

古老的智慧
深邃的内涵
文化的精髓

◎ 上卷

长	短
经	智
慧	书

领导者可以用之

纵横疆场

驰骋政坛

遨游于世

领	导	者	纵
横	智	慧	书

《长短经智慧》编写说明

本书是《领导者纵横智慧书》的第六册。

《长短经》是唐代赵蕤编写的一本纵横学著作，为历代有政绩、有功业的君臣所共悉，被尊奉为小《资治通鉴》，《长短经》全书列诸子百家学说，叙历代更迭史实，核心是“论王霸机权，正变长短之术”，广征隋唐以前各代史实，突出英主良臣的奇谋异策，论其短长优劣。作者还揉合儒、道、兵法诸家思想，汇集王霸谋略，形成一部文韬武略的谋略全书。

原书内涵深厚、内容丰富，涉及君臣德行、任人用长、钓情察势、霸略权变等方面，夹叙夹议，史论结合；多层次、多角度地论述，构成了一个前后照应的整体。虽然是一千多年前的作品，但在今天看来，仍不失为一本领导纵横学专著。尤其是对那些胸怀大志，追求卓越的领导人来讲，无论奉上御下，结盟御敌，还是公关游说，为人处世等均有极强的借鉴意义，能给人以深刻启迪。

为了方便阅读，本书在注释过程中，将每篇中的每部分按内容层次分成若干节，每节加标题，并加注解点评及穿插一些实例，使全书更具有可读性和实用性。

由于编者的水平有限，本书难免有不足之处，还望读者能不吝赐教，批评指正。

目 录

卷 一

- 大体第一 (3)
任长第二 (16)
品目第三 (29)
量才第四 (45)
知人第五 (56)
论士第六 (79)
政体第七 (110)

卷 二

- 君德第八 (117)
臣行第九 (159)
德表第十 (200)
理乱十一 (212)

卷 三

- 反经十二 (225)

- 是非十三 (241)
适变十四 (336)
正论十五 (367)

卷 四

- 霸图十六 (387)

卷 五

- 七雄略十七 (445)

卷 六

- 三国权十八 (523)

卷 七

- 惧诫十九 (623)
时宜二十 (701)

卷 八

- 钓情二一 (725)
诡信二二 (739)
忠疑二三 (756)
用无用二四 (765)

恩生怨二五	(771)
诡顺二六	(776)
难必二七	(805)
运命二八	(811)
大私二九	(816)
败功三十	(820)
昏智三一	(825)
卑政三二	(832)
善亡三三	(839)
诡俗三四	(845)
息辩三五	(849)
量过三六	(854)
势运三七	(858)
傲礼三八	(864)
定名三九	(869)

卷 九

出军四十	(883)
练士四一	(890)
结营四二	(896)
道德四三	(900)
禁令四四	(906)
教战四五	(913)
天时四六	(920)
地形四七	(928)

水火四八	(935)
五间四九	(945)
将体五十	(955)
料敌五一	(963)
势略五二	(970)
攻心五三	(978)
伐交五四	(984)
格形五五	(992)
蛇势五六	(999)
先胜五七	(1007)
围师五八	(1017)
变通五九	(1023)
利害六十	(1030)
奇兵六一	(1038)
掩发六二	(1047)
还师六三	(1055)

卷 一

大体第一

识大体，弃细务，这是君道，也是每一位领导者应把握的基本原则。切记：为官，以不能为能。

1. 知人善任 治国之道

【经文】

臣闻老子^①曰：“以正理国，以奇用兵，以无事取天下。”荀卿^②曰：“人主者，以官人为能者也；匹夫者，以自能为能者也。”傅子^③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，垂为工师，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^④曰：“夫运筹策于帷幄之中，决胜于千里之外，吾不如子房^⑤；镇国家、抚百姓、给饷馈、不绝粮

道，吾不如萧何^⑥；连百万之军，战必胜，攻必取，吾不如韩信^⑦。三人者，皆人杰也。吾能用之，此吾所以有天下也。”

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^⑧主；有道者，不为五官^⑨之事，而为理事之主。君守其道，官知其事，有自来^⑩矣。

