

天下无谋之秘卷八书



原典（明）张居正 ◎ 史半山译注

# 权谋书

处世绝学  
世界名相的权谋要术



全国百佳图书出版单位



时代出版传媒股份有限公司  
黄山书社

# 权谋书

原典（明）张居正  
◎ 史半山译注



全国百佳图书出版单位  
时代出版传媒股份有限公司  
黄山书社

**图书在版编目(CIP)数据**

权谋书/(明)张居正原典;史半山译注. — 合肥:  
黄山书社,2010.3  
(天下无谋之秘卷八书)  
ISBN 978-7-5461-1000-4

I.①权… II.①张… ②史… III.①政治-谋略-  
中国-明代 IV.①D691

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2010)第 028839 号

**权谋书** 原典:张居正 译注:史半山

---

出版人:左克诚 选题策划:闻钟 责任编辑:周红  
特约编辑:三可 贺宝恕 责任印刷:李磊 装帧设计:朗观设计

---

出版发行:时代出版传媒股份有限公司(<http://www.press-mart.com>)  
黄山书社(<http://www.hsbook.cn/index.asp>)  
(合肥市翡翠路 1118 号出版传媒广场 7 层 邮编:230071)  
经 销:北京时代联合图书有限公司 营销部电话:010-65513628  
印 制:河北省三河市华丰印刷厂 电 话:0316-3656666

---

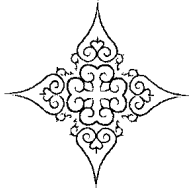
开本:720\*998 1/16 印张:20 字数:320 千  
版次:2010 年 3 月第 1 版 2010 年 3 月第 1 次印刷  
书号:ISBN 978-7-5461-1000-4 定价:35.00 元

---

订购热线:13911893133

# 谋略与文化

## (总序)

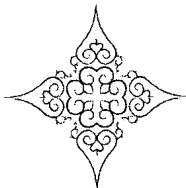


也许,真的像有人所说的,中国文化是一种谋略型的文化。但是,当下谋略类书籍的流行却似乎与所谓的“谋略型中国文化”并无太大的关系,起码没有本质的联系。因为文化的深处未必是谋略,而“谋略”的深处一定是文化。

在中国历史上,存在着儒、道、兵、法、墨、纵横、阴阳等许多学派。这些主要的学派不仅非常关心政治,还不约而同地指向了“治人”,而治人就必须讲究方法,讲究方法就是智谋,就是谋略,就是权术。然而,当时的实际情形是智谋被提升为一种牢不可破的社会制度性的规范和原则,各种学派和文化都在智谋中找到了自己的定位,纳入了谋略的范畴,成为智谋的不同组成部分。这样一来,中国的智谋型文化就形成了。

在历史上,对中国的智慧、谋略、政治有影响的学派虽有十几家,但影响最大的主要是儒、道、法三家。中国的智慧和政治虽然常常呈现出纷纭复杂的状态,其实万变不离其宗,只要掌握了这三家的思想精核,也就把握住了中国的谋略和智慧。

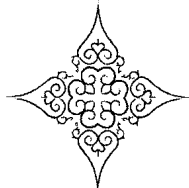
儒家的智慧是极为深刻的。它是一种非智谋的大



智谋,其运谋的方法不是谋智,不像法家或兵家那样直接以智慧迫使对方服从;而是谋圣,即从征服人心着手,让人们自觉自愿地为王道理想献身。用今天的话讲,就是非常注重做“政治思想工作”,首先为人们描绘一幅美好的蓝图,并百折不挠地到处宣传这种理想,直到人们心悦诚服。其实,这已经不是儒家谋略的高明,更不是儒家谋略比别的学派的谋略狡诈,在这里,它已经上升到了人性、人道的范畴。这就是儒家智谋的合理性之所在,也是其成为真正的大智谋的根本原因。

