

反经与 中国式管理

《反经》从反面讲谋略，在唐宋以后就是为官治政的必读书，与《资治通鉴》一起被历朝君臣将相所熟知。但是后者不仅被当政者学习和运用，还被不断地宣传出版，而对于前者，当政者一般只是运用，公开场合下却避而不谈。只因《反经》不拘泥于各家经典的死板说教，更趋向于灵活的开拓性思维，因此统治者不希望普通民众都掌握此类思维模式。

耿煜/编著



企业管理出版社

ENTERPRISE MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

反经与中国式管理

《反经》以辩证和发展的观点对智谋权术做了一次全面的阐述和总结，提醒人们对任何人和事物，要“既知其一，又知其二”，不能“只知其正，不知其反”，做到辩证、客观、理性。

耿煜/编著



企业管理出版社

ENTERPRISE MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

图书在版编目 (CIP) 数据

反经与中国式管理/耿煜编著. - 北京: 企业管理出版社,
2006. 10

ISBN 7 - 80197 - 589 - 8

I. 反… II. 耿… III. 反经 - 应用 - 企业管理 -
中国 IV. F279.23

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2006) 第 126320 号

书 名: 反经与中国式管理

作 者: 耿 煜

责任编辑: 刘 芳

书 号: ISBN 7 - 80197 - 589 - 8 / F · 590

出版发行: 企业管理出版社

地 址: 北京市海淀区紫竹院南路 17 号 邮编: 100044

网 址: <http://www.emph.cn>

电 话: 出版部 68414643 发行部 68414644 编辑部 68428387

电子信箱: 80147@sina.com zbs@emph.cn

印 刷: 香河闻泰印刷包装有限公司

经 销: 新华书店

规 格: 170 毫米 × 230 毫米 16 开本 15 印张 200 千字

版 次: 2006 年 12 月第 1 版 2006 年 12 月第 1 次印刷

定 价: 38.00 元

版权所有 翻印必究 · 印装有误 负责调换

管理者的个人能力

大体——“不能”不是无能

任长——让人才去他该去的位置

品目——做好人才分类

量才——做好人才评估

.....

管理者的素质要求

霸图——管理者的创业之道

七雄略——管理者的守业

三国权——管理者的权谋之道

惧戒——管理者的御人之术

.....

管理者的战术操作

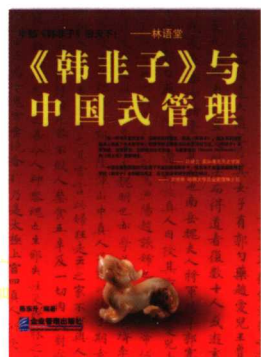
出军——管理者要有充足的行动准备

结营——管理者要步步为营

道德——管理者的自我道德修养

禁令——管理者要严明纪律

.....



清乾隆年间，有个叫周广
专著中精选出两部，译成
《反经》。

来源，从历代谋略
第一部就是赵翼的

《反经》，本名《长短经》，“长短”一词，在我国的传统语汇中，有多重含义，一般泛指是非、得失、长短、优劣等，西汉晁错著《数术与利害》，谓取三分天下
下的翻通，《史记》称也，藏微为短，归此为长”
《长短经》之名称，赵翼《长短经》
《长短经》提要》谓：
盖因时制宜，不免为事功
于儒者，其文格亦颇近荀
述，世远渐稀，盖佚十分

《反经》从反面讲谋略，
一起被历朝皇帝再相所删
不断地宣传出版，而对于
说，只因《反经》不拘泥
因此统治者不希望普通民

《反经》作者赵翼，字太
北梦园言》载，赵翼“精
反经》的内容来看，赵翼
发，从实用的角度考察所
好的法令制度，无论它何
作用，而在不同的历史时
策。

由于作者身处清朝，当时
跃时期，作者虽然将儒学
专门撰写了一个独立篇章
说，特别是强调不同条件
朴素辩证法的精髓。



前言

PREFACE

清乾隆年间，有个叫周广业的学者，出于对古代纵横术的浓厚兴趣，从历代谋略专著中精选出两部，详加校勘付梓，其中一部是《鬼谷子》，另一部就是赵蕤的《反经》。

《反经》从反面讲谋略，在唐宋以后就是为官治政的必读之书，与《资治通鉴》一起被历朝君臣将相所熟知。但是《资治通鉴》不仅被当政者学习和运用，还被不断地宣传出版，而对于《反经》，当政者一般只是运用，公开场合下则避而不谈。只因《反经》不拘泥于各家经典的死板说教，更趋向于灵活的开拓性思维，因此统治者不希望普通民众都掌握此类思维模式。

