

国学  
经典



# 长短经

提高智谋和应变能力的旷世奇书

赵蕤 / 著

陈实 / 译注

与《资治通鉴》齐名

乾隆、曾国藩、李鸿章、南怀瑾等一致推崇



江西美术出版社  
JIANGXI FINE ARTS PUBLISHING HOUSE



# 长短经



赵蕤 / 著  
陈实 / 译注

## 图书在版编目 ( CIP ) 数据

长短经 / 赵蕤著 ; 陈实译注 . -- 南昌 : 江西美术出版社 ,  
2017.9

ISBN 978-7-5480-5534-1

I . ①长… II . ①赵… ②陈… 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 (2017) 第 158261 号

出 品 人: 汤 华

企 划: 江西美术出版社北京分社 (北京江美长风文化传播有限公司)

责任编辑: 王国栋 宗丽珍 康紫苏 刘霄汉 朱鲁巍

版式设计: 张丽娜

责任印制: 谭 勋

## 长短经

作 者: 赵 蕤

译 注 者: 陈 实

出 版: 江西美术出版社

社 址: 南昌市子安路 66 号江美大厦

网 址: <http://www.jxfinearts.com>

电子信箱: [jxms@jxfinearts.com](mailto:jxms@jxfinearts.com)

电 话: 010-82293750 0791-86566124

邮 编: 330025

经 销: 全国新华书店

刷: 保定市西城胶印有限公司

版 次: 2017 年 9 月第 1 版

印 次: 2017 年 9 月第 1 次印刷

开 本: 880mm × 1280mm 1/32

张: 14

书 号: 978-7-5480-5534-1

定 价: 36.80 元

本书由江西美术出版社出版。未经出版者书面许可, 不得以任何方式抄袭、复制或节录本书的任何部分。

版权所有, 侵权必究

本书法律顾问: 江西豫章律师事务所 晏辉律师

## 序 言

《长短经》是我国唐代学者赵蕤撰写的谋略学著作，其得名是因为善于游说在古代被称为“善为长短说”，例如《战国策》这部专讲纵横谋略的书就有《长短书》的别称。另外，《长短经》又被称为《反经》，其得名源于书中有“反经”一章，又是主要讲权谋韬略。《长短经》成书于唐朝中叶，在《唐书·艺文志》和《唐志》中均有记载。书中融合了儒、道、兵、法等诸家思想，其中包含有唐朝以前的各类历史事件，有权位斗争的得失，有战役的成败，有君王和臣子的是非功过，有治理国家的方针政策说明，还有不少是识人用人的心得感悟。而且，本书引经据典极为广泛，经史子集无所不有，使得本书的论述有理有据。也正因为如此，本书的可读性高，指向性也非常明确。

本书被看成专为统治者、思想家、军事家、管理者准备的参考书。但是实际上本书包含了多个方面，因为其逻辑清楚，分析全面到位，能让读者从不同角度去看问题，提高读者的思想认识，帮读者解决现实中的困扰。而且因为赵蕤善于引经据典，使得本书的文学价值非常之高。可以说，本书是一本集史料价值、实用价值和文学价值于一体的经典，是一本值得细细品读、研究的良心之作。

本书共分为九卷，分别是：《大政》《德行》《权变》《霸纪上》《霸纪中》《霸纪下》《权议》《杂说》《兵权》。归纳其内容大概为五个方面，即辨识和任用人才、历史人物和事件、是非正反的辨析、安身立命的道理、用兵打仗的策略。辨识和任用人才这个话题，在《大政》和《兵权》等卷都有所体现，从古到今都是人们

