

借势用势之谋略

善用势者猪上天的学问。

势 胜 学



原著 (北宋) 薛居正 译注 马树全

天下无谋之谋世制胜系列

肆

全国百佳图书

时代出版社

黄山



天下无谋之谋世制胜系列 ④

势胜学

原著（北宋）薛居正 译注 马树全



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

势胜学 / (北宋) 薛居正著; 马树全译注. -- 合肥: 黄山书社, 2013. 1
(天下无谋之谋世制胜系列)

ISBN 978 - 7 - 5461 - 3414 - 7

I. ①势… II. ①薛…②马… III. ①政治 - 谋略 - 中国 - 北宋
IV. ①D691

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2013)第 013024 号

势胜学(SHI SHENG XUE)

原著 (北宋)薛居正 译注 马树全

出版人:任耕耘
特约编辑:韩培付

选题策划:闻钟 周红
装帧设计:韩志鹏 刘俊

责任编辑:周红
责任印制:李磊

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:全国新华书店

营销部电话:0551 - 63533768 63533762

印 刷:三河市南阳印刷有限公司

电 话:0316 - 3656666

开本:700 × 1000 1/16

印张:15.75

字数:320 千

版次:2013 年 2 月第 1 版 2013 年 2 月第 1 次印刷

书号:ISBN 978 - 7 - 5461 - 3414 - 7

定价:30.00 元

版权所有 侵权必究

(本版图书凡印刷、装订错误可及时向承印厂调换)

— 总序：谋略与文化 —

也许，真的像有人所说的，中国文化是一种谋略型文化。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，都将自己纳入了谋略的范畴，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髓，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。

法家的智慧是极为特殊的。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，是永远不可改变和亵渎的；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。从一定意义上讲，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”，就是很有代表性的总结。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。

中国人民大学教授 冷成金

二 前言

对“势”的关注，许多人是缺乏的；对“势”的认识和作用，多数人是模糊的；对“势”的掌握和运用，掌权者需要，普通人同样需要。这是《势胜学》给予世人的最大警示。

“势”与人们的生存、生活息息相关。有权力的人要“造势——用势——驭势”，无权力的人要“度势”“借势”“附势”，富贵之人担心“失势”，平民百姓期盼“得势”。可以说，“势”是非常重要的，只是人们把它看得过于抽象和高深，这才会望而却步。

幸运的是，北宋初期的名臣薛居正对“势”有很深的研究和心得，他把看似玄奥难解的“势”作了通俗实用的论述与解析，其抽丝剥茧的功力和化繁为简的智慧，令今人为之赞叹。通过学习这本《势胜学》，有权者知道该如何行权，无权者知道该如何取势，富贵者知道该如何守业，贫贱者知道该如何进取……这些人生中的大的命题都有了明确具体的答案。这些解答虽不是唯一的，但以“势”的角度作解却是独到的，其价值自然是实际的，对人的启发也是不可替代的。

成大事者不能只依靠自己的才智能力，更重要的还是要强化思维能力，放眼全局，掌控大局，如此才不会出现大的失误。细节决定成败，大势决定生死，正如《势胜学》中所言：“不知势，无以为人也。”

普通人的生活更易受到“势”的影响和左右，倘若处置不当，只会更加艰难。良好的生存环境需要去开辟，有效的生存技巧需要去挖掘，而做好这一切的首要前提，便是《势胜学》所倡导的“未明之势，不可臆也。彰显之势，不可逆耳”。

《势胜学》一书给予强者的是如虎添翼，给予弱者的是雪中

送炭，它不仅是制胜的理念，更是如何制胜的行动指南。《势胜学》拥有大视野，前所未有，人们可以借此审视社会与人生，更容易看清真相和感知真谛，从而走出误区，不断取得事业上的成功。

