宫兴人彘之悲，唐殿有人猫之惧。

萧绎忌才而药刘遵，隋士忌能而刺颖达。僧虔以拙笔之字而获免；道衡以燕泥之诗而被杀。噫，可不忍欤！

【译文】

君子能以公理克服私欲，所以有博爱之心；小人放纵私欲不明天理，所以陷害别人。有博爱之心的人，看见别人有才能，就好像是自己有才能，怀有害人之心，看见别人有才能就妒忌憎恶。

士不管是否贤明，入朝便遭到嫉恶；女子不管美丑，入宫便会受到



妒忌。所以西汉发生了把人变成“人猪”的悲剧，唐朝大殿上有“人猫”的恐惧。

南朝萧绎忌妒刘遵的才能，派人送毒药将他毒死了。隋朝的老儒们忌恨孔颖达的学识，派刺客杀他。南朝刘宋时王僧虔，在皇帝面前故意把字写得很差，以求平安；隋朝薛道衡因为文才出众，而被隋炀帝借故绞死。妒忌之人如此毒辣，怎能不忍住自己的表现欲呢？

仇之忍

【原文】

血气之初，寇仇之根。报冤复仇，自古有闻。不在其身，则在子孙。人生世间，慎勿构冤。小吏辱秀，中书憾潘。谁谓李陆，忠州结欢？

霸陵尉死于禁夜，庾都督夺于鹅炙。一时之忿，异日之祸。

张敞之杀絮舜，徒以五日京兆之忿；安国之释田甲，不念死灰可溺之恨。

莫惨乎深文以致辟，莫难乎以德而报怨。君子长者，宽大乐易，恩仇两忘，人己一致。无林甫夜徙之疑，有廉蔺交欢之喜。噫，可不忍欤！

【译文】

血气方刚的时候，要防止结下仇恨的种子。复仇和报冤的例子，自古就有。冤仇如果没有发生在本人身上，那么子孙将会得到报应。所以，人生在世，要谨慎从事，不要轻易与人结冤。晋朝潘岳曾侮辱打骂孙秀，最终全族都被孙秀诛杀。谁能相信有冤仇的李吉甫和陆贽在忠



州时能够结为朋友呢?

霸陵尉由于夜里禁止李广通行而丧身,庾悦因为一点鹅肉汤而失去职务。所以由于一时之忿与人结下冤仇,一定会成为他日的祸端。

西汉张敞杀了絮舜,是由于絮舜挖苦他只当了五天京兆尹;韩安国原谅了田甲,是因为他没有念狱中欺负辱骂他的的旧恨。

天下最惨的事莫过于无端罗织罪名而致人于死地。天下最难的事莫过于以德报怨不计前嫌,君子和长者,胸怀博大,不计个人恩仇,对人对已都一样。没有李林甫每天都戒备森严,改换住处,担心刺客杀他的忧虑;有廉颇和蔺相如放弃前嫌,终成刎颈之交的欢乐。怎么能不忍耐仇恨之心呢?

争之忍

【原文】

争权于朝,争利于市,争而不已,暨不畏死,

财能利人,亦能害人。人曷不悟,至于丧身。权可以宠,亦可以辱。人胡不思,为世大僇?

达人远见,不与物争。视利犹粪土之污,视权犹鸿毛之轻。污则欲避,轻则易弃。避则无憾于人,弃则无累于己。噫,可不忍欤!

【译文】

在朝廷上争权,在市场上争利,争来争去永无止境,犹如夺财之人



逞强而不怕死。

钱财能够对人有利，也能够对人有害，人为什么不觉悟，以至于为争钱财而丧命呢？

权可以使人得宠，也可能使人受辱，人为什么不思索，以至于成为世人唾骂的对象呢！

豁达的人有远见卓识，不争名夺利。他们把利看得如同粪土一样污浊，把权看得比鸿毛还轻。对污浊的东西自然会想方设法避开，对轻视的东西就会很容易地抛开。避开了利就可以使人没有遗憾，抛开了权就可以使自己轻松。面对名利，怎能不忍住自己的占有欲呢？

