谋度于义者必得，事因于民者必成

□ 马银琴

“谋度于义者必得，事因于民者必成”，出自《晏子春秋·内篇·问上》。齐景公问晏子“谋必得，事必成”是否有“术”，晏子以肯定的“有”字作答之后，给出了一个超越权谋的根本法则：“谋度于义者必得，事因于民者必成。”齐景公所问的“术”，用心在于“得”与“成”，求的是权谋机变之方；晏子却把讨论的焦点从权谋上引开，指向“义”与“民”。这不是答非所问，而是表明“得”与“成”须从“义”的尺度、“民”的根基上生长出来。

要理解这句话，需要引入“德”的概念，从“德”与“得”“义”与“利”的关系切入。在这四者交织而成的思想系统中，才能看清“义”与“得”的关系，把握“因民”以“成事”的逻辑。

《礼记·乐记》谓“德者，得也”，《礼记·中庸》言“义者，宜也”。《释名》在解释“德”时，把“得”与“宜”结合起来，说：“德者，得也，得事宜也。”四者正由此联结成一个整体，关系也豁然明朗：“义”，是“宜”，是处理事情合宜恰当，让各方各得其所；“德”是“得宜”，是合宜恰当地处理事情之后获得的结果。因此，“义”是尺度，“德”是结果。衡量一件事该不该做的标准是道义，遵循道义的原则与尺度把事情做好，就是立德。由此可知，“德”不是泛泛的道德说教，而是把人与人的关系、利益处理得宜的实践功夫。分配一件东西，出让一分利益，处理得宜，就是行义；义行日积月累，便成就为一个人的德行。反之，无义之德是空名，无德之义是空谈。所以古人经常“德义”连称。

“义”与“利”相辅而行、相辅相成。《国语·晋语四》有言“义以导利，利以阜姓”，点明道义是利益生发的根基。“阜”，是丰厚、兴盛之意。以“义”规范利益安排，使各方各得其宜，正当之“利”方能长久不竭。可见，“义”是维系长久之利的根本。《左传》“德义，利之本也”一语，恰如以根干喻之：德义为根，利益为枝，根深方能叶茂。此外，还需要区分两种“利”。一种是各得其宜之利，由德义而生，人我俱足、生生不息；一种是损人自益之利，由争而得，此盈彼亏，取之或易，消耗的却是自身根基。只谋后者，得到的越多，失去的也会越多。

谋划以“义”为准绳，就是要依道义摆正利益关系——取舍有度、守正有节，不谋求不义之利，不贪图短期浮财。有些利益看似主动让渡，实则是为了收获人心，而人心是比财物更为根本、更为珍贵的资源。这样的史例，在历史上比比皆是。以“修德”而得天下的周人为例：始祖后稷教民稼穑，使天下民众得以足食；公刘致力农耕、因地制宜，做到“行者有资，居者有畜积”；古公亶父遭遇戎狄无休止的索求，秉持“有民立君，将以利之”的初心，为保全民众而率族迁徙；文王敬老慈少、礼待贤才；武王克商之后，分封诸侯、散财发粟。周人世代修德，修的正是这种利民安民的道义，最终收获的是百姓归附、天下归心。

反过来，谋度于利则未必能得，因为它打乱了“德义”为本所带来的良性循环。只顾眼前，处处争利，必然导致人心散失；人心散失，利将焉存？秦并六国而一统天下，国力之盛前所未有，然其治国专恃威权、聚敛无度，终致人心离散，二世而亡自有其历史必然。

由此观之，谋义与谋利的分野，不在于是否追求利益，而在于谋划格局的远近。争眼前之利，得小而失大；谋长远之义，让近而得远。“君子喻于义，小人喻于利”，与其说是道德高下之别，不如说是两种行事逻辑的差异：一种只计一时一地的得失，一种考量的却是人心向背的根本。拘于眼前小利者，每一步都看似占优，前路却会越走越窄；着眼长远大义者，每一步都懂得退让，道路却会越走越宽。孔子所说“无欲速，无见小利。欲速则不达，见小利则大事不成”，正是此意。

