

石地 著

古代治邦安国智慧

圣人治道在于隐和匿,而治理天下不要违反民之本性,实力是国家被看重的根本,君主要善于使用臣民。突变是由于事物的渐变而引起的,事变是由于谋略而发生...



中国出版集团公司
China Publishing Group Corp.



中版集团数字传媒有限公司
China Publishing Group Digital Media Co., Ltd.

古代治邦安国智慧

ISBN 978-7-89900-344-2

出版时间：2015年12月

总 策 划：祁兰柱

责任编辑：阮琳越

封面设计：刘艳红

出版发行：中版集团数字传媒有限公司

地 址：北京市东城区朝阳门内甲55号中国出版集团公司大楼一层北侧

邮 编：100010

Website: www.dajianet.com

E-mail : kf@mail.wpcsh.com

电 话：010-58110486

传 真：010-58110456

版 次：2015年12月 第1版

字 数：90000

定 价：2元

第一章 圣人治道在于隐和匿（上）

（战国）鬼谷子

为别人进行的各种谋划都要有一定规律，必须要知道事情的起因，进而才能探索出对方的实情。假如能详细得到对方的实情，就要建立“三议”。所谓“三议”，就是“上智”、“中木”、“下愚”，三者相辅相成才能产生奇迹，而奇迹是没有什么塞蔽的，这是自古以来就被遵从的规律。所以郑国人人山采玉，都是带着指南车去，目的是为了防备迷路。说到度才、量能、揣情等等，也就类似做事时的指南车。所以凡是观念相同而又互相亲密的人，必然是在各方面都很成功的人；凡是欲望相同而又互相疏远的人，必然是只在一方面很成功的人。假如二人同时被君主憎恨，可是他们却精诚合作，他们必然都会受到迫害；假如二人同时被君主憎恨，可是他们却互相疏远，只会有一个人受到迫害。所以，假如能互相有好处就感情亲近，反之，假如互相有坏处就感情疏远，这都是常常发生的事情，同时这也是判断异同、进行分类的一种方法。所以墙壁都是由于有裂痕才塌毁，而树木都是由于蛀虫毁坏了枝节才折断，这可说是理所当然的事。因此突变是由于事物的渐变而引起的，事变是由于谋略而发生，退却是由于控制而发生，因此就用退却来控制事情。可见各种事物只有一个道理，各种法则也只有一种数术。

一个有仁德的君子，自然会轻视财货，所以不能用金钱来诱惑他们，反而可以让他们捐出资财；一个有勇气的壮士，自然会轻视困难，所以不能用忧患来恐吓他们，反而可以让他们镇守危地；一个具有智慧的聪明人，通达一切事理，所以不能用诚实来强迫他们，而是应该用讲道理跟他们相处，同时也可以使他们建立功业。这就是所谓仁人、勇士、智者的“三才”。因此一个愚鲁的人容易被蒙蔽，一个不肖之徒容易受到恐吓，一个贪婪之辈容易受到诱惑，

所有这些都要根据具体情况做出判断。所以一个强者是由衰弱累积而成，一个直者是由弯曲累积而成，一个富者是由贫穷累积而成，这就是道术的一种具体表现。

所以表面亲密而实际疏远的人就要从实际人手游说，表面疏远而实际亲密的人就要从表面进行游说。因而，要根据对方的疑惑来改变，根据对方的表现来推移，更根据对方的说词来归纳，根据对方的趋势来组织，根据对方的缺陷来权衡，根据对方的忧患来排斥。揣摩之后加以威胁，抬高之后加以堵塞，骚乱之后加以迷惑，这就叫做“计谋”。说到计谋的运用，公开不如保密，保密不如结党，结党不如和睦。正规策略不如奇策，而奇策实行起来就很难罢休。所以向人君游说的人，必须先谈论奇策；同理，向人臣游说时，必须先进行私交。

他虽然是自己人，但是却把家丑外扬，这种人就会被家人疏远；同理他虽然是外面人，但是却能深通内情，这种人就会陷于危险。不要用人家所不喜欢的事物，来强迫人家接受；不要用人家所不知道的事物，来教导人家接受。

别人如果有什么嗜好，就模仿以迎合他的兴趣；人家如果有什么厌恶，就加以避讳以免惹起他的反感。因此，所进行的是阴谋，而所得到的却是阳谋。不论遇到任何事物，好事不喜形于色，坏事也不怒目相待，这是属于感情深沉的人，因此可以托付他重大机密的事。对于可以了解透的人，就可以重用他；对那些看不透的人，一个有谋略的人就不重用他。所以说：“为政最重要的是掌握人，绝对不可以被人控制。”控制人的人是手握大权的统治者，被人控制的人是惟命是从的被统治者。因此君子立身处世之道是属于阴，小人的立身处世之道是属于阳。有智慧的人成事比较容易，没有智慧的人成事比较困难。由此看来，国家灭亡就很难复兴，国家骚乱就很难安定，然而无为和智慧最为重要。智慧是用在众人所不知道的地

方，才干是用在众人所看不见的地方。在施展智慧和才干之后如果发现可行，就要选择相应的政策来实施，这是为自己的缘故；反之，假如发现不可行时，也要选择相应政策来实施，这是为人家的缘故。因此古圣先王所推行的大道是属于阴，古语说：“天地的造化在于高和深，圣人的治道在于隐和匿。并非单纯地讲求仁慈、义理、忠诚、信守，不过是努力维护不偏不倚的正道而已。”假如能彻底认清此种道理的真义，就可以与人交谈。假如双方谈得很投机，就可以发展长远的和目前的关系。

硬鞭驯烈马

（战国）韩非

古时候周文王统治丰、镐这一带，只不过几百里地，因为他施行仁义而使西戎归顺了自己，于是便统治了天下。徐偃王统治汉水以东的地区，方圆五百里，他也施行了仁义，有三十六个国家向他割地称臣。楚王害怕徐国会危害到自己，便起兵讨伐徐国，于是将它一举消灭。

周文王施行仁义而称王于天下，徐偃王施行仁义却使国家灭亡了，这就说明了仁义只适用于古代而不适用于现在。所以说：社会变了，那么社会情况也会随之发生变化。在舜统治时期，苗族人不服，禹要去讨伐他们。舜说：“不行。推崇道德不够深厚就要用武力，这不是我们的治国方法。”于是对他们施行道德感化三年，让人民拿着兵器跳舞，苗族人便臣服了。共工打仗的时候，兵器短的容易被敌人杀伤，铠甲不坚固的容易伤到自己的身体。这就证明兵器只适用于古代而不适用于现在。所以说：社会的情况变了，那么应备的措施也要变化。

上古的时候，在道德上竞争，中古的时候，在智谋上角逐，现

在则在气力上较量。齐国将要攻打鲁国，鲁国派子贡去游说齐人。齐人说：“你的话不是没有道理，我们只不过是想要土地，而不是你所说的这些。”于是率兵攻打鲁国，打到了离鲁国城门十里的地方。所以偃王施行仁义而徐国被灭亡了。子贡虽机智游说但鲁国也被灭亡了。由此说来，仁义和机智的游说，都不是保全国家的办法。如果去掉偃王的仁义，不用子贡的机智，凭借徐、鲁两国的力量去抵抗敌军的强大军队，那么齐、楚两国的野心就不会得逞于徐、鲁两国之间了。

古今的社会情况不同，新旧的政治措施也不一样。如果想用宽厚缓和的政治措施治理处于急剧变化时代的人民，就像不用鞭子来驯服一匹烈马，这是不明智所带来的后果。现在儒、墨两家都称赞先王爱天下，对待人民，就像父母对待孩子一样。用什么来说明先王是这样的呢？他们说：“司寇行刑的时候，君主为此而停止奏乐；听到囚犯被执行死刑后，君主为此而落泪。”这就是他们所称引先王兼爱天下的例子。

如果将君王和臣子的关系像父子的关系一样处理，天下一定能够治理好，那么由此推出，天下就没有有矛盾的父子了吗？人的感情没有超过父母对自己子女的疼爱的，虽然父母都表现出对自己子女的疼爱，但家庭也不一定和睦。君主对臣民虽然爱得深厚、难道就没有矛盾吗？先王爱人民，不超过父母爱自己的子女；子女也不一定不背弃父母，那么百姓难道就一定能治理得好吗？而且司寇按照法令执行刑罚，君主因为这件事落泪，这样来表示仁义是可以的，但并不是用来治理国家的方法。落泪而不想用刑罚，这是君主的仁爱；然而不能不施行刑罚，这是国家的法则。先王仍要执行国家的法令，不能听凭自己的感情，那么仁义不能用来治理国家的道理，也就显而易见了。

刑与德是明君治臣的有效权柄

（战国）韩非

英明的君主用来控制臣下的，不过是两个权柄罢了。两个权柄，就是刑与德。什么是刑和德呢？我认为：杀戮就叫刑，奖赏就叫德。作为臣子的害怕刑罚而贪图奖赏，所以君主独自使用他的刑罚与奖赏，那么群臣就会畏惧君主的威势而不向君主求奖赏了。但是世上的奸臣却不是这样，他讨厌的人，就能从君主那里得到惩罚的权力对他们加以惩罚；他喜欢的人，就能从君主那里得到奖赏的权力嘉奖他们。如今赏罚的威势和利禄不由君主自己主宰，而是听从他的臣下去施行赏罚，那么全国的人都惧怕臣下而轻视君主，投靠臣下而离弃君主了。这就是君主失去赏与罚两种权力的后患了。老虎之所以能制服狗，全靠它的爪牙，如果老虎舍弃它的爪牙来奴役狗，那么老虎反而会被狗制服。君主，是靠刑、德两种权柄来统治臣下的。

现在君主放弃这两种权柄让臣下来用，那么君主反而被臣下制服了，所以齐国大臣田常向君主请求爵禄行赏给群臣，对下用加大斗斛的方法施舍粮食给百姓，这就是齐简公失去奖赏的权柄而田常用了，所以齐简公被杀害。子罕对宋桓侯说：“奖励、赏赐，是百姓所喜欢的，请君主自己去履行。杀戮、刑罚，是百姓所厌恶的，请允许我来承担吧。”于是宋桓侯失去刑罚的权柄而子罕窃用了，所以宋桓侯被劫杀。田常只用奖赏而简公被杀了，子罕只用刑罚而宋桓侯被劫杀。

如果当代的臣子兼用刑与德两种权力，那么君主的危险比简公、宋桓侯还大了。

君主想要禁止坏事，就要审察刑与名是否相合；刑与名，就是

做的事与说的话。臣下陈述他的主张，君主就根据他的言论交给他应做的事情，又专对他做的事情要求相应的功效。功效与所做的事相符，所做的事与他的言论相符合就奖赏；功效与所做的事不相符，所做的事与他的言论也不符合就惩罚。所以群臣说大话而功效小的要罚，不是惩罚功效小的，而是责罚功效与说话的不一致的；群臣说的小而功效大的也要罚，不是不喜欢功效大的，而是认为功效与说话不一致的危害比大功效还要厉害，所以要罚。英明的君主以其禄位养臣下，使臣下不可以超越职权去立功，不得陈述不适当的意见。超越官职的要处死，陈述不妥的要处罚。属下坚守管好自己分内的事情，所说的话与所做的事要相符合，那么群臣就不能结党营私互相勾结了。

君主有两种祸患：如果任用贤人，那么臣下就会假借贤名来胁迫君主；如果随意乱用人才，事情就会败坏而不成功。所以君主爱好贤才，群臣就会掩饰自己的行为迎合君主的喜好，这样群臣的真实情况就不会显露出来。群臣的真实情况不显露出来，那么君主就无法分辨臣下的好坏了。以前越王勾践喜欢勇士，就有许多人轻视死亡；楚灵王喜欢细腰美女，楚国便有许多宁可挨饿的人；齐桓公性情嫉妒而喜欢女色，竖刁就自己阉割去治理宫内的事；桓公喜欢美味的食物，易牙就把儿子的头蒸了献给桓公；燕王哙爱好贤才想要让贤，子之表面上就装做不接受王位。所以君主表现出厌恶什么，群臣就会把事情隐藏起来；君主表现出喜欢什么，群臣就用假话骗人说有这方面的能力。君主把意见表现出来，群臣就会借此表现他们的情态。子之假借贤名来夺取燕王哙的王位，竖刁、易牙顺从君主的欲望来侵害他们的国君。结果，燕王哙因战乱而死，齐桓公死后尸体腐烂，蛆虫爬出门外还无人安葬。这是什么缘故呢？这是君主流露出真意给群臣所造成的祸患啊。臣下的真意不一定是爱他的君主，而是为了利益。所以君主不掩饰真意，不隐藏他要做的事情，而使臣下有缘由来侵害他的君主，那么臣下成为子之、田常

这一类的人就不困难了。所以说：“君主不表现自己的爱好和憎恶，群臣就会表现出自己的本来面目。”群臣表现出本来面目，君主就不会被蒙蔽了。

定岗定责，赏罚才能分明

（战国）商鞅

那些有爵位的人可以向国家申请以求得没有爵位的人做自己的家臣，有一级爵位就可以申请一个家臣。如果没有战争，那家臣就给自己的主人每月服役六天；如果碰上战争，家臣就必须随军为主人做饭做菜。

从拥有第一级爵位的人以下到小夫，任命为校、徒和操，开头的第一级爵位是公士；从拥有第二级爵位的人以上到不更，任命为卒。在作战时，每五人编在一个名册上组成伍，如果其中只有一个人能插上鸟羽冲锋在前，那就降低其余四个人的地位和待遇；如果这四个人能每人斩得敌人的一颗首级，那就恢复他们的地位和待遇。五个人设置一个屯长，一百个人设置一个将官。作战时，这统领百人的将官及屯长所率领的队伍如果没有得到敌人的首级，那就杀掉这将官与屯长的头；如果他们的队伍杀得敌人首级在三十三个以上，就完成了国君规定的标准，那就给这统领百人的将官和屯长赏赐爵位一级。

统领五百人的长官，配置执持刀剑等短兵器的卫兵五十人；统领一千人的长官，是统率将官的长官，配置带短兵器的卫兵一百人。一年俸禄为一千石粮食的县令，配置带短兵器的卫兵一百人；俸禄为八百石粮食的县令，配置带短兵器的卫兵八十人；俸禄为七百石粮食的县令，配置带短兵器的卫兵七十人；俸禄为六百石粮食的县令，配置带短兵器的卫兵六十人。

封国的尉官，配置带短兵器的卫兵一千人。大将，配置带短兵器的卫兵四千人。战争中如果死了官吏，那就降低其卫兵的待遇，如果谁能斩得敌人的一颗首级，那就优待他。大将所率领的队伍，如果能够在进攻城市和包围城镇的战斗中斩得敌人首级八千以上，那就完成了国君规定的标准；或者能在野外的战斗中斩得敌人首级二千，那也就完成了国君规定的标准；这样，从操和校以上到大将都受到奖赏。军队中的官吏，原来的爵位是公士，升为上造；原来的爵位是不更，升为大夫。受爵的官吏如果当了县尉，那就赏给他六个奴隶，再外加五千六百个钱。原来的爵位是大夫而又在为国家管理某一种政务的，升为官大夫；原来的爵位是官大夫，升为公大夫；原来的爵位是公大夫，升为公乘；原来的爵位是公乘，升为五大夫，那就赏给他三百户人家的收取租税的邑。原来的爵位是五大夫，升为左、右庶长；原来的爵位是左、右庶长，升为左更；原来的左更、中更与右更这三更，升为大上造；他们都拥有受赏的封邑三百家，再拥有受赏的税收对象三百家。原来的爵位是五大夫，当他有了六百户人家的收取租税的封邑，那就可以收养门客。大将及其驾车人和车右的陪乘者都赏给爵位三级。原来是客卿的帮助谋划了军事，如果他的意见圆满成功，就升为正卿。

那处理犯罪事件的法律规定，由爵位高的人来处罚爵位低和级别低的人。爵位高的人如果被罢免，就不再给他提供有爵位的人本应拥有的奴仆。爵位是二级以上的，如果犯了刑法中规定的罪，就降低他的爵位等级。爵位是一级以下的，如果犯了刑法中规定的罪，就取消他的爵位。

屯长死了，往上直到大夫，他的官职每高一级，他坟上的树就按级多种一棵。

在进攻城市和包围城镇的时候，国司空先估量计算那城墙的宽

度与厚度。然后太尉划分地段，让徒和校各分得若干立方尺来挖掘，并约定好日期，告诉他们说：“先完成任务者受奖，后完成任务者贬责。受到两次贬责的，就要被罢免。”当他们在土内挖到城墙底下的时候就堆起柴草，堆起柴草后就放火焚烧城墙底下的木桩。冲锋陷阵的敢死队，在每一个要攻打的方面都各自带领十八个战士，敢死队的头领，要奋勇地战斗，如果他带领的队伍没有得到敌人的首级，那就杀掉他的头；如果哪一个队伍能杀掉五个敌人，那么这敢死队的头领，每人可受赐爵位一级；如果他在战斗中死了，那就由他家里的一个人来继承他的爵位；如果有谁不能为君主拼死杀敌，那就在上千人面前车裂，如果有人劝阻，那就在城下对他使用刺面涂黑、割鼻子的刑罚。太尉划分进攻地段后，让中军的卒官带领队伍跟随冲锋陷阵的敢死队攻进城去。将军叫人搭起木台，和国家的正监以及国君派来的御史一起在木台上了望战斗情况。那些先进入城里的，就视为最先进；那些后进入城里的，就视为最落后。那冲锋陷阵的敢死队头领，全是由那些心甘情愿的人组成的；如果自愿的人不够，就用那些想晋级的人来补充。

与其赠瑰宝，不如荐人才

（春秋）墨子

管理国家而又不体恤关注贤能之士，那样就会导致国家灭亡。遇到了人才但又不赶紧去任用，他们就会怠慢和轻视君主。除了贤士，没有谁能与君主共缓急，没有谁能和君主共商时政。怠慢忽视贤能之士，而不使国家败亡的，这是从来也不曾有过的。

从前晋文公被迫出逃，而最终成为了诸侯盟主；齐桓公被迫远离国土，其后也能称霸诸侯；越王勾践受到了吴王的莫大羞辱，但仍旧能成为威震中原的君王。这三个人之所以能建功立业，都是因为他们能够忍辱负重的原因。最上的是从来都未经历失败，其次就

是先经历失败然后才成功，这就叫做善于任用人才。

并不是没有安定的居所，而是自己没有一个安定的心；并不是没有足够的财产，而是自己的心得不到满足。君子对待自己十分严格，而对待他人时又显得非常的宽容。君子在仕途顺利之时不会改变自己的远大志向，在失意之时也保持着一份平常之心，即使是混杂在市井庸人之中，也始终没有任何抱怨。这是因为他们始终有着一份坚定的自信。因此如果做事情时先从最难的部分着手，就必定能够达到自己的目的，梦想成真。但是从来就没有听说过只去做自己想做的事，而能免受各种令人厌恶的结果的。因此，谗臣总是瞒上欺下，伤害君主。所以，君主的身边应该有一些敢进忠言的君子，有一些能直言争辩的下属，这样，不同意见的人不断地争论，互相发难，那么国家才能长治久安。

如果臣属都非常看重自己的爵位，而不敢直言相谏，近臣就装聋作哑，远臣又只在叹息，那么人民的心中就会积聚着怨恨。而君主的身边又都是些只懂得献媚逢迎的人，进奉忠言的道路都被阻塞，那么国家就危险了。桀纣不就是这样失去了天下的贤士吗？最后落得个身败名裂，丧失了天下。所以说：与其献赠一件瑰宝，不如推荐一个人才。

现在有五个锤子，其中一把是最锋利的，那么它就必定首先折损；有五把刀，其中一把是最锋利的，那么它就必然会先损坏。所以甘甜的水井容易用至枯竭，高大茂盛的树木容易被人砍伐，灵验的龟容易被人用来烧灼"已，神奇的蛇容易被人用来曝晒求雨。所以说比干之死，是因为他刚强不屈；孟贲的被杀，是因为他的勇猛；西施之所以被沉入江中，是因为她的美貌；吴起之所以被车裂，是因为他的功勋。他们几个人，没有一个不是因其所长而死的，所以说：事物到了极点就难以保持。

因此，即使是贤能的君主，也不会宠爱一个没有功劳的臣下；即使是慈祥的父亲，也不会爱一个没有用处的儿子。所以如果不能担当起重任而又霸占着位置的，必然不会长久；不能胜任这个爵位却又享受着丰厚的俸禄的人，也不会是俸禄的真正主人。一把精良的弓虽然很难拉开，但却可以射得高、射得远；一匹好马虽然难以驾驭，但却可以背负重物，日行千里；一个好的人才虽然难以使唤，但却可以使他的君主受到别人的尊重。因此说长江黄河不嫌弃微小的水流注入体内，所以能波涛滚滚。而圣人勇于承担起自己的责任，接受别人的建议，所以才会有治理天下的才干。所以长江黄河中奔流的水，并不是从一个源头里出来的；价值连城的皮革，也不是一只狐狸身上的白毛。哪有只听和自己相同的意见而与自己相反的意见则完全不采纳的道理呢？这可不是一统天下之道啊！所以，天地不会因为明亮而拒绝万物，大水不会因为势大而拒绝接纳溪涧流水，大火不会因为猛烈而拒绝草木树枝，圣王也不会因为追施恩德而自满，这样才可以成为千人的首领。

亡国的征兆

（战国）韩非

国家可能灭亡有如下征兆：

1、凡君主的封国小而卿大夫的封地大，君主的权势轻而臣下的权势重的。

2、忽视法律禁令而专心从事计谋，荒废境内的治理而依仗外国救援的。

3、群臣研治私学，门客喜欢空言善辩；商人把财物储存在国外，百姓喜欢仰仗仁义赐赏的。

4、喜欢宫室、台榭和池塘，追求车马、服饰和器皿以及供玩赏的东西，喜欢过度劳役人民，消耗挥霍财物的。

5、办事选择时辰日子，侍奉鬼神，迷信卜筮，喜欢祭祀的。

6、君王听取意见只根据爵位高低而不用事实比较检验，只用一个人作为传达意见通道的。

7、官职可以依靠权势取得，爵禄可以用钱财买到的。

8、君主考虑事情迟缓而没有成效；个性柔弱而不果断；好坏不分而没有坚定立场的。

9、贪婪不知足，追求利益而喜欢占便宜的。

10、喜欢浮夸的言辞而不符合法制，爱好巧辩的说词而不讲实用，滥用华丽词藻而不管它的功效的。

11、君主不持重而轻易表现好恶，泄漏秘密而没有隐藏，不够周到细密而将臣下的说话透露的。

12、乖戾倔强又不随和，任性拒绝劝谏而只好胜，不顾国家利益轻易表现出自信的。

13、倚仗邦交国的援助而怠慢近处的邻国，凭借强国的救助而欺侮邻近国家的。

14、寄居在国内的外籍旅客与游士，把钱财存在国外，向上刺探国家机密，向下干预百姓事务的。

15、百姓信任相国，不与君主亲近，君主宠信相国不放弃他的。

16、国内的能人不被任用，转而去寻求国外的游士；不按功绩进行考核，却喜欢根据虚名任免官吏；把寄居在国内的外籍游士起到尊贵的位置上，而超过论功定爵的常规的。

17、轻视嫡长子。庶子与嫡子抗衡，太子没册立君主就死的。

18、粗心大意却不知悔改，国家混乱还自我称赞，高估国家的实力而轻视邻近敌国的。

19、国家小而不甘心排在卑下地位，力量弱而不畏惧强国；不讲礼仪而侮慢强大的邻国，贪得无厌一意孤行而不善外交的。

20、太子已被册立，又娶强敌的女子为正室夫人，太子的地位就很危险。这样，群臣就会改变想法的。

21、性格懦弱而不能坚持己见，早已发现祸端但内心软弱犹豫不决；虽然认为可以去解决，决定了又不敢去实行的。

22、君主还在外面而国内另立新君，抵押在别国的太子没回来而改立新太子。这样，百姓就会怀有二心的。

23、君主侮辱了大臣而又亲近戏弄他，惩罚了小民又违逆他们的意愿役使他们。这些人心怀怨忿不忘耻辱；国君还亲近他们，就会产生劫杀事情的。

24、两位大臣权势都很大，与君主同姓的重臣既多又强，他们内结党羽、外借援助而争权夺势的。

25、听信婢妾的话，与近臣玩乐，朝廷内外都在悲痛，而婢妾与近臣们屡屡做出违法事情的。

26、轻视侮辱大臣，对同姓重臣无理；使百姓劳苦，杀害无罪

人的。

27、喜欢用个人意见改变法制，经常用自己的私行扰乱国家，法律和禁令随意改变，命令不停发布的。

28、无险要地势，城墙修得不好；国家没有积蓄，财物很少，没有防守和进攻的准备就轻易打仗的。

29、君主家族人寿命不长，君主接连死去，婴儿做了君主。大臣专断行事，扶植外来游士为党羽，常常割地以求和大国结交的。

30、太子地位过于显赫，党徒众多且强大，与许多大国结交，声威与权势早已形成的。

31、度量狭小而急躁，处事轻率而容易激动发作，心怀积忿而不考虑后果的。

32、君主常发怒而爱用武力，忽视农业和练兵而轻易打仗的。

33、权贵互相嫉妒，大臣权势盛大，他们常在外借助敌国势力；在内困扰百姓，攻击有私怨的人，君主却不加以诛除的。

34、君主无能，他的叔伯兄弟有才干，太子的权势小而庶子的权势大。官吏软弱而百姓不驯服。这样，国家就会动荡不安的。

35、君主怀恨而不发作，不处理案件，对犯人不加惩罚，使群臣暗中憎恨君主，长久不知道自己命运的。

36、派遣军队任命的大将权力很大，边境任命的郡守地位太高，他们独断专行，直接行事而不请示国君的。

37、君主的正室夫人淫乱，母亲私养姘夫，宫里宫外混乱私

通，男女分别不明，形成妻后与太后两个权力中心，与君主相对抗的。

38、君主的正妻遭到贱视而婢妾被尊宠，太子地位低下而庶子尊重，相国势力小而内廷小官权势大，朝廷内外违反尊卑的。

39、大臣很显贵，私党多且强，封锁君主的断决而独揽国家大权的。

40、权臣豪门的属吏被任用，有过军功的子孙后代却被贬黜；乡下有恶名的人被选拔，任官职有劳绩的人却被废弃，看重谋私利的行为而轻视为国立功的。

41、国库空虚而大臣家财充实，有固定户籍的人贫穷而客居的人富裕；农民和士兵困苦，而从事工商的人捞到好处的。

42、看到大利也不去追求，听到祸乱的苗头也不加戒备；对攻战和守备的事情浅薄无知，却努力用仁义来自我粉饰的。

43、不为君主保国安民的大孝，却羡慕平民对父母的小孝；不顾国家的利益，却听太后的命令；让女人执政，宦官掌权的。

44、会说会辩却不守法，头脑机灵而不善使用权术，君主多才却不能按法度行事的。

45、宠信的臣子被任用而旧臣被废退，庸才当权而贤能者被埋没，没功绩的人显贵而劳苦功高的却很卑贱。臣下怨恨的。

46、君主的同姓大臣俸禄的等级超过他们的功劳，他们的礼服侵越了规定的等级，宫室的供养太奢侈，而君主却不制止，则臣下的欲望就没有止境的。

47、皇亲国戚与百姓在同一门里出入，对邻里暴虐骄横的。出现了灭亡的征兆，不是说国家一定要灭亡，而是说它可能灭亡。两个像尧那样的君主，谁也不能统治淮；两个像桀那样的君主，谁也不能灭亡谁。灭亡与称王的关键，必定取决于两国的安定与混乱、强弱与盛衰的偏重状况。树木折断一定是有蛀虫，墙倒塌也一定是由于有裂隙。但树木虽然有蛀虫，没有大风也不会折断；墙虽然有裂隙，没大雨也不会倒塌。大国的君主，如果有能力用术行法，并用法术作为已有灭亡征兆的国家的摧毁条件去摧毁它，那么他兼并天下就不难了。

才无大小均有用，关键在量才使用

（三国·魏）刘劭

人分“八才”。才无大小，关键看其是否各得其位。小才固然不能大用，大才小用也会尾大不调。况且才有偏至，应该各展所长。切记：“八才”皆属人臣之任，最高领导者的才能正在于统领手下的人才。得才而能用，识大体，弃细务，可唾手治天下；不能用才，事必躬亲，以至细大不捐，则必然因小失大，难成大业。

有的人说，人才能大却不能够小，就像容纳牛的大鼎不可以用来烹鸡一样。我认为这种说法不正确。就才能而言，是一个固定的名称，哪里只包括大的能力，而不包括小的能力呢？凡是所谓能够大而不能够小，这种说法无非是说人的性格有宽宏大量的，有急躁狭隘的，各自适合的工作相应应有大小。性格宽容宏大的人，适宜治理郡国，善于使下级发挥能动作用，通过集体的力量，来成就自己的事业。性格急躁狭小的人，适宜于治县，工作不论巨细都事必躬亲。然而，郡和县，不过是范围大小不同而已，用宽缓急躁等实际道理来讨论它，就应当说大小不同，各自相称，而不应当说能够大而不能够小，犹如鸡和牛，也只是体积大小的区别，没有本质的区

别。由此看来，鼎也应当有大有小，如果有用来煮牛的鼎，难道没有用来烹鸡的鼎吗？因此能够治大郡的人，就也能够治小郡。

由此可推论，人才各有其优势，各有短长，并非仅用大小两字就能够概括的。人才禀赋不同，能力方面各有差异，有的善于洁身自好；有的善于制定法规，让人服从；有的善于周旋调停，处理事务；有的善于布德教诲，为人师表；有的善于巡使一方，督责办事；有的善于督察是非，纠正偏失；有的善于权衡机巧，标新立异，行事刚猛。

能力出于人的禀赋才质，各种才质都有自己的限度。人的才能既然各自有别，适宜担任的政事也就应该各不相同。因此，善于洁身自好的人，操行清廉节俭，如果在朝做官，便是首辅之任，治理国家往往推行矫枉之政。善于制定法规，驱人服法的人，是法家之才，如果做官，应是司寇之任，治理国家往往推行依法办事之政。具有计谋策略能力的人，是术家之才，如果做官，应是三公之副，其治理国家的特点是善于根据时事推行灵活政策。通情达理的人，是智慧识见之才，如果做官，应该是宰相之任，治理国家时往往善于使内政外交十分协调。具有实际办事能力的人，是贬恶扬善之才，在朝做官，便是司寇之任，治理国家则偏向于推行督察职责之政。善于创造机巧并崇尚奇能的人，是技工之才，如果做官应是司空之任，如果治理国家就倾向于推行技艺工巧之政。具有监察能力的人，善于褒贬善恶，如果做官，应该是师氏的辅佐，治理国家则倾向于推行峻切严明之政。具有威武勇猛能力的人，应算是豪迈杰出之才，如果做官，便是将帅的人选，治理国家则推行严厉果毅之政。

所以，凡是偏才，都只具备一种才能，只是能够胜任某一方面的工作，治理一个国家就不是他们能够做到的。为什么呢？因为提任一个官职，犹如以一味调和五味，从事一日之政，正是以无味包

