

帝王智慧

(唐) 赵蕤 著 刘泗 注译



《长短经》白话本

集中国人大智慧的传世奇书

上海三联书店

帝王智慧

(唐)赵蕤 著 刘泗 注译



上海三联书店

图书在版编目 (CIP) 数据

帝王智慧 / (唐) 赵蕤著; 刘泗注译. —上海:
上海三联书店, 2018.5

ISBN 978-7-5426-6220-0

I. ①帝… II. ①赵… ②刘… III. ①政治—谋略—
中国—古代 IV. ① D691

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2018) 第 034041 号

帝王智慧

著 者 / (唐) 赵蕤

注 译 / 刘 泗

责任编辑 / 陈启甸

特约编辑 / 苑浩泰

装帧设计 / **Metis** 灵动视线

监 制 / 姚 军

出版发行 / 上海三联书店

(201199) 中国上海市都市路 4855 号 2 座 10 楼

邮购电话 / 021-22895557

印 刷 / 三河市祥达印刷包装有限公司

版 次 / 2018 年 5 月第 1 版

印 次 / 2018 年 5 月第 1 次印刷

开 本 / 960 × 640 1/16

字 数 / 317 千字

印 张 / 35

ISBN 978-7-5426-6220-0/D · 381

定 价: 55.00 元

序

刘 泗

中国的历史和政治自古以来就有不同于世界各国的独特之处，其最鲜明的特征之一就是对政治权力的极端重视，而由此衍生出来的权谋之术、王霸之道、帝王之学就极为发达。

所谓的帝王之学，其要旨是教导人们如何设计谋划、运用手段，击败对手，夺取最高权力，以及在夺取了权力之后如何巩固权力、管理国家、统治臣民，以达到长治久安、基业长青的目的。这是一套复杂多变、莫测高深，实用性和操作性极强的学问，它主张为达目的，可以不择手段。在这一点上，中国古代的帝王学与意大利著名政治学家马基雅维里在《君主论》中提出的统治思想是一致的——那就是彻底摆脱道德伦理对政治和权力的束缚，而纯粹以权力为核心，为最高领袖提供统治、管理、领导的有效手段和实用方法。

在中国古代浩如烟海的权谋著作中，唐代赵蕤的《帝王智慧》一书占有极为突出的地位，受到历代帝王的高度重视。其特点有三：一是全面。作者在前人相关著作的基础上，博采众长，从六个大的角度和多个侧面全面解析帝王学，是一部公认的集大成之作。二是深刻。作者不是泛泛空论，而是在每个侧面和细节上都做深入的剖析和论证，旁征博引，层层递进。三是实用性极强。这是一般帝王之学的共性，但该书的突出特点在于以史证论，以大量生动的历史事实来验证和说明自己的观点。

作者赵蕤(668—757),自幼好帝王之学,他“博学韬衿,长于经世”,并且“任侠有气,善为纵横学”,闻名于当世,唐玄宗多次征召,他都辞而不就,过着隐居的生活。大诗人李白对他极为推崇,曾经跟随他学习帝王学和纵横术,时称“赵蕤术数,李白文章”。757年,李白以“附逆”罪名下狱,他在狱中写下了给赵蕤的诗:

白玉一杯酒,
绿杨三月时。
春风余几日,
两鬓各成丝。
秉烛惟须饮,
投竿也未迟。
如逢渭川猎,
尤可帝王师。

诗里的含义很明显,他希望赵蕤施展胸中韬略,出山而为帝王之师,挽救唐朝的政治危局,但正是这首诗牵连了赵蕤,他在当年被囚禁,以古稀之年怨死狱中。

纵观全书,作者一再强调和反复申论的是这样几个观点:一是作为伟大的统治者和领袖人物,必须懂得顺应时势,因时而变,随机应变,不能拘泥于教条和传统,否则,必将被时代的潮流所抛弃;二是高明的领导者和想成就大事业的人要有良好的道德修养、宽阔的胸襟和精明的头脑;三是人才乃事业成功的关键,真正的帝王之才要善于识人、选人、用人;四是对权力必须既慎且惧,无论是夺取权力还是运用权力,其中都充满着风险,要审时度势,小心决策。