《反经》作者赵蕤，字太宾，唐代梓州盖县（今四川省三台县南）人。据孙光宪《北梦琐言》载，赵蕤“博学韬铃，长于经世。夫妇俱有隐操，不应辟召。”从《反经》的内容来看，赵蕤的独到之处在于：他能从万物正辅相生这一哲学原则出发，从实用的角度考察历史上的人和事，辨析历朝历代的治国安邦之策，强调再好的法令制度，无论它有多么严密与完善，终究会有一些负面影响，会有一些反作用；而在不同的历史时期，不同的政治条件下又可能产生截然相反的谋略与国策。

由于作者身处唐朝，当时儒学虽是正宗，但理学尚未兴起，所以还是思想比较活跃时期。作者虽然将儒学奉为经典，但在引证问题时并不忌讳别家学说，甚至还专门撰写了一个独立篇章来介绍各家杂说。同时，作者也指出不可拘泥于经典学说，特别是强调不同条件下不同论点的实用性和矛盾性，可说是继承了中国古代朴素辩证法的精髓。

全书选材广泛，整体框架以道德操守、经世谋略、行军布阵为经，先秦两汉、三国南北朝直到隋朝的历史史实为纬，不拘泥于时间和空间，但凡主题都有历史佐证，夹叙夹议，更可贵的是现在有些已经散失

的古籍，也被《反经》引用了部分篇章，这是后人不可多得的文化财富。

纵观全书，作者反复论证的多个观点中，都包含着以下思想：一是一名伟大的统治者或管理者，必须懂得顺应时势，随机应变，不受传统的教条和思维的束缚，以驾驭时代的潮流；二是高明的领导者和成就事业的人除了出色的个人能力以外，一定要拥有高尚的品德节操和宽广的胸怀；三是将人才放在事业的第一位，成功管理者业务未必最精通，但识人、选人、用人的本领一定要最出色；四是对待权力这一资源要时刻谨慎小心，无论是争夺权力还是使用权力，风险是如影随行的，因此要审时度势，把问题分析透彻后再做决策。

无论是在管理的哲学思想上，还是在市场竞争的实践操作上，《反经》都具有很高的指导意义。所谓“反”，就是天地万物万事，都是相对而存在的，没有绝对存在的事物，也没有绝对正确的真理。因此，在看待人和事时，就要先在心中设下这样的前提：世上没有绝对的善，也没有绝对的恶；没有绝对的是，更没有绝对的非。这正是中国传统文化中所回避的思想领域，古代的学者文人即使有这种思想也不肯或不敢将其公开发表出来。其实这种辩证的思维方式在中国的传统文化中源远流长，从《易经》就开始流传了。

《反经》一书年代久远，内容庞杂宏大，堪称包罗万象，本书侧重节选了其中与现代企业管理息息相关的部分篇章，并附以译文相对照，结合企业管理的相关知识、案例或者相应的典故加以阐释发挥，以利于理解其精髓。原书中有些篇章因为时代久远，其具体内容与当今生活已无太多联系，所以本书主要是采其神而略其身，从现代生活出发，论述最新的管理精神，希望对广大读者能有所裨益。

编者

目 录

Contents

上篇 中式管理者的个人能力

本篇包含《反经》的前三章，是全书管理学的总论，特别是“大体第一”，即“抓大放小”，可谓一语道尽古今管理学的玄机，即使是今天的管理者也将其奉若经典。当管理体系对管理人的能力和道德都提出要求时，人力资源的考核标准自然也就提高了。此外，中国传统管理思维中也包含着很深的辩证法，精通辩证思维的管理者在矛盾中不仅不会迷失方向，反而会更加高屋建瓴地看待问题。

- 大体第一 “不能”不是无能 / 2
- 任长第二 让人才去他该去的位置 / 6
- 品目第三 做好人才分类 / 9
- 量才第四 做好人才评估 / 13
- 知人第五 掌握人才心理 / 16
- 察相第六 正确地“以貌取人” / 20
- 论士第七 欲成功者必先网罗人才 / 22
- 政体第八 体制是人力正常运转的基石 / 25
- 君德第九 怎样当一个高层管理者 / 27
- 臣行第十 怎样当一个中层管理者 / 30
- 德表十一 人品胜于能力 / 33
- 理乱十二 管理者如何拨乱反正 / 37
- 反经十三 物极则反是管理者不可忘记的 / 40
- 是非十四 管理者要收集正反两方的材料 / 44