容五味。何况在一个国家之中，陋俗与文明并存，民众也有强悍与和顺的区别，而人才有不同，所施行的措施也必有得失。

所以，天子的德政应该进行全面统辖，如果以此来治理小的方面，就是迂腐而不切实际。办理各种杂物的行政措施适宜于治理繁乱的政治。以此来治理道理简易的大事，就不会取得很好的效果。注重策略权术的政治措施适宜于治理急难的事情，以此来治理太平之世，就显得平淡而无效。矫正错失的政治适宜于治理混乱侈靡的世道，以此治理衰弊之世，就会败坏灭亡。和谐的政治措施适宜于治理新建立的国家，以此治理即将衰亡的国家，就显得空虚无力。苛刻之政适宜于纠察奸谬，如果以此治理边境，就会失去民心。威武勇猛的政治宜于讨伐动乱，以此治理善良的百姓，就会显得残暴。注重征收赋税的政治适宜于治理富裕国家，以此治贫，就会使人民疲顿而穷困。

因此，根据才能授予官职，一定要审慎。凡属这几类才能的人，都属于偏才，因为，这些人有的能够说却不能够做，有的能够做却不能说。至于国家栋梁之才，既能够说也能够做，因此才是众才中最优秀的人才。

赏重刑严称王天下

（战国）商鞅

民众的对外事务，没有什么比作战更艰难的了，所以轻微宽松的法制是不能用来驱使他们去作战的。什么叫做轻微宽松的法制呢？那就是指奖赏少而刑罚轻，淫荡的歪门邪道不加堵塞。什么叫作淫荡的歪门邪道呢？就是指那些搞诡辩与耍聪明的人能得到尊敬，到处游说谋求官职的人能得到委任，研究文献典籍而有个人名气的人能显赫荣耀。这三条歪门邪道不加堵塞，那么民众就会不愿

作战而对外战争就会失败了。奖赏少，那么听从法令而立功的人就得不到什么好处；刑罚轻，那么犯法的人就不会受到什么伤害。所以开辟了淫荡的歪门邪道来引诱民众，又用轻微的法制去使他们作战，这叫做要捕取老鼠而用猫去引诱，恐怕是没有什么指望的吧！所以，要想使自己的民众去作战，就必须用从重的法制。奖赏一定要优厚，刑罚一定要严厉，淫荡的歪门邪道一定要堵塞，搞诡辩与耍聪明的人不能得到尊敬，到处游说谋求官职的人不能得到委任，研究文献典籍而有个人名望的人不能显赫荣耀。奖赏优厚；刑罚威严，民众看到作战立功的奖赏优厚就会舍生忘死，看到逃避作战所受到的刑罚就会把苟且偷生看作是一种痛苦。奖赏使民众不怕死，刑罚使他们不愿苟且偷生，而淫荡的歪门邪道又被堵住了。用这样的民众对付敌人，这就好比是用上万斤的力量才能拉开的强弓去射飘落的树叶，哪会有攻不破的呢？

民众的国内事务，没有什人比务农更艰苦的了，所以轻微宽松的政治措施是不能用来驱使他们去务农的。什么叫做轻微宽松的政治措施呢？那就是指农民贫穷而商人富裕——因为粮食便宜了钱币就贵重了，粮食便宜了农民就贫穷，钱币贵重了商人就富裕。奢侈品等不重要的生产不受到禁止，因而做手工艺的人能得利，而到处游荡混饭吃的人很多。所以农民用力最苦，而获得的利益却很少，不及商贩、做手工艺的人。如果能够使商贩与做手工艺的人不增多，那就是要国家不富，也是不可能的。所以说：要想靠农业来使自己的国家富起来，那么国内的粮食价格必须昂贵，而对不务农的人所征的徭役必须增多，对市场利润的税收必须加重。这样，民众就不得不种田，不种田的人就不得不购买粮食。粮食昂贵，那么种田的人就有利；种田的人有利，那么去从事农耕的人就会多起来。粮食昂贵，购买粮食不合算，而又加上沉重的赋税徭役，那么民众就不得不抛弃那经商与卖手工艺的行当而去从事农业生产了。这样，民众的力量就会全花在农业生产上了。

治理国家的人，要把边境上得到的利益都给战士，把市场上得到的利益都给农民。边境上的利益归给战士的国家就强大，市场上的利益归给农民的国家就富裕。出外作战时兵力强、回来休整时能致富的国家，就能称王天下。

导致亡国的七种祸患

（春秋）墨子

国家会有七种祸患。是哪七种祸患呢？不去修筑城池、加强工事，而去修建官室庭院，这是第一患；敌人已经打到了边境，但是邻国却不敢救助，这是第二患；把民力消耗在无用的地方，把钱财赏赐给一些没用的庸人，民力因此而耗尽，财富浪费在招待宾客之上，这是第三患；做官的人只顾自己的俸禄，周游的人只顾结党营私，君主用律法来控制大臣，大臣因为惧怕而不敢出声，这是第四患；君主自以为聪明而不过问政事，自以为国家强大而不作准备，而敌国却虎视眈眈，这是第五患；所信任的人不够忠诚，忠诚的人却不被信任，这是第六患；国家所饲养种植的东西不够吃，大臣对国事帮不了忙，赏赐不能使人欢喜，惩罚不能使人恐惧，这是第七患。国家有了这七种祸患，江山社稷必然难保。

所谓五谷，是百姓们赖以生存的依靠，也是君主用来供养自己的东西；因此如果百姓失去了粮食这个依靠，君主也就没有人去供养了；百姓没有粮食，就不可以驱使。所以，粮食生产是必须搞好的，耕地也必须尽力去耕种，开销必须尽量节省。如果五谷丰收，那么君主就可以五味俱全；如果不能尽收，君主就不能完全享用。一谷不收叫做谨，二谷不收叫做旱，三谷不收叫做凶，四谷不收叫做匮，五谷不收叫做饥。

如果遇到饥谨的年份，那么士大夫以下的官员都要减去俸禄的

五分之一；如果遇到旱年，那么就要减去五分之二；如果遇到凶年，那么就得减去五分之三；如果遇到了匮乏之年，那么就要减去五分之四；如果遇到了饥年，那么就没有俸禄了，只是能吃饭而已。因此，如果国家出现了凶年饥荒，那么君主就要去掉鼎里的五分之三的饭食，大夫们就要撤去音乐，士人们就不去上学，君臣的衣服不能改造，别国来的客人或者使节，没有丰盛的饭菜；要撤掉车子左右的两匹马，不修理道路，马不喂粟，奴婢不能穿帛衣，这是告诉别人自己国家已经很困难了。

假设有一个人背着小孩去打水，不小心把小孩掉到井里去了，那么这孩子的母亲必然会想尽办法去救孩子。现在遇到了凶年，人民非常饥饿，路上满布饥民，这比把孩子掉进井里更加严重，这可不能熟视无睹啊！因此，如果哪年五谷丰登，那么百姓就会温顺而善良；如果哪年欠收的话，人民就会变得吝啬而凶狠。人民的性情就是这样变化不定的。干活的人少，而吃饭的人多，那么就必然不会有好收成。

如果财物不足的话，就应该注意耕作的时间；如果粮食不够的话，就应该注意节约用量。人们按照时令耕作，以农为本，注意节约，所以就财物充足。

因此，如果仓库里没有储备足够的粮食，就不能应付灾荒时的需要；如果军库里没有储备武器的话，那么即使是正义的一方，也不能够去讨伐不义的一方；如果城墙不够坚固，就不可以抵御敌人的进攻；如果心中没有考虑和准备，就无法应付突发的情况。所以，如果像庆忌那样没有设防，就不要轻易地出击。桀没有防备汤而遭到了流放；纣王没有防备武王最终被杀。桀与纣都贵为天子，拥有天下的财富，但为何却被方圆只有百里的小国君主所灭呢？这是因为他们拥有财富却不懂得储备。因此，足够的储备是国家的大

事。粮食是国家的财富，武器是国家的利爪，城池是国家用来自卫的壁垒。这三样东西都是维护国家的工具。

富贵的边界是灭亡

（战国）韩非

有一种鸟，头重而尾巴弯曲，想在黄河边饮水，但这样一定会掉进河里，于是就要同伙衔住它的羽毛，它才能够饮水。人如果有要饮水而饮不到的时候，就不能不注重寻找衔他羽毛的同伴。

鳗鱼像蛇，蚕像毛虫。人们见到蛇就会害怕；见到蚕就会毛骨悚然。渔人捉鳗鱼，妇女们拾蚕，因为他们可以得到利益，因此，他们都像孟贲与专诸一样勇敢。

伯乐教他所讨厌的人识别千里马，教他所喜爱的人识别劣马。因为千里马偶尔才有一匹，在买卖马匹中，得到利益很慢，劣马每天都在买卖，得到利益很快。这就是《周书》中所说的“把偶尔有用的话经常说，这就是一种迷惑”。

桓赫说：“雕刻的原则是：要雕刻鼻子，不如先雕刻得大些，要雕刻眼睛，不如先雕刻得小些。鼻子雕刻大些，可以小，如果鼻子先雕刻小了，那就不能改大了。眼睛雕刻小了，可以改大，如果眼睛雕刻大了，就不容易改小了。”办事情也是同样的道理。一件事做了以后还能再补救，这样做事就很少失败的了。

商纣王的宠臣崇侯和恶来都知道如果不顺从商纣王的心意，就会被杀，却又看不见周武王将要把商灭亡。商纣王的叔父比干和对吴王忠心的臣子伍子胥知道他们的君主一定会被灭亡，却不知道自己会被暴君杀死。“崇侯和恶来只知道君主心中的意愿，却不知道国家兴亡的大事；比干与子胥只知道国家兴亡的大事，却不知道君主

心中的意愿。”圣人是两种都具备的。

惠施说：“后羿手拿拉弓的工具，戴上射箭的袖套，拿起弓，牵动弓箭的扳机，越国人争着为他拿箭靶。如果小孩子要拿弓箭射击，慈母都吓得要入房并关上窗户。一定能射中箭靶，越国人都不会怀疑后羿的箭法；如果不一定会射中箭靶，那么慈母都会避开儿子。”

齐桓公问管仲说：“富贵有没有边界？”管仲回答说：“水有边界的地方，就是没有水的地方；富贵有边界，就是富贵已到了满足的地步。人如果不能在满足时自制，那么灭亡就将是他的富贵的边界吧！”

宋国有个富商叫做监止子，与别人争买价值百金的一块未雕饰的玉石，假装失手而将它打坏了，赔了百金后，修补好摔坏的痕迹，卖了这块玉石而得千金。事情做了之后有失败的，却因此认为还是不做的好，那只是看到不好的一面，并没有看到好的一面。

第一章 圣人治道在于隐和匿（下）

国强则百事兴，国弱则百事衰

（战国）韩非

民间有句谚语：“衣袖长便于跳舞，本钱多好做生意。”这就是说条件越好，办事情越容易成功。所以国家安定强盛，谋事就容易成功；如果国家衰弱混乱，计策就难以实现。所以为秦国出谋划策，即使改变十次也很少失败。为燕国出谋划策，即使改变一次也很少成功。这不是说，为秦国出谋划策的谋士一定是有智慧的，而为燕国出谋划策的谋士一定就是愚笨的。而是因为两国“治”和“乱”的条件不同。所以周背离秦国搞合纵，只用了一年，秦就将周攻破了；卫背离魏国搞连横，只过了半年，就被魏国消灭了。这就是说周是由于合纵而被消灭，卫国是由于连横而被消灭。假使周、卫两国不急于实施他们的合纵和连横的计划，而是严厉地治理国内，使国家的法度严明，坚决执行赏罚制度，充分利用地利来增加积累，让百姓拼死来坚守城池，那么，天下各国即使夺取了土地，但真正获得的利益少，而进攻他国使自己的力量削弱了，那么，就是有万乘车马的大国也不敢在这样的坚城之下把自己拖垮，而让别的强敌趁自己衰弱时来整治自己。只有这样，才是使国家不会灭亡的方法。放弃使国家不会灭亡的方法，而去干使国家灭亡的事，这就是治理国家的人的错误。在外交上无计可施，在治理国家时造成混乱，那国家就一定会灭亡而不能再站起来了。

人们通常的打算，都是追求安定和利益，而避免危险和穷困。现在让人民去作战，前进就会被敌人杀死，退后就会被处罚，两种情况都是危险的。抛弃自己的家事，坚决去承受作战的痛苦，家庭有困难上级也不过问，就置于穷困之中了。因为遭受穷困和危险，

百姓怎么会不逃避呢？所以他们就会侍奉权贵，这样就有免除兵役的条件，免除了兵役就可以远离战争，远离战争就可以保证安全。用钱财和物质去贿赂并依附权贵，就能使自己的要求得到满足，要求得到满足了，就能保全自己。保全自己就是很明显的利益，怎么能不追求呢？这样为国家效力的就少了，为私人权贵效力的就多了。

英明君主治理国家的政策，是使工商业者和无业游民尽量减少，并使他们的名位低贱，以使人们从事农耕而轻视经营工商业。现在社会上向君主亲近的人请托的风气很盛行，这样官爵就可以买到。官爵可以买到，那么从事工商业的人的地位就不会低下了。投机倒把的商业活动就会在市场交易中出现，那么商人就不会少了。奸商的财富是农民收入的几倍，地位也比从事耕战的人高，这样光明正大的人就会减少，而从事工商业的人就增多。

所以造成国家混乱的社会风气是：那些称颂先王的治国之道，借仁义进行说教的人，讲究仪表服饰，又会修饰言辞，用来破坏当代社会的法治，迷惑君主实行法治的决心。那些纵横家，弄虚作假，借助其他国家的势力来谋得个人私利，却把国家的利益抛在脑后。那些游侠刺客聚集在一起，标榜气节，用来显扬他们的名声，而触犯了国家的法律。那些免除兵役的人聚集在权贵的门下，贿赂和依附着权贵，逃避出征的劳苦。那些工商业者，制造出粗劣的器物，聚集一些质量不好的生活用品，囤积起来看准时机再出售，来谋取农民的利益。这五种人，就是国家的蛀虫。君主如果不铲除这五种危害国家的人，不培养光明正大的人，那么天下即使出现残破覆亡的国家、地削国灭的朝廷，也是不足为奇的了。

用人要各尽所长

（明）吕坤

摆满美味肉食的地方总是飞满了苍蝇，它们却并不飞到祭祖桌上摆的肉汤和清水上去。美味的佳肴不断增加，而想让苍蝇飞到祭祀用的肉汤和清水上去，即使驱赶它们，它们也不会飞去。等到美味佳肴撤掉之后，苍蝇就不得不飞往肉汤和清水上去。

骆驼能背负百钧之重，蚂蚁只能背负一粒米那么小的东西，都是各尽其力罢了。大象饮上数石水，驢只饮一勺，各尽其肚量而已。君子选用人才，不一定要求个个效率相等，只要求做到各尽所长就行了。

瓦砾扔在大道上，过往的行人就好像没有看见一样，假如用纸把它包起来，必定有人会去捡它。如果用十层锦缎把它包裹起来，再装在精美的木盒子里，必定会有人想去偷它。所以说，把东西藏起来，别人想窃取它；掩盖起来，别人就想把它揭开；把它围起来，人们就想窥探它；遮挡起来的東西，别人就想观望它。惟有置于光明之下的东西人家才不会怀疑。所以君子要使自己处身于光天化日之下，是丑是好都不掩饰自己的真面目；别人是喜欢还是厌恶，那在于别人，跟我自己没什么关系。

要让桌子四角平稳，就把它放在平整的地方。桌子有时还不够平稳。不平的原因有两个，要么有两个角落不平，或者有一个角落不平，若在短缺的地方下功夫，必然会使桌子更加倾斜。

物极必反，这是自然的发展势态。所以绳索绞得过分了，它就会反转。物体掷得太急了就会反射回来。

一把钥匙能不能打开锁，关键在于看它们是否匹配。蜀道并不算难行，还有比蜀道更难走的。如果你走路的方法对了，蜀道也好比大路一样；而走路的步子如果不对，走在家里也像走蜀道那样难。

在黑暗之中快步行走在悬崖断壁之上，没有不跌倒的。我疼爱我的儿子。若不是我的也不是邻居的儿子，就会转卖给别人去喂养，那么不死也就算好了。所以公家的衙门不如私人的住宅坚固，驿马不如私家的马肥壮，因为这不是当自己的来对待。假若有了大公无私之心，就必定会珍惜民众的财产和劳力了，又何必只顾及自己的住宅呢？心怀万物一体思想的人，应该经常让那些牛马吃得饱饱的，惟有这样才算是爱惜造物主所创造的一切生命，不必只珍爱自己的马。天下的人心中想着自己的事情已经很久了，不单独只是这一两件事情。做学问的人应该打破这个局限，才能创造自己的世界。

脖子支撑着头，双脚承载着六尺身躯，一辈子都是如此，但不觉得沉重，这是本性使然的缘故。假如把别人的头枕在我的肩上，把别人的身子压在我的腿上，那就沉重得受不了。

不怕煮的东西不熟，只怕断了火。如果火不熄灭，就算是金子也可以把它化为金水，就算是砂石也能把它化为泥浆。但如今只有冷灶清锅，又空忙个不停干什么呢？

法制与教育是治国双轮

（春秋）管仲

古代的天时与今天的天时相同，而古代的人事与今天的人事不相同，这可以表现在政事与刑法两个方面。在帝喾和帝尧的时代，昆仑山下埋藏了许多黄金，却没有入挖掘。他并非用了什么好的方法来制止人们这么做。因为那时候山上草木繁茂，供应充足，河中的水产不用打捞尽就够人们吃的了。人们自己耕种，自给自足，多余的用来供养天子，所以天下太平。人们放牛牧马都互不相通，人

民的风俗习惯也互不知道，但是有什么需求不出百里的范围都可以得到满足，所以虽设官但不需管理，天下一片太平。那时强迫犯人一只脚穿草鞋一只脚穿常履，以此羞辱他代替死罪。

而今周公的年代，断指、断足和断头积满了台阶，被处死的人们还是不服从，这并不是人们不怕死，而是极度贫困所逼的缘故。土地贵重，人口增多，生活破败贫困而且供养食物不充足。直到发展了原先不被重视的工商业，人们生活才逐渐富裕起来，这是不注重虚名而注重实际的措施。圣明的君主，观察研究农业生产的情况以及发展游乐事业，甚至整日整夜筹划。如何根据时代的变化而改变政策呢？最好的办法是发展奢侈的生活消费。

轻视粮食，看重珠玉，这样可以使国人服从管教。因此，轻视粮食而看重珠玉，提倡礼乐制度而轻视生产事业，这就是发展农业的开始。珠，是阴中阳，所以胜过火；玉，是阳中之阴，所以胜过水。它们都是变化如神的。因此，天子积累作为货币的珠玉，诸侯贮备钟磬等乐器，大夫则贮备狗与马等玩物，百姓则贮备布帛等物资。不然，有势力的将占有珠玉，有智谋而狡猾的人将操纵珠玉，可以使贵物价格降低，贱物价格昂贵，市场紊乱，如是鳏寡独身的老人也就无法生活了。

政令和教化两者都是重要的，那么哪个最为急需的呢？政令和教化相似但方法又有不同。教化，好像秋天的云朵一样高远，能激动人的悲心；又好像夏天的云朵静静的，能浸及人的身体；深邃得好像皓月的寂静，平息着人的恩怨；平易得好像流水，让人思念又令人神往。教化的开始，必须是君主能以身作则，就如同秋云在上空出现，不论贤者还是不肖者都能被感化。严肃尊敬地对待人们，挚爱地使用人们，就好像神山上筑起篱笆祭神的气氛一样。贤人虽然少，不肖者虽然多，但是教化使人变好，不肖者又怎么能没有变化呢？至于政令，则与教化稍微有不同。它是以强力和刑罚作为特

征。除去这点，政令对人们还能起到驱使的作用吗？

如何使用贫穷与富贵的人呢？人太富了，不好使用，人太穷了，就不知羞耻。水太平静了则不流动，没有源泉，水就很快枯竭；云平静则没有大雨了，没有稠雨，雨很快就会停止；政令如果只是平和而没有权威也是不行的。用人泛爱而不分亲疏，只会流于一般。但只是与左右的近臣亲密，选用不用之才，就好像以盲导盲，必然使人生怨。重其短处而放弃其长处，用人不讲原则，则是危害国家的根本。

不称其位而主持祭礼，这是欺骗祖先。毁掉誓言违背盟约，言而无信，这有伤害信义。尊敬祖先，这是尊重的根本。守盟约是讲求德行。提倡天地尊卑的道理，是为了明示权威。不讲德行，这是人群中的败类。必须以严厉的刑法约束人们，这才是政令的根本。

成就王业必须明白天地事物的客观规律，然后才可以发展功业和名声；懂得如何利用地利，才可以使百姓富裕起来；懂得侈靡的消费，才可以团结士人。君主必须喜好亲自处理国家大事，坚强果断、仁慈与会用人。君主要祈祷丰年，使百姓没有灾疫，六畜繁殖昌盛，五谷丰收，然后，百姓的力量才可以调动起来。在附近国家的君主都没有能力的条件下，这样就可以成就王业了。

要是附近国家的君主都贤明，那怎么办呢？或者迅速改换大臣，或者迅速改革政事，肯改变就可以成就功名。拯救有弊端的时政，百姓会受到鼓舞，发展农业则人民会富裕；适应天时的变化，顺应万物的生长；像日月放出光明，像风雨起降合时宜，如天之覆，如地之载，具备了这些条件，就是为民所爱戴的君长于。百姓想变却不能适应变革，就好比木头外面包了一层皮革，叫做有皮革却不能变革，那是不会说服并取得信于百姓的。

各国诸侯都保有财货，货币是表示物价的。物价是根据人们对物品的重视程度而定的。我们君主如果重视打猎，就重视老虎与豹子的皮张；君主如果重视功名利益，就重视金玉与货币；君主如果喜欢发动战争，就重视盔甲和兵器；而盔甲和兵器的来源，又首先在于田地和房屋。现在我们的君主要发动战争，就要首先办理百姓所重视的事情。

饮食与侈靡游乐是百姓的愿望，满足他们的需求和欲望，那么就可以使用他们了。如果要他们身披兽皮，头戴牛角，吃野草，喝河水，怎么能够使用他们呢？心情不愉快的人是做不好工作的，所以让他们吃最好的饮食，听最好的音乐，把蛋雕好再去煮来吃，把木柴雕刻了然后焚烧。丹砂矿产的洞口不要堵塞，使商人贩运正常运行。让富贵的人奢侈消费，让穷人劳动做事。这样百姓便将安居乐业，百般振奋而且有饭吃。这不是百姓可以单独做到的，还需要当权者替他们积累财货。

使用臣子的方法应当是：既能赏赐又能掠夺他们，既能任命又能免去他们；既能赏赐人使他们富有，又有刑戮使他们慑服；既能赐空头爵位骄纵他们，又能收取财税来削弱他们；既采用繁杂的礼仪制度来限制他们，又经常拿精明强干的典型来表扬他们。对于精明能干的人，可以因此而委派任务：能言善辩者用他做舌辩外交之类的工作，有智谋的人用他做侦查性的工作，品性廉正的人用他做监工的工作。对于脾性顽劣且欺凌属下的人，不讲道德而轻蔑上级的人则不用他们，流放他们去外地，因为这些人都是导致国家灭亡的祸害。巩固法制而遵守传统，提倡礼节而改革风俗，注重信用而轻视虚伪，喜好柔顺而嫌弃粗暴，这些都是立国的原则。凡治理国家，先要改造百姓的习性，然后才能与他们亲近。百姓贪图安逸，就偏要教他们劳动；百姓贪生怕死，就偏要教他们有牺牲的精神。“劳动教育”成功了，国家才可以致富；“殉死教育”成功了，国家才可

以扬威。

不但要善于集中民力，还要善于消耗民力

（战国）商鞅

如果想要建立一个国家，对于制度，不能不仔细审查；对于政策法令，不能不慎重对待；对于国家的政务，不能不严谨处理；对于事业的根本，不能不集中专一。制度适合时势，那么国家的风俗就能变好，而民众就会遵从制度；政策法令明确，那么官吏就没有邪恶；国家的政务统一到农战上，那么民众就会听从使用；事业的根本集中专一，那么民众就会喜欢务农而乐意作战。

圣人建立法治、移风易俗，是要使民众从早到晚都致力于农战，这是不能不搞清楚；民众之所以致力于国家的事业，为了遵从国家的法制而不惜牺牲，是因为君主设立的荣誉称号，设置的赏罚制度都很明确，人们用不着巧辩谈说，也不必依靠权贵名门就能建立功业了。

民众喜欢务农而乐意作战，是因为看到君主尊重从事农战的农民战士，而轻视巧辩谈说献技卖艺的手工业者，也瞧不起到处游说讲学的儒生。因此，民众专心从事农战，他们的家庭就必然富裕，而他们本人也会显贵荣耀。君主打开为国家利益出力的门路，而堵住为权臣之门效劳的歪门邪道，就能取得民众的力量；为权贵私家效劳就不能显贵荣耀，权贵私家也不能到君主那里请求说情。像这样，有功之臣就受到了鼓励，那么君主的命令就能贯彻执行，而荒地就能够被开垦，游荡的人就会消除，奸邪的事就不会产生。

治理国家能够集中民众的力量而使民众的事务专一于农战，国家就会强盛；能够致力于具有根本意义的农业而禁止无足轻重的商

业、手工业，国家就能富裕。

圣人治理国家，既要能够集中民众的力量，又要能够消耗民众的力量。制度明白清楚，那么民众的力量就能集中。民众的力量集中了而不使它们在农战中花掉，那么人们的报国志向就不能实现。人们的报国志向能实现而得不到财富，那么国家就会产生祸乱。

所以治国的人，要能集中民众的力量，用它来富国强兵；他消耗民众的力量，用它来刺杀敌人而激励民众。如果开导民众而不封闭知识，那么民众的智慧就会增长；民众的智慧增长了而不用来攻打敌国，那就会产生奸邪。如果封闭知识而不开导民众，那么民众就会混沌愚昧；民众浑浑噩噩而不加役使，那么力量就壮大了；民众的力量壮大而不去攻打敌国，那就会产生奸邪和虱子似的事情。所以集中民众的力量，就要用它来专心从事农战；消耗民众的力量，就要用它来攻打敌国。

治理国家贵在使民众专心一致，民众专心一致就会朴实，朴实就肯务农，务农就容易勤劳，勤劳就能富裕。对于富人，用出粮捐取爵位的方法来消耗他们的财富，他们就不会再游手好闲了；对于游手好闲的人，用刑罚来禁止他们的游荡，他们就会从事农业劳动了。所以，能够集中民众的力量而不能使用它的国家就一定会混乱，能够消耗民众的力量而不能积聚它的国家一定会灭亡。所以，国君懂得调剂这两个方面，他的国家就强大；不懂得调剂这两个方面，他的国家就削弱。

民众没有治理好，是因为君主不禁止卑鄙的行为；法令不严明，是因为君主助长了动乱的因素。所以英明的君主不放任卑鄙的行为和不助长动乱的因素；他掌握着大权而处在君位上，传下法令来统治人民，因此能高高在上而得知邪恶的情况，而官吏也不再有邪恶的行为；该奖赏还是该用刑，臣民自己能做出决断，做出的器

物用具都符合一定的制度。像这样，听以国家的制度明确而民臣的力量被充分利用，君主的爵位尊贵而各种人物被使用。

现在各国的君主都想治理好民众，但却又用动乱的因素去资助民众；这并不是君主们乐意要把民众搞乱，而是因为他们墨守陈规旧章，没有去考察一下时势啊！这样的话，他们远一点的就会效法古代，而得到那些行不通的措施；近一点的就会拘守现状，而不能随着时代前进。又不明白社会风气的变化，不清楚统治民众的实际情况，所以滥加赏赐而导致了用刑，减轻刑罚而使奖赏失去了作用。因此，君主们设置了刑罚而民众还是不服从，赏赐用尽了而邪恶的人更多了。民众对于君主，往往是先受了刑，然后再取得奖赏。

圣人治理国家，既不效法古代，又不拘守现状，而是根据社会情况来给它制定相应的政策，考虑民情习俗来给它建立相应的法制。对于法制，如果不考察民众的实际情况而建立它，那就不会成功；对于政策，如果能适应时代的需要来实行它，那就不会受到抵制。所以圣明的帝王治理国家，只是谨慎地采取措施、仔细地考察时务，把心思都集中到农战上罢了。

木材劈不开，错不在墨线

（春秋）墨子

一切言论和一切行为，如果有利于天地、鬼神及百姓的，那么就要去做；一切言论和一切行为，如果有害于天地、鬼神及百姓的，那么就要舍弃掉。一切言论和一切行为，如果符合三代圣王尧、舜、禹、商汤、周文王和周武王的，那么就要去做；一切言论和一切行为，如果符合了三代暴君夏桀、商纣、周幽王与周厉王的，那么就要舍弃了。

能够有充足的言论并且能付诸行动的，我们就推崇它；但如果只有言论而不足以付诸行动的，我们就不推崇它。不足以付诸行动，但却要推崇它，那就是空言妄语了。

一定要去掉六种邪僻。沉默时能够思考，说话时能教诲人，行动时能从德义。能够使这三者交替进行，那么一定能成为圣人。

一定要去掉欢喜、去掉愤怒、去掉快乐、去掉悲哀及去掉爱，而以仁义作为一切言行的准则。一个人如果手、脚、口、鼻和耳朵都用来从事义，那么一定会成为圣人的。

行义而不能做好的时候，一定不能把这归罪于学说和主张本身。就好像木匠想劈木材但未能劈好，这并不能归罪于墨线一样。

当世的君子，让他去宰杀一条狗，如果干不了他就会推辞；让他成为一国的宰相，如果不胜任却仍旧去做，这难道不很荒谬吗？

如果有一个盲人说：“银是白色的，黔是黑色的。”即使眼睛明亮的人也不能将这两者改变。如果把白和黑的东西混和放在一起，让一位盲人来分辨，那么他肯定做不到。所以我说的盲人不能分辨白和黑，不是因为他不能说白和黑的名称，而是因为他无法做出正确的选择。现在天下的君子所说“仁”的定义，即使圣王禹和商汤也不能改变它，如果把符合仁和不符合仁的事物混合放在一起，让天下的君子来分辨，那么他们也是做不到的。所以我说，天下的君子不能分辨仁与不仁，不是因为他们不知道仁的定义，而是因为他们无法做出正确的选择。

现在的士人以身处世，没有商人用钱那样慎重小心。商人用钱买东西，都不是任意马虎胡乱购买，而是一定选择最好的来买。现在的士人以身处世却不是这样，而是随心所欲地胡作非为。过错严

重的人得不到刑罚，过错轻微的人也没有蒙受非议的羞耻，所以说士人以身处世，比不上商人用钱那样小心谨慎。

当代的君子，想把他的道义都去一一实现，为此别人去帮助他修养他的身心，但他却因此去抱怨别人。这就好像有人想砌一堵墙，别人去帮助他，但他反而为此去怨恨别人，这难道不是很荒谬吗？

古时候的圣王，想把他的学说和道理传给后代的子孙，因此他们把这些学说和道理写在竹帛上，刻画在金石上，用这种方法传给后代子孙，让后代子孙能效法它。现在听到先王所遗留下的学说却没有尽力去实现，这就是把先王所传下的学说废弃了。过去周公旦早上要读一百篇书，晚上还要接见七十位士人。所以周公旦能成为辅助天子的宰相，他的美德和修养还能在今天流传。我对上没有承担国君授予的职责，在下也没有农民耕种的艰辛与困难，我如何敢把这些书抛弃呢？我曾听说过：“天下的万事万物都是殊途同归的，但在流传的时候可能会出现差错。”但是由于人们所听到的不能达到一致，所以书就这样多起来了。现在像公尚过那样的人，他的心对于事理已达到了洞察精微的地步，对于殊途同归的天下万事万物，他已知道合理的地方了，因此就不用书来教育了。你为什么会觉得奇怪呢？

