



巴尔塔沙·葛拉西安

《智慧书》
《英雄宝镜》

The Book Of
SUCCESS

欧洲有许多学者相信，千百年来，人类思想史上具有永恒价值的处世智慧包含于三大奇书：一是马基雅维里的《君王论》，二是《孙子兵法》，三就是《智慧书》。

德国大哲学家叔本华曾刻意将《智慧书》译成德文，并盛赞此书“绝对的独一无二”。尼采也赞扬此书在论述道德的奥妙方面整个欧洲没有哪本书比它更精微、更曲折多姿。

《智慧书》的作者巴尔塔沙·葛拉西安探求处世智慧的人生经历，不是历来许多文字所说的那般完全平静无波，而是充满了崎岖坎坷。

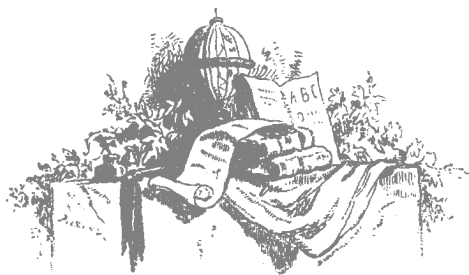
葛拉西安 1601 年出生于西班牙阿拉贡的贝尔蒙特村，青少年时期，他在托雷多与萨拉戈萨修习哲学与文学。

据耶稣会的文献记载，我们得以略窥葛拉西安担任教士与行政官员的情况。担任这些职务的葛拉西安似乎不如其著作的字里行间流露的葛拉西安这般严厉，不假辞色。例如他曾于 1637 年受到教会的谴责，理由是处理一名偏爱异性的耶稣会士过于宽大。次年，耶稣会会长从罗马下令葛拉西安神父应该调职：“……为其构成上司十字架与负担，实为问题与纷扰之祸源……且行事大欠明慎，照顾该已脱离本会者之子女，并为此子女请拨抚养费，此外，假其本人兄弟之名出版书籍。”

调职令中所指书籍是他的第一本书，以想象笔法刻画理想领导者的《英雄宝镜》。其他作品接续而至，大多如《智慧书——永恒的处世经典》以假名罗伦佐·葛拉西安出版，而且未得耶稣会的准许。

多年来葛拉西安再三受到警告，责令其未获允许不得出版作品。他违令如故，耶稣会不堪其扰，等他讽刺人生的巨卷杰作《批评大师》第三卷（末卷）问世后，就解除了他在萨拉戈拉的圣经教席，“放逐”至一乡下小镇，在此终老。

《智慧书》



《智慧书》是葛拉西安的代表作 汇集了葛拉西安对世人生活、处世、修炼、友爱及成功的谆谆教诲。

书中主要讲述了知人观事、判断、行动的策略——使人在这个世界上功成名就且臻于完美的策略。全书由 300 则箴言警句构成。正如该书英译本序中所言：“这些箴言警句不可不与朋友同事分享共赏 又鞭辟入里而不能不蒙敌人对手于鼓里。本书的理想读者 是因日常事业而需与他人周旋应付者——他必须发现他人用心 赢得其好感与友谊 或反制其机谋及使他人意志一筹莫展。”

1. 知识和勇气兼具方可成伟业

知识与勇气两者是不朽的，故也能成你于不朽。一个人所掌握的知识的深浅，决定了他成就的高低。如果学识丰富，所知甚多，则无事不可为。那些孤陋寡闻者，则如同将自己囿于一个黑暗世界。判断力和体力如同双眼与双手。那些没有足够的勇气者，智慧往往无法开花结果。

2. 让人们依赖于你

真正聪明的人宁使人需要他，也不使人感激他。世俗之人的感激远不如礼貌的希冀更有价值。其原因在于心有求，常常会铭记不忘，而感激之情则容易被人淡忘。与其让别人对你彬彬有礼，还不如让别人对你有所依赖。人们在酣饮之后，往往掉头离井而去，柑橘的汁水被榨干之后，灿烂的金黄色果肉也都变为渣泥。一旦人们对你不再依赖，则所有的礼貌恭敬都会化为乌有。经验教给我们最重要的人生启示就是：维持别人对你的依赖，勿使其完全得到满足。倘若能如此的话，君王亦可以为你控制。但此法实践时不可行之过度，以免因为你的缄默而令他人误入歧途，或者因一己之利而坐视他人病人膏肓。