同样的道理，也蕴含在“事因于民者必成”一语之中。这句话的核心，在一个“因”字，是凭借、顺依之意。晏子此言，本是劝谏齐景公征用民力当有所节制、顺乎民情。凡事皆赖人而成，民众是否愿意同心尽力，关键看其事是否合乎民众的切身利益。让百姓受益的事，百姓自然愿意跟着干，遇到困难也能扛得过去；违背民意的事，即便强行推动，也不过是无源之水，一时做成，也难以长久维系。《荀子》引古训云，“君者舟也，庶人者水也，水则载舟，水则覆舟”，讲的正是这个道理。民心不是挂在嘴上的口号，一件事做得公不公、实不实，民众心中自有一杆秤；这秤上的分量，最终会变成决定事业成败的砝码。

“因”还有一层深意，即民众本就是智慧的源头活水。一项政策是否管用，必须深入社会实践去总结、去检验。只有深入基层、体察民情，才不会把空想的高楼建造在无法承重的沙地上。更为重要的是，“因”不是“利用”。真正的“因民”，是把民众的目的当作事业的目的，是真心为民众谋福利。只有真正因民之事、为民谋利，才能凝聚人心、同心同德，推动事业走向成功。

“谋度于义者必得，事因于民者必成”，谋需依义而断，事必因民而成；贯通始终、起统摄作用的，仍然是“德”。《礼记·大学》说“德者，本也；财者，末也”，强调的正是德义为本，财利为末。“德者，得也，得事宜也。”谋度于“义”，是立德。以“义”为尺度，才能让人各得其宜；事因于民，方能有人心之得，方能有事业之成。齐景公当时问的是“术”，晏子答的则是“道”；而晏子之“道”，恰恰是各种“术”中最经得起时间检验的一种。当然，谋义因民并不意味着凡事必定成功；但反过来，背离道义、违逆民心，即便取得一时收益，终究难以持久。

时代在变，做事的条件与方式也在变，但“义”与“得”的因果、“民”与“成”的关联始终没变。面对“得”的诱惑，先用“义”的尺度量一量，问一问是否合宜；面对“成”的焦虑，先认真地想一想，能否获得人民的认可。这两个方面都做到了，纵使一时未得、未成，也已守住了根本，从长远观之，“得”与“成”终究会是水到渠成的自然结果。

（作者系清华大学人文学院教授）

中华文明智慧

“恒”：不易之常，不已之久

□ 王挺斌

“恒”是中华传统文化中分量极重的一个字。它既指天地运行的不易之则，也指人心持守的不移之志，更指治国理政的久远之功。天道、心性与为政，可以用一个“恒”字贯通起来。

“恒”最常见的解释是“常”，《说文解字》：“恒，常也。”后世文字学多将其分析为从心、亘声的形声字。“亘”本来写作“𠄎”（今读 gèn，旧读 gèng），是“恒”的初文，战国时已普遍表示恒常之义；后加注“心”旁分化出“恒”字，专门凸显人心的持守不变。

人心本于天道，天道经久运行而不止。《周易》第三十二卦就是“恒卦”，《彖传》在解说这一卦时指出：“天地之道，恒久而不已也。”古人认为，天地间万事万物都处于运动变化之中，整个宇宙就像一条变动不居的大流。孔子曾临川感慨：“逝者如斯夫，不舍昼夜。”流走的是时光，未曾流走的则是“道”。运动变化是有规律的，并非混乱不堪，《春秋繁露·天容》中说：“天之道，有序而时，有度而节，变而有常。”掌握变中有不变的道理，才是明智。《道德经》第十六章中也有“知常曰明”。这种变中之常，就是“恒”。它既指原则不变，也指不停运行，即宋代学者徐几所谓的“不易之恒”与“不已之恒”。不易则常，不已则久。

“恒”作为德行。古人讲究立心有恒、处事有恒，无恒则可能一事无成。据《论语·子路》，当时南方有句流行的话：“人而无恒，不可以作巫医。”“巫医”指巫师与医师，这两种职业的门槛较高。一个人如果要当巫师与医师，需要长期的学习与研究，没有恒心是不行的。推而广之，别的职业、别的事也同理。苏武持节匈奴十九年，须发尽白，可是气节不改；张骞出使西域两度被扣，前后十三年，终成“凿空”之功。这都是恒心使然。

