

反经

册二

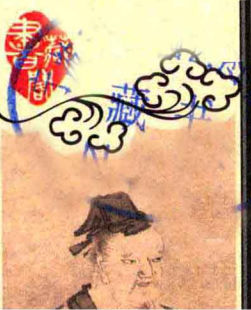
唐·赵蕤·著 向回·解读



印刷工业出版社

◆ 册一 ◆

反经



唐·赵蕤○著
向回○解读



 印刷工业出版社



图书在版编目 (CIP) 数据

反经 / (唐) 赵蕤著 ; 向回解读 : 印刷工业出版社, 2013.1

(藏书阁)

ISBN 978-7-5142-0773-6

I. ①反… II. ①赵… ②向… III. ①政治—谋略—中国—古代 IV. ① D691

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2012) 第 289345 号




反经

出版发行：印刷工业出版社

(北京市翠微路2号 邮编：100036)

网 址：www.keyin.cn www.pprint.cn

作 址： www.fzbook.com)

印 刷：北京缤索印刷有限公司

开 本：七八七毫米×一〇九二毫米 十六开

印 张：三十二

字 数：四百五十千字

印 次：二〇一三年三月第一版 二〇一三年三月第一次印刷

定 价：一百九十八圆 (全四册)

目录

册一

卷一·文上

- 大体第一 管理者要正确摆位 〇〇一
- 任长第二 要善于用人之长 〇〇八
- 品目第三 掌握人才的各自特点 〇一四
- 量才第四 让人才去他该去的位置 〇二一
- 知人第五 全面彻底了解人才 〇三二
- 察相第六 人并非不可貌相 〇四七
- 论士第七 求才、用才与育才 〇五五
- 政体第八 制度管人 〇六七
- 卷二·文中** 〇七二
- 君德第九 德行服人 〇七二
- 臣行第十 用人要辨别忠奸 〇九六

