

活解活用

反经

本书讲的是经邦济世的要诀，被史家尊奉为「小治治通鉴」，想建功立业者不可不读。

(唐) 赵蕤 著
张卫波 编译

反经

「反」即逆向思维

古今第一领导
谋略秘籍



中国致公出版社

活解活用反经

古今第一领导
谋略秘籍

反经——「反」即逆向思维

《反经》的整体结构框架以历史为经，
谋略为纬，交错纵横，蔚然成章。在今天看来，本书仍不失为一本纵横学经典。
尤其是对那些胸怀大志，
追求卓越的领导者来讲，无论经邦济世，
纵横捭阖，公关游说，
为人处世等均有极强的借鉴意义，能给人以有益帮助，深刻启迪。



ISBN 7-80179-522-9



9 787801 795229 >

ISBN 7-80179-522-9
定价：29.80元

活解活用

反经

（唐）赵蕤／著
张卫波／编译

本书讲的是经邦济世的要诀，被史家尊奉为「小资治通鉴」，想建功立业者不可不读。

反经——「反」即逆向思维



中国致公出版社



图书在版编目 (CIP) 数据

活解活用反经 / (唐) 赵蕤著; 张卫波编译. —北京:
中国致公出版社, 2006. 11

ISBN 7 - 80179 - 522 - 9

I. 活... II. ①赵... ②张... III. ①政治—谋略—
中国—古代②反经—译文 IV. D691

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2006) 第 130102 号

活解活用反经

原 著: (唐) 赵 蕤

编 译: 张卫波

责任编辑: 胡 清

出版发行: 中国致公出版社

(北京市西城区太平桥大街 4 号 电话 66168543 邮编 100034)

经 销: 全国新华书店

印 刷: 北京市兆成印刷有限责任公司

印 数: 10000

开 本: 710 × 1020 1/16 开

印 张: 18

字 数: 350 千字

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

ISBN 7 - 80179 - 522 - 9

定 价: 29.80 元



《反经》是唐代赵蕤编写的一本纵横学著作。为历代有政绩、有功业的君臣将相所共悉，被尊奉为小《资治通鉴》。《资治通鉴》是从国家兴亡上讲谋略的，《反经》则是从君臣谋略上讲利害得失的。

有关作者赵蕤的生平，历史上没有留下完整的记载。我们只是从零星的史料中了解到：赵蕤，字太宾，又字云卿，梓州盐亭（今四川）人。“任侠有气”，善纵横学说，活动于盛唐，时人称“赵蕤术数，李白文章”，与大诗人李白一起显名于开元盛世。但是赵蕤即不像李白纵情诗文酒色，也不像李白刻意于仕途功名，据说赵蕤“明皇屡征不起”，终生隐居山林。

《反经》是一部糅合儒、道、法、兵、杂、阴阳诸子思想，阐述王霸谋略、长短之术的历史哲学著作。《反经》的整体结构框架以历史为经，谋略为纬，交错纵横，蔚然成章。全书囊括上至尧舜、下至隋唐的历史全貌，围绕国家兴亡、权变谋略、举贤用人和人间善恶四个重点，时而赞王道之至治，美尧舜文武之伟绩；时而斥责历代末世，君德败坏，家破国亡，罪有应得。时而妙论察相，相人外表，笑谈贵贱；时而告诫统治者，务必重视人才，得人则兴，失士则崩。时而历数各代帝王，纵论滔滔，话其短长；时而揭露社会丑恶现象——“小智载树，大盗乘凉”。时而赞美教化为先，贱交不忘，贫妻不弃；时而攻击光天化日之下的虚伪——“窃钩者诛，窃国者为诸侯”。时而称道春秋五霸，战国七雄；时而推出舌辩大家苏秦、张仪，高谈阔论合纵连横。由此观之，《反经》既是对唐以前历史的多角度、全方位的审视，也是精道的历史经验教训总结；既是一部高深奥妙、天人合一的历史哲学名著，也是治国、齐家、修身的奇谋妙计大全。