逆史十五 管理者要因时而变 / 48

正论十六 管理者在矛盾冲突中去粗取精 / 51

中篇 中式管理者的素质要求

一名商场中的成功管理者，需要精诚合作的团队，睿智过人的智囊，高人一等的用人之术和权谋，把握机遇的能力。历史告诉我们，这些因素都是管理者不可或缺的。而一个管理者在拥有了智商、知识和团队以后，如何发挥这些有利条件的最大效用，就要看管理者的情商、逆商如何了。也就是说，到了这一阶段，管理者不应拘泥于某一种具体能力的把握，而要从宏观上综合运用一切可以利用的因素。

- | | |
|--------|--------------------|
| 霸图十七 | 管理者的创业之道 / 54 |
| 七雄略十八 | 管理者的守业之道 / 58 |
| 三国权十九 | 管理者的权谋之道 / 61 |
| 惧戒二十 | 管理者的御人之术 / 66 |
| 时宜二十一 | 管理者要把握机遇 / 70 |
| 钓情二十二 | 管理者的察颜观色 / 75 |
| 诡信二十三 | 管理者如何活用信用 / 79 |
| 忠疑二十四 | 管理者如何信任属下 / 83 |
| 用无用二十五 | 管理者如何化无用为有用 / 87 |
| 恩生怨二十六 | 管理者以宽待人的人际关系 / 90 |
| 诡顺二十七 | 管理者的胸怀 / 92 |
| 难必二十八 | 管理者终究要依靠自身努力 / 96 |
| 运命二十九 | 管理者要掌控命运 / 100 |
| 大私三十 | 管理者的等价交换思维模式 / 104 |
| 败功三十一 | 管理者怎样从失败走向成功 / 107 |

昏智三十二	管理者要跳出私欲的束缚 / 111
卑政三十三	管理者要制定切合实际的政策 / 115
善亡三十四	管理者要懂得积小善, 避小恶 / 119
诡俗三十五	管理者要协调不同主体的利益 / 122
息辩三十六	管理者要透过语言看行动 / 126
量过三十七	管理者要量才用人 / 130
势运三十八	管理者要慎对潮流 / 134
傲礼三十九	管理者高明的待人技巧 / 137
定名四十	管理者要分清名与实 / 141

下篇 中式管理者的战术操作

理论上懂得行军布阵用处不大, 最好是得其髓而忘其形。
商场如战场, 但如果管理者不能将兵法活学活用, 那么失败还不是正常的吗?

出军四十一	管理者要有充足的行动准备 / 146
练士四十二	管理者对人才要先研究后使用 / 149
结营四十三	管理者要步步为营 / 152
道德四十四	管理者的人格魅力 / 155
禁令四十五	管理者要严明纪律 / 159
教战四十六	管理者要组织职业培训 / 163
天时四十七	管理者要找到最好的行动时机 / 166
地形四十八	管理者要善用先天环境 / 170
水火四十九	管理者要善于运用客观因素 / 174
五间五十	管理者要能驾驭信息战 / 177
将体五十一	管理者的核心作用 / 182
料敌五十二	管理者要通过假象看真实 / 186

- 势略五十三 管理者要善于造“势” / 189
- 攻心五十四 管理者的心理攻势 / 192
- 伐交五十五 管理者如何分化对手 / 195
- 格形五十六 管理者要找到对手的要害 / 198
- 蛇势五十七 管理者要追求长远的胜利 / 201
- 先胜五十八 管理者要抢占先机 / 205
- 围师五十九 管理者要在竞争中留有余地 / 209
- 变通六十 管理者要占据主动 / 212
- 利害六十一 管理者的利弊转化思维 / 216
- 奇兵六十二 管理者的新旧整合思维 / 220
- 掩发六十三 管理者要能以退为进 / 223
- 还师六十四 管理者要全身而退 / 228
- 主要参考文献 / 232

上篇 中式管理者的个人能力

ZHONG GUO SHI GUAN LI

本篇包含《反经》的前三章,是全书管理学的总论,特别是“大体第一”,即“抓大放小”,可谓一语道尽古今管理学的玄机,即使是今天的管理者也将其奉若经典。当管理体系对管理人的能力和道德都提出要求时,人力资源的考核标准自然也就提高了。此外,中国传统管理思维中也包含着很深的辩证法,精通辩证思维的管理者在矛盾中不仅不会迷失方向,反而会更加高屋建瓴地看待问题。

