

中华大方略全书

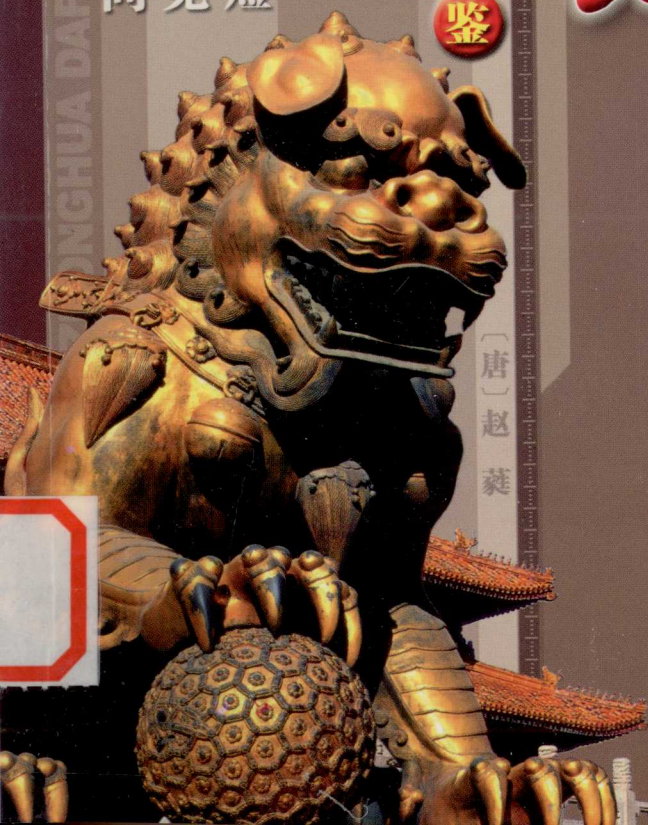
反经

智慧宝鉴

〔唐〕赵蕤

正则见其所长
穷通知变在理
辅时不可违时

反则窥其所短
奇正利害互见
善谋具在瞬间



内蒙古人民出版社

CHINA DAFANGLUO QUANSHU

1115136

中华大方略全书

反经

(唐) 赵蕤



淮阴师院图书馆1115136

内蒙古人民出版社

目 录

序 (1)

反经卷一

大体第一 (3)

◇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

任长第二 (6)

◇料才核能，治世之要。故“任长”之道，不可不察

品目第三 (9)

◇所谓庸人者，心不存慎终之规，口不吐训格之言，不择贤以托身，不力行以自定，见小暗大而不知所务，从物如流而不知所执

量才第四 (12)

◇忠正强谏而无有奸诈，去私立公而言有法度，如是者，举以为列士

知人第五 (15)

◇微察问之，以观其辞；穷之以辞，以观其变；与之间谋，以观其诚；明白显问，以观其德；远使以财，以观其廉

察相第六 (25)

◇富贵在于骨法，忧喜在于容色

论士第七 (43)

◇有清白之士者，不可以爵禄得；守节之士，不可以威胁。致清白之士，修其礼；致守节之士，修其道

政体第八 (46)

◇谓一人之明，不能遍照海内，故立三公、九卿以辅翼之

反经卷二

君德第九 (52)

◇霸主制士以权，结士以信，使士以赏

臣行第十 (61)

◇虚心尽意，日进善道，勉主以礼义，谏主以长策，将顺其美，匡救其恶。如此者，大臣也

德表第十一 (66)

◇夫天道极即反，盈则损。故聪明广智，守以愚；多闻博辩，守以俭；武力毅勇，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

理乱第十二 (70)

◇善者求之于势，不责于人。是故明主审法度而布教令，则天下治矣

反经卷三

反经第十三 (76)

◇善人不得圣人之道不立，盗跖不得圣人之道不行。天下之善人少，而不善人多，则圣人之利天下也少，而害天下也多矣

是非第十四 (82)

◇人臣者，以进贤为功；人主者，以用贤为功也

适变第十五 (88)

◇霸功之大者，尊君卑臣，权统由一，政不二门，赏罚必信，法令著明，百官修理，威令必行

正论第十六 (94)

