

反经

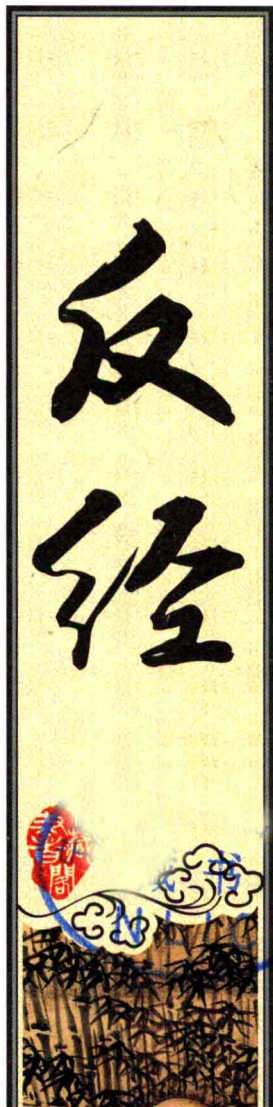
册四

唐·赵蕤·著 向回·解读



印刷工业出版社

◆ 册四 ◆



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

制 作：www.rzbook.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、用才与养才 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

三三三

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

败功第三十一 领导者要勇于承担

题解

失败是谁都不愿意碰到的事情，但失败又是谁都难免碰到的事情。所以失败并不是事情的终结，关键是你怎么去面对失败。如果处理得当，失败乃成功之母；如果处理欠妥，成功也可能成为失败之母。本篇以具体事实论明：领导者只要勇于承担失败的责任并从中吸取教训，就有可能转败为胜，因祸得福。

原文

《文子》曰：『有功离仁义者必见疑，有罪不失仁心者必见信。故仁义者，天下之尊爵也。』何以言之？昔者楚共王有疾，召其大夫曰：『不谷不德，少主社稷，失先君之绪，覆楚国之师，不谷之罪也。若以宗庙之灵，得保首领以没，请为灵若厉。』大夫许诸。及其卒也，子囊曰：『不然！夫事君者，从其善不从其过。赫赫楚国而君临之，抚征南海，训及诸夏，其宠大矣。有是宠也，而知其过，可不谓之共乎？』大夫从之。此因过以为恭者也。

魏将王昶、陈泰兵败，大将军以为己过。『魏人感将军引过，皆悦，思报之。』习凿齿论曰：『司马大将军引二败以为己过，过销而业昌，可谓智矣。夫民忘其败而下思其报，虽欲勿康，其可得乎？若乃讳败推过，归咎万物，上下离心，贤愚释体，是楚再败而晋再克，谬之甚矣。夫人君苟统斯理，行虽失而名扬，兵虽挫而战胜。百败犹可，况再败乎！』此因败以成功也。故知智者之举事也，因祸为福，转败为功，自古然矣。『议曰：白起为秦坑赵降卒四十余万，使诸侯曲秦而合纵。夫坑赵降卒，非胜也，乃败秦之机。商君诈魏，虜公子卬，使秦信不行于天下，乃自败之兆，非霸业也。乐毅仗义以下齐城，败于即墨，非败也，乃是吞天下之势。刘备怜归义之人，日行十数里，败于长坂，虽奔亡不暇，乃霸王之始。故知非霸者不能用败。齐人以紫败素，而其价十倍。此言虽小，可以喻大也。』