大体第一

“不能”不是无能

导读：所谓为官以“不能”为能，指作为管理者应当识大体、弃细务。但“不能”绝非无所事事，管理者需要注意宏观层面。



臣闻老子曰：“以正理国，以奇用兵，以无事取天下。”荀卿曰：“人主者，以官人为能者也；匹夫者，以自能为能者也。”傅子曰：“士大夫分职而听，诸侯之君分土而守，三公总方而议，则天子拱己而正矣。”何以明其然耶？当尧之时，舜为司徒，契为司马，禹为司空，后稷为田官，夔为乐正，垂为工师，伯夷为秩宗，皋陶为理官，益掌驱禽。尧不能为一焉，奚以为君，而九子者为臣，其故何也？尧知九赋之事，使九子各授其事，皆胜其任以成九功。尧遂乘成功以王天下。

汉高帝曰：“夫运筹于帷幄之中，决胜于千里之外，吾不如子房；镇国家、抚百姓、给饷馈、不绝粮道，吾不如萧何；连百万之军，战必胜，攻必取，吾不如韩信。三人者，皆人杰也。吾能用之，此吾所以有天下也。”

〔《人物志》曰：“夫一官之任，以一味协五味；一国之政，以无味和五味。故臣以自任为能，君以能用人为能；臣以能言为能，君以能听为能；臣以能行为能，君以能赏罚为能。所以不同，故能君众能也。”〕

故曰，知人者，王道也；知事者，臣道也；无形者，物之君也；无

端者，事之本也。鼓不预五音，而为五音主；有道者，不为五官之事，而为理事之主。君守其道，官知其事，有自来矣。

先王知其如此也，故用非其有，如己有之，通乎君道者也。

[议曰：《淮南子》云：“巧匠为宫室，为圆必以规，为方必以矩，为平直必以准绳。功已就矣，而不知规矩准绳，而赏巧匠。宫室已成，不知巧匠，而皆曰某君某王之宫室也。”]

孙卿曰：“夫人主故欲得善射中微，则莫若使羿；欲得善御致远，则莫若使王良；欲得调一天下，则莫若聪明君子矣。其用智甚简，其为事不劳，而功名甚大。”此能用非其有，如己有者也。]

人主不通主道者则不然。自为之则不能任贤，不能任贤，则贤者恶之。此功名之所以伤，国家之所以危。



我听老子说过：“以正道治国，以奇正用兵，以无为取天下，这是成大事者必须明白的最高法则。”荀子说的是：“做帝王的，善于管理别人才算是有才能；普通人，以自己能干为有才能。”西晋哲学家傅玄说：“能让士大夫忠于职守，听从命令；让诸侯国的君主分到土地并守住它；让朝廷三公总揽天下大事并参政、议政，那么天子就可以悠哉悠哉地坐在那里统治天下了。”如何掌握这样的秘诀呢？看看尧、舜怎样坐天下就明白了。

在尧的时代，舜做司徒，契做司马，禹做司空，后稷管农业，夔管礼乐，垂管工匠，伯夷管祭祀，皋陶判案，益专门负责驯练用于作战的野兽。这些具体的事，尧一件也不做，悠悠然地只做他的帝王，而这九个人怎么会心甘情愿做臣子呢？因为尧懂得这九个人都各自有什么才能，然后量才使用，而且让他们个个都成就了一番事业。尧凭借他们成就的功业而统治了天下。

汉高祖说：“运筹帷幄之中，决胜千里之外，我不如张良；定国安邦、安抚百姓、供应军需、保证粮道通畅，我不如萧何；统领百万大军，战必胜，攻必克，我不如韩信。这三个人，都是人中的精英。但是我会使用他们，这就是我夺取天下的根本。”

[三国时的哲学家刘邵在他写的《人物志》中说：“一个官员的责

任是以一味协调五味，一个国家的统治者是以无味调和五味。大臣们以自己胜任某种工作为有才能；帝王却以会用人有才能。大臣们以出谋划策、能言善辩为有才能；帝王以善于听取臣民们的意见为有才能。大臣们以能身体力行为有才能；帝王以赏罚得当为有才能。最高统治者正是因为不必事事精通，所以才能统领众多有才能的人。”

所以说，知人，是君道；知事，是臣道。无形的东西，才是有形之万物的主宰；看不见源头的东西，才是世事人情的根本。鼓不干预五音，却能作五音的统帅。掌握了君道真谛的人，不去做文武百官各自负责的具体事情，才可以成为国家的最高统治者。做帝王的严守这一准则，政府官员知道他们自己的职责，自古以来就是这样的。

