

中国历史上有成就的**政治家**、思想家、军事家甚至懂生意经的商人，有两本书是必读的：一本是从正面讲谋略的《**资治通鉴**》、一本是从反面讲谋略的《**反经**》。对于前一本书，统治者不但学习、应用，而且不断地宣传出版；对于后一本书，统治者往往只用不说，避而不谈。实际上，就从事**领导工作**的人来说，《反经》在某种意义上比《资治通鉴》更具实用价值。



上

珍藏版

修订全译本

反经

【唐】赵蕤 著

历代统治者
秘而不宣、
用而不言的
奇书

内蒙古人民出版社

反 经

(上)

[唐] 赵 葵

内蒙古人民出版社

反 经

(下)

[唐] 赵 蕤

内蒙古人民出版社

责任编辑:武连生

反 经

赵 蕤 著

主编 陈 伉 刘则鸣

内蒙古人民出版社出版发行

(呼和浩特市新城西街 20 号)

内蒙古新华书店经销 保定市满城文化印刷厂印刷

开本:850×1168 1/32 印张:34 字数:850 千

1997 年 3 月第一版 1997 年 8 月第一次修订版 1997 年 8 月第一次印刷

印数:20001—30000 套

ISBN7—204—03693—X/1·643 软精装定价:45.80 元

精装本定价:58.80 元

版权所有 翻印必究

前 言

唐宋以降,有两本书历来作为领导者政治教育必修的参考书,为有政绩、有业绩的君臣将相所悉知,一本是从正面讲谋略的《资治通鉴》;一本是从反面讲谋略的《反经》。对于前一本书,统治者不但学习、运用,而且不断地宣传出版;对于后一本书,统治者往往只用不说,避而不谈。实际上,就从事领导工作的人来说,《反经》在某种意义上比《资治通鉴》更具实用价值。

《反经》的作者赵蕤是唐代人,字大宾,四川籍,据史籍云,赵蕤“博学韬铃,长于经世,夫妇皆有隐操。开元中召之不去。有长短要术,大旨主于实用,非策士诡譎之谋”。他站在万物正反相生这一哲学的大原则上,从另一角度考究历史上的人和事,看到历代统治者依据兴衰成败的史实而总结制定的治国安邦之法规,无论其多么完善严密,终究不能避免实施过程中的负作用。作者用心良苦,以精辟独到的立论,寓意深刻的历史事例,提醒当政者在制定、实施任何一项法规时,不要忘记历史的反弹。

《反经》的整体框架以谋略为经,历史为纬,交错纵横,蔚然成章。作者打破时空界限,从宏观上鸟瞰了上至尧舜、下至隋唐的历史全貌,围绕权谋政变和知人善

任这两个重心,时而引经据典,雄辩滔滔;时而运筹帷幄,驰骋沙场;时而审时度势,策划于密室;时而纵横捭阖,游说于诸侯。既有五侯争霸的刀光剑影和百子争锋的场面,又有三国割据的金戈铁马,斗智斗勇。奇谋叠出,电击雷鸣。铺述历史,或则白描淡线,或则浓墨重彩。有理论上的探讨,有策略上的权衡,有人物的品评,有得失的反思。因此可以说,《反经》既是对唐以前历史的多角度、全方位的审视,也是历代政治创意与谋略之集成。《反经》付印后,乾隆皇帝亲自题诗云:

鄴县创为救弊论,爱憎毆业匠和函。

向时虽类纵横说,忧未原归理道谈。

宋刊弃自教忠堂,通变称经曰短长。

比及乱时思治乱,不如平日慎行王。

并亲自加注,概述此书主旨的原委。可见其重视程度。

现在,我们正处在世纪之交的历史关头,许多推进历史的战略性决策将出自我们之手。在这样一个历史大变革的时代,反观《反经》振聋发聩的高论和令人警惕的教训,对决心振兴中华民族的志士仁人——无论是政治家、思想家、军事家还是实业家——来说,都是必修的一课。

《反经》原文是比较艰深的古文,为方便读者,我们逐段进行了意译。对于原文,我们依据古籍整理的原则,不但力求保持原著的完整面貌,而且将作者原《序》置于卷首,后附《四库全书》的总纂纪晓岚的《提要》。原

著经文和作者的双行小注间杂并行。为示区别,我们在编排时,凡双行小注一律以[]标出,译文中对原注的翻译也以[]表示。

原文所引典籍,或许是由于作者的疏忽,或许是由于刊印时的舛错,时有衍漏,我们都予以校勘,但为阅读方便,在正文中未做一一标注。

古人写文章,许多典故、历史人物、事件因在当时尽人皆知,故而行文特别简略。可是对于今人,就不知所云了。在这方面,我们做了大量工作,但未用传统的注释形式反映出来,而是为了读者阅读的方便,全部不留痕迹地体现在了译文中,读者在对比原文和译文时亦不难发现这一点。另外,对于其中一些今天的读者已不甚了了的历史事件,我们在翻译时做了适当的扩展,或者在译文的顺序上稍有颠倒,以便有助于读者对原文中的一些议论知其然更知其所以然。这可能有背于传统的翻译原则,然而也是不得已而为之,只好敬请读者体谅了。

为了更好地体现“古为今用”,同时点明作者的主旨,我们间或以“按语”的形式对个别段落加以评述,意在与读者共同探讨商榷。但也只能点到为止,无法面面俱到。

由于我们学识水平所限,疏漏之处在所难免,恳请方家不吝垂教。

一九九六年秋

再 版 前 言

《反经》与广大读者见面后,受到广泛的关注与好评,许多读者来信在充分肯定翻译出版赵蕤这本治国专著的价值和意义的同时,对原文的理解、校勘和纠正一些技术性错误提出了不少宝贵意见。值此再版之际,我们全体编译人员,对广大读者给予我们的热情支持谨致诚挚的谢意!

任何劳动成果,能得到享受这一成果的人们的认可、赞赏和付诸实际行动的支持,是给予创作者最大的鼓舞和荣幸,同时必然唤起创作者使他的劳动成果更加完美的欲望。在这次再版时,我们对原著根据不同的版本又进行了一次校勘,对译文中的不确之处或明显的错误做了更正,而且为了忠实于原作精义,这一切,完全是出于对读者负责的一片至诚。

尽管如此,疏略不妥之处在所难免,恳请广大读者不吝赐教。

一九九七年夏

主 编——

陈 伉 刘则鸣

校译者——

原序	刘则鸣		
卷一	刘则鸣	陈 伉	
卷二	陈 伉		
卷三	陈 伉	王景彦	
卷四	郎宝如	赵春宁	张宏图
卷五	刘则鸣	胡 春	孟令民
卷六	刘则鸣	赵红菊	王常青
	刑 燕	吴少辉	
卷七	郎宝如	王治理	张 璇
卷八	郎宝如		
卷九	高建新		

目 录

原 序	1
-----------	---

卷 一

大体第一	5
------------	---

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	13
------------	----

欲话说:“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	19
------------	----

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	27
------------	----

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 39

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 67

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 101

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 116

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 131

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 207

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 256

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 265

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 275

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 301

本章从唐以前经史典籍中撷取、列举的这 53 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 346

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 370

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 401

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 531

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 613

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

惧诫二十 709

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 796

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 815

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 827

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 837

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 842

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 845

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 848

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 860

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。

运命二九 865

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 884

“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 887

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 891

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