

文山選叟蕭天石選刊

世界偉人成功秘訣之分析

人生修養名著叢刊
文山遜叟蕭天石著

世界偉人成功秘訣之分析

總二十四版
增訂四版

世界偉人成功秘訣之分析

著 者：文 山 遜 叟 蕭 天 石

印 行 者：樹 人 出 版 社

香港西營盤西邊街370號

承 印 者：彩 虹 印 刷 廠

九龍新山道三四八號

定 價 港 幣 十 元 伍 角

蘇平如學
PDG

世界偉人成功秘之分析增訂本序

丁 明

人生之完成，全在修養。無論就其內在上品德上人格上之完成言，或就其外在事功上學問上藝術上之建立言，總不能脫出修養一途。人無不欲完成其人生，期能造於高明博大之境，以上與天地同流，日月爭光。然濟濟衆生，類皆難免與禽獸同生死，不能超越恒流，脫凡夫而登聖域者，在未能深切了解人生修養之大道，以善自創造其自我，完成其自我，致終爲環境所拘，際遇所困耳！古往今來，凡創造時代創造歷史之聖賢豪傑，本無異於人，考其終能出類拔萃，光耀寰宇，參天地贊化育而萬古不朽者，在其於人生修養上，能深造有得，毋違宇宙間成功之原理原則而已！修養與成功之道多端，中西著述亦復汗牛充棟，然有如蕭子「世界偉人成功秘訣之分析」一書，閎通淹博，識解高明，義斷精審，論徹神髓；復條理暢達，體系嚴明，萬類同貫，鉅細靡遺者，千不得一。趨時之士，或病其書名；然細察其內容旨趣，全無背古聖之大經大法，雖名秘訣，實則字字金科，言言玉律，無不爲天理之所繫，大道之所存。其用心或在藉此以誘掖世人，循之漸進於道，以上超聖域耳！固守之士，或病其言術；然詳察其權謀術略之言，縱橫捭闔之說，要亦爲宇宙之至理，自然之常則；況「守常用經，處變用權，修己以道，對敵以術。」亦爲古聖之明訓。且全書所重者，在彼而不在乎此，豈可執偏概全哉！

蕭子天石，才性卓異，挺拔不群。幼治儒業，窮研經史；長究武學，深擅鎗鈴；終參道佛，潛心玄妙。故遇事輒能靈心獨運，悟越恒流；心目所及，神會超曠；鉤深致隱，策無疑滯。惜乎孤懷遠紹，介傲自矜，沉潛固守，獨背時趨；致未展所長，而終老窮途耳。是書原爲其少年時代之創作，初在嘗試；惟以其

文采壯濶，理智邃密；發爲議論，精義入神；料斷事物，析極幽眇；又恒能言人之所難言，述人之所不述；故能不脛而走，當時無論青年學子或風雲人物，幾無不人手一編也。

本書內容，經此番增訂後，益見恢宏；理趣高逸，格調清遠，神悟所及，獨超羣類。撫中西聖哲之名言，盡諸子百家之精華；啓成敗利鈍之秘鑰，揭乾坤造化之樞機；鎔鑄群經，渾然天成。驟視之，似全在鼓舞人追求事功上之成就；實則血脈所注，仍在教人不可止於事功中之英雄豪傑境界，而宜力求超拔於人天合一之聖人境界，方爲最上一乘，方爲完成其人生之究極境界。因爲事功乃人生外在之成就，而非人生內在本質上之完成也。綜覽全書，聖凡內聖外王之道，成己成物之方，無不本末兼賅，體用咸宜；窮達可參，圓通無礙。誠做人做事之典則，聖賢豪傑之柱杖也。謂之爲「滙萬流於一海」之最佳人生修養名著，實不爲過。約而言之，其大要有如次之數端。

其修養原理篇，所言全爲最高修養學。內容主在以建立一種道德標準爲旨趣，陳義之高，條理之密，幾可視之爲人類之道德法典。如何涵養其醇璞之心性，如何陶融其渾真之氣質，如何完成其崇高之品德，如何淨化其聖潔之人生；以及如何孕育其剛健之精神，發展其無限之才能，創造其永恒之歷史；無不神思獨耀，論邁今古，意境超曠，氣象萬千。對一個人內在完成之基本條件，由小及大，由近及遠，言簡旨宏，神韻清遠。讀之而不頑廉懦立，奮發圖雄，油然有上超聖域之思者，未之有也。默而會之，即可春華炫耀，秋實繽紛，窮通自在，卷舒自如矣！

其領袖原理篇，所言全爲最高領袖學。內中對國家領導原理，政治領導原理，闡述周詳。垂二千餘年來儒道法三家「君人南面術」之神髓，暇知人用人御吏理民之極則。舉凡古代帝王學與現代領導學之精蘊

，組織運用之訣則，實淵黜陟之準繩，辨別賢愚忠奸之要術，無不理事併舉，道術兼該。誠爲經世治平之軌範，旋乾轉坤之典要。所引古訓，搜遺輯佚，前所罕覩。且無不吉光片羽，珍俾星鳳；正所謂「片言足爲萬世師，一字可爲帝王法」者是。同時，對一個領導人物應具備之才學、胸懷、氣量、眼識、德養、風度等等一切條件，縷分理析，綱舉目張。歷來言「君學」者，實莫與之京。讀之而不胸懷浩大，氣量恢宏，眼識高遠，具天地氣象、宇宙精神者，鮮矣！蕭子昔在蓉城曾著有「大君統治學」一書，刊行於世，持論雖較本篇尤爲淵懿精湛，洞入玄微；然手此一冊，神而明之，即可端拱垂裳，撥亂反正，治天下猶反掌折枝矣！

其御人秘訣篇，所言全爲最高統治學。舉凡對人治人之道，御人服人之方，以及人性實質才氣之分析，廣徵博引，備極周詳。如何統御社會之群體，如何綢繆不同之萬類，如何觀察隱伏之心機，如何體認玄妙之情性；與乎識隱拔軼，量材器使，料曲直之宜，盡智愚之當，轉奸慝爲忠良，導貪懦爲廉勇，化怨仇爲親信，勵盜跖爲干城；恒多發幽之見，遠密之言；語疎意遠，曲盡精微。小可用以領導人群，大可用以創造歷史。因而制之，賢愚可竭，凡聖可窮，而天下蒙旋，自盡在吾彀中矣！

其謀略原理篇，所言全爲最高謀略學。舉凡道家兵家陰謀家縱橫家之權謀韜略，長短鉤距，奇正方圓，因應變化，無不發隱闡玄，徹達上乘。如何察知天下之盈虛消長，如何把握世事之嬗遞遷移；如何運用變化之機，如何轉變強弱之形；如何翻敵我之數，如何易成敗之勢；與乎論順反之理，虛實之情，裨闡之用，制先之策，抵敵之方，矛盾之義，用敵之法，縱橫之術，對動之道，無不陰符契，精義絕神。且復匠心獨造，意境高遠，隻義單辭，奧妙無窮。千古來能集謀略學之大成，復能發前人之所未發者，漢唐而

後，一人而已！苟能揣而摩之，則居中應圓，守一御萬，運天下可運諸掌上矣！

其處世原理篇，所言全爲最高處世學。呼應首篇，體備圓極。舉凡歷代聖哲守道藏用之訓，明哲保身之道，沉潛處世之理，坦游自樂之方；無不超軼絕塵，脫越恒蹊。使人入而能出，放而能收，用捨行藏，海濶天空。全心性於完璞，安天命於自然。不枝不求，無怨無尤，得大自在境。融而通之，則物我兩忘，內外俱泯，無住而不怡然自得矣！

綜觀全書，立意宏偉，造境高超，薈集百家，堂廡廓大。望之而不見其崖，探之而難窮其際。精瑩澄徹，清婉淵水，蘊藉空靈，雄奇浩瀚。有深湛之思，有創闢之力，有扶微之論，有超古之見。體用鮮明，綱領朗暢，本末輕重，措置得宜。敏於承受，而能不落傳統之窠臼；善於消化，而具深造獨創之蹊徑。非思想顯銳，慧力夙異，才識特拔者，又曷足以臻其神境。蕭子一生，平實無華，落落寡合，世鮮知者。畢生雖乏壯闊洶湧之洪濤，然如澄夷湖水，平靜不波，亦自別有所立。觀本書之微，正可由威鳳一羽，而得覩其五德！余老矣，無所求矣！譬此書非在欲取悅於蕭子也。蓋丁茲亂世，正大有爲之時，深望後之來者，能入寶山而有得也！是爲序。

世界偉人成功秘訣之分析序

梁 操

人生經緯萬端，要言之，不外做人與做事而已。究應如何做事，吾人不妨名之曰道（理），如何去做人做事，不妨名之曰術。道者原理原則，術者方法手段。道爲體，術爲用，故孔子教人，先格致誠正，而後修齊治平，所以務本也，知所本末先後，固無入而不自得。苟術而不以其道，本末先後顛倒，則術也者，只好邪僞妄之技耳，不足法也。吾嘗爲詩云：「思齊自是英豪志，保潔還承聖哲心，以義馭能仁統學，天功化育庶同參。」又云：「知識才能臂利兵，狂人操此世無寧，外王內聖今高閣，豪醉還應保獨醒。」蓋深感於此而發也。蕭子此書，以英雄典範與領袖典範，以鼓舞青年向上心，同時更以格致誠正修齊治平，指導青年成己成物之要，使自聖者，知所奮發，自大者，知所修省，誠針對當前社會青年思想病態之藥石也。

予意本書，修養原理一章，係以道爲基，最爲重要，亦著者所以列爲篇首意義之所在，其中主敬、主靜、主誠，尤爲聖哲進德修業入門，善讀者，幸於此再三領悟。蓋明乎道，斯可以言術，違道言術，取敗而已！故著者又殿以處世原理一章，以申聖哲退藏之義。而以禹回無別，窮達一也爲指歸，以希聖希賢，人天合一爲極則，首尾貫串，始於道，仍終於道也。中三章，重於用世，全以大機大用爲術，然體不礙經，其大本大根，仍概以大道爲體要，讀者未可執活句爲死語，致自觸途成滯，翻正成邪，而坐困術中，此中揀別，大須慧眼；否則即得金針，仍爲死藥，又不可不察也。世人感於外驚，忽於內省，錯於或然，不察當然，以蕭子此作藥之，誠進德修業秘要，亦世道人心所關，未可忽之也。

蕭子行深定靜，慧發聰明，今以自覺者覺人，凡所言說，不僅爲中外聖哲有得之言，亦作者了悟精進之效，非泛常所能道。

是書集古今中外聖哲格言於一處，蒐羅既富，復融會而貫通之，既明其大，復得其當，體用分明，本末允洽，正邪審辨，可作自省錄，可作進德箴，更可作成功訣也。比來在學青年忙於自然科學，每忽心性修養，教科重於公民，而少及修身，不知修身正公民之本，未有身不修而能爲良好公民者，方當青年自覺運動正在昂揚，是書正好爲自覺之課本也。惟徵引淵博，卷帙不免浩繁，卒讀不易，領會不無費力，如能將修養等部分，加以條貫體系，簡編提要，使人人易讀，人人易明，變理論書本爲生活規範，則貢獻當更鉅大。讀竟書感，並致景企。

世界偉人成功秘訣之分析序

李 寰

中華爲世界古國之一，其文化之博大精深，悠久高明，在世界上首屈一指，此非國人夜郎自大之言，而有其事實的確切鐵證。良以中國之學術思想，諸子百家，各有獨到，包羅萬象，宏纖畢具。尤以人文思想中之經世治術，駕東轅西，爲任何學術思想所望塵莫及。試以山爲喻，中國之帕米爾高原，爲世界屋脊，語大地高山而莫之與京者，必舉之以對，無人可予否認。中國北南兩宗孔子老子之學術思想，出類拔萃，冠冕羣倫，亦登世界學術思想頂巔，有若帕米爾之雄峙霄壤，俯瞰萬山，卑睨萬流，亦無人可予否認。何以知其然也？蓋孔子之學，以周易爲體，詩書禮樂春秋爲用。其言修齊治平，則由明德新民而止於至善。其語天人性命，則自窮理盡性以至於命。內聖外王，萬物皆備於我，修己治人，六經皆我註腳。是以儒家思想，允攝人文思想之菁英，可云集中國傳統文化之大成，而得經世治術之全體大用。老子之學，以道德經爲體，兵、法、縱橫諸家衍之爲用。其術知雄守雌，無爲而無不爲。和光同塵，世入而兼世出，用之高蹈，則遂世无悶，專氣致柔，能收長生久視之神功。用之人間，則以正治國，以奇用兵，深得握奇用權之竅妙。惟其道之體用，皆出於陰，陰之道雖柔弱似水，而其機則殺，有如綿裡之鍼。善用之可以止戈弭殺，定暴戢亂，掃除政治之障礙，祈求人類之和平。不善用之，則人與人間，可能導壞心術，互相傾軋。國與國間，可能輕啓戎機，構禍釀亂，不可不察也。儒家有鑒於此，每訶詆其末流爲權謀雜霸，而欲以王道中庸之醇粹，補救道家出奇用權之流弊，以期從容中道，擇善固執，得乎陰陽相配奇正制衡之妙用。故中國所尚之傳統經世治術，敷政以陽道之正的文治，撥亂以陰道之奇的武功，而終歸於建之以立人極。

此種最高治術理想，顛撲不破，萬古常新，而成爲循之則治，反之則亂的鐵則。用之開國，而創業垂統，用之中興，而扶危正傾，用之宰制宙合，而克竟安和世界之功。今日赤潮澎湃，面臨人類毀滅時期，若欲撥亂反治，必須以孔子的中道，用仁義道德，針對其黨之暴戾恣睢，爲反其道而行之打擊。更以老子的陰道，用權術謀略，以其人之道，還治其人之身。盱衡世界反共有效方略，其對症下藥，百發百中，無有出孔老治術之右者。是以二十世紀，應爲孔老學術大行的世紀。發揚孔老學術，內拯中華，外救世界，六應有所徘徊瞻顧，毫無疑問。

中華學術思想，由孔老二聖啓迪於先，復經數千聖賢英傑據以演繹積累於後，根茂實碩，膏沃光燦，其說河漢無極，其書汗牛充棟。然綜其有關經世致用之術，提要鉤玄，亦不外君學、臣學、人學三大部份而已。所謂君學者，古人謂之君人南面之術，今語謂之領導人羣之學。中國歷代帝王，均有傳心秘訣，如舜授禹之「人心惟危，道心惟微，惟精惟一，允執厥中」的十六字心傳。洪範箕子與武王論道，有曰：「無偏無黨，王道蕩蕩，無黨無偏，王道平平，無反無側，王道正直。」其說主建中以立人極，受到歷代帝王珍視，殆與十六字心傳，等量齊觀。又論君道云：「爲政以德，譬如北辰，居其所而衆星拱之。」大學論絮矩之道爲平天下之道。孟子謂「仁者無敵」，「不嗜殺人者能一之」。姜太公六韜順啓篇云：「大蓋天下，然後能容天下。信蓋天下，然後能約天下。仁蓋天下，然後能懷天下。恩蓋天下，然後能保天下。權蓋天下，然後能不失天下。」荀子云：「能羣者謂之君。」均爲任何國家作領袖者之金科玉律，而具有領導世界之天可汗，尤應拳拳服膺。中國闡明君學之書，唐太宗貞觀政要，宋真德秀大學衍義，明太祖君鑑，清聖祖康熙政要等，皆其要籍，俱宜瀏覽。所謂臣學者，卽入相出將之學，經文韓武之道。欲爲帝者師

，必具王佐才，乃能以其富國強兵之術，當撥天振地之任。內安外攘，克竟中興之功。能做到「九天闔闔開宮殿，萬國衣冠拜冕旒。」更是猗歟盛哉！欲爲卓爾不羣之大政治家而兼大軍事家，入則周公召公，出則方叔召虎，爲一世謀小康，爲萬世開太平，則必文通武達，諳儒術而精輜鈐。合一天人，明陰陽而識體用。乃能治平天下，如運諸掌上，儒家經籍之宜熟讀深思者，周易爲形上形下哲學之道體，旨曲理微，顯仁藏用，與老子相表裡。尙書典謨訓誥，爲唐虞三代治術之總匯。洪範九疇，爲建中立極之大法。周禮六官，爲建邦經國之寶典。大學三綱領，八條目，中庸五達道，三達德，以及論語論政論仁，孟子辨義利王霸，均爲經世從政之要術，而春秋大義，內華外夷，攘奸復讎，尤爲挽亡拯危之續命金丹。次言諸子百家諸書之宜探討者。太公之六韜、孫子、吳子、鬼谷子及黃石公三略等，尤爲軍事學謀略學淵海。果能揣摩成熟，不難頭頭是道，泛應曲當。所謂人學者，即修己治人之學，亦即是教人如何做人處世，堂堂的做一個人之方法。以能使人具立德立功立言三不朽，以及希天希聖希賢，爲其理想遠景。人學之要，爲正人倫、復人性、辨人獸、明義利、別男女、識文野、辨華夷、析忠奸等。儒家者流之義理之學，談之輒辟入裡，允宜多所玩味，自然有得於中，受用無窮。當今之世，有鑒括君學臣學人學之大經大法於一編，足供作領袖者之採擇，爲英雄者之參證，以及一般人所應家絃戶誦者乎？有之，則蕭子天石改寫增訂初版之「世界偉人成功秘訣之分析」，其庶幾焉！

蕭子天石，誦徧四部之書，而旁及乎內典，溝通儒道之郵，而折中於孔子。放彌卷藏，胸羅宇宙至道，允文允武，手握將相輜略，棄廟堂而樂山林，嗜研幾而事著述，今天下之黃石公也！近以新訂之世界偉人成功秘訣之分析一書示余，余受而讀之，見其洋洋數十萬言，內容析爲：修養原理，領袖道術，御人秘訣

，謀略原理，處世原理等五篇。立論準據，悉本孔老薪傳，而旁搜遠紹古今中外學術，圓融精湛，得未曾有，明達達用，獨步當代。由於其習靜有年，定中生慧，闡發蘊奧，直入厄山苦縣之室；而發為應用，又能治儒、道、法、兵、縱橫諸家於一鐘，鑄世間世出為一體，洩天機以拯人羣，說妙法而挽浩劫，慧劍所指，魔伏萬方，智囊一開，決勝千里。世有欲作天可汗及帝者師其人者乎？請合掌皈依，一誦蕭子之書。

聞之敷治以文，戡亂以武，自來文治武功，相需為用，合之雙美。是以周公作輔，必以太公為師，文武分工，乃能完成誅紂伐殷之大業。然亦有天挺人豪，文武兼資，敷歷中外，才堪將相，如諸葛亮、王守仁、曾國藩其人者。更有許多山林隱逸或方外退舉，其才智薄帝者師而不為，如鬼谷子、黃石公、虬髯客、陳希夷、邵堯夫、乃至邱祖機、姚廣孝之流亞，或漱石枕流，棲遲衡門。或燒丹煉汞，養生引年。然其匡時大略，與當時世局，暗有不可分割之關係者在。今日人類乃至全世界，方正萬方多難，西方政治家謀略家正苦道高一尺，魔高萬丈，旋轉乾坤，束手無策。蕭子俯然塵外，不欲作張子房，而願學黃石公，憤而著此書，悲天憫人之志足欽，撥亂反正之策可行。此書一出，當者百碎，逆魔聞之，能無股慄魂奪耶？

蕭子誕毓邵陽，與魏默深先生同里閭，承其法乳，後來居上。余聞魏氏經世之學，曾左胡彭用之以定太平天國，蕭子此書，應運而生茲舉世動亂之大時代，預祝其不脛而走，紙貴洛陽於中外，名重雞林於世界，能在此萬方多難之秋，為萬國萬世開太平也。盟誦竟，爰書所感如右。

世界偉人成功秘訣之分析第二十一版序

劉大元

余獲交文山遜叟三十年矣，叟今日草廬中之諸葛也。不知先生者，讀先生宏遠之文，聞先生遜叟之名，以遺老視先生，先生固未老也；先生不但篤於舊，抑審於新；尤能融會各家上乘義旨而貫通之，綜羅百代，博大精微。其所著述，概能標新義於故典，化腐朽爲神奇；自樹門庭，不落恆蹊。先生雖以寫作爲生，而擅經世之才；雖以道佛自隱，而嫻鎗鈴之略，雖以孔孟爲宗，而深黃老之術。孤懷遠紹，背時趨而越衆流；閱識潛修，效赤松而宏丹道。於是知先生者更寡；先生亦襟懷灑落，獨來獨往，以不忤於人，亦不伍於人爲樂。其以叟自名者，蓋亦欲遜於老也。

世固未知先生，先生亦不求人知。

，以發揚我國傳統道家文化自任。廣搜秘典，力闡玄風；選刊道藏精華，密宗叢書等百餘種，多係絕版孤本秘笈。將數千年來所不傳者傳之，所不洩者洩之，所不公開流通者流通之。續絕學於焚餘，揚至道於規後，三家俱徹，百派同治；刪繁去蕪，撥邪歸正。讀其書者，更奇其人，甚有誤先生爲敎宗爲道師者，豈先生之志耶？

先生近以其二十餘年前世界偉人成功秘訣之分析一偉著，修訂發行第二十一版，讀此書不特見先生之張弛，且以見世運之升沉。

近復全部改寫，增領袖道術，謀略原理二卷 發行

不數月，即飲時譽，稱許

爲近數百年來之最佳人生修養名著。先生治學，力主直追先秦，不宗漢唐，罔言宋明，着眼高遠，會心神

世界偉人成功秘訣之分析第二十一版序

悟；不爲先儒之註疏所囿，義理所殺。去藩籬而掃宗派知見，融百家而徹上乘境地。不死句下，用古人而不爲古人所役；不滯衣鉢，標已見而不爲己見所愚。小露針線，入聖可期；大張機用，圓通無礙。讀先生之書，識先生之心，識先生之志，則知先生豈甘於老耶；豈甘於遜耶！

先生一生好學不倦，終日危坐不厭，體道潛修，怡然自樂。胸次浩大，德性渾純，與人交處，常談笑風生，有孩提赤子之態，有和風慶雲之象，仙風道氣，溢於面背。三十年往還，從未見其對人有忿厲之容，有不恕之色。嘗謂：「死生來去尋常事，乾坤變化水上漚。」由此亦足以概見其胸境之一斑矣！

古人所謂窮則獨善其身，達則兼善天下。先生以窮而未達之身，用言而不用行，於是先生名滿天下；有斯人不出，如蒼生何之感矣！此先生之所以不得不老，而致慨於先生者，原不老而亦不得不認老也。

雖然，先生縱不求人知，亦不易知，而世之知先生者，大有人在；以此書請行之廣，載譽之隆，可以見之。世人無不聞先生之言，抑將見先生之行。先生之言，行於天下，並使振古之豪傑，亦因斯編而偏於天下，則先生之志伸，人類蒙其福矣。敢以此書證之。

願 心 文

願讀本書的人：

都能成爲歷史上的英雄，
都能成爲世界性的偉人。
或則爲垂名千古的聖哲，
或則爲光耀環宇的超人。
或則可參天地之化育，
或則可爲萬世之所共尊。
這是我一個小小的心願，
也是我一點小小的虔誠！

石屋金言

能高尚其志，以聖賢豪傑自期者，天不能限。
能超世特立，以天下後世自任者，天不能害。
能剛健貞固，不屈不撓而不怯者，天不能弱。
能自強不息，朝乾夕惕而不倦者，天不能敗。
能自有其有，而不貪人之所有者，天不能貧。
能自適其適，而不慕人之所適者，天不能苦。
能舍己從人，與天下人共天下者，天不能孤。
能繼往開來，爲宇宙作育英才者，天不能絕。
能憂天下之憂，而不自憂其憂者，天不能困。
能樂天下之樂，而不自樂其樂者，天不能窮。
能外形骸，並忘物我而輕富貴者，天不能賤。
能外死生，與天地精神獨往來者，天不能死。

壬寅十一月十二日品茗歸來有感，仿古意作此數語，特錄之以備不忘耳。遜叟誌。

小 引

你要想能存在於他人的心中，

你便須做些有益於他人的事情。

你要想能存在於世界人類的心中，

你便須做些有益於世界人類的事情。

你必須用你的血，在人類的心坎中寫字，

那麼，人類才不會忘記你。

你必須用你的血，在天地的大碑碣上寫字，

那麼，天地才會永恆地留下你。

你必須燃起你靈魂中聖潔的光，

有如日星般照耀着人類的心靈；

引導着人類的脚步，

走上聖潔光明而遠大的前程。

這裡所引述的全是些聖人的語言，上帝的語言，

雖也間有少數魔鬼的語言，

那是在事功的權術與謀略裡，

但也是聖人與上帝許可的語言；

你如能追隨着那些語言，勇往直前，

你便可爲頂天立地的英雄豪傑，

也可爲歷史上千古不朽的大聖大賢！

（壬寅九月二十日夜半偶感）

例 言

一、本書是一部「智慧書」「修養書」，也是一部「鑄造偉人」「鑄造英雄」「鑄造領袖」「鑄造聖人」的書。其所引述古人昭示做人做事之原理原則，全是從千萬卷名書聖典中選錄出來。敲骨存髓，取精擷華；並予以融會之，貫通之，系統之，條理之。以道爲體，以術爲用；以理爲經，以事爲證；以人爲則，以言爲訓；以德爲本，以藝爲末。紛衍爲萬，合則爲一。昔孟子有言：「始條理者，智之事也；終條理者，聖之事也。」本書澈始澈終，無不在條理之中，亦即所以盡智與聖之事於萬一也。

二、本書內容，計包括修養學、領袖學、駁人學、謀略學、處世學等五部份。整個說來，乃是一部研究具有歷史性之世界偉人成功秘訣的書。所謂秘訣，亦即爲世人所公認之原理原則；故書中所輯錄古人言，無不「一字可爲天下法，片言足爲萬世師」，循之則成，違之則敗者。寓神奇於平淡，揭玄秘於尋常，致博大於精微，極高明於中庸。以之內修則內聖，以之外治則外王，以之對人則人服，以之臨事則事理；本末兼赅，體用無遺，切不可老生常談視之也。

三、本書所衍述先聖心傳之道，體周用宏，旨意深微。故不僅是一部祇供閱讀流覽的書，而是一部可供參究、揣摩、躬行實踐的書。不精讀熟讀，不詳參細究，不全神揣摩，不躬行實踐，無益也。其中有爲老生常談者，有爲高明至極者；有爲平易淺顯者，有爲玄奧難窮者。就其理與道言，則圓通無礙；就其術與用言，則變化無窮；如閨之無端，莫知其始，莫知其終。默而識之，神而明之，運用之妙，存乎一心！不宏通豈可以言融會，不深入豈可以言了悟，不徹達豈可以言肆用。

四、本書是一部原理原則書，故凡所列舉古人之金言與行事，概以可爲天下後世師法者爲準繩。既不以人廢言，亦不以言廢人；既不以人廢事，亦不以事廢人。標偏以概全，因分而識類。分之則各篇各節，各爲各義，獨立而不倚；合之則互爲條貫，互相發揮，渾然而天成。分看雖可得其獨義，然究不如合看之可得其全義也。

五、本書是一部聖賢君子與英雄豪傑等、超凡蓋世之偉人的「典型書」「標準書」「尺度書」，因爲是「典型書」，故以此爲楷式即可鑄造偉人、英雄、聖人。因爲是「標準書」，故凡人之一言一舉一動，甚至心意之微，均以此爲準繩。因爲是「尺度書」，故無論修己、待人、蒞事、接物、與處世，均可「本此尺度去衡量自己之一切行爲。凡合於此尺度者，即合於標準，合於標準者，即合於典型。所謂「典型」，非不二於古人之謂；爾爲我，我爲我，彼爲彼，此則截然不同者。千載之上有聖人有英雄，千載之下有聖人有英雄，其爲聖人與英雄則一，而其所成就者則各自有別。天生堯舜孔老釋迦耶穌於千載之上，不能再生堯舜孔老釋迦耶穌於千載之後；然後世之等於堯舜孔老釋迦耶穌者，其均爲聖人，則同然也。本此以修，即可類而無以異也。

六、本書共分五大篇：修養原理篇，聖之事也；其所言持己做人之道，全爲內聖之學。領袖道術篇，仁之事也；其所言用人治世之道，全爲外王之學。馭人秘訣篇及謀略原理篇，智之事也；其所言權謀策略之道，全爲外王學之大機大用，其中所引述材料，不少係從可稱爲「千古不傳秘典，萬世不朽奇書」之孤本古籍中，採擷而來，其爲道也，機變無窮，鬼神莫測，與第二篇同其功用。處世原理篇，哲之事也；其所言處世住世之道，全爲明哲保身之學。其中卷舒自如，進退兩全，所以輔前四篇之不足也。

。人能修之，則聖哲仁智，四者全備於我，其人格精神不與天地同流，日月爭光，宇宙同存者，未之有也。

七、本書與坊間一般修養書成功術書，有大異其趣者在。即本書旨要，澈始澈終以成就一個頂天立地之第一等聖賢豪傑爲大本大用，絲毫不涉及小術小用小藝小技之修爲，一開始即教人從最上一乘入手。立其大者，則小者不立而自立矣；舉其上乘，則中下二乘自兼舉而兼得之矣。人生不祇是以穿衣吃飯生兒育女爲能事，若如此，則禽獸亦無不能之也。做人一生，總須思如何才有以異於禽獸處，方爲允當；故本書持論，概是從最大處最遠處，最高明處與最上乘處入手。

八、本書初稿，

爲本人之處女作，

當時雖

未至「洛陽紙貴」，然確「不經而走」，上自煊赫顯達，下至青年學子，無不人手一編。

，先後發行達二十版之多。說來深爲慚愧，年前重檢一過，覺未能深徹高明，而掛漏之處亦不少，幾經熟慮，決計重寫。惟爲保存青年時代創作之原迹起見，舊稿大體仍予保存，以全當年血脈。增加材料，總達四倍以上，節目亦均予改編。夷考其內容，「名雖舊時名，書非舊時書。」老年寫本，雖不曰「藏之名山，傳之其人」，然如能有補世道人心於萬一，亦於願足矣。

九、本書於問世以後再加修整刊行增訂版時，曾將本書列爲今古塵全書乙部之一。大君統治學，則列爲乙部之二。甲部書已出版者有：周易哲學闡微，老子哲學闡微，大學中庸貫義，孫子戰爭理論之體系，

世界偉人成功秘訣之分析

四

兵經新論等五書。

十、本書原版共分：「持己之道第一」、「馭人秘訣第二」、「對事策略第三」、「處世之方第四」等四大章。計第一章十一節，第二、三兩章均各十八節，第四章七節。卷首有前言，卷末有尾語。並有今古歷全書序及各版序文共四篇，各版序文，特均附錄於卷末，用資檢索。非惜雞肋，藉存前爪耳。

十一、本書第二篇「領袖道術」，與第三篇「馭人秘訣」中，有少數係涉及權術方面的原理原則，須於萬不得已時方可以用之，且須審慎用之；否則雖能逞一時之雄，而貽害反可至於無極也！其所以不遺權術者，非在自貽白璧微瑕之謂，一以權術亦本為天地間所本有：一以正如古哲所說：「正人行邪道，邪道亦歸正。邪人行正道，正道亦歸邪。」存此所以留天地之本有，而供正人之為用也。至第四篇之謀略原理，則當然多屬權謀術略之道，而以神以奇，以詭以詐，以變以反為尚者；非大聖上智之士，難能盡其變通之神，極其生化之機，宏其無窮之用；然其中亦不少為天地之正道，讀者能善自會心其中，即自能豁然了悟，不致泥滯沾執而食古不化矣。且其中無論奇正，莫不變化萬千，妙用無窮；神明之明之，則運天下如運諸掌矣！

十二、本書倉卒成稿付印，手頭參考書亦少，引用之誤，掛漏之失，在所難免。且係增訂，重文複義，間亦或有。尚乞海內外賢達，有以教之諒之是幸。

壬寅十月一日文山遷更於新店石屋草堂

卷前要語代序

——人人是英雄，人人是聖人，人人是領袖，人人是一個王——

不爲聖賢，便爲禽獸！不爲英雄，便爲凡夫！二者全在吾人之揀擇。孟子曰：「人之所以異於禽獸者幾希！」程漢舒謂：「人要爲人，當思異於禽獸者何處。人要爲聖賢，當思異於凡庸者何在。」吾人如不欲使自己之一生，無以異於禽獸之一生，與草木同朽；則必朝乾夕惕自強不息地鍛鍊自己創造自己，增潤其人之本質，光耀其人之意義，高尚其人之價值，使自己成爲一歷史性之「世界偉人」，而與天地同流，與日月爭光，與宇宙同存；方不忝所生！一部世界史，祇是一部英雄史，一部聖賢史，而恒河沙數之凡夫衆生不與焉！

聖人性質，英雄性質，人人本自具有，不稍欠缺；祇要能培育之，滋養之，灌溉之，則此潛藏之種子，自可發芽生長開花結果；故我欲爲聖人，則可爲聖人，我欲爲英雄，則可爲英雄。孟子謂「人皆可爲堯舜」，佛陀謂「人人皆可成佛」。易言之，即是就其本自具有之性質言，人人皆可爲聖人，人人皆可爲英雄。培則生之，育則長之，修則得之，爲則成之；不培不育，不修不爲，則不生不長不得不成也。惟在另一方面，人人均具有凡俗性質，人人均具禽獸性質。你如不予以克制防治，而縱容凡性獸性之自然增長，則極容易掩滅掉那英雄性質與聖人性質。人性本善，惟性動則生情，情動則生慾，慾動則難以異於禽獸矣。爲聖賢則須克人慾以向上修行，片時不能放鬆，爲凡俗則祇是順人慾以下流，無須用半點功夫，故前者甚難而後者極易。好易惡難，便安惡苦，人之常情；是故聖人英雄雖盡人皆可爲，然總屬鳳毛麟角，林林

起總者，盡屬凡夫俗子，雞鳴狗盜，奸猾小人之流。夫壯勝情則聖，情勝性則凡；德勝欲則聖，欲勝德則凡；欲其能超凡入聖，全在「克己」功夫。凡祇是任情縱慾以行事，或祇是隨波逐流，安於庸俗，專爲穿衣吃飯，生兒育女以了結其「自然之生死」者，總屬凡夫。向上一着，方是超人。

所謂超人者，超於衆流之人也。仙佛聖人英雄豪傑，無不是出於衆流而又超於衆流的人。入凡而不住凡，隨俗而不染俗；形無以異於人而神異，貌無以異於人而質殊。夫堯舜禹湯文武老莊孔孟，其形相均無以異於人也；然其所以出類拔萃，有以異於人者，內也非外也，神也非形也。除其自然生命外，尙有其精神生命在，除其自然生死外，尙有其精神生死在。因其能用修養功夫以成就其爲一個人，成就其爲一個超出衆流的人。故能永生永存於天地間而萬古不朽。天祇生人，而未生英雄豪傑，其始也無不同，其終也各異。其所以本無殊於衆人，而卒能涵蓋一切，超越一切，融通一切，主宰一切，而有以異於衆人者，純在其「自克」「自爲」「自強」而已！能自克自爲自強，則人人是一個王，人人是領袖，人人是英雄，人人是聖人。不能自爲自強，則人人是凡夫，人人是奴隸！鐵鑊成鋼，需經千錘百鍊；歷史上所有英雄豪傑，無一不是從千辛萬苦千錘萬鍊中出來。俗諺所謂：「不吃苦中苦，難爲人上人」者是。世界上凡有成就的人，絕不是垂手檢來的！孟子曰：「堯、人也；舜、人也；有爲者亦若是。」其所以彼能是，而我乃不能是者，非不能也，不爲也。爲則是之，捨則失之。「我命由我不由天」，這是真理！易曰：「天行健，君子以自強不息。」凡能自強不息而無成者，未之有也。俗諺有云：「帝王將相本無種，有志男兒自爲之。」故切不可自暴自棄，有乖天命。自甘爲奴隸，便永遠是奴隸；自甘爲凡夫，便永遠是凡夫；不甘爲奴隸凡夫，便終有一日不是奴隸凡夫！

本來、人之天秉有厚薄，資質有利鈍；惟天秉資質，絕不能限制人；限制人之發展與成就者，常是我們自己。你資質稍不如人，便爾自卑自倨，自暴自棄，自安於渺小與平凡，而不發奮圖強，於渺小中創造偉大，於平凡中創造神奇，便永遠不會有成就。一個人之成就，不盡在富貴功名中見，歷史上之帝王將相與一生均在富貴功名中人，不是聖人，不是英雄，而是凡夫俗子者，比比皆是。惟無論在任何一方面要有成就，均須自艱難困苦奮鬥中來。世無天生之聖人，亦無天生之英雄；在一切事業成功的條件中，我們否定「天才」。愛迪生說：「天才是百分之一的靈感，加百分之九十九的血汗。」又說：「世人常將我之成功，歸功於我之天才，其實我的天才，祇是刻苦奮鬥而已。」所以我常說：「奮鬥為偉人之母」，「血汗為成功之母。」世無有祇靠天才而能成功的偉人。馬爾騰謂：「偉人都是從困難角鬥中產生出來的，不同艱難困苦奮鬥，要想鍛鍊出偉大來，是不可能的；生前沒有鍛鍊奮鬥，死時只能算半個人。」故悠閒乃偉人之陷阱，安逸乃英雄之墳墓。即使我們天才不如人，亦可以努力奮鬥來彌補之。中庸上說：「人一能之己百之，人十能之己千之；果能此道矣，雖愚必明，雖柔必強。」這是成功的最大秘訣，也是成功的最高原則。自古來，成功的天才，只不過是埋滅的天才千萬分之一二而已，其餘均被人們好逸惡勞之恒情所荒蕪廢棄了，就如荒蕪廢棄的田園一樣。我們稱此為「天才的自殺」！在人之潛能中，人人皆具有天才，人人皆具有英雄性，祇是或多或少或深或淺的潛伏着；有如金玉之埋藏在土中一樣。淺則容易發掘，深則不容易發掘。你如不懼艱苦險阻，努力自我發掘，最後便可證明你並沒有什麼不如人的地方。不但埋藏有深淺，而且成熟有早遲也。同時，歷史上成功的人，絕不是全屬那些得天獨厚的人，而十九屬於那些資質中庸而能奮鬥不懈不死不休的人。孔子有言曰：「或生而知之，或學而知之，或困而知之；及其

知之，一也。或安而行之，或利而行之，或勉強而行之；及其成功，一也。」這是天經地義，千古不易的真理。

世間上有不少自安於困頓與現實的人，對其未能有最高成就或全無成就，總是自解自恕以無適當之時勢與環境或命運。其實時勢不能限制人，環境不能限制人，命運更不能限制人。古人說：「時勢造英雄，英雄造時勢。」實則爲時勢所造之英雄，常祇是第二流英雄人物；能造時勢之英雄，才是第一流英雄人物。凡是爲秉賦所限制，爲時勢所限制，爲環境所限制，爲命運所限制的人，絕對是凡夫。非常人物，則常能改變秉賦，改變時勢，改變環境，改變命運，甚至是改變天地，改變世界。從有造有，並不爲奇，從無造有，方爲神奇。英雄不常是創造歷史嗎？總是匍匐於現實與歷史脚下，因時成事，因人成事，因事成事者，絕對不是英雄！特出之英雄，則常能善轉之。轉逆爲順，轉害爲利，轉愚爲智，轉怯爲勇，轉柔爲剛，轉弱爲強。轉則化，不轉則不化；無所不轉，則無所不化。儒家之講涵養，佛家之講修持，道家之講鍛鍊；這都是「轉化」功夫。功夫所至，妙用無窮；氣質隨之變化，智慧隨之變化，心性隨之變化，命運隨之變化，神氣隨之變化，形相隨之變化，順逆與利害亦隨之變化，甚至可以變化天地而旋轉乾坤，豈只轉凡俗爲賢聖，化腐朽爲神奇而已哉！

羅柏特生說：「不是時勢造英雄，而是英雄造時勢。奴隸可變自由人，凡夫可變英雄，而帝王亦可變奴隸。時勢之好壞，完全在我們自己去創造。」拿破崙說：「使我失敗的是我自己，而不是他人。」柏爾納斯亦曾說過：「除了我自己外，沒有什麼東西可以傷害我。」這即是說：成功失敗，完全決定在我們自己，而不是決定於時勢環境命運或上帝。你能多流一分血汗，即多一分成功；多吃一分苦難，即多一分偉

大。血汗是我們事業的皇冠，也是我們成功的唯一條件！莎士比亞說：「一個不是靠自己埋頭苦幹，不是用自己的血汗功績堆積成的位置，是不牢固的；毫無意義價值之可言。」又云：「金字塔的造成，是由一方一方的石頭堆砌上去的。」這也可以說：凡事是由一點一滴的血汗累積而成的。無艱難困苦環境，不流黃河水量汗血，絕不能產生頂天立地人物！順境與富裕，祇能使你安於現實，止於平凡，而不能玉汝於偉大的成功之域。蕭伯納說：「人常歸咎於其所處的環境，我不相信環境。生於這個世界上的人們，要起來發掘他們所需要的環境，如發掘不到，那就創造環境。」世界上沒有不能改變的，你可以改變環境，也可以改變天地；你可以創造環境，也可以創造天地。環境與天地不能拘限人，人常自拘限於環境與天地。凡為環境與天地所拘限，一點也轉變不得的即為凡夫；凡不為環境與天地所拘限，一點也束縛他不得的即為英雄。

我們要想成功一番驚天動地千古不朽的事業，絕不是一蹴即幾，垂手可成的；中間必經過許多艱難困苦危險與失敗。但你不要灰心，每一種困難是增益你偉大的資糧；每一次失敗，是促進你成功的階程。困難愈甚，偉大愈大；失敗愈多，成功愈大。不經困難與失敗的事業，總是卑無足道的。無論任何事，失敗一千次也不要緊，只要你能不屈不撓，跌下去仍然能站起來，繼續奮鬥，不死不休，則最後一次勝利屬於你，成功便永遠屬於你了。決定平凡的條件，在你自認平凡；決定失敗的條件，在你自認失敗。祇要你不服輸，不氣餒，不終止奮鬥，成敗總是沒有確定的。莎士比亞說：「千萬人的失敗，失敗在做事不徹底，往往做到離成功還差一步，便終止着不做了。」拿破崙告訴我們：「人生之光榮，不在永不失敗，而在屢仆屢起。」凱撒大帝亦說：「勝固不驕，敗亦不餒，二者均屬同樣光榮。」所以你陷在失敗中時，切不要

灰心，不要自餒，你要不達目的不止。易卜生有言：「灰心是動搖的開端，動搖是失敗的開端。」培根亦云：「灰心生失望，失望生不信，不信生失敗。」你確定目的後，你總要有自信心，信心爲一切事業成功之基礎。不成功絕不可半途而廢。「掘井九仞，而不及泉，猶廢井也。」柏拉圖的名言有：「成功的唯一秘訣，在堅持到最後一分鐘。」富蘭克林亦曾說過：「成功屬於那些不屈不撓百折不回的人。」你要知道，凡事在最艱苦最困難最無希望的時候，就是離成功不遠的時候，有如黎明前的黑暗一樣。須知「失敗爲成功之母。」凡事走到盡頭，總是成功的，失敗只是中途的驛站；你不在驛站上住下來，你便是成功者。所以在失敗時不要灰心，在絕望時不要氣餒；便自會有「山窮水盡疑無路，柳暗花明又一村」之境！

歷史上任何一個人的成功失敗，總有其原理原則可尋的。宇宙萬事萬物，亦莫不然。此一原理原則，即是吾人做人做事的行動法則與行爲軌範，也就是秘訣。守此則成，離此則敗。惟構成原理原則與秘訣，是有其條件的；條件是不可取其偶然性的與獨特性的，而必須是必然性的與普遍性的。凡事之在此時此地可以成，在彼時彼地不一定成；你如此行可以成，他人如此行不一定成者，便屬於偶然性的與獨特性的。時無論古今，地無論中外，事無論難易，人無論智愚賢不肖，循此而行即可成功，背此而行一定失敗，便屬於必然性與普遍性的。易言之，即是必須「放之四海而皆準，萬世以俟聖人而不惑」的，方可垂之以爲萬世師法。本書所昭示所分析的「世界偉人」成功之各種秘訣，即是屬於這一方面無時間性而又無空間性的原理原則。無一不可爲英雄法，無一不可爲帝王師。正所謂——「爲英雄立典型，爲賢哲樹軌範，爲千秋垂言則，爲萬世開聖路」者是！

老子云：「聖人常善救人。故無棄人。常善教物，故無棄物。」良以天下無不可教之人，亦無不可教

之人（陳弘謀語）；天下無不可救之人，亦無可不救之人；天下無不可化之人，亦無可不化之人；天下無不可立之人，亦無可不立之人；此古聖人之存心也。聖人本此存心以救人，故天下無棄人；推此存心以及物，故天下無棄物。當茲世風澆漓，人心陷溺，君子道消，小人道長，群趨下流，「滿街都是禽獸」之際，（按：滿街都是禽獸，是香芝名語，彼嘗語吾曰：「昔王陽明謂滿街都是聖人，今則滿街都是禽獸！」不敢掠美，故爲誌之。）特重寫此書，冀有以廉頑立懦，振衰起弊，登凡夫於聖岸，挽狂瀾於既倒也！昔陳子昂有句云：「前不見古人，後不見來者，念天地之悠悠，獨愴然而涕下！」書既竟，鷄鳴不已，偶憶伊人，亦有獨愴然而涕下之慨！

壬寅中秋月夜文山遷叟於石屋卿堂

概 說

人得天地之神氣以生，而爲萬物之靈。不善用之，則平凡渺小得無以異於草木禽獸；善用之，則人人皆可高明偉大得與天地同流，與日月爭光。古哲說：「人本參天地」，人而自棄其本有之靈氣，而不予以創造發揮，則便墮於凡夫境地。不自棄其本有之靈氣，而予以不斷之發掘，不斷之鍛鍊，不斷之創造；與不斷之向上，不斷之精進，不斷之完成；則自可超凡塵而脫俗染，超凡地而入聖域。人人皆無以異，人人皆有以異！人人皆無以異者，堯舜之本來無不與人同；人人皆有以異者，歷史上萬千聖賢明哲英雄豪傑之成就，無不有以異於凡夫，且亦各有其不同之成就。多一分努力，即多一成就；多一分血汗，即多一分超越。如登高山然，起步之點，則盡人皆同也！你能愈前進愈能向上，則其所達到之境界，亦自愈不同。你如意圖安逸，逃避艱苦，祇在平地上玩弄你的人生，則生於平地，亦死於平地。你能向上一歩，即超越一歩；人生是一座無窮無盡的上與天齊的山峯，你愈能向上攀登，也就能愈高明而愈偉大。所以你必须力圖如何生於平地，而死於高峯，切不可安於現實，而中途住下，方能使你之一生，有以異於常流，亦有以異於禽獸草木！而自有無限之光輝，照耀千古！

本書是一部要人「如何完成其人生」的書，可以說是一部「人學」「人典」的書。惟就其成就之高明處而言之，則是一部屬於「英雄學」「偉人學」「領袖學」「聖人學」的書，故實爲盡人所必讀的書。其所載錄述說，無不爲古聖先賢教人做人之大經大法。你如欲有以充實你的「人生之意義」，提高你的「人生之價值」，不祇是懵懵懂懂的生，再懵懵懂懂的死，一生祇是在穿衣吃飯生兒育女中過日子；而欲有了悟

「人之所以爲人與之所以異於禽獸」之道，以求能「完成一個我」，與「完成一個人」，免落個「衣冠禽獸」之誚，便必須於本書中討法實，求個超凡入聖之門。嚴格說來，大凡一個人，即使其讀書萬卷，著作等身，或富貴尊顯，名滿天下，如不能對人生有了悟有覺解，不能超拔解脫其靈魂，不能跳出「自然的生死」圈子外，而躍入「宇宙精神」「天地精神」之境界中，則依然是個糊塗漢，即貴爲天子，享盡人間富貴尊榮，亦與禽獸無以異！如能於日用常行處，日通於德，日幾於道，則自可「從平地而起，從顛峯而住」；自可化渺小爲偉大，化平凡爲高明，化庸俗爲神聖，化有限爲無限。而超凡入聖，超聖入神，超神入化之功，可立而至矣！

所謂「世界偉人」之學，大抵是以聖賢君子之學爲體，而以英雄豪傑之學爲用。卽證可以顯用，卽用可以原證。英雄豪傑之流，多在事功成就上見；聖賢君子之流，多在做人修養上見。如堯舜禹湯文武之流，則爲聖人而兼有帝王事功者也。如老莊孔曾思孟之流，則爲純乎聖人者也。如釋迦耶穌穆罕默德之流，則爲聖人而兼爲宗教領袖者也。至如秦皇漢武唐宗宋祖等歷代創業之帝王，與乎各朝之名臣賢宰大將等勳業可垂宇宙者之流，則均爲英雄豪傑之士者也。而歷史上所有學德皆可留存於天地間光耀後世之博學大儒與隱士之流，則均可爲賢哲君子之士者也。統此諸類，以其均超乎常流，故均可概謂之爲「偉人」；偉人而具有超越時間之歷史性，與超越空間之世界性者，則謂之爲「世界偉人」。凡屬從地而起之世界偉人，其成功無不有其原理原則可循，分析而歸納之，條理而系統之，即可供萬世之師法矣。

關於人品之衡鑒與分析，古人論之甚詳。如論語之稱「由也果，賜也達，求也藝。」「柴也愚，參也魯，師也辟，由也藝。」「晉文公驕而不正，齊桓公正而不斷。」此孔子對人之一字評也。「伯夷，聖之

清者也；伊尹、聖之任者也；柳下惠，聖之和者也；孔子，聖之時者也。」此孟子對古聖人之一語評也。我們要談修養成一個「世界偉人」，便必須對各種人品有一個簡略的標準的分析，以爲之則式方可。如鈐經曰：「德足以懷遠，信足以一異，識足以鑒古，才足以冠世；此則人之英也。法足以成教，行足以修義，仁足以得衆，明足以照下；此則人之俊也。身足以爲儀表，知足以決嫌疑，操足以厲貪鄙，信足以懷殊俗；此則人之豪也。守節而不撓，處義而不怒，見嫌不苟免，見利不苟得；此則人之傑也。」此乃爲英俊豪傑之人品也。準此可以識人，準此亦可以自修。

談到英雄之德性，總以聰明睿智，膽勇概量，均能蓋世蓋人爲要素。劉劭於其人物志中，有最具體之分析。其言曰：「夫草之精秀者爲英，獸之特群者爲雄，故人之文武茂異，取名於此。是故聰明秀出謂之英，膽力過人謂之雄，此其大體之別名也。若校其分數，則牙則須，如以二分，取彼一分，然後乃成。何以論其然？夫聰明者英之分也，不得雄之膽，則說不成，膽力者雄之分也，不得英之智，則事不立。是故英以其聰謀始，以其明見機，待雄之膽行之；雄以其力服衆，以其勇排難，待英之智行之；然後乃能各濟其所長也。若聰能謀始，而明不能見機，乃可以坐論，而不可以處事；聰能謀始，明能見機，而勇不能行之，可以循常，而不可以慮變。若力能過人，（按力者，能也，才也。下皆同。）而勇不能行之，可以爲力人，未可以爲先登；力能過人，勇能行之，而智不能斷事，可以爲先登，未足以爲將帥。必聰能謀始，明能見機，膽能行之，然後可以爲英，張良是也。氣力過人，勇能行之，智能斷事，乃可以爲雄，韓信是也。英可以爲相，雄可以爲將；一人之身，兼有英雄，則能長世，高祖項羽是也。然英之分可以多於雄，而英不可以少也。英分少，則智者去之，故項羽氣力蓋世，明能合變，而不聽采奇異，有一范增而不能用，

是以陳平之徒，皆亡歸高祖。英分多，故群雄英才歸之，兩得其用，吞秦破楚，宅有天下。然則英雄多少，能自勝之數也。徒英而不雄，則雄才不服也；徒雄而不英，則智者不歸也。故雄能得雄，不能得英；英能得英，不能得雄。故一人之身，兼有英雄，乃能役英與雄；能役英與雄，故能成大業也。」其持論最高明，其分析最嚴密，可爲英雄立大功創大業之範式。約其說而言之，英雄之要素，不外文武兼資，智勇全備而已。孔子定知（智）仁勇三者，爲天下之達德，英雄不定在仁字上見。聖人則全在仁字上見。仁者必有智，仁者必有勇，故舉仁即可賅智勇。智者所以知仁，勇者所以行仁，故舉智勇亦可及仁。總之，英雄人物，志趣宜高，知解宜聰，識見宜明，器局宜大，膽力宜勇，心術宜正，氣量宜宏，才學宜博，八者缺一不可。

至乎聖人氣象，則又憂憂乎不同矣。正如中庸所謂：「大哉，聖人之道，洋洋乎發育萬物，峻極于天。」「辟如天地之無不持載，無不覆幬，辟如四時之錯行，如日月之代明。萬物並育而不相害，道並行而不相悖，小德川流，大德敦化，此天地之所以爲大也。」聖人者，與天地萬物爲一體，故天地之所以爲大，亦即聖人之所以爲大也。是故中庸又狀聖人之德曰：「唯天下至聖，爲能聰明睿知，足以有臨也。寬柔溫裕，足以有容也。發強剛毅，足以有執也。齊莊中正，足以有敬也。文理密察，足以有別也。」「肫肫其仁，淵淵其淵，浩浩其天。」故曰聖人之德，配天地。是故人而必有所學，其唯聖人乎！是故孔子又曰：「所謂聖者，德合天地，變通無方。窮萬事之終始，協庶品之自然；敷其大道，而遂成情性。明並日月，化行若神，下民不知其德，睹者不識其道，此聖者也。」其次，莊子對聖人亦有詳盡之說明，其言曰：「不刻意而高，無仁義而修，無功名而治，無江海而閒，不導引而壽；無不忘也，無不有也，澹然無極，而衆美從之，此天之道，聖人之德也。」由此我們可以得一聖人之情狀，而亦可準此以自修也。

至乎賢者，則所以學聖人，雖不及，亦不遠矣者也。孔子曰：「所謂賢者，德不踰閑，行中規繩，言足法於天下，而不傷其身（言滿天下無口過也）；道足化於百姓，而不傷於本；富則天下無冤財，施則天下不病貧；此則賢者也。」夫賢者，必德行高遠，容止清明；思通造化，學究天人；文足以傳道，德足以立世，教足以風人，行足以變俗；富貴不足益之，貧賤不足損之，威武不足屈之，死生不足動之。此賢哲之氣象也。

至乎君子，孔子曰：「所謂君子者，言必忠信而心不忘，仁義在身而色不伐，思慮通明而辭不專，篤行信道，自強不息，油然若將可越，而終不可及者；此君子也。」荀卿曰：「夫君子能爲可貴，不能使人必貴己；能爲可信，不能使人必信己；能爲可用，不能使人必用己。故君子耻不修，不耻見污；耻不信，不耻不見信；耻不能，不耻不見用。不誘於譽，不怨於誹；率道而行，端然正己，謂之君子也。」中庸則曰：「君子尊德性而道問學，致廣大而盡精微，極高明而道中庸。溫故而知新，敦厚而崇禮。是故居上不驕，爲下不倍，國有道，其言足以興，國無道，其默足以容。詩曰：『既明且哲，以保其身。』此之謂歟？」又曰：「故君子之道，本諸身，徵諸庶民，考諸三王而不繆，建諸天地而不悖，質諸鬼神而無疑，百世以俟聖人而不惑。質諸鬼神而無疑，知天也。百世以俟聖人而不惑，知人也。是故君子動而爲天下道，行而爲天下法，言而爲天下則。遠之則有望，近之則不厭。詩曰：『在彼無惡，在此無射，庶幾夙夜，以永終譽。』君子未有不如是，而蚤有譽於天下者也。」祇舉此數語，便可知賢哲君子之所以爲賢哲君子者矣！

至乎謀略之士，則必其知足以貫古今，其術足以變時勢，其法足以正天下，其策足以制廟勝；其謀足以轉強弱，其略足以窮變化，其才足以通奇正，其識足以見百世。上知天文，下知地理，中該人事，旁通萬

物；既能制勝，又能救敗。對於輔國強民，整軍經武，創制垂則，遺變用權；縱橫捭闔，料敵定友，無所不宜，運天下如運諸掌者，乃權謀術略之士之所長也。此則全在乎才學，與乎聰明絕衆，慧力超人，方可以當之。如伊呂管晏，范蠡張良，與乎諸葛房杜伯溫之流，皆屬之。此則爲謀略家者，所宜致力者也！

本書以闡揚聖賢君子英雄豪傑之道爲主旨，故係一部「內聖外王」之學，不偏於自成自了，亦不偏於急功好利，本末兼賅，體用無遺。良以人生在世，上承千萬載之歷史，下對億世之後代，有所承接，必有所開啓；故不能以自成爲已足。做到了超凡入聖，並不是止境，而應以天下爲己任。故自己聖了以後，尚須以聖德化人化世，也就是救人救世，渡人渡世；有如釋迦基督爲人類擔當罪惡之精神方可！成己，道也；成人，德也；成世，仁也；成物，義也。成俗，禮也。道德仁義禮五者，聖之事也。而澈上澈下，在以天下爲一人，以萬物爲一體；如斯方可謂之爲大。

本書雖以勉人做英雄做偉人爲主旨，然此係就其大概大用言。如就其大本大體言，則實是以勉人做人做聖人爲主旨。這些都是超人！能超凡入聖，便自然出則可爲伊周，處則可爲孔孟。時行則行，時止則止。做人之道，總是根本大道！故孟子曰：「禹稷顏回同道」，又曰：「禹稷顏子，易地則皆然。」故堯舜不必賢於孔孟，孔孟亦無殊於堯舜，以易地則皆然也。聖賢君子，得其時則駕，不得其時則蓬累而行；駕與蓬累，其於爲聖賢君子，一也。只在能得其道同其道與成其道而已矣；夫有道者，本參天地，或以道經世治世，或以道化世教世，均人人所能爲，而均無以異，不問其在政與在林泉之間也。且夫聖人事業，盡人可爲，而又盡人可成；至乎帝王事業，雖亦盡人可爲，然不定盡人可至。以同時間，可以有無數之聖人，而帝王領袖，則祇能有一也。故深望讀者，能自固其根本，自勉爲聖賢，而不爭逐於無用爭逐者，則自而上而又上矣；且路亦廣大無涯，無人與爭，亦無可與之爭；自修之即自成之，自成之即自得之也。

世界偉人成功秘訣之分析目錄

例言

卷前要語代序

概說

修養原理第一

一 前言

二 做人的最高藝術境界

三 開創新天地

四 做天下第一等偉人須立天下第一等大志

五 英雄豪傑應具備有崇高之自尊心

六 自信力之偉大奇蹟

七 學問爲立德立功立言之本

八 談心爲萬能之本

九 談聖人之養心大義

十 談聖賢豪傑之眞性情

十一 養浩然之氣的根本工夫

十二	談英雄氣概·····	五五
十三	談英雄氣度·····	五八
十四	談聖賢豪傑之氣節·····	六三
十五	養成頂天立地之人格·····	六六
十六	養成堅忍不拔的毅力·····	七〇
十七	集中精力於一點之妙用·····	七三
十八	養成自強不息的力行精神·····	七八
十九	養成有恆不易堅持到底之習慣·····	八二
二十	養成克服困難險阻之精神·····	八四
二十一	養成頑強之意志與不屈不撓之精神·····	八九
二十二	誠爲人性中之第一美德·····	九一
二十三	主敬爲人生修養藝術之要功·····	九五
二十四	主靜對人生修養藝術之妙用·····	九八
二十五	做超人須有超人的智慧·····	一〇三
二十六	仁者與天地同住·····	一〇七
二十七	談豪傑之俠義道·····	一一二
二十八	大勇者的大無畏精神·····	一一五

領袖道術第二

二九	聖賢豪傑之剛健精神與積極精神	一一九
三〇	談自求多福之道	一二四
三一	孝弟爲人性中之基本要素	一二八
三二	談時運不能拘限英雄	一三三
三三	行善與改過之道	一三五
三四	從自我犧牲精神中去完成永恆不死的大我	一四〇
領袖道術第二		
一	前言	一四七
二	領袖之最高修養藝術	一五〇
三	君人之要術（上）	一五五
四	君人之要術（中）	一六〇
五	君人之要術（下）	一六六
六	領袖之心術（上）	一七〇
七	領袖之心術（下）	一七五
八	領袖之知人要術（上）	一八一
九	領袖之知人要術（中）	一八七
一〇	領袖之知人要術（下）	一九一

一一	領袖之用人道術（上）	一九五
一二	領袖之用人道術（中）	二〇二
一三	領袖之用人道術（下）	二〇九
一四	領袖得人之最高道術	二一八
一五	君人者之德養與氣量	二二一
一六	君學之最高原則	二二五
一七	君道中之易簡原理	二三一
一八	無可無不可之胸懷	二三五
一九	威信之樹立	二四〇
二〇	忠恕在領袖道中之妙用	二四四
二一	運用組織之訣則	二四六
二二	賞罰運用之準繩	二五一
二三	多重之準備與計劃	二五六
二四	冒險犯難與孤注一擲之精神	二六〇
二五	吏政之要術	二六三
二六	對左右及幹部應取之態度	二六八
二七	御吏之要術	二七三
二八	無我精神之聖人境界	二七八

御人秘訣第三

一	前言	二八三
二	對人之最高準則	二八七
三	御人與觀人的技能（上）	二九一
四	御人與觀人的技能（下）	二九四
五	容饒寬恕之性德	二九八
六	謙卑自牧之要道	三〇三
七	負責護功之能力	三〇六
八	恩威併濟之妙用	三〇八
九	服人之要道（上）	三一二
一〇	服人之要道（中）	三一七
一一	服人之要道（下）	三二一
一二	運用人類通有之弱點	三二五
一三	運用對方特有之弱點	三二九
一四	運用漸移緩轉之原則	三三三
一五	運用談話之最高藝術	三三六
一六	把握住他人之利害觀點	三四四

謀略原理第四

一 謀略學中之遠略原理	三八一
二 謀略學中之先制原理	三八五
三 謀略學中之主動原理	三八八
四 謀略學中之因應原理	三九一
五 謀略學中之順反原理	三九三
六 謀略學中之全知原理	三九六
七 虛實原理之運用	四〇一
八 陰道原理之運用	四〇三
九 陰道原理之運用	四〇六
一〇 陰道原理之運用	四〇六
一一 陰道原理之運用	四〇六
一二 陰道原理之運用	四〇六
一三 陰道原理之運用	四〇六
一四 陰道原理之運用	四〇六
一五 陰道原理之運用	四〇六
一六 陰道原理之運用	四〇六
一七 陰道原理之運用	四〇六
一八 陰道原理之運用	四〇六
一九 陰道原理之運用	四〇六
二〇 陰道原理之運用	四〇六
二一 陰道原理之運用	四〇六
二二 陰道原理之運用	四〇六
二三 陰道原理之運用	四〇六
二四 陰道原理之運用	四〇六
二五 陰道原理之運用	四〇六
二六 陰道原理之運用	四〇六
二七 陰道原理之運用	四〇六
二八 陰道原理之運用	四〇六
二九 陰道原理之運用	四〇六
三〇 陰道原理之運用	四〇六
三一 陰道原理之運用	四〇六
三二 陰道原理之運用	四〇六
三三 陰道原理之運用	四〇六
三四 陰道原理之運用	四〇六
三五 陰道原理之運用	四〇六
三六 陰道原理之運用	四〇六
三七 陰道原理之運用	四〇六
三八 陰道原理之運用	四〇六
三九 陰道原理之運用	四〇六
四〇 陰道原理之運用	四〇六
四一 陰道原理之運用	四〇六
四二 陰道原理之運用	四〇六
四三 陰道原理之運用	四〇六
四四 陰道原理之運用	四〇六
四五 陰道原理之運用	四〇六
四六 陰道原理之運用	四〇六
四七 陰道原理之運用	四〇六
四八 陰道原理之運用	四〇六
四九 陰道原理之運用	四〇六
五〇 陰道原理之運用	四〇六

一〇 矛盾原理與縱橫原理之運用	四一一
一一 詭變原理與轉圓原理之運用	四一四
一二 用幾原理與抵巇原理之運用	四一七
一三 三計原理與奇正原理之運用	四二三
一四 捭闔原理之運用	四二七
一五 用敵原理之運用	四二九
一六 神秘原理之運用	四三三
一七 宇宙對動原理之運用	四三六
一八 時機之選擇與運用	四三九
一九 向抵抗力小者發展	四四三

處世原理第五

一 前言	四四五
二 安分守己達觀樂觀之態度	四四八
三 柔弱守雌之妙用	四五二
四 虛己用世之要功	四五五
五 虛受坦游之妙用	四五九
六 寡欲頤真以復性保生之修養	四六三

七	知足知止淡泊藏用之心懷·····	四六七
八	明哲韜隱之天趣·····	四七二
九	儉約與冰操之德性·····	四七五
十	安小處卑之要義·····	四七九
一一	抱殘守闕之妙用·····	四八五
一二	明道守禮爲處世之大本·····	四八八
一三	執中用和爲處世之大用·····	四九二
一四	死生之完成與體認·····	四九七

跋語

附錄

一	初版代序——前言·····	五〇七
二	四版序·····	五一一
三	十版增訂本贅言·····	五一三
四	原版今古屢全書序·····	五一四
五	發行十七版序·····	五一八

修養原理第一

一 前 言

——惟修養可以變化氣質，惟修養可以提高人格，惟修養可以完成事功，惟修養可以光輝人性。

孔子曰：「君子務本，本立而道生。」易曰：「建其本而萬物理，失之毫厘，差以千里。」夫己者，人之本，德者，業之本。故一個人如欲以其自己全生命全靈魂之力，以風馳電掣之勢奔赴於迷離澆濁之將來；而衝破其天賦之睿智所劃圍的神聖封界，與神定之命運所築建的堅固堤防；則首先非使其自己成爲一個頂天立地的「強人」，有拔山蓋世的才力不可。古人所講「內聖而外王」「修己以治人」與「己立立人」「己達達人」者即以此。古往今來，己不立而能立人，己不達而能達人者，未之有也。己身不「強」，而能創造一世紀一時代之歷史者，則更未之有也。事功之礎石，實爲吾人本身之充實與各種條件之具備所凝成，而此種生命之充實，即是修養。

一個人總要力求其能完成一個我，完成一個人，冀其能有以異於禽獸，進而完成其爲一個超乎衆流的聖賢豪傑，方無忝所生。人人能完成一個我，完成一個人，則進而即可完成一個國家，完成一個世界。古人謂立德立功立言爲三不朽，此三不朽事業，盡人皆可爲之；以天所賦予者，盡人皆同也。故孟子曰：「

堯舜與人同也」。然則或爲凡夫爲小人爲盜賊，或爲君子爲豪傑爲聖人，一則與草木同朽，一則可與日月爭光，其結果有天壤之殊者，即在修養之有無與修養之工夫如何耳！「百鍊鋼成繞指柔」，人要充實其人生，提高其境界，亦全靠鍛鍊，靠修養，靠工夫。故古哲謂：「欲做精金美玉的人品，定從烈火中鍛來；思立揭地掀天的事業，須向薄冰上履過。」天所賦予於人的資質，祇是一塊料子，或爲畫棟雕樑，或爲土舍茅屋，全在你自己用工去做。能自強者，天不能陷；能自立者，天不能傾；能自達者，天不能窮。故淮南子謂「功可強成，名可強立」，而亦德可強修，聖可強至也。

世人常說「做人」，此做字即是修養，即是工夫。做一日人，便不可一日不講修養；一息尚存，工夫不容稍懈。講修養，便有階程有境界，修養之程度不同，境界之高低有別。故有小人境界，有凡夫境界，有君子境界，有英雄境界，有聖人境界，有天地境界。人之所以異於禽獸者，即是有修養，有由修養而所至之各種境界，而禽獸則否是。人能藉修養以增益其所不能，以提高其人格精神，而禽獸則否是。人能藉修養以充實其自然生命，擴大其人生之意義與價值，而禽獸則否是。人能藉修養以使其對人生有覺解有了悟，對世界有貢獻，對後世有影響，而禽獸則否是。人除肉體的生死自然的生死外，尚有精神的生死；除肉體的生命自然的生命外，尚有心靈的生命歷史的生命；而禽獸則否是。老子謂「死而不亡者壽」，世人常說「精神不死」，這死而不死，死而與天地同流與宇宙同存者，就全在修養。昔拿破崙曾說：「人生在世，不能流芳百年，亦當遺臭萬年。如與草木同腐，不足道也。」此爲住在「梟雄境界」者的話，實大錯而特錯。若住在「聖人境界」中的人說來，則應爲「人生在世，不能流芳百世，亦不可遺臭萬年。方能免於與小人惡人爲伍。」良以遺臭萬年，則禽獸之不若矣！又烏在其爲人哉？人之所以貴乎爲人者，

在其能盡己之功，以期能有以益於人，有以益於家國天下，有以益於世界人類與後世也！舍此而不由，則謬矣。不然，何貴乎有修養，這只是任性任才之發展，而非爲盡心盡性之完成也。

修養之道多端，就其心性上之悟解言，則靠學問。就其行爲上之軌範言，則靠道德。就其事功上之宏達言，則靠才氣。學問所以充實其智慧，而日就於高明；道德所以涵融其品德，而日就於博大；才氣所以光大其肆用而日就於悠久。高明配天，博大配地，悠久無疆。鏗而不舍，精進不已，便自可完成一切，涵蓋一切，而超越一切，以上入於聖人境界天地境界矣。學問道德與才氣，全自修養中來，惟修養可以變化氣質，惟修養可以提高人格，惟修養可以完成事功，惟修養可以光輝人性。故修養乃人之所以爲人之本，英雄之所以爲英雄與聖人之所以爲聖人之本。故曰：自聖人以至凡夫，壹是以修養爲本。

自功利主義興而世風壞，自物質文明盛而道德衰。利令智昏，慾令神迷。競於物則遺於道，爭於名則累於德，縱於慾則害於仁，逐於利則亡於義。道德泯，仁義絕，則身未有能修，心未有能正，而事末有不廢，國末有不亂者也。孔子曰：「君子喻於義，小人喻於利。」處茲功利世界，物質世界，舉世滔滔者，能「明其道而不計其功，正其義而不謀其利。」以自免流爲小人者，有幾？古聖有言：「太上立德，其次立功，其次立言。」斯三不朽，首之以德，而亦貫之以德。德不立，功與言，便失其據矣！功蓋天下而鮮德行，定是奸雄之流；言冠古今而鮮德行，必爲狂慧之徒。惟有德彌宇宙，即鮮功言，亦可入聖人之域。英雄豪傑之流亞，雖以完成其事功爲主旨，然如能立德以自正，因德以化世，則天下事，祇在舉手投足之間，垂拱而功立，不言而事成矣！

我們在卷前要語中說過：「人人是英雄，人人是聖人，人人是領袖，人人是個王。」然而舉世滔滔，

奔競者如牛毛，而能至者如麟角者，在稱皆慳慳僅僅，祇在金錢上討活計，在物慾上縱享受，在功利上鑽牛角，舍本而逐末也！不正其體，不齊其本，又焉可得而至。故特就先聖先賢所垂示修養的原理原則，凡可「放之四海而皆準，萬世以俟聖人而不惑」者，歸納而列舉之，並加以闡述之以充其義，亦即所以端其本也。故序修養原理為卷首，藉為修德入聖之門耳。

二 做人的最高藝術境界

——不離日用常行內，直到先天未畫前。——邵堯夫詩

一個人「做人」，是一件大難事，也是一件大藝術。由一個普通通平平凡凡的人，而做到不普通不平凡；由不普通不平凡而做到超出特出，也就是做到超凡脫俗；再由超凡脫俗，而做到憂然獨造，入聖登真；也就是做到人之極則，人之最高標準與最高藝術境界。這極則，佛家謂之佛，道家謂之僊，儒家謂之聖人。在聖人與凡夫中間，還有賢哲君子、英雄豪傑之流別。這些所有超出特出的人，又無一不是從普通通平平凡凡做起。如何做是藝術，如何做好是藝術，如何做成一個我，使我所雕塑的這個我，成為一萬古不朽的人像，則更是最高無上的藝術。我們由最低處爬到最高處的頂點，也即是由這個有限的生命，創造成一個無限的生命，總是要靠我們自己腳踏實地的一點一點的做，一步一步的走。這正是邵子所謂：「不離日用常行內，直到先天未畫前。」無論賢哲君子，英雄豪傑，仙佛聖人，總是從日用常行內做出。在未蓋棺論定以前，一些子也不能疏忽不能馬虎；一口氣未死，總還要做人；此所以古人稱「立德、立功、立言」為三不朽，而以立德最難；也就是做人最難。

人人是聖人，人人是英雄，這是就天賦之才氣質而言；此則盡人皆同者。人人可爲聖人，人人可爲英雄，人人可成佛，這是就人爲之修持功夫而言；此則隨人之修爲而異者。用功不用功，是一方面，用功之程度如何，是又一方面。因用功有深淺久暫之不同，故成功也有大小高下之別。功夫到，則無所不到，水到自渠成；故孔子曰：「我欲仁，斯仁至矣！」欲則爲之，不欲則不爲之也。此欲字當概括爲字在內。「爲則得之，捨則失之。」我們要成就一個怎樣的「人」，成就一個怎樣的「我」，完全在我們自己去做。一個人有了自我成就，至於用否行藏，那是無干的事。得大用時即大用，當藏身處便藏身。能如此，則進退自如，卷舒自如，無用而不自由，無處而不自在，這便可「高山頂立，深深海底行。」天空海闊，自在逍遙自在遊矣！夫能盡其在我，則能成其在我；能有其在我，則能用其在我。我之能否獨往獨來於天地間，全在我自己，而「帝力」不與焉！放翁詩云：「絕世本來希獨立，刺天不復計群飛。」我們總要嚴千仞，獨立今古！

一個人做人，先要有一個理想嚮往的人生目標。一個沒有崇高理想的人生，沒有深遠嚮往的人生，便與禽獸無以異矣。上焉者以聖人爲理想，於焉而嚮往聖人的天地境界；中焉者以英雄豪傑爲理想，於焉而嚮往英雄豪傑的事功境界；下焉者以富貴功名爲理想，於焉而嚮往富貴功名的名利境界；最下者以飲食男女爲理想，於焉而嚮往飲食男女的凡俗境界。後二者，均一無可取；不勉乎上，亦宜勉乎中。夫耶穌，人也；釋迦，人也；堯舜，人也；孔孟老莊，亦人也；凡人皆可至。其不可至者，非不能也，不爲也；非無此才氣質也，自暴自棄也！

一個人做人，先要有個主宰。就天地言，主宰是我；就人言，主宰是心。立此主宰，即是立此心；定

此主宰，即是定此心；亂此主宰，即是亂此心，失此主宰，即是失此心。主宰全在我，而非在人；主宰全在內，而非在外。人生只有兩條路，一是向內走的路，一是向外走的路；也可以說一是向內發展的人生，一是向外發展的人生。東方聖人教人儘量向內發展，西方聖人教人儘量向外發展；這兩種無限發展的結果，前者產生優越的精神境界，理性境界，道德境界；於焉而純見一片天理流行。後者產生優越的物質文明，科學文明，事功文明；於焉而純見一片人慾流行。此爲東西文化的根本區別處。惟一個人生命的「自我完成」之原動力，究竟是在生命自身之內，而不是在生命自身之外；舉凡物理之學，科學之學，事功之學，今日雖已發展至太空時代，然總還是人生之智識，智識的無限發展與無限成就，絕不能完成人生，且適足以吞噬人生；絕不能完成一個「人」與完成一個「我」，且適足以毀滅「人」與「我」。以其與「人的完成條件」無關，均外乎「我」者也。

世人恒言「超凡脫俗」。這是入聖門的起碼條件，惟做到亦甚難。人總在凡俗世間中行，在凡俗世間中行，而要能超凡情脫俗氣，做到無人間煙火味，談何容易。然亦有入手處，其入手處即是從「真、雅、淡、重、化」五字做起。詳言之，就是我們做人：第一要「真」。即世所謂真誠、真實者是。一真可以破天下之偽，塞天下之虛。真於言，真於情，真於心，真於神。無做作，自自然然，本來如是即如是。這不但可以破世俗人之虛與偽，且可以葆其天機，存其天真，流其天趣。孟子曰存其赤子之心，老子曰能嬰兒乎，釋氏曰徹見父母未生前本來面目，即此真字訣也。第二要「雅」。即世所謂高雅、儒雅者是。一雅可以破天下之俗，醫天下之鄙。雅於言，雅於行，雅於事，雅於量。能灑脫，能飄逸，能峻遠，自可風度翩翩，不同凡響矣！此不但可以醫天下之凡與俗，且可以葆其神采，廓其胸懷，純其風趣。進而可得有宋儒

所謂「和風慶雲」之象矣。古哲謂「雅達增神采，清高遠俗塵」，即此雅字訣也。第三要「淡」。即世所謂沖淡、恬淡者是。一淡可以破天下之貪，治天下之凡。淡於名，淡於利，淡於情，淡於得。能淡泊，能寧靜，能超脫，自可「不即不離，不黏不脫」，而有宋儒所謂「清明高遠」之象矣，諸葛武侯謂：「淡泊以明志，寧靜以致遠」，即此淡字訣也。第四要「重」，即世所謂厚樸、莊重者是。一重可以破天下之浮，治天下之競。重於身，重於神，重於相，重於態。厚則不薄，重則不浮。厚重則篤實，篤實則光輝，光輝則悠久。君子不重則不威，不厚則不厲。能厚重篤實，則自有宋儒所謂「泰山巖巖」之象矣。佛家常謂「法相莊嚴」，不重則不莊嚴矣。第五要「化」。即世所謂神化、道化者是。一化可以破天下之執，淨天下之濁。化於理，化於神，化於德，化於道。變則不滯，化則不固。不滯可以破染，不固可以破執。明道有言：「惟善變通，方爲聖人。」儒家重「變化氣質」，道家重「變化神氣」，佛家重「變化心性」（指凡心凡性而言），總在要人能悟能化能超脫。即此化字訣也。此五字金言，實乃爲去凡情脫俗氣之聖藥，可不勉乎！余在道學精微論一書中有云：「學道宜除五俗。一曰俗行，二曰俗習，三曰俗氣，四曰俗意，五曰俗神。行貴洒脫，習貴簡雅，氣貴潤達，意貴高曠，神貴輕靈。一落俗字，便難望飄逸絕塵，有如清風明月矣。」此亦可爲吾人之修持軌範！

一個人要使我這個有限的生命，充實光輝而成爲一個無限的生命，全靠一個「化」字功夫。一般人之所以不能超凡脫俗入聖入神者，在死肯着一個生命，一點也不能化也。我以前談到做人之道時嘗云：「持己以正，律己以嚴，克己以禮，立己以德，化己以道。」實則化字功夫很廣，不全在道。善化者，無所存而不化；不善化者，無所不存而仍一竅不化。世有以道化者，有以德化者；有以理化者，有以氣化者；有以

神化者，有以術化者；有以戒化者，有以定化者，有以慧化者。總要在你能善因而存之，存而化之而已！究其極，天地亦化，豈祇個人生命而已哉！我與道化則與道合，我與德化則與德合，我與天地化則與天地合。如是則眼瞞祇見一天地，而無我可見。無我可見，則「天地與我爲一，萬物與我無分」矣！這種境界，純是聖人境界，亦是天地境界。純是聖人精神，亦是天地精神！也就是我們所說的「做人的最高藝術境界」！王之渙登鸛雀樓詩有云：「白日依山盡，黃河入海流，欲窮千里目，更上一層樓。」我們做人，要求遠大，便得向最高處去。在人生的途程上，是無止境的，一層樓上更有一層樓，你必須無終止的向上，才能希望有超越時空的最高成就，一息尚存，絕不能中途住下！

附：文山雜句

東方聖人說：

人人可以爲聖人，人人可以成仙佛。

但西方聖人說：

上帝却祇有一個。

希臘哲諺說：

人幫助人就是上帝，

照此前提演繹，

則又人人皆可爲上帝。

上帝創造人類與天地，

這不是神話。

如我們能善自發揮自己的神力，

則我們亦可重新創造人類與天地。

祇要你不自卑自餒，自暴自棄，

則你亦自可超凡入聖，超聖入神。

上帝創造了人與天地的形，

我們亦可改造與重新建立人與天地的心。

這是我們對天地的擔荷，

也是我們對人類的責任！

三 開創新天地

——人人共有一天地，人人亦各有一天地。惟有能開創新天地的人，才是超古邁今的人。

我們要做千古來天地間第一等人物，既能涵蓋一切，又能超越一切，而萬古不朽；那你便不能祇是循

前人蹊徑，襲前人故常，而必須獨立獨行，獨往獨來，自行開創自己的新天地。盡人皆同者是形骸，盡人不同者是心靈；所以我們必須捨棄我們的「形骸世界」，而創造我們的「心靈世界」。如此我纔能不同於人，而人亦不同於我。馬爾騰說：「創造是力量，是生命，模彷是死亡。」如果我們祇是在前人所創的天地內兜圈子，則始終不可能跳出前人的手掌外去！

人人共有一天地，人人亦各有一天地；惟有能開創新天地的人，才是超古邁今的人。老子有老子的天地，孔子有孔子的天地，耶穌有耶穌的天地，釋迦佛有釋迦佛的天地。另一方面，英雄豪傑有英雄豪傑的天地，哲人隱士有哲人隱士的天地，科學家藝術家有科學家藝術家的天地，而博地凡夫亦復有博地凡夫的天地。各人所處的天地相同，各人所了悟與所創造的天地則互異。他人所創造的天地，縱是滿地珠玉黃金，總是他人的。我們必須從滿園荆棘中，開創新天地，這才是屬於我們自己的。

從他人的門而入，縱能升堂入室而住，所住總是他人的堂奧。我們必須建立起自己的門牆與堂奧，讓他人由門而入，升堂而住；這才顯得出我自己，顯得出我自己的一切是由我自己的靈魂中心性中血汗中流出，有特殊處有超越處有不同於古人處。這才算完成了一個「真我」！馬爾騰說：「成功是個人的創造，是由個人開創的力量所造成的。一個人離開了自己，不想做他自己的人，而想做別的人，不想表現他自己而想表現別的人，總是會失敗的。力量是內發的，不是外來的。順你自己的性，做你自己的人，才能有特殊的偉大和意義在。」又云：「你該立志，不管你在世界上成就之或大或小，但苟有成就，必須求其爲開創性的成就，爲你自己的成就……你不要憚於表現你的自我，可以使你的生命生長的，只是開創而不是模彷，只是領導而不是追隨。你當立志做一個有主張有思想而常求進步的人。運用你的頭腦，有開創精

神的人，是不患不能出人頭地的！」這其中確有至理存焉。我們要爲世界文明開闢新途徑，開闢新天地，便不能習故蹈常，完全是古人之所是，而妄古人之所安。彼如是我亦如是，彼不如是我亦不如是，如此你便會自縛手脚而老死於別人窠臼中。

耶穌之前無耶穌，孔子之前無孔子，釋迦之前無釋迦，穆罕默德之前無穆罕默德；他們學誰來，抄襲誰模仿誰來。因爲他們能開創自己的新天地，所以他們的成就，是千古一人！萬世而後，仍是一人！歷史上林林總總的帝王，能萬古不朽者，總是幾個開創的帝王。繼承者能名垂宇宙的，亦無一不是由其在事功有所開創，有所自我表現。不但此也，即如文學家、藝術家、科學家、發明家、思想家等等，均莫不然。他們總是現實與先例之懷疑與破壞者，打破舊天地開創新天地者；沒有他們，世界文明便沒有進步，我們便會仍處於數千年前的古老的天地中。我國文化在先秦以前，諸子百家齊鳴，可稱爲學術思想之黃金時代，自漢武帝尊儒黜百家以後，學術歸於一統，便扼殺了諸子百家，同時凸扼殺了儒家，更扼殺了整個中國學術思想之發展，故不但孔子而後無孔子，即孟子而後不無孟子，以群相止於孔孟，不敢有懷疑，不敢有破壞，不敢有開創也。

話說回來，古人所走的路，我們並不是完全不能走，但是你絕不能即止於其終點。古人所建立的門牆，你並非絕不可入，但你升堂入室以後，由門而入還得由門而出，建立起你自己的門牆與堂室。即所謂不落前人窠臼者是！能入而能出，才是英雄。古人所垂示的原理原則，並非全不可走，而且必循之而行；不過，那是工具，而不是目的；那是蹊徑，而不是家園；你最後的成就，才是自己的天地。在你未起步之前，你必須有新目標新理想，而後才能有新天地！

有許多人，總喜歡模仿大人物；認爲要做大人物，就得自效法大人物始。其實彼之爲彼，與我之爲我，雖同爲人而各有其不同處。因同爲人，則彼能是我亦當可能是，故盡人皆可爲聖人；因我之與彼，究各有其不同處，則我之爲人，不必盡同於彼之爲人處；我之爲聖人，亦不必盡同於彼之爲聖人處。且各人先大之秉賦不同，後天之學養不同，外在的環境不同，時代不同；內在的心性不同，氣質不同，又何能可學，學又何能可同可至。學文天祥設無文天祥之處境，你便無有死法；學諸葛亮而無諸葛亮之際遇，你便無有展爲。一樹之葉，看來同爲一葉，實則絕無一完全相同之葉；天下之人，看來同爲一人，實則絕無一完全相同之人。所以甘地，千古祇能有一甘地；拿破崙，千古祇能有一拿破崙；而沙士比亞，歌德，千古亦祇能有一沙士比亞，歌德，而不能再有第二個。耶穌釘死於十字架，此耶穌之所以成爲耶穌處，設使你今日亦自願效法耶穌而釘死於十字架，則你絕對祇能成就一個你，而絕對不能成就一個耶穌，此即你與耶穌中間之有不盡同處。人人皆可以成佛，然釋迦牟尼佛以後，便永無釋迦牟尼佛，盡人皆可以爲聖人，然孔子以後，千古來再無孔子，即是此理。

昔李卓吾答耿中丞書云：「天生一人，自有一人之用，不待取給於孔子而后足也。若必待取足於孔子，則千古以前無孔子，終不得爲人乎？故願爲學孔子之說者，乃孟子之所以止於爲孟子。」此即是告訴我們宜做一個特立獨行的人，以完成一個我，而不可再圖完成一個孔子。唐書家李邕謂：「似我者死。」此即是說學李邕者，絕不能超越李邕，即學得併齊驅亦不易。故東施效顰，則益增其醜態；邯鄲學步，則反失其故能。我們無論欲做一個任何一類型的人物，祇能在我之所以爲我的特異處求發展，以成就一個我；便即爲我之完成，固不在一定要做大人物方能完成我也。我的能力祇能擔水砍柴，或我的環境與際遇，

祇容許我擔水砍柴，我便善盡我擔水砍柴的職分而居易以俟命，絕不去行險以僥倖；此即爲我之偉大處與我之完成處。設使人人都祇想治國平天下，則社會上擔水砍柴的事情，又留待何人去做了；人人都祇想做將軍做統帥，則捍衛國家民族的大兵，又交給何人去當；古人謂：「一將功成萬骨枯」，其實最偉大的與最值得崇拜的，應不是功成的名將，而是青山黃塚的枯骨。吾人若能了然於「虛名復何益」的人生哲理，則亦自能甘充小卒而不幻想其他了！「君不見玉環飛燕皆塵土」，你又將大將小卒的不同處檢拾得出來否？

本來，「言堯之言，行堯之行」，「孔步亦步，孔趨亦趨」，也是做人途徑上一條方便大道，可使吾人能行不逾軌。然而便不會有我之所以爲我，與我之所以異於堯孔者在。一個人在了解和認識別人以前，應當先能了解和認識自己；對自己有了真徹的了解和認識，然後才能知道應如何去創造自己，就我的不同於人處創造一個特異於人之真我，而切不可強使一個不同於人之我去必同於人。這樣是必然會徒勞無功的，即偶有成就，其成就亦不會有卓異處。聖人之道無他，千言萬語，祇是教人成就一個是，也就是成就一個真理。我能成就一個是，即是我能成就一個人和成就一個我；堯孔無特別處，祇是在其能成就一個是而已。故我如能成就一個是，則我雖無堯孔之名，無治國平天下之位，而我亦無殊於堯孔，無殊於有治平的大位大功大德的人。因爲假使堯孔生於今日而爲我，亦祇能如我之成就此一個是。諸葛亮不遇劉備，當不會成就其煊赫之事功，而躬耕老死南陽，然仍不損其爲諸葛亮也則無疑；也許不出茅廬的結果在另一方面成就更偉大。即使終其身默默無聞，與老農無異，然任何人也不能否認此一諸葛亮即彼一諸葛亮。這即是「我之所以爲我」處。也即是如何自我創造與自我完成之微旨。了乎此，則吾人之生，切不可祇在功名富貴上立脚，佛家說：「每人各有其自己的世界」，每人各在其自己的世界去完成其自我之尊嚴與自

我之神聖，則其意義自與在他人世界裏去成就一個我者不同。「仁者見之謂之仁，智者見之謂之智」，人生的意義與價值，在有了悟覺解與無了悟覺解者看來，自各有其不同。捨棄自己去求我，便等於「騎驢覓驢」，終身亦不可得。

總之，我們要完成一個「我」，絕不可祇是學步於人效法於人，而必須運用大智慧大理想大創造力，建立起自己的園地，開闢出自己的天地；使我成爲一個「前不同於古人，後不同於來者」的我！這才是真正沒有喪失我自己，真正能使「我」永存於天地間；我得之於天地者，仍還之於天地，留之於天地，以期與天地永存而不朽！

四 做天下第一等偉人須立天下第一等大志

——志蓋天下方能成天下，氣蓋天下方能理天下，學蓋天下方能導天下，德蓋天下方能化天下。

要做天下第一等偉人，便須立天下第一等大志。立志於上，必得乎中；立志於中，必得乎下。立志爲聖人，或不能至，亦可免爲凡夫；立志爲英雄，或不能至，亦可免爲小人。未有志不立，而能有成者也。故周成王謂：「功崇惟志，業廣惟勳。」孟子說：「士何事，曰尚志。」世間上衆生之所以爲衆生，祇在無大志而已！稍有志氣的人，亦祇是在富貴功名利祿與乎妻妾兒女衣食上講求，如此縱能做大官發大財，或享極一時之榮華盛譽，對千秋歷史了無干涉，對人生究竟，毫無了悟；即至死仍免不了落個凡夫俗子。我們講立志，就是教人要立超人絕世的大志，要立改造天地創造歷史的大志，如此才不得乎上，亦可勉得

乎中，而使自己之生死，有以異於凡夫禽獸之生死。人秉天地之靈以生，總宜力求對天地對人類對歷史對父母有個交待。這個交待，不是穿衣吃飯生兒育女所能交待得了的。所以立志實爲人生第一大事第一根本。曾胡二公有言：「有志則不甘爲下流」，「人才以志氣爲根本。」謝良佐曾云：「人須先立志，志立則有根本。譬如樹木，須先有根本，然後培養方成合抱之木。」世人恒言「志氣」，言「志向」。談志氣，立志是做人之根本，也是做人的力量。談志向，立志是做人之目標，也就是做人的道路。我要做一個頂天立地的人，便必須先立一頂天立地的志。立志做大人，則以聖賢爲業；立志做大事，則以英雄爲業；立志於富貴，則以名利爲業；立志於小人，則以衣食爲業。總得有個志，方有路走。王陽明有言：「志不立，天下無可成之事。雖百工技藝，無有不本於志者。今學者曠廢隳惰，而百無所成，皆由於志之未立耳。故立志而聖，則聖矣；立志而賢，則賢矣。志不立，如無舵之舟，無銜之馬，漂蕩奔逸，終亦何所抵乎！」有了志，不變不移，不動不搖，則終必有成。故古哲謂：「志爲聖賢，則爲聖賢；志爲豪傑，則爲豪傑。」未有不立志而能有成者！惟立志須立天下第一等大志，以天下爲己任，才能有大成。曾國藩所述君子立志之道，正可爲楷式。其言有曰：「君子之立志也，有民胞物與之量，有內聖外王之業，而後不忝於所生，不愧爲天地之完人。故其爲憂也，以不如舜，不如周公爲憂也；以德不修，學不講爲憂也；是故頑民梗化則憂之，蠻夷猾夏則憂之，小人在位賢才否閉則憂之，匹夫匹婦不被己澤則憂之，所謂悲天命而憫人窮，此君子之所憂也。若夫一身之屈伸，一家之饑飽，世俗之榮辱得失貴賤毀譽，君子固不暇憂及此也。」這是吾人所不可朝夕或忘者也。

易困曰：「澤无水，困，君子以致命遂志。」言君子處困中，宜致命以遂志。能以生命相終始，命可

死而志不可奪，則雖困而仍能亨也。故蘇東坡說：「古之立大事者，不惟有超世之才，必有堅忍不拔之志。」人生如要做天地間第一等人，成天地間第一等事，便必須立天地間第一等志。無大志者，絕不能創大業成大事。韓瑞芝有云：「天下未有有其志而無其事者，亦未有無其志而有其事者。」事因志立，志立則事成。惟志立後，尤須能堅忍不拔，死生以之。正朱子所謂：「立志不堅，終不濟事。」良以吾人果能把志趨持得定，把志氣奮得起，又何人不可及，何事不可爲。有志而不成，祇在立志不堅定，中途遇阻即輟耳。故拿破崙謂：「真正之才智，乃剛毅堅忍之志力也。」故古哲謂：「貧莫貧於無才，賤莫賤於無志。」夫貧賤可轉也，有志則可轉，無志則不能轉。嵇康說：「無志者，非人也。」人欲有立，而無其志。則聖人莫奈他何，佛祖莫奈他何，上帝亦莫奈他何。此古哲所以說：「三軍可奪帥也，匹夫不可奪志也。」志於東則東行，志於西則西行。志於大人，則學大人之學，言大人之言，行大人之行，事大人之事。若祇志在小人，則自不會奮力向上，而自甘伍於小人矣！我們要改變人生創造人生，全在從立志一著做起。曾國藩不云乎：「人之氣質由於天生，極難改變。欲求改變之方，總須先立堅卓之志。」志決之後，即殫力行其志，堅持其志，涵育其志，則自可日新月異而歲不同，終必底於成矣。陶覺有言：「丈夫立志果能堅定，自然無事不成。彼蒼蒼者，第能限人以資財，而不能限人於造就也。」人定勝天，祇要有志，即移山倒海之難，翻天覆地之大，亦可成也。故漢光武帝曰：「有志者，事竟成！」

曾文正公云：「將相無種，聖賢豪傑亦無種，只要肯立志，都可以做得到的。」惟要真能做得到的，就要靠有「志氣」。氣可以充志，可以持志。充者使其有力而能自強不息也。持者使其有恒而能悠久無疆也。此均是「養志」功夫。一般只談立志，而不談養志，這只是半截功夫。如我們立志要登上世界第一高峰埃

佛勒斯峯，要登上去，這是「志向」問題，一步一步腳踏實地胼手胝足的攀上去，這是「志氣」問題。也就是養志的問題。養志之道，第一要使志趨堅定，第二要使志趨純正。堅定則不動不搖，百折不回。純正則爲善不爲惡，從正不從邪。故牟子謂：「立志不堅定，則萬事不可成。」柏拉圖謂：「志趨不純正，則才學適足以爲害。」孟子曰：「持其志，毋暴其氣。」先祖靜齋公批四書時，曾續二語云：「懷其志，毋餒其氣。堅其志，毋竭其氣。」夫氣暴則志弛，氣餒則志弱，氣竭則志喪，如此而不敗事反可成事者，未之有也。此「養志」功夫，千古來未爲人道及，實則此成就聖賢豪傑之大根本。根深則幹盛，本固則枝茂，未有薄其根本而能茂其枝幹者也。志氣乃人性中第一要素，有了它，一切其他人性要素，方可獲得保證，方可獲得發揚。如能善養之以道，則自能改造其人生，充實其人生，高尚其人生，美化其人生，使其獨往獨來，卓然特立於宇宙間而萬古不朽矣！是以吾人立志須立天下第一等志，做人須做天下第一等人，做事須做天下第一等事，樹德須樹天下第一等德，立言須立天下第一等言。直是無人於上，無人於前，如此不但能顯得超出，而且能顯得超絕也。

一個人活一世，總要有理想有目標，不可糊裡塗塗的過一生。這個理想與目標，就是我們的志向，也可以說是志願。如張橫渠的名言：「爲天地立心，爲生民立命，爲往聖繼絕學，爲萬世開太平。」禪宗六祖慧能的名言：「衆生無邊誓願渡，煩惱無盡誓願斷，法門無量誓願學，佛道無上誓願成。」這是他們的志願和懷抱，也是他們人生的理想目標；在這裡有他們的氣概，也有他們的境界。做聖人先要有聖人理想，做英雄先要有英雄理想。這都教人向上的，提高人之人格、精神，提高人之品德、地位，使能雖在世間而能超於一切世人。必如是方能創造歷史而不爲歷史的洪流所冲刷所淹滅！余於五十歲生日，曾仿六祖

之言書有六語以自勵，其言曰：「聖人難學，誓願學，聖德難修，誓願修；地獄難入，誓願入，衆生難渡，誓願渡；聖道難成，誓願成，天地難改，誓願改！」這也可供一般人做爲「自我創造」「自我超越」之警惕語。如果能以此自我策勵，堅持精進，鏗而不舍，則自能超凡流而入聖域；最低限度絕不致流於凡俗而極於小人。故哲言謂：「匹夫一立志，便可參天地。」「人不怕才力不够，却怕志向不立。」立志向上，或有不達，然無志於上而能達於上者，則未之有也。是以你如不立志做聖人做英雄，做天地間第一等人，做超古蓋今的第一等人，則欲做個第二等人第三等人，亦不可得矣！克勞什維慈告德皇太子有云：「雄圖大志，爲偉大事業成功之基礎。世無缺乏雄圖大志而能成功其爲偉大者。故一切才智，自信與勇敢，均須以雄圖大志爲根本。」誠非虛語。

昔唐翼修有云：「凡人立身，斷不可做自了漢。人生頂天立地，萬物皆備於我。范文正做秀才時，便以天下爲己任，便有宰相氣象。如今人，豈能即做宰相，但設心行事，有利人之意，便是聖賢，便是豪傑。爲官、可也；爲士民、亦可也。無如人祇要自己好，總不知有他人，一身之外，皆爲胡越。志既小，豈能成大事哉！」呂維祺亦謂：「立志要學聖人，不可僅以中人止足，亦不可僅以豪傑自命。」此是吃緊語。世無有少無大志，而能舉大事成大業者。立志小，則眼孔自小，抱負自小，器識自小，氣象自小；而一生存心行事，亦即是其理想與做法，均無不拘限於一個小範圍矣。我們立志做人，總要有一個：使國家少我不得，人類少我不得，歷史少我不得，天地亦少我不得之心；方能堂廡廓大，氣象軒昂，而其所成者，亦自無可限量矣！昔管仲輔桓公九合諸侯一匡天下；而孔子謂其「器小」，以其無聖人之志，無聖人之心，無聖人之氣象也。

諸葛武侯曾云：「夫志當存高遠，慕先賢，絕情欲，棄凝滯；使庶幾之志，揭然有所存，惻然有所感。忍屈申，去細碎，廣咨問，除嫌吝；雖有淹抑，何損於美趣，何患於不濟。若志不強毅，意不侃慨，徒碌碌滯於俗，默默束於情，永竄伏於凡庸，不免於下流矣！」是以一個人志趣宜高遠，志氣宜恢宏，志量宜廣大，志力宜強毅；四者具，而不能超然出衆者，鮮矣！虞集對此更有詳盡而懇切的說明，他云：「夫學者之欲至於聖賢，猶射者之求中夫正鵠也。不以聖賢爲準的而學者，是不立正鵠而射者也。志無定向，則泛濫汪洋，無所底止，其不爲妄人者幾希！此立志之最先者也。既有定向，則求所以至之道焉，尤非有志者不能也。是故從事、取友、讀書、窮理，皆求至之事也。於是平居無事之時，此志未嘗慢也；應事接物之際，此志未嘗亂也。安逸順適，志不爲喪；患難憂戚，志不爲懈；必求達吾人之欲至而後已。此立志始終不渝者也。是故志苟立矣，雖至於聖人可也。昔人有言曰：有志者，事竟成。又曰：用志不紛，乃凝於神。此之謂也。」是以吾人如欲成就其爲一個參天地而贊化育的人物，成就其爲一個前無古人而後無來者的人物，則其志趣不可不高遠，志氣不可不恢宏，志願不可不堅定，志力不可不強毅。四者缺一，便難望其能有最高無上之成就矣！

昔朱子於滄洲精舍諭學者有云：「書不記，熟讀可記；義不精，細思可精；惟有志不立，直是無着力處。只如而今，貪利祿，而不貪道義；要做貴人，而不要做好人；皆是志不立之病。直須反覆思量，究竟病痛起處，勇猛奮躍，一躍躍出，見得聖賢所說千言萬語，無一事不是實語，方始立得此志。就此積累工夫，進逼向上，大有事在。」橫渠有云：「德勝其氣，則性命於德；德不勝其氣，則性命於氣。命於氣者其氣駁，命於德者其氣醇。不勝其氣，只是志不立。志立則氣從。」故曰：「匹夫立志，可參天地！」是

故君子以立志爲首務。

附：狄更生(Emily Dickinson)詩

在人家叫我們把身子伸直之前，

永不知道我們究竟多高；

如果我們真有計劃，

我們的身長便可觸及蒼天。

我們所談論的英雄氣概，

乃是家常便飯，

我們不要爲了怕做帝王，

而壓抑了自己的志氣！

錄自彭思衍譯文

五 英雄豪傑應具備有崇高之自尊心

——自尊者必不自卑，自敬者必不自賤，自重者必不自暴，自愛者必不自棄。

人爲萬物之靈，且又可自我超越。成聖登真，爲佛作祖，皆在自我爲之。人如能深自內觀自己，認識自

己，喚醒自己酣睡着的潛能與神力，則其偉大無比的奇蹟便自此而生。並可發現我無殊於千古聖人，千古聖人亦無殊於我；我無殊於千古英雄豪傑，千古英雄豪傑，亦無殊於我。全不欠缺分毫，其所以我之不如彼者，祇是我沒有以全力去發掘自己創造自己而已。因此，凡人必須知有所自尊。自尊心，乃完成聖賢豪傑所不可缺少的一要素。自尊者必能自敬，自敬者必能自重，自重者必能自愛。反之，自尊者必自卑，自敬者必不自賤，自重者必不自暴，自愛者必不自棄。顏淵曰：「堯、人也；舜、人也；有爲者亦若是！」這就是自尊。陸象山有句云：「隻手擎南斗，翻身倚北辰，舉頭天外望，無我這般人。」這就是自尊自重。因爲他能有此感覺，所以他又說：「宇宙內事，乃己分內事；己分內事，乃宇宙內事。」這就是自敬自愛。人總要看得起自己，方能使他人也看得起我，方能產生一種無比的自信心。要使人看得起，就是要自己做人有重量。能端重，能莊嚴，能肅敬；不輕佻，不苟且，不散漫。即古人所謂「君子不重則不威」者是。如此則自可以威光照人，神采攝人，使人一見而即能起肅穆敬畏之心矣！

華盛頓有云：「自尊並不是自己誇大，唯我獨尊之意。」誇大易流於狂妄，易流於怪誕，所以自尊與自大有別。自尊心主在使你看得起自己，自己這塊料，所得之於天地者，並不少於任何人一分，只要自強不息，精進不已，則歷史上的聖賢豪傑之位，決不能少你一份。所以決不可自暴自棄，以有負天之所賦。毛姆認爲：「自尊心是一種美德，是促使一個人不斷向上發展的一種原動力。」誠不謬也。莎士比亞的名言有云：「假使我們自比於泥土，那我們就將真的成爲被人踐踏的泥土了。」又云：「沒有自尊心的人，即等於自卑。」自卑的人，常易安於現實，安於平庸，不求上進，總有一個不如人的感覺。實則上天賦與你的，並沒有不如人的地方，祇要你能自我發掘自我奮鬥，即可有成。故能自尊者，必不自卑。

自尊與自大，並不相聯屬，惟自卑與自大，則常是聯屬在一起的。奧尼爾、歐金有言：「自卑感與自大狂，乃一物之兩面，好像刀片，兩邊都有傷人的鋒刃。」這鋒刃不但可以傷人，尤可以傷自己。自卑感，不但平庸人常有之，即許多偉大人物中，亦所在皆有。因為人各有所長，亦人各有所短；所短的一面，即是其弱點的一面，便容易產生出自卑感；於是而好用其所短，抑有以掩其所短。在另一方面又產生一種自大狂，抑有以掩其所弱。因而或則自作聰明，自作英雄；或則「自我作聖」，「自我作師」；古之愚而好自用，賤而好自專，與好爲人師者，均犯了此種毛病。於是而親自斷送其偉大成就於墳墓中者，不知凡幾！同時，自尊也不是驕慢，不是狂傲；自尊自重存乎內者也；驕慢狂傲，顯諸外者也；徒見其小，而不能見其大也。大同天地，何狂傲之有？

自尊，先須自敬。你不敬你自己，何能見尊於人？何能自尊於己？能自敬者必不自賤。自敬，也就是「主敬」之學。二程子極言「涵養須用敬」，敬於身，敬於心，敬於行，敬於事，甚至敬於天地鬼神。無所不用其敬，則精神無在而不集中，無在而不專一。明道曰：「誠者天之道，敬者人事之本。」又曰：「敬勝百邪」，「天地設位而易行乎其中，祇是敬也。敬則無間斷，體物而不可遺者，誠敬而已矣。」伊川繼而詳言之曰：「所謂敬者，主一之謂敬；所謂一者，無適之謂一。」「易所謂敬以直內，義以方外。須是直內，乃是主一之義；至於不敢欺，不敢慢，尚不媿於屋漏，皆是敬之事也。但存此涵養久之，天理自明。」良以「人心不可二用，用於一事，他事更不入者，事爲之主也。事爲之主，尚無思慮紛擾之患；若主於敬，又焉有此患乎？」是則所謂主敬主一，即爲收斂身心，精神集中，不怠不慢之事也。敬於身，則不慢於身；敬於心，則不動於心；敬於行，則不縱於行；敬於事，則不忘於事；敬於天地鬼神，則不忽於

天地鬼神；如此之持己以敬，豈有德不立而業不成者哉！

自尊，先須自重。你能看得重你自己，才能自尊你自己。看得你自己的重量重於天下，則自尊自敬亦可大於天下；看得你自己的重量輕於鴻毛，則你便可無所不爲而至其極矣。故能自重者必不自暴矣；能自重者，則能貴己而不爲外役矣。役於物者勞其形，役於名者煩其心，役於利者累其神，役於人者輕其身。故老子曰：「貴以身爲天下，則可託天下；愛以身爲天下，則寄天下。」堯讓天下於許由，許由不受，此自重其身，有以重於天下也。能自重，則不爲外物勞其形，不爲人慾昏其心矣。如此則自能守約，自能守一，自能守中，自能守道矣！明道和堯夫詩云：「醉裏乾坤輸萬物，閒來萬物更輸誰？死生有命人何與？消長隨時我不悲。」能消長隨時而不悲，這就是他能自重，能心有主宰。趙州謂：「汝等諸人被十二時使，老僧使得十二時。」能使得十二時，也就是心有主宰，不爲外動。不爲外動，唯自重者能之。老子曰：「重爲輕根，靜爲躁君。」重則能轉天下，輕則爲天下轉；此乃不易之真理也。

至言自愛，能自尊自重者，必能自愛。自重自愛者，絕不會自輕自賤，自暴自棄。自愛者，常能自全。愛其身則全其身，愛其德則全其德，愛其神則全其神。古人常說「名節不虧」，要名節不虧，就是要能自愛。莊子有云：「聖人休休焉則平易矣，平易則恬淡矣，平易恬淡，則憂患不能入，邪氣不能襲，故其德全而神不虧。」這完全是說明自愛自全之道。顏子一簞食，一瓢飲，典脰而枕之，樂自在中矣。這非自愛者，不能也！昔鍾離權有詩云：「露滴紅階玉滿畦，閒拖象屐到峯西；但令心似蓮花潔，何必身將槁木齊。古壑細香紅樹老，半雲殘雪白雲啼；雖然不是桃花洞，春至桃花亦滿蹊。」這「但令心似蓮花潔，何必身將槁木齊，」就是自愛；能自愛，則心中自別有天地；也即是「吾心中自有世界，世界全在吾心中」。

！呂洞賓所說的：「一粒粟中藏世界，半升鍋內煮山川。」也就是這個道理。

總之，無論自愛也好，自重也爲，自敬也好，自尊也好，總歸是不外要人成就一個我，成就一個人而已！如人人能體認到；盡大地撮來不如我大，則我尊；盡大地撮來不如我貴，則我重。人人能有如是之體認，則自能自敬自愛，而絕不致自暴自棄矣！凡世之不能成其才者，自暴自棄者也，非無其才也。珠玉埋在泥土中，始終是珠玉；砂礫飛揚在天空上，依然是砂礫。你祇要能完成你自己，即沉淪在泥土中，依然是珠玉，不要去羨慕升浮於富貴名利場中的砂礫，那是會被歷史的篩子淘汰的！

六 自信力之偉大奇蹟

——自信自有冲天翼，捨此便爲地獄門。

自信心是人性的諸般要素中最偉大的要素之一，有了自信心便產生自信力，其他一切人性要素，均因之而產生出力量，因之而獲得完成的保證。有偉大智慧的人，常有偉大無比的自信力去完成其理想，平庸人則常因僅有理想缺乏自信力而被屈服於不幸的遭遇。柏拉圖說：「如果我們以信心去作戰，那麼我們就有雙重裝備，而可使其必勝必成。」由自信心所激發出隱藏在人性中的生命「潛能」，可以產生一種無限無窮無比的神勇與神力，而可達到完成改變生命改變世界改變天地的奇蹟。自信力的偉大是不可想像的，有了自信力，天下便無不可能之事，它能使一切不可能的事變成可能的事；失去了自信力，則凡是可能的事，亦通變成不可能的事。設以人類之征服太空爲例，我們如果沒有自信心，便不會起步；我們如果沒有自信力，便不會有貫徹力去完成，而一經失敗便即終止於中途。所有過去一切人類的發明和世界文明的進

步，無一不是由此自信力而產生而完成。

馬爾騰說：「能够成就大事業的人，永遠是那些信任自己見解的人，敢於想人之所不敢想，爲人之所不敢爲的人，那些不怕孤立的人，勇敢而有創造力的人，往前人所未曾往的人。」「至於那些沉迷於自認自己於卑微信念的人，不敢抬頭要求優越的人，自然要老死牖下，卑微以歿世。」平庸人之所以爲平庸人，因爲他沒有發覺到自己耐睡着的「神聖潛能」，而將之喚起，以致失去了「人人是英雄」的自信力，而自安於平庸，自止於平庸。英雄豪傑之士則不同，他們有大理想大目的大意志與大信心，永遠的向前，永遠的向上，總期要發展其生命力至於無限的偉大奇蹟。

古哲有言：「自知者明，自信者強。」自信心乃一切偉人一切事業成功之第一條件。祇有自尊心而無自信心，不落於狂妄即落於誇誕。蕭伯納說：「有自信心的人，可以化渺小爲偉大，化平庸爲神聖。」所有人生中有如堅忍、精進、勇猛、恒心、耐心與克服困難危險等一切美德，都是從自信心中產生出來的。馬爾騰說：「自信是成功之祖。自信會增強才能，使精力加倍，支持心能，增加力量。同時，也是生命中諸多美德獲得發揚的中心指導力。」你要不屈不撓，你要百折不回，你要屢敗屢起，沒有自信心做基礎，又何可能？我們必須先有「堯，人也；舜，人也；彼能是，我亦必能是」的信心，然後方能產生一種不至不止、不咸不休的勇氣與定力及毅力。平庸人之所以成爲平庸人，就是在他自信不如人與自信不能勝人，而自甘墮落。英雄豪傑之所以成爲英雄豪傑，就是在自信爲超人與自信能勝人，而自強不息。是故必有非常之信心，方可成非常之事業。同時，對有信心而永不屈服的人，便永遠沒有所謂失敗。一個人沒有信心，便等於放下武器，自認失敗。要知道：自信自有冲天翼，捨此便爲地獄門。

信心就是相信我們的理想，自信就是相信我自己能實現我們的理想。譬如我對上帝有信心，而你沒有自信能見到上帝，則永遠也不能見到上帝。我們對佛與聖人有信心，而你沒有自信能成佛或聖人，則永遠也不能成佛或聖人。因為無論上升天國或往生西土，總需要我們自己的力量，一步一步的走去；而自信，就是將有限生命的脆弱性與無限精神的剛強性，揉合而產生一種內在的無比的力量；有此力量，我們便可以無終止的走去，一直到走到目的地為止。

我們不但對我們自己的雄圖與理想，應當有自信心；對我們的國家民族，也應當有自信心；對我們國家民族傳統的歷史文化，更應當有自信心。如此，你纔能「繼往開來」，接上去，又傳下去。這就是自信的擴充與自信的展延。所以我們教人「自信」，不是孤立的個人的自信；無論做聖賢或做英雄豪傑，總不能將自己自人類中孤立起來。對國家民族與世界人類當代的一切，你必須攝受；對以往的傳統歷史文化，你必須繼承；對未來的億萬世後代，你必須接引，並予以開啓。這樣，你是國家民族與世界人類中的一份子，國家民族與世界人類也是「你」中的一份子；因你能攝受故！同時，你可以光輝過去的傳統歷史文化，而過去的傳統歷史文化，亦能光輝你；因你能繼承故！進之你可以照耀未來的歷史文化，而未來的歷史文化，亦可以照耀你；因你能接引故！因你能開啓故！這就是整個人類歷史文化生命的合一。孔子之所以成為孔子，不是孤立的孔子；釋迦之所以成為釋迦，不是孤立的釋迦；耶穌之所以成為耶穌，不是孤立的耶穌。他們都上有所承，中有所攝，下有所啓。括三世而歸一，擴一而充三世。這就是「一入一切，一切入一」；與「放之則彌六合，卷之則退藏於密」的另一個道理和另一個解釋。你不能樹立如此的一個「大信」，便不會創立一個無限和永恒的「大成」。愈孤立愈渺小，愈擴充愈偉大。這就是我們所要講的至高無

上至大無外的自信！

我們要知道，自信是一個人成就他自己的一種美德。大信則大成，小信則小成，無信則無成；世無有一個沒有信心而能成就一番事業的英雄豪傑！林肯有言：「噴泉的高度，是不會超過它源頭的；一個人的事業也是一樣，他的成就，不會超過他自己相信的程度。」自信力是不可想像的，它可以使一切不可能的變成可能的，它可以使一個人自地平線上站起來，而上與天齊。盧梭說過：「自信力對於事業簡直是奇蹟，有了它，你的才智可以取之不盡，用之不竭。一個沒有自信力的人，無論他有多大才能，也不會有成功的機會的。」不過，創大業者固不可無自信力，然當臨大事時，則宜廣徵衆議，從善如流；切戒愚昧而固執，剛愎而自用。此二者，恒爲一般領袖人物之通病！因爲領袖人物，常易目空當世，自作聰明；故每好「予智自雄」，却不知予智自雄，最易犯「愚而好自用，賤而好自專」的大病。對此，華盛頓曾云：「自信並不是只信自己，固執成見，固執私意，走上剛愎專制的道路上去。而廣諮於衆，也不是專信別人，沒有主張，沒有定見，走上盲從逢迎的道路上去。」然要如何才能至善無礙，則「運用之妙，存乎一心」了！

信心之另一方面的發展，便是建立「共信心」與「互信心」，建立「信仰心」與「信任心」，簡言之，就是「立信」。立信於事，立信於人，立信於天下。我能自信，並須使人能信我，使天下人皆能信我，這才是「大信」。

信則無易，無易則成。禮運曰：「體信達順」。周易曰：「履信思順」。言順行，行順言，信也；政出必行，令出必行，信也；賞罰必行，不避親貴顯要，不遺微賤卑小，信也。昔者，子貢問政於孔子，孔

子曰：「足食，足兵，民信之矣。」足食者，「民生至上」也；足兵者，「國防至上」也；民信之者，「立信至上」也。斯三者，政之本也。子貢又問曰：「必不得已而去，於斯三者何先？」曰：「去兵」。又問「必不得已而去，於斯二者何先？」曰：「去食，自古皆有死，民無信不立。」可去兵去食可死，而不可易信，由斯可知孔子之重之也。故曰：「人而無信，不知者可也，大車無輓，小車無軌，其何以行之哉！」又曰：「篤信好學，守死善道。」吾人若能言必由道，行必中禮，言必信，行必果，則天下之人，聞風而景從，寧死不去，豈僅事功德業之可成哉！故孟子答浩不害之言曰：「可欲之謂善，有諸已之謂信」。晉語謂：「除闇以應外謂之忠，定身以行已謂之信。」又謂「國非忠不立，非信不固。」良有以也。故曰：信為成己成人成物成天下國家之中心力量！

七 學問為立德立功立言之本

——學問為做人之本，學問為立德之本，學問為立功之本，學問為立言之本。

學問可發掘人生與天地之「真」，學問可以增益人生與天地之「美」，學問可以充實人生與天地之「善」。我們要改造人生，改造天地，為人類開創一個新境界新天地，不從學問下手，便無以成之。我常說：「學問為做人之本，學問為立德之本，學問為立功之本，學問為立言之本。」古人稱三不朽，實祇是做人一事；而均以學問為大根本。荷馬謂：「無學問之苦，較之身繫囹圄為尤甚。」康德謂：「有學問然

後有智慧，然後有先見，然後能力行。」自古來，未有聖人不力學，未有英雄不讀書！人生在天地間，盡人皆祇是一個人，而你要想超越於常人，便祇有從此下手立脚。不但聖賢君子係從此出，英雄豪傑從此出，即世俗間有如過眼煙雲之小小富貴功名利祿等一時性的榮華事業，亦復無一不是從此中出來。良以學問可以充實人的智識，培養人的智慧，增進人的才能，陶冶人的品德，涵泳人的心性，提高人的志氣。而此數者，不但為創造一切偉大事業之要素，且亦為超凡入聖之礎石。憶昔束髮受學，先父瑤階公教讀四書時曾書數語於大學卷端勉我於力學云：「惟學可以為天地立心，惟學可以為生民立命，惟學可以為往聖繼血脈，惟學可以為萬世開太平！」旨哉其言乎！初未識其深奧難窮，高明難達也！

王安石有言：「貧者因書而富，富者因書而貴。」余曾續之曰：「愚者因書而智，賤者因書而明，賤者因書而尊，俗者因書而聖。」古哲謂：「開卷有益」，蒂士羅利亦云：「天下事利害相半，惟讀書則有全利而無少害。」拿破崙亦有「讀書就是力量」之語。良以讀書即是學問，學問即以明理為本，以應事為用。理明則中心有主，而行事時亦肆應咸宜矣。不讀書，有如光眼瞎子；無學問，即是衣冠禽獸。罔談做英雄與做聖人矣。

惟學問之道多端，所志不同，所學亦異，大抵有「共學」，有「專學」。如聖賢君子英雄豪傑之學，乃做人之基本學問，為盡人所必學者，即所謂「共學」也。如各種知識之學，專門技藝之學，科學之學，乃與做人無關的學問，則非為盡人所必學者，即所謂「專學」也。故「共學」即為人之如何完成其人生高尚其人生的學問。孟子曰：「人皆知以食愈饑，莫知以學愈愚。」擴而充之，則可以曰：人皆知以食養生，而莫知以學養生，人皆知以食養命，而莫知以學養命。一個人能壯生命之異采，放生命之光輝者，舍

學問賈由也。學問之道，全靠強勉工夫，人未有生而聖知者。曾國藩謂：「天下無現成之人才，亦無生知之卓識，大抵皆由強勉磨練而出耳。准南子曰：功可強成，名可強立。董子曰：強勉問學則聞見博，強勉行道則德日起。中庸所謂：人一己百，人十己千，即強勉工夫也。」大抵古今聖賢豪傑，無有不自學問中來，而學問無有不自強勉中者也。

夫爲學之要，以學道爲本；學道之要，以做人爲本。故孔子曰：「古之學者爲己，今之學者爲人。」程頤釋之曰：「古之學者爲己而成物，今之學者爲人而喪己。」張載亦云：「學者，學所以爲人。」蓋身之不能修，焉能爲人；人之不能化，焉能及物。立己即可以立人立業，成己即可以成人成物；初不可以事功爲念也。尹焞有言：「學者切不可富貴爲大事，富貴儻來之物，纔役心於此，便不可以爲學矣！」能成己則富貴功名自在其中，且亦爲人生之餘事。不能成己，則本不立，而未亦不得舉矣，即以英雄豪傑爲志職者，亦應以做人爲本，而以聖賢盛德爲懷；方可得爲學之要。故黃宗義謂「學問之道，以各人自用得着者爲真。」故於倫常日用間着力，於心意之微以至行事之著，總宜不輕放過，見得一字，即行一字，日積月累，便自可達到廣大高明田地。義理之學，務求明辨；道德之學，務求涵養，事功之學，務求踐履；如是方是真正受用。聖賢豪傑事業，無有不是從學問中做出來的。有真實學問，方有真聖人！有真實學問，方有真豪傑！

爲學乃成己成人開物成務之基本要道，故孔門論語一書，首「學而第一」。我們欲完成一真正之人格世界與真正之人文世界，便必須以力學爲元務。舉大事、創大業、垂大統、立大德，尤須有大學問。有了學問，便不怕無用處。昔孔子語子由曰：「好仁不好學，其蔽也愚；好知不好學，其蔽也蕩；好信不好學，

，其蔽也賊；好直不好學，其蔽也絞；好勇不好學，其蔽也亂；好剛不好學，其蔽也狂。」這即是說，一切道德文章事功，均以學問爲基礎。故孔子又曰：「學如不及，猶恐失之。」又曰：「學而不思則罔，思而不學則殆。」良以學問之爲道，不但可以充實人之智慧，變化人之氣質。而且可以高尚人之品德，淳化人之心靈。使人能由渺小而日趨於偉大，由卑下而日進於高明。故無論智愚賢不肖，不可有一日不學也。是以孔子曰：「生而知之者，上也；學而知之者，次也；困而學之，又次也；困而不學，民斯爲下矣。」吾人如自甘雌伏則已，否則欲出人頭地，欲垂名千古，惟有從力學下手。用世不用世，乃在其次，用世則可成爲一大事業家；不用世，則可成爲一大學問家一大思想家，且後者較之前者，尤是萬古不朽也。

學問不但爲智慧之源泉，同時更爲智識之源泉。做大人舉大事成大業，不但要智慧高，尤要智識博。故莎士比亞謂「知識爲昇天之翼。」蘇格拉底謂「人之不德，在於無知。」約翰遜謂：「有智慧者，亦不可無知識。」良以人之所以能造就偉大不朽，實以智慧與智識二者爲之基礎。故柏拉圖認爲「知識爲造就高等人類之用。」歷史上統治世界人類的偉大人物，一爲力之統治者，一爲智之統治者。前者即爲政治之統治者與武力之統治者，後者即爲學術之統治者與思想之統治者。前者固不可缺少之學問與智慧，後者更純粹是學問、智慧與智識之超人一等的人。吾人如不欲超出於人類則已，否則舍此莫由也。

二

愛默生說：「立身以力學爲先，力學以讀書爲本。」馬克吐溫說：「外物之味，久則可厭；讀書之味，愈久愈深。」不論你天才怎樣高，不務學問便難望有最高之成就的。平庸人之所以成爲平庸者，在其一離開學校便也離開書本，不再求學術之長進，任其靈魂隨智識之飢荒於不顧，而一味追求肉體的物質的虛

榮與享樂。此點，尤以薪俸階級者爲然。他們一接近或爬上右爲的梯子之初級，即志得意滿，趾高氣揚，既誤認天下事易如反掌，復誤看做事與讀書乃截然兩途。其結果，實不啻在掘空其事功的紀碑之基礎而使其陷入無底的深坑。縱欲用其魔術家之手腕與跳軟索考之腳法而取巧於一時，亦難望其有較久之支持與偉大之成功。固然，學問不盡從書本中得來，世界即我們的大學，在社會現象裏，在事功經驗裏，在日常生活裏，都可以由細心之體會而獲得珍貴之寶藏。可是，書本究爲萬千血汗與萬千智慧所凝成，我們可用極少之犧牲，獲得極多之代價。故古今來偉大人物之成功，除了於其事功奮鬥之生活中，應取貴重之智慧而外，無不乞靈於前人或當代書籍的。「工欲善其事，必先利其器。」作事之器，第一就在學問。易云：「藏器於身，得時而動。」蓋先能胸有成竹，目無全牛，則出而問事應世，必有可觀。惟「運用之妙，存於一心。」故許多讀死書的人，一生辛苦的結果，至大限成功一架兩腳書櫃，不能有所發揚，有所變化，更不能有所成就。舉一以反三，聞一以知十，即神而化之之謂。蓋「學而不思則罔，思而不學則殆。」「學而不疑則滯，疑而不學則昧。」「學而不化則固，化而不學則劣。」而此活用書本活用學問之妙要，又純在一心之能乘事、乘時、乘勢、乘機、乘境之不同，默會而神化之也。

讀書應不受環境之支配，只要你有志於斯，堅持到底，終有最後之滿意的收穫。我國古時之掛角讀書，囊螢讀書，映雪讀書，鑿壁讀書，懸樑讀書，牧豬讀書，負薪讀書者，諸是最好的成功之例證。而顏淵一簞食，一瓢飲，居陋巷，曲肱而枕之，亦無礙其列聖賢之林。漢景帝時，董仲舒三年目不窺園，苦學力思，下帷講授。後漢馬融，閉戶讀書，十年不出，三日一食，人謂潛龍。宋呂蒙正爲父所逐，避龍門寺，僧讀爲貴人，鑿山岩爲龕居之，苦學深思，九年不出，寓越苦耕稼之勞，謂其友曰：何爲可以免此？友曰

？莫如學也，三十歲即可以達矣。越曰：請以十五歲，人將休，我不敢休；人將臥，我不敢臥，苦學十五歲，而爲周威王之師，古人之好學如此。顧亭林雖生而雙瞳子，聰明絕人，一目十行，然生平至少至死，未嘗一刻釋書離卷，所至之地，他物可不攜，書必盡載；嘗以二羸馬負書行，有時即在馬上亦不忍棄書，常於鞍上默誦諸經註疏，同時又特別注意於書本與實際問題及地物之對照。此即其所以成功之一大原因。

我們知道發明火車之史梯芬孫是一個出身微賤在煤礦中做苦工的窮孩子，他見了瓦特發明蒸汽機之省力省工，便引起其奇趣而有志研究；惟苦於不識一字，便決心發憤苦讀，日間工作，夜間上學，持之既久，終遂其研究之願而獲成功與勝利。林肯又何嘗不是一個因貧苦未受到正式教育的孩子，可是，他最肯下死工夫苦讀，常於破紙堆中拾得被人丟棄的破舊書籍，便慢慢學習，不知則問，久之，而得其後日之基礎。麥克唐納曾說過：「書籍就是我的大學」。蓋他之處境，亦復如林肯然。他在小學讀書時，家中貧窮如洗，無錢買鞋，便裸足走過很長的砂濱，即在赤熱之夏季，亦復如此。他無錢買書時，除借讀外又嘗到書店裏去翻讀，二十歲在倫敦作貨棧中苦力時，對讀書與研究則從不稍懈，一有餘暇，便出入於波克貝克學社及實驗室裏，他以後在忙碌沉繁之工作當中，總是必須偷閒讀書。蓋人才多從學問中出，學問多從讀書中來也。

任何一個在事功中有成就的人，都是不死盯着任何學派去研究，去做任何學派奴隸的人，他不相信書本爲人生中絕對的確切的糧食，他認爲經驗比任何理論任何哲學更有力量。差不多每一個成功的人，都是不願意讀死書的，他們只是抓住自己所需要的東西。孟子曾云：「盡信書，不如無書，我於武城，取二三策而已。」培根亦有同樣的經驗話告訴我們這：「爲學之道，當就真理以獲得新知，不可但拾古人唾餘」

。「有的書祇需選讀，有的書祇需瀏覽，有的書却須全部精讀。」誠然，我們要以自己的腳站在著書者的頭上，不可讓著書者的腳站在我們的頭上。蓋善讀書者。著者皆其奴隸，書本皆其註腳。所謂「博學之，審問之，慎思之，明辨之，篤行之。」乃古今來最好之讀書方法。惟尤須注重澈底領悟以求獲得真知碩識，切不可祇圖獲得一知半解便算了事。故孔子繼云：「有弗學，學之弗能弗措也。有弗問，問之弗知弗措也。有弗思，思之弗得弗措也。有弗辨，辨之弗明弗措也。有弗行，行之弗篤弗措也。」孫中山先生云：「自人類有史以來，能紀四五千年事，翔實無間斷者，亦為中國文字所獨有，則在學者正當寶貴此資料，思所以利用之。如能用古人而不為古人所惑，役古人而不為古人所役，則載籍皆似為我調查，而使古人為我書記，多多益善矣。」此均為千古不朽之名論。

讀書還要注意的就是要同時在實踐上下工夫。左宗棠訓其霖兒書中有云：「識得一字，即行一字，方是善學。終日讀書，而所行不逮一邨野農夫，乃能言之鵲鵲耳。」一個事業家，絕不模仿、偷竊、抄襲，最要緊之一着，在能創造、變化、實行。拿破崙會云：「讀書就是力量，因為讀書可以增加人生的力量，充實人生之價值，提高人生之境界。一而其能如是者，即在能即讀即用，即學即行耳。讀而不能用，與不讀等；學而不能行，與不學等。故朱子論學有云：「讀書不專就紙上求義理，須反轉就自己身上推究。」「學者工夫，惟有居敬窮理二事，能窮理則居敬工夫日益進，能居敬則窮理工夫日益密。」曾國藩有言：「讀書第一要有志，第二要有識，第三要有恒。」此實為我們做學問的基本綱領。

最後，吾人如能養成一種讀書的嗜好，使讀書成為生命之一部份，自立志願之日起，至死之日止，終身行而不間，必有所成。早年，我曾在日記上寫有「石銘」二語，即——「不可有一日不讀書，不可有

「日不做事」。讀書即是求知，做事即是力行。這是一個領袖成功，不可或缺的原則。二者合一，而又多有精到處，則有成矣。

讀書之要在明理，明理之要在做人。故就修養上說，讀書以能體聖言、履聖德、以存心養性爲主旨。就事功上說，讀書以能識時勢、通世務、以明體達變爲主旨。惟事功固可求而致，讀書初不應有此存心，祇一心在做人上用功夫即是。故陸隴其謂：「讀書非欲取富貴，祇在明白聖賢道理，免爲流俗人。讀書做人不是兩件事，將所讀之書，句句體貼到自己身上來，便是做人之法，如此方得叫做讀書人。若不將來身上理會，則讀書自讀書，做、自做人，如此便只算做不會讀書的人。」必如此，由讀書所得來的學問，自己方能真實受用得着。吳觀雲曾謂：「自古凡有道之士，無不各有受用之境在。顏子之心齋不違仁，是顏子之受用也。孟子之養氣不動心，是孟子之受用也。北宮黝養勇之不屈不撓，是北宮黝之受用也。孟施舍養勇之無懼，是孟施舍之受用也。後儒有言主靜者，主靜即其受用也。有言主敬者，主敬即其受用也。有言慎獨者，慎獨即其受用也。有言即物窮理者，即物窮理即其受用也。有言致良知者，致良知即其受用也。」故古人說「學以致用」，即此理也。

八 談心爲萬能之本

——心欲仁，斯仁至矣；心欲義，斯義至矣；心欲善，斯善至矣。心欲爲聖賢豪傑，斯聖賢豪傑至矣。

心的問題，不但是人生中的一個根本問題，而且是當前世界上一個極重要的問題，也可以說是挽救世

界挽救人類的一個根本問題。東西文化的水火，即是一在注重「形體世界」，「物質世界」，一在注重「精神世界」，「心性世界」。前者適宜發達的結果，遂使科學文明與物質文明一日千里，而淹沒了後者以往數千年的文化成就。科學、機械、物質，便統治了世界，人類也就成了科學、機械、物質的奴隸，而人人失去了自己，也就是失去人之所以爲人的一面。人之所以爲人，進而爲超人爲聖人，絕不在於外在的成就，而在於內心的成就；不在於外在物質享受之高，而在於內心精神享受之高！耶穌之後無耶穌，釋迦之後無釋迦，老子之後無老子，孔子之後無孔子；他們的成就之所以不可及，因他們的成就，是在精神領域中心性領域中，而非在物質領域中科學領域中！否則今日三尺童子亦可凌駕而上之，豈特今日威名赫赫之政治上風雲人物，與衰衰學者專家或具有超人智識之科學家與發明家而已哉！

這些，均與人之所以成爲人，成爲超人，成爲聖人者，毫無干涉！歷代恆河沙數之帝王，只是政治上的成就，恆河沙數之英雄豪傑，只是事業上的成就，恆河沙數之學者專家與科學家發明家，亦均只是智識上的成就！這些成就均是外在的成就，而非內在的成就。一個人之外在的成就，不管怎樣高，怎樣大，有不加我一分，無之不減我一分，和自我與真我不相干。要完成一個「我」，要在「我」的自身上求之，也即是要在「自我」的內身上，即心性上與精神上求之。有關於此一方面的成就，我們可稱之爲「人格世界」或「道德世界」。這是與智識或科學不同，是靠自我創造自我修養，且無法盜用和承繼的。此所以孔子賢於堯舜，而千古來，亦未有能併駕乎耶穌、釋迦、老子、孔子者，即是這個道理。因爲世界在物質方面的發展，隨人類智識之累積與承繼而日趨進步，復加科學這一怪物使物質文明猖狂泛濫，遂使人類淹沒於此外在的「形體世界」中，不知返回於內在的自我心性上與精神上求安慰求滿足求成就，喪失了「自

我」「真我」而不知自覺自悟，反而認為世界文化即是在是，不亦大可哀乎？實則人類文化的整體，應是精神的與物質的兩面，兩面才構成一無缺的整體。精神文明發展的速度，趕不上物質文明發展的速度，遂使世界人類的進化，成了一偏之弊，這一偏之弊的結果，大有使人類終將自我毀滅，而使「世界末日」真正來臨的危險！今日而要挽救世界的末日，挽救人類的厄運，惟有用東方文化以濟西方文化之窮，使二者均衡發展，使人類能自外在追逐上與物質追逐上，力自收束，返轉來向自我之內心上追逐精神上追逐，解脫自己不為物質的奴隸，名利的奴隸，金錢的奴隸，一切外在「形器世界」的奴隸；安心於完成一個「人」，方可收補偏救弊起死回生之效。孟子謂：「人之所以異於禽獸者，幾希！」即在人有他自己的內心世界與精神世界，可超越其自我而成就為超人為聖人；禽獸則祇有一個形體世界與物質世界，絲毫不能超越其自我，而另有較高之成就！

其次，談到心的本體問題之研究。在東方學術中，談心性問題最徹底最深入，有條理有系統，分析又極精微的首推佛家；儒家與道家，雖同樣注重，同樣以此為根本問題，然究較簡略。惟詳之與簡，並不重要，究其上乘趣旨，實皆無二也。三家之所以特別注重「心」，因人之所以為人，只在此「心」而已，人之所以能異於禽獸與人之所以能成為超人與聖人，只在人能修養此「心」，以成就一個最高的人格而已！因為心為人之主宰，亦復為天地萬物之主宰。正所謂：「有物先天地，無形本寂寥，能為萬物主，不逐四時凋」者是。因心為萬能之本，故心可以範成一個人，亦可以範成天地萬物。心欲仁，斯仁至矣；心欲義，斯義至矣；心欲善，斯善至矣。心欲惡，斯惡至矣。心之所至，金石為開，天地為應，神鬼為感！故為聖人為君子，為小人為惡覺，諸莫非此心之所成，即三千大千世界與天堂地獄，亦諸莫非此心之所成也。

當然，此心非指血肉之心，或僅是指有感覺與知覺之心，乃係形而上之詞語，欲肯定一個心的本體究竟是什麼？亦極難以一簡單的適當的術語以明之。佛家稱此心的本體爲「真心」，其所謂「明心」，在去其妄心識心塵心，而得明其真心。儒家稱此心的本體爲「本心」，（即毋失其本心）其所謂「正心」「盡心」，在去其偏心僞心人心，而得正其本心。（人之本來心，赤子之心。）道家稱此心的本體爲道心（即指先天之心），其所謂煉心，在去其凡心世心物心，（後天之心），而得其道心。三者言雖有別，名雖有異，要皆爲一心。雖說許多「心」，諸爲方便語。且究極言之，心本無體，言體即妄。顯心之體者在「用」，執用爲心即妄。夫心之爲物，無形無體，有能有用。就其無形無體言，故能寂然不動，虛靈不昧；就其有能有用言，故能感而遂通，神妙莫測。心本虛靈，然其「心能」，則放射不已，如太陽之放射其光能熱能然。此一「心能」，吾人姑名之曰「心電子」或「靈電子」，太陽可放射其光熱，心可放射其神智，故心能思能知能識。究此一「神通妙用」之學，吾人可稱之爲「心靈學」。待科學能究及於無形無相無體之精神時，此一明學問，或有大放異彩之一日；心之「能量」無限，故其「神奇妙用」亦無限。修此一心，不但可入聖，且亦可通神；不但可前知，且亦可妙化於無窮。宗教家之所謂「神通」，并非子虛，實只在修練此「心」所固有之「能」，使之擴充至無限，變化至無窮而已。用此「能」於「物理學」，故今是物質文明，有驚天動地，神鬼莫能者而科學無不能之境地。若反其用於外者用之於內，即用此「能」於「人學」，亦即用之於「自我之身」，則就其「變化氣質」言，自可超凡入聖；就其「變化形體」言，自可長生不老；就其「變化神明」言，自可超聖入神，參天地而贊造化，彌綸宇宙而萬古長存，亦爲勢所必然而埋所必至的事。世間上凡可壞可滅者，皆有形有體之物，至無形無體者，則皆無壞無滅。故形可壞而神不滅，

質可壞而氣不滅，身可壞而靈不滅。充乎天地者，莫非此神此氣此靈耳！能修之即可得「證」，不修則不可得「證」。不耕耘而欲得收穫者，未之有也。心既具有此無限之神奇妙用，故中外古今聖人，教人爲人之道，均直指由心入手起修。

因心爲萬能之本，然亦爲萬惡之源，（佛家稱心爲賊王者即以此），可導人爲正，亦可導人爲邪，可導人爲善，亦可導人爲惡，可導人入天堂，亦可導人入地獄。或爲聖人，或爲禽獸，皆以此心爲種子。故心爲人之主宰，善惡均以此心爲主宰，去其不善，而存其善，斯爲千古聖人所共由之大道。

道經謂：「心爲神主」，又謂「心爲天君」。荀子謂：「心者，形之君也，神明之主也；出令而無所受令。」邵子謂：「萬化萬事生於心。」朱子謂：「心是神明之舍，爲一身之主宰。」此皆言心爲主宰也。佛家認心即佛，故曰「自心即佛」，曰「明心見性，立地成佛」。道家認心即道，故曰「即心即道」，曰「心爲太極，道爲太極。」儒家認心即理，故曰「即心即理」，「即理即心」。陸象山謂：「人皆有是心，心該具是理，心即理也。」王陽明繼之曰：「心即理也，天下有心外之事，心外之理乎？」此「心即佛」，「心即道」，「心即理」，三說要皆爲一說，且皆指「真心」「本心」「道心」而言。至若前所云之妄心、識心、凡心、物心……等等，要皆爲後天之妄心用事，識神主事，而非先天之真心本心矣。其次，天玄子謂：「人受天地之真之謂性，人受天地之炁之謂命，人受天地之靈之謂心，心發而蘊諸形之謂氣（即孟子所謂浩然之氣與氣壹則動志之氣），心動而交諸物之謂情，心無動發則合天地之真，心能虛明則合天地之靈。」此可謂爲心之本體論。又宋儒張載認爲心乃統性情與知覺而言，如謂：「心統性情者也。」又謂：「合性與知覺，有心之名。」程伊川則謂：「自理言之謂之天，自稟受言之謂之性，自存諸人言之

謂之心。」「在天爲命，在義爲理，在人爲性，主於身爲心，其實一也。」朱熹則謂：「靈處只是心，不是性。」此乃宋儒講心的本體問題之簡要，大體言之，各家宗旨亦不外是。

以上所言，祇是一點簡單的偏見，很希望大家對此一世界人類的根本問題，多加注意多加研究，充使世界文化祇是在「形器世界」與「物質世界」一方面發展，而陷人類於「全盤物化」，則幸甚矣！

九 談聖人之養心大義

——心有一切有，心無一切無，一切惟心造，無心萬物無。

天地以人爲主宰，人以心爲主宰。天地以人而神，人以心而神。捨此心，宇宙便無着落處。天地之所以爲天地，以其有人也；人之所以爲人者，以其有心也。心之偉大可以無限，故人之偉大亦可以無限。人欲使其偉大而至於無限，便須存此心而勿失。朱子曰：凡人之心，不存則亡，而無不存不亡之事。一息之頃，不加提省之功，則淪亡而不自覺。」此人心之所以貴乎宜存養也。存養此心，也就是安排此心，心須先能有個安排，才能安排我這個人生，安排我這個世界，如此，則自有「日暖風和草自幽」與「萬頃波中得自由」的境界；才能有「浴乎沂，風乎舞雩」的心靈上的灑脫。不然，便會「雲月相同，溪山各異」，而「一片芳心千萬緒，人間沒個安排處」矣！

養心莫善於寡欲。老子曰：「不見可欲，則心不亂」，違其欲則心靜，澄其心則神清，虛其心則神寧。心之所以不能靈明者，以欲擾之耳。故孟子曰：「養心莫善於寡欲。其爲人也多欲，雖有存焉者寡矣。其爲人也寡欲，雖有不存焉者寡矣。」寡之而至於無，則「本心」自見。周子通書曰：「無欲則靜，靜則

明。「明則自可徹見其本心。故孟子又戒人以「毋失其本心」，「毋失其赤子之心。」本心失，則雖有人之形，而不可謂之人矣。宋儒常以「去人欲、存天理」教人，蓋吾心中之「人欲淨盡」，則吾心中亦純是一片「天理流行」。故所謂「存心」，祇是存這個天理；所謂「養心」，祇是養這個天理；除天理外，別無可存養者。天理祇是「仁」之流行，故曰以仁存心。仁不足恃，則以禮範之；故曰以禮存心。仁爲體而禮爲用，禮所以輔仁也，實則祇是一個字！

養心莫善於存仁。孟子曰：「以仁存心，以禮存心。」又曰：「仁，人心也；義，人路也。舍其路而弗由，放其心而不知求，哀哉！人有雞犬放，則知求之，有放心而不知求。學問之道無他，求其放心而已矣。」天地祇是一「仁」之流行，人本天心以爲人心，故曰：仁，人心也。仁不足恃，則以義制之；故曰：義，人路也。仁爲體而義爲用，義所以輔仁也。實則祇是一個字。夫心放於名，則名心生；心放於利，則利心生；心放於我，則我心生；心放於私，則私心生；心放於物，則物心生；心放於禽獸，則禽獸之心生。故曰：心不可放，放則求之。聖賢學問，徹頭徹尾，祇是「求放心」三字。後世賢哲教人，又有以「收放心」爲言者。求者，求其已放之心，使復其本心；收者，收其已放之心，使復其本心。言收者，旨在人更易明白耳。本心即天心，即道心，即人心，亦即良心，即仁心，即赤子之心；名雖異，實則心祇是一心耳。

養心莫善於無私，舉凡私意、私見、私利、私圖，均私也。心纔一私，便非其本心矣。胡敬齋謂：「心纔私，便是放，不必逐物馳驚，然後爲私。心一放，便是私，不待縱情肆欲，然後爲私。這裡最難，所以古人戰戰兢兢。」人心本靜，一放於慾則動於慾，動則不得其靜矣。人心本明，一放於物則蔽於物，蔽

則不得其明矣。人心本淨，一放於塵則染於塵，染則不得其淨矣。凡有失於本心者，便陷於私矣。關尹子曰：「利害心愈明，則親不睦；賢愚心愈明，則友不交；是非心愈明，則事不成；好醜心愈明，則物不契；是以聖人渾之。」此之所謂明者，在用私智以使之所見愈明也，故聖人渾之而使同然於本心，則私心去矣。歸有光謂「翳去而目明，垢去而鑑明，私去而心明，心明而道在是矣。」此養心之大本也。