◇儒家者，盖出于司徒之官，助人君、顺阴阳、明教化者也

◇道家者，盖出于史官，历纪成败，乘要执本，清虚以自守，卑弱以自持，此君人南面者之术也

反经卷四

霸图第十七 (108)

◇强国务攻，弱国务守，合纵连横，驰车毂击，介胄生虮虱，人无所告诉

反经卷五

七雄略第十八 (112)

◇天下大器也，群生重蓄也。器大不可以独理，蓄重不可以自守

反经卷六

三国权第十九 蜀吴魏 (132)

◇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

◇夫能扶天下之危者，则据天下之安；能除天下之忧者，则享天下之乐；能救天下之祸者，则得天下之福

反经卷七

惧诫第二十 (160)

◇取民者，民利之；取国者，国利之；取天下者，天下利之

时宜第二十一 (169)

◇夫事有趋同而势异者，非事诡也，时之变耳

反经卷八

钓情第二十二 (172)

◇谦让不争，则以为易穷；言而不尽，则以为怀隐；进说竭情，则以为不知量。言而不效，则受其怨责；言而事效，则以为固当

诡信第二十三 (177)

◇故知谲即信也，诡即忠也，夫谲诡之行，乃忠信之本焉

忠疑第二十四 (180)

◇知世之所者，多有所尤；多有所尤，即听必悖矣

用无用第二十五 (183)

◇夫仁义不足相怀，则智者以有余见疑，而朴者以不足取信矣

恩生怨第二十六 (184)

◇故知怨也者，亲之也；恩也者，怨之所生也。不可不察

诡顺第二十七 (185)

◇诚能释利以循道，居方以从义，君子之概也

难必第二十八 (187)

◇夫人主莫不欲其臣之忠，而忠未必信

运命第二十九 (190)

◇人有不教化而自成者，有待教化而后成者，有虽加教化而终不成者

大私第三十 (194)

◇夫唯不私，故能成其私；不利而利之，乃利之大者矣

败功第三十一 (195)

◇故知智者之举事也，因祸为福，转败为功，自古然矣

昏智第三十二 (197)

◇夫神者，智之渊也。神清，则智明。智者，心之符也。智公，则心平

卑政第三十三 (199)

◇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

善亡第三十四 (200)

◇故知善也者，在积而已

诡俗第三十五 (201)

◇夫事有顺之而为失，义有爱之而为害，有恶于己而为之美，有利于身而损于国者

息辩第三十六 (203)

◇故知行有本，事有迹。审观其体，则无所审情

量过第三十七 (205)

◇人之过也，各于其党。观过，斯知仁矣

势运第三十八 (206)

◇夫天下有君子焉，有小人焉，有礼让焉。此数事者，未必其性也，未必其行也，皆势运之耳

傲礼第三十九 (208)

◇以傲为礼，可以重人矣

定名第四十 (210)

◇夫理得于心，非言不畅；物定于彼，非言不辩。言不畅志，则无以相接；名不辩物，则识鉴不显

序

赵葵

【原典】

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、驰鹜之曹，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，以经论通变者，创立题目，总六十有四篇，合为九卷，名曰《反经》。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。

【今译】

工匠制作成了车子，担忧的是别人不富贵，没人买他的车；制造弓箭的人，唯恐其箭不能伤人。难道说他们是对别人心存爱憎吗？不是的，这是技术、职业促使他们必须这样做的。这个事例也告诉我们，当代之士，进取之徒，读了纵横谋略之书，就思谋诸侯之间的变乱；通晓

了兵法战略，就希望发生战争。这也是合乎形势的议论，人情世故的必然而已。所以先师孔子一方面深刻探究它的根本，另一方面又担忧它的弊端，于是写作《春秋》一书，以光大王道；编撰《孝经》，以褒奖美德。防微杜渐，首先要有所防范。这就是圣人创作、著述的根本用意。