唐太宗说:“以史为鉴,可以知兴亡,以人为鉴,可以知得失。”《帝王智慧》一书纵览古今帝王将相、英雄豪杰兴亡得失的历史,其成败盛衰的经验教训足以成为后人的宝贵借鉴。

自序

赵 蕤

我认为，制造车子的人，担心别人不富贵；制造弓箭的人，唯恐弓箭不伤人。这难道是他们有意心存爱憎吗？实在是技术、职业促使他们这样做啊。由此可知，当代贤士为什么一读了讲纵横之术的书，就盼着天下大乱；通晓了兵法谋略，就希望天下动荡。这也是一向就有的说法，人情世故的必然。所以先师孔子一方面深入探究它的根本，又担忧它的弊端，于是创作《春秋》以光大王道；著述《孝经》以褒扬美德。防微杜渐，有所防范。这就是圣人创作的根本用意。

但制定一种方针、政策来治理国家，当这种方针、政策出现弊端时必定出乱子。如果出了乱子，又怎么挽救呢？统治天下，管理人民，很少有因循守旧、食古不化的。夏、商、周三代有不同的礼教，春秋五霸有不同的法则。这并不是有意要反其道而行之，而是为了用不同的方法补漏救偏。所以，国家虽然一样，但治理的方法有别；圣哲虽然都同样圣明，但一代代帝王的名号却不同。这难道不是继往开来、因地制宜吗？继往开来，社会风气的好坏完全由社会条件决定，因地制宜来成就王道或霸道。所以，古人治国有三种方式：王道的统治采用教化的方法；霸道的统治采用高压的手段；强权的统治采用强迫的办法。各有各的道理，不能随便更换。管仲说：“圣人只能顺应时势而不能违背时势。聪明的人虽然善于谋划，但总不如顺应时代。”邹忌说：“礼仪制度是用来匡正时弊的，如果适合于实际就运用它，一旦过时

了就抛弃它。”所以，在应当实行霸道时却推行王道，就适得其反；在强国之世却施行霸道则将谬误百出。但当天下大乱，人心诡诈，传统的道德伦理受到破坏时，还要遵从先王的传统，推行道德教育，这就好像是等待远方识水性的人来救落水的人，请求那些尊贵的大人来救火一样——好是好，但这能叫适时变化吗？

霸道是复杂的。它黑白夹杂，不单纯合乎道德。这种方法只求成就事业，不问手段；只强调总体效果而不顾细枝末节。这种政治尽管在仁义道德上不及夏禹、商汤、周文王，但在扶危定困这一点上，却是同一的。我担心一般的儒生被自己的学识所限，不懂得王道和霸道的区别，所以来专门阐述帝王之学，用以分析通变的道理。本书的目的是讨论如何巩固统治的根基，改革时弊，拨乱反正，挽救败局。所叙各篇，都是吸取先前经验的深远谋略，是经邦济世的大道。我不想借此来哗众取宠，博取虚名。把我的见解披露出来，是为了抛砖引玉，以待后世明哲继往开来，如果有正在其位的统治者能读读这本书，那我就荣幸之至了。

目 录

序	001
自 序	003
卷一 帝王用人之术	
一、举天下人才为己所用	003
二、善用人之所长	006
三、鉴识人才之法	009
四、关键的人才关系事业成败	013
五、考察人才的秘诀	018
六、从面相看人才	025
七、明主招纳英雄之法	034
八、以制度管人	043
卷二 成功领袖养成之法	
九、历代帝王成败原因论	055
十、历代名臣优劣论	086
十一、明察官员的品质与才干	108
十二、六种类型的领袖	114
卷三 提升领导能力之法	
十三、把握领导的“度”	121
十四、突破教条的领导方略	134

