

中華孤本



内蒙古人民出版社

# 中华孤本

(第一册)

金 锋 主 编

内蒙古人民出版社

长  
短  
经

〔唐〕赵蕤撰





目 录

序 .....	(7)
<b>长短经卷一</b>	
大体第一 .....	(9)
任长第二 .....	(12)
吕目第三 .....	(15)
量才第四 .....	(19)
知人第五 .....	(25)
察相第六 .....	(40)
论士第七 .....	(58)
政体第八 .....	(66)
<b>长短经卷二</b>	
君德第九 .....	(76)
臣行第十 .....	(108)
德表十一 .....	(134)
理乱十二 .....	(139)
<b>长短经卷三</b>	
反经十三 .....	(145)
是非十四 .....	(159)
适变十五 .....	(184)
正论十六 .....	(197)
<b>长短经卷四</b>	
霸图十七 .....	(216)
<b>长短经卷五</b>	
七雄略十八 .....	(289)
<b>长短经卷六</b>	
三国权十九 .....	(334)

长短经卷七

- 惧诚二十 ..... (387)  
时宜二一 ..... (434)

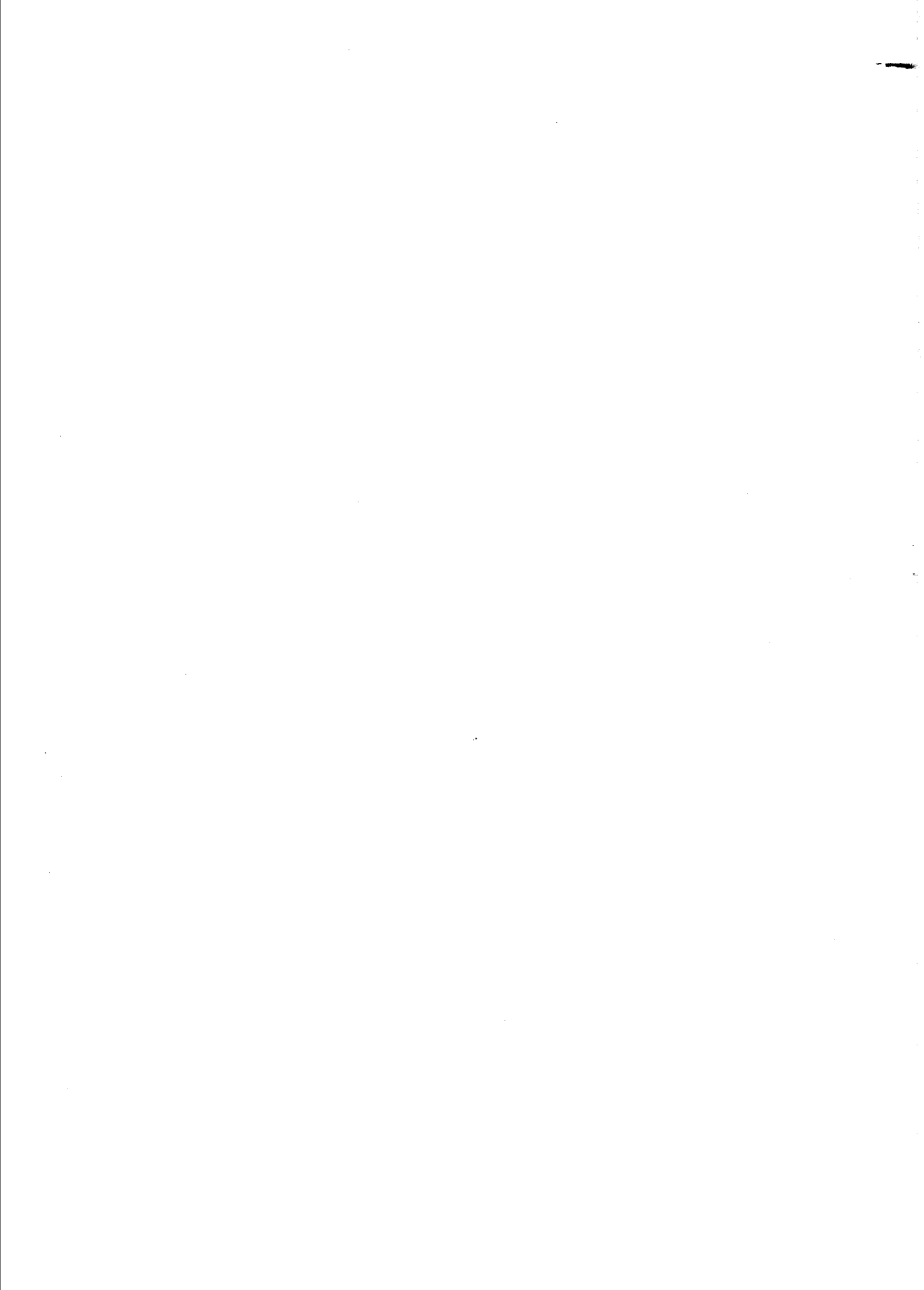
长短经卷八

- 钓情二二 ..... (444)  
诡信二三 ..... (450)  
忠疑二四 ..... (455)  
用无用二五 ..... (457)  
恩生怨二六 ..... (458)  
诡顺二七 ..... (460)  
难必二八 ..... (466)  
运命二九 ..... (468)  
大私三十 ..... (479)  
败功三一 ..... (480)  
昏智三二 ..... (482)  
单政三三 ..... (485)  
善亡三四 ..... (489)  
诡俗三五 ..... (490)  
息辩三六 ..... (492)  
量过三七 ..... (494)  
势运三八 ..... (495)  
傲礼三九 ..... (498)  
定名四十 ..... (499)

长短经卷九

- 出军四一 ..... (505)  
练士四二 ..... (508)  
结营四三 ..... (510)  
道德四四 ..... (511)  
禁令四五 ..... (512)  
教战四六 ..... (514)  
天时四七 ..... (517)  
地形四八 ..... (520)  
水火四九 ..... (524)

五间五十	(527)
将体五一	(531)
料敌五二	(535)
势略五三	(538)
攻心五四	(540)
伐交五五	(541)