译文

《文子》上说：『有功而

没有仁义的人一定会被疑忌，

有罪而不失民心的人一定会受

到信任。所以说仁义是天下最

尊贵的东西。』为什么这样说

呢？过去楚共王患病的时候，

把大夫们召集到身边，说：

『我缺乏德行，年纪很小的时

候便开始主持国政，却不能承

前代君主余绪，使楚国军队连

吃败仗，这是我的罪过啊。假

若由于祖宗的保佑，使我能寿

终正寝，我请求你们给我加上

「灵」（按：据《溢法解》，

不勤成名曰灵。任本性，不见

贤思齐）或者「厉」（《溢

现代·赵成伟·司马懿克日擒孟达



法解》：杀戮无辜曰厉。这样的恶谥。』大夫们同意了。待到楚共王死了之后，大夫子囊说：『不能按大王的遗命来加谥号。侍奉国君的原则，是听从他正确的命令而不服从他错误的命令。楚国是威名赫赫的大国，自从他君临朝政之后，对南方诸国或安抚或征伐，使之归顺，对于中原华夏诸国也加以教导，其荣耀是非常大的。有这么大的荣耀，却能自知其过，能不谥为「共」吗？』（《谥法解》：知过能改曰「恭」，恭、共互训）大夫们采纳了子囊的意见。这就是因有了过错反而尊谥为「恭」的例子。

三国时曹魏的将军王昶、陈泰先后打了败仗，大将军司马懿却把责任由自己承担起来。【魏国人对大将军主动承担责任非常钦佩，都想为他效力以报答他。】习凿齿《汉晋春秋》中对此加以评论说：『司马大将军把二次失败的责任都推在自己身上，不仅消除了过错，而且使功业更加昌盛，这就是智慧啊。百姓不计较他的失败而下属想为他效力，即使并未想什么事业昌盛，又怎么能昌盛不起来呢？假如他们（楚共王、司马懿）讳言失败，推脱责任，找借口把错误归咎于种种因素，就会使上下离心，贤愚离散，这样就等于是楚国再次失败而晋国再次取得胜利，错误就更大了。假如国君能够明白这个道理，即使行动失败了也可名扬天下，军事上受了挫折而战略上却取得了胜利。这样即使打了多次败仗也没关系，何况只打了二次败仗呢？』这就是由于失败反而成功的道理。由此可知明智的人办事，往往能因祸得福，转败为胜，自古以来就是如此。【赵蕤评论说：白起为秦国坑杀了赵国降卒四十多万，使天下诸侯认为秦国无理而结成合纵联盟。大肆坑杀赵国降卒，并不是秦国的胜利，而是秦国失败的关键。商鞅使用欺诈手段俘获魏国统帅公子卬，使秦国的信用被天下人怀疑，这是自寻失败的先兆，而不是取得霸业的正确方法。乐毅用信义攻下齐国七十余城，最后在即墨遭遇挫折，这不是失败，而是显示了统一天下的势头。刘备怜悯那些归顺自己的百姓，每天只走十几里路，最后被曹兵赶上，在长坂坡这个地方吃了败仗，尽管逃亡的紧急关头也

不抛弃百姓，这是后来称霸西蜀的开端。因此可知不能成就霸业的人就不会利用败势取胜。齐国人把紫色的绢的价格降到素色绢的价格以下，反而获取了十倍的利润。这虽然说的是小事，却可以从中学悟出大道理。」

解读

人们常说失败乃成功之母，意思就是失败是成功的先导和基础。的确，人要学会走路，就要先学会摔跤，而且只有经过摔跤，才能学会走路。但是，失败并不是必然会导致成功的，其前提是必须有勇气正视它，并勇于承担责任，能从失败中吸取教训，才能取得最后的胜利。因败以成功，这是古人教给我们的智慧。而要做到因败以成功，则需要位居上位的人有敢于担当的胸怀。

作为一个企业管理者，在繁多的业务管理中难免会有失败之处。但一时的失败并不是事业的终结，所以作为企业的管理者，必须要有勇气承认失败，不能怨天尤人，推卸责任。同时还要善于总结教训，从失败中获得一些于己有利的因素。否则不仅不会反败为功，而且可能造成下次失败得更惨。这正是『败功』一章留给我们的智慧。

昏智第三十一 世上没有免费的午餐

题解

无论是自然还是人类社会，其实都是错综复杂的，各种因素都会影响人们的正常判断，而其中最主要的就是私欲和偏见。很多时候就是因为私欲和偏见，一个并不愚笨甚至十分聪明的人，都会在非常明显的是非面前失去了理智和公正，这就是成语『利令智昏』的警示意义，也是『昏智』一章的心得体会。