養心莫善於不動心。孟子垂「不動心」之教，養心之本也。不爲富貴動其心，不爲名利動其心，不爲貧賤動其心，不爲生死動其心。不動則靜，靜則定，定則安，安則得矣。孟子曰：「富貴不能淫，貧賤不能移，威武不能屈，此之謂大丈夫。」其所以能不淫不移不屈者，以其心不爲所動也。陽明有曰：「躁於其心者其動妄，蕩於其心者其視浮，歎於其心者其氣餒，忽於其心者其貌惰，傲於其心者其色矜。五者心之不存也，不存也者，不學也。」躁蕩歎忽傲五者，動於其心也，欲其不動，學而存養之而已。陽明繼之又曰：「是故心端則體正，心敬則容肅，心平則氣舒，心專則視審，心通故峙而理，心純故讓而恪，心宏故勝而不張，負而不弛；七者備而君子之德成。」端敬平專通純宏七者，學而存養有以致之也。致之於心，則見之於行，而成之於德。此皆不動心之效也。高攀龍謂：「動心最可恥。心最貴也，物最賤也，奈何貴爲賤役。」故陽明入贛，即知其必立事功，季本問之，則曰「吾觸之不動矣」。

養心莫善於慎獨。大學兩言「君子必慎其獨」，子思於中庸首章即以「君子戒慎乎其所不睹，恐懼乎其所不聞。莫見乎隱，莫顯乎微，故君子慎其獨也」爲教。是以葉適謂「慎獨爲立德之方」，亦爲「入聖之門」。故呂坤認爲「無屋漏工夫，做不得宇宙事業。」方學漸曾詳言其工夫云：「慎獨者，聖學之要。當其燕居獨處之時，內觀本體，湛然惺然，此天理也；存理而欲自退，是第一着功夫。內觀此中稍有染着

，此人欲也；檢察欲念，從何起根，掃而去之，復見本體，遏欲以存理，是第二着工夫。兩者交修，乃慎獨全功。」欲慎獨，則省察工夫最爲要緊，纔覺私意起，便克去遏絕之，則自純於天理矣。楊椒山云：「心爲人一身之主，如樹之根，如果之蒂，最不可先壞了心。心裏若存天理，存公道，行出來便都是好事，便是君子這邊的人。心裏若存的是人欲，是私意，雖欲行好事，也常有始無終；雖欲外面做好人，也會被人看破。如根衰則樹枯，蒂壞則果落，故人切休把心壞了。」先立乎心意的微，這是慎獨之直捷法門。

養心莫善於克念。「聖罔念則作狂，狂克念則作聖。」吾人於日用常行中，宜隨時省察，隨時覺照，每於念頭起處，即內觀其爲善惡是非人欲天理，一有不正，即勇猛克去，力去此心中賊，務使歸於正念，念念皆正，則心中純是一片天理流行矣。第二步便爲止念工夫，務使此真心湛寂，一念不生，方爲上着，即所謂無念境地也。昔王陽明謂：「去山中賊易，去心中賊難。」佛家有「心爲賊王」之語，欲克去此爲心中賊之一切惡念邪念雜念，此則即用曾子之三省工夫，猶恐難濟，而宜於十二時中，片時亦不可放過。久久純熟，則自易辦矣。楊椒山謂：「念頭一起，則自思這是好念是惡念？若是好念，便擴充起來，必見之行。若是惡念，便禁止勿思。方行一事，即思此事合天理不合天理？若是合天理便行，若是不合天理，便止而勿行；不可有絲毫違天害理之事。」合天理即是正念，即當存之；不合天理便是邪念，即當克之；此克念入聖之下手法也。

養心莫善於正心。大學曰：「欲修其身者，先正其心。」又言修身在正其心曰：「心有所忿懣，則不得其正；有所恐懼，則不得其正；有所好樂，則不得其正。心不在焉，視而不見，聽而不聞，食而不知其味。」心住於心位而不住於外物，心住於天理而不住於人欲；純是一善之流行，一仁之流行，一道之流行

，則不待正而自正矣。心在於忿懼、恐懼、好樂，以至於富貴、功名、利祿，則已外乎其位，而不得其善，不得其仁，不得其天理，而心亦不可得其正矣。天下之六根本，人心而已；時時提撕此人心，捨其不善而著其善，捨其不仁而著其仁，捨其人欲而著其天理；斯亦所以正其心之要道也。王心敬曾云：「小心而不流於懼，靜心而不流於虛，空心而不流於寂，勤心而不流於急，仁心而不流於姑息，勇心而不流於剛暴，希聖希賢之心，而不入於好大喜勝，志在人上，則可與言操心矣。」過猶不及，不及固不得其正，過亦不得其正，故宜時時操持提撕以養其正，方可入道。故李顥謂：「天下大根本，人心而已；大肯綮，提醒天下之心而已。」

孟子有言曰：「無惻隱之心，非人也；無羞惡之心，非人也；無辭讓之心，非人也；無是非之心，非人也。惻隱之心，仁之端也；羞惡之心，義之端也；辭讓之心，禮之端也，是非之心，智之端也。人之有是四端者，猶其有四體也。有是四端而自謂不能者，自賊者也。」養心之要，亦即是在養此仁義禮智之心，擴而充之，則其用不可勝窮矣，豈祇遠離乎欲心而復其人心而已哉！古聖心法有云：「人心惟危，道心惟微。」放其人心，充其極也，則易下流於禽獸之心。著其道心，充其極也，則自可上齊於天地之心。二者全是一大心靈之充實，一大性情之流行；而又全賴吾人之善去善存善絕善養也。故曰：君子之所以異於人者，以其存心也。

王陽明有云：「人者，天地萬物之心也；心者，天地萬物之主也。」吾人如能隨時覺照此心，省察此心，操持此心，存養此心，則不但吾人自有個主宰，天地亦自有個主宰。主宰立，則一切不立而自立矣。故漢彌頓謂：「世界上最偉大者莫如人，人身上最偉大者莫如心。」心能創造一切，亦能毀滅一切。能使

吾人上入天堂，亦能使吾人下墮地獄。能不慎乎。人心一善，萬善即隨之而生；人心一惡，萬惡亦隨之而生。善惡之行，始於一心。心靈一聖潔，則其人生即爲聖潔之人生；心靈一惡濁，則其人生即爲惡濁之人生。心靈一高明，則其人生即爲高明之人生；心靈一卑鄙，則其人生即爲卑鄙之人生。惟人心本善，本聖潔高明，而有不善不聖潔高明者、情欲動之、習染牽之，因而自失其本來心也。故佛家常謂：「即心即佛」，「自心即佛」。是故心在聖賢豪傑，即爲聖賢豪傑；心在盜賊小人，即爲盜賊小人。欲爲何如人，全在自爲之而已。是以莎士比亞說：「使心地清淨而偉大高明，乃青年人最大之詰命。」培根亦說：「深究自己的心，而後發覺一切奇蹟在你自己。」此心之在吾身，猶如太陽之在天地。在內善養我聖潔無疵之心靈，在外自會發出閃爍無比的光明！

心有一切有，心無一切無，一切惟心造，無心萬物無。陽明心教有四句偈云：「無善無惡是心之體，有善有惡是意之動，知善知惡是良知，爲善去惡是格物。」復謂此四句宗旨，是澈上澈下語，中人上下，無不接著；自初學以至聖人，只此功夫，以此自修，直躋聖位，以此接人，更無差失。此在錢德洪認爲無可移易者，惟王龍谿則謂之爲權法，體用顯微，只是一機，心意知物，只是一事。陽明另有本體說，即「心是無善無惡之心，意是無善無惡之意，知是無善無惡之知，物是無善無惡之物。」四有教所以爲中根以下人立教，四無教才是爲上根人立教，即本體即工夫，頓超而直入。中根以下，須用爲善去惡工夫，即工夫即本體，循序而上達。二者皆所以接人入聖之功也，而均主在一心。故余於上云：心有一切有，心無一切無，一切惟心造，無心萬物無。我無心於一切，復不讓一切入吾心，則一切其可奈我何？無心之心，常能自作主宰。韋應物詩云：「兵衛森畫戟，宴饗凝清香；海上風雨至，殿閣生微涼。」在這種肅穆清華的氣象

裏，純粹是淡，純粹是雅，純粹是一心自作主宰。能一心自作主宰，則自有陶淵明所謂：「結廬在人境，而無車馬喧，問君何能爾，心遠地自偏」之超然境界矣。故古德謂：「我自無心於萬物，萬物何妨常圍繞。」老子曰：「聖人無常心，以百姓之心爲心。」無常心，則自無心矣。無心則可以入道。故養心之上者，以養其無有之心爲了義。惟佛家則又謂：「莫謂無心即是道，無心猶隔一重關。」此則更上一乘矣。

十 談聖賢豪傑之真性情

——於真性情中，方可見真豪傑。於真性情中，方可見真聖人。

一個人越是偉大，越是有真性情。越是渺小，越是醜惡，越是有真性情。周元公的「有物先天地，無形本寂寥，能爲萬物主，不逐四時凋」之偈，可以說即是講一個人的皎潔而無瑕，純白而不染的真性情。有了真性情，纔有真心意。分開來講，就是說一個人，性要是真性，情要是真情，心要是真心，意要是真意。一般人常講至性至情，常講誠心誠意，就是指的這個真字。這四者是人之所以爲人的無窮無限的內在潛能潛力之活源泉，它是神奇而莫可測玄妙而莫可擬的。保而存之，擴而充之，則其大可參天地而贊化育；暴而棄之，染而污之，則其小可同禽獸而墮地獄。佛家講明心見性，儒家講正心率性，盡心盡性，講誠心誠意，道家講煉心煉性、煉情煉意，俱要不外求得其：性是本來性，情是本來情，心是本來心，意是本來意。儒家常講本心本意本性，道家常講元性元神元炁，總在教人不動於物不動於慾不動於塵識，而返得其先天本來面目而已！古人說：「惟大英雄能本色，是真才子定風流。」這本色，這風流，這也不過是指一個人的本來面目而已。本來如是即如是，先天如是即如是，則自然「人欲淨盡」，而亦自然

「天壤流行」矣。一個人的「內在」，如純是一片天理，純是一片天機，純是一片天趣，純是一片天雖未至於聖，吾必謂之聖矣；雖未至於神，吾必謂之神矣。

我們應當知道，任何一個人其本身內都有着這種「內在」的潛能潛力，這種潛力，那怕是一點點，祇要能喚起，便可做出驚天動地的偉大神奇事業來。平庸人並不是本來平庸，祇是潛力未喚醒未運用而已。這種鉅量的潛力，我們稱之爲「神力」，亦可說即是「生命力」。英雄豪傑祇是將這種經常在酣睡着的「神力」喚將出來而已。此一「神力」完全是「內發」的，不過，一種是由自發的內發，一種由外燦的內發。這種「神力」，亦可說是「神性」，也可以說是一種至性至情之力，人皆有之。故英雄本來即是英雄，聖人本來即是聖人，他們之所以成功，只是將這種本來具有的英雄性或聖人性喚起、使之「內發」而已。反之，凡夫與衆生，同樣亦本來是英雄、本來是聖人，他們之所以不成功，只是他們未能將這本來具有的英雄性與聖人性喚起、使之「內發」而已。馬爾騰說：「假使我們明白了在我們生命中間，原是鎖藏着鉅量的能力的；則一個無用的懦夫，在遭遇火警或別的變禍時，能够於一瞬之間，突然變成一個英雄的這種事實，就不足爲奇不難索解了。因爲英雄一向是英雄，變禍不過將這英雄顯示出來而已。」這是很可以說明我們所強調的「人人皆是英雄，人人皆是聖人」的道理，不是徒用以鼓勵人向善向上，鼓勵人培養一種真性情的美德，而是具有真理存焉的。

這也說明了孟子所說的「人性善」，是一個真理。因爲人性本善，所以儒家的「率性盡性」，即可至聖，佛家的「明心見性」，即可成佛，才落地生根，才合於真理。我們講英雄豪傑要徹見真性情，與孟子所說的「無失其本心」「無失赤子之心」，及佛家所說的；「徹見本來面目，立地成佛。」，也是一個道

理。道家最重人之「先天」，而不重「後天」，不言入聖，而將「成仙」之事，說舉爲「登真」，將「修仙」之事，說舉爲「修真」，又恒言「歸真返樸」，「返本還元」，也即是這個道理。總不外教人返還人之先天，徵見人之真性情，徵見人之本來面目而已。禪宗教人一個最簡要的大原則，就是：「不立文字，明心見性，立地成佛。」其所謂明者，即明此「本心」「真心」；其所謂見者，即是見此「本性」「真性」；除此便無餘事矣！其一切大機大鋒，大體大用，大徹大悟，總是在尋這個，悟這個，了這個。而歷史，祇是一善之流行，亦可以說，祇是一真之流行，因而並可以得到一美之流行。

西方學人馬爾騰有一段話，正可說明這一點，他說：「假使一個人，能夠同他內在的神性，那永不死亡、永不疾病、永不犯罪的神性，維持和諧，他即能得到最大的生命效率，最高的人生造就與幸福。」這不是與我們聖人教人的道理是一樣嗎？他又說：「在一個人感覺到在自己的生命中，是含着真實、公義的『大道』時，他會明白，即使全世界都要反對他，他還是要勝利。自反而不縮，雖千萬人，吾往矣！」林肯之所以成爲偉大，理由正在於此。林肯之偉大，不在於他頭腦的了不得，而在於他血肉之軀的後面的『大道』，使林肯成爲偉大的，是在他生命中發動出的真實與公義。」這不是與三家聖人的說法是大同嗎？所以一個人祇要能剷除人欲，不爲外物所擾，不爲外誘所動，不爲外塵所惑；而保全其生命內在本自具有的「真美善」之神性潛力，擴充之，發揚光大之，則自產生無限的偉大力量，可以撐持天地彌綸宇宙而有餘了。

朱子說：「君子所性，雖大行不加焉，雖窮居不損焉。」能得其本性真性，有何可加可損之有。朱又

說：「因其良心發現之微，猛省提撕，使心不昧，則是做工夫的本領。本領既立，自然不學而上達矣。若不察良心發見處，渺渺茫茫，終無下手處也。」這良心發現處，即是上面所說的內在的本來即善的真性情流露處。這猛省提撕，也就是上面所說的喚起純是一善流行的真性情的潛能潛力之意。能喚起而擴充之，即是先聖所說的「盡性」工夫。故中庸曰：「唯天下至誠，爲能盡其性。能盡其性，則能盡人之性；能盡人之性，則能盡物之性；可以贊天地之化育；可以贊天地之化育，則可以與天地參矣。」在這裡，由盡我之性，以至盡人之性，盡物之性，層層擴充，層層提高。在這裡，並可看出「物我一體」與「天人一體」的修法，祇是在「盡其性」一語。盡其性之真，即能盡天地萬物人我之真；盡其性之善，即能盡天地萬物人我之善；盡其性之美，即能盡天地萬物人我之美。這一切，祇歸於一潛德之至誠。以此存諸己的潛德之誠，擴而充之即能盡其性；推而及於人，即能盡人之性；推而及於物，即能盡物之性；推而及於天地，即能盡天地之性；如是，則我便同於天地，天地亦無殊於我；我中有天地之性在，天地中有我之性在；故祇是盡我之性，即可以贊天地之化育而與天地參矣。故孟子曰：「仲尼，天地也。」能乎此，不但仲尼天地也，凡人亦可皆天地也。這全是顯見聖賢豪傑之真性情處。所謂至誠，亦祇不過是言聖人之潛德之至真至實處，至美至善處，無以復加處。人得之於天者，本來如是，復去其人欲之私，使無動於中，再擴而充之，使同於天地，而復還之天地，自然與天地同化，與天地同在，又有何加焉！

真性情的培養，不但可以提高人的品德與人格，而且可以增益人的至真至美至善的精神境界，與充實人類歷史文化的真價值。中庸曰：「天命之謂性，率性之謂道，修道之謂教。」性者，情之體也；情者性之動也。性不動而藏於內即爲性，性發而顯於外即爲情；情感於外物而離其性之真即爲慾。中庸曰：「喜

怒哀樂之未發，謂之中；發而中節，謂之和。中也者，天下之大本也。和也者，天下之達道也。致中和，天地位焉，萬物育焉。」朱子註云：「喜怒哀樂，情也；其未發則性也。無所偏倚，故謂之中。發皆中節，情之正也。無所乖戾，故謂之和。」性體本善，故率其性而行即謂之道。發而中節則其情正，亦即情之真也。此種真情感，在中庸稱之爲「和」。下文又直謂中爲天下之大本，和爲天下之達道。這即是說：真性情即爲天下之大本與達道。本此真性情，推而極之，擴而充之（致中和之意），則可得到天地位置萬物育的大功用。「蓋天地萬物，本我一體。吾之心正，則天地之心亦正矣。吾之氣順，則天地之氣亦順矣。故其效驗至於此，此學問之極功，聖人之能事，初非有待於外。」（朱子註文）。在這裡，可以看出我們爲何要提出培養人的真性情之大本大根處。

情一至於慾，便非正非真非善矣，須痛切斬斷之。故孔子曰：「發乎情，止乎禮。」止乎禮者，求其中節也。人不可無情，無情則無以見「性」，亦無以見「人」。人性人情，即人之所以爲人之顯見處。人慾可以滅，而且必須滅；人情則反是，不但不可以滅，而且必須存。由世俗罵人，嘗謂這個人無人性，無人情，又謂無情無義，即可概見一般。我們別開世俗與入世之儒家思想不談，即講出世之佛家思想，亦從不忽視這個「有情世界」，而且亦極其重視「情」！他們主張「覺迷情」情大迷則大痴，迷不得其正，癡亦不得正，故必求大徹大悟以覺之，使歸於大覺正覺。夫性者，情之體也；情者，性之用也。情緣性生，性緣情見，捨情便無以見性。人而無性情，其可得謂之人乎？性情之流露，尤實其爲真性情，稍一涉假，或一有所爲，便流爲僞君子矣，僞君子不如真小人，爲害甚大。故吾常言：惟有於真性情中，方可見真豪傑；於真性情中，方可見真聖人。同時，在朋友間，惟有於真性情中，方可見真友誼；在男女間，惟有於

真性情中，方可見真愛情。處順境時，惟有於真性情中，方可見真氣象；處困境時，惟有於真性情中，方可見真骨格。一個人，要完成其一個真我，顯現其一個真我，惟有自生至死，保全這一份與生俱來的真性情，方可與天地同流，與宇宙同存！因此不但能全我之真，抑且能全天地之真。最後，並能以得之於天地者，仍還之於天地；如是，則凡有天地在，自即有我在矣！

十一 養浩然之氣的根本工夫

——養吾之浩氣，以應天地之浩氣，則吾與天地同其博大。養吾之正氣，以合天地之正氣，則吾與天地同其高明。

天地祇是一氣流行，吾人亦祇是一氣流行。自古聖賢豪傑，其所致力而不可一日或怠或忽者，祇是一個養氣功夫。養氣功夫大一份，其成就便大一份；養氣功夫高一份，其成就便高一份。人人均得有一份天地之氣，善養者，則日進而合之；不善養者，則日退而失之。人人身中均有一份天賦之浩氣與天賦之正氣，聖賢豪傑不多一分，凡俗庸流不少一分；如能善自保有之培養之，則個個都是聖賢豪傑。是故養吾本有之浩氣，以應天地之浩氣，則吾可與天地同其博大。養吾本有之正氣，以合天地之正氣，則吾可與天地同其高明。

孟子曰：「我善養吾浩然之氣。」又答「何謂浩然之氣」曰：「難言也。其爲氣也，至大至剛，以直養而無害，則塞乎天地之間。其爲氣也，配義與道，毋是餒也。是集義所生，非義襲而取之也。」以直配義與道，是爲孟子養氣之三大綱領。其效果則至大至剛，而可塞乎天地之間；即是可與天地之浩氣同流矣。

孫中山先生有言曰：「養天地正氣，法古今完人。」何謂正氣？若仿孟子之言則可以曰：「其爲氣也，至中至正，以善養而無害，則充乎天地之間。其爲氣也，配仁與道，毋餒也。是集仁所生，非仁襲而取之也。」蓋充乎天地之間者，祇是一善之流行；天地之大德，祇是一仁之流行。以直與義養，則得乎至大至剛；以善與仁養，則得乎至中至正。「道」、則均爲其總綱。故養其浩氣則博大，養其正氣則高明；博大高明，天地之德，亦聖人之德也。

上面我們將浩氣與正氣併提，一特顯其大，一特顯其純，惟此乃係一個嚴格之辨分。籠統一點可以說：浩氣即正氣，正氣即浩氣。文天祥即做如此體認。他的正氣歌有云：「天地有正氣，雜然賦流形；下則爲河嶽，上則爲日星；於人曰浩然，沛乎塞蒼冥。皇路當清夷，含和吐明庭；時窮節乃見，一一垂丹青。」他認一個人的氣節之建立，係根於正氣而來。所以緊接着舉出許多歷史事實曰：「在齊太史簡，在晉董狐筆，在秦張良椎，在漢蘇武節。爲嚴將軍頭，爲嵇侍中血，爲張睢陽齒，爲顏常山舌。或爲遼東帽，清操厲冰雪；或爲出師表，鬼神泣壯烈；或爲渡江楫，慷慨吞胡羯；或爲擊賊笏，逆豎頭破裂。」跟着他又說明這個正氣的功用，不全在此時窮乃見之氣節。其言曰：「是氣所磅礴，凜烈萬古存。當其貫日月，生死安足論。地維賴以立，天柱賴以尊。三綱實繫命，道義爲之根。」這最後仍與孟子所說培養浩然之氣的根本，在配道與義相同。不過我們要說明的是：一個能善養其浩然之氣與正氣的人，一定有氣節。而歷史上有氣節的人，不定全是具有天地浩然之氣與正氣的。古人說：「慷慨赴死易，從容就義難。」慷慨赴死，乃屬氣之所激盪而生，而從容就義，則全要能認得「直」與「是」，然後配仁集義與道所生。這裡就全要着眼孔看認識看了悟，也可看懷抱看風度看氣慨，不純是一個憑其氣之所至，橫心一死以立節的事了。

此所以歷史上政客官僚多，奴才走狗多，而真正偉大的政治家與偉大的英雄人物少，即在此也。

由上我們可以知道，養氣功夫的不二法門：第一就是要認得個曲直，也就認得個是非；而以「直」養之，以「是」養之。第二就是明辨個善惡，也就是明辨個義利；而以「善」養之，以「義」養之。第三就是配仁與道；仁爲天地之大德，而道爲天地之大本，大德備，大本立，自可與天地同流矣。三者具，則自可做到曾子引孔子所說的：「自反而縮，雖褐寬博，吾不憊焉！自反而不縮，雖千萬人，吾往矣！」這境界原是指的「大勇」者的境界，然由此中可見英雄氣概，也可見聖人氣象。同時，也可以做到孟子所說的：「富貴不能淫，威武不能屈，貧賤不能移」的大丈夫境界，與「行一不義，殺一不辜，而得天下，皆不爲也」的聖人境界。行一不義而得天下不爲，行一不義而得富貴功名爵位，豈肯爲乎？今者，曲直之心亡，是非之心亡，善惡之心亡，義利之心亡，仁心與道心更亡；如是而欲求人之浩氣正氣充於天地，求聖賢豪傑充於人間，豈可得乎？

吾人欲經營一種前無古人後無來者的事業，則胸懷間不可不有一種浩然無比的氣量：蓋欲成人之所不能成，必先能任人之所不能任，爲人之所不能爲，忍人之所不能忍，容人之所不能容，方克有濟。而此四者之能否做到，又觀其養氣之工夫如何以爲斷。事業之大小成敗，「氣」實爲其主要因素之一。故孔子垂「戒氣」之訓，子華子有「正氣之在人也，上下灌注，如環之無端，莫知其紀極也，不可以爲量也。是能使其神之所澤，鬱鬱勃勃而不可屈，是能使其神之所宅，定固靜專而不可撓」之論。鬼谷子有「欲多則心散，心散則志衰，志衰則思不達也；故心氣一則欲不徨，欲不徨則志意不衰，志意不衰則思理達矣。理達則和通，和通則亂氣不煩於心中，故內以養氣，外以知人」的論養氣之術之至論，亦即孔子所謂「無怒則

剛」，孟子所謂「配義與道」也。細察古今來成大事立大業的人物，莫不得助於養氣功夫；即是莫不有一種超人的氣魄，並能存養其天地之正氣。

老子曰：「專氣致柔。」此四字爲道家養氣之要。孟子祇戒暴其氣，道家則戒怒氣，戒剛氣，戒忿氣，戒戾氣，戒燥氣，戒煩氣，戒浮氣，戒驕氣；總以養得一團心平氣和爲上。晁文元說：「不怕忿生，却貴靈速；靈勝忿平，轉禍爲福。氣欲柔不欲強，欲順不欲逆，欲平不欲亂，欲聚不欲散。故道家最忌嗔。嗔一發，則氣強而不柔，逆而不忿，亂而不平，散而不聚矣。」許魯齋說：「喜怒哀怒愛惡欲，一有助於心，則氣不平，氣不平則多失。七者之中，惟怒爲難治，又偏招患難。須於盛怒時，堅忍不動，候心氣平時，審而應之，庶幾無失。」治此諸氣，惟一理字。以理養心則心正，以理養氣則氣正。羅澤南說：「人之於氣，惟時以理御之，則可成德義之勇，足以勝天下之大任。否則，爲客氣，爲暴氣，爲戾氣；如無羈之馬，無勒之牛，奔放觸觸而不可制。天地以氣壞事者最多，匪氣之害，由無義理制之故也。」陳白沙說：「七情之發，惟怒爲劇。衆怒之加，惟忍爲是。如其不忍，傾敗立至。」孟子嘗言「不動心」之戒，先父瑤階公則恒以「不動氣」爲戒。不動氣之要，貴乎「忍氣」。曾國藩戒子弟書有云：「橫逆之來，當得三隱忍，勿與計較，吾近來在外，於忍氣二字，加倍用功。」忍氣乃當時之養，若於平時，無所加忍字訣時，則宜用收斂訣，即所謂不動氣也。曾國藩謂：「心以收斂而細，氣以收斂而靜。於身於家皆有益。」治浮氣，惟在隱忍，治怒氣，惟在忍性；治剛氣，惟在致柔；治戾氣，惟在望怒；治燥氣惟在收斂；治驕氣，惟在謙沖；治煩氣，惟在恬靜；凡此皆爲人處世養氣之要道也。

總之，養氣功夫，是一種人生藝術，是一種英雄藝術，也是一種聖賢藝術。禽獸祇有一種天賦之氣，

而無涵養之氣，得一分祇是一分，不能有所增長，故不能有所變化，有所超越。人則反是，人除了天賦之氣外，尚有涵養之氣，尚可增益其氣質，變化其氣質；盜天地之氣，奪天地之氣，合天地之氣。故得一分不祇是一分，而可增益至無窮無限，故能出乎其類，而拔乎其萃。超凡入聖，超聖入神，超神入化三步功夫，全賴以養氣爲其初基，此實一切根本之根本，而不可或忽者也。

十二 談英雄氣概

——惟有培養一種出塵拔俗超世絕衆的氣概，才能完成一個出塵拔俗超世絕衆的英雄。

一個人總要養成一種氣概，非常人則尤應養成一種非常氣概。無英雄氣概，絕不能創英雄事業；無聖人氣概，絕不能創聖人事業。君子上達，小人下流。期於上達者，總常作高世絕俗超塵出衆想，所以易見氣概。安於下流者，總祇作隨波逐流俯仰由人想，所以無可見氣概。諺謂：「氣概祇許英雄有，凡庸不予半毫分。」故舉世滔滔者，祇見生命之蠕動，「絕不可見氣概之流行。氣概是一種天機的放射和一種抱負的流露，內蘊有無限的生命力與無限的精神力；否則便流於自大與自誇。自大狂與自誇狂，則凡小人皆能之，一見即知其非氣概也。我們常於一個人中，可以想見其氣概；亦可於一種氣概中，想見其人。故惟有培養一種出塵拔俗超世絕衆不同凡響的氣概，才能完成一個出塵拔俗超世絕衆不同凡響的英雄！

耶穌總自認其爲上帝的獨生子，上帝命其來爲人類贖罪，來救人類。其生命爲獨一無二，其使命亦爲獨一無二。這是耶穌的氣概。「沃德斯城之魔鬼，多如屋上之瓦，吾必前往。」這是馬丁路德的氣概。

桓魋欲害孔子，子曰：「天生德於予，桓魋其如予何？」當畏於匡，曰：「文王既沒，文不在茲乎？天之將喪斯文也，後死者不得與於斯文也。天之未喪斯文也，匡人其如予何？」這是孔子的氣概。

成厥謂齊景公曰：「彼丈夫也，我丈夫也，吾何畏彼哉！」這是成厥的氣概。

孟子答公孫丑問「夫子惡乎長」曰：「我知言，我善養吾浩然之氣。」又答景春曰：「居天下之廣居，立天下之正位，行天下之大道，得志與民由之，不得志獨行其道；富貴不能淫，貧賤不能移，威武不能屈，此之謂大丈夫。」告充虞曰：「五百年必有王者興，其間必有名世者。由周以來，七百有餘歲矣。以其數則過矣，以其時考之則可矣。夫天未欲平治天下也；如欲平治天下，當今之世，舍我其誰？」又嘗語人曰：「豪傑之士，雖無文王而猶興。」在這裡，全可見孟子的氣概。此種浩然之志養，浩然之氣概，至大至剛之自尊與自信，雖千百世之後，聞之而猶可使人毅然興起，卓然自立也。

曾子曰：「晉楚之富，不可及也。彼以其富，我以吾仁；彼以其爵，我以吾義；吾何懼哉？」這是曾子的氣概。一仁可以敵晉楚一國之富，一義可抗天子王侯之爵，彼所尊者在此，我所尊者在此；彼所成者在彼，我所成者在此；彼何所持而慢我，我又何所懼而畏彼哉！賤王侯而輕爵祿，君子自有所重，在這裡可見道德仁義之大實質，可見曾子生命之大光輝！程明道有詩云：「富貴不淫貧賤樂，男兒到此是英雄！」夫英雄豪傑之士，不純在富貴功名中見，市井貧賤中，山巖隱士中，祇須自有所得，便無住而不是英雄豪傑也。故放翁詩云：「志士棲山恨不深，人知已是負初衷；不須更說嚴光輩，直自巢由錯到今！」良以在哲人隱士胸中，別有天地別有世界，無須人知也。

「萬世而後，遇一解者，猶且暮遇之也。」這是莊周著莊子時的氣概。「藏之名山，傳之其人。」這

是司馬遷著史記時的氣概。「知我者其惟春秋乎？罪我者其惟春秋乎？」這是孔子作春秋時的氣概。片言高萬世，一字足千秋。一個文人而沒有大氣概，不自知其所重所貴，則惟有自見賤於人，而見役於世也。「光天下之憂而憂，後天下之樂而樂。」這是范仲淹的氣概。他自爲秀才時即以天下爲己任，故終能任人之所不能任，而成人之所不能成。

「隻手攀南斗，翻身倚北辰，舉頭天外望，無我這般人。」「東海有聖人出焉，此心同，此理同也；西海有聖人出焉，此心同，此理同也；南海北海有聖人出焉，此心同，此理同也；千百世之上，有聖人出焉，此心同，此理同也；千百世之下，有聖人出焉，此心同，此理同也。」這是陸象山的氣概。一個思想家也就不能不有這種承擔，不能不有這種氣概。

「前不見古人，後不見來者，念天地之悠悠，獨愴然而涕下！」這是陳子昂的氣概。也是一個獨往獨來於天地間的詩人的氣概。

「衆生無邊誓願渡，煩惱無盡誓願斷，法門無量誓願學，佛道無上誓願成。」這是禪宗六祖慧能的氣概。做宗教領袖，不能不有這種氣概。

「我不入地獄，誰入地獄。」這是地藏王菩薩的氣概。「丈夫自有冲天志，不向如來行處行。」這禪宗大德的氣概。

以上無不可由其中想見其氣概，並由其氣概想見其人。若夫英雄豪傑之士，亦莫不然！如漢高祖初見秦始皇曰：「大丈夫，當如是也。」楚項王見之曰：「彼可取而代也。」曹操自謂其平生曰：「寧使我負天下人，不使天下人負我。」又與劉備品評天下豪傑曰：「天下英雄，惟使君與操耳。」以及文天祥之

「人生自古誰無死，留取丹心照汗青。」這些，無不是祇由一語二語中見氣概，由氣概中想見其為人，而至今仍虎虎有生氣也。

以是，我們做人，總要先涵融一種清剛浩大的氣概，而以全力去完成這一種氣概。其爲象也，或爲泰山巖巖，或如平蕪千里，或如長江滾滾，或如汪洋萬頃，均無不可；總要使萬世之後，聞其風者，無不欽然景從，不但可廉頑立懦，且可死生著於凡世，而活死者於九泉。必如此，方可無愧於天地父母也。

做英雄豪傑，總須有一種「當今天下，舍我其誰」的氣概，有一種「舉世譽之而不加勸，舉世非之而不加阻」的氣概，有一種「人言不足恤，天地不足畏，祖宗不足法，是非不足亮，成敗不足惜，死生不足計」的氣概；目標確定之後，有如高山飛瀑，不至不止之勢，方可言舉天下事！這種超天地蓋古今的氣概之養成，首須有大透悟，次須有大功力，再加以孕育涵存於胸中的浩然之氣做基礎；才能不鳴則已，一鳴驚人！不飛則已，一飛冲天！

十三 談英雄氣度

——氣度蓋人，方能容人；氣度蓋物，方能容物；氣度蓋世，方能容

世；氣度蓋天地，方能容天地。

大凡善養其浩然之氣者，自有其浩然之氣象，浩然之氣度，浩然之氣魄，浩然之氣節。氣象大者，氣度自大；氣度大者，氣魄自宏；三者均可於氣度中見。氣節於下文中之言之，本文先談氣度。聖人祇談氣象，舉上有無下。帝王領袖英雄豪傑之士，則須先談氣度與氣魄，成下可及上。看聖人宜看氣象，此屬上乘

功夫；凡具有天地氣象者，即是聖人氣象；難養難成，故聖人不世出。看英雄豪傑，看帝王領袖，宜看氣魄看氣度，此屬中下二乘功夫，易養易至，故舉世滔滔者皆是也。

一個人，容不得人，容不得物，容不得世，豈能開物成務，創業垂統，而此能容之量，便是所謂氣度。氣度蓋人，方能容人；氣度蓋物，方能容物；氣度蓋世，方能容世；氣度蓋天地，方能容天地。與人爲善，取人爲善，用人成事，用世立功，有容方乃有濟。這容量就在氣度，氣度大者容量大，而所成亦大。氣度小者容量小，而所成亦小。以所容者大，則爲用者亦大，所容者小，則爲用者亦小也。昔邵康節臨死，張兩手示伊川曰：「面前路窄，須令放寬；路徑窄，則自無着身處，況能使人行乎？」學人示學人以學術界事，猶復如是，況英雄豪傑之以用人用世爲業者乎？能容一家人，則一家人爲之用；能容一黨人，則一黨人爲之用；能容一國人，則一國人爲之用；能容天下人，則天下人爲之用。以一家人敵天下人，其成敗爲何如？可知也。莊子有言：「不同同之之謂大，行不崖異之謂寬。」如祇是同其本同者，行其可行者，則小而窄矣。「天無私覆，地無私載，日月無私照，」此所以成其大成其攸久。英雄藝術與政治藝術，也就是無私覆載無私照臨的藝術。

要怎樣纔能養成一種偉大無比的氣度，首先就得從學術上養。學得前無古人，後無來者；其氣度亦自可前無古人後無來者。能學蓋天地，包舉宇內，豈有不能容人、容物、容世的道理。所學者大，所積者厚，所見者遠，如此自能氣度恢宏，胸懷闊達。其次就是要心中不可祇見一個「我」，祇存一個「私」。孔子曰：「毋意、毋必、毋固、毋我。」此四者，孔子深惡痛絕之，以其有礙於氣度恢宏闊達之聖人氣象也。有許多天才領袖，本可成大事立大業，而卒自斬其歷史前途者，即是犯了此「意必固我」四毛病。而英雄

人物，每較常人更易犯之；以其胸中總有一個「我」在，因其天秉之稍有異於常人，於是常覺得我高、我大而「自我作聖」矣。這是有己的毛病。薛文清公云：「人所以千病萬病，只爲有己。故計較萬端，惟欲己富，惟欲己貴，惟欲己安，惟欲己樂，惟欲己生，惟欲己壽；而人之貧賤危苦死亡，一切不恤；於是生靈不屬，天理滅絕。雖曰有人之形，其實與禽獸無以異！若能克去有己之病，廓然大公，富貴貧賤，安樂壽夭，皆與人共之，則生意貫徹，彼此各得所願；而天理之盛，有不可得而勝用者矣。」能無己無我，則亦自可毋羣毋必毋固了。羣必固的毛病，就是在有己見，有己見則不是「予智自雄」，就是「愚而好自用」。好自用者常孤，狄德謂「人不可孤立，孤立則危。」一人孤立一人危，一家孤立一家危，一國孤立一國危。蘇格拉底謂：「真正高明的人，就是能够借重別人的智慧。」這就是說，你不要自用其智。自用其智，則常多爲愚者之智，而非智者之智；故常陷於拙敗而不自知。故老子曰：「不自見故明，不自是故彰。」不自用而用人，不自容而容人，去己以存己，無我以全我，這是一種傾袖的藝術。故老子又曰：「聖人無常心，以百姓之心爲心。善者吾善之，不善者吾亦善之，得善矣。信者吾信之，不信者吾亦信之，得信矣。聖人在天下，歛歛爲天下渾其心，百姓皆注其耳目，聖人皆孩之。」「是以聖人常善救人，故無棄人；常善救物，故無棄物。」這是何等氣度？何等氣象？

能容天下人者，自有領袖氣象；能容天地者，自有聖人氣象。無論親疏好惡敵（反對者）我，無論智愚賢不肖，而我皆能大度以容之，使其有如魚之相忘於江湖，人之相忘於天地，則不欲上人而自上於人矣。何患人之不爲我下乎？歛歛忘物我之別，則天下可爲一家；兢兢爲爾我之分，則肝膽可爲楚越。人如欲爲繼往開來之大業，豈可無恢宏闊達浩然無比之氣度，可以辦到！夫天下之學，非一人之智所能獨和；天

下之事，非一人之力所能獨辦；洋濤之大，非一川之水所能獨成；山嶽之高，非一坵之土所能獨積；是故「衆則存，獨則亡」，天地有容之量，成大事者，必有大量。故項羽有拔山之力，蓋世之氣，白手起而破強秦，及其與高祖角，終不免失敗者，在其一范增猶不能容，而高祖則能容無數之范增耳。

我常說：大蓋天下然後能容天下，量蓋天下然後能用天下，智蓋天下然後能轉天下，氣蓋天下然後能包舉天下。一個人能有如此之氣度，則自與天地同其大矣。氣度二字，亦即世所謂之大量、雅量、容量與氣量。其修養之要法，總要能戒妒戒怒，尤要能忍能容，則自能包涵寬容而不計較矣。呂坤謂：「學者大病痛，只是氣度小。」英雄豪傑之士則尤然。故陶覺謂：「自古英雄，祇爲不肯吃虧，害了多少事。」一個人必須有「寧教我容天下人，不可使天下人容我」之識之量，方見得我大。故論語垂「犯而不校」之教，唐書垂「唾面自乾」之訓，佛垂「忍辱」之義，耶穌亦有「人打我左臉，再以右臉與之」之語，此均所以養大度之教也。

一個人必須：容人之所不能容，忍人之所不能忍，恕人之所不能恕，忘人之所不能忘；方能理人之所不能理，爲人之所不能爲，成人之所不能成，達人之所不能達。故書曰：「有容德乃大。」史摺臣曰：「容得幾個小人，耐得幾樁逆事，過後頗覺心胃開豁，眉目清揚。如人嚼橄欖，當下不無酸澀，然回味時，滿口清涼。」范純仁曰：「吾生平所學，得之忠恕二字，一生受用不盡，以至立朝居官，接待僚友，親睦宗族，未嘗須臾離此也。」又戒子弟曰：「人雖至愚，責人則明；雖有聰明，責己則昏。苟能以責人之心責己，恕己之心恕人，不患不至聖賢地位也。」夫容所以養量，忍所以養氣，恕所以養性，忘所以養心。有此四養，而不至於聖賢豪傑地位者未之有也。耿楚侗有云：「俗情濃艷處，淡得下；俗情苦惱處，耐

得下；俗情抑鬱處，遭得下；俗情耽溺處，撇得下；俗情勞擾處，閒得下；俗情牽絆處，斬得下；俗情矜張處，抑得下；俗情難忍處，忍得下；俗情難容處，容得下；斯爲有超世之量，且有超世之守。胸中不平要鳴，胸中有得要說，即是無量。」一個人如能按此涵養去，豈能無涵蓋超越包舉之雅量！

一個人要能容人，先須立恕德；要能成事，先須立忍德。恕所以養容，忍所以養量。故古哲謂：「必有恕，其乃有容。」尚書謂：「必有忍，其乃有濟。」忍忍二字，實爲衆妙之門。陶覺有云：「凡大豪傑，必有大氣度。張良圯上之進履，韓信市中出跨下，同一忍也，惟非常人所能。」必能忍人之所不能忍，方能容人之所不能容；必能忍人之不能忍，方能爲人之所不爲。凡具有大受之才者，必有大受之量。漢高祖之濶達，唐太宗之寬宏，均爲有大受之量者也。故王船山論楚漢之爭，百戰百勝之項王，終屈於漢高時有云：「成而不傾，敗而不亡，存乎其量之所持而已，智非所及也……漢高一敗於彭城，再敗於滎陽，孤身逃走，而神不傾，故項羽終屈於其難折之鋒。」又繼之曰：「成大業者在量不在智。」馬援答隗囂問光武與高祖事有云：「上（指漢光武）才明英略，非人敵也，且開心見誠，無所隱伏，濶達多大節，略與高祖同；經學博覽，政事文辯，前世無比。」囂又問：「卿謂何如高帝？」援曰：「不如也，高帝無可無不可。」無可無不可，這是何等大量。又如唐太宗之於魏徵，婁師德之於狄仁傑，及宋、王旦之於寇準，無不見其氣量之宏偉，非常人之所可及也。

曾國藩有言：「盛世創業垂統之英雄，以襟懷豁達爲第一義。末世扶危救難之英雄，以心力勞苦爲第一義。」不豁達難能成其大，不勞苦難能宏其功。呂新吾亦說：「男兒事業，經綸天下，識見要高，規模要大，度量要宏。」而能完此識見與規模者，則惟氣度。故英雄豪傑之士，總應以氣度寬宏爲第一義。

十四 談聖賢豪傑之氣節

——有學養則有品德，有品德則有人格，有人格則有氣節。

善吾生者，所以善吾死。善吾死者，亦所以善吾生。一個人當不能以生完成其人生時，便當以死完成其人生。生前並無了了，一死即可使其與天地同不朽者，即在其能以死建立其氣節，完成其人生。惟氣節根於人格，人格根於品德，品德根於學養。所謂學養者，非在一般所謂讀書識字智識豐富之謂，而是學道明理養道守義之謂。自古來死節之人，有無足稱者，以其是爲人而死也。有萬世不朽者，以其係爲義爲道爲理而死也。孟子曰：「死有重於泰山，有輕於鴻毛。」不但普通一般之死如是；即死節之死，亦復如是！此一點，千古來未爲人道及，這必須有一個根本認識才是。其能死總較不能死者爲佳，故忠臣節士，亦常爲人所樂稱也。

老子有言曰：「域中有四大：曰道大，天大，地大，人大。」人能體天地之道以存天地之氣，即可得孟子所謂至大至剛可充塞天地的浩然之氣。是氣也，用於達時，可以經天緯地；用於窮時，可以守死善道。爲當其窮時之死，即是一般所謂之氣節或節操。即古人所謂殺身以成仁，捨生以取義，以死衛道，視死如歸之操。故孔子曰：「朝聞道，夕死可也。」蓋生死關頭，「道當生則生，道當死則死，眼前祇見一道，不見有生死在。」不聞道，生死關頭便無法辨得清。生死關頭無法辨得清，則難免降志辱身敗名喪節違道害義以偷生苟活矣！孫中山先生常以「養天地正氣，法古今完人」，及「以吾人數十年必死之生命，立國家億萬年不死之根基」，垂訓後人。良以正氣不能養，則邪氣生於心中，節操不能立，則人格壞於利慾。

；若如是則不爲家庭逆子，便爲社會害馬，不爲國家奸徒，便爲人類蠹賊。則禽獸不若，又烏在其爲人哉！昔者，堯讓天下於許由，許由不受而逃隱；正氣也，亦節操也。讓於舜，舜待堯崩，三年之喪畢，避其子於南河之南，天下之民從之，不得已而受之；正氣也，亦節操也。舜讓天下於禹，禹待舜崩，三年之喪畢，避其子於箕山之陰，天下之民從之，不得已而受之；正氣也，亦節操也。桀紂暴虐下民，湯武仗義革命；正氣也，亦節操也。伊尹輔太甲，周公輔成王，諸正氣也。故孟子曰：「非其義也，非其道也，祿以天下，弗顧也；繫馬千驥，弗視也；非其義也，非其道也，一介不以予人，一介不以取諸人。」昔者比干將死而諫彌忠，伯夷叔齊餓死首陽山而志彌彰。申包胥立秦庭七日夜哭不絕聲以存楚；子路聞衛亂，反救，以斷纓而死節。顏回一簞食，一瓢飲不改其樂；曾子布衣緇袍未得完，糟糠菜菔未得飽，義不合則辭上卿。邢蒯瞶之死莊公，王歐之死蓋邑，一以食其祿者死其事，忠臣不事二君；一以生而無義，固不如烹也。平原君之以「貴而爲友者，爲賤也，富而爲友者，爲貧也；而不出魏齊於秦。虞卿捐相印借魏齊奔大梁，及魏齊因信陵君之「初難見之」而自刎。凡此諸節操也，亦諸正氣也。吾人如能養此正氣，則節操自立，而名亦萬世不朽足爲千古法式矣。如以之事上與國則自忠，以之蓄下與民則自仁，以之居官莅事則自敬，以之臨財接物則自廉，以之交友對人則自信自誠，以之存心養性則自嚴自謹。以之名不苟獲，以之生不苟得，以之死不苟免。如斯，則自精忠貫日月，浩氣塞天地矣；豈僅孟子所謂富貴不能淫，貧賤不能移，威武不能屈之大丈夫而已哉！孔子，釋迦，耶穌，集天地正氣之大成者也。集大者成其大，集小者成其小，未有無之於此而能成之於彼者也。故天下可均也，國家可辭也，爵祿可去也，財利可委也，衣食可缺也，頭可殺、可斷、可碎，身可烹、可殛、可脯也，而道義不可絲毫違不可須臾離也，此之謂古之大人也！

昔屠岸賈與趙盾諸有寵於靈公，及至段公，擅權欲作難，將誅趙氏以弒靈公之罪。韓厥聞而止之不聽，告趙朔，勸趣亡。朔不肯曰：「子必不絕趙祀，朔死不恨。」韓許之稱疾不出，殊賈不請而攻趙氏於下宮，殺趙朔趙同趙括趙嬰齊，皆滅其族。趙朔妻有遺腹，朔客公孫杵臼謂朔客程嬰曰：「胡不死？」曰：「朔妻遺腹如舉男，吾奉之以復趙，若女則徐死耳。」後果得男，置得免於死。公孫杵臼謂嬰曰：「立孤與死節孰難？」曰：「死易，立孤難。」杵臼曰：「趙氏先君遇子厚，子強爲其難者，而吾爲其易者。請先死。」於是，取他人嬰兒杵臼負匿山中，嬰告趙氏孤處，賈率師誅公孫杵臼及爲孤。自是賈不復索趙氏孤，嬰便撫孤匿於山中。待其長，卒復趙氏國。是爲趙武子。（死後謚爲文子，按趙武復爲晉大夫，得田邑國土，係十五歲，晉景公聽韓厥謀，誅屠岸賈，滅其族）。趙武得國，程嬰便辭諸大夫及趙武曰：「昔下宮之難，皆能死，我非不能死，我思立趙氏之後，復趙業耳。今志已就，事已成，國已立，仇已復，我將下報趙宣孟與公孫杵臼。」趙武啼泣頓首請止。不聽，遂自殺。此天地之正氣也。可以死而死難，可以無死而死更難。無死而事成功遂位重、又從死之，則更難之又難矣。若程嬰者，可謂知死生之義，得氣節之正矣！可不記乎？

由氣節中可以樹立聖人仁人之風範，故微子去之，箕子爲之奴，比干諫而死，孔子稱之爲殷之仁人。因他能「守死善道」，他們祇見一道，不見生死耳。其次，除死生之際可見氣節外，於去就之際，亦可見氣節。故隱士中多高風亮節的人。許由之義不受堯天下，與夷齊之義不食周粟，這是「守身」的氣節。論語中長沮桀溺之流，莫不是守身如玉的隱聖。故孔子遇而嘆之曰：「鳥獸不可與同群，吾非斯人之徒與而誰與？」這意思是：當今天下滔滔者，皆無異於鳥獸者流，實不可與之同群；吾不與長沮桀溺之徒偕隱而又

有誰可與。其贊美之意，見於言表。蓋當天下無道之際，隱士們的守身亦即其守道之節操也。昔五代道家高士陳圖南先生，高臥華山前，原有志於天下，後感事不可爲，乃歸隱華山曾有詩云：「十年蹤跡走紅塵，回首青山入夢頻。綬紫縱榮爭及睡，朱門雖富不如貧。愁聞劍戟扶危主，悶聽笙歌聒醉人。携取舊書歸舊隱，野花啼鳥一般春。」及宋太祖平定天下，徵召不應。其後之傳人邵堯夫，亦是一個富貴不能動其心的人。元太祖時道家北七真的邱處機，亦是一個寧爲帝王師，而不願爲帝王臣的人。又如清初大儒李中孚，當貧病交迫時，康熙曾御駕親幸山西召請，仍不願屈節投向，以求富貴。這些「君子得其時則駕，不得其時則蓬累而行」的人，舉不勝舉，總皆是各人心中有各人心中的天地，各人心中有各人心中的世界；所體會者不同，所了悟者自異。故群能薄天子而不爲，視富貴功名如浮雲也。正如明道先生和邵子詩云：「醉裏乾坤輸萬物，閒來萬物更輸誰。死生有命人何與，消長隨時我不悲！」因知死生有命，故能當生則生，當死則死！因知消長隨時，故能時行則行，時止則止。死生行藏，純是守着一個道字，使千萬世之後，聞其風而皆能頌廉儒立，振衰起弊也！

十五 養成頂天立地之人格

——有高尚之道德，方能有高尚之人格，有高尚之人格，方能有高尚之人生。

人之所以爲人與人之所以異於禽獸者，全在人格。高尚完美之人生，便必須有高尚完美之人格。欲做頂天立地之人物，便必須具備有頂天立地之人格。世人恒言人品、品德、品格，俱不外爲人格之通稱。人

必須有德纔有品，有品纔有格；有了品格，則其人之學養、心懷、操守，與乎道範、神采、風姿，無一不自然流露顯現出來，正所謂有諸內而形諸外也。人必有高尚之道德，才能有高尚之人格；有高尚之人格，才能有高尚之人生。

蘇格拉底說：「人有了人格的自覺，必不甘墮落爲禽獸，而品格也必自然提高。」吾人如完成自己的人格，涵養自己的品德，以提高自己的人生境界，便全須於日用常行處用功；語默動靜之間，一點也不能苟且馬虎。叔本華說：「完美的人格，高尚的品德，是從實際生活中鍛鍊出來的。」林肯說：「我們要想涵養一種高尚的人格，就應養成一種公正不苟的優良品德。」王爾德亦說：「一個人能以不苟同，不苟爲，不苟免，來持身處世，才能保持公正完美的人格。」世人常說：「名譽爲人生第二生命」，嚴格說來，應是「人格爲人生第二生命。」因人格係養於內，而名譽係燦於外者也。名譽亦可由欺世盜名而來，而人格則否？求名譽，常易陷於求人知之病，求人格，則完全是不求人知的事，自我爲之，自我養之，而自我成之也。莎士比亞對此有言：「品格是一個人的內在，名譽是一個人的外貌。」華盛頓說：「不論用什麼方法獲得名譽，如果後面沒有品格來挾持，名譽終必消滅。」所以人格實重於名譽。因爲人格並不是倚仗官爵與名位而來，它完全是自我生命的昇華所產生。一個人儘管是無權無位無錢無勢的一介平民，但祇要他的人格偉大，便可駕乎帝王將相之上，駕乎億萬人之上。

一個人做人，首須力求有格有品，人而無格無品，便與禽獸等。陶覺有云：「人以品爲重，若存一點卑污奴隸之心，便非頂天立地漢子。品以行爲主，若有一件衺影愧怍之事，即非泰山北斗品格。」祝世祿亦認爲：「學者不論造詣，須有鳳凰翔於千仞氣象，方可商求此一大事。」由「頂天立地」可見剛勁虎虎

之風，由「泰山北斗」可見嚴嚴鎮鎮之風，由「鳳凰翔於千仞」可見高逸飄舉之風。這就是說：一個人的氣象風姿可由品格而見。故陶潛又謂：「心境如青天白日，立品如光風霽月，這纔是儒者氣象。」續謂：「月到梧桐上，風來楊柳邊；大丈夫不可無此襟懷。海濶從魚躍，天空任鳥飛；大丈夫不可無此氣象。珠藏川自媚，玉韞山含輝；大丈夫不可無此蘊藉。玄酒味方淡，大音聲正希；大丈夫不可無此風致。秋月揚明輝，冬嶺秀孤松；大丈夫不可無此節操。兩儀常在手，萬化不關心；大丈夫不可無此作用。」我們於此中可以想見一個人的人格、人品、與風姿、氣象，而又無一不是從日用常行處涵養中來。所以人格的陶冶，並非易事，須隨時省察，隨時檢點，隨時栽培，隨時澆灌，方能完成。

民三十七年夏，余自金陵返邵陽歸省時，先慈周太夫人曾語吾曰：「汝在外，無論做人做事，總以保得住人格爲第一；要保得住人格，則以保得持幾根骨頭不軟爲第一。一個人有骨則有氣，有氣則有神，有神則有品，有品則有局有格。做人總要有個格局，聖人有聖人格局，英雄有英雄格局；而總要以骨頭不軟爲第一。」香芝則認爲：「做人除格局外，尤要有情趣，有風骨，有神品，有氣象。」這些，雖是家常閒談，然確具至理，迄民四十八年秋，聞先慈逝世於故里，每憶斯言，猶悲愧不止也。夫人格之養成，以骨氣爲主。骨氣重一分，人格即重一分；骨氣輕一分，人格即輕一分；全無骨氣者，便即全無人格。此不易之理也。

世有恒言曰：「敦品立德。」欲完成人格，全須在德字上做工夫。中庸曰：「大德必得其位，必得其祿，必得其名，必得其壽。」此就其功效而言者。其實不得其位，不得其祿，不得其名，不得其壽，亦無碍於其大德之立。修德全在一己工夫，全在爲完成其人格工夫，絕不可有一毫求人知求功用之重存乎

其間。德者內也非外也。位也祿也名也壽也，外也非內也。此祇是修德以完成人格之附屬品耳！

胡林翼云：「古今成大業之人，必以人才爲根本。古今人才之要，必以氣骨爲根本。」一個人必須有氣有骨，才能有品有格；必須有血有性，才能有德有義。是故無骨氣之人，非人也。無血性之人，非人也。而骨氣與血性，則爲完成人格之基本要素！一切道德行爲，必須植基於此，才能見其坦誠，才能見其真率，也才能見其美善！

余於道學精微論一書中曾云：「道家修行人，貴空靈不貴塵濁，貴圓融不貴執滯，貴恢宏不貴局促，實踐履不貴言說，貴高曠不貴卑謹，貴神韻不貴兀傲，貴飄逸不貴奇崛。修養而至此等境界，自是超軼絕塵，灑脫不凡，有如姑射仙人之冰清玉潔，使人一見，便有「此人祇應天上有，人間那得幾回來」之感。苟接其馨欬，挹其清芬，即可頑梗自化，鄙吝自消，而凡情盡脫矣。雖千載遇之，猶旦暮耳！故學道之士，切宜高自立脚，並須目空千古，大有：雖從人間來，不從人間住之概量才是。」在這裡，我們不但可以看出一個人的品性，看出一個人的人格，也可以看出一個人的風致。人格易養，而風致難成。人格之樹立，可使人見之，即有骨氣嶙峋，萬象森嚴，威不可犯，如對泰山嚴嚴之感；風致之養成，則可使人見之，即有神氣清澄，沖漠無朕，高不可及，如仰和風慶雲之象。前者得見一大莊嚴相，猶有修持之迹象可覓，後者得見一大清明相，純是一片仙風道骨，全是自然而然，毫無迹象可尋矣！修養人格而至此境界，自可風動一世，而感召人於無形之中，使其潛移默化而不自知矣！

人生在世，總應以培養其崇高而偉大的人格，以期至於聖人爲第一事，而不可以富貴功名爲念。前者屬於道德境界中事，人人可由力行道德而至，可求而得者也。後者屬於事功境界中事，有時會際遇存乎其間

，求而不可得者也。且二者在成就上實無有軒輊。故孟子認禹稷與顏回同道，亦復同樣偉大。如謂「禹稷當平時，三過其門而不入，孔子賢之。顏子當亂世，居於陋巷，一簞食，一瓢飲，人不堪其憂，顏子不改其樂，孔子賢之。孟子曰：禹稷顏回同道。禹思天下有溺者，由己溺之也；稷思天下有饑者，猶己饑之也，是以如是其急也。禹稷顏子，易地則皆然。」故聖人之爲道，貴修德以俟之。故柳下惠不以三公易其介，而孔子則賢於堯舜，自生民以來所未有也。以孔子之影響及於後世者，大於堯舜也。故吾人應重人格學養之建立，而不以富貴功名爲重也。

十六 養成堅忍不拔的毅力

——毅力可以樹德業而完成事功，毅力可以撐天地而格鬼神。

有了浩然無比的氣度，自然有超羣絕類的氣魄，自然有堅強不拔的毅力。一個人必須有氣度才能容人，有氣魄才能有膽力有魄力有勇氣以處理大事。擔當大任，有毅力才能有頑強的意志，果斷的決心，一貫的精神，以處斷大紛大繁，擔當大難大危，而貫徹到底，堅持到底。必如是，才能容人之所不能容，忍人之所不能忍，行人之所不能行，爲人之所不能爲，才能慮人之所不及慮，憂人之所不及憂，備人之所不及備，事人之所不及事。必如是，才能自人之所不能任，立人之所不能立，成人之所不能成。此之謂大丈夫。一個人若沒有魄力，沒有毅力，而祇有容人之氣度，則便成了個儒漢，若機運時會給與彼以偶爾之成就，亦與木偶傀儡無以異，一切便失去了自己。古人所謂「無我」者，不是失去了自己，而是真正有了自己。所以我們必須同時養成堅強不拔之毅力，而毅力之養成，則有賴於學問、思想、意志、知識、眼光、膽

力、恒心、勇氣等之夙養。作人作事，堅持與一貫之精神最難，而此則即基於毅力。故古今來偉大之領袖人物，無不有堅強不拔之偉大氣魄與毅力者。

毅力之養成，有賴於堅忍、耐性與頑強之意志。堅忍爲克服困難危險之第一要素，俾斯麥有言：「對於意志能堅忍而永不屈服的人，沒有所謂失敗。」英諺謂：「處順境時須謹慎，處逆境時須忍耐。」荷祿謂：「少許的忍耐，其價值勝於大量的智力。」惟堅忍略有異於忍耐與容忍，忍上加一堅字，便有堅持意勇猛意精進意；故不屈不撓的精神，常由堅忍中來。富蘭克林謂：「有耐性的人，常能得到他所要的一切。」耐性可以醫灰心、醫退心、醫轉變心，因而可以樹立恒心。故勃吉謂：「惡運常由耐性以制勝。」或藉耐性以待時運之來臨，或藉耐性以養自我之實力；或藉耐性以待環境之變遷，或藉耐性以俟機勢之轉換。故屢仆屢起之精神，常由耐性中來。至若頑強之意志，尤爲創業立功，克敵制勝之第一要素。兩敵相持，最頑強者成；兩軍相鬪，最頑強者勝。柏拉圖云：「成功的唯一秘訣，在堅持最後一分鐘。」這就是頑強的意志表現。上舉三者，即爲養成毅力之三大要素。

拿破崙曾經說過：「達到重要目標有二途徑，即勢力與毅力。勢力祇是少數人所有，但堅忍不拔的毅力，則爲多數人均可實行。它底沉默的力量，隨着時間發展，而至無可抵抗。」托爾斯泰告訴我們：「當困難到來的時候，有人因之一飛冲天，有人因之倒地不起。」這就要看有沒有屢仆屢起底頑強的毅力，來支持你的奮鬥。故牛頓認爲：「許多聰明睿智的人，他們之所以不能成功，實在由於缺乏堅忍的毅力。」是以，我們要想成功一番驚天動地的事業，便必須養成一種剛健浩大堅忍頑強的毅力，做你自身內在的生命力與精神力的支柱。捨此，你一經失敗的打擊，便無力再站得起來！

毅力乃一切偉人成功之最大要素，巴克斯頓說：「我活得愈久，愈相信人與人間，強者與弱者間，偉大與無意義之間的顯著分野是毅力——不可克服的決心，一俟目標確定之後，不成功則成仁。這種素質可以做世間任何可以做的事情，沒有它，便沒有環境才能和機會以使兩條腿的動物變爲人。」堅定不移的決心與堅忍不屈的耐性，爲產生剛健的毅力之最大要素。在人生的戰鬪中，毅力能成任何天才所能成的事，而且能成許多天才所不能成的事。你要成大事立大業做大人，便必須養成它。歌德說過：「僅有兩條路可以達成一種重大目標和偉大的事業：即是權力和毅力。權力是屬於少數有特權人的命運，但剛健和有持續性的毅力，却是人人皆可養成的，祇是我們之間很少人能够運用，可是，運用起來却是無事不可成功的。因爲它那沉默的力量，是與日俱增和無可抵禦的。」毅力是真正的萬能仙丹，有了它，便無事不可爲。莎士比亞說：「縱使是一把小斧，多揮動幾下，亦可砍倒最堅硬的橡樹。」又說：「一種事業，在一經開始之後，非至成功，絕不放棄。」這就是毅力。故回教可蘭經說：「上帝幫助不屈不撓的人們。」也即是上帝常幫助有毅力的人。使天才、大志與決心混合，再加以毅力作支柱而貫串之，這即是偉人成功的最大秘訣。約翰遜說：「要做偉大事業，不是靠機智和氣運，而是靠毅力。能每天以飽滿精力走三小時不中途中止的人，在七年之內，他便可以走相當地球三週的路程。」因爲毅力是勇猛心、精進心、恒久心的支柱，沒有它，一切美德便失所依伴了！

人生是一個力的人生，世界是一個力的世界。人生中惟毅力可以樹德業而完事功，惟毅力可以撐天地而格鬼雄。歷史上所有英雄豪傑，全祇是一個毅力的充實光輝與運用發揚而已！

十七 集中精力於一點之妙用

——心凝能入化，精一可通神。

集中精力於一點，爲千古來全數偉大人物成功的一個要訣。我們要做天下第一等人，便必須集中全生命中整個精神與心力於一事上。釋迦牟尼佛一生祇做一件事，耶穌一生祇做一件事，穆罕默德一生也祇做一件事，故他們能成爲千古以上第一人，萬世以下第一人。他們的成功原則，全在集中精力於一點。

我們做人須做天下第一等人，做事須做天下第一等事，修德須修天下第一等德，立言須立天下第一等言。要能如此，便必須運用這個原則。無論做大事做小事，均莫不然。能集中精力於一點小事可變成大事。如書畫，在人生本來祇可算是一件小事，然如你能集中生命之精力於此一事上，使其能成爲萬古不朽的藝術品，則便是天下第一等大事，而你也就成爲天下第一等人。反之，如不能集中精力於一點，則大事亦可變小事。如做帝王，在人生未始不算是一件大事，然如你不能全神全力集中於此一帝王事業上，將其做到最好，或致衰亂或致敗亡，則便是天下第一等小事，而你也就無殊一販夫走卒矣。

集中精力於一點，也就是道家的「凝神集一」工夫。在心性修養上，其妙用無窮。如凝神寂照，則一靈獨長；凝神寂行，則一靈獨運；而可得乾陽潛滋，氣質潛移，慧悟大開，通神入化之效。在事功上亦然，我們要爭取一人，便須內而集中全心神全精力全生命於此一人，外而集中全部可用之時間，可用之財力，可用之物力於此一人，如此而不得其心者，未之有也。我們要完成一事功時，亦能用如是之全力以赴，而其事不成，其功不立者，亦未之有也。古語有言：「成於一。敗於二三。」即此理也。

所謂「凝神集一」者，即古聖所謂「惟精惟一」與「全神貫注」之道。天地位於一，人心定於一，盛德立於一，事功成於一。凡二三其心，二三其德，二三其業者，未有能成者也。志以集一而專，心以集一而定，氣以集一而靜，神以集一而明。次之，學以集一而精，藝以集一而工，力以集一而強，事以集一而成。自古聖賢豪傑，莫不專心一志，集中全神、致力於其所圖者以此。古哲有言：「集一足以成萬事，志定於一事，即全心全力以赴之，險阻不避，艱苦不辭，患難不計，生死不易，雖移山倒海之難，亦可企而待也。」呂新吾亦謂：「以精到之識，用堅持之心，運精進之力，便是金石可開，豚魚可格，更有甚麼難做之事功，難造之神聖。」集一之學，在於凝神定志，以使「心不動，氣不動，念不動，神不動」爲要着。四者不動，便可至無聲無臭無思無慮境地，而一亦不見，純是一片天清地寧矣。

昔袁了凡於立命訓中引雲谷語曰：「符籙家有云：不會書符，被鬼神笑。此有秘傳，只是不動念也。執筆書符，先把萬緣放下，一念不起，從此念頭不動處下一點，謂之混沌開基；由此而一筆揮成，更無思慮，此符便靈。凡祈天立命，都要從無思無慮處感格。」此即爲「凝神集一」之最好說明。古哲常說：「精誠所至，金石爲開。」又說：「一心不動，天地可格。」金石爲開，故丹道可通神；天地可格，故念佛可成佛；此乃事之小焉者也。是以吾人爲學辦事，而不集中精力，而不全神貫注，欲其有至高之成就，豈可得乎？孟子有言曰：「心不在焉，視而不見，聽而不聞，食而不知其味。」此即是說明心分神馳不能主於一之害也。

上述雲谷與孟子之言，中有至玄奧之至理存乎其間。道家做功夫，總教人以凝神守一；不如是又怎能出神入化也。我們試以書法與繪事言之，畫畫中之最精最美最善而能稱爲神品者，無不得力於其專精凝神

之功。凝神之至，不但心在此物，神在此物，且亦無心與物之分，無神與物之分。韓幹畫馬，當其畫馬時，即全神在馬，且神入於馬，亦無馬與我之分，全我均在馬中，我心只有一馬，馬中亦可見一我，故其馬爲神馬，相傳能活行於市。王羲之之寫字亦全是全神貫注，當其作字時，神一不紛，氣一不馳，心中除所寫字外，不見得有外物在，亦不見得有天地在，於是而神氣貫通，性情貫通，下筆如有神助也。故其字被尊爲萬世神品，號稱書聖，千古莫及。何紹基自述其書道有云：「氣自踵息貫指頂，屈伸進退皆玲瓏。」「外緣既輕內自重，志氣不一非英雄。」良以自古來，凡藝術之爲最上乘者，無不注入其一生之全生命與全靈魂於其中，故雖僅一山一石一花一鳥或片紙隻字，均可於其中見其生命，見其精神，見其人品，雖萬世而後，猶可想見其爲人。此皆爲專精凝神主一之功也。

我們就事論事，亦以專而易成，分而易敗。當你從事一件偉大的事業，或操縱把握着無數的各門各部之事件，以誇耀你的博學與多能，發皇你的天才與威勢，而狂奔你的偉大前途時，其結果，反會將你擲入毀滅的爐裏去。反之，正如前面所說的，若你僅從事於一件渺小的事或專心致力於一宗事件而埋頭幹去時，則其結果反會相反地將你從渺小中造成無比的偉大來。拿破崙曾經說過：「使我失敗者是我自己而不是他人，我一生最大之敵人是我自己，我是製造我無數不幸之工程師，我要包攬的事太多。」誠然，如俗諺所云：「你要將一天麻雀一下捉盡，其結果一隻也捉不着。」成功祕訣之一是在集中你的思想與精力於一事之中心點，用全靈魂全精力猛烈地瞄準其要害打去；而且忘記事外的一切，忘世、忘物、忘人、忘我；在你之生命中只有你經營的一件事功。同時還不要經營的太多，漏可穿石，綆可斷臼，此無他，力常集一點而不散也。黃石公曾云：「悲莫悲於精散」。我們要知道。不在焦點之陽光，是不會起燃燒作用的。

。自古以來，人未有能於同一時間內，仰望天而俯察地，左畫方而右畫圓，蓋不專心一志則無能成也。

我們知道希臘大哲學家蘇格拉底對於哲學是有很深造詣的。其成功除了他的天資聰穎與謙和好學外，尤在其對每一問題之真理的探討，常能殫精竭慮，專心一力去求之。有一年夏天，他爲了一問題自清晨即立於庭中沉思以求得解決，至正午未去，至傍晚仍未去，入夜仍呆立於該處未去，直至翌晨，有所悟，方向空長擲作頌神歌而返。此便爲常人所不可及者也。

假使天文學的革命始祖哥白尼，不是瘁其畢生精力於天文學一部門之研究，則定不能有其如斯宏偉的成就。當其父親棄彼去世後，即跟其作主教之叔父在禮拜堂裏充任牧師，他除了牧師所要做的佈道施藥的工作而外，便以全力去研究天文學，將過去所有的天文學著作讀完後，即懷疑其中有許多是不合乎真理之處。於是，便潛心於研究與觀察二重工夫上。最後，便發明日靜地動之學說，而將以往之天文學，一手送入墳墓中去。其天體運行論一書，自一五〇七年訖一五三〇年止經二十三年之長時間研究，方得完成。

當愛迪生研究在同一時間可收發四倍之一組電器機時，其腦筋是從不讓日常事務或其他事件所擾亂的。有一次在納稅時，他在許多人後面，挨次向納稅處前進，同時，他却仍在想其發明，其腳却不由自主地由在後者推着走，直到納稅處窗口，在辦事員之「你叫什麼姓名」的聲音之下瞠目不知所對，待其想出他自己是叫愛迪生，則辦事員已在開始第二個人的稅務，而命他等到最末尾去再繳款。

我們由霞飛將軍的姐姐口中知其一因專心而忘乎一切的軼事。事情是因為他有一天散步到馳名遠近之卡納摩堡壘，以專家的眼光，專心一意於其軍事與工程的各方面的觀察。因其所衣係平民服裝，而引起一個哨卒的懷疑其爲德意志偵探，逮捕後，送其往上級軍官那裏去。他從未注意到此外界的諸多行動，而加

以辯白，仍是一心一意注於其所沉思默想的問題。事後有人問他爲什麼不告訴他們以自己的名字？其答覆是：「思想已被堡壘吸引去，便覺不出外表行動之變異矣。」其平時對一件小事尚如此，其他重大事件之處理，便可想而知矣。

相傳耶穌有一次曾獨自在曠野中去沉思默想與計劃其宗教事業之方針及路線，堅持至四十晝夜，專心一意於其求得上帝的開啓上打算。有人說他在此時間並未曾吃食，這是神蹟。其發憤忘食，樂以忘憂，與其能集注思想於一點之精神，可想而知。

孟子曾說過：「奕秋誨二人奕，其一人專心致志，惟奕秋之爲聽，一人雖聽之，一心以爲有鴻鵠將至，思援弓繳而射之，雖與之俱學，弗如也。」非但學如此，事業亦莫不然，拿破崙曾下其成功技術的性質與秘訣之所在云：「本來，歐洲確有幾位好軍長，但是他們看見太多的事物；我則不然，只看見一件事物，即是我作戰的幾堆人。」實在，拿破崙最偉大的地方也就是他成功的地方，就是在於他對軍隊、對戰爭、對權力都有一種特殊偉大的嗜好，幾成他生命與靈魂之整體，他一生的精力便能集中於這一點上。結果，對這一點，便有特殊而不可思議的成就。他曾說過他最愛看悲劇，但如果有一天，一邊是半個世界毀滅的悲劇，一邊是他軍隊的報告，則他情願拋棄前者而一字不漏地讀他軍隊的報告。其在事業上之專一與不肯放鬆毫髮之精神，可想見一斑矣。

以是，可得一結論，即是我們必須外則集中全生命的力量於一事業之一點上，於是，或委棄或利用其他全數的事件或全數的諸點以助此點之成。內則集中全靈魂的力量於一情感之一點上，於是，或委棄或利用其他全數的情感或全數的諸點以助此點之成。馬爾騰有言：「把你所有的心力集中到一點，加以專注，

等到心力有了足夠的積極力和創造力時，你所渴慕與企望的事情就會到你的地方來，有如石子經過地心吸力，會跌到地上來一樣。你使你自己成爲一塊磁石，吸引着你所願望的成功和地位。」這就是你全部生命力不論是智力、才力、心力、靈力，能恒久地專注集中到一點的效果。這是任何人所不可忽視，也不可忘記的一個成功祕訣。

十八 養成自強不息的力行精神

——自強不息，能使愚人轉為聰明，聰明人轉為智慧，智慧人轉為神聖。

吾人不能祇是有理想、有希望、有雄圖大志，還需要實現此理想、希望、與雄圖大志，方能謂之完成；此就完全要靠力行實踐工夫了。我們由古今中外一切偉大人物的歷史中，可以看出「力行精神」實爲一切盛德大業成功之本。沒有它便會完全落空。大之、聖人之盛德靠力行，英雄之大業靠力行；小之、富貴功名之士，專家學者之流，凡其一生中能有成就者，無一不是從力行中來。易乾云：「天行健，君子以自強不息。」又云：「君子體仁足以長人，嘉會足以合禮，利物足以和義，貞固足以幹事。君子行此四德者，故曰：元亨利貞。」又於蒙曰：「君子以果行育德。」又於家人云：「君子以言有物而行有恆。」故孔子於儒行中有云：「力行以待取。」又答哀公問政中有曰：「力行近乎仁。」自古迄今無有不注重於「行」而能成功立業的。古人有云：「言得一丈，不如行得一寸，知周乎天地，不如行始於足下。」故王陽明謂「知而不行，與不知等。」昔者黃帝七十戰而有天下，滅蚩尤，代神農氏即帝位以後，仍孳孳不倦，未嘗一日少息。前史序其即位後之功業有云：「天下有不順者，黃帝從而征之，平者去之。披山通道

，末嘗甯居。東至於海，登丸山，及岱宗；西至於空峒，登雞頭，南至於江，登熊湘，北逐羣鷁，舍符釜山，而邑於豚鹿之阿。」序舜之始也有云：「舜耕歷山，歷山之人皆讓畔，漁雷澤，雷澤上人皆讓居。陶河濱，河濱器皆不苦窳。一年而所居成聚，二年成邑，三年成都。」序禹之始有云：「勞身焦思，居外十三年，三過家門而不入。薄衣食，致孝於鬼神，卑宮室，致費於溝洫，陸行乘車，水行乘船。泥行乘橇，山行乘櫟。左準繩，右規矩，載四時，以開九州，通九道，陂九澤，度九山。」總之，歷史上所有的偉大人物，無論爲聖賢，爲英雄豪傑，其成功無不在一「行」字。

孔子以六藝爲教，然無一處不以力行爲訓，所謂「聖人恥行之不如其言」也，「恥言之過其行」也。所謂「君子先行其言而後從之」也，「君子不後行其言」也。其告子張問政有曰：「言而履之，禮也，行而樂之，樂也，君子力此二者以南面而立，夫以是天下太平也。」又垂訓子夏以君（領袖）德之要曰：「夫民之父母，必達禮樂之原，以致五至，行三無。以橫於天下四方。」所謂致也、行也、服也、勞也。諸莫非「行」也。以力行垂訓後世之爲君、爲臣、爲人者也。其在川上見流水而嘆曰，「逝者如斯乎？不舍晝夜。」這是告訴我們以貫徹到底行行不已之道。故其論「知」時曰：「或生而知之，或學而知之，或困而知之，及其知之一也。」其論「行」時則曰：「或安而行之，或利而行之，或勉強而行之，及其成功一也。」其要旨亦在勉人以「行」。蓋生而知之與安而行之者，自有生民以來，難得一焉。以孔子之聖，尙不以生而知之自許，其言曰「我非生而知之者，好古敏以求之者」。其注重於「行」也可知。良以萬事成功之要訣在「行」，在力行不息，在篤行不已。故孔子垂訓吾人於「博學之，審問之，慎思之，明辨之」之後，貫之以「篤行之」一語。於「有弗學，學之弗能弗措也；有弗問，問之弗知弗措也；有弗思，思之弗

得弗措也，有弗辨，辨之弗明弗措也」之後，又貫之以「有弗行，行之弗篤弗措也」一語；及「人一能之己百之，人十能之己千之，果能此道矣，雖愚必明，雖柔必強」一節。其論行雖祇「行之弗篤弗措也」一語，然細思之，則其「弗能弗措，弗知弗措，弗得弗措，弗明弗措。」及「己百之，己千之」諸語。其中心主旨及其諄諄訓誨之目的，無一莫非勉人以「行行不已，貫徹到底」之意。是故又曰：「君子欲納於言而敏於行」良以學問道德與政治之原動力，一切事業成功之原動力，天地生生不已之原動力，諸在於此「行」字。蔣介石先生深得此中至理，而提出「行的道理」「行的哲學」。一則曰：「宇宙間除物質以外還有精神，承認精神的存在，便承認心意的存在，有心意便有良知；不過有了良知要能致，如何致良知便是行，即所謂實現良知。如此所謂良知，纔不致落空，纔不會流於空疏的唯心論者和機械的唯物論者。」再則曰：「古今來宇宙之間，只有一個行字纔能創造一切；所以我們的哲學，唯認知難行易為唯一的「人生哲學。」同時，孫中山先生所謂「人生以服務為目的，而不以奪取為目的。」「聰明才力愈大者，當盡其能力以服千萬人之務，聰明才力略小者，當盡其能力以服千百人之務，至無聰明才力者，亦當盡一己之能力以服一人之務。」此服務的人生觀，亦即「行的人生觀」。服務即是工作，工作即是「行」。由斯，我們應記住歷史上所有巨人成功之要道，諸是由力行無息，奮鬥不懈之精神而來的。故孔子答子路問政曰：「先之勞之」，請益，曰：「無倦」而已矣！故曰：「力行為事業成功之母」。以是晏子對梁丘據的「吾至死不及夫子矣」之言有曰：「嬰聞之，為者常成，行者常至，嬰非有異於人也，常為而不置，常行不休，故難及也。」

力行一原則，應用在淺近的人生一而，就是勞動，就是工作。漢明威說：「上天決不幫助不願動作的

人們。」莎士比亞說：「上帝把亞當貶落到人間後，所制定的戒律第一條就是：你要自己的血汗換麵包，勿用他人的血汗換麵包。這也可以說：『我們要用自己的血汗換成功，而不可用他人的血汗換成功。』」又說：「不用勞力而獲得的東西，只有貧困。」牛頓亦曾說過：「倘使你要得智識，你該下苦工；你要得食物，你該下苦工；你要得快樂，你也該下苦工；因為辛苦工作是獲得一切的定律。」富蘭克林亦自言其所以成功時云：「我之所以爲我，完全由於我的勤勞工作；在我一生中，從不吃一塊不由精力換來的麵包。」我們要知道：工作即是力行，勞動即是創造。不斷工作，即是不斷力行；不斷勞動，即是不斷創造。故荷馬認爲：「勞動乃人間之命運。」亞里士多德則認爲：「事無不勞而成者。」曾國藩亦說過：「堅其志，苦其心，勞其力，則事無大小，必有所成。」我們努力是工作，勞心也是工作；辦事是工作，讀書研究也是工作。人生要有進步，要能充實光輝，惟有從工作中得來，從自強不息的力行精神中得來。力行工作，能使愚人轉爲聰明，聰明人轉爲智慧，智慧人轉爲神聖。愛迪生說：「我們遭遇過無上的痛苦，才能享受到無上的快樂。我們在失敗和禍患中認識人生，我們由工作和勝利中得到崇高的喜悅。」人類的歷史文化，全是由於人類的不斷力行與不斷工作所創造出來的。吾人之理想、希望與雄圖大志，欲其實現與完成，亦諸莫不然！

且一個人的偉大是無限的，向上一着，這一着的上面，還有無窮的一着一着待你去努力向上；愈向上一着，便愈偉大一着，是永無止境的。你的努力與奮鬥，切不可中途停止，而耽於逸樂，以住於已有的偉大爲已足。此乃爲自強不息四字精絕之處。古人：「一息尚存，此志不容稍懈。」即是說，你要完成你崇高而偉大無比的人生，便必須本着自強不息的力行精神，向上前進不已，至死方休！

十九 養成有恒不易堅持到底之習慣

——凡事成於有恒，而敗於無恒。——先父瑤階公語

天下無難事，祇怕無恒心。有恒心，難事亦易；無恒心，易事亦難。天下事廢於難者十之一，廢於易者十之九。舉大事者，尤賴有恒心以成之。堅忍不拔之毅力，百折不回之精神，紛擾不煩之耐性，貞固不變之氣質，爲養成恒心之要素。一個人的偉大，決不會由上天突然下降於你的手中，而必須積日累功方成；故切不可存絲毫倖倖心理。幸運祇屬於能勞苦者，能有恒不易者，能堅持到底者。事功如是，德業亦然。日曝之，十日寒之，未有能生者；一日做之，十日輟之，未有能成者。愚而能勝智者，不肖而能勝賢者，惟恒而已。故曰：「有恒爲成功之本」。無恒心之人，遇困難輒易灰心，遇險阻輒易中輟。古人謂「行百里者半九十。」九十而止，不得謂之成也。

事業與學問，諸係時間之累積而成，有一份時間，即有一份成績。一個人如能將全生命之時間化費在一點上，則定能有一種意外之成就，漏能穿石，綆能斷臼，以其能專注其力於一點一線上持之以若干歲月而不易不輟也。成功事業的歷史巨人，無不對其事業有一種有恒不易堅持到底的習慣。易曰：「君子恒，其德貞。」蓋以天地之大，不恒則無物；事業之衆，不恒則無成。實天經地義千古不可磨滅之真理。故古人會謂吾人如能「日計不足，月以繼之，月計不足，年以繼之，持之久，守之貞，安能不大有成之理。」即以此！哥白尼之成名，以其對天文學之鑽研，有一種堅持的恒心；拿破崙之成名，以其對武功上有一種堅持的恒心；哥倫布之成名，以其對新大陸之探求，有一種堅持的恒心；發明蒸汽機之瓦特，發明輪船之

富耳敦，發明火車之司蒂芬孫，以及愛迪生，馬可尼等，莫不是對其所經營之事業，有一種非常人所可企及之堅持的恒心，以及文學家哲學家政治家，莫不皆然。梁啟超之自我批判曾云：「啓超務廣而荒，其所嗜之種類亦繁雜，每治一業，則沉溺焉。集中精力，全拋其他，歷若干時日，移於他業，則又拋棄其前所治者，以集中精力故，故常有所得，以移時而拋故，故入焉而不深……識者謂啓超如能裁斂其學問慾專精於一二點，則於將來之思想界，當更有所貢獻。」又云：「吾學病在愛博，是用淺且廣，尤病在無恒，有獲旋失，諸事還可效我，此二無我如！」誠爲經驗之良訓。

吾人事業之夢，常被封鎖在環境之鐵籠中，歸時間之神保護，必須用全生命之力，與之搏戰，用戰勝之手奪回來，使其成爲日常生活中不可缺乏的要素，直至生命被時間之神拋棄而後已。且宜有節制般的封建之情操和蛇般的固執，萬不可像蕩女淫婦般的沒有定性而富於變化。一個人對事業如果有一種朝秦暮楚之楊花水性，或時輟時作之癡疾病態，則這便是一個無可醫治的死症。孟子曰：「一日曝之，十日寒之，未有能生者也。」又云：「掘井九仞，而不及泉，猶爲廢井也」。故吾人對事業不但宜有一種定性作用與恒性作用，且宜堅持至生命被時間之神拋棄之最後一分鐘爲止。方能達到自己之生命中應有的發展限度之最高級的頂點，而獲得最後之勝利。

在另一方面，更不可求速。蓋「欲速則不達」；同時，「其進銳者其退速」。這裏，孟子有一段很好的寓言，即是：「宋人有閔其苗之不長而揠之者，芒芒然歸，謂其子曰：今日病矣，予助苗長矣。其子趨而視之，則苗槁矣。」故我們要養成一種事業之恒心，第一固在養成一種事業之嗜好，然亦不可不養成一種不求速之心理。蓋求速。則常難滿望，望不滿，則易灰心，心灰則易輟業或改業，而難望其能恒也。無

但則難成，欲速則不達。故曰：效欲其速而功不欲其速，功欲其速而果不欲其速。早熟則材小，大器必晚成，所積者厚，則所成者大，日積月累則歲不同，是以君子恆之爲貴也。是故孔子曰：「善人，吾不得見矣，得見有恆者，斯可矣；亡而爲有，虛而爲盈，約而爲泰，難乎有恆矣。」是以易恆曰：「恆亨，无咎，利貞，利有攸往。」其象曰：「恆亨，无咎，利貞，久於其道也。天地之道恆，久而不已也。利有攸往，終則有始也。日月得天而能久照，四時變化而能久成，聖人久於其道則天下化成，觀其所恆，而天地萬物之情可見矣。」是以先父瑤階公嘗言：「凡事成於有恆，而敗於無恆。故爲人立業，貴守恆以俟成，抱一以守終」者，此也。

二十 養成克服困難險阻之精神

——能戰勝困難險阻者，卽是英雄。不能戰勝困難險阻者，卽是凡夫。

克服困難與衝破危險，爲人生之第一美德。人生之偉大，實由困難與危險而來；無困難危險之人生，便卽落於渺小與平凡矣。故孟子曰：「天之將降大任於人也，必先苦其心志，勞其筋骨，餓其體膚，空乏其身，行拂亂其所爲。」蓋此實乃所以使人「動心忍性，增益其所不能。」我們知道，偉大常是伴隨着困難而來，困難愈甚者，其成功愈大，故困難實爲偉大之主人，無困難便無偉大可言矣。故莎士比亞說：「人沒有困難，便像狗沒有主人一樣。」這卽是說：人一失去困難，便卽失去偉大。風箏須逆風而上，英雄亦須逆境而上。人各有困難險阻，能戰勝困難險阻者，卽是英雄；不能戰勝困難險阻者，卽是凡夫。俗諺謂：「不磨不成玉，不苦不成人。」你不俯首貼耳，屈服於困難險阻你便是成功者。蘇格拉底說：「患難

困苦，是磨練人格之最高學府。」葛俄亦云：「自然往往給人一份困難時，同時也添給人一份智力。」是以人生遇困苦時，即恬淡以處之，則心安。遇患難時，即勇猛以克之，則氣自足。古哲謂：「憂患足以興國，逸樂足以亡身。」又謂：「多難興邦。」亦即此理也。

人生是一幕最重複而慘酷的用血所渲染的鬭爭之戲劇，它具有辛酸苦辣甜鹹等等千百種滋味，在這鬭的舞臺過程中，你不能征服人，你就必得被人所征服，你不能奴役人，你就必得被人所奴役，你不能鞭打人，你就必得被人所鞭打。一個人如果不願忍苦奮鬥的話，那一生之結果，最多不過是能在「人的動物園」中去享受他人的瞻拜福。那兒確乎是有安逸與快樂，幸福與和平。否則，無論你所擔任的是主角或抑是丑角，你之能否成功，純粹要看你之表演能力如何以爲定。你愈能堅持，愈能奮鬥，你成功的成分也就愈大。

一個人切不可因爲環境之險惡困難而灰心，你如能化五分鐘時光，把最緊要關頭堅持過去，勝利就會跳到你手裏來。一件事功之大小，是以你吃苦之尺度來計算的。易困曰：「困、亨、貞、大人吉、无咎」。係言人生必處困居難方得亨，遇困而不輟不舍則必亨，大人必出於困，因而能亨則貞。故曰：「吉、无咎」。天之對人也，其千古不移之公律，實可以數語概括之，即：「將欲樂之，必先苦之，將欲與之，必先奪之，將欲成之，必先敗之，將欲安之，必先危之，將欲上之，必先下之，將欲生之，必先死之。」我們試偶一考察到中外古今的偉大人物，幾十之八九係自患難中艱苦奮鬥來的，即便知吾言之不謬。甘地曾經說過：「到和平之路，便在我犧牲……吃苦乃是人類之所以爲人類的界線。」昔孫子言用兵有云：「置之死地然後生，陷之亡地然後存。」又曰：「兵士甚陷則不懼，無所往則固，入深則拘，不得已則鬭。」

「其實，匪獨用兵爲然也。」

我們知道，世界歷史上，所有最特出偉大的英雄人物，無不是從艱難困苦危險中奮鬥出來的。如拿破崙，如華盛頓，如林肯，如甘地等等劃時代的偉大人物，莫不皆然。又如漢高祖的前身是一個小小的亭長，明太祖的前身是一個廟子裏的和尙。再溯上而言，則「舜發於畎畝之中，傳說出於版築之間，膠鬲出於魚鹽之中，管夷吾出於士，孫叔敖出於海，百里奚出於市。」總之我們不可把自己的發展力量估價得太小，把環境的束縛力量估價得太小。祇要你能抱定一種必勝必成不折不休的精神，堅定底去與外力搏戰，定能有成。孟子曰：「自暴者，不足與有言也。自棄者，不足與有爲也。」對於自暴自棄之自殺心理，吾人宜慎防之有如處子之防其身。

中國革命之成功，純係孫中山先生之大無畏的艱苦奮鬥的精神。其從事於革命也，不屈不撓，繼仆繼起。他以一個人之不斷不懈的奮鬥，方才有民國紀元前十七年前襲擊廣州之第一次革命的產生，當時，正如其自傳所云：「當初次之失敗也，舉國輿論，莫不目余爲亂臣賊子，大逆不道，咒咀謾罵之聲，不絕於耳。」然以其不以此自餒，方才有民國紀元前十三年稱兵惠州，史堅如謀炸兩廣總督的第二次革命之產生。更因其具有堅強之自信，與百折不回之奮鬥精神，方才產生民國紀元前五年一年中之五次革命。其第三次之失敗爲潮州黃花崗之稱兵，第四次之失敗爲四月間鄧子瑜在惠州之稱兵，第五次之失敗爲七月間攻破羊城之役，其次爲襲取鎮南關之役，再次爲黃克強欽廉一帶之役。而在此時，其意志仍極堅定，無稍失望灰心之氣，於是翌年又有襲取河口之役的產生。當時，安南、日本、香港等地，已無棲身之所，然猶再接再厲，對工作進行，不遺餘力。終於民元前二年正月由沙河進攻省城之役失敗後，經第十次有名的黃花

崗七十二烈士之役的失敗，而誕生辛亥年武昌起義之偉舉，獲推翻滿清建立民國之大業。法國革命經八十年長時期的奮鬥，若干萬生命的犧牲，財產的損失，方告成功。在革命歷史中，我們知道黃興是一位很有成就的將軍，其成就，除其天性極勇敢外，尤其在一刻不忘戰事之精神。他從不放棄機會，一有機會，便把生命去赴湯蹈火亦在所不辭，他許多次戰爭。都是冒死奮鬥方告成功的。他曾云：「天下無難事，惟堅忍二字，為成功之要訣。」而美國之獨立，要不是八年之血戰，亦斷不會有絲毫成就的。總之，一件大業之創造，自非一件穿衣吃飯，拉矢睡覺般容易的事體。在另一方面，則幾乎是全數之發明家、探險家，我們一翻開其成功之史頁，沒有一個不身經百十次的失敗與危險，受盡極惡劣環境之壓迫力與摧殘力所賜予的痛苦，堅持過一般人所認為了無希望的黑暗時期與渺茫的境地，再衝破最後關頭方告成功的。良以困難可以誘發你生命中的堅忍潛力，危險可以炸開你生命中的勇敢潛力，而二者俱可以使你的生命發出光輝的。困難愈多，危險愈大，其成功與光輝也就愈大！

一般幹非常事業的大人物，常抱「不入虎穴，焉得虎子」之決心，拿生命和死神開玩笑的。一個事業家，若不能冒險犯難，不能向最危險的道路前進，不能抱定一個隨時可死之決心，是永不會有出人應想之成就的。昔田單守即墨一拳頭之城，終大破燕軍，復齊七十餘城者，在當時「將軍有死之心，士卒無生之氣」之一點上。項羽救趙之圍也，破釜沉舟，滿三日糧，示士卒以必死；故卒大破秦軍。韓信之背水為陣竟獲全勝者，在其得兵法「置之死地而後生，陷之亡地而後存」之秘訣。一個大人物一到成敗存亡的緊要關頭時，莫不以其生命作孤注之一擲的。在他們是將自己的生命附屬於其事業上，而並非將自己之事業附屬於其生命上。拿破崙有一次在其有危害整個戰局之必不可敗的緊要場合，他冒必死的危險，矗立於一礮

雨彈珠之橋上指揮其部衆。蔣介石下其平生成功的一秘訣之定義時，祇有一句話：就是「向着最危險的方向急進」，並且加以解釋道：「你想成功，就要向危險的方向前進，並且要急進，越是危險的方向，我們越不怕！越是危險的地方，我們越要去。」意思就是告訴我們，在事業奮鬥之過程中，我們必須常常拿生命去和死神搏戰。他理解到最危險的處所，就是最重要的處所這一個要點。故不放心別人去負此重任。而許多平庸之輩，常是你自己若不親身作表率或監督，是鼓不起他們的勇氣的，偷生怕死和苟安苟樂，是人類的一個弱點，古語云：「我不入地獄，誰入地獄。」我想，在一個革命家一個事業家的眼中看來，應改爲「我不願意死，誰願意死。」才恰到好處。東方的精神領袖甘地，他一生是常常被捕和入獄。其紡機在監獄中也是不願離身，他求用事實去領導與感化其民衆。常常絕食以求達其目的，以求感化其大羣的羣衆與仇敵，常以自己的生命和死神開玩笑。沒有任何一種侮辱或壓迫、威脅，會使其放棄其理想與工作，反而其信仰常因所受之患難困苦而更堅強，其工作常因所受之阻礙壓力而更猛進。他曾說過：「我願冒千種暴力之危險」。實在，艱苦與危險之道路，就是成功之道路！

孔子答樊遲問仁曰：「仁者，先難而後獲，可謂仁矣。」若不先難則無以獲，先易則不可以語大，先安則不可以語成，先樂則不可以語終。良以逆境是人生的最宜於長進的境地，吾人宜利用以磨礪自己的才學。我們知道，文王之周易，演於被拘之時，孔子之春秋，作於受厄之際，屈原之離騷，賦於放逐之中，左邱之國語，成於失明之後，孫子之兵法以臆脚，不韋之呂覽以遷蜀，韓非之說難孤憤以囚秦，司馬遷之史記以被閹。這些，都是在困難中猶不灰心，繼續奮鬥所造成之歷史的紀碑，美諺云：「事業是勞動的積累」。拿破崙云：「難之一字，惟愚人之字典有之。」蓋吾人如果能歷百艱阻而不折，堅苦卓絕，銖積寸

累，持之既久，自大有觀也。

最後，我們必須認識清楚的即：「失敗爲成功之母」。這不是甜蜜的格言，而是事實。失敗一次，即增一份學識，長一份經驗。故失敗愈多，成功也就愈大。吾人苟能失敗而不灰心，不悲觀，不消極，定能有最後之收穫。湯繫於夏臺，文王囚於羑里，重耳奔於翟，小白奔於莒，勾踐臣於吳，劉邦臣於羽。一個偉大人物與一件偉大成功，至少必須有一次或幾次之屈辱與失敗的。惟吾人欲以必死之心，在危難中奮鬥而能衝破此艱辛危險的難關，耐勞忍苦，入死出生，終能不懼任何肉體上之痛苦與精神上之打擊，而能以最大之毅力，最高之魄力，最剛之膽力，勇往邁進，一意向前，不達目的不輟不止者，則有賴於養成一種克服困難險阻精神以爲之基礎。舉凡歷史上舉非常大事成不世大功者，諸莫非有賴於其過人的精神。

二 養成頑強之意志與不屈不撓之精神

——天下事，勝利總是屬於意志最頑強者，最堅定者，精神最不屈不撓者。

一個人事業之成功，首在於有頑強而堅定不移之意志與不屈不撓之精神，而不屈不撓之精神，則植基於頑強而堅定不移之意志中。人不在萬難萬死之中獲生存，則其生存與生活便極少意義，事業不在萬險萬敗之中成功，則其成就與流傳便不大不久。故曰，困難所以惠聖賢也，挫折所以惠英雄也，失敗所以惠成功也。而意志與精神則爲聖賢英雄事業成功之骨幹。而爲領袖者尤應有卓絕超越之權威意志，以貫徹全國人民或全軍士卒之中，使大眾全體能受此意志之感召而興起而服從而行動。克勞什維茲謂：「若無權威之意

志，足以貫徹至於一兵一卒，難期爲良好之大兵指揮」。封塞克特亦曾云：「愚從者之追隨其領袖，無論其爲奮發切齒，或爲自慚褊狹，爲真知篤信，或爲盲從附和，爲柔順或爲激昂，其能統御大眾之情緒，厥維剛強之意志。」良以意志爲人類智力之頂點，意志不頑強不堅定，則智力便無着力處，且輒遇艱難而中止。所謂爲山九仞，功虧一簣之事，便由此意志不頑強不堅定所致。吾人做一件事業，宜有愚公移山之意志與夸父追日之精神，生死以之，子孫以之，未有不成者也。一日曝之，十日寒之，物未有能生者，一日作之，十日休之，事未有能成者。今日此之，明日彼之，功未有能就者，今歲東之，明歲西之，行未有能達者。大禹之治水，九年在外，三過家門而不入，腓無胈而股無毛，終成大業。孫中山先生之致力革命凡四十年，卒以赤手空拳而顛覆滿清。非有堅定之意志者，烏能臻此。昔亞歷山大以五萬不到之步騎兵粉碎擁有數百萬大軍之波斯帝國，成吉思汗以蒙古一隅之兵橫征跨歐亞，之三者，其始也，非有過人之意志難舉，其終也，非有堅強之意志難成。塗之人而欲爲堯舜爲孔孟，其始也，見而不笑其狂妄者鮮矣，及其成也，則曰：此天授之。有何天授？意志使然而已矣。伯夷叔齊，寧餓死首陽山，義不食周粟，方孝儒，寧干斧鉞之誅，義不草帝詔，亦諸堅強之意志有以使然也。拿破崙謂其字典中無難字，其富有堅強過人之意志完全流露無遺。諺云：「世間無難事，祇怕有心人。」天玄子曰：「天可及也，海可入也，泰山可平也，地獄之人，皆可救也；唯意志堅忍不拔者，始可成之。」孟子曰：「禹惡旨酒而好善言。湯執中，立賢無方。文王視民如傷，望道而未之見，武王不泄邇，不忘遠。周公思兼三王，以施四事，其有不合者，仰而思之，夜以繼日，幸而得之，坐以待旦。」若無堅強之意志以爲之骨幹，則中心搖曳不定，飄蕩無主，其又何能有成。故凡有學問不成，道德不修，聲名不遂，功業不立，而曰我之天賦不如人，我之環境不如

人，我之時代不如人，我之機會不如人者，皆妄也，皆自文也，無堅定不移之意志與不屈不撓之精神，有以取之也。故戰爭之勝利，常屬於能堅持至最後五分鐘者，事業之競爭亦然。韓非子載：「鄭人有相與爭年者，其一人曰：我與黃帝之兄同年，訟此而不決，以後愚者爲勝耳。」古希臘有像二牛之鬪者，題曰「最頑強者勝」，如何能「頑強」，如何能「後息」，皆意志力爲之也。古人謂「精神勝物質」者，非普通之所謂精神，而爲不屈不撓之精神也。有堅定不移之意志，方能有堅貞不二之信心，有堅貞不二之信心，方能有貫徹始終不屈不撓之精神，而能突破各種難關百折不回者，則惟不屈不撓之精神是賴耳。

馬爾騰說：「世界上一切大事的成就，是假手於那些別人放棄，而自己還是堅持的人。大凡一個能够堅持，而在旁人訕笑他爲不智時，還是堅持到底的人，他的前程，絕對是偉大而可畏的。」堅定不移的意志與不屈不撓的精神，是解除一切困難突破一切危險的鑰匙；也是一切成大功立大業的人的特徵。失敗不是一個人最終的命運，死才是最終的命運。諸葛亮謂：「鞠躬盡瘁，死而後已！」這死而後已四字，實爲任何一個英雄豪傑應有的最高概念！

失敗的確定，就是在我們自認失敗。你不自認失敗，而能屢仆屢起，永遠有勇氣有毅力去向失敗中爭取勝利尋求成功，你是永遠不會有失敗的。馬爾騰說得好：「對於那些自信其能力，而不介意於暫時失敗的人，沒有所謂失敗！對於懷着百折不撓的意志，堅定不移的目標的人，沒有所謂失敗！對於別人放手而他仍然堅持，別人後退而他仍然前衝的人，沒有所謂失敗！對於每次傾跌，而能立刻站起來，每次墜地，反會像皮球一樣跳得更高的人，沒有所謂失敗！」此正哲言所謂「失敗爲成功之母」者是。故頑強而堅定之意志與不屈不撓之精神，是從古以來，所有英雄豪傑成功的鑰匙！大凡天下事，勝利總是屬於意志最頑

強者，最堅定者，精神最不屈不撓者。

一二一 誠爲人性中之第一美德

——以誠感人者，人亦以誠而應。以術馭人者，人亦以術而待。——程

明道語

誠爲人性中之第一美德，爲聖賢豪傑立德立功立言之第一要素。有了它，才見人之所以爲人，聖賢豪傑之所以爲聖賢豪傑。

誠可表現天地之真，誠可充實天地之美，誠可完成天地之善。有了它，才見天地之所以爲天地，神明之所以爲神明。

誠之爲德，知之者衆，而能行之者鮮。一般人總愛外以誠自飾，內以僞自欺；外以誠教人，內以詐持己。真能表裏一致，內外一如者寡矣！此等人雖能取巧於一時，終難望其能倖成於久遠；且其成亦爲一時之小成，而非千秋萬世之大成也。古哲有言：「人可欺而心不可欺，心可欺而天不可欺。」縱得瞞天過海，其又如「一世可欺，萬世不可欺」乎？是故聖人以誠爲貴。

誠能感人，亦可格天。故孟子曰：「至誠而不動者，未之有也。不誠，未有能動者也。」朱熹謂：「不能感人，皆誠之未至。」程頤謂：「以誠感人者，人亦以誠而應。以術馭人者，人亦以術而待。」凡己之所加諸於人者，人亦以之加諸於己，不爽分毫。故程頤繼之又曰：「人之患在用智，一用權術，雖是好事，皆爲不誠無物。」是以曾國藩曾慨乎言之曰：「天地之所以不息，國之所以立，聖賢之德業之所以可大

可久，皆誠爲之也。」蓋誠則至真，至真則至美，至美則至善；至真至美至善，天地之大德也。人而本天地之德，以自立其德，則自可德配天地；德配天地，則自可天人合一矣。儒家與道家，恆以天人合一爲人生之最高境界，其功夫即自誠字入手。

誠則真，真則無偽，無偽則明，如日月之昭顯，而人皆仰之。易乾文言曰：「修辞立其誠，所以居業也。」中庸記曰：「自誠明謂之性，自明誠謂之教，誠則明矣，明則誠矣。」又曰：「唯天下至誠爲能盡其性。能盡其性，則能盡人之性，能盡人之性，則能盡物之性，能盡物之性，則可以贊天地之化育，可以贊天地之化育，則可以與天地參矣。」又曰：「其次致曲，曲能有誠，誠則形，形則著，著則明，明則動，動則變，變則化，惟天下至誠爲能化。」又曰：「至誠無息，不息則久，久則徵，徵則攸遠，攸遠則博厚，博厚則高明。博厚所以載物也，高明所以覆物也，悠久所以成物也。博厚配地，高明配天，悠久無疆。」良以誠爲物之終始，不誠則無物，不誠則無成。是故古今中外歷史上，聖賢君子及最上乘之偉大人物，無不以誠爲貴，唯誠是務，因誠而成也。蓋「唯天下至誠，爲能經綸天下之大經，立天下之大本，知天地之化育」也。

誠者，祇是個「真實無妄」，乃天理之本然。以不二心爲體，以不妄語爲用。故荀子有「內不以自誣，外不以自欺」之訓，而佛家有「不妄語」之戒。哲言所謂：「獨行不愧影，獨處不愧衾。」「外省不欺於物，內省不欺於心。」及「君子之心，常存敬畏，雖不見聞，亦不敢忽。」凡此正中庸「莫見乎隱，莫顯乎微，故君子慎其獨也」之教。不二心爲內心之純一化，不妄語爲外行之純一化，慎獨工夫，亦即是心性之純一化。君子於「人所不知而已獨知之地」，使其自誠不已，純一不已，這便是道心之流行，這便是

天理之流行。因其是天理之流行，故中庸謂：「誠者，不勉而中，不思而得，從容中道，聖人也。」此完全是一團天理渾然。又謂：「誠之者，擇善而固執之者也。」此完全是一團天性之渾然。天理祇是一誠之流行，天性祇是一善之流行，捨其不誠而著其誠，捨其不善而著其善，斯亦超凡入聖之不二法門也。

朱子註中庸「自明誠」之義有云：「自，由也。德無不實，而明無不照者，聖人之德，所性而有者也；天道也。先明乎善，而後能實其善者，賢人之學，由教而入者也；人道也。誠則無不明矣，明則可至於誠矣。」吾人之以誠爲教，亦在所以使人人均能由明而入於誠，期合乎天道而至乎天理也。說苑謂：「巧僞不如拙誠」，一巧僞則流於人智矣，那能戰得勝天理。故胡林翼說：「誠信之至，可以救欺詐之窮。欺一事，不能欺事事；欺一人，不能欺天下；欺一時，不能欺萬世。」旨哉其言也。曾國藩曾說：「勤字所以醫惰，慎字所以醫驕；此二字之先，須有一誠字以立其本。立志要將此事知得透，辦得穿，精誠所至，金石亦開，鬼神亦避，此在己之誠也。盡去私衷，事事推心置腹，使人皆坦然無疑，此接物之誠也。以誠字爲之本，以勤字爲之用，庶幾免於大戾。」良以自誠者，天之道也，聖人也；誠之者，人之道也，凡人也。及其至也則一！如是即凡即聖，凡聖無分久。故曰：「誠爲人性中之第一美德」，擴而充之，便可配天地而參化育。又何患乎人之不服，事功之不成，德業之不立也。

誠在儒家看來，乃爲宇宙萬有之本體。人本天地之大德以爲生用，體天之道以立人之道，體天之德以立人之德，故又爲人性中之第一美德。我國歷代學人中，以「主誠」爲人生第一大事者，首推周濂溪先生。其道誠也，最周詳而極博大，最高明而極神聖。其通書言誠曰：「誠者，聖人之本。大哉乾元，萬物資始，誠之源也。乾道變化，各正性命，誠斯立焉。純粹至善者也，故曰一陰一陽之謂道，繼之者善也，

成之者性也。元亨誠之通，利貞誠之復，大哉易也，性命之源乎！」此言誠之體也。「聖、誠而已矣！誠，五常之本，百行之源也。靜無而動有，至正而明達也。五常百行，非誠非也，邪暗塞也，故誠則無事矣。至易而行難，果而確，無難焉！故曰一日克己復禮，天下歸仁焉。」此言誠之用也。「誠無爲，幾善惡。德愛曰仁，宜曰義，理曰禮，通曰智，守曰信。性焉安焉之謂聖，復焉執焉之謂賢，幾微不可見，充周不可窮之謂神。」此言誠之爲德也。「寂然不動者，誠也。感而遂通者，神也。動而未形有無之間者，幾也。誠精故明，神應故妙，幾微故幽，誠神幾曰聖人。」此言誠之可以爲聖也。觀乎此，可知誠之爲道，廣大矣！誠之爲德，普矣深矣；誠之爲用，神矣妙矣。感天人而彌綸宇宙者，其惟誠乎！豈僅用於人生修養而已哉！

二三 主敬爲人生修養藝術之要功

——主敬存誠，所以入聖。閑邪窮理，所以致知。

主敬，乃人生修養藝術之要功。敬於心則心不放，敬於意則意不妄，敬於神則神不散，敬於氣則氣不暴；敬於學則學不輟，敬於德則德不荒，敬於業則業不忘，敬於行則行不苟。心放則不正，意妄則不誠，神散則不專，氣暴則不壹；學輟則不精，德荒則不立，業怠則不成，行苟則不端。書云「敬勝百邪」，聖凡之分，全在此一敬字。故程明道先生謂：「誠者天之道，敬者人事之本，敬則誠。」吾人一生立身處世，能以誠敬行之，自可盡人道以合天道，而天人無二矣。先生又云：「天地設位而易行乎其中，只是敬也。敬則無間斷，體物而不可遺者，誠敬而已矣。」「誠者天道，敬者人事，皆無間斷，故曰天人無間斷也。」

。日新之謂盛德，蓋此之謂也。」「毋不敬，可以對越上帝。」「顏子之不懈者，敬也。」「學者須敬守此心，不可急迫，當栽培深厚，涵泳於其間，然後可以自得。但急迫求之，終爲私己，終不足以達道。」凡此皆所以說明主敬之要功也。

伊川先生繼之更進而闡明人生修養上的主敬之道。其「涵養須用敬，進學則在致知。」爲其治學修德之二大原則。他釋敬字時有云：「所謂敬者，主一之謂敬；所謂一者，無適之謂一……不一則二三矣。言敬無如聖人之言，易所謂敬以直內，義以方外；須是直內，乃是主一之義；至於不敢欺，不敢慢，尙不婉於屋漏，皆是敬之事也。但存此涵養久之，自然天理明。」「閑邪則固主一矣，然主一則不消言閑邪。有一爲難見，不可下工夫如何？一者無他，只是莊謹嚴肅，則心便一。」又謂：「人心不可二用，用於一事，則他事不能入者，事爲主也。事爲之主，尙無思慮紛擾之患；若主於敬，又焉有此患乎？」敬有虔之意，心志能虔誠而不分，精神能集中而不散，又有何德之不可修，何業之不可成乎！故曰：主敬存誠，所以入聖。閑邪窮理，所以致知。

心敬乎其所，則定乎其位，而自能止乎一而不放於外矣。朱子有言：「敬是不放肆，誠是不欺妄；誠只是一箇實，敬只是一箇畏；妄誕欺詐爲不誠，怠惰放肆爲不敬。」又云：「以敬爲主，則內外肅然，不忘不助，而心自存。」「主一之謂敬，無適之謂一；故爲學大要，只在求放心，使此心能收拾而不泛濫，則是非善惡亦不難辨。是卽主一無適之效，卽所謂敬也。」「心主乎身，一而不二，爲主而不爲客，命物而不命於物；孟子存心養性，亦卽此義。」繼述養敬之道有云：「心主乎一身，而無動靜語默之間；是故君子之於敬，亦無動靜語默而不致其力焉。未發之前是敬也，固已主乎存養之實；已發之際是敬也，又常行

平省察之間。」蓋心主乎身，必以敬貫澈其未發已發，操存涵養，無須臾離，始能完成正確之主一無適。人欲盡而天理明，是即仁之本體，而達到存心養性之理想境界也。又云：「學者工夫，惟在居敬窮理二事；此二事互相發用，能窮理則居敬工夫日益進，能居敬則窮理工夫日益密。」「主敬窮理雖二端，其實一本。」一本者，即謂能存此心於一，則二者可致。此一，亦即大學所謂「止於至善」之至善之地也。故濂溪周子直指一爲入聖之要，其答聖可學乎？曰可，答有要乎？曰有。答請問其要曰：「一爲要。一者無欲也。無欲則靜虛動直。靜虛則明，明則通。動直則公，公則溥。明通公溥，庶乎矣。」這所謂敬，所謂一，所謂無欲，全是講的人生修養，也就是講的人心修養。

易繫辭下傳曰：「天地之道，貞觀者也；日月之道，貞明者也；天下之勳，貞夫一者也。」天下之勳，猶貞夫一，人心之動，其有不貞夫一者乎？故書紀先聖相傳之心法有曰：「人心惟危，道心惟微，惟精惟一，允執厥中。」又曰：「德惟一，勳罔不吉；德二三，勳罔不凶。」又曰：「惟新厥德，終始惟一；其難其慎，惟和惟一。」又曰：「德無常師，主善爲師；善無常主，協克於一。」故孟子有「天下爲乎定？定於一，敗於二三」之言。天下如是，何況個人事業功名學問文章乎？敬於心則心一，敬於意則意一，敬於神則神一，敬於氣則氣一。此大易所謂敬以直內之義也。故荀子謂：「百事之成也，必在敬之；其敗也，必在慢之。」良以凡事不專心一志，虔誠以赴，不可得而成也。敬乎內則成乎內，敬乎外則成乎外；敬於德則成於德，敬於業則成於業；世无不敬恭而能成者也。能敬則有所畏，存心自戰戰兢兢，而有所不爲；於此中並可見聖人之一大莊嚴相。不敬則無所畏，存心自放放蕩蕩，而無所不爲；於此中亦可見小人之大輕佻相。君子與小人之分，只在此一敬字耳！

朱子說居敬持志時有云：「程先生云：涵養須用敬，進學則在致知。此最精要。方無事時，敬以自持，心不可放於無何有之鄉，須是收斂在此。及應事時，敬於應事，讀書時，敬於讀書，便自然該貫動靜。今學者說書，多是捻合來說，却不詳審活熟；此病不是說書上病，乃是心上病。蓋心不專靜純一，故思慮不精明；須要養得虛明專靜，使道理從裏面流出來方好。」心能收斂而不放肆，則專靜，專靜則純一，純一則虛明；此完全是聖學上切要工夫。故古哲云：「君子之心，常存敬畏。」能有敬畏，而後能如易之所謂乾乾，如詩之所謂翼翼，如書之所謂孜孜也。而後能有所不爲，能有所不爲，而後能有爲，能大有爲！故主敬爲人生修養之要功。

二四 主靜對人生修養藝術之妙用

——靜超天地外，不在有無中。

主靜工夫，爲賢哲君子入聖之要門，亦爲英雄豪傑進德立業之要功；乃人生有一種最上乘的修養藝術。靜可以養生，靜可以生慧，靜可以開悟，靜可以明道，靜亦可以通神。莊子曰：「聖人之靜也，善固靜也，萬物無足以撓心，故靜也。」又引廣成子之言曰：「抱神以靜，形將自正。」大學繫「止至善」有言曰：「知止而后能定，定而后能靜，靜而后能安，安而后能慮，慮而后能得。」實則由止可以生定，由定可以生靜；而由靜亦可生定，由定亦可生止。兩個工夫，全是一貫。一般言之，由靜入較由止入爲易，故歷代賢哲多力言主靜工夫。濂溪周子謂：「聖人定之以中正仁義而主靜，立人極焉。故聖人與天地合其德，與日月合其明，四時合其序，鬼神合其吉凶；君子修之吉，小人悖之凶。」又曰：「無欲則靜，靜則明

。「無欲則靜虛動直。」了元子云：「無念則靜，靜則通神。」良以心靜乾坤大，心安理數明。一個人在修養上能得靜定工夫，則「我自無心於萬物，萬物何妨常圍繞。」而心中自有主宰，祇見一個天理，而觸之不動矣。故大易曰：「無思也，無爲也，寂然不動，感而遂通天下之故。」此寂然不動，心體之靜也，感而遂通，心靈之用也。孟子承之垂「不動心」之教。心不爲外物所動，則自寂然靜也。靜則心無所撓，無撓則靜；靜則虛，虛則明，明則靈，虛靈不昧，則湛然而聖神通矣。靜則無欲，無欲則剛；剛則強，強則直，直則勇，剛強直勇，則沛然而莫能禦矣。故不但欲得大智大慧、大徹大悟，須由主靜入手，即欲得浩氣磅礴，正氣干天，亦須由主靜入手也。

陳白沙有云：「人心本體皆一般，只要養之以靜，便自開大。」「人心上容留一物不得，才着一物則有碍。未動之前，不着一物則自虛而無碍，廓然若無，感而後應也。」「此心干涉至大，無內外、無終始、無一處不到、無一息不運；會此則天地我立，萬化我出，而宇宙在我矣。」故白沙力主靜坐以致靜，認「爲學須從靜坐中養出個端倪來。」又謂：「自濂溪下至程門，皆以主靜教人。晦翁怕人差入禪去，故少說靜，只說敬，如伊川晚年之訓。」實則「敬」與「靜」兩種工夫，在人生修養藝術上是不可偏廢的。正如唐鑑所謂：「靜字工夫最要緊，大程子惟是主靜工夫足，王文成亦係靜字有工夫，所以他能不動心。若省身也不密，見理也不明，都是浮的，總是要靜。」我們要知道：靜可養心，靜可養神，靜可養氣，靜可養精；同時，靜可養戒，靜可養定，靜可養慧，靜可開悟；此均爲靜字之妙用也。豈祇胡林翼所謂「智識生於精神，精神生於安靜」之一效而已哉！

近代學人梁啟超亦力主養靜。他曾云：「每日靜坐一二小時，求其放心；常使清明在躬，氣志如神，

夢劇不亂，寵辱不驚；他日一切成就，皆基於此。」「清明在躬，則其質如神，天下固未有昏濁瞽亂之腦質，而可以決大計立大業者。而凡大人物大豪傑，其所負荷之事，愈多則愈重，非常有一世界外之世界，以養其神明，久而久之，將為尋常人所染，而漸與之同化；否則腦髓亦炙涸，而智慧日損。故欲為大人物者，在其一生中，不可無數年住世界外之世界；在一年中，不可無數月住世界外之世界；在一日中，不可無數刻住世界外之世界。」此即吾人寫此書，而提出「主靜」工夫之有以也。蓋靜中別有天地，靜中別有世界，靜中別有的人生；靜中可變化氣質，靜中可變化心性，靜中可變化神品。即所謂：靜超天地外，不在有無中也。柳宗元詩謂：「千山鳥飛絕，萬境人蹤滅，孤舟蓑笠翁，獨釣寒江雪。」在這種靜的境界裡，可以見高雅，可以見孤曠、可以見獨傲、可以見空靈；而亦可以見我與萬物無忤，我與天地為一之超脫境界矣。

主靜工夫，實為達到孟子所謂：「浩然之氣」與「不動心」之最要入手方法。而其「富貴不能淫，貧不能移，威武不能屈」之境界，非心中別有天地別有世界別有的人生者，又曷可能！故明道教人謂：「人心必有止，無則聽於物，此不動心之道也。」朱子教人謂：「學者半日靜坐，半日讀書，如此三年，無不進者。嘗驗之一兩月便不同，學者不做此工夫，虛過一生，殊可惜！」良以心中一靜，則自無毫髮事，無塵沙念，透出事功世界外，透出現實世界外，如是豈有不超凡脫俗，不神智清明者乎？

高忠憲公嘗謂：「靜如是，動不如是者，氣靜也。靜如是，動亦如是者，理靜也。」「理靜者，理明欲靜，胸中廓然無事而靜也。氣靜者，定久氣澄，心氣交合而靜也。理明則氣自靜，氣靜理亦明；兩者交資互益，以理氣本非二故。默坐澄心，體認天理，為延平門下至教也。若徒以氣靜而已，動即失之，何益

故！」又云：「默生澄心，體認天理者，謂默坐之時，此心澄然無事，乃所謂天理也，要於此時默識此體云爾。非默坐澄心，別有天理當體認也。」這並進而提出默坐澄心，要以體認天理爲入聖之了當工夫。故龜山門下，教人靜坐中觀喜怒哀樂未發前，作何氣象？此亦即明心見性與融徹天理之二途逕也。

任何一個聖賢豪傑，統治天下易，統治一心難。故禪宗初祖達摩謂：「制心一處，無事莫辦。」制心要法，不外靜坐一門。制字猶略帶有強力之意，不若吾儒之言養心治心之來得平易而較自然也。梁啓超言治心之要法有云：「治心工夫，須潔除心地，無逐於外緣，無紛於內擾，舉吾心神，超然於塵網之外；胸中無一雜念，以渣滓於其間，須有鳶飛魚躍自呈活潑之機。然吾輩既非厭世者流，不得不接事物，志願愈大，其所接事物愈多，若非有道焉自然其心，使有秩序，則如統百萬之師，而無主帥，號令棼如，安得不潰。故凡遇事張皇而喪其所守者，皆亂爲之害，實欠存養工夫也。故古今中外哲人，莫不拳拳焉以此爲第一大事。存養用工之法，大率以主敬主靜兩義爲宗派。敬之妙用，大率以制外爲養中之助。蓋我輩德業之所以不進，其原因雖多端，然總不出爲外境之所牽。爲外境之所牽者，眼耳鼻舌身也，孟子所謂物交物也。眼耳鼻舌身既被牽，則意根隨之而動搖，孟子所謂則引之而已矣。又曰：志壹則動氣，氣壹則動志也，輒轉纏縛，主客易位，而勢就不足以相敵。敬也者，即檢制客賊，而殺其力者也。客力殺而後主力乃得增長也。故曰內外交養也。靜之妙用，全在以存中爲應外之本。吾輩日纏縛於此境，此心懂擾，無一刻暇適，苟非有靜坐以養之，則日爲驅役之奴隸而已。必心有存養之功，則自堅實，無之則動搖。孟子之得力，在不動心；而其工夫，在養吾浩然之氣。夫天下未有風吹草動，而能任大事者也。」「靜坐不足盡主靜之功，而主靜之功，必從靜坐入手，故先儒皆以此爲方便法門。」此一段引文，正可說明主靜工夫，不但爲

入聖入哲之門，且亦爲做英雄豪傑成大事立大業之修養的基本要素。良以靜則心明神清，慧長悟開，朗照萬象，熟應無方；以之臨大事，處大難，決大疑，定大計，自可毫無滯碍，唾手即辦矣！故袁山謂：「遇事不能處，只有鍊心法，更無鍊事法。」道家修養大條目，主鍊心、鍊性、鍊氣、鍊精、鍊神，全以靜字爲入門要旨，亦即收放心之法也。

大抵英雄豪傑、文人學士、與乎凡夫俗子之大病，總是一個心病。心不能靜，便無所安；心不能定，便無所守；心不能自處超然，便失所存養；心不能自作主宰，便失所適從。於是一亂而萬亂紛陳，一病而萬病叢生，無可底極矣！賈文宿論養生首在治心之言有曰：「人心本自定靜，本自泰然，何病之有？惟遇貨財則思爭奪，遇功名則思排擠，遇勢錄則心趨附，遇睚眦則思報復，遇患難則思推避。未遑則心病於患得，既遑則心病於患失。以是日攻於心，則病日入於膏肓，雖有外之所養，終不勝其內之所擾，此扁鵲之所以望而走焉者。苟欲治病，先治其心。一切榮辱得失，俱不足爲吾心累；即小之而疾病，不以疾病累其心；大之而生死，不以生死累其心；使清明之氣，常在吾躬；將見心日以廣，體日以胖，不期壽而壽益增，不期德而德益高，不期業而業益大矣！」大凡立德立功立言，總要此心自作主宰。夫心牽於物則役於物，心牽於名則役於名，心牽於利則役於利，心牽於欲則役於欲；無所不牽，則無所不役；無所不役，則無所不病；如此之日爲外役，內中方寸地，那能作得半毫主宰。

要此心真能自作主宰，首須心地清靜。清則明，靜則淨，了無一物，了無一塵，自可廓然泰然，而可大蓋天地，包舉宇宙矣。胡文定公有云：「手握乾坤殺活機，縱橫設施在臨時；滿堂冤馬非龍象，大用堂堂總不知。」這種大機大用，全在自性清淨，自心清淨，能自作主宰一着上。必如此，方能一塵不染，一

塵不入；方能超凡脫俗，超世獨立。陶覺有云：「吾人立身天地間，當在天地間負荷，壁立千仞，不爲流俗所移。流俗者，禽獸也；墮於流俗，即墮於禽獸。須發大勇猛心，方做得成就。有志而不得大成者，只緣世情窳白，入世而不能以出世之心懷入世耳。須是吾心自作主宰，凡富貴貧賤、生死得失、利害毀譽、榮辱苦樂，種種外境外物，時時蕩搖，時時牽引，惟以慧劍斬之，還我本來乾乾淨淨，如如不動的方寸地，誓不爲彼擾吾見而奪吾守；時時猛省，時時提撕，時時鞭策，無一毫可爲己怨，無一絲可爲物引，則私欲自退處於無權之地，吾身方立得住。不然，昏昏擾擾，不得清靜，斷送一生矣。」其言亦極爲透闢，可資猛省。故明道先生謂：「人心不能有所繫。」有所繫，則必有所動，有所動，則心不得其靜定，而爲我作主宰矣。

總之，主靜爲收斂身心之二法門，不僅爲仙佛聖人工夫，抑且爲英雄豪傑工夫。惟靜纔能好好地安排我這個心，惟靜纔能好好地安排我這個人生；也惟靜纔能好好地安排這個世界，惟靜纔能好好地安排這個天地。明郭蒙泉先生詩不云乎：「近名終喪己，無欲自通神；識遠乾坤濶，心空意境新；閉門只靜坐，自是出風塵。」高忠憲公詩亦有云：「靜坐非玄亦非禪，須知吾道本於天；直心來自降衷後，浩氣觀於未發前。但有平常爲究竟，更無玄妙可窮研，一朝忽顯真頭面，方信誠明本自然。」特即以此爲本段之結。

二五 做超人須有超人的智慧

——智者因常用心而智，愚者因不用心而愚。——先父瑤階公語

一個人的智慧是神奇的，它可變化自己、變化他人、變化萬物、並變化天地，而使世界產生神妙的奇

觀，使人類的文化產生日新月異而不同的進步。所有的世界偉人，所有的歷史文化，無一不是智慧的產物。莎士比亞說：「智慧乃靈魂之太陽」，「智慧乃命運之征服者」。柏拉圖說不肯應用智慧的人是一個頑夫，不能運用智慧的人是一個傻子，不敢運用智慧的人是一個奴隸。」故欲做超人，便須有超人的智慧！人人均有智慧，祇是或深或淺的埋藏著而已，埋藏得淺的人，其智慧容易顯現容易流露，埋藏得深的人便須加以發掘——也就是加以鍛鍊——方得顯現出來。智慧是多方面發展的，所謂天才，祇不過是其智慧在某一方面之突出發展而已。

古哲說：「智慧愈用而愈出」，這確是真理。不但愈用而愈出，且愈用而愈明，愈用而愈高。智慧是每一個人的潛在本能，用之則有，不用則無；用之則巧，不用則拙。天才與聰明人，就是善用其智慧好用其智慧，而不讓智慧荒蕪着的結果；愚蠢與笨拙人，就是不好用其智慧不肯用其智慧，而聽任其智慧荒蕪着埋滅着與肉體同死而已。魯斯金說：「上帝給我們一個人以充分的力量，充分的智慧，祇要你肯用。因為祇要我們做一切的事情。」所以你絕不要自卑自賤和自嘆不如人，你要知道，任何一個人的智慧都是無限無窮的，用之不竭取之不盡的。試以著書寫作為例，你愈寫則愈能寫，下筆萬言，倚馬可待。愈不寫則愈不能寫，筆重如山，一言不易。你一寫則智慧與靈感，便如長江大河，源泉滾滾，不舍晝夜而來；你不寫，則智慧與靈感，便如古井死水，一點一滴也滲漏不出來。故愛迪生說：「天才是一分靈感，九十九分血汗。」又說：「我不認為我是天才，祇是盡我心力而已。」皮契爾說：「天才需要勤勞，正如同勤勞需要天才一樣。」莫泊桑說：「智慧與才能是一種恆久運用的耐心。」培根說：「天才是長在惡性土壤中的最好。」愛默生說：「凡人祇是希望，天才則力自創造。」這一切的一切，祇是說明前面所說的一點，就

是：智慧與天才，用之則有，不用則無。

智慧之在吾人心中，有如太陽之在天地間一樣，永遠光明、永遠朗照、永遠存在。生命有衰老，智慧永無衰老，而且常隨年齡之增加而增加。因為智慧是可累積的，它是愈積而愈多，愈積而愈明。學問可以增長智慧，經驗可以增長智慧，常識與智識亦可增長智慧。是故一方面要事事用心，一方面要事事學習。吾父瑞階公有言曰：「智者因常用心而智，愚者因不用心而愚。故人生而智時，不可矜於智而忽於用心；生而愚時，不可拘於愚而怠於用心。」天玄子曰：「學於書者因書而智，學於事者因事而智，學於人者因人而智，學於物者因物而智。無所不學，則無所不智。」用與學，是智慧的兩面，而其本能則為體。豪克脫說：「智者自愚者處得到的智識，較愚者自智者方面得來的為多。」所以學不拘於人，盡人皆可學。莎士比亞說：「愚者認為自己是聰慧的，但是真正聰慧的人知道自己愚者。」所以愚者常因不肯學而止於愚，而其愚愈甚；智者常因不斷學而不止於其智，而其智愈高。蕭伯納說：「常識是本能，有豐富常識便是天才。」這就是說，積常識可成智慧，智識之積累亦然。

上帝運用其智慧之神力，創造人類、創造萬物、創造天地，這確是宇宙的奇觀。人類運用其智慧之神力，改造人類、改造萬物、改造天地，這也是宇宙的奇觀。而此二者實俱是智慧的奇觀。上帝分予其智識與人類，使人類運用之以充實其人生，光輝其人生。以往數千年的歷史文化，是人類祖先運用其智慧的產物；未來無窮億萬數年的歷史文化，是錄我們與我們的子孫運用其智慧來開創。我們要不以「完成自己」一個人為滿足，而要以完成人類完成天地為依歸。智慧是神奇的，它可以彌綸宇宙，經綸家國天下。智者善用之，故無事不成，使其人生光芒萬丈，而與天地同存。愚者不善用之，故一事無成，使其人生黯淡無

光，而與草木同朽。故華盛頓謂：「我們最穩當的保證人，是我們自己內心中的智慧。」這就是說智慧爲成功之母。拿破崙說：「想得好是聰明，計劃得好是更聰明，做得好是最聰明而又最好。」這就說聰明祇是我們自己智慧之適當運用，使其做得好而已。

一個人一有了豐富的智慧，便無事不可辦，亦無事不精通。有了慧力，便容易有悟解；有了悟解；便一悟百悟、一解百解、一精百精、一通百通，而不必事事去求認識求明辨，即可得其玄微竅妙矣。此即佛家所謂「圓通無碍」的大慧大悟者是。良以智則不爲物所惑，慧則不爲物所蔽；無蔽無惑，則自心常明。明則常能見隱知幾。見隱者聖，知幾在神。故孔子定「知（智）仁勇」三者爲天下之達德，而首以知。智本乎學，前已言之，故曰：「爲學近乎知，力行近乎仁，知耻近乎勇。」又曰：「知者不惑，仁者不憂，勇者不懼。」無惑無憂無懼，此其所以爲大而又能成其大也。孫武子論將，益之爲「智信仁勇嚴。」亦以智爲首，岳武穆則認此爲軍人不可或缺之武德。吾龔所著兵經新論一書中有云：「智者所以尊德性，致廣大，盡精微，極高明。所以辨是非，別善惡，識彼己，明順逆。所以知去取，定計謀，判勝負，決死生也。」觀乎此，即可知吾人以之爲完成聖賢豪傑之要素，良有以也。

有大智慧的人，常能領導人而不爲人所領導，能開啓人而不爲人所開啓，能接引人而不爲人所接引，能創造人而不爲人所創造。智慧固人人具有，發掘即得，然亦可由學養而增益其宏大。故孔子曰：「有生而知之者，有學而知之者，有困而知之者，及其知之一也。」這是孔子言致知之道。佛家修持恒言「戒定慧」，並認由戒生定，由定生慧。禪宗則又認參悟可得慧。這是佛家言致慧之道。總之，智慧可由學而致，由修而致，由養而致。切不可妄自菲薄，妄自暴棄，妄自拘限。天地不拘限人，人常自拘限於天地。不

拘限於天地者，聖賢豪傑也；自拘限於天地者，匹夫小人也。每當你於困頓之時，即一念及李白詩「天生我才必有用」之豪句，便自可奮然而興起矣！久念必有效，簡便之至。

二六 仁者與天地同住

——存仁於天下，可以理天下。行仁於天下，可以得天下。

天地之大德曰生，聖人之大德曰仁。仁者，生之本也。生者，仁之用也。故生生之謂仁，言仁之體也；博愛之謂仁（韓愈語），言仁之用也。博愛一辭，實不足盡仁！孔子曰：「仁者，人也。」言仁乃人之所以爲人之道，人之所以異於禽獸之道。亦即是說：仁者，人的性情之真也。舍眞性情，又何能謂之爲人。孟子承而推之曰：「仁，人心也。」此乃推孔子之意，單提深入而直指人心，謂體仁即可以入聖也。故曰：天地祇是一仁之流行，聖人亦祇是一仁之流行。英雄豪傑，舍此亦無由以立德立業。天地祇是一仁之流行，故盈天地之間，儘是一片生機，一片生趣，一片生意。聖人祇是一仁之流行，故充聖人之心，亦儘是一片生機浩然，一片生趣盎然，一片生意薄然。聖人與天地同是一仁，故曰聖人與天地同其大。又曰：聖人之德配天地。

易傳曰：「安土敦乎仁，故能愛。」是明言仁爲愛之體，愛爲仁之用。是故惟仁者能愛人，愛人則得人；惟仁者能愛國，愛國則得國；惟仁者能愛天下，愛天下則得天下。故易曰：「天地之大德曰生，聖人之大寶曰位，何以守位曰仁。」周語謂言人必及於仁。韋昭註云：「博愛於人爲仁」。莊子謂愛人利物謂之仁，賈誼謂心兼愛人謂之仁。故仁者愛人，愛人而無偏無道而無不徧則天下歸往矣，故孔子曰：「夫仁

者已欲立而立人，已欲達而達人，能近取譬，可謂仁之方矣。」此推己以及於人之義也。然猶未能盡之。故進一步告樊遲曰：「仁者，先難而後獲。」能以身先天下之難，身先天下之憂，身先天下之禍，身先天下之危，所謂先之勞之則自獲民獲國獲天下矣。昔者，堯舜仁民如保赤子，澤及萬物，禹思天下有溺者，猶己溺之也，稷思天下有饑者，猶己饑之也。伊尹思天下有顛連無告不被堯舜之澤者，猶己推而納之溝中。湯執中，立賢無方，澤及禽獸。文王視民如傷，澤及枯骨。故天下爭歸之而事成功大。其次，仁者反己，孟子曰：「仁者如射，射者正己而後發，發而不中，不怨勝己者，反求諸己而已矣。」其次孔子又告子張以能行恭寬信敏惠五者於天下。則可謂仁矣，蓋「恭則不侮，寬則得衆，信則任人，敏則有功，惠則足以使人。」故曰：「仁人無敵於天下。」

仁以愛人，所以廣業，所以成人也。仁以存心，所以立德，所以成己也。孔門聖學，以仁爲中心主旨以行仁爲最高理想，以成仁爲最高境界，不可須臾離也。故孔子曰：「志士仁人，無求生以害仁，有殺身以成仁。」又曰：「富與貴，是人之所欲也，不以其道得之，不處也。貧與賤，是人之所惡也，不以其道去之，不去也。君子去仁，惡乎成名？君子無終食之間違仁。造次必於是，顛沛必於是。」夫成聖成仁，內也；富貴功名，外也。重內而輕外者，君子也；重外而輕內者，小人也。故君子安仁而不違仁，小人則反是。故孔子又曰：「不仁者，不可以久處約，不可以長處樂。」這即是不仁則不能做到孟子所謂「富貴不能淫，貧賤不能移，威武不能屈」之境地也。

仁既爲天人物我一體之大道，然如何才是爲仁之方。於此我們先看孔門薪傳。孔子答顏淵問仁曰：「克己復禮爲仁。一日克己復禮，天下歸仁焉。爲仁由己，而由人乎哉！答請問其目曰：非禮勿視，非禮勿

聘，非禮勿言，非禮勿動。」這即是說，修此四目，可以入仁。朱子認爲非禮處即是私意，故克盡己私以歸於禮，即爲仁。克盡己私，便祇見天地一片生生之意，一片無私覆載之象。答仲弓問仁曰：「出門如見大賓，使民如承大祭；己所不欲，勿施於人；在邦無怨，在家無怨。」此乃以敬恕之道言仁，己所不欲，勿施於人，乃推己之仁心以及於人也，亦即已立立人，己達達人之道。故答樊遲問仁曰：「愛人」。若擴而充之，以己之所欲，施之於人；則其仁心更薄矣。其次，如曰：「剛毅木訥近仁。」如曰：「仁者，其言也訥。」「力行近乎仁。」「仁者不憂。」「仁者靜。」「仁者必有勇，勇者不必有仁。」此皆言「爲仁」之目也。亦即說：行仁之道，從這些做起便俱可達到仁的境界。

仁心即天心，亦即人心。「以仁存心」，即是存天地之心與人之本來心。存其本心之仁而勿失，擴而充之，而其用不可勝窮矣。人之仁心仁性，本自具有，不假外求；故孔子曰：「仁遠乎哉！我欲仁，斯仁至矣。」這即是說，仁不遠乎吾身，求仁即可得仁，捨則便失之。反求諸內，仁道自存，而亦上合於天道；如此，則天道亦即在吾心中矣。這完全是講的人心人性人情人理，也就是講的一個人之所以爲人的真性情，天地之所以爲天地的真性情。此「真性情之保全與擴充，全在能守之以仁。故孔子曰：「志於道，據於德，依於仁，遊於藝。」依於仁，即孟子所謂「行仁義」與「由仁義行」之義也。又曰：「知及之，仁不能守之，雖得之，必失之。知及之，仁能守之，不莊以涖之，勳之以禮，不善也。」這是澈上澈下語。守之以仁，見性情，見心血。涖之以莊，見德行，見威儀。勳之以禮，見矩範，見道法。三者總之，便可以見聖人之風規與氣象。商書謂：「克寬克仁，彰信兆民。」周書謂：「雖有周親，不如仁人。」由此可見自三代以下，即以「仁」爲「爲人」「立德」「修業」的平治天下的大綱領，非自孔子始重之也。聖

人體天地之道以立人之道，體天地之心以立人之心。天地之道，仁道也；天地之心，仁心也。故曰仁者與天地同住！

或問何以見仁心？曰：由好生之心見，由愛人之心見，由慈悲之心見，由惻隱之心見；由不忍人之心見，由不忍物之心見，由不忍天下之心見。是故無好生之心，非人也；無愛人之心，非人也；無慈悲之心，非人也；無惻隱之心，非人也；無不忍物之心，非人也；無不忍天下之心，非人也。擴而充之，一仁足以入聖域，一仁足以保四海，一仁足以參天地！故英雄豪傑之士，總應以「存仁於一心，行仁於天下」爲己任，方可有守有爲，而可大可久也。故孟子曰：「人皆有不忍人之心。先王有不忍人之心，斯有不忍人之政矣。以不忍人之心，行不忍人之政，治天下可運之掌上。」又曰：「惻隱之心，仁之端也，」「無惻隱之心，非人也。」這裡可見天地之大生命，亦可見天地與聖人之眞性情。率仁而行，便爾「仁者無敵於天下」矣。以其順乎人情，因乎人性，而應乎天理者也。

仁爲孔門之中心思想，亦可以說即是我國傳統歷史文化傳統固有道德之中心要旨。堯舜以仁治天下，孔孟以仁教天下。孔孟而後，能光大仁之爲道、仁之爲教者莫如宋儒，宋儒中尤以張橫渠先生之西銘爲首要，二程子專以之開示學者，謂其「純粹廣大」，「自孟子後，儒者都無他見識」，謂其「極純無雜，秦漢以來學者所未到，意極完備，乃仁之體也。」現在我們看張子如何說，西銘曰：

「乾稱父，坤稱母，予茲藐焉，乃渾然中處，故天地之塞吾其體，天地之帥吾其性。民吾同胞，物吾與也。」這是全文總綱，直是以乾坤爲父母，以天地爲性命，以人類物我爲一體。也就是說以天下以一家，以四海爲一人，天地萬物人我，渾然一體無分。繼之曰：

「大君者，吾父母宗子；其大臣，宗子之家相也。尊高年，所以長其長；慈孤幼，所以幼其幼。聖其合德，賢其秀也。凡天下疲癯殘疾，惇獨寡，皆吾兄弟之類，而無告者也！於時保之，子之翼也。樂且不憂，純乎孝者也。違曰悖德，害仁曰賊，濟惡者不才，其踐形唯肖者也。」這直是以天地人類爲「大家庭」，推純乎孝的孝子之心境，擴大之而及於全人類，以對待父母兄弟之眞性情，而用之以對待天下對待全人類；這是何等仁心慈懷，何等博大清明，確是儒家之理想大同世界。這完全是以仁覆天下，以仁兼天下。故孟子曰：「老吾老，以及人之老；幼吾幼，以及人之幼；天下可運諸掌。」今日世界上任何主義任何思想，有如是之純粹精一而偉大無涯者乎？繼之又曰：

「知化則善述其事，窮神則善繼其志；不愧屋漏爲無忝，存心養性爲匪懈。惡旨酒，崇伯子之顯養；育英才，穎封人之錫類。不弛勞而底像，舜其功也；無所勞而待烹，申生其恭也。體其受而歸全者，參乎；勇於從而順令者，伯奇也。富貴福澤，將厚吾之生也；貧賤憂患，庸玉汝於成也；存吾順事，沒吾寧也。」這是全文總結，直是劃出一個聖人仁人修養之最高境界，而爲人生存心養性育德修行之最高指導原則。他假宗法社會孝事父母之行爲，擴而及於天下，以完成一個仁德的實踐；以天地萬物與我爲一體，爲其所據爲仁德圓滿完成之基本原理；在這裡劃出一個純仁的理想大同世界，於是而天地祇是一仁之流行，而聖人亦祇是一仁之流行。在這裡，我們可以看出一個仁者的宇宙精神與世界精神！

故明道先生繼之力主：「學者須先識仁，仁者渾然與物同體。義禮知信，皆仁也。識得此理，以誠敬存之；不須防檢，不須窮索。」其弟伊川更進而指出：「仁是性，愛是情；卽仁是體，愛是用。」「仁卽道，百善之首。」「仁者，天下之公，善之本也。」又認爲：「行仁自孝弟始，孝弟是仁之一事。」「仁

是性，孝弟是用。」「仁主於愛，愛孰大於愛親，故曰孝弟也者，其爲仁之本與！」這是說明了張子之爲何以孝言仁也。推其爲仁之一事，以擴而及於天下家國，於是而仁之體益顯矣。

我們看：「庭草不除留生氣」，這是何等仁心，何等生意。「爲鼠常留飯，憐蛾不點燈。」這是何等仁心，何等生趣。於仁性中，我們可以看出出一愛之流行，可以看出一情之流行，可以看出一生之流行。無此，亦復無以見天地矣！故曰：存仁於天下，便可以理天下；行仁於天下，便可以得天下。

二七 談豪傑之俠義道

——俠義開天地，精神動鬼神。

自古豪傑之士，多具有俠義道精神。故常能磊落若傲，不拘不羈，卓爾不群，獨行其是於天地間。於其雄風中，不但可以見豪情俠情之傑出，亦可以見豪氣俠氣之流行。完全是不畏權勢，不屈威武，純以兩肩擔道義，一手撐乾坤的人。他們祇認一個「是」字，心之所謂是，雖萬死而不辭；孔門所謂「殺身以成仁，捨生以取義」之精神，却成爲俠義道中人的做人做事之最高準則。他們的成仁取義，也祇認一個是字，無目的，無作用，無機心，無權術；故常具有「無所爲而爲之」的精神，與「明知其不可爲而爲之」的精神。他們不祈福，不避禍，不求名，不辭讓，祇是一個「自我擔當」。他人之患難，自我擔當；世運之藏否，自我擔當；人間之道義，自我擔當；天地之正氣，自我擔當。所以不論其有成無成，爲大與爲小，均可以震天地而動鬼神！因其一舉手一投足，均有異於常人者在耳。我們於俠義道中，可以見一個人的肝膽，可以見一個人的心血，可以見一個人的豪氣，也可以見一個人的真性情。

