

千年不二之異書

榮枯鑒

曾國藩說：「一部《榮枯鑒》，道盡小人之秘技，人生之榮枯。它使小人汗顏，君子驚悚，實乃千年不二之異書也。」

小人不是「惹不起」、不是「躲不掉」，小人並非不可戰勝，小人的罩門是有跡可循，可以破解的，只有瞭解小人，才可以戰勝小人；洞悉其奸，才能防範在先，這是《榮枯鑒》給我們的啟發。

【五代】馮道著

趙俊波編譯

千



01456924

二之異書 榮枯鑒

縱觀中國歷史，不難發現一種奇特現象：人們讚揚、歌頌忠臣，忠臣卻多是命運坎坷，下場悲慘；抨擊、批判奸佞，奸佞卻多是逍遙自在，平步青雲。小人令人不齒，君子使人欽佩，但兩者生存狀況的迥異，卻使人們面臨選擇的兩難，成了人生的大難題。

《榮枯鑒》是中國歷史上最早出現的評述小人「智慧」的專著，作者馮道可稱得上中國官場歷史上一個真正獨一無二的奇蹟。

《榮枯鑒》說，做君子得不到實在的利益，而小人卻不知恥，不擇手段，結果獲利頗豐，結果人皆遠君子為小人且揚君子之旗行小人之道。

清·曾國藩：「一部《榮枯鑒》，道盡小人之秘技，人生之榮枯，它使小人汗顏，君子驚悚……」反躬自省者讀之，可以知運命；心繫天下者讀之，可以成大局；淡然處之者讀之，可以明清濁；遊戲人間者讀之，可以正進退。

其實，從《榮枯鑒》中可以發現，小人不是「惹不起」、不是一躲不掉，小人並非不可戰勝，小人的罩門是有跡可循，可以破解的。只有瞭解小人，才可以戰勝小人；洞悉其奸，才能防範在先，這是《榮枯鑒》給我們的啟發。

揚君子，而君子命蹇；斥小人，而小人逍遙……何也？《榮枯鑒》提供給人們的只是審視小人的，一個獨特的視角，至於如何定義小人並最終戰勝小人則見仁見智。

ISBN-978-986-7011-87-9



9 789867 011879 00249

特價249元

總經理/創智文化

榮枯鑿



海鴿文化出版圖書有限公司
Seadove Publishing Company Ltd.,

作者 馮道（五代）
編譯 趙俊波
美術構成 驟賴把工作室
封面設計 斐類設計工作室
發行人 羅清維
企畫執行 吳國鏞、林義傑、張緯倫
責任行政 陳淑貞

出版 海鴿文化出版圖書有限公司
出版登記 行政院新聞局局版北市業字第 780 號
發行部 台北市信義區林口街 54-4 號 1 樓
電話 02-27273008
傳真 02-27270603
網址 www.seadove.com.tw
e-mail service@seadove.com.tw

總經銷 創智文化有限公司
住址 台北縣中和市建一路 136 號 5 樓
電話 02-22289828
傳真 02-22287858

香港總經銷 時代文化有限公司
住址 香港九龍旺角塘尾道 64 號
龍駒企業大廈 7 樓 A 室
電話 (852) 3165-1105
傳真 (852) 2381-9888

出版日期 2007 年 07 月 01 日一版一刷
定價 249 元
郵政劃撥 18989626 戶名：海鴿文化出版圖書有限公司

國家圖書館出版品預行編目資料

榮枯鑿 / 馮道（五代）著 / 趙俊波編譯；一一版，
臺北市：海鴿文化，2007（民96）
面：公分，一一（古學今用；31）
ISBN 978-986-7011-87-9（平裝）
1. 謀略學 2. 政治制度 - 中國 - 歷史

榮枯鑒 千年不二之 甲書

馮道

趙俊波

曾國藩說：「一部《榮枯鑒》，道盡小人之秘技，人生之榮枯。它使小人汗顏，君子驚悚，實乃千年不二之異書也。」

小人不是「惹不起」、不是「躲不掉」、小人並非不可戰勝，小人的罩門是有跡可循、可以破解的，只有瞭解小人，才可以戰勝小人，洞悉其奸，才能防範在先，這是《榮枯鑒》給我們的啟發。



