

天下无谋之秘卷八书

捌

原典（五代）冯道◎史半山译注

仕经

做官学

历史上唯一一部退则保全、
进则建功的官经



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

仕经

原典（五代）冯道
◎ 史半山译注



图书在版编目(CIP)数据

仕经/(五代)冯道原典;史半山译注. — 合肥:
黄山书社,2010.3
(天下无谋之秘卷八书)
ISBN 978-7-5461-1020-2

I. ①仕… II. ①冯… ②史… III. ①政治-谋略-
中国-古代 IV. ①D691

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2010)第 035136 号

仕 经 原 典:冯 道 译 注:史半山

出 版 人:左克诚	选题策划:闻 钟	责任编辑:周振华
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

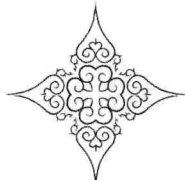
版次:2010 年 3 月第 1 版 2010 年 3 月第 1 次印刷

书号:ISBN 978-7-5461-1020-2 定价:35.00 元

订购热线:13911893133

谋略与文化

(总序)

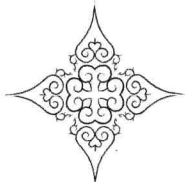


也许,真的像有人所说的,中国文化是一种谋略型的文化。但是,当下谋略类书籍的流行却似乎与所谓的“谋略型中国文化”并无太大的关系,起码没有本质的联系。因为文化的深处未必是谋略,而“谋略”的深处一定是文化。

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。

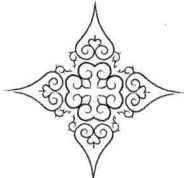
儒家的智慧是极为深刻的。它是一种非智谋的大



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读的;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。

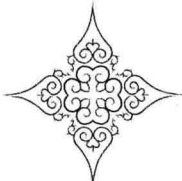
当然,在具体的历史进程中,这三家的智慧从来没有单独存在过,总是相互融合,甚至进而吸收其他学派的思想,只是在不同的历史时期和不同的背景下各个学派的思想相互消长而已。

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



天下无谋

仕
经



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。

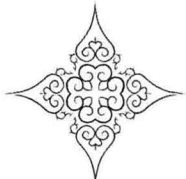
冷成金

中国人民大学文学院教授

前言

在中国古代社会，除了战乱和改朝换代这样大的社会动荡外，表面上风平浪静，但实际上波谲云诡、变动迭出的就要数官场了。做官的人一方面要努力实现自己的政治抱负，即所谓建功立业，拜将入相；另一方面更要尽量保全自身，以固荣宠，其中自有诸多的学问和策略。但这些，正史中很少去正面描述，只是偶尔留下一些蛛丝马迹，而在个人著述中，更是很少有人提及。大约是因为这里面权谋的因素太多，不好明以示人吧。但尽管如此，仍然有人写下一些自己对为官之道的体会，当然不会将其公之于世，只是供自己把玩，或传给子孙作为参考。

署名为长乐老的《仕经》或许就是这样的一篇著述。长乐老是五代人冯道的号，经有关学者的初步研究与考证，《仕经》很有可能是冯道写下的。而从文中的口气看，作者也的确是有过官场的经验，甚至可以说是深谙为官之道的。倘若真是冯道所著，那倒真的可以说是恰如其分了。因为冯道是一位在官场中久经历练的人物，为官时间长，历任朝代多，任官职务高，可以说是前无古人、后无来者。他是最有资格，也是颇有可能写下

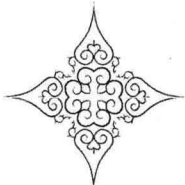


这样的文字的人。

冯道，字可道，瀛洲景人，一生中曾在后唐、后晋、后汉、后周和契丹任官，侍奉过“四姓十君”，而且都是作为重臣，并多次为相，所以人称“不倒翁”。他之所以长盛不衰，除了具有相当的政治经验外，也和他处事圆滑、经验老到有关。

冯道在五代的官僚中也是比较重视文化的一位。史书上说他自幼好学能文，除了奉养父母外，只是读书吟诗，即使大雪封门、尘垢满席，也兴致依然。他本人著有《长乐老自叙》，在后唐长兴三年时，还印行经籍标准文本，依唐刻《开成石经》，并和经注合刊，开雕“九经”：《易》、《书》、《诗》、《春秋左氏传》、《春秋公羊传》、《春秋穀梁传》、《周礼》、《仪礼》和《礼记》，以端楷书写，能匠镌刻。至后周广顺三年五月雕印完成，历时二十二年。同时刻成的有唐代张参撰《五经文字》、玄度撰《九经字样》等书。因刻书事业由国子监主持，故史称“五代监本九经”，创官刻书籍之始。当时流传甚广，影响深远。对此，元王祜评为“因是天下书籍遂广”。

