

原典



「官之榮辱，盡在弈中。」——曾國藩

官
场
博
弈
的
顶
极
智
慧

 吉林大学出版社

1-10

马树全◎注释



图书在版编目 (CIP) 数据

官弈经/ (明) 张居正著; 马树全注释. —长春:

吉林大学出版社, 2010. 8

ISBN 978-7-5601-6362-8

I. ①官… II. ①张…②马… III. ①政治 - 谋略 - 中国 - 古代②官弈经 - 注释 IV. ①D691

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2010) 第 170517 号

书 名: 官弈经

作 者: (明) 张居正 著; 马树全 注释

责任编辑、责任校对: 安 斌 刘明明

吉林大学出版社出版、发行

开本: 787 × 1092 毫米 1/16

印张: 18 字数: 200 千字

ISBN 978-7-5601-6362-8

北京骏驰印刷有限公司印刷

2010 年 10 月第 1 版

2010 年 10 月第 1 次印刷

定价: 34.80 元

版权所有 翻印必究

社址: 长春市明德路 421 号 邮编: 130021

发行部电话: 0431-88499826

网址: <http://www.jlup.com.cn>

E-mail: jlup@mail.jlu.edu.cn

『官之荣辱，尽在弈中。』

——曾国藩



官之荣辱，尽在弈中

封建官场的博弈残酷而激烈，它是所有博弈之中最为复杂和最有智慧的。官场博弈关系着国家命运和个人荣辱，官场中人又不乏智者与悍将，这就决定了封建官场虽不见硝烟，但它确是高手博弈的生死战场，参透这方面的成败得失，对任何人都大有益处。

《官弈经》是明朝重臣张居正的作品，它也是唯一一部专门论述官场博弈的古代典籍，由于张居正的特殊地位和显赫政绩，《官弈经》也一直为人们所重视。

张居正，字叔大，江陵（今湖北江陵）人。少年时聪明机敏，超越常人，十五岁成为秀才。明嘉靖二十六年（1547年），张居正中进士。

张居正这人，脸长而眉目清秀，胡须至腹部。他勇于任事，以豪杰自许，颇有城府，莫测高深。张居正善于博弈，他在数次的生死较量中都保持不败，官职也步步高升。最后，张居正打败了所有的强劲对手，成为内阁的首辅大臣，朝政大权悉委于他。

张居正是中国古代唯一的顺风顺水改革家，他的成功秘要在《官弈经》中有详尽论述；张居正是中国古代罕见的官场博弈全胜者，他的顶极智慧在《官弈经》中有多重展现。清代名臣曾国藩



对《官弈经》研悟颇深，他说：“官之荣辱，尽在弈中。”

《官弈经》共分八卷，分别为：道弈卷、术弈卷、阳弈卷、阴弈卷、强弈卷、弱弈卷、顺弈卷、逆弈卷。著名文史专家马树全先生在深刻点评原文的同时，又精心撰写了与之相关的历史事典。本书哲理深邃，见解高远，启人心智，实用性极强。



目 录

道弈卷

封建官场的博弈无处不在，而推崇道义之人却不一定是最后的赢家。小人可以利用一切，自不会放弃对道义的利用。占据上位的封建当权者并不是道义的天然代表，如果官职的高低决定着道义的优劣，那么就会掩去道义的真义。在封建官场，博弈不是以是非论输赢，而是以成败定结果，单纯占有道义是不能成事的。智慧解决不了道义问题，当权者空喊道义，人们自会以白眼相应。道义有潜伏的时候，道义可以被一时歪曲，却不可以为尊者讳，道义的锋芒愈久愈利。

- 〇〇三 莫置危难于不顾
- 〇〇六 成大事者不可无誉
- 〇〇九 结论不可下得太早
- 〇一三 聪明能干未必能赢得好感
- 〇一六 对小人不能心存仁念
- 〇一九 先求保存自己
- 〇二二 勿让怒火冲昏头脑
- 〇二五 与敌莫谈诚信



- 〇二八 愚笨难讨欢心
- 〇三二 奸人为安危担忧

术弈卷

封建官场的博弈，处处有权术的影子，避谈权术早已是封建官场中人的共识。让他人不明真相，在精神上施加控制，向错误的方向误导，这都是愚弄人的伎俩。把他人看得太低，便会把自己估计过高；权术不仅有刚性的一面，更有柔性的一面。不把矛盾挑明，不直接抗拒他人，这是智者的博弈之法。不用术者无利，权术不通，官路便要堵塞。尝过权术甜头的人，不愿他人分享；知道权术真相的人，不会自揭其短。权术多是用来算计人的，这对良心未泯者会造成极大冲击。

