

识人宝鉴 经世奇书
知人长短 驭用有术

识人经

长短经



《长短经》是因时制变的事功之学，大旨主于实用，不是策士诡谲之谋，是办大事的大智慧。

——（清代著名学者）纪晓岚

〔唐〕赵蕤 著 刘国建 注译

长春出版社

识人经

「长短经」

〔唐〕赵蕤著 刘国建注译



长春出版社

图书在版编目(CIP)数据

长短经/(唐)赵蕤撰;刘国建注译.—2版,—长春:长春出版社,2006.6
ISBN7-80664-263-3

I.长... II.①赵...②刘... III.①政治—谋略—中国—古代②长短经—注释 IV.D691

中国版本图书馆CIP数据核字(2006)第054676号

责任编辑:张耀民 封面设计:李尘工作室

长春出版社出版
(长春市建设街43号)
(邮编 130061 电话 8569938)
三河盛达印务有限公司

新华书店经销
787×1092 16开本 20.5印张 2插页 281千字
2006年10月第2版 2006年10月第1次印刷
定价:35.00

前言

中国数千年辉煌灿烂的文明史，就是人的智力不断提高、智慧不断扩充的历史，是一部人才发展史。可以说，人才的选拔和使用，是一个亘古不朽的话题。历史上有作为的政治家和有识之士都明白，得人才者得天下，失人才者失天下。《尚书》中说：“知人则哲，能官人。”《周书》中说：“安危在出令，存亡在所用。”《吕氏春秋》说：“得贤人，国无不安，名无不荣；失贤人，国无不危，名无不辱。”唐太宗李世民说：“致安之本，惟在得人。”明太祖朱元璋说：“贤才，国之宝也。”所以，古人十分重视人才，讲究用人之道，并在实践的基础上，不断总结和概括用人方略，形成了一套具有中国特色的人才学理论。

历史上的人才学思想非常丰富，从用人制度（禅让、养士、九品中正制、察举、科举）到用人方法，从用人原则到用人艺术，从用人之道到用人之忌，从用人的成功经验到用人的种种失误，从对人才的“月旦”（品评）到人才学著述，无不凝聚着古今一贯的人生经验，无不闪耀着圣贤哲人的智慧之光，这是一笔丰富宝贵的古代文化遗产。

如何用人，这是一门学问，也是一门艺术。而用人的基础或前提则是识人、知人，或曰观人、察人。宋代陆九渊说：“事之至难，莫如知人；事之至大，亦莫如知人。诚能知人，则天下无余事矣。”人才难得，关键在于难知。如果能知人，则得人也就不难了。所以自古以来，用人难，知人更难。

那么，如何去识人，去知人，去发现人才呢？在这个问题上，古人为我们积累了丰富的经验：

——古老的“六戚”（父、母、兄、弟、妻、子）观人法；

——《大戴礼记·文王官人篇》中提出的“六征”观人法：观诚、考志、视中、观色、观隐、揆德；

——《史记·魏世家》中魏文侯大臣李克提出的五条标准：居视其所亲，富视其所与，达视其所举，穷视其所不为，贫视其所不取；

——刘劭《人物志》中提出的“八观”、“九征”观人法：“八观”：观其夺救，以明间杂；观其感变，以审常度；观其志质，以知其名；观其所由，以辨依似；观其爱敬，以知通塞；观其情机，以辨怨惑；观其所短，以知所长；观其聪明，以知所达。“九征”：神，精，筋，骨，气，色，仪，容，言；

——诸葛亮提出的鉴别人才的七种方法：问之以是非，而观其志；穷之以辞辩，而观其变；咨之以计谋，而观其识；告之以患难，而观其勇；醉之以酒，而观其性；临之以利，而观其廉；期之以事，而观其信。