册二

德表第十一 领导者要加强自身修养 一一七

理乱第十二 明于治乱 一二三

卷三·文下 一二九

反经第十三 为人处世要留有余地 一二九

是非第十四 事物的两面性与换位思考 一四一

适变第十五 因事制宜 一六一

正论第十六 包容与吸纳他人思想 一七五



卷四·霸纪上

一八八

霸图第十七 打江山靠得人才

一八八

卷五·霸纪中

二一六

七雄略第十八 合己之力与分敌之兵

二一六

册三

卷六·霸纪下

二四三

三国权第十九 守江山靠得人心

二四三

卷七·权议

二八二

惧诫第二十 防患于未然

二八二

时宜第二十一 凡事不可拘泥于前人经验

三一三

卷八·杂说

三二三

钓情第二十二 准确把握游说对象的心理状态 三二三

诡信第二十三 信用也有原则 三三三

忠疑第二十四 避免人治之弊 三四〇

用无用第二十五 化无用为有用 三四五

恩生怨第二十六 善于保持适当距离 三四八

诡顺第二十七 团结曾经的敌对者 三五—

难必第二十八 凡事不可强求 三六〇

运命第二十九 尽人事而知天命 三六四

大私第三十 获大利必弃小私 三六七

册四

败功第三十一 领导者要勇于承担 三六九

昏智第三十二 世上没有免费的午餐 三七三

卑政第三十三 凡事要量力而行 三七八

善亡第三十四 正确应对暂时的不合理现象 三八四

诡俗第三十五 反其道而观之 三八八

息辩第三十六 是骡子是马拉出来遛遛 三九二

量过第三十七 快马更要响鞭催 三九六



势运第三十八 作风就是战斗力

四〇〇

傲礼第三十九 君子成人之美

四〇五

定名第四十 名实相符最重要

四〇九

卷九·兵权

四一九

出军第一

四二一

练士第二

四二四

结营第三

四二六

道德第四

四二八

禁令第五

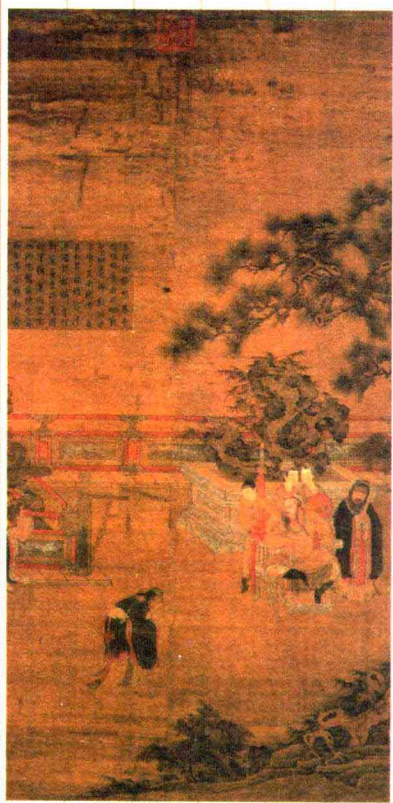
四三〇

教战第六

四三三

天时第七

四三五



地形第八

四三八

水火第九

四四四

五间第十

四四七

将体第十一

四五二

料敌第十二

四五八

势略第十三

四六一

攻心第十四

四六四

伐交第十五

四六六

格形第十六

四六九

蛇势第十七

四七一

先胜第十八

四七四

围师第十九

四七八

变通第二十

四八〇

利害第二十一

四八二

奇兵第二十二

四八六

掩发第二十三

四八七

还师第二十四

四九〇

德表第十一 领导者要加强自身修养

题解

君主在处理与臣子关系时要注意树立德行，做到以德服人。而这一切的获得又与其平时良好的自我修养密不可分。所谓德表，就是要求君主堪为一国道德之表率，在加强自我修养过程中时时注意以正心为首。因为君主是一国之心，天下是一国之身，心正而后才能身正。

原文

孔子曰：『性相近也，习相远也。』言嗜欲之本同，而迁染之涂异也。夫刻意则行不肆，牵物则其志流。是以圣人导人性，裁抑流宕，慎其所与，节其所偏。故《传》曰：『审好恶，理情性，而王道毕矣。』治性之道，必审己之所有余，而强其所不足。盖聪明疏通者，戒于太察；寡闻少见者，戒于壅蔽；勇猛刚强者，戒于太暴；仁爱温良者，戒于无断；湛静安舒者，戒于后时；广心浩大者，戒于遗忘。

《人物志》曰：『厉直刚毅，材在矫正，失在激讦；柔顺安恕，美在宽容，失在少决；雄悍桀健，任在胆烈，失在多忌；精良畏慎，善在恭谨，失在多疑；强楷坚劲，用在桢干，失在专固；论辨理绎，能在释结，失在流宕；普博周洽，崇在覆裕，失在溷浊；清介廉洁，节在俭固，失在拘局；休动磊砢，业在攀跻，失在疏越；沉静机密，精在玄微，失在迟懦；朴露径尽，质在中诚，失在不微；多智韬情，权在谲略，失在依违。』此拘亢之材，非中庸之德也。

译文

孔子说：『性相近也，习相远也。』意思是说人先天的嗜好和欲望本来相同，只因为后天环境经历、教育习染不

同才显得千差万别。如果能克制欲望，其行
为就不会太放纵；如果为外物所牵制，就会
意志软弱，性情浮躁。所以圣人以理性来教
导人，注意抑制人放浪任性的行为，让其谨
慎地选择朋友，对他的偏激嗜好努力加以节
制。所以《左传》中说：『审察人的好恶，
陶冶人的性情，王者之道全在于此了。』修
身养性的办法，一定要认清自己的长处，克
服自己的不足。聪明爽朗的人，要防止钻牛
角尖；孤陋寡闻的人，要防止被人蒙蔽；勇
猛刚强的人，要防止急躁粗暴；善良温和的
人，要防止优柔寡断；恬静从容的人，要防
止错过时机；心胸广阔的人，要防止马虎
健忘。

