

新編 水經四書

卷之四 水經四書

卷之四 水經四書

卷之四 水經四書

卷之四 水經四書

卷之四 水經四書

卷之四 水經四書

卷之四 水經四書

卷之四 水經四書

卷之四 水經四書

卷之四 水經四書

卷之四 水經四書

卷之四 水經四書

卷之四 水經四書

卷之四 水經四書

卷之四 水經四書

卷之四 水經四書



观人经

王阳明 / 著

湖北人民出版社

湖北人民出版社

新編小五經四書

趙國華 劉國建 主編

观人经

刘国建 / 编译

湖北长江出版集团
湖北人民出版社



鄂新登字 01 号

图书在版编目(CIP)数据

观人经/赵国华,刘国建主编. —2 版

武汉:湖北人民出版社,2006.6

(新编小五经四书)

ISBN 7—216—01971—7

I. 观…

II. ①赵…②刘…

III. ①人才—评价—中国—古代②政治—谋略—中国—古代

IV. ①C962②D691

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2005)第 149822 号

· 新编小五经四书 ·

观人经

赵国华 刘国建 主编

出版发行: 湖北长江出版集团
湖北人民出版社

地址:武汉市雄楚大街 268 号
邮编:430070

印刷:武汉市楚风印刷有限公司

经销:湖北省新华书店

开本:670 毫米×980 毫米 1/16

印张:14.625

字数:243 千字

插页:3

版次:2006 年 6 月第 2 版

印次:2006 年 6 月第 4 次印刷

印数:27 741—33 740

定价:28.00 元

书号:ISBN 7—216—01971—7

本社网址: <http://www.hbpp.com.cn>

前言

这本《观人经》决不是传统的看相术。

既曰“观人”而不“看相”，意欲何为？其实，“观人”也观察人的相貌特征，从这个意义上说也是“看相”，只是它不同于传统意义的看相。传统意义上的看相，重在人的先天的形体特征，从形体骨骼到皮肤纹路，从容貌到声音；而且这形体、纹路、容貌、声音等先天特征决定人的后天的命运，官运的品级、为官的种类，以及贫富、穷达、婚姻、忠孝、寿岁、灾难等，都由这先天的特征所决定，任凭你孙大圣十万八千里的筋斗云也逃不出如来佛的手掌。在传统相术者看来，所谓“命”，就是“宿命”。而这本《观人经》重在人的行为特征，从神色到气度，从心理到行为，所谓“心有所思而神有所动”，“听其言而观其行”，从而品评人材，量才授任。它是中国古代人材理论的集萃。

中国古代的人材理论能纳入到人材科学的范畴吗？好像不能。它蕴涵着科学的道理，但还不是科学。科学，特别是人文社会科学之“科学”是近代社会的产物，是系统的科学方法之运用于社会与人的研究的产物。中国古代关于识人用人的理论中虽然不乏观察、归纳、调查以及资料的积累等实证科学的要素，但不是系统的、自觉的，而且不乏主观臆测的成分，所以中国古代的人材学还不是严格意义上的科学。我们没有必要任意拔高，以显示中国古代文化的辉煌以及本书的价值。

但中国古代的人材理论极富智慧，极富情感；它世故，它老到，它生动，它有趣；它举一反三，它灵活多变；它既重视一般原则，又强调因时而变，因地而变，因人而变，因机而变；它史论结合，娓娓道来；它高屋建瓴，铿锵有力。识人，它从人伦亲情着眼，渐次推进，直透心理深层；用人，它循着理性光芒的照耀，以事功为大，不以个人好恶定夺。总之，它重情而入理，狡黠而不诡诈，较真而不失大度。现就这三个方面予以说明。

重情而入理。人是情感之物，再刚强再粗暴的人，也

有他细腻柔和的情感世界。所以推知为人，而直视人的情感世界，是中国古代人材理论的一个特点。人生天地间，父、母、兄、弟、妻、子是天伦之亲，古代称之为“六戚”。如何对待“六戚”，就成为古圣先贤考量人的品质的一个重要尺度。试想：一个无孝于父母、无爱于妻子、无怜于兄弟的人，还谈什么忠？还谈什么友？还谈什么情？还谈什么义？所以，当齐桓公向病危中的国相管夷吾请教国事时，管夷吾力劝齐桓公驱逐那些不惜煮子为桓公、毁身为桓公、不奔父丧为桓公的人，也正是基于这种天伦之情的考虑。所谓“忠臣必由孝子出”，这句中国古代的至理名言，正是披沙拣金的经验之谈。这是重情。

所谓人理，是说情中有理，重情而不重偏激之情、疯狂之情、如痴如醉之情，而是大众之情，普天下之情。这情，便是人理之情。伯夷、叔齐谏阻武王克商不果，义不食周粟，饿死于首阳山；尾生与女子约会，女子失约，大水将至，尾生义不爽约，抱柱而死；孝子曾参不肯离父母半步，如此等等，皆属偏激之情、疯狂之情、如痴如醉之情。这情怀令人感动，却不令人羡慕，它不是中国古代鉴识人材的价值尺度。中国古代鉴识人材的价值尺度从某种意义上说是实用的、功利的，因而贵忠、贵能、贵智、贵谋、贵节、贵义、贵胆、贵勇、贵廉、贵信，贵一切有利于事功的品质。惟其如此，巧言令色、矫情伪饰、看风使舵、阿谀奉迎等，就为充满了理性光辉的人材观所不齿；相反，“听其言而观其行”才是中国古代鉴识人材之方法的主心骨。这是“重行”，“重行”才是最具特色的“人理”。所谓“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”；所谓“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”；所谓“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”，如此等等的观人之法，真可谓用心良苦，费尽心机。这种将观人由感性上拔（至理性）和下沉（至实践）的方法充分说明了中国古代人材理论的智慧 and 成熟。

狡黠而不诡诈。孔子说：“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。”这位睿智而世故的圣人在识人

方面也时常走眼,所以才有“险于山川”、“难知于天”的感叹,才有许多关于识人用人的警句名言。作为经验的总结,中国古代的人材理论在识人方面言行、容貌、情志均观,真假、虚实、奇正并用。诸如以言钓情、以事钓情、以物钓情、以志钓情、以视钓情、以色钓情,所谓揣情,所谓摩情,所谓于人甚喜之时极其欲,于人甚惧之时极其恶,以至于用取悦、用激励、用利益、用谄媚、用名誉、用廉洁、用成功、用信用,如此等等钓取人的心理的方法,都颇有些狡黠刁滑的味道。但不能说是诡诈。想想看,对于那些“厚貌深情”的人,对于那些紧闭自己心灵大门的人,没有“引蛇出洞”的方法,没有投放竹杆引人上爬的方法,没有诱导,没有激励,不“苦其心志”、“饿其体肤”、“空乏其身”,不置之于一定的场境之中,是难以了解其内心情怀的。这些方法或心理暗示,或实践验证,是鉴识人材的必由之路,谈不上诡诈。诈者,欺也。上述方法谈不上欺。所谓“听其言面观其行”之“观行”,不仅仅是被动地“等着看”,还在于主动出击,去发现、去验证、去品评、去举荐,于是便有了这五彩缤纷、实用而有趣的鉴识人材的方法。

较真而不失大度。这一特点主要表现在用人方面。较真,是说中国古代对人材的品评与论列繁富细腻,不厌其烦。所谓人材十二种,偏材十二种,所谓八材之美,所谓八美之材,所谓庸人、士人、君子、圣人、贤人,所谓英、俊、豪、杰,所谓英,所谓雄,所谓英雄,所谓人臣“六正”、“六邪”,以及各色人等的长短优劣,如此等等,不能一一。这便为人材的鉴识和使用提供了多角度、多层次的参考坐标。但中国古代的人材观决不追求完美,如果说追求完美的话,它追求各得其用的完美,而不追求人格的完美。深得汉高祖刘邦器重,并曾为刘邦六出奇计的陈平是“盗嫂受金”之徒,魏武帝曹操“惟才是举”、余者不问的求贤令多少有些饥不择食的嫌疑,但这些故事之所以被传为历史的佳话,正是因为刘邦和曹操具有宽广的胸怀和驾驭人材的高超技能。

不但不追求人格的完美,相反,对于具有完美人格的所谓贤人君子往往会束之高阁。管仲病重,齐桓公向管仲请教鲍叔牙是否可以接任国相,管仲说鲍叔牙清正廉洁,不与不如自己的人为伍,看到别人的缺点一辈子忘不掉,他绝不适合为相。战国时期的苏

秦奉燕王之命出使齐国,劝说齐王归还了燕国的十座城池,燕王十分高兴。有人便向燕王谗毁苏秦,说苏秦是一个时常出卖国家、反覆无信的贼臣,燕王心不自安。苏秦便向燕王说,我的不诚信的品质正是大王的福气,假设我守信如尾生,廉洁如伯夷,孝悌如曾参,也就不可能来事奉大王您了。守信的品质是自我修炼的结果,不是进取成功的方法。苏秦的话尖锐而深刻。黄石公说:“使智,使勇,使贪,使愚。智者乐立其功,勇者好行其志,贪者决取其利,愚者不爱其死。因其至情而用之,此军之微权也。”伊尹负责土木建设时,让膀大腰圆的人背土,让瞎子推车,让驼背的人涂抹,各得其宜,这便是黄石公所说的“因其至情而用之”。魏武帝曹操说,富于进取精神的人未必有高尚的德行,具有高尚德行的人未必有进取的精神。难道陈平算得德行高尚的人,苏秦算得上守信的人吗?然而,陈平辅佐刘邦奠定了汉王朝的基业,苏秦使弱小的燕国自强于诸侯之林,这是用人之长的结果。曹操老辣,目光如炬,所言颇得用人之要。

不追求完美,“因其至情而用之”,这便是中国古代的主流人材观。

观人之为“经”,或许有过分拔高之嫌,特别是所选的典籍距今已上千年乃至数千年。但古典未必落后。世事如水,大浪淘沙。这些典籍历经千年沧桑,至今仍然熠熠生辉,有的还成为人们案头的常备之书,足见其顽强的生命力。时代在变,人也在变,这无须置疑;生活树常青,而理论总是灰色的,这也言之有理。然而,人的变化脱离不了人性的基础;理论灰色的命题也只有在理论来源于实践的意义上才是正确的。人的变化脱离不了人性的基础,所以才有文化的继承和发展,才有古今人类的共鸣;理论来源于实践,所以才使得理论具有了现实的生命力,使得理论反过来具有了对实践的指导意义。惟其如此,这本《观人经》或许能收到鉴古知今、启人心智之效。也正是站在古为今用的立场上,我们选编了这本名之为“经”的观人之术。识人用人是一个亘古恒新的课题,虽曰为“经”,但也未必字字珠玑,贵在读者诸君的重新体悟、吸收和创新。

本书选编以开启心智、生动有趣为原则,宿命色彩和迷信色彩浓重的不选,长篇大论、枯燥乏味的不选。选编范围涉及经、史、子、

集,版本择善而从。选编者承诺:所选篇目虽不能达到“如听仙乐耳暂明”的境界,但读之常有豁然贯通之感。不信,请您试试!

本书编译过程中,付翔、张睿、安然、王雨、吉民、方泥、亚伟、亚杰、董明诸君或查找资料,或抄录书稿,或校对书稿,在此谨表谢忱。

目 录

一 品目	1	接识有方	16
庸人、士人、君子、贤人、圣人	2	似是而非	18
英、俊、豪、杰	3	观诚	20
人材十二种	4	听气	21
偏材十二种	5	察色	22
八材之美与八美之材	8	考志	22
英、雄、英雄	10	测隐	23
		揆德	24
二 知人	13	管子不举鲍叔牙	25
知人二难	14	自知之胜	26

魏惠王失商鞅	27	绚烂之极归于平淡	52
知音	27	五行与气质	53
列子拒粟	28	容色与眼神	54
利害相伴	29	九征	55
		中庸	56
三 魯任	33	诸葛亮察色	57
料才核能,治世之要	34	轻率的眼神	57
管子举贤	34	举止不伦,必为乱首	58
智勇贪愚皆可用	35	御妻观夫	59
盗嫂受金	36	气度豪迈	59
士不必贤也,要之知道	37	君子三色	60
帝者、王者、霸者、亡国者	38	悲凉的磬声	61
归与死	39	巧言令色	62
铅刀与宝刀	40	以容取人	65
凤凰与鸛雀	41	以言取人	66
因资假物	41	孔子四弟子	66
欲观其亡,必由其下	42	钟鼓传扬	67
积狐成裘	44		
求人与治事	45	五 八观	69
贼与相	46	何谓八观	70
管子之困	47	夺救	70
小恶与大美	48	感变	72
平淡有序,各得其用	49	至质	73
		所由	74
四 九征	51	爱敬	75
性从中发	52	情机	76

短长	78	傅嘏避难	108
聪明	79	唐太宗论人	109
曹公十胜	80	人中七害	111
人之常情	82		
拒赏与受赏	84	七 分观	113
乐而不乐,其乱将作	84	视瞻	114
君贤臣直	85	言语	115
蒯通与韩信	86	容止	118
不见故交	90	颜色	121
不欺死父	90	声音	122
弃财之长与重财之短	91	好尚	124
		行迹	125
六 七 謬	95	文字	126
何谓七謬	96	书画	128
偏颇之謬	96	食息	129
爱恶之惑	97	父母	130
小大之误	98	兄弟	131
早晚之疑	99	妻子	132
同体之嫌	100	朋友	133
申压之诡	101		
两极之失	102	八 君德	135
人材七似	104	王霸之别	136
人情九偏	104	汉家诸帝	137
虞丘子让贤	106	曹操 刘备 孙权	139
不避亲仇	106	晋朝诸帝	140
喜忧之别	107	隋文帝	142

用贤	143	察颜观色	170
示贤	144	游说之难	170
爱民	146	臣子难言	171
宽民	147	以物钓情	173
息兵	147	以言钓情	174
塞听	148	以事钓情	175
易哉为君	149	以志钓情	175
尊贤	150	以视钓情	176
居安思危	150	以色钓情	177
		以贤钓情	177
九 臣行	153	量权	178
人臣六正	154	揣情	178
人臣六邪	154	摩情	179
直谏与阿谀	155	亲疏不同	181
受辱不差	157	内外有别	182
鄙寄卖交	158	尹铎之爱	183
安仁 利仁 强仁	159		
酷将白起	160	十一 忠信	185
仁将乐毅	161	信与义	186
商鞅之失	163	不信之福	187
处变不惊的谢安	164	与仇贼讲信	189
君辱与臣辱	165	如此孝信	191
忠臣事君	166	盗亦有道	191
忠臣之行	167	是非毁誉,标准难立	192
		陈轸张仪忠奸之辨	195
十 钓情	169	谋反之忠	196

桀狗吠堯	198	十三 釋爭	211
望人者不至，恃人者不久	199	爭讓之別	212
		好勝之人	213
十二 時宜	201	兩賢相遇，謙者勝	214
异形	202	君子求勝之法	215
异勢	204	不可較真	217
异情	205	斗有三忘	220
情与形、勢之异	207	勇有四別	221
武王克紂王	208		
时合	209		

一品目

人格平等，而材分高低。人分多少类？材分多少等？所谓士人、君子、贤人、圣人，所谓英、俊、豪、杰，所谓英，所谓雄，所谓英雄，所谓谋士与术士，伎俩与器能，儒家与法家，三教九流，蔚为壮观。不一而足。何以分优劣？何以论高低？各有什么韬策之谋？看了“品目”，自然明白。

庸人、士人、君子、贤人、圣人

【原文】

夫天下重器，王者大统，莫不劳聪明于品材，获安逸于任使。故孔子曰：“人有五仪：有庸人，有士人，有君子，有圣，有贤。审此五者，则治道毕矣。”

所谓庸人者，心不存慎终之规，口不吐训格之言。不择贤以托身，不力行以自定，见小暗大而不知所务，从物如流而不知所执。此庸人也。

所谓士人者，心有所定，计有所守。虽不能尽道术之本，必有率也；虽不能遍百善之美，必有处也。是故智不务多，务审其所知；言不务多，务审其所谓；行不务多，务审其所由。智既知之，行既由之，则若性命形骸之不可易也。富贵不足以益，贫贱不足以损，此则士人也。

所谓君子者，言必忠信而心不忌，仁义在身而色不伐，思虑通明而辞不专，笃行信道，自强不息，油然若将可越而终不可及者。此君子也。

所谓贤者，德不逾闲，行中规绳，言足法于天下而不伤其身，道足化于百姓而不伤于本。富则天下无苑财，施则天下不病贫。此则贤者也。

所为圣者，德合天地，变通无方，究万事之终始，协庶品之自然。敷其大道而遂成情性，明并日月，化行若神，下民不知其德，睹者不识其邻。此圣者也。

——《长矩经·品目》

【译文】

国家长治久安的关键，王位的稳定和延续，莫不决定于对人材的鉴别和正确使用。所以孔子说：“人可分为五类：庸人、士人、君子、圣人和贤人。能详察这五种人并妥当加以使用的，就算完全掌握了治国安邦的方法了。”

所谓庸人是指：胸无大志，不求终身之名声，谈吐中缺乏有教养的语言，既不能选择贤明之主赖以托身，又不能以自己的努力安身立命，目光短浅，不识大局，不知道自己应该做什么，随波逐流，毫无主见。这样的人就是庸人。

所谓士人是指：胸有目标，行有计划，虽然不能穷尽道术的本义，但也能言有所据；虽不能遍行百善之美，但总有可称道的善行美德。智慧并不追求多多益善，务在精通；言语并不追求多多益善，务在抓住要领；做事也不必贪多，贵在明了做事的方法和途径。道理既明，行而有方，这样就如同

性命与形体的关系一样不可动摇。身处富贵不觉得增加了什么,身处贫贱也不觉得损失了什么。这样的人就是士人。

所谓君子是指:出言忠诚守信,不避忌讳,仁义在身而无夸耀之色,思路清晰,通情达理,语言谦和,行动扎实信守原则,自强不息,好像超过他们并非难事,但终究不可企及。这样的人就是君子。

所谓贤人是指:德性不越法度,行为合乎规范,语言足以令天下的效法而不招人诋毁,道德足可用来教化百姓而不伤及自身。引导天下致富而不囤积财货,恩施天下使百姓不为贫困忧虑。这样的人就是贤人。

所谓圣人是指:德合天地之性,变通无穷,洞悉万事万物运行的规律,协和万物顺应自然。奉行符合道德方法,使万民百姓充分发挥自己的性情和才能,圣明的统治可与日月同辉,教化的推行若有神助,百姓身在其中而感知不到他的道德,即便感同身受,也看不到它浩渺的疆界。这样的人就是圣人。

英、俊、豪、杰

【原文】

《铃经》曰:“德足以怀远,信足以一异,识足以鉴古,才足冠世,此则人之英也。法足以成教,行足以修义,仁足以得众,明足以照下,此则人之俊也。身足以为仪表,智足以决嫌疑,操足以厉贪鄙,信足怀殊俗,此则人之豪也。守节而无挠,处义而不怒,见嫌不苟免,见利不苟得,此则人之杰也。”

——《长短经·品目》

【译文】

《铃经》说:“德性足以感召远方的百姓,诚信足以统一持不同见解的人,学识足以明鉴历史的经验,才能足以雄冠当世,这样的人可以称为人中之英;制定的法律足以成就教化之功,行为足以修养节义,仁爱足以博得众人,英明睿智足以洞悉下情,这样的人可称为人中之俊;立身足以成为大众的仪表,智慧足以决断嫌疑,操行足以警诫贪婪鄙薄的人,诚信足以感召异邦之人,这样的人可称为人中之豪;坚守节操而不屈服,恒守大义而不愤怒,被人嫌弃而不苟且求免,见到利益而不无原则地夺取,这样的人可称为人

中之杰。”

人材十二种

【原文】

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

若夫德行高妙，容止可法，是为清节之家，延陵、晏婴是也。建法立制，强国富人，是谓法家，管仲、商鞅是也。思通道化，策谋奇妙，是为术家，范蠡、张良是也。兼有三材，三材皆备，其德足以厉风俗，其法足正天下，其术足以谋庙胜，是为国体，伊尹、吕望是也。兼有三材，三材皆微，其德足率一国，其法足以正乡邑，其术足以权事宜，是谓器能，子产、西门豹是也。兼有三材之别，各有一流。清节之流，不能弘恕，好尚讥诃，分别是非，是为臧否，子夏之徒是也。法家之流，不能创思远图，而能受一官之任，错意施巧，是为伎俩，张敞、赵广汉是也。术家之流，不能创制垂则，而能遭变用权，权智有余，公正不足，是谓智意，陈平、韩安国是也。凡此八业，皆以三材为本。故虽波流分别，皆为轻事之材也。能属文著述，是为文章，司马迁、班固是也。能传圣人之业，而不能干事施政，是谓儒学，毛公、贯公是也。辩不人道，而应对资给，是为口辨，乐毅、曹丘生是也。胆力绝众，材略过人，是谓骁雄，白起、韩信是也。凡此十二材，皆人臣之任也，主德不预焉。

——《人物志·流业》

【译文】

人材按专业可划分为十二个类别：有清节家，有法家，有术家，有国体，有器能，有臧否，有伎俩，有智意，有文章，有儒学，有口辨，有雄杰。

像那种德行高尚，容貌举止值得人们去效法的人，就称为清节家，延陵、晏婴就属此类。善于建立法制，使国家强盛、百姓富裕的人，就称为法家，管仲、商鞅就属此类。通晓道化万物的道理，善于策划奇谋妙计的人，就称为术家，范蠡、张良就属此类。还有些人，一身兼有德、法、术三种材质，或者三种材质已完全具备，他们的道德感召力足以整饬和劝勉社会风

俗，建立法制足以匡正天下，施展权谋、运筹帷幄足以决胜千里，这样的人就称为国体，伊尹、吕望就属此类。一身兼有德、法、术三种材质，但三种材质的水平不高，其德性足以做一国的表率，建立法规足以使乡邑大治，其权术足以把具体的事情办好，这样的人就称为器能，子产、西门豹就属此类。还有一些人兼有德、法、术三种材质，但不是它们的全部，只是某一种材质的某一方面。例如，如清节家的支流，不能做到弘大宽恕，热衷于非难指责，分别是非，这样的人就称为臧否，子夏一类的人就属此列。法家的支流，不能做到开创思路，深谋远虑，却能胜任某一官职，致力于用计施巧，这样的人就称为伎俩，张敞、赵广汉就属此类。术家的支流，不能创立制度，垂示法则，遇事却随机应变，富于施权用谋的智慧，缺乏公正厚重的情怀，这样的人就称为智意，陈平、韩安国就属此类。以上八种类型的人，都是以德、法、术三材作为自身才能的基础的。虽然他们彼此有主流与支流的区别，但总体上都属于能够成就一番事业的人材。善长著述立说写文章的人，称为文章，司马迁、班固就属此类。能传授圣人的事业，却不善于亲身从事政务活动的人就称为儒学，毛公、贯公就属此类。演讲论说虽然未必符合真正的道理，但对答应辩左右逢源，滔滔不绝，这样的人就称为口辩，乐毅、曹丘生就属此类。胆略绝众，材质过人，称为骁雄，白起、韩信就属此类。以上十二种人材类型，都是做臣子的材料，而做君主的德性不包括在内。

偏材十二种

【原文】

夫中庸之德，其质无名。故威而不猛，淡而不醕，质而不缛，文而不绩。参威能怀，能辨能讷，变化无方，以达为节。是以抗者过之，而拘者不逮。夫拘抗违中，故善有所章，而理有所失。是故厉直刚毅，材在矫正，失在激讦；柔顺安恕，每在宽容，失在少决；雄悍杰健，任在胆烈，失在多忌；精良畏慎，善在恭谨，失在多疑；强楷坚劲，用在桢干，失在专固；论辩理绎，能在释结，失在流宕；普博周给，弘在覆裕，失在濶浊；清介廉洁，节在俭固，失在拘局；休动磊落，业在攀跻，失在疏越；沉静机密，精在玄微，失在迟缓；朴露径尽，质在中诚，失在不微；多智韬情，权在谲略，失在依违。及其进德之日不

止，揆中庸以戒其材之拘抗，而指人之所短以益其失，犹晋楚带剑递相诡反也。

是故强毅之人狠刚不和。不戒其强之搪突，而以顺为挠，厉其抗。是故可以立法，难与人微。柔顺之人，缓心宽断。不戒其事之不摄，而以抗为别，安其舒。是故可与循常，难与权疑。雄悍之人，气奋勇决。不戒其勇之毁跌，而以顺为恒，竭其势。是故可与涉难，难与居约。惧慎之人，畏患多忌。不戒其悞于为义，而以勇为狎，增其疑。是故可保全，难与立节。凌楷之人，秉意劲特。不戒其情之固护，而以辨为伪，强其专。是故可以持正，难与附众。辨博之人，论理贍给。不戒其辞之泛滥，而以楷为系，遂其流。是故可与泛序，难与立约。弘普之人，意爱周洽。不戒其交之濶杂，而以介为狷，广其浊。是故可以抚众，难与厉俗。狷介之人，砭清激浊。不戒其道之隘狭，而以普为秽，益其拘。是故可与守节，难以变通。休动之人，志慕超越。不戒其意之大狠，而以静为滞，果其锐。是故可以进趋，难与持后。沉静之人，道思回复。不戒其静之迟后，而以动为疏，美其悞。是故可与深虑，难与捷速。朴露之人，中疑实确。不戒其实之野直，而以譎为诞，露其诚。是故可与立信，难与消息。韬讎之人，原度取容。不戒其术之离正，而以尽为愚，贵其虚。是故可与赞善，难与矫违。

夫学，所以成材也。恕，所以推情也。偏材之性不可移转也。虽教之以学，材成而随之以失；虽训之以恕，推情各从其心。信者逆信，诈者逆诈。故学不人道，恕不周物，此偏材之益失也。

——《人物志·体别》

【译文】

中庸这种德性，其实质是无法用语言加以名状的。它就好比含有盐的水，虽有咸味却不苦涩，味道清淡并非索然寡味，面色简素并非没有纹饰，面有纹彩却不炫耀刺目。具有中庸品德的人，既具有威严，又具有对人的感召力；既能谈辩流畅，又能缄默不语。中庸之德没有恒定不变的原则，完全依据实际需要，以通达成功为准则。因此，以中庸之德来衡量，一味奋进的人太过，拘谨无为的人则又达不到目标。无论是一味奋进还是拘谨无为，都不符合中庸之道。他们的优势表现得很明显，但却丧失了做事应该遵循的道理。由此说来，严厉正直、刚强坚毅的人，才能的优势是矫正邪恶，失在不讲策略地攻击对方；柔顺宽恕、安详文静的人，成在宽容大度，失在缺乏果决的气概；雄武强悍、刚健有为的人，成在壮怀激烈，侠肝义胆，失在多闻禁忌，轻慢法规；精细谨慎、多所畏惧的人，成在谦恭谨慎，失在疑虑过多；

强硬刚直的人，成在可做独当一面、砥柱中流之材，失在专断固执；能言善辩、推究事理的人，善于排解疑难，失在流宕不居；普济好施的人，成在胸襟恢宏，覆盖宽广，失在交游混杂；清正耿直、廉洁无私的人，长在清俭自重，失在隔离自封；好动有为、光明磊落的人，成在进取有为，得攀高位，失在空疏辽阔；沉静机密的人，成在精思远虑，失在行动迟缓；质朴率直、令人一览无余的人，成在诚实忠厚，失在直白无隐；足智多谋、厚貌深情的人，成在诡谲权变，失在犹豫不决。以上十二种人，在充分发挥自己特有才能的时候，如果不按中庸的美德纠正自己或拘谨或亢奋的偏向，而是不断地指责别人的短处，就会使自己的缺点更加突出，就像晋国人与楚国相互嘲笑对方佩剑的方向相反一样。

因此，强健刚毅的人，凶恨刚戾，不能和气待人。他们不能戒除自己强硬、容易冒犯他人的缺点，反而误把柔和恭顺视为软弱，进一步激励自己的强硬的特点，这样的人，只能同他讨论严刑峻法，难以与他讨论细致入微的问题。温和和顺的人，缓和宽容，不能决断。他们不能戒除自己迟缓误事的特点，反而误认为刚毅奋进会伤害他人，安于舒缓不进的现状，这样的人，只能与他按常规做事，难以与他共同应对突发的疑难问题。雄武彪悍的人，血气奋发，勇敢果决。他们不警惕因勇敢冲动而可能造成的毁折的危险，反而认为和顺是怯懦的表现，一任其勇敢冲动的性格发展，这样的人，可以同他共赴危难，难以与他共处简约的环境。谨小慎微的人，畏惧风险，顾忌重重。他们不能戒除怯懦不前、不敢伸张正义的毛病，反而把勇敢看做轻率，更加重其畏首畏尾的毛病，这样的人，只能苟全自己的身家性命与既得利益，难以同他建立义节。凌厉强硬的人，顽固坚持自己的意见。他们不能戒除固执己见的缺点，反而把广采博引视为浮夸虚伪，进一步强化自己固执专一的性格，这样的人，能够坚持正义，却难以附和大众。能言善辩、视野广博的人，说理充分，左右逢源，滔滔不绝。不能戒除其言辞泛滥无度的毛病，反而把待正有节视为不应有的束缚，一任其言辞泛滥的毛病发展，这样的人，只能与他泛泛而叙，难以与他有什么实质性的约定。宽弘博大、结交广泛的人，博施爱意，人际融洽。不能戒除其交游混杂的缺点，反而把耿直有节视为拘谨保守，进一步扩大其混杂无节的交游，这样的人，可以用来安抚众人，却难以用来整饬风俗。耿直廉正的人，激浊扬清，洁身自好。不能戒除其处世交游狭隘的缺点，反而把结交广泛视为没有原则的污秽之交，进一步强化其拘谨无为的缺点，这样的人，可以持守节义，难以应时变通。好动进取的人，具有崇高远大的志向。不能戒除其贪大求多的缺点，反而把宁静致远视为停滞不前，进一步

强化其果敢锐利的志向，这样的人，可以与他论进取，难以与他论谦居人后。深沉宁静的人，往往对事物的道理反复思考。不能戒除其因过于沉静慎重而导致的行动迟缓的缺点，反而把果敢的行动视为粗疏不慎，以懦弱为美德，这样的人，可以与他共谋深思远虑的问题，难以与他共谋速战速决的问题。质朴率直的人，中疑实确。不能戒除其诚实之中的粗野直率，反而把权略计谋视为荒诞不经，更加暴露了自己的内心世界，这样的人，可以与他守约立信，难以与他随时应变。韬情权略之人，往往推究揣度，取悦于人。不能戒除其已经偏离的正道的权术，反而把真诚视为愚昧，以自己的虚浮之心为贵，这样的人，只能与他共同辅助善良之举，难以与他共同矫正违谬之情。

学习，是使人成材的途径；宽恕，则是推己及人的前提。偏材的本性是难以改变了。虽然可以传授学问给他，但随着一项才能的学成，这项才能所带来的弊端也就随之形成；虽然你可以用宽恕之道教诲他，然而，推想人情物情的标准往往是以己之心度人之腹。诚实守信的人往往推想别人也一定诚实守信，奸诈之人往往推想别人也一定奸诈不实。因此，学习未能掌握正确的道理与方法，宽恕却不能把宽恕之心施加于万物，这就更强化了偏材的失误。

八材之美与八美之材

【原文】

必也聪能听序，思能造端，明能见机，辞能辩意，捷能摄失，守能待攻，攻能夺守，夺能易予。兼此八者，然后乃能通于天下之理；通于天下之理，则能通人矣。不能兼有八美，适有一能，则所达者偏，而有所异目矣。故聪能听序，谓之名物之材；思能造端，谓之构架之材；明能见机，谓之达识之材；辞能辩意，谓之贍给之材；捷能摄失，谓之权捷之材；守能待攻，谓之持论之材；攻能夺守，谓之推彻之材；夺能易予，为贸说之材。

通材之人，既兼此八材，行之以道。与通人言，则同解而心喻；与众人言，则察色而顺性。虽明包众理，不以尚人聪睿资给，不以先人。善言出己，理足则止。鄙误在人，过而不迫。写人之所怀，扶人之所能。不以事类犯人之所姻。不以言例，及己之所长。说直说变，无所畏恶。采虫声之善音，

贊愚人之偶得。夺与有宜，去就不留。方其盛气，折谢不悛。方其胜难，胜而不矜。心平志谕，无适无莫，期于得道而矣。是可与论经世而理物也。

——《人物志·材理》

【译文】

必须善于听取各种不同的意见，并理出头绪来；善于思索，创造出采取行动的理由；明察秋毫，发现事物发展变化的微妙迹象和关键；善于辞令，把情意表达得清楚；反应敏捷，及时发现失误所在；善于防守，抵御对手的种种攻击；善于进攻，攻破对手的防线；善于予、夺换位，即以人之矛攻人之盾，使对手陷入困境。兼具以上八种能力，然后才能通晓天下的道理；通晓了天下的道理，也就能够通晓人的心理了。如果不能兼备这八种能力，而只是具备其中的一种，那么他所通达的道理也只是其中的一面，他的才能也只能根据他所通晓的一面来命名了。因此，善于听取不同观点，理出事物发展头绪来的，叫做能够辨别事物的名物之材；善于思索，能够创造采取行动的理由的，叫做能够从宏观上进行谋划的构架之材；能够明察秋毫，发现事物变化的微妙迹象和关键的，叫做通达慧识的达识之材；善于辞令，把情意表达得明白而动听的，叫做词汇丰富的贍给之材；反应敏捷，能够及时发现失误所在的，叫做权变敏捷的权捷之材；善于防守，能够抵御对手各种攻击的，叫做能够坚守自己理论的持论之材；善于进攻，能够攻破对手防线的，叫做善于推进的推彻之材；善于用以人之矛攻人之盾的方法使对方陷于困境的，叫做善于换位的贸说之材。

通材之人，既兼具以上八种才能，又能按正确的原则和方法在实践加以实现。达种人跟那种学识渊博、贯古通今的人谈话，则能做到彼此心领神会；与普通人谈话，则能做到察言观色，顺着他的性情去讲。尽管自己通晓天下的道理，却不高居人上，盛气凌人；尽管聪明睿智，资质丰厚，却不跃居人先。只求自己把正确耐听的话说出来，道理讲明了就打住。别人说了错话或做了错事，自己则力避重蹈覆辙。理解并表达别人内心的情怀，帮助别人发挥自身的专长。不用事例触犯别人所忌讳的东西，也不用事例涉及自身的长处。无论别人直话直说也好，怪话怪说也好，不畏惧，也不嫌恶。即便虫声噪杂，也不掩耳拒听，而是选取其中好听的；即便愚人无知，也不一概排斥，而是称赞并采纳其中正确的。或夺取或给予，适宜有度；或离去或留下，不去勉强。当自己气盛的时候，能克制情绪，慷慨向对方道谢；当自己胜利的时候，没有骄矜之色。心底平和，志向明确，没有自适，亦没有痛苦，只期望得到天地万物的道理而已。这样的人，就可以与他讨论治国安邦的道理了。

英、雄、英雄

【原文】

夫草之精秀者为英，兽之特群者为雄。故人之文武茂异，取名于此。是故聪明秀出谓之英，胆力过人谓之雄，此其大体之别名也。若校其分数，则互相须，各以二分，取彼一分，然后乃成。

何以论其然？夫聪明者，英之分也，不得雄之胆，则说不行；胆力者，雄之分也，不得英之智，则事不立。是故英以其聪谋始，以其明见机，待雄之胆行之。雄以其力服众，以其勇排难，待英之智成之。然后乃能各济其所长。若聪能谋始，而明不见机，乃可以坐论，而不可以处事。聪能谋始，明能见机，而勇不能行，可以循常，而不可以虑变。若力能过人，而勇不行，可以为力人，未可以为先登。力能过人，勇能行之，而智不能断事，可以为先登，未足以为将帅。必聪能谋始，明能见机，胆能决之，然后可以为英，张良是也。气力过人，勇能行之，智足断事，乃可以为雄，韩信是也。体分不同，以多为目，故英、雄异名。然皆偏至之材，人臣之任也。故英可以为相，雄可以为将。若一人之身兼有英、雄，则能长世，高祖、项羽是也。

然英之分以多于雄，而英不可以少也。英分少，则智者去之。故项羽气力盖世，明能合变，而不能听采奇异，有一范增不用，是以陈平之徒皆亡归。高祖英分多，故群雄服之，英材归之，两得其用，故能吞秦破楚，宅有天下。然则，英雄多少，能自胜之数也。徒英而不雄，则雄材不服也；徒雄而不英，则智者不归往也。故雄能得雄，不能得英；英能得英，不能得雄。故一人之身兼有英、雄，乃能役英与雄。能役英与雄，故能成大业也。

——《人物志·英雄》

【译文】

草类中精秀者称为英，兽类中卓尔不群者称为雄。人类中优异的文武人材叫做英雄，即由此取名而来。所以人群中聪明秀出的叫做英，胆力过人的叫做雄。这只是从整体上加以区分的名称，如果仔细考校他们身上所具有的品质，两者是难以截然区分开的。英与雄各自作为两份，然后再各取对方的一份，才能真正造就出英或雄的品质。

怎样来证明这一道理呢？聪明是英的成分，如果缺乏雄的胆力，他的理想就难以实现；胆力是雄的成分，如果缺乏英的智慧，他的事业就难以成

功。所以，英材是凭借他的聪慧去谋划开创一项事业，凭借他的明达去寻找事业发展的机遇，凭借雄的胆力去付诸实施；雄材则是依靠他的威力去慑服大众，依靠他的勇敢去排解危难，最后还要依靠英的智慧去成就他的事业。只有通过这种方式英与雄才能真正发挥各自的长处。假如一个人的聪慧谋划了一项事业，而他却不具有明达的智慧去发现事业发展的关键，那他也只能坐而论道，没有办法付诸实施；假如聪慧足以谋划一项事业，明达也足以发现事业发展的关键，却没有付诸实施的勇气，那他也只能按照常规去办事，没有应付突发事变的能力；假如一个人的力量过人，却没有敢做敢为的勇气，那他也只配做一个大力士，做不了开路的先锋；假如一个人力量过人，又具有敢做敢为的勇气，而他的智慧却不足以决断大事，那他也只配做一个开路的先锋，做不了指挥千军万马的将帅。必须是聪慧足以谋划一项事业，明达足以发现事业成败的机遇，胆力足以决断大事，这样的人才配称得上英材，张良就是这样的人。气力过人，具有敢做敢为的勇气，智慧足以决断大事，这样的人才配称得上雄材，韩信就是这样的人。由于不同的人身上所具有的不同材质的成分的多少强弱彼此不同，所以就以所具份额较多的成分来命名，这就有了英与雄名称的区别。无论英材还是雄材，都属于某一方面比较突出的偏至型人材，都是做臣子的材料。英材可以做宰相，雄材可以做将帅。如果一个人身上兼有英与雄的品质，就可以做天下的领袖了。汉高祖、项羽就是这样的人。

然而，英的成分宜多于雄的成分，英的成分是不可以缺少的。如果一个人英的成分少，富于智慧的人就会离他而去。项羽的气魄力量盖世无双，聪明也足以应付事局的变化。但他却不善于听取、采纳奇异的建议，身边有一位高超的谋士范增，却不能予以重用，因此，陈平之流的人材都逃跑归顺了汉高祖。汉高祖身上英的成分居多，所以群雄敬服他，英材归顺他，他使英材与雄材都充分发挥了各自的优势，所以能够吞并秦朝的力量，又击破楚王项羽，占有了天下。这样看来，英与雄成分的多少，是决定胜负的自身条件。只具有英的成分而不具有雄的成分，雄材就不会敬服他；只具有雄的成分而不具有英的成分，富于智慧的人就不会归顺他。所以说雄材能够得到雄材，却得不到英材；英材能够得到英材，却得不到雄材。只有兼有英与雄的双重品质，才能够统御英材和雄材；能够统御英与雄两种人材，才能成就大事业。



二 知人



所谓知人善任，贵在知人。孔子说，凡人心险于山川，难知于天。天犹有春夏秋冬旦暮之期，而人却厚貌深情，内外不一。今人说世界上最深的地方是海洋，而比海洋更深的地方是心灵。人心虽险于山川，深于海洋，然而，只要探测有道，仍可识得庐山真面目，因此：诚心可观，气度可听，容色可察，志向可考，隐密可测，德性可揆。你信吗？

知人二難

【原文】

盖知人之效有二难。有难知之难，有知之而无由得效之难。

何谓难知之难？人物精微，能神而明。其道甚难，固难知之难也。是以众人之察不能尽备，故各自立度，以相观采。或相其形容，或候其动作，或揆其终始，或揆其假象，或推其细微，或恐其过误，或循其所言，或稽其得事。八者游杂，其得者少，所失者多。是故必有草创信形之误，又有举止变化之谬。故其接遇观人也，随行信名，失其中情。故浅美扬露，则以为有异。深明沉漠，则以为空虚。分别妙理，则以为离娄。口传甲乙，则以为义理。好说是非，则以为臧否。讲目成名，则以为人物。平道政事，则以为国体。犹听有声之类，名随其音。夫名非实，用之不效。故曰名犹口进，而实从事退。故名由众退，而从事章。此草创之常失也。故必待居止，然后识之。故居，视其所安；达，视其所举；富，视其的与；穷，视其所为；贫，视其所取。然后乃能知贤否。此又已试，非始相也。所以知质，未足以知其略。且天下之人，不可得皆与游处。或志趣变易，随物而化，或未至而悬欲，或已至而易顾，或穷约而力行，或得志而从欲。此又举止之所失也。由是论之，能两得其要，是难知之难。

何谓无由得效之难？上材已莫知，或所识者在幼贱之中，未达而丧；或所识者未拔先没；或曲高和寡，唱不见赞；或身卑力微，言不见亮；或器非时好，不见信贵；或不在其位，无由得拔；或在其位，以有所屈迫。是以良材识真，万不一遇也。须识真在位，识百不一有也。以位势值可荐致之，宜十不一合也。或明足识真，有所妨夺，不欲贡荐；或好贡荐，而不能识真。是故知与不知，相与分乱于总猥之中。实知者，患于不得达效；不知者，亦自以为未识。所谓无由得效之难也。故曰知人之效有二难。

——《人物志·效难》

【译文】

要验证对人材的识别是否正确有两个困难，既有难以识别的困难，又有识别后无法加以验证的困难。

什么叫难以识别的困难？关于人材识别的道理精妙隐微，惟具有神奇的能力，才能明白其中的奥妙。这是一门非常困难的学问，这就是难以识

别的困难。因此，一般人观察识别各种人物的能力还不能达到综合完备的境界，所以各自按照自己建立的观察人材的标准去观察。有的观察人的形体容貌，有的观察人的举止行为，有的考察人的经历，有的凭借自己的想象，有的观察人的生活细节，有的留意人的过错，有的以言辞为根据，有的以成功之事为根据。以上八种各有各的标准，杂乱而没有系统，所以看准了的少，失误的多。这其中既有接触之初以形貌取人的失误，又有因忽略了地位环境的变化而引起的失误。他们结识观察人物，总是相信对方的行为与名声，而不去分析内在的实情。一旦浅薄的美德张扬显露出来，他们就据此认为是奇异之材；内在聪明、沉默不语，则被认为是没有实际本领的空虚之人；能够区别微妙的道理，则被认为有视百步以外、见秋毫之末的离娄之明；出口能讲经史，则被认为懂得义理；爱好论说是非，就被认为是善于分别是非的臧否之材；评论品目名分，就被认为能识别人物；爱好评论政事，就被认为是国体之材。这就好比听到了类似某种鸟类的叫声，就认为一定是某种鸟。凡有名无实，加以任用，就不会获得预期的效果。所以说，名声可以随着人们的口头传颂而提高，实效则随着事情的发展而减退。有真实学问的人，虽然没有获得与其学问相符的声誉，然而一经任用，就会获得好的效果。这就叫做声誉因众人不识而埋没，本领却随着事业的成功而显扬。这是人们初次接触时常有的失误。所以必须等到看清所观察的对象安于什么止于什么时，才能真正加以区别。平日起居生活，以看他安于什么；通这得志时，要看他举荐什么人；富裕的时候，要看他给予别人什么；处于困境时，要看他做些什么；物质贫乏的时候，要看他怎样索取。根据以上诸方面，才能区别人的贤能与否。这是从具体的实验中去识别人，而不是从最初接触时的外形上看出来的。所以说认识了一个人的品质，还不足以据此认识一个人的权略。况且，面对天下的人，不可能与每个人都进行实际交往。有的人志趣随着生活环境的改变而发生了变化，有的人的志愿还没有实现而处于犹豫不决的状态，有的人的志趣先确立后变易，有的人穷而弥坚，有的人得志而纵欲。这又是在正常生活状态下观察不到的。由此说来，须要把正常生活状态下与变化生活状态下两方面观察人的要领都掌握住，这是难以识别的困难。

什么是没有办法得以验证的困难？具有上等才能的人难以识别，或者你所鉴识的人材尚处于幼年抑或地位低下的时候，没来得及起用就死去了；或者你认识的人材还没有提拔重用就死去了；或者曲高和寡，推荐得不到大家的认同；或者你的地位卑下，力量微小，举荐不能引起上层的重视；或者你所举荐的人，其才能不合时尚，因而不被世人所信赏；或者发现了人材，

因自己没有足够高的地位，无法予以提拔；或者有一定的地位，但推荐却受到了别人的压制。因此良材遇上真正识材的人，万不遇一。能够认识良材、同时又具有一定的地位、有能力举荐良材的人，百不遇一。有相当的地位和权势，能够直接推荐并获得成功的，十不遇一。有的人具有识别真材的能力，由于多种因素的妨碍，便不再举荐了；有的人爱好举荐人材，但却不具备识别真材的能力。因此，具有识别能力的与不具有识别能力的，共存于复杂的现实生活中。能够识别并发现人材的，担忧的是如何予以举荐并取得成功。没有能力识别发现人材的，也自以为没有发现人材。以上讲的就是使人材得以验证的困难。所以说要验证对人材的识别是否正确有两个困难。

接 识 有 方

【原文】

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

何以论其然也？夫清节之人以正直为度，故其历众材也能识性行之常，而或疑法术之诡；法制之人以分数为度，故能识较方直之量，而不贵变化之术；术谋之人以思谟为度，故能成策略之奇，而不识遵法之良；器能之人以辨护为度，故能识方略之规，而不知制度之原；智意之人以原意为度，故能识韬谲之权，而不贵法教之常；伎俩之人以邀功为度，故能识进趣之功，而不通道德之化；臧否之人以伺察为度，故能识诃砭之明，而不畅倜傥之异；言语之人以辨析为度，故能识捷给之惠，而不知含章之美。

是以互相非驳，莫肯相是。取同体也，则接论而相得。取异体也虽历久而不知。凡此之类，皆谓一流之材也。若二至已上，亦随其所兼，以及异数。故一流之人，能识一流之善。二流之人，能识二流之美。尽有诸流，则亦能兼达众材。故兼材之人与国体同。欲观其一隅，则终朝足以识之。将究其详，则三而后足。何谓三是而后足？夫国体之人兼有三材，故谈不三日不足以尽之。一以论道德，二以论法制，三以论策术，然后乃能竭其所长，而举之不疑。

然则，何以知其兼偏，而与之言乎？其为人也，务以流数杼人之所长，而为之名目，如是者兼也。如陈以美欲人称之，不欲知人之所有，如是者偏也。不欲知人，则言无不疑。是故以深说浅，益深益异。异则相反，反则相非。是故多陈处直，则以为见美。静听不言，则以为虚空。抗为高谈，则为不逊。逊让不尽，则以为浅陋。言称一善，则以为不博。历发众奇，则以为多端。先意而言，则以为分美。因失难之，则以为不喻。说以对反，则以为较己。博以异杂，则以为无要。论以同体，然后乃悦。于是乎有亲爱之情，称举之誉。此偏材之常失。

——《人物志·接识》

【译文】

人们最初相识是很难真正相互了解的。大多数有学问有地位的人无论学问多少，都认为自己有知人之明。用自己的标准去观察人，就认为可以了解人；用自己的标准去衡量别人观察人的方法，就认为不能真正了解人。这是为什么呢？因为能够认识与自己同类型的人的优点，或许看不到与自己不同类型的人的优点。

怎么证明这一点呢？比如，清节之人把正直作为衡量、选拔人材的标准，他们面对众多的人材类型，只能认识和欣赏那些具有恒常性的情性和行为，或许不能认识和欣赏法术的奇异和诡变。法制之人是以法规和制度作为标准的，他们善于识别和考较器量大方正直的人材，而不推崇善于变化之术的人材。术谋之人以思虑谋划为标准，所以能够认识策略奇异之材，不能够认识遵制守法之人。器能之人以辨析事情维护自身为标准，能够认识方略的作用，却认识不到制度规章为治国的基础。智意之人以推测本意为标准，所以能够认识到韬略计谋所带来的一时的利益，却认识不到法规教化的长远作用。伎俩之人以邀取功名为标准，所以能够认识到进取功名的意义，却认识不到道德教化的意义。臧否之人以伺察为标准，能够认识明辨是非、针砭邪恶的品质，而认识不到宽容大度、不拘小节的品质。言语之人以辨析为标准，所以能够认识到言语敏捷、词汇丰富的长处，却认识不到含而不露的美妙。

因此，不同人材类型的人相互非驳，不肯相互肯定。当遇到与自己同类型的人时就谈得很投机，当遇到不同类型的人时即便相处很久也不能相互理解。以上所说的是具有一种能力的人材。如果具有两种或两种以上的能力，结识其他人材类型的能力也将随着其兼具的能力类型而作相应的扩展。也就是说，具有一种能力的人材，能够认识具有一种能力的人材的

优点，具有两种能力的人材，能够认识具有两种能力的人材的优点。各种才能都具备的，也就能够认识各种人材了。所谓兼材之人，与前面讲的国体型的人材相同。对于国体型的人材，要想了解他某一方面的特点，只需一个早晨就够了。如果要想详细了解他，则要三天才能够满足。为什么说三天才能够办到呢？因为国体类型的人材兼具三大类型的才能，所以不谈三天就不能了解他的全部。一天用来谈论道德，一天用来谈论法制，一天用来谈论策术，然后才能认识他全部的长处。这样就可以毫无疑问地推举他了。

那么，在与人交谈时，用什么方法判断他是具有多方面才能的兼材之人，抑或是具有某一方面才能的偏材之人呢？如果他是这样的人：尽力从不同类型的人材的特点去谈论别人的长处，并予以称道和命名，此人就是兼材。如果他是这样的人：总是标榜自己的长处，并想让别人也称赞自己，却从不想了解别人有什么长处，此人就是偏材。那些根本不想了解别人的人，听别人讲话就无不表示怀疑。认识问题深刻的人与认识问题浅薄的人交谈，问题谈得愈深，分歧也就愈大；分歧愈大，就愈是相互对立；愈是相互对立，就愈是相互非难。在这样的情况下，如果你多言直率，则被认为是有意表现自己的美德；如果你静静地听别人讲而自己不讲，则被认为是不实在，不肯把真实的情怀表现出来；如果你同他高谈阔论，则被认为是不谦逊；如果你处处谦逊礼让，则被认为是低下浅陋；如果你的谈话表现了自己的某一种优点，他就认为你不广博；如果你旁征博引，他就认为你头绪紊乱，没有条理；如果你讲出了他也不想讲但尚未来得及讲的道理，他就认为你有意分享他的美誉；如果你对他的错误提出了质疑，他就认为你没有理解他的意图；如果你要用相反的材料去说服他，他就认为你是有意同他较量；如果你用奇异纷杂的材料广泛论证，他就认为你不得要领。你只有讲得同他一个体系，他才会对你产生亲近爱慕的感情，从而赞赏你，推荐你。以上是偏材之人经常犯的错误。

似是而非

【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，慧者类勇而非勇也。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，砮砮类玉。此皆似是而非也。

孔子曰：“凡人心险于山川，难知于天。天犹有春夏秋冬旦暮之期，人者厚貌深情，故有貌愿而益，有长若不肖，有顺怀而达，有坚而缢，有缓而钗。”

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，有倏倏拖拖而有效者，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。

——《长颈经·知人》

【译文】

我听说驾驭将帅的方法，务必明悉英雄们的内心世界。然而，人不容易被了解，了解人也确非易事。汉光武帝是善于听取并明辨各种意见的人，但却犯了谬信庞萌的错误；曹操算得上知人善任的楷模，但却被张邈所蒙蔽。为什么会发生这种情况呢？因为世上的事物纷繁复杂，乱人心目。探头探脑、喜欢窥视别人的人貌似聪明实际上并不聪明，愚鲁的人貌似君子但却不是君子，憨直的人貌似勇敢实际上并不勇敢。亡国之君好像是智多谋，亡国之臣好像忠心耿耿，莠草的幼苗好似庄稼，黑黄相间的牛皮类似虎皮，白骨类似象牙，赤底白彩的石头酷似美玉。这些都是似是而非的例子。

孔子说：“人心比山川还要险恶，了解人心比预测气候变化还要困难。天还有春夏秋冬朝暮等较为固定的循环周期，而人却与此不同。人外貌淳厚，但其真实的情感却深藏心底。有的人外貌温逊而内心骄傲，有的人貌有长者之风实则品行不端，有的人外貌温顺而内心刚直，有的貌似坚强果断实则软弱寡断，有的貌似舒缓而实则刚猛。

太公说：“士人有的貌似严正而实则心怀叵测，有的貌似温和善良实际却男盗女娼，有的外貌恭敬而内心骄傲，有的外貌富于情感而实则无情无义，有的表面威风凛凛实际却一事无成，有的遇事敢于处断却又无能力处断，有的外貌游移不定内心却忠实如一，有的貌似拖拖拉拉实则效率很高，有的貌似勇敢而内心胆怯，有的貌似痴颠反而看不起别人。总之各种意想不到的事情都可能发生。所以，普通大众所鄙视的，圣人反而将其视为宝

贝；普通人难以理解的人和事，只有圣明的人才能理出头绪来。”

以上讲的是人的外貌与实情不相符合的情况。

观 诚

【原文】

知此士者而有术焉。微察问之，以观其辞；穷之以辞，以观其变；与之间谍，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。

——《长矩经·知人》

【译文】

观察外貌与实情不符的人还是有方法的。详细察问，听他说些什么；追问到底，观察他如何应变；略施计谋，看他是否诚实；公开广泛询问，看他是否有德行，让他到偏远的地方管理财货，看他是否廉洁；用美色去引诱他，看他是否贞洁；告诉他欲使其赴危难之地，看他是否勇敢；让他喝醉酒，看他是否失态。

庄子说：“让人赴任远方，看他是否忠诚；让人在身边供职，看他是否恭敬；让人处理繁杂棘手的事情，观察他的才能；向人突然提出问题，以观察他是否机智；紧急与人约定时间，以观察他是否守信；置人于复杂的环境中，

以观察他的神色。”

《吕氏春秋》说：“当人通达得意之时看他礼遇的是什么人；显贵时要看他举荐什么人；富有时要看他是否恩及大众；听其言时还要观其行；收揽近侍则看他喜欢什么人；日常生活中则听他说些什么话；身处困境时要看他不喜欢做的事；贫贱时要看他不屑于做什么事；投人所好，以检验他的操守；使人欢乐，以检验他回避什么；令人愤怒，以检验他自我节制的能力；做出令人悲哀的事情，以检验他是否有仁义之心；置人于艰苦的环境，以检验他的志向是否坚定。”

《经》上说：“受任用和崇信的人，要看他是否因此而骄傲奢侈；被疏远和罢黜的人，要看他是否因此而实施背逆和越轨的行为；荣耀显赫的人，要看他是否因此而矜夸；名位不显耀的人，要看他是否能做到不畏惧权贵；年少的人，要看他是否恭敬好学、对兄弟爱护谦让；壮年的人，要看他是否能做到脚踏实地、廉洁奉公；老年人，要看他是否能做到思虑谨慎，虽然缺少很多东西，但仍不超越礼法去获取；父子之间，要看做父亲的是否慈爱，做儿子的是否孝顺；兄弟之间，要看他们是否和睦友爱；乡里之间，要看他们是否相互遵守信义；君臣之间，要看臣对君是否忠心耿耿，君对臣是否宽大恩惠。”

以上讲的是如何观察诚心的方法。

听 气

【原文】

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。

——《长短经·知人》

【译文】

人都有气。所谓气，如果真诚的情感潜藏于内心，就必然要在气上表现出来。所以，心气粗豪的人，发出的声音就沉重散慢；心气安详谨慎的人，发出的声音就平和有节奏；心气鄙薄暴戾的人，发出的声音就粗犷；心气宽

广柔和的人，发出的声音就温和滋润；信气中庸平易，义气稳定舒展，和气简略，勇气雄壮。这就是听气的方法。

察 色

【原文】

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。

——《长短经·知人》

【译文】

还有察色的方法。所谓察色，是说内在的心气都可以从容色上观察出来。富于智慧的人必然有令人说不清、道不尽的气色，仁慈的人必然有令人尊敬的气色，勇敢的人必然有无所畏惧的气色，忠心耿耿的人必然有令人赏心悦目的气色，高雅廉洁的人必然有不可玷污的气色，贞洁的人必有令人信赖的气色。能表现一个人本质的气色浩然博大，具有稳定性；不能表现一个人本质的伪装的气色曼然纷乱，烦躁不安。这就是察色的方法。