故司馬遷作史記，特爲遊俠著列傳以稱之。如曰：「今之遊俠，其行雖不軌於正義，然其言必信，其行必果，已諾必誠，不愛其軀；赴士之阨困，旣已存亡死生矣，而不矜其能，羞伐其德，蓋亦有足多者矣。」又曰：「布衣之徒，設取予然諾，千里誦義，爲死不顧世，此亦有所長，非苟而已。故士窮窘，而得委命，此豈非人之所謂賢豪間者邪！」祇此數語，吾人即可想見俠者之雄風。司馬遷認爲緩急乃人之常有，即聖賢亦所難免，如得扶危濟困之士，乘人溺己溺、人饑己饑的仁者之精神以解之，當可爲天地間留下不少可泣可歌之事。故又謂：「虞舜困於井廩，伊尹負於鼎俎，傳說置於傳險，呂尚困於棘津，夷吾桎梏，百里飯牛，仲尼畏匡，菜色陳葉；此皆學士所謂有道仁人也，猶然遭此畜，況以中材而涉亂世之末流乎？其遇害何可勝道哉！」他並例舉朱家、田仲、王公、劇孟、郭解之行事，以爲之述證。其序朱家者曰：「魯朱家者，與高祖同時，魯人皆以儒教，而朱家用俠聞。所藏活豪士，以百數；其餘庸人，不可勝言。然終不伐其能，不歆其德；諸所常施，唯恐見之。振人不瞻，先從貧賤始；家無餘財，衣不完采，食不重味，乘不過輶牛。專趨人之急，甚己之私。旣陰脫季布將軍之厄，及布尊貴，終身不見也。自關以東，莫不延頸顙交焉！」於此寥寥數語中，我們便可想見朱家是何等肝膽？何等高風？何等豪氣，何等性情？方之今世，豈可得乎？餘皆類此，大抵行俠之人，莫不如是。

千古來，豪傑之士，莫不具有俠義道精神，而俠義道中亦多豪傑之士。他們總以急人之急，解人之厄，扶人之困，救人之死爲己任。他們總有見義勇爲的精神，總有平不平的精神，總有「食人之食者死人之事」的一飯之恩必報的精神，總有耶穌釋迦替人類擔當罪惡的仁者的精神。他們總有英雄肝膽，總有男兒熱血，總有菩薩心腸。而其一生行事，總是可歌可泣的！總是驚天地而動鬼神的，孔曰殺身成仁，孟曰舍

生取義，這種精神，歷史上除少數忠臣節士而外，大抵很難普遍存在於士大夫階層中，而却普遍存在於俠義道中。因為士大夫中，大抵其膽多怯，其氣多懦，十九不脫文弱書生之境地。一轉入官場，便以富貴為職志，於是而易為利慾昏其心，易為功名汨其性，於是常「計其功而昧於道，見其利而忘於義」，此漢唐而後，正氣之所以不張，而國脈之所以日衰也。至若俠義道中則反是！他們心目中不以富貴功名為職志，而一以行俠尚義為能事。故常能視帝王如草芥，視萬金如糞土，視生死若傳舍；故無處而不自豪，無入而不自得。孔子曰：「君子喻於義，小人喻於利。」俠者中無一喻於利者，自漢以下，如朱家郭解劇孟……等所有任俠之人，無一死有餘資者，即可概見一斑。良以死生非所計，而況於利子？而況於名乎？孟子謂「舜與跖之分，義與利之間而已。」又謂「仁、人心也；義，人路也。」又曰：「魚我所欲也，熊掌亦我所欲也，二者不可得兼，舍魚而取熊掌者也；生亦我所欲，義亦我所欲，二者不可得而兼，舍生而取義者也。生亦我所欲，所欲有甚於生者，故不為苟得也；死亦我所惡，所惡有甚於死者，故患有所不辟也。如使人之所欲，莫甚於生，則凡可以得生者，何不用也；使人之所恨莫甚於死，則凡可以辟患者，何不為也；由是則生而有不用也，由是則可以辟患而有不為也。」故君子貴殺身以成仁，捨生以取義。俠者不違仁背義以苟生，而況於功乎？而況於位乎？故俠者施恩於人而不望報恩，樹德於人而不望報德；亦行其義之所謂宜，心之所謂安而已。良以「人生會有死，得處如鴻毛，寧能偶鸚鵡，寂寂隱蓬蒿！」能生人之死、而死人之生，則自可「浩氣滿千古，精忠貫斗牛」，其不為人所追憶者，未之有也。

大抵行俠尚義之士，其心必仁而能峻，其氣必豪而能剛，其行必勇而能敢，其語必誠而能果。且類皆能去私義而存公議，去私理而存公理，去私是而行公是；故其俠氣豪情之發，多亦為道義與天理之所在

也。後世儒者，其氣多墮於溫文爾雅，文弱衰頹；故履仁蹈義，往往後人。若能輔之以俠道，則其精神自易趨於勇猛剛強，膽氣自易趨於豪放弘毅，而其「行道必果、赴義恐後」之精神，亦自易生於其心而發乎其身矣。夫徒義不足以自行，徒俠不足以爲道。合而全之，則自可俠義開天地，精誠動鬼神矣。

二八 大勇者的大無畏精神

——有蓋世之勇，蓋世之氣，而後能創蓋世之業，成蓋世之名。

自古英雄豪傑，其能立大功立大業而能名垂千古不朽者，無不有賴於其大勇者的大無畏精神！這是英雄性質中的第一要素，無此便絕不能完成其爲英雄豪傑。庸夫之所以成爲庸夫，祇在無勇氣，無大無畏精神；英雄之所以成爲英雄，祇在有勇氣，有大無畏精神。有勇氣，便敢擔當一切；有大無畏精神，便可完成一切。故孔子謂「知仁勇三者，爲天下之達德。」又謂：「知者無惑，仁者無憂，勇者無懼。」孫子亦以「智信仁勇嚴」五者，乃爲將之五要素。實則完成事功完成道德完成人生，全在以勇字貫串之。行仁與完成其仁，必有賴於勇；行義與完成其義，必有賴於勇；行其所知與完成其所知之理想，必有賴於勇；行道與完成其道，行德與完成其德，亦必有賴於勇。在生命的大洪流裡，於勇中可見生命力之雄渾，可見氣魄之磅礴。故惟有勇，纔能有克服困苦貧賤的精神，纔能有冒險犯難的精神，纔能有赴湯蹈火視死如歸的精神，纔能有以天下爲己任的精神，也纔能有殉真理殉正義的精神！必如此，纔能見生命之真，見生命之美，見生命之善，見生命之光輝燦爛！有蓋世之勇，有蓋世之氣，而後能創蓋世之業，成蓋世之名。故非特烈大王謂：「勇爲萬事成功之母！」

大勇之道，可由義養。見一義，不見生死，則大勇自生。是故見義不爲，非勇也；畏強凌弱，非勇也；臨難而不能立節，見危而不能授命，非勇也。昔孟子論北宮黝之養勇也曰：「不膚撓，不目逃，思以一豪挫於天下，若撻之於市朝，不受於褐寬博，亦不受於萬乘之君，視刺萬乘之君若刺褐夫，無嚴諸侯，惡聲至，必反之。」其論孟施舍之養勇也曰：「視不勝，猶勝也，量敵而後進，慮勝而後會，是畏三軍者也，舍豈能爲必勝哉，能無懼而已矣！」其論文王之勇也曰：「詩云：王赫斯怒，爰整其旅，以遏徂莒，以篤周祜，以衡於天下，此文王之勇也，文王一怒而安天下之民。」其論武王之勇也曰：「書云：天降下民，作之君，作之師，惟曰其助上帝，寵之四方，有罪無罪惟我在，天下曷敢有越厥志，一人衡行於天下，武王恥之，此武王亦一怒而安天下。」其論大丈夫之勇曰：「居天下之廣居，立天下之正位，行天下之大道，得志與民由之，不得志獨行其道，富貴不能淫，貧賤不能移，威武不能屈，此之謂大丈夫。」故養勇必基於道；基於道，方能爲大勇。孔子謂大勇曰：「自反而不縮，雖褐寬博，吾不憚焉，自反而縮，雖千萬人吾往矣。」（見孟子），又曰：「臨大難而不懼者，聖人之勇也。」（見莊子）基於道，方能勇於赴湯蹈火，不苟免難，不苟取利，不偷生，不怕死。履危如安，甘險如飴。視生如芥，視死如歸也。

大勇之道，可由恥養。蓋知恥則勇，勇則能死，能死則生。知恥則無懼，無懼則大無畏之精神自生。明恥教戰，明恥教民，明恥教死，所以養勇也。故中庸曰：「知恥近乎勇。」孔子論士曰：「行己有恥。」孟子曰：「人不可以無恥，無恥之恥無恥矣。」故吳子曰：「凡制國治軍必教之以禮，勸之以義，使有恥也。有恥在大足以戰，在小足以守矣。」故管子曰：「禮義廉恥，國之四維，四維不張，國乃滅亡。」孟子有言曰：「無羞惡之心，非人也。」又曰：「羞惡之心，義之端也。」羞惡之心，即知恥之心；養其

羞惡之心，即養其知恥之心；故知恥之心，亦即義之端也。孟子認大勇由「集義所生」，由「直養而無害」所生，故養其恥心，亦即所以養勇也。若無恥，則自無骨氣，無品德，無人格，且亦無所不爲，又何望其能有勇？何望其能有所不爲？

大勇之道，可由知養。知則明，明則不惑，不惑則不動心，不動心則大勇自生。明者，明道也，明義也。即所謂：「正其誼（義也）不謀其利，明其道不計其功」也。道義明，則自可守死善道而不動於心矣。故孟子言其「不動心」之這時曰：「我知言，我善養吾浩然之氣。」其答何謂知言曰：「故辭知其所蔽，淫辭知其所陷，邪辭知其所離，遁辭知其所窮。」知則智，智則是非利害得失取捨，無所逃於心中。有智則膽識自生，膽識生則勇氣自壯。如是方能爲人之所不能爲，任人之所不能任，死人之所不能死。拿破崙謂：「勇氣由膽識而生。沒有膽識，縱有勝敵萬全之計劃，亦等於零。」納爾遜謂：「有非常之膽識，乃可語非常之事業。」成吉思汗亦謂：「有包天之勇氣者，必須有包天之膽識；故常能敢作敢爲，敢擔當大任，敢擊強敵，敢冒大危險。」在人類精神中，克服困難危險，常須有大膽識與大勇氣。歷史上的英雄，大抵由艱難困苦危險與九死一生中磨練出來的，而這全靠勇氣完成之。

亞歷山大說：「祇要我們有勇氣，能不怕危險，克服危險，就沒有危險。」漢尼拔說：「有危險則有榮譽。所冒之危險愈大，則榮譽亦愈大；所冒之危險愈多，則榮譽亦愈盛。」而這全須有大無畏之精神方可，正如拿破崙所謂：「冒大危險，須有大勇氣。」良以勇氣乃是吾人生命動力中之最大源泉，無此，生命便變成無動力而亦無價值與意義之可言矣。

馬爾騰說：「大膽，無畏，永遠是成大事的人的特徵。生來膽小，不敢冒險，而畏避困苦的人，自然

一生祇能做些小事了。」有大無畏的精神去冒險去克服困難，乃「偉人性」中之第一要素。所以馬爾騰又說：「歷史上有許多偉大人物之所以成偉人，就是因爲是大量困難的克服者，大量危險的超越者，他們在用大無畏精神克勝種種阻碍中，得到了力量。」恐懼、悲觀、消極與畏難苟安的心理，是人類最大的敵人，不但可以腐蝕一個人的前途，而且可以腐蝕一個人的生命，我們必須以大勇者的大無畏的精神，去克勝這種心理，纔能使生命內部潛在的「獅子性」的潛力，無限地發揮出來。勒死恐懼，你便可使你的心靈更新，使你的勇氣倍增。你無論遇到任何困難，任何危險，祇要你能以大無畏的精神，勇往直前，義無反顧，死而後已！則崇高偉大的成功與榮譽，便永遠屬於你了！一個人能以道義存心，本公理行事，「一生光明磊落，皎如日星，仰不愧於天，俯不作於人，又何懼之有？既無有恐懼，「死生無變於己」，又何患大勇之不生？名節之不立哉？

最後，大勇者的大無畏精神之產生，除上述所舉：可由集義以養之，可由明恥以養之，可由懲智以養之，可由無懼以養之而外，最後尚須用堅忍以養之。越王忍臣吳之羞，韓信忍胯下之辱，張良忍納履之窘，高祖忍百敗之氣，皆能忍也，故大勇者常能「卒然臨之而不驚，無故加之而不怒，泰山崩於前而色不變，麋鹿興於左而目不睜。」至若「拔劍而起，挺身而鬪，暴虎馮河，死而不惑者」，則乃匹夫之小勇也，三尺童子皆能爲之，無待乎養而致，此自然之勇也。故尚書謂：「必有忍，其乃有濟。」論語謂：「小不忍則亂大謀。」百丈謂：「煩惱以忍辱爲菩提。」子玄子謂：「勇者以忍氣爲真人。」必須忍人之所不能忍，而後能勇人之不能勇。能小忍則有小勇，能大忍則有大勇。故黃庭堅謂：「百戰百勝，不如一忍。萬言萬當，不如一默。」氣以愈忍而愈見剛勁，勇以愈養而愈見浩大。蓋忍有藏蓄之意，養有孕育之義；故

陶子謂：「人之犯我，深藏而不發，不過一再而已，積之既多，又孕其鋒，不發則已，發之必烈。斯一最後之發，其勇不可當，故能必克必成。」此由忍而致，必有待於養，此道義之勇也。

二九 聖賢豪傑之剛健精神與積極精神

——惟剛健精神可以成仁，惟積極精神可以取義。

歷史上任何一個人，要完成其崇高而偉大無比的德業與事功，便不能不首先涵養其崇高而偉大無比的精神。人之所以能出類拔萃超世絕俗，而上參天地下垂萬古者，全在精神，塞乎我一身者為精神，塞乎天地間者亦為精神。勝人者，在其精神勝人，超人者，在其精神超人，不如人者，亦即在精神不如人。而此種精神要素中，鼓鑄聖賢豪傑的成為最主要原動力的即是剛健精神與積極精神。剛健則內勁潛歛，發之便可無敵不摧。積極則英氣勃然，發之便可一往無前。二者相盪相融，相輔相成，孕於內而行於外，於是而沛然莫之能禦矣！這種剛健而積極的精神，數千年來在我國歷史上，創造了無數聖賢豪傑，也孕育了我們傳統的道德文化與民族精神。

任何一個國家民族精神之產生，是由其民族性之滋養與長時期歷史文化之孕育而成；在另一方面，民族性之形成與歷史文化之茁長，則又賴於其民族精神之發皇與培養；二者互為因果，互相鼓鑄，而逐漸形成其國家民族精神之特性。從中國歷史上看古聖賢豪傑之剛健而積極的精神，可以說自三代以來中經漢唐而未稍衰，無論從學術道德文化或武功上言，都有其偉大成就。自宋明迄今，國人一誤於魏晉之清談，再誤於佛氏之空寂，復誤於宋明之末夷，與滿清之摧殘，致固有精神，蕩然泯絕。故今日而欲挽頹風，首當

在力求思想獨立、精神獨立、人格獨立，以樹立依自不依它的自尊自信自立自強之心理，一去以往所陷溺的空疏迂拘文弱萎靡之風，而養其固有的剛健強勁之氣。

從中國文化上看，這種剛健精神積極精神，也可以說即是儒家的精神。中國文化的道統，實即以儒家爲代表。先秦之際，雖諸子齊鳴，百家競立，在學術思想界放一異彩。如道家墨家法名家陰陽家者流，對當世及後代，亦諸具有深厚之影響；迄後如魏晉的玄學，南北朝隋唐的佛學，對當時及後代學術思想，影響亦大，然究以儒家思想爲正統爲主流。而中國民族及歷史之所以垂五千餘年而綿綿不絕者亦實有賴於儒家思想爲之中流砥柱；故每當危險時期，常能繼絕興廢，挽狂瀾於既倒，障百川而東之。我們自宋明以來之所以衰落，與聖賢豪傑之士所以不世出者，在我們早已喪失了我們祖先之所以發皇光輝的「古中國精神」那一點上！亦可以說我們智識階級喪失了古代儒家的真正精神。所以今日而要完成爲一個超古邁今頂天地立地的聖賢豪傑，則唯有從強烈的文化意識裡與堅強的歷史意識裡，培養其自尊心與自信心，從人性的覺醒與理性的覺醒裡，來樹立其超人的人格與道德，使人能成其爲人，使人能有以異於禽獸。這即是儒家精神之最根本處。

現在我們先談聖賢豪傑的剛健精神。所謂剛健的精神，亦即是強者的精神。大易始乾，乾乃純陽純剛之氣，即剛健也；「中正純粹精」，剛健也；「生生不息」，剛健也；「變動不居」，剛健也；「天下之動，貞夫一者也」，剛健也；「元亨利貞」，剛健也；而全部易中，言剛言中言正之處特多。詩云：「惟天之命，於穆不已」，不已，亦剛健也。論語謂：「詩三百篇，一言以蔽之，曰思無邪」。不剛健不中正又何能思無邪。此實即爲「天地正氣」與「民族正氣」之所根本。自宋明以來，國人之思想爲佛老之徒所

誤，致國勢日非，始終未能凌駕漢唐之盛。舉其影響之大者，如程朱陸王，莫不出入佛老而返歸儒宗。故總是在寂靜柔和處識「道」識「仁」識「本體」，而遭大易生生健動之盛德大用。朱子以柔言仁，船山稱之，明道主以「誠敬存之，存久自明」，其結果常易墮於寂靜柔夷。由孔子言「剛毅木訥近仁」，更可證仁實具有剛健之盛德，而非柔所可爲言也。陽明雖識得生生不息真幾，然總不免受禪學影響，專從寂靜處認取本體。宋明理學家心學家之手工夫，亦即入道工夫，莫不皆同此失。極其末流，更落於空疏迂拘文弱萎靡，而失其剛健之「勁氣」，於是而民族之生命力與精神力，便於不知不覺中受到無可避免的侵蝕而逐漸削弱。此點，歷代學人很少指出，殊深可嘆惜！

同時，歷史上任何一個英雄豪傑的精神，向來是剛健的勇邁的進取的強毅的，亦即是強者的精神。尙武好勇，尙俠重義，在任何一個時代的民族性中都可以看得出來。帝典曰：「克明峻德」，峻德，卽言其剛健清明之德也。中庸謂：「子路問強。子曰：南方之強與，北方之強與，抑而強與。寬柔以教，不報無道，南方之強也，君子居之。衽金革，死而不厭，北方之強也；而強者居之。故君子和而不流，中立而不倚；強哉矯！國有道不變塞焉；強者矯！國無道，至死不變，強者矯！」此其所以「發強剛毅」，「齊莊中正」之爲天下至聖之象也。一個人如常能體「天行健之義，而能「自強不息」。便能克服困難克服敵人，而不受天然的淘汰與人爲的淘汰。並因此剛健自強之民族性，而產生一種不妥協的精神！不屈服的精神！不投降的精神！不同化的精神！他能屈服人而不爲人所屈服，能同化人而不爲人所同化，這是所有英雄豪傑精神中一個最大的特點。

現在讓我們一談聖賢豪傑的積極精神。積極精神之所由產生，則是根於「行仁義」的精神而來。所謂

積極的精神，即是人類向上的精神與愛真理的精神。中國文化一向以「道」代表宇宙人類間萬事萬物的總真理，而以「中」垂道統。故「中」亦即爲代表一切的真理。堯舜禹湯文武周公孔子，一貫的道統與心傳祇是一個「中」字。曰永執厥中，曰建中建極，曰時中，守中，易道隨時處中，孔門演易旨作中庸，於大學曰「至善」，皆言中道也。「中」絕非「折中」「兩可」之意，在道德上是代表一「至善」的境界，亦即是「極高明」的境界；在事物上是代表一「不易」的真理，亦即是「永恆」的真理；在精神上是代表一「不息」的自強精神，亦即是人類向上的積極精神。「中庸之道」，不偏亦不可易；「至善」之道，不可以加亦不可以損；爲人處世做事，毋過毋不及，將其辦到「恰到好处」，就是「中」亦就是「至善」；故大學上「止於至善」，亦即「止於中庸」，此夫子之道，所以「一以貫之」也。而其要義，則是在教人以「積極精神」，向極高明而配天地的最高理想境界發展，以完成其人之所以爲人的人格。今日社會上所充滿著的消極精神與苟安心理，及聽天由命之習性與自卑感，諸有違此一古聖相傳之大義微旨也。

後來儒家思想，便由「中」字而演化以「仁義」爲中心思想。孔子言中和，老子言沖和，細玩之，中和沖和，皆仁也，易繫辭說：「立天之道，曰陰與陽；立地之道，曰柔與剛；立人之道，曰仁與義。」所以言仁義精神，亦即是人道精神。儒家以「說仁義」見稱於世，其仁義的精神，以現代語釋之，則即爲博愛的精神與正義的精神。仁有「愛」義。有「生」義。中庸謂：「仁者，人也」伊川說：「公而以人體之謂之仁」，朱子因而祇以心之德、愛之理釋仁實誤；因其未悟其生生不息之健與生生不息之幾，大易之精要奧微處在此。易明乾元始萬物，以乾元統天，而曰乾爲仁，乃漢儒存古義之精到處。然而後人多圖圖過去。致使最高之民族精神，逐漸弧線下降，而落於柔夷空寂無爲之境地。其次，義有「宜」義，亦通「至

善」義。中庸說：「義者，宜也」，孟子說：「仁，人心也；義，人路也」。故義是人所當行當由之路。陳淳謂爲「當然而然，無所爲而然。」當然而然，就道體言；無所爲而然，就德行言；以現代語釋之，即爲「應該」。應該如是做便如是做，道之所在——亦即正義之所在，則義不容辭；當進則進，當退則退；當爲則爲，當放手則放手，甚且當生則生。當死則死；祇見一義，不見生死。如是，便自可產生「自反而縮，雖褐寬博，吾不慚焉；自反而不縮，雖千萬人吾往矣」的大無畏的精神，惟在「義」上之應該，乃爲道上的應該；道之所在的應該，是無條件的應該。一個人的行爲，如係有條件的行爲，有所爲的行爲，爲功利的行爲；惟無條件的行爲，與無所爲的行爲，才是道德的行爲。才是行道的行爲與行義的行爲，此即爲儒家思想中義利之辨與禽獸之別。故孔子曰：「有殺身以成仁，毋求生以害仁。」孟子曰：「殺身成仁，捨生取義。」此即人之所以爲人處，人之所以異於禽獸處。亦爲「勁氣」之內歛處。「養天地正氣」，須知養「正氣」須自養「勁氣」中來。禽獸祇有自然的生死，而無道德的生死，——亦即在義上的生死。吾人若祇是自然而生，自然而死；不知當生時則生，當死時則死，不違道違仁違義以苟生貪生，則何以異於禽獸。孟子謂「人之所以異於禽獸者幾希」？此語却鮮有人簡捷道得出來。仁爲孔子哲學的中心，而義又爲「行仁」的下手處。我歷代先聖先賢的以死衛道，以死殉真理，以死赴國難的精神，都是由此中產生出來。孟子所揭櫫的浩然之氣，與「富貴不能淫，貧賤不能移，威武不能屈」的大丈夫之氣，則更是由此中培養出來：

孔子以「智仁勇」三達德，行天下之五達道，而實以仁爲中心。智所以知仁，勇所以行仁。仁者剛，所以「惟仁者，能好人，能惡人。」仁者勇，所以能「當仁，不讓於師。」仁者，「相人偶」；言仁必及

於人，絕非個人主義思想之祇求成就一個我；所以能「己欲立而立人，己欲達而達人。」能「天下爲公」。而「不獨親其親，不獨子其子」，必使「老有所終，幼有所長，壯有所用，鰥寡孤獨癯疾者，皆有所養。」所以言仁的精神，實同時含有合羣的精神、服務的精神、利他的精神與利世的精神在。「智者無惑，仁者無憂，勇者無懼」，儒家的大智大仁大勇的精神，與「成仁取義」的精神，祇是在要人認識一個「是」和成就一個「是」，認識一個正義和成就一個正義，認識一個真理和成就一個真理。因爲認識之真切所以能行之篤實，而能產生浩然雄渾的精神，而能「死生無變於己。」因由於儒家的行仁義的精神，故而產生一種大無畏的精神，不怕死的精神，與以生命殉國家民族的精神。

我們從歷史上看，黃帝開國時百戰征誅的尙武精神，堯舜的揖讓精神，大禹的治水精神，湯武的除暴精神，孔孟栖皇主席不暇暖的救世精神，與乎秦始皇築萬里長城的精神，隋煬帝開運河的精神，以及漢唐時代的拓邊精神，無一不是由此剛健精神與積極精神所陶融鼓鑄而成。總之，惟剛健精神可以成仁，惟積極精神可以取義。我們不欲使我們卑爾有所立，並能光芒四射照耀千古則已，否則便舍此蔑由也。

三十 談自求多福之道

——命自我立，福自我求。德自我修，聖自我作。

孟子有言曰：「愛人不親，反其仁；治人不治，反其智；禮人不答，反其敬。行有不得者，皆反求諸己；其身正而天下歸之。」詩云：「永言配命，自求多福。」自求多福，爲任何一個人完成其人生之第一最高原則。故太甲曰：「天作孽，猶可違；自作孽，不可活。」道家有恆言：「我命由我不由天。」即「自

我立，福自我求」之意也。爲聖爲凡，全在自我一心。故古聖謂：「聖狂之分，在乎一念。聖罔念作狂，狂克念作聖。」爲福爲禍爲成爲敗之道亦然！余故曰：「德自我修，聖自我作」也。

大丈夫，當自立而不求人。孔子曰：「己立立人，己達達人。」斯爲大人之道。若欲「人立立我，人達達我」，則爲小人之道矣。貧不足耻，貧而不能自食其力爲耻。賤不足羞，賤而常有求於人爲羞。夫能薄天子，傲王侯，輕爵祿，賤功名者，在我能無求耳！一有所求，則必自輕，而亦必見輕於人矣！故孔子曰：「君子求諸己，小人求諸人！」

陸象山有言：「人貴自立自重，不可隨人脚跟，學人言語。」這即是說：人貴自立其我，自重其我，如是方可見我自己的生命，見我自己的精神，見我自己的人品，見我自己的光輝。模仿他人，依伴他人，總不能見我在。既言自立，豈得求人而立。偉大人物之所以成爲偉大者，全在其在天地間，一切能自作主宰，以頂天立地而存在也。何況世間事，凡在己者皆可靠，在人者皆不可靠。孟子所謂「求則得之，舍則失之」者，是求在我者也，求在內者也；而非求在人，非求在外者也。

胡林翼有云：「天下事，總要自立，要自強，要反求諸己。」「凡人要自立，要自強，要求己而莫求人。所謂求己者，即君子之中立不倚也，即君子之自強不息也。」又云：「天下事，惟自己培植乃可靠，外人及父兄，均不能代謀，且亦不可恃也。」曾國藩亦云：「凡在危急之時，祇有在己者可靠，其在人者皆不可靠。」陶覺亦云：「晉人有言：天下事，原有自己一人，故人貴自立，自立必先自強，勿倚賴人，勿干求人，他人無論親疏，一切皆不可靠也。」讀此，當知所以自省矣。「人到無求品自高」，一個人總要用自己的雙手打天下，用自己的雙腳走天下，用自己的血汗洗天下，才是大丈夫行徑！正如俗話所說：

「兒要自養，穀要自種。」「好漢不吃嗟來食，不用趨來錢。」自古大英雄豪傑，其在世界歷史上的光輝，無一不是自我創造的。

凡一切自求於己，而不求於人者，其人生乃為最高尚之人生，即一生在貧賤中，亦為一至尊貴而具有光彩之貧賤。因為道德仁義學問人格，均須自求於內，而能自我培養自我建立方可得來；此不但他人無可賜，即上帝亦無可賜。而人世間一切能具有歷史性之富貴功名事業，又必均須自道德仁義學問人格中，方顯得偉大而有價值。至若一時性曇花一現的富貴功名，此乃匹夫匹婦眼中之富貴功名，或偶亦可外求之而得，然實不足以與言也。故孔子曰：「富貴如可求，雖執鞭之士，吾亦為之。如不可求，從吾所好。」這即聖人自安其安，自得其得，自樂其樂之道也。昔顏子居陋巷，一簞食，一瓢飲，人不堪其憂，而顏子不改其樂，孔子亟稱之，是故君子有自立自存之道也。在外者在人者不可求，反身自求於內，而從吾所好，所以自行其道也。至富貴功名，乃身外物，有之無加於所得，無之無損於所得。昔袁了凡問雲谷曰：「孟子言求則得之，是求在我者。道德仁義，可以力求，富貴功名，如何求得。」雲谷曰：「孟子之言不錯，汝自解錯了。汝不見六祖說：一切福田，不離方寸。從心而覓，感無不通。求在我，不獨得道德仁義，亦得功名富貴；內外雙得，是求有益於得也。若个反躬內省，而徒向外馳求，則求之有道，而得之有命矣；內外雙失，故無益。」此亦即儒家所說盡心盡性以盡其在我之道。盡其在我，則可成其在我。故雲谷認為詩書所稱的「命由我作，福自己求。」乃為不移不二的真理；而教了凡致力於「立命」工夫！以在內者有成，在外者亦自可有得也。

陶淵明詩謂：「富貴非吾願，帝鄉不可期。」此在內者自足也。老子謂：「金玉滿堂，莫之能守。」

此在外者，即有亦不可恃也。呂坤有言曰：「凡在我者，都是分內的，在天在人者，都是分外的；人要明於內外之分，在內缺一分，便是不成人；在外得一分，便是該知足，」能知足則可無入而不自得，無處而不自安。貧而能安貧者，富也；賤而能安賤者，貴也；以無求則富，無求則貴，我自富其富、自貴其貴於內也。故孟子謂：「趙孟之所貴，趙孟能賤之。」貴賤貧富在我，而在人乎哉？故老子曰：「知足常足，終身不辱。」昔宋處士魏舒，隱居不仕，嘗自詠云：「有名閒富貴，無事散神仙。洗硯魚吞墨，烹茶鶴避煙。」真宗屢召不起，謂使者曰：「九重丹詔，休教彩鳳啣來，一片閒心，已被白雲留住。上嘉其志，遂不復召，而終老死於巖石之間。此能自足其足，閉外以全內者也。唐伯虎詩有云：「釣月樵雲共白頭，也無榮辱也無憂；相逢話到投機外，山自青青水自流。」人如能了然於山自青青水自流，則自能萬事無求於人矣。良以「百年隨手過，萬事轉頭空。」又有何可求乎？求而不得，徒自貶抑，其招屈辱，又何苦來？

若反求諸內，則自求自得，且復一得永得。不但人不可奪，即天亦不可奪。故曰：自求多福。此之謂也！古聖有言：「天助自助者」，又曰：「德不孤，必有鄰。」又曰：「天道無親，常與善人。」這即是說：你如能真誠地修德於內，飽學於身，且其行爲，爲無所爲而爲之，無所求而爲之的行爲，則自上可格天，下可格人；不祈天而自得天助，不求人而自得人助矣。正所謂「雪滿山中高士臥，月明林下美人來」也。故孔子曰：「不患無位，患所以立。不患莫己知，求爲可知也。」又曰：「君子謀道不謀食」，「君子憂道不憂貧」。必如是，方能顯得超越，顯得偉大！故大學傳曰：「君子素其位而行，不願乎外。素富貴，行乎富貴，素貧賤，行乎貧賤，素夷狄，行乎夷狄，素患難，行乎患難。君子無入而不自得焉！在上位不陵下，在下位不援上。正己而不求於人，則無怨；上不怨天，下不尤人。故君子居易以俟命，小人行險以徼倖。」

子曰：「射有似乎君子，失諸正鵠，反求諸其身。」明乎聖人之道，於天下又復何求也？

三一 孝弟爲人性中之基本要素

——孝弟之性，爲基本人性；孝弟之道，爲基本人道。

孝弟爲人性中之基本要素，人而無孝弟之心，非人也，無孝弟之行，尤非人也。此是人之所以爲人與人之所以異於禽獸的太大本根處。有此內在的基本條件，便可保存一個人的真性情，失此內在的基本條件，便祇算得一個徒具有人形的軀殼了，如此則兩手兩腳動物與四腳動物又何以異？孔門超凡入聖之學，主在由存心養性入手，而此却爲存養之大中心大肯綮大基礎。存養其孝弟之心，即存養其爲一個人的真心；存養其孝弟之性，即存養其爲一個人的真性；存養其孝弟之情，即存養其爲一個人的真情。此爲人之基本性情，亦爲人之基本德行。一個人對父母不孝，則其對兄弟、對朋友、對長上、對屬下、對人類的一切性情與德行，皆不可靠，必有某種作用或某種利害存乎其間。且孝弟之心，自天所賦，人皆有之。人而無孝弟之心，則孟子所謂：爲仁義禮智四端的人皆有之的惻隱之心、羞惡之心、辭讓之心、是非之心，更是無從生根矣。古謂「孝弟乃爲仁之本」，擴而充之，孝弟亦爲義之本，爲禮之本，爲智之本，以及一切德行之本。一切聖德聖行，均以保存此一純乎天理的心性爲起點，此心性一失，則一切心性皆失矣。故修養其孝弟之德性與行爲，實爲修養其他一切德性與行爲的基礎。教人做人，此實爲最吃緊的下手處！故孔子曰：「孝、德之本也。」孟子曰：「不得乎親，不可以爲人。不順乎親，不可以爲子。」孝經謂：「孝爲百行之源」，「人之行，莫大於孝。」「不愛其親，而愛他人者，謂之悖德。不敬其親，而敬他人者，謂之

悖禮。」又曰：「愛親者，不敢惡於人；敬親者，不敢慢於人。」卽以此也。

孔門傳學，以論語爲要經，而於首卷開宗明義，卽揭錄有子之言曰：「君子務本，本立而道生。孝弟也者，其爲人之本歟！」這卽是說：孝弟之性，爲基本人性；孝弟之情，爲基本人情；孝弟之道，爲基本人道。爲學做人修德立業，均係以此爲最根本的下手立腳處；舍此便無由入門矣。推而廣之，則可以爲聖賢，可以王天下。故孟子曰：「堯舜之道，孝弟而已矣。」儒家之道，總是由近及遠，推己及人，故必須以孝弟爲起點。因爲父母子女間的慈與孝之愛，乃係一種基於天性的至情之愛，最易保存、最易培養、亦最易擴充。我們對國家民族社會之愛，與對世界人類之愛，都係基於此一天性而擴充之，推己而及人，推人而及物，推物而及天地，均係以此爲始基。亦必由此方可見其愛爲真愛，其情爲真情。若泯沒了此一天性，扼殺了此一真情，便卽等於失去了人性人情，人而無一點人之性情，其可得謂之人乎，故曰：人而無孝弟之心，非人也！

哲言有之。「百善孝爲先」，又謂：「從古聖賢豪傑，全自孝子中來。」又謂「求忠臣於孝子之門」。良以一個人可由其孝親愛親敬親的行爲中，看出其有無真血性，真情感，真肝膽，真心腸。有則其人必有可爲，無則其人必不可救。故孝經謂：「五刑之屬三千，而罪莫大於不孝。」蓋所以治於要，誅於始也。聖諺云：「父母之恩，萬身莫報。」又謂：「父恩深甚，母恩尤千百倍於父恩。」日本俗諺亦謂：「父恩比山高，母恩比海深。」鳥知反哺，羊知跪乳，豈有人而不如禽獸者乎？我們提倡孝道，主在端其本，立其基。使人不泯失其人性人情，再擴充此一與天俱來的真性情，充塞乎天地之間，以期上則可成就爲一個真英雄真豪傑，下則可免淪落爲一個無以異於禽獸之人。絕非在欲保留此一數千年之舊道德舊觀念也。

同時，我們要知道，科學的原理原則有新舊，新者立、舊者即不能存在，且復隨時代而日新月異，歲不同。做人的道德的原理原則適反是，它是不隨時代而變易的，它是萬古常新的；所以耶穌之道、釋迦之道，與我們的聖人之道，凡是教人做人的，總是天經地義永恆不變的。因爲人總是人，千載以上的人是要做人，千載以下的人是要做人；進入二十世紀的人是要做人，未來進入太空時代進入星際時代的人，還是要做人。科學的知識，祇能改變物質世界中的萬事萬物，而不能改變精神世界中的人心人性與人情。所以我們不是要在腐朽爲神奇，祇是拈出此本來即非腐朽的原理原則，以作爲人類行爲的最高準則耳。

孝之爲道，始於事親，而終於事家國天下；始於愛親，而終於愛家國天下；始於敬親，而終於敬家國天下。它是以愛父母敬父母孝父母之心爲起點，逐漸推廣其範圍，以及於家國天下人類。這全是一個仁心（愛）之擴充，一個真性情之擴充。即所謂「親親而仁民，仁民而愛物」者是。此一仁心，由對父母而及於人類，由對人類而及於物類，則自「天地萬物與我渾然同體」矣！渾然同體者，即此一真性情之同體也。即人心即天心，即人性即天性，則自小而無內，大而無外，天人一體矣！能天人一體，又何患無立。是故孝之爲用，不但爲吾人做人的根本，而且是英雄豪傑創業垂統的根本，賢哲君子希聖希天的根本。

人子孝親之行爲，始於愛，終於敬。孔子答子遊問孝曰：「今之孝者，是謂能養，至於犬馬，皆能有養，不敬，何以別乎？」答孟懿子問孝曰：「無違」。無違者、無違其志、無違其心、無違其言，並無違乎禮也。答子夏問孝曰：「色難」。朱子註色難曰：「孝子有深愛者，必有和氣，有和氣者，必有愉色，有愉色者，必有婉容。」良以「爲人子者，不但富貴功名之氣，不可加諸親，即道德文章之概，亦難形之於己。蓋父母之前，宜履孺慕，亦即赤子之情也。」老子戲采娛親，即此也。敬親入手之法，由尊重始，

由誠謹始，由和婉始，由順承始，由得歡顏始，由不忤逆始，由不慢怠始，由盡心竭力始。胡達源云：「事親者色難，故禮曰：下氣怡聲，婉容愉色。盡孝者養志，故禮曰：聽於無聲，視於無形。」就另一方面言之，則若干之戒忌條，乃爲人子者所切宜注意的，如袁君載云：「孝子事親，不可使吾親有冷淡心，不可使吾親有煩惱心，不可使吾親有驚怖心，不可使吾親有愁苦心，不可使吾親有難言心，不可使吾親有愧惜心。」呂新吾亦曾詳言之曰：「孝子侍親，不可有沉靜態、不可有莊肅態、不可有輕慢態、不可有枯寂態、不可有冷淡態、不可有英雄態、不可有傲慢態、不可有驕縱態、不可有勞倦態、不可有犷頑態、不可有愁苦態、不可有怨怒態。」凡此諸係爲人子起居常行中，所不可或忽者也。

同時，在西方孝道雖不甚講求，然而父母之恩德，則仍未爲被邦人士之所或忽。如德諺謂：「母親之愛情是最上之愛情，是最高之愛情，是上帝之愛情，是無可報答之愛情。」塔米爾說：「母親之愛情，如天之愛情，是一種難以清償的愛情。」而蘇格拉底亦曾說過：「不孝父母而盡情於人，無益也。」「爲人子者，若不感報父母之恩義，則將無人爲汝之親友；蓋人皆知對不孝父母之人，盡其親切之情誼，殊無益也。」柏拉圖亦說：「父母最當敬重之，不可不報其恩……父母生我育我，其厚恩直無可比擬，故吾當在吾財產上身體上精神上竭吾力以報之，對於父母，不可有絲毫不敬之心意與言行。」這兩個西方古代大哲學家，亦有此同樣的體認。蓋這是人性，也是天性，乃中外古今凡有血氣者之所同然也。保持這份孝行，卽所以保存一點起碼的基本的人性，以全人道而盡人倫。我身乃自母腹中出，分有父母之一分骨肉，一分血脈，再加養育懷抱提携之無可比擬而又無法清償的大恩德，我們對之盡一份孝心，這完全是天理上的事，也是良心血性上的事。若連這一點點起碼的基本的人性都喪失了，又從何見天理？從何見良心血性？同

時，對他人對國家民族對世界人類，那份良知良能與仁心仁意的大博愛心大責任心，以及一切道德行為，又從何生起？從何培養？從何擴充？所以，我們說孝弟是人性中的基本要素。我們對父母的孝，實完全是一個人的盡性工夫。照中庸所說；則能盡我之性，即能盡人之性，能盡人之性，即能盡物之性；這是人性的橫的擴展。中庸復認為：能盡物之性，則可贊天地之化育而與天地參；這是人性的縱的擴展。能上參天地，即能下垂百世。故盡性之極致，能推而擴及於天下人物，則即能接上去；能接上去；則即能傳下去。如此則上下左右四方，無所不及；故能盡一己之性，即能化育萬物，彌綸宇宙！這一最基本的起碼做人工夫，其最後之功效，又是何等浩大？何等高遠？何等深長？

良以孝則敬本，敬本則廣大。故孔子語曾參謂「孝為德之本，教之所由生。始於事親，中於事君，終於立身」。又曰：「夫孝，天之經也，地之義也，民之行也，天地之經而民是則之。則天之明，因地之利，以順天下，是以其教不肅而成，其政不嚴而治，先王見教之可以化民也，故先之以博愛，而民莫遺其親，陳之以德義而民興行，先之以敬讓而民不爭，導之以禮樂而民和睦，示之以好惡而民知禁。」昔曾子謂：「居處不莊，非孝也；事君不忠，非孝也；莅官不敬，非孝也；朋友不信，非孝也；戰陣無勇，非孝也」。蓋孝所以返本。未有不孝其親而能忠其君者也，未有不孝其親而能信其朋友者也，未有不孝其親而能愛其民者也，未有不孝其親而能敬其長者也，未有不孝其親而能愛其國、成其務、仁於天下者也。

言孝則弟自在其中，弟為孝之推及與擴充。有孝弟而後有長幼，有長幼而後有上下，有上下而後有尊卑。孝弟之性情一失，則長幼上下尊卑之性情，亦自全無生根處。故有子曰：「其為人也孝弟，而好犯上者鮮矣，不好犯上，而好作亂者，未之有也。」這與上所說諸義，完全是孝弟之一大擴充，一大光輝。故

小之可以事親，大之可以立功，終之可以治國。夫弟之爲道，所以尊齒也。昔孟子謂「天下有達尊三：爵一、齒一、德一。朝廷莫如爵，鄉黨莫如齒，輔世長民莫如德。」達尊三，而齒居其一焉！其可慢乎？

三二 談時運不能拘限英雄

——時運與氣數，惟庸人之字典裡有之。

一般人總喜歡談時運，談氣運，談命運，實則在聖賢豪傑的字典中，絕對找不出時運氣運命運這些字眼。他們祇是不浪費自己的生命，不浪費自己的時間，埋頭苦幹而已。富蘭克林說：「聽憑環境控制，受命運支配的，祇是禽獸草木。」王爾德說：「吾人不可受環境所支配，應該去支配環境；不可受時運所拘限，應該去創造時運。」夫命運氣數，祇拘得凡夫，拘不得豪傑。故古哲謂：「命由我作，福自己求。」求仁得仁，求道得道，求富得富，求貴得貴，全在自求之而已，豈有他哉！孟子曰：「求則得之，捨則失之。」道德仁義，富貴功名，是全求其在我者也。冥冥中何能另有個主宰，主宰全在我之一心耳！我一發大心願，則匹夫可爲帝王。英雄創造時運，庸人等待時運。英雄常能突破逆境，庸人則常受制於逆境。命運與氣數，實惟庸人之字典裡有之。人人有個天，人人有個上帝，天無私應，上帝無私愛，凡別人有的你都有，決不會別人的月亮比你的好；祇要你不自安於現實，不自止於現實，即可上達而有成。

蘇格拉底說：「生命之流中，黃金時刻在我們面前滾滾而過，而我們所看到的，除砂礫而外並無他物；天使常常來訪我們，但我們在她走後才知道。」這就是說，時運與機會，人人都有，只看你能否把握得定。要把握得定，就得充實生命自身的力量。尤不可虛擲自己的生命，虛擲自己的時間。平庸人之所以成

爲平庸人，在其一生全在浪費其生命與時間，祇是爲衣食之奉、口體之養而忙碌終生；完全沒有將時間放在充實其生命光輝其生命上去，使其生命能由有限而擴至於無限，能由有窮而延至於無窮。每一個人，試一反問自己，是否如是，即可知吾言之不謬也。

林肯有言：「我們的生命，皆由時間造成，片刻時間的浪費，即是虛擲了一部份的生命。」富蘭克林說：「忽視當前一刹那的人，不會虛擲了他所有的一切。」「你愛惜生命，那麼請勿浪費時間，因爲那是生命的原料。」拿破崙說：「我如果無所事的白過了一天，自己就覺得犯了竊盜罪！」愛因斯坦說：「片刻的時間，價值與黃金無異。」這與我國古語所謂「一寸光陰一寸金」者相同。由上大家就可知道，他們之所以偉大，決不是坐待時運氣運之來，而祇是能愛惜自己的生命與時間，決不作一分一秒無益之事而已。故莫泊桑說：「世界上真不知有多少能成就功業的人，都因把難得的時間輕輕放過，而致默默無聞了。」蘇格拉底亦說：「當許多人在路上徘徊不前時，他們不得不讓開一條大路，給那些珍惜時間的人趕到他們前面去。」故大禹惜寸陰，陶侃惜分陰，淮南子稱：「聖人不貴尺璧，而重寸陰。」良以「年齡不饒人」，而「青春喚不回」也。你不要你的命運，在你自己的手裡溜走，你便不能讓時間在你自己的手裡溜走！淵明詩不云乎：「盛年不再來，一日難再晨，及時宜自勉，歲月不待人！」此正和拜倫詩所謂：「白日莫空過，青春不再來！」（此係以林寬詩意譯）同樣千古輝映了！記着，時間可以創造命運！

趙什謂：「勿謂長少年，光陰來轉轍。」一個人本來可以無限偉大，然而終不能無限偉大，甚至不能偉大且多流於渺小平凡者，在其自限之自棄之耳。命運不棄人，人當自棄於命運；氣數不限人，人當自限於氣數；時運不拘人，人當自拘於時運。及其無成，不知善自檢察，而反曰：天也時也命也運也，不亦大

可哀乎？時光疾閃電，流年一擲梭！如不及時奮勉，而徒以窮奢逞慾，酒醉金迷爲能事，其能不爲時光所吞噬，而默默無聞，與犬馬同其生死者，未之有也。故岳武穆詞云：「莫等閒白了少年頭，空悲切！」時間不浪費，生命不虛耗，便即可突破氣數，而自造命運也。

莎士比亞說：「我們如果早年拋棄過時間，到老年便會輪到由時間來拋棄我們。」你如不欲爲時間所拋棄，則惟有及時善盡之而善得之，使你生命的光輝，永遠照耀於無窮而已！總之，你要創造時運，而不要等待時運！郭爾衛說：「命運不是統治者，而是造化的奴隸。」亨里說：「我是我底命運的主人，我底靈魂的主宰。」種瓜得瓜，種豆得豆；你播種什麼，你即收穫什麼；時運氣數命運，完全是你自己所播種所造成的。普德曼說：「播種一個行動，你會收穫一個習慣；播種一個習慣，你會收穫一個個性；播種一個個性，你會收穫一個命運。」你播種一個善行，你會收穫一個善果，播種一個惡行，你會收穫一個惡果；這是天經地義，絲毫不爽的。所以，你如立志要做英雄豪傑，便必須播下一個英雄豪傑的種；立志要做聖賢君子，便必須播下一個聖賢君子的種。世未有種豆而得瓜，種瓜而得豆者也！

三三 行善與改過之道

——諸惡莫作，衆善奉行，爲入聖之不二法門。

聖人千言萬語，祇是教人行善而已。宗教家千言萬語，亦祇是教人行善而已。故以大禹之聖，猶聞善言則拜。顏子之守四勿，曾子之驗三省，遽伯之五十歲猶格四十九歲之非；與乎袁了凡之「諸惡莫作，衆善奉行。」皆古聖賢改過行善之要功，亦爲入聖之不二法門。閑邪所以存誠，去妄所以歸真，改過所以爲

善，寡慾所以養仁。行此四者，自可無一毫覬覦之心，無一毫將迎之心，無一毫伎求之心，無一毫無明之心。稍涉妄念私慾，即力格而除之，則自「慧風掃蕩障雲盡，心月孤圓朗中天。」而神明冲寂，朗照無遺。一有不善，本心先知，一知即斬，總要擇其善者而行之，擇其不善者而改之，不許雜半毫惡念，有半點惡行，則自可日幾於善，而希望希賢矣。

一個人總以能「樂善不倦，從善如流」，方可有爲。黃石公謂：「福在積善，禍在積惡。」又謂：「樂莫樂於好善，苦莫苦於多顧。」唐書謂：「養性者，善言不可離口，善行不可離手，善德不可離身，善念不可離心。」良以「言行善，則千里之外應之，言行不善，則千里之外違之。」此所以大學以「止至善」爲教也。止至善，乃明明德之極則，亦新民之極則。明明德，內聖之事也；新民，外王之事也；合而言之，止至善一語，亦即爲內聖外王之極則。明明德者，明我所本自具有的至善之「明德」而已；新民者，新人所本自具有的至善之「明德」而已。以我之明明德，進而新天下人之明德，以我之明明德化天下人之明德；其明也新也，均以止至善爲極則。至善是境界，止是功夫，前二者均須止於至善。故三事實止一事，三綱領實祇一綱領。以明明德一事爲綱領爲本體，以止至善一事爲境界爲功夫，而以新民一事爲大機大用。明明德以我爲對象，新民以人爲對象，二者均以人本自具有的明德爲本體，而以止至善爲功夫爲境界爲尺度，故止至善無對象。聖學祇是一個，豈有多子。故孔子曰：「吾道一以貫之。」堯舜禹湯文武周孔歷聖之心傳四句教曰：「道心惟微，人心惟危，惟精惟一，允執厥中。」亦祇是一個「一」字，一個「中」字。中卽一，一卽中，二而一，一而二者也。中卽至善，至善卽中。中卽明德，明德卽中。一而四，四而一者也。紛衍而散至於萬，亦諸莫不然！聖學簡捷之至。人之明德本善，一爲外物所蔽，爲人欲所牽，

設有不善，即引而去之，格而絕之，則自復其本然之善矣。聖學工夫，簡易之極。故孟子謂人皆可以爲堯舜，而聖人盡人可至也！大學一書，千古來皆以三綱領八條目爲教，實則三綱領祇有一個，八條目亦祇有一個。此爲截斷衆流之教法，惟以非本書範圍，漸此煞住。詳可參舊著「大學中庸貫義」一書，稍後有暇，尙擬寫「大學聖義闡微」以條暢而詳明之也。

行善所以立德，行小善則小德立，行大善則大德立。行善立德不易，凡我有生之日，皆爲行善立德之年，在了一口氣未落前，一言一語，一舉一動，一思一念，苟有所虧，未幾於善，即爲缺德，不可入聖。德惟善，罪惟惡。善則與天理相應，惡則與人欲相應。宋儒常講去人欲，存天理；實只存善去惡四字而已。大易有言：「善不積，不足以成名；惡不積，不足以滅身。」故積善自有餘慶，積不善，自有餘殃。老子曰：「天道無親，常與善人。」善所以養心，亦所以積德，亦所以積福。善不在大，惡不在小，故切「勿以善小而不爲，勿以惡小而爲之。」積則大矣。何西嚳云：「一毫善行皆可爲，毋微福望報。一毫惡念不可萌，當知出乎爾者反乎爾。」此爲切要工夫。

古謂人非聖賢，孰能無過，過而能改，善莫大焉。總要時時檢察，時時克治，庶幾可免。陸宣公謂：「智者改過而遷善，愚者恥過而遂非。遷善則其德日新，遂非則其惡日積。」故聖賢君子以能勇於改過爲第一義。俗所謂放下屠刀，立地成佛者是。孟子有言曰：「古之君子，過則改之；今之君子，過則順之。古之君子，其過也如日月之食，人皆見之；及其更也，人皆仰之。今之君子，豈徒順之，又從爲之辭。」此所以自孟子而後，世風日下，小人充斥也。蓋其所謂今之君子，即古之小人也，可不憂乎？「小人之過也必文。」故孔子曰：「過而不改，是謂過矣。」又曰：「已矣乎，吾未見能見其過而內自訟者也。」

改過之道，歷來以袁了凡說的最愜切詳明，而條理暢達，可爲入聖之門。其言有曰：「改過者，第一要發恥心。思古之聖賢，與我同爲丈夫，彼何以可爲百世師？而我何以一身瓦裂？耽染塵情，私行不義，謂人不知，傲然無愧，將日淪於禽獸而不自知矣。世之可羞可恥者，莫大乎此。孟子曰：恥之於人大矣，以其得之則聖賢，失之則禽獸耳。此改過之要機也。第二要發畏心。天地在上，鬼神難欺。吾雖過在隱微，而天地鬼神，實鑒臨之；重則降之百殃，輕則損其現福，吾何可以不懼？不惟是也，閉居之地，指視昭然，吾雖掩之甚密，文之甚巧，而肺肝早露，終難自欺，被人覷破，不值一文矣，烏得不懷懼？不惟是也，一息尚存，彌天之惡，猶可悔改；古人有一生作惡，臨死悔悟，發一善念，即得善終者；謂一念猛厲，足以滌百年之惡也；譬如千年幽谷，一燈纔照，則千年之暗俱除！故過不論久近，惟以改爲貴。但塵世無常，肉身易殞，一息不屬，欲改無由矣！明則千百年擔負惡名，雖孝子慈孫，不能洗滌；幽則千百劫沉淪獄報，雖聖賢佛菩薩，不能援引，烏得不畏？第三須發勇心。人不改過，多是因循退縮，吾須奮然振作，不用遲疑，不煩等待；小者如芒刺在肉，速與抉剔，大者如毒蛇噬指，速與斬除，無絲毫疑滯，此風雷之所以爲益也。具是三心，則有過斯改，如春冰遇日，何患不消乎？」其語確爲至理名言，非菩薩心切，曷克臻此！

了凡先生繼又詳闡改過之法曰：「然人之過，有從事上改者，有從理上改者，有從心上改者。工天不同，效驗亦異。如前日殺生，今戒不殺；前日怒詈，今戒不怒；此就其事而改之者也。強制於外，其難百倍，且病根終在，東滅西生，非究竟廓然之道也。善改過者，未禁其事，先明其理。……其理既明，過將自止。何謂從心而改？過有千端，惟心所造。吾心不動，過安從生？學者於好色好名好貨好怒種種諸過，

不必逐類尋求，但當一心爲善，正念現前，邪心自然污染不上；如太陽當空，魍魎潛消，此精一之真傳也。過由心造，亦由心改，如斬毒樹，直斷其根，奚必枝枝而伐，葉葉而摘哉！大抵最上者治心，當下清淨，纔動即覺，覺之即無。苟未能然，須明理以遣之。又未能然，須隨事以禁之。以上事而兼行下功，未爲失策；執下面昧上，則拙矣。」執此三法，以治一切過，則自可無一切過矣！

惟愚者常易知人過，而不知己過；常易見人之不是，而不易見己之不是。此爲一般人之通病。故欲改過，須先能知過；欲知過，須先能自反。大抵人之責己，常簡而恕，其責人也，則周而嚴；此亦爲一般人之通病。欲常自反以自訟其過，則須先能有責己不責人，恕人不恕己之工夫，方可使自反有實在受用。不然，即能自反，亦總是祇見着別人不是，而不能發覺自己不是處，又何從下手改起。在此等處，貴乎能以衆人望人而常恕人，以聖人待己而常責己，則不但己過易見，且亦天地自寬矣！

大凡爲人之要，最簡捷工夫，祇是一個善惡之辨而已。這善惡之辨，也就是義利之辨。凡善與義之所在，則力行之；惡與利之所在，則力絕之；自可純乎善矣。存善所以寡過，改過所以遷善，二者祇是一個法門。惟「取六爲善，莫若與人爲善」，「獨行其善，莫若化人爲善」。故顏光衷曰：「獨爲善事，所及無多，若得大力量人，同行此意，則所救濟何限。大略化一曲謹人，不如化一豪傑人；化一卑賤人，不如化一種貴人；化近人，不如化遠人。在在言善言，行善事，交善人。要得此善脈滿世界，則福德亦滿世界矣。舜之大德，亦祇是樂與人爲善耳。」獨善善，莫如衆善善。以善養己，莫如以善養人。人能以善持己，再以善化人，以善化世，天地祇是一善之流行，其樂又爲何如也？

三四 從自我犧牲精神中去完成永恒不死的大我

——人生自古誰無死，留取丹心照汗青。——文天祥詩

自古來英雄豪傑之所以能超人超世的，主要即在其突出的犧牲精神；並從其自我犧牲中，去完成其大我。完成其永恒不死的大我。古語有言：「聖人不愛己」，「聖人不貴己」，「聖人不爲己」；大英雄大豪傑之對其事功亦然，主在由「犧牲自我」以「成我」於千百世之後的犧牲精神，心中祇存一個「我見」「我執」，是決不能有萬古不朽的大成的！無我見、我執，方能捨身去爲人，方能犧牲自我個人的名利個人的生命，去做些有益於他人，有益於國家民族，有益於世界人類的事情。這樣，當代人們才會景仰你，後世人們才會追憶你。若一生祇爲個人的升官發財、晏安享樂與妻妾兒女着想，或祇爲個人的富貴功名着想，這種成就，祇是個人主義的成就，個人英雄主義的成就，是絕對有限的。心目中完全不爲我打算，祇爲人類天地打想，則有人類在，自有我在，有天地在，亦自有我在矣。

確立「犧牲自我」之「犧牲觀」，主須使神明（本心）冲寂，將習心廓清，而不爲感染所障，自外逐境，習於物化。主觀的動機一絕對純良，素白而不染，剛健而不撓，自能不化於物，不蔽於欲，不屈於勢，以發揮清剛浩大之力，而能遭馳競之情，祛鄙吝之想，廉貪枉之夫，而立儒頭之士矣。龔定庵詩謂：「百年心事歸平淡，刪盡蛾眉惜誓文」，聖賢事業亦然，須將絢爛之極光輝之極的偉大事業，歸於平淡之心，則其意義自與本來平淡者，或英雄而自覺爲英雄者不同。以閉雲野鶴飄然世外之心懷，從事救人救世之事業，則自有異於急功好利貪祿戀權的巧宦，而易收「正其誼不謀其利，明其道不計其功」之宏效；且可

使從政而不滯於政，居官而不役於官，隨時俱可解纜放船了。

「本立而道生」，古有明訓，陸王所主張的「立夫其大者」；亦即此意，大者立則小者不立而自立矣，我們要做英雄豪傑的心理建設，要不外此「立本」與正本工夫，使人人去其成天下之事之心，而立其死天下之事之志，羣能以聖賢自期，以狂狷自任，真正做到「天下爲公」，毫無私意存乎其間的境地，對功名而能忘機，臨得失而能忘利，處患難死生之際而能忘我。以上友千古完人，下開萬世基業，則庶乎矣。在功利境界的人，其行爲係以佔有爲目的；在道德境界的人，其行爲係以服務爲目的；在英雄境界的人，其行爲係以自我的天才發展，與個人利益個人完成爲目的；在聖人境界的人，其行爲係以大衆的天才發展，與人類利益人類完成爲目的。上而所說的的立本工夫，即在使大家諸能由功利境界英雄境界而躍躋於道德境界聖人境界之域。果能有此犧牲小我以全大我，不問收穫但事耕耘的心理基礎，則政治逐臭之爭，自可不禁而止；個人成就之念，自可迎風而化，而道德與氣節亦自可不賞而自行矣。完成一個大我，才是一個永恆不死的我。老子所謂「死而不亡者壽」，其精義就是在此。

要涵養一種無比的犧牲精神，首先須對生死觀念有正確之了悟，人生生於何來？死於何往？無窮設問，便不能得究極之答語。古詩謂：「人生無根蒂，飄如陌上塵。」莊子謂：「方生方死，方死方生。」若能了然於生死之義，則自無求，若不能把住主人公，並了然於生死之義，則自不能獨往獨來於天地間。同時，若不能放生命之異彩，則即活一百歲，其生亦輕如鴻毛，與禽獸之生無以異。而生命之異彩，常不在其生之偉大，而在其死之偉大。若能死重於泰山，則死愈於生，而雖死猶生；若生輕於鴻毛，則生不如死，而雖生猶死。文天祥謂：「人生自古誰無死，留取丹心照汗青。」這即是告訴我們；一個人宜以死的價

值，換取生的價值，以死的榮譽，換取生的榮譽之意。故伯夷叔齊餓死首陽山，義不食周粟，魯仲連願自蹈東海而死，却義不帝秦。屈靈均、文天祥、史可法、方孝孺輩，無不「鼎鑊甘如飴，求之不可得」地視死如歸者在此。又如楚項羽垓下一敗，本可循亭長之勸而回王江東，徐圖再舉，然他却笑却之。至烏江知不可爲，却笑顧故人自刎其首授之，翼其得漢王之千金，其生死實諸足以「氣蓋世」，而至今猶「虎虎有生氣」，拿破崙爲歐洲近代歷史上之大英雄，然最後俯首就擒，拘荒島死牖下，而不能對海忘機，未始不爲其光輝生命中之最後一敗筆。較之項王實遜一籌，希特勒與莫索里尼之有差等，亦即在其死之不同處。設使古代西方，如果沒有保羅之殉道精神，則基督教絕不能代羅馬而有西方。實可斷言。同時，我們如果沒有黃花岡七十二烈士之壯烈犧牲，則絕不會有辛亥革命之成功演出，最低限度滿清之生命將再延續一更長時期，此亦可斷言者。所以凡創大業的超世偉人，絕不能有「惡死而說生」之心情，而必具有超越一切之精神，涵蓋一切之風度，與救人救世之胸懷，以羣抱必死之心與必死之氣，去盡此必死之命，完此必成之業。人必有所不爲，而後有可爲；有所必死，而後有不死。「必死則生，必生則死」，有「死我」之心，而後方能「成我」之業。能「死生無變於己」，而後「利害之端」，方可「無動於中」。人慾淨盡，則天理流行，死生意泯，則大智大仁大勇之精神自伸。此一關頭，實係做英雄豪傑之大根本。故莊子謂：「古之真人，不知說生，不知惡死」。

人生無不好逸而惡勞，好生而惡死，但當逸勞死生之際，能思量當逸與不當逸，當生與不當生，就如子所謂：「饑而思食寒而思衣時，思量當當與不當當，當食與不當食，是即爲人心與道心之分，凡聖之；聖人總是不教人心勝了道心。」一個革命者當得失、榮譽、成敗、利害、死生之際，本總是要提防着

「人心勝了道心」。「不爲聖賢，便爲禽獸」，其間僅毫髮之差，吾人寧不「慎幾克念」於「聖凡」「人獸」之分別處，以期毋「一失足成千古恨」！孟子謂：「由仁義行非行仁義也」。又云：「終身行之而不知其道者，衆也。」有認識、了悟、信仰而去行仁義的行爲便是「行仁義」，若無知的自發於天性的合乎仁義的行爲便是「由仁義行」。所以有認識了悟的死與無了悟認識的死，是不同的。古人所謂：「慷慨捐生易，從容就義難」者是。人必能立人之所不能立，而後能爲人之所不能爲，能死人之所不能死，而後能成人之所不能成！死生關頭不能打破，則一切事便無可爲矣。

對生死觀念有了正確的了悟，對名利觀念亦須有正確的了悟，其犧牲精神，才不致誤放於名利觀念上。有許多人對於名利觀念甚至重於生死觀念，認爲「人死留名，豹死留皮」，傳名於後代，乃是一件有價值的事，於是上焉者常爲名而生，爲名而死，下焉者則爲利而生，爲利而死。其實從哲學的觀點言，爲利者不能得大利，爲名者不能得大名。宜無企利之心而利至，無企名之心而名至，避之而不可得，方顯得自然而偉大。何況大家孜孜以求者，乃是個人主義的名利，這絕不能永存永有的。華盛頓的名望之偉大，不在其本身之偉大，而在其美國二百餘年的歷史之偉大，並因此而使偉大更顯得其偉大。林肯的不朽，不在其總統之不朽，而在其解放黑奴一事上之不朽。他們都是不爲我，而更能成就其我之偉大，與更能成就其我的不朽的人。

古詩，「良無盤石固，虛名復何益？」我們不能打破個人的名利觀念，則常會有一種功利思想存在，而不能唯道是從，唯義是視。一個人而求名利，可說是「形與影競」，形與影競，形終有疲竭而蹶之時。爲英雄事業，須有聖賢懷抱，方能更顯得偉大，我們行革命事業亦必有聖賢懷抱，最低限度須打破名利觀

愈，方能無爭而有得。否則身坐利慾膠漆盤中，永不能自拔，何能談救人。老子云：「名與身孰親，身與貨孰多，得與亡孰病，是故甚愛必大費，多藏必厚亡。」確是至理名言。諸葛孔明謂：「淡泊以明志，寧靜以致遠。」這是他跳得過名利關的話，吾人如能打破名利觀念，自易作到富貴不淫，貧賤不移，威武不屈的境地。自易做到「富與貴，是人之所大欲也，不以其道得之，不處也。貧與賤，是人之所大惡也，不以其道去之，不去也」的境地。故當功名富貴財貨之來時，能思量當得與不當得，憂患厄難死生之來時，能思量當去與不當去，不當得則雖「悉天下以奉一身而不取」，不當去則雖「糟糠藜藿不飽而不辭」，這是何等風骨？何等精神？何等氣象？能乎此，則自有「自反而不縮，雖千萬人吾往矣」的至大至剛之英風與氣概。人人能有是等涵養，這又何來唯私是務，唯利是圖，朋比爲奸，與競逐貪污的惡現象。孔子曰，「飯蔬食飲水，樂自在其中矣，不義而富且貴，於我如浮雲。」治除上述之諸病根，唯在此一着。禮謂：「見利不虧其義，見死不更其守，身可危而志不可奪」者，即爲吾人所應涵育的清剛浩大，弘毅中正，不屈不撓的「無天於上，無地於下，無敵於前，無人於後」的大無畏的犧牲精神之所由起也。

夫靈想之所獨造，以非人間所有者爲貴，故吾人宜去物趣而存天趣，去俗機而存天機，不宜以人侔人，而宜以人侔天。以人侔天，則胸襟廓然，心源灑落，內外晶瑩，毫無渣滓，一片光風霽月，空靈恬淡，與自然萬象之流行，融契無間，而逸韻無窮。可以與天地參矣！故郭蒙泉詩謂：「近名終喪己，無欲自通神，識遠乾坤濶，心空意境新」也。一有若無，實若虛，「用若不用」，使天下之士，皆「行乎其所得不行，止乎其所不得不止」，我介乎其間而若無介乎其間，而「百姓皆謂我自然」，其境界自與以強力得之者，不可同日而語。

故我們今日之「自我創造」，在打破名利觀念之原則下，最低限度須能以「行心如日月，肝膽照千秋」之風懷，樹靈活超脫而不滯於物，大公無私而不滯於事，豁達大度而不滯於人，器宇蓋衆而不滯於世之氣象，與光明磊落而不用心機，真誠惻怛而不用權術，集義行道而不計得失，獨往獨來於天地間而不計毀譽成敗死生之精神，向靈境飛馳！有如天馬之行空，無聲無臭，無象無迹，抱定理想，以爲國家民族世界人類的幸福而犧牲「自我」，方能有「大我」可成！如僅以我存在於我中，其所成就所存在之我，總屬小我，總屬有限。如以我存在於全國家民族中全世界人類中，則其所成就所存在之我，方爲大我，方爲無限！明乎此，庶乎其知所勉矣！

領袖道術第二

一前 言

領袖道術，即領導原理或領導藝術，亦即領袖學。一個人，必須內有領袖之道術修養，而後才有領袖之事功成就。這種修養，一方面是學術的修養，一方面是道德的修養，另一方面則是領導才能的修養，和經世器識的修養。前二者爲一般人做人所必備的通有的修養，後二者則爲欲作領袖的人除以前二者爲基礎外，所必備的專有的修養。今之所謂領袖學亦即古之所謂「君學」或「帝王學」。古有「帝鑑」，全講的是做帝王的道術，早已佚傳，惟其原理原則，仍散見於諸子百家之群書與史籍中，系統而條理之，即可得其概貌。昔趙莊於其長短經一書中言君人之體要有云：「設官分職，君之體也。委任責成，君之體也。寬以得衆，君之體也。含垢藏英，君之體也。君有君人之體，其臣畏而爲之，此帝王之所以成業也。」領袖道術者，即君人之體要也。余昔於大陸，主持成都大江出版社時，曾著有大君統治學一書梓行於世，即爲專言「君學」之書，惜不久河山變色，致流傳不廣而遽成絕版矣！王靜安詩謂：「書成付與爐中火，了却人間是與非。」此書經兵燹之劫，而得了却人間是與非，抑斯文之會當如斯也歟？

本來，「君學」即存在於「人學」中，能立人極，即可以做領袖王天下而有餘。故孔子謂「修己以治人」，莊子謂「內聖而外王」；有諸內者，擴而充之，即可有諸外也。惟嚴爲劃界，則又有其可分者在焉。

！早年余嘗論孔老莊三聖之學，謂老子之學爲「君學」（領袖學），而罕言「人學」與「臣學」；孔子之學爲「臣學」與「人學」，而罕言「君學」；莊子之學爲「人學」，而罕言「君學」與「臣學」。大家試一尋探之，即知言之不誣也。因孔子之學爲臣學，故以「仕世」爲主；因孔子之學，又兼爲人學，故又以入聖爲主；入聖而仕世，售才於帝王家，故帝王樂用之以爲經世輔世與佐治之具，此漢武帝之所以樂於尊儒黜百家，而爲後世帝王永遠而弗違者之有以也。

領袖人物中多天才，而天才之成功爲領袖人物者，千萬人中，常一二而已。以一個領袖之成就，類皆有賴於才德學養與奮鬥，以發皇其天才，始能有最高而最偉大之完成，此所以歷史上「小時了了，大未必佳」者，比比皆是也。本來一個人對其人生的成就就是多方面的，不一定要做領袖人物。惟現在魯賓遜式的個人時代，早已過去；完全進入群眾的時代與組織的時代，定全是集衆力以爲力，集衆才以爲才，集衆智以爲智，集衆用以爲用的時代，是以你所能領袖的人愈多，也愈能烘托出你的傑出與偉大。大凡能領袖十人者，便能集十人之長；能領袖千人者，便能集千人之長；領袖一國人者，便能集一國人之長；能領袖天下人者，便能集天下人之長。能集千萬人之長或天下人之長而發皇之以爲己用，與謹能集千百人之長或僅能集一己之所長而發皇之以爲己用者，其大小之相去爲何如？雖孺子可知也！是故吾人如不欲自我擴大其成就，以抒其人性之莊嚴，放其心靈之異采，昭其生命之燦爛，壯其宇宙之奇觀則已；否則對領袖道術，不能不以全力講求之，期能扶顛定傾，繼絕興廢，匡時濟世，而上徹天人也。

本篇雖係以成就一個政治上的領袖人物政治上的英雄豪傑爲主旨，然如能神而明之，因而化之，則任何一方面的領袖人物，均可據以爲肆用之資與光大自我之本。不但本篇如是，即全書亦莫不如是，因爲所

講的完全是人生的成功藝術，事業的領導藝術，其哲理完全是圓通無礙因應咸宜的，祇在你能善用神通變化之而已！本來，御世理人，創業垂統，自古不重沿襲，故三代不同禮，五霸不同法。惟振衰救弊，補偏宏時，其因革之道，要亦有軌迹可循也。是故天地之道，無時不變，而有其經者在，無時不化，而有其常者在。鑒古可以證今，因往可以知來；故處今之世，雖已至太空時代，而治平之大經大法，於大變中，仍有其不變者在，即所謂萬變不離其經者是也。

一個人，不能領導人，就得爲人所領導；不能統御人，就得爲人所統御；不能治理人，就得爲人所治理，不能役使人，就得爲人所役使；此勢所必然，理所必至者。惟要爲人上人，而不甘爲人下人；則全在自我爭取，自我奮鬥，設這種爭取與奮鬥的結果，已能領導人統御人治理人矣，然如不得其道術，仍將自限其偉大於中途。要爲一個前無古人後無來者的超時空性的偉人，而不爲一個祇是一時性的或一地域性的偉人；則尤須講求領袖道術，以增益其偉大性。因爲人生之偉大是無可限量無有止境的，歷史許多英雄豪傑之士，常自限其前程，自限其偉大，甚至於忘得意滿之半途，自我葬送其偉大，自我毀滅其歷史者，亦復比比皆是。

孔子曰：「己立立人，己達達人。」就是一個人立了達了以後，不可即以此自了；尚須本聖人救人救世的懷抱，以從事於立人達人的事業。前者屬於聖人的修養道術，後者屬於聖人的領袖道術。我們在「卷前要語」中曾經說過：「人人是領袖，人人是一個王。」爲使人人能成就其爲一個領袖人物，並能成就其爲一個——如天之高明，而涵蓋一切，如地之博厚，而持載一切、孕育一切的超古邁今的領袖人物；能御世理民，能輔時救弊，能因革損益，能通權達變，能扶顛定傾，能興絕起廢，能存亡治亂，能旋乾轉坤。

故爾略闡言說，小露見聞，繼修養原理之後，而述領袖道術爲第二。

二 領袖之最高修養藝術

領袖人物之最高修養有四箴，曰：體天地生生不已之大德，法天地自強不息之健行，養天地清剛浩大之正氣，則天地覆蓋持載之性量。總要以天地爲法式，方顯得博大，方顯得高明。切不可着一我字，着一私字；一着我私，則小矣。常人修養，尙可從小處近處着眼，聖人與領袖，則務宜從大處遠處着眼，方能有所作爲，有所成就；方能盡性立命，方能繼天立極。

幹天下事，非大莫濟。故大程子說：「須是大其心使開闊，譬如九層之台，須大做腳始得。」孔子是聖人，然絕不以聖人自居，絕無以其所學領袖天下之心，處處謙抑，處處請益，總是不敢「師臨天下」，此所以爲大也。一個偉大的領袖，也不可有領袖天下之心，有師臨天下之心。天地生物而無生物之心，成物而無成物之心，殺物而無殺物之心，只是一團天理，此其所以爲大也。明道說：「泰山爲高矣，然泰山之上，已不屬泰山。雖堯舜事業，亦只如太虛中一點浮雲過目。」同樣，海洋爲大矣，海洋之外，則不屬海洋。國家亦如是，你經綸一個國家，國家之外的其他許多國家，則不屬於你經綸矣！你領袖一個天下，即使一世，亦不過一瞬耳；千百世之上不屬於你，千百世之下亦不屬於你！何能妄自尊大？此程子所以說聖功王道，也只是一點浮雲過目耳。故古哲詩謂：「堯舜揖讓三杯酒，湯武征誅一局棋。」透悟得此，則自可因物付物，心中無一事矣。將心不著在自己身上，便可廓然而大公。所以明道又說：「不得以天下萬物撓己，己立後，自能了當天下萬物。」人心不蔽於人欲，則自不致亡其天德，泯其天理。如是不求與

天地合而自合矣。程子認爲「天人本合，不必言合。」去人欲，存天理，自合也。

道家談修養功夫，最忌着意。一着意如此做，便是私心用事。私心用事，即是合義合理，亦是勉強得來。不若自然合仁，自然合義，自然合理，自然合道，自然合天，之來得更偉大高明。不着意，則心不放，心不放，則天理怡然自得，不假外求。所以明道認爲「聖人千言萬語，只是要人將已放之心，約之使反，復入身來，自能尋向上去。」幹帝王事業，心尤易放，極難敬守存養，以其本來即在事功中行也。在事功中行，而心不着在事功上，便可超人一等。即所謂以出世之心情，幹入世之事業也。這不但能行其所當行，爲其所當爲，止其所當止；且進而能行其所自行，爲其所自爲，止其所自止。這便是敬守存養此心之效！如此，一個領袖人物，即使政務叢脞軍情倥傯之情形下，亦易得到程子所謂「百官萬務金革百萬之衆，飲水曲肱，樂在其中」的心境。良以「萬變俱在人，其實無一事」也。心中一無事，則自富貴亦無事，思難亦無事，死生亦無事。一切皆自會體貼出天理來，以天理付天理，不待安排而自恰當至善矣！

陸象山認爲：道即吾心，吾心即道。道外無事，事外無道。能去此心之蔽，便知天理。故有「宇宙即是吾心，吾心即是宇宙」之說。又謂「收拾精神，自作主宰，萬物皆備於我，有何欠缺？當惻隱時，自然惻隱；當羞惡時，自然羞惡；當寬裕溫柔時，自然寬裕溫柔；當發強剛毅時，自然發強剛毅；當齊莊中正時，自然齊莊中正。一因能體認我心，故一切皆能自然，因爲純任自然，所以一切更能顯得偉大。」

王陽明本之，認心即理，並提出致良知與知行合一爲修養之最高藝術。他說：「夫物理不外吾心，外吾心而求物理，無物理矣。遺物理而求吾心，吾心又何物耶？心之體性也，性即理也。外吾心以求理，此知行以求二也。求理於吾心，此聖門知行合一之義。」又說：「身之主宰便是心，心之所發便是意；意之

本體便是知，知之所在便是物。故某說無心外之理，無心外之物。『經綸家國天下，萬事紛芸，如於萬事萬物中，求事理物理之當然，則必有治絲益棼之煩。如反身而求諸吾心之中，則簡易直捷矣。故陽明又說：「心之本體，無起無不起，雖妄念之發，而良知未嘗不在；但人不知存，則有時而或放耳。雖昏塞之極，而良知未嘗不明，但人不知察，則有時而或蔽耳。雖有時而或放，其體未嘗不在也；存之而已耳！雖有時而或蔽，其體未嘗不明也。察之而已耳！』所以一個人的修養功夫，就是在收放心，在存察，在去蔽去惑去人欲，一言以蔽之曰：致其良知之本體耳。陽明又說：「心一而已，靜其體也。而復求靜根焉，是攙其體也。動其用也，而懼易其動焉，是廢其用也。故求靜之心即動也。惡動之心非靜也。是之謂動亦動，靜亦動。將迎起伏，相尋於無窮矣。故循理之謂靜，從欲之謂動。欲也者，非必聲色貨利外誘也，有心之私皆欲也，故循理焉，雖酬酢萬變，皆靜也。濂溪所謂主靜，無欲之謂也。是謂集義者也。從欲焉，雖心齋坐忘亦動也。告子之強制、正助之謂也。是外義者也。』經綸天下之大經者，最難無欲，最難無私，最難應而常寂，動而常定。所以陽明主無間於動靜。他說：「君子之學，無間於動靜。其靜也，常覺而未嘗無也，故常應。其動也，常定而未嘗有也，故常寂。常應常寂，動靜皆有事焉，是謂之集義。集義自能無祇悔。所謂動亦定，靜亦定者也。」「此「定」字工夫即良知的不變不移而無放蔽的工夫。陽明說：「理無動靜者也，常知常存，常主於理。即不睹不聞，無思無爲之謂也。不睹不聞無思無爲，非槁木死灰之謂也。睹聞思爲一於理，而未嘗有所睹聞思爲，即是動而未嘗動。所謂動亦定，靜亦定，體用一原者也。』提出這個「不睹不聞」「無思無爲」，亦即易庸中之最高修養藝術境界也。

君人者，日理萬幾，若不悟「萬殊一本，一本萬殊」的至道，而以之爲修養的肯綮，則自必博而寡約

，勞而無功矣。大學講格物，實則祇是格去物欲物蔽物誘物惑而已，也就是孟子「物交物則引之」的工夫。朱子解爲「卽物窮理」，有乖聖人初意。若必泛觀博覽，物物而卽之，事事而窮之，理理而明之；則自有得有失，雖天挺聰明睿智冠絕人寰者，亦難望其能萬慮萬當，肆用咸宜也。十有九得，而失一焉，則誤天下大事多矣。做聖學功夫，猶勉可由此以漸幾於聖。治理天下，經緯萬端，則不可以此爲訓，否則心勞而日拙矣。理萬殊以歸一本，確屬支離破碎。清一本以應萬殊，方爲易簡工夫。能清本正源，則處理凡百事物時，自可圓通無碍，自可輕鬆閒散。象山曾告人以理事訣云：「凡事莫如此滯滯泥泥，某生平於此有長，都不去着他事，凡事累自家一毫不得。每理會一事時，血脈骨髓都在自家手中。然我此中卻似個閒閒散散全不理會事底人，不陷事中。」一陷事中，則沾滯矣；一陷事中，則忙碌矣；一陷事中，此身所荷負的擔子便沉重矣。所以象山又說：「內無所累，外無所累，自然自在。纔有一些子意，便沉重。徹骨髓，見得超然於一身，自然輕清，自然靈大。」如此，便自有「風恬浪靜，滋味深長」之感。道家教人，總要看得外物輕，看得自身重；看得天下輕，看得一心重。這樣，纔能灑脫，纔能飄逸，纔能清靈，纔能博大。也纔能雖在富貴功名中行，而仍能自在逍遙住！

中庸說：「君子尊德性而道問學，致廣大而盡精微，極高明而道中庸。」此實可爲領袖之最高修養藝術境界。尊德性，所以存性而入聖也。道問學，所以博知而益能也。致廣大，所以容人而容物也。盡精微，所以通幽而徹微也。極高明，所以明照而無遺也。道中庸，所以至誠而合道也。惟後世之君子，尊富貴而不尊德性，道功利而不道問學，致偏狹而不致廣大，盡虛浮而不盡精微，極卑污而不極高明，徹圓滑而不徹中庸。此所以自三代而下，聖賢君子日少，而不肖小人日多也。尊德性、道問學、道中庸、君人者之

體也。致廣大，盡精微，極高明，君人者之用也。體用兼備，方可「圓通無礙」，方可「動而世爲天下道，行而世爲天下法，言而世爲天下則。」方能「詳如天地之無不持載，無不覆幬。詳如四時之代行，如日月之代明。萬物並育而不相界，道並行而不相悖，小德川流，大德敦化。」而能如天地之大！天地之所以爲德，正聖人之所以爲德。天地之所以爲大，正聖人之所以爲大。故楊雄謂：「觀乎天地，則見聖人。」此在言由天地氣象中可見聖人氣象也。伊川謂：「觀乎聖人，則見天地。」此在言由聖人氣象中，亦可見天地氣象也。聖人總是以天地爲規模，以天地爲法式，所以能立其德而成其大。君人者亦然，總要能大，總要能有天地規模，有天地氣象。冲漠無朕，使人無所識其涯岸！心要大、志要大、氣要大、量要大；理想要大、計劃要大、規模要大、行動要大：必如是，纔能器局大；器局大，則其氣象亦自大矣。

一個領袖，最怕是不能大。能大纔能包容，纔能涵蓋、纔能持載、纔能超越。是我者吾是之，非我者吾亦是之，得是矣。善我者吾善之，惡我者吾亦善之，得善矣。親我者吾親之，疏我者吾亦親之，得親矣。譽我者吾譽之，毀我者吾亦譽之，得譽矣。次之，敬我者吾敬之，不敬我者吾亦敬之，得敬矣。愛我者吾愛之，不愛我者吾亦愛之，得愛矣。忠我者吾忠之，不忠我者吾亦忠之，得忠矣。信我者吾信之，不信我者吾亦信之，得信矣。能如此，不但能包容人，且亦能化育人。不但能啓導人，且亦能裁成人。能如此，纔能見其廣大高明，纔能見其攸遠博厚，也纔能見其涵蓋超越。此即聖人之所以體天地之大，以自成大也！

人生於世，應有「生不苟生，死不苟死，富貴不苟得，患難不苟避」之精神，纔能顯得骨格嶙峋氣魄磅礴，而有以異於常人。孫中山先生有言：「有不徒苟生於世之心，則雖處布衣，而以天下爲己任，此其

人必能奮發爲雄，卓爾自立。」有不苟生於世之心，再加之以不苟死於世之心，則更能放生命之壯采，使其死生均能超越於衆流，則自「其人雖已歿，千載有餘情」矣。顧亭林說：「天生豪傑，必有所任。拯斯民於塗炭，爲萬世開太平，此吾輩之任也。仁以爲己任，死而後已！」陳弘謀云：「莫作心上過不去之事，莫萌事上行不去之心，斯云無咎。必爲世上不可少之人，必爲世人不能做之事，庶非虛生。」君人者尤應如是，方能顯見其大。不但宜爲世上不可少之人，且宜爲萬世不可少之。不但宜爲世人不能做之事，且宜爲千百世以上領袖與千百世以下領袖所不能做之事。方能顯見其爲超古邁今空前絕後之大。一個領袖人物，身爲天地間負荷，則天地玉我者已多矣，尤不應徒以創造完成自我爲已足，而要以開創新天地爲已任，方顯得規模遠大，氣象壯闊！要有這種修養，就全靠能以天地之心爲心！以人類之命爲命！方能立人極。養其大者，即得其大；養其小者，即得其小。一個特殊偉大的領袖人物，總得要有歷史精神！要有天地精神！要有宇宙精神！

三 君人之要術上

君人之道，以遠大高明爲第一要義。尤要能心志遠大，眼識高明。所謂遠者，即是要有超時間的偉大性，不可只看到幾十年的現實世界，而要看到千百年以後的遠景。所謂大者，即是要有超空間的偉大性，不可祇看到自己所處到的一個環境一個國家，而要看到整個世界整個局勢。所謂高者，就是要能見世人之所不能見，料世人之所不能料，總是處處要高人一著。所謂明者，就是要或如日月之照臨，無遠弗屆，或如千年暗室，一燈獨照，纖塵畢露；總是事事要胸中了然。如果只是設想如何創業垂統？使能及其身而成

功，如何強威固權？使能及其身而久處尊位，不爲偉大。所以需要有大理想，大計劃，大制度，大行動；使我所行所爲，能影響到整個世界人類，並能及於千百世以後，使後人能永遠懷政，永遠懷德，永遠懷仁，永遠懷義；而愛之若父母，尊之若神明，方算偉大。這即是我們既要求上爲祖宗繼德業，中爲當代開風氣，下爲千百世子孫創規模立基礎。而不可徒求當世之治也！

惟要能心志遠大，眼識遠大，首需着重於養其大智大慧。有大智大慧，方能深謀遠慮，方能料事如神。深事深謀，淺事淺謀；遠事遠謀，近事近謀；大事大謀，小事小謀；總要能寂若神明，算無遺策；明若日月，照無遺形。有遠及數十年之眼識，方能定數十年之事功；有遠及千百世之眼識，方能定千百世之事功。若徒爭得失於一時，料成敗於當世，逞雄長於一時，作威福於一方，未爲遠大也。有大智大慧，方有先見之明，方有先知之聰。昔東坡有言：「齊至強也，周公知其後必有篡弒之臣。衛至弱也，季子知其後亡。吳破楚入郢，而陳大夫逢滑知楚之必復。晉既平吳，何曾知其必亂。隋文既平陳，房喬知其不久。」此皆能知人之所未及知，見人之所未及見也。謀國者，尤須有先見之明，先知之聰，以防患於未然，樹德於無形也。故尸子曰：「禍之始也易除，其除之不可者避之；及其成也，欲除之不可；欲避之不可。治於神者，其事少而功多。干霄之木，始若孳然易去也；及其成達也，百人用斧斤，弗能伐也。燬火始起，易息也；及其焚雲夢孟諸，雖以天下之役，桴江漢之水，弗能救也。夫禍之始也，猶漂火孽足也，易止也；及其措於大事，雖孔子墨翟之賢，弗能救也。屋焚而人救之，則知德之，年老者使塗隙戒矣，故終身無失火之患，而不知德也。入於囹圄解於患難者，則三族德之，教之以仁義慈悌，則終身無患，而莫之德也。夫禍亦有突，賢者行天下而務塞之，則天下無患矣，而莫之德也。故曰聖人治於神，愚人爭於明也。天

地之道，莫見其所以長物而物長，莫見其所以亡物而物亡。聖人之道亦然，其與福也，人莫之見而福興；其除禍也，人莫之知而禍除矣。故曰神人。」君人者之爲政治民，如不能理之於未亂，治之於未萌，防患於未然，興利於不知不覺之中者，則必用力大而見功少，事繁而鮮效，形勞而寡益矣！而這就需要在遠大高明處用功夫。故曰：「惟聖人始能見遠而知來，防微而杜漸」也。

如周公之輔周世，其一切典章制度無不爲千百世計，故能成其八百載之周代天下。華盛頓之領導美國獨立，其一切創制與舉措，及其不連任第三屆總統，亦是無不爲千百世計，故能奠立其優良之傳統制度與政風，而使美國能永保其富強康樂之基礎。他們總是存心爲天下，不爲一身；存心計久遠，不計目前，故能成其遠大也。困學紀聞載：「有問心遠於胡文定公者，公舉上蔡語曰：莫爲嬰兒之態，而有大人之器；莫爲一身之謀，而有天下之志；莫爲終身之計，而有後世之慮；此之謂心遠。」這實可爲領袖人物之座右銘！要能如此，就需要廓清心體，使纖翳不留；靈明澄澈，使一塵不染；胸懷坦蕩，有如太虛；無物不容，無物自有。每逢思慮萌動處，即予省察克治，務除私小。減一分私心，即存一分天理；減一分我念，即增一分偉大。務將此心引就極高明極廣大一路，到沖漠無朕，廓然大公，無私可克，無欲可減時，便純是一片天理流行，純是一種宇宙精神矣！夫治之於顯者有者，衆人之事也；治之於闇者無者，聖人之事也；存心於私者小者，衆人之事也；存心於遠者大者，聖人之事也。一極遠大極高明，則雖萬象森然，心中總是無物。心中無物，雖治家國天下，亦自有「竿頭絲線憑君弄，不犯清波意自殊」之情趣，所謂「透過龍門不滯水」者是。居功名而不沾滯於功名，治天下而不沾滯於天下，如此，是何等洒脱？何等超逸？何等輕鬆？何等偉大？

大理想，大制度，大計劃，大措施。這是一個大領袖之所以成其大的基礎。法國革命之要推翻專制，以成立一個平等自由博愛的新法國為理想，這就是大。華盛頓之領導美國革命，要脫離英國殖民地而獨立，以建立一個民有民治民享的新美國為理想，這就是大。孫中山先生之領導中國革命，推翻滿清專制，以建立一個民族民權民生的獨立自由平等的新中國為理想，這就是大。他一出來用以號召天下的就是三民主義，五權憲法，建國大綱，實業計劃，無一處不見其大，無一處不見其遠，亦無一處可見其私，無一處可見其小，無一處可見其近。我們試想，他那一點不是為千百年後世計，那一點又係為他個人事功或子孫計，此其所以不可及也！又如孔子刪詩書，訂禮樂，作春秋，贊周易，授門弟子三千人，而總是謙稱其述而不作，謙稱其未聖。他一提出其理想的大同世界，即曰：「大道之行也，天下為公。選賢與能，講信修睦。故人不獨親其親，不獨子其子，使老有所終，壯有所用，幼有所長，矜寡孤獨廢疾者，皆有所養。男有分，女有歸，貨惡其棄於地也，不必藏於己。力惡其不出於身也，不必為己。是故謀閉而不興，盜竊亂賊而不作，外戶而不閉，是謂大同。」這種理想政治，既可見其高遠，又可見其宏宏。其所懸之原理原則，即歷千百世而不可或磨或易者也。時無今古未來，地無東西中外，循此以修，即未有不成者。此不但是一種理想政治，而且是一種理想人生。人能不獨親其親，不獨子其子，而能老吾老以及人之老，幼吾幼以及人之幼，其仁心仁術，又豈可勝用也哉。

接着孔子又提出一種不及乎大同的小康之治，他說：「今大道既隱，天下為家。各親其親，各子其子。貨力為己，大人世及以為禮，城郭溝池以為固，禮義以為紀。以正君臣，以篤父子，以睦兄弟，以和夫婦，以設制度，以立田里，以賢勇知，以功為己。故謀用是作，而兵由此起。禹湯文武成王周公，由此其

選也。此六君子者，未有不謹於禮者也。以著其言，以考其信，著有過，刑（則也）仁講讓，示民有常，如有不如此者，在執（勢、位也）者去，衆以爲殃，是謂小康。」以用禮義講仁讓的小康政治，在今亦不可得，全持法刑兵警以爲治，此世風之所以日下而日非也。一個領袖人物所最忌者，即爲各親其親，各子其子！即爲貨力爲己，即爲天下爲家！一陷於此，即失其所以爲大矣！陽明謂「大人者，與天地萬物爲一體者也。」與天地萬物爲一體，豈可以一己之私小是務，一己之私小存心哉！領袖天下，則我即屬於天下，而不屬於我，領袖一國一省一縣一鄉者亦然。我不屬於我而屬於天下，則天下人之父母，皆爲我之父母；天下人之子女，皆爲我之子女；天下人之老幼皆爲我之老幼；天下人之鰥寡孤獨廢疾者，皆爲我之鰥寡孤獨廢疾者！反之，則天下人之賢能皆我之賢能，天下人之英才皆我之英才，天下人之富貴皆我之富貴，天下人之成功皆我之成功！又有何黨羽派系之爭？有何爾我彼此之別？有何妒忌媚嫉之生？自其大者而言之，則天地與我無分而爲一；自其小者而言之，則肝膽亦有如楚越之異也。存心於大，則天地萬物與我爲一矣。存心於小，則父子兄弟亦有如楚越之異矣！存心於近，則一時之利害，亦縈繞於吾心而不能自釋矣。存心於遠，則百年之得失，亦不足撓吾神動吾心矣！呂新吾有曰：「萬古此身難再，百年展眼光陰，縱不同流天地，也休流（汙也）了乾坤！」此言最須隨時省察。

君人者之所最忌的即在於一「小」字。如器局小則難期闊達而開展，度量小則難期容人而容物，心志小則難期廓然而大公，眼識小則難期高遠而悠久。一小便陷於私，一私便萬事俱壞矣。執私則沾滯於私，執我則沾滯於我，執親則沾滯於親，執戚則沾滯於戚，進之，執於師友則沾滯於師友，執於黨派則沾滯於黨派。無所不執泥，便無所不沾滯。其病總在不能忘我，總在一貪私。王朗川謂：「人祇一念貪私，便銷

剛爲棄，塞知爲昏，變恩爲慘，染潔爲污；壞了一生人品，故古人以不貪私爲寶。」君人者，以天下爲任者也；處天下人之上，理天下人之事，本願大公而無私，爲人而無我。成天下人之私，而不成我一己之私；成天下人之功，而不成我一己之功；成天下人之名，而不成一己之名。忘我而我在，無我而我存，如斯方謂之大！凡人總有所見，是其所見，執其所見，而不肯自認爲小，自肯其非。如是則陷於小見與孤見，易墮於小明與孤明矣！其弊即在不能遠大，不能高明。或遠矣，而不能悠久無疆；或大矣，而不能覆載無遺；或高矣，而不能圓通無礙；或明矣，而不能大明徹天；所以其成也，不能與天地同流萬古常存矣！

四 君人之要術中

君人者乃所以領袖天下，領袖天下之要術，在以天下付天下，以天下治天下。天下者，天下人之天下，不可視爲我一己之囊中物，而以「天下唯我」。故古聖謂：「天視自我民視，天聽自我民聽。」夫人才者，天下之人才，而不可視爲我一己之人才；名器者，天下之名器，而不可視爲我一己之名器。政教者，國家之政教，而不可視爲我一己之政教；官吏者，國家之官吏，而不可視爲我一己之官吏。若因我君臨天下，而大其自用，即以己意治天下，而曰爲我作育人才，爲我培植幹部，爲我進退官吏，爲我樹立名節。凡順我者進，逆我者退；忠我者上，悖我者黜；則違道遠矣。惟有以天地之心爲心，方可徹乎遠大之義；以日月之照爲照，方可達於高明之義。誠能以此存心則無私，以此盡心則無愧，以此用心則無欺，以此平心則無偏。先父瑤階公有言：「理國家者，不難無人才，而難無公心。創大業者，不難無奇策，而難無真心。」有公心，則販夫中自有死士；有真心，則拙誠中自生智巧。良以公直可平天下，敬恭可格神明，真

誠可通天地，忠信可行蠻貊。是故君人者，不可與人爭功，不可與人爭名，不可與人爭得，不可與人爭勝。信天下而不疑人，用天下而不自用。

歐陽修曾舉爭勝、好疑、自用之弊有曰：「自古有天下者，莫不欲爲治君，而常至於亂，莫不欲爲明主，而常至於昏者，其故何哉？患在於好疑而自用也。夫疑心動於中，則視聽惑於外；視聽惑則忠邪不分，而是非錯亂。忠邪不分而是非錯亂，則舉國之臣皆可疑。既盡疑其臣，則必自用其所見。夫以疑惑錯亂之意，而自用則多失。多失則其國之忠臣必據理而爭之；爭之不切，則人主之意難回，爭之切，則激其君之怒心，而愈堅其自用之意。然後君臣爭勝，於是邪佞之臣，得以因隙而入，希意順旨，以是爲非，以非爲是；惟人主之所欲者，從而助之。夫爲人主者，方與其臣爭勝，而得順意之人，樂其助己而忘其邪佞也，乃與之並力以拒忠臣。夫爲人主者，拒忠臣而信邪佞，天下無不亂，人主無不昏也。自古人主之用心，非惡忠臣而喜邪佞也，非惡治而好亂也，非惡明而欲昏也，以其好疑自用，而與臣下爭勝也。」夫君人者之大忌，在其「自縱作聖」，在其「師臨天下」，如是則忠言難入於庭，逆言難入於耳。犯顏爲取怨之階，直諫適求辱之媒。於是左右皆希意順旨之臣，見接皆阿諛諂媚之輩；如是而欲通天下之實情，獲天下之實心，豈可得乎？

是故，君人之要術，在舍己而從人，正己而正人。故曰：毋自聖而雄己，毋自高而賤人，毋估名而鉤譽，毋剛愎而自雄；毋驕慢而傲物，毋多事而喜功；毋遷怒而貳過，毋文非而欺人；毋枉法而徇私，毋偏狹而傷公；毋近利而遠義，毋慘刻而害仁；毋悖道而專尊，毋違天而恃盛。之數者，君人者之所大忌也，可不慎乎？上有所好，下必甚焉。上好私，則天下人皆務行其私；上好利，則天下人皆務致其利；以一人

之私敵天下人之私，以一人之利敵天下人之利，其必不敵也明矣。故曰務小利者，大利不至；爭小名，大名不至。上好公，則天下人皆急其公；上好義，則天下人皆行其義；以一己之大公，而致天下人之大公；以一己之尚義，而致天下人之尚義；其所得又爲何如也？故大學傳曰：「堯舜帥天下以仁而民從之，桀紂帥天下以暴而民從之；其所令反其所好，而民不從。是故君子有諸己而后求諸人，無諸己而后非諸人。所藏於身不恕，而能喻諸人者，未之有也。」故陸宣公曰：「上之得失靡不辯，上之好惡靡不知，上之所秘靡不傳，上之所爲靡不效；此其類於神也。故馭之以智則人詐，示之以疑則人偷。接不以禮，則徇義之意輕，撫不以恩，則效忠之情薄。上行之則下從之，上施之則下報之；若響應聲，若影從表；表枉則影曲，聲淫則響邪。懷邪詐而求顏色之不形，顏色形而求觀者之不辯，觀者辯而求衆庶之不惑，衆庶惑而求叛亂之不生，自古及今，未之得也！故惟天下至誠，爲能盡其性。能盡其性，則能盡人之性。若不盡於己，而望盡於人，衆必給而不從矣。不誠於前，而曰誠於後，衆必疑而不信矣。」此即孔子所謂「己身正，不令而行，己身不正，雖令不行。」惟不大其德行，則不能也。

其次：君人之要術，在務詢衆心，而通上下之情。陸宣公言務詢衆心時有曰：「虞舜察邇言，故能成聖化。晉文聽輿頌，故能恢霸功。大雅有詢於芻蕘之言，洪範有謀及庶人之義。是則聖人爲理，務詢衆心。不敢忽細微，不敢侮賤寡。侈言無驗不必用，質言當理不必違，遜於志者不必然，逆於心者不必否，異於人者不必是，同於衆者不必非，辭拙而效速者不必愚，言甘而利重者不必智。是皆考之以實，慮之以終，其用無他，惟善所在；則可以盡天下之理，見天下之心。夫人之常情，罕能無惑，大抵蔽於所信，阻於所疑，忽於所輕，溺於所欲。信既偏，則聽言而不考其實，由是而有過當之言。疑既重，則雖實而不聽其言

，於是有失實之譏。輕其人，則遺其可重之事。欲其事，則存其可棄之人。斯並苟縱私懷，不稽皇極。於以失天下之理，於以失天下之心。故常情之所輕，乃聖人之所重，圖遠者先驗於近，務大者必慎於微，將在博採而審用其中，固不在慕高而好異也。」又言君人之要術，宜去九弊而通上下之情有曰：「下之情莫不願達於上，上之情莫不求知於下。然而下恒苦上之難達，上恒苦下之難知；若是者何？九弊不去故也。所謂九弊者，上有其六而下有其三：好勝人、耻聞過、聘辯給、眩聰明、厲威嚴、恣彊復，此六者，君上之弊也。諂諛、顧望、畏懷，此三者，臣下之弊也。上好勝必甘於佞辭。上耻過，必怠於直諫。如是則下之諂諛順旨，而忠實之語不聞矣。上聘辯必剿說，而折人以言；上眩明必臆度，而虞人以詐。如是則下之顧望者自便，而切磨之辭不盡矣。上厲威必不能降情以接物，上恣復必不能引咎以受規。如是則下之畏懷者避辜，而情理之說不申矣。」「上情不通於下則人惑，下情不通於上則君疑。疑則不納其誠，惑則不從其令。誠而不見納則應之以悖，令而不見從則加之以刑；下悖上刑，不敗何待？是使亂多理少，從古以然。考其初心，必不淫暴，亦在乎兩情相阻，馴致其失以至於艱難者焉！昔龍逢誅而夏亡，比干剖而殷滅，宮奇去而虞敗，屈原放而楚衰。臣謂夏殷虞楚之君，若知四子之忠，必不剿棄，若知四子之可用，必不拒違；所以至於忍害而捨絕者，蓋謂其言不足信，心不足保故也。四子去，四君亦危！」此所以君臣之間，貴乎上下情通也。

其次，君人之要術，在廣求過之路，而杜媚道之行。夫恥聞己過，好諛己能，乃匹夫匹婦之恒情也；惟聖者能惡煩己功，勇聞己過。能虛懷若谷，則善言自陳；能多方包容，則聞過自廣；有則改之，無則加勉，不但無損，反而有益。故蘇軾謂：「昔禹戒舜曰：無若丹朱傲，惟慢遊是好。舜豈有是哉！周公戒成

王曰：「昔若商王紂之迷亂，溺於酒色。成王豈有是哉，周昌以漢高爲桀紂，劉毅以晉武爲桓靈。當時人君，曾莫之罪，而書之史冊，以爲美談。」於此陸宣公更會憫言之，有云：「臣聞春秋傳曰：人誰無過，過而能改，善莫大焉。易曰：日新之謂盛德。禮記曰：德日新，日日新，又日新。商書仲虺述成湯之德曰：用人惟己，改過不吝。周詩吉甫美宣王之功曰：袞職有闕，惟仲山甫補之。夫禮易春秋，百代不刊之典也，皆不以無過爲美，而謂大善盛德，在於改過日新。成湯、聖君也，仲虺、聖輔也，以聖輔而贊揚聖君，不稱身無過，而稱其改過。周宣、中興之賢主也，吉甫、文武之賢臣也，以賢臣而歌頌賢主，不美其無闕，而美其補闕。是則聖賢之意，較然著明，惟以改過爲能，不以無過爲貴。蓋爲人之行己，必有過差，上智下愚，俱所不免。智者改過而遷善，愚者恥過而遂非，遷善則其德日新，是爲君子。耻過則其惡彌積，斯謂小人。故聞義能徙者，常情之所難；從諫弗咈者，聖人之所尚。至於贊揚君德，歌述主功，或以改過不吝爲言，或以有闕能補爲美；中古以降，淳風浸微；臣既尚諛，君亦自聖。掩盛德而行小道，於是有人則造膝、出則詭辭之態興矣！茲由此滋，善由此沮，帝王之意由此惑，諸臣之罪由此生！媚道一行，爲害斯甚。」又云：「若聞過則羞己之短，納諫又畏人之知，雖有求理之心，必無濟代之效；雖有悔過之意，必無納諫之名。此則聽納之實不殊，隱見之情小異，其於損益之際，已有若此相懸；又況不及中材，師心自用，肆居人上，以遂非拒諫，孰有不危者乎？」是故君人者，若祇見婢嬖奴隸之士，祇聞唯唯否否之意，祇好歌功頌德之言；而無一特立獨行之士，無一相反相悖之意，無一舉過直諫之言；則其傾敗危亡，可立而待也！

要求過之節無不知，則必須能虛懷納諫。陸宣公稱「人主之納諫也，以補過爲心，以求過爲急，以能改其過爲善，以得聞其過爲明。故諫者多，表我之能好；諫者直，示我之能賢；諫者之狂誕，示我之能恕

；諫者之漏泄，彰我之能從；有一於斯，皆爲盛德。」能納諫，即所以廣言路；言路廣，則不但以指闕諫過爲言也，凡一政之舉措，一事之決策，天下人之是否正反多方面之意見，皆得樂言無隱，盡言無遺矣。是天下人之心之欲之欲，皆畢陳於吾前，因而可綜合之剖析之而得一至善之決斷矣。此即古聖所謂：「以衆斷者明，以獨斷者殃」是。

再次，君人之要術，在能廣接下之路，以審好惡而理情性，以得人心而端治本，以杜壅蔽而探衆意，以絕邪佞而匡過失。接下之道，首宜平易近人，次宜虛懷納言，尤宜不遺疏遠卑賤之人，不遺草野恬退之士，隨宜公言君人者宜廣接下之道有云：「其接下也，待之以禮，煦之以和，虛心以盡其言，端意以詳其理。不禦人以給，不自眩以明；不以先覺爲能，不以臆度爲智；不形好惡以招諂，不大聲色以示威。如權衡之懸，不作其輕重，故輕重自辨，無從而詐也。如水鏡之設，無意於妍媸，而妍媸自彰，莫得而怨也。有犯顏諷直者，獎而親之；有利口讒佞者，疏而斥之；自然物無壅情，言不苟進，君子之道浸長，小人之道日消。何憂乎少忠良？何有乎作威福？何患乎妄說是非？如此則接下之要備矣。」此誠不刊之論也。

又次，君人之要術，在能擇繼任之人。我們在前面提出大理想，大計劃，大制度，大行動，而這些均非數十年所能竟其功者！愈博大則愈久遠，愈久遠則愈高明。凡可及其身可成者，其偉大總屬有限。凡提出一大理想，雖經千百年而不可易，凡提出一大計劃，雖經千百年而仍可繼，凡提出一大制度，雖經千百年而仍不可改，凡提出一大行動，雖經千百年而不可越；方可見其與天地同大，與天地同流。愈繼承得悠久，便愈見其偉大。故孔子極許管仲，而仍嘆曰「管仲之器小哉！」文武之業，設無八百載之久久繼承，便難見文武之聖之不可及。如秦始皇之天下，設不二世而亡，則秦始皇當爲歷史上空前絕後之大雄主。其

理想、其制度、其計劃、其行動，與其氣魄、其毅力、其才略、其眼識，就個人言，無不爲超古邁今者。如管仲輔桓公，九合諸侯，一匡天下，苟能於於死後有一「第二管仲」以繼承承志，則不但桓公不致死於堅刁易牙開方之手，且其霸業亦將更見宏偉而悠久，即管仲亦可與周公齊名矣。又如高祖設僅二世而亡，則不但不如始皇遠甚，且與項羽陳涉吳廣等一時英傑之士，亦五十步與百步之間耳。一個超越時空性的無窮無限之偉大理想與偉大事業，總要靠無窮的後繼者來繼續完成與發揚光大，這當然首先需要開創者之選擇第一任繼承人，以樹制度而開風氣。所以遴選後繼人才，乃君人者之第一要務。昔孟子有言曰：「以天下予人易，爲天下得人難。」此要在明與誠而已。不明則無以達人才之要，乎天下之望，不誠則無以立公平之本，暢天人之際。能明誠，才不爲私心所蔽，私意所害；方能收公其心，平其心之效，如明鏡然，妍媸自別，無預吾事。諸葛亮所謂「吾心如秤，不爲他人作輕重。」於擇人一着，亦恰用得着！能爲天下擇得其人，才不是個人生命之光輝，而是一大民族生命之光輝！一大歷史生命之光輝！

五 君人之要術下

天玄子曰：「君人之要術有八經，八經者何？曰：尊道實德，崇法務實，仁民愛物，節用厚生，明禮重義，勵廉尚恥，去奸除貪，信賞嚴刑。八經不張，其國必亡。八經既張，其國必昌。」夫尊道實德者，萬世之治本也。崇法務實者，爲政之急務也。仁民愛物者，得民心之大道也。節用厚生者，致富強之妙訣也。明禮重義者，所以端世風也。勵廉尚恥者，所以宏氣節也。去奸除貪者，所以正綱常也。信賞嚴刑者，所以彰功罪也。舍斯八者，治天下而欲不喪亂敗亡者，自古以來，未之有也！

夫道者人之所尊；德者，人之所蹈。人皆由道德行。而不悖道德行，則雖獎之而不爲非，鼓之而不爲亂。故有子曰：「其爲人也孝弟，而好犯上者鮮矣！不好犯上，而好作亂者，未之有也！」孝弟，祇道德之一端耳，猶復如是，況其全者乎？故大學傳曰：「道得衆則得國，道失衆則失國。是故君子先慎乎德。有德此有人，有人此有土，有土此有財，有財此有用。德者本也，財者末也，爭民施奪。是故財聚則民散，財散則民聚。康誥曰：惟命不于常，道善則得之，不善則失之矣。」人主講道德於上，萬民修道德於下，則天下自不治而治矣，人之歸道德也，猶水之就下也，此端拱無爲之道也。任何一個國家，軍事失敗，期之十年，必可以復興；若道德敗壞，風氣敗壞，則非數十百年，便難爲力矣。

夫法者，天下之共守，實者，上下之所共務。法不崇則無以一民，實不務則無以資功。法定於一，則政有所施，而治有所統，民有所信，而行有所準；政治之大要無他，崇法務實而已矣。我們要完成一個大理想，建立一個大制度，實行一個大計劃，提倡一個大行動，不在崇法務實四字上用功夫，又何望其能行之哉！樹之於政，必明之於法；明之於法，必力之於行；力之於行，必實之於實；實之於實，必見之於功。若不如此，則政法自政法，理想自理想，制度自制度，計劃自計劃。政治之要，在見之於行事，不是空談理想、制度、計劃等等虛文，即可謂之爲政治也。

夫仁民愛物者，所以得民心也。民心得則政理而國強，民心不得，則政不得理而國不得強，此千古不易之經也。「民爲邦本，本固邦寧。」書曰：「如保赤子」，誠能以保赤子之心，行不忍人之政，以仁民愛物，則民未有不親者也。治國而不務得民心者，便不得有其國也。務得民心，而不以民心爲心，不以民意爲意，不以民之所欲爲欲，不以民之所惡爲惡，則不能得民心也。故爲政之道，以仁民愛物以得民心而

致民力，爲第一要務。仁民者必能養民，愛物者必能惜物。昔唐太宗謂侍臣曰：「爲君之道，必須存百姓，若損百姓以奉其身，猶割股以飽腹，腹飽而身斃矣。」能存民，能保民，能養民，能愛物，能生物，能惜物，這便是以「仁覆天下」。以仁覆天下，便可以得天下。故孟子以「行仁政」爲天下萬世倡。

夫節用厚生者，富國富民之本也。天下之財，莫非民財；天下之物，莫非民物；天下之力，莫非民力。節用而厚生之，務使「人盡其才，地盡其利，物盡其用，貨暢其流。」則國未有不富強者也。爲政以厚生爲本，以節用爲術。生之者衆，用之者寡；生之者疾，用之者儉，則財物不可勝用矣。官不與民爭利，則民利百倍；國不與民爭富，則民富百倍。民利即國利，民富即國富，抑何爭之有？務節用則財恒足，財足則可寡取於民而清政減稅；寡取於民則民富，清政減稅則民親；此富強之本也。不務節用則財恒不足，財不足則必多取於民而苛征暴斂；多取於民則民貧，苛征暴斂則民怨；此亂亡之本也。政在養民，而不可竭民以養政，殘民以逞志；尤不可繁法以擾民，苛稅以困民。一至民不聊生，民怨沸騰，則國祚危矣。故節用厚生，又爲仁民愛物富強康樂之本。

夫明禮重義，勵廉尚恥，國之大本也。昔管子謂「禮義廉恥，國之四維。四維不張，國乃滅亡。」蔣介石先生易之曰：「禮義廉恥，國之四維，四維既張，國乃復興。」禮義者政教風尚之本也。廉恥者，品德氣節之骨也。無禮義，則朝廷之政本壞；無廉恥，則世人之人格壞；如此則國本與人本，兩俱失矣，而欲治天下，其必愈治愈亂矣。禮者，使人知有所當守，義者，使人知有所當爲。廉者使人知有所不取，恥者使人知有所不爲。苟悖於禮，苟悖於義，苟悖於廉，苟悖於恥，則雖死不取，雖死不爲。這就是合道！故孟子曰：「非其道，則一簞食不受於人。如其道，則舜受堯之天下不爲大。」以此治天下家國，乃所以端

其大本也。故顧林亭引五代史馮道傳論曰：「禮義治人大法，廉恥立人之大節。蓋不廉，則無所不取；不恥則無所不爲。爲人而如此，則禍敗亂亡，無所不至。況爲大臣，而無所不取，無所不爲乎？然而四者之中，恥尤爲甚。故夫子之論士曰：行己有恥。孟子曰：人不可以無恥，無恥之恥無恥矣。又曰：恥之於人大矣，爲機變之巧者，無所用恥焉。所以然者，人之不廉，而至於悖禮犯義，其原皆生於無恥也。故士大夫無恥，是謂國恥。」古謂「明恥教戰」，實則應擴而充之，明恥教民，明恥教官，明恥教世。必如此，方可以輔政教而立風尚也。羅仲素曰：「教化者，朝廷之先務。廉恥者，士人之美節。風俗者，天下之大事。朝廷有教化，則士人有廉恥；士人有廉恥，則天下有風俗。」記曰：「大臣法，小臣廉，官職相序，君臣相正，國之肥也。」是故欲端天下之風尚，在正百官之廉恥；欲正百官之廉恥，在端朝廷之教化；欲端朝廷之教化，在正君人之心術。君心正，孰敢不正，君行端，孰敢不端。君行禮義，孰敢違禮悖義；君尚廉恥，孰敢寡廉鮮恥。故魏徵對唐太宗論君道有曰：「古者聖哲之主，皆近取諸身，故能遠體諸物。昔楚聘詹何，問其理國之要，詹何對以修身之術。楚王又問理國何如？詹何曰：未聞身理而國亂者。」此可謂得聖學之要矣。正己以正天下，乃從上而下流之術也。「君子之德風，小人之德草，草上之風必偃。」欲張四維，則必使成風氣，禮義廉恥而成爲一時之風氣，又其誰敢悖乎？若不使見之行事，不使成爲風氣，則倡者自倡，違有自違，雖倡百世，亦無益也。

夫去奸除貪，信賞嚴刑，乃爲治之大經也。天玄子曰：「凡奸者必貪，凡貪者必奸，此皆爲國之賊也。自古以來，作奸犯科與貪官污吏，無世無之。其爲害之烈，小足以身敗名裂，大足以禍國殃民，然禁之不止，剿之不絕者，在私心私慾之存，與名利之好，乃人之恒情也。故世有「無官不貪，無吏不污」之論

。故君人者，以去奸除貪爲其第一要務。」大抵奸貪之徒，多爲小人之輩。故諸葛亮謂：「親賢臣，遠小人，此先漢之所以興隆也。親小人，遠賢臣，此後漢之所以傾頹也。」去奸務烈，除貪務猛，不可稍存姑息之心。范文正公「一家哭，何如一路哭」之語，可深資惕勵。君經曰：「萬事皆可忍。盡人皆可容，惟貪者不可容。以其足以亡國喪邦而有餘也！此所以歷代聖君賢相，均力主嚴刑峻罰以繩之，不苟寬假也。夫信賞所以開獎善之門，嚴刑所以塞犯罪之竇。故天玄子曰：「息奸莫如獎善，止貪莫如嚴刑。欲獎一以勵百，貴自疏遠卑賤者始。欲殺一以儆百，貴自親近貴顯者始。獎大官則小官不效，殺小官則大官不懼。故古有獎善以賞小爲明，嚴刑以誅大爲威之訓也。陸贄認獎善宜「求之若不及，用之懼不周。」「不思怨，不避親，不挾瑕，不求備，不以人廢舉，不以己格人。」實爲至論。無逸子曰：「賞貴信，罰貴必，固矣！然尤在能功必諗，罪必得也。功而不可必諗，則效忠向善者猶豫不決矣。罪而不可必得，則作奸犯科者奮勇僥倖矣。」又曰：「或曰嚴刑峻罰，不嫌苛刻寡恩乎？曰：否！以其在爲民除害，爲國除蠹，故適爲仁政也。」爲人主者，於此不可不三致意焉！仕所以養人爲務者也，仕而以養己爲務，雖殺之無赦，不爲苛也。與其讓一路哭，何如讓一家哭之爲愈也。

統斯八者，動而行之，則治家國天下，如運諸掌矣！尊道德而崇法治，節政用而厚民生，行仁政而續民命，明功過而信賞罰，去奸貪而保國脈，明禮義而糾風俗，勵廉恥而張氣節，端心術而正綱常，實乃救時匡弊之首務也。

六 領袖之心術上

君人者（領袖）之心術，除在上卷提出之「主仁」「主教」「主誠」「主靜」等等而外，大體不外「公正明大」四者而已。公其心則無私，正其心則無偏，明其心則無蔽，大其心則無極。總求此心能與人我不二，萬物同體，與日月同明，與天地同流；便可盡「公正明大」之道。

公其心則無私。人心之所以不能與天地同其大者，以有私心在耳。去私之病，惟在一公字。自古來，人君之爲害者，莫過於私心蒞事，私見斷事，私智用事。庶人可以有私，以其祇就一身了一身也。人君則絕不能有私，以其須就天下了天下也。就天下了天下者，須以天下心出之，切忌以私智小慧用事。無私心私意行乎其間，方能以天下付天下，以萬物付萬物。故天玄子謂「理天下大事者，首須以大公無私之心以應天下。澄其心以審天下之理，平其心以論天下之事，公其心以待天下之才，廣其心以應天下之物，定其心以濟天下之變，安其心以處天下之窮；乃君人者之無上心術也。」惟在理上講大公無私易，在事上做到大公無私實難。歷史上真能做到不以天下爲己，不以天下成己，而能舍己以爲天下，舍己以成天下者有幾？公則無私，無私則大。私則有身，世之私其身者，亦常以物爲可私，以人爲可私，於是身與物睽，人與己睽，心與理睽，事與行睽。仁者與天地萬物爲一體，大公無私之心，即爲與天地萬物爲一體之心，亦即仁者之心。一心存有身念，有物念，有人念，有我念，有事業念，則天地萬物皆外而不能爲我有矣！故孔子曰：「大道之行也，天下爲公。」其答子貢問：三王之德，參於天地，何如斯可謂參於天地曰：「奉三無私以勞天下。」又答子貢問何謂三無私有曰：「天無私覆，地無私載，日月無私照。奉斯三者以勞天下，此之謂三無私。」舍己以爲人，則人服；勞身以爲國，則國服，勞身以爲天下，則天下服。歷代之聖君賢相，英雄豪傑，莫不有其犧牲自己以服務於國家民族社會人類之精神，故孫中山先生常謂：「人生以服

務爲目的，而不以奪取爲目的。」服務於朋友則得朋友，服務於社會則得社會；服務於國家民族則得國家民族，服務於世界人類，則得世界人類。此不易之理也。耶穌也，釋伽牟尼也，模罕默德也，孔子也，堯舜禹湯文武也，孫中山先生也，華盛頓也，諸莫不是勞身以爲其國家民族以爲其人民而成功者也。論語稱孔子絕四曰：「毋意、毋必、毋固、毋我。」終之以毋我者，即此也。昔孟子曰：「樂民之樂者，民亦樂其樂，憂民之民者，民亦憂其憂。樂以天下憂以天下，然而不王者，未之有也。」故曰：「君德首之以公。」又曰：「唯天下之至公，可以成其至私。」若祇是以天下成其家，以天下成其私，則反失其私矣！

正其心則無偏。人心之所以不能廓然大公者，以其不能正其心也。正心所以正己，正己所以正家國天下。故大學認爲治國平天下之本在修身，修身之本在正心。孔子曰：「己率以正，孰敢不正？」故傳子曰：「立德之本，莫尚乎正心。心正而後身正，身正而後左右正，左右正而後朝廷正，朝廷正而後國家正，國家正而後天下正。故天下不正，修之於國；國不正，修之於朝廷；朝廷不正，修之於左右；左右不正，修之於身；身不正，修之於心。所修彌近，所濟彌遠。禹湯罪已，其興也勃焉，正心之謂也。」這是一大端正，端正了一心，即端正了一己；端正了一己，即端正了天下。尸子曰：「心者，身之君也。天子以天下受令於心，心不當則天下禍。諸侯以國受令於心，心不當則國亡。匹夫以身受令於心，心不當則身爲僇矣；」故曰治平之道，簡易不煩，四海之事，反求諸心即得也。良以正其心則無偏無倚，無過無不及，而得中庸之心德也。在上者之存心，果能大中而正，則在下者，自潛移默化矣。天下人之心皆正，豈有天下之不治者哉！何謂正？止於一之謂正。一者何？至善之所、與至善之理也。心體至善，復其本然，無好惡，無習染，無人欲，無物累，無掛礙，無將迎，無念慮，無愛憎；不牽於外，不動於氣，不著於

意，不繫於念；湛然寂然，純一如如，一存天心，一循天理；則此心不待正而自正矣。心能有所正，則自有所止；一心有止，則自有所定；一心有定，則自有所靜；一心有靜，則自有所安；一心有安，則自有所得；得者，得其至善之體也。如此則自能一其心，而不爲天下作好惡，不爲天下作輕重。如此則自能不自生其心。「生於其心，害於其政。」不自生其心，即是無善無惡之體，亦即是無心之心。無心之心，則自沖淡無朕，靈明不昧，至誠如神；而一歸於無意，一歸於無念，一歸於無物。如此便自有「竿頭絲線憑君弄，不犯清波意自殊」矣；如此，便自能不爲天下動其心，不爲萬物累其形，不爲利害昏其智，不爲生死挽其神矣。如此，便有箇裁成輔相，便有箇天理當然矣。以此心理萬物，則萬物正；以此心理天下，則天下正矣！

明其心則無蔽。人心之所以不能正其心者，以不能明其心而爲內欲與外物所蔽耳。此心湛然，則自靈明不昧；此心朗然，則自清明在躬，鑑照明覺而無遺。心明則理明，理明則事明；理事諸明，明如日月，則自良知決然，逐處皆通，而治天下如反掌矣。故大學以「明明德」爲數，中庸以「誠明」爲數。康誥曰「克明德」，太甲曰「顯謨天之明命」，帝典曰「克明峻德」，佛家謂「明心見性，立地成佛」，皆自明也。孔子自謂曰「四十而不惑」，孟子自謂曰：「我四十不動心」，又謂大舜曰：「舜明於庶物，察於人倫，由仁義行，非行仁義也。」孟子之不動心，即孔子之不惑；孔子之不惑，即大舜之明。不惑則明，明則此心不動，自有主宰，惑則動矣。心本自明，其所以不明者，蔽於物，惑於欲，存於知見也。故孟子謂「物交物則引之」，而宋儒以「去人欲存天理」爲天下倡。心有所蔽惑，即失其本心之靈明矣。謝龜山謂人之失其本心有兩種，一爲愚不肖者不及焉，蔽於物欲而失其本心；一爲賢者知者過之，蔽於意見而失

其本心。」常流猶不可，而況於君人者乎？故道家稱聖君之爲治也曰：「無智，無能，無爲。」並以此三無，號曰三聖德。良有以也。惟去私智，去私見，去私欲，與平去有能，去有作，去有爲；只可望於聖哲之君，而不可望於英雄豪傑之君也。以前者全在「無我」上見，後者全在「有我」上見也。而欲明其心，則在外而去事障，去物障；內而去欲障，去理障；四障既去，心障自無，而慧悟浩蕩，圓通無礙矣。治天下而不以天下昏其心，昧其知；動心起念，毫無私意，發而皆中節，則自純是一片良知與天理之流行矣！大其心則無極。人心之所以未能自明而易蔽惑者，以其心之不廣大也。庶人之心可以小，大人之心則不能小；以其須能容人容物容天下也。無所不容，方可見聖人氣象；冲漠無朕，方可見天地境界。人相忘於天地，魚相忘於江湖，只是大也。大蓋一鄉，才能容一鄉；大蓋一國，才能容一國，大蓋天下，才能容天下。無人不容，無物不容，則無所不大；大而無極，不但人忘於我之容，而我亦忘我之容，則其德其業，亦自廣而無涯矣。天玄子謂：「能大其心，則雖身處天地間，而能包舉天地；律理陰陽，而能含和陰陽；經綸天下，而能斡旋天下；旋轉乾坤，而能無與乾坤。」能如此存心，其廣大又爲何如也？能廣大則自高明；能高明，則其神智之清明，亦自超人一等；而自遠近俱照，鉅細靡遺，其聰明聖知，亦自可達天德矣。人之所以小者，以其所見者小耳。大其心，則其所見者自大。大則明，明則所存者神；所存者神，則所通者化；如此則其盛德大業，亦可與天無極，而莫可與京矣！

至若孟子所謂仁義禮智之心，則爲盡人所具有，盡人所必以此存心，非君人者之所必獨至者也。君人者，以理天下爲己任者也。以理天下爲己任，則此「公正明大」之四心，乃爲其所必獨至者也。公可以配天地，正可以配神聖，明可以配日月，大可以參造化；此其所以爲至要也。說苑載：「堯存心於天下，加志

於窮民，痛百姓之罹罪，憂衆生之不就也。有一民饑，則曰我饑之也；有一民寒，則曰我寒之也；有一民罪，則曰是我陷之也。仁昭而義立，德薄而化廣；故不賞而民勸，不罰而民治；先恕而後教，是堯道也。」「此堯之存心也。說苑又載：「禹稱民無食，則我不能使也；功成而不利於人，則我不能動也；故疏河以導之，鑿江通於九河，瀾五湖而定於東海，民亦勞矣，然而不怨苦者，利歸於民也。」又史載：「大禹出見罪人，下車問而泣之。左右曰：罪人不順道，君王何爲痛之？禹曰：堯舜之人，皆以堯舜之心爲心；寡人爲君，各以其心爲心，是以痛也。」此禹之存心也。故孔子稱堯曰：「大哉堯之爲君也。」稱禹曰：「禹吾無間然矣。」在這裡，我們只見其存心之公，只見其存心之正，只見其存心之明，只見其存心之大。這就是聖王氣象！也就是聖王心術！故莊子有言曰：「其動也天，其靜也地，一心定而王天下；其鬼不祟，其魂不疲，一心定而萬物服；言以虛靜推於天地，通於萬物，此之謂天樂。天樂者，聖人之心以畜天下也。」其所謂「聖人心以畜天下」，也就是堯禹的心術，也就是一個領袖應有的心術！也就是上面所說的「公正明大」的心術！再加以仁其心，敬其心，誠其心，靜其心，則修養心術之道，庶幾盡矣！

七 領袖之心術下

君人者之心術，凡所宜養者，我們在上文和第一卷裡已說了不少。現再擇其所宜戒者，再爲約略說之。其中最宜大戒大忌者有八：一曰戒私心，二曰戒傲心，三曰戒偏心，四曰戒僞心，五曰戒妒心，六曰戒疑心，七曰戒躁心，八曰戒動心。茲分別釋述之於左：

一曰戒私心。人之所最難去者爲私心，說到容易，幾乎盡人皆能言之；做到實難，幾乎千萬人中難得

一二人。人雖不私其身，人雖不私其子，人雖不私其父母，此人之恒情也。吾人試冥心靜思，自我反省其存心動念與一生行事，即知吾言之不謬。欲去恒情以存道心，滅人欲以存天理，惟聖人能之。老子曰：「吾之所以有大患者，爲吾有身；及吾無身，吾有何患？」故唯有以大公無我之心，可以制私心；唯有以天下爲公之心，可以制天下爲我之心。滅一分私心，即增一分公心；滅一分人欲，即存一分天理。大抵要滅要滅，不外從事上去滅去滅，從理上去滅去滅。三者總須能體認到：天下愈爲己者，愈不能有己；愈爲私者，愈不能成其私；與惟有以天下之至公，方能成就其天下之至私的道理；則較易爲力。是故老子有言曰：「天長地久，天地所以能長久者，以其不自生，故能長生。是以聖人後其身而身先，外其身而身存。非以其無私邪，故能成其私！」這即是說：大公可以成大私，大無我可以成大有我。真正的舍己爲人，去己以爲天下，方可有一個大我存在。一從私上出發，則只能成就一個小我矣。一從公字出發，從公字去存心立身行事，則一切皆可大濟矣。此須就理上去體認者。陸桴亭謂：「名利是天地間公共之物，利惟公故溥，名惟公故大。自小人以名利爲私，而名利二字，始目爲獲途矣。自聖人觀之，必得其名，必得其祿，名利何嘗是獲物。」一私則萬事皆私，一公則萬事皆公；此是須先從心上去分辨者。至於從事上看，則天下人皆可見，無庸置喙矣！

二曰戒驕心。驕心亦即慢心與傲心，凡稍有才氣稍有成就者最易犯，君臨天下者尤易犯。以漢高祖之闊達，對士猶常失於慢與傲，況其不如高祖者乎？因君人者操名利祿位賞罰予奪之權，可富貴人，亦可貧賤人，故常易傲視天下，認天下莫我若者，於是或則而奴役天下，或則而師臨天下。此皆爲君人之大忌大戒！因爲奴役天下，則皂隸之才至，師臨天下，則犬馬之才至；若聖與賢之得一人可安天下者，則必寡足

不前，自甘簞食瓢飲矣。昔「魏文侯太子致禮田子方，而子方不爲禮；太子不悅，謂子方曰：『不識貧賤者驕人乎？富貴者驕人乎？』子方曰：『貧賤者驕人耳！富貴者安敢驕人？人主驕人而亡其國，大夫驕人而亡其家；貧賤者若不得意，納履而去，安往而不得貧賤乎？』故老子曰：『持而盈之，不如其已。揣而銳之，不可長保。金玉滿堂，莫之能守。富貴而驕，自遺其咎。』又曰：『自見者不明，自是者不彰，自伐者無功，自矜者不長。其在道也，曰餘食贅行；物或惡之，故有道者不處。』在此告訴你，做領袖的人，不可自見其見，自是其是，自伐其能，自矜其德，這均不是做長上的道理。要處人上，就必須去驕心，去傲心，去慢心，而以下人爲德。下人則得人，下士則得士，下賢聖則得賢聖。故又曰：『江海所以能爲百川王者，以其善下之，故能爲百川王。是以欲上民，必須言下之；欲先民，必以身後之。是以聖人處上而民不重，處前而民不害；是以天下樂推而不厭。』」「故貴以賤爲本，高以下爲基，是以侯王自稱孤寡不穀；此非以賤爲本邪非乎？人之所惡，唯孤寡不穀，而侯王以爲稱。故至譽無譽，不欲琇瑋如玉，而欲珞珞如石。」這全是老子的君學原理。是故天玄子曰：「君人者，居大位而若無位，懷大德而若無德，有大智而若無智，有大功而若無功。既不可以君臨天下而傲天下，亦不可以師臨天下而訓天下，尤不可以威臨天下而慢天下。此皆自亡而喪天下之道也！」虛己以待人，敬己以敬人，謙己以下人，此所以制驕心也。

三曰戒偏心。人之所以不能正其心者，以有偏心在耳。不能直其心者，以有邪心在耳。夫好惡之心，人皆有之；知見之心，人皆有之；愛憎之心，人皆有之；親疏之心，人皆有之。有於此者必執於此，執於此者必滯於此，滯於此者必固於此；此皆偏心之所由生也。執則失，滯則塞，固則死。人主莫不偏於其所好所知所愛所親者，而莫不失於其所惡所憎所疏所不知者。不但人主如是，要亦爲盡人之恒情也。故天玄

子有言曰：「欲去偏心，惟有公其心以待天下之人，正其心以對天下之事，平其心以斷天下之理，虛其心以應天下之物。」如此，則自一心虛靜靈明，而無所蔽矣。心能無蔽，則自可無偏無失矣。夫心，不能有所繫，不能有所執，不能有所固。繫則有累，執則有滯，蔽則不明，固則不活；凡此皆有害於心之虛靜靈明也！

四曰戒欺心。欺心亦即僞心。人之所以有僞心者以不能自誠其心也。心不至誠，則必自欺。故大學以「毋自欺」爲教。僞心最可耻，心有一分僞，其人必有百分假，而其言其行其事，便諸不可信矣。夫心之有僞有欺者以有私心在、有僞心在、有欲心在、有得心在耳，又恐人之知也，故必隱其真心、僞其誠心、欺其實心，冀欲有以瞞天下人之耳目。實則人可欺而心不可欺，心可欺而天不可欺。一生行事，昭昭在人耳目，衆目所視，衆手所指，除自欺外，欺一人，不可以欺盡天下人；欺一時人，不可以欺盡萬世人。故孔門以「慎獨」爲教也。天玄子云：「惟誠可以破天下之僞，惟拙可以破天下之巧，惟真可以破天下之詐，惟實可以破天下之虛。」此不易之經也。君人者之心念，常繫萬方視聽，天下安危，故尤宜上不欺天，下不欺地，內不欺心，外不欺人；凡存心動念，舉手投足，均無不可對人言者，方爲至當。

五曰戒妒心，作人總難免有妒刻之心，嫉忌之心；惟於人無損，於己有害，故爲人君者之所宜切戒。宜如大學所謂「人之有技，若己有之；人之彥聖，其心好之。不啻自其口出，實能容之。」有成功不必自我之心，則妒忌之心無。有後已先人之心，則妒忌之心無。有盡人可勝我之心，則妒忌之心無。有我領袖天下，而實無領袖天下之心，則妒忌之心無。夫君人者以用天下容天下爲第一職志者也，豈可有妒賢嫉能好大喜功之心，以自限其成就哉！即使天下人盡爲聖人，盡高於我，祇要我能用之容之，此卽爲大；何妒

之有？若夫妒人之長而裁之，妒人之善而毀之，妒人之能而陷之，妒人之成而抑之，使併世之人，無如我者；則惟有自困於小矣！上如是，下亦如是。王安石深受傾軋詆毀之痛，曾慨乎謂「毀生於嫉，嫉生於不勝。」王陽明亦謂「揜人之善，而襲以爲己長；許人之私，而竊以爲己直；險以相傾，而猶謂之嫉惡；恣情縱慾，而猶謂之同好。」相嫉相詆，自古卽爲有識者所深惡痛絕也。一個人而無嫉忌毀詆之心，則自胸襟開朗，而亦易與人和善相處，相合相成矣！

六曰戒疑心。疑心之生，起於偷心，起於多心；而總自「自信心」之不堅毅貞固始。故古哲謂「自信者不疑人，自疑者不信人。」疑事者無成，疑人者無功。我能信得過自己，卽可信得過他人。天玄子有言：「惟信可以制天下之疑，惟誠可以服天下之詐。」信者，心口如一，言行如一，時空如一，乃所以合內外之道也。誠於內者必信於外，信於內者必孚於外；誠信一孚，則偷可定也，猜可止也，多可一也。進之，敵可用也，叛可懷也，逆可順也。我能信彼，彼自能信我；我不信彼，彼自不信我。用而勿疑，任而勿貳，推心置腹以對人，披肝瀝膽以照人，則天下無不可信之人矣。故陸贄謂：「誠信一虧，則百事無不紕繆；疑貳一起，則群下莫不憂懼。」一以疑存心，則天下人皆不可用矣；卽父子兄亦不可靠，又有誰可信賴得過？如此，徒示天下以不廣大也，豈君人者之所宜有？故曰：「貳君臣之心，害左右之和，敗天下之事者，莫如疑。」故君人者以昭信於天下爲首務！

七曰戒躁心。躁心之生，起於急心，起於浮心，起於競心；而總自不能清靜其心始。夫浮競之心與急躁之心，最易害理，最易敗事，以其難周於紛繁，難通於密微也。惟有一靜可以破天下之躁，一澄可以破天下之浮，一定可以破天下之競，一安可以破天下之急。清靜經有云：「夫人神好清而心擾之，心好靜而

欲牽之。常能遣其欲而心自靜，澄其心而神自清。」清靜在心，則自神明在躬矣。定觀經謂「有事無事，常若無心；處靜處喧，其志唯一。制而不着，放而不動；處喧無惡，涉事無惱，此是真定。」真定在心，則自虛靈不昧矣！虛靈不昧，神明在躬，以研天下事則無蔽，以料天下敵則無失，以用天下人則無偏，以制天下理則無不中矣。故老子曰：「致虛極，守靜篤，萬物並作，吾以觀其復。夫物芸芸，各復歸根，歸根曰靜，靜曰復命。復命曰常，知常曰明。不知常，妄作凶。知常容，容乃公，公乃周，周乃天，天乃道，道乃久，歿身不殆。」又曰：「重為輕根，靜為躁君，是以聖人終日行，不離輻重。雖有榮觀，燕處超然。奈何萬乘之主，而以身輕天下？輕則失根，躁則失君。」這即是說：為人君者，宜持重而不浮競，即可收以重御輕之效。宜鎮定而不躁急，即可收以靜制動之效。故諸葛亮謂：「非淡泊無以明志，非寧靜無以致遠。」此深得老子君學之遺意者也。

八曰戒動心。人心本靜，感於外而動。靜則虛，虛則靈，靈則明。動則昏，昏則昧，昧則惑。動於物則昏於物，動於欲則昏於欲，動於名則昏於名，動於利則昏於利。為知見而動其心，則為知見而昏其心；為得失而動其心，則為得失而昏其心；為天下而動其心，則為天下而昏其心；為生死而動其心，則為生死而昏其心。欲不昏其心，惟滅動心，欲心不動，惟有遣欲澄心，遣念定心。一定可以制天下之動！心定於一，定於道，定於至善，則認識自殊，了悟自殊，氣象自殊，雖帝王亦不足以易吾之貧賤也。遣欲之法，先須寡欲，而至無欲。遣念之法，先須寡念，而至無念。欲起是病，制之是藥。念起是病，止之是藥。此則以「息心」為要門，心息萬事息，心無萬事無。惟息心不易，寶持謂「悟心容易息心難，息得源頭到處閑，斗轉星移天欲曉，白雲依舊覆青山。」心能息，則自惺惺寂寂，如如不動。心不動，則自一心不亂，

而慧光普照，靈明普現矣。惟根本大法祇在萬事無心而已。故玄關秘論曰：「無心於心，則無事於心，故心靜生慧，心動生昏。」白玉蟾曰：「大道以無心爲體，忘言爲用，柔弱爲本，清靜爲基。」又曰：「薄滋味以養氣，去嗔怒以養性，處卑下以養德，守清淨以養直。」玉樞經曰：「入道者知止，守道者知謹，用道者知微。能知微則慧光生，能知謹則聖知全，能知止則泰安定。」是故凝神澄心，無思慮，無念欲，以修「止功」而養「定力」，爲聖賢豪傑不動心之第一法門。

統此八戒，再輔之以四勿——非禮勿視，非禮勿聽，非禮勿言，非禮勿動——。隨時省察，隨時檢討，一有所犯，卽力矯之，久久純熟，則庶幾矣。

八 領袖之知人要術上

知人之術，爲領袖道術中之首務，尤爲用人之根本。故古謂「知人乃爲君之道，知事乃爲臣之道。」申子曰：「君知其道也，臣知其事也。十言十當，百言百當者，人臣之事也。」爲君者，祇在守道以爲經，知人官人以爲用，如斯而已矣！惟做大領袖者之知人要術，絕非世俗之所謂「形相學」所可方擬其萬一，純以形相學取人，未有不敗者也。夫爲政在於得人，得人之難，非在才難，而在類別人才以爲之分際，使之至當爲難。用人之得失，常關政治之隆替，國家之盛衰。古聖謂「一人興邦，一人喪邦」，實爲千古不變之真理。惟用人之臧否，非徒在於法制之周密完善，而尤在於用人者對於人才之分際與觀審，能至當而無失，使能得真才而用之，則自百廢俱舉，而萬事自理矣。

大凡人才，概而分之，有聖德之才，有謀略之才，有開創之才，有守成之才，有獨任之才，有輔弼之

才，有雄渾之才，有倨傲之才；有忠直清正之才，有弘毅剛果之才，有華斐豪肆之才，有樸實謹飾之才，有便給巧令之才，有陰險毒辣之才，有奸詐偽善之才，有圓轉善變之才；如何因才任使，分別取捨，而爲「治到好處」的妥善運用，務使人盡其能，才盡其用，是即爲實司用人者之急務。

惟人才之分鑑識賞不易，而人才之觀審入微尤難。孔子以貌取人，失之宰予；以言取人，失之子羽；而況常人乎？古語云：「人心難測，基於知天，腹之所藏，從何而顯。」故欲用人無誤，首貴觀人知人而爲之類分之。夫人，內外不相應者十有七八：有偽飾聖賢而爲大奸惡者，有行似君子而實爲小人者，有偽飾忠順而內懷篡逆者，有外似馴謹而實爲不肖者，有外廉正自守而實貪枉卑劣者，有盛名一世而無真才實學者，有聰明睿智而虛有其表者，有外似勇毅果敢，而實怯懦柔弱偷生畏死者，有善言辯辭而無能者，有多才富藝，淹博閎通，而臨大事適爲庸奴者，有能共患難而不能共安樂，有能共安樂而不能共患難者，有滿口仁義道德，而心實陰狠淫盜、狡詐虛偽、禽獸不如者。反之，有守道藏用，貶抑自損，無知於世而反爲聖賢者，有放蕩不羈，行不軌俗，寡合難容而反爲君子者，有外似庸俗無能，毀謗叢集，而反爲大才者，有訥訥難言，外似怯懦，而勇敢輕死，且爲國士者，有不爲諂諛頌譽，喜忤直犯上，揭過揚非，而實忠貞不二者。總之，知人不易，受知亦難。以諸葛亮之賢明與用人之謹慎，猶有膠立、李嚴、馬謖之失，良以人才之分際與觀審，若內外幽微，俱百不失一，實千古聖哲之所病也。

觀人之道多方，歸納古哲之遺法而約舉之，不外數端：「首在鑑其神態，審其氣宇，辨其心術，觀其志趣，察其個性，了其環境，明其師友，驗其好惡，並揣其貌相而查其歷史。次在聽其言而觀其行。聽其言也，則必諛辭知其所蔽，淫辭知其所陷，邪辭知其所離，遁辭知其所窮，諂辭知其所譽，夸辭知其所僞

恭辭知其所求，諍辭知其所正。觀其行也，則必視其所以，觀其所由，察其所安，明其所守，伺其取予，審其進退，驗其窮達，審其安危。且也，必見其陽，又見其陰，以知其心；必見其外，又見其內，以知其意；必見其疏，又見其親，以知其情；必見其往，又見其今，以知其來；必見其學，又見其養，以知其才；必見其長，又見其短，以知其用。再問之以是非而觀其志，窮之以辭辯而觀其變，咨之以計謀而觀其識，告之以禍難而觀其勇，臨之以貨利而觀其廉，與之以閒諫而觀其誠，試之以酒色而觀其性，畀之重任而觀其能，尊寵黜抑而觀其德，富貴窮困而觀其守。」數者明，則庶乎不易有所失。此古聖之遺訓，方之今世，仍不可或易。