尤其是领导者非常重视的。刘备有谋臣诸葛亮鞠躬尽瘁、死而后已，有关羽、张飞等武将冲锋陷阵，势单力薄的他才得以称霸一方。魏征去世，唐太宗叹息说自己失去了一面镜子。这些人才对君王的江山社稷做出了重大贡献。一个人的力量不足以成就大事，有一群有才能的人共同谋划，才能取得事业的成功。历史人物和事件主要在《霸图》《七雄略》《三国权》三篇中体现出来。这三篇展示了历史上的纵横权变、征战杀伐和成就王霸大业的历程等，在读者面前展现了一幅恢宏壮阔的历史画卷。是非正反的辨析方面主要集录在《反经》《是非》两篇，撰者摘选了古今正反命题，以启迪人思考。安身立命的道理集中在《杂说》这一卷，讨论察言观色、忠诚信誉、用与无用之说，其中运用了许多辩证思想，告诉人们用联系、全面、运动的观点去看问题。用兵打仗的策略方面主要集中在第九卷《兵权》，它概述了用兵打仗的策略、将领的指挥能力等。

本书以《长短经》原文为主，参考诸多著作，咨询相关学者进行了注释、翻译。在每篇的开篇部分加入了导读部分，以求引起读者阅读的兴趣，引导读者了解主要观点。另外在每篇的篇末部分，还加入了对文章中内容的点评，或是联系现实进行了简单评论，以求能够引起读者共鸣，使得读者在感悟体悟的同时，学以致用。

因为水平有限，本书在编辑时可能会出现不可避免的疏漏，敬请大家谅解并积极批评指正。

## 【原序】

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，以经论通变者。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：“制作车子的木匠，唯恐别人不富贵而买不起他的车子；制作箭的人，唯恐自己的箭不能伤人，没人买他的箭。他们这样做，难道是对别人心存爱憎吗？不是的，这是因为从事的职业不同促使他们有不同的想法。从这些事例可以知道，当今那些饱读经书、积极进取的人，为什么一读了纵横谋略之术的书，就盼着天下大乱，诸侯相互攻伐；擅长兵法战略，就希望社会动荡，发生战争。这也是符合时事的说法，是人情世故的必然道理。所以，先师孔子一方面深刻探究这一道理的根本，另一方面又担忧这种人情道理导致的后果，于是著作《春秋》，以光大王道；著作《孝经》，以褒奖德行。防微杜渐，事先要有所防备，这就是圣人著书立说的根本用意所在。但是，执政者制定一种法律政策以治理国家，当这种法律政策出现弊端，就必定导致天下大乱。如果发生大乱，那又能用什么办法去补救呢？因此，统治天下、管理百姓，很少听说有因循守旧、固定不变的。夏、商、周三代采用不同的礼教，春秋五霸有不同的法制，

他们之间并不是有意要追求新异，而是为了用不同的方针政策补救时弊。因此，国家和国家的风貌虽然一样，但忠诚之说、教化之道却有不同；代与代之间，圣人、先哲虽然都同样圣明，但或皇或帝的名号却彼此有别。这难道不是根据不同时世确定自己的管理方式，根据以往的经验教训顺应客观规律，以便成就自己的事业吗？根据情况制定什么样的政策，这完全由社会条件决定；依照以往的经验教训治理国家，成就王道或成就霸道，也是由当时的社会发展情况决定的。所以，古人治国主要有三种方法：王道的统治侧重用教化的方法；霸道的统治侧重用威慑手段；强国的政治采用强迫的办法。各有各的适用对象，不能相互替换。管仲说：“圣人只能顺应时势而不能违背时势。智慧的人虽然善于计谋，但不如顺应时代高明。”邹忌说：“一切政治教化无论形式或本质都是用来匡救时弊的，如果适合实际情况就运用它，一旦过时了就舍弃它。”由此看来，在本应该实行霸道统治时却推行王道的教化，那就悖谬了；在实行强国政治时却施行霸道的威慑手段，那就不合理了。如果时逢人心诡诈，传统道德观念遭到破坏，还想遵从先王的传统，推行德育教化，这就好比是等待越地识水性的人来救落水的人，禀告尊贵的人来救火一样。好是好，可这符合我们所说的“通于时变”吗？霸道是一种含混不清的政治，是一种黑白夹杂，不单纯用道德教育的政治。这种治国方法只要求能成就事业，而不去追问为什么成就；只强调总体效果，而不拘泥于细枝末节。霸道政治尽管在仁义道德上比不上夏、商、周三王的德育政治，但在扶危定倾这一点上二者却是一样的。我恐怕儒生受自己的见识限制，不懂得王道和霸道的区别，所以专门论说长短之术，以此来分析通变的道理，并确立题目，共63篇，合在一起为十卷，书名为《长短经》（即《反经》）。本书的要旨是讨论巩固统治根基、革除时弊。拨乱反正，挽救国家的危败局面都记录在书中的各个篇章。本书的目的是吸取历史经验中的深远谋略，阐明兴邦济世的真理，我并不想借此来哗众取宠，追求虚名。只是想把我的见解陈述出来，抛砖引玉，以待后世明哲俊杰的指教。如果有在位的帝王，能仔细地阅读这本书，那我就很欣慰了。

