

古代观人、识人、用人之智慧宝鉴
经世之本，识人为先；成功之本，用人为先。

观人经



原著（三国）刘邵 译注 史半山

天下无谋之谋世制胜系列



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

天下无谋之谋世制胜系列 ①

观人经

原著（三国）刘邵 译注 史半山



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

观人经 / (三国) 刘邵著; 史半山译注. -- 合肥: 黄山书社, 2013. 1
(天下无谋之谋世制胜系列)

ISBN 978 - 7 - 5461 - 3411 - 6

I. ①观… II. ①刘… ②史… III. ①人才学 - 中国 - 古代
IV. ①C96 - 092

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2013)第 013076 号

观人经(GUAN REN JING)

原著 (三国) 刘邵 译注 史半山

出版人: 任耕耘 选题策划: 闻钟 周红 责任编辑: 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: 18.5 字数: 360 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 - 3411 - 6 定价: 32.00 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 二

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 自序二

夫圣贤之所美，莫美乎聪明；聪明之所贵，莫贵乎知人。知人诚智，则众材得其序，而庶绩之业兴矣。

是以圣人著爻象，则立君子小人之辞；叙《诗》志，则别风俗雅正之业；制《礼》、《乐》则考六艺祇庸之德；躬南面，则授俊逸辅相之材。皆所以达众善而成天功也。

天功既成，则并受名誉。是以尧以克明俊德为称，舜以登庸二八为功，汤以拔有莘之贤为名，文王以举渭滨之叟为贵。由此论之，圣人兴德，孰不劳聪明于求人，获安逸于任使者哉！

是故，仲尼不试，无所援升，犹序门人以为四科，泛论众材以辨三等。又叹中庸，以殊圣人之德。尚德以劝庶几之论。训六蔽，以戒偏材之失。思狂狷，以通拘抗之材；疾矜信而信，以明为似之难保。又曰：察其所安，观其所由，以知居止之行。人物之察也，如此其详。

是以敢依圣训，志序人物，庶以补缀遗忘，惟博识君子裁览其义焉。

【译文】

圣贤之美德，莫过于耳聪目明；耳聪目明之最可贵者，莫过于识人了。如果能够在认识人才方面运用智慧，那么，各种人才就能够得到合理的使用，而各种事业就能兴旺发达。

因此，圣人设立卦爻、卦象，便编订下辨别君子与小人之言辞；阐发《诗经》之情志，便分别出风俗雅正之事业；制订表达秩序与和谐的《礼》、《乐》制度，便考订出六经中可资应用而恒常不变之道理；身为君王，便须选用杰出而清逸之辅佐人才。所有这些做法，都是为了发挥各种专才的长处，从而成就丰功

伟业。

上天之功业完成之后，便能同受应得之名与恰当之荣誉。因此，帝尧凭借能够明晓俊杰之德而著称，帝舜凭借任用十六贤材而建功，商汤凭借选拔有莘氏的贤人伊尹而闻名，周文王凭借任用垂钓渭水之姜尚受到人们尊重。由此看来，圣人振兴道德，谁不是在寻求贤人方面用其耳目心思？谁不是通过任用贤人来获得安宁闲逸？

因此，孔子无应试机会而无门路可以攀援升用，尚且用德行、言语、政事、文学排定门人弟子，广泛议论各种人才而区分为三等。又赞叹中庸，以突出圣人之德行，崇尚据于德行以勉励达道之论。训示“爱好仁德而不学则愚昧，喜欢求知而不学则飘荡无根，崇尚诚信而不学则害人，重视直率而不学则刻薄，强调勇武而不学则成乱，偏求刚强而不学则轻狂”六种受蒙蔽之害，以防备偏至之材的过失。思考率性而为的狂者与有所不为的猜者，以通晓不及与过分之材。疾恨憨厚却不诚实，以晓明似是而非之难以确保。又说：察明人所安心之地，观察人做事之途径，以了解其平时立身处世之品行。对观察人物，如此详备。

因此，斗胆依照圣人教训，记述论定各种人物，希望借此弥补遗失，连缀易忘之理，但愿识见广博之君子，剪裁审视其中之义理。

二 前言

观人之术，古已有之。武丁见了傅说，认为是王佐之才，破格录用。周文王听说姜尚在渭水钓鱼，就前去拜访，见面后即乘同一辆车子回去。姜尚被拜为太师，后来辅佐武王灭掉了商纣王，建立了周朝。观人的作用在于知人，知人才能用人。而对于敌方，了解对方的长处和弱点，也是克敌制胜的法宝，即所谓知己知彼，百战不殆。

