

長短經

手題



官场权谋大全

〔唐〕

赵蕤 / 著
唐 汉 / 译注

中国对外翻译出版公司



長短經

手抄題



〔唐〕趙蕤／著 唐 漢／譯注

官場權謀大全

中國對外翻譯出版公司



图书在版编目 (CIP) 数据

长短经/ (唐) 赵蕤著; 唐汉译注. - 北京: 中国对外翻译出版公司, 1999.12

ISBN 7-5001-0678-5

I. 长… II. ①赵… ②唐… III. 政治制度-研究-中国-古代
IV. D691

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (1999) 第 54229 号

长短经——官场权谋大全

作 者	〔唐〕赵 蕤
译 注	唐 汉
责任编辑	铁 钧
策 划	王世芳
封面设计	笑字工作室
出版发行	中国对外翻译出版公司
地 址	北京市西城区太平桥大街 4 号 (100810)
电 话	66168195
印 刷	北京市通县长凌营印刷厂
经 销	全国新华书店
规 格	850×1168 毫米 大 32 开 14.125 印张
字 数	526 千字
版 次	2000 年元月第 1 版 2000 年元月第 1 次印刷
印 数	1-15000 册

ISBN7-5001-0678-5/G.158

定价: 21.80 元

中国文坛巨匠贾平凹

特别推荐并题写书名！

中国著名谋略思想家

吴稼祥特别推荐并作序！



CHANG DUAN JING

乾隆皇帝给《长短经》题诗

《四库全书》收录此书后，乾隆

亲自校读题诗云



鄭君創為救弊論，愛憎毀業匠和函。
向時易類縱橫說，恍來原歸理道談。
宋刊弃自教忠堂，通變稱經曰短長。
比及亂時思治亂，不如平日慎行王。

官场上的如意金箍棒

畅销书《智慧算术》作者

著名谋略思想家



吴稼祥

在浩渺的东海里，有一块神铁，据说是大禹治水时，用来定江海深浅的一个定子。它有一个好听的名字叫做“天河定底神珍铁”。这神铁在海里沉睡了几千百年，突然有一天，放出光来，因为猴王孙悟空来了，要找一件降魔伏妖的好兵器。那神铁重1350斤，2丈多长，到了猴王手里，轻重合适，要大能大，要小能小；要长能长，要短能短。要长大，能“上抵三十三天，下至十八层地狱”；要短小，即刻变成绣花针，可以塞进猴耳里。这就是中国人都知道的“如意金箍棒”。

在茫茫书海里，也有一块“神铁”，是唐代赵蕤锻造的，可以用来定浮生苦海的深浅，它的名字叫《长短经》。如果它在你到来时突然“霞光艳艳，瑞气腾腾”，那它就是你正在寻找的“兵器”。这兵器也是要长能长，要短能短。要长，它能经天纬地，让在位的君王成就尧舜之治；要短，它能绕指穿针，在惨淡的人生布片上绣出美景。

《长短经》，绝非长舌妇的飞短流长，而是帝王军师的穷通知变。宇宙万物，本无所谓长短，因人的见解不同，目的不同而有长短。长者能看见寸有所长，短者反觉得尺有所短。如果修佛炼道，参空悟无，天下无长无短，万物同体；如果建功立业，求名猎利，一定要看到所有的东西都参差参差不齐，利害互见。想成就伟业的人，不知物之长短，则不能驭物；不知人之长短，则不能用人；不知法之长短，则不能得法；不知事之长短，则不能成事。

事物有长短，当然要扬长避短。在赵蕤看来，扬长避短之法莫大于加法。道德是加法，刑罚是减法。他说：“故任德多用刑少者，五帝也；刑德相伴者，三王也；仗刑多任德少者，五霸也；纯用刑强而亡者，秦也。”这话是对的。事物总是越长越长，越减越短的。秦王朝只会用减法，最后把自己减成了兔子尾巴。