原文

夫神者智之渊也，神清则智明；智者心之符也，智公则心平。今士有神清智明而暗于成败者，非愚也，以声色、货利、怒爱昏其智矣。何以言之？昔孔子摄鲁相，齐景公闻而惧，曰：『孔子为政，鲁必霸，霸则吾地近焉，我之为先并矣。』犁且曰：『去仲尼犹吹毛耳。君何不延之以重禄，遗哀公以女乐？哀公亲乐之，必怠于政，仲尼必谏。谏不听，必轻绝鲁。』于是选定齐国中女子好者八十人，皆衣文绣之衣而舞康乐，遗鲁君。鲁君受齐女乐，怠于事，三日不听政。孔子曰：『彼妇之口，可以出走。』遂适卫。此昏于声色者也。

译文

精神是智慧的源泉，精神清爽就会智慧明朗；智慧是心智的标记，智慧公正就会心志平静。现在却有精神清爽、智慧明朗而偏偏不明白成败道理的人，这不是因为他愚蠢，而是因为音乐、美色、财物、利益、发怒或偏爱把他的智慧弄得昏暗不明了。为什么这样说呢？过去孔子曾代理鲁国国相，齐景公听到这件事后很害怕，说：『孔子当政，鲁国必然成为霸主。鲁国一成霸主，中国离它最近，必然最先被它吞并。』犁且说：『除去孔子就像吹动一根羽毛那么容易。大王您何不用重金聘请孔子来齐国，送美女和乐舞给鲁哀公。鲁哀公喜欢美女和乐舞，必然荒于

国事，荒于国事孔子必定劝谏，哀公不听劝谏，孔子必然离开鲁国。』于是便从齐国选取八十多名美女，都穿上漂亮的锦绣衣服，并教会她们康乐之舞，然后送给鲁哀公。哀公接受齐国的女乐之后果然荒于国事，三天没有听政。孔子说：『有了那些妇人在那里唱歌，我可以离开鲁国了。』于是便前往卫国。这就是被音乐和美色弄昏了智慧的例证。