中国的古籍浩如烟海，记载识人用人思想和方法，趣闻和轶事的文献十分丰富，可以说遍及经、史、子、集，见诸儒、道、法、墨、名各家。发掘、整理、研究和批判地吸收继承这份宝贵的遗产，对于今天识别和选拔、培养和使用人才，具有重要的借鉴作用和参考价值。为此，我们围绕如何识别和观察人才这个核心，从古代典籍中精选了《人物志》、《长短经》、《观人学》三种，加以整理，名之为《识人三经》，奉献给读者。

《人物志》，为刘劭所著。刘劭，字孔才。三国时期著名的政治家和思想家，在文学方面也有一定成就。《人物志》是我国第一部人才学专著，是一部以唯物主义的元气一元论为基础，以阴阳五行的朴素辩证思想为指导，将人才学、心理学、伦理学和政治学融于一体的科学论著，可以说，它奠定了中国人才学的基本理论框架。

《人物志》融诸家学说，集道德、仁义、才能、功利诸观点，融会贯通，用来品评人物，物色人才。

《人物志》以人君为核心，以各类人才为主导，将不同人才的生理、心理、个性、才能、政治风格和道德修养等，巧妙地统一起来，形成了一件多维结构的理论珍品，构思精巧，表达精美。

《长短经》，唐人赵蕤著。赵蕤操行高尚，屡召不仕。潜心研读，学问博大，桃李满天下。唐代一大批著名的文臣武将即出自于赵蕤的门下。如果说兵家谋略侧重于军事（以《孙子兵法》为代表），法家谋略侧重于政治（以《韩非子》为代表），纵横家谋略侧重于外交（以《鬼谷子》为代表）的话，那么赵蕤的《长短经》则集前代谋略思想的大成，全方位阐发了中国古代的谋略思想。他以历史学家的博大，政治家的敏锐和谋略家的睿智，结合活生生的历史事实，分六十

多个标题，淋漓尽致地总结了历史经验，同时升华出深邃的谋略思想，令人体味无穷。

历代政治家和思想家都把正确识人用人当作为政之首，赵蕤亦不例外。他以较大篇幅论述各种人才的特点及其划分标准，识别人才的方法，以及如何驾驭、使用人才等核心问题。其涉猎的领域极为广泛，或君御臣，或臣事君，或上御下，或下事上；大到政治、军事、外交，小到人际交往、人伦纲常；或通过人心看时势，或通过世事看人心；或通过容色举止看人心；或透过人心看举止，如此等等，不一而足。从这个意义上说，把《长短经》称作我国古代第一部人才学专著，并不是浮夸之语。我们这里选取了集中论述识人用人的章节加以注释，以飨读者。《长短经》的注文是赵蕤本人所著。或疏通文字，或阐发文义，或铺陈资料，具有较高的学术价值和史料价值，我们均予以保留，供读者作参考。但由于篇幅的限制，注文部分只作简注，不作翻译。

《长短经》底本采自《四库全书》，另以《读画斋丛书》本及其它较早的版本作参校本，择善而从。限于篇幅，不出校记。

《观人学》，为邵祖平所著。邵祖平，字潭秋，江西南昌人，民国时期学者，与国学大师章炳麟交情深厚，曾执教于浙江大学，一生致力于国学研究，精通典籍，治学严谨。本书就是其于浙江大学期间写成的。初版于1931年。

《观人学》甄采古籍，旁征博引，思接千载，全书征引经、史、子、集百余种，涉及儒、道、法、名诸家学说，条分缕析，持论平正，内容博大精深，行文汪洋恣肆。

《观人学》回顾了观人学理论与实践的形成与发展，论述了这一理论对社会对国家的实用价值，所用大量例证，均出于典籍或信史。可以说，它是我国古代人才学研究的集大成者，也是我国第一部系统研究观人学的著作。