好之忍

【原文】

楚好细腰，宫人饿死。吴好剑客，民多疮痛。

好酒好财好琴好笛好马好鹅好锻好屐，凡此众好，各有一失。人惟好学，于己有益。

有失不戒，有益不劝，玩物丧志，人之通患。噫，可不忍欤！

【译文】

楚王喜欢腰细的女人，所以许多宫女饿死了；吴王喜欢剑客，所以百姓身上就有许多伤痕。

喜欢喝酒，喜欢钱财，喜欢弹琴，喜欢吹笛，喜欢骏马，喜欢白鹅，喜欢打铁，喜欢木鞋，所有的爱好中，每一种都会使人有所损失。只有



好学，对自己有益。

有害处却不戒掉，有好处却不学习，玩物丧志，这是人的通病。噫，为什么不戒除那些嗜好呢！

恶之忍

【原文】

凡能恶人，必为仁者。恶出于私，人将仇我。

孟孙恶我，乃真药石。不以为怨，而以为德。

南夷之窜，李平廖立；陨星讣闻，二子涕泣。

爱其人者，爱及屋上乌；憎其人者，憎其储胥。

鹰化为鸠，犹憎其眼。疾之已甚，害几不免。

仲弓之吊张让，林宗之慰左原，致恶人之感德，能灭祸于他年。噫，可不忍欤！



【译文】

讨厌那些该讨厌的人，一定会成为仁义的人，如果一个人因为自己的私利去讨厌别人，别人就会把他当做仇人。

孟孙讨厌我，是真正的良药。不因为别人的讨



厌而怨恨，反而把它当做恩德。

李平和廖立被流放到南夷之地。但诸葛亮死后，他们痛哭不已，异常悲伤。

喜欢一个人，就会连同他屋上的乌鸦也喜欢；憎恨一个人，就会连他住的房子也憎恨。老鹰变成斑鸠，人们还是憎恨它的眼睛；憎恨已经超过了限度，危害自己是不可避免了。

仲弓去吊唁张让的父亲，林宗安慰左原，使恶人感恩戴德，这样在若干年后会消除祸害。

噫，为什么不把握住讨厌别人的心呢？

劳之忍

【原文】

有事服劳，弟子之职。我独贤劳，敢形辞色。《易》称劳谦，不伐终吉。颜无施劳，服膺勿失。

故黾勉从事，不敢告劳，周人之所以事君；惰农自安，不昏作劳，商盘所以训民。

疾驱九折，为子赣之忠臣；负米百里，为子路之养亲。噫，可不忍欤！

【译文】

有事时，做儿子做徒弟的应去做，这是做晚辈的职责。即使自己一个人做得最多最好，也不能有什么怨气表现出来。《易经》说勤劳和谦



逊的人会有好的结果。颜回说不要在别人面前夸耀自己的功劳，而把善事记在心里。

勤劳从事，不敢倾诉自己的辛劳，这是周朝大夫侍奉君父的准则。懒惰的农民不愿意辛勤劳作，将来一定既没收获也没安逸，这是盘庚训诫百姓的话。

快马加鞭通过九折坡这个险要之地，王子赣是个忠臣；从百里之外背米回家奉养父母，子路是个孝子。噫，怎能不忍受辛劳而去抱怨呢！

苦之忍

【原文】

浆酒藿肉，肌丰体便。目厌粉黛，耳腻管弦。此乐何极？是有命焉。

生不得志，攻苦食淡；孤臣孽子，卧薪尝胆。

贫贱患难，人情最苦。子卿北海之上牧羝，重耳十九年之羁旅。呼吸生死，命如朝露。

饭牛至晏，襦不蔽骭；牛衣卧疾，泣与妻决。天将降大任于斯人，必先饿其体而乏其身。噫，可不忍欤！

【译文】

把酒当成清水，把肉当成野菜，这些人把自己养得富态丰满，大腹便便。眼睛看厌了美女，耳朵听腻了音乐。这种快乐到了极限恐怕是命运的安排。



人生不得志的时候，才能吃着粗茶淡饭刻苦攻读；只有失宠的大臣和庶出的儿子，才能像越王勾践那样卧薪尝胆。

人在穷困潦倒时，心里最为痛苦。苏武被匈奴扣留，在北海荒无人烟的地方放牧公羊；重耳受继母陷害流亡在外十九年。他们的生死只在一线之间，他们的生命就像朝露一样容易消逝。

宁戚从晚上喂牛一直喂到半夜，穿的短布单衣盖不住小腿；西王章得了病，睡觉连被子也没有，只好睡在牛衣中与妻子相对流泪。上天如果把重任放在某个人身上，一定先使他经受劳累苦难，使他的肠胃饥饿，来坚韧他的意志，增加他的能力。苦难是一笔精神财富，怎么能不忍受呢！