讲长短，最难讲的是分寸。东西并不是越长越好。裹脚布长了，味道就不佳。再好的东西也不能太长。仁好，太长了生私；义好，太长了生伪；礼好，太长了生情；乐好，太长了生淫；名好，太长了生篡；法好，太长了生乖；刑好，太长了生暴；赏好，太长了生争。这些圣人治世之术尚且如此，更何况茫茫众生的那些雕虫小技？物极则返，过长则短，这个道理谁懂得多，谁就败得少。

要知物之长短，还要会测量。你只有一根尺子恐怕不行，一根尺子量出来的长短是固定不变的。其实，世界上的东西，你用这根尺子量量，它是短的，换根尺子量它就长了。用大臣的尺子量太监的裆下之物，它是短的；如果用皇上的尺子去量，它有很大的长处。什么叫尺有所短，寸有所长？这就是。你用治世的尺子来量，诚信是长处；用乱世的尺子来量，诚信就是短处。晋惠帝有个儿子，很讲究信义，但他生错了时代。他那个时代，一切都是假的，只有假的是真的。他上台后，想以诚信治国，一败涂地。

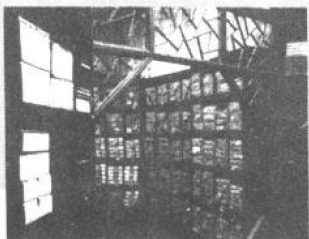
我们生活的这个时代，竞争十分激烈，人生变成了广阔的丛林战场，没有武器不行。如果你幸运地在波涛汹涌的书海里找到了这本书，这根定底神珍铁，也请你把它变小了，放在公文包里，但最好放在心里。则你能神通百变，能长能短，能大能小，能屈能伸。这本事用以治国，国泰；用以持家，家安；用以修身，身正；用以养心，心平。

这就是《长短经》，护道之神物，降魔之利器。

《四库全书·长短经》提要

《四库全书》总编纂

清代著名学者



纪晓岚

唐赵蕤撰。孙光宪《北梦琐言》载：“蕤，梓州盐亭人。博学韬铃，长于经世。夫妇俱有隐操，不应辟召。”《唐书·艺文志》亦载：“蕤，字太宾，梓州人。开元中召之不赴。”与光宪所纪略同。惟书名作《长短要术》为少异。盖一书二名也。是书皆谈王伯经权之要，咸于开元四年。自序称凡六十三篇，合为十卷。《唐志》与晁公武《读书志》卷数并同。今久无刊本。王士禛《居易录》记徐乾学尝得宋槧于临清。此本前有“傅是楼”一印，又有“健庵收藏图书”一印，后有“乾学”一印。每卷之末皆题“杭州净戒院新印”七字。犹南宋旧刻，盖即士禛所言之本。然仅存九卷。末有洪武西已沈新民《跋》称其“第十卷载阴谋家本阙，今存者

六十四篇”云云。（案此《跋》全剿用晁公武之言，疑书贾伪托。）是佚其一卷而反多一篇，与蔡《序》六十三篇之数不合。然勘验所存，实为篇六十有四。疑蔡《序》或传写之误也。第一卷八篇，题曰“文上”；第三卷四篇，题曰“文下”；第二卷四篇，则有子目而无总题。以例推之，当脱“文中”二字。第四卷一篇，题曰“霸纪上”；第五卷一篇，论七雄之事，题曰“霸纪中”；第六卷一篇，论三国之事，亦无总题。以例推之，当脱“霸纪下”三字；第七卷二篇，题曰“权议”；第八卷十九篇，题曰“杂说”；第九卷二十四篇，题曰“兵权”。其第十卷所谓“阴谋”者，则今不可考。篇中注文颇详，多引古书。盖即蔡所自作。注首或标以“议曰”二字，或亦不标。体例不一，亦未详其故也。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。虽因时制变，不免为事功之学。而大旨主于实用，非策士诡谲之谋，其言固不悖于儒者。其文格亦颇近荀悦《申鉴》、刘邵《人物志》，犹有魏晋之遗。唐人著述，世远渐稀。虽佚十分之一，因当全璧视之矣。

