

反经

册三

唐·赵蕤·著 向回·解读



印刷工业出版社

◆ 册三 ◆

反经

唐·赵蕤○著
向回○解读

◆
印创二业出版社



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.iprint.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

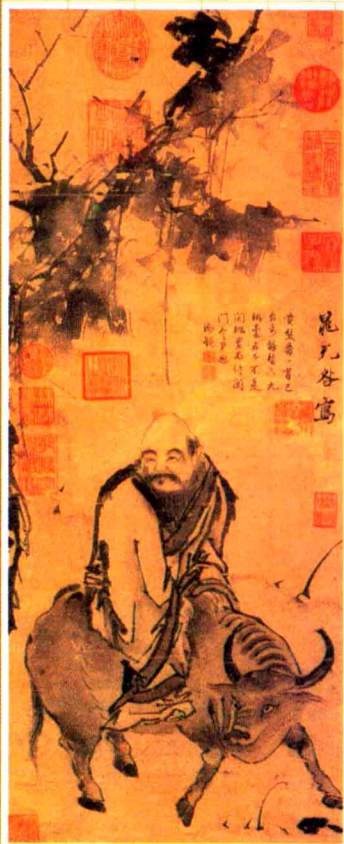
卷三·文下

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

三国权第十九 守江山靠得人心

题解

三国形势一如战国，政治、军事、外交斗争错综复杂，尖锐而又激烈。在这样一个历史舞台上，一大批杰出的政治家、军事家、外交家应运而生，其机变权谋变化多端、惊心动魄，为后人留下了宝贵的精神财富。本篇即是对这一段历史的概述和权谋精要的分析。

原文

论曰：臣闻昔汉氏不纲，网漏凶狡。袁本初虎视河朔，刘景升鹊起荆州，马超、韩遂雄踞于关西，吕布、陈宫窃命于东夏，辽河、海岱，王公十数，皆阻兵百万，铁骑千群，合从缔交，为一时之杰也。然曹操『挟天子令诸侯』，六七年间，夷灭者十八九。唯吴、蜀蕞尔国也，以地图按之，才四州之土，不如中原之大都；人怯于公战，勇于私斗，轻走易北，不敌诸华之士；角长量大，比才称力，不若二袁、刘、吕之盛。此二雄以新造未集之国，资逆上不侔之势，然能抚剑顾盼，与曹氏争衡，跃马指麾，而利尽南海，何哉？则地利不同，势使之然耳。故《易》曰：『王侯设险，以守其国。』

古语曰：『一里之厚而动千里之权者，地利也。』故曹丕临江，见波涛汹涌，叹曰：『此天所以限南北也！』孙资称南郑为『天狱』，斜谷道为『五百里石穴』。稽诸前志，皆畏其深阻矣。虽云天道顺，地利不如人和，若使中材守之，而延期挺命可也，岂区区艾、濬得奋其长策乎？由是观之，在此不在彼。於戏！智者之虑，必杂于利害，故不尽知用兵之害，则不能知用兵之利，有自来矣。是以采摭其要，而为此权耶。夫囊括五湖，席卷全蜀，庶

知害中之利，以明魏家之略焉。

译文

我听说东汉末年朝纲失统，法网疏宽，凶顽狡诈之徒也能漏网。袁绍想夺取河北，刘表在荆州起兵，马超、韩遂雄踞关西，吕布、陈宫占据东夏，辽河、海岱一带，十几路诸侯屯兵百万，缔结盟约，成为一时的英雄豪杰。然而，曹操『挟天子令诸侯』，用了六七年的时间，将诸侯消灭了十之八九，只剩下吴和蜀两个小国了。从地图上看，吴、蜀两国只有四个州的地盘，比不上中原的一个大都市。那里的人公战无勇，只会私下斗狠，在战斗中动辄败退逃跑，不足以和中原人相匹敌。吴、蜀的军事力量和才智之士远不如袁绍、袁术、刘表、吕布强盛，但刘备、孙权这两位英雄，却凭着刚刚建立的弱小国家，在不利于自己的政治形势下仍能据守西蜀和江南，割疆裂土以与曹操抗衡，这是为什么呢？这就是地利不同，形势所致。所以《周易》说：『王侯凭天险来固守国家。』