因此，我们有理由认为这篇署名“长乐老”的文章或许是出于冯道的手笔。从文字中我们可以看出，作者的思想核心仍然是儒家的仁学。这不足为怪，自汉代董仲舒“独尊儒术”以后，读书人不可能不受到这方面的影响。这种影响自有其积极的一面，比方说他在文章中流露出一定程度的民本思想，认为为官就是管理，为官



之道只有做到公正、公平，顺应民心，这样才会长治久安。他也比较注重实际，虽然他提出修身养德，但也指出做官要想有所作为，就一定要精通做官之术，离开了这些策略，不仅难以建立功业，就连保全自身都难以做到。这就体现出他的道术更多是来自老子的主张，与汉朝张良、陈平等入信奉的黄老之术一脉相承。当然里面也多少带有一些法家的思想，但总的说来是以宽仁为主，但这里的宽仁，就不免带着某些策略性了。这篇文章的大部分内容涉及了做官的人如何具体操作，如如何识人、如何明辨真伪、如何侍奉上司、如何统御部下、如何用人、如何全身、如何论辩，甚至还不可避免地带有一定的玩弄权术的内容。

这在今天看来，当然很好理解。官场上的残酷和多变是人所共知的，如果为官只是具有政治上的抱负，而不谙官场的策略和技巧，很可能阴沟里翻船，甚至身家性命也无法保全。就拿进谏这样最为普通的事情来说，魏徵因为直言敢谏而成为大唐的贤臣，但也有多少人因此失去官爵，还掉了脑袋。在用人上也是如此，所有的人主和官员都大谈重用贤才，但何者为贤，何者为不肖，却因人而异，很难有一个统一的标准。在对待下属上也是如此，如何才能调动和发挥下属的积极性，也是一门学说。当然，无论在古代，还是在现代，具有高尚的道德操守，具有政治远见，并能明察是非，都是作为领导者必须具备的。如果我们抽去其具体内涵，剔除其封



建性糟粕,把握其精髓,那么这些经验对今天仍然有一定的参考价值。

总之,这篇文字虽有它的思想局限,但对掌握官场策略和技巧还是提供了很好的参考。通过这篇文章,我们可以更好地理解封建时代官场的权术。同时,它也具有一定的现实作用,通过它提供的内容,我们既可以识别官场中的某些机巧,又可以批判地继承其中的智慧。如对待上级,既要尊重,也要委婉地表达自己的看法;对待下属,既要严格要求,又要适当宽松。这些都属于正确处理人际关系的范畴,即使在今天,也是适用的。至于其中的诈术,如果用于正当的地方,似乎也未尝不可。

技巧本身是没有对错的,关键在于你的目的是怎样的。如果我们秉以公心,为把事情做好,适当地掌握一些为官行政的技巧,应该也是无可厚非的。

基于这样的考虑,我们对这篇文字进行了部分删减,并加注释,辅之以历史上的事例,在每段的后面,还加上了批评性的释评,希望读者能从中汲取一些有益的因素。

目 录

◆ 修身 第一

001

武丁借梦用传说·陈平巧对汉文帝·人心向背关乎治乱·孔子为政以仁·鲁恭以德施政·晏婴关心民间疾苦·决定唐代命运的论争·外表忠厚而内心刻毒的王莽·贤臣的楷模周公·投江报国的忠臣·忠谏而死的比干·子产以德服人

- 善为者能,善不为者智。
- 伐欲者成,善舍者得。
- 为仕讲究忠直,更要讲究策略。
- 为仕之道,立德在先,立功在后。
- 民心如秤,不平则倾。
- 心静则平,平则智,智则不乱,不乱则不衰。
- 平庸者无誉无毁,优异者怨谤加身。
- “舍”便是得,养廉便是护身。



明察 第二

027

见识宏远的荀彧·料事如神的李泌·宋慈智断疑案·武帝不识公孙弘·
天下大势指掌中·张良一言定成败·卢杞的奸诈与丑陋·陈宫的悔恨·
赵简子巧立继承人·李林甫的伎俩·申不害巧试韩昭侯·江乙设譬说兼
听·明察秋毫的东郭先生·善于知人的潘濬·赵广汉的智术

- 明察的要义，在于审时度势，谋定思动。
- 世事，黑白分明者少，以假乱真者多。
- 察之则明，不察则昏；辨之则明，不辨则昏。
- 不患人之不己知，患不知人也；不患外不知内，惟患内不知外；不患下不知上，惟患上不知下。
- 仕途之要义，在于了解上司是否明智，考察下属是否贤能。
- 善察者见微而知著，人未动而我先知，后发而先制。
- 知善恶，然后可以任贤良；明时势，然后可以知进退。



