

国学新读图文版 07

帝王学与纵横术之集大成，盛唐文臣武将多拜于门下

长短经

谋略全本

(唐) 赵蕤 著 文慧 编译

以谋略和历史为框架，集儒、道、兵、法、阴阳各家思想为一体，亦称“小《资治通鉴》”



湖南文艺出版社
HUNAN LITERATURE AND ART PUBLISHING HOUSE



《国学新读图文版07》

长短经

谋略全本

权威原文：现存最权威的版本，准确可靠；

经典重现：放大重现当时的历史情境，还原原文诞生的史实真相；

难点注释：兼综百家之长，对重点、难点词汇着重解读；

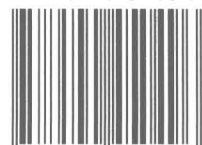
白话译文：精致、流畅，严格忠实于原著；

案例解读：揭示原著思想精髓，解析古人千年智慧在现代职场、
官场、商场等领域的应用价值；

双色配图：严谨、恰当，极大丰富传统文化知识点，图文一一对应。

上架建议：文化经典

ISBN 978-7-5404-5049-6



9 787540 450496 >

定价：36.80元



长短经

谋略全本

(唐) 赵蕤 著 文慧 编译



CLP

湖南文艺出版社

HUNAN LITERATURE AND ART PUBLISHING HOUSE

9

国图典藏

CS-BOOK

图书在版编目 (CIP) 数据

长短经谋略全本 / (唐) 赵蕤著; 文慧编译. —长沙: 湖南文艺出版社, 2012. 3

ISBN 978 - 7 - 5404 - 5049 - 6

I. ①长… II. ①赵… ②文… III. ①政治 - 谋略 - 中国 - 古代 ②长短经 - 研究 IV. ①D691

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2011) 第 137906 号

上架建议: 文化经典

长短经谋略全本

作 者: (唐) 赵 蕤

编 译: 文 慧

出 版 人: 刘清华

责任编辑: 丁丽丹 刘诗哲

监 制: 伍 志

特约编辑: 于向勇

封面设计: 久品轩工作室

出版发行: 湖南文艺出版社

(长沙市雨花区东二环一段 508 号 邮编: 410014)

网 址: [www. hnwy. net](http://www.hnwy.net)

印 刷: 北京鹏润伟业印刷有限公司

经 销: 新华书店

开 本: 787mm × 1092mm

字 数: 480 千字

印 张: 27

版 次: 2012 年 3 月第 1 版

印 次: 2012 年 3 月第 1 次印刷

书 号: ISBN 978 - 7 - 5404 - 5049 - 6

定 价: 36.80 元

(若有质量问题, 请致电质量监督电话: 010 - 84409925)

前言

在浩瀚的中国古代文化典籍中，关于谋略的著述占有相当大的比例。其中，有侧重于政治领域的法家谋略，如《韩非子》；有侧重于军事领域的兵家谋略，如《孙子兵法》；有侧重于外交领域的纵横家谋略，如《鬼谷子》。但是能够真正融合这三家所长，集中国古代谋略思想于大成的当推唐时赵蕤所著的《长短经》。

关于赵蕤其人，刘煦的《旧唐书》和欧阳修的《新唐书》中皆未为之立传。北宋孙光宪编著的《北梦琐言》和清代纪晓岚主持编纂的《四库全书总目提要》中曾简单列举了此人的生平和重要事迹。

赵蕤，字太宾，梓州盐亭人（今四川省盐亭县两河镇赵家坝人），大约出生于唐高宗显庆四年（659），卒于唐玄宗天宝元年（742）。赵蕤为人德行高尚，视功名如粪土，朝廷屡次征召，他都不愿做官，而是潜心学问。赵蕤熟读百家之书，“博学韬衿，长于经世”，并且“任侠有气，善为纵横学”，在帝王学方面尤其有独到的见解。著名诗人李白对赵蕤推崇备至，曾经跟随他学习过帝王学和纵横之术，当时人称“赵蕤术数，李白文章”，将此二人视为“蜀中双璧”。