考 志

【原文】

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，慑之以威而气恒惧者，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，是愚佞人也。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。

——《长矩经·知人》

【译文】

还有考志的方法。所谓考志，是指与考察对象交谈，以考察他的志向。如果声气宽厚柔和，神色检点而不谄媚，先于人施礼，后于人发言，每每主动向人公开自己的不足之处，这样的人就是对人有益处的人。如果神色傲慢，盛气凌人，说话往往压人一筹，隐藏自己的不足之处，才能不及之处也不虚心弥补，这样的人就是对人有害的人。如果外貌刚直而不可欺侮，说话正直无私，不粉饰自己的美德，也不隐瞒自己的错误，不掩盖自己的过失，这样的人就是质朴的人。如果外貌曲婉媚人，说话阿谀乖巧，对自己所做之事多方修饰，致力于小打小闹，以此自鸣得意，这样的人是不具备质朴品德的人。不因外物喜形于色或怒形于色，不因烦乱之事的困扰而搅乱了自己的志向，诱之以利而初衷不移，面临淫威而不低声下气，这样的人就是具有平常心而固守信念的人。如果因对外物的喜怒而变易初衷，因烦乱事情的困扰而放弃了自己的志向，诱之以利而心迷意迁，慑之以威而惊恐不安，这样的人就是心灵卑鄙、志气不坚的人。如果面对种种障碍屡能处断解决，面对突然的事变而屡能随机处置，语言虽不甚文雅，但却充满了智慧，这样的人就是富于智慧和才思的人。如果不能处事应物，又听不进别人的劝告，守残抱缺而不知变通，固执一念而不知改革，这样的人就是愚鲁固执的人。如果私下风言风语而无所顾忌，自私自利而不爱护他人，明知是错误还要强制而行，这样的人就是诬罔嫉妒的人。这就是所谓考志的方法。

测 隐

【原文】

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，困之以物，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。若自视君亲而好以告人，饰其物而不诚于内，发名以君亲，因名以私身。此隐于忠孝也。

此之谓测隐矣。

夫人言行不类，终始相悖，外内不合，而假节以惑视听者，曰毁志也。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，小能而大成，规小物而不知大伦，曰华诞者也。

——《长短经·知人》

【译文】

还有测隐的方法。所谓测隐可从以下几个方面来分析：如果施小惠而得大利，在局部利益上退让，在整体利益上争夺，信誓旦旦以博取人心，伪装仁爱以示忠厚，做出高尚的行为以获取名声，这样的人就是把自己的真面目隐藏在仁贤的外衣里；如果问而不答，谈吐详细却不完全，表现出道义在身的样子，如果被某些事物所困惑，无从解答，则托言高深，这样的人就是把自己的真面目隐藏在艺文的外衣里；如果故意说崇高的语言冒充廉洁，装作厉害的样子以示勇敢，内心恐惧而外表镇定，急于取悦于人，便吹牛说假话，这样的人就是把自己的真面目隐藏在廉洁勇敢的外衣里；虽然曾事奉君主和父母双亲，但却喜欢以此向人炫耀，内心并无诚意，借事奉君主双亲之名为自己捞取声誉，这样的人就是把自己的真面目隐藏在忠孝的外衣里。

以上就是测隐的方法。

如果言行不一，前后不一，内心与外表不合，假立名节以迷惑视听，这样的人叫做毁志的人。如果以酒肉交朋友，以贿赂拉关系，损人或利人完全以合己之利为标准，为物欲所蒙蔽而醉心于权势和名誉，这样的人叫做贪鄙的人。如果学问少却明白大道理，才能小而成了大事业，着眼细枝末节而不知人伦大道，这样的人叫做华诞之人。

揆 德

【原文】

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。

——《长矩经·知人》

【译文】

还有揆德的方法。如果言语忠诚，行为坦荡，胸怀大志，不徇私利，博施恩泽而不图回报，性情忠厚溢于言表，外貌朴拙安详，这样的人是有仁心的人。如果能临机制变，出穷困之境走向通达，投身功名能够如愿，这样的人叫做有智慧的人。如果身居高贵之位，身处富裕之境，仍然恭敬俭朴，既有威严，又礼貌待人，不骄不躁，这样的人叫做有德的人。如果隐身自好，不畏权势，处身安乐却不奢侈，功勋卓著而不变初衷，喜怒之情均有节制，这样的人叫做有操守的人。如果能恭恭敬敬事奉君主，恩爱情深事奉亲人，即使君主性情乖戾也不生叛逆之心，事奉父母竭尽全力而不离开，这样的人叫做忠孝之人。这些就是揆德的方法。

管子不举鲍叔牙

【原文】

管仲有病，桓公往问之，曰：“仲父病矣，渍甚，国人弗讳，寡人将谁属国？”管仲对曰：“昔者臣尽力竭智，犹未足以知之也，今病在于朝夕之中，臣奚能言？”桓公曰：“此大事也，愿仲父之教寡人也。”管仲敬诺，曰：“公谁欲相？”公曰：“鲍叔牙可乎？”管仲对曰：“不可。夷吾善鲍叔牙，鲍叔牙之为人也：清廉洁直，视不己若者，不比于人；一闻人之过，终身不忘。”“勿已，则隰朋其可乎？”“隰朋之为人也：上志而下求，丑不若黄帝，而哀不己若者；其于国也，有不闻也；其于物也，有不知也；其于人也，有不见也。勿已乎，则隰朋可也。”夫相，大官也。处大官者，不欲小察，不欲小智，故曰：“大匠不斫，大庖不豆，大勇不斗，大兵不寇。”

——《吕氏春秋·贵公》

【译文】

管仲有病，齐桓公前去看望，说道：“仲父病情很重了，死生之事，人们都不忌讳谈论了，我将把国家托付给谁呢？”管仲回答说：“过去为臣我费尽了力气，用尽了智慧，也没有把这事搞明白，如今，身染重病，朝不保夕，怎能说得清楚？”桓公说：“这是大事，愿仲父赐教。”管仲恭敬地答应了，问道：“您打算用谁做国相呢？”桓公说：“鲍叔牙行吗？”管仲回答说：“不行。我与鲍叔牙交情很好。鲍叔牙的为人是这样：清廉正直，看到不如自己的人就不与他们比肩为伍；知道了谁的过失，一生都忘不掉。”“那就算了，隰朋可以吗？”“隰朋的为人是这样：念念不忘上世的贤人而模仿他们，常因自己的德行不如黄帝而惭愧，又哀怜不如自己的人；在处理国家大事上，不考虑一己的私利；在处理职事上，不过问不属于自己范围内的事；对于人，则常有视而不见的情况。不说了，隰朋还是可以为相的。”相，是大官。做大官，不需事无巨细都搞清楚，不需小聪明。所以说：“高级的匠人不亲自操斧砍削，高级的大厨不亲自摆设餐具，大勇之人不亲自上阵搏杀，王者之师没有草寇之举。”

自知之胜

【原文】

夏后相与有扈战于甘泽而不胜，六卿请复之，夏后相曰：“不可。吾地不浅，吾民不寡，战而不胜，是吾德薄而教不善也。”于是乎处不重席，食不贰味，琴瑟不张，钟鼓不修，子女不饬，亲亲长长，尊贤使能，期年而有扈氏服。故欲胜人者必先自胜，欲论人者必先自论，欲知人者必先自知。

——《吕氏春秋·先己》

【译文】

夏后相与有扈氏在甘泽开战没能获胜，六卿请求再战。夏后相说：“不可。我的土地不狭小，我的百姓不少，战而不胜，这是我的德行浅薄、教化不善的缘故。”于是坐坑不铺两张席子，吃饭不吃两种以上的菜肴，不奏音乐，不鸣钟鼓，女子不打扮，待双亲亲，待长者敬，尊重贤人，任用能人，一年后，有扈氏就归服了。所以说，要想战胜别人必先战胜自己，要想谈论别人得先谈论自身，要想了解他人得先有自知之明。

魏惠王失商鞅

【原文】

魏公叔痤疾。惠王往问之，曰：“公叔之病甚矣！将奈社稷何？”公叔对曰：“臣之御庶子鞅，愿王以国听之也。为不能听，勿使出境。”王不应。出而谓左右曰：“岂不悲哉？以公叔之贤，而今谓寡人必以国听鞅，悖也夫！”公叔死，公孙鞅西游秦，秦孝公听之，秦果用强，魏果用弱，非公叔痤之悖也，魏王则悖也。夫悖者之患，固以不悖为悖。

——《吕氏春秋·长见》

【译文】

魏公叔痤病了。惠王前往看望，说：“公叔病得好重啊！该拿国家怎么办呢？”公叔回答说：“我的御庶子公孙鞅，其才能可以为国相，愿大王把国家托付给他。如果不能重用他，千万不要让他离开国境。”惠王不回答。出来以后对左右的人说：“难道不悲哀吗？以公叔的贤明，居然嘱我一定要把国家大事托付给鞅，荒唐啊！”公叔死后，公孙鞅跑到秦国，秦孝公重用了他，秦国果然强盛起来，魏国果然衰弱下去。不是公叔痤荒唐，魏王才荒唐呢。荒唐者的失误在于拿不荒唐当做荒唐。

知音

【原文】

伯牙鼓琴，钟子期听之。方鼓琴而志在太山，钟子期曰：“善哉乎鼓琴，巍巍乎若太山。”少选之间，而志在流水，钟子期又曰：“善哉乎鼓琴，汤汤乎若流水。”钟子期死，伯牙破琴绝弦，终身不复鼓琴，以为世无足复为鼓琴者。非独琴若此也，贤者亦然。虽有贤者，而无礼以接之，贤奚由尽忠？犹御之不善，骥不自千里也。

——《吕氏春秋·本味》

【译文】

伯牙鼓琴，钟子期听。刚弹琴时伯牙心志驰往泰山，钟子期说：“弹得美妙啊，巍巍然像泰山。”一会儿，伯牙的心志又驰往滔滔流水，钟子期又说：“弹得美妙啊，浩浩荡荡如同流水。”钟子期死后，伯牙摔破了琴，扯断了弦，终身不再弹琴，认为世上再也没有值得自己为之弹琴的知音了。不仅弹琴如此，贤明的人也不会为不知己者所用。虽有贤人，却没以应有的礼数去接待他，贤人又能通过什么途径去尽忠呢？这好比驾驭不好，即便是千里马也不会自己驰骋千里。

列子拒粟

【原文】

子列子穷，容貌有饥色。客有言之于郑子阳者，曰：“列御寇，盖有道之士也，居君之国而穷，君无乃为不好士乎？”郑子阳令官遗之粟数十乘。子列子出见使者，再拜而辞。使者去，子列子入，其妻望而拊心，曰：“闻为有道者妻子，皆得逸乐。今妻子有饥色矣，君过而遗先生食，先生又弗受也，岂非命哉！”子列子笑而谓之曰：“君非自知我也，以人之言而遗我粟也。至已而罪我也，有罪且以人言，此吾所以不受也。”其卒民果作难，杀子阳。受人之养，而不死其难则不义；死其难则死无道也；死无道，逆也。子列子除不义，去逆也。岂不远哉！且方有饥寒之患矣，而犹不苟取，先见其化也。先见其化而已动，远乎性命之情也。

——《吕氏春秋·观世》

【译文】

子列子穷困，脸上有饥饿之色。有宾客把此事告诉了郑子阳，说：“列御寇可是有道的饱学之士，住在您的国家却受贫穷之苦，您莫非是不喜好士吗？”子阳就命令官吏给子列子送去数十乘粟米。子列子出门迎见使者，再三拜谢后便拒绝了。等使者离去后，子列子进了家门，其妻手抚胸前埋怨说：“我听说作为有道饱学之士的妻子儿女都可得到安逸和享乐。如今妻子儿女面有饥饿之色，国君派人来探望并送给先生粮食，先生又不接受，这受穷难道是天命吗？”列子笑着说：“子阳不是自己了解我，是因

为听了他人之言才送我粮食的,到时候也会因为他人之言而降罪给我的,这就是我不能接受的原因。”后来兵卒百姓果然发难,杀了子阳。受了人的供养,而不与人同赴患难是不义;与他同赴患难则是无道之举;为无道而死则是悖逆。子列子免除不义,远离悖逆,岂不很有远见吗?况且正是他受饥寒之苦的时候,尚不轻易接受别人的东西,这是他预见到了事态变化的趋势。预见到了事态变化的趋势并采取了相应的行动,这是通达性命之道的表现。

利害相伴

【原文】

盖人业之流,各有利害。夫节清之业,著于仪容,发于德行,未用而章,其道顺而有化。故其未达也,为众人之所进;既达也,为上下之所敬。其功足以激浊扬清,师范僚友。其为业也,无弊而常显。故为世之所贵。

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

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

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

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

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

【译文】

各种专业人才的特点,既有有利的一面,也有有害的一面。比如,清节家的特点就表现在他的仪容,仪容反映了他的道德修养,虽然没有被任用,就已具有很高的声望,他处世为人的原则顺乎天理人情,所以能起到表率教化的作用。当他还没有通达显贵之时,就成为众人推举的对象;当他通达显贵以后,则为上上下下所尊重。他的作用足以激浊扬清,成为同事和朋友的楷模。所以清节家的事业没有什么弊端,总能处于为人敬仰的显要位置,因此能为世人所珍贵。

法家的特点是以法规制度为本,法规制度一旦制定成功并付诸实施,就会收到成效。法家的这套治理方法开始实行时虽然付出很多辛苦,但却能收到天下治平的效果;虽然显得严厉,但却是为了民众。所以当法家还没有得到重用时,很多人对其顾忌重重;得到任用后,上下的人都畏惧他。法家的作用是能够在社会中建立起一套完整的法律制度,达到社会政治安定的目标;弊端是是会遭到一些肆意妄为之徒的仇恨。法家由于治理之道弊端很明显,所以常常得不到重用。许多法家的功劳很大,但往往不得善终。

术家为人处世的特点是聪明多思,等到计谋实现以后方能显出它的功效来。术家的方法开始隐而不露,而后才显出庐山真面目,精思而玄妙。术家未被起用时,大多数人不了解他;一旦被任用,则被英明的君主所珍爱。术家的功用是能够运筹帷幄、随机应变。其方略退而不用时,则藏于隐秘之处。术家的专长很奇特,被采用的机会较少,所以往往沉没民间,得不到发扬。

智意家的特点是以推源忖度为基础的。智意家的做法是顺乎时宜民情而不违背它。当他们未被起用时,就能为众人所容纳;被起用以后,则为主子所宠爱。他们的功用是足以辅佐明君决策国家大事,他们的不足是知进而不知退,或者不惜离开正道以保全自身。智意家做事工于心计,因而难以持久。所以有时是得利在前,受害在后。

臧否家做事是以明辨是非为根本的。他们的做法是自身廉洁而针砭邪恶。所以当他们还没有显达时,就已为大众所知;显达了以后,更为众人所称道。他们的功用是能够明辨是非,不足是常被受否定的人所怨恨。臧否家的做法时人对事严峻而不宽容,所以有时是先得到众人的赞赏而后又失去了大众的拥戴。

伎倆家的特点是具有很强的办事能力。他们做事不但能够做成,而且速度很快。他们还没有显达时,就已经为大众所称异;显达时,则被委以重任。他们的功用是能够理顺烦乱的事情,纠正邪恶的风气;弊端是往往使民众劳顿、下属困乏。伎倆家的做法,琐细而不大气,所以应属治理之道的末流。

依
山
臥



三善任

智勇貪愚皆可用，盜嫂受金也无妨。帝、王、霸、亡由你选，积狐成裘靚丽装。只要登临至高处，各路英雄囊中藏。读者诸君若不信，请看“善任”美篇章。

料才核能，治世之要

【原文】

臣闻料才核能，治世之要。自非圣人，谁能兼兹百行，备贯众理乎？故舜合群司，随才授佚；汉述功臣，三杰异称。况非此侔，而可备责耶？昔伊尹之兴土工也，强脊者使之负地，眇者使之推，伛者使之涂，各有所宜，而人性齐矣。

——《长矩经·任长》

【译文】

我听说识别人材、考核才能是治理国家的关键。若非圣人，谁能兼通百行、穷极事物的道理呢？所以舜集合部属，根据各人不同的才能，授予相应的职位；汉初序列功臣，对三杰所封的爵位和官职也不一样。更何况还有与此不同的种种复杂人等，怎能求全责备呢？过去伊尹负责土木建设时，让膀大腰圆的人背土，让瞎子推车，让驼背的涂抹，使人们都充分发挥了自己的能力。

管子举贤

【原文】

管仲曰：“升降揖让，进退闲习，臣不如隰朋，请立以为大行；辟土聚粟，尽地之利，臣不如宁戚，请立以为司田；平原广牧，车不结辙，土不旋踵，鼓之而三军之士视死如归，臣不如王子城父，请立以为大司马；决狱折中，不杀不辜，不诬不罪，臣不如宾胥无，请立以为大理；犯君颜色，进谏必忠，不避死亡，不挠富贵，臣不如东郭牙，请立以为大谏。君若欲治国强兵，则五子者存焉；若欲霸王，则夷吾在此。”

——《长矩经·任长》

【译文】

管仲说：“升降、揖让、进退、起居等方面的礼节，我不如隰朋，请任命他

做大行(司礼官);开垦土地,聚积粮食,最大限度地利用土地资源,我不如宁戚,请任命他做司田(管理土地及生产的官);在广阔的战场上,指挥战车奔突而不乱,将士勇往直前,义无反顾,战鼓擂响后三军将士视死如归,我不如王子城父,请任命他做大司马(掌管军事的官);决疑理案,公正无私,不杀无辜,不诬陷无罪之人,我不如宾胥无,请任命他做大理(掌管司法的官);敢于犯颜直谏,尽忠报国,不避杀身之祸,不屈服于富贵权势,我不如东郭牙,请任命他做大谏(谏议之官)。君王如果想治国强兵,任用这五人就行了;如果想要做天下的霸主,则有我管夷吾在此。”

智勇贪愚皆可用

【原文】

黄石公曰:“使智、使勇、使贪、使愚。智者乐立其功,勇者好行其志,贪者决取其利,愚者不爱其死。因其至情而用之,此军之微权也。”

《淮南子》曰:“天下之物莫凶于奚毒,然而良医橐而藏之,有所用也。麋之上山也,大章不能企,及其下了也,牧竖能追之,才有修短也。胡人便于马,越人便于舟。异形殊类,易事则悖矣。”

魏武诏曰:“进取之士,未必能有行;有行之士,未必能进取。陈平岂笃行,苏秦岂守信耶?而陈平定汉业,苏秦济弱燕者,任其长也。”

由此观之,使韩信下韩,仲舒当戎,于公驰说,陆贾听讼,必无曩时之勋,而显今日之名也。故任长之道,不可不察。

——《长短经·任长》

【译文】

黄石公说:“富于智慧的人,勇敢的人,贪婪的人,愚鲁的人,都要加以任用。富于智慧的人乐于建功立业,勇敢的人矢志不渝,贪婪的人为得到利益而不顾一切,愚鲁的人不贪生怕死。要根据他们的性情分别加以使用,这是用兵的微妙的方法。”

《淮南子》说:“天下的物品没有比奚毒更骇人的了,然而良医却把它装在药袋中收藏起来,因为它能用来治病。麋鹿上山的时候,大章(传说善走的人)都追不上它,而等它下山的时候,连三尺的牧童都能追上它,这是麋

鹿上山与下山的本领有所不同的缘故。北方的胡人擅长马术,南方的越人便于舟船,情形不同,种类互异,若让越人骑马,让胡人操舟,则于事理相背。”

魏武帝的诏书上说:“富于进取精神的人未必能有高尚的德行,具有高尚德行的人未必能有进取的精神。难道陈平算得上德行高尚的人,苏秦算得上守信的人吗?然而陈平辅佐刘邦奠定了汉王朝的基业,苏秦使弱小的燕国自强于诸侯之林。这是充分使用人的特长的缘故。”

由此看来,假若令韩信去当谋士,令董仲舒带兵打仗,令于公(善断狱)游说诸侯,他们必定难以建立济世的功勋,扬名于今日。所以,使用人的长处的道理和方法,是不可不认真研究的。

盗嫂受金

【原文】

绛侯、灌婴等咸谗陈平曰:“平虽美丈夫,如冠玉耳,其中未必有也。臣闻平居家时,盗其嫂;事魏不容,亡归楚;归楚不中,又亡归汉。今日大王尊官之,令护军。臣闻平受诸将金,金多者得善处,金少者得恶处。平,反覆乱臣也,愿大王察之。”汉王疑之,召让魏无知。无知曰:“臣所言者,能也;陛下所问者,行也。今有尾生、孝己之行而无益处于胜负之数,陛下何暇用之乎?楚汉相距,臣进奇谋之士,顾其计诚足以利国家不耳。且盗嫂受金又何足疑乎?”汉王召让平曰:“先生事魏不中,遂事楚而去,今又从吾游,信者固多疑心乎?”平曰:“臣事魏王,魏王不能用臣说,故去事项王。项王不能信人,其所任爱,非诸项即妻之昆弟,虽有奇士不能用,平乃去楚。闻汉王之能用人,故归大王。臣裸身而来,不受金无以为资。诚臣计画有可采者,愿大王用之;使无可采用者,金具在,请封输官,得请骸骨。”汉王乃谢,厚赐,拜为护军中尉,尽护诸将。诸将乃不敢复言。

——《史记·陈丞相世家》

【译文】

绛侯、灌婴等人都向汉王刘邦进陈平的谗言说:“陈平虽然是美男子,衣冠端正,玉耳双垂,但内心未必有什么可称道之处。我听说陈平在家闲

居时，曾与他的嫂子私通；在魏国做事，不被容纳，便逃亡归楚；在楚王那里做事又不中意，逃亡归汉。今天大王把如此尊贵的官位给他，令他做护军。我还听说陈平接受诸将的贿金，送贿金多的得较好的官职，送贿金少的得较差的官职。陈平是反覆小人，乱臣贼子，愿大王明察此事。”汉王心有疑虑，便召来曾向自己推荐陈平的魏无知，数落了一番。无知回答说：“我所向您推荐的是能力，陛下今天所问的却是德行。如今即便有像尾生、孝己一类的德行，对战争的胜负并无任何益处，陛下又哪来的功夫去任用他们？楚汉相持不下，我向您推荐胸怀奇谋之士，只考虑他的计划是否真正对国家有利而已。况且，偷嫂子受贿金，又有什么值得疑虑的呢？”汉王又把陈平召来责备道：“先生事奉魏王不中意，于是转而事奉楚王，又离开楚王跟随我，难道守信用的人本来就多心吗？”陈平答道：“我事奉魏王，魏王却不能采纳我的方略，所以便离开魏王去事奉项王。项王不能信用人，他所任用和珍爱的，不是项氏家族便是妻族内弟，虽有奇士，却不被重用，我陈平就离开了楚王。听说汉王能用人，所以才归顺了大王。我赤条条而来，身无分文，不接受点贿金，无以为生。如果我的谋划还有可采用之处，就请大王采用；假如真无可采用之处，贿金俱在，就请封还官府，饶我陈平走人。”汉王听后，便向陈平道谢，安慰一番，并给陈平丰厚的赏赐，拜陈平为护军中尉，监护诸将。诸将子是不敢再说陈平的坏话。

士不必贤也，要之知道

【原文】

谚曰：“浴不必江海，要之去垢；马不必骐骥，要之善走；士不必贤也，要之知道；女不必贵种，要之贞好。”何以明之？淳于髡谓齐宣王曰：“古者好马，王亦好马；古者好味，王亦好味；古者好色，王亦好色；古者好士，王独不好。”王曰：“国无士耳。有则寡人亦悦之。”髡曰：“古有骅骝，今之无有，王选于众，王好马矣；古有豹象之胎，今之无有，王选众，王好味矣；古有毛嫱、西施，今之无有，王选于众，王好色矣。王必待尧舜禹汤之士，而后好之，则尧舜禹汤之士亦不好王矣。”

——《长短经·论士》

【译文】

谚语说：“洗浴不一定要到江海中去，能洗掉污垢就行；骑马不一定要骐骥一类的名马，只要跑得快而远就行；士人也不必要求他们具有贤德，只要懂得治国用兵的道理就行；女子也不必要求他们一定是大家闺秀，只要贞洁漂亮就行。”用什么来说明这个道理呢？淳于髡曾对齐宣王说：“古代的君王喜欢马，大王您也喜欢；古代的君王喜欢美味，大王您也喜欢；古代的君王喜欢美色，大王您也喜欢；古代的君王喜欢有才能的士人，大王您惟独不喜欢这点。”齐宣王说：“这是因为国中没有人材啊，如果有，我当然也会喜欢他们的。”淳于髡说：“古时有骅骝骐骥一类的名马，今世已经没有了，而大王却能从众多的马中选取上好的，这说明大王是喜欢马的；古时有豹胎、象胎一类的美味，今世已经没有了，而大王却能从众多菜肴中选取上好的，这说明大王是喜欢美味的；古时有毛嫱、西施一类的美人，今世已经没有了，而大王却能从众多的女子中选取上好的人，这说明大王是喜欢美色的。如果大王一定要坐等尧舜禹汤一类的人材主动汇聚到大王身边，而后再喜欢他们，那么，像尧舜禹汤这样的人材恐怕还不喜欢大王您呢！”

帝者、王者、霸者、亡国者

【原文】

黄石公曰：“有清白之士者，不可以爵禄得；守节之士，不可以威胁。致清白之士，修其礼；致守节之士，修其道。”何以明之？郭隗说燕王曰：“帝者与师处，王者与友处，霸者与臣处，亡国者与厮役处。诎指而事之，北面受学，则百己者至；先趋而后是，先问而后默，则什己者至；人趋己趋，则若己者至；凭几据杖，眄视指使，则厮役之人至；恣睢奋击，呶藉叱咄，则徒隶之人至矣。”此乃古之服道致士者也。

——《长短经·论士》

【译文】

黄石公说：“清正廉洁之士，不能用爵相感召；坚守气节之士，不能用威胁使之屈服。招揽清正廉洁之士，必须待之以礼；招揽坚守气节之士，必须

动之以道义。”何以证明呢？从前郭隗游说燕昭王说：“称帝者与老师相处，称王者与朋友相处，称霸者与臣子相处，亡国之君与奴仆相处。若能屈身事奉有才能的人，北面而拜，尊为老师，则比自己强百倍的人就会到来；若能主动接近别人，肯定别人的长处，主动向别人请教，而后洗耳恭听，则比自己强十倍的人就会到来；别人接近我，我就接近别人，则同自己才能相当的人就会到来；若凭案而坐，指手划脚，颐指气使，则厮役一类的人就会到来；若骄横暴躁，斥责叫骂，则奴仆一类的人就会到来。”这些讲的就是古代招揽贤士的道理和方法。

归 与 死

【原文】

黄石公曰：“礼者，士之所归；赏者，士之所死。招其所归，示其所死，则所求者至矣。”何以明之？魏文侯太子击礼田子方，而子方不为礼，太子不悦，谓子方曰：“不识贫贱者骄人乎？富贵者骄人乎？”子方曰：“贫贱者骄人耳。富贵者安敢骄人？人主骄人而亡其国，大夫骄人而亡其家。贫贱者若不得意，纳履而去，安往而不得贫贱乎？”

——《长短经·论士》

【译文】

黄石公说：“礼，能够使士人纷至沓来；赏，能够使士人视死如归。用礼来感召士人，用赏来指示士人效死的方向，则所求的人材都能得到。”用什么来证明呢？魏文侯太子击向田子方施礼，田子方却不还礼，太子很不高兴，对田子方说：“不知是贫贱人可以骄傲无礼呢，还是富贵的人可以骄傲无礼？”子回答说：“当然是贫贱的人可以骄傲无礼呀。富贵的人岂敢骄傲无礼？做君主的如果骄傲无礼就会亡国，做大夫的如果骄傲无礼就会亡家，贫贱的人若有不得意之处，穿起鞋子就走，到哪儿还愁找不到贫贱？”

铅刀与宝刀

【原文】

宋燕相齐，卹逐罢归，谓诸大夫曰：“有能与我赴诸侯乎？”皆执杖排班，默而不对。燕曰：“悲乎！何士大夫易得而难用也？”陈饶曰：“非士大夫易得而难用，君不能用也。君不能用，则有不平之心。是失之于己而责诸人也。”燕曰：“其说云何？”对曰：“三升之稷，不足于士，而君雁、鹜有余粟，是君之过一也；果园梨栗，后宫妇女，以相提掇，而士曾不得一尝，是君过二也；绛纨绮縠，美丽于堂，从风而弊，士曾不得以为缘，是君之过三也。夫财者，君之所轻；死者，士之所重。君不能行君之轻，而欲使士致其所重，譬犹铅刀畜之，干将用之，不亦难乎？”宋燕曰：“是燕之过也。”

——《长短经·论士》

【译文】

宋燕在齐国任相，后罢官而归，对诸大夫说：“有谁愿同我一块儿去见诸侯？”诸大夫执杖而立，沉默不语。宋燕叹息道：“可悲啊！为什么士大夫如此易得而难用呢？”陈饶回答说：“不是士大夫易得而难用，是因为您不善于任用。您不善于任用他们，他们就会有不平之心。您这就叫做自己犯了过失，反而去责备他人。”宋燕问：“此话怎讲？”陈饶回答说：“用三升黄米不足以养士，而您的鸭鹅的粟米食用不尽，这是您的第一项过失；果园的梨栗，后宫妇女随意享用，而士大夫却不曾尝一口，这是您的第二项过失；您的殿堂上用绛罗绸缎作装饰，都被风吹破了，而士大夫却与这些东西无缘，这是您的第三项过失。财货，是君王所应轻视的东西；为人效死赴命，是士大夫非常慎重的事情。做君王的不能轻视自己本应轻视的东西，却想要士大夫履行自己所重视的为人主赴死的职责，这就好比收藏了一把铅刀，却要当做宝刀来用，这岂不是很困难的事情吗？”宋燕如梦初醒，说：“是我的过失。”

鳳凰与鸚雀

【原文】

语曰：“夫人同明者相见，同听者相闻。德合则未见而相亲，声同则处异而相应。”韩子曰：“趣舍同则相是，趣舍异则相非。”何以明之？楚襄王问宋玉曰：“先生其有遗行欤？何士人众庶不誉之甚？”宋玉曰：“夫鸟有凤而鱼有鲸。凤皇上击九万里，翱翔于窈冥之上，夫蕃篱之鷦，岂能与料天地之高哉？鲸鱼朝发于昆仑之墟，暮宿于孟津，夫尺泽之鲋，岂能与量江海之大哉？故非独鸟有凤而鱼有鲸，士亦有之。夫圣人瑰琦意行，超然独处。夫世俗之民，又安知臣之所为哉？”

——《长论·论士》

【译文】

古语说：“人们彼此具有同样明亮的眼睛，才能看见同样的事物；具有同样敏锐的耳朵，才能听见同样的声音。德行相合的人，即使没有相见，也会彼此感到亲切；声音相同的人，即使相处异地，也会彼此呼应。”韩子说：“取舍相同的人就会就相互肯定，取舍不同的人就会就相互非难。”用什么来说明这一道理呢？从前，楚襄王问宋玉：“先生莫非有什么不端正的行为吗？为什么士人百姓都特别不赞赏你呢？”宋玉回答说：“鸟类中有凤凰，鱼类中有鲸。凤凰可以搏击而上九万里高空，翱翔于窈冥的青天之上；而那些篱笆间的鸚雀又岂能参与尝试天地的宽广和崇高？鲸早晨从昆仑山脚出发，晚上就能到达孟津；而那些数尺深的小泽鲋鱼，岂能参与体量江海的博大？所以说，不仅是鸟类中有凤，鱼类中有鲸，士人中也有非同寻常之辈。圣人行为瑰异，随心所欲，超然独处。凡夫俗子又怎能理解我的作为呢？”

因资假物

【原文】

论曰：“行远道者，假于车马；济江海者，因于舟楫。故贤士之立功成名，

因于资而假于物者。”何以明之？公输子能因人主之材木以构宫室台榭，而不能自为专屋狭庐，材不足也；欧冶能因国君之铜铁以为金炉大钟，而不能自为壶鼎盘盂，无其用也；君子能因人主之政朝以和百姓、润众庶，而不能自饶其家，势不便也。故舜耕于历山，恩不及州里；太公屠牛于朝歌，利不及于妻子。及其用也，恩流八荒，德溢四海。故舜假之尧，太公因之周文。君子能修身以假道，不能枉道而假财。

——《长矩经·论士》

【译文】

有论说道：“行远路的人，需要借助于车马；渡江海的人，需借助于舟船。因此，贤士之所以立功成名，也是因为借助了外部的力量。”如何证明这个道理呢？公输子（即鲁班）能够借助君主的材木来建构宫室台榭，却不能为自己建造一所狭小的房屋，这是建筑材料不足的缘故；欧冶能够利用君主的铜铁铸造金炉大钟，却不能为自己造一些壶鼎盘盂之类的小器皿，这是无材可用的缘故；君子能够利用君主的朝政团结百姓，辅济众生，却不能独自使自家富饶，这是形势不便的缘故。所以，舜当年在历山躬耕时，其恩泽不能普及州里；姜太公在朝歌宰牛时，所得之利不能推及妻子儿女。等他们被重用以后，其恩泽流遍八荒，德行溢满四海。所以，舜的才能的发挥是借助于尧，太公才能的发挥是借助于周文王。君子只能借道来修身，不能图财而背弃了道。

欲观其亡，必由其下

【原文】

夫人才能参差，大小不同，犹升不可以盛斛，满则弃矣。非其人而使之，安得不殆乎？

故伊尹曰：“智通于大道，应变而无穷，辨于万物之情，其言足以调阴阳，正四时，节风雨。如是者，举以为三公。故三公之事常在于道。不失四时，通于地利，能通不通，能利不利，如是者举以为九卿。故九卿之事常在于德。通于人事，行犹举绳，通于关梁，实于府库，如是者，举以为大夫。故大夫之事常在于仁。忠正强谏而无有奸诈，去私立公而言有法度如是者，举以为

列士。故列士之事常在于义也。故道、德、仁、义定而天下正。”

太公曰：“多言多语，恶口恶舌，终日言恶，寝卧不绝，为众所憎，为人所疾，此可使要遮间巷，察奸伺祸。权数好事，夜卧早起，虽刷不悔，此妻子之将也。先语察事，勤而与食，实长希言，财物平均，此十人之将也。切切截截，垂意肃肃，不用谏言，数行刑戮，刑必见血，不避亲戚，此百人之将也。讼辩好胜，嫉贼侵袭，斤人以刑，欲整一众，此千人之将也。外貌怍怍，言语时出，知人饥饱，习人剧易，此万人之将也。战战栗栗，日慎一日，近贤进谋，使人知节，言语不慢，此十万人之将也。温良实长，用心无两，见贤进之，行法不枉，此百万人之将也。勋勋纷纷，邻国皆闻，出人豪居，百姓所亲，诚信缓大，明于领世，能效成事，又能救败，上知天文，下知地理，四海之内，皆如妻子，此英雄之率，乃天下之主也。”

经曰：“智如源泉，行可以为表仪者，人师也；智可以砥砺，行可以为辅警者，人友也；据法守职而不敢为非者，人吏了也；当前快意，一呼再诺者，人隶也。故上主以师为佐，中主以友为佐，下主以吏为佐，危亡之主以隶为佐。欲观其亡，必由其下。”

故同明者相见，同听者相闻，同志者相从，非贤者莫能用贤。故辅佐左右所欲任使者，存亡之机，得失之要。孙武曰：“主孰有道？将孰有能？吾以此知胜之谓矣。”

——《长短经·量才》

【译文】

人的才能参差不齐，大小不同。好比用容器盛物品，一升的容量不能装下一斛的容量，满则外溢，溢则丢弃。用人也是同样的道理，如果用非其人，怎么能不失败呢？

所以伊尹说：“智慧足以精通大的道理，临机制变，至于无穷，通晓世情物理，其言足以调和阴阳，端正四时，节制风雨，这样的人可以推举做三公。因此，三公做的事常常符合道的标准。奖励农桑，不失四时，精通土地山川的道理，能化不畅通为畅通，化不便利为便利，这样的人可推举做九卿。因此，九卿的所做的事情常常符合德的标准。通晓世事人情，做事颇得要领，使关隘畅通，府库充实，这样的人可推举做大夫。因此，大夫所做的事符合仁的标准。忠诚正直，犯颜直谏，不怀奸诈之心，去私立公，言有法度，这样的人可推举做列士。因此，列士所做的事常常符合义的标准。道德仁义确立了，天下就能走向正规。”

太公说：“多言多语，恶口恶舌，整日如此，甚至连睡觉了也不得安宁，为

大众所憎恶，这样的人可使他在街巷拦截行人，伺察奸情祸患。奸管闲事，晚睡早起，任劳任怨，此等人只配做妻子儿女的将帅；富有先见，洞察事理，做事勤奋，与人同食，忠实厚道，言语不多，分配财物平均，这样的人可做十人的首领。若有所思，一脸严肃，不听劝谏之言，动辄施以刑罚，不留情面，不避亲戚，这样的人可做百人的首领。诉讼辩论中争强好胜，对敌人嫉之如仇，依法行刑，整齐部众，这样的人可做千人的首领。外貌谦逊和气，语言适时得体，了解部属的饥饱和甘苦，这样的人可做万人的将领。谨慎小心，如临深渊，如履薄冰，亲近贤者，听取他们的谋略，用人有节制，说话不傲慢，忠正诚实，这样的人可做十万人的将领。温良厚道，一心一意，遇贤者就举荐，不徇私枉法，这样的人可做百万人的将领。功名显赫，声震四邻，出则有盛大的仪仗，入则有豪华的居所，百姓亲附，诚实守信，宽缓大度，明悉治世的方法，能效仿成功的事业，又能挽狂澜于既倒，上知天文，下知地理，厚爱天下的人如同自己的妻子儿女，这样的人属英雄之辈，可以做天下的君主。”

经书上说：“智慧之富如不竭的源泉，行为可为人表率的人，可做人的老师；智慧足以与人切磋砥砺，行为可以为人辅佐、供人借鉴的人，可做人的朋友；秉法守职不敢胡作非为的人，可做人的小吏；能鞍前马后侍奉主人，主人一呼而数应的，可做人的仆从。所以，英明的君主用老师辅佐自己治理国家；次一等的君主重用朋友辅佐自己治理国家；再次一等的重用小吏辅佐自己治理国家；而危亡之主则重用奴才仆从辅佐自己治理国家。要观察一朝的兴亡，必须看君主的属下是些什么人。”

所以，具有同等视力的人才能看到同样的事物，具有同等听力的耳朵的人才能听到同样的声音，具有同样志向的人才能走到一起，不是贤者就不可能任用贤者。因此，君主身边的左右辅佐及其他所要任用的人，直接关系到政局的得失和王朝的存亡。孙武说：“哪一国的君主通明道义？哪一方的将领更有才能？我据此就可以判断谁胜谁负了。”

积狐成裘

【原文】

天下无粹白之狐，而有粹白之裘，取之众白也。夫取于众，此三皇、五帝之所以大立功名也。凡君之所以立，出乎众也。立已定而舍其众，是得

其末而失其本。得末而失其本，不闻安居。故以众勇无畏乎孟贲矣，以众力无畏乎乌获矣，以众视无畏乎离娄矣，以众知无畏乎尧、舜矣。夫以众者，此君人之大宝也。田骈谓齐王曰：“孟贲庶乎患术，而边境弗患；楚、魏之王，辞言不说，而境内已修备矣，兵士已修用矣。得之众也。”

——《吕氏春秋·用众》

【译文】

天下没有纯白的狐狸，却有纯白的皮衣，因为纯白的皮衣是取之许多狐狸皮毛而制成。取用众家之长，这是三皇五帝建立大功名的原因。大凡君王之所以能立国，都是取之众人的力量得来的。国家建立了就舍弃了众人，是舍本逐末的行为；不曾听说舍本逐末能有安居之所的。所以集合众人的勇敢就不畏惧孟贲（古代勇士）之勇，集合众人的力量就不畏惧乌获（古代大力士）之力，集合众人的视力就不畏惧离娄（黄帝时明目之人）之明，集合众人的智慧就不畏惧尧、舜的智慧。利用众人的长处，这是君王统御百姓的法宝。田骈对齐王说：“孟贲好像是齐国边境的忧患，而齐国边境并不以此为患，是得益于众人力量的缘故；楚王、魏王言语稍有不快，境内已修好武备，练好士卒，也是得于众力的缘故。”

求人与治事

【原文】

士之为人，当理不避其难，临患忘利，遗生行义，视死如归。有如此者，国君不得而友，天子不得而臣。大者定天下，其次定一国，必由如此人者也。故人主之欲大立功名者，不可不务求此人也。贤主劳于求人，而佚于治事。

——《吕氏春秋·士节》

【译文】

士的为人，于理，不避危难，不面对祸患忘记了大众利益，不惜舍弃生命而施行义节，视死如归。这样的人，国君也没有资格拿他做朋友，天子也没有资格让他称臣。从大的方面说，他可以安定天下；次一等说，也能安定一国。定天下，安一国，必定是由这样的人来完成。所以，作为人君，要想

建立大的功名，不可不勉力寻求这样的人。贤明的君主在寻求人材上致力辛劳，在具体事务上悠闲安逸。

贼 与 相

【原文】

管子束缚在鲁。桓公欲相鲍叔，鲍叔曰：“吾君欲霸，则管夷吾在彼，臣弗若也。”桓公曰：“夷吾，寡人之贼也，身射我者也。不可。”鲍叔曰：“夷吾为其君射人者也。君若得而臣之，则彼亦将为君射人。”桓公不听，强相鲍叔。固辞让，桓公听之。于是乎使人告鲁曰：“管夷吾，寡人之仇也，愿得之而亲加手焉。”鲁君许诺，乃使吏鞞其拳，胶其目，盛之以鸱夷，置之车中。至齐境，桓公使人以朝车迎之，祓以燿火，衅以牺豭焉，生与之如国。命有司除庙筵几而荐之，曰：“自孤之闻夷吾之言也，目益明，耳益聪，孤弗敢专，敢以告于先君。”因顾而命管子曰：“夷吾佐予。”管仲还走，再拜稽首，受令而出。管子治齐国，举事有功，桓公必先赏鲍叔，曰：“使齐国得管子者，鲍叔也。”桓公可谓知行赏矣。凡行赏欲其本也，本，则过无由生矣。

——《吕氏春秋·赞能》

【译文】

管子被拘禁在鲁国时，齐桓公正打算用鲍叔牙做国相。鲍叔说：“如果您想称霸诸侯，有管夷吾在鲁国，我的能力不如他。”桓公说：“夷吾是我的贼人，是用箭射杀我的人，不能用他。”鲍叔说：“夷吾是为自己的君主射人的人，您如果让他做您的臣下，那他也同样会为您射杀别人。”桓公不答应，竭力要用鲍叔牙做国相。鲍叔牙固辞不受，桓公终于听从了他的意见。于是派使者告诉鲁国说：“管夷吾是我的仇人，但愿能得到他并亲手杀了他。”鲁国的君主答应了，就让官吏用皮绳捆住管仲的双手，用胶粘住他的眼睛，把他装在皮袋子里，放到车上，送往齐国。到了齐国边境，桓公派人用朝车迎接管仲，点起火炬祓除不祥，杀公猪举行血祭仪式，然后随着车队仪仗回到国都。桓公命令主管部门打扫宗庙，摆上筵几，把管仲进荐给祖先，说道：“我自从听了夷吾的谈话，眼睛更加明亮，耳朵更加聪敏，我不敢专擅行事，

所以斗胆向先君请示。”然后回过头来命令管子说：“夷吾辅佐我！”管仲向后跑了几步，向桓公叩头再拜，接受了命令，离开了宗庙。管子治理齐国，只要做事有功，桓公必先奖赏鲍叔牙，说：“使齐国有幸得到管仲的是鲍叔牙啊！”桓公可以说懂得如何行赏了。大凡行赏，目的是赏赐根本；赏赐根本，过失也就无从发生了。

管子之困

【原文】

管仲曰：“吾始困时，尝与鲍叔贾，分财利多自与，鲍叔不以我为贪，知我贫也。吾尝为鲍叔谋事而更穷困，鲍叔不以我为愚，知时有利不利也。吾尝三仕三见逐于君，鲍叔不以我为不肖，知我不遭时也。吾尝三战三走，鲍叔不以我为怯，知我有老母也。公子纠败，召忽死之，吾幽囚受辱，鲍叔不以我为无耻，知我不羞小节而耻功名不显于天下也。生我者父母，知我者鲍子也。”

——《史记·管晏列传》

【译文】

管仲说：“我当年穷困时，曾经与鲍叔做买卖，分财利时常多得，鲍叔并不因此认为我贪婪，知道是因为我贫穷。我曾经为鲍叔谋划事业却使我们更加穷困，鲍叔并不因此认为我愚笨，他懂得天时有利与不利的道理。我曾经三次入朝为官三次被国君驱逐，鲍叔并不因此认为我没有才能，知道是因为我没有赶上好时机。我曾三次持枪上阵三次逃跑，鲍叔并不因此认为我胆怯，知道我是因为有高堂老母健在的缘故。公子纠在与公子小白（即齐桓公）争夺王位的斗争中失败，与我一同事奉公子纠的召忽大义殉节，而我不惜幽囚受辱，鲍叔并不因此认为我无耻，知道我并不因失小节而羞愧，却为没有建立功业传扬天下而耻辱啊！生我的人父母，了解我的人却是鲍子啊。”

小恶与大美

【原文】

宁戚欲干齐桓公，穷困无以自进，于是为商旅将任车以至齐，暮宿于郭门之外。桓公郊迎客，夜开门，辟任车，爝火甚盛，从者甚众。宁戚饭牛居车下，望桓公而悲，击牛角疾歌。桓公闻之，抚其仆之手曰：“异哉！之歌者非常人也。”命后车载之。桓公反，至，从者以请。桓公赐之衣冠，将见之。宁戚见，说桓公以治境内。明日复见，说桓公以为天下。桓公大说，将任之。群臣争之曰：“客，卫人也。卫之去齐不远，君不若使人问之，而固贤者也，用之未晚也。”桓公曰：“不然。问之，患其有小恶，以人之小恶，亡人之大美，此人主之所以失天下之士已。”凡听必有以矣。今听而不复问，合其所以也。且人固难全，权而用长者。当举也，桓公得之矣。

——《吕氏春秋·举难》

【译文】

宁戚想到齐桓公处谋取官职，因家境贫困，没办法使自己得到举进，于是就为商人赶着货车到了齐国，晚上就住在城门之外。桓公到郊外迎接客人，夜里打开城门，让装载货物的车子避开，火把很盛，随从的人很多。宁戚正在车下喂牛，望见桓公就悲伤起来，敲着牛角大声唱歌。桓公听到歌声，拉着仆从的手说：“奇异啊！这个唱歌的可不是寻常之人。”就命后面的车子载着他。桓公回去以后，随从的人请示如何安置宁戚。桓公赏赐给他衣服和帽子，准备召见他。宁戚见到桓公，向桓公论说如何治理国家。第二天，又去拜见桓公，向桓公论说如何治理天下。桓公非常高兴，准备任用他。群臣劝阻说：“此客是卫国人。卫国距齐国不远，您不如派人去卫国打听一下，果真是有才能的人，再任用他也不迟。”桓公说：“不对。派人去打听，无非是担心他有小毛病。因为人家的小毛病，就忘了人家的大优点，这正是做君主的失去天下人才的原因啊！”大凡听取了别人的主张一定是有根据的。如今听信了别人的主张而不再追问他过去的所作所为，是因为别人的主张符合自己心中的志向。况且，人本来就不可能十全十美，权衡以后用其所长就是了。举荐人材的恰当做法，桓公可算掌握了。

平淡有序，各得其用

【原文】

主德者，聪明平淡，总达众材，而不以事自任者也。是故主道立，则十二材各得其任也。清节之德，师氏之任也。法家之材，司寇之任也。术家之材，三孤之任也。三材纯备，三公之任也。三材而微，冢宰之任也。臧否之材，师氏之佐也。智意之材，冢宰之佐也。伎俩之材，司空之任也。儒学之材，安民之任也。文章之材，国史之任也。辩给之材，行人之任也。骁雄之材，将帅之任也。是谓主道得而臣道序，官不易方，而太平用成。若道不平淡，与一材同用好，则一材处权，而众材失任矣。

——《人物志·流业》

【译文】

做君主应具有的德性是聪明平淡，使各种类型的人都能人尽其才，才尽其用，而不需要事必躬亲。因此，确立了君主应该遵循的原则，十二种类型的人材就能各得其所。清节家类型的人材适宜担任师氏类的官职，法家类型的人材适宜担任司寇类的官职，术家类型的人材适宜担任三孤（少师、少傅、少保）类的官职，德、法、术三种材质都具备的人适宜担任三公（太师、太傅、太保）类的官职，德、法、术三种材质各具备一少部分的人适宜担任冢宰类的官职，臧否类型的人材适宜担任师氏的助手，随事应变的人材适宜担任冢宰的助手，伎俩类型的人材适宜担任司空类的官职，儒学类型的人材适宜担任教化安民类的官职，文章类型的人材适宜担任编纂国史类的官职，善辩类型的人材适宜担任行人的官职，骁雄类型的人材适宜担任将帅类的官职。这就叫做，确立并遵循了做君主的道德和原则，做人臣的原则也就随之井然有序，各种人材类型的任用就不致于混乱错位，太平盛世就会随之实现。如果做君主的不能以平淡之道去总揽众材，只对某一类型的人材感兴趣，那么，一旦这某一类型的人材掌管用人的大权，他就只任用与自己同一类型的人材，其他类型的人材得不到应有的位置，当然也就难以发挥他们的作用了。



四 九 征

九征，即反映人的内心世界的九种征兆：一神色，二精气，三筋肌，四骨架，五血气，六容色，七仪表，八容貌，九言语。以此九宗推知为人，虽不能竭泽而渔，一网打尽，但也颇得要领，屡试不爽。

性从中发

【原文】

盖人物之本，出乎情性。情性之理，甚微而玄，非圣人之察，其孰能究之哉？凡有血气者，莫不含元一以为质，禀阴阳以立性，体五行而著形，苟有形质，犹可即而求。

——《人物志·九征》

【译文】

人物身上最根本的特性是从情性中生发出来的。情性的道理玄妙而深奥，除非具有特殊的洞察力的圣人，有谁能搞得清楚呢？凡是有血性的东西，身体中莫不包含着混沌元气作为自己的本质，禀承阴阳二气以确立自己的刚柔二性，容纳金、木、水、火、土五种元素构筑自己的形体。只要他具备了形貌气质，人们就可以据此了解他内在的情性。

绚烂之极归于平淡

【原文】

凡人之质量，中和最贵矣。中和之质必平淡无味，故能调成五材，变化应节。是故观人察质，必先察其平淡，而后求其聪明。聪明者，阴阳之精。阴阳清和，则中睿外明。圣人淳耀，能兼二美。知微知章，自非圣人莫能两遂。故明白之士，达动之机，而暗于玄虑。玄虑之人，识静之原，而困于速捷。犹火日外照，不能内见。金水内映，不能外光。二者之义，盖阴阳之别也。

——《人物志·九征》

【译文】

在人的素质中，折中平和的素质最为可贵。折中平和的素质一定是平淡无味的，所以能够调和成仁、信、忠、智、勇五种品质，并随着实际的需要而应变。因此说，观察人及其素质，一定要先看他是否具有平淡的品质，然

后再看他是否具有聪明的品质。聪明是天地阴阳的精华。如果一个人身上阴阳二气纯净调和,其表现就是,内心充满了睿智,遇事明了达观。圣人内具淳朴之质,外具聪明之形,所以具备了平淡与聪明两种优秀的品质。既能看到事物的隐微之处,又能看到事物的明显之处,若不是圣人,就不能同时做到这两点。那种说干说干、令人一览无余的人,懂得眼前行动的时机,却不善于深谋远虑;善于深谋远虑的人,懂得宁静致远的道理,却不能付诸迅捷的行动。这就好比火焰和太阳的光辉可以照见物体的外部,却不能照见物体的内部;金属和水能够把物体映照在自身内部,却不能向外发射自己的光辉。以上二者的区别,就是阴阳二气的不同功用所造成的。

五行与气质

【原文】

若量其材质,稽诸五物。五物之征,亦各著于厥体矣。其在体也,木骨、金筋、火气、土肌、水血,五物之象也。五物之实,各有所济。是故植而柔者,谓弘毅。弘毅也者,仁之质也。气清而朗者谓之文理。文理也者,礼之本也。体端而实者,谓之贞固。贞固也者,信之基也。筋劲而精者,谓之勇敢。勇敢也者,义之决也。色平而畅者,谓之通微。通微也者,智之原也。五质恒性,故谓之五常矣。

五常之别,列为五德。是故温直而扰毅,木之德也。刚寒而弘毅,金之德也。愿恭而理敬,水之德也。宽栗而柔立,土之德也。简畅而明砭,火之德也。虽体变无穷,犹依乎五质。

故其刚柔明畅贞固之征,著乎形容,见乎声色,发乎情味,各如其象。故心质亮直,其仪劲固;心质休决,其仪进猛;心质平理,其仪安闲。夫集镇动成容,各有态度。直容之动,矫矫行行;休容之动,业业跄跄;德容之动,颀颀卬卬。

——《人物志·九征》

【译文】

如果要衡量人的材质,可按照金、木、水、火、土五种元素的性质为标准,这样五种元素各自的特征就会在人的身上表现出来。五行在人体中的

表现是：骨是木的特征的表现，筋是金的特征的表现，气是火的特征的表现，肌肤是土的特征的表现，血是水的特征的表现。也就是说，木、金、火、土、水各自的特性对应成就了骨、筋、气、肌、血的特征。因此说，骨骼挺直而柔韧，叫做弘毅，弘毅是仁的本质。神气清雅而爽朗，叫做文理，文理是礼的根本。体态端庄而结实的，叫做贞固，贞固是诚信的基础。筋肌强劲而精练的，叫做勇敢，勇敢是成就义节的决定性因素。神色平和而舒展的，叫做通微，通微是智慧的本源。仁、礼、信、义、智这五种品质对应五种体质，具有恒定的规律性，所以叫做五常。

五常之间的区别，可以用金、木、水、火、土五种不同的品德来表示。温和而直率、顺而刚毅是木的品德。刚强而诚实、弘大而坚毅是金的品德。内心恭敬、文雅理智是水的品德。宽厚而严肃、柔和而坚实是土的品德。简明畅快、针砭弊病是火的品德。虽然体现在不同的人身上各种品性变化无穷，但追根到底，还跳不出以上五种品质的范围。

所以，一个人的刚柔、明畅、贞固的特征，必定表现在他的形体容貌上，流露于他的话语表情中，体现在他的情感品味上。总之一个人内在的品性都会通过一定的方式表现出来。因此，品质磊落耿直的人，其仪容必定有强劲稳固之态；品质简明果决的人，其仪容必定有奋进勇猛之气；品质平和理智的人，其仪容必定安详闲适。人的仪态在活动中就会呈现出不同的容色和神态。仪态率直的人，其行为举止的特征为矫健有力；仪态美善的人，其行为举止的特征为谨慎有节；仪态高尚的人，其行为举止的特征为气宇不凡、令人仰慕。

容色与眼神

【原文】

夫容之动作发乎心气，心气之征，则声变是也。夫气合成声，声应律吕。有和平之声，有清畅之声，有回衍之声。夫声畅于气，则实存貌色。故诚仁，必有温柔之色；诚勇，必有矜奋之色；诚智，必有明达之色。夫色见于貌，所谓征神。征神见貌，则情发于目。故仁，目之精，恹然以端；勇，胆之精，睥然以强。然皆偏至材，以胜体为质者也。故胜质不精，则其事不遂。是故：直而不柔，则木；劲而不精，则力；固而不端，则愚；气而不清，则越；畅而不

平、则荡。

是故中庸之质、异于此类。五常既备，包以澹味。五质内充，五精外章。是以目彩五晖之光也。故曰，物生有形，形有神情。能知精神，则穷理尽性。

——《人物志·九征》

【译文】

人的容色的变化是由心气支配的。比如，人的声音就是心气特征的表现。心气合成为声音，不同的声音应合不同的音调。有柔和平缓之声，有清扬舒畅之声，有回荡绵延之声。心气舒畅则声音舒畅，这样，真实的品质就必然会在外在的容色上表现出来。所以，确实具有仁爱品质的人，其容貌特征必定是温柔的；确实具有勇敢品质的人，其容貌特征必定是强毅奋进的；确实富于智慧的人，其容貌特征必定是聪明通达的。神色表现在外貌特征上，就是所谓的“征神”（即外显的精神特征）。如果人的精神气质通过外貌特征表现出来，其内在的情怀就会通过眼睛流露出来。所以仁，是眼睛的精气，因此，仁爱之人的目光诚实端庄。勇，是胆的精气，因此勇敢之人的目光灼灼而坚强。然而，这些都是仅在某一方面比较突出的人材，即以比较突出的体貌特征表现其精神本质的人。仅在某一方面比较突出的人，不具备整体的优势，做事就不容易成功。一味刚直而不柔和，就流于僵直；一味强劲而不精巧，就流于蛮干；一味固执己见而不问来龙去脉，就流于愚暗；心气十足而思虑不清，就会超越特定的规范；思虑通畅而不平正，就会流于放荡。