法家的智慧很特殊。法家之法作为君主统治天下的手段,是建立在非道德的基础上的。法家之法的根源在于封建集权制,因此,它就特别强调“势”。“势”就是绝对的权威,是不必经过任何询问和论证就必须承认和服从的绝对的权威。有“法”无“势”,“法”不得行;有“势”无“法”,君主不安。但如何才能保证“势”的绝对性呢?这就需要“术”。“术”就是统治、防备、监督和刺探臣下以及百姓的隐秘的具体权术和方法。中国的“法制”最发达的地方就在于“法”与“术”联手创造的御臣、牧民的法术系统。“法”的实质是强力控制,“势”的实质是强权威慑,“术”的实质则是权术阴谋。这些都是直接为维护封建王权服务的。

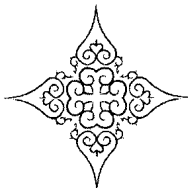
道家的智慧是极为聪明的。黄老的有关著作处处流露出智慧的优越感,处处显示出对别的学派的鄙夷



和不屑。黄老道术自以为是最聪明的学说，它认为天地万物都受道的支配。道是绝对的、永恒的，是永远不可改变和衰湮的；世间的人是有限的，对于道只可以体味、尊重和顺应。那么，如何体味和遵循道呢？黄老哲学认为，那就是要顺应自然，要无为，然后才能无不为。所谓“圣人无心，以天地之心为心”，说的就是圣人没有自己的主张，万物的自然运行就是圣人的主张。人如果不能体察道，就不能“知常”，不能顺应自然，在现实中就容易招致祸害。

当然，在具体的历史进程中，这三家的智慧从来没有单独存在过，总是相互融合，甚至进而吸收其他学派的思想，只是在不同的历史时期和不同的背景下各个学派的思想相互消长而已。

智谋型文化对于塑造中华民族的性格有着很大的影响，甚至在一定程度上决定了我们民族的性格特征。当然，这里不仅有正面的影响，也有负面的影响。在一定意义上，中国人的学问往往被理解成谋略，“世事洞明皆学问，人情练达即文章”，就是很有代表性的话。有许多中国人不惜把自己的一生都花在谋划、算计别人上，给社会带来了极大的内耗。遗憾的是，谋划和算计在长期的历史发展过程中，不仅有用，而且早已上升为一种根深蒂固的为人们所称许的处世态度。它已经不是一种“术”，而是人生的“道”，已成为中国人难以改变的文化精神。一般所说的中国人善于“窝



里斗”，就由此而来。

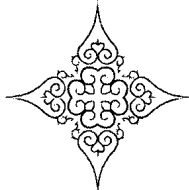
然而，中国的智慧首先是道而不是术，也就是说，术只是道的表现形式，道则是术的根本，是术的决定因素。只要掌握了道，术就会无师自通，就会自然而然地显现出来。无论是儒家、道家，还是法家、兵家，他们都是正大光明的“阳谋”学派，他们都有一个共同的特点，就是都要求首先提高自己的道德境界，加强自己的人格修养，然后才是智慧谋略。如果颠倒了这一关系，那就无论如何也弄不懂中国的智慧。

所以鲁迅先生说：捣鬼有术也有效，然而有限，成大事者，古今未有。

因为，权谋绝不仅仅是一种技术，中国权智在本质上是一种至为深刻的文化。只有人的身心内外都渗透了这种文化，才能自然而然地达到内谋谋圣、外谋谋智的境界，才能成为真正的圣、智兼备的谋略家。