《人物志》中说：『严肃正直、刚正不
阿的人，适合做纠错的工作，其缺点在于常
常激烈率直地揭发、斥责别人的隐私和过



元·赵孟頫·三老图

错；温柔随和、安静宽恕的人，优点是宽容大度，缺点是对人对事下不了决心；英勇剽悍、豪强的人，优点是有胆量而勇烈，缺点是多猜忌；精明能干、戒惕谨慎的人，优点是恭敬谨慎，缺点是疑虑重重，患得患失；刚正不阿、坚强不屈的人，优点是能起决定作用，缺点是顽固自信，刚愎自用；善于论证辩驳、推理分析的人，长于解决疑难、化解矛盾，不足之处是容易流于夸夸其谈，不着边际；好善乐施、普济博爱的人，推崇造福百姓，救苦救难，缺点是好坏不分，当滥好人；清高耿介、廉洁奉公的人，具有俭约固持的优点，但是过分拘泥小节；注重行动、才能卓越的人，志在攀登高峰，超越同行，不足之处是疏忽大意；冷静老练、机敏周密的人，对于细微奥秘的事情很精通，缺点是胆怯而迟疑不决；质朴坦率、一览无余的人，具有忠诚老实的品质，缺点是没有城府，容易泄密；足智多谋、胸怀韬略的人，做事老谋深算，诡计多端，缺点是模棱两可。』上面列举的这十二种人，都是有其不足和缺陷的偏才，而不是标准适度的中庸之才。

原文

《文子》曰：『凡人之道，心欲小，志欲大，智欲圆，行欲方，能欲多，事欲少。所谓心小者，虑患未生，戒祸慎微，不纵其欲也。志大者，兼包万国，一齐殊俗，是非辐辏，中为之毂也；智圆者，终始无端，方流四远，深泉而不竭也。行方者，直立而不挠，素白而不污，穷不易操，达不肆志也。能多者，文武备具，动静中仪也。事少者，执约以治广，处静以待躁也。夫天道极即反，盈则损。故聪明广智，守以愚；多闻博辩，守以俭；武力强毅，守以畏；富贵广大，守以狭；德施天下，守以让。此五者，先王所以守天下也。』

译文

《文子》中说：『总括人才的美德，应该具备「心欲小，志欲大，智欲圆，行欲方，能欲多，事欲少」六个特

征。所谓心小，意思是说祸患未生时就考虑预防措施，灾祸刚显露征兆时就有所戒备，不放纵自己内心的欲望。所谓志大，意思是说立志宏大，以实现天下大同为己任，在错综复杂的是非面前坚持不偏不倚。所谓智圆，意思是说智慧无边无际，周流四方，如地底深泉般永不枯竭。所谓行方，意思是说行为正直端方，不屈不挠，纯洁清白如莲花般出污泥而不染，处穷困之境而不改变节操，居通达之位而不为所欲为。所谓能多，意思是说文武兼备，无论动静皆合乎道德规范。所谓事少，意思是说处事深得要领，能够以简御繁，以静待躁。天道运行，物极必反，盈满则亏。所以做人要想保持大聪明、大智慧的优势，就必须使自己永远处于愚蒙的心理状态；要想保持多闻广见、博学明辨的优势，就必须让自己永远觉得孤陋寡闻，才疏学浅；要想保持武勇刚毅的优势，就必须使自己永远有所敬畏；要想保持富贵显赫、广有天下的优势，就必须让自己享有的物质永远有所节制；要想兼济天下、恩泽苍生，就必须保持谦让恭顺的美德。这五条原则，就是从前贤明的君王之所以能守卫天下的秘诀。」

原文

《传》曰：『无始乱，无怙富，无恃宠，无违同，无傲礼，无骄能，无复怒，无谋非德，无犯非义。此九言，古人所以立身也。』

《玉铃经》曰：『夫以明示者浅，有过不自知者弊，迷而不反者流，以言取怨者祸，令与心乖者废，后令缪前者毁，怒而无威者犯，好众辱人者殃，戮辱所任者危，慢其所敬者凶，貌合心离者孤，亲佞远忠者亡，信谗弃贤者悞，私人以官者浮，女谒公行者乱，群下外恩者沦，凌下取胜者侵，名不胜实者耗，自厚薄人者弃，薄施厚望者不报，贵而忘贱者不久，用人不得其正者殆，为人择官者失，决于不仁者险，阴谋外泄者败，厚敛薄施者雕。』此自理之大体也。