格形五六	(542)
蛇势五七	(544)
先胜五八	(545)
围师五九	(548)
变通六十	(550)
利害六一	(551)
奇兵六二	(554)
掩发六三	(555)
还师六四	(557)





## 序

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。是知当代之上、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。是故国客一致，而忠文之道必殊；圣哲同风，而皇王之名或民。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政，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，白大人以教火。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，抹辄颠定倾，其归一揆。恐懦者溺于所闻，不知王霸略，故叙以长短术，以经论通孳者，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。

赵 蕤



## 长短经卷一

### 大体第一

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。

#### 【原文】

巨闻老子曰：“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，而九子者为巨，其故何也？尧知九赋之事，使九子各授其事，皆胜其任以九功。尧遂乘成功以王天下。

汉高帝曰：“夫运筹策于帷幄之中，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：“夫一宫之任，以一味协五味；一国之政，以无味和五味。故以自任为能；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。”]

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：“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。]

### 【译文】

我知道老子说过：“以正道治国，以奇正用兵，以无为取天下，这是成大事者必须明白的最高法则。”荀子的说法是：“做帝王的，以善于管理别人为才能；普通人，以自己能干为有才能。”西晋哲学家傅玄说：“能让士大夫忠于职守，服从命令；让诸侯国的君主分到土地并守住它；让朝廷三公总揽天下大事并参政、议政，那么天子就可以悠悠哉哉地坐在那里统治天下了。”这个秘诀是怎么知道的呢？看看尧、舜怎样坐天下就明白了。