# 目 录

## 卷一·大政

大体第一 / 2

任长第二 / 5

品目第三 / 8

量才第四 / 11

知人第五 / 15

察相第六 / 24

论士第七 / 30

政体第八 / 41

## 卷二·德行

君德第九 / 46

臣行第十 / 67

德表第十一 / 86

理乱第十二 / 91

## 卷三·权变

反经第十三 / 96

是非第十四 / 102

适变第十五 / 143

正论第十六 / 152

## 卷四·霸纪上

霸图第十七 / 162

## 卷五·霸纪中

七雄略第十八 / 184

## 卷六·霸纪下

三国权第十九 / 214

## 卷七·权议

- 惧戒第二十 / 250  
时宜第二十一 / 297

## 卷八·杂说

- 钓情第二十二 / 310  
诡信第二十三 / 318  
忠疑第二十四 / 323  
用无用第二十五 / 327  
恩生怨第二十六 / 329  
诡顺第二十七 / 331  
难必第二十八 / 339  
运命第二十九 / 342  
大私第三十 / 344  
功败第三十一 / 346  
昏智第三十二 / 348  
卑政第三十三 / 351  
善亡第三十四 / 353  
诡俗第三十五 / 355  
息辩第三十六 / 356  
量过第三十七 / 359  
势运第三十八 / 361  
傲礼第三十九 / 362  
定名第四十 / 364

## 卷九·兵权

- 出军第四十一 / 374  
练士第四十二 / 378  
结营第四十三 / 380  
道德第四十四 / 381  
禁令第四十五 / 382  
教战第四十六 / 385  
天时第四十七 / 388  
地形第四十八 / 391  
水火第四十九 / 395  
五间第五十 / 397  
将体第五十一 / 402  
料敌第五十二 / 407  
势略第五十三 / 411  
攻心第五十四 / 413  
伐交第五十五 / 415  
格形第五十六 / 417  
蛇势第五十七 / 420  
先胜第五十八 / 422  
围师第五十九 / 426  
变通第六十 / 428  
利害第六十一 / 431  
奇正第六十二 / 434  
掩发第六十三 / 436  
还师第六十四 / 438

## 卷一

### 大政



成就大业，不是靠一个人就能办到的，所以图谋大业的人，无不求贤若渴。然而如何选拔人才、任用人才，也是一门需要仔细研究的学问。人各有才，才有参差，要仔细洞察人才的差异，从实践中考察他们的真实才能，用其所长，避其所短，让他们能够在自己的岗位上充分发挥自己的优势才能。察相之术，早有记载。富贵在于骨法，喜忧在于容色，古代在选用人才时也会把它作为参考。周公吐哺，刘备三顾茅庐，都已经成为礼贤下士的经典美谈。凡是明君仁主都要珍惜贤能，厚遇有才之人，只有这样君王才能实现宏图大业，国家才能长治久安。本卷最后还谈到国家机构。国家机构的正常运行，需要有完善的管理机制，这样，国家才会政治清明，社会才会井然有序。