译文

《左传》中说：『不首先制造混乱，不依仗富贵，不恃宠而骄，不违背众意，不以傲为礼，不恃才自傲，不报复恼恨自己的人，不道德的不去谋取，不仁义的不去触及。这九句话，就是古人赖以立身的原则。』

《玉铃经》中说：『好显摆的人浅薄，犯错而不自知的人智商低，执迷不悟的人注定要被淘汰，出言不逊的容易惹祸，违背人心的法令行不通，前后相悖的法令必定失效，怒而无威的人容易受到轻视，好当众侮辱别人的人必定遭殃，杀戮污辱自己信任重用的人处境很危险，怠慢自己敬重的人不吉祥，与人相处而貌合神离将被孤立，亲信奸诈的人而疏远忠实的朋友必然灭亡，听信谗言而抛弃贤良的人昏庸无知，暗地里封官许愿的人轻率浅浮，让女子干预公务的人必然出现混乱，部下暗中施惠于人的必定倒霉，欺凌弱小而取胜就是侵略，名不符实的将会日益减损，克扣下属而肥了自己的最终要被唾弃，小恩小惠而希望别人厚报的必定落空，发迹而忘记过去的人不会长久，用不正派的人很危险，因人而设立机构或职务必定失败，让不仁不义的人出谋划策很危险，密谋的事情泄露肯定失败，征收重税而薄施于民的将导致民生凋敝。』凡此种种，都是自我修养的大体原则。

原文

故傅子曰：『立德之本，莫尚乎正心。心正而后身正，身正而后左右正，左右正而后朝廷正，朝廷正而后国家正，国家正而后天下正。故天下不正，修之国家；国家不正，修之朝廷；朝廷不正，修之左右；左右不正，修之身；身不正，修之心。所修弥近，所济弥远。禹汤罪己，其兴也勃焉，正心之谓也。』

译文

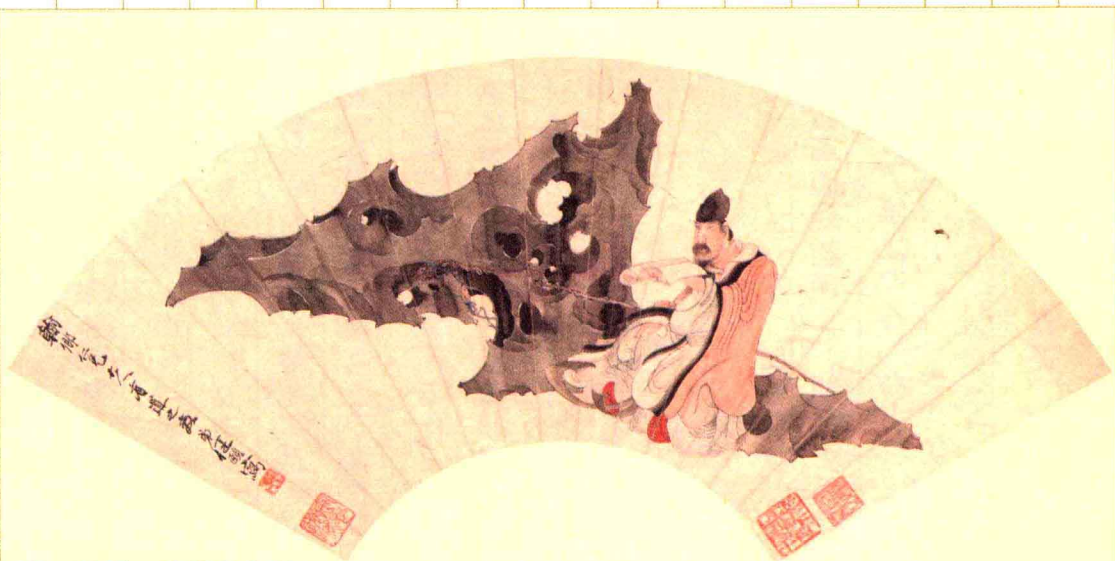
所以傅玄曾说：『立德的根本，首先要正心。心正而后才能身正，身正而后身边的人才能正，身边的人正而后