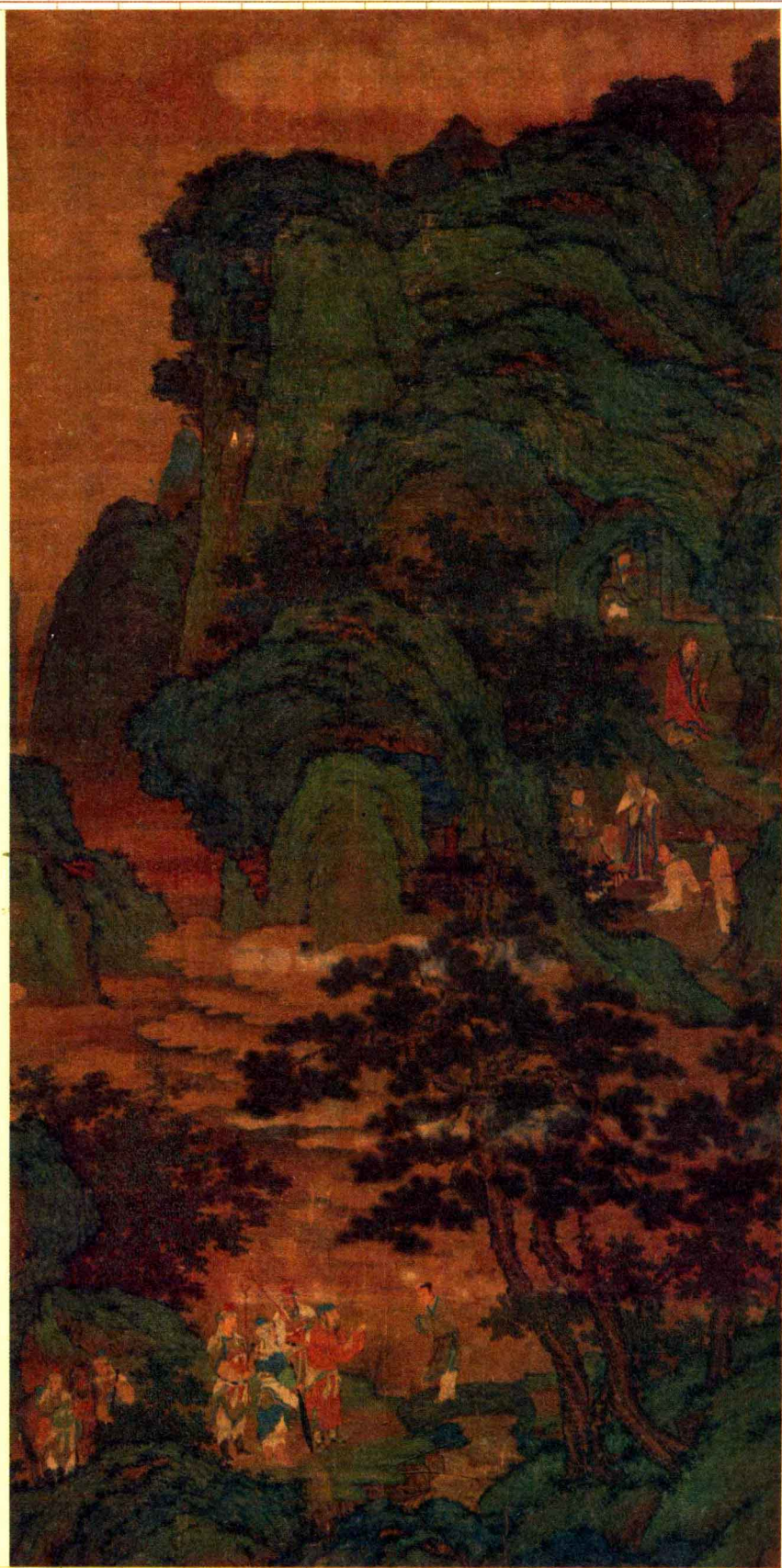
原文

太史公曰：『平原君翩翩浊代之佳公子也，然不睹大体。语曰：「利令智昏。」平原君贪冯亭邪说，使赵陷长平四十余万，邯鄲几亡。』此昏于利者也。

《后汉书·班固传》评曰：『昔班固伤司马迁云：「迁博物洽闻，不能以智免极刑。」然固亦自陷大戮。』班固附窦氏势，窦氏败，固坐之，死洛阳狱中也。』一可谓智及之而不能守，古人所以致论于目睫耶？』此皆昏于势者也。』一议曰：夫班固伤迁，公论也；自陷大戮，挟私也。夫心有私而智不能守矣。』一

《尸子》曰：『夫吴越之国，以臣妾为殉，中国闻而非之；及怒，则以亲戚殉一言。夫智在公则爱吴越之臣妾，在私则忘其亲戚。非智损也，怒弃之也。』此昏于怒者也。』一好亦然矣。语曰：「莫知其子之恶。」非智损也，爱弃之也。』此昏于爱者也。』是故论贵贱、辨是非者，必且自公心言之，自公心听之，而后可知也。』故范晔曰：『夫利不在身，以之谋事则智；虑不私己，以之断义则厉。诚能回观物之智而为反身之察，则能恕而自鉴。』一议曰：孔子曰：『吾未见刚者。』或对曰：『申枨。』子曰：『枨也欲，焉得刚？』由此言之，心苟有私，则失其本性矣。《尸子》曰：『鸿鹄在上，穀弩以待之，若发若否，问二五曰不知也。非二五难计，欲鸿之心乱也。』是知情注于利，则本性乱矣。』一

元·无款·商山四皓图



译文

司马迁说：「平原君真是乱世之中风度翩翩的公子哥儿呀，但是他不懂得大道理。俗话说「利令智昏」，平原君就是因为惑于冯亭邪说，使长平之战中赵国四十余万士卒被秦国坑杀，首都邯郸险些被攻克。」这是被利益弄昏了智慧的表现。