- 〇三七 做无本的生意
- 〇四〇 转移方向会赢得生机
- 〇四四 教人有苦难言
- 〇四七 以势压人绝非长久之策
- 〇五一 控制不了就会生变
- 〇五四 失去定力不是吉兆
- 〇五八 看清人与事的本相
- 〇六一 站在胜利者一边
- 〇六三 把心智用在正事上
- 〇六六 不要抓住错处不放



阳弈卷

君子凡事公开，从没有个人的秘密；一心为私的博弈，不敢暴露在阳光下。将谋略公之于众，这是有大智慧者自信的表现。博弈不只有肉搏，更有口战，能文能武才可立于不败。手段的正当，并不能说明目的都是无私的，用智慧去识别真伪，人们才能不入他人布下的陷阱。把权力作为博弈的资本，这是封建当权者高胜率的秘诀。刻意表现自己的“不争”，其人必有大求。公开的秘密不怕别人揭穿，敢于表演才能留在舞台上。保留博弈的资格，要靠避让完成。

- 〇七一 不与天下人结怨
- 〇七五 看重利用价值
- 〇七八 堵不住悠悠众口
- 〇八一 品行是一个人的最大财富
- 〇八四 吹捧助长骄傲之心
- 〇八七 运筹于非常之时
- 〇九〇 强权不敌民怨
- 〇九四 骗人的伎俩并不神秘
- 〇九七 居要职者善于惑众
- 一〇〇 强攻不如智取

阴弈卷

在封建官场，靠正当途径难有收获。博弈是残酷的，封建官场中的失意者容易滑向深渊。不敢公开坚持大道，邪道就会盛行。封建官场的口不言利是虚假的，重义轻利也只是一种姿态，看不到荣耀背后的争斗，那么荣耀就只能属于他人。不讲心计的人，



他们的业绩会被他人窃夺；暗算是一种劣行，而在博弈中却是一种奇术。阴谋家总有人们想象不到的可怕，做官不是做人的榜样，人们有理由鄙视他们。做善人如果失去的太多，那么就会导人向善。莫怪人们世俗，要怪世俗弄人。

- 一〇五 讲究释疑结众的方法
- 一〇九 祸起于牢骚满腹
- 一一二 出卖良心换不来安宁
- 一一六 参透荣辱要顺天应命
- 一一九 等待时机成熟
- 一二二 不要忙于琐碎之事
- 一二五 大才也是大患
- 一二八 反对不在当面
- 一三一 不可居功要挾
- 一三四 软弱必遭毒手

强弈卷

封建官场的博弈多是无谓之争，完全是出于私心。与他人博弈总有怨怪之声，与自己斗争能得到所有人敬重。不经过博弈的考验，强者的地位得不到承认；失败之人如果多些悟性，就离强者不远了。姑息养奸是强者易犯的错误，忍辱负重是弱者常用的计谋，只求获胜而不讲仁德，这样做会失败得更快。相信言辞之能，不如相信实战之功；不知受敬的根源，总有一天会受辱。强者从不会因弱者的怨恨而收敛自己的行为，这不是他们做事的出发点。陶醉于奉承之中，就是行走在刀尖之上。

- 一三九 弃用有自己班底的人



- 一四二 有利之事不问动机
- 一四五 没有实权让人视若无物
- 一四八 身处卑贱不能解救他人
- 一五一 种下仇恨就不要怜恤
- 一五四 一时取胜挽救不了小人命运
- 一五七 若失援手形同孤木
- 一六〇 自夸者可大加利用
- 一六三 震慑需有一个适当的理由
- 一六六 让对手自乱阵脚

弱弈卷

弱者喜好虚张声势，只有他们才会对人们的说辞特别留意。弱者惧怕人们轻视自己，强者担心人们怨恨自己。改变事实不是一日之功，弱者失败的根源在于无权，不在这方面有所改变，失败仍将延续。沉默不能邀宠，进言却能致祸；亲人也许无亲，善人必有善举。弱者的动力来自于对富贵的渴求，如果一个人的智力不够，那么就失去了最有力的博弈之器。既得人助，当思报恩，忘恩负义者人神共愤。没有救世主，只有真自我；没有不劳而获，只有春种秋收。

- 一七一 专横之人难以保全
- 一七四 真情打动不了奸逆
- 一七七 总有更强劲的对手
- 一八〇 小人不是等闲之辈
- 一八三 不尽全力自有苦衷
- 一八六 放下仇怨是一种解脱



