

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。



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

上

内蒙古人民出版社

反 经

(上)

[唐] 赵 蕤

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

主 编:陈伧 刘则鸣

封面设计:文彬

《反 经》

赵 蕤 著

内蒙古人民出版社出版发行

(呼和浩特市新城西街 82 号) .

内蒙古新华书店经销 北京市飞达印刷厂印刷

开本:850×1168 1/32 印张:33 字数:800 千字

1997 年 3 月第一版 1997 年 3 月第一次印刷

印数:1—20000 套

ISBN7—204—03379—5/1·604 定价:46.80 元

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,而且不断的宣传出版;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。开元中召之不赴。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,丰富深刻的历史事例,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；时而动筹帷幄，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、百子争锋，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：

郾县创为救弊论，爱憎殴业匠和函。

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》的总编纪晓岚的《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漏,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,以便有助于读者对经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。

尽管如此,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。

一九九六年冬

校译及按语编撰者

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
	邢 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 (38)

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 (65)

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 (98)

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 (113)

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 (128)

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 (201)

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 (249)

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 (258)

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 (267)

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 (292)

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 (336)

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 (359)

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 (390)

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。

目 录

卷 五

七雄略十八 (516)

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 (596)

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

惧诚二十 (689)

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 (773)

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 (791)

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 (803)

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 (813)

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 (818)

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 (821)

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 (824)

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 (836)

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 (841)

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 (859)

“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 (862)

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。