赵蕤对当时的大唐王朝有着极大的影响，据说朝廷中有一大批文臣武将都是出于他的门下。由于熟读典籍，他的思想能够博采各家之长，并且有自己的独到之处。他主张变通，反对因循守旧，“三代不同理，五霸不同法”，“御世理人，罕闻沿袭”。

赵蕤纵观尧舜至隋唐的历史沿革，将活生生的历史事实加以剖析，探究成败得失，深刻地总结了历史经验和前人的智慧，并且扩展开来，总结出了自己的谋略思想，作《长短经》一书。

《长短经》成书于开元四年（716），原为十卷六十三篇，后来第十卷缺失，今存九卷，共六十四篇。《长短经》集儒、道、法、兵、阴阳各家思想为一体，以谋略和历史为主要架构，包括了五大方面的内容：识人用人的真谛、是非反正的论辩、历史画面的展示、人生智慧的杂说、用兵谋略的总结，被历代帝王将相共同推崇，甚至被尊奉为“小《资治通鉴》”。

据说，清朝乾隆皇帝在读过《长短经》之后，曾发出“既是梓州善经济，不应辟召又何焉”的感叹，对赵蕤未能出仕表达了深深的惋惜之情。在兴奋之余，他还



长短经谋略全本



欣然作诗，盛赞此书：

鄆县创为救弊论，爱憎毁业匠和函。

向时虽类纵横说，忧末原归理道谈。

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。

从古至今，人们对《长短经》的评价，都足以证明此书中对谋略的剖析是非常深刻的。我们今天再读《长短经》，依然能够从中学习到深邃且实用的道理，从而“慎察既往，以戒今失”，使自己在为人处世、奉上御下、结盟御敌、公关游说等方面的能力得到一定的提升。

