

中 华 古 典 名 著 百 部

人 物 志

反 经

(魏) 刘 邵 著

(唐) 赵 蕤 著



ЗНАМЕНАТА ГИДИАН МАНГОЗНУ БАИБУ

中华古典 名著百部



时代文艺出版社

反

经

原 序

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《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，非欲矫世夸欲，希声慕名。辄露见闻，逗机来哲。凡厥有位，幸望详焉。

目 录

反 经

原 序..... (3)

卷 一

大体第一..... (1)

识大体，弃细务，这是君道，也是每一个管理者都应把握的基本原则。
要记住：为官，以不能为能。

任长第二..... (3)

俗话说：“尺有所短，寸有所长。”用人就该懂得这个道理。善用人的长处，是因人成事的第一要务。

品目第三..... (5)

人与人是不同的，德有高下，性有贤愚。你知道何为圣人，何为智者，何为英雄，何为豪杰，何为儒、法、术、道……吗？知道了各类人等的确切定义，做人才能知道自己该做一个怎样的人，管人才能知道管的是些什么样的人。

量才第四..... (8)

造器尽其材，用人适其性。用一种人才，便成就一种事业。赵王用赵括而亡国，诸葛亮用马谡而前功尽弃，这些血的教训足以提醒我们对用人

的重视。

知人第五 (12)

知人才能善任，知人是恰当用人最基本的前提条件。然而，“知人知面不知心”，说明了知人之难。怎样才能既知其人，又知其心，古人为我们提供了丰富的经验，本章对这些经验又做了系统的归纳，不可不细细揣摩。

察相第六 (21)

为在用人之前就能知人，作者从源远流长的相人术中摘其实用而合理的经验，分类予以概述。清末儒将曾国藩结合他阅人无数的实践和二千多年的相术理论，总结出二句经典性的相人总则，可作为本篇的提要：“端庄厚重、谦卑含容是贵相；事有归着、心存济物是富相。”

论士第七 (37)

人才难得，欲成就一等事业，必得一等人才。有齐桓公见稷之诚，刘备三往隆中之志，人才可得，事业可成。

政体第八 (43)

英明的君主，贤能的臣子，必须辅之以完善的管理体制，才会有政治的清明。国家如此，机关如此，企业如此，任何一个“治人”或“人治”的单位莫不如此。

卷 二

君德第九 (50)

当皇帝的不论是明主还是昏君，都想叫百姓做良民、顺民，可是在老百姓眼里，皇帝又应该是什么样子的呢？

臣行第十 (70)

从中央到地方，以金字塔结构组成的官吏是一个特殊的阶层。它像枢

纽，像门阀，最精彩的悲喜剧都在这里上演，国家的兴亡在很大程度上取决于这个阶层。

德表十一 (83)

国家兴衰成败，关键在用人，而用人最重要的是要知道每个官员的优点和缺点，以及怎样使用他们才能扬长避短。亦即一要知人，二要善任。

理乱十二 (86)

一个国家处在混乱、危亡的时期，都会有些什么现象发生呢？又怎样才能得到治理呢？或者说还能不能治理呢？读了本篇，你就会明白。

卷 三

反经十三 (90)

是非、善恶在特定的时空内，是有标准的。然而，时空越大，其标准就越模糊。大到整个宇宙，长到几万年，就无是非，无善恶了，因为整个时空只有一个最高的法则——阴阳反正。可是有限的人生总想永远处在最佳状态，即所谓“人不要老，钱不要少”。这里就告诉你一个秘诀：“欲穷不得、欲达不衰、欲贵不贱”的奥妙。

是非十四 (98)

本章从唐以前经史典籍中撷取、列举的这 43 对正反命题，看上去水火不容，真是公说公有理，婆说婆有理。作者仿佛在这里为我们组办了一次现场直播的辩论比赛，参赛的双方都是自尧舜至隋唐的名流大家、帝王将相。唇枪舌箭，雄辩滔滔，既热闹非凡，又益人心智，不可不看。

适变十五 (114)

时代在变，所以治国方针也要变。即使在不同的历史阶段，其治国方略也得适应当时社会发展的变化。

正论十六..... (123)

百家争鸣，各有道理，也各有弊端，出发点不同，得出的结论就相异。只有取其精华，去其糟粕，才能得到真实客观的结论。

卷 四

霸图十七..... (135)

由友及朋，由朋及党，由党及群，与自己志同道合的人滚雪球般越来越多，以自己为中心的势力范围逐渐扩大、蔓延，最终如火如荼，发展成不可遏止的局面。有朝一日，时机成熟，揭竿而起，天下响应，夺取政权便如探囊取物一样了。这就是古代帝王夺取天下的必由之路。

卷 五

七雄略十八..... (185)