## 大体第一

为君之道，去细务，识大体，知人善任，方使上下齐心，政通人和。善于识人用人，是定国安邦的根本。

### 【原文】

臣闻老子曰<sup>[1]</sup>：“以正理国，以奇用兵，以无事取天下。”荀卿曰<sup>[2]</sup>：“人主者，以官人为能者也；匹夫者，以自能为能者也。”傅子曰<sup>[3]</sup>：“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。

### 【注释】

[1] 老子：春秋时期著名的哲学家、思想家，道家思想的创始人，著有《道德经》。[2] 荀卿：荀子，名况，字卿，战国时期著名的思想家、文学家、政治家，儒家代表人物之一，世人尊称为荀卿。[3] 傅子：傅玄，字休奕，西晋初年的哲学家、文学家。

### 【译文】

我听老子说：“用正当的方法治理国家，用奇诡的方法用兵打仗，用无为而治的方法获取天下。”荀卿说：“对帝王的要求是善于使用有能力的人，对平民百姓的要求是能充分发挥并不断提高自己的做事能力。”西晋傅玄说：“如果能让士大夫忠于职守，听从命令；诸侯能守住自己封地；朝廷三公能够参政、议

政，总揽天下大事。那么君主垂拱而待就可以治理好国家了。”

怎么证明这个道理呢？在尧统治的时代，舜任司徒，契任司马，禹任司空，后稷（jì）为田官，夔（kuí）为礼乐官，倕（chuí）做工匠，伯夷管理秩序，皋（gāo）陶做判案官，益负责驯化禽兽。这些尧都不会做，为什么尧却能够成为他们的君主，而这九个人对他又俯首称臣呢？因为尧知道这九种官职的工作内容，以此授予每个人不同的职位，使他们的特长能够得到充分发挥，而尧在他们事业成功的基础上称王于天下。

### 【原文】

汉高帝曰：“夫运筹策于帏幄之中，决胜于千里之外，吾不如子房<sup>[1]</sup>；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。”

### 【注释】

[1] 子房：张良，汉初三杰之一，是汉高祖的重要谋臣。

### 【译文】

汉高祖刘邦说：“在军帐中通过运筹谋划，就能使我们在千里之外的战争中获胜，在这方面我不如子房；安邦定国、安抚百姓、保证军饷充足、粮道畅通，这些方面我不如萧何；统领百万大军，战必胜，攻必能取，这方面我不如韩信。这三个人，都是人中豪杰。而我能够合理地使用他们，这是我能够拥有天下的原因。”

### 【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<sup>[1]</sup>，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。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。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。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；宽以待众，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。

### 【注释】

[1] 五音：亦称“五声”。指中国五声音阶中的宫、商、角、徵、羽五个音级。

### 【译文】

所以说，善于识人用人，是成为帝王应该有的素质；善于解决问题，处理事情是作为臣子应该具备的才能。看不见摸不到的无形的东西主宰看得见摸得着的有形万物，看似缥缈无源头的东西却是事物的根源。鼓发出的声音不在五音之列，却是五音的主导；掌握君道真谛的人，不会去做五官做的具体事情，而是主管具体做事的人。君王遵守这个任人的真谛，官员明白自己要做的的事情，自古以来就有。先王知道这个道理，所以使用他人的东西像是在使用自己东西一样，善于这样做，才是真正懂得了做君主的真谛。而不懂得这个真谛的君主就不会这样做，他们不会任用有才能的人而凡事亲力亲为。有才能的人得不到重用，抑郁不得志，因此很憎恶君主。他们的情绪积累下来，就可能为君主的统治带来隐患，甚至导致政治危机。当年商汤和周武在一天之内夺取夏朝和商朝的所有，他们将获得的土地分给诸侯，天下人对他们无不心服口服；他们赏赐给臣民财物，天下人没有不支持、拥护商汤和周武做天子的。可见，商汤和周武就非常通晓怎样用他人的才能成就自己事业的道理。因此说，能够合理地设置官职是能做君主的前提，能任人以官职，并加以勉励督促是做君主的前提；长于谋划，并乐此不疲也是做君主应该具备的素质；能够有仁厚之心，善待臣民是君主应该有的素质；拥有宽广的胸怀，包容万象是做君主应该具备的素质。如果国君具备了这些素质，让臣民慑服而又尊敬，那么君王就一定能够成就一番大事业。