强弱不互斗，冰炭别同炉

（战国）韩非

听说古代善于用人的人，一定遵循法度，顺应民心并且赏罚分明。遵循法度，不费很大的力就能办好事情；顺应民心，减免刑罚却能使禁令通行；奖罚分明，就不会有伯夷和盗跖的叛乱。如果是这样的话，是非黑白就清楚了。管理国家事务的大臣，对国家应效

力，履行自己的职责，看见有才能的官，就授予他权力和职位，尽力考虑来处理事务。臣子们都发挥自己的才能，胜任自己的官位，把自己的权力看轻，并且心中不考虑保留，对君主主要不辜负当臣子的责任。这样，在国内才不会有隐藏怨恨的动乱，对外也不会有像赵括那样的祸患。圣明的君主使每一件事情分开，不互相干涉，因此不会有是非争论；不让士兵当官，因而使他们的技艺增长；不让百姓发挥相同的作用，因而不会有争斗。争斗辩论没有了，技艺长处发挥了，那么强的弱的不去比较争斗，冰和炭不放在一起。这样，天下的国家都不互相侵犯，这是治理国家的最高境界了。

如果忽略了法度的办法而用仁义之心去治理国家，尧就不能使国家强大；摒弃原则和尺子去胡乱猜测，奚仲就不能完成车的一个轮子；不顾尺寸长短的差别，王尔就连一半也不符合。假使符合规矩，遵守法度，拿着圆规与直尺，按照尺寸长短，那么笨拙的工匠制作东西的时候也不会有偏差了。一国之君能够舍弃贤巧的儒生所不能舍弃的，符合法度而不出偏差，那么人民只要努力就能成就功名了。

圣明的君主设立奖赏制度，设立可避免的惩罚。因而有才能的人被奖赏所鼓励，就不会出现伍子胥那样的灾祸；不守法纪的人被定罪，就不会弯曲脊背被剖开。盲人生活在平坦的地方不会遇到深溪，遇到危急的人保持平静就不会身陷危险的境地。这样，从君主到百姓上上下下都安居乐业了。古时候的人说：别人的心里想什么难以道，欢喜和愤怒也难以捉摸。所以，使用标志让人看到，用鼓声让人听见，以法度教导思想。如果统领人民的君主忽视这三个简单易行的道理，处理事务时不想让别人明白他心里的意图，这样，对上，会使国家官员怒气积聚；对下，也会使百姓心里埋怨很深。让心中有愤怒的官员去管理心里有怨气的百姓，那么两者都有危难了。圣明君主的行为容易让人明白，所以可制定章法；他的想法容

易让人知道，所以可以用语言表达；他的法度容易达到，所以推行命令。这三者实施了，对官员没有自私偏袒，管理百姓能够依循法律，看到命令文书而行动，随着绳子的长短修剪，因循布匹的裁剪去缝补。这样君主不会有因私心而发怒的狠毒，臣民不因愚昧拙劣而被刑罚。所以君主贤明而少有愤怒，臣民尽力效忠而少惩罚。我听说：“处理任何事情都没有后患的，尧也做不到。”然而，世上不会没有事情发生的。君主如果不看轻官位俸禄，不轻慢财富权贵，是不能拯救国家危难的。所以圣明的君主应劝勉廉耻之心，鼓励仁义之心。以前，介子推没有官位俸禄，义气跟随晋文公逃亡，文公饿了，介子推仁义地割自己身上的肉给文公吃，所以，文公因他的品德高尚跟他结交，晋书上也写上他的名字。君主高兴的事是让人们为国家尽力，而担心他们因私心抢夺了自己的威严；臣子们安心的是因才干而得到官职，担心的是自己一个人背负两个人的责任。所以圣明的君主应为臣子们排除他们所担忧的事，帮助他们实现高兴的事情。君臣上下的好处，没有比这样更大的了。

第二章 治理天下不要违反民之本性（上）

（战国）庄子

马的蹄子可以践踏霜雪，毛可以抵御风寒，吃草饮水，翘足跳跃，这就是马的天性，即使在商台大殿上，它也不能改变。待到伯乐出现了，他说：“我善于管理马。”于是用烧红的铁器烫马毛，用剪刀修剪马鬃，凿削马蹄，烙上印记，络首绊脚把它拴连起来，圈人马棚，马便死掉十分之二三了，然后将它饿着、闷着、驱驰、奔跑、训练与修饰，先有马口横木和马络装饰的祸患，后有皮板和竹条的威胁，马就死了大半了。制作陶器的人说：“我会整理粘土，用粘土制成的器皿，圆的合乎圆规，方的合乎曲尺。”木工说：“我会整理木材，用木材制成的器皿，使曲的合于钩，直的合于绳。”粘土和木材的本性难道就是要合乎圆规、曲尺、钩弧和墨绳吗？然而世世代代还称赞说：“伯乐善于管理马，而陶工和木匠善于整理粘土与木材。”这也和治理天下的人是一样的过错啊！

我认为会治理天下的人不是这样。人民有共同的本能和天性。靠着纺织而穿衣，靠着耕种而吃饭，这就是共同的本能和天性。人的思想和行为浑然一体而没有偏私，叫做自然放任。所以上古是人类天性保留最完美的时代，人的行为总是那么迟重，朴拙无心。在那个年代里，山野没有路径和隧道，水面没有船只和桥梁，各种物类共同生活，居所相通而没有什么乡与县的界线；禽兽成群结队，草木遂心地生长。因而禽兽可以用绳子牵引着游玩，鸟雀的巢穴可以攀登上去探望。上古时代，人和禽兽混杂居住，因而各种物类相互聚合并存，哪里还区分什么君子和小人呢？人人都不用智巧，本性就不至离失；人人都无私欲，所以都纯真朴实；纯真朴实就能保持人的本性了。

等到圣人出现，勉强用力推行仁义，于是天下开始迷惑了，放纵无度地追求逸乐的曲章。“道德”不被废弃，哪会采用仁义？天性、真情不被背离，哪会用礼乐？五色不被散乱，谁会调出文彩？五声不被错乱，谁会应和六律？分解原本来做器具，是木工的罪过，毁掉了人的自然本性来推行仁义，是圣人的罪过。

马，生活在陆地上，吃草饮水，高兴起来就交颈相摩，若发怒时则转身相踢，马的智能仅止于此。等到把车衡和颈轭加在它身上，把配着月牙形佩饰的轡头勒在它头额上，那么，马就会知道咬破车衡上的附件，弯曲脖颈从轭下逃脱，或抵挡车上的帷子，或逃脱笼头吐出勒口。所以，马能爱做出与人对抗的事情，这完全是伯乐的罪过。

上古赫胥氏的时代，人民安居而不知道要做些什么，行走而不知道要去哪里，含着食物而嬉戏，鼓起吃饱的肚子而游玩。人民所能做的也仅止于此。等到圣人出现，用造作的礼乐来匡正天下百姓的形象，用仁义做标榜来安慰天下百姓的心，人民才开始竞相用智，积极地追逐私利，没有终止的时候。这也是圣人的罪过。

奖与惩均是利器

（战国）韩非

权势，就像是君主的深渊；臣子，就像是深渊的鱼。鱼脱离了深渊就不能再生存了，君主把权势借给了臣子就不能再收回了。古代的人难以正面说明，所以用鱼来做比喻。

奖赏与惩罚是锐利的武器。君王掌握了它就可以用来控制臣子，臣子掌握了它就可以用来蒙蔽君主。所以君主先流露出要奖赏的意图，臣子就会买卖它以作为自己有德行的武器；君主先流露出

处罚的意图，臣子就会拿它做使自己威风的武器，所以说：“赏罚是国家锐利的武器，不可以轻易给别人看。”

靖郭君是齐国的宰相，与老朋友说话久了，老朋友就富了起来。靖郭君赐给侍从物品，左右侍从的地位就提高了。说话久和赐给物品，都是小的资助，尚且能使人富裕，何况是给官吏权利呢？

宋王与齐国有怨仇，所以修筑练武宫。一个叫癸的歌手唱起歌来，路过的人都停下来观看，修筑武宫的人也不感到疲倦。宋王听说了，召见癸并赏赐他。癸说：“我的老师射稽唱得比我还好。”宋王把射稽召来并令他唱歌，可是路人并不止步，修筑武官的人感到疲倦。宋王说：“走路的人不止步，做工的人感到疲劳，这样看来，射稽歌唱得没有你好听，为什么？”癸说：“请君王检查各人的功效。”检查的结果是：癸唱歌时做工的人筑了四板墙，射稽唱歌的时候，工人却筑了八板墙；测试墙的坚实程度，癸唱歌时筑的墙能戳进五寸深，而射稽唱歌时筑的墙只能戳进二寸深。

有一个叫儿说的宋国人，能言善辩。他凭“白马不是马”的论点说服了齐国稷下地方善辩的人。他乘坐白马过关口，收税人看到白马要求按马一类的标准纳税。因此，即使凭借虚浮的言辞，辩赢全国的人，但考察实际情况，却连一个关口守门的吏卒也瞒不过。

良药往往是苦口的，而聪明的人知道尽力去喝它，因为他知道只有这样才能治好自己的病；忠恳的言语往往使听者不舒服，可是英明的君王却尽量听取，因为他知道这样才可以成就他的功业。

新磨出来的利箭，张开弓弩射出去，即使闭着眼睛乱射，箭头没有不射中微小东西的。但是不能再射到原来的地方，还不能算是会射箭，因为没有固定的箭靶做目标。设立一个直径为五寸大的箭靶，后退十步远，不是像后羿或逢蒙那样的神射手，不一定能完全

做到。因为有固定的靶子，有标准就难办，没有标准就容易做。有固定的靶子，后羿或逢蒙射中五寸大的靶子被认为技艺高超；没有固定的靶子，就会认为是乱射，即使射中微小的东西也是笨拙。

因此没有标准来衡量言论，善辨的人就会长篇大论；设立了标准来衡量言论，即使是聪明的人也怕失误而不敢乱说。现今的君王听取言论，不用标准衡量，却喜欢他们的巧辩；不用实际功效去衡量，赞扬他们的行为却不按标准。这就是君主长期受言谈者所欺骗，而游说的人长期被供养的原因。

有一个客人要教燕王长生不死的法术，燕王就派人去向他学习。受燕王使命前去学习的人，还没有把长生不死的法术学到，这个客人就死了。燕王不知道责怪那位外来客人欺骗自己，却责怪那位使者学习法术行动太慢，而把他杀掉了。如此，相信不可能的事情，而杀掉没有罪过的臣民，这是不明察的危害。试想，人们最看重的是他自己的生命，那个外来的客人都不能使自己长生，又怎么能使燕王长生不死呢？

智慧深藏，无为而治

（战国）吕不韦

得道的人一定平静。平静的人什么都不知道，知道像是不知道，这样可以同他谈论当君主的原则了。所以说，内心的欲望不流露出来叫做封锁，外在的欲望不进入内心叫做关闭。既封锁又关闭，天性的施行很精密，有水准仪也不用它测平，有墨绳也不用它测直，天性因此非常安静，静而又静，即可当天下的主宰。

身体是用来保藏心的，心是用来保藏智慧的。智慧被深藏起来，因而实情就不能窥见了。《鸿范》中说：“上天庇护着人民并使

他们得到提升。”庇护人民，是为了让人民有所提高。所以说，不出门就能知道天下事，不从窗口往外看就能知道天的规律。那些出门越远的人，他们知道的就越少。所以，博学多才的人，他们的智慧就被毁伤了；致力于耳聪目明与深思熟虑的，他们的智慧就被毁坏了；辨察“坚白”与“无厚”的，他们的智慧就被丢弃了。不出门，是为了达到出门的目的；不做事，是为了实现做事的目的。这就叫做用阳气招来阴气，以阴气招来阳气。东海到了尽头，水流到那里就会掉头；夏天暑热以后，就会慢慢变得凉爽。所以，老天没有制作，可万物靠它生成；最精妙的东西没有作为，可万物靠它化育；非常圣明的人不做事，可所有的官吏都用尽了自己的才能。这就叫不进行教化的教化，不说话的诏示。

所以，根据君主说话是否得当，有办法知道他是否狂妄；根据君主说话是否得体，有办法知道他是否惑乱。君主，是以不求得当为得当，以不求得体为得体的人。得当与得体不属君主的范围，而属于臣子的范围。所以，擅长当君主的人首先是不任官职，其次是不做具体事务。担任官职的就会有不完善的情况，做具体事务就会有不周全的情况，这就是官吏模拟君主从而使邪僻产生的原因。现在造车子的，要经过许多主管人员然后才能造成。治理国家难道也像造车一样吗？国家是靠许多智慧与许多才能维持的，不能用一件事情一种方法使它安定。

能以不变应万变、没有方法却能安定国家的，只有有道之人才能做到这样。郑国的太师文弹了一整天瑟，站起来后在瑟前拜了又拜，说：“我学习你，学习你的音律无穷无尽。”所以像太师文这样的人，先是致力于瑟，长相厮守，就能适应它。

思虑会伤害自己，智巧会自取灭亡，逞能恼人殃及自己，担负职位就会使自己疯癫。所以极端的神妙能逍遥自得，转瞬即逝，人们却看不见它的形貌；极端圣明能移风易俗，却没人了解自己在跟

从谁；超凡脱俗，却没什么不和睦；君临百姓之上，称孤道寡，却不受阻塞壅闭。这样，就能摸清奸诈邪僻的实际情况，同时阴险邪恶、说人坏话、阿谀奉承和投机虚作的人就无法进入王宫了。凡是奸诈险恶的人都是有依靠的，依靠的是什么呢？靠君主的作为。君主喜欢亲自做事，那么担任职务的人就放弃职守迎合君主的行事；迎合君主的行事，有了过错君主就没法批评他。这样，君主就一天天受害，臣子却一天天得志。这样，该运动的静止了，该静止的运动了；由此就产生了尊贵的变成卑下的，卑下的变成尊贵的。这就是国家衰弱与敌国进犯的原因。

奚仲制造车子，苍颉创造文字，后稷发明耕作，皋陶创制刑法，昆吾创造陶器，夏鱼玄发明筑城，这六个人做的事很得当，却不是当君主的办法。所以说，创造的人忙乱，因袭的人平静。只有那些掌握了当君主方法的人，才能得悉性命的真谛，驾驭天下则不僵硬，这就叫全人。

用恩不如用仁

（清）曾国藩

带兵的方法，用恩不如用仁，用威严不如用礼遇。“仁”的意思就是，自己要想立身，要先让别人立身，自己要达到某个目的，先让别人达到那个目的。对待士兵要用对待子弟的心情，希望其立身，希望去发达，人家才感恩于你。“礼”的意思，指人与人之间平等，不分大小，不分上下，不能傲慢，安适而不骄傲。衣冠端正，严肃待人，好象望而生畏，却威而不猛。待人庄重持敬，无形无声之中现出崇高的气象，这样，别人就尊重你的威严。知道这两方面，到其他国家也行得通，何况带兵治军了。

用兵是一种冷酷的事情，有哀怜痛惜之意，如丧亲人，肃穆之

心应与祭奠仪式相同。如今杀牛羊狗猪，见到嚎叫刀割之时，很快就上了肉案，仁慈的人不忍看，何况以人命来相搏杀的争战之事了。无论是失败的还是胜利的，看到死的死、伤的伤、断头断胸、失臂伤足以及血肉模糊，每日放在人前，哀威有余，有什么可欢喜的呢？所以，军队中不应有欢乐景象。有欢乐之象，无论是喜悦还是骄傲，一定要失败的。田单在即墨时，将军有死之心，士兵没有生气，因此被燕所破，攻狄时旌旗鲜明，驰骋在淄澠之地，有生的欢乐，没有死的心意，因此鲁仲连用策也不能取胜。用兵之事应哀怜痛惜，不应有欢欣之象，才是明智的。

练兵如八股家的思维，只要有百篇烂熟的文章，那么结构与立意，常有熟路可寻，腔调也会左右逢源。凡是读文太多，实际上无心得的人，必然是不能作文的人。用兵也应该有简练的军营，有纯熟的将领，阵法不可贪多而无实。

这种时候自己整治是毫无把握的，立刻追求成效，就会志气上浮而感困乏，心中不可不明白这一点。进兵必须由自己做主，不可由于有他人的言论而受到牵制。不但进兵是这样，连平常出兵打仗也不能受人牵制。应作战时，即使别的营垒不愿出战而我的营垒也一定要接战，不应交战时，即使其他营垒催促，我营也暂且持重而不出兵。如果彼此都牵连出兵，把用兵看成为写应酬文章，那就不再能出奇制胜了。

得道多助

（春秋）管仲

山高而不崩裂，百姓就会送羊去祭祀；水深而不干涸，百姓就把玉石沉入水中答谢。天不改变那正常的规律，地不改变那固定的法则，春夏秋冬不更改它的节令，自古至今始终如一。蛟龙遇到

水，便神采飞扬；虎豹借托深山幽谷，便保持了它们的威风。风雨没有固定的方向，但百姓不会怨怒它。显贵之人可以发号施令，微贱的人能忘却卑贱。长寿、短命、贫穷、富裕都不是没有缘由的。君主能发布命令是因为君主的尊贵；臣下接受君主的命令是因为有君臣之名分。君主不问民事，百姓也会自己尝试干自己的事，手抱祭祀的器具（以身明道）即使不说话，朝政也会修明。鸿鹄发出铿锵的鸣叫声，人们会齐声赞颂它；国家人才济济，连商朝的百姓也会被它感化。对于那些没有根据的言论，不必理会；对于燕雀聚集等小事，连路上行人也不屑一顾。用牛羊璧玉来供奉鬼神，不足以令鬼神享受以至给予保佑。只要君主的功绩有根基，又何须珍宝玉帛？后羿善射的道理，不是在于射杀林中鸟雀；造父驾车的技术，不在于表演驭驾车辆；奚仲的技巧，不在于砍削木材。要召来远方的人，不能单靠政令；亲近本国百姓，只说不做是无济于事的。只有君主内心认真行德，才能独得天下。

平原上的山坡，能有多高？大山上的曲处，能有多深？诋毁贤者，吹捧坏人的人，不要给予他重任。深谋远虑的人可以与他共举大业，见识高超的人可与他共同致力于治国之道。只计较速成事功而目光短浅的人，走了就不要叫他回来了。重视长远利益的人可以影响深远，才气大的人大家都信赖他。希望别人感怀自己，就必定要行德而不厌倦。不可得到但却得到的事情，是不足以依赖的。不能应允而完全应允的话，是不足以信赖的。谨小慎微的人不能成大器，正如挑剔饮食的人不能使身体肥胖一样。假若有不忘记上述格言的人，他必定能干出一番顶天立地的事业来。从三仞高的悬崖上跳下去，对于人来说是一个生死大难，但对猿猴说来却像饮水一样，是等闲之事。所以说，自我夸耀，居功自大，都是做事的祸患。

即使不需到野外出行，也不能把马丢掉，能够只是给予而不索

取的人，就有如天地一样伟大了。懒散的人总是拖拖拉拉，而勤奋的人就快捷神速。办事神速的人已经在室内，而懒散之人还在门外，在室内的人将会悠然自得，而在门外的人就会疲倦不堪。黎明时玩忽懈怠，到了黄昏后必定遭殃。早上忘记办要办的事，晚上便一事无成。如果邪气进入体内，那么人的正气必定衰退。若君主不像君主的样子，那么臣子就不像臣子了；若父亲不像父亲，那么儿子也必定不像儿子。君主若不按其身份行事，那么下属臣子必定不守法度。上下不和睦，那么君主的政令就不能推行。如果君主的衣冠不整齐，那么接见宾客的臣子就不会严肃认真；如果君主进退不讲究礼仪，那么国家的法令也不会有效地被执行。恩威并施，才是完备的为君之道。君主不能使百姓安乐，百姓就不会为君子排忧解难；君主不能令百姓繁衍生息，百姓绝不愿意为君主效命。君主若不能给予臣民，就不会得到臣民的给予。

“道”的言论、内涵都是一样的，但应用在实际中却各有所异了。懂得用“道”来治理家的人，他是一家之人才；治理乡村的，他是一乡之人才；治理国家的，则他是一国之人才；治理天下的，他便是天下之人才；能安定万物的，他便是天下的伟人了。失道的人，百姓就不会前来依附；得道的人，百姓就不会离开。道之所在，自身也和它同化。想保持丰裕的，就必须顺应天道；想安定危亡的，就必须顺应民道。背离天道，虽一时丰裕但终究会穷困；君主与百姓不和，虽会有一时安定，但始终会变危难。想要称王于天下但又背离天道，是不能得天下的；把握了天道，做事自然成功；背离天道，即使成功也难保持。已经得道的人，往往不知道自己是怎样做到的，成功后又不明白道是怎样离开的。想收藏它，它却无形状，这就是“天道”了。怀疑现在的人，可以考察古代；不知未来的人也可以看以前的历史。万物的本性，虽内容不同但道理却一样，古往今来都是这样的。

用新伐的木材盖房屋以至房屋倒塌，人们不会怨恨天；小孩子拆毁房屋的瓦片，母亲必定拿竹鞭打他。能顺应天道的，远方的人也会亲近他；人为造成祸事的，身边的人也会怨恨他。万事万物对待人类是不分亲疏远近的，巧妙利用资源的人觉得资源绰绰有余，笨拙的人就会觉得资源不足。顺应天道做事，天会给予帮助；违背天理做事，天必定惩罚他。有天的帮助，即使弱小也会变强大；失去天的帮助，即使可以成功但还是会失败的。顺天道的人总会成功，逆天而行的人必遭天惩罚，而且会一蹶不振。乌鸦般的交往，表面虽然友善但绝不亲密；没有反复系的结，看似牢固但一定易解开。运用天道，贵在对它的重视。不要亲近不可以亲近的人，不要强行去做不能做到的事，不要告知别人自己不知道的事。亲近不可亲近的人，强做做不到的事，告知别人自己不知的事，都叫做徒劳无功。表现得亲密，其实并不亲密；表现得交往深，并不等于结好；表现得慷慨大方，不等于不想得到回报。四面八方的百姓能归附，是因为君主能心从天道。君主独裁的国家，虽付出的劳动多，但仍会多灾多祸；独裁国家的君主是卑鄙且没有威信的，正如自己谋定婚事的女子一般，是丑陋又不可信赖的。没有见过便会令人亲近的君主，可以去投奔他；分别久了都难以忘怀的君主，可以去辅助他。日月虽有时不分明，但天不曾改变；山虽高不能见，但地不会改变。

治国之道以静退为宝

（战国）韩非

君主的治国之道，以“静退”作为宝贵的东西。不亲自主持政事就知道臣子办事是笨拙还是巧妙。不用亲自谋虑就知道福祸。所以君主不必发表自己的见解，应让臣子们提出更多的政见；不必规定臣子们要做什么事，臣子自然会做更多的事。臣子提出政见后，君

主就像拿着刻契一样对臣子进行考核，等臣子做出许多事以后，君主就像拿着符节一样对臣子进行检验。就与验合符契一样，验证臣子的言行是否相符，以此作为赏罚的依据。所以臣子们陈述自己的政见，君主就根据他们的政见给予一些适当的事情让他们做，根据交给他们的事情责求应有的功效。如果取得的功效与交给他们的事情相称，所做的事情与他们的政见相符合，就给予奖赏；如果取得的功效与交给他们的事情不相称，所做的事情与他们的政见不相符，就要给予惩罚。英明君主的治国之道，不容许臣子的主张不得当。所以英明的君主施行奖赏时，温润得就像及时雨一样，百姓都受他的恩泽；他施行惩罚时，威猛如雷霆一样，即使是“神圣”也不能豁免。所以明主不随便给予奖赏，不任意赦免惩罚。如果随便奖赏，有功的臣子就会对自己的工作产生倦怠；如果免除刑罚，奸佞之臣就容易为非作歹。所以如果真的立了功，即使是疏远卑贱的人也要给予奖赏；如果真的有过失，即使是亲近宠信的人也要给予惩罚。对疏远卑贱的人有功必赏，对亲近宠信的人有过必罚，那么疏远卑贱的人就不敢倦怠，亲近宠信的人就不敢嚣张了。

道，是万物的源泉，是非的准则。因此圣明的君主只要把握住这个本原，就能了解万物的来由，只要把握这个准则就能了解成败的缘由。君主应该以客观、平静的态度去对待，让名称由它自己本身来命名，让事物由它本身的规律来确定。客观地看才能了解事物的真实情况，心情平静才能判断行为的善恶。陈述政见的人会有自己的主张，处理政事的人会有自己的具体实践，只要他们的主张和实践相符合，君主就可以不用亲力亲为，而使事物恢复到他们真实的一面。所以说：君主不要表现出自己的欲望，如果君主表现出自己的欲望，大臣们就会精心掩饰自己；君主不要表现出自己的意愿，如果君主表现出自己的意愿，大臣们就会表现出与实际不一致的现象。所以说：君主掩饰自己的爱好和憎恶，大臣们就会表现出他真实的一面；君主掩饰自己的智慧和成见，大臣们就会自知谨

慎。君主有智慧也不用思虑，使万物保持它们原来所处的位置；有才能而不用施展，要观察臣下的言行依据；有勇气也不用逞能，要使群臣尽力发挥他们的勇武。君主摒弃智慧却显得更明智，不用才能却能取得成效，不用勇气却能变得更强大。大臣们坚守自己的岗位，百官都有固定的法度，君主依据他们的才能来任用他们，这就叫做遵守常规。所以说：清静啊！君主好像没有处在他的地位上；虚无啊！臣民没有谁能确定他的所在。英明的君主在上无为而治，大臣们在下面诚惶诚恐地尽职。英明君主的治国之道，就是让智慧的人们尽力发挥他们的谋虑，君主根据他们的谋虑来决断政事，所以君主的智慧是无穷的；使有才能的人，尽力发挥他们的能力，君主才能根据他们的才能来任用他们，所以君主的才能是无穷的；有成就的君主就获得贤名，有过错的下臣就承担罪名，所以君主的名望是无穷的。因此君主不贤能却能成为贤能人的老师，没有智慧却能成为有智者的师长。大臣付出了他们的辛劳，君主则享受成就，这就叫做英明君主的治国之道。

君主把握的道是不能被臣子捉摸到的，用道也要使臣子察觉不到。君主要保持客观、平静无事的态度，要以隐蔽的方法去了解臣子的过失。所以君主应看到了好像没看到，听到了好像没听到，知道了也要假装不知道。君主知道了臣子的言论以后，不要变动和更改，要用验证比较的方法去检验臣子们的言论是否符合实际。每个官职只有一个人任职，不要让官员们串通得到消息，那么万物都会真实地表露出来。君主掩饰自己的心迹，隐藏事情的苗头，臣子们不能推测出事情的根源；君主摒弃自己的智慧，不显示出自己的才能，臣子们就不能推测出君主的心意。君主坚守自己的意向去考察臣子们的言论是否与实际相符，谨慎地掌握国家的权力并且牢固地把握它。杜绝大臣们的不良动机，破坏臣子的欲望；不要让臣子谋求君主的权力。如果不小心地留意门闾，不牢固地关好大门，篡国的权臣就会存在；如果君主不谨慎行事，不掩饰好他的真情，叛贼

就会存在。他们敢杀掉自己的君主，代替自己君主的位置，没有人不畏惧顺从他们，所以称他们为虎；他们侍奉在君主的左右暗中窥伺君主的过失，所以称他们为贼。君主如果解散奸党的集团，捉拿奸党的余孽，封闭奸党的私门，铲除奸臣的帮凶，国家就没有恶虎了。

君主的治国之道大到不可估量，深得不可探测，考核臣子的言行是否一致，考察和检验臣子们的活动是否合法，如果他们犯了法就要给予惩罚，那么国家就没有不法之徒了。君主有五种被臣子蔽塞的情况：臣子蒙蔽了君主的耳目，是第一种蔽塞；臣子控制了国家的财政，是第二种蔽塞；臣子擅自发号施令，是第三种蔽塞；臣子窃得君主的恩泽，是第四种蔽塞；臣子私底下培植党羽，是第五种蔽塞。臣子蒙蔽了君主的耳目，君主实际上就名存实亡了；臣子控制了国家的经济命脉，君主就丧失了财富的来源；臣子擅自发号施令，君主就丧失了控制的权力；臣子窃得了君主的恩泽，君主就丧失了理智；臣子私底下培植党羽，君主就丧失了拥戴他的党徒。这些权力都应是君主自己掌握的，而不是臣子可以掌握的。

治国三要素：法律、信用和权力

（战国）商鞅

国家之所以治理得好，是因为三样东西：一是法度，二是信用，三是权力。法度，是君主和臣下共同遵守的东西；信用，是君主和臣下共同建立的东西；权力，是君主单独控制的东西，君主如果没有保住就危险了。

君主和臣下如果舍弃了法度而任凭私意办事，国家一定会混乱。所以建立法度、明确名分，而不以私意损害法度，国家就治理得好。权力由君主专断，君主就威严。民众确信君主的奖赏，那么

功业就能建成；民众确信国家的刑罚，那么邪恶的事就不会发生。只有英明的君主才爱惜权力、注重信用，而不以私意损害法度。如果君主多说给人恩惠的话而结果却不能实施他的赏赐，那么臣民就不愿被君主所利用；如果君主屡次增加严厉的命令而结果却不能施行他的刑罚，那么民众就不在乎死刑了。

一般地说，奖赏，是一种起鼓励作用的“文”的手段；刑罚，是一种起强制作用的“武”的手段。这文、武两种手段，是法治的要领。所以英明的君主使用法度，奖赏优厚而且讲信用，刑罚严厉而且一定实施；实行奖赏不漏掉关系疏远的人，执行刑罚不回避关系亲近的人，所以臣子不蒙蔽君主，下级不欺骗上级。君主不会被人蒙蔽，所以被称为英明；不会受人欺骗，所以被称为明察。

现在的君主，多半舍弃了法度而听信私人的议论，这就是国家混乱的原因。古代的帝王设置了衡器，确立了尺寸，到现在人们还效法他们，是因为它们的标准明确。抛开了衡器来判断轻重，废弃了尺寸来臆测长短，即使能明察秋毫，商人也不会采用这种方法，因为它不一定可靠。法度，就是国家的衡器。违背了法度而听信私人的议论，都是些不懂得类推的人。

不依靠法度就能够评定人们的智慧、能力、德才的人，只有尧舜那样的圣人。但世上的人并不都是尧舜。

正是这个缘故，古代的帝王知道评议自己赞誉私人是不可信任的，所以建立了法度，明确了名分，合乎法度的就奖赏，损害公家利益的就惩罚。奖赏和惩罚的办法，也不违背它们各自的标准，所以民众没有争议。不利用爵禄使亲近的人得利，那么有功劳的臣子就不会抱怨；不利用刑罚埋没疏远的人，那么臣民就会亲附君主。委任官职、给予爵位不根据各人的功劳，那么忠臣就得不到任用；施行奖赏、给予俸禄不和各人的功劳相当，那么战士就不愿被君主

使用。

一般说来，臣子侍奉君主，多半拿君主所爱好的东西来奉承君主。君主爱好法度，那么臣子就用法度来侍奉君主；君主爱好言谈，那么臣子就用言谈来侍奉君主。君主爱好法度，那么行为端正、执法不阿的人就会出现在他面前；君主爱好言谈，那么恶语中伤、互相吹捧的人就会伴随在他身旁。

公私分明，那么没有德行的小人就不会嫉妒有德才的君子，无能之辈也不会嫉妒有功的人。尧、舜统治天下，并不是把天下的利益据为己有，而是为天下的人治理天下；他们提拔贤能的人且把天下传给他们，并不是疏远自己的儿子去亲近别的人，而是明白了治和乱的道理。三王用道义来爱护天下的人，五霸用法度来匡正诸侯，都不是把天下的利益据为己有，而是为天下的人治理天下。所以他们享有了那样的盛名而且取得了那样的功业，天下的人都拥护他们的政策，而没有人能够伤害他们。现在，这混乱社会上的君主、臣子，都得意洋洋地独占了一个国家的利益，掌握了一个官职的权力，以此来成就他们的私利，这就是国家危亡的原因。所以为公与为私的变更，是国家存亡的根源。