在尧的时代，舜作司徒，契作司马，禹作司空，后稷管农业，夔管礼乐，垂管工匠，伯夷管祭祀，皋陶判案，益专门负责驯化用于作战的野兽。这些具体的事尧一件也不做，悠悠然地只做他的帝王，而这九个人怎么会心甘情愿做臣子呢？这是因为尧懂得这九个人都各自有什么才能，然后量才使用，而且让他们个个都成就了一番事业。尧凭借他们成就的功业而统治了天下。

汉高祖说：“运筹帷幄之中，决胜千里之外，我不如张良；定国安邦、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，这就是我夺取天下的资本。”

[三国时的哲学家刘邵在他写的《人物志》中说：“一个官员的责任是以一味协调五味，一个国家的统治者是以无味调和五味。大臣们以自己能胜任某种工作为有才能；帝王却以会用人有才能。大臣们以出谋划策、能言善辩为有才能；帝王以善于听取臣民们的意见为有才能。大臣们以能身体力行为有才能；帝王以赏罚得当为有才能。最高统治者正是因为不必事事精通，所以才能统筹众多有才能的人。”]

所以说，知人，是君道；知事，是臣道。无形的东西，才是有形之万物的主宰；看不见源头的东西，才是世事人情的根本。鼓不干预五音，却能作五音的统帅。掌握了君道真谛的人，不去做文武百官各自负责的具体事情，才可以成为国家的最高统治者。做帝王的严守他的这一准则，政府官员知道他们自己应当做的事情，自古以来就是这样的。

正因为做帝王的通晓这一道理，所以他才会把不是他自己的东西当作自己的一样支配使用。善于这样做的，才算真正懂得了君道。

[西汉刘安写的《淮南子》做过这样的比喻：“巧手匠人在建造宫室时，做圆的东西一定要用圆规，做方的东西一定要用尺矩，做平直的东西一定要用准绳。东西做成后，人们就不再去理会这些工具了，只是奖赏工匠的奇巧。宫室造成后，人们也再不会去管那些匠人了，而只是说，这是某君某王的宫室。”]

荀子说：“做帝王的射箭要想做到百发百中，就不如用后羿；驾车要想做到驰骋万里，就不如用王良；治国要想做到一统天下，就不如任用贤明正直的能人。这样做省心省力，所成就的功名却极大。”这就是把不属于自己的东西像自己拥有一样去支配使用

的意思。]

### 【原文】

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：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：“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；亡国富筐篋、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，近荣公，芮良夫谏曰：“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。

魏文侯御廩灾，素服避正殿，群臣皆哭。公子成父趋入贺曰：“臣闻天子藏于四海；诸侯藏于境内。非其所藏，不有火灾，必有人患。幸无人患，不亦善乎。”孔子曰：“百姓足，君孰与不足？”由此言之，夫圣王以其地封，以其财赏，不与人争利，乃能通于主道，是用非其有者也。]

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。

### 【译文】

上面说的是通晓治国、用人大法的最高统治者的做法，而那些不明白这个道理的统治者就不是这样做了。他们往往事无巨细，都要亲自做才放心，因此不会信任、重用有才德的贤人。不用有本事的人，有本事的人就会厌弃他。其最终结果，只能是功名、事业受损害，国家、社会出现危机。

[这里还可以引述战国时的法家申不害和尸佼在他们所写的《申子》和《尸子》中的话来说明。《申子》说：“人君应当知道他治国的最高原则，群臣应当知道所负的职责。说话算数，说了就实行，是各级官员的事，并不是帝王必须遵循的原则。”《尸子》说：“举荐贤能是各级官员的工作；善用贤能才是帝王的工作。”]

在起用人才上是这样，在对待财富的问题上，道理也一样。

从前商汤、周武消灭了夏桀、纣王，一旦拥有了夏、商的全部国有财产，就把土地、财宝封赏给有功的大臣，举国上下没有不欢天喜地，心悦诚服的。用亡国者的财产赏赐功臣，整个国家的臣民都会争相效命。这就是懂得如何使用不属于自己的东西的作