历史上的战国时代，诸侯争霸，狼烟四起，可谓热闹极了。齐、楚、燕、韩、赵、魏、秦七雄之间关系错综复杂，军事、外交的斗争尤为突出。一时间纵横家的杰出代表张仪、苏秦各逞口舌之利，周旋于诸侯之间，玩弄霸主于股掌之上，成了当时国际性的策划大师。在“策划”一词又重新被炒得火爆的商品大潮中，重睹苏秦、张仪之风采，能不为之击节喝彩！

卷 六

三国权十九..... (214)

三国形势错综复杂，政治、军事、外交斗争都异常尖锐激烈，三国的权谋也就更显得变化多端、惊心动魄。据说日本人正在把三国的权谋运用到市场竞争中。难道我们自己的法宝反倒不能为我所用吗？

卷 七

慎诫二十..... (251)

君王尊显，人人羡慕，但作君王却也有作君王的难处。一言一行稍有不慎，则致王图霸业自毁，国政家政俱亡。国人叹“殷鉴不远”，唐人称“以古为镜”。凡想成就大业的人，都不能不慎察既往，以戒今失。

时宜二一..... (279)

人言“机不可失，时不再来”。做任何事都有一个关键性、决定性的时刻或机会，得之则成，失之则败。这里就告诉你一个如何捕捉良机并得而不失几种办法。

卷 八

钓情二二..... (285)

在封建制度下，任何美好的政治理想都必须经过君主的认可才有实施的可能，因而取得君主的信任是实现自己人生价值的先决条件。所谓“钓情”，钓的就是君主的隐情。尽管君心难测，但其喜怒好恶总会在一定条件下显露出来，游说者要善于营造足以导致君主泄露其情的环境条件，然后察言观色，投其所好，从而达到自己的目的。

诡信二三..... (289)

在特定的情况下，诡诈即是忠信。为什么这样说呢？首先信分大小，因而做事要弃小信而守大信。其次人分敌我，对敌守信就是对己之不忠。要忠于自己的国家利益，就必须对敌方使用诡诈。

忠疑二四..... (292)

忠心耿耿而被猜忌的事，在历史上屡见不鲜。忠于一方，必定会受到另一方的疑忌；你所效忠的这一方也会因听信谗言，毁谤你，疑忌你。这

后一种情况当然更令人心寒。所以有志于功名的人，对忠心反而受忌的可能应有充分的思想准备，以增强自己的心理承受能力。

用无用二五..... (294)

有用无用，是相对而言的。没有无用也就无所谓有用。譬如用网捕鸟，用上的只是其中的一个网眼，其余的似乎无用，但没有这众多的网眼，只靠一个网眼，是永远捕不到鸟的。其次，有用与无用，在一定的条件下是互相转化的。世上本来没有什么无用之物，关键看你会不会用。

恩生怨二六..... (295)

在现实生活中，有恩于人结果反目成仇的事屡见不鲜。原因何在？本篇之主旨便是要穷究人性的弱点，从而使你摆脱困惑，融洽人际关系，创造一个愉快的生活氛围。

诡顺二七..... (296)

如何对待曾反对过自己，而现在却愿意臣服的人。文中认为当天下未定之时，人们往往是各为其主。胜利的一方不应追究愿意归服的人往日的敌对立场。还有某些人为了自我保存依附了对方，并非出于本心，这也应予以宽容。只有对旧主忠贞不渝的人，也才会对新主忠诚不二。反之，对旧主阳奉阴违，对新主也不会一心一意。

难必二八..... (300)

万事都无定准，所以不可依赖。即使是忠臣孝子，也不能依赖君主和父母，因为你的忠诚和孝顺并不一定能被对方理解。即使对方很贤明也靠不住，如尧、舜、商汤、周武王、周公旦哪一个不是公认的圣人呢？但伐君，囚父，抛弃爱子，杀掉哥哥的事就是他们干出来的。要求福佑，还得靠自己。

命运二九..... (302)

命运到底有还是没有？作者在这里引用了许多不同的看法，有的认为

有，有的认为无。似乎作者也是矛盾的。但总的倾向看，作者认为善恶有报是正理，善恶不报是偶然。但报应并不取决于天地鬼神，而取决于个人的所作所为。祖先行善，后代得福；祖先做恶，后代受报。劝人行善积德总还是值得肯定的。

大私三十..... (308)

“将欲取之，必先与之。”这并不是阴谋手段，而是讲没有投入，便不会有回报的道理。贪图小利只能坏大事，而要获大利就必须舍弃小私。

败功三一..... (309)

失败乃成功之母。但失败并不是必然会导致成功的，其前提是必须有勇气正视它，并勇于承担责任。处理不当，成功也可能成为失败之母。关键是接受教训，因势利导，才有可能转败为胜，因祸得福。