因此，具有中庸品质的人与以上所说的情况都不一样。五常（仁义礼智信）在他们身上都已具备，又用平淡无味的外衣包装起来。金、木、水、火、土五种特质充斥体内，心、肺、肝、脾、肾五脏精气外显在体貌容色上。因此，他的眼睛里闪耀着五彩的光芒。所以说，人生来就有形体容貌，形体容貌又体现了内在的精神。把握了人的精神，也就能够穷尽物理人性。

九 征

【原文】

性之所尽，九质之征也。然则，平陂之质在于神。明暗之实在于精。勇

怯之势在于筋。强弱之植在于骨。躁静之决在于气。惨怛之情在于色。衰正之形在于仪。态度之动在于容。缓急之状在于言。其为人也，质素平澹，中睿外朗，筋劲植固，声清色怛，仪正容直，则九征皆至，则纯粹之德也。九征有违，则偏杂之材也。三度不同，其德异称。故偏至之材，以材自名。兼材之人，以德为目。兼德之人，更为美号。

——《人物志·九征》

【译文】

人的性情的内容，全部应验在九种品质的外部表现上。那么，平正或险邪表现在人的神气上，聪明或昏暗表现在人的精气上，勇敢或怯懦表现在人的筋肌上，强健或柔弱表现在人的骨骼上，浮躁或沉静表现在人的血气上，悲戚或喜悦表现在人的神色上，端正或衰退表现在人的仪表上，态度的变化表现在人的容貌上，舒缓或急切的心情表现在人的语言上。有这样的人：朴素平淡，富于智慧，爽朗达观，劲肌坚韧，骨骼挺拔结实，声音清琅，容色怡悦，仪表端庄，这样的人则九种优秀品质全部具备，其德性已修炼到了炉火纯青的程度。如果九种征象中有相互违谬的方面，只能是偏杂之材。偏材、兼材、兼德是三种不同的人材类型，其德性的称号亦彼此有别。在某些方面比较突出的偏至型人材，往往以自己的专长确立自己的名号。德才兼具的人，往往以五德中的一项来确立自己的名号。九种优秀品德兼备的人，则具有更美好的称号。

中 庸

【原文】

是故兼德而至，谓之中庸。中庸也者，圣人之目也。具体而微，谓之德行。德行也者，大雅之称也。一至谓之偏材。偏材，小雅之质也。一征谓之依似。依似，乱德之类也。一至一违，谓之间杂。间杂，无恒之人也。无恒、依似，皆风人末流。末流之质，不可胜论，是以略而不概也。

——《人物志·九征》

【译文】

因此，兼德达到极高的水平，就叫做中庸。中庸，是寄予圣人的最高名

号。九种优秀品质初具而未能发扬光大的人材，称之为德行。德行，是对大雅型人材的称谓。在某一方面极为突出的，称之为偏材。偏材，是对小雅型人材的称谓。九种品质中只具备一种的，称之为依似。依似，是扰乱德行的一类人。正反两方面都很突出的，称之为间杂。间杂，是一种没有恒常之态的人。无恒、依似，都属凡夫末流之辈，这一类型的人又可分为很多种，不能一一讨论，故略而不说了。

诸葛亮察色

【原文】

曹操遣刺客见刘备，开论伐魏形势，甚合备计。稍欲亲近，尚未得便会。既而诸葛亮入，客神色失措。须臾客如厕。备谓亮曰：“向得奇士，足以助君补益。”亮问所在，备曰：“起者其人也。”亮曰：“观客色动而神惧，视低而行数，奸形外漏，邪心内藏，必曹氏刺客也。”追之，已越墙走。

——《益智编·人事·知人》

【译文】

曹操派一名刺客去见刘备，与他谈论攻打魏国的形势，所谈很合刘备的意向。刺客想慢慢靠近刘备，但还没有得到方便的机会动手。一会儿，诸葛亮进来了，刺客神色惊慌失措，就以上厕所为由走开了。刘备对诸葛亮说：“刚才我得到一位奇士，足以辅助你。”诸葛亮问人在哪里，刘备回答说：“刚才离开的那人就是。”诸葛亮说：“我观察那客人神色不定，颇有恐惧，不敢抬眼看人，走得匆忙，奸形外漏，邪心内藏，一定是曹操派来的刺客。”急忙派人追赶，那人已经越墙逃走了。

轻率的眼神

【原文】

梁竟陵守孙嵩、鄆城守张建并以郡来附裴侠。见之，密谓曰：“曷目动言

肆，轻于去就者也。建神情审定，当无异心。”乃驰启其状。文帝曰：“裴侠有知人之鉴，深得之矣。”后嵩以郢叛，卒如侠言。

——《益智编·人事·知人》

【译文】

南朝梁时，竟陵郡太守孙嵩和鄆城太守张建同时以自己所辖之郡来归附裴侠。裴侠接见了他们以后私下里对人说：“孙嵩眼神不定，语言放肆，是个去就轻率的人。张建神情审慎而坚定，应该不会有异心。”于是便把此事迅速报告给朝廷。隋文帝说：“裴侠对人有洞察力，深得知人的方法了。”后来，孙嵩在郢地反叛朝廷，最终验证了裴侠的预言。

举止不伦，必为乱首

【原文】

唐侯君集自负其才，潜有异志。江夏王道宗尝从容言曰：“君集智小言大，举止不伦。以臣观之，必为戎首。”太宗曰：“何以知之？”对曰：“见其恃有微功，深怀矜伐，耻在房玄龄、李靖之下。虽为吏部尚书，未满足其志，非毁时贤，常有不平之语。”上曰：“不可亿度，浪生猜贰。”俄而君集果谋反，诛。

——《益智编·人事·知人》

【译文】

唐朝的侯君集自以为有才干，心怀不轨之志。江夏王李道宗曾从容地向太宗说：“侯君集智慧少却喜欢说大话，行为举止不得体。以我看来，他必将成为叛乱的首领。”唐太宗问：“你凭什么作这样的判断？”道宗回答说：“我看他仗着一点微不足道的功劳，就骄傲自大，以名列房玄龄、李靖之下为耻。虽然担任了吏部尚书，仍不能满足他的欲望。他毁谤当世有才能的人，时常牢骚满腹。”皇上说：“不要凭借想象妄加猜疑。”不久，侯君集果然谋反，被诛杀。

御妻观夫

【原文】

晏子为齐相，出，其御之妻从门间而窥其夫。其夫为相御，拥大盖，策驷马，意气扬扬，甚自得也。既而归，其妻请去。夫问其故。妻曰：“晏子长不满六尺，身相齐国，名显诸侯。今者妾观其出，志念深矣，常有以自下者。今子长八尺，乃为人仆御，然子之意自以为足，妾是以求去也。”其后夫自抑损。晏子怪而问之，御以实对。晏子荐以为大夫。

——《史记·管晏列传》

【译文】

晏子在齐国做相，一次外出，其车夫的妻子从门缝中偷偷观察自己的丈夫。她发现自己的丈夫在为齐相驾驭车马时，坐在庞大的伞盖之下，鞭策着四匹大马，意气扬扬，十分地得意。车夫回到家里，其妻子便请求离开他。车夫问什么原因。妻子回答说：“晏子身高不满六尺，身为国相，名声传扬诸侯。今天我观察他外出时的举止，志念深沉不露，常有甘居人下的态度。而你身長八尺，做人家的仆人车夫，然而却十分得意满足，这就是我要离开你的原因。”从这以后，车夫一改往日趾高气扬的形象，自我抑损。晏子很是奇怪，问其原因，车夫便具实以告。晏子便推荐他做了大夫。

气度豪迈

【原文】

王曾不受会灵观使，上意不怿。会曾市贺皇后家旧第，其家未徙而曾令人土置其门。贺氏诉于朝，遂罢曾政事。王旦在，告闻之，曰：“王君介然，他日德望、勋业甚大，顾予不得见尔。”或请其故，曰：“王君昨让观使，虽拂上旨，而词直气和，了无所惧。始被进用，已能若是。我自任政事二十年，每进退稍忤，即蹙额不能自容，以是知其伟度矣。”

——《益智编·人事·知人》

【译文】

王曾不接受“会灵观使”这个职位，皇上不高兴。正好王曾买下了贺皇后家的旧宅，还没等贺家搬走，王曾就叫人运土堆在了门口。贺氏告到了朝廷，于是王曾被罢官。那时王旦还健在，有人将此事告诉了他。他说：“王君卓尔不群，以后他的德望和功绩都将很大，但我是看不到这一天了。”有人问他为什么，他说：“王曾昨天推辞观使一职，虽然违背了皇上的旨意，但他措辞直率，心气平和，毫无胆怯的样子。他刚被任用，已经能做到这样。而我在朝为官已二十多年了，稍有违背皇上旨意地方，就紧张得无地自容。据此就知道王曾的豪迈气度了。”

君子三色

【原文】

齐桓公与管仲谋伐莒，谋未发而闻于国。桓公怪之曰：“与仲父谋伐莒，谋未发而闻于国，其故何也？”管仲曰：“国必有圣人也。”桓公曰：“嘻！日之役者，有执蹠蹠而上视者，意者其是邪？”乃令复役，无得相代。少顷，东郭牙至。管仲曰：“此必是已。”乃令宾者延之而上，分级而立。管子曰：“子邪言伐莒者？”对曰：“然。”管仲曰：“我不言伐莒，子何故言伐莒？”对曰：“臣闻君子善谋，小人善意。臣窃意之也。”管仲曰：“我不言伐莒，子何以意之？”对曰：“臣闻君子有三色：显然喜乐者，钟鼓之色也；湫然清静者，衰经之色也；皦然充盈，手足矜者，兵革之色也。日者臣望君之在台上也，皦然充盈，手足矜者，此兵革之色也。君喏而不吟，所言者莒也；君举臂而指，所当者莒也。臣窃意虑诸侯不服者，其惟莒乎？臣故言之。”凡耳闻以声也，今不闻其声，而以其容与臂，是东郭牙不以耳听而闻也。桓公、管仲虽善匿，弗能隐矣。故圣人听于无声，视于无形。詹何、田子方、老聃是也。

——《吕氏春秋·重言》

【译文】

齐桓公与管仲谋划攻打莒国，计划还未来得及实施，国人就已经听到消息了。桓公很感奇怪，说：“与仲父谋划讨伐莒国，没来得及实施，国人就知道了，这是为什么呢？”管仲曰：“国内一定有圣人在。”桓公有所感悟，说：

“嘿！那天来服役的人中，有一位拿着工具向上张望的人，莫非就是他吗？”于是下令那天服役的人再来，不许找人替代。不一会儿，东郭牙到了。管仲说：“这人一定就是了。”于是令礼宾官领他上来，分台阶站定。管子问：“你就是那个传言齐国要攻打莒国的人吗？”东郭牙回答：“是我。”管仲问：“我没说要攻打莒国，你为什么说要攻打莒国？”东郭牙回答：“我听说君子善于谋划，小人善于猜测。我是私下里猜测的。”管仲说：“我没说过攻打莒国，你凭什么猜出来的？”东郭牙回答说：“我听说君子有三种神色：面露喜悦，是欣赏钟鼓乐器时的神色；沉重安静，是居丧时的神色；内气勃发，手足严整，是用兵打仗时的神色。前些时我看见您在台上，内气勃发，手足严整，这是要用兵打仗的神色啊。您的口型开而不闭，发声应当是‘莒’字；您挥臂而指，所指也正是莒国的方向。我私下考虑，诸侯中不肯屈服齐国的也许只有莒国了吧？所以我才说了攻打莒国的话。”大凡耳朵能听，是因为有声音。如今没有听到声音，而仅根据别人的容色表情与手臂动作，这是东郭牙不靠耳朵听声就能听到别人的心声啊。桓公、管仲虽然善于藏守秘密，仍然隐藏不住。所以，圣人能够从无声中听到声音，从无形中看到物体。詹何、田子方、老聃就是这样的人。

悲凉的磬声

【原文】

钟子期夜闻击磬声者而悲，旦召问之曰：“何哉！子之击磬若此之悲也？”对曰：“臣之父杀人而不得生，臣之母得生而为公家隶，臣得生而为公家击磬。臣不睹臣母三年于此矣，昨日为舍市而睹之，意欲赎之，无财，身又公家之有也。是以悲也。”钟子期曰：“悲在心也，非在手也，非木非石也。悲于心而木石应之，以至诚故也。”人君苟能至诚动于内，万民必训而感移，尧舜之诚，感于万国，动于天地，故荒外从风，凤麟翔舞，下及微物，咸得其所。《易》曰：“中孚，豚鱼吉。”此之谓也。

——《新序·杂事四》

【译文】

钟子期夜间听到击磬的声音，那声音很是悲凉。第二天早上，他把击

磬的人叫来，问道：“怎么啦？你击磬击出的音调多么悲凉啊？”击磬人答道：“我的父亲因杀人丢了性命，我的母亲生在人世却做了公家的奴隶，小人我有条命却为公家击磬。小人见不到母亲的面已经三年了，昨天在街市上巧合见到她老人家，有意为她赎身，苦于没有钱财，连我自身也属公家所有。因此磬声悲凉。”钟子期说：“悲伤是内心的情感，不在你的手上，也不在木槌和石磬上。悲伤发自内心，作用于木槌和石磬，才发出悲凉之声。这是你内心的感情极为真诚导致的。”做君王的内心假如能够萌动至诚的仁爱之心，天下百姓必定受到感化，真心归向他们的君王，尧舜的诚心感动了万国，感动了天地，甚至荒蛮化外之民也望风而从，凤凰飞翔，麒麟舞蹈，以至花草虫鱼等微小生物也都各得其所。《易》曰：“君主有了诚信的心灵，猪鱼等这些微贱的生物也能得到吉利。”讲的就是这个意思。

巧言令色

【原文】

子曰：“巧言令色，鲜矣仁。”

子曰：“视其所以，观其所由，察其所安。人焉廋哉！人焉廋哉！”

宰予昼寝。子曰：“朽木不可雕也，粪土之墙不可朽也，于予与何诛！”子曰：“始吾于人也，听其言而信其行；今吾于人也，听其言而观其行。于予与改是。”

子曰：“吾未见刚者。”或对曰：“申枨。”子曰：“枨也欲，焉得刚？”

子曰：“狂而不直，侗而不愿，怙愎而不信，吾不知之矣！”

柴也愚，参也鲁，师了辟，由也喭。

子曰：“回也其庶乎，屡空。赐不受命，而货殖焉，亿则屡中。”

子谓公冶长：“可妻也。虽在縲绁之中，非其罪也。”以其子妻之。

子谓南容：“邦有道，不废；邦无道，免于刑戮。”以其兄之女妻之。

子谓子贱：“君子哉若人！鲁无君子者，斯焉取斯？”

子贡问曰：“赐也何如？”子曰：“女，器也。”曰：“何器也？”曰：“瑚璉也。”

或曰：“雍也仁而不佞。”子曰：“焉用佞？御人以口给，屡憎于人。不知其仁，焉用佞？”

孟武伯问：“子路仁乎？”子曰：“不知也。”又问。子曰：“由也，千乘之国，可使治其赋也，不知其仁也。”“求也何如？”子曰：“求也，千室之邑，百乘之家，可使为之宰也，不知其仁也。”“赤也何如？”子曰：“赤也，束带立于朝，可使与宾客言也，不知其仁也。”

子贡问曰：“孔文子何以谓之文也？”子曰：“敏而好学，不耻下问，是以谓之文也。”

子谓子产：“有君子之道四焉：其行己也恭，其事上也敬，其养民也惠，其使民也义。”

子张问曰：“令尹子文三仕为令尹，无喜色；三已之，无愠色。旧令尹之政必以告新令尹，何如？”子曰：“忠矣。”曰：“仁矣乎？”曰：“未知，焉得仁？”“崔子弑齐君。陈文子有马十乘，弃而违之。至于他邦，则曰：‘犹吾大夫崔子也。’违之。之一邦，则又曰：‘犹吾大夫崔子也。’违之，何如？”子曰：“清矣。”曰：“仁矣乎？”曰：“未知。焉得仁？”

子路问成人。子曰：“若臧武仲之知，公绰之不欲，卞庄子之勇，冉求之艺，文之以礼乐，亦可以为成人矣。”

闵子侍侧，阊闾如也；子路，行行如也；冉有、子贡，侃侃如也。子乐。“若由也，不得其死然。”

子曰：“吾之于人也，谁毁谁誉？如有所誉者，其有的试矣。斯民也，三代之所以直道而行也。”

子曰：“色厉内荏，譬诸小人，其犹穿窬之盗也与？”

——《论语》

【译文】

孔子说：“一个人花言巧语，又装出一副讨人喜欢的面孔，这种人很少是有仁的品质的人。”

孔子说：“看一个所结交的朋友，观察他为达到目的所采取的途径和方法，了解他内心安于什么，不安于什么。那么，人还怎么能掩盖住自己的真面目呢？怎么能掩盖住自己的真面目呢？”

宰予在白天睡觉。孔子知道后说：“腐朽的木头无法再雕刻，粪土般的墙壁不可再粉饰。对宰予这个人，我还有什么可责备的话呢？”孔子又说：“当初我看待一个人，听了他说的话，就相信了他做的事；现在我看待一个人，不但要听他说些什么，还要看他做些什么。从宰予身上，我改变了观察人的态度。”

孔子说：“我还没见到过刚强不屈的人。”有人说：“申枨就是这样的人。”

孔子说：“申枨这个人欲望很多，怎么能够刚强？”

孔子说：“狂妄而不正直，幼稚而不朴实，无能而不守信用，我不知道为什么会这样。”

高柴愚笨，曾参迟钝，子张偏激，子路鲁莽。

孔子说：“颜回的道德修养差不多了吧，可是他时常处于穷困之中。子贡不安本分，去做生意，判断行情往往很准确。”

孔子评价公冶长时说：“可以把女儿嫁给他。他虽然被关在监狱里，但这不是他的罪过。”于是把自己的女儿嫁给了他。

孔子评价南容时说：“国家政治清明，他不会被朝政废弃；国家政治昏暗，他也不致于遭受刑戮之苦。”于是把自己哥哥的女儿嫁给了他。

孔子评论子贱时说：“这个人真是君子啊！如果鲁国没有君子的话，他从哪里学来的好品德呢？”

子贡问道：“我是一个怎样的人呢？”孔子说：“你好比是一个器物。”子贡问：“是什么器物？”孔子回答：“宗庙里盛黍稷的瑚琏。”

有人说：“冉雍有仁德而无口才。”孔子说：“何必要有口才？与人辩驳，伶牙俐齿，令人讨厌。我不知道冉雍有无仁德，但为什么要有口才呢？”

孟武伯问：“子路是个有仁德的人吗？”孔子说：“不知道。”孟武伯又问。孔子说：“仲由嘛，如果在一个拥有一千辆兵车的国家里，是可以让他负责军政工作的。不过，我不知道他能否称得上有仁德的人。”孟武伯问：“冉求怎么样呢？”孔子说：“冉求嘛，在一个有上千户人家的城邑，或者有一百辆车的大夫封地，是可以让他做一地的总管的。但不知道他是否称得上仁。”“公西赤怎么样呢？”孔子说：“公西赤嘛，可以让他穿着礼服，站在朝廷上，接待外宾。但不知他是否仁。”

子贡问道：“孔文子的谥号为什么叫做‘文’呢？”孔子说：“他聪敏好学，不怕人耻笑自己向地位低下的人请教，因此用‘文’做他的谥号。”

孔子评论子产说：“他具有君子的四种道德：他行为庄重，事奉君王恭敬，养育人民恩惠，役使民众符合义理。”

子张问道：“楚国的令尹子文三次出任令尹，每次都没有高兴的神色；三次被罢免，也没有怨恨的神色。而且每次被罢免时，一定会把自己做令尹的得失告知新令尹。这个人怎么样？”孔子说：“称得上为国尽忠了。”子张问：“算得上仁吗？”孔子说：“这我不知道。怎么算得上仁呢？”“齐国大夫崔杼杀了齐庄公后，齐国大夫陈文子家有十辆马车，但他宁可舍弃不要，逃离了齐国，来到另一个国家后，说：‘这里的执政者同我国的大夫崔子一样。’又离开，到了另一个国家，又说：‘这里的执政者同我国的大夫崔子一

样，’又离开了。这个人怎么样？”孔子说：“是一个清白的人。”子张问：“不算仁呢？”孔子说：“这我不知道。怎么能算仁呢？”

子路问怎样才算一个完美的人。孔子说：“像臧武仲那样富于智慧，孟公绰那样清廉无欲，卞庄子那样勇敢，冉求那样多才多艺，再加上礼乐熏陶后的文雅，也就算完美的人了。”

闵子骞侍候在孔子身边，一副正直恭敬的样子；子路一副威武雄壮的样子；冉有、子贡一副温和从容的样子。孔子很高兴。转而感叹道：“像子路那样，恐怕不得善终吧。”

孔子说：“我对于人，批评了谁？称赞了谁？如果有称赞过的人，一定是经过事实考证的。正是有这样的人，所以夏、商、周才能在正道上发展。”

孔子说：“表面严厉，内心怯弱，如果用坏人作比喻，大概像个打洞穿墙的小偷吧！”

以容取人

【原文】

澹台子羽有君子之容，而不行胜其貌；宰我有文雅之辞，而智不充其辩。孔子曰：“里语云：‘相马以舆，相士以居，弗可废矣’。以容取人，则失之子羽；以辞取人，则失之宰予。”

——《孔子家语·子路初见》

【译文】

澹台子羽有君子一般的容貌，但他的行为与他的容貌不够相称；宰我的言辞文雅，但他的智慧与他的辩才不相符合。孔子说：“谚语说：‘观察马匹的优劣要在它驾车的时候，观察士人的优劣要看他的生活起居，用这样的方法观察人就不会失败。’根据容貌来选取人材，失误就表现在子羽身上；根据言辞来选取人材，失误就表现在宰我身上。”

以言取人

【原文】

哀公问于孔子曰：“请问取人之法。”孔子对曰：“事任于官，无取捷捷，无取钳钳，无取啍啍。捷捷，贪也；钳钳，乱也；啍啍，诞也。故弓调而后求劲焉，马服而后求良焉，士必谄而后求能智者焉。不谄而多能，譬之豺狼不可迓。”

——《孔子家语·五仪解》

【译文】

哀公问孔子：“请教一下选拔人材的原则。”孔子回答说：“各取所能，任命以相应的官职，不要选拔花言巧语的人，不要选拔狂言妄语的人，不要选拔多言多语的人。花言巧语的人贪婪，狂言妄语的人添乱，多言多语的人欺诈。所以弓调顺了以后再求它的强劲，马驯服了以后再求它的精良，士人一定要先求他的诚实，然后再要求他的才能。如果为人不诚实却有很多才能，那就像豺狼一样不可接近。”

孔子四弟子

【原文】

子夏问于孔子曰：“颜回为人奚若？”子曰：“回之信，贤于丘。”曰：“子贡之为人奚若？”子曰：“赐之敏，贤于丘。”曰：“子路之为人奚若？”子曰：“由之勇，贤于丘。”曰：“子张之为人奚若？”子曰：“师之庄，贤于丘。”子夏避席而问曰：“然则四子何为事先生？”子曰：“居，吾语汝。夫回能信而不能反，赐能敏而不能拙，由能勇而不能怯，师能庄而不能同。兼四子者之有以易吾，弗与也。此其所以事吾而弗贰也。”

——《孔子家语·六本》

【译文】

子夏问孔子：“颜回的为人怎样？”孔子说：“颜回在诚信方面比我强。”

子夏问：“子贡的为人怎样？”孔子说：“端木赐在机敏方面比我强。”子夏问：“子路的为人怎样？”孔子说：“仲由在勇敢方面比我强。”子夏问：“子张的为人怎样？”孔子说：“颛孙师在庄重方面比我强。”子夏离开座席问道：“既然如此，他们四人为什么还要跟着先生您学习呢？”孔子说：“坐下，我告诉你。颜回诚信却不会变通，端木赐机敏却不能屈抑，仲由勇敢却不知退避，颛孙师庄重却不合群。即使同时兼有这四个人的长处与我一个人的交换，我也不会同意。这就是四人跟我学习且坚定不移的原因。”

钟鼓传扬

【原文】

孔见客。客去，颜渊曰：“客仁也。”孔子曰：“恨兮其心，颡兮其口，仁则吾不知也。”颜渊蹙然变色曰：“良玉度尺，虽有十仞之上，不能掩其光；良珠度寸，虽有百仞之水，不能掩其莹。夫形，体也；色，心也。闵闵乎其薄也，苟有温良在中，则眉睫著之矣；疵瑕在中，则眉睫不能匿之。”《诗》曰：“鼓钟于宫，声闻于外。”言有诸中必形诸外也。

——《韩诗外传》

【译文】

孔子会见客人。客人离开后，颜渊说：“此客是个仁人啊！”孔子说：“这人心怀怨恨，伶牙俐齿，至于是否有仁的品质，我就知道了。”颜渊皱起眉头，变了脸色说：“好的玉器长过一尺，即便被埋在十仞厚的土中，也不能掩埋它的光芒；好的珍珠直径仅有一寸，即便处在百仞深渊之中，也不能掩盖它的晶莹。人的外形特征是身体的显现，人的容色特征是心灵的显现。人心忧患，而面皮很薄。假如有一颗温和善良的心，就会通过眉睫眼神表现出来；假如心中有鬼，眉睫眼神也藏匿不住它。”《诗经》说：“宫内的钟鼓之声会传到宫外。”说的就是有什么样的内心世界，就一定会在外表上显现出来。



五 八 观



人情复杂，“八观”不够。不过，结合历史的经验，透过活生生的事实，顺着“八观”的指引，或许能够帮助我们洞察世故，穿透人心；即便不能，几近鲜活的历史经验必能启迪我们的智慧，丰富我们的心灵。

何谓八观

【原文】

八观者：一曰，观其夺救，以明间杂。二曰，观其感变，以审常度。三曰，观其志质，以知其名。四曰，观其所由，以辨依似。五曰，观其爱敬，以知通塞。六曰，观其情机，以恕惑。七曰，观其所短，以知所长。八曰，观其聪明，以知所达。

——《人物志·八观》

【译文】

所谓“八观”是：第一，观察一个人夺走什么，救助什么，以了解他复杂的人性情怀；第二，观察一个人受到外界条件刺激下的感应变化，可以了解他平常状态下的情态；第三，观察一个人最突出的材质，可以了解他所属的人材类型；第四，观察一个人为达到一定的目的而采用的途径和方法，就可以辨别他的似是而非的表现；第五，观察一个人爱什么敬什么，以及怎么爱怎么敬，就能知道他与周围人的情感能否沟通；第六，观察一个人情感变化的迹象和关键，就能知道他能推己及人还是不懂情理；第七，观察一个人的短处，就能知道他的长处；第八，观察一个人聪明的程度，就能知道他所能达到的目标。

夺 救

【原文】

何谓观其夺救，以明间杂？夫质有至，有违。若至不胜违，则恶情夺正；若然而不然。故仁出于慈，有慈而不仁者；仁必有恤，有仁而不恤者；厉必有刚，有厉而不刚者。若见可怜则流涕，将分与则吝啬，是慈而不仁者。睹危则惻隐，将赴救则畏患，是仁而不恤者。处虚义则色厉，顾利欲则内荏，是厉而不刚者。然则慈而不仁者，则吝夺之也；仁而不恤者，则惧夺之也；厉而不刚者，则欲夺之也。故曰，慈不胜吝，无必其能仁也；仁不能胜惧，无必其能恤也；厉不能胜欲，无必其能刚也。是故不仁之质胜，则伎力为害器；

贪悖之性胜，则强猛为祸梯。亦有善情救恶，不至为害；爱惠分笃，虽傲狎不离；助善著明，虽疾恶无害也；救济过厚，虽取人，不贪也。是故观其夺救，而明间杂之情，可得知也。

——《人物志·八观》

【译文】

什么是“观其夺救，以明间杂”？一般来说，人的性情本质有优秀的一面，也有邪恶的一面。假如优秀的不能战胜邪恶的，那么恶的性情就会发作。有时情况未必非此即彼，而是似是而非。比如，仁爱的行为本是出于慈善之心，可有的人具有慈善之心却没有仁爱之举；有仁爱之心必有体恤之举，可是有的人有仁爱之心却没有体恤之举；严厉的人必定刚强，可是有的人严厉却不刚强。看见可怜的人就止不住为之流泪，而到了需要对可怜的人进行周济的时候却又舍不得自己的钱物，这就属于有慈善之心却没有仁爱之举的人。面对处于危急中的人，恻隐之心便油然而生，而到了需要前去援救的时候却又害怕祸及自身，这就属于有仁爱之心却没有体恤之举的人。用坐而论道的方式表现自己仗义的时候就神色严厉，一想到动了真格就会危及自己的利益时，便又怯懦起来，这就属于严厉而不刚强的人。有慈善之心而没有仁爱之举的人，是吝啬之心夺走了仁爱之举；有仁爱之心而没有体恤之举的人，是惧怕之心夺走了体恤之举；有严厉之容而无刚强之实的，是利欲夺走了刚强。所以说，慈善之心战胜不了吝啬之心，就未必能行仁爱之举；仁爱之心战胜不了惧怕之心，就未必能行体恤之举；严厉之容战胜不了利欲之心，就未必能行刚强之举。因此，如果不仁的品质占了上风，那么他的技能和力量就会成为危害他人的工具；如果贪婪悖逆的品质占了上风，那么他的坚强威猛的性格就会成为其遭致祸端的阶梯。当然也有另一种情况：善良的人救助了作恶的人，而没有造成祸害；因朋友之间情谊深厚，虽然发生了傲慢侮辱的情况，但并没有因此而分离；扶助善良，发扬光明，虽然疾恶如仇，并无大碍；救济他人十分慷慨，虽然有时也索取回报，但人们并不以为他贪婪。因此通过观察一个人夺走了什么，救助了什么，以明辨其性情中正反品质间杂的情况，这样的方法还是可行的。

感 变

【原文】

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

故曰，凡事不度，必有其故。忧患之色，乏而且荒。疾疢之色，乱而垢杂。喜色愉然以悻，愠色厉然以扬。妒惑之色，冒昧无常。及其动作，盖并言辞。是故其言甚悻，而精色不从者，中有违也。其言有违，而精色可信者，辞不敏也。言未发而怒色先见者，意愤溢也。言将发而怒气送之者，强所不然也。凡此之尖，征见于外，不可奄违。虽欲违之，精色不从。感愕以明，虽变可知。是故观其感变，而常度之情可知。

——《人物志·八观》

【译文】

什么是“观其感变，以审常度”？人总是深深地隐藏着自己的真实面貌和情感，要想了解他内心的真实情感，就必须先观察他言谈的旨趣，以及他对外界刺激的应酬对答。观察一个人的言谈旨趣，就好比鉴别音乐的美妙与丑恶；观察一个人对外界刺激的反应，就好比鉴别他智能的高低。因此通过观察言谈的旨趣和对外界的反应，就足以在同他的互动中识别他的类型。既然如此，那么，论点鲜明，申张正义的，就是一个明白磊落的人；不善于言语应对而默默用心的，就是一个城府深奥的人；无论深类的还是浅显的都能看个明白的，就是通达的人；忽此忽彼、变化无常的，就是一个思想混杂的人；能事先预测到还未发生的事情的，就是一个圣人；能追思深奥事理的，就是一个洞见深远的人；对事物的认识超过别人的，就是一个聪明的人；心里明白，却含而不露的，就是一个明智的人；能够识别细微的、易被疏忽的事情的人，就是一个微妙的人；能把美妙之事公之于众的人，就是一个疏朗的人；越测试就越感深奥的，就是一个智慧充实的人；用道听途说的东西到处炫耀的，就是一个华而不实的人；爱炫耀自己长处的人，就是一个不

足的人；不夸耀自己能力的人，就是一个能力有余的人。

所以说，凡事一反常态，必有自身的原因。如果内心充满了忧患，容色就显得疲惫而没有光彩；疾病缠身，容色就显得杂乱而不整洁。欢喜的容色愉悦畅快，愤怒的容色严厉凌人，妒嫉疑惑的容色莽撞无常。等到一定的动作出现，必定伴随着相应的言辞。因此，如果一个人讲话内容很愉快，却没有愉快的神色相伴随，说明他内心真实的情感与其所讲的相违背；一个人口头上讲的与内心想的不相吻合，但从神色上仍可看出他的本意，说明他是一个不善于言辞的人；尚未开口就已怒容满面的，是愤怒满胸已经控制不住的表现；讲话之前先用怒气壮胆，这是将要强人所难的表现。所有这些内心活动，都会有一定的特征表现在外面，是不可能全部掩盖住的。即使想掩盖，但神色却不听从自己的指挥。外在形色的变化明明白白，不管怎样伪装，仍可据以判断其真实的内心。所以说，观察一个人的感应变化，就可以推知其常态下的性情。

至 质

【原文】

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

——《人物志·八观》

【译文】

什么叫“观其至质，以知其名”？大凡偏材之人都具有这样的特点，如果具有两种以上的优秀材质，这优秀的材质就会相互促进，这样自然会赢得美好的名声。因此，骨质挺直、气质清朗的，就会获得美善的名声；气质清朗、强劲有力的，就会获得刚烈的名声；智力发达、事理精通的，就会获得能干的名声；富于智慧、坚强诚实的，就会获得堪当重任的名声。如果具有以上优秀的资质又有端正的品质，就可以成就美好的品德。再加上勤奋的学习，就会有深邃的思想和璀璨的文采。所以说，观察一个人所具有的优

秀材质的多少,就可以推知他将会获得什么样的名声。

所 由

【原文】

何谓观其所由,以辨依似?夫纯讦性违,不能公正;依讦似直,以讦讦善;纯宕似流,不能通道;依宕似通,行傲过节。故曰:直者亦讦,讦者亦讦,其讦则同,其所以为讦则异;通者亦宕,宕者亦宕,其宕则同,其所以为宕则异。然则何以别之?直而能温者,德也;直而好讦者,偏也;讦而不直者,依也;道而能节者,通也;通而时过者,偏也;宕有不节者,依也。偏之与依,志同质违,所谓似是而非也。是故,轻诺,似烈而寡信;多易,似能而无效;进锐,似精而去速;诤者,似察而事烦;讦施,似惠而无成;面从,似忠而退违。此似是而非者也。亦有似非而是者。大权,似奸而有功;大智,似愚而内明;博爱,似虚而实厚;正言,似讦而情忠。夫察似明非,御情之反,有似理讼,其实难别也。非天下之至精,其孰能得其实。故听言信貌,或失其真;诡情御反,或失其贤。贤否之察,实在所依。是故观其的所依,而似类之质可知也。

——《人物志·八观》

【译文】

什么叫“观其所由,以辨依似”?一味揭发和攻击别人和短处,品质背离了正道,不能公正待人;用揭发和攻击别人的短处的方法来表现自己的正直,就是借批评的方式攻击善良之人;纯粹的放荡,貌似自由潇洒,实际不能通达正道;放荡而貌似通达的人,其行为一定傲慢而没有节制。所以说,性格直率的人爱好指责别人的短处,专司指责别人短处的人当然也指责别人的短处,二者虽然在指责别人的短处这一点上是相同的,但其目的却迥然不同。通达的人有不受拘束的特点,放荡的人也有不受不拘束的特点,二者虽然在不受拘束这一点上是相同的,但其目的却迥然不同。那么,怎样辨别二者的不同呢?性格直率而又温和的,是一种美德;直率而好指责别人的短处的,是一种偏激;爱好指责别人的短处而不正直的,则是介于二者之间的似是而非;疏导而有节制的,叫做通达;通达而时常过分的,叫

做偏激；放蕩而无节制的，叫做依似。偏激与依似，志向相同，本质却不同，这就是所谓似是而非的现象。因此，随随便便就向别人作出承诺的人，貌似豪爽义气，实则缺少信义；做事多变的人，貌似有多方面的能力，实则没有效果；急速进取的人，貌似精悍，实则热情来得快退得也快；爱指斥别人的人，貌似洞察能力强，实则繁乱无序；以不恭敬的态度施舍别人的人，貌似恩惠，实则收不到施惠的成效；表面上言听计从的人，貌似忠诚，实际上转过脸来就会另做一套。以上这些都是似是而非的表现。也有似非而是的情况。精通权谋的人，貌似奸诈，却能成就大功劳；富于大智慧的人，貌似愚鲁，内心却很精明；博施爱意的人，貌似虚而无当，实则厚重无私；正直敢说话的人，貌似爱指责别人的短处，内心却是一片忠情。洞察似是而非的情况，掌握人情的正反两方面的因素，有点像审理诉讼案件，是很难辨别是非真伪的。不是天下十分精明的人，谁能得到真实的情况！所以说，仅仅听人说些什么，或轻信表面现象，有可能得不到真实的情况；没有一副平常的心态，疑神疑鬼，就可能遗失贤材。观察一个人是否贤材，要看他更接近什么样的材质类型。因此可以说，观察一个人更接近什么样的材质类型，就可以弄清楚他类似什么样的品质。

爱 敬

【原文】

何谓观其爱敬，以知通塞？盖人道之极，莫过爱敬。是故《孝经》以爱为至德，以敬为要道。《易》以感为德，以谦为道。《老子》以无为德，以虚为道。《礼》以敬为本，《乐》以爱为主。然则，人情之质，有爱敬之诚，则与道德同体，动获人心，而道无不通也。然爱不可少于敬。少于敬，则廉节者归之，而众人不与。爱多于敬，则虽廉节者不悦，而爱接者死之。何则？敬之为道也，严而相离，其势难久。爱之为道也，情亲意厚，深而感物。是故观其爱敬之诚，而通塞之理可得而知也。

——《人物志·八观》

【译文】

什么叫“观其爱敬，以和通塞”？大概人情世道最重要的莫过于爱与敬

了。因此《孝经》把爱作为最高的德行，把敬作为最重要的原则。《易经》把感应作为最高的德行，把谦虚作为准则。《老子》把无作为德行，把虚作为准则。《礼》以恭敬为根本，《乐》以爱为主体。人情的本质中只要有爱与敬的诚意，就能达到道德的最高境界，从而感动人心，他的处世为人之道也就无不畅通了。但是爱不可少于敬。如果爱少于敬，清廉节俭的人归附于他，而普通大众就不肯为之效命了；爱多于敬，虽然清廉节俭之人不高兴，接受爱的人却乐于效命。这是为什么呢？因为敬的处世原则过于严肃，从而使人与人之间的距离拉大，这样的关系就难以持久。而爱的处世原则，情意亲密深厚，能够感动人心。所以说，观察一个人的爱与敬是否真诚，他的人际关系畅通还是阻塞，其间的道理就可以知道了。

情 机

【原文】

何谓“观其情机，以辨怨惑”？夫人之情有六机：杼其所欲，则喜；不杼其所能，则怨；以自伐历之，则恶；以谦损下之，则悦；犯其所乏，则姻；以恶犯姻，则妒。此人性之六机也。

夫人情莫不欲遂其志。故烈士乐奋力之功，善士乐督政之训，能士乐治乱之事，术士乐计策之谋，辩士乐陵讯之辞，贪者乐货财之积，幸者乐权势之尤。苟赞其志，则莫不欣然。是所谓杼其所欲，则喜也。

若不杼其所能，则不获其志；不获其志，则戚。是故功力不建，则烈士奋；德行不训，则正人哀；政乱不治，则能者叹；敌能未弭，则术人思；货财不积，则贪者忧；权势不尤，则幸者悲。是所谓不杼其能，则怨也。

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

人情皆欲求胜，故悦人之谦。谦所以下之。下有推与之意。是故人无贤愚，接之以谦，则无不色怿。是所谓以谦下之，则悦也。

人情皆欲掩其所短，见其所长。是故人驳其所短，似若物冒之。是所谓驳其所乏，则姻也。

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

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

——《人物志·八观》

【译文】

什么叫“观其情机,以辨怨惑”?人的情感表露有六种迹象和关键:欲望得到满足就喜悦,才能得不到发挥就抱怨;人在自己面前自夸炫耀就憎恶,人在自己面前谦逊卑下就喜悦;触犯了她的短处就忌讳,既自夸己之所长,又犯他人之所短,就遭人忌妒。这就是人的情感表露的六种迹象和关键。

人之常情是,都想实现自己的愿望和志向。所以,刚烈之士乐于发奋用力以成就事功,善良之士乐于督察政务的法则,贤能之士乐于求治平乱的事功,智术之士乐于计策谋划,论辩之士乐于研究凌厉且富于教训之意的言辞,贪婪之人乐于聚积财货,被宠幸的人乐于窃取权势。假如人们的心愿得到了赞助,则莫不舒心。这就叫做欲望得到满足就喜悦。

如果人的才能没有得到发挥,他的志向就难以得到实现;志向得不到实现,悲伤之情就会油然而生。因此,功力没有得到什么建树,刚烈之士就会心怀愤恨;德行没有训化大众,正人君子就会哀伤;政治动乱不能得到治理,贤能之士就会为之感叹;敌方的实力未被消灭或顺服,智术之士就会反思;财货聚积不多,贪婪之人就会忧愁;权势不突出,被宠幸的人就会为之悲哀。这就是所谓人的才能得不到发挥就会抱怨。

人之常情是,都想走在别人的前列,所以都厌恶别人自夸。凡自夸,都是想超过别人而已。因此,凡自夸其长处的人,人们莫不厌恶他。这就是所谓人在自己面前自夸炫耀就憎恶他。

人之常情是,都想求胜。所以喜欢别人谦让。谦让,表示甘居人下;居下,就意味着推重对方。因此,不管是贤能之人还是愚蠢之人,只要用谦恭的态度与他们交往,他们就无不表露出高兴的神色来。这就是所谓以谦恭的态度甘居人下,人就高兴。

人之常情是,都想掩饰自己的短处,表现自己的长处。因此,假如有人揭发他的短处,就好比用器物覆盖了他想要显露的长处。这就是所谓批驳了别人的短处就会招来别人的愤恨。

人之常情是,都想凌驾于别人之上。如果你以自夸触犯了别人,虽然会招来别人的厌恶,但还不至于招来嫉害;如果你以己之长攻人之短,这就

叫做用别人厌恶的东西去攻击别人憎恨的东西,这就会使人既产生憎恶之心,又产生嫉妒之心了。

以上六种心理变化的机缘,根源在于都想居人之上。因此,君子与人交往,对别人冒犯自己的行为不去斤斤计较。不计较,则时时处处对人恭敬,甘居人下,这样也就避免了别人对自己的危害。小人接人待物,则不然,既看不到人情变化的机缘,又想让别人处处顺从自己,误把别人表面上对自己的喜爱恭敬的举动看做是发自内心的,把别人对自己偶然的邀请看做是对自己的轻视。假如别人冒犯了他的短处,就深怀怨忿。因此观察人们情感变化的机缘,其道德情操的高尚或卑鄙就可以推知了。

短 长

【原文】

何谓观其所短,以知所长?夫偏材之人,皆有所短。故直之失也,讦;刚之失也,厉;和之失也,懦;介之失也,拘。夫直者不讦,无以成其直;既悦其直,不可非其讦。讦也者,直之征也。刚者不厉,无以济其刚;既悦其刚,不可非其厉。厉也者,刚之征也。和者不懦,无以保其和;既悦其和,不可非其懦。懦也者,和之征也。介者不拘,无以守其介;既悦其介,不可非其拘。拘也者,介之征也。然有短者,未必能长也;有长者,必以短为征。是故观其征之所短,而其材之所长可知也。

——《人物志·八观》

【译文】

什么叫“观其所短,以知所长”呢?大凡偏材之人都有自己的短处。性格率直之人的短处是爱攻击别人的缺点,刚正之人的短处是过于严厉,和善之人的短处是软弱,特立独行之人的短处是拘谨。直率的人如果不爱攻击别人的短处,就不成其为直率;既然你喜欢他的直率,就不要非议他攻击别人的短处。攻击别人的短处正是直率的重要特征。刚正之人如果不严厉,就无以成就他的刚正;既然你喜欢他的刚正,就不要非议他的严厉。严厉正是刚正的重要特征。和善的人如果不软弱,就无以保证他的和善;既然你喜欢他的和善,就不要非议他的软弱。软弱是和善的重要特征。特立

独行的人如果不拘谨，就无以持守他的特立独行；既然你喜欢他的特立独行，就不要非议他的拘谨。拘谨是特立独行的重要特征。然而，有短处的人未必有相应的长处，有长处的人必然有相应的短处为其特征。因此，观察一个人作为短处的特征是什么，就可以推知其相应的长处是什么了。

聪 明

【原文】

何谓观其聪明，以知所达？夫仁者，德之基也。义者，德之节也。礼者，德之文也。信者，德之固也。智者，德之帅也。夫智出于明。明之于人，犹昼之待白日，夜之待烛火，其明益成者，所见及远。及远之明，难。

是故，守业勤学，未必及材。材艺精巧，未必及理。理义辨给，未必及智。智能经事，未必及道。道思玄远，然后乃周。是谓学不及材，材不及理，理不及智，智不及道。道也者，回复变通。是故别而论之，各自独行，则仁为胜；合而俱用，则明为将。故以明将仁，则无不怀；以明将义，则无不胜；以明将理，则无不通。然则，苟无聪明，无以能遂。故好声而实不充，则恢；好辩而理不至，则烦；好法而思不深，则刻；好术而计不足，则伪。是故钩材而好学，明者为师；比力而争，智者为雄；等德而齐，达者称圣。圣之为称，明智之极名也。是以观其聪明，而所达之材可知也。

——《人物志·八观》

【译文】

什么叫“观其聪明，以知所达”？仁，是德的基础；义，是德的节制；礼，是德的文饰；信，是德的保证；智，是德的统帅。智，来自于明达。明达对于人来说，就好比白天之需要日光，夜晚之需要烛光一样。日光与烛光越是明亮，就看得越远。能够使人看得远的明达是很难达到的境界。

持守一项事业，勤奋学习，未必能成为某一方面的人材；才艺精巧，未必能够把握事物的根本道理；精通义理，能言善辩，未必富于智慧；智慧足以办好事情，未必能够达到玄妙的“道”的境界。只有对那个主宰事物变化的“道”思考得精微玄远，学问才算得上周全。这就是上述所谓：学不及材，材不及理，理不及智，智不及道。道，不是一个僵死的东西，而

是循环往复，不断变化的。因此，如果把道这个层次以下的各种材质与道分开来论，在各种材质中，当以仁最为优秀；如果将各种材质结合在一起使用，应当用明达为将帅。所以，用明达统帅仁，则无不归顺；用明达统帅义，则无往而不胜；用明达统帅理，则无不通达。然而，如果没有聪明，则一切都难以成功。所以，追求名声，却没有与名声相符的实质，就显得空泛迂阔；爱好辩论，却讲不清道理，就显得言辞烦琐混乱；爱好法制，而思虑不深刻，就显得苛刻；爱好权术，而计谋不足，就显得伪诈。因此，材质相当的人同样勤奋学习，其中具有明达品质的人将成为其他人的老师；力量相当的双方争斗，富于智慧的人将最终称雄；德性相当的人作比较，通达者将成为圣人。圣人之所以称为圣人，是明达智慧的人中最为明达智慧的人。因此，观察一个人聪明的程度，就可以推知他能达到什么样的材质了。

曹公十胜

【原文】

太祖谓郭嘉曰：“本初拥冀州之众，青、并从之，地广兵强，而数为不逊。吾欲讨之，力不敌，如何？”对曰：“刘、项之不敌，公所知也。汉祖惟智胜，项羽虽强，终为所禽。嘉窃料之，绍有十败，公有十胜，虽兵强，无能为也。绍繁礼多仪，公体任自然，此道胜一也。绍以逆动，公奉顺以率天下，此义胜二也。汉末政失于宽，绍以宽济宽，故不摄，公纠之以猛而上下知制，此治胜三也。绍外宽内忌，用人而疑之，所任惟亲戚子弟，公外易简而内机明，用人无疑，惟才所宜，不问远近，此度胜四也。绍多谋少决，失在后事，公策得辄行，应变无穷，此谋胜五也。绍因累世之资，高议揖让以收名誉，士之好言饰外者多归之，公以至心待人，推诚而行，不为虚美，以俭率下，与有功者无所吝，士之忠正远见而有实者皆愿为用，此德胜六也。绍见人饥寒，恤念之形于颜色，其所不见，虑或不及也，所谓妇人之仁耳，公于目前小事，时有所忽，至于大事，与四海接，恩之所加，皆过其望，虽所不见，虑之所周，无不济也，此仁胜七也。绍大臣争权，谗言惑乱，公御下以道，浸润不行，此明胜八也。绍是非不可知，公所是进之以礼，所不是正之以法，此文胜九也。绍好为虚势，不知兵要，公以少克众，用兵如神，军人恃之，敌人畏之，此武

胜十也。”太祖笑曰：“如卿所言，孤何德以堪之也！”

——《三国志·程郭董刘蒋刘传注》

【译文】

魏太祖曹操对谋士郭嘉说：“袁本初（袁绍字本初）拥有冀州的兵众，又有青州、并州的顺从，土地广阔，兵力强盛，常有不逊之举。我想讨伐他，但力量又不足以与之匹敌，该怎么办呢？”郭嘉回答说：“刘邦与项羽双方力量的悬殊，您是知道的。汉高祖崇尚以智慧取胜，项羽虽然兵力强大，最终还是被刘邦打败。我个人分析，袁绍有十项致败的因素，您有十项致胜的因素，虽然他的兵力强盛，但最终将无所作为。袁绍礼仪繁多，而您追求自然，这是在道的方面您的第一胜算。袁绍因叛逆而用兵，而您奉天子之命安定天下，这是在义的方面您的第二胜算。汉朝末年以来，朝政的失误在于过于宽缓，袁绍却用宽缓去辅济宽缓，所以没有统摄力；而您用刚猛的措施来纠正宽缓无序的局面，使上上下下懂得了法规制度，这是在治理方面您的第三胜算。袁绍外貌宽和，内心忌虑重重，既用之，又疑之，所信任的只有亲戚子弟；而您外貌简易质朴，内心机智明达，用人不疑，依才能类型授予相宜的官职，不问亲疏远近，这是在心胸气度方面您的第四胜算。袁绍计谋虽多，却不善决断，往往坐失良机；而您只要策略得当，便会付诸实行，且随机应变，无穷无尽，这是在谋的方面您的第五胜算。袁绍凭借累世公卿的资本，高堂阔议，揖让谦和，以此博取名声，士人中那些喜好夸夸其谈、华而不实的人大都归附了他；而您以至心待人，诚心做事，没有浮夸之举，以俭朴之风统率下属，对于有功之人的奖赏慷慨大度，毫不吝嗇，士人中那些忠诚正直、目光远大且有真才实学的人都愿为您效力，这是在德的方面您的第六胜算。袁绍看到处于饥寒中的人，体恤怜悯之情立刻挂在脸上，但对于他所没有看到的人民的饥寒状况，却常常考虑不到，这是只是所谓妇人之仁罢了；而您对于眼前的小事，常常视而不见，对于军政大事，则与四海相接，网络殆尽，您带给人民的恩惠，都超过了他们的期望，虽然您未必亲眼看到百姓的疾苦，但因为考虑周全，都得到了您的救济，这是在仁的方面您的第七胜算。袁绍的大臣相互争权，谗言四起，上下迷惑昏乱；而您以正道统御部下，惑言乱语不得流行，这是在明达方面您的第八胜算。袁绍不能明辨是非，而您对于正直的人以礼相待，对于为非作歹的人则绳之以法，这是在文的方面您的第九胜算。袁绍喜好虚张声势，不懂得用兵的要旨；而您以少胜多，用兵如神，将士依恃您，敌人惧怕您，这是在武的方面您的第十胜算。”太祖笑着说：“果然如

你所言,我有什么德行堪当你的美谈!”