注译者

2013年1月

二原文二

不知势，无以为人也。势易而未觉，必败焉。

察其智，莫如观其势。信其言，莫如审其心。人无识，难明也。

君子之势，滞而不坠。小人之势，强而必衰。心不生恶，道未绝也。

未明之势，不可臆也。彰显之势，不可逆耳。

无势不尊，无智非达。迫人匪力，悦人必曲。

受于天，人难及也。求于贤，人难谤也。修于身，人难惑也。

奉上不以势，驱众莫以慈，正心勿以恕。

亲不言疏，忍焉。疏不言亲，慎焉。

贵贱之别，势也。用势者贵，用奸者贱。

势不凌民，民畏其廉。势不慢士，士畏其诚。势不背友，友畏其情。

下不敬上，上必失焉。上不疑下，下必进焉。不为势，大势也。

无形无失，势之极也。无德无名，人之初也。

缺者，人难改也。智者，人难弃也。命者，人难背也。

借于强，谗不可厌。借于弱，予不可吝。人足自足焉。

君子怜弱，不减其德。小人倚强，不增其威。时易情不可改，境换心不可恣矣。

天生势，势生杰。人成事，事成名。

奸不主势，讨其罪也。懦不成势，攻其弱也。恶不长势，

避其锋也。

善者不怨势劣，尽心也。不善者无善行，惜力也。察人而明势焉。

不执一端，堪避其险也。不计仇怨，堪谋其事也。

势者，利也。人者，俗也。

世不公，人乃附。上多伪，下乃媚。义不张，情乃贱。

卑者侍尊，莫与其机。怨者行险，仁人远避。不附一人，其祸少焉。

君子自强，惟患不立也。小人自贱，惟患无依也。

无心则无得也，无谋则无成也。

困久生恨，其情乃振。厄多生智，其性乃和。无困无厄，后必困厄也。

贱者无助，必倚贵也。士者无逊，必随俗也。勇者无惧，必抑情也。

守礼莫求势，礼束人也。喜躁勿求功，躁乱心矣。

德有失而后势无存也，心有易而后行无善也。

善人善功，恶人恶绩。善念善存，恶念恶运。以恶敌善，亡焉。

人贱不可轻也，物贵不可重也，神远不可疏也。

势有终，早备也。人有难，不溃也。

不知道事物发展的趋向，就无法做人。形势有变而不能及时察觉，一定会失败。

考察一个人的智慧，不如观察他的发展趋向。相信一个人的言辞，不如审视他的内心。人若没有见识，就不会保持明智。

君子的发展趋向，虽有滞碍但不会沉沦。小人的发展趋向，即使强大终究会衰败。心里不生恶念，前途就会充满希望。

不明朗的形势，不可以主观臆断。非常明显的形势，不可以违拗它。

没有声势就谈不上尊贵，没有智慧就谈不上通达事理。逼迫人不能靠蛮力，取悦人一定要委婉表达。

受命于天，他人就难以和自己相比了。向贤人求助，他人就难以毁谤了。加强自身的修养，就难以被他人迷惑了。

侍奉上司不要凭借自己的势力，驱使众人不要一味仁慈。若要使内心纯洁，就不要采取宽恕自己的态度。

对亲人不可说疏远的话，要保持忍让。对不亲近的人不可说心里话，要特别谨慎小心。

富贵与贫贱的区别，在于是否拥有权势和地位。使用权力的人尊贵，使用奸计的人卑贱。

有了权势不能欺凌百姓，百姓敬畏的是公正廉洁。有了权势不能怠慢读书人，读书人敬畏的是真诚无欺。有了权势不能背弃朋友，朋友敬畏的是情感如一。

下属不敬重上司，上司一定是有所缺失的。上司不猜疑下属，下属一定要保持恭顺。不轻易使用权势，这才是真正的权势。

没有外在的形式，没有失策疏漏，这是权势达到顶峰的标志。没有仁德之念，没有名望之求，这是人的原始心态。

天生的缺陷，仅靠自身的努力难以改变。人生的智慧，任何人都难以舍弃。自然的天命，个人的力量难以违背。

向强者借势，奉承他不可以厌烦。向弱者借势，给予不可以吝啬。使他人满足，自己才会如愿。

君子同情弱者，不会减损他的品德。小人依靠强者，并不会增加他的威风。岁月变化，真情不可以改变。环境变了，心思意念却不可放纵。

上天造就时势，时势造就豪杰。人成就事业，事业成就人的名望。