君主废弃法度而喜欢私人的议论，那么奸臣就会卖弄权势来向民众索取俸禄，享用国家俸禄的官吏就会隐瞒下情而鱼肉百姓。谚语说：“蛀虫多，树木断；裂缝大，墙壁坏。”大臣们争夺私利而不顾老百姓，那么老百姓就会背离君主。百姓和君主离心离德，这是国家的“裂缝”；享用国家俸禄的官吏隐瞒下情而鱼肉百姓，这是民众的“蛀虫”。有了“裂缝”和“蛀虫”而不灭亡的国家，是天下少有的。所以，英明的君主能任用法度而清除私利，这样，国家就没有“裂缝”和“蛀虫”了。

义，就是善政

（春秋）墨子

我们怎么知道上天是爱护黎民百姓的呢？这是因为它兼容明察。怎么知道它是兼容明察的呢？是因为它兼容抚养万民。怎么知道它兼容抚养呢？是因为它供给天下四方食物。怎么知道它供给天下四方食物呢？四海之内，吃谷物的人民，没有不养牛羊猪犬并准备清洁的米饭酒水，来祭祀上帝鬼神的。上天有包容人的美德，为何不爱护呢？况且我认为杀一个无辜者，必定会遇到一个灾祸。杀无辜者的是谁？就是人。降下灾祸的是谁？是上天。假若上天不爱护天下百姓，那为什么人与人互相残杀，上天就会降灾祸于人呢？这就是我知道上天爱护百姓的原因。

如今天下想要实行仁义的君子，就不可不去察看一下义的出处。既然说不可不察看义的出处，那么义是从哪里产生的呢？义不是从愚蠢卑贱的人身上产生的，而一定是从高贵聪明的人身上产生的。如何知道义不是从愚蠢卑贱的人身上产生，一定是从高贵聪明的人身上产生的呢？义，就是善政。如何得知义就是善政呢？天下有义就治理得井井有条，没有义就混乱得狼藉一片，从这里可以得知义就是善政。愚蠢卑贱的人，不能治服高贵聪明的人，但后者可以治服愚蠢卑贱的人。由此，得知义不产生于愚蠢卑贱的人身上；而必定产生于高贵聪明的人身上。既然是这样，那谁是高贵的？谁是聪明的呢？天是高贵的、聪明的。既然是这样，那么义果然是从天产生的。天子比诸侯高贵，诸侯比大夫高贵，天比天子更高贵。我之所以知道天比天子更为高贵聪明，是有理由的。古话说：天子实行善政，上天赏赐他；天子实行暴政，上天能惩罚他；天子有疾患灾祸，一定斋戒沐浴，净身准备酒菜祭品，用来祭祀天神，那么天神就能为他驱除疾患灾祸。但我未听过上天向天子祈福，这就是我知道上天比天子更为高贵的缘由了。不仅这样，先王的书上又训释了上天聪明而不易解释的道理。书上记载：“高明圣哲的只有上

天，将它的光辉普照大地。”这就是说上天比天子尊贵而且聪明。不知道还有没有比上天更高贵聪明的呢？只有天是最尊贵，天是最聪明的。这就是说义果然是从天产生的。如今天下的君子，心中确实想顺应天道，造福人民。就应察看仁义的本源，天的意图不可以不顺从。

即然认为天的意图不可以不顺从，那么天想要什么或憎恨什么呢？天的意图，不愿意大国攻打小国、大家族扰乱小家族、强大的侵犯弱小的、狡诈的欺骗愚蠢的、高贵的蔑视卑贱的，这是天不想要的。不仅如此，天想让人们有力量的互相教导，有财物的相互平分。又想让位高的善于听政，而位卑的努力从事劳作。位高的善于听政，那么国家能治理得好；位低的努力从事劳作，则财用就能足够。如果国家得到治理，财用足够，则在内有能力准备酒菜祭品用来祭祀天神；在外有珠玉财宝用来交好四方邻国。诸侯间难产生仇怨，边境难起战事。在有内有能力让饥饿的人得到食物，让疲劳的人得到休息，保养万民，那么君臣上下得以施惠效忠，父子兄弟之间就能慈爱孝顺。所以只有明白而且顺应上天之意并施行于天下者，刑政就会得到治理，万民和谐，国家富裕，财用充足，百姓都得到暖衣饱食，安宁无忧。如今天下的君子，假如心中确实想顺应天道，造福民众，就要考察仁义的本源，天意不可以不顺从。

天子拥有天下，就同国君和诸侯拥有自己的国家一样没有分别。现在国君、诸侯拥有自己的国土，难道希望自己的属国、民众互相残害吗！现今，假如居于大国地位就攻打小国，居于大家族地位就攻打小家族，希望以此来得到赏赐和赞誉，最终还是不能实现的，那么惩罚就必然会降临。而且上天拥有天下四方和百姓，与上面所说的是没有任何区别的。现今假如居于大国地位就攻打小国，居于大城市地位就攻打小城市，想以此向天祈求福禄，那么福禄最终还是不能得到的，而祸患就必然降临。但如果不做天所愿意做的

事，而做上天所不愿做的事，那么天也将不做人所愿意的事，而做人所不愿意的事。

人所不希望的是什么呢？是疾病和灾祸。如果自己不做上天所愿意做的事，而做上天所不愿意做的事，这就是率领天下的百姓陷入灾祸之中。因此古时的圣王非常清楚，做什么事，上天鬼神才会降福，而避免做上天鬼神所憎恶的事，以兴天下的利益，祛除天下的危害。因此上天制造寒热，调节四时阴阳雨露，使谷物成熟，六畜兴旺，灾祸瘟疫旱涝不来。如今天下的君子如果心中想顺应天道，造福人民，就要考察仁义的根本，对天意不可不顺从！而且天下有不仁义不吉祥的人，就好像儿子不侍奉父亲，弟弟不服从兄长，臣下不服侍君主，所以天下的君子都称他们为不祥的人。如今上天对天下都兼容爱护，育成了万物而使天下百姓得到利益，即使是非常微小的东西，也都是上天所创造出来的，而人民所得到的好处，也可以说是非常大的了。然而人们不但不知报答上天的恩德，而且更不知道自己做的事就是不仁义之事。这就是我所说的君子只明白浅显的道理而不明白深远的道理的原因。

我之所以知道上天爱民，是有它的原因的。即天分别日月星辰，照耀天下；规定春夏秋冬四季，用它来作为一个准则；降下霜雪雨露，用来滋润谷物丝麻，使百姓们安居乐业；又开辟山川溪谷，广布各种事业，用来监督百姓的善恶；设立王公侯伯等爵位，使他们奖赏贤人而惩罚残暴之人；又变出各种金属和鸟兽，种植五谷和丝麻，用来作为百姓的衣食之财。

治国要以道义为利

（春秋）孔子

所谓使天下太平在于治理好自己的国家，这是因为处上位的人

孝敬老人，就会兴起孝敬之风；处上位的人尊敬长辈，就会兴起敬上之风；处上位的人怜借孤寡，民众就不会互相背弃。因此君子应该在道德上起到规范和示范的作用。

《诗》说：“殷朝还没有丧失民心的时候，还能够符合上天的旨意。借鉴殷朝，儆戒自己，遵行大命，真不容易！”这是说统治者遵循道就会得到民众的拥护，从而会得到国家，否则就会失去民心，从而失去国家。因此国君首先要修养自己的道德，有了道德就能得到民众拥护，有民众拥护就能得到土地，有土地就有财富，有则富就有国家的用度开支。道德是根本，财富是末梢。如果国君表面讲道德内心重财富，就会争民财而夺民利。因此聚敛财富，人民就会离散，施散财富，人民就会凝聚。因此，说出悖理的话就会受到背理的对待，聚敛悖理的财富，就会因悖理而失去财富。

《康诰》说：“天命是没有常规的。”行善积德就能得天命，不行善积德就会失去天命。

《楚书》说：“楚国没有什么可以当做珍宝，只是把有德行的人当做珍宝。”舅犯说：“逃亡在外的人没有什么可以当做珍宝，只是把对亲人的仁爱当做珍宝。”

《秦誓》说：“如果有这样一个臣子，他忠诚老实而无一技之长，心胸宽广并能包容一切；别人有技艺，就像自己有技艺，别人有美好德行，他衷心喜欢，一如自己口中说出那样。这种人真的能包容一切，因此能保护我的子孙和百姓，而且能为我的子孙和百姓谋利益。如果别人有技艺，就嫉妒厌恶他；别人有美好的德行，就压制阻止使他不能上达于国君。这种人确实不能容人，因此不准保护我的子孙和百姓，要是重用这种人，那就太危险了。”

只有那有仁德的国君会把这种人放逐出去，放逐到夷戎蛮狄居

住的边远部落，不让他居住在本国。这就是说只有仁德的人才知道亲爱什么人，憎恨什么人。发现贤才而不能够推荐他，推荐而不能忍受他处于比自己高的位置，这是怠慢贤才。发现不贤的人而不能够罢退他，罢退而不能够疏远他，这是政治过错。喜欢人们所厌恶的，厌恶人们所喜欢的，这是违背人的本性，灾祸就一定要降临到他身上。所以君子有大道理，一定要以忠诚信实的态度来获得它，如果骄奢放纵就会失去它。创造财富有大原则：生产财富的人多，消耗财富的人少，掌管财富的人勤快，耗用财富的人节俭，这样国家财富就可以经常保持充足。有仁德的人用财富发扬自身德行，没有仁德的人用生命聚敛财富。没有处上位的人爱好仁德而处下位的人不喜欢道义的，没有喜欢道义而不能把事业进行到底的，没有府库中用仁德得来的财物最终不属于自己的。喂养四匹马来拉车的大夫家族，就不管喂鸡养猪的事了；能够凿冰来保存遗体的卿大夫家族，就不喂养牛羊了；拥有百辆兵车有封邑赐地的卿大夫家族，就不豢养能聚敛财富的家臣。与其有能聚敛财富的家臣，宁可有盗窃主人财物的家臣。这是说国家不能以财富为利，要以道义为利。治理国家的人专门聚敛财富，一定是听从了小人的教唆。治理国家的人想要治理好国家，却让小人来治国，那么灾难祸害将一起降临，国君即使有好的愿望，也无可奈何了。这就是说国家不能以财富为利，要以道义为利。

第二章 治理天下不要违反民之本性（下）

精金在于成色足，而不在于分量轻重

（明）王阳明

圣人之所以为圣人，是因他的心纯是天理而不夹杂人欲。好比精金之所以为精金，是因为它的成色足而没有夹杂铜、铅。人到纯是天理才是圣人，金到足金才是精金。然而圣人的才力，也有大小之分，如同金的分量有轻重一样。尧、舜如同万镒金，文王、孔子如同九千镒，禹、汤、武如同七八千镒，伯夷、伊尹如同四五千镒。才力各异，而纯为天理相同，都可称为圣人。犹如金的分量不同，而成色相同都可以叫做精金。把五千镒放在万镒之中，其成色是一样的。把伯夷、伊尹和尧、孔子放在一起，他们的纯是天理也同样一致。

精金之所以叫做精金，在于成色足，而不在分量轻重。圣人之所以称为圣人，在于纯是天理，而不在才力大小。所以即使是平常人，只要肯学，使自己的心纯是天理，也可以成为圣人。如同一两的金和万镒的金相比，分量虽然相差很大，但就成色而言，是毫不逊色的。所以说‘人皆可以为尧舜’。学者学圣人，不过是欲除人欲存天理而已，好比炼金求成色足，金的成色高，就节省锻炼的工夫，容易成为精金。而成色越低，就越难锻炼。

人的气质有清浊纯杂之别，有中人与上、中人以下的区别，对于道而言，有生知安行、学知利行的不同。资质低下的人，别人用一分力，而自己必须要用百分力，别人用十分力，自己要用千分力，但到达成功时就一样了。后世的人不知道做圣人的根本是纯是天理，仅仅在知识才能上想求做圣人，以为圣人无所不知，无所不能，自己只要把圣人的许多知识才能一一学会就行了。所以他们不

在天理上下功夫，而是白白耗费精力，从书本上钻研，从字词上物色考察，从形迹上摹仿。这样，知识越多而人欲越滋长，才力越多而天理越是被遮蔽了。这就好像看到别人有万镒精金，不在成色上去锻炼，却梦想在分量上赶超别人的万镒，把锡、铅、铜、铁都搀杂进去。这样的话，分量越增加，成色就越低下，炼到最后，就不再有了金子了。

威信不同建，权力不共掌

（战国）韩非

贤能的人做臣子，向着北方叩头行礼，没有二心。在朝廷中不敢推辞卑贱的任务，在军队中也不敢躲避危难战事，顺从皇上的指令，遵从君主的法令，虚心地等待接受命令，绝对没有异议，所以有口不能为自己辩护，有眼不能为自己谋利益，而被国君全部控制了。作为人臣就好像人君的手一样，上用以整理头发，下用以修理双脚；在冷暖之际，不能不护理；嫖娼行刺之时，不敢不拼命相搏。国君不能对贤明之臣有偏袒之心，对智能之士也不能加以爱惜。所以百姓没有越乡而交往的，没有百里以外的亲戚。贵贱各有自己的位置而不互相干预，恩和智都各得其所而存在，那是国家得到治理的最高境界啊！

当今那些轻视国家的爵禄，轻易更换门庭选择主人的人，我认为不是廉洁的人；靠施恩惠收买臣民以提高自己名声的人，我认为不是仁德的人；脱离世俗隐居起来的人，我认为不是有义气的人；对外出使诸侯国，对内消耗国家的力量，趁着国家有危难时威胁君主说：与某国的交往没有我就不能亲近，与某国的仇怨没有我就不能谅解。但是君主仍然信任他，听从他的安排，这种人就借贬低君主来提高自己的名声，借损害国家的利益来获取自己的利益，我认为这样的人不是有智慧的人。廉、忠、仁、义这些说法，是动乱社

会的说法，也是先世君主的法规所抛弃的。先世君主的法规说：“臣子不能摆威风，不得谋取私利，要听从君主的命令；不能做坏事，要遵从君主的指引。”古时候治理成功的社会中的民众，奉公守纪，杜绝个人的私利之心，一心一意为君主效劳，随时听从君主的命令。

作为君主，如果要亲自去督促百官群臣，时间不仅不够用，精力也不够。而且君主用眼睛观察，臣子就会装饰其外观；君主用耳朵探听，臣子就会花言巧语；君主用心考虑，臣子就会滔滔不绝地谈论。先王认为依靠自己的眼睛、耳朵、思虑是不够的，因此要放弃自己的能力，依靠法度，严格执行赏罚。先王抓住了这个要点，因此法度简要但君权不受侵犯。国君控制了四海之地，机巧权变的人就不敢运用欺诈的手段，险恶狡猾的人就不敢施展其如簧之舌，阴险狡诈的人就没有钻空子的机会。臣子即使在千里之外，也不敢随便乱说话；近在眼前的郎中，也不敢只报喜事，掩饰是非忧虑；朝廷中的群臣，只能把自己的微薄之力献给君主，而不敢擅离职守。所以，治理工作不费力而时间有剩余，是君主运用法制权势得当的结果。臣子侵害国君时，就好像土地受侵蚀一样，渐渐使国君迷失方向，而自己还不知道。所以先王设立了司南来明确早晚太阳的方向。因此英明的君主会使他的臣民不在法令的范围之外打主意，不在法律的范围内私施恩惠，举动没有不合法的地方。制定法律，是用来禁止过错和私刑的；严刑是用来贯彻法令惩戒臣民的。

威信不能由上下共同建立，权力不能由上下共同掌握，如果这两者由上下共同掌握，则各种违法行为就会明目张胆地进行；法不守信，则君主的行为就有危险；用刑不果断，那么就无法镇压奸邪了。所以说：灵巧的工匠凭目测就能达到绳墨的要求，但必须先用圆规、矩尺度量过；智者做事敏捷且合理，但必须要用先王的法令做准绳。所以墨绳直了，木头弯曲部分会被砍掉，水平器放平了，

凸出的土包会被削平，用秤来称轻重，重的就要减轻，用斗，不管量多少，多的就要减给少的。如果这样，以法治国，处置就可以适当了。法不偏袒地位较高的人，墨绳不迁就弯曲的部分。法令的实施，即使再聪明的人也无法狡辩，再勇猛的人也不敢与之抗争。惩罚罪过，不能因为是大臣而回避，奖赏善良，也不能因为是平民而遗忘。

要矫正上层的过失，责问下层的错误，治理纷乱、判断正误、削减多余、纠正错误，要统一人民的行为规范，没有比法更好的了。要在官员中整肃法纪，在人民中建立威信，去掉荒淫懒惰的行为，制止欺诈虚伪的风气没有比用刑罚更好的。刑罚重，地位高的人就不敢轻视地位低的人；法律严明，君主的尊严就不会被侵犯。君主的尊严不被侵犯，统治就会强而有力，能掌握治国要领，所以先王着重法治并把它传下来。君主如果放弃法度而凭私意办事，那么君主与臣子就没有什么区别了。

没有一个国家能长期保持强大，也没有一个国家能长期处于虚弱。执法的人依法办事，国家就强大；执法的人不依法办事，国家就会虚弱。楚庄王兼并了二十六个小国，扩大国土三千里；当楚庄王去世后，楚国的实力就削弱了。齐桓公兼并了三十个小国，开拓国土三千里；当齐桓公去世后，齐国的势力也削弱了。燕襄王以黄河为国界，以蓟城为国都，以涿邑方城为屏障，攻破齐国，灭掉中山国。在当时，有燕国帮助的国家会被重视，没有燕国帮助的国家会被轻视；当燕襄王去世之后，燕国的势力也衰弱了。魏安釐王那时攻打燕国，援助赵国，收复了黄河以东的土地，乘胜攻取了定陶、卫国等地，同时向齐国开战，占领了齐国五都之一的平陆；还攻击韩国，占领管地，在淇水下游大获全胜；在淮阳战役中，魏国又使因长期作战而疲困的楚军弃甲而逃；在蔡、召陵等战役中还连连挫败楚军；军队遍布天下，在中原各国中威风凛凛；当魏安釐王

去世后，霸业也完结了。

由此看来，有了楚庄王、齐桓公在，楚国、齐国就可以称霸；有了燕襄王、魏安釐王在，燕国、魏国就可以逞强。现在这些国家都衰亡了，是因为这些国家的群臣官吏都在做扰乱国家秩序的事情，而不是努力治国。这些国家已经衰弱了，又都丢掉了国家的法度，在法度之外谋求私利，就像背了干柴救烈火一样，国家只会更加衰弱。

因此在当今世上，有能杜绝歪门邪道、按章执行国家法制的君主，人民就会安居乐业，国家就会安定团结；有能去除私利之心、奉公守法的臣子，国家就会强大，敌人就会削弱。只要君主明察得失，用法律来控制臣子，就不会被臣子的狡诈虚伪所欺骗。明察得失，用法律来衡量，君主就不会被轻重倒置的事情所欺骗。

现在凭名声推举人才，那么臣子就会远离君主而在私底下结党营私、朋比为奸。如果根据朋党关系推荐官吏，那么臣民就热衷于拉拢关系，而不按国法办事。因此，国家就会因官吏无才不称职而混乱。根据名声施予奖赏，根据诽谤进行处罚，那些喜爱奖赏、厌恶惩罚的人，就会扔掉正规的处事行为，玩弄谋私的手段，勾结朋党一起做坏事。他们忘记君主的利益而搞私人交易，以便安排自己的党羽，那么能为君主办事的人就少了。他们广交党羽，里里外外都是自己人，即使有重大的过错，也有很多人为他们打掩护。所以忠臣没有过错却遭受危难，奸臣没有功劳却安稳得利。忠臣遭受危难被处死不是因为有罪，那么他们就会隐退；奸臣安稳得利不是因为有功，那么就会进入朝廷，这就是国家灭亡的原因。

如果是这样，群臣就会抛弃国法，重视个人的权利，轻视国法了。他们屡次到善于结交朋党的“能人”家中，却一次也不去朝廷；上百次考虑自己的私利，却一次也不为君主的国家考虑。下属官员

虽多，但是都不尊重君主；各种官员虽然齐全，但都不是担当国家重任的。既然是这样，君主虽然有君主的名称，但是实际上只能依靠群臣的私人势力。所以我说亡国的朝廷没有尊君治国的人。朝廷没有尊君治国的人，不是说朝廷的大臣少了。大家只顾增加各自财富，却不努力增加国家的财富；大臣只顾互相抬高各自的地位，却不尊重国君；小臣用俸禄供养私友，不把自己的工作当一回事。之所以发生这样的情况，是因为君主不按法办事，而任凭下属随意行使权力。因此，贤明的君主根据章法选任人才，而不凭自己的喜恶；根据法规来衡量功的大小，而不凭主观揣度。这样有才能的人才不会被埋没，没有才能的人无从掩饰，徒有虚名的人不能被安排，蒙受非难的人不会被冤枉，那么君主对臣子的功劳罪过就会很清楚，国家就会容易治理，所以说君主以法度衡量一切就可以了。

用法不用智，用术不用诚

（春秋）墨子

世上所说的贤，是指忠贞守信的行为；所说的智，是指深奥玄妙的言辞。深奥玄妙的言辞，即使是智慧很高的人也难以理解。现在为民众制定法令，就连智慧很高的人也难以理解，那么民众就更没有办法懂得。连糟糠都吃不饱的人，不会追求精美的饭食，粗布短衣都穿不完整的人，不会渴望有刺绣的华丽衣服。治理国家，急切要解决的事得不到处理，可以从缓解决的事情却要忙着去干。现在用来治国的政治措施，民间习以为常的，或是普通男女都知道的道理，一概不用，却去追求智慧高的人也难以理解的言论，这跟治国之道是相反的。所以深奥玄妙的言辞，不是百姓所需要的。

遵从忠贞诚信的行为，就必然尊重诚实不欺的人；尊重诚实的人也没有办法使人不搞欺骗。平民百姓之间的交往，没有丰厚的钱财可以互相利用，没有权势可以互相威胁，所以民众追求诚实可信

的人。君主处在统治者的地位，拥有整个国家的财富，掌握着重赏严罚的大权，可以处理明白用术所洞察的问题，即使有日常子罕这样的臣子，也不敢欺骗君主，为什么还要期待诚实、守信的人呢？现在忠贞守信的人极少，而国内的官吏数以百计，一定要任用忠贞守信的人，人数就不能满足官职的需要。人数不能满足官职的需要，那么能把政事治理好的人就少，而扰乱政事的人就多了。所以英明君主的治国之道，专一用法而不追求用智，坚定地用术而不追求诚信。法治不败坏，群官也没有奸诈的行为了。

现在君主对于言论，喜欢巧言善辩而不追求言辞是否妥当；对于用人做事，只欣赏他们的虚名而不责求他们的功效。那些擅长言谈的就更加追求巧言善辩的技巧，而不追求实际技能。赞美先王仁慈、正义的人充满朝廷。而国家的政治却避免不了混乱。那些所谓道德行为高尚的人竞相标榜清高，却跟国家提出的耕战之事不符合，有才智的人都隐退到深山，归还俸禄而不愿接受，致使国家军队衰弱。军队不能避免衰弱，政局不能避免混乱，这是什么缘故呢？是由于人们所称赞的，君主所推崇的，都是扰乱国家秩序的做法。

现在国内的民众都在谈论治国，收藏商鞅、管仲关于法度的著作，几乎每家都有，然而国家却愈加贫困；谈论耕田之事的人十分多，但实际上能拿农具去劳动的人，则少之又少；国内的民众都在谈论军事，孙子、吴起的兵书，几乎每家都有，然而军队却越来越衰弱；谈论兵法的人十分多，但实际上披甲上战场的人，却少之又少。

英明的君主要发挥人民的力量去进行耕战，不应听信他们空洞的言辞；应奖赏耕战者的功劳，坚决制止对国家无用的活动。那么百姓就会竭尽全力去报效君主。虽然从事耕作是很穷苦的，但百姓都愿意从事，他们说：“我们可以从种田中致富。”虽然作战是十分

危险的，但是百姓都愿意出征，他们说：“我们可以从征战中得到显贵。”现在研究文学，熟悉言谈，不受耕种之劳苦却能享受富足的实惠，没有征战的危险却得到显贵的尊位，那么谁不愿意这样干呢？结果有许多人去出‘谋划策，而很少有人去耕战。从事出谋划策的人多了，法治就会败坏；从事耕战的人少了，国家就会贫穷。这就是社会秩序之所以混乱的原因。

窃钩者诛，窃国者侯

（战国）庄子

为了警惕撬箱子、掏口袋、开柜子的小盗行为，就应捆紧绳索，关紧绞钮，这是世俗上所说的聪明。但是大盗一来，便背着柜子、扛起箱子、挑上口袋而走，唯恐绳索、绞钮不够牢固。那么以前说的聪明，不就是替大盗做好积蓄和准备吗？世俗上所说的聪明，能有不替大盗积聚财物的吗？所说的圣人，能有不替大盗守卫财物的吗？怎么知道是这样的呢？以前的齐国，邻里相望，鸡鸣狗叫之声能被相互听见，鱼网所散布到的地方，犁锄所耕作的土地，方圆两千余里。整个国家，所有宗庙社稷的制度，行政区域的治理方法，何尝不是仿效圣人的法则呢？然而田成子一朝杀了齐国的国君便盗取了齐国。他所盗取的难道仅仅只是一个齐国吗？连齐国圣智的法规与制度也一并被他盗走了。所以田成子虽有盗贼的名声，但自己仍处在尧舜一样安稳的地位；小国不敢非议他，大国不敢讨伐他，世世窃据齐国。这难道不是不仅窃取了齐国，更窃取了圣智的法规与制度来保护自己那盗贼之身吗？

世俗上所说最聪明的人，能有不替大盗积聚财物的吗？所说的圣人，能有不替大盗守卫财物的吗？怎么知道是这样呢？以前关龙逢被斩首，比干被剖心，苒弘被裂腹，伍子胥被杀而浮尸于江中任其糜烂，像这样的贤能之士都不免于遭到杀戮。因此盗跖的门徒问

盗跖说：“做大盗的也有法则吗？”盗跖回答说：“无论哪个地方，怎么会没有法则呢？凭空猜想屋里储藏多少财物，这就是聪明；带头先进入屋里的，就是勇；最后退出屋子的，就是义；酌情判断是否动手的，就是智；分赃均等的，就是仁。这五种法则不具备而成为大盗的，天下是决不会有的。”从这一点看来，善人若不懂得圣人之道便不能自立，盗跖不懂得圣人之道便不能行盗；天下的善人少而不善的人多，那么圣人给天下带来利益的也少，而给天下带来祸患的也多。嘴唇反举向外翻开，牙齿便感觉寒冷。

溪谷干涸，则山谷显得十分空旷；小山被削平，则山谷也就被填满了。圣人死了，那么大盗就不会兴起，天下就太平无事了！如果圣人不死，那么大盗就会不停出现，虽然是重用圣人来治理天下，但也是让盗跖获得了最大的好处。给天下人制造斗斛来量谷物的多少，却连斗斛一并被盗窃走了；给天下人制成秤锤、秤杆来计量物品的轻重，却连秤锤、秤杆也一并被盗窃走了；给天下人刻造符和印章来取信于人，却连同符、印章一并被盗窃走了；给天下人制定仁义来规范道德行为，却连仁义一并被盗窃走了。怎么知道是这样的呢？那些盗窃腰带钩的人受到刑戮，而盗窃国家的人反倒成为诸侯；诸侯的门里才存在着仁义，那么是不是盗窃了仁义和圣智呢？所以，追随大盗高居诸侯之位，盗窃仁义和斗斛秤锤秤杆、符印利益的人，即使用高官厚禄的赏赐也不能劝阻他们，用斧钺的威力也不能禁止他们。这大大有利于盗跖而无法禁止的现象，都是圣人的罪过。所以说：鱼不可以失去深渊，治理国家的方法和手段不可以随便耀示于人。那些圣人之道，就是治理天下的利器，是不可以拿来显示于天下的。

所以，断绝圣人摒弃智恩，大盗才能停止；投弃玉器毁掉珠宝，小的盗贼也就没有了；烧掉符，毁掉印，而百姓就会朴实单纯；打破斗斛，折断秤杆，百姓就不会相争了；毁尽天下的圣智法

制，百姓才可以议论是非和曲直；搅乱六律，毁尽乐器，堵住师旷的耳朵，天下的人才能怀藏灵敏的听觉；消灭文饰，拆散五采，粘住离朱的眼睛，天下的人才能怀藏明敏的视觉；毁坏钩绳，抛弃规矩，折断桎的手指，天下的人才能有技巧。所以说：“最大的智巧就像笨拙一样。”除去曾参、史鱼的行为，封闭杨朱、墨翟的口舌，排除仁义，天下人的德行才能达到幽远混同的境地。

人人怀藏明慧，天下就不会消散了；人人怀藏聪敏，天下就不会有忧患了；人人怀藏智巧，天下就不会眩惑了；人人怀藏德行，天下就不会邪僻了。那曾参、史鱼、杨朱、墨翟、师旷、工桎、离朱，个个都是标名于外，炫耀自己的所长来迷惑天下的人，这就是“法”之所以没有用的原因。

你唯独不知道盛德的时代吗？从前容成氏、大庭氏、伯皇氏、中央氏、栗陆氏、骊畜氏、轩辕氏、赫胥氏、尊卢氏、祝融氏、伏羲氏、神农氏，在那个时代，人民用结绳来记事，有甜美的饮食，好看的衣服，欢快的习俗，安适的居所，邻国之间可以互相看得见，鸡鸣狗叫的声音可以相互听得到，人民从生直到死也互不往来。像这样的时代，就可以说是真正的太平了。当今竟然使人们伸长脖颈、踮起脚跟说：“某个地方出了贤人。”于是民众带着干粮奔向他。家里抛弃了双亲，外面离开了主上的事物，足迹交接于各诸侯的国境，车轮印记往来交错于千里之外，这是君主喜欢以智治国的结果。君主一心追求圣知而不遵从大道，那么天下就一定会大乱了！

怎么知道是这样的呢？弓箭、鸟网、机关之类的智巧多了，那么在空中飞的鸟就要被扰乱了；钓饵、鱼网、鱼笼的智巧多了，那么水里游的鱼就要被扰乱了；木栅、兽栏、兽网的智巧多了，那么草泽里跑的野兽就要被扰乱了；欺诈、诡伪、奸黠、曲词、同异之论的权变多了，那么世俗中的人就要被诡辩迷惑了。天下昏昏大

乱，罪过就在于喜欢智巧。所以天下的人都只知道追求分外的客观知识，而不知探索分内的无为恬淡、清虚合道之道理；都只知道责难暴君和大盗的行为，却不知道反对圣人之道，因此天下大乱。所以民众对上而掩蔽了日月的光辉，对下而销毁了山川的精华，对中间而毁坏了四季天气的炎凉风雨。无足的虫类，飞翔的小虫，没有不丧失本性的。都是因为喜欢追求智巧而扰乱了天下啊！自从夏商周三代以来的情况都是这样的，抛弃那淳朴的百姓而喜欢那奸滑、善于巧言献媚的小人；废弃那恬淡无为的引导，而喜欢那种喋喋不休的说教。喋喋不休的说教已经扰乱天下了！