法。

[荀子说：“能修明礼教的，可以为帝王；会巩固统治的，国家就强大；善于笼络人心的，社会就稳定；只知道搜刮民财的，必然亡国。所以，推行王道的国家是为了老百姓富有，推行霸道的能让有才能的人富有，苟延残喘的国家只会让当官的富有，而将要死亡的国家，统治者知道大难就要临头，于是开始拼命想把财富统统据为己有，这时就会出现私人的库房、箱柜塞满金银财宝的现象。这种情况叫做当官的‘肥得流油’，老百姓‘四处漏水’。”荀子又说：“当皇帝的不谈论自己有多少财产，地方诸侯不应讲求自己的利害，当官的不应计较自身的得失。”

从前周厉王爱财，因而亲近当时建议他实行专制的荣夷公，大夫芮良夫劝谏说：“难道周朝的王室要倾覆了吗？荣夷公这种人，利欲薰心而不知大难就要临头，你为什么要亲近他？利益，是从万物中自然产生出来的，是天地宇宙包容承载的公共财产，有如空气和阳光一样。可是世上偏偏有人妄图独占它，那可就后患无穷了。天地万物是天下众生的共同财富，每个人都要从中获取其生存所需，怎么能独自占有呢？如果有谁执意要这样做，天下怨恨他的人可就多了！人怨甚多而又不防备大难临头，荣夷公用这种方法来引导国王，这还能长久得了吗？”后来，周厉王果真被放逐了。

战国时魏文侯的仓库发生了火灾，魏文侯身穿白衣，离开正殿，以示哀痛。大臣们都哭起来。公子成父却走进来祝贺道：“我听说天子把整个国家作为收藏财富的仓库，诸侯把自己的领地作为收藏财富的仓库。你现在把国家的财富都储藏在国库，显然藏得不是地方，这种藏法，不发生火灾也要发生人患。幸亏没有发生人患，不也挺好了吗？”孔子说：“老百姓富裕了，作国王的能不同他们一起富裕吗？”

因此说，圣明的君王用他的土地分封诸侯，用他的财物赏赐功臣，不和老百姓争夺利益，才算是懂得了做最高统治者的原则——那就是把不是自己拥有的东西当作自己的来支配使用。]

所以说设立官位，分配职务；委派任命官员，监督他们完成任务；喜欢运筹谋略而不知倦怠；有宽容大度的雅量而又能获得大众的拥戴；包容各种弊端，收养残疾孤寡这些都是国家最高统治者必须掌握的治国大道。能做到这一点，文武百官就会对他既畏惧又爱戴，这就是帝王成就一统大业的根本所在。

## 任长第二

俗话说：“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。

【原文】

臣闻料才核能，治世之要。自非圣人，谁能兼兹百行，备贯众理乎？故舜合群司，随才授位；汉述功臣，三杰异称。况非此俦，而可备责耶？

[夫刚略之人，不能理微，故论其大体则弘略而高远，历纤理微则宕往而疏越；亢厉之人，不能回挠，其论法直则括据而公正，说变通则否戾而不入；宽恕之人，不能速捷，论仁义则弘详而长雅，趋时务则迟缓而不及；好奇之人，横逸而求异，造权谲则倜傥而瑰壮，案清道则诡常而恢迂。

又曰：王化之政，宜于统大，以之理小则迂；策术之政，宜于理难，以之理平则无奇；矫亢之政，宜于治侈，以之治弊则残；公刻之政，宜于纠奸，以之治边则失其众；威猛之政，宜于讨乱，以之治善则暴；伎俩之政，宜于治富，以之治贫则民劳而下困。此已上皆偏材也。]

【译文】

我听说，考察、衡量人的才能，这是治理天下的首要任务。既然我们不是圣人，谁又能通晓各行各业，懂得天下各门各门的理论呢？所以舜统管各个部门，根据每个人的才能而委以不同的责任；汉高祖刘邦讲论功臣，对张良、萧何、韩信这三人的才干各有不同的说法，何况一般人不能和这些人相比，怎么可以求全责备呢？