人之常情

【原文】

管仲有疾。桓公往问之曰:“仲父之疾病矣,将何以教寡人?”管仲曰:“齐鄙人有谚曰:‘居者无载,行者无埋。’今臣将有远行,胡可以问?”桓公曰:“愿仲父之无让也。”管仲对曰:“愿君之远易牙、竖刀、常之巫、卫公子启方。”公曰:“易牙烹其子以饗寡人,犹可疑邪?”管仲对曰:“人之情,非不爱其子也,其子之忍,又将何有于君?”公又曰:“竖刀自宫以近寡人,犹可疑耶?”管仲对曰:“人之情,非不爱其身也,其身之忍,又将何有于君?”公又曰:“常之巫审于死生,能去苛病,犹尚可疑邪?”管仲对曰:“死生,命也;苛病,失也。君不任其命,守其本,而恃常之巫,彼将以此无不为也。”公又曰:“卫公子启方事寡人十五年矣,其父死而不敢归哭,犹尚可疑邪?”管仲对曰:“人之情,非不爱其父也,其父之忍,又将何有于君?”公曰:“诺。”管仲死,尽逐之,食不甘,宫不治,苛病起,朝不肃。居三年,公曰:“仲父不亦过乎?孰为仲父尽之乎?”于是皆复召而反。明年,公有病,常之巫从中出曰:“公将以某日薨。”易牙、竖刀、常之巫相与作乱,塞宫门,筑高墙,不通人,矫以公令。有一妇人愈垣人,至公所。公曰:“我欲食。”妇人曰:“吾无所得。”公又曰:“我欲饮。”妇人曰:“吾无所得。”公曰:“何故?”对曰:“常之巫从中出曰:‘公将某日薨。’易牙、竖刀、常之巫相与作乱,塞宫门,筑高墙,不通人,故无所得。卫公子启方以书社四十下卫。”公慨焉叹涕出曰:“嗟乎!圣人之所见,岂不远哉?若死者有知,我将何面目以见仲父乎?”蒙衣袂而绝乎寿宫。虫流出于户,上盖以杨门之扇,三月不葬。此不卒听管仲之言也。桓公非轻难而恶管子也,无由接见也。无由接,固却其忠言,而爱其所尊贵也。

——《吕氏春秋·知德》

【译文】

管仲有病,桓公去探望他,说:“仲父的病重了,对寡人还有什么教诲?”管仲说:“齐国的民间有句谚语:‘居家的人无须车辆,远行的人(指

辞世远行)无须埋藏财宝’如今我将要辞世远行,还有什么值得请教呢?”桓公说:“请仲父不要推让了。”管仲回答说:“希望您疏远易牙、竖刀、常之巫、卫公子启方。”桓公说:“易牙不惜煮了自己的儿子来让我快活,还值得怀疑吗?”管仲说:“人之常情,没有不爱自己孩子的,他对自己的亲骨肉都这么残忍,对您还会有什么爱可言呢?”桓公说:“竖刀阉割了自己以便来服侍我,这样的人还值得怀疑吗?”管仲说:“人之常情,没有不爱惜自己身体的,对自己的身体都忍心下手,对您还有什么爱可言呢?”桓公说:“常之巫精通死生之事,还能祛除鬼病,这样的人还值得怀疑吗?”管仲回答说:“死生之事是由命运决定的,鬼祟之病则是由精神失常引起的。您不能听任天命,守住正道,却依赖常之巫,据此他将来什么事情都能做得到。”桓公说:“卫公子启方侍奉我已经十五年了,他父亲死了,他都不敢回去哭丧,这样的人还值得怀疑吗?”管仲说:“人之常情,没有不爱自己父亲的,对父亲都这么狠心,对您还会有什么爱可言呢?”桓公说:“好吧,听您的。”管仲死了,桓公把这几个人全部赶走了。可是桓公饭也吃不香,宫内也不安宁,鬼病发作,朝政也不整肃。过了三年,桓公说:“仲父莫非太过分了吧?谁说仲父的话尽可采用呢?”于是把那些人又重新召回来了。第二年,桓公病了,常之巫从宫中出来,说道:“君主将在某日去世。”易牙、竖刀、常之巫共同作乱,堵塞了宫门,筑起了高墙,禁止人出入宫中,并矫诏说这是桓公的命令。有一个妇人翻墙进入,来到桓公的住所。桓公说:“我想吃。”妇人说:“我无从弄到饭。”桓公又说:“我想喝。”妇人说:“我无从弄到水。”桓公问:“这是为什么呢?”妇人回答说:“常之巫从宫中出来说:‘君主将在某日死。’易牙、竖刀、常之巫共同作乱,堵塞了宫门,筑起了高墙,禁止人们出入宫中,所以无从弄到吃的与喝的。卫公子启方带着四十社(二十五家为一社)的百姓和土地投降了卫国。”桓公感慨万端,流着泪说:“唉!圣人的预见,岂不是很远大吗?如果死者有知,我将有什么脸面去见仲父呢?”用衣袖盖着脸死在了寝宫里。尸体上生了虫,爬到了门外,尸体上盖着杨木门扇,三个月还没下葬。这是最终不听管仲之言所带来的后果。桓公并不是轻看灾难、厌恶管子,而是智慧达不到。智慧达不到,所以不用管仲的忠告,而去喜爱自己看重的那几个人。

拒賁与受賁

【原文】

鲁国之法，鲁人为人臣妾于诸侯，有能赎之者，取其金于府。子贡赎鲁人于诸侯，来而让不取其金。孔子曰：“赐失之矣。自今以往，鲁人不赎人矣。取其金则无损于行，不取其金则不复赎人矣。”子路拯溺者，其人拜之以牛，子路受之。孔子曰：“鲁人必拯溺者矣。”孔子见之以细，观化远也。

——《吕氏春秋·察微》

【译文】

鲁国的法令规定，鲁国人在其他诸侯国做奴仆，有能够赎他们出来的，可从官府里支取那笔赎人的费用。子贡从其他诸侯国赎出了鲁国人，回来以后却推辞不领取那笔钱。孔子知道了这件事，说：“端木赐在这件事上做错了。从此以后，鲁国人不会再去赎人了。领取这笔钱无损于自己的品行，不领取这笔钱就不会有人再去赎人了。”子路救了落水的人，那人用牛来酬谢他，子路接受了。孔子知道了，说：“鲁国人一定会拯救落水者了。”孔子能从细微之处看到后果，观察事物的变化，看得远啊。

乐而不乐，其乱将作

【原文】

郈成子为鲁聘于晋，过卫，右宰谷臣止而觞之，陈乐而不乐，酒酣而送之以璧。顾返，过而弗辞。其仆曰：“向者右宰谷臣之觞吾子也甚欢，今侯濯过而弗辞？”郈成子曰：“夫止而觞我，与我欢也；陈乐而不乐，告我忧也；酒酣而送我以璧，寄之我也。若由是观之，卫其有乱乎？”倍卫三十里，闻宁喜之难作，右宰谷臣死之。还车而临，三举而归。至，使人迎其妻子，隔宅而异之，分禄而食之，其子长而反其璧。孔子闻之曰：“夫智可以微谋，仁可以托孤，廉可以寄财者，其郈成子之谓乎！”郈成子之观右宰谷臣也，深矣妙矣，不观其事而观其志，可谓能观人矣。

——《吕氏春秋·观表》

【译文】

郈成子代表鲁国去访问晋国，途经卫国。卫国的右宰谷臣请他留下并宴请他。摆了乐器演奏，但曲调并不欢快；酒喝到高潮的时候，右宰谷臣把璧玉送给了郈成子。郈成子从晋国返回时路过卫国，却不向右宰谷臣道别。他的仆从说：“此前右宰谷臣宴请您感情甚是融洽，现在为什么再次路过卫国时却不去向他告别？”郈成子说：“他请我留下并宴请我，是要与我联欢；演奏乐器时曲调却不欢快，是要告诉我他的忧愁；酒喝到高潮时送我璧玉，这是把它托付给我啊。由此看来，卫国莫非要出祸乱了吗？”离开卫国三十里后，听说宁喜作乱杀死了卫君，右宰谷臣殉难了，于是就回转头去卫国悼念，哭了三次，然后回国。回到鲁国后，派人去接右宰谷臣的妻子儿女，把自己的住宅分隔开来供他们居住，并拿出自己的俸禄供养他们，等右宰谷臣的子女长大以后，又把璧玉还给他们。孔子听说这件事以后说：“论智慧可以与他谋划到精微之处，论仁心可以把孤儿寡母托付给他，论廉洁可以把财物寄托给他，这说的就是郈成子吧！”郈成子观察右宰谷臣的确深刻精妙啊，不观察他做的事，而观察他的情思，可以说是善于观察人了。

君 贤 臣 直

【原文】

魏文侯燕饮，皆令诸大夫论己。或言君之智也。至于任座，任座曰：“君不肖也。得中山不以封君之弟，而以封君之子，是以知君之不肖也。”文侯不说，知于颜色。任座趋而出。次及翟黄，翟黄曰：“君贤君也。臣闻其主贤者，其臣之言直。今者任座之言直，是以知君之贤也。”文侯喜曰：“可反欤？”翟黄对曰：“奚为不可？臣闻忠臣毕其忠，而不敢远其死。座殆尚在于门。”翟黄往视之，任座在于门，以君令召之。任座入，文侯下阶而迎之，终座以为上客。文侯微翟黄，则几失忠臣矣。上顺乎主心以显贤者，其惟翟黄乎？

——《吕氏春秋·自知》

【译文】

魏文侯与诸大夫宴饮，让大夫们评论自己。有的说君主富于智慧。轮

到任座，任座说：“您是一位不贤明的君主。得到了中山国，不把它封给您的弟弟，却把它封给您的儿子，因此说您不贤明。”文侯不高兴的神情挂在脸上。任座识趣，快步走了出去。按次序该翟黄发言了，翟黄说：“您是一位贤明的君主。我听说，君主贤明的，他的臣子说话就直率。如今任座说话直率，因此就可以推知您是一位贤明的君主。”文侯高兴了，问：“还能让他回来吗？”翟黄回答：“有什么不可以呢？我听说忠臣会竭尽自己的忠心，而不敢躲避由此获得的死罪。任座大概仍在门口。”翟黄到门口察看，任座果然在门外，就以君主的命令叫他进去。任座进来后，文侯走下台阶迎接他，此后终生都把任座待为上宾。文侯假如没有翟黄，则几乎丧失一位忠臣了。于上顺应君主之心，于下显扬有贤能的人，大概只有翟黄能做到吧？

蒯通与韩信

【原文】

齐人蒯通知天下权在韩信，欲为奇策而感动之，以相人说韩信曰：“仆尝受相人之术。”韩信曰：“先生相人何如？”对曰：“贵贱在于骨法，忧喜在于容色，成败在于决断，以此参之，万不失一。”韩信曰：“善。先生相寡人何如？”对曰：“愿少间。”信曰：“左右去矣。”通曰：“相君之面，不过封侯，又危不安。相君之背，贵乃不可言。”韩信曰：“何谓也？”蒯通曰：“天下初发难也，俊雄豪杰建号壹呼，天下之士云合雾集，鱼鳞襍沓，燔至风起。当此之时，忧在亡秦而已。今楚汉分争，使天下无罪之人肝胆涂地，父子暴骸骨于中野，不可胜数。楚人起彭城，转斗逐北，至于荥阳，乘利席卷，威震天下。然兵困于京、索之间，迫西山而不能进者，三年于此矣。汉王将数十万之众，距巩、雒，阻山河之险，一日数战，无尺寸之功，折北不救，败荥阳，伤成皋，遂走宛、叶之间，此所谓智勇俱困者也。夫锐气挫于险塞，而粮食竭于内府，百姓罢极怨望，容容无所倚。以臣料之，其势非天下之贤圣固不能息天下之祸。当今两主之命悬于足下。足下为汉则汉胜，与楚则楚胜。臣愿披腹心，输肝胆，效愚计，恐足下不能用也。诚能听臣之计，莫若两利而俱存之，参分天下，鼎足而居，其势莫敢先动。夫以足下之贤圣，有甲兵之众，据强齐，从燕、赵，出空虚之地而制其后，因民之欲，西向为百姓请命，则天下风走而响应矣，孰敢不听！割大弱强，以立诸侯，诸侯已立，天下服听而归德

于齐。案齐之故，有胶、泗之地，怀诸侯以德，深拱揖让，则天下之君王相率而朝于齐矣。盖闻天与弗取，反受其咎；时至不行，反受其殃。愿足下孰虑之。”

韩信曰：“汉王遇我甚厚，载我以其车，衣我以其衣，食我以其食。吾闻之，乘人之车者载人之患，衣人之衣者怀人之忧，食人之食者死人之事，吾岂可以乡利倍义乎！”蒯生曰：“足下自以为善汉王，欲建万世之业，臣窃以为误矣。始常山王、成安君为布衣时，相与为刎颈之交，后争张敖、陈泽之事，二人相怨。常山王背项王，奉项婴头而窜，逃归于汉王。汉王借兵而东下，杀成安君泜水之南，头足异处，卒为天下笑。此二人相与，天下至欢也。然而卒相禽者，何也？患生于多欲而人心难测也。今足下欲行忠信以交于汉王，必不能固于二君之相与也，而事多大于张敖、陈泽。故臣以为足下必汉王之不危己，亦误矣。大夫种、范蠡存亡越，霸勾践，立功成名而身死亡。野兽已死而猎狗烹。夫以交友言之，则不如张耳之与成安君也；以忠信言之，则不过大夫种、范蠡之于勾践也。此二人者，足以观矣。愿足下深虑之。且臣闻勇略震主者身危，而功盖天下者不赏。臣请言大王功略：足下涉西河，虏魏王，禽夏说，引兵下井陘，诛成安君，徇赵，胁燕，定齐，南摧楚人之兵二十万，东杀龙且，西向以报，此所谓功无二于天下，而略不世出者也。今足下戴震主之威，挟不赏之功，归楚，楚人不信；归汉，汉人震恐：足下欲持是安归乎？夫势在人臣之位而有震主之威，名高天下，窃为足下危之。”韩信谢曰：“先生且休矣，吾将念之。”

后数日，蒯通复说曰：“夫听者事之候也，计者事之机也，听过计失而能久安者，鲜矣。听不失一二者，不可乱以言；计不失本末者，不可纷以辞。夫随厮养之役者，失万乘之权；守儋石之禄者，阙卿相之位。故知者决之断也，疑者事之害也，审豪厘之小计，遗天下之大数，智诚知之，决弗敢行者，百事之祸也。故：‘猛虎之犹豫，不若蜂蛰之致螫；骐驎之踟蹰，不如弩马之安步；孟贲之狐疑，不如庸夫之必至也；虽有舜禹之智，吟而不言，不如暗聋之指麾也。’此言贵能行之。夫功者难成而易败，时者难得而易失也。时乎时，不再来。愿足下详察之。”韩信犹豫不忍倍汉，又自以为功多，汉终不夺我齐，遂谢蒯通。蒯通说不听，已佯狂为巫。

——《史记·淮阴侯列传》

【译文】

齐国人蒯通懂得，影响天下形势变化的关键全在韩信身上，想用奇谋妙策去感动他，就以看相者的身分对韩信说：“我曾学习过相人之术。”韩信

问：“先生相人的方法怎么样？”蒯通回答说：“人的贵贱看骨法，喜忧看容色，成败看决断，结合这三方面来观察，万无一失。”韩信说：“太好了。先生看我的相怎么样？”蒯通回答说：“我想跟您单独谈。”韩信说：“左右退下吧。”蒯通说：“看您的面相，不过封侯而已，又有危险和不安。看您的背相，则尊贵无量，难以言说。”韩信问道：“此话怎讲？”蒯通回答说：“天下最初发难时，俊雄豪杰纷纷建立名号，奔走呼吁，天下之士云合雾集，鱼鳞杂沓，火焰熊熊，风起云涌。这个时候，大家忧虑的是能否灭亡秦朝而已。如今楚、汉相争，使天下无辜的百姓肝胆涂地，父兄子弟弃尸中原，白骨遍野，不可胜数。楚国人起兵彭城，转战南北，打到荥阳，乘势席卷，威震天下。然而，兵困于京、索之间，逼近西山而不得前进，已经三年了。汉王率领数十万军队，据守巩、洛，依山河为险阻，一日数战，没有尺寸之功，折兵败北，不能自救，又在荥阳被打得大败，在成皋身负重伤，于是逃跑至宛、叶之间，这种状况，正所谓智勇俱困。当下形势是，锐气挫伤于险塞，而粮食枯竭于府库，百姓疲惫不堪，怨声载道，如起伏的波澜，一任风暴吹拂，无所倚恃。以我的判断，面对这样的形势，不是天下的贤人和圣人就不能止息天下的祸端。当今两位主公的命运就悬在您的身上。您为汉王效力则汉王胜，您为楚王效力则楚王胜。我情愿披露腹心，输出肝胆，为您效献愚鲁之计，却担心您不肯采纳啊。果真能听我的计策，不如对楚、汉均表示友好，使双方都有生存之机，这样三分天下，鼎足而立，这样的态势是，谁也不敢率先兴兵发难。以您的贤达圣明，拥有数量庞大的军队，据有强大的齐国，合纵燕、赵，出兵空虚之地而制楚、汉之后，顺因人民的欲望，向西发展，止兵息战，为百姓请命，则天下就会望风而响应，谁敢不听！用割大弱强的办法，划出土地百姓，策立诸侯，诸侯被策立以后，天下就会信服听命，而将这万世德行归功于齐国。根据齐国的实力，有胶、泗之地，用德行去怀柔诸侯，礼谦礼让，则天下君王就接连不断地向齐国朝拜了。听说上天赐与，而不去取得，反而会受灾祸；时机来了，不去实行，反而会受祸殃。希望您好好考虑一下。”

韩信说：“汉王待我情深意厚，把他的车给我坐，把他的衣服给我穿，把他的食物给我吃。我听说，乘了人家的车就要与人家兵赴患难，穿了人家的衣就要分担人家的忧愁，吃了人家的食物就要为人家的事业效死，我怎么能做趋利背义的事呢！”蒯生说：“您自以为与汉王亲善，想建立万世之业，我个人认为这是个大失误啊。当年常山王、成安君为普通百姓时，相互结为刎颈之交，后来因为张敖、陈泽的事情发生争执，两人结下怨仇。常山王背叛项王，提着项婴的头逃窜，归附了汉王。汉王借兵东下，在泝水南岸

杀了成安君，头足分离，最终为天下人耻笑。这两个人的交情，可谓天下最欢洽的。然而最终走到相互擒杀的地步，为什么呢？患难由多欲而生，人心难测呀。今天您打算用忠诚守信的举动与汉王交友，其关系稳固的程度，必定不会超过常山王与成安君，而事情的繁多与重要，却远远超过张敖、陈泽之事。所以，我以为您认定汉王必定不会危害您，也是严重的误判啊。大夫文种、范蠡保存了行将灭亡的越国，又辅佐越王勾践称霸诸侯，立功成名而不免身死。这就是所谓‘野兽已尽而猎狗烹’的道理。您与汉王的关系，以交友而论，则不如张耳与成安君的友情；以忠信而论，则超不过大夫文种、范蠡对于勾践的忠信。这两人的事迹的确值得借鉴啊。望您深入考虑一下。我还听说，勇略震主的人身危，而功盖天下的人不赏。请让我数一数您的功勋：涉猎西河，俘虏魏王，擒获夏说，引兵攻下井陘险要，诛杀成安君，徇略赵地，胁迫燕地，稳定齐地，南摧楚人之兵二十万，东杀龙且，西向报功，这正所谓功劳天下无二，谋略盖世无双。如今您头载震主之威名，身挟没法赏赐的功劳，归楚，楚人不信；归汉，汉人震恐。您还想凭借这些归顺谁呢？试想：您身居人臣之位而有震主之威，名高天下，我个人为您深感危险啊。”韩信答谢道：“先生暂且不要说了，我会考虑的。”

过了几天，蒯通又劝说道：“倾听别人的意见，是事业的成败的征候；计划谋略，是事业成败的关键。听采失误、计谋失当而能长久安宁的情况，是很少有的。倾听别人意见不失一二的人，不能用胡言乱语干扰他；计划不失本末的人，不能用纷繁的言辞迷惑他。混在被人供养的厮役里，便失万乘之尊的权机；谨守儋石俸禄的，则无缘卿相之位。因此，所谓智慧，就是善于决断；所谓疑虑重重，就是事业的大害；拘泥于微不足道的小计，就会遗失天下的大计；智慧的水平心知肚明，却不敢付诸实施的，则是百事的祸源。所以说：‘猛虎犹豫，还比不上蜂蚕的死命一蜇；骐驎的踟躇不前，还比不上驽马的稳步前行；勇士孟贲的狐疑不决，还比不上庸夫的奋力一搏；虽然有舜禹的智慧，哼哼无言，还比不上聋哑之人的指挥比划。’这些话的意义是贵在实行。事功难成而易败，时机难得而易失。要抓住时机，因为时机往往不会再来。希望您详审明察。”韩信仍然犹豫不决，不忍心背叛汉王，又自认为功劳很多，汉王还不致于夺了他的齐国，于是就拜谢了蒯通。蒯通因韩信不听自己的劝说，便假装发狂，做巫师去了。

不見故交

【原文】

晋中行文子出亡，过县邑。从者曰：“此嗇夫，公之故人，公奚不休舍，且待后车？”文子曰：“吾尝好音，此人遗我鸣琴；吾好佩，此人遗我玉环。是振我过者也，以求容于我者，吾恐以我求容于人也。”乃去之，果收文子后车二乘，而献之其君矣。

——《益智编·人事类·知人》

【译文】

晋国的中行文子逃亡出走，经过一个县城的时候，他的从人说：“这里的嗇夫（古代的官名）是您的故交，您何不在这里投宿一晚，等我们后面的车辆到了一起走呢？”文子说：“我过去很喜欢音乐，这个人就送我琴，我喜欢佩玉，这个人就送我玉环。这样的人是不惜助长我的过失以便讨好我的人，我担心现在他会拿我去卖友求荣了。”于是离开了这个地方。后来，那个嗇夫果然扣留了文子后面来的两乘车，献给了他的国君。

不欺死父

【原文】

秦假道韩、魏以攻齐，威王使匡章将而应之。与秦交和而舍，使者数相往来，章变其徽帜以杂秦军。侯者言章子入秦，王不应。如此者三，有司请击之。王曰：“此不叛寡人明矣，曷为击之！”顷间，言齐兵大胜，秦兵大败。左右问曰：“何以知章子之不叛王也？”王曰：“章子之母启得罪其父，杀之而埋于马栈之下。吾使章子将也，勉之曰：‘夫子全兵而还，必更葬将军之母。’对曰：‘臣非不能更葬母也。臣之母得罪臣之父，臣之父未命而死。夫不得父命而更葬母，是欺父也，故不敢。’夫人为子而不欺死父，岂为人臣欺生君哉？”

——《益智编·人事类·知人》

【译文】

秦国借道韩国和魏国去进攻齐国，齐威王任命匡章为统帅迎战秦军。而匡章却与秦军言和，各自安营，两军使者往来频繁，匡章还命一部分将士更换了秦军的衣服和旗帜混杂在秦军中。朝中的探子向齐王报告说，匡章已经向秦军投降了，齐王没有应声。像这样的报告一连来了三次，有关部门建议齐王发兵出击。齐王说：“匡章不会背叛寡人，这是明摆着的事，为什么要发兵攻击呢？”过了一会儿，便有人来报，齐军大胜，秦军大败。左右不解，问齐王：“大王凭什么判断匡章不会背叛您呢？”齐王说：“匡章的母亲启曾得罪了他的父亲，他父亲就杀了他的母亲，埋在了马圈下面。我任命匡章为将军的时候，勉励他说：‘先生率领全军胜利归来的时候，我一定会依礼改葬将军的母亲。’他却说：‘为臣我并不是没有能力改葬我的母亲，我母亲得罪了我父亲而被杀，关于我母亲的葬制，我父亲没留下遗嘱就去世了。没有得到父亲的遗命就改葬母亲，这是欺瞒父亲的做法。所以不敢。’匡章作为儿子，连已死去的父亲都不敢欺瞒，难道他作为臣子，还会欺骗活着的君王吗？”

弃财之长与重财之短

【原文】

朱公居陶，生少子。少子及壮，而朱公中男杀人，囚于楚。朱公曰：“杀人而死，职也。然吾闻千金之子不死于市。”告其少子往视之。乃装黄金千镒，置褐器中，载以一牛车。且遣其少子，朱公长男固请欲行，朱公不听。长男曰：“家有长子曰家督，今弟有罪，大人不遣，乃遣少弟，是吾不肖。”欲自杀。其母为言曰：“今遣少子，未必能生中子也。而先空亡长男，奈何？”朱公不得已而遣长子，为一封书遣故所善庄生。曰：“至则进千金于庄生所，听其所为，慎无与争事。”长男既行，亦自私赍数百金。

至楚，庄生家负郭，披藜藿到门，居甚贫。然长男发书进千金，如其父言。庄生曰：“可疾去矣，慎毋留！即弟出，勿问所以然。”长男既去，不过庄生而私留，以其私赍献遗楚国贵人用事者。

庄生虽居穷阎，然以廉直闻于国，自楚王以下皆师尊之。及朱公进金，非有意受也，欲以成事后复归之以为信耳。故金至，谓其妇曰：“此朱

公之金。有如病不宿诫，后复归，勿动。”而朱公长男不知其意，以为殊无短长也。

庄生间时入见楚王，言“某星宿某，此则害于楚”。楚王素信庄生，曰：“今为奈何？”庄生曰：“独以德为可以除之。”楚王曰：“生休矣，寡人将行之。”王乃使使者封三钱之府。楚贵人惊告朱公长男曰：“王且赦。”曰：“何以也？”曰：“每王且赦，常封三钱之府。昨暮王使使封之。”朱公长男以为赦，弟固当出也，重千金虚弃庄生，无所为也，乃复见庄生。庄生惊曰：“若不去邪？”长男曰：“固未也。初为事弟，弟今议自赦，故辞生去。”庄生知其意欲复得其金，曰：“若自人室取金。”长男即自人室取金持去，独自欢幸。

庄生羞为儿子所卖，乃入见楚王曰：“臣前言某星事，王言欲以修德报之。今臣出，道路皆言陶之富人朱公之子杀人囚楚，其家多持金钱赂王左右，故王非能恤楚国而赦，乃以朱公子故也。”楚王大怒曰：“寡人虽不德耳，奈何以朱公之子故而施惠乎！”令论杀朱公子，明日遂下赦令。朱公长男竟持其弟丧归。

至，其母及邑人尽哀之，惟朱公独笑，曰：“吾固知必杀其弟也！彼非不爱其弟，顾有所不能忍者也。是少与我俱，见苦，为生难，故重弃财。至如少弟者，生而见我富，乘坚驱良逐狡兔，岂知财所从来，故轻弃之，非所惜吝。前日吾所为欲遣少子，固为其能弃财故也。而长者不能，故卒以杀其弟，事之理也，无足悲者。吾日夜固以望丧之来也。”

——《史记·越王勾践世家》

【译文】

陶朱公范蠡在陶地生下小儿子。小儿子长大以后，陶朱公的二儿子因杀人被囚禁在楚国。陶朱公说：“杀人偿命，天下公理。但我听说富贵家的子弟不能死在刑场。”吩咐自己的小儿子前往探视。同时准备千镒黄金，装在褐色的容器中，放在一辆牛车上。正准备让小儿子出行，朱公的长子不予了，坚决请求由他前往，朱公不同意。长子说：“家有长子名为家督，现在弟弟获罪，不派长子前往，而派小弟前往，这说明我是毫无能力的笨蛋。”于是想以自杀相威胁。他的母亲出来说话了：“您要派小儿子前往，也未必能救二儿子的命，却先白白要了长子的命，这可如何是好？”朱公不得已决定派长子前往，并修书一封带给以前的好友庄生。并吩咐长子说：“到了楚国，把这千镒黄金送到庄生的住所，任凭他来处理，谨慎小心，不要与他争相处事。”长子出发了，还私自带了数

百金。

到了楚国，庄生家住外城下，拨开荆棘荒草，来到庄生门前，居所十分贫寒。长子按照父亲的吩咐，递上书信，献上千金。庄生说：“你可以赶快离开了，千万不要滞留！即便弟弟出狱，也不要问他原因。”长子离开后，却不经过庄生，把自己私自携带的黄金进献给了楚国尊贵当权的人。

庄生虽然住在贫穷的街巷，然而却以廉洁正直闻名楚国，自楚王以下都把他尊为老师。陶朱公献上黄金，庄生并无意接受，打算事成以后再还给他，暂时接受只是为了向朱公表示他的信用而已。所以接了金子后，就对他的夫人说：“这是陶朱公的黄金。好比有病不隔夜劝诫，以后还要归还人家，不准动用这金子。”

庄生得机会进宫拜见楚王，说“某星宿在某处，这种星象对楚国有害”。楚王素来信任庄生，就问：“现在该怎么办呢？”庄生回答说：“只有修德的作为才可以消除。”楚王说：“先生不用说了，我将马上采取行动。”楚王就派人封闭了钱库。楚国一位尊贵当权的人得到消息，慌忙告诉朱公长子说：“国王将要实行大赦了。”长子问道：“为什么呢？”尊贵的人回答：“国王每次将要大赦时，都要封闭钱库。昨天晚上国王又派人封闭了钱库。”朱公长子认为楚王要大赦，弟弟必定能出狱，千镒黄金白白丢给了庄生，没发挥任何作用。于是又去拜见庄生。庄生见到朱公长子，十分惊讶：“你还没离开呀？”长子说：“当然没有离开。当初为小弟的事情而来，小弟将要自行赦免，所以来向您告辞。”庄生明白他的意思是想重新拿回金子，便说：“你自己进去拿金子吧。”长子就自己进入室内拿了金子离开了，十分舒心得意。

庄生深为被人出卖而羞耻，又进宫拜见楚王说：“我此前曾谈及星象之事，大王说要以修德的作为来回报。今天我出门，道路上纷纷传言，陶地富豪朱公的儿子因杀人被囚禁在楚国，他的家人携带大量金钱来贿赂大王左右的人，所以大王并不是因为体恤楚国百姓而实行大赦，而是因为朱公的儿子才实行大赦的。”楚王大怒，说：“寡人虽然德性不高，可为什么偏偏要为朱公的儿子而施惠呢！”下令依法处死朱公的儿子，第二天才下达了大赦令。朱公长子最终带着弟弟的丧讯而归。

回到家里，其母及城邑的人都很哀伤，惟有陶朱公却在笑，他说：“我本来就知道派长子去会害了他自己的弟弟的！不是他不爱弟弟，而是因为有些东西他不忍心舍弃。这长子从小与我在一起，经历过苦难，懂得生计的艰难，所以太看重舍弃财货了。至于小弟，生下来看到的就是我的富有，乘豪车，骑良马，追逐射猎，哪里懂得财富的由来，所以轻看财货，毫不惜吝。

前些天我之所以要派小弟前往，正是因为他能散弃财货啊。而长子做不到这一点，所以最终害了自己的弟弟，事情的道理本该如此，不值得悲伤。我日夜等待的就是这丧讯的到来。”

六七謬



孔子说“四十而不惑”，不惑之人皆以为能洞察时势，穿透人心。然而，宫廷血斗，父子仇杀，兄弟反目，朋友决裂，夫妻恩绝，却屡现于世，令人瞠目。何以如此？皆因时势难料、人心难知所致。人材有“七似”，人情有“九偏”，人中有“七害”，识人之术有“七谬”，读了本篇，或许能收豁然贯通之效。不信，试试。

何谓七谬

【原文】

七谬：一曰，察誉，有偏颇之缪；二曰，接物，有爱恶之惑；三曰，度心，有小大之误；四曰，品质，有早晚之疑；五曰，变类，有同体之嫌；六曰，论材，有申压之诡；七曰，观奇，有二尤之失。

——《人物志·七谬》

【译文】

鉴别人材时常发生的七种谬误是：其一，考察人的声誉，有偏听某一方面舆论之误；其二，与人交往，有被自己的好恶之情所左右的困惑；其三，揣度人心，有失大小主次之分的谬误；其四，品评人的材质，有早成或晚成之疑；其五，辨别人材类型，有与自身所属类型相比的嫌疑；其六，评论人材，会发生有意申张或有意打压之误；其七，观察奇材，会发生不能真正认识或舍而不露或直白乏味两极人材之价值的失误。

偏颇之谬

【原文】

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

——《人物志·七谬》

【译文】

采摘访察人材的关键，不在于访察内容和人数的多少。面对那些反映一个人基本性质的外部特征不甚明了的人，人们往往宁可相信自己的耳闻而不能相信自己的眼见。所以别人如果说是，他心里也跟随着说是；别人认为不是，他就随着别人改变原有的看法。虽然对访察对象并无太多的接近，但对自己的判断仍然深信不疑。再说，人去观察人，本来就有出现失误的可能，加上爱憎的感情作用，导致失误的原因可谓成千上万。不通晓鉴别人材的根本道理，凭什么一定能观察得很准确呢！所以善于鉴别人材的人，用自己亲眼看到的東西去校正听别人讲的东西；不善于鉴别人材的人则相反，用自己道听途说的东西去否定自己亲眼看到的東西。所以，对于州里乡间人物的品评，凡是一致说好或一致说坏的，就不能作为对一个人公正的评价；上下交游的人，对他的称誉如果不求证于上、中、下三层的意见，那么这样的称誉就未必可信。与忠实厚道的人交游，就会获得大致相同的称誉。上层的人提拔他，下层的人推举他，假如他交游不周到，就必然有人讲他的缺点，对他进行诋毁。偏重与上层交游的人就会丧失下层的拥戴，最终将遭到毁谤；偏重与下层交游的人就得不到上层的器重，当然就不会被重用。所以说，得到上、中、下三层普遍赞誉，才是对国家有利的人材，他的交游才是正直的交游。当然，大家联合一致说好的，也可能是结党朋比所致；大家联合一致说坏的，也可能此人特立不群，是有才能的人。假若有奇异的人材，就不是普通大众所能够发现的。可是听取别人对人物的评价，总是认为多数人讲的最真实可靠。这就是在观察人的声誉方面常犯的错误。

爱恶之惑

【原文】

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

——《人物志·七谬》

【译文】

爱好善良，憎恶邪恶，这是人之常情。如果看不清一个人的本质，就有可能疏远善良的人，亲善邪恶的人。为什么这样说呢？因为你所亲善的邪恶之人，虽然邪恶，但总有可称道之处，因其可称道之处顺应了你自己的长处，于是就在不知不觉之中与他情意沟通，关系亲善起来，忽略或忘记了他的邪恶之处。善良的人虽然善良，但总有一定的缺点，因为他有某种缺点而不明白自己的长处，又因他的长处而轻视自己的短处，于是就不知不觉之中与他气不打一处来，忽略或忘记了他善良之处。这就是被爱恶之情所困惑的情况。

小大之误

【原文】

夫精欲深微，质欲懿重，志欲弘大，心欲谦小。精微，所以入神妙也；懿重，所以崇德宇也；志大，所以戡物任也；心小，所以慎咎悔也。故诗咏文王，“小心翼翼”，“不大声以色”，小心也；“王赫斯怒”，“以对于天下”，志大也。由此论之，心小志大者，圣贤之伦也；心大志大者，豪杰之隽也；心大志小者，傲荡之类也；心小志小者，拘悞之人也。众人之察，或陋其心小，或壮其志大。是误于小大者也。

——《人物志·七谬》

【译文】

人的精神追求深刻细微，品质追求端美厚重，志向追求弘大，心思追求细小。精神深刻细微，才能进入神妙的境界；品质端美厚重，才会具有崇高的德操和气宇；志向远大，才能担当重任；心思细小，才能避免错误与后悔。所以《诗经》歌颂周文王，“小心翼翼”，“不张扬外表声色”，说的正是小心谨慎。又说“周文王发怒了”，“他对得住天下的人”，说的正是志向远大。由此说来，细心谨慎、志向远大的人，是圣贤一类的人；粗心马虎、志向远大的人，是豪杰中的精英；粗心马虎、志向狭小的人，属于傲慢放荡的人；细心谨慎而志向狭小的人，则是属于拘谨怯弱的人。一般大众观察人的眼光，有时看不起细心谨慎的人，有时又赞赏志向远大的人。这就是

在观察人材的心胸志向方面,往往出现的主次大小方面的失误。

早晚之疑

【原文】

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

——《人物志·七译》

【译文】

由于人的材质不同,事业的成功便有早晚之别。有的人较早发挥了自己的智慧,早年就取得了成就;有的人较晚发挥了自己的智慧,晚年取得了成就;有的人少年就没有什么智慧而终生没有取得成就,有的人少年就表现出非凡的才能进而成就了大器。这四种情况不可不认真研究。幼年就富于智慧的人,才能智慧精明通达,在童年时代就有了苗头。所以,成年文采华丽来源于童年词汇的繁富,成年的能言善辩起始于童年的伶牙俐齿,成年的仁爱之举出自童年的慈善体恤,成年的慷慨好施发自于童年的大方济人,成年的谨慎生发于童年的畏惧,成年的清正廉洁起源于童年不妄取别人的东西。智力早熟的人悟性容易发掘而反应迅速,大器晚成的人见识独特而舒缓迟钝,终生愚昧的人都因为才智不足,成就事业的人则左右逢源,应付裕如。一般大众观察人考虑不到这其中的差异和变化,这是在人材的早成或晚成方面容易发生的疑惑。

同体之嫌

【原文】

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

——《人物志·七谬》

【译文】

人之常情，没有不追逐名利、不逃避对自身的损害的。追逐名利的道路在于自己的才能得到肯定，并获得自己应该得到的东西。受到损害的根源在于自己的才能得不到肯定、并丧失自己应该得到的东西。所以，无论是贤能之人还是愚笨之人，都想使自己的才能得到肯定，并获得自己应该得到的东西。能够理解并肯定自己的才能的，莫过于与自己同一类型的人。因此，偏材之人与富于进取之心的人交往，都是与自己同一类型的人亲密友爱并加以赞誉，而憎恶那些与自己不同类型的人并加以诋毁，至于那些与自己既不相同也不相反的杂异之类，虽不加以诋毁，但亦不予以崇尚。推究起来，也没有什么特殊的缘故。赞誉与自己同类型的人，诋毁与自己相反类型的人，目的在于证明对方的错误和自己的正确而已。至于那些与自己既不相同也不相反的杂异之人，于对方没什么益处，于自己也没有什么害处，品评起他们来，不加以崇尚就是了。因此，同一类型的人相交往，经常出现的问题是相互之间的过分赞誉。等到他们的名声彼此旗鼓相当的时候，又很少有甘居人下的。因此，性格直率的人秉性张扬，喜欢那些为人直率的人，却不能容忍他们揭露自己的短处，性情磊落而没有遮掩的人，情感外露，喜欢那些为人毫无遮掩的人，却不能接纳他们对自己的直言。以追逐名利为务的人，乐于看到别人之间你超我赶，却不愿

意落在已超过自己的人后面。因此,性情相同而才能相悬殊的人,能够相互援助、相互依赖;性情相同而才能势均力敌的人,就会相互竞争、相互损害。这又是同类型的人之间的特殊情况。所以,有赞助直率而又诋毁直率的人,有赞誉聪明而又诋毁聪明的人。而一般人观察人的能力,还不能辨别其间的道理和规律。这是同类型的人之间容易发生的迷惑人的现象。

申压之论

【原文】

夫人所处异势,势有申压。富贵遂达,势之申也;贫贱穷匮,势之压也。上材之人,能行人所不能行。是故达有劳谦之称,穷有著明之节。中材之人,则随世损益。是故籍富贵则货财充于内,施惠周于外。见赡者,求可称而誉之;见援者,阐小美而大之。虽无异材,犹行成而名立。处贫贱,则欲施而无财,欲援而无势,亲戚不能恤,朋友不见济,分义不复立,恩爱浸以离,怨望者并至,归非者日多,虽无罪尤,犹无故而废也。故世有侈俭,名由进退。天下皆富,则清贫者虽苦,必无委顿之忧,且有辞施之高,以获荣名之利。皆贫,则求假无所告,而有贫乏之患,且生鄙吝之讼。是故钩材而进有与之者,则体益而茂遂;私理卑抑有累之者,则微降而稍退。而众人之视,不理其本,各指其所在,是疑于申压者也。

——《人物志·七谬》

【译文】

人与人之间所处的情势不同,情势有伸张与压抑之别。富裕尊贵,成功通达,这是伸张的情势;贫穷低贱,困窘匮乏,这是压抑的情势。上等材质的人,能做一般人所不能做的事情。因此,他们在通达得志的时候,有勤勉谦逊的声誉;在穷困不得志的时候,仍能持守光明磊落的节操。中等材质的人,则随着情势伸压之不同,或浮或沉,或损或益。因此,那些富贵之人凭借充足的财货,对外广泛施舍。那些被他救济供养过的人,尽可能搜集他的可称道之处大加赞扬;那些被他援助过的人,把他小小的美德加以渲染扩大。这样,他虽然没有什么奇异的才能,仍然能够成就德行,树立美名。而那些处于贫贱地位的人,想施舍而苦于没有财货,想援助别人苦于没有权势,对亲戚不能抚

恤，对朋友没有周济。名分和义务都不能确立，恩爱之人逐渐离去，抱怨的人纷纷到来，责怪的人一天比一天多。这样，虽然他没有什么罪过，仍然被无故地抛弃了。所以，所处的情势有侈有俭，人的名声也使由这侈俭的不同而发生或进或退或高或低的差异了。当天下普遍富足的时候，清贫的人虽然还比较清苦，但绝不会有极度穷困的担忧，而且还会因为辞谢别人的施舍而获得较高的荣誉。当天下普遍贫穷的时候，则借贷无门，面临基本生活品贫乏的忧患，而且还会发生计较客舍方面的争吵。因此，材质大致相同的人，仕进途中如果得到人的赞助，才能就会得到充分的发挥并获得成功；相反因私心偏见而受到鄙视和压抑的，就会稍逊一筹。而普通人的观察，不理解成功与失败的根本原因，只以成败论才能。这是由情势的伸张与压抑所造成的疑惑。

两极之失

【原文】

夫清雅之美，著乎形质，察之寡失。失缪之由，恒在二尤。二尤之生，与物异列。故尤妙之人，含精于内，外无饰姿；尤虚之人，硕言瑰姿，内实乖反。而人之求奇，不可以精微测其玄机，明异希。或以貌少为不足，或以瑰姿为巨伟，或以直露为虚华，或以巧饰为真实。是以早拔多误，不如顺次。夫顺次，常度也。苟不察其实，亦焉往而不失。

故遗贤而贤有济，则恨在不早拔；拔奇而奇有败，则患在不素别；任意而独缪，则悔在不广问；广问而误己，则怨己不自信。是以骥子发足，众士乃误；韩信立功，淮阴乃震。夫岂恶奇而好疑哉？乃尤物不见世，而奇逸美异也。是以张良体弱，而精疆为众智之隽也；荆叔色平，而神勇为众勇之杰也。然则隽杰者，众人之尤也；圣人者，众尤之尤也。其尤弥出者，其道弥远。故一国之隽，于州为辈，未得为第也。一州之第，于天下为根。天下之根，世有优劣。是故众人之所贵，各贵其出己之尤，而不贵尤之所尤。是故众人之明，能知辈士之数，而不能知第目之度；辈士之明，能知第目之度，不能识出尤之良也；出尤之人，能知圣人之教，不能究之入室之奥也。由是论之，人物之理，妙不可得而穷已。

——《人物志·七谬》

【译文】

清高文雅的美德如果表现于外在的形貌上,观察起来就很少会失误。造成观察失误的原因,常常发生在含而不露或直白乏味之两极人材(即二尤:尤妙和尤虚)的观察上。“二尤”人材的出现,与普通大众的表现不同。“尤妙”之人,其精华内涵,外表没有粉饰的姿态;“尤虚”之人,豪言壮语,风姿瑰奇,内在的实质却完全相反。人们寻求奇材,做不到用精深入微的眼光探测性情内部玄妙的道理,明识其奇异独特之处。有的以人的相貌不佳而判定其才能浅陋不足,有的则以人的相貌瑰奇而判定其才能不凡,有的把直率坦白看做浮夸,有的把精巧伪装误认为真实。因此,与其过早提拔而造成失误,不如按顺序提拔为妥。所谓按顺序提拔,就是按常规办事。假如不考察人的实际才能,怎么会不发生失误呢。

所以一度遗弃了贤材,而后来认识到贤材的用处时,则悔恨没有及早予以提拔;本将其当做奇异之材予以提拔重用,结果这奇材做事却失败了,这时则为没有及早识别而遗憾;一意孤行遭致谬误发生,这时则悔恨没有广泛征求意见;广泛征求意见反而误了自己的事情,则又抱怨自己遇事不自信。因此千里马一类的人材一旦奋起发力,普通大众就会产生误解;韩信立功受赏时,家乡淮阴的人们感到十分震惊。难道是人们都厌恶奇材、爱好疑神疑鬼吗?其实是因为奇异优秀的人物在世间并不常见,他们毕竟与众不同的缘故。因此,张良虽然体型弱小,而他精明强干,是诸多智慧之士中的俊杰;荆轲虽然容貌平和,而他神勇,是众勇士中的佼佼者。如此说来,俊杰,是大众之中卓立不凡的人;圣人,则是不凡人物中的不凡人物。人的材质越是突出,其所达到的境界就越是深远。所以,一个小小封国中的俊杰,若放到一州之内去比较,还是上不了高档次;一州之内上档次的优秀人物,若放到普天之下的优秀人物中去比较,就好比是一个大建筑中的门白。即便是天下的门白吧,各个时代也有优劣之分。因此,一般人引以为珍贵的是那些比自己优秀的人材,而不是那些优秀人材中的优秀人材。所以一般人明辨人材的能力,只知道封国一级优秀人材的数量,而不知道州一级人材的标准;封国一级优秀人材识别人材的能力,只知道州级人材的标准,却不懂得特异人材的道理;特异的人材能理解圣人的教诲,却不能求得最深奥的道理。由此说来,关于人材的道理,是神妙而难以穷尽的。

人材七似

【原文】

若乃性不精暢，則流有七似。有漫談陳說，似有流行者。有理少多端，似若博意者。有回說合意，似若贊解者。有處后持長，從眾所安，似能听斷者。有避難不應，似若有余，而實不知者。有慕通口解，似悅而不悻者。有因勝情失，窮而稱妙，跌則掎跢，實求兩解，似理不可屈者。凡此七似，眾人的惑也。

——《人物志·材理》

【譯文】

如果人的質性不純，或者沒有得到充分表達，就會發生七種似是而非的情況：有的人漫談一些陳詞濫調，好像能夠通行于現時和將來一樣；有的人談話沒有多少真實的道理，卻頭緒繁多，好像內容非常豐富廣博一樣；有人本來就沒有听懂別人的意思，卻曲意迎合，好像既理解又贊同別人的意見一樣；有的人沒有自己的主見，發表意見往往甘居人后，采人所长，觀察并采納大多數人的意見，好像他自己頗具听斷的能力一樣；有的人對疑難問題避而不答，好像胸有成竹，留有余地，而實際上他根本不懂；有的人為表現自己的通达，口頭上表示理解，而實際上却似懂非懂；有的人在與人辯論的時候，因求勝心切，本來已經理屈詞窮了還聲稱自己仍然有更加玄妙的道理，牽強附會，勉強支撐，實際上是想求得個平分秋色的結局，却好像自己很有道理而不肯屈服一樣。以上七種似是而非的情況，一般大眾往往被迷惑住。

人情九偏

【原文】

剛略之人，不能理微：故其論大体，則弘博而高遠；歷紆理，則宕往而疏越。抗厉之人，不能回撓：論法直，則括處而公正；說變通，則否戾而不入。堅勁之人，好攻其事實：指机理，則穎灼而徹盡，涉大道，則徑露而單持。辯

给之人，辞烦而意锐；推人事，则精识而穷理；即大义，则恢愕而不周。浮沉之人，不能沉思；序疏数，则豁达而傲博；立事要，则熾炎而不定。浅解之人，不能深难；听辩说，则拟愕而愉悦；审精理，则掉转而无根。宽恕之人，不能速捷；论仁义，则弘详而长雅；趋时务，则迟缓而不及。温柔之人，力不休强；味道理，则顺适而和畅；拟疑难，则濡软而不尽。好奇之人，横逸而求异；造权譎，则倜傥而环壮；案清道，则诡常而恢迂。此所谓性有九偏，各从其心之所可以为理。

——《人物志·材理》

【译文】

刚强粗略的人，不善于梳理繁杂细微的事情：这样的人谈论起具有战略性意义的事情来，显得恢宏而博大，崇高而深远；若梳理起具体而细微的事理来，则显得跌宕起伏，粗疏辽阔，不着边际。亢奋猛烈的人，做事没有回旋余地：他们能做到依法行事，严格公正；如果要他们根据实际情况作变通处理，则格格不入。坚定劲直的人，喜欢就事论事，务求实效：他们剖析具体事物的内在机理明了透彻，如果论及大的理论和原则，就显得肤浅而不丰满。能言善辩的人，辞令丰富，谈锋锐利：推穷人事的道理，则见识精当，说理透彻；如果涉及大义的道理，就显得粗阔而不周全。随波逐流的人，不能沉静独思：如果与他海阔天空地漫谈，则显得豁达渊博；如果要他归纳出事物的纲要，那他就像火焰一样闪烁不定。见识肤浅的人，不能深入追究人情物理：听人演说，很容易得到满足；如果审核精微的道理，则颠来倒去，把握不住根本。心底宽厚的人，不能急功近利：若论起仁义的大道理来，则博大而高雅；处理起紧迫的时务来，则行动迟缓，不得要领。温顺柔和的人，魄力不足，气势不强：慢慢体味深奥的道理时，则思虑和顺通畅；处理疑难问题时，则粘滞不顺，理不出头绪来。追求奇异的人，才华横溢，立意不同凡俗：在用权谋施谲略方面，显得卓越非凡，奇伟壮观；如果要他们在清正无为之道上用意，则显得不合常规，迂阔无用。以上就是九种性情的偏失，每种偏失都以自身不同的心性为好恶而自以为有理。

虞丘子让贤

【原文】

樊姬，楚国之夫人也。楚庄王罢朝而晏，问其故，庄王曰：“今日与贤相语，不知日之晏也。”樊姬曰：“贤相为谁？”王曰：“为虞丘子。”樊姬掩口而笑，王问其故，曰：“妾幸得执巾栉以待王，非不欲专贵擅爱也，以为伤王之义，故所进与妾同位者数人矣。今虞丘子为相数十年，未尝进一贤。知而不进，是不忠也；不知，是不智也。安得为贤？”明日朝，王以樊姬之言告虞丘子，虞丘子稽首曰：“如樊姬之言。”于是辞位而进孙叔敖。孙叔敖相楚，庄王卒以霸，樊姬与有力焉。

——《新序·杂事一》

【译文】

樊姬是楚庄王的夫人。一次，庄王退朝很晚，樊姬问其原因，庄王说：“今天早上与我的那位贤相谈话，不知不觉时间就晚了。”樊姬问：“贤相是哪一位呀？”庄王回答：“是虞丘子。”樊姬听了不禁捂着嘴笑起来，庄王问她笑什么，樊姬说：“我有幸侍候您洗脸梳头，并不是不想独占尊贵的地位和您的宠爱，只是觉得这样就伤了大王之义，所以我向您推荐的人中，与我具有同等尊贵地位的如今已经有好几位了。而虞丘子做相国已经几十年了，还没有举荐过一位贤能之人。知道有贤材而不举荐，这是对大王不忠；不知道谁是贤材，这是他缺乏智慧。这样的人怎么称得上贤相呢？”第二天上朝，庄王就把樊姬的话告诉了虞丘子。虞丘子一边点头一边说：“的确像樊姬所说的那样。”于是辞去了相位，推荐了孙叔敖。孙叔敖做了楚国的相以后，庄王终于称霸诸侯，这业绩还有樊姬的功劳呢。

不避亲仇

【原文】

晋大夫祁奚老，晋君问曰：“孰可使嗣？”祁奚对曰：“解狐可。”君曰：“非子之仇邪？”对曰：“君问可，非问仇也。”晋遂举解狐。后又问：“孰可以为

国尉？”祁奚对曰：“午也可。”君曰：“非子之子邪？”对曰：“君问可，非问子也。”君子谓祁奚能举善矣，称其仇，不为谄；立其子，不为比。《书》曰：“不偏党，王道荡荡”，祁奚之谓也。外举不避仇，内举不避亲，可谓至公矣。惟善，故能举其类，《诗》曰：“惟其有之，是以似之”，祁奚有焉。

——《新序·杂事一》

【译文】

晋国的大夫祁奚因年事已高告老离职，晋悼公问他：“谁可以接替你？”祁奚回答：“解狐可以。”悼公问道：“他不是先生的仇人吗？”祁奚答道：“您问我谁可以胜任，没有问谁是我的仇人呀。”晋君于是就推举解狐接任。后来悼公又问：“谁可以做国尉？”祁奚回答说：“祁午还可以吧。”悼公说：“他不是先生的儿子吗？”祁奚回答说：“您问我谁能胜任，没问谁是我的儿子呀。”君子认为祁奚善于推举有贤德的人，推举他的仇人不是为了谄媚众人，举荐他的儿子也不是为了结党营私。《尚书》说：“不偏私，不结党，君王之道，浩浩荡荡”，说的就是祁奚啊。举荐宗族外的人，不管他是不是自己的仇人；举荐宗族内的人，也不管他是不是自己的亲人。可以说这是最公正的了。只要是贤材，就能举荐和他同类的人。《诗经》说：“正因为他具有这样的美德，所以才推举与自己相似的人”，祁奚就是这样的人。

喜忧之别

【原文】

魏武侯谋事而当，群臣莫能逮，退朝而有喜色。吴起进曰：“亦尝有以楚庄王之语闻于左右者乎？”武侯曰：“楚庄王之语何如？”吴起对曰：“楚庄王谋事而当，群臣莫逮，退朝而有忧色。申公巫臣进问曰：‘王朝而有忧色，何也？’庄王曰：‘不谷谋事而当，群臣莫能逮，是以忧也。其在中蘼之言也，曰：诸侯自为得师者王，得友者霸，得疑者存，自为谋而莫己若者亡。今以不谷之不肖，而群臣莫吾逮，吾国几于亡乎！是以忧也。’楚庄王以忧，而君以喜。”武侯逡巡再拜曰：“天使夫子振寡人之过也。”

——《荀子·尧问》

【译文】

从前，魏武侯治理国家，谋划朝政，都十分精当，论智慧，群臣中没有能赶上他的，所以退朝时他总是面带得意之色。吴起便向魏侯进言说：“您身边的人中间，曾经有人给您讲过楚庄王曾经说过的话吗？”武侯问道：“楚庄王说过什么话？”吴起回答说：“楚庄王临朝谋事十分精当，群臣中没有能赶上他的，因而退朝时总是面带忧愁之色。申公巫臣上前问道：‘君王您退朝时总是面带忧愁之色，这是为什么呢？’楚庄王说：‘我谋划朝政十分精当，群臣都赶不上我，因此而感忧愁。商汤的左相中蘄曾经说过这样的话：诸侯能自己找到老师的可以称王，能得到朋友相互启迪的可以称霸，得到常常提出异议的人可以维系生存，遇事自己谋划、谁也比不上自己聪明的，一定会灭亡。如今像我这样没有贤德的人，群臣居然都赶不上我，我的国家快要灭亡了啊！我因此而愁容满面。’楚庄王引以为忧的，而您却喜不自胜。”武侯后退了几步向吴起谢罪道：“是上天派先生您来救治我的过错的啊！”

傅嘏避难

【原文】

《傅子》曰：“初，李丰与嘏同州，少有显名，早历大官，内外称之，嘏又不善也。谓同志曰：‘丰饰伪而多疑，矜小失而昧于权利，若处庸庸者可也，自任机事，遭明者必死。’丰后为中书令，与夏侯玄俱祸，卒如嘏言。”

——《三国志·傅嘏传注》

何晏、邓飏、夏侯玄并求傅嘏交，而嘏终不许。诸人乃因荀粲说合之，谓嘏曰：“夏侯太初一时之杰士，虚心于子，而卿意怀不可交。合则好成，不合则致隙。二贤若穆，则国之休。此蔺相如所以下廉颇也。”傅曰：“夏侯太初志大心劳，能合虚誉，诚所谓利口覆国之人。何晏、邓飏有为而躁，博而寡要，外好利而内无关脩，贵同恶异，多言而妒前。多言多衅，妒前无亲。以吾观之，此三贤者，皆败德之人耳。远之犹恐罹祸，况可亲之邪？”后皆如其言。

——《世说新语·识鉴》

【译文】

《傅子》说：当初，李丰与傅嘏同在一州，年少的时候就有了名声，很早就做了大官，朝野的人士都称赞他，只有傅嘏不看好他。并对好友们说：“李丰矫情伪饰且猜忌多疑，看重点滴得失又贪图权利，如果他处于平庸的地位也就罢了，偏偏又担任重要的职务，一旦遇到英明的君主，必死无疑。”李丰后来做了中书令，与夏侯玄一起遭致祸难而死，结果正如傅嘏所料。

何晏、邓颺、夏侯玄都请求与傅嘏交朋友，而傅嘏一直没有答应。三人又托荀粲从中说合，荀粲对傅嘏说：“夏侯太初是当代杰出人士，他虚心要和先生结交，而您却不愿意。如果结交为朋友，则皆大欢喜，否则就会产生嫌隙。您二位贤者若能和睦相处，就是国家的幸运。这也就是蔺相如一直对廉颇谦让的缘故。”傅嘏说：“夏侯玄志向远大，工于心计，喜欢虚荣，的确是那种空谈误国的人。何晏、邓颺虽然有所作为，但内心浮躁，学识渊博但却不得要领，贪图身外之利而内心没有节制，喜欢与自己意见相同的人，厌恶持有不同意见的人，口无遮拦，嫉妒地位超过自己的人。说话太多就会遭致灾祸，嫉妒比自己地位高的人就不会有亲近自己的人。以我的观察，这三位所谓有贤能的人，都是品德有严重缺陷的人。远离他们尚且害怕遭殃，更何况要与他们亲近交朋友呢？”后来的结局果然如傅嘏所说。

唐太宗论人

【原文】

太宗尝面谈群臣得失。目长孙无忌曰：“善避嫌疑，应对敏速，求之古人，亦当无比；而总兵攻战，非所长也。”高士廉“涉猎古今，心术聪悟，临难既不改节，为官亦无朋党；所少者骨鲠规谏耳”。唐俭“言词俊利，善和解人，酒杯流行，发言可喜；事朕二十载，遂无一言论国家得失”。杨师道“性行纯善，自无愆过；而禀性怯懦，未甚更事，缓急不可得力”。岑文本“性本敦厚，文章论议，其所长也；谋常经远，自当不负于物”。刘洎“性最坚正，言多有益，而不轻然诺于朋友，能自补阙，亦何以尚”。马周“见事敏速，性甚贞正；至于论量人物，直道而行，朕比任使，多所称意”。褚遂良“学问优长，性亦坚正忠诚，甚亲附于朕，譬如飞鸟依人，自加怜爱”。

太宗与群臣谓王圭曰：“卿识鉴清明，尤善谈论；自房玄龄等，咸宜品藻，

又可自量孰与诸子贤？”对曰：“孜孜奉国，知无不为，臣不如玄龄；才兼文武，出将入相，臣不如李靖；敷奏详明，出纳惟允，臣不如温彦博；济繁理剧，众務必举，臣不如戴胄；以谏诤为心，耻君不及尧舜，臣不如魏征；至如激浊扬清，疾恶好善，臣于诸子，亦有一日之长。”太宗深然其言。

——《观人学·第五章》

【译文】

唐太宗曾经当面与群臣谈论他们才能的得失长短。看着长孙无忌说：“善于避免嫌疑，应对敏捷快速，与古人相比，也没有对手；但领兵打仗，则不是他的长项。”高士廉“学识渊博，涉猎古今，天资聪明有悟性，面对危难守节不屈，做官不结党营私；所缺少的是不敢直言劝谏”。唐俭“演讲文章优美锐利，善于化解矛盾，好饮酒作乐，言论讨人喜欢；事奉我二十年，竟没有一句话谈论国家政治的得失”。杨师道“品性行为纯洁善良，自然没有什么过失；但本性怯懦，没有经历过什么大事，无论是安定时期还是危难时刻，都不能指望他出什么大力”。岑文本“性情敦厚，写文章发议论，是他所擅长的；处理日常事务，谋划长远大计，也应该没有什么问题”。刘洎“性格最为坚强正直，所言大多有益，对朋友不轻易许诺，能够自己改正缺失，还有什么比这更好的呢”？马周“遇事反应机敏迅速，品性贞洁正直；至于品评人物，能够坚持原则，我所任命的经他推荐的人材，大多合我心意”。褚遂良“学问是他的优势和长处，品性也坚强正直忠诚，对我非常亲附，就像小鸟依人，自然可爱”。

唐太宗在群臣面前对王圭说：“你的学识和鉴别能力清彻明了，尤其是善于议论。你可以从房玄龄开始，把他们都评论一番，又可以把自己和他们作个比较，看看谁更贤雄。”王圭回答说：“一心一意事奉国家，只要看准了是正确的没有不去做的，我不如房玄龄；文武兼备，驰骋疆场可以做一方将领，在朝为官可以担任宰相，我不如李靖；奏事详细明确，上传下达顺畅得当，我不如温彦博；妥善处理纷繁急切的事物，使各方面的事业都很兴盛，我不如戴胄；一心一意直言力谏，惟恐君王不及尧舜圣明，我不如魏征；至于荡涤污浊，弘扬清明，疾恶如仇，乐善好施，我也许比上述各位更具一点长处吧。”唐太宗对他的话深表赞许。

人中七害

【原文】

七害者：一曰，无智略权谋，而以重赏尊爵之故，强勇轻战，侥幸于外，王者慎勿使为将。二曰，有名无实，出入异言，掩善扬恶，进退为巧，王者慎勿与谋。三曰，朴其身躬，恶其衣服，语无为以求名，言无欲以求利，此伪人也，王者慎勿近。四曰，奇其冠带，伟其衣服，博闻辩辞，虚论高议，以为容美，穷居静处，而诽时俗，此奸人也，王者慎勿宠。五曰，谗佞苟得，以求官爵，果敢轻死，以贪禄秩，不图大事，贪利而动，以高谈虚论说于人主，王者慎勿使。六曰，为雕文刻镂、技巧华饰而伤农时，王者必禁之。七曰，伪方异技，巫蛊左道，不祥之言，幻惑良民，王者必止之。

故民不尽力，非吾民也；上不诚信，非吾上也；臣不忠谏，非吾臣也；吏不平洁爱人，非吾吏也；相不能富国强兵，调和阴阳，以安万乘之主，正群臣，定名实，明赏罚，乐万民，非吾相也。夫王者之道如龙首，高居而远望，深视而审听，示其形，隐其情，若天之高不可极也，若渊之深不可测也。故可怒而不怒，奸臣乃作；可杀而不杀，大贼乃发；兵势不行，敌国乃强。