人才难得，举荐亦不易

（三国•魏）刘劭

人才难得，一旦看准人才，当倾力举荐，使其发挥应有的效用。

了解并举荐人才有两种困难：一是了解人的难处，二是了解之后而无法举荐的难处。什么叫了解人的难处呢？人的内心精妙深微，想深刻准确地把握人的内心世界本来就不容易，因此，要掌握其方法是十分困难的。了解人本来就是一件很不容易的事，而一般人在观察时又不能全面掌握，因此，人们各自设立自己的标准和尺度，根据自己的喜好和能力进行观察和取舍。有的观察其形貌，有的观察其行为动作，有的注意其整体表现，有的揣摩其真正的意思所在，有的推究其细微的地方，有的注重其失误过错的察检，有的注重其言辞所论，有的考察其办事的具体情况。

以上八种情况混杂，并无一定标准，因此，得到的正确结论少，而失误很多。以致必然产生开始接触时相信其外表的错误，还会产生对其志向意趣发生变化关注不到的错误；所以，在接触和观

察人的时候，根据其行为或相信其名声，往往失去对真相的了解。因而，在见到显露在外的肤浅的才能时，就以为是与众不同的；对于深沉睿智、沉默寡言的人，反而以为空虚无物；见到分辩精妙的理论，就以为具有犀利的眼光；对于口里能够品评等级次序的人，就以为精通名理；见到喜欢评论是非的人，就以为能够辨别善恶；见到善于讲论名分的人，就以为能够识别人物；对于妄论时事政治的人，就以为是国家的栋梁。这些状况犹如听到物类发出声音，对这些声音的命名是根据其响声而定的。如果名不符实，名就失去了它的效用。所以说，名声随着口头流传，实情却离名声越来越远。有真实智慧而不表现的人，看起来没有什么名声，但任用这种人却能有实效。

因此，没有众人传扬的名声，实际状况却往往会因富有成效的行动而彰显，这是在开始接触时常有的失误。因此，一定要在观察其日常志向和意趣之后再识别他，然后就知道他是否是贤人。这是经过各种比较得出的结果，不是凭最初的印象所下的结论。了解材质的不同，还不足以知道变化万端的各种状况，况且天下的人那么多，不可能都与之同游共处。有的志趣发生变易，适应客观环境的变化；有的尚未定型，还处于犹豫不决的状态；有的虽然已有选择，但后来会改变方向；有的虽然穷困潦倒，但会不懈努力；有的志得意满，却纵欲放荡。如果仅凭着观察志向和意趣，就可能会发生上面的谬误。由此论之，既要知常情，又要知其变，需要二者兼得，这是难于知人的原因。

什么叫无法得以举荐的难处？上等才能的人已经很难识别了，更何况有些真正的人才处在年幼或贫贱之中，还未发达，就已经丧命；有些人才还没有等到选拔，就先去世了；有的曲高和寡，无人响应；有的身世卑微，人微言轻，不为世人理解；有时与世风相违，不被世人接受；有的虽是人才，但举荐人不在其位，无从举

荐；有的举荐人虽身居其位，但并不得势，欲荐无由。所以，真正的良材遇到能够识别自己的人，万人之中也难有一个；既能够识别真材而又身处其位，这在识人者中百不其一；权位势力相当，又可以推荐成功的，大概十个举荐人中也不会有一个。有的人智慧聪明足以识别真材，但因对自己有所妨碍而不想举荐；有的人虽然喜欢举荐人才，但又不能够识别真正的人才。因此，知人与不知人的各种情况相互混杂，人才的用与不用杂于众人之中而难以分辨。真正了解人才的人，其忧虑在于不能够达到举荐的目的；不了解人才的人，却自以为没有遇到他所认为的人才。上面所述，是无法举荐人才的困难。

时势造英雄

（战国）吕不韦

大立功名是天数，为这个缘故，不谨慎做人就不行。舜知遇于尧，是天数，舜在历山耕作，在黄河之滨做瓦器，在雷泽打鱼，天下人都喜欢他，优秀士人跟从他，这就是人事。禹知遇于舜，是天数，禹访遍天下，访求贤明之人，为百姓做好事，疏通水潦川泽的淤塞等等，禹都尽力去做，这就是人事。

汤相遇桀，武相遇纣，这都是天数，汤武自己修养身心积聚善行施行义举，为人民而忧苦，这就是人事了。

百里奚未得到机遇时，从虢出逃而被晋俘虏，又到秦国去贩牛为生，把自己用五张羊皮就卖了。公孙枝买下他并加以宠爱，把他献给穆公，三天后，就将国家大事嘱托给他。穆公说：“用五张羊皮买了他，又将国家大事托付给他，是不是会被天下人所耻笑？”公孙枝回答说：“信任贤者而任用他，这是君王您的高明，礼让贤才而自己甘居下位，这是臣子我的忠心，君是明君，臣是忠臣。他确实是

贤能之人，境内臣民都会信服，而敌国都将害怕，谁会耻笑呢？”穆公就任用了百里奚。谋策没有不合适的，做事没有不成功的。假如百里奚虽然贤明，却没有遇到穆公，就一定没有这个名声。如今怎么就知道世上没有像百里奚这样的贤才呢？所以人君中想寻求贤士的，不可不广博地访求啊。

孔子困在陈蔡之间，七天未曾吃到粮食，吃的是没有一点米粒的菜羹。宰予疲惫极了，孔子在室内抚琴唱歌，颜回在室外择野菜。子贡和子路一块对颜回说：“先生被鲁国逐出，在卫国匿迹，在宋国被人拔树驱赶，在陈蔡受困，害先生的人没罪，蹂躏先生的事件不被禁止，先生还弹琴唱歌，击鼓跳舞不停，君子就是这样不在乎羞耻吗？”颜回无言，入室后告诉孔子。孔子变色改容推开琴，喟然叹息说：“小人啊！叫他们进来，我对他们说。”子路和子贡进屋来，子贡说：“先生像现在这样就叫困窘了。”孔子说：“这是什么话？君子通达于道才叫达，困窘于道才叫困。我如今拘守仁义之道，因而遭受乱世的灾难，本来就应该是这样的，又有何困窘可言？所以自我反省不要在道上有愧疚，面对危难也不要失道德。大寒已到，霜雪已降，我就知道松柏即将茂盛了。先前桓公的霸心从出逃莒国时产生，文公的霸心从路过曹国时产生，越王勾践的霸心产生于会稽之耻，陈蔡的困厄，是我孔丘的幸事啊！”孔子说完昂然回到琴边弹奏，子路也志气高昂地舞蹈。子贡说：“您的圣德有如天地，我不知道天高地厚啊！”

古时得道之人，困厄时也快乐，通达时也快乐。所快乐的不是穷达本身，而是悟道到了这种境界，穷达对他们都一样，如同寒暑风雨的更替一样自然。所以许攸在颍阳快乐地生活，而共伯在共首山逍遥得志。

第三章 实力是国家被看重的根本（上）

（战国）商鞅

大凡当代的国君，无不用导致混乱的办法来治国，所以小规模地进行治理，国家就小乱；大规模地进行治理，国家就大乱。国君没有谁能在当代治理好他的民众，而世上也没有不乱的国家。什么叫做用导致混乱的办法来治国？任用贤能的人，是当代国君的治国方法，而这正是造成政治混乱的原因。因为世俗所谓的贤能之人，不过是指他们言论公正。而造成他们善良公正的办法，是他们同党的吹捧。国君听了他们的言谈，就认为他们贤能；问了他们的同党，就认为他们确实如此。国君不等人们立功就重用他们，不等人们犯罪就惩处他们。这种情形正好使贪官污吏有了凭借去干成他们邪恶阴险的勾当，使道德败坏的小人有了凭借去施展他们巧妙诡诈的伎俩。一开头就给官吏和民众提供了奸邪诡诈的基础，却要求他们最后能端正诚实，就是大禹也不能用这种办法来使唤十个人的群体，平庸的国君又怎能用这种办法来统治一国的民众呢？

那些能和别人结党的家伙，都是些不依靠国君就能办成事情的人。如果国君提拔了一个结党的人，那么民众就会不顾国君的权位而倾向于和权贵私门结交了。民众不顾国君的权位而倾向于和权贵私门结交，那么君主的势力就会削弱，而大臣的势力就会增强。君主如果不明白这一点，那么不是被诸侯所侵犯，就一定会被百姓所劫持。他们那种巧言辩说的谋略，愚昧和聪明的人都在学习，如果士人都向这些巧言辩说的人学习，那么人们就会抛开具有实际效益的工作而去念诵那些不切实际的空洞言论。民众抛开了实际的农战工作而去念诵儒家的空洞说教，那么国家的实力就会减弱而各种非议就会增多。君主如果不明白这一点，那么用这样的臣民去打仗，就一定会损兵折将；靠这样的臣民来守卫，就一定会出卖自己的城

池。

所以，英明的君主、忠诚的臣子要统治他们的国家，就不可以片刻忘记法治。破除和克服拉党结派与互相包庇的行为，制止和消除巧言空谈的作风，必须使用法制，这样，国家就能治理好了。要使官吏除了法律以外没有什么东西可以用来保住自己，那么他们即使巧诈也不能为非作歹，要使民众除了作战之外没有什么地方可以用来发挥自己的才能，那么他们即使阴险也不能进行诈骗。根据法律来治理民众，按照标准来提拔官吏，那么人们就是互相吹捧，也不能使对方得到好处；就是进行毁谤，也不能损害对方。人们看到互相吹捧得不到好处，那就会互相斥责恶人的行为；看到毁谤并不能损害别人，那么即使平素互相憎恨，也不会互相陷害了。对喜爱的人不偏袒，对憎恨的人不伤害，喜爱和厌恶都以法为准，这是政治的最高境界啊。我所以说：法制被使用，国家就能治理好。

拥有上千辆兵车的小国能够守境，是靠了自己保存自己；拥有上万辆兵车的大国能够攻战，是靠了自己加强自己；在这种情况下，即使是夏桀那样的昏王做国君，也不肯委屈半句话来向他的敌人投降。如果一个国家对外不能攻战，在内不能守卫，那么即使是尧那样的贤主做国君，也不能不向所谓的强暴不善之国称臣求和。由此看来，国家之所被看重。国君之所以受尊重，全在于实力。对于国家被看重、国君受尊重这两者来说，实力是根本，但是当代的国君却没有谁能获得实力，这是为什么呢？使民众感到劳苦的事莫过于种田，使民众感到危险的事莫过于打仗。种田、打仗这两件事，就是孝子为了他的父母、忠臣为了他的国君，都很难去做。现在国君要驱使自己的民众，把孝子、忠臣也感到畏难的事情交给他们去做，我认为非用刑罚去逼迫、用奖赏去驱使不可。但是现在那些囿于世俗之见的统治者，无不抛弃了法度而依靠巧辩和智慧，无不轻视功劳和实力而提倡仁义，民众因此而不致力于种地与打仗。

他们的民众不把自己的力量集中到种地上，那么国内粮食就会缺乏；不把自己的气节归聚到作战上，那么对外兵力就会削弱。入境而国内粮食缺乏，出境而对外兵力薄弱，那么国君即使拥有领土上万里，身披铠甲的战士上百万，也就跟孤独地站在平原上一样了。

从前有作为的帝王能使他的民众脚踩白亮亮的刀口，身受飞来的乱箭、石块。他的民众真愿意干这种事吗？不是的。他们能够前仆后继，是为了避免刑罚的祸害。所以我们的教令应该是：民众想得到利益吧，不种田就得不到；想避免祸害吧，不打仗就避免不了。这样，国内的民众没有不首先致力于种田、打仗，然后才能得到他们所喜欢的东西。所以国家的土地虽然很少，粮食却很多；民众虽然很少，兵力却很强。如果能在国内推行这两项教令，那么称霸称王的条件就具备了。

人欲自照，必靠明镜；主欲知过，必靠谏臣

（唐）李世民

人想要照见自己，就必须有明亮的镜子；身为人君要想知自己的过错，就必须依靠敢谏的忠臣。

人们说做了皇帝就会自认为尊贵高尚，无所畏惧。我却认为恰恰应当自己保持谦虚恭谨，经常感到畏惧。从前舜告诫禹说：“你只要不自以为是，那么天下就没有人能和你争贤能；你只要不自我夸耀，那么天下就没有人能和你争功劳。”另外，《周易》中也说：“做人的准则应当是厌恶骄傲自满而崇尚谦虚恭谨。”凡是做皇帝的，如果自认为尊贵高尚，不保持谦虚恭谨的作风，那么自己做了不对的事，谁还肯冒犯皇帝的威严上疏劝谏呢？我每说一句话，办一件事，必定上畏苍天，下惧群臣。上天高高在上，倾听人世间的善恶，怎么能不畏惧？我的一言一行都被公卿大臣有识之士看在

眼里，怎么能不害怕？由此考虑，就只知经常保持谦虚谨慎，即使这样，还时常担心自己的所作所为不符合上天的意志和百姓的心愿。魏征说：“古人说：‘任何事都不会没有开头，但坚持到底的却很少。希望陛下永远保持常谦常惧的作风，一天比一天谨慎，那么国家就会永远巩固，而不会灭亡了。尧、舜时代之所以太平，实际上就是遵循了这一原则。”

用铮亮的铜做镜子，可以用来整理衣服容貌；以古代的史实做镜子，可以借此知道历史的兴亡变化；用敢于批评自己的人做镜子，可以了解自己的得失过错。我以往就是把这三面镜子作为自己的法宝，用来防止自己的过错的。今天魏征不幸去世了，我于是失掉了一面很好的镜子。

当君主的只有一颗心，而对付他的人却很多。有的凭借武力，有的凭借善辩的口才，有的凭借逢迎拍马，有的凭借奸诈欺骗，有的则投其所好，这些人就象车轮辐条那样从四面八方集中起来对付皇帝。他们都各自兜售自己，以求得君主的宠爱和高官厚禄。君主如果稍不注意，中了上述手段中的一种，那么危亡就会随之而来，这就是君主所以难当的道理。

外敌侵略，自古就有，这不足为患。隐患在于边境稍一安定，君主就沉湎于安逸的生活而忘记了战备。因此，当敌人来侵袭时就没有办法对付。现在我不让你们挖池子修游乐园，专门带领你们练习弓箭武艺。天下无事，我就做你们的老师；外敌人侵，我就做你们的将帅。这样或许可以让中国的老百姓平安地生活吧！

君主把全国老百姓看做是一家人，他们都是我的忠诚的孩子，我对每个人都推心置腹，以诚相待，怎么能对日夜守卫在我身边的将士乱加猜忌呢？

我即皇帝位已经十三年了，对外断绝了游玩的乐趣，在宫里拒绝了歌舞女色的欢娱。你们生于富贵之家，在深宫里长大，作为皇帝的直系子女和亲王，首先要带头约束自己。每穿一件衣服，就应当同情养蚕妇女的不易；每吃一顿饭，就应当想起耕田农夫的辛苦。至于处理案件，更不能感情用事，从一时的喜好出发。我常常亲自处理各种政务，哪里敢害怕劳累辛苦？你们不要鄙视别人的短处，也不要倚仗自己的长处。这样才可以永保富贵，长治久安。古代的贤人说过：“批评我的人是我的老师，处处迎合我的人是害我的人。”这话不能不认真考虑。

凡人才，必须有主见并能自我选择

（春秋）孙子

指导战争的法则是：使敌人举国完整地屈服，是上策，击破敌国就差些；使敌人全军完整地降服是上策，击破敌人的军队就差些；使敌人全旅完整地降服是上策，击破敌人的旅就差些；使敌人全伍完整地降服是上策，击破敌人的伍就差些。因此，百战百胜还算不上高明中最高明的，不战而使敌方屈服，才算得上是高明中最高明的。

如果国君能听从我的意见，放手使用我指挥作战，必定能取得胜利，那我就留在这里；如果国君不能听从我的意见，即使用我指挥作战，也必定失败，那我就告辞而去。凡人才，必须有自己的意志和选择，“凤翱翔于千仞兮，非梧不栖”，即使面对权贵，也不失去自己。没有这样的操守，就不会有正确的选择，也就成就不了大业。

将帅有五种危险：只知道死拼会被杀，贪生怕死会被俘，急躁易怒则经受不住敌方的刺激，洁身自爱则经受不了敌方的侮辱，爱

护军民则会因此成为包袱。这五种危险，是将帅的性格弱点造成的，是用兵的危害。军队覆灭，将帅被杀，都由此引起，所以不能不警惕。性格弱点实际上远不止这五种。对于性格缺陷，一是要加强修养，予以改造；二是要正确认识，并因势利导，并驾驭之，左右之。

从战争规律看必然会胜利，即使国君说不打，也可以坚持去打；从战争规律看不可能胜利，即使国君说一定打，也可以不去打。所以进攻不是为了追求功名，避战不怕受到处罚，只知道保护民众而有利于国君。这样的将帅，才是国家的宝贵财富。

令行则止，赏罚必信，督众以威，责吏从严。作为治军的通则，并不复杂。但要真正做到，却并不容易。这是一个认识问题，更是一个意志、性格、气质问题。认识到了，并能形成任何人都难以动摇的意志，才能成为真正的军人。

推荐人才只看才能

（三国）曹操

现在，天下有没有披粗布短衣、怀揣宝玉而在渭水边钓鱼的人呢？还有没有与嫂子私通并接受过贿赂，而没遇到魏无知的人呢？你们务必要发现和推举地位低下的被埋没的人才，推举人才只看才能。

有品行的人未必能进取，进取的人未必能有品行。陈平难道品行忠厚？苏秦难道守信用？但是陈平佐定了汉朝基业，苏秦拯救了弱小的燕国。因此说，难道因为人有某些方面的小毛病就全部否定他吗？各级部门如能想通这个道理，那么人才就没有被遗弃，职官工作就没有被旷废。

国家动荡混乱十五年了，青少年受不到仁义礼让的教育，我很忧伤这种情况。各郡国必须恢复文化教育，满五百户的县要设置教官，挑选当地才智出众、造诣较深的人当教师，教育青少年，这样才能不废弃从前开国君王的治国之道，有益于天下。

我过去当顿丘令的时候，二十三岁，回想那时候立身处世，至今没有后悔的地方。现在你也二十三岁了，能不勤勉努力吗！

我在军中一向以法治军，这是正确的。至于小的愤怒，大的过失，则不应当效法。

富国靠农工，拒敌靠士兵

（春秋）墨子

儒家利用文学来扰乱法治，游侠用武力来触犯法令，而君主能以礼相待他们，这就是造成社会混乱的原因。背叛法令是有罪的，而那些儒生们懂得文学就能获得官职；触犯法令就要受罚，而那些游侠作为刺客被人豢养起来。所以法令所不容的，正是君主所任用的；官吏所惩治的，正是权贵所豢养的。

法治所反对的和君主所任用的，官吏所惩罚的和权贵所豢养的，这四种情况相互矛盾，而没有统一的规定，即使有十个黄帝也不能治理好国家。所以对推行仁义的人并不应赞赏，如果赞赏他们就会危害耕战；对搞文学的人不应任用，任用他们就会扰乱法治。楚国有个人名叫直躬，他的父亲偷了别人的羊，他便向官吏告发了这件事。令尹说：“杀掉直躬！”认为他忠诚于君主却对父亲不孝，所以将他治罪。从以上来看，君主的忠臣却是父亲的不孝子。有个鲁国人跟随君主出征作战，打了三次仗，三次都落阵逃跑。仲尼问他这是什么原因，他回答说：“我有年老的父亲，如果我死了，就没

有人赡养他了。”仲尼认为他很孝顺，便推荐他作官。从以上来看，是父亲的孝子，但却是君主的叛臣。所以令尹杀了直躬，楚国的坏人坏事没有人敢举报，仲尼奖赏逃兵，那么鲁国的人民就容易投降、逃跑了。国家和私人的利益，如果不一致，而君主既称赞个人谋私利的行为，又想谋求国家的利益，那么一定不能达成愿望。

古代仓颉创造文字时规定，为自己打算叫做私，不为自己打算叫做公。公与私是相反的，这个道理是仓颉早就知道的。现在认为公私利益相同，是不仔细审察所造成的祸患。既然这样，那么为平民打算的，没有比修养品德、学习文字更好的了。品德修养好了，就可以被信任，被君主信任就能获得官职；文学学习好了，就可以成为老师，成为老师就可以显贵荣耀，这是个人最美满的事。但是没有功劳却获得官职，没有爵位却能显贵荣耀，如果这样处理政事，国家必然混乱，君主必然危险。所以不能相容的事，不能同时存在。斩杀敌人的人受赏赐，却又重视仁慈的品行；攻城克敌的人接受爵位俸禄，却又信奉兼爱的学说；坚固铠甲，练兵防备战乱，又赞美宽袍大袖的服饰；富国靠农民，抗拒敌人靠士兵，却又推崇研究经典的学士；不用那些尊敬君主、遵守法令的人，却又供养游侠刺客之类的人。这样的政治措施，是不可能让国家富强的。

国家安定时，收养儒生和侠客，战争到来时却要用甲士。给予利益的人不是所要用的人，所要用的人不是给予利益的人，所以从事耕战的人，荒废了自己的事业，而游侠、学士日益增多，这就是世上日益混乱的原因。

遵循自然法则就会事半功倍

（战国）韩非

古代的人因为眼睛缺少看见自己的能力，所以用镜子来观察面

容；因为智慧缺少自知的能力，所以用社会法则来端正自己。所以镜子没有显现瑕疵的罪过，法则没有招来显露过失的怨恨。眼睛失去镜子，就没有整饰眉毛和胡须的方法；离开法则，就没有办法来明辨是非。西门豹的性子急躁，所以用佩戴熟皮带的方法提醒自己从容沉着；董安于的性情缓慢，所以他佩戴绷紧的弓弦，以便提醒自己应该明快敏捷。所以用有余来补不足，以长来补短，这样才能称做明君。

天下有三种必然的道理：一是智慧虽高也有办不成的事，二是力气虽大也有举不起的东西，三是力量虽强也有胜不了的对手。所以即使有尧的智慧，而没有大家的帮助，也不能立大功；有乌获那样的力气，如果没有别人的帮助，也不能自己举起自己；有孟贲、夏育的勇猛而没有法术指导，也不能永远取胜。所以客观条件也有不能得到的时候，事情总有办不成功的时候。乌获认为千钧的东西轻，自己的身体重，并不是他的身体比千钧还重，而是客观条件不方便。离朱轻易看到百步以外的毫发尖端而难以看清自己的眉睫，不是因为百步近了而眉睫远了，而是法则不允许。所以英明的君主不因为举不起自己而

困迫乌获一类的人，不因为看不清自己的眉睫而使离朱一类的人难堪。

凭借可能成功的条件，寻求容易成功的法则，就会用很少的力量而成就功名。时运有盛有衰，事情有好有坏，万物有生存有死亡，如果君主因为这三种客观情况而流露出喜怒的脸色，苛求臣下，那么坚如金石的忠贞之士也会离他远去。

治理天下要先从修身开始

（春秋）孔子

掌管政权的人不亲信有才德高尚的人，而亲信没有才德卑贱的人，人民跟着亲信失德的人，从而使教令变得繁琐而无作用。他办事求我的时候，惟恐得不到我。我答应他的要求后他只是殷勤留住我，并不信用我了。还没见到圣人的时候，好像自己永远见不到圣人；见到了圣人，又不能信用圣人来做事。

小人亲近水而陷溺于水，君子喜欢辩论而陷溺于语言，掌管政权的人则常常被人们所陷溺，原因都是太过亲近而失去戒心。水和人很接近，所以人容易被它淹没；有道德的人熟习而容易亲近，很容易被熟习所陷溺；胡言乱语絮烦不堪，出口容易反悔难，很容易使人陷溺其中；人们不通情达理，有鄙陋的心计，对他们只能恭敬不能怠慢，否则很容易使人陷溺其中。所以君子对他们不能不小心谨慎。

古时候想要把彰明的天赋从个人推广到天下人，先要治理好自己的国家；要治理好自己的国家，先要整治好自己的家族；要整治好自己的家族，先要提高自身道德修养；要提高自身道德修养，先要端正自己的内心；要端正自己的内心，先要使自己意念真诚；要使自己意念真诚，先要招致自己的良知；要招致自己的良知，先要摒除物欲的蒙蔽。摒除物欲的蒙蔽而后良知苏觉，良知苏觉而后意念真诚，意念真诚而后内心端正，内心端正而后才能修养自身道德；修养自身道德而后才能整治自己的家族，整治自己的家族而后才能治理好自己的国家，自己的国家治理好才能天下太平。从天子到平民，都是要把修养自身道德作为根本。一个人自身的道德修养败坏，却要他整治家族、治理国家、使天下太平，那是不可能的。他所尊重的人轻视他，他所轻视的人却尊重他，这样要达到整治家族、治理国家、使天下太平，那是从来也没有过的事。这就叫做知根本，这就叫做良知到来。

所谓使自己的意念真诚，就是不要自己欺骗自己。如同厌恶恶臭，如同喜欢美色，这叫做自求快意的满足。所以君子在独处的时候也一定小心谨慎。小人在独处的时候做坏事，没有什么做不出的。见到君子而后躲躲藏藏，掩饰自己的缺点，炫耀自己的优点。其实别人看自己就像看透他的肺肝一样清楚，这种隐恶扬美的做法又有什么好处呢？这就是内心是什么样的德性，必定会表现为相应的言行。所以君子在独处的时候也一定小心谨慎。财富可以装饰房屋，道德可以修养人身，心胸宽广才能身体安舒，因此君子必须使自己意念真诚。

知道长短盈缩变化之人可当大任

（战国）吕不韦

眼睛没有丧失视力，就能看出黑白不同的颜色；耳朵没有丧失听力，就能听出清浊不同的声音。称王的人抓住一个根本，就能成为万物的主宰。

军队必须有将帅，是为了统一行动；国家必须有君主，是为了统一治理人民；天下一定要有天子，是为了统一天下；天子必须抓住一个根本，是为了使人民团结一心。统一就治理得好，不一致就治理得乱。假如并排驾驭四匹马，让四个人每人拿一根皮鞭，那就不能够从街门出去了，这是因为行动不一致啊。

楚王向詹何询问治理国家的方法，詹何回答说：“我听说过如何修养自身，没听说过如何治理国家。”詹何难道认为国家可以不治理吗？他是认为治理国家的基础是修养自身，自身修养好了，家庭就能治理好；家庭治理好了，国家就能治理好；国家治理好了，天下就能治理好了。所以说，用修养自身的方式治理家庭，用治理家庭的方式来治理国家，用治理国家的方式来治理天下，这四种东西，

虽处于不同的位置，但其根本是相同的。所以圣人所做之事，推广开来就穷尽宇宙、日月所照之处，简要地说就没有能离开修养自身的。慈父慈母不能够把它传给儿子，忠臣的意见不一定能被君主听进去，只有具备那种才能的人才能了解。

田骈用道术劝说齐王。齐王回答他说：“我拥有的是齐国，希望听听如何治理齐国的政事。”田骈回答说：“我说的话，没涉及政事却可以推知政事。如像林木，本身不是木材却可以由此得到木材。希望您自己选取治理齐国政事的道理。我这只是就浅显的方面来说的，推广开来说，岂只是治理齐国的政事是如此呢？万物的变化发展都有法则，根据其本性来使用万物变化就没有不合适恰当的，彭祖因此而长寿，三皇因此而昌隆，五帝因此而卓著，神农因此而鸿盛。”

吴起对商文说：“服侍君主真是靠命运吧？”商文说：“您说的什么意思？”吴起说：“治理全国，完成训化，改变习俗，使君臣之间有道义、父子之间有秩序，您跟我比哪一个强？”商文说：“我不如你。”吴起说：“假如有一天献身君主当臣子，他的君主就尊贵；假如有一天交出印玺辞去官职，他的君主就轻贱，您跟我比哪一个强？”商文说：“我不如你。”吴起说：“兵士战马排成行列，战马与人相匹敌，人在马的前面，拿起鼓槌一击鼓，让三军将士视死如归，您跟我比哪一个强？”商文说：“我不如你。”吴起说：“这三样您都不如我，职位却在我之上，侍奉君主是靠命运啊！”商文说：“很好。你问我，我也问问你。世事变化，君主年少，群臣相互猜忌，百姓不得安宁，在这个时候，把政权托付给你呢，还是托付给我呢？”吴起沉默不语，片刻之后悦：“托付给您。”商文说：“这就是我的职位在你之上的原因啊。”

吴起看到了自己的长处，却没有看到自己的不足；知道自己的优点，却不知道自己的缺点。所以他在西河打胜仗，却被王错弄得

困窘，不久就遇到大难，自身不得善终。吴国战胜了齐国，却不能战胜越国，齐国战胜了宋国，却不能战胜燕国，所以，凡是能保全国家和自身的，大概只有知道长短盈缩变化的人吧！

大权必须独揽，小权可以分散

（春秋）管仲

君主制定的法律制度不允许非议或臣民私下议论，人们就不敢相互营私舞弊；刑罚杀戮不允许宽赦，人们就不敢忽视行善做好事；授爵赐禄的大权不假借于别人而只专于君主一人享受，臣下也就不敢作乱犯上。这三件事情掌握在官府手里，就形成了法律制度，而推行普及到全国百姓当中，使它成为常法，成为习俗，上下遵守，那么其他事也就不需要费多大力气，这样也就可以把国家治理好了。

君主统一设置法度，而所有的官员就都能守法；君主把各项法律制度公开，下面臣子百姓做事就都能合乎法制。如果君主立法不能统一，那么下面违背公法而另立私理的人也就必然多了。这样人人都将按他们的私理来做事，不遵循国家公法而宣传自己的私理。因此，百姓与官法开始对立，而臣子们也与君主争权，国家破灭的危险必然从这里开始了。从前先代圣王治理百姓的方法便不是这样，有不执君主公法的，一定给予惩罚。对那种靠多花钱、广施恩惠来拉拢人心的人，通过整顿公法就自然纠正过来了。先代圣王死了之后，后继者做得很差。作为君主却不知道立君之道，也不知道什么是国家的根本，那么大臣们拉拢下级、收买人心的就一定多了。君主不能够设制国法为百姓设制规范，那么，百姓中自己设立私理而积极追求私利的也一定多了。

从前，先代圣王在考察人才的时候，不注重他的学问有多渊

博，却要求他能与人协心同力地办事，听从君主的命令，忠心耿耿。《泰誓》说：“殷纣王有臣子上千万人，却也有千万条心，而周武王有臣子三千人，却只有一条心。”所以，殷纣王因为臣子不能协心同力而灭亡，武王却因臣子们紧密团结而没有灭亡。因此说作为一个国家的君主，如果不能使人心都向着自己，不能统一国家的权威，不能统一士人的意志，不能使国家的法律制度成为全国民众的行为规范，那么，虽然拥有广阔的国土，众多的百姓，国家却仍然不能安定。

君主失道的时候，则大臣们在国中就联合势力互相抬举，而小臣们也必然为了自己的利益而趋炎附势大臣们。所以臣子们便纷纷拉拢国士作为自己的党派，利用国家的法制来为自己谋取私利。在君主面前就互相推崇，在百姓面前互相吹捧，各人都只顾图谋私利，而将国家大事抛在身后，以用来扩大自己的势力范围。结党成派，对君主就蒙骗，对百姓就搜刮，这些都是削弱君主权势，破坏国家力量的做法。所以国家便陷入了危险之中。

破坏国家的法制，改变国家的常规，封赐和赏禄的事全凭个人意志决定，这是先代圣王所要禁止的。

擅自利用国权来严重搜刮百姓，这是先代圣王所要禁止的。

不肯为朝廷任职卖命，这是先代圣王所要禁止的。在朝廷从君主那里接受俸禄，回到家中将俸禄私自收藏、积聚，不顾自己的职务，只努力发展自己的从属部下，私用国家的官吏，私自决定应由君主来决定的大事，排除不该排除的人，而且私自行动，这是先代圣王所要禁止的。