3. 不要与上司争光

与人相争而落败是件令人恼怒之事。凌驾在你的上司之上，不但愚蠢，甚至会产生致命的后果。那些自认为优人一等的人往往令人嫌弃，尤其易于招来上司和同事的嫉恨。因此，寻常的优点稍加用

心就可以掩饰，譬如不关痛痒的缺陷即可以掩去娇好的容貌。运气、性格和气质等等被人超越，许多人并不太在意，但是却没有人愿意在智力上被人超越，尤其是那些为人之主的。智力是人格属性之王，对其的任何冒犯都是大不敬。领导者总希望自己在最重要的事情上能高人一筹。君王喜欢得人辅佐，不喜欢被人逾越。如果你想向某人提出忠告和谏言，应该表现出是他偶然忘记了某事，而你不过是提醒他而已，千万不要表现出是他不够开窍，而要靠你释疑解惑才能明白。此中道理，观察群星即可悟得。群星显然都有光亮，却不敢掩太阳之光。

4. 不受一时激情所左右

这是一种最高精神品质。你应该秉持这种个人的优秀品质，不被庸俗、短暂即逝的印象左右。一个人的修养没有能比自制及控制自己的冲动情绪更伟大的了，这是一种意志力的胜利。即使激情影响你个人，也不要使之影响你的地位，特别当地位对你十分重要时。这是明智的避祸之举，也是获得他人尊重的捷径。

5. 以贤者为师

要让友谊成为博学多闻的学园，让交谈成为互相教益的场所。以朋友为师，让学问之用和交谈之乐融为一体。要乐于和敏悟之人为伍。只有这样，你出言才会博得喝彩，所听到的能使你多识多闻。使我们与人接近的往往是我们自己的兴趣。在这个乐园里，这种兴趣将得到升华，达到更高的境界。明慎之人常常出没于儒雅之家、豪杰之门，这是挥洒英雄气概的舞台，而非沽名钓誉之宫。世上不乏学识渊博、判断精到而闻名遐迩之人，他们以身作则，与人为善。他们

以及与他们为伍的人，构成了一个智慧超群、风流倜傥的学园。

6. 知己知彼，以静制动

狡诈者的武器不过是种种心计，示意于此，其志在彼。所谓醉翁之意不在酒。假装瞄准之状，或者煞有介事地佯攻一番，虚晃一招，实为重击。假意专注一事，而图谋人未曾预见之处。有时候看似不经意流露出自己的用心，以博得他人的注意与信任，目的在于在适当的时机反其用心，出奇兵而制胜。那些明察秋毫的才智之士往往能静观细察，防伪于始，慎重伏击，充分了解其张扬的表面背后隐藏的意图，当下识破其虚伪的勾当。明智的人常常置对方第一意图于不顾，引出其第二意图，甚至第三意图。那些玩弄诡计的人一旦看见自己的虚招败露，便会掩饰得更精更深，甚至以吐露真言来蒙骗他人。他们改弦更张，故意表现出憨厚无欺的姿态，而实际上依然是在出售自己的奸诈。有时候，尽管坦诚的态度达到了极致，而骨子里藏着的依然是欺诈。精明的人一眼就能看透这一切，一下子就能看见光明外衣下的黑影，破解其真心，知道那单纯的表面之下，其实正包藏着深深的祸心。

7. 行事风格变动不定

行事方法要富有变化，只有这样才能迷惑他人，尤其是你的对手。以此撩动他们的好奇心，分散他们的注意力。如果你每次都身随心动，按自己的第一个念头行事，他人将能预见到你的行为方式，并横加阻拦。捕捉直飞的鸟容易，捕捉飞行路线多变的鸟难。当然，也不要每次都按自己的第二种想法行事，凡事使用两次，就会被他人识破其中的奥妙。心怀恶意的人总在蓄势伺机一击。因此，需要相当