昔管仲有分財多取、屢戰屢北、策謀不中之三失，齊桓用之而卒霸，白圭戰亡六城，魏用之而卒取中山，呂尚八十始獲知於文王，孔子周遊而不見用於列國，百里奚至於乞食，寧戚至於飯牛。若夫比干剖心，子胥賜夷，商鞅車裂，李斯極刑，賈誼黜於長沙，梁鴻竄於海曲，屈原沉於汨羅，岳飛誅於廷室，是不才、德不德爲一問題，而知不知、遇不遇又爲一問題，忠誠賢能亦復不易辨也。管仲不遇鮑叔，韓信不遇蕭何，尙父不遇文王，武侯不遇先主，其必老死牖下，與匹夫無以異也無疑。是故士林有一得一知已，死而無憾」之嘆。良以知人不易，用人尤難，知無不盡，用無不當，則難之尤難矣！

昔宋瑾對人才之觀審，曾區分爲君子與小人二大類，以爲可用不可用之標準，並復就君子與小人，區分爲在上位之君子與在上位之小人，及在下位之君子與在下位之小人，而詳定其觀審類識之法。詳審遇到，鉅細無遺。惜未見植几叢書中原文。茲援一鈔本，略予整理，就人之視瞻、言語、喜怒、氣度、作止、交接、食息、存心等八項，列述於後：

一、視瞻：夫視瞻尊嚴，氣靜神凝，望之儼然可畏，即之藹然可親者，則在上位之君子也。視瞻平正，神氣冲和，殷然如有慮，抑然如不勝，挺然污淖之中，淡然世俗之外者，則在下位之君子也。反之，若眼光灼燦，氣宇深沉，太和之氣少舒，肅殺之機時露者，則在上位之小人也。瞻視不常，神氣散亂，遠之無可觀型，近之無可矜式者，則在下位之小人也。

二、言語：夫言近指遠，簡潔清越；言信行果，不苟然諾；隱惡揚善，形之自然；溫厚和平，發之天性；不悖理法，不曲是非者；則在上位之君子也。言語謹飭，不苟言笑；恥矜已之長，樂道人之善；不文已之過，不許人之私者；則在下位之君子也。反之，若言語奸深，窺見事情；議論風發，旁若無人；辯能飾非，人不能難；巧言令色，專意奉承者；則在上位之小人也。言語無序，詞煩理寡；隨人上下，輕變鮮實；唯唯諾諾，無有是非；聞人閤閤暗昧，則津津有味；見人仁義道德，則苦苦排擊者；則在下位之小人也。

三、喜怒：夫喜怒不形，寵辱不驚；處危難而性情閑暢，聞毀譽而顏色不變；樂以天下，憂以天下；處順逆而能常，臨死生而不變者；則在上位之君子也。怒不失常，樂不至極；不逆未卜之得失，而乍慍乍喜；不憶未至之榮枯，而或忻或戚者；則在下位之君子也。反之，若喜怒徇情，恩怨分明；好執小數，操切上下；執拗驕縱，喜同惡異；患得患失，色厲內荏；恥言微時，蓋稱故步者；則在上位之小人也。聞風即駭動，遇事即風發；好誇已長，恥聞已過；是之則喜，非之則怒；預測豪華而神飛，時擬高位而色變者；則在下位之小人也。

四、氣度：夫氣宇洋洋，襟懷慷慨；見機明決，用意忠厚；神氣冲和，瀟灑挺拔；注之不滿，挹之不

竭；澄之可照，搖之不濁者，則在上位之君子也。胸懷謹拘，疾惡如仇；真性狷介，廉潔自好；嚴行律己，明哲自保；不同流俗，不合污世；孤高峭直，壁立萬仞者；則在下位之君子也。反之，若氣度狹隘，嫉賢害能；多憎多愛，多疑多忌；恃才妄作，齷齪鄙細；棄恩快仇，專擅好斷者；則在上位之小人也。意趣迫促，鄙吝橫生；小得小失，大驚小怪者；則在下位之小人也。

五、作止：夫立如喬松，坐如山嶽；進如月朗，退如水流；步履安祥，神采泰如，不蹶不逆者；則在上位之君子也。立容如齋，坐容如尸；進見顯榮權貴之人，不覺浩浩落落，步履蹇蹇；別去單寒微素之士，不覺依依遠遠，步履徘徊者；則在下位之君子也。反之，若於衆人屬目之地，坐次故爲莊嚴；於大庭廣坐之中，進退故爲舒泰；矯揉造作，虛張態勢，一揖一拱，骨軟臂尊者；則在上位之小人也。坐起不正，手足屢搖；近見則皇顧駭愕，舉止失措，退去則急劇無狀，肩背俱忙者；則在下位之小人也。

六、交接：相見平談，久而彌甘；道傍相值，閒情有餘；扶危濟困，推心置腹；取舍有節，耐人尋味；自奉菲薄，待人豐裕者；則在上位之君子也。傲骨稜稜，落落難合；而氣誼恆孚，終始不渝；厚薄親疏，分寸不失者；則在下位之君子也。反之，若暫時暗對，情疏貌親；久處盤桓，從腹誹；猝遇貴人，風馳電掣；遙逢故舊，脫免驚鴻；鑽營競逐，唯高是攀者；則在上位之小人也。親疏反常，厚薄倒置；避害趨利，違法營私；甘旨不奉父母，酒肉以結豪狂，干戈以傷同氣者，則在下位之小人也。

七、食息：飲食寢處，情閒性適；淡泊寧靜，隨安其遇；不論窮達，安無自然；出處進退，中正自持者，則在上位之君子也。列鼎重茵，情志不快；曲肱飲水，寤寐皆安；審乎性命之安，不拂拂人之情者，則在下位之君子也。反之，若厭常喜新，得新捐故，過爲汰侈，不近人情者；則在上位之小人也。作客則

狼吞不餐，作主則虎視其餘；膏粱自奉，蔬蕡予人者，則在下位之小人也。

八、存心：神明冲寂，剛健不撓；不媿屋漏，不欺後世；宅心仁慈，造福於不識不知之鄉；火滅修容，致敬於無聲無臭之際；不企名，不要譽，不居功，不逞才者，則在上位之君子也。宅心中正，純白不染，學宗往聖，不因風俗之靡而易其所守；志切蒼生，不因天心之不屬而變其所存者；則在下位之君子也。反之，若窮約則迹類聖賢，利達則行同盜跖；黨同伐異，心口多方；小事則違道干譽，大事則忍心害理；陽施陰賊，內忌外寬；揣人意旨，攬人自利者；則在上位之小人也。自私自利，而無宇宙之思；自暴自棄，而無康濟之略；浮遊蕩浪，志氣墮類；隨俗浮沉，與時俯仰者，則在下位之小人也。

統斯八道，以衡萬類，則天下之人難多，即不中亦不遠矣！夫人之鑑衡，心性最難。心性之厚者，一半得之於天，一半得之於養，心性正，則一切不待正而自正矣。故識人用人，首以正直渾厚樸質本色者為主。古謂：大事難事看擔當，順境逆境看襟度，臨喜臨怒看涵養，群行群止看識見，取捨進退看氣宇，日用常行看胸懷，利害得失看操守，死生禍難看氣節，而要皆一本於心性，非虛語也。

人才之觀審當，分際當，則人才之拔取登庸進退，亦可望無大失矣。夫集千萬儒夫不能為一蠹政，集三軍之衆不能為一韓信，此所以用人在於得天下賢聖英豪而用之，非在能得天下之奴才，為之僕使也。韓愈謂「世有伯樂，然後有千里馬，千里馬常有，而伯樂不常有。」旨哉言乎！我們切不可徒興「才難」與「無才」之嘆，祇在能求與不能求，能知與不能知，能用與不能用耳。以范增之賢智，匡輔項羽建立霸業，乃當時天下第一流之謀士，彼此復朝夕相處，然仍難見大知大用於項王，最後不得不鬱鬱求去，陳情時有云：「天下事大定矣，君王自為之，願賜骸骨歸卒伍。」終死於返里中途。毛遂處平原君門下三年，一

無所聞，待其自薦以完成趙楚之盟而後，平原君便有「得相士多者千人。寡者百數，自以爲不失天下士，乃於毛先生失之矣」之嘆！由此可知知人之難也。

九 領袖之知人要術中

領袖之所以必精善於知人術，主在供其用人之參考，故對於賢不肖與君子小人之分際，尤不可不有正確而精當之觀審，這絕不能得之於形相學者，形相學在知人學中祇能佔十之二而已。此種上乘而深入之知人術，大抵由人之情性、德行、操守與神氣中見之，不但爲領袖者所不可或缺，即無領袖之位者，亦不可不曉暢而嫺熟之，以爲交友處世之要道，俾庶幾無失也。昔張楊園有云：「人無論貴賤，總不可不知人。知人則能親賢遠不肖，而身安家可保；不知人則賢否倒置，親疏乖反，身危家敗，不易之理也。」一個領袖人物，對此一有失誤，則常失之豪釐，謬以千里，不但個人事業，常因此而功敗垂成，甚至國家之盛衰存亡，亦繫於此，可不慎歟！且知人之難，古聖所病。有大智若愚者，有大巧若拙者，有大辯若訥者，有大勇若怯者，有大仁若木者，有大才若不才者，有大聖若無能者。有慧而直者，有忠而魯者，有誇而狂者，有謹而飾者，有華而不實者，有姦而似忠者，有外柔順而內剛方者，有急功好利而無所不爲者。統此諸端，知人之道，豈易爲哉！

關於賢不肖之分，張楊園有最精到之論斷，他云：「賢者易疏而難親，不肖者易親而難疏。賢者宜親，驟親或反見疑；不肖者宜疏，因疏或致取怨；所以辨之宜早。略舉其要，約有數端：賢者必剛直，不肖者必柔佞。賢者必中正，不肖者必偏狃。賢者必虛公，不肖者必私繫。賢者必謙和，不肖者必驕慢。賢者

必敬慎，不肖者必恣肆。賢者必遜讓，不肖者必爭競。賢者必開誠，不肖者必險詐。賢者必獨立特行，不肖者必唯唯附和。賢者必老成持重，不肖者必輕舉便捷。賢者必韜光養晦，不肖者必激揚表襮。賢者必寬厚慈良，不肖者必苛刻殘忍。賢者嗜慾必淡，不肖者勢利必熱，賢者持身必嚴，不肖者律人必苛。賢者必從容而有常有度，不肖者必急躁而時更時變。賢者必規模遠大而綜理密微，不肖者必急功近利而唯小是圖。賢者必訥於言而敏於行，不肖者必誇於言而過於實。賢者必後己而先人，不肖者必先己而後人。賢者必見善如不及，樂道人之善。不肖者必妒賢嫉能，好稱人之惡。賢者必不虐無告，不畏強暴。不肖者必柔則茹之，剛則懼之。若此等類，舉不勝舉，總不外公私義利而已。世謂知人之明不易學，予謂雖不易學，實則不可不學也。中庸言知人不可以不修身，而修身又不可不知人；二者相因，得則均得，失則均失。人苟能精爲知人之學，庶其無殆矣！」此不但可爲知人之鑑，且亦可爲修養取舍之明鏡也。

君人之術，知人爲難；知人之術，除察之於情性德行等而外，尙須察之於神氣。神由心立，氣由性達。觀其神即可明其心術，觀其氣即可見其性德。惟氣爲神根，神由氣顯；雖曰神氣，實概可於氣中見，一而二，二而一也。昔陸世儀有云：「豁達之與放蕩，儉約之與吝嗇，謹慎之與拘牽，簡默之與深險，僞之與佻達，慷慨之與浮靡，坦白之與蠱野，鎮靜之與空疏，忠厚之與顛預，精明之與刻薄；均相似也，而背道如燕越。故觀人不如視神，視神不如察氣。豁達者氣博，放蕩者氣散。儉約者氣固，吝嗇者氣縮。謹慎者氣定，拘牽者氣滯。簡默者氣和，深險者氣沉。僞者氣超，佻達者氣薄。慷慨者氣豪，浮靡者氣流。坦白者氣真，蠱野者氣陋。鎮靜者氣凝，空疏者氣囂。忠厚者氣寬，顛預者氣鈍，精明者氣清，刻薄者氣促。持此以相天下士，於用人擇交之道，思過半矣！」進而言之，有太和之氣者，聖人之象也。

。有豪俠之氣者，英雄之象也。有貞固之氣者，賢哲之象也。有浩然之氣者，豪傑之象也。有純如之氣者，君子之象也。有嚴介之氣者，節士之象也。有兀傲之氣者，狂狷之象也。有飄逸之氣者，隱士之象也。反之，有浮剽之氣者，小人之象也。有卑下之氣者，鄉愚之象也。有陰險之氣者，姦人之象也。有鄙俗之氣者，凡夫之象也。有其象者，即有其神，顯諸其神者，即存乎其氣。觀其神氣，即可得人品，此百不失一之術也。

其次，領袖之衡鑑人與取舍人，要不外君子小人之二大分類而已。上篇所舉宋槿之言，已詳審之矣。惟范文亦有類似而特具隻眼之精論，特不憚煩瑣而著錄之，以供世之對人顧作深入觀察者之考按與參究焉。其論在上位之君子時有曰：「氣度有容，用意忠厚，陰行善事，造福於不識不知之鄉；火滅修容，致敬於無聲無臭之際者，在上位之君子也。言近指遠，簡潔清越，隱惡揚善，以忠以恕；無故而惡語相加，無端而惡事相激，仍能量有容而色不變，悠然靜淡純正者，在上位之君子也。爲人曠遠，能涉造化，居安處靜，與物不爭，謙尊而光，厚德載福，心意吉祥，培養方寸者，在上位之君子也。相見平淡，久而彌甘，閒情雅度，不事揮霍，處危難而慷慨，聞毀譽而不惑，樂以天下，憂以天下者，在上位之君子也。氣量淵深，汪汪如千頃之波；規模宏遠，休休有大容之度；如千年松柏，根固而枝茂，不懼霜雪之侵，風雨之搖者，在上位之君子也。」其論在下位之君子時有曰：「列鼎重茵，遇寵若驚；曲肱飲水，安貧自適；審乎義命之真，不肯拂人之性者，在下位之君子也。稜稜胸次，落落英略，有不可一世之概；而氣誼甚篤，始終不渝者，在下位之君子也。身居困阨，氣魄凌霄；雖饑餒而不受嗟來，雖縲紲而能耻軒冕，貧賤不能移，威武不能屈者，在下位之君子也。」以上統言觀察在朝與在野的君子之術，至其對小人之觀察亦如之。

其論在上位之小人時有曰：「位高氣驕，乘權恃威；好誇己長，耻聞己過，是之則喜，非之則怒；陽施陰賊，外寬內忌；結黨營私，比周犯科；作事算盡，貪欲無足者，在上位之小人也。暫時晤對，情疏而貌親；久處盤桓，面從而腹詐；猝遇貴顯，即新交亦風馳雨驟；遙逢貧賤，即故舊亦脫兔驚鴻者，在上位之小人也。於衆人矚目之地，坐立故爲莊嚴；於稠人廣衆之中，進退假爲道貌；一揖一拱，骨軟臂蹲，捷捷而趨，諾諾而隨，面諛而背誅者，在上位之小人也。不事學術，不敦品德，專務鑽營狗苟，狐媚權勢，急功好名，驕下諂上，得意時趾高氣揚，失意時如喪考妣者，在上位之小人也。恃寵以害賢能，假權以作威福，因公以肥己，損人以自甘，座上盡豪富之客，往來無貧賤之交者，在上位之小人也。」其論在下位之小人時有曰：「親疎反常，厚薄倒置，甘旨不供，昵情私愛，酒肉以結豪狂，干戈以傷同氣者，在下位之小人也。言語無序，隨人上下，面目狡猾，輕多鮮實，趨貨財則全力以赴，見道義則畏縮不前者，在下位之小人也。自私自利，無寬厚之恩；自暴自棄，無遠大之計；春秋方富，游蕩無度者，在下位之小人也。專結豪富，陰交奸惡；視顯達若父母，待貧賤若仇讎；恃勢凌人，朋比爲非，輕諾寡信，鮮廉無耻者，在下位之小人也。」綜上以觀，則君子小人之情態，如見其肺肝然。據此尺度，以量度天下之人士，自可無餘蘊矣。

再次，天玄子認爲不可不知亦不可用之小人統有七類，其言有曰：「凡小人之不可用而必須明察者有七。其一：貌爲忠貞，心唯利祿，專事揣摩，好爲逢迎，察顏承意以邀寵，歌功頌德以市忠者，小人也。其二：結納左右，專固名位，全無直言，亦鮮主宰；立異鳴高，逆情干譽者，小人也。其三：自求安逸，靡甘淡泊，利之所在，不恤人言者，小人也。其四：勝己者厭之，佞己者悅之；聞人之善嫉之，聞人之

惡揚之；身既寡知，惡人有學；身既鮮能，惡人有爲者，小人也。其五：耽嗜聲色，不事經術；過貨財則作奸以苟取。適名位則屈身以務得者，小人也。其六曰：急親顯官，匿近權要，不務實學，雅好虛名；凡有益於己者，小則行險以徼倖，大則寡廉而鮮耻；一有圖爲，無所不用其極者，小人也。其七曰：混迹斯文，崇好慢遊，以銜杯爲逸致，以動事爲俗流，以避禍爲清高，以消極爲寡過者，小人也。」統斯七者，輔上所言，參伍以爲用，則爲領袖者知人之術，可得其梗概矣。

曾國藩認爲君子小人之分，祇在公私一念之間。其言曰：「天下無一成不變之君子，亦無一成不變之小人。仁者物我無間之謂也，一有自私之心，則小人矣。義者無所爲而爲之謂也，一有自利之心，即小人矣。同一日也，朝而公正，則爲君子；夕而私利，則爲小人。同一事也，初念公正，則爲君子；轉念私利，則爲小人。」此最簡要，且有勉人爲善與人爲善之至意存焉。天玄子謂：「居處進退看人品，患難死生看骨氣，利害得失看操守，料事定謀看識見。」確亦爲知人之最上要法，而可爲衡人者之準繩也。

夫知人之難，古聖所病。故陸宣公謂「趙武罔而爲晉賢臣，絳侯木訥而爲漢元輔。公孫弘上書論事，帝使難弘以十策，弘不能得其一，及爲宰相，卒有能名。周昌進諫其君，病口吃不能對詔，乃曰臣口雖不能言，心知其不可。然則口給者事或未盡，辭屈者理或未窮。人之難知，堯舜所病，胡可以一訓一詰而謂盡其能哉！以此察天下之情，固多失實，以此輕天下之士，必有遺才。」是故用人不可求全，知人則不可不求全；切不可昧於小短而失大才，扭其一失而概全體也。

一〇 領袖之知人要術下

夫知人不易，以諸葛亮之明，猶有馬稷之失。史載：「稷才器過人，好論軍計，丞相諸葛亮深加器重。先主臨薨，謂亮曰：馬稷言過其實，不可大用，君其察之！亮猶不謂然，以爲參軍。每引見談論，自晝達夜。及出軍岐山，亮違衆意，拔稷爲先鋒，統大軍在前，卒爲魏將張郃所敗。」以曾文正公之善相人，猶受人以「不忍欺」之欺。清朝野史載：「當金陵初復時，有某人冒稱校官往謁曾侯（國藩），高談雄辯，議論風生，有不可一世之概，侯固已奇之矣。中間論及用人須杜絕欺騙事，遂正色大言曰：受欺不受欺，亦顧在己之如何耳？某盱衡當世，略有所見：若中堂之至誠盛德，人自不忍欺；左公（宗棠）之嚴氣正性，人自不敢欺。至如某某諸公，則人雖不欺，而尙疑其欺；或已受欺而不悟其欺者，比比也。」侯大喜稱善，乃待爲上客。顧一時未有以處之，姑令督造礮船，未幾忽挾千金遁去。所司以聞，且請急發追捕，侯默然良久曰：止勿追也。所司惘然退。侯乃自捋其鬚曰：人不忍欺？人不忍欺？左右聞者皆匿笑不敢仰視。」由此可概見知人之難也。現在，我們試再一詳舉古人之論說，以爲參究之資焉！

晏子論知人之術（答齊景公）有曰：「觀之以其遊，說之以其行。君無以靡曼辯辭定其行，無以毀譽非議定其身。如此，則不爲行以揚身，不掩欲以榮君。故通則視其所不爲，富則視其所不取。夫上士難進而易退也；其次，易進易退也，其下，易進難退也。以此數者取人，其可乎？」

呂不韋論知人之術有曰：「凡論人；通則觀其所禮，貴則觀其所進，富則觀其所養，聽則觀其所行，止則觀其所好，習則觀其所言，窮則所觀其所不受，賤則觀其所不爲。喜之以驗其守，樂之以驗其懈，怒之以驗其節，懼之以驗其持，哀之以驗其情，苦之以驗其志。八觀，六驗，此賢主之所以論人也。」

姜太公論知人之術有曰：「必見其陽，又見其陰，乃知其心。必見其外，又見其內，乃知其意。必見

其親，又見其疏，乃知其情。」又論知人之八證有曰：「問之以言，以觀其詳。窮之以辭，以觀其變。與之閒諫，以觀其誠。明質顯問，以觀其德。使之以財，以觀其廉。試之以色，以觀其貞。告之以難，以觀其勇。醉之以酒，以觀其態。八證皆備，則賢不肖別矣！」又云：「富之而觀其無犯，貴之而觀其無驕，付之而觀其無轉，使之而觀其無慮，危之而觀其無恐，事之而觀其無窮。富之而不犯者，仁也；貴之而不驕者，義也；付之而不轉者，忠也；使之而不慮者，信也；危之而不恐者，勇也；事之而不窮者，謀也。」凡此均爲不二之要法，知人者所不可須臾忘也。

諸葛亮論知人之道術有曰：「知人之道有七：問之以是非，而觀其志。窮之以詞辯，而觀其變。咨之計謀，而而觀其識，告之以禍難，而觀其勇。醉之以酒，而觀其性。臨之以利，而觀其廉。期之以事，而觀其使。」

劉邵論知人之道術有曰：「觀其寡救，以明閒雜。觀其感變，以審常度。觀其志質，以知其於名。觀其所由，以辨依似。觀其愛敬，以知通塞。觀其情機，以辨怨惑。觀其所短，以知所長。觀其聰明，以知所達。」又曰：「平陂之質在於神，明暗之實在於精，勇怯之勢在於筋，強弱之植在於骨，躁靜之決在於氣，慘懣之情在於色，褒正之情在於儀，態度之動在於容，緩急之狀在於言。」又曰：「何謂觀其短，以知所長？夫偏材之人，皆有所短。故直之失也訐，剛之失也厲，和之失也便，介之失也拘。夫直者不訐，無以成其直；既悅其直，不可非其訐；訐也者，直之徵也。剛者不厲，無以濟其剛；既悅其剛，不可非其厲；厲也者，剛之徵也。和者不便，無以保其和；既悅其和，不可非其便；便也者，和之徵也。介者不拘，無以守其介；既悅其介，不可非其拘；拘也者，介之徵也。」此言不可不察也。

揚子論知人之道術曰：取四重，去四輕。其論四重四輕曾云：「何謂四重？曰重言、重行、重貌、重好。言重則有法，行重則有德，貌重則有威，好重則有親。何謂四輕？曰言輕則招憂，行輕則招幸，貌輕則招辱，好輕則招淫。」由此四輕四重，即可知其人之如何矣。

一個人之所短，即其所長，一個人之所長，即其所短。欲求知人，必兩見之。匡衡論人有言曰：「聰明疏通者。戒於太密。寡聞少見者，戒於壅蔽。勇猛剛彊者，戒於太暴。仁愛溫良者，戒於無斷。湛靜安舒者，戒於後時。宅心浩大者，戒於遺忘。」其所戒者，皆其所短，亦即其所失。能知其長中之短，又知其短中之長，則補偏救弊之道，便有所施矣。

陳希夷論知人之道術有曰：「心者，貌之根；審心而善惡自見。行者，心之發；觀行而禍福可知。」此實爲由心術以觀其行事，由行事以得其心術之不二法門也。張居正亦認惟有於行事爲得人之要則。他曾云：「夫人才難知，知人固未易也。不數平日無他長，惟不以毀譽爲用舍。其所拔識，或出於杯酒談笑，或望其丰神意態，或平生未識一面，徒察其行事而得之！皆虛心獨鑑，匪借人言。故有已濟通顯，而終身不知者。」此孔子所以有「視其所以，觀其所由，察其所安，人焉廋哉？人焉廋哉」之言也。

夫人才萬類，豈易言衡鑑乎？有博學之才，有宏通之才，有開創之才，有守成之才，有俊發之才，有雅懿之才，有剛直之才，有沉毅之才，有帷幄之才，有勇悍之才，有涵容之才，有儒俠之才，有雄辯之才，有木訥之才，有果斷之才，有智巧之才，有豪俊之才，有清逸之才，有恬退之才，有躁銳之才，有矜重之才，有拙誠之才，有大受之才，有遠略之才。統斯諸則，詳察而審知之，明辨而慎用之，庶幾其無失矣！（本節尚可參下卷「御人須精於觀察人的技能」一文，綜合而詳究之，則更能竭知人之微權矣。）

一一 領袖之用人道術上

一個偉大領袖人物之所以偉大，不在自我之特殊偉大，而在其能用特殊偉大之人物。用已則祇能成就一個有限的偉大，用人始能成就一個無限的偉大。荀子曰：「人主者，以官人爲能者也。匹夫者，以自能爲能者也。」昔漢高帝有言曰：「夫運籌策於帷幄之中，決勝於千里之外，吾不如子房。鎮國家，撫百姓，給餉餽不絕糧道，吾不如蕭何。連百萬之軍，戰必勝，攻必取，吾不如韓信，三人者，皆人傑也，吾能用之，此吾所以有天下也。」由此可知君人之要，在用人而已矣！是以成王處襁褓而朝諸侯，以周公用事也。趙武靈王年五十而餓死沙丘，以用李兌也。同一齊桓公，管仲用事，而霸天下盟諸侯；堅刁易牙開方用事，致身死蟲出於尸而不葬。伍子胥，楚人也，楚不能用而吳王闔廬用之以敗楚；商鞅，衛人也，衛不能用，而秦孝公用之以強秦。凡此之類，舉不勝舉，故古謂得人者昌，失人者亡。惟用人之要務，首宜於天下人才中選人才，而不可於庸才中選人才。也就是俗話所說宜於長子中選長子，而不可僅於矮子中選長子。於矮子中選長子，於庸才中選人才，自以爲得長子得人才，實則非天下之人才也。其理甚明，然歷史上林林總總的帝王領袖，却失敗在此一着而不自知，反以爲天下人才，盡在於斯矣，不亦謬乎？故孟子告齊宣王以進賢退不肖之道曰：「左右皆曰賢，未可也；諸大夫皆曰賢，未可也；國人皆曰賢，然後察之；見賢焉，然後用之。左右皆曰不可，勿聽；士大夫皆曰不可，勿聽；國人皆曰不可，然後察之；見不可焉，然後去之。」這全是一副大謹嚴相，一副大客觀相，進退取舍，絲毫不憑自己一人之喜悅與私見，蓋不如是，不足以得真正之賢才也。不過，孔子較孟子之言則尤有進焉。論語載：「子貢問曰：鄉人皆好之，何

如？子曰：不可也。曰：鄉人皆惡之，何如？子曰：未可也。不如鄉人之善者好之，其不善者惡之。即說：一個人必需要好人說好，惡人說不好，方爲至善。若君子說好，小人亦說好，則絕非至善之人也。所以欲得真正之賢才而用之，與其從孟子，不如從孔子也。夫爲君之道，總以知人用人爲首要。故班氏白虎通曰：「天雖至神，必因日月之光；地雖至靈，必有山川之化；聖人雖有萬人之德，必須俊賢之輔。」帝王領袖其事業之偉大，是無限的；不能得俊賢之輔，即屬偉大，亦有所限；能得俊賢之輔，則可望能更增加其偉大而至於無限。反之，若左右盡爲庸才，終將斷喪其本來之偉大而使之黯然無光。歷史上本身賢明又復才氣縱橫之領袖人物，常因用人不得天下之大才而任之，以致失敗者彼彼皆是！即此之故也。故尸子曰：「人臣者，以進賢爲功者也；君人者，以用賢爲功者也。」

用人不但宜舉天下之大才大賢而任之，且尤貴能選勝於己者而任之，能選守道藏德不願爲我用者而用之，則更見其廣大而無所不包容。不僅宜朝無倖進，而且宜野無棄才；不僅宜朝無小人，而且宜野無遺賢。必如是，方可能謂已盡天之才，已盡天下之賢矣。如果祇憑一己之聞見，徒藉左右之薦舉，而使競逐者捷足先得，恬退者裹足不前；則仍不能謂爲盡之也。良以大有德之人，常是輕天子，薄王侯，而賤爵祿，能自足其足，而雅不願有所干求也。故曾子謂：「晉楚之富，不可及也。彼以其富，我以吾仁；彼以其爵，我以吾義，吾何慊哉！」遇這等人，便必須厚禮優遇俯就而後可臣也。故孟子告齊宣王曰：「將大有爲之君，必有不召之臣。欲有謀焉，則就之。其尊德樂道，不如是，不足以有爲也。故湯之於伊尹，學焉而後臣之，故不勞而王。桓公之於管仲，學焉而後臣之，故不勞而霸。今天下地醜德齊，莫能相尚，無他，好臣其所教，而不好臣其所受教。湯之於伊尹，桓公之於管仲，則不敢召，而況不爲管仲者乎？」夫天下，

不爲肯仲者多矣，豈可能概以富貴爵祿盡之！諸葛亮設非劉備之三顧茅廬，又豈願爲功名而出南陽一步哉！故魏環溪云：「伊尹一介不取，方能三聘幡然；柳下惠三公不易，乃可三黜不去。故曰：人有不爲也，而後可以有爲。」故古聖謂：「用師者王，用友者帝，用若己者霸，用不如己者亡。」此不易之理也！故長短經有曰：「智如源泉，行可爲表儀者，人師也。智可砥礪，行可以爲輔警者，人友也。據法守職而不敢爲非者，人吏也。當前快意，一呼再諾者，人隸也。故上主以師爲佐，中主以友爲佐，下主以吏爲佐，危亡之主以隸爲佐。」觀乎此，當知有所惕勵矣。良以事業乃人才之所出，人才有大小高下之分，智愚賢不肖之別，所用者不同，則其所成者亦自有異也。

用人不外才德二字。當亂世用人，宜才重於德，故首應務擢英雄之心，羅豪傑之士；一可使其爲我用，一可使其不爲敵用。因爲英雄豪傑之流，總是不甘株守，不甘寂寞的；你不用以共創天地，他們便會要自創天地，或與他人去共創天地。當治世用人，則宜德重於才，務擢聖賢之心，羅君子之士；如是方更能光輝其所已創之大業，開萬世之大局，而使天地一歸於聖明之化。故馬上得天下，而不能即以馬上治天下也。才有上中下三乘，德有上中下三品。總須力求得其上者而用之。若才德兼全或兼爲上乘上品者，則自罕有也。故陸宣公說：「人之才行，自昔罕全。苟有所長，必有所短，若錄長而補短，則天下無不用之人。貴短而舍長，則天下無不棄之士。」曾文正公說：「衡人者，但求一長可取，不可因微瑕而棄有用之材。苟於饒饒者，遇事苛求，則庸庸者，反得倖全矣。」孫中山先生亦說：「人各有短長，但當繩之以大公，感之以至誠，未嘗不可爲用。」因人之長，以補己之短；致己之長，以補人之短。則長者全而短者失矣。上才全在禮敬得宜，中才全在策勵得宜，下才全在役使得宜；祇要天良未盡泯沒，德行未流於小人，大抵

皆有可用之處也。小人中不少有多才多藝之人，惟最難用。故高景逸認爲「不可專取人之才，當以忠信爲本。在君子爲小人所惑，皆是專取其才。」惟於萬不得已，須用小人時，亦宜防治其爲非，並獎勵其德行，誘掖其爲善。此卽所謂用其才而杜其弊也。

用人之道，宜因地器使，因事器使，因量器使。因地器使者，卽能熊文備所謂「爲國用人，不當爲官擇地，當爲地擇官」之意也。因事器使者，卽陸宣公所謂「將立其事，先擇其人。既得其人，填謀其始；既謀其始，詳慮其終。終始之間，事必前定；有疑則勿果於用，既用則不復有疑」之意也。因量器使者，卽曾國藩所謂「用人不可苛求全材，宜因量以器使。大抵以血性爲主，廉明爲用，三者不可缺一」之意也。血性爲用人之條件，乃曾氏所提出，極重要，卽所謂「天良未盡泯沒」之意。天良一泯沒，卽無血性；無血性乃小人之尤者，雖有德行，亦不可用也。

取才宜廣，用才宜慎。此爲不二法門！不廣則必有棄才之患，不慎則必有失人之患；故勤求之尤須能慎用之。真正偉大之人才，難求自至自效，奔競者大抵皆中材以下之人。故胡林翼有云：「國家之需才，如魚之需水，鳥之需林，人之需氣，草木之需土；得之則生，不得則死。才者無求於國家，謀國者，當自求之。」人主能自求之，則大才至；大才至，小才亦無遺矣。並要能「如蚌之有母，如雉之有媒，以類相求，以氣相引」，以期得一以及其餘；如此則才不才，皆可盡矣，用才之道，不但宜慎用，尤宜善用之。善用之，則天下莫非人才，此乃爲「因人器使」之道也。胡林翼認爲：「用人之道，卽一技一能，亦不可棄。不龜之藥，勾踐因以破吳。善穿地洞，李光弼因以陷敵。然必不拘資格，然後丹書中之裴豹，得獻其能。亦必寬其文法，然後怒攻主將之鄧羌，立催勁敵。伐曹之役，晉文誅顯吉而舍魏古。自古英雄作用，

不拘一例，良以奇才難得，不容不加委曲於其間耳。」能因人器使，則人盡有才，人盡可用，而天下無不用之人矣。故左宗棠謂：「人各有才，才各有用。嘗試譬之，百草皆藥也，能嘗之試之，而確其性所宜；炮之炙之，而各得其性之正；則專用雜用，均無不可。非知人不能善任；非善任，不得謂之知人。非開誠心，布公道，不能得人之心。非獎其長，護其短，不能盡人之才。非用人之朝氣，不用人之暮氣，不能盡人之才。非令其優劣得所，長短得宜，不能盡人之用。凡此諸端，亦在於講求之而已。」其所謂講求之者，即講求用人之道術耳。

夫知人不易，用人尤難。人非聖人，孰能全備，有諸此者必失於彼。故人物志曰：「夫剛略之人，不能理微；故詞其大體，則宏略而高遠；歷練理微，則宕往而疏越。亢厲之人，不能迴撓；論其法直，則括據而公正；說變通則否戾而不入。寬恕之人，不能速捷；論仁義則宏詳而長雅，趨時務則遲後而不及。好奇之人，橫逆而求異，造權譎則僞儻而現壯，深清道則詭常而恢迂。」是以諸葛亮有言：「老子長於養性，不可以臨危難。商鞅長於理法，不可以從教化。蘇張長於馳辭，不可以結盟誓。白起長於攻取，不可以廣衆。子胥長於圖敵，不可以謀身。尾生長於守信，不可以應變。王嘉長於遇明君，不可以事暗主。許子將長於臧否，不可以養人物。此任長之術也。」故孫中山先生曰：「今使人於所習非所用，所用非所長；則雖智者無以稱其職，而巧者易以飾其非。如此用人，必致野有遺賢，朝多佞進。」故用人以能明其所習，察其所長，而專用其長，爲最要之道。夫以漢光武之聰聽，猶謬用於龐參；以曹孟德之知人，猶失蔽於張遼。此用人之所以爲難也。長短要術中有云：「狙者類智而非智也，愚者類君子而非君子也，獐者類勇而非勇也；亡國之主似智，亡國之臣似忠，幽莠之幼似木，驢牛之黃似虎，白骨疑象，賦狀類玉，此皆似是

而非也。」能拔取其真是之才者而用之，揀別其疑似而非者而舍之，此用人之經也。故王朗川曰「取人之直恕其慧，取人之模恕其愚，取之介恕其隘，取人之敏恕其疏，取人之辯恕其肆，取人之信恕其拘。所謂人有所長，必有所短也。可因短以見長，不可忌長以摘短。」

其次，用人之要，宜用當其所學，職當其所長。昔傅子分才爲九品，宜量才而使之。其言曰：「凡品才有九：一曰德行，以立道本。二曰理才，以研事機。三曰政才，以經治體。四曰學才，以綜典文。五曰武才，以禦軍旅。六曰農才，以教耕稼。七曰工才，以作器才。八曰商才，以興國利。九曰辯才，以長議論。此量才者也。」設任使非其人，其殆必矣。

管子論爲君之「四固」有言曰：「君之所慎者四：一曰大德不至仁，不可以授國柄。二曰見賢不能讓，不可與尊位。三曰罰避親貴，不可使主兵。四曰：不好本事，不務地利，而輕賦歛，不可與都邑。此四務者，安危之本也。故曰：卿相不得衆，國之危也。大臣不同，國之危也。兵主不足畏，國之危也。民不懷其產，國之危也。故大德至仁，則操國得衆。見賢能讓，則大臣和同。罰不避親貴，則威行於鄰敵。好本事，務地利，重賦歛，則民懷其產。」本此四固而用人，則國強民富而社稷安矣。故曰：無德者不可用，不仁者不可用，無才鮮能者不可用，貪得爭功者不可用，固寵而嫉賢者不可用，恃愛而排擠者不可用，結黨以爲私者不可用，好利蔽諸已者不可用；此不二之經也。

其次，蔡文勳公有一段論及大臣必備之條件，亦可供爲領袖者用人之參證。其言曰：「大臣以身任事，必有公清之操，有愷惻之懷，有明通之識，有強毅之概，有敬懼之心。無公清之操，則不免有寵利之咎矣。無愷惻之懷，則不能有納溝之恥矣。無明通之識，則膠執而否塞矣。無強毅之概，則雖知其然，發之

不勇，守之不固矣。無傲慢之心，則自信太過，禍且隨之矣。」又繼之曰：「傲慢之心，非畏鬼也。其氣彌剛，其心彌小。易之所謂乾乾，詩之所謂翼翼，書之所謂孜孜也。由是而竭誠盡慎，使此五者各臻於極，則可以當大臣之稱而無疑矣！」此不但可爲用人者衡人之準則，且亦可爲吾人修持之圭臬也。胡達源對於用人之名言有云：「簡默沉靜者，大用有餘；輕薄浮躁者，小用不足。以浮躁爲才，則必愆事；以沉靜爲拙，則必失人。」不但浮躁者不可用，奔競者亦不可用；不但鑽營狗苟者不可用，好大喜功者亦不可用也；不但察顏觀色、承意順旨，以歌功頌德爲能者不可用；唯唯否否、毫無主見，復鮮骨氣者，亦不可用也。

又如司馬光說：「才德全盡謂之聖人，才德兼亡謂之愚人，德勝才謂之君子，才勝德謂之小人。凡取人之術，苟不得聖人君子而與之，與其得小人，不若得愚人。何則？君子挾才以爲善，小人挾才以爲惡；挾才以爲善者，善無不至矣；挾才以爲惡者，惡亦無不至矣。愚者雖欲爲不善，智不能周，力不能勝；譬如乳狗搏人，人得而制之。小人智足以遂其姦，勇足以決其暴，是虎而翼者，其爲害豈不多哉！」這確是我們用人的一個最恰當的準則。用君子難，用小人易。退君子易，退小人難。因君子須禮遇方得爲之用，且常合則留，不合則去。不苟容，不强合。小人則不然，名利祿位之所在，如蛆之糞糞，如蠅之附膻；予求奔競之不暇，何問禮遇？揮之不去，斥之亦不去；以含垢納污爲忍辱，以搖尾乞憐爲順承，以受罵受責爲忠貞，何問合不合？故曾國藩云：「所謂小人者，識見小耳，度量小耳，井底之蛙，所見幾何？唯利是視而已。君子則不然，天下之大，視若蔽屣；堯舜之業，視若浮雲。宏其度，行有不得，反求諸己；己所不欲，勿施於人；焉有所謂自私自利者哉？」

同時，用人宜用有血氣人，有肝膽人，有真性情人。如唐代開國元勳李勣，雖然他幼時是個無賴（絕非小人），如他自己所說的——「我十二三時爲亡賴賊，逢人則殺；十四五爲難當賊，有不快意則殺之；十七八爲佳賊，臨陣乃殺人；二十爲大將，用兵以救人。」這就句句見血氣，句句見肝膽，句句見真性情。故他爲將時，有謀善斷，從善如流。戰勝則歸功於下，所得金帛，悉散之將士，故人思致死，所向克捷。及至老年，做了僕射，仍無半點官氣味，當其姊病時，還要爲之親自煮粥。一次，火燒了他的鬚髮，姊曾勸之曰：「僕妾幸多，何自苦如是？」勣答曰：「非爲無人使令也，願姊老，勣亦老，雖欲久爲姊煮粥，其可得乎？」從這一件小事中，便可充分看出其人之真性情爲如何也？按唐玄宗亦有類似之佚史，當薛王病時，玄宗曾親爲之煎藥，亦風吹着火而燒了鬚，當左右趕着救時，他莞爾道：「但使王飲此藥而愈，鬚何足惜？」我們試想，這是何等性情？所謂人情味，在這裡便充分流露出來。自古來，英雄豪傑，無不自真性情中來；故用人之道，只求有真性情者，便是上選。

總之，用人是一種最高的藝術，用到至善之境地極難。對於爲用者之品性、學養、器識、德行、勇怯、長短等等，均須面面顧到，觀察入微，絲毫無失，方可謂之善用。歷史上任何偉大人物之成就，其道無他，只是長於知人，長於用人，能得天下之第一流英才而任使之，並裁其偏至之失，補其短缺之弊，使能發揮宏大其獨至與特長之才而已！

一二 領袖之用人道術中

吾人取人之終極目的，是在使其能爲我所用。無論所取者爲在我頭上之人或在我腳下之人，或與我並

肩前驅之人，都必須以自己的事業前途，作爲一中心之軸，以繫住自己一切行動的脚跟。韓非子於主道篇中曾云：「明君之道，使智者盡其慮，而君因以斷事，故君不窮於智；賢者救其材，君因而任之，故君不窮於能，有功則君有其賢，有過則臣任其罪，故君不窮於名。是故不賢而爲賢者師，不智而爲智者正。臣有其勞，君有其成功，此之謂賢主之經也。」是故用人宜以其人之才與能爲選舉之標準，不問黨派，不問地域，不問愛惡，不問親仇。祇問自己之需要和他人之特長。蓋使雞司晨，令狸執鼠，皆用其能、用其長也。拿破崙爲政治之需要，就利用塔力藍及佛社，爲軍事之需要，就利用馬塞那及蘇爾特，因他們各有其自己之特長。漢高祖因爲政治上之需要，就利用蕭何張良，因爲軍事上之需要，就利用韓信彭越。劉備之帝業，是極得力於諸葛亮關羽張飛趙雲等人之才力的。而成吉思汗之豐功偉業，其泰半却不可不歸功於耶律楚材，他用人是和拿破崙一樣，是不注視人的，他祇注視事體之需要。蓋在政治上，人才原無好壞，而以運用之當否爲好壞。運用當，則販夫走卒歌人妓女皆人才，怨仇素敵皆爲我用。運用不當，則英雄豪傑聖賢明俊皆驚鈍，親近左右皆爲反側。大凡一個偉大的領袖，俱必具有綜合與組織之本能。成吉思汗之苗裔帖木兒之後人亞格柏，其在歷史上地位，是堪與查理大帝君士坦丁大帝匹敵的。他之征服全印度，全在其有此領袖本能。其特質在能開誠而佈公，禮賢而下士，其用人，不問其人種宗教，祇求其爲當時之賢豪俊傑及確爲彼所需要之人物。既不局限於其自己信奉之宗教的回教人，亦不局限於蒙古人，王種，雅利安人，達羅毗荼人印度人或其他貴族諸階級之人。當臨陣爭戰之際，像所有之偉大將領一樣，極其英勇，常身先士卒親冒矢石，自當艱難危險之處所，而以安穩容易之局面遺之部衆。是以能得部衆之愛戴擁護與效死。戰勝之後，嚴禁虐遇降人而極其善視之。有才學者，拔用之不遺餘力。以其用才惟恐不及，求學惟

恐後人，故當時聞人學士，薈萃都城，且全與彼爲至友。昔秦繆公求士，西取由余於戎，東得百里奚於宛，迎蹇叔於宋，求丕豹公孫支於晉，五子用秦而霸西戎。商鞅，衛之諸庶孽公子也，孝公用之而國富兵強，諸侯親服。張儀，魏人也，惠王用之而六國從散，西面事秦。范雎亦魏人也，昭王用之廢太后、逐穰侯、放華陽、彊公室，而莫秦帝業之基。故用人宜不分畛域親疏黨派門閥也。

其次，用人宜不問人之短；而只求其長。蓋人各有所短，各有所長，天下無萬能齊備之人，只用其人之長，以掩其人之短，而補我之短，足我之長，則足矣，斯爲用長短之術之極則。故叔苴子謂「設餌以釣魚，爲魚者宜戒其貪，爲釣者，正喜其貪也。故用人者，寧用殺妻之吳起，而不責逃世之狂喬，甯用食子之樂羊，而不責咽李之仲子。」魏文侯雖由李克而知吳起有「貪而好色」之短，然以其有「用兵則司馬穰苴不能過也」之長，故終用之而卒以強魏。蓋能用人之長以補己之短而增己之長，則其長，天下人無可與比矣。文王訪姜尚，劉備顧孔明，蕭何薦韓信，鮑叔舉管仲。其所以不欲一手掩盡天下富貴而廣霸高位者，蓋係以事業爲前提，而用人之長，以補己之短，而臻於成耳。故管仲舉隰朋、甯戚、王子城父等於桓公有曰：「辯察於辭，清潔於貨，習人情，夷吾不如弦商，請立爲大理。登降辭讓，進退閑習，臣不如隰朋，請立爲大行。懇草卬色，盡地之利，臣不如甯戚，請立爲司田。三軍既成陣，使士視死如歸，臣不如王子城父，請立爲司馬。辨察於辭，清潔於貨，不殺不辜，不誣不罪，臣不如賓胥無，請立爲大理。犯君顏色，進諫必忠，不避死亡，不撓富貴，臣不如東郭牙，請立爲大諫。治齊此數子足矣。將欲霸王，夷吾在此。」蓋人各有所長，人各有所短也。晏子敍齊桓公之用人則謂：「能以人之長續其短，以人之厚補其薄」。此其所以霸也。故禮運曰：「用人之知去其詐，用人之勇去其怒，用人之仁去其貪。」黃石公曰：「

使智使勇，使貪使愚；智者樂立其功，勇者好行其志，貪者決取其利，愚者不愛其死，因其至情而用之，此軍之微權也。」

此外用人須信人，古人所謂：「用人不疑，疑人不用」者卽以此。不但此也，卽信人不堅，亦難望獲取最大之忠誠與效率。「自信者，不疑人，人亦信之。自疑者，不信人，人亦疑之。」蓋你如「不信人」，則其結果定「人亦疑之」。一個人在疑團中，你是無法獲得其死力的。張江陵曾云：「欲用一人，須慎之於始，務求相應。既得其人，則信而任之，如魏文侯之用樂羊，雖謗書容饒，不爲所動。」如是，則可云用人不疑矣。

再次：在能以活法用人，不可將自己與部衆，全數打死於數字中。孫中山先生謂：「革命軍須以一當百」。卽在能以活法用人耳。揭子宜在兵經上說得最好，他云：「守者一，足敵攻之一，此恆論也。能行轉法，則其勢百倍；如我以十攻一，苟能轉之，則彼仍其一，而我十其十，是以百而擊一。我以十攻之，苟能轉之，則我仍其十，而彼縮其九，是以十而擊一。我以一攻十，苟能轉之，則敵止其一，而我可敵十，是以一而擊一。故善用兵者，能變主客之形，移多寡之數，翻勞逸之機，遷利害之勢，挽順逆之狀，反驕厲之情。轉乎形，並轉乎心，以艱者危者與乎人，善者易者歸諸己，轉之至者也。」此點，在近代軍隊之調用上最易見其功用與證明其爲事實上問題。善於調用軍隊之指揮官，常能以一師作數師甚至數十師之用。他能以一師之兵，運用神出鬼沒之手腕，使其能於不同之時間內在不同之地點作戰。使你以爲他全戰線之每一點，都有雄厚之部隊，此爲一端。至一師之中，每兵能以一當十，以十當百，則爲心之轉法，讀者苟能心領神會，便不難得其微妙。在軍事上爲然，在政治上亦復如是，古今善用用者，常得一人卽可王

天下成大事。蓋你能得一人而用之，則彼亦能得一人而用之。遞累而生，便爲無窮，又何況你能轉一以當百哉。

此外，用人宜專任，選得其人後，即全權委之。張文忠公之將將法，第一是重用，第二是勤教，第三是嚴毅。他曾云：「將帥能效命者，重其才，專其責，漸其瑕，勵其志……鼓之以爵祿，假之以事權，漂之以三尺，破之以疑畏，責之以實效。」其他勿論，茲僅就其對當時各將之重用與專任一點言之：「例如專任譚綸主持兵部，專任梁夢龍總督薊遼軍務，李成梁總兵遼東，而一意攻戰；專任戚繼光總理薊門軍務，而一意固守兼訓練，先後專任王崇古方逢時總督宣大方面軍務，而一意外主通賢，內修戰守；專任劉顯剿平四川都蠻，專任殷正茂愈大猷凌雲翼剿平廣東羅旁及海賊等。」蓋如不重用，無以服其心，不專任，無以展其才也。

其次，且最重要的，在用人唯賢。孔子之政治思想，即是賢人政治思想；故曰：「文武之政，布在方策。其人存，則其政舉；其人亡，則其政息；人道敏政，地道敏樹。夫政也者，蒲盧也。故爲政在人……」其答哀公問何爲則民服曰：「舉直錯諸枉，則民服，舉枉錯諸直，則民不服。」又答樊遲曰：「舉直錯諸枉，能使枉者直。」子夏釋之曰：「舜有天下，選於衆，舉皋陶，不仁者遠矣，湯有天下，選於衆，舉伊尹，不仁者遠矣！」故堯以不得舜爲己憂，舜以不得禹皋陶爲己憂。是以孟子曰：「分人以財謂之惠，教人以善謂之忠，爲天下得人者謂之仁。是故以天下與人易，爲天下得人難。」匪但在用人唯賢，尤貴在能用賢於己者。惟用賢於己者，須以禮下爲先。堯舜昭王以其國地狹人寡，而齊與匈奴又虎視眈眈於旁，間保持社稷之方於郭隗，郭隗曰：「帝者之臣，其名臣也，其實師也；王者之臣，其名臣也，其實友也；霸

者之臣，其名臣也，其實賓也；危國之臣，其名臣也，其實虜也。今王將東面頤指氣使以求臣，則斯役之才至矣；南面聽朝，不失揖讓之禮以求臣，則人臣之才至矣；西面等禮相亢，下之以色，不乘勢以求臣，則朋友之才至矣；北面拘指逡巡而退以求臣，則師傅之才至矣。如此則上可以王，下可以霸。」於是燕王師禮郭隗，而蘇秦從周至，鄒衍從齊至，樂毅從趙至，屈景從楚至，四子至而弱燕以強。不但用人唯是，交友亦然也。與賢者處，賢者至焉，與不肖者處，不肖者至焉！蓋有骨格有氣節之才智之士，絕不願屈節奔走競逐於權貴之門也。

惟知用賢於己者易，真能用賢於己者難。所以察賢，所以知賢，所以用賢之道不易。良以「女無美惡，入宮見妒，士無賢不肖，入朝見嫉。」人君不能擔保其左右之盡賢而無不肖也，擔保其左右之盡忠而無或黨私也，故察賢而行進賢任能之不易也。故人君雖能禮下，猶難得賢以爲用也。昔太公告武王以人君好用小善而失眞賢之害有曰：「君好聽譽而不惡讒也，以小賢爲賢，以小善爲善，以小忠爲忠，以小信爲信。以譽爲功，以毀爲罪，而實有功者不賞，實有罪者不罰。多竊者進，少黨者退，是以羣臣比周而蔽賢，百吏朋黨而多姦。忠臣以誅死於無罪，邪臣以譽賞於無功。其國見於危亡。」又春秋時甯戚對桓公問得賢之道爲何有曰：「開其道路，察而用之，尊其位，重其祿，顯其名，則天下之士，驟然舉足至矣！」又對其問既已舉賢而用之，猶未有布衣屈奇之士，踵門而求見之道爲何有曰：「君察之不明，舉之不顯，而用之疑，官之卑，祿之薄也。且夫國之所以不得士者，有五阻焉！主不好士，貽誤在傍，一阻也。言便事者，未嘗見用，二阻也。壅塞掩蔽，必因近習，然後見察，三阻也。訊獄詰窮其辭，以法過之，四阻也。執事適欲擅國權命，五阻也。」又曰：「去此五阻，則豪俊並興，賢智求處。五阻不去，則上蔽吏比之情，

下塞賢士之路。是故明王聖君之治，若夫江海之無不受，故長爲百川之主，若夫天地之無不容，故安樂而長久。」故古之善用人才者，必循天順人而明賞罰，循名責實而察周愆。耳目周乎全國，而行事佈乎天下，則賢不肖得宜，而受罰死刑者不怨。若廢百官而憑獨行，則黃帝不能治一國，釋禮法而以心治，則唐堯不能正百里，去賞罰而隨愛憎，則虞舜不能來一士也。故尸子謂：「國之所以不治者三；不知用賢，此其一也；雖知用賢，求不能得，此其二也；雖得賢不能盡，此其三也。正名以御之，則堯舜之智必盡矣；明分以示之，則桀紂之暴必止矣；賢者盡暴者止，則治民之道，不可以加矣。」良以聖人之臨蒞天下也，用人爲難，吾於此，三嘆止焉。故百里奚在虞而虞亡，居秦而秦霸。管仲臣糾而糾不免於死，相桓而桓便抵於竊。魯不以曹沫禦齊三戰三敗三失地而見罪，故卒於柯盟得還魯侵地。秦不以孟明視、西乞術、白乙丙伐晉敗於殽、且被俘後又敗於彭衙而見罪，故終有王官及郤之勝，而奠其霸西戎之基。古所謂不以成敗得失論英雄，用人亦宜不以成敗得失論去留，而此則又知人爲難矣。故曰：鮑叔賢於管仲，而鍾子期死，伯牙終身不復鼓琴也。

我們再看宋史載：「范仲淹用士，多重氣節，而略細故。其爲帥日，辟置幕客，多取謫籍未牽復人。或疑之，公曰：人有才而能無過，朝廷自應用之；若其實有可用之材，不幸陷於吏議，不因事起之，遂爲廢人矣。」終其身，所舉多得士。在這裡，他不僅是能用人所不敢用之人，且能爲國家化無用爲有用，化腐朽爲神奇。如此取才，則才自廣矣。又如：「宋郭進爲山西巡檢使，威令嚴肅，曾有軍校自山西詣汴，誣訟進不法事，宋太祖詰知其誣，遂進令殺之。會北漢來侵，進語其人曰：汝敢訟我，信有膽氣，今實汝罪，汝能掩殺敵，當卽薦汝，汝敢可自投河東。其人卽踴躍殺敵，大戰克捷，進卽以聞，乞遷其職。」在

這裡，「汝敢訟我」，可見其豪情；「今實汝罪」，可見其大度；「乞還其職」，可見其雅量。又如宋真宗時，「寇準數短王旦於帝，而王旦專稱準。帝謂旦曰：卿雖稱其美，彼專談卿惡。旦曰：理固當然。臣以在相位久，政事缺失必多；準對陛下無隱，益見其忠直，此臣之所以重準也。」當時遇斯事，而猶能虛懷稱之，故帝由是益賢旦。此要亦王旦之所以史稱名相也。這後「中書有事送密院違詔格，準以上聞，旦被責第拜謝，堂吏皆被罰。不逾月，密院有事途中書，亦違詔格，堂吏欣然呈旦，且令送還密院而已。準大漸謝？及罷，準托人語旦，求爲使相。旦驚曰：將相之任，豈可求耶？吾不受私請也。準深憾之！已而準除武勝軍節度使同平章事，判河南府。準入見，謝曰：「非陛下知臣，安能至此？帝具道旦所薦者。準媿，嘆爲不可及。」後會契丹入寇，準決策請帝親征，成澶淵之功。嗣爲王欽若等所讒，罷相。又爲丁謂等所構，貶雷州。仁宗時，贈中書令，封叅國公，亦爲宋代名臣。於此，我們可以看出王旦那種砥礪不相校，有怨不爲報，進賢不市德之胸懷與氣量，是何等寬宏與雅量也。

一三 領袖之用人道術下

由上所舉，我們對於用人之道術，當可略得其梗概。總以用賢人而遠不肖，用君子而退小人，爲第一義。良以賢哲君子之徒好義，而不肖小人之徒好利。此孔子所謂「君子喻於義，小人喻於利」者是。喻於義者，近於名而急於公；喻於利者，樂於得而急於私。陶覺有云：「三代下之人，患不好名。誠以好名者，獨知自愛，自愛則必非小人。三代下之人，患太好利。好利者祇知自私，自私者則決無佳士。自愛者，尚可爲，自私者不可用也。」此實爲不二之旨。茲特就上篇所未盡者，再簡揭數義作爲補充說明如左：

一、用人與用己：「爲政在於用人」，歷史上許多傑出人物樂於用人，而不樂於用己，然亦有許多人喜歡用己，而不喜歡用人。前者常可無爲而治，後者則勞身以爲治。前者凡事分工分職，使各有司守，萬事不專擅獨攬於上，祇操賞罰黜升用捨進退之權，有功則上有其名，有過則下有其罪，於是便「端拱」可以爲治。後者凡事必專擅獨斷於上，遇事躬親，大權獨攬，宵旰勤勞，日不暇給，然至其極，則有功而上雖可有其名，有失則上難逃獨當其過；萬方咎罪、群集一身之弊，由是而生，且不免有根本動搖之患。爲政而「不動根本祇傷枝葉」之法，則莫過於用人而不用己之一道。因其才而授之官，因其官而授之權，因其能而授之位，因其位而授之事，復因其事而責其成，計日以程功，因其失而責其罪，計過以加罰，則治天下如反掌矣。

好用己者，每多屬於天才睿智之人物，其病一在過分逞才逞智逞能，一在過分自負自信自恃，一在過分以聖人君子期己，而以常人小人期天下人；再加其愛好心切，所以一切事總覺得自己親自決定，要比別人決定的好，自己親自去做，要比別人去做的好；同時又總覺到別人沒有自己靠得住，遂不免有疑心，疑心愈大，則天下無不可疑之人，而亦無可信可恃可用之人矣。一個人總是容易相信自己而不相信他人，容易原諒自己而不原諒他人，容易倚賴自己的睿智與才力，而不去倚賴他人的睿智與才力。於是事無鉅細集於一身，其結果必至勞身焦思以死，而絲毫無益於事功。荀子所謂：「大有天下，小有一國，必自爲之然後可，則勞苦耗頓莫甚焉！」故必「論德使能而官之。」孔子云：「三人行，必有我師。」是故一個領袖人物，切戒自空天下，而予智自雄，剛愎自用；而宜有天下人皆可爲吾師之量，則才自衆集，而不可勝用矣。故自古智者，不用己之所短，而用愚人之所長，不用己之所拙，而用頑夫之所工也。

二、用人與用法：人治與法治，歷來聚訟紛紜，其實二者如輔車之相依，不可偏廢。孔子之政治思想非以人治代替法治，而在寓人治於法治之中。其答哀公問政曰：「文武之政，布在方策，其人存，則其政舉，其人亡，則其政息。」孟子申之謂：「徒善不足以為政，徒法不足以自行。」荀子更云：「有亂君，無亂國；有治人，無治法。羿之法非亡也，而羿不世中；禹之法猶存，而夏不世王。故法不能獨立，政不能自行。得其人則存，失其人則亡，法者治之端也，君子者治之原也。」是皆無舍法體制度而專任人倫道德之意，惟側重於人治而已耳。良以法乃人之所出，治亦人之所出。立法守法執法行法在人，而亂法毀法廢法變法亦在人。既不可以人亂法，以人易制，亦不可徒恃法律規章制度以為治體，而尤在能得立法守法執法行法之治人。良以人實為社會之重心，政治之重心，經濟之重心，歷史文化之重心，能得人則重心自立，重心立則自可使人各安其位，各守其職，各盡其能，而各奏其功，萬事咸理矣。

惟用人與用法需同時併重，一方面力求得天下之英才而用之，一方面需樹立良好之人事政策，與健全之人事制度，人事法規。管子謂：「不法法則事無常」，商子謂：「先王縣權衡，立尺寸，而今任之，其分明也。夫釋權衡而斷輕重，廢尺寸而意短長，雖察，商賈不為用，為其不必也。夫倍法度而私議，皆不類也。」人事制度與人事法規，亦人才登庸進退之權衡尺寸也。舍此而言用人，則易流於以關係好惡或私人意志決定人事之弊，而有害於鑒衡陶鑄任遣黜陟之公平運用矣。

任法宜力求法善而則備，制美而度完，務使能達到「朝無倖進，野無遺賢」之境地，而使「天下英雄盡入彀中」，以為國用。牟子有言曰：「役用庸流人易，役用豪傑人難。」故欲達到「賢者在位，能者在職」之理想，除法制周密之外，尚須有「破格」「超遷」「特拔」之方，以補其不足。如考試制度，有不

願應考試者在；如選舉制度，有不願競選者在；如資歷銓衡制度，有不願循資按等以進者在。同時「爲人擇官者亂，爲官擇人者治」，因爲人擇官，則易流於因人變制，因人易法，因人設官之弊；爲官擇人，一以法制爲準繩，則自可免焉。

三、用人與舉才：用人之道，在使智者竭其慮，能者盡其才，勇者效其死，賢哲英傑盡其忠，而愚不肖皆陳其力，跼蹐夷齊，各得其所。次之，舉才之道，則在「選賢與能，舉直錯枉」。選賢與能，則奸佞者遠矣；舉直錯枉，則不肖者正矣。惟此必須隆尊寵之禮，有寬容之度，具謙下之風，方能畢士之用。昔唐太宗之對魏徵，不但尊寵寬容，謙下有加，而且畏懼有加。隋唐嘉話載：「太宗得魏徵絕俊異，私自臂之，望見鄭公，乃藏於懷。公知之，遂前白事，因語古帝王逸豫，微以諷諫。語久，帝惜魏且死，而素嚴敬徵，欲盡其言。徵語不即盡，觸就死懷中。」又載：「太宗會朝罷，怒曰：會殺此田舍翁！文德后問曰：誰忤觸陛下？帝曰：魏徵每事廷辱我，使我常不自得。」雖每事廷辱，使其常不自得，然卒能終其用，其能大度寬容以禮才，於此可見，良以不如是，則不足以畢士之用也。文王之尊呂尚爲尚父，齊桓之尊管仲爲仲父，魏信陵君之爲侯嬴執轡，劉備之爲孔明三顧，蓋士有不可「嗟來」者在，不可頤指氣使者在，不可奴使婢役者在。老子謂：「欲上人，必以身下之」，卽此之意。

用賢能，尤貴能用己所不如之師友，切不可忌才嫉賢，惟不如己之奴才是擇。昔劉邦自知其不如項羽遠甚，而認其所以得天下者，在其能用運籌策帳之中，決勝千里之外，彼所不如者之張良，與鎮國家、撫百姓、給餽饌、不絕糧道、彼所不如者之蕭何，及連百萬之軍、戰必勝、攻必取、彼所不如者之韓信，三者而已矣。項羽則嫉賢害能，戰勝不予人地，有一范增而不能善用之。故郭隗說燕昭王曰：「帝者與師處

王者與友處，霸者與臣者，亡國者與廝役處。趾指而書之，北面受學，則百已者至。先趨而後息，先問後默，則什已者至。人趨已趨，則若已者至。憑几據杖，眄視指使，則廝役之人至。恣睢奮擊，吻藉叱咤，則奴隸之人至矣。」此乃不易之原則。史乘昭昭，若揭日月，非虛語也。惟能用師友之人，絕對能用奴下，而愛用奴下之人，則難望其能用師友，以其無大度相容之量耳。

天玄子曰：「用人之道，選賢舉直，固為大本；然除奸去佞，尤為急要。未得賢直，國猶不遽至於亂亡；奸佞在朝，貪枉用政，則其衰亂敗亡，可立而待也。夫奸邪小人之中，亦常多傑出偏至之才，尤好諛奉諂媚，以結納主心而得親近，其為禍尤烈，且不易知，故下才不慣之又慎也。是故管仲在，堅刁易牙開方雖不敢為亂，惜其未能早去此三邪，死時又未能舉賢以自繼，致仲死而齊國大亂。是故選賢能，舉正直，黜奸邪，罷不肖，實為用人與舉才之要務。」

四、用人與考試：選賢與能之方，一為教育制度，一為薦舉制度，一為選舉制度，一為考試制度。如我國儒家理想中之三代庠序之制，與現代歐美之大學制度，即為藉教育方式以完成者，如牛津劍橋之於英國，其效尤著。又如鮑叔之薦管仲，子皮之舉子產，蕭何之薦韓信，後世歷朝亦多採用，即為藉薦舉方式以完成者。選舉制度，則為現代民主政治中之中心方式。至考試制度，在我國則已有千三百餘年之歷史。唐宋以來，除因戰功及其他少數例外，歷朝經文緯武之輔碩名流，十之六七，其來源類皆出於考試。遠如漢代之賢良對策，即曾考選出不少「拔萃出類」之人才，如布衣卿相之公孫弘，以及學術權威之董仲舒，開創後代平民政治之局面，即其著者。

考試制度，不但可為國家「進才」，抑且可為國家「儲才」；不但可為國家求「通才」，抑且可為國家求「專才」。考試如欲盡才盡用，則應類別行之。如應事實之需要，可舉行「因事考試」；為求特異之

超才，可舉行「特別考試」，如漢代之賢良對策等；爲求各種技術專門人才，可舉行「專業考試」，如技術人才考試等；爲經常進才儲才之道，可舉行經常考試；爲獎勵學術之修養，可舉行學術考試。孫中山先生少年上李鴻章書有云：「教養有道，則天無枉生之才；鼓勵有方，則野無鬱抑之士；任使得法，則朝無倖進之徒。三者不失其序，則人能盡其才；人盡其才，則百廢俱舉，富強不足謀也。」故如考試制度運用得當，自可達成選賢與能之任務。唐太宗有言：「爲官擇人，不可造次。用一君子，則君子皆至，用一小人，則小人競進矣。」魏徵對曰：「然天下未定，勉可專取其才；喪亂既平，則非才行兼備，不可用也。」此則於考試制度之外，尙必輔之以考績之道，督責之方，使能竭其才，勉其德，而畢其功。古人有言：「博訪、廣收、慎用、嚴細、明教、勵德，以竭士才。」因爲聖哲隱逸之士，既不願參加競選，又不願參加考試，甚至更不願應徵召，勢非博訪勤求，優禮殊遇，特聘重用，不足以望其供輔弼也。

美國目前官吏，百分之八十強，係來自考試，而有一千餘年歷史之我國，反瞠乎其後。當清末季，維新人士，反對考試最力，孫先生獨力倡之，並云：「美國官吏，有由選舉得來的，有由委任得來的，從前本無考試制度，所以無論是選舉是委任，皆有很大的流弊。就選舉上說，那些略有口才的人，便去巴結國民，運動選舉，那些學問思想高尚的人，反因訥於口才，沒有人去選舉他，這就是考試制度不發達的緣故。自從英國仿效了我國的考試制，美國又從英國轉仿過去，下級官吏，必要考試及格，自此政治才有起色。但是考試只用於下級，考權仍屬於行政，雖有補救，尙不完全。」補救之道，即在使考權獨立，大小官吏，俱必須經考試以證明其才學能力，無論由委任，由選舉，均須考試合格，方能有效。必如是，方可使政府與人民對取捨有所準則，並可免盲從濫選與任用私人之二大流弊。惟考試不能謂即可盡竭其才。特立卓行

之士，多願老死林間，而不欲委質於試途，且考試亦常能遺超時之士與不羈之才。如左宗棠之疊考落第，得翰林翼之五薦，始得用於當世，卽爲一例。

五、用人與任使：用人首須求任使之方，世無萬能全備之士；亦無一無所長之人，若能舍短取長，則可爲用者自衆。古云：「毋求備於一夫，毋責人於不逮。」求醫病於臯呂，自不如扁鵲；求舉重於舜禹，自不如烏獲。故管仲相齊，首薦己所不如者五子於桓公，若欲責人於不逮，是猶責罷弱者以挾泰山而超北海，督跛足者以追閃電而及迅雷，其可得乎？

且天下無凡百皆至善，終身無一失之士；亦無凡百皆至惡，終身不可一用之人，陸宣公謂：「朝稱凶悖，夕變忠純，始爲寇仇，終作卿相者，纍纍皆是。故當事之要，雖罪惡必容，適時之宜，雖仇讎必用。惟此應以人才與需要爲準繩，若假此以爲援引親戚黨私奴之護符，則適爲取敗之由。夫聖智皆有所短，愚頑亦有所長，若捨短取長，推心置腹，則盜跖可爲股肱，天下無不用之才；若棄長計短，任權運術，則賢樂難充下走，天下無不棄之士。先哲有云：『用人之智去其詐，用人之勇去其狠，用人之仁去其直，用人之才去其傲，用人之義去其執，用人之能去其貪，用人之正去其方。』能如是，則自無人不可容，無偏不可諒，而無人不可用矣。」

是故用人之道有數不可，曰：不可徇於黨羽，不可拘於派系，不可徇於私情，不可委於親辟，不可眩於虛名，不可拘於資格，不可適於草野，不可適於寇讎，不可求備於一人，不可責人於不逮，不可執一是以抵餘，不可因一善而棄九，不可以人言而混功實，不可以毀譽而定去取，不可五日京兆而圖功，不可一年九計而責成，不可釋法術而以心治，不可去紀綱而妄意度。古者用人，必使德當其位，職當其能，功當

其祿，而用當其長。德不當其位，而鳳鷄共棲，則賢者恥事，聖人高蹈矣；職不當其能，而牛驥同皁，則智者藏謀，勇者藏力矣；功不當其祿，而使有功與無功者同賞，有罪與無罪者同科，則智勇者不勵，愚怯者群冀倖進矣；用不當其長，而使羣牛守門，則不如下犬，虎豹捕鼠，則不如劣貓矣。

且夫人，賢哲隱逸之士，須優禮殊遇，方肯爲之下；英雄豪傑之徒，須特拔重任，方肯爲之用。且夫用，正叔苴子所謂：「設餌以釣魚，爲魚者宜戒其貪，爲釣者正享其貪也。」故用人者，寧用殺妻之吳起，而不賞逃世之狂狷；寧用食子之樂羊，而不賞啜李之仲子也。孔子雖有三不可取之言，曰「無取拊者，無取健者，無取口銳者。」拊者太給利，不可盡用；健者必欲兼人，不可以爲法；口銳者多誕而寡信，後恐難驗。然用其正而去其邪，則陽虎之喜簋而不得簋，魏延之能叛而不叛，鍾會之欲叛而不獲叛。若用不得其道，則同宗七國叛景帝，外戚王莽篡西漢，侯景以十二州降唐，而祿山致唐幾亡。此在善用之，尤貴能善馭之；善馭之，尤貴能善守之，務使其不得不致力，不得不效死，則幾於道與術矣。良以人才無善惡，而以任使運用之當否爲善惡。要在能使夷齊不得隱能，跖躡不得爲非，而田常子罕之徒，不得肆其作亂篡弑之謀，蘇秦張儀之輩，不得逞其雄辯飾非之智，方爲上策；初不在黨羽不黨羽，戚族不戚族，名望不名望，信徒不信徒也。「大蓋天下，然後能用天下，用蓋天下，然後能成天下。」所用者愈廣，所成當愈大，故易曰：「包荒用馮河」。然不去偏私之心，不去物我之心，不去傲慢之心與疑忌之心，則不可能。是以領袖之道，不在其自己才、學、識、德四者之超人，而在其能善用他人之才、學、識、德也。

六、用人與督責：用人之法，一在選賢與能，一在督事實功，二者缺一不可。前當爲考選之事，後當爲考功與銓衡之事。古謂：「綜覈名實，信賞必罰」，即言督責之道。而「廣收、慎用、嚴繩、謹教」四法，

前二者爲選賢之方，後二者亦即督責之道。選才貴寬，督責貴嚴。不寬不足以來才，不足以廣用；不嚴不足以勵功，不足以防奸。奸惡之生，多生於紀綱之不振，督責之不嚴，刑罪之不猛。先哲有言：「用民宜寬，用吏宜嚴，治民宜寬，治吏宜嚴。」嚴則使其不敢爲非犯法以害民，貪枉聚斂以圖利。治吏之最難者，在杜塞其假公行權，貪枉聚斂之端。大學傳謂：「千乘之國，不畜聚斂之臣，與其有聚斂之臣，寧有盜臣，此謂國不以利爲利，以義爲利也。長國家而務財用者，必自小人也。彼爲（作僞解）善之小人之使爲國家也，菑害並至。雖有善者，亦無如之何矣。」若能嚴督責，勤考功，重禁令，猛刑殺，塞奸惡於無形之中，杜弊竇於未生之際，則甚善矣。

夫用人難，而去奸佞邪惡不肖無能之輩亦難。奸者善於辯過飾非，佞者善於奴顏婢膝，邪者善於察色娛形，惡者善於挾下要上，不肖者善於肆應圓轉，無能者善於謹飾週旋，故彼等反常被視爲忠誠可靠之幹部，而易得長上之寵信重用。設齊桓公真能知堅刁易牙開方爲奸惡之徒，則不致身死齊亂；趙主父早知李克之不可用，則不致餓死於沙丘；齊簡公早知田常之不可用，則不致見弑於徐州。蓋人主一旦爲左右近習所蔽塞，奸佞邪惡所包圍，則是非曲直，黑白真僞，淆亂而莫明。趙高指鹿爲馬，而二世自疑其目，秦檜指岳飛爲奸，而高宗至死不悟。是以呂子嘆世之傷謏忠良者謂：「無功不得民，則以其無功不得民傷之，有功得民，則又以其有功得民傷之。」使忠良之臣，無有是處。比干萘弘以此死。箕子商容以此窮，文種子胥以此亡。衆口鑠金，積毀銷骨，忠奸賢不肖，便因之而易位。漢武帝未始不知汲黯之賢，元帝未始不知蕭望之之賢，然前者知之而不能去，後者知之而反罪之。唐太宗未始不知宇文文化及之佞，宣宗未始不知盧杞之奸，然前者知之而不能去，後者知之而復重用之。此所以用賢能去奸惡之兩俱不易也。若能嚴督勤

察，重刑猛罰，不稍假借；復能除奸務盡，嫉惡如仇，不稍寬容，或可寡過矣。

一四 領袖得人之最高道術

凡事之成者，自成者也，而非人成之，亦非時成之，更非天成之。凡事之敗者，自敗者也，而非人敗之，亦非時敗之，更非天敗之。學庸中所垂示的最大主旨之一，即在教人以立己立人立德立業立國立天下之大道，而其本要皆在修身而已，藉修身以養成頂天立地、繼往開來之偉大人格而已。修身之本在正心，正心之本在誠意，誠意之本在致知，致知之本在格物。（註：非作即物窮理解）不能格物則易爲物蔽，易爲外誘，爲物蔽爲外誘則不能得真知，不能得真知，則不能誠意，不能誠意則不能正心，不能正心則身之所修，口之所言，行之所履，心之所思，意之所動，無一莫非偽而不至善矣。偽者，敗事之機，失人之媒也。得人者昌，失人者亡。失人而能成事者，未之有也。故孔子在大學定齊家治國平天下之本在修身，而答魯哀公問政又曰：「爲政在人，取人以身，修身以道，修道以仁。」以仁修己則成己，以仁及人則成人，以仁及物則成物，以仁及天下則成天下。成人則得人，成物則得物，成天下則得天下。蓋成事者，人也，得人少者成事小，得人多者成事大，故得鄉者取鄉，得省者取省，得國者取國，得天下者取天下，吾人若以衆人爲鐵屑，則偉人之修養便爲磁力，磁力愈大則所吸引之鐵屑亦愈多，地球之磁力最大，故能吸引萬物歸附其身而不離，太陽之磁力更大，故能吸引地球及大小行星圍繞其旋轉而不離。宇宙間有兩種對立之力，一爲歸心力，一爲離心力，離心力大則萬物散而天地毀，歸心力大則萬物聚而天地成。人類之事功亦受此定律之支配。

故孟子曰：「域民不以封疆之界，固國不以山谿之險，威天下不以兵革之利；得道者多助，失道者寡助。多助之至，天下順之，寡助之至，親戚畔之，以天下之所順，攻親戚之所畔，故君子有不戰，戰必勝矣」。是以孟子又曰：「昔舜相堯，二十有八載……堯崩，三年之喪畢，舜避堯之子於南河之南，天下朝覲者不之堯之子而之舜，訟獄者，不之堯之子而之舜，謳歌者，不謳歌堯之子而謳歌舜……舜薦禹於天下，十有七年舜崩，三年之喪畢，禹避舜之子於陽城，天下之民從之，若堯崩之後，不從舜之子而從禹也。禹薦益於天下，七年禹崩，三年之喪畢，益避禹之子於基山之陰，朝歌訟獄者，不之益而之啓，謳歌者，不謳歌益而謳歌啓。」此種向心力即無形之組織，亦即精神力之組織。較今之政黨政治及任何一種政治，高出千百倍而有餘。不藉「形式組織」紀綱、法令、刑賞，而民自服，此無他，在其有崇高無比之道德修養。故舜「所居一年成聚，二年成邑，三年成都。」禹治水「親操耒耜，九疏天下之川，腴無肢，脛無毛，沐甚風，櫛甚雨。」成湯之興，書湯誥曰：「葛伯饑餓，初征自葛，東征西夷怨，南征北狄怨。曰：奚獨後予。攸徂之民，室家相慶，曰：俟予后，後來其蘇，民之戴商，厥維舊哉。」又曰：「爾有善，朕弗敢蔽，罪當朕躬，弗敢赦，惟簡上帝之心，其爾在萬方有罪，在予一人，予一人有罪，無爾萬方。」由斯可知其興也，不在鳴條之役。周文王之興，史載：「西伯行於野，見枯骨，命瘞之。吏曰：此無主矣。西伯曰：有天下者，天下之主，有一國者，一國之主，吾即其主，天下聞之曰：西伯澤及枯骨，況於人乎？」書泰誓曰：「天視自我民視，天聽自我民聽，百姓有過，在予一人，今朕必往。」故伯夷叔齊聞西伯昌善養老而往歸之。由斯，可知其興也，不在孟津之會。故領袖人物得人之最高道術，只在一仁而已矣！以仁存心而勿失則聖，以仁待天下而勿違則王。內聖外王之道，盡於此矣。

孟子有言曰：「桀紂之失天下也，失其民也。失其民者，失其心也。得天下有道，得其民，斯得天下矣。得其民有道，得其心，斯得民矣。得其心有道，所欲與之聚之，所惡勿施爾也。民之歸仁也，猶水之就下，獸之走壙也。故爲淵敵魚者，獮也，爲叢敵爵者，鸛也。爲湯武敵民者，桀與紂也。今天下之君，有好仁者，則諸侯皆爲之敵矣；雖欲無王，不可得矣。」又曰：「君行仁政，斯民親其上，死其長矣。」「國君好仁，天下無敵。欲無敵於天下而不以仁，是猶執熟而不以濯也。」良以民之欲者仁也，仁政也。民之所惡者，暴也，虐政也。民之所好好之，民之所惡惡之，民之所憂憂之，民之所樂樂之。好以天下，惡以天下，憂以天下，樂以天下，而有不王者，未之有也！此種大仁的世界，純是一個愛的世界，一個生的世界，一個理性世界與人文世界。與純恃力的世界或純恃術的世界，是不可同日而語的。以力勝人與以術勝人，絕不能使人心悅而誠服，不可以持久；且亦適爲自然世界與禽獸世界裡的原則。非得人之最高道術也！最高道術，全在行仁義以服民心，行仁義以得民心。這就是中國王道文化之中心極則，與西方之以力服人的霸道文化者有別。故大學曰：「爲人君，止於仁。」

康誥曰：「如保赤子」。這如保赤子之心，即是行仁政之心也。一個領袖如能以保赤子之心保天下萬民，愛赤子之心愛天下萬民，其能有不中心悅而誠服者乎？大學傳曰：「所謂平天下在治其國者，上老老而民興孝，上長長而民興弟，上恤孤而民不倍。」這只是善推其如保赤子之仁心而已。故孟子曰：「樂民之樂者，民亦樂其樂；憂民之憂者，民亦憂其憂。」書曰：「罔拂百姓，以從己欲。」熊文備云：「爲政者，當體天地生物之心，與父母保赤子之心。有一毫之慘刻，非仁也。有一毫之忿嫉，亦非仁也。」李文貞云：「以父母之心爲心者，天下無不友之兄弟；以祖宗之心爲心者，天下無不和之族人；以天地之心爲心

者，天下無不愛之民物。」蓋一仁之擴充，可以澤萬物，貫天地，而徹古今也。

老子有曰：「聖人無常心，以百姓之心爲心。」推而言之，則聖人無常欲，以百姓之欲爲欲。聖人無好惡，以百姓之好惡爲好惡。聖人無憂樂，以百姓之憂樂爲憂樂，聖人無得失，以百姓之得失爲得失。試默爾思之，這是何等心腸！何等道術！故管子曰：「政之所興，在順民心；政之所廢，在逆民心。民惡憂勞，我佚樂之；民惡貧賤，我富貴之；民惡危墜，我存安之；民惡滅絕，我生育之。能佚樂之，則民爲之憂勞；能富貴之，則民爲之貧賤；能存安之，則民爲之危墜；能生育之，則民爲之滅絕。故刑罰不足以畏其意，殺戮不足以服其心。」順民心而爲之政，得民心而之芻月，服民心而致其死力。欲致其死力，則惟有舍我心，而以百姓之心爲心也！故樞言曰：「愛之利之，益之安之，四者道之出；帝王者用之，而天下治矣！」此亘古不易之經也。彼欲富我富之，彼欲貴我貴之，彼欲安我安之，彼欲得我予之；好知者知之，好仁者仁之，好勇者勇之，好利者成之；皆以道。而不得人者，未之有也！

一五 君人者之德養與氣量

君人者領率萬方，自有其君人之德養。古稱三皇無言而化成，堯舜端拱無爲而治理；王者服人以道，霸者制士以權；各有其所養，各有其所成。大體要不外三端：內則本聖德以修己，外則審萬民之好惡而理情性，量敵我之強弱而爲攻守，中則知人而善任，統此而王道畢矣。

長短要術中論君人者之德養有云：「文子曰：凡君人之道，心欲小（按：與前文大其心一語之義不同），志欲大，智欲圓，行欲方，能欲多，事欲少。所謂心小者，慮患未生，戒禍慎微，不敢縱其欲也。志

大者，兼包萬國，一齊殊俗，是非輻輳，中爲之較也。智圓者，終始無端，方流四遠，深泉而不竭也。行方者，直立而不撓，素白而不污，弱不易操，強不肆志也。能多者，文武備具，動靜中儀也。事少者，執約以治廣，處靜以待躁也。夫天道，極則反，盈則損。故聰明睿智，守之以愚。多聞博辯，守之以儉。強武勇毅，守之以畏。富貴廣大，守之以挾。德施天下，守之以讓。道貫古今，守之以謙。此六者，先王所以守天下也。傳曰：無始亂，無怙富，無恃尊，無違同，無傲禮，無驕能，無遷怒，無貳過，無謀非德，無犯非義；此十者，古人所以立身也。玉鈐經曰：夫以明示者淺，有過不自知者弊，迷而不返者流，以言取怨者禍，令與心乖者廢，後令繆前者毀，怒而無威者犯，好衆等人者殃，戮辱所任者危，慢其所敬者凶，貌合心離者孤，親佞遠忠者亡，信譏棄賢者昏，私人以宦者浮，女謁公行者亂，群下外怨者淪，凌下取勝者侵，名不勝實者耗，自厚薄人者棄，薄施厚望者不拔，賞而忘賤者不久，用人不得正者殆，爲人擇官者失，法策不仁者險，陰謀外泄者敗，厚歛多藏者亡。此人君自理之大體也。」明乎此，當知所以自養矣！簡之，則惟以中庸之德養爲至要，此乃堯舜禹湯文武周公孔子歷聖相傳之心法，相守之聖德也。而尤爲君人者持躬修養之最高準則。蓋君人者之德養，戒偏至而重圓融。無偏無倚，無過無不及，而又無錫不兼，無德不全，此中庸之所以至善而又周至也。劉劭有云：「夫中庸之德，其實無名。故鹹而不鹹，淡而不醎，質而不綴，文而不繡，能威能懷，能辯能訥，變化無方，以達爲節。是以抗者過之，而拘者不逮。夫拘抗違中，故善有所彰，而理有所失。」能乎中庸，則有凡百德性之長，而無凡百德性之失；此其所以能爲聖人與明君之德也。

昔天玄子稱君人者之分際有七，其言曰：「體天則地，守道行仁，天下爲公，不以爲私，是爲聖君。」

嚴法循禮，強政飾令，動以行義，不以徇情，是爲英君。勵精圖治，宵旰勤勞，規模遠大，不務鎮碎，是爲明君。不探道度，不嚴法守，不任賢聖，不謹吏治，是爲弱君。政教失常，制度逾恆，先家後國，先己後人，是爲危君。親讒任佞，縱情逞欲，剛愎自用，一意孤行，是爲亂君。國政不張，國是不明，貪枉不究，賞罰不公，號令不嚴，是非不正，善言不入，忠言不進，是爲亡君。」此君人者之大略也。明乎此，當知所以去取矣！

虞南有言：「夫人君之量，必虛己以應物，覆載同於天地，信誓擬於皞皞，然後百姓樂推而不厭也。」大凡人君之要，宜廣含宏之大德，以總攬天下英雄，羅御海內豪傑，竭宇內之賢聖，起窮野之君子；再端己以正天下，握其大柄，以明法審令，嚴刑重政，循名實實，去讒遠姦，並賤不肖而絕小人而已矣。卽有天縱之資，亦不用一己之智；卽有神武之才，亦不假一己之爲。因天下以治天下，端拱無爲，舉而措之而已矣！

言乎人君之氣量，總以闊達寬宏，強毅雅重爲主旨。前者言其大，後者言其韌。大則能容人容物，韌則能久而彌剛。一個人要能龍韌不驚，成敗不動，死生不變，方可能成大事創大業，這就全在氣量。純乎大者爲氣度，大而韌者爲氣量，言氣量則兼強與重而言矣。歷史上有名的楚漢之爭，項王屢戰屢勝，而終敗於高祖者，固由於高祖用人容人的氣度之大，而尤在於高祖那股強韌堅毅久而彌剛之氣量。設項羽能敗而不餒，傾而不屈，徐圖再起，其成敗當不可逆睹也。於此王船山有最精徹而鞭辟入裏之論，其言曰：「成而不傾，敗而不亡，存乎其量之所持而已，智者心之用，用者用其體，體不定，則用不足行，體不定，而用或有所當，惟其機也。機者，發而可中，而不足持久；雖成必敗，苟敗必亡，故曰非智所及也。……」

漢高一敗於彭城，再敗於繁陽，隻身孤走，而神不怵，故項羽終屈其難折之鋒。……成大業者在量不在智明矣。量者，體定於恒者也；體定於百年之長慮，而後機不失於俄頃之利鈍；憂喜變遷，須臾不制，轉念知非，而志已成乎莫挽，惟定體之不恒故也。敗則惟死而已，無所訖止，羽之所以傾敗終也，決此耳！生之與死，成之與敗，皆理勢之所必有；相與圓轉而不可測者也。既以身任天下，則死之與敗，非意外之凶危；生之與成，抑固然之籌劃。生而知其或死，則死而知其固可以生；敗而知其有可成，則成而抑思其且可以敗。生死死生，成敗敗成，流轉於時勢，而皆有量以受之。如丸善走，不能越於盤中；其不動也如山，其決機也似水，此所謂守氣也。守氣而心不動，乃得以百里之地而觀諸侯有天下，傳世長久而不危。豈徒介然之勇，再鼓而衰之足恃哉！智足以制勝，而俄頃之間，大憂大喜之所乘，聲音笑貌，傳其搖蕩無主之衷，傾敗即成乎莫挽。豪傑之與凡民，其大辨也在乎此！」明乎此，當知所以養矣。夫氣量，一由於天秉，一由於人力；由於天秉者，非人人所可及，由於人力者，則盡人所可至也。

其次，魏徵上唐太宗之十思疏，亦爲君人者宏其德養與氣量之要術，其言有曰：「君人者，誠能見可欲，則思知足以自戒。將有作，則思知止以安人。念高危，則思謙冲而自牧。懼滿盈，則思江海下百川。樂盤遊，則思三驅以爲度。憂懈怠，則思慎始而敬終。慮壅蔽，則思虛心以納下。想讒邪，則思正身以黜惡。恩所加，則思無因喜以謬賞。罰所及，則思無因怒而濫刑。總此十思，弘茲九德。（按九德，即皋陶所謂「寬而栗，柔而立，愿而恭，亂而敬，擾而毅，直而溫，簡而廉，剛而塞，彊而義」之九德也）。簡能而任之，擇善而從之，則智者盡其謀，勇者竭其力，仁者播其惠，信者効其忠；文武爭馳，君臣無事；可以盡豫遊之樂，可以養松喬之壽，鳴琴垂拱，不言而化，何必勞神苦思，代下司職，役聰明之耳目，虧

無爲之大道哉！」夫人之德養與氣量，乃相輔相成者也。無德養難言氣量，無氣量自鮮德養，二者實同體而異功也。

一六 君學之最高原則

君爲古代國家之元首，所以君學二字在此係指領袖學而言。爲「君」之人，不可不具備的君德修養，即大公、大誠、大忠、大孝、大信、大智、大仁、大勇、大義、大和之十大美德的夙養，同時又具有遠大之眼光，淡泊之心性，浩然無比之氣度，超羣絕類之毅力，博大精深繼往開來之學慧，力行奮鬥冒險犯難之精神，專一有恆貫徹到底之習性，頂天立地萬古常新之正氣，及御人蒞事運謀劃策，諸能隨機應變止於至善之才華；這都是爲偉大領袖者不可或缺之幾種才能。然事無鉅細，諸必躬親，則一日萬幾，自將勞身焦心以死。且細事羈時，大者便無暇顧及，匪但一人之精力有限，即時間之分配，亦有所不許。天玄子曰：「爲乎小者，則失其大政矣。爲乎細者，則失其綱宗矣。不事乎細小，則大本正而大綱理矣。君不失其大本大綱，不弛其遠略宏圖，則民自治而國自強矣。」故自古以來，研究君學者，莫不認「無爲以致治」爲君學之最高原則，能無爲而治者，爲天下第一等領袖，自易經以至老子、孔子、莊子，以至後代之各權威學者，莫不一致公認此一原則之成立，與其爲天經地義者。

易云：「易，无思也。寂然不動，感而遂通天下之故，非天下之至神，其孰能與於此。」又云：「天下何思何慮，天下同歸而殊塗，一致而百慮，天下何思何慮。」无思无慮，則順應之功也，自然之至也，无爲之極也。无爲，則可寂然而應，感通而神，端拱而治，自然而成也。

老子曰：「道常無爲而無不爲，侯王若能守，萬物將自化。」又曰：「是以聖人不行而知，不見而名，不爲而成。」「故聖人云：我無爲而民自化，我好靜而民自正，我無事而民自富，我無欲而民自樸。」「是以聖人無爲故無敗，無執故無失。」「爲無爲，則無不治」。「爲無爲，事無事。」「愛民治國，能無爲乎。」又曰：「將欲取天下而爲之，吾見其不得已。天下神器，不可爲也，不可執也。爲者敗之，執者失之。」「上德無爲而無不爲，下德爲之而有不爲。上仁爲之而無以爲，上義爲之而有以爲。」又曰：「我無爲而民自化，我無事而民自正。」無爲者，非其一事不事也，在不侵臣職而善守其君職也。故文子曰：「所謂無爲者，非謂引之不來，推之不住；謂其循理而舉事，因資而立功，推其自然之勢也。」吾人須注重其「爲無爲」與「無爲而無不爲」二語之深意，自知老子非一般人所謂之清靜無爲之消極而又消極之政治思想家。吾常謂老子之學，乃君學也，教爲君者，如何處上，如何蓄下，如何存身，如何守國，如何擇臣，使賢者能者在位，並使其勞身役形，盡忠職守，則在上者自可「無爲」而自又「無不爲」矣！惟能「無爲」之領袖人物，須要有大智慧、大眼孔、大氣度、大膽識方可。有大智慧才能看得透，有大眼孔才能看得遠，有大氣度才能容得人，有大膽識才能擔得起又放得下。明道明理要靠大智慧，知人善任要靠大眼孔，容人信人要靠大氣度，擔起放下要靠大膽識。知人難，善任尤難；容人難，信得過尤難；擔得起難，放得下難之又難。大凡天下好自爲好有爲之領袖人物，其病祇在對人信不過，對事放不下，總覺得要自理纔能至善，纔能放心而已！

孔子鮮言「無爲之德」，非其不同乎此也。以其學乃修齊治平之學，即實用之政治學，與老子之僅及哲理，與僅教爲君者之如何存身守國蓄下處上之君學君術者不同。故多及於臣學，即教爲大臣者之如何治

國，如何愛民，如何持身，如何事事。總之，在如何使天下富強安樂而臻大同，故鮮言無爲之道。然彼一則曰：「爲政以德，譬如北辰，居其所而衆星拱之。」居其所者，位也，名也；衆星自拱之者。紀也，度也。君守此，故即可無爲而治。再則曰：「巍巍乎，舜禹之有天下也，而不與焉！大哉，堯之爲君也，唯天爲大，唯堯則之，蕩蕩乎，民無能名焉，巍巍乎，其有成功也，煥乎其有文章。」又曰：「天何言哉，四時行焉，百物生焉，天何言哉！」夫天，無爲、無生、無有也，不自爲、不自生、不自有也；故其極也，則無不爲、無不生、無不有！故曰大。其贊舜，則更明嘆以無爲而治。舜受位之始，卽流共工于幽州，放驩兜于崇山，竄三苗于三危，殛鯀羽于口。豈無爲乎？當是之時，十數年洪水未平，百姓災困，豈能無爲乎？而其乃稱之爲「無爲而治」者，在其能簡禹作司空，使宅百揆，治洪水。棄主稼，播時百穀。製作司徒，敬敷五教，親和百姓。皐陶爲大理，司五刑。垂主工師，勸百工。益主虞，辟山澤。伯夷爲秩宗，主禮。夔典樂，龍司納言。天下之賢者能者在位，盡職力爲於下，爲君者自可無爲於上矣！

莊子曰：「何曰道，有天道，有人道。無爲而尊者，天道也；有爲而累者，人道也；主者，天道也，臣者，人道也；天道之與人道，相去遠矣，不可不察也。」又曰：「夫帝王之德，以天地爲宗，以道德爲主，以無爲爲常。無爲也，則用天下而有餘；有爲也，則爲天下用而不足。故古之人，貴乎無爲也。上無爲也，下亦無爲也，是下與上同德；下與上同德，則不臣。下有爲也，上亦有爲也，是上與下同道；上與下同道，則不主。上必無爲而用天下，下必有爲爲天下用，此不易之道也。故古之王天下者，知雖落天地，不自慮也；澤雖離萬物，不自說也；能雖窮海內，不自爲也。天不產而萬物化，地不長而萬物育，帝王無爲而天下功。故曰：莫神於天，莫富於地，莫大於帝王。故曰：帝王之德配天地。此乘天地馳萬物而用

人羣之道也。於是故使國家之組織嚴密而運用靈活，使政府之機構健全而權責分明，使各級官吏之人員賢能適位而職守不混，層層節制，級級服從。使全體人員各適其位，各盡其能，各忠其職，各完其守。正其名位，嚴其職分，勤其督責，審其考查，審其功罪，必其賞罰。並樹立健全之制度與風氣，則在下者無不爲矣，下無不爲，則在上者自可無爲而治矣！故莊子有言曰：「本在於上，末在於下，要在於主，詳在於臣。」又曰：「古之明大道者，先明天，（天道無爲）而道德次之，道德已明，而仁義次之，仁義已明，而分守次之，分守已明，而形名次之，形名已明，而因任次之，因任已明，而原省次之，原省已明，而是非次之，是非已明，而賞罰次之，賞罰已明，而愚知處宜，貴賤履位，仁賢不肖襲情。必分其能，必由其名。以此事上，以此畜下，以此治物，以此修身，知謀不用而歸其天，此之謂太平，治之至也。」斯九者，所以致國於治，致君於無爲之道也。其次，莊子又假無名人答天根問「爲天下」之道曰：「汝遊心於淡，合氣於漠，順物自然，而無容私焉，則天下治矣。」此皆爲千古帝王致國於聖治之正法，然一言以蔽之，則無爲而已矣。故莊子又曰：「無爲名尸，無爲謀府，無爲事任，無爲知主，體盡無窮而遊無朕，盡其所受乎天而無見得，亦虛而已。至人之用心若鏡，不將不迎，應而不藏，故能勝物而不傷。」此十三語至精。是以聖人不用已而用人，不愛已而愛人，不爲已而爲人也。無用而無不用，無爲而無不爲，無有而無不有也。且提綱所以治詳，執一所以馭萬，明法所以一衆，立制所以垂遠，若在上者事必躬親，固勞身而無不爲矣，然而在下者則無可爲矣。且勞形於微而失大，役身於近而失遠，得乎支節而遺全體，正乎一民而遺國家，非爲帝王領袖之道也。故曰：爲上之道，執要無爲而已矣！蓋必無爲方能執要而不失要也。這是君學，這是帝王學，也就是領袖學。

韓非子論「主道」有云：「有智而不以慮，使萬物知其處；有行而不以賞，觀臣下之所因；有勇而不

以怒，使羣臣盡其武。是故去智而有明，去賢而有功，去勇而有強。羣臣守職，百官有常，因能而使之，是謂習常。故曰：「叙乎其無位而處，濫乎其莫得其所。明君無爲於上，群臣竦懼於下。明君之道，使智者盡其慮，而君因以斷事，故君不窮於智。賢者救其材，君因而任之，故君不窮於能。有功則君有其賢，有過則臣任其罪，故君不窮於名。是故不賢而爲賢者師，不智而爲智者正；臣有其勞，而君有其成功；此之謂賢主之經也！」韓非子爲我國歷史上有名之法家巨擘，他亦以「無爲」爲君人者之不二法門。由此可證不但道家如是主張，即儒家法家，亦莫不以此爲聖君明主之大道也。良以明君之道，祇在明道定制，任法行令，知人善任，信賞必罰，數者而已矣！過此，則大臣與百僚之事也。明君守簡而無爲於上，羣臣任繁而無不爲也。去自爲而大爲至，去自智而大智至，去自能而大能至。此不易之理也。故韓非子又曰：「去其智，絕其能，下不能意，保吾所以注而稽同之。絕其能，破其意，毋使人欲之。」此亦老子「絕聖棄智」之意也。爲人君者，祇是因人之才以爲才，因人之智以爲智，因人之能以爲能，因人之功以爲功也。因人則大而無限，自用則小而有窮矣。故曰：無智、無能、無爲，乃人君之大德，而爲君學之極則也。

淮南子有言：「人主者，以天下之目視，以天下之耳聽，以天下之智慮，以天下之力爭。是故號令能下究，而臣情得上聞。……聰明光而不弊，法令察而不苛，耳目達而不闇。善否之情，日陳於前而無所逆。是故賢者盡其智，而不肖者竭其力。」是故人主者，戒用己智己能，而貴無智、無能、無爲也。無智者，不用私智小智也。藏其智不用，而用天下人之智以爲智，則其智自高明莫測，而無可與京矣。故尚書仲虺曰：「好問則裕，自用則小。」無能者，不用己能小能也。藏其能不用，而用天下人之能以爲能，則其能自博大無涯，而無可與匹敵矣。故尚書傳說曰：「有其善，喪厥善。矜其能，喪厥功。」無爲者，無爲

其所不當爲，而祇爲其所當爲；無爲於小事，而祇爲於大本；（如大政綱，大政策，大略，以及大方針，大計劃，大理想等是。）此所以盡力於「大有爲」之道。故曰：「無爲而無不爲，無智而無不智，無能而無不能，無事而無不事」也。

其次，無爲又有因順自然之理，用人自爲之要，即「萬物固以自然，聖人又何事焉」之意。淮南王說：「聖人內修其本，而不外飭其末，保其精神，偃其智故；漠然無爲而無不爲也，澹然無治而無不治也。所謂無爲者，不先物爲也。所謂無不爲者，因物之所爲也。所謂無治者，不易自然也。所謂無不治者，因物之相然也。」凡事「因」則大，「順」則易爲功。爲政而因其形性之宜，順其自爲之德，則自可收「無爲而自爲，無治而自治」之效。故淮南王又說：「今夫徙樹者，失其陰陽之性。則莫不枯槁。故橘樹之江北則爲化而枳，鵲鴝不過濟，鶡鴠渡汶而死，形性不可易，勢居不可移也。」「達於道者，不以人易天。」不以人易天者，即因應自然，而導其自然，順其故常也。夫人之性，莫不欲富貴功名也，而我因以富貴功名之。莫不欲安逸享樂也，而我因以安逸享樂之。莫不欲飲食男女也，而我因以飲食男女之。因其性，導其情，順其欲；並明其法，嚴其禁，重其賞；則政自舉而國自治矣。故淮南又說：「若吾所謂無爲者，私智不得入公道，嗜欲不得枉正術；循理而舉事，因資而立功，推自然之勢，而曲故不得容者。故事成而身弗伐，功立而名弗有，非謂其感而不應，攻而不動者。」體認自然，而明證自然的秘密；因任自然，而把握自然的法則。不違天而順天、不背天而從天的因任自然的「自然哲學」，也就是不違民而順民，不背民而從民的順應民性的「政治理想」。故淮南又說：「一治國有常，而以利民爲本；政教有經，而以令行爲上。苟利於民，不必法古；苟周於事，不必循舊。」因民之性，順民之情，利民之欲，安民之心，導民之行，富民之業，禁民之奸，除民之害，守斯八者而善因任之，則自可無事而功，無爲而治矣。」與時推移，

應物變化」，「與化推移，因人變化」，此明主之經也。

一七 君道中之易簡原理

政治的最高藝術境界，領導的最高藝術境界，以至人生的藝術境界，要言之，只是一種「一切歸於易簡」的境界。易經中所揭示的「易簡原理」，它是人生原理，也是領導原理與政治原理。天下事，無他巧妙，只是在化艱難爲平易，化繁複爲簡單而已。凡是偉大的真理，都是簡單的單純的。佛說法四十九年，最後說，未曾說得一字。基督教義，也只是寥寥數語說盡，堯舜禹湯相傳之心法祇是十六字，再簡之祇是一字，孔子的吾道一以貫之，也祇是一字。因爲凡是愈單純的愈偉大，愈平易的愈高明，愈簡要的愈悠久。故亞爾培德說：「萬事皆以單純爲美德」，天玄子說：「天下萬事，以簡易爲至善。」歷史上許多偉大領袖，無不是雍容肅穆沉靜溫良，質樸無華，簡易單純的。如思想的簡易單純，慾望的簡易單純，言語的簡易單純，心性的簡易單純，生活的簡易單純，理事的簡易單純；這些都是你成爲偉大的要素。

易繫辭云：「夫乾，確然示人易矣，夫坤，隤然示人簡矣。」「乾以易知，坤以簡能。易則易知，簡則易從；易知則有親，易從則有功；有親則可久，有功則可大；可久則賢人之德，可大則賢人之業，易簡而天下之理得矣。」這就是易簡原理，可以修德，可以立業，可以有功，可以有親，可以大，可以久。夫天地，萬象森羅，變化無端莫可紀極。然而無常之中，有其大常者在；變易之中，有其不變者在；萬化之中，有其不化者在。本此超越時空的永恒不變的常理常則，以經綸天下之大事，則自簡易不繁矣；以因應天下之大變，則自簡易有章矣；以用乎人生修養，則自簡易有本矣。是以政治應力求簡易化，制度應力求

簡易化，法令應力求簡易化，領導應力求簡易化。簡則不煩，易則易行。故曰「易簡之善配至德」。

易簡原理，用俗語來說明，即是一個「簡單化原理」或「單純化原理」。易者，平易也，純一也。簡者，簡單也，單純也。凡事與理，能使之簡單化單純化，平易化，統一化；則放之可彌六合者，卷之可藏於密；散之可彌萬類者，統之可納於一。是故簡單化到極境，便入於「一」。故易經又云：「天下之動，貞夫一者也。」孔子亦云：「天下何思何慮？萬物同歸而殊途，一致而百慮，天下何思何慮？」「天何言哉？四時行焉，百物生焉，天何言哉？」老子亦云：「天得一以清，地得一以寧，神得一以靈，谷得一以盈，萬物得一以生，侯王得一以為天下貞。」又云：「道生一，一生二，二生三，三生萬物。」堯舜心傳聖法曰：「惟精惟一，允執厥中。」書曰：「德惟一，動罔不吉。德二三，動罔不凶。」所以聖人貴乎守一，貴乎行一。如山嶽之聳翠，如江河之奔流，如天地之運轉，如日月之代行，無不至簡至一，而亦無不至善至美。簡易之極，素樸之極，純化之極，便可達到「一」的境界，和道的境界，也就是一種絕對的境界，一種唯一無二，不雜不染的境界。在人生修養上說：心一則明，性一則清，神一則靈，情一則真，氣一則雄，德一則正，行一則貞。一個人而住在這種境界裏，便可以說，即到了聖人境界。守一可以至道，行一可以成道。故凡一個人，尤其是一個領袖，必須內在心性上求其簡單化到極境，外在行為上求其簡單化到極境，大而在世間上在政治上求其簡單化到極境，則便可達到配天地的人生，和參化育的政治。人生的簡單化，便可不動而成；政治的簡單化，便可無為而治。簡單化的工夫，在禪宗就是減字工夫，一切不要加，祇要減。在這家就是損字工夫，一切不要添，祇要損。故老子曰：「為學日益，為道日損。損之又損，以至於無為，無為而無不為。取天下，常以無事，及其有事，不足以取天下。」所以，由易簡

的人生，便可達到無爲的人生；由易簡的政治，便可達到無爲的政治；由易簡的領導，便可達到無爲的領導。在這裡，祇可爲極高明者道，而不可與極凡俗者言了！凡俗者流，很難體會到這種最高藝術境界的無限大道與無窮意味的！今日的世界，是思想家、計劃家、行動家的世界，而思想、計劃、工作、行動，都要以系統化、條理化、簡易化爲原則；這就是成功秘訣。

書云：「元首明哉，股肱良哉，政治康哉。元首叢脞哉，股肱惰哉，萬事墮哉。」老子云：「治大國若烹小鮮。」王伯厚體之而曰：「烹魚煩則碎，治民煩則亂，故以叢脞爲戒。」這就是爲何要「易簡」？爲何要「無爲」的一個說明。貞觀政要載：「太宗問蕭瑀曰：隋文帝何爲主也？對曰：克己復禮，勤勞思政，每一坐朝，或至日昃，五品以上，引坐論事，宿衛之士，傳餐而食，雖性非仁明，亦勵精之主。太宗曰：公知其一，不知其二。此人性至察而心不明，夫心暗則照有不通，至察則多疑於物。又欺孤兒寡婦以得天下，恒恐群臣內懷不服，不肯信任百司，每事皆自決斷，雖則勞神苦形，未能盡合於理。朝臣直知其意，亦不敢直言，宰相以下，惟即順承而已。朕意則不然，以天下之廣，四海之衆，千端萬緒，須合變通，皆委百司商量，宰相籌劃，於事穩便，方可奏行，豈得一日萬幾？獨斷，一人之慮也，且日斷十事，五條不中，中者信善，其如不中者何？以日繼月乃至累年，乖謬既多，不亡何待？豈如廣任賢良，高居深視，法令嚴肅，誰敢爲非！因令諸司，若詔勅頒下，有未穩便者，必須執奏，不得順旨，即便施行，務盡臣下之意。」在這裡，我們可以很明顯的看出一個易簡的領導原理和一個無爲的君學原理。

顧亭林日知錄有云：「晉荀勗之論，以爲省官不如省事，省事不如省心。昔蕭曹相漢，較其清靜，民以寧一，所謂清心也。抑浮說，簡文案，略細苛，有小失；有好變常以徼利者，必行其誅，所謂省事也。

此探本之言。」故漢高祖入關，除秦苛政，祇約法三章而已。政繁則擾，法煩則苛，惟切簡易，方切治體。良以「我無爲而民自治，我無事而民自化，我無欲而民自正，我無擾而民自富。」此種簡易政治領導原理，乃君人之經也。

天玄子曰：「居中所以應圖，執簡所以御繁，處易所以俟變，守一所以用萬。」此即君道之簡易原理也。簡易之要，在求於條理與統類之中。故孟子曰：「始條理者，智之事也；終條理者，聖之事也。」荀子曰：「聖人言雖千舉萬變，其統類一也。」提綱絜領，守要不煩；祇要把握住大道，把握住政策，把握住原則，把握住方針，即可盡君人之事矣。爲君之道，豈多乎哉！良以「所守不約，則泛濫無歸。」（程子語）。所治不約，則勢而愈紛。」（天玄子語）。夫君人者，以官人分職，循法責成爲功者也。故有智而不逞智，則天下人盡其智；有能而不逞能，則天下人竭其能；有勇而不逞勇，則天下人呈其勇；有才而不逞才，則天下效其才。我一於天下，而不使天下一於我，此用天下之道也。

前史載：太公封於齊，五月而報政。伯禽封於魯，三年而報政。周公問太公以「何速也」？太公曰：「吾簡其君臣，禮從其俗。」周公問伯禽以「何遲也」？伯禽曰：「變其俗，革其禮，喪三年而後除之。」周公聞伯禽之言後曰：「後世其北面事齊乎？夫政不簡不易，民不能近；平易近民，民必歸之。」這即是簡易政治原理的一個最好說明。若法令多於牛毛，禁制密於蛛網，則自民不聊生矣！

其次，簡易原理，在設官分職，各不相侵，且復君有君職，臣有臣職，各守其職，各竭其能，即得之矣。如漢時有名的「識大體」的宰相丙吉，不憂民鬪之死傷，而憂牛喘。人怪而問之，曰：「民鬪，京兆尹所當禁，宰相不就小事，非所當問也。方春未熟，恐牛近行以暑故喘，此失時節；三公調陰陽，職當憂

。「陳平輔高祖，不知錢庫，謂自有主宰。諸葛治蜀，事必躬親。楊容會諫之，謂「爲治有體，上下不可相侵。」弗聽！蜀雖得治，然卒勞心焦思以喪其生。雖曰責任感太重有以致之，然實有乖治體。道亦是簡易政治的說明。不但爲政如是，用人亦然。爲君者，只司大臣之選拔與任用，至於百官萬僚之選拔與任用，則非宜問也。問則侵職，且不簡易矣。且十人而五當，百人而十當，當者固善，其如不當者何？」

夫君有君道，臣有臣道。前史載：元順帝一日閱徽宗畫稱善，奎章閣學士譚謙進曰：「徽宗多能，惟一事不能。」帝問何事？對曰：「獨不能爲君耳！其身辱國破，皆不能爲君所致。凡爲人主，貴能爲君，他非所尚也。」又北窗炙裸記周正夫曰：「宋仁宗百事不會，只會做官家。」一個做帝王的人，祇要會做帝王就成了，一個做宰輔的人，祇要會做宰輔就成了。故仁宗史稱明君，而丙吉史稱名宰也。袁了凡於其所輯通鑑闡仁宗百事不會，只會做官家時有云：「夫惟急所當務，而不屑其所不必務，此明君之所以無爲而治也。」徽宗多能，仁宗專能，徽宗不能爲君，仁宗祇會爲君，結果多能者反以喪國，專能者反爲明君；於此，君人者當知有所取捨矣。亦即我們在前面戒人君不可逞智逞能，與提出簡易原理之有以也。

一八 無可無不可之胸懷

有許多剛愎自用之領袖，總是一意孤行，照着自己的計劃走自己的路，因其有獨特的天秉，常能牽着歷史的命運跟着其足跡走，然多數到後來終歸失敗。縱能及身成功，亦將打死其前途之一半於應有的發展之搖籃裏。如希忒勒，莫索里尼等是。他們是抱着一種「有可有不可」的態度，而不是一種「無可無不可」之胸懷。在我國，楚項王可以說是代表前一類之領袖人物，漢高祖可以說是代表後一類之領袖人物。設

項王能聽范增之言，不那麼固執地好大自恃，剛愎自用，則成敗之數，即不於鴻溝之會殺漢王，亦未可逆睹。高祖則對一切事，雖決之在己，然能博採羣言，尤以蕭何與張良之言，幾百出百從。當蕭何之欲拜韓信，本意以爲不可，及力言之也，又無不可。當淮陰侯之欲王也，高祖怒形於色，本意以爲不可，及張良示意之後，又無不可。這種對人之潤達大度，與對事之毫無疑帶，此其所以大有成耳。前史載馬援歸右隴，隗囂問以東方事，曰：「上（指光武帝）才明勇略，非人敵也，且開心見誠，無所隱伏，闊達多大節，略與高祖同；經學博覽，政事文辯，前世無比。」囂曰：「卿謂何如高帝？」援曰：「不如也！高帝無可無不可。今上好吏事，勛如節度，又不喜飲酒。」其所謂不如者，祇在無可無不可五字，蓋必如此，方能顯其浩大闊達，顯其平易寬簡，顯其如太虛之無涯無朕而不可及也。堯舜禹湯文武，雖爲絕代聖君，然其對一切事，諸莫不以此態度處之，蓋合多數賢睿之智力爲一智力，合多數明哲之見解爲一見解，自較一人孤用自恃者聖明多多。昔者，當孔子見麟而哀其道之窮，嘆天下之莫有知者，其弟子子貢在側，怪而問之，子答曰：「不怨天，不尤人，下學而上達，知我者其天乎？不降其志，不辱其身，伯夷叔齊乎？謂柳下惠少連，降志辱身矣，謂虞仲夷齊隱居放言，行中清，廢中權。我則異於是，無可無不可」。是以有人謂孔子之所以成其大，在其「無可無不可」。孟子答公孫丑問伯夷伊尹孔子有言曰：「不同道，非其君不事，非其民不使，治則進，亂則退，伯夷也。何治非君，何使非民，治亦進，亂亦進，伊尹也。可以仕則仕，可以止則止，可以久則久，可以速則速，孔子也。」而孔子非伯夷伊尹所可及，其不可及者，在其能無可無不可也。這就要看懷抱，而尤要看器識，絕非唯唯否否，模稜兩可之無可無不可也。

現在我們再跳到事實上去看，昔齊景公素受之走狗死而欲以人禮葬之，外具以棺，內具以槨，既決，

事聞於晏子，晏子諫之，則曰此細事也。乃陳羣力諫之，則拋棄其原來之決意，而趨炮治狗，以會朝屬。且嘗以愛妻妾子故，常從其所欲而爲之。有一次，曾因晏子最悅翟王之子義之十六馬的重駕之高明的技術，而請厚祿御者，景公已許諾。後卒以晏子之諫，而罷翟王之子義，且疏嬖妾晏子。又如楚莊王之愛馬病肥死，欲以大夫禮葬而使羣臣喪，因諫者衆，便下令有再敢以馬諫者死，其心之決意之堅也可知，然其後卒以淳于髡之諫而棄其原有主張。此以其能有無可無不可之胸懷，而拜善言，故卒以羈。同時，魏王曾決起中天臺，且下令曰：「敢諫者死」。以示其內心中志堅意決，事在必行之意於人。後卒以許綰願與之一商臺之建築的先決問題之諷諫；而罷其臺，衛靈公欲於天寒鑿池，後亦以宛春之諫而罷役。此其所以俱不失爲一代明君。如斯之列，在我國歷史上舉不勝舉，惟讀者稍留之意耳。

當威廉第一用俾斯麥時，他並不相信他，他們的性格，完全不同，他們的意見，常相衝突。在君臣之間常發生鬭爭，他們相惡之時多過相好之時，然而他看中了這匹能拉德意志這部重車的駿馬，他却能容忍相處。每當事態到了嚴重關頭時，俾斯麥運用辭職以相要挾恫嚇的策略以對付之時，他却讓步，不照着自己的見解目標以勒韁。而聽這匹難於駕馭的駿馬，拉着德意志重車以奔其前途。因其能有一種無可無不可之態度，故不失爲一代明主賢君，而完成其統一日耳曼民族之歷史使命。設使其父子易朝而處，則德意志之命運，尙不可卜，夫威廉第二，亦爲一世之英主，天才之野心家，然僅以其剛愎自用，恃才自是，致終於幾毀而其父祖手創之偉業，而大敗於第一次世界大戰。

古之明君聖主之所以能聞善則拜，從諫如流者，以其對意見有無可無不可之胸懷也。古之志士仁人之所以能殺身成仁，舍身取義者，以其對生死有無可無不可之胸懷也。古之君子長者之所以能不違道以成名

，不傷廉以愛利者，以其對名利有無不可之胸懷也。若道義之所在，正氣之所存，則萬死不敢稍違，是又彼等之所共同也。故孟子論伯夷、伊尹、孔子之相同者有言曰：「得百里之地而君之，皆能以朝諸侯，有天下。行一不義，殺一不辜，而得天下，皆不爲也。」蓋道義不可須臾離、絲毫違，正氣不可須臾離，絲毫失也。此人與禽獸之所以不同者之分界線，而不可不辨者。不然，漢奸罪子，貪官污吏，匪盜流氓，皆將曰：「我無可無不可」也。

一個人而有無可無不可之胸懷，便可見其對人之容量。雖曰能容，然心中亦自有個主宰，有個識見，這就由容量進而爲對人之雅量。如唐史載：「狄仁傑之入相也，婁師德實薦之，而狄仁傑不知，意頗輕師德，數擠之於外，太后（即武則天）覺之，嘗謂仁傑曰：師德知人乎？對曰：臣嘗同僚，未聞其知人也。太后曰：朕之知卿，乃師德所薦也，亦可謂人矣。仁傑既出，乃嘆曰：婁公盛德，我爲其所包容久矣，吾不得窺其際也。」又載：「婁師德寬厚清慎，犯而不校。其弟代徐州刺史，將行，師德謂曰：吾備位宰相，汝復爲州牧，榮寵過甚，人所嫉也，將何以自免？弟跪曰：自今雖有人唾其面，某拭之而已，庶不爲兄憂。師德慨然曰：此所以爲吾憂也；人唾汝面，怒汝也，汝拭之，乃逆其意，所以重其怒，夫唾不拭自乾，當笑而受之。」由其唾面自乾，可以見其容量，由其笑而受之，可以見其雅量。唐史又載：「太后謂狄仁傑曰：卿在汝南，甚有善政，卿欲知諸卿者名乎？仁傑曰：陛下以臣爲過，臣請改之；知臣無過，臣之幸也；不願知諸者名。太后深讀其美之。」這不願知諸者名，也是對人之雅量。

我們再看宋史所載宋太祖之事：「趙普薦某人爲某官，帝不許；明日普復奏其人，亦不許；明日普又以其人奏，帝大怒，裂碎奏稿擲地，普跪而拾之歸，他日補綴舊牘，復奏如初。帝乃悟，卒用其人。又

有某臣當選官，帝素惡其人，不與，普堅以爲請，且曰：「刑以懲惡，賞以獎功，古今通道也。且刑賞，陛下豈得以喜怒專之。帝怒甚，起，普亦隨之。帝入宮，普立宮門不去，竟得俞允，其剛毅果斷類如此。」於此，我們可看出宋祖無可無可之容量與雅量，以及趙普之剛毅精神，此種君臣之間的雅事，乃後世所不可多見者也！

我們知道，韓信，楚臣也，項羽不之知亦不之用，乃奔漢。高祖亦不之知不之用，乃問亡。蕭何追之，高祖以爲蕭何亡，乃大震，及其返，復怒責之，蕭何告以追韓信也。高祖謂亡者衆，何獨追韓信？蕭何曰：「衆人易得，韓信難求。高祖問以然則如之何？蕭何曰須拜大將，高祖卒拜韓信爲大將，傾天下之兵與之。及勝楚，韓信欲封爲假齊王，高祖怒，以爲不可，張良躡其足，高祖警覺，乃許之。曰：何必假王，真王可也。我們再看漢高祖之用季布：季布初爲項羽將，數窘漢王。及項羽滅，高祖購求季布千金，敢有舍匿者，罪及三族。其切齒痛恨，有如此者。季布無可逃，乃匿於以「俠義道」聞於當世之朱家，朱家不但隱匿之，且必欲爲之解其厄困而展其英才。乃之洛陽見汝陰侯滕公，詢其漢王所怨者之情後，謂曰：「臣各爲其主用，季布爲項籍用，職耳。項氏之臣，可盡誅耶？今上始得天下，獨以一己之私怨求一人，何示天下之不廣也？且以季布之賢，而漢求之急如此，此不北走胡，卽南走越耳。夫忌壯士以資敵國，此伍子胥之所以鞭荆平王之屍也。君何不從容爲上言耶？」滕公許之，果言如朱家指，漢王聞之，深以爲然，乃赦季布，並復拜爲郎中。其從善如流也，有如此者，這裡可看出高祖無可無不可的闊達能容之雅量。爲人君者，如徒悻悻然以一己之私怨爲念，以一己之私見爲是，以一己之愛憎爲懷，又何能用天下哉？夫以天下爲己任者，須用天下，未聞有己力之獨特者。用天下，而不舍私智私見，不舍私怨私仇，不舍私意私

懷；而不以天下人之心爲心，以天下人之意爲意，以天下人之力爲力；則必孤陋狹隘，而無可爲矣。故曰：君人者，必有無不可無不可之胸懷與雅量也。

一九 威信之樹立

古哲云：「治天下者有八道焉：一曰厚生，二曰蕃民，三曰威信，四曰仁義，五曰法令，六曰無私，七曰任賢，八曰廣用」。而威信之樹立僅次於厚生蕃民。舜之陶漁也，不能利一巷，及其君天下，則蠻夷戎狄無有不被其澤者。孔子之周遊也，不能辟於陳蔡，及其相魯國，隳三都，誅少正卯，三月而魯以大治，道不拾遺。何哉？良以正名所以立威，審分所以立法，嚴令所以立信，高顯尊貴所以立勢也。名不正則威不立，威不立則法不行，法不行則令不信，令不信則勢不成矣。困猛虎於檻穽，則與犬羊同勢矣。立寸木於峴嵴，則可與萬山爭高矣。有國者，所以一於國也，一於國者，令焉則盜跖必行，禁焉則桀紂必止，能如是者，威信所以使然也。至若不令而行，不禁而止，非可望於今之世也。故古哲曰：「日在井中，則不能燭十步，目在足下，則不可以視遠。」良以位不居，名不正，威不立，則其權能無由而發揮也。

夫威之與信，於君人者，猶鳥之兩翼，缺一則不能翱翔於霄漢也。天玄子曰：「君人者，不莊則不威，不嚴則不威，不重則不威，不學則不威。」威有外在之威，有內在之威，均可以養而至。如威嚴、威武、威望，三者乃外在之威也。如神威、德威、天威，三者乃內在之威也。外威可使人懼，內威可使人敬。要皆在養成一種風姿，養成一種氣象耳。如梁武帝蕭衍，孝慈恭儉，博學能文，端重莊嚴，神采奕奕。大度能容，氣量高古。侯景以河南來降，納之；魏來求成，又許之。侯景疑又反，攻陷臺城，邵陵王綸奔會

稽，柳仲禮等叛降景，景廢蕭正德爲大司馬。梁帝聞城已陷，安臥不動，嘆曰：「自我得之，自我失之，亦復何恨？」俄而景入見於大極東堂，以甲士五百人自衛，梁主神色不變，景稽顙殿下，不敢仰視，汗流被面，退謂王僧曰：「吾嘗跨鞍對陣，矢刃交下，而意氣安緩，至無怖心，今見蕭公，使人自懼，豈非天威難犯？吾不可以再見之矣！」在這裡，我們可以看出一個人的內威來。

以是可知建立自己之威儀，尤爲一個領袖之不可缺之條件。良以一個人的威儀爲使人畏懼奴服所不可缺之條件。孔子曰：「君子不重則不威。」陸宣公會謂：「惠而罔威則不畏，威而罔惠則不懷。」蓋信與威，實爲領袖之三大支柱，至惠則猶其小焉者。談到信，孔子於論語爲政篇曰：「人而無信，不知其可也。」一左傳謂「失信不立。」天玄子謂「人無信失衆，君無信失國。」昔衛鞅治秦大事興改之際，恐其令之不見信於民，便樹三丈之木於國都之南門，而令有徙之北門者予以十金之重酬，民怪而未有徙者。後令有徙者，予五十金，有一人奇而試之，果得五十金。其年，太子犯法，因爲太子不便施刑，便刑其傅，黥其師，於是治行十年秦大治，民無不服者。故陸宣公謂：「行罰先貴近而後卑遠，則令不犯；行賞先卑遠而後貴近，則功不遺。」實爲不移之論。孫武子有如下之一軼事，他曾以兵法十三篇，見於吳王闔廬。吳王請其試之婦人，以宮中美女百八十人分左右二隊，各持戟，而以其寵姬二人分爲左右隊長。與之約束後，乃設鐵鉞，孫子三令五申者再，鼓之者再，婦人大笑者亦再。孫子乃欲斬隊長，吳王從台上使使止之，謂其非此二姬，使食不甘味；孫子以將在軍，君命有所不受爲辭而斬之。復操，整齊嚴肅可觀。於是，吳王知其能將兵而用之。我們再看司馬遷直之立威信以爲其馭衆制衆之柄。他由閭伍中因晏嬰廬而一躍爲將軍，率兵捍燕富師，稷直以人微權輕，恐難以服士卒與信萬民。便以得一重臣爲監軍相請於景公，景公許之。

，使莊賈往，穰與賈約於「旦日中會於軍門」。翌日，穰先蒞軍中，立表下漏以待賈，賈恃其貴顯，且穰直係將己之軍，便不以爲意，而與諸親戚左右歡呼痛飲，直至夕時方往。穰以「將受命之日，則忘其家，臨軍約束，則忘其親，援枹鼓之急，則忘其身。」數語責之，而問軍政以軍法期而後至之罪當何？答以當斬。賈懼，而使人馳報景公，使未返，而即斬賈以徇諸三軍，三軍皆懾慄。此穰豈之以其威信未立而借貴重者之血以樹之也。蓋殺一以儆百，何況殺一貴族之頭，誰敢不服，威信既立，號令易行。號令行，則指揮自如身之使臂，臂之使指，靈活迅速也。威爲權力之代表，有權力自然可樹立起威嚴來。古今來之帝王君主與大英傑，無不藉權力以驅使衆生，臨蒞天下。無權力則堯舜不能誅一夫，有權力則桀紂可暴虐萬民。孔子之所謂「正名」者，即正名所以正權、正力、樹威、樹勢也，此乃號令天下之本。不正名則權力不能集中，權力不集中，則威勢不能蓋衆，威勢不能蓋衆，則法令不行，賞罰毋措。夫如是而能位不傾，事不廢，政不亂，國不亡者，未之有也。

昔明太祖曾以大膽之行爲，使敵之精壯降兵，全變爲己之驍勇死黨。當其起兵破采石後，長驅攻集慶路，水陸并進，先破陳兆先營，釋而用之，於降兵中擇其驍勇精壯之士五百人置麾下。五百人諸疑懼而不安，太祖察其內心中之隱情後，便籌思所以使彼等安而不懼，信而不疑之策略。最後，便決用示彼等以自己對彼等之信任而招致彼等之信仰的策略，於晚間令其入宿衛環伺，而已則解甲以寢，且悉遣舊人於外，僅留馮國用一人侍臥場旁。嗣後，人心大定，皆信而不疑，感而不貳，攻集慶路時，國用率斯五百人，先登陷陣，敗元兵於蔣山而直薄城下，諸軍拔棚競進，便一舉而克金陵，斯五百人之敵，實與有大力也。蓋無威不足以役人，無信不足以服人，對衆對寡，俱莫不然。對幹部則尤然，古語謂：「言忠信，行篤敬，

雖蠻貊之邦行矣，言不忠信，行不篤敬，雖州里行乎哉！」誠不虛也。

昔晉文公攻原，襄十日糧，并與大夫期十日下午，至期而原不下，文公擊金退兵，罷而去，士有自原來者，曰：「原三日即下矣」。左右亦認原食竭力盡，而請其待之，必亡原。文公曰：「吾與士期十日，不去，是亡吾信也。得原失信，吾不爲也。」原人聞之，乃降。曰：「有君如彼其信也，可無歸乎？」衛人聞之，亦從之降，曰：「有君如彼其信也，可無從乎？」孔子聞而記之曰：「攻原得衛者，信也」。故曰：「民無信不立」。爲國者，兵、食、俱可去，而信不可去也。

言必行，行必果，令必行，禁必止；此人主之所以立信也。法不輕變，制不輕改，政不輕易，策不輕更；此亦人主之所以立信也。人主立信於上，群臣共遵於下；法制政策令行於上，天下萬民共行於下；此所以示天下以共守共行之道也。若時變其心意，屢更其主張，則在下者難所適從矣。信字從人從言，即是說；凡是人之言必信，無信之言必非人言，而爲禽獸矣！故古聖重然諾，周公以桐葉封弟，文王以存原立信，尾生守信致死，季布一諾千金，均傳爲千古美談。示信於人，所以得人也；示信於國，所以得國也；示信於天下，所以得天下也。詩不云乎：「白圭之玷，尚可磨也；斯言之玷，不可爲也。」以「一言既出，駟馬難追」也。故老子戒「輕諾」，孔子重「訥言」。老子謂「輕諾必寡信」，孔子謂「君子欲訥於言而敏於行。」又謂「信則人任焉。」叔向謂：「君子之言，信而有徵，故怨遠於其身；小人之言，僞而無徵，故怨尤及之。」子夏謂：「君子信而後勞其民，未信則以爲厲己也。信而後諫，未信則以爲謗己也。」信於心，所以誠於意也。信於言，所以成於德也。故香芝有言曰：「萬金不易吾言，萬死不易吾信。」又曰：「信於言也易，信於心也難。小信守言，大信守心。君子守言，聖人守心。」此誠千古之名言也！

二〇 忠恕在領袖道中之妙用

論語里仁篇載：「子曰參乎，吾道一以貫之。曾子曰：唯。曾子出，門人問曰：何謂也？曾子曰：夫子之道，忠恕而已矣。」此爲孔門以忠恕爲一貫之學之始，後世多承之。實則似是而非也！以忠恕爲夫子之道則可，以夫子之道，爲「忠恕而已矣」則不可。以忠恕爲夫子之道，則忠恕乃爲道的一體之用。以夫子之道，爲「忠恕而已矣」，則忠恕便爲道的全體之用。道可貶忠恕二德，亦可貶仁義誠信禮智等及其他諸德，而忠恕則不能盡賅之。因爲忠恕乃爲道的善行中之二德目，而非一貫之道的本體。觀乎夫子於中庸曰：「忠恕違道不遠」，即可證斯言之不謬也。（詳辯見拙著大學中貫義，茲不贅論。）自曾子而後，孔門對忠恕之爲道與爲用，無不極端重視。忠恕雖非道的本體，然在儒家思想體系中，確具有重要性在，茲特就忠恕在領袖道術中之妙用，略爲說明之。

何謂忠？忠字从中从心，故中其心，使無偏無倚，而止於至善之道體之謂忠。又可以說：盡已以及人，盡已以及物，盡已以及家國天下之謂忠。故孔子傳學曰主忠信，又以文行忠信爲科。劉氏正義曰：「中以盡心曰忠」。周語曰：「帥意能忠」。程明道曰：「惟天之命，于穆不已，不亦忠乎？」此盡已之事也。又曰：「忠者，無妄。」此誠已之事也。若祇教人忠於君，忠於事，以死難死事爲盡忠盡節，則乃帝王御用的狹隘之忠，偏至之忠，非澈上澈下之義也。孔子曰：「居之無倦，行之以忠。」傳曰：「上思利民，忠也。」孟子曰：「教民以善，謂之忠。」此古義皆不以順承旨意效力致命於君爲忠也。余於本書舊著曾以「忠則無二，無二則一」釋忠，於兵經新論一書論忠有「所以守中，所以用中」之語，此即認忠爲中

道之發用。故程明又認爲「忠者天理」。易言之，亦可以說忠爲天理之發用；此皆無違道體之言也。所以謂盡忠者，中其心卽得，亦卽是盡心以中卽得。早年聞諸先父瑞階公云：「直口之謂忠，一心之謂忠。」故領袖人物而欲求忠臣，惟有於直口者中求之，卽是於敢言敢諫敢議敢論敢批逆鱗者中求之，於有是非之心有曲直之心者中求之。如此所以廣言路，來忠諫也。朱子謂：「人能暴吾過者，吾師也；人能是非吾言者，教我者也；不可反生嗔怒。」而大智興邦，祇在集衆思，匯衆見，納衆議而已！若一人唱之於上，萬人唯之於下，非所謂能忠也。故說苑謂：「逆命利君謂之忠」。又謂：「楚莊王立，三年不朝，令於國曰：敢諫者死。蘇從曰：處君之高爵，食君之厚祿，愛死不諫，非忠也；乃諫。」故古哲謂「國無忠臣，其國必亡。」其意卽是說：國無直口之臣，無敢言敢諫之臣，無是非曲直之臣，其國必亡也。故古稱聞善言則拜，有過則喜，爲聖賢氣象。何謂一心之謂忠？昔晏子曾事三君，而孔子稱「晏子於君爲忠臣」；晏子曾自誓之曰：「梁據丘問晏子曰：子事三君，君不同心，而子俱從焉，仁人固多心乎？對曰：一心可事百君，百心不可事一君。」故耶穌謂「無二爾心。」此一心者，卽堯舜十六字心法中之道心，亦卽天心。故人能中其心、一其心以對人，以事君，以事家國天下，卽盡忠之極致也。

何爲恕？恕字从如从心，故如其心，使無過無不及，而止於至善之仁體之謂恕。又可以說：推己以及人，推己以及物，推己以及家國天下之謂恕。故孔子答子貢問「有一言而可以終身行之者乎？」曰：「其恕乎。己所不欲，勿施於人。」子貢復謂「我不欲人之加諸我也，吾亦欲無加於人。」孔子則答以「賜也，非爾所及也。」由此可知恕之難行也！人能如其本心，則萬事萬物均可由自己想到別人，故古謂推己及人爲恕。恕近於仁，明道認爲「以己及物，仁也；推己及物，恕也。」故恕爲人道。恕者非爲自恕，而在恕人。

。以恕加諸己爲自私，以恕加諸人爲利人。利人者得人，利天下者得天下。夫能視人之病，猶己之病；視人之傷，猶己之傷；視天下之顛連無告者，猶己之顛連無告者，仁也，亦恕也。仁爲體而恕爲用，體用無二。「天地只是箇生物心，聖人只是箇愛物心。」以此愛物心以及人之謂仁，推此愛物心以及物之謂恕。故以己之所欲，施之於人，仁也。己所不欲，勿施於人，恕也。推愛己之心以愛人，則人不可勝用也。是以聖人只是一箇恕人愛人之心，而非一箇勝人制人之心。恕則自能寬厚，寬厚則自能包容。本此待下則下服，本此待人則人服，本此以待天下則天下服。爲領袖的人，但善推此心，與人同好惡而已。至誠端意以求之，無過無不及，則自無失矣！何西疇嘗言謂：「凡居人上，何勢分之臨，惟以恕存心，乃可以容下。故行動必先警咳，步遠則有前導，燕坐則毋簾窺壁聽。是故君子不發人陰私，不掩人所不及也。」以此爲恕之階，方顯得光明正大。惟恕者，乃所以恕人之才氣發展，恕人之個性發展，恕人之骨格發展，與恕人之小過小失，而非在恕人之大罪大過，恕人之犯法亂法，恕人之貪污舞弊，凡在法者，皆所不能恕也。

總之我以忠恕之心待下，則下自亦以忠恕之心待我；我以忠恕之心待人，則人亦自以忠恕之心待我；我率忠恕之心以待天下人，則天下人豈能不以忠恕之心自効哉！此以忠恕來忠恕之道也！

二二 運用組織之訣則

運用組織，是一種最高的領袖藝術與政治藝術，而且是一種「人的運用」的綜合藝術。其中思想與領導，權術與技巧，手腕與策略，機智與慧眼，均缺一不可。而運用之妙，則全是心靈光輝之大開大闢，大機大用。其要妙神奇之處，確有「只可以意會，而不可以言傳」者在！

運用一個組織，這是一個簡單的藝術；運用兩個以上的多數組織，才是一種較難的繁雜的藝術。世間上的領袖，有僅喜運用一個組織的，這是單軌制的運用法；有喜運用兩個組織的，這是雙軌制的運用法；有喜運用多數組織的，這是多軌制的運用法。有些在一個組織內，也喜採用雙軌制甚至多軌制，即是同時培植兩個以上的派系力量，以收互相制衡之效；而絕不讓一個單一勢力過份伸張，過份龐大，以防其「取而代之」的歷史上所謂篡奪陰謀。在組織內有組織，派系內有派系，也就是大圈子內有小圈子，小圈子內又有小圈子；於是便可因此以制彼，藉甲以防乙。這樣，大家的力量可以對銷，可以制衡，而便易於駕馭，易於監察，並便於綜合運用；這是一種複雜化的藝術。有些則不喜黨內有黨，派內有派，純粹全是一個單一力量，人人皆一於我；把握了政策，我即以政策運用人；建立了制度，我即以制度運用人；訂定了法紀，我即以法紀運用人；行政理事亦然；這是一種簡單化的藝術。有些則喜於自己創立了一個大組織之後，便須於自己的大組織之外，再扶植或羅致若干中小組織，同時併峙，以爲衛星組織。讓各種不同的組織，去網羅與組織各種不同思想與不同意見的人；而我則予以巧妙的配合而統御之，或聯合而對付另一較大敵人。這是一種大綜合的大運用，即所謂「同萬不同之謂大」的大聯合藝術。

每一個大領袖，諸具有其無可比擬之組織天才，世界愈前進，組織對於一個領袖與一件事業之成功，也就愈重要。幾乎每一個領袖，都是不能離開組織而存在，即是往古，亦莫不皆然。惟那時對於組織是無形式可言，運用上是行之而不知之的；其技術之嚴密與科學化，亦遠不如現在。現在，國家離開組織，便不成其爲一個國家，黨離開組織，便不成其爲黨，團體離開組織，便不成爲團體，個人離開組織，便談不到事業。而且組織須力求其嚴密，力求其科學化，軍隊化，力求其系統分明而簡單：運用靈活而迅速。惟

在此，所要討論和研究的，不是組織之本質上問題，而是組織之運用上問題，故對於如何組織及組織之本質上問題，在此不贅及之。

利用組織力以達到自己之目的，在方法上分爲三種，一是在組織之內，跟着得勢有力之組織走，團體成功，自己便也成功。目下普通一班政治組織中之首領多用之。惟他們是把自己之歷史跟着團體走而已。一是高高站在組織之上，自己創造一個團體，標以某種主義；自己站在組織之上，使團體之歷史跟着他個人走，而叫世界的歷史跟着其團體走。如孫中山、甘地、列寧，等屬之。一是在組織之外，自己不受組織之牽制，而巧妙地利用各個組織之弱點及其利害衝突之點，或則使其彼此互相傾軋，互相攻擊，互相毀滅，如同在棋盤上運用將卒然，良心是可以不必過問的，祇求達到目的，無論什麼方法什麼手段都可以用，路易第十一是一個最好的强有力的代表。一是自己站在兩個或幾個互相對敵仇視之組織之外，運用靈活之手腕與機智，能使他們彼此諧和，或使其或互相交替讓步，或暗中用實力扶此或助彼，或使此在此點讓助，使彼在彼點讓助，使其勢力彼此制衡，自己居間不偏不倚地使其諸樂爲己用。在此，愷撒是一個最好的强有力的代表。他當時站在兩個極端對立的勢力相埒之組織中，隱然驕打。或利用自己之勢力與環境之勢力和各個組織自己之弱點，選擇一個適宜之時機，而一舉致其死命。拿破崙可做這一方面之代表。當他登台演戲時，各黨之歷史，都已充滿了殘暴卑劣之惡蹟，各黨之本身。都已暴露出筋疲力盡之病態，幾乎是將要被全國人所唾棄，就利用此點而使自己成功。

同時，在另一方面，必要時，可與我們事業上必不可缺之人共黨，到了自己有了真實力量時，可以拋棄黨——或公然拋棄，或則暗中製造黨之罅隙，黨之病症，使其逐漸失掉人民之信仰，使黨之主義政策擱

洩，黨員沉淪，而趨於死亡，自己便以另一早已預備在衣袋中之新興勢力代替之。或則拋棄在以前爲必不可缺而現在又爲必不可共之共黨之人。昔庸培與愷撤共黨以與盧可盧及諸長老抗，盧可盧及長老院之勢力才去，而庸培與愷撤即又分離。安東尼與握大維共黨以與勃羅託及卜修抗，待勃羅託及卜修既倒，安東尼與握大維便又各自揚鑣。中丹林與托洛茨基同以列甯爲領袖而共黨，待列甯一死，史丹林與托洛茨基即開分家。當他在打倒托洛茨基這一着棋子上，得力於齊諾維夫與哈美列夫之力不少，迨托一失脚，二氏亦即隨之喪位；當他須驅逐齊諾維夫與哈美列夫時，便和雷可夫，布哈林握手，最後，雷與布隨亦之而失位。這諸是歷史的例證。不過這全是英雄們的陰險手腕，在權術中亦是下乘中的下乘權術，不可以爲師法。凡利用甲以倒乙，復利用丙以倒甲，再利用丁以倒丙。或使其互相殘殺，而坐收漁人之利。此即政治上之「各個擊破主義」或政治上之「漁利主義」。惟此、事先須有個一貫之中心主張，直線走不通，走曲線成功，當無二致。否則朝秦暮楚，便成爲媚妓式之政客矣。且其利害觀點，應放在國家民族上，而不可放在個人事業上。蓋真正偉大之事業，個人之利害觀點，不容許存在的。莫索里尼之「需要即是真理」一語，應放在國家民族的「生存，獨立，自由，平等」四者之需要上，方能云「需要即是真理」。在個人則應爲「合於道即是真理」。故當吾人運用組織之訣則時，不應當有個人之需要存在也。

組織之要素有五，曰：主義，領袖，幹部，羣衆，紀律。故一個組織，必須有賢明偉大之領袖，精強練達之幹部，忠實堅貞之羣衆。尤須有順時代潮流，適國家需要之主義，與鐵般的森嚴的紀律。同時，一個組織，應當是一個人才的結合，信仰相同的人才的結合，人才愈盛，組織的力量也愈強；現代的政治作戰，完全是「打組織」，「打人才」；故組織最應重質而不重量。務使每一個組成分子，諸能以「當百，

以十當千。選出了領袖以後，全體應真誠服從，忠貞無二。全體一致，則力量集中，力量集中以從事鬭爭，則未有不勝者。爲領袖者運用組織時，亦必要求做到此點，務使全組織之全體人員成爲一人。其思想、信仰、行動、生死，諸須使之化而爲一。天下能以「一」戰者則勝。故曰「三人同心，可以立國。」若自己在組織之內，亦必以此爲目標，求整個組織之能「一」，並一於上，組織成功、即自己的成功，組織失敗，亦即自己的失敗。同時，若自己站在組織外，運用幾個組織時，亦必以此爲目標，使這幾個組織諸「一」於己，使自己成爲這幾個組織中之中心信仰，則庶幾矣！

一個組織的靈魂，全在主義。孫中山先生說：「主義就是一種思想，一種信仰，一種力量。」要實行這個主義，就要靠「政綱」「政策」；主義是不變的，政綱政策則是隨時代需要環境需要，而因時因地因人因敵因友而可變與必變的。所以祇是一種好的主義還是不够的，尚須隨時代之推移與變遷而有嶄新的政綱政策提出，以號召天下，以推動天下。一個組織的精神，全在領袖。蛇無頭不行，無領袖便等於群龍無首，它是一個組織的神經中樞，乃發號施令的所在，所以最要健全。幹部則爲五官四肢骨骼與整個神經系統，群眾則爲細胞，紀律則爲氣血，自領袖以下，全不能缺此。「我們要運用一個組織作戰，總須自上至下，有如身之使臂，臂之使指一樣靈活，方爲至善。同時，尚須使其現代化、科學化、神秘化。一方面要以組織對組織，求在組織上戰勝敵人；一方面要以思想對思想，求在思想上戰勝敵人；一方面要以政綱對政綱，求在政綱上戰勝敵人；一方面要以謀略對謀略，求在謀略上戰勝敵人。而這些，俱是人才之所出，所以一個組織最要的是網羅天下英雄豪傑之士，力求在人才上戰勝敵人。古人說：「千軍易得，一將難求。」又云：「一人興邦，一人喪國。」「選兵不如選將，練兵不如練將，將兵不如將將。」要知道，你得

