

国学经典

「唐」赵蕤◎著

反经

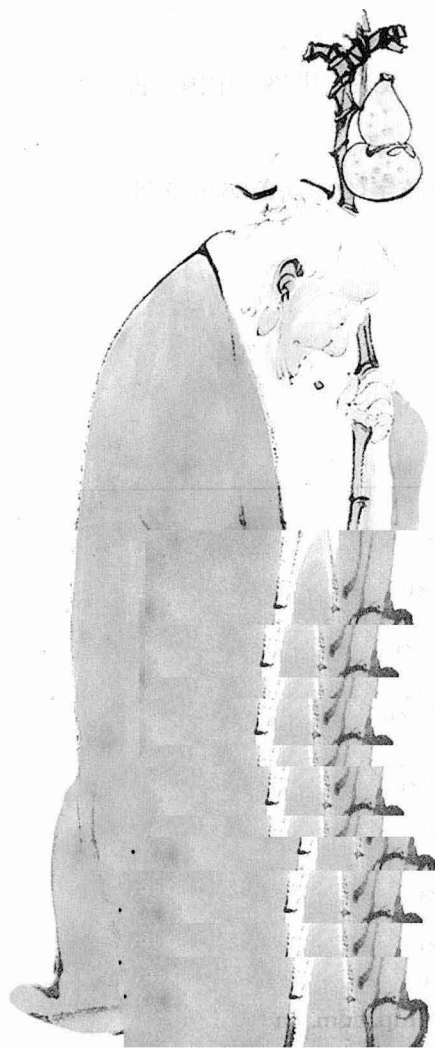


据史籍云，赵蕤「博学韬晦，长于经世，夫妇皆有隐操。开元中召之不赴。有长短要术，大旨主于实用，非策士诡谲之谋。」他站在万物正反面相生这一哲学的大原则上，从另一角度考究历史上的人和事。





据史籍云，赵葵「博学韬晦，长于经世，夫妇皆有隐操」。开元中召之不赴。有长短要术，大旨主于实用，非策士诡谲之谋。」他站在万物正反相生这一哲学的大原则上，从另一角度考究历史上的人和事。



反经

② 学经典 55

「唐」赵葵 著

ISBN 958-3-2601-6920-0
定价：35.80 元

吉林出版集团 吉林出版

吉林出版集团 吉林出版

图书在版编目(CIP)数据

反经/(唐)赵蕤著. —长春:吉林大学出版社,

2011. 1

ISBN 978-7-5601-6956-9

I. ①反… II. ①赵… III. ①政治—谋略—中国—古代 IV. ①D691

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2010)第 264659 号

书 名: 反 经
作 者: (唐)赵蕤
责任编辑: 王世林
责任校对: 王世林
封面设计: 创品牌
出版发行: 吉林大学出版社
社 址: 长春市明德路 421 号
邮 编: 130021
发行部电话: 0431-88499826
网 址: <http://www.jlup.com.cn>
E-mail: jlup@mail.jlu.edu.cn
印 刷: 三河市耀德印务有限公司
开 本: 710×1000 毫米 1/16
印 张: 28
印 数: 800 千字
版 次: 2011 年 5 月 第 1 版 第 1 次印刷
书 号: ISBN 978-7-5601-6956-9
定 价: 39.80 元



版权所有 翻印必究

原序

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》，大乎工道；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。

译文

制作车子的人，惟恐别人不富贵，没人买他的车；制作弓箭的人，惟恐弓箭不伤人，没人买他的箭。他们这样做，难道是对别人有意心存爱憎吗？

不是的，这是技术、职业促使他们必须这样做的。从这些事例可以知道，当今那些积极进取的人们为什么一读了讲纵横谋略之术的书，就盼着天下大乱；通晓了兵法战略，就希望发生战争。这也是一向就有说法，人情世故的必然。所以先师孔子一方面深刻探究它的根本，另一方面又担忧它的弊端，于是创作《春秋》以光大王道；著述《孝经》以褒奖美德。防微杜渐，首先要有所防范。这就是圣人创作、著述的根本用意。

但是，制定一种方针、政策运用于治理国家，当这种方针、政策出现弊端时必定会出乱子。如果到出了乱子的时候，那又怎么能救得了呢？因此，统治天下，管理人民，很少听说有因循守旧、食古不化的方法。夏、商、周三代有不同的礼教，春秋五霸有不同的法规。这并不是有意要反其道而行之，而是为了用不同的方针政策来补漏救偏。正因如此，所以国家的风貌虽然一样，但治理的方法却一定不同；圣人、先哲虽然都同样圣明，但一代代帝王的名号却往往有别。这难道不是用时因地确定自己的管理方式。根据以往的经验教训顺应客观规律，以便成就自己的事业吗？在根据此时此地的实际情况制定政策的时候，社会风气的好坏完全由社会条件决定；在依照以往的经验教训治理国家时，成就王道或成就霸道，也都是由社会的发展状况决定。

所以,古人治国主要有