躁之忍

【原文】

养气之学，戒乎躁急。刺卵掷地，逐蝇弃笔。录诗误字，啮臂流血。觇其平生，岂能容物。

西门佩韦，唯以自戒。彼美刘宽，翻羹不怪。

震为决躁，巽为躁卦。火盛东南，其性不耐。雷动风挠，如鼓炉鞴。大盛则衰，不耐则败。一时之躁，噬脐之悔。噫，可不忍欤！

【译文】

培养浩然正气的方法，一定要警戒急躁的性格。吃鸡蛋用筷子夹不住，就把蛋摔在地上；拿笔写字，因为赶不走一只苍蝇，就把笔扔在



地上踩坏；因为抄诗，错了一个字，就咬自己的手臂，咬得流血。这些人平时都如此急躁不安，怎能宽容他人呢！

西门豹佩带皮鞭来警戒自己；东汉刘宽，性情宽厚，丫环端肉汤泼到他的衣服上，也不怪罪。

木能生火，碰上雷风鼓动，好比是通过风箱给炉里煽风，越烧越旺，终致不可扑灭。任何事物达到最盛时期便开始衰落。不能忍耐，就会失败。一时的急躁，可能换来永久的悔恨。怎能不修养性情，戒除急躁呢！

骄之忍

【原文】

金玉满堂，莫之能守。富贵而骄，自遗其咎。

诸侯骄人则失其国，大夫骄人则失其家。魏侯受田子方之教，不敢以富贵而自多。

盖恶终之衅，兆于骄夸；死亡之期，定于骄奢。先哲之言，如不听何！

昔贾思伯倾身礼士，客怪其谦。答以四字，衰至便骄。斯言有味。噫，可不忍欤！

【译文】

金玉满堂，没有谁能守得住。富贵了而变得骄奢，就是自己给自己种下祸根。





诸侯骄傲就会失去他的封国，大夫骄傲就会失去他的领地，魏文侯接受了师傅田子方对他的规劝教导，不敢因为富贵而狂妄自大。

恶果的征兆，源于人的骄傲、夸耀；死亡也因为骄傲、奢侈。先哲们的良言，怎么能不听呢！

从前北魏贾思伯地位虽高，却能谦恭敬贤，有人说他过于谦虚，他回答："衰至便骄。"这句话真正是耐人寻味的格言啊！为人处事，怎能不忍住骄傲之心呢！

矜之忍

【原文】

舜之命禹，汝雅不矜。说告高宗，戒以矜能。圣君贤相，以此相规。人有寸善，矜则失之。

问德政而对以偶然之语，问治狱而答以王生之言。三帅论功，皆曰：臣何力之有焉。为臣若此，后也称贤。

文欲使屈宋衙官，字欲使羲之北面，若杜审言名为虚言。噫，可不忍欤！



【译文】

舜教导禹说："正因为你不自夸自大，所以天下没有谁能够和你争。"傅说告诫高宗不要炫耀自己的能力。圣君贤相都用这些话来互相告诫。人有了一点善行就自夸自大，善行很快就会丧失。

皇帝问刘昆推行了什么政德取得这么好的成效，回答是偶然。皇帝问治郡有方的龚遂用的是什么方法，他用属下一位王生教他的话回答说："是托皇上的圣德。"卻克、士燮、栾书大败齐国，但都说自己没有什么功劳。作为臣子，如此谦让，后人将会称赞他们的贤明。