朝廷才能正，朝廷正而后国家才能正，国家正而后天下才能正。所以，天下不正，要从国家建设做起；国家不正，要从整顿朝纲做起；朝纲不正，要从整顿文武百官做起；文武百官不正，当皇帝的就要从加强自身修养做起；皇帝自身不正，就要从修心做起。所修正的对象越切近，所带来的影响、效果越久远。大禹、成汤能反躬自责，所以夏商两代才很快兴旺，这就是正心的缘故。」

解读

傅玄说：『立德之本，莫尚乎正心。』意思是说立德要以正心为根本。尸子说：『心者，身之君也。天子以天下受令于心，心不当则天下祸。』意思是说心是身体的君主，天子把自己当作心，把天下当作身体，心不正，天下就遭殃了。所以，国君的自我修养，一定要先正其心，心正而后才能身正，并由此影响身边之人、朝中之人、国中之人、天下之人。

同样，作为企业的管理者，自身也必须加强修养，做到心正。心正才能身正，自身正了才能正人，才能管理人。所以，不论是治理国家，还是管理企业，都必须自己做到品质好、风气廉、目的明。如果自己就是个酒囊饭袋、社会的蛀虫，只知道滥用职权以谋私利，又如何谈得上治理国家、企业，管理下属和员工？



清·任颐·读经高士图

理乱第十二 明于治乱

题解

一国之君是贤是愚，一国之情是治是乱，都会有一定程度的表现。本篇历叙了君主和社会风气的诸多类型，以及国家混乱和危亡的诸多表现，以便于了解一个国家的治乱状况。

原文

夫明察『六主』，以观君德；审惟『九风』，以定国常；探其『四乱』，核其『四危』，则理乱可知矣。

何谓『六主』？

荀悦曰：『体正性仁，心明志固，动以为人，不以为己，是谓王主（议曰：王者，谓天姿仁德）；克己恕躬，好问力行，动以从义，不以从情，是谓治主（议曰：治主者，谓抑情割欲）；勤事守业，不敢怠荒，动以先公，不以先私，是谓存主（议曰：存主者，谓拘法守律）；悖逆交争，公私并行，一得一失，不纯道度，是谓衰主；情过于义，私多于公，制度逾限，政教失常，是谓危主；亲用谗邪，放逐忠贤，纵情逞欲，不顾礼度，出入游放，不拘仪禁，赏赐行私，以越公用，忿怒施罚，以逾法理，遂非文过，而不知改，忠言壅塞，直谏诛戮，是谓亡主。』

译文

明辨『六主』（六种类型的君主），可以看清其功过得失；审查『九风』（九种类型的社会风气），可以裁定一个国家的典章、法规；探讨『四乱』（四种乱国的表现），核定『四危』（四种危国的征兆），就可以知道一个国家的治乱状况。

什么是『六主』呢？

荀悦说：『礼仪规矩而又天性仁慈，头脑清醒，意志坚定，一切举措都是为了人民而不是满足自己私欲，这是可做帝王的「王主」【王主具有先天的仁慈美德】；能克制自己的私欲，躬行仁爱之道，虚心求教，身体力行，办事遵循仁义的原则，不感情用事，这是能治理国家的「治主」【治主能克制自己的情绪和欲望】；勤于政事，恪守祖业，丝毫不敢荒淫懈怠，处事先公后私，这是能守江山的「存主」【存主能奉行祖先的传统法规】；违背正道，喜好征战，公私并行，政策的得失都不符合法度，这是穷途末路的「衰主」；私情重于道义，私利重于公益，制度超出界限，政教失常，这是危在旦夕的「危主」；亲信、重用谗邪小人，排挤、打击忠臣贤士，放纵情欲，贪得无厌，无视礼教法规，出官游乐不拘礼仪禁忌，对亲信的赏赐超过了公共事业的开支，一不高兴就乱加刑罚，从不依据法律，文过饰非而不知改，忠诚的意见听不到，敢于冒死直谏的大臣都要被杀掉，这是亡国的「亡主」。』