简论：要想掌握高超的用人之道，必先要做到知人善任。在当今社会的企业管理中，只有了解和掌握员工的特点，合理安排其到相应的岗位上工作，实现能力与工作任务的相互匹配，人尽其才，才能够充分实现企业

人力资源的优化配置，让工作变得简洁有效。

## 任长第二

国家的兴旺发达或者颓废衰败，都和人才是否得到正确使用有着密切的关系。人无完人，用人之长避其短，古已有之。

### 【原文】

臣闻料才核能，治世之要。自非圣人，谁能兼兹百行，备贯众理乎？故舜合群司，随才授位；汉述功臣，三杰异称。况非此侑而可备责耶<sup>[1]</sup>？昔伊尹之兴土工也<sup>[2]</sup>，强脊者使之负土，眇者使之推<sup>[3]</sup>，伛者使之涂，各有所宜，而人性齐矣。

### 【注释】

[1] 侑(chóu)：同辈或同一地位的人。[3] 眇(miǎo)：瞎了一只眼，后亦指两眼俱瞎。[2] 伊尹：生卒年不详，名挚，商初大臣。本是有莘氏陪嫁的奴隶，后被商汤重用，帮助他灭掉了夏。

### 【译文】

我听说辨识人才，考察人才，是治理国家的关键环节。如果不是圣人，谁又能够胜任百行，懂得所有呢？所以舜统管各个部门，根据人才的不同才能分别授予官职；汉朝刘邦在排序功臣时，对萧何、张良、韩信这三杰还给以不同的官职、爵禄。更何况那些和他们不一样的各种人，怎么可能要求他们尽善尽美呢？当年伊尹兴修工程的时候，他让脊背强壮的人背土，让盲人推车，让佝偻的人铺路，这样他们就都做了适合自己的工作，发挥了他们的专长。

### 【原文】

管仲曰：“升降揖让，进退闲习，臣不如隰朋，请立以为大行<sup>[1]</sup>；辟土聚粟，尽地之利，臣不如宁戚，请立以为司田<sup>[2]</sup>；平原广牧，车

不结轍，士不旋踵，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<sup>[3]</sup>；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<sup>[4]</sup>。君若欲治国强兵，则五子者存焉；若欲霸王，则夷吾在此。”

### 【注释】

[1] 大行：古代接待宾客的官吏。[2] 司田：古代负责掌管农田税收的官吏。[3] 大理：古代负责掌管刑狱之事的官吏。[4] 大谏：古代官名，掌谏诤。

### 【译文】

管仲说：“举止讲规范、进退合乎礼节、言辞刚柔相济方面，我不如隰（xí）朋精通，请任命他为大行；开辟土地，集聚粮食，最大限度地利用土地方面，我比不上宁戚有能力，请任命他做司田；在广袤的战场上能有序地指挥战车，激励战士勇敢前进，战鼓擂动，三军将士就能勇往直前，视死如归，这方面我比不上王子城父，请让他做大司马；能够明察秋毫，果断地裁断案情，不杀无辜之人，不诬蔑无罪之人方面，我不如宾胥无，请让他做大理；直言敢谏，一片忠心，不怕惹来杀身之祸，敢于对抗权贵方面，我不如东郭牙，请让他做大谏。君主如果只想要治国强兵，用这五个人就可以了；如果想要称霸天下，就只有我管夷吾能胜任了。”