榮枯鑒



序言：官場達人的心血之作

瞭解「五代十國」歷史的人，應該不會對「馮道」這個名字感覺陌生。

馮道（八八二～九五四），字可道，瀛州景城（今河北省滄州附近）人，歷任後唐、後晉、後漢、後周和契丹的輔佐大臣，《舊五代史》中說馮道「歷任四朝，三入中書，在相位二十餘年」，無論朝代如何更換，他都能位居人臣之首，前後擔任宰相二十餘年，創造了中國古代官場史上罕有的奇觀，這與他事君很少諫諍、奉迎上意，不無關係。

有人據此認為馮道是個「小人」，從北宋歐陽修到今日大家余秋雨，這些代表著主流的意識無不如此論斷。除了將馮道其人視作「小人之極端」外，連其著作《榮枯鑒》也被冠以「小人哲學之精粹」。

事實上，身處五代十國那種混亂的環境裡，馮道的「小人」做法卻恰恰彰顯出大智慧的光芒，正是這樣的大智慧讓他成為了官場的奇蹟。因此，我們也可以說，《榮枯鑒》是一部有著大智慧的「小人」哲學，它是馮道在他所處的特殊環境中，所用心血總結出的



人生之道。

在複雜多變的政治舞臺上，並沒有所謂的真正「忠臣」與「奸臣」，只是政治立場不同、政治利益不同。我們換一個角度看，馮道能夠在複雜的特殊環境中利於不敗之地，必然有他正確和智慧的一面，瞭解他的觀點，也更加有利於我們在現在的殘酷競爭中立於不敗之地。



榮枯鑒



目錄

序言

第一章：圓通篇

善惡不拘，圓滑多變…… 11

捨棄名譽，愛惜生命…… 10

不求虛名，但求實利…… 20

君子小人，角色多變…… 27

第二章：聞達篇

取悅於上，富貴長命…… 35

奸詐無恥，可以榮顯…… 43

求名勿仕，求官莫名…… 47

揣摩人心，伺機出擊…… 52



第三章：解厄篇

謀身者生，憂國者死…… 50

得罪於上，歸罪於己；得罪於下，推罪於人…… 67

拉幫結派，消災解難…… 72

第四章：交結篇

善惡皆交，敵友常易…… 81

貴不賤人，賤不自賤…… 86

示人以愚，韜光養晦…… 92

暗中結交，陷害他人…… 97

第五章：節義篇

小人君子，本質有異…… 103

言則君子，行則小人…… 100

君子守志，小人愛身…… 111

拋棄節義，官高位顯…… 110

第六章：明鑒篇



欒世鑒



第七章：謗言篇

居安思危，考慮長遠……	123
小恩小惠，以小謀大……	127
嚴守秘密，佯懼實忍……	130
以奸治奸，除惡務盡……	130
妙計方施，智者方謀……	140

第八章：示偽篇

人微不諍，才庸不薦……	147
誹謗他人，方法多樣……	152
被人誹謗，不必強辯……	158
假天借民，謀求私利……	162
真偽並存，貴在明辨……	169
十分虛偽，八分真誠……	174
求人須曲，拒人宜婉……	177
君子懷恩，小人負義……	181



第九章：降心篇
 無禮者真，守諾者偽…… 187

制服他人，攻心為上…… 195

不責當紅者，不交倒楣鬼…… 100

陰謀詭計，不露聲色…… 204

君子制於親，小人畏於烈…… 208

理不直言，諫宜婉轉…… 212

仁義戒濫，恩威戒偏…… 214

第十章：揣知篇

知人知心，駕馭對手…… 221

揣測心結，消除敵意…… 224

君子遠謀，小人短見…… 227

設置疑惑，鑒別真偽…… 233

結交左右，揣測上情…… 230

後記

第一章：圓通篇

「圓通」所講述的是處世之道。處世之道，有善於變化的，有拘泥執著的，中國古代管前者叫做「圓」，而管後者叫做「方」。就像行車一樣，依靠圓的車轂轆，則不論道路如何坎坷，總能無往而不通；反之，車轂轆若是方的，則會舉步艱難。人生之途也是如此，善於變化的人處世圓滑，往往四通八達；而執著的人拘泥於一端，常常寸步難行。