原文

何谓「九风」？

君臣亲而有礼，百寮和而不同，让而不争，勤而不怨，唯职是司，此理国之风也。礼俗不一，职位不重，小臣谗疾，庶人作议，此衰国之风也。君好让，臣好逸，士好游，民好流，此弱国之风也。君臣争明，朝廷争功，大夫争名，庶人争利，此乖国之风也。上多欲，下多端，法不定，政多门，此乱国之风也。以侈为博，以伉为高，以滥为通，遵礼谓之拘，守法谓之固，此荒国之风也。以苛为察，以利为公，以割下为能，以附上为忠，此叛国之风也。上下相疏，内外相疑，小臣争宠，大臣争权，此危国之风也。上不访下，下不谏上，妇言用，私政行，此亡国之风也。



清·王翬·林下勘书图

详义

什么是「九风」呢？

君臣之间亲近有礼，文武百官虽有不同政见但仍能和睦相处，互相谦让而不争名夺利，勤劳为国而不互相埋怨，一心一意把自己分管的工作做好，这是「理国之风」。礼教风尚不能统一，群臣不能恪尽职守，基层官员谗害嫉妒，平民百姓议论纷纷，这是「衰国之风」。君主喜欢责怪别人，臣下喜欢贪图安逸，士人游手好闲，民众不安本业，这是「弱国之风」。君臣互相争高明，朝中大臣争功劳，士大夫争名声，老百姓争私利，这是「乖国之风」。居上位的私欲泛滥，居下位的多生事端，国无法，政出多门，这是「乱国之风」。把奢侈当作富足，把傲慢当作高贵，把随便当作通达，遵守礼仪认为是迂腐，奉公守法认为是固执，这是「荒国之风」。把苛刻当作细密，把私利看成公务，把损害部下当作能耐，把溜须拍马当作忠诚，这是「叛国之风」。上下隔阂，内外猜疑，小臣争宠，大臣争权，这是「危国之风」。上级官员不深入基层了解情况，下级官员也不向上反映意见，妇人言论得以采用，家政得以推行，这是「亡国之风」。