论王霸机权，正变长短之术

人称：“赵蕤术数、李白文章”

唐代著名学者



原序：〔唐〕赵蕤

匠成舆者，忧人不贵；作箭者，恐人不伤。彼岂有爱憎哉？实技艺驱之然耳。是知当代之士、驰骋之曹，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，罕闻沿革。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。岂非随时投教沿乎此，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，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，并立题目总六十有三篇，合为十卷，名曰《长短经》。大旨在乎宁国根蒂，革易时弊，兴亡治乱。具载诸篇，为沿革之远图，作经济之至道，非欲矫世夸欲，希声慕名。辄露见闻，运机来哲。凡厥有位，幸望详焉。

【译文】

制作车子的人，惟恐别人不富贵，没人买他的车；制作弓箭的人，惟恐弓箭不伤人，没人买他的箭。他们这样做，难道是对别人有意心存爱憎吗？不是的，这是技术、职业促使他们必须这样做的。从这些事例可以知道，当今那些积极进取的人们为什么一读了讲纵横谋略之术的书，就盼着天下大乱；通晓了兵法战略，就希望发生战争。这也是一向就有的说法，人情世故的必然。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，于是创作《春秋》以光大王道；著述《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。如果到出了乱子的时候，那又怎么能救得了呢？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、周三代有不同的礼教，春秋五霸有不同的法规。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。正因如此，所以国家的风貌虽然一样，但治理的方法却一定不同；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。这难道不是因时因地确定自己的管理方式、根据以往的经验教训而顺应客观规律，以便成就自己的事业吗？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，古人治国主要有三种方式：王道的统治采用教育的方法；霸道的统治采用威慑的手段；强国的统治采取强迫的办法。之所以要这样，各有各的原因，不能随便更换。春秋时齐国的名相管仲说：“圣人只能顺应时势而不能违背时势。聪明的人虽然善于谋划，但总不如顺应时代高明。”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。”据此来看，在应当实行霸道的统治时却推行王道的教化，就会适得其反；应当实行强国的统治时却施行霸道的威慑手段则将谬误百出。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。好是好，可难道这符合我们所说的“通于时变”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。这种治国方法只求成就事业，不问用什么成就；只强调总体效果而不顾细微末节的弊病。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。我担心一般的儒生被自己的学识局限，不懂得王道和霸道的区别，所以来专门阐述长短术，用以分析通变的道理，确立题目共六十三篇，合在一起为十卷，书名称《长短经》。本书的中心思想是讨论如何巩固统治的根基，革除时弊，拨乱反正，挽救国家之败局。所叙各篇，都是吸取先前经验教训的深远谋略，是经邦济世的真理。我并不想借此来哗众取宠，博取虚名。把我的见解披露出来，为的是抛砖引玉，以待后世明哲俊杰继往开来。如果有正在其位的帝王，他能好好读读这本书，那我就深感荣幸了。

前言

官场学的顶级范本



纵横之术始于鬼谷先生，因苏秦、张仪这些纵横家的应用而名扬于世，更以诸葛亮与刘备的细说隆中对，为己谋业、为人谋国而登峰造极。古人论“苏秦、张仪之谋，趣彼为短，归此为长”，此为《长短经》命名之由来。

《长短经》是唐代赵蕤编写的一本纵横学著作。为历代有政绩，有功业的君臣将相所共悉，被尊奉为小《资治通鉴》。《资治通鉴》是从国家兴亡上讲谋略的，《长短经》则是从君臣谋略上讲利害得失的。用毛泽东的话来讲，《资治通鉴》是权谋，是阳谋，那么《长短经》阐述的便是阴谋，是诡谋。它从逆向的心理态势中谋求一种反向思考，不失为古代钧君御臣，扬名立万的官场学顶级范本。