先王知其如此也，故用非其有如己有之^⑪，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。

【注释】

①老子：道家创始人，姓李，名耳，又称聃。

②荀卿：名况，号卿，战国时期思想家，著有《荀子》一书。

③傅子：又名傅玄，西晋大臣，著有《傅子》一书。

④汉高帝：即刘邦，又称汉高祖。

⑤子房：即张良，刘邦的主要谋臣。

⑥萧何：刘邦的主要谋臣，善于治理朝政。

⑦韩信：刘邦的主要谋臣，善于用兵。

⑧五音：古时指宫、商、角、徵、羽。

⑨五官：即司徒、司空、司马、司士、司寇。文中指众官。

⑩自来：有根据，有来历。

⑪故用非其有如己有之：把他人具备的优点当做自己的优点，等于自己同样具备了。

【译文】

我听老子说过：“以正道治理国家，以奇正用兵，以无为取

天下，这是成大事者必须明白的道理。”荀子说：“做帝王的，善于管理别人才算是有才能；普通人，以自己能力来衡量自己的才能。”西晋哲学家傅玄曾说：“能让士大夫忠于职守，服从命令；分给诸侯国的君主土地并让他们守住它；让朝廷三公来管理天下大事并参政、议政，那么天子就可以无忧无虑地坐在那里统治天下了。”这个道理是如何被证明是正确的呢？

在尧的时代，舜为司徒，契为司马，禹为司空，后稷管农业，夔管礼乐，垂管工匠，伯夷管祭祀，皋陶判案，益专门负责驯练用于作战的野兽。尧整日什么也不做，他悠闲地只做他的帝王，而这九个人为什么会心甘情愿做他的臣子呢？这是因为尧了解这九个人就某一方面的能力来说都各自有什么长处，然后因事设人，并且让他们都成就了一番事业。尧于是有了成功的基础而统治了天下。

汉高祖说过：“在军帐中出谋划策，能在千里之外的战场取胜，我不如张良；稳定国家、供应军需、保证粮道畅通，我不如萧何；统率百万大军，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。但是我了解并会使用他们，这就是我夺取天下的原因。”

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。这个道理是无形的东西，却是有形之万物的主宰；看不见源头的东西，才是事物的根本。像鼓不干预五音，却能做五音之王。掌握了真正君道的人，不去做文武百官们负责的具体事情，才可以成为国家的最高统治者。做帝王的应恪守他的职责，政府官员应明白自己应该做的事情，从古到今都是这样。

以前的帝王通晓这一道理，所以他才会把别人的东西当做自己的一样来支配使用。只有这样做，才算真正深通了君道。

而那些不懂得这个道理的统治者就不会这样做了。他们往往事必躬亲，才会放心，而不会信任、重用有才德的人。不用有能

力的人，这些人就会离开他。结果，君王只能使功名、事业受到损害，国家受到危害。

【评述】

本节主要讲的是为君之道，即君王必须要通晓、掌握的根本原则。开明的君主，善于知人善任；国家要兴旺发达，长泰久安，其根本在于用人。

因为个人的能力是有限的，如君王不知知人善用这个为政之本，就不能够真正治理好国家，今天，在激烈竞争的市场经济条件下，一个单位的面貌和效益，其实质是取决于对人才的选拔与利用。一个领导、一个经理自己或许是兢兢业业、认认真真做事，但如果只知道以“自能为能”，就不可能成为一个了不起的“理事之主”。

楚汉之争、刘邦之长在于“降将”。张良、萧何、韩信各尽所能，成就了刘邦的“无能”之功。而项羽自恃武艺超群，能“敌万人”，不善于用人，结果既毁了事业，也毁了自己。

【故事】

事典一 曹操密函困孙权

由于刘备已据有益州，曹操担心他的力量会扩展到汉中，进而威胁关中地区，于是先下手为强，将注意力集中到汉中张鲁道教军团的征讨，而暂时放弃对江东军情的关切。

建安二十年（公元215年），曹操亲率张郃、徐晃军团，配合夏侯渊的关中军团，会师汉中边界，攻击张鲁。

秋八月，孙权趁机率军十万攻击合肥，打算收复前年的江西地区失地。由于曹军南线防守区甚广，部队分散，合肥地区守军

不到七千人，情况非常危急。

当曹操撤军北回时，南方战线仅由张辽、李典和乐进的军团布防。曹操临行前，留有“密函”给合肥护军薛悌表示：“如果敌人至，立刻打开此密函，依计行事。”

孙权大军至，薛悌立刻打开密函，其中写道：“若孙权率军包围合肥，立刻征调张辽及李典迎战，并由乐进军接下合肥防务，原守军切勿与战。”

