

# 《人物志》

刘 邵

《人物志》是我国一部辨析、评论人物的专著。刘邵撰述。约成书于曹魏明帝统治时期（227—239）。作者在自序中阐述撰著目的：“夫圣贤之所美，莫美乎聪明，聪明之所贵，莫贵乎知人，知人诚智，则众材得其序而庶绩之业兴矣。”魏时文帝曹丕接受陈群建议，用九品中正制选拔人材。该书即是在推行九品中正品评人物、选择人材的大背景下形成的专著，旨在为推行九品中正制在理论上提供依据，在实践上总结经验，以推动这一制度的发展和完善。十六国时刘昉为之作注，重在“疏通大义，不沾沾于训诂，文词简括”。其后流传既久，传本颇多谬误。明万历甲申（1584）河间刘用霖用隆庆壬申（1572）本旧版合官私书校之，去其重复，成为定本。今有《汉魏

丛书本》、《明万历刘氏刊本》、《四库全书本》、《四部丛刊本》等。其书自《隋唐。经籍志》以后皆列于名家，《四库全书》则归入子部、杂家类一。

刘邵（生卒年不详），字孔才，邯鄲（今河北邯鄲市）人。魏建安中为计吏。黄初中为尚书郎、散骑侍郎。明帝太和初，出为陈留太守，征拜骑都尉。正始中执经讲学，赐爵关内侯。卒，追赠光禄勋。刘邵学问渊博，通天文、律令，文学也有高深造诣。著作除《人物志》外，“集五经群书，以类相从，作《皇览》，与议郎庾嶷、荀诜等定科令，作新律，著《律略论》，受诏作《都官考课》七十二条，又作《说略》、《乐论》，《法论》等书。并作《赵都赋》、《许赋》、《洛都赋》等，皆寓讽谏之意，有一定文学价值。

《人物志》分上、中、下3卷，12篇。上卷包括九征，体别，流业，材理；中卷包括材能，利害，接识，英雄，八观。下卷包括七

繆，效难，释争。

以《九征》“禀阴阳以立性，体五行而著形”为纲，对人的形质、才性、才能、资质以及如何辨析、任用等问题开展详尽的论述。

《人物志》每篇讲一个问题。首先讲《九征》。他认为人物的性情由于人的禀气不同，从形态展示，共有九种。其中以中和之质为最贵。“凡人之质量，中和最贵美。中和之质，必平淡无味。……是故观人察质，必先察其平淡而后求其聪明。”他把儒家中庸之道作为观察人的最高道德标准，并以此来定评人物。

第二讲《体别》。他认为不同的人有不同的性格，有不同的优点和不足，用人者要知其所长，明其所短。并由此分析了十二种人的性格和优缺点。

第三讲流业。他认为人的流品大略有十二种，据其不同，可以任命他们担任各自不同的职务。如法，立宪垂则，可以任司寇。口辩家，应对给捷，可以任外交。

第四讲《材理》。他认为人的材质既不同，理智也不同。应加鉴别：理有四部，明有四家，情有九偏，流有七似，说有三失，难有六构，通有八能。

第五讲材能。他认为人的材能有大小，应量其力而任其职，才能人尽其能，收到良好的效果。如宽宏的人，可以任郡国守、相。如国君以用人为能，能听话为能，能行赏罚为能；臣子以承担本职工作为能，能说话为能，能行动为能。

第六讲利害。他认为除清节家外，其他各家都有利弊，利于国家，害及自身。如“法家之业，本于制度，待乎成功而效，其道前苦而后治，严而为众。故其未达也，为众人所忌，已试也，为上下之所惮。其功足以立法成治，其弊也为群枉之所仇。其为业也，有敝而不常用，故功大而不终。”

第七讲接识。他认为一流之人能识一流之善，二流之人能识二流之美，尽有诸流，则亦

能兼达众材。

第八讲英雄。他认为“聪明秀出谓之英，胆力过人谓之雄”。“徒英而不雄，则雄才不服也；徒雄而不英，则智者不归信也。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，乃能役英与雄，故能成大业也。”

第九讲八观。他认为人们的才智各异，考察他们有八种方法。“一曰观其救夺，以明间杂；二曰观其感变，以审常度；三曰观其志质，以知其名；四曰观其所由，以辨依似；五曰观其爱敬，以知通塞；六曰观其情机，以辨恕惑；七曰观其所知，以知其长；八曰观其聪明，以知所达。”他认为对各种人物要仔细辨析，有时似是而非，如“直而诤者偏也。”有时似非而是，如“大权如奸而有功，大智如愚而内明。”

第十讲七缪。他认为对人物的考察是极其复杂的，往往出现七方面的谬误。“一曰察誉而偏颇之缪；二曰接物有恶之惑；三曰度心有

大小之误；四曰品质有早晚之疑；五曰变类有同体之嫌；六曰论材有申压之诡；七曰观奇有二尤之失。

第十一讲效难。他认为知人的效能有二难。有难知之难，有知之而无由得效之难。为什么无由得效呢？原因是多方面的，“上材已莫知，或所识者在幼贱之中未达而丧，或曲高和寡，或身卑力微，言不见亮。”他慨叹说：“须识真在位，百不一有也。”

第十二讲释争。他认为争则两败俱伤，和则两利。他举例说：“并辔争先而不能相夺，两顿俱折，而为后者所趋。”他教育人们，“知屈之可以为伸，故含辱而不辞，知早让之可以胜敌，故下之而不疑，及其终极乃转祸而为福，屈仇而为友，使怨仇不延于后嗣，而美名宣于无穷。”

《人物论》以儒家的中庸思想作指导，用两点论的方法从正反、利弊、优劣、得失诸方面细致地剖析人物，在当时为推进九品中正制

选拔人材，开启魏晋士大夫品鉴人物的清谈之风有一定作用；对后世如何观察甄定人物，也有一定的借鉴作用。

### 我国古代的性格类型观点

孔子将人的性格分为“狂”、“狷”和“中行”三种。狂是指那种积极进取、言行比较激烈的人；狷是指那种比较拘谨、性情急躁的人；中行是指介于狂和狷之间的那种人。春秋战国时期的（黄帝内经）根据阴阳五行说，将人的性格分为金、木、水、土、火五种类型。三国时代的刘邵在《人物志》中，将人的性格分为十二种，它们是：强毅之人，柔顺之人，雄悍之人，惧慎之人，凌楷之人，辩博之人，弘普之人，狷介之人，体动之人，沉静之人，朴露之人。

### 《人物志》序 阮逸 撰

人性为之原，而情者性之流也。性发于内，情导于外，而形色随之。故邪正态度，变露莫状，溷而莫睹其真也。惟至哲为能以材观情、索性、寻流、照原，而善恶之迹判矣。圣人没，诸子之言性者各胶一见，以倡惑于后、是俾驰辨斗异者得肆其说，蔓延天下。故学者莫要其归，而天理几乎熄矣。

予好阅古书，于史部中得刘邵人物志十二篇，极数万言。其述性品之上下，材质之兼偏，研幽摘微，一贯穿于道，若度之长短，权之轻重，无铢发蔽也。大抵考诸行事，而约人于中庸之域，诚一家之善志也。由魏至宋历数百载，其用尚晦而鲜有知者。吁！可惜哉。矧虫篆浅技，无益于教者犹刊镂以行于世，是书也，博而畅，辨而不肆，非众说之流也。王者得之，为知人之龟鉴；士君子得之，为治性修身之槩括，其效不为小矣。予安得不序而传之。媿夫良金美玉，籛椟一启，而观者必知其宝也。



## 《人物志》自序

「魏」刘邵撰「凉」刘昉注夫圣贤之所美，莫美乎聪明。天以三光著其象，人以聪明邵其度。聪明之所贵，莫贵乎知人。聪于书计者，六艺之一术。明于人物者，官材之总司。

知人诚智，则众材得其序，而庶绩之业兴矣。是以圣人著爻象，则立君子小人之辞。君子者，小人之师。小人者，君子之资。师资相成，其来尚矣。叙诗志，则别风俗雅正之业。九土殊风，五方异俗，是以圣人立其教不易其方，制其政不改其俗。制礼乐，则考六艺祗庸之德。虽不易其方，常以诗礼为首，虽不改其俗，常以孝友为本。躬南面，则援俊逸辅相之材。皆所以达众善，而成天功也。继天成物，其任至重，故求贤举善，常若不及。天功既成，则并受名誉。忠臣竭力而效能，明君得贤而高枕，上下忠爱，谤毁何从生哉。

是以尧以克明俊德为称；舜以登庸二

八为功；汤以拔有莘之贤为名；文王以举渭滨之叟为贵。由此论之，圣人兴德，孰不劳聪明于求人，获安逸于任使者哉。采士饭牛，秦穆所以霸西戎，一则仲父，齐桓所以成九合。是故仲尼不试，无所援升，犹门人以为四科，泛论众材以辨三等。

举德行为四科之首，叙生知为三等之上，明德行者道义之门，质志气者材智之根也。又叹中庸，以殊圣人之德。中庸之德其至矣乎，人鲜久矣，唯圣人能之也。尚德以劝庶几之论。颜氏之子，其殆庶几乎，三月不违仁，乃窥德行之门。若非志士仁人，希迈之性，日月至焉者，岂能终之。训六蔽，以戒偏材之失。仁者爱物，蔽在无断。信者露诚，蔽在无隐，此偏材之常失也。思狂狷，以通拘抗之材。或进趋于道义，或洁已而无为，在上者两顺其所能，则拘抗并用。

疾矜矜而无信，以明为似之难保。厚貌深情，圣人难之，听其言而观其所为，则似

托不得逃矣。又曰察其所安，观其所由，以知居止之行。言必契始以要终，行必睹初以求卒，则中外之情粗可观矣。人物之察也，如此其祥。不祥察则官材失其序，而庶政之业荒矣。是以敢依圣训，志序人物，庶以补缀遗忘，惟博识君子裁览其义焉。

## 卷上 九徵第一

人物情性志气不同，徵神见貌，形验有九。

盖人物之本，出乎情性。性质稟之自然，情变由于染习。是以观人察物，当寻其性质也。情性之理，甚微而玄，非圣人之察，其孰能究之哉？知无形状，故常人不能睹，惟圣人目击而照之。凡有血气者，莫不含元一以为质，质不至则不能涉寒暑，历四时。稟阴阳以立性，性资于阴阳，故刚柔之意别矣。体五行而著形。骨劲筋柔，皆稟精于金木。苟有形质，犹可即而求之。

由气色外著，故相者得其情素也。

凡人之质量，中和最贵矣。质白受采，味甘受和，中和者百行之根本，人情之良田也。中和之质必平淡无味，惟淡也故五味得和焉，若苦则不能甘矣，若酸也则不能咸矣。故能调成五材，变化应节。平淡无偏，群材必御，致用有宜，通变无滞。是故观人察质，必先察其平淡，而后求其聪明。譬之骥，虽超逸绝群，若气性不和，必有毁衡碎首决胸之祸也。聪明者，阴阳之精。离目、坎耳，视听之所由也。阴阳清和，则中睿外明。圣人淳耀，能兼二美。知微知章，耳目监察，通幽达微，官材授方，举无遗失。自非圣人莫能两遂。虽得之于目，或失之于耳。故明白之士，达动之机，而暗于玄虑。

达于进趋而暗于止静，以之进趋，则欲速而成疾，以之深虑，则抗夺而不入也。玄

虑之人，识静之原，而困于速捷。性安沉默，而智乏应机。以之闲静，则玄微之道构，以之济世，则劲捷而无成。犹火日外照，不能内见；金水内映，不能外光。人各有能，物各有性，是以圣人任明白以进趋，委守成于玄虑，然后动止得节，出处应宜矣。二者之义，盖阴阳之别也。阳动阴静，乃天地之定性，况人物乎。若量其材质，稽诸五物。五物之徵，亦各著于厥体矣。筋勇色青，血勇色赤，中动外形，岂可匿也。

其在体也，木骨、金筋、火气、土肌、水血，五物之象也。五性者，成形之具。五物为母，故气色从之而具。五物之实，各有所济。五性不同，各有所禀，禀性多者则偏性生也。是故骨植而柔者，谓之弘毅。弘毅也者，仁之质也。木则垂荫，为仁之质。质不弘毅，不能成仁。气清而朗者，谓之文理。文理也者，礼之本也。火则照察，为礼之本。

本无文理，不能成礼。体端而实者，

谓之贞固。贞固也者，信之基也。土必吐生，为信之基也。基不贞固，不能成信。筋劲而精者，谓之勇敢。勇敢也者，义之决也。金能断割，为义之决。决不勇敢，不能成义。色平而畅者，谓之通微。通微也者，智之原也。水流疏达，为智之原。原不通微，不能成智。五质恒性，故谓之五常矣。五物，天地之常气。五德，人物之常行。