在今天看来，本书仍不失为一本领导纵横学专著。尤其是对那些胸怀大志，追求卓越的领导者来讲，无论纵横捭阖、经邦济世，还是公关游说，为人

处世等均有极强的借鉴意义，能给人以深刻启迪。

《反经》原文过于艰深，而且批注甚多。为了方便读者阅读，在大众中普及，我们不录原文，只作今译，尽量使文意通畅，通俗易懂。原书共十卷、六十三章，我们将与现代生活关系不大，如察相测命、军队训练、布阵等内容，作了适当删节。原书的标题均为两字，如“品目”、“任长”等，我们在标题后来作了通俗的阐释。这样，这部《反经》就更容易为现代人阅读了。

因编者水平所限，书中有疏漏之处，还请读者赐教！



赵 蕤

制作车子的人，惟恐别人不富贵，没人买他的车；制作弓箭的人，惟恐弓箭不伤人，没人买他的箭。他们这样做，难道是对别人有意心存爱憎吗？不是的，这是技术、职业促使他们必须这样做的。从这些事例可以知道，当今那些积极进取的人们为什么一读了讲纵横谋略之术的书，就盼着天下大乱；通晓了兵法战略，就希望发生战争。这也是一向就有的说法，人情世故的必然。所以先师孔子一方面深刻探究它的根本，另一方面又担忧它的弊端，于是创作《春秋》以光大王道；著述《孝经》以褒奖美德。防微杜渐，首先要有所防范。这就是圣人创作、著述的根本用意。

但是，制定一种方针、政策运用于治理国家，当这种方针、政策出现弊端时必定会出乱子。如果到出了乱子的时候，那又怎么能救得了呢？因此，统治天下，管理人民，很少听说有因循守旧、食古不化的。夏、商、周三代有不同的礼教，春秋五霸有不同的法规。这并不是有意要反其道而行之，而是为了用不同的方针政策来补漏救偏。正因如此，所以国家的风貌虽然一样，但治理的方法却一定不同；圣人、先哲虽然都同样圣明，但一代代帝王的名号却往往有别。这难道不是因时因地确定自己的管理方式、根据以往的经验教训而顺应客观规律，以便成就自己的事业吗？”

在根据此时此地的实际情况制定政策的时候，社会风气的好坏完全由社会条件决定；在依照以往的经验教训治理国家时，成就王道或成就霸道，也都是由社会的发展状况决定。所以，古人治国主要有三种方式：王道的统治采用教育的方法；霸道的统治采用威慑的手段；强国的统治采取强迫的办法。之所以要这样，各有各的原因，不能随便更换。春秋时齐国的名相管仲说：“圣人只能顺应时势而不能违背时势。聪明的人虽然善于谋划，但总不如顺应时代高明。”战国时的邹忌说：“一切政治文化都是用来匡正时弊、补救失误的。如

果适合于当时当地的实际情况就运用它，一旦过时了就舍弃它。”

据此来看，在应当实行霸道的统治时却推行王道的教化，就会适得其反；应当实行强国的统治时却施行霸道的威慑手段则将谬误百出。如果时逢天下大乱，人心诡诈，传统的道德观念受到破坏，而要遵从先王的传统，广泛推行伦理道德教育，这就好像是等待越地识水性的人来救落水的人，请求那些尊贵的人来救火一样。好是好，可难道这符合我们所说的“通于时变”吗？

霸道是一种混杂不清的政治，也就是说，是一种黑白夹杂，不单纯合乎道德教育的政治。这种治国方法只求成就事业，不问用什么成就；只强调总体效果而不顾细微末节的弊病。这种政治尽管在仁义道德上不及夏禹、商汤、周文王的德育政治，但在扶危定倾这一点上，二者却是同一的。

我担心一般的儒生被自己的学识局限，不懂得王道和霸道的区别，所以来专门阐述长短术，用以分析通变的道理，确立题目共六十三篇，合在一起为十卷，书名亦称《长短经》。本书的中心思想是讨论如何巩固统治的根基，革除时弊，拨乱反正，挽救国家之败局。所叙各篇，都是吸取先前经验教训的深远谋略，是经邦济世的真理。