一百萬幹部，一百萬群眾，不如得一大將，集百萬庸愚不能爲一孔子，集百萬士卒不能爲一孫武。將珠玉埋在泥土中，仍是珠玉；將砂礫帶入天堂，仍是砂礫。左右與幹部，全是奴才，雖百萬人一呼而百諾，忠貞固忠貞矣，然無用也！他們祇一個包袱，祇是一個負擔，祇是一個累贅，直至你背到死而後已！

現代的戰爭，無論是政治戰、經濟戰、軍事戰、間諜戰、宣傳戰，全是以組織戰爲基礎。而所有的組織戰，又是以「人才戰」爲基礎。打仗就是打人才，在人才網羅上，人才選拔上，人才集中上，人才運用上，能戰勝敵人，則不待交鋒，而勝負決矣！故劉邦一得蕭何張良韓信，而項氏之亡已決；諸葛亮一出隆中，而天下三分之局已定。一個國家之盛衰存亡，一個組織之得失成敗，豈有他哉！

二二 賞罰運用之準繩

賞罰二者，實爲聰明的偉大領袖，用以駕馭與節制人類心靈和行爲的互相作用着的鎖鍊，賞所以驅人建功立德與效忠致命，罰所以防人作姦犯科與陰謀反動，他們利用人類通有之弱點，以製造此鎖鍊，即利用人類的虛榮與物質之慾望及畏懼與羞恥之心理的兩個弱點，而製造此二重鎖鍊。站在領袖成功之原則上言之，則用罰莫如用賞，蓋罰是消極的，最大限是避免與防止自己事業之墮敗，賞則是屬於積極一方面的，它是驅使他人爲你赴湯蹈火出生入死的官勞，而促使你的事業臻於成功之域的原動力。沒有那一個領袖或君主不懂得這一點的。文王曾問太公曰：「賞所以存勸，罰所以懲衆，吾欲賞一以勸百，罰一以懲衆，爲之奈何？」太公則告之以「凡用賞者貴信，用罰者貴必，賞信罰必於耳目之所見聞，則所不見聞者，莫不陰化矣。」此非但在闡明用賞罰之原則，且毫無遺漏地說明賞罰之功用。其力之所及，非僅身受者耳。是

以縱無論古今，橫無論中外，不管是創業的領袖或承業的君主，他們無不利用此以節制忠臣義士及天下人們之心靈與行動的。尤其在賞的一方面，他們更是毫無吝嗇地賜與屬下以他們所希冀的東西，他們利用「公侯伯子男及王位卿相」等爵位，與乎軍隊中的各種階級等等稱號，及勳章牌坊等等美物以爲釣士之餌。當滿清統治中國之時，他們所最害怕者便爲智識階級即所謂士大夫階級，於是便利用狀元、翰林、進士、秀才之類的東西爲牢籠。在事實上自科舉取士之制興後，而士便竭，亂芽亦隨之而永息。蓋各人都埋頭遠徯其自己之前途去也。拿破崙亦很懂得這一點。他重興法蘭西陸軍上將的榮銜，並封贈十八個得力的將官，以一千五百個以上的十字勳章遍賜予人民。他曾替其獎賞勳章之行爲下一定義說：「若有人說我所作的，全是些小事，原無不可，惟人類是慣常爲一些小事所潛移的。」實在，他是一個最懂得羣衆心理與最能了解人類弱點的人。在古今中外的歷史上，每一個開國的君主，無不廣封其功臣們以王位或侯位，以及其他之事物者，卽以此。

惟賞罰之定準在法，運用之適否則在人。運用當，則爲成功之動力，運用不當，則適爲失敗之媒孽，故不可不慎。昔陸宣公有二語爲運用賞罰之大原則，而可爲千古法式者，卽「行罰先貴近而後卑遠，則令不犯；行賞先卑遠而後貴近，則功不遺。」惟其意實本諸太公對武王之言而來的；武王問太公曰：「將何以爲威？何以爲明？何以爲禁止而令行？」太公答以「將以誅大爲威，以賞小爲明，以罰審爲禁止而令行。故殺一人而三軍震者殺之；賞一人而萬民悅者，賞之；殺貴大，賞貴小，殺及當路權貴之人，是刑上極也；賞及牛豎僕廝養之徒，是賞下通也。刑上極，賞下通，是將威之所行也。」夫殺，實爲罰之極則，殺猶然，罰則當更然。而其範疇又非僅限於軍隊中爲然也。

在事實上，歷代明君賢相能將，莫不注重於此原則之運用恰到好處，蓋罰所以齊衆、懲不善、去害屬也。爲政牧民之道，實如種稻牧馬者然，亦在拔其莠苗去其害馬而已矣。故舜繼堯爲天子，卽流共工于幽洲，放驩兜於崇山，竄三苗於三危，極鯀於羽山，四罪而天下咸服。湯誅尹諧，文王誅播正，而二代以甯，周公秉大義以誅放管叔蔡叔，而周基以固。孔子懲三都，誅少正卯而魯國以治，商鞅刑及太子師傅，而秦以富強。又如太公之誅華士，管仲之誅付里乙，子產之誅鄆析史付，漢高祖之斬丁公，諸葛亮之斬馬稷；諸在先罰以立威，重罰而輕賞，以爲致治之原也。子貢以「殷之法，刑棄灰於街」爲重而問於孔子，子答曰：「此知治之道也。夫棄灰於街必掩人，掩人人必怒，怒則鬪，鬪必三族相殘也。此殘三族之道也，雖刑之可也。且夫重罰者，人之所惡也，而無棄灰，人之所易也，使人行其所易而無罹其所惡，此治之道也。」韓非有言：「無捶策之威，械銜之備，雖造父不能以服馬，無規矩之法，繩墨之端，雖玉爾不能以成方圓，無威嚴之勢，賞罰之法，雖堯舜不能以爲治。」又曰：「夫嚴刑者，民之所畏也，重罰者，民之所惡也。故聖人陳其所畏以禁其邪，設其所惡以限其姦，是以國安而暴亂不起。」故商鞅嚴刑罰，行連坐而秦以道不拾遺。夫死，人之大惡也，故設有人爲，予之以皇位之大利，而殺其身，雖庸夫不欲也。皇位之大利而不欲，何況其他小利小益乎。此所以罰之宜重也。惟無賞則不足以勸善，不足以勸忠，不足以驅士，不足以必死。書云：「惟王不邇聲色，不殖貨利，德懋懋官，功懋懋賞，用人唯己，改過不吝，克寬克仁，彰信兆民。」此言賞之必不可缺也。皋陶云：「帝德罔愆，臨下以簡，御衆以寬，罰弗及嗣，賞延於世。有過無大，刑故無小；罪疑惟輕，功疑惟重；與其殺不辜，甯失不經。好生之德，洽於民心。」此言賞之必重於罰也。總之，賞罰二者，乃國家之利器，人君之大寶，如鳥之兩翼，獸之爪牙，未有能偏廢者。

也。或輕或重，或寬或嚴，是在爲治者之爲用也。是以文子對齊王問「治國如何」？有曰：「夫賞罰之爲道，利器也，君固握之，不可以示人。若如臣者，獸鹿也，唯羸羸而就。」此言得之。

其次，賞罰貴在能至公嚴明，故韓非子在有度篇中云：「法不阿貴，繩不撓曲。法之所加，智者勿能辭，勇者勿敢爭。刑過不避大臣，賞善不遺匹夫。」蓋至公則無私，嚴明則無失，無私無失，則無怨無尤。惟若事或有疑而難明，稍忽則失之不嚴；處如斯之境地，則惟有依書經所載之「罪疑從輕，賞疑從重。」及蘇洵之「獄疑則從去，賞疑則從予」四語以爲標準。在另一方面，爲賞須不以仇怨而廢，爲罰須不以親貴而遺，黃石公曾云：「小怨不赦，大怨必生。」又曰：「念舊怨而棄新功者凶。」故成天下之事者，必須有容恕寬饒之度，方能收賞罰嚴明之功。故無論任何一個偉大的領袖，對其幹部與羣衆，是祇須有勞，雖仇必賞；祇須有功，雖怨必用。如子房勸高祖之侯雍齒，一以其有勞，一以其恐召羣臣之大怨，而使先後有素怨之人釋其謀叛之念。唐太宗之相魏鄭公，一以其有功，一以其有才，故不計其忤直也。至罰之須不避親貴，前已申論之，茲略。

最後，談到賞罰之屬於奇的一方面之運用：即在某種時機，不可一味拘泥於原理原則之如何，而應估計斯人斯事之應如何？不可斤斤於公平二字義之面上，而忘記效率應放到事功上才是最高原則。漢高祖是很了解並能運動用此原則的，蘇洵在其討論賞罰一事時曾云：「昔者，漢高帝一見韓信而拜爲上將……一見鯨布而以爲淮南王……一見彭越而以爲相國……當是時，三人未嘗有功於漢也。高帝知三人之志大，不定天下不已也。」又云：「至於樊噲、滕公、灌嬰之徒，則不然，拔一城，陷一陣，然後增數級之爵，否則終歲不遷也……高帝知其才小志小，雖不先賞而不怨，若先賞之，彼將泰然自滿，而不復以立功爲事故

也。」其對前者，無功便賞，賞而大；蓋不如是，無以慰彼等之慾望，而使其各自爲戰，以收共剪強項之圖。其對後者，則必有多功方賞，賞而小，蓋不如是，彼等之慾志已滿，便樂安於現實，無意再立新功以邀新賞矣。拿破崙亦復然。他在罰的一方面，行之至當。有許多謀叛他，陷害他，甚至是通敵以及其他違法之大人們，他是一味不願用罰一以懲百的手段，他寧願用寬恕以收其心而服其人。這一點，古今來許多大領袖，類皆能行之。中國現代之領袖蔣介石先生亦復如是。蓋不然，難望其能繼續替你的事體宣勞效力。至少，敢怨而不言，形焉而不誠。

惟猶有不能已於言者，即運用此原則時，偶一不慎，即弊竇百出，無法收拾矣，此不可不慎之者。故穩紮穩打之正則、還是求以「符事」爲準繩。韓非子於王道篇中曾云：「符契之所合，賞罰之所生也，故羣臣陳其言，君以其言授其事，以事責其功，功當其事，事當其言，則賞；功不當其事，事不當其言，則罰。」又曰：「明君之行賞也，暖乎如時雨，百姓利其澤。其行罰也，畏乎如雷霆，神聖不能解。故明君無偷賞，無赦罰。賞偷則功臣隳其業；罰赦則姦臣易其非，是故誠有功，則雖疏賤必賞；誠有過，則雖近愛必誅。疏賤必賞，近愛必誅，則疏賤者不怠，而近愛者不驕也。」惟賞罰須有定法，無定法則難望其能公當平正。不能公當平正，則怨望以生。慎子有言曰：「君人者，舍法而以身治，則誅賞予奪，悉從君心出矣。然則受賞者雖當而望多無窮，受罰者雖當而望輕無已。君舍法而以心裁輕重，則同功殊賞而同罪殊罰矣，此怨之所由生也。是以分馬者之用策，分田者之用鈎，非以鈎策爲過於人智也，所以去私塞怨也，故曰：大君任法而弗躬則事斷於法矣。法之所加，各以其分蒙其賞罰，而無望於君也，是以怨不生而上下和矣。」凡此，諸爲許多歷史人物之所依歸，而又爲吾人之所不可不注意及之者也。

二三 多重之準備與計劃

中庸上之「凡事豫則立，不豫則廢。言前定則不殆，事前定則不困，行前定則不疚，道前定則不窮」，實爲千古不易的原則。豫之爲義，就是準備。存乎內者，爲學問的儲藏，才能的儲藏，道德的儲藏，智慧的儲藏。存乎外者，爲計劃的準備，力量的準備，與乎一切凡可成爲「事業資本」的準備。經營天下國家大業，此尤爲不二之大原則。詩幽風鴟鵂篇云：「迨天之未陰雨，徹彼桑土，綢繆牖戶；今之下民，或敢侮予。」孔子曰：「爲此詩者，其知道乎？能治其國家，誰敢侮之。」蓋人必自侮，而後人侮之，國必自伐，而後人伐之，有備則無患。尉繚子在其十二陵中亦謂：「威在於不變，惠在於因時，機在於應事，戰在於治氣，攻在於意表，守在於外飾，無過在於度數，無困在於豫備。」一個人無論對於經營一種前無古人後無來者的天下國家大事，或小至私人談話，日常行動的個人或僅關一二人的小事，若不預有準備，尤其是多重之準備或多方面之準備，是不會有絲毫滿足你懷抱中願望之成就的。曾經有一個神通廣大的活動家說過：「我無論與任何人談判一件任何事，在未考慮妥當，在此時此地此事上，對此人應該如何言陳，及他大概會如何答覆我，我又應當如何答覆其答覆等諸多反覆的問題以前，我是情願在其門外徘徊幾小時，甚至回家思索幾日，待有把握後，才與他開始晤談的。」無論任何一個偉大事業的成功，非成功於其成功之日及成功之事，而成功於其距成功許久以前的諸日數及諸事件。

俾斯麥無論任何大小事件的計劃，常是一個人完成於許久以前，甚至是幾年以前。他把一切事件估計其價值和其變化程式後，便小心危懼地給以多重而正確的預算和畫上適當的路線，在計劃既決定之後，便

選擇適當之時機以全力赴之。他每以全副精神集注於一件事上，又以全力去實行其計劃。此外，他又極其謹慎小心。他說他當日辦外交的方法，是和他以前打水鳥的方法一樣，先須用腳小心地試試，然後站在那堆青草上去。有人批評莫索里尼在進軍羅馬之前，早就奪取了意大利的政權。而他自己亦曾自供道：「我們的發展，在平日對軍事政治諸方面，都有周密的計劃和強大之實力的準備，所以才會有以後進軍羅馬和奪取政權的成果。」當歐戰未爆發前，興登堡因與威廉第二不和而退居，他便以長時間化費在後日歐戰東戰場的上海形上，他幾乎生活在那兒的森林與湖水之間，以是，後來方有大殲俄軍之建樹。其次，一個真正的偉大事業家，除了事先預備充實實力，和策劃怎樣攻擊敵人殲滅敵人而達到成功的境地外，還應當預備失敗的計劃。此實有如作戰然：當日俄戰役中，日軍統帥將第一次攻的計劃，委諸其幕僚之手，而自己則潛心草擬一萬一攻擊失敗後如何反敗為勝的計劃。其後一切果不出其意料，並因之而得到勝利。

我們看普法戰爭，在未啓戰端前，毛奇將軍早就着手於軍事上的準備工夫，對於戰鬪力的儲藏，軍事計劃的準備，人力物力財力的動員，無不周詳至極。其作戰計劃，早在戰爭爆發十三年前即已擬訂妥善了。並隨時力謀精益求精，善更求善，俾能適合爾後情勢之變化，俾可應付裕如。據說一八七〇年所執行的作戰計劃，還是一八六八年所訂下的；而其第一次計劃的擬訂，則遠在一八五七年。所以戰爭一爆發，在毛奇指揮之下的德軍，其行動的準確，有如時鐘的轉動一樣不差分毫。法國軍事當局，視毛奇之深謀遠慮，苦心運籌，適成一反比例，可以說毫無準備，故結果便祇有失敗之一途了。

其次，最重要的是各種計劃？必須如前面所言是多重的，而且是反覆的；不祇是被攻破一重，又有一重之退守計劃，而是站在其反面。這一點揭宣子在其兵經上說得最爲透澈精奧而獨到。他說：「我可以此

制人，即思人亦可以此制我，而設一防。我可以此防人之制，即思人亦可以此防我之制，而思一破人之防。我破彼防，彼破我防，而又設一破彼之破。彼破既破，復設一破乎其所破之破。所破既破，而又能固我所破，以塞彼破，而申我破，究不爲其所破。遞法以生，踵事而進，深乎深乎！「吾人稍一深思之，即可得其奧妙。托洛茨基對史丹林之失敗，即可爲此之優良例證。他創造十月革命之叛變策略以推翻沙皇王朝，而建立一共產主義之社會制度之國體，他却始終未想到史丹林已學會其策略而用之以防守其政權，並用之以打倒他自己。設托洛茨基當日曾考慮到「我可以此制人」而「人亦可以此制我」而再爲之設一防時。則勝敗之數，恐尚未敢必也。至以後各種的工夫，則千古的陰謀家，都很少全數應用到。故易曰：「危者，安其位者也。亡者，保其有者也。亂者，有其理者也。故君子安而不忘危，存而不忘亡，理而不忘亂；是以身安而國家可保。」老聃曰：「爲之於未有，治之於未亂。」管仲曰：「備患於未形」。此皆爲「多重之準備」的最高說明，亦中庸上之所謂「豫」者也。

德國自一九一八年大戰失敗後，即爲凡爾賽和約所束縛，先後經興登堡及希特勒之艱苦奮鬥，及全國民之臥薪嘗膽，二十餘年之短時期中，卒能撕毀凡爾賽條約的束縛，並進而合併奧國、捷克，再進而發動第二次世界大戰，挾其強大的陸空軍運用其嶄新的戰略戰術，不崇朝而下比，荷、盧、波、法，不血刃而佔領挪、瑞，轉師舊羅、匈、保以攻蘇，迫莫斯科。非有雄厚之準備，又曷能反弱爲強以臻此。其最後雖仍不免於敗亡，然其理頭苦幹秘密準備之精神，確可欽仰，仍不失爲一世之梟雄怪傑也。德以準備而勝，法以無備而敗。越王勾踐臥薪嘗膽、積極準備，卒復吳仇以雪會稽之恥。可見古今中外原無二致。國家爲然，個人亦然，有備方能不臨時倉卒，無所措手足。凡舉一事，務祈其能有多重之準備。如拿破崙之侵入

莫斯科；威廉第二之發動第一次世界大戰，與希忒勒之發動第二次世界大戰，及日本之發動侵華戰爭與太平洋戰爭，俱係來多年之優勢準備以臨敵，且俱以速戰速決爲目的。設使拿破崙當年事先能考慮並準備到攻入莫斯科不能使俄羅斯屈服求和時，應如何辦？攻入莫斯科後，仍繼續前進時應如何攻，不能前進攻擊時應如何守？不能進又不能守時應如何退？威廉第二當時能考慮並準備到不能下巴黎以降法時應如何辦？美國萬一參戰時又應如何辦？英國之經濟封鎖如何打破，戰事持久時，一切物資與糧食如何籌措？不能速戰速決時應如何持久？不能勝又應如何足以保國？希忒勒當時能考慮並準備到統一歐陸時應如何辦？攻下法國時應如何渡海攻英？當轉師攻蘇之際，又考慮並準備到第一個或第二個冬季前不能下莫斯科時應如何守？及如何準備冬季攻具及冬季作戰部隊之繼續進攻？及三年五年十年戰事不能結束又如何持久？萬一失敗時又如何方可以不致於潰敗以保國？日本之侵華戰爭亦然。事前諸能有多重之準備，長期作戰之準備，則自謀無不成，戰無不勝，攻無不克，守無不固，敵增不傷，友變不困，久而不窮，收而不亡矣！

惟欲有此週詳之多重之準備，則非有遠大的眼光與遠大的計劃不可。一個人無論對任何一件事，必須先有計劃然後方能行動。其程序是：志願——電圖——計劃——行動——力量——效果（成功）。故非有雄心萬丈之大志，則不能有超前空後之大意圖；不能有超前空後之大意圖，則不能有無與比倫之遠大計劃，無遠大之計劃，則不能產生堅決宏偉之行動與力量；如斯，而能在歷史上有偉大之成功者，千古以來，未之有一也。故計劃爲行動之母，而行動爲成業之母。黃帝之百戰征誅，周公之禮制政制，秦始皇之長城，隋煬帝之運河，諸爲子孫萬世之偉大行動。其影響於國家民族千秋後世者甚鉅，然當時若無有遠大之雄圖與計劃，又曷克臻此。英國之百年戰爭，法國之大革命，美國之獨立革命，中國推翻滿清之革命運動，德國之大日

耳曼民於統一運動，日本之明治維新運動，土耳其之復興運動，諸係由於當時領導者之有遠大眼光與遠大計劃，方有身置時代之豐功偉業，以爲人類萬世景仰之紀碑。同時，在一個遠大的計劃當中，尚須每一件事有每一件事的計劃，分門別類，按部就班，爲若干部門與若干階段之獨立的計劃，而每一獨立的計劃，彼此前後，諸應有密切之聯繫以互相銜接而不可脫節。如一個戰爭應有其整個計劃，而每一會戰，仍應有其每一會戰的計劃，一個建國有一個建國的整個計劃，然每一部門，仍有其每一部門的建設計劃。如國防建設計劃，武力建設計劃，政治建設計劃，經濟建設計劃，工業建設計劃，農業建設計劃，教育建設計劃，交通建設計劃等，各部門有各部門之單獨計劃，而每一單獨計劃又可按時期與種類而再分之。以至於一省一縣一鄉一鎮，以及一學校一機關一團體，無不在周詳之學劃與精密之計劃當中。國家爲然，個人亦然，一生有一生之計劃，一年有一年之計劃，一日有一日之計劃，一事又有一事之計劃，然後再按事計效，按時計功，方可有成也。

二四 冒險犯難與孤注一擲之精神

歷史上任何一個偉大人物打天下，有兩件法寶，一是冒險犯難，一是孤注一擲。要冒險犯難，首先需要戰勝恐懼心理，怯懦心理，而有一種「勇往直前」的大膽精神。要孤注一擲，首先需要戰勝苟安心理，退却心理，而有一種「不成功即成仁」的以死去完成生的犧牲精神。恐懼心理，怯懦心理，苟安心理，退却心理，這是偉大人物開創其偉大事業的大敵，也是人類共通的大敵。世界上最偉大的帝王，無不是開創天下的帝王。由世襲而繼承祖業的帝王，除極少數能在文治武功上有特殊成就者外，總是平凡無奇，與匹

夫匹婦無有二致的。開大局創大業，總是有大危險大困難大挫折的。而且所經過的困難危險挫折愈甚愈多，其成功也就愈偉大而愈能超古邁今！

無畏的氣概，冒險的性格，克苦的毅力，創造與犧牲的精神，是一切偉大人的特徵。大凡幹天下事，非氣莫濟。處橫逆困苦之中，豈能忍得下氣；適患難危險之來，要能沉得住氣；當死生成敗之際，要能提得起氣；也就是所謂振作精神抖擻精神者是。我能克苦，則自無苦；我能冒險，則自無險；我能無畏於敵，則自無敵可畏，且敵自有畏於我。這是不二的真理！我們知道，拿破崙每當危急時，一在戰場出現，其軍士的力量，便增加一倍乃至數倍，並能轉危爲安，轉敗爲勝；此則所有的千古名將皆然，在戰場上將帥一疑懼張皇，全軍必至陷於混亂動搖；將帥一鎮定無畏，軍隊亦自然而隨之勇氣百倍。此非純由信心使然也，氣之引發性傳導性有以致之，祇有信心，而無氣爲之中流砥柱爲之支撐，無益也。

孤注一擲，乃是一種較冒險犯難更進一步的攤牌行爲，完全是一種大賭注。一個做偉大事功的人，是應當懂得孤注一擲的原則的。一到必要時，不但要拿一切勢力權利，做孤注的一擲，而且要拿自己的生命做孤注的一擲。因爲事業到了具有充分的困難性與危險性之時，亦即是在所謂生死存亡的吃緊關頭，他如不用盡全力去與之搏戰，是難望能克服困難和挽回危險的。惟當成敗繫此一舉之瞬間，你不可不謹慎從事，詳細周密地考慮到是否可孤注一擲，及何時孤注一擲的兩個問題。即是，你必須準確地衡量彼己，有無幾分之幾的把握可以得到勝利，這把握的成分愈大愈可操勝算而愈可孤注。蓋你冒險必先求出冒險之代價，孤注必先求出孤注之成算，二者究有幾，不可盲目爲之，否則你的犧牲，便成爲無謂者矣。在歷史上，如項羽之救鉅鹿，「戰少利，陳餘復請兵，項羽乃悉引兵渡河，皆沉船，破釜，燒房舍，持三日糧，以

示士卒必死，無一還心。於是至則圍王離，與秦軍遇，九戰絕其甬道，大破之，殺蘇角，虜王離，涉間不降楚，自燒殺。」因而聲威震天下！見諸侯時，使諸侯膝行不敢仰視。這即孤注一擲的好例。韓信的「背水陣」戰法亦然。在西方亦有同樣的戰史：當凱撒帶了他的軍隊在英國登岸時，他決心不留退却之路與自己的軍隊，而將一切船隻都燒毀，示士卒以此一戰爭，不是勝利，就是死亡。這也是孤注一擲的大英雄手法。拿破崙曾云：「惟有在危險之中方能享受快意。」他常拿自己之生命作孤注的一擲。當有關整個戰局的阿科拉之役，他便跑到前線橋上冒槍林彈雨之危險去督戰；因為他不如是，便難望士卒效死以獲勝。在布里恩時，當他看見其士兵，見敵人之榴霰彈而心懷遲疑畏懼時，他便駕馬向一個將炸之砲彈走去。然如「暴虎憑河，死而無悔者」的盲目的冒險之孤注一擲，則匹夫匹婦皆能爲也。惟「臨事而懼，好謀有成」的有確切把握的孤注一擲，才成爲成功條件上的需要。當拿破崙從厄爾巴島逃回法國時，他單獨地由仇敵及劍中登陸而向其目的地前進，蓋不如此拿生命做孤注的一擲，則永難望有說離厄爾巴島之一日；然他並非盲目的行動，而是預先已拿穩若干成分的把握。他曾說過：「我這次冒險的舉動，自外面看來，好像是非常大膽的行爲，其實是合理性的行爲。」他有許多次仗，是以全力做孤注的。其結果不是毀滅自己，便是大獲勝利。郭子儀之單騎入回紇營，諸葛亮之孤樓奏琴，自外人看來，都未免似乎有點拿生命做兒戲。其實，在當事者看來，這是必要且爲必需之合理的行爲。

在某種情態下，孤注一擲便帶有要挾的性質，如萬一不幸而要挾不成，則便一切付之烏有矣。昔閻相如因秦恃強索趙璧，卻虛謂以城相換，在趙王許拒兩難之中，便懷趙璧以謁秦王，他察其意，知秦王無償城意，他便藉詞而取還於秦王。持璧睨柱而言曰：「臣觀大王無意償趙城邑，故復取璧，大王今欲急臣

，臣頭與璧，俱碎於柱矣。」舉而作欲擊之狀，以示不可相強。秦王料終不可奪，又恐其碎璧，而終徇其請，歸還趙璧。相如此計一售，以後便又大膽再出賣一次於秦王。即當秦王與趙王會於西河之渾池，相如因趙王爲秦王鼓瑟，即前奉盆餚於秦王，秦王怒不許，於是相如跪請秦王曰：「五步之內，相如請得以頸血澱大王矣。」左右欲刃之，相如叱之。最後秦王終爲一擊餚。此原則，在曹沫手裏使用之以復三戰三北而亡於齊的五百里之失地；曹沫爲魯將，曾與齊戰，三戰三北，亡地五百里。後乘桓公大會諸侯之時，曹沫便抱必死之心，恃數尺之劍，刼桓公於壇坫之上，顏色不變，辭氣不餒，而要還魯的五百里失地。

惟對此宜極端謹慎行之，彼此之情況若無一精確之估價，便爾輕行嘗試，則未有不敗者。蓋在此原則下，成敗之間，常不能容髮，故不到緊要關頭，未有應用之者。孤注一擲的原則，常爲許多偉大領袖成功之大訣竅，也可以說是以全力相搏的賭生死成敗於一戰的原則。不過，這需要有大決心，大膽識，大勇氣，與乎大貫徹力，並料事如神，料敵如神，料機如神，方能完成之。若事先胸無成竹，無計劃，無準備，無把握，祇是輕率決定，魯莽滅裂地作暴虎馮河的孤注，則未有不失敗的！

二五 吏政之要術

大凡國家之強弱，繫於政治之隆污；政治之隆污；繫於吏政之清替，吏政之清替，繫於人才之當否。吏治清明而不國強民富，吏治腐敗而不國弱民疲者，未之有也。欲吏治之清明，首在求能得天下之英才而用之爲第一要義。故管仲在、桓公霸；管仲死，桓公身死不葬；同一桓公也，前後之選庭若此者，祇在一管仲耳。昔顏光衷官鑑有言曰：「狄仁傑爲宰相，有元行冲數規諫，謂仁傑曰：公之門，珍珠多矣，願備

藥攻疾。仁傑歎曰：吾藥籠中物，何可一日無也。已復薦張柬之爲宰相，又薦姚崇、桓彥範、敬暉等皆爲名臣。自古聖賢豪傑，無不以得人爲急務。漢高祖人於監門卒，得酈食其，收子房於韓相，拔陳平於亡虜，汲汲求賢，無須臾離也。昭烈三屈降中，而天下鼎足。又如夫子大聖，而齊交平仲；鄭兄子產，一遇程子於途，即修幣定交；其汲汲於人如此。故子游宰武城，而夫子先問得人，此第一要義也。子賤治單父，只用父事兄事，便已了了。今世士大夫，只急簿書，不知政本。又見一二卑賤儒紳，奔走可厭，一概峻其門戶，尊己凌人，是烏足言風化哉！故經世而不能得人，不成大功。得人之要，不在求小才小德之士，而在求能以天下爲任者之大才大德，方能成大器局。官鑑曰：「宋韓琦，識量英偉，臨事喜愠不形於色。自謂才器須足周八面，人羣入細，乃是經綸好手。又嘗論王安石曰：爲翰林則有餘，居輔弼則不足。或問其故，曰：嘗見其奏議，只爲一己，而不爲天下也。」以王安石之賢，猶坐此病，其他等而下之者可知矣。吏治之所以難能清明者，以官吏之群相爲己也。賢者好執己見已是，好彰己德己功，總是一個成己心爲病。不賢者好貪污自肥，假公自私，總一個利己心爲病。而後者尤爲千古來政治上之第一大病痛！

小人貪污之爲害，盡人皆知之，且亦深惡之；惟賢者已見之爲害，則不易爲人見及之。官鑑曰：「凡媚嫉之人，不能容賢，總是我見爲之累耳。有聞其名，雅相慕重，及至面前相對，便有一二事忍耐不過，積久愈成罅隙；故容遠賢易，容近賢難；容賤易，容貴難；容暫易，容久難；何也？氣相觸也，才相抵也，名相傾也，勢相軋也。而彼賢人，亦未能盡平心無我。交久以後，實見他有不足處，往昔尊敬；今朝嫉賢，反覺爲平心矣。夫是之謂實不能容，彼實是消遣不下也；審若此，安所盡得化人而用之。」夫爾我之見，是非之見，曲直之見，利害之見；與乎派系之心，擠排之心，傾軋之心，陷害之心；均莫不由此一成

己之心而生也。四心蕩漾，則彼此間便難得雍容和穆以相處矣！故官鑑又曰：「人臣所以不和者，只在爭寵奪能。不知世界事，非一人所能獨辦。獨則無曜，並乃有功。古來名人，俱以相質而成。如舉陶周召，郭李韓范，並輔於一時；蕭曹丙魏，姚宋王寇，輝映於前後；不聞隻手孤拳，有駕聲其上者也。中間化得一分，便大得一分。如召公不悅，周公留之；臨淮知怨，汾陽釋之；萊公結憾，王公薦之；范公拂裾，韓公遂之；此皆是英賢隱隱眼目處。然非平心無我，只勉強拋却，忌根仍在，恐有決裂，此處正須學問涵養耳。」爲政之道，和爲貴。故中庸以和爲天下之達道，而曰「致中和，天地位焉，萬物育焉。」古謂「天時不地利，地利不如人和。」君臣和同，則天下熙熙，百官和同，則萬事俱舉矣。惟和之道，在於能容；容之道，在於能恕。上下有容恕之量，則自吏清人和矣。

人必有不爲，而後有可爲；人必有不取，而後有可取。伊尹一介不取，乃可三聘幡然；柳下惠三公不易，乃可三黜不去。故魏文侯問擇相於李克，克曰：「居視其所親，富視其所與，達視其所舉，窮視其所不爲，貧視其所不取。五者，足以定之矣。」五者當，方可以寄天下之任，託天下之事。夫人君，以天地之心爲心者也。大臣，以天下之任爲任者也。百官，以萬民之務爲務者也。斯役，以家主之事爲事者也。孔子曰：「爲政在人，取人以身。」君人者，如好自尊大，則可用斯役之才，犬馬之才；招之即來，揮之即去；亦可不招自來，斥之不去。名利之所在，奔競鑽營，阿諛諂媚，無所不用其極。或則厚顏以甘訓斥爲忠，或則無耻以承責罵爲術，總以得主上歡心爲第一義。如欲成千秋之業，則絕非此等人所能也。君經有言曰：「吏政之清替，在於得人。得人之主務，在於尊賢下士，屈己禮人。」又曰：「百官易得，聖才難求。百官之才，利可致也，祿可招也。惟賢聖之才，非名位可招，非利祿可致，而必須優禮有加，方可

得而用也。夫君人者吏政之要務，非在吏吏而察之，事事而理之。求一得一人可安天下者而委之，則百廢舉而天下治矣。故曰：不可求人才於奔競鑽營者之中，不可求人才於阿諛諂媚者之中，而宜於清靜恬退，守道藏用者中求之。如劉備之求諸葛孔明者是也。」此理吏政之大本也。

惟君人者之擇人任吏也，須先明其人之德行，而察其人之情性，以爲去取之方。德行情性之別，須先辨其名分之義。義不明，名不定，則忠奸賢不肖混淆矣。抱朴子曰：「夫如影如響，俯伏惟命者，偷容之尸素也。違令犯顏，蹇蹇匪躬者，安上之民翰也。先意承旨者，佞諂之徒也。匡過弼違者，社稷之體也。」說苑曰：「從命利君謂之順，從命病君謂之諛。逆命利君謂之忠，逆命病君謂之亂。君有過失，將危國家，有能盡言於君，用則留，不用則去謂之諫。用則可，不用則死，謂之諍。率群下以諫於君，解國之大禍，除國之大害，謂之輔。抗君之命，反君之事，安國之危，除主之辱，謂之弼。」莊子曰：「莫之顧而進謂之佞，佛意導言謂之諂，不擇是非而言謂之諛，好言人惡謂之讒。稱譽詐僞惡人謂之慝，兩容煩適，偷拔其所欲謂之險。」天玄子曰：「假公濟私，藉權肥己，罔顧國脈，惟利是圖者，謂之貪。瞞上欺下，舞文弄墨，罔顧民命，惟私是務者，謂之污。違法亂犯，陽奉陰違者謂之姦。嫉賢害能，取善自與者謂之賊。朋黨爲私，公行賄賂，殘民以逞者謂之虐。禁而不止，令而不行，罪不知畏者謂之逆。」明乎此，當自知所以去取矣！其次，擇人任吏，總要選擇看得自己重，看得外物輕者，方臻上乘。一個人總要看得自己重，看得富貴功名輕，才不致屈己以干富貴功名。總要看得自己重，看得金錢貨利輕，才不致辱己以事金錢貨利。看得物質享受輕，看得精神享受重，才不致枉己以圖物質享受。看得個人子孫輕，看得國家民族子孫重，才不致私己以爲個人子孫計，而處處爲天下後世計矣！如此擇吏，方可能望得人，而用人

亦不致有失矣！

呂東萊官箴曰：「當官之法，惟有三事：曰清，曰慎，曰勤。知此三者，則知所以持身矣。然世之治者，臨財當事，不能自克，常自以爲不必敗（世之貪污姦詐者，多坐此之失），持不必敗之意，則無不爲矣。然事常至於敗，而不能自己。故設身處事，戒之在初，不可不察。即使役用權智，百端補治，幸而得免，所損已多，不若初不爲之爲愈也。」司馬子微坐忘論云：「與其巧持於末，孰若拙戒於初。此當官處事之大法，用力寡而見功多，無如此言者，人能思之，豈復有悔吝耶？」治貪之病，上在嚴刑，在下罰，在誅大。求一二權貴顯要親近愛嬖之大者而誅之，則卑賤疏遠者自止矣。此爲上者綜理吏政之要法。其在百官者，則以明大體、寡人欲爲要法。明大體，則有爲有守，寡人欲，則知足知止。作官總要能安於清澹，不爲富貴所淫。看得重自己，知己身重於天下，則視外物也輕，功名利祿，皆不足以動吾心矣。當利得之時，不但宜自己看得重，外物看得輕；而且宜將真正之名利看得清。余嘗謂：貪小名者，大名不立；貪小利者，大利不至。貪小富者，絕非大富之象，貪小貴者，絕非大貴之人。自己處處不要名，將名讓將於人，而後大名立。自己處處不要利，將利讓將於人，而後大利至。大富大貴，大功大德，亦復如是。處處讓人，處處謙退，處處居下；這是老子後己而先人，下己而上人，損己而益人，退己而進人之大教也。

龍圖梅五瘴說云：「仕有五瘴，避之猶未能也。急征暴斂，刻下以奉上，租賦之瘴也。深文以逞，良惡不白，刑獄之瘴也。晨昏歡宴，廢弛五事，飲食之瘴也。侵牟民利，以實私儲，財貨之瘴也。盛陳姬妾，以娛耳目，帷幔之瘴也。有一於此，民得以怨之，神得以怒之。而後逆氣成象，俾安者疾之，疾者殛之，以示天戒。雖日在輦轂下，亦不可追，矧荒遠乎？世之仕者，或不自知五瘴之過，止歸咎於士瘴，得不

謬乎？」是以吏政之要，務去五瘴，去苛歛之風，去枉法之風，去奢靡之風，去貪墨之風，去聲色之風，則吏政自清矣。文中子謂「古之爲仕者養人，今之爲仕者養己。」吏政之要，在廣養人之風，而杜養己之病。此去弊之正本清源法也。故天玄子曰：「宅心以仁，對下以公，臨財以廉，處事以敬，接物以義，事君以忠，蒞民以寬，律己以嚴，進退以禮，取予以耻。此居官之十要也。」去五瘴，勵十要，張法紀，立制度，嚴黜陟，公賞罰，則吏政自隆矣！

二六 對左右及幹部應取之態度

無論任何一個人，都是最易爲左右之人所潛移的，尤其是親屬戚屬及倖愛寵近者之潛移力最大，一個偉大的領袖，無不極力避免這一點。一個領袖如盡信左右之言，則不如無言；蓋無言，也許一個人之決斷，使其事業前途，更弄得好些。拿破崙曾經說過：「我們切不可太過於相信包圍於我們周圍的貪婪之輩，是不徇私的。」對於人才的搜羅與薦舉，對於工作的計劃與意見，可交由全數的幹部去共同而又分別去負責；可是，應有一種辨別是非善惡的最高能力，同時，對取捨與決斷之權，則必全由自己作主。故太公謂武王曰：「不能獨斷，以人言斷者，殃也。」又釋之曰：「不能定所去，以人言去；不能定所取，以人言取；不能定所爲，以人言爲；不能定所罰，以人言罰；不能定所賞，以人言賞。賢者不必用，不肖者不必退，而士不必敬……是以國不必治也。」歷史上無數之聖君和偉大領袖，每當重大決策時，莫不廣徵衆意，而決斷之權則全在自己。歷代興國之聖君賢主多以左右，而歷代亡國喪身之昏君庸主亦多以左右；左右同而結果異者，其分野線則在辨別與決斷的能力之如何？故盡信左右，則不如無左右，盡信人言，則不如無

言。以耳代目，以人代己，係天下之至險。形成一個偉大領袖之必不可缺的條件，爲組織與綜合之能力，分析與辯別之能力，決斷與指揮之能力，思想與行動之能力。八者之中，此占其三，故實不可忽。

剛纔已經講過，歷代亡國之君，多以左右之故，其至死不悟者，姑不置論，我們且引一個人之自供來做例證罷，據新書載：「昔宋昭公出亡至於境，喟然嘆曰：嗚呼！吾知所以亡矣。吾朝人千人，發政舉事，無不曰吾君聖者，侍御者數百人，被服而立，無不曰吾君麗者。吾外內不聞吾過，吾是以至此，吾困宜矣。」這就是說：一個人主的左右，無一個諫官，無一個諍臣，無一個直士，全是一些唯唯否否以人主之是非爲是非，以人主之黑白爲黑白的人，大家順意承旨，大家歌功頌德，人主自我作聖於上，群臣稱聖稱明於下，於是內外不聞其過，而至於亡，歷史上比比皆是也，宋昭公祇是一例而已。考其所以不知過者，在其素日盡信左右之言，以己爲無過之聖君明主有以致此。惟此，不過爲左右諂諛之徒使用諂諛的結果，實不過一端。此外，如自私、營利、貪污、舞弊、植黨、玩權、通敵……等行爲，甚至愚蠢或錯誤之偏見，亦諸足以致亡而有餘。且盡信人言，則天下賢士亦多將不附。昔子列子窮時，妻子俱有饑色，鄭子陽遣使贈粟數十乘，子列子辭之，而自釋其行爲之內因曰：「君非知我者也，以人之言知我，以人之言而遣我粟也，其罪我也，亦將以人之言。」此實爲高明之論，深遠之謀，非賢者不克臻此。此不過爲本題之有力的反證之一。故君人者之第一藝術爲知人用人，第二藝術即爲知言辨言。陸宣公對此主張聽言考實之方。他曾云：「所謂聽言考實者，欲知事之得失，不可不聽之於言；欲辯言之真僞，不可不考之於實。言事之得者，必原其所得之由；言事之失者，必窮其所失之理。稱人之善者，必詳徵其行善之蹟；論人之惡者，必明辨其爲惡之端。既盡其情，復稽於衆，衆議實情，必參相得。如或矯誣，亦具明罰。」其所以如是注

重於考實者，蓋在以明斷而祈毋因左右與人言而失人慎事也。惟聽言之要，旨重知言辨言。孟子言知言之要曰：「故辭知其所蔽，淫辭知其所陷，邪辭知其所離，遁辭知其所窮。生於其心，害於其政；發於其政，害於其事，聖人復起，必從吾言矣。」天玄子曰：「君人者之辨言也；謬言辨其所欲，頌言辨其所爲，諛言辨其所是，忠言辨其所直；隱言辨其所指，寓言辨其所借，惡言辨其所緣，毀言辨其所因。而要皆懸照明辨，虛心受之，反求諸己也。」張江陵曾云：「天下之事，慮之貴詳，行之貴力，謀在於衆，斷在於獨。」如魏文侯用樂羊也，他既已觀之察之，審之慎之於先，信之任之於後；於是，對左右之言，便再不之聽，雖謗書盈篋，不之稍動。他知道，左右之言，是不可悉聽也。羅斯福亦是懂得此點的領袖，他不相信他的左右與幹部全是不徇私的。他若須要用人時，便命其左右與幹部保薦與己；最初保薦之兩三個人他是不用的，然當第一個不用之後，仍命其保薦第二人，他深知道，他們最初保薦的人，不是私人便是親近，他曾說：「他們最後所薦保的人，定爲我內心所欲選任的適當人物。於是我感謝其忠誠相助，而且，我還須使其相信我之任用此人是因其保薦而任用的。」這便是一種高明的權術！同時，每用一人，亦可令其多保舉三五人，以供選拔之參詳，亦爲要道也。

其次，對左右及幹部之態度，總以不背「寬猛兼施，恩威並濟，綜覈名實，信賞必罰。」四語爲恰當之原則。對其事功尤宜嚴督責，勤考核。督責所以防邪僻、杜奸惡也。考核以求實功、當賞罰也，即陸宣公所謂考實者是。昔李斯有言：「主能明申韓之術，修商君之法，則臣自無邪，臣無邪則天下安，天下安則主嚴尊，主嚴尊則督責必，督責必則所求得，所求得則國家富，國家富則君樂豐。故督責之術設，則所欲無不得矣，羣臣百姓，救過不給，何變之敢圖！若此則帝道備而可謂能明君臣之術矣。」故慈母有敗

子，而嚴家無格虜，弱主有叛臣，而嚴師無悍徒也。蓋人無不欺弱懼強，而侮柔怕剛也，無不好佚惡勞，好私疾公，而務利避害也。是以李斯有言曰：「夫罪輕且督深，而況有重罪乎？故民不敢犯也。」是故韓子曰：「布帛尋常，庸人不釋；鑲金百鎰，盜跖不搏者；非庸人之心重，尋常之利深，而盜跖之欲淺也，又非以盜跖之行而輕百鎰之重也。搏必隨手刑，則盜跖不搏百鎰。若罰不必行，則庸人不釋尋常。是故城高五丈，而樓季不輕犯也；泰山之高百仞，而跛牂牧其上，豈夫樓季也而難五丈之限，跛牂也而易百仞之高哉！峭壁之勢異也。明主聖王之所以能久處尊位，常握重勢，而獨擅天下之利者，非有異道也。能獨斷，而審督責，必深罰，故天下不敢犯也。」良以民衆愛嚴峻有爲之領袖，過於愛懦弱無能之輩千百倍有幾，千古來，偉大人物之統率其部下、羣衆、人民，無有較嚴峻更適宜之原則者。故對下寧過猛而不可過寬，寧過用威而不可過用恩，寧過重責而不可過重名，寧過深罰而不可過厚賞，寧督責過嚴考核過勤而不可使法令紀綱有絲毫之廢弛也。惟所謂嚴峻，乃係嚴峻於法之內，而非嚴峻於法之外，尤其在以嚴峻對官吏以防其作奸犯科魚肉人民，而非所以對人民也。

再次，爲上者須嚴防左右之朋黨以徇私，比周以爲奸。是以齊桓公死於豎刁、易牙、開方，而西門豹善治鄭也。韓非子載：「西門豹爲鄭令，公忠體國，廉潔無私，而甚簡左右，左右因相與比周而惡之，期年上計，文侯收其璽。固請再試爲一年，因重歛百姓，厚事左右，期年上計，文侯嘉其功。」是以，陳軫責於魏王，惠子猶告以必事左右曰：「夫楊橫樹之即生，倒樹之即生，折而樹之又生。然使十人樹之，而一人拔之，則毋生楊。至以十人之衆，樹易生之楊，而不勝一人者何也？樹之難而去之易也。子雖工自樹於王，而欲去子者衆，子必危矣。」陳軫已責，猶如是，不能慢左右，況其他乎？故吾人應知左右，無不

徇私也，無不朋黨比周也，無不以易近而重於人也。左右得賢，則如齊桓之驟信管仲，可無爲而霸也。左右不得賢，則將如齊桓之驟信豎刁、易牙、開方、身死七日，蟲流出戶而未之葬也。古規君弑主之史事，莫不因左右之朋黨以爲私，比周以作姦所致。如田成子之取齊，司城子罕之取宋，太宰欣之取鄭，單荼之取周，季孫之於魯，子之之於燕，韓趙備三子之分晉，諸莫不然也。是以韓非子有「備內」之說，而謂：「人主而大信其子，則姦臣得乘於子以成其私，故李兌傳趙王而餓主父。爲人主而大信其妻，則姦臣得乘於妻以成其私，故優施傳麗姬殺申生而立奚齊。」夫以父子夫妻之親也，猶且如是，況乎無是親者乎？是以對左右之不可不謹周於聽言、考實、觀行、察外之方，詳慎於防微、杜漸、參伍、覆反之法，並嚴守乎賞罰、號令、用舍、去取、決斷之權。是以昔陽虎才能出衆，嘗以「主賢明則忠心以事之，不賢則飭奸以取而代之」爲言。因是而見逐於魯，見疑於齊，天下莫敢用者，走而之趙，趙簡主却迎而相之。左右諫以「虎善竊人國政，不可爲用。」簡主曰：「陽虎務取之，我務守之，其善竊何有於我？」終簡子之身，陽虎不敢爲非，而興趙幾至於霸。是以對左右及幹部之爲用，不可不信，亦不可過信；不可不專，亦不可過專；不可不虞，亦不可過虞；不可不備，亦不可過備也。是以莊子引老子答陽子問明王之治有曰：「明王之治，功蓋天下，而似不自己，化貨萬物而民弗恃，有莫舉名，使物自喜，立乎不測，而遊於無有者也。」天道日變日新而無方無端，不與人以可測，故萬民奉天而不傷天，聖君則之以不測臨下，故百官奉上而不傷上，此蒞下之正法也。

如果用得賢聖之人，則必有「從善如流，改過如奔」之精神，而樂與人爲善。孟子有言曰：「子路人告之以有過則喜，禹聞善言則拜。大舜有大焉，善與人同，捨己從人，樂取於人以爲善，自耕稼陶漁，以

至爲帝，無非取於人者。取諸人以爲善，是與人爲善者也。故君子莫大與人爲善！「這裡，可見舜禹之大，也可見舜禹之聖。領袖人物之第一條件就是要大，要氣象萬千，要胸懷廣大，要堂廡壯闊，要規模宏偉。而這就要以舜禹爲模範，虛己以從天下人，則大矣；獨己以使天下人從我，則小矣。夫君有其大，臣亦有其大，匹夫匹婦亦有其大。孟子曰：「天下有達尊三：爵一、齒一、德一。朝廷莫如爵，鄉黨莫如齒，輔世長民莫如德。惡得其一以慢其二哉！」此言人君不可以爵之一尊而慢人也。故曾子曰：「晉楚之富，不可及也。彼以其富，我以吾仁；彼以其爵，我以吾義；吾何慊哉？」祇須仁義在躬，則匹夫匹婦亦可敵國，而無所用其慊，這是曾子的大認識，大氣概。人君而遇到這種人，便須尊崇，便須傾就。他們是「得其時則駕，不得其時則蓬累而行。」及乎用之也，是「合則留，不合則去。」「聽則留，不聽則去。」豈可以幹部觀之哉！這就全靠優禮有加矣！

二七 御史之要術

君人之道，一曰知人，二曰用人，三曰御人。知而不能用，用而不能當其能，展其長，與不知等。用而不能御，御而不能竭其才，致其死力，與不用等。是故自古以來之帝王領袖，無不殫精竭慮，參詳於御吏之要術焉。

欲御史，必先知吏屬之才德與情性，而分別講求其御使之道。聖者尊之，賢者禮之，仁者高之，勇者任之，智者察之，忠者懷之，信者專之，諫者聽之。愚者明之，怯者勵之，諛者辨之，讒者止之，姦者去之，貪者杜之，反側者懷之，不肖者絕之。強者抑之，弱者扶之，剛直者容之，急躁者緩之，喜得者制之。

，頑梗者化之；有求者與之，有欲者遂之，過者裁之，不及者輔之，有餘者均之，不足者補之。因其才德而異其用，因其情性而異其御；此不易之經也。

昔長短經分臣行爲六正六邪，所論極爲精要。其言有曰：「夫人臣萌芽未動，形兆未見，昭然獨見存亡之機，得失之要，豫祥乎未然之前，使主超然立於榮顯之處；如此者，聖臣也。虛心盡意，日進善道，勉主以禮義，諭主以長策，將順其美，匡救其惡；如此者，大臣也。夙興夜寐，進賢不懈，數稱往古之行事，以厲主意；如此者，忠臣也。明察成敗，早防而救之，塞其間，絕其源，轉禍以爲福，君終以無憂；如此者，智臣也。依文奉法，任官職事，不受贈遺，食飲節儉；如此者，貞臣也。國家昏亂，所爲不諛，敢犯主之嚴顏，而言主之過失；如此者，直臣也。是謂六正。安官貪祿，不務公事，與世浮沉，左右觀望；如此者，具臣也。主所言皆曰善，主所爲皆曰可，隱求主之所好而進之，以快主之耳目，偷合苟容，與主爲樂，不顧後禍；如此者，諛臣也。中實險詖，外貌恭謹，巧言令色，嫉賢妒能；所欲進則明其美、隱其惡，所欲退則彰其過、匿其善；使主賞罰不當，號令不行；如此者，姦臣也。智足以飭非，辯足以行說，內離賢良，外妒豪俊；如此者，讒臣也。專權擅勢，以輕爲重，私門成黨，以富其私，擅矯主命，以自顯貴；如此者，賊臣也。諂主以佞邪，陷主於不義，朋黨比周，以蔽主明，使黑白混淆，是非倒置，使主德政不修，民心離散，國疲兵弱，聞於四鄰；此亡國之臣也。是謂六邪。」欲御吏，必先察吏，衡以上舉各端，忠姦賢不肖，明如指掌矣。夫百官萬吏，人無不欲爲己也，人無不欲利己也；希聖希賢之心，固人皆有之；而自私自利之心，更是人皆有之。今而欲其舍己以爲人，公忠而體國，無道術行於其間，又烏可能？

孔子有言曰：「導之以德，齊之以禮，有恥且格。導之以政，齊之以刑，民免而無恥。」理國治民之

道如是，御史治官之道亦復如是。夫能使人不自爲非以欺上者，道行也；使人不忍爲非以欺上者，德政也；使人不能爲非以欺上者，明察也；使人不敢爲非以欺上者，嚴刑也。故王朗答魏文帝問「昔子產治鄭，人不能欺；子賤治單父，人不忍欺；西門豹治鄆，人不敢欺。三子之才，於君德孰優？」有曰：「君任德，則臣感義而不忍欺；君任察，則臣畏覺而不能欺；君任刑，則臣畏罪而不敢欺。任德感義，與乎導德齊禮，有恥且格，等趨者也。任察畏罪，與乎導政齊刑，免而無恥，同歸者也。優劣之懸，在乎權衡，非徒鈞銖之覺也。」夫行道以化天下，使人不自爲非，不禁而自止，不賞而自勸，乃堯舜之所以治，久已不可望於古之世。至乎任德感義，使人不忍爲非，今雖勉可立，然亦難爲功矣。惟如有成，則可大可久也。如欲易行而爲功速者，則惟明察秋毫而無或失，嚴刑峻罰而無或遺乎？察明而後知不可免，刑重而後知不可爲。察不明，雖犯而不可必得，則小人易行險以徼倖矣；刑不重，雖罰而猶有可爲，則不肖者樂於以身試法矣！故以孔子之聖，猶有「輕罪重刑」之訓。輕罪而重刑，輕者猶知戒而止，則重者自不生矣。故前志云：「仁者安仁，智者利仁，畏罪者強仁。校其仁者，功無以殊；核其爲仁，不得不異。安仁者，性善者也；利仁者，力行者也；強仁者，不得已也。三仁相比，則安者優，而強者易爲功也。」以任德而至於德，與以刑至於德，及其至於德一也。以「明善而令行」以成其政，與以「禁止而令行」以成其政，及乎成其政一也。惟後者，則易爲功倍屢，故古之御史理民者，莫不嚴法重刑以求治爲天下倡也。

管子曰：「法制不亂，則民不相私；刑殺不赦，則民不偷於爲善；爵祿毋假，則下不亂其上。三者藏於官則爲法，施於國則成俗，其餘不彊而治矣。」又揭三本曰：「君之所害者三：一曰德不當其位，二曰功不當其祿，三曰能不當其官。此三本者，治亂之原也。故國有德義未明於朝者，則不可加於尊位；功力

未見於國者，則不可受以重祿，臨事不信於民者，則不可使任大官。故德厚而位卑者謂之過，德薄而位尊者謂之失。寧過於君子，而毋失於小人；過於君子，其怨淺；失於小人，其爲禍深。故國有德義未明於朝而處尊位者，則良臣不進；有功力不見於國而有重祿者，則勞臣不勸；有臨事不信於民而任大官者，則材臣不用。三本者審，則下不敢求。三本者不審，則邪臣上通，而便辟制威。如此則明塞於上，而治墮於下，正道捐棄，而邪事日長。三本者審，則便辟無威於國，道塗無行禽，疏遠無蔽獄，孤寡無隱治。故曰刑省治寡，朝不合衆。」此誠明王聖君之經也。若徒以黨羽爲可固，以親辟爲可靠，以順意爲可信，以奴顏爲可恃，而不審三本以彰大法，其危亡可立而待也。

韓非子認爲人主御吏之要，在明術數，審參驗，端法度，核功罪，循名實，重刑罰。首曰：「凡姦臣，皆欲順主之心，以取信幸之勢者也。是以主有所善，臣從而譽之；主有所憎，臣從而毀之。凡人之大體，取舍同者則相是也，取舍異者則相非也。今人臣之所譽者，人主之所是也，此之謂同取。人臣之所毀者，人主之所非也，此之謂同舍。夫取舍合，而相與逆者，未嘗聞也；此人臣之所以取信幸之道也。夫姦臣得乘信幸之勢，以毀譽進退群臣者；人主非有術數以御之也，非有參驗以審之也。必將以囊之合己，信今之言，此幸臣之所以得欺主成私者也。故主必蔽於上，而臣必重於下矣。」次曰：「夫有術者之爲人臣也，效度數之言，上明主法，下困姦臣，以尊主安國者也。是以度數之言，得效於前，則賞罰必用於後矣。人主誠明於聖人之術，而不徇於世俗之言，循名實而定是非，因參驗而審言辭；以是左右近習之臣，知僞詐之不可以得安也，必曰我不去姦私之行，盡力竭智以事主，乃以相與比周，妄毀譽以求安；是猶負千鈞之量，陷於不測之淵而欲求生也，必不幾矣。百官之吏，亦知姦利之不可以得安也，必曰我不以清廉方正

奉法，乃以貪污之心，枉法以取私利；是猶上高陵之順，墮峻嶮之下，而欲求生也，必不幾矣。安危之道，若此其明也，左右安能以虛言惑主？而百官安以貪污污下？是以臣得陳其忠而不蔽，下得守其職而不怨，此管仲之所以治齊，而商君之所以強秦也。從是觀之，則聖人之治國也，固有使人不得不爲我之道，而不恃人之以愛爲我也。恃人之以愛爲我者危矣，恃吾之不可不爲者安矣。」這是不二的真理。其次韓非又言明法嚴刑以爲治之理想境界者曰：「聖人者，審於是非之實，察於治亂之情；故其治國也，端明法，陳嚴刑，將以救群生之亂，去天下之禍，使彊不凌弱，衆不暴寡，耆老得遂，幼孤得長；邊境不侵，君臣相親，父子相保，而無誅罰之患。」這亦就是儒家的仁政境界，惟韓子則是主張以明法嚴刑，使百官萬民群知有所勸，有所懲，而群相與爲勸善邀功，止罪免刑也。他極力主張人主宜乘威嚴之勢以臨下，本明察之端以燭科，峻法術之制以禁惡，嚴刑賞之信以矯姦，而不可恃仁義惠愛，不可恃恩德深情。良以惟有嚴刑可使人知畏，重罰可使人知惡，而深不欲加之已也。故聖人陳其所畏，以禁其姦，設其所惡以防其姦，是以主安而姦姦不生，國安而暴亂不起。這確爲人主御史防姦至簡至易之要術。

爲政宜寬，行法宜嚴；御民宜寬，御史宜嚴。昔何西嚳謂：「爲政寬嚴孰尚？曰：張嚴之聲，行寬之實。政有綱，令有信，使人望風肅畏者，聲也。法從輕，賦從薄，使人安靜自適者，實也。乃若始焉玩易啓侮，終焉刑不勝姦，雖欲行愛人利物之志，吾知其有不能也。」故曰：法不可玩，刑不可赦，罪不可縱，貪不可長。以此存心，之謂慈心；以此篤政，之謂仁政。若一味對大臣優容，對幹部寬縱，任從其玩法亂紀，任從其貪污舞弊，任從其竊位無能，任從其作奸犯科；而不以誅大爲威，不以賞小爲明，不以重刑爲戒，不以必罪爲防；則其始也似微，其終也必有殺不勝殺之痛，不亡何待？君經有言曰：「治民之要，

在廣求民隱，深察民心，而以民心爲心，民欲爲欲。御史之要，在廣求吏罪，力探吏奸；當法之要，尤須能忍心誅大臣，殺親貴；一以立威，一以儆百也。夫野免死，走狗烹；飛鳥盡，良弓藏。無誅大臣之勇，無殺親貴之明，非聖君智主理天下之經也。夫如是，方爲簡易之治。大臣親貴惶悚戰兢於上，百官萬吏戒懼恐懼於下，豈肯有自甘以身試法者哉！

二八 無我精神的聖人境界

無我精神，乃是一種超我的聖人境界，也就是一種天地境界。天地無私，故能成其大；日月無私，故能成其明；聖人無私，故能成其我。領袖事業與聖人事業，不是一種「爲我」的事業，而是一種「爲人」的事業。不是一種救己成己的事業，而是一種救人成人的事業，救世成世的事業。我一爲己，則我只能成就一個有限的小我；我爲人人，則我便能存在於人人的心中；我爲天下全人類，則我便能存在於天下全人類的心中。我與天地萬物爲一體，則我便與天地萬物而永生不滅。還我於天地，則天地永在，而我亦永在。故曰：聖人無我，無我所以有我。聖人無私，無私所以成其私。聖人無能，無能所以有大能。聖人無功，無功所以有大功。

本來，天地間自有人類即有「我」，集無數個體之「我」而成人類社會國家，再由無數人我之生命的無窮繼續與無窮發展而成人類歷史；所以離人即無由見「我」。在人類社會國家之歷史巨流中，多一我與少一我，是和宇宙中之多一微塵少一微塵一樣的無足重輕；因之我們對人生宜就整體看，而不可僅就「我」看，對於對宇宙之不可僅就一微塵看是一樣的道理。我之所以爲我與人之所以爲人，及如何做一個我與

如何做一個人，這是人生的一個根本問題。

一般唯我主義與個人主義者，總以如何發展個體的小我，及如何充實完成個體的小我爲前提。其實離開宇宙便無由見微塵，故離開世界人類國家民族的大我亦無由見個體的小我。我，實應由無窮數的空間的我與無窮數的時間的我之發展而充實光輝而完成滿足。絕對個體的小我，祇能有生命的存在，生命一死亡，便無由見其存在；其永恆之存在價值，應在國家民族生命的歷史洪流中見。充實小我完成小我，須從充實大我完成大我上見，離開大我，則小我的價值亦無由顯。天地絕不爲我而生我，所以欲完成我須從完成人上見，從如何完成國家民族人類的大我中以完成小我上見。國家民族的大我無光輝，則個人的小我即有光輝亦黯淡，如燭火之與日月，有光輝亦無從見光輝。黃花岡烈士今日之所以光輝，在其當日都能祇計大我而未計小我，祇想到如何完成革命，而沒有去想如何完成一個我，也沒想到如何成名，或如何做聖人君子，他們是祇見革命而不見生死，祇見國家民族而不見我。不企名而名至，不思成我而我成，此其所以偉大，所以可貴。老子過函谷關，關尹子若不請其留言，則五千言亦不留，此即其偉大難能過人處。能無我念，則自能無名利念，無生死念。必如是才能合「天人」「物我」「生死」爲一體，才能參天地贊化育，才能從無我中有我！從無我中見我；

老子謂：「吾之所以有大患者，爲吾有身；及吾無身，吾有何患。」這即是告訴我們不要有肉體的生命觀念存在。人而無肉體的生命觀念，即是無我念無身念，則亦自無名利觀念，無成毀觀念，無生死觀念，其成就則自爲最高的精神境界上的成就，不可與世俗人心目中之所謂成就者相提併論。一個祇爲個體的我而生存而努力奮鬥犧牲的人，其人生的意義與價值之懸殊是不可以道里計的。而且人人都想如何

充實一個我和完成一個我，則此我必與彼我衝突而不相容，人人都祇想完成一個人，充實一個整體，人人都沒有一個我作齒，則人人都能相安相容，「我爲人人，人人爲我」，則我亦不成就而自成就於人人之中。此卽人必無我而後能有我，必大無我而後能大有我之義。

我們必須以自我克制自我犧牲來代替狹隘的個人主義與殘酷的唯我主義，以老子的「生而不有，爲而不恃，長而不宰」，和「處衆人之所惡」的聖人境界，做爲革命修養的理想境界，才能不有而自有，不成就而自成；老子所謂「既以與人己愈有，既以爲人己愈多」者是。故孔子曰：「毋意，毋必，毋固，毋我」。聖人之所以爲聖人，在其能不自以爲聖人，不自覺爲聖人；能不爲名而名歸，不爲大而成。吾人如能於無我的存在中見我存在，於爲人的存在中顯我存在；併使我不成爲一個別傑出」的我，而成爲一個「普通廣大」的我；於不傑出中見傑出，於平常中見不平常，於無以異於人處見有以異於人；斯方爲偉大之至，崇高之至。亦卽是中庸所謂「極高明而道中庸，致廣大而盡精微」的標格。

愈爲己者愈不能有己，一種絕對忘我絕對無我的精神，常能產生絕對有我絕對偉大絕對無限之光輝。因爲他們既涵蓋一切，而又能持載一切，故超越現實而又能成就現實，忘掉自己而又能成就自己。使自我之精神與天地萬物相貫通，並能貫通今古與後世。易言之，卽世俗人之有的觀念與空間觀念時間觀念，是有限的，是相對的；而智慧超世之超人，其有的觀念與空間觀念時間觀念是無限的是絕對的，故必有之而無。因爲「有」，則係有限的，相對的；惟有「無」，才是無限的絕對的；故其所成就的偉大，亦係無限的絕對的偉大。同時，能無我者，也就無無物，無一切相，無一切差別觀念；能超越自己者，也就超越現實世界，與超越現實生活，物質生活。因之，無我者，也就絕不至變爲唯物主義者與享樂主義者的人生

，而自能涵育其絕對精神於無限的偉大之中，故莊子謂：「至人無己，神人無功，聖人無名。」有我則有限，有功則有限，有名則有限；惟有「無」者才是無可稱，無可衡量，無可比擬。這即是聖人的人生觀之最高標格。

且夫我，其能生存之時間有限，所生活之空間有限，智慧之秉賦有限，權威之發展有限；而事業則無限，學問則無限，宇宙無限，歷史亦無限；以有限而欲與無限爭，其必無成而殆也無疑。又有何可執滯而不通！總之，我們不要將偉大放在一小我上，而要將偉大放在衆大我上。不要將偉大放在生前，而要將偉大放在死後；歷史上所有最偉大的人物，都是其死後的偉大，而非其生前的偉大，生前的偉大是有限的，唯有死後的偉大，才是真正的無限的偉大。所以我們不要爭生前的是非得失，毀譽成敗，富貴功名，那是不但如過眼煙雲曇花一現，且復爲「先知」者之所可憐而又可笑！李白古風：「但見三泉下，金棺葬寒灰；」爭又何益？有何益？能犧牲這一現實的小有，則反常能成就一無限的大有。

老子曰：「知我者希，則我貴。」明乎大道，又有何求知之有！所以我們做一個英雄不可貴，可貴者在做「無名英雄」；做一個聖人不可貴，可貴者在做「無名聖人」；完成一個我不可貴，可貴者在以我去完成無限的大我與無窮的衆我，亦即是完成一超越時空的我。我們應不僅是在使我成爲一個人，而要使空間上無限的人人，與時間上無窮的人人：都能成爲一個人，都能在神聖的人權人道的原則下，充實發揮其人性人道的光輝，完成其最高的人品與人格以立「人極」。能如此，才是難能而可貴，才是沒有我而實勝有我！因之我們如要完成我，則須在「無我」中去完成我，在無功中去完成我，無名中去完成我，方乃是無限的我，斯爲上之上者；若在有我中與有名中去完成一個我，則其成就祇能是一個有限的我，斯爲中焉。

者；若夫徒襲人形而遺其人性人情，喪其人品人格，以附庸風雅，濫竽清高，或竊據聖名，尸居至位，富有四海，樂極王侯，亦不過一個行尸走肉的「活死人」，或爲一「衣冠禽獸」而已，此則爲下之下者矣！夫我之所以爲我，與我之所以異於人者，乃在內而不在外，在神而不在形，在質而不在名，故莊子論德充符時，稱申徒嘉能自忘其兀，王骀能使人忘其兀，叔山無趾則更云：「未兀者實乃天刑」。以其能充實光輝神聖其內在之美，故其外形的軀壳的如何？與名位官等的如何？便等草芥蕘蛆，而無關其自我的尊嚴。顏子之能一簞食一瓢飲而不改其樂者，以其有內在的成就，有內在的世界，故能有內在的自尊，而不爲物化，不爲俗移，不爲世易其守。

從哲學之觀點上言之，愈爲己者愈不能有己，愈自私者愈不能成其私；乃係天地間之至理。故我們無論欲爲聖人或爲英雄，總應以建立內心中之「無我觀」爲大根本。將我念我執物念物執一概剝落淨盡，則其所發生之光輝與力量，自可無窮無限。不但能「鐵肩擔道義，白骨壯山河」，且自可「浩氣古今古，精忠貫斗牛」了！一個世人認爲什麼都有的人，常是一無所有的人；一個世人認爲一無所有的人，常是什麼都有的人。釋迦之自願放手王子之富貴而爲衆生說法，耶穌之自爲放手人世間之萬有而爲人類贖罪，范蠡張良之放手卿相而遨遊，虬髯客與陳搏之放手與唐太宗宋太祖爭帝業而歸隱。他們放手後看來是什麼都沒有，然而却又是大有永有的人。因爲一個人的成就，是多方面的，在這裡放棄，在那裡成就。是以、一個人必須損我方能利我，無我方能有我；大損我方能大利我，大無我方能大有我。將我超化而歸於至簡至無，而不「喪已於物，失性於俗」；而能「遊心於天地之外，養氣於大化之中。」其有以異於執有爲有者，又爲何如也？如此，則自可順其天機，而得其天趣，存其天理，而得其天和矣！

御人秘訣第三

一 前言

御人問題，即是如何贏得他人的靈魂和心力或身體和精神，使能爲我用的問題。一個人不能御人，就得爲人所御，這是一個定則。古聖將人分爲兩大類，一類爲治人者，一類爲治於人者。這也可以說，一類是御人的人，一類是御於人的人，社會上人與人相處，總不能離群而孤立獨處，這就要發生人與人相交往的問題；人與人間既有交往，在彼此交往的道術中，就產生了「御人術」。所以任何一個人必須懂得御人術，領袖人物則尤然。領導人而不懂御人術，領導天下家國而不懂得御世術，其必傾敗也無疑。此自古以來即如是，惟罕爲人所正面提出而已！道學先生們總怕提秘訣二字，怕道權術二字，大家只是暗中運用。實則所謂秘訣者，不外原理原則而已；所謂權術者，不外異於通則常則之變則奇則而已；故亦無用其忌諱。此一問題，在今日的民主自由時代，人類之交往，益形密切繁複的時代，幾已成爲人生不可一日一時或缺的一種藝術。我們可以說，御人藝術與修養藝術，同樣爲人生不可須臾離的藝術。

所有歷史上的巨人，幾乎全數是「人類的牧羊者」。他們具有在羊群中選擇領袖的技能，與運用「牧羊犬」的技能，他們懂「牧人的秘訣」，有如牧羊者之懂得「牧羊的秘訣」然，了解羊群之性情、欲望和需要，及其各別的特有的用途。大家知道一個騎雙頭駿馬與駕三頭馬車的危險，可是一個慣於跨騎人群的騎術家，則其所跨下的人頭愈多，也就愈無危險而愈偉大。人類歷史上全數最偉大的人，也就是全數長於御

人的人。反轉來，世間上全數最長於御人的人，也就全數是歷史上最偉大的人。用己則孤，用人則衆；用己則小，用人則大；用己則有限，用人則無限；此不易之理也。御人，就是御之使爲己用耳；或己爲己用，而善御之使其心悅誠服而鞠躬盡瘁全力爲我用也。在政治家與事業家的觀點上，「天時不如地利，地利不如人和」，係一個不變的原則。你縱使能毫無遺憾地利用「天時」和「地利」，而不能巧妙地運用御人術以得「人和」，則未有能大成久成而不傾不敗者也。故古謂「師克在和」，「政通在和」。在事功上，人就是資本。有人此有業，有業此有財，有財此有用，有用此有功。故無逸子曰：「腰纏十萬貫，不如知交二三人。」有人何患無財？何患無業？何患無土？古語有云：「三人同心，可以立國。」國猶可立，何患事業之不成乎？故無逸子又曰：「御人無妙術，在以我心換他心。」你以心待人，人自以心待你；你以心付人，人自以心付你；故能得人心，則御人之要盡矣！

山岳之高，以土衆也；海洋之大，以水衆也；宇宙間巨像和紀碑之成，以人衆也，故人類之偶像，可分爲三種，上焉者，能合天下人之心爲一心；中焉者，能合天下人之力爲一力；下焉者，則棄天下人之心與力而孤傲自恃。至被御於人的人，則不在此論。惟善御人者，常能因人異用，尤能因勢利導。如海之勢成，則萬水歸焉，魚龍生焉。山之勢成，則林木生焉，禽獸處焉。不招而自來，無爲而自成，不御乃所以爲御也。

一朵野花不能造成春天，一株良木不能構造華廈。古人所謂「得人者興，失人者亡」，即此之意。一個領袖事業之成功，決不在其本人有空前絕後之特殊天秉，而在其有組織羣衆領導羣衆之才幹和器度。本來，人羣之組合，乃在「互相利用之原則」下成立，惟巧於利用人者，則明雖似爲人所利用，而暗中實在

利用人。反之，則爲明雖似在利用人，而暗中實爲人所利用。故同爲御人，而有高下之別：下焉者御人而使人知其爲所御，惟無法脫御。中焉者御人而使人不知其爲所御，故亦不求脫御。上焉者御人而反使人以其爲被己所御，故能賣死力求事之成，而永不虞其脫御。此三者又可分爲三級；下焉者僅能御用在己才力之水平線以下的人，中焉者則能御用與己才力在同一水平線以上的人，上焉者則能御用其才力超出自己才力水平線以上的人。如劉邦之於蕭何、張良，劉備之於諸葛亮等，而明太祖、朱元璋之本身，亦同樣地係一平凡之輩，其成功亦全在其幹部。此外如齊桓之用管仲、高傒、鮑叔，秦穆之用孟明、子桑，勾踐之用文種、范蠡，成吉思汗之用耶律楚材，都是了不起的人物。然而彼等俱能用之御之，使甘爲己用，故終成大業。且縱觀史乘，一二人之用否得失，常爲國家興亡事業成敗之癥結所在。是故：伊尹，夏人也，不能用而殷用之以興。呂尚，殷人也，殷不能用而周用之以興。商鞅，衛人也，張儀、范雎，魏人也，衛與魏不能用而秦用之以興。韓信、陳平，楚臣也，楚不能用而漢用之以興。馬援，隗囂之故人也，囂不能用而光武用之以中興。又如：燕用樂毅而勝，舍樂毅用騎劫而敗於即墨；秦用王翦而勝，舍王翦用李信而敗於城父；用白起而勝，舍白起用王齕而敗於邯鄲；趙用李牧而勝，舍李牧用趙葱而敗於長平；用廉頗而勝，舍廉頗用趙括而敗於上黨。是故古有之曰：「得一人可以興邦，失一人可以喪邦。」又曰：「凡勝三軍，一人勝」者，此也。是以一個偉大領袖之成功，首在於其用人之當否，惟用人在我，人是否樂爲我用則在人。用人甚難，而使人樂爲我用，樂爲我死，則尤難矣！此則全視御人之道術如何？以爲定耳。

我們承認一個人，不能征服人，就得爲人所征服；不能奴役人，就得爲人所奴役；不能牛馬人，就得爲人所牛馬；不能御人，就得爲人所御；不能自強，就得爲人所敗。御人與自強有道，非可全憑權術可得

而成也。天下莫非人也，亦莫非才也，祇在你善知、善任、善御而已。苟御得其當，則普天之下，莫非才也。圓頂方踵，莫不樂爲己用也。御不得其當，則英雄聚傑，莫非愚也，黨羽左右，莫非敵也。商鞅於其畫策篇中云：「故善治者，使跖可忠信，而況伯夷乎？不善治者，使伯夷可疑，而況跖乎？」揚子宜於兵經中言馭人有云：「人以拂氣生，才以怒氣結，苟行兵必求不變者而後用，天下有幾。兵非善事，所利之才，即爲爲害之才。勇者必狠，武者必殺，智者必詐，謀者必忍。兵不能遣勇武智謀之人，即不能遣狠殺詐忍之人，不用狠殺詐忍之人，又無勇武智謀之人。故善馭者，使其能而去其兇，收其益而杜其損，則天下無非才也。仇可招也，寇可無也，盜賊可舉，而果敢輕法，夷狄遠人，皆可使也。」其實，非僅行兵上爲然，在行政上亦然，大凡政治上傑出之人才，諸有其倔強而不易爲御之害點，即韓非子所謂「逆鱗」。吾人不能善御，則如倒持太阿之劍，而授柄於人，故御人之道術不可不講求焉。

在世間上，無論你領袖一個國家或一省一縣，領袖一個軍隊學校或機關團體，甚至是領袖一件小小的事業，祇要你任領導人，便不可不通曉而嫻熟於御人之道術。不但如此，上可以御下，下亦可以御上，此就上下之交而言也。同時，就平交而言，則左可以御右，右亦可以御左，此就左右之交而言也。凡相交即有對待，凡有對待，即必須講求御人之道術。若就其平易而言之，則御人之道術，亦就是對人之道術。御人之道，係就其體言，可以說是屬於大經大法，斯爲正則。御人之術，係就其用言，可以說是屬於權謀技巧，斯爲奇則。道爲本而術爲末，道爲上而術爲下；若通其分爲一，則術亦道也。本篇所述，有體有用，有本有末，有道有術；總求盡人能肆用無窮，圓融無滯爲旨趣，是爲御人秘訣第三。

二 對人之最高準則

社會不外人與人之關係，人與人相處不能無交往，有交往，則必須有一個準則以資共循，方不致於亂；這就是對人之道。對人之道，其最高準則，在孔門即是一切在求「止於至善」。能有所止，一方面是心有所守，一方面是行有所遵；這就是軌範。大學傳曰：「詩云：邦畿千里，惟民所止。詩云：緇黷黃鳥，止於丘隅。子曰：於止，知其所止，可以人而不如鳥乎？詩云：穆穆文王，於緝熙敬止。為人君，止於仁；為人臣，止於敬；為人子，止於孝；為人父，止於慈；與國人交，止於信。」這個仁敬孝慈信，就是人與人交往的一個最高的至善的軌範。朱子註此云：「五者乃其目之大者也。學者於此究其精微之蘊，而又推類以盡其餘，則於天下之事，皆有以知其所止，而無疑矣。」故所舉雖祇五端，能推類則可盡其餘。如世所周知的倫常之德，如曰父慈子孝，兄友弟恭，君仁臣忠，夫和婦順，長惠幼恭，朋友相交之信義；這些條目，無不是在使人知有所止，在防範人欲，扶翼天理。

所謂最高準則或最高軌範，就是要使人有一個共守共止共行共由之道，使好惡不徇於一己之偏，而不縱情任性逞欲放能以爲之。這就是大學所講的絜矩之道。大學傳曰：「上老老，而民興孝。上長長，而民興弟。上恤孤，而民不倍。是故君子有絜矩之道也。所惡於上，毋以使下。所惡於下，毋以事上。所惡於前，毋以先後。所惡於後，毋以從前。所惡於右，毋以交於左。所惡於左，毋以交於右。此之謂絜矩之道。」這就是推己及人的恕道，凡我所惡者，即我所不欲者，亦不可加之於人。朱子註此云：「如不欲上之無禮於我，則必以此度下之心，而亦不敢以此無禮使之。不欲下之不忠於我，則必以此度上之心，而亦不

敢以此不忠事之。至於前後左右，無不皆然。則身之所處，上下四旁，長短廣狹，彼此如一，而無不方矣。彼同有是心而興起焉者，又豈有一夫之不獲哉？所操者約，而所及者廣，此平天下之要道也。」故孔子答子貢問「有一言而可以終身行之者乎」有曰：「其恕乎。己所不欲，勿施於人。」以及其「爲近取譬，推己及人。」與「施諸己而不顧，亦勿施於人。」皆卽此絮矩之道也。這說來簡單，做起來極不容易。故子貢告夫子「我不欲人之加諸我也，吾亦欲無加於人。」夫子認爲非其所及，曰：「賜也，非爾所及也。」因爲這不但要看道德修養，而且要看性情；有真性情，有真肝膽，有真血誠者，再加之以學力知解與道德修養，方較易爲功。惟對人，總要以此爲最高準則，方能使人心悅而誠服也！

耶穌謂：「愛人如己」。又謂：「你們願意人怎樣待你們，你們也要怎樣待人。這可見東西聖人之所見皆同。一部聖經，只是教人愛人如己，教人忍人如己。因其有此偉大精神，故始能服天下萬世之人心而不替！」「己欲立而立人，己欲達而達人。」聖人工夫，全祇在善推己之所欲，以加之於人而已矣！尸子謂「惡諸人，則本諸己；欲諸人，則求諸己。」亦此之意。故好人之所好，進而遂其所好；惡人之所惡，進而去其所惡；欲人之所欲，進而成其所欲；乃千古之對人無上妙義。世之人，無不好富貴也，而我富貴之；無不欲尊譽也，而我尊譽之；無不惡貧賤也，而我爲之去其貧賤；無不惡患難困頓也，而我爲之解其患難困頓；如斯而不感我德我愛我服我者，未之有也。

不愛我而愛人，不爲我而爲人，聖人之大事也。鄒浩謂：「以愛己之心愛人，則仁不可勝用矣。以惡人之心惡己，則義不可勝用矣。」范純仁謂：「苟能以責人之心責己，恕己之心恕人，不患不至聖賢地位。」蘇東坡謂：「若己爲君子，而使人爲小人，是亦去小人無幾？」吳澄謂：「自處其身於無過之地，而

視人之得其所、不得其所，若無與於吾事然，是則楊朱爲我之事，而聖賢之所深闢也。」凡此諸一在於推，一在於大。楊朱拔一毛而利天下不爲，然率天下以奉一身亦不爲，故其說猶有可立。今之人，則拔一毛而利天下不爲，率天下以奉一身則爲之；不但爲之，且從而朝夕圖之，宵旰謀之，唯恐不損人，唯恐不利己，斯亦楊朱之不若也！古聖謂：「天下有饑者，猶己饑之也；天下有溺者，猶己溺之也。」此所以見其大，所以見其仁同天地。今則朋友兄弟有饑者，視如路人之饑也；朋友兄弟有溺者，視如路人之溺也；而不欲予一粟以解之，援一手以拔之，惟一己功利之是動，名節之是立，羽毛之是惜，力之是珍，罔言四海內之人？凡有利於我者，辱身屈膝可也；凡無利於我者，視若無睹可也。如斯而能大得人大有成者，自古以來，未之有也！

哲言有之：「愛人者，人恒愛之。敬人者，人恒敬之。」故愛人即所以愛己，利人即所以利己，助人即所以助己，成人即所以成己。反之，薄人即所以薄己，損人即所以損己，毀人即所以毀己，失人即所以失己。此係千古不移之定則。古之舉大事成大功者，必爲大得人者。能得人助，即能得天助。故香芝謂：「助人即所以自助，濟人即所以自濟。」又謂：「天助助人者，天福福人者。」是以欲成天下之大功者，必先求所以得助於人之道。得助多者成功大，得助少者成功小，得助無者，未有不失敗而能倖成者也。得助於家者取家，得助於鄉者取鄉，得助於國者取國，得助於天下者取天下。惟欲得助於人，則必己先助人，助人即所以助己，吃虧即所以來福。故犧牲自己以服務於家庭，服務於朋友，服務於社會，服務於國家民族，服務於天下人類之服務的人生觀須養成；且必使其由思想意志表現於行動，並使此行動通過日常生活而成爲習慣，使其出於自然、發於至誠、有如天賦之本能行爲然。此服務觀，大而言之，亦即以教人爲

目的之救人觀。救人者，成救人之事業，救國者，成救國之事業，救人類者，成救人類之事業。你如真能至誠以救人助人、服務於人爲目的，以爲自己一生行事之軌範，則自能贏得他人之靈魂與心力或身體與精神。你能死人之事，人亦自能死你之事。此自然之道，絲毫不爽者也。故曰：「無我」爲得人之本，「利人」爲得人之用。蓋必無我方能舍己以爲人，未有有我而能舍己以爲人者也，亦未有不爲人而能得人者。釋迦之慈航普渡，耶穌之博愛救人，墨子之兼愛及衆，孔子之仁政大同，老子之去私無身。其思想之出發點，諸莫非此，而亦莫不同也。故輔周以立不朽帝業的基礎之太公望告文王曰：「天下非一人之下，乃天下之天下也。同天下之利者得天下，擅天下之利者失天下」。又曰：「全勝不鬪，大兵無創。與鬼神通，微哉微哉。與人同病相救，同情相成，同惡相助，同好相趨。故無甲兵而勝，無衝機而攻，無溝塹而守；無取於民者，取民者也。無取民者，民利之，無取國者，國利之，無取天下者，天下利之。」良以憂人之憂者，人亦憂其憂，樂人之樂者，人亦樂其樂，助人以利者，人亦助以利，施人以德者，人亦施以德，此恆情也。

惟黎矩之道，與愛人助人之道，須要發乎至誠，復能止於至善，方能合於中庸之聖德。誠則能盡心盡性，善則能服人衆人。至誠至善，則自可立德立業，開物成務矣！故孔子曰：「在下位，不獲乎上，民不可得而治矣；獲乎上有道，不信乎朋友，不獲乎上矣；信乎朋友有道，不順乎親，不信乎朋友矣；順親有道，反諸身不誠，不順乎親矣；誠身有道，不明乎善，不誠乎身矣。」故誠身尤在明善，明善貴乎能止乎至善；而至善之道，卽中庸之道也。斯爲對人之最高準則！

三 御人與觀人的技能上

我們要御人，便須從人之心術上、性情上、氣質上、品德上、言語上、行爲上，與乎思想上、形相上等，而求其觀人入微之方，庶不致有失。而此則在於觀察人的技能上。前曾在領袖知人之道術中，已論之甚詳，茲再就其未盡者略述之。

周禮有言：「觀人之道有五：觀其出言，不直則煩；觀其顏色，不直則赧；觀其氣息，不直則喘；觀其聽瞻，不直則惑；觀其眸子，不直則眊焉。」此爲形相學之始！陳希夷之心相篇，對觀人之術，則直從心相上立論，而不從形相上立論。故陸桴亭謂「人相生於天然。語有之，有心無相，相逐心生；有相無心，相隨心滅。」故世有「相隨心轉」之說，而陳希夷亦謂「心爲貌之根」。惟心隱而難見，故欲觀心，惟有從形相上講求，緣形可以得根。如呂氏春秋載：「齊桓公合諸侯，衛人後至。公朝，而與管仲謀伐衛。退朝而入，衛姬望見公，下堂再拜，請衛公之罪。公曰：吾於衛無故，子曷爲請？對曰：妾望君之入也，足高氣彊，有伐國之志也。見妾而有動色，伐衛也。明日，公朝，揖管仲而進之，管仲曰：公舍衛？公曰：仲父安識之？管仲曰：公之揖朝也恭，而言也徐，見臣而有慚色。公曰：善！仲父治外，夫人治內，寡人知終不爲諸侯笑矣。」舉此一端，即可爲明證。是故歷史上之帝王領袖英雄豪傑，凡有事於用人取人者，對觀人之術，無不三致意焉。

近代領袖人物中，對觀人之術有獨到而臻上乘者，曾文正公乃爲最著者。如薛福成庸庵筆記言：「江忠源以公事入都見曾公國藩，款語移時，目送之曰：此人必立名天下，然當以節烈死。」後十餘年，江氏

果以戰功立名天下，又以苦戰殉難廬州。又如淮軍初立之時，李鴻章率三人往見曾公，適值曾公飯後繞室三千步，李鶴侯其畢，即請傳見三人，曾謂可以不必見矣。李驚問其故，公曰：「一人俯首不敢仰視，此必謹厚持重人也，可任吏職；一人當面則恭，正視不苟，背面則懈，左右顧盼，陽奉陰違人也，不可任用；一人怒目相視，精神始終挺立不懈者，忠義人也，可重用之；將來功名不在爾我下也。」此怒目相視者，即淮軍名將劉銘傳也；其應驗有如此者！曾公相人，有八句最簡要口訣爲：「邪正看眼鼻，真假看嘴唇，功名看器宇，事業看精神，志量看神采，風波看脚跟，若要看得理，盡在語言中。」彼又將人簡分爲四個等級：第一等人爲長方昂，第二等人爲穩謹稱，第三等人爲村昏庸，第四等人爲動忿遜。亦不無道理。

曾之相人，得力於冰鑑一書，吾家祖藏有古本秘傳神相冰鑑，其中有云：「語云脫殼爲嫌，其髓斯存，神之謂也。山驚不崩，惟石爲鎮，骨之謂也。一身精神，具乎眸子；一身骨相，具乎頭面。……相家論神有清濁之辨。清濁易辨，邪正難辨。欲辨邪正，先觀動靜。靜若含珠，動若水發；靜若無人，動若赴敵；此爲澄清到底。靜若螢光，動若流水，尖巧喜淫。靜若半睡，動若匪矚，別才而思。一爲敗器，一爲隱流。均之託跡二清，不可不辨。」又云：「凡精神抖擻時易見，斷續時難見。斷者出處斷，續者閉處續。道家所謂收拾入門之說，不了處看其脫落，做了處看其針線。小心者，從其做了處看之；疎節濶目，若不經意，所謂脫落也。大膽者，從其做了處看之；慎重周密，無有苟且，所謂針線也。二者實看向內處，稍移外，便落情態矣。情態易見！」又云：「久注觀人精神，乍見觀人情態。大家舉止，羞澁亦佳，小兒行藏，跳叫愈失。大旨亦辨清濁，細處兼論取舍。人有弱態，有狂態，有疎懶態，有周旋態。飛鳥依人，情致婉轉，此弱態也。不衫不履，旁若無人，此狂態也。坐止自如，問答如意，此疎懶態也。飾其中機，不苟言

笑，察言觀色，趨吉避凶，此周旋態也。皆由其情，不由矯枉。弱而不媚，狂而不譁，踈懶而真誠，周旋而健舉，皆能成器，反此，敗類也。」其所論全非世俗語，豈可以厚非！

劉劭於人物志中有云：「蓋人物之本，出乎情性。情性之理，甚微而玄，非聖人之察，其孰能究之哉：凡有血氣者，莫不含有以爲質，稟陰陽以立性，體五行而著形。苟有形質，猶可即而求。凡人之質量，中和最貴矣。中和之質，必平淡無味，故能調成五材，變化應節。是故觀人察質，必先察其平淡，而後求其聰明。」又云：「心質亮直，其儀勁固；心質休決，其儀進猛；心質平理，其儀安閑。」又云「故誠仁，必有溫柔之色，誠勇，必有矜奮之色；誠智，必有明達之色。」繼之又云：「憂患之色，乏而且荒；疾疢之色，亂而垢雜；喜色，愉然以懌；慍色，厲然以揚；妒惡之色，冒昧無常。及其動作，蓋並言辭。是故其言甚懌而精色不從者，中有違也；其言有違而精色可信者，辭不敏也；言未發而怒色先見者，意情溢也；言將發而怒氣送之者，彊所不然也。凡此之類，徵之於外，不可奄違；雖欲奄違，精色不從；感懌以明，雖變可知。是故觀其感變，而常度可知。」蓋有諸內者，必形諸外，蘊諸內者，必顯諸外，雖曰察形觀色，要亦觀內於外也。內懷才氣，外自顯於神采。故「魏武將見匈奴使，自以形陋，不足雄遠國，乃使崔琰代，而自捉刀立床頭。既見畢，令問諜問曰：魏王如何？匈奴使答曰，魏王雅望非常，然床頭促刀人，此乃英雄也！」良以一個人的神采、風度、氣宇、容止、情態等等，初不待言行而後可見也。

惟亦不可一概而論，孔子亦有「以貌取人，失之子羽；以言取人，失之宰予」之嘆。欲爲謹慎周詳，萬無一失之考察，寧可從多方面去參究。大戴禮載文王觀人之術，極爲周慎，其言曰：「富貴觀其禮施，貧窮觀其德守，嬖寵觀其不驕，隱約觀其不懼。其少觀其恭敬，其壯觀其廉潔，其老觀其意慮。父子之間，

觀其孝慈；兄弟之間，觀其和友；君臣之間，觀其忠惠；鄉黨之間，觀其信憚。省其居處，觀其義方；省其憂哀，觀其貞良；省其出入，觀其交友；省其交友，觀其任廉。考之以觀其信；察之以觀其知；示之難，以觀其勇；煩之，以觀其治。淹之以利，以觀其不貪；監之以嚴，以觀其不卑；喜之以物，以觀不輕。怒之以觀其重；醉之以觀其不失，縱之以觀其常，遠使之以觀其不貳，邇之以觀其不倦。採取其志，以觀其情；考其陰陽，以觀其誠；覆其微言，以觀其信；曲省其行，以觀其備成。此之謂觀誠也。」

其次，長短術中對觀人之道，有揆德之言曰：「揆德者，其有言忠行夷，秉志無私，施不求反，情忠而察，貌拙而安者，曰仁心者也。有事變而能治效，窮而能達，措身立功而能遂，曰有知者也。有富貴恭儉，而能威嚴有禮而不驕，曰有德者也。有隱約而不傭，安樂而不奢，勳勞而不變，喜怒而有度，曰有守者也。有恭敬以事君，恩愛以事親，情乖而不叛，力竭而無違，曰忠孝者也。」此乃由德行以觀人者也。總之，觀人無失，乃可以因人而器使之，因器使而御用之。夫人之好名者，可以名御之；好利者，可以利御之。重道者，可以道御之；重德者，可以德御之。以清操自任者，可以清操御之；以仁義自任者，可以仁義御之。有所欲者，可遂其欲以御之；有所愛者，可因其愛以御之。或因其智，或因其愚；或因其勇，或因其怯；或因其利，或因其害；或因其明，或因其惑；或因其賢，或因其不肖。無所不因，則無所不御。或左之，或反之；或激之，或迫之；或誘之；或利之，或安之。再變通其用，則御人之術盡矣！

四 御人與觀人的技能下

觀人之術，首先須考察那些具有磁性的人，他們之觀察人的技能是如何。古語云：「人心難測，基於

知天，腹之所藏，何從而顯。」其隱微困難如是，故其重要性亦隨之而增，太公會云：「夫士外貌與中情不相應者十五，有賢而不肖者，有溫良而爲盜者，有貌恭而心慢者，有外廉謹而內無恭敬者，有精簡而無情者，有湛湛而無誠者，有好謀而無決者，有如果敢而不能者，有恍恍惚惚而反忠實者，有詭激而有功效者，有外勇而內怯者，有肅肅而反易人者，有囁囁而反靜整者，有勢虛形劣而出外無所不至，無使不達者，天下所賤，聖人所貴。」以是，吾人對此更不可不特加注意焉。

孔子對於觀察人之技能極有研究，曾述其經驗云：「始吾於人也，聽其言而信其行，今吾於人也，聽其言而觀其行。」聽其言則必「諛辭知其所蔽，淫辭知其所陷，邪辭知其所離，遁辭知其所窮。」觀其行則必「視其所以，觀其所由，察其所安。」務求其言行相符，心性情量畢見，即指示給我們對於一個人，除須詳細考察其言之真偽誠詐外，尙首須考查其歷史背景與經歷，不可純爲現在環境所蒙蔽。其次須注重其工作、行動、環境與其常接近之人物。再次考查其日常生活及嗜好，最後，便可望由此而得到其人之品德、個性、思想、志願、技能與特長，以爲取舍與任使之準則。其所以必如是謹嚴審慎者，蓋知人之難，聖哲所病，不願執一誤察而失其餘也。

此外，培根曾說過：「察知我們需要與之週旋者之脾氣、慾望、見解、風俗、習慣等等之如何？在他們之主要背景上，獲取其權利之援力、扶助、保障等如何？在他們之主要罅隙上，獲取其有機可乘之缺陷、弱點等如何？再有他們之朋友、黨派、庇護者、依附者、妒忌者、怨仇、匹敵等如何？以及他們在何時時機何種情況之下是可接近或不可接近……性最靠得住而簡扼者，則爲其脾氣和性情或目的和計劃。比較薄弱簡單的人，最好從前者估計他們；比較謹慎深藏之人，最好從後者去估計他們。」

同時，在外表上，即個人生理上之構造情形，及當時之氣色、態度、表情……等亦可得到莫大之幫助。我們對於一隻馬、一隻狗、一隻貓，知之者一望便知道其是否善走善獵或善捕鼠。在這一點上，人與貓狗馬等動物，無若何差別。孟子指示我們從生理上去觀察人之技能時，他曾說道：「存乎人者，莫良於眸子。眸子不能掩其惡，胸中正，則眸子瞭焉，胸中不正，則眸子眊焉。聽其言也，觀其眸子，人焉廋哉？人焉廋哉？」一個人之眼睛，實可以表示一個人之思想與性情出來。范蠡知勾踐之可與共患難，而不可與共安樂，孔明知魏延之必反，都是從生理上觀察之好例。昔淳于髡博聞彊記，對於談說，獨造精微，而承意觀色之工夫，尤爲古今獨步。有一次，髡曾先後二見梁惠王，惠王雖屏絕左右，以便彼此密談，然心實他注。髡於觀察之下立即發見此點，故始終未發一言。惠王怪而責臧介者，昔之贊髡非管晏所及之才，不然，則定係已在淳于髡之眼中爲一不足與言的人。臧介具以告髡，髡曰：「固也，吾前見王，王志在驅逐，後復見王，王志在聲音，吾是以默然。」惠王聞知大駭，而不覺嘆服其爲聖人。據惠王之自供，彼第一次見髡時，適有獻善馬者未及視，第二次見髡時，適有獻驅者未及視，故形式上雖屏左右以敷衍之，而私心則實在馳與驅。後二人一語連三晝夜，本可藉此應惠王之請而登卿相位。髡辭謝而行。蓋有感於中者。必形諸外，惟在吾人善察之耳。不但一個人之氣色，表情……等，足供吾人觀察其思想性情等之條件，卽於其談吐之聲音中，亦可聽察出來，昔子產出巡，聞一婦人之哭，不哀而懼，遣吏執而問之，則爲因姦而絞其夫者也。孔子家語中亦載有這麼一段軼事，其工夫則更高一層。孔子於適齊之途中，聞哭聲甚哀，而告其僕謂「此哭哀則哀矣，然非喪者之哀也。」後驅而前，遇一異人，孔子下車問其姓名知爲丘吾子，問以「子今非哀之所，何哭之悲也。」則答以「吾有三失，晚而自覺，悔之何及。」再追問之，則曰：「吾

少時好學，遠遍天下，後還喪吾親，是一失也。長事齊君，君驕奢失士，經諫不遂，是二失也。吾平生厚交，而終皆離絕，是三失也。夫樹欲靜而風不息，子欲養而親不在，往而不來者，年也，不可再見者，親也。請從此辭。」便操水而死。人而至於悲傷自殺，其哀可知，然孔子能辨出其爲喪者之哀與非喪者之哀。對其他一切難而易察者，則更可知矣。

在另一方面吾人不但宜「聽其言而觀其行」以求未來事實上之證明，且須觀其行而聽其言，以求過去之事實而衡測判別其言論之如何？不可徒扭一角而概之曰全牛。這一點，最好引有子的一段軼事來證明其重要性。昔有子詢曾子曾否問喪於夫子？曾子以「喪欲速貧，死欲速朽」對。有子係一個孔子過去的一切行事，曾子仔細周詳地留心考察，深印入腦海的人，故一聽之下，便判別爲非夫子之言。曾子證之以親聞，有子仍堅持不信。又復證之以催子游同聞之，有子則認爲孔子之語是語也，必有所爲而發。後曾子詢子游則果驚。蓋前語係居魯時，知南宮敬叔曾因事失位去魯，後如有機返魯，必載實行賂王之左右以求復位而發。後語係居宋時，見桓司馬自爲石椁三年不成而發。於是曾子便甘拜下風，而請教有子所以知之之道。有子告曰：「昔者夫子制於中都，四寸之棺，五寸之槨，以斯知不欲速朽也。昔者夫子失魯司寇，將之荆，蓋先之以子夏，又申之以冉有，以斯知不欲速貧也。」故吾人對於一個人過去之言論、行動、思想……不可不詳加之考察，蓋無論任何人，在偶一不慎的條件下，是不能擔保他會不失言的，何況在政治場合中，多左言以誤人也。同時，有許多領袖人物，在某種時機與需要下，常故意散放煙幕彈，以迷世人之耳目。如袁世凱稱帝時，蔡松坡將軍故放射一迷戀名妓的煙幕彈，而就其迷脫袁氏掌握之計謀，終作成其雲南起義之傑作，卽爲一鐫例。若袁氏爲深知蔡氏者，則以其過去卽能證其行動之必有所爲而預防之也。

其次，人才均各有長短，若必一一求全才而用之，則天不無可用之人矣。知人長短之術，閻循觀說得最好，他曾云：「知人有四：知人之短，知人之長，知人短中之長，知人長中之短。用人有二！用人之長，避人之短。教人有二：成人之長，去人之短。」能如此，則天下可用之人才自多矣。總之，知人之術，要不外：知其人之心性，知其人之氣質，知其人之品德，知其人之才學，知其人之好惡，知其人之長短；並能知其人之環境，知其人之慾望，知其人之歷史，知其人之交遊；統斯十者，而予以詳察之，以爲御用之資，庶乎可望無大失矣！

五 容饒寬恕之性德

御人之一最大寶論，就是一種容饒寬恕之性德。老子所謂「爲天下谿，爲天下谷」，即此之意。故孔子曰：「德盛不狎侮；狎侮君子，罔以及人心；狎侮小人，罔以盡人力。」一個人沒有一種不恃勢狎侮人之涵養，和願請謀害自己的魔鬼吃櫻桃之性德，是不會有若何了不起之成就的。這種內在的優良性德，發之便是一般人所謂之「大度」。夫以南京之大，不能容中國，而中國能容多數之南京；中國之大，不能容世界，而世界則能容多數之中國；天地之所以大者，以其能容也。揭子宣曰：「勝天下者用天下，未聞已力之獨恃也。」故量度一個偉大人物成功之大小，亦必以一種容饒寬恕之大度作斗斛去衡之。惟能寬恕人，纔能容饒人，惟能容饒人，纔能御用人；惟能御用人者，纔能完其博大與高明事功和德業。「以恨報怨，怨無已時，以德報怨，怨恨斯已。」這是佛經中之第一要義，亦即是容饒之極則。我們不可以他人同樣之見解、氣度，去斤斤計較。拿破崙曾經說個：「一個人應知道怎樣饒人，決不可堅持一種仇恨及悻悻之態

度去計算斤兩，蓋如是，徒增他人之敵意，傷左右之心情，損自己之事業而已。」甘地認爲「寬恕是較明於責罰。」他曾說過：「惟有在有權力責罰而不責罰之時，才是一種寬恕，在有能力報復，而不報復之時，才是一種容饒。如果是一種毫不能爲力之屈辱，而假冒寬大以自欺欺人，實代自己裝面子，便絲毫沒有價值和意義之可言矣。」

昔元世祖既得宋之天下，而獲反抗最力之文丞相天祥，若以常情度之，則誅之惟恐太遲，然世祖留之數年，備極優待，如押虎兇，而欲馴之。其後，亡元之民族英雄朱元璋，亦爲一極有大度之人。他十七歲入皇覺寺爲僧，後爲大志所驅而決起義時。適定遠人郭子興據濠洲與元爲敵，即往依之爲親兵。迨元丞相脫脫等破滁州，趙均用、彭早住帥餘黨奔濠，賈魯奉命圍濠，元璋與子興竭力捍衛。後子興以屈己下趙彭，故反爲所制，趙稱王而下子興於獄，元璋聞之，並不懼禍之迫己，希苟全而亡命；反以受郭氏深恩不可不赴難而入子興家。翌日事聞於趙彭而被釋，後天下士聞而爭歸之。迨彭中流矢死，趙並其部下，於是益見狠戾，亟欲殺子興。元璋設法使人說之而得稍寬，復賂其左右，卒使子興得率所部稱滁陽王。元璋率部卒數萬人奉其號令。照理，子興應感激之不暇，然竟惑讒言，盡奪元璋之兵。自此以後，征討之權，全入子興之手，而元璋絲毫不得與聞。然彼從不以此而懷貳，反事之益恭。直待子興死，方代其兵，其氣量之大也可知。後起兵與元戰時，擒元將陳瑄先，旋愛其才而釋之，瑄先詢以未殺之故，得知以欲其招己軍降。瑄先慮己軍之降，便爲壽陽招而實陰激之，執贖其衆果降，瑄先悔已無及，迨後聞知欲攻集慶，便乘間告以攻集慶時毋力戰，俟其得脫，當與元合以謀朱之意。元璋聞其謀，並不以其奸詐與貳心而誅之，反告以「人各有心，從元從我，不相強也。」而釋之還。且曾撥元萬戶納哈出，亦釋之北歸，待大軍克太平時，又

殺之，元璋待之仍極厚，顧納居恆鬱鬱，元璋知其意而語之曰：「爲人臣者，各爲其主，況爾亦有父母妻子乎？」又釋之歸。其對人之寬恕容饒之大度有如此。對自己之左右、部下朋輩也，亦可想而知其有過之而無不及者矣。由是，天下士之所以爭爲死者，當可瞭然。

這種大度，實爲任何一個偉大事業家所必具有，惟有時吾人未及注意或爲史家所忽略耳。譬如班超罷，人都知道其煊赫之武功，可是就很少人道及其大度。當他決定其事業基礎建築在西域，而率軍遠征時，李邑使譏毀之於漢帝，謂其西域之功不可成，且彼抱愛妻，携愛子，安樂外國，無復思漢之心，及其他許多虛無有之事，俾能詔之回。事爲超所聞，便去妻以示心漢帝，後李邑因事奉旨詣西域，且詔中諭超可留邑爲從事。若以常情度之，則邑實爲超事業前途之一大敵人，奉詔留邑，既可免朝廷心腹之患，可是超並不以此爲介意，而與之斤斤計較，反遣之護烏孫侍子返京師。徐幹勸其緣詔留邑。超謂「內省不疚，何恤人言。」祇此一端，便可概見。

陸宣公於其奏議中曾云：「前史序項籍之所以失天下者曰：於人之功無所設，於人之過無所遺，管仲論鮑叔之不可履國曰：聞人之過，終身不忘。」又云「驅駕擾馴，惟在所馭。朝稱凶悖，夕講忠純：始爲寇讎，終作臍相。知陳平無行而不棄，忽韓信自王而就封，蒯通以折理獲全，雍齒以積恨先賞，此高祖之所以恢帝業也。置剝鉤之罪而任其才，釋斬祛之怨以免於難，此桓文之所以弘霸功也。然則當事之要，雖罪惡不得不容；適時之宜，雖仇讎不得不用。」此實論領袖人物應取大度之至言。蓋天下無全才，亦無廢才；無無過之人，亦無全失之人，鎔長補短，惟在所用。拿破崙在這一點，很得領袖之要。凡是他所要用的人才，他都盡全力以設法羅致，即使是在敵人之陣營，亦須設法使其跳入自己之堡壘。有幾位極度怨恨

他的將官，即是他極度看重的將官，他設法輪流調用，如聖西爾，利科佈，馬克多奈爾是也。部里恩曾批評拿破崙之「用人不爲私人之懷嫉仇怨而犧牲其政策之需要」一語。可謂深得拿破崙事業成功之祕訣。

拿破崙氣度之大，在所有的歷史人物中，可謂是差強人意者矣。他從不考慮人的問題，而專注力於事體的考慮，他爲了事體之需要可以寬恕一切的人，摩羅因耍松之事體在法國打敗仗，他並未有絲毫之埋怨與咎責。在來比錫一役時，他知道謬拉暗中與奧國議款，他便請其來坐於自己的身旁，很沒有火氣而溫淳地談及此事，就算告一結束。當他做執政時，他接着克萊貝爾給指揮府一封捏造事實誣告彼的信，他絲毫也不與之計較斤兩，而取其有用之處。極力壓制自己的情感，反給埃及大軍以告示說「你們必須絕對相信克萊貝爾，如同相信我一樣，服從克萊貝爾，如同服從我一樣，因爲他是值得相信與服從的。」當他被放逐於厄爾巴島時，蘇爾特做路易十八之大臣，並發告示反對拿破崙，待其由該島逃回巴黎時，却又委他當參謀長，因爲他有他之軍事特長。

孫中山之氣度亦是無比的偉大。蓋我們既知他人取這種見解及行爲之錯誤、偏狹、幼稚，而自己又復取同樣之態度，豈不陷於同一之覆轍。當民國前七年中山先生重遊歐洲，與中會將開會於柏林時，同志王發科被一滿洲學生警告恫嚇。謂將報告政府，取消其官費，甚至有性命之虞。王窘迫不堪，允隨至巴黎設法。待抵巴黎後，又商得新加盟同志溫薌銘之同意，伺中山先生外出，便入其房盜取加盟之名冊，趨法使館涕泣告密，作爲自首之禮物。孰知當時公使孫寶琦，不直其所爲，又恐發生倫敦使館同樣笑話而斥其速返名冊，否則須先撤其官費。王溫驚聞之下，狼奔豕突地跑回旅館，向中山先生涕泣自首以創包盜取名冊之事，中山先生不但無半言之責備，反諒話有加。祇此一小事，即可概見其餘矣。朱子所謂：「大丈夫當

客人，勿爲人所容」，實爲至語。

甘地是二十世紀東方之耶穌，其政治的腳是站在宗教上。英雄式的忍耐主義，使其精神注入每一個印度人之靈魂裏，而使英帝國的武力式之壓迫主義感覺棘手。無窮之忍耐和無窮之愛，表現在他之犧牲精神上，便給與今後任何革命運動者以一基本的動力。他是個唯一的純粹的精神運動之領袖。在其政治工作與革命工作上找不出絲毫權謀的蹤跡，他以犧牲自己的偉大精神，號召信徒和感服敵人。其態度永是仁慈和虔敬，心性永是容饒和寬恕，就是對待敵人之時也是如此。現在，我們隨便舉一兩件小事來做例證便知：在一九〇七年甘地因爲自己所採取之主義和主張，不爲一部份激進的印度人所滿意而整個地被其懷疑，同時政府又用盡全部權力使其軟順，以是竟於一天受一羣印度人用暴力施以狠毒的攻擊和鞭打，直至以爲他死了才放手離開；過後，又被捕和判定徒刑及作苦工；在此時期，受着壓迫者與被壓迫者雙重之不諒解、不同情、不寬恕，與雙重之攻擊、窘迫；他還是以其無比的大度作雙重的容饒與寬恕其暫時及永久的敵人，繼續爲其鞭打者而奮鬥，繼續走他自己原定的路程。當甘地和太戈爾不和隱微有裂痕時，他不願作任何文字上口舌上之爭論辯駁。其好友中有向其述說太戈爾私下口說的話以加重彼此間的意見時，他常是設法打斷他們的言詞，甚或不客氣地命其停止，不但不反咬一口，却反而說明自己應當如何感謝太戈爾和如何辜負太戈爾的。這是最能贏得人的秘訣。楊繼盛諫其子書中有云：「甯讓人勿使人讓我，甯容人勿使人容我，甯吃人虧勿使人吃我虧，甯受人氣勿使人受我氣。人有恩於我，則終身不忘，人有怨於我，則即時丟過。見人之善，則對人稱揚不已，聞人之惡，則絕不對人言。人有向你說某人感你之恩，則云他有恩於我，我無恩於他，則感恩者其感益深。人有向你說某人惱你謗你，則云他平日與我最相善，豈有惱我謗我之

理，則惱我謗我者聞之，其怨即解。」這是一個做人也是做聖人的原則。黃石公云：「小怨不赦，大怨必生。」又云：「念舊惡而棄新功者凶」。蓋成天下之大事者，必有容人的寬恕之宏量。祇須有才，雖仇必用，祇須有功，雖怨必鎔。子房勸高祖之侯雍齒，一以不赦此小怨恐召羣臣之大怨與謀叛，一以其有功。唐太宗之相魏鄭公，則以其有才，故不計其舊。是以太公對文王之問曰：「大蓋天下，然後能容天下；信蓋天下，然後能約天下；仁蓋天下，然後能懷天下；恩蓋天下，然後能保天下；權蓋天下，然後能不失天下。事而不疑，則天運不能移，時變不能遷。」他認為「此六者備，然後可以爲天下政。」而在此六者之中，容天下居其首。其爲一個偉大領袖之最重要而不可缺之條也可知。

六 謙卑自牧之要道

謙下爲人性中之第一美德。爲服人馭人之最大要訣。易謙曰：「謙，亨。君子有終。」象曰：「謙亨，天道下濟而光明，地道卑而上行。天道虧盈而益謙，地道變盈而流謙，鬼神害盈而福謙，人道惡盈而好謙。謙尊而光，卑而不可踰，君子之終也。」復於交象曰：「謙謙君子，卑以自牧也。」「鳴謙貞吉，中心得也。」「勞謙君子，萬民服也。」這是說謙卑乃天地之道，人本之以自牧自守，便爲可使萬民服之要訣。故書曰：「謙受益，滿招損。」一個領袖人物，有大位而能卑禮下人，故得人。有大功而謙恭下士，故得士。居天下之尊位，不自謙而尊人，自卑而敬人，自下而上人，而欲服天下之賢哲以爲我用，又烏可得？故高祖見酈生時，使兩女子洗脚，酈生責其踞見長者，乃即輟洗起謝，立改傲慢初態而尊禮之，酈生卒爲之死。故老子曰：「上德若谷，大白若辱，廣德若不足，建德若偷，質德若渝。」

說苑敬周公之言曰：「德行廣大而守以恭者榮，土地博裕而守以儉者安，祿位尊盛而守以卑者貴，人衆兵強而守以畏者勝，聰明睿智而守以愚者益，博聞多見而守以淺者廣。」荀子引孔子之言曰：「聰明睿智，守之以愚；功被天下，守之以讓；勇力蓋世，守之以怯；富有四海，守之以謙。」自古以來，未有以爵祿驕人者，而能服人役人者也。人性無不好自尊，而我體之；人性無不好自大，而我敬之。人性無不好自高，而我能上之；人性無不好自矜，而我能譽之；有不爲我用者乎？故列子載孫叔敖曰：「吾爵益高，吾志益下；吾官益大，吾心益小；吾祿益厚，吾施益博。」良以「勞謙虛己，則附者衆。驕踞傲慢，則去者疾。」（抱朴子語）「居上而驕則亡」（孔子語）也。

夫天地之道，日中則移，月滿則虧，物盛則衰。人體之，高則自卑，盈則自謙，滿則自損，尊則自抑。故孔子謂「君子不自大其事，不自尚其功。」「君子不以其所能者病人，不以人所不能者愧人。」虛己爲進德之基，自謙爲受敬之階。不念念謙虛，自難心光可掬。不達人自抑，何能福田廣造。故王陽明謂：「今人病痛，大抵只是傲；千百罪惡，皆從傲上來。傲則自高自足，不肯屈下人。故爲子而傲，必不能孝；爲弟而傲，必不能悌；爲臣而傲，必不能忠。」以財勢傲人固不可，以學問傲人亦不可，以爵祿傲人尤不可。以氣色傲人固不可，以態度傲人亦不可，以言語行爲傲人尤不可。人之傲骨傲性，只許對上對勝於己者可稍見，對下對平輩對不如己者，則不許有絲毫存在也。孔子曰：「三人行，必有我師。」又有何可以傲人呢？故耿定向謂：「吾人真真切切責己，雖僕厮隸胥，皆有可取處，皆有長益處；若放下自己，只求別人，賢人君子，皆不免指摘。」朱天麟亦謂：「士不宜過自恃，不惟宜讓古人，並宜讓今人。無一人不在其上，則無一人不出其下矣。無一人不在其下，則無一人不出其上矣。」這的是一針見血語！

治驕以謙，治滿以虛，治狂以禮。人能有一分虛心，即增一分謙光；守一分禮貌，即少一分狂態。呂坤謂「氣忌盛，心忌滿，才忌露。」盛氣最易凌人，心滿難期上達，才露易流淺薄；此均爲人之大害。故凡古聖賢哲之士，莫不虛懷若谷，謙卑自牧也。凡地位愈高者，尤宜如此。李西滌言謂：「文藝自多，浮薄之心也；富貴自雄，卑鄙之見也；此二種人皆可憐也，而雄富貴尤可鄙。」是故老子曰：「大成若缺，其用不弊。大盈若冲，其用不窮。大直若屈。大巧若拙。大辯若訥。大智若愚。」又曰：「欲上民，必以言下之。」又曰：「受國之垢，是謂社稷主。受國不祥，是謂天下王。」

故謙則虛，虛則受。此乃大得人之道也。「傲不可長，欲不可從，志不可滿，樂不可極。」（禮記語）「短不可護，護則終短；長不可矜，矜則不長。」（轟大年語）過不可文，文則過日大；非不可飾，飾則非益增。尊不可驕，驕則失尊；功不可滿，滿則招損。故朱熹謂：「凡事謙恭，不得尙氣凌人，自取恥辱。」曾國藩謂：「君子大過人處，只是虛心而已。」謙卑自牧，安往而不得人；虛下自處，安往而不上人。不以己智以病人之智，不以己賢以病人之不賢，不以己長以病人之不長，不以己能以病人之不能，皆爲載福之道，病人適足以自病而已！

王陽明有云：「士人之病痛，祇在一傲字。傲則失衆，且亦失己。傲之反面爲謙，謙字便是對症之藥。非但外貌要恭遜，更須中心要敬讓。常見自己不是，便能虛己受人。堯舜之聖，只是謙到至誠處，便是允恭克讓，溫恭允塞也。」故君子之道，莫善於謙光照人，而屈己上人，後已先人也！這是千古來聖人待人的基本道德，也是御人服人的基本要術。

七 負責讓功之能力

一個領袖之另一秘訣，便是存在於負責任咎之能力中。印度革命運動之特殊型式之「不合作運動」，在甘地領導之下，掀動全世界視聽，和使英帝國大感危懼與棘手，在其領導下之每一運動中，常是幾千幾萬男女羣衆，欣然就捕。其所以能吸引人愛戴，與感動人的靈魂最深之動力，主要便是其勇於負責與任咎之能力。他非但對領導下之工作同志，能負責與任咎，幾對於印度全民衆中任何部份所做的事物他都願代其負責與任咎，他以一些與己無干的事而引罪自咎，有時，常自行禁食以表示對自己的一種責罰。有一次當甘地剛發出給印督告以他將開始反抗的不合作運動之信時，在哥拉克普爾之緯里緯拉地方，民衆有一回大暴動；原因是因羣衆遊行時，有幾個落伍的人員，受到警察的干涉和侮辱，民衆在憤怒之下，便攻擊警察，警察便開槍射擊羣衆，待子彈放完，便逃入其駐紮所。羣衆無法報復以洩忿，便放火焚燒其住屋，於是全部警察便焚斃於內。本來此次暴動之起因，其曲在警察，而甘地領導下之不合作義勇團又未參加，甘地是很可以不負責任的。但是，他將全國人民的罪過和錯誤，都一齊負擔起來，而引罪於自己。由此，可想見其所以能感人靈魂之動力的一端矣。

湯詒有言曰：「爾有善，朕弗敢，罪當朕躬，弗敢自赦，惟簡在上帝之心，其爾萬方有罪，在予一人，予一人有罪，無以爾萬方。」周書載武王之言曰：「天視自我民視，天聽自我民聽，百姓有過，在予一人。」可見古今一轍。拿破崙對無論什麼事，不管是他自己或部下所做，一切錯誤，他是全盤由自己一個人負責。有一次俄羅斯方面會代他規避責任，說他作錯的某一件事，是左右呈獻的意見；他却回答他們

完全是他自己作主，其錯誤都在他一人身上。其態度無論對任何事對任何人都是一律。美國南北戰爭中之聯邦統帥李將軍，在世界史上之軍人中，亦爲一代名將不可多見者。當在維吉利亞的戰役中，因部將不聽命令去進攻，以致失去良好勝利的機會。他不但絕不責備部將，絕不向他人提及，且寫給台維斯總統之信中却說：「如不爲大雨所阻，我相信定可獲得勝利。」在貝爾倫第二次大戰中，其部將耶斯特里德因不遵命進攻，致以一日之遲，而失全勝之機，而郎却未得到片言半字之譴責，接着在葛斯塔布地方，郎又因意見不合，而疊次遲不進攻，致全軍大敗，這是很好將責任推到別人身上去的機會。因爲事實是那樣的，他要歸咎於部將，也極公平而不致引人怨誹的。可是，他並不如是做，他運用其高尚而又聰明的御人權術，反而向部下及台維斯說：「這全數是我的錯諷，失敗的咎責，不應該放在軍隊身上。」這是一種最能使人感到五體投地的上等權術。與此相反的一種權術，却同樣地能使人傾誠拜倒永銘勿忘的是讓功旁人。當春秋時，晉敗齊於鞏，班師返國，卻克見晉景公，景公勞之曰：「子之力也夫？」卻克却推以「君之訓也，二三子之力也，臣何力之有焉？」待范文子見景公，景公亦如辭勞之，范文子亦辭以「君之命也，克之制也，變何力之有焉？」最後欒書見，景公又如之，書亦同樣地答「變之詔也，士用命也，書何力之有焉？」之語。其成功不居，讓之第三者的態度如出一轍。故在史乘中諸不失爲一代名將。道奇將軍述其上師格蘭脫將軍是常將自己應得之尊榮和名望，一齊讓之旁人，尤其是其部下的。道奇又述格蘭脫如何卑辭鼓勵他及其他人上進。在戰陣中，如自己失敗了，則格代爲負擔了全數的責任，如勝利了，則格代必多方設法升遷他。如此一來，當然無論任何人，也會做他的忠實幹部矣。故老子云：「功成而不居，夫惟不居，是以不去。」這是一種偉大而不可抗拒的力量。歷史上因此而成功的偉大領袖甚多，不可或忽也。

一個人，凡事於當其敗也，能自任其咎，則能使人感德；當其成也，能讓功於人，則使人感恩。老子曰：「功成而弗居」。不但讓功如是，處名讓名，處利讓利，處善讓善，處得讓得。凡惡處則歸之於己，好處則讓之於人。人得其名，我得其人；人得其利，我得其心；二者之間，其輕重為何如也？可知矣！總之，要能服人，吃虧是福，讓人爲上。故曾國藩曰：「敬以持躬，讓以待人。敬則小心翼翼，事無巨細，皆不敢忽。讓則凡事留有餘地以處人，功不獨居，過不推諉。常常記此二語，則長履大任，福祚無量矣。」史摺臣曰：「自讓則人愈服；自誇則人愈疑。我恭可以平人之怒氣，我貪可以啓人之爭端，是皆存乎在我者也。」與人相處，不但利不可貪，即功亦不可貪，名亦不可貪。不但功宜讓，即利亦宜讓，名亦宜讓。有一分退讓，即有一分受益；吃一分虧損，即積一分福德。反之，存一分矜勝，便有一分挫辱；佔一分便宜，便招一分災殃」。楊玄子曰：「利人即所以利己，虧人即所以虧己，讓人即所以讓己，害人即所以害己。故曰：君子以讓人爲上。」旨哉其言也。呂子有言：「退己而讓人，約己而豐人，故群下樂爲之用，而所得常倍。」故曰：謙遜辭讓，爲德之首。

八 恩威併濟之妙用

恩威併濟，乃御人道術中之一個大原則。人不服，我以恩懷之；人懷邪，我以威鎮之；人使詐，我以誠感之；人任剛，我以柔勝之；人好犯上，我以德化之；人好作亂，我以法制之；人好貪利，我以義裁之；人好爲奸，我以刑止之。夫如是，天下無難御之人，亦無難處之事矣。欲致人死力，須恩威併濟，利害與共。徒恩不足以使人懷畏；徒威不足以使人懷惠。徒計他人之利，而不爲己謀，則得人；徒計一己之利

，而不爲人謀，則失人。此不易之理也。

君經謂：「御人有二大法門，一使人懷惠，一使懷畏。恩所以使人懷惠也，威所以使人懷畏也。爵賞，所以市恩也；刑罰，所以立威也。賞不可濫，賞及無功則恩不生；罰不可濫，罰及無辜則威不立。」此亦不易之理也。君人之術，以恩爲基，以威爲用；以權爲本，以勢爲用。刑而禁之，欲其嚴而重；賞而勵之，欲其信而公。理之務求其明，措之務求其簡，制之務求其剛，行之務求其果；權務求其重，勢務求其峻，柄務求其固，鋒務求其利。此八者所以廣恩威之大道也。故孔子曰：「德之流行，速於置郵而傳命。」孟子曰：「推恩足以保四海。」天玄子曰：「刑行足以齊盜跖，威行足以服天下。」昔者，唐太宗謂李靖曰：「卿嘗言李勣能兵法，久可用否？然非控御，則不可也。他日太子治，若何御之。」靖曰：「爲陛下計，莫若黜勣，令太子復用之，則必感恩圖報，於理何損乎？」太宗乃以事出李勣。及高宗立，召勣爲尚書左僕射。「感恩圖報四字，下得妙絕。良以英雄豪傑，難爲威屈，難爲勢折，難爲利誘，惟有一恩字，可以深感其心，而亟思圖報也。韓信之於漂母，鉅黷之於趙盾，其著者也。至於戰國時魏信陵君、齊孟嘗君、趙平原君、楚春申君之養士，無不是純藉恩德以服人者也。惟以恩德對人，尤要出之於至誠，則感人更深也！現在看唐太宗之於尉遲敬德的一段事，唐史載：劉武周降將尋相等多叛去，諸將疑尉遲敬德，囚之軍中，屈突通殷開山言於世民曰：「敬德饒勇絕倫，今既囚之，必生怨望，留之恐爲後患，不如遂殺之。」世民曰：「敬德若叛，豈在尋相等後耶？」遂命釋之，引入臥內，賜之金曰：「以丈夫意氣相期，勿以小嫌介意，吾終不信讒言，以害忠良，公宜體之，必欲去者，此金相資，表一時共事之情也。」（真是大英雄襟度）。已而世民以五百騎行陣地，王世充帥師萬餘，猝至圍之。單雄信引梁直趨世民，敬德躍馬大呼

，橫刺雄信墜馬，（真是英雄肝膽）。屈突通引大軍繼至，世充兵大敗，僅以身免厄。世民謂敬德曰：「何相報之速也？」這全是英雄待英雄的大氣度大手段，既釋其囚，復引入臥內，復去留任之，且備金帛贈，非唐太宗又曷可能？

又史載：桂陽王休範舉兵潯陽，蕭道成擊斬之，而賊衆不知，尙破台軍而進。宮中傳言，休範已在新亭，士庶惶惑，詣壘投名者已千數，及至，乃道成也。道成隨得輒燒之。登城謂曰：「劉體範父子已戮，死尸在南岡下，我是蕭平南，汝等名字，皆已焚燒，勿懼也！」衆皆感愧而服。隨得輒燒之，這是何等雅量，不窮究，不誅連，不懼其後爲反側，且燒而滅其迹，以示恩德之誠，又豈常人所能及也！

我們再看宋史載：孔守正與王榮侍宋太宗宴，大醉，爭論邊功於駕前，失儀態當罪，侍臣請以屬吏上弗許。明日孔王俱詣請罪，上曰：「朕亦大醉，漫復不省。」此雖係小事，然以當時而言，究之難使臣下甘心，不究又有失君上威嚴，既不允屬之吏以治其罪，復謂朕亦大醉以安其心。這既寬大又灑脫，小恩小德行於君臣之間，亦復良多人情味也。又如：後唐明宗時，有僧遊西域，得佛牙以獻，帝示群臣。學士趙鳳進曰：「世傳佛牙水火不能傷，請驗其真僞，」即舉斧斫之，應手而碎。明宗不之究。這看來也是一小事，實則不但以當時專制君王之嚴而言，不易容許有此事態，即以今日民主政治而言，上下之間，亦不易有此等情趣，此正是見人主之御人蒞下，不但大處宜寬，小處亦宜寬。在寬大之中，無恩德正所以爲恩德，無權術正所以爲權術也。惟寬厚包容，宜有分際有尺寸。故許魯齋謂：「人要寬厚包容，却要分限嚴。分限不嚴，則事不可立，人得而侮之矣。魏公素寬厚，及至朝廷事，凜然不可犯，所以爲當世名臣。今日寬厚者易犯，威嚴者少容，於事業之際，皆有病。」誠不刊之論也。

昔諸葛亮治蜀，嚴刑峻法，不稍寬假，恩威並行，國以大治。孝直微嫌其剛猛，曾謂亮曰：「昔高祖入關，約法三章，秦民知德，今君假借威力，跨據一州，初有其國，未垂惠撫，且客主之義，宜相降下，願緩刑弛禁，以慰其望。」亮曰：「君知其一，未知其二，秦以無道，政苛民怨，匹夫大呼，天下土崩，高祖因之，可以寬濟。劉璋闇弱，自焉以來，有累世之恩，文法羈縻，互相承奉，德政不舉，威刑不顯，蜀土人士，專權自恣，君臣之道，漸以陵替。寵之以位，位極則賤；順之以恩，恩竭則慢；所以至弊，實由於此。吾今威之以法，法行則知恩；限之以爵，爵加則知榮；榮恩並濟，上下有節；爲治之要，於斯而著矣。」此卽「政寬則濟之以猛」與「治亂世用重典」之原則也。惟曾文正公則認爲用恩威莫如仁禮。嘗謂：「帶兵之道，用恩莫如用仁，用威莫如用禮。仁者，卽所謂欲立立人，欲達達人也。待弁勇如待子弟之心，常望其成立，望其發達，則人知恩矣。禮者，卽所謂無衆寡，無小大，無敢慢，泰而不驕也。正其衣冠，尊其瞻視，儼然人望而畏之；持之以敬，臨之以莊，無形無聲之際，常有儼然難犯之象，則人知威矣。守斯二者，雖蠻貊之邦行矣。」仁以立人，禮以接人，恩以懷人，威以服人，仁禮之用也。用仁禮可以達到恩威併濟，用恩威亦可以達到仁禮併行。皆對人之大道也？故許魯齋謂：「孔子曰：政寬則民慢，慢則糾之以猛。猛則民殘，殘則施之以寬。寬以濟猛，猛以濟寬，政是以和，斯不易之常道也。」爲政固如是，對人御人，亦莫不如是也。

無逸子有言曰：「惟恩不可以私加，威不可以怒行。恩私於親，則衆不服，威行於怒，則衆不懼。此中怒字，尤爲人所易犯；一般人誤認不怒則不威，於是而欲立其威，便妄行其怒。君之對臣，長官之對屬僚，將帥之對士卒，甚至父之對子，夫之對婦，兄之對弟，長之對幼，均莫不以此爲無如我何之特權，或

則怒言相加，或則怒氣相凌，或則怒色相見，實則不但絲毫無益於威，且有損於威；不但無益於己，亦復有損於己。」薛文清公自謂：「二十年治一怒字，尚未消磨得盡，以是知克己最難。」佛家戒怒，道家戒怒，儒家又忌，即兵家法家亦莫不戒怒。杜靜菴曰：「惱怒只害得自己，何嘗害得人。其能害人者，必自惱怒生出枝節也。」此言最宜三思，夫怒所以動氣也，而君子貴乎能忍氣。怒所以拒人也，而君子貴乎能容人；怒所以責人也，而君子貴乎責己。李西溫又謂：「疾言遽色，厲聲怒氣，原無用處，萬事萬物，只以心平氣和處之，必有妙應。」又云：「但念自己有幾分不是，則我之氣平；肯說自己一箇不是，即人之氣亦平。」曾文正公亦云：「聲音笑貌之拒人，每苦不自見，苦於不自知。」苦行頭陀云：「佛相莊嚴，總是一片慈和相。菩薩慈悲，却半點不會予人。」故曰：無恩而大恩生，無威則大威至。能於此等處體認，則恩威之道，止矣盡矣！

九 服人之要道上

服人之要，在以道而不以術，以德而不以力。孟子曰：「以力假仁者霸，霸必有大國。以德行仁者王，王不待大。湯以七十里，文王以百里。以力服人者，非心服也，力不瞻也。以德服人者，中心悅而誠服也；如七十子之服孔子也。」詩云：自西自東，自南自北，無思不服，此之謂也。」所謂以德服人者，就是修己以德，端拱無爲，使人皆服之而已。乃修己而內聖，以聖德照臨於天下，使人皆仰之慕之尊之敬之者是。惟孟子所講的服人之道，除「以德」外，緊接着尚有「行仁」二字。這就是說！僅是立己以德還不够，尚須行仁於天下。亦即是說：尚須愛人利人，濟人救人；也就是立人達人之道。夫欲人之服我，祇是己

立己達，不足使人盡服也。最要者，在能人欲立則我立之，人欲達則我達之。人有困則我濟之，人有難則我解之。欲則遂之，利則歸之；志則成之，害則免之。純是一片仁者心懷，我祇爲人而不爲我，我祇利人而不利我，我祇愛人而不愛我，我祇尊人而不尊我，又何患人之不我服也。故孔子曰：「以富貴而下人，何人不尊；以富貴而愛人，何人不親。」是故以富而能富人者，欲貧不可得也；以貴而能貴人者，欲賤不可得也；以達而能達人者，欲窮不可得也。」（以上見家語）。孟子又曰：「愛人者，人恒愛之；敬人者，人恒敬之。」「行仁政而王，莫之能禦也。」又引放勳之言曰：「勢之來之，臣之直之，輔之翼之，使自得之，又從而振德之。」墨子曰：「有力者，疾（速也）以助人；有財者，勉以分人；有道者，勸以教人。」這無一不是服人之要道。一個人處世待人，如能謹守：舍己以爲人，虧己以利人，薄己以厚人，損己以益人的四大原則，未有不能使人中心悅而誠服者也。這就是老子所說的：「既以爲人已愈有，既以與人己愈多」的道理。惟此須出之以至誠，至德而輔以至誠，其感人尤深。人有德於我，雖一飯之惠不忘；我有德於人，雖救死之恩必忘。『不可爲他人言及，我於彼有惠有恩；更不可望報。此即古人所謂：「施人勿望報，受施幸勿忘」之意也。』

其次，要服人，就要成人之美，譽人之善。孔子曰：「君子成人之美，不成人之惡，小人反是。」又曰：「毀人之善以爲善，狡奸懷詐以爲智，幸人之有過，耻學而羞不能，小人也。」稱譽人之長，與成全人之美，均足以使人產生一種由衷的喜悅。若掠人之美以爲己美，貪人之功以爲己功，竊人之善以爲己善，則所宜切戒者也。故顏之推曰：「凡有一言取於人者，皆顯稱之，不可竊人之美，以爲己力。」李翱曰：「古之君子，於人之善，懼不能知；既知之，耻不能譽之；能譽之，耻不能成之。」要能如是，就要盡

大涵養大功力。並了然於我譽人，人亦譽我；我成其美，人亦成我之美；我爲人人，人人亦自爲我也。要成人之美，就要善推舉人，善玉成人。玉成人之美，即是凡人有計劃，有圖謀、有作爲、有企求，凡我力之所能及，必予之以同情，予之以援手，使之能立能成。切不可爾爲爾，我爲我，愛惜己力，愛惜羽毛，而袖手旁觀，讓其自生自滅，自成自敗。彼之有成，若我之成；彼能立，若我之立。此不但爲我栽成朋友，且亦爲天地間培養人才之道也。至推舉人。彼原不如我，推舉之而使其如我，再推舉之而使其勝於我，即居我上，亦無尤！如鮑叔之推舉管仲然，方顯得我大。居此等處，切不可嫉才妒能。爲天下舉才，爲天地惜才，惟有大仁心者能之。做領袖者則尤然！應以爲天下選拔人才爲第一要務。鮑叔舉管仲相桓公，致桓公於霸。管仲病篤時，桓公問誰可爲相者，管仲以平時未能留心與裁成繼任人才，却無以對，反曰：「知臣莫若君」。桓公以易牙開方豎刁爲問，管仲告之以易牙殺子以適君，非人情，不可。開方倍親以適君，非人情，不可。豎刁自官以適君，非人情，不可。故管仲死，桓公身死不葬，而齊之霸業亦隳。故孟子曰：「堯以不得舜爲己憂，舜以不得禹、皋陶爲己憂；夫以百畝之不易爲己憂者，農夫也。分人以財謂之惠，教人以善謂之忠，爲天下得人謂之仁。是故以天下與人易，爲天下得人難！」能爲天下得人者，不佞所以使一人服，而所以使天下人服，使後世人亦服也。

惟薦舉人才，不可以此市恩。以之市恩，則祇可服一人；不以之市恩，則可服天下後世人矣！昔宋時王沂公當國，進退士人，莫已知者。范文正公乘間諷之曰：「明揚士類，宰相之任，公盛德獨少此耳。」沂公曰：「夫執政而欲使恩歸己，怨將誰歸？」范公服其言，後世人亦欽其德也。又李九成謂：「李文正公防爲相，有求差遣，見其才可用，必正色拒之，已而擢用。或不足用，必和顏溫語待之，子弟問故？公曰

：用賢，人主之事，若受其請，是市恩也，故峻絕之，使恩歸於上。若其不用者，既失所望，若無尊辭，取怨之道也。使其知所免，而更勵其進也。」在此，我們可以看出的他們博大溫良，與公忠體國，敦厚有體之情。

惟薦舉或選拔人才，不可僅於干求者中求之。史載：「程伊川一日與韓持國、范夷叟泛舟於潁昌西湖，有一官員來謁，謂有急切公事，既乃是求薦。伊川曰：大資居位，却不求人，乃使人倒來求己，是甚道理？夷叟云：只爲正叔太執，求薦，常事也。伊川云：不然！只爲曾有不求者不與，來求者與之，遂致人如此。持國便服。」在此，我們可以看出天下之所以干求者衆，只在求者與之，不求者不與耳。若用人者，常能留心天下人才，每能於不求者中選用人才，於無請託者中選用人才，並於無人薦舉者中選用人才，則可省干求請託之煩擾；且亦可使人祇從事於修德修學養才養能即可矣，不必徒從事於人事之結合；且取才之道，亦廣大千萬倍矣。同時，無干求、無請託、無薦舉而被知用，其感服人心又爲何如？可知也。

其次，在能以禮服人。孔子曰：「恭而無禮則勞，慎而無禮則憊，勇而無禮則亂，直而無禮則絞。」又曰：「身不用禮而望禮於人，身不用德而望德於人，亂也。」（顏回引孔子言，見家語疏證）。天玄子曰：「禮者所以範人，亦所以服人。所以敬人，亦所以自敬。」柏拉圖亦謂：「我無禮於人，其耻甚於人之無禮加於我。」劉伯溫謂：「惟禮可以沮暴，惟誠可以破詐。」蓋禮人即所以自禮也，慢人即所自慢也，惡人即所以自惡也，尊人即所以自尊也。凡己所加諸人者，人必反諸己。故釋迦佛謂：「惡人害賢者，猶仰天而唾，唾不至天，還從己墮。如逆風揚塵，塵不至彼，還盆己身。」禮者，所以敬人也。無逸子謂：「敬禮於人，則人服之；敬禮於神，則神佑之；敬禮於天，則天助之。此不易之理也。荀子影爲對人之

道：不但對賢者宜有禮，即不肖者亦宜有禮。如曰：「仁者必敬人。人非賢則不肖也；人賢而不敬，則是禽獸也；人不肖而不敬，則是狎虎也；禽獸則亂，狎虎則危，災及其身矣。」人在社會間，不能獨處孤立，孤立則危。不孤立則有交，君臣上下之間，父子夫婦之間，兄弟長幼之間，與四海內朋友之間，無不有交，交則必賴禮以爲之維繫，使明分而共守之，方不至於悖亂而無序。禮虧則慢，禮過則詖，如其分際最難。故史摺臣謂：「待富貴人，不難有禮，而難有體。待貧賤人，不難有恩，而難有禮。」非經驗過來人，何能語此？夫禮，不難於始，而難於終。不難於疏，而難於親。總之，無論對任何人，待之以禮，禮而有體，恰如其分，必無怨，久則必能使其自服也。

又次：在能以坦誠服人。一坦誠則明明白白，一坦誠則平平蕩蕩，一坦誠則自自然然。即古人所謂「開誠心，佈公道。」所謂「至性感人，至情移人。」所謂「惟坦誠可以格天地，而服鬼神」也。如郭子儀單騎赴回紇營，因而服回紇，示以坦誠也。魚朝恩欲加害子儀，邀遊章敬寺，將士請裹甲以從，子儀不許，從家僅數人往，使朝恩感動，撫膺流涕，示以坦誠也。當子儀權傾天下，勇略震主之時，朝恩與程元振讒謗百端，然「詔書一紙徵之，無不即日就道。」故能「由是讒謗不行。」示人以坦誠也。故史稱：「天下以其身爲安危者殆三十年，功蓋天下而不疑；位極人臣，而衆不嫉；窮奢極欲，而人不之非。」其所以能至此者，無一莫非坦誠之效。王船山讀通論曾論子儀之爲人有云：「汾陽於位之崇替，權之去留，上之疑信，讒佞之起滅，乃至功之成與不成，俱至則受之，受則任之，而無所容心於其間；情至平矣，而天下不能測其所爲。山有跛陀，則測其峯之起伏，水有灘磧，則測其波之回旋，平平蕩蕩，無高無下，無曲無奇，而物惡從測之哉？天下既共見之，而終莫測之，平情之爲用也。四海在其度中，賢不肖萬殊之情，

歸其範圍矣。」其所謂「平情」，所謂「無高無下，無曲無奇」，所謂「平平蕩蕩」，所謂「天下共見之」，皆在言其坦誠也。人一坦誠，則自無往不直，無往不服矣！也惟有坦誠，方能「至則受之，受則任之」，而「無所容心於其間」也。

十 服人之要道中

上面我們談到服人之道，要以德服人，以誠服人，以成人之美，譽人之善服人，以善推舉人服人，並以禮服人；這些雖無不是家常閒談，然其中確有無上至理存焉！一位人在社會上爲人處世，有不少雖貴有天子王侯之尊，亦猶獨夫，甚至衆叛親離者；有許多即身無立錐之地，亦能使人心悅誠服，而爭爲歸往者；其中自有妙道存焉也。

現在我們再繼續說幾點：服人之要，在能以理服人，以恕服人。天下事，總不外一理。聖人千言萬語，祇是教人明理。理明則事明，事明則自無怨尤於心中矣。理明後，自能了當天下萬物，豈僅爲能服人而已哉！昔「韓魏公在政府，與歐陽公共事，歐公見人有不中理者，輒岐折之，故人多怨。公則從容諷之以不可之理而已，未嘗岐折之也。凡人語及所不平，氣必動，色必變，辭必厲，唯公不然。便說到小人忘恩負義，欲傾已處，辭和氣平，如道尋常事。」「又嘗夜作書，令一侍兵執燭，忽他顧燃公鬚，公遽以袖摩之，作書如故。少頃回顧，已易一兵，公恐主吏譴之，亟呼曰：勿責，渠今已解執燭矣。」仁慈寬恕之量，有如此者。此其能以涵養功夫，變化氣質，而欲使天下盡在理中，盡在所容中。所以有過人處也。故終其身無怨尤之集。朱家片言能脫季布之厄，蒯通數語能獲高帝之釋，皆以理服人也。凡此之例，舉不勝舉。

至若以恕服人，乃所以見容量也。恕人者，人恕之；容人者，人容之。能有量之人，不但能服被容之人，且能服被容者以外的人。昔「呂文穆公蒙正，參知政事，初入朝堂，有朝士指之曰：『是子亦參政耶？公伴爲不聞而過之，同列欲詰其人，公止之。』時人皆服其雅量。」止不求知慢我者，我便可永無介蒂於心中矣。又如宋元學案引步里客談云：「富文忠公弼，宋名臣也。少時有詬者，如不聞知。或告之，則曰：『恐罵他人。』曰：『斥公名。』曰：『安知天下無同姓名者？』這不但可見其人之容量，而且可省却許多是非。又如蜀志載：『蜀東曹掾楊戲，素簡略，大司馬蔣琬與言，時不應。或謂琬曰：『戲慢公矣。』琬曰：『人心不同，各如其面。面從後言，古人所戒。戲欲贊吾是耶，則非其本心；欲反吾言，則顯吾之非，是以默然耳。』又督農楊敏督毀琬曰：『作事憤憤，誠不及前人。』主者請推治之，琬曰：『吾誠不及前人，無可推治。主者請問憤憤之狀，琬曰：『苟其不如，則事不理，事不理，則憤憤矣。』後敏坐事繫獄，衆尤懼其必死。琬心無適莫，敏得免重罪。時人無不服其公正寬厚，敏則自嘆不及也。