目 录

自 序 / 1

卷一·大政

大体第一：知人者，王道也 / 5

任长第二：任长之道，不可不察 / 12

品目第三：劳聪明于品材，获安逸于任使 / 18

量才第四：辅佐左右所欲任使者，存亡之机，得失之要 / 24

知人第五：知人识智，则众材得其序，而庶绩之业兴矣 / 30

察相第六：富贵在于骨法，喜忧在于容色 / 41

论士第七：得人则兴，失士则崩 / 47

政体第八：欲论长短之变，立政道以为经 / 59

卷二·德行

君德第九：理国之本，刑与德也 / 66

臣行第十：求忠臣必于孝子之门 / 83

德表第十一：立德之本，莫尚乎正心 / 98

理乱第十二：明道理乱，匡世辅政 / 106

卷三·权变

反经第十三：物极必反，明察秋毫 / 115

是非第十四：是非难断，唯心而已 / 124

适变第十五：继往开来，遇变则通 / 155

正论第十六：顺乎潮流，光明之道 / 166

卷四·霸纪上

霸图第十七（节选）：远佞人，去僻恶 / 179



卷五·霸纪中

七雄略第十八：修德以镇之，择贤而使之 / 171

卷六·霸纪下

三国权第十九（节选）：地利不如人和 / 195

卷七·权议

惧戒第二十（节选）：安不忘危，存不忘亡 / 205

时宜第二十一：随时变通，不可执一矣 / 213

卷八·杂说

钓情第二十二：将语者，必先钓于人情 / 223

诡信第二十三：诡譎之行，忠言之本 / 231

忠疑第二十四：凡听言不可不察 / 238

用无用第二十五：无用之为用也大矣 / 243

恩生怨第二十六：恩也者，怨之所生也 / 246

诡顺第二十七：释利以循道，居方以从义 / 250

难必第二十八：望人者不至，恃人者不久 / 259

运命第二十九：穷理、尽性以至于命 / 264

大私第三十：将欲取之，必故与之 / 269

败功第三十一：因祸为福，转败为功，自古然矣 / 272

昏智第三十二：自公心言之，自公心听之 / 276

卑政第三十三：任道以通其险，立法以理其差 / 281

善亡第三十四：善也者，在积而已 / 286

诡俗第三十五：俗之好恶，与事相诡 / 289

息辩第三十六：行有本，事有迹 / 293

量过第三十七：观过，斯知仁矣 / 298

势运第三十八：数事者，皆势运之耳 / 302

傲礼第三十九：以傲为礼，可以重人矣 / 306

定名第四十：名实相符 / 309

- 出军第四十一：将能而君不御者胜 / 317
- 练士第四十二：知之者胜，不知之者不胜 / 322
- 结营第四十三：法天结营，物莫能害 / 326
- 道德第四十四：积恩不已，天下可使 / 329
- 禁令第四十五：刑上极，赏下通 / 333
- 教战第四十六：金鼓约令，整齐士卒 / 338
- 天时第四十七：知地知天，胜乃可全 / 342
- 地形第四十八：地形者，兵之助 / 347
- 水火第四十九：水火之变，可以制胜 / 352
- 五间第五十：五间俱起，莫知其道 / 356
- 将体第五十一：将者，勇智仁信必也 / 363
- 料敌第五十二：两国治戎，必先探于敌情 / 369
- 势略第五十三：善战者恒求之于势 / 374
- 攻心第五十四：绝其所恃，是谓攻其心也 / 378
- 伐交第五十五：连鸡不俱栖，可离而解 / 382
- 格形第五十六：攻其所必趋 / 386
- 蛇势第五十七：齐勇若一，政之道也 / 390
- 先胜第五十八：先为不可胜，以待敌之可胜 / 394
- 围师第五十九：围师必阙 / 398
- 变通第六十：因形而作胜于众 / 402
- 利害第六十一：陷之死地而后生，投之亡地而后存 / 407
- 奇正第六十二：兵以正合，事以奇胜 / 412
- 掩发第六十三：始如处女，后如脱兔 / 415
- 还师第六十四：还军罢师，存亡之阶 / 419

自序

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。

经典再现

赵子曰：匠，成舆^①者忧人不贵，作箭者恐人不伤。彼岂有爱憎哉？实伎业驱之然耳。是知当代之士，驰骛^②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。岂非随时设教沿乎此，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^③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；而扶颠定倾，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。创立题目，总六十有三篇，合为十卷，名曰《长短经》。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，非欲矫世夸俗，希声慕名。辄露见闻，逗机来哲。凡厥有位，幸望详焉。

迷津指点

- ① 舆：车子。
- ② 骛：纵横奔跑。
- ③ 驳：毛色不纯，引申为不纯粹、不单纯。



赵蕤说：工匠们中，制作车子的人，总是担心人们不富贵，买不起他的车；制作弓箭的人，总是担心弓箭不够锐利，伤不了人，害怕没有人买他的箭。他们这么做，难道是特意对别人心存爱憎吗？不是的，这只是他们所从事的行业使他们作不同的考虑罢了。由此可以看出，现在那些饱学之士，积极进取之徒，为什么会在读了有关纵横谋略之术的书以后，想的就是诸侯间的攻伐兼并；掌握了兵法战略知识之后，念的就是社会战乱和动荡。这也是符合时事的说法，是人情世故的必然。所以先师孔子深刻探究这一道理的本源，又担忧这种人心世情可能会出现弊端，于是就写作了《春秋》，用以光大王道；著述了《孝经》，用以褒奖人们的美德。防微杜渐，提前有所防范，这是圣人写作、著述的根本用意。但是，按治世的要求制定方针、政策来治理国家，国家就会出乱子。如果到了出乱子的那个时候，又采取什么方法去救治呢？因此，治理天下，统驭人民，很少听说因循守旧、一成不变的。夏、商、周三个朝代有不同的礼教，春秋五霸各有自己不同的法规。他们彼此间并不是说要有意识地标新立异，而是要用不同的方针政策来弥补漏洞，拯救偏颇。因此，各个国家的风貌虽然看起来一样，但是实际治理的方法却一定不相同；各代虽有圣人、先哲的同风化育，但每一代帝王的名号却总是有所区别。这难道不是因时设教沿袭此法、因物制宜承继彼法吗？沿袭此法者，其方法的醇厚或淡薄由所遭遇的时事决定；承继彼法的，其治理方法的王道和霸道同样由时宜的要求决定。所以说，古人治理国家主要有三种方式：王道的统治重教育，霸道的统治重威慑，强国的统治重胁迫。各有各的适用对象，不能够随便更换。管子曾说：“圣人能够顺应时势而不能违背时势。聪明的人长于谋划，但是总不如顺应时势更可靠。”邹子曾说：“一切政治教化无论是形式还是内容，都是用来匡正时弊、弥补失误的。如果与当时当地的实际情况适合就运用它，如果不符合就要立刻舍弃它。”照这样看来，在应当实行霸道的统治时，却错误地推行了王道的教化，就会适得其反；在应当实行强国的统治时，却错误地施行了霸道的威慑，那么就会错误百出。如果正逢天下大乱，人心诡诈，传统的道德观念受到极大的破坏，你还打算遵从传统，广泛地推行伦理道德教育，就如同是等待识水性的人来救溺水的人，请求那些尊贵的人来救火一样。这样做好是好，可它符合我们所说的“通于时变”吗？所谓霸道，就是杂道，换句话说，它是一种黑白夹杂，不能单纯用道德教育来推行的政治。这样的治国方法只追求成就事业，但是却不问用什么方法成就；只单纯强调总体效果，

