

古老的智慧  
深邃的内涵  
文化的精髓

◎ 上卷

长	短
经	智
慧	书

领导者可以用之

纵横疆场

驰骋政坛

遨游于世

领	导	者	纵
横	智	慧	书

古老的智慧  
深邃的内涵  
文化的精髓

◎ 下卷

长	短
经	智慧

领导者可以用之

纵横疆场

驰骋政坛

遨游于世

领	导	者	纵
横	智	慧	书

# 领导者 纵横智慧书

文韬武略中，充满着旷世的大智慧、大谋略，阅读本书，您可以既快捷又深刻地领会到人类历史最有价值的思想精华，从中获取成功的智慧。

古老的智慧

深邃的内涵

文化的精髓

领导者纵横智慧书

# 长短经智慧

(上)

常万里 主编

中国华侨出版社

领导者纵横智慧书

# 长短经智慧

(下)

常万里 主编

中国华侨出版社

# 领导者纵横智慧书

1. 周易智慧
2. 孙子兵法智慧
3. 老子智慧
4. 鬼谷子智慧
5. 人物志智慧
6. 长短经智慧(上下)
7. 大谋士秘经
8. 官箴智慧
9. 忍经智慧
10. 菜根谭智慧
11. 冰鉴智慧
12. 智慧秘经

## 《长短经智慧》编写说明

本书是《领导者纵横智慧书》的第六册。

《长短经》是唐代赵蕤编写的一本纵横学著作，为历代有政绩、有功业的君臣所共悉，被尊奉为小《资治通鉴》，《长短经》全书列诸子百家学说，叙历代更迭史实，核心是“论王霸机权，正变长短之术”，广征隋唐以前各代史实，突出英主良臣的奇谋异策，论其短长优劣。作者还揉合儒、道、兵法诸家思想，汇集王霸谋略，形成一部文韬武略的谋略全书。

原书内涵深厚、内容丰富，涉及君臣德行、任人用长、钓情察势、霸略权变等方面，夹叙夹议，史论结合；多层次、多角度地论述，构成了一个前后照应的整体。虽然是一千多年前的作品，但在今天看来，仍不失为一本领导纵横学专著。尤其是对那些胸怀大志，追求卓越的领导人来讲，无论奉上御下，结盟御敌，还是公关游说，为人处世等均有极强的借鉴意义，能给人以深刻启迪。

为了方便阅读，本书在注释过程中，将每篇中的每部分按内容层次分成若干节，每节加标题，并加注解点评及穿插一些实例，使全书更具有可读性和实用性。

由于编者的水平有限，本书难免有不足之处，还望读者能不吝赐教，批评指正。

# 目 录

## 卷 一

大体第一 .....	( 3 )
任长第二 .....	(16)
品目第三 .....	(29)
量才第四 .....	(45)
知人第五 .....	(56)
论士第六 .....	(79)
政体第七 .....	(110)

## 卷 二

君德第八 .....	(117)
臣行第九 .....	(159)
德表第十 .....	(200)
理乱十一 .....	(212)

## 卷 三

反经十二 .....	(225)
------------	-------



是非十三 .....	(241)
适变十四 .....	(336)
正论十五 .....	(367)

**卷 四**

霸图十六 .....	(387)
------------	-------

**卷 五**

七雄略十七 .....	(445)
-------------	-------

**卷 六**

三国权十八 .....	(523)
-------------	-------

**卷 七**

惧诫十九 .....	(623)
时宜二十 .....	(701)

**卷 八**

钓情二一 .....	(725)
诡信二二 .....	(739)
忠疑二三 .....	(756)
用无用二四 .....	(765)

恩生怨二五 .....	(771)
诡顺二六 .....	(776)
难必二七 .....	(805)
运命二八 .....	(811)
大私二九 .....	(816)
败功三十 .....	(820)
昏智三一 .....	(825)
卑政三二 .....	(832)
善亡三三 .....	(839)
诡俗三四 .....	(845)
息辩三五 .....	(849)
量过三六 .....	(854)
势运三七 .....	(858)
傲礼三八 .....	(864)
定名三九 .....	(869)

卷 九

出军四十 .....	(883)
练士四一 .....	(890)
结营四二 .....	(896)
道德四三 .....	(900)
禁令四四 .....	(906)
教战四五 .....	(913)
天时四六 .....	(920)
地形四七 .....	(928)

---

水火四八 .....	(935)
五间四九 .....	(945)
将体五十 .....	(955)
料敌五一 .....	(963)
势略五二 .....	(970)
攻心五三 .....	(978)
伐交五四 .....	(984)
格形五五 .....	(992)
蛇势五六 .....	(999)
先胜五七 .....	(1007)
围师五八 .....	(1017)
变通五九 .....	(1023)
利害六十 .....	(1030)
奇兵六一 .....	(1038)
掩发六二 .....	(1047)
还师六三 .....	(1055)

# 卷一



## 大体第一

识大体，弃细务，这是君道，也是每一位领导者应把握的基本原则。切记：为官，以不能为能。

### 1. 知人善任 治国之道

#### 【经文】

臣闻老子<sup>①</sup>曰：“以正理国，以奇用兵，以无事取天下。”荀卿<sup>②</sup>曰：“人主者，以官人为能者也；匹夫者，以自能为能者也。”傅子<sup>③</sup>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。