——《六韬·上贤》

【译文】

所谓“七害”，一是自己并没有智慧谋略，为了得到重赏和尊贵的爵位，强作勇敢，轻率赴战，希望借助外部的因素侥幸取胜。对于这样的人，君王一定要谨慎，不要用他担任将领。二是有其名无其实，说话前后不一，掩人之善，扬人之恶，施巧弄术，以求进退。对于这种人，君王一定要谨慎，不要与他商议大事。三是外表朴实淳厚，衣着寒酸，谈论无为之道以博取名声，侈谈清静无欲以求得利益，这种人是伪诈之人，君王切莫与他们接近。四是奇装异服，衣着华丽，博闻善辩，高谈阔论以博取荣耀，故意住在僻静寒酸的居所诽谤对俗，这种人就是奸人，君王切莫宠幸他们。五是诬陷别人，巧言谄媚，惟利是图，以求官爵；果敢轻死，以求禄位；不图大事，贪利而动；用高谈阔论取悦人主，君王切莫任用这样的人。六是专事精雕细刻，追求华丽外表，从而耽误农事活动，君王一定要禁止。七是奇技淫巧，旁门左道，不祥之言，扰乱民心，君王一定要禁止。

所以，如果人民不尽力生产，就不配做我的人民；士人不忠诚守信，就

不配做我的士人；大臣不忠心劝谏，就不配做我的大臣；官吏不公平廉洁、爱护百姓，就不配做我的官吏；宰相如果不能富国强兵、调和阴阳，以稳定君王之位，不能肃正群臣、循名责实、严明赏罚、使万民安乐，就不配做我的宰相。做君王的原则，就如同龙首一样，居高望远，眼观六路，耳听八方，仪表庄严肃穆，衷情隐而不露，如天高不能穷极，如渊深不可测量。所以该发怒而不发怒，奸臣就会兴风作浪；该杀头的而不杀头，叛逆之乱就会发生；该用兵而不用兵，敌国就会强大起来。

七分观



容貌举止，兴趣爱好，衣食住行，父母亲情，夫妻人伦，闲居交友，琴棋书画，以至于服色爱好，眼神高低，都能成为有心人论断品质、推知人心的重要根据。所谓字如其人，文如其人；所谓物以类聚，人以群分；所谓忠臣必从孝子出，这些历经数千年锤炼的至理名言，不正是于细微处见人心的成功写照吗？所以推知人心，并不神秘，着眼具体，将心比心而已。

视 瞻

【原文】

曾子曰：“目者，心之浮也。”（《大戴礼记·曾子立事篇》）孟子曰：“存乎人者，莫良于眸子。眸子不能掩其恶。胸中正，则眸子瞭焉；胸中不正，则眸子眊焉。听其言也，观其眸子，人焉廋哉！”此视瞻观人之始。然《左氏传》载单襄公见晋厉公视远步高，谓晋将有乱；周单子会于戚，视下言徐，晋叔向论其将死；则曾、孟之前，固有以视瞻观人吉凶矣。晋阮籍能为青白眼，礼法之士，至于仇杀之；宋刘裕视瞻非常，桓玄妻知其将兴；隋末李密自儿时即顾眄异常，炀帝不敢令其宿卫；宋王安石视物如射，敢当天下；蔡京目精过人，视日不瞬，陈瓘知其必为巨奸；此皆寻常见于史传者，足征视瞻观人之效矣。

综察各目，视远者尽有异志，必取祸害；视下者守气已尽，自然致死；丈夫而妇人视者，其性虚伪；而偷视、邪视、倾视、视非礼者，决非秉礼之徒，或怀诈慝之心者也。至于普遍观察具必然之数者，视瞻非常，目精烂然者，必为豪杰；视瞻凝重，目精了然者，必为贤良；视瞻闪忽，目精灼然者，必为小人；视瞻蒿乱，目精口然者，必为庸夫。要亦不易之理也。视瞻辨君子小人之法，《檀几丛书》宋瑾《古观人法》中亦言之，附录如后：

视瞻尊严，气静神凝，望之俨然可畏，即之蔼然可亲者，在上位之君子也；视瞻平正，神气冲和，殷然如有虑，抑然如不胜，挺然汗淖之中，淡然世俗之外者，在下位之君子也；眼光闪烁，气宇深沈，太和之泽少舒，肃杀之机时露者，在上位之小人也；瞻视不常，神气散乱，远之无可观型，近之无可矜式者，在下位之小人也。

——邵祖平《观人学·实用》

【译文】

曾子说：“眼睛是心灵的反映。”（语出《大戴礼记·曾子立事篇》）孟子说：“观察一个人，没有比观察他的眼睛更好的了。眼睛是不能掩盖人的内心的丑恶的。如果他内心正直，他的眼睛就明亮；如果他内心不正，他的眼睛就昏浊。听人讲话的时候，认真观察他的眼睛，那么，此人的真实面目又怎能隐藏得了呢？”这是视瞻观人法的开始。然而，《春秋左氏传》中记载，周王室的官员单襄公看到晋厉公目光远视，抬脚过高，认为晋国将会发生

祸乱；单襄公在戚地会合诸侯时，视线下垂，言语迟缓，晋国的叔向认为他很快就会死去。这说明在曾子、孟子之前，就有人用视瞻观人法来推断吉凶了。西晋时的阮籍能用青眼、白眼分别对待喜欢或厌恶的人，当时所谓的守法循礼之徒甚至要杀了他；南朝宋武帝刘裕的目光不同于一般人，所以桓玄的妻子断定他终有一天要发达；隋末李密从小目光就不同寻常，所以隋炀帝不敢让他宿卫宫中；北宋王安石看东西时目光如同利箭能穿透物体，所以他敢于担当天下大任；蔡京也是眼力过人，看太阳都不眨眼，陈瓘因此知道他一定会成为大奸臣。这些例子都是平时能在史书中见到的，足以证明视瞻观人法的效果。

综合考察视瞻的种类，可以看出，目视远方的人表明心中有了特别的想法，一定会招来祸害；视线低下的人元气已尽，自然离死不远；是男人却像女人一样看人的，其性情虚伪；而偷视、邪视、倾视、视非礼的人，肯定不是遵守礼法的人，或者干脆就是心怀奸诈之徒。至于那些观人察事全面周到准确无误的人，眼光非同寻常，目光炯炯有神的人，一定是英雄豪杰；眼神凝炼沉重，目光一览无余的人，一定是贤能善良之人；眼神闪烁不定，目光灼然逼人者，一定是奸邪小人；眼神散乱无光，目光暗淡茫然者，一定是平庸之人。这大概也是难以改变的真理。通过眼神辨别君子小人的方法，《檀几丛书》中宋瑾编撰的《古观人法》也有论述。附录如下：

目光尊严，气息平静，神态凝重，远远望去令人敬畏，接近后感觉和蔼可亲的人，是身处上位的君子；目光平和中正，神气冲淡和蔼，殷实中若有所思，又好像不堪所虑，出于污泥而不染，淡泊名利超然世俗之外的人，是身处下位的君子；眼光闪烁，气宇深沉，略有平和之气，又时时露出肃杀威严之气的人，是身处上位的小人；目光游移不定，神气散乱，远望姿态不佳，近看又无风度的人，是身处下位的小人。

言 语

【原文】

因言语以观人，是观人术一要目也。请究其朔，而述《易》之“六辞”与《孟子》之“知言”如左。

《易·系辞下》：将叛者其辞惭，中心疑者其辞枝，吉人之辞寡，躁人之辞多，诬善之人其辞游，失其守者其辞屈。

《孟子·公孙丑上》：谀辞知其所蔽，淫辞知其所陷，邪辞知其所离，遁辞知其所穷。

至如观人言语可知其贤不肖、智愚、祸福者，史例甚多。如《左传》襄公十四年：卫侯在邾。臧纥如齐唁卫侯。卫侯与之言，虐。退而告其人曰：“卫侯其不得人矣。其言，粪土也。亡而不变，何以复国？”子展、子鲜闻之，见臧纥，与之言，道。臧纥说，为人曰：“卫君必人，夫二子者，或挽之，或推之，欲无人，得乎？”

又如《左传》襄公三十一年：正月，穆叔至自会。见孟孝伯，语之曰：“赵孟将死矣。其语偷，不似民主。且年未盈五十，而谆谆焉如八九十年，弗能久矣。若赵孟死，为政者其韩子乎！吾子盍与季孙言之，可以树善，君子也……”孝伯曰：“人生几何！谁能无偷？朝不及夕，将焉用树？”穆叔出，而告人曰：“孟孙将死矣。吾语诸赵孟之偷也，而又甚焉。”……九月，……孟孝伯卒。

所昭示吾人者，何其深切而著明耶？卫侯粪土之言，无以反归其国；展、鲜人道之对，即堪奉归其君；赵孟主民而偷假，应其将死；而孝伯守气已尽，所谓“我躬不阅，遑恤我后”者也。此皆理之必可信者也。他如驷明貌恶，若非堂下一言，叔向几与之相失；范雎见王稽，语尚未究，王稽已知其贤。言之关人智愚、贤不肖也如是夫！

宋瑾《古观人法》亦有言语定君子小人之说：言近指远，简洁清越，隐恶扬善，形之自然，温厚和平，发之天性者，在上位之君子也；言语拘谨，不苟言笑，耻矜己之长，乐道人之善，不文己之过，不诟人之私者，在下位之君子也；言语奸深，穷见事情，议论风发，旁若无人，时有操纵，学博泽顺，己不知非，人不能难者，在上位之小人也；言语无序，辞烦理寡，随人上下，轻变鲜实，闻人闺闼暗昧，则津津有味，见人道德仁义，则苦苦排击者，在下位之小人也。

——邵祖平《观人学·实用》

【译文】

通过言语来观察人，是观人术中的一个重要方法。请允许我先追溯这一方法的源头，介绍《易经》中的“六辞”和《孟子》中的“知言”如下。

《易·系辞下》：将要背叛的人，说话必然惭愧惶恐；心怀疑虑的人，说话必然散乱无序；良善贤明的人，说话必然寡言少语；心气浮躁的人，说话

必然唠叨不休；毁谤善良的人，说话必然游移不定；丧失操守的人，说话必然支吾其辞。

《孟子·公孙丑上》：对偏颇的言论，便知道它的片面性；对过分的言论，便知道它的缺陷所在；对不合正道的言论，便知道它偏离正道的原因；对躲闪的言论，便知道它理屈之所在。

至子通过一个人的言语来观察其贤能与不肖、聪明与愚笨、有祸与有福，历史上这样的例子很多。如《左传》襄公十四年：卫献公住在邾地。臧纆到齐国慰问他。献公和他说话时态度粗暴。臧纆出来后告诉下属说：“卫侯恐怕不能回国了。他说的话简直如粪土，逃亡在外又不知道悔改，怎么能恢复君位呢？”子展、子鲜听说后，去见臧纆，言谈话语很通情达理。臧纆很高兴，又对下属说：“看来卫侯一定能回去。有这样两个人帮助他，即使不想回国也不行吧！”

又如《左传》襄公三十一年：正月，穆叔从盟会上回来，见到孟孝伯，对他说：“赵孟快死了。他说话毫无远虑，不像老百姓的主人。再说年龄还不到五十岁，说起话来絮絮叨叨像个八九十岁的老人，可见他活不长久了。如果赵孟死了，执政的人恐怕是韩起吧！您可以与季孙说说，可以早点与韩起建立友善关系，韩起是一位君子啊……”孝伯说：“人的一生能有多长时间啊！谁能考虑什么长远？早晨起来难以保证活到晚上，又哪里用得着提前去建立什么友善关系呢？”穆叔出来告诉别人说：“孟孙也快死了。我告诉他赵孟缺乏远虑，而他比赵孟的目光更加短浅。”……九月，孟孝伯去世。

上述两则史实告诉我们的道理，是多么深切而明显啊！卫国国君说话如粪土，臧纆因此断定他不能回国；子展、子鲜的一席话，又使臧纆认为两人足以助其国君回国；赵孟执掌国政却毫无远虑，预言他将要死了；而孝伯元气已尽，正是人们所说的“自顾不暇，哪有功夫顾及后人”。这都是绝对可以相信的道理。其他的例子如醴明长相丑陋，如果不是堂下有一番议论，叔向几乎与他失之交臂；范雎进见王稽，没说几句话，王稽已经知道他是贤能之人。可见，言语与人的聪明愚笨、贤能不肖的关系是这样的密切啊！

宋瑾在《古观人法》中也有通过言语来确定君子小人的说法：言语浅显易懂但意义深远，简洁明了，清越激扬，隐恶扬善，表达自然，温和厚道，平实和蔼，出于天性，这种人是身居上位的君子；言语拘谨，不苟言笑，耻于谈及自己的长处，乐于宣扬别人的优点，不掩饰自己的过失，不攻讦别人的隐私，这种人是身居下位的君子；言语奸诈深奥，对事情穷根追底，高谈阔论，旁若无人，时常能控制局面，学问渊博，顺势而为，不知道自己的过失，别人又不能驳难他，这样的人是身居上位的小人；言语杂乱无序，话多却没有思

想，随声附和別人，輕易改變自己的觀點，很少說實話，喜歡打聽別人的隱私緋聞，并津津樂道，對有道德仁義的人百般排擠打擊，這樣的人是身居下位的小人。

容 止

【原文】

容止者，容貌舉止之謂也。《大戴禮記·少問篇》云：“堯取人以狀。”《孝經》云：“容止可觀，進退可度。”《曲禮》云：“足容重，手容恭，口容靜，頭容直，氣容肅，立容德，色容莊。”其說由來尚矣。《漢書·五行志》載貌不恭之咎有十，而言舉止者三。其言雖多拘瑣，然眾人戒也深矣。茲備見于左方。

一、《左氏傳》桓公十三年，楚屈瑕伐羅，斗伯比送之，還謂其馭曰：“莫敖必敗，舉趾高，心不固矣。”遽見楚子以告。楚子使賴人追之，弗及。莫敖行，遂無次，且不設備。及羅，羅人軍之，大敗。莫敖縊死。

二、僖公十一年，周使內史過賜晉惠公命，受玉，惰，過歸告王曰：“晉侯其無后乎！王賜之命，而惰于受瑞，先自棄也已，其何繼之有？禮，國干也；敬，身之輿也。不敬則禮不行，禮不行則上下昏，何以長世？”二十三年，晉惠公卒，子懷公立，晉人殺之，更立文公。

三、成公十三年，晉侯使郤錡乞師于魯，將事不敬。孟獻子曰：“郤氏其亡乎！禮，身之干也；敬，身之基也。郤子無基。且先君之嗣卿也，受命以求師，將社稷是衛，而惰棄君命也，不亡何為！”十七年，郤氏亡。

容貌舉止，人之顯美顯惡，必著于外者也，然有人事天才存焉。《孔子家語》云：“澹台子羽有君子之容，而行不勝其貌。”《論語》云：“堂堂乎張也！難與并為仁矣！”澹台明夷及顓孫師，其威儀容止必有過人者，而孔子有失之子羽之言，曾子有難與為人之嘆，蓋僅有天才而不加以人事者也，自非孔、曾，何足知之！後世皮相之士極多，尤在容貌。小夫儂子，莫不美麗姚冶，奇衣服飾，備氣態度，擬于女子，人之見者，莫不悅而愛之。及與為友則交不終，共事則功不舉。更有用內史叔服丰下必有後類似說觀人者，如唐李道將，必奇龐福艾。近世曾國藩亦審視員弁福量之厚薄，以為任之大小，其事雖偶有合者，究不可以為訓。不知叶公子高微小短瘠，行若不勝其衣，卒定白公之亂，名聞後世，見于《左傳》。沈攸之初詣領軍將劉遵考求補白丁

队主，遵考以攸之形陋却之，而攸之卒进号征西大将军、开府仪同三司，专擅阃外甚久，见于《宋书》。是盖以相法论人容止，多难取验，亦非吾书年欲涉及者也。

容止辨君子小人之说，宋瑾亦有论列，殿附于后：

立如乔松，坐如山岳，进如日朗，意气垂豫，不疾不徐，退如水流，步履安祥，不蹶不逆者，在上位之君子也；立容如斋，坐容如尸，进见厚实显荣之人，不觉浩浩落落，步履蹇阨，别去单寒微素之士，不觉依依违违，步履徘徊者，在下位之君子也；于众人属目之地，坐次故为庄严，于丛人广坐之中，进退故为舒泰，一揖一拱，骨软臀蹲者，在上位之小人也；坐起不正，手足屡摇，进见则惶顾骇愕，举止失措，退去则急遽无状，肩背俱忙者，在下位之小人也。

——邵祖平《观人考·实用》

【译文】

所谓容止，指的是容貌举止。《大戴礼记·少间篇》说：“尧依据人的外貌形态选择人。”《孝经》说：“容貌举止可以观察，进步与退步可以测度。”《礼记曲礼》说：“脚步要稳重，手势要恭敬，目光要端庄，嘴唇张合要适度，声音要恬静，头颈要正直，气度要严肃，站立要有德，容色要庄重。”可见以容止观人的说法由来已久了。《汉书·五行志》记载因容貌不恭而获罪的例子有十几条，其中关于举止的有三条。《汉书》中的叙述虽然大多拘泥琐碎，但对后世留下的鉴戒具有很深的意义。现叙述如下。

一、《左氏传》鲁桓公十三年，楚国的莫敖屈瑕讨伐罗国，斗伯比为他送行，回来后对他的御者说：“莫敖一定会失败。他走路时把脚抬得很高，这表明其意志不够坚定。”于是马上求见楚王，把这件事告诉了他。楚王派在楚国做官的赖国人前去追赶，但没有追上。莫敖行军时没有次序，而且不加防备。到这罗国后，罗国人攻打他，结果大败。莫敖自缢而死。

二、鲁僖公十一年，周天子的使臣内史过奉命赐命晋惠公，惠公接受玉璧时显得懒洋洋的。内史过回去后告诉天子说：“晋侯的后代恐怕难以享有禄位了。天子赐给他荣耀，他反而懒洋洋地接受玉璧，这就说明他自己先抛弃自己了，还能有什么后代？礼，犹如一个国家的躯干；恭敬，则是装载礼的车子。不恭敬，礼就无法实施，礼不能实施，国家上下就会昏乱，还靠什么延续下去呢？”鲁僖公二十三年，晋惠公去世，其子晋怀公被立为君，晋国人又把他杀了，改立了晋文公。

三、鲁成公十三年，晋侯派郤缺到鲁国请求出兵，态度不够恭敬。孟献

子说：“郤氏恐怕要灭亡了。礼，犹如一个人身体的躯干；恭敬，就像身体的基础。郤子已经丧失了立身的基础。再说他作为先君的嗣卿，本是受命前来请求出兵以保卫国家的，却如此怠惰无礼，这是弃君命于不顾，他怎能不灭亡呢？”鲁成公十七年，郤氏一族灭亡。

人的容貌举止，是人的美丑善恶必然借以显现的载体，但这里也有先天禀赋和后天努力的因素在其中。《孔子家语》说：“澹台子羽有君子一般的容貌，但他的行为与他的容貌不够相称。”《论语》里说：“子张相貌堂堂，却很难与他共同修行仁德啊！”澹台子羽和子张的威仪、容貌和举止一定有过人之处，但孔子有依貌取人失之子羽的感叹，曾子有难以和子张修行仁德的感叹，这大概就是仅有天赋、后天却不努力的原因，如果不是孔子和曾子，别人怎么能知道这一道理呢？后代只注重外表的人很多，尤其是只注重容貌。那些纨绔子弟，轻薄之徒，都打扮得美丽妖冶，身着奇装异服，行为举止像个女子，别人见了，没有不喜爱的。但是把他们作为朋友结交则有始无终，一起共事，则难以成功。更有运用内史叔服所谓的下巴丰满，后代必然昌盛之类的说法来观人的。如唐代的李勣派遣将领，一定会选择相貌奇伟多福之人。近代曾国藩也常常审视下属随从福大福小，并以此作为任命的重要依据，这种事虽然也偶然有巧合的情况，但终究不可引以为训。岂不知楚国的叶公干高虽然身材短小瘦弱，走起路来像要被风吹走似的，却正是他最后平定了白公之乱，并因此名闻后世，此事见于《左传》。当初沈攸之前往领军将军刘遵考处，请求自己为白丁队主，刘遵考因为沈攸之形象丑陋没有答应，而沈攸之却最终被封为征西大将军、开府仪同三司，长期在外领兵打仗，此事见于《宋书》，这大概说明仅仅用相法论人的容貌举止大多难以取得应验，也不是本书所想涉及的内容。

根据容貌举止来辨别君子小人的说法宋瑾也有所论述，现在把它附在后面：

站立如同高大的松树一样，端坐如同巍巍的高山一样，前进如同太阳一样朗朗正正，意气表情胸有成竹，行动不快不慢，后退如同水流一般，步履安详，不摔跤，不逆行，这样的人是身居上位的君子；站立时的姿态肃穆如同斋戒，端坐时的姿态如同参加祭祀，进见高贵显耀之人，不自觉胸怀坦荡，步履稳健，忠直敢言，辞别孤立无援贫寒微贱之人时，不自觉依依不舍，步履徘徊，这样的人是身居下位的君子；在众人瞩目的地方，坐卧故作庄严，在大庭广众之中，进退故作泰然自若，一拱手一作揖，都显得骨头软、屁股沉，这样的人是身居上位的小人；站姿坐姿都不端正，手脚摇摆不宁，进见时惊慌张望，举止失措，离开时慌慌张张，耸肩摇背，这样的人是身居下位的小人。

顏 色

【原文】

《大戴礼记·少间篇》称：“尧取人以状，舜取人以色。”使观人术果有进步者，则认舜之观色，胜于尧之观状可也。《说文》：“颜者，眉目之间也。”“色者，颜气也。”昔郗雍能视盗，察其眉睫之间而得其情，晋侯使视盗千百无遗一焉。而《韩诗外传》亦言：“苟有温良在中，则眉睫著之矣；疵瑕在中，则眉睫不能匿之。”是颜色之本说也。然颜色为面之总称，眉目之间，特其著者耳。

观色之法，说之最精者，在《大戴礼记·文王官人篇》中，其论云：

喜色由然以生，怒色拂然以侮，欲色呕然以偷，惧色薄然以下，忧悲之色，累然而静，诚智必有难尽之色，诚仁必有可尊之色，诚勇必有难慑之色，诚忠必有可亲之色，诚洁必有难污之色，诚静必有可信之色。质色皓然固以安，伪色纓然乱以烦，虽欲故之中，色不听也。

宋瑾颜色可以鉴别君子小人之法，亦见如左方：

喜怒不形，宠辱不惊，处危难而性情闲畅，闻毁誉而颜色不变，乐以天下，忧以天下者，在上位之君子也；怒不至洩，乐不至极，不逆将来之得失，而乍愠乍喜，不亿未至之荣枯，而或欣或戚者，在下位之君子也；喜怒徇情，恩仇分明，好执小数，操切上下，执拗骄纵，喜同恶美，患得患失，色厉内荏，耻言微时，羞称故步者，在上位之小人也；闻声却骇动，遇事如风发，好夸己长，耻闻己过，是之则喜，非之则怒，预测豪华而神飞，时拟高位而色变者，在下位之小人也。

——邵祖平《观人学·实用》

【译文】

《大戴礼记·少间篇》说：“尧根据人的相貌选取人，舜根据人的气色选取人。”假如认为观人术是在不断前进的话，那么可以说舜的以气色取人要胜过尧的以相貌取人。《说文解字》说：“颜，指眉目之间。”“色，就是眉目之间的气色。”从前郗雍能辨别盗贼，观察盗贼的眉目之间就可以发现其隐藏的情形，晋侯让他观察成百上千的盗贼，结果没有一个差错。而《韩诗外传》也说：“假如有一颗温和善良的心，就会通过眼神表现出来；假如心中有鬼，其眼神也掩饰不了。”这是颜色观人之说的本源。然而颜色是整个面部的总称，只不过眉目之间是其中特别显要的地方罢了。

通过颜色观人的方法,论述最精辟的,在《大戴礼记·文王官人篇》中,其论述是:

喜悦时的神色不知不觉表现出来,生气时的神色激动而轻慢,有所欲求时满脸和悦苟且之色,恐惧时的神色则有些低声下气,忧愁悲伤时的神色有似疲惫后的安静。真正富于智慧的人,必定有意味难尽的神色;真正具有仁的品质的人,就一定有令人尊敬的神色;真正勇敢的人,就一定有难以屈服的神色;真正忠诚的人,就一定有可以亲近的神色;真正廉洁的人,就一定有难以玷污的神色;内心平静的人,就一定有令人信赖的神色。不加修饰、内外如一的神色皓然稳固,自然安详;乔装打扮、内外不一的神色则纷杂繁乱,烦躁不安。虽然想把这种神色隐藏在内心深处,但神色却不由他做主。

宋瑾关于根据颜色鉴别君子小人的方法如下:

喜怒不形于色,宠辱无惊于心,身处危难之境而性情仍然闲适舒朗,听到诋毁或赞誉仍然颜色不变,以天下之乐而乐,以天下之忧而忧,这样的人是身居上位的君子;愤怒而不过分,得意而不忘形,不猜测未来的得失,而忽哀忽喜,也不揣度将来的荣辱,而忽悦忽愁,这样的人是身居下位的君子;喜怒任由感情支配,恩人仇人界限分明,喜弄权术,欺上瞒下,固执骄纵,喜欢同类,排斥异己,患得患失,外表强硬,内心怯懦,耻于谈论自己地位低下时的情况,羞于提及自己没有发迹时的情形,这是身居上位的小人;一有风吹草动便惊慌失措,遇事随风而动,没有主见,喜欢卖弄自己的长处,害怕听到自己的缺点,对肯定自己的就喜欢,对否定自己的就恼怒,预测自己可能荣华富贵便神采飞扬,时常设想就任高位便神色大变,这样的人就是身居下位的小人。

声 音

【原文】

初气生物,物生有声。声有刚有柔,有浊有清,有好有恶,咸发于声也。心气华庭者,其声流散,心气顺信者,其声顺节;心气鄙戾者,其声嘶丑,心气宽柔者,其声温好。信气中易,义气时舒,智气简备,勇气壮直。听其声,处其气。

人声之不同,如其心气。采听其声而处断其心气,人之智愚、贤不肖,可知之矣。成人固然,即髫髻之子,精质未充,而才性之美恶,亦不难为识者所知也。《左氏传》昭公二十八年:“伯石始生,子容之母走谒诸姑曰:长叔姒生男。姑视之,及堂,闻其声而还曰:是豺狼之声也。狼子野心,非是莫丧羊舌氏矣。遂勿视。”而杨食我果以助祁盈覆羊舌氏之宗;又楚司马子良生子越椒,子文曰:“是子也,熊虎之状,而豺狼之声,弗杀,必灭若敖氏矣。”其语亦验。《晋书·桓温传》:“生未期,而太原温峤见之曰:此儿有奇骨,可试使啼。及闻其声曰:真英物也!后果以雄武专朝,窥觎非常。”皆其证也。观声之说,古人所罕谈,难以悉喻,然吾人所共知者,男子心气刚,故其声舒壮;女子心气柔,故其声温媚;老人心气已耗,故其声弛缓;孩童心气始满,故其声迅脱。以此类推,亦可知也。

——邵祖平《观人学·实用》

【译文】

宇宙形成前是一团混沌之气,由这样的气体生发出万物,万物形成以后,便有了声音。声音有阳刚之声,有阴柔之声,有混沌之声,有清纯之声,有美好之声,有丑恶之声。所谓阳刚、阴柔、混沌、清纯、美好、丑恶等等,都是借助声音才表现出来的。心气浮夸诞妄的人,其声音流离散慢;心气谨密诚信的人,其声音和顺有节奏;心气鄙陋乖戾的人,其声音沙哑难听;心气宽厚柔和的人,其声音温柔美好。诚信的声气中和平易,侠义的声气随时舒纵,智慧的声气完美无缺,勇猛的声气雄壮刚直。聆听其声音,判定其气息。

人的声音,如同人的心性气质一样各不相同。通过声音判断一个人的心性气质,这样他是聪明还是愚笨,是贤能还是不肖,就可以把握了。成年人固然如此,即使是婴儿,其精血虽未充沛,但其才气性情的高低善恶,也不难被有识之士所察知。《左传》昭公二十八年记载:“伯石刚刚生下来时,子容的母亲跑去告诉婆婆说:‘大弟媳生了一个男孩。’婆婆前去看望,走到堂前,听到伯石的声音就回去了。她说:‘这是豺狼一样的声音。豺狼一样的孩子必有野心,这孩子莫不是要灭亡羊舌氏家族吧。’于是就没有去看望。”而后来杨食我(即伯石)果然帮助祁盈灭亡了羊舌氏家族。《左传》还记载:楚国的司马子良生了儿子越椒,子文说:“这个孩子虎背熊腰,但发出的声音却像豺狼一样,如果不杀了他,他将来一定会毁掉若敖氏家族。”子文的预测后来也应验了。《晋书·桓温传》记载:“桓温生下来不满一周,太原人温峤看到他后说:‘这孩子骨相奇特,可以让他再哭一声听听。’等听到他的

声音，温峤说：“真是个杰出的人物！”后来桓温果然以雄武之才专擅东晋朝政，甚至想觊觎东晋的江山。”这都是例证。通过声音来观察人的说法，古人很少谈及，所以也难以准确地解释，但我们大家都知道的事实是，男人心性气质刚强，其声音舒缓粗壮；女人心性气质柔和，其声音温润娇媚；老人心气衰耗殆尽，其声音松弛迟缓；小孩心气刚刚充实饱满，其声音迅速简短。以此类推，各种人都可以观察知晓。

好 尚

【原文】

知士无思虑之变则不乐，辩士无谈说之序则不乐。察士无凌谄之事则不乐，皆囿于物者也。招世之士兴朝，中民之士荣官，筋力之士矜难，勇敢之士奋患，兵革之士乐战，枯槁之士宿名，法律之士广治，礼教之士敬容，仁义之士贵际。农夫无草莱之事则不比，商贾无市井之事则不比，庶人有旦暮之业则劝，百工有器械之巧则壮。钱财不积则贪者忧，权势不尤则夸者悲。势物之徒乐变。遭时有所用，不能无为也。此皆顺比于岁，不物于易者也。驰其形性，潜之万物，终身不返，悲夫！

更就史乘以稽好尚之得失：则如汉高祖初居山东时贪于财货，好美姬，及入关，财物无所取，妇女无所近，范增谓其志不在小，此先失而后得也。晋周顗以雅望非常，少获盛名，后颇嗜酒，为仆射略无醒日，时人号为三日仆射，庾亮谓为风德之衰，卒以酒失遇祸，此先得而后失也。他如无关得失而可以观人者，桓温将伐蜀，在事诸贤，咸以李势在蜀日久，荫袭既厚，在复奇险，恐不易克，惟刘惔云：“温必能克。观其搏搏，不必得则不为。”又支道林在当时有器朗神俊之目，《世说》载其常养马数匹，或言道人畜马不韵，支曰：“贫道重其神俊！”读此亦可知其为人矣。

——邵祖平《观人学·实用》

【译文】

智谋之士没有可供出谋划策的祸变就不快乐，舌辩之士没有可供高谈阔论的场合就不快乐，好察之士没有可供吹毛求疵的事端就不快乐，这都是他们被物欲所牵累而导致的结果。招摇炫世的人以立足朝廷为幸，中等

的人以获取官位为荣，筋力强壮的人以克服困难自矜，勇敢的武士奋发除患，操戈披甲之士乐于征战，遁迹山林的人留意名声，讲究法律的人推广法治，重视礼教的人整饰仪容，崇尚仁义的人尊重盟约。农夫没有耕种之事就不能安居乐业，商贾没有贸易之事就不能安居乐业，普通人早晚有事可做就会勤奋自勉，百工有了施展器械技巧的机会便精神兴奋。如果不能积聚钱财，贪婪的人就会忧心忡忡；如果位不高权不重，夸竞虚名的人就会感到悲哀。势利小人喜欢从变乱中寻找机会。凡此种人物，一旦遇到时机，就会施展身手，是不会安于恬淡无为的。这些人都习惯逐时俯仰，则不愿从事于自然简易的活动的。过度劳心费神，沉溺于外物，终身不知返回到无为的境界，这是多么可悲啊！

再从史书中考证爱好的得失：汉高祖刘邦最初在山东居住时，贪财好利，迷恋女色，等到西入秦关以后，不贪财利，不近女色，因此范增认为他志向远大。这是先有过失后得以改正的例子。晋代的周顗名声非常好，在少年时就很有名，但后来却非常贪酒，担任仆射一职时几乎没有酒醒的时候，当时人称他为“三日仆射”，庾亮称他为“凤德之衰”，最终因酒而遭致灾祸。这是先有好名声而后有过失的例子。其他虽然无关得失但也可以据以观人的例子，如桓温准备征伐蜀地，朝中当事的贤士们都认为李势在蜀地时间长了，基业已很雄厚，再加上地势险要，恐怕难以攻克，只有刘惔说：“桓温一定能攻克蜀地。从他赌博就可以看出，没有把握的事他不会去做。”还有，支道林在当时被人们认为是器宇轩昂，神采俊逸，《世说新语》记载，他养着几匹马，有人说道士养马不够风雅，他说：“因为我看重马有神采！”读了这段话就可以知道他的为人了。

行 迹

【原文】

富贵者观其礼施也，贫穷者观其有德守也，嬖宠者观其不骄奢也，隐约者观其不慑惧也……考之以观其信，絜之以观其知，示难以观其勇，烦之以事以观其治，淹之以利以观其不贪，蓝之以乐以观其不宁，喜之以物以观其不轻，怒之以观其重，醉之以观其不失也。纵之以观其常，远使之以观其不贰，迹之以观其不倦，探取其志以观其情，考其阴阳以观其诚，覆其微言以

观其主，曲省其行以观其备。

——《大戴礼记·文王观人》

临惧之而观其不恐也，怒之而观其不愠也，喜之而观其不诬也，近诸色而观其不逾也，饮食之而观其有常也，利之而观其能让也，居哀而观其贞也，居约而观其不营也，勤劳之而观其不扰人也。

——《大戴礼记·曾子立事》

【译文】

富贵的人，要看他是否能够以礼待人；贫穷的人，要看他有无德行操守；受宠爱的人，要看他是否骄傲奢侈；不得志的人，要看他是否无所畏惧……考验他以观察他的信用，考量他以观察他的智慧，向他展示困难以观察他的勇气，给他制造麻烦以观察他的治理才干，诱之以利以观察他是否贪婪，用淫靡的音乐使他陶醉以观察他是否心猿意马，投其所好以观察他是否轻率，故意激怒他以观察他是否持重，让他喝醉以观察他是否失态，放纵他的情欲以观察他是否保持常态，疏远他看他是否忠贞不二，亲近他看他是否狎昵放肆，探取他的志向以观察他的性情，考察他外在的表现和内心的想法以判定他是否诚实，审察他细微的言行看他是否守信，从不同角度考察他的行为看他是否完备周详。

使他面临危难以观察他是否恐惧，故意激怒他以观察他是否昏愤，让他高兴以观察他是否骗人，让他接近女色以观察他是否越礼，给他酒饭以观察他是否保持常态，诱之以利以观察他能否谦让，在他守丧期间观察他是否坚贞，在他身处贫困时观察他是否迷失自己，使他辛劳以观察他能否不为人扰。

文 字

【原文】

气以实志，志以定言，吐纳英华，莫非情性。是以贾生俊发，故文洁而体清；长卿傲诞，故进侈而辞溢；子云沉寂，故志隐而味深；子政简易，故趣昭而事博；孟坚雅懿，故裁密而思靡；平子淹通，故虑周而藻密；促宣躁锐，

故颖出而才果；公幹气褊，故言壮而情骇；嗣宗傲傥，故响逸而调远；叔夜俊侠，故兴高而采烈；安仁轻敏，故锋发而韵流；士衡矜重，故情繁而辞隐。触类以推，表里必符，岂非自然之恒资，才气之大略哉！

——《立心雕龙·体性》

若夫俊发之士，心总要术，敏在虑前，应机立断；覃思之人，情饶歧路，鉴在疑后，研虑方定。机敏故造次而成功，虑疑故愈久而致绩。难易虽殊，并资博练。若学浅而空迟，才疏而徒速，以斯成器，未之前闻。

——《立心雕龙·神思》

子谓文士之行可见：谢灵运小人哉，其文傲，君子则谨；沈休文小人哉，其文冶，君子则典；鲍照、江淹，古之狷者也，其文急以怨；吴筠、孔珪，古之狂者也，其文怪以怒；谢庄、王融，古之纤人也，其文碎；徐陵、庾信，古之夸人也，其文诞。或问孝绰兄弟，子曰：“鄙人也，其文淫。”或问湘东王兄弟，子曰：“贪人也，其文繁。”谢朓，浅人也，其捷；江总，诡人也，其文虚。皆古之不利人也。子谓颜延之、王俭、任昉，有君子之心焉，其文约以则。

——《文中子中说·事君》

【译文】

气质用来充实情志，情志确定语言文辞，发言精彩，没有不是同性情有关的。因此，贾谊英俊勃发，所以文辞洁净，风格清新；司马相如（字长卿）行止狂傲放诞，所以文理丰侈，文辞夸张；扬雄（字子云）性情沉静，所以辞赋含意隐晦，韵味深沉；刘向（字子政）性情简明平易，所以文章志趣明了，事例广博；班固（字孟坚）文雅深细，所以文章体裁绵密，情思精微；张衡（字平子）学识广博，融会贯通，所以考虑周到，文辞细腻；王粲（字仲宣）急躁勇锐，所以文章锋芒突出，才情果敢；刘桢（字公幹）性情褊急，所以文辞雄壮，情思惊人；阮籍（字嗣宗）行为豁达，所以文辞音声缭绕，格调高远；嵇康（字叔夜）英俊侠义，所以兴趣高超，文采壮丽；潘岳（字安仁）轻盈敏捷，所以文章锋芒毕露，音韵流动；陆机（字士衡）矜持庄重，所以情思繁富，辞意含蓄。由此类推，外表的文辞与内在的性情一定是相符合的。从这里难道不正可以看出天赋的资质和才气的大略吗？

至于文思敏捷的人，心里熟悉创作的方法，感觉敏锐，无多思虑，当机立断；文思深沉的人，情思纷乱，徘徊歧路，要弄清心中的疑虑，经过研究考虑才能决定。文思机敏所以能在匆忙中写成，疑虑多所以要很久才能完成。

快慢难易虽然不同，都要靠学识广博，技巧熟练。若是学识浅陋而又行动迟缓、不思充实，才气疏阔而又追求速成，像这样能够成功的，以前还没有听说过。

文中子认为文人学士的品行是可以发现的：谢灵运是个小人啊，他的文章狂傲，而君子的文章则严谨；沈约（字休文）也是个小人啊，他的文章妖冶，而君子的文章则典雅；鲍照、江淹，是古代性情急躁之人，他们的文章急躁而充满了怨恨；吴筠、孔珪，是古代的狂妄之人，他们的文章怪诞而充满了怒气；谢庄、王融，是古代气质软弱的人，他们的文章琐碎；徐陵、庾信，是古代喜欢浮夸的人，他们的文章虚妄不实。有人问孝绰兄弟，文中子说：“他们是浅陋之人，其文章淫烂没节制。”有人问到湘东王兄弟，文中子说：“他们是贪婪之人，其文章很繁琐。”谢朓是个学识浅薄之人，其文章快捷无厚度；江总是个诡诈之人，其文章虚而无实。以上都是一些于人不利的。文中子认为颜延之、王俭、任昉有君子之心，他们的文章简约而中规中矩。

书 画

【原文】

《书谱》：是知偏工易就，尽善难求，虽学宗一家，而成多体，莫不随其性欲，便以为姿。质直者则径挺不遒，刚狠者又崛强无润，矜敛者弊乎拘束，脱易者失于规矩，温柔者失于缓，躁勇者过于剽迫，狐疑者滞于滞涩，迟重者终于蹇钝，轻琐者染于俗吏。

《历代名画记》：开元中，将军裴旻善舞剑，道子观旻舞剑，见出没神怪，既毕，挥豪益进。时又公孙大娘亦善舞剑器，张旭见之，因为草书，杜甫歌行述其事。是知书画之艺，皆须意气而成，亦非懦夫所能作也。

张浦山论画：大痴为人坦易洒落，故其画平淡而冲濡，在诸家最醇；梅花道人孤高清介，故其画危耸而英俊；倪云林则一味绝俗，故其画萧远峭逸，刊尽雕华；若王叔明未免贪荣附热，故其画近于躁；赵文敏大节不惜，故其书画妩媚而带俗气。《记》曰：“德成而上，艺成而下。”其是之为乎！

——邵祖平《观人学·实用》

【译文】

《书谱》：专攻某一方面容易取得成就，而要求尽善尽美则难以办到，即便是师法一家的学子，最后又会演变成多种字体。这些无不是随着他的性情和愿望而形成自己的风格的。质朴直率的人，其字体挺拔而不道劲；刚强狠心的人，字体倔强而不加润色；矜持内向的人，字体拘束；放纵外向的人，书体没有规矩；温柔的人，字体轻柔舒缓；急躁勇猛的人，字体过于剽悍急促；多疑的人，字体不够流畅；慢性子的人，字体笨拙而迟缓；轻浮猥琐的人，字体沾染着庸俗的官场习气。

《历代名画记》：开元年间，将军裴旻善于舞剑，吴道子观看他舞剑，感觉神出鬼没的，看后即挥笔作画，大有长进。那时还有位公孙大娘也善于舞剑，张旭看了，受到启发，因此而创造了自己的草书，杜甫在他的歌行体诗中记述了这件事。由此可知，书画艺术，必须意志和气概得以充实才能成功，并不是一般懦夫所能做到的。

张蒲山论画：黄大痴为人坦荡洒脱，光明磊落，所以他的画平淡谦和，舒缓柔顺，在各种画派中最为纯朴；梅花道人性情孤高，清逸耿介，所以他的画清高脱俗，英洒俊逸；倪雲林则一味追求摒弃尘俗，因此他的画萧索高远，峭拔清逸，极尽雕华；像王叔明，还没有从贪图荣华、趋炎附势中超脱出来，因此他的画流于浮躁；赵文敏不珍惜大节，因此他的书法和绘画都妩媚而带有俗气。《礼记》说：“道德高尚，才能创造出上乘的作品；仅仅技艺上有成就，其作品仍然是下品。”说的就是这个道理吧！

食 息

【原文】

孔子曰：“士志于道而耻恶衣恶食者，未足与议也。”《诗·伐木》云：“民之失德，乾糇以愆。”衣食者，口体之奉，所以蔽形充肠。设若人为耻，或琐琐焉以一饮食之微而与人生衅隙，其识趣之卑陋，盖亦极矣。

宋瑾《古观人法》亦有以食息观人一则，寻如左方：饮食寝处，情闲性适，淡泊宁静，随其可遇，不论穷达，安顿自然，在上位之君子也；列鼎重茵，情志不快，曲肱饮水，寤寐皆安，审乎义命之真，不故拂人之情者，在下位之君子也；厌常喜新，得新捐故，过为汰侈，与脱粟布被，不近人情，过为矫饰者，

在上位之小也；作客则狼吞未饜，作主则虎视其余，膏粱莞簟以奉口体，蔬食藁鞣以给尊亲者，在下位之小人也。

——邵祖平《观人考·实用》

【译文】

孔子说：“对于有志于追求道却又耻于粗布衣服和粗茶淡饭的读书人，是不值得和他们谈论什么的。”《诗经·伐木》说：“人若缺乏道德品质，饮食小事也会出问题。”吃饭穿衣，是为了满足嘴巴和身体的需要，是用来遮蔽身体和填饱肠胃的。假如以衣食不如他人为耻，或者因为吃一顿饭这样的小事与人产生矛盾，那么他的见识和情趣的卑下和浅陋，也就达到极点了。

宋瑾《古观人法》中也有一则通过饮食休息观察人的内容，摘录如下：饮食睡眠居住时，性情闲适，淡泊宁静，随遇而安，无论穷困还是通达，都能安稳如常，泰然自若，这种人是居于上位的君子；面前摆着锅和鼎，坐在厚厚的垫子上，情志不得实现，侧身而卧，弯着胳膊饮水，无论睡着还是醒着都很安然，参透义理和生命的真谛，不故意违背他人的情绪，这是居于下位的君子；嫌弃平常的，喜欢新颖的，得到新的就抛弃旧的，过于奢侈浪费，以及那种用粗布粗饭款待旧友，不近人情，过于矫揉造作的人，都是居于上位的小人；作客时狼吞虎咽，不知满足，作主人则像虎狼一样监视别人，把精美的食物和用品留给自己，把粗劣的食物和用品留给尊贵的人和父母双亲，这是居于下位的小人。

父 母

【原文】

父、母、兄、弟、妻、子谓之六戚。《吕览·论人篇》所以观人也。《孔丛子·居卫篇》云：“举其多者，有此父斯有此子，人道之常也。”《中庸》云：“不顺乎亲，不信乎朋友矣。”《孝经》云：“资于事父以事君而敬同。”夫忠于君，犹今之忠于国也，不能事父者，必不能尽力于国；事父母以诚，交朋友亦以诚。不能事父母者，安能接友？此皆理之络驿相逢者，而《大戴礼记·曾子大孝篇》说此尤为切至，得此可罄观鉴之说矣。

《大戴礼记·曾子大孝篇》：身者，亲之遗体。行亲之遗体，敢不敬乎？故居处不庄，非孝也；事君不忠，非孝也；莅官不敬，非孝也；朋友不信，非孝也；战阵无勇，非孝也。五者不遂，灾及乎身，敢不敬乎？

——邵祖平《观人学·实用》

【译文】

父、母、兄、弟、妻、子被称为六戚。《吕览·论人篇》说的是通过六戚来观人。《孔丛子·居卫篇》说：“从大多数情况来看，有什么样的父亲，就有什么样的儿子，这是人伦中的一般道理。”《中庸》说：“如果不顺从父母，就不会对朋友诚信。”《孝经》说：“事奉父母和事奉君王是一样的，都应该讲求孝敬。”忠于君王，就像今天的忠于国家，不能事奉父母的，对国家必然不能尽心尽力；能真诚地事奉父母，也会真诚地对待朋友，不能事奉父母，又怎能接待朋友呢？这在道理上都是密切相关的，而《大戴礼记·曾子大孝篇》对此论述得更为准确透彻，明白了其中的道理，就完全掌握观人的学问了。

《大戴礼记·曾子大孝篇》：自己的身体，实际上是父母的馈赠，拿父母的遗体去行事，敢不恭敬吗？所以平时生活不端庄，就是不孝；事奉君王不忠诚，就是不孝；居官施政不恭敬，就是不孝；对朋友没有信义，就是不孝；在战场上不勇敢，就是不孝。以上五个方面不具备，灾祸就会降临到身上，敢不恭敬吗？

兄 弟

【原文】

兄弟同根共气，方其幼时，寝食与同，保傅是依，亲训是式，彼此习性无大异也。及长而游学四方，师各有受，聘各有妇，餐各异爨，于是途轨渐分，行事固迥然有别矣。故以兄知弟，因弟知兄，逆亿或有中者。《大戴礼记·文王官人篇》云：“兄弟之间，观其和友也。”又曰：“其少观其恭敬好学而能弟也。”故因兄弟以观人，必在其人幼冲之时矣。《周礼》六行：孝、睦、姻、任、恤，由近及远，从本递末。盖能孝于父母者，始能友于兄弟；能友于兄弟者，始可与言睦邻里、爱姻戚、信朋友、恤有忧也。苟其人友

兄弟如有未至，则其事父母亦必有所未尽，而睦姻任恤更非可望，以此类推可知。

——邵祖平《观人学·实用》

【译文】

兄弟之间同根同气，当他们年幼之时，吃睡在一起，受同样的启蒙教育，受父母同样的管教，彼此之间的习惯和性情没有多大差异。等到长大之后，游学四方，各拜各的老师，各娶各的妻室，各自起灶分餐，从此生活习性渐渐不同，做事的方法也就迥然不同了。所以通过哥哥来观察弟弟，或通过弟弟来观察哥哥，有时候也能成功。《大戴礼记·文王官人篇》说：“兄弟之间，要观察他们是否和睦友善。”又说：“在他年少时，观察他是否恭敬有礼、好学上进，是否能和兄弟友爱相处。”所以根据兄弟之情来观人，一定要在一个人的年幼之时。《周礼》中讲到六种品行：孝、友、睦、姻、任、恤，其排列顺序由近及远，从本到末。能孝敬父母的，才能和兄弟友爱；能和兄弟友爱的，才能谈得上与邻里和睦，与姻亲友爱，与朋友守信，并抚恤有困难的人。如果一个人不能做到与兄弟友爱，那么他在事奉父母方面就一定不会做得尽善尽美，而睦邻里、友亲戚、抚危助困等，就更做不到了。以此类推，就可以知道他的为人了。

妻 子

【原文】

妻者，齐也，有兄弟之义。兄弟以敬爱为则，夫妇处帟房，接床第，爱则至矣，而庄敬之道为难。史传所载其妻甚敬者，其夫必为贤伟可传者。

——邵祖平《观人学·实用》

初，臼季使，过冀，见冀缺耨，其妻饁之，敬，相待如宾。与之归，言诸文公曰：“敬，德之聚也。能敬，必有德。德以治民，君请用之。臣闻之，出门如宾，承事如祭，仁之则也。”……文公以为下军大夫。

——《左传·僖公三十三年》

遂至吴，依大家皋伯通，居庖下，为人赁舂。每归，妻为具食，不敢于鸿前仰视，举案齐眉。伯通察而异之，曰：“彼佣能使其妻敬之如此，非凡人也。”

——《后汉书·梁鸿传》

【译文】

妻与夫并列，说明夫妻兼有兄弟一般的情义。兄弟相处以尊敬和友爱为原则，夫妻同居帟房，有床第鱼水之欢，情爱达到了极致，但要保持庄重和恭敬就难了。史书中所记载的某妻子很敬重丈夫，那么这位丈夫一定是贤良杰出可流传青史的人。

当初，白季出使外国，曾途经冀国。看到冀缺正在田间除草，妻子给他送饭。二人相敬如宾。白季邀请冀缺一起回到晋国，对文公说：“恭敬，是德的集中表现。对人恭敬就一定有德行，用德来治理百姓，就请国君重用冀缺。我听说：出门恭敬好像对待宾客，办事庄重犹如参加祭祀，这是仁爱的法则。”……文公让冀缺担任下军大夫。

于是梁鸿到了吴地，住在大户人家皋伯通家，住在厢房里，被人家雇佣舂米。每天回到家里，妻子都为他准备好了饭菜，端上来时，妻子不敢在梁鸿面前仰视，把盛饭的托盘举得与自己的眉毛一样高。伯通看到后很感惊讶，说：“他作为一个佣人，能使妻子对自己如此敬重，一定不是普通人。”

朋 友

【原文】

楚有善相人者，所言无遗，美闻于国中。庄王召见而问焉，对曰：“臣非能相人也，能相人之友者也。观布衣者，其友皆孝悌、笃谨、畏令，如此者，家必日益而身日安，此所谓吉人者也；观事君者，其友皆诚信、有行、好善，如此者，措事日益，官职日进，此所谓吉臣者也；人主朝臣多贤，左右多忠，主有失败，皆交争正谏，如此者，国日安，主日尊，名声日显，此所谓吉主者也。臣非能相人也，观友者也。”王曰：“善！”

《檀几丛书·古观人法》亦载以交接定君子小人之法：

相见平常，久而弥旨，道傍相值，闲情有余，不自挥霍，耐人寻味者，在上位之君子也；丰骨棱棱，使人落落以合，胸次噩噩，一似平平无奇，究之友谊感孚，终始不渝，厚薄亲疏，分寸不失者，在下位之君子也；暂进晤对，情疏貌亲，久处盘桓，面从腹诽，猝遇贵人，风驰雨骤，遥逢故旧，脱兔惊鸿者，在上位之小人也；亲疏反常，厚薄倒置，甘旨不供父母，斋衫以养尼僧，酒肉以结豪狂，干戈以伤同气者，在下位之小人也。

——邵祖平《观人学·实用》

【译文】

楚国有一位擅长看相的人，他所做的判断无一失误，因此闻名全国。楚庄王召见他，问他看相的事，他说：“我不是那种善于看相的人，而是善于观察他结交什么朋友。看那些普通的人，如果他的朋友都是孝敬父母、友爱兄弟、诚实谨慎、遵纪守法的人，那么他的家庭就一定会越过越好，他本人也会越来越安全康泰，这就是所谓的吉利之人；看那些事奉国君的人，如果他的朋友都是诚实守信、品行端正、乐善好施的人，那么他做事就会越来越好，官职也会越来越高，这就是所谓的吉利之臣；作为国君，如果他的大臣多是贤能之人，身边多是忠良之士，一旦国君有什么过失，都竞相劝谏，这样的话，国家就会日益安定，国君就会日益受人尊崇，名声就会日益显赫，这就是所谓的吉利之主。所以说我并不会相人，而是会看他交什么朋友。”庄王说：“说得太好了。”

《檀几丛书·古观人法》也记载了通过结交朋友来鉴别君子小人的方法：

见面时平平淡淡，时间长了感情就随之加深，在路上相遇，即使有满腔热情，也有所克制，不随意挥霍，彼此间的友谊值得慢慢品味，这是身居上位的君子；风度威严，让人感觉落落寡合，胸中闷闷不乐，好像平淡无奇，仔细研究，则其情感友谊始终不渝，待人厚或薄、亲或疏，掌握得恰到好处，极有分寸，这是身居下位的君子；短暂的会面交往，感情疏远但外表亲热，交往的时间长了，仍然貌合心不合，偶尔遇到显贵之人，就急于拉关系套近乎，犹如急风暴雨般突然，远远看见了故人旧友，则又如脱网的兔子、受惊的鸿雁一样，迅速避开，这是身居上位的小人；和谁亲近和谁疏远，与常人不同，对谁好对谁不好，完全颠倒过来，美味食物不送给父母，却以衣食去供养僧尼，以酒肉来结交豪强狂徒，对志趣相投的人则视若仇人，干戈相向，这是身居下位的小人。

八 君 德

治理国家的根本，无非是正确运用刑罚和恩德。二者相互依赖，相辅相成。五帝治国用德多，用刑少；夏、商、周三王治国刑、德各半；春秋五霸治国用刑多、用德少；秦朝政权单打一用刑治国，虽然盛极一时，但很快归于覆亡。所以君王之道，博大精深；历史的经验，灿然可述。

王霸之別

【原文】

夫三皇无言，化流四海，故天下无所归功。帝者体天则地，有言有令，而天下太平，君臣让功，四海化行，百姓不知其的怪然。故使臣不用礼赏功，美而无害。

王者制人以道，降心服志，设矩备衰，有察察之政，兵甲之备，而无争战血刃之用，天下太平，君无疑于臣，臣无疑于主，国定主安，臣以义退，亦能美而无害。霸主制士以权，结士以信，使士以赏，信衰士疏，赏毁士不为用。

故曰：理国之本，刑与德也。二者相须而行，相待而成也。天以阴阳成岁，人以刑德成治，故虽圣人为政，不能偏用也。故任德多，用刑少者，五帝也；刑德相半者，三王也；仗刑多，任德少者，五霸也；纯用刑，强而亡者，秦也。

——《长短经·君德》

【译文】

三皇虽然没有留下什么惊世骇俗的言论，但他们的教化之德流遍四海，以至于天下百姓不知道应该把这功德记在谁的身上。做帝王的人，如果能够顺应天地运行的自然规律，有理论，有法令，天下就会太平无事。君臣相互推让已有的功劳，德化流遍四海，百姓深受其恩德却不知恩德从何而来。所以任用臣子，不必实行礼法奖赏制度，就能做到美满而无害。

做君王的则以道制人，使人心悦诚服。设立制度规矩，是为了防止衰败的事情发生，虽然有督察的政体和机构，虽然有坚甲利兵的武备，却并没有派上争战厮杀的用场，天下太平无事，君不怀疑臣，臣不怀疑君，国家稳定，君主安心，做大臣的能以义引退，上下关系美满无害。天下霸主控制士人则依靠权变和谋略，结交笼络士人则依靠守信，任用驱使士人则靠奖赏，如果信用衰败，士人就会疏远他；奖赏不行，士人就不为所用。

所以说，治理国家的根本是“刑”和“德”。二者相互依存，相辅相成。大自然必须靠白天黑夜、春夏秋冬等阴阳的变化才能形成岁月的更替，人的社会则必须依靠刑和德两个方面才能达到天下大治的目标。所以说，即便是圣人治理国政，也不能偏用一方而舍弃了另一方。为政用德多、用刑少的，是五帝的政治；刑和德参半而用的，是三王的政治；用刑多用德少的，是

春秋五霸的政治；纯用刑治国，虽达到了一时的强盛，但最终灭亡了的，便是秦朝的政权。

汉家诸帝

【原文】

或曰：“王霸之道，既闻命矣。敢问高、光二帝，皆拔起垅亩，芟夷祸难，遂开王业。高祖豁达以大度，光武谨细于条目，各擅其美，龙飞凤翔，故能拨乱庇人，拯斯涂炭。然比大德，方天威，孰为优劣？”

曹植曰：“昔汉之初兴，高祖因暴秦而起，遂诛强楚，光有天下，功齐汤武，业流后嗣，帝王之元勋，人君之盛事也。然而名不纯德，行不纯道，身没之后，崩亡之际，果令凶妇肆酷虐之心，嬖妾被人彘之刑，赵王幽囚，祸殃骨肉，诸吕专权，社稷几移，凡此诸事，岂非高祖寡计浅虑以致斯哉？然其采将画臣，皆古今之所鲜，有历代之希觐，彼能任其才而用之，听其言而察之，故兼天下而有帝位也。

世祖体乾灵之休德，禀贞和之纯精，蹈黄中之妙理，韬亚圣之懿才，其为德也，聪达而多识，仁智而明恕，重慎而周密，乐施而爱人。值阳九无妄之世，遭炎精厄会之运，殷尔雷发，赫然神举，奋武略以攘暴，兴义兵以扫残，军未出于南京，莽已毙于西都。尔乃庙胜而后动众，计定而后行师，故攻无不陷之垒，战无奔北之卒。宣仁以和众，迈德以来远，故窦融闻声而影附，马援一见而叹息。敦睦九族，有唐虞之称；高尚纯朴，有羲皇之素；谦虚纳下，有吐握之劳；留心庶事，有日昃之勤。是以计功则业殊，比隆则事异，旌德则靡僭，言行则无秽，量事则势微，论辅则臣弱，卒能握乾图之休征，立不刑之遐迹，金石铭其休烈，诗书载其懿勋。”故曰：光武其优也。

或曰：“汉武帝雄才大略，可方前代何主？”虞南曰：“汉武承六世之业，海内殷富。又有高人之资，故能总揽英雄，驾御豪杰，内兴礼乐，外开边境，制度宪章，焕然可述。方于始皇，则为优矣。至于骄奢暴虐，可以相亚，并功有余而德不足。”

【译文】

有人问：“称王称霸的道理和方法已经领教了。请问：汉高祖和汉光武二位帝王都是由普通百姓崛起发迹，扫平祸难，终于建立了帝王之业。汉高祖豁达大度，汉光武谨慎精细，各有所长，都能龙飞凤翔，拨乱反正，保护百姓，挽救生灵于涂炭之中。然而，如果要把二位帝王的德行和威望作比较，谁优谁劣呢？”

曹植说：“从前，汉朝初兴之时，汉高祖因反抗暴秦而起义，随之又消灭了强盛一时的楚霸王项羽，光复天下，其功劳可与商汤、周武的业迹相媲美，为刘氏王朝奠定了基业并绵延后世，其人堪称帝王中的元勋，其功业堪称人君中的盛事。然而，他的品德不纯，其行为更不符合纯正王道，所以在他身没之后，崩亡之际，果然使得凶妇吕氏得以大发酷虐之心，使高祖的嬖妾惨遭‘人彘’之刑，赵王被幽囚毒死，祸害殃及高祖自己的亲生骨肉，致使诸吕专权，汉家江山险些移名改姓。凡此种种，难道不是高祖缺乏计议、浅于谋虑，以至造成如此惨痛的结局吗？然而，他手下的枭勇之将，智谋计策之臣，却都是古今少有，历代罕见的。高祖对他们能够量才擢用，善于采纳他们的建议，并密切注视着他们的行动，所以能够兼并天下，建立帝王之业。

汉光武帝体验到了天地自然的美德，禀承了纯贞谦和的精神品质，通晓幽深精微的道理，继承了亚圣孟子的美德和才华。他的德行表现在：聪颖明达，博学多识，富于智慧而又充满了仁爱，开明宽恕，谨慎周密，乐善好施，爱护百姓。正值灾年艰难之世，汉家王朝又面临厄运之际，忽然如雷霆万钧，光武毅然奋起义兵，大展武略扫除残暴势力，大军未出南阳，王莽便死于洛阳。汉光武用兵的特点是，庙胜已定，而后出动；计略已定，而后运兵布阵。所以攻无不克，战无不胜。博施仁爱以团结众生，广推恩德以感召偏远。所以，窦融闻声而归附，马援一见而叹息。汉光武敦睦九族，有唐尧虞舜的称誉；高尚纯朴，有伏羲的素养；谦虚待人，博采众议，有周公吐哺握发的胸怀；心系国家，事必躬亲，有夙兴夜寐的勤劳。因此，若计算他的功劳则与高祖的业绩就不一样，若比功业的宏伟，则二者的事迹不为同类。宣扬他的恩德则毫无非议之处，谈起他的品行则洁白无瑕，衡量他的实力则比汉高祖微薄，论他的辅臣则比汉高祖弱小，然而，他最终把握住了建立帝业的征兆，建立了不可磨灭、流传万古的功业，金石上记载着他的美名，诗书上记载着他的功绩。”所以说，相比之下，还是光武帝略优于汉高祖。

有人问：“汉武帝雄才大略，可与前代哪个帝王相比？”虞世南说：“汉武帝继承了祖上六世经营的业绩，海内殷富。他本人又富于伟人的素质，所以能总揽英雄，驾馭豪杰，对内弘扬礼乐制度，对外拓展疆域，其文治武

功,焕然可述,比前代的秦始皇还要略胜一筹。至于武帝骄慢奢侈,为政暴虐,则略次于秦始皇。两人都属于‘功有余而德不足’的帝王。”

曹操 刘备 孙权

【原文】

自炎精不竞,宇县分崩,曹孟德挟天子而令诸侯,刘玄德凭蜀汉之阻,孙仲谋负江淮之固,三分天下,鼎足而立,皆肇开王业,光启霸图。三方之君,孰有优劣?