文章能够让屈原、宋玉做衙门的岗哨，书法能够让王羲之甘拜下风，杜审言完全是自吹自擂。噫，怎么能够不忍住自己夸耀自己的心呢！

勇之忍

【原文】

暴虎冯河，圣门不许；临事而惧，夫子所与。

黝之与舍，二子养勇，不如孟子，其心不动。

故君子有勇而无义，为乱；小人有勇而无义，为盗。圣人格言，百世诏诰。噫，可不忍欤！



【译文】

赤手空拳去打老虎，不用船只而涉水过河，圣人不赞成这样的做法。遇事一定要小心谨慎，而不要轻举妄动，这才是孔子所赞成的做法。

北宫黝与孟施舍二人培养自己的勇气，比不上孟子的尽心知性的不动心。

所以君子如果有勇，却没有道义，就会犯上作乱；小人有勇，却没有道义，就会成为强盗。圣人的这些格言，流传百世。怎能不忍耐一时的无谋之勇呢！

满之忍

【原文】

伯益有满招损之规，仲虺有志自满之戒。夫以禹汤之盛德，犹惧满盈之害。

月盈则亏，器满则覆，一盈一亏，鬼神祸福。

昔刘敬宣不敢逾分，常惧福过灾生，实思避盈居损。三复斯言，守身之本。噫，可不忍欤！

【译文】

伯益有自满就会招致失败的劝告；仲虺有骄傲就会使得亲人离散



的告诫。大禹和商汤有那样的高尚道德，但依然心怀自满招损的恐惧。

月亮到了满月时，就会渐缺；器具里装满了东西，就会倾覆。盈亏祸福，都是天意。

晋人刘敬宣，不敢逾越他的福分，常常恐惧福太多灾祸就会降临，反复考虑如何避开过分富足的生活而处于不足的地步。如果能够多次体会其中的道理，就足以成为安身立命的根本。噫，怎能不忍耐自满之心呢！

失之忍

【原文】

自古达人，何心得失。子文三已，下惠三黜，二子泰然，曾无愠色。

银杯羽化，米斛雀耗，二子淡然，付之一笑。

盖有得有失者，物之常理；患得患失者，目之为鄙。塞翁失马，祸兮福倚。得丧荣辱，奚足介意。噫，可不忍欤！

【译文】

自古达人知命，对于得失从不挂在心间。春秋楚国令尹子文三次被任命为令尹官，又三次被免职；鲁国大夫柳下惠也是三次被罢官。他们对此泰然处之，丝毫没有怒色。

银杯成仙飞走，三千石米被老鼠和鸟雀偷吃，而柳公权和张率听到这些谎言，对失去的财物一笑了之，并不放在心上。



有得必有失，有失必有得，这是事物变化的永恒规律。患得患失的人，人们视他为浅薄的人。塞翁失马，坏事也能转化成好事，得与失、荣与辱、祸与福可以互相转化，又何必太介意它们呢！失去了东西并不一定是坏事，怎么能不忍耐呢！

不平之忍

【原文】

不平则鸣，物之常性。达人大观，与物不竞。

彼取以均石，与我以锱铢；彼自待以圣，视我以为愚。同此一类人，厚彼而薄我。我直而彼曲，屈于乎高下。人所不能忍，争斗起大祸。我心常淡然，不怨亦不怒。

彼强而我弱，强弱必有故；彼盛而我衰，盛衰自有数。

人众者胜天，天定则胜人。世态有炎燠，我心常自春。噫，可不忍欤！

【译文】

不平则鸣，是人和事物的本性。但是达人知命，为人通达，总是与世无争。

他取的东西很多，而给我的东西却很少；他以圣人自居，而把我看成是蠢货。同样都是一样的人，他们往往看重自己却轻视别人，我对还是你对，在于手举得高还是低。如果不能忍耐，那么就会引起争斗导致祸端。对此，我们应淡然处之，既不抱怨也不生气。



你强我弱，其中必有原因；你盛我衰，盛衰也会转化。

人多可以胜过天意，而天意有时也会胜过人的意志。世态炎凉，但我的心却永远春意盎然。噫，怎么能不忍住心里的不平之气呢！

不满之忍

【原文】

望仓庾而得升斗，愿卿相而得郎官，其志不满，形于辞气。

故亚夫之怏怏，子幼之呜呜，或以下狱，或以族诛。

渊明之赋归，扬雄之解嘲，排难释忿，其乐陶陶。



多得少得，自有定分。一阶一级，造物所靳。宜达而穷者，阴阳为之消长；当与而夺者，鬼神为之典掌。付得失于自然，庶神怡而心旷。噫，可不忍欤！

【译文】

希望得到粮仓那么多的粮食，结果只得到升斗之数，希望官能做到九卿和宰相那样的高位，结果只做到县令之类的小官。志向得不



到满足，心中的不满情绪，就会在言语和表情上流露出来。

因此周亚夫怏怏不乐，子幼嘴里唱歌，而导致牢狱之灾，或满门抄斩。

晋人陶渊明写《归去来辞》，而西汉扬雄作《解嘲》文。他们排遣心中的不满的方法高明隐蔽，所以他们才能其乐陶陶。

人生在世，得多得少，都是上天赋予的，官员的等级，也是造物主安排的。应该富有的反而受穷，应该给予的反而被剥夺，这些都是阴阳和鬼神掌管的结果。荣辱得失完全交给天命，任其自然，就会心旷神怡。得失在天，怎么能不忍呢！