古语说：『一里方圆的地方，却动用了夺取千里之地的权谋，这就是地利在起作用。』所以曹丕面对长江，看到汹涌的波涛，感叹说：『这是上天设置的南北界线啊！』孙资把南郑称为『天狱』，把斜谷道称为『五百里石穴』，查阅前人史料可知，这些都是感叹它们的险阻幽深呀！虽然说改朝换代是顺应天时，但是地利不如人和。如果吴、蜀有一个中等才能的人统治，就完全可以避免过早灭亡的命运，哪能让小小的邓艾、王濬攻占，建立赫赫大功呢？由此看来，胜负的关键在于人和，不在地利。唉！有智之士的谋划，一定会全面权衡利害关系。所以说不懂得用兵的险恶，就不能够发挥用兵的作用，这话是有来由的，并非偶然。因此，我选取了三国权谋的精华，而做了这些分析，目的是使后人能从统一中原、覆灭蜀国的事件当中明白用兵的利害关系，从而懂得曹魏的权谋。

蜀

原文

天帝布政，房心致理参伐，参伐则益州分野，按《职方》则雍州之境，据《禹贡》则梁州之域。地方五千里，提封四十郡，实一都会也。故古称『天府之国，沃野千里』，其有以矣。

唐·阎立本·历代帝王图之刘备像



蜀主刘备

译文

天帝部署政局，房心合该治理参伐，参伐的分野就是益州。蜀地按照《职方》记载是在雍州境内，根据《禹贡》记载则是梁州地域，方圆五千余里，共有四十多个郡县，实际上也是一个大城市。所以，古人称益州『天府之国，沃野千里』，是有原因的。

原文

王莽末，公孙述据蜀。益部功曹李熊说述曰：『方今四海波荡，匹夫横议。将军割据千里，地什汤、武，若奋发威德以投天隙，霸王之业成矣。今山东饥馑，人民相食，兵所屠灭，城邑丘墟。蜀地沃野千里，土壤膏腴，果实所生，无谷而饱。女工之业，覆衣天下。名材竹干，器械之饶，不可胜用。又有鱼

盐铜铁之利，浮水转漕之便。北据汉中，杜褒斜之隘；东守巴郡，拒捍关之口。地方数千里，战士不下百万。见利则出兵而略地，无利则坚守而力农。东下汉水以窥秦地，南顺江流以震荆、扬。所谓用天因地，成功之资。今君王之声闻于天下，而位号未定，志士狐疑，宜即大位，使远人有所归依。『建武元年四月，遂自立为天子，号成家，色尚白。』

译文

王莽统治末年，公孙述占领蜀地。益州功曹李熊劝公孙述说：『当今全国动荡，平民百姓恣意议论。将军您割据的千里之地，十倍于商汤和周武王，如果能够明确施行刑罚恩赏，利用天赐良机，就可以成就王图霸业。现在山东正闹饥荒，老百姓骨肉相残，遭过兵祸的城邑变成了废墟。蜀地沃野千里，土壤膏腴，盛产各种水果，百姓即使无粮也可以填饱肚子。女工纺织的衣服，足够天下人的穿用，名贵的木材、竹子和各种丰富的器械，用也用完。人民还有打鱼、制盐、冶铜炼铁和水上运输的便利条件。在军事上，向北占据汉中，就堵塞了褒谷、斜谷的险道；向东扼守巴郡，就拒御了捍关的出口。我们有方圆数千里的土地，有不下百万的雄兵。抓住有利时机，可以出兵攻城略地，没有机会就坚守城池，发展农业。东下汉水，可以夺取秦地；南下长江，可以威慑荆、扬。这就是取得成功所依靠的天时和地利。现在您的声名闻于天下，但是帝位还未建立，有才能的人还在犹豫不决。你应当及早建位称号，使人们找到归顺的依托。』东汉建武元年四月，公孙述就自立为天子，改国号『成家』，以白色为贵。

原文

自更始败后，光武方事山东，未遑西伐，关中豪杰多拥众归述。其后，平陵人荆邯见东方将平，兵且西向，说述曰：『兵者，帝王之大器，古今所不能废也。隗嚣遭遇运会，割有雍州，兵强士附，威加山东。不及此时摧危乘

胜以争大命，而返欲为西伯之事，偃武息戈，卑辞事汉，喟然自以武王复出也。今汉帝释关陇之忧，专精东伐，四分天下而有其三；使西州豪杰咸居心于山东，发间使，招携贰，则五分而有其四；若举兵天水，必至沮溃，天水既定，则九分而有其八。陛下以梁州之地，内奉万乘，外给三军，百姓愁困，不堪上命，将有王氏自溃之变。臣之愚计以为，宜及天人之望未绝，豪杰尚可招诱，急以此时发国内精兵，令田戎据江陵，临江南之会，倚巫山之固，筑垒坚定，传檄吴、楚，长沙以南必随风而靡。令延岑出汉中，定三辅，天水、陇西拱手自服。如此，海内震摇，冀有大利。』述不听郗计。光武乃使岑彭、吴汉伐蜀，破荆门，长驱入江关。

