

反经

册

一

唐·赵蕤·著 向回·解读



GCP
印刷工业出版社

◆
册一
◆



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)

总序

藏书之乐，上溯三五，下迄而今，笔称墨颂，灿若星辰。至如三代方策，绵邈难寻；秦汉遗篇，孤悬竹帛。《汉志》所记，存者几何，《七略》所谈，散佚殆尽。石渠金马，奢谈藏书之名；虎观麟阁，每为好事之称。竹重帛贵，皮藏难久，兵火虫蠹，伤损尤易。蔡侯造纸，方显流传之功，魏晋以降，广收卷轴之效。当其时也，汗牛充栋，皇室之珍藏逾富；洛阳纸贵，世族之观览逾繁。天下向风影从，人以藏书为乐，此藏书之一盛也。

洎及隋唐，卷帙日繁，典籍益广，雕版刻印，因之而兴。藏书之好，如王谢堂前之燕，入于寻常百姓之家矣。宋元之际，活字印刷，官私刻印，书籍之盛，前所未有的。以线装代卷轴，便矣，以雕版代抄书，更为便矣，是以士人吟诵，家置一编，省传录之费，流传浸广，此藏书之二盛也。

时更世变，兵燹祸乱，至于明清，宋元刻本，百不存一，片纸寸金，求之不易，偶有所得，奉若圭璧。明清藏书之家，广收博览，插架如云，高阁栉比，千年藏书，荟萃于斯。

时至今日，古籍善本乃稀世珍宝，高阁度藏。当世之人所见者皆影印之本，虽无象笏缥緗，亦足以神游千载，思接万里。手捧一卷，如晤古人。然则古书虽滋味十足，而缺乏句读，加之文辞聱牙，字句艰涩，于今之人，若能读此一编，深得三昧，恐茫茫人海，鲜有能者。何况函藏架插，以为珍物。人人皆知中华文化流传千载，典籍之富，四海瞩目，然家富藏书，人乐歌咏，于今之时，究竟几人。非不乐也，盖因卷帙浩繁，实难聚

珍一室，享私家之乐耳。

读传统文化典籍，品传统文化三昧，寻修身养性之道，得治世务时之策，当今之人，甚为瞩目。有鉴于此，出版此类古籍应运应时，此『藏书阁』系列之所由来也。

『藏书阁』者，诚国学之秘府，文苑之新葩，萃『四库』之精华，融『百家』之妙谛，剪裁精当，生面别开，论说谨严，心裁独出。继承传统图书装帧形式，结合现代印刷工艺，继往开来，焕彩扬芬。一册在手，如晤圣贤，一函插架，如临嫔嬛。

设使有明窗净几，煮茗焚香，对此简册，悠然羲皇上人，足以领略风流，涵养儒雅，洗尽凡尘，脱去浮俗。此则读书之大乐，养性之良方。日知其德之新，日感其学之长，日思其道之进，日谋其业之成，人生至此，读书之乐，夫复何求！



前言

《长短经》是唐代赵蕤所著的一部集儒家、道家、法家、兵家、杂家和阴阳家思想之大成的智谋奇书。《四库全书总目提要》中称『刘向序《战国策》，称或题曰「长短」。此书辨析事势，其言盖出于纵横家，故以「长短」为名』。全书今存九卷六十四篇（赵蕤自序中称十卷六十三篇，今佚其末《阴谋》一卷），专门谈论帝王治世之道，其中心思想是讨论如何巩固统治根基，改革时弊，解决社会政治中所存在的一系列现实问题。由于该著视角独特，注重从反面总结历史经验，故亦被称为《反经》。又因为它主要讲帝王权谋，有资于治国之道，所以有人就把它与司马光的《资治通鉴》相提并论，称之为『小《资治通鉴》』。