薛悌立刻邀请张辽等至合肥，召开紧急军事会议，并出示曹操作战指令。众将均以敌我军力悬殊，主动出击非常危险而颇感犹疑。

张辽却奋勇表示：“曹公远征在外，若等他救援，可能合肥早失守了。孙权军凭其人多势众，气势锐不可挡，不如趁其初至，阵营未稳前，猛烈袭击之，以鼓舞我方士气，方可作长期的坚守准备。”

乐进等在直觉上认为攻击成功的机率太少，大多不表赞同，但有曹操亲笔指令在先，又不便反对，因此无言以对。

张辽看大家迟疑不决，恐延误军机，乃站起来大声表示：“成败之机，在此一战，诸君若仍迟疑，由我张辽独自负责攻击的任务吧！”

李典一向与张辽不和，因此会议进行时一直表示沉默，但见到张辽慷慨激昂的态度，也毅然表示：“这是国家大事，我怎可因私人意见而让将军独当危险任务，愿和将军共赴危难！”

于是张辽由自己部队中，挑选出敢死队 800 余人，亲自率领作为夜袭的先锋部队，并将其余部队指挥权交给李典，嘱咐他随后接应。

当晚张辽杀牛款待敢死队，大家稍作休息，破晓时刻，趁着夜色掩护，张辽全身披挂，手持方天戟，一马当先冲向敌营，八百骑随后急奔而出。由于速度极快，又事出突然，东吴前锋部队

来不及出阵，张辽的快骑直冲而过，逼近孙权的大本营。

东吴看守大本营的数位近卫军将领，在缺乏准备的情况下，拿起武器护卫孙权，张辽飞马而入，刺倒数名卫兵，两名近卫队将领当场被杀。

孙权大惊，在数十名贴身护卫保护下，登上附近小山暂避张辽锐锋。

张辽在山下高声向孙权挑战，孙权不敢下山，双方呈对峙状态。

此时东吴各营区军队闻讯赶来，见张辽军少，便将他团团围住。

李典的接应军虽随后赶到，却被吕蒙挡在外围，韩当及甘宁的部队则全力夹杀张辽的敢死部队。

张辽见情况危急，奋勇领先突围，韩当不能阻挡，张辽和数十骑突围而出。

困在阵中的曹军大呼：“将军打算抛弃我们了吗？”张辽闻言，再度奋勇冲入，所向披靡，韩当的部队及孙权近卫军都无法抵挡；张辽救出敌阵中的剩余敢死队员，快速返回合肥本阵。

李典见张辽脱险而出，也率接应部队奋勇冲击，双方由早上打到中午，东吴军眼看曹军个个拼死作战，不禁心惊胆战，盛气渐衰。

此消彼长，张辽、张典、乐进军团士气随之大振，又尽速强化合肥防务工事，加强守备力量，军心也稳定下来。

孙权军围困合肥数十日，攻势毫无进展，7万大军的补给反而日益困难。孙权不得不下令撤军，各军团分由大道路返回驻军屯地。

当近卫部队驻近长江渡口的逍遥津时，孙权在江边召集军事会议，除韩当负责指挥撤军行动不能参加外，甘宁、凌统、吕蒙等都只率少数侍卫军前来开会。

张辽的情报人员探得东吴军事巨头将在逍遥津北方集合，由于大军在撤退中，这地方驻守的军队并不太多，乃决定“擒贼先擒王”，组成数千人的步骑混合部队，快速掩至，企图突击孙权及开会的将领们。

孙权根本无法想像张辽会如此的胆大，仓猝中集结不到足够的军力对抗，想调回渡江中的军队，反而会造成军心混乱。何况张辽的骑兵部队已到营前，任何调度也都是远水难救近火了。因此甘宁及吕蒙亲率少数近卫军，拼死在营前抵挡，阻止张辽骑兵进入大本营；凌统亲率 300 余人，保护孙权杀出重围，奔向津口。

张辽见东吴军已陷入混乱，乃舍弃甘宁、吕蒙，直接攻打孙权的部队，凌统要求牙将谷利护卫孙权，自己率百余人返身对抗张辽，双方拼死缠斗，凌统的部属几乎伤亡殆尽，凌统本身亦受重伤，但仍丝毫不作撤退打算。所幸甘宁率军冲入救助，凌统估算孙权应已脱险远去，才和甘宁杀出重围，往南方撤退。

孙权骑着爱马上逍遥津桥，但桥已断，无法越过。谷利在马后，要求孙权先行后退，再往前冲跳，谷利亲自在马后纵辔加鞭，孙权催马奋力一跃，竟跳过桥南。部将贺齐闻津北恶战，也率三千骑兵在津南接应，孙权才得以顺利脱险。