但是，制定一种方针、政策运用于治理国家，当这种方针、政策出现弊端时，必定会出乱子。发生混乱，将采取什么办法解救呢？因此，统治天下，管理人民，很少听说有因循守旧、食古不化的。夏、商、周三代采用不同的礼制，春秋五霸施用不同的法律。这并不是有意要反其道而行之，而是为了用不同的方针政策来补漏救偏。因此各朝代的仪制虽然一致，但治理国家的文武之道则必不一致；圣人、先哲虽然都同样圣明，但一代代帝王的名号却往往有别。这难道不是沿袭这些礼制时要随时代变迁而设置教化，牵涉那些法律时要因循事物变化而成就事业吗？在根据此时此地的实际情况制定政策的时候，社会风气的好坏完全由社会条件决定；在依照以往的经验教训治理国家时，成就王道或成就霸道，也都是由社会的发展状况决定。所以，古代治理国家主要有三种方式：王道的政治是教化的方式，霸道的政治是威慑的手段，强国的政治是强制胁迫的办法。之所以要这样，各有各的原因，不能随便更换。管子说：“圣人能顺应时势但不能违背时势。有智慧的人善于谋划，还不如顺应时势为高。”战国时的邹忌说：“一切政治文化都是用来匡正时弊、补救失误的。如果适合于当时当地的实际情况就运用它，一旦过时了就舍弃它。”由此看来，处在霸道的朝代却采用王道的教化，则会大悖于时；处在强国横行的时代而采用霸道的威慑，也会乖谬百出。如果时逢天下大乱，人心诡诈，传统的道德观念受到破坏，而要遵从先王的传统，广泛推行伦理道德教育，这就好像是等待越地识水性的人来救落水的人，请求那些尊贵的人来救火一样。想法虽好，可这难道是所说的通达时变吗？

霸道是一种混杂不清的政治，也就是说，是一种黑白夹杂，不单纯合乎道德教育的政治。其宗旨是期望成就大业，而不问采用何种方式；只强调大体，而不顾细枝末节。但是这种政治尽管在仁义道德上不及夏禹、商汤、周文王的德育政治，但在扶危定倾这一点上，二者却是同一的。我担心儒生们为见识所局限，不懂得王道与霸道的区别，所以来专门阐述长短术，用以分析通变的道理，确定题目共六十四篇，合为九卷，书名为《反经》。本书的宗旨是为巩固统治根基，革除时弊。国家的兴亡治乱，都载在各篇之中。主要是吸取先前经验教训的深远谋略，是经邦济世的道理。我并不想借此来哗众取宠，博取虚名。我发表自己的见解，等待后世贤哲的知遇。所有在位的君臣如能仔细读这本书，那我就深感荣幸了。

反经卷一

大体第一

【原典】

臣闻老子曰：“以政理国，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？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，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。

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。”〕

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。〕

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，亡国富筐篋、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。〕

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。

【今译】

我知道老子说过：“以正道治国，用奇变莫测的办法带兵打仗，以无为获取天下。”荀况说过：“作为人君，以善于用人能为；普通人，以自己能干为有才能。”西晋哲学家傅玄说：“士大夫各任其职，听从人君的命令，诸侯依照所分封的国土而治之；三公决议朝政，这样天子就可以拱手而治理天下了。”何以知道是这样呢？当尧之时，舜是司徒，掌管刑罚、土地；契是司马，掌管军事；禹为司空，掌管建设；后稷管农业，夔为乐正，掌管音乐；倕管工匠，伯夷管祭祀，皋陶管判案，益管理打猎。尧没有做一件具体的事情，他怎么作君主呢？而九人心甘情愿为臣，这是为什么呢？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，而九人都胜任自己的工作，因而都能成就一番功业，尧于是有了成功的基础，能够称王于天下。

汉高祖说：“运筹策于帷幄之中，决胜于千里之外，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；

统帅百万兵马，战必胜，攻必克，这方面我不如韩信。这三个人，都是人中的精英。但是我会使用他们，因此我才拥有天下啊。”〔评议：刘邵在他写的《人物志》中说：“一个官吏的职责，是以一味协调五味；一个国君的职责，是以无味调和五味。大臣们以自己能胜任某种工作为有才能；帝王却以会用人有才能。臣子以能言善辩为能，君主以能善于听取别人意见为能；臣子以身体力行为能，君主以赏罚得当为能。臣最高统治者正是因为不必事事精通，所以才能统治众多有才能的人。”〕