五常之别，列为五德。是故温直而扰毅，木之德也。温而不直则懦，扰而不毅则剡。刚塞而弘毅，金之德也。刚而不塞则决，弘而不毅则缺。愿恭而理敬，水之德也。愿而不恭则悖，理而不敬则乱。宽栗而柔立，土之德也。

宽而不栗则慢，柔而不立则散。简畅而明砭，火之德也。简而不畅则滞，明而不砭则翳。虽体变无穷，犹依乎五质。人情万化，不可胜极，寻常竟源，常在于五。

故其刚柔明畅贞固之徵，著乎形容，见乎声色，发乎情味，各如其象。

自然之理，神动形色，诚发于中，德辉外耀。故心质亮直，其仪劲固。心质休决，其仪进猛。心质平理，其仪安闲。夫仪动成容，各有态度。直容之动，矫矫行行。休容之动，业业跄跄。德容之动，颀颀印印。夫容之动作发乎心气，心气于内，容见于外。心气之徵，则声变是也。

心不系一，声和乃变。夫气合成声，声应律吕。清而亮者律，和而平者吕。

有和平之声，有清畅之声，有回衍之声。心气不同，故声发亦异也。夫声畅于气，则实存貌色。非气无以成声，声成则貌应。故诚仁，必有温柔之色。

诚勇，必有矜奋之色。诚智，必有明达之色。声既殊管，故色亦异状。夫色见于貌，所谓徵神。貌色徐疾，为神之徵验。徵神见貌，则情发于目。目为心候，故应心而发。故仁，目之精，晬然以端。心不倾倚，则视不回邪。勇，胆之精，晬然以强。志不怯懦，则视不衰

悴。然皆偏至之材，以胜体为质者也。未能不厉而威，不怒而严。故胜质不精，则其事不遂，能勇而不能怯，动必悔吝随之。

是故直而不柔，则木。木强激讦，失其正直。劲而不精，则力。负鼎绝膑，失其正劲。固而不端，则愚。专己自是，陷于愚戆。气而不清，则越。辞不清顺，发越无成。畅而不平，则荡。好智无涯，荡然失绝。

是故中庸之质，异于此类。勇而能怯，仁而能决，其体两兼，故为众材之主。

五常既备，包以澹味。既体咸酸之量，而以无味为御。五质内充，五精外章。

五质澹凝，淳耀外丽。是以目彩五晖之光也。心清目朗，粲然自耀。故曰，物生有形，形有神精，不问贤愚，皆受气质之稟性阴阳，但智有精粗，形有浅深耳。寻其精色，视其仪象，下至皂隶牧圉，皆可想而得之也。能知精神，则穷理尽性。圣人有以见天下之动而拟诸形容，故能穷理尽性，以至于命。



性之所尽，九质之徵也。阴阳相生，数不过九，故性情之变，质亦同之。

然则平陂之质在于神。神者质之主也，故神平则质平，神陂则质陂。明暗之实在于精。精者实之本，故精惠则实明，精浊则实暗。勇怯之势在于筋。筋者势之用，故筋劲则势勇，筋弱则势怯。强弱之植在于骨。骨者植之基，故骨刚则植强，骨柔则植弱。躁静之决在于气。

气者决之地也，气盛决于躁，气冲决于静矣。惨怛之情在于色。色者情之候也，故色悴由情惨，色悦由情怛。衰正之形在于仪。仪者形之表也，故仪衰由形殆，仪正由形肃。态度之动在于容。容者动之符也，故动则容态，正动则容度。缓急之状在于言。

言者心之状也，故心恕则言缓，心褊则言急。其为人也，质素平澹，中睿外朗，筋劲植固，声清色怛，仪正容直，则九徵皆至，则纯粹之德也。非至德大人，其孰能与于此。

九徵有违，违，为乖戾也。则偏杂之材也。或声清色悻，而质不平淡。或筋劲植固，而仪不崇直。三度不同，其德异称。偏材荷一至之名，兼材居德仪之目，兼德体中庸之度。故偏至之材，以材自名。犹百工众伎，各有其名也。兼材之人，以德为目。仁义礼智，得其一目。兼德之人，更为美号。道不可以一体说，德不可以一方待，育物而不为仁，齐众形而不为德，凝然平淡，与物无际，谁知其名也。是故兼德而至，谓之中庸。

居中履常，故谓之中庸。中庸也者，圣人之目也。大仁不可亲，大义不可报，无德而称，寄名于圣人也。具体而微，谓之德行。德行也者，大雅之称也。

施仁以亲物，直义以利仁，失道而成德，抑亦其次也。一至谓之偏材。偏材，小雅之质也。徒仁而无义，徒义而无仁，未能兼济，各守一行，是以名不及大雅也。一徵谓之依似。依似，乱德之类也。绝讦似直而非直，纯宕似

通而非通。一至一违，谓之间杂。间杂，无恒之人也。善恶参浑，心无定是。无恒之操，胡可拟议。无恒、依似，皆风人末流。其心孔艰者，乃有教化之所不受也。末流之质，不可胜论，是以略而不概也。蕃徒成群，岂可数哉。

### 「大意」

人物的本质，出于性情，关于性情的道理，非常微妙，如果没有圣人的洞察力，常人有没有谁能探究清楚呢？凡是有血气的生命，无不包含天地混沌元气为其本质，秉承阴阳两面以树立根性、容纳金、木、水、火、土五种元素形成形体。如果具备形貌气质，就可以探究其本性。凡是人的素质，以中正平和为最可贵。中和的素质必然平淡无味，也因此能使人体内金、木、水、火、土五材谐调，变化无碍而又顺应客观规律。因此观察一个人的素质，一定先看他是否平淡，然后再看他是否聪明。所谓聪明，是天地阴阳的精华。

阴阳之气协调清和，就内有睿智，外能通达。圣人淳朴于内而聪明于外，能够兼具平淡与聪明之美。

如果衡量一个人的才能资质，可用五行的道理去考核，五行的征象也各体现在人的体质。

人体所具备的金、木、水、火、土五种物征，各有所成就的方面。因此骨骼坚直而柔韧，就叫弘大刚毅；弘大刚毅是“仁”的本质；气质清新而明朗，叫典文仪节，典文仪节是“礼”的根单；体性端正而结实，叫坚贞不移，它是“信”的基础；筋腱强劲而精健，叫勇武果敢，它是“义”的决断；血色平和而通畅，就叫通微知著，它是“智”的来源。由五种体质形成五种恒定的性分，所以称之为“五常”。

人物性情的变化规律，体现在九个方面的征象。平正或偏邪的素质在于神明；聪慧或愚钝的根本在于精气；勇敢或怯懦的气势在

于筋脉；强健或纤弱的体魄在于骨骼；急躁或沉静的脾性在于气血；悲伤或愉悦的情绪在于面色；衰殆或整肃的形象在于仪表；造作或自然的举止在于容貌；和缓或急切的状态在于言语。为人质性平静淡泊，内心敏慧外表清朗，筋腱强劲骨骼坚挺，声音清润神色悦怿，仪表端庄容貌端正，九种类型的表征都具备，就是材德精美的人材。

如果九种征象相互矛盾，则为编杂之材。细分可为偏材，兼材和兼德。

兼德为最高境界，即所谓中庸，唯圣人可称之。

## 体别第二

禀气阴阳，性有刚柔。拘抗文质，体越各别。

夫中庸之德，其质无名。泛然不系一貌，人无得而称焉。故咸而不碱，谓之咸耶，无碱可容，公成百卤，也与咸同。淡而不，味

之淡耶，味复不。质而不缦，谓之质耶，理不缦素。文而不绩。谓之文耶，采不尽绩。能威能怀，能辨能纳，居咸淡之和，处质文之际，是以望之俨然，即之而文，言满天下无辞费。变化无方，以达为节。应变适化，期于通物。

是以抗者过之，励然抗奋于进趋之途。而拘者不逮。屯然无为于拘抗之外。夫拘抗违中，故善有所章，而理有所失。养形至甚，则虎食其外，高门悬薄，则病攻其内。是故厉直刚毅，材在矫正，失在激讦。讦刺生于刚厉。

柔顺安恕，每在宽容，失在少决。多疑生于恕懦。雄悍杰健，任在胆烈，失在多忌。慢法生于桀悍。精良畏慎，善在恭谨，失在多疑。疑难生于畏慎。

强楷坚劲，用在桢干，失在专固。专己生于坚劲。论辨理绎，能在释结，失在流宕。傲宕生于机辨。普博周给，弘在覆裕，失在溷浊。溷浊生于周普。

清介廉洁，节在俭固，失在拘局。拘

局生于廉洁。休动磊落，业在攀跻，失在疏越。疏越生于磊落。沉静机密，精在玄微，失在迟缓。迟缓生于沉静。

朴露径尽，质在中诚，失在不微。漏露生于径尽。多智韬情，权在谲略，失在依违。隐违生于韬情。及其进德之日不止，揆中庸以戒其材之拘抗，抗者自是以奋励，拘者自是以守局。而指人之所短以益其失，拘者愈拘，抗者愈抗，或负石沉躯，或抱木焦死。犹晋楚带剑递相诡反也。自晋视楚，则笑其在左，自楚视晋，则笑其在右，左右虽殊，各以其用，而不达理者，横相诽谤。拘抗相反，皆不异此。

是故强毅之人，狠刚不和。不戒其强之搪突，而以顺为挠，厉其抗。以柔顺为挠弱，抗其搪突之心。是故可以立法，难与入微。狠强刚戾，何机微之能入。

柔顺之人，缓心宽断。不戒其事之不摄，而以抗为刳，安其舒。以猛抗为刳伤，安其恕忍之心。是故可与循常，难与权疑。缓心

宽断，何疑事之能权。雄悍之人，气奋勇决。不戒其勇之毁跌，而以顺为恒，竭其势。以顺忍为恒怯，而竭其毁跌之势。是故可与涉难，难与居约。奋悍毁跌，何约之能居。惧慎之人，畏患多忌。不戒其懦于为义，而以勇为狎，增其疑。以勇戇为轻侮，增其疑畏之心。是故可与保全，难与立节。畏患多忌，何节义之能立。凌楷之人，秉意劲特。不戒其情之固护，而以辨为伪，强其专。以辨博为浮虚，而强其专一之心。是故可以持正，难与附众。执意坚持，何人众之能附。辨博之人，论理贍给。不戒其辞之泛滥，而以楷为系，遂其流。

以楷正为系碍，而遂其流宕之心。是故可与泛序，难与立约。辨博泛滥，何质约之能立。弘普之人，意爱周洽。不戒其交之溷杂，而以介为狷，广其浊，以拘介为狷戾，而广其溷杂之心。是故可以抚众，难与厉俗。周洽溷杂，何风俗之能厉。

狷介之人，砭甫廉反。清激浊。不戒



其道之隘狭，而以普为秽，益其拘。以弘普为秽杂，而益其拘局之心，是故可与守节，难以变通。道狭津隘，何通途之能涉。休动之人，志慕超越。不戒其意之大猥，而以静为滞，果其锐。以沉静为滞屈，而增果锐之心。是故可以进趋，难与持后。志在超越，何谦后之能持。沉静之人，道思回复。不戒其静之迟后，而以动为疏，美其悞。以躁动为粗疏，而美其悞弱之心。

是故可与深虑，难与捷速。思虑回复，何机速之能及。朴露之人，中疑实。不戒其实之野直，而以譎为诞，露其诚。以权譎为浮诞，而露其诚信之心。是故可与立信，难与消息。实野直，何轻重之能量。韬譎之人，原度取容。不戒其术之离正，而以尽为愚，贵其虚。以欸尽为愚直，而贵其浮虚之心。

是故可与赞善，难与矫违。韬譎离正，何违邪之能矫。夫学，所以成材也。强毅静其抗，柔顺厉其悞。恕，所以推情也。推己之情，

通物之性。偏材之性不可移转矣。固守性分，闻义不徙。虽教之以学，材成而随之以失。刚毅之性已成，激讦之心弥笃。虽训之以恕，推情各从其心。

意之所非，不肯是之于人。信者逆信，推己之信，谓人皆信，而诈者得容为伪也。诈者逆诈，推己之诈，谓人皆诈，则信者或受其疑也。故学不入道，恕不周物，偏材之人，各是己能，何道之能入，何物能周也。此偏材之益失也。材不能兼，教之愈失。是以宰物者用人之仁去其贪，用人之智去其诈，然后群材毕御，而道周万物也矣。