本书采用的体例是原文、注释和译文三部分。对原文，特别是对《观人学》的原文做了大量的校订工作，改正了许多错讹之处；注释力求准确；译文力求明白晓畅。

《长短经》自序

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

自 序	赵 蕤 1
-----------	-------

卷一（大政）

大体第一	1
------------	---

“知人者，王道也；知事者，臣道也。”张良、萧何、韩信都是人中豪杰，但都为刘邦所用，这就是刘邦夺取天下的原因。

任长第二	5
------------	---

任长惟长。秦代隐士、张良老师黄石公说：“富于智慧的人、勇敢的人、贪婪的人、愚蠢的人，这些人都应使用。”但问题是怎样使用。

品目第三	10
------------	----

君王若要王位稳定、国家长治久安，最关键的就在于对人才的鉴别和正确使用。所以，孔子把人分成了五类。

量才第四	15
------------	----

经书上说：智慧如不尽的源洋，其行为可做表率，这是人师；智慧足以与人交流，其行为可帮助人、供人借鉴，这是朋友……

知人第五	20
------------	----

孔子认为，人心比山川险恶。如何能够不为外表所迷惑，去伪存真，洞悉他人真实的内心世界呢？

论士第七 33

谚语说：“浴不必江海，要之去垢；马不必骐骥，要之善走；士不必贤也，要之知道；女不必贵种，要之贞好。”

卷二（德行）

君德第九 45

曹操富于智慧，长于筹算，很难有人与之相敌，所以能莫立帝王基业。但他谄谀无常，疑心颇重，暴虐无比，所以人称“治世之能臣，乱世之奸雄”。

臣行第十 74

作为臣下，有正邪之分。圣臣、大臣、忠臣、智臣、贞臣、直臣，是为六正。具臣、谀臣、奸臣、谗臣、贼臣、亡国之臣，是为六邪。作为领导者，如何区分正邪之人呢？

德表第十一 96

人赖以安身立命的准则有九条：不要以富有而自恃，不要以受宠而有恃无恐，不要因自己的能力而骄傲，不要经常发怒……

理乱第十二 101

身处逆境是对一个人的德才品性最好的考验。不能做到“临机而不惑，见疑而能断”，就不够领导者的资格。

卷三（权变）

反经第十三 106

五帝三王有八种治世之术，假如运用不当，就会起到相反的效果，而让坏人掌握就更会贻害无穷。

是非第十四 116

为人处世有两种不同的方法，为官作人也有两种方式。《诗经》说：“既明且哲，以保其身”管子认为：“疑今者察之古，不知来者视之往。”

卷五（霸纪中）

七雄略第十八 155

谚语说：“百足之虫死而不僵，这是因为扶持它的腿众多。”这在现实中给人们哪些启示呢？

卷七（权议）

惧戒第二十 198

荀子说：“能够除去祸患的人就会得到幸福，不能除去祸患的人则为祸患所伤害。”趋利避害是有方式方法的。

时宜第二十一 248

事情往往有目标相同、方法相同，但其结果却截然不同的情况，这是因时势不同所造成的。所以，要因时、因人、因地制宜。

卷八（杂说）

钓情第二十二 257

韩非子提醒说：“与上司谈论大人物，就容易让人觉得你在离间他们关系；同上司谈论小人物，则又有卖弄权势的嫌疑……”

诡信第二十三 265

历朝历代都有诡诈而被视为忠信的人。所以，抑亦通变，适时所为，见机而作，才是人生的真谛。

忠疑第二十四 271

毁誉、是非没有固定不变的标准。同样的事情，如果观察的角度不同，看法就会迥然各异。

用无用第二十五 275

古人说：“捉住鸟的，只是罗网的一个小孔。但只设置一个小孔的罗网，肯定捉不住鸟。”