到了后世，观人术已成为一种专门的学问，甚至被蒙上了某些神秘色彩。如相士的出现就是这样的结果。他们不但通过对对象的相貌、神情和骨骼的观察，可以看出他的气质、性格和秉性，而且能够看出他未来的发展，是富贵还是窘迫。唐朝的袁天罡善于相人，曾被唐太宗召见，太宗对他说，古代蜀地有个叫严君平的，长于占卜，你比他如何？袁天罡说，其人生不逢时，我遇到了圣君，因此要胜过他。袁天罡见到窦轨，当时窦轨颇为困顿，袁为他相面，然后说，你从前额到发际骨骼隆起，一直连到脑后的玉枕处，下巴浑圆宽大，十年之内，定会富贵，成为朝廷的贤臣良将。袁天罡还说，你的右侧下巴隆起，而且明洁光亮，应当以梁、益二州为分界线，树立显赫的功名。

张阿藏与袁天罡齐名。当时河东裴某已经五十三岁了，在禁卫军中担任三卫的官职。他遇到张阿藏，张阿藏说他一定会富贵，并说他在二十五天内便能当上三品官。二十一天过去，这天正赶上太宗皇帝哮喘病发作，请来良医，进服妙药，都不见效。太宗皇帝颁下诏书，三卫以上，朝官以下，都可以进献医治此病的药方。裴某进献一剂药方，太宗服下见效，特赐裴某三品正员京官，官拜鸿胪卿，后来竟升至刺史。

这些传说，显然蒙上了浓厚的神秘色彩。即使世上真的有这

样的高人，如此神奇的相术，显然也不是普通人所能掌握的。

但识人之术真的非常之难吗？未必。说到底，知人论事，反过来说，论事也可知人。而且事物都有自身的规律，掌握了其中的规律，再根据具体的情势加以分析，就必然会得出较为正确的结论。

据说，明朝的刘伯温上知天文，下知地理，而且还精通八卦，善于相人。但他和明太祖谈论朝政，品评人物，只是从人的品德、性情和能力出发，并没有多少玄虚的成分。因此，我们说识人知人，实在不必依从相术，正确的态度是从人的本质出发，通过他的具体表现来观察并得出结论，用孔子的话说就是观其言而察其行，然后其人可知。

因此，相书之类并不可信。但中国古代确实有很多关于观人的著作，其中不乏科学性，这是从长期的实践中总结出来的结论，颇有见地。如刘邵的《人物志》就是一本这样的奇书。

刘邵具体生卒年代已无从考定，大约生于东汉灵帝建宁年间，卒于魏正始年间。刘邵一作刘劭，字孔才。他在汉献帝时曾为太子舍人、秘书郎，后来在曹魏时担任尚书郎、陈留太守、骑都尉、散骑都尉。他善于品鉴人物，重视人才的发现和使用，《人物志》就是他精心撰写的一部著作。此书计三卷，上卷有《九徵》、《体别》、《流业》、《材理》四篇；中卷有《材能》、《利害》、《接识》、《英雄》、《八观》五篇；下卷有《七缪》、《效难》、《释争》三篇，计十二篇。

刘邵学问渊深，他遍考古今人物，融合儒、道、法、名和阴阳家的思想，把传统的观识人才的方法加以总结和梳理，把经验性的认识上升到了理论的高度。

《四库全书总目提要》中说：所言究悉物情，而精核近理，视尹文之说兼陈黄老申韩、公孙龙之说惟析坚白同异者，迥乎不同。盖其学虽近乎名家，其理则弗乖于儒者也。

刘邵最为可贵处就是去掉了在观察和识别人才时所加上的神秘色彩，从表象出发，透过表象发现其本质。他提醒人们该如何发现人才，并指出了在发现人才时所容易犯下的错误。

《人物志》素为后世所重，但文字艰涩，内容深奥，很难被一般读者所理解和接受。

君子和而不群。所谓和，就是指对人际关系处理得和谐得体。如今，人际关系越来越受到重视。识人是为了知人用人，无论从政还是经商，人们都希望更多地了解和把握对方。对于这些人来说，适当地读一些观人识人的著作，应该是很有益处的。出于这样的考虑，我们选取《人物志》中最为精华的部分，加以翻译，附以事典，并予以评述，这样有助于读者进行研读和探究，从轻松的阅读中得到更深的教益。