立心处事之“恒”，强调的是反复与积累。一件小事反复去做，日积月累，可以成为大事。荀子在《劝学》中说：“不积跬步，无以至千里；不积小流，无以成江海。”汉代董仲舒做学问，三年不向园中望一眼，后来成为一代儒宗。读书为学如此，做别的事也一样，靠的都是日复一日的积累。

行善立德方面，“恒”更为重要。《周易·系辞下》说：“恒，德之固也。”古人讲“三不朽”：立德、立功、立言。行善立德，一两次并不难，难的是长期坚持。如果要立德，就要立“恒德”，《周易》“恒卦”九三爻辞有言：“不恒其德，或承之羞。”如果要行善，就要行“积善”，荀子在《劝学》中亦说：“积善成德，而神明自得，圣心备焉。”

“恒”由身而家，就是家风的绵延。颜之推晚年作《颜氏家训》，自述其意在“整齐门内，提撕子孙”，并非要给外人立说。此后颜氏一门，代有传人，唐代出了大学问家颜师古、大书法家颜真卿。家训能够传至久远，其实不在文辞，而在代代守之不移。

“恒”之为用，于治国理政尤为紧要。《尚书·毕命》强调“政贵有恒”，这是把政令恒常作为治国理政的要义。今传《毕命》属伪古文《尚书》，但这一观念本身不伪。据《左传·文公六年》记载，春秋时期晋国名臣赵盾主掌国政之后，颁行了一系列政令法规，如制定章程、完善法令、清理案件、督察逃亡、使用契约、接续常职、提拔贤才等。这些政令法规制定完成之后，交给太傅阳子与太师贾佗主管，让他们在晋国范围内严格施行，作为“常法”。其中接续常职一项尤其值得注意：已经废掉的官职，要把它重新接续起来。政事能接得上，制度才立得住。

对于已有的政令法规，只要其适用性尚强，就不宜轻改。《史记·曹相国世家》中记载，汉初曹参代萧何为相，“举事无所变更，一遵萧何约束”；汉惠帝见他不太过问政事，有些责怪，就让曹参的儿子曹窋私下问他，曹参竟把儿子打了一顿，汉惠帝只好亲自召问，曹参说：“高帝与萧何定天下，法令既明，今陛下垂拱，参等守职，遵而勿失，不亦可乎？”曹参认为，汉惠帝和自己都比不上汉高帝与萧何，他们定下的法令已经很明确，自己只要遵守就行。而萧何之法本是“攈摭秦法，取其宜于时者”，秦末大乱之后，民生凋敝、人心思安，此法正合其时。曹参的休息无为是明智之举，得到了广泛认可，“天下俱称其美”。

反之，治国若无常守之法，政令轻率频更，往往会滋生治理乱象。西汉末年，王莽代汉立朝后力推“托古改制”，但其施政多泥古而不切实际，未能充分兼顾社会实情与民生承受力。在官制层面，他一方面频频改易官名：将大司农更名为“羲和”，后又改作“纳言”，大理改称“作士”，太常改称“秩宗”，其余诸官署亦多随之更名；另一方面又叠设诸多官职。新制官名多依《周礼》《尚书》等经典拟定，与西汉原有官职体系相互叠加，叠床架屋，极为繁琐。政区与地名改革同样如此，史书载其“岁复变更，一郡至五易名，而还复其故”，最终“吏民不能纪，每下诏书，辄系其故名”，行政运转大受阻滞。币制改革更是混乱无序，前后数度更张，最终“农商失业，食货俱废，民人至涕泣于市道”，民间仍私用五铢钱通行。此番改制本意在纾解汉末积弊，却未能触及根本社会矛盾，反而徒增百姓负担，加剧了社会动荡。