虞南曰:“曹公兵机智算,殆难与敌,故能肇迹开基,居中作相,实有英雄之才矣!然谲诡不常,雄猜多忌,至于杀伏后,鸩荀彧,诛孔融,戮崔琰,娄生毙于一言,桓劭劳于下拜。弃德任刑,其虐已甚,坐论西伯,实非其人。许邵所谓‘治世之能臣,乱世这奸雄’,斯言为当。刘公待刘璋以宾礼,委诸葛而不疑,人君之德,于斯为美。彼孔明者,命世之奇才,伊、吕之俦匹。臣主同心,鱼水为譬,但以国小兵弱,斗绝一隅,支对二方,抗衡上国。若使与曹公易地而处,骋其长算,肆关、张之武,尽诸葛之文,则霸王之业成矣。孙主因厥兄之资,用前朝之佐,介以天险,仅得自存,比于二人,理弗能逮。”

——《长短经·君德》

【译文】

自从汉室衰微,天下分崩,曹孟德挟天子而令诸侯,刘备凭借蜀汉山川的险阻,孙权则凭借江淮的险固,三分天下,鼎足而立。都是开启帝王之业、图谋称霸天下的君主,三方君主,彼此优劣如何?

虞世南说:“曹公用兵富于智慧,长于筹算,很难有人能同他相匹敌,所以能奠定帝王基业,在中央做宰相,控制汉朝政权,的确具有英雄的才气。然而他却谲诡无常,疑心重重,颇多猜忌。至于杀害伏皇后,毒死荀彧,诛杀孔融,屠戮崔琰,娄圭因一言不慎而丧命,桓劭下拜认罪而命不保,抛弃仁德,专用刑罚,暴虐非常,然而他自比为西伯文王,其实还远不是这样的人。许邵称曹操为‘治世之能臣,乱世之奸雄’,这个评价恰如其分。刘备对刘璋礼如宾客,委诸葛亮以重任而毫无猜疑之心,作为君王的品德,这是最为高尚的。至于诸葛孔明,为命世奇才,可与伊尹、吕望等圣贤相媲美,臣主

同心同德，如鱼水相得。但是，因国小兵弱，屈居西南一隅，仍须应付魏、吴两方，与大国强国相抗衡。如果使刘备和曹操易地而居，充分发挥自己长于谋算的优势，让关羽、张飞的武略充分施展，让诸葛亮发挥自己的智谋，霸王之业就能够成功了。孙权继承了他的兄长孙策的基业，用前朝老臣做宰辅，又有长江天险做屏障，仅得以自存而毫无进取，据此来看，若同曹操、刘备相比，怕是望尘莫及的啊！”

晋朝诸帝

【原文】

晋宣帝雄谋妙算，诸葛亮冠世奇才，谁为优劣？

虞南曰：“宣帝起自书生，参佐帝业，济世危难，克清王道，文武之略，实有可称，而多仗阴谋，弗由仁义，猜忍诡伏，盈诸襟抱。至如示谲言于李胜，委鞠狱于何晏，愧心负理，君子不为。以此伪情，行之万物，若使力均势敌，俱会中原，以仲达之奸谋，当孔明之节制，恐非俦也。”

或曰：“晋景、文兄弟孰贤？”

虞南曰：“何晏称：‘惟深也故能通天下之志，夏侯太初是也；惟几也故能成天下之务，司马子元是也。’故知王佐之才，著于早日，及诛爽之际，智略已宣，钦、俭称兵，全军独克，此足见其英图也。虽道盛三分，而终身北面，威名振主，而臣节不亏，侯服归全，于斯为美。太祖嗣兴，克宁祸乱，南定淮海，西平庸蜀，役不逾时，厥功为重。及高贵篡历，聪明夙智，不能竭忠协赞，拟迹伊周，遂乃伪谤士颜，委罪成济，自貽逆节，终享恶名，斯言之玷，不可磨也。”

东晋自元帝以下，何主为贤？

虞南曰：“晋自迁都江左，强臣擅命，垂拱南面，政非己出。王敦以盘石之宗，居上流之要，负才矜地，志怀问鼎，非肃祖之明断，王导之忠诚，则晋祚其移于王氏矣。若使降年永久，仗任群贤，因漙、涧之遗黎，乘刘、石之衰运，则克复中原，不难图也。”

——《长短经·君德》

【译文】

晋宣帝司马懿雄谋妙算，诸葛亮是冠世奇才，二人相比，谁优谁劣？

虞世南说：“宣帝司马懿从一介书生起家，后来参与辅佐帝业，匡扶救济世事危难，弘扬君王之道，其文武韬略，的确有诸多值得称道之处。然而他为政用兵，多依仗阴谋诡计，不用仁义之道，猜忌、残忍、埋伏之属盈脑满胸。至于假痴不颠，用谎谬之言蒙骗李胜，把玄学家何晏下狱，这些愧心负理的行为，君子是绝对不去做的。用这种诈伪之术待人接物，假如魏、蜀双方势均力敌，会兵中原，以司马仲达的奸谋同诸葛亮用兵的谋略相比，恐怕还不是诸葛亮的对手。”

有人问：“晋景帝（司马师）、晋文帝（司马昭）二兄弟哪位更贤明？”

虞世南说：“何晏曾说：‘惟有思想深邃，才能通晓天下发展的道理，夏侯太初就是这样的人；惟有机敏多智，才能成就世事功业，司马子元（司马师字子元）就是这样的人。’所以司马师拥有的宰辅之才，在早年就显露出来。当司马懿诛杀曹爽之际，司马师的智略便得到了充分发挥，曹魏大将文钦、毋丘俭在淮南举兵，反对司马氏专擅朝政，司马师率军将其攻克，据此足见其英才宏图。虽然他智略胜人三分，但终身北面称臣；虽然威名振主，但始终坚守臣节。以诸侯之位全身而退，值得赞美。司马昭执政时，扫平祸乱，南定淮海，西平蜀汉，兵战工役不违农时，这是他最大的功绩。高贵乡公继承帝位后，他本来聪明早智，而司马昭却不能尽忠辅佐，留下伊尹、周公辅佐天子的名迹，反而着人刺杀高贵乡公，并欺骗舆论，把杀害天子的罪责全部推到成济的身上，但毕竟还是把大逆不道的恶名永远留在了自己身上。这些历史的污点是磨灭不掉的。”

东晋自元帝以下，哪一位皇帝算得上贤明之主？

虞世南说：“晋朝自从迁都江南，强臣专擅朝命，皇帝形式上垂拱南面，政令却不能由自己决定。大将军王敦以牢固的世家大族的基础和实力，拥兵长江上游，凭仗自己的才能和有利的地理形势，心怀叛逆问鼎之志，如果不是晋明帝英明果断，王导忠心耿耿，则司马氏政权恐怕已被王氏取而代之了。如果使晋明帝的寿命再长久一些，倚仗手下的众多贤臣，以及凭借从洛阳南迁的中原民众，乘刘曜、石勒的衰败之机，北上收复中原，并不是困难的事情。”

隋文帝

【原文】

隋文帝起自布衣，光有神器，西定庸蜀，南平江表，比于晋武，可为侔乎？

虞南曰：“隋文因外戚之重，周室之策，负图作宰，遂膺宝命。留心政治，务从恩泽，故能绥抚新旧，缉宁遐迩，文武制置，皆有可观。及克定江表，咸同书轨，率土黎献，企伫太平。自金陵灭后，正心奢汰，虽威加四海，而情堕万机，荆璧填于内府，吴姬满于下室。仁寿雕饰，事将倾宫，万姓力殫，中民产竭。加以猜忌心起，巫蛊事兴，戮爱子之妃，离上相之母，纲维已紊，礼教斯亡，牝鸡晨鸣，皇枝剿绝，废黜不辜，树立所爱，功臣良佐，诛翦无遗，季年之失，多于晋武，十世不永，岂天亡乎？”

——《长矩经·君德》

【译文】

隋文帝杨坚起自布衣百姓，最后登上了皇帝宝座。他西定庸蜀，南平江表，把他与晋武帝划为一档，是否妥当？

虞世南说：“隋文帝凭借身为外戚的重要地位，趁北周王室衰微之机，专权朝政，并最终取而代之，登上了皇帝宝座。他专心政治，博施恩泽，所以能够使新旧臣僚各得其所，进而安定天下，文治武功，皆有可称道之处。到后来他平定江南，统一天下，书同文，车同轨，全国百姓都渴盼从此过上安居乐业的生活。但自从平定南陈以后，隋文帝的生活奢侈起来，虽然威震四海，但却欲壑难填，珠光宝器填满了内府，江南美色充斥后宫。仁寿年间，隋文帝大兴土木，百姓差役繁重，力不能胜，中产之家亦纷纷破产。再加上晚年心怀猜忌，巫蛊（利用巫术诅咒人）一案，杀了爱子杨俊之妃，又将大臣杨素之母下狱，国家纲纪紊乱，礼教衰亡，甚至听信独孤皇后之言，残杀皇室骨肉，废黜无辜太子杨勇，另立杨广为太子，功臣良将，诛杀殆尽。隋文帝晚年的过失多于晋武帝，隋朝未能长久，能说是上天要使它灭亡吗？”

用 贤

【原文】

昔者唐虞崇举九贤，布之于位，而海内大康，要荒来宾，麟凤在郊。商汤用伊尹，而文、武用太公、闾夭，成王任周、召，而海内大治，越裳重译，祥瑞并降，遂安千载，皆由任贤之功也。无贤臣，虽五帝三王，不能以兴。齐桓公得管仲，有霸诸侯之荣，失管仲，而有危乱之辱。虞不用百里奚而亡，秦缪公用之而霸。楚不用伍子胥而破，吴阖庐用之而霸。夫差非徒不用子胥也，又杀之，而国卒以亡。燕昭王用乐毅，推弱燕之兵，破强齐之仇，屠七十城，而惠王废乐毅，更代以骑劫，兵立破，亡七十城。此父用之，子不用，其事可见也。故阖庐用子胥以兴，夫差杀之而亡；昭王用乐毅以胜，惠王逐之而败，此的的然若白黑。秦不用叔孙通，项王不用陈平、韩信而皆灭，汉用之而大兴，此未远也。夫失贤者其祸如彼，用贤者其福如此。人君莫不求贤以自辅，然而国以乱亡者，所谓贤者不贤也。或使贤者为之，与不肖者议之，使智者图之，与愚者谋之。不肖嫉贤，愚者嫉智，是贤者之所以隔蔽也，所以千载不合者也。或不肖用贤而不能久也，或久而不能终也；或不肖子废贤父之忠臣，其祸败难一二录也。然其要在于己不明而听众口，潜愆不行，斯为明也。

——《新序·杂事二》

【译文】

从前唐尧虞舜选拔九位贤能之人，安排在适当的位置上，因而国泰民安，边远地区的人民也都前来宾服朝见，麟凤之类的吉祥禽兽也出现在郊外的原野上。商汤重用伊尹，周文王、周武王重用太公、闾夭，周成王重用周公、召公，因而海内大治。远在南海的越裳国，也千里迢迢，通过多种语言的翻译前来朝贡，各种祥瑞之物也纷纷降临，致使国家安宁达千年之久，这些都是任用贤能之士的结果啊。没有贤臣，即使是五帝三王，也不能使国家兴旺。齐桓公得到了管仲，才有了称霸诸侯的荣耀；失去了管仲，便蒙受了近臣变乱的耻辱。虞国不用百里奚而灭亡，秦缪公重用了百里奚而称霸。楚王不用伍子胥而国被攻破，吴王阖庐重用伍子胥而称霸。夫差不但不重用伍子胥，还杀了他，最终落得个国亡身死的下场。燕昭王重用乐毅，统率弱小的燕国军队，打败了强大的齐国军队，攻破了七十多座城池，而燕

惠王罢免了乐毅，用骑劫代为将军，燕军马上被齐军打败，并失掉了此前由乐毅攻占的七十余座城池。这些都是父用贤臣，而子不用贤臣，其成败得失，历历可见。所以阖庐重用伍子胥而吴国兴旺，夫差杀了伍子胥而吴国灭亡；燕昭王重用乐毅而得胜，燕惠王逼走乐毅而致败。这些事实，的确的确，像黑白两色一样对比分明。秦朝不用叔孙通，项羽不用陈平、韩信，结果都灭亡了，汉王重用了这些人，结果就大大兴旺起来。这些史实，都还年代不远。失去贤材的就有那样的灾祸，重用贤材的就有这样的福祉。君王没有不寻求贤材来辅佐自己的，然而，国家变乱和灭亡之事之所以还时有发生，原因在于君王认为贤能的人其实并不贤能。有的君王让贤能的人主事，却与不肖无能之徒一起批评他；让富于智慧的人负责实施某项事业，却又与愚蠢之辈一起谋划。不肖无能之徒嫉妒贤能之人，愚蠢的人嫉妒智慧的人，这是贤能之士常常被埋没有原因，也是明君贤臣千载难逢的原因。有的不肖之君重用了贤臣却不能维持长久，有的时间较久却不能有始有终，有的不肖之子罢免了他贤明之父的忠臣，这种做法所导致的灾祸难以一一著录。出现这种情况的根本原因在于君王本身不聪明而又听信一般臣僚的浅薄之言。使诬陷之辞不得通行，这才是君王的贤明。

示 贤

【原文】

秦欲伐楚，使使者往观楚之宝器，楚王闻之，召令尹子西而问焉，曰：“秦欲观楚之宝器，吾和氏之璧、随侯之珠，可以示诸？”令尹子西对曰：“不知也。”召昭奚恤而问焉，昭奚恤对曰：“此欲观吾国得失而图之，不在宝器，在贤臣，珠玉玩好之物，非宝重者。”王遂使昭奚恤应之。昭奚恤发精兵三百人，陈于西门之内，为东面之坛一，为南面之坛四，为西面之坛一。秦使者至，昭奚恤曰：“君客也，请就上位东面。”令尹子西南面，太宗子敖次之，叶公子高次之，司马子反次之。昭奚恤自居西面之坛，称曰：“客欲观楚国之宝器，楚国之所宝者，贤臣也。理百姓，实仓廩，使民各得其所，令尹子西在此；奉珪璧，使诸侯，解忿悁之难，交两国之欢，使无兵革之忧，太宗子敖在此；守封疆，谨境界，不侵邻国，邻国亦不见侵，叶公子高在此；理师旅，整兵戈，以当强敌，提枹鼓以动百万之众，所使皆趋汤火，蹈白刃，出万死不顾一

生之难，司马子反在此；怀霸王之余议，摄治乱之遗风，昭奚恤在此。惟大国之所观。”秦使者愕然无以对，昭奚恤遂揖而去。秦使者反，言于秦君曰：“楚多贤臣，未可谋也。”遂不伐楚。《诗》云：“济济多士，文王以宁。”斯之谓也。

——《新序·杂事一》

【译文】

秦国想攻打楚国，派了个使者前往观看楚国的国宝，楚王听到了这个消息，就召来令尹子西商议说：“秦国想观看楚国的宝器，我的和氏璧、随侯珠，可以拿给他们看吗？”令尹子西回答说：“不知道。”又把昭奚恤召来询问，昭奚恤回答说：“秦国此举是想借机观察我国政治的得失，然后再作图谋，不是想看宝物，而是想看楚国朝内有无贤臣，珠玉以及其他上乘玩物，不是宝物中最重要的。”楚王就派昭奚恤具体负责接待秦使的事宜。昭奚恤发精兵三百人在西城门内列阵，又命筑面向东的高坛一座，面向南的高坛四座，面向西的高坛一座。秦使者来到后，昭奚恤说：“先生是客人，请在面向东的上位就座。”令尹子西在面向南的高坛上就座，依次是太宗子敖、叶公子高、司马子反，昭奚恤自己则在面向西的高坛上就座，并致辞说：“客人们想观看楚国的国宝，而楚国珍视为国宝的东西，就是贤能的大臣。治理百姓，充实粮仓府库，使人民各得其所，有令尹子西在这里；奉命捧着玉珪玉璧等礼器出使诸侯各国，化解彼此的愤怒和仇怨，缔结两国人民的友好，使两国均无兵戈相见的忧虑，有太宗子敖在这里；保卫国土，守御疆界，不侵犯邻国，也不被邻国所侵犯，有叶公子高在这里；治理军队，整修武备，以抵御强大的敌人，擂响战鼓策动百万大军，手下将士个个不惜赴汤蹈火，身冒利剑，万死不辞，有司马子反在这里；胸怀称王称霸的道理，摄取先王治理国家的经验，有我昭奚恤在这里。这些就由大国的使者随意观看吧！”秦国的使者吃了一惊，一时答不出话来，昭奚恤便向秦使者一拱手离开了。秦使者回国以后，向秦王说：“楚国有很多贤能的大臣，我们没有可以谋取的机会。”于是就没有攻打楚国。《诗经》说：“人才济济一堂，文王以此安详。”说的就是这个意思。

愛 民

【原文】

梁君出猎，见白雁群，梁君下车，彀弓欲射之。道有行者，梁君谓行者止，行者不止，白雁群骇。梁君怒，欲射行者。其御公孙袭下车抚矢曰：“君止。”梁君忿然作色而怒曰：“袭不与其君，而顾与他人，何也？”公孙袭对曰：“昔齐景公之时，天大旱三年，卜之曰：‘必以人祠，乃雨。’景公下堂顿首曰：‘凡吾所以求雨者，为吾民也，今必使吾以人祠乃雨，寡人将自当之。’言未卒而天大雨方千里者，何也？为有德于天而惠于民也。今主君以白雁之故而欲射人，袭谓主君言无异于虎狼。”梁君援其手与上车，归人庙门，呼万岁，曰：“幸哉今日也！他人猎，皆得禽兽，吾猎得善言而归。”

——《新序·杂事二》

【译文】

梁国国君外出打猎，看见一群白雁，便下了车，张弓搭箭，正要射白雁，路上有个行人向白雁走去，梁君叫那个行人停下来，莫惊了白雁，那行人却不停下来，只管向白雁走去，白雁群被惊飞。梁君很愤怒，想射死那个行人，他的车夫公孙袭下车用手按住箭说：“请大王不要射。”梁君气得脸色都变了，骂道：“公孙袭你不站在你的主君一边，反而站在别人一边，是何道理？”公孙袭答道：“从前齐景公的时候，天连续大旱三年，占卜的卜辞说：‘一定要用人作牺牲去祭天，才会下雨。’齐景公走下殿堂，向天叩头说：‘但凡我求雨，都是为了我的百姓的福祉，假如今天一定要我杀人去作牺牲才肯下雨的话，那我将会亲自去作牺牲。’话还没说完，方圆千里的广大地区便下起大雨来，这是什么原因呢？这是因为景公的作为上顺了天意下利了人民啊。如今大王您因为一只白雁就想去杀人，要我公孙袭说您的做法与凶恶的虎狼也没有什么两样。”梁君拉着公孙袭的手一起上车回去，进了宗庙的大门，就高呼万岁，说：“我今天太幸运了！别人打猎收获的都是禽兽，而我却猎得了有益的教导而归。”

寬 民

【原文】

魏文侯出游，见路人反裘而负刍，文侯曰：“胡为反裘而负刍？”对曰：“臣爱其毛。”文侯曰：“若不知其里尽，而毛无所恃耶？”明年，东阳上计钱布十倍，大夫毕贺。文侯曰：“此非所以贺我也，譬无异夫路人反裘而负刍也。将爱其毛，不知其里尽，毛无所恃也。今吾田地不加广，士民不加众，而钱十倍，必取之士大夫也。吾闻之：下不安者，上不可居也。此非所以贺我也。”

——《新序·杂事二》

【译文】

魏文侯出游，在路上看见一个人反穿着皮衣背负着喂牲畜的草料，文侯问他：“为什么反穿着皮衣背草呢？”那人答道：“为臣我珍爱皮上的毛。”文侯说：“你不懂得如果皮子磨透了的话，毛也就无所附着了吗？”第二年，东阳一地呈报朝廷的收入是往年的十倍，朝臣都来祝贺。文侯说：“这不应该成为向我祝贺的理由啊！打个比喻，这样的做法无异于那路人反穿着皮袄背草料。他倒是爱惜皮子上的毛，可他不懂得假如皮子磨破了，毛也就无所附着了。现在我的耕地没有扩大，人民没有增多，而上交的钱却多了十倍，这一定是从士大夫身上收取来的。我听说：下层不能安居，上层也难以安居啊。所以上交的钱多并不能构成向我祝贺的理由。”

息 兵

【原文】

魏武侯之居中山也，问于李克曰：“吴之所以亡者何也？”李克对曰：“数战数胜。”武侯曰：“数战而数胜，国家之福也。其独以亡，何故？”对曰：“数战则民罢，数胜则主骄。以骄主使罢民，然而国家不亡者，天下少矣。骄则恣，恣则极物；罢则怨，怨则极虑。上下俱极，吴之亡犹晚。此夫差所以自殁于干隧也。”

——《吕氏春秋·逢威》

【译文】

魏武侯做中山君的时候，问李克：“吴国灭亡的原因是什么？”李克说：“因为数战而数胜。”武侯说：“数战数胜，该是国家的福祉呀，而吴国却因此而灭亡，这是为什么呢？”李克回答说：“数战，人民就疲惫；数胜，君主就骄傲。以一个骄傲的君主去役使疲惫的人民，这样的国家有不灭亡的，天下就太少见了。骄傲就会导致恣意妄为，恣意妄为就会导致走极端；人民疲惫就会心生怨恨，心生怨恨就会极尽心计。上下都走了极端，吴国的灭亡还嫌得迟了些呢！这也就是吴王夫差在于隧自刎的原因。”

塞 听

【原文】

宋昭公出亡至于鄙，喟然叹曰：“吾知所以亡矣。吾朝臣千人，发政举事，无不曰‘吾君圣者’；侍御数百人，被服以立，无不曰‘吾君丽者’。内外不闻吾过，是以至此。”由宋观之，人主之所以离国家、失社稷者，谄谀者众也。故宋昭亡而能悟，盖得反国云。

——《新序·杂事五》

【译文】

宋昭公出逃到了偏远地区，长叹一声说：“我明白我之所以被逼出逃的原因了。我朝中有臣子上千人，无论我发布政令，还是处理国事，无不称赞说‘我们的国君是一个圣贤的国君’；侍候我起居生活的有几百人，每当我穿好朝服往那儿一站，无不称赞说‘我们的国君真漂亮’。无论在寝宫还是在朝廷，都听不到有人指出我的过失，所以才落到今天这个地步。”由宋昭公的情况来看，君主逃离国家、失去江山的原因，就在于阿谀奉承的人太多了。宋昭公被逼出逃而最终还能悔悟，大概还有重返朝廷的希望吧。

易哉为君

【原文】

有司请事于齐桓公，桓公曰：“以告仲父。”有司又请，桓公曰：“以告仲父。”若是者三。在侧者曰：“一则告仲父，二则告仲父，易哉为君。”桓公曰：“吾未得仲父则难，已得仲父，曷为其不易也？”故王者劳于求人，佚于得贤。舜举众贤在位，垂衣裳，恭己无为而天下治。汤、文用伊、吕，成王用周、召，而刑措不用，兵偃而不动，用众贤也。桓公用管仲则小也，至故至于霸，而不能以王。故孔子曰：“小哉，管仲之器！”盖善其遇桓公，惜其不能以王也。至明主则不然，所用大矣。《诗》曰：“济济多士，文王以宁。”此之谓也。

——《新序·杂事四》

【译文】

朝内有关职能部门的官员就某些事宜向桓公请示时，桓公说：“去跟仲父说吧。”又有某部门的官员向桓公请示，桓公又说：“去跟仲父说吧。”这样的情况一连发生了多次。桓公身边的人说：“一次答复是去跟仲父说，二次答复还是去跟仲父说，做国君真是件容易的事情啊。”桓公说：“当我还没有得到仲父的时候确实是烦事难事不断，现在已经得到了仲父，有什么理由不容易呢？”所以说做君王的人，辛苦的事情是寻求人材，得到了贤能的人，自然就轻松了。舜提拔了很多有贤能的人主管各种事务，自己则端坐在那里，无为而治，天下太平。商汤任用伊尹，周文王任用吕望，周成王任用周公、召公，刑罚摆在那里而派不上用场，兵器也摆在那里没人动用，正是因为任用了众多的贤能之士啊。桓公任用管仲还只是小事一桩，所以也只能达到称霸的目标，而不能达到做天下之王的目标。所以孔子说：“管仲的器量太小啊！”这大概是赞赏他有幸遇上了桓公，却感慨他没能辅佐桓公建立称王天下的大业吧。至于圣明的君主就不同了，他们所任用的都是器量恢宏的人材。《诗经》中说：“贤士济济一堂，文王因此安详。”讲的正是这个意思。

尊 贤

【原文】

公季成谓魏文侯曰：“田子方虽贤人，然而非有土之君也，君常与之齐礼，假有贤于子方者，君又何以加之？”文侯曰：“如子方者，非成所得议也。子方仁人也。仁人也者，国之宝也；智士也者，国之器也；博通士也者，国之尊也。故有仁人，则群臣不争；国有智士，则无四邻诸侯之患；国有博通之士，则人主尊。固非成之所得议也。”公季成自退于郊，三日请罪。

——《新序·杂事四》

【译文】

公季成对魏文侯说：“田子方虽然是贤能之士，可他并不是具有封土的君主，君王您却总是与他平起平坐，假如有比田子方更贤能的人，您又打算用什么更高的礼节待他呢？”文侯说：“像田子方这样的人，不是你有资格加以议论的对象。子方是一个仁者，所谓仁者，是国家的重宝；所为智士，是国家的重器；博古通今的人，是国家的尊荣。所以说，国中有了仁人，群臣就不会相互争斗；国中有了智慧之士，就不会有四邻诸侯侵扰之患；国中有了博古通今的人，那么国君就会受到人们的尊崇。这本来不是你有资格加以议论的事情啊。”公季成自觉离开都城，来到郊区，反思了三天，然后再向文侯请罪。

居 安 思 危

【原文】

鲁哀公问于孔子曰：“寡人生于深宫之中，长于妇人之手，寡人未尝知哀也，未尝知忧也，未尝知劳也，未尝知惧也，未尝知危也。”孔子曰：“君子所问，圣君之问也。丘，小人也，何足以知之？”曰：“非吾子无所闻之也。”孔子曰：“君入庙门而右，登自阼阶，仰视榱桷，俯几筵，其器存，其人亡，君以此思哀，则哀将焉而不至矣！君昧爽而栉冠，平明而听朝，一物不应，乱之端也，君以此思忧，则忧将焉而不至矣！君平明而听朝，日昃而退朝，诸

侯之子孙必有在君之末庭者，君以此思劳，则劳将焉而不至矣！君出鲁之四门以望鲁四郊，亡国之虚则必有数盖焉，君以此思惧，则惧将焉而不至矣！且丘闻之：君者舟也，庶人者水也；水则载舟，水则覆舟。君以此思危，则危将焉而不至矣！”

——《荀子·哀公》

【译文】

鲁哀公问孔子说：“寡人生于深宫之中，在奶妈的手中长大，所以从来不知道什么叫悲哀，不知道什么叫忧愁，不知道什么叫辛劳，不知道什么叫恐惧，不知道什么叫危险。”孔子说：“您所问的问题，是圣明的君王才可能提出来的。我孔丘是个孤陋寡闻的浅薄之人，哪里懂得这样的问题？”鲁哀公说：“没有您回答不出来的问题。”孔子说：“您进入宗庙的大门，从右面拾级而上，来到大堂，仰望椽子和栋梁，俯视几案和器皿，想想器物犹存，人已永逝，此情此景，您品味一下什么是哀伤，那哀伤之情怎么能不油然而生呢？您在拂晓之际就梳洗穿戴，天一亮就上朝理事，若有一个环节处理不当，就会成为国家祸乱的端由，您此时此刻品味一下什么是忧愁，那忧愁之情怎么能不油然而生呢？您天一亮就上朝，直到日落西山才退朝，这期间一定会有从各国逃奔来的诸侯子孙在庭下侍候听令，此情此景，您品味一下什么是辛劳，怎么会体验不出辛劳的味道呢？您走出国都四面的城门，瞭望四郊的荒野，古代亡国之墟星星点点，此情此景，您品味一下什么是恐惧，恐惧之感怎么能不油然而生呢？我还听说：君王就好比一条船，老百姓就好比是水；水能把船浮起来，也能把船吞没。您就用这船与水、君与民的关系品味一下什么是危险，危险的感觉怎么能不袭上心头呢？”



九
臣
行

人臣有“六正”，有“六邪”；直谏可歌可泣，可悲可叹；阿世可憎可厌，可嘉可羨；受辱未必羞，买友未必贱；仁心功败垂成，忠臣不赴君难……如此说来，同一行为，可是可非，可正可反。那么原则何处存？臣节何规范？贵在与时而进，与时而退，因人而异，因地而变。生活之树常青，历史的经验因观照角度的不同，就会焕发出丰富多彩的容颜。

人臣六正

【原文】

夫人臣萌芽未动，形兆未见，昭然独见存亡之机，得失之要，豫禁乎未然之前，使主超然立乎显荣之处，如此者，圣臣也。虚心尽意，日进善道，勉主以礼义，谏主以长策，将顺其美，匡救其恶，如此者，大臣也。夙兴夜寐，进贤不懈，数称往古之行，以厉主意，如此者，忠臣也。明察成败，早防而救之，塞其间，绝其源，转祸以为福，君终已无忧，如此者，智臣也。依文奉法，任官职事，不受赠遗，饮食节俭，如此者，贞臣也。国家昏乱，所为不谀，敢犯主之严颜，面言主之过失，如此者，直臣也。是谓六正。

——《长短经·臣行》

【译文】

作为臣子，当事物尚未萌芽，形迹和征兆尚未表现时，能够走在众人之先，对存亡得失的机理洞若观火，并能及时采取相应的措施，防患于未然，使自己的君主超然立显要荣尊之处，能做到这一点的，就称为“圣臣”。谦虚谨慎，尽职尽责，时常向主上进献好的建议，用礼义来劝勉主上，以长远之策来晓谕主上，弘扬主上的美德善政，匡救主上的恶德恶政，这样的人，可称为“大臣”。为政辛劳，早起晚睡，不断为国家举荐贤材，持之以恒，时常用历史的经验来教育主上，以使主上保持清醒的头脑，这样的人，可称为“忠臣”。明察事物发展的成败之势，及早采取预防措施，堵塞漏洞，根绝祸源，转祸为福，使君王终生没有罹患之忧，这样的人，可称为“智臣”。遵纪守法，忠于职守，不受贿赂，生活节俭，这样的人，可称为“贞臣”。在君昏国乱之时，能够做到不阿谀奉承，敢于犯颜直谏，这样的人，可称为“直臣”。这六种类型，总称为“六正”。

人臣六邪

【原文】

安官贪禄，不务公事，与世沉浮，左右观望，如此者，具臣也。主所言皆曰

善，主所为皆曰可，隐而求主之所好而进之，以快主之耳目。偷合苟容，与主为乐，不顾后害，如此者，谀臣也。中实险诋，外貌小谨，巧言令色，又心疾贤。所欲进则明其美，隐其恶；所欲退则彰其过，匿其美，使主赏罚不当，号令不行，如此者，奸臣也。智足以饰非，辩足以行说，内离骨肉之亲，外妒乱于朝廷，如此者，谗臣也。专权擅势，以轻为重；私门成党，以富其家；擅矫主命，以自显贵，如此者，贼臣也。谄主以佞邪，坠主于不义，朋党比周，以蔽主明，使白黑无别，是非无闻，使主恶布于境内，闻于四邻，如此者，亡国之臣也。是谓六邪。

——《长矩经·臣行》

【译文】

安于官位，贪取俸禄，不务公事，随波逐流，左右观望。这样的臣僚可称为“具臣”。凡是主上所说的都加以赞美，凡是主上所做的都加以肯定，暗中寻访主上所喜好的东西然后向主上进献，投其所好，使主上的身心耳目都十分愉快，奉承拍马，迎合主上，使主上快乐，而不顾可能造成的祸害。这样的臣僚可称为“谀臣”。内怀险诈之心，外貌唯唯诺诺，舌巧如簧，面露媚色，嫉贤妒能。对自己所要举荐的人，只宣扬他的优点而隐瞒他的缺点；对自己想要贬退的人，只宣扬他的缺点而隐瞒他的优点，造成主上赏罚不当，号令不行。这样的臣僚可称为“奸臣”。其智慧足可以文过饰非，其舌辩的才能足以说动主上，对内分离骨肉之亲，外则能使满朝文武相互猜忌，这样的臣僚可称为“谗臣”。专擅权势，颠倒轻重，结党营私，壮大私家势力，矫诏窃命，居身显位。这样的臣僚可称为“贼臣”。用佞邪之言谄媚主上，陷君主于不义之地，结纳朋党，以堵塞主上聪听之路，使主上真相不明，黑白颠倒，是非不辨，使君主的恶名布于境内，传播四邻。这样的臣僚可称为“亡国之臣”。以上六种臣僚统称为“六邪”

直谏与阿谀

【原文】

子贡曰：“陈灵公君臣宣淫于朝，泄冶谏而杀之，是与比干同也，可谓仁乎？”子曰：“比干于纣，亲则叔父，官则少师，忠款之心，在于存宗庙而已，故以必死争之，冀身死之后而纣悔悟，其本情在乎仁也。泄冶位为下大夫，

无骨肉之亲，怀宠不去，以区区之一身，欲正一国之淫昏，死而无益，可为怀矣！诗云：‘民之多僻，无自立辟。’其泄冶之为乎？”

或曰：“叔孙通阿二世意，可乎？”司马迁曰：“夫量主而进，前哲所韪。叔孙生希世度务制礼，进退与时变化，卒为汉家儒宗。古之君子，直而不挺，曲而不挠，大直若诘，道同委蛇，盖谓是也。”

或曰：“然则窦武、陈蕃，与宦者同朝廷争衡，终为所诛，为非乎？”范曄曰：“桓灵之世，若陈蕃之徒，咸能树立风声，抗论昏俗，驱驰咀嵬之中，而与腐夫争衡，终取灭亡者，彼非不能洁情志，违埃雾也。悯夫世士，以离俗为高，而人伦莫相恤也。以遁世为非义，故屡退而不去；以仁心为己任，虽道远而弥厉。及遭值际会，协策窦武，可谓万代一时也。功虽不终，然其信义足以携持世心也。”

——《长论·臣行》

【译文】

子贡向孔子问道：“陈灵公君臣居然在朝中淫乱，泄冶毅然进谏反而被杀。泄冶的事迹与比干（殷纣王大臣，因力谏纣王被杀）相同，他的行为可称得上仁吗？”孔子回答说：“比干与纣王的关系，从血亲方面说，他是纣王的叔父；从官职上说，他是少师，款款忠心，惟在保存社稷宗庙而已。所以他以必死的决心向纣王进谏，希望能以自己的死来唤起纣王的悔悟，这样的情愫就出于仁。泄冶身为下大夫这样的小官，同君王并无骨肉之亲，却希望得到陈灵公的宠爱，不肯离去，以区区之身，欲匡正整个国家淫昏的风气，虽然是为君而捐躯，但结果并无益于国家，像泄冶这样的人可算是贪恋官禄的人。《诗经》上说：‘民之多僻，无自立辟。’说的就是像泄冶这种没有自立法则的人吧？”

有人问：“叔孙通对秦二世颇有阿谀谄媚的言行，这样做对吗？”司马迁说：“根据不同的君主而采取不同的立身处世的原则，这是前代哲人所赞同的。叔孙先生顺应世事，揣度时务，制定礼法，与时而进，与时而退，最终成为汉家一代儒宗。古代的所谓君子，正直而不坚挺固执，貌似弯曲而并不诚心屈服，表面上屈服但却正直，其方法灵活多变，如同蜿蜒曲折的小道，大概说的就是叔孙通的处世哲学吧。”

有人问：“既然如此，那么像窦武、陈蕃这样的人，同宦官在朝中争衡，最终被宦官所杀害，难道也不值得称颂吗？”范曄回答说：“东汉桓帝、灵帝之世，像陈蕃那帮人，都能树立好的风气和名声，与昏政乱俗相抗衡，在艰难险阻中前进，与宦官作斗争，而最终导致败亡，其原因，并不是他们被时

雾尘埃遮住了眼睛，不能够洁身自好，独善其身。而是因为他们悲悯那些以隐身避世为清高、对人伦道德漠不关心的士人。他们把消极避世视作不义之举，所以，虽屡遭贬斥而不肯离去；以恢复仁心为己任，虽道路漫长而斗志更加激昂。待峰回路转，重新出任后，陈蕃便出谋献策，协助窦武，欲图铲除阉患，可谓万代难逢的时机。虽然没有获得成功，然而他们的信义之举也足以激励世人、引导世道人心啊。”

受辱不羞

【原文】

或曰：“季布壮士，而反摧刚为柔，髡钳逃匿，为是乎？”司马迁曰：“以项羽之气，而季布以勇显于楚，身屡典军，搴旗者数矣，可谓壮士。然至被刑戮，为人奴而不死，何其下也！彼必自负其材，故受辱而不羞，欲有所用其未足也，故终为汉名将。贤者诚重其死。夫婢妾贱人，感慨而自杀者，非勇也，其计尽，无复之耳。”

或曰：“宗慙之贱也，见轻庾业。及其贵也，请业为长史，何如？”裴子野曰：“夫贫而无贼，贱而无闷，恬乎天素，弘此大猷，曾、原之德也。降志辱身，俯眉折脊，忍屈庸曹之下，贵骋群雄之上，韩、黥之志也。卑身之事则同，居卑之情已异。若宗元干无作于草具，有韩、黥之度矣。终弃旧恶，长者哉！”

——《长矩经·目行》

【译文】

有人问：“季布是一位著名的壮士，竟然能做到摧刚为柔，剃发为奴，四处逃匿，这样的行为也值得称赞吗？”司马迁说：“以项羽惊天动地的气概，而季布居然还能以自己特有的英勇气概名显于项羽军中，并屡次率军斩将夺旗，不愧壮士的称号。然而到后来项羽战败，季布也被汉王通缉，为避免刑戮，季布削发为奴，求免一死，又是何等的卑下！他一定是自认胸怀非凡的才能，所以虽倍受侮辱，但却并不以此为羞，其目的在于伺机施展自己尚未发挥的才能，所以最终成为汉代的名将。贤者确实把死节看得很重，但这样的死，并不同于婢妾贱人一时感愤而自杀的死法，这样的自杀，并不是勇敢的表现，而是黔驴技穷，无路可走的表现。”

有人问：“宗慤身份微贱之时，曾被庾业所轻视，到后来他贵为一州刺史时，反而请庾业做自己的长史，这样的做法该如何评价？”裴子野说：“贫穷时没有忧伤，低贱时没有郁闷，恬然自得，安之若素，如此博大的胸怀和抱负，有曾参、原宪一般的德性；降志辱身，俯眉折腰，忍心屈居于平庸之辈的手下，贵则能驰骋于群雄之上，如此能屈能伸，是韩信、黥布一类大丈夫的情怀和志向。居卑贱之位时的行事相同，但彼此情感则有所不同。像宗慤受之粗茶淡饭而面无愠色，颇有韩信、黥布那样的度量。而且不念旧恶，的确有长者之风啊！”

郈寄卖交

【原文】

世称郈寄卖交，以其给吕禄也，于理何如？班固曰：“夫卖交者，见利忘义也。若寄，父为功臣而执劫，虽摧吕禄，以安社稷，义存君亲可也。”

或曰：“靳允违亲守城，可谓忠乎？”徐众曰：“靳允于曹公，未成君臣。母，至亲也，于义应去。昔王陵母为项羽的拘，母以高祖必得天下，因自杀以固陵志，明心无所系，然后可得事人，尽其死节。卫公子开方仕齐，十年不归，管仲以其不怀其亲，安能爱君，不可以为相。是以求忠臣于孝子之门。允宜先救至亲。徐庶母为曹公所得，刘备乃遣庶归。欲天下者，恕人子之情，公义宜遣允也。”

——《长短经·臣行》

【译文】

世人都说郈寄（与吕禄友善，周勃为除掉诸吕，便劫持郈寄之父郈商，逼迫郈寄骗吕禄出游，周勃趁机入据北军，除掉了诸吕）欺骗吕禄是出卖朋友的行为，应该如何评价？班固说：“所谓出卖朋友，是指见利忘义的行为。而郈寄之父身为功臣被周勃劫持，郈寄虽然绝情摧灭了诸吕，但却安定了汉家社稷，从保存国君和亲人这两方面来说，郈寄之举都是值得称赞的。”

有人问：“靳允不救至亲而死守城池，算得上忠吗？”徐众说：“靳允与曹操的关系尚未构成君臣关系，而母亲则是自己的至亲，从义的要求来说，应弃城而救母。从前王陵的母亲被项羽拘执，王母认为汉王刘邦定能得天

下,因此自杀以巩固王陵事奉汉王的决心。这说明,只有内心无所牵挂,才能全身心投入所从事的事业,为人主效尽死节。卫公子开方在齐国做官,十年没有回家探亲。管仲认为,开方既然对自己的至亲都不放在心上,怎么会诚心爱他的国君呢?这样的人不可做宰相。因此说,若要寻求忠臣,就必须到孝子中去寻求。靳允应该先营救自己的母亲。汉末,徐庶的母亲被曹操所得,刘备当即放徐庶赴曹营探母。如果要想得天下,就必须恕量母子亲情,由此看来,曹操也应该遣靳允先救他的母亲。”

安仁 利仁 强仁

【原文】

魏文帝问王朗等曰:“昔子产治郑,人不能欺;子贱治单父,人不忍欺;西门豹治邺,人不敢欺。三子之才,与君德孰优?”对曰:“君任德则臣感义而不忍欺;君任察则臣畏觉而不能欺;君任刑则臣畏罪而不敢欺。任德感义,与夫导德齐礼,有耻且格,等趋者也;任察畏罪,与夫导政齐刑,免而无耻,同归者也。优劣之悬,在于权衡,非徒钧铢之觉也。”

或曰:“季文子、公孙弘,此二人皆折节俭素,而毁誉不同,何也?”范曄称:“夫人利仁者,或借仁以从利;体义者,不期体以合义。季文子妾不衣帛,鲁人以为美谈;公孙弘身服布被,汲黯讥其多诈。事实未殊而毁誉别者,何也?将体之与利之异乎?故前志云:仁者安仁,智者利仁,畏罪者强仁。校其仁者,功无以殊;核其为仁,不得不异。安仁者,性善者也;利仁者,力行者也;强仁者,不得已者也。三仁相比,则安者优矣。”

——《长短经·臣行》

【译文】

魏文帝问王朗等人道:“从前子产治理郑国时,人们不能够欺骗他;子贱(孔子的弟子)治理单父时,人们不忍心欺骗他;西门豹治理邺时,人们不敢欺骗他。这三个人的才能,以做君王的品德来衡量,哪一种最优秀?”王朗等回答说:“君王推行德政,臣民就会因感念他的仁义之举而不忍心欺骗他;君王推行督察之政,臣民就会因为害怕被发觉而不能够欺骗他;君王施严刑峻法之政,臣民就会因为害怕获罪而不敢欺骗他。推行德政,臣民感

义，这同用德来引导，用礼来治理，从而使臣民有廉耻之心，做到自我约束，二者的实质和效果是一样的。推行督察之政，实行严刑峻法，使臣民战战兢兢，如履薄冰，这样的方法同用政令来引导，用刑罚治理，百姓虽然免于罪过，但并无廉耻之心，两种方法可谓殊途同归。用德为主还是用刑为主，两种方法的悬殊之大，好比称砵与所称物体的重量之别，绝不是钩铢、斤两之间的差别。”

有人问：“季文子、公孙弘二人都是甘心居下、生活俭朴的人，然而对他们的评价却毁誉不同，这是为什么呢？”范晔说：“想通过仁爱之举获取利益的人，往往借用仁爱的名义去谋取私利；而真正体验到义的精髓的人，不必时时处处去考虑何谓义举，但却时时处处合乎义的要求。季文子的妾不穿帛做的衣服，鲁国人传为美谈；而公孙弘身穿布衣，汲黯却讥讽他故作朴素，是伪诈之举。同样的事实却毁誉不同，是什么道理呢？莫非是以朴素为主体与以朴素为私利的区别吧？所以《汉书》的《志》上说：真正具有仁爱之心的人，以推行仁爱之举为安；狡猾的人通过仁爱之举谋取私利；畏惧获罪的人则勉强行施仁爱之举。比较以上仁爱之举，其事功效果没有什么差别；但若考察它们的实质，却是彼此不同的。以仁爱之举为安的人，是本性善良而自觉行仁；想通过仁爱之举获取利益的人，是努力行仁；勉强行施仁爱之举的人，则是不得已而为之。三种仁举相比较，以仁为安的人，最可称道。”

酷将白起

【原文】

或曰：“长平之事，白起坑赵卒四十万，可为奇将乎？”何晏曰：“白起之降赵卒，诈而坑其四十万，其徒酷暴之谓乎？后亦难以重得志矣！向使众人预知降之必死，则张虚拳，犹可畏也。况于四十万披坚执锐哉？天下见降秦之将头颅依山，归秦之众骸骨积成丘，则后日之战，死当死耳，何众肯服，何城肯下乎？是为虽能裁四十万之命，而适足以强天下之战；欲以要一朝之功，而乃更坚诸侯之守。故兵进而自伐其势，军胜而还丧其计。何者？设使赵众复合，马服更生，则后日之战，必非前日之对也，况今皆使天下为后日乎！其所以终不敢复加兵于邯郸者，非但忧平原之补缝，患诸侯之救至也。徒讳之而不言耳。但长平之事，秦人十五以上，皆荷戟而向赵矣。夫

以秦之强，而十五以上，死伤过半，此为破赵之功小，伤秦之败大也。又何称奇哉？”

——《长矩经·匿行》

【译文】

有人问：“长平之战，秦将白起坑杀赵国降卒四十万，称得上是奇将吗？”何晏曰：“秦将白起迫使赵军投降后，却背信弃义，坑杀赵军四十万，这难道仅仅是残酷狂暴之举吗？以后恐怕很难再得逞了！假如使人们预知即便投降，也不免一死，那么即使是赤手空拳，也令人畏惧，更何况四十万披坚执锐的将士呢？天下人看到投降秦军的将领，头颅堆积如山；归附秦军的士兵，骸骨成丘，那么日后同秦军交战，必然抱死战到底的决心，有谁还肯降服？有哪座城池能轻易攻下？白起的这种做法，虽然能够消灭赵军四十万生命，但也同时加强了天下守疆抗秦的战斗能力；想要邀取一时的战功，却更加坚定了诸侯固守抗战的决心。所以说，虽然表面上侵占了别人的土地，实际上却削弱了自己的军事实力和本来于己有利的军事态势；虽然取得了战役的胜利，却反而败坏了并吞六国的大计。为什么这样说呢？假如赵军重新组建，又有像马服君赵奢这样的将领诞生，日后与秦国的战争再起，就绝非往日之战可比了；况且，秦军今日之举，已经使山东六国抗秦决心更加坚定，战斗力也更强了呢？长平之战后，秦军之所以不敢重新加兵于邯郸，并不是仅仅因为秦国以平原君的救国活动为忧，而是害怕诸侯援兵到来罢了。只是白起讳莫如深，不敢明言而已。而且在长平之战中，秦人凡十五以上均荷枪赴赵国参战了。像秦国这样的强国，十五以上的人已经死伤过半，这正是：击破赵军的战功为小，而秦国大伤元气的败举为大。白起之举，又有什么可称奇的呢？”

仁将乐毅

【原文】

或曰：“乐毅不屠二城，遂丧洪业，为非乎？”夏后玄曰：“观乐生与燕惠王书，其殆乎知机合道，以礼终始者欤！夫欲极道德之量，务以天下为心者，岂其局迹当时，止于兼并而已哉？夫兼并者，非乐生之所屑；强燕而废道，

又非乐生之所求。不屑苟利,不求小成,斯意兼天下者也。举齐之事,所以运其机而动四海也。围城而害不加于百姓,此仁心著于遐迩矣。迈令德以率列国,则几于汤武之事矣。乐生方恢大纲,以纵二城;收人明信,以待其弊,将使即墨、莒人顾仇其上;开弘广之路,以待田单之徒;长容善之风,以申齐士之志。招之东海,属之华裔。我泽如春,人应如草,思戴燕王,仰风声二城必从,则王业隆矣。虽淹留于两邑,乃致速于天下也。不幸之变,势所不图,败于垂成,时变所然。若乃逼之以兵,劫之以威,侈杀伤之残,以示四海之人,虽二城几于可拔,则霸王之事逝其远矣。乐生岂不知拔二城之速了哉?顾城拔而业乖也。岂不虑不速之致变哉?顾业速与变同也。由是观之,乐生不屠二城,未可量也。”

——《长矩经·匡行》

【译文】

有人问：“乐毅（战国时燕国名将，他奉命集赵、楚、韩、魏、燕五国军队讨伐齐国，连下七十余城，仅剩莒和即墨二城未下。后燕惠王中齐国反间计，将乐毅免职，乐毅被迫出奔。齐国趁机反击，收复失地）不屠戮莒和即墨二城，遂使霸图宏业功败垂成，这岂不是重大的失策吗？”夏侯玄说：“看了乐毅致燕惠王的书信，觉得乐毅大体上属于明晓事物发展的玄机和道理、遵守道义、始终不越礼规的人吧！想充分发挥道德的能量，胸怀天下百姓的人，其作为难道应仅仅局限于一时一事的得失，或者仅仅局限于攻伐兼并吗？以攻伐兼并为目的，是乐毅不屑去做的；以废弃道义的代价来换取燕国的强大，也不是乐毅所追求的。不屑于蝇营狗苟的小利，不着意追求局部的成功，这种做法的意图在于兼并天下。进攻齐国这件事，不过是乐毅运用他的机谋以震动四海而已。围困齐城而不加害于城中百姓，使自己的仁爱之心遐迩闻名；弘扬美德而使列国倾慕，则几乎可与商汤周武的事迹相媲美。乐毅以其恢宏的气度，放纵莒和即墨二城，围而不攻；取明信于齐人，以待其自行瓦解；将使莒和即墨二城的百姓对齐王产生怨恨的情绪；示人以宏广之路，以待田单等齐将的归附；大兴对齐国降将宽容和善之风，以伸张齐国士人自尊自重的情怀；以此来感召东海之滨，属连华夏之裔，使燕王的恩泽如和煦的春风，人们响应燕王如同渴盼春风沐浴的小草，二城的齐人思念拥戴燕王，必然望风而降，君王天下的大业也将随之兴隆。这样，虽然在即墨和莒两座城池耗费了时间，但在整体上却加快了感召天下的速度。不幸的是，燕王中了齐国的反间计，变易将帅，形势急转直下，功败垂成，这是突然的事变所致。如果对二城加兵逞威，以残酷的杀戮来昭

示四海百姓，二城虽然可能攻拔，而王霸之业也将随之付诸东流了。乐毅难道不明白自己有能力迅速攻拔二城吗？只是顾虑攻下城池的同时也损害了王霸事业。乐毅难道还不懂得不速战速决、延误时间易生变故的道理吗？只是顾虑加快攻战速度，也同样容易发生意想不到的变故。由此看来，乐毅不屠戮二城，其深远的战略意义是不可估量的。”

商鞅之失

【原文】

或曰：“商鞅起徒步，干孝公，挟三术之略，吞六国之纵，使秦业帝，可谓霸者之佐乎？”刘向曰：“夫商君，内急耕战之业，外重战伐之赏，不阿贵宠，不偏疏远。虽《书》云‘无偏无党’，《诗》云‘周道如砥，其直如矢’，《司马法》之厉戎士，周后稷之劝农业，无以易此。此所以并诸侯也。故孙卿曰：‘四世有胜，非幸也，数也。’夫霸君若齐桓、晋文者，桓不倍柯盟，文不负原之期，而诸侯信之。此管仲、咎犯之谋也。今商君倍公子印旧恩，弃交魏之明信，诈取三军之众，故诸侯畏其强而莫亲信也。藉使孝公遇齐桓、晋文，得诸侯之统，将合诸侯之君，驱天下之兵以伐秦，秦则亡矣。天下无桓、文之君，故秦得以兼诸侯也。卫鞅始自以为知王霸之德原，其事不伦也。昔周、召公施美政，其死也，后世思之，‘蔽芾甘棠’之诗是。尝舍于树下，不忍伐其树，况害于身乎？管仲夺伯氏骈邑三百户，无怨言。卫鞅内刻刀锯之刑，外深斧钺之诛，身死车裂，其去霸者之佐亦远矣！然孝公杀之，亦非也。可辅而用，使卫鞅施宽平之法，加之以恩，申之以信，庶几霸者之佐乎！”