限于水平，本书如有不妥之处，敬希方家批评指正。

史半山志于半山堂

2010年3月

二原文二

盖人物之本，出乎情性。情性之理，甚微而玄，非圣人之察，其孰能究之哉？

凡有血气者，莫不含元一为质，禀阴阳以立性，体五行而著形。苟有形质，犹可即而求之。

凡人之质量，中和最贵。中和之质必平淡无味，故能调成五材，变化应节。是故观人察质，必先察其平淡，而后求其聪明。

聪明者，阴阳之精。阴阳清和，则中睿外明。圣人淳耀，能兼二美。知微知彰，自非圣人莫能两遂。

故明白之士，达动之机，而暗于玄虑。玄虑之人，识静之原，而困于速捷。犹火日外照，不能内见。金水内映，不能外光。二者之异，盖阴阳之别也。若量其材质，稽诸五物。五物之征，亦各著于厥体矣。

夫容之动作发乎心气，心气之征，则声变是也。夫气合成声，声应律吕。有和平之声，有清畅之声，有回衍之声。夫声畅于气，则实存貌色。

故诚仁，必有温柔之色。诚勇，必有矜奋之色。诚智，必有明达之色。夫色见于貌，所谓徵神。徵神见貌，则情发于目。

八观者，一曰观其夺救，以明间杂。二曰观其感变，以审常度。三曰观其志质，以知其名。四曰观其所由，以辨依似。五曰观其爱敬，以知通塞。六曰观其情机，以辨怒惑。七曰观

其所短，以知所长。八曰观其聪明，以知所达。

何谓观其夺救，以明间杂？夫质有至有违，若至不胜违，则恶情夺正，若然而不然。故仁出于慈，有慈而不仁者；仁必有恤，有仁而不恤者；厉必有刚，有厉而不刚者。

若夫见可怜则流涕，将分与则吝嗇，是慈而不仁者。

睹危急则恻隐，将赴救则畏患，是仁而不恤者。

处虚义则色厉，顾利欲则内荏，是厉而不刚者。

然而慈而不仁者，则吝夺之也。仁而不恤者，则惧夺之也。厉而不刚者，则欲夺之也。故曰：慈不能胜吝，无必其能仁也；仁不能胜惧，无必其能恤也；厉不能胜欲，无必其能刚也。

是故，不仁之质胜，则伎力为害器；贪悖之性胜，则强猛为祸梯。

亦有善情救恶，不至为害；爱惠分笃，虽傲狎不离；助善者明，虽疾恶无害也；救济过厚，虽取人不贪也。是故，观其夺救，而明间杂之情，可得知也。

何谓观其感变，以审常度？夫人厚貌深情，将欲求之，必观其辞旨，察其应赞。夫观其辞旨，犹听音之善丑；察其应赞，犹视智之能否也。故观辞察应，足以互相别识。

然则，论显扬正，白也；不善言应，玄也；经纬玄白，通也；移易无正，杂也。

先识未然，圣也。

追思玄事，睿也。

见事过人，明也。

以明为晦，智也。

微忽必识，妙也。

美妙不昧，疏也。

测之益深，实也。

假合炫耀，虚也。

自见其美，不足也。

不伐其能，有余也。

故曰：凡事不度，必有其故。忧患之色，乏而且荒；疾疢之色，乱而垢杂；喜色，愉然以悻；愠色，厉然以扬；妒惑之色，冒昧无常；及其动作，盖并言辞。

是故，其言甚悻，而精色不从者，中有违也；其言有违，而精色可信者，辞不敏也；言未发而怒色先见者，意愤溢也；言将发而怒气送之者，强所不然也。凡此之类，征见于外，不可奄违，虽欲违之，精色不从。感愕以明，虽变可知。是故，观其感变，而常度之情可知。

何谓观其至质，以知其名？凡偏材之性，二至以上，则至质相发，而令名生矣。是故，骨直气清，则休名生焉。

气清力劲，则烈名生焉。

劲智精理，则能名生焉。

智直强恣，则任名生焉。

集于端质，则令德济焉；加之学，则文理灼焉。是故，观其所至之多少，而异名之所生可知也。

何谓观其所由，以辨依似？夫纯讦性违，不能公正。

依讦似直，以讦讦善。

纯宕似流，不能信道；依宕似通，行傲过节。故曰：直者亦讦，讦者亦讦，其讦则同，其所以为讦则异。通者亦宕，宕者亦宕，其宕则同，其所以为宕则异。

然则，何以别之？直而能温者，德也；直而好讦者，偏也；讦而不直者，依也；道而能节者，通也；通而时过者，偏也；宕而不节者，依也；

偏之与依，志同质违，所谓似是而非也。是故，轻诺似烈而寡信，多易似能而无效，进锐似精而去速，诤者似察而事烦，诈施似惠而无成，面从似忠而退违，此似是而非者也。

亦有似非而是者：大权似奸而有功，大智似愚而内明，博爱似虚而实厚，正言似讦而情忠。夫察似明非，御情之反，有似理讼，其实难别也。非天下之至精，其孰能得其实？故听言信貌，或失其真；诡情御反，或失其贤；贤否之察，实在所依。是故，观其所依，而似类之质可知也。

