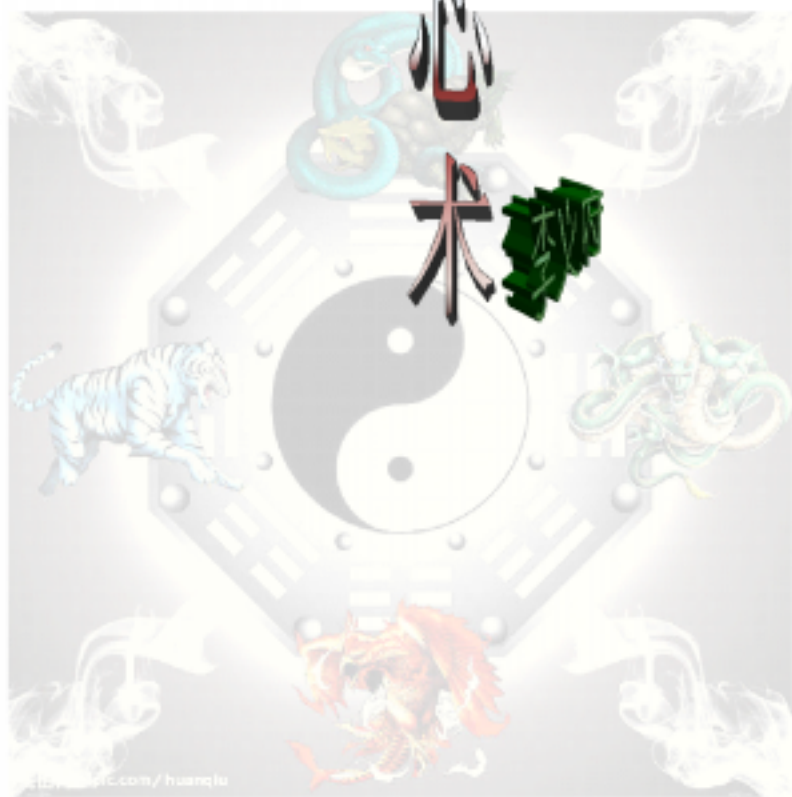


度

心

木

木源



金堂木制作

度心术

[唐] 李义府

李义府，唐朝瀛州饶阳（今河北饶阳）人。经李亮、刘洎、马周等人的荐举进入朝廷后，官职不断升迁。虽出生于一个小官僚之家，却凭心术玩转人事与世事，曾在唐高宗李治时两度为相。但物极必反，由于李义府对于权利的欲望、做事张扬，最后客死异乡。

《度心术》全书共十卷，为：度心，御心，擒心，欺心，纵心，构心，逆心，夺心，警心，诛心。此书把极为复杂的度心之术简化，成为操作性极强的谋略经典。在谋略学中，《度心术》以其独特的谋略、精辟的论断以及高深的智慧，为谋略家们提供了身处乱世，地位低下的时候，改变自身命运的良方。

然此书不含阴阳五行，谋略并没有遵循《易经》的要义，其瑕疵也尤为明显。所以鬼门对此书历来不视为正论，而仅仅是用以谋划敌人、打击对手。而并非像《处世玄镜》、《权谋残卷》等经典一样作为攻防为一体，既能驾驭人才，也能谋算敌人的全方位著作。谋略家们学习此书由来谨慎，多以《易经》思想取其精华，去其糟粕。

度心卷讲道：“治吏治心，明主不弃背己之人也。知人知欲，智者善使败德之人焉。”曹操说过：天地之间，莫贵于人。所以对于人的了解尤为重要，度心一卷则是揣度别人内心的经典。但是由于此卷只是站在高位揣度低位，所以难免绝对化，学习此卷还需要不断加深认识，找寻全方位了解一个人的途径。

御心卷讲道：“权重勿恃，名高勿寄，树威以信也。”信对于上位之人来说，是一种团结人心的手段，由“信”来驾驭别人的内心，实在是李义府一大高明手段。今天，商场上更是重视这样手法，用以汇集英才，此卷精辟之至。

擒心卷讲道：“技显莫敌禄厚，堕志也。情坚无及义重，败心矣。”用爵禄来擒拿人们的内心，用义来激励众人，最终达到擒心的目的。《兵经》讲道：“军无财，士不来；军无赏，士不往。”就是这样的道理。