正因为做帝王的通晓这一道理，所以他才会把不是他自己的东西当作自己的一样支配使用。善于这样做的，才算真正懂得了君道。

[西汉刘安在《淮南子》中做过这样的比喻：“巧手匠人在建造宫室时，做圆的东西一定要用圆规，做方的东西一定要用尺矩，做平直的东西一定要用准绳。东西做成后，人们就不再去理会这些工具了，只是欣赏巧匠。宫室造成后，人们也再不会去管那些巧匠了，而只是说，这是某君某王的宫室。”荀子说：“做帝王的射箭要想做到百发百中，不如用后羿；驾车要想做到驰骋万里，不如用王良；治国要想做到一统天下，不如任用贤明正直的能人。这样做省心省力，所成就的功名却极大。”这就是把不属于自己的东西拿来像是自己拥有一样去支配使用的意思。]

不明白这个道理的统治者就不是这样了。他们往往事无巨细，都要亲自做才放心，不会信任、重用有才德的贤人。不用有本事的人，有本事的人就会讨厌他。其最终结果，只能是功名、事业受损害，国家、社会出现危机。

原典

故称，设官分职，君之体也；委任责成，君之体也；好谋无倦，君之体也；宽以得众，君之体也；含垢藏疾，君之体也。君有君人之体，其臣畏而爱之，此帝王所以成业也。



所以说，设立官位，分配职务；委派任命官员，监督他们完成任务；喜欢运筹谋略而不知倦怠；有宽容大度的雅量而能获得大众的拥戴；解决各种矛盾，消除各种隐患，这些都是国家最高统治者必须掌握的治国大道。能做到这一点，文武百官就会对他既畏惧又爱戴，这就是帝王成就一统大业的根本所在。

现代释用

中国历史上主要的管理方式，为躬亲庶务和委任责成两种。躬亲庶务指管理者亲自处理乃至独自包揽政务；委任责成是指管理者委派下属责其办理成功，不独自处理事务，甚至不插手整个事务的处理过程。两种模式虽然互不相干，但在中国历史上却都被统治者所使用。譬如诸葛亮可谓事必躬亲的典型，而唐太宗却委任责成，依靠众多贤臣治理国家。

以现代管理方式来看，委任责成是更好的管理方式。位居上层的管理者，任务是统领下属，因此应该由下属具体执行的工作，管理者无须插手。看起来似乎管理者不做什么具体事情，其实却做到了使整个工作团队各司其职有序工作。

一个管理者应该抓大事而弃细务，善用贤能之人，而不是突出自己的个人英雄主义。在现代管理中，很多管理人员都过多强调了自身能力，而忽略了团队架构的合理运用，甚至有些高管大事小事一手抓，一边是天天抱怨压力大，一边又把鸡毛蒜皮的事情都抓在手里。

《反经》中举了刘邦的例子，刘邦之所以能成为汉朝的开国皇帝，很大程度上是他使各路神仙都最大程度地发挥了自身的能量。

反过来看，虽然刘邦是因为诸多的“不能”才不得不依靠诸位人才的能力，那是否管理者就应该“无能”呢？绝非如此。管理者的“不能”不是无能，使人尽其用是其最能。三国时的曹操也是一个“抓大放小”的典型人物。曹操在用人上一样是采用“不能”的方法，让手下的各路人才尽情发挥，而由于曹操本人的雄才大略，使各属下的建议方案到他那里以后又能进一步升华，从而实现上下级的最佳搭配。这一点在官渡战役阶段体现得最好。

任长第二

让人才去他该去的位置

导读：人无全才，即使真有全才存在，他也会因为不知道自己适合干什么而苦恼。正因为不是每一个人都能选择自己合适的岗位，才需要管理者发挥作用，将人才放在他应该在的位置上。人是如此，谋略也是如此，不同的情况下就要采取不同的解决方案。

原典

臣闻料才能，治世之要。自非圣人，谁能兼兹百行，备贯众理乎？故舜合群司，随才授位；汉述功臣，三杰异称。况非此俦，而可备责耶？

译文

我听说，考察、衡量人的才能，是治理天下的首要任务之一。既然我们不是圣人，谁又能通晓各行各业，懂得天下各门各门的理论呢？所以舜统管各个部门，根据每个人的才能而委以不同的责任；汉高祖刘邦讲论功臣，对张良、萧何、韩信这三人的才干各有不同的说法。何况一般人不能和这些人相比，怎么可以求全责备呢？

原典

黄石公曰：“使智、使勇、使贪、使愚。智者乐立其功，勇者好行