吕蒙、甘宁、凌统等人在奋勇拼战后，突围而出，所指挥之近卫军团伤亡过半，将领殉职者甚多，张辽在这次突击战中大获全胜。

孙权进入长江后，在大船中宴饮，慰劳拼死作战的将士。

贺齐下席哭泣劝谏道：“至尊之人主，应当经常警戒持重，今日之疏忽，差点造成不可挽回的憾事。所有文武官员无不心惊胆战，有若天地毁灭一般，愿以此为终身之戒。”

孙权连忙下席告慰贺齐说：“真是无限的惭愧，这次疏忽造成将士惨重损伤，我一定终生引以为戒，绝不食言。”

孙权、曹操、刘备这三位创建三国的英雄，个性上虽有很大差异，却有一个共同的喜好：亲临第一线作战，因此也经常被打得大败，甚至落荒而逃。但或许就是因为他们这种拼命努力于事业、不计身家安危的创业热情，才使他们在群雄中脱颖而出，成为东汉末年激烈竞争中的最后大赢家。

事典二 用人不疑，疑人不用

知人善任是一门大学问。是否善于用人、发挥下属的才干，对于一个领导者来说，是决定事业成败的关键。这方面的正反事例，历史上演了一幕又一幕，最有说服力的是楚汉相争中刘邦和项羽。楚汉之间的战争，可以说一直是项羽在声威和兵力各方面占绝对的优势。在双方的战争中，大战 70 次，小战 40 次，刘邦是屡战屡败，身受重伤 12 次。但是，在最后的垓下一战，项羽全军覆没，刘邦大获全胜，并建立了一统天下的刘家汉王朝。刘邦的取胜，除了各种主客观因素外，知人善任是他最终取胜的重要保证。项羽出身将门贵族，能征善战，但是有勇无谋，对出身卑微的人怀有鄙视感，因而往往用人不当。虽然有足智多谋的军师范增，但是许多主意都未被采用，尤其是鸿门宴中未听范增的安排，导致他的一大致命失策。项羽的不会用人，致使名将韩信、英布等人纷纷离去，投靠了刘邦。刘邦出身平民，最大的优点是善于笼络人才，并加以善用，通过别人的智谋来巩固自己的事业。刘邦在用人上可以说真正做到了不拘一格。他的高级谋士和大将中，张良是贵族，陈平是游士，樊哙是卖狗肉的，周勃是吹鼓手，灌婴是卖布的，娄敬是车夫，韩信是流氓，彭越是强盗……对于他们，刘邦都能委以各种重任，各尽其才。可以说，刘邦取得天下，与他的知人善任不无关系。

知人善任最大的特点是“疑人不用，用人不疑”。

将工作交付部下后，便充分相信他，让他放手去做。这是调

动下属积极性的最好方法。

在这方面，古人刘备不愧为楷模。

三国刘、关、张虽为主仆关系，但刘始终以兄弟的挚诚相待关、张。正因如此，关、张等人才誓死跟从刘备。

徐州之战，关羽陷计，被迫降于曹操。曹待之甚厚，恩宠有加。但关羽仍怀念刘备。一日，他对曹操的部下说：

“我虽蒙丞相厚爱，但刘备有大恩于我，且是患难兄弟，一旦有玄德消息，我会马上奔赴他。至于曹丞相之恩，我也会报答的。”

关羽后来果然主动请命，为曹操斩袁绍大将文丑、颜良等人。携刘备妻小，过五关斩六将，奔赴刘备处。

当时论势而言，曹已挟天子令诸侯，大权在握，前程似锦。而刘备正寄人篱下，无安身之处。在这种情况下，关羽仍毫不犹豫地背曹就备，可见，刘备对关羽的信赖作用是多么大。

对部下的信任感重于亲族，是刘备政治的基石。这不光体现在桃园三兄弟及赵云身上，对孔明也是如此。刘备远征东吴，兵败白帝城，忧愤之中，一病不起，在垂危时对孔明说：“你的才华胜魏文帝何止十倍，我相信你必能辅佐我统一大业。我死后若你认为犬子刘禅值得辅佐，就辅之，若不值，你可废之，代他称帝。”

刘备又特意修书一封给刘禅，要他“和丞相共事，必须待丞相如父！”

面对如此重托，孔明深受感动。刘备死后，孔明辅佐刘禅治理蜀汉，兢兢业业，呕心沥血。这都是信赖的力量。

刘备对部将深信不疑，被人评定为“弘毅宽厚，知人善任”的敦厚君子。