### 「大意」

中庸的品德，它的实质不可名状，正像含盐的水虽咸却并不苦涩，虽淡却非索然无味一样，具有中庸品德的人，望之俨然，即之而温，既能辩说无碍，也能缄默不语，变化无穷，唯以通达为关节。

因为不深通中庸之道，人很难在社会中面面俱到，游刃有余。往往在表现出某种才能的同时，也暴露出很大不足，因此难成德材兼备之人。

所以应以“中庸”为准则，戒除抗厉过度或拘谨不及，要知道，指责他人短处，只会使自己的缺点更加突出，于事无补也。

本章分析了十二种“偏材”的特点和得失，以及应该引以为戒的地方。

### 流业第三

三材为源，习者为流。流渐失源，其业各异。

盖人流之业十有二焉。性既不同，染习又异，枝流条别，各有志业。有清节家，行为物范。有法家，立宪垂制。有术家，智虑无方。有国体，三材纯备。有器能，三材而微。有臧否，分别是非。有伎俩，错意工巧。有智

意，能众疑。有文章，属辞比事。有儒学，道艺深明。有口辨，应对给捷。有雄杰。胆略过人。

若夫德行高妙，容止可法，是谓清节之家，延陵、晏婴是也。建法立制，强国富人，是谓法家，管仲、商鞅是也。思通道化，策谋奇妙，是谓术家，范蠡、张良是也。兼有三材，三材皆备，德与法术皆纯备也。其德足以厉风俗，其法足以正天下，其术足以谋庙胜，是谓国体，伊尹、吕望是也。

兼有三材，三材皆微，不纯备也。其德足以率一国，其法足以正乡邑，其术足以权事宜，是谓器能，子产、西门豹是也。兼有三材之别，各有一流。三材为源，则习者为流也。清节之流，不能弘恕，以清为理，何能宽恕。好尚讥诃，分别是非，已不宽恕，则是非生。是谓臧否，子夏之徒是也。法家之流，不能创思远图，法制于近，思不及远。而能受一官之任，错意施巧，务在功成，故巧意生。是谓伎

俩，张敞、赵广汉是也。

术家之流，不能创制垂则，以术求功，故不垂则。而能遭变用权，权智有馀，公正不足，长于权者，必短于正。是谓智意，陈平、韩安国是也。凡此八业，皆以三材为本。非德无以正法，非法无以兴术，是以八业之建，常以三材为本。故虽波流分别，皆为轻事之材也。耳目殊管，其用同功。群材虽异，成务一致。能属文著述，是谓文章，司马迁、班固是也。能传圣人之业，而不能干事施政，是谓儒学，毛公、贯公是也。辩不入道，而应对资给，是谓口辩，乐毅、曹丘生是也。胆力绝众，材略过人，是谓骁雄，白起、韩信是也。凡此十二材，皆人臣之任也，各抗其材，不能兼备，保守一官，故为人臣之任也。主德不预焉。

主德者，聪明平淡，总达众材，而不以事自任者也。目不求视，耳不参听，各司其官，则众材达。众材既达，则人主垂拱无为而理。是故主道立，则十二材各得其任也。上无为，

则下当任也。清节之德，师氏之任也。掌以道德，教道胄子。

法家之材，司寇之任也。掌以刑法，禁制奸暴。术家之材，三孤之任也。掌以庙谟，佐公论正。三材纯备，三公之任也。位于三槐，坐而论道。三材而微，冢宰之任也。天官之卿，总御百官。臧否之材，师氏之佐也。分别是非，以佐师氏。智意之材，冢宰之佐也。师事制宜，以佐天官。

伎俩之材，司空之任也。错意施巧，故掌冬官。儒学之材，安民之任也。掌以德毅，保安其人。文章之材，国史之任也。宪章纪述，垂之后代。辩给之材，行人之任也。掌之应答，送迎道路。骁雄之材，将帅之任也。掌辖师旅，讨平不顺。是谓主道得而臣道序，官不易方，而太平用成。太平之所以成，由官人之不易方。若使足操物，手求行，四体何由宁，理道何由平。若道不平淡，与一材同用好，譬大匠善规，惟规之用。则一材处权，而众材失任矣。

惟规之用，则矩不得立其方，绳不得经其直。虽目运规矩，无由成矣。

### 「大意」

根据人材的类别，可将其职业分为十二种：清节家、法家、术家、国体、器能、臧否、伎俩、智意、文章、儒学、口辩、雄杰。

道德行为高尚美好，仪容举止值得效法的人，称为清节家；建立法制，强国富民的人，称为法家；思虑通达大道真义，策谋奇妙不凡的人，称为术家；兼有三材，德、法、术齐名，这类人是国家的体面，足以担纲。以下述及其他偏材，及其所能胜任的职业。

人君的材德，当聪明平淡，能使各类人材各司其职，而不是自己担任各种职务。这就是所谓君主之道设立而人臣之道次序井然，各级官员不违背自己的职责，天下太平就成为可能。如果君主之道不能平淡，与偏材一样只用某一方面的才能，那么一材虽然拥有权力，

而众材不得其用。

总之，领导者应有知人之明，善用人之长，弃其所短，则事无不成。

## 材理第四

材既殊途，理亦异趣。故讲群材，至理乃定。

夫建事立义，莫不须理而定。言前定则不惑，事前定则不蹶。及其论难，鲜能定之。夫何故哉？盖理多品而人材异也。事有万端，人情舛驳，谁能定之。夫理多品，则难通。人材异，则情诡。情诡、难通，则理失而事违也。

情诡理多，何由而得。夫理有四部，道义事情，各有部也。明有四家明通四部，各有其家。情有九偏，以情犯明，得失有九。流有七似，似是而非，其流有七。说有三失，辞胜理滞，所失者三。难有六构，强良竞气，忿构有六。



通有八能。聪思明达，能通者八。

若夫天地气化，盈虚损益，道之理也。

以道化人，与时消息。法制正事，事之理也。

以法理人，务在宪制。礼教宜适，义之理也。

以理教之，进止得宜。人情枢机，情之理也。

观物之情，在于言语。

四理不同，其于才也，须明而章，明待质而行。是故质于理合，合而有明，明足见理，理足成家。道义与事，情各有家。是故质性平淡，思心玄微容不躁扰，其心详密。能通自然，道理之家也，以道为理，故能通自然也。

质性警彻，权略机捷，容不迟钝，则其心机速。能理烦速，事理之家也。以事为理，故审于理烦也。质性和平，能论礼教，容不失适，则礼教得中。辩其得失，义礼之家也。以义为礼，故明于得失也。质性机解，推情原意，容不妄动，则原物得意。能适其变，情理之家也。以情为理，故能极物之变。

四家之明既异，而有九偏之情。以性

犯明，各有得失。明出于真，情动于性，情胜明，则蔽，故虽得而必丧也。刚略之人，不能理微。用意麤粗，意不玄微。

故其论大体，则弘博而高远，性刚刚志远。历纤理，则宕往而疏越。志远故疏越。抗厉之人，不能回挠。用意猛奋，志不旋屈。论法直，则括处而公正，性厉则理毅。说变通，则否戾而不入。理毅则滞碍。坚劲之人，好攻其事实。用意端确，言不虚徐。指机理，则颖灼而彻尽，性确则言尽。

涉大道，则径露而单持。言切则义少。辩给之人，辞烦而意锐。用意疾急，志不在退挫。推人事，则精识而穷理，性锐则穷理。即大义，则恢愕而不周。

理细故遗大。浮沉之人，不能沉思。用意虚廓，志不渊密。序疏数，则豁达而傲博，性浮则志微。立事要，则炎而不定。志傲则理疏。浅解之人，不能深难。

用意浅晚，思不深熟。听辩说，则拟

镌而愉悦，性浅则易悦。审精理，则掉转而无根。易悦故无根。宽恕之人，不能速捷。用意徐缓，思不速疾。论仁义，则弘详而长雅，性恕则理雅。趋时务，则迟缓而不及。徐雅故迟缓。温柔之人，力不休强。用意温润，志不美悦。味道理，则顺适而和畅，性和则理顺。拟疑难，则濡渎而不尽。理顺故依违。好奇之人，横逸而求异。

用意奇特，志不同物。造权譎，则倜傥而瓌壮，性奇则尚丽。案清道，则诡常而恢迂。奇逸故恢诡。此所谓性有九偏，各从其心之所可以为理。心之所可以为理，是非相蔽，终无休已。

若乃性不精畅，则流有七似。有漫谈陈说，似有流行者。浮漫流雅，似若可行。有理少多端，似若博意者。辞繁喻博，似若弘广。有回说合意，似若赞解者。外佯称善，内实不知。

有处后持长，从众所安，似能听断者。

实自无知，如不言，观察众谈，赞其所安。有避难不应，似若有馀，而实不知者。实不能知，忘佯不应，似有所知，而不答者。有慕通口解，似悦而不悻者。闻言即说，有似于解者，心中漫漫不能悟。有因胜情失，穷而称妙，辞已穷矣，自以为妙而未尽。跌则掎蹠，理已跌矣，而强牵据。实求两解，似理不可屈者。辞穷理屈，心乐两解，而言犹不止，听者谓之未屈。凡此七似，众人之所惑也。非明镜焉能监之。

夫辩有理胜，理至不可动。有辞胜。辞巧不可屈。理胜者，正白黑以广论，释微妙而通之。说事分明，有如粉黛，朗然区别，辞不溃杂。辞胜者，破正理以求异，求异则正失矣。以白马非白马，一朝而服千人，及其至关禁錮，直而后过也。夫九偏之材，有同，有反，有杂。同则相解，譬水流于水。

反则相非，犹火灭于水。杂则相恢。亦不必同，又不必异，所以恢达。故善接论者，度所长而论之。因其所能，则其言易晓。历之

不动，则不说也。意在杓马，彼俟他日。傍无听达，则不难也。凡相难讲，为达者听。不善接论者，说之以杂反。彼意在狗，而说以马，彼意大同，而说以小异。说之以杂反，则不入矣。以方入圆，理终不可。善喻者，以一言明数事。辞附于理，则言寡而事明。不善喻者，百言不明一意。辞远乎理，虽泛滥多言，己不自明，况他人乎。百言不明一意，则不听也。自意不明，谁听之。是说之三失也。

善难者，务释事本。每得理而止住。不善难者，舍本而理末。逐其言而接之。舍本而理末，则辞构矣。不寻其本理，而以烦辞相文。善攻强者，下其盛锐，对家强梁，始气必盛，故善攻强者，避其初鼓也。扶其本指，以渐攻之。三鼓气盛，衰则攻易。不善攻强者，引其误辞以挫其锐意。强者意锐，辞或暂误，击误挫锐，理之难也。挫其锐意，则气构矣。非徒群言交错，遂至动其声色。善蹶失者，指其所跌。彼有跌失，暂指不逼。不善蹶失者，

因屈而抵其性。陵其屈跌而抵挫之。因屈而抵其性，则怨构矣。非徒声色而已，怨恨逆结于心。或常所思求，久乃得之。仓卒谕人，人不速知，则以为难谕。

已自久思，而不恕人。以为难谕，则忿构矣。非徒怨恨，遂生忿争。夫盛难之时，其误难迫。气盛辞误，且当避之。故善难者，徵之使还。气折意还，自相应接。不善难者，凌而激之，虽欲顾藉，其势无由。弃误顾藉，不听其言。其势无由，则妄构矣。妄言非訾，纵横恣口。凡人心有所思，则耳且不能听。思心一至，不闻雷霆。是故并思俱说，竞相制止，欲人之听己，止他人之言，欲使听己。人亦以其方思之故，不了己意，则以为不解。非不解也，当己出言，由彼方思，故人不解。人情莫不讳不解。谓其不解，则性讳怒。

讳不解，则怒构矣。不顾道理是非，于其凶怒忿肆。凡此六构，变之所由兴也。

然虽有变构，犹有所得。造事立义，

当须理定，故虽有变说小故，终于理定功立。若说而不难，各陈所见，则莫知所由矣。人人竞说，若不难质，则不知何者可用也。由此论之，谈而定理者，眇矣。理多端，人情异，故发言盈庭，莫肯执其咎。必也聪能听序，登高能赋，求物能名，如颜回听哭，苍舒量象。思能造端，子展谋侵晋，乃得诸侯之盟。明能见机，舆骈睹目动，即知秦师退。辞能辩意，伊藉答吴王，一拜一起未足为劳。捷能摄失，郭淮答魏帝曰，自知必免防风之诛。守能待攻，墨子谓楚人，吾弟子已学之于宋。

攻能夺守，毛遂进曰，今日从为楚，不为赵也，楚王从而谢之。夺能易予。

以子之矛，易子之盾，则物主辞穷。兼此八者，然后乃能通于天下之理。通于天下之理，则能通人矣。不能兼有八美，适有一能，所谓偏材之人。则所达者偏，而所有异目矣。各以所通，而立其名。是故聪能听序，谓之名物之材。思能造端，谓之构架之材。明能见机，