我并不想借此来哗众取宠，博取虚名。把我的见解披露出来，为的是抛砖引玉，以待后世明哲俊杰继往开来。如果有正在其位的帝王，他能好好读读这本书，那我就深感荣幸了。



目 录

卷 一

1. 大体 —— 帝王的为君之道 /1

做领袖的不能事必躬亲,要懂得用人。善于调动天下人才的积极性为己而用,这是王者的大道。国家不能与民争利,百姓都富裕了,国家也就强大了。这是真正的无为而治。有些领导事必躬亲,这要么是由于他不自信,怕下属超越了自己,要么是他的权力欲太盛,陶醉于抓权的感觉。这不能不让人深思。

2. 任长 —— 如何用人所长 /5

人有贤愚,才有大小,人生而有别,关键在于处在什么位置。黄金放错了位置,未必比得上一块黑铁。李太白曾说:天生我才必有用。此言不虚。在上位者,应虚心静志,细察下属,依据其才与德,将其或近或远,放置在一个恰如其分的位置之上。

3. 品目 —— 领导要善于识人 /8

世人千万,心境各异。与善者交,受益匪浅;与恶者交,必受其殃。为人主者,当去恶而扬善。但是又如何才能做到如此呢?无疑,在于知人。世上万事,惟知人为难。君子不善于说一己之善,而小人又不愿意说一己之恶,如何甄别,惟在于以“情理”二字度之。

4. 量才 —— 关键的人才关系事业成败 /13

量好才,才能选好才、用好才。人各有能,才有参差。选什么样的人,用什么样的人,决定着事业的兴亡成败,刘邦用韩信而成帝业,赵王用赵括而亡其国。史鉴在前,不可不察。



5. 知人 —— 考察人才的秘诀 /17

用人不易,知人也难。因为你只能看到人的外表,而看不到他的内心。但不知人就不能用人,所以,要学会从人的语言、行为、举止上判断人。

6. 察相 —— 通过面相辨别人才 /26

观相算命,自古有之,至今相貌测命,相信者仍不乏其人。但是算命之书、算卦先生所言,虽似有道理,实乃虚妄之言,不可轻信。看人也若看病,要“望、闻、问、切”四法兼而用之,综合辩证地去看。

7. 论士 —— 明主招纳英才之法 /32

得人则兴,失人则崩。中国几千年的历史,几乎无一不是围绕着这一条亘古不变的真理在转。孟子曾说:入则无法家拂士,出则无敌国外患者,国恒亡。无敌国外患,未必就一定亡国,但是无法家拂士者,则国家终究会亡。为什么如此说呢?这是因为,在上位者,如果能够甄别人才,能够得人而治,即使没有内忧外患,其所使用的贤才志士依旧能够帮其预测到未来的祸患,但是如果不能得人,单凭一己之力去治理政事,个人精力毕竟有限,加之人欲难填,则国家终究会陷入危机。

8. 政体 —— 好领导不如好制度 /42

用什么方法来治理国家?是法治,还是德治?高明的治国者两者交替使用,互为辅助,才使国家长治久安。反之,偏于一方,走向极端,则不免于败亡之途。

卷 二

9. 君德 —— 看历代帝王的成败 /45

什么样的领袖是称职的,怎样才能做一个万民称颂、流芳百世的领袖?历史的经验证明,王者之道,首先在于征服人心。本节论列历史上著名帝王一生的功过得失,分析其成败之因,含义深刻,值得借鉴。



10. 臣行 —— 历代名臣优劣论 /53

古人曾说:做臣子不容易,做国君更难。其实,做臣子与做国君同样困难。国君错了,一般还是不会受到什么处罚的,而且,在国君知错改过之后,还会受到臣子的无上赞誉。但是做臣子的呢?他们一方面要小心翼翼地辅助君主,另一方面,还要毫无畏惧地去为国君而拾遗补缺,古人所谓的“伴君如伴虎”真的不是儿戏者言。