修养自身道德不以孝为根本，不以秉公办事为宗旨，任用没有能力的人，推荐没有功劳的鼠辈，这是先代圣王所要禁止的。

为国家去结交人才却当做是自己恩赐给别人的机会，为国家推荐人才却当做自己的功劳，为国家任用人才却要从别人那分取他们的俸禄，这是先代圣王所要禁止的。

不仅结交有权有势的人，而且还收买穷人的心，从百姓那得到的少，却从君主那要得多。削弱了君主的势力去迁就百姓，违背法制去收买人民，这是先代圣王所要禁止的。

所得到的与本人的身分不相称，家产级别也超过自己爵位的等级，俸禄很少但是财产却很多，这是先代圣王所要禁止的。

做违背时代潮流的事情，靠背地里非议君主来猎取名声，而且还经常反对国家的法制，并且因此在国内结党成派，这是先代圣王要禁止的。

装扮成很贫穷潦倒的样子，又不肯辛勤劳动，只安心于贫穷卑贱的现状中，自己本身又没有固定的职业，家中没有产业，活动在朝廷君主、臣子与百姓之中，却自称所做的一切都是为百姓的利益，这是先代圣王所要禁止的。

供养一批游侠和士人，修理武器作为自己在政权上夺取权力的资本，供养一批道德败坏的臣子和私藏敢死的人，然后强硬不退让地与君主讨价争权，这是先代圣王要禁止的。

在百姓面前显示出很注意修饰小节，在君主面前经常讨论国家大事来打动君主，广泛地结交朋友来凌驾在同僚之上，凭借自己在朝廷显赫的地位来控制朝政，这是先代圣王所要禁止的。

委屈自己、降低身份处在百姓当中，暗地里行为不端正，逃到别的国家并接纳外奸，这种行为不仅欺骗隐瞒君主还欺骗隐瞒百姓，这是先代圣王所要禁止的。

实行诡秘奇怪的风俗和反常的礼节、夸张的言语和夸张的行为，把自己所做的事情说成是很难完成的重大任务，以此来抬高自己，这是先代圣王所要禁止的。

拥有财产积蓄，生活安逸，到处施舍以用来收买百姓，忙忙碌碌地做事以便顺从别人，用财物来收买人心，用救济别人来获取名誉，于是，在政治上不见有所作为而自然有人主动拥护，这是先代圣王所要禁止的。

行为邪僻而又坚持不改正，把奇谈怪论说得头头是道，办法多但都是错误的，支持邪恶而还要狡辩，这是先代圣王所要禁止的。

结党成派认为是友谊，包庇罪恶认为是仁慈，投机善变认为是有智谋，横征暴敛认为是忠于君主，发泄私愤认为是够勇敢，这是先代圣王所要禁止的。

闭塞国家的根本表现在极力蒙蔽君主，又密切勾结其他诸侯国，这是先代圣王所要禁止的。

作为圣明的君主，在管理国家的时候，道德行为和道义都一定有个明确的准则。所以，士人们才不敢在国内为自我表现、出风头，而推行那些怪异的风俗和反常的礼节；才不敢布施小惠、缓行公法和修好上下来拉拢百姓；才不敢超越爵位等级，用不正当的手段谋取财利，捞取功绩来讨好君主。先代圣王治理民众的方法是：那些拼命想往上爬的就总让他们无法得到利益，推卸责任的总是让他无法逃脱惩罚，一定要使人们安心于自己的责任，与人愉快的相处，努力做好自己的本职工作，珍惜好的名声，这才算达到目的。所以，对于超越职权而远离同僚的人必然要使他有所损失，不能专心做事而失职的人必然使他受到侮辱。所以先代圣王教育百姓，就是用仁爱来保护他们，用惩罚来驱使他们，提高他们的能力使他们

有所成就，这就算达到了目的。所以说：坚定而镇定，稳定而图治，安国而尊君，有一定的措施制度而不是时时变化、改动，这都是先代圣王管理国家的方法。

民众愚昧，以智统治；世人聪慧，以强统治

（战国）商鞅

开天辟地以后人类就产生了。在这个时候，人们只知道自己的母亲而不知道自己的父亲，他们的道德原则是亲近亲人而酷爱私利。亲近亲人，就会区别亲疏；酷爱私利，就会险恶坑人。人多了，又都拿区别亲疏、险恶坑人作为自己的事务，那么民众就乱起来。

在这个时候，人们都致力于压服对方而竭力去争夺财物。致力于压服对方，就会发生争斗；竭力去争夺财物，就要发生争吵；争吵而没有标准加以处理，那么人们就不能满足自己的正常生活要求。所以贤人确立了不偏不邪的正确原则，主张无私，因而民众就喜欢仁爱的道德准则。

在这个时候，亲近亲人的思想被废弃，而尊重崇拜贤人的思想被树立起来。大凡讲究仁爱的人都把爱护、便利别人作为自己的事务，而贤能的人都把推举别人作为自己的处世原则。但是百姓众多而没有制度，长期把推举别人作为处世的原则，那就又发生混乱。所以圣人规定了土地、财物、男女的名分。名分确定了而没有制度，是不行的，所以建立了法律禁令；法律禁令建立了而没有人去掌管它，也是不行的，所以设置了官吏；官吏设置了而没有人去统一管理他们，还是不行的，所以设立了国君。已经设立了国君，那么尊重贤人的思想就被废弃了，而崇拜权贵的思想就被树立起来。这样看来，上古时代，人们的思想是亲近亲人而酷爱私利；中古时

代，人们的思想是尊重贤人而喜欢仁爱；近古时代，人们的思想是崇拜权贵而尊重官吏。尊重贤人的时代，人们所奉行的原则是推举别人，而拥立国君的时代，人们却使尊重贤人的原则不适用了。亲近亲人的时代，人们把自私作为道德原则，而奉行公正原则的时代，人们就使自私的原则无法通行。这三个时代的情况，并不是故意在做彼此相反的事情，而是人们所遵循的原则有变，因而所注重的东西被改变了。社会的情况一发生变化，人们奉行的原则也就不同了。所以说，统治天下的原则是有规律的。君主治国的原则是一个方面，而臣下侍奉君主、治理民众的原则又是一个方面，他们所奉行的原则虽然不同，但他们所遵循的规律却是一样的。所以说：民众愚昧，那么智慧就可以用来统治天下；世上的人聪慧，那么强力就可以用来统治天下。因为民众愚昧，那就力量有余而智巧不足；世上的人聪慧，那就智巧有余而力量不足。人们的本性是：不知道就想学习，力量用完了就会屈服。所以神农氏教人们耕种，就做了天下的帝王，这是人们要学习他的智慧；商汤、周武王凭借强大的兵力而征服了诸侯，这是人们屈服于他们的力量。人们愚昧，胸中没有知识，就要请教别人；世上的人智巧，但力量使尽而不再有力时，就会屈服。所以靠智慧来称王天下的人摒弃刑罚，凭力量来征服诸侯的人排斥道德。

圣明的人不效法古代，不拘泥于现状。效法古代，就要落后于时代；拘泥于现状，就会与社会发展的趋势相隔绝。周代不效法商代，夏代不效法虞代，夏、商、周三代的形势不同，但都能靠自己的措施称王天下。所以创建工业要有一定的原则和手段，而保持工业却要有一套不同的治理办法。周武王用叛逆的手段来夺取政权，却又推崇顺从国君的思想原则；用武力来争夺天下，却又崇尚谦让的道德准则。他夺取政权用武力，而保持政权则用礼义。

现在的社会，强国致力于吞并别国，弱国致力于尽力防守，从

远的来说没有承袭虞代、夏代的时势，而从近的说又没有遵循商汤、周武王的办法。商汤、周武王统一天下的办法没有被继承下来，所以拥有万辆兵车的大国没有不出战的，而拥有千辆兵车的小国没有不防守的。商汤、周武王那种用强力来统一天下的道路被堵塞得很久了，而当代的君主却没有谁能够去打开它，所以在夏、商、周三个朝代之后还没有出现第四个能与它们相比拟的一统天下的朝代。除非是英明的君主，别人是没有谁能听得进这些道理的，今天我愿意阐明这个道理以使政治上取得成效。

古时候人朴实而厚道，现在的人巧诈而虚伪。所以，在古代有成效的办法，是把德教放在首位来进行治理；现在有成效的办法，是把刑罚放在前头来实行法治。这个古今不同的道理却是世俗之人所疑惑不解的。

现在社会上所谓的义，就是要设立人们所喜欢的东西，而废除人们所厌恶的东西；社会上所谓的不义，就是要设立人们所厌恶的东西，而废除人们所喜欢的东西。这义和不义两种德行的名称被调换了、实际内容被颠倒了，这是不能不搞清楚。其实，设立人们所喜欢的东西，那么人们反而会被他们所厌恶的东西所伤害；设立人们所厌恶的东西，那么人们反而能安享他们的喜欢的东西。凭什么知道它是这样的呢？因为人担忧了，就会谨慎思考，谨慎思考，就会做出合于法度的事；人快乐了，就会纵欲放荡，纵欲放荡，就会产生肆无忌惮的越轨行为。所以用刑罚来治理，那么民众就变畏惧了；民众畏惧，就不会为非作歹；不为非作歹，那么民众就能安享他们所喜欢的东西。如果用道义来进行教化，那么民众就会放纵；民众放纵，就会作乱；民众作乱，那就会被他们所厌恶的东西所伤害。

可见，我所说的刑罚，是实行道义的根本；而世俗所说的道义，是一种暴乱的原则。治理民众的人，如果用民众所厌恶的东西

去治理，民众一定能最终获得他们所喜欢的东西；如果用民众所喜欢的东西去治理，民众一定会被他们所厌恶的东西所伤害。

治理得好的国家，刑罚用得多了而奖赏用得少，所以称王天下的国家，刑罚占九成而奖赏只占一成，国力越来越弱的国家，奖赏占九成而刑罚只占一成。罪过有大有小，所以刑罚也就有轻有重；善行有大有小，所以奖赏也就有多有少。这两种办法，是治国经常使用的。如果刑罚用在罪过已经铸成以后，那么邪恶的事就不能除去；如果奖赏用在民众认为是符合道义的行为上，那么罪过就不能制止。刑罚不能除去邪恶而奖赏不能制止罪过的国家，一定混乱。所以称王天下的国家，刑罚用在人们将要犯罪的时候，所以大的罪恶就不会产生；奖赏用在告发邪恶的行动上，所以小的罪过也不会漏网。治理民众能使大的罪恶不产生、小的罪过不漏网，那么国家就能治理好。国家治理得好，就一定会强盛。一个国家采取这种做法，只能使这个国家独自治理得好。两个国家推行了这种做法，那么战争就可以稍微停息了。天下各国都推行这种做法，那么最高的道德就能重新建立起来。这就是我认为杀戮、刑罚能够回归于道德而道义反而合乎残暴的道理。

古代的人聚集在一起生活，成群地居住着，秩序混乱，所以要求有个首领。这样看来，天下的人乐意有首领的目的，是要靠他来把社会治理好。如果有了君主而没有法制，它的害处就和没有君主一样；有了法制如果不能克服社会的混乱，就和没有法制一样。天下的人都不愿意没有君主，却又喜欢超越他的法制，那么全社会的人都可以被认为是迷惑。使天下的民众得利的事情没有比社会安定更重大；而要使社会安定，没有比设立国君更重要的了；设立国君的原则，没有比实行法治更重要的了；实行法治的任务，没有比除去邪恶更急迫的了；根本措施，没有比严厉的刑罚更彻底的了。所以，称天下的君主必须善于用奖赏来禁止人们犯罪，用刑罚来劝导

人们守法，只追究人们的罪过而不去寻求人们的善行，凭借刑罚来去掉刑罚。

支配英雄的人才可成就大业

（三国·魏）刘劭

何谓“英”和“雄”？英才偏重于智谋计虑，雄才偏重于勇气胆力。人们如果要是有所成就，必须具备“英”和“雄”两种素质。有“英”而无“雄”，则会有识而无胆；有“雄”而无“英”，则会有胆而无识。“英”和“雄”相比，“英”重于“雄”。切记“英”和“雄”均是偏材，只有兼“英”和“雄”二者才能成为真正的领袖，能役英与雄，必能成大业。草木中精华秀异的叫做“英”，野兽中勇敢凶猛的称做“雄”。文武才能出类拔萃的人，取名“英雄”。因此，人群中才智出众的称做“英”，胆力过人的称做“雄”，这是称谓上的大致区别。如果比较这两种素质的比重，就要相互配合。

“英”与“雄”各有二分，相互各取对方一分作为补充，然后才能各有成就。

为什么这么说呢？聪明属于“英”的气质，如果得不到“雄”的胆力，其学说见解就不能够实行。胆力是“雄”的天分，如果得不到“英”的智慧，其事业就没有智慧的保证，就不能够成功。因此，英才出众的人，以他的智慧发现机会，以他的聪明预见事物发展的趋势，凭借“雄”的胆力使其主张得以推行。具有雄杰禀赋的人，以他的胆力慑服众人，以他的勇敢排除困难，凭借“英”的智谋获得成功。然后“英”和“雄”的优势才能得到充分发挥。如果聪明，就应该在事情的开端就开始谋划，但如果不能够识别时机，那么只能坐而论道，不能有具体的成就。如果有足够的聪明，既能够在开始时就有谋划，也能够识别时机，但在勇力方面不足以付诸行动，如果是这

样，就只能按常规办事，不能够应付突然出现的局面。如果只是胆力过人，但勇气不能够配套并行，这样只可以成为有力气的人，却不能够成为出类拔萃的领先人物。如果只是力气过人，在勇气方面也能够付诸行动，但在判断事物的智慧方面有所欠缺，这样的人可以成为先锋，不足以成为将帅。因此，聪明可以从开始就预知未来，智慧足以识别事物的关键，胆力可以决断定夺，然后才能成为英才，张良正是这样的人。气力过人，勇敢足以行事，智谋也足以判断事主，才可以成为雄才，韩信正是这样的人。英和雄的成分在一个人身上表现不同，以其所占比重的多少来称做是英还是雄。但是，无论是英还是雄，都是偏至之材，只能够做人臣。所以英可以为丞相，雄可以为将领。如果一个人身兼英才和雄才，就可以成为领袖人物，刘邦、项羽便是如此。

然而，英的气质应该多于雄的气质，英的成分不能少。如果英的气质少，有智谋的人就远离他，所以项羽有力拔山、气盖世的雄才，也有顺应时势的明智，却不能够听取采纳不同的意见，有一个范增不用，因此陈平之类的人物都离他而去。高祖身上英的成分多，所以能够招揽群英，雄才也归附他，两种人才都得其所用，因此刘邦能够最后平定天下。英与雄气质的多和少，是决定胜负的先天因素，只有英而没有雄，雄才就不会归从；徒有雄而没有英，有智谋的人就不会归附。所以，雄才可以得到同样的雄才，不能够得到英才；英才可以得到英才，但不能得到雄才。回此，一个人身上兼有英才和雄才，就能够招揽和驾驭英才与雄才。能够支配英才和雄才的人，就能够成就大的功业。

第三章 实力是国家被看重的根本（下）

民为主，君为客，则天下兴

（清）黄宗羲

自从远古有人类之日起，每一个人就都是自私自利的。社会公利没有人兴办，社会公害没有人消除。在这种情况下，如果有人挺身而出，不把个人利益做为利益，而是为了使普天之下的人民都得到利益，不把个人的灾难当做灾难，而是为了让普天之下的人民都免除灾难，这样的人所付出的劳苦，肯定比天下一般人多出千万倍。付出了千万倍的劳苦，但是个人却享受不到由此得到的利益，这必然不是社会一般的人之常情所愿意做的。所以古代的国君，有权衡利害而不愿意当国君的，像许由、务光就是；有当了国君后来又辞职不干的，像尧、舜就是；有开始不想干但后来不得脱身的，像大禹就是。这难道是因为古代人和现代人不一样吗？不是的，他们喜欢安逸，厌恶劳苦，也同普通人是相同的。

后来做国君的就不是这样了。他们认为整个天下的利害之权全部出自我的手，我把普天之下的利益全部归于自己，把普天之下的灾难全部归于别人，也未尝不可。他们使普天下的人民都不敢考虑个人的私利，把我一个人的“大私”当做天下的公利。开始时还有些惭愧，久而久之，就心安理得了。把普天下看做是我自己的一份莫大的产业，而且传给子孙后代，世世代代，享用不尽。汉高祖刘邦所说的“我所成就的这份家业，和老二相比，谁多呢”，他追求一己私利的心情，不知不觉地在这句话里就充分地表露出来了。

这没有别的解释。原因在于：古代的国君把普天下的人民当做主人，把自己当做客人。凡是国君一生一世所苦心经营的，都是为了天下的人民。现在的国君把国君当做主人，把普天下的人民当做

客人。普天之下没一个地方能够得到安宁的，都是因为国君的缘故。他们在没有得到帝位的时候，为争夺帝位，残酷地屠杀天下的人民，使他们肝脑涂地，妻离子散，来求得自己一个人的产业。竟然对此不感到残酷，还说：“我这是为子孙后代创立家业啊。”等得到了帝位，便敲骨吸髓地剥削天下人民，使天下人民妻离子散，来满足我一个人的淫欲和享乐，还认为这是理所当然的，说：“这只不过是我产业的利息。”由此看来，天下的大害，正是国君。假如天下没有国君，人们还能够得到个人利益。唉，难道设立国君的目的本来就是这样的吗？

古代天下的人民爱戴他们的国君，把他们比作父亲，比作上天，实在不算过分。现在天下的人民怨恨厌恶他们的国君，把国君看做仇敌。称为“独夫”，原是应得的结果。而汉景帝时，黄生一类目光短浅愚昧无知的读书人，却规规矩矩地宣扬什么君臣之间的伦理关系普天下都存在，无所逃避，甚至对夏桀、商纣那样的暴君，还说商汤王、周武王不应当诛灭他们，从而虚妄的传播伯夷、叔齐“不食周粟”那样毫无根据的故事，相反，对于亿万人民群众被屠戮的血肉之躯，竟然看得像死去的老鼠一样。难道天地之大，在亿万人民百姓之中，独独偏爱国君一人一姓吗？孟子说的“君之视臣如土芥，则臣视君如寇仇”一类话，是圣人的至理名言。后来的国君，想用君王象父亲、上天一样神圣不可侵犯这样的欺骗宣传，来禁止别人暗中夺取他们的政权，感到孟子说的话对他们不利，竟然下令废除对孟子的祭祀，这一切不都是来源于那些愚昧无知的读书人吗？

即使这样，假如后来做国君的真的能保住他们的这份产业，世世代代，传之无穷，他们也就能把天下据为己有了。既然把天下当做产业看待，那么别人谁不像我一样想得到这份产业呢？就是把它紧紧地捆好，牢牢地锁好，一个人的聪明才智，也不能战胜普天之

下那么多想得到天下的人。远的不过几代，近的就自身，他们血肉之躯灭亡的命运，就落到他们子孙的头上了。过去南朝宋顺帝希望永远不要投生在帝王之家，崇祯帝也对自己的女儿说：“你为什么生在我家呢？”这些话太痛心了！回想他们创立帝业之时，那想得到天下的野心，哪有不沮丧的呢？所以明白了做国君的职责，那么就会象唐虞时代，对于君位，人人都能辞让，许由、务光这样的人就不是绝无仅有的了。不明白做国君的职责，那么平民百姓之中，人人也都想做国君，所以许由、务光这样的人后代也就没有听说过了。然而做国君的职责，一般是难以明白的，不过不拿片刻的荒淫行乐，换取无穷尽的悲苦，即使再糊涂的人，也会懂得的吧！

火凶烧人少，水弱溺人多

（战国）韩非

君主制定不能做的事，惩罚却跟不上，那么私心怨气就会产生；臣子不发挥长处，俸禄难以得到，那心里埋怨也产生了。劳累辛苦得不到抚恤安慰，忧伤悲痛得不到同情怜悯；高兴的时候连小人都得到赞誉，贤才和无能之辈都得到奖赏；发怒的时候辱骂有修养的君子，使他像伯夷盗跖那样遭到侮辱；这样的话，臣子中会有叛变君主的人。

假使燕王憎恨他的子民而喜爱鲁国人，那么燕国人得不到重用，鲁国人也不会去依附燕王。百姓看见君主憎恨他们，就不能够努力去工作；鲁国人高兴，却不会背离本国命运去亲近别的君主。这样，当臣子的有隐患，做君王的却是孤立的。有隐患的臣子去为孤立的君王做事，这样可说是危险不安。

不对准靶子而胡乱放箭，即使中了，也是偶尔的巧合；不依循法律制度而胡乱发脾气，即使是被杀，坏人也不会害怕。甲犯的

罪，却由乙来承担处罚，埋怨就结下了。所以治理得最好的国家，有赏罚分明的制度，没有因某人喜好或愤怒而受到影响的事件，所以圣人都推崇刑律制度，因此被处死的人死前不会忿怒恶毒，所以坏人都是服从的。

放箭瞄准靶子，奖赏与惩罚得当，就跟尧复活和羿又存在一样。这样，国家没有殷纣和夏桀一样的灾祸，君王可以高枕无忧，臣民可以安居乐业，大道遮蔽天地，德行达到后代万世。屋子有缝隙，主人不去修补，却用赭垩去涂刷，屋子遇到暴雨大风，一定会损坏。不处理近在眉睫的灾祸，却想像孟贲和夏育那样英勇而死；不谨慎地对待门屏的问题，却在远远的边境上修固城墙；不采用附近贤人的谋略，却结交千里之外的大国，一旦政治风云突变，即使是孟贲和夏育那样的勇士也来不及救护了。对外结交的强国来不及赶到解救，灾祸就不会有比这更严重的了。现今世界，对自己的国君忠心献计的人，一定不能像燕王取悦鲁国人那样，不应不采用现在的贤才而去仰慕古代的伟人，不应希望越国人来拯救国内的溺水者。

这样，君臣上下关系密切，对内可以建功立业，对外可以名扬天下。

庞恭和太子一起去做邯郸的人质，告诉魏王说：“现在有个人说市集有老虎，君王相信吗？”魏王说：“不信。”“有两个人说集市有老虎，你信吗？”魏王说：“不信。”“有三个人说集市有老虎你相信吗？”魏王说：“我相信。”庞恭说：“市集显然没有老虎，但三个人说有就有。”现在邯郸离魏国很远，对臣有意见的人超过三个，大王要仔细考察呀。”但庞恭从邯郸回国时，却始终没能见到魏王。

董闾于担任赵国上党地区的太守，巡行到石邑的高山中，看见一个很深的山洞，像墙壁一样陡峭，深几百尺，当得知没有人畜掉

入时说：“我能治理好这里。假如我的法治严惩不贷，就像掉进山洞那样必死无疑，那么就没人敢犯法，有什么是治理不好的呢？”

子产是郑国宰相，快要病逝时告诉游吉说：“我死时后，你一定会被重用，你一定要严格治理人民。火的外表很凶猛，所以很少有人被烧伤。水的外表很柔弱，所以很多人被淹死。你必须严格执行法治，而不要表现出懦弱。”子产死后，游吉不忍心严厉法治，于是郑国少年都当了盗贼，躲在萑泽中，成为郑国的祸害，游吉率兵和他们交战，用了一天一夜才战胜他们。游吉感叹地说：“我如果早听从子产的教导，就不必像今天这样后悔。”

最大的祸患莫过于内乱

（春秋）管仲

古代想要匡正世事治理天下的人，都必然先观察国家政治情况，调查国家事务，了解百姓的习俗，弄清治乱的根源所在，知道得与失的原因是什么，然后才着手办事。因此，法制可以确立，治国的政策得以推行。

如果百姓不和睦，国家不安定，过错不是在君主身上，就是在臣民身上。假如君主倒行逆施，不修立法度，无理滥杀，暴敛厚税，使民财竭尽，急督政令，使民力疲惫。这样民财竭尽就不能避免侵掠抢夺的事情发生；民力疲惫就不能避免百姓惰怠傲慢。百姓真的发生了侵掠抢夺与傲慢惰怠的行为，君主就要用刑法去诛杀、惩罚他们，结果刑罚越重，动乱就越会四起。如果百姓陷入了劳苦和穷困的境地，就会轻视禁令而犯罪。如果这样，过错在君主身上。

过错在君主身上而君主不改变，那么百姓的身家性命就无处寄

托了。假如君主放宽刑罚，对待百姓宽厚，减轻赋税，放缓政令，然而百姓却淫乱、浮躁以及按照私心行事而不服从律法制度，玩弄智谋进行欺诈，凭借武勇互相殴斗，这样，过错就在百姓身上。

过错在百姓身上，君主却不能明察来解决问题，那么凶暴的生事者就不会被制服，邪恶淫乱也不会停止。凶徒得不到制止，邪恶淫乱也不会停止，那么做君主的势力必然受损伤，同时威严也会日渐衰减。

所以作为君主，最重要的是做到“胜”。所谓“胜”，就是要让法律制度确立，政令得以推行。法律制度得以确立，政令得以推行，那么群臣就会遵循律法，严守职位，百官就有法可依。律法不会让奸邪的事物滋生。百姓诚实纯朴就会安于发展农事并且勤俭努力。所以，赏赐一定要能起促进作用，威严一定要能压制邪恶，这样百姓才会服从统治。

所以古代所谓圣明的君主设立的奖赏有薄有厚，定立的禁规有轻有重，功绩行为不一定相同，但他们不是故意不同，只是他们都是随着时势的变动、风气习俗的改变而改动罢了。如果百姓浮躁而且行为怪僻，那么奖赏不可以不丰厚，禁规不可以不重。圣明的君主设立厚赏，不算是奢侈；定立重禁，不算是暴戾。奖赏过薄就不能打动百姓，禁规太轻不能使奸邪的人畏惧。设立不能打动百姓的奖赏就想役使他们，百姓是不会尽力办事的；定立不能令奸邪之人畏惧的禁规，而又想禁止他们干坏事，奸邪之人是不会消失的。于是即使颁布了政令，百姓也不会遵从的。

所以奖赏不能够起劝勉作用，士民不会受役用；刑罚不能起令人畏惧的作用，凶暴之徒就会轻易犯禁。百姓总是驯服于刑杀的威慑下才听从，看见利益才会效力，受到管治才会走正路，得到安乐的生活后才平静的。假如盗贼不被制服，邪乱的行为不停止，强者

抢劫弱者，人多的欺凌人少的，这就使天下人忧心，百姓害怕。这样的忧患不除，百姓就不能安心生活，百姓不能安心生活，就会对他们的君主绝望了。

最大的利益莫过于天下大治，最大的祸害莫过于天下动乱。五帝三王之所以能成就事业流芳百世，显赫于后世，是因为他们都为天下带来利益，驱除了祸害。做事的方法不一定相同，但目标却是一样的。如果百姓贪婪，行为浮躁，但诛罚过轻，罪过就不能得到惩罚，那就助长了淫乱的行为，方便了邪僻事情的进行。虽然这是因为君主有爱民之心，但实际上却恰好伤害了百姓。这二者的关系不可以不慎重考虑。

盗贼不被制服，良民就有危险；不定立法制禁规，奸邪之事就会滋生。所以办事最急迫的是解决当前事务，统治者最重要的是把握缓急适中。如果管制百姓操之过急就会使百姓感到压迫，百姓有压迫就会窘困，窘困就失去了保障；而管制得太松，百姓就会放纵，放纵就会干出淫乱的事情，淫乱就必然谋取私利，谋取私利就会背离公法道德，背离公法道德就会难以投用了。

所以大治的国家之所以不能建立起来，就是因为没有做到把握适中，不能做到把握适中，治国之道就难以实行。所以治理百姓的分寸要适中，这是不可以不慎重考虑的。圣明的人明白治理乱世的政策，熟悉人事的始终。他们治理百姓，只要求能做到有利于百姓。所以他们能把握适中的规律，不仰慕古代，不拘泥于俗世，与时代共进，随风俗而变化。

统治百姓最好的方法莫过于“胜”了。做到了“胜”，君道就可以确立；君道确立，臣下就会服从；臣下服从，教化可以决定展开了。如果百姓不是从内心到行动心悦诚服的话，是不可以用礼义加以教化的。这一点，统治百姓的君主不可以不慎重考虑。

抑富济贫之道

（春秋）管仲

总是把士大夫的利益放在前面，这是让自己犯错；总是把百姓的利益放在后面，这是给自己抹黑。轻视国位的君主必然会失败，疏远贵戚必然会使计谋外泄出去。不可用别的国家的人做官，那是违背常规的做法。不可以朝令夕改，那将会败坏成业。大臣犯了罪，不要赶他出国，那样会泄漏国家的内情。不要去大臣家里饮酒，那样国家运数会大大地减少。饮酒逍遥，荒淫不断，经常有这样的情况，国家就会因此而败亡了！好比一个酒器，上部大而底部小，酒既流失而底又不平稳。一个国家的法令颁布下去却无法实施，上下的关系维持不下去，这就叫做败亡。

事业建成而中途失败，为什么？发兵到了远方却不能威慑敌人，为什么？百姓已经聚集却又迷散，为什么？安定的局面中断而陷入危难之中，为什么？一个国家，事业刚刚有成就，便不讲信用，是危险的；军队很强大但不讲正义，是残暴的；再加上疏远近处的臣子而亲近远处的臣子，这就会导致事业的中途败坏；一个国家，失掉了治理国家的大臣，毁灭了君主的宗族，就会导致发兵到远方却不能威慑敌人。一个国家，自己本来很小却妄想施行大国的政令，施行一点点仁政却没有功效，还想要同别的国家争夺名声，简直是自寻苦恼！热衷于积聚武力妄想国家强大，以至于受害，这就会导致百姓已经聚集却又逃散。当然，君主如果关心百姓而严格要求自己，百姓还是会归附回来聚居的；百姓奉献力量而有利于治理，帮助建立王业而没有害处；一个国家，疏远近亲而亲近外人，企慕仁政，但计谋又经常泄露出去，轻视小的事业而喜好夸大和表功，这些都是陷入危难的原因。

本来拥有许多却表示很少，其实从别人那得到东西却还假装表示推让，行为诡秘却又言语堂皇，从人家的灾害中捞取利益，惟恐别人没有灾难，我的欲念中竟然存在这些东西，怎么办呢？这些生财的方法，在古时候倒是可以。但现在财利放散出去，人人都会察见，一定要实行放散资产财物的办法才行。

办丧事的时间长久一点便可消磨有钱人的时间，准备厚重的葬礼可以消耗有钱人的钱财，让他们互相你来我往，以借此增进和睦。这样也就相约成风了。挖掘巨大的墓室，使穷人有事情做；装饰堂皇的墓地，使雕画工匠有工作做，促使他们就业；制造巨大的棺材，使木工得以发财致富；多用随葬的衣服与被褥，使做女红的人有利可得。这还不够，还要有各种祭奠包袱、各种仪式与各种殉葬物品。用这些办法使贫穷的人维持生活，然后使百姓都能被使用，无论国家的守或是攻都可以搞好了。

尊重各乡村不同的风俗习惯和各城市不同的礼节，百姓就不会流动迁徙；实行不同的法制，人民就不会感到困窘；使各地区的百姓老死不相往来，并惩罚流散的人口，百姓就不会往外逃跑。让百姓们安居乐业，祭神祭祖宗的颂词和称呼不要求一致，也就是为了保留各自的风俗习惯。确定井田的地数和军赋的多少，使它成为制度；在山上小溪旁建立庙宇祭祀鬼神；对大人小孩都能使他们温饱无忧，这些都是表示重视农业生产，把它作为国家的根本来对待。