欺心卷讲道：“愚人难教，欺而有功也。智者亦俗，敬而增益也。”这与《鬼谷子》一书的用人精髓不谋而合，智者乐于立功，愚者不惧其死。这当然是因为欺骗的效果，用人的欲望驱使人，李义府在此可谓用心良苦。而这个道理也是常为谋略家们所遵循的！

纵心卷讲道：“国盛势衰，纵其强损焉。人贵势弱，骄其志折焉。”此卷实为用以挫败强敌的一大谋略。兵家讲究迷惑敌人，当敌人丧失了方向，再进攻，这样就能出奇制胜。纵心可谓是与兵法相通的谋略，此卷尤为精辟。

构心卷讲道：“构人以短，莫毁其长。伤人于窘，勿击其强。”用敌人做错的事情来算计敌人，既能够保全自己，也能够使敌人受到伤害。即使是地位再高，谋略一流的人，也要受制于自己所做的错事。

逆心卷讲道：“主暴而臣谏，逆之为忠。主昏而臣媚，顺之为逆。”对于君主内心世界的揣摩，使得这个谋略成了后世谋略所必须要警惕的。

夺心卷讲道：“君子难不丧志，释其难改之。小人贵则气盛，举其污泄之。”有如此高明的手段，难怪李义府能从一个小吏升任宰相。夺取别人的志向，那么别人还有什么可怕的呢？谋略家最为高明的手段不过如此。

警心卷讲道：“人警人者，示以怨也。畏怨勿诫，语不足矣。”通过别人的怨恨来警示别人，自己却不会暴露；不愧是李义府的高明之处。

诛心卷讲道：“敌强不可言强，避其强也。敌弱不可言弱，攻其弱也。”征服别人内心最后的招数就是现实中的打击，所以阴处谋划的事情最终要转变成为阳处的行动。而这些行动在于避其强，攻其弱。这不也是《孙子兵法》的奥秘所在吗？出奇制胜还有什么不能够达到呢？

纵观《度心术》，整体结构严谨，寓意深远，手段高明，谋略高超，既能成为文学中的佳作，对于现实也有极大的意义。

度心第一

[鬼谷注曰：成大事者，一定要了解天下英雄之心。了解了其本性、才能，进而才能驾驭他们。对于才高志大之人，则以仁爱安抚；对于狡诈凶悍之人，则以威逼利诱；对于清高廉洁之辈，则施赞扬之术。根据其才能，推出其欲望，通过其欲望，便可定下征服之谋略，如此成事可也。但了解人心，并非一件容易的事情。]

吏者，能也，治之非易焉。

仁者，鲜也，御之弗厚焉。

志大不朝，欲寡眷野。

才高不羁，德薄善诈。

民之所畏，吏无惧矣。

狡吏恃智，其勇必缺，迫之可也。

悍吏少谋，其行多疏，挟之可也。

廉吏固傲，其心系名，誉之可也。

治吏治心，明主不弃背己之人也。

知人知欲，智者善使败德之人焉。

译文：官吏，是有能耐的人，治理他们不是容易的事情。

仁爱的人，是少有的，驾驭他们不可以不厚道。

志向太大就不会为朝廷效力，欲望太少就会隐遁山林。

才能过高就会放荡不羁，没有德行就会喜欢欺诈。

人民畏惧的，官吏不会畏惧。

狡诈的官吏依仗自己的智慧，他的勇气就必然缺失，可以逼迫他。

凶悍的官吏缺少智谋，他的行为疏漏很多，可以要挟他。

廉洁的官吏本性孤傲，他的心中看重名誉，可以赞誉他。

治理官吏就是治理他们的内心，所以英明的君主不会放弃背叛过自己的人。

了解一个人就是了解他的内心，智者善于使用缺少德行的人。

御心第二

[鬼谷注曰：靠礼仪教化来征服君子，借而形成一种风气，凭借风气来治理国家就顺理成章了。将关键的问题做好，旁枝末节就不必深究，所以虽众心不同，王者仍可以调和统一。故而惩处贪污而彰示廉洁，厚待君子而贬斥小人，约束官吏而化育百姓，如此治国，方可不负众望。]