祭枯鑿



善惡不拘，圓滑多變

【原文】

善惡有名，智者不拘也；天理有常，明者不棄也。道之靡通，易者無虞也。

【譯文】

善與惡雖然各有其名，但是有智慧的人卻不拘泥於這些名稱；天理中所包含的準則固定不變，明智的人不會放棄它。當大道行不通的時候，善於變化的人才可以沒有憂慮。

【簡評】

原書這一節的主要意思是「變」。外界形勢一變，自己的立場就要跟著變，變的目的是為了保護自己。

《易經》中說：「窮則變，變則通，通則久。」在政治鬥爭中，一旦發現情勢不



妙，就要立刻見風轉舵，隨機應變。如此一來，任憑風吹雨打，也可以穩坐高位，永保榮華富貴；反之，如果拘泥執著，只認準一個理兒，那麼難免要翻船。

因此，善與惡的區分沒有什麼固定的標準，情況發生變化後，原來是萬萬做不得的「惡」事，現在就成了「善」事，得搶著去做，反之也一樣。所以善與惡雖然名稱不同，但是只要是私利需要，就可以互換。只要拋棄原則，善於變化，那麼在人生的道路上，就會左右逢源，無往而不適。

【事例】

蔡京是北宋末年興華仙遊（今屬福建省）人，他深得宋徽宗的寵信。宋徽宗在位二十五年，他就當了十七年的宰相。

蔡京為人奸詐陰險，所做之事禍國殃民，所以他被視為「六賊」（蔡京、王黼、童貫等六人）之首，百姓對他恨之入骨，以致後來他被貶往海南島、路經潭州（今湖南省長沙市）時，街上的商販聽說是蔡京來了，不僅拒絕賣食物給他吃，還公開對他加以唾罵，導致他最終在潭州窮餓而死。

蔡京的陰險狡詐，主要表現在他的為官之道上：他雖然位居人臣之首，卻是個典型的





蔡卞



官場混混。可謂在官場上如魚得水，翻手為雲，覆手為雨。

宋神宗時，王安石變法，改革當時的弊政。當時的變法，從長遠來看，是件「善事」，有利於國家。然而由於變法觸動了當時的既得利益者，所以遭到強烈反對。

於是，大臣們分裂為兩派，一派以王安石為首主張變法，稱為「新黨」；另一派以司馬光為首反對變法而要求守舊，稱為「舊黨」。

狡猾的蔡京在變法還是守舊的問題上，為了自己的利益，立場反覆無常。沒有人能夠確定他屬於哪一派，是支持變法，還是擁護守舊？

變法的第二年，蔡京考中進士，步入仕途。由於他當時是王安石變法的堅決擁護者和得力幹將，所以在短短數年內，蔡京由錢塘尉、舒州推官等地方官升為中書舍人，成為朝中大臣。這時的他屬於支援變法的新黨。

時過境遷，支持變法的宋神宗死後，十歲的宋哲宗即位，政治大權落入身為舊黨的高太后手中。舊黨領袖司馬光成了宰相，盡毀新法而恢復舊法。蔡京看準時機，立刻改變立場，也跟著打擊新法。

新法中有一條「雇役法」，是針對舊有的「差役法」而實行的變革。司馬光視新法



為洪水猛獸，恨不得立刻全部毀滅，所以下令在五天之內，廢除「雇役法」而恢復原來的「差役法」。大家都擔心五天時間過於緊迫，可能無法成功。

當時的大臣章惇堅決反對廢除雇役法，更反對在五天之內就要廢除乾淨，為此他和司馬光在高太后面前爭論，並當著太后的面大發脾氣。而此時管理首都開封的蔡京，卻在他管轄的畿縣內按期完成「雇役法」的廢除工作，司馬光高興地呼籲大臣們向蔡京學習：「假如大家都能像蔡京一樣賣力，還有什麼困難不能克服！」於是順理成章蔡京就成了司馬光的得力助手，拋棄了新黨而投靠舊黨，打擊新法而恢復舊法。

高太后死後，宋哲宗親政，準備恢復新法，開始起用原屬新黨的章惇為宰相。蔡京一看風向變化，立即又跟著變化。章惇提議廢除舊黨的「差役法」而恢復王安石的「雇役法」，但是又擔心反對意見太多。當把這件事交付群臣討論時，大家爭議不休，久久不能決定。這時蔡京慫恿章惇說：「大丈夫男子漢，做事要果斷。下定決心，不要猶豫，直接施行雇役法就行了，有什麼爭議的？」章惇這才下了決心。這時的蔡京又拋棄舊黨而重新成為新黨，打擊舊法而恢復新法。

宋徽宗即位，也傾向於新法，任命蔡京當宰相，蔡京更以王安石的繼承者自命，有誰