### 【原文】

黄石公曰<sup>[1]</sup>：“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》<sup>[2]</sup>曰：“天下之物，莫凶于谿毒，然而良医裹而藏之，有所用也。麋之上山也，大章不能跂<sup>[3]</sup>，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<sup>[4]</sup>，仲舒当戎<sup>[5]</sup>，于公驰说，陆贾听讼<sup>[6]</sup>，必无曩时之勋，而显今日之名也。故任长之道，不可不察。

## 【注释】

[1] 黄石公：秦末汉初五大隐士之一。据传黄石公在下邳桥三试张良后，授予《太公兵法》。[2]《淮南子》：又名《淮南鸿烈》《刘安子》，西汉淮南王刘安主持撰写。该书在继承先秦道家思想的同时又综合了诸子百家学说中的精华。[3] 大章：古人名，大禹的臣子。《淮南子·坠形训》：“禹乃使大章步自东极至于西极，二亿三万三千五里七十五步。”[4] 韩信：西汉开国功臣，历任齐王、楚王、上大将军，后贬为淮阴侯，公元前196年被吕后斩杀。[5] 仲舒：董仲舒，著名的儒学家。其提出“罢黜百家，独尊儒术”，汉武帝采纳了此建议，从此儒学成为官方哲学。[6] 陆贾：汉初思想家、政治家，早年随刘邦平定天下，后被刘邦任为太中大夫，著有《新语》。

## 【译文】

黄石公说：“富有智慧的人、勇敢的人、贪婪的人、愚钝的人我们都要使用。有智慧的人，喜欢建功立业；勇敢的人坚持志向，不动摇；贪婪的人根据利益得失决定行动；愚钝的人勇于牺牲。根据他们的不同性格任用他们，这就是用兵的精妙谋略。”

《淮南子》中说道：“天下的物品，没有比谿（xī）毒更凶骇的了，而优秀的医生将它珍藏起来，用来治病。麋鹿上山的时候，连最能走的大章都追不上，一旦它下了山，就连小牧童都能追得上。这是因为不同的环境下，才能会有长短之分的缘故。例如，居住在北方干旱地区的胡人方便骑马，居住在南方水泽之地的越人方便驾舟，因为环境不同，使用工具也不一样，如果反过来，让越人骑马，胡人驾舟，就违背了常理。

魏武帝在诏书上说：“勇于进取的人，不一定有高尚的品德，拥有高尚品德的人，不一定有进取的勇气。难道陈平算得上是品行高尚的人，苏秦称得上诚实守信吗？但是陈平辅佐刘邦奠定了汉朝的基业，苏秦帮助弱小的燕国强大起来。这是因为他们的长处得到了发挥。”可见，如果让韩信写文章、立著作，让董仲舒带兵打仗，任命于公去游说诸侯，任命陆贾去断情裁案，他们一定没有现在这样的成就，也就不会扬名于世。所以，我们不

得不仔细思考任人之长这个道理。

简论：俗话说，“金无足赤，人无完人”。世上没有十全十美的人，任何人都有优点和缺点，都有自己的长处和短处。把一个人的长处发挥得当，甚至发挥到极致的话，往往可以一个人干出几个人的活来，效率大大提高。

### 品目第三

本节讲的是如何将人才分类，做准确辨识人才的伯乐。

#### 【原文】

夫天下重器<sup>[1]</sup>，王者大统<sup>[2]</sup>，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，思虑通明而辞不专，笃行信道，自强不息，油然若将可越而终不可及者。此君子也。

所谓贤者，德不逾闲，行中规绳，言足法于天下而不伤其身，道足化于百姓而不伤于本。富则天下无菟财，施则天下不病贫。此则贤者也。

所谓圣者，德合天地，变通无方，穷万事之终始，协庶品之自然，