谓之达识之材。辞能辩意，谓之贍给之材。捷能摄失，谓之权捷之材。守能待攻，谓之持论之材。攻能夺守，谓之推彻之材。夺能易予，谓之贸说之材。通材之人，既兼此八材，行之以道。与通人言，则同解而心喻。同即相是，是以心相喻。与众人言，则察色而顺性。下有盛色，避其所短。虽明包众理，不以尚人。恒怀谦下，故处物上。聪睿资给，不以先人。常怀退后，故在物上。善言出己，理足则止。通理则止，不务烦辞。鄙误在人，过而不迫。

见人过跌，辄当历避。写人之所怀，扶人之所能。扶赞人之所能，则人人自任矣。不以事类犯人之所姻。胡故反。与盲人言，不讳眇瞎之类。不以言例，及己之所长。己有武力，不与虓虎之伦。说直说变，无所畏恶。通材平释，信而后谏，虽触龙鳞，物无害者。采虫声之善音，不以声丑，弃其善曲。赞愚人之偶得。不以人愚，废其嘉言。夺与有宜，去就不留。方其盛气，折谢不。不避锐跌，不惜屈



挠。

方其胜难，胜而不矜。理自胜耳，何所矜也。心平志谕，无适无莫，付是非于道理，不贪胜以求名。期于得道而已矣。是可与论经世而理物也。旷然无怀，委之至当。是以世务自经，万物自理。

### 「大意」

本章主要讨论各类人材的性格及特征，提出所谓四部之理、四家之明、九偏之情，七似之流，以及三失之说，六构之难，八能之通。

明智之人的心性须于常理相合。（理者，分道之理，事之理，义之理，情之理）。只有这样才能明辨是非，成就事业。

偏材往往对理“以性犯明”，引起争论，这种情况很多见，大家各执一辞，争论不休，而难以形成统一意见。如想在争论中以理服人，就必须善于聆听，把

握事物发展的次序；善于思考、进行发明创造；智慧足以找出事物变化的根由；言辞足以表达内在的情意；反应快，能发现自己的失误；坚于防守，能够抵御对

手的攻击；勇于进攻，能够摧毁对方的堡垒；驳倒对方，能用“以子之矛，攻子之盾”的方法，使之陷于被动。此所谓“八通”。

## 卷中 材能第五

材能大小，其准不同。量力而授，所任乃济。

或曰，人材有能大而不能小，犹函牛之鼎不可以烹鸡。愚以为此非名也。

夫人材犹器，大小异，或者以大鼎不能烹鸡，喻大材不能治小，失其名也。

夫能之为言，已定之称。先有定质，而后能名生焉。岂有能大而不能小乎？

凡所谓能大而不能小，其语出于性有

宽急。宽者弘裕，急者急切。性有宽急，故宜有大小。宽弘宜治大，急切宜治小。宽弘之人，宜为郡国，使下得施其功，而总成其事。急切则烦碎，事不成。急小之人，宜理百里，使事办于己。弘裕则网漏，庶事荒矣。然则郡之与县，异体之大小者也。明能治大郡，则能治小郡，能治大县，亦能治小县。以实理宽急论辨之，则当言大小异宜，不当言能大不能小也。若能大而不能小，仲尼岂不为季氏臣。若夫鸡之与牛，亦异体之小大也。鼎能烹牛，亦能烹鸡，铤能烹鸡，亦能烹犊。

故鼎亦宜有大小。若以烹犊，则岂不能烹鸡乎？但有宜与不宜，岂有能与不能。故能治大郡，则亦能治小郡矣。推此论之，人材各有所宜，非独大小之谓也。

文者理百官，武者治军旅。夫人材不同，能各有异。有自任之能，修己洁身，总御百官。有立法使人从之之能，法悬人惧，无敢犯也。有消息辨护之能，智意辨护，周旋得节。

有德教师人之能，道术深明，动为物教。有行事使人谴让之能，云为得理，义和于时。有司察纠摘之能，督察是非，无不区别。有权奇之能，务以奇计，成事立功。有威猛之能。猛毅昭著，振威敌国。

能出于材。材不同量。材能既殊，任政亦异。是故自任之能，清节之材也。故在朝也，则冢宰之任，为国则矫直之政。其身正，故掌天官而总百揆。

立法之能，治家之材也。故在朝也，则司寇之任，为国则公正之政。法无私，故掌秋官而诘奸暴。计策之能，术家之材也。故在朝也，则三孤之任，为国则变化之政。计虑明，故辅三槐而助论道。人事之能，智意之材也。故在朝也，则冢宰之佐，为国则谐合之政。智意审，故佐天官而谐内外。行事之能，谴让之材也。故在朝也，则司寇之任，为国则督责之政。辨众事，故佐秋官而督傲慢。

权奇之能，伎俩之材也。故在朝也，

则司空之任，为国则艺事之政。伎能巧，故任冬官而成艺事。司察之能，臧否之材也。故在朝也，则师氏之佐，为国则刻削之政。是非章，故佐师氏而察善否。威猛之能，豪杰之材也。故在朝也，则将帅之任，为国则严厉之政。体果毅，故总六师而振威武。

凡偏材之人，皆一味之美。譬饴以甘为名，酒以苦为实。故长于办一官，弓工揉材，而有馀力。而短于为一国。兼掌陶冶，器不成矣。何者？夫一官之任，以一味协五味。盐人调盐，醯人调醯，则五味成矣。譬梓里治材，土官治墙，则厦屋成。一国之政，以无味和五味。水以无味，故五味得其和。

犹君体平淡，则百官施其用。又国有俗化，民有剧易，五方不同，风俗各异，土有刚柔，民有剧易。而人材不同，故政有得失。以简治易则得，治烦则失。

是以王化之政宜于统大，易简而天下之理得矣。以之治小，则迂。网踈而吞舟之奸

漏。辯护之政宜于治烦，事皆辨护，烦乱乃理。以之治易，则无易。

甚于督促，民不便也。策术之政宜于治难，权略无方，解释患难。以之治平，则无奇。术数烦众，民不安矣。矫抗之政宜于治侈，矫枉过正，以厉侈靡。

以之治弊，则残。俗弊治严，则民残矣。谐和之政宜于治新，国新礼杀，苟合而已。以之治旧，则虚。苟合之教，非礼实也。公刻之政宜于纠奸，刻削不深，奸乱不止。以之治边，则失众。众民惮法，易逃叛矣。威猛之政宜于讨乱，乱民桀逆，非不服。以之治善，则暴。政猛民残，滥良善矣。伎俩之政宜于治富，以国强民以使。以之治贫，则劳而下困。易货改铸，民失业矣。故量能授官，不可不审也。凡此之能，皆偏材之人也。故或能言而不能行，或能行而不能言。智胜则能言，材胜则能行。至于国体之人，能言能行，故为众材之隗也。

人君之能，异于此。平淡无为，以任

众能。故臣以自任为能，竭力致功，以取爵位。君以用人为能，任贤使能，国家自理。臣以能言为能，各言其能，而受其官。君以能听为能，听言观行，而授其官。臣以能行为能，必行其所言。君以能赏罚为能。必当其功过也。所能不同，君无为而臣有事。故能君众材也。若君以有为，代大匠斫，则众能失巧，功不成矣。

### 「大意」

衡量一个人有无才能，不能简单地以“大小”来做标准。比如鼎，既可用来煮牛，也可用来烹鸡。材能本无大小，但能才却各有不同，叫一位教授和一个建筑工人对换工作，显然不符合实际。因此用人之道在于量材录用。

如“臣僚以亲自办事为材能，而君主则以用人为材能；臣僚的材能在于能说，而君主的材能在于能听；臣僚的材能在于执行命令，而君主的材能在于主持赏罚。

## 利害第六

建法陈术，以利国家。及其弊也，害归于已。

盖人业之流，各有利害。流渐失源，故利害生。夫节清之业著于仪容，发于德行，心清意正，则德容外著。未用而章，其道顺而有化。德辉昭著，故不试而效。效理于人，故物无不化。故其未达也，为众人之所进，理顺则众人乐进之。既达也，为上下之所敬。德和理顺，谁能慢之。其功足以激浊扬清，师范僚友。其为业也无弊而常显。非徒不弊，存而有显。故为世之所贵。德信有常，人不能贱。

法家之业，本于制度，待乎成功而效。法以禁奸，奸止乃效。其道前苦而后治，严而为众。初布威严，是以劳苦，终以道化，是以民治。故其未达也，为众人之所忌。奸党乐乱，忌法者众。已试也，为上下之所惮。宪防肃然，



内外振悚。其功足以立法成治，民不为非，治道乃成。其弊也，为群枉之所仇法行宠贵，终受其害。其为业也，有敝而不常用，明君乃能用之强，明不继世，故法不常用。故功大而不终。是以商君车裂，吴起支解。

术家之业，出于聪思，待于谋得而章。断于未行，人无信者，功成事效而后乃彰也。其道先微而后著，精而且玄。计谋微妙，其始至精，终始合符，是以道著。其未达也，为众人之所不识。谋在功前，众何由识。其用也，为明主之所珍。暗主昧然。岂能贵之。其功足以运筹通变。变以求通，故能成其功。其退也，藏于隐微。计出微密，是以不露。其为业也，奇而希用，主计神奇，用之者希也。故或沈微而不章。世希能用，道何由章。

智意之业，本于原度，其道顺而不忤。将顺时宜，何忤之有。故其未达也，为众人之所容矣。庶事不逆，善者来亲。已达也，为宠爱之所嘉。与众同和，内外美之。其功足以赞

明计虑，媚顺于时，言计是信也。其敝也，知进而不退，不见忌害，是以慕进也。或离正以自全。用心多媚，故违于正。

其为业也，谀而难持。谀情谀智，非雅正之伦也。故或先利而后害。知进忘退，取悔之道。

臧否之业，本乎是非。其道廉而且砭。清而混杂，砭去纤芥。故其未达也，为众人之所识。清洁不污，在幽而明。已达也，为众人之所称。业常明白，出则受誉。其功足以变察是非。理清道洁，是非不乱。其敝也，为诋诃之所怨。诋诃之徒，不乐闻过。其为业也，峭而不裕。峭察于物，何能宽裕。

故或先得而后离众。清亮为时所称，理峭为众所惮。

伎俩之业，本于事能，其道辨而且速。伎计如神，是以速辨。其未达也，为众人之所异。伎能出众，故虽微而显。已达也，为官司之所任。遂事成功，政之所务。其功足以理烦

纠邪。释烦理邪，亦须伎俩。其敝也，民劳而下困。

上不端而下困。其为业也，细而不泰，故为治之末也。道不平弘，其能太乎。

### 「大意」

本章主要论述了各种事业的利与弊。以各种事业之所本，未发达或发达后的状况，作为一种事业的特点，及其功过和利弊，直至最终结局。比如“法家的事业，根本于制定法度，等到成功后而奏效。其治国之道，前面辛苦后面安定，严厉但是为了民众。因此当其未成功时，被众人所猜忌，法令施行后，又为上下所畏惧。它的功业足以设立法制，安邦定国。它的弊害在于为众多邪曲所仇视，因此功劳虽大而往往不得善终。

### 接识第七

推己接物，俱识同体。兼能之士，乃达群

材。

夫人初甚难知，貌厚情深，难得知也。而士无众寡皆自以为知人。故以己观人，则以为可知也。己尚清节，则凡清节者皆己之所知。观人之察人，则以为不识也。夫何哉？由己之所尚，在于清节；人之所好，在于利欲。曲直不同于他，便谓人不识物也。是故能识同体之善，性长思谋，则善策略之士。而或失异量之美。遵法者虽美，乃思谋之所不取。何以论其然？夫清节之人以正直为度，故其历众材也能识性行之常，度在正直，故悦有恒之人。

而或疑法术之诡。谓守正足以致治，何以法术为也。法制之人以分数为度，故能识较方直之量，度在法分，故悦方直之人。而不贵变化之术。谓法分足以济业，何以术谋为也。术谋之人以思谋为度，故能成策略之奇，度在思谋，故贵策略之人。而不识遵法之良。谓思谋足以化民，何以法制为也。器能之人以辨护为度，故能识方略之规，度在辨护，故悦方计

之人。而不知制度之原。谓方计足以立功，何以制度为也。智意之人以原意为度，故能识韬谲之权，度在原意，故悦韬谲之人。而不贵法教之常。谓原意足以为正，何以法理为也。伎俩之人以邀功为度，故能识进趣之功，度在邀功，故悦功能之人。