——《长矩经·臣行》

【译文】

有人问：“商鞅以一介平民，说服并得到秦孝公的重用，胸怀富国强兵的谋略，最终使秦国吞并了合纵抗秦的山东六国，成就了秦国的帝王之业，可称得上是辅佐称霸的人材吗？”刘向说：“商鞅这个人，对内狠抓农耕战备之事，对外重视战功的奖赏，他不阿谀尊贵和受宠的人，不歧视与王亲权贵相疏远的人，《尚书》说‘无偏无党’，《诗经》说‘周道如砥，其直如矢’，《司

马法》所讲的激励将士，周人先祖后稷的劝勉农业，都未必赶得上商鞅的所作所为。这是秦国之所以能够兼并诸侯的根本原因。所以荀子说：‘四世强盛就不是偶然的，而是命数和规律决定的。’春秋的霸主，如齐桓公、晋文公等，齐桓公不违背在柯地会盟时的诺言，晋文公不负与原邑百姓的期约，因此诸侯们都信任他们。这些是管仲和咎犯进献的谋略。而商鞅却背弃了公子卬的旧恩，背弃了与魏国结好的盟约（商鞅在魏国时，与公子卬是好朋友，后来商鞅率秦军伐魏，公子卬率魏军迎击。商鞅诈称要与魏结盟罢兵，公子卬轻信赴宴会盟，遭秦兵伏击，魏军因而大败，被迫割河西之地与秦求和），采用欺诈手段袭破魏国三军之众。所以，山东六国诸侯都惧于秦国强大的军事实力，而内心并不亲近和信服秦国。假如秦孝公遇上像齐桓公、晋文公那样的霸主，能够号令山东诸侯集结六国的军队，讨伐秦国，秦国恐怕要归于灭亡了。只是当时没有像齐桓公、晋文公这样的国君，所以秦国才得以兼并山东六国。商鞅原来自以为通晓王道、霸道的要旨，考察他的所作所为，其实并不是那么一回事。从前，周公、召公推行善政，虽然他们已经死了，但人们仍然怀念他。‘蔽芾甘棠’的诗句反映的正是人们对他们的怀念。人们曾在甘棠树下纳凉，当然不忍心砍伐它，更何况去伤害周公、召公的身体呢？管仲曾获得了齐桓公赏赐的伯氏三百户封邑，而伯氏没有怨言。商鞅对内实行严刑苛法，对外加紧吞并攻战，最后竟落得车裂身亡的可悲下场，所以他距霸王良佐的称号还远着呢。然而，秦孝公杀商鞅也是一个错误。对商鞅这样的人，还可以有引导性、选择性地加以任用。假使他推行宽容平和的法规，再注意施行恩德，发扬信义，这样，大概就可以称为霸王的良佐了吧？”

处变不惊的谢安

【原文】

或曰：“谢安石为相，可与何人为比？”虞南曰：“昔顾雍封侯之日，而家人不知，前代称其持重，莫以为偶。夫以东晋衰微，疆场日骇，况永固六夷英主，亲率百万。苻融俊才名相，执锐先驱，厉虎狼之爪牙，骋长蛇之锋镞，先筑宾馆，以待晋君。强弱而论，鸿毛泰山，不足为喻。文靖深拒桓冲之援，不喜谢玄之书，则胜败之数，固已存于胸中矣。夫斯人也，岂以区区万户之

封，动其方寸者欤？若论其度量，近古以来，未见其匹。”

——《长短经·臣行》

【译文】

有人问：“东晋谢安做丞相，可与什么人相比？”虞世南说：“从前三国孙吴顾雍封侯时，连自己家里的人也不知晓，前代人称他的性格稳重，没有人能和他相比。谢安做宰相的时代，正是东晋国势衰微，战争形势日益严峻之时。前秦王苻坚，作为六夷英主，亲率百万大军南下；苻融则为俊才名相，率部为先驱，披坚执锐，锋矢所指，如虎狼锐利的爪牙，长蛇锋利的毒牙，直逼长江岸边，预先筑好宾馆，以备囚禁东晋国君使用。就东晋与前秦的强弱形势而论，用鸿毛与泰山作比，犹显不足。而谢安，大敌当前，镇定自若，拒绝了镇守荆州的桓冲入援京师的请求，当接到谢玄从前线送来的大破秦军的捷报后，仍然不动声色。由此可见，胜败之数他似乎早已了然于胸了。像谢安这样的人，难道以区区万户侯的封赏，就能使他乱了方寸、欣喜若狂吗？如果论谢安的度量，近代以来，还未发现能够与他相匹敌的人。”

君尊与臣尊

【原文】

赵简子上羊肠之坂，群臣皆偏袒推车，而虎会独担戟行歌，不推车。简子曰：“寡人上坂，群臣皆推车，会独担戟行歌，不推车，是会为人臣侮其主。为人臣侮其主，其罪何若？”虎会对曰：“为人臣而侮其主者，死而又死。”简子曰：“何谓死而又死？”虎会曰：“身死，妻子又死，若是谓死而又死。君既已闻为人臣而侮其主者之罪矣，君亦闻为人君而侮其臣者乎？”简子曰：“为人君而侮其臣者何若？”虎会对曰：“为人君而侮其臣者，智者不为谋，辩者不为使，勇者不为斗。智者不为谋，则社稷危；辩者不为使，则使不通；勇者不为斗，则边境侵。”简子曰：“善。”乃罢群臣不推车。为士大夫置酒，与群臣饮，以虎会为上客。

——《新序·杂事一》

【译文】

赵简子沿着一条羊肠小道上山，他的家臣们都光着膀子给他推车，惟有虎会肩上扛着戟，边走边唱，不去推车。简子便对大家说：“我上山坡时，臣子们都来推车，惟独虎会扛着戟，边走边唱，不来推车，这是虎会作为臣子侮辱其君主的行为。作为臣子侮辱了他的君主，该当何罪？”虎会回答说：“作为臣子侮辱了自己的君主，应该死上加死。”简子问：“什么叫死上加死？”虎会答道：“不但他本人要死，老婆孩子也要死，这就叫死上加死。您已经知道作为臣子侮辱其君主的人该当何罪了，您曾听说过作君主的侮辱其臣子会有什么样的结果吗？”简子问：“作为君主侮辱了自己的臣下会怎样？”虎会答道：“做君主的如果侮辱了他的臣子，那么，富于智慧的人就不给他出谋划策，善子辞令的人就不给他办外交，有勇力的人就不为他冲锋陷阵。富于智慧的人不给他出谋划策，国家就会陷于危险的境地；善子辞令的人不给他办外交，国与国之间就没有正常的使节来往；有勇力的人不给他冲锋陷阵，国家就会受到侵犯。”简子说：“你讲得太好了。”简子是不再让臣子们推车，并给臣子们摆上酒宴，一起欢饮，把虎会尊为上客。

忠臣事君

【原文】

景公问于晏子曰：“忠臣之事君何若？”晏子对曰：“有难不死，出亡不送。”公不说，曰：“君裂地而封之，疏爵而贵之，君有难不死，出亡不送，其说何也？”对曰：“言而见用，终身无难，臣奚死焉？谋而见从，终身不亡，臣奚送焉？若言不见用，有难而死之，是妄死也；谋而不见从，出亡送之，是诈伪也。故忠臣也者，能纳善于君，不能与君陷于难。”

——《晏子春秋·问上》

【译文】

齐景公问晏子：“忠臣应该怎样事奉君主？”晏子回答说：“君主有难时不为君主去死，君主逃亡对不去送行。”齐景公不高兴，问道：“君主分封给臣子土地，拿爵位给臣子使他显贵，而国君遇到灾难他不为国君效死，国君逃亡国外他不去送行，这是什么道理？”晏子回答说：“臣子的谏言被采纳，

君主终身不会有灾难，臣子哪有机会去效死？臣子的谋划被采用，君主终身不会逃亡国外，臣子哪有机会去送行？如果臣子的谏言不被采用，君主有难而臣子为之效死，这是无谓的牺牲；臣子的谋划不被采用，君主被迫出逃，而臣子又去送行，这是伪诈的行为。因此，忠臣是这样的人：能把自己的美好的建议全部奉献给君主，不能与自己的君主共同陷入灾难。”

忠臣之行

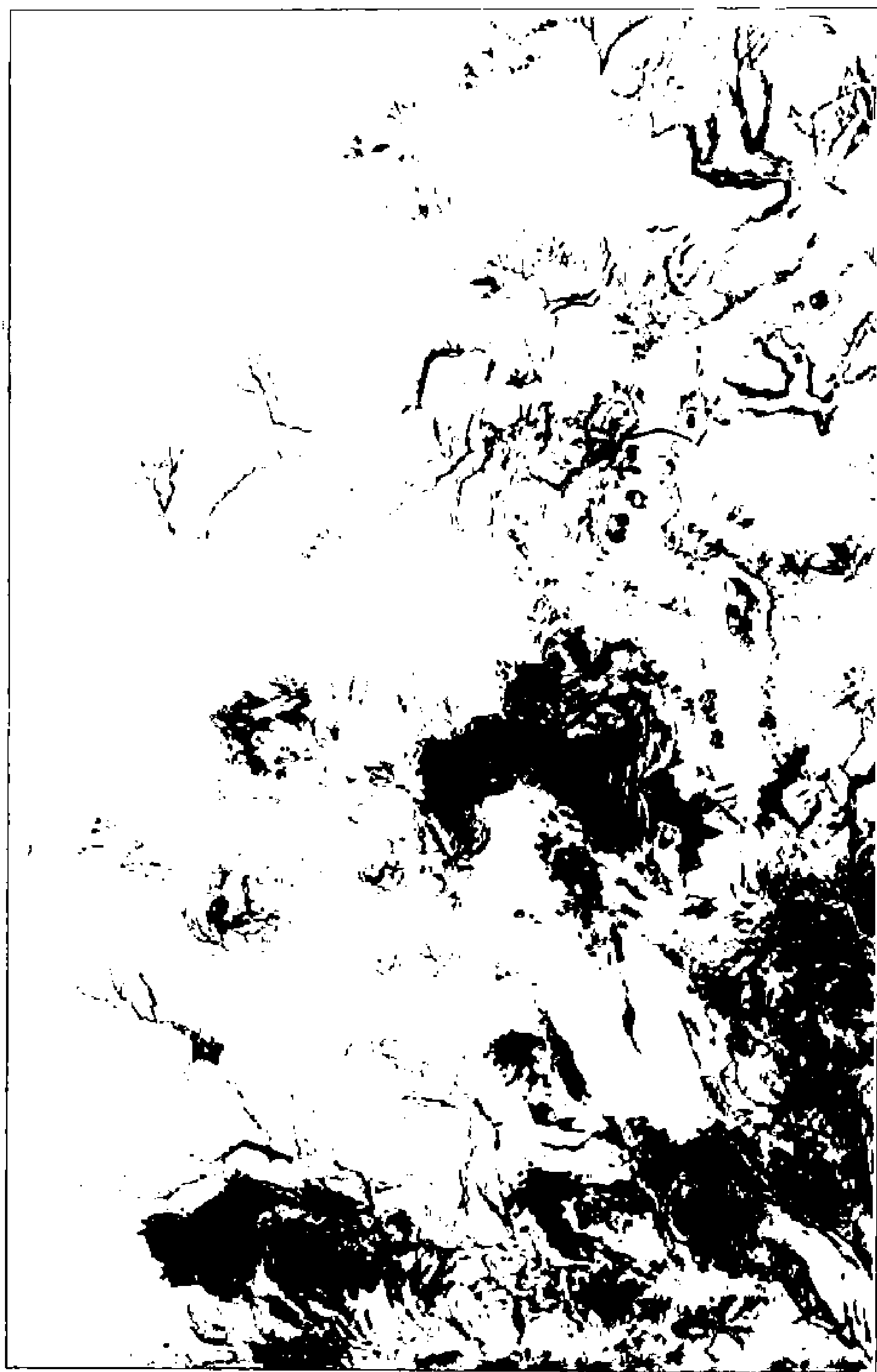
【原文】

景公问晏子曰：“忠臣之行何如？”对曰：“不掩君过，谏乎前，不华乎外；选贤进能，不私乎内；称身就位，计能受禄；睹贤不居其上，受禄不过其量；不权居以为行，不称位以为忠；不掩贤以隐长，不刻下以谏上；君在不事太子，国危不交诸侯；顺则进，否则退，不与君行邪也。”

——《墨子春秋·问上》

【译文】

齐景公问晏子：“忠臣的行为是怎样的？”晏子回答说：“不掩盖君主的过错，当面谏言，不在外面说三道四；选拔贤材，进荐能人，不为族人谋私利；衡量自身才德，担当相应的职位，根据自身的能力，接受相应的禄位；发现比自己更贤能的人，不官居贤人之上，接受爵禄不超过自己的功劳；不以自己地位的高低决定行为的纯洁与否，不以自己权力的大小决定是否忠诚；不埋没贤材，隐瞒他人的长处，不苛待属下，不阿谀君上；国君健在，不事奉太子；国家危难，不结交诸侯而为自己留后路；政治清明则进取，不清明则隐退，不助纣为虐，行邪恶之事。”





十 釣 情

兵法说：“知己知彼，百战不殆。”游说的成功，首先在于了解人主内心的真实情感。怎样钓取人主的真实情感呢？可以物钓，可以言钓，可以事钓，可以志钓，可以视钓，可以色钓，可以贤钓，如此这般，不一而足。方法虽多，但钓情仍属不易，需要揣，需要摩；需要揣度而摩磋。

察顏觀色

【原文】

孔子曰：“未见颜色而言，谓之瞽。”又曰：“未信则以为谤己。”孙卿曰：“语而当，智也。默而当，智也。”尸子曰：“听言，耳目不惧，视听不深，则善言不往焉。”是知将语者，必先钓于人情，自古然矣。

——《长短经·约情》

【译文】

孔子说：“不首先察颜观色，就冒失发言，这样的人就如同瞎子一样。”又说：“尚未取得对方的信任，讲话就直言不讳，无所顾忌，对方就会认为在诽谤自己。”孙卿说：“话说得恰当，是富于智慧的表现。沉默得恰当，也是富于智慧的表现。”尸子说：“听别人讲话时，耳目不专注，似看非看，似听非听，即使是金玉良言也等于白说。”因此，在开口讲话之前，必须先搞清对方的心理状态，自古以来都是这样。

游说之难

【原文】

韩子曰：夫说之难也，在知所说之心，可以吾说当之。说之以厚利，则见下节而遇卑贱，必弃远矣。说之以名高，则见无心而远事情，必不收矣。事以密成，语以泄败。未必其身泄之也，而说及其所匿之事，如是者身危。贵人有过端，而说者明言善议以推其恶者身危。贵人或得计而欲自以为功，说者与知焉，则身危。强之以其的不为，止之以其所不能已者，身危。

又曰：与之论大人，则以为间己；与论细人，则以为鬻权。论其所爱，则以为借资；论其所憎，则以为尝己。顺事陈意，则曰怯懦而不尽；虑事广肆，则曰草野而居侮。此不可不知也。彼自知其计，则勿以其失穷之；自勇其断，则勿以其敌怒之。

——《长短经·约情》

【译文】

韩非子说：游说的困难在于要了解游说对象的心理，并判断可以用我的学说去打动他。如果游说对象是一个想得到高尚名声的人，而游说者却用厚利去打动他，这样他就会认为你节操低下，从而鄙视你，疏远你，抛弃你。如果游说的对象是个想得到实利的人，而游说者却用高尚的名声去打动他，他就会认为你没有心计，不切实际，必定不会接受你的建议。事情因为保密而取得成功，讲话因为泄密而导致失败。不一定是游说者有意泄露人的秘密，当游说者无意中触及到游说对象心中的机密之事时，那么游说者也就危险了。尊贵的人有过失，游说者直言不讳，广征博引，去推究它的危害，那么游说者就危险了。尊贵人的有了好的计谋，并且想独自因此而立功，而游说者了解了这一计谋，那么游说者就危险了。强迫游说对象做他不能做或不愿做的事，阻止游说对象做他不能停止的事情，那么游说者就危险了。

韩非子还说：与主上谈论大人物，他就会觉得你在离间他们的关系；与主上谈论小人物，他就会觉得你在卖弄权势；与主上议论他所宠爱的人，则有借资利用的嫌疑；与主上议论他所憎恨的人，则有借此邀赏的嫌疑；顺着事情发展的趋势而陈述自己的意见，则有怯懦不敢尽言的嫌疑；论说旷这无羁，则又有草野之人傲慢无礼的嫌疑。以上这些，是游说者不可不知的道理。当对方自认为他的计策很高明时，就不要抓住他的漏洞和失误不放；当对方自认为英勇果断、无与伦比时，就不要拿出堪与其相匹敌的对手去激怒他。

臣子难言

【原文】

荀悦曰：“夫臣下所以难言者，何也？言出乎身而咎悔及之矣。”故曰，举过揭非，则有干忤之咎；劝励教诲，则有挟上之议。言而当，则耻其胜己也；言而不当，则贱其愚也。先己而同，则恶其夺己明也；后己而同，则以为顺从也。违下从上，则以为谄谀也；违上从下，则以为雷同也。与众共言，则以为顺负也；违众独言，则以为专美也。言而浅露，则简而薄之；深妙弘远，则不知而非之。特见独智，则众恶其盖己也，虽是而不见称；与众同智，则以为附随也，虽得之不以为功。谦让不争，则以为易穷；言而不尽，则以为怀隐；进说竭情，则以为不知量。言而不效，则受其怨责；言而事效，则以

为固当。利于上不利于下,或便于左则不利于右,或合于前而忤于后,此下情所以常不通。仲尼发愤,称“予欲无言”者,盖为语之难也。

何以明其难也?

昔宋有富人,天雨坏墙,其子曰:“不筑,且有盗。”其邻人亦云。暮而果大亡,其家智其子而疑邻人之父。

郑武公欲伐胡,乃以其子妻之,因问群臣:“吾欲用兵,谁可伐者?”关其思曰:“胡可伐。”乃戮关其思,曰:“胡,兄弟之国也,子言伐之,何也?”胡君闻之,以郑为亲己而不备郑,郑人袭胡,取之。

此二说者,其智皆当矣,然而甚者为戮,薄者见疑,非智之难也,处智则难。

卫人迎新妇,妇上车,问:“驂马,谁马也?”御曰:“借之。”新妇谓仆曰:“拊驂,无苦服。”车至门,拔教:“逆母,灭檣,将失火。”入室,见臼,曰:“徙牖下,妨往来者。”主人大笑之。此三言者,皆要言也,然而不免为笑者,早晚之时失矣。此说之难也。

——《长短经·约情》

【译文】

荀悦说:“做臣下的说话难,为什么呢?一言出口,罪过和悔恨可能会随之而来。”所以说列举主上的过失,揭露主上的错误,则有忤犯主上的罪过;劝勉鼓励,教诲引导,则可能招来挟持主上的议论。所言得当可行,主上就会因为有人胜过自己而感到耻辱;所言不当,难以实行,则又会因为自己的愚笨而受到主人的鄙视。抢先说出了与主上想法一致的意见,主上就会憎恶你夺去了他表现自己聪明的机会;稍后说出了与主上想法一致的意见,则被认为是一味顺从主上的旨意。违背下层的意见而顺从主上的意见,则被认为是谄媚主上的举动;违背主上的意见而顺从下层的意见,则被认为与众雷同,没有主见。同大家的意见相同,则被认为顺风驶舵;违背众人的看法,独树一帜,则被认为逞能出风头。语言浅显易懂,则被认为简陋浅薄;语言深妙弘远,又会因为不易听懂而遭到非议。见解独特不群,充满了智慧,大家就会因为他智盖群芳、鹤立鸡群而憎恶他,虽然见解正确,也得不到大家的称颂;如果与大家的智慧相等,意见相同,则被认为是随波逐流,即使他说得对、做得好,人们也不会承认他的功劳。与人谦虚礼让,不相互争斗,则被认为是没有本领,黔驴技穷;言而不尽,则被认为内怀隐情;如果和盘托出,又被认为鲁莽不聪明。对事物的分析和预言,如果与事物发展的实际不相符合,就会受到责备和埋怨;对事物发展的预言准确,人们则认为本该如此。凡事,有利于主上,则可能不利于臣下;便于左,则可能不便于右;合于前,则可能不合于后。这就是下情往往不能上达的原因。孔夫子曾

因愤怒而声称“我打算不再讲话”，大概是因为讲话的确是一件很难的事情吧！

怎样证明向人游说进言是一件很难的事情呢？

从前，宋国有一个富有的人家，天阴雨不止，院墙损坏，他的儿子向他说：“不赶快修复院墙，可能会失盗。”他的邻居也同样告诫他。当天晚上果然被盗，损失惨重。这家人便认为自己的儿子很聪明，反而对他的邻居产生了疑心。

郑武公想讨伐胡国，就把自己的女儿嫁给胡国的国君做妻子。借机问群臣：“我准备对外用兵，你们看征伐哪国合适？”关其思回答说：“胡国可以讨伐。”郑武公杀了关其思，并说：“胡国与我亲如兄弟，你却要我讨伐胡国，是何道理？”胡国的国君听说后，便认为郑国的确与自己亲善，对郑国未作戒备。郑国因此袭击胡国，并轻而易举地灭了胡国。

以上两位劝说进言的人说得都很对，然而，后果严重的被诛戮，轻的被怀疑。可见，具有相当高的智慧，看出问题的实质并不难，难的是如何运用自己的智慧，洞悉进言对象的心理。

卫国人迎娶新娘，新娘上车，问：“前边套的驂马是谁家的马？”赶车的人回答说：“借来的。”新娘便对仆人说：“用鞭子抽驂马，不要抽驾车的服马。”车子到了夫家门口，新娘子下车，就着急地催促说：“接婆母出来，把楼上的灯火灭掉，防止失火。”进屋后看到舂米的石臼放在中间，便说：“把它移到窗下，免得妨碍人通行。”夫家的人都笑话她。本来她说的三句话都是很有用的三句话，却引来人们的讥笑，这是因为说话的早晚时机没有掌握好。这就是说话进言的难处。

以物钓情

【原文】

说者知其难也，故语必有钓，以取人情，何以明之？

昔齐王后死，欲置后而未定，使群臣议。薛公田婴欲中王之意，因献十珥而美其一，旦日因问美珥所在，因劝立以为后，齐王大悦，遂重薛公。此情可以物钓也。

——《长苑经·钓情》

【译文】

游说进言的人懂得了向人游说进言是一件很难的事情，所以在向人进言之前，总是首先试探对方，以了解他的心理状态、喜怒好恶。如何来证明这一点呢？

从前齐国的王后死了，齐王想再立王后，但尚未确定，于是召群臣商议。薛公田婴想选一位令齐王称心如意的王后，因此就向齐王进献了十对耳环，其中的一对特别精美。第二天便向齐王打听那对精美的耳环送给谁了，齐王如实相告，田婴就劝齐王立这位精美耳环的得主为王后。齐王非常高兴，于是对田婴非常器重。这是用物品来钓取人的心理喜好的例子。

以言钓情

【原文】

申不害始合于韩王，然未知王之所欲也，恐言而未必中于王也。王问申子曰：“吾谁与而可？”对曰：“此安危之要，国家之大事也，臣请深维而苦思之。”乃微请赵卓、韩晁曰：“子，皆国之辩上也，夫为人臣者，言何必用？尽忠而已矣。”二人各进议于王以事。申子微视王之所悦，以言于王，王大悦之。此情可以言钓也。

——《长短经·钓情》

【译文】

申不害刚开始想去迎合韩王，但还不知道韩王内心想的究竟是什么，担心自己的进言未必能使韩王称心如意。韩王问申不害：“我国应该与哪国结为友好之邦更为可行？”申不害回答说：“这可是关系国家安危的大事，我请求让我认真考虑以后再禀报大王。”申不害暗中找赵卓、韩晁等人说：“各位先生都是能言善辩的人，做臣子的向主上进言不可能做到言而必用，只要能为国家尽到忠心也就可以了。”于是二人就韩国的外交分别向韩王陈述自己的意见，申不害仔细观察韩王的表情反应，判断他喜欢什么不喜欢什么，然后根据韩王的喜好向其进言，韩王听了申不害的话非常高兴。这是用语言去钓取人的心理喜好的例子。

以事釣情

【原文】

吴伐越，越栖于会稽，勾践喟然叹曰：“吾终此乎？”大夫种曰：“汤系夏台，文王囚羑里，重耳奔翟，齐小白奔莒，其卒霸王。由是观之，何遽不为福乎？”勾践既得免，务报吴。大夫种曰：“臣观吴王政骄矣，请尝之。”乃贷粟以卜其事。子胥谏勿与，王遂与之。子胥曰：“王不听谏，后三年，吴其墟矣！”太宰嚭闻之，谗曰：“伍员貌忠而实忍人。”吴杀子胥。此情可以事钓也。

——《长矩经·钓情》

【译文】

吴国攻伐越国，越王勾践被困在会稽山的时候，喟然叹息道：“难道我将死这里了吗？”大夫文种说：“商汤曾被关押在夏台，周文王曾被囚在羑里，重耳（晋文公）被迫出奔翟国，公子小白（齐桓公）被迫逃往莒国，他们最终都得以称王称霸。由此看来，为什么担心我们不能转祸为福呢？”勾践被吴王赦免以后，下决心要向吴国报仇雪耻。大夫文种向越王说：“我观察吴国的政治骄慢，请对吴国作一试探。”于是越国便向吴国借粮食，以此来判断吴国政治的情况。伍子胥向吴王进言，切莫借粮食给越王，吴王没有采纳伍子胥的建议，把粮食借给了越王。伍子胥说：“吴王不听我的谏言，三年以后，吴国将化为一片废墟了。”太宰嚭听到了，便向吴王进谗言说：“伍员这个人貌似忠厚，内心残忍。”吴王听信谗言，杀了伍子胥。这是制造事件去钓取内情的例子。

以志钓情

【原文】

客以淳于髡见梁惠王，惠王屏左右，再见之，终无言，王怪之，让客。客谓淳于髡，髡曰：“吾前见王，王志在驰逐，后复见王，王志在音声，是以默然。”客具以报王，王大骇曰：“淳于先生，诚圣人也。前有善献马者，寡人未及试，会生来。后有献讴者，未及试，又会生至。寡人虽屏人，然私心在彼。”

此情可以志釣也。

——《长矩经·钓情》

【译文】

有位门客把淳于髡推荐给梁惠王。梁惠王屏退左右随从，等着聆听淳于髡的教诲，如此两次，淳于髡都一言未发。梁惠王觉得此人很奇怪，并责备推荐淳于髡的门客。门客便把受到惠王责备的事告知了淳于髡。淳于髡说：“我第一次见梁王时，他的志趣仍在狩猎上面；我第二次见梁王时，他的志趣仍在音乐上面，因此我没有作声。”门客把淳于髡的话转告给梁惠王，梁惠王大吃一惊，说道：“淳于髡先生真是一位圣人啊！第一次会见他时，有人向我进献了一匹良马，我还未来得及试骑，正好淳于髡先生来；第二次又有人向我进献了一位歌手，还未来得及试听，正好淳于髡先生来。我虽然屏退了左右的人，作出了请教的样子，但心意仍在良马和歌手上面。”这是根据人的志向钓取内心情感的例子。

以视钓情

【原文】

智伯从韩、魏之君伐赵，韩、魏用赵臣张孟谈之计，阴谋叛智伯。张孟谈因朝智伯，遇智果于辕门之外。智果人见智伯，曰：“二主殆将有变，臣遇张孟谈，察其志矜而行高，见二君色动而变，必背君矣。”智伯不从。智果出，遂更其姓曰辅氏。张孟谈入见赵襄子曰：“臣遇智果于辕门之外，其视有疑臣之心。人见智伯而更其族，今暮不击，必后之矣。”襄子曰：“诺。”因与韩、魏杀守堤之吏，决水灌智伯军。此情可以视钓也。

——《长矩经·钓情》

【译文】

晋卿智伯联合韩国与魏国的国君共同征伐赵国。韩国和魏国接受了赵国大臣张孟谈的计策，阴谋背叛智伯。张孟谈因此前往拜见智伯，在辕门外遇见智果。智果看到了张孟谈，急忙入见智伯，说：“韩、魏两国国君可能要叛变，我遇到张孟谈，看他的态度傲慢，走路时脚抬得很高，又看到韩、

魏两国君神色不平静，异于往常，他们肯定要背叛您。”智伯不同意智果的判断。智果出走，改姓为辅氏。张孟谈拜见赵襄子说：“我在辕门外遇见了智果，从他的眼神中可以断定，他已经开始对我怀疑了，他拜见智伯之后就改变了自己的族姓。如果今晚我们不出击，很可能就来不及了。”赵襄子说：“好，就今晚行动！”于是联合韩、魏两国的军队，杀了守护堤坝的官吏，决开水坝，水灌智伯的军队。这是通过观察眼神来钓取内情的例子。

以色钓情

【原文】

《铃经》曰：“喜色，洒然以出；怒色，麤然以侮；欲色，烱然以愉；惧色，惴然以下；忧色，瞿然以静。”此情可以色钓也。

——《长短经·钓情》

【译文】

《铃经》说：“喜色，飘飘然而出；怒色，愤愤然并具有很强的挑战性和侮辱性；欲色，火辣辣急躁兴奋；惧色，畏畏葱葱，卑下无骨；忧色，拘谨而沉静。”这是用察颜观色的方法钓取实情的例子。

以贤钓情

【原文】

殷浩仕晋，有盛名。时人观其出处，以卜江左兴亡。此情可以贤钓也。

——《长短经·钓情》

【译文】

东晋殷浩在朝为官，享有盛名。当时人们都以殷浩入朝做官还是挂冠隐退来判断江左的兴亡。这是根据贤人的动向来钓取实情的例子。

量 权

【原文】

古之善用天下者，必量天下这权，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，称货财之有无，料人民多少、饶乏、有余不足几何，辨地形之险易孰利孰害，谋臣孰长孰短，揆君臣之亲疏、孰贤孰不肖，与宾客之智睿孰少孰多，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，能知此者，是为量权。

——《鬼谷子·揣篇》

【译文】

古代善于治理天下的人，必定权衡天下的形势，揣度各诸侯的国情。权衡不周密，就不能准确掌握天下强弱轻重的形势；揣情不周密，就不能掌握各诸侯隐蔽的情况和变化的动静。什么叫量权？答：测度各国地域的大小；核算兵力的多少；称量物资财货的有无，料算人民的多少、富裕还是贫困，有余不足各为多少；辨别地形的险易，对谁有利，对谁有害；谋臣谁更高超，谁更低劣；君臣关系，哪些人被亲近，哪些人被疏远；哪些人贤能，哪些人不肖；各国的谋士宾客，谁多谁少，谁优谁劣；观察天时发展的变化，于谁吉利，于谁祸害；与诸侯的外交关系，哪些可以利用，哪些不可以利用；百姓人心的向背变化，哪些安稳，哪些违逆，哪些人拥护，哪些人憎恨；如发生变乱，哪方最为有利。掌握了这些情况，就是“量权”。

揣 情

【原文】

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。情欲必出其变。感动而不知其变者，乃且错其人勿与语，而更问所亲，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。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。

——《鬼谷子·揣篇》

【译文】

要揣测人的实情，一定要在他最高兴的时候去刺激他的欲望，使其达到极端，他有强烈的欲望，就难以掩盖真实的情感；一定要在他最恐惧的时候去刺激他的厌恶心理，使其达到极端，他有强烈的厌恶心理，就难以掩盖真实的情感。人的情感必定因甚惧甚喜的情绪变化而暴露于人们面前。虽然在其甚喜或甚惧之时前去用他所爱好的或厌恶的事情相感动，但他仍然不为所动，泰然如常，那么就暂且把他放置一边，不与他交谈，而去询问他所亲近的人，他的情欲所向就可以了解到了。一般来说，内在情欲的变化，会在外在的形色上表现出来。所以人们常常根据人的外在形色，而推测出他内在的隐衷。这就是探测人的内心深处的真实情欲的方法。所以谋划国家大事的人，则应当缜密权衡天下的形势；向人主游说献策时，则应当仔细揣度人主的内在真情。至于探知人的谋划、思虑、情感、欲望，都必须采用这种方法。如此这般，则贵贱轻重利害成败，就能为自己所控制，其奥妙无非揣度一术而已。

摩 情

【原文】

摩者，揣之术也；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；其应也，必有为之。故微而去之，是谓塞窬、匿端、隐貌、逃情，而人不知。故成其事而无患。摩之在此，符应在彼。从而应之，事无不可。

古之善摩者，如操钩而深渊，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”。所为主事日成者：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，而天下比之神明也。

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，惟圣人然后能之。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？故曰独行其道。夫几者不晚，成而不拘，久而化成。

——《鬼谷子·摩篇》

【译文】

摩是揣摩内情的一种方法；内在的情志是揣摩的主体。运用揣摩之术有一定的原则和规律可循，这种原则和规律便是要以隐秘的方式进行。根据对方的欲望与其厮摩揣度，进一步探问测度，其内在的情志就会有所反应；情志有所反应，就会在行动上有所作为。这时你神不知鬼不觉地离开对方，这就叫做隐蔽游说动机、掩盖揣摩端绪、隐藏自身原貌、逃离实情，他人无从知晓。这样既成就了事业，又不为自己留下后患。隐秘的揣摩之术由我运用，内在情志的反应在于时方，步步深入，步步回应，事情没有不成功的。

古代善于揣摩之术的人，就如同操钓钩临渊而钓，只要将诱饵投入水中，必能钓得大鱼。所以说：要做的事情每每取得成功，而人们却不知道何以成功；用兵打仗每每取得胜利，人们却不感到畏惧。圣人谋划做事的方略往往以隐秘的方式进行，所以称为“神”；谋略成功于光天化日之下，所以称为“明”。做事每每取得成功的原因，首先就在于广积德政，人民得以安居乐业，却不知道获得这种利益的原因；其次是多行善事，人民在不知不觉之中得到教化。天下就把这样的统治艺术比喻为“神明”。

揣情厮摩的方式，有的用平，有的用正，有的用喜，有的用怒，有的用名，有的用行，有的用廉，有的用信，有的用利，有的用卑。平就是平静，正就是正直，喜就是取悦，怒就是激励，名就是名誉，行就是成功，廉就是廉洁，信就是守信用，利就是利益，卑就是谄媚。只有圣人才善于运用的以上十种方式，普通大众也都曾运用过。然而于事不成功的原因，在于运用的方法

不得当。所以筹划方略最难的莫过于周密，向人游说最难的莫过于让对方全部听从，做事最难的莫过于每一步都取得成功。以上三项，惟有圣人，才能做得到。所以说，筹划方略要想得周密，就必须选择那些与自己志同道合的人进行游说。因此，虽与别人结连而无嫌隙。但事业要想成功，就必须符合事物发展固有的命数。所以说：道数与天对相匹配，事业才能成功。向人游说，要想使人言听计从，说辞必须与人情相合。合人情才能被听从。

万物各归其类。抱着柴禾往火上放，干燥的就先燃烧；往平地上注水，湿的地方就先被水浸润。这是同类相应的道理。推及揣摩的情势，也是同样的道理。这就是说，内在的情志对外在的推摩刺激的反应也是同样的道理。所以说：根据对方的性情运用揣摩之术，岂有不相应合的道理？顺着对方的欲望游说，岂有不听从的道理？所以说：这是惟一可行的方法。发现了征兆和机会就要果断行动，成功而不倨傲，如此持之以恒，就可以逐步教化天下了。

亲疏不同

【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，微而正之，符而应之，拥而塞之，乱而惑之，是为计谋。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。

——《鬼谷子·谋篇》

【译文】

表面相亲而内心相疏远的，要说服其内心；内心相亲而表面相疏远的要针对外表进行说服。因此，要根据对方的疑惑而改变游说的言辞，根据对方的意图而加以附和，根据对方的论说加以归纳，要因乘对方所处的态势而成就他，根据对方的厌恶心理权衡得失，根据对方的忧患而为之排忧解难。要揣摩对方的情志使其有所恐惧，用高谈阔论去感动他，用隐微的手段去纠正他，对方的情志萌动就要回应他，设置障碍堵塞他的视听，制造混乱迷惑他的心志，这些就称为计谋。计谋的运用，公开的不如秘密的，秘

密的不如与人结为一体的。结为一体就不会给对方可乘之机。凡谋略，循规蹈矩的“正”，不如特立独行的“奇”。奇谋的施行，就如同流水般曲折多变，奔流不息。所以，游说人主，一定要向他进奇策；游说人臣，一定要与他讨论他所关注的切身利益。

内外有别

【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。

——《鬼谷子·谋篇》

【译文】

身为被亲近的人，而说话却虚伪见外，就会逐渐被疏远；身为被疏远的外人，说话却毫无顾忌，切中内情，就会陷入危险的境地。不要把人所不愿接受的事情强加于人，不要用人所不知道的事情去教导人。别人喜好的事情，就加以学习，以迎合他兴趣；别人所厌恶的事情，就要加以避讳，以免引起他的不快。所以，隐密的计谋要用光明正大的手段去实现。所以，对于想要除掉的人，就要放纵他的欲望；放纵其欲望的目的在于创造除掉他的借口和机会。那些遇好事不喜形于色，遇坏事亦不怒形于色的沉稳之人，可以将至关重大的事情相托付。可了解的人，可以重用他；不容易了解的人，懂谋略的人就不会重用他。所以说：凡事，贵在控制他人，而不是被他人所控制。所谓控制他人，就是掌握了事物的主动权；被他人所控制，就是命运掌握在他人手里。所以，圣人立身处世的法则是用阴谋，而愚昧之人立身处世的法则是用阳谋。

尹铎之爱

【原文】

赵简子曰：“厥也爱我，铎也不爱我。厥之谏我也，必于无人之所；铎之谏我也，喜质我于人中，必使我丑。”尹铎对曰：“厥也爱君之丑也，而不爱君之过也；铎也爱君之过也，而不爱君之丑也。臣尝闻相人于师，敦颜而土色者忍丑。不质君于人中，恐君之不变也。”此简子之贤也。人主贤则臣之言刻。简子不贤，铎也卒不居赵地，有况乎在简子之侧哉？

——《吕氏春秋·达郁》

【译文】

赵简子说：“赵厥爱我，尹铎不爱我。赵厥劝谏我的时候，一定是在没有外人在的场所；尹铎劝谏我的时候，喜欢在大庭广众之中，一定要使我当众出丑他才痛快。”尹铎回答说：“赵厥顾惜您的出丑，却不顾惜您的过失；我顾惜您的过失，却不顾惜您的出丑。我曾经从老师那里听说过相人的方法，相貌敦厚且皮肤土黄的人能承受出丑的不快。不在众人面前纠正您，恐怕您不把过失放在心上，而不改正自己的错误啊。”这就是简子的贤明之处。君主贤明，臣子的批评才尖锐。如果简子不贤明，尹铎在赵国就难以居住下去，更何况是作为家臣呆在简子的身边呢？





十一 忠信

什么是忠？什么是信？孔子说，君子忠贞，但未必诚信。又说，信约只有符合义的要求，才能付诸实行。这样说来，忠、信，其前提是义。什么是“义”？义者，宜也。宜，就是合适。父亲偷了别人的羊，儿子去告发，这是“信”，却不是“义”。本篇讲的正是忠、信与义的关系。由此透出世道的艰难和人情的复杂。

信 与 义

【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，惟义所在，不在信也。

何以明之？

叶公问于孔子曰：“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。楚之将杀之，使与之言曰：“尔既许不穀而反之，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。公仲蓄于财，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，公仲遽而见之。

——《长经·诺信》

【译文】

孔子说：“君子有操守但未必诚信。”又说：“信约大致符合义的要求，这样的诺言才可以履行。”由此说来，惟一的原则在于符合义的要求，而不在于诚信。

用什么来证明这一道理呢？

叶公问孔子：“我们乡里有一位坦诚正直的人，他父亲偷了别人的羊，他亲自作证。”孔子说：“我们乡里也有坦诚正直的人，和你说的正好相反。做父亲的为儿子隐瞒，做儿子的为父亲隐瞒。正直就在这样的做法中。”

楚王率军包围了宋国，宋国向晋国请求救援。晋国的国君派解扬到宋国，劝宋国不要向楚国投降，并告诉宋国：“晋国的军队已全部出动，将要到这宋国了。”郑国人乘解扬路过郑国时把他囚禁起来，并献给了楚国。

楚王用丰厚的财货收买解扬，要他向宋国传达与晋君旨意相反的话，解扬答应了。楚人让解扬登上楼车，向城内的宋国人喊话，解扬借机准确传达了晋国国君带给宋国人的话，完成了使命。楚王准备杀了解扬，并派人质问他：“你既然已经答应了我们，却临阵背叛了自己承诺，这是为什么？不是我们不守信用，是你背弃了信约，赶快去接受你应得的刑罚吧！”解扬回答说：“我听说，做国君的能制定可行的诏命叫做义，做臣子的能执行国君的诏命叫做信，用信的行为去完成义的诏命叫做利。谋划不丧失利益，以达到保卫社稷的目的，这是人民赖以生活的保障。行义举不可能对敌对的双方守信用，守信用也不可能同时执行敌对双方的命令。你们贿赂我，这是不懂得制命与承命的道理。既然接受了国君的命令出使宋国，宁死不可有辱君命，有什么可贿赂的呢？我之所以暂时答应您的要求，是想借机完成我的国君交给我的使命。以死来完成我的使命，是我的幸运。我们的国君有守信之臣，为臣我又获得了成功，死了，有什么可惋惜的呢！”楚王听到了这些话，便放了解扬，让他回晋国去了。

颜率求见公仲，公仲拒不接见。颜率便向公仲的侍从说：“公仲肯定是认为我颜率虚伪不诚实才不愿见我。公仲本来爱好女色，我却说他爱好人材；公仲本来吝啬财货，我却说他慷慨好施；公仲本来品行不端，我却说他爱好行义。从今以后，我颜率凡话照直说就是了。”侍从把颜率的话回报给公仲，公仲赶忙起身去见颜率。

不信之福

【原文】

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，人见王曰：“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。孝如曾参，义不离其亲宿昔于外，王又安得使之步行千里而事弱燕之危王哉？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山下。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，所以自为也，非所以为人也。皆自覆之术，非进取之道也。且三王代兴，五霸迭盛，皆不自覆。君以自覆可乎？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：足下者，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，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必也。且臣说齐，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，乃忠信之本也。

——《长矩经·谲信》

【译文】

齐国进攻燕国，攻占燕国十座城池。燕王派苏秦出使齐国，劝说齐王归还燕国的十座城池，齐王果然把十座城池归还给了燕国。苏秦回到燕国后，有人向燕王谗毁苏秦说：“苏秦是一个左右讨好、出卖国家、反复无常的贼臣，将来一定会作乱。”燕王听了谗言，有意疏远苏秦，把他搁置起来，不予重用。苏秦担心因此而获罪，就入宫拜见燕王说：“为臣我本来是洛阳的一名普通百姓，没有尺寸的功劳，可是大王却亲自在宗庙为我拜授官职，在宫庭里给我很高的礼遇。现在我为大王退去了齐国的军队，收回了被齐国占领的十座城池，大王本来应该更加亲近我。如今我凯旋而归，大王反而夺了我的官职，其原因，肯定是在有人在大王面前用不讲诚信来诋毁我。而我的不诚信的品质正是大王的福气。假设我守信如尾生，廉洁如伯夷，孝顺如曾参，用这三个人闻名天下的高尚品行来事奉大王，大王认为可以吗？”燕王说：“那当然太好了。”苏秦回答说：“如果我具有三者的高尚品质，也不可能来事奉大王了。孝如曾参，按孝道的要求，不能离开自己的双亲，在外借宿，大王又怎能使他步行千里，去事奉弱小燕国面临危难的国王呢？廉洁如伯夷，仗义不做孤竹君的嗣子，不肯做周武王的大臣，不受封侯，最后饿死在首阳山下。像这样廉洁的

人,大王又怎能使他步行千里,到齐国去夺回已经失去的城池呢?守信如尾生,同女子约定在桥柱之下相会,女子没有如期前来,这时大水汹涌而来,尾生仍不肯离去,最后抱桥柱而死。像这样讲求诚信的人,怎么会去宣扬秦国和燕的威力,迫使强大的齐国军队撤退呢?况且,所谓守信的品行,只可用来自我修炼和提高,不能用来为他人服务;都是自我保全的方法,不是进取成功的方法。三王更迭兴起,五霸更替昌盛,都不仅仅是自我保全。大王认为仅仅自我保全就可以了么?按自我保全的道理,齐国不应该在营丘扩展领土,您也不应该窥视边城之外的领土。况且我还有老母在洛阳,离开老母来事奉您,抛弃自保自足的生活,履行进取成功的道路。我的作为和目标之所以不能同大王的目标相投合的原因是:您是一位自保自足的君王,而我则是一位富于进取精神的臣子。我正是那种因为忠诚守信才得罪大王的人啊。”

燕王说:“忠诚守信又有什么罪过呢?”苏秦回答说:“大王有所不知,我的邻居中有一家,丈夫远出做小吏,他的妻子在家与人私通。她丈夫快回来时,与她私通的人很是忧虑。妻子说:‘没有什么值得担忧的,我已经为他准备好毒酒了。’过了两天,丈夫回来了,妻子就指使侍妾向丈夫进酒。妾知道是毒酒,如果进上就会毒死主父;告诉他酒中有毒,主母就会被赶出家门。于是就假装跌倒,把毒酒洒在地上。主父盛怒之下,打了侍妾竹板。侍妾弃酒毒酒之举,于上保住了主父的性命,于下使主母不致被逐出家门,如此尽忠,却不免挨板子。这就是因为忠信而获罪主人的例子。我现在遇到的不幸,与侍妾弃酒的事情相类似。况且,我事奉您,仗义而行,有益于国,却获罪于大王。我担心将来事奉您的人,不会像我这样诚恳和执著了。再说,我游说齐国,并不曾欺骗他们。今后去游说齐国的人,如果没有我那样的语言艺术,即便有尧、舜一般的智慧,恐怕也夺不回来十座城池。”燕王说:“你讲得好。”因此恢复了对苏秦的优厚待遇。

由此看来,欺诈就是诚信,诡辩就是忠诚。诡谲的行为是忠信得以实现的基础。

与仇贼讲信

【原文】

齐桓公伐鲁,鲁人不敢轻战,去鲁国五十里而封之,鲁请比关内侯以听,

桓公许之。曹翽谓鲁庄公曰：“君宁死而又死乎？其宁生而又生乎？”庄公曰：“何谓也？”曹翽曰：“听臣之言，国必广大，身必安乐，是生而又生也。不听臣之言，国必灭亡，身必危辱，是死而又死也。”庄公曰：“请从。”于是明日将盟，庄公与曹翽皆怀剑至于坛上。庄公左搏桓公，右抽剑以自承，曰：“鲁国去境数百里，今去境五十里，亦无生矣。钧其死也，戮于君前。”管仲、鲍叔进，曹翽按剑当两陛之间曰：“且二君将改图，毋或进者。”庄公曰：“封于汶则可，不则请死。”管仲曰：“以地卫君，非以君卫地，君其许之。”乃遂封于汶南，与之盟。归而欲勿予。管仲曰：“不可。人特劫君而不盟。君不知，不可谓智；临难而不能勿听，不可谓勇；许之而不予，不可谓信。不智不勇不信，有此三者，不可以立功名。予之，虽亡地而亦得信。以四百里之地见信于天下，君犹得也。”庄公，仇也；曹翽，贼也。信于仇贼，又况于非仇贼者乎？夫九合之而合，壹匡之而听，从此生矣。管仲可谓能因物矣。以辱为荣，以穷为通，虽失乎前，可谓后得之矣。物固不可全也。

——《吕氏春秋·贵信》

【译文】

齐桓公讨伐鲁国，鲁国人不敢轻易迎战，就在离都城五十里处封土为界。鲁国请求比照附庸国的地位依附齐国，桓公答应了。曹翽对鲁庄公说：“您是想死而又死呢，还是想生而又生呢？”庄公说：“此话怎讲？”曹翽说：“如果您能听从我的建议，国土必定广大，自身必定安乐，这就叫做生而又生；如果不听我的建议，国家必定灭亡，自身也必定陷入危险之境并受到凌辱，这就叫做死而又死。”庄公说：“我愿意听从您的建议。”第二天将要会盟时，庄公与曹翽都怀揣着剑来到了高台上。庄公左手抓住桓公，右手拔出剑来放在自己的喉颈上，对桓公说：“鲁国的都城过去离边境数百里，如今离边境只有五十里，也是没有生路了。同样是死，就让我自刎于您的面前！”管仲、鲍叔见状，正欲上前劝解，曹翽手按着剑挡在两阶之间说：“现在两位君王将改变版图，谁也不准上去。”庄公说：“在汶水封土为界还可以，否则就只求一死。”管仲说：“用土地来保卫国君，不是用国君来保卫土地。您还是答应他吧！”桓公最终答应在汶水以南封土为界，并与鲁国订立了盟约。回去以后，桓公不想归还鲁国土地，管仲说：“不能这样做。人家特意用劫持您的方法与您订立盟约，而您却毫不知情，这不能算是富于智慧；面临危难而不能拒绝人家，这不能算是勇敢；已经答应了人家却不还给人家土地，这不能算是守信。不智慧，不勇敢，不守信，有这三项，就不可以建立功名。还给人家土地，虽然失去了土地，但却得到了诚信。用四百里土地向天下

人展现了守信用的形象,您还是有所得的。”庄公是桓公的仇人,曹翽是桓公的敌人。对仇人对敌人都能谨守信约,更何况对不是仇人和敌人的人呢?桓公多次会盟诸侯而能够成功,匡正天下而使天下听从,就是由守信作为基点的。管仲可以说是能因势利导了,能变耻辱为荣耀,变困窘为通达,虽然在前面有所失,但后来却有所得。事情本来就不可能十全十美啊。

如此孝信

【原文】

楚有直躬者,其父窃羊而谒之上,上执而将诛之。直躬者请代之。将诛矣,告吏曰:“父窃羊而谒之,不亦信乎?父诛而代之,不亦孝乎?信且孝而诛之,国将有不诛者乎?”荆王闻之,乃不诛也。孔子闻之曰:“异哉直躬之为信也,一父而载取名焉。”故直躬之信,不若无信。

——《吕氏春秋·当务》

【译文】

楚国有个性格直率的人,他父亲偷了别人的羊,他却向官府告发了。官府把他父亲抓起来,并打算处决他。达时直率的人却请求由他代父负刑。将要处决前,直率的人对狱吏说:“父亲偷了羊,做儿子的去告发,这不也是信的表现吗?父亲被处极刑,做儿子的又代父负刑,这不也是孝的表现吗?既守信又孝顺,却还要被处决,国家还会有不该杀的人吗?”楚王听到了这些话,便决定不杀他了。孔子听说了这件事以后说:“直率之人的所为信,真是太奇异了。一个父亲却两次为他获取了名声。”像直率之人的所谓信,还不如没有信。

盗亦有道

【原文】

跖之徒问于跖曰:“盗亦有道乎?”跖曰:“奚啻其有道也?夫妄意关内,

中藏，圣也；入先，勇也；出后，义也；知时，智也；分均，仁也。不通此五者，而能成大盗者，天下无有。”备说非六王、五伯，以为“尧有不慈之名，舜有不孝之行，禹有淫湎之意，汤、武有放杀之事，五伯有暴乱之谋。世皆誉之，人皆讳之，惑也。”故死而操金椎以葬，曰：“下见六王、五伯，将敲其头”矣。辨若此，不若无辨。

——《吕氏春秋·当务》

【译文】

跖的徒弟问跖说：“盗贼也有原则吗？”跖回答说：“岂止是有原则呢？猜度室内的财富，能猜中的，叫做圣；争先入室的，叫做勇；最后离开的，叫做义；能把握时机的，叫做智；能均分财物的，叫做仁。不懂得这五项，而能够成为大盗的，天下没有。”还创立学说，非议六王、五霸，认为“尧传位给舜而不传位给儿子，有不慈爱的名声；舜放逐自己的父亲，有不孝的品行；禹遇涂山之女，有淫荡之意；商汤放逐夏桀，武王杀害纣王；春秋五霸有暴乱之谋。世代都赞誉他们，人人都讳莫如深，糊涂啊。”并说死了要操着金椎下葬，“黄泉之下见到了六王、五伯，将敲他们的头”。像这样的分辨还不如没有分辨。

是非毁誉，标准难立

【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。公息忌为邾之君曰：“不若以组。”邾君曰：“善。”下令，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，乐羊尽嚼之。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：“亲母为其子治挖秃，出血至耳，见者以为爱子之至也。使在于继母，则过者以为戾也。”事之情一也，所从观者异耳。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，庸詎知世之所自窥于我者乎？是知天下是非无所定也。世各是其所是，非其所非。今吾欲择是而居之，择非而去之，不知世之所是非者，孰是孰非哉！

故有忠而见疑者，不可不察。

——《长铗经·忠疑》

【译文】

毁誉、是非没有固定不变的标准。以汉高祖的胸襟和韬略，对陈平这种满脑子智谋的人，有人诋毁陈平，汉高祖就疏远陈平；有人赞誉陈平，汉高祖就重新亲近陈平。以汉文帝的明达，对魏尚这样的忠臣，如果绳之以法，他就成了罪人；如果对他施以恩德，他又成了功臣。因此就可以知道，听别人汇报情况的人判断经常发生失误；判断失误，那么听到的情况与实际的情况相违背。

用什么来证明这一点呢？

《吕氏春秋》记载：“一人丢了斧头，便怀疑是邻人的儿子偷去的。看他足路的姿式、面部神色、说话的特点、举止态度，都很像偷斧头的人。后来他挖掘土坑时找到了自己的斧头。一天，又见到邻人的儿子，再看他的动作态度，没有一点像偷斧头的人。”邻人的儿子并没有什么变化，而是自己的看法改变了。促使自己的看法改变的原因不是别人，是自己的判断失误。

邾国的习俗，是用帛连缀战袍铠甲。公息忌向邾国的国君说：“用帛连

纆不如用组(丝带)连纆。”邾君说：“很好。”于是下令制做战袍铠甲必须用组连纆。公息忌就让自己家里的人都去织组。有人便在邾君面前攻击公息忌说：“公息忌之所以向您建议改用组，是因为他家里做衣裳多用组。”邾君不高兴，随后命令停止用组。这是邾国国君的判断有误。如果邾国过去制做战袍铠甲用组更为方便合适，公息忌家虽然因此而多织组，又有何妨呢？如果用组制做战袍铠甲不方便，公息忌家虽然因此不得织组，对国家又有什么好处呢？用组或不用组的标准，不能以公息家是否多织组为转移，从而肯定或否定公息忌的建议。所以说凡是听取别人的意见，不可不认真加以辨别。

楼缓说：“公父文伯在鲁国做官，因病而死。他的侍妾中有两位女子因为他的病逝而在房中自杀。他的母亲听说了这件事却一声不哭。屋内侍候她的人说：‘哪有自己的儿子死了却一声不哭的道理？’他的母亲说：‘孔子是一位贤人，被鲁国驱逐时，我的儿子却不跟随孔子。现在我儿病死了，妇人却为他而自杀。这肯定是因为他对长者薄情而对妇人厚道。’这件事，用做母亲的标准来衡量，她是一位贤良的母亲；如果用做妻子的标准来衡量，就不免成为爱嫉妒的妻子了。”所以说，说话人的身份不同，其用意也就随之不同了。

乐羊是魏国的将领，率兵攻打中山国。乐羊的儿子在中山国，中山国的国君盛怒之下，就把乐羊的儿子煮成了肉羹，并把肉羹送与乐羊吃，乐羊吃光了送来的肉羹。魏文侯听说此事后，颇有感慨地说：“乐羊为效忠于我，吃了自己儿子的肉。”堵师赞却说：“自己亲生儿子的肉都能吃得下去，还有谁的肉吃不下去呢？”战事结束以后，魏文侯因战功而封赏乐羊，同时也怀疑乐羊心理的残忍。

《淮南子》说：“生身母亲为她儿子治疗秃头疮，头出血了，流到了耳朵上。看到这一情境的人都认为她疼爱儿子到极点了。假若他的继母这样做，人们就会觉得她太狠心了。”事情都是一样的，但观察的角度不同，看法就会迥然各异。从城楼上观察城下的牛像羊，看羊又像猪，这是站得太高的缘故。从一盘水中观照自己的面部，有时圆有时不圆。面形并不没有变化，而水中面影有时圆有时不圆，是因为观照的角度不同啊。今天我虽然想以端正的态度待人待物，又怎么知道世人会用什么标准，从什么角度来对待我呢？由此可知，天下没有固定的是非标准。各自都用自己的标准来判断是非。今天我很想选择正确的予以保留和发扬，而把错误的抛弃掉，但却不知道世人所遵循的是非标准，究竟谁是谁非呢？