《长短经》作者赵蕤，新、旧《唐书》均未立传，唯北宋孙光宪《北梦琐言》和清代纪晓岚《四库全书总目提要》对他的事迹有简历和传略可查。赵蕤字太宾，梓州盐亭（今四川省盐亭县）人，约生于唐高宗显庆四年（六五九），卒于唐玄宗天宝元年（七四二）。赵蕤自幼好帝王之学，『博学韬铃，长于经世』，并且『任侠有气，善为纵横学』，因此闻名当世。但他本人不求仕进，唐玄宗多次征召，他都辞而不就，过着隐居的生活。大诗人李白对他极为推崇，曾经跟随他学习帝王学和纵横术。赵、李二人被誉为『蜀中双璧』，益州大都督府长史苏頲在《荐西蜀人才疏》中盛赞其为『赵蕤术数，李白文章』。

在整体框架上，全书今存九卷，以『文（上、中、下）』、『霸纪（上、中、下）』、『权议』、『杂说』、『兵权』为纲，分别统领相关内容。其卷一末尾赵蕤写道：『夫欲论长短之变，故立政道以为经焉。』其

所谓『政道』，就是文中所说的『明版籍，审什伍，限夫田，定刑名，立君长，急农桑，去末作，敦学教，核才艺，简精悍，修武备，严禁令，信赏罚，纠游戏，察苛克』这一系列为政之道。可见是书的谋篇布局正是以为政治国的谋略为经，以具体的历史事实为纬。同时，作者在书中还常常对其所叙诸子学说或历代史实杂以自己的评论，为奉上御下、治国齐家乃至为人处世提供了许多可资借鉴的经验和教训。

在具体内容上，赵蕤杂采诸子学说，广征历代史实，力求突出英主良臣的奇谋异略，既有理论上的探讨，又有策略上的权衡，同时还有对历史人物的品评和经验教训的反思。因此可以说，《长短经》既是对唐前历史多角度、全方位的审视，同时也是历代政治创意与谋略的集成。它虽然是一千多年前的作品，但就其所蕴涵的丰富人生智慧来说，对我们当下企业管理中的经营决策、选人用人、业务公关甚至人际关系的处理方面，都有着极强的借鉴意义。

《长短经》是一部编述文献，全书约十九万字，真正为赵蕤自己所写的不足一万字，其余都是对先秦至唐代百余种书籍的摘抄。正文之外，篇中注文亦多援引古书，它们或对疑难之处加以解释，或对不同说法予以罗列，或对历史背景给以详叙，或对历史事件进行点评。这些注文有的为所引文献中原有，有的是赵蕤自己所补。注首或标以『议曰』二字，或亦不标，体例不一。限于篇幅，在这次整理过程中，笔者删除了部分原文，并对大多数注文予以删节。在翻译过程中，力求简明扼要与忠实于原文，并基于阅读需要，对一些历史事件和特定名词，做了适当扩展。

为便于读者更好地把握书中各个篇章的主旨，除第九卷『兵权』之外，笔者在各篇的开头都做了『解题』（『兵权』一卷视作一个整体加以『解题』），点明该篇的主旨。为更好地体现本书『古为今用』的编撰目的，笔者在每一篇的末尾都联系当下企业管理中的具体问题，以『解读』的形式点明其蕴含的人生智慧，指出其在企业管理过程中可资借鉴的现实意义。尽管如此，由于笔者水平所限，疏漏之处在所难免，恳请方家不吝赐教。

原序

原文

赵子曰：匠成舆者，忧人不贵；作箭者，恐人不伤。彼岂有爱憎哉？实伎业驱之然耳。是知当代之士，驰骛之曹，书读纵横，则思诸侯之变；艺长奇正，则念风尘之会。此亦向时之论，必然之理矣。故先师孔子深探其本，忧其末，遂作《春秋》，大乎王道；制《孝经》，美乎德行。防萌杜渐，预有所抑。斯圣人制作之本意也。然作法于理，其弊必乱。若至于乱，将焉救之？是以御世理人，罕闻沿袭。三代不同礼，五霸不同法。非其相反，盖以救弊也。是故国容一致，而忠文之道必殊；圣哲同风，而皇王之名或异：岂非随时设教沿乎此，因物成务牵乎彼？沿乎此者，醇薄继于所遭；牵乎彼者，王霸存于所遇。故古之理者，其政有三：王者之政化之，霸者之政威之，强国之政胁之。各有所施，不可易也。管子曰：『圣人能辅时，不能违时。智者善谋，不如当时。』邹子曰：『政教文质，所以匡救也。当时则用之，过则舍之。』由此观之，当霸者之朝而行王者之化，则悖矣；当强国之世而行霸者之威，则乖矣。若时逢狙诈，正道陵夷，欲宪章先王，广陈德化，是犹待越客以拯溺，白大人以救火。善则善矣，岂所谓通于时变欤？