恩生怨第二十六 277

凡怨恨者，不会去怨恨他所疏远的人，肯

定是怨恨他所亲密的人。孟子认为，自己被兄弟射杀与被他人射杀，感觉肯定不一样。

诡顺第二十七 279

与自己喜欢的人相处容易，与自己不喜欢的人相处难，但这是一门学问。

难必第二十八 287

俗语说：“因暂时的利益相结交的，共同的利益没有了，交往也就随之疏远。”没有永远的朋友，也没有永远的敌人。

大私第三十 290

管子说：“懂得给予就等于获取的道理，就是为政的法宝。”这也是大私与小私的区别。

败功第三十一 292

富于智慧的人做事，能够因祸为福，转败为功。自古以来都是这样。

昏智第三十二 294

“夫神者，智之渊也，神清则智明。智者，心之符也，智公则心平。”神清智明的人做事没有成功，不是由于愚笨，而是声色、势利、怒爱使然。

卑政第三十三 297

《淮南子》说：“对落水的人，给他金玉财宝，不如给他一条普通的绳子。”

诡俗第三十五 300

“孟孙氏厌恶攻击我，这如好比治病的药石；而季孙氏爱我，好比是传我一种难以觉察的热病。热病的毒素更为深厚，而药石却能为我治病。”

息辩第三十六 302

即墨大夫治理即以来，经济发展，人民安居乐业，吏治清廉，但有很多诋毁他的言论传到齐威王那里，因为他不是国王的近臣。

量过第三十七 305

齐国宰相管仲九次会盟天下诸侯，很有作为，但孔子却小看他：“管仲的气度太小了！”

势运第三十八 307

文子说：“人有余则让，不足则争。让则礼义生，争则暴乱起。物多则欲者，求贍则争止。”

傲礼第三十九 309

《左传》说：“不要傲视礼仪。”《曲礼》说：“不可不敬。”但是，古往今来，也有以傲慢为礼的。

卷一（大政）

大体第一

卷
一
（大
政）

大
体
第
一

【译文】

臣闻老子曰：“以正理国，以奇用兵，以无事取天下。”荀卿曰：“人主者，以官人为能者也；匹夫者，以自能为能者也。”傅子曰：“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。

【译文】

我听老子说过：“用正当的方法治理国家，用诡奇的方法用兵打仗，用清静无为的方法夺取天下。”荀子说：“做国君的人以知人善任为己任，普通百姓则以提高发挥自身的能力为己任。”（西晋）傅子说：“士大夫恭谨各自的职守，诸侯国王治理好自己的封国，三公总揽各方从长计议，这样，天子就可以躬行修身达到天下大治了。”

如何证明这个道理呢？

在尧的时代，舜做司徒（官名），契做司马（官名），禹做司空

(官名)，后稷做田畴（官名），夔做乐正，垂做工师，伯夷为秩宗，皋陶为理官，益做驱禽。以上九个方面的事情，尧一个方面的事情也做不了，为什么尧却做了君主，而另外九人却做了他的臣子呢？因为尧了解他们九人各自的才能，使九人各尽其才，才尽其用，尧得以在九人事功的基础上称王于天下。

【原文】

汉高帝曰：“夫运筹策于帟幄之中，决胜于千里之外，吾不如子房；镇国家、抚百姓、给饷馈、不绝粮道，吾不如萧何；连百万之军，战必胜，攻必取，吾不如韩信。三人者，皆人杰也。吾能用之，此吾所以有天下也。”《人物志》曰：“夫一官之任，以一味协五味；一国之政，以无味和五味。故臣以自任为能；君以能用人能为能。臣以能言为能；君以能听为能。臣以能行为能；君以能赏罚为能。所以不同，故能君众能也。”

【译文】

汉高祖说：“在营帐中筹策运谋就可以决定千里之外战场上的胜利，我不如子房（张良字子房）；稳定国家局势，安抚百姓，保障军饷军粮源源不断输往前线，我不如萧何；统帅百万雄师，战无不胜，攻无不取，我不如韩信。这三个人都是人中豪杰，但却都能为我所用，这就是我之所以能够夺取天下的原因。