冷成金

中国人民大学文学院教授

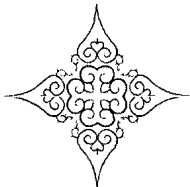


## 前言

权谋术是应用于人际关系中的一些策略和手段。无论在政治、外交、军事领域,还是在最为普通的人际交往中,权谋术其实无处不在。

从中国最早的文字史料,一直绵延到今天的各个领域,权谋术一直在里面发挥着重要作用,只不过人们对此避而不谈,也很少有人从理论上系统地加以研究和总结。但很少并不等于没有,说很少只是与它的极为广泛的应用相比较而言。从相传为姜太公所撰的最早一部兵书《六韬》,到《孙子兵法》,到《三十六计》,一直到明代刘基的《战论》,虽然形式上是兵书,但里面的智谋完全可以且事实上也的确运用到了其他的领域中。陆贾和汉高祖刘邦争论,说马背上得天下,却并不能在马背上治天下,使刘邦怦然心动,要他把所想所说的写出来给他看。于是陆贾撰文十二篇,据说他每写好一篇,就拿去给刘邦看,刘邦看了连声叫好,左右三呼“万岁”。刘邦把这些文章辑在一起,起名叫《新语》。《新语》里面谈到的也正是谋略。此外,《说苑》、《郁离子》、《智囊》等也都属于这类著述。而《三国演义》虽然是一部历史小说,但里面描写的也多是谋略,因此才脍炙人口,得以广泛流传。





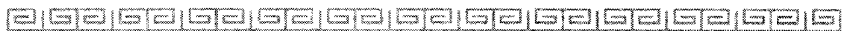
政治家们闭口不谈权谋术，却深入钻研，并把权谋术运用得炉火纯青。这就像军事家善于打仗，却没有留下兵书一样。虽然没有这方面的著述传世，但不等于没有理论，也不一定没有总结，而是有的人把自己的心得作为秘笈，不以示人而已。

这部辑录注释的《权谋书》，传为明代大政治家张居正所著。张居正生逢明代由强到衰的转折点，任首辅十年，大力回天，使本来已一蹶不振的大明王朝重新焕发了希望和生机。历史学家黄仁宇在他的《万历十五年》中，对张居正作了生动的描述：“张居正似乎永远是智慧的象征。他眉目轩朗，长须，而且注意修饰，袍服每天都像崭新的一样折痕分明。他的心智也完全和仪表相一致。他不开口则已，一开口就能揭出事情的要害，言辞简短准确，使人无可置疑，颇合乎中国古语所谓‘夫人不言，言必有中’。”

这部《权谋书》并不见于《张文忠公全集》，只是后人根据汇集整理张公有关权谋经籍而起的名字。现在的版本源自一位日本学者当年的手抄本，藏在东京帝大的图书馆中。作为中国古代为数不多的权谋术著作，其具有极高的参考价值。

现在对这部权谋术著作加以注释，附以相应历史典故、人物简介，并加以阐发，希望能对读者有所裨益。若有纰漏之处，敬请读者加以批评和指教。

# 目录



## 智察卷 第一

001

诸葛亮惊走刺客·南文子慧眼识诡计·苏无名掘坟捕盗·郗成子细察赠玉情·周亚夫避险平吴·郭子仪防祸全身·齐桓公误用小人

- 注意那些有智而无义的人,因为他们会变成佞人。
- 上当之后不要责怪人心难测,而要检讨自己的不察。
- 对手对你怒目而视,并不可怕;如果他对你微笑,或异常殷勤,那你可要小心了。
- 像使用矛一样使用智慧吧,在不断的较量中才能提高智谋的锋利程度。
- 听他怎么说,然后考察他的行为;看他的表情,然后把握他的内心。
- 先辨出一个人的优劣真伪,再确立与他交往的尺度。

### ◆ 筹谋卷 第二

019

萧何谋国藏秦典·魏文侯义不爽约·李牧隐忍戍边关·裴光庭献计安天下·宋太祖杯酒释兵权·汉高祖以义伐楚·宋太祖雅计取南唐·张良明哲保太子·雍齿封侯平众怨·高颖奇计平陈国·孙臆围魏救赵·岳飞旬日破杨么·韩世忠威慑曹成·耿弇声东击西·吕不韦重金市相国·晋献公借道攻虢

- 善造势者为智，善用势者为谋。
- 谋定而思动，后发制人则胜机已握。
- 善谋者从来不是依据道理，而是根据利害做出决定。
- 注意强弱的变化。用己之强，来攻敌之弱。
- 要偃旗息鼓、不事声张，如此胜机便大了。
- 不要主动与人为敌，不要放弃修好的机会。