夫霸者，驳道也。盖白黑杂合，不纯用德焉。期于有成，不问所以；论于大体，不守小节。虽称仁引义不及三王，而扶颠定倾，其归一揆。恐儒者溺于所闻，不知王霸殊略，故叙以长短术，以经纶通变者，创立题目总六十有三篇，合为十卷，名曰《长短经》。大旨在乎宁固根蒂，革易时弊，兴亡治乱，具载诸篇，为沿袭之远图，作经济之至道，非欲矫世夸俗，希声慕名，辄露见闻，逗机来哲。凡厥有位，幸望详焉。

译文

赵蕤说：做车之人，惟恐别人不贵；为弓箭者，惟恐箭不伤人。难道他们心存爱憎吗？实为职业使然。所以当今积极进取的士人们一读纵横之书，就盼着天下大乱；通晓了兵法谋略，就希望发生战争。这是人情世故的必然。先师孔子既深究其本，又心忧其弊，遂作《春秋》以光王道，著《孝经》以褒美德。防微杜渐须先作防范，这是圣人述作的本意。然而一种方针运用于治国，当它出现弊端时就会出乱子。那又该怎样去挽救呢？因此，治理天下很少因循守旧；夏、商、周三代礼教不同，春秋五霸法规有异。这并非有意反其道而行之，而是以不同方针补漏纠偏。所以国家景象虽同，治理方法迥异；圣哲风格相同，帝王名号却往往有别。根据实际情况制定方针政策，风气好坏决定于当时的社会条件；依靠环境成就事业，成就王道还是霸道也取决于当时的社会状况。古人治国有三：王道统治以教化为上，霸道统治以威慑为主，强国统治则采取胁迫的办法，它们各有所异不可更换。管仲说：『圣人因势而动。聪明人虽善谋划，总不如顺应时代高明。』邹忌说：『一切政治教化都是匡正时弊的，合于时则用，不合则舍。』该实行霸道时却推行王道教化就行不通，该实行强国统治时却行霸道就会适得其反。若时逢天下大乱，正道崩毁却想遵先王之道而推行道德教化，这就像是等待越人来拯救落水的人、请示身居高位的人后才救火一样。好是好，但符合通变之理吗？

霸道驳杂，黑白兼施。此道只求成就事业，不在乎手段；只强调原则，而不计较小节。它在仁义道德上不及三王的德化政治，但在扶危定倾上殊途同归。我担心儒生限于学识不懂王霸之别，遂阐长短之术以分析通变之理，成十卷六三篇，定名《长短经》，旨在巩固统治根基，改革时弊。所叙各篇皆采前人深远谋略，是经邦济世的高妙道理。我并不想借此哗众取宠，只将浅见托出，抛砖引玉以待后世明哲。希望正在其位的帝王们能详细读读本书。