民所求者，生也；君所畏者，乱也。

无生则乱，仁厚则安。

民心所向，善用者王也。

人忌吏贪，示廉者智也。

众怨不积，惩恶勿纵。

不礼于士，国之害也，治国固厚士焉。

士子娇纵，非民之福，有国者患之。

士不怨上，民心堪定矣。

严刑峻法，秦之亡也；三代盛典，德之化也。

权重勿恃，名高勿寄，树威以信也。

译文：人民追求的，是生存；君主畏惧的，是暴乱。

人民不能生存就会产生暴乱，君主仁厚国家就会安定。

民心是有所追求的，善于使用民心的人就会称王。

人民忌讳官吏贪污，向人民彰示廉洁是智慧的做法。

不要积累民众的怨恨，不要放纵恶人的行为。

对知识分子不讲礼仪，是国家的大害，治理国家需要厚待知识分子。

官吏骄傲放纵，不是人民的福气，国君需要谨慎对待。

知识分子不怨恨上级，民心就会安定。

对百姓严刑峻法，这是秦朝灭亡的原因；夏商周三代盛世，这是道德教化的功劳。

位高权重不可以依靠，名声再高也不要有所寄托，要靠诚信树立威望。

擒心第三

[鬼谷注曰：君主的才能在于如何用人，臣子的才

能在于如何做事。所以知人是君道，知事是臣道，君臣各守其道，则天下可以不用操劳便得到治理。用人之道，在于观其才能而后委任职务；降伏内心之道，在于恕其过错而待之以礼。才高气傲之人，不可重用；能大不忠之辈，用则生患。知人无完人，而后以厚礼待之，以真情动之，此用人之道也。]

德不悦上，上赏其才也。

才不服下，下敬其恕也。

才高不堪贱用，贱则失之。

能傲莫付权贵，贵则毁己。

才大无忠者，用之祸烈也。

人不乏其能，贤者不拒小智。

智或存其失，明者或弃大谋。

不患无才，患无用焉。

技显莫敌禄厚，堕志也。

情坚无及义重，败心矣。

译文：德行不能取悦上级，上级看重的是你的才能。

才能不能够使下级心服，下级敬佩的是你对他的宽恕。

不能够大材小用，否则就会使贤者失望。

能耐大且高傲的人不要让他们显贵，否则就会毁了他。

才能大但是不忠诚的人，一旦使用就会后患无穷。

人们有各自的才能，贤明的人不会拒绝别人细小的长处。

智者有他的缺点，明智的人看重的是他的大谋略。

不要害怕没有人才，害怕的是不能够使用他。

技能高却抵挡不了厚禄的诱惑，因为他的志向被别人腐蚀了。

感情坚固却抵挡不了义气的厚重，因为他的内心遭受了打击。

欺心第四

[鬼谷注曰：对于愚蠢的人，不要告诉他真相，欺骗他们能够见效；对于智者则不要欺骗，这样可以使之立功；对于勇敢之人可以使之临危难；对于怯弱之人可以使之做常事；对于困难的人需要给予他帮助。故而天地之间没有无用之人，只是君主是否善于运用罢了！懂得这个道理的谋略家们常常思考如何征服别人，而不是思考哪些人不能够征服！]

愚人难教，欺而有功也。

智者亦俗，敬而增益也。

自知者明，人莫说之。

身危者骇，人勿责之。

无信者疑，人休蔽之。

诡不惑圣，其心静焉。

正不屈敌，其意谲焉。

诚不悦人，其神媚焉。
自欺少忧，醒而愁剧也。
人欺不怒，忿而再失矣。

译文：愚蠢的人难以教导他，欺骗他更有成效。
智者也有世俗的一面，尊敬他更加有利于自己。
自己了解自己的人明智，人们不应去游说他。
身陷危难的人内心恐惧，人们不要责备他。
没有诚信的人疑心重重，人们就不要蒙蔽他。
诡诈不能够迷惑圣贤，他们的内心是宁静的。
正义的人不会屈服于敌人，因为他们的意志是很强的。
诚信不能够取悦别人，他们的神态是谄媚的。
自欺欺人的人少有忧虑，醒悟的时候忧愁却会更多。
人们欺骗自己不要愤怒，愤怒会有更多的失误。

纵心第五

[鬼谷注曰：物极必反，此乃天地间永存的道理。对于国家，君主需要反躬自省而求得国家的强大；对于身外的事物，则需要抑制他们的旺盛生命力来保护自己的安全；功高震主之人不可重用，名声显赫之辈则束以道德。亲近君子，远离小人，严守正道。这是君主削弱敌人，保存自我的有效方法。