### ◆ 用人卷 第三

055

李泌谏修白起庙·燕昭王求贤用乐毅·齐桓公慧眼识宁戚·汉光武烧信安人心·秦桧任用假书人·周金智平兵乱·楚庄王不辱绝缨者·李渊论赏不分贵贱·赵襄子赏功重礼·魏元忠以盗治盗

- 君者只需知人善任、赏罚分明；臣者只需能言能行。
- 第一印象好的人不一定是好人，因为小人更擅伪术。
- 考察人的本质，顺应人的性情，如此事情方可为。
- 发现和使用贤能的人则事有成，不辨和使用奸佞的人则败机伏。

- 当权者首先看重的是忠诚而后才是才能。
- 经世之道，识人为先，用人后之。



### 事上卷 第四

081

鲁宗道不肯欺君·韩琦秉忠掩君过·诸葛恪不纳忠言·李愬为朝廷树威·翟方进巧解嫌隙·曹彬为臣不欺君·吕夷简为臣识大体·古弼忠心谋国·冯谖为主买义

- 以德报怨是下级化解矛盾、取得谅解的有效办法。
- 在大事上忠心，同时不忽略小事；干着上面所想的，想着上面未想的，这是仕途升迁的智慧。
- 恪尽职守，是一种大的聪明和智慧。
- 智慧是一种品格，聪明绝不等于智慧。
- 让上司高兴，不如为他分忧。
- 一次雪中送炭，胜过十次锦上添花。



### 避祸卷 第五

101

刘备韬晦谋天下·隗斯弥藏拙免祸·王翦取宅保平安·司马懿佯病却祸·王叔文点拨太子·陈平机智避祸端·良、平功高不居功·李纲举贤用张所·姚崇痛哭免祸·李德裕巧交杨欽义·公孙仪拒鱼·王猛不事桓温·箕子明察全其身·萧嵩全身而退

- 以其昭昭，示人昏昏，而后可以全身。
- 以无示有，可获得利益；以无示无，可消弭灾祸。

- 功大才强者，如果没有权谋，处境就凶险了。
- 三十六计中，走为上计。消除危险、避免事端也是一种“走”。



## 度势卷 第六

131

楚豚尹度势伐晋·裴度失印不惊·晏婴二桃杀三士·李光弼智收二将·曹操大智知袁绍·邵雍远见度大势·周德威待机而战·班超西域建奇功·耿纯智勇平真定·寇准决策定乾坤·柴克宏威武克敌·薛长孺临危定乱

- 智者不仅能够把握势，利用势，还能够造势。
- 做大事的人，眼光和胆略同等重要。
- 人所好者，利禄也；见利而争先，或利尽而交疏，实为人之本性。
- 智谋没有见识就不能制定，没有胆量就不能实行。
- 胆量和智慧都具备了，就可以造势了。
- 不要丧气，耐心等待势的变化，而用自己的优势来对敌人的劣势。
- 知其不可为而为。许多人都在犯同一种错误：把时间浪费在不可能完成的事情上。



## 攻心卷 第七

159

寇恂杀使取高平·孔镛大义伏峒人·庄周智窘惠施·冯太守乱更退盗·刘邦奇谋胜项羽·刘锜智退完颜亮·张仪智取楚庄王·陈平奇计退匈奴·杨广逢迎夺帝位

- 攻取人心,就要用理来说服,用感情来打动,用义来引导,用威来震慑。
- 刚柔相济,可以消除对方的对抗情绪,缓解矛盾;但收取人心,柔在刚上。
- 扰乱对方,激怒对方,等待对方的破绽,然后可以获胜。
- 使对方畏惧,并处于危险之中,此后方可施行收心的计谋。
- 削弱对手,比强固自己更加便利有效。敌人弱了,就等于我变强了。



