



与 中国式 管理

李 雯 / 编著

一部中国古代历朝统治春秋而不宣、
用而不言的奇书
一部比《资治通鉴》更具实用
价值的旷世巨著

一部高深奥妙的历史哲学著作
一部空前绝后的智谋宝典

它是一部以谋略为经，历史为纬，交错纵横的名著；
一部修身、齐家、治国、平天下的奇谋妙计大全。

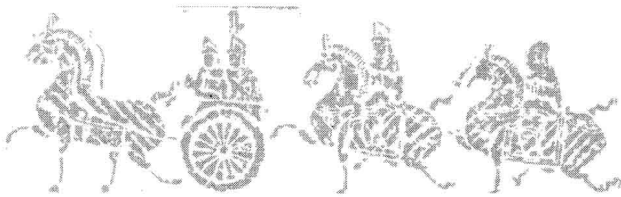


企业管理出版社

ENTERPRISE MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

李
甦 / 编著

与 中国 式 管理



企业管理出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

《反经》与中国式管理/李雯编著. -北京:企业管理出版社, 2011. 4

ISBN 978 - 7 - 80255 - 797 - 0

I. ①反… II. ①李… III. ①反经 - 应用 - 企业管理 - 中国 IV. ①F279. 23

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2011)第 066840 号

书 名:《反经》与中国式管理

作 者:李 雯

责任编辑:灵 均

书 号:ISBN 978 - 7 - 80255 - 797 - 0

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:100048

网 址:<http://www.emph.cn>

电 话:发行部 (010) 68701638 编辑部 (010) 68414643

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×240 毫米 16 开本 15.5 印张 240 千字

版 次:2011 年 6 月第 1 版 2011 年 6 月第 1 次印刷

定 价:29.60 元

版权所有 翻印必究·印装有误 负责调换



前言

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，一部是《鬼谷子》，一部就是赵蕤的《反经》。

《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。西汉游说韩信与刘邦、项羽三分天下的蒯通，《史记》称他“善为长短说”。人称“苏秦、张仪之谋，趣彼为短，归此为长”，因此《战国策》这部专讲纵横谋略的书又有《长短书》之别称。赵蕤《长短经》一书的命名即由此而来。纪晓岚撰写的《四库全书·〈长短经〉提要》说：“此书辨析事势，其言盖出于纵横家，故以‘长短’为名。虽因时制变，不免为事功之学，而大旨主于实用，非策士诡譎之谋，其言固不悖于儒者。其文格亦颇近荀悦《申鉴》、刘邵《人物志》，犹有魏晋之遗。唐人著述，世远渐稀。虽佚十分之一，固当全璧视之矣。”

《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》一书来看，赵蕤的出色之处在于：他能从万物正反相生这一哲学原则出发，从另一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；而不同的时代，不同的局面又有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，所以思想还是比较活跃的时期，如中国历史上唯一的女皇武则天就出于这个时代。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

前言





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证的实用性和矛盾性，可说是继承了中国古代辩证法的精髓。

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，更可贵的是现在部分已散失的古籍，也被《反经》引用，是后人不可多得的文化财富。

由于《反经》年代久远，内容庞杂宏大，堪称包罗万象，因此本书侧重节选了其中与现代企业管理息息相关的部分内容，并附以译文相对照，再用当今的管理经验、管理案例或者相应的典故加以阐述发散，使今人能够更好地理解古代的优秀文化精髓。

限于水平有限，疏漏之处在所难免，敬请读者批评指教。

编 者

前言





C目录

Contents

上篇 管理者的个人能力

本篇包含《反经》的前三卷,是全书管理学的总论,特别是第一节,可谓一语道尽今古管理学的玄机。“抓大放小”,即使是今天的管理者也是奉若经典。虽然管理与人品之间没有绝对的联系,但在中国传统文化中,管理是以“人治”为基础的。当管理体系对管理者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。同时,哲学是现代管理者的必修课,而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,反而会高屋建瓴地看待问题。