十五、随机应变的领导方法	160
十六、治理方法各有长短	173

卷四 夺取天下的雄才大略

十七、帝王争霸术	195
十八、乱世争雄术	265
十九、三国逐鹿术	309

卷五 帝王权谋之道

二十、君主御臣术	357
二十一、君主应变术	400
二十二、揣摩君主的心	409
二十三、做官要善于权变	416
二十四、君威难测	420
二十五、化无用为有用	423
二十六、看破人的心	425
二十七、让敌人为我所用	427
二十八、成功靠自己	434
二十九、掌握自己的命运	437
三十、做大事者不争小利	448
三十一、化失败为成功	450
三十二、防止昏乱的决策	452
三十三、管理要符合人情事理	456
三十四、眼光要放远	461
三十五、爱之适则害之	463
三十六、从行为看本质	465
三十七、对人不能苛求	468
三十八、时势造就人	470

三十九、抬高别人的方法	473
四十、名与实要相符	475

卷六 帝王兵法谋略之道

四十一、选好大将	484
四十二、人尽其才	487
四十三、安营之法	490
四十四、将军要以身作则	491
四十五、杀伐有决断	493
四十六、练兵之法	496
四十七、把握天时	499
四十八、抓住地利	503
四十九、水攻与火攻	507
五十、间谍之法	511
五十一、为将之道	515
五十二、不打无准备之仗	518
五十三、以“势”取胜	521
五十四、攻心之法	523
五十五、各个击破	525
五十六、掌握主动权	527
五十七、机动灵活的作战方法	529
五十八、创造胜利的条件	531
五十九、放敌人一条生路	534
六十、以假象迷惑敌人	536
六十一、化害为利	538
六十二、出奇制胜	541
六十三、至柔之术	542
六十四、全身而退之法	544

一、举天下人才为己所用

做领袖的不用事必躬亲，要懂得用人。善于调动天下人才的积极性为己而用，这是王者的大道。国家不能与民争利，百姓都富裕了，国家也就强大了。这是真正的无为而治。

我听老子说：“以正治国，以奇用兵，以无为取天下。”荀子说：“做帝王的，善于管理别人才算有才能；普通人，以自己能干为有才能。”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，那么天子就容易统治天下了。”



尧

为什么呢？

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，倕管工匠，伯夷管祭祀，皋陶判案，益负责训练作战的野兽。这些具体的事尧一件也不做，却为什么能做帝王，而另外九个人就心甘情愿做臣子呢？因为尧懂得这九个人各自的才能，量才使用，让他们都成就了一番事业，尧用他们治理天下。



尧任命官员

汉高祖刘邦说：“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，都是人中豪杰。但我能用他们，这就是我夺取天下的原因。”

所以说，知人，是君道；知事，是臣道；无形是有形之物的主宰；没有源头的东西，才是事物的根本。鼓不干预五音，却能做五音的统帅。掌握了大道的人，不去做具体事情，才可以成为领袖。做帝王的严守这一准则，政府官员知道他们自己应当做的事情，自古以来就是这样。

先王明察这一道理，所以才会把他人的智慧当作自己的一样使用，他们明白君道。

而那些不通此道的统治者就不是这样做了。事无巨细，都要亲自做，就不会信任、重用有才德的贤人。不用有本事的人，有本事的人就会讨厌和离开他。这样，不但个人的功名受损害，国家也会出现危机。

从前商汤、周武消灭了夏桀、纣王，拥有了夏、商的全部财产，就把土地封给有功的大臣，天下人心悦诚服。用亡国者的财产赏赐功臣，天下的人才都争相效命。这就是善于利用他人的做法。

过去周厉王爱财，宠爱建议他实行专制的荣夷公，大夫芮良夫劝谏说：“难道周朝的王室要崩溃了吗？荣夷公喜欢国家专利，却不知大难就要临头了。利益，是世上万物自然产生出来的，是天下的公共财产。但偏偏有人妄图独占它，那就后患多多了。天地万物是百姓的共同财富，怎么能独占呢？如果执意要这么干，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君王，这还能长久得了吗？”后来，周厉王果真完蛋了。