听谗之忍

【原文】

自古害人莫甚于谗，谓伯夷溷，谓盗跖廉。贾谊吊湘，哀彼屈原，《离骚》、《九歌》，千古悲酸。

亦有周《小雅·十月之交》："无罪无辜，谗口嚣嚣。"大夫伤于谗而赋《巧言》，寺人伤于谗而哥《巷伯》。父听之则孝子为逆，君听之则忠臣为贼，兄弟听之则墙阋，夫妻听之则反目，主人听之则平原之门无留客。噫，可不忍欤！

【译文】

自古以来陷害人没有比小人的谗言更厉害的了，说伯夷不清白，说盗跖廉洁。西汉贾谊经过湘水，追悼屈原，写下的《离骚》、《九歌》等



作品，千古之下的人听了心里都很悲酸。

《小雅·十月之交》里也说没有罪过却遭受诽谤。周大夫被谗言所害，写了《巧言》，用来讥讽周幽王相信谗言；寺人也同样为谗言所害，写了《巷伯》来讥讽周幽王。做父亲的人如果听信谗言，那么就会把孝子当成逆子；君主如果听信谗言，就会把忠臣当成了奸臣；兄弟之间如果听信谗言，就会发生内讧；夫妻之间如果听信谗言，就会反目为仇；主人如果听信谗言，那么即使是平原君，他的门客也会离去。噫，怎能不经常提醒自己不相信谗言呢！