有关作者赵蕤的生平，历史上没有留下完整的记载。我们只是从零星的史料中了解到：赵蕤，字太宾，又字云卿，梓州盐亭（今四川）人。“任侠有气”，善纵横学说，活动于盛唐，时人称“赵蕤术数，李白文章”，与大诗人李白一起显名于开元盛世。但是赵蕤即不像李白纵情诗文酒色，也不像李白刻意于仕途功名，据说赵蕤“明皇屡征不起”，终生隐居山林。

《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，用作者自己的话讲，是“恐儒者溺于所闻，不知王霸殊略，故叙以长短术，以经伦通变者”，形成一部文韬武略的谋略全书。

原书由《大政》开篇，涉及君臣德行、任人用长，钧情察势、霸略权变等内容，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。虽然这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 upper 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。

此次注译，为方便阅读，将每篇中的每部分按内容层次分成若干节，每节加标题，并加注解及点评，使全书更具可读性实用性。部分内容与现代社会关系不大，如察相测命、军队训练、布阵等内容，我们进行了适当删节，是为说明。

目录



前言 卷一

大体第一

一个善理国政，励精图治的君主，其根本大计就是善于用人，最伟大的领袖，其个人的能力也是有限的，不用贤能之智，不假良才之长，乃愚蠢之举。领导人的才干，就是长于识人善用，韩信降兵，多多益善，刘邦降将，三人而已，这就是治国理政之本。

①知人善任 为政之本 1

②君守其道 官知其事 4

任长第二

用人之道是有讲究的。自古以来，求贤若渴与求才惟艰是矛盾的，可真的求到贤能之才该怎样使用呢？叶公好龙是一类，白帝城托孤也是一类，请看古人的精辟论述。

③料才核能 治世之要 6

④任其所长 避其所短 8

品目第三

品目就是辨识人才。人有愚贤，才有大小，德有高下，如果鉴别不了其中的差异，就不可能用人之长，避人之短。

⑤明于品材 安于任使 11

目录



⑥名实相符 尊以显位	14
------------	----

量材第四

量材就是选材，选谁做身边的助手选谁做统领一方的将帅，决定着事业的兴亡成败。刘邦用韩信而成帝业，赵王用赵括而亡其国，什么样的领导人选什么样的属下，“柴”“材”音同字不同，史镜在前，不可不察。

⑦才有参差 各得其所	16
------------	----

⑧人主有道 方能用贤	19
------------	----

知人第五

知人之术有多种多样，可考察之法可以各个角度。知人要通过一定的实践过程来考察，还要采用多种方法来衡量。不可求其名而无其实，也不可把贤才能士置于无法发挥的位置上。

⑨知人不易 不可轻信	21
------------	----

⑩知人有术 多方观察	24
------------	----

⑪气质轩昂 方成大器	27
------------	----

⑫心气内蓄 观色取之	29
------------	----

⑬人各有志 神态不一	31
------------	----

⑭隐恶之人 谨防假冒	33
------------	----

⑮圣贤之美 贵在知人	35
------------	----

察相第六

以相测命，自古有之；以貌度才，也有一

目录



套方法。弃其糟粕，科学地看待相术，切勿附会牵强之说，你会发现帝王宰相们的察相之术，不过是古代观人经验的总结升华。

⑩ 命运之痕 神态之貌 38

论士第七

自古以来，胸有宏业伟绩之士，无不以收揽天下英雄人物为己任。刘备三顾茅庐请诸葛，萧何月下追韩信，千古美谈。登蜀道难，得人才更难，要成一等事业，必得一流人才。没有人才，从何空谈事业！

⑪ 得人则兴 失士则崩 41

⑫ 礼贤下士 王者风范 42

⑬ 国岂无士 要在识别 44

⑭ 荐才求实 不可求全 46

⑮ 服道致士 待如师友 48

⑯ 礼遇待士 情如师友 50

⑰ 人以类聚 志同相亲 53

⑱ 知人不易 人知更难 55

⑲ 良士称贤 须有伯乐 57

⑳ 贤士功名 修身假道 59

㉑ 知人则哲 惟帝难之 60

政体第八

国家机构的运转，有赖于政治体制的完善设立。古代与现代虽然制度不同，但一千多年