战国时魏文侯的仓库发生火灾，魏文侯穿上白衣，离开正殿，以示哀痛，大臣们也哭起来。公子成父却祝贺道：“我听说天子把财富藏于五湖四海，诸侯把财富藏于领地。你把国家的财富都储藏在庫里，显然藏得不是地方，这么做，不发生火灾也要发生人祸。幸亏发生的

不是人祸，这难道不是好事吗？”

孔子说：“老百姓富裕了，做国王的能不同他们一起富裕吗？”因此，圣明的君王用他的土地分封诸侯，用他的财物赏赐功臣，不和老百姓争利，才算是懂得了做领袖的原则，那就是不能把什么都据为己有。

所以，设立官位，分配职务是国君的第一要务。委派官员，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；解决各种矛盾，消除各种隐患，这些都是最高领袖必须掌握的治国本领。领袖具备了领导别人的本领，文武百官就会对他既畏惧又爱戴，这就是帝王成就千秋大业的根本所在。



二、善用人之所长

领导者要善于识人、用人，充分发挥人才的长处，让天下人各得其所，才能成就伟大的事业。

我听说考察、衡量人的才能，是治理天下的第一要务。我们不是圣人，谁能通晓各行各业，懂得天下众多的道理呢？所以舜任用群臣，量才录用；汉高祖刘邦讲论功臣，对张良、萧何、韩信这三人的才干各有称道。而对那些不如他们的人，怎么能求全责备呢？

性格刚正、志向远大的人，不善于做细小的事情，既要看到他志向远大的一面，也要看到他处理小事的粗鲁和大意；严厉亢奋的人，不懂得灵活，这种人可以做到有理有据、正直公平，而说到变通可能会变得暴躁而不通情理；宽容大度的人，往往办事不讲效率，至于说到仁义，其为人则周全而宽厚，但对时势则不能迅速而准确地把握；好奇心强的人，放纵不羁，追求怪异，运用权谋、诡计卓异出众，但从清静无为之道来看，这种人往往违背常规。



汉高祖刘邦善用人才

实行王道德化的统治，适合于统管大局，用来处理具体事务就显得迂阔；讲究权术的统治，适合于扶

危救难，在太平的时局下就不会有显著的效果；匡正时弊的统治，适合于纠正奢侈的风气，靠它来治理严重的社会问题只会越弄越糟；苛刻严厉的统治，适用于纠正邪恶势力，靠它来治理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，靠它来治理和平时期就太残暴了；注重计谋的统治，宜于致富，但用来解决贫穷，只能劳民伤财，增加民众的困苦。



伊尹用人各得其所

以上这些人，都是偏才。

从前伊尹大兴土木的时候，让脊力强健的人背土，独眼人推车，驼背的人涂抹……各得其所，各用所长。

管仲说：“进退有序的朝班礼仪，我不如隰朋，让他来做大行吧；开荒种地，发挥地利，我不如宁戚，让他来做司田吧；精通兵法，使三军将士视死如归，我不如王子城父，让他来做大司马吧；处理案件，秉公执法，不滥杀无辜，不冤枉好人，我不如宾胥无，让他来做大司理吧；敢于犯颜直谏，不畏权贵，以死相争，我不如东郭牙，让他来做大谏吧。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：“用智、勇、贪、愚之人，使智者争相立功，使勇者得遂其志，使贪者发财，使愚者勇于牺牲。根据他们的特长来使用他们，这就是用兵时最微妙的权谋。”

《淮南子》说：“天下没有比附子这种草药更毒的，但是高明的医生却把它收藏起来，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，但下山的时候，牧童也能追得上。这就是说，才能有长短。胡人骑马方便，越人乘船方便，然而一旦交换使用，