所以说，知道如何用人是王者之道，知道怎样办事是为臣之道。无形的东西，是万物之主宰；无端的東西，是世事人情的根本鼓不干涉五音，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，就可以成为国家的最高统治者。帝王遵守任人之道，官吏了解所负责的具体事务，自古以来就是如此。正因为做帝王的通晓这一道理，故将别人的长处化为自己的长处来使用，这是通晓为君之道者。〔评议：西汉刘安写的《淮南子》做过这样的比喻：“巧匠建筑宫室，作圆用圆规，作方用矩尺，作直线必用准绳。东西做成后，人们就不再去理会这些工具了，只是奖赏工匠的奇巧。宫室修成后，也不会提起建筑宫室的巧匠，都只会说这是某君某王的宫室。”〕

不通晓为君之道的君主则不是这样。凡事他们事必躬亲，却不能任用贤才；不能用贤才，那么贤能人杰就远离他。这是功名受到伤害、国家出现危机的原因。〔评议：《申子》说：“人君应当知道他治国的最高原则，群臣应当知道所负的职责。十言十当，百言百当，是臣子的职责，不是为君之道。”《尸子》说：“举荐贤能是各级官员的工作，善用贤能才是帝王的工作。”贾谊说：“我曾听过圣明的君主有言，凡事要询问臣下的意见，而君主不擅自作主。因而使臣下得以竭尽忠诚，这才是君主的幸运。”由此而言，作君主的如果不能按照才能委任官吏，而是妒贤恶能，这是选择败亡的途径啊。”〕

从前商汤、周武一日之内拥有夏朝、商朝的财产，以其地分封给各诸侯，天下没有不心悦诚服的；将财富赏赐给有功之臣，则天下之人都会争相效命。这是由于汤、武深通如何使用不属于自己的东西的缘故。〔评议：荀子说：“能修明礼教的，可以为帝王；会巩固统治的，国家就强大；笼络人心者，社会就安定；巧取豪夺者，政权就会灭亡。所以，推行王道的国家是为了老百姓富有，推行霸道的国家能让有才能的人富有，苟延残喘的国家使官吏富有，亡国之君则将财富塞满自己的府库与箱柜。这就是所谓上溢下漏，上富

下穷。”又说：“当皇帝的不谈论自己有多少财产，地方诸侯不应讲求自己的利害，当官的不应计较自身的得失。”过去周厉王好财，宠幸荣夷公，芮良夫劝告周厉王说：“难道周朝的王室要倾覆了吗？荣夷公这种人，利欲薰心而不知大难就要临头，你为什么还要亲近他？财富，是万物所生，天地所载，可是世上偏偏有人妄图独占它，那可就后患无穷了。天地之间的万物，众人都将去获取，怎么能独占呢？积怨太多，而又不知大难临头，还以此来教唆大王，周朝的天下能长久吗？”后来，周厉王果然身败名裂。战国时魏文侯的仓库发生了火灾，魏文侯身穿白衣，离开正殿，以示哀痛。群臣都哭了。公子成父走进来称贺道：“臣闻天子将国家作为收藏财富的仓库，诸侯把自己的领地作为收藏财富的仓库。而大王将国家财富藏在国库，这种藏法，即使不发生火灾，也会发生人患。现在幸而没有人患，不也值得庆幸吗？”孔子说：“老百姓富裕了，作国王的能不同他们一起富裕吗？”周谚说道：“袋子里的粮食，漏在仓储之内。”这样说来，圣明的君王用土地封赏诸侯，以其财物赏赐功臣，不和老百姓争夺利益，才算是懂得了做最高统治者的原则——那就是把不是自己拥有的东西当作自己的来支配使用。]

所以，设置官员，分清职责，是做人君的根本；委任官吏，使其职责分明，是作人君的根本；运筹谋略而不知倦怠，是作人君的根本；宽厚待人并且深得众心，是做人君的根本；包容某些弊端，收养残疾，是作人君的根本。君王有了君临天下的根本，使臣民既敬畏又爱戴，这就是帝王成就一统大业的根本所在。

任长第二

【原典】

臣闻料才核能，治世之要。自非圣人，谁能兼兹百行，备众众理乎？故舜合群司，随才授位；汉述功臣，三杰异称。况非此侔，而可备责耶？〔夫刚略之人，不能理微，故论其大体则弘略而高远，历纤理微则宕往而疏越。亢厉之人，不能回挠，其论法直则括据而公正，说变通则否戾而不入。宽恕之人，不能速捷，论仁义则弘详而长雅，趋时务则迟缓而不及。好奇之人，横逸而求异，造权谄则倜傥而瑰壮，案清道则诡常而恢迂。又曰：王化之政，宜于统大，以之理小则迂。策术之政，宜于理难，以之理平则无奇。矫亢之政，

