



天下无谋文丛·第二辑

经典珍藏版

原典※魏·刘邵
史半山※注译

观人经



经世之本，识人为先；
成功之本，用人为先。

古代观人、识人、用人之智慧宝鉴



南方出版社
朝華出版社



观人经

【原典】刘 劭 【注译】史半山

南方出版社

图书在版编目(CIP)数据

观人经 / (北魏)刘劭原著;史半山注译. —海口:南方出版社, 2007. 4

(天下无谋文丛)

ISBN 978-7-80701-914-5

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

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2007)第 057128 号

观人经

总策划:闻钟

原著:刘劭

注译:史半山

责任编辑:李慧敏

版式设计:杨金海

出版发行:南方出版社

邮政编码:570208

社址:海南省海口市和平大道70号

电话:(0898)66160822

印刷:三河市华晨印务有限公司

开本:700×1030 1/16

印张:17.5

字数:208千字

版次:2007年6月第1版 2007年6月第1次印刷

书号:ISBN 978-7-80701-914-5

定价:32.00元

订购热线:13911893133

C96-092

ddl6/04

一部识人、文人、用人、
管人的千年经典





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都非常关心政治,还都不约而同地指向了“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。这样以来,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,不是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。在一定意义上讲，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”，就是很有代表性的话。有许多中国人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，权谋决不仅仅是一种技术，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



自序

[原文]

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，则考六艺祗庸之德。躬南面，则援俊逸辅相之材。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。疾怙怙而无信以明为似之难保。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。

[义译]

圣贤所喜爱的，莫过于明辨是非了。明智聪察中最重要，莫过于识人了。如果能够在认识人材方面运用



智慧，那么，各种人材就能够得到合理的使用，而各种事业就能够兴旺发达。所以圣人重视卦象，在《易经》中专门设立了君子小人的不同卦辞；专门阐明《诗经》的意思，区别风俗雅正的教化事业；又特意制定礼乐，考察“六经”中所说的各种道德；南面称王，援引那些才智出众、可以辅佐君王的人材。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。大功告成，君臣都有了美好的声名。所以尧以他的明识俊才受到后人的颂扬；舜帝以任用了高阳氏和高辛氏而成就功业；成汤以选拔任用伊尹而举世闻名；周文王以荐举渭水滨的姜子牙而受人尊崇。由此看来，圣人兴盛德业，一定要费尽聪明去求取人材，通过任用贤臣而获取国家的安定。因此，孔子不被任用，在仕途上没有人援引，还按弟子的才能排列为四科，泛论众材以辨别三等。又赞叹中庸之道难得，以突出圣人的最高德；崇尚道德，以此勉励那些有希望成材的人；解说六种偏弊，以避免偏材的不足；指出激进者和保守者的偏失，以疏导亢奋和拘谨两方面的人材；批评那些只讲空言的人，以提醒人们貌似忠厚的人不可信任。又说要观察一个人愿意从事什么，从何而来，就可以知道他的为人。圣人观察人物如此详细，所以，我斗胆希望依照圣人的教诲，意在排列各种人材的等级，希望借此来修补连缀，以防遗忘。真诚地希望学识渊博的君子观览取舍其中深义。



前 言

观人之术，古已有之。武丁见了傅说，也认为是王佐之才，破格录用。周文王听说姜尚在渭水钓鱼，就前去拜访，见面后当即乘同一辆车子回去，拜为太师。后来姜尚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、性格和禀性，还能够看出他未来的发展，是富贵还是窘迫。唐朝的袁天纲善于相人，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？袁天纲说，其人生不逢时，我遇到了圣君，因此要胜过他。袁天纲见到窦轨，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。袁天纲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。

张罔藏与袁天罡齐名。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。他遇到张罔藏，张罔藏说他一定会富贵，并说在二十五天内，便能当上三品官。二十一天过去，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，后来竟升任到刺史。

这些传说，显然蒙上了厚厚的神秘色彩。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。而且事物都有些自身的规律，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。

明朝的刘伯温据说上知天文，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，而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，用孔子的话讲，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，其中并不乏科学性，这是从长期的实践中总结出来的结论，颇有见地。如刘劭的《人物志》就是一本这样的奇书。

刘劭具体生卒年代已无从考定，他大约生于东汉灵帝建宁年间，卒于魏正始年间。刘劭一作刘邵，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《九征》、《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。



刘劭学问渊深，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：

所言悉究物情，而精核近理，视尹文之说而兼陈黄、老、申、韩、公孙龙之说惟析坚白同异者，迥乎不同。盖其学虽近名家，其理犹弗乖于儒者也。

刘劭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。

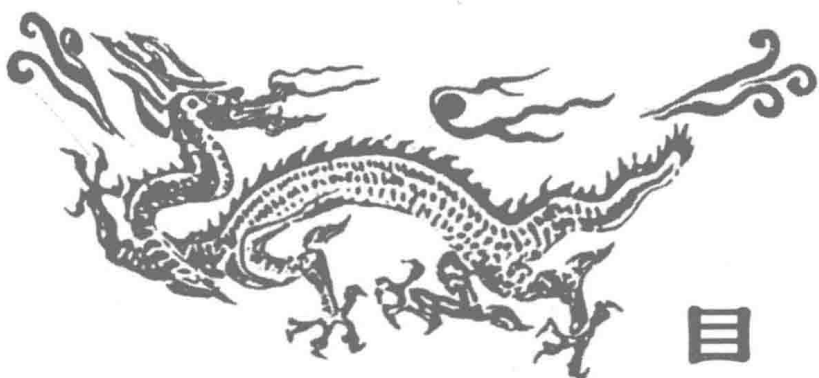
《人物志》素为后世所重，但文字艰涩，内容深奥，很难被一般读者所理解和接受。

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，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，加以翻译和释义，附以事典，并予评述，这样有助于一般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，本书如有不当之处，敬希方家批评指正。