无益之忍

【原文】

不作无益害有益，不贵异物贱用物。此召公告君之言，万世而不可忽。

酣游废业，奇巧废功，蒲博废财，禽荒废农。凡此无益，实贻困穷。

隋珠和璧，蒭酱筐竹，寒不可衣，饥不可食。凡此异物，不如五谷。

空走桓玄之画舸，徒贮王涯之复壁。噫，可不忍欤！

【译文】

不做无益的事去损害有益的事；不看重新奇的东西而鄙视实用的物品，这是召公告诫周武王的话，千百年后，也不能忽视。

沉溺于游乐，就会荒废事业；喜欢奇巧，就会荒废功业；喜欢赌博，



就会浪费钱财；喜欢打猎，就会荒废农业。所有这些无益的事，的确都是导致穷困的根源。

楚隋侯的宝珠，卞和的和氏璧，唐蒙的药酱，张骞的筇竹杖，这些东西寒冷时不能把它当衣服穿，饿了不能把它当食物吃，都比不上五谷啊！

桓玄装满古玩字画的船白白地漂走了，王涯高价收藏的图书、书法、绘画，在他死后，被抛在路上到处都是。噫，对自己无用的爱好怎么能不忍一忍啊！

苛察之忍

【原文】

水太清则无鱼，人太察则无徒。瑾瑜匿瑕，川泽纳污。

其政察察，其民缺缺，老子此言，可以为效法。

苛政不亲，烦苦伤恩，虽出鄙语，薛宣上乘。

称柴而爨，数米而炊，擘肌折骨，如此用之，亲戚叛之。

古之君子，于有过中求无过，所以天下无怨恶；今之君子，于无过中求有过，使民手足无所措。噫，可不忍欤！

【译文】

水太清了就不会有鱼，人太认真了就不会有朋友。美玉里面也含有瑕疵，大川大河多容纳泥污。

治理国家太严厉，百姓就会惶恐不安，老子的这句话可以成为后



人效法的为政箴言。

政治太烦苛，人与人之间就不和睦；太严厉，就会失去百姓的拥护。虽然是一句俗语，但薛宣还是把它上报给皇帝。

称柴烧火，数米煮饭，钻牛角尖，吹毛求疵，如果以这种苛刻态度处理政事，最后只能落个众叛亲离的下场。

古代的君子，对待别人的态度是在他人的过错中寻找正确的地方，所以天下的人都没有怨恨。现代的君子，对待别人的态度是在没有错误的人身上寻找缺点，所以天下百姓无所适从。

噫，怎么能不容忍别人小的缺点呢！

躁进之忍

【原文】

仕进之路，如阶有级，攀援躐等，何必躁急。

远大之器，退然养恬，诏或辞，再命犹待三。趋热者，以不能忍寒；媚灶者，以不能忍谇；逾墙者，以不能忍淫；穿窬者，以不能忍贪。

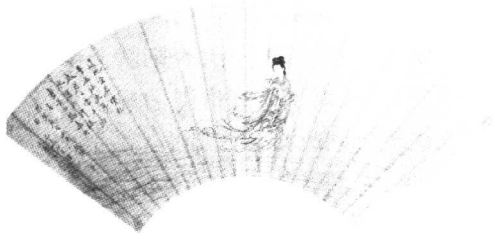
爵乃天爵，禄乃天禄，可久则久，可速则速。

辇载金帛，奔走形势。食玉炊桂，因鬼见帝。虚梦南柯，于事何济！噫，可不忍欤！

【译文】

仕途，犹如上台阶，是有一定程序的。依附权贵，妄想一步登天，何必那么急躁呢！





胸怀远大的人，退居山林，培养自己恬淡自若的境界，皇帝屡次下诏书起用他们，他们仍再三等待。奔向温暖之地，是因为不能忍受寒冷；向灶神献殷勤，是因为不能忍受美食的诱惑；男女越墙相会，是因为不能忍受情欲的诱惑；穿墙入室的梁上君子，是因为忍不住自己的贪欲。

但爵禄都是上天授予的，能做下去就做下去，该离开就马上走。

苏秦满载金银珠宝，四处奔波游说诸侯。他去见楚王，见人比见鬼还难。他一心想着荣华富贵，到头来还是南柯一梦，有什么价值呢？噫，怎么能不忍住自己的急于升官的心情呢！

勇退之忍

【原文】

功成而身退，为天之道；知进而不知退，为乾之亢。验寒暑之候于火中，悟羝羊之悔于大壮。

天人一机，进退一理，当退不退，灾害并至。祖帐东都，二疏可喜，兔死狗烹，何嗟及矣。噫，可不忍欤！

【译文】

功成名就及时引退，这是自然的规律；只知前进而不知退守，那么



就会如乾卦中所记的盛极而衰。寒尽暑来，暑尽寒来，人如果处于鼎盛时期，就应该醒悟这一点，否则就会像羊卡在篱笆上进退两难。

自然界和人事盛衰进退的规律是一样的。应当引退的时候却不引退，灾祸就会同时来到。西汉人疏广、疏受在功成名就之时毅然向皇帝提交辞呈，人们在东都门外为他们送行，他们的行为值得嘉奖。但西汉韩信功成不知引退，落得个兔死狗烹的结局，这是多么令人可悲可叹啊！噫，怎么能不忍住自己好进的心呢！

挫折之忍

【原文】

不受触者，怒不顾人；不受抑者，忿不顾身。一毫之挫，若挞于市；发上冲冠，岂非壮士。

不以害人则必自害，不如忍耐徐观胜败。名誉自屈辱中彰，德量自隐忍中大。黥布负气，拟为汉将，待以踞洗则几欲自杀，优以供帐则大喜过望。功名未见其终，当日已窥其量。噫，可不忍欤！

【译文】

没有经受别人的冒犯和压抑的人，发起怒来就不会顾及别人和自身的安危。北宫黝受了一点打击，就好像在大庭广众之下被人鞭打了一顿；蔺相如看到秦国想诈取和氏璧，气得怒发冲冠。难道他们不是壮士吗？

受了挫折就发怒，害不到别人，只会害了自己，不如暂且忍耐慢慢



等待事情的变化发展。名誉可以从屈辱中传开，德量可以从忍耐中培养光大。西汉人黥布非常自负，正准备做大将，汉王却在洗脚时召见他，他气得想自杀，后来见自己的饮食、随从、居住的地方都和汉王差不多，于是大喜过望。尽管人们还没有看到黥布将来的下场，但已先知道了他器量的大小。在受到冒犯或挫折时，怎么能不忍耐自己啊！

不遇之忍

【原文】

子虚一赋，相如遽显；阙书一下，顿荣主偃。王生布衣，教龚遂而曳祖汉庭；马周白身，代常何而垂身唐殿。

人生未遇，如求谷于石田；及其当遇，如取果于家园。岂非得失有命，富贵在天？

卞和三献，不售；颜驷三朝，不遇。何贾谊之抑郁，竟知终于《鹏赋》。噫，可不忍欤！

【译文】

西汉司马相如写了一篇《子虚赋》，顿时名声大振；西汉主父偃给汉武帝写了一封信，顿时荣耀。西汉王生本是百姓，因指点龚遂而受到皇帝的赞赏；唐代马周也是布衣，因代常何起草文件而受到皇帝青睐。