目 录

1. 大体: 驾驭宏观方向 / 3
2. 任长: 使人才尽其所能 / 8
3. 量才: 知道人才本领的大小 / 12
4. 知人: 懂得人才的心理与个性 / 16
5. 察相: 透过表面把人看透 / 20
6. 论士: 网罗人才最重要 / 23
7. 政体: 建立坚不可摧的制度 / 27
8. 君德: 个人魅力胜过权威 / 31





9. 臣行：优秀中层干部的重要性 / 36
10. 德表：做大事者心要正 / 41
11. 理乱：由乱到治难，从治到乱却很快 / 45
12. 反经：水满则溢，物极必反 / 50
13. 是非：对立统一的哲学思维 / 54
14. 适变：与时俱进，因地制宜 / 58
15. 正论：顺应时势，化解矛盾 / 61

中篇 成功者的权术应变

本篇包含《反经》的四到八卷，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，细致缜密的谋略，高人一等的用人之术和把握机遇的能力。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，如何利用这些有利条件，使其发挥最大效用，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，而应该从宏观上综合运用一切可以利用的因素。

16. 霸图：打江山的根本道理 / 67
17. 七雄略：竞争才能产生强者 / 77
18. 三国权：经商如同治国 / 85
19. 惧戒：有危机意识才能长远发展 / 91
20. 时宜：把握机遇，随机应变 / 99
21. 钓情：察颜观色，抢占先机 / 106
22. 诡信：通权达变，活用信用 / 111
23. 忠疑：信任你的属下 / 115





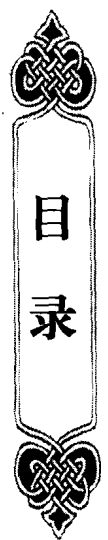
- 24. 用无用：化无用为有用 / 118
- 25. 恩生怨：以宽待人的的人际关系 / 121
- 26. 诡顺：识别忠臣与奸佞 / 124
- 27. 难必：自身努力先于依靠朋友 / 128
- 28. 运命：命运掌撑在自己手中 / 132
- 29. 大私：等价交换的思维模式 / 136
- 30. 败功：从失败走向成功 / 139
- 31. 昏智：跳出私欲的圈圈 / 143
- 32. 卑政：制定符合实际的政策 / 147
- 33. 善亡：积小善，避小恶 / 151
- 34. 诡俗：协调不同主体的利益 / 154
- 35. 息辩：不只看语言，更要看行动 / 158
- 36. 势运：不要盲目跟风 / 162
- 37. 定名：分清名与实 / 166

下篇 军事家的战术操作

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？原书的最后一卷是具体行军打仗的指导理论，有些内容与当今商界、企业界已无太多联系，因此不作详细展开。

- 38. 出军：行动前做好充足准备 / 171
- 39. 结营：步步为营 / 175
- 40. 禁令：严明纪律 / 177
- 41. 教战：组织职业培训 / 180



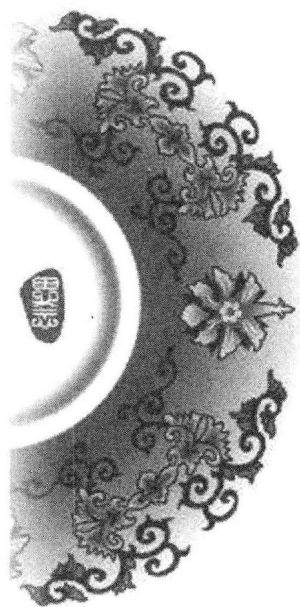


目录

- 42. 五间：间谍与信息战 / 184
- 43. 将体：领导者的核心作用 / 189
- 44. 料敌：透过假象看真实 / 193
- 45. 势略：要善于造“势” / 197
- 46. 攻心：心理战的功效 / 201
- 47. 伐交：分化对手，各个击破 / 204
- 48. 格形：找到对手的要害 / 207
- 49. 蛇势：追求长远利益 / 210
- 50. 先胜：料敌在先，占据主动 / 213
- 51. 围师：在竞争中留有余地 / 217
- 52. 变通：不断调整以维持主动地位 / 220
- 53. 利害：利弊可以相互转化 / 224
- 54. 奇兵：奇正结合，新旧整合 / 228
- 55. 掩发：以退为进，以柔克刚 / 231
- 56. 还师：功成名就，全身而退 / 236