谨慎、细致，才能棋高一着、智高一筹。高手下棋，决不走那些正中对手下怀的招数，更不会让对手牵着鼻子走。

8. 实力与实干

要想成就卓越，必须两者兼备。两者兼具，卓越才能更上一层楼。虽然平庸却能努力实干，比那些尽管很优秀而不努力之辈获得的成就要大。肯于下功夫，必然会声名显赫。有的人连最简单的事情也不愿意下力气去做。努力程度的大小与一个人的气质有关。如果做的是不重要的差事，平庸一点也无妨，你可以说天生我才必有大用，来自我解嘲。但甘于平庸在干最低下的事，而不求在那些高尚的工作上一展雄才，则毫无道理可言。造詣与天资两者都需要，如果能辅之以实干和实力，则两者就能尽善尽美。

9. 控制自己的想像力

对于想像力应该时而收敛约束之，时而激励放纵之。一切幸福都取决于想像，因此必须以卓越的智力和才能控制和主宰它。有时候，想像力如同暴君，常常不以空想为满足，形成强烈的冲动，主宰我们的生活，使我们的生活变得愉快或烦恼，使我们满怀忧虑或过于自得自满。对某些人来说，想像力不过是祸害，因为它总是像鬼魂一样纠缠着蠢人。而对另外一些人，它带来了幸福与冒险、欢悦与狂喜。如果想像力不受慎虑与常识的节制，它就会变得无所不在，无所不能。

10. 勿做有损名誉之事

不要做那些容易招致鄙视而不会带来好名誉的事。任性的表现总是千姿百态 对于一个神志清明的人来说 应避之惟恐不及。有人的品位低下，对于明智之人所拒斥的一切都毫无分辨地接受下来。他们以种种奇嗜怪行为乐，虽然名播远近，招来的多半是讥笑之声，称誉他们的很少。即使是在追求智慧的时候，明慎之人也应该力避矫揉造作和众人耳目，尤其是在那些容易被视为滑稽可笑的场合更是如此。这样的事例没有必要一一列举，观察当今世界芸芸众生的所作所为即可知。

11. 知道在适当的时候说“不”

人生一大教训，在于懂得如何拒绝，其中更重要的是懂得如何拒绝自己 拒绝为自己做某事 拒绝管他人之事。生活中有许多活动无关紧要 然而却像侵蚀珍贵时间的蛀虫 吞噬着宝贵的生命。许多人终日为琐屑之事忙忙碌碌 其害比袖手无为更严重。明慎之道 不仅仅只是莫要多管他人之闲事，还得防止别人来多管你的事。不要过于依赖和归属于他人，以至落得不再属于自己。不要向朋友提出过度的要求，所求不可超过他们所主动给予的。只要能做到明理和节制 就能得到他人的善意与尊重。做任何事情有礼有节、得体适中 尤其珍贵，它将令你受益无穷。要留下充分的自由和时间来关心那些尽善尽美的事物，永远不要辜负自己的高品位。

12. 激流勇退 趁好就收

高明的赌徒无不是激流勇退，趁好就收。退得巧与进得妙同样

重要。一旦功成名就就应该见好就收，哪怕是尚有更多的成功在等待着。好运连串的情形往往可疑。相反，好运坏运轮流而至则比较安全，这样还可以使人享受苦中带甜的快感。当运气来得太多太快时，容易滑倒，将一切都撞得粉碎。

13. 待人接物要有德操

获得广泛的钦佩的确是一件了不起的大事；但如果能博取他人的善心，则更见功夫。要做到这一点一半靠运气，但更重要的要勤奋刻苦。事情的起头有赖于前者，而成事则需要靠后者。虽然一般人认为有了名声，就会获得人们的青睐和好感，但仅仅依靠才华和智谋，未必能成就大事。是否能博得人的好感，还得看其德行。做一切善事，说一切善言，身行更善之事。想人爱己，先要爱人。注重礼节往往是伟人吸引人心的办法。先立德功，而后立言，先解甲而为文。因为立言的人之间也是讲究德操的，而且这种德操永恒不灭。

14. 控制你的反感

人们在认识其他人的优点之前，往往出于人性的本能憎恶他们。有时候，这种低俗的、情不自禁油然而生的憎恶往往针对那些杰出的人物。聪明的人可以用明慎来控制这种憎恶感，因为憎恶那些杰出的人物往往是自取其辱，损伤自己的人格。能与英雄相得益彰，是一件值得赞美的事，正如心怀反感对待他们是可耻的一样。