- 一八九 自暴自弃无出头之日
- 一九二 示人以宽大的胸怀
- 一九六 大业比脸面重要
- 一九九 不在意一时的寒苦

顺弈卷

封建官场的博弈是你死我活的斗争，胜者必结仇怨，失去人和。既为胜者，当知博弈的不易，极力避免无谓的博弈应作为自己的处世法则。顺境是隐患的藏身地，把成功定位在尽情奢侈上，这样的人不会为他人谋福。无限的赞誉能让人飘飘欲仙，贪心不会因为富足而停止，坐拥人所忌羡的东西而有负众望，是一种巨大的危险。传承物业是小，传承理念为大；门庭若市是在任之时，高朋满座是得意之日。削减他人的不满要广施恩惠，不让他人有机可乘要谨言慎行。

- 二〇五 莫为愚人谋划
- 二〇九 心愿得偿也不容放纵
- 二一二 读书人的支持至关重要
- 二一五 计较荣辱就不敢坚持正义
- 二一九 规劝当用危言
- 二二二 治贪可以拯救更多的人
- 二二五 恃强不能使人驯服
- 二二八 不留惹祸的根苗
- 二三二 趋炎附势无真心
- 二三五 恶人常有惊人之举



逆弈卷

在逆境中博弈，首先要放下身架，不以待奉他人为耻。博弈的环境如果是恶劣的，博弈的过程必是漫长和艰难的，这就需要设定循序渐进的目标。博弈之道并不要求全面开花，不计局部的得失，可以全盘取胜。在智谋的对抗中，逆境中人更需计高一筹；让暴虐者无处施暴，这是逆境中人要解决的首要问题。强加罪名并不难为，讨回清白却要费尽周折；权谋不为人们所爱，却为人们所重。只要身体力行，就不会大事无成；只有提高自己，才能在天地间占有一席之地。

- 二四一 不招惹是非
- 二四四 坚持恒久必有成效
- 二四七 任性而为会适得其反
- 二五〇 智者不为常人理解
- 二五三 雨未来风先至
- 二五六 志向不灭可后来居上
- 二五九 君子不重实利
- 二六二 贵在离去时从容
- 二六五 不能只求被社会容纳
- 二六九 抛弃个人的成见



道 弈 卷



封建官场的博弈无处不在，而推崇道义之人却不一定是最后的赢家。小人可以利用一切，自不会放弃对道义的利用。占据上位的封建当权者并不是道义的天然代表，如果官职的高低决定着道义的优劣，那么就会掩盖道义的真义。在封建官场，博弈不是以是非论输赢，而是以成败定结果，单纯占有道义是不能成事的。智慧解不了道义问题，当权者空喊道义，人们自会以白眼相应。道义有潜伏的时候，道义可以被一时歪曲，却不可以为尊者讳，道义的锋芒愈久愈利。



原文

君子崇道焉。

译文

君子推崇道义。

释评

在封建官场，真正推崇道义的也许只有君子了。封建官场的博弈无处不在，而推崇道义之人却不一定是最后的赢家。以道博弈是一种理想，君子常常会为此付出巨大的代价。道义本该坚守，封建官场的黑暗使人不自觉地发生着改变。只重博弈的结果，这不是君子的行为。

事典

莫置危难于不顾

东汉梁冀当权时，残暴无礼，群臣惧怕他，任其横行。

汉冲帝去世后，太尉李固认为清河王刘蒜年龄大，德行好，想立他为帝，李固主动向梁冀进言说：

“天子确立，关系甚大，立幼弊病太多，易生动荡，希望大将军为国家前途着想，早立长君。”

梁冀为了专权，不同意立年长的君主，他狡辩道：

“天子要看天命所归，岂能只以年长选取呢？你说的这些道理不合时宜，实际上是行不通的。”



李固十分忧心，他找到司徒胡广、司空赵戒，求援道：

“大将军欲立年幼的君主，他这是别有用心啊！我一个人不能阻止他，希望你们和我一道劝说他。”

胡广和赵戒相视一下，俱是面露苦色，他们默不作声，谁也不肯答应。

李固急了，问道：

“位居三公，你们怎么也置国家的命运于不顾呢？梁冀现在胡作非为，你们也不敢说句真话吗？”



李 固

胡广长叹道：

“梁冀势力倾天，我等哪里斗得过他呢？群臣都不敢在他面前大声说话，可见我们只能忍让。你也不用过于悲观，这件事任由他处置罢了，何必得罪他呢？”

赵戒接着说道：

“梁冀大权在握，他蛮横无理，我们也是无法劝说他。你总是办事认真，这样对你

并无好处啊！”

李固见二人不肯帮忙，十分生气，他愤愤地说：

“你们说东说西，其实只是惧怕梁冀的权势，想保住自己的官位罢了。你们这样自私，置国家危难于不顾，难道不惭愧吗？”

胡广、赵戒苦笑说：

“你说得没错，事实上我们也是无奈。做官如果祸事连连，那么谁还肯做呢？我们斗不过梁冀，只能依附他，否则，我们的一