昏智三二..... (311)

一个并不愚笨的人，为什么会在非常明显的是非面前失去理智和公正？各种因素在影响着人们的正常判断，其中主要是私欲和偏见。私欲主要是声色财货；偏见主要是喜怒哀乐。所以判断是非时，必须排除私欲，出以公心。与别人商量问题时，一定要回避那些与此事有直接利害关系的人。这对我们今天保持头脑清醒，干好事业是非常有益的。

卑政三三..... (313)

治理国家的政策不以好高骛远、玄妙难行为贵，而应以切合实际，能迅速推广，浅近易行为高。

善亡三四..... (316)

善有善报，恶有恶报，是天下必然的规律，但这必须从长远来看才行。有时做善事未得善报甚至还得了恶报；相反有人做恶却未得恶报反而有善报，这都是因为善或恶的积累还未达到一定程度，一旦时机成熟，都会得到应有的报应。所以我们不应对暂时的不合理现象感到迷茫而动摇行善的

信念。古人说得好：“莫以善小而不为，莫以恶小而为之。”

诡俗三五..... (317)

事与愿违，理与情背。这常常使我们为之困惑。然而只要明白其中的道理，就会给我们以有益的启示：一，对子女不可溺爱，否则轻则使子女养成依赖习惯，重则会走上邪路。二，别人对自己的批评乃至成见，往往能督促自己改正缺点，不断进取。三，正确分辨是非，不被私下的评论所左右，而应以大局为准绳。

息辩三六..... (319)

考察一个人最有效的方法是看他怎么做而不是看他怎么说。齐威王根据即墨大夫和东阿大夫的政绩来评价他们的才能、人品，从而不受左右亲信的欺骗，使齐国大治。而历史上的许多帝王却只根据臣下的巧诈之言来用人，所以朝政昏乱，自身也深受其害。这就从正反两面论证了这种考察方法的正确性。这对我们的用人方针也颇有启迪和借鉴作用。

量过三七..... (320)

人的品类不同，所犯错误的性质也不一样。一般说来，对贤者的责备要严，对一般人的错误责备要宽。如孔子批评管仲，正是由于把他当做一流人才来看，才惋惜他没能成就更大的事业。对一般人如果象要求贤者那样，那普通人就没有一点可取之处了。

势运三八..... (322)

人们的品质和社会风气并不是人的本性造成的，也不是从来就有的，而是统治者引导的结果。统治者的引导会形成一种势，势一旦形成就难以抗拒。所以明君在位时，是太平盛世，坏人也不敢做坏事。暴君当政时，好人也会变坏。社会风气也是如此。古语说：“上有好者，下必甚焉。”还有一句古语是：“楚王好细腰，宫中多饿死。”可见统治者的榜样对社会风气的重大影响。

傲礼三九..... (324)

故意对某人表示傲慢，反而会使某人更受人尊重，因为这样才可使对方的高贵品德更为人所知。侯生故意对信陵君表示傲慢，王生故意对张廷尉表示傲慢，汲黯故意对大将军卫青表示傲慢，都是为了使对方更受人尊重。这就比那些在大庭广众之中，对上级阿谀奉承、极尽溜虚拍马之能事的无耻之徒不知高明多少倍。当然，以傲为礼，还要看对方的人品，只有对方确实是品德高尚之人才行。如果对方是喜欢听奉承话的人，还这样傲，就是自讨没趣了。

定名四十..... (325)

本篇对古代社会伦理关系中最重要的一些范畴如道、德、仁、义、礼、智、信、忠、顺，以及负面的范畴如暴、虐、狂、惑、险、逆等一一做了明确的界定。在界定时，不主一说，而是博采百家，这样就能获得更为广泛的认可，从而使我们在社会实践中有了可遵循的准则。

卷 九

出军四一..... (329)

救乱诛暴，平定天下，是用兵的目的。然而兵有各种，如“义兵”、“应兵”、“忿兵”、“贪兵”、“骄兵”，要懂得根据其不同的性质，采取不同的应对办法。用兵必然要择将，将既已择，那就要赋予权威，放手使用，决不能轻易干涉。这是“出师”的第一步，也是胜利的基础。

练士四二..... (331)

精干简练，各取所长，因能授职，是择士的要旨。要想成就大业，就必须懂得选择人才，使用人才，让各种人都能最大限度地发挥自己的优势，施展自己的才干，让他们真正成为自己事业的辅佐。

结营四三..... (333)

安营扎寨，要择地择时。这样才能全利避害，出师顺利，获得成功。

道德四四..... (334)