15. 避免冒过大的风险

避免冒无谓的风险是小心谨慎的精华所在。那些雄才大略之人往往避免走极端。从一个极端到另一个极端之间有很长的一段路，明慎的人执守中间地带。他们经过长久斟酌和周密考虑后，才决定采取行动，因为先行避患比临难克险更容易。危险常常使人们的判断力毫无把握，全然摆脱和避免才是上上之策。危险常常接踵而至，所谓祸不单行而且愈演愈烈，最终使人们濒临灾难的边缘。有人因个人的气质或出身的种族而生性莽撞，惹是生非，结果置他人于危境之中。而那些以理性行事，保持清醒头脑的人则能审时度势，知道避免危险比征服危险更需要勇气。他们能看出匹夫之勇的结果，所以不会重蹈覆辙，步其后尘。

16. 永远保持镇定

明慎的人总是尽力保持自己的自控能力。真正的人格和真正的心性修养乃是由此显现出来的，因为气度恢宏、襟怀大度的人均不会轻易受情绪的左右。激情则是阴晴无定之气，稍稍放纵逾越就会殃及我们的判断力。此病传染到唇舌边，不可避免会危及到人的声誉。人要做到彻底把握自己，在事情一帆风顺或波涛汹涌之时都没有人能批评你过于激动有失常态，而是人人都佩服你优越非凡。

17. 善于等待

知道如何等待的人常常具有宽广的胸襟并富有耐心。不仓促行事，也不要被情绪所摆布。自制方能制人，何不从容步向机会的核心。明智的踌躇或许可使成功更牢靠，使机密之事能最后开花结

果。时间的拐杖比赫求力士挥舞铁棒做成的事更多。有句俗语妙得此意：“只要给我时间 我一个能顶两个。”命运对于善于等待的人给予的是双倍的奖赏。

18. 待人接物 因人而异

待人接物不要一概露以同样的才智，而应该因人而异。事情需费多少心力，就用多少心力，没有必要过多地浪费也不要浪费你的知识和德能。高明的养鹰人只养自己需要的鹰。不可天天炫耀本事，否则人们很快就会对你丧失兴趣，自己也无法再令人惊奇。必须时时留些绝招。偶尔显露一些独特才华的人，人们方能保持对你的期待 却无法探视你才华的深浅。

19. 先下手为强

如果你要成为一个真正卓越的人，就要先下手为强。在其他条件一样的情况下，先下手者就会占据一定的先机。有些人本来可以在其所从事的领域中一枝独秀，独领风骚，却被那些技不如己的人抢先一步。先行者是声誉的长子（古代实行的是长子继承制）紧随其后的是次子，只落得告官兴讼才能勉强得到一点糊口之财。无论他们如何费尽心机，依然受到邯郸学步的嘲笑。精微大才向来能另辟蹊径 创造卓越。只要他们明虑慎计 使他们的冒险变得安全。明智之人标新立异而为之得法，在英雄榜上取得一席之地。有人则宁为二流之首 不做一流之次。

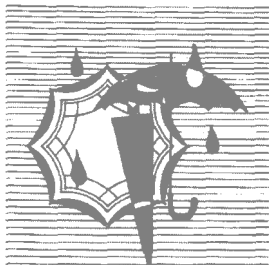
20. 品位高雅

品位和才智一样是可以培养和不断提高的。透彻的领悟能力能刺激胃口 提升欲望 从而使你在事情成功后得到更大的享受。了解一个人的企图心 就可以判断其才能的高下。才能越高 才会做出大事 嘴巴越大 能够吞下的东西就越多 那些崇高的事业只有崇高之人能为之。即使最卓越的人也会对那些品位高雅的人表现得恭恭敬敬 那些最完美的人面对他们 也会失去足够的自信心。至善至美的事物极少 因此 在品赏事物时 应该保持宽容和俭省的态度。品位往往是在与人的接触中学来的，并且在实践中不断地练习，最终为我所用。与那些品位修养到家的人相交相处 是一种幸运和造化。不过，千万不要自称自己对什么都不满意，这是一种十分愚蠢的想法。如果是出于一种天性 尚情有可原 如果是出于矫情 则可憎可恶。有人盼望上帝另创一个世界 另造完美的事物 只是为了满足一己的浮夸想象。