又次服人之要術，在能以公服人，以平服人。公其心以對人，平其心以對事。對人處事，總宜秤停輕重，求個公平二字，則人未有不服者。毋以公爲私，毋以私害公。二語最宜銘諸肺腑。史載：「范文忠公鎮爲諫官，趙清獻公并爲御史，以論事有隙。主荆公數毀范公，且曰：『陛下問趙抃，即知其爲人。他日神宗以問清獻，對曰：『忠臣。』上曰：『卿何以知其忠？』對曰：『嘉祐初，神宗猶豫，鎮首請立皇嗣，以安社稷，豈非忠乎？既退，荆公問清獻曰：『公不與景仁有隙乎？』清獻曰：『不敢以私害公。』好一個不敢以私害公，講來容易，做到甚難。既不敢以私害公，自亦不敢以公爲私矣。方之後世，又幾人能及。此不但范公服，神宗服，即荆公亦不得不服也。談到不以公爲私，祇是在廉而不貪四字。此不但宜觀之於其生平，尤須觀之於其

終。顧亭林日知錄謂：「季文子卒，大夫入斂，公在位，宰庀家器爲葬備。無衣帛之妾，無食粟之馬，無藏金，無重器備，君子是以知季文子之忠於公室也。相三君矣，而無私積，可謂不忠乎？諸葛亮自表後主曰：成都有桑八百株，薄田十五頃，子孫衣食，悉仰於家，自有餘饒。至於臣在外，無別調度，隨身衣食，悉仰於官，不別治生，以長尺寸。若臣死之日，不使內有餘帛，外有贏財，以負陛下。及卒，如其所言。夫廉，不過人臣之一節，而左氏稱之爲忠。孔明以爲無負者，誠以人臣之欺君誤國，必自貪其於貨賂也。」讀諸葛亮表言，其操守，其志趣，其肝膽，其赤誠，無不字字見血，語語心長，直可與日月併明，讀之不感服而被其化者，必禽獸也！欲服人服世服天下後世，不但貪職枉法，貨賂自肥，爲所大戒；即人情餽贈，亦宜知免。王朗川言行彙纂載：「雲南大理府出石屏，官其地者，每勞民傷財，載以餽人。有邦伯獨寓意於送行詩，有云：相思莫遣石屏賄，留刻南中德政碑。又河南土產磨菰線香，宦游者，每取以餽當路。于肅愍公巡撫其地，絕無所取。有詩云：手帕磨菰與線香，本資民用反爲殃；清風兩袖朝天去，免得閭閻話短長。」這雖是小事，然而由此可看出高風亮節，小節立，則大節亦自可立矣。取財之道多矣，欲發財則不必作官，以官發財，終有暴敗之一日。孔子曰：「言悖而出者，亦悖而入。貨悖而入者，亦悖而出。」豈祇悖出？身敗名裂率皆由此。爲一身計，不必爲財；爲子孫計，不必留財，財多，愛之適足以害之也。清廉自守，留個好榜樣與兒孫與世人，亦積德多矣，豈僅能使人心悅誠服而已哉！

談到平，世間事最怕是平，不平則鳴。無論嚴與寬，均是平則服，不平則不服。張南軒曰：「爲政須要平心，不平其心，雖好事亦錯。如抑強扶弱，豈非好事，往往只這裡錯。須如明鏡然，妍自妍，醜自醜，何預吾事。若先以其人爲醜，則相次見此人，無往而非醜矣。」平其心，尤須能平其氣，平其情。人

心之所以難平者，只是在氣擾之，情牽之耳。諸葛之名言有：「吾心如秤，不爲他人作輕重。」其一生功業之立，全在一平字。不平則無以勝人心而致治理也。三國志作者陳壽評諸葛亮之言曰：「諸葛亮之爲相國也，撫百姓，示儀軌，約官職，從權制，開誠心，布公道，盡忠益時者，雖疏必賞；犯法怠慢者，雖親必罰；服罪輸情者，雖重必釋；游辭巧飾者，雖輕必戮；善無微而不賞，惡無纖而不貶。庶事精練，物理其本；循名責實，虛僞不齒；終於邦域之內，咸畏而愛之。刑政雖峻，而無怨者，以其用心平而勸戒明也。可謂識治之良才，管蕭之亞匹矣。」自天子以至於庶人，法律之前，人人平等，不徇於親貴，不枉於特權，不縱於顯達，不宥於愛憎，則雖爲嚴猛苛刻之治，亦無怨也。否則，即以寬大仁厚爲治，亦不足以服人心矣。

最後，我們要說的，就是要以老子的「不爭之德」服人。老子曰：「上善若水，水善利萬物而不爭。處衆人之所惡，故幾於道。」又曰：「天之道，利而不害；聖人之道，爲而不爭。」處名而不與人爭名，處利而不與人爭利，處得而不與人爭得，處功而不與人爭功。不但不爭，而且助之利之；如此又何患人之不服。爭則必先人，必上人，先人上人則人必嫉忌，甚至害之。故老子又主張「處下」，主張「居後」。楊子謂：「自後者人先之，自下者人高之。」禮記云：「君子貴人而賤己，先人而後己。」能後己則與人無爭，無爭則無尤。這「不爭之德」，在儒家即是「讓德」。天玄子曰：「凡事讓人一着，則自海闊天空。遇利後人一着，則自有餘不盡。」大事大讓，小事小讓。不但於富貴功名利得之時，我能讓人；即於毀譽是非曲直之際，言談意氣神色之間，亦能讓人一着，便自可減少許多閒意氣閒煩惱；過後人亦自服我。高道淳謂：「不辱人以不堪，不愧人以不知，不傲人以不如，不疑人以不肖。故曰君子不欲多上人！是亦寡

怨之道也。」本來，爭勝爭得與上人先人之心，人皆有之；惟聖人爲能克制此心。凡是「等處，能思量一下，大凡我之所欲得者，人皆欲得之；我之所欲成者，人皆欲成之。人得我失，我不願；我得人失，人亦不願；於是而克己以讓人一着，以遂其願，則人必服。人得其利，我得其人；人得其名，我得其心。是所失者小，而所得者大也。故曾國藩有言曰：「凡有血氣，皆有爭心。人之好勝，誰不如我。施諸己而不顧，亦勿施於人，此強恕之事也。一日強恕，日日強恕；一事強恕，事事強恕；久之則漸近自然。以之修身，則順而安；以之涉世，則諧而祥。」強恕之道，所以克爭心止勝心也。凡事能損己一些，將便宜讓人；吃虧一些，將利益讓人；誰無血性，豈有不服我哉！我行我心，即不能服其人，又何尤？

一一 服人之要道下

人與人相處，總要以誠心待人，以善意迎人，以和氣待人，以禮貌接人。無論對師對友，對上對下，總貴以誠實處之。此即古哲所謂「誠可格天，誠可感人。」及「與人以實，雖疏必密。與人以虛，雖戚必疏」者是也。夫人品不齊，待人之道，亦必因人而異。李西滙有云：「遇欺詐的人，以誠心感動之。遇暴戾的人，以和氣薰陶之。遇貪多務得的人，以廉耻獎掖之。遇傾邪私曲的人，以名義氣節激勵之。天下無不入我陶冶中矣。」剛者附之以柔。柔者振之以剛。強者抑之使弱，弱者激之使強。緩者平之，怒者解之；恐者安之；畏者懷之；近者正之，遠者親之，危者扶之，困者解之；奔競者退之，恬淡者進之；有德者立之，有欲者遂之；在貧賤中者拔之，在患難中者濟之。如此，則未有不能服人者矣！

陶覺謂：「凡待人接物，須是自家作主，切不可因人起見。如人薄我，我亦薄之；人慢我，我亦慢之。

；甚至人謗毀我，我亦謗毀之；則與彼同一識見矣。須是彼薄我厚，彼慢我敬，彼謗毀，我不謗毀；方能轉人，不爲人所轉。」如宋史載：王文正公每薦寇萊公準，而準則數短公，真宗告之，而公反稱許準爲忠直。先是公在中書，寇在密院，中書偶倒用印，密院却不放過，勾吏行遣。他日密院亦倒用印，中書吏亦呈行遣，公問吏等，且道密院當初行遣是否？曰：不是。公曰：既不是，不要學他不是。且後又復薦準於真宗，最後終使準自嘆不如。此卽是一例。故老子曰：「以德報怨。」人若以怨報怨，則怨無已時矣。

待人之道，陳發交謂：「待君子易，待小人難；待有才之小人則尤難，待有功之小人則益難。」此惟有寬大渾厚處之。宏氣度所以養德，厚心術所以養和，顧顏面所以養耻，留有餘不盡之地，所以養有餘不盡之氣。待君子如是，待小人尤然。總要爲其留有餘地步，使其尚有顧惜，便可「放下屠刀，立地成佛。」而朝爲小人，夕爲君子矣。呂坤有言：「人到無所顧惜時，君父之尊，不能使之嚴；鼎鑊之畏，不能使之懼；千言萬語，不能使之喻；到此境地，雖聖人亦無如之何也矣。聖人知其然也，每養其體面，體其私情，而不使至於無所顧惜。」聖人之待人也，常能於有罪中求無罪，於有過中求無過，於不可忍處求可忍，於不可有處求可有。盡其忠誠，致其婉曲，稍予寬假，小用包荒，俾其感而無怨，釋焉而改，便可一念回天矣。此在我爲長厚心，爲盛德事；在人則有無限轉趣，無限生機！故李西滙謂：「攻人之過勿太嚴，要思其堪受。教人以善勿過高，要令其可從。」「稱人之善，當據其跡，不當苛其心。攻人之失，當原其心，不當泥其跡。」此皆留有餘不盡地之法也。

孔子曰：「躬自厚，而薄責於人。」此是聖門待人心法。其實己也厚，則日進於德，而人皆仰之。其責人也薄，則與人爲善，而人皆德之。李西滙謂：「自家好處掩藏幾分，這是涵蓄以養深；別人不好處掩

觀幾分，這是涵容以養厚。」又謂：「君子患自處太高，絕人太甚；聖人嘉善而矜不能，自是道理合當如是。雖天下極愚人，我當憫念他，教導他，安見不同歸於善。」惟化君子易，化小人難。若就社會家國言，則化十君子，不如化一小人。知其不可教而教之，知其不可化而化之，非聖人不能也。故倭仁謂：「知其不可爲而爲之，滿腔惻隱之心也，不問世道人心如何，這一副與人爲善熱腸，斷冷不得。」爲人切不可以聖人望人，而以衆人自待。以聖人自期，則其責己也嚴；以衆人待人，則其責人也寬。

孟子告齊宣王曰：「君之視臣如手足，則臣視君如腹心；君之視臣如犬馬，則臣視君如國人；君之視臣如土芥，則臣視君如寇讎。」此不但君臣爲然也！故凡我欲人之施諸於我者，我必先施之於人。我欲人之無加諸於我者，我必先無加諸於人。故孔子垂「先施之」之訓。孔子言君子之道曰：「君子之道四；丘未能一焉；所求乎子以事父，未能也；所求乎臣以事君，未能也；所求乎弟以事兄，未能也；所求乎朋友，先施之，未能也。」「先施之」三字，實爲事業成功之寶鑰。即老子所謂：「將欲取之，必先予之」者是也。蓋愛人者，人恆愛之；敬人者，人恆敬之；德人者，人恆德之；助人者，人恆助之。所施者多，所獲者厚，所施者廣，所成者大。昔者，舜曾親耕歷山，漁雷澤，陶河濱，於是歷山之人皆讓畔，雷澤之人皆讓居，河濱器皆不苦窳。其勞身以服務於天下也如此，故其成就也如彼。禹治洪水，披九山，通九澤，決九河，定九州，在外九年，三過家門不入，腓無胈，脛無毛。其勞身以服務於天下也如此，故其成就也亦如彼。其次如楚漢爭雄之際，劇通說韓信背漢和楚，兩利俱存，三分天下，鼎足而居，割大弱彊，以立諸侯，而爲天下盟主。韓信始終未聽從，不忍背漢王者，在其事項王之時，官不過郎中，位不過執戟，言不聽，計不用，而漢王則授彼上將軍，予彼數萬衆，並解衣衣之，推食食之。其答劇通之言有曰：「漢王

遇我甚厚，載我以其車，衣我以其衣，食我以其食。吾聞之，乘人之車者，載人之患，衣人之衣者，懷人之憂，食人之食者，死人之事。吾豈可忘利背義乎！」設韓信當時從劉通言，則歷史當又改觀，天下大業，或非劉有也。夷門侯嬴及市屠朱亥之所以諸以死報信陵君者，以其能屈已數枉顧又卑身恭禮以待也。

昔晉豫讓爲智伯報仇行刺趙襄子也。變名姓爲刑人，漆身爲厲，吞炭爲啞，使形狀不可知，殘身苦形以圖刺襄子，兩次俱未果，爲襄子執之。乃數豫讓曰：「子不當事范中行氏乎？智伯盡滅之，而子不爲報仇，而反委質臣於智伯，智伯亦已死矣，而子獨何以爲之報仇之深也。」豫讓答曰：「臣事范中行氏，以衆人遇我，我故衆人報之；至於智伯，國士遇我，我故國士報之。」終伏劍以死。又如聶政之刺韓相俠累，自皮面抉眼破腹屠腸以死者，所以報嚴仲子數顧也，田光之自刎以見信於燕丹，侯嬴之自刎以申謝無忌，所以報兩君之優禮枉顧也。樊於期逃秦之燕，奉丹以首，資荊軻以入秦；王奢去齊之魏，臨城自刎以存魏卻齊；二子之所以爲報者，在激義合士酬知也。荊軻之湛七族，要離之燒妻子，皆然也。又如清代中興名將胡林翼，爲鮑超一生知己，教之誨之，啓之拔之，有如手足，迨胡病劇之際，鮑超冒斧鉞之誅，微服經戰區行數百里，至武昌探胡病，林翼之曰：「大敵當前，擅離職守，國法安在耶？」鮑超以身投林翼懷中，泣曰：「冒萬死而來，能見公一二，死無憾也！」林翼撫之，亦痛哭不已！其感人又爲何如也？故曰：「士爲知己者死，女爲悅己者容。」又曰：「桀犬可使吠堯，跖客可使刺由」；良有以也。是故西伯敬老尊賢，而呂望、太顛、閔天、散宜生、鬻子爲臣；湯三聘有莘，而伊尹爲宰；劉備三顧南陽，而孔明以出，蓋禮一所以來十，罪一所以去百，敬人所以尊身，助人所以成己也。

一二一 運用人類通有之弱點

人類是有一種普遍的幾乎是全數通有之弱點可供利用的。無論任何一個成功的領袖，都懂得這個策略，無意或有意中知之或不知中運用這個策略。所以必須審其情性，知其欲望，察其意志，了其安危，明其心願、循其需要，而為適當之操縱與控制，並於「恰到好處」的時機驅使之而為你用。一個偉大的領袖，無不要利用輿論，然而這些都是可以製造的。以及所謂時勢，所謂潮流，所謂環境，亦無一而不可製造。有則因之，無則創之；有則乘之，無則造之。總之，你有某種意圖或某種需要，即使是一種大理想，你於要對方或國人行動之前，你便必須先將之注入對方或國人的思想中去，使成為對方或整個國人的需要，而後你再循之而行。這一點是最要緊的前提。由匹夫而起的暴君希忒拉曾云：「使人民相信惟他們能有和平之秘訣，惟和平能使人得着幸福。同時審慎謹嚴地伺衆意他注，或事情繁雜瑣碎不引起注意與干涉之時，潛施壓力，或公然攘奪，得寸進尺地以開拓與鞏固其地位。這純粹為利用人類弱點的策略，苟對方不知如何以毒攻毒，其效直如數理之足憑。」他自己也因為利用這個策略，而得到成功。他在德國毅然決然地施以古今無比之獨裁政治者，是他曾把握住在這一個時代裏德國民衆的弱點。他曾說：「民衆受數載專橫之統治者，過於愛垂頭乞憐的人，其視絕對之主義，比不知如何使用之自由更為滿意。」以是，他在德國便毫無顧忌地施行施施推推起來。如果他要在一個喘息於專制淫威下的時代裏，他定會喊起「我們需要自由盡於需要空氣」的口號，以及「為自由而戰爭，為自由而流血，乃人類無上之光榮」等標幟，來藉以號召羣衆爭集於其寶座之下，驅使羣衆代其赴湯蹈火。並利用人類通有之虛榮心弱點，便以恢復德意志歷史之光

爲爲人類的利益而增多與牢鎖擁護他的羣衆之目的。

在他們人類通有的利己心的弱點，便爲了要使自己成功而必需要戰爭，及這種或那種的行動時，便老早就爲人類創設一些這種或那種行動，甚至是戰爭，並非我自己所需要的，而爲全數人民，即整個民族或國際所必需者等等空想，使民衆相信以後之行動、戰爭、犧牲、痛苦……等，全是爲的自己而非別人。我們一翻開第一次世界大戰時協約國與同盟國的宣傳文字，及第二次世界大戰中軸心國與同盟國的宣傳文字，就可由其矛盾之表現而發現內幕的異象。威廉二世及希忒拉之發動戰爭，並非德國人民之真正需要戰爭，並非是戰場上之戰士需要戰爭，而實爲其野心的需要。他憧憬於其偉大理想的實現，他追蹤於其在史乘上超前空後的事蹟之創成而需要。可是，他反說這是德國民族的生存所需要，即每一個人民自己或自己的子孫所需要，最後，使死者至死猶以爲是替自己而死。他們利用人類通有之厭舊喜新的弱點。於是在「亂極」的時代，便以和平相號召，縱使是他同樣地須用戰爭達到其目的，可是，他說戰爭是全爲和平而戰爭，他曾向人民發預約券，說和平就在後頭，待目的已達到，爲了鞏固地位，展拓事業，維持久遠起見，他確會給予人民以一時期的和平。可是，他的兌現，是想建立自己的信用，而想做一筆更大的生意。在「治極」的時代，便以叛亂相號召，他會有許多藉口，如社會制度之不合理，政治制度之不合理，生產制度之不合理……等。總之，他會向人民預售在後頭他自己將有更大的幸福給與他們之券票。歷史上所有之政治體制是循環的，治亂是週期的。中國幾千年之政治統制史，可以說是儒外法內，或法外儒內，而濟之以道家精神的統制史。每一個特殊的具有統治天才的人物，他們都懂得「極則生弊，生弊則反」的原則，他們更懂得時代已走到循環與週期的那一點上。於是儒、法、道、三家之治術，便循環地週而復始地交替着

作用於當代人類之弱點上。

他們懂得人類愛小利貪小便宜，和喜歡目前之現實利益等等弱點，便毫無吝嗇地給予。拿破崙曾經說過：「利益就是庸俗人們行動的唯一鑰匙」。亞歷山大帝亦曾說過：「人民常是爲目前的現實的小惠小利而感服其君上，至遠大的利益或禍害，則非其所能知與所願過問的。」他們把握住這一點，於是便常在人民的現實上，製造一些小幸福小利益之泡沫，以博得他們之擁護與歌功頌德，以鞏固自己的治權與統治地位，而暗中又偷偷地於無形中盜回更大更多的利益。他們利用人類的英雄與奴隸的兩種矛盾屬性，於是常提起人民的自尊心，發皇其英雄情操，而使其自己鎖着自己，用腳將自己踏入奴隸的屬性那面去。一個偉大的領袖，其唯一祕訣，是在使政府及法律成爲自己的奴隸，而借政府及法律又奴隸全數人民，這是一天經地義符合自然的定律。他們一有想像或將有一行動之先，便明示或暗示其御用的文人製造一些合理的空氣，偷偷地移植於人類自己的心中，表示這是屬於他們自己的。譬如拿法律來說罷，拿破崙法典，就是如是而產生。俾斯麥是可以做十九世紀全數迪克推多的代表，爲了要想把自己一方站在合理與合法的地位，便極力去歪曲事實與真理，當他預備違背憲法以利於陸軍時，便開始解釋憲法，作各種無謂與細微的分析，咬文嚼字吹毛求疵地去找縫隙漏洞。其次有時他們創造法律，然後自己跳入法律裏面，再叫人民遵守法律。他們先有了想像或需要，然後示人按意創造法律，再利用人類的英雄屬性，告訴他們這是屬於你們自己的，我遵守法律，是爲了必須服從人民的公意，你們遵守法律，是服從你們自己。最後，便利用人類的奴隸屬性，將這鎖鍊將他們鎖住。其實，他是叫法律跟着他走，再叫人們跟着法律走。他要做皇帝，就預造皇帝的法律；他要做總統，就預造總統的法律；他要獨裁，就預使人民相信獨裁是合理與合法的，獨裁

是人民自己的需要而非他的需要。他需要自由，便預使人民相信自由是較獨裁更為合理，更為需要。而自己則是以人民的意志與需要為依歸。如果要改變一種制度，無論一種任何制度，他便預在人民身上尋出許多反利益點。而利用這反利益點，使人民發覺其現實的不合理，而相信他的後頭確帶有較現實更合理更幸福更利益的東西。於是，一個叛亂的陰謀，一個奪取統治權的陰謀，便已經奠了基。當然，第二步便是擁護他，第三步便是為他而犧牲而流血。同時，又要使他們是為自己，而他是為他們；這是世界上第一等罕有的偉人領袖所運用的策略。普通一般都是利用原有東西，以為鎖鍊。惟當我們必須利用人造人們自己的鎖鍊時，應考察何人可利用；世界上是有許多自願出售自己於統治階級的人，常毋須你示意，便會代你製造精心傑構的鎖鍊來，像商人之無須顧主告訴他我需要什么，便自動地為主顧做恰如己意的東西，這便為不利用之利用。因襲固執前人之統治專利品，和將已被人類所否認所打死的前人統治專利品復辟於人類之思想中，（因為過去之偶像，已有其相當之地盤與魔力，較容易復恬與樹立起來。）這叫做「利用死人」的原則。每一個領袖都會運用這種技術。其次便為唆使自己雇用或蒙養的走狗到人群中，做自己的代言人，而潛植某種行動的前提——即想像，於人民之腦筋中去，使他們以為是屬於自己的而提供領袖們早已預定妥了的東西於其面前，而他則反以俯從民意的姿態接受了這禮物。再次便為大膽的公開地使人製好鎖鍊要求人民承認，甚至無須承認，祇須公佈一下，便不由你不入籠。

這是人類中上等領袖統馭運用之上乘策略，每一個有領袖野心的事業家，都必須學習的策略。其應用之領域很廣，在此，不過略舉幾個很顯明之弱點做例，而每一弱點應用領域亦極廣，運用之妙，惟讀者神而明之耳。

且也，人無不好生而惡死，好逸而惡勞，好安而惡危，好樂而惡苦；亦無不好貴而惡賤，好尊而惡卑，好富而惡貧，好美而惡惡，好利而惡無得，好名而惡無聞；此人之恆情也。順之則生則存，則興則成，逆之則死則亡，則衰則敗。故曰：「人情者，聖人致治之田也。」大禹謨曰：「罔違道以干百姓之譽，罔違百姓以從己之欲。」虞書曰：「天聰明，自我民聰明，天明畏，自我民明畏。」周書曰：「天視自我民視，天聽自我民聽。」俱言順民心，從民意，依民志，據民欲，以爲施治之準則也。禮運有言：「故聖人耐以天下爲一家，以中國爲一人者，非意之也，必知其情，辟於其義，明於其利，達於其患，然後能爲之。」故曰：「舍己以爲人，則人服，舍己以爲國，則國得，舍己以爲天下，則天下人皆爲之下矣！」良以你犧牲自己服務於人，遵循着對方的心志、意圖、慾望、需要，而順承之滿足之；民好治則安之，民好勇則戰之；人好貴則尊之，人好利則富之。因其所欲，而滿其所欲，因其所惡，而除其所以惡，人之所大欲也，一人然，百人萬人以至無窮數的人，諸莫不然，此亦即人類通有之弱點也。

一三 運用對方特有之弱點

在此，我們須承認一個大前提，即是：無論任何人，都有其弱點的，而且有其特有之弱點。御人的技術，就是制服這些弱點的技術。牛、必須穿着鼻子；馬、必須勒着口頭；你如能把握住他人的弱點，則一切自能稱心如願。同時亦必須明瞭自己的弱點。蓋你可以利用對方特有的弱點以御彼，彼亦自會利用你特有的弱點以御你。人類是互相利用的，祇看你技術之高下如何，而卜你成敗得失之果。我們知道：人、無不爲名，亦無不爲利；惟有爲名甚於爲利者，有爲利甚於爲名者，有名利兩爲者；有顯爲名而陰實爲利者

，有顯爲利而陰實爲名者。你不可不予以精確之觀察，而爲縝密之利用的技術之研究。

嘗太公釣於渭水時，即告知文王，用人是和釣魚一樣，有三等權術，第一是「祿等以權」，即一個領袖之以祿取人，等於漁翁之以餌取魚的權術。第二是「死等以權」，即指在重祿之下必有死士，等於香餌之下必有死魚的權術。第三便爲「官等以權」，即指任人時須以其才器之大小而異位，等於因魚之大小而異餌的權術。他接着又說：「縞網餌重，中魚食之，縞隆餌豐，大魚食之。夫魚食其餌，乃牽於縞，人食其祿，乃服於君。故以餌取魚，魚可殺，以祿取人，人可竭。」理雖如是，然必須如上所述必因人而異，爲名者，名之。爲利者，利之。名利兩爲者，名利之。顯爲名而陰實爲利者，則與之以虛名而實之以重利。顯爲利而陰實爲名者，則畀之以陽似爲有利，而陰實能名歸者。能如是，則未有不樂爲用樂爲死矣。這一個大原則，也可以說，凡對方特有的慾望，即爲對方特有的弱點；你能抓着他的弱點，而滿足他的慾望，他即樂爲你用，而爲你效死力矣。蓋你如能利用對方心中的真正慾望之所在而制之，則未有不被制者。當楚漢爭雄，大勢將定之時，漢王追項王至陽夏之南而止軍，與韓信彭越約期會擊楚軍，至固陵，却以信越之軍未至而大敗於楚。於是便請教於子房以諸侯侯不從約之對策，張良是懂得韓信與彭越之大志的，斯時，二人雖一爲淮陰侯，一爲建成侯，然此無濟於事之虛銜，實不能弔其慾。故對曰：「楚兵且破，信越未有分地，其不至固宜，君王能與共分天下，今可立至也；即不能，亦未可知也。君王能自陳以至東海，盡與韓信；睢陽以北至穀城，盡與彭越；使各自爲戰，則楚易破也。」漢王從其言，後信越果不出張良之料，而得會軍垓下，以定天下之大事。廣封地以滿足對方的慾望是一回事，最要緊還是在使其「各自爲戰」。人，無不自私的，與其教他爲你而效死力，不如教他爲他自己而效死力之爲易也；

同時，虛名，亦常爲有力之御人權術。一顆勳章，一紙獎狀，一個榮銜，甚至是幾句慰勉的話，是可以使人心悅誠服鞠躬盡瘁的。拿破崙很懂得這一點的價值，沒有一個領袖比他更了解這種眩惑而自己又毫無損傷的東西，對普通人們心理的效率之大者。他爲了要使他人永遠爲他宜勞爲他効忠起見，便以毫無吝嗇的手段，分賞大批榮銜和榮典給其部下。他製定多種榮譽勳章，並遍獎有功臣民以一千五百以上之十字勳章，他重興法蘭西陸軍上將的官銜，封贈與十八個功臣，對他的士兵則與以「大軍」的榮銜。此外，他人的特長，在利用者的眼光看來，亦即其弱點，蓋一個人的特長，多半爲其嗜好所在之地方，你如能利用之而御制之，則未有不如願者。譬如罷，一個長於且愛好騎馬之人，你請他乘汽往郊外去散步，則不如請他騎馬容易達到目的。我們如果反到敵人那方面去，則你如要攻擊一個人，則必須利用其真正之弱點，即其短處所在地方。太公認將有五材可用，有十過可伐，後語即指爲將者有十弱點可供吾人之利用。他云：「所謂十過者，有勇而輕死者，有急而心速者，有貪而好利者，有仁而不忍人者，有智而心怯者，有信而喜信人者，有廉潔而不愛人者，有智而心緩者，有剛毅而自用者，有儒而喜任人者。」跟着他又分別列舉其攻伐之法曰：「勇而輕死者可暴也，急而心速者可久也，貪而好利者可賂也，仁而不忍人者可勞也，智而心怯者可窘也，信而喜信人者可誑也，廉潔而不愛人者可侮也，智而心緩者可襲也，剛毅而自用者可事也，儒而喜任人者可欺也。」此外如淫而好色者可亂也，氣狹而度小者可激也，好高驚遠者可誘也，愛異喜遷者可間也，猶豫寡斷者可疑也，詭智多端者可誤也。亦實爲不易之原則。總之，觀對方弱點之所在而定攻擊之法。

其次，吾人若遇對方殊少缺點可擊之時，則可利用人類內心中亦可謂爲生理上的微妙之弱點，而創造

其巨大可乘之弱點以供運用。太公的「文伐十二」，即爲應用此原則而生者也。惟吾人於審切地估計對方之後，即可定何者可行，何者可捨，非盡人皆可以斯十二法加之也。又不僅止此十二法耳，舉一而反三可也。他云：「凡文伐有十二，一曰因其所喜以順其志，彼將生驕，必有好事，苟能因之，必能去之。二曰觀其所愛，以分其威，一人兩心，其中必衰，廷無忠臣，社稷必危。三曰陰賂左右，得情甚深，身內情外，國將生害。四曰輔其淫樂，以廣其志，厚賂珠玉，娛以美人，卑辭委聽，順命而合，彼將不爭，奸宄乃定。五曰嚴其忠臣而薄其賂，稽留其使，勿聽其事，微爲置代，遣以賊事，親而信之，其君將復舍之，苟能嚴之，國乃可謀。六曰收其內，間其外，才人外托，敵國內侵，國鮮不亡。七曰欲鉅其心，必厚賂之，收其左右忠愛，陰示以利，令之輕業，而蓄積空虛。八曰賂以重寶，因與之謀，謀而利之，利之必信，是謂重親；重親之積，必爲我用，有國而外，其地必敗。九曰尊之以名，無難其身，示以大勢，從之必信，致其大尊，先爲之榮，微飾聖人，國乃大偷。十曰下之必信，以得其情，承意應事，如與同生，既已得之，乃微收之，時及將至，若天喪之。十一曰塞之以道，人臣無不重寶與富，惡危與咎，陰示大尊，而微輸大寶，收其豪傑，內積甚厚，而外爲乏，陰內智士，使圖其計，陰內勇士，使高其氣，富貴甚足，而常有繁滋，徒黨已具，是謂塞之，有國而塞，安能有國。十二曰養其亂臣以迷之，進美女淫聲以惑之，遣良犬駁馬以勞之，時與大勢以誘之，上察而天下圖之。」其法在後代常有被使用一二而即臻事於成者，吾人不必拘泥於文字，師其意而活用之，則敵人未有不入彀者也。

揭子宜於其兵經中論「結」一篇曾云：「三軍衆矣，能使一之於吾者，非徒威令之行，有以結之也。而結必協其好；智者展之，勇者任之，有欲者遂之，不屈者植之，洩其憤怒，復其仇讎，見猶與如身受，

行罪戾如不忍。有功者雖小必錄，得力者賜與非常。所獲則均，從役厚恤，撫衆推誠，克敵寡殺，賊若是，豈惟三軍之事，應麾而轉，將天下皆望羽至矣，敵其空哉。」又引各種史事以爲之註證曰：「李孝恭縱俘行檄，李晟錄斷髮，馬燧披心示廷光，種世衡抵帳勞奴訛，出姬贈慕恩，郭遠以舊紫囊示其臻，結敵也。吳起吮疽，孟珙均賞，唐太宗掩死亡，楊行密贖從征之家，劉基傾庫開誠，自結也。秦穆食馬賜酒，旋獲晉侯，中山君以一壺煖，獲二死士；楚莊絕纓，蔣雄後解其厄；孔融饋粟，太史慈出之於難……」。此非僅三軍之事爲然也。惟結可概分爲內結生結死結之別，張儀賂鄭袖，魏公子爲如姬復仇，張良友項伯，內結也；范雎之結王稽，蘇秦張儀之合從連橫，以及近代外交上之聯盟結約，外結也；以德服人，以惠懷人，以利予人，利結也。爲民謀福，爲國謀利，以天下爲公之心，推誠相與，生結也。褒揚死者，撫恤遺族，死結也。結法之妙，神乎其神，惟善用之耳。

總上所舉，已達數十種御人術，說來簡易之至，用來微妙難窮，熟讀之，暗誦之，詳參之，精究之，再爲之分別審察，而因人因事因地因時，並因彼我双方之需要，以爲不同之御術，則天下人便無人可脫御矣！話說回來，你切不可認爲道全是權術，亦可以說全是對人用人之大經大法，其爲術爲道，全看你之心如何而已矣。

一四 運用漸移緩轉之原則

所謂漸移緩轉之原則，即是一個時間的加法。儒家變化氣質之說，道家煉丹換形之說，佛家念佛成佛之說，均是這一個原則。我們要一個人變成另一個人，便必須使之能起「心理化學作用」的變化，與「精

神化學作用」的變化。如爐煉丹，如鷄孵蛋，久之便自然會自變自化的。一個人所最服從的是時間，無論是言語、風俗、習慣、思想，都是在這一個原則下構成。無論一個政黨或一個領袖對其同志信徒與幹部之訓練，他們有時祇要你外貌是「人」，且具備被訓練的條件，即具備他們需要的條件，是不管你內心之一切如何，便將你送往某一處所，加以長時間思想之薰陶，行為之訓練，你每日所見所聞，所學所習者，都是某一類型的東西，最後，便會因漸移緩轉之原則，在你的心靈裏起化學作用，而使你慢慢地失去原形，而變成他們所需要的具有某種使用價值的工具。孟母擇鄰，便是他懂得這個原則的功用。歷代帝王們及現代各國黨政之御用教育與御用訓練，是注入了這個原則的藥液，而希冀在人們心靈中起酵素作用的。古人所謂：「如入芝蘭之室，久而不聞其香，如入鮑魚之肆，久而不聞其臭。」即是潛移默化於時間之下，因漸移緩轉之作用而呈現新的現象也。以是，我們可首先承認下面二語的合理與事實上的成立，即是：「少見黑白，多見黑白。」與「少聞非白，多聞非白」的二原則，這少與多，是帶有時間之性質的。當一個人要大規模宣傳一件事，或毀謗一個人，或攻擊或毒害一個民族心理。祇要你能支持一個相當久長時間，則在這一個時間裏，你的計劃在對方心靈中所起的化學作用，可分三個階段，即：第一階段為疑而不信的時期；斯時，言者自言，聽者自聽，其心靈中仍為舊勢力所盤據。第二階段為半信半疑的時期；斯時，言者與聽者已發生某種關係，其心靈中之舊勢力，因新勢力之侵入已呈動搖的現象。第三階段便為信而不疑的時期；斯時，言者與聽者化而為一，其心靈中舊勢力完全崩潰，而新勢力的地盤便告穩固。我們將目光轉移到事實上，歐戰中協約國的宣傳，即是以此見功的。對此，希特勒曾有一段可貴的批評，他認為「一切商業上的廣告與政治上的文獻，都因其有持久性與一致性，使能於人們之心理中逐漸起潛移

作用而獲效果，歐戰時協約國的宣傳，即其例證。他們的宣傳，始終以民衆爲對象，而又僅限於少數要點，在大戰全期中，他們皆應用其最初認爲正確的基本觀念及表現方式，不問成果如何，堅持而不稍有更變。德國民衆對其宣傳的心理狀態之程序，可以說最初是被認爲是狂妄無稽，強辭奪理之辭，嗣即這種是非之感也就漸次含混起來，最後，簡直令人信之不疑，四年半之大戰終期，德國革命的口號，實萌芽於協約國的戰爭宣傳。」這實爲其合理的觀察，而非故爲驚人的宣傳文字可比。由此，亦可以證明，即是真理亦須在漸移緩轉的原則下，方能獲得信仰。

若欲以「非」使人相信爲「是」；以「白」，使人相信爲「黑」；以「惡」，使人相信爲「善」；則更然。同時，在政治上女人裙帶滯移力之不被任何聰明政治家所忽視與不可忽視之點，亦可爲此一原則之良好例證。蓋她們不但其本身具有最大的魅力，且無論晝夜諸有最多「這是生非」的機會。在我國歷史上用間用誘的策略，則更明顯地爲此原則的發皇。昔秦王欲加兵於魏，而患魏公子無忌之在魏，乃遣人陰賁金入魏，以厚幣賂晉鄙客，令日毀公子於魏王前，謂「天下諸侯，祇聞有公子，而不知有魏王，公子亦欲因此時定南面之稱。蓋諸侯畏公子之威，亦欲共立之也。」並多方施用此反間之詭計。魏王日聞其毀，久之，不能不信以爲然，便使人代公子將。以是，無忌便日沉湎於酒色中。及其死，秦使蒙驁攻魏，拔二十餘城；稍間，便屠大梁而虜魏王。此一例也。即龍逢比干之誅，箕子之黜，屈原之放逐，岳飛之召還與被戮。諸莫非爲人主者受其左右施用此原則之毒害。總之，吾人如欲在羣衆中造成自己某方面的需要，或攻擊敵方的某點，或使他人依照自己的意志而轉移，則此原則就是大有其可用之處的。

夫衆口鑠金，積毀銷骨，故魯聽季孫之說而逐孔子；宋信子罕之言，而囚墨翟；庸恭謂三人言市有虎

，而魏王信之；三人謂曾參殺人，而曾母投杼；秦間日毀無忌欲王魏，而信陵君以廢；齊間放言樂毅思王齊；而騎劫代將；朝臣皆然炮烙而惡比干，比干見剖而商紂以誅；左右皆是秦檜而非岳飛，岳飛見殺而宋代以亡。是以韓非有言：「陳軫貴於魏王，惠子曰：必善事左右，夫楊，橫樹之即生，倒樹之即生，折而樹之又生，然使十人樹之，而一人拔之，則無生楊；至以十人之衆，樹易生之物，而不勝一人者何也？樹之難而去之易也。子雖善自樹於王，而欲去子者衆，子必危矣。」此有鑑於衆口鑠金，積毀銷骨也。是以左右皆賢盜跖而非夷齊，則盜跖賢於夷齊矣；衆人皆曰璞石爲隨和，而隨和爲璞石，則璞石亂隨和，而隨和亦璞石矣。是故欲人之言吾善，必使國人皆曰善，斯其善不可奪矣。欲人之言人非，必使國人皆曰非，斯其非不可亂矣。欲人之信吾善，必使其人窮年累月諸聞吾善，斯其善堅矣。欲人之信人非，必使人窮年累月諸聞其非，斯其非不可拔矣！今舉世界各國各黨對其國策及主義之宣傳政策，以統一人民之思想與信仰，集中人民之意志與力量，團結人民之精神與行動，無不運用此原則，以爲其心理戰與精神戰之基礎也。古今來特出而劃時代的大人物，無不懂得運用心理戰略及精神戰略，及心理戰術與精神戰術之全部原則與全部手段，以制勝其事業上的敵人，以組織其國家民族或黨員或幹部或人民的心理、精神、思想、信仰、意志、行動與生命，以爲一堅固的戰爭體，而與敵角，而與世角，夫如是，則天下自無能與敵矣。

一五 運用談話之最高藝術

談話在御人術中實爲最重要的一部分，而一切必須由此途徑也，孔門四科，言語居其一，而縱橫家

之徒，則更注重於此。孔子曾云：「可與言而不與之言失人，不可與言而與之言失言，知言者不失人，亦不失言。」子貢謂「出言陳辭，身之得失，國之安危。」主父偃亦謂「人而無辭，安所用之，昔子產修其辭而趙武致其敬；王孫滿明其言，而楚莊以慚，蘇秦行其說，而六國以安；顏通陳其說，而身以得全。」蓋吾人接人處事，莫非言也。古今之大事業家與成功的人，對於談話的藝術，亦諸有其相同的原則可尋。在此，擇其要者略示一二：

第一爲「因說」的原則，因人、因地、因時，及因其環境中的各種內外關係而陳辭，慎子曾云：「因者、因人之情也，用人之自爲，不用人之不爲，則人莫不可得而用矣。」呂氏春秋中則更有顯明之釋義，有言曰：「善說者……因人之力以自爲力，因其來而與來，因其往而與往，不設形象，與生俱長……順風而呼，聲不加疾也，際高而望，目不加明也，所因便也。」蓋吾人對人若能因之，必能御之，費力少而目的易達。故鬼谷子於符言中曰：「聖人因之，故能掌之，因之循環，故能長久。」又於權篇中示「因」之運用法有曰：「因其疑以變之，因其見以然之，因其說以要之。」因其人之個性善惡、地位、背景、思想……而預爲各種不同之說辭，再因時因地而進言，則鮮有不中者。若其所處之地位在人與人之關係中爲「外親而內疏」者，則「說內」；反之爲「內親而外疏」者，則「說外」；其運用甚奧微隱妙，吾人如能深思沉求，便自能升堂入室也。昔齊景公初問政於孔子：子曰：「君君、臣臣、父父、子子。」後一次問則曰：「政在節財」。又答葉公之問則曰：「政在悅近而來遠」。當魯哀公問則曰：「政在選賢」。仲弓問則曰：「出門如見大賓，使民如承大祭，在邦無怨，在家無怨。」同一問政，而所答各不同，蓋各人有各人的環境，各人有各人的需要，對象不同，說話亦自異。此點，拿破崙、俾斯麥，以及任何一個政治家都懂

得而爲所常運用的。韓非子在其說難中嘗下此原則之註脚曰：「所說出於爲名高者也，而說之以厚利，則見下節而遇卑賤，必棄遠矣。所說出於厚利者也，而說之以名高，則見無心而遠事情，必不收矣。所說陰爲厚利而顯爲名高者也，而說之以名高，則陽收其身而實疏之；說之以厚利，則陰用其言，顯棄其身矣。此不可不察也。」此猶專從名利兩方面立論者，吾人由此即可「反」出其他之一切關係，而有以擇言。鬼谷子於權篇曰：「與智者言依於博，與博者言依於辯，與辯者言依於要，與貴者言依於勢；與富者言依於高，與貧者言依於利，與賤者言依於謙，與勇者言依於敢，與愚者言依於銳。」此係專就對方本身之條件，而舉其方法與要領。此外因對方環境及其他一切條件之不同，其談話之訣則亦自異。

昔史載齊欲伐魯，孔子患之，使子貢如齊，子貢至而說田常曰：「君之伐魯過矣，夫魯難伐之國，其城薄以卑，其地狹以泄，其君愚而不仁，大臣僞而無用，其士民又惡甲兵之事，此不可與戰；君不如伐吳。夫吳，城高以厚，地廣以深，甲堅以新，士選以飽，重器精兵，盡在其中，又使明大夫守之，此易伐也。」田常忿然作色曰：「子之所難，人之所易，子之所易，人之所難，而以教常何也？」子貢曰：「臣聞之，憂在內者攻強，憂在外者攻弱，今君憂在內。吾聞君三封而三不成者，大臣有不聽者也。今君破魯以廣齊，戰勝以驕主，破國以尊臣，而君之功不與焉！則交日疏於主，是君上驕主心下恣羣臣，求以成大事，難矣！夫上驕則恣，臣驕則爭，是君上與主有郤，下與大臣交爭也。如此，則君之立於齊，危矣！故曰：不如伐吳。伐吳不勝，民人外死，大臣內空，是君上無強臣之敵，下無民人之過，孤主制齊者，唯君也。一田常認爲善，惟以其兵業已加魯，若轉伐吳，恐大臣疑之而弗許。子貢請其按兵毋伐，而彼則往使吳王救魯伐齊，田常許諾。子貢行至吳，見吳王曰：「臣聞之，王者不絕世，霸者無彊敵，千鈞之重，加銖

兩而移，今以萬乘之齊，而私千乘之魯，與吳爭彊，竊爲王危之。且夫救魯，顯名也；伐齊，大利也；以撫泗上諸侯，誅暴齊，以服彊晉，利莫大焉。名存亡魯，實困彊齊，智者不疑也。」吳王認爲善，惟以其曾敗越於會稽，越王臥薪嘗膽，苦身焦思，禮賢養士而有報心，願待其伐越以除後顧之憂方可。子貢又告以存越所以示諸侯以仁，救魯伐齊，所以示諸侯以義，威加晉國所以示諸侯以彊，則諸侯自將踵趾相接相率朝於吳而成霸業矣。若患越，則彼可使越出兵以從。實又空越，匪僅解後顧之憂也！吳王許諾。子貢越，說曰：「今者吾說吳王以救魯困齊，其志欲之而畏越，曰：待吾伐越乃可。如此破越必矣。且夫無報人之志而令人疑之，拙也；有報人之志而令人知之，殆也；事未發而先聞，危也。三者，舉事之大患。」勾踐頓首再拜，問以如何以雪會稽之恥？子貢對曰：「吳王爲人狂暴，羣臣不堪，國家敝於數戰，士卒弗忍，百姓怨上，大臣內變，子胥以諫死，太宰嚭用事，順君之過，以安其私，是殘國之治也。今王誠發士卒佐之，以徼其志，重寶以說其心，卑辭以尊其禮，其伐齊，必也。彼戰不勝，王之福矣；戰勝，必以兵臨晉；臣請北見晉君，令共攻之。弱吳必矣！其銳兵盡於齊，重甲困於晉，而王制其敝，此滅吳必矣！」越王大說，許諾。子貢復往晉告以備吳，歸魯。後吳伐齊勝之，果以兵臨晉敗績，越襲滅吳，殺夫差，魯存無恙。子貢一出，存魯，亂齊，破吳，彊晉，幾霸越。其立說無不語語從對方切身利益與需要上下針。不然千言萬語無用也，千時萬日，無功也。這就需要了然於當時之國際情形，及對方之需要、心理、與利害，再據而爲之定政略。政略定，爲之定說辭，說辭得其當，則未有不言聽計從也。

故吾人當談話時，宜先事考查對方之環境、需要、心性、嗜好，及其各人利害之基點。首宜先定於心，務求道宜極明晰，理宜切利害，說宜盡條理，辭宜有系統。並務求其簡潔而扼要，精闢而深入。顯說暗

說，旁說側說，總祈能恰到好處。如張儀之說秦，蘇秦之說六國，范雎之去穰侯，蔡澤之退應侯，諸莫非從對方之利害上、下手以收效見功也。昔趙平原君因秦圍邯鄲，而往楚約從，半日未決。毛遂上，不從趙之利害上立論，而反從楚之利害上與需要上陳言，數語即決從。其語之中心點，在「以楚之強，天下莫能敵，白起小豎子耳，率數萬之衆，興師以與楚戰；一戰而舉鄢郢，再戰而燒夷陵，三戰而辱及王之先人。此百世之怨，而趙之所羞，而王弗知惡焉。合從者，爲楚非爲趙也。」蓋最能打動他人的心靈，而驅使之赴湯蹈火者，莫如其自身之利害也。其次即說話之態度，亦宜因人而異。史記載孔子之與人言時，「不憤不啓，舉一隅不以三隅反者，弗復也。其於鄉黨恂恂似不能言者；其於宗廟辯辯言，唯謹爾；與上大夫言，聞聞如也；與下大夫言，侃侃如也；入公門，鞠躬如也；趨進，翼如也；君召使饋，色勃如也；君命召，不俟駕而行矣。」故說話不可不有各種不同的態度，以應付各種不同的人，總是因人而異。

其次，在能見機而作，話不投機，而欲其達到目的，則難乎其難矣。此點，韓非子在其說難中，有各種原則之建立，且實爲不朽之作，而每一原則，在歷史上諸有偉大的事實，可證明其合理與實用性之確立不可摧毀。茲引之以代說明：「凡說之務，在知飾所說之所矜，而滅其所恥；彼有私急也，必以公義示而強之。其意有下也，然而不能已，說者因爲之飾其美，而少其不爲也。其心有高也，而實不能及，說者爲之舉其過，而見其惡，而多其不行也。有欲矜以智能，則爲之舉異事之同類者，多爲之地，使說資於我而佯不知也，以資其智。欲內相存之言，則必以美名明之，而微見其合於私利也。欲陳危害之事，則顯其毀誹，而微見其合於私患也。譽異人與同行者，規異事與同計者，有與同珥者，則必以大飾其無傷也；有與同敗者，則必以明飾其無失也。彼自多其力，則無以其難慨之；自勇其斷，則毋以其過怒之；自智其計，則毋以

其欺窮之。大意無所拂忤，辭言無所繁縻，然後極誇智辯焉，此所謂親近不疑，而得盡辭也。」彼雖爲干上的遊說之士而立論，然對友朋對部下，都爲極優良之原則，惟似可無此顧忌；然若能謹慎行之，則士未有不入彀者。總之，不外見其機而投其好以行之。若再加上時間之機變，則其細部原則，更舉不勝舉矣。惟讀者善揣摩之耳。如「話不到時候不要說」的待時以伺機的要訣，亦實爲此中一大原則。昔范雎亡魏之秦，因王稽得見秦昭王于宮中，昭王知其賢屏左右以與之密談國家大事，而謂曰：「先生何以幸教寡人」。范雎却祇唯唯而已，不發一言。有間，昭王復如言懇請，范雎復唯唯。昭王如是者三，范雎亦如是者三。四之，范雎方爲之在空氣中大放厥詞。五之，才稍着邊際。六踞，而暢陳外事仍不及內。待拜客卿，用其言數年，自己有了充分把握方痛陳內事。於是，因而廢太后，逐穰侯、高陵、華陽、涇陽君于關外。其所以然者，在當時之秦，內有太后之專橫，外有穰侯之跋扈、輔以高陵華陽涇陽三者之爲虎添翼，舊信未毀，新信未立，故不敢驟然以言；必須逐步以進，待時而陳，免隕越也。

當人內心中有一錯誤或非錯誤之觀念，且決心極堅勢在必行之時，吾人欲使其照着自己的意思走路，則甚難。其方式或由正面陳辭，或由反面陳辭，或由側面陳辭；茲各舉事實一二端以代其原則之說明。所謂正面陳辭者，即順其意而增其欲以顯其非之原則；昔楚莊王有愛馬病肥而死，欲葬之以大夫之禮而喪之以羣臣，以諫言容耳，便下令「以馬諫者死罪」。優孟往諫，入殿門而仰天大笑，王問之則不直陳王行之非，而反謂大夫禮輕，宜以人君禮葬之。莊王怪問其故，則曰：「請以彫玉爲棺，文彩爲槨，槨楓豫章爲殯，發甲卒爲穿壙，老弱負土，齊趙陪位於前，韓魏翼衛其後，廟養太牢，奉以萬戶之邑。諸侯聞之，知大王之賤人而貴馬也。」於是莊王知其過，不但不死優孟，反徇其請而以六畜禮葬馬。其後，始皇亦嘗欲

建一東至函谷關，西至陳倉之大苑囿，優施便極稱其善，並謂可「多縱禽獸於其中，寇從東方來，令麋鹿觸之足矣。」於是，始皇便輟止。迨二世又欲漆其城，優旃曳其故智認爲最善之舉；並告以「主上雖無言，臣固將請之；漆城雖於百姓愁費，然佳哉漆城蕩蕩，寇來不可上，即欲就之，易爲漆耳，顧難爲陰室。」雖無能如二世者亦以故止。又史載：齊有得罪於景公者，公大怒，縛至殿下，召左右肢解之。敢諫者死！晏子左手持頭，右手握刀，仰而問曰：「古者明王聖主，肢解人不知從何處始？」公離席曰：「縱之，罪在寡人。」要在明王聖主四字提得妙，使景公自有所省也。

所謂反面陳辭者，即反其意而揭其害以顯其非之原則：昔魏信陵君因奪晉鄙兵救趙，便留趙十年不歸。秦聞之，便出兵伐魏，魏王急，相請於無忌，無忌恐魏王之仍怒已殺晉鄙奪兵救趙之事，而戒門下「有敢爲魏王使通者死。」其在趙常從遊之毛公薛公往說之以利害曰：「公子所以重於趙，名聞諸侯者，徒以有魏也。今秦攻魏，魏急而公子不卹，使秦破大梁，夷而先王之宗廟，公子當何面目立天下乎？」其語雖帶嚴辭厲色教訓責備雙管齊下之口氣，然無忌却不待其卒言而變色趨駕以行。上所舉毛遂說秦王定秦趙之從之辭，其立旨亦然。反其意而直擊中其要害，使彼欲違不能，欲怒無從，不能不低首下心，給你牽着鼻子走也。

所謂側面陳辭者，即側其意而舉其類顯其非之原則，亦即所隱說也。昔齊威王一時期曾沉湎于酒色之中，不問國政，不聽民情，以齊之大，大有朝不保夕之慨，羣臣中無敢以諫進。淳于髡便乘間而說之以「國中有大鳥，止王之庭，三年不蜚又不鳴，王知此鳥何也」之語；於是齊王猛醒，覺過去淫樂之非，而立卽奮發爲雄，朝縣令長七十二人，賞一人誅一人，出兵以與諸侯作雌雄之決戰。諸侯聞之，震慄恐懼而盡

歸其僕地。而當其八年時。楚攻齊急，威王使淳于髡賁黃金百斤，車馬十駟，求援於趙，淳于髡少之，却不直言，而却仰天大笑，致冠纓索絕。其所以然者，蓋他必須使問語由對方發動，以無形中加大其陳說之力量的。威王果問其是否嫌少，髡仍不直陳無諱。於是，威王更奇之，而追問其笑之由，髡却極其巧妙地引另一事譬之曰：「今者，臣從東方來，見道旁有種田者，操一豚蹄，酒一盃，而祝曰：『甌窶滿篝，汙邪滿車，五穀蕃熟，穰穰滿家。』臣見其所持者狹，而所欲者者，故笑之。」就這樣，威王不待其請而「益廣黃金千鎰，白璧十雙，車馬百駟。」惟此不過其一端耳。又如史載：「晉文公出，欲伐衛，公子鉤，仰天而笑。公問何笑？曰：臣笑鄰之人，有送其妻至私家者，道見桑婦，悅而與言。然顧其妻，亦有招之者矣。臣竊笑此也。公悟其言，乃止，引師而還，未至而有伐其北鄙者矣。」

三者俱為有效的說話方法，運用時，慎之即能毫不費力地達到目的。此三原則中，除了第二原則外，第一第三兩原則，都是在避免與對方意見的正面衝突，而提高其自尊心之原則下成立的。富蘭克林爲了要提起他人的自尊心，不但從不直陳對方的錯誤，且從不以自信之口吻，堅決之語句措詞的。蓋欲使他人你的教訓與指示式的談話下，自認其錯誤而拋棄其原有之主張，是極難的事。且你如徒表示你是絕對的對，是惟有傷別人的自尊心，而難以達到自己的目的。富蘭克林曾下其一生的談話型式道：「當我一和人討論到能引起爭辯之任何問題時，我是從不說當然、無疑、或其他絕對肯定的語句，我已習慣於用也許是，或者是，大概是，及我想以爲是，或則假如我觀察及見解沒有錯時，則當如是，等說法。」蓋如是，能使你牽着別人的鼻子走，並能使其有並不是你在牽着他走的感覺，如是便能最達到目的矣。

再次，無論與任何人談話，宜簡短扼要而有力地擊中其要害。不要拖泥帶水，囉里囉嗦，使別人費了

「言簡意賅，化繁為簡，最能撲不著頭腦。十句話的意思，必要於一句話中說完，十句話所有的力量，必要於一句話中盡量表現出來。俾斯麥曾說：「凡是有人同我說話，務必於三分鐘裏說完。」對此，他還有幾句極有價值的規則，即「字句越淺近，印象越有力。」及「無論一件怎樣繁複的事體，必須選擇祇用幾句話，就挖出心腹的話來表出。」他最討厭人家在他那裏久談，及將一件無關重要的事體，或一些無關重要的枝節來拖長時間。凡是在他手下辦事的人員，必須能於十分鐘之內，將一篇一百多節的法律草稿或政治問題作一個報告。他所需要者是精髓。蔣介石先生對人亦有「談話五分鐘」之準則。蓋如是，既不糜費精力，又不糜費時間。

其次還有幾點要提出者是：第一：要知人者多，被人知者少。第二：多發問題，少表意見。第三：多述資料消息，少陳信仰判斷。第四：發動要由自己，而探詢對方之意見。第五：注意對方談話時的態度及其辭色、聲色、氣色。第六：注意其上下節間與句間之時間。第七：注意對方切膚痛癢問題之所在。總之，談話之運用，須因人而定，因事而定，因時而定，因地而定，因物而定，見機而作，作而中理，理而動人，斯可矣。

一六 把握住他人之利害觀點

一個人如能把握住他人之利害觀點，則不難牽着其鼻子走。我們如果希望能控制或駕馭一個人，最上乘的策略便是使自己鑽入他人的胃腸裏去；蓋最能打動他人自己的心，操縱他人自己的利害者，便為他人自己的利害和一切。人無不自私，人無不自利；這即是說，人無不為他自己。愛其生固是為他自己；愛其

死，也是爲他自己。從事於功名富貴，固是爲他自己；不要功名富貴，亦是爲他自己。作帝王作領袖，是爲他自己；作仙作佛作聖人與上入天國，也莫不是爲他自己。所以，欲御人而爲我用，使其信我服我敬我戴我；這就首先要使他了然一點，即是：「我完全是爲他的」。所以老子孔子等往古大聖人，要以「無我」「無私」爲「領袖學」與「聖人學」的最高原理者即在此。我爲他而非爲我，所以，他之信我服我敬我戴我，全係爲他自己而非爲我。耶穌、釋迦、穆罕默德等一切偉大宗教領袖，諸莫不然。「信我者得救」，這是共通的原則。他要救他自己，所以要信我，要解脫他自己，所以要服我。因之，我們要御人御世，要得人得世，要用人用世，便需要把握住他人的觀點。也就是說要把握他人自己的慾望，需要、與利害；這是最要緊的一個御人的指導原則。

昔「晉侯秦伯圍鄭，以其無禮於晉君，且貳於楚也。晉軍函陵，秦軍汜南。燭之武見秦伯曰：秦晉圍鄭，鄭既知亡矣。若亡鄭而有益於君，敢以煩執事。越國以鄙遠，君知其難也。焉用亡鄭以倍鄰？鄰之厚，君之薄也。若舍鄭以爲東道主，行李之往來，供其乏困，君且無所害。且君嘗爲晉君賜矣，許君朝賂，朝濟而夕設版焉，君之所知也。夫晉，何厭之有？既東封鄭，又欲肆其西封；若不闕秦，將焉取之？闕秦以利晉，唯君圖之。」這完全能把握住秦的利害觀點，故秦伯即許之盟，且反留兵爲鄭戍守。再看一段歷史，齊楚相約攻魏，魏求救於秦而久不至，唐雎自請往見秦王，爲說曰：大王已知魏之急，而救不發者，臣竊以爲用策之臣無任也。夫魏，一萬乘之國也；然所以西面而事秦，稱東藩，受冠帶，嗣春秋者，以秦之強，足以爲與也。今齊楚之兵，已會於魏郊矣，而秦救不發，亦將賴其急也。使之太急，彼且割地而約從，王尚何救焉？必待其其急而救之，是失一東藩之魏，而強二敵之齊楚，則王何利焉？」聽到最後數語

，秦昭王知救魏乃全係爲自己的利益，不救與緩救，則害即隨之，於是遽發兵救魏，魏復得定。蓋無論國家或個人，凡能打動他人內心，而使之以爲我用者，厥惟他人之利害也！前面所舉毛公薛公說信陵君之救魏，毛遂之定趙楚之盟。蘇秦之說六國，張儀之說秦，以及歷代之出售自己於帝王之家，而希望帝王率國家以跟着他走的政治說客，莫不從這一點下手。

又如史載：武信君擊范陽，范陽人劇通說范陽令曰：「竊聞公之將死故弔，然實公得通而生。」范陽令詢其故，對曰：「秦法重，足下爲范陽令十年矣。殺人之父，孤人之子，斷人之足，隳人之首，不可勝數。慈父孝子之莫敢死公者，畏秦法耳。今天下大亂，秦法不施，正其死公以報仇而成名之時也，故弔之。今諸侯畔秦，武信君兵且至，而君堅守范陽，少年皆將殺君以下武信君。爲公計，莫若急遣臣見武信君，可全軀保妻子而復得功名，此轉禍爲福之上策也。」范陽君從之，乃遣見武信君。劇通往見武信君曰：「足下必將戰勝然後略地，攻得然後下城乎？臣竊以爲過矣。聽臣之計，可不攻而降城，不戰而略地，傳檄而千里定，可乎？」武信君詢其計，對曰：「今范陽令，宜整頓其士卒，以守戰者也。然怯而畏死，貪而重富貴，故欲先天下降。畏君以爲秦所置吏，誅殺如前十城。然今范陽少年，亦方欲殺其令，自以城距君。君何不予臣侯印拜范陽令。令以城下君，少年亦不敢殺其令，令范陽令乘朱輪華轂，使驅馳燕趙郊，使彼等見而效之，爭下其城，可無戰而降，此臣所謂傳檄千里定者也。」武信君從其計，因使劇通賜范陽侯印。趙地聞之，不戰而城下者三十餘城。劇通亦因而見重。此前後兩說，無不是能把握住他人的心理與觀點，利害與需要，因而言聽計從也。

宋史載：僧頤修開堂說法，富弼方請告在家，欲往聽之，司馬光欲勸止而未敢。邵康節見弼曰：「聞

上欲用裴晉公之禮起公。」弼曰：「先生謂某衰病能起否？」康節曰：「固也，或人言上命公，公不起；僧開堂，公即出，無乃不可乎？」弼驚曰：「某未之思也。」乃罷往。這即是邵子能把握住富弼內心中以年老而不欲再從官之觀點，以阻其聽佛法也。

又如：子圍見孔子於商（宋）太宰，孔子出，子圍入請客（請問孔子如何也）？太宰曰：「吾已見孔子。則視子猶蚤虱之細者也。吾今將見之於君。」（指引見於宋君）子圍恐孔子貴於君也，因謂太宰曰：「君已見孔子，亦將視子猶蚤虱也。」太宰因弗復見也。這即是從彼此之共通利害觀點上立論，因其了然於太宰亦不欲有實於己者之見用於君也，故能一語而破的。此種心理，自古來，領袖人物之左右，十之八九，無不群相包圍壅蔽人主，而不使有實於己者與外於己（非黨同於己）者之見用見重於君上也。

又史載：秦將王齕拔皮牢，司馬梗定太原，韓趙恐，使蘇代厚幣說秦相應侯（范雎）曰：「武安君（秦名將白起）禽馬服子（趙將趙括）乎？」曰「然。」曰「即圍邯鄲乎？」曰「然。」蘇代曰：「趙亡，則秦王王矣，武安君爲三公。武安君爲秦戰勝攻取者七十餘城，南定鄢郢漢中，北擒趙括之軍，雖周召呂望之功，不益於此矣。今趙亡，秦王王，則武安君必爲三公，君能爲之下乎？雖無欲爲之下，不得已矣！（此乃利用其與武安君之矛盾及其利害觀點）。秦嘗攻韓，圍刑丘，困上黨，上黨之民，皆反爲趙，天下不樂爲秦民之日久矣。今趙亡，北地入燕，東地入齊，南地入韓魏，則君之所得民亡幾何人？（此乃利用戰勝趙後之利害觀點）。故不如因而割之，（秦得實惠），無以爲武安君功也。（應侯得實惠）。於是應侯言於秦王曰：「秦兵勞，請許韓趙之割地以和，且休士卒（妙極）。」王聽之罷兵。武安君聞之，於是與應侯有隙。我們從此中可以看出蘇代是如何巧妙地利利用應侯與武安君中間之矛盾，及武安君戰勝而亡

這後對應候本身之利害觀點，以使其說秦王許韓趙和而罷兵。國與國間，人與人間，完全是一個大利害作癥結，能把握得住這一點，一切自可迎刃而解。總之，你要記住一個原則，即是切不可站在自己的利害觀點上着想和立論，這是要着。

我們再看陳餘說秦大將軍邯鄲秦之史實。史載：項羽率諸侯軍攻秦，秦章邯軍棘原，項羽軍漳南，相持未戰。陳餘遣章邯書曰：「白起爲秦將，南征鄢郢，北服馬服，攻城略地，不可勝計，而竟賜死。（險語）蒙括爲秦將，北逐秦人，開榆中地數千里，竟斬陽周。（險語）何哉？功多，秦不能盡封，因以法誅之。今將軍爲秦將，三年矣，所亡失以十萬數，而諸侯並起，滋益多。彼趙高素諛，日久，今事急，亦恐二世誅之，故欲以法誅將軍以塞責，使人更代將軍以脫其禍。（即史所謂借人頭策也）。夫將軍居外日久，多內隙，有功亦誅，無功亦誅。（險說，全書畫龍點睛之筆）。且天之亡秦，無智愚皆知之，今將軍內不能直諫，外爲亡國將，孤特獨立，而欲長存，豈不哀哉！（到此全無生路矣）。將軍何不還兵，與諸侯爲從，約共攻秦，分王其地，兩面稱孤。（大利之所在）。此孰與身伏鉄鉞，妻子爲戮乎？（大害之所在）。」章邯接此書後，而與項羽盟於洹水南殷墟上。由此，可以證明，能使他人動心者，惟有他人自己的利害耳！你要御使人爲你用，無論是大御小御，大用小用，總要站在對方的利害觀點上，爲對方着想，而不爲自己着想，這是一個鐵定不移的大原則。

惟有許多好自用好自尊大的領袖們，你便不能如此長驅直入，而必須巧妙地用暗示使他相信這思想是屬於他自己的。林肯做總統時，常很不着痕跡地玩弄一個極有能力的政治家查爾·孫納。使他相信一切由內閣早已決定了的議案，盡是由於他之策劃與主張而執行的；於是，那政治家便深自滿足地服服貼貼在林

肯底下替他幹許多事。其後，待格蘭脫作總統時，對他使感覺到辣手甚至無法駕馭矣。威爾遜之得力幹部好士，曾述他的計劃之所以常被威爾遜採納者，就是他懂得這個原則。他曾說：「我們要別人執行自己計劃的上乘策略，即是先使這計謀不着痕跡地偶然移於他心中，使他以為這是屬於其自己的計謀。」後威爾遜為組織國際聯盟遊說歐洲，與法國的老虎總統克萊孟梭會議時；他應用了這個策略。他知道法國當時所急需者是海洋自由問題，於是，他先談海洋自由問題，及此問題與國聯之密切關連，而勸法國加入國聯。又告訴「老虎」，國聯如何能滿足法國之某種需要。即是將自己的目的隱藏於幕後，而暗將自己的計劃接合在「老虎」的觀點上，其計劃方見售於「老虎」，而使其成為國聯的擁護者。拿破崙也是懂得此道的，當他欲娶俄皇之宮主為妻時，他便於一個晚餐前，和俄皇很坦白率直地談到他原有的妻子比他大十歲年紀，以及他如何需要妻子和需要子女的安慰。最後又請俄皇恕他的坦白，而藉晚餐時已到，避免問題之繼續下去而告辭。

最後，再談談此原則之應用於另一方面的問題以作結束，有人曾說過：「要說成功是有秘訣的，則這秘訣便存在於把握住他人之觀點，而按照每個人的地位、性情、癖好、去審度一切事體之能力中」。譬如羅斯福之所以被人譽為有交際天才者就在於此點，著名新聞記者馬考遜曾說：「他每當任何人謁見之先，便早已由偵查而得知其一切，及與其有關係之一切」，蓋對於人的虛榮心之最適宜的滿足，最妥善的玩弄，便在於你之熟悉他的一切事情，及你之了解他的觀點，而由這些上面去接近他們。你如果要和一個詩人去談科學，和一個天文家去談蠶桑，和一個野心家去談日常生活的小節，而希望能贏得他們，是萬萬不可能的。羅斯福在一九一二年選舉競賽之初次旅行中，在哇嗎哈地方赴宴會之坐中，幾全數為彼不熟悉的

人，他便詢其友洛思瓦特，以關於每個人的事情、性格、特點、及其思想、地位……。當得了一個綱目之後，更開始其適合於每個人不同的談話資料。最後，他勝利了，選舉時，他幾乎獲得全數的票。其次，我想用不着再拿事實來麻煩讀者，三反之則妙用無窮矣。

一七 壓低自己的物質慾望與享受性

每一個領袖都懂得馭人秘訣，不專在言語與文字之中，其最大的動力，却存在於自己的行動中。用行動表現於事實上，是最能感服他人的靈魂的，一百句同情的話，一百行親熱的字，敵不上一援手一投足的小幫助。人類又常是易為一些小情小惠所克服所轉移。同時，壓低自己的物質慾望與享受性，使自己的生活，在物質上和全數人民與全數羣衆無異，以使自己成為他們中間的人物，此亦為最有效的同情之出售和感服之購入的商業行為。揭子宜言將兵之秘訣有云：「然而得其心者亦自有術，與士卒同衣服，然後忘乎邊塞之風霜。與士卒同飲食，然後忘乎馬上之飢渴。與士卒同登履，然後忘乎關隘之險阻。與士卒同起居，然後忘乎征戰之勞苦。憂士卒之憂，傷士卒之傷，然後忘乎刀劍之癢癢。事皆習而情與周，故以戰鬪為安，以死傷為分，以冒刃爭先為本務，而不知其蹈危也。兩忘者，處險如夷，茹毒如飴也。」實為至理。古之善將兵與善撫民者，莫不如是。印度不合作運動的領袖甘地，其壓低自己物質慾望與物質享受及其自我犧牲的精神，在世界史上却可謂是空前的。他完全是一個用行动去感化與領導人的領袖，他日常生活，極為簡單，幾與印度最下層階級的人民無以異。其紡織機，是從未離過左右，即在監獄中亦然。他提倡一種運動，不用言語文字，便不脛而走天下。孫中山先生致力革命四十年的結果，除一部份書籍外，是一無

所有，其生前之生活，亦以儉約簡樸著稱。黃克強先生除革命外，一生無長物。其私人生活，亦極簡單謹嚴樸素，死後家無餘貲，此亦即其偉大過人的要因。

此種策略，在軍事領袖中則更廣被應用。拿破崙在埃及沙漠中時，非至最後一個兵士飲了水，是絕對不飲。在扎發時，其軍隊傳染疫疾者甚多，他絲毫不顧地去撫慰他們。在哥德拉麻當風雪交加時，他便下馬同兵卒步行。司馬穰苴乃古之名將，他由庶孽一躍爲大將，帥軍以捍燕晉之師，斬莊賈及君使之左駙左驂以立威立信立法立令後便行，其將兵也：「士卒次舍，井灶飲食，問疾醫藥，身拊循之。悉取將軍之資糧享士卒，身與士卒平分糧食，比其最羸弱者。三日而後勒兵，病者皆求行，爭奮出，爲之赴戰。」於是，晉師聞之，爲之罷去，燕師聞之，渡水而解。」吳起亦古之名將，他將兵常是「與士卒最下者同衣食，臥不設席，行不騎乘，親裹贏糧，與士卒分勞苦，卒有病疽者，起爲吮之。」故士卒樂爲之死而可與戰。明將史可法，他不但「與士卒均勞苦」，且士不飽，不先食，未受衣，不先御。」督師作戰時，則「行不張蓋，食不重味，夏不葛，冬不裘，寢不解衣。」蓋這實爲具有最大磁石作用的行爲。諸葛孔明曾云：「古之善將者，養人如養己子；有難則以身先之，有功則以身後之，死者哀而葬之，傷者泣而撫之，饑者捨食而食之，寒者解衣而衣之，智者禮而祿之，勇者賞而勸之，將能若此，所向必捷矣。」其實非僅將兵爲然，將民亦然。故古人謂：「不役耳目，百度惟貞。」又謂：「玩人喪德，玩物喪志。」即此也。

李文定公燔曰：「仕宦至卿相，不可失寒素體。君子無入不自得者，正所以磨礱驕奢，不至居移氣，養移體也。」司馬光曰：「夫儉則寡欲。君子寡欲則不役於物，可以直道而行。小人寡欲，則能謹身節用，遠罪豐家。侈則多欲。君子多欲，則貪慕富貴，枉道速禍。小人多欲，則多求妄用，敗家喪身。」所以爵

愈尊，官愈高，愈宜檢點節儉，切不可窮奢極慾，以其爲天下人耳目之所繫也。一人奢事小，一人奢可以導天下人入奢，則事大矣。一人儉事小，一人儉可以風天下人以儉，則事大矣。譚子化書謂：「奢者富不足，貧者儉有餘。奢者心常貧，儉者心常富。」壓低自己的物質慾望與享受性，即是儉。儉則常足，足則能安，能安則自樂在其中矣。奢則不足，不足則不能安，不安則自憂在其中矣。故儉可以養廉，奢可以導貪，而從古聖賢，無不以儉爲美德，而戒奢靡以窮物慾也！宋賢事集載：「昔仇泰然愈，大觀間知明州，愛一幕宦，欲薦之。一日問君日費幾何？對以十口之家，日費千錢。泰然驚曰：吾爲郡守，費不及此，屬僚所費倍之，安得不貪。遂不薦，且自是見疎。」又載：「張子韶九成云：余平生貧困，處之亦自有法。每日用度，不過數十錢，至今不易也。鄭亨仲在萊陽，亦日以數十錢懸壁間，椒桂蔥薑，約一二錢。曰：吾平生貧苦，晚年登第，稍覺快意，便成奇禍。今學張子韶法，要見舊時蠶鹽風味，可長久也。」這不但在養廉，而亦在所以保全一個人的名節，與保全其本色與情性也。人最要者是本色，本來如是即如是，方不失我。一窮於物慾，縱於聲色，逞於貨利，即失其本色矣。而能使他人敬服仰慕者，亦唯有本色與節儉耳！麥克萊謂：「樸素爲英雄之本色，豪華即非本色矣。」

孫中山先生一生奔走革命，除愛好讀書與購藏圖籍外，從不好錢，亦不積錢。錢一到手，亦隨即爲革命或濟助同志而隨手用掉。生活起居極簡樸，無異常人。蔣介石先生久任總統，平日個人生活，十分簡單樸素，經常食不兼味，尤愛吃其家鄉味的鹹筍、芝麻醬、和蠶菜、烤筍等幾樣小菜。他曾經說過：「我雖然是國家的統帥，但除了應該有的服裝和儀節之外，我個人的一切生活行動，思想精神，完全是一個士兵。」這就他們的偉大過人處。一個人切不要在物質享受上求有以出於衆，而必須在心性德行上、思想學問

上求有以出衆。前者在要你站在衆人中間去，使你無以異於衆人；後者在要你於生活上同於衆人，於道德學問思想精神上超出於衆人而領導衆人。亞歷山大王云：「食物僅求果腹，何需美味？衣服僅求暖體，何需華麗？」土耳其諺云：「粗服可以禦寒，粗食可以療饑。」故顏子能以「一簞食，一瓢飲」爲樂，子華子能以「數椽自庇，一簞糊口」爲樂，以其內心另有所自足也。大英雄豪傑亦然，他們一心全不在衣食貨利上，而在事業功名上，故其生活能安於簡樸，並期能因其簡樸生活，與衆人同甘苦的生活，而能服人致人也！司馬光有言曰：「衆人皆以奢靡爲榮，吾心獨以儉素爲美。衆人皆嗤我固陋，吾不以為病。應之曰：孔子稱：與其不孫也寧固。」又曰：「以約失之者鮮矣。士志於道，而恥惡衣惡食者，未足與議也。古人以儉爲美德，今人乃以儉爲詬病，嘻，異哉！」陳宏謀曰：「人生境遇，本不一定，心以爲不足，則常不足；心以爲有餘，則常有餘。一切服食酬應，終宜不脫寒儉本色。」必如此方是英雄，方是豪傑，方能知足，亦方能服人。一個人在生活上要隨時能知足止，在學問道德上永遠不知足止，方能不動根本而日有長進也。

我們看戰國時以養士著稱的齊孟嘗君田文，待士的權術。史載：「孟嘗君在薛，招致諸侯賓客，及亡者有罪者，孟嘗君皆舍業厚遇之，以故傾天下之士。食客數千人，無貴賤一與文等。孟嘗君待客坐語，而屏風後嘗有侍者，主記君與客語，問親戚居處。客去，孟嘗君已使人存問，獻餽其親戚。孟嘗君曾待客夜食，有一人蔽光，客怒以飯不等，輟食，辭去。孟嘗君起，自持其飯食比之。客慚，自刎。士以此多歸孟嘗君，孟嘗君無所擇，皆善遇之，人人各以爲孟嘗君親己。」此即爲享受同則人服，享受不同則人不服之道也。凡領導人者，尤宜切記！

再看，亦以養士著稱的趙平原君趙勝，其救邯鄲（趙都）的權術。史載：「秦圍邯鄲，邯鄲急，且降

。平原君甚患之！邯鄲傳舍吏李同說平原君曰：君不憂趙亡耶？平原君曰：趙亡則勝爲虜，何爲不憂乎？李同曰：邯鄲之民，炊骨，易子而食，可謂急矣。而君之後宮以百數，婢妾被綺羅，餘粱肉，而民褐衣不完，糟糠不繼。民困兵盡，或剡木爲矛矢，而君器物鐘磬自若。使秦破趙，君安得有此？使趙得全，君何患無有？今君誠能令夫人以下，編於士卒之間，分工而作，家之所有，盡散以饗士；士方其危苦之時，易聽耳。於是平原君從之，得敢死之士三千人，李同遂與三千人赴秦軍，秦軍爲之却三十里。適會楚魏救至，秦兵遂罷，邯鄲復存。」此財散則英雄聚，財聚則英雄散；德失則人亡，恩結則人死之道也。

一八 順應環境中之一切

順應環境，順應潮流，順應時勢，以爲我們行動的指導原則，這是任何一個領袖所必須遵守的大原則。在這個最高原則下，我們首先須承認另一原則中之原則爲合理，即：吾人宜爲利用環境而去順應環境，勿因順應環境而失去自己的本性和目的而爲環境所同化。環境中一切所表現的力量之總和即爲「勢」，古語云：「雖有智慧，不如乘勢，雖有鎡基，不如待時。」又云：「謀天下者，必先審知天下之勢。」歷代兵家自孫子以次，莫不注重於此。惟將二者所表現的力量，加以分析，則其顯而易見者，如宗教的力量，思想的力量，風俗習慣的力量，語言文字血統等關係的力量諸是。這諸多種種的力量，能善順應之，因而用之，利而導之，便可事半功倍。反之，若違而棄之，背而行，則常事倍而功半。天玄子曰：「舉大事者，必須順天應民，因時乘勢。」這即是說，你必須運用環境力量，運用時代力量，運用民衆力量，運用信仰力量，運用天下大勢中的整個力量而善用之，方可能收因勢以爲勢，因力以爲力，與因功以爲功之效。

如歷史上有數的君主亞歷山大，他是得天獨厚，務虛榮、妒忌、猜疑而任性的人，具有其母林匹阿斯的狂妄，其父腓立的英明，與其師亞里士多德的教訓。其幻想起伏無常，當他隨戰勝的大軍抵在波斯統治下垂二百年之埃及時，對於埃及的宗教感情，風俗習慣，極為注重，彼懂得順應環境的原則，從未曾如波斯王之解其裹尸，對於孟斐斯之神牛亞匹斯，亦從未曾有不敬之舉。君士坦丁大帝，其成功，對於此點，亦爲一大原素，他利用歷史的教訓，他看出羅馬之所以如枯木朽索而陷於分崩離析不可收拾之局面者，實爲一共同之意志與信仰，將其人民組織成一牢固體的基督教徒，而此基督教徒又爲反抗與毀滅羅馬之大力。他並看出當時的環境中基督教之勢力不可輕視，其勢力不但彌漫全羅馬，且超帝國之境界線而及於波斯、小亞細亞，同時他又看出凡被治的民衆，類皆具近視的眼光，執偏狹之見解而惟私利是圖，散漫如一盤碎砂，欲使其一心一德爲精神上不可分散之團結，與減少摧毀自己勢力之敵視的攻擊，厥惟此教的利用。於是，當三三年爲羅馬統一及自己地位的穩固，而與馬克森阿斯戰時，便開始應用其陰謀之手腕，以基督教之徽紋，加之於軍隊之旗幟服飾及盾面上，並以種種事實的表現，以宣示其對耶穌的尊崇，而獲得全數基督教徒莫大的幫助，而藉此更加增其成功之偉大。

其次，拿破崙則可爲一個更十全之代表。我們知道拿破崙是有其軍事天才的，可是，他同樣地具有其政治天才，他除了用武力征服別人之身體外，又知道怎樣在無關大體的小地方去順從對方，以贏得別人的靈魂，亦即是在「懂得別人的需要」一個領袖原則下去賺來許多的靈魂。別人需要尊敬其宗教的感情，需要尊敬其風俗、習慣……甚至是同一，而他則毫無吝惜地給與。他自己曾說道：「我因爲變做一個天主教人，方平芬底之亂，因爲變做一個回教人，方在埃及有所建樹，因爲變做一個超山派（教王全權派）人，

方在意大利贏得輿論，假使我治猶太人，當然重建所羅門大廟。」此亦即是「投到他人懷抱裏」的原則，惟應當懂得在何時何地，當何事體之下，應如是做，或不該如是做。他曾品評亞歷山大道：「我之讚譽亞歷山大帝，不在其軍事的本能而在其政治的本能。因為他手中之戰事在此時是無法可以判斷其價值也。惟他之赴安蒙，則為一種極深遠偉大的政治手腕。且由是而征服埃及。」接着反轉到他自己身上道：「假使我留在東方，也許我能建立如亞歷山大的帝國。我的策略是赴麥加瞻拜，我一到該處，我就下跪祈禱，因自有其相當的代價，我故願如是做。」同時，他無論在何時何地，當其有所作為時，總是滿口或滿紙的國家、人民、部衆，似乎他的生存，全是為他們似的。這就是贏得多數之感情愛戴的地方。其次，他懂得鼓舞他人為他效死的秘訣，即是以他人自己的歷史去打倒他人自己的原則——即常時喚起其部衆沉浸於過去之光榮，功蹟（如戰勝，勇猛……）裏，及啓示走這條路前面不遠即是天國樂土的原則。

我們知道成吉思汗之縱橫歐亞，固在其軍隊之精強與優良之軍略。然有一常為人所輕視而實為其成功之大要素者，厥維其所至各地，對於各派宗教，皆一視同仁。他對於敵人固極殘忍慘酷之至，然彼對於任何一地的風俗、習慣、宗教……無不予以尊敬的示號，而藉此獲得甚多的同情與助力。其苗裔帖木兒之後人巴卑爾，亦富有此種血液。尤以其孫亞格伯嗣位。巴卑爾曾被迫以敗殘之兵而建皇國於印度，稱印度斯坦皇帝。他對於印度的宗教、風俗、習慣，極端尊重，不稍歧視。迨其孫亞格伯嗣位，便征服全印度矣。亞格伯，實極鮮人知悉，然以其事功權之，實宜與秦始皇帝，漢高祖，或查理大帝，君士坦丁大帝等，等量齊觀。其在印度慘淡營經艱辛締造之事功的偉蹟，至今猶存；在人類史上，實為一對時代之樞紐。他為一深謀遠慮博學多能的賢君明主，充分具有政治家之綜合的本能。對於各派宗教，概予尊重，不以征服者

及爲人君者所信之宗教，而強人民信奉之，謙而下士，曾謂「吾自己尚須人指引前行，何敢妄自謂能領導人。」他用人不囿於回教人，亦不限於蒙古人、王種、雅利安人、達羅毗荼人、印度人，或其他貴族階級的人。由此，便可概見其所以能贏得異國人民之愛戴，而藉以鞏固其統治權之所在也。

蓋某一區域內環境中一切的事態，即爲某一區域內人民之需要而有以形成。吾人爲達成自己的目的而順應環境，即爲於無關大體處，投入他人的懷抱，則即能因爲滿足他人的需要，而藉以贏得其人的愛戴與幫助也。這即是自古來所有英雄豪傑，用以御民、御時、御世，因而成功其大業的一個大原則。

一九 預示與滿足他人內心中之慾望

人類都是願意奴服於他自己之將來的，他們內德中之欲望，使他們憧憬於自己的明天，他們一切忍苦耐勞奮鬥的動力，都存在於明天的希望中。他們最大而最愚蠢的弱點，便在於臨死之際，還在執迷不悟地希望明天幸福之來臨。人人均有他自己的慾望，人人均有向上的慾望；賢者希望愈賢，尊者希望愈尊；富者希望愈富，貴者希望愈貴，偉大的領袖常利用這個弱點以制馭與奴服他脚下的人們，沒有一個領袖不懂得預示的原則。他們都會有意或無意，有形或無形地預示其幹部、民衆……，以我的腳步即是歷史的腳步，時代是跟在我的後面走，你們跟我是一條正確的路線，我將能給你們的前途以光明、榮譽、和幸福，我將能滿足你們內心中之慾望等等意像。有時甚至刺激他們一種或多種慾望，使他們奴役於此種或彼種慾望之下，而爲自己効力。拿破崙是很懂得這種權術的人，他二十五歲時，新任法國將軍，統率許多飢餓的意大利軍隊，於是，他刺激他們衣食的慾望，預示他將能滿足他們衣食的需要，向大眾說：「弟兄們，

「……我更相信他們到世界最豐饒的地方去，你們可以在該處找到繁華的城市與最肥沃的土地。」他這種對貧慾之刺激及預約券之支給的策略，常爲許多大小軍事領袖們所採用，以驅其將士進入艱苦的前進。可是當佔領米蘭後，便不再預示衣食慾的滿足，他知道在此時，這策略對之已不能起很大的效用。他改換藥料，而預示其自尊心的滿足。他讚譽其軍士爲歷史的創造者，國家的英雄：「你們一抵故鄉，父老會指給人道：這是意大利軍中的軍人。」在金字塔作戰時，他便大聲疾呼的喊着「弟兄們！千百年光榮的歷史，在瞧着你們！」他懂得在什麼地方，什麼情形之下，該使用那一種預示。由平民突起的暴君希特勒，有一次在柏林對一萬名晉級的軍官演說有云：「吾人今日不應以已得的勝利爲已足，而尤應訓練應付逆境之更卓越的領袖才能。日耳曼民族的命運，繫於君等之是否在前線勇敢作戰，當君等率領部屬効命疆場之際，應記取德國的命運，已交付於君等之手。」蓋人無不有自尊心，即敗夫走卒，亦莫不然，恭迎其自尊心，則莫不可爲已用，逆其自尊心，則莫可爲已用矣。

胡佛亦曾運用過這個策略而獲得勝利。當歐戰中德軍中一個軍官預備將比利時救濟委員會驅逐出境，以報復協約國報紙的攻擊時，胡佛跑去與那位瘋狂地盛怒着的軍官，（認胡佛的委員們不過爲一羣協約國間諜的軍官）見面，胡佛便預示若彼如果毅然決然不顧一切地將比利時的糧食斷絕時，則將來歷史上會稱譽他爲一個「民族的屠戶」。祇此一語就足矣，因爲他已提起自尊心與名譽慾，而使那咆哮的軍官，終於打消其原來的主意。

這權術，目下已爲一般政黨與領袖所通用矣。無論任何一個政黨，無不利用「預示」以獲得其黨員與信徒的。法國革命預示人民以自由，平等，博愛。美國革命預示人民以民有民治民享與獨立民主自由。中

國革命預示人民以民族地位的平等，政治地位的平等，與經濟地位的平等。在另一方面如莫索里尼預示意大利的前途，以古羅馬的光榮，鼓舞其自尊心的英雄情操，而作遠征阿比西尼亞小試牛刀，與參加第二次世界大戰之犧牲。希忒勒以我的奮鬥一書預示凡爾賽和約之撕毀，殖民地之恢復，德奧之合併，歐陸之統一，而獲得全德意志民衆之擁護，及在大戰中忍苦犧牲而無怨辭。他預示他們以在將來的制度下，將能得某種幸福，而驅使他們做無謂的犧牲！不過，預示如不正確，則結果終必自招失敗，此所以希忒拉與莫索里尼終至身敗名裂，而導引其國家民族於一悲劇的命運下。

惟真正一個偉大事業家，其預約和支票，却常是兌現的，至少，是必須常在某些小地方，作他兌現的信用生意，而在最大的地方，作最大的延期。因為羣衆是不相信完全空的預示家，故吾人對羣衆的預示，必須兌現。預示其內心中之所欲者，使之進，使之退；預示其內心中之不欲者，使之退，使之止。我之所欲其爲者，可示之以重名厚利以獎之，我之所欲其爲者，可示之以嚴刑峻法以禁之。其奸惡之念可正之，其是非之心可養之；正之養之以夙，則其行動亦自合於公理正義與軌範，而出乎自然，絲毫無所強矣。此等精神訓練，無論由內發由外煉，諸可收莫大的效果，惟善運之，則可事半功倍，不善運之，則常事倍而功半也。

這你就得要對時代背景，與民心之所向、民意之所趨，以及部下們內心中慾望之所寄，有很清楚的了解與認識。如人苦政寬法弛，我則濟之以猛。人苦政嚴刑密，我則濟之以寬。人苦盜賊蜂起，兵亂頻仍，我則濟之以休養生息。人苦貪污橫行，苛征暴斂，我則濟之肅貪減稅。總在鑑於前代與當時之弊，而爲之革新，以蘇民困而符民望而已。商湯與文武之征誅，其所以易如反掌者以此。商鞅治秦，嚴刑峻罰，誅連

無縱，便致秦於富強；始皇承其餘緒，而得一統天下。高祖承秦之暴，知民苦秦苛政久矣，誹謗者族，偶語者棄市，律例密於蛛網，法令多於牛毛，君上肆其專擅暴虐，吏胥肆其貪枉苛斂。便變之以寬。入關中，祇約法三章，曰「殺人者死，傷人及盜抵罪，餘悉除秦法。」既簡且便，而民心大悅，天下歸之。此在懲其失而正其弊，禁其姦而謀其利，示民以其所慾，並能滿足其所望者，則民心自向矣。

至於個人內心中之慾望，則宜分別審其情性與差等，而為預示與滿足之；切不可拂人之情，而違人之慾。拂人之情者，怨必及身；違人之慾者，禍必及其身。御人之要訣，首在使人能「皆大歡喜」。欲富貴者，我能富貴、即富貴之；欲功名者，我能功名、即功名之；欲免於饑寒困厄者，我能免其饑寒困厄，即免其饑寒困厄之；欲解於水火患難者，我能免其水火患難，即免其水火患難之。總在使凡有求者必有應，凡有欲者必有遂；務使天下皆能各安其位，各得其所，各樂其樂。能如此，而有不甘為之用，不甘為之下者，自古以來，未之前聞也。

二〇 恰當之抑己揚人律

一個人如妄自尊大，自永不會獲得人們真誠的擁護與愛戴，老子曾云：「侯王無為，以為天下貞。……侯王無以貞，而貴高，恐將蹶。故貴以賤為本，高以下為基。是以侯王自稱孤寡不穀，此非以賤為本耶？人之所惡，唯孤寡不穀，而王侯以為稱。故物或損之而益，或益之而損。」曲禮亦有云：「夫禮者，自卑而尊人，雖負販者，必有尊也，而況富貴乎！」蓋抑己即所以揚人，而揚人實足以上己。驕傲固足毀滅自己的事業而有餘，而妄自尊大，放誕無禮，則其害猶有過之。真大者不大，真上者不上。故老子云：「

江海之所以能爲百川王者，以其善下之，故能爲百川王。是以欲上民。必以言下之。欲先民，必以身後之，是以聖人處上，而民不重，處前而民不害。」一個領袖人物，要能取得其部下與羣衆的愛戴與擁護，則宜高而故不示高，大而故不示大；常能降低自己的身份，跳到羣衆的隊伍裏去，而使其認他爲其行列中人，認他爲其朋友。如是，你便能獲取其同情與愛戴及擁護之熱忱。在事業的途程上，你與其要抬高自己的身份，使他們認你爲其偉大而神聖不可侵犯的領袖，則不如稍微抑低自己的身份，使他們認你爲其朋友，而實際上你是其領袖，這樣無形中你便抬高其身份，提起其自尊心，而贏取其熱烈之同情與愛戴。於是，他們不但會心悅誠服地擁護你與愛戴你，而且會赴湯蹈火地替你去効死力與犧牲也。我們要知道；人是感情的動物，一切行爲的動力諸爲情感衝動的表徵，而獲取人們情感之唯一方法，便是存在於你的表示你了解他，你尊敬他，與你器重他、同情他，甚至是愛護他的幾種能力之中。

我們將視線移到事實上，去罷；當沛公與項羽先後至關中時，沛公以十萬軍軍壩上，項羽以四十萬軍軍新豐鴻門，而羽正怒而欲擊之。果爾，則邦之滅直如反掌耳。邦自知力不敵，便從張良謀，先之以項伯疏通之後，便從百餘騎往鴻門見項王而謝曰：「臣與將軍，戮力而攻秦，將軍戰河北，臣戰河南，然不自意能先入關破秦，得復見將軍於此，今者有小人之言，令將軍與臣有郤。」因其能自抑稱臣，稱項羽爲將軍而喚起其自尊心，於是宴中范增與項莊雖屢欲殺沛公，而羽終無意於斯。後世謂其「有臣主之分」，這很顯然證明其未獲殺者，在其能運用此策耳。司馬遷云：「士爲知己者死，女爲悅己者容。」而千古事實亦復如是者即以此。夫諸葛孔明當其高臥隆中之時，本無心用世，然以劉備之三顧，便不能不見，劉備一見即披腹心與議天下事，且謂己以智術淺短，而無以就志，請教其計將安出。這樣，便毫不費力地購得孔明

鞠躬盡瘁之助力。再看，美國麥金萊總統同樣是一個懂得如何獲取他人之友誼與合作的領袖。他常用請一個人參加秘密談話的方法，使你感到秘密性與其對你之優異與器重。有一次一個反對者因一次談話而變爲擁護者。即是麥金萊當其於白宮覲見之後，用手臂挽其手臂表示極其親熱的態度說：「老哥，在一切人中，這次我是完全要仰仗你的鼎力去打勝仗方行。」於是，他自負起來，他認爲「總統還要仰仗我的幫助去打勝仗。」其實，麥金萊是用同一的方法去對付同樣的許多人。惟當我們對人使用稱譽與讚揚時，是與貶抑自己一樣，是必須恰到好處，若一反到曲線頂點的背面去，便會發生與願望相反之結果矣。有人謂羅斯福與林肯之對人使用恰當之讚譽，爲其日常生活之一面不或缺者，林肯曾說過：「一小滴甜蜜的糖汁，比一加侖苦膽汁，能捕獲更多的蒼蠅。」誠然，沒有一個人不願意你有一些他內心中所正希冀獨得之讚譽的，如其自矜之處，其興趣所在之處，其正在努力之處，其希望之處。惟單獨相對晤談時的稱譽，常不如當他在座時，對多衆的稱譽。而當彼在座時對多衆的稱譽，又常不如間接的稱譽。俾斯麥若欲制服一個與已對敵的人員時，便會有計劃地向着別人施行不過火的讚譽，他知道聽的人，用不着雇用或託請，便會替他做傳音機也，有時甚至再替他加重語句的份量，那是人們的一種屬性。而威爾遜當運動民主黨候選人時，他之能彌補和白里安間之裂痕而獲得其擁護者，便在於其運用第二法之讚譽。即是他在華盛頓之一宴會中，當着白里安向衆人於演講中施以恰當之讚譽。

此外，一個人的談話與聽話的態度，亦極足以恭維人而使其伏伏貼貼投降。邱吉爾無論對其學友仇敵或同事的意見，都是洗耳恭聽，他如羅斯福、艾森豪亦然，其態度能給人以一種滿意之有力的印象。在人羣中，無論其內心中若何苦惱和暴躁不安，總是愛常帶着一幅微笑的面孔。他並不將其朋友分成若干等級

，對煊赫一時的達人大官，與對一個職業工人，他是取同樣的態度一樣是朋友。他知道他固需要達人大官的幫助，可是，他尤其需要窮苦下層民衆的竭誠擁護。蓋我們的態度一不虔誠恭謹，自會不知不覺地拒人於千里之外也。

孔子及其門人與後代的儒者，都是十分注重於態度與禮貌的。曾國藩亦是極注重於此點，於他致其沈季兩弟的書中可以看出：「弟謂雪琴聲色俱厲，凡目能見千里，不能自見其睫，聲音笑貌之拒人，每苦於不自見，苦於不自知。雪之厲，雪不自知，沉之聲色，恐亦未始不厲，特不自知耳！」也許有人以爲此係小事，其實，却爲大事中之大事，蓋你一時一刻，祇須一與人接近，你便必須予以一良或不良之印象也。老子曾云：「良賈深藏若虛，君子盛德，容貌若愚。」即爲態度上修養之明訓，且又啓示吾人以一個人態度上的修養如何，即可爲君子與小人的分野。良以態度上的修養，即內心中修養中表現，蓋人凡有感於中，必形諸外，若能有感於中而不形諸外，則內心中非有非常的修養不可。故老子又敘其功用云：「大成若缺，其用不敝。大盈若沖，其用不窮。大直若屈。大巧若拙。大辯若訥……」蓋如能有大成、大盈、大直、大巧、大辯之才，而又能有若缺、若沖、若屈、若拙、若訥之修養，即爲抑己之極則，而抑己之反面爲揚人；能乎抑己而揚人，即近乎「爲天下谿，爲天下谷」矣。是以老子又曰：「曲則全、枉則直、窪則盈、敝則新、少則得、多則惑；是以聖人抱一以爲天下式。不自見，故明。不自是，故彰。不自伐，故有功。不自矜，故長。古之所謂曲則全者，豈虛言哉？誠全而歸之。」一個人無論對學、對人、對事，若抱一自見、自是、自伐、自矜之抑己的反面的態度，則其害非但淺學、損人、敗事，且足以毀身、喪家、亡國而有餘，此不可不慎者也。

顏淵引孔子之言曰：「言人之惡，非所以美己；言人之枉，非所以正己。故君子攻其惡，無攻人之惡。」子張曰：「君子尊賢而容衆，嘉善而矜不能。」一個人對人，總要能了解人、同情人，並揚其善而隱其過，譽其美而隱其惡，稱其長而不計其短。這樣，你便能服人心而得人力。香芝謂：「絕口不言人之過，而祇舉人之善；不攻人之惡，而專揚人之德；不揭人之私，而專稱人之美。與人也，毋太察、毋過明；所求於人者薄，所責於人者寬；便易全交而寡怨。」此爲盡道盡恕之事。試想，一個人祇說人好話，不說人壞話，祇與人爲善，不與人爲惡；誰又不樂與之交。總要處處見得他人比我好，比我賢，並隨時隨地稱贊他，譽揚他；不但可獲其由衷的感悅，且亦可鼓舞其日勉於善，而進於德。人非聖賢，孰能無過。吾人如能於其有過中求無過，而不於其無過中求有過，則天下可交之人自廣矣。人非禽獸，孰能無善。吾人如能於其無善中求有善，於其小善中求大善，而不於其有善中求無善，則天下可揚之人自多矣！揜其不善，而著其善，隱其不善而揚其善，斯聖賢待人之大道也！

二二 選擇幹部與御用幹部之藝術

有許多偉大人物的事業成功之要素，不存在於其自己做事的能力中，而存在於其選擇幹部與御用幹部的能力中。你去翻開全部歷史。這幾乎可以應用到全部劃時代的人物身上去。如劉邦、劉備、朱元璋等，是最顯著的例證，有許多領袖，常嘆着當代沒有人才，不如某一時代或某一時代之盛。其實，並非當代人才之缺乏，而全在你無發覺人才，網羅人才，御用人才之能力，致人才湮沒無聞而已。

我們要選擇一個人，曾在會短取長。舍短取長之道，第一要能容忍其短，發覺其長；其次要能棄置其

短，利用其長；再次在其要能絕去其短，發皇其長；——那便夾有一點兒創造之意味矣。蓋天下無全才，亦無廢才。人各有所短，亦各有所長；去短取長，在乎善御。周書君陳中云：「爾無忿疾于頑，無求備於一夫。」陸贄於其奏議中亦云：「人之才行，自昔罕全，苟有所長，必有所短。錄長補短，天下無不用之人；賁短舍長，天下無不棄之士。」蓋曲成則全，求備必缺。又列舉歷史上之事實以爲之左證云：「趙武啍啍而爲晉賢臣，絳侯木訥而爲漢元輔，公孫弘上書論事，帝難以十策，弘不能對其一；及爲宰相，卒能有名。周昌進諫其君，病吃不能對詔，乃曰：臣口不能言，心知其不可。」蓋不可以一二之缺點而棄其全才也。昔吳起當東西飄泊奔流未就志時，欲之魏，文侯問李克以吳起。李克答以「起貪而好色，惟用兵則司馬穰苴不能過也！」後文侯卒用之而終強魏。故周書謂「與人不求備，檢身若不及」者此也。

其次在於勤求廣搜：夫「人之難知，堯舜所病。」當吾人憤恨自己的幹部無一可觀的人才時，便反躬自責，吾何以未能發覺出每一個幹部的特長，而立即取着獵狗追求野兔的態度，去搜尋每一個幹部的特長，則才不可勝用也，當吾人憤恨自己之當代，無一特出之人才時，便反躬自責，吾何以未能發覺隱逸之人才，吾何以未能網羅出色的人才，而立即取着偵探查檢巨案的態度，去遍求天下隱退有爲守道藏用之士，則士不可勝用也。昔周公旦當其子代封於魯時，臨行而戒之曰：「我文王之子，武王之弟，成王之叔父，我於天下亦不賤矣。然我一沐三握髮，一飯三吐哺，起以待士，猶恐失天下之賢人。子之魯，慎勿以國驕人。」蓋天下之冤，多則多矣，若守株而待之，一之不可得，何況多乎？在另一方面，當我們考察一個人，宜不拘其小節，而須有整個價值之估計，尤須了解他的學養、器識、環境、個性、嗜好等等。若鮑叔不以管仲不死公子糾之難而幽囚受辱爲無恥，不以其三戰三走爲怯，不以其三仕三見逐於君爲不肖，不以其

當代爲己謀事而更窮因爲愚，不以其分財多自予爲貪，而薦舉爲相；然後方能展管仲之長，成桓公之霸，留知人之名。蓋「人之難知，堯舜所病」也！

其次在於能下：老子曾云：「善爲士者不武，善戰者不怒，善勝敵者不與，善用人者爲之下。」蓋一個人，除了有能容之量，尤須有能下之度，吾父瑤階公常戒吾以四下之銘，即「不恥下問，不恥下位，不恥下事，不恥下人。一下問者能得智，下位者能得事，下事者能得功，下人者能得衆。蓋你如果要把自己裝成一個神聖不可侵犯的樣子，巍巍然高高在上，而欲天下人婢顏奴膝以朝，匍匐叩地以拜，唯唯以示贊，搖尾以示親，則除了些爛銅碎鐵、朽木枯樑之狐羣狗黨而外，是不會有一特異之士的。孟子所謂「湯之於伊尹，學焉而後臣之，桓公之於管仲，學焉而後臣之」者，下之也。威廉一世之遷就俾斯麥，劉備之三顧孔明，亦下之也，是以尸子引老子之言曰：「大哉河海乎，下之也。夫河下天下之川故廣，人下天下之士故大。故曰：下士者得賢，下敵者得友，下衆者得譽。」故老子曰：「是故欲上民，必以言下之，欲先民，必以身後之。」自古聖君明主，莫不能下。志曰：「黃帝師風后，顓頊師老彭，帝嚳師祝融。堯師務成，舜師紀后，禹師墨如，湯師伊尹，文武帝姜尚，孔子師老聃。」俱以其能下，故能有成，蓋彼等都能真正替自己事業着想也。故「禮下」之訣則，實爲御用賢於我者爲幹部的第一要術。

最後，要選擇與御用與你自己能力個性嗜好不同的人來充當你的幹部，不可純依個人之好惡，以爲擇任之標準。做領袖的一個最大秘訣，就是在你選擇幹部時，宜擇任與你能力不同的各種人，因爲如是，他們可以做你自己所不能做的事，羅斯福給其一個與彼性格根本完全不同而又極得力的顧問洛治的信中說：「你是是我一生中唯一所遇的人，你替我在各方面做許多我自己做不到別人也無法做到的事」。林肯組

織內閣所選擇的閣員，不但與他自己的性格完全不同，即是他們亦各不相同，在特長一點上則尤爲然。拿每個人之性格來說，則林肯是個怪異而無系統者；斯退吞是繁忙而嚴厲者，秀扼德是莊重而拘謹者，徹師是冷靜而有思想者，坎默倫是倔強不恭而又腐化者。因其彼此不盡同，故能相反而相成。不過，你選擇好了以後，還要會御用，使能展其所長，並得發揮其全力以竟其功，方爲至上之道。

又如，晏子稱桓公之霸也則謂：「身體墮懈，辭令不給，則隕朋侍；左右多過，刑罰不中，則弦章侍；居處肆縱，左右畏懼，則東郭牙侍；田野不修，人民不安，則甯戚侍；更吏怠，戎士偷，則王子戎父侍；德義不中，信行衰微，則筦子侍；先君能以人之長補其短，以人之厚補其薄……此其所以霸。」薛福成談曾文正幕府賓僚之盛有：「督帥開府，前後二十年，凡從公治軍書，涉危難，遇事贊劃者，閔偉則李鴻章、郭嵩濤、劉琴、李元度；明練則郭崑燾、何應祺、鄧輔倫、陳桓生……淵雅則方翎元、李鴻裔、何鈺、程鴻詔……。雄略則左宗棠、彭玉麟、李雲麟、周開錫……。碩德則李宗羲、李翰章……。清才則孫衣言、周學濬……。薦辯則周騰虎、李榕……。古文則吳敏樹、吳嘉賓……。博覽則俞樾、羅汝懷……。樸學則錢吉泰、方宗誠……。幹濟則馮煥光、程國熙……。勤樸則洪汝奎、劉世埤……。」無怪乎薛氏深爲嘆贊其「陶鑄羣英，豪彥從風，致力延攬，廣包兼蓄，知人之鑒，爲世所宗」矣。考曾公御用之要法，一在拙誠，一在獎掖，一在教化，一在嚴繩，除此，外無他巧妙矣。蓋天下之學，非一人之力所能獨知；天下之事，非一人之力所能獨辦；天下之技，非一人之力所能獨長，故必須用各種各樣的人，辦各種各樣的事；尤須注意延攬自己所短的一方面之人才。切不可「予智自雄」，「剛愎自用」。齊桓之霸也以管仲、高傒、鮑叔；秦穆之霸也以孟明、子桑；高祖之帝也以蕭何、張良、陳平、韓信；劉備之帝也以孔明、

關羽、張飛、趙雲；而禹有益，湯有伊尹，文武有姜尚，闔廬有伍員，勾踐有文種，范蠡、唐太宗有房玄齡，杜如晦、洪秀全有石達開、楊秀清……等。若令缺其一或二，則成敗恐尚不可逆睹。

一個領袖人物是絕對不可忌才妒能的，最好是羅致勝己者而御用之，切不可專任不如己者，僅擅於搖頭擺尾的平庸之輩，或巧言令色伺顏察意之徒。蓋一個人其幹部之勝利與成功，就是他自己的勝利與成功。吳子曰：「用師者王，用友者霸」，由此又可以推得用下者敗。華盛頓之所以不失為一個大領袖，就是「在其事業上，無論任何工作，都能選擇比自己去做還要適當、還要做得好的人去做之那種能力中。」這是所有成功的偉大領袖的一個秘訣。林肯也具此種領袖的能力，當他選擇其閣員時，不僅是那些具有堅強意志，驕放不羈，難於操縱的人，甚至是那些素來鄙視他而他自己也知道他們鄙視他的人，祇要他需要，他們能負荷重責，也盡力設法去網羅以供己用。他幹部中的能員司丹脫，是常嘲笑林肯為「原始之大猩猩」的人，他最得力的財政總長采斯是最不滿意他的人，且最初曾陰謀反對他，可是，他並不因此而變更他對他們之需要與任用。我們知道，歐戰中德國在萊茵一役失敗的原因，可以說是威廉二世皇帝不用如己者尤其是勝己者的結果。在其全盛時代，他不願意任何人和他並駕齊驅，他所要的是唯唯諾諾婢奴膝鞠躬唯謹的人。自大戰之始，他的參謀部中，即全屬此等人物，便為一個很明顯的事實之例證。一個人如樂用不如己者，考其內因，不外欲使人對之盡為搖尾乞憐與低頭奴服之態而故顯尊大。另一方面便為妄覺自己有可恃而無所用於人。若出於前者則殊幼稚得不足與言大事，若出於後者，則歷史上桀紂自恃其才，智伯自恃其智，項羽自恃其勇，結果無一倖免於亡者。黃石公曰：「孤莫孤於自恃」。吾人可三復斯言也。

同時，我們選擇好了上級幹部以後，為表示對他們的信任，及使自己有更多的精力與時間去從事其他

事件起見，對中級幹部及下級幹部之選擇，不可再事干預，至少，不可過事干預。這裏，最好引孔叢子中之一則史事來做此段明證：「衛出公使人問孔子曰：寡人之任官，無有大小，一一自觀察之，猶復失人，何故？答曰：如君之言，此即所以失人也。人既難知，非慮問所及，觀察所盡。且人君之慮者多，多慮則意不精，以不精之意，察難知之人，宜其有失也。君未之聞乎？昔者舜臣堯，官才任士，堯盡從之。左右曰：人君用士，當自任耳目，而取信於人，無乃不可乎？堯曰：吾之舉舜，耳目之矣，今舜所舉人，吾又耳目之，是則耳目人，終無已已也。君苟付可付，則已不勞而賢才不失矣」。實爲千古不朽之至論。

此外，大膽選擇不可靠之人，亦爲一重要的原則。在某種場合下，如其人有優異的特長，而爲我幹部中所必不可缺的人才，或其人有特殊的勢力，而爲我事業前途中不可不利用的人物，此時，便不得不大膽選擇之。有時，甚至不得不大膽賦以大權。讓其盡量發展其才氣，我則操柄以御之。如趙簡子之用陽虎，陽虎恃才傲世，曾揚言「君可輔則輔之，不可輔則取而代之。」當時無敢用者。簡子則認爲「彼善取之，我善守之。」故卒用而幾霸。惟爲領袖者，若無特殊的駕馭本能，則其結果常生喧賓奪主、反主爲奴的自折自台之結果。黃石公云：「危莫危於任疑」。蜀疑魏延而任之，後延果叛，唐疑李懷光而任之，後懷光亦果叛。故「穩紮穩打」的辦法，還是用可靠的忠實份子。然與其用此類可靠的黨徒朋輩，不如用可靠的信徒。所謂信徒，即爲自己一手提拔，一手製造出來的份子。亦即所謂「創造幹部」之大原則，拿破崙曾謂他「以泥土造軍長」，又說：「頭腦過熱之人，我則冷之，頭腦過冷之人，我則熱之，我要這個人變作什麼樣的人，我就能使他照我的意思去變。」差不多每一個偉大領袖，都懂得這一點的。蓋製造奴才，幾乎成爲每一種偉大事業家所必需的條件。無論讀者想到凱撒、成吉思汗、摩罕默德或拿破崙，都莫不然，

他們在平凡之戰役中，提拔人才出來。在我國近代最好之例就是曾文正公，他一手提拔與創造無數的幾乎與他自己一樣偉大的人出來，而且御用之無不至當。以左宗棠之才氣縱橫，目空一世，且與曾公時相齟齬，最後，仍不得不衷心佩服他，認為知人之明，對人之公，持己之嚴，自愧弗如也！

二二 交友之道

朋友為五倫之一，在事功上則尤為最重要之一倫。說文謂「友，感也。同志為友。」大易謂「同聲相應，同氣相求。」故志同道合，聲氣相通者，方可以為倫為友。孔子曰：「益者三友，損者三友。友直、友諒、友多聞，益矣。友便僻、友善柔、友便佞，損矣。」禮記謂「與君子遊，如入芝蘭之室，久而不聞其芬，則與之化矣。與小人遊，如入鮑魚之肆，久而不聞其臭，亦與之化矣。」故交得其人，則為一生之福；交不得其人，則為一生之害；故君子不可審於擇交之道。夫近朱者赤，近墨者黑。故譙周謂「交友之道，猶素之白也，染之以朱則赤，染之以藍則青。」又謂「交得其道，則千里同好，固於膠漆；交不得其道，同室操戈，形同水火。」曾國藩謂「擇友第一要事，須擇志趣遠大者，次為氣味相投者。」所謂氣味相投者，即志同道合也；所謂志趣遠大者，可為終身事業上之益友也。文中子曰：「君子先擇而後交，故寡尤。小人先交而後擇，故多怨。」與其相惡於終也，不如慎交於始。

交友之要，貴以道相合，以義相勉，以信相守，以心相應。又貴互敬互信，互諒互助。而切忌以權勢利害合！正史記所謂「以權利合者，權利盡而交疏。」文中子所謂「以勢交者，勢傾則絕。以利交者，利窮則散。」天玄子謂「以富貴功名交者，富貴功名之利害相同則合；富貴功名之利害相背則離。」惟有以

道義交，以性情交，以肝膽交，以血誠交，方可見之久遠，方可不致爲富貴貧賤患難利害所離。歐陽修曰：「不就利，不爲害，不強交，不苟絕，惟有道者能之。」苟不能互期以道，互勉以義，互守以信，互應以心，互勸以善，互規以過，互砥以廉，互勵以恥，而祇是互爲獎飾包荒，互爲憑藉援引，互爲朋黨相用，互爲比周相與，則即交滿天下，譽滿天下，亦是庸俗之流；事成功遂，名立身顯，亦是奸雄之徒；無益也。故孔子曰：「君子周而不比，小人比而不周。」「君子和而不同，小人同而不和。」「君子矜而不爭，辟而不黨。」以君子所守者異，故所立者亦自不同耳。

馮從吾曰：「論交與，當觀君子而遠小人；論度量，當敬君子而容小人；論學術，當法君子而化小人。不化則乏曲成之仁，不容則隘一體之量，不遠則傷匪人之比。」蓋「所貴乎爲君子者，以能兼容併蓄，使才知有以自見，愚不肖者有以自全，故天下無遺棄之怨」也。（方孝孺語）何謂君子？何謂小人？君子小人之分，可於左列聖賢語錄中見之：

孔子曰：「君子喻於義，小人喻於利。」又曰：「君子懷德，小人懷土，君子懷刑，小人懷惠。」此於義利德惠之中，見君子小人之分也。

何坦謂：「君子之事上也，必忠以敬；其接下也，必謙以和。小人之事上也，必諂以媚；其待下也，必傲以忽。」此於事上接下中，見君子小人之分也。

孔子曰：「君子求諸己，小人求諸人。」蘇伯衡曰：「有求於人而不加親，無求於人而不加疏，此其人君子也。有求於人而唯恐不親，無求於人而唯恐不疏，此其人小人也。」有求於人而不加恭，無求於人而不加傲，此其人君子也。有求於人則婢顏奴膝，無求於人則氣盛色厲，此其人小人也。此於有求與無求

之中，見君子小人之分也。

呂坤曰：「委罪掠功，此小人事；揚罪誇功，此衆人事；讓美歸功，此君子事；分怨共過，此盛德事。」又曰：「見利向前，見害退後，同功專美於己，同過委罪於人，此小人之恒態，而大丈夫之恥行也。」天玄子曰：「見利而不趨，適害而不避，此君子之事也。名則攘之於己，毀則歸之於人，小人之事也。」此於功罪利害中，見君子小人之分也。

朱之馮曰：「隱惡揚善者，聖人也；好善惡惡者，賢人也；分別善惡無當者，庸人也；顛倒善惡以快譏謗者，小人也。」天玄子曰：「從善如流，嫉惡如仇者，君子也；從善如登，從惡如奔者，小人也。」此於善善惡惡之中，見君子小人之分也。

香芝曰：「富貴不淫，貧賤不移，威武不屈者，君子也。富貴則淫，貧賤則移，威武則屈者，小人也。不怨不尤，困而能樂者，君子也。患得患失，窮則濫矣者，小人也。惟道義是從，惟貧賤是守，無處而不自得者君子也。惟富貴是務，惟名利是趨，無處而能自足者，小人也。」此於富貴貧賤中，見君子小人之分也。

陸世儀曰：「橫逆之來，聖凡不免；然而待橫逆之道，則有間矣。出乎爾，反乎爾，此凡庸（小人亦然）之所以待橫逆也；惡聲至，必反之，此俠烈之所以待橫逆也；寬柔以教，不報無道，此君子之所以待橫逆也；禽獸何難？（謂禽獸之人，不足與校也。）此孟子之所以待橫逆也；天生德於予，桓韙其如余何？此孔子之所以待橫逆也。吾人苟有志於學聖賢，則凡待橫逆之道，其於數者之間，可不知所以自處乎？」此於待橫逆之中，見君子小人之分也。

論語載：子貢曰：「君子之過也，如日月之食焉！過也，人皆見之；更也，人皆仰之。」子夏曰：「

小人之過也，必文。」無逸子曰：「朋友之交，互爲規善勸過，砥礪廉隅者，君子也；互相文過飾非，微逐財色者，小人也。」陸世儀曰：「己有過不當諱，朋友有過，決當爲之諱，諱者所以勸其改，玉成其改也。故曰：君子成人之美，不成人之惡。彼以過失相規爲名，而亟亟於成人之惡者，真刻薄之小人耳。」此於規善勸過中，見君子小人之分也。

魏禧曰：「我不識何等爲君子，但看日間每事肯吃虧的便是。我不識何等爲小人，但看日間每事好便宜的便是。」曾祖父玉成公有曰：「君子不虧道義以得利祿，小人不虧利祿以行道義，君子必樸誠，小人必巧詐。君子必謙讓，小人必競勝。君子必儉約，小人必奢靡。君子之責己也嚴而周，其責人也，簡而恕；小人之責己也簡而恕，其責人也嚴而周。君子傲上不傲下，小人傲下不傲上。君子威而不怒，小人怒而不威。君子直而不屈，小人屈而不直。君子不忘恩，不負義，不記仇，不報怨；小人必忘恩，必負義，必記仇，必報怨。君子事事不忘一公字，小人處處不離一私字。」此於多方面行事中，見君子小人之分也。

總上諸義，當可使我們對於君子小人之分辨，有一個簡明的概念。本此不但可以擇交，且亦可以之自勉而勉人。惟交君子易，交小人難；交貧賤中之小人易，交富貴中之小人難；交患難中之小人易，交得志中之小人難；君子爲人，終始如一，爲天子與爲匹夫不二，故無在而不易交也。君子難親而易疏，親之不喜，疏之不怨；小人易親而難疏，親之則喜，疏之則怨。故史摺臣曰：「待小人宜寬，防小人宜嚴。」王耐軒謂：「小人之量如鍼眼，不能容物；心如棘刺，常思害人；身如屋茅，見事生風。君子遇之一以禮，待之一以默。包之可也，遠之可也，避之可也。」惟「待富貴人不難有禮，而難有體。待貧賤人不難有恩，而難有禮。」（史摺臣語）待小人，則有恩難，有禮亦難，有體更難。以其恩加不知自足，禮加不知自

敬，近之則不遜，遠之則怨，故甚難得體也。

交友之道，擇交宜慎，用情宜淡。慎則寡失，淡則長情。史措臣謂：「古人云：得一知己，死而無恨；以明知己之難也。逢人班荆，到處投轄，然則知己若是其多乎？不過聲氣浮慕，以爲豪舉耳。一事不如意，怨謗叢起，不如慎交擇交，自然得力。」倭仁亦謂「交遊宜慎，不止比匪爲傷，即一種不長不短，隨俗浮沉朋友，日與漸濡，亦足損人高明之志。」故多識一人，不如少識一人，此言其宜慎也。禮記云：「君子之接如水，小人之接如醴；君子淡以成，小人甘以壞。」香芝云：「淡淡長情，過親則難以爲繼，過密則難以爲加。凡人易見喜者，即易見怒；易見親者，即易見疏。一生中豈有事事能如己意者乎？偶有一言一事之不合，即爾怨結分飛於後，不若恬淡冲寂於前。」此言其宜淡也。故張洞初曰：「風塵擾攘中，決無好步履；交際寢喧內，決無好人品；聖賢取人，寧拘無隨，寧落落勿容容也。」馮珪席曰：「交不貴多，得一人可勝百人。」慎而輔之以淡，則得矣。

交友之道，與益友交則日益，與損友交則日損。曾國藩謂：「大凡敦厚忠信，能言吾過者，益友也。其詬譏輕薄，傲慢褻狎，導人爲惡者，損友也。推此求之，亦自合得五七分。」與善人交，似了無所得者，然動靜語默之間，常潛移於善人而不自知也。與惡人交，似了無所失者，然動靜語默之間，常默化於惡人而不自知也。袁氏家訓中有云：「與剛直人居，心存畏懼，故言必擇，行必謹，初似不相安，久而有益多矣。與柔善人居，意覺和易，然而言必予贊也，過莫予警也，日相親好，積尤悔於一身而不自知，損孰大焉！」惟交友宜不念其過，但念其善；不念其惡，但念其德；不念其短，但念其長。溫氏母訓誠子有云：「汝與朋友相處，只取其長，勿計其短。如遇剛硬人，須耐他戾氣；遇駿逸人，須耐他罔氣；遇樸厚人

，須耐他滯氣；遇佻達人，須耐他浮氣；不徒取善無方，亦是全交之法。」此則在能虛受耳！要能虛受，切成自滿。書曰：「謙受益，滿招損。」許謐齋謂：「凡朋友中，切戒自滿。惟虛故能受，滿則無所容；人不我告，則止於此耳，不能日益也。故一人之見，不足以兼十人；我能取之十人，是兼十人之能矣。取之不已，至於百人千人，則在我者，其可量也哉！」故在朋友中，以能謙能虛，能容能恕，爲可受益無窮也。

惟交貧賤友易，交富貴友難；交患難友易，交顯達友難；交有書卷氣者易，交有官宦氣者難；交有鄉土氣者易，交有市儉氣者難。以於富貴顯達官宦市儉中，難得見有真性情也。而論交則貴乎有真性情，不貴乎能共富貴，而貴乎能共患難；在官場中與市場中，除有書卷氣及以聖賢自期者外，類多惟權勢利害之是視。故處貧賤之際，切不可輕交富貴友；處患難之際，切不可輕交顯達友；總以能安貧樂道，自甘澹泊爲上；能恬退藏用，自甘老死爲上。惟對人也則不然，宜以扶危濟困，拔人於貧賤爲上；以救死排難，解人於患難爲上。唐翼修云：「古人所以重俠義者，非無謂也。人當危迫之際，呼天不應，呼地不應，呼父母亦不應，忽有人焉，出力護持，解其厄困，使不及於難，濟天地父母之不逮，故知俠義之不可及也。」故漢書謂：「一死一生，乃知交情。一貧一富，乃知交態。一貴一賤，交情乃見。」於人之患難中，揮一金勝於富貴場中揮萬金也。在此等處交人，最易得人心。故一個人，總要力求如何使自己能作他人的知己，使他人知恩感德；而不可讓他人作我的知己，使我去知恩感德；此是最緊一着。

其次，交友之道，宜多推情，多樹德，宜多規過，多勸善。期能共進共成也。張楊園謂：「我有德於人，無大小，不可不忘。人有德於我，雖小亦不可忘也。」又謂：「處貧賤之日，不可輕於累人，累人則

失義。處富貴之日，則常以及人爲念，不然則害仁。」此爲至要語，雖萬世而後，不可易也！總之，既已爲友，則助人即助己，立人即立己。故如稍有餘力，即當以及人爲念。反之，累人即累己，虧人即虧己，故如自處貧賤憂戚患難中，當思自立自勉之道，而不可輕於求人累人也！

二三 化人化世之妙術

對人之最高道術，就是在能化人。如何治人、御人、控制人、管理人，這全是道術中之下術。古聖恒言宏道化、敦德化、端教化、淳風化，這全要以己身作模範，以自己的心術與涵養，行動與作風，因感應之理，影響及於他人，因之而收化人、化俗、化國、化天下後世之功。化人者，完全不靠權位，不靠勢力，只是端己即以正天下化天下。孔子曰：「天何言哉？四時行焉，百物生焉。」這即是效法天行，即可收不言之化。上焉者，端拱無爲而化；下焉者端拱無爲而治。撓其神、勞其身以有爲於治者，則下之又下者矣。我們嘗談「風動一時」，「風動一世」，要能如是，就全靠以自己的行爲作榜樣，以事實去感應人，使人不召而自來，不教而自應，無言而自行，默爾而自化。

我們試舉三國時管寧幾件小事以爲證。管寧幼與華歆同席讀書，有乘軒冕過門者，歆廢書觀之，寧則不動心，並與之割席分座，其不苟有如此者。又曾與華歆共同鋤地種菜，出金於地，寧則揮鋤不顧，視如土石，而歆則拾之，視而又括之。故後日歆仕漢至尚書令，仕魏至太尉，封博平侯。而寧則文帝拜爲大中大夫，明帝拜爲光祿勳，皆辭不受。歆雖有高官厚祿，而寧無之；然其個人成就與其風化所及者，則寧遠較歆大。史稱管寧「熙熙和易，人望之者，邈焉若不及。」其視黃金如土芥，視功名如敝屣，又豈可及

乎？史載：邴原與管寧俱以操尚稱，公孫度虛館以待之。寧見度，乃廬於山谷，避難者多來從之，旬月而成邑。（於此可見其感應人之深且大也）！寧每見度，語惟經典，不及世事。還山專講詩書，習俎豆，非學者無見也。（其持身之謹嚴有如此者）。由是度安其賢，民化其德。原性剛直，清議以格物，度已心下不安之，寧謂原曰：「潛龍以不見成德，言非其時，皆招禍之道也。」密遣原逃歸！又官鑑載：「管寧避亂廬山，隣有牛暴田，寧爲牽牛着涼處牧之，牛主大愆。里中男女共汲一井，爭先，有鬪者；寧爲多買汲器，置井旁待之，既聞，乃各自悔責。講詩書，陳俎豆，明禮遜。所居嫗舊隣里，有窮困者，必分贖救之。與人子言孝，與人弟言弟，與人臣言忠；貌甚恭，言甚順，名行高潔，望之爲不可及，而卽之熙熙。能因事以導人於善，漸之者，無不化焉。夫管寧一士人，便能化俗如此。」

官鑑又載：「漢陳寔，字仲弓，潁川人。平心率物，鄉人爭訟，輒求判正。寔爲論以曲直，開以至誠，皆感動。退而言曰：寧爲刑罰所加，毋爲陳君所短。歲歉民窮，盜夜入，止於梁上。寔陰見之，呼子孫訓曰：人當自勉，不善之人，未必本惡，迫於饑寒，習久遂至爲非，如梁上君子是矣。盜驚駭投地，稽首請罪。寔曰：視君相貌，不似惡人，宜克已反善。（其循循善誘人，有如是者）。遺絹二疋以歸。（此全是仁者心腸）。自是邑無盜者（化一人卽化百人，化一盜卽化百盜也）。後除太邱長，以三公徵，不起。享年八十。子紀謹齊德，時稱二賢。紀爲尙書令，紀子群爲司空，並著高名，時號三君。寔與李膺、范滂齊名，而無纖芥之禍者，彼專嫉惡，此專揚善故也。其入人也，甘而不拂，而變化已多矣。」在這裡，我們可以看出化人之功用。按李膺，東漢人，字元禮，桓帝時爲司隸校尉，嫉惡如仇，以事殺張讓弟，宦官畏之。風裁峻整，太學中稱爲「天下楷模李元禮」，士爲容接者，名爲「登龍門」，其盛望可知也。後宦

者坐以黨事免官，靈帝時復列於朝，與竇武謀誅宦官，未成被殺。范滂，亦東漢人，字孟博，少勵清節，冀州盜起，滂爲清詔使，爲人嚴謹剛方，慨然有澄清天下之志。至州，守令之贓污者，聞風解去，靈帝時，亦以黨事爲宦官所殺。此蓋李范之徒知以治爲治，而不知以化爲治也，故不若陳寔矣！

正人之道，首須自正；化人之道，首須自化。自正方能正人，自化方能化人。其要不在言語而在心術，不在文字而在行事。心術之見，在言語與文字者，俱可僞飾以欺人，惟形之於行事，方能示天下人以開誠無詐。譬如欲號召天下人以廉，首須自守以廉。欲號召天下人以公，首須自守以公。號召天下人以儉，首須自守以儉。號召天下人赴義，首須自守以義。此所謂「無聲之禮，不言之教」者是。司馬光戒妄語，惟以誠與實自勵，其一生行事，無一不可對人言者。因其能以身教與行教，故能風動一世也。

如宋賢事彙載：「王沂公會曰：昔楊文公有言，人之操履，無如誠實。吾每欽服斯言，苟執之不渝，夷險可以一致。寇萊公準年十九舉進士，時太宗取人，年少者往往罷遣，或教公增年，公曰：吾初進取，可欺君耶？」曾文正公一生以拙誠自持爲天下倡，以公忠體國爲天下倡，以儉樸廉介爲天下倡。其一生行事，無有一事或淪於此八字者，故能挽頹風救末俗而化行天下。如其官至總督而生活仍一如老農，每食限蔬菜一品，時人呼爲「一品宰相」。六十歲時所着天青緞馬褂，猶三十初度時所製，嘗謂「古語云：衣不如新，人不如故，然以吾觀之，衣亦不如故也。」如其嫁女以二百金爲限，忠襄公會發箱而驗之，見其果然，嫌太薄而益贈四百金。又如其初領水師戰於銅官，大敗，幾爲太平天國軍生擒，便投水自殺，幸爲幕友章壽麟救起。在這自殺一着，可見其真血氣、真性情、真肝膽，此即爲其一生立德立功立言三不朽之骨髓。非常人所能及也！

宋賢事集又載：「司馬溫公曰：先公爲郡牧判官，客至未嘗不置酒，或三行，或五行，不過七行，酒沽於市，果止梨栗棗柿，殺止脯醢菜羹，器用瓷漆，當時士大夫皆然，會數而禮動，物薄而情厚。近日士大夫家，酒非內法，器非珍異，食非多品，不敢會賓友，嘗累日營聚，然後發書，苟或不然，人爭非之，以爲鄙吝，嗟乎，風俗頹弊如此，居位者雖不能禁，忍助之乎？」「宋羊簡穆公次膺，雖貧不自給，一豆羹不妄受，高宗嘗面諭之曰：卿廉聲著聞，士大夫言卿在閭中不受俸。公對曰：臣爲貧而仕，豈有辭俸之理，但不當受者則不敢受。上曰：使人人似卿，天下何患不太平耶？朕知卿如在家儉，名利聲色，人所好者，卿皆不好。」「張文節公知白，宋仁宗朝居相位，自_諱女河陽掌書記時。或言公自奉若此，外人頗有公孫布被之譏。公歎曰：吾今日雖舉家華衣美食，何患不能？顧人情由儉入奢易，由奢入儉難，吾俸豈能常有，身豈能常存？一旦異於今日，家人習奢已久，不能頓儉，豈若吾居位去位，身存身亡，如一日乎？」由於他們能自持如此，故能風世化世於無形也。又如顏光衷謂：「徐有功初爲蒲州司法，寬仁爲治，化行一時；吏民相約，有犯徐司法杖者，衆共斥之。任滿事治，不杖一人。刑措之風，如海晏河清，其近人如此。今人謂末俗澆漓，不嚴酷不治者，恐亦力量未及，不可厚誣民心也。」在上者如能卓爾自立，以一生行事率天下，則自能移風易俗，天下可不化而自化矣！未有草上之風而不偃者也！

在上者，果能一心尙義，則天下人自與之尙義；一心尙公，則天下人自與之尙公。反之，若自己一心尙利，而欲天下人尙義不尙利；一心尙私，而欲天下人尙公不尙私；則不可得矣。風化之成，端視乎吾人一心之所尙而已矣！此則無論敦教化、敦德化，皆然也。呂坤謂：「變民風易，變士風難；變士風易，變仕風難；仕風變，天下變矣。」非閱歷深者，曷能見此！惟化民易，化讀書人難，化官場中人尤難。此即

無逸子所謂「民風易正，士風難正；士風易正，政風難正」者是！故欲化天下，首須自化政風始；化政風，首須自化大人始！

謀略原理第四

一 前言

我們在前面所談的修養原理、領袖道術、御人秘訣，全是以人爲對象；現在我們談謀略原理，則全是事爲對象。一個人要如何做人，做聖人，這是修養學的問題；要如何服人和御用人，這是御人學的問題；要如何成大事，創大業，立大功，這便是謀略學的問題了。謀略學可應用於人生在世的凡百大事業，惟以經營天下國家事爲最高級的與最佳範疇。謀略學之要義，在以計謀策略，一方面謀事於未朕，理事於未形，成事於無迹無象之中；一方面屈人於無形，制人於無聲，勝人於不知不覺之中；全是「鬪智」的事。昔項王欲與高祖一戰以決雌雄，不必久苦天下，高祖不允，謂「吾寧鬪智不鬪力。」古所謂「謀定而後動」，所謂「策勝於未戰之先」，所謂「未戰而廟算勝」，所謂「不戰而屈人之兵」，所謂「一謀可勝百萬師」者，是皆言鬪智的謀略之用也。而古之所謂「長短術」、「陰謀術」、「縱橫術」皆屬之。凡精於謀略，擅長於料敵制勝安國興邦以定失下者，則爲謀略家。如湯之伊尹，周之呂尚，漢之蕭（何）張（良），唐之房（玄齡）杜（如晦），吳之孫（武）伍，越之文（種）范（蠡），宋之趙普，明之劉基，以及三國時之孔明等，凡得之可安失下，失之可喪失下者皆屬之，

古聖有恆言曰：「謀事在人，成事在天。」千古來，無不認爲乃不易之定理。實則錯了，話雖未錯，錯在顛倒用；照上語說來，便教人有：「盡人力以聽天命」，及人宜「安天樂命」之感。我現在特正之曰

：「成事在天，謀事在人。」只一顛倒，便是真理。這便教人有：「盡人力以勝天命」，及「我命由我不由天」之感。諸葛亮一出隆中，便先定「天下三分之局」，此絕非「天命」先有三分之局的「數」在，諸葛亮只在「應」之而已。春秋時齊欲伐魯，孔子患之，使子貢爲之謀，子貢便之齊先說田常，復說吳、晉、越諸國，均皆從其謀；因而有「子貢一出，存魯，亂齊，破吳，強晉，霸越」的結果。（其當時謀略之運用，可參閱御人秘訣篇運用談話之最高藝術一文。）此種「人謀勝天」的「人爲歷史」，在史乘上舉不勝舉。總之，事功是人創造出來的，歷史是人創造出來的，命運是人創造出來的，甚至天地之所以爲天地，宇宙之所以爲宇宙，亦是人創造出來的！故天玄子謂：「人可以謀人，可以謀事，亦可以謀天，亦可以謀地。謀則變，不謀則不得變，謀則成，不謀則不得成。」故古聖謂：「好謀有成」者，此也。范蠡善用其謀略學以輔越，勾踐因而以滅吳。退而善用其謀略學以經商，而三成巨富。故謀略學之爲用，不但在政治軍事上爲然，即經濟工商上，社會人生上，均無不爲必用之學。人的智慧，不但可以改變人生，改變歷史，抑且可以改變天地，改變宇宙。所以人生總要善用其智慧，謀略則爲智慧發皇其智慧運用之最高結晶。人生祇是在道德修養上與學問上藝術上做功夫，便祇發皇其智慧之功用即已足；若欲用之於事功上，尤其是用之於有關世界歷史大局的事功上，便非發皇其智慧昇華爲「謀略」不爲功。千古來歷史之改造，全在於謀略家之運用其謀略的結果，非虛語也：

舉大事，創大業，謀國家，料天下，有如作戰然，謀略對其成敗上之重要性，等於戰略戰術對於戰爭勝負上的重要性，是無軒輊的。執行戰爭任務的是各級將領與士卒，然而決定戰爭勝負的最大要素，却是在於最高的大戰略。這種最高的大戰略，常能決勝於無形，即決勝於未戰之前。決勝於未戰之前的大戰略

，亦可以說即是政略。大政略是包括戰略的，克勞什維慈的名言：「戰爭是政治的繼續。」也可以說：戰略是政略的繼續與遂行。政治戰有時而窮，則繼之以軍事戰；軍事戰為政治的保障，軍事戰為政治戰之繼續。謀略學應用於政治上便為政略，應用於軍事上便為戰略，應用於一切普通事功上便為策略。古所謂之計策、計謀、廟算，概屬於謀略學的範圍。它完全是行動的指導軌範，有如火車之軌道，無此便如舟之無舵，火車之無軌道然。所以一個對事業不懂得策略、對國家不運用謀略、祇是因事應事，則終必失敗無疑。謀略之優劣得失，可以影響整個政治戰的成敗與軍事戰的勝負。政略戰中一運用錯誤，其影響所及，較之軍事戰中戰略運用錯誤，尤為嚴重，尤為無可估計，惟不易為一般人之所易見所易知耳！

國家是一個「政治體」，也是一個「戰爭體」。平時，軍事從屬於政治，一切以「政治第一」「政略第一」為基本條件；戰時，政治從屬於軍事，一切以「軍事第一」「戰略第一」「勝利第一」為基本條件。故任何一個國家，在平時，實以如何「備戰」以保障和平為最高指導原則；在戰時，則以如何「作戰」以保障勝利為最高指導原則。古聖謂：「好戰必亡，忘戰必危。」這即是說：一個國家不可輕啓戰端以損國力民力，而致於弱亡；亦不可怠於備戰，以削弱軍力戰力，而招外侮以致敗亡。故立國於天地間，可以說平時實為戰爭之準備時期，即戰力之儲藏時期，戰時則為戰爭之遂行時期，即戰力之發揮時期。故謀國者對謀略之運用，其不朽的最高原理，在以不戰而勝者為上略，戰勝於未戰之前者為中略，戰勝於已戰之後者為下略，至於戰而致敗亡者，則又為下略中之下略矣。其次，能以人戰人，因敵制敵者為上略；以我戰人，並能因友制敵者為中略；純為以我戰人，孤軍苦鬪以制勝者為下略；孤軍苦鬪，而不能制勝，甚且招致敗亡者，則又為下略中之下略矣。故古有屢戰屢敗而亡者，亦有屢戰屢勝而亡者，以鷸蚌相爭，漁翁

在旁！雖屢戰屢勝，而戰力已衰，國本已弱，乘之而起，冀坐收漁翁之利者，衆也。再次，能以弱勝強，以小勝大者爲上略；以強勝強，以大勝大者爲中略；以強勝弱，以大勝小者爲下略；至於強不能勝弱，大不能勝小者，則又爲下略中之下略矣。此爲謀略學中千古不易之原則，而爲縱橫家的謀略之士，所不敢以忽或忘者也。

本來，戰爭不過是某一類事件處置乖方，致其原定路線即政略路線走不通時所取的一種手段。戰勝攻取，乃萬不得已的行爲。尤其在已達於核子戰太空戰的今日，最易將千百年之文化毀於一旦，所謂「敗固敗」，「勝亦敗」者是。甚至有「敗固亡」，「勝亦亡」的結果，即所謂「兩敗俱傷」「勝敗偕亡」者是。故必以全力講求：以智料天下，以謀制天下，以略轉天下，以術定天下之道；務求不戰而勝爲上策，讓人各自爲戰爲中策，讓我亦轉入戰爭中以求制勝爲下策。是故平時之對事策略對於吾人之重要，實遠超戰略與戰術之上。平庸人之所以平庸，就是忽微略漸；而偉大人物的不同之點，就在能注意到那些幾微隱漸之能力中。以此，能知常人之所不能知，見常人之所不能見；結果便能任常人之所不能任，爲常人之所不能爲，而成常人之所不能成。孫子曾云：「夫未戰而廟算勝者，得算多也。未戰而廟算不勝者，得算少也，多算勝，少算不勝，而況於無算乎？」又云「百戰百勝，非善之善者也；不戰而屈人之兵，善之善者也。故上兵伐謀，其次伐交，其次伐兵，其下攻城……故善用兵者，屈人之兵而非戰也，拔人之城而非攻也，毀人之國而非久也，必以全爭於天下。」此皆爲力言政治謀略之重要，在戰略與戰術之先的一大鐵案。而漢高祖則更露骨地表示「運籌帷幄之中，決勝千里之外」者，爲功人；而「攻城略地，出生入死」者，却爲功狗。其重要也可知。惟政治謀略之爲道，其積也漸而不驟，其形也微而不著，其結局之悲慘程

度隱而不顯，故不爲人所注重。於是，更易爲人所忽視，而不以全神全力去講求制勝於無形之道，故失敗而不自知耳。

在此章所欲討論與研究者，非爲純粹政治上之謀略與手腕問題，而同時兼及於軍事上之謀略與手腕的問題。非爲純理論問題，而同時兼及於事實問題。於事實上尋求策略的原則，以爲今後應事之準繩，蓋古事爲今事之鑑，前事乃後事之師也。惟千古無不同的事件，亦無相同的事件。有此事用之而宜，彼事用之而失者，有此地行之而成，彼地行之而敗者，有此時如是而成彼時如是而敗者，亦有彼時如是而敗此時如是則却反成者，有此人如是而得，彼人如是而失者。良以功無常主，善無常師；原理原則雖同，人事事物已非，故其應用之政略戰略亦自常有異。能善宗勿失，因應變化者謂之神，不然，趙括徒讀父書，無益於戰守也。惟因其原理原則，始終不變，故爲謀略原理第四。

二 謀略學中之遠略原理

大凡策謀定計，貴乎高遠。天玄子謂：「謀貴高人一着，略貴遠人一着。能見人之所不及見，謀人之所不及謀，慮人之所不及慮，算人之所不及算，方爲遠略。」補何入關，盡收秦圖籍；高祖策秦，先除秦苛政，僅約法三章，以爲治理；此遠略之爲用也。遠略之要，在能見於未朕，勝於無形；防患於未萌，制敵於無爲。孫子謂：「上兵伐謀，其次伐交，其次伐兵，其下攻城。」謀而復求其深遠高明，非世人之所企及，則更爲制勝之上而又上者矣。劉子有言：「凡舉大事，謀定而後動，略決而後行。古重深謀遠慮，所以算無遺策，動則必成也。」天玄子云：「國家大計，務求眼識深遠，規模宏大，切忌卑近而拘小。凡

就事計事，就事理事，因事劃策，因事立功者，均爲拘謹之士，而非遠略之才。遠略之才，則常能計事於未有，理事於未形，決策於不見，立功於不知。若必爲天下人皆能共見共知者，非善之善者矣。」夫決千百計，以措國家於磐石之安，豈能爲天下人之能共見共知者哉？至乎就事論事，就事料事，能策劃至當，處理至當，雖亦爲當世宏通之才，然究非聖人之所貴者也。深事深謀，淺事淺謀，遠事遠謀，近事近謀，大事大謀，小事小謀，要皆以深遠高明爲上。

惟爲國劃宏謀遠略，主在能明「因革損益」之術，次須能明「杜害防弊」之方。凡策謀劃略，總以「利害得失」爲其量度之第一準繩。在此須知凡事有利必有害，有得必有失，不可祇見其利而不見其害，祇見其得而不見其失。故當「因革損益」之際，須面面兼顧，使有「圓通周備」之善；力爲之「杜害防弊」，使爲「萬全至善」之法。同時，又須知我之法，亦必有利害得失存乎其間，而復爲之「杜害防弊」，方可謂至矣美矣盡矣。不然，計乎此而忽乎彼，則必得諸此而失諸彼；計乎彼而忽乎此，則必得諸彼而失諸此。計備乎前人之所失，而我終失於不失之失；計備乎前人之所敗，而我終敗於不敗之敗。此中奧秘，非聖智者不能知。故秦懲周於諸侯之強而因革之，變封建爲郡縣，而漢帝亡之於此。漢懲秦之孤立而因革之，大建庶孽，而七國亂之於此。武宣以後，稍剖削之，而王莽篡之於此。光武懲哀平爲備之於彼，而魏則亡之於此。晉懲魏爲備之於彼，而唐太宗亡之於此。宋懲五代方鎮，爲備之於彼，而元亡之於此。各懲其所由亡，因革損益而爲之備，備其所當備，而忘其所不防；故卒失在於其所不防，亦即失於其所謂「利」與「得」之所在也。孰不知害常存於利中，而失常存於得內也。此即老子所謂「福兮禍所倚，禍兮福所伏」者是。苟能於「遠略」「大制」訂定施行之後，守者與承者，均能隨時爲之因革損益，隨之爲之杜害防

弊；則自可作到湯銘之「苟日新，日日新，又日新」的日新境界矣。新則無弊，故在日新境界中，便可永遠無弊無失。此則謀國、爲政、圖遠略者，不可不有高瞻遠矚之眼識，以爲不虞之備也。