11. 德表 —— 明察官员的品质与才干 /62

领导的德行好坏,直接关系到事业的兴衰成败,他必须为臣民作出表率。修身养性,关键是要正心,正心则德行。本节举出十二种人格的优点与弱点,对于个人的扬长避短大有益处。

12. 理乱 —— 领导要善于明察 /69

处在上位的人,听多了赞美奉承,难免头脑不清醒。所以,必须跳出属下的包围,处在一个局外人的角度,以一种全新的眼光或思维来看待自己的统治或者所主持的事业。世人常说:当局者迷,旁观者清。可以说,这句话是很有道理的。处在上位者其实很多时候就需要这样一种换位思考和换位观察的精神。

卷 三

13. 反经 —— “反”即逆向思维 /76

人们在讨论治国之道时,历来认为仁义赏罚是治国的法宝,但是如果脱离具体的历史条件,脱离具体的事物,仁义赏罚则可能成为祸国殃民的手段。反经指的是一种逆向思维,对历史反向思考,在多棱镜的折射里可以得到更深刻的解释。

14. 是非 —— 突破教条的领导方略 /83

历史长河中,发生过无数是非成败的教训和经验,仁者见仁,智者见智。这里列举出众多的正反命题,名人高士各执一端,颇能启发人的心智。



15. 适变 ——与时俱进的领导方法 /132

时代在发展,不同的历史时期要有不同的治国方略和领导方法。适应变化并能及时探求社会内在的发展趋势,就可以尽早对症下药,占有主动权。

16. 正论 ——正确评价前人的政治学说 /141

孔子及其儒家思想影响了中国两千年之久。甚至至今日,世人的伦理道德与思维方式仍然受到其很深的影响。不能说这纯属偶然。孔子作为中国历史上最伟大的思想家和教育家,其所提倡的儒家六艺以及伦理道德是存在着极大的合理性的。在今天,我们要去粗取精,古为今用。

卷 四

17. 惧诚 ——君主御臣术 /147

惧诚就是要居安思危,存不忘亡,兴不忘衰。天下非一人的天下,惟有德者拥有之。君临天下,而欲保持神器,不让他人染指,就必须有这种忧患之心,施政为国,行事为民。这种惧诚意识不仅对古代君王,对今人同样具有启迪意义。

18. 时宜 ——做决策不能太教条 /165

随时而变,因机而发,不仅用谋应当这样,做事也得如此。没见过墨守成规、拘泥一端的人可以成就大事。本节列举出很多这样的例子:由于不知权变,同样的决策却导致相反的结果。真是发人深省。

卷 五

19. 钓情 ——揣摩君主的心 /171

所谓“钓情”,本意是指钓君主的隐情。对游说者来说,钓情就是采用察言观色、借物、借事、借言语等手段,来摸清被游说者的喜怒哀乐、憎恶爱好,以便采取相应的方法说服对方。不论是下级



向上级进言,还是人际交往的讲话,都要注意这些因素,根据对方的反应调整自己讲话的策略,来达到说服对方的目的。

20. 谗信 —— 忠与奸都是相对的 /174

世界上从来没有什么绝对的事情,忠义也是一样。一味地讲忠诚和信义而不考虑实际情况,那就变成了愚忠。因此一定要讲究变通,根据实际情况的需要适当地耍一点儿手段,使用诡诈也是无可厚非的。忠信也是有原则的,所以,在日常生活和工作中,要把握好忠信与诡谲对立的尺度和辩证关系,便于很好地运用。

21. 忠疑 —— 君威难测 /179

忠而见疑,信而被谤的事例,从古至今屡见不鲜。因此天下是非,真让人觉得无所定也。有志于功名事业的人,对人心的复杂和难测,一定要注意。

22. 用无用 —— 化无用为有用 /183

有用与无用是相对而言的。世界上没有绝对无用的东西,只有直接有用与间接有用。有时有用与无用是互相转化的,有时无用决定着有用。有如刀刃与刀背,看似刀刃有用,刀背无用,如果只留下刀刃,那刀还存在吗?