却不顾及细枝末节方面的弊病。这种政治虽然在仁义道德方面比不上夏禹、商汤、周文王的德育政治，但从扶危定倾这一方面来看，与三王之道可谓殊途同归。我担心普通的儒生会局限于自己的学识，不知晓王道和霸道之间的区别，所以就专门来阐述长短之术，用来分析通变的道理。确立的题目，共有六十三篇，合为十卷，书名为《长短经》。全书的中心思想就是要论述怎样巩固统治的根基，改革弊端。国家的兴亡治乱，朝代的兴衰更迭，都记载于诸篇之中。我谋划长治久安的远图，总结经邦济世的真理，并不是想借此来哗众取宠，博取名声。我之所以要把自己的见解披露出来，是为抛砖引玉，期待后世的明哲俊杰继往开来，展现自己的思想。在位的帝王能够好好地品读这本书，我就感到非常荣幸了。

卷一·大政



本卷共八篇，含《大体》《任长》《品目》《量才》《知人》《察相》《论士》《政体》，主要讲述了识人用人这一亘古常新的话题。从品目到量才，从知人到善任，从上级到下级，从正面到反面，全面地论述了我国古代的人才理论，体现了其博大精深的内涵。

大体第一：知人者，王道也

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。

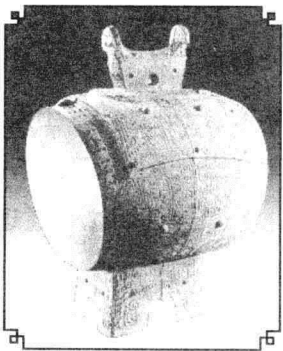
经典再现

臣闻老子^①曰：“以正理国，以奇用兵，以无事取天下。”荀卿^②曰：“人主者，以官人^③为能者也；匹夫者，以自能为能者也。”傅子^④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，倕为工师，伯夷为秩宗，皋陶为理官，益掌驱禽。^⑤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。

汉高帝^⑥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。^⑦三人者，皆人杰也，吾能用之，此吾所以有天下也。”

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^⑧，而为五音主；有道者不为五官^⑨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，故用非其有己有之，通乎君道者也。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。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。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；宽以待众，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。