## 权奇卷 第八

185

御史妙计勘冤情·李允则修城防“盗”·谢安巧施“拖刀计”·朱元璋“通神”立威·狄青掷钱定胜负·王琼妙计收革寇·王东亭智退谗言·韩雍换信救人·杨廷和智擒江彬·教谕用计归失印·冒顿杀父夺君位

- 善察者明,慎思者谋,无言者智。
- 擅使“拖刀之计”者,往往是最后的赢家。
- 想要战胜对手,就一定先要放纵他们,使他们骄横。
- 故意违背他的愿望,使其浮躁,诱其露出漏洞,则大事可成。
- 善隐者胜,善显者败,善辨吉凶者无忧。
- 计谋没有好坏高低,能适用者为上策。



## 谬数卷 第九

211

梅国楨边关禁铁·戚贤巧智斗豪强·崔思兢智破疑案·王德用以“间”吓敌

- 或先机制胜，或以静制动。
- 只有真正的智者才能大巧若拙；虎行似病，才能发出致命的一击。
- 知道对方的诡诈，故作没有觉察，可得先机。
- 把对方引到荒谬的境地，而后要用对方的矛，攻击对方的盾。
- 利用敌人奸细达到自己目的，是高一筹的智谋。
- 有时闹也是一种谋，孙悟空小闹得弼马温，大闹得齐天大圣。



## 机变卷 第十

223

公子小白智夺君位·桓公用诈取管仲·吴质空筭赚杨修·张说一语定乾坤·张佳胤机智擒盗贼·曹玮借刀杀叛兵·吴汉以讹赚彭宠·晋明帝敌营巧脱身·韦孝宽智拖追兵·张丑丢珠过燕关

- 要注意不说谎偶尔说谎、不使诈偶尔使诈的人。
- 顺应时变的人才善于做出变化。变则安，不变则危。
- 借刀杀人的计谋，虽是小人常用的惯技，但用来对付小人也十分有效。
- 设置任何计谋，需把握对手的心理，同时要不露痕

迹，见机行事。

- 当你无法跑得更快时，就要想到如何让追你的人跑得慢些。
- 谋无定法。关键在于灵活运用，因地制宜。



## 讽谏卷 第十一

247

东方朔巧谏汉武帝·狄仁杰智保大唐·晏婴讽谏救人·郑涉智劝刘玄佐·简雍笑语除弊法·魏徵尽忠谏昭陵·优旃笑语藏玄机

- 讽谏来自于见识，深刻才能尖利。
- 劝谏不能忤逆对方的意愿，而是应该对之加以体谅。
- 劝谏的时机比劝谏的语言更重要。
- 劝谏，不宜急躁；和缓则成，刚直易失。
- 以铜为镜，可以正衣冠；以人为镜，可以明得失。



## 中伤卷 第十二

265

郑袖巧智谗美人·驪姬设计害太子·甘茂诬言保相位·吕夷简设计除异己·姚崇巧贬魏知古·卢杞设计害忠良·文彦博一语贬狄青·卓敬进言取祸端

- 谗言就像利器，一句巧语，就会胜过千军万马。
- 伪装和陷害，是小人进谗的不二法门。
- 谗言与中伤虽只能得逞于一时，却能给被中伤者造成一生的危害。



- 诋毁可以使石头浮在水面，而木头沉入水底。
- 流言往往比事实还要近乎情理，因此能杀人于无形。
- 制止流言的办法是找出流言的目的所在，而后使其无隙可乘，流言就会自动停止。



## 美色卷 第十三

283

明武宗失德纵淫欲·如姬报恩窃虎符·西施美色灭吴国·哈麻以淫乐惑帝·武则天固宠陷皇后·张仪借郑袖保身·吕不韦献姬求恩宠·重耳妻大义逐夫君

- 有智慧的人借美色来进攻别人，愚蠢的人用美色来戕伐自己。
- 虽然喜欢美色是人之常情，但与其沉溺美色，不如尊重贤者。
- 失去天下，并不是因为美色本身，对美色的喜好才是真正的原因。
- 用金钱、用美色来捞取利益，看起来老套，但很有效。