宜于治侈，以之治弊则残。公刻之政，宜于纠奸，以之治边则失其众。威猛之政，宜于讨乱，以之治善则暴。伎俩之政，宜于治富，以之治贫则民劳而下困。此已上皆偏材也。〕

昔伊尹之兴土工也，强脊者使之负土，眇者使之推，伛者使之涂，各有所宜，而人性齐矣。管仲曰：“升降揖让，进退闲习，臣不如隰朋，请立以为大行。辟土聚粟，尽地之利，臣不如宁戚，请立以为司田。平原广牧，车不结辙，土不旋踵，鼓之而三军之士视死如归，臣不如王子城父，请立以为大司马。决狱折中，不杀不辜，不诬不罪，臣不如宾胥无，请立以为大理。犯君颜色，进谏必忠，不避死亡，不挠富贵，臣不如东郭牙，请立以为大谏。君若欲治国强兵，则五子者存焉。若欲霸王，则夷吾在此。”黄石公曰：“使智、使勇、使贪、使愚。智者乐立其功，勇者好行其志，贪者决取其利，愚者不爱其死。因其至情而用之，此军之微权也。”

《淮南子》曰：“天下之物莫凶于谿毒，然而良医囊而藏之，有所用也。麋之上山也，大獐不能跂，及其下也，牧竖能追之，才有修短也。胡人便于马，越人便于舟。异形殊类，易事则悖矣。”

魏武诏曰：“进取之士，未必能有行。有行之士，未必能进取。陈平岂笃行，苏秦岂守信耶？而陈平定汉业，苏秦济弱燕，任其长也。”

由此观之，使韩信下韩，仲舒当戎，于公驰说，陆贾听讼，必无曩时之勋，而显今日之名也。故“任长”之道，不可不察。〔议曰：魏桓范云：“帝王用人，度世授才。争夺之时，书策为先。分定之后，忠义为首。故晋文行舅犯之计而赏雍季之言，高祖用陈平之智而托后于周勃。”古语云：“守文之代，德高者位尊；仓卒之时，功多者赏厚。”诸葛亮曰：“老子长于养性，不可以临危难；商鞅长于理法，不可以从教化；苏、张长于驰辞，不可以结盟誓；白起长于攻取，不可以广众；子胥长于图敌，不可以谋身；尾生长于守信，不可以应变；王嘉长于遇明君，不可以事暗主；许子将长于明臧否，不可以养人物。”此任长之术者也。〕

【今译】

我听说识别人才，考核才能，是治理国家的根本。既非圣人，谁能通晓各行各业，懂得天下各种事理呢？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；西汉刘邦评述功臣，对萧何、张良、韩信这三杰才能的特点也各有不同的评说，何况面对的不是这类杰出人物又怎么能去求全责备呢？〔性格刚正、志向高远的人，不善于做细致琐碎的事情。因而当这些人谈论事物的本质特征时，

表现为恢宏远大，而要他处理细微之事时，就会出现粗心大意的毛病。严厉亢奋的人，不会灵活处事，这种人在法理方面可以做到有理有据，正直公平，说到变通可能就会变得暴躁而不通情理。宽容之人，处事不能迅速便捷，谈论仁义道德则周详文雅，但对时势的把握则显得迟缓而跟不上。好奇求异的人，放纵不羁，追求新奇，运用权谋、诡计则卓异出众，以清静无为之道来考究，这种人往往违背常规而不近人情。又说：“实行王道教化之政，适宜于全局性、长远性的考虑，若拘泥于小事就显得迂阔。讲究权谋的统治，适合于扶危救难，在安定太平的时局下就不会有显著的效果。匡正时弊之政，适宜于治理奢侈风气，但不可能用之于治理各种社会弊端，否则局面会越来越糟。苛刻寡恩的统治，适用于纠正朝廷里的邪恶势力，靠它来治理中央机关之外的不正之风就容易失去民众。威猛暴烈之政，适宜于讨伐内乱，以之治理和平时期的百姓，则显得残暴了。注重技能的统治，宜于发展经济，富国强民，用来解决贫穷衰弱，只能劳民伤财，给民众增加困苦。”以上都是适宜于某一方面的偏才。]