汉高帝<sup>④</sup>曰：“夫运筹策于帟幄之中，决胜于千里之外，吾不如子房<sup>⑤</sup>；镇国家、抚百姓、给饷馈、不绝粮

道，吾不如萧何<sup>⑥</sup>；连百万之军，战必胜，攻必取，吾不如韩信<sup>⑦</sup>。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，而为五音<sup>⑧</sup>主；有道者，不为五官<sup>⑨</sup>之事，而为理事之主。君守其道，官知其事，有自来<sup>⑩</sup>矣。

先王知其如此也，故用非其有如己有之<sup>⑪</sup>，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。

## 【注释】

- ①老子：道家创始人，姓李，名耳，又称聃。
- ②荀卿：名况，号卿，战国时期思想家，著有《荀子》一书。
- ③傅子：又名傅玄，西晋大臣，著有《傅子》一书。
- ④汉高帝：即刘邦，又称汉高祖。
- ⑤子房：即张良，刘邦的主要谋臣。
- ⑥萧何：刘邦的主要谋臣，善于治理朝政。
- ⑦韩信：刘邦的主要谋臣，善于用兵。
- ⑧五音：古时指宫、商、角、徵、羽。
- ⑨五官：即司徒、司空、司马、司士、司寇。文中指众官。
- ⑩自来：有根据，有来历。

⑪故用非其有如己有之：把他人具备的优点当做自己的优点，等于自己同样具备了。

## 【译文】

我听老子说过：“以正道治理国家，以奇正用兵，以无为取

天下，这是成大事者必须明白的道理。”荀子说：“做帝王的，善于管理别人才算是有才能；普通人，以自己能力来衡量自己的才能。”西晋哲学家傅玄曾说：“能让士大夫忠于职守，服从命令；分给诸侯国的君主土地并让他们守住它；让朝廷三公来管理天下大事并参政、议政，那么天子就可以无忧无虑地坐在那里统治天下了。”这个道理是如何被证明是正确的呢？

在尧的时代，舜为司徒，契为司马，禹为司空，后稷管农业，夔管礼乐，垂管工匠，伯夷管祭祀，皋陶判案，益专门负责驯练用于作战的野兽。尧整日什么也不做，他悠闲地只做他的帝王，而这九个人为什么会心甘情愿做他的臣子呢？这是因为尧了解这九个人就某一方面的能力来说都各自有什么长处，然后因事设人，并且让他们都成就了一番事业。尧于是有了成功的基础而统治了天下。

汉高祖说过：“在军帐中出谋划策，能在千里之外的战场取胜，我不如张良；稳定国家、供应军需、保证粮道畅通，我不如萧何；统率百万大军，战必胜，攻必克，这方面我不如韩信。这三个人，都是人中的精英。但是我了解并会使用他们，这就是我夺取天下的原因。”

所以说，知道如何用人是王者之道；知道怎样办事是为臣之道。这个道理是无形的东西，却是有形之万物的主宰；看不见源头的东西，才是事物的根本。像鼓不干预五音，却能做五音之王。掌握了真正君道的人，不去做文武百官们负责的具体事情，才可以成为国家的最高统治者。做帝王的应恪守他的职责，政府官员应明白自己应该做的事情，从古到今都是这样。

以前的帝王通晓这一道理，所以他才会把别人的东西当做自己的一样来支配使用。只有这样做，才算真正深通了君道。

而那些不懂得这个道理的统治者就不会这样做了。他们往往事必躬亲，才会放心，而不会信任、重用有才德的人。不用有能



力的人，这些人就会离开他。结果，君王只能使功名、事业受到损害，国家受到危害。

## 【评述】

本节主要讲的是为君之道，即君王必须要通晓、掌握的根本原则。开明的君主，善于知人善任；国家要兴旺发达，长泰久安，其根本在于用人。

因为个人的能力是有限的，如君王不知知人善用这个为政之本，就不能够真正治理好国家，今天，在激烈竞争的市场经济条件下，一个单位的面貌和效益，其实质是取决于对人才的选拔与利用。一个领导、一个经理自己或许是兢兢业业、认认真真做事，但如果只知道以“自能为能”，就不可能成为一个了不起的“理事之主”。

楚汉之争、刘邦之长在于“降将”。张良、萧何、韩信各尽所能，成就了刘邦的“无能”之功。而项羽自恃武艺超群，能“敌万人”，不善于用人，结果既毁了事业，也毁了自己。

## 【故事】

### 事典一 曹操密函困孙权

由于刘备已据有益州，曹操担心他的力量会扩展到汉中，进而威胁关中地区，于是先下手为强，将注意力集中到汉中张鲁道教军团的征讨，而暂时放弃对江东军情的关切。

建安二十年（公元215年），曹操亲率张郃、徐晃军团，配合夏侯渊的关中军团，会师汉中边界，攻击张鲁。

秋八月，孙权趁机率军十万攻击合肥，打算收复前年的江西地区失地。由于曹军南线防守区甚广，部队分散，合肥地区守军