拥有千里土地的君主，臣下的俸禄自然丰厚而且祭祀的规格也高。至于没有剩余的土地而只有荒地的君主，就只好进行开荒。处在开荒时期的君主，臣下的俸禄和祭祀的规格必然也随着逐级下降，最后被降到简直与没有封地的平民百姓一样。

固然，君主重视农业生产，成就霸业的人重视功利，这都是为了军事，不争夺封地，而坚持先人后己的原则。

去除国家的郁结

（战国）吕不韦

凡是人都有三百六十个骨节，有七窍、五脏与六腑。肌肤应该让它细腻，血脉应该让它畅通，筋骨应该让它强健，心志应该让它平和，精气应该让它运行，这样，病痛就无处滞留，同时恶疾就无法产生了。

病痛的滞留以及恶疾的产生，是因为精气郁结。所以，水郁结就会变污浊，树郁结就会生蛀虫，草郁结就会腐烂。国家也有郁结的情况。君主的道德不畅通，人民的愿望不能通达，这就是国家的郁结。国家的郁结存在久了，那么各种邪恶就会一齐兴起来，所有的灾难都会一起产生了。在上面的和在下面的相互残害，就由此产生了。所以，圣贤的君王尊重豪杰和忠臣，因为他们敢于直言劝谏，排除郁结、阻塞。

周厉王残害百姓，国人都指责他。召公把这情况告诉厉王，说：“百姓们不能忍受您的命令了！”厉王就派卫巫监视指责他的人，抓到后就杀掉。都城的人没有敢再说话的，走在路上只是用眼睛看看而已。厉王很高兴，把这情况告诉了召公，说：“我能消除人们的怨言了。”召公说：“这是堵塞了人们的口，并不是消除了人们的怨言。堵塞人们的嘴，其危害比堵塞河流更严重。河流被堵塞，一旦决口，伤亡人一定很多，人民也是这样。因此，治水的人应该排除堵塞，让它流通；治理人民的人应该开导他们，让他们说话。因此，天子听政时，让公卿列士直言劝谏，让好学博闻的人献上讽谏诗歌，让乐师吟诵讽谏诗歌，让平民把意见传达上来，让身边的臣子把规劝的话全讲出来，让父母辅助自己监督政事，然后由天子斟酌取舍去做。这样，下无遗漏的善言，上无错误的举动。如今您

堵住了下边人的口，加重了上边的过错，我担心给国家带来祸患。”厉王不听。过了三年，国人把厉王放逐到彘地，这就是郁结造成的祸害。郁结就是不发扬。周鼎上刻铸着鼠形图案让马踩着它，就是因为它不能发扬，这是亡国的特征。

管仲宴请齐桓公。天已黑了，桓公喝得很高兴，要人拿蜡烛来。管仲说：“白天喝酒，我占卜过；晚上喝酒，我没有占卜过。您可以作罢了。”桓公不高兴，说：“仲父您年老了，我与您一同享乐还有多久呢？希望夜里继续畅饮。”管仲说：“您错了。看重美味的人道德就微薄，沉湎于享乐的人反倒要忧伤；壮年懈怠就会失去时机，老年懈怠就会丧失功名。我从现在起将勉励您年老不懈怠，怎么可以沉湎于饮酒之中呢？”管仲可以说是能树立品行了。凡是品行堕落的在于贪图享乐，现在虽在宴乐，态度却越发严正；原则皆破坏在于过于尊贵，现在君主想留下，他却不予。他陈述自己的心志，按照原则行事，不因尊贵和享乐而改变自身，来侍奉自己的君主，这就是桓公能成就霸业的原因。

齐闵王对列精子言听计从。列精子高只穿着熟绢做的衣服，戴着白绢做的帽子，穿着高头鞋，黎明时在朝堂里撩起衣服走来走去，对自己的侍者说：“我的样子怎么样？”侍者说：“您又美好又漂亮。”列精子高就走到井边往下看，显然是朴素的很一般的男子形象，就慨叹着说：“侍从因为齐王对我言听计从，就这样曲意迎合我呀！更何况对于听信实行我的主张及拥有万辆兵车的国君齐王来说，人们对他的曲意迎合也就更严重了，他没法照见自己的缺点，这样国破身亡就没多久了。谁可以帮他照见自己的缺点？大概只有贤士吧！人们都喜欢用镜子照出自己的形象，却厌恶贤士指明自己的缺点。镜子能照出自己的形象，功劳小；贤士指明自己的缺点，功绩大。只得到了小的，却失去了大的，这是不懂类比啊！”

以法令做教材

（春秋）墨子

英明君主的国家，摈弃古代的经典，而以法令做教材；不搬出先王的言论，而以官吏为教师；制止游侠刺客的凶悍活动，而把杀敌立功视为勇敢。国内的百姓和那些巧言善辩的人一定要遵循法令，从事劳动的人都让他们回到农业生产中去，勇猛的人让他们都到军队中去服役。这样，和平的时候，国家十分富足，战争的时候，兵力也很强大，这就是一统天下的条件。既有一统天下的条件，又能针对敌国的弱点，那么想要超过三王五帝，就一定要采取这个方法。

现在，情况却不是这样。儒生和侠士在国内胡作非为，纵横家在国外大造声势，他们互相勾结一同作恶。在这种情况下，对付敌人，不是很危险吗？群臣中议论外交事务的大臣，不是参加了合纵或连横的一党，就是怀有对某国的报仇之心，想借国家的力量来报复。合纵，就是联合弱小的国家去攻打强国；连横，就是侍奉一个强国去攻打许多弱小的国家。这都不是保存自己的好方法。

那些主张连横的大臣们都说：“不侍奉大国，遇强敌，就要遭殃。”侍奉大国，就要有实际行动，就要献出本国的地图，呈上国君的印玺。献图割地，国土就会缩小；呈上印玺，君主的声望就会降低。国土缩小，国家就变弱了；君主声望降低，政治就要混乱。侍奉大国，参与连横，还没有看到它的利益之前，就已经丧失国土，搞乱了政治。

那些主张合纵的大臣说：“不救援小国，而打击大国，就会失去天下各诸侯国的信任；失去天下各国的信任，国家就危险了；国家危险了，君主的地位就会降低。”救援弱小的国家一定要有实际行

动，那就得发兵抵抗大国。救援小国，不一定能使小国保存下来，而抵抗大国，不一定没有危害，有危害就会被大国制服，出征作战的军队就会被打败，退军防守的城池就会被攻破。救援小国参与合纵，还没有看到它的利益之前，就已经丧失国土，使军队兵败。

所以，侍奉强国，就会让搞连横的人可以趁机借助外国的势力而在国内谋求官职；救援小国，就会让搞合纵的人趁机借助国内势力而在国外谋私利。国家没有得到丝毫利益，而那些推行合纵、连横的人已经获得了封地和厚禄；君主的地位低下了，而臣子们的地位却提高了；国家的土地被削减了，而官吏却富足了；事情如果成功了，那些人就靠掌握大权而长期受重用；事情如果失败了，那些人就靠获得的财富而退休隐居，君主听信了纵横家的游说，事情还没办成，就给了他们很高的爵位和俸禄；事情失败了，而不给于惩罚，那么，那些游说之士谁不愿意用猎取名利的花言巧语谋取爵位和俸禄，而期望在事情失败之后能侥幸地避免灾祸呢？

所以国家灭亡，君主被取代，都是因为听信了纵横家的虚言浮辞所造成的。这是什么原因呢？是因为君主分不清公利和私利，辨别不清言论是否妥当，并在纵横家事败之后没有坚决执行刑罚。纵横家们都说：“进行外交活动，利益大的就可以统治天下，利益小的可以保全国家。”

所谓统治天下，就是能够进攻其他国家；所谓保全国家，就是不会被其他国家攻破。国家强盛，就能进攻其他国家；国家安定，就不会被其他国家攻破。国家的富强不能依赖于外交活动，只能从处理好内政中去取得。现在不在国内推行法术，却花费才智在外交活动上，那是达不到国家安定强盛的目的的。

法必称尧舜，犹如守株待兔

上古时代，人民少而禽兽多，人民经不住禽兽虫蛇的侵袭和危害。有位圣人出来，用树木筑巢以避免各种禽兽的侵害，人民爱戴他，让他来统治天下，他被称为有巢氏。人民吃野生的瓜果和生的蚌蛤，腥臊的难闻气味伤害了人民的肠胃，人民多疾病。有位圣人出来，钻木取火来去掉食物的腥臊难闻气味，人民爱戴他，让他来统治天下，他被称为燧人氏。中古时代，天下发洪水，鲧和禹治水，疏通河道。近古时代，桀和纣残暴昏乱，商汤和周武王就讨伐他们。假如在夏朝还有用树木筑巢和钻木取火的，一定会被鲧、禹所嘲笑；假如在殷、周时代还有治水通渠的，一定会被商汤周武王所嘲笑。那么，当今还有赞美尧、舜、汤、武、禹的方法的，也一定会被当今的圣人所嘲笑。正是因为这样，圣人不向往远久的古代，不效法长久适用的规则，要研究当今社会的情况，并据此制定应备的措施。宋国的一个农夫，在他的田中有个树桩，有一次一只兔子撞在树桩上，折断了脖子死去，从此他便放下农具，守在树桩边，希望能再捡到兔子，兔子当然不可能再次被捡到，从此，农夫为宋国人所嘲笑。现在如果还想以先王的治国之道来统治天下，那就与守株待兔的农夫是同一类被人所耻笑的人。

古时候男人不耕地，是因为草木的果实足够吃；妇女不织布，是因为禽兽的皮毛足够穿。不花费力气就能得到充足的生活资料，人民少并且财物有所剩余，所以人民不争夺。不用厚赏也不需重罚，人民的生活自然安定。现在的人有五个儿子不算多，每个儿子又有五个儿子，祖父没死就有二十五个孙子。人民多而货财少，努力劳动而供养微薄，所以人民相互争夺，虽然加倍的奖赏，屡次的惩罚也不能避免社会的动荡不安。

尧统治天下的时候，茅草的屋顶不修剪，标本做的椽不削砍；吃的是粗粮，喝的是野菜汤；冬天穿的是野兽的皮毛，夏天穿的是

粗布衣；现在就连看门人吃的食物、穿的衣服，也不会比这个更差。禹统治天下的时候，亲自拿着农具带领人民干活、种田，劳累使大腿上的肌肉消瘦，小腿上的汗毛都被磨光了，就算是奴隶的劳动，也不会比这更辛苦了。由此说来，古时让出天子地位的人，只不过是摆脱像看门人那样的供养，而且摆脱像奴隶那样的劳苦，所以古代把天下传给别人却得不到称赞就是这个原因。当今的县令，若有一天死了，他的子孙就可以世代地骑马乘车，享受富贵，所以人民重视这个职位。因而人民对于让位的看法，是能够轻易地让出古代天子的职位，却难弃今天这个县令的职位。这正是因为利益的实际情况不同。居住在山上而到山谷打水的人，节日里以水做礼物相互赠送；住在低洼地带受水灾之苦的人，却要雇人排水。所以在饥荒的春天，年幼的弟弟没有饭吃；在丰收的秋天，对待远方的客人也给他们食物吃。这样并不是对自己的亲人不好而喜爱过客，这是因为收成的实际情况不同。因此古人看轻财物，并不是因为仁慈，而是因为财产丰厚；现在的人相互争夺，并不是因为贪婪，而是因为财产微薄；轻易地让出天子的地位，并不是因为品德高尚，而是因为那时权位轻；争夺官职和依附权贵，不是因为品德低下，而是因为现在权势较重。所以圣人会依据社会财富的多少，权衡权势的轻重，来制定他的施政纲领。所以惩罚轻不能说就是仁慈，处罚重不能说是残暴，是适应社会的形势而行事。所以国家应做的事要取决于社会的实际情况，而应备的措施也应与要做的事相适应。

第四章 君主要善于使用臣民（上）

（春秋）管仲

怎样守卫边疆？边疆事务多变迁，不可以用一般的见识来推断。边境的百姓在和平时准备应战的防御措施，这叫做庸人自扰。要请教边境的百姓，了解会有变乱的原因，要任用他们做事并让他们参与谋划。在方圆一百里的土地上，在人人都可看见对方情况的地方树立标志，男人做好应战准备，妇女准备好饭食，内外都应当有所戒备。在春季种植秋季收割的时节，战争一天等于消耗了千金，所以要衡量农业情况而动兵。侦察人员不可以擅自离开工作岗位，要向上边报告边境情况，一定要全心全意做好守护边境的任务。外交人员可以怀有私心吗？当然不可以。如果有私心，就可能成为内奸。要使有才能有德行的人主持外交的事务，做好他的本职工作。

流传了万世的国家，必然有流传了万世的国家之宝。这国宝，就是坚决遵循天地的规律，勤奋地搞好内政而不专注于向外侵略，谨小慎微而不好大喜功。如果放弃这国宝而向外侵略，则将脱离盟国而失败。发扬这国宝并且谨小慎微，则可以实现其治国之道。对有才能的臣子就应该专门任用他们，专任有才能的臣子，作为君主的可以安逸而不用太劳累。依靠有能力的臣子是愉快的，被依靠的人也是同样的愉快。有才能的人做官，虽然不是事事都管，事情却也不会混乱。有才能的人多，国家便可成就霸业；不然，将适得其反。

君主要善于使用臣民，而不要什么事情都自己去干。如果一杆秤一端是轻的，一端是重的，前后就不平衡了。凡是轻的一方都是可以操纵重物的，因为轻的一方的秤锤可以运动，重的一方却不能

操纵轻的秤锤。轻重之间是存在一定比例关系的。如果说重的一方是国家，那么，轻的一方就好比祭祀中神明的重要地位。君主在使用臣民时，俸禄要有所限制，否则，国家贫困而财用不足；赏赐不可普遍地施行，以免人们把君主的恩德看成为平常的事情。

提倡联合天下而不因为私心结怨，反抗强暴而不因为私心害人，怎样才能做到这样呢？对手如果是强大的国家，那自己的语言必须是诚恳而且有道义的；对手如果是弱国，自己的语言也必须是恭敬而且有感情的。强国、弱国都不得罪，人们就愿意听从了。先人后己而不自夸为仁厚，把功劳让给别人而不自称为有德，那样，所包容的范围就会很大，所争取的领域也就很广阔了。表明自己是大公无私，没有特别的偏袒，别人便不至于产生怨恨。同盟国多，就是胜利；偏袒多，就会因怨恨而引起杀伐。

与其给人钱财，不如不耽误别人的农时；与其给人饭吃，不如不使他失业。这是防止产生内忧外患的办法。忠诚、恭敬是维持君臣关系的条件，礼仪是君主保持尊严的条件。君臣的关系靠道义，父母的感情是天性。使君主和父母的关系相同，必须靠君臣之间互相尊敬。使君主不安的原因是君主与臣子之间互相戒备，这是不可以不加注意的。

竞争促进管理

（春秋）管仲

掌握管理官吏的常理，要先论功绩而后定名位；对于亲族序列及祭祀的管理，要尊重死者而严格遵守祖宗的旧法规；对于战争事物的管理，要提倡立功而鄙视白白地去送死；对于农业生产的管理，要酬赏有实际功劳的人而且要观察利益；对于臣下的管理，要注重大义而轻视微小的利益。以上这五种管理，可以使人们争着各

自做好自己的分内事，然后君主的好名声便会远扬了。

君主对于每一件事都要察问，这是自己恃着自己有贤能的表现。这样，就导致君主与臣子共同掌管大大小小的事情。君主与臣子共同掌管大大小小的事情则等于两者的地位相同，可见君主自恃贤能是不好的，足可以造成国家危亡。君主自恃贤能则国家灭亡，而使用有贤能的人则国家将昌盛。提倡正义而禁止暴力行为，尊敬侍奉祖先，团结同族人民而且昭明等次，抓住这些大事才表明身为一国君主的重要地位。

以揣摩旧方法和新方法来安定国家，然后根据时代的变化而改变政策。城市贫穷而农村富裕，则朝廷收粮收税来源丰富，没有比朝廷更实惠的了；城市富裕而农村贫穷，没有比市场更繁荣的了。市场的发展成了一种鼓舞的力量。鼓舞也是为了发展。农业生产完善而工商业也得到发展。不进行侈靡的生活消费，农业生产就站不住脚。

选拔不到贤能的人才，怎么能征服那些不肯服从的国家呢？百姓这么多，却没有头领，即使是这样，也不可轻举妄动，何况是千乘之国，并且治理有一套方法，就更加不能随便地侵犯了。像纣王那样的君主主持政事，又怎么能征伐不服从的国家呢？用兵要待双方势力差不多时才可以，而且要对方处于守势时才可以进攻。假如有成百的房舍却没有一处高大的建筑，成千的村落却没有神庙，这种情况就叫做“破败”。这样的国家是可以轻易得到的。当天下有大事发生时，各国诸侯一同行动，万民无所适从，假如君主不能创功立业、变革法制的话，那么怎么能做到乘着好时机而统一天下呢？

遵守旧法，修订新法，用来匡正各国诸侯的治国之道，实行同化政策。用充分的时间监督管理，到时候便可以见到功业了。所谓同化政策，那是以先进后进之间才智的超越为根据的。彼此才智相

同的，自然会有竞争，但超过一倍则使对方被说服，超过十倍则使对方服从，超过百倍的话那就合为一体了。完成功业在不知不觉之中，百姓都期待这样的人成为君主，并且建立霸业而夺取名位，这就完成监督管理的作用了。

论功授爵，按劳发薪

（战国）商鞅

在古代，凡英明的君主实行法治，民众就不再有邪恶的行为；进行战争，民众就自然勇猛。施行奖赏，军队就一定会强大。这三项措施，是治国的根本。实行法治而民众没有邪恶，是因为法度明确而民众觉得依法办事有利。进行战争而民众自然会勇猛，是因为功劳分明；功劳分明，那么民众就会竭尽全力；民众竭尽全力，那么有才能的人自然会勇猛，施行奖赏军队会强大，是指爵位俸禄而言。爵位俸禄，是军队用做奖赏的物质利益。因此君主颁发爵位俸禄时，要遵循光明正大的原则。遵循光明正大的原则，那么国家就会日益强盛；采取见不得人的手段，那么国家就会日益削弱。所以颁发爵位俸禄所采取的原则，是国家生死存亡的关键。那些衰弱的国家、亡国的君主并不是没有爵位俸禄，而是他们赏赐爵位俸禄时所采取的原则错了。三王五霸，他们所采取的手段不过是赏赐爵位俸禄，但是他们的功效却是其他君主的万倍，这是因为他们赏赐爵位俸禄时所采取的原则光明正大。因此英明的君主使用他的臣民时，任用他们，一定是由于他们出了力；奖赏他们，一定是加到他们的功绩上。按功行赏的原则彰明了，那么民众就会争着去立功。治理国家而能使自己的民众竭尽全力去争着立功，那么军队就一定会强大了。

本来地位相同的人而结果一方使另一方做了奴隶，这是因为贫富不同；本来财富相同的国家而结果一方把另一方吞并了，这是因

为强弱不同；同样占有了土地而当国君，但有的国家强盛，有的国家衰弱，这是因为治理的好坏不同。如果掌握了治国处世的办法，那么一里见方的土地也足够用来安身，而有才能的士人和普通民众也可以被招来；就是苟且置身于做买卖的市场中，也可以积聚财富。所以，占有土地的人就不该说穷，拥有民众的人就不该说弱。土地真能被利用，那就不担心没有财富；民众真能被使用，那就不会害怕强暴的敌人。君主的奖赏原则明确了、禁令被执行了，那就能将民众所拥有的人力物力变成自己的财富了。所以英明的君主能利用不是自己所具有的东西，能役使不属于自己的民众。

英明的君主最难能可贵的是根据人们的实绩来授予爵位；根据人们的实绩来授予爵位，那就使他们荣耀显贵。如果不荣耀，那么民众就不会急切地盼望分颁爵位；如果不显贵，那么民众就不会去追求爵位；如果爵位容易得到，那么民众就不会看重君主授予的爵位；分颁爵位、赏赐俸禄如果不遵循那论功行赏的途径，那么民众就不会拼死争取爵位了。人生来就有爱好和厌恶。人们的爱好和厌恶，是奖赏和刑罚得以存在的基础。爱好爵禄而厌恶刑罚是人之常情，所以君主就设置了这两种东西来控制民众的志向，而设立了人们想要的爵禄。民众尽了力，那么爵位也就会跟着他们的出力而得到；民众立了功，那么赏赐也就会随着他们的功劳而得到；君主如果能使他的民众相信这一点就好像知道太阳和月亮一样，那么他的军队就无敌于天下了。

对于君主来说，有爵位分颁而军队仍然衰弱的，有俸禄发放而国家仍然贫穷的，有法治确立而治理仍然很混乱的。这三种情况，是国家的祸患。如果君主看重宠臣的求情请托而看轻民众的功劳，那么爵位分颁了，而军队也就衰弱了。如果民众不去拼死冒险而利禄就可以得到，那么俸禄发放了，而国家也就贫穷了。如果法治没有具体的制度和实施办法，而政事却日益繁多复杂，那么法治就是

确立了，而治理也就混乱了。因此英明的君主役使他的民众时，使他们一定竭尽全力去谋划他们立功的事，民众的功劳建立了，那就随着他们的功劳把富贵赐给他们，而没有私下的奖赏，所以命令能贯彻执行而获得了成功。像这样，那么，臣下忠诚、君主贤明，政绩卓著而军队也强大了。所以，凡是英明的君主治理国家，都根据人们贡献的力量来加以任用，而不按照人们的德行去加以任用，因此他们不用忧虑、不用操劳，而功业就可以建立起来。

但凡作战的策略必须以国内政治上的优势为基础。国家的政令能够制服国内的民众，那么国内的民众就不会互相争斗；民众不互相争斗，那就没有人按自己的意志行事，而以君主的意志为意志。所以能称王天下的国君，他的政治，是使民众不敢参预乡邑间的私斗，而能勇于和外敌作战。民众习惯于用力攻打敌人的坚固阵地，所以就不在乎牺牲。

战争爆发后要衡量一下敌方，如果政治上不如敌方，就不要和它作战；如果粮食储备不如敌方，就不要和它长久相持；如果敌方人多，我方就不要做进攻者；敌方各方面都不如我方，就要攻击它而不要再犹豫不决。所以说：用兵的重要原则在于谨慎，仔细考察敌情、弄清楚各种情况，那么战争的胜负就可以预先知道了。

能称王天下的国家的军队，打了胜仗不骄傲，是因为胜利来自战术的高明，不值得自己骄傲；打了败仗不抱怨，是因为知道了自己失误的地方，不能再怨天尤人。如果双方兵力强弱相当，那么将领胜过对方的就打胜仗，将领不如对方的就打败仗。但如果决策出自朝廷的谋划，那么将领胜过对方的会取胜，将领不如对方的也会取胜。在政治上能够长期掌握制服国内民众的方法的国家，必定能统一天下。如果民众信服而听从国君，那么国家就会富足，军队就能打胜仗，坚持奉行这一条，就必定能长期称王天下。用兵的忌讳，是轻敌深入，背靠险阻而穿过要塞，士兵疲倦且又饿又渴，而

又碰上疾病，这就是那错误的用兵之道啊。所以将领使用士兵，就像驾驭好马一样，不可以不适当啊！

逢满必缺，遇虚则生

（春秋）管仲

不正确的政治措施，不能够凭借它来治理好国家；局限于静止的理论，不能说明事物的道理。掌握好时代与政事的关系，就可以随着时代的发展而前进了。把不动无为看做道，把所谓“齐”的思想看做“德”，这种消极的避世主义，是谈不上进取的。

对于显明的事情，加以谋划；对于隐幽的事物，力求感应。经过一试再试而成功，然后就发展起来，这是为什么呢？关于运用谋划，由于要掌握天地的盈虚与离合，理解春夏秋冬的交替，还要了解各国强弱差别，然后再与各诸侯联系，取得交往经验，这样就知道国家安危的关键所在了。按照适宜的时节祭祀天，按照祭祀天的时节祭祀神，又按照祭神的时节祭祀鬼，这样国家无灾荒，君主安心、长寿，而百姓免死于瘟疫，再加上有智慧的人运用谋划，也就避免了刀兵的灾难了。

满是减弱的开始，虚是新生的开始，这种满虚结合的发展过程，有时表现为事物的实体，有时表现为运动。阴阳的运动是经常交替的，冬天极寒则夏天酷热，阳气极厚则阴寒。所以君主特别注意冬至和夏至两个节令，由此了解虚、满的情况，根据此来确定政令。如果已经到了深秋杀生的季节，天气聚合而不散，可以决行狱事。秋气即将聚合的初秋时节，可以配合时势的动静进行战争，考虑军力的大小来安排军事活动。

有行的物体有天时的灾变吗？由阴阳分量的不同，就生出甘草

和苦草。只有顺应四季时节，才可以调和酸咸，确定形色，从而产生各种声调和音乐。关于阴阳的消长变化，其满与虚的时间，很难确定，但从它的分散与集合的现象上，可以看出年景的丰收或歉收。只有圣明的人才不为年景的丰歉所困扰，他可以拿多余的来补不足，使政令得以贯彻，百姓的日用得以满足。土地发现了灾变的情况，可在它出现的地方祈祷解决；水发生大变的情况，就用精减之心来防备；天地之气发生变化，则以坚守正道来对待。况且天地间运行的精气有五种：金、木、水、火、土，不应该阻碍这气运最旺盛的而使气反其方向而运动。不过，人们想要详细知道它们的运动、毁灭、前进、后退等进程，就很难办到。这样，有形的物体就会出现天时性的灾变了。

正气的兴起受阻碍，统治者虽然衰朽但静止不动，不肯退位，如何制止这静止的阻力呢？旧的残余力量在暗中思动，旧的隐蔽之气在暗中哀怨，如何制止它们的蠢动？在君主德行就要衰亡的时候，就按照五德转移的位次来观察和处理问题，相信并重视这个道理，就可以保持气运了。因为修养身心立下志气，用五德相杀的道理对待形势，那就有由满到虚、由哀到乐之气的出现。所以经籍记载，古代帝王有八个，神农不在其中，这是因为他不在这五德之中，不能用来参与五德终始的缘故。

国家命运的全部奥秘在哪里？二十年就可以使政权发展壮大，十二年则可以使政治的权力扩大，但百年之后则令人伤心。周朝的礼乐一改变，周朝的律法也就破坏了，中国的文化英华就被转移到落后地区了。于是君主的声乐、服饰也改变了，臣子可以有千乘的高薪禄赏，妇人可以主持国家大事，铁的价值反而比铜的价值还要高。而且喜欢听的是当时流行的下里巴人的曲调，喜欢吃的是咸苦之味的饮食，于是君主的地位逐渐下退。甚至溪陵山谷中神的祭法也改变了，于是连应祭的国家的称号也变化了。

洋为中用

（清）曾国藩

外国人占据我国的地盘请求停止作战，这令人感到非常愤慨。在我们的国土上，怎么能容忍外国人为所欲为？近来国家大事如此艰危，令人深为忧虑担心。至于叫外国人敬畏我们，那也是我们自立自强的自然结果，而不是在装模作样。所谓威信是指我们在危难到来的时候，有不屈不挠的气概，面对钱财有清廉的君子之风。

《周易》中谈到一个家庭的立家之道时尚且说：要建立起令人信服的威望，必须从家长自身做起，何况要立威于外国，使外国人信服我们，怎么能不从自己做起呢？以上所说的恩信和威信，初听起来让人觉得过远而不切合实际，其实正是简单而真切的确论，它可以于无形中消除许多祸患。拿自己的东西向没有这种东西的人炫耀，也是世之常情；那些忽视司空见惯的，但对极少见的东西感至震惊，是世之常情。轮船的迅疾，洋炮射程的遥远，被英法两国炫耀为独有的东西，而我们中国却对这种我们极少见的事物感到吃惊。我们若能陆续购买这些轮船大炮，据为己有，那么在我们中国，就会对它司空见惯而不至于惊讶，相反英、法也会逐渐丧失它的倚仗。买回来之后，招募那些精思灵巧之士，机智乖巧之人，开始慢慢地操练演习，然后尝试制造，不出一二年，火轮船一定成为中外官民通行时的必备物，同时还可以用来剿灭太平军，为巩固国家的长远战略服务。

学习洋人的智慧和技术，表面上的用意是在于平定内乱，实际是在暗中做充分的准备，来抵御列强的欺侮。列强是几千年来未有的强敌。学习他们的智技，购买他们的轮船和机器，不是为了打击匪寇，而是为了陆续地购买，为我们国家所有。洋人在广东一带很猖獗，实在令人可恨可叹；洋人的放肆有损于我们国体。有了轮船

机器，就可以驯服他们。那样，我们的老百姓就可以免遭劫难了。有了这些机器，从外表来看可以稳定国内的人心力量；在深层上说，可以拆穿和抵御列强的侵华阴谋。各地都要仿照着这样做，渐渐推广，这是我中国自强最主要的事情。

引导民众的窍门，在于君主首先推崇什么

（战国）商鞅

古代还没有君主和臣民、上级和下属之间等级区分的时候，民众混乱而没有秩序。因此圣人分别贵贱，制定爵位，确立名分称号，用来区别君主和臣民、上级和下属的等级关系。由于土地辽阔，人口众多，各种事情繁杂，所以分设司徒、司马、司空、司寇、司事五种官职来掌管它们。由于人口众多而奸诈邪恶的事产生了，所以建立法律制度、制作尺度量器来禁止它们。因此有了君臣之间的道义、五种官职的分工。法律制度的约束，这是不能不慎重对待的啊！

处在国君的地位而自己的命令不能够被贯彻执行，那就危险了；五种官职分工了而没有个法规，那就混乱了；法律制度建立了而不依法办事的、讲私情的慈善措施还通行，那么民众就会不害怕刑罚。君主尊严，他的命令才能得到贯彻执行；官吏整饬，才会有依法办理的政事；法律制度严明，民众才会害怕刑罚。法律制度不严明，而要求民众执行君主的命令，那是不可能的。

民众不听从君王的命令，而想求得君主的尊严，即使有尧、舜那样的智慧，也不能达到目的。

英明的帝王治理天下时，根据法度来处理政事，按照功劳来进行奖赏。大凡民众之所以积极作战而不逃避死亡，是为了取得爵位

俸禄。英明的君主治理国家时，战士有了砍得敌人首级、擒获俘虏的功劳，那一定要使他们的爵位足够荣耀，俸禄足够合用；农民不离开乡里的，就使他们能够赡养父母双亲，研习武事。所以军队的将士能为节操道义而死，而农民也不会偷懒。

当今的君主却不是这样，他们抛弃了法度而依靠智慧，不顾功劳而任用徒有虚名的人。所以军队的将士不愿作战，而农民外流迁移。

我听说：引导民众的窍门，在于君主首先推崇什么。所以，对于民众，可以使他们去务农作战，可以使他们去游说求官，可以使他们去搞学问，这全在于君主怎样来给予奖赏。君主根据功劳来给予奖赏，那么民众就会去作战；君主按照研读《诗》、《书》等古代文献典籍的程度来给予奖赏，那么民众就会搞学问。民众对于利的追求，就好像水向下流动一样，对东西南北这四个方向是不加选择的。民众只要能从某些事情中得到利益就会去做这些事情，因而关键在于君主对什么给予奖赏。