史半山志于半山堂

2007年6月



目 录

卷一·知人之难,察而可知 11

勾践隐忍雪国耻·范大夫功成身退

- 识人是成功的基础,用人是成功的关键
- 根据他的欲求,判定他的为人
- 表情神色,隐含人心的所有秘密
- 智者常观其言、察其行、辨其性情,而后因材施教
- 识人第一,是因往往小的疏忽,便会铸成大错

卷二·中和最贵,中睿外明 13

曹相国为政清简·季札睿智评诸侯

- 得人才者得天下,失人才者失天下
- 观人察质,须先察其平淡,后求其聪明
- 不做超出能力的事,也是智
- 要重视“中和之材”,因它最易与平庸混淆








→ 辨人的本质在于,观隐蔽,查细微,见微知著




卷三·火日金水,各有偏长 / 23

晁错峻急失先机·晋智伯骄狂失国

- 
- 
- 
- 借用不同性格的牵制,坐收渔利之奇效
 - 全才用其均衡,偏才扬其长避其短
 - 行动果断的人往往疏于深思熟虑,深思熟虑的人往往不能随机权变
 - 遵循事物的规律,知退才能进,事缓则圆
 - 注意人的仪态举止,它是心神表征;倾听别人的声音,它是心气显现

卷四·徵神见貌,所观者八 / 35

张柬之正气复唐·燕王失察酿大乱

- 
- 
- 
- 信任目光沉定之人,防范目光闪烁之人
 - 仁爱之人,谦恭柔和为表;智慧之人,明朗通达为征
 - 对于能干之人,更要深入地考察他的本质
 - 用人忌以他人的评价代替自己的判断,否则无异于自请祸患

卷五·察其夺救,观其慈仁 / 45

商鞅酷法殃自身·韩信拜将指迷津

沈庆之畏祸误国·怀王贪利失大义

触訾巧言谏太后

- 
- 
- 见微而知清浊,是智者

- 从一个人对待利益的态度,去辨别他的本质
- 用人须容人疑人,容而不疑小智也
- 仁者无敌,但须行丈夫之仁,防妇人之仁

卷六·不仁致祸,善情无害 161

桓温谋篡损英名·刘伯温以德报怨

- 识则满目俊才,不识则遍地糟糠
- 不要只看一个人的才能,更要看他如何使用才能
- 辨别和使用人才,一看能力,二看宽仁
- 只看眼前利益的人,像即将吞钩的鱼,祸患不远

卷七·应对答辩,其材可知 169


太宗慧眼识李靖·陆贾舌辩收南越

- 上才可以言识人,以言服人,以言用人
- 提防那些夸夸其谈的人
- 品性才能,形于中而露于外,可识可辨
- 言谈中隐含着众多的真相,只是会听的人太少
- 了解一个人不仅看他是否口齿伶俐,更要看他是否条理清楚
- 强辩于己于人都是愚蠢的

卷八·洞晓先机,思深为智 179

陆贽识患于未然·太宗睿智罢献瑞



- 
- 不识人者“人治”，识人者“治人”
 - 深思熟虑，而后可洞晓先机
 - 见识，须加上深入细致的思考，才可洞悉玄机
 - 身处顺境而保持清醒才是大智

卷九·审时者明，韬晦者智 / 87

张辽明察定军心·刘裕韬晦除桓玄

- 能审时者谓之明，能韬晦者谓之智
- 行动见勇猛，安静见智慧
- 要防范那些装得不聪明的人
- 深藏的智慧，总能获得更大的收益

卷十·识微者妙，不昧者疏 / 95

诸葛亮智识刺客·王之涣酒楼赛诗

- 最高的才能是统御人才，事必躬亲，难以做大
- 细微之处常常更显露事物的本质
- 能真情流露、自然疏落的人，是值得交往的人
- 大智慧终须返璞归真

卷十一·深藏者厚，逢迎者虚 / 103

董晋宽柔稳危局·安禄山逢迎玄宗

- 能者深藏，浅者外露



- 逢迎的力量抵得上千军万马
- 奉承是历久不衰的戏,演员不腻,观众不烦



卷十二·自炫者愚,不伐者智 / 113

赵括自夸遭灭顶·裴度国功高不自居



- 智者常常是沉默者:知者不言,言者不知
- 手高于头,做强于说
- 观人不应看其取得成绩前,而应看其取得成绩后



卷十三·喜怒言笑,情态可知 / 123

李药师见微知著·魏先生识人论事

- 功高不居,不仅是美德,更是保身的必要手段
- 从喜怒言笑中,观察一个人的情态
- 蛛有丝,马有迹,都需仔细观察
- 观察一个人的情感与神色变化,可以看出他的为人



卷十四·偏材各异,自有所长 / 133

韦诜慧眼选佳婿·尉迟恭忠勇救主

霍光辅政扶大汉·房光庭率直可亲

刘仁轨苦读建功



- 骨骼挺拔,气质清爽的人,将取得美善的名声
- 品格比才能更长远