军至成都，述出战，兵败，被刺洞胸死，夷述妻子，焚其宫室。

至灵帝时，政理衰缺，王室多故，雄豪角逐，分裂疆宇，以刘焉为益州牧。焉死，子璋立。为刘备所围，遂降。

初，刘备为豫州牧也，为曹公所破，走屯新野。闻诸葛亮躬耕南阳，乃三诣亮于草庐之中，屏人言曰：『汉室倾颓，奸臣窃命，主上蒙尘，孤不度德量力，欲信大义行于天下，而智术浅短，遂用猖獗，至于今日，然意犹未已。君谓计将安出？』亮答曰：『自董卓已来，豪桀并起，跨州连郡者不可胜数。曹操比于袁绍，名微而众寡，然遂能克绍，以弱为强者，非唯天时，抑亦人谋也。今操已拥百万之众，挟天子而令诸侯，此诚不可与争锋。孙权据有江东，已历三代，国险而民附，贤能为用，此可与为援而不可图也。荆州北据汉、沔，利尽南海，东连吴会，西通巴蜀，此用武之国，而其主不能守，此殆天所以资将军也。益州险塞，沃野千里，天府之国，高祖因之以成帝业。刘璋暗弱，张鲁在北，民殷国富而不知恤，智能之士思得明后。将军既帝室之胄，信义著于四海，总览英雄，思贤如渴，若跨有荆、益，保其岩阻，西和诸戎，南抚夷越，结好孙权，内修政理；天下有变，则命上将将荆

州之军以向宛、洛，将军身率益州之众出于秦川，百姓孰不箪食壶浆以迎将军者乎？诚如是，则霸业可成，汉室可兴矣。」

时曹公破荆州，先主奔吴。备用亮计，结好孙权，共拒曹公于赤壁，破之。曹公北还，权乃以荆州业备。

译文

自更始帝刘玄失败后，光武帝刘秀正在崤山以东征剿各路豪杰，还没有顾上征讨西南，关中的英雄豪杰大多归顺了公孙述。在此之后，平陵人荆邯看到中原即将被刘秀平定，大军很快就会讨伐西南，于是劝公孙述说：「军队是古今帝王成就大业的根本，不能轻易放弃不用。隗嚣乘机割据雍州，兵强马壮，有志之士都愿意投奔，威慑到了崤山以东的刘秀。隗嚣不趁这个时候乘胜出兵，与刘秀一同争夺天下，却退守西蜀称臣于您，想效仿周文王的做法，不事习武用兵，谦卑地侍奉汉君，慨叹自己只能把希望寄托在儿子身上。现在刘秀没有了关中、陇东一带的忧患，一心一意平定山东之乱，已得到天下的四分之三。如果西部州郡的英雄豪杰都对崤山以东的刘秀心向往之，刘秀派出离间的使者，招收怀有异心的人，就能得到天下的五分之四。刘秀如果派兵攻打天水，必然会使我方土崩瓦解，天水一旦被平定，就能得到天下的九分之八。君王您依靠梁州的土地，负担国家机构的各项开支和三军粮饷，老百姓贫困不堪，怨声载道，将来恐怕会发生王莽那样的内乱。依我的愚计，趁现在百姓还没有对您失望，英雄豪杰还可以招纳，赶快派遣国内精兵，命令田戎镇守江陵，逼近江南都会，凭借巫山天险，坚城固守，把征讨的文书发到吴、楚一带，长沙以南地区一定会闻风归顺。命令延岑出兵汉中，平定三辅，天水、陇西地区的人民必然拱手称臣。这样一来，全国形势发生重大变化，就有可能形成极为有利的局面。」公孙述不听荆邯的计策。后来光武帝刘秀派遣岑彭、吴汉征讨蜀地，攻克荆门，大军长驱直入江关。