理國如是，用兵亦然，趙充國曰：「帝王之兵，貴謀而賤戰。」岳武穆曰「勇不足恃，用兵在先定謀。」有制勝萬全之略，方能有制勝萬全之戰。故略宜貴深遠，謀宜貴圓通。方能制勝萬全也。草廬經略論「遠略」之要有云：「天下良將少而愚將多，故多狃近利而忽遠略也。務遠略者，雖無一時可喜之功，而有制勝萬全之道。不以小勝而喜，不以小敗而憂，不以小利而趨，不以小害而避；洞達利害，兼覽始終。其靜俟若處女，其秘密若神明，其期許也若落落難合；其持衆也慎，其慮事也詳，其料敵也審，其應變也舒，其投機也捷；非必取不出師，非全勝不交兵。緣是萬舉萬當，一戰而定，國無遺寇，勳無與匹。」故軍國之事，以遠略勝近略，以先見勝後見，以深謀勝淺謀，豈可待事已著，禍已形，病已深，至無可奈何時而後治之哉！故謀國者，實爲曲突徙薪之計，而不貴爲焦頭爛額之功也。

夫爲遠略，貴有深謀，此深謀遠略，亦即所謂雄圖大計也。理天下國家者，而無深謀遠略，而無雄圖大計，祇是頭痛醫頭，腳痛醫腳，見病去病，非百世之雄主也。故定國家指導原理，國家建設原理，總要能爲千百年後世計爲首務。進之，而一個國家的政略指導原理，戰略指導原理，亦莫不然；總期能於大處遠處着眼，而於小處近處着手；方不致落於理想空想，而不切實際不能實行之弊。惟若祇圖近小而遠遠大，則乃庸主之所務，其爲害常有不可勝言者矣。爲國家謀如是，爲個人事功謀亦如是，爲三軍之事謀，亦復如是。草廬經略論「將謀」時有云：「三軍之事，以多算勝少算，以有謀勝無謀。而孔子言行三軍，亦曰好謀有成。故昔人論將之失者，不曰好謀無斷，則曰議論多而成功少，斯言蓋中兵家之膏肓矣。凡爲將

，攻不必取，不苟出師；戰不必勝，不苟接刃。夫必勝必取，而後攻戰者，即孫子所謂勝兵先勝而後戰，言先得勝算也。豈如庸將不料彼我之勢，不決制敵之機，不設奇譎之變，不講地形之利；統軍而進，偶爾合戰，亦偶爾分勝負，而將不能自主也哉？夫勝負之數，將不先定，安能爲三軍之司命？「戰陣之事，須好謀有成，須先定勝負之數；理國家者尤然，宜好謀有成，宜先爲強弱之形，先定成敗之勢；料彼我之數，定天下之交；並能轉強弱之形，翻成敗之勢，易彼我之數，翻友敵之變。因時利導，因勢立功，得機決策，則決勝如神矣！故曰強弱成敗之形，得失勝負之數，在我而不在敵也。總要能自作主宰，轉敵而不爲敵所轉，致敵而不爲敵所致，以一略應萬略，以不變應萬變，而其略無窮，其變亦無窮，方爲聖神！

三 謀略學中之先制原理

夫謀略之要，以務能收先制之利爲首務，即古所謂「制敵機先」者是。先敵而不隨敵，制敵而不制於敵，此爲第一訣竅。鬼谷子曰：「道貴制人，不貴制於人也。制人者握權，制於人者失命。」惟欲制人，貴乎取先。先一着便易制人；後一着，常易爲人制。故天玄子曰：「夫策謀定略，得天下之先者勝，隨天下之後者敗。能動天下者勝，動於天下者敗。」此乃不二之理，而爲萬世不變之則也。你能先天下即能領天下，你能先敵，即能制敵。在人世間創大事立大業成大功亦然，務須處心積慮，佔衆人之機先，而不爲衆人之牛後；務使人隨我，而我不隨人，方是大英雄豪傑行徑！故楚項王曰：「先發制人，後發制於人。」欲爲先制之利，惟有於先發中求之耳。

昔者，揭瑄論兵宜得先制之利時有云：「兵有先天，有先機，有先手，有先聲。師之所動而使敵謀沮

抑，能先聲也。居人己之所並爭，而每早占一籌，能先手也。不倚薄擊決利，而預布其勝謀，能先機也。於無爭止爭，以不戰弭戰，當未然而湮消之，是云先天。先爲最，先天之用尤爲最。」析先而爲四，其心細如髮，而其言透闢入裏。不但用兵爲然，大之而治國平天下，小之而立身處世、創業垂統，總以能得「先制」爲首務。子宜復又自註其「先天」有云：「余所謂先天者，凡事具有先天。治亂安危，能眼高一世，先時閑閑做去，輕輕抹煞，遂免後來許多補苴。如司馬光相，遠人戒其邊吏，李崇請改鎮爲州，諸藩可無雄據也。」此亦即古哲所謂「治之於未亂，理之於未形」者。

惟欲得先制之利，首須有先知之聰，先見之明。能知人之所未及知，見人之所未及見；方能謀人之不及謀，爲人之不及爲。其所謂先天、先機、先聲，要皆能有先知先見爲前提。「先知覺後知，先覺覺後覺。」你要能領袖天下或領袖他人，你就必得能有先知之聰，先見之明，方能使人永遠追隨而不能或先。總之，凡事你能先一手先一着即勝；待他人趕上你時，你又前進矣，這就是永遠領先之道。要能永遠領先，就得永遠爭先。先人一手，而不即止於此一手；先人一着，而不即住於此一着；如是，則即使他人能「迎頭趕上」，仍始終無法趕上，因你總是能「先先不已」也！湯銘所謂「苟日新，日日新，又日新。」用到此處，即可易爲「苟日先，日日先，又日先。」其又何能趕得上你？惟如何能事事爭先，處處爭先，時時爭先，則在人之能神而明之也。

談到制敵機先，首須明如何是機。古聖云「見幾而作，不俟終日。」又云：「時不可再，機不可失。」失機，即失其先制矣。如何爲機，揭喧論之極爲詳審，如云：「勢之維繫處爲機，事之轉變處爲機，物之緊切處爲機，時之湊合處爲機。有目前即是機，轉瞬即非機者，有乘之即爲機，失之即無機者。謀之宜深

，藏之宜密，定於識，利於決。」原評謂「首數語指點人尋機，中數語提醒人乘機，末數語叮囑人用機，機無餘蘊矣。」確爲至當。此在謀略上欲求先制，運用時，尤在能隨機用變，因機而動也。

君經曰：「理君國之大事，均天下之大計，貴乎先制。先制之要，貴乎乘機。無機可乘，貴乎立機。」其所謂立機者，即今之「創造時機」也，也就是創造先制之利。我因時相勢，提出一大政略一大政策，使敵不得不隨我而動，因我而應，這就先人而不後於人，並可制先機而先聲奪人矣。惟策謀定略，須知利害安危存亡，其機常相倚倚伏，即老子所謂「禍兮福所倚，福兮禍所伏」者是。故知其利必知其害，知其福必知其禍；知其所安必知其所危，知其所存必知其所亡。同時知其利中之害，尙須知其害中之利；知其福中之禍，尙須知其禍中之福；知其安中之危，尙須知其危中之安；知其存中之亡，尙須知其亡中之存。再進而計其得而防其弊，取其利而杜其害，明其變而塞其竇。尤須明敵我之勢，權敵我之謀，量敵我之力，料敵我之情。參伍以驗，方可能望策敵萬全，盡先制之利，而無「妄先」之失。若妄爲先制，反爲敵制先，陷於盲動，則欲上而反下，欲先而反後矣。

老子有言曰：「不敢爲天下先。」此不敢爲天下先者，乃在以靜制動，以實制虛也。觀天下之變，待天下之動，我乘而制之也。故又曰：「人皆取先，己獨取後。」我有其實，即可乘動而制之，此翻後着爲先着，以無算應有算之道也。故既須料敵，又須料我。既須料敵之中變，又須料友之中變。既須策敵，又須策我，既須策我之策敵，又須策敵之策我。備乎不備，虞乎不虞，料乎不料，謀乎不謀。方爲全術、全勝之道也。不然，使陷於上所舉「妄爲先制，反爲敵制先」之弊矣！此老子所以有戒先取後之訓也。若我能以實動敵之虛，以長致敵之短，並籌策周全，變化始終，皆能制先，則轉天下便有如盤中走丸也，全在掌

中矣。

四 謀略學中之主動原理

爭取主動，乃爲謀略學中之第一原則，即是孫子所謂「致人而不致於人」的原則。無論政治戰、外交戰、經濟戰、宣傳戰、間諜戰，以及人生在世，凡百事功上的鬭爭，無不以爭取主動爲先務，而切戒陷於被動地位。匪但在軍事上的武力戰中之戰略、戰術、戰鬭諸法則爲然也。要收「先制之利」，主動尤爲唯一不二的法則。

拙著孫子戰爭理論之體系一書中論主動原則時有云：「主動爲制敵機先之要則，能主動則不但先發足以制人，即後發亦不致被制於人。」「能致人，則人之實者亦虛；不能致人，則人之虛者亦實。被致於人，則我之實者亦虛；不致於人，則我之虛者亦實。」於兵經新論中亦有云：「主動者，致人而不致於人，制人而不制於人，謀人而不謀於人，動人而不動於人。一切由我主發，使敵追隨我之創意，而被迫處於被動應戰者也。我欲彼攻，彼不得不攻；我欲彼守，彼不得不守；我欲彼進，彼不得不進；我欲彼退，彼不得不退；我欲彼如是，彼不得不如是；我欲彼不如是，彼不得不不如是。如是即謂主動之極。」在謀略上欲爲主動，務能明天下之勢，度敵我之情，因利害之理，料虛實之形，本斯四者，而爲出敵意表之創意，務使謀在於我而應在於敵，使敵隨我而不隨敵，斯乃制勝之微權。若四者不審，而妄爲主動，則陷於盲動矣。若盲目的妄爲主動，則敵初雖陷於被動，廣即可翻後着爲先着，變被動爲主動矣！故孫子曰：「善動敵者，形之，敵必從之；予之，敵必取之；以利動之，以本待之。」又曰：「能使敵人自至者，利之也；能

使敵人不能至者，害之也。故敵進能勞之，飽能饑之，安能動之。」善爲主動之謀者，敵強能弱之，敵治能亂之，敵明能誤之，敵智能愚之，敵專能分之，敵備能疏之。其要在能審時因隙，度機乘勢，而詳計彼我之利害得失，陰以術致之耳！

老子曰：「我不敢爲主而爲客。」「不敢進寸而退尺。」這並不是他反對主動原理，反對先制原理，反對進取原理。而是他的「守反以爲用」的「以客爲主，以退爲進」的大原理。尤其是指爲人主者當和戰之際，不可主動發動戰爭，先敵發動戰爭，不可先發進入敵人國土。以兵凶戰危，乃天下之所惡也。當天卜人之所惡，便以後爲上，以讓爲上，以退爲上。再因而應之，隨敵變化，以翻被動爲主動，翻後退爲前進，使敵居所惡，而我則可得天下人之心與力而用之，方可收最後勝利之功也。我們不看第一、二兩次世界大戰，與乎中日戰爭，不是均爲先發動戰爭者敗，後應戰者勝乎？

總之，無論爲主爲客，取先取後，或戰或和，或攻或守，或行或止，或進或退，總要能自作主宰，不隨敵而被動應敵。致人者，主動也。致於人者，被動也。致人而不致於人，動人而不動於人，則無論主客先後，攻守進退，皆爲主動矣。偶樵氏曰：「致人之術多端；孫臏走梁，耿弇攻巨里，司馬懿向襄平，王守仁克南昌，皆用進法。周亞夫壁昌邑，班超散車西，郭崇韜築河壘，王彥焚秦郊，劉江還北平，皆用退法。進退固有不同，而其致人者則一也。」胡林翼有云：「軍事有須先一着而勝者，如險要之地，先發一軍據之，此必勝之道也。有須後一着而勝者，待敵有變，乃起而應之，此亦必勝之道也。」又云：「兵事有須先一着者，如險要之地，以兵據之，先發制人，此爲扼吭之計，必勝之道也。有須後一着者，愈持久愈神妙，愈老到愈堅定，待敵之變，乃起而乘之，此可爲奇兵而拊其背，亦必勝之道也。」政治戰、外交戰、

經濟戰，凡與敵角智謀決勝負者，諸莫不然，事事致敵，則敵自事事被動，而必事事防我。處處致敵，則敵自處處被動，而必處處備我。此孫子所謂「備前則後寡，備後則前寡；備左則右寡，備右則左寡；無所不備，則無所不寡。」此主動可以分敵之術也。若事事致敵，而使敵必事事防我；則又可以勞敵矣。若時時致敵，而使敵必時時防我；則又可以耗敵矣。我不動而佯爲之動，則又可以誤敵矣。我無事而佯爲之事，則又可以愚敵矣。操和戰之機，握攻守之權，制進退之勢，爲虛實之形，皆爭取主動之要務也。而勝負之數，常決於主動被動之分，可不慎歟？

五 謀略學中之因應原理

「因應」之學，不但爲謀略學中之最高法則，且亦爲人生天地間一大自然哲理。道家最重「因應」之爲用。老子云：「太上因之，其次利導之。」慎子內篇云：「天道因則大，化則細。因也者，因人之情也。人莫不自爲也，化而使之爲我，則莫可得而用矣。」又云：「人不得其所自爲也，則上不取用焉。故用人之自爲，不用人之爲我，則莫不可得而用矣！此之謂因。」莊子應帝王篇云：「至人之用心若鏡，不將不迎，應而不藏，故能勝物而不傷。」因而應之，應而順之，順而乘之，乘而制之，制而有之，有而利之；此千古不易之道也。吾人如能因事條理，因勢利導，因時推移，因敵變化。又能順道自然，順人自爲，順物自化，順敵自理。復制時而爲之機，因機而爲之策；應天而爲之理，因理而爲之治；則國無不强，政無不善，事無不舉，而戰無不勝矣。故易曰：「天地如之，而況建侯行師乎？」詳審字內，順察敵意，或因之，或應之；或迎之，或逆之；或利之，或害之；或縱之，或制之；或攻或守，或進或退，或迂或直，

或正或奇，或順或反。總須因天、因時、因地、因人、因道、因法，復因其機，因其勢，因其虛，因其弱，因其驕，因其忽，因其隙，因其困，因其亂，因其不和，因其無備；總以因敵變化而制之以爲勝，此爲謀略學中之第一原則，乃萬用而不窮之道也。故鬼谷子曰：「凡謀有道，必得其所因，以求其情。」因而爲之定計決略，以求其制勝於無形也。

惟善爲因應之道者，須先詳敵我之情，察天下之形，量順逆之勢，達變化之權，識衆寡之用，明進退之機，方能因應而無不宜。實而備之，備而固之；方能因而乘之，乘而制之。在己者無實，則在彼者無可乘，以不能轉其可乘之勢而爲必勝之權也。能因之貴能乘之，能乘之貴能制之。故何守法投筆膚談有曰：「故知兵者，必先自備其不虞，然後能乘人之不備。乘疑可間，乘勞可攻，乘饑可困，乘分可圖，乘虛可驚，乘亂可取，乘其未至可撓，乘其未發可制，乘其既勝可規，乘其既敗可退；故兵貴乘人，不貴爲人所乘也。」此乘人之道，實不但用兵爲然也。彼復引史事以明註之曰：「疑則易讒，故可間；如田單因新王與樂毅有隙也。勞則易破，故可攻；如越王知齊之精銳盡於齊晉也。饑則枵腹，故可困；如楚軍食盡，而漢王破之成皐也。分則勢孤，故可圖；如張步分屯，而耿弇敗之歷下也。虛則恐懼不安，故可驚，如左車教韓信之脅燕也。亂則縱橫無紀，故可取；如謝玄給苻堅之移陣也。未至則無援，故可撓；如李靖料蕭統之兵未集，而急促之也。未發則易遏，故可制；如孟子度諸侯伐齊之謀未動，而可止也。既勝敵必驕，故可規；如張遼之以百騎貫兵營也。既敗敵必避，故可退；如孔明之射張郃而全軍返也。大約舉此十者，以見凡敵之所有，俱可用權以乘之，但不可爲其所乘耳。」夫乘人之法，不但用兵爲然。大凡天下事，無不可因者，故亦無不可乘者。不但敵弱可乘也，強亦可乘也。不但敵虛可乘也，敵實亦可乘也。或乘其欲，

或乘其謀，或乘其安，或乘其危，或乘其厄，或乘其弊。凡敵之所存者，無不可因，亦無不可乘；制而用之，存乎一心而已矣！舉凡人之所有，諸莫不可因，故亦諸莫不可乘。運用之妙，存乎一心之神明變化而已矣。

因應之道多端，上已言之，然要不外「因敵變化」之一大原則。此即古聖所謂「與時推移，因敵變化」者是。良以謀略學之爲道，主在「克敵制勝」；要能克敵制勝，便不可不因敵以爲勝。故孫子曰：「能因敵變化而取勝者，謂之神。」敵強則我驕之使忽，敵親則我離之使疏，敵明則我誤之使乖，敵智則我蔽之使愚；敵弱則我恐之使懼，敵亂則我乘之使服，敵疲則我擾之使困，敵貧則我予之使屈。至於兩軍交綏之際，則尤貴能因而應之，乘而制之之道。若不因敵情、敵勢、敵利、敵害之不同，以講求制勝之方，則拙矣。此趙括之所以徒讀父書，而不能爲勝；馬稷之所以善言兵法，而不能爲將。在不明「因應原理」，而因敵變化其法以取勝也。諸葛亮所謂：「奇應莫測，動應多端，轉禍爲福，臨危制勝。」全是說明謀略學中「因應乘制」之重要性。故天玄子曰：「世無千古不變之治道，亦無千古不變之兵法。爲政之道，在因革損益以爲治；爲兵之道，在因應乘制以爲勝。若拘於道則死於道，泥於法則死於法矣！故下焉者法法，上焉者鑄法，法法而勝者謂之明，鑄法而勝者謂之神！」旨哉其言也。

其次，在因應原理中之「因勢利導」一法則，草廬經略會詳言之有曰：「凡兵定有一勢，惟因其勢而利導之者爲得算。蓋敵勢萬變不齊，善戰者，惟隨勢以應，而我無定局，是謂勝於易勝也。敵欺我則驕之，敵畏我則恐之，敵勇而愚則誤之，敵輕而躁則勞之，敵過慎而意則疑之，敵上下猜嫌則間之，敵好襲人，則伴爲無備以致之；敵好侵掠，則委利以餌之；敵務於進，則設伏以陷之；敵志在退，則開險以擊之。

凡如此例，難容悉數，皆因敵情以導之耳。敵既入我彀中，乘勢出奇，選鋒突襲，覆之猶反掌耳。」凡爲謀之道，能因勢而握機，乘時而利動之者，無不勝也。

最後，天玄子尚有一段言因應之術，可資參究者，特再爲錄之。天玄子曰：「因應之術，純係活法天機，全爲神機妙用。非上聖大智，難以窮其端倪。須能見於無形，行於無迹，方能得其神用。至俟幾已成，衆人皆可見者，雖欲乘之，亦已晚矣！世無可乘，須靜如處女，不動如山。世有可乘，須疾如閃電，動如雷霆。此等機緣，稍縱即逝。」又曰：「因應之術，尚有四要訣。敵強我弱，敵勝我敗，須能因而困以忍之。時未至，機未熟，勢未成，須能因而靜以待之。一俟時至機熟勢成，須能因而速以乘之，狼以亡之。昔勾踐敗於吳王夫差，屈辱以稱臣，此能因而忍之之術也。及其返國，十年生聚，十年教訓，此靜而待之之術也。俟夫差兵困於圖窮，舉國空虛，勾踐便急起而擊之，此速而乘之之術也。及夫差既敗，意欲稱臣於越以求和，而勾踐卒不許，一舉而滅其國，此狼而亡之，毒而絕之之術也。最後一着，乃斬草除根，永絕後患之術。」此實爲自古英雄豪傑，舉事成事之不易要訣。吾人試一按楚漢之際，高祖之與項羽，套之此一公式，實不爽毫釐，若合符節。設鴻門之會，項羽能從范增謀，狼心以誅漢王，天下又豈爲劉漢所有乎？又韓信設能從蒯通謀，不念世俗之所謂恩，狼心以叛離漢王，高祖又豈得而誅之？當其出蹄下，能因而忍也；擊暴秦，能速而乘，因而狼也；獨對高祖一着，不能因而狼，故卒爲高祖所擒所誅，此要亦差之毫釐，失以千里之策也。惟此不可以爲聖教，一般創業之士，切宜慎之，否則便流於刻毒矣！

六 謀略學中之順反原理

所謂「順反原理」云者，即欲順反反，欲反反順，或順而反，或反而順，或順而順，或反而反，順之反之，反之順之之謂。其含義甚深，可分爲幾方面言之：第一爲「順」吾人內心中之目的，「因」事實之需要，而「反」其道以行之，周書云：「將欲敗之，必姑輔之。將欲取之，必姑予之。」老子云：「反者，道之動，弱者，道之用。」又云：「將欲歛之，必固張之。將欲弱之，必固強之。將欲廢之，必固興之。將欲奪之，必固予之。是謂微明，柔勝剛，弱勝強。魚不可脫於淵，國之利器，不可以示人。」此種謀略，乃謀略中之上乘謀略，須絕對秘密，實出奇制勝之訣則。在史實上，利用此種謀略而獲成功者，不可勝數。如「鄭武公欲伐胡，便先以其女妻胡君，以娛其意。因問於羣臣，吾欲用兵，誰可伐者。大夫關其思曰：胡可伐。武公怒而戮之，曰：胡兄弟之國也，子言伐之，何也？胡君聞之，以鄭爲親己，遂不備鄭；鄭人襲胡，取之。」此明證也。其次，如湯之伐夏桀，周之伐商紂，勾踐之臣吳王夫差……，俱爲此原則之應用，史記齊世家言：「周西伯之脫羗里歸，與呂尙陰謀修德，以傾商政。」其所以必須如是者，蓋當時自己之新勢力未立，而對方領有之舊勢力崩潰之條件未備。便惟有陰謀新勢力之樹立而待時以動。爲使對方不見不防，便惟有放射反面的烟幕，以資掩護偉大工程的進行。蓋必如是，方能收「出其不意，攻其無備」之功。後鬼谷子嘗應用其言，於反應篇曰：「欲張反歛，欲高反下，欲取反與。」於謀篇曰：「去之者縱之，縱之者乘之。」皆此理也。德蘇戰爭前之德蘇協定，日美戰爭前之談判，即此之用也。

第一爲「反」事實之實在情形，「因」謀略上之需要，而「順」對方之某種慾望而行之。孫子云：「兵者，詭道也。故能而示之不能，用而示之不用。近而示之遠，遠而示之近。」而揭子宜則認此爲「左」道，他云：「兵之變者無如左；左者以逆爲順，以害爲利，反行所謀左其事，以具資人左其形，或取迂遠

左其徑；易而不攻，得而不取，利而不進，侮而不逼，縱而不留；難有所先，險有所蹈，死有所趨，患有不恤，兵衆不用，敵益而喜，皆左也。適可而左，則適左而得，若左其所左，則失矣。」如當漢之世，「大將陳豨反，連兵匈奴，高祖遣使十輩視之，皆言可擊。復遣劉敬往，報曰：匈奴不可擊。問其故，對曰：夫兩國相制，宜矜誇其長，今臣往，徒見羸老，此必能而示之不能，臣以爲不可擊也。高祖怒曰：齊虜以口舌得官，今妄沮吾衆。械擊敬，遂至平城，冒頓縱精兵四十萬騎，圍帝於白登，七日乏食。」幾爲所擒，此一例也。

第三篇「順應」其某種條件而加強其失敗之成分。故文王不取殷，以加強諸侯之怒，高帝臣於楚而王信於齊，光武不哭兄，皆順其惡以彰其罪，順其強以驕其意，盡其氣而取其竭，讓其先而趨其後也。孫子云：「利而誘之，亂而取之，實而備之，強而避之，怒而撓之，卑而驕之，佚而勞之，親而離之。」如戰國時，秦惠王欲伐齊，而患齊楚從親，於是張儀便往間誘楚王曰：「敝邑之王，所甚說者，無大大王，惟儀之所甚願爲臣者，亦無大大王。敝邑之王所甚憎者，無大齊王，惟儀之所甚憎者，亦無大齊王。今齊王之罪，其敝邑之王甚厚。敝邑欲伐之，而大國與之權，是以敝邑之王，不得事令，而儀不得爲臣也。大王苟能閉關絕齊，臣請使秦王獻商於之地六百里。若此，齊必弱；齊弱，則必爲王役矣。是則北弱齊，西德於秦，而私商於之地以爲利也。則此一計而兩利俱至。」於是楚王大悅，允之。是其謀略的第一步運用，爲親而離之；第二步運用，爲利而誘之也。又「晉文公拘楚使宛春於衛，且私許復曹衛，使告絕楚，楚將子玉怒，與晉師戰於城濮，楚師敗績，子玉自刎。」又「吳子伐齊，越子率衆而朝，王及左右皆有賂，吳人皆喜，惟伍員懼曰：是蒙吳也。」後果爲越滅。再「楚伐庸，七戰皆北。庸人曰：楚不足與戰矣。遂不

設備，楚子乃爲二隊以伐之，遂滅庸。」此怒而撓之，卑而驕之之例也。其他所未舉例，在諸史實上多所應用，讀者互相參之，便不難獲。

第四爲順之反之，以遂取之。呂尚曰：「軍國之要察衆心，施百務：危者安之，懼者懷之，叛者遷之，寃者原之，訴者察之，卑者貴之，強者抑之，敵者殘之。」此八者，言陳治民之術也。其下又曰：「貪者豐之，欲者使之，畏者隱之，謀者愚之，讒者覆之，毀者復之，反者廢之，橫者挫之，滿者損之，歸者招之，服者活之，降者脫之。」此十二者，言陳取人之術也。其下又曰：「敵強下之，敵佚去之，敵陵待之，敵暴綏之，敵悻義之，敵睦攜之，敵舉挫之，因勢破之，放言過之，四網羅之。」此十者，言陳對敵之術也。推而用之，則幾神矣！

總上所述，係以事實爲主體，而以對人爲目的而言之部份。故第五點，擬略談以對己爲目的之部份。即反之順之以就成之之原則。蓋事業之成敗，吾人本身所持的態度，即爲一主要的因素。此語，即移到取人一方面亦然，老子在此一方面的成就最高。他對一切主張反吾人之慾望與志願以行之，而臻事業成功於更偉大的領域。蓋反之實所以順之也。彼既曰：「以正治國，以奇用兵，以無事取天下。」又曰：「生而不有，爲而不恃，功成而不居。夫惟不居，是以不去。」「爲無爲，則無不治」等語。考其所以然者，乃在：「天下神器，不可爲也，不可執也。爲者敗之，執者失之。」故接着又云：「是以聖人無爲故無敗，無執故無失。」在後又云：「以其不爭，故天下莫能與之爭。」其道常不離相反以相成的原理。故彼認爲「反者道之動，弱者道之用。天下萬物生於有，有生於無。」蓋一個人愈有所私，則愈不能爲己，愈有所爲，則愈不能屬於己，你若競競於與全國人爭國，與全天下人爭天下，與全事業領域中人爭成敗，則其結

果，你定將一無所獲。若你能讓全國人爭之，全天下人爭之，全事業領域中人爭之，則反能有所得。蓋以不爭之爭爲爭也。故老子又云：「知其雄，守其雌，爲天下谿；爲天下谿，常德不離，復歸於嬰兒。知其白，守其黑，爲天下式；爲天下式，常德不忒，復歸於無極。知其榮，守其辱，爲天下谷；爲天下谷，常德乃足，復歸於樸。」所謂「曲則全，枉則直，窪則盈，敝則新，少則得，多則惑」者即以此。他極力主張以柔制剛，以弱克強之陰柔手腕。以無爲治國，以不爭取天下之詭反策略。

以是，一個想將他的足跡印上歷史篇頁上去的領袖人物，最上乘的成功秘訣，是以退爲進，以守爲攻，以小爲大，以卑爲高，以屈爲直，以辱爲榮，以陰爲陽，以不爭爲爭。這一點，我想實爲不可毀滅的原則。史乘上許多偉大人物，常因其不能如此而亡身喪家敗事失國者，不可勝數。老子道德經一書對此一貫之道理，可以歸納於下面幾句話中，即是：「不大之大，方爲極大。不高之高，方爲極高。不德之德，方爲上德。不爭之爭，方爲上爭。無爲之爲，方爲至爲。不治之治，方爲至治」數語。惟明之之神，存乎其人，用之之妙，存乎其心；讀者舉一以反三可耳。

最後，孫子九變篇中「順詳敵意」一原則，亦適可爲此篇之發明。吾於拙著孫子戰爭理論之體系一書中會釋之云：「吾人知道，孫子之戰爭思想，受周易之影響甚大，易之豫卦有「豫，利建侯行師，象曰：豫剛應而志行，順以動豫，豫動以順，故天地如之，而況建侯行師乎！天地以順動，故日月不過而四時不忒，聖人以順動，則刑罰清而民服，豫之時義大矣哉！」陰陽以順動則豫，天地以順動則序，聖人以順動則正，國家以順動則強，戰爭以順動則勝，人類萬事萬物諸以順動則宜而止於至善。宜則當，當則誠，誠則不息，不息則久，久則徵，徵則悠遠，悠遠則博厚，博厚則高明。博厚所以載物，高明所以覆物，悠久

所以成物，博厚配地，高明配天，悠久無疆。如此則不見而自章，不動而自變，不戰而自勝，不爭而自有，無爲而自成，無私而自大。此順應之功也！

七 謀略學中之全知原理

謀略之基礎，主在先明敵我及天下之情勢，並預料爾後之變化，以爲設謀定略之準據。故天玄子曰：「謀略之要，務先求『全知』。知天知地，知敵知我，知時知勢，知陰知陽，知友知變，知往知來，知顯知隱。務求我知敵者詳而盡，敵知我者寡而微。故曰處幽所以用明，知全所以用敵，乘時所以爲勢，握樞所以應變。此乃立於必勝必成而不敗不亡之道也。」夫謀天下者先須明天下，料天下者先須知天下，先使我立於不敗之地，而後求必勝之策；再本必勝之術，以縱橫捭闔於天下，而爲之因應變化，以謀萬全之道，方可無虞。此在政略戰中，其成敗之機，常隱伏而不易爲世人所見；及其一至軍事兵略戰中，則一經指陳，即可盡人皆知其要也。

是故料戰之勝敗，不在於已戰之後，而在於未戰之先。孫子曰：「勝兵先勝而後求戰，敗兵先戰而後求勝。」勝敗之數，早存於敵我之間，惟智者見於未形，愚者暗於成勢；故凡舉事與兵，貴乎先知。孫子曰：「知己知彼，百戰百勝；不知彼而知己，一勝一負；不知彼不知己，每戰必敗。」余早年於孫子戰爭理論之體系中曾釋此曰：「商之亡夏，周之亡商，強弱之形已立，興亡之數已定，而勝敗之情，亦已先審於湯武之心。次如秦之亡六國，漢之亡楚，前者長於知彼，後者長於知己。苻秦之亡於晉，南宋之亡於元，前者短於不知彼，後者短於不知己。第一次世界大戰中德皇爲戰四年而終潰敗，中日戰役中日本侵華五

年而終無成，皆失在於不知彼也。夫秦與六國爭天下之時，惠文審知六國之勢，易離難久合，並悉其要不在齊楚燕趙，而在韓魏之交，故先以外交手段使齊魏伐趙以敗從約，復使商鞅以收魏，范雎以收韓；是以秦之取韓魏，即所以取齊楚燕趙也。其所以能乎此者，知敵之情審而運謀當也。楚漢相爭之時，高祖深知楚強難與以力爭，羽才又非己可比。故首入關，即約法三章，與民蘇息，除苛政暴刑，以收民心；延攬天下英雄，以固根本；間離范增，以孤羽勢；並運謀以使楚師東伐彭越黥布，以散羽力，而爭天下之交。後傳檄三秦，稱兵綽素；是漢之捐大梁齊趙，乃明於知己，而巧於取楚也。苻堅不遵王猛之言，不先圖鮮卑羌鹵，而急圖晉，傾國以爭淝水，卒敗於謝玄，而失中原之勢；其失在未審知在晉之不可圖也，然王猛則已早言之。高宗不用趙范之言，早事圖元，而以和愚金人，卒失江淮之險，其失在不審知宋之難以守而及時自振也。德皇威廉之失，在不審知英法之能持久，經濟封鎖之無法突破，與意之叛盟美之參戰也。日本侵華之失，在不審知中國民族精神及文化力之偉大，舉國一致之堅忍抗戰，人力之衆多，物資資源之無限，不但能長期抗戰，而且能愈戰愈強，故自陷泥淖而不能自拔也。」在上舉各歷史分析中，可以證明天玄子所提出的「全知原理」之重要，不僅徒在「知己知彼」也。料敵策敵者，除敵我之數外，舉凡天、地之數，時、勢之數，陰、陽之數，隱、顯之數，敵我之友邦與中立國之數，與乎未來變化之數，務須詳審而全知之也。就國力與戰力而言之，則政力之數，財力之數，人力之數，物力之數，地力之數，兵力之數，文化力與精神力之數，總凡一切有形力與無形力，亦均不可不詳審而全知之也。故天玄子又曰：「古之善爲謀者，料人以謀人，料事以謀事，料敵以謀敵，料友以謀友。並料軍以謀軍，料戰以謀戰，料國以謀國，料天下以謀天下。再加之以料時以謀時，料機以謀機，料勢以謀勢，料變以謀變。務須知存於我，而神

明其數；再運智於其中，方可算無遺策，意無不中，而謀無不勝也。」若徒恃力以盲動於天下，或不能自作主宰，祇是恃力以爲盲目的應敵之動，均爲百無一成之理也！

故管子曰：「善攻者，料衆以攻衆，料食以攻食，料備以攻備。以衆攻衆，衆存不攻；以食攻食，食存不攻；以備攻備，備存不攻。釋實而攻虛，釋堅而攻脆，釋難而攻易。夫國博不在敦古，治世不在善政，霸王不在曲成。」又曰：「天時地利，其數多少，其要必出於計數。計必先定於內，然後兵出於境；計未定而出兵，是則戰之自毀也。是故不明敵之攻，不能加也。不明敵之積，不能約也。不明敵之將，不先軍；不明敵之軍，不先陣。是故以衆擊寡，以治擊亂，以富擊貧，以能擊不能，以教卒練士擊敵衆白徒，故百戰百勝也。」欲明敵我天下之情勢，以爲動敵謀攻之本，則全知原理爲上矣。我能全知敵我之情，全明天下之勢，不但可以自謀而謀敵，且可以因彼謀爲我謀，翻彼着爲我着。量事以爲之攻，量敵以爲之戰，量天下以爲之權。則自可以我之強，擊敵之弱；以我之實，擊敵之虛；以我之長，擊敵之短；以我之衆，擊敵之寡。且復可因敵以擊敵，因友以擊敵，因天下以擊敵。凡此數者，乃善爲攻戰之道也。此所以情報戰、間諜戰，自古迄今，爲謀國謀天下者之所重；以其乃獲「全知」之重要手段也。

此一原則，運用在個人事功上，及今日之工商戰經濟戰亦復如是。我欲用友，務求全知於友；我欲用上，務求全知於上；我欲用下，務求全知於下，我欲用敵，務求全知於敵。方可望謀事必中，舉事必成！若徒恃只知其在我者以爲用，則未有能成者矣。

八 虛實原理之運用

謀天下事，主須審知天下之情勢，詳察天下之虛實，而爲計謀策略之準繩，並爲攻守進退之權衡。虛實原理，本來爲軍事戰略上的一主要原理；惟運用之於政治戰略上、經濟戰略上時亦然。且不但在國家之謀略上爲然，即個人之事業凡有競爭性存在者，亦莫不然也。總要能審虛實之情，爲虛實之形，變虛實之勢，而因以爲用，方爲至善。故鬼谷子本經陰符篇曰：「以實取虛，以有取無，若以鎰稱銖。」

孫子曰：「兵之形，避實而擊虛。」又曰：「進而不可禦者，衝其虛也。」管子曰：「攻瑕則堅者瑕，攻堅則瑕者堅。」吳子亦曰：「用兵須審敵虛實而趨其危。」故善用兵者，貴能得虛實之道。虛實之道，在使我常實而敵常虛，再審知敵之虛實，而部署我之虛實，並以我之虛實，而致敵之虛實；更以虛實爲變——如陽示之以虛而實實，陽示之以實而實虛，或虛而示之以虛，實而示之以實，使敵誤疑我之虛實而誤署其虛實，則幾矣。然後以我之實擊敵之虛，以我之強，擊敵之弱，則如泰山壓卵，不費力而勝矣。此即孫子所謂：「善勝者，勝於易勝，勝於已敗者也。」故有問鄧禹偶樵以「虛實之形在彼歟抑在己歟」？答曰：「在彼者，虛實之形也，在己者虛實之用也。形可知而用不可知，其神之謂乎？昔湯之造商，不能空夏之都也，但聘於有莘，勤於祝網，日修其職，而彼之爲瓊室爲脯林者，且鰕魚以歸網；商不日見其實，夏不日見其虛乎？昔武之造周，不能覆商之國也；但澤及於枯骨，化洽於虞芮，陰行其善，而彼之爲鹿臺爲炮烙者，且鰕雀以歸叢；商不日見其虛，周不日見其實乎？顧非獨二代時爲然也。秦日以散從爲實，六國日以合從爲實，及蘇秦死而從約解，六國爲之不振矣。吳日以攻人爲實，越日以備人爲實，及教養就而羽翼成，吳爲之不振矣。亦非獨春秋戰國時爲然也。楚之虛，在棄關中以失形勢，誅降服以失人心；漢之實，在用三傑以集大功，聽三老以興大義；然非張良之間，則齊梁不叛，齊梁不叛，則燕趙不從，成事敗

倉之粟，漢能一日下咽乎？法曰：虛則實之，實則虛之；然則楚之變實以成虛者，要皆詐爲齊梁反書之謀居多也。光武之開基河內，猶高祖之發跡關中。高祖用蕭何守關中，立宗廟，設郡邑，計戶轉漕，與卒補伍，然後根本無空虛之憂。光武用寇恂守河內，防侵軼，陳紀綱，率勵士馬，以通轉運，然後牧園有鞏固之勢。在我者既實，在彼者自虛；是故項羽困於滎陽，而情見勢絀；朱鮪困於雒陽，而衆叛親離；要亦虛使然耳。李靖曰：敵實則我必以正，敵虛則我必以奇，此西漢之所以致楚也。太宗曰：吾正以擊之，使敵勢常虛，吾奇以擊之，使我勢常實，此東漢之所以致更始也。兩君皆開創之主，而一興於西，一興於北，異事而同功。其後祖而行之者，趙充國留屯備羌，不數月而坐致全勝。諸葛亮鎮撫成都，治戎講武，而國用富饒。鄧艾分屯淮南淮北，歲完五百萬斛，以實軍資。用我之實，致彼之虛，所謂屈人之兵而非戰也。尤而效之者，徐晃暗渡蒲坂，乘其陳以示先聲；司馬懿直搗襄平，窺其巢穴以遺內顧；郭崇韜自憚長驅，得梁之虛實，而窺其巢穴；宗澤自汜趨汴，敵不知我之虛而壯其聲援；用我之虛，勞彼之實，法所謂毀人之國而非久也。守其法而正用之，耿弇之明攻西安，實攻臨淄，以出其不意；趙范之明備西北，實備東北，以神其不測；我見爲虛，被見爲實；法所謂攻瑕則堅者亦瑕也。變其法而反用之，李光弼之先攻西北，以摧其盛強，劉琦之先攻亢亢，以損其精銳；王彥之攻馬郎，以碎其中堅；彼見爲實，我令其爲虛；法所謂三軍奪氣，則將帥可奪心者也。善乎李靖之言曰：奇正者，所以致人之虛也。明乎致人之術，而虛則實之，實則虛之矣。明乎不致於人之術，而在我者常實，在彼者常虛矣。虛實有定形哉！——明乎此，則可識虛實之大用矣！故善謀者，主在爲我之虛實，而致敵之虛實。爲我之虛實，在我而不在敵；致敵之虛實，亦在我而不在敵。其次，爲我之虛實，務使我常實，而無虛可爲敵乘；即有所虛亦不可使我之虛當敵之實；如是則我

之虛者亦實矣。致敵之虛實，務使敵常虛，而無實可以乘我；即有所實，亦不可使敵之實對我之虛，而宜以我之實對敵之虛；如是則敵之實者亦虛矣！此爲變化虛實之妙用也。反之，若我虛而敵實，務爲敵不得乘我之勢，如此則我雖虛猶實，而敵雖實亦虛也。若敵虛而我實，務爲敵必爲我乘之勢；如此則敵虛即爲虛，而我實即爲實也。此則爲不失虛實之妙用也。

九 陰道原理之運用

鬼谷子在謀篇曰：「聖人之道陰，愚人之道陽。」又曰：「先王之道陰」，是爲陰道立名命說之始。而溯其源，則係祖師太公之遺意，三略中云：「德同勢敵，無以相傾，乃攬英雄之心，與衆同好惡，然後加以權變。故非計策無以決嫌定疑，非奇譎無以破姦息寇，非陰計無以成功。」兵道篇云：「陰其謀，密其機。」由此，可見陰道之所以爲千古權謀家所重視之有以也。惟歷代謀略家類多秘而不宣，守而不洩，以其究非正道也。故陳平曰：「我有陰謀，是道家之所禁。」戒濫用也。有史以來之政治家尤其是軍事家多用以成功，惟多有行之而知，知之而未言者，故鮮爲人所盛道。而其於權謀學中之最高原則與不變不移的上乘謀略，却是不可否認的事實。其著於原則者，當始爲周書，周書的「將欲敗之，必姑輔之；將欲取之，必姑與之。」及老子的「將欲歛之，必固張之；將欲弱之，必固強之；將欲廢之，必固興之；將欲取之，必固予之。」諸爲陰柔之謀略。而爲歷代尚陰道者之綱則，實任何謀略家所不可否認者，天玄子承之在謀篇中曰：「欲智反愚，欲進反退，欲疏反親。」在略篇曰：「取之者予之，奇之者正之。」其書實可謂爲集謀略學之大成。故其中多闡揚此道之語。譬如，兩個政黨在政治戰爭過程中，或兩個國家在外

交戰圖爭過程中，你爲了某種目的而利用一人，或目前爲需要不能不與之合作，而久後又必需與之分家的
一個夥伴，當然不能直誠地告訴他，你是爲某類需要而利用他的。你要企圖或慫恿兩個勢力互相火併而你
坐收漁人之利時，你便不能告訴他，你的真正企圖。然此爲多數人所能爲之者，若更進一步如上所述云反
其道以行之，而使對方誤迷而不可測知，則其謀略便可謂深遠矣。

現在，我們舉一兩件史事看罷，越王勾踐，敗於吳，而忍辱作會稽之盟，爲了內心中大志之驅使，而
含垢忍恥，稱臣於吳王夫差。若當其請返治越之初，即洩漏報仇雪恥之目的，或於勵精圖治之過程中，即
坦白地向大眾宣示其目的而聞之於吳時，則結果又將不堪聞問。再看，昔趙襄子欲並代，因其姊爲代王妻
而嘗親代。其後約與代王遇於句注之塞，乃令工人作爲金斗，長其尾，令可以擊人。與代王飲，陰告廚人
曰，卽酒酣樂，進熱噉，反斗以擊之，於是酒酣樂，進熱噉，廚人進酌，因各反斗以擊之，王腦塗地，從
者俱死，其姊聞之，因以麻笄自刺，襄子就與兵乘代無備而平代地。當秦惠王之世，曾欲伐齊，而患齊楚
從親，便同樣地運用此策略，遣張儀佯去秦，厚幣委質事楚，並約以願獻商於之地六百里，以爲齊楚絕交
之交換條件。楚王愚而貪，便允之。於是，此一計謀便如願地出售於楚而達到其原定目的。第二次世界大
戰爆發之前夕，德爲避免東西兩面作戰之困難，便先來一德蘇協定，穩定蘇聯，待歐陸統一，再回師攻蘇
。日本發動太平洋大戰之前夕，遣使數輩至華盛頓舉行日美談判，使美不備，便大舉進襲珍珠港關島菲律
賓，以爭取初期勝利。至其終歸失敗者，究非在此也。

揭子宜對於陰道之運用，曾有其精闢之論，他於陰篇中曾云：「陰者，幻而不測之道，有用陽而人不
測其陽，則陽而陰矣，有用陰而人不測其陰，則陰而陰矣。善兵者，或假陽以行陰，或運陰以濟陽，總不

外出奇握機。」彼又云：「古之善用兵者，意欲如此，爲故不如此以行其意欲如此；此破軍擒將降城服邑之微法。今則當其意欲不如此，故爲不如此，使彼反疑爲意欲如此，以行其意欲不如此；此破軍擒將降城服邑之微法。」此亦無非陰道之運用也。彼引史事自註陰篇後曰：「徐晃蒲坡之勝，陰襲也。徐達泗岸之焚，陰伏也。杜預夜走樂鄉，陰渡也。劉鄩啣枚水竄，陰入也。韓信益疑而臨晉，伏兵從夏陽；王韶張軍陣竹牛，潛師襲武勝；皆假陰以行陰。韓信夜出精騎襲趙軍，明軍出井陘。馮異潛兵進枸城，建鼓赴敵陣，則運陰以濟陽。千古取勝，此爲上着。」淮南子於兵略訓中有云：「故用兵之道，示之以柔，而迎之以剛；示之以弱，而乘之以強；爲之以歛，而應之以張；將欲西而示之以東。先忤而後合，前冥而後明，若鬼之無迹，若水之無創，故所稱非所之也。」此雖言兵，而其運用之範圍，則非僅用兵之「熱戰」戰略爲然，戰爭未爆發前「冷戰」戰略爲然。即平時之外交，則更可以此爲極則，要無非爲誤人之法。

誤敵原則，爲千古謀略家所常用。揭子宣對此曾云：「克敵之要，非徒以力制，乃以術誤之也。或因我誤法以誤之，成因其自誤而誤之，誤其恃，誤其利，誤其拙，誤其智，亦誤其變。虛挑實取，彼誤而我使誤，彼誤而我能悟。故善用兵者，誤人而不爲人誤。」又註云：「廢其農桑，高顯誤陳，使疲奔命，巫臣誤楚，知更緩而賊不能集，曹翰巧於誤人；留弱卒而走池州，常遇春悟人誤，而因以破人也。鄭國教秦開渠，致秦足餉，誤人利人，則非善矣。」這些，都爲陰道謀略中之精髓，惟成敗得失，則不在你之知與不知，理解與不理解，而在你運用之如何？岳武穆所謂「運用之妙，存乎一心」者是也。

最後，我還想附帶寫一點關於此原則之下層策略，第一點，我們須先承認大衆多是近視的這一個前提。希特勒曾經說過：「吾人必須牢記，人絕對不是多數所能代表。多數祇能看出愚蠢的政策，甚至主張錯

誤的政策。合一百愚夫，不能成一天才，故英武神明之決斷，不能得之於一百懦漢。」因其近視，故常抓著羊糞當黑豆吃，待吞下肚去，則後悔已遲。至其常維護愚蠢的錯誤的政策，則在其祇看見目前的一切。如秦始皇築長城，百怨沸騰，然秦以後漢族得少免異族之患者賴此。德之齊格弗里防線，法之馬奇諾防線，其功尚不能及長城之百一而意則同。隋煬帝之開運河，羣情反對，然而其有功於南北文化及物資之交流，有功於民族社會者甚大。歐洲之蘇彝士運河，美洲之巴拿馬運河，其功亦不過如此，其意則一。商鞅變法之初，秦人皆曰不可。孫中山先生唱導革命之始，國人皆目爲忤逆。因此，你一有遠大無比的計劃，尤其是政治改革，軍事改革，經濟改革，一切社會制度之改革，及偉大之革命，又非他們所可望及或想及的時候，你便必須運用宣傳手段或詭術手段。孔子曰：「民可使由之，不可使知之」，即後者之意。因爲他們最容易且常爲天賦之表層的情感所衝動所蒙蔽，而計謀與策略之運用，則常需要涵養之情感。沒有一個領袖不對羣衆運用此手腕者，甚或是相反的手腕。在政略上在外交上尤其離不開詭術，有一個領袖曾經說過：「在政治上運用人，原如在棋盤上運用棋子一樣，良心是可以不必過問的。」拿破崙曾經說過：「在戰爭中，無論任何行爲，諸是有道德的。」又云：「歷史上偉人之完成其事業也，是用一種勇忍無憐恤之決斷，以用盡其所有方略爲止。」而莫索里尼亦曾自供過：「在政治的戰團中，我是無情者。」以及其「需要即是真理」。「等等類似之強橫而富有英雄與野蠻色彩之語，不勝枚舉。且也，於任何一個政治領袖或軍事領袖口中都可以得着。在事功上，爲目的是可以不擇手段。他們雖未明說詭術是合理，然而他們却承認在事功上，任何方略諸爲合理的。普通人認爲不道德的行爲，在英雄的眼光中，只要有益於其國家民族和其事功，便變爲最道德的行爲矣。因爲大多數人是需要此種行爲過於道德的標準行爲也！他們需要虛

價過於需要真實。

假如一個領袖不能同自己的民衆，在他們歷史中一個最爲危險的時期一同前進，而分道的理由，是因爲他們走上錯誤的途徑時，那你除了冒着反對與攻擊，毒害與危險的圍攻，而領着走上歷史的正途外，使只有運用宣傳手段或先應允其要求，滿足其慾望，而毫不費力地把他們帶轉來。蓋有許多事，常是利小而顯，害大而隱，利近而易見，害遠而難知的；而羣衆却常是固執着小利而忽視遠大的弊害者，尤其是有關國家民族歷史之大事更然。惟此一原則之應用，祇能在某種限度以內，尤其是僅限於對敵與對事功之策略上而言，非泛指人生之一切行爲。最好，還是運用前述之各項原則，則更使人敗而不知其所以敗，失而不知其所以失，死而不知其所以死矣。

天玄子曰：「天地之道，陰陽而已矣。陽道生之，陰道殺之；陽道成之，陰道敗之。故欲自勝則用陽，欲勝人則用陰。欲自謀則用陽，欲謀人則用陰。欲自成其天下、或自保其天下則用陽，欲取人之天下、或與人爭天下則用陰。此用天地陰陽之道也。」天地之道，陽主生長，而陰主肅殺；陽主光明，而陰主幽暗；故千古來謀略家，莫不貴陰而賤陽也。古之所謂陰謀、陰術、陰計，與乎權巧、詭變、詐術等等，皆陰道也。牟子曰：「陰道者，所以制人於死地之術也。」夫欲制人勝人與取人亡人，而不用陰謀詭術，以期用力少而收功多者，未之有也。故鬼谷子曰：「聖人謀之於陰，故曰神。成之於陽，故曰明。」陰謀詭計而若鬼神之不測，以勝於無形；衆知其勝，而不知所以勝，故曰神。及乎功成事遂，彰著昭然，使天下人皆見其功，皆仰其德，故曰明。此用陰所以濟陽，因陽所以玉陰之道也。」

一〇 矛盾原理與縱橫原理之運用

宇宙萬物，諸相對以生也。故易以陰陽、乾坤、剛柔、吉凶、男女、動靜……等，對立以並舉。有一必有二，有二必有萬物，循循相生，至於無窮。唯二，故一與一之間，矛盾相生焉。夫「易者，象也，象也者，像也。」天地間，萬事萬象，萬物萬象，再舉其彼此間之矛盾性，「變」以生焉。故易繫辭有曰：「富有之謂大業，日新之謂盛德，生生之謂易，成象之謂乾，效法之謂坤，察往知來之謂占，變通之謂事，陰陽不測之謂神。」循循相生，其變無窮。又云：「參伍以變，錯綜其數。通其變，就成天地之文，極其數，就定天下之象。非天下之至變，其孰能與於此。」總之，不過是教人明天地萬物，諸相對以成，相生以變，教人於事物間數字中掣取其矛盾性而化之變之明之用之之法而已。鬼谷子於謀篇曰：「變生事，事生謀，謀生計，計生議，議生說，說生進，進生退，退生制，因以制於事。」是以制事必須明變，本經陰符篇所謂「分威」，「散勢」，荀子所謂「得間」，呂尚、孫子及歷代大謀略家所謂「用間」各原則，莫不爲人與人間矛盾性之利用也。

在事物間亦復然。高氏子略曾云：「夫一闢一闔，易之神也；一翕一張，老氏之幾也；鬼谷之術，往往有得於闔闔翕張之外，神而明之。」要之，綜考其玄神、奇幻、動變，而使人莫測之竅微妙奧處，則純在其能把握事物人三者間之矛盾性，爲其闔闔翕張等之準軸。所謂扶其幾要危微，而爲之制勢、決計、立事也。古今來幾乎全數之事業家，莫不能運用此原則，惟多有行之以成功而不自知者耳。知而不能用或無機緣以用，著之於書，謀略家也。後之人拾而用之，用而未得其「時」，未扼其「勢」，未因其「間」，

便以此而失敗之梟雄怪傑，不可勝數。而運用之淺拙巧妙，又各不同，故不可以概論。用之淺者得淺，用之深者得深，結果亦自各異也。

我們且轉向最近顯明之事實上觀之，在現在錯綜複雜之政治現象上，最容易尋出彼此間所生之矛盾來。如美蘇間基本思想上的政治、經濟、軍事之矛盾，歐陸之政治與經濟的矛盾，浮遊於太平洋水上之遠東的政治與經濟的矛盾，因而所生的軍事之矛盾。又如民主集團國家與共產集團國家間之矛盾。中立不結盟國家間及其與民主共產兩大集團間之矛盾，非洲新興諸國與有關各國間之矛盾，主義與主義間、政黨與政黨間之矛盾，統治者與被統治者間、壓迫者與被壓迫者間之矛盾，甚至是同一組織勢力中此派與彼派間之矛盾，或此一人與彼一人間、此一事與彼一事間、此一物與彼一物間之矛盾，莫不可供吾人立謀行事之利用也。若上下再相交變，則彼此間所伏矛盾性，則更不可勝窮不可勝用矣。我們再看戰國時蘇秦以合從說六國，為從約長，並相六國。「及按從約於秦，秦兵不敢闖函谷者十五年。」直至張儀入秦，以連橫破合從而後，秦始得收各個擊破，滅六國以一統天下之效。故在外交戰中，可以說完全是「縱橫原理」與「矛盾原理」之運用。

蘇張二子，為歷代縱橫家謀略家之最傑出的代表，其當時說各國之說辭與策略之運用，無不從矛盾上與利害上立論，而以動人主並定天下也。在史乘上光芒萬丈。現在我們試各舉一二段，藉見一斑。先看蘇秦以合從說秦王之策略罷。其辭曰：「為大王計，莫若安民無事，……安民之本，在於擇交，擇交而得則民安，擇交不得則民終身不得安。」依「內」以定主題，主題既定，於是，依「外」以符「內」，為之立三策。曰：「齊秦為兩敵，而民不得安，倚秦攻齊，而民不得安，倚齊攻秦，而民不得安。」於是，又參

之以彼此間潛伏之矛盾性推斷其果，爲之說曰：「大王與秦則秦必弱韓魏，與齊則齊必弱楚魏，魏弱則割河外，楚弱則效宜陽，宜陽效則上郡絕，河外割則道不通，楚弱則無援。……夫秦下軹道，則南陽動，扈軹包周，則趙自銷鑠，據衛取淇，則齊必入朝。秦欲已得行於山東，則必舉甲而向趙，秦甲涉河踰漳，據番吾，則兵必戰邯鄲之下矣！」其善利用彼此之矛盾性與畫策之周可謂神矣。故最後爲之確定一成爲國策的政略曰：「故竊爲大王計，莫如一韓齊魏楚燕趙以擯辟秦。」結果，其計終見售於趙。繼之說六國以合縱，佩六國相印，使秦不敢出函谷一步。其立韓魏齊燕楚五國之策，亦莫不然，而張儀連橫之見成於秦者，亦純在其善利用六國彼此相互間之矛盾性而毀合縱之功也。又如秦昭王欲伐楚，楚黃歇說之，初動之以因彼此間之矛盾現象所生的伐楚之利害關係，最後便結論曰：「臣爲王慮，莫若善楚，秦楚合而爲一以臨韓，韓必授首；王襟以山東之險，帶以河曲之利，韓必爲關內之侯。若是，王以十萬戍鄭，梁人寒心，許河、鄢陵、嬰城、上蔡、召陵，不往來也；如此，而魏亦關內侯矣。王一善楚，而關內二萬戶之主，入地於秦，齊之右壤，可拱手而取也。……是燕趙無齊楚，齊楚無燕趙也。然後危動燕趙，持齊楚，此四國者，不待痛而服矣。」充篇無不在各國彼此間之矛盾現象上立說，尤其是在「危動燕趙，持齊楚」之謀略上更容易看出。諸葛亮一出隆中，便立聯吳拒魏之策，并極其巧妙地利用當時各個大小勢力間之矛盾現象而取成於其中。所有歷史上立計劃策之謀略家，或成功立業之事業家，莫不懂得而且運用此原理，尤其戰國時代之所謂縱橫家，和現代之所謂政略家外交家者更然。顧子所謂：「天下未嘗無事也，非從即橫也。」而考所謂縱橫家之精蘊，則全在如何於各種矛盾現象中尋找各種縫隙與各別不同之利害而利用之一點。惟戲法人人會變，各有巧妙不同，成敗之如何，非在理論之如何，而在運用之如何耳。

總之，天地之間，無論是人與人間，國與國間，事與事間，無不是矛盾，無不是罅隙，無不是利害；你能識其矛盾之所在，伺其罅隙之所存，而動之以利害，則未有不言聽計從者也。天玄子曰：「天下無不相對而立，相對而動者也。善用謀者，便可伺隙而入，因勢立功。而要能使人從我者，無非人之利害而已。或利而動之，或害而止之；或利而誘之，或害而脅之。而利害之中，復有或利而利之者，或利而害之者；或害而害之者，或害而利之者。復有或爲近利而有遠害者，或爲近害而有遠利者，或遠近俱利者，或遠近俱害者。我欲加之於人也，不可不察；人之加諸於我也，不可不辨。稍一不慎，便失之毫釐，差以千里矣！」考其所言，論徹精微，細如毫髮，深可供謀略家之思辨與參究之用。凡運籌帷幄中者，實不可不三致意焉！故孫子曰：「智者之慮，必雜於利害。雜於利，而務可信也；雜於害，而患可解也。」又曰：「懸權而動。」於此，拙著孫子戰爭理論之體系有云：「懸權者，懸權輕重、緩急、得失、利害、勝敗之數也。投之亡地然後存，陷之死地然後生，一法也；然韓信用之背水陣便勝，高祖用之背水陣便敗。視生處高，一法也；然趙奢用之先據山而勝閼與，馬稷用之先據山而失街亭。半濟而擊，一法也；然韓信用之以誘龍且而勝，符堅用之以誘謝玄而敗。故曰：兵不易言也。」是以當我們運用縱橫捭闔與矛盾罅隙以爲策謀定計之時，切宜懸權敵我之虛實機勢與利害得失，以爲運用之微權，切不可執滯於法，執則不活，滯則不勝矣。

一一 詭變原理與轉圓原理之運用

謀略之道，貴能詭變。天玄子曰：「謀不厭詐，計不避術。」一部周易，其大要祇是在教人守經以明

變而已。是故易繫辭曰：「易窮則變，變則通，通則久。是以自天佑之，吉無不利。」又曰：「易之爲書也，不可遠。其爲道也屢遷。變動不居，周流六虛，上下無常，剛柔相易，不可爲典要，唯變是適。」良以變則不可窮，詭則不可測。孫子曰：「兵者，詭道也。故能而示之不能，用而示之不用，近而示之遠，遠而示之近；利而誘之，亂而取之，實而備之，強而避之，怒而撓之，卑而驕之，佚而勞之，親而離之；出其不意，攻其無備；此兵家之勝，不可先傳也。」又曰：「兵以詐立，以利動。」此不但用兵爲然，在國際外交上之謀略戰中，亦復如是。孫子恐世人之拘守兵法而不知變化，故又揭櫫九變原則，以爲變化而神用之之要法。其言有曰：「謀有所不用，交有所不合，利有所不取，塗有所不由，軍有所不擊，城有所不攻，地有所不爭，君命有所不受，兵法有所不守；此九變之術也。故將通於九變之術者，知用兵矣。」（按：通行孫子兵法，無「謀有所不用，交有所不合，利有所不取，兵法有所不守」四語，而此四語則精絕。據明刊蕭吉註本改正。理由及版本原委詳孫子戰爭理論之體系，茲不贅。）此九變之術，無論用謀用交，用兵行陣，均可爲千古不易之最高指導原則。大凡天下事，有經必有權，有法必有變。經之與法，正道也；權之與變，奇道也。爲謀略而不通於權變之術者，則拙而下矣。故程子曰：「惟善變通，是爲聖人。」而老子亦以「聖人不朽，時變是守」爲教也。

余昔於孫子戰爭理論之體系中論詭變原則時有云：「是故古之善用兵謀者，能以後爲先，以遲爲速，以寡爲衆，以迂爲直，以險爲易，以害爲利，以舍爲取，以失爲得，以敗爲勝，以曲爲全，以毀爲成；是在善轉之而已。即奇即變，即變即奇；即詭即正，即正即詭；奇變詭正，相生相變。以常行者而變之，以常變者而變之，復以不變者而變之，並因敵之變而變之；變乃無窮。適可而變，則適變而得矣。惟藏至變於

至正，藏至詐於至誠，藏至險於至平，藏至難於至易；藏至奇於至不奇，藏至變於至不變；則唯聖智者能之！惟守常所以應變，堯經所以致權；未有不能守經用常，而能通權達變者。」經與常者，謀略之正則也；詭與變者，謀略之奇則也。正者，體也；奇者，用也。體用相生，則奇正之變無窮矣！夫戰陣之事，千變萬化；故謀略之用亦必波譎雲詭，方可以肆用而無窮也。

故孫子曰：「聲不過五，五聲之變，不可勝聽也。色不過五，五色之變，不可勝觀也。味不過五，五味之變，不可勝嘗也。戰勢不過奇正，（謀略亦然）奇正之變，不可勝窮也。」我可爲奇正之變，而敵亦可爲奇正之變，再因敵之奇正之變，復變我之奇正之變。則「無窮如天地，不竭若江河」矣！淮南子汜論訓曰：「聖人者，能陰能陽，能弱能強；隨時而動靜，因資而立功。物動而知其反，事萌而察其變，化則爲之象，運則爲之用，是以終身行之而無所困。」蓋天地間萬事萬物，萬形萬象，而敵之情勢，亦復無方無定；若不能明變，則不能應之；若不能因變，則不能轉之；若不能乘變，則不能制之。故聖人貴乎明變以應敵，因變以轉敵，乘變以制敵也。

揭子宜對於變字之釋用，最爲鞭辟入裏。他云：「事幻於不定，亦幻於有定。以常行者而變之，復以常變者而變之，變乃無窮。可行則再，再即窮，以其擬變不變也。不可行則變，變即再，以其識變而復變也。萬雲一氣，千波一浪，是此也，非此也。」惟謀有時而不用，奇有時而不出，詭有時而不用，變有時而不行。敵意我謀，則我以不謀謀之；敵意我奇，則我以不奇奇之；敵意我詭，則我以不詭詭之；敵意我變，則我以不變變之；則敵必爲我所誤矣。先父瑤階公嘗語吾曰：「破天下之至巧者以至拙，破天下之至僞者以至誠，破天下之至奇者以至正。制天下之至變以至不變，制天下之至謀以至不謀，制天下之至爭以

至不爭。是以汝宜守拙、守誠、守正、守一、守愚、守讓。因任自然，如嬰之生，如物之長，水到渠成，無可或阻，亦無可或強也。」讀斯言，當知古常有以一愚而制大智，一拙而收名將者之有以也。蓋一以謀爲謀，一以不謀爲謀；一以用爲用，一以不用爲用也。不謀之謀，不用之用，其孰能知之哉？

惟質直言之，守己莫如誠，對敵莫如詐；守己莫如一，對敵莫如變；守己莫如愚，對敵莫如智。天地間用拙誠愚一而又能適變者，其唯聖人乎？故周易教人，亦以「唯變所適」爲上乘了義。

其次，能詭變無窮，即能如圓之圓，無始無終，而變動不居，因應無窮。此鬼谷子本經陰符篇中有「轉圓原理」之指陳也。鬼谷子曰：「轉圓者，無窮之計也。無窮者，必有聖人之心，以原不測之智；以不測之智，而通心術。而神道混沌爲一，以變論萬象類，說義無窮。智略計謀，各有形容，或圓或方，或陰或陽，或吉或凶，事類不同。（按：梁陶宏景注此有云：「事至然後謀興，謀興然後事濟。事無常準，故形容不同。圓者運而無窮，方者止而有分。陰則潛謀未兆，陽則功用斯彰。吉則福至，凶則禍來。凡此事皆反覆——故曰事類不同者也。」）解極精要淺明，故錄之。」故聖人懷此之用，轉圓而求其合。故興造化者，爲始動作，無不包大道，以觀神明之域。天地無極，人事無窮，各以成其類，見其計謀，必知其吉凶成敗之所終也。轉圓者或轉而吉，或轉而凶，聖人以道知存亡。圓者所以合道，方者所以錯事，轉化者所以觀計謀，接物者所以觀進退之意。」夫謀貴圓，而不貴方；計貴活，而不貴滯。策雖前定，而貴能應變，略雖先成，而貴能轉化。如是，則與敵周旋，方能因應萬端，而毫無疑滯矣！夫是之謂神明妙用也。

一二 用幾原理與抵巇原理之運用

事業成敗之機，常伏於幾微之處。是以千古聖賢及偉大事業家，在運用謀略時，莫不謹慎於幾微隱伏之機也。天玄子云：「用幾之要，貴先能明幾。明幾方能乘幾，乘幾方能制機。」易屯繫辭曰：「夫易，聖人之所以極深而研幾也。唯深也，故能通天下之志，唯幾也，故能成天下之務。」又繫辭傳曰：「幾者，動之微，吉凶之先見者也。君子見幾而作，不俟終日。」故孔子曰：「知幾其神乎？」鬼谷子於捭闔篇曰：「即欲捭之貴周，即欲闔之貴密，周密之貴微。」反應篇曰：「見微知類」。天玄子曰：「聖人知幾，愚人不見幾；聖人用幾，愚人不見幾。若事之利害得失，若必彰明昭著，天下人皆可見者，方乘而爲之，制而成之，則無貴乎聖哲之士矣！聖哲之士，在能見微知著，在能謀於無形，在能成於無迹。故曰：善用幾者，常先知若神。」是爲「用幾原理」之立名。以其在事業中之重要性爲不可否認之事實，故有史以來，即未嘗爲領袖人物之所忽，昔太公謂文王曰：「涓涓不塞，將爲江河，熒熒不救，炎炎若何？兩葉不去，將用斧柯。」老子所謂：「爲之於未有，治之於未亂。」管仲所謂：「備患於未形」。諸爲古聖賢人於成事立業治國管天下不可不慎戒幾微的原則之指示。蓋生事者，幾之勢也。立事者微之積也。故易繫辭曰：「君子知微知彰，知柔知剛，萬夫之望。」昔箕子見紂爲象箸而怖，夫以一國之王，爲象箸也而竟怖者無他，蓋見微而知著，見端而知末，以象箸之微，而卜知天下之將不足也。文王常小心翼翼，成王常夙夜敬止，孔子常戒慎恐懼者，此也。諸葛一生之事業，係植基於「謹慎」二字，因其事無大小，物無巨細，諸能謹幾慎幾，故一生無所覆。是以吾人凡事宜不以其事小而忽之，禍微而略之，善小而爲，惡小而不戒也。蓋山岳之高，積於萑爾之土壤，河海之大，積於涓涓之細流。孔子謂湯武之所以興，「非一善而王也」，而桀紂之所以廢，「非一惡而亡也」。老子云：「爲多於少，爲大於細，圖難於易。天下難事，

必作於易。天下大事，必作於細。合抱之木，生於毫末。九層之台，始於累土。千里之行，始於足下。是以聖人終不爲大，故能成其大。」「爲無爲，事無事」之哲學基礎，實基於此幾微之用也。

昔孔子之去魯也，徒以魯君之受齊女樂。夫女樂，小事也，孔子竟以之而去。蓋以此知其無能爲也；墨子之所以見衡路而哭者，悲一跬而謬千里。蓋始雖微，終不可救，毫釐之差，常生千里之謬；一事之誤，常召亡國之禍；一足之失，常遺終身之憾；一言之忽，常遭滅身之災；故不可不慎也。故鬼谷子曰：「聖人以先知而捷萬物。」新書中云：「夫經始而微，則其極必至於大亂，是故子民者謹焉。」謹於事，謹於物，謹於名，謹於言，謹於行，謹於心，謹於意，謹於聲色，謹於態度……凡百莫不出於謹，則愈細微的地方亦愈不致有所忽，而愈遠大的地方亦不致有所失矣。故潛夫論云：「夫積微成顯，積著成郢，譽郢譽郢致存亡，是以聖人常慎其微也。」故爲謀略之道，宜常在幾微隱伏而未形之處，用其心意，以爲計謀，因其脉理，順其天行，故常能成事於無聲無臭、不知不覺之中也。鬼谷子以「微」爲其捭闔的原理之一要素者，自有其很深沉之意念與真理在焉者也。故詩云：「潛雖伏矣，亦孔之昭。」中庸記云：「知遠之近，知風之自，知微之顯，可以入德矣。」做人爲然，做事則尤然。爲之於無，防之於始，備之於微，動之於幾；自能事事佔先一着，快人一着。故曰：「明者見於無形，智者慮於未萌。」「明者見幾而作，聖者用幾而成。」能因幾而成事者，其唯聖人乎？

昔鬼谷子言抵巇原理時（按梁陶宏景註云：「抵，擊實也；巇，罅隙也。牆崩因隙，器壞因罅，而擊實之，則牆器不敗。若不可救，因而除之，更有所罅置。人事，亦猶是也。」）有云：「物有自然，事有合離。有近而不可見，有遠而可知。近而不可見者，不察其辭也。遠而可知者，反往以驗來也。巇者，罅也。

。罅者，罅也。罅者，成大隙也。罅始有朕，可抵而塞，可抵而却，可抵而息，可抵而匿，可抵而得，此謂抵敵之理也。事之危也，聖人知之，獨保其用，因化說事，通達計謀，以識細微。經起秋毫之末，揮之太山之末。其應外兆萌芽孽之謀，皆由抵敵。抵敵隙爲道術。」又云：「聖人見萌芽罅罅，則抵之以法。世可治，則抵而塞之，不可治，則抵而得之。或抵如此，或抵如彼；或抵反之，或抵覆之。五帝之政，抵而塞之。三王之事，抵而得之。諸侯相抵，不可勝數；當此之時，能抵爲右。自天地之合離終始，必有罅隙，不可不察也。察之以捍闔，能用此道，聖人也。」而其最精要處，即全在見萌芽罅罅，則抵之以法一語。良以事常發於無形，禍常萌於不見。無論任何一個人，任何一件事，都有其幾微隱漸之罅隙存乎其間；尤其是在任何一種政治制度，社會制度之下，或任何一個清平安樂之時代裏，諸是有懈可擊者。這是一個不受時間與空間所影響所限制之最高策略。祇要我們能留心、能發覺、能利用，能擇中其主要的罅隙，潛行使其擴大至無可收拾的局面，再猛力地打中其要害。那末，成功便在你之指頭上跳舞。

古今中外之領袖，上焉者能創造罅隙，中焉者能利用罅隙，下焉者便祇有坐待敵人之潰滅與自己時機之來臨。其命運在神的手頭而非在自己的手頭。凡滲透運動，顛覆運動，離間運動，諸莫不爲此一原則之擴大與運用。若不利用幾微隱漸之罅隙，不利用國與國間、黨與黨間、政府與人民間，與乎人民與人民間之矛盾，以及政治制度間、社會制度間之罅隙與矛盾，又有何可用之幾，與可用之謀略。

盧騷創造君主與人民間之罅隙，而給法國及後代之民權革命者利用，馬克思創造資產階級與無產階級間之罅隙，而給後代社會革命者利用。列甯等輩復又因承之利用俄羅斯沙皇王朝與人民間之罅隙，而成功其蘇俄的共產主義制度。第二次世界大戰前夕，蘇聯對德蘇協定之簽字，即爲冀藉此以爆發帝國主義者相

互間之戰爭之謀略行爲。惟此，吾人有須注意者，即我之所謂創造，並非創造其實事；蓋事實上罅隙早已存在，惟未被人發覺其爲罅隙與其不合理而已。如孫中山先生之在中國領導革命，中國之被滿族統制，與中國之被帝國主義者侵略壓迫的事實，却早已存在，即爲一良好之例證。其次如梟雄希特勒之利用德國與凡爾賽體制上戰勝集團各帝國間之罅隙，而達到其在德國之獨裁領袖地位。而他的第一步則爲爲利用國內黨派與黨派間之罅隙而登台也。歷代之梟雄怪傑，莫不善爲此秘訣之運用。

回到古代去，凱撒，路易第十一，拿破崙，莫不是巧於利用當時各黨與各黨間之罅隙，或黨的內部與黨的內間之罅隙。以達到自己之成功境域者。鬼谷子之名弟子，蘇秦、張儀之合從連橫，即爲此原則之運用，劇通說韓信，即爲一個大政治謀略家欲於劉邦與韓信間創造罅隙之良好例證。

易豐彖曰：「日中則昃，月盈則虧，天道盈虛，與時消息；而沉於人乎？」剡象曰：「消息盈虛，天行也。」罅隙者，幾也。消息者，幾也。與時遷移，因幾變化；運其罅隙，隨其消息；而巧妙地配合人、時、事、地、物之運用，而不失其消息之幾，則用幾之道，便可入於神矣。

此一原則向下滑，則古之能君良相，常藉之以達到其用間之最高的紀錄。惟善用間者間人，不善用間者間於人。運用之時，不可不審慎以謀之也。而用間，即爲創造人與人間——即敵人內部與內部間——罅隙之一極則。這裏，最好引用孫子和揭子宜之言，作爲說明；孫子云：「故用間有五：有因間，有內間，有反間，有死間，有生間。五間俱起，莫知其道，是謂神紀，人君之寶也。因間者，因其鄉人而用之。內間者，因其官人而用之。反間者，因其敵間而用之。死間者，爲誑事於外，令吾間知之，而傳於敵。生間者，反報也。」又云：「昔殷之興也，伊摯在夏。周之興也，呂牙在殷。故爲明君良將，能以上智間者

必成大功。」惟他所指，似專重於伏探部份。我們宜將此原則應用到伏探之範圍以外去。即利用其內部之主要的各方面之各種罅隙而以間間之，使其自行分崩離析，自相殘害傾軋，而陷於毀滅，方爲上乘。揭子宜在其兵經中間篇有云：「間者祛敵心腹，殺敵愛將，而亂敵計謀者也。其法則有生，有死，有書，有文，有言，有諂；用歌，用賂，用物，用爵，用敵，用鄉，用友，用女，用恩，用威。」並引各種事實加之註證云：「劉琨散胡人，李靖離可汗，衛瓘孤二虜，縱謀往返，生間也。劉繡使曹成墮馬，陽明有舍命王，死間也。馮異遣李軼簡，魏武與韓遂書，書間也。種世衡越境而祭野利兄弟，焚不竟而返，侵其所信，侮智筆端，文間也。起之走頗，單之去殺，張譏構誣，言間也。百升飛上，不扶自直，謠間也。四面楚歌，八千皆散。歌間也。賈詡結楊松，胡宗憲結徐海，捐金行餌，賂間也。進草具祛增，懸圖像淺仁肇，胡濙受脫脫不花之獻，用拒用納，物間也，李光弼重待日越，顯而庸之，爵間也。李愬陰厚淮諜，靖難厚賞獲卒，使之反報，敵間也。蔣幹之詣周瑜，李達之撫境外，通其里故，鄉間也，蘇秦激儀入秦，張良要項伯，密爲我用，友間也。進妹於駘，儀結鄭袖，酬言悃席，女間也。郭元振通吐蕃，李愬除屠家令，推誠布惠，恩間也。李桂鞭秦，種世衡拷倫，苦肉建功，威間也。凡此皆因人致功，所用不一。」總之，在能利用人與人間幾微隱漸之間隙而善爲擴大之，或於無罅隙中創造罅隙，使就吾之目的也。

印度戰國策著者考迪埃曾云：「有才智之主，爲土地之獲得，須依著名的——懷柔、賄賂、離間等三段而爲之。」此三段之運用，在古今中外歷史上，比比皆是。如秦始皇當其雄視宇內，併吞六國之際，除採用李斯的「遠交近攻」的大政略原理外，並全力從事於「陰遣謀士，齎持金玉，以遊說諸侯……離間其君臣。」當時除離間其君臣外，並挑撥離間其盟國彼此間之從約，從約不解，秦便無以得逞。惟此，

均須善用抵巇原理，伺機而乘之，方可發揮最大之神用。

一三 三計原理與奇正原理之運用

爲大事者必有大計，若漫無策劃的聽其自然演變而隨求應付，則未有能成功而不敗者，此謀略學之所以爲千古事業家所側重之主因，故風后握奇經云：「上兵伐謀，其下用師，棄本逐末，聖人不爲。」此語爲後世萬人所宗，其重要可知。趙充國云：「帝王之兵，以全取勝，貴謀而賤戰。」孫子云：「未戰而廟算勝者，得算多也；未戰而廟算不勝者，得算少也。多算勝，少算不勝，而況於無算乎？吾以此觀之，勝負易見矣。」其語中所謂廟算，即包括謀略而言，謀略定，則計以出。謀略須詳，計策須周。前者不可離開事實而凌空駕屋，後者不可忽視其實行性而閉門造車。「爲政」實如「用兵」然，偶一不慎而失之毫釐，即差以千里。不但宜慎始，且宜慎終如慎始。以慎始，故當設計之初，即宜因時、因地、因事、因人之不同而「計」異。蓋計有在此時行之成，在彼時行之便敗者。有在彼地行之成，而在此地行之便敗者。對事則尤然，似無庸議。惟同時、同地、同事、又必因人而「計」異，則似可非、然實不可非。揭子宜會云：「計有可制愚而不可制智，有可制智而不可制愚，一以計爲計，一以不計爲計也。惟計之周，智愚并制。假智者而愚，即以計施，愚者而智，即以智投。每遇乎敵所見，反乎敵所疑，則計度不成矣，故計必因人而設。」而太公在其論將篇中則更詳密地將將分爲有「五材十過」，五材即勇、智、仁、信、忠，而對十過之將則更指明其「伐法」，雖爲論將，實則非僅將爲然也。他云：「勇而輕死者可暴也。急而心速者可久也，貪而好利者可賂也，仁而不忍人者可勞也，智而心怯者可窘也，信而喜信人者可誑也，廉潔而不

愛人者可侮也，智而心緩者可襲也，剛毅而自用者可事也，懦而喜任人者可欺也。」惟吾人當定計立策之初，既已慎之謹之，然尤須持之至乎終，在實行之程途上，不可有絲毫之疏忽。

且也，計宜先設，即諸葛亮所謂：「兵不豫定，無以待敵；計不先設，無以應卒」者是。其次，計不可一，必反之覆之，覆之反之，以至於無窮，方謂全。故揭子宣曰：「行計務實施，運巧必防損，立謀慮中變，命將杜違制。此策阻而彼策生，一端致而數端起，俞未行而後復具，百計百出，算無遺策。」活用，不可拘泥於已定而致阻於未定。蓋「兵必活而後動，計必活而後行」也。往古以來謀略家中有「三計原理」，三計原理者，謂計不可以孤行，謀不可以獨制。計均以三。曰上計、中計、下計；斯爲「正則」。至其「變則」，則爲「奇」。現在我們似乎須要跳到事實之學校裏去，較易爲明瞭。司馬遷之史記中鯨布列傳載：淮南王布反，上召諸將問計。……薛公曰：「布反不足怪也。使布出於上計，山東非漢之有也；出於中計，勝敗之數，未可知也；出於下計，陛下安枕而臥矣。」於是高祖先問以「上計」之謂何？薛公答曰：「東取吳，西取楚，并齊取魯，傳檄燕趙，固守其所，山東非漢之有也。」於是，再問之以「中計」。薛曰：「東取吳，西取楚，并韓取魏，據敖倉之粟，塞成皋之口，勝敗之數，未可知也。」最後，問之以「下計」。曰：「東取吳，西取下蔡，歸重於越，身歸長沙，陛下安枕而臥，漢無事矣。」斯爲正，變之則爲奇。鬼谷子云「正不如奇，奇流而不止者也。」又云：「奇不知其所壅」。若以奇而再變之，則如孫子所云：「奇正之變，不可勝窮」矣。我們再看事實之例證如何，史記孫臏龐涓列傳載：「魏龐涓伐韓，韓請救於齊，齊威王召大臣而謀曰：『蚤救孰與晚救？』成侯曰：『不如勿救，』田忌曰：『弗救則韓且折而入於魏，不如蚤救。』孫臏曰：『夫韓魏之兵未弊而救之，是吾代韓受魏兵，顧反聽命於韓也。』吾人若以之

代入三計之程式中：則晚救爲上計，蚤救爲中計，弗救則爲下計。斯爲「正則」，變之則奇生。故孫臏接着又曰：「且魏有破國之志，韓見亡，必東面而愬於齊；吾因深結韓之親，而晚承魏之弊，則可受重利而得尊名也。」彼「因」上面之「正」而生一深結韓之親，而晚承魏之弊之「奇」。其政略既定，兵略便生。於是，第一步便陰許韓使，使之返。第二步便直趨魏都以救韓。即「攻其所必救，取其所必爭」之戰略的運用。第三步便是取勝矣。又當越王勾踐自會稽歸後七年，欲報吳之仇，大夫逢同諫曰：「國新流亡，今乃復殷給，繕飾備利，吳必懼，懼則難必至。且厲聿之擊也，必置其形。今夫吳兵加齊晉，怨深於楚越，名高天下，實害周至，德少而功多，必淫自矜。爲越計，莫若結齊、親楚、附晉、以厚吳。吳之志廣，必輕戰；是我連其權，三國伐之，越承其弊，克可也。」其言首述利害之勢，實證其上述策略之正當，而其「結齊、親楚、附晉，以厚吳。」便爲立策之正者也，彼又因之而立「我連其權，三國伐之，越承其弊」之奇策。於是，勾踐稱善。

上述爲參正變奇之例，若參奇而再變之，則無窮矣。李衛公謂「正兵變爲奇，奇兵變爲正。」故奇正循環相變，便不可止極矣。唐太宗問曰：「吾之正，使敵視以爲奇，吾之奇，使敵視以爲正，斯謂有形者歟？以奇爲正，以正爲奇，變化莫測，斯謂無形者歟？」接着又曰：「以奇爲正者，敵意其奇，則吾正擊之。以正爲奇者，敵意其正，則吾奇擊之。」李衛公却又告訴我們：「故形之者，以奇擊敵，非吾正也；勝之者，以正擊敵，非吾奇也；此之謂奇正相變。」這諸篇至論，其言之題雖爲兵，然其用却不限於兵，蓋「兵略」，固「詭道」也，而「政略」亦「詭道」也；惟詭道，可用以制之，而不可使知之。

在謀略學之理論上言，則常不如變，正不如奇，此千古不易之法則。惟在事實之行動上言之，則有時

又未見盡然，須以時地之不同而異值，尤以對方之人爲然。有可以常勝，而不可以變勝；有可以正勝，而不可以奇勝者。揭子宣所謂：「歷觀古事，竟有以一拙而敗名將成全功者」，卽此理也。而立計亦復如是；在理論上言，則上計上，中計次之，下計又次之，實無可非議。然一轉到施行上來，則有時却會變爲「下計上，或中計上，而上計次之，或又次之者。」且也，尤貴能用。這裏，最好引揭子宣之語及其所引史證來代明其不誣。彼曰：「古畫三策，上爲善。有用其中而善者，有出其下而善者，有兩從之而善者，並有處敗而得善者。智不備於一人，謀必參諸羣士。善爲事極，謀附於善爲謀極。深事深謀，無難而易，淺事淺謀，無過而失也。」又註云：「慮而後能得，得深得淺，皆得也；於此可悟止至善，理非隱深。薛公策鯨佈，司馬懿策公孫淵，于謹策蕭繹，皆三策，而俱出下以敗，皆不能謀也。公孫五樓策慕容超，李密策楊玄感，知上中爲勝着，而又出下以敗，能謀而不能用也。張勳策拒奴，龐統策入蜀，從中取勝，能謀而能用也。韋孝寬策齊，不取上中而處下致勝，能謀而不必用也。唐高祖取隋，留諸將圍河東，而引兵西，兩謀而兩用也。成祖三策吳傑，誘之出下，文成三策宸濠，迫之出下，又奇謀而奇用也。」總之，策計尙屬，立謀務致人而不致於人。能乎此，庶近道矣。

政略與兵略無二。兵無不正，無不奇；運用靈活微妙，正兵亦奇，否則奇兵亦正。在政略上，謀無不正，無不奇；運用靈活微妙，正謀亦奇，否則奇謀亦正。出奇所以制勝，出奇而不能「出其不意，攻其無備」，則奇復爲正，巧復爲拙；而勝兵奇略，反爲敵所制而變爲敗兵拙略矣。總須知奇正相生之意！漢之霍去病，唐之張巡，宋之岳飛，用兵不盡用兵法，然無一莫非兵法。岳飛有言曰：「陣而後戰，兵法之常，運用之妙，存乎一心。」轉外交戰於壇坫之上，亦復如是。謀而後動，廟算之常，然當事之要，務在臨

機應變；其運用之妙，亦存乎一心而已！鄧廷羅有言：「兵猶禪也，禪不悟不了，兵不悟不神；惟悟之爲用，不可以言傳。」在國際政治壇站上，運用謀略戰，則尤貴能有悟。悟則圓通無礙，因應咸宜；不悟則沾滯不化，應變無方。此所以千古來大謀略家，常是出於有大智慧人有大才氣人之有以也。

一四 捭闔原理之運用

捭闔原理，爲鬼谷子所創；惟實根於大易而來。易繫辭云：「闔戶謂之坤，闢戶謂之乾，一闔一闢謂之變，往來不窮謂之通。」這即爲捭闔之基本精神所在。捭闔，本爲鬼谷子之一篇名，實則天地人時事物，無不可以捭闔爲之於其間也。高似孫謂：「鬼谷子書，其智謀，其數術，其變議，其辭談，均出於戰國諸人之表。夫一闔一闢，易之神也；一翕一張，老氏之幾也；鬼谷之術，往往有得於闔闢翕張之外，神而明之。蓋至於自放潰裂而不可禦。予嘗觀諸陰符矣，窮天之用，賊人之私，而陰謀詭秘，有金匱韜略之所不可該者，而鬼谷盡得而洩之，其亦一代之雄乎？」由此可見鬼谷子之精深奧妙而變化無窮也。

鬼谷子曰：「粵若稽古聖人之在天地間也，爲衆生之先，觀陰陽之開闔，以命名物；知存亡之門戶，籌策萬類之終始，達人心之理，見變化之朕焉！而守司其門戶。故聖人之在天下也，自古至今，其道一也。變化無窮，各有所歸。或陰或陽，或柔剛，或弛或張。是故聖人一守司其門戶，審察其所先後。度權量能，較其技巧短長。夫智愚賢不肖勇怯仁義有差，乃可捭，乃可闔，乃可進，乃可退，乃可賤，乃可貴，無爲以牧之。審定其有無，與其虛實，隨其嗜欲，以覓其志意。微排其所言，而捭反之，以求其實，貴得其指。闔而捭之，以求其利。或開而示之，或闔而閉之。開而示之者，同其情也；闔而閉之者，

異其誠也。可與不可，審明其計謀，以原其同異。離合有守，先從其志。即欲捭之貴周，即欲闔之貴密，周密之貴微，而與道相進。捭之者，料其情也；闔之者，結其誠也。既見其權衡輕重，乃爲之度數，聖人而爲之慮。其不中權衡輕重，聖人乃自爲之慮。故捭者，或捭而出之，或捭而納之。闔者，或闔而取之，或闔而去之。捭闔者，天地之道。捭闔者，以變動陰陽，四時開閉，以化育萬物。縱橫，反出，反覆，反忤，必由此也。」詳參其說，擴類而旁通之，逐物而廣推之，則實不但君臣上下之間，須運用捭闔之道術；即對敵對友，與乎處天下萬事萬物，無不可捭闔於其間。不但爲言立說，察心觀情，與乎用人行政，須運用捭闔之道術；即設謀定計、生殺予奪，與乎化育天地，無不可捭闔於其間。故鬼谷子又謂：「捭闔，道之大化。」夫乾坤，一陰陽也，一剛柔也，一動靜也；而陰陽剛柔動靜，均無不可運用捭闔於無其間也。或捭而反之，或捭而應之；或闔而逆之，或闔而順之。以形捭之，以象動之；以默闔之，以誠結之。或捭之以利，或闔之以害；或捭之以欲，或闔之以義。或捭如此，或闔如彼；隨而乘之，乘而制之。變化無窮，如環之無端，莫可紀極；捭闔在我，動應在彼；則其爲用自不可勝窮矣。

對人而不明捭闔之理，便無以盡其情。對物而不明捭闔之理，便無以盡其用。對事而不明捭闔之理，便無以極其功。運謀而不明捭闔之理，便無以宏其智。故曰「存亡之門戶」，而聖人以「守司其門戶」爲第一要務。鬼谷之名弟子蘇秦張儀，運用其縱橫術於戰國之際，或合從，或連衡，無不能轉天下於掌上，以改變時勢，改變歷史者，要不外善自揣摩利害，洞照情勢，而巧於運用捭闔之道術，以得縱橫於當世也。欲有事於天下，而不明用捭闔之術，以捭闔天下，欲其成，豈可得乎？

一五 用敵原理之運用

天下事，用己者不如用友，用友者不如用敵。蓋己、爲不用之用也，若己爲一，再加友之一，且使敵少一之用，便已三矣；對敵之一，必能勝之。若敵爲十，則我最低須以十擊之，如能用之，則不勞而化敵爲友。在事功上言，敵去其十而我增十。如能用其五，則敵去其五，而我增五。以十五擊五，勝可必也；若能用其已去之五而擊其未去之五，則我坐勝矣。歷代偉大人物之完成其事功，約可分爲數類，一爲用己之領袖，如項羽，威廉第二，希忒勒，莫索里尼等是；一爲用友之領袖，如劉邦，劉備，威廉第一等是；一爲用師之領袖，如周之文王，武王，齊之桓公等是也，一爲己友兼用者，如堯舜禹湯等大聖是也。近代外交上之縱橫捭闔，詭譎離奇，聯盟協約，多拉與國以爲聲援者，卽爲此的意義擴大作用於其間。至純恃用敵而成之例，則較不多，然在某一事功之某一階段言，則確爲上乘策略中之上乘策略，具有無可比擬之偉力。當戰國時，六國諸爲秦之敵也，始皇能善用之。而終及身成其滅六國之業。劉項爭雄之際，項伯，漢之敵也，高祖從張良之謀而善用之，終成震漢室帝業成敗之轉捩點。善用敵者，常能轉敵爲友，而爲我所用。不善用敵者，不但不能轉敵爲友；且常因謀略運用之錯誤，而轉友爲敵。用敵原理，卽揭暄在兵經中所說的「借」的原理。

揭子宣於借篇中曾云：「古之言借者，外援四裔，內約與國，乞師以求助耳。惟對壘設謀，彼此互角，而有借法乃巧。蓋艱於力則借敵之力，不能誅則借敵之刃，甚至無財而借敵之財，無物而借敵之物，無將軍而借敵之將軍，不可智謀而借敵之智謀。吾欲爲者誘敵役，則敵力借矣。吾欲斃者詭敵殲，則敵刃借矣。」

。撫其所有，則爲借敵之財物。令彼自鬪，則爲借敵之將軍。翻彼着爲我着，因其計成吾計，則爲借敵之智謀。不必親行，坐有其事，己所難措，假手於人；敵爲我資，而不見德，我驅之役，法令俱損。甚且以敵借敵，借敵之借，使敵不知而終爲我借，使敵既知而不得不爲我借，則借法巧矣。」疑，可讒也；貳，可間也；愚貪勇智……皆可因也。全在善用之而已。如昔秦患魏公子信陵君之在魏，便使人日夜毀於魏王之前，終之，魏王奪公子兵權。白起患廉頗之在趙，田單患樂毅之在燕，於是，讒毀誣陷，無所不用其極，終之頗毅諸去。李靖之離可汗，衛瓊之孤二虜，以其用間之毫不着痕跡，終使依照其預定之謀略而削弱其勢力。又如秦欲伐齊，而患齊楚從親，張儀便因楚懷王之愚而貪也，陽許之以商於六百里之地而使其絕齊交。又因鄭袖及其左右而再狎欺懷王。在近代，如歐陸中任何一國之強，諸英之患也，於是，其一貫之外交策略，即爲保持歐陸之均勢，使其自制，或友此以抑彼，或友彼以抑此；或助此以傾彼，或助彼以傾此；總不讓有一過於超過均勢之強大勢力成長以爲霸歐陸，正刪通說韓信背漢時所謂之：「割大弱強，以立諸侯」之策略也。亦即以敵制敵，以夷制夷之策略也。

其次，馮子宣兵經中之勾篇，亦可概入於此一原則下。彼云：「勾敵之信以爲通，勾敵之勇以爲應，與國勾之爲聲援，四夷勾之助攻擊。勝天下者用天下，未聞己力之獨恃也。」又引各種史事以明之曰：「唐太宗勾突厥，肅宗勾回紇，成宗勾兀良谷，王允勾呂布，曹璋勾廝敦，裴行儉勾伏念，此勾之善者。宜曰勾犬成，叔帶勾狄，何進勾董卓，殷浩勾任弱兒，崔徹勾朱溫，此勾之不善者。至於晉勾契丹攻唐，宋勾女真攻遼，得其利而受其害，又勾之善而不善者。朱熹擒丁士良，即用士良擒陳光治，復用光治降秀琳，用秀琳擒李祐，而李祐復爲之擒元濟，始嘆息認爲用人之最能者，可法也。」現代世界交通發達，舉天

下爲一家，則外交上之用借用勾，合縱連橫，多結盟國，以孤敵弱敵之策略，更爲重要。惟用借用勾宜陰隱周謹，使抵於善方可。我所欲圖，故爲親善，誘敵之圖。我所欲攻，故爲不攻，誘敵之攻。我所不取，故爲欲取，誘敵之取。我所不爲，故爲欲爲，誘敵之爭。待其疲，乘其弊，一舉而奪之，或坐而兩得之，此諸爲用敵之良法。惟微乎神乎，成敗之間不容髮，此行之之時，不可不慎者也。

惟用敵之爲我，不如用敵之自爲；用敵之自爲，我坐觀之，則敵與敵必互相攻。天下無數十百年不用兵之國家。我坐待之，則其他各國彼此間之利害衝突必日趨尖銳化，一至頂點，戰爭必起。戰端一起，則彼自必兩敗俱傷，而我可坐收漁人之利。不兩亡之，亦可舉足輕重，言出而無不敢不聽。昔秦惠王時，韓魏相攻，期年不解。救與勿救，惠王不能決，適陳軫由楚至，惠王問之以計將安出？陳軫對曰：「亦嘗有以夫卞莊子刺虎聞於王者乎？莊子欲刺虎，館豎子止之曰：兩虎方且食牛，食甘，必爭，爭則必鬪，鬪則大者傷，小者死，從傷而刺之，一舉必有雙虎之名。卞莊子以爲然，立須之，有頃，兩虎果鬪，大者傷而小者死，卞莊子從傷者而刺之，一舉果有雙虎之功。今韓魏相攻，期年不解，是必大國傷，小國亡，從傷而伐之，一舉必有兩實，此猶卞莊子刺虎之類也。」惠王以爲然，卒未救而坐觀之，後大國果傷而小國亡，就與兵伐大，克之。此陳軫用敵之法也。惟韓魏當時已互爲戰，若未互爲戰，亦可待其戰。待之而仍不戰，則可投之以餌，誘之以利，紛之以辭，間之以計，使其必戰，此則上乘謀略也。故曰：不爭之爭，斯爲上爭，不戰之戰，斯爲上戰者，此也。

用敵原理中尙有誤敵、疑敵之法則。草廬經略言誤敵之原則時有曰：「從古兵家之取敗，率由一誤。誤則斯須之錯謬，勝負相懸矣。譬若奕者，兩敵相當，並稱國手，其下人誤下一着，敵必乘之，而全局皆失

！故良將之於敵，每多方以誤之。誤敵之法，難容悉數；或激之使躁於動，或誘之使貪於得；或迫之使不得不往，或緩之使坐安其患；或欲東而佯擊其西，或實進而謬爲之退；使敵當守而不守，當趨而不趨；或趨其所不必趨，守其所不必守。我有無不如意之算，彼有不可復追之悔，所謂形之而敵必從之者是。」（可參閱陰道之運用一節中誤敵一段。）或誤其政，或誤其交，或誤其時，或誤其地，或誤其民，或誤其將，或誤其法，或誤其謀，或誤其勢，或誤其機，或誤其強，或誤其弱。總使其爲我所誤，因我而動，則誤敵之道盡矣。

談到疑敵之原則，草廬經略有曰：「兵以善斷而勝，多疑而敗。（政略戰亦然）故疑敵之法，兵家必有也。敵疑則審機而不進，事事而莫能斷。我乘其猶豫，因應變化，決策設奇，以期制勝。勢強則伺隙而突擊，或銜枚而掩襲；勢弱則嚴兵整備，或潛師而引退。敵以疑而失事機，我以使疑而得勝算。故當垂敗而可轉敗以爲功，當垂成而遂成以莫禦者，以其能乘敵之疑而善其用也。疑敵之術，動而若靜，則疑我之休兵而遂弛其防；靜而若動，則疑我之興師而遂斂其守。實而若虛，則疑而不復備；虛而若實，則疑而不敢攻；佯爲必致之勢，繼以必克之兵，亦佐勝之一端也。」故謀敵用敵之道，除用術以誤之外，尚須用術以疑之。誤可使其失策，疑可使其失機。總之，務使我能誤敵而不誤於敵，疑敵而不疑於敵；方能收致敵而不致於敵，用敵而不爲敵所用，方爲上略也。

其次，或則爲誘敵之術，或則爲驕敵之術，或則爲離敵之術，或則爲困敵之術，或則爲擾敵之術，或則爲欺敵之術。凡陰謀術略之士，對此無不以全力講求之，「予之敵必取之，取之敵必從之，利之敵必爭之（非真利也），害之而敵必却之（非真害也）」，務使我爲主而敵爲客，我欲其來，彼不得不來；我欲其

往，彼不得不往；我欲彼如何動變，而彼即不得不如何動變。同時，敵欲進，則因其進而用之；敵欲退，則因其退而用之。敵欲戰，則因其戰而用之；敵欲和，則因其和而用之。和戰攻守進退，皆因其所欲爲而用之。次之，敵智則因其智而用之，敵愚則因其愚而用之。敵明則因其明而用之，敵誤則因其誤而用之。敵強則因其強而用之，敵弱則因其弱而用之。智慧、明誤、強弱，無不可因其所有而用之。能如是，則用敵之道，思過半矣。

最後，孤敵之術，在謀略戰中，在外交戰中，均爲一最重要的大原則。人不可孤立，孤立則困；國不可孤立，孤立則危。故於設謀運交之際，一方面須爭取我之與國，以防我陷於孤立。一方面宜離間敵之與國，以使敵陷於孤立。「孤不可恃」，「任獨者昧」，敵勢一孤，便有可乘。敵勢即強，恃獨而戰，亦除從事「捨金戰」與「糊塗戰」而外，絕難從「算定戰」與「必勝戰」。在戰爭未啓之前，可爲孤敵之術，在戰爭過程中，更須爲孤敵之術。第一二兩次世界大戰中，德國之所以失敗，全在一孤字耳。或因敵強而孤之，或因敵弱而孤之，或因敵驕而孤之，或因敵誤而孤之。或因其內，或因其外，或因其政，或因其交；總以孤之爲上策，此千古來不易之經也！

一六 神祕原理之運用

時代愈進步；則事與事間人與人間之關係亦愈微妙複雜，科學愈臻上乘，則攻防之法門亦愈趨奇玄。故凡事當策劃之際，其秘密之保持亦愈重要。戰略與政略獲勝之訣則，全在乘敵之不意而出奇制勝。夫出奇制勝之道，全在計策之周備。而乘敵不意之道，全在秘密之保持。故易節爻曰：「初九，不出戶庭，无咎。」

「。子曰：『亂之所由生也，則言語以爲階，君不密則失臣，臣不密則失身，幾事不密則害成。是以君子慎密而不出也。』」老子云：『魚不可脫於淵，國之利器，不可以示人』者，以此也。凡有謀略，務須絕對保持秘密以至神鬼莫測之地；一有所行，則玄奇莫測，不但出於敵人之意表，且亦出於天下後世人之意表；如此，則可方於「神秘」矣。天玄子曰：『謀政謀兵，謀敵謀友，謀戰謀和，謀進謀退，均以幾於神秘爲上。守之以密，使敵莫知；出之以神，使敵莫測；斯爲謀略中之神秘原理也。』夫和戰攻守進退，均能出之神秘，使敵莫測而無以應，乃制勝之道也。鬼谷子在謀篇曰：『聖人之道在隱與匿』。於摩篇曰：『聖人謀之於陰故曰神，成之於陽故曰明。』是以在事業之途程上，吾人務力探他人的秘密，而力藏自己的秘密。尤其在大計謀大策劃之時爲然。故太公在兵法中有陰符陰書之篇，並明揭「神機鬼蔽，陰陽相勝之術。」非無端也。揭子宜曾云：『謀成於密，敗於洩。三軍之事，莫重之秘。一人之事，不洩於二人；明日所行，不洩於今日；細而推之，慎不間髮。秘於事會，恐洩於語言；秘於語言，恐洩於容貌；秘於容貌，恐洩於神情；秘於神情，恐洩於夢寐。有行而隱其端，有用而絕其口。然可言者，亦不妨先露以示信，推誠有素，不秘所以爲秘地也。』在歷史上因稍一不慎，洩露機密，而敗九仞之功者，不可勝數。故鬼谷子於摩篇曰：『塞苑匿端，隱貌逃情，而人不知，故成其事而無患。』淮南子於詮言訓曰：『聖人不爲名尸，不爲謀府，不爲智主。藏無形，行無跡，遊無朕……故聖人揜明於未形，藏跡於無爲。』又於兵略訓曰：『兵貴謀之不測也，形之隱匿也，出於不意，不可以設備也。謀見則窮，形見則制，故善用兵者，上隱之天，下隱之地，中隱之人。』要之軍事政治，莫不以隱爲上，即爲人亦然，可隱者則隱之；與人無關者隱之，不必告人者隱之，己之嗜惡隱之，己之短長隱之，將有所爲，則更應隱之。隱之至於無形，則上

善矣。說苑曾載：「齊桓公與管仲謀伐莒，謀未發而聞於國，桓公怪之，以問管仲，管仲曰：國必有聖人也。桓公嘆曰：歟！日之役者，有執柝杵而上視者，意其是耶？乃令復役，無得相代。少焉，東郭垂至，管仲曰：此必是也。乃令偵者延而進之，分級而立，管仲曰：子言伐莒者也。對曰：然。管仲曰：我不言伐莒，子何故言伐莒。對曰：臣聞君子善謀，小人善意，臣竊意之也。管仲曰：我不言伐莒，子何以意之也。對曰：臣聞君子有三色，悠然喜樂者，鍾鼓之色也。愀然清靜者，縗絰之色也；勃然充滿者，此兵革之色也。日者，臣望君之在臺上也，勃然充滿，此兵革之色。君吁而不吟，所言者莒也；君舉臂而指，所當者莒也；臣竊慮小諸侯之未服者，其惟莒乎？臣故言之。」由斯可知秘之道不易，而隱之道實至難也。

太公曰：「凡謀之道，周密爲寶。」又云：「鷲鳥將擊，卑飛歛翼；猛獸將搏，弭耳俯伏；聖人將動，必有愚色。」諸葛亮亦云：「戰欲奇，謀欲密，衆欲靜，心欲一。」謀一泄，而使敵知之並爲之備我，則有謀與無謀等。在謀略戰中，不但以「保持秘密」爲第一原則，尤須能使其有「神秘莫測」之奇，使敵莫料，方爲上乘保密之道。我可以此測敵，須知敵亦可以此測我。我可以此謀敵，須知敵亦可以此謀我。我可以此動敵，敵亦可以此動我。我可以力探敵之機密，敵亦可以力探我之機密。故爲謀略，總以能「出神入化」，「出奇制勝」，「出敵意表」爲上策。凡敵意我絕對不如此者，我則絕對必如此。凡敵意我絕對必如此者，我則絕對不如此。謀能出乎恒情，逾乎恒理，超乎恒軌；謀人之所不敢謀，想人之所不敢想，方爲神奇。謀而一至於神奇，即不秘亦所以爲秘地；即言之而敵亦不信，天下人亦不信，而我竟如是出之，方爲神妙莫測，而亦可入於神秘之境矣！故老子既曰：「玄德深矣遠矣」，又曰：「玄之又玄，衆妙之門。」蓋密則玄矣，玄則神矣，神則通矣！此乃道之微權也，故曰「不可以示人。」凡事能神秘莫測，使敵不知所備，不知所措，便易有神秘莫測之勢；不發則已，一發即有如高山飛瀑、峻坂轉丸之勢，不至不

已者也。此即太公之所謂「神勢」，與孫子所謂：「微乎微乎，至於無形；神乎神乎，至於無聲」者是！

一七 宇宙對動原理之運用

宇宙對動原理，是根據天地間之相對律或對立律而產生的。此一原理，在周易與老子的哲學思想中最為豐富。周易以陰陽對立為起點，「易有太極，是生兩儀。」兩儀即陰陽，而在兩儀未生時孕育於太極之內者，仍有陰陽兩性之存在。由此一陰陽之相對對立，於是而有男女、夫婦、君臣、上下、前後、左右，與乎剛柔、動靜、正反、往復、高下、弛張、吉凶、悔吝、善惡、利害、成敗、得失、生死……等等一切之相對對立而存在。大凡宇宙間事物，有一即有二，有此即有彼，有利即有害，有得即有失，剛柔、動靜、吉凶、成敗……等等現象，諸莫不然。故易泰曰：「無平不陂，無往不復。」易復曰：「反復其道」易剝曰：「消息盈虛，天行也。」老子曰：「天下皆知美之為美，斯惡矣；皆知善之為善，斯不善矣。故有無相生，難易相成，長短相形，高下相傾，聲音相和，前後相隨。」這不但說明了天下事物的相對律，而且也說明了天下事物的對動律。一切事物的現象，由來有漸，此存乎其中的隱伏之漸，即是其因；及其現象既形成，此形乎其外的突變之變，即是其果。凡事有果即有因，愚者見其果，智者見其因。愚者安其果，智者為其因。故欲有成，必先為其於所以成之因。援果可以求因，援因可以得果。故為之此者，勢必得之於彼。種善因得善果，種惡因得惡果；種福因得福報，種禍因得禍報。此不易之真理也。故聖人之謀事也，總是知其相對，而守其絕對；明其因之果，而為其果之因。凡事「無往不復」，我之加諸於人者，人必復之於我；我動則彼必應之，我行則彼必隨之。此即相對而動應之原理也。

基於此一對動原理，可知天地間萬事萬物，凡爲之於此，自必應之於彼；動之於此，自必形之於彼；此爲千古不易之原則。古語云：「天道無親，常與善人。」佛教之輪迴因果報應之說，其原理亦係由此而產生。有是於此者必有是於彼，故欲有是於彼者必先有是於此。是以欲人之助我必先助人，欲人之爲我必先爲人，欲人之忠我信我必先忠人信人，欲人之愛我戴我必先愛人戴人。油燒則燃，水煮則熱，鐘叩則鳴，鼓擊則響；擊大響大，叩大鳴大，種瓜得瓜，種豆得豆，其斯之謂也。故以道加之於人者，人亦報之以道；以德加之於人者，人亦報之以德；以怨加之於人者，人亦報之以怨；以惡加之於人者，人亦報之以惡。加大報大，加小報小；不報之於此，必報之於彼。此自然之理，必然之勢，絕對無二之定律也。故孟子告齊宣王曰：「君之視臣如手足，則臣視君如腹心，君之視臣如犬馬，則臣視君如國人，君之視臣如草芥，則臣視君如寇仇。」

說苑載：「齊桓公北伐山戎，其道過燕，燕君迎而出境。桓公問管仲曰：諸侯相迎，固出境乎？管仲曰：非天子不出境。桓公曰：然則燕君畏而失禮也。寡人不道而使燕君失禮，乃割燕君所至地以與燕。諸侯聞之，皆朝於齊。」故湯動祝網，文王澤枯骨，而天下之民從之。昔周之興也，太王國於豳，修后稷公劉之業，積德行義，國人皆戴之。薰育戎狄欲攻之，事之以皮幣犬馬，不得免焉，事之以財物珠玉，不得免焉，而欲得其地與民。全民皆怒，欲與一戰。太王曰：「立君所以爲民，非立民所以爲君，立君所以利民，非立君所以害民也。今戎狄之所爲攻戰在地與民，地與民之在我與在彼何異。民雖欲以我故戰，然殺人父子而君之，予不忍爲。」乃與私屬去豳，渡漆沮踰梁山而止於岐下。國人舉國扶老攜幼以歸之，其他小國亦多聞而歸之，而其國益大。又史記載：「孟嘗君相齊，其舍人魏子爲孟嘗君收邑入，三反而不致一人。孟嘗君問之，對曰：有賢者，竊假與之，以故不致入。孟嘗怒而退魏子。居數年，人或毀孟嘗君於齊。」

得三曰：孟嘗君將作亂，及田常親滑王，滑王意疑孟嘗君，孟嘗君乃奔。魏子所與衆賢者聞之，乃上書言孟嘗君不作亂，請以身爲盟，就自刻宮門，以明孟嘗君。滑王乃驚，而蹤跡驗問，孟嘗君果無反謀，乃復召孟嘗君。」故曰：爲之於此，自必應之於彼；動之於此，自必形之於彼；與之於此，自必取之於彼；失之於此，自必收之於彼也。故曰：居難是德，吃虧是福，損己受益，屈己得伸。其所以然者，蓋宇宙一切事物現象，諸係爲二力之對立而存在，爲二力之對動所支配也。天地之所以能長久維持均衡而存在不歸於毀滅者，因各行星間彼此各互爲二力之對立與二力之對動，互相吸引，互相作用，而止於一中點，此中點與彼此間力之大小成正比而構成。一與一爲二力之對立與對動，一與萬仍彼此各爲二力之對立與對動。是爲宇宙對動原理之成立。歷代帝王諸運此原理以成功，惟爲千古不傳之秘耳。

吾於孫子戰爭理論之體系一書中有云：「蓋宇宙間全部事物現象之生滅、成毀、變化：諸有一永恆不變之定律支配其間，即對動之定律，亦即對動之產生，即是由於各種事物現象之諸互相對立而存在。」又云：「宇宙一切事物與現象，又無一時一刻不在動化中，無一分一秒不在變易中，而此種動化變易，在內者自爲循環，自爲生——滅——生，自爲成——毀——成。在外者又諸皆自向其對方運動。因此一「向對方運動」之定律發明，於是便構成一對動原理。由天地陰陽男女之對動，而產生一切現象之對動。故有強即有弱，有正即有反，二者各互相對動，故有治即有亂，有往即有復，二者各互相對動。故有勝即有敗，有成即有毀，二者各互相對動……。並由此對動而產生又一循環現象，即：強——弱——弱——強。正——反——反——正。治——亂——亂——治。往——復——復——往。勝——敗——敗——勝。成——毀——毀——成。從未有——單獨存在之事變。亦未有一永恆向前變動。即使初視之，似爲每一變動之新現象與舊現象不同，然結果則自必仍歸於起點。如日月死生春夏秋冬之循環往復然，且其變動又諸係受對方動力之干涉與壓擾而行

。如水變成氣必因熱，變成冰必因冷，人事亦然。因人事亦無一不循此對動原理而進行，故所加於對方者，自然必發生一種正的相成、及反的相拒之反應。」

其次，我們如深入一觀察，則歷史上許多事實，常是亟亟於功名者，不能得功名；亟亟於富貴者，不能得富貴。反之，不企名而名至，不企利而利至者，比比皆是。此乃爲之於事之正者，常適得其反；爲之於事之反者，常適得其正之理也。因此，常必須反其所希冀者而爲之，或靜以俟之；迄乎運會之至，則所希冀者得矣。此亦即「不爲之爲」之道，「不用之用」之道，「不爭之爭」之道，「不勝之勝」之道。曰：爲於無爲，用於無用，爭於無爭，勝於無勝。則天下莫可與爭功，萬世莫可與爭名。孰知此者，其神乎？孰能此者，其天乎？此亦即對動原理，惟爲極高深極精微的對動原理。以其所謂「反」者，乃形之反，而非質之反也。蓋「天道好還。」「天道隱伏。」且天下事，固「无往不復。」然常「物或損之而益，或益之而損。」（老子）且「禍兮福之所倚，福兮禍之所伏」也。（老子）吾人若能「反復其道。」（易，復。）則庶幾矣。故老子垂訓後人爲天下谿，爲天下谷，受天下之垢，守天下之辱，已欲取上先居下，已欲有成先居敗，已欲獲益先受損，已欲處前先居後，已欲受福先居惡，惟此祇可爲上智道，而難爲中人言。此即爲對動定律之微權也。故老子曰：「反者道之動，弱者道之用。」又曰：「柔勝剛，弱勝強」者，此也。

一八 時機之選擇與運用

時機在事業之成敗上，是一個極重要的條件，選擇當，則事半功倍，選擇不當，則功敗垂成。孟子有言曰：「雖有智慧，不如乘勢，雖有鎡鋸，不如待時。」一個領袖是必須懂得因時變化之原則，鬼谷子逸

文中云：「聖人不朽，時變是守。」蓋無論在行動上，或計劃上，如不能隨時世之變異，而講求適應環境之方略，祇固執舊見，則未有不敗者。韓非子所謂：「世異則事異，事異則備變」者即此理也，國語所載：「待其來而正之，因時之所宜而止之」，與乎呂氏春秋不廣篇中所載之「智者之舉事，必因時」一語，諸爲謀事必需選擇適當之時間，以求「能以最少之犧牲，而能收到最大效率」之經驗的而又是真理的教條。所謂「適當之時間」者，即爲時機。揭子宜下機之定義曰：「勢之維繫處爲機，事之轉變處爲機，物之緊湊處爲機，時之湊合處爲機。」接着又闡明機之重要性及運用之基要曰：「有目前即是機，轉瞬即非機者；有乘之即爲機，失之即無機者；謀之宜深，藏之宜密，定於識，利於決。」故當吾人選擇「適當時之時間」時，宜恰爲「勢之維繫處」，「事之轉變處」，「物之緊湊處」，「時之湊合處」之時；乘而用之便能收事半功倍之效而有所成。故太公於兵道篇云：「兵勝之術，密察敵人之機，而速乘其利，復疾擊其不意。」發啓亦云：「天道無殃，不可先倡；人道無災，不可先謀；必見天殃，又見人災，乃可以謀。」此即爲謀事料敵，宜乘時握機的時間選擇原理之說明也。

在此，有幾點極簡要的原則。第一爲「乘外」的原則，乘外云者：即乘其有事於外之時，一舉而攻之之謂。例如越王勾踐之報吳仇也，便乘吳王北會諸侯於黃池，精兵悉從王，惟老弱與吳太子留守之時，大興兵伐吳而敗之，殺其太子而有其國。又如孫中山先生第一次革命之發動，便正值中日戰爭之時，他立即往夏威夷美利堅等處募款，並極力宣傳中日戰爭爲一發動革命之最優良的機會。於是便得到鄧蔭蘭鄧德璋及其他友人之助，購買手槍六百餘支，歸國發難。其第二次革命之發動，亦正適八國聯軍犯北京之役，中山先生在其孫文學說第八章有志竟成中，曾云：「遷遇清廷排外之役，假拳黨以自禦，有殺洋人圍使館之

事發生，因而八國聯軍之禍起矣。予以時機不可失，乃命鄭士良入惠州，招集同志，以謀發動；命史堅如入羊城，招集同志以謀響應。」斯二次革命雖終失敗，然其影響於後此之成功者不小。

其次爲「乘內」之原則。「乘內」云者；即乘其有事於內之時，舉而攻之之謂。此點，我國史乘上歷代外禍之侵入，如元之覆宋，清之覆明，諸可爲明證。而一九三〇年中國九一八之事變，則爲日本內乘中國之赤禍與天災，外乘歐美各列強之無力東顧之時，而遂行其明治維新後所決定之一貫的大陸政策，而獲其所欲得之收穫之明例。再次爲「乘弊」之原則。「乘弊」云者；即乘其政治制度，經濟制度等有崩潰沒落之現象時，或其政治主張與設施，經濟主張與設施等不能固結其內部人心，有衆叛親離等大矛盾現象發生之時，或乘其組織有弱點之時，或乘其事業路線有缺陷時。總之，是因人之弊，因事之弊，而乘勢之弊，以發動自己猛烈之攻擊行動之原則也。

然而若無以上所述之各時機可乘，則又爲之奈何？曰：惟有等待時機耳。老子曰：「君子得其時則駕，不得其時，則蓬累而行。」孔子曰：「天下有道則見，無道則隱。」又云：「君子博學深謀，修身端行，以俟其時。」鬼谷子抵巇篇亦曰：「世無可抵則深隱而待時，世有可抵則爲之謀。」此諸爲一個人必須待時之明訓，惟時不可失，機不可逸，時機一至，必能握之。故范蠡有言曰：「從時者，猶救火追亡人也，蹶而趨之，猶恐弗及。」說苑亦謂：「時乎時乎，間不及謀，應時之極，間不容息。」蓋時機一縱即逝，一逝即不再來耳。惟待時亦不可如守株待兔。蓋如是，則兔將永不可得也。故荀子於天論篇中云：「望時而待之，孰與應時而使之。」尤其是一個偉大的領袖，更不應抱着期待的態度，非至萬不得已時，不可如是也。良以時機一到，而不敢毅然決然斷

行之，猶豫不決，優柔寡斷，則爲害匪淺。兵法所謂遲疑與猶豫，較不爲之害猶大者，卽此之意。

昔楚漢相爭之際，韓信之力甚大，可左右楚漢之勝敗。劇通便說韓信曰：「當今兩主之命，懸於足下，足下爲漢則漢勝，與楚則楚勝，臣願披腹心，輸肝膽，效愚計，恐足下不能聽也！誠能聽臣之計，莫若兩利而俱存之，三分天下，鼎足而居，其勢莫敢先動。夫以天下之賢聖，有甲兵之衆，據滎齊，從燕趙，出空虛之地，而制其後，因民之欲，西鄉爲百姓請命，則天下風起而響應矣。孰敢不聽！割大弱彊，以立諸侯。諸侯已立，天下服德，而歸德於齊。秦齊之故，有膠泗之地，懷諸侯之德，深拱揖讓，則天下之君王，相率而朝於齊矣。蓋聞天子弗取，反受其咎，時至不行，反受其殃。願足下孰慮之！」當是之時，韓信之勢力，誠霸王之資也。能聽劇通之言，則居人上而制人，不能聽則居人下，而受制於人，此必然者。韓信猶豫未能決斷果行。後數日劇通又說之曰：「夫聽者，事之候也，計者，事之機也，聽過計失，而能久安者，鮮矣。聽不失一二者，不可亂以言；計不失本末者，不可紛以辭；夫隨所養之役者，失萬乘之權，守儻石之祿者，闕卿相之位。故知者，決之斷也。疑者，事之害也。審毫釐之小計，遺天下之大數，智誠知之，決弗敢行者，百事之禍也。故曰猛虎之猶豫，不若蜂蟻之致螫；騏驎之踟躕，不如羆馬之安步；孟賁之狐疑，不如庸夫之必至也。雖有舜禹之智，吟而不言，不如瘖聵之指麾也。此言貴能行之。夫功者，難成而易敗，時者，難得而易失也。時乎時乎不再來，顧足下詳察之。」韓信終不能果行以背漢，卒爲漢烹。若使當時能聽劇通之言，則鼎足之勢成，而霸王之寶具，再延攬天下賢士而用之，收天下民心而善之，則帝業誰屬，猶未可定也。古今來因決心遲疑，行事猶豫而失時機，因失時機而失敗者，不可勝紀，此則宜慎之又慎者也。

一九 向抵抗力最小者發展

向抵抗力最小者發展的原則，却是一個很重要的原則，其主要的理由在：一、有不用任何最大的犧牲而能達到目的。二、有於短時期成功的把握。三、有不致傾覆自己的危險發生。四、在於不致引起外力的干涉。即在我取之不無小補。而在人則無大傷，故不嫌；且不甚爲所注重而我則坐大。當春秋之世，諸侯兼併，小者先亡。迨戰國時，七雄競逐，弱者先兵。秦始皇之兼併六國，亦先弱小而後次強大，世有論諸葛孔明之錯誤，在其一出兵即與魏曹角逐，故其終也勞而無功，傷而無成，若反其道而行之，以此秘訣爲其當時政策與行動之指南針，則成敗之數，恐尚未可逆睹。

惟凡策有正必有奇，在有些場合，你能一舉敗強敵，則其他之較弱小者無不翕然景從，不費一兵，不折一矢，天下即告大定矣。惟此究無穩紮穩打的把握，僥倖與危險的成分多，可一而不可再。且須預先能有「胸有成竹，目無全牛」之精確把握，如數理之足憑者方可大膽地放手做去。否則，還是以向抵抗力最小的處所發展爲宜。

是以當秦惠王時，伐韓伐蜀之棋未定，張儀主先伐韓，而司馬錯主先伐蜀。相與爭論於惠王之前。司馬錯曰：「臣聞之：欲富國者，務廣其地；欲強兵者，務富其民；欲王者，務博其德。三資者備，而王隨之矣。今王地小民貧，故臣願從事於易。夫蜀，西僻之國也，而戎翟之長也，有桀紂之亂也。以秦攻之，譬如以豺狼逐羣羊，得其地足以廣國；取其財足以富民，繕兵不傷衆而彼已服焉。拔一國而天下不以爲暴，利盡四海而天下不以爲貪，是我一舉而名實附也。」惠王卒聽之起兵伐蜀，取之。第一次世界大戰德

之所以敗者，在與英法俄美四強作戰。第二次世界大戰中，德日軸心國之所以必敗者，亦在犯此與舉世強大富饒之盟國爲敵。在初期戰爭中，便因其向抵抗力微弱之處進攻，並乘人之無備，故能得初期之勝利，收莫大之效果。故昔張儀說齊湣王以連橫曰：「臣聞之，齊與魯三戰而魯三勝，國以危亡隨其後，雖有戰勝之名，而有亡國之實，是何也？齊大而魯小也。今秦之與齊也，猶齊之與魯也。秦趙戰於河漳之上，再戰而趙再勝秦。戰於番吾之下，再戰又再勝秦。四戰之後，趙之亡卒數十萬，邯鄲僅存。雖有戰勝之名，而國已破矣。是何也？秦強而趙弱也。」拿破崙之敗於莫斯科，威廉第二之敗於協約國，第二次世界大戰中，日寇被陷於中國，被困於英美。希特勒之被阻於蘇俄，亦被困於英美，諸此也。設使德日元凶，熟讀斯語，其亦將不致如是之輕啓戎端也。語云：「衆怒難犯，私欲難成。」夫積羽沉舟，羣輕折軸。一矢易折，衆矢難摧。是以向抵抗力小者發展，尙須估計其不引起外力之干涉，以收各個擊破，逐一吞併之效，方爲上策。取亂侮亡，兼弱併昧，此不費力而日大之業也。蓋攻強則弱者強，攻大則小者大，擊弱則強者弱，擊小則大者小，乃千古不易之理。且服小則已可日大，能日大則漸可不費力而却大服大矣。昔周公旦已勝殷，欲攻而蓋，辛公甲曰：「大難攻，小易服，不如服衆小以却大。」周公然之，乃攻九夷，九夷盡服而商蓋亦隨之服矣。凡對小弱之道，或則鯨吞之，或則蠶食之，或則滲透之，或或則顛覆之；或則迫之脅之，或則親之扶之，或則離之間之，或則孤之絕之。總使其服我以爲我用爲上策。

此一原則，應用於戰略戰術上亦然，須避大擊小，避強擊弱，爲不易之理。古之善用兵者，不以短擊長，而以長擊短；不以弱擊強，而以強擊弱。即爲此一原則之應用也。故攻堅陷銳，而不蹈瑕抵隙者，乃爲千古敗兵之道也。

處世原理第五

一 前 言

處世是一種藝術，是一種哲學，也是一種工夫。善處世者，無論在任何環境之下，常能逍遙自在，怡然自得，澹然自安，欣欣自樂。正孔子所謂：「君子素其位而行，素富貴行乎富貴，素貧賤行乎貧賤，素夷狄行乎夷狄，素患難行乎患難，無入而不自得」者是。處世而能有超曠高遠之懷，而能有空靈寬異之想，而能有飄逸出塵之致，而能有灑脫不凡之風；則其人生之境界，自能高人一着，超人一等矣。凡夫之所以爲凡夫，只是凡事沾滯，凡事執泥；看不空，放不下；在世俗中行，一點也擺脫不了世俗氣習，總是用世俗眼識看人，用世俗眼識看世間，用世俗眼識看自己；如是又何能住凡而能超凡入聖？住世而能超世出塵？天玄子有云：「人生在世，持躬理事，待人接物，無一不是處世問題。不但入世人宜講求處世之道，即出世人，祇要一日未脫離此一現實世間，便一日須與人相處，與事相處，與物相處，如此便亦不可一日不講求處世之道。大凡善處世者，隨在皆海濶天空，魚躍鸞飛；不善處世者，逐處是遍地荆棘，虎狼狼伺。這說得極平率，亦極真切。在一個人的處世上，完全可以看出一個人的人品、器識、和修持。故洪自誠云：「持身涉世，不可隨境而遷。須是大火流金，而清風穆然；嚴霜殺物，而和氣藹然；陰霾翳空，而慧日朗然；洪濤倒海，而砥柱屹然；方是宇宙內真人品。」是以一個人處世，首宜心中自有個主宰，轉境而不爲境所轉，轉物而不爲物所轉，轉天下而不爲天下所轉，方可說是立得定脚跟。」

人生在世，宜將天地間萬事萬物，看得透關入裡，居萬塵而不染一塵，方能灑脫不群，而無在不是清風明月矣。洪自誠有言：「物莫大於日月，而子美云：日月籠中鳥，乾坤水上萍。事莫大於損讓征誅，而康節云：唐虞揖讓三杯酒，湯武征誅一局棋。人能以此胸襟眼界，吞吐六合，上下千古；事來如瀉生大海，事去如影滅長空。自是經綸萬變，而不染一塵矣！」「尼山以富貴不義，視如浮雲，漆園謂眞性情之外，皆爲塵垢。夫如是，則悠悠之事，何足介意？」一個人對功名富貴，宜如蜻蜓點水，旋點旋飛；對禍福得失；宜如戲子作戲，隨上隨下。必如是，方可淡泊全眞，空靈自在，而完我本來面目矣。良以「世事如棋局，不著的纔是高手，人生似瓦盆，打破了纔見眞空。」寡欲可全其天眞，無求可全其天趣，自足可全其天理，無爭可全其天韻。此是人生第一個境界。如欲不爲物累，不爲人役，便可超塵絕俗，高世而行。洪自誠云：「龍可象，非眞龍；虎可搏，非眞虎。故爵祿可餌榮進之輩，決難籠淡然無欲之人；鼎鑊可及寵利之流，必不可加飄然遠引之士。」若亟亟於富貴功名，勢必逢人叩頭作揖；即居萬人上、一人下，亦是重枷在身。是以洪氏又云：「靜處觀人事，即伊呂之勳猷，夷齊之節義，無非大海浮漚；閒中玩物情，雖木石之偏枯，鹿豕之頑蠢，總是吾性眞如。」大凡人世間事，能看得透，心機自活潑玲瓏；能放得開，氣象自寬平廓大！

「君子得其時則駕，不得其時則蓬累而行。」大丈夫處世，不可無此胸襟。「居軒冕中，宜有山林氣味，處林泉下，宜懷廊廟經綸。」大丈夫處世，不可無此情致。「非其道也，薄天子而不爲；非其義也，輕黃金而不取。」大丈夫處世，不可無此節操。「矜名不如逃名趣，練事何如省事閒？」「能休塵境爲眞境，未了僧家是俗家。」大丈夫處世，不可無此眼識。若總是執着萬有，而不能忘我忘物，而不能解纜放

船，則自不能即心了心，即我了我，即世了世。如此：則你不但入世間不能了，即出世間亦不能了。不但生不能了，即死亦不能了也。人生在世，總要能將我念撇得開，將我執解得開，將我識看得開；則即百事盡身，亦能一了百了。不然，即一事繫心，亦如芒刺在背，坐臥不安矣。康節詩云：「昔日所云我，今朝却是伊；不知今日我，又屬後來誰？」一作如是觀，便濃艷心自短，而清淡心自生矣。

邵康節有云：「君子生於濁世，當思所以善處；必須虛己接物，和善謙恭，方爲處世良法。」實則非僅濁世爲然，治世亦應有以善處。善處之道，首宜有自知之明，次宜有知人之明。再宜有知事之明，知物之明，知時之明，知世之明。然後纔能因任而處，處而無所不宜，無所不安矣。朱晦翁云：「凡是名利之地，退步便安穩；只管向前便危險。」名利之地如是，是非之地亦然。香芝謂：「處世有進一步法，有退一步法。凡名利是非之地，退一步爲上；凡間適恬淡之地，進一步爲上。凡人之所爭者，退一步讓諸人爲上；凡人之所惡者，進一步自居之爲上。」良以「天下無人已俱遂之事，我得人必失，我利人必害，我榮人必辱，我有美名，人必有愧色。故君子處世，貪德而讓名，好道而讓利，辭完而處缺。」凡此諸爲處世聖法。洪自誠云：「處治世宜方，處亂世宜圓，處叔季之世，宜方圓並用。待善人宜寬，待惡人宜嚴，待庸衆之人，宜寬嚴並用。」呂坤謂：「君子處世，自家好處，要掩藏幾分，這是含蓄以養深。別人不好處，要掩藏幾分，這是渾厚以養大。」天玄子謂：「當利得之時，讓一分是福；適功名之際，退一步便安。當清明之世，嚴一着爲是。適動亂之世，藏一着爲高。」凡此亦均爲處世之不二法門。

總之，人生在世，處世實如臨戰場一般，稍一不慎，隨時可將自己毀滅於無形；所以最宜隨時省察檢點，不可有片時之疏忽。談學問，談事功，談治平之術，宜用進法、加法，談爲道，談處世，則宜用減法

、退法。此即老子所謂「爲學日益，爲道日損。損之又損，以至於無爲」者是。故程子教人，亦說「我道裡祇有減法。」大抵聖人處世，多用退一步法，周易所示，每至盛滿，便言悔吝。以有進時必有退時，有進法必有退法也。中國禪宗大德開示學人，亦復如是。減至無可再減，便幾於道矣。故洪自減承之有云：「人生減省一分，便超脫一分。如交游減，便免紛擾；言語減，便寡愆尤；思慮減，則精神不耗；聰明減，則混沌可完。彼不求日減而求日增者，是直桎梏其身也。」此是人生處世，修己治心，與接人待物之第一大要訣。不但富貴名利心宜減，競逐爭得心宜減；即是非毀譽心、怨尤伎求心亦宜減。日減而至於無，則自與人無爭，與事無爭，而亦與物無忤，與世無忤矣！如此則人世間，自海闊天空，而可自在逍遙遊矣！本書前四篇均用進法加法，本篇大體多用減法退法，以免人之知進而不知退，特用此以爲「明哲保身」之用。易曰：「亢龍有悔」，此要亦爲免亢龍之悔也。是爲處世原理第五。

二 安分守己達觀樂觀之態度

一個人的事業，雖正如第一卷裡所說的，人力可以勝天，命運不能拘限人，然當富貴功名中，亦常有幾分時會際過於其間；故一方面須「盡其在我」，一方面適不如意時，亦須能「安之於天」。力爲之而不強求之，成固不喜，敗亦不憂；總是心存高遠，安分守己，則凡事自能達觀樂觀矣。能達觀樂觀，則拂逆之來，猶處順境也；一切當無怨無尤矣。堯夫詩云：「靜裏乾坤大，閒中日月長，若能安得分，都勝別思量。」羅洪先詩云：「榮辱紛紛滿眼前，不如安分且隨緣；身貧少慮爲清福，名重邱山長孽緣。淡飯儘堪充一飽，錦衣那得幾千年？世間最大惟生死，白玉黃金盡枉然。」所以一個人處世，總要能安分，能看得開。

能安分，則自能守身如玉，而不屈己以干富貴，枉己以求人。顏淵能自樂其簞瓢食飲，此顏子之能安分守己也。天下事，其不如人意者十常八九，若一有挫折即自怨自艾，心灰意冷，甚至是自暴自棄，怨天尤人，則連最後的一線希望，亦隨之而喪失矣。老子所謂「大器晚成」，孟子所謂「天之將降大任於是人也，必先苦其心志，勞其筋骨，餓其體膚，空乏其身，行復亂其所爲」的苦心苦意之所在，即是勗勉策勵後人，無論處任何一個艱難困苦、顛沛流離之惡劣環境當中，能不灰心，能不折志，能抱樂天安命不文不棄之心境，始終以一往無前的勇氣去奮鬥，即萬不如意，亦能守道藏用抱璞待時也。換句話說，冀得最後之勝利，即是在使你能明瞭現實把握現實，在現階段時代中能以樂達的態度處之，仍一以貫之地而待乎來。莊子之處世哲學，亦可謂純在於「依乎天命，因乎自然」八字上，他曾云：「古之真人，不知說生，不知惡死；其出不訴，其入不距；儻然而往，儻然而來而已矣。不忘其所始，不求其所終，受而喜之，忘而後之，是謂之不以心捐道，不以人助天，是之謂真人。」細察其意，所謂「不以心捐道，不以人助天」。亦不外安時處順，樂天知命之意。

孔子有言曰：「不知命，無以爲君子也。」又曰：「不怨天，不尤人，下學而上達，知我者其天乎？」能安天樂命，則自能不怨不尤，不伎不求矣。能樂觀達觀，則自胸襟開闊，精神愉快，無處而不適無處而不安矣。孔子所謂富與貴是人之所欲，然不以其道得之則不處；貧與賤是人之惡，然不以其道辟之則不去。而其所以能不處不去，則基於安天樂命之素養。故曰：「道之將行也與，命也；道之將廢也與，命也。」當其畏於匡也曰：「文王既歿，文不在茲乎？天之將喪斯文也，後死者不得與於斯文也。天之未喪斯文也，匡人其如予何？」爲人不但得失宜安天樂命，即死生亦然。故子夏語司馬牛曰：「商聞之，死生有

命，富貴在天。」莊子有言曰：「且夫得者，時也，失者順也，安時而處順，哀樂不能入也。此古之所謂解也。而不能自解者，物有結之。且夫物不勝天，久矣，吾又何惡焉。」惟一個偉大事業家，雖不可不抱安之於命，聽之於天的態度，然同時必須有盡之於我的態度。即必須抱諸葛孔明所謂「鞠躬盡瘁，死而後已」的態度。體天自行自爲而不止不息之德，以力自爲之，爲之而能安天樂命，方能做到「得其時則駕，不得其時則蓬累而行」的工夫。古聖所謂內聖外王之學即此也。

莊子曰：「至人無己，神人無功，聖人無名。」又假無名氏之言曰：「汝遊心於淡，合氣於漠，順物自然，而無容私焉，而天下治矣。」又假廣成子傳「至道」於黃帝，用之於治身時有云：「至道之精，窈冥冥；至道之極，昏昏默默；無視無聽，抱神以靜；形將自正，必靜必清。無勞女形，無搖女精，無使爾思慮營營。」此爲寂心正法，如「澹然獨與神明居」然。乃安天樂命之上上工夫。能乎此，則自能外物矣；能外物，則自能外天下矣；能外天下，則自能外死生矣；能外死生則自能靈光獨耀，歷歷孤明矣；而亦能達觀樂觀，功名富貴榮辱生死，不煩於心中矣。能達觀，則自能樂觀，能樂觀，則自能有成矣，有成亦成，無成亦成，斯方謂之真成。有真成者，自能與世與人與物，諸且然無間無忤無爭矣。

一個人能安天樂命，則自無處而不自得，無處而不自安。羅洪先謂：「能自得時還自樂，到無心處便無憂。」凡事能達觀，則心境自闊；凡事能樂觀，則煩惱自無。陶覺云：「無挂礙，無恐怖，無機巧；然後不爲外物所束縛。無生死，無是非，無榮辱，然後可爲獨立之人格。」又云：「遇得意則喜，遇失意則憂，便爲境之順逆差遣，自己何曾作得主？馬牛爲人穿着鼻孔，要行則行，要止則止。不知世上一切差遣得我者，皆是穿我鼻孔者也。爲境差遣，即爲境穿着鼻孔，我豈可無以自主，同於穿鼻之馬牛。」安分守

己，就是要你能把得住「主人公」，一切心中自有主宰，既不爲富貴功名差遣，亦不爲財貨聲色差遣，纔是中間屹立不動，不爲外物所搖，這便無住而不自得矣。

人生用世，不外無爲有爲兩法。對此王棲雲說得最透闢。他云：「無爲者，天道也；有爲者，人道也。無爲同天，有爲同人。如人擔物，兩頭俱在則停當，脫卻一頭即偏也。若兩頭俱脫卻，和擔子也無，卻到本來處。」這是見道語，亦是破的語。處世而能將這兩頭都脫去，連擔子也無，這是何等輕鬆？何等洒脫？何等逍遙？如此，則萬事萬物之來，豈有不能達觀樂觀的道理？即當死生之際，亦無眉頭可綯矣！

一個人能安分，則無處而不可自得，能達觀，則無往而不可自樂。史載：王通（字仲淹，卒後門人謚文中子）詣闕上書獻太平十二策，上不能用。罷歸，通遂教授於河汾之間，弟子自遠而至者甚衆，累徵不起，楊素（初仕周，後從隋高祖定天下）。甚重之，勸之仕。通曰：「通有先人之敝廬，足以庇風雨；薄田足以具饘粥；讀書談道，足以自樂。願明公正身以治天下，使時和年豐，通也受賜多矣，不願仕也。」或譖通於素曰：「彼實慢公，公何敬焉？」素以問通，通曰：「使公可慢，則僕得矣，不可慢則僕失矣；得失在僕，公何與焉？」素待之如初。這就是王通有王通的自足，王通有王通的自樂，不在於官宦名位也。元許衡彌老語其子曰：「我生平久爲虛名所累，竟不能辭官，死後幸勿請諡，勿立碑，但書許某之墓，使子孫識其處足矣。」此是許衡的達觀，惟不若再進而戒其碑亦勿立，以得之於天地者，仍還之於天地，則更上一乘矣。又陳亮（宋永康人字同父，與朱熹友善，著有龍川文集）才氣超邁，於淳熙中會詣闕上書，極言時事，帝嘉許、將官之，却辭絕而歸，曰：「吾欲爲社稷開數百年之基，寧博一官乎？」此在其能以學在爲己，而不在爲仕，並能不以祿位易其守也。故白居易卜居詩云：「莫嫌地窄林亭小，莫嫌家貧活計

微；大有高門空鎖宅，主人到老不會歸。」人而能安分守己，達觀樂觀，則自天清地寧，而心地泰然矣！

三 柔弱守雌之妙用

天下事，有以剛勝，有以強勝者；亦有以柔勝，有以弱勝者；故老子貴柔弱守雌之道。前史載：「商容張口問老子曰：吾舌存乎？曰存。曰吾齒存乎？曰亡。曰知之乎？老子曰：非剛亡而弱存乎？容曰：嘻！天下事盡矣。」此爲柔弱用世的道術，傳承之脈也。故老子曰：「人生也柔弱，其死堅強；萬物草木之生也柔弱，其死也枯槁。故堅強者，死之徒；柔弱者，生之徒。」又曰：「天下之至柔，馳騁天下之堅，無有入無間。」「天下莫柔弱於水，而攻堅強者莫之能勝，其無以易之。弱之勝強，柔之勝剛，天下莫能知，莫能行。」良以道之本體是至柔的，惟其爲用也，則至柔可以克至剛；道之本體是至弱的，惟其爲用也，則至弱可以克至強。太剛必折，太強必敗。物不可極，物極必反。故易謂「日中則昃，月盈則食。」老子又謂：「兵強則不勝，木強則兵。強大處下，柔弱處上。」這全是在「道」的最高哲理下的大機大用，是在「天地觀」「歷史觀」下的大機大用。這吾人可概稱爲「柔道」。用之於心術，則爲柔道的心術。用之於處世，則爲柔道的世法。用之於治平，則爲柔道的政治。史載：「漢光武幸章陵，修園廟，祠舊宅，觀田廬，置酒作樂，行賞賜。時宗室諸母，因酣悅，相與語曰：文叔少時謹信，與人不款曲，惟直柔耳，今乃能如此。帝聞之大笑曰：吾治天下，亦欲以柔道行之。」故柔道之爲用，不但可持身也，治天下亦有大用在也。剛而能柔，這是用剛之道；柔而能剛，這是用柔之道。強而能弱，這是用強之道，弱而能強，這是用弱之道。此四者，大之經綸家國天下，小之持躬處世，諸莫不然。剛則易方，柔則易圓。處世須

能方圓併用，剛柔互濟，方爲全道。若徒能剛而不能柔，能方而不能圓，能強而不能弱，能進而不能退，乃必傾折之道也。呂子謂：「方嚴是處人大病痛，聖人處人，惟在溫厚（溫厚近柔，方嚴近剛）。」故曰：泛愛衆，日而不同。只恁踽踽涼涼，冷傲難親，便是世上一個礙物。即使持身正方，獨立不苟，亦非用世之才，只是一節狷介之士耳。」柔則可以容衆，圓則可以任人，只是剛方，便處處相忤，杆格而難入矣。故曾國藩曰：「爲人之道，剛柔互用，不可偏廢。太柔則靡，太剛則折。剛非暴厲之謂，強矯而已。柔非卑弱之謂，謙退而已。趨事赴公，則須強矯。爭名逐利，則須謙退。」此確爲能得老子深意者之言。國藩一生持身處世，用老而不言老。故居富貴功名之極，而能全名以歸，全身以終也。

因老子認爲「柔弱勝剛強」，認爲「強梁者不得其死」，認爲「勇於敢則殺，勇於不敢則活。」所以他的立身處世之道，又主張「處衆人之所惡」，主張「人皆取先，己獨取後。」主張「人皆守雌，己獨守雌。」他在闡明守雌原理時說：「知其雄，守其雌，爲天下谿；爲天下谿，常德不離，復歸於嬰兒。知其白，守其黑，爲天下式；爲天下式，常德不忒，復歸於無極。知其榮，守其辱，爲天下谷；爲天下谷，常德乃足，復歸於樸。樸散則爲器，聖人用之則爲官長，故大制不割。」這守雌守黑守辱的哲學，皆爲天下之常德，乃處衆人所惡之道，乃後己而先人之道，乃讓而不爭之道。誰能此者，其唯聖人乎。守雌，乃守靜以制動也；守黑，乃處幽以用明也。守辱，乃屈己以上人也；無爭，乃退己以進人也；處衆人之所惡，乃人棄我取也。人之所上，我獨下之；人之所貴，我獨賤之。所見者不同，故所守者自異；所欲者不同，故所取者自異。天下皆如是，而我獨異於人，此老子之所以爲老子！故曰不可及也。雲間陳繼儒題其福壽全書中之守雌篇有去：「時事如半局殘棋，妄鬪雌雄，局更何分勝負。世途直一場幻夢，強爭頭角，醒後那