身先士卒，德高为范；是为将者最可贵的品格。将领虽有权威，却不能时时靠权威压人。更多的时候应以礼待人，以诚感人，以德服人。这样才会真正赢得士兵，进兵赢得民众，从而为胜利奠定最坚实的基础。

禁令四五..... (335)

有令则行，有禁则止，是治军的关键。但这一切的真正实施还有待于将领平时的所作所为。如能体贴下情，殷切地关心士卒，士卒就会赴汤蹈火，再所不辞。如放纵士卒如骄子，那就会难以驾御，无法使用。所以，在关键时刻，为将者要果敢行事，要有快刀斩乱麻的决心和勇气。

教战四六..... (336)

要想取得战场上的胜利，就要注意平时的严格训练。平时的训练越过硬，越井然有序，在战场上取胜的可能性也就越大。

天时四七..... (338)

天时、地利、人和，是取胜的重要保证。孙子说：“知天知地，胜乃无究。”所谓得天时，就是要了解自然，把握自然，利用自然，在最适宜的自然条件下制订规划，采取行动，从而取得最大的效益，最佳的成果。

地形四八..... (341)

孙子说：“地形者，兵之助也。”善战者，必是善于利用地形。做为将领，要了解地形，研究地形，制定在各种地形条件下的行动规则。这样，取胜就有了更坚实的保证，取胜的机会也会更多。

水火四九..... (344)

孙子说：“以火佐攻者明，以水佐攻者强。”中国古代军事家较早认识到了水、火在军事进攻中的重要作用。采用水攻、火攻要因地、因时，要

注意把握自然环境，特别是注意把握气候条件。

五间五十..... (346)

间谍的出现，是军事发展史上的重要事件。间谍的使用，使战争不再是简单的军事对抗，而成为双方智力的较量。使用间谍，必须机智果断，精心细致，以防止被敌人欺骗和利用。孙子认为：“非圣智不能用间，非仁义不能使间，非微妙不能得间之宝。”实在是中的之言。

将体五一..... (349)

将领，是军队的大脑和灵魂。他既是军事行动的组织者，又是指挥者。在他手里掌握的不只是千万人的性命，甚至是国家的安危。因此他要具备超人的智慧，非凡的勇气。“勇”、“智”、“仁”、“信”、“必”五种品质必须具备，这样，才有可能在血与火的对抗中立于不败之地。

料敌五二..... (352)

孙子说：“兵者，诡道也。”因而在采取具体的军事行动前，做出准确、明白的判断就显得格外重要了。”料敌如神”，从来就是对良将的赞美。

势略五三..... (354)

要战胜敌人，不仅要有强大的军事实力，还要善于造成威猛难当、气盖山河的态势。勇敢与怯弱，彼此依存，在一定条件下是可以转化的。“势”强者，“怯”可以化为“勇”，少能胜多，弱能胜强；“势”弱者，“勇”可以变成“怯”，虽有百万之众，也脆弱异常，不堪一击。

攻心五四..... (355)

善攻者，先攻其心，后攻其城。攻心者，智也；攻城者，力也。以智服人，恒久；以力压人，暂短。所以孙子认为，攻城是下策，攻心才是上策。

伐交五五..... (356)

正面进攻往往会把自己暴露在敌人手下，而且费人、费力。于是有些

时候，采用迂回、侧攻的方式反而能取得料想不到的胜利。

格形五六..... (357)

为了机动有效地歼灭敌人，有意不与敌人正面交锋，而是突袭其后方根据地。这样就会取得事半功倍、一箭双雕的效果。这其中为军事家同声称许的著名战例，就是“围魏救赵”。

蛇势五七..... (359)

善于用兵打仗者，要懂得分化、瓦解敌人。在特殊的情况下，甚至要网开一面，避免把敌人逼急了，负隅死战，由此给自己带来不必要的伤害。

先胜五八..... (360)

善于用兵打仗者，要尽可能创造条件，争取主动。在条件不成熟时，就要设法避开敌人的锋芒，而后等待机会，寻求机会，最终战胜敌人。

围师五九..... (362)

网开一面，因势导之，是善战者面对被围困敌人灵活采取的策略。这样做的目的是，避免敌人因绝望而拼死一战，给我方带来不该有的灾害和麻烦。

变通六十..... (363)

制造假象，蒙骗敌人，是战胜敌人的重要法宝。孙臆当年就利用对手的狂妄骄横，用“增灶”迷惑敌人，诱其轻进，结果在马陵道上一举歼灭了不可一世的庞涓，给中国军事史增添了又一个辉煌的战例，至今为人传诵。

利害六一..... (365)

利与害，相辅相成，彼此依存。能化害为利者，必是智者、勇者。韩信“背水一战”，大获全胜，就是化害为利的典范。没有卓绝的胆识，没有