上篇 管理者的个人能力





1. 大体：驾驭宏观方向

编者论：所谓为官以不能为能，指作为管理者应当识大体、弃细务。“不能”只是不去处理具体细节，绝非无所事事，管理者需要注意的应是宏观层面。



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，以管人为能者也；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。尧遂乘功以王天下。

汉高帝曰：“夫运筹策于帟幄之中，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。功己就矣，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。

译文

我知道老子说过：“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。”荀子的说法是：“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，服从命令；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优哉地坐在那里统治天下了。”这个秘诀是怎么知道的呢？看看尧、舜怎样坐天下就明白了。

在尧的时代，舜作司徒，契作司马，禹作司空，后稷管农业，夔管礼乐，垂管工匠，伯夷管祭祀，皋陶判案，益专门负责训练用于作战的野兽。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？这是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、保证粮道畅通，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资本。”

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，所以才能统筹众多有才能的人。”

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。做帝王的严守他的这一准则，为官者知道他们自己应当做的事情，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。

有评论说：西汉刘安写的《淮南子》做过这样的比喻：“巧手匠人在建造官室时，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，只是奖赏那些能工巧匠。官室造成后，人们再也不会去管那些匠人了，而只是说，这是某君某王的官室。”

荀子说：“做帝王的射箭要想做到百发百中，就不如用后羿；驾车要想做到驰骋万里，就不如用王良；治国要想做到一统天下，就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像自己拥有一样去支配使用的意思。

上面说的是通晓治国、用人大法的最高统治者的做法，而那些不明白这个道理的统治者就不是这样做了。他们往往事无巨细，都要亲自做才放心，因此不会信任、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。

上篇





原文

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。

译文

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又能获得大众的拥戴；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。

今人理解

中国历史上主要的管理模式，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立包揽政务；委任责成是指管理者委派下属责其成功，不独立处理事务，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。

以现代管理角度看来，委任责成是更好的管理模式。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，管理者毋须插手。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。

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面。





《反经》中举了刘邦的例子，因为刘邦是历史上公认的善于用人的典范，连毛泽东也在评点二十四史时称其为“老粗出人物”。刘邦以地痞无赖的出身，而凌驾于诸多贤臣良将之上，成为汉朝的开国皇帝，很大程度上是他使各路牛鬼蛇神都最大程度地发挥了自身的能量。至少从历史记载来看，除了韩信有一段时间的不愉快以外，并未有人在刘邦麾下感到“难尽其才”，因此刘邦的用人是成功的，也因为他用人的成功而直接影响了事业的成功。

反过来看，虽然刘邦是因为没有本事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”绝对不是无能，使人尽其用的成功案例也不止刘邦这一个。三国时的曹操也是一个“抓大放小”的典型。至于曹操是英雄也好，是奸雄也罢，一般不会有人认为是无能之主。但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，而在后来的赤壁战役阶段由于曹操的骄傲自满情绪，使上下配合的协调性变差，很大程度上导致了最后的失败。





2. 任长：使人才尽其所能



编者论：人无全才，即使真的有这样的人存在，他也会因为不知道自己适合做什么而苦恼。但不是每一个人才都能自己选择合适的岗位的，此时就应该是管理者发挥作用，将人才放在他应该在的位置上。人是如此，方案也是如此，不同的情况下就要采取不同的解决方案。一个好的方案永远只是相对于它曾经妥善解决的问题而言。

原文

臣闻料才核能，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，这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？