老子



【原文】

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，而为五音主。有道者，不为五官之事，而为理事之主。君守其道，官知其事，有自来矣。先王知其如此也，故用非其有如己有之，通乎君道者也。议曰：《淮南子》云^①：“巧匠为宫室，为圆必以规，为方必以矩，为平直必以准绳。功已就矣，而不知规矩准绳，而赏巧匠。宫室已成，不知巧匠，而皆曰某君某王之宫室也。”孙卿曰：“夫人主故欲得善射中微，则莫若使羿；欲得善御致远，则莫若使王良；欲得调一天下，则莫若聪明君子矣。其用智甚简，其为事不劳，而功名甚大。”此能用非其有如己有者也。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。议曰：《申子》云^②：“君知其道也，臣知其事也。十言十当，百言百当者，人臣之事也，非人君之道也。”《尸子》云^③：“人臣者，以进贤为功也；君者，以用贤为功也。”汤武一日而尽有夏商之财，以其地封，而天下莫敢不悦服；以其财赏，而天下皆竞劝，通乎用非其有也。议曰：孙卿云：“修礼者王，为政者强，取人者安，聚敛者亡。故王者富人；霸者富士；仅存之国富大夫；亡国富篋篋、实府库。是谓上溢下漏。”又曰：“天子不言多少，诸侯不言利害，大夫不言得失。”昔者周厉王好利^④，近荣公^⑤，芮良夫谏曰^⑥：“王室其将卑乎？荣公好专利而不知大难。夫利，百物之所生也，天地之所载也。而或专之，其害多矣。天地百物皆将取焉，何可专也。所怨甚多而不备大难，以是教王，其能久乎？”后厉王果败。故称，设官分职，君之体也；委任责成，君之体也；好谋无倦，君之体也；宽以得众，君之体也；含垢藏疾，君之体也。君有君人之体，其臣畏而爱之，此帝王所以成业也。

【注释】

①《淮南子》：西汉时期淮南王刘安率其众门客所撰。又称《淮南鸿烈》。一般认为是道家著作，亦有人认为是杂家著作。

②《申子》：战国时期申不害著。内容多及刑名权术，属法家著作。已失传。

③《尸子》：战国时期尸佼著。属杂家著作。

④周厉王（？～前828）：西周国王。因其统治暴虐，引起国人暴动，被迫出逃，并死于外地。

⑤荣公：周厉王的宠臣，封于荣（今陕西户县），故称。

⑥芮良夫：周厉王时期的大臣。反对周厉王重用荣公。

【译文】

因此说，知人善任是做帝王的人应具备的素质和修养；善于处理具体事物是做臣子的人应具有的品质；那个看不见摸不着的无形的东西正是看得见摸得着的有形的物品的主宰；渺茫遥远不可及的东西正是事物的本源。鼓音不在五音（宫、商、角、徵、羽）之列，却是五音的主导；通晓帝王之道的人不具体去做众官所做的事情，却是具体理事的人的主导。君主恪守任人之道，百官各司其事，这是有充分根据的。先王明悉这一道理，所以善于利用他人的长处如同自己所有一样，这是通晓为君之道的表现。不通晓为君之道的人则不然：凡事事必躬亲而不重用有才能的人；不能任用能人，能人必定厌恶他从而远离他。这就是君王的事业受到损害、政权日趋危机的原因。商汤、周武在一日之内便拥有了夏朝、商朝的政权和财货，而把所取得的土地分封给各诸侯，天下人莫不心悦诚服；把所取得的财货赏赐给臣民百姓，天下的人都相互劝勉，拥护商汤、武王做天子。这是商汤、周武精通充分利用自己所不具备、他人所具备的长处的道理所致。所以说，设官分职是为君之本；委任官职，劝勉督察是为君之本；善于谋划，不知疲倦是为君之本；宽厚待人是为君之本；胸怀宽博，含垢藏疾是为君之本。做国君的人如果具备做国君的素质，使臣民对国君既敬畏又爱戴，这是做帝王的能够成就大业的最根本的前提。