远猷 第三

053

李世民助父起兵·史可法舍生取义·公孙鞅变法助强秦·鲁肃见识不凡·
诸葛亮隆中定三分·雪夜访普安天下·公仪休爱鱼不收鱼·胡服骑
射开新风·难成大事的李密·孙臆思虑深远

- 有为之人，必深谋之，远虑之，此所谓远猷。
- 人之趋利，就像飞蛾扑火。只有智者不以近利失远利。
- 见不远必谋不深，谋不深必事多舛。
- 谋定思动，是成功者的基本功。
- 弱者求形强而愈弱，强者求形弱而愈强。
- 谋小图大，大祸不远。



雅量 第四

081

唾面自干的娄师德·都太尉识人选佳婿·成就大事先须忍·临危不乱的谢安·李泌运筹帷幄·曾国藩包容左宗棠·孔子笙歌度困厄·对着日影弹琴的嵇康·扪虱而谈的王猛

- 雅量者忍量也；忍则自安，不忍则危。
- 雅量，是忍，是定，是静。能忍则安，能定则成，静而致远。
- 进退自如，如闲云野鹤，为人生之至境。
- 器量和见识乃成功的先决条件；雅量于大志中。
- 刚强者胜不如自己刚的东西，柔弱者则胜比自己更刚强的东西。

◆ 事上 第五

107

恪守职责的臣子·说实话的高允·李严欺瞒上司·擅拍马屁的颜师伯·
刘晔两头讨好·王导忠心辅政·张陵勇斗梁冀·耶律楚材守身持正·忠
心事主的元颢

- 逢迎可满足上位者的眼前，却毁掉上位者的长远。
- 丑陋弯曲的木根，常能变成天子手中名贵的器物。
- 做上位者希望你做的事，然后保持一定的距离，是聪明的。
- 荣宠所固有的危险与贫穷的危害同样不可低估。
- 察上过而不忤，知上好而不趋，守身持正，终不殆。
- 官位高低绝非品行的标志，心计便变得要害了。
- 事上以忠，任事以勤，不居功，不二过，明时势，知进退。
- 上位者予取予夺的现实，决定了揣摩上司隐藏起来的心意的重要。
- 为人宜直，行事宜曲。

◆ 御下 第六

133

宽严并举的孝文帝·赏罚分明的齐威王·唐太宗巧御功臣·以诚收服尉
迟恭·石奋的教子之道·吴起的统兵术·汉武帝礼遇汲黯·陆逊治下有

方·度尚以利诱功·周行逢威慑叛将·唐太宗怒斥阿谀之臣·善待下属的丙吉·周世宗以身作则

- 以恩树德,以严树威,以赏彰功,以罚止过。
- 赏罚要分明,恩威要并重。
- 御下以术,终以诚。
- 不示根底,利用短处,保持距离,乃上位者需领悟的要义。
- 敬服为上,屈服为中,恐吓为下。
- 对下属的错误,最好的办法是威慑;宽容而不姑息,严厉而不伤众。
- 惩罚他要对他的最软弱处。



用人 第七

155

姜太公兴周·乐毅大破强齐·齐威王以人才为宝·刘邦力排众议用陈平·大将之才的韩信·陈平妙计除范增·识才无方的封德彝·诸葛亮用人不当·鸡鸣狗窃闯难关·曹操不以亲疏用人·子思的人才之辨·唐玄宗大胆用姚崇

- 使用人才,在于如何看待人才。大才大用,小才小用,怪才偏用。
- 用人所长,便是笼络之道的要义。
- 用人以道,擒心为上。

- 对君子用以名,对小人用以利。
- 用人之道,识人为先,御使后之。
- 上位者用人,忌凭好恶;小则失,大则衰。

◆ 守身 第八

177

坚守节操的宋璟·珍惜名节的陶侃·冯道为官有道·韩非子遭谗·郭子仪功高不居·善于藏拙的萧嵩·范蠡功成身退

- 聪者获捷利,智者远祸害。
- 世无常衡,富贵难远,利害常变,唯廉简恒久。
- 事留有余,功而不居,可保长远。
- 才高谤来,功大毁至;唯智者不以彰显自居。
- 强胜弱一时,弱胜强一世。

◆ 谋略 第九

199

于谦力挽狂澜·邓芝使吴修旧好·岳飞用兵无定法·刘裕假意藏真情·以退为进的萧嵩·元载智除鱼朝恩·王旦大度容人·刘仁轨守正辅唐·秦桧巧施奸计·齐襄王夺人之功·赵抃智救越州城·郭子仪以德退敌