



见一落叶，而知秋临；睹洼中之冰，而晓天寒。
用人者，取人之长，避人之短；教人者，成人之长，去人之短也。
有大而能谦者豫，有才而恃显者辱。山以高移，谷以卑安，
恭则物服，骄则必挫。蝼蚁之穴，能毁千里之堤，
三寸之舌，可害身家性命。

谋略十一经

黄键 编著



四川大学出版社

谋略 十一经

黄键 编著



四川大学出版社

责任编辑:高庆梅
责任校对:杨华军
封面设计:翼虎书装
责任印制:李 平

图书在版编目(CIP)数据

谋略十一经 / 黄键编著. —成都:四川大学出版社,
2008.7

ISBN 978-7-5614-4087-2

I. 谋… II. 黄… III. 谋略—中国—古代 IV. C934

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2008) 第 114121 号

书名 谋略十一经

编 著	黄 键
出 版	四川大学出版社
地 址	成都市—环路南一段 24 号 (610065)
发 行	四川大学出版社
书 号	ISBN 978-7-5614-4087-2/C·187
印 刷	四川锦祝印务有限公司
成品尺寸	148 mm×210 mm
印 张	6.25
字 数	135 千字
版 次	2008 年 7 月第 1 版
印 次	2008 年 7 月第 1 次印刷
印 数	0 001~3 000 册
定 价	15.00 元

版权所有◆侵权必究

◆读者邮购本书,请与本社发行科
联系。电 话:85408408/85401670/
85406023 邮政编码:610065
◆本社图书如有印装质量问题,请
寄回出版社调换。

◆网址:www.scupress.com.cn

序 言

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

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

然谋略之术犹如兵法大境，凶器也。用非其人，用非其道则殒身亡命于顷刻也。

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

通谋略第三境界者，必将有感于斯文。

鬼谷门生

目 录

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

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

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

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

权谋残卷

[明] 张居正

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

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

《权谋残卷》历来被谋略家们所推崇，也被选入鬼

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

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

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

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

权奇卷指明：“偷梁换柱，移花接木。妙手空空，弥祸患于无形。釜底抽薪，上楼撤梯，虽曰巧智，岂无大谋？”谋略与兵法的道理相通，出奇制胜，成功的道

路对与谋略家们就不再那么坎坷了，令人拍案叫绝！

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

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

讽谏卷指出：“讽，所以言不可言之言，谏不可谏之谏。谏不可拂其意，而宜恤其情。谏人者宜为人谋，不为己虑。”所说的就是有所成就之后，遇见为难事情需要用到的手段。

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

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

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

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

严密吗？

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

智察卷一

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

月晕而风，础润而雨，人事虽殊，其理一也。唯善察者能见微知着。

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

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

译文：不明察周围的事物，怎能发现隐藏的人情世故和虚伪小人的行径呢？只有明察，而后才能知晓事情的真假，明辨虚实。明察之后就能够清楚事情真相，清楚事情真相以后才能够抉择，处理事情，目的才可以实

现。不能够明察秋毫，做事就不会有什么成果。

听其言而观其行，观其色而究其实。

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

察者智，不察者迷。明察，进可以全国，退可以保身。君子宜惕然。

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

察不明则奸佞生，奸佞生则贤人去，贤人去则国不举，国不举，必殆，殆则危矣。

译文：不能够看清问题的本质，身边的人就会乘机迷惑自己（出现奸佞之人），出现奸佞的人那么身边的贤能之士就会离开，贤能的人离开那么国家就不会兴盛，国家不兴盛当然就要衰败，也就必定走向灭亡，这样就危险了。

筹谋卷二

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

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

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

译文：君子谋划的是国家大事，小人谋图的是自身的私利。谋虑国家大事的人，首先为国家操心；为自身谋虑的人，首先想到自己的私利。这是因为有智慧的人志向深远，所谋求的目标宏大。正因为志向的远大，才能够顺应天意民心。

守之伐之，不如以德伏之。宜远图而近取。见先机，善筹划。

译文：对于君子，与其防备他们或者是用手段对付他们，不如用道德来征服他们的内心。做一件事情应该从长远考虑，从近处入手。预见到事情以后的发展方向，并妥善地谋划。

圣王之举事，考之于蓍龟，不如谛之于谋虑；炫之以武，不如伐之以义。

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

力，不如用道义去征讨对方。

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

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

察人性，顺人情，然后可趁，其必有谐。

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

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

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

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

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

实以虚之，虚以实之，以其昏昏，独我昭昭。

译文：面对真实的就用对待虚假的态度，对待虚假的则用对待真实的态度，以此使对方迷惑，而唯独自己心里明白。

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

译文：人们都知道黄金和丝帛贵重，而不知道还有比黄金和丝帛更为贵重的东西（谋略）。谋略不够深远，行动不久就会遇见很大的阻力。别人选择小利，我看重志向；人们看得近，我考虑深远。未雨绸缪，是有智慧的人才能够做到的。

用人卷三

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

往今来的明君良相无一不是从这方面成就自己的。]

为政之道，在于辨善恶，明赏罚。倘法明而令审，不卜而吉；劳养功贵，不祝而福。

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

贤者立而国兴；小人立而邦危。有国者宜详审之。故小人宜务去，而君子宜务进。

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

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

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

而诱之以赏，策之以罚，感之以恩。取大节，宥小过，而士无不肯用命矣。

译文：而后用赏赐来劝诱他们，用刑法来威慑他