[根据人的个性及其相应的长处和短处，刘邵的《人物志》大略概括如下：

性格刚正、志向高远的人，不善于做细致琐碎的事情。所以应当用全面的观点看待这种人——既要看到他志趣恢宏远大的一面，也要看到他处理琐碎小事的粗鲁和大意；严厉亢奋的人，不会灵活处事，这种人在法理方面可以做到有理有据，正直公平，说到变通可能就会变得暴躁而不通情理；宽容迟缓的人，往往不讲办事效率，至于说到仁义，其为人则弘大周全而宽厚之雅，但对时势则不能迅速准确地把握；好奇求异的人，放纵不羁，追求新奇，运用权谋、诡计则卓异出众，以清静无为之道来考究，这种人往往违背常规而不近人情。

还可以从另一个角度来讨论这个问题。实行王道化的统治，适合于全局性、长远性的治理，用来处理具体事务就显得迂阔；讲究权谋的统治，适合于扶危救难，在安定太平的时局下就不会有显著的效果；匡正时弊的统治，适合于纠正奢侈堕落的风气；靠它来治理已经病人膏肓的国家只会越弄越糟；苛刻寡恩的统治，适用于纠正朝廷里的邪恶势力，靠它来治理中央机关之外的不正之风就容易失去民众；威猛暴烈的统治，适合于讨伐内乱，靠它来管理和平时期的老百姓就未免太残暴了；注重技能的统治，宜于发展经济，富国强民，用来解决贫穷衰弱，只能劳民伤财，给民众增加困苦。

以上种种，都是针对某种流弊而采取的一时之计，对治理天下都不是长远的方略。]

【原文】

昔伊尹之兴土工也，强脊者使之负土，眇者使之推，伛者使之涂，各有所宣，而人



性齐矣。管仲曰：“升降揖让，进退闲习，臣不如隰朋，请立以为大行；辟土聚粟，尽地之利，臣不如宁戚，请立以为司田；平原广牧，车不结辙，土不旋踵，鼓之而三军之士视死如归，臣不如王子城父，请立以为大司马；决狱折中，不杀不辜，不诬不罪，臣不如宾胥无，请立以为大理；犯君颜色，进谏必忠，不避死亡，不挠富贵，臣不如东郭牙，请立以为大谏。君若欲治国强兵，则五子者存焉。若欲霸王，则夷吾在此。”黄石公曰：“使智、使勇、使贪、使愚。智者乐立其功，勇者好行其志，贪者决取其利，愚者不爱其死。因其至情而用之，此军之微权也。”

《淮南子》曰：“天下之物莫凶于奚毒〔附子也〕，然而良医囊而藏之，有所用也。麋之上山也，大章不能企，及其下也，牧竖能追之。才有修短也。胡人便于马，赵人便于舟。异形殊类，易事则悖矣。”

魏武诏曰：“进取之士，未必能有行。有行之士，未必能进取。陈平岂笃行，苏秦岂守信耶？而陈平定汉业，苏秦济弱燕者，任其长也。”

由此观之，使韩信下韩，仲舒当戎，于公弛说，陆贾听讼，必无曩时之勋，而显今日之名也。故“任长”之道，不可不察。

〔议曰：魏桓范云：“帝王用人，度世授才。争夺之时，书策为先。分定之后，忠义为首。故晋文行舅犯之计而赏雍季之言，高祖用陈平之智而托后于周勃。”古语云：“守文之代，德高者位尊；仓卒之时，功多者赏厚。”诸葛亮曰：“老子长于养性，不可以临危难；商鞅长于理法，不可以从教化；苏张长于驰辞，不可以结盟誓；白起长于攻取，不可以广众；子胥长于图敌，不可以谋身；尾生长于守信，不可以应变；王嘉长于遇明君，不可以事暗主；许子将长于明藏否，不可以养人物。”此任长之术者也。〕