中国古代乐器鼙鼓。
《吕氏春秋·古乐篇》记载了鼙鼓的制作过程：五帝之一的颡项命“鼙”首先奏乐，“鼙”就仰躺着用尾巴敲它的肚子，发出“嘒嘒”的声响。



迷津指点

- ①老子：传姓李，名耳，又称老聃，春秋末期哲学家，道家创始人。
- ②荀卿：名况，号卿，战国时期思想家，著有《荀子》。
- ③官人：授人职权。
- ④傅子：傅玄，西晋大臣，著有《傅子》。
- ⑤尧、舜、禹：传说中的古帝王；契、后稷、夔、倕、伯夷、皋陶、益：古代贤人。
- ⑥汉高帝：即汉高祖刘邦。
- ⑦子房、萧何、韩信：帮助刘邦夺取天下的三个主要人物。子房即张良，工于计谋；萧何善于理政；韩信长于用兵。
- ⑧五音：宫、商、角、徵、羽。
- ⑨五官：司徒、司空、司马、司士、司寇，此处泛指众官。

古文译读

我听说老子说过：“以正道治国，以奇正用兵，以无为取天下。”荀子则说：“做帝王的，以知人善任为己任；普通人，以发挥、提高自己能力为己任。”西晋哲学家傅子则说：“士大夫忠于职守，服从命令，诸侯国的君主分到土地并治理好它，朝廷三公总揽天下大事并参政、议政，那么天子就可以悠悠然无为而治了。”

如何证明这个道理呢？在尧做帝王时，舜做司徒，契做司马，禹做司空，后稷掌管农业，夔掌管礼乐，倕掌管工匠，伯夷掌管祭祀，皋陶负责司法，益专门负责渔猎之事。这些具体的事，尧一件也做不了，怎么能做帝王？而这九个人又怎么会心甘情愿地做臣子呢？这是因为尧懂得这九种职务的内容，然后量才使用这九个人，使他们各尽其才；而这九人也都能胜任其职并由此成就了一番事业。尧也凭借他们成就的功业称王于天下。

汉高祖说：“运筹帷幄之中，决胜千里之外，我不如张良；安国定邦，安抚百姓，供应军需，保证粮道畅通，我不如萧何；统领百万大军，战必胜，攻必克，我不如韩信。这三个人都是人中的精英。但是我会使用他们，这就是我能够夺取天下的原因。”

所以说，知人善任，是为君之道；善于处理具体事务，是为臣之道。无形的东西，才是有形之物的主宰；看不见源头的东西，才是事物的本源。鼓发出的声音不属于五音，却做五音的主导。掌握为君之道的君主不去做文武百官所做之事，却

能成为具体理事的人的主导。君主恪守用人之道，百官各司其职，自古以来就是这样的。正因为先王知道这一道理，所以他才会利用不是他自己的东西当做自己所有的一样支配使用，这是君王通晓了为君之道的表现啊。不能通晓做君主的道理的君王却不是这样的。他们往往事必躬亲而不重用有才德的贤人。贤人长期不被重视，就会厌恶他们。这就是君主的事业受到损害，国家、社会出现危机的原因。从前商汤、周武王消灭了夏桀、商纣王后，一下子就拥有了夏、商全国的财产，而把土地赐给功臣，举国上下都欢天喜地、心悦诚服。用亡国者的财产奖赏功臣，整个国家的臣民都相互劝勉，拥护商汤、武王来做天子。这就是商汤、武王明白如何使用自己所不具备、他人所具备的长处的道理所致。所以说设立官位，划分职责是为君之本；委派和任命官员，监督他们完成各自的任务是为君之本；喜欢运筹谋略而不会感到倦怠是为君之本；宽容大度待人，获得众人的拥护是为君之本；包容各种问题是为本。做国君的有做国君的素质，他的臣民就会对他既畏惧又爱戴，这就是帝王成就大业的最根本的前提。

前沿诠释

从这部分文字中，我们可以得出这样一种认识：作为一个管理者，必须具备善于识别人才和重用人才的素质。作为管理者，最重要的不是自己凡事亲力亲为，而是如何协调和任用自己的下属，使他们人尽其才，这才是真正高明的管理之道。