刘秀大军到达成都，公孙述出城迎战，刚一交手即遭兵败，被刺穿心肺而死，公孙述的妻子儿女都被杀死，官室被烧毁。

到了东汉灵帝时候，王室衰微，统治不力，地方豪强势力各霸一方，斗争激烈。灵帝封刘焉为益州牧，刘焉死后，其子刘璋继位。后来，刘璋被刘备围困，投降了刘备。

当时，刘备任豫州牧，被曹操击败，退守在荆州新野县安身。刘备听说诸葛亮在南阳隐居，就三顾茅庐请诸葛亮出来辅佐自己。见到诸葛亮后，刘备支开旁人对他讲：『汉王室衰败，奸臣夺取了君权，致使君王流亡在外。我不考量自己的德行和能力，想要在天下伸张正义，可是我智谋短浅，才能缺乏，所以直到今天也未改变这种状况，但我的报国之心一如既往。请问先生有何良策？』诸葛亮回答说：『自从董卓弄权以来，豪杰纷纷起兵，割据州郡的诸侯数都数不清。曹操和袁绍相比，名小而兵少，然而最终却能击败袁

明·无款·孔明出山图



绍，由弱变强，这除了天时之外，更重要的还是人的智谋啊！现在曹操已经拥有百万军兵，挟天子而令诸侯，这种形势下就不能再和他一争高下了。孙权占据江东地区，已经经历了三代，地势险要，百姓拥护，有才能的人都能得到重用，他可以成为我们的外援，但不可夺取。荆州北边靠着汉水、沔水，南边可以控制直到南海的全部区域，东连吴会，西通巴蜀，这是战略要地，但其主人却没有能力去守住它，这是上天赐给将军您的宝地啊！益州地势险要而又与外界隔绝，沃野千里，素有「天府之国」的美称，汉高祖昔日凭着它成就帝业。刘璋暗昧懦弱，看不到张鲁在北面的威胁，益州物产丰富却不懂得爱护百姓，有智之士都渴望得到贤明的君主来统治。将军您是王室的后代，信义闻于四海，广召天下英雄，思贤如渴，如果占有荆州和益州，凭借那里的险要地势，对外与西边、南边相邻的少数民族交好并与孙权缔结盟约，对内实行仁政，一旦形势有利，可以派上将率领荆州的军队进攻宛城、洛阳，将军您亲率益州大军夺取秦川，百姓谁不夹道欢迎您的队伍呢？如果真能这样的话，那么霸业可以成就，汉室就可以复兴了。」

后来，曹操占领荆州，刘备败退到东吴境内。刘备采纳了诸葛亮的策略，与孙权交好结盟。孙刘联合，在赤壁击败曹操的百万大军。曹操退回中原后，孙权就把荆州借给了刘备。

原文

庞统说备曰：『荆州荒残，人物殫尽，东有吴孙，北有曹氏，鼎足之计，难以得志。今益州国富人强，户口百万，郡中兵马，所出毕具，宝货无求于外，今可权借以定大事。』备曰：『今指与吾为水火者，曹操也。操以急，吾以宽；操以暴，吾以仁；操以谄，吾以忠。每与操反，事乃可成耳。今以小故而失信义于天下者，吾所不取也。』统曰：『权变之时，固非一道所能定也。兼弱吞昧，五伯之事。逆取顺守，报之以义，事定之后，封以大

国，何负于信？今日不取，终为人利耳。」备乃使关羽守荆州，欲自取蜀。

会刘璋闻曹公向汉中讨张鲁，内怀恐惧。别驾张松说璋曰：「曹公兵强，无敌于天下。若因张鲁之资以取蜀土，谁能御之？刘豫州，使君之宗，而曹公之深仇也，若使之讨鲁，鲁必破。鲁破，则益州强，曹公虽来，无能为也。」璋然之，遣法正迎先主。先主与璋会涪。

璋既还成都，先主当为璋北征汉中。统复说备曰：「阴选精兵，昼夜兼道，径袭成都。璋既不武，又素无豫备，大军卒至，一举便定。此上计也。杨怀、高沛，璋之名将，各仗强兵，据守关头，闻素有笈来谏璋，使发遣将军，未至，遣与相闻，说荆州有急，欲还救之，并使装束，外作归形；此二子俱服将军英名，又喜将军之去，必乘轻骑来见，将军因此执之，进取其兵，乃向成都；此中计也。返还白帝，连引荆州，徐还图之；此下计也。若沉吟不去，将致大困，不可久矣。」先主然其中计。即斩怀等，自葭萌而还，取璋。