《三十六计》道：欲擒故纵。过于威迫则会使得敌

人硬拼，回避对方就会使得敌人士气衰减。要跟随敌人却不要直接逼迫，削弱敌人的实力，消磨敌人的斗志，等到敌人实力耗尽而后一举擒获，便可兵不血刃。]

国盛势衰，纵其强损焉。

人贵势弱，骄其志折焉。

功高者抑其权，不抑其位。

名显者重其德，不重其名。

败寇者纵之远，不纵之近。

君子勿拘，其心无拘也。

小人纵欲，其心唯欲也。

利己纵之，利人束之，莫以情易耳。

心可纵，言勿滥也。

行可偏，名固正也。

译文：国家太过强盛就会衰败，放纵它使它逞强就可以折损它。

人太过尊贵，势力就会衰弱，使他骄傲自然就能折损他的志向。

功劳太高就要抑制他的权力，不要抑制他的官位。

名声太显赫就要称赞他的德行，不要看重他的名声。

失败的人把他放到远处，不要留在身边。

不要拘束君子，他的内心不会受到拘束。

小人放纵自己的欲望，他的内心只有欲望。

与敌人相处，有利于自己就放纵他，有利于敌人就

要约束他，不要因感情而改变。

心可以放纵，但是言论不可以乱说。

行为可以偏一些，但一定要名正言顺。

构心第六

[鬼谷注曰：利益是挑起人们争端的源泉，富贵名誉，使人们相互争斗。故而可以以利益算计别人，以生死胁迫对手，避其锐气攻其窘迫，隐藏自己的真意，使敌人君臣相疑，险象环生。人们相互损害，我可从中取利，而人们却不知道被人算计，这样的谋略才是高明的谋略。]

富贵乃争，人相构也。

生死乃命，心相忌也。

构人以短，莫毁其长。

伤人于窘，勿击其强。

敌之不觉，吾必隐真矣。

贬之非贬，君子之谋也。

誉之非誉，小人之术也。

主臣相疑，其后谤成焉。

人害者众，弃利者免患也。

无妒者稀，容人者释忿哉。

译文：争夺富贵，人们就会相互陷害。

生死是常理，心中却有所忌讳。

要想打败敌人，就要打击其短处，不要攻击他的

长处。

要制服对手，就要瞄准他窘迫的地方，不要攻击他强大的地方。

要使敌人不知道，我们一定要隐藏真相。

贬低别人，但看上去不是在贬低，这是君子的谋略（以退为进）。

赞誉别人，但看上去不是在赞誉，这是小人的伎俩（挑拨离间）。

要使君主和臣子相互怀疑，而后诽谤他的言论才可以奏效。

人的祸患有很多，放弃自己的利益就会免除祸患。

没有妒忌心的人很少，容忍别人就能够解除别人的愤恨。

逆心第七

[鬼谷注曰：权高爵厚时，即便忠良也会叛逆，故而君主忌讳；君主昏聩，臣子忤逆则为贤良。王者之道，在于降心服志；如此，则大势定矣。别人不敢做的事情，我却敢做；别人认为没有利益的事情，我却得到了利益。故而尘世间的事情表面与真相常常不一，谋略家们因此常反其道而行之，以此来成就自己的事业。]