奸诈的人不能主导形势，要讨伐他的罪过。怯懦成就不了大势，要攻击他的弱处。凶恶不会增长势力，要躲避它的锋芒。

善良的人不会抱怨形势恶劣，他们只会费尽心思去努力。不善良的人不做善事，他们吝惜自己的力气。观察人的作为就可知晓他的结果如何了。

不固守一种看法，才可以规避风险。不计较仇怨，才可以谋划大事。

权势能给人带来利益。人们多是世俗的。

世道不公平，人们才会依附他人。上司多是虚伪的，下属才会献媚。正义得不到伸张，情谊才会遭人轻视。

地位低的人侍奉地位高的人，不要参与其机密之事。心怀怨恨的人做凶险的事，有德行的人应该远远避开。依附之人不要固定在一个人身上，这样祸患就可减少。

君子自己努力向上，他们只担心不能自立。小人自己轻视自己，他们只担心没有依靠。

没有思想就没有获得，没有谋略就不会成功。

穷困久了就会产生恨意，如此感情才能振作。困厄多了就会催生智

慧，如此性情才会平和。没有困厄的经历，后来是要补上的。

地位低的人无人扶持，一定要倚仗地位高的人。读书人不知谦逊，一定要顺应习俗。勇敢的人无所畏惧，一定要抑制过激的情绪。

严守礼节不能求取权势，礼节使人受到束缚。性好急躁不能求取功名，急躁使人心绪纷乱。

先有道德的缺失，后有势力的消亡。先有思想的变化，后有不良的行为。

用好人能建立功业，用坏人能导致恶果。好的想法使人平安，坏的想法使人遭恶。用邪恶来对抗正义，一定会灭亡。

地位低下的人不可以轻视，珍贵的物品不可以重视，远处的神灵不可以疏远。

势力有终了的时候，要早作准备。人都是经历苦难的，遇事精神不能崩溃。

||原文|| · 001

||译文|| · 003

度势篇

董仲舒的进退 · 003 / 颐指气使的项羽 · 006 / 宋高宗的选择 · 009 / 权德舆判断无误 · 012 / 保持主见的马怀素 · 014 / 赵用贤的抗争 · 017 / 规劝世人的周举 · 020 / 陈汤的信念 · 023 / 善于决断的曹操 · 026 / 朵尔直班的无惧 · 029

- ⑤ 和贤人为伍，其势自来，这是一条谋势的捷径。
- ⑤ 审时度势乃有成者之基本。
- ⑤ 雨未来，风先至，预知其势者，抢占先机。
- ⑤ 对事物走向的准确判断是大见识，可谓智。
- ⑤ 势弱者不悲，势强不远；势强者恃狂，弱势已近。
- ⑤ 强势常怀宽恕之心，弱势则不减坚韧之志，是为智。

造势篇

失而复得的田文 · 035 / 鼈拜的淫威 · 038 / 阴谋得逞的王莽 · 040 / 夏侯胜的谋生之道 · 043 / 被鞭打的李景让 · 046 / 王若钦与马知节的争斗 · 048 / 韩馥的愚蠢 · 051 / 邓训的赔罪示好之策 · 053 / 元宏的忍让 · 056 / 刘悟的反叛 · 059

- ⑤ 成功者使你势强，失败者使你势弱。

- ⑤ 品德是人最好的身份。
- ⑤ 智者能发现机会，也绝不放过任何机会。
- ⑤ 能造势者常为大英雄，善用势亦为智者。
- ⑤ 想成为众矢之的就咄咄逼人吧。
- ⑤ 宽以待人，苛以求己，乃智者的处世之道。

一 用势篇

促人猛醒的程昱·063 / 种暠的醒悟·066 / 替人受过的雷义·068 / 刘敞的俯道听命·071 / 范纯仁的不避嫌疑·073 / 田单巧树名望·076 / 萧惠的逢迎术·079 / 节节胜利的阿骨打·081 / 张宾的为官之道·084 / 度过危机的敬翔·087

- ⑤ 智者因无势而落魄，愚者因借势而强大。
- ⑤ 小人得志不长久，这是因为他们只会借势一时，却不懂势之玄奥。
- ⑤ 权势可屈服人，却不能征服人心。
- ⑤ 权势可以依赖，却不可常久依赖。
- ⑤ 让对手溃败的最好方法，是使其骄狂。
- ⑤ 势之大盛者，常常会忘却生之本义。
- ⑤ 诚与义是智者的取势之道。