“恒”绝不意味着因循守旧、墨守成规。表面上看，“恒”就是常，与“变”相对立，但是变中有不变，亦即变中有常。万事万物变动不居，也未尝不可看成是一种特别的“恒”，即一种运动变化着的常态。因此，“恒”与“变”既对立、又统一。如果之前的政令法规不够完善或陈旧过时，自然可以损益完善、与时俱进、顺应民心，《汉书·礼乐志》：“王者必因前王之礼，顺时施宜，有所损益，即民之心，稍稍制作，至太平而大备。”萧何制定汉制，是承袭秦制而损益，“因民之疾秦法，顺流与之更始”。可见政令法规之“恒”与“变”，需要“顺时施宜”，需要“即民之心”。为政之“不易”，在于不轻改已成之良法；为政之“不已”，在于不废因时之损益。

月行有常，故能久照；政令有常，故能取信；心志有常，故能成事。于己，是“立不易方”的定力；于国，是一张蓝图绘到底的坚持。古人一面说“不恒其德，或承之羞”，一面说“政贵有恒”，从修身到治国，道理是一样的。“恒”在今天其实是一种战略定力，以恒心守恒道，以恒道成恒业，积微成著、久而有成。

（作者系浙江大学汉语史研究中心特聘研究员）

汉字里的文明



从创始者到规则制定者

——中国图书馆事业与国际图书馆协会联合会的世纪互动

□ 王蕾

20世纪初，“西学东渐”推动中国新图书馆运动兴起。1925年，中华图书馆协会成立，为全国性图书馆专业联络和国际交流提供了组织基础。1927年9月，在英国图书馆协会成立50周年纪念大会上，一位年过六旬的美国女性代表中华图书馆协会，与英、美等14国代表共同签署了成立国际图书馆及目录委员会（国际图书馆协会联合会的前身）的决议书。她叫韦棣华（1861—1931年），在湖北与胡庆生、沈祖荣共同创办了中国第一所独立的图书馆学校——私立武昌文华图书馆学专科学校，中国由此成为国际图书馆协会联合会15个创始成员国之一。但这个“创始”究竟意味着什么？国际图书馆协会联合会现任秘书长梅米斯2026年访问北京大学时谈道，中国是创始成员中唯一来自欧美以外的国家，“正是中国的参与，推动国际图书馆协会联合会走向更多元、包容的发展格局”。这说明中国从一开始就不是一个被动的“后来者”，而是这个全球专业组织多元基因的提供者之一。

关于合法席位的协商与博弈

1949年后的30余年间，中国在国际图书馆协会联合会的合法席位问题悬而未决。这种“缺席”并非专业能力的缺失，而是国际政治格局投射在专业组织中的结果。

转机出现在1980年。彼时，中国图书馆学会刚刚成立一年，急需在国际专业组织中确立合法身份。当年8月，时任中国图书馆学会副理事长的丁志刚、梁思庄以个人身份列席马尼拉国际图书馆协会联合会第46届大会，与时任主席格兰海姆、秘书长维津斯特鲁姆展开协商，最终达成的“八点协议”在法理上解决了恢复会籍的政治前提与技术路径。

终于在1981年，中国图书馆学会正式恢复国家协会会员资格。同年8月，以丁志刚为团长的中国代表团参加了在东德莱比锡举行的第47届国际图联大会，标志着中国图书馆界重新建立起稳定的国际专业交流渠道。

中文成为工作语言用了八年

如果说恢复会籍解决的是“能不能参与”的问题，那么中文作为工作语言的确立解决的则是“以什么条件参与”的问题。这两者之间的区别，恰恰是“形式”与“实质”的分界线。

1996年北京大会是一个分水岭。2800多名代表参会，时任北京图书馆副馆长的孙蓓欣作为首位进入国际图书馆协会联合会执行委员会的中国大陆图书馆员，在会议组织与专业协调中发挥了桥梁作用。北京大会让国际同行看到了中国图书馆事业的规模与活力，但会议语言仍然以英、法、俄、西、德五种为主。中国代表在会议现场获取信息的效率、参与讨论的深度，都受到语言条件的限制。