何谓观其爱敬，以知通塞？盖人道之极，莫过爱敬。是故，《孝经》以爱为至德，以敬为要道；《易》以感为德，以谦为道；《老子》以无为德，以虚为道；《礼》以敬为本；《乐》以爱为主。

然则，人情之质，有爱敬之诚，则与道德同体；动获人心，而道无不通也。然爱不可少于敬，少于敬，则廉节者归之，而众人不与。爱多于敬，则虽廉节者不悦，而爱接者死之。何则？敬之为道也，严而相离，其势难久；爱之为道也，情亲意厚，深而感物。是故，观其爱敬之诚，而通塞之理，可得而知也。

何谓观其情机，以辨怨惑？夫人之情有六机：杼其所欲则喜，不杼其所欲则恶，以自伐厉之则恶，以谦损下之则悦，犯其所乏则姻，以恶犯姻则妒，此人性之六机也。

夫人情莫不欲遂其志，故：烈士乐奋力之功，善士乐督政之训，能士乐治乱之事，术士乐计策之谋，辩士乐陵讯之辞，贪者乐货财之积，幸者乐权势之尤。苟赞其志，则莫不欣然，是所谓杼其所欲则喜也。

若不杼其所能，则不获其志，不获其志则戚。是故，功力不建则烈士奋，德行不训则正人哀，政乱不治则能者叹，敌未能弭则术人思，货财不积则贪者忧，权势不尤则幸者悲，是所谓不杼其能则怨也。

人情莫不欲处前，故恶人之自伐。自伐，皆欲胜之类也。是故，自伐

其善则莫不恶也，是所谓自伐历之则恶也。

人情皆欲求胜，故悦人之谦；谦所以下之，下有推与之意。是故，人无贤愚，接之以谦，则无不色怿，是所谓以谦下之则悦也。人情皆欲掩其所短，见其所长。是故，人驳其所短，似若物冒之，是所谓驳其所伐则姻也。

人情陵上者也，陵犯其所恶，虽见憎未害也；若以长驳短，是所谓以恶犯姻，则妒恶生矣。

凡此六机，其归皆欲处上。是以君子接物，犯而不校，不校则无不敬下，所以避其害也。小人则不然，既不见机，而欲人之顺己；以佯爱敬为见异，以偶邀会为轻；苟犯其机，则深以为怨。是故观其情机，而贤鄙之志可得而知也。

何谓观其所短，以知所长？夫偏材之人，皆有所短。故直之失也讦，刚之失也厉，和之失也懦，介之失也拘。夫直者不讦，无以成其直；既悦其直，不可非其讦；讦也者，直之征也。刚者不厉，无以济其刚；既悦其刚，不可非其厉；厉也者，刚之征也。和者不懦，无以保其和；既悦其和，不可非其懦；懦也者，和之征也。介者不拘，无以守其介；既悦其介，不可非其拘；拘也者，介之征也。然有短者，未必能长也；有长者必以短为征。是故，观其征之所短，而其材之所长可知也。

何谓观其聪明，以知所达？夫仁者德之基也，义者德之节也，礼者德之文也，信者德之固也，智者德之帅也。夫智出于明，明之于人，犹昼之待白日，夜之待烛火；其明益盛者，所见及远，及远之明难。

是故，守业勤学，未必及材；材艺精巧，未必及理；理意晏给，未必及智；智能经事，未必及道；道思玄远，然后乃周。是谓学不及材，材不及理，理不及智，智不及道。道也者，回复变通。

是故，别而论之：各自独行，则仁为胜；合而俱用，则明为将。故以

明将仁，则无不怀；以明将义，则无不胜；以明将理，则无不通。

然则，苟无聪明，无以能遂。故好声而实不克则恢，好辩而礼不至则烦。

好法而思不深则刻。

好术而计不足则伪。

是故，钩材而好学，明者为师；比力而争，智者为雄；等德而齐，达者称圣。圣之为称，明智之极明也。是故，观其聪明，而所达之材可知也。

夫采访之要，不在多少。然征质不明者，信耳而不敢信目。故人以为是，则心随而明之。人以为非，则意转而化之。虽无所嫌，意若不疑。

且人察物，亦自有误。爱憎兼之，其情万原。不畅其本，胡可必信。是故知人者，以目正耳。不知人者，以耳败目。故州闾之士，皆誉皆毁，未可正也。