23. 谄顺 —— 要用发展眼光去看人 /185

伪装出来的忠顺为谄顺。古今均有专事谄媚钻营之徒,也有昏庸无能之君。本应君待臣以礼,臣侍君以忠。但事实却不尽然,有为达个人野心而谄顺之辈,也有昏君疑害忠良之实。战争中各为其主,理所当然。君王对愿意归顺的人,不应歧视,对原主阳奉阴违的人,归顺后却要严加提防。

24. 难必 —— 成功还要靠自己 /189

人只能靠自己的本领立足于世界,不能寄希望于别人。没有什么东西是可以永远依赖的,因为事情总是在变化。切记,要依靠自己,不断地修炼自己,提高自己。

25. 昏智 —— 保持清醒的头脑 /193

当局者迷,旁观者清。当事情发生在别人身上时,我们总能审



时度势,从全局考虑,作出公正的判断处理;但发生在自己身上时,我们的眼睛就会变得模糊迷离,看不清局势的发展,妨碍了事情果断正确的处理。不要让私欲和身外之物蒙蔽了自己的心智。

26. 卑政 —— 华而不实靠不住 /196

选择最适合你的而不是最好的。当前最需要的东西对我们来说才是最重要的东西。做事要从实际出发,从自身情况出发,了解当前的需要,再制定发展计划,这样才能阔步前进。精华的东西往往是通俗易懂的。

27. 诡俗 —— 动机与结果常常相反 /198

忠言逆耳,良药苦口。初衷与结果往往相反。爱他恰是害他,骂他反而成全了他。这就是人生与人性的两极,是复杂而难测的。

28. 息辩 —— 看他做,而不是听他说 /200

要了解一个人不能看他说什么,或者别人如何评价他,而要考察他的行为,看他做了什么。任何行为都会留下痕迹,这是无法掩饰的。

29. 恩生怨 —— 看透人的心 /202

做领导者的,应当牢牢记住恩怨相生的道理。兄弟之间本来是最亲密的,但是反目成仇者屡见不鲜;夫妻之间本来是最亲密的,但是相互背叛者比比皆是;父子之间本来是最亲密的,但是形同路人者举不胜举。这都是很令人触目惊心的事情。观察一个人是不是忘恩负义之辈,一般来说,只要观察他对于兄弟、妻子与父母的态度就可以了。

30. 运命 —— 掌握自己的命运 /204

成大事的一般不相信天命,而是相信“人定胜天”。他们喜欢这么说:“不是上天在与你作对,是你的敌人在同你作对;不是上天在帮你前进,是你的朋友在帮你前进。”如何才能获得更多的朋友而减少敌人呢?就是依靠你的德行和策略了。

31. 大私 —— 做大事者不争小利 /206

《道德经》说:“无私,方能成其私。”只关心自己的人朋友一定少。



圣贤们都明白“将欲取之，必姑予之”的道理。如果想要获得更多利益的话，就必须让别人也获得一些利益。这也就是所谓的“双赢”。作为领导者，必须时时刻刻替下属们考虑谋取利益，才能获得下属们的真心支持。明白这个道理，领导者们也就不难理解什么叫做“大私”了。

32. 败功 ——把挫折当作向上的台阶 /208

失败中潜伏着成功的机会。关键在于如何看待失败，如何把失败转化为成功，把灾难转化为成就。作为领导者，不能不注意这一点。

33. 善亡 ——风物长宜放眼量 /210

任何事物，都是由一点一点的细节构成的。没有量的积累，就不会有事物的变化。所以说：善有善报，恶有恶报；不是不报，时候未到。如果你做了好事不被人理解，你不要气馁，更不要玩世不恭，应该坚定信念，一如既往，日久终得人心。

34. 量过 ——对人不要苛求 /212

有的人非常善于发现别人的缺点，这种人到哪里都不会受欢迎。作为领导，对别人要持一种包容和谅解的心态，体谅别人之所以犯错的原因，指正的同时，多多给予鼓励。而对于自己或者自己所亲近的人，则要从严要求。

35. 势运 ——时势造就人 /214

世上没有不会被冲毁的堤坝，这是为什么呢？因为潮流是永不止息而堤坝却是固定不变的。所以，聪明应该努力顺应潮流而不是对抗潮流。人既然生来就是处在社会这个大的潮流之中，就没有不受到其影响的。明白这个道理，做领导的人就不会苛求下属了。