利厚生逆，善者亦为也。

势大起异，慎者亦趋焉。

主暴而臣诤，逆之为忠。

主昏而臣媚，顺之为逆。

忠奸莫以言辩，善恶无以智分。

谋逆先谋信也，信成则逆就。

制逆先制心也，心服则逆止。

主明奸匿，上莫怠焉。

成不足喜，尊者人得也。

败不足虞，庸者人怨耳。

译文：利益太大就会生出篡逆，即便善良的人也会如此。

权势太大就会起异心，谨慎小心的人也会夺取权力。

君主暴虐而臣子敢于直面进言，此时，敢于忤逆君主才是忠臣。

君主昏庸而臣子谄媚，顺从君主就是篡逆。

忠臣还是奸臣不要看他的言论，善良还是邪恶不要从他的智慧去辨别。

谋划篡逆的事情先要谋划信义，信义成就了，篡逆的事情就成功了。

制止篡逆的事情先要制止篡逆人的内心，心服了篡逆就制止了。

君主明智奸臣就会隐遁，所以君主不要懈怠。

成功没有什么值得欢喜的，尊贵都是别人给予的。

失败没有什么值得懊悔的，平庸之人是可以被宽容的。

夺心第八

[鬼谷注曰：得人心者得天下，故而谋略家们常常思索如何征服君子和小人的内心世界。君子不畏惧困难，害怕的是顺境带来的堕落；小人不满足富贵的奢华，却害怕以前的劣迹被人知晓。分而治之，征服他们也就不是什么难事了。故孙子曰：攻心为上策，攻城为下策。]

众心异，王者一。

慑其魄，神鬼服。

君子难不丧志，释其难改之。

小人贵则气盛，举其污泄之。

穷堪固守，凶危不待也。

察伪言真，恶不敢为。

神褫之伤，愈明愈痛。

苛法无功，情柔堪毕焉。

治人者必人治也，治非善哉。

屈人者亦人屈也，屈弗耻矣。

译文：众人的心是不一样的，只有王者才能够使之统一。

征服他的内心，鬼神都会被你降伏。

君子困难时候不会丧失自己的志向，当困难克服后就说不定了。

小人富贵就会盛气凌人，攻击他污浊的地方就能够使他没有依靠。

能够隐忍穷困，凶险危难就不会发生。

审察别人虚假的一面谈论真实的一面，恶人就不敢为非作歹了。

追求神明带来的伤痛，越是神明越是痛苦（水至清则无鱼，人至察则无徒。古人言：难得糊涂）。

过于苛刻的法令没有功效，反之则可以解决问题。

治理人必然需要用人来治理，所以治理他们不是容易的事情。

能使人屈服的人也能屈服于别人，屈服并不是一件耻辱的事。

警心第九

[鬼谷注曰：若前面八术对敌人皆不奏效，则要以祸患告诫，以此达到自己的目的。故而谋略家们常深谙世道，知人识心，而后以祸患、怨恨、不足来告诫对手；用德行来包容其错误；以权势来树立自己的威信。依仗权势成就计谋，分析形势而妥善应对，如此软硬兼施，恐怕离谋略真谛就不远了！]

知世而后存焉。

识人而后幸焉。

天警人者，示以灾也。

神警人者，示以祸也。

人警人者，示以怨也。

畏惩勿诫，语不足矣。

有悔莫罚，责于心乎。
势强自威，人弱自惭耳。
变不可测，小戒大安也。
意可曲之，言虚实利也。

译文：了解世道才能够生存。
识别敌人之心才能够幸免（祸患）。
上天警告人，用的是灾难。
神灵警告人，用的是祸患。
人警告人，用的是怨恨。
有人害怕惩罚，不要告诫他，说他的不足就行了。
有人悔恨做错事，不要责罚他，这样就可以使他内心受到谴责。

权势强大威信自然就确立了，人太过弱小就会自己惭愧。

变化是不可以预测的，小处约束自己就能得到大的安稳。

在万不得已的时候可以顺着别人说些违背自己内心的话，虚无的言论也许能使自己脱离困境。

诛心第十

[鬼谷注曰：对于敌人，要探知其隐情，揣测其欲望，避开其防备，攻击其弱点，给之以虚名，赐之以官位，然后指准其要害，如此行事，还有什么人不能够被你征服呢？以其道，诛人之心，可以成就大业也。]

诛人者死，诛心者生。
征国易，征心难焉。
不知其恩，无以讨之。
不知其情，无以降之。
其欲弗逞，其人殆矣。
敌强不可言强，避其强也。
敌弱不可言弱，攻其弱也。
不吝虚位，人自拘也。

译文：诛杀别人是使之死亡，诛杀别人内心却可以使别人生存。

征服一个国家容易，征服人心却很困难。

对于敌人，不知道他在哪里会感恩戴德，就不知如何征服他。

不知道他的隐情，就无法降伏他。

只要某些小人的欲望还没有实现，他就有可能被别人算计，从而引来祸害。

敌人强大不可以说他强大，要避开他强大的一面。

敌人弱小不可以说他弱小，要攻击他弱小的一面。

不要吝惜空虚的名位，把它赏赐给别人，从而就能收服人心。