

古人以话术谋势、驭人、避祸的学问

常人以《谏学》交朋友，商贾以《谏学》获人脉。
将相以《谏学》保平安，帝王以《谏学》驭群臣。

谏学



原著（北宋）王旦 译注 马树全

天下无谋之谋世制胜系列



全国百佳图书

时代出版

黄山

天下无谋之谋世制胜系列 ⑥

谏学

原著 (北宋) 王旦 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

谏学 / (北宋) 王旦著; 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 - 3410 - 9

I. ①谏… II. ①王… ②马… III. ①古汉语 - 言语分析

IV. ①H109.2

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2013)第 013038 号

谏 学(JIAN XUE)

原著 北宋·王旦 译注 马树全

出 版 人: 任耕耘 选题策划: 闻 钟 周 红 责任编辑: 秦矿玲 周 红
特约编辑: 韩培付 装帧设计: 韩志鹏 刘 俊 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 - 3655629

开本: 700 × 1000 1/16 印张: 15.5 字数: 310 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 - 3410 - 9 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)

二 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

北宋名相王旦的《谏学》是中国古代研究“言语”艺术的著作，也是一部以“言语”为命题的传统文化哲学经典。

在人际交往和社会实践中，言语的作用是巨大的，且日趋重要，而如何才能发挥出言语的最大功效，最大程度地达到言语的目的，这是人们最想了解和学习的。王旦的《谏学》正是以此为研究中心，对这些问题作了深入的探讨和分析，并给出了明确的解答。

“言语”艺术从来都不是单一的学问，它是和人的智慧、阅历、水平、身份、地位、理念、修养等息息相关的。很难想象，一个阅历不深的人会说得很深刻的道理，一个修养不高的人会说得很得体的话语。

可以说，言语只是一种载体，它能折射出一个人的全部底蕴和内涵，而底蕴与内涵才是言语准确无失的关键和保障。

王旦的《谏学》不是对言语的浅层探究，它更关注言语之下的人性分析和社会本质的挖掘。它通过言语的表象，归纳出“言语”艺术的必然性和技巧性；透过社会的现象，总结出“言语”艺术的实用性和有效性。它的观点和论证都是极有说服力的，它的立意和主题都是极有针对性的，这对提高人们的言语能力，加深对言语的本质认识，有效运用言语技巧，都是大有帮助的。

一个人要和各种各样的人打交道，需要掌握更多的言语技巧；在不同的场合与环境下，需要运用不同的言语表达。对此，《谏学》都提出了精辟的见解和有效的方法，可操作性极强。这从根本上解决了理论和实践相脱节的问题，它的实际意义与价值也就更大了。

王旦是北宋时期的大学者，他在封建官场数十年，阅人无数，见多识广，官居宰相之位，皇帝信任，百官信赖，死后也为人尊崇，应该说这不是偶然的。透过富含智慧与思想的《谏学》一书，人们当可从中找到王旦成功的答案了。