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

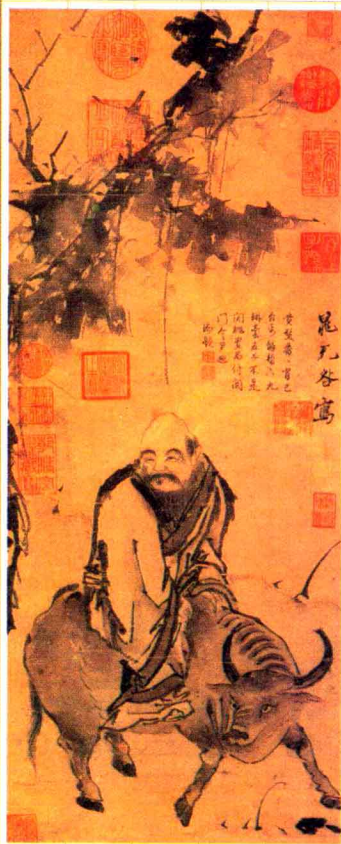
一二九

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

霸图第十七 打江山靠得人才

一八八

卷五·霸纪中

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

三国权第十九 守江山靠得人心

二四三

卷七·权议

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

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

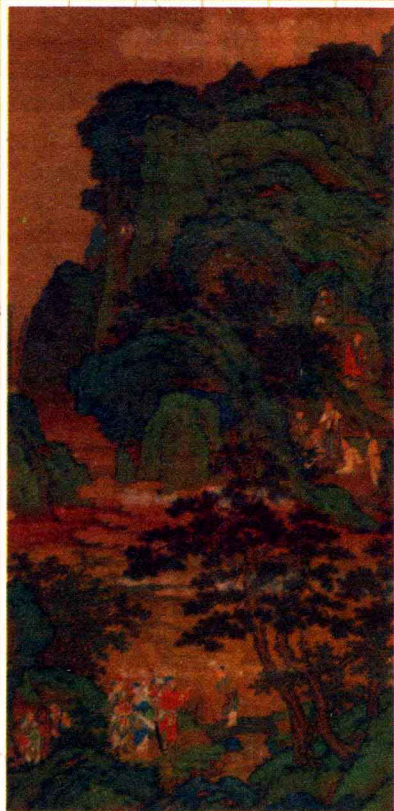
三八八

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

大体第一 管理者要正确摆位

题解

大体即有关大局的重要道理。本篇论述君主的为政之道，即作为国家最高领导人必须通晓和掌握的统治臣民、治理国家的根本原则。

原文

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？

译文

老子说：『以清静之道治国，以诡秘之道用兵，以无为之道治理天下。』荀子说：『一国之主，以知人善任为己任；普通百姓，以发挥自己才能为己任。』傅玄说：『士大夫能忠于职守、服从命令，各地诸侯能治理好自己的封地，朝廷三公能总揽天下大事并参政、议政，那么天子就可以做到无为而治了。』怎样才能证明这一点呢？

原文

当尧之时，舜为司徒，契为司马，禹为司空，后稷为田畴，夔为乐正，倕为工师，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。

译文

尧主天下之时，舜掌管土地民众，契掌管军政赋税，禹掌管工程，后稷掌管农业，夔掌管礼乐教化，倕管理工匠，伯夷掌管宗庙祭祀，皋陶掌管刑狱，益掌管狩猎。这些具体的事情，尧一件也不做，可为什么他能做帝王，而这九个人却心甘情愿做臣子呢？因为尧知道这九个人各自有什么才能，然后量才使用，让他们个个成就一番事业。尧凭借这九个人的成就统治天下。

原文

汉高帝曰：『夫运筹策于帷幄之中，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。』——

明·刘俊·汉殿论功图



译文

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。这三个人都是人中豪杰，但我能了解并很好地使用他们，这就是我能夺取天下的根本原因。』【《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。所以，臣子以胜任工作为能，君主以善于用人能为能；臣子以建言献策为能，君主以善于纳谏为能；臣子以身体力行为能，君主以赏罚得当为能。君臣之所以有别，就是因为君主能统率众多才能之士。』】

原文

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。』此能用非其有己有者也。】

译文

所以说，知道如何用人是为君之道，知道怎样办事是为臣之道。无形之物（道理）是有形万物的主宰，看不见源头的东西是世事人情的根本。鼓音不在五音（宫、商、角、徵、羽）之列，却能作五音的主导；通晓为君之道的人不去做文武百官们负责的具体事情，却能成为文武百官的统帅。君主恪守用人之道，百官坚守行事之责，自古以来