从前商朝宰相伊尹负责土木建设，让背宽壮实的人背土，让瞎子推车，驼背铺路，各人做其适宜做的事，使每个人都发挥自己的特长。春秋齐国的宰相管仲对齐桓公说：“升降有礼，进退有序，我不如隰朋熟悉，请任命他做大行；开辟荒地，积聚粟米，充分发挥地利，我不如宁戚，请任命他为司田；吸引人才，能使三军将士视死如归，我不如王子城父，请让他来作大司马吧；审理刑事案件，不冤杀无辜，不诬陷无罪，这方面我不如宾胥无，请授与他大理之职；犯君直谏，进谏必忠，以死抗争，不避权贵，我不如东郭牙，请任命他为大谏；你若想富国强兵，那么，有这五个人就够了。如果想在诸侯中称霸，还需有我管夷吾才行。”黄石公说：“要善于使用有智谋、有勇气、甚至贪财、愚钝之人。有智谋者乐于立功，有勇者能按自己意志行事，贪财者乐于逐利，愚钝者勇于牺牲。根据他们各自的不同品性使用他们，是用兵精妙权变的地方。”

《淮南子》说：“天下的东西没有毒过附子这种草药的，然而良医却将它收藏起来，因为它有药用。麋鹿上山时，连善于奔驰的大獐都追不上，而它下山时，就连牧羊童也追得上它。才能有长短之别，比如胡人骑马方便，越人善于划船，自己有自己的特点，然而一旦换过来去做，如令胡人划船，越人骑马，就会感到不适应。”

魏武帝曹操下诏说：“有进取心的人，未必一定有德行。而有仁义德行的人，就不一定有进取心。陈平难道是德行敦厚之人？苏

秦难道是守信之人吗？而陈平帮助汉高祖奠定霸业，苏秦却拯救了弱小的燕国。原因就在于他们都发挥了各自的特长。”

由此看来，假若使韩信去当谋士，让董仲舒去打仗，让善断狱的于公去施展辩才，要陆贾去判案，我们必定不会取得现在显赫的功勋，扬名于天下。因此说，对用其所长的道理，不能不予以仔细研究。〔评议：魏时桓范说：“帝王用人的原则是审时度势，合理使用人才。打天下的时候，以任用懂得军事战略的人为先；国家安定之后，则以忠义之士为首。晋文公重耳先是遵照舅舅子犯的计谋行事，而后在夺取政权时又因雍季的忠言奖赏了他。汉高祖在战时利用陈平的智谋，但把身后之事托付给忠厚的周勃。”古语说：“和平时期，品德高尚的人职位高贵；战乱发生的时候，战功多的人得到重赏。”诸葛亮说：“老子善于修身养性，但不能够解救危难；商鞅善于法治，但不能够施行道德教化；苏秦、张仪善于游说，但不可以与他们缔结盟约；白起善于攻城掠地，但不善于团结民众；伍子胥善于图谋敌国，但不善于保全自己的性命；尾生特别讲信用，但不能够随机应变；王嘉善于奉事明君，但不能够侍奉昏君；许子将善于评论别人的优劣好坏，但不能靠他来拉拢人才。”这就是用人要用其所长的艺术。〕

品目第三

【原典】

夫天下重器，王者大统；莫不劳聪明于品材，获安逸于任使。故孔子曰：“人有五仪：有庸人，有士人，有君子，有圣，有贤。审此五者，则治道毕矣。”

所谓庸人者，心不存慎终之规，口不吐训格之言，不择贤以托身，不力行以自定，见小暗大而不知所务，从物如流而不知所执。此则庸人也。

所谓士人者，心有所定，计有所守。虽不能尽道术之本，必有率也；虽不能遍百善之美，必有处也。是故智不务多，务审其所知；言不务多，务审其所谓；行不务多，务审其所由。智既知之，言既得之，行既由之，则若性命形骸之不可易也。富贵不足以益，贫贱不足以损，此则士人也。

所谓君子者，言必忠信而心不忌，仁义在身而色不伐，思虑通