36. 傲礼 ——要懂得成全别人 /217

成就他人的办法，是很多很多的。但若成就他人的美名，最有效最直接的办法莫过于让自己做反面，映照出那个人的高风亮节，在大庭广众之下让人们看到他的谦恭有礼。侯赢与王生两个人都是在自损形象的同时，使信陵君和张释之成就了其高尚的形象的。

37. 定名 ——名与实要相符 /219

名不副实的事情在世間有很多，人们也似乎都已经司空见惯，



对于见怪不怪了。但是作为领导者,却不能不对此保持一种警醒。为什么呢?因为领导者肩负着巨大的责任。领导考察下属,调查民情,一定要注意名实是否相符,看到事实真相。

38. 五间 —— 用间与防间 /223

作为一个领导者,不一定去用间,如反间,离间等,但是一定要学会如何去防范别人用间。防间,一方面在于领导者自己注意保密,不能轻易让信不过的人去接触机密;另一个方面,则在于用人不疑,以仁德之心对待下属,让别人感受到一种相信,感受到一种关爱。如此则人人就不会产生离心倾向,自然外人也就不难用间了。

卷 六

39. 霸图 —— 帝王争霸术 /226

创业难,守业更难。秦皇汉武的霸业,三国争雄的硝烟,唐宗宋祖的霸业,都已成为过去,留给世人的也仅仅是一些感人至深的警戒罢了。在上位者,读到这些不能不有所震撼。治国不易,治人更难。如何在一种有条不紊的情况下协调好各个方面的关系,将各个方面紧密地团结起来,不能不是在上位者所应当慎重考虑的问题。

40. 七雄略 —— 乱世争雄术 /246

有人说战国是一个阴谋诡计横行的时代,也有人说战国是一个征伐不断的时代,这些都没有错。合纵连横,朝秦暮楚,都代表了这个时代的风云变幻和血雨腥风。当我们现在再回首这段岁月时,不能不为那些纵横天下的名家策士们而感叹,他们的权谋思想和雄辩才能在今天看来仍是高水平的。

41. 三国权 —— 三国逐鹿术 /265

三国之争,英雄辈出,智谋之士在此风云际会的时代尽显才华:纷呈奇谋异策,通于机变权谋。此时此地,猛将良将汇集,忠奸贤愚毕现,真可谓时势造英雄。



卷一

1. 大体

——帝王的为君之道

做领袖的不能事必躬亲，要懂得用人。善于调动天下人才的积极性为己而用，这是王者的大道。国家不能与民争利，百姓都富裕了，国家也就强大了。这是真正的无为而治。有些领导事必躬亲，这要么是由于他不自信，怕下属超越了自己，要么是他的权力欲太盛，陶醉于抓权的感觉。这不能不让人深思。

知人善任 为政之本

老子曾说：“以正道治理国家，以奇正领兵布阵，而以无为夺取天下，乃是成大事者必须掌握的最高法则。”荀子也说：“为帝王者，善于识人与用人即是有才；而普通百姓，则以能够身体力行为有才。”

西晋傅玄说：“能够让士大夫各忠所职，听从君命；让诸侯各守其土；让三公总揽天下大事而有权参与处理，如此则天子就可以无所用心，而将天下治理好了。”

怎么证明这个道理是正确的呢？在尧那个时代，舜当司徒，契当司马，禹当司空，后稷当畴，夔当乐正，偃当工师，伯夷当宗秩，皋陶当理官，益当驱禽。对于这些具体的事情，尧一件也不做，每日只是悠闲地做他的帝王，而上述九个大有本领的人反而做了他的臣子，为他出力做事。原因何在呢？原因就在于尧知道治理天下的大事是哪些，了解他们九人各自的长处，然后量才使用。这样，尧便凭借他们成就的功业而称王于天下了。

汉高祖刘邦曾说：“运筹帷幄之中，决胜于千里之外，我不如张良；定国安邦，安抚百姓，供应军需，保证粮道畅通，我不如萧何；指挥百万大军，战无不胜，攻无不克，我不如韩信。这三个人，都是人中的豪杰。而我能够正确