《后汉书·班固传》评论说：「过去班固慨叹司马迁时说：「司马迁知识渊博，却不能运用智慧避免腐刑。」可是班固自己也身犯大罪。【班固依附外戚窦氏，窦氏势败后，班固受到牵连，死在洛阳监狱中。】这可以说是智力已经够了，但在行动上却不能恪守所明白的道理。这或许就是古人慨叹人能明察秋毫却看不到自己眼睛和睫毛的原因吧？」这就是被权势弄昏了智慧的表现。【赵蕤评论说：班固慨叹司马迁的不幸，这是公平之论；班固自己身陷大罪，是由于心怀私利。心怀私利智慧必然不能自守。】

《尸子》说：「吴越等国的风俗，用臣妾为君主殉葬，中原地区的国君听了很不以为然；但中原地区的国君一旦发怒，却会因一句话而杀掉自己的亲戚。智在公道，可以爱及吴越等国的臣妾；由于私心，则忘了被杀者是自己亲戚。这不是智力消退了，而是怒气掩盖了智慧。【这是被怒气弄昏了智慧的表现。】爱好也是如此。俗话说：「不知道自己儿子的不好。」这并不是智力消退了，而是爱掩盖了智慧。【这是被爱弄昏了智慧的表现。】所以评论贵贱、明辨是非的时候，必须出自公心来说话，出自公心来倾听，然后才能弄清楚。」所以范晔说：「以与自身没有利害关系的心态来计划事情就是智慧，以与自己没有私人关系的心态来评判道义就会严格。如果真能遍观别人的智慧然后反观自己，就能宽容别人并正确认识自己了。」【赵蕤评论：孔子曾说：「我没见过刚直的人。」有的人回答说：「申枨不就是个刚直的人吗？」孔子说：「申枨的欲望那样强烈，怎么会刚直呢？」由此说来，假如

内心怀有私欲，就会丧失他的本性。《尸子》说：「鸿雁在天上飞，有人把弩弓扯满等待射下鸿雁，将发未发的时候，如果问他鸿雁有两只还是有五只，他必然回答说不知道。并不是两只或五只这么简单的数字难于计算，而是想得到鸿雁的心已经乱了。」由此知道心专注在利上的时候，他的本性就会迷乱。」

解读

纵观人类历史，可以发现许多事情办糟了，并不是因为办事人智慧不足，而是由于一时发昏造成的。曹操能在官渡之战中以明显的劣势战胜占据绝对优势的袁绍，却又在赤壁之战中以绝对优势输给了明显处于劣势的周瑜，这并不是因为周瑜比他更聪明，而是曹操被自以为即将到来的胜利冲昏了头脑。雄才大略的唐玄宗缔造了开元盛世，最终却因宠爱杨玉环、重用安禄山而酿成『安史之乱』，使唐帝国从辉煌顶峰跌落，这也并不是唐玄宗老糊涂了，而是被辉煌的成就冲昏了头脑。

人们常说『利令智昏』。其实能使智昏的并不仅仅是利，名、位、权、势等等私欲都可能使人头脑发昏，认不清形势，从而做出错误的判断，导致失败的后果。所以，作为企业的管理者，在处理一些具体事务之时，一定要时刻保持清醒的头脑，深刻明白世上没有免费的午餐，不要被一些眼前的利益冲昏头脑。在进行是非判断时，必须排除私欲，出从公心。同时，与别人商量问题时一定要回避那些与此事有直接利害关系的人。再者，时时保持一颗平常心，无论成功、失败，都应以平常心对待，而不要因一时的成败得失丧失自我。

卑政第三十三 凡事要量力而行

题解

所谓卑政，意即政策制定要以卑为贵，也就是要一切从实际出发，制定切合实际的政策。故而本篇主旨，意在阐明治理国家的政策不以好高骛远、玄妙难行为贵，而应以切合实际、浅近易行为高。