在机遇没有来临的时候，就好像在石头上收获谷物；而等到运气降临时，就好像在自家菜园里摘果实。这难道不是人们常说的“得失有命，富贵在天”吗？



楚人卞和三次献上美玉，都没有献出去；西汉人颜驷历经三代皇帝都未被重用。西汉贾谊，抑郁不得志，作《鹏赋》而死。噫，为何不耐心等待机会呢！

小节之忍

【原文】

顾大体者，不区区于小节；顾大事者，不屑屑于细故。视大圭者，不察察于微玷；得大木者，不怏怏于末蠹。以玷弃圭，则天下无全玉，以蠹废材，是天下无全木。苟变干城之将，岂以二卵而见麾；陈平出奇之智，不以盗嫂而见疑。

智伯发愤于庖亡一炙，其身之亡而弗思；邯郸子瞋目于园失一桃，其国之失而不知。

争刀锥之末而致讼者，市人之小器；委四万斤金而不问者，万乘之大志。故相马失之瘦，必不得千里之骥；取士失之贫，则不得百里奚之智。噫，可不忍欤！

【译文】

顾全大局的人不去计较区区小节；要办大事的人不要考虑琐碎小事。欣赏美玉的人，不计较白玉的瑕疵；得到良木的人，不因为木材的尾梢有一点虫眼而不高兴。因为美玉上的小瑕疵而舍弃美玉，那么天下就没有纯净的玉了；因为木材有虫眼而丢掉整根木材，那么天下就没有完好的木材了。苟变是保卫国家的猛将，怎么能因为他收租时吃



了百姓两个鸡蛋，而弃之不用呢？陈平有出奇制胜的本领，不能因为别人说他在家里和嫂子私通就不重用他。

智伯因为厨房里的人拿走了一筐肉而生气，自己将身亡这样的大事却一无所知。邯郸子因为果园里丢失了一个桃子而发怒，自己快要灭亡却不知道。

为一点小事就打官司，这是一般人的器量狭小；刘邦给陈平四万斤黄金，而不过问金子的用途，这才是成就大事者的胸怀。所以相马却因马瘦而不取，就得不到千里马；选取人才因其贫贱而放弃，就不能得到像百里奚那样的人才。噫，对区区小节又何必太计较呢！

为商之忍

【原文】

商者，贩商，又曰商量。商贩则懋迁有无，商量则计较短长。

用之缓急，价有低昂。不为折阅不市者，荀子谓之良贾；不与人争买卖之价者，《国策》谓之良商。何必鬻良而杂苦，效鲁人之晨饮其羊。

古之善为货殖者，取人之所舍，缓人之所急，雍容待时，赢利十倍。陶朱氏积金，贩脂卖脯之鼎食，是皆大耐于计筹，不规小利于旦夕。噫，可不忍欤！

【译文】

商人，就是指贩卖商品的人，又叫商量。商人贸易货物，使老百姓互通有无，商量就是用度量衡比较事物的长短。

物品的使用有缓急之分，物品的价格有高低之别，不因为商品的价格低就不做生意，这是荀子所说的好的商人；不与顾客讨价还价，是《战国策》中所说的好的商人。何必在卖粮食时在优质品中掺进劣质品，仿效鲁国的羊贩子让羊在早晨喝足水，然后再牵到市场上去卖呢！

古代善于做生意的人，买来人家不用的东西，卖掉人家急需的东西，等待时机，大获其利。越国大夫陶朱公范蠡积累了很多财富，有人贩油卖肉成为巨富，他们的成功都是善于从大的方面谋划，而不计较眼前小利的结果。做生意怎么能不忍耐，等待时机呢！