时郑度说璋曰：「左将军袭我，兵不满万，士众未附，野谷是资。计莫若尽驱巴西、梓潼人内涪水以西，其仓禀野谷一皆烧除，高垒深沟，静以待之。彼请战，不许。久无所资，不过百日，必将自走。走而击之，则必禽矣。」璋不用度计。先主遂长驱，所过必克，而有巴蜀。

译文

庞统劝刘备说：「荆州由于战乱而土地荒芜，人口物产匮乏。东有孙权，北有曹操，在两大集团的夹击之下，三国鼎立的局面恐怕难以形成。现在益州国富民强，户口百万，郡中兵马、财物十分丰富，重要物产不必从外边输入。我们可以暂时借以据守，成就大事。」刘备说：「当今和我水火不相容的是曹操。曹操的统治严厉，我的统治和缓；曹操对百姓残暴，我对百姓仁爱；曹操为人狡诈，我为人诚实。常常和曹操相反，才能成就大事。现在要让

我因为一点小事在天下人面前失去信义，这是我不愿做的。』庞统说：『情况不同就需要有灵活的策略，不能被单方面的道义束缚。兼并小国，吞灭昏主的地盘，这是从前春秋五霸所做过的事情。背叛国君夺取天下，遵循常理治理国家，以仁义回报，事定之后再把它封为大国，又怎么能叫失信呢？您现在不夺取益州，将来恐怕要落到他人手里。』刘备于是就派关羽镇守荆州，决定亲自率军夺取益州。

这期间，正好刘璋听说曹操派兵讨伐汉中张鲁，心里十分惶恐。别驾张松劝刘璋说：『曹操军兵强盛，天下无人能敌。如果曹操夺得汉中，然后凭借汉中的物产来攻打益州，谁能抵挡得了？刘备是您的同宗兄弟，和曹操有深

现代·赵成伟·庞士元议取西蜀

潘德麟画 成伟绘于京西槐槐堂



仇大恨，如果把他请来讨伐张鲁，一定能夺得汉中。汉中一破，益州就更加强大，曹操即使来攻，也无能为力了。』刘璋同意张松的意见，派法正前去迎接刘备。刘备和刘璋在涪城会面。

刘璋回到成都，刘备就去替刘璋征讨汉中张鲁。庞统又劝刘备说：『秘密派遣精锐部队，昼夜兼程，直接偷袭成都。刘璋不习武练兵，毫无防备，我军到达后，一战就能夺取成都，这是上策。杨怀、高沛是刘璋手下名将，都握有重兵，把守要地。在您还没来之前，就听说他们屡次写信劝告刘璋，要把我们拒之门外。可以派人散布流言说荆州军情紧急，我们想回救荆州，使军队

作出回荆州的样子。这两人都仰慕将军英名，又高兴让我们回荆州，一定会来与您见面送行，那时把他们抓住，夺了他们的兵马，然后再攻取成都，这是中策。我军返回白帝城，与荆州连接策应，再等机会夺取，这是下策。您如果不断行，将会被困在益州，进退两难。」刘备认可了他的中策。很快设计杀了杨怀等人，从葭萌关南下攻打成都。

这时郑度劝刘璋说：「刘备率领不到万人攻打我们，军心不稳，只能靠野谷过日子。依我看不如把巴西、梓潼老百姓迁到涪水以西，把他们的粮食作物一起烧掉，挖深沟，筑高墙，等着他们。他们挑战，我们坚守不出。刘备军队供给不足，不出百日就会主动退却，那时我们出击追赶，一定能活捉刘备。」刘璋没有采纳郑度的意见。刘备于是长驱直入，每战必胜，很快就占领了益州。

原文

群臣劝先主称尊号，先主未许。诸葛亮曰：「昔吴汉、耿纯等劝世祖即帝位，世祖辞让，前后数四。耿纯进言曰：『天下英雄喁喁，冀有所望。如不从议者，士大夫各归求主，无为从公也。』世祖感纯言深至，遂然诺之。今曹氏篡汉，天下无主，大王刘氏苗族，绍世而起，即帝位乃其宜也。士大夫久勤苦者，亦望尺寸之功名如纯言耳。」先主于是即帝位。

译文

群臣都劝刘备立号称帝，刘备不答应。诸葛亮说：「过去吴汉、耿纯等人劝光武帝承继帝位，光武帝四次推辞谦让。耿纯说：『天下英雄仰望期待，都希望找到归依的明君。您如果不听从我们的意见，大家都回去寻找自己的君主，没有人再跟随主公了。』光武帝被耿纯的话打动，就同意了。现在曹操篡权，天下没有君王，您是帝王的