二 原文 二

不明世，言必失。

物难尽，辞勿满。

舌利非强也。

君子不进饕，小人不进忠。

心予君子，莫予小人。

人不可尽信，言不可尽献。

功非言成，成乃实也。

人非言亲，亲乃行也。

人伪则矜，人贱则诤，人困则乱。

媚上者欺，弃友者奸，绝亲者祸。

人善勿患谗也。

人非善变，乃不识也。

人非好恶，乃欲多也。

怨不及慎矣。

志异弗谋也。

人忌言废也。

君子重诺，其心荡荡。

小人背信，其心暗暗。

见心知品也。

善言未必善报，诳语未必人厌。

上意乃定也。

智者必重礼焉，贤者必助人焉。

不敬上，无以谏也。

少才识，无以动也。

言尽述，无以宠也。

上明则下直，上昏则下惑，上虐则下诺。

事不揽功，人不揭私，过不护己。

正而懾上焉。

惠人勿虚，惩人必实。

谦以求贤，静以应变。

傲者抑之，佞者远之，智者倚之，庸者诘之。

眷人，人眷也。

苛人，人苛也。

君子不发危言，小人不道真语，说人先说己焉。

言与智者，晦也。

言与愚者，明也。

言与敌者，诈也。

往勿论，来可期也。

事勿责，理必知也。

道以直焉，术以诡焉。

上必称义，下必言忠。

强必表善，弱必显勇。

未定之事少言，难言之秘勿测。

大处惟争，小处惟让矣。

智者不以言能，贤者不以名重，恶者不以诚止。

庸不纳忠，明不容奸。

良言易污，心善易伤。

专权者上也，保身者下也。

上下难交心矣。

二
 译
 文
 二

不明了人世社会，言语一定会有错误。

万物难以尽述，言辞要留有余地。

能言善辩并不是强词夺理。

君子不会进献谗言，小人不会进献忠言。

真心给予君子，不要给予小人。

人不可以全部信任，心里话不可和盘托出。

功业不是仅凭言辞就能造就的，成功重在依靠实力。

人们不是仅凭言辞便感到亲近，亲近重在付出实际行动。

虚伪的人善于夸耀，贫贱的人要懂得忌讳，人在穷困的时候言行往往会失当。

谄媚上司就是欺骗上司，背弃朋友就是步入奸邪，断绝亲情就是自取祸殃。

品行端正的人不要在意他人的谗言。

一个人并不是喜欢变来变去，只是人们并不真正了解他。

没有人天生喜欢做个恶人，只是他们的欲望太多了。

抱怨人不如慎重地使用人。

志向不同，就不要在一起谋议。

遭人忌恨，说话就全无效用。

君子重视承诺，他的内心是宽广的。

小人不守信用，他的内心是阴暗的。

透视一个人的内心就可知晓他的品德如何了。

好的谏言不一定有好的回报，欺骗人的话不一定让所有人都厌恶。

上司的心意才是决定人们行止的关键。

有智慧的人一定会重视礼法，贤德的人一定会帮助他人。

不敬重上司，就无法劝谏上司了。

缺少才学见识，就无法打动上司。

把心里话全部说出，就无法得到上司的宠信了。

上司贤明，下属就会直言无忌。上司昏庸，下属就会巧言迷惑。上司暴虐，下属就会消极顺从。

说事情的时候不要揽取功劳，说他人不要揭露其隐私，说过失不要袒护自己。

一身正气可使上司敬畏。

予人恩惠不要只说空话，惩罚罪人一定要用实际行动，求取贤人时要谦逊，应对变故时要镇静。

对心高气傲的人要抑制他，对奸伪的人要疏远他，对有智慧的人要倚重他，对平庸的人要责难他。

关心他人，他人才会关心他。

苛求他人，他人也会苛求他。

君子不说恐吓人的话，小人不说真心的话，说服他人先要说服自己。

和智者说话，要隐晦。

和愚者说话，要明了。

对敌人说话，要欺骗。

过去的事不要考虑太多，将来才是可以期待的。

事情不要过多地指责，世间的道理一定要了解。

大道依靠正确的道理教育世人，权术依靠欺谗来愚弄世人。

在上位的人一定要说自己是讲道义的，处下位的人一定要说自己是忠心的。

强者一定要表现出善意，弱者一定要显示出勇猛。

对没有确定的事情要少加评论，对藏在心中的秘密不要加以猜测。

大的方面一定要力争，小的方面只有退让了。

有智慧的人不以能说会道为能，贤德的人不以名望为重，恶人不会因为他人劝诫而停止作恶。

昏庸之主不接纳忠臣，贤明之主不容忍奸臣。

好的话语容易受到歪曲，心地善良容易受到伤害。

独断专行的是上司，明哲保身的是下属。

上司和下属都很难做到把内心的想法毫无保留地说出来。

||原文|| · 001

||译文|| · 003

明世卷

请求即隐的室昉 · 003 / 张齐贤的挫折 · 006 / 提出异议的元澄 · 009 / 直言进谏的东方朔 · 012 / 抗拒小人的刘好礼 · 015 / 安重海的愚忠 · 018 / 不识奸人的徐有贞 · 020 / 毫无保留的钱陈群 · 023 / 注重实际的徐士林 · 026 / 鲁肃的豪举 · 028

- ⑤ 言语的艺术对人生成败有着至关重要的作用。
- ⑤ 说话重在以理服人，不能强词夺理。
- ⑤ 对君子进言可以畅所欲言，但对小人一定要有所保留。
- ⑤ 人心难测，所以对人不能毫无保留。
- ⑤ 言辞的作用毕竟是有限的，成功者必须以实力为依托。
- ⑤ 重视行动，就是要把言辞落到实处，做到言行一致。

鉴人卷

心中叫苦的田豫 · 033 / 孤立的王文 · 036 / 被留用的李东阳 · 038 / 晋武帝的容忍 · 041 / 诚心劝诫的段秀实 · 043 / 昏聩的唐高宗 · 046 / 只求心安的谢超宗 · 049 / 纓彤的申辩 · 051 / 心忧天下的左雄 · 054 / 白居易的坚持 · 056

- ⑤ 通过分析一个人的言语，可以审视其人品。
- ⑤ 贫贱之人要懂得忌讳，只有这样才能躲避凶险。
- ⑤ 人在穷困、失意的时候，容易言行失当。
- ⑤ 交朋友，贵在诚实无欺。
- ⑤ 一个人如果连最亲近的人都不能相容，那么一定是薄情寡义之人。