### 【译文】

从前伊尹大兴土木的时候，用脊力强健的人来背土，独眼人来推车，驼背的人来涂抹……各人做其适宜做的事，从而使每个人的特点都得到了充分发挥。管仲在向齐桓公推荐人才的时候说：“对各种进退有序的朝班礼仪，我不如隰朋，请让他来作大行吧；开荒种地，充分发挥地利，发展农业，我不如宁戚，请让他来作司田吧；吸引人才，能使三军将士视死如归，我不如王子城父，请让他来作大司马吧；处理案件，秉公执法，不滥杀无辜，不冤枉好人，我不如宾胥无，请让他来作大理吧；敢于犯颜直谏，不畏权贵，尽职尽责，以死抗争，我不如东郭牙，请让他来作大谏吧，你若想富国强兵，那么，有这五个人就够了。若想成就霸业，那就得靠我管仲了。”黄石公说：“善于使用有智谋、有勇气、贪财、愚钝的人。使智者争相立功，使勇者得遂其志，使贪者发财，使愚者勇于经性。根据它们每个人的性情来使用他们，这就是用兵时最微妙的权谋。”

《淮南子》说：“天下的东西没有毒过附子这种草药的，但是高明的医生却把它收藏起来，这是因为它有独特的药用价值。麋鹿上山的时候，善于奔驰的大獐都追不上它，等它下山的时候，牧童也能追得上。这就是说，在不同的环境中，任何才能都会有长短

不同。比如胡人骑马方便，越人乘舟方便，形式和种类虽然都不同，但彼此都觉得很方便，然而一旦换过来去做，就显得很荒谬了。”基于这一道理，魏武帝曹操下诏说：“有进取心的人，未必一定有德行。有德行的人，不一定有进取心。陈平有什么忠厚的品德？苏秦何曾守过信义？可是，陈平却奠定了汉王朝的基业，苏秦却拯救了弱小的燕国。原因就在于他们都发挥了各自的特长。”

由此看来，让韩信当谋士，让董仲舒去打仗，让于公去游说，让陆贾去办案，谁也不会创立先前那样的功勋，也就不会有今天这样的美名。所以，“任长”的原则，不能不仔细研究。

[魏时桓范说：“帝王用人的原则是审时度势，合理使用人才。打天下的时候，以任用懂得军事战略的人为先；天下安定之后，以任用忠臣义士为主。晋文公重耳先是遵照舅舅子犯的计谋行事，而后在夺取政权时又因雍季的忠言奖赏了他。汉高祖刘邦采用陈平的智谋，临终时把巩固政权的重任托付给了周勃。”古语说：“和平时期，品德高尚的人职位高贵；战乱发生的时候，战功多的人得到重赏。”诸葛亮说：“老子善于养性，但不善于解救危难；商鞅善于法治，但不善于施行道德教化；苏秦、张仪善于游说，但不能靠他们缔结盟约；白起善于攻城掠地，但不善于团结民众；伍子胥善于图谋敌国，但不善于保全自己的性命；尾生能守信，但不能应变；前秦王嘉善于知遇明主，但不能让他来侍奉昏君；许子将善于评论别人的优劣好坏，但不能靠他来拢络人才。”这就是用人之所长的艺术。]

### 吕目第三

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。

#### 【原文】

夫天下重器，王者大统，莫不劳聪明于品材，获安逸于任使。故孔子曰：“人有五仪；有庸人，有士人，有君子，有圣，有贤。审此五者，则治道毕矣。”

所谓庸人者，心不存慎终之规，口不吐训格之言 [格：法，] 不择贤以托身，不力行以自定，见小暗大而不知所务，从物如流而不知所执。此则庸人也。

所谓士人者，心有所定，计有所守。虽不能尽道术之本，必有率也 [率犹述也]；虽不能遍百善之美，必有处也。是故智不务多，务审其所知；言不务多，务审其所谓 [所谓，言之要也]；行不务多，务审其所由。智既知之，言既得之 [得其要也]，行既