原文

《淮南子》曰：『济溺人以金玉，不如寻常之缠。』韩子曰：『百日不食以待梁肉，饿者不肯。』此言政贵卑以济事者也。何以言之？韩非曰：『所谓知者微妙之言，上知之所难也。今为众人法，而以为上知之所难也，则人无从识之矣。故糟糠不厌者，不待梁肉而饱；短褐不完者，不须文绣而好。以是言之，夫治世之事，急者不得，则缓者非务也。今所治之政，人间之事。夫妇之所明知者不用，而慕上知之所难论，则其于人过远矣。是知微妙之言，非人务也。』故尹文子曰：『凡有理而无益于治者，君子不言；有能而无益于事者，君子不为。故君子所言者不出于名法权术，所为者不出于农稼军阵，周务而已。今世之人，行欲独贤，事欲独能，辨欲出群，勇欲绝众。夫独行之贤不足以成化，独能之事不足以周务，出群之辨不可为户说，绝众之勇不可与征阵。凡此四者，乱之所由生也。』故曰：为善者使人不能得纵，为巧者使人不能得为。此独善、独巧者也，未尽巧善之理。故所贵圣人之理，不贵其独治，贵其能与众共治也。所贵工倕之巧者，不贵其独巧，贵其能与众共巧也。《文子》曰：「夫先知达见，人材之盛也，而治世不以责于人。博闻强志，口辩辞给，人智之溢也，而明主不以求于下。傲世贱物，不污于俗，士之抗行也，而治世不以为人化。故高不可及者，不以为人量；行不可逮者，不以为国俗。故国法可与愚守，而军旅可与怯同。不待古之英俊而人自足者，因其所有而并用之也。」议曰：据文子此言，以为圣人不可用先知达见、博闻强志、傲世贱物三事

化天下百姓，使皆行此道，用为规格。今但任其风土，化以农稼军阵，曲成于物而俯同于俗耳，非贵于独能独勇者也。一故圣人任道以通其险，「《淮南子》曰：「体道者逸而不穷，任数者劳而无功。离朱之明，察针于百步之外，而不能见泉中之鱼。师旷之聪，合八风之调，而不能听十里之外。故任一人之能，不足以理三亩之宅。循道理之数，因天地之自然，则六合不足均也。」此任道以通其险也。」《文子》曰：「农、士、工、商，乡别州异。农与农言藏，士与士言行，工与工言巧，商与商言数。是以士无遗行，工无苦事，农无废功，商无折货，各安其性。」此立法以理其差也。」使贤愚不相异，能鄙不相遗，此至理之术。」

译文

《淮南子》上说：「用金玉等珍宝救助溺水的人，不如给他一根平常的绳子。」韩非子说：「很多天吃不上饭的人，让他等有了美食佳肴之后再吃，挨饿的人一定不同意。」这就是说，制定政策以浅近易行、能把事情办好为贵。为什么这样说呢？韩非子说：「所谓智谋之士讲的微妙高深的道理，即使智力较高的人也感到难以理解。现在为普通人立法，却净讲智力较高的人也难以明白的道理，那么普通人就更无法弄明白了。所以连酒糟、米糠这样粗劣食物都吃不饱的人，是不会等到有了黄梁米饭和肉食之后再吃饭的；连粗麻织的短衣都穿不上的人，是不会等到有了绣花的绸衣才喜欢穿的。由此说来，治理国家这个事情，紧迫的事还没有解决，就不要急着去做可以缓一步的事情。假如现在所要治理的事情，都是些民间杂事，不用连妇人都明白的道理却向往聪明人都难以理解的高论，那就太脱离老百姓了。由此可知微妙高深的言论，不是治理世事所需要的。所以《尹文子》说：「凡是虽有道理却不越出名法和权术的范围；君子不去谈论它；虽有能力但对具体事情没有好处的，君子不去做它。所以君子所说的道理，不越出种田务农、行军布阵的范围，因为这些道理和事情能够成事。」