1997年，中国代表团正式提出将中文列为工作语言的提案，未获通过。原因并非政治上的反对，而是翻译经费、人员配置等“技术性”约束。此后，时任上海图书馆馆长的吴建中2001年当选国际图书馆协会联合会管理委员会委员，时任中国科学院文献情报中心主任的张晓林2005年又以818票的高票当选为该委员会委员，中文提案的推进条件逐步成熟。2005年，国际图书馆协会联合会管理委员会正式通过决议，从2006年首尔大会起，中文正式作为工作语言使用，大会增设中文同声传译，并出版《国际图书馆协会联合会大会快报》中文版。

这一过程持续了八年。它的意义不在于多了一种翻译语言，而在于中国图书馆界第一次依托国际组织的正式程序，完成了一项具体制度变革，实现了信息获取与表达的实质性改变。

中国图书馆界在国际舞台的角色转变

恢复会籍后的最初20年，中国图书馆界与国际图书馆协会联合会的关系框架可以看作是“过渡阶段”。国际图书馆协会联合会提出的世界书目控制、机读目录格式、文献保存保护等核心计划，为中国图书馆自动化建设提供了专业框架；中国则在书目数据标准化、馆际互借、文献传递等领域完成了本土化转化。

真正的转变发生在中国进入国际图书馆协会联合会治理结构之后。2017年以来，中国专家先后进入国际图书馆协会联合会管理委员会和执行委员会，以标准咨询委员会、版权与其他法律事务咨询委员会、文化遗产咨询委员会等委员身份，参与了《国际图书馆协会联合会标准程序手册》《挖掘潜力，支持用户：国际图书馆协会联合会关于版权与人工智能的说明》等文件的制定修订。截至2025年8月，中国已有60余家机构加入，70余位中国代表在各委员会和专业组任职。

这一变化的关键不在于任职人数的增加，而在于中国图书馆界实实在在地参与了会议发言、项目展示、战略研讨、文件起草和标准程序等环节。在这一过程中，实现了中国图书馆界在国际治理中的角色转变。

中国经验为何开始“被需要”

国际组织中的话语权，最终取决于参与者能否提供对全球同行有参照价值的实践。一个典型案例是国际图书馆协会联合会保存保护中国中心与“中华古籍保护计划”的衔接。国际文献保护理念强调环境控制、风险管理和灾害预防，而中国的大规模古籍普查、传统修复技艺和国家项目组织方式，为这一领域提供了不同制度条件下的实践经验。这种结合不是单向的学习，而是双向的知识交换。

更直观的证据来自国际图书馆协会联合会的奖项。自2012年以来，中国图书馆累计获得国际图联颁发的专业奖项18次，覆盖国际营销奖、绿色图书馆奖和年度公共图书馆奖三大类别。这些奖项的评价指标——服务传播、环境责任、公共空间建设、用户体验优化——本身构成了国际同行理解中国实践的概念框架。中国图书馆在申报过程中，需要将自己的项目“翻译”为国际同行可理解的术语和逻辑，这一过程反过来也推动了国内实践的系统化和可表达化。

公共图书馆理念的本土转化则提供了另一个维度。1994年国际图书馆协会联合会发布的《公共图书馆宣言》倡导免费、平等与普遍服务。这些理念自2000年起进入中国行业讨论和地方实践，2011年基本服务免费开放从行业倡议上升为国家公共文化政策，2016年《中华人民共和国公共文化服务保障法》在立法中获得了制度性表达。中国通过公共财政保障和法治建设实现政策落地的路径，具有重要参照意义。

近百年以来，国际图书馆协会联合会以宣言、标准、计划与倡议，为全球图书馆事业提供价值参照与合作框架；中国则以专业组织与实践探索，使国际原则在不同治理结构与发展阶段落地生根。免费开放、基层服务网络、古籍保护、跨系统资源共享与中文工作语言建设，既见证了中国图书馆事业在开放交流中的成长，也为世界提供了不同制度条件下的发展样本。以书为媒、以互动为桥，平等互鉴、双向转化——这既是对近百年交往史的接续，也是中国图书馆界参与全球文化治理的应有之义。

（作者系中山大学图书馆副馆长）

图书馆史话