一 借势篇

程钜夫的推辞·091 / 主动请缨的袁滋·094 / 王约的不遗余力·096 / 不断“表忠”的赵高·099 / 狄青的感恩·102 / 心愿得偿的蔡泽·104 / 李冲的荣耀·107 / 心怀鬼胎的骊姬·109 / 周嘉的英勇·112 / 扎实做事的杜衍·115

- ⑤ 借势能使弱者变强，强者恒强。
- ⑤ 弱者有他的优势，不要轻视暂时的弱者。
- ⑤ 先有助人之心，而后方有人助。

- ⑤ 只讲利用的借势，往往会带来灾祸。
- ⑤ 身处顺境比身处逆境更可显出人真实的一面。
- ⑤ 要善于借势，但绝不要趋炎附势。

一 驭势篇

张德辉的论辩 · 121 / 左右摇摆的司马泰 · 124 / 元天穆的殉葬 · 126 / 阴谋夺权的李密 · 129 / 罗绍威的表面顺从 · 131 / 王方翼的德政 · 134 / 突出自己的鱼朝恩 · 137 / 耶律韩八的机遇 · 139 / 偏激狂妄的宇文虚中 · 142 / 陈胜的举措 · 145

- ⑤ 成大事者，必有驭使形势的能力。
- ⑤ 难辨真假与错估形势，都要付出代价。
- ⑤ 没有势力根基的权力，离失去便不远了。
- ⑤ 选择最佳出手时机远比贸然相抗更富智慧。
- ⑤ 顺境时，切不可认为一切美好；逆境时，切不可认为一切糟糕。
- ⑤ 驭势的关键在于驭人。

一 附势篇

孤掌难鸣的李固 · 149 / 杨修的不俗 · 152 / 身不由己的氏叔琮 · 154 / 夏竦的升迁之路 · 157 / 遭人围攻的轅固 · 159 / 楼护的防范 · 162 / 亲昵群小的李承乾 · 165 / 上官仪的祸事 · 167 / 不忘打拼的陆逊 · 170 / 李逢吉的无耻 · 173

- ⑤ 权势一旦和利益密不可分，便最易产生邪恶。
- ⑤ 不应过多指责那些迫于生存压力而流于世俗的人。
- ⑤ 和权贵过于接近，常常意味着风险。
- ⑤ 依赖只会吹捧的人，强者只会失败。
- ⑤ 不趋炎附势是自信，更是一种美德。

- ⑤ 寻找有势力的主子是小人的头等大事。
- ⑤ 愚蠢的人取利，智慧的人取势。

得势篇

身处险境的杨坚 · 179 / 贺拔胜的回头 · 181 / 上书自荐的周泽 · 184 / 唐介的自我检讨 · 186 / 懂得施教的彭玉麟 · 189 / 王安石的承认现实 · 192 / 李华的书生之见 · 195 / 延笃的锐气 · 197 / 出卖群臣的焦芳 · 200 / 安德海的猎取富贵 · 202

- ⑤ 小成靠辛苦，大成非智莫取。
- ⑤ 善于施舍利益，便是聚势的最好途径。
- ⑤ 得意必经失意，势强来于势弱。
- ⑤ 最易给人错觉的，莫过于顺境。
- ⑤ 特立独行意味着与势远离，亦与成功远离。
- ⑤ 勇敢的人不一定会取胜，会躲避凶险的人才是最后的胜者。
- ⑤ 对于权势不要过于迷恋，因它只属于少数人。

失势篇

不怕诅咒的梁师成 · 207 / 杨雄的难以置信 · 210 / 加倍努力的倭仁 · 212 / 奕经的儿戏之举 · 215 / 力主大赦的游子远 · 217 / 曹沫的舍生忘死 · 220 / 敛钱若狂的严嵩 · 223 / 孔范的黑心 · 225 / 安于自保的张鲁 · 228 / 许杨的乐观精神 · 231

- ⑤ 强势起于弱势，失势起于得势。
- ⑤ 势无恒常，只有长短。
- ⑤ 拥有财宝不如拥有人心。
- ⑤ 感到自己的渺小，才能更好地清除狂妄自满的心理。
- ⑤ 多做善事，多做思考，多留后路，不仅必要，而且有益。
- ⑤ 居安思危者势必长，居危不察者失势不远。