知人善任的李嘉诚

香港首富李嘉诚能把长江实业公司（以下简称长实）由一间破旧不堪的山寨厂，发展成庞大的跨国集团公司，正是得益于他的用人之道。

在长实的各个发展阶段，李嘉诚都做到了知人善任。上海人盛颂声、潮州人周千和，都是长实的老臣子。这二人从20世纪50年代初就跟随李嘉诚了。在工作分配上，李嘉诚安排盛颂声负责生产，周千和则主理财务。后来，长实的规模越来越大，业务扩展得越来越广，李嘉诚又让盛颂声负责房地产业务，周千和主理股票买卖。在对他们委以重任的同时，李嘉诚也给予他们优厚待遇，提拔他们为董事、副总经理。而盛、李二人则兢兢业业，任劳任怨，尽力辅助李嘉诚。

随着长实的发展，霍建宁、周年茂、洪小莲三人成为集团内新型的“三驾马车”。李嘉诚是这样进行职务安排的：霍建宁擅长理财，负责全集团的财务策划；周年茂负责地产发展；洪小莲负责楼宇销售。此三人的分工，充分体现了李嘉诚的



用人观。

毕业于港大又赴美深造后回国的霍建宁，被传媒称为“浑身充满赚钱细胞的人”。他负责或是参与了长实集团大部分的重大投资安排、股票发行、银行贷款、债券兑换等。这些项目，动辄涉及数十亿资金，是亏损还是赢利都在于最终决策，因此主管者的责任十分重大。李嘉诚对于霍建宁的决策一直都是全力支持，充分信任。而长实的投资在霍建宁的管理下，大部分也都取得了良好的收益。对于霍建宁的付出，李嘉诚更是给予了充分回报：在长实，霍建宁的年收入在1000万港元以上。

在英国专修法律专业的周年茂，曾一度被人讽刺为“全仗其父的荫庇”。为什么？因为周年茂的父亲周千和是长实的老臣子。众人都说是李嘉诚念旧，“爱屋及乌”才任用了周年茂。但其实，具有识人之才的李嘉诚是在发现周年茂是个人才后才用心培养他的。周年茂回国后，李嘉诚任命他为副总经理，负责长实的地产发展。而周年茂也不负所托，在茶果岭丽港城、蓝田汇景花园、鸭月利洲海怡半岛、天水围的嘉湖花园等大型住宅屋村发展项目中，充分展露了他的才华，因此得到“雏凤清于老凤声”的好评。如今，李嘉诚已经基本转到幕后，在长实参与政府官地的拍卖上，除非金额过大，否则皆由周年茂一手操办。而周年茂表现出的大将风范，临阵不乱，该弃则弃、该争则争的才干，也证明了李嘉诚的识人之明。

负责楼宇销售的洪小莲，虽是位女性，但其才华和能力都令业内人士佩服。在长实这个超级商业帝国里，相关工作和服务人员数以万计，业务范围也跨越大半个地球。这些大大小小的事务，都在洪小莲这里汇总，也一一得到解决。务实派的洪小莲不管大小事务，都一定落实到位，甚至就连面试一名信差，她都要过问。李嘉诚正是通过洪小莲任命，使得集团上下井井有条，促进了事业的发展。

正是由于李嘉诚放手放权，在各个阶段都选拔、起用了合适的人才，尽管长实的管理层进行了新老交替，但公司仍稳定地向前发展，创造出了辉煌的业绩。

在用人方面，李嘉诚还注意回避东方式的家庭化的企业管理方式，大胆起用“洋人”，通过任命，使得一些有才华的外国人进入自己的事业中心。其中，英国人马世民就是一个不可忽视的例子，他曾对李嘉诚感慨地说：“目前来说，我的经验及能力还有待于边干边学。但香港就是这样，当你拿出真本事做生意时，你就学得很快。”当时，这句话给李嘉诚留下了深刻的印象，他便对马世民这个人也格外关注。1984年，李嘉诚认为任用马世民的时机已经成熟，便收购了马世民的公司，并将当时还没有什么名气的马世民提升自己旗下和记黄埔的董事兼总经理。而后来马世民的出色表现也充分地回报了李嘉诚的重用。