而不通道德之化。谓伎能足以成事，何以道德为也。臧否之人以伺察为度，故能识诃砭之明，度在伺察，故悦谴诃之人。而不畅倜傥之异。谓谴诃乃成教，何以宽弘为也。言语之人以辨析为度，故能识捷给之惠，度在剖析，故悦敏给之人。而不知含章之美。谓辩论事乃理，何以含章为也。

是以互相非驳，莫肯相是。人皆自以为是，谁肯道人之是。取同体也，则接论而相得。性能苟同，则虽胡越，接响而情通。取异体也，虽历久而不知。性能苟异，则虽比肩，历年而逾踈矣。凡此之类，皆谓一流之材也。故同体则亲，异体则踈。若二至已上，亦随其

所兼，以及异数。法家兼术，故能以术辅法。故一流之人，能识一流之善。以法治者，所以举不过法。二流之人，能识二流之美。体法术者，法术兼行。尽有诸流，则亦能兼达众材。

体通八流，则八材当位，物无不理。故兼材之人与国体同。谓八材之人始进陈言，冢宰之官，察其所以。

欲观其一隅，则终朝足以识之。将究其详，则三日而后足。何谓三日而后足？夫国体之人兼有三材，故谈不三日不足以尽之。一以论道德，二以论法制，三以论策术，然后乃能竭其所长，而举之不疑。在上者兼明八材，然后乃能尽其所进，用而无疑矣。

然则何以知其兼偏，而与之言乎？察言之时，何以识其偏材，何以识其兼材也。其为人也，务以流数杼人之所长，而为之名目，如是兼也。每因事类，杼尽人之所能，为之名目，言不容口。如陈以美欲人称之，己之有善，因事自说，又欲令人言常称己。不欲知人之所

有，如是者偏也。人之有善，耳不乐闻，人称之，口不和也。不欲知人，则言无不疑。闻法则疑其刻削，闻术则疑其诡诈。是故以深说浅，益深益异。浅者意近，故闻深理而心逾炫。

是以商君说帝王之道不入，则以强兵之义示之。异则相返，反则相非。闻深则心炫，焉得而相是，是以李兑塞耳而不听苏秦之说。是故多陈处直，则以为见美。以其多方疑似见美也。静听不言，则以为虚空。待时来语，疑其无实。抗为高谈，则为不逊。辞护理高，疑其凌己。逊让不尽，则以为浅陋。

卑言寡气，疑其浅薄。言称一善，则以为不博。未敢多陈，疑其陋狭。历发众奇，则以为多端。偏举事类，则欲以释之，复以为多端。先意而言，则以为分美。言合其意，疑分己美。因失难之，则以为不喻。欲补其失，反不喻也。说以对反，则以为较己。欲反其事而明言，乃疑其较也。博以异杂，则以为无要。控尽所怀，谓之无要。论以同体，然后乃悦。

弟兄忿肆，为陈管蔡之事，则欣畅而和悦。于是乎有亲爱之情，称举之誉，苟言之同，非徒亲爱而已，乃至誉而举之。此偏材之常失。意常姻护，欲人同己，己不必得，何由暂得。

### 「大意」

所谓“接识”就是指人在待人接物时的表现。本章主要讨论了偏材在接识别人时的局限性，他们往往只能接受同类型的人，而不能以更宽宏的胸襟，从别人的立场去评价别人的长处。这似乎是一种通病，人人都陈说自己的优点，希望得到称赞，而自己却不想了解对方的优点，这样的人就是偏材。

在社会交际中，人应该摒弃偏狭，不要以为自己衡量人的标准是唯一正确的，从而限制自己不能发现别人的长处，难与别人沟通，从而遭到孤立。

## 英雄第八



自非平淡，能各有名。英为文昌，雄为武称。

夫草之精秀者为英，兽之特群者为雄。物尚有之，况于人乎。故人之文武茂异，取名于此。文以英为名，武以雄为号。是故聪明秀出谓之英，胆力过人谓之雄，此其大体之别名也。若校其分数，则互相须，英得雄分，然后成章，雄得英分，然后成刚。各以二分，取彼一分，然后乃成。胆者雄之分，智者英之分。英有聪明，须胆而后成；雄有胆力，须知而后立。

何以论其然？夫聪明者英之分也，不得雄之胆，则说不行。智而无胆，不能正言。胆力者雄之分也，不得英之智，则事不立。勇而无谋，不能立事。

是故英以其聪谋始，以其明见机，智以谋事之始，明以见事之机。待雄之胆行之。不决则不能行。雄以其力服众，以其勇排难，

非力众不服，非勇难不排。待英之智成之。智以制宜，巧乃可成。然后乃能各济其所长也。譬金待水而成利功，物得水然后成养功。若聪能谋始，而明不见机，乃可以坐论，而不可以处事。

智能坐论，而明不见机，何事务之能处。聪能谋始，明能见机，而勇不能行，可以循常，而不可以虑变。明能循常，勇不能行，何应变之能为。若力能过人，而勇不能行，可以为力人，未可以为先登。力虽绝群，胆雄不决，何先锋之能为。力能过人，勇能行之，而智不能断事，可以为先登，未足以为将帅。力能先登，临事无谋，何将帅之能为。必聪能谋始，明能见机，胆能决之，然后可以为英，张良是也。气力过人，勇能行之，智足断事，乃可以为雄，韩信是也。体分不同，以多为目。故英雄异名。张良英智多，韩信雄胆胜。然皆偏至之材，人臣之任也。故英可以为相，制胜于近。

雄可以为将。杨威于远。若一人之身兼有英雄，则能长世，高祖、项羽是也。

然英之分以多于雄，而英不可以少也。英以致智，智能役雄，何可少也。

英分少，则智者去之。故项羽气力盖世，明能合变，胆烈无前，济江焚粮。

而不能听采奇异，有一范增不用，是以陈平之徒皆亡归。高祖英分多，故群雄服之，英材归之，两得其用。雄既服矣，英又归之。故能吞秦破楚，宅有天下。然则英雄多少，能自胜之数也。胜在于身，则能胜物。徒英而不雄，则雄材不服也。内无主于中，外物何由入。徒雄而不英，则智者不归往也。

无名以接之，智者何由往。故雄能得雄，不能得英。兕虎自成群也。英能得英，不能得雄。鸾凤自相亲也。故一人之身兼有英雄，乃能役英与雄。能役英与雄，故能成大业也。武以服之，文以绥之，则业隆当年，福流后世。

「大意」

“英雄”一词现在虽合而为一，但两字却是有分别的。做为人的素质成份，“英”偏重于人的智慧、计谋，而“雄”则重在人的勇气和胆略。英材或雄材都是“偏材”。英和雄是相互关联的，二者结合起来，才能成就事业。

只有“英”而无“雄”，空有好的计划，却无勇气使其成为现实；缺少了智慧，勇字当头，至多为一勇夫。而且，二者的成份，“英”宜多于“雄”，刘邦和项羽同为英雄，但结局大异，由此可见一斑！

## 八观第九

群才异品，志各异归。观其通否，所格者八。

八观者：一曰，观其夺救，以明间杂。或慈欲济恤而吝夺某人，或救济广厚而乞醯为

惠。二曰，观其感变，以审常度。观其慍作，则常度可审。三曰，观其志质，以知其名。徵质相应，睹色知名。四曰，观其所由，以辨依似。依讦似直，仓卒难明。察其所安，昭然可辨。五曰，观其爱敬，以知通塞。纯爱则物亲而情通，纯敬则理踈而情塞。六曰，观其情机，以辨怨惑。

得其所欲则恕，违其所欲则惑。七曰，观其所短，以知所长。讦刺虽短，而长于为直。八曰，观其聪明，以知所达。虽体众材，而材不聪明，事事蔽塞，其何能达。

何谓观其夺救，以明间杂？夫质有至、有违，刚质无欲，所以为至。贪情或胜，所以为违。若至胜违，则恶情夺正。若然而不然。以欲胜刚，以此似刚而不刚。故仁出于慈，有慈而不仁者。仁必有恤，有仁而不恤者。厉必有刚，有厉而不刚者。若夫见可怜则流涕，慈心发于中。将分与则吝嗇，是慈而不仁者。为仁者必济恤。睹危急则惻隐，仁情动于内。

将赴救则畏患，是仁而不恤者。为恤者必赴危。处虚义则色厉，精厉见于貌。顾利欲则内荏，是厉而不刚者。为刚者必无欲。然则慈而不仁者，则吝夺之也。爱财伤于慈。

仁而不恤者，则惧夺之也。恒怯损于仁。厉而不刚者，则欲夺之也。利欲害于刚。故曰，慈不能胜吝，无必其能仁也。爱则不施，何于仁之为能。仁不能胜惧，无必其能恤也。畏懦不果，何恤之能行。厉不能胜欲，无必其能刚也。情存利欲，何刚之能成。是故不仁之质胜，则伎力为害器。仁质既弱而有伎力，此害己之器也。贪悖之性胜，则强猛为祸梯。廉质既负而性强猛，此祸己之梯也。亦有善情救恶，不至为害，恶物宜翦而除，纯善之人怜而救之，此稠厚之人，非大害也。爱惠分笃，虽傲狎不离，平生结交情厚分深，虽原壤夷俟而不相弃，无大过也。助善著明，虽疾恶无害也。如杀无道以就有道，疾恶虽甚，无大非也。救济过厚，虽取人，不贪也。取人之物以有救济，

虽讥在乞醯，非大贪也。是故观其夺救，而明间杂之情，可得知也。或畏吝夺慈仁，或救过济其分，而平淡之主顺而恕。

何谓观其感变，以审常度？夫人厚貌深情，将欲求之，必观其辞旨，察其应赞。视发言之旨趣，观应和之当否。夫观其辞旨，犹听音之善丑。音唱而善丑别。

察其应赞，犹视智之能否也。声和而能否别。故观辞察应，足以互相别识。彼唱此和，是非相举。然则论显扬正，白也。辞显唱正，是曰明白。不善言应，玄也。默而识之，是曰玄也。经纬玄白，通也。明辨是非，可谓通理。移易无正，杂也。理不一据，言意浑杂。先识未然，圣也。追思玄事，睿也。见事过人，明也。

以明为晦，智也。心虽明之，常若不足。微忽必识，妙也。理虽至微，而能察之。美妙不昧，疏也。心致昭然，是曰疏朗。测之益深，实也。心有实智，探之愈精，犹泉滋中

出，测之益深也。假合炫耀，虚也。道听途说，久而无实。犹池水无源，泄而虚竭。自见其美，不足也。智不贍足，恐人不知以自伐。不伐其能，有余也。不畏不知。故曰，凡事不度，必有其故。色貌失实，必有忧喜之故。忧患之色，乏而且荒。忧患在心，故形色荒。疾疢之色，乱而垢杂。黄黑色杂，理多尘垢。喜色愉然以怿，愠色厉然以扬；妒惑之色，冒昧无常。粗白粗赤，愤愤在面。及其动作，盖并言辞。色既发扬，言亦从之。是故其言甚怿，而精色不从者，中有违也。心恨而言强和，色貌终不相从。其言有违，而精色可信者，辞不敏也。

言不自尽，故辞虽违而色貌可信。言未发而怒色先见者，意愤溢也。愤怒填胸者，未言而色貌已作。言将发而怒气送之者，强所不然也。欲强行不然之事，故怒气助言。凡此之类，徵见于外，不可奄违。心欢而怒容，意恨而和貌。虽欲违之，精色不从。心动貌从。感愕以明，虽变可知。情虽在内，感愕发外，



千形万貌，粗可知矣。是故观其感变而常度之情可知。观人辞色而知其心，物有常度，然后审矣。

何谓观其至质，以知其名？凡偏材之性，二至以上，则至质相发，而令名生矣。二至，质气之谓也。质直气清，则善名生矣。是故骨直气清，则休名生焉。骨气相应，名是以美。气清力劲，则烈名生焉。气既清矣，力劲刚烈。劲智精理，则能名生焉。智既劲矣，精理则能称。智直强恣，则任名生焉。直而又美，是以见任。集于端质，则令德济焉。质徵端和，善德乃成。

加之学，则文理灼焉。圭玉有质，莹则成文。是故观其所至之多少，而异名之所生可知也。寻其质气，览其清浊，虽有多少之异，异状之名，断可知之。

何谓观其所由，以辨依似？夫纯讦性违，不能公正。质气俱讦，何正之有。依讦似直，以讦讦善，以直之讦，计及良善。纯宕似

流，不能通道。质气俱宕，何道能通。依宕似通，行傲过节。似通之宕，容傲无节。故曰，直者亦讦，讦者亦讦，其讦则同，其所以为讦则异。直人之讦，讦恶惮非，纯讦为讦，讦善刺是。通者亦宕，宕者亦宕，其宕则同，其所以为宕则异。通人之宕，简而达道。纯宕，傲僻以自恣。然则何以别之？直而能温者，德也；温和为直，所以为德。直而好讦者，偏也；性直过讦，所以为偏。讦而不直者，依也；纯讦似直，所以为依。道而能节者，通也。以道自节，所以为通。