兄弟之忍

【原文】

兄友弟恭，人之大伦。虽有小忿，不废懿亲。

舜之待象，心无宿怨；庄段弗协，用心交战。

许武割产，为弟成名；薛包分财，荒败自营。

阿奴火攻，伯仁笑受；酗酒杀牛，兄不听嫂。

世降俗薄，交相为恶，不念同乳，阋墙难作。噫，可不忍欤！



【译文】

哥哥对弟弟友爱，弟弟对哥哥谦恭，这是人间最重要的伦理道德。兄弟之间即使有小矛盾，仍然不废手足情分。

舜的弟弟象曾多次想谋害哥哥舜，但舜对待兄弟没有丝毫怨恨留在心中；庄公与段叔，却不能和睦相处，以至兵戈相见。

东汉许武分割家产时，故意将最好的都留给自己，是为了使两个弟弟因为谦让的名声而得以推荐为孝廉；东汉薛包分家时，把荒地和破烂的东西留给自己。

晋代周颉的弟弟阿奴耍酒疯，将燃烧的蜡烛扔向他，周颉微笑着接受；隋朝牛弘的弟弟酗酒后用箭射死了牛弘驾车用的牛，他妻子几次告诉牛弘这件事，牛弘却神色自若。

世风日下，人心不古，到如今兄弟之间将彼此当做仇人，不顾一母同胞之情，内讧不断。同胞兄弟，怎能不互相忍让呢！

夫妇之忍

【原文】

正家之道，始于夫妇。上承祭祀，下养父母。唯夫义而妇顺，乃起家而裕厚。《诗》有仳离之戒，《易》有反目之悔。

鹿车共挽，桓氏不恃富而凌鲍宣；卖薪行歌，朱氏乃耻贫而弃买臣。

茂弘忍于曹夫人之妒，夷甫忍于郭夫人之悍。不谓两相之贤，有此二妻之叹。噫，可不忍欤！



【译文】

治家的正道，始于端正夫妇之道。夫妇在上要祭祀祖先，在下要奉养父母。只有丈夫尽守自己的职责，妻子依顺丈夫的意志，家道才可以兴旺发达。《诗经》中有被丈夫抛弃的告诫，《易经》中有夫妻反目为仇的悔恨。

与丈夫一起挽着木车，访亲探友，西汉时桓少君不凭借娘家富有就欺负鲍宣；西汉朱买臣的妻子因为他贫穷而离他而去。

王茂弘不堪忍受妻子曹氏的嫉妒；王夷甫也难以容忍妻子郭氏的凶悍无理。并不是说二人不贤明，才会对自己妻子不满意。噫，夫妇之间怎么能不互相忍让呢！

交友之忍

【原文】

古交如真金百炼而后不改其色，今交如暴流盈涸而不保朝夕。

管鲍之知，穷达不移；范张之谊，生死不弃。

淡全甘坏，先哲所戒；势贿谈量，易燠易凉。盖君子之交，慎终如始；小人之交，其名为市。

郤子迎谷臣之妻子至于分宅，到溉视西华之兄弟胡心不恻。指天誓不相负，反眼若不相识。噫，可不忍欤！



【译文】



古人交友就像真金百炼，不改变其本色；今人交友就像暴雨后溢满的小水沟，马上干涸。

管仲与鲍叔牙之间的友谊，不论贫穷还是显贵都不曾改变。东汉的范式与张劭之间的情谊，不论是活着还是死后，都没有抛弃。

君子之交淡如水，小人之交甘若醴，这是先哲对我们的告诫。而以利益为前提的友谊则很容易破坏。因势力而结交，因贿赂而结交，因谈论相宜而结交，因度量而结交，这样的朋友忽冷忽热，是不会长久的。君子交友，慎始慎终，友谊始终不变。而小人交友就像做生意，生意做完了，友谊也就随之结束。

谷臣被杀，郤子就把谷臣的妻子儿女接到鲁国，腾出房子让他们居住；到溉对好友的后代穷困潦倒一点也不同情。他们曾对天发誓永不相负，但转眼就形同陌路。噫，怎么能不忍耐自己不同小人交朋友呢！

进退自如的处世方略
指引迷途的人生航标

著作	作者	概述
《孙子兵法》	[春秋]孙 武	我国古代最早、最著名的“兵学圣典”，与《智慧书》、《君王论》齐名的世界三大智慧奇书之一。
《鬼谷子》	[春秋]王 诩	纵横家鼻祖的杰出作品，权谋策略及言谈辩论之宝典。
《菜根谭》	[明] 洪应明	中国古代为人处世与生存策略的集大成之作。
《小窗幽记》	[明] 陈继儒	悟透人生真谛和生存法则的大彻大悟之书。
《围炉夜话》	[清] 王永彬	中国古代最有影响的处世经典之一。
《反经》	[唐] 赵 蕤	与《资治通鉴》齐名，中国古代智慧谋学的全面总结之作。
《忍经》	[元] 吴 亮	指导人们和谐处世、得颐天年的劝世奇书。
《劝忍百箴》	[元] 许名奎	劝戒世人为人处世、安身立命的奇书。

ISBN 7-80699-623-0

9 787806 996232 >

ISBN 7-80699-623-0/Z·8

定价：20.00元