見輸贏。袴下興劉，臥薪返越，易所以戒觸藩也。爲腹不爲目，猶龍氏其我師乎？」其言恰中肯綮。康節云：「牡丹含蕊爲盛，爛熳爲衰。」此能深得易老之遺意者也。

史載：張子房欲辭封爵，第曰：「昔與陛下遇於留，封臣留侯足矣。」辭尊居卑，猶且委曲其辭，名迹俱掩，古人至德如此，柔之至也。後復辭留侯而隱遁，從赤松子遊，道之至也。與韓信之恃功欲封假王，純一片剛強進取之象，相去何啻霄壤也。又昔張乖崖几案有絕云：獨恨太平無一事，江南閒殺老尚書。蕭楚見之，改恨作幸字。張視藁曰：「誰改吾詩？」蕭曰：「與公全身，公功高位重，姦人側目之秋，天下一統，公獨恨太平耶？」張曰：「蕭楚一字師也。」用恨字則剛方矣，用幸字則柔夷矣；此柔之用。又史載：「范鎮銘司馬光墓，言熙寧姦朋淫縱，險詖險猾，賴神宗洞察其奸云云。光子康，屬蘇軾書之。軾曰：軾不辭書，恐非三家之福，乃易他銘。」卒免後虞，此蘇軾之不用剛直，而用柔夷也。又王僕射子恢之，被召爲秘書郎，僕射求爲奉朝請。語恢之曰：「秘書有限，故有競；朝請無限，故無競，吾欲使汝處不競之地。」太宗聞而嘉許之。這是處衆人所惡之地與處不爭之地之道也。

是故柔弱爲處世第一法，恬退爲保身第一法，澹泊爲養心第一法，不爭爲處人第一法。一個人對富貴功名，總要能安天樂命，不可強求。對道德學問，則要能奪天立命，力求強至。後者可盡其在我，前者則有時會際遇存乎其間，正唐寅所謂「人算不如天算巧，機心爭似道心平。」在處世法中，總要能息人算，息機心，則自有一片渾厚圓融祥和之氣，而清閒自在矣。故邵堯夫省事吟有云：「慮少夢自少，言稀過亦稀。簾垂知晝永，柳靜覺風微。但見花開落，不聞人是非；何須尋洞府，度歲也應遲。」這境界全是一片天籟，全是一片清閒，亦全是一種恬退氣象。

處困逆之中，恬退爲上；處滿盈之際，亦復以恬退爲上。昔者「孔子觀欽器，喟然嘆曰：夫物惡有滿而不覆者哉？子路進曰：敢問持滿有道乎？孔子曰：持滿之道，挹而損之。子路曰：損之何如？孔子曰：聰明睿智，守之以愚。功被天下，守之以讓。勇力振世，守之以怯。富有四海，守之以謙。此所謂損之又損之道也。」這便與老子之教，無有二致矣！世之不明老子者，嘗本孔子，實則孔老之學，常殊途而同歸也。徵其最上一乘旨意，雖有繁簡之別，要亦一而已矣。王留耕嘗著四留銘曰：「留有餘不盡之巧以還造化，留有餘不盡之祿以還朝廷，留有餘不盡之財以還百姓，留有餘不盡之福以還子孫。」張無盡亦曰：「事不可做盡，勢不可用盡，言不可道盡，福不可享盡。凡事不盡處，意味最長。」盡則極，極則必返。這即是戒居滿居極之旨也。天道惡盈，故書曰：「滿招損，謙受益。」人不可祇是欲圖雄長，而不能甘雌伏；不可祇是圖進取，而不能甘恬退。須知「牝常以靜勝牡。」（老子語），而「退步即爲進步的張本。」（洪自誠語，全文爲「處世讓一步爲高，退步即進步的張本。待人寬一分是福，利人實利己的根基。」）總之，爲人處世，能柔弱，則天下莫可勝我矣；能守雌，則天下莫可動我矣；能恬退，則天下莫與我爭矣。是故雲笈七籤載老君二十七戒，而以「行無爲，行柔弱，行守雌勿先動」，爲最上三行。能如是處世，則其人自有揖讓純如，從容婉約，飄逸絕塵之仙風道貌矣。

四 虛己用世之要功

道家用世，貴「以虛無爲本，以柔弱爲用。與時推移，因物變化。」虛則能受，而亦能容；無則能生，而亦能化。柔則不剛而可卷也，弱則不勝而可守也，與時推移，則不敝而常新也，因物變化，則萬應而

咸宜也。天玄子曰：「虛己以待人則受人；虛己以接物則容物，虛己以用世則轉世，虛己以用天下則轉天下。」實則殆矣！故老子曰：「道，冲而用之，或不盈；淵兮似萬物之宗。挫其銳，解其紛，和其光，同其塵，湛兮其或存。」又曰：「聖人之治，虛其心，實其腹，弱其志，強其骨。」又曰：「致虛極，守靜篤，萬物並作，吾以觀其復。」凡此，皆言虛之大用也。

虛之極則無。一般人只知以有爲用，道家則主張以無爲用。老子有云：「三十輻，共一轂，當其無，有車之用。埴器以爲器，當其無，有器之用。鑿戶牖以爲室，當其無，有室之用。故有之以爲利，無之以爲用。」這即是說明用無的大道。以有爲用，乃是小用，乃是有限。以無爲用，方爲大用，方爲無限。故大道無形無象，無聲無臭，而實則妙用無窮。至其極也，且亦可生化無窮。此則能體道者，類能知之！人能一至虛己無己之境地，則自可利人利物利世而同於大同矣。王弼註老子有曰：「是以天地雖廣，以無爲心。聖人雖大，以虛爲主。……故滅其私而無其身，則四海莫不瞻，遠近莫不至。殊其己而有其心，則一體不能自全，肌膚不能相容。」是以老子有「後其身而身先，外其身而身存，非以無私邪？故能成其私」之教。蓋一個人愈有所私，則愈不爲己；愈偉大，則愈不屬於己。是以老子曰：「既以爲人己愈有，既已與人己愈多。」又曰：「是以聖人終不爲大，故能成其大。」一個愈不爲名的人，反終能成其名；愈不爲利的人，反終能成其利。去小名而大名至，去小利而大利至，此不易之理也。

人能虛己而無我，則與人無忤，與世無忤，與時無忤，與物無忤；隨分而安，隨處而樂。一貴賤，等禍福，平苦樂，同得失，齊生死；達乎天地之至理，通乎天下之至情；是以人不可企及也。且也，非止無忤之益，且亦復無爭於世。與人無爭，則人可親也；與物無爭，則物可拊也；不爭名，則名自歸之；不爭

利，則利自集之。夫禍患之橫來，全係於有爭；及其無爭，亦即無患。故老子曰：「夫惟不爭，故無尤。」利人者得人，利物者得物，利天下者得天下。未聞有己利之獨特，而能得大利者也？是以善利萬民者，當如水之利萬物而不爭。其結果，不爭之爭，反爲上爭。庸者不知，故樂與相安；明者知之，亦莫可如何。故老子曰：「夫唯不爭，故天下莫能與之爭。」此要在虛己無我以爲用也。

這種哲學，全是相反相成的道理。周易重「逆用」，老子重「反用」，均係這個基礎。佛家重「佈施」，重作「功德」，亦是以這個哲理爲基礎。陽去陰來，明去暗來；失之於此，必得之於彼；損之於此，必收之於彼。是以利人即所以利己也，愛人即所以愛己也，敬人即所以敬己也。反之，損人所以損己也，害人即所以害己也，慢人所以慢己也。故曰：人虧己者，因失而可得福也；己虧人者，因利而可得禍也。故老子曰：「物或損之而益，或益之而損。」即此理也。這是道家的一種最高明的處世哲學。也可以說，是一種「人欲我捨，人棄我取」的處世哲學。或問陳希夷求持身之術，陳曰：「得便宜事不可再作，得便宜處不可再行。」吾人處世，總要將便宜讓人，使自己吃虧，乃第一要法。

虛己之功，大足以容世，小足以全身。虛戒極戒盈，極而能虛則不傾，盈而能虛則不溢。故陳眉公謂：「高而估權，足以殺身，胡惟庸石亨是也。才士不遜，足以殺身，盧柟徐渭是也。財積而不散，足以殺身，沈秀徐百萬是也。恃才妄作，足以殺身，林章陸成秀是也。異端橫議，足以殺身，李贄達觀是也。不然者，幸而免身。」此皆不虛己所致。又謂：「鯤鵬六月息，故其飛也，能九萬里。仕宦無息機，不撲則蹶。故曰知足不辱，知止不殆。貴極徵賤，賤極徵貴；凡事皆然。至極而不可復加，勢必反輕。居局內者，常留不盡可加之地，則伸縮在我，此持世善術也。」能虛己的人，自能隨時養其息機，處處留不盡可加

之地步。不但得其全，且可以養其大。

虛己以處世，務求功不可佔盡，名不可享盡，利不可得盡，事不可做盡。你如能感覺自己處處不如人，便自可處處謙抑而讓人；感覺自己處處已自足，便自可處處恬退而無爭。史載：東漢肅宗即位，尊馬后爲皇太后，欲封爵諸舅，太后不聽。翌年夏大旱，言者皆謂不封外戚之故。太后詔曰：「凡言事者，皆欲媚吾以要福耳。昔王氏五侯，同日俱封，黃霧四塞，不聞澍雨之應。先帝防慎舅氏，不令在樞機之位，奈何以馬氏比陰氏乎？」固不許，帝省詔悲嘆，復重請之。太后報曰：「吾嘗觀富貴之家，祿位重疊，猶再實之木，其根必傷。且人所以願封侯者，欲上求祭祀下求溫飽耳；今祭祀則受四方之珍，飲食則蒙御府之賜，斯豈不足，而必欲得封侯乎？夫至孝之行，安親爲上，今數遭變異，穀價數倍，晝夜不安，而欲先營外家之封，違慈母之拳拳乎？」這不僅是馬后能居高思傾，居安思危，處己以虛，而不持盈，且復能置諸舅氏於「虛而不滿」中，以免遭爾後之嫉忌與傾敗。同時又可見其無私而識大體之心襟也。

又史載：曹丕禁錮宗王，法既峻急，伺察者益衆，故諸侯王過惡日聞。獨北海王袁，謹身好學，未嘗有過。監國防輔相與言曰：「受詔察王，有過當奏，有善亦宜以聞。」遂共表陳之。袁聞大驚曰：「修身自省，常人之行耳，而諸君乃以上聞，是適足以增其負累也。」這可見其明哲恬退，虛己持身之術。惟乃虛己之小用耳！若其大用，則一虛可以服天下人而有餘。故天玄子曰：「守其虛，可以自保自全；修其虛，可以入德入道；用其虛，可以容人容世。惟虛能轉實，實不能轉虛；故君子貴乎虛己以用世也。」旨哉其言也！

人皆取實，己獨取虛；人皆取有，己獨取無；人皆爭能上人，己獨爭能下人；人皆爭能有用，己獨爭

能無用；斯爲道家處世之妙道。前者所得常是小方小用，後者所得常是大有大用；前者所得常是有限，後者所得常是無限。莊子有言曰：「山木自寇也，膏火自煎也；桂可食，故伐之；漆可用，故割之；人皆知有用之用，而莫知無用之用。」故吾人宜毋以神爲利，毋以才殉事，毋以私害公，毋以己累人，毋以學窮知，毋以死累生也。蚌以珠亡，狐以皮亡。人而有用世之心者，則宜隱才於不才，隱用於不用之中；隱私於無私，隱身於無身之中。新語有云：「鷲鳥之擊，必俛其首，猛獸之攫，必匿其爪，虎豹不外其牙，噬犬不見其齒。故用兵者，示之以柔，迎之以剛，見之以弱，乘之以強」。不但用兵爲然，用政用事用世者亦然。才在內，用在外，賢在內，行在外。有在內，無在外。此即以虛爲大實，以無爲大有，以不用爲大用之道也。

五 虛受坦游之妙用

上已詳言處世宜虛已以待人接物之道，茲再續爲略述虛受坦游之方。天玄子曰：「唯虛可以受百實，唯坦可解百怨。故人貴以虛受養己，以坦游涉世。」宋文潞公一生以虛受坦游自守，當其致仕歸洛，入對時，年八十矣，神宗見其精神健旺，年力康強逾恒人，問其攝生有道乎？對曰：「無他，臣但能隨意自適，不以外物傷和氣，不敢做過當事而已。」上以爲名言。康仲俊年九十六極康寧，自言少時讀千字文有悟，謂心動神疲四字也。其平生遇事，未嘗動心，但虛受耳，故老而不衰。堯夫詩謂：「老年軀體素溫存，安樂窩中別有春；萬事無心閒偃仰，四肢由我任舒伸。庭花盛處涼鋪簟，簾雪飛時軟布裯，誰道山翁拙於用，也能康濟自家身。」能萬事無心，則自能虛受，自能坦游，而於順逆窮達，患難死生之際，皆能中心

有主，而自別有春也。

前史載：「兩程夫子赴宴，有妓侑觴，伊川拂衣起，明道盡歡而罷，次日伊川慍猶未解。明道曰：昨日座中有妓，吾心中却無妓；今日齋中無妓，汝心中却有妓。伊川自謂不及。」這裡可見伊川之嚴謹，而明道之高明。不及處在伊川之見妓而即生其心，明道之見妓而不生其心。「我自無心於萬物，何妨萬物常圍繞。」當外境之紛至沓來，而我能不動心於其間，則自可如邵子之所謂「安樂窩中別有春」矣。我們看史紀邵雍一事：「邵雍歲時耕稼，僅給衣食，名其居曰安樂窩，因自號安樂先生。旦則焚香燕坐，晡時酌酒三四杯，微醺即已。興至成詩自詠。出遊城中，則乘小車，惟意所適。士大夫家識其車音，爭相迎候，童稚皆驢相謂曰安樂先生至矣，或更祇稱吾家先生至矣。或留信宿乃去。好事者別作屋如雍所居，以俟其至，名曰行窩。」其平時感人之深，與善坦游於世，有如是也。

世人恒言「虛懷若谷」，「虛衷接物」，以惟虛纔能大受也。虛則海闊天空，在我則隨在可住，在人則隨在可行。或問呂居仁以「天下歸仁」何如？居仁作韻語答曰：「面前徑路毋令窄，徑路窄時無過客。無過客時徑亦荒，眼前滿地生荆棘。」此則直以寬釋仁也。寬則大，大則容，皆虛之爲用也。我們看史實罷，史載：「郭子儀與李光弼，俱爲安思順牙門將，不能相與，雖同席，不交言。後僕代爲將，弱恐見誅，乃踞請曰：死所甘心，但乞貸妻子。子儀趨堂下握其手曰：今國亂主辱，非公不能定，僕豈敢懷私忿哉！因涕泣勉以忠義，薦爲節度使，以搗賊。於是弼權日重，同居將相，無纖毫猜忌。」這不僅是子儀之虛而能容，寬而能恕，尤在其能以誠感人也。此與藺相如之於廉頗，同爲千古佳話。又當子儀權勢盛時，「盜發子儀父塚，掘之不獲，人疑魚朝恩修隙。子儀入朝，朝廷憂其變，及上語及之，子儀流涕曰：臣不能

禁暴，軍士多發人塚，今日及此，乃天譴，非人事也。朝廷乃安。」這發父塚而不究，反自究其不能禁暴；有隙補隙，無路讓路，寬之至，亦虛之至也。故當子儀之世，威高可以震主，權重可以移國，卒能得善終，要亦善於處世也。

又如：當韓魏公駐兵延安時，忽夜有人携匕首至臥內行刺，魏公覺，問爲誰？曰我來殺諫議，又問誰遣爲此？曰張相公所遣。魏公復就枕曰：「取我首去」。其人曰：「某不忍，得諫議金帶足矣。」遂取帶去，後公竟不究此事。「取我首去」，這是何等坦然？終不之究，既善處己，又使張公有可處之地，刺者有可處之地，又是何等寬大？再：「漢丙吉爲丞相，有吏嗜酒，嘗從吉出。醉嘔丞相車中，西曹欲斥之。吉曰：以醉飽之失去士人，將復何所容？西曹第忍之，此不過污車廂也。後因邊塞事，更得此吏之功。」這即是爲人留餘地，令人有路走也。

漢書載：「何武遷楊州刺史。九江太守戴聖，禮經號小戴者也，行治多不法，前刺史以其大儒優容之。及武爲刺史，行部錄囚徒，有所舉以屬部。聖曰：後進生何知？乃欲亂人治，皆無所決。武使行事廉得其情，聖懼自免。後爲博士，毀武於朝廷；武聞之，終不揚其惡。而聖子賓客爲群盜，得繫廬江，聖自以子必死，武平心決之，卒得不死。自是後，聖慚服。武每奏事至京師，聖未嘗不造門謝恩。」聖輕之爲後進生，毀之於朝廷，而不動氣，能虛受也。終不揚其惡，能恕人之過也。其子繫獄，而平心斷之得免，能容而不報舊惡也，以是故能服得大儒，聖猶如是，況其不及聖者乎？

新唐書載：「劉仁軌，拜帶方州刺史，擢爲大司憲。仁軌嘗爲御史袁異武所劾，慢辱之，脅使引決。及拜大司憲，異武尚在臺，不自安，因醉以情自解。仁軌持觴曰：所不與公者，有如此觴。後既執政，薦爲司元大夫。」這與上舉子儀對光弼之事，如出一轍。惟袁之於劉，其隙則尤遠甚。既劾之，又慢辱之，

又脅使引決。如此深仇大怨，仁軌猶能平情處之，大量容之，復進而又「以德報怨」（此四字爲老子教條），薦爲司元大夫。此其虛受與雅容之高風仁懷，確非常人之可企及者。其次，唐徐有功亦有與仁軌同等之涵養。新唐書載：「徐有功軌轉司刑少卿，與皇甫文備同按獄，誣有功縱逆黨，久之，文備坐事下獄，有功出之。或曰：彼嘗陷君於死，今生之，何也？對曰：爾所言者私忿，我所守者公法。」後文備終身感其恩，而時人亦莫不爭服其德量。若睚眦必報，怨毒相尋，甚且輾轉延及其子孫，而無已時，此世多數世結仇者之有以也。劉徐二公，當時士人莫不仰其雅容雅度，熙和虛受之高風，其所行事，均可奉爲待人處世之儀則者，由此一端，可概其餘。昔孔子則不甚主張「以德報怨」，論語載：「或曰以德報怨，何如？子曰：何以報德？以直報怨，以德報德。」老子極主張「虛受」，萬事無與於心中，故怨毒之加也，我心並無一怨毒相。當時即能平情而虛受，海宴河清，毫無波瀾之起。事後，更事過即忘，天清地寧，毫無影迹可尋。故怨德均無殊，全以德報，盡其在我也。老子全無世間相，孔子則猶有世間相，故孔子嘆其不可知猶龍。夫行德施德積德，乃聖人本分內事，我之於人也，行德而無行德相，有德而無有德相。人之於我也，仇隙而無仇隙念，怨毒而無怨毒念。充天地，全是清虛無朕；充世間，全是仁風慈懷；又何報之可言？此其所以爲大，此其所以爲坦游無礙也！

我們再看宋向敏中一段事，向於太宗時稱名臣，於真宗時進左僕射，居大任三十年，無一忤者，時人以重德目之。宋史載：「向敏中，天禧（真宗年號）初，加吏部尚書，爲應天院奉安太祖聖容禮儀使，進右僕射，兼門下侍郎。是日翰林學士李宗諤當對。帝曰：朕自即位，未嘗除僕射。今命敏中，此殊命也，敏中應甚喜。又曰：敏中今日賀客必多；卿往觀之，勿言朕意也。宗諤既至，敏中謝客，門闌寂然。宗諤

與其親徑入，徐賀曰：今日聞降麻，士大夫莫不歡慰相慶。敏中但唯唯。又曰：自上即位，未嘗徐端揆；非勳德隆重，眷荷殊越，何以致此？敏中復唯唯。又歷陳前世爲僕射者，勳德禮命之重。敏中亦唯唯，亦無一言。既退，使人問庖中今日有親賓飲宴否？亦無一人。明日具以所見對。帝曰：向敏中大耐官職。」向對此重命無所動於心，大小得失，均虛以受之，故能作到老子所謂「寵辱不驚」之境地。三致意而三唯唯，卒無一言。可見其自持之「重量」，超人之「貞固」。易謂「貞固足以幹事」，所以敏中居三十年大任，無一怨言者，其從政涉世之術，有如是者，以其對進之與退，榮之與辱，均能平情而虛受之，無動於衷；故其理政應事，待人接物，亦莫不能因乎天理，順乎人情，按乎國法，而純乎客觀地虛懷以處之，故無不當也。夫善虛受者，適禍福險夷之來，當橫逆死生之際，皆莫不能虛受也。善坦游者，居廊廟富貴之中，處山林貧賤之際，皆莫不能坦游也。以其心中總別有一「主人公」在，故不爲外境所移耳！

六 寡欲頤真以復性保生之修養

人生之最苦惱者，莫若嗜欲之叢生。能少一分嗜欲，即少一分苦惱，多一分真趣。能絕嗜去欲，則煩惱亦隨之而無，天機亦隨之得全矣。思慮足以損神，嗜欲足以傷生。故老子曰：「見素抱樸，少思寡欲。」黃石公曰：「絕嗜禁欲，所以除累。」又曰：「苦莫苦於多慾。」金縷子曰：「故君子以宴安爲鴆毒，富貴爲不幸。故溺於情者，忘月滿之必虧；在乎道者，知日損之爲貴。」劉子於其防慾篇云：「身之有慾，猶樹之有蠋。樹抱蠋則自斃；身抱慾則還自害。故蠋甚則木枯，慾熾則身亡。……故明者剝情少過累，約慾以守貞。」一個人如能節嗜寡慾，不爲外而動其內，則「原憲之蘊袍，賢於季孫之狐貉；趙宣之肉食

，旨於智伯之芻豢；子思之銀佩，美於虞公之垂棘」矣。故莊子曰：「其嗜慾深者，其天機淺。」道家教人修心養性，持躬處世，保身養生之道，莫過於節嗜欲，寡思慮，捐煩燥，絕塵勞，省神保精，煉性全真；數語上，而其最初下手之要法，則在「淡」字上。淡之至，則可漸幾於無矣。故祝石林曰：「凡事祇求日減，此心即是天心。」而一原不識字，因悟道而能吟咏之石工，亦有詩曰：「省事心常逸，無營心更忘。庸人多自擾，痴客爲人忙。性癖交遊少，疎狂興趣長。日長無俗事，高枕樂羲皇。」此要在能減能寡，能淡能省，以爲處世入道之方耳。

福壽全書中有云：「萬病之毒，皆生於濃，濃於聲色，生虛怯病；濃於貨利，生貪婪病；濃於功利，生造作病；濃於聲名，生矯激病。噫！濃之爲毒甚矣，吾以一味藥解此，曰淡。」繼云：「人誰能無慾，但始則淡薄，次則念雖起而不留，次則雖有念，如嚼蠟而無味；又次則棄念。斯爲工夫耳。故古箴曰：不伯念起，只怕覺遲。」蓋念起是病，覺之是藥。慾起是病，禁之是藥。覺之務求不續，禁之務求即止。初則在求日寡與日正耳。大凡邪念邪慾則去之，正念正慾則存之，久久存之，則自歸於一，一再歸於無。此爲寂心寂念正法。古有多少箴曰：「少飲酒，多飯粥。多茹蔬，少食肉。少開口，多閉目。多梳頭，少思慮。少羣居，多獨宿。多收書，少積玉，少取名，多忍辱。多行善，少干祿。少煩惱，多歡笑。多修行，少動念。便宜勿再得，好事不如無。」此雖只可以養生，不可以入道，然於處世，實大用得着。故坐忘銘曰：「常默元氣不傷，少思慧燭內光，不怒百神和暢，不惱心地清涼，不求無諂無媚，不執可圓可方，不貪即是富貴，不苟何懼公堂。」一個人，對慾念能日損日寡，循至念頭不動，或一念不生時，便自可一時有一時之受用，一日有一日之受用，一月有一月之受用。惟理可頓悟，功須漸至，不可妄求一蹴即幾也。

淡之極，可使念頭不動；損之極，可使一念亦無。而自得到莊子所謂「淡然無極，而衆美從之。」與「忘其肝膽，遺其耳目，芒乎而彷徨乎塵埃之外，逍遙乎無事之業」的聖人境界與天地境界矣。

能寡慾頤真，則一切自能淡然無極，而志定神澄。其用之於養心性也，則念定不動；用之於臨大事也，則心定不動；用之於處世間也，則神定不動。淡於富貴，則富貴不足以動其心；淡於名利，則名利不足以動其心；淡於生死，則生死不足以動其心。如此方可委運而行，因順而住；隨處而得，隨遇而安；即一無所有，亦能逍遙自在矣。古哲有詩曰：「隨宜飲食聊充腹，取次衣裳亦緩身；未必得年非瘦薄，無妨長福是單貧。老龜豈羨懷性飽，蟪蛄寧爭桃李春，隨分自安心自斷，是非何必問閒人。」這即是所謂：「心寂境自寂，心閒意自閒」也。

良以絕嗜去欲，所以復性保生也。欲復性必先能明性見性，欲保生，必先能知生達生。能見性明性復性養性，方能至誠無息以盡性。能知生達生保生存生，方能晏然體逝以俟命。且夫性者，天也；生者，人也。故中庸記曰：「天命之謂性，率性之謂道，修道之謂教。」原真返始還其本然自然之謂復，易復象有云：「復，其見天地之心乎？」永爲我有、守而勿失之謂保，明有明無明始明終之謂達。性不可失，亦不可傷，亦不可繕。夫牛馬四足，三之兩之則憂，人兩足，三之四之則悲。故覺頸雖短而不可續，鶴頸雖長而不可去；鳥不可居於水，而魚不可飛於天。強使之然，則未有不敗者也。惟性爲自有，亦非自有；非有而有，有又非有，不生不滅，無形無盡，難知而易見，難守而易失。故曰必復而使其去其「習行性」，去其「合染性」。以返於至善至美至真至誠之本然之域。禮樂記云：「人生而靜，天之性也。感於物而動，性之欲也。」易繫辭云：「一陰一陽之謂道，繼之者善也；成之者，性也。」是以性之謂天，而生之謂性也。

。故復性必以達生爲本。

復達之道惟何？曰：首在——於一生之生活及奮鬥之過程中，能物物而不物於物，役役而不役於役，官官而不官於官，事事而不事於事。超然泰然，芒然芴然，虛無寂寞恬淡，無爲無事無死無生。而以無生養生，以無死養死，以無知養知，以無性養性，以無我處世，以無爲治國，以無事取天下。良以必無之於此，方能有之於彼也；有之於此，則不能有之於彼也。能無之於此者，則自能應物而不累於物，應事而不累於事，應人而不累於人，應時而不累於時，應生而不累於生，應天下國家而不累於天下國家矣！是以聖人貴「虛受」，貴無我而任物，貴不執、不力、不固。

且夫吾良知本天良知，吾良能本天良能，吾明性本天明性，吾明德本天明德。吾之體，即天地之體；吾之心，即天地之心；吾之性，即天地之性；吾之生，即天地之生。顧皆爲有所喪耳！故曰：必復。形與象，性之外也；氣與質，性之內也；義與理，性之用也；心與情，性之體也。故言形象則性至，言氣質則性至，言義理則性至，言心情則性至。天地一道也，一性也；萬物，一道也，一性也。然天下無無性之物，故萬物各有一性，而知之見之盡之明之復之道，則一也。即各復其「初」，萬物之始，莫不同也；萬物之源，莫不一也。是故：因其所同而同之，則萬物莫不同；因其所異而異之，則萬物莫不異。因是而知之，故吾與君皆可爲牛，而天下之馬莫可爲馬也。因其所大而大之，則萬物莫不大；因其所小而小之，則萬物莫不小。因是而知之，故可小天下、涉王侯、辭國家、去富貴，而大耕夫、重秋毫、貴蟻蟻矣。因其所是而是之，則萬物莫不是；因其所非而非之，則萬物莫不非。因是而知之，故吾可非天下古今之所「全同是」，而是天下古今之所「全同非」，棄天下古今之所「全同存」，而存天下古今之所「全同棄」也。

夫如是，方能見人之所未及見，得人之所未及得；方能於無我中有我；於無我中有我，是謂之有真我；有真我則我「非人」矣；「非人」則可存可久可傳可死而不亡矣！因是而知之，故因其所有而有之，則萬物莫不有；因其所無而無之，則萬物莫不無。因其所生而生之，則萬物莫不生；因其所死而死之，則萬物莫不死。因是而知之，故萬金爲寡而一毫爲多，殤子爲壽而彭祖爲夭，天地與我爲一，而萬物與我並生矣！夫如是，則生死不惑於性，富貴不煩於心，貧賤不移於志，喜怒不入於情；此之謂古之真人。又何患乎處事而不成，處世而不適乎？惟其理難明，其道難行，惟聖者能之，備而不詳，以備己爲多事，詳則不如無言也！是以止。

七 知足知止淺泊藏用之心懷

一個人在世間上，猶如蒼海之一粟。以天下之大，時間之長，事物之衆，貨利之多，吾人若不知足知止，則永無足止之時。以有限的生命之力量與生命之時間，去與無限的宇宙萬物相競爭，其愚與殆也可知。本來，一個人應當取——與其空無願望，則甯願望空無之態度，尤其在事業的途程上爲然。惟在事實上，一個人應當不時地參照自己所處之環境與時代及各種客觀的主觀的條件，而隨時知足，隨地知止，否則便危乎殆哉！非僅增加許多煩悶苦惱而已。良以鸛鷦巢林，不過一枝，偃鼠飲河，不過滿腹。知足則常足，心安則常安。即所謂：「心安茅屋穩，性定菜根香，世事靜方見，人情淡始長」。故老子云：「知人者智，自知者明，勝人者有力，自勝者強，知足者富。」又曰：「名與身孰親？身與貨孰多？得與亡孰病？是故甚愛必大費，多藏必厚亡。知足不辱；知止不殆，可以長久。」又云：「禍莫大於不知足，咎莫大於

欲得，故知足之足，常足矣。」譬如罷，當劉邦敗項羽於烏江，帝業告成之時，便大封功臣，而以「運籌策張中，決勝千里外，吾不如子房」之上評，而欲以齊三萬戶封之。可是張良深得此中奧訣，却堅辭三萬戶之封，而擇萬戶之留自封，以祛高帝之嫉疑。及後又以己「因三寸舌爲帝王師，封萬戶，位利候，乃布衣之極。」而願棄人間事，從赤松子遊，以免身禍。此以其能知足止，所以能外於韓信、鯨布、彭越等，而獨得善終。周書之「成功之下，不可久處。」非虛言也。此子房自保之策也。又如范蠡輔越王勾踐，復吳之仇，雪會稽之恥，勾踐霸；而已爲上將軍，蠡以大名之下，難以久居。且勾踐之爲人，可與共患難，而不可與共安樂。便自齊遺書大夫種曰：「蜚鳥盡，良弓藏，狡兔死，走狗烹……子何不去？」復遺書辭勾踐曰：「臣聞主憂臣勞，主辱臣死。昔者，君王辱於會稽，所以不死，爲此事也。今既已雪恥，臣請從會稽之誅。」勾踐曰：「孤將與子分國而有之，不然將加誅於子。」范蠡終去，變姓名耕於齊之海畔，致產數十萬，後復爲齊卿相，嗣即以「久受尊名不祥」，又歸相印，間行以去。後復於陶經商成巨富。而種則受賜劍自殺以死。此范蠡自保之策也。又昔商鞅，當其所變法之政，成秦之強以後，本可聽趙良之言而自退隱。可是，他仍戀棧不去，終遭車裂及滅家之禍。以上所舉，均爲能知足止，知退知藏，與不知足止退藏之例也。

孔子曰：「知止而后有定，定而后能靜，靜而后能安，安而后能慮，慮而后能得。」蓋實在之結果，退卽利、止卽得也。故莊周辭楚王之相，而笑謂楚使者曰：「千金，重利；卿相，尊位也，子獨不見郊祭之犧牛乎？養食之數歲；衣以文繡，以入太廟，當是之時，雖欲爲孤豚，豈可得乎？子亟去，無污我！」又。莊子釣於濮水之上，楚王使二大夫往先焉，曰：「願以境內累矣。」莊子持竿不顧曰：「吾聞楚有神

龜，死已三千歲矣，王巾笥而藏之廟堂之上，此龜者甯其死爲留骨而貴乎？甯其生而曳尾於塗中乎？」二大夫曰：「甯生而曳尾塗中」。莊子曰：「往矣，吾將曳尾於塗中」。此其能知止於現實免遭後禍也。黃石公不云乎？「神莫神於至誠，明莫明於體物，吉莫吉於知足，苦莫苦於多慾」。張良之所以擇留自封者，本之於此也。魏禧日錄云：「能知足者，天不能貧；能無求者，天不能賤；能外形骸者，天不能病；能不貪生者，天不能死；能隨遇而安者，天不能困；能造就人材者，天不能孤；能以身任天下後世者，天不能絕。」旨哉斯言！

且事業成功至相當時期，尤須知所以善處，不急流引退，便須辟禍有方。古語有云：「勇略震主者身危，功蓋天下者不賞。」故韓信被縛時自嘆曰「果若人言：狡兔死，走狗烹；飛鳥盡，良弓藏；敵國破，謀臣亡；天下已定，我固當烹。」此不急流引退，又無辟禍之方也。當漢十一年，高祖自將征陳豨反，時蕭何以誅淮陰侯事，上令拜爲相國，益封五千戶，卒五百人、一都尉爲衛。召平往弔曰：「禍自此始矣！」願君讓封弗受，悉以家財佐軍則上心說。」蕭何從其計，高祖大喜。當漢十二年秋，鯨布又反，高祖仍自將擊之。蕭何仍拊循勉力百姓，悉以所有佐軍；征陳豨時，客有往弔曰：「君滅族不久矣！夫君位爲相國功第一，可復加哉！然君初入關中，得百姓心，十餘年矣！皆附君，常復孳孳得民心，上所爲數問君者，畏君傾動關中。今君胡不多買田地，賤賣貨，以自污，上心乃安。」蕭何善之，從其言，高祖聞之，乃大說。此蕭何自保之策也。又如王翦爲秦始皇帝將重兵六十萬繼李信蒙恬攻荊時，始皇自送至壘上，王翦行，請善田宅園池甚衆。始皇曰：「將軍行矣，何憂貧乎？」王翦曰：「爲大王將，有功，終不得封侯，故及大王之擢臣，臣亦及時以請園池，爲子孫業耳。」王翦行後，又陸續遣使五輩還請善田。有詢之者，

答曰：「夫秦王怛而不信人，今空秦國將士，以專委於我。我不多請田宅，爲子孫業以自堅，顧令秦王坐而疑我耶？」此王翦自保之策也。凡此皆未及急流引退而能有避禍之方也，故及身免於難。

昔秦昭王時，蔡澤說范雎辭相印而讓己有云：「語曰：日中則移，月滿則虧，物盛則衰，天地之常數也。進退盈縮，與時變化，聖人之常道也。故國有道則仕，國無道則隱。……且夫翠鵠犀象，其處勢非不遠死也，而所以死者，惑於餌也。蘇秦智伯之智，非不足以辟辱遠死也，而所以死者，惑於貪利不止也。是以聖人制禮節慾，取於民有度；使之以時，用之有止，故志不溢，行不驕，常與道俱而不失，故天下承而不絕。昔齊桓公九合諸侯，一匡天下，至於葵丘之會，有驕矜之志，畔者九國。吳王夫差，兵無敵於天下，恃勇彊以輕諸侯，陵齊晉，故遂以殺身亡國。夏育太史噉叱咤駭三軍，然而身死於庸夫。此皆乘至盛而不返道理，不居卑退處儉約之患也。」蓋物不可過，過則必衰，事不可極，極則必敗。四時之序，極至者去。天地循環，因果反復。勝者敗之媒，得者喪之基。天玄子云：「盛者衰之始，盈者傾之媒」，良有以也。蔡澤又繼爲之說曰：「夫商君爲秦孝公，明法令，禁姦本，尊爵必賞，有罪必罰，平權衡，正度量，決裂阡陌，以靜生民之業而一其俗，勸民耕農利土，一室無二事。力田蠶積，習陣之事，是以兵動而地廣，兵休而國富。故秦無敵於天下，立威諸侯，成秦國之業，功已成矣，而遂以車裂。楚地方數千里，持戟百萬，白起率數萬之師以與楚戰，一戰舉鄢郢以燒夷陵，再戰而併蜀漢，又越韓魏而攻強趙，北坑馬服，誅屠四十餘萬衆，盡之於長平之下，流血成川，沸聲若雷，遂入圍邯鄲，使秦有帝業。楚趙，天下之強國，而秦之仇敵也。自是之後，楚趙皆懾伏，不敢攻秦者，白起之功也。身所服者，七十餘城，功已成矣，而遂賜劍死於杜郵。吳起爲楚悼王立法，卑滅大臣之威重，罷無能，廢無用，捐不急之官，塞私門之請，一

楚國之俗，禁游客之民，請耕戰之士，南收百越，北并陳蔡，破橫散從，使馳說之士，無所開其口，禁朋黨以勵百姓，定楚國之政，兵震天下，威服諸侯。功已成矣，而卒肢解。大夫種爲越王深謀遠慮，免會稽之危，以亡爲存，因辱爲榮，墾草入邑，辟地殖穀，率四方之士，專上下之力，輔勾踐之賢，報夫差之仇，卒擒勁吳，令越成霸。功已彰而信矣，勾踐卒負而殺之。此四子者，功成不去，禍至於身，此所謂信而不能誑，往而不能返者也。」范雎然之曰：「善，吾聞欲而不知止，失其所以欲；有而不知足，失其所以有。」終薦之於昭王，而稱病謝相印，得免於難。觀乎此，當知人生處世，應能知足知止，知退知藏，以爲妙用。亦即詩所謂「既明且哲，以保其身」之宏旨也。

欲而知止，有而知足，方能不驕不矜，謹守而勿失。夫創業難，守業亦不易，世之多少英雄豪傑功敗垂成者，在功稍成，事稍大，便志得意滿，驕矜無忌，貪多務得，樹敵日多，怠惰荒廢，任下自爲，蓋不知所以謹守而勿失之道也。欲謹守而勿失，在能知足知止。能知足知止，則自知創業之難，當下自得自安，而朝乾夕惕，戰戰兢兢，如臨深淵，如履薄冰，無敢或忽也。是以莊子假北海若之言曰：「知道者必達於理，達於理寒暑弗能害，智者，必明於權；明於權者，不以物害己。至德者，火弗能熱，水弗能溺，獸弗能賊，非謂其薄之也，言察乎安危，審於禍福，謹於去就，莫之能害也……故曰：無以人滅天，無以故滅命，無以得殉名，謹守而勿失，是謂反其真」也。故李文靖公乞去時，題六和塔云：「經從塔下幾春秋，每恨無因到上頭；今日始知高處險，不如歸去臥林丘。」人如能體會到「高處險」，則自可居安思危，適滿思退，而能有所知足知止，淡泊以藏用矣。

八 明哲韜隱之天趣

人生在世，貴乎完成其人生爲最高目的。完成其人生之道多端，不定要在富貴功名中見，也不定要在成一番赫赫於天下的事業中見。若人人而祇圖富貴功名，並以此爲業，則成爲維持國家社會之許多「主業」，又留待何人去做？吾嘗謂「學而優則仕」一語，誤盡天下蒼生！使萬世讀書人群認以「做官」「治人」爲唯一職志，而競相埋滅自己於茫茫宦海之中，不亦大可哀乎？一個人，應祇以做人做聖人爲其唯一之人生目的，治平等富貴功名之事，須不得已而爲之。方是最上一乘聖法。昔者，堯讓天下於許由，許由不受曰：「子治天下，天下既已治矣；而我猶代子；吾將爲名乎？名者實之資也。吾將爲實乎？鸛鵲巢於深林，不過一枝，偃鼠飲河，不過滿腹。歸休乎！君子無所用天下爲。庖人雖不治庖，尸祝不越樽俎而代之。」許由雖未治天下，在完成其人生與完成其自我上見，許由實與堯等耳。以老子之聖知，設其過函谷關而歸隱時，關尹子不強請其留言，即五千言亦不留。就老子之完成其自我上見，留五千言之老子，與不留五千言之老子，其爲老子一也！以其外乎「真我」也。故富貴功名等事，只是人生外在的粉飾，可有可無；惟道德仁義等事，方爲人生內在的聖修，則須有而不可或缺者也。他們各有其自己的認識、希望和理想，也各有自己的宇宙觀和人生觀。所以隱逸之士，類都隨在皆有春意，隨在皆能欣欣向榮，隨在皆能怡然自得，亦隨在皆能有「周蝶無分」的渾然爲一的聖哲境界。而亦自有無限天趣存矣！

昔者，「莊子釣於濮水，楚王（威王）使二大夫往先焉，白：願以境內累矣！莊子持竿不顧曰：吾聞楚有神龜，死已三千歲矣，王巾笥而藏之廟堂之上，此龜者，寧其死爲留骨而貴乎？寧其生而曳尾於塗中

乎？二大夫曰：寧生而曳尾於塗中。莊子曰：往矣！吾將曳尾於塗中。」這直以富貴適足以累其生，以示天下。故天玄子曰：「明哲爲聖人持躬之大本，韜隱爲聖人處世之達道。」故戰國時陳仲子，有賢聲，兄爲齊卿，仲子以爲不義。避居楚之於陵，自謂於陵仲子。楚王聞之，使人齎黃金百鎰，欲聘爲相。時方身織屨，妻辟纒，以易衣食也。其妻曰：「夫子左琴右書，樂在其中矣。結駟連騎，所安不過容膝；食前方丈，所甘不過一肉；今以容膝之安，一肉之味，而懷楚國之憂，亂世多害，恐先生不保命也。」於是謝使者，相偕逃去，爲人灌園。夫以百鎰之多金，楚國之大任，而不易其左琴右書之樂，不更其織屨辟纒之勞，並逃而爲人灌園。以其所貴所足者，在內不在外也。又：「裘萬頃，不樂仕進，以薦者召爲司直。在朝賦詩云：『新築書堂壁未乾，馬蹄催我上長安；兒時只道爲官好，老去方知行路難！千里關山千里念，一番風雨一番寒；何如靜坐茅簷下，翠竹蒼梧仔細看。遂韜隱。』」這即是說廟廊滋味，遠不如翠竹蒼梧也。嗜慾可泯天機，富貴可殺天趣；不爲名利所牢籠的人，方能與萬物相忘於天地。

大凡韜隱之士，無不內心自有所見，亦自有所重。他們總不欲爲富貴功名等外物之務，以累其心而勞其形。願自役其役，而不欲役人之役，自適其適而不欲適人之適，自得其得而不欲得人之得，自安其安而不欲安人之安。他們的內心，無論處任何環境下，永遠是自足自樂的。能自足，則簞食瓢飲，竹籬茅舍，亦能心安而怡然自樂。不能自足，則貴爲天子，富有四海，亦不能心安而怡然自樂。因其能自足其足，故常能視富貴如浮雲，等黃金如草芥；賤天子而不爲，視四海若覆瓿。昔梁陶弘景，齊高帝時，嘗爲諸王侍讀。後脫朝服挂神武門，自號陶隱居，又號華陽真逸。梁武帝與之遊，及卽位，屢聘不至。惟畫兩牛，一牛散於水草間，一牛着金籠頭，有人執鞭驅之，獻於帝。帝笑曰：此人欲效曳尾之龜，豈可致之？年八十五

，無病而歸真。又唐張志和，肅宗時辭官，不復仕，居江湖，自稱煙波釣徒，惟釣不設餌，志不在魚，祇在以釣爲隱耳。次如宋趙清獻公抃，學德冠一時，官殿中侍御史，彈劾不避權倖，時號鐵面御史，其高直有如是者。帥蜀，惟以一琴一鶴自隨，其清雅有如是者。平生所爲事，夜必焚香告天，其謹獨有如是者。後官至參知政事，終寬富貴爲懸疣，而退隱於衡，有溪石松竹之勝，時與山僧野老遊，不復有軒冕志。曾有詩云：「軒外長溪山外山，捲簾空曠水雲間；高齋有問如何答，清夜安眠白晝閒。」好一個「清夜安眠白晝閒」，直與「飢來吃飯困來眠」，同樣是見道語。這是何等閒適？何等輕鬆？何等高雅？

陳眉公有答客問巖棲事，殊簡雅，讀之如服一清涼散。如其答問何感慨而甘棲遜曰：「得閒多事外，知足少年中。」答問何功課而遣日曰：「種花春掃雪，看簾夜焚香。」答問何利養而獲終老曰：「研田無惡歲，酒國有長春。」答問何往還而破寂寥曰：「有客來相訪，通名是伏羲。」在此等心境中，是何等瀟灑？何等飄逸？何等空靈？此所以末臥雲先生管師復，仁宗欲爵之，堅不遂。仁宗召問其所得如何？答曰：「滿塢白雲耕不盡，一潭明月釣無痕。是臣所得也。」能常誦此二句，雖俗人亦自可漸無人間煙火味。曾記傅堯俞過清遠峽詩有云：「巖頭風急樹欹斜，江畔漁樵十數家，老盡往來名利客，年年秋水映蘆花。」此中殊有意味，能會者自會，能醒者自醒。

人生在世，總要能知進而又能知退，知行而又能知止，一味向前，殊少坦途也。故宋玄宗時，蕭嵩爲相，精於治理，卓著聲譽，惟與韓休不協。嵩能見幾知退，卽乞骸骨。玄宗曰：「朕未厭卿，卿何庸去？」嵩曰：「臣爵位已極，幸陛下未厭臣，得以乞身；如陛下厭臣，首領不保，又安得自遂乎？」故曰：知進知退，知存知亡，惟明哲者能之。若不知退，則危矣。陳眉公有云：「廉頗不知老，飯斗米，肉十觔，披甲

上馬，以示可用，致困郭開之口。漢武帝大擊匈奴，李廣數自請行，卒有東道失軍之罪。五溪蠻夷畔，馬援已老，曰：「臣尚能披甲上馬，於是據鞍顧盼，以示可用。」帝曰：「矍鑠是翁，就用爲將，果有壺頭之厄。」李靖爲相，以足疾遂第，會吐谷渾寇邊，既老，尚懇請一行，迨平其國，而有高飢生誣罔之事，幾於不免。噫！諸公皆人傑也，猶昧於退步若此，況其下者乎？」且人生百歲，三萬六千日耳，何能久戀富貴，不讓自身小得自在清閒也。故邱長春真人歌不云乎：「衣食無虧便好休，人生世上一蜉蝣；石崇未享千年福，韓信難成十面謀。花落三春鶯帶恨，菊開九月雁含愁；山林多少幽閒趣，何必榮封萬戶侯？」大凡一個人，總要能不爲世俗知見所轉移，不隨世俗風尚而浮沉；而要能超然獨處，憂然獨造，獨往獨來，一任逍遙。方可日存其天趣，日全其天真，而得上躋於天地境界自然境界矣！

九 儉約與冰操之德性

處世之道，宜有勤勞節儉之德，宜有冰清玉潔之操。惟勤儉可以久養廉，惟冰操可以久處世。守此以爲修持，窮可以獨善其身，達可以兼善天下；以其足以風人風世也。勤則不置，儉則有餘；勞則常益，節則常足。此爲古人惜福之道，而要以儉爲首；欲養成一個人的清風玉操，則非此莫由也。張英有言：「人生福享，皆有分數。惜福之人，福常有餘；暴殄之人，福常不足。故老氏以儉爲寶。不止財用當儉而已，一切事常思節儉之義，方有餘地。儉於飲食，可以養脾胃；儉於嗜欲，可以聚精神；儉於言語，可以養氣息；儉於交遊，可以擇友寡過；儉於酬酢，可以養身息勞；儉於夜坐，可以安神舒體；儉於伎求，可以清心養德；儉於思慮，可以蠲煩去擾。凡事省得一分，即有一分之益。」雖爲持躬之道，要亦均爲涉世之

方。故譚子謂：「奢者富不足，儉者貧有餘。」老子有三寶，曰慈，曰儉，曰不敢爲天下先。老子有三戒；曰去甚，曰去奢，曰去泰。此均爲處世之妙用也。李元衡有儉說，嘗謂「貪得以招辱，不若儉而養廉；干請以犯義，不若儉而全節；侵牟以聚仇，不若儉而養福；放行以逐欲，不若儉而安性。」唐彪亦曾述其功用曰「儉之一字，其益有三；安分於己，無求於人，所以養廉。減我身心之奉，以調濟困苦之人，所以廣德；忍不足於目前，留餘於他日，所以福後。」凡此，均可爲人生處世之座右銘也。

雲間陳繼儒眉公，曾於其福壽全書中，輯有惜福之史例不少，以昭來者，茲略爲擇錄之，藉資爲警惕與軌範。「宋太祖見蜀王孟昶，寶裝溺器，卽碎之曰：汝以此寶飾此，當以何物貯食，所爲如此，不亡何待？」此亦箕子之所以見紂爲象著而怖也。又「宋仁宗嘗語近臣曰：昨因不寐，而饑思食燒羊。近臣曰：何不索取？曰恐遂爲例，寧忍一夕之饑，不可啓無窮之殺。或獻蛤蜊二十八枚，枚千錢。曰：一下筋，費二十八千，吾不堪也。遂不受獻。」又「元世祖每思太祖創業艱難，便取所居地青草一株，置大內丹墀前，謂之示儉草。蓋欲使子孫，知勤儉之節也。」又「元英宗嘗御大安閣，見太祖世祖遺衣，皆以縑木綿爲之，重加補綴，嗟嘆良久。謂侍臣曰：祖宗創業艱難，服用節儉如此，朕敢頃刻忘之乎？」又「唐肅宗爲太子，嘗侍膳，有羊臂臠，上顧太子使割，肅宗旣割，餘汚漫刃，以餅潔之。上熟視不憚。肅宗徐舉餅啗之，上大悅曰：福當如是惜。」又「漢明帝馬后，旣正位，愈自謙肅。常衣練裙不加。緣朔望諸姬謁望，見以爲綺縠，就視之乃笑。后曰：此綈尙可染色，故用之耳。」又「永寧公主，嘗衣鋪翠襦，宋主謂曰：自今勿爲此飾。公主笑曰：所費幾何？宋主曰：不然，主家服此，宮闈戚里群相效，京城翠羽價高，小民逐利，傷生且廣，以實汝之用。汝生長富貴家，當念惜福，豈可造此惡念之端。」上舉七例，可見帝王及

帝后的自奉爲何如？與帝王家的家教爲如何？而亦可知古朝廷的儉風之所自來矣。故南齊高帝蕭道成自即位後，即以儉帥天下。每日曰：「使我治天下十年，當使黃金與土同價。」至武帝時，即百姓豐樂，盜賊屏息，要亦節儉爲治本之所致也。

現在，我們再看看歷代的名宰爲如何？「漢丞相蕭何，買田宅，必居窮僻，不治垣舍，自奉儉約。曰：令後世賢，師吾儉。不賢，毋爲勢家所奪。」又「宋名輔王旦晚年官尊，每家人賀壽，立止之。因語曰：遭遇如此，愈增憂懼，何可賀？每賜祿，見家人置於廷，瞑目嘆曰：生民膏血，安用許多。每見家人服飾，即瞑目曰：吾家素風，一至於此；故家人有一衣稍華，必就庫易之，不敢令見公。」又「宋王沂公曾與孫冲同榜，冲子京往謁，沂公留云：吃飯了去。飭子弟云：已留客，安排饅頭。沂公視饅頭，爲盛饌也。食後，盆中送數軸簡紙，開看皆是他人書簡後截紙。」其儉約與惜福爲何如也？沂公自奉極薄，儉節逾人，從不暴殄天物，亂廢少許。此爲其性情之真，而非吝也。

人生處世，儉可以養冰操，而冰操亦可以養儉。二者可相輔相成者也。凡好浮華奢靡之人，難望其養儉德；喜貪多務得之人，難望其養清望。而此總要能先有定見，即所謂心有主宰者是。孔子所謂「四十而不惑」，即是心有定見；孟子所謂「四十不動心」，即是心有主宰。二者實一而二，二而一也。昔者，東漢楊震，孤貧好學，明經博覽，生徒千數，時有關西孔子之稱。大將軍鄧隲舉之，累刺史。郡守門生王密，懷金夜饋。震辭絕，王曰：「無人知也。」楊曰：「天知，地知，你知，我知，已爲四知，何謂無人知也？」王愧而出，其廉介有如此者。震子孫蔬食步行，或勸令治產以貽子孫。震曰：「使後世稱清白吏，以此遺子孫，不更厚乎？」又如吳隱之刺廣州山海郡，郡有貪泉，相傳凡飲者莫不貪，以其可移人之情性

也。隱之曰：「我心自有主宰，何能動得移得？」逕酌飲之。賦詩曰：「古人云此水，一飲懷千金，試使夷齊飲，終當不易心。」飲後清操彌厲，歸無餘貲。後爲尚書，遷太僕，以竹蓬爲屏風。家人並日而食，晏如也。嘗嫁女無貲，只牽一犬出賣，蕭然無營。此其冰清玉操之風，方之後世官場中人，爲何如也？遭工夫，全要我行我素，一心不動，則自一切外境外物，無可侵吾壁壘矣！

人與涵養其清風玉操，首宜有「苟非吾之所有，雖一毫而莫取」的態度。這就要能安分、安貧，也要能安故。原來如何即如何？貧賤而躍身富貴，富貴時而仍不失其貧賤時之風，則當可以寡欲寡求寡貪寡得，而樹立其冰清玉潔之操守矣。如宋太祖聞中丞劉溫叟清介，遣吏賜以錢五百千，叟受之，而封存於西舍，不之用也。次年重午遣原吏賜角黍紈扇，至則見西舍封識宛然猶存。此榮賜者尤不貪用，則凡非分與不義之財，其豈肯貪得貪用乎？無所爲用，則無所欲得也。又如：張奐擊匈奴奴左莫鞬等，破降之，羌豪遣奐以馬二十四，金鏐八枚。奐以酒醕地曰：「使馬如羊，不以如駝；以金如粟，不以入懷；悉數還之。蓋以敵人虜物，當可以得；彼既已降，當不可取也。這對降者物，猶不取，其寧肯貪國家或已軍之財物，以據爲我有，據爲我利乎？又如：宋凌冲知合山縣，有清譽，一毫不妄取，民頌其德。秩滿，歸裝中有一硯，冲視之曰：「非吾來時物也」，命還之。此豈非「苟非吾之所有，雖一毫而莫取」者乎？蓋治民之吏，占稱父母官，乃所以服役於民，而非在作威福於民，欲取於民也。故宋張之才知陽城縣，去任辭湯廟詩有云：「一官來此四經春，不媿蒼天不媿民，神道有靈應信我，去時猶似到時貧。」而寇萊公出入宰相三十年，不營私第，著聲清操。故處士魏野曾稱其：「有官居鼎鼐，無地起樓臺。」再北魏高允，拜中書令，

悅爲郡守。允固辭。帝重允，常稱之爲「令公」，而不稱其名也。設非天挺孤標，自高操守，何能歷事五帝，而猶能見重於世也。雖事五帝，仍祇一心，一心在民，而不在祿，故仍不失其操耳。昔宋司城子罕不受野人所獻玉曰：「子以玉爲寶，我以不受爲寶。」所寶者不同，故所守者自異。房琯、楊綰、裴休、李沆、范仲淹、趙抃、司馬光等歷代名相，莫不清約如寒士，不以家爲者，均在其所寶者異也。故古哲有云：「舉而措之天下之民，謂之事業；舉而措之一家之人，謂之產業；舉而措之害天下之民，以利一家之人，謂之冤業。以產業作事業，人怨之！以產業作冤業，天殛之。」世之敗者，無不收於無冰操，讀此當知所以警惕矣！何況「貨悖而入者，亦悖而出」乎？

一〇 安小處卑之要義

天玄子曰：「安小處卑，所以寡怨；好大爭高，所以招尤；競名逐利，所以喪己；守雌處惡，所以讓人。」此爲道家有名的「處世四句訣」。一言以蔽之，這就是教人要自安於做小事，自安於卑位。能自安其所固有的人，其於世自無伎無求，而亦無怨無尤矣。安小處卑，其中有一個哲理存在。我們人要樂於做小事、處卑位，並非在要人不長進；而是要人在小事中作出極偉大來，在卑位中作出極高明來。古哲說：「君子思不出其位。」這就是要人在其人之本位上作出極偉大與極高明來。周易「逆成」的哲理，老子用之以「反成」。道是相對的，由順可以成，由逆亦可以成；用正可以成，用反亦可以成。人皆取大，而已獨取小；人皆取上，而已獨取下；故與世無爭，而亦易成也。

人生自有其人生的意義與人生的理想，一般人總不出於想做大事成大名，而以小事小名與無名爲恥。

心目中總覺得大的比小的好，其實從哲學與真理的較高意義上言：「小大」的分際與世俗人的看法相差是很遠的。古聖謂人生有三不朽，曰立德，立功，立言。三者中立功要看風雲際會，立言要有適當環境，唯有立德無所拘限，更無有大小之分，且復盡人可至。故堯舜爲聖人，孔子無堯舜之位亦爲聖人，伯夷叔齊柳下惠，無孔子之言，亦爲聖人；並還有許多無名的聖人，爲世人之所不知史家之所未傳者，其爲聖人則一，固不在名與不名、傳與不傳也。人之所貴，不在能否做大事成大功，而在其有無聖人之大德。堯舜爲帝王，桀紂亦爲帝王，然而一爲千古景仰，一爲千古唾罵，由斯可知人生之最高標格非爲帝王而爲聖人，非爲政治地位而爲道德地位。前者在外，後者在內；前者爲人生之末事，而後者則爲人生之根本。人欲不失其人之所以爲人之道，而做成一個人，則惟有在此人的本質上努力。

同時，事功完成的條件在外，而道德修養的條件在內，無與於人，無與於世，無與於物，祇看一我之如何而已。且德無上下尊卑大小之位之分，有聖人之德，則擔水砍柴販夫走卒，亦無以異於堯舜；故孔子極稱長沮桀溺之流的人物。無聖人之德，即有如千古林林總總的帝王，歸根結柢仍與恆河沙數的渾渾噩噩的普通人無以異。一個人自願做小事處卑位，乃爲有覺解有了悟的去做小事處卑位，與凡人之無覺解無了悟的做小事處卑位者不同。同時有做大事之才之學之養，而能自願去做小事，自與那本來祇能做小事，而終身役役於小事者，亦不可同日而語。在人生對其國家社會的職分上言，國家的元首與軍事政治上的領袖需要人做，而執干戈以保衛國家民族的小兵，更需要人做。我做小兵便盡我小兵的職責，我做農夫便盡我農夫的職責，做工人或販夫，便盡我做工人或販夫的職責，其對國家社會的價值，是與做總統院部長之能克盡其職責，是等量齊觀的。

如拘於虛則井竈不可以語於海，篤於時則夏蟲不可以語於冰，束於教則曲士不可以語於道；小大之見亦然。昔莊子謂「天下莫大於秋毫之末而泰山爲小，莫壽於殤子而彭祖爲夭。」良以「因其所大而大之，則萬物莫不大；因其所小而小之，則萬物莫不小。」小大實在自我之本體上，而不在他人之觀念上，亦不在名與不名，知與不知上。星懸上穹，吾人視之爲小，然不得即謂之小，且吾人心目中之小，亦無損其本體之大。且尚有許多尙爲人類所未發現而不知者，其存在依然存在，其爲星亦依然爲星；知之不能益，不知不能損。做人祇是做人，切不可爲名而做人，爲求人知而做人。老子曰：「知我者希，則我貴。」良以知我者衆，則我之爲我，也就平易淺近，故易知；知我者寡，則我之爲我，也就高深宏偉，故難知；是以貴。且世俗人多近視鄙見，其名其知，其譽其毀，又何能損益我之小大。

在另一方面，人生真正的偉大常在於平凡，真正的崇高常在於普通。最普通最平凡而却又最能偉大最崇高，最沒有而却又最能最有。不從特殊處顯特殊，從偉大處顯偉大，方爲上乘。祇要自己對國家民族對世界人類有貢獻，即使名不得、利不得、亦不能損益毫末。玉埋土中，有人知爲玉，無人知亦爲玉；高其價不能增，賤其價不能減。故一個人的人格，係在人格的本身，而不在市價與聲譽，盜跖據卿相帝位，其仍爲盜跖，與驢蒙虎皮之仍爲驢，是同樣的真理，因其本質仍爲盜跖與驢之本質也。「黃鍾毀棄，瓦缶雷鳴」，在歷史上，政治上第一流人物常多爲「瓦缶人物」；「黃鍾大呂」，則不易在政治上有所成就。孔孟在當時同時代的人羣中當爲第一流人物，然而在政治上便不能相容，周游列國，列國亦不之爲用，以其道大也。當時被埋沒的無名的孔孟更不知道有多少。故人類歷史中真正偉大的價值，常埋藏在無聲無臭無名者之中。做人之第一要着，在寧做毀棄之黃鍾，而不要做雷鳴之瓦缶。在小事中沒沒無聞，自甘寂寞以高

尚其品格，與競出風頭，僥倖於一時者，其價自有天壤之別。

三代以上人，唯恐好名；三代以下人，唯恐不好名。三代以下人，唯恐無名，此世風之所日下也。一個人切不可爲「我」而活着，宜爲「人」而活着，活着不是在做一個「我」，而是在要做一個「人」；因爲離人則無以見我。同時，一個人也切不可爲利而活着，離名離利才能見真我，見真正之人生意義。其人格亦能因此而一塵不染，崇高無比。人而爲名利而生存，無認識、無理想、無信仰、無了悟，祇是外馳於虛名與物慾，則其人與行爲，不下賤亦自下賤矣！品評一個人的人格與價值，絕不在其名之大小，位之高低，與事業之成敗。有名有位有成，則即有限；無名無位無成，斯爲無可估價、無可衡量、無可稱名，而亦爲無限大。故老子謂：「道可道，非常道，名可名，非常名。」做人要做到無可名，無能名，斯方能謂之至大。因之，吾人切不可囿於世俗之見，執大以爲大，執有以爲有；而宜知以小爲大，以無爲有；及因小以爲大，因無以爲有。此實係宇宙人類間的一個真理。故老子極力主張守小用無。又主張知雄守雌，知白守黑，知榮守辱，即此之理。

人生之唯一要道，爲人人之盡職盡倫盡理盡性。人人能盡其本分，盡其職守，完其責任。人人能各盡其所能，而不爭其有得，各安其本分，而不思出乎其位。則社會自安，國家自治，而天下自和矣。任何一個人的理想境界與最高標格，絕不能放在其個人的完成上。人人都祇想完成個人，則社會的責任，世界的責任，人類的責任，又留待何人去，何人去完成。而且完成個人，絕不在其自己能做政治上的領袖。帝王雖極人世尊榮，然絕不足爲貴，絕不足爲大。堯舜有帝王之位復有聖人之德，故爲人所尊榮；桀紂有帝王之位而無聖人之德，故爲人人所鄙賤，歷代帝王爲人所熟知所膜拜者無幾，而孔孟則爲後世婦孺皆知婦

孺皆膜拜。是則其可貴可大者，在學在養在德而不在高位。德之極格爲聖人，位之極格爲帝王，聖人盡人可至，而帝王則不能盡人可至，因事功之成否在際遇在環境，而德養則不然。故孟子曰：「人皆可以爲堯舜」。人皆可以爲堯舜，在指堯舜之德，而非指堯舜之位。亦即是人皆可以爲聖人，陽明學者謂滿街是聖人，即是說盡人可爲聖人，無所待而自足。際遇愈壞、環境愈壞，則愈易成就其偉大，而愈能成就其爲聖人。佛家語謂：「舉足修途，皆趨寶諸；彈指合掌；咸成佛因。」又謂：「擔水砍柴，無非妙道。」而宋儒亦謂：「灑掃應對，可以盡性至命。」這即是說人無論貴賤，位無論高低，事無論大小，祇要有了悟有修持，則盡人可以成聖人，盡人可以成佛陀。我職在灑掃應對，便一心一力於灑掃應對；我職在擔水砍柴，便一心一力於擔水砍柴，專意專志於所事而不外馳，便能盡職盡倫盡理盡責，則自能盡性至命而爲聖人，這樣，便是我無殊於堯舜；設使堯舜易地而爲我，亦無能異於我之所行所爲，便是堯舜無殊於我；此即是我與堯舜異而不異處。君子無入而不自得，無處而不貴，無在而不大，以其所成，在內而不在外，在我而不在人，在德而不在高位也。我能安於做小事處卑位，而又能盡職盡倫，盡性至命，則自能天清地寧，心安理得，仰不愧於天，俯不作於人，而亦能無憂無懼於後世矣。無憂無懼於後世者，唯聖人能之，桀紂則不然，此爲桀紂之不如爲大兵爲擔水砍柴之走卒之可貴可大處。惟此，須有哲學上的了悟與覺解者方能體會其真義，否則擔水砍柴祇是擔水砍柴而已！

葛諸亮有言「鞠躬盡瘁；死而後已。」此即其以死盡職責之精神，初無論其職責之大小也。此以死盡職責的精神，亦即是聖人的精神，無論大事小事，隨時盡其職責，隨時盡其在我，則其職責隨時完成；職責隨時完成，亦即是其人生隨時完成，而亦隨時可死。人之生年有限，而事業則無限，以有限之生年，去

窮其無限之事業，又何能有完成之望。

故我們宜「無以小害大，無以羣害衆」，而去小大之爭，去高下之念，去富貴之慾，去權利之想；而一意去做小事，即使爲販夫走卒而有聖賢懷抱，在挑水砍柴而不失堯舜氣象。則做小事即是做大事，自能在小事中成就箇聖賢來。否則做大事亦即爲做小事；沐猴而衣以堯舜之衣，冠以周公之冠，猴之爲猴也依然，盡人不能指猴爲堯舜周公。所以政治上的地位，絕不能抬高個人的人格與其人生的意義及價值，因爲人之所以爲人的本質在彼不在此也。

吾人之所以特別強調做小事處卑位，使人人樂於做小事，安於處卑位，主旨在人人能安於其位，不枉己以事逐臭之爭，而有以提高人之品格與本質，以提高政治人才水準。並使絕對真誠惻怛純素樸質之道德精神與大智大仁大勇之聖哲精神，高度昇華而躋於唯識論齊物論相對論的「天人合一」的境界，將人生淨化於愛因斯坦的宇宙中；而使世界人類未來的「第三文明」，成爲「四度空間」的文明，而非「三度空間」的文明；我們的精神，成爲「四度空間」的精神，而非「三度空間」的精神。亦可免人自限隔宇宙，與人自拘於小大之弊；可免基於愚昧短視的一切俗障，一切分別心。須知「一切即一，一即一切，」而「一微塵遍全宇宙，全宇宙攝一微塵。」得其道，則狗子亦有佛性，乞丐高於王侯；不得其道，則帝王不如蟻蟻，彭祖不如殤子。此實人生活着之最吃緊處。故做人切不可爲小大所役，爲時間所限，爲空間所限。而必須有超越時空觀念，超越小大觀念，以期成就最普通而又最特殊，最平凡而又最傑出，最渺小而又最偉大的我：這才能發揮人的價值與人的尊嚴，並完成成人的人格！

一一 抱殘守闕之妙用

天玄子云：「處世法中，有抱殘守闕一法。抱殘守闕者，凡事不苛求其圓滿，不希欲其盡如人意。而認不圓滿爲圓滿，不完全爲完全，不如意爲如意；守殘闕以致神用，自得大全。乃無入而不自得之安樂法門也。」世人無不愛理想人生，實則自古迄今，有幾人能圓滿其理想人生。上自帝王將相，下至博地凡夫，在其一生中無不存有或彼或此的缺憾的。祇要在心理上能自認圓滿，則自處處圓滿，事事圓滿。否則便處處不圓滿事事不圓滿。故陶覺有云：「世界原自缺陷，人心原自圓滿。吾人當以圓滿之人心，圓滿缺陷之世界。不當以缺陷之世界，缺陷圓滿之人心。」此乃自足於內而不求足於外之妙諦。龔定菴詩云：「未濟終焉心飄渺，世事都留缺陷好！吟到夕陽山外山，古今誰免餘情繞？」能自滿於缺陷好，則即貧無立錫之地，毫無引鼠之糧，亦能心安理得，而其樂融融矣。若必一切要追求個十分圓滿，則至死亦不會有圓滿的境界之一日。

洪自誠云：「帆只揚五分，船便安；水只注五分，器便穩。如韓信以勇略震主被擒，陸機以才名冠世見殺，霍光敗於權勢逼君，石崇死於財富敵國，皆以十分取敗也。康節云：飲酒莫教成酩酊，看花慎勿至離披。旨哉言乎！」一個人到了十分滿時，便須自損自抑，以便留下一些缺陷，切不可安住於一個「滿」與「極」的境界中。此陶朱公之所以三致千金成巨富，而每致仍須散盡也。是以「聖人忌滿而抱殘，辭完而處缺。」蓋亦欲有以存「若愚若拙」之真趣，而全「若虛若無」之天機也。

昔人有言：「知其圓，守其缺。知其全，守其半。」此中的有千古顛撲不破的真理在。一個人而追求

圓滿，終歸是「究竟無得」。若能自足其足，則自有「滿室清風滿几月，坐中物物見天心」之趣。故曰：「缺勝圓，半勝全。」又曰：「萬事全多缺，人生半最佳。」昔呂文靖公教馬子山云：「事不要做到十分，福不要享到十分。」子山初弗喻，其後語人云：「只此二語，便一生受用不盡。」李密庵最懂憬於此半的受用，曾作有一半半歌云：「看破浮生若夢，半之受用無邊。半中歲月儘幽閒，半裏乾坤寬展。半廊半鄉村舍，半山半水田園；半耕半讀半經歷，半士半姻民眷。半雅半粗器具，半華半實庭軒。衾裳半素半輕鮮，肴饌半豐半儉。童僕半能半拙，妻兒半樸半賢；心神半佛半神仙，姓字半藏半顯。一半還之天地，讓將一半人間。半思後代與桑田，半想閭閻怎見。飲酒半酣正好，花開半時偏妍。半帆張扇免翻顛，馬放半韁穩便。半少却饒滋味，半多反嫌糾纏；百年苦樂半相參，會佔便宜祇半。」這是深得老子「曲則全，枉則直，窪則盈，敝則新，少則得，多則惑」的微旨之言。一般常人所欲得的是全，是盈，是新，是多，老子則反是，他主張取曲，取枉，取窪，取蔽，取少。故魏牟子曰：「抱殘常安，守闕常全。」你能知足於殘，知止於闕，則不致於闕，則不致永遠去追求十分圓滿，而認半即圓滿，一分亦可勝十分矣。

余早年曾仿半半歌寄意與靈巖寺僧傳西及胡子霖兄有云：「參透乾坤祇半，識得人生難全。天道好缺而惡盈，何爲碌碌苦求圓。半貧半富半安足，半命半天半偶然；半痴半聾半糊塗，半真半假半瘋癲。半用半舍半行藏，半智半愚半聖賢；半人半我半自在，半醒半夢半神仙。半有半無半苦樂，半榮半辱半因緣；一半盡其在我，一半聽其自然。思量半世飄飄過，人生百歲不多年。識得半的玄機在，世間到處總悠然。」這雖是些遊戲文字，然對於處世功用上說，實不無有其至理存焉！易謂「亢龍有悔」，「泰極則否」，此是千古不易不移的真理，你能守缺守半，便自可寡悔否之憂矣！故洪自誠有云：「此心常看的圓滿，天下自無缺

陷之世界；此心常放的寬平，天下自無險側之人情。」你心能自在圓滿於內，則在世間上亦無處而不自在圓滿於外矣。洪氏又云：「天薄我以福，吾厚吾德以迓之。天勞我以形，吾逸吾心以補之。天阨我以福，吾亨吾道以通之。天且柰我何哉？」是故「守闕守半」者，在外雖不足，而內能自足；外雖在「缺陷」中，而內能以德迓之，以心補之，以道通之。故能雖缺而勝圓，雖半而勝全也。

一個人實必須有此種意境和了悟，纔能自減其富貴功名之心，是非毀譽之心，榮辱得失之心。減之而至於無其心，則幾於道矣。富貴功名聲譽壽考等一切境相，只是一種對人生外在的粉飾，而無與於其內在的尊嚴與神聖。昔陶淵明有詩云：「結廬在人境，而無車馬喧。問君何能爾？心遠地自偏。採菊東籬下，悠然見南山。山氣日夕佳，飛鳥相與還；此中有真意，欲辯已忘言。」因為他能「心遠」，所以地亦自偏。不但地自偏，一切亦自偏。凡在外者，皆無與內也。所以闕之與殘，亦無虧於人生之滿足與完成。一個人如能居廟廊而有煙霞之想，自有異於急功好利之徒；處山林而有匡時之志，自有異於頹靡遜跡之輩；臨大利而有存義之心，自有異於貪枉無厭之人，臨大難而有成仁之念，自有異於偷生苟容之士；抱殘守闕而有希聖希賢之心，自有異於鄙吝凡庸之流。人生貴有覺解有了悟，所以抱殘守闕，須爲有覺解有了悟的抱殘守闕，方是聖境。若是無覺解無了悟的抱殘守闕，便入凡流矣。不然，則顏子的簞食瓢飲，便無殊於凡夫的簞食瓢飲；孔子又爲得而獨稱其賢？孟子又爲得而直謂禹稷顏回同道哉？

夫「守缺守半」之道，亦所以戒貪得無厭也，所以戒知進而不知退也。故福壽全書中云：「人能知足，則隨地可以自安；若復無厭，則求望曷其有極。富堪敵國，嘆一命之不沾！貴極人臣，恨九錫之不加！爲子之造物，不亦難乎？」故李沆當其夫人請治第時曰：「身食厚祿，時有榮賜，固可營辦。但佛家以此

爲缺陷世界，安得皆圓滿如意。」而竟却置之，自安其固有。故天玄子曰「爭名逐利，不如抱殘守闕。窮奢極欲，不如樂道怡心。」非虛語也！

一一 明道守禮爲處世之大本

道爲天地萬物與人事之本，故孔子認爲「道也者，不可須臾離也，可離非道也。」老子則以之爲宇宙萬物之本體，如曰「道生一，一生二，二生三，三生萬物」者是。因其爲宇宙生生不已之本體，故其分於天者爲天道，分於地者爲地道，分於事者爲事道，分於物者爲物道，分於人者爲人道。人而析其道之謂理，故天地有天地之理，萬物有萬物之理，人事有人事之理。以人理合天理，以人心合天心，以人道合天道，這即是儒家的「天人合一」工夫。老子云：「人法地，地法天，天法道，道法自然。」這就是講的「天人合一」工夫，和這個工夫的方法和層次，使人有個下手立腳處，有個復命歸根處；也就是說有個最終目的和最高境界。基於老子所提示的層次，人生修養的最終目的，就是要由一個「人生的境界」，而躍入於「天地境界」與「自然境界」。孔子所垂示的「參天地，贊化育。」也就是指的這種境界。能住於此境界中的人，便是聖人。是故存諸於聖人者，純祇是一片天地精神，自然精神，宇宙精神。因而所可見諸於聖人者，亦純祇是一片天地氣象，自然氣象！儒家教人「明道」，明就是明這個。道家教人修證，修就是這個，證就是證這個。禪家教人參悟，參就是參這個，悟就是悟這個。故孔子曰：「朝聞道，夕死可也！」道分於行之謂德，德可有萬，以應萬行，以理萬事，以應萬物；而道則爲一。一爲本體，爲絕對，所以應無窮者也。故朱子謂：「道，猶路也。人物各循其性之自然，則其日用事物之間，莫不有其當行之路，

是即所謂道也。」以路釋道，此就其用而言，非就其體而言也。體則「寂然不動」，用則「感而遂通」。通則可以應無窮，而理無盡。各有其當行之路，即各有其「分」，各有其「理」也。分所以分其性也，理所以律其行也。循其性理之自然，而定其當行之路，則謂之德。如父慈子孝，君仁臣忠，夫和婦順，朋友以信義。以及萬行萬德等、所有聖賢所標舉之德目，均爲人生修養之準則，亦即當守之理，當行之路也。守之則得，逾之則亂。此所以人生處世，須以明道爲本也。

禮者何？德行之著於形，而以爲人之式則者也。大之則天地之序，小之則人倫之紀，事物之分，均可該於禮也。淺言之，就是人生在世，待人應事接物處世的各種規矩、次序、軌範，均即所謂禮也。荀子論禮之所起曰：「人生而有欲，欲而不得，則不能無求；求而無度量分界，則不能無爭；爭則亂，亂則窮。先王惡其亂也，故制禮義以分之；以養人之欲，給人之求，使欲必不窮於物，物必不屈於欲，兩者相須而長，是禮之所起也。」此係就其狹義言之，若就其廣義言之，則有如古聖所云：「禮者，天地之序也。」「大禮與天地同節。」是以禮運有云：「夫禮必本於太一，分而爲天地，轉而爲陰陽，變而爲四時，列而爲鬼神，其降曰命，其官於天也。夫禮，必本於天，動而之地，列而之事，變而從時，協於分藝，其居人也曰養，其行之也以貨力辭讓飲食冠昏喪祭射御朝聘。」是以孔子認爲「禮者，周流無不徧也，領惡而全好也，所以制中也。萬事之治也。」故進而曰：「禮者，何也？即事之治也，君子有其事，必有其治，治國而無禮，譬猶瞽之無相與，偃偃乎其何之？譬如終夜有求於幽室之中，非燭何見，若無禮，則手足無所措，耳目無所加，進退揖讓無所制。」又云：「君子無物而不在禮也。」又云：「禮乎，禮乎，所以制中也。」又云：「是故以之居處有禮，故長幼辨也；以之閨門之內有禮，故三族和也；以之朝廷有禮，故官爵序也

；以之田獵有禮，故戎事閑也；以之軍旅有禮，故武功成也。」良以心意之微，言語之發，容貌聲色之示，舉動往還之須，取舍進退行止用藏之義，上下左右榮辱死生之宜，本末終始先後緩急之分，一失於「中」，即不得其當，不得其當，或過或不及，諸非其「分」。越其「分」，則不合於理；人人諸不合於理，則盜則爭則奪則殺；此社會秩序之所以亂，國家政治之所以廢，紀綱之所以壞也。孔子曰：「夫禮，先王以承天之道，以治人之情。」故又曰：「故聖人耐以天下爲一家，以中國爲一人者，非意之也，必知其情，辟於其義，明於其利，達於其患，然後能爲之，何謂人情？喜、怒、哀、懼、愛、惡、欲七者，弗學而能，何謂人義？父慈、子孝、兄良、弟敬、夫義、婦聽、長惠、幼順、君仁、臣忠、十者，謂之人義。講信修睦，謂之人利；爭奪相殺，謂之人患。故聖人之所以治人七情，修十義，講信修睦，尚辭讓，去爭奪，舍禮何以治之？飲食男女，人之大欲存焉；死亡貧苦，人之大惡存焉。故欲惡者，心之大端，人藏其心，不可測度也，美惡皆在其心，不見其色也，欲一以窮之，舍禮何以哉！」又曰：「故治國不以禮，猶無耜而耕也。爲禮不本於義，猶耕而弗種也。爲義而不講之以學，猶種而弗耨也。講之以學，而不合之以仁，猶耨而弗穫也。合之以仁，而不安之以樂，猶穫而弗食也。安之以樂，而不達之於順，猶食而弗肥也。四體既正，膚革充盈，人之肥也。父子篤，兄弟睦，夫婦和，家之肥也。大臣法，小臣廉，官職相序，君臣相正，國之肥也。」這就是孔門的以禮律己，以禮制世，以禮待人，以禮治國平天下的精義所在。

是以禮者，乃所以經世、治國、正人、順時、體物、理事也。因世、因國、因人、因時、因物、因事而制中也。故禮，非時髦學者之所謂迂儒之說，過時之腐物也。故夏有夏禮，殷有殷禮，周有周禮。代有所因；代有所損益，周以後，無能外也。故孔子曰：「君子時中」而孟子稱孔子爲「聖之時者也」。蓋禮隨

時變，禮貴因「時」而制天、地、世、國、人、事、物、七者之「中」，求其「當」，求其「止於至善」；即求其恰到好處，至公至正，至平至實，無偏無倚，無過無不及，而惟精惟一之謂也。施於此，天下萬世皆曰至宜。此則禮之「變中之不變，不變中之變」者也，是故禮器曰：「禮時爲大，順次之，體次之，宜次之，稱次之；堯授舜，舜授禹，湯放桀，武王伐紂，時也。」又曰：「三代之禮，一也，民共由之，或素或青，夏造殷因，周坐尸，詔脩武方，其禮亦然，其道一也。」良以禮同本於人情之田而出於道之同也。知禮則知是非宜否矣，知禮則知進退去取矣。知禮則知死生榮辱矣。知禮則知廉恥矣，知禮則知公誠忠孝信，智仁勇義和矣！惟禮貴能行，非知的工夫，而是實踐的工夫，惟真知則必能行。故孔子曰：「言而履之，禮也。」易大壯象曰：「雷在天上，大壯，君子以非禮弗履。」又曰「非禮勿視，非禮勿聽，非禮勿言，非禮勿動。」此慎獨工夫，亦即正心誠意工夫。故禮之質，係自中發、自內生，而后形諸外。禮之形，係由外制、由外燦，而后正諸內。內外双制，使此一切道德行爲，通過日常生活而成爲習慣行爲，再通過此習慣行爲，久而久之，而成爲天賦之本能行爲，無絲毫勉強做作，雖當死生之際，亦處之自然，所謂視死如歸者是也。果能如是，則匪但當今貪污舞弊結黨爲非偷生怕死，與乎公爾爲私國爾爲家之事，不致於有，抑且人人能公爾忘私，國爾忘家，損私濟公，毀家紓難，與殺身以成仁，舍生以取義也。

是以夏以禮興而又守而勿失，傳位及四一九年，殷興以禮而又守而勿失，傳位及六四八年，周興以禮，並因夏殷之禮而損益之，周公爲之明之又明，故傳位及八八七年。漢興復禮，叔孫通因周禮而變之，傳位亦及四二五年，唐二八七年，宋三一六年，明二五七年，是數代者，諸未全忘禮也。秦興以暴而不以禮，故傳位僅三九年，隋興以逆，故傳位僅二八年，元興以力，故傳位亦僅九〇年。至魏蜀吳三國之際，晉

宋齊梁陳隋六朝之中，梁唐晉漢周五代之季，其興也多未以禮，亦未及立禮，故其亡之也亦速。至桀之與紂也，幽厲之與赧王也，桓靈之與獻帝也，唐昭宗及宋徽欽之與宋末諸帝等諸衰世及亡國之君也，及明清末季之世也，夷考當時之政教、風氣、思想及社會情形，莫不是因忘於禮並失之且反其道而行之也。故政治失修，官吏貪污，民心不正，綱常不張，武事不備，經濟不興，教育不舉，凡百諸廢，代有所失，至於終極，便不可收拾而無法挽救滅亡之大勢大局矣。國家如是，個人更然，故孔子曰：「興於詩，立於禮。」又曰：「不知禮，無以立。」立者，非但立已也。兼所以立人立世也。故曰：明道守禮，爲處世之本。

一三 執中致和爲處世之大用

處世之要，在「執中致和」。中者，絕對無二之道體也。和者，道體之大用也。若以淺近語言之，用之於宇宙本體論，則可以說，即爲天地之中正，與天地之均衡。用之於人生功用論，則可以說，即爲內心之中正，與內心之均衡。言道統即在於此，故堯之所以授舜者曰：「允執其中」，舜之所以授禹者則曰：「人心惟危，道心惟微，惟精惟一，允執厥中。」老子在道德經云：「天地不仁，以萬物爲芻狗，聖人不仁，以百姓爲芻狗。天地之間，其猶鑿籥乎？虛而不屈，動而愈出。多言數窮，不如守中。」至孔門則曰：「中庸」，子思述孔子之言曰：「君子中庸，小人反中庸。君子之中庸也，君子而時中；小人之反中庸也，小人而肆無忌憚也。」蓋不偏不倚，無或過無或不及，履乎常情，合乎常理，達乎常道，而惟精惟一，止於至善之謂中。而其君子時中者，即是謂宜因時代之變化，而隨時處中也。子華子曰：「聖人貴中，君子守中，中之爲道，幾矣。」東方朔云：「明者處世，莫尚乎中。」一個人處世，如能得乎中，合乎常，則勉

可謂無過符道矣。然言之甚平易，而行之則至難，尤其在現階段的人羣中，類爲拜金主義、拜物主義者，更鮮有顧及之者矣！自孔子而後，世道衰微，人心顛危，如水之就下，每況愈甚。故彼嘗嘆「中庸其至矣夫，民鮮能久矣。」又曰：「天下國家可均也，爵祿可辭也，白刃可蹈也，中庸不可能也。」一個人處世，如一切都能適符中道，則能無私無黨，一秉天下之大公，一處天下之至善，則自能服天下之萬民；能服天下之萬民，則自進可以成天下之事，退可以立獨善之身，保一己之名。故孔子曰：「君子依乎中庸，遯世不見知而不悔，唯聖者能之。」蓋中乃天地間最高最善之道也。

何謂庸？庸者，用也，行也。故孔門之所謂「中庸」，即是「用中」「行中」之道也。書舜典云：「舜生三十徵庸。皋陶謨云：『帝庸作歌』。大禹謨云：『無稽之言勿聽，弗詢之謀勿庸。』庸又通於一，故中庸之道，又通於「中一」之道，只是一個名詞，而不可作爲二義也。莊子齊物論云：「庸也者，用也；用也者，通也；通也者，得也。」得也者，得「一」也。故老子云：「昔之得一者；天得一以清，地得一以甯，神得一以靈，谷得一以盈，萬物得一以生，侯王得一以爲天下貞」。其致之中也。「一」者何？「中」也。天地祇有一「中」，萬物各有一「中」，而中祇能有一而無二。可左可右，可上可下，可二可三，則不得謂之中。如「十」，祇有一「中」，如圓，祇有一「中」，稍偏稍倚，則不謂之「中」。陰陽相交則萬物生。然交必止於中，即止於一，亦即止於至善。蓋止於中，止於至善則「當」，「當」則和，和則生則成。萬物爲然，萬事亦然。是以莊子齊物論又云：「道通爲一」。又云：「惟達者知通爲一」。易繫辭傳曰：「天下之動，貞夫一者也。」商書曰：「非天私我有商，惟天佑於一德，非商求於下民，惟民歸於一德。德惟一，動罔不吉，德二三，動罔不凶。今王新服厥命，惟新厥德，終始惟一，時乃日新」。

。任官惟賢才，左右惟其人，臣爲上爲德，爲下爲民，其難其慎，惟和惟一。德無常師，主善常主，協克於一。」萬物咸得其一則生，萬事咸得其一則成，國家咸得其一則治，人類咸得其一則和。凡此諸言「中一」之理也。

故中庸記曰：「中也者，天下之大本也，和也者，天下之達道也，致中和，天地位焉，萬物育焉。」如天地不得其中，則久矣乎其毀也，何有乎今日。以太陽系之各行星而言，無一星不得其中而位者，而其中祇有一無二。若可有二，吾人試一移之，則天地將亂也毀也無疑。是以自有天地以來，天地星辰晝夜四時，未嘗有變也。以其止於中，止於一，止於至善之地而居也。萬物陰陽相交相合而止於中一至善之點則生則育，否則未有能生者也。萬事而能止於中一至善之境則和則成。故孔子稱舜曰：「舜其大知也與，舜好問而察邇言，隱惡而揚善，執其兩端而用其中於民，其斯以爲舜乎。」即言其能行至善之道於民也。其垂大學之道曰：「大學之道在明明德，在新民，在止於至善。」止於至善者，即止於中道也。由中生「當」，當則合「理」，合理則爲「禮」。由禮生「則」，有一「則」則宜，宜則和，和則久矣！故人類之全部道德行爲，甚至是法律行爲，諸必求合於中庸之道，而無或過無或不及，以求其至善也。孔子告曾子曰：「吾道一以貫之」，告子貢亦曰：「予一以貫之」者，即貫之以「中」也。貫之以「一」也，亦即以一貫之也。一之中，不能別設一物，別生一念，別有一理，別存一道。若可，則一與一爲二矣，一與二爲三矣，故以一貫之者，亦即以中一至善之道貫之也。

一部易經，全在言中道之用。易有太極，是生兩儀，兩儀生四象，四象生八卦……太極者，太一也。太一即中一也，即中庸也。呂氏春秋云：「太一生兩儀，兩儀生四象。」禮記云：「禮必本於太一，分而

爲天地，轉而爲陰陽。」老子云：「道生一，一生二，二生三，三生萬物。萬物負陰而抱陽，沖氣以爲和。」道者何？中之體也，得中之謂道，「中」止有一，故曰道生一。一者，太極也，太一也。故易曰：「太極生兩儀」，老子曰：「一生二」，兩儀與二，一而二名，天地萬物諸由是而生。是以易經極言中：計象傳言中者三十五卦，象傳言中者三十六卦。而其又屢言中正者，蓋中則正也。故上節言至公至正，至平至實無偏無倚無過無不及之謂中。其又屢言正中者，正所以形容中之至不偏也，如「君子黃中通理」之黃中然，與乎中庸之中庸然，皆一也，而非二也。其餘如大中，行中，中道，剛中，柔中，時中，皆然也。其要旨諸在教人因時以執「中」道而力行之。是以蒙象曰：「亨，以亨行時中也。」需象曰：「需，有孚，光亨，貞吉。位乎天位，以正中也。」比九五象曰：「顯比之吉，位正中也。」觀象曰：「大觀在上，順而巽，中正以觀天下。」泰九二象曰：「包荒得尚於中行，以光大也。」蠱九二象曰：「幹母之蠱，得中道也。」解九二象曰：「九二貞吉，得中道也。」臨六五象曰：「大君之宜，行中之謂也。」未濟象曰：「九二貞吉，中以行正也。」總之，一部易經，在明中道，傳中道。以期後人守而勿失也。其宇宙觀，其人生觀，其國家觀，其社會觀，其歷史觀，其進化觀，其道德觀，其事業觀，諸莫不以此爲其中心思想，而構成其爲顛撲不破天經地義之真理。

莊子在宥篇有一段二百四十字之短文，爲經世治國之無上經典，亦係以「中」爲主旨，而以禮法仁義爲翼，民物爲本，無爲爲用也。惜乎歷代解家諸略之，盡支離破碎而不得其要。其言有曰：「賤而不可不任者，物也；卑而不可不因者，民也；墮而不可不爲者，事也；蠱而不可不陳者，法也；遠而不可不居者，義也；親而不可不廣者，仁也；節而不可不積者，禮也；中而不可不止者，德也；一而不可不易者，

道也；神而不可不爲者，天也。故聖人觀於天而不助，成於德而不累，出於道而不謀，會於仁而不恃，薄於義而不積，應於禮而不諱，接於事而不辭，齊於法而不亂，恃於民而不輕，因於物而不去。物者，莫足爲也，而不可不爲。不明於天者，不純於德；不通於道者，無自而可。不明於道者，悲夫！何謂道？有天道，有人道，無爲而尊者，天道也；有爲而累者，人道也；主者，天道也；臣者，人道也；天道之與人道，相去遠略，不可不察也。」天道與人道雖二，然實則一也。道也者，一也，一也者，太一也。一生於中，能得乎「中一」之道，則自能因物自爲，順物自然，因人自爲，順人自然，而無爲也。仁義禮法，諸措之而「當」也。是以莊子又曰：「故君子苟能無解其五藏，無擢其聰明，尸居而龍見，淵默而雷聲，神動而天隨，從容無爲而萬物欣累焉，吾又何暇治天下哉。」此「因」「任」「順」「應」之工夫，不明乎「中一」之旨者，又烏能語乎此。此天道也，人法之，則大則成則化則聖則神。昔老子語孔子以「物之初」之道，即告以「禮之本」之道有曰：「至陽赫赫，至陰肅肅，赫赫發乎天，肅肅出乎地，兩者交通成和而物生焉。或爲之紀，而莫見其形。」陰「一」、陽「一」兩者交通必生中——「十」，即十字相交之中點。中止於一而成和。於是天地位焉，萬物育焉，國家治焉，萬事成焉，此致中和之理也。古人有言曰：「陽下交於陰」，即一陽儀「一」直之——而下交於陰儀「一」，成一十字架——「十」，此匪直天地陰陽之交爲然，即人事時物之交亦然，不止於中，則不得一，不能得一，則自不得和。能中能一，則至善矣。故止於「中一」，即止於至善也。能止於至善，則和同矣，和同則天人合一矣！乃萬事萬物之所以生之所以成，萬理萬法之所以立之所以善也。故曰禮之本。「中所以生禮」者，就天道生人道而言也，「禮所以制中」者，就人道求合天道而言也。故禮爲人類行爲至高至善之準則也。且也，至善祇能有一而無二，可

有二則不得謂之至善矣！中亦祇能有一而無二，可有二則不得謂之中矣！「禮之用，和爲貴」者，就其交通成和之結果而言也。此乃千古不傳之秘，孔子聞斯「禮之本」的大道，歸而嘆曰：「老子其猶龍乎！」此天道也，人法之，則大則成則化則聖則神。故曰：執中致和，爲處世之用。

一四 死生之完成與體認

人生有兩大問題，一爲生的問題，一爲死的问题。一個人而不能對此一「生死究竟」的大問題，有覺解有了悟，則無論你的成就怎樣大，學問名望怎樣高，亦將失去其人生之意義與價值，而枉爲一個人，且實與禽獸無以異。許多人講人生觀，祇是在「如何生」上下工夫，而忽略了人生觀反面的「人死觀」，從未在「如何死」上設想下問。其實，死爲生之完成。教人如何生，祇是解決了人生半截問題。莊子謂：「善吾生者，即所以善於死。」吾人如何使自己生在這義中，亦即如何生得崇高偉大而又有意義有價值，又無虧節守，當然善生即所以善死。然而就反面言，則「善吾死者，即所以善吾生。」因爲生爲死之成長，而非死之完成，故亦非人之完成。死爲人生終了，亦必至死方能完成「我」和完成「生」，古人謂「蓋棺論定」，不蓋棺則始終不能論定，始終不能完成。以是「善吾死」應較重「善吾生」，而研究如何死，亦較重於研究如何生。

人生生於何來？死於何往？無窮設問，便不能得究竟之答語。莊子謂：「方生方死，方死方生。」乃是徹了語。人生愉然而來，愉然而往，始卒若環之無端，亦無可覓處。就一個人的肉體生命言，即是自然生命言，則生死易見亦易分，若就一個人的精神生命言，亦即是歷史生命言，則生與死既不易見亦不易分。

。有許多人看來是活着，其實，其生即是死，因其生無殊於死；有許多人看來是死了，其實，其死即是生，因其死無殊於生。求長生之道，不能在生中求，而祇能在死中求。且就自然生命之「我」言，「我」亦隨時在死去，不斷在死去，昨日之我，非今日之我，今日之我，非明日之我，而此一刹那之我，亦即非彼一刹那之我。我雖在生中，實則無時不在死中，又何嘗有個「真我」在，何嘗有個不壞金剛的不死不滅的「生」在。一個人如祇是禽獸獸處，則即活一百歲，其生亦與禽獸無異？所以我們不能僅在生中求生。一個人要求其生之有意義與有價值，要放生命之異彩，則常不在其生前之尊嚴與光輝，而在其死後之莊嚴與燦爛；因為這是其人生最後的完成。

一個人如能了然於死為完成「人」完成「生」完成「我」之要義，並了然於死生無有分際時，則自能隨時可死隨時能死。人當決心死時則心境自開，而名利得失富貴壽夭之念亦自無。孟子謂「人之所異於禽獸者幾希」？此幾希的距離，即在禽獸祇是有自然的生死，且無了悟無覺解無認識；而人則有道德的生死，且有了悟有覺解有認識。禽獸的生死，祇是從形起見，從身起見；而真正不同於禽獸的人的生死，則必須從神起見，從心起見。依乎前者，生死有限界，而生老死滅，實為一大悲苦事；依乎後者，則生死實無有限界，而生老死滅，實為一大喜樂事。「自古艱難惟一死」！人之所以異於禽獸處，即在其於當死時，能安死，樂死，視死如歸，能以死完其生。亦即是能有一種以死殉真理，以死殉道義，以死殉國家民族的精神，以顯現其人格之偉大崇高處。

吾人須知道義的生死，與自然的生死，是大有分際的。道有由義，義有宜義，人所必由而不由，應該做而不做，便是有違於道義。惟義的應該，是道德行為的應該，無條件的應該。禽獸對此便無分別心，亦

無揀擇心，祇是一個自然的生死而已。孔曰志道，孟曰集義，其要諸在告訴人要做成一個人，其生也，必須生在道義中，其死也，亦必須死在道義中。合乎道義之應該的行爲，常是「知其不可爲而爲之」與「無所爲而爲之」的行爲。因爲它是明道集義所生，故其行爲自能有「大行不加，窮居不損」而「不淫不移，不屈不撓，不易不移」，「上下與天地同流」的境界。小之能產生浩然之氣與大勇之行，上之則能成就一個「經虛涉曠」與「超乎象外」的至人。如是則能無所沾滯，無所縛着。聖人所作所爲的事，雖無不是平常人的事，但係有了悟有覺解的去作爲，且不沾滯不縛着於此等事。神會有云：「聲聞修空住空被空縛，修定住定被定縛，修靜住靜被靜縛，修寂住寂被寂縛。」推之則「修生住生被生縛，修死住死被死縛。」若欲解脫此一縛字，「則宜不沾不滯不執，無念無相無住。」西銘謂：「存吾順事，殁吾寧也。」吾人生在人世間一日，即盡我一日的職責，做我應該做的事，富貴亦可，貧賤亦可，生亦可，死亦可，何日死即何日休息，何日解脫我此生的職責，亦即爲我之完成。

人生生死既無有限界，則死自無有恐怖。亦不必恐怖。因生死不限隔人而係人自限隔生死。人必有一死，如何能死而不死，爲吾人不可或忽而必須講求之道。人生之生年有限，而宇宙之生年則無限。故宜即此有限以求無限，則自不求解脫而自解脫，不求偉大而自偉大，不求無限而自無限。老子曰：「死而不亡者壽」！壽之真義實不在有形的生死，而爲無形的生死。有形的生死，爲自然的軀殼的生死，凡人皆有之，禽獸亦皆有之，無形的生死，則爲道義的精神的生死，不能凡人皆有之，禽獸則絕不能有之。

人生斯世，能盡其人之所以爲人的天職，能了然於生死之究竟大道，而得其常心，則不以死生變；能斷所知障，則自無生滅與非生滅之感。佛經謂：「一念中有九十刹那，一刹那經九百生滅。」故吾人不可

逃形於自然之生滅，而必須設想如何能超脫生滅而常住於無生滅之境界中，此則惟有以死解脫生與以死完成生之一着。莊子謂：「大塊載我以形，勞我以生，佚我以老，息我以死。」故死實爲形之解脫，我之完成，與生之休息，應無所用其逃避與畏懼！我能隨時盡人之道，盡人之天職，則我之爲我者自隨時完成。而形亦自可隨時解脫，生亦自可隨時休息。莊子又謂：「得聖人之道，而後能外天下，能外天下而後能不物，能外物而後能外生，外生而後能朝徹，朝徹而後能見獨，見獨而後能無古今，無古今而後能入於不生不死。」此則在其無世間相，無物我相，無生死相，無空間相，無時間相；所以能超越生死而入於不生不死，而以生死存亡爲一體！

吾人如能無所住而不自在，自能無所入而不自得，無所用而不至善。要能看空一切，非在要「遺倫物而獨處清閒」，學佛家小乘之共承「趨寂」本旨，祇圖出離生死海。而在要如大乘所標之「無住涅槃」，不染世間而亦不捨世間，即不住生死亦不住涅槃。因衆生之不可渡盡故，乃不捨衆生。由不捨衆生而普渡衆生，在儒家爲大仁大勇，在佛家爲大慈大悲，其主旨皆在救世。孔子曰：「空空如也」，惟其空空如也，所以才能純白而一塵不染，剛健而萬折不撓。習心廓清，不自外逐境，習於物化，才能發揮清剛浩大之力；才能不致使人性勝了天性，人心勝了道心。儒家窮理盡性至命的工夫，其下手生根處，要不外此。禪學要旨在「自識本心，直徹真源。」其實儒家之良知，即是本心，而天人合一工夫，亦即是直徹真源工夫，也即是道家的「修真」工夫。一切宜毋使本心放失，即心即理，即知即行，是爲第一要着。

「老和尚成佛，要千修百鍊。」一個人其所以能義之所在，視死如歸者，決不是一件容易和偶然的事，在平時即有所養。至於拔劍而起挺身而鬪的匹夫之勇，與暴虎馮河死而無悔的血氣之勇，諸非吾人之所

取。孟子之所以力言存養浩然之氣，醇醇不憚其詳者，即在使吾人能養其道義的正氣的大勇。惟浩氣與大勇之生，主在能無有生死之念。文信國公詩所謂：「三生遺際處，一笑談中！贏得千年在，丹心射碧空。」其所能一笑談中者，旨在其能視死生爲平常事，故能目同夜旦之常，能行所無事，而無絲毫畏死偷生之氣。

中國讀書人有一種「士可殺而不可辱」的傳統自尊態度，與擇善固執以死殉真理的大勇精神，諸係「集義與道」所生。如左傳稱「崔杼弑其君，太史書曰；崔杼弑其君，崔子殺之。其弟嗣書而死者二人，其弟又書，乃舍之。南史聞太史盡死，執簡以往。聞既書矣，乃返。」中國幾千年文化之所以綿綿不絕者，即在此種以死維護真理的精神。孟子謂：「生，人之所欲也，所欲有甚於生者；死，人之惡也，所惡有甚於死者。」所以才能有「義重如山嶽，命輕如鴻毛」的精神產生！才能有「不知說生，不知惡死」的行爲表現。人而能以死生爲一體，則自可樂死而視死如歸，而隨時可死。故孔子曰：「有殺身以成仁，無求生以害仁。」又曰：「志士不忘在溝壑，勇士不忘喪其元。」此則言人生宜隨時合乎仁，合乎道義，完成職責，一但違仁違道義違真理，與有虧其職責時，則自隨時以死殉之。必如是方得謂之爲人，方得完成其爲人；否則祇是活着穿衣吃飯，保身養生以待其最後的自然之死，便與禽獸無以異矣。文天祥在獄時，始終不求生而富貴，祇求死而壯烈，並從容作正氣歌，集杜詩二百首。就刑時說：「孔曰成仁，孟曰取義；惟其義盡，所以仁至。讀聖賢書，所爲何事，而今而後，庶幾無愧。」這是何等超然，何等通曠！其「人生自古誰無死，留取丹心照汗青」之偉大精神，實亙萬古而長存。良以一個人就其死生之意義與價值言，則「義當生則生，義當死則死。」心目中祇見一義，不見死生，故能以死的價值換取生的價值，以死的榮譽換

取生的榮譽。人在活着沒有意義時，則實生不如死。若能死得其所時，則反常能增加其生命之無限光輝與無限偉大。是以伯夷叔齊寧餓死首陽山，義不食周粟；魯仲連寧自蹈東海而死，義不帝秦；史可法方孝孺之能一鼎護甘如飴，求之不可得——地視死如歸者，亦即在其能祇見一義，不見生死也。設使耶穌不被釘死於十字架，保羅當年無殉道之精神，祇是偷生苟活，則西方之文明歷史當完全改觀。我們人類的先輩如果沒有成千成萬的頭顱犧牲於可歌可泣的壯烈搏鬥之中，則今日之民主自由的生活方式亦不會有。地藏菩薩如果沒有「我不入地獄誰入地獄」的精神，則決不會成其為地藏菩薩。

一般人祇了悟到生能創造一切，而沒覺解到死能創造一切，與死為我之完成與人生之完成。一個人必須要以萬丈光芒的死，去創造與完成其萬丈光芒的生，而不要祇是在生的創造下設想立念。因為有限的生的創造總是有限的；惟有無限的死的創造，才是真正屬於無限的。故吾人絕不可將偉大放在生前，而要偉大放在死後。當可死之事，適可死之時，而能以死為快，以後死為恥，去爭死樂死，則歷史之無限光輝。即可由此一死中產生出來。此乃「完死所以完生」之道！

死的反面即為生，「以死創造一切的機會，任何人祇有一個，若無死的機會時，則必求之於生，使吾人能隨時生在道義中，隨時隨刻都無虧人生職守，一舉一動一心意之微，諸無有違道達仁達義之處，概可矢天地日月而質鬼神，則隨時死即隨時完成，隨時解脫，隨時圓滿。諸葛孔明立身處世之要道，祇在「鞠躬盡瘁，死而後已」二語；前者在以生盡其職責，以完成其生；後者在以死盡其職責，以完成其死；並以完成其死去完成其生。這是今日我們任何人所應效法的一種人生態度。任何人都有其對國家對民族對世界對人類的職責，亦有其對個人自己安身立命做人處世的職責，盡此職責而無虧其守，即為善生正生完生之道。

君子非其道不思，非其道不行，非其道不取，非其道不居。故孔子曰：「不義而富且貴，於我如浮雲。」義之所非，雖予天下而不取；義之所是，雖萬死而不辭。「不爲聖賢，便爲禽獸」，總要隨時地提防着：「人心勝了道心。」和「獸性勝了人性」；一一慎幾克念，隨時注意着當與不當，即應該與不應該，當則行，不當則止，便自可由凡入聖。

吾人如能對自己的職責，無論其職司之大小高卑貴賤，能以「鞠躬盡瘁，死而後已」的態度，去盡其職責，去求合乎道義，則洒掃應對，擔水砍柴，亦可盡性至命，希聖希賢。因爲我在此時做此事的行爲，即使堯舜禹湯文武周公孔子來易地而處，亦祇能如此行如此故如此完成，不能有絲毫之加減。這即使爲販夫走卒，其成就當亦無以異於堯舜禹湯文武周公孔子。因易地而處則皆然，而無以易之也。此即其人生之圓滿完成。一個人如既已圓滿完成，則亦隨時可死矣！

孔子曰：「朝聞道，夕死可也。」人能了然於大道，則自能無虧於死生，亦能無虧於道。無虧於死生，無虧於道，則即爲其人生之完成。一個人最怕沒有認識了悟與信仰，祇是渾渾噩噩活着穿衣吃飯以了其生。因爲有了悟的行爲與無了悟的行爲，有了悟的生死與無了悟的生死，二者的不同處適即爲聖凡的分別處。孔子之重聞道者即是在此，乃爲做人處世最吃緊處。一個人不能了然於死生之真義，則其生爲無意義之生，而其死亦爲無價值之死矣！因「生死究竟」爲人生之第一大事，故特以之爲本書之結。

跋語

古詩有云：「人生寄一世，奄忽若飢塵。」多少年來，很想將久所欲寫的幾部書完成，以了此飢塵的人生。然總是提不起青年時代那股一往無前的勇氣。年紀一大，閱世一深，便常有一種「有言不若無言好，多事那如省事閒」的態度；所以每一提筆欲書，輒即擲筆而止。自丙申四月選刊道藏精華以來，瞬近七載；在此期中，雖出版書達百餘種，然沒有一種是自己的書；偶爾寫些零星文字，那也是爲了選刊書而寫的。蓋祇冀「隨緣消舊業，不更造新殃」也。

近二年來，不少讀者和老朋友勸我，在可以寫的時候，應當留下一點，對人生作個「交代」。其實，我是個一無所得、一無所有的人，有何留下與交代之可言？本書在臺曾刊印過三版，坊間無書可售，亦已四年多了，讀者們相詢者日多，不覆不可，覆又不勝其煩。經再三檢閱之後，覺有重寫之必要，初意祇想稍加增訂，却未料到竟爲此而費了不少心力。

中秋之夜，開始寫卷前要語一文，同時，並預定了一個計劃，擬於農曆年前完成出版。屈指自執筆之日起，至寫本文止，恰好整四閱月。在此期中，常每日自晨五時前即起床開燈寫起，直至午夜一時後方止，除中午靜坐片時外，總計每日睡眠不足三小時，長期如此，精神迄未崩潰，亦云幸矣。爲了趕着按照計劃完成，便採取了分卷付印的辦法。最初是第一二兩卷同時付印，以後便每完成一卷，即付印一卷。在此期中，爲了生活事、社務事、舉債事，及本書校對事，佔去不少時間。以是，逼着每卷完稿後，抽不出時間重看一遍（按：中間有少數節係重看過重改正的），即爾匆促付印；因此，爲防漏字、筆誤與重複計，

自初校起，即須自己親自擔任。這一個邊寫邊付印且不重看的冒險而大膽的作法，當不爲許多老作家所贊同，可是我有一個習慣性的毛病，就是文章以一氣呵成的爲佳，凡改之再三的總很難滿意。故以往各書，亦均是一次稿。我總認爲寫作，是以真性靈的流露爲佳，改的多了便有斧鑿痕，有雕琢痕；若祇在修辭上說，當然雕琢比不雕琢的好，可是，大文章不定要在修辭上去講究，主要還應當在在見解上認識上思想上去講究。同時，任何文章，簡練有簡練的美，繁複有繁複的美；雕琢有雕琢的美，自然有自然的美；祇要能在其中見心靈，見性情，見氣血，也就是要在其文章中能想見其爲人，則即好了！不然，便變成了「文匠」。文章和其他藝術品一樣，不能有匠人氣，一有匠人氣，再好也俗了。不去改它，讓思想自然流露，像長江大河一樣，滾滾而來，不舍晝夜，這就易見本來面目。

凡寫東西，實能自成一家言，固不可一味求異於古人，亦不可勉強去求合於古人。同時，宜用古人而不爲古人所用，役古人而不爲古人所役。方可晏然獨造，自立門庭。本書雖引用古聖先賢的事例與格言不少，然無不有一個中心主旨，即是先確定了我自己的見解以後，再去求我如何合於古人，並使古人亦合於我。材料雖同，門庭自異。其次，學術思想，是可以萬不同的。是故內中見解，有不對或不足爲師法的地方，還望讀者善自取捨之，切不要因見解不同而見責是幸！我不必盡同於古人，古人亦不必盡同於我。另一方面，我不必盡同於時人與後人，而時人與後人亦不必盡同於我。我謂可法，君亦謂可法者，則法之；我謂可法，君謂不可法者則捨之；無所用其爭執耳！天地之間，有一即有二，有二即有三，有三即有萬，各執其一，不必排人之一，則可省却許多是非。一有所爭，一有所排，則即陷於邵子所謂路窄而不廣大之弊矣。

寫本文時，正第五卷稿初校訖，整個檢案之下覺此鈍刀，猶有可割之用。全書大體說來，對世道人心，當不無小補。雖不敢說，定能挽狂瀾於既倒，扶大廈於將傾；然影響所及，總不致於全無廉頑立懦，振衰起弊之效。准見仁見智，人各不同。故佛祖說法四十九年，最後仍不得不說，未曾說得一字；以動念即乖，落字即錯也。體道須從文字外，會心全在不言中！故我這次之橫說豎說，總是罪過！故從此，「雖有好風來席上，亦留閒話落人間」矣！

農曆壬寅十二月十五日文山遜叟於石屋艸堂

附錄 原著各版序文

一 初版代序——前言

「人」是環境的產物，當我們研究某一小時，不可輕視或忽略其個人與時代間的相互關係；成功之人，不過是他能循着時代的腳步，騎上歷史的背脊而已。惟在此書中只有靈魂的碎片和靈粉，而沒有偉大的時代描繪，和各種物質與經濟等其他的附會說明。因為這是一部研究「人」與「事」的書，研究每個人之部份或靈魂的書。並不求因為要了解或認識某一個人而對其作整個研究——對其全生命之時間與空間作研究；而僅因為要了解一切偉大靈魂和一切偉大靈魂中共通陰河中的某幾點，而用符咒的鐵鉤，將全數的靈魂鈎來，分別地加以細部解剖，再類之構成一座混合的靈魂的典型。故每一問題或事件之提供，不涉及其當時的時代背景與其週遭的時勢等等說明，而祇直面着「人」，直面着人的靈魂，甚至是靈魂中的一點。當討論到「事」時。也不是該事件之本體原如何與解決該事件之應如何的問題，而是某人處置某事件之如何的問題。就其無時間性與無空間性者中之合理而可為師法之部份，擇其類似者置於一原則之下；共分持已之道第一，欺人祕訣第二，對事策略第三，處世之方第四等四大章。

在此，我不願做一個躡追猛獅的足跡以求獲得其唾餘之大膽的豺狼。必也，如一神勇多智而又眼光銳利之獵師，迎頭截擊地打中其要害，於其整體中濾取精華，而使其組成一「鏟平大眾事業前途」之大鏟子。本來，歷史上的人物，無論其為善為惡，皆有其超越常流之特性在，而其對己對人對事，亦皆有其類似

與共通之原則在，吾人若稍一留心，加以系統之透視，精確之觀審及縝密之分析，便不難獲得其梗概。

所有「歷史人物」，其本身幾乎全數是一種釣鈎。其態度、言語、行爲……，便是釣鈎上之食餌，他們在世界歷史之人堆中，是最了解釣魚之行爲的。我們需要的是其釣魚之技能和藝術。換言之，我們所希望獲得者，是其鬭爭之原理原則及其鬭爭型式問題，即是其政略和戰略問題，而不是其政策和戰術問題，蓋政策與戰術常隨當時當地之時代背景與大勢之特異而變異；惟個人在事業爭奪戰中，政略與戰略及其成功的根本原則，常歷千古而能用。在本書中，當然祇能就其大者要者或所見及者而書之，掛一漏萬，在所不免。且宇宙間事業與歷史上人物之值得取法的幾如恆河沙數，寫來够成億萬言之巨帙，不佞實不敢存此奢望。本來，世界就是吾人的戰場，人生就是一幕和平的大戰爭，而一般所謂的戰爭，又不過是在此大戰爭及和平戰爭中一場小戰爭及非和平的戰爭而已。惟人們對此暫微與不顯著的戰爭，輕而忽之，不大注意於政略與戰略之原則及秘訣之研究，像研究顯著的非和平方式之流血戰爭的各種兵書一樣而已。實在是一大錯誤，蓋此小而顯之戰爭，乃不過是人生的戰爭之進行，遇到不相上下不分勝敗時，所用以決雌雄的手段而已。吾人之所以忽略其重要與其悲慘及罪惡之遠超吾人所謂爲戰爭之上者，實乃少見黑者曰黑，多見黑者曰白之理也，又如吾人日處空氣中而不知空氣之重要，魚類日處水中而不知水之重要同一至理。

我們對於一個人一個時代的觀察，不可徒囿於其表面的形式及迷惑於歷史家筆下的文字，蓋真意義與真價值常隱藏於外表之內間，而歷史家自傳家又是慣常戴着自己的眼鏡，觀家人事時地物這五個問題。至於自吹自擂之自傳家和御用之歷史家則更然。他們不是「通貨膨脹」，便是「通貨緊縮」，甚至是製造「僞鈔」。縱有點真實，也只限於某種限度內。世界上的巨人，極少有肯說真話的，故大多數之史事，我們

似可當做虛偽的神話或欺人的謊言看。以是，大家對此書當做是神話中之神話，謊言中之謊言讀可，當做軼事讀亦可，當做實事與成功祕訣讀亦無不可。總之，我除了顯示化學技師之某種手段外，我沒有杜撰，在另一方面，也只求能合乎實用，我沒有封建的腐朽觀念和無靈性的偏見，我希望此間的一切，能匍匐於讀者面前受嚴峻之裁判。

我們必須將價值從新估計，抓住每個人之最高自我意識的表現方式。我們考察凡人或凡事，必須具有「距離感觀」；即是要考察他們人與人間之等級、分寸、流品，事與事間之性質、關係、特點，而有一種分別人與分別事的能力，再加以時間和空間的「距離感觀」。我並非要大家乞靈於骸骨，不過在一切英雄的長劍的陰影下，確可以獲得事功的寶論。以是，在這書中，人們也許可以聽到手織世界史的人們，個性之發皇和生命合流之音節；沒有一點火藥氣，且充滿着人類史乘的動律，我們很可以摸探其心脈之跳躍與覬覦其心血結晶的傑作。這兒所挑選的代表事物，除有繫綴着人類命運的結子之事物，且又可構成法則而不受時間與環境制限的事物外，皆摒如敝屣。而它們則將如馴善之羔羊或數十年之老兵然聽你的指揮，因為它們皆野心勃勃地希冀能騎在你背上而使你在每一影像下馳往每一真理與事功的華表下。一切偉大事功之影像，都有着「七層皮腐」，我們必須一層層剝出，而擷取其最中之一層，以各種偉大智識所必不可缺的雙重眼光，透視這事功王國和創造王國之大帝。除個別的觀審與分析外，還應當看出他們彼此輝映與相反相成的地方來。我並未設想我們必須退回幾百年或幾千年方才找到一個人物，不過那些經過歷史篩子篩過的具有磁性的人物，其磁力作用，確是最大的發皇着。歷史的教訓，是我們最好的良師。我們必須於他人的靈魂裏使自己回到自己的時間和生命中去。

世之芸芸者常因爲自己的錯誤，故步自封，夜郎自大，而認爲一切價值之無價值，一切存在之不存在，這是一個最大錯誤中的錯誤。這種愚頑低能或輕意不留心之太過天才的變態症候，適足以致其事功於死命。我們不可要使自己升爲偉人，便把歷史上所謂偉人之水平踏下幾層，而自鳴偉大崇高得意，或有意無意間使他人虛偽諛讀其偉大崇高，因爲如是適爲自己勒斃自己的前途於其生命之探上，我們祇能將自己降低幾層，以圖借他山之石以攻玉，一個人自有其特異的長處或偶然放異彩的傑構，何況，世未有無一善之德而能繫人羣之心神，無一技之長而能成偉大之事功者。故我們如不欲自己從全人類中襯托出來則已，否則，此書對之自有某種需要價值和使用價值。

我寫此書的動機，是在幾年以前，當時，常自問宇宙間成功偉大事業的人物，是否係天生的，神注定的，或全屬帶有偶然性的天才階級；否則，他們中間是否有一定相似的路線可尋。嗣後，以遺傳的教育的研究的及其他諸多的原因，使我變成一個反宿命論天才論及皈依神論者，於是，又埋頭於路線問題的研究。再後，以長時間的顛沛流離，使我不能向外發展，便向自己退回來，而此鬱積於胸中的問題，更其尖銳化而迫切地要求一適當的答案。同時，以自己以往的錯誤之察覺，與感悟到青年中尙大多數正在加工鑄造其無可挽救的錯誤，而對自己偉大的前程加以限制與毀棄，便更加增我對此隱藏而微妙的路線之追尋熱情，今春自四川奔喪返里，便決心完成此書以爲紀念我一生從事社會教育之先父瑤階公的禮品。要是我此書不爲人所讀，則我也不求爲人所讀，以作爲了一件神聖的公案。不過，我很願此書能使讀者認作者係爲其「生命中之大施主」。惟其結果，即算如此，即算不如此，我也不願在此地故示謙卑或誇大。若幸而全不爲人所讀，則我也確不求爲人所讀，放於案頭當做自己生命中的糧食和青年時代的一座紀念塔。若不幸爲人

所讀而獲得全數的鄙夷漫罵與攻擊，則我亦將以一笑置之。不過，我在此對那大堆歷史人的觀察，並未積蓄着幾千年文化的罪惡，或將自己變作人類的「偽鈔犯」而把他們盡弄成一些可笑的傻子。蓋那種觀察、判斷和選擇的錯誤，是和深文周內歪曲事實的錯誤，一樣地會將讀者引入不通之隘巷裏去的。果爾，若讀者將其應用到「人生的戰爭」中去，不幸而失敗，則在我爲作孽，萬幸而成功，則世界將被牽入牛角尖裏去，絲毫也無益於社會人類，我不願那樣不審慎之於先而遭詬訾於後，至其中是否有流於主觀，甚至是偏見，再甚至是錯誤的偏見，則我不願作自我批評。總之，我是取着「寫其在我，讀其在人」的態度，是環境逼着我走這條路。我自己雖在做着用符呪勾捕靈魂之巫師，和冶合鍛若干偉大靈魂於鍊爐裏從事鑄造一個更偉大的靈魂之型的工程師，自己却是一無所有，一無所成者。所以結果要是鍊爐裏全是些糞土，而被認爲這糞土所放發出來的全是些臭氣時，則我認爲倒還不失爲是一些衛生而又尊嚴與高貴的臭氣。

二 四版代敘

本書自出版迄今，迅速三年，其中抗戰逾兩載，自表面上觀之，吾人已失去許多重要城市和重要交通線；然實際上敵已有敗類之勢。而吾人則已轉向勝利之途邁進，惟今後的大問題與難問題，不在抗戰勝利之如何獲取，而在抗戰勝利之後建國復興工作的如何完成。一個國家民族之由弱轉強、由敗轉勝、由衰轉興、實非一易事，必得其道。道貴乎一，此實有望於全民族四萬萬五千萬人之能「一」也。一於思想，一於信仰，一於行動，一於生死。大之非「一」不足以勝敵，非「一」不足以興國，小之非「一」不足以成

己，非「一」不足以立業：此天地之所以「一」，道之所以貴「一」，而聖人之所以守「一」也。若各自爲利，各自爲位，各自爲爭，各自爲政，則必衆敗而俱傷、衆傷而俱亡矣。蓋爭者成之下，己者事之下，未有不爭而能成大功，舍己而能立大業者也。今倭寇不明斯道，而強欲與中國人爭中國，其結果，非僅中國之不可得，且將自速其弱，自速其敗，自速其亡！縱萬一不致因敗而覆亡，其因爭戰而國本損削，後將何以立於世，爭於世乎！一葉蔽目，則不見天下，不見天下而曰無天下，孺子知其不可，而明者不爲也，今倭寇之發動其侵略戰爭，亦爲一葉蔽目之事，其徒勞無成也必。非但無成也。且將有遠害焉。所以然者，不明乎道也。不明乎道，則不通乎「世」「事」之常，不適乎「人」「物」之經，不達乎「成」「敗」之理矣。

道者何，非書賈文販者之所謂道之道也。爲無爲之爲，戰不戰之戰，成不成之成，勝不勝之勝，完不完之完，存不存之存，如是者之謂有道，而存乎其中者之謂道。夫道之爲道也，一而不一，不一而一。就其用言之，則爲盡已與人；能盡乎己，則能「止於至善」，而不失天下之大常，不失萬民之大本，不失古今之大經矣。能因乎人，則能因天因地，因世因事，因物因時，以止於至善矣。盡之守之，因之乘之，預之備之，伺之察之，幽之明之，翕之張之，反之覆之，陰之陽之，合其「宜」，得其「當」，爲於無迹，成於無形，使其自然，如嬰之長，如水之下，不知其爲此而此，不覺其爲彼而彼，則功蔑不立，事蔑不成矣。而天下歸往，有如衆星之拱北辰，萬水之朝大海也。道不可強，強爲非道也。非道者不成，倖成不能久，收小益而失大有，獲近利而貽遠患。不能久，失大有，貽遠患，斯得可謂成乎？若可謂成，則吾與爾皆成，而天下無不成也。大之而國，小之而個人，俱莫不然，余故曰：今倭寇強欲與中國人爭中國，其

結果，非僅中國之不可得，且將自速其弱，自速其敗，自速其亡也。

四版付印之始，有感書此，以代序言，重閱之後，覺內中有非盡人所能法者多。未刪者，欲以存當年之迹，僅對錯字煩句，加以改正。尙祈讀者之有以讀書而不拘於書，法法而不泥於法也。

三 十版增訂本贅言

本書

出版，不數月即行再版，嗣又將東海書店改組爲興華書店，廣即印行第三版。斯時，余兼創辦並主持興華日報，正當七七事變之年也。

。狼狽逃去，
退出前由老母帶出之全部書稿

，及歷年讀書心得之割記隨筆，與乎半生奔走所僅有之隨身衣物，盡付一炬，良深痛惜。

因友人之力促，又鼓餘勇重辦大江出版社，草完孫子戰爭理論之體系及大學中庸貫義之後，重讀本書，酌予增訂，並列入今古樓全書乙部之一，故又商諸拔提書店，將版權收回，由大江印行。本書體用本末，兼重無偏。讀者如能善自揣摩體運、融會貫通，則自可終身行之而不窮，用之而不盡矣！

四 今古廬全書序

本書列入今古廬全書甲部之一

或問於余，今古樓全書何書乎？曰：宇宙無時不變，然有其恆在，天地無時不運，然有其序在，日月無時不行，然有其常在。人類無時不遷，然有其學在，萬物無時不生，然有其列在，今古無時或同，然有其經在。存乎其中者有自，貫乎其中者有道。道者，一也，一而有萬不同之謂大，大而無窮，無窮而化之之謂聖，聖而無物，無物而不可知之謂神，神而無形，無形而沛然充乎宇宙塊然垂諸萬世而不易，不易而易、易而不易之謂道。聞道而悟，永爲我有，可守而不失之謂得。明人之所共昧，正人之所共誤，棄不可存又爲人之所共存，而存可存又爲人之所共棄之謂獨得。有得而傳道之謂教，筆道之謂書，受道之謂學。學以致用，教以使用，書以適用。人之所以爲人之道，在明己明人，明國明世，修己修人，修國修世，立己立人，立國立世，達己達人，達國達世。總之在用己用人用國用世。用則成，不用則藏。生死成毀用藏，形雖異而實則一也。藏身於道，藏人於天，則道在而身亦永在，天在而人亦永在，藏言於書，藏學於教，亦然也。

古之行大道者，法天則地。夫天地恩被宇宙而不爲大，覆載萬物而不爲有，自然無爲而自成，厚行不息而無止。故宇宙之大始曰無，天地之大德曰生，萬物之大軌曰行，人類之大矩曰公，聖人之道道曰中，

天子之大守曰正，國家之大道曰禮，心性之大修曰誠，社會之大紀曰法。道者一也，始於無，本於生，成於行，和於公，執於中，守於正，發於誠，要於禮，動於法。斯九者，天下之大道也，一以貫之者中也。由無而有，必因乎中，生生不已必契乎中，行行不亂必循乎中，公而無私，必準乎中，正而無偏，必裁乎中，誠而無偽，必出乎中，禮而至善，必止乎中，法而至當，必盡乎中。中也者，黃帝堯舜禹湯文武周公孔子歷聖相傳之心法也。內聖外王之道在於斯，修齊治平之道盡於斯，約之則爲一，化之則爲萬，爲而愈有，應而愈出，若乃得一支而遺全體，守一曲而昧大方，則不能語於斯。若是我而非彼，或是彼而非彼，則莫若全忘於無。魚忘於水，獸忘於山，人忘於氣，萬物忘於天地。故曰大恩無恩，大德無德，大道無道，大有無有，至仁不仁，至義不義，至政無政，至兵無兵。故曰：道有形而無形，道無用而有用。無形之形，無用之用，無爲之爲，無治之治，知之者其唯天乎？其唯聖人乎？

或問：道可傳乎？曰：不可傳也。莊子謂老子有云：「使道而可獻，則人莫不獻之於其君，使道而可進，則人莫不進之於其親，使道而可以告人，則人莫不告其兄弟，使道而可以與人，則人莫不與其子孫。」曰：然則何傳乎？曰：「傳其可傳者也，其不可傳者，其舍諸。道可以萬觀而無窮，智者必有一慮之失，曲士必有一得之愚，以一得之愚，正一慮之失，不亦宜乎？」

夫書與言，人之所出，讀其書聞其言，其人可知也。然書非人也，言非人也，書與言，不過人之萬一焉耳；讀其書聞其言，其人可知也，然可知者，不過人之萬一焉耳。昔莊子有言：「世之所貴者書也，書不過語，語有貴也，語之所貴者，意也，意有所隨，意之所隨者，不可以言傳也，而貴言傳書，世雖貴之，我猶不足貴也，爲其貴非其貴也。」又云：「桓公讀書於堂上，輪扁斲輪於堂下，釋椎鑿而上，問桓公

曰；敢問公之所讀爲何言耶，公曰：聖人之言也。曰；聖人在乎？公曰：已死矣。曰：然則公之所讀者。古人之糟粕矣。桓公曰：寡人讀書，輪人安得議乎？有說則可，無說則死。輪扁曰：臣也，以臣之事觀之，斲輪徐則甘而不固，疾則苦而不入，不徐不疾，得之於手而應於心，口不能言，有數存焉於其間，臣不能以喻臣之子，臣之子亦不能受之於臣，是以行年七十而老斲輪，古之人與其不可傳也死矣，然則君之所讀者，古人之糟粕已矣。」故今古樓全書者，今古樓主人之糟粕也。是以前書可讀而不可讀，必讀而不必讀。讀與不讀，則不在於余，而余之所以爲書，亦不在於斯。

或問於余，然則究何書乎？曰；余嘗謂讀書宜活而不宜執，宜生而不宜死。讀古人書宜求用古人而不爲古人所用，宜知擇履以適足，不宜削足以適履。著書立說，成一家言，亦宜知所以益世益用，不宜使其有所害世害用；行舟於陸，行車於洋，未之可也。我國五千餘年文化，一部最偉大精深博奧之書爲易，漢書藝文志云：「易爲六經之源」，先父瑤階公亦嘗謂「易爲中國文化之源，不明易，不足以明六經之理，不足以明諸子百家之旨，不明易，不足以明天地萬物之奧，識人類死生之情，達治平進化之旨」。至哉斯言。夫易之爲書，即在教人以極深研幾，開物成務之道，教人以變通應化正德利用之道，教人以育生保生厚生之道；朱子有云：「至哉易乎，其道至大而無不包，其用至神而無不存。」易傳云：「明於天之道，而察於民之故，是興神物，以前民用。」又云：「化而裁之謂之變，推而行之謂之通。舉而措之天下之民謂之事業。」又云：「八卦定吉凶，吉凶生大業。」又云：「以通神明之德，以類萬物之情。」總之，易之爲書，其要旨在求用世之標準，亦即以功利與事業爲目的，惟此所謂功利與事業，非爲個人之功利主義，是個人之事業主義，而爲國家民族社會人類之功利主義與事業主義，必如是，方可謂「易與天地準，故能

彌綸天地之大道。」宇宙間萬事萬物，諸以此爲準。故讀書求知，著書立說，亦莫不然，求其有功於人類社會，有利於國家民族，切不可爲書而讀書，爲書而著書，本此實用原理，於是選取古籍，慎加論詮，誤者正之，訛者考之，僞者去之，疑者辯之，晦者明之，澀者通之，適用者留之，不適用者舍之，以求益於後學，求用於來茲，並參已意，嚴其體系，治古今於一爐。故以今古名廉，而以今古廉名全書者，則在明此係個人之私見，而公諸同好，不敢強不同好者之是吾之所是也。

湯之盤銘曰：「苟日新，日日新，又日新。」蓋人類爲進化之動物，無日不進，無時不進，日進月累，則歲不同。而時移則世異，世異則事變，事變則理遷，理遷則法更。吾人求生之工具不同，則生活之方式自異，生活之方式不同，則治理之法則自異。故孔氏曰君子時中，孟子尊孔曰聖之時者也。求穴居野處適用於今民。弓戰矢爭，競勝於現代，未有不遺笑大方而自取覆亡者也。本此日新原理，於是慎選古籍，幽者顯之，微者彰之，蔓者刪之，要者聚之，變者棄之，不變者存之，求立其大本大常大經大道。並力使其現代化，古衣今裝，在求益用而已矣，並參已意，陶鑄個人之生命。惟學也無限而生也有窮，故知也無涯而書也有數，力之所逮。遺象一二，知我罪我，非所計也。

孟子曰：「始條理者，智之事也。終條理者，聖之事也。」朱子謂「智是知得徹，聖是行得徹。」方今之科學，卽條理之學也。用科學之方法以求知，爲智之事，用科學方法以行事，則爲聖之事。一部易經，六十四卦，三百八十四爻，散之在理，則其象無窮，其義無盡，周流無息，變化無止，故卦終未濟，未濟者，無盡也。統之在道，則實始於太極，太極、一也，道也。故曰：萬有生於一，大業備於一。大學格致誠正修齊治平之學，條理粲然，六藝之學，亦條理粲然，聖學無不注重於此，唯多隱微難顯，不易尋繹，

爲欲使讀者用力少而得功多，唯有以科學之方法作嶄新之研究，而使其體用本末，條理井然，使讀者一目了然，得其窺微精要。亦在求廣用而已矣。惟死生有數，今日不敢必明日之何如？有見而言，有得而書，不敢待老也。惟亦不敢是己而非人，安習而毀不見，以貽朝菌不知晦朔，蟪蛄不知春秋，井蛙不可以語海，夏蟲不可以語冰，曲士不可以語道之誚。有見則言，有得則書，言爲我言，書爲我書，無言無我，無書無我，即言之言，書人之書，仍無言無書無我。雖曰「私見」，實亦有生之所共見。惟率爾操觚，難免舛失，拋磚引玉，尙望海內賢達有以教之也。是爲序！

五 發行十八版序

海平

時代創造英雄，英雄創造時代！吾人生當二十世紀的大時代中，如不能奮力以創造時代，或接受時代的創造，就勢必爲這個時代所淘汰！優勝劣敗之史例，昭然可鑒。

歷史上任何一個人其事業之成功失敗，諸莫不有其一定之道與必然之理存乎其間，而決非偶然的機會使然，或個人的命運使然，或冥冥中實有神爲之主宰使然。時代與環境有時固然左右人限制人，然真正有大智大仁大勇的「大力」之人，則絕不受其左右限制，常能改造環境創造時代，而獨往獨來於天地間。稽諸人類的歷史，亦無一莫非由這些頂天立地旋乾轉坤的人所一手寫成。在他們，環境愈艱難愈因苦愈險惡，爲普通人所束手無策祇能聽天由命者，對之反常能增益其生命之神采，與歷史之光輝！

世界上無天生之巨人，巨人皆人自爲之。故所謂「世界偉人」，實盡人皆可至！古謂「盡人可爲堯舜

「者是。惟「個瓜得瓜，種豆得豆」，未有種豆而得瓜者，亦未有不事耕耘而有收穫者。所以成功的人，諸有其成功的原因在，亦即是有其成功的原理原則和真理在。而這些真理却常在日用尋常之中，不過易爲常人所忽而已。世界上許多最不平凡的真理，常是最平凡的真理，要能在平凡中看出不平凡來，從普通事物中看出原理原則來，以便從至平凡中產生至不平凡來，這却非盡人所能的事情。譬如說：擔水砍柴，是最平凡的事，究其極則可以證道證果而成佛陀；灑掃應對，是最平凡的事，究其極則可以盡性至命而爲聖人；然而成佛成聖的人，究屬無幾，這就在能得其要與不能得其要而已。夫鎖，盡人皆可開，然用不得其鑰匙，則盡人皆不可開，此所以要創造自己以成功「世界偉人」，實乎先得其成功秘訣，亦即是先得其成功的原理原則者以此。

蕭天石先生所著「世界偉人成功秘訣之分析」一書，即是探索這些歷史巨人之成功失敗的原理原則的一部巨著。

風靡一時

字字金言，全書不但爲至性至情之文，抑且爲至真至切之理。確可爲青年之導師，人生之寶鑑。三十一年夏印行十版時，曾略予增訂，益見完善。不經而走，先後又印行七版，總達十七版之多矣。其綱目章節，則一仍舊貫；共分「持己之道」，「取人秘訣」，「對事策略」，「處世之方」等四大章，舉凡做人做事對人處世以及治平之道。綱舉目張，鉅細靡遺。本「修己治人」「內聖外王」之一貫大道，由己及人，由內到外，無不本末兼賅，條理井然，而精要至極。尤其對許多歷史人物之成敗史實，既能觀察入微，又能取精用宏；分析其因果得失，無不一針見血，深中肯綮，幾如庖丁之解牛，心遇神會，目無全牛。對古聖先哲所垂示之原理原則，亦每多能見常人之所不及見，解常人之所不及解，明常人之

所不及明，道常人之所不及道。其三四兩章，意旨甚高，確可謂爲「陽春白雪」之作，雖間多深奧難明之處，然其文如行雲流水，極盡自然，且事理併舉，釋證兼用；讀者苟能細心冥會玩索，自可使智者能見其智，仁者能見其仁，淺者能識其淺，深者能識其深；故讀之亦不覺其艱奧澀玄，反使人如當盛夏酷暑之際，坐茂林修竹，御清風飲涼泉，無形中有身曠神怡而心快之感！

至其編著大義，則係以我國儒家之旨爲體，以道家之旨爲用，而上承大易，旁及兵家，並參以權謀術略爲輔；對各家之旨，既無偏愛，亦無偏棄。而各章各節之敘述，概以人爲經，以事爲緯，以道爲宗，以理爲目；對任何歷史巨人，無論事業家與理論家，既不以成敗論英雄，以事功論去取，又不因人廢言，或因言廢人，凡有可取者，概兼收併蓄！此或即其所以爲大爲完爲純爲善之處。

本書不但是一部要做成一個「偉人」所必需的書，而且是一部要做成一個「人」所必需的書。「君子得其時則駕」，則二三兩章可用；「不得其時則蓬累而行」，則一四兩章可用；故係一部最切人生實用的書。

特 輯

蕭著「世界偉人成功秘訣之分析」評介 錢 鈞

人於大地之間，爲萬物之靈，自呱呱墜地、長成、壯大以至於老死，最多不過百年，故人生在世，當把握其有限與有爲之時機，竭忠盡智，濟世牧羣，發揚人性光輝，以提高人生意義，達成美滿之人生境界爲旨歸。

達成美滿人生之道多端，或從品德上見，或從政治上見，或從事功上見，或從學問、藝術上見；萬千道路，總不外古聖所謂：「立德、立功、立言」、「三不朽」。而此三不朽中，實以「立德」爲最要。孟子問：「人之所以異於禽獸者幾希！」然求有以異於禽獸之道，首須在立身行已上下功夫，此即是人生修養曰題，亦即是如何「超凡入聖」以美化人生境界的問題。

古往今來，談人生修養之圖籍，可謂汗牛充棟，而在經、史、子、集各書中，尤隨在可見，然類皆吉光片羽，其能融貫中西學說，博通百家旨要，爲有系統之敘述，著爲專籍，使人窮達可參，雅俗共賞，終生受用不盡者，當首推蕭君天石所著「世界偉人成功秘訣之分析」一書。斯編雖以秘訣名書，然夷考其內容，則皆往聖先哲所垂示之大經大法，使人據以爲進德修業之基礎，能入世而又能出世，能進取而又能退藏，卷舒自如，可爲可守，讀之而不潛移默化，頑廉懦立，不期然而有希聖希賢之思者鮮矣。

綜覽蕭著全書，共分五卷，其中修養原理與處世原理二卷，所述全係上乘固有道德與人生哲理，窮源

潮流，徹盡精微，不疑滯，不枯寂，不空疏，不迂腐，人能臻此境界，便可宛如遊龍在天，或駕或隱，無迹可尋矣。其中領袖道術與御人秘訣二卷，所述全係最高統御學及領導原理，明體達變，守經用權，洵能道前人之所未道，發前人之所未發。既盡君人南面術之神髓，復能融古代帝王學於現代領導學原理中，剝膚存髓，取精用宏，實澈盡儒、道兩家君學之奧微。其中謀略學原理一卷，所述全係最高謀略學與政略、兵略之原理原則，變化多端，神奇莫測，舉凡縱橫捭闔，長短鉤距，權謀術略，攻守機用，無不如圖無端，圓通無礙。五卷所採材料，包括儒家、道家、法家、兵家，縱橫家與雜家以及歷代諸子百家理論之精華。其間輔之以西方學說，證之以歷史因果，融會貫串，卓達上乘，不但爲人生立身處世，超凡入聖之南針，亦爲建功立業，經世治平之寶典。全書本末兼賅，體用咸備，

；振人心而勵末俗，彰正義而轉世風，此書殆有其非常之貢獻，可斷言也。

蕭君幼習經史，

，曾從事行政及新聞文化工作有年，自來醉心於佛道之參究，深得個中妙諦

；今閱斯著，喜其內容之有裨世道，益佩其人之卓爾不羣，故樂爲之介。

世界偉人成功秘訣之分析讀後

許卓修

夷考古今中外歷史，凡係功業彪炳，行誼超羣之人物，其偉大事功之表現，大都從艱難困苦中千錘百鍊而來，絕非僥倖而致，更非垂手可成。孟子曰：「天之將降大任於是人也，必先苦其心志，勞其筋骨，餓其體膚，空乏其身，行拂亂其所爲；是以動心忍性，增益其所不能。」足以說明匡時濟世之士，必先貞固自矢，養成任重致遠，堅忍不拔之毅力與潛能，進而把握事機，不避艱險，不辭勞瘁與不畏挫折的朝著理想目標邁進，乃能天助人助，苦盡甘來，終於達成願望，成就不朽事業而贏得世人之崇敬。柏拉圖說：「成功的唯一秘訣，在堅持到最後一分鐘。」愛迪生說：「奮鬥爲偉人之母，血汗爲成功之母。」皆爲不刊之論。

蕭君天石所著

此書，覺其探索古聖先哲所垂示做人做事之原理原則，以及處世治平自克自強之道，每能見常人之所不及見，道常人之所不及道；父兄以教子弟，長官以教屬僚，將帥以教士兵，乃至親友互助，同學相規，殆皆不無助益。

蕭君

本其維護民族文化與固有道德之熱忱，曾不斷蒐集道藏典籍，審校整理，陸續編印問世者已達二百餘種之多；近復殫精竭慮，集中往年成稿，及網羅有關典籍，將世界偉人成功秘訣之分析一書，重加整理，旁徵博引，擷取精華，予以充實。內容分爲修養學、領袖學、御人學、謀略學、處世學等五

部份；衍述先聖心傳之道，係以我國儒家之旨爲體，道家之旨爲翼，法家之旨爲用，而上承大易，旁及兵家，並酌參權謀術數爲輔；對於古今中外歷史巨人內聖外王之秘奧，及其成敗得失之因果，探索評解，無不深中肯綮，全書體用本末，條理粲然，讀者稍加玩索，即能窺其奧要，而有默識心通之益，洵非博覽羣籍，道堅頗宏，而又能精進不懈者，弗克臻此，是誠一部人生修養之寶鑑，青年勵志之指南，與大業創業之典範，固不待煩言而解也。

當茲世風澆漓，人心不古，虛浮之士，爲名爲利，往往不察是非，希圖倖致；狡黠之流，則更不辨義利，不計因果，而以勾心鬭角，巧取豪奪爲能事。尤以共產邪說暴行，貽患最烈！流毒日甚！大難當前，殷憂未已，此正志士仁人竭忠盡智，摩頂放踵以利國濟民之時。本書旨在示人以修己治人之道與履歷任重之訣竅；致廣大於精微，寓高明於平淡，不僅有助於達人志士成功創業與希聖希賢之取法，且足爲匡救世道人心與撥亂反正之一助，爰不揣陋陋，而樂爲之介。

讀「世界偉人成功秘訣之分析」書後

張鐵君

署名文山遯叟蕭天石先生所著「世界偉人成功秘訣之分析」一書，抗戰時期，我在重慶就閱讀過。近在坊間又購得其增訂本，總計已二十一版了，可證此書擁有不少的讀者。誰人不想做一個偉大人物，但偉人的成功也還需要不少的條件與修養。全書分了六章來討論，旁徵博引，並根據中西偉大人物的言行，以爲典範。尤其在下卷論及御人處世及謀略等原理，更有許多精闢的見解。關於御人處世的書籍，在歐美的出版界，也未嘗沒有許多處世藝術的名著。然而這些著作，都脫不了金圓國的風味，他們所謂處世，重點是放在生意經的目的上，全在研究顧客的心理，做成了一筆生意，就算有處世接物之道。這些思想，與其說是處世哲學，不如說是市儈哲學。蕭著的內容，卻從我國倫理思想的基礎上發展而來，與歐美的此類著作大異其趣。在蕭著中我最感興趣的是他對謀略原理的意見。我國兵學，可稱爲上兵之學，不大重視伐兵攻城，上兵是伐謀的。所以「伐謀」是我國用兵的最高原理，「伐謀」實即現在之所謂「謀略戰」。何謂謀略？我在幾本拙著內，已有詳細的討論，謀略和戰略與策略的涵義，頗有不同？我國謀略，原是一種大計或廟算，蕭著論謀略原理有全知原理，遠略原理等解釋，即本此意。謀略不是戰略，它是把握全面的觀點，是政治作戰與軍事作戰機動配合，因敵我友三方形勢之變化而制勝的一種作戰。所以謀略戰要看得遠、放得大與算得多的。倘若視之爲戰略，它便是李達哈德所謂的大戰略與高級戰略，當然兩者只有類似而未必全同。因我國所謂謀略，非僅爲一種間接戰略，實則間接與直接，非可偏執而是相互爲用。蕭著所謂「先知」、「主動」、「用幾」等原理，及「時機之選擇」，實可統括爲用機一章，內應分機動機先與機

宜等節。所謂「虛實」、「陰陽」、「奇正」等原理，亦可統括爲「明變」一章，要在「變」字下來理解。蕭著在組織上分得甚細，但其論點，自有其獨到處，而文字亦極流暢。邇來謀略戰的書，亦常有出版，但尚不够深度，不够系統，蕭著此書，雖非謀略戰的專書，然其論謀略原理確可說是一本上乘佳作。研究謀略戰，此書不失爲一重要讀物，特略述其大意於此。