21. 让人了解

让人了解 胜于让人记住 因为智力远比记忆伟大。有时候我们应就眼前的局势给人出谋划策，有时则应就未来为他人提醒箴言。许多人没有能够在时机成熟之时就顺势行事，只是因他们未曾想到。你应该友善地提出忠告 指出利害关系之所在。能审时度势 把握事情的关键所在 是人的一大天赋。缺乏这种天赋 就会丧失许多成功的机会。让那些有先见之明的人来给他人指点迷津，让那些不明慎的人来得到他们的帮助。为人引路应该小心谨慎，希望得到他们指点的人也要谨慎辨别，点到为止。指点迷津者本身也可能陷入危险，那么求之者则更有必要谨小慎微。当暗示不足以获得效果时，

那么就可以显示自己高雅的品位 加以明示。如果对方以“否”作答，那么你可以继续巧妙追求“可”。许多事情求而不得 大多数是因为求者并未竭尽全力。



22. 不要冲动行事

伟大的人物不会念起心动。明慎之道的一个重要因素就是自我反思：知道或预知自己的性情，反其道而行，使修养与天性保持平衡。自我检讨始于自知之明。那些性情散漫、毫无节制的人总是受自己的情绪摆布 而情绪总是依环境氛围而变幻莫测。于是 他们起伏摇荡于这种恶性失衡之中，做事时陷入自相矛盾的境地。这种过分轻狂不仅毁掉了他们的意志，也殃及他们的判断力，干扰了他们的欲望和理解力。

23. 拒绝有方

和人相处 是很难有求必应的。给予和拒绝同样重要 对于那些发号施令的统帅尤其如此，问题的关键在于如何拒绝他人。有时拒绝比许诺更为宝贵 装饰得当的“不”字 比轻率的“好”字更得人心。许多人常常把“不”字挂在嘴上 虽然他们事后也可能遂从人愿，

但由于一开始就败人之兴，也就很难博得人们的好感了。回绝不要太绝对，拒人于千里之外，而应该让人们点点滴滴地细嚼慢咽消化其失望感。绝不可一次完全绝人愿望。如果这样的话，人们就会从此不再对你抱有希望了。应该时时留一点希望，借以冲淡拒绝的苦味。如果不能提供以前的实惠，也应该做到有礼有节，即使无法在行动上予以补偿，也应该以语言来补充。“可”与“否”说起来简单，但却颇费脑筋的两个字。

24. 果敢坚决

行事不得法，其祸害还不如缺乏果敢坚决带来的危害大。静止的东西比那些不动的东西更容易受损害。有的人总是拿不定主意，需要他人推一把。但犹豫不决在大多数时候并非是由于困惑不解，而是由于他们拖拉、推诿，因为他们都是一些能明察是非的人。能认清困难，固然可以说得上是灵敏，而找出避开困难的方法，则更能显得聪慧。有的人决不会为任何事物所牵累，他们有高超的判断力与坚强的决心。他们生来就是要成就大业的，他们明察善断，故而能轻易有所成。他们言出即行，事情完成依然留有余地。他们时运在握，然后以更大的信心，勇往直前。

25. 不要老是调侃取笑

所谓明慎，在于它具有相当的严肃性，因为严肃比起轻浮更能博得人的尊重。那些仅仅知道玩弄谐趣，经常开玩笑的人，往往落得被人嘲笑而无法臻于完美的境地。人们容易把他们看成是诳骗虚妄之徒，难以给予信任，一方面害怕受到他人的欺骗，另一方面更害怕受到他人的讥笑。人们永远不知道那些喜欢开玩笑的人什么时候是

在运用其判断力在说正经话，这等于是说他们根本没有判断能力。最糟糕的幽默，就是那些又臭又长无休止的幽默。有的人因机智风趣而闻名，但是最后还是遭受无趣的讥讽。人生有些时候可以轻松调侃相互取笑，但其他时候自当严肃端正。