所以有竭尽忠心而受到怀疑的情况，不能不加以考察。

陈轸张仪忠奸之辩

【原文】

陈轸与张仪俱事秦惠王，惠王皆重之。二人争宠，仪恶轸于王曰：“轸重币轻车使秦、楚之间，将为交也。今楚不善于秦而善于轸，轸为楚厚而为秦薄也。轸欲去秦之楚，王何不听之？”王乃召轸而问之。轸曰：“臣愿之楚。臣出必故之楚，以明臣为楚与否也。昔楚有两妻者，王闻之乎？”王曰：“弗闻。”轸曰：“楚有两妻者，人挑其长者，长者骂之；挑其少者，少者复挑之。居无何，有两妻者死，客为挑者曰：‘为汝娶少者乎，娶长者乎？’挑者曰：‘娶长者。’客曰：‘长者骂汝，少者复挑汝。汝何故娶长者？’挑者曰：‘居人之所，则欲其挑我；为我之妻，则欲其骂人。’今楚王明主，昭阳贤相。使轸为臣，常以国情输楚，楚王将不留臣，昭阳将不与臣从事矣。何故之楚？臣出必故之楚，足以明臣为楚与否也。”

轸出，仪人问王曰：“果欲之楚否？”王曰：“然。”仪曰：“轸不为楚，楚王何为欲之？”王复以仪言谓轸，轸曰：“然。”王曰：“仪之言果信矣。”轸曰：“非独仪知之，行道之人尽知之矣。子胥忠于君，而天下皆争以为臣；曾参、孝己爱于亲，而天下皆愿以为子。故卖仆妾不出闾巷售者，良仆妾也；出妇嫁于乡曲者，必善妇也。今轸若不忠于君，楚亦何以为臣乎？忠且见弃，轸不之楚，将何归乎？”王以其言为然，遂厚待之。惠王终相张仪，轸遂奔楚。

——《长短经·诡辩》

【译文】

陈轸与张仪一起事奉秦惠王，惠王对二人都很器重，二人却相互争宠。张仪在秦王面前攻击陈轸说：“陈轸携带重金，驾驶着轻车，往来奔走于秦、楚之间，本是为了秦、楚两国的友好邦交。如今楚国对秦国并不友善，而对陈轸却非常友善，这说明陈轸为楚国的利益考虑得多，为秦国的利益考虑得少。陈轸打算离开秦国到楚国去，大王为什么不听任他去呢？”秦王便召陈轸询问此事，陈轸说：“我愿意到楚国去。我离开秦国以后，楚国必将还是原来的楚国，这样就可以证明我是否如别人所说的那样，为楚国的利益考虑而不为秦国的利益考虑了。从前，楚人两妻的故事大王听说过吗？”秦王说：“没有听说过。”陈轸说：“从前，楚国有个人，娶了两房妻子。有人挑逗他年长的妻子，被年长的妻子骂了一顿。有人挑逗他年少的妻子，年少的妻子就

与他相互挑逗。没过多久，丈夫死去了。有人对曾经挑逗过这两位妻子的人说：“为你娶年长的妻子呢，还是娶年少的妻子呢？”挑逗者说：“娶年长的妻子。”这人问：“年长妻子曾经骂你，年少的妻子曾经与你相互挑逗，你为什么还要娶年长的呢？”挑逗者说：“作为人家的妻子，我想让她挑逗我；作为我的妻子，我想让她骂挑逗她的人。”当今的楚王是一位明智的君主，昭阳是楚国的贤相。陈轸作为人臣，如果经常把秦国的机密报告给楚国，那么这次楚王肯定不会收留我这样的人臣，昭阳也不会愿意与我这样的人共事。我为什么要到楚国去呢？我离开秦国到楚国去以后，楚国必定还是原来的楚国，这样就足以证明我是否出卖秦国的利益给楚国了。”

陈轸出去后，张仪就进去问秦王：“陈轸真的想到楚国去吗？”秦王说：“他是想到楚国去。”张仪说：“陈轸如果不为楚国做事，楚王为什么会让陈轸到楚国去？”秦王又把张仪的话告诉了陈轸。陈轸说：“的确如张仪所说。”秦王说道：“张仪的话果然可信啊。”陈轸说：“不仅仅张仪知道这一点，连道路上的行人也都知道。伍子胥忠于君王，所以天下的君王都想让他做自己的臣子；曾参、孝己爱自己的亲人，所以天下的人都想让他们做自己的儿子。所以，出卖仆妾不出自己邻里街巷的范围，这仆妾必定是很好的仆妾；姑娘出嫁，就嫁在自己的乡里，这姑娘必定很善良。我陈轸如果是不忠之臣，楚王又凭什么让我做他的臣子呢？忠君反而被抛弃，陈轸不到楚国去，又能到哪儿去呢？”秦王认为陈轸的话有道理，于是又厚待陈轸。不过，秦王最终还是任用张仪为相，陈轸于是到楚国去了。

谋反之忠

【原文】

初，吴王濞与七国谋反，及发，济北王欲自杀。公孙瓚谓济北王曰：“臣请试为大王明说梁王，通意天子。说而不用，死未晚也。”公孙瓚遂见梁王，曰：“夫济北之地，东接强齐，南牵吴、越，北胁燕、赵，此四分五裂之国。权不足以自守，劲不足以捍寇，又非有奇佐之士以待难也。虽坠言于吴，非其正计也。昔郑祭仲许宋人立公子突，以活其君，非义也。《春秋》记之，为其以生易死，以存易亡也。向使济北见情，实示不从之端，吴必先历齐，军济北，招燕、赵而总之，如此，则山东之纵结而无隙矣。今吴、楚之王练诸侯之兵，

驱白徒之众，西与天子争衡，济北独抵节坚守不下，使吴失与而无助，跬步独进，瓦解土崩，破败而不救者，未必非济北之力也。夫以区区之济北，而与诸侯争强，是以羔犊而捍虎狼之敌也。守职不挠，可谓诚一矣。功义如此，尚且见疑于上，胁肩低首，累足抚襟，使有自悔不前之心，非社稷之利也。臣恐藩臣守职者疑之。臣窃料之，能历西山，经长乐，抵未央，攘袂而正议者，独大王耳。上有全亡之功，下有安百姓之名，德沦于骨髓，恩加于无穷，愿大王留意详维之。”孝王大说，使人驰以闻，济北王得不坐，徙封于淄川。

——《长孺经·谏顺》

【译文】

当初，吴王刘濞联合楚、济北等七国图谋反叛，事发以后，济北王打算自杀。齐人公孙犇向济北王说：“请让我为大王去劝说梁王，讲明利害，让梁王向天子通融，如果劝说无效，再死不晚。”公孙犇于是来见梁王说：“济北之地，东与强大的齐国相连接，南部受吴、越牵制，北部面临燕、赵的威胁。在地缘形势上，我们济北隔开了燕、赵、齐、楚，使这些国家割裂开来而不能相互联系，合纵为一。其权衡应变不足以自守，军事实力又不足以抵抗强敌入侵，又缺乏奇异之士的辅佐来对付突然的灾难。虽然一时失言，答应了吴王反叛，但并非出于本意。从前，郑国的祭仲答应宋国的要求，立公子突为国君，以此来挽救原国君公子忽的生命，这本是不符合义理的行为，但《春秋》予以记载，认为这是以生代替死，以存代替亡的举动。假设济北王在当时的情形下，不顺从吴、楚，吴、楚必定先经齐地，将大军屯驻济北，招降燕、赵而统一在自己的指挥棒下。这样，山东诸国就会形成合纵之势而无隙可击了。如今，吴、楚国王纠合诸侯的军队，驱赶着未经训练的百姓，向西杀来，要同天子的军队以争高低，惟有济北王持节坚守，使吴王失去了援助，单兵独进，步履维艰，瓦解土崩，破败而得不到救援，所有这一切，来必不是济北王的功劳。如果以区区济北小国，而与吴、楚等诸侯争强，这就好比用弱小的羊羔牛犊去抵御虎狼的攻击，只能白白送死。济北王忠于职守，不屈不挠，可称得上忠诚专一了。有这样的功劳和义举，尚且被皇上所怀疑，令臣下缩着肩膀，低着脑袋，叠着双脚，抚着衣襟，后悔当初没有与吴、楚共同发难，这对国家没有什么好处。我担心天下诸侯和地方官员也会因济北王之事而产生疑虑。我曾暗自分析，能够径直到长乐宫、未央宫，拉着皇上的衣襟，慷慨发表公正议论的人，也惟独大王您了。对上有保全国家免于灭亡的大功，对下有安抚百姓的美名，您的大德将令人刻骨铭心，您的大恩将没有穷尽。请大王留心，详加考虑。”梁孝王听后十分高兴，派人快

马报告皇上，济北王因此未被“吴楚之乱”连坐治罪，只是改封淄川罢了。

桀狗吠尧

【原文】

陈琳典袁绍文章，袁氏败，琳归太祖。太祖谓曰：“卿昔为本初移书，但可罪状孤而已，恶止其身，何乃上及祖父耶？”琳谢曰：“楚、汉未分，蒯通进策于韩信；乾时之战，管仲肆力于子纠。惟欲效计其主，助福一时。故跖之客可以刺由，桀之狗可以吠尧也。今明公必能进贤于忿后，弃愚于爱前。四方革面，英豪宅心矣。惟明公裁之。”太祖曰：“善。”厚待之。

由是观之，是知晋侯杀里克，汉祖戮丁公，石勒诛枣嵩，刘备薄许靖，良有以也。故范曄曰：“夫人守义于故主，斯可以事新主；耻以其众受宠，斯可以受大宠。”若乃言之者虽诚，而闻之者未譬，岂苟进之悦，易以情纳，持正之忤，难以理求？诚能释利以循道，居方以从义，君子之概也。

——《长矩经·谏顺》

【译文】

陈琳曾做袁绍的机要文书，袁绍失败后，陈琳归附魏太祖曹操。曹操问陈琳：“你以前为袁本初起草文书，只是历数我的罪状也就够了，恶意的攻击也应局限于我自身，为什么上溯骂到我的祖父呢？”陈琳急忙谢罪，然后说：“楚、汉相争，胜负未分的时候，蒯通向齐王韩信进献与汉王、项王三分天下的策略；乾时之战，管仲为齐桓公的政敌公子纠竭尽了全力。他们惟一的目的是为主人效力，帮助主人取得一时的幸福。所以，跖的门客受主人之命，可以去刺杀许由；夏桀的狗，只要主人示意，就会去咬尧。现在明公如果在忿怒平息之后仍然能够提拔贤能的人材，淘汰那些虽然与您关系亲密但却愚笨无能的人，这样就会使四方人士改变看法，英雄豪杰都归心于您了。请明公斟酌定夺。”曹操说：“你讲得好。”从此厚待陈琳。

由此看来，晋侯杀了不从君命的里克，汉高祖刘邦杀了对项羽不忠的丁公，石勒杀枣嵩，刘备薄待卖主求荣的许靖，的确是很有道理啊！所以范曄说：“人只有对旧主尽忠守义，事奉新主才有可能忠心耿耿；耻于多方受宠信的人，才是最值得受宠信的人。”假如那进言者虽然忠诚，而听言者却

不明白其中的道理，这岂不是谄媚取悦主人的话容易被主人接受，而持正逆耳之言难以被主人理智地采纳吗？真正做到抛弃私利，遵循道的原则；处世方正，遵循义的原则，这才是君子的风范。

望人者不至，恃人者不久

【原文】

夫人主莫不欲其臣之忠，而忠未必信。故伍员沉于江，苾弘死于蜀，其血三年而化为碧。凡人亲莫不欲其子之孝，而孝未必爱。故孝己忧而曾参悲。此难必者也。

何以言之？魏文侯问狐卷子曰：“父子、君臣之贤足恃乎？”对曰：“不足恃也。何者？父贤不过尧而丹朱放，子贤不过舜而瞽叟拘，兄贤不过舜而象傲，弟贤不过周公而管、蔡诛，臣贤不过汤、武而桀、纣伐。望人者不至，恃人者不久。君欲理，亦从身始，人何可恃乎！”

——《长苑经·难必》

【译文】

做人主的没有不想让自己的臣子效忠于自己的，然而尽忠未必能得到信任。所以忠于吴王阖闾的伍子胥被赐死抛尸江中，忠于周王的苾弘被流放死在蜀地，他的血三年后化作碧玉。凡做父母的都希望自己的子女孝顺，而孝顺未必能得到疼爱。所以孝己因后母的不容而忧愁，曾参因不被母亲信任而悲泣。这就是难有固定依靠的道理。

为什么这样说呢？魏文侯问狐卷子：“父子、兄弟、君臣之间的才能足以依靠吗？”狐卷子回答说：“不足依靠。为什么呢？做父亲的才能超不过唐尧，但他的儿子丹朱却被流放了；做儿子的才能超不过舜，但他却把自己的父亲瞽叟拘禁了；当哥哥的才能超不过舜，但他弟弟象却傲慢无礼，做弟弟的才能超不过周公，但他的哥哥管叔和蔡叔却被周公杀掉了；做臣子的才能超不过商汤和周武，但商汤讨伐并推翻了自己的君王夏桀，周武讨伐并推翻了自己的君王商纣。单单指望他人，就难以达到目的；仅仅依靠他人，就难以维持长久。您如果想把自己的国家治理好，也应该从自身做起，别人又怎么可以依赖呢！”



十二时宜



同一类事件，同一种方法，其结果却迥然各异。原因何在？形有不同，势有不同，情有不同，情与形、势各有不同。因此，尽管事件同，方法同，但结果却不同。贵在因应时势，洞悉人心，随时而变，随机而变，随形而变，随势而变，随情而变。多变要在一变，即随心而变。要做到这一点，颇难。

异形

【原文】

大事有趋同而势异者，非事诡也，时之变耳。何以明其然耶？昔秦末，陈涉起蕲，兵至陈。陈豪杰说涉曰：“将军披坚执锐，帅士卒诛暴秦，复立楚社稷，功德宜为王。”陈涉问陈余、张耳两人，两人对曰：“将军瞋目张胆，出万死不顾一生之计，为天下除残贼。今始至陈而王之，示天下以私。愿将军无王，急引兵而进，遣人立六国后，自为树党。如此，野无交兵，诛暴秦，据咸阳，以令诸侯，则帝业成矣。今独王陈，恐天下解也！”

及楚、汉时，酈食其为汉谋挠楚权，曰：“昔汤伐桀，封其后于杞；武王伐纣，封其后于宋。今秦失德弃义，侵伐诸侯社稷，灭亡六国之后，使无立锥之地。陛下诚能复立六国后，此其君臣百姓必皆戴陛下德，莫不向风慕义，愿为臣妾。德义以行，陛下南面称霸，楚必敛衽而朝。”汉王曰：“善。”

张良曰：“诚用客之谋，陛下事去矣。”汉王曰：“何哉？”良因发八难，其略曰：“昔者，汤伐桀，封其后于杞者，度能制桀于死命也。今陛下能制项籍于死命乎？其不可一也。武王入殷，表商容之间，释箕子之囚，封比干之墓。今陛下能封圣人之墓，褒贤者之间乎？其不可二也。发巨桥之粟，散鹿台之财，以赈贫民。今陛下能散府库以赐贫穷乎？其不可三也。殷事已毕，偃革为轩，倒载干戈，示天下不复用武。今陛下能偃武修文，不复用兵乎？其不可四也。放马华山之阳，示无所为。今陛下能放马不复用乎？其不可五也。休牛桃林之野，示天下不复输积。今陛下能乎？其不可六也。且天下游士，离亲戚，弃坟墓，去故旧，从陛下者，日夜望咫尺之地；今复六国，立韩、魏、燕、赵、齐、楚之后，余无复立者，天下游士各归事其主，从亲戚，反故旧，陛下与谁取天下乎？其不可七也。且楚惟无强，六国去者复挠而从之，陛下安得而臣哉？其不可八也。诚用客之谋，则大事去矣。”时王方食，吐哺，骂酈生曰：“竖儒！几败我事！”趣令销印。

——《长短经·时宜》

【译文】

事情往往有目标、方法相同，但造成的结果却截然不同的情况，这并不是因为方法本身有什么问题，而是时势不同造成的。用什么来说明这个道理呢？秦朝末年，陈涉在蕲起兵反秦，进军到陈地时，当地的豪杰向陈涉

建议说：“将军披坚执锐，率领士卒诛灭残暴的秦朝，恢复楚国的社稷，如此巨大的功德，应该称王。”陈涉以此征求张耳、陈余两人的意见，两人说：“将军怒目张胆，出生入死，不顾个人安危，目的正是为天下扫除残暴的贼首。现在刚进至陈地，就匆匆称王，把自己的私心昭然袒示给天下的人民。希望将军暂且不要称王，迅速引兵西进，派人复立六国诸侯的后代，为自己树立党羽，这样我们前进的道路上也就没有了可交战的对手，诛灭残暴的秦朝，占据咸阳，号令诸侯，这样就可以成就帝王之业了。仅在陈地称王，恐怕天下义军会从此解体。”

楚、汉相争时，郦食其为汉王谋划削弱楚王的方略时说：“从前，商汤灭了夏朝，把杞地分封给夏桀的后人；周武王灭了商朝，把纣王的后代分封到宋国。如今秦朝丧失了道德，抛弃了信义，侵伐诸侯社稷，灭了六国诸侯，使诸侯的后代无立锥之地。陛下如果能重新立六国诸侯的后代，六国的君臣百姓必定感激陛下的恩德，莫不顺风而往，慕义而来，甘愿做陛下的臣子。陛下德义行天下，南面称霸，楚国必定会恭恭敬敬前来朝拜。”汉王说：“很好。”

张良则对汉王说：“如果真的采纳了此人的计谋，陛下的大事也就化为泡影了。”汉王问：“为什么？”张良便从八个方面予以驳斥，大意是：“从前，商汤灭了夏朝以后，之所以把夏桀的后代分封到杞地，是因为商汤自信能够制夏桀于死地。如今，陛下有把握制项籍于死命吗？这是不可立六国诸侯后代的第一条理由。周武王灭商以后，在谏臣商容的乡里对他予以表彰，把箕子从狱中释放出来，祭奠王子比干的墓地。如今陛下能够祭扫圣人之墓，褒扬贤者的居处吗？这是不能复立六国诸侯后代的第二条理由。武王能够发放巨桥的粮食，散尽鹿台的财货，以赈济贫民。如今陛下能够散发府库的财货来赈济贫民百姓吗？这是不能复立六国诸侯后代的第三条理由。武王在伐殷的事业完结以后，下令把战车改装成民用车，把干戈兵器倒载在车中，以向天下表示从此不再用武。如今陛下能够偃武修文，不再用兵吗？这是不能复立六国诸侯后代的第四条理由。在华山的南坡放牧战马，表示天下已太平无事。如今陛下能够把战马放归山野，以示不用吗？这是不可复立六国诸侯后代的第五条理由。放牛于桃林之野，向天下百姓表示从此不再运输军粮。如今陛下能够做到这一点吗？这是不可复立六国诸侯后代的第六条理由。况且，天下的游士离别亲戚、丢弃祖宗坟墓、辞别故友，跟从陛下南北转战，日夜企盼的也就是有朝一日能有一方封地。如今您却要复立韩、魏、燕、赵、齐、楚六国诸侯的后代，其余的则不能立为诸侯。这样天下的游士就会各自重新事奉旧主，返回到亲戚和故旧身边，陛

下还将依靠谁去打天下呢？这是不能复立六国诸侯后代的第七条理由。除非楚国已不再强大，否则六国重新屈膝事奉楚国，又有谁来做陛下的臣子呢？这是不可复立六国诸侯后代的第八条理由。所以说，如果真采纳了那位先生的计谋，陛下的大事必将化为泡影。”当时，汉王正在吃饭，听了张良的话以后，吓得将口中的食物吐了出来，骂郦食其道：“这个蠢儒，险些坏了我的大事！”急忙令人销毁印信。

异 势

【原文】

七国时，秦王谓陈轸曰：“韩、魏相攻，期年不解。或曰救之便，或曰勿救之便，寡人不能决，请为寡人决之。”轸曰：“昔卞庄子方制虎，馆竖子止之，曰：‘两虎方食牛，牛甘必争，争必斗，斗则大者伤，小者死。从伤刺之，一举必有两虎之名。’今韩、魏相攻，期年不解，必是大国伤，小国亡。从伤而伐之，一举必有两实。此卞庄刺虎之类也。”惠王曰：“善。”果如其言。

初，诸侯之叛秦也，秦将军邯围赵王于钜鹿。楚怀王使项羽、宋义等北救赵。至安阳，留不进。羽谓义曰：“今秦军围钜鹿，疾引兵渡河，楚击其外，赵应其内，破秦军必矣。”宋义曰：“不然。夫搏牛之虻，不可以破虱。今秦攻赵，战胜则兵疲，我承其弊；不胜，则我引兵鼓行而西，必举义矣。故不如斗秦、赵。夫击轻锐，我不如公；坐运筹策，公不如我。”羽曰：“将军戮力而攻秦，久留而不行。今岁饥民贫，士卒半菽，军无见粮。乃饮酒高会，不引兵渡河，因赵食，与并力击秦，乃曰‘承其弊’。夫以秦之强，攻新造之赵，其势必举赵。赵举而秦强，何弊之承？且国兵新破，王不安席，扫境内而属将军。国家安危，在此一举。今不恤士卒而循私，非社稷臣也。”即夜入义帐中斩义。悉兵渡河，沉舟破釜，示士卒必死，无还心，大破秦军。

——《长矩经·时宜》

【译文】

七国争雄时，秦王对陈轸说：“韩、魏两国交战，打得难解难分，已经一年了。有人说出兵救援对我有利，有人说坐观其斗对我有利。我也拿不定主意，请你为我拿个主意。”陈轸说：“从前，卞庄子正准备刺杀老虎，酒馆的

伙计阻止说：‘两只老虎正在吃牛肉，牛肉很好吃，两只老虎必定相争，争必斗咬，结果必定是大的受伤，小的被咬死。待老虎受伤后再刺，这样就可以一举而得两虎。’现在，韩、魏两国交战，一年不决，其结果也必定是大国元气大伤，小国因而灭亡。趁其元气大伤时出兵讨伐，一举必有两得。这同卞庄刺虎的道理是一样的。”秦王听后说：“这个主意好。”事实果如陈轸所言。

当初，诸侯反叛秦王朝，秦将章邯把赵王的军队围困在钜鹿。楚怀王派项羽、宋义等北上救援，行至安阳，宋义便滞留不进。项羽对宋义说：“现在秦军包围了钜鹿，我迅速引兵渡河，楚军从外部进攻，赵军从内部呼应，内外夹击，定能打败秦军。”宋义说：“不是这个道理。要想扑杀牛身上的蚊虫，就不能把力量用在拍打虱子上面。现在秦军进攻赵军，如秦军取胜，则已成疲惫之师，我可乘其疲惫之机发起攻击；如秦军不胜，我可鼓行西进，必定灭亡秦王朝。所以不如让秦、赵相斗。要论冲锋陷阵，战场厮杀，我不如您；若论运筹帷幄，则您就不如我了。”项羽说：“将军本应尽全力进击秦军，现在却久留不进。今年遇灾荒，人民贫困，士卒不能饱食，军中已无存粮，你却仍然饮酒会客，不率兵渡河，利用赵地的粮食，同赵军合力攻秦，还侈谈什么承秦军之弊。以强大的秦军去攻击刚刚复立的赵国，其势必定打败赵军；赵军被打败，秦军就更加强大，哪来的疲弊可乘！再加上我楚军刚刚吃过败仗，楚王寝食不安，把举国的兵力托付给将军，国家安危，在此一举。如今你不体恤士卒而徇私情，算不上安定社稷的大臣。”当夜，项羽闯入宋义帐中，斩了宋义。继而率全军渡河，下令破釜沉舟，以示死战的决心。结果钜鹿之战，大破秦军。

异 情

【原文】

韩信伐赵，军井陘，选轻骑二千人，人持一赤帟，从间道升山而望赵军，诫曰：“赵见我走，必空壁逐我，若疾入赵壁，拔赵帟，立汉赤帟。”信乃使万人先行，出，背水阵。平旦，信建大将之旗鼓，行出井陘口。赵开壁击之，大战良久。于是信弃旗鼓，走水上军。水上军开入之，复疾战。赵空壁争汉旗鼓，逐韩信。韩信等已入水上军，军皆殊死战，不可败。信出奇兵二千骑，

共候赵空壁逐利,则驰入赵壁,皆拔赵旗,立汉赤帜二千。赵军已不能得信等,欲还赵归壁,皆汉赤帜,而大惊,以为皆已得赵王将矣。遂乱,遁走,赵将虽斩之,不能禁也。于是汉兵乘击,大破之,虏赵军。诸将效首虏,皆贺信。因问曰:“兵法背右山陵,前左水泽。今者反背水阵,然竟以胜,此何术也?”信曰:“兵法不曰‘陷之死地而后生,置之亡地而后存’?且信非得素拊循士大夫也,此所谓驱市人而战之,其势非置之死地,使人人自为战。今与之生地,皆走,宁尚可得而用之?”

——《长经·时宜》

【译文】

韩信率军攻打赵国,屯军井陉关(在今河北省井陉县西北井陉山上)。选轻骑两千,每人手持一面红色的旗帜,从小道登上山岭,眺望赵军营垒。出发前,韩信嘱咐他们说:“赵军见我军败走,必定倾巢而出追击我。这时你们迅速冲入赵军营垒,拔掉赵军旗帜,树立汉军的红旗。”韩信派军一万为先锋,背水列阵。清晨,韩信树起大将旗帜,鼓行出井陉口。赵军出营交战,两军大战良久。韩信便丢弃旗帜战鼓,急急奔向已列阵水边的汉军阵营,汉营打开阵门迎韩信入阵。稍后,韩信又率军出阵急战一番,赵军此次空巢而出争抢汉军旗帜,追逐韩信。此时韩信已与汉军背水阵营混合,汉军将士都殊死奋战,赵军打不败汉军。韩信此前派出的奇兵两千看到赵军倾巢而出时,便迅速驰入赵军营垒,把赵军旗帜全部拔掉,树立两千面汉军旗帜。赵军看抓不到韩信,正想撤回营垒,猛然看到自己的营垒全是红色的汉军旗帜,大惊失色,都以为自己的将帅已经被汉军擒获,顿时大乱,竞相逃遁。赵将虽然立斩逃兵多人,仍然不能禁止。于是,汉军乘势追杀,大破赵军,并俘虏了大批赵军将士。汉军的各位将领纷纷献出斩获的首级和俘虏,向韩信表示祝贺。并问道:“按照兵法,右背靠山陵,前左面水泽。而您却背水列阵,竟然也能取得胜利,这是什么战术呢?”韩信回答说:“兵法不是说‘陷之死地而后生,置之亡地而后存吗’?况且,我韩信今天指挥的军队平时并没得到我的抚慰和训练,这就好比驱使集市上的乌合之众击打仗,在这种情况下,就必须把他们置之死地,使每个人都为保全自己的生命而战。如果给他们留条生路,他们就会全部逃走,还怎么指挥他们去打仗呢?”

情与形、势之异

【原文】

汉王在汉中，韩信说曰：“今士卒皆山东人，歧而望归。及其锋东向可以争天下。”

后汉光武北至蓟，闻邯郸兵到，世祖欲南归，召官属计议。耿弇曰：“今兵从南来，不可南行。渔阳太守彭宠，公之邑人；上郡太守，即弇之父也。发此两郡，控弦万骑，邯郸不足虑也。”世祖官属不从，遂南驰，官属皆分散。

后汉李傕等追困天子于曹阳。沮授说袁绍曰：“将军累世台辅，世济忠义。今朝廷播越，宗庙残毁。观诸州郡，虽外托义兵，内实相图，未有忧在社稷恤人之意！且今州城粗定，兵强士附。西迎大驾，即定邺都，挟天子而令诸侯，畜士马以讨不庭，谁能御之？若不早定，必有先之者。夫权不失机，功不厌速，愿其图之。”绍不从。魏武果迎汉帝，绍遂败。

梁武帝萧衍起义兵，杜恩冲劝帝迎南康王，都襄阳，正尊号，帝不从。张弘策曰：“今以南康置人手中，彼挟天子以令诸侯，节下前去，为人所使。此岂岁寒之计耶？”帝曰：“若前途大事不捷，故当兰艾同焚；若功业克捷，谁敢不从？岂是碌碌受人处分于江南，立新野郡以集新附哉？”不从。遂进兵，克建业而有江左。

此情与形、势之异者也。随时变通，不可执一矣。

——《长矩经·时宜》

【译文】

汉王刘邦在汉中时，韩信劝汉王说：“军队的士卒都是山东人，都掂起脚尖盼望回到山东家乡。利用他们东归心切、锋锐难挡的有利条件，可以引兵向东争夺天下。”

后汉光武帝刘秀率军进抵蓟（今北京）时，听说邯郸方面的军队赶到了，就想率军南归，便召下属商议，耿弇说：“我手下战士都是南方人，军队从南方来，就不宜向南走。渔阳太守彭宠是您的老乡，上郡太守是我的父亲。调发两郡的兵力，足有万余骑兵，邯郸兵来，也不足为虑。”光武帝的官属们都不同意耿弇的意见，于是引兵南归，结果官属们也各自分散而去。

后汉末年，李傕等人把天子（汉献帝）追困在曹阳（在今河南陕县西）。沮授对袁绍说：“将军世代为朝廷台辅，世代发扬忠义的美德。现在朝廷颠

沛流离，宗庙残毁。观察各州郡诸侯，虽然打着义兵的旗帜，内心想吞掉对方，壮大自己，没有为国家社稷担忧、体恤人民疾苦的意图。现在您所管辖的州郡已基本稳定，兵马强盛，士人归附，向西奉迎天子大驾到邺都（今河北临漳县），挟持天子而号令诸侯，招集人马讨伐那些不来朝拜的人，谁能阻挡得住！如果不及早作出决定，就一定会有人抢先这样做。权谋不能丧失时机，建功业不厌速度快，请您赶快行动。”袁绍未予采纳。魏武帝曹操果然奉迎汉帝，袁绍最终败在了曹操手下。

梁武帝萧衍初起义兵时，杜思冲劝萧衍迎接南康王建都襄阳，称帝号，萧衍没有答应。张弘策对萧衍说：“如果让南康王落入他人手中，他们得以挟持天子而号令诸侯，您以后就得屈节前去称臣，受人指使，这难道是长远之计吗？”萧衍说：“如果前途大事失败，我就会如同草木一样被焚毁；如果功业告成，谁还敢不服从？难道只能在江南地区碌碌无为，受人指挥，立足新野郡，以招集众人吗？”萧衍没有采纳张弘策的建议，于是进兵攻克建业（今南京），占据了长江以南广大地区。

以上是情与形、势在同一类事件中所表现出的不同状况。所以遇事要随时机的不同而有所变通，不可固守一种方法不变。

武王克纣王

【原文】

周武王使人候殷，反报岐周曰：“殷其乱矣。”武王曰：“其乱焉至？”对曰：“谗慝胜良。”武王曰：“尚未也。”又复往，反报曰：“其乱加矣。”武王曰：“焉至？”对曰：“贤者出走矣。”武王曰：“尚未也。”又往，反报曰：“其乱甚矣。”武王曰：“焉至？”对曰：“百姓不敢诽怨矣。”武王曰：“嘻！”遽告太公。太公对曰：“谗慝胜良，命曰戮；贤者出走，命曰崩；百姓不敢诽怨，命曰刑胜。其乱至矣，不可以驾矣。”故选车三百，虎賁三千，朝要甲子之期，而纣为禽，则武王固知其无与为敌也。因其所用，何敌之有矣？

——《吕氏春秋·贵因》

【译文】

周武王派人到殷朝侦察情况，侦察员回来报告说：“殷朝大概已经乱

了。”武王问：“这乱从何来呀？”侦察员回答：“奸邪之人受到重用，贤良之人则被疏远。”武王说：“还不到乱的时候。”侦察员又去，回来报告说：“混乱加剧了。”武王问：“怎么个加剧法？”侦察员回答：“贤良的人出走了。”武王说：“还不到时候。”侦察员又去，回来报告说：“乱得更厉害了。”武王问：“怎么个厉害法？”侦察员回答说：“百姓满肚子的怨恨，却不敢说话。”武王一声感叹，马上报告了太公。太公说：“奸邪之人得势，贤良之人无为，这叫做‘戮’；贤良的人被迫出走，这叫做‘崩’；百姓满腔怨恨却不敢发言，这叫做‘刑胜’。殷已乱到顶点了，难以驾御了。”武王于是选兵车三百乘，勇士三千人，与诸侯约定甲子之日，讨伐殷商，结果，纣王被擒。武王原本知道纣王不是自己的对手。因势利导，哪里还会有敌手？

时 合

【原文】

凡遇，合也。时不合，必待合而后行。故比翼之鸟死乎木，比目之鱼死乎海。孔子周流海内，再干世主，如齐至卫，所见八十余君，委质为弟子者三千人，达徒七十人。七十人者，万乘之主得一人用可为师，不为无人。以此游仅至于鲁司寇，此天子之所以时绝也，诸侯之所以大乱也。乱则愚者之多幸也，幸则必不胜其任矣。任久不胜，则幸反为祸。其幸大者，其祸亦大。非祸独及己也。故君子不处幸，不为苟，必审诸己然后任，任然后动。

——《吕氏春秋·遇合》

【译文】

凡相遇，是因为相合。如果时机不合适，一定要等到合适时再行动。所以比翼之鸟死在林木之上，比目之鱼死在大海之中。孔子周游海内，多次用自己的学说游说当世君王，从齐国到卫国，会见了八十多名君王，拜在门下做弟子的三千人，明达的徒弟七十人。这七十个人中，万乘之国的君王如果重用一人，就可以做君王的老师，不能说手下没有人材。以这种盛大的情况，孔子仅仅做到了鲁国司寇的官职，这正是周天子时运断绝、诸侯大乱的原因。大乱，则造成愚鲁不肖之人得到宠幸；愚鲁不肖之人得到宠幸，

則不能胜任各自的职位。长期担任要职却不能胜任，那宠幸反而演变为灾祸：越是受宠幸，灾祸就越大。这灾祸不仅仅是自身的灾祸。所以君子不贪恋处于被宠幸之位，不做苟且之事，一定要衡量自身才德的大小然后赴任，根据自身力量的大小然后行动。

十三 释争



老子说：“江海所以能为百谷王，以其善下之，故能为百谷王。”又说，天地无私，以其无私，故能成其私。求胜之心，人皆有之。以百折不回的意志和艰苦的努力，甚至略施扬我抑人之计，求得卓尔不群，出人头地，是大多数人的选择。然而现实往往是：不自我夸耀的人反而收到了夸耀自己的效果，不与人争胜的人反而战胜了对手，甘居众人之下的人反而跃居众人之上。不过，世道艰难，人情复杂；大千世界，无奇不有。柔弱未必总能胜刚强。凡事不可太较真，庄子的态度值得借鉴。

争让之别

【原文】

盖善以不伐为大，贤以自矜为损。是故舜让于德，而显义登闻；汤降不迟，而圣敬日跻；郤至上人，而抑下滋甚；王叔好争，而终于出奔。然则，卑让降下者，茂进之遂路也；矜奋侵陵者，毁塞之险途也。是以君子举不敢越仪准，志不敢陵轨等；内勤己以自济，外谦让以敬惧。是以怨难不在于身，而荣福通于长久也。彼小人则不然，矜功伐能，好以陵人。是以在前者人害之，有功者人毁之，毁败者人幸之。是故并轡争先，而不能相夺，两顿俱折，而为后者所趋。由是论之，争让之途，其别明矣。

——《人物志·释争》

【译文】

大概所谓的善，是以不自我夸耀为原则，贤德则因为自夸而受损。因此，虞舜让位给有德的人，这一卓著的义举被传颂给尧帝；商汤及时地贬抑自己，人们对他的敬仰却天天上升；春秋时期晋国大夫郤至总是想居人之上，人们对他的贬抑却一天比一天严重；春秋时期周王卿士王叔好与人争讼，最终避祸出奔。由此可见，谦卑退让，甘居人下，恰恰是一条成功通达的道路；自夸激奋，欺凌他人，恰恰是一条毁败不断、阻塞重重的危险之途。因此，君子的行为不敢超越规范和准则，志向意愿不敢凌越法定的轨道与等级；对自己勤勉自励以求进步，对别人谦逊礼让恭恭敬敬。因此他们就不会遭遇怨恨与危难，而使荣耀与幸福保持长久。那些小人则不是这样。夸耀自己的功劳，炫耀自己的能力，并爱好以此来压服别人。因此，当他们走在人前面的时候，人们就嫉妒他；当他们立了功的时候，人们就诋毁他；当他们遭到毁灭和失败时，人们就幸灾乐祸。所以，当人们并驾齐驱，互相争先，而谁也压不倒谁时，其结果是两败俱伤，反而被后来的人乘势追上。由此说来，竞争与谦让，两条道路的差别就十分明白了。

好胜之人

【原文】

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

——《人物志·释争》

【译文】

然而，争强好胜的人却不这样看。他们认为，居人之前是速度锐利，居人之后是留连迟滞，居大众之下是卑微屈辱，踩在等辈之上是优异杰出，避让对手是迂回屈辱，凌犯上级是高亢刚厉。就这样以激奋的姿态往前走，而不能自我反省。以激奋高傲的态度与贤人交往，贤人必定谦逊居下；以激奋高傲的态度与强暴之人交往，必定结成怨仇。一旦结成怨仇，谁是谁非的问题必然混浊难明了。到了是非混浊难以明辨的程度，与自毁自谤还有什么两样呢？别人毁谤自己，都是从发泄他的怨恨开始，继而发展到寻衅滋事。他这样做，必然要依托于某件事情，然后粉饰渲染得有头有尾。旁观的人虽然不完全相信，至少也会相信一半是真的。作为对敌方的回应，对方也会用同样的手段来报复。最终的结果是，双方各有一半的毁谤之辞被人们信以为真，并向远近传播开来。这样看来，相互负气争斗，无非是双方各以对方的嘴巴来毁谤自己而已。唇枪舌剑相互攻击双方，不过是借别人之手来殴打自己而已。这样做岂不是太荒谬了吗？

两贤相遇，谦者胜

【原文】

然原其所由，岂有躬自厚责，以致变讼者乎？皆由内恕不足，外望不已。或怨彼轻我，或疾彼胜己。夫我薄而彼轻之，则由我曲而彼直；我贤而彼不知，则见轻非我咎也；若彼贤而处我前，则见我德之未至也；若德均而彼先我，则我德之近次也。夫何怨哉？且两贤未别，则能让者为隽矣；争隽未别，则用力者为急矣。是故蔺相如以回车决胜于廉颇，寇恂以不斗取贤于贾复。物势之反，乃君子所谓道也。是故君子知屈之可以为伸，故含辱而不辞；知卑让之可以胜敌，故下之而不疑。及其终极，乃转祸而为福，屈仇而为友，使怨仇不延于后嗣，而美名宣于无穷。君子之道岂不裕乎！且君子能受纤微之小嫌，故无变斗之大讼；小人不能忍小忿之故，终有赫赫之败辱。

怨在微而下之，犹可以为谦德也；变在萌而争之，则祸成而不救矣。是故陈馥以张耳之变，卒受离身之害；彭宠以朱浮之郤，终有覆亡之祸。祸福之机，可不慎哉？

——《人物志·释争》

【译文】

然而，推究其原因，难道会因为严于责己而引起相互争讼的事端吗？争讼的事端之所以发生，都是因为内无宽恕之心，对外却苛求不已造成的。或者是抱怨别人轻视自己，或者是嫉妒别人比自己优秀。假如是因为我本身的浅薄别人才轻视我，这不正说明责任在我，正义在人嘛；假如我有贤德在身，别人不了解我而轻视我，这就不是我的过错了；假如别人的贤德在身，所处的地位比我高，这说明我的德行还很不够；假如我与别人的德行不相上下，而别人的地位超过了我，这说明我的德行与别人相比还稍次一点。这又有什么可抱怨的呢？假如两人贤才相当，分不出差别，那么其中能够主动谦让的人就是更杰出的；假如两个人为谁更优秀而争得不开交，那么其中争得最凶的就是稍差一点的。因此，蔺相如用回车避免争斗的办法折服了廉颇，寇恂用不与人争斗的办法赢得了贾复的尊敬。事物的发展往往走向其反面，这就是君子所说的“道”。因此，君子懂得屈可以转化为伸，所以忍含屈辱而不去争辩；君子懂得谦卑退让可以最终战胜对手，所以甘居下风而毫不犹豫。这样做的最终结果是转祸为福，化仇为友；使仇怨不延续

到子孙后代身上，而美好的名声却能一代又一代无穷无尽地传下去。由此可见，君子所运用的“道”，其功用岂不是左右逢源，游刃有余吗？而且君子能够容忍细小的嫌怨，所以才不至使这些细小的嫌怨演变成剧烈的争讼；小人因为不能忍受小小的忿怨，最终反而遭致了极大的失败和屈辱。

当结下细微怨恨的时候，如果能够以谦让的态度甘居人下，仍然可以成就具有谦让德行的美名；矛盾和冲突处于萌芽状态时相互争持不让，就会酿成灾祸而不可挽救。因此，陈余因为张耳的变故，最终遭致杀身之难；彭宠因为朱浮有嫌隙，最终不免覆亡之祸。祸福转化的玄机，能不慎重对待吗？

君子求胜之法

【原文】

是故君子之求胜也，以推让为利锐，以自修为棚橹。静则闭嘿泯之玄门，动则由恭顺之通路。是以战胜而争不形，敌服而怨不构。若然者，悔吝不存于声色，夫何显争之有哉！彼显争者，必自以为贤人，而人以为险诋者。实无险德，则无可毁之义。若信有险德，又何可与讼乎？险而与之讼，是桀鬻虎，其可乎？怒而害人，亦必矣。《易》曰：“险而违者，讼。讼必有众起。”《老子》曰：“夫惟不争，故天下莫能与之争。”是故君子以争途之不可由也。

以是越俗乘高，独行于三等之上。何谓三等？大无功而自矜，一等；有功而伐之，二等；功大而不伐，三等。愚而好胜，一等；贤而尚人，二等；贤而能让，三等。缓己急人，一等；急己急人，二等；急己宽人，三等。凡此数者，皆道之奇，物变也。三变而后得之，故人莫能远也。

夫惟知道变通者，然后能处之。是故孟之反不伐，获圣人之誉；管叔以辞赏，受嘉重之赐。夫岂诡遇以求之哉？乃纯德自然之所合也。彼君子知自损之为益，故功一而美二；小人不知自益之为损，故一伐而并失。由此论之，则不伐者，伐之也；不争者，争之也；让敌者，胜之也；下众者，上之也。君子诚能睹争途之名险，独乘高于玄路，则光辉焕而日新，德声伦于古人矣。

【译文】

君子求得胜利的法则是，以推让作为进攻的锐利武器，以加强自我修养作为防御的盾牌。静处时则关闭玄妙的思想之门，行动时则遵循恭敬温顺的通达之路。因此，战胜敌人而不通过有形的战斗，折服敌人而不结下怨恨。像这样，连悔吝之情都不表露于外在声色的人，哪来的与人明火执杖的争斗？那些与人公开争斗的人，必定是自以为有贤能的人，而别人把他看做邪恶之人。如果那人实际上并不是险恶之人，也就不存在毁谤他的理由；如果他确属险恶之人，又何必与这样的人争讼不已呢？既然知道他是险恶之人还要与之争斗，这无异于用木笼关野牛，并与老虎搏斗。这样做合适吗？野牛老虎被激怒了，就会伤害人，这是必然的结果。《易经》上说：“行为不轨的险恶之人必然与人争讼，与人争讼，就必然波及众人。”《老子》上说：“正因为他不与人争高下，所以天下的人都没有与他相争的能力。”所以君子认为，与人相争的道路是不应该走的。

君子超越俗众，站得高，独立特行于三等人之上。什么叫三等？没有功劳却自以为了不起，是第一等；有了功劳便自我夸耀，是第二等；有了大功而不自夸，是第三等。自身愚笨而又争强好胜，是第一等；有贤能使当仁不让地居人之上，是第二等；有贤能又能做到谦让别人，是第三等。宽于律己，严于责人，是第一等；严于律己，也严于责人，是第二等；严于律己，宽于责人，是第三等。以上这几种情况，都是事物发展变化规律的种种表现，经过三个层次的变化才能达到最高的境界，一般人都达不到最高的境界。

只有通晓“道”的内涵并善于变通的人才能达到最高的境界。因此，孟之反不夸耀自己的功劳，获得了圣人的赞誉；管宁因为谢绝了皇上的赏赐，反而得到了更高的荣誉。这难道是他们有意用诡诈的手段来求得更高的声誉吗？完全是因为他们的德性至纯自然而然得到的。那些有修养德性的君子们懂得自我损抑反而有益的道理，所以做自我损抑一件事情，就能成就德行与名誉两件美事；小人不懂得自我夸耀反而对自己有损的道理，所以，一个自夸便带来了德行与名誉两件损失。由此说来，不自我夸耀的人反而收到了夸耀自己的效果，不与人争胜的人反而收到了争胜的效果，谦让对手的人反而战胜了对手，甘居众人之下的人反而跃居众人之上。君子如果真能认清与人争斗之途的危险，独自在高境界的玄妙之路上行进，就必然会光辉焕发，日日更新，美德声誉可以同古圣先贤相媲美了。

不可较真

【原文】

外物不可必，故龙逢诛，比干戮，箕子狂，恶来死，桀、纣亡。人主莫不欲其臣之忠，而忠未必信。故伍员流乎江，苌弘死，藏其血三年而为碧。亲莫不欲其子之孝，而孝未必爱。故孝己疑，曾子悲。

庄子行于山中，见木甚美，长大，枝叶盛茂，伐木者止其旁而弗取。问其故，曰：“无所可用。”庄子曰：“此以不材得终其天年矣。”出于山，及邑，舍故人家。故人喜，具酒食，令竖子为杀雁飧之。竖子请曰：“其一雁能鸣，一雁不能鸣，请奚杀？”主人之公曰：“杀其不能鸣者。”明日，弟子问于庄子曰：“昔者山中之木以不材得终天年，主人之雁以不材死，先生将何以处？”庄子笑曰：“周将处于材与不材之间。材、不材之间，似之而非也。故未免乎累。若夫道德则不然。无讶无訾，一龙一蛇，与时俱化，而无肯专为；一上一下，以禾为量，而浮游乎万物之祖，物物而不物于物，则胡可得而累？此神农、黄帝之所法。若夫万物之情、人伦之传则不然。成则毁，大则衰，廉则剝，尊则亏，直则散，合则离，爱则隳，多智则谋，不肖则欺，胡可得而必？”

牛缺，居上地，大儒也。下之邯郸，遇盗于耦沙之中。盗求其囊中之载则与之，求其车马则与之，求其衣被则与之。牛缺出而去。盗相谓曰：“此天下之显人也，今辱之如此，此必诉我于万乘之主，万乘之主必以国诛我，我必不生，不若相与追而杀之，以灭其迹。”于是相与趋之，行三十里，及而杀之。此以知故也。

孟贲过于河，先其五，船人怒，而以楫撻其头，顾不知其孟贲也。中河，孟贲瞋目而视船人，发植，目裂，鬓指，舟中之人尽摇播入于河。使船人知其孟贲，弗敢直视，涉无先者，又况于辱之乎？此以不知故也。

知与不知，皆不足恃，其惟和调近之；犹未可必，盖有不辨和调者，则和调有不免也。宋桓司马有宝珠，抵罪出亡。王使人问珠之所在，曰投之池中，于是竭池而求之，无得，鱼死焉。此言祸福之相及也。纣为不善于商，而祸充天地，和调何益？

张毅好恭，门闾帷薄，聚居众，无不趋，與隶姻媾小童无不敬，以定其身，不终其寿，内热而死。单豹好术，离俗弃尘，不食谷实，不衣芮温，身处山林岩壑，以全其生，不尽其年，而虎食之。

孔子行道而息，马逸，食人之稼，野人取其马。子贡请往说之，毕辞，野

人不听。有鄙人始事孔子者曰：“请往说之。”因谓野人曰：“子不耕于东海，吾不耕于西海，吾马何得不食子之禾？”其野人大说，相谓曰：“说亦皆如此其辩也，独如向之人？”解马而与之。说如此其无方也而犹行，外物岂可必哉？

君子之自行也，敬人而不必见敬，爱人而不必见爱。敬爱人者，己也；见敬爱者，人也。君子必在己者，不必在人者也。必在己，无不遇矣。

——《吕氏春秋·必己》

【译文】

对外界事物不可一味较真。一味较真，所以龙逢被诛杀，比干被屠戮，箕子装狂，纣的佞臣恶来被武王杀死，桀纣灭亡。做人主的都想让自己的臣下忠诚，但忠诚不一定被信任。所以，夫差的忠臣伍员被夫差投入江中，周天子迫于压力杀苌弘，有人收藏他的血，三年后化成了碧玉。做父母的都想让自己的子女孝顺，但孝顺的未必受到宠爱。所以孝己因此而疑虑，曾参因此而悲伤。

庄子行走在山中，看见树木很美，又高又大，枝叶茂盛，伐木人站在树旁，却不伐它。庄子问其缘故，伐木者说：“没什么用处。”庄子说：“这是因为它没有用才得以享受它的天年啊。”庄子出了山，来到的一个小城邑，住在老朋友家。老朋友很高兴，准备酒肉，叫侍儿杀雁待客。侍儿问：“一个雁能鸣叫，一个不能，请问杀哪一只？”主人的父亲说：“杀那个不能鸣叫的。”第二天，庄子的弟子问庄子：“先前山中的树木因为无用才得以享受天年，主人的雁却因为无用而被杀。先生您将如何自处呢？”庄子笑着说：“庄周我处于材与不材之间，材与不材之间，就是似是而非，所以还不能免于外物的牵累。像那道德的境界就不同了：无誉无毁，似龙似蛇，与时变化，而不肯专一不变；一上一下，取法禾苗三变（粟、苗、穗），而浮游于万物的初始状态，成就万物却不被万物所牵累，这样还有什么牵累可言？这是炎、黄二帝所效法的。像万物之情，人伦之理就不同了：成功了就会走向毁灭，长大了就会走向衰亡，锐利了就会被错伤，崇高了就会倾斜，直尽则曲，合尽则离，爱尽则废，多智则谋，不肖则欺，哪来的专一可靠？”

牛缺，居住在上地，是位大儒。东下到了邯郸，在耦沙遇到了强盗。强盗要他口袋中什么东西，牛缺就给他们什么东西，要车马给车马，要衣被给衣被。就这样牛缺逃出强盗之围离开了。强盗们议论说：“此人肯定是天下的显贵之人，今天我们这样侮辱他，他必定要向君王告发我们，君王必定

依靠国家的力量诛杀我们，我们也就没命了。还不如一起追赶杀了他，灭了他的踪迹。”于是强盗们一起追赶，追出三十里，杀死了牛缺。导致这样的结果，是牛缺让强盗知道了自己是显贵之人的缘故。

孟贲过黄河，不按次序，抢在五人之先上了船，船主发怒了，用船桨暴打他的头部，当然不知道他就是勇士孟贲。船到了河中间，孟贲瞪起眼睛看船主，头发直立，眼眶张裂，胡须直起，船中人都因孟贲发怒时可怕的样子纷纷掉入河中。假如船中人知道此人就是孟贲，必定不敢正视，不敢抢先，更何况去暴辱他呢？这种情况是孟贲没让船中人知道他就是孟贲造成的。

知与不知，都靠不住，惟有和调还比较可靠。和调也未必可靠，也许有的人不能分辨和调，那么和调也就有可能不免于愁难了。宋国桓司马有宝珠，他待罪逃亡，国王派人问他宝珠在什么地方，他回答说“投在池中了。”于是淘干池水找宝珠，宝珠没找到，鱼全死了。这说的是祸福相及的道理。纣王在商朝做不善的事，祸害充斥天地之间，人人不得免，和调又有什么用？

张毅爱好恭敬，凡经过人居之所无不小步快走，以示恭敬；对妻妾奴隶，门客童仆，上上下下，没有不恭敬的。他用这样的方法来使自身安定。然而却未得寿终，患内热病而死。单豹喜好长生之术，远离世俗，抛弃尘世，不食五谷，不穿温暖的衣裳，住在山林岩穴，用这种方法来保全自身。结果却未尽天年，被老虎吃了。

孔子在行道上歇息，马乘机溜走了，吃了人家的庄稼，种庄稼的农人便把马留了下来。子贡请求去劝说农人还马，说尽了好话，农人还是不答应。有个刚刚师从孔子的乡野之人说：“请让我去试试吧。”他对农人说：“先生您不是在东海耕作，我也不是在西海耕作，有机会相遇，我的马怎么会不吃您的禾苗呢？”农人很高兴，说：“善于劝说的人都是这样的，谁像刚才那人嘴笨？”说着，解开马绳还给了他。游说如此无方居然还能行得通，外界外物难道还会有个准则吗？

君子自行其道，尊敬人而不强求被别人尊敬，爱人而不强求被别人爱。敬人，爱人，这是自己的事情；被别人敬，被别人爱，这是人家的事情。君子要求自己一定要怎样，而不要求别人一定要怎样。躬求自身，就会有收获。

斗有三忘

【原文】

斗者，忘其身者也，忘其亲者也，忘其君者也。行其少顷之怒而丧终身之躯，然且为之，是忘其身也；室家立残，亲戚不免乎刑戮，然且为之，是忘其亲也；君上之所恶也，刑法之所大禁也，然且为之，是忘其君也。忧忘其身，内忘其亲，上忘其君，是刑法之所不舍也，圣王之所不畜也。乳彘触虎，乳狗不远游，不忘其亲也。人也，忧忘其身，内忘其亲，上忘其君，则是人也而曾狗彘之不若也。凡斗者，必自以为是而以人为非也。己诚是也，人诚非也，则是己君子而人小人也，以君子与小人相贼害也。忧以忘其身，内以忘其亲，上以忘其君，岂不过甚矣哉！是人也，所谓“以狐父之戈镞牛矢”也。将以为智邪？则愚莫大焉。将以为利邪？则害莫大焉。将以为荣邪？则辱莫大焉。将以为安邪？则危莫大焉。人之有斗，何哉？我欲属之狂惑疾病邪，则不可，圣王又诛之。我欲属之乌鼠禽兽邪，则不可，其形体又人，而好恶多同。人之有斗，何哉？我甚丑之！

——《荀子·荣辱篇》

【译文】

所为好斗，就是忘了自己的身体，忘了自己的双亲，忘了自己的国君。恣肆自己片刻的怒火而不惜丧失自己宝贵的身躯，仍然义无反顾地去做，这就是忘了自己的身体；不惜家室残破，亲戚遭刑戮之苦，仍然义无反顾地去做，这就是忘了自己的双亲；君王深恶痛绝，刑法明令禁止，仍然义无反顾地去做，这就是忘了自己的国君。于下忘了自己的身体，于内忘了自己的双亲，于上忘了自己的国君，这是刑法所不能赦免的，是圣王所不愿管牧的。有仔的母猪为保护自己的幼仔敢于同老虎搏斗，正在哺乳的母狗不远游，这是不忘亲人的表现。凡人，下忘了自己的身体，内忘了自己的亲人，上忘了自己的国君，这样的人连猪狗都不如。凡好斗的人，必定是以己为是而以人为非。果真自己为是，而别人为非，那么自己就是君子而别人就是小人，两者相斗，就是君子与小人相互残害。下忘了自己的身体，内忘了自己的亲人，上忘了自己的国君，这样的过失岂不是太严重了！这样的人，其作为正所谓“用狐父之地的名戈去戳牛屎”。你以为这是智慧之举吗？再愚笨不过了。你以为对自己有利吗？危害再大不过了。你以为这是荣

耀吗？再屈辱不过了。你以为可以使自己安定吗？再危险不过了。人与人之间会发生争斗，为什么呢？我想把别人视为狂妄疑惑的病态之徒而不能，圣王会诛杀了他。我想把别人视作鸟鼠禽兽之徒而不能，其形体是人，而好恶多与贤人一样。人与人之间有争斗，为了什么？我以为是十分丑恶的事！

勇有四别

【原文】

有狗彘之勇者，有贾盗之勇者，有小人之勇者，有士君子之勇者。争饮食，无廉耻，不知是非，不辟死伤，不畏众强，恇恇惟利饮食之见，是狗彘之勇也。为事利，争货财，无辞让，果敢而振，猛贪而戾，恇恇然惟利之见，是贾盗之勇也。轻死而暴，是小人之勇也。义之所在，不倾于权，不顾其利，举国而与之不为改视，重死持义而不挠，是士君子之勇也。

——《荀子·荣辱篇》

【译文】

有狗猪之勇，有商贾盗贼之勇，有小人之勇，有士君子之勇。争夺饮食，不讲廉耻，不知是非，不避死伤，不畏众强，垂涎欲滴，眼中只有饮食口欲之乐，这就是猪狗之勇。凡事为利，争抢货财，没有礼仪谦让，果敢振奋，勇猛贪婪，狂躁暴戾，垂涎欲滴，眼中只有财利，这就是商贾盗贼之勇。轻视生死，狂暴无义，这就是小人之勇。在义的召唤下，不向权势倾倒，不顾个人利益，哪怕举国相赠也不改初衷，重死节，持义理，不苟且偷生，这就是士君子之勇。