通而时过者，偏也；性通时过，所以为偏。宕而不节者，依也。纯宕似通，所以为依。偏之与依，志同质违，所谓似是而非也。质同通直，或偏或依。

是故轻诺，似烈而寡信。不量己力，轻许死人，临难畏怯，不能殉命。多易，似能而无效。不顾材能，曰谓能办，受事猖獗，作无效验。进锐，似精而去速。

精躁之人，不能久任。诤者，似察而事烦。谴诤之人，每多烦乱。讦施，似惠而无成。当时似给，终无所成。面从，似忠而退违，阿顺目前，却则自是。此似是而非者也。紫色乱朱，圣人恶之。亦有似非而是者。事同于非，其功实则是。大权，似奸而有功。伊去太甲，以成其功。大智，似愚而内明。

终日不违，内实分别。博爱，似虚而实厚。泛爱无私，似虚而实。正言，似讦而情忠。譬帝桀纣，至诚忠爱。夫察似明非，御情之反，欲察似类审，则是非御，取人情反复明之。有似理讼，其实难别也。故圣人参讯广访，与众共之。非天下之至精，其孰能得其实。若其实可得，何忧乎，何迂乎有苗。是以昧旦晨兴，扬明仄陋，语之三槐，询九棘。故听言信貌，或失其真。

言讷貌恶，仲尼失之子羽。诡情御反，或失其贤。疑非人情，公孙失之卜式。

贤否之察，实在所依。虽其难知，即

当寻其所依而察之。是故观其所依，而似类之质可知也。虽其不尽得其实，然察其所依似，身其体气，粗可几矣。

何谓观其爱敬，以知通塞？盖人道之极，莫过爱敬。爱生于父子，敬立于君臣。是故《孝经》以爱为至德，起父子之亲，故为至德。以敬为要道。

终君臣之义，故为道之要。《易》以感为德，气通生物，人得之以利养。以谦为道。尊卑殊别，道之次序。《老子》以无为德，施化无方，德之则也。

以虚为道。寂寞无为，道之伦也。《礼》以敬为本。礼由阴作，肃然清静。

《乐》以爱为主。乐由阳来，欢然亲爱。然则人情之质，有爱敬之诚，方在哺乳，爱敬生矣。则与道德同体，动获人心，而道无不通也。体道修德，故物顺理通。然爱不可少于敬。少于敬，则廉节者归之，廉人好敬，是以归之。

而众人不与。众人乐爱，爱少，是以不与。爱多于敬，则虽廉节者不悦，而爱接者死之。廉人寡，常人众，众人乐爱致其死，则事成业济。是故爱之为道，不可少矣。何则？敬之为道也，严而相离，其势难久。动必肃容，过之不久。逆旅之人，不及温和而归也。爱之为道也，情亲意厚，深而感物。煦渝笃密，感物深感，是以翳桑之人，倒戈报德。是故观其爱敬之诚，而通塞之理可德而知也。笃于慈爱，则温和而上下之情通。务在礼敬，则严肃而外内之情塞。然必爱敬相须，不可一时而无。然行其二义者，常当务令爱多敬少，然后肃穆之风可得希矣。

何谓观其情机，以辨怨惑？夫人之情有六机，杼其所欲，则喜。为有力者誉乌获，其心莫不忻焉。不杼其所能，则怨。为辨给者称三缄，其心莫不忿然。以自伐历之，则恶。抗己所能以历众人，众人所恶。

以谦损下之，则悦。卑损下人，人皆

喜悦。犯其所乏，则姻。人皆悦己所长，恶己所短。故称其所短，则姻戾忿肆。以恶犯姻，则妒。自伐其能，人皆所恶也，称人之短，人所姻也。今伐其所能，犯人所姻，则妒害生也。此人性之六机也。夫人情莫不欲遂其志。志之所欲，欲遂已成。

故烈士乐奋力之功，遭难而力士奋。善士乐督政之训，政修而善士用。能士乐治乱之事，治乱而求贤能。术士乐计策之谋，广算而求其策。辨士乐陵讯之辞，宾赞而求辨给。贪者乐货财之积，货财积，则贪者容其求。幸者乐权势之尤。权势之尤，则幸者窃其柄。苟赞其志，则莫不欣然。是所谓杼其所欲，则喜也。所欲之心杼尽，复何怨乎？若不杼其所能，则不获其志。不获其志，则戚。

忧己才之不展。是故功力不建，则烈士奋。奋，愤不能尽其材也。德行不训，则正人哀。哀，哀不得行其化。政乱不治，则能者叹。叹，叹不得用其能。敌能未弭，则术人思。

思，思不得运其奇。货财不积，则贪者忧。忧，忧无所收其利。权势不尤，则幸者悲。悲，悲不得弄其权。是所谓不杼其能，则怨也。所怨不杼其能悦也。人情莫不欲处前，故恶人之自伐。

皆欲居物先，故恶人之自伐也自伐，皆欲胜之类也。是故自伐其善，则莫不恶也。恶其有胜己之心。是所谓自伐历之，则恶也。是以达者终不自伐。人情皆欲求胜，故悦人之谦。谦所以下之。下有推与之意，是故人无贤愚，接之以谦，则无不色悻。不问能否，皆欲胜人。是所谓以谦下之，则悦也。是以君子终日谦谦。人情皆欲掩其所短，见其所长。称其所长则悦，称其所短则愠。是故人驳其所短，似若物冒之。情之愤闷，有若覆冒。是所谓驳其所乏，则姻也。覆冒纯塞，其心姻戾。人情陵上者也。见人胜己皆欲陵之。陵犯其所恶，虽见憎，未害也。

虽恶我自伐，未甚疾害也。若以长驳

短，是所谓以恶犯姻，则妒恶生矣。以己之长，驳人之短，而取其害，是以达者不为之也。凡此六机，其归皆欲处上。

物之自大，人人皆尔。是以君子接物，犯而不校。知物情好胜，虽或以小犯己，终不校拒也。不校，则无不敬下，所以辟其害也。务行谦敬，谁害之哉。小人则不然。既不见机，不达妒害之机。而欲人之顺己，谓欲人无违己。以佯爱敬为见异，孔光逡巡，董贤欣喜。以偶邀会为轻，谓非本心忿其轻己。

苟犯其机，则深以为怨。小人易悦而难事。是故观其情机，而贤鄙之志可得而知也。贤明志在退下，鄙劣志在陵上。是以平淡之主，御之以正，训贪者之所忧，戒幸者之所悲。然后物不自伐，下不陵上，贤否当位，治道有序。

何谓观其所短，以知所长？夫偏材之人，皆有所短。智不能周也。故直之失也，讦。刺讦伤于义，故其父攘羊，其子证之。刚之失也，厉。刚切伤于理，故谏君不从，承之以剑。



和之失也，慊。慊弱不及道，故宫之奇为人挠，不能强谏。介之失也，拘。拘愚不达事，尾生守信，死于桥下。夫直者不诤，无以成其直。既悦其直，不可非其诤。用人之直，恕其诤也。诤也者，直之徵也。非诤不能为直。刚者不厉，无以济其刚。既悦其刚，不可非其厉。

用人之刚，恕其厉也。厉也者，刚之徵也。非厉不能为刚。和者不慊，无以保其和。既悦其和，不可非其懦。用人之和，恕其拘也。拘也者，和之徵也。

非懦不能为和。介者不拘，无以守其介。既悦其介，不可非其拘。用人之介，恕其拘也。拘也者，介之徵也。非拘不能为介。然有短者，未必能长也。纯诤之人，未能正直。有长者，必以短为徵。纯和之人，徵必慊弱。是故观其徵之所短，而其材之所长可知也。欲用其刚，必采之于厉。

何谓观其聪明，以知所达？夫仁者，德之基也。载德而行。义者，德之节也。制德

之所宜也。礼者，德之文也。礼，德之文理也。信者，德之固也。

固，德之所执也。智者，德之帅也。非智不成德。夫智出于明。明达乃成智。

明之于人，犹昼之待白日，夜之待烛火。火日所以照昼夜，智达所以明物理。

其明益盛者，所见及远。火日愈明，所照愈远，智达弥明，理通弥深。及远之明，难。圣人犹有不及。是故守业勤学，未必及材。生知者上，学能者次。

材艺精巧，未必及理。因习成巧，浅于至理。理义辨给，未必及智。理成事业，昧于玄智。智能经事，未必及道。役智经务，去道远矣。道思玄远，然后乃周道无不载，故无不周。是谓学不及材，材不及理，理不及智，智不及道。道智玄微，故四变而后及。道也者，回复变通。理不系一，故变通之。

是故别而论之，各自独行，则仁为胜。仁者济物之资，明者见理而已。合而俱用，则

明为将。仁者待明，其功乃成。故以明将仁，则无不怀。威以使之，仁以恤之。以明将义，则无不胜。示以断割之宜。以明将理，则无不通。理若明练，万事乃达。然则苟无聪明，无以能遂。暗者昧时，何能成务成遂。

故好声而实不克，则恢。恢迂远于实。好辩而理不至，则烦。辞烦而无正理。

好法而思不深，则刻。刻过于理。好术而计不足，则伪。诡诬诈也。是故钧材而好学，明者为师。比力而争，智者为雄。等德而齐，达者称圣。圣之为称，明智之极明也。是以动而为天下法，言而为万世范，居上位而不亢，在下位而不闷。是以观其聪明，而所达之材可知也。

### 「大意」

八观：一是观察一个人对待争夺和救济的态度，以分辨他是否反复变化，没有恒性；二是观察一个人的感情变化和反应，以了解他

为人的基本准则；三是观察一个人的至性本质，以知道他的名声是否与实际相符；四是观察一个人的行为表现，以辨识他所作所为是否似是而非；五是观察一个人对别人的爱敬态度，以判断他为人处世之道的成败；六是观察一个人的情绪欲望，以明了他是宽恕还是疑惑；七是观察一个人的短处，以认识他的长处；八是观察一个人是否聪明，以分析他所能通达的方面。

“八观”之说，在人才的鉴定方面给我们提供了详细的可操作的方法。

尤其可贵的是他告诉我们要根据性情的常和变，多方面，综合地考察一个人的真实情况，这样才能去粗取精，去伪存真，由此及彼，由表及里。

此外，以一个人的短处发现其长处，也是颇有见地的评鉴人材的方法。

这些都具有很强的现实意义。

## 卷下 七繆第十

人物之理，妙而难明，以情鉴察，繆犹有七。

七繆：一曰，察誉，有偏颇之繆。微质不明，故听有偏颇也。二曰，接物，有爱恶之惑。或情同，忘其恶，或意异，违其善也。三曰，度心，有小大之误。

或小知而大无成，或小暗而大无明。四曰，品质，有早晚之疑。有早智而速成者，有晚智而晚成者。五曰，变类，有同体之嫌。材同势均，则相竞，材同势倾，则相敬。六曰，论材，有申压之诡。藉富贵则惠施而名申，处贫贱则乞求而名压。七曰，观奇，有二尤之失。妙尤含藏，直尤虚瑰，故察难中也。

夫采访之要，不在多少。事无巨细，要在得正。然徵质不明者，信耳而不敢信目。目不能察而信于耳。故人以为是，则心随而明之。人以为非，则意转而化之。信人毁誉，故

向之所是，化而为非。虽无所嫌，意若不疑。信毁誉者心虽无嫌，意固疑矣。且人察物，亦自有误。爱憎兼之，其情万原。

明既不察，加之爱恶是非，是疑岂可胜计。不畅其本，胡可必信。去爱憎之情，则实理得矣。是故知人者，以目正耳。虽听人言，常正之以目。不知人者，以耳败目。亲见其诚，犹信毁而弃之。故州闾之士，皆誉皆毁，未可为正也。或众附阿党，或独立不群。交游之人誉不三周，未必信是也。交结致誉，不三周，色貌取人，而行违之。夫实厚之士，交游之间，必每所在肩称。

言忠信，行笃敬，虽蛮貊之邦行矣。上等援之，下等推之，蛮貊推之，况州里乎。苟不能周，必有咎毁。行不笃敬者，或谄谀得上而失于下，或阿党得下而失于上。故偏上失下，则其终有毁。非之者多，故不能终。偏下失上，则其进不杰。众虽推之，上不信异。故诚能三周，则为国所利。此正直之交也。由其