一 观心卷

爱憎分明的文祥·061 / 杨一清的预见·064 / 坐罪免官的范泰·066 / 唐中宗的横祸·069 / 韩爌的失措·072 / 依法办事的蒙毅·074 / 李广的感慨·077 / 只争事理的钱龙锡·080 / 樊子盖的畏惧·083 / 得遇明主的张存仁·086

- ⑤ 道不同，不相与谋。
- ⑤ 要想说话有力，重要的是建立良好的人际关系。
- ⑤ 内心宽广的君子重视承诺。
- ⑤ 内心阴暗的小人不守信用。
- ⑤ 好的言辞不一定有好的回报。
- ⑤ 当权者的想法决定了下属的行为举止。

一 读上卷

苏威的祸因·091 / 满腹经纶的裴遵庆·094 / 于谨的相安无事·097 / 任瓌的顶撞·099 / 见机行事的浑瑊·102 / 裴矩的顾虑·105 / 难为自己的文彦博·108 / 堂堂正正的赵普·111 / 忧反喜的齐泰·113 / 吐露心声的陆逊·116

- ⑤ 规劝他人，不能失去敬重之意。
- ⑤ 说话要想打动人，首先必须积累学识。

- ⑤ 上司贤明， 下属才会直言无讳。
- ⑤ 上司昏庸， 下属就会巧言迷惑。
- ⑤ 上司暴虐， 下属就会消极顺从。
- ⑤ 不能在上司面前把功劳挂在嘴上。
- ⑤ 不能在上司面前推御自己的责任。

陈述得失的林俊 · 121 / 欧阳铎的锐气 · 124 / 值得信赖的马人望 · 127 / 曹操的教导 · 129 / 才高气傲的诸葛恪 · 132 / 寇恂的预言 · 135 / 免受责罚的冯鲂 · 137 / 贾逵的解惑 · 140 / 备受厚待的王肃 · 143 / 陈新甲的感激 · 146

- ⑤ 言出必行， 予人恩惠要落实到实际行动上。
- ⑤ 谦逊是一个人应有的美德， 更是一种人格魅力。
- ⑤ 在应对变故时， 一定要镇静。
- ⑤ 对心高气傲的人要抑制。
- ⑤ 对奸伪的人要疏远。
- ⑤ 对有智慧的人要倚重。

耐心劝告的宇文邕 · 151 / 颜真卿的揭发 · 154 / 豁然开朗的李载义 · 156 / 邓世隆的惭愧 · 159 / 摆明利害的徐坚 · 161 / 李晟的准备在先 · 164 / 目光远大的李世民 · 167 / 元行冲的大声疾呼 · 169 / 深受教诲的韩世忠 · 172 / 韦述的淡泊 · 174

- ⑤ 规劝他人重在说理， 而不应采取恐吓手段。
- ⑤ 小人喜欢用虚伪的言辞欺骗人。
- ⑤ 想要说服别人， 首先必须说服自己。

- ⑤ 和聪明人说话，点到为止即可。
- ⑤ 和愚笨的人说话，要简单明了。
- ⑤ 和敌人说话，能欺骗就欺骗。
- ⑤ 要明世，首先要明理。

一 诡辩卷

坦荡诚实的李宪 · 179 / 官文的坐享其功 · 181 / 心怀异志的陈霸先 · 184 / 应奉的最大忠诚 · 187 / 善于应对的萧衍 · 189 / 崔从的镇定自信 · 192 / 自称愚钝的萧颖士 · 194 / 王涯的探查 · 197 / 逃脱重罚的陆俟 · 200 / 王导的息事宁人 · 202

- ⑤ 好的学说和理论以理服人。
- ⑤ 权术再高明，也难以服众。
- ⑤ 强者一定要表现出善意。
- ⑤ 弱者一定要显示出勇猛。
- ⑤ 还没有确定的事情要少评论。

一 默言卷

不以辩解求生的朱序 · 207 / 刘芳的关注 · 209 / 一厢情愿的拓跋绍 · 212 / 口不择言的庞尚鹏 · 214 / 另取他法的魏忠贤 · 217 / 屡被误解的范纯仁 · 219 / 焦虑的申屠刚 · 222 / 悲愤绝望的高攀龙 · 225 / 以退为进的王旦 · 228 / 吕夷简的变化 · 230

- ⑤ 聪明之人不会以言为能。
- ⑤ 凶恶之人不会听从劝诫。
- ⑤ 慎言往往是人们的保身之法。
- ⑤ 上司和下属很难真正地交心。

不明世，言必失。物难尽，辞勿满。舌利非强也。
君子不进谗，小人不进忠。心予君子，莫予小人。
人不可尽信，言不可尽献。
功非言成，成乃实也。人非言亲，亲乃行也。

明世卷