如果瞪着眼睛、握着手腕而讲勇武的人能得利，拖着长衣裳而巧言辩说的人能得利，花费了很多时间为豪门权贵长期效劳的人能得利——尊崇了以上三种人，使他们没有功劳而都可以得利，那么民众就会逃避农耕和作战去干这些事，或者靠空谈议论来求得利益，或者侍奉君主的亲信靠请求说情取得利益，或者靠勇武去争得利益。所以务农、作战的人一天天减少，而游荡混饭吃的人越来越多，结果国家混乱而国土被割让，兵力虚弱而君主卑微。这种情况之所以会形成，是因为君主抛弃了法制而任用了徒有虚名的人。

所以英明的君主重视法制。言论不合法制的，就不听从；行为不合法制的，就不推崇；事情不合法制的，就不做。言论合法制的，就认为它动听有理；行为合法制的，就推崇它；事情

符合法制的，就做它。所以，国家治理得好而国土能扩大，兵力强大而君主尊严，这是政治的最高境界。当君主的不可不搞清楚。

第四章 君主主要善于使用臣民（下）

兼听则明，偏信则暗

（唐）魏征

治理国家的根本，必须依靠道德礼仪。君子要想保持住自己，在于诚实讲信用。这样，下面的人才不会有二心，远方的人也会跑来归附，因此，道德、礼仪、诚实、信用，是国家的根本之所在，它贯彻在君臣父子之间和行动上，不可有稍稍的松懈和离弃。

治国的根本在于德行和礼仪，这是做君主的人时时刻刻要警惕和检点的。只要在上的人能以诚信待人，有较高的品德修养，能够以君子的心灵素质取信于人，就会像孔子所说的那样：“君以君之礼，臣事君以忠。”君臣和谐，上下一体，自然会使命权稳固，国运昌盛，否则，不信之君，无诚之令，为上则败国，为下则危身，虽在颠沛之中，君子所以不为也。无论是在上的人君，还是在下的庶民，都必须要加强自身的诚信人格建设。这是立国与立人之本。

兼听则明，偏信则暗。从前尧舜开放四方门路，使自己看到四方的事情，听到四方的言论。所以，当时虽然有坏人，也不会被他们蒙蔽；虽然有些人言行不一，也不会被他们迷惑。冲破人为的限定，让视听走向更广阔的天地，兼听广纳，就一定会使人聪明起来，有助于个人修养的提高。不但如此，还要正确对待赞扬和批评，认识到赞扬往往是投其所好，从中取利之人的做法，批评乃至严厉地斥责有时还是一种至切关怀的表现。

君好比舟，民好比水，水能载舟，亦能覆舟。必须居安思危，戒奢以俭，任贤受谏，薄赋敛，轻租税。

只要能够做到知足自戒，谦虚谨慎，虚心纳谏，选贤任能，择善而从，以高尚的人格精神去治理国家，就一定能达到天下大治。

要想有德于百姓，必须依赖刑罚

（春秋）秦穆公

古时留有教训：蚩尤开始作乱，他的恶劣行为影响到了百姓。人们无不成为贼寇，内外作乱，相互强取欺凌。苗民不遵守政令，蚩尤就用刑罚来制服他们，制定了五种残酷的刑罚，叫做法律。杀害无罪的人，开始过分地使用刑罚。于是处罚和杀戮并用，从不听取无罪者的申诉。

苗民相互欺诈，社会纷扰紊乱；没有诚信，以至于违背盟约。蚩尤用残暴的刑罚来处罚民众，民众纷纷向上帝申诉自己无罪。上帝考察苗民的实情，看到蚩尤没有芬芳的德政，刑法所散发的只有血腥之气。上帝哀怜民众无辜被杀的不幸，就用威罚来惩治那些暴虐的人，制止和杀尽了那些胡作妄为的苗民，使他们没有后嗣留在世上。又下命令，断绝了民众和天神的相互沟通，并不再降下能够沟通天人意见的人。以后相继的历任君主，都能显用那些有明德的人，辅助他们施行常道，使那些无依无靠的人，不再受到伤害。

上帝询问下民，鳏寡的人都对苗民发出了怨言。德政的威严使人敬畏，德教的彰明令人悦服。于是命令三位长官为民众建立功业：伯夷颁布法典，用刑法来审理民众的案情；大禹平治水土，主管名山大川；后稷教民播种，努力种植好庄稼。三位长官的功业完成了，使民众富足起来。士师又用适中的刑法制止民众犯罪，以教导民众敬重德行。

端庄盛美的君主在上，大臣们努力治事在下，德政的光明普照

四方，没有人不勤勉地依照德教办事，所以能努力地使刑罚适中，治理百姓以辅佐常道。主持案狱的人，不是以威罚作为最终的目的，而是以仁厚作为最终的目的。人们都能怀着敬畏的心情办事，没有人自己敢说坏话，他们只是肩负上天的美德，自己去求得长寿，以享受上天所赐予的幸福。

四方掌管政事、负责断狱的诸侯们，难道你们不是在为上天治理民众吗？现在你们应当重视什么呢？难道不是伯夷所制定的刑法制度吗？现在你们应当以什么作为惩戒呢？难道不是苗民因为不明察刑狱而遭受灾祸的教训吗？他们不选择善良有道德的人，去观察五刑是否适中，因此，那些虚张声势、夺取财货的人，便任意裁决五刑，以恣意处罚无罪的人。上帝不赦免他们的罪过，降下了灾祸给苗民。而苗民对于上帝的惩罚也无话可说，因而断绝了他们的后嗣。

你们这些有国家、有土地的人，我来告诉你们什么叫善刑。现在你们要安抚百姓，应该选择什么样的人呢？难道不是道德高尚的人吗？你们应当重视什么？难道不是刑法吗？你们应当考虑什么？难道不是执法适宜吗？

原告和被告到齐了，狱官便要用五种方法审理案件。五种方法所得到的口供都被检查核实了，便要按五刑来判决。如果判五刑的材料还没有核实，便按五罚处理。如果五罚还不能使犯人心服，便按五过处理。五过的弊端是：依仗官势、借机报恩报怨、谄媚内亲、索取贿赂、受人请求。如果狱官犯了上述错误，那就应当和罪犯一样受到相同的惩罚，你们可要详细察实啊！

凡是用五刑定罪有可疑之处的，都要从轻发落；凡是用五罚定罪有可疑之处的，也都要从轻处理。你们可要详细察实啊！要与广大的民众共同核验确实，在审讯时必须考察清楚，凡是没有核验

确实的就不能审理，都要恭敬地对待天威。判处墨刑感到有可疑之处的，从轻发落的办法是罚钱一百锾，要将犯人的罪行核实清楚后再罚；判处劓刑感到有可疑之处的，从轻发落的办法是罚钱二百锾，要将犯人的罪行核实清楚后再罚；判处砍脚之刑感到有可疑之处的，从轻发落的办法是罚钱五百锾，要将犯人的罪行核实清楚后再罚；判处宫刑感到有可疑之处的，从轻发落的办法是罚钱六百锾，要将犯人的罪行核实清楚后再罚；判处死刑感到有可疑之处的，从轻发落的办法是罚钱一千锾，要将犯人的罪行核实清楚后再罚。墨刑的法律条文有一千条，劓刑的法律条文有一千条，砍脚之刑的法律条文有五百条，宫刑的法律条文有三百条，死刑的法律条文有二百条，五刑的法律条文共计有三千条。

对于重罪和轻罪要加以比照，对于犯人的供辞不要错乱。不要采取已经废除了的法律，一定要明察其罪行，一定要依法办事，你们可要详细核查啊！

重刑宜于减轻，可减一等来处理；轻刑宜于加重，可加一等处理。刑罚是轻是重，应当根据具体情况灵活掌握。刑罚时轻时重，相同或不相同，都有它的条理和纲要。

五刑的罚金，虽然不能置人于死地，但受罚的人会感到比得了重病还要痛苦。如果不是由巧言善辩的人来审理案件，而是由善良的人来审理案件，就没有不公正合理的。如果能明察犯人供辞中矛盾的地方，不服从的犯人也会服从。应当怀着哀怜的心情来处理案件，明白地检查刑书，根据法律的规定，认真仔细地相互掂量，使案件的处理都适中公正。是按照五刑来处理，还是按五罚来处理，一定要详细地加以察实啊！案件判决完了，就要使人信服；改变了判决，也要使人信服。刑罚确定了，就要根据实际情况上报，如果是同时犯有两种罪的，也可以把两种罪行合并考虑，只按其中的一种罪来惩罚。

可要谨慎地对待刑狱之事啊！各位诸侯国君和大臣们，我在谈论刑狱之事时，多有畏惧之辞，我对于刑罚非常谨慎，要想有德于百姓，只有依赖刑罚。现在上天扶助老百姓，为他们设立了君主和官长，在下面治理他们。必须明察诉讼双方中的任何一方之辞，不可不公平地听取诉讼双方的供辞，更不能在诉讼双方的供词中为自己牟取私利！在狱事中所获得的财物，并不是珍贵的东西，它只会给你带来罪行，并招来众人的怨恨。要永远以敬畏的心情对待刑罚，并不是上天对那些贪赃枉法的官吏不公平，而是他们自己终结了天命。上天的惩罚如果不施加在他们身上的话，那么天下的万民就不会知道有美好的政治了。

我的官员们，你们仔细地听着，不要喧哗！我将最重要的话告诉给你们。古人有句话说：“人们如果只是顺从自己的意愿，就会出现很多过错。”责备别人是不会有困难的，如果受到了别人的责备，而能像流水那样顺畅地听从，那就困难了！我心中所忧虑的，是时光在一天一天地过去，再也不会回来了。只有古时的谋臣，才会说：“不要一味地顺从我的意愿”；只有现在的谋臣，我才暂且以他们为亲人。虽然这样说，但还是要请教那些年老的人，只有这样，才不会有失误。

那些白发苍苍的善良老人，虽然体力已经衰弱了，但我还是亲近他们。那些勇猛健壮的勇士，虽然射箭和驾车的技术很好，但如果仅是如此，我的愿望还是不会满足的。那些见识浅薄而又善于花言巧语的人，使君子容易疑惑，但我却大多地接近他们了。

我在暗暗地思量，如果有这样一位臣子，忠实诚恳而没有其他的技能，但他的胸怀很宽广，能够容人。别人有技能，就好像是自己有了一样。别人有才有德，他不但在口头加以称道，而且从内心喜欢他。这样能够容人的人，是可以用来保护我们的子孙黎民的，

也是可以为人民带来利益的。

别人有了技能，便嫉妒和厌恶他；人家有才有德，却故意阻挠他，使他不能被君主所了解。这样心胸狭窄的人，是不可以保护我们的子孙黎民的，也可以说是很危险的啊！

国家不安宁，是因为君主用人不当的缘故；国家的繁荣安定，是由于君主用人得当的缘故。

风筝上天借风力，君主治国靠权威

（战国）商鞅

君主用来禁止臣民为非作歹、驱使臣民守法立功的办法，是奖赏和刑罚。奖赏根据功劳，刑罚依照罪行。所以审查功劳、考察罪行，是不能不慎重的。奖赏高尚的功劳、惩罚卑下的罪行，如果君主不能够确实地了解它们的原则，那就和没有原则相同了。

君主要了解的统治原则，是凭借权力和手段。有作为的帝王不依仗自己的强干，而依靠自己的权力；不依仗自己的信用，而依靠自己的手段。那飞蓬碰上旋风就能飞行上千里，是凭借了风的力量；探测深水潭的人能知道上千仞的深度，是利用了悬绳测量的方法。在那黑暗的夜晚，山陵那么大，但视力极好的人也看不见；而在晴朗的早晨阳光明亮之时，他向上能识别飞鸟，在下能看清鸟兽在秋天新长出来的毫毛。眼睛能看见东西是依靠了太阳的力量啊！

君主掌握权力到了极至，那么不并列地设置互相牵制的官吏，而官吏们也都能廉洁奉公；施展了手段，那么事情就能处理得当。现在的君主依仗多设置官吏，官府中设置了副官、监察官。设置的副官、监察官牟取私利，那么再靠什么来禁止他们呢？所以，依靠副官、监察官来治理，是一种使国家仅仅能暂时存在的政治措施。

精通统治手段的君主就不是这样，他严格区分官吏的权限，使他们难以找到谋私的门路。如果客观情势使罪恶难以隐藏，那么即使是盗跖那样贪婪的人也不敢为非作歹。所以，古代有作为的帝王，都重视运用权力，来造成使人不能作恶的政治局势。

有人说：“君主只要抱着胸无成见、不出头露面的态度来对待各种事情，那么各种情况自会受到考察和检验。各种事情受到检查和检验，那么坏人坏事自会被发现。”我认为这话不对。官吏在千里之外独自做主裁决政事，每到十二月那有关地方情况的帐簿已经写定，所有的事情以一年为一个阶段分别登记入帐，而君主要一下子清理完毕，即使发现那里面有可疑的地方，也不能作出决断，因为物证不足。事物来到眼前，眼睛就不可能看不见；言语靠近耳边，耳朵就不可能听不到。所以事物来到眼前，才能辨别清楚；言语传到耳边，才能听明白。治理得好的国家的法制，使人们无法逃避罪责，就好像眼睛不能将看到的情况避过心灵一样。

现在那些治理混乱的国家就不是这样，它们依靠多设置官吏。官吏虽然众多，但他们侍奉君主的职责是相同的，本身所处的地位也一样。职事相同、地位一样的人，让他们互相监督是不行的。至于那些利害关系不同的人，才被古代的帝王用作为联保的对象。所以，最高的政治境界是，夫妻之间、朋友之间都不能为对方隐藏罪恶掩盖错误，并不因为彼此的亲密关系而损害法治，一般的人与人之间也不能互相为对方隐瞒过错。

君主和官吏，治国的事情是一致的，但各自的利益却不同。如果让养马的官和养鸟兽的官互相监督，那是不行的，因为他们所做的事情一致而利益也相同。假使马、鸟能够说话，那么养马的官和养鸟兽的官就无法逃避自己的罪责了，因为马、鸟与养马的官、养鸟兽的官之间利益不同。凡是利益一致而罪恶相同的人，父亲就不能用他来追究儿子，君主也不能用他来追究臣子。官吏和官吏之

间，正是利益一致而罪恶相同的。那些职责相关而利益不同的人，才被古代帝王用来做整治别人的工具。民众即使要蒙蔽君主，也不能以互相掩盖罪恶来损害法治。对于法制，贤能的人不能增添，无能之辈不能减损。所以抛弃贤能、摒除智慧，才是治国的手段。

贤治与势治

（战国）韩非

申不害在术方面还不完善，商鞅在法这方面还不完善。申不害说：“官吏处理政事不能超越本职的权限，自己职权外的事情就是知道了也不能讲。”处理政事不越权，就叫做恪守本职还算可以；本职以外的事情如果知道了也不说，知道坏事不告发是过错。君主用全国人的眼睛去看，那一定看得比谁都明白；用全国人的耳朵去探听，那一定听得比谁都清楚。如果官吏知道情况而不向上报告，那么君主还借助什么去了解情况呢？

商鞅的法令规定：“杀死一个敌人的就赏一级爵位，想要做官，就要做年俸五十石的官；杀死两个敌人的就赏二级爵位，想要做官，就做年俸一百石的官。”官爵的提升与杀敌立功的大小是相称的。

假设现在有法令说：“让杀敌立功的去当医生、工匠。”那么房子就会建不成，病就会治不好。工匠的手艺很巧，医生会配药，而让立功杀敌的人去从事这种工作，这是同他们的才能不相称的。今天担任官职的人，是有智慧和才能的，杀敌立功的人，是靠勇气和力量去拼的。如果让靠勇气和力量来立功的人去担任治理政事的官吏，这就同让杀敌有功的人去当医生或工匠一样。所以说：申不害和商鞅在法和术的方面都是不完善的。

有人答复慎子说：飞龙腾蛇，乘云驾雾，在空中飞游。我并不认为龙蛇可以不依靠云雾之势而飞行。虽然这样，不依靠贤人而单靠权势就能治理好国家吗？那是我没有见到过的。有了云雾这种条件，能够乘云驾雾飞游，那是龙蛇的资质好；现在，尽管稠云密布，蚯蚓却不能驾云；大雾弥漫，蚂蚁却不能游走。有了稠云浓雾这种条件却不能腾云驾雾飞游，是因为蚯蚓、蚂蚁的资质差。夏桀、商纣当上国王统治天下，把天子之威严当做腾驾的云雾，而天下依然不能避免大乱出现，是因为桀、纣的资质低劣。

慎子认为用尧的权势可以治理好天下，那么尧的权势与桀扰乱天下的权势有什么不同呢？权势这样东西，不能一定让贤者使用它，而无能之人不用。只不过贤者使用它就治理好天下，无能的人使用它则天下大乱。世上贤能的人少而无能的人多，如果把成势的有利条件给扰乱天下的人、无能的人利用，那么，凭借权势扰乱天下的人多了，借权势来治理天下的人就少了。权势既便于治理整顿天下也便于扰乱天下。所以

《逸周书》说：“毋为虎傅翼。将飞人邑，择人而食之。”如果让无能的人得到权势，就是为虎增添翅膀。夏桀、商纣建高台、挖酒池耗尽民力，设置炮烙酷刑残害人民生命。桀、纣所以能做出这些放纵的行为，是因为有天子的威势作为他们的翅膀。如果桀、纣是一介平民，还没有干完一件坏事，就要被处死了。权势是培养虎狼之心进而成就暴乱的东西，是天下的一大祸害。权势对于天下的治理与混乱，本来就没有一定的联系，那些专讲权势能够治理好天下的人，他们的智力程度也太肤浅了。

良好的马匹，坚固的马车，让一个奴仆去赶就会被别人讥笑，让王良来驾驶就会日行千里。同是一辆车马，有的可以日行千里，有的被人讥笑。是因为赶车技术的好坏相距太远了。如果把国家比做车，权势比做马，用号令作为马的缰绳，用刑罚作为马鞭，让

尧、舜驾驭天下就治理得好，让桀、纣驾驭它就会天下混乱，那是因为贤者与不贤者的品德才能相差太远了。要想车马跑得快、行得远，不知道任用王良，想要兴利除害，不确任贤能之人，这就是不懂得同类相推的弊病。尧舜也就是治理民众的王良啊！

又有人驳斥那个责难慎子的人说：慎子认为完全可以依靠权势治理政事。而你却说“一定要等待贤人的出现天下才能治理好”，这是不对的。权势这个东西，名字虽然只有一个，而内容却可包容无数。权势若是由客观存在决定的，就不需要去谈论它了。我所要讲的势，是人为的势。现在却说：“尧舜得到势，就能治理天下，桀、纣得到势就能扰乱天下。”我不是认为尧、舜不是这样。然而即使这样，也不是靠一个人的能力就能得到的，如果尧、舜生下来就处在君主的位置上，即使有十个桀、纣也扰乱不了天下。这就是靠权势治理好天下的缘故；如果桀、纣也是生下来就当君主，即使有十个尧、舜也不能治理好天下。这就是靠权势扰乱天下的结果。所以说：“凡是靠势治理好天下就不会扰民，而凡是靠势扰乱天下的也不可能治理好。”这就是自然界的势，不是人为安排的。像我所说的势，不过是人为的势罢了，要贤人做什么呢？

怎样说明是这样呢？有个人说了一个故事：“有个卖矛和盾的人，夸耀自己盾的坚固，说：‘任何锋利的东西都不能穿透它。’一会儿又夸耀自己的矛说：‘我的矛很锋利，任何坚固的东西都能刺穿。’有人反问他：‘用你的矛去刺你的盾，会怎么样呢？’那个人一句话也答不上来。”把他的盾说成任何锋利东西都刺不穿，与把他的矛说成任何坚固的东西都刺得穿，这在判断上是不成立的。贤治作为一种治理国家的方法是无法禁止的，势治作为一种治理国家的手段也是不可以禁止的，把不可禁止的贤治与不可禁止的势治相提并论，这就跟矛和盾的说法一样，可见贤治与势治的不相容是清楚明白了。况且尧、舜、桀、纣很长时间才出现一个，这就算肩挨肩脚跟

脚地出现了。历代治国的君主属于中等才能的不断出现，我之所以讲势治，就是为了这些中等才能的君主。中等才能的君主，比上赶不上尧、舜，比下也不像桀、纣。只要他们坚守法度拥有权势就能治理好天下，背离法度丢下权势就会使天下混乱。如果放弃权势背离法度来等待像尧、舜那样的君主，像尧、舜那样的君主出现时天下才会治理好，将用权势使天下千世混乱而一世太平。相反，坚守法度拥有权势来等待像桀、纣那样的君主，只有像桀、纣那样的君主出现时，天下才会混乱起来，这就将使天下千世大治而一世混乱。千世太平而一世混乱和一世太平而千世混乱就像驾着好马背道而驰，距离越来越远。

如果丢下隐括矫正木材的方法，放弃用尺子计量长短，让奚仲造车，即使一个轮子也造不出来。没有奖赏的鼓励、刑罚的威慑，放下权势，抛弃法度，即使尧、舜挨家挨户一个人一个人地劝说，也不能管理好三家。权势完全能用来治理天下，这道理也就再明白不过了，而要说“一定要等贤人出现才能治理好天下”，也是不对的。

如果让人一百天不吃食物来等待精美的饭菜，挨饿的人就活不成；现在要等待像尧、舜那样的贤人来治理当今的百姓，就好像等待用好饭菜来解救挨饿的人的说法一样。

有人说：“好的马、坚固的车，奴婢赶着它就会被人讥笑，王良驾着它就能日行千里。”我认为很正确。假若等待东南沿海一带善于在海中游泳的人来拯救中原地区被水淹的人，尽管沿海的人水性再好，被水淹的人也得不到帮助。等待古代的王良来驾驭当今的马，也像“越人救溺”的说法一样，显然是行不通的。有了好马与坚固的车，途中每五十里有一个驿站，让一个中等驭手赶车，想要车马跑得远、行得快是能够做到的。千里路程一日可以到达，为什么一定要等古代的王良呢？一提到驾车，不是用王良，就一定是用奴婢把

车驾坏；一提到治国，不是使用尧、舜，就一定是用桀、纣扰乱天下。这就像一提到味道，不是蜜糖就一定是苦菜、亭历一样。这种积累的诡辩说辞，背离治国的道理与法术，走两个极端的议论，怎么能驳倒合乎道理的言论呢？客人的议论比不上慎子的势治之说啊。

法是天下最高的准则

（春秋）管仲

圣明的君主治理国家，依靠法制而不依靠智慧计谋，依靠政策而不依靠说教，依靠公理而不凭私心，走的是光明大道而不依靠捷径，这样就可以身心安逸而且天下可以得到大治。亡国的君主就不这样做，他们依靠智谋而放弃法律制度，因此，百姓也不做实事而追求虚名；不依靠政策而依靠说教，百姓也就背离现实而夸夸其谈了；舍弃公理正义而只凭私心，百姓就会远离法制的约束而肆意妄为；不走光明大道而企图走捷径，则会导致自己忧心烦恼，百姓迷惘困惑，国家得不到很好的治理。圣明的君主不会这样，他们掌握国家的政策方针，生活行事逸乐悠闲，骑马打猎、坐听钟鼓琴瑟，宫中娱乐，无所约束。他们既无远忧也无近虑，既不忧愁也不贪图，这样既有益于身体健康又便于保持身体健美，以致延年益寿，无所作为，随其自然而天下得以治理。所以说，君主能有效地运用法律政策，不用费心，不用劳神，不用出力，土地也自然会被开垦，粮仓自然会充实，财物积蓄自然多，军队装备自然强大，群臣必定无诈骗虚伪的行为，百官中也就无奸淫邪恶的事情发生，身怀绝技的人也不敢以夸大的言辞、粗鲁的行为吹嘘自己的实情来愚弄他的主子了。

从前尧治理天下，就好像粘土放在制陶的模具上一样，任凭陶工随意制作；像金属在火炉中一样，任凭冶工随意铸造。百姓被召

引就会到来，让他们离开，他们就会离开，要他们做事，他们就会完成，禁止他们不能做某种事，他们就会停止。所以，尧的统治，只是善于彰明法令罢了。黄帝治理天下时，百姓不召而来，不推赶就会离去，不需役使，他们也会自动完成各自的事情，不能做的事，不用禁止，他们也不会做。所以，黄帝的统治是设立法制而不加以更改，使百姓自觉遵守法纪。

所谓仁义礼乐，都产生于法。这就是古代圣明的君主之所以能够统一臣民意志的原因。《周书》中说：“国法废弛不一致，国家就会有灾祸；百姓不遵守法，会有灾祸；国家更改法制来管治百姓，会有灾祸；群臣不遵从礼义廉耻的教训，会有灾祸；百官背离法度治理政事，会有灾祸。”所以说：法制不可以不固定，它是国家存亡治乱的关键，是圣明君主用来治理天下的重要依据。不论君还是臣，是上还是下，是尊贵还是贫贱，都要遵守它，所以称为法”。

古代的法治，世间没有请托、谋求保举的人，没有多识、博学、能言善辩的人，没有奇装异服，没有奇怪的行为，所有一切都囊括在法律必须为君主服务的范围里。因此，圣明的君主规定了两条不变的原则：一是彰明法度，臣民必须遵守它；二是禁止百姓行私，收管并役使他们。这两点是君主应永远坚守的。法制，是君主之所以能统一百姓役使他们的手段；私，是属下用来侵犯法制扰乱君主的凭借。所以圣明的君主设置法制，立定标准并要求坚决遵守执行，这样才能使那些能力强、能任事的人，那些有学识的、博学的人不能扰乱；令那些人多势众、富贵、有勇的人不能侵犯；让那些君主的亲信、近臣和得宠的人不能背离；那些稀奇古怪的珍宝不能加以迷惑；让万事万物只有在法制允许的范围中才能活动。所以法是天下最高的准则，是圣明的君主的法宝。

如今的天下就不是那种情况了，本来有好的法律制度但不能严

格遵守执行。这样，那些有能力、能任事的人，多识、博学的人就能以他们的才智扰乱法纪，迷惑君主；那些人强马壮、富贵、有勇的人就能凭他们的威武侵犯律法，欺凌君主；周边的诸侯国就能用他们的权势前来干涉，废置太子，设立辅相；本国大臣就能用他们的私德拉拢百姓，扣除公家财富来豢养私党。凡是出现这样情况，却妄求法制能施行，国家能大治，是不可能的。圣明的君主就不会这样。卿王宰相不可以扣除公款来豢养私党；群臣不可以任用自己亲近、宠爱的人；君主也要彰明法制并要求严格遵守执行；群臣必须像车轮上的车条向着车轴那样，聚于君主周围，为君主办事；百姓应当团结和睦并且听从法令，做法律允许的事。所以说：有制定法度的，有执行法度的，有按照法度规定办事的。制定法度的是君主；执行法度的是臣子；按照法度办事的是百姓。君臣上下贵贱都能遵从法纪，这就叫做大治了。

君主有三种做法：喜爱某人而不私下奖赏，讨厌某人而不私下惩罚，设置法制定立标准作为依据判断事情，能做到这三点的，是上等的君主。喜爱某人而私自行赏，讨厌某人而私下惩罚，背弃大臣，脱离左右，只凭自己心意去判断事情的，是中等的君主。臣喜爱某人，便私下奖赏；臣有讨厌的人，便私下惩罚，背离国家公理法律，损害大众正直的心，只听从亲信的大臣，这样的君主是将要面临危难的君主。故此，作为君主应该不特别私爱某人，不特别讨厌某人。特别偏爱的，称做失德；特别偏恶的，称做失威。威严恩德都失了，那么君主就有危难了。

所以圣明的君主所操控的权柄有六种：使人生、使人死、使人富、使人贫、使人贵、使人贱。这六种权柄，是君主能操控的。君主的处世有四种方法：一是文才，二是武功，三是威严，四是恩德，这四点君主应该掌握的。把自己操控的权柄交给别人，就叫做夺柄。把自己应掌握的四种方法让给别人，叫做失位。既夺柄又

失位，而要求法令得到施行，是不可能的。律法制度不公平，政令不完备，也是夺柄失位的根源。故此，有歪曲律法的行为，有毁坏政令的做法，圣明的君主都必须加以禁止。所以权贵的臣子不能威胁他，富有的人不能贿赂他，低贱的人不能侍奉他，身边的人不能亲昵他，美色不能淫惑他。执法的心志坚固不动摇，奸邪的人就会恐惧，奇怪的行为就会有所变化，政令下达到民间，百姓就会遵守政令行动起来。

圣明的君主设置标准，定立法制，就像天地一般坚定，像星辰一般稳固，像日月一般明亮，像四季一般准确，这样才能使政令一下达，百姓就遵从。失败的君主就不是这样的，他们制立了法制后又加以废除，发出政令后又加以改变，歪曲法制而徇私，毁坏政令而使政令不完备。因此，权贵的臣子威胁着他，富有的人贿赂他，低贱的人侍奉他，身边的人亲昵他，美色淫惑他。这五种情况下，君主不能自己禁止自己，那么就会令群臣百姓各怀私心来讨好他们的君主。他们讨好成功就得到自己想要的东西，然而君主的权力就日渐受到侵犯；他们讨好不成功，就会产生怨恨。权力日渐受到侵犯而百姓的怨恨又产生，这就是失败的君主所走的道路了。

凡是做君主的不能用自己的法度，不能适合自己的心意，要看大臣的脸色行事，背离法度而听从权臣摆布，这就是“权贵的臣子凭权威胁着他”；富有的人把黄金美玉献给君主从而提出请求，君主背离法度而听从，这就是“富有的人凭财贿赂他”；低贱的人做出一副驯服、卑顺、可怜的样子侍奉君主，从而向君主哀求倾诉，君主因此也背离法度而听信他们，这就是“低贱的人能侍奉他”；身边的臣子凭能贴近君主的地位，向君主提出各种要求，君主背离法度而听凭他们，这就是“身边的人亲昵他”；美人凭花言巧语谄媚神色而做出要求，君主就背离法度地听从她们，这就是“美色淫惑他”了。

治世的情况就不是这样了。没有亲疏远近、贵贱、美恶的分

别，一切按标准法度判断。依法杀人，被杀者不会怨恨；依功赏赐，被赏赐的人不会感恩戴德。凭法律制度处理事情，就好像天和地那样大公无私。所以百官之中没有私论，士人当中没有私议，百姓中没有私说，众人都虚心服从君主的政令。君主按照公正的原则发表政论，根据法律制度判断是非，因此担负着治理天下的大任而不觉得沉重。

如今昏乱的君主就不是那样，他们用私心看事物，所以有看不到的东西；用私心去听说事情，所以有听不到的东西；用私心去考虑问题，所以有不理智的地方。这样存在私心，是受蒙蔽和丢失王位的原因。如果君主舍弃公正法制去听取私人言论，那么群臣百姓都会设立一套自己的言论在全国宣扬，到处结立党派来徇私舞弊，请托谋求保举而扰乱公法，费尽心机去讨好君主，而君主没有准则去禁止这些情况，这样就使私论日益繁杂，而国家公法日益减弱，国家得不到治理，而动乱从此就出现了。

君和臣就好像天和地的位置一样，百姓就是天地间的万事万物。各位臣民都能坚守自己的岗位尽心尽力地听从君主命令行事，又怎么能用尽私心去牟取利益呢？所以，遵从君主的政令去办事，即使有挫折失败，也不应处罚；不听从君主政令办事，即使获取功利，也应该处死，所以说，属下对待上级就要像回音响应声音；大臣对待君主，就要像影子追随形体一样。

所以上级发令，下属就要执行。君主行事大臣就应跟从，这是治国之道。如果没有收到君主的政令而私自办事，但获取了功利，君主赏赐他，这就是教人妄自行动；遵从君主的政令去办事，虽然有了挫折、失败。但君主因而惩罚他，这就使百姓只顾利害而背离法制了，如果百姓群臣都只考虑个人利害，从而用私心行事，那么法律制度就会被毁坏而政令不会被执行了。