正直，故名有利。故皆合而是，亦有违比。或违正阿党，故合而是之。皆合而非，或在其中。或特立不群，故合而非之。若有奇异之材，则非众所见。奇逸绝众，众何由识，而耳所听采，以多为信。不能审查其材，但信众人言也。是缪于察誉者也。信言察物，必多缪失。是以圣人如有所誉，必有所试。

夫爱善疾恶，人情所常。不问贤愚，情皆同之也。苟不明质，或疏善，善非。非者见善，善者见疏，岂故然哉，由意不明。何以论之。夫善非者，虽非犹有所是。既有百非，必有一是。以其所是，顺己所长，恶人一是，与己所长同也。则不自觉情通意亲，忽忘其恶。以与己同，忘其百非，谓矫驾为至孝，残桃为至忠。善人虽善，犹有所乏。虽有百善，或有一短。以其所乏，不明己长。善人一短，与己所长异也。以其所长，轻己所短，则不自知志乖气违，忽忘其善，以与己异，百善皆弃，谓曲杖为匕首，葬楯为反具耶。

是惑于爱恶者也。徵质暗昧者，其于接物常以爱恶惑异其正。

夫精欲深微，质欲懿重，志欲弘大，心欲嗛小。精微，所以入神妙也。

慥则失神。懿重，所以崇德宇也。躁则失身。志大，所以戡物任也。小则不胜。心小，所以慎咎悔也。大则骄陵。故诗咏文王，“小心翼翼”，“不大声以色”，小心也。言不贪求大名，声见于颜色。“王赫斯怒”，“以对于天下”，志大也。故能诛纣，定天下，以致太平。由此论之，心小志大者，圣贤之伦也。心小，故以服事殷，志大，故三分天下有其二。心大志大者，豪杰之隽也。志大而心又大，故名豪隽。心大志小者，傲荡之类也。志小而心阔远，故为傲荡之流也。心小志小者，拘慥之人也。心近志短，岂能弘大。

众人之察，或陋其心小，见沛公烧绝栈道，谓其不能定天下。或壮其志大，见项羽号称强楚，便谓足以匡诸侯。是误于小大者也。



由智不能察其度，心常误于小大。

夫人材不同，成有早晚，有早智而速成者，质清气朗，生则秀异，故童乌苍舒，总角曜奇也。有晚智而晚成者，质重气迟则久乃成器，故公孙含道，老而后章。有少无智而终无所成者，质浊气暗，终老无成，故原壤年老，圣人叩胫而不能化。有少有令材遂为隼器者。幼而通理，长则愈明，故常材发奇于应宾，效德于公相。四者之理，不可不察。当察其早晚，随时而用之。

夫幼智之人，材智精达，然其在童髦皆有端绪。仲尼戏言俎豆，邓艾指图军旅。故文本辞繁，初辞繁者，长必文丽。辩始给口。幼给口者，长必辩论也。

仁出慈恤，幼慈恤者，长必矜人。施发过与。幼过与者，长必好施。慎生畏惧，幼多畏者，长必谨慎。廉起不取。幼不妄取，长必清廉。早智者浅惠而见速，见小事则达其形容。晚成者奇识而舒迟，智虽舒缓，能识其妙。

终暗者并困于不足，事务难易，意皆昧然。遂务者周达而有余。事无大小，皆能极之。而众人之察，不虑其变，常以一概，责于终始。是疑于早晚者也。或以早成而疑晚智，或以晚智而疑早成，故于品质，常有妙失也。

夫人情莫不趣名利，避损害。名利之路，在于是得。是得在己，名利与之。损害之源，在于非失。非失在己，损害攻之。故人无贤愚，皆欲使是得在己。贤者尚然，况愚者乎。能明己是，莫过同体。体同于我，则能明己。

是以偏材之人，交游进趋之类，皆亲爱同体而誉之，同体能明己，是以亲而誉之。憎恶对反而毁之。与己体反，是以恶而疏之。序异杂而不尚也。不与己同，不与己异，则虽不憎，亦不尚之。推而论之，无他故焉。夫誉同体，毁对反，所以证彼非而著己是也。由与己同体，故证彼非，而著己是也。至于异杂之人，于彼无益，于己无害，则序而不尚。不以彼为是，不以己为非，都无损益，何所尚之。

是故同体之人，常患于过誉，譬惧为力人，则力小者慕大，力大者提小，故其相誉，常失其实也。及其名敌，则鲜能相下。若俱能负鼎，则争胜之心生，故不能相下。是故直者性奋，好人行直于人。见人正直，则心好之。而不能受人之讦。刺己之非，则讦而不受。尽者情露，好人行尽于人，见人颖露，则心好之。而不能纳人之径。说己径尽，则违之不纳。务名者乐人之进趋过人，见人乘人，则悦其进趋。而不能出陵己之后。

人陵于己，则忿而不服。是故性同而材倾，则相援而相赖也。并有旅力，则大能奖小。性同而势均，则相竞而相害也。恐彼胜己，则妒善之心生。此又同体之变也。故或助直而毁直。人直过于己直，则非毁之心生。或与明而毁明。人明过于己明，则妒害之心动。而众人之察不辨其律理，是嫌于体同也。

体同尚然，况异体乎。

夫人所处异势，势有申压。富贵遂达，

势之申也。身处富贵，物不能屈，是以佩六国之印，父母迎于百里之外。贫贱穷匮，势之压也。身在贫贱，志何申展，是以黑貂之裘弊，妻嫂堕于闺门之内。上材之人，能行人所不能行。

凡云为动静，固非众人之所及。是故达有劳谦之称，穷有著明之节。材出于众，其进则裒多益寡，劳谦济世，退则履道坦坦，幽人贞吉，中材之人，则随世损益。守常之智，申压在时，故势来则益，势去则损。是故籍富贵则货财充于内，施惠周於外。赀材有余，恣意周济。见赡者，求可称而誉之。感其恩纪，匡救其恶，是以朱建受金，而为食其画计。见援者，阐小美而大之。

感其引援，将顺其美，是以曹丘见接，为季布扬名。虽无异材，犹行成而名立。夫富与贵可不欣哉，乃至无善而行成。无智而名立。是以富贵妻嫂恭，况他人乎。处贫贱，则欲施而无财，欲援而无势。有慈心而无以拯，识奇

材而不能援。亲戚不能恤，朋友不见济。内无疏食之馈，外无缁袍之赠。分义不复立，恩爱浸以离。意气皆空薄，分意何由立。怨望者并至，归非者日多。

非徒薄己，遂生怨谤之言。虽无罪尤，犹无故而废也。夫贫与贱可不惧哉，乃至无由而生谤，无罪而见废，是故贫贱妻子慢，况他人乎。故世有侈俭，名由进退。行虽在我，而名称在世，是以良农能稼，未必能穡。天下皆富，则清贫者虽苦，必无委顿之忧。家给人足，路人皆馈之。且有辞施之高，以获荣名之利。得辞施之高名，受余光之善利。皆贫，则求假无所告，家贫户乏，粟成珠玉。而有贫乏之患，且生鄙吝之讼。乞假无遗，与嫂叔争糟糠。

是故钧材而进有与之者，则体益而茂遂。己既自足，复须给赐，则名美行成，所为遂达。私理卑抑有累之者。己既不足，亲戚并困。则微降而稍退。上等不援，下等不推。而众人之观，不理其本，各指其所在，谓申达者

为材能，压屈者为愚短。是疑于申压者也。才智虽钧，贵贱殊途，申压之变，在乎贫富。

夫清雅之美，著乎形质，察之寡失。形色外著，故可得而察之。失缪之由，恒在二尤。二尤之生，与物异列。是故非常人之所见。故尤妙之人，含精于内，外无饰姿。譬金冰内明而不外朗，故冯唐白首屈于郎署。尤虚之人，硕言瑰姿，内实乖反。犹烛火外照，灰烬内暗，故主父偃辞丽，一岁四迁。

而人之求奇，不可以精微测其玄机，明异希。其尤奇异，非精不察。或以貌少为不足，睹醜蔑貌恶，便疑其浅陋。或以瑰姿为巨伟。见江充貌丽，便谓其巨伟。或以直露为虚华，以其欸尽，疑无厚实。

或以巧饬为真实。巧言如流，悦而睹之。是以早拔多误，不如顺次。或以甘罗为早成而用之，于早岁，或误复欲顺次也。夫顺次，常度也。苟不察其实，亦焉往而不失。徵质不明，不能识奇，故使顺次，亦不能得。

故遗贤而贤有济，则恨在不早拔。故郑伯谢之于烛武。拔奇而奇有败。则患在不素别。故光武悔之于朱浮。任意而独繆，则悔在不广问。秦穆不从蹇叔，虽追誓而无及。广问而误己，则怨己不自信。隗嚣心存于汉，而为王元所误。

是以骥子发足，众士乃误。韩信立功，淮阴乃震。夫岂恶奇而好疑哉。乃尤物不世见，而奇逸美异也。故非常人之所识也。是以张良体弱，而精疆为众智之隽也。不以质弱而伤于智。荆叔色平，而神勇为众勇之杰也。不以色和而伤于勇。然则隽杰者，众人之尤也。

奇逸过于众人，故众人不能及。圣人者，众尤之尤也。通达过于众奇，故众奇不能逮。其尤弥出者，其道弥远。非天下之至精，其孰能与于此。故一国之隽，于州为辈，未得为第也。郡国之所隽异，比于州郡，未及其第目。一州之第，于天下为根。州郡之所第目，以比天下之隽，根而不可及。

樞，一回反，樞也。天下之樞，世有  
优劣。英人不世继，是以伊，召，管，齐，应  
运乃出。是故众人之所贵，各贵其出己之尤，  
智材胜己，则以为贵。而不贵尤之所尤。尤之  
尤者，非众人之所识。是故众人之明，能知辈  
士之数，众人明者，粗知郡国出辈之士而已。  
而不能知第目之度。乃未识郡国品第之隳。

辈士之明，能知第目之度，出辈明者，  
粗知郡国第目之良。不能识出尤之良也。未识  
出尤奇异之理。出尤之人，能知圣人之教，瞻  
之在前，忽焉在后。

不能究之入室之奥也。如有所立卓  
尔，虽欲从之，未由也已。由是论之，人物之  
理，妙不可得而穷已。为当拟诸形容，象其物  
宜，观其会通，举其一隅而已。

### 「大意」

鉴定人物时有七种常见的谬误。一是  
考察名声，有偏于一方的错误；二是待人接物，



会受到个人好恶之情的困扰；三是审度心志，有大小情况不分的错误；四是品评人材素质，会忽略早智与晚成的区别；五是辨误类型，有类别相同，不易看清的疑惑，六是评论才能，有受提拔和被压制的复杂情况；七是观察奇材，时常忽略对尤妙与尤虚之人的注意。

这些谬误的出现，原因在于：一是只信耳，不信目，人云亦云，不经过自己的观察分析；二是加杂个人的主观好恶，而不作客观冷静的评价，常常排斥异己；三是只看表面现象，不做深入了解；四是观察片面，缺少全面的分析；六是出于私人的恩怨，有意夸大或贬低对一个人的评价，七是一般人受自己的思想、视野的限制，无法了解有特殊才能的人或超过自己的人材。

## 效难第十一

人材精微，实自难知，知之难审，效荐之

难。

盖知人之效有二难。有难知之难，尤奇游杂，是以难知。有知之而无由得效之难。己虽知之，无由得荐。何谓难知之难？人物精微，智无形状，奇逸精妙。

能神而明，欲入其神，而明其智。其道甚难，固难知之难也。知人则哲，惟帝难之，况常人乎。是以众人之察不能尽备。各守其一方而已。故各自立度，以相观采。以己所能，历观众才。或相其形容，以貌状取人。或候其动作，以进趋取人。或揆其终始，以发正取人。或揆其儻象，以旨意取人。或推其细微，以情理取人。或恐其过误，以简恕取人。或循其所言，以辞旨取人。或稽其行事。

以功效取人。八者游杂，各以意之所可为准，是以杂而无纪。故其得者少，所失者多。但取其同于己，而失其异于己，己不必兼，故失者多。是故必有草创信形之误，或色貌取人而行违。又有居止变化之谬。或身在江海，

心存魏阙。故其接遇观人也，随行信名，失其中情。是以圣人听言观行，如有所誉，必有所试。故浅美扬露，则以为有异。智浅易见状似异美。深明沉漠，则以为空虚。智深内明，状似无实。分别妙理，则以为离娄。研精至理，状似离娄。口传甲乙，则以为义理。