来就是如此。上古贤明君王通晓这一道理，所以他们使用别人的东西就像用自己的东西一样自然，真是通晓为君之道的人呀！【《淮南子》中说：「工匠建造宫室的时候，做圆的东西一定要用圆规，做方的东西一定要用矩尺，做平直的东西一定要用水准器和墨线。东西做成了，主人不顾圆规、矩尺和水准墨线这些工具，只是赏赐工匠。宫室造好了，人们也不再会去管那些匠人了，而只是说：「这是某君某王的宫室。」】荀子说：「做君王要想找到射箭百发百中的人，就不如用后羿；要想找到驾车驰骋万里的人，就不如用王良；要想治理统一天下，就不如任用贤明正直的能人。他们运用的智慧很简约，办事也不劳累，但所成就的功名却极大。」这就是把不是自己的东西当作自己的来使用的意思。」

原文

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。【议曰：《申子》云：「君知其道也，臣知其事也。十言十当，百言百当者，人臣之事也，非人君之道也。」《尸子》云：「人臣者，以进贤为功也；君者，以用贤为功也。」贾谊云：「臣闻圣主言问其臣，而不自造事，故使人臣得必尽其愚忠，惟陛下财幸。」由是言之，夫君不能司契委任而妒贤恶能，取败之道也。」】

译文

那些不通晓为君之道的统治者则不这样。他们往往事事亲力亲为才放心，而不会信任、重用有才德的贤人。这些有才德的贤人得不到重用，就会憎恨他。其最终结果，只能是功名、事业受到损害，国家、社会出现危机。

【《申子》中说：「君主应当通晓为君之道，臣子应当明悉行事之责。说到做到，是各级官员的职责，而不是君主必须遵循的准则。」《尸子》中说：「举荐贤能是各级官员的功绩，善用贤能才是帝王的功绩。」贾谊说：「我听

说圣明的君主有事就问臣子，而不亲力亲为，这样就使得臣子能够尽忠，希望陛下量情采纳。」由此看来，如果君主不能委任贤良而妒贤恶能，这可是取败之道啊！」

原文

汤武一日而尽有夏商之财，以其地封，而天下莫敢不悦服；以其财赏，而天下皆竞劝，通乎用非其有也。【议曰：孙卿云：『修礼者王，为政者强；取人者安，聚敛者亡。故王者富人，霸者富士，仅存之国富大夫，亡国富筐篚、实府库，是谓上溢下漏。』又曰：『天子不言多少，诸侯不言利害，大夫不言得失。』昔者，周厉王好利，近荣公。芮良夫谏曰：『王室其将卑乎！荣公好专利而不知大难。夫利，百物之所生也，天地之所载也，而或专之，其害多矣。天地百物，皆将取焉，何可专也！所怨甚多而不备大难，以是教王，其能久乎？』后厉王果败。魏文侯御廩灾，素服避正殿，群臣皆哭。公子成父趋入贺曰：『臣闻天子藏于四海，诸侯藏于境内。非其所藏，不有火灾，必有人患。幸无人患，不亦善乎。』孔子曰：『百姓足，君孰与不足？』周谚有言曰：『囊漏储中。』由此言之，夫圣王以其地封，以其财赏，不与人争利，乃能通于主道，是用非其有者也。】

译文

从前商汤、周武消灭夏桀、商纣后，一下子便拥有了夏、商的全部财产。他们用所取得的土地分封诸侯，举国上下无不心悦诚服；把所取得的财宝赏赐给臣民百姓，举国上下无不极力拥护。这就是懂得如何使用不属于自己的东西的做法。【荀子说：『能够施行礼义的，可以统一天下；能够治理政治的，国家就强盛；善于笼络人心的，社会就稳定；只知道搜刮民财的，国家必然灭亡。所以，推行王道是为了使百姓富足，推行霸道是为了让有战功的人富足，勉强维持的国家只会让当官的富足，而即将灭亡的国家富足的只是君主的私囊，充实的只是君主的府库。这