26. 宽以待人

志存高远，伟大的人物绝对不会流于琐屑的小事，和人交谈时也不会穷索细节，尤其是当话题令人不快时更是如此。做事情固然应该谨慎留心，但又要表现出轻描淡写、漫不经意的姿态。把谈天说地变成寻根究底的审问，当然不是什么好事。要表现出彬彬有礼、高贵雅致的样子，那是一种风度。这一要诀在于善于装出淡泊明志、事不关己的样子。对于亲近的朋友之间、熟人之间，特别是敌人之间发生的事，要学会有所不见。过于谨慎容易令人产生不快，如果这些已经成为性格的一部分，那么他人将不胜其烦。对不愉快的事情始终耿耿于怀是一种偏执狂。请记住 性格决定行事方式。心胸如此 能力如此，行事也就会如此。

27. 三思而后行

做事情时会预感到自己失败，那么旁观者也将会清楚地看到这一点，敌人更是洞若观火。当你的判断力在情绪激动中动摇过后，尘埃既定心平气和之时，一定会发现自己是多么的愚蠢之至。做任何事情一定要十分明智，如果自己一开始就怀疑，但依然还要动手实施，那么危险就可想而知了。相反，不动则可保平安。明慎的心绝对不会寄希望于那些模棱两可的事情：它凡事必定行走于理智的朗朗阳光之下。一件事在酝酿时就遭到审慎的谴责，怎么会有好的结局

呢 即使是通过内心检验而毫无异议的事 结局也往往不佳 其他的那些为理智所疑惑的且为判断力视为轻率的事，怎能对其有所期望呢？

28. 不要令人厌烦

不要只重复一个话题，也不要固执己见。简洁明快常常令人愉悦 给人好感 且成事较多。简洁虽然有失草率 却能在礼貌上得到补偿。好事精简 则所谓好上加好 坏事简短 其坏处也会大减。少而精远胜于多而杂。人人皆知身高之人才智低，但身材高犹胜于舌头长。有些人不善于为世界添彩 却给世界添忧。他们像那些毫无用处的东西一样令人避而不及。谨慎的人应避免惹人厌烦，尤其忌讳干扰那些日理万机的大人物的工作。惹恼他们一个，比触怒世上其余所有人更糟。话说得高明就是说得简洁。

29. 不可夸耀自己的好运

自傲本身令人生厌，那些以自己身居高位、大权在握而自傲的人更是令人讨厌。不要动不动就摆出大人物的姿态，以免面目可憎；也不要因为有人羡慕你而自鸣得意。你越是费心尽力地寻求他人好评，越不容易得到。想得到他人的崇拜，得看你值不值得别人尊重。尊重难以强求 必须得之无愧 且要耐心等待才成。重要的职位需要相当的持重与得体的礼仪与之相配。你只需要保有你的职位所需的东西 保有你执行职务所需的条件 此外不必多求。不要竭泽而渔不留余地 应该顺势而为。一心想在他人面前表现出竭力苦干的人 反而给人一种不胜其任的感觉。如果你想获得成功，要凭借自己的天赋 而不是凭借华而不实的外表。即使是国王 之所以受人尊敬 也

是由于其人，而不是因为他的至高无上的权力和华丽的排场。

30. 不要露出自鸣得意的神色

人生在世 不要一路对自己不满 这是一种怯弱的表现 但也不可骄傲自满 这是愚蠢的表现。自满通常起于无知 无知能带给人一种愚劣的幸福感 虽然能获得一时之快 却败坏了自己的名声。它不能察识别人的完美，而一味苟安于自身的平庸。谨慎小心总是有用的，一是有助于事情顺利进行，二是在逆境之时能有所慰藉。如果事先能有忧患之心，那么当挫折真正来临时，就不会惊慌失措和气馁。荷马也偶有疏忽 亚历山大则因失败而从自欺之中觉醒。世事有赖形势 有时形势胜我 有时我胜形势。但是 对一个无可救药的傻瓜来说 他的自满会变成一朵花 不断散播它的种子。

31. 切勿苛求于人

有种人脾气暴躁、性格野蛮，将一切小事都视为不可饶恕的滔天大罪。他们之所以如此 并不是因为一时意气用事 而纯属性格使然。他们对谁都加罪责 有时是责其所为 有时非难其即将所为。这暴露出一种比残忍还要可恶的性情，是真正的歪门斜道。他们批评别人总是夸大其词，把原本芝麻大小的事说成比西瓜还大，并予以全盘否定。他们如同不通情理的狱头 将天堂变成了牢狱。为激情驱使 他们事事都走向极端。