原文

何谓「四乱」？

管子曰：「内有疑妻之妾，此家乱也；庶有疑嫡之子，此宗乱也；朝有疑相之臣，此国乱也；任官无能，此众乱也。」

译文

什么是「四乱」呢？

管仲说：「家中有疑忌正室的小妾，这是家乱；庶子疑忌嫡子，这是宗乱；朝廷里有疑忌宰相的大臣，这是国乱；任命的官员昏庸无能，这是众乱。」

原文

何谓「四危」？

又曰：「卿相不得众，国之危也；大臣不和同，国之危也；兵主不足畏，国之危也；民不怀其产，国之危也。」

此治乱之形也。

译文

什么是「四危」呢？

管仲又说：「公卿和相国得不到群众拥护，这是国家的危险；大臣们不能和睦同心，这是国家的危险；统军元帅不值得畏惧，这是国家的危险；人民不关心生产，这是国家的危险。」

这就是识别天下大乱或天下大治的标准。

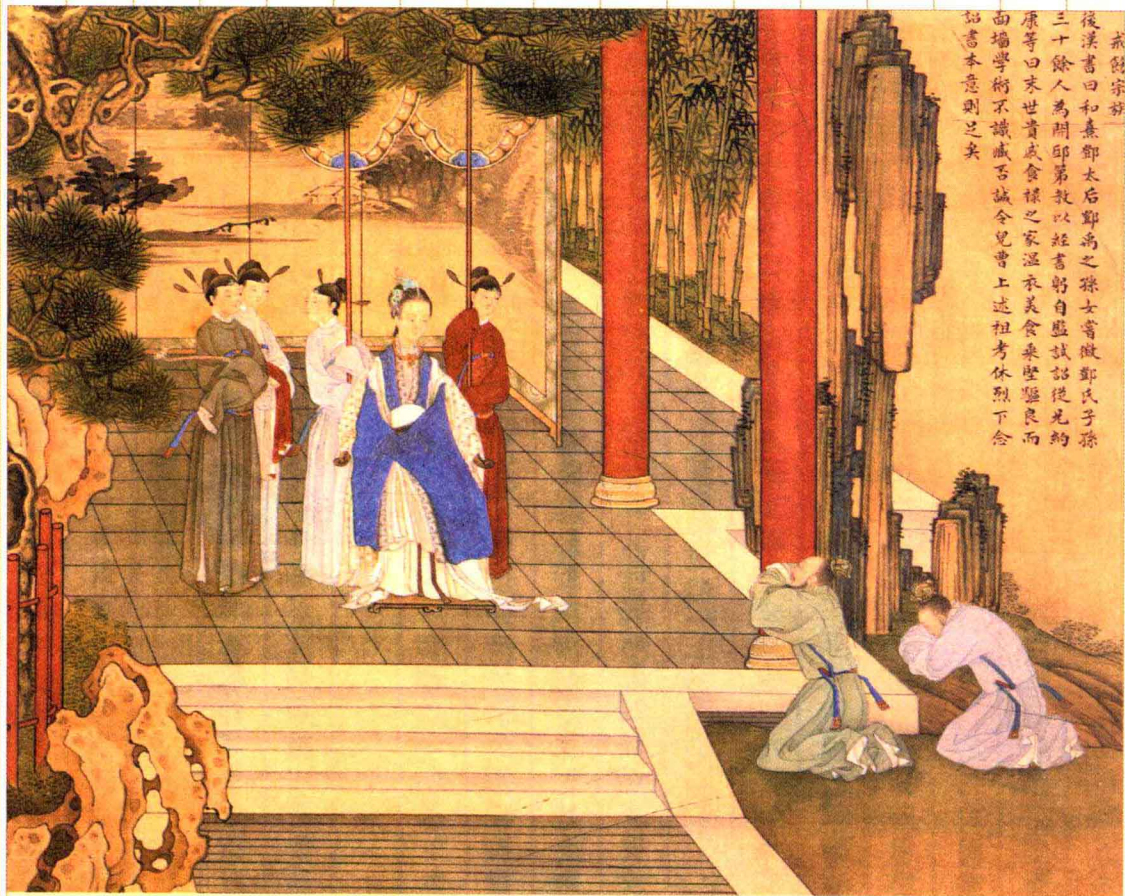
原文

凡为人上者，法术明而赏罚必者，虽无言语而势自治；法术不明而赏罚不必者，虽日号令，然势自乱。是故势理者，虽委之不乱；势乱者，虽勤之不治。尧舜拱己无为而有余，势理也；胡亥、王莽驰骛而不足，势乱也。故曰：『善战者求之于势，不责于人。』是故明主审法度而布教令，则天下治矣。

论曰：夫能匡世辅政之臣，必先明于盛衰之道，通于成败之数，审于治乱之势，达于用舍之宜，然后临机而不惑，见疑而能断。为王者之佐，未有不由斯者矣。

译文

凡是作为最高领导者的，政策法规严明而赏罚必定兑现的，就不需多发号令而国家自然大治；政策法规不严明而赏罚又不能兑现的，即



戒刻宗族
後漢書曰和熹鄧太后鄧禹之孫女嘗徵鄧氏子孫三十餘人為問鄧第教以經書躬自監試詔從兄約原等曰末世貴戚食祿之家溫衣美食乘堅驅良而面牆學術不識誠否誠今兒曹上述坦考休烈下念詔書本意則足矣

清·焦秉贞·历代贤后图之和熹邓皇后戒飭宗族