强指物类，状似有理。好说是非，则以为臧否。妄说是非，似明善否。讲目成名，则以为人物。强议贤愚，似明人物。平道政事，则以为国体，妄论时事，似识国体。

犹听有声之类，名随其音。七者不能明，物皆随行而为之名，犹听猫音而谓之猫，听雀音而谓之雀，不知二虫竟谓何名也。世之疑惑，皆此类也。是以鲁国儒服者，众人皆谓之儒，立而问之，一人而已。夫名非实，用之不效。

南箕不可以簸扬，北斗不可挹酒浆。故曰，名犹口进，而实从事退。众睹形而名之，故用而不验也。中情之人，名不副实，用之有

效。真智在中，众不能见，故无外名而有内实。故名由众退，而实从事章，效立则名章。

此草创之常失也。浅智无终，深智无始，故众人之察物，常失之于初。故必待居止，然后识之，视其所止，观其所居，而焉不知。故居，视其所安。安其旧者，敦于仁。达，视其所举。举刚直者，厚于义。富，视其所与。与严壮者，明于礼。穷，视其所为。为经术者，勤于智。贫，视其所取。取其分者，存于信。然后乃能知贤否。行此者贤，反此者否。此又已试，非始相也。试而知之，岂相也哉。所以知质，未足以知其略。略在变通，不可常准。且天下之人，不可得皆与游处。故视其外状，可以得一，未足尽知。或志趣变易，随物而化。是以世祖失之庞萌，曹公失之董卓。或未至而悬欲，或已至而易顾。

李轶始专心于光武，终改顾于圣公。或穷约而力行，或得志而从欲。王莽初则布衣折节，卒则穷奢极侈。此又居止之所失也。情

变如此，谁能定之。由是论之，能两得其要，是难知之难。既知其情，又察其变，故非常人之所审。

何谓无由得效之难？上材已莫知，已难识知。或所识者在幼贱之中，未达而丧。未及进达，其人已丧。或所识者未拔而先没。未及拔举，已先没世。

或曲高和寡，唱不见赞。公叔座荐商鞅，而魏王不能用。或身卑力微，言不见亮。禽息举百里奚，首足皆碎。或器非时好，不见信贵。窦后方好黄老，儒者何由见进。或不在其位，无由得拔。卞和非因匠，所以抱璞泣。或在其位以有所屈迫。何武举公孙录，而为王氏所推。是以良材识真，万不一遇也。

材能虽良，当遇知己。知己虽遇，当值明王。三者之遭，万不一会。须识真在位，识百不一有也。虽识己直，或不在位。以位势值可荐致之，宜十不一合也。

识己须在位，智达复须宜。或明足识

真，有所妨夺，不欲贡荐。虽识辨贤愚而屈于妨夺，故有不欲。或好贡荐，而不能识真。在位之人，虽心好贤善，而明不能识。是故知与不知，相与分乱于总猥之中。或好贤而不识，或知贤而心妒，故用与不用，同于众总，纷然淆乱。实知者，患于不得达效。

身无位次，无由效达。不知者，亦自以为未识。身虽在位，而不能识。所谓无由得效之难也。故曰知人之效，有二难。是以人主常当运其聪智，广其视听，明扬侧陋，旁求俊乂，举能不避仇雠，拔贤不弃幽隐，然后国家可得而治，功业可得而济也。

### 「大意」

了解人材而有效验有两种难处。其一，了解人的难处；其二，了解却无法举荐的难处。本来人的内心世界就很复杂，加之一般人的观察又不能全面把握，而评定标准又因人而异，所以很容易造成偏差。在了解了人物之

后，所面临的举荐问题又会产生诸多困难。比如，有的曲高和寡，高声唱好，却不见颂扬；有的身世卑微，力量菲薄，入微言轻，不为人理解；有的举荐人不在其位，人材无以提拔……凡此种种，不一而足。故良材能遇到识别其真情的人，万人当中难有一个。所谓千里马常有，而伯乐不常有，即如此。

## 释争第十二

贤善不伐，况小事乎。释忿去争，必荷荣福。

盖善以不伐为大。为善而自伐其能，众人之所小。贤以自矜为损。行贤而去自贤之心，何往而不益哉。是故舜让于德，而显义登闻。汤降不迟，而圣敬日跻。彼二帝虽天挺圣德，生而上哲，犹怀劳谦，疾行退下。然后信义登闻，光宅天位。郗至上人，而抑下滋甚。王叔好争，而终于出奔。此二大夫矜功陵物，

或宗移族灭，或逃祸出奔。由此观之，争让之道，岂不悬欤。

然则卑让降下者，茂进之遂路也。江海所以为百谷王，以其处下也。矜奋侵陵者，毁塞之险途也。兕虎所以攫牢檻，以其性犷噬也。是以君子举不敢越仪准，志不敢陵轨等。足不苟蹈，常怀退下。内勤己以自济，外谦让以敬惧。

独处不敢为非，出门如见大宾。是以怨难不在于身，而荣福通于长久也。外物不见伤，子孙赖以免。彼小人则不然。矜功伐能，好以陵人，初无巨细，心发扬以陵物。是以在前者人害之，矜能奔纵，人情所害。有功者人毁之，恃功骄盈，人情所毁。毁败者人幸之。及其覆败，人情所幸。是故并辔争先，而不能相夺。

小人竞进，智不相过，并驱争险，更相蹈籍。两顿俱折，而为后者所趋。中道而毙，后者乘之，譬兔殛犬疲，而田父收其功。由是



论之，争让之途，其别明矣。

君子尚让，故涉万里而途清。小人好争，足未动而路塞。然好胜之人，犹谓不然。贪则好胜，虽闻德让之风，意犹昧然，乃云古人让以得，今人让以失，心之所是，起而争之。以在前为速锐，以处后为留滞，故行坐汲汲，不暇脂车。以下众为卑屈，以蹶等为异杰，苟矜起等，不羞负乘。以让敌为迴辱，以陵上为高厉。

故赵穿不顾元帅彘子以偏师陷。是故抗奋遂往，不能自反也。譬虎狼食生物，遂有杀人之怒。夫以抗遇贤，必见逊下。相如为廉颇逡巡，两得其利。以抗遇暴，必构敌难。灌夫不为田蚡持下，两得其尤。敌难既构，则是非之理必溷而难明。俱自是而非彼，谁明之耶。溷而难明，则其与自毁何以异哉？两虎共斗，小者死，大者伤，焉得而两全。且人之毁己，皆发怨憾而变生衅也。若本无憾恨，遭事际会，亦不致毁害。必依托于事，饰成端末。凡相毁

谤，必因事类而饰成之。其于听者虽不尽信，犹半以为然也。由言有端角，故信之者半。己之校报，亦又如之。

复当报谤，为生翘尾。终其所归，亦各有半。信著于远近也。俱有形状，不知其实是以近远之听，皆半信于此，半信于彼。然则交气疾争者，为易口而自毁也。己说人之瑕，人亦说己之秽，虽詈人，自取其詈也。并辞竞说者，为贷手以自毁。辞忿则力争，己既殴人，人亦殴己，此其为借手以自毁。为惑缪岂不甚哉？

借手自毁，借口自詈，非惑如何。然原其所由，岂有躬自厚责，以致变讼者乎？己能自责，人亦自责，两不言竞，变讼何由生哉。皆由内恕不足，外望不已。所以争者，由内不能恕己自责，而外望于人不已也。

或怨彼轻我，或疾彼胜己。是故心争终无休已。夫我薄而彼轻之，则由我曲而彼直。曲而见轻，固其宜矣。我贤而彼不知，则见轻

非我咎也。亲反伤也，固其宜矣。若彼贤而处我前，则我德之未至也。德轻在彼，固所宜也。若德均而彼先我，则我德之近次也。德均年次，固其常矣。夫何怨哉？且两贤未别，则能让者为隽矣。材均而不争优劣，众人善其让。争隽未别，则用力者为惫矣。隽等而名未别，众人恶其斗。是故蔺相如以回车决胜于廉颇，寇恂以不斗取贤于贾复。

此二贤者，知争途不可由，故回车退避，或酒炙迎送，故廉贾肉袒，争尚泯矣。物势之反，乃君子所谓道也。龙蛇之蛰以存身，尺蠖之屈以求伸，虫微物耳，尚知蟠屈，况于人乎。是故君子知屈之可以为伸，故含辱而不辞。韩信屈于跨下之辱。知卑让之可以胜敌，故下之而不疑。展喜犒齐师之谓也。及其终极，乃转祸而为福，晋文避楚三舍，而有城濮之勋。

屈仇而为友。相如下廉颇而为刎颈之交。使怨仇不延于后嗣，而美名宣于无穷。子孙荷其荣荫，竹帛纪其高义。君子之道岂不裕

乎。若偏急好争，则身危当年，何后来之能福。且君子能受纤微之小嫌，故无变斗之大讼。大讼起于纤芥，故君子慎其小。小人不能忍小忿之故，终有赫赫之败辱。小人以小恶为无伤而不去，故罪大不可解，恶积不可救。

怨在微而下之，犹可以为谦德也。怨在纤微，则谦德可以除之。变在萌而争之，则祸成而不救矣。涓涓不息，遂成江河，水漏覆舟，胡可救哉。是故陈馥以张耳之变，卒受离身之害。思复须臾之忿，忘终身之恶，是以身灭而嗣绝也。彭宠以朱浮之郅，终有覆亡之祸。恨督责之小故，违终始之大计，是以宗夷而族覆也。祸福之机，可不慎哉！二女争桑，吴楚之难作。季郈斗难，鲁国之衅作。可不畏欤，可不畏欤。是故君子之求胜也，以推让为利锐，推让所往，前无坚敌。以自修为棚橹。修己以敬，物无害者。静则闭嘿泯之玄门，动则由恭顺之通路。时可以静，则重闭而玄嘿。时可以动，则履正而后进。

是以战胜而争不形。动静得节，故胜无与争，争不以力，故胜功见耳。敌服而怨不构。干戈不用，何怨构之有。若然者悔不存于声色，夫何显争之有哉。色貌犹不动，况力争乎。彼显争者，必自以为贤人，而人以为险诋者。以己为贤，专固自是，是己非人，人得不争乎。实无险德，则无可毁之义。若信有险德，又何可与讼乎？险而与之讼，是桤兕而撻虎，其可乎？怒而害人，亦必矣。《易》曰：“险而违者，讼。讼必有众起。”言险而行违，必起众而成讼矣。《老子》曰：“夫惟不争，故天下莫能与之争”。以谦让为务者，所往而无争。是故君子以争途之不可由也。由于争途者，必覆轮而致祸。

是以越俗乘高，独行于三等之上。何谓三等？大无功而自矜，一等。空虚自矜，故为下等也。有功而伐之，二等。自伐其能，故为中等。功大而不伐，三等。推功于物，故为上等。愚而好胜，一等。不自量度，故为下等。

贤而尚人，二等。自美其能，故为中等。贤而能让，三等。归善于物，故为上等。缓己急人，一等。性不恕人，故为下等。急己急人，二等。褊戾峭刻，故为中等。急己宽人，三等。谨身恕物，故为上等。凡此数者，皆道之奇，物之变也。心不纯一，是为奇变。三变而后得之，故人莫能远也。小人安其下等，何由能及哉。夫唯知道通变者，然后能处之。处上等而不失者也。

是故孟之反以不伐，获圣人之誉。不伐其功，美誉自生。管叔以辞赏，受嘉重之赐。不贪其赏，嘉赐自致。夫岂诡遇以求之哉，乃纯德自然之所合也。岂故不伐，辞赏，诡情求名耶，乃至直发于中，自与理会也。彼君子知自损之为益，故功一而美二。自损而行成名立。小人不知自益之为损，故一伐而并失。自伐而行毁名丧。由此论之，则不伐者，伐之也。不争者，争之也。不伐而名章，不争而理得。让敌者，胜之也。下众者，上之也。退让而敌服，

谦尊而德光。君子诚能睹争途之名险，独乘高于玄路，则光辉焕而日新，德声伦于古人矣。避忿肆之险途，独逍遥于上等，远燕雀于啁啾，正鸣凤于玄旷，然后德辉耀於来今，清光侔于往代。

### 「大意」

一个有成就的人（即人材）在处理人际关系时应该做到“不争”、“不伐”，即不争强好胜大出风头。而要时刻谦让以为本。文章把人分为三等，没有功劳却自恃有功，一等；虽有功劳却骄傲自满，二等；功绩最大却不自夸，三等。谦让并不能埋没人的才华，《老子》说“夫惟不争，故天下莫能与之争”，是有深刻道理的。

总之，《人物志》突出强调了一点，即聪明睿智是人材的核心素质，但在“德”的修养方面，必须以“平淡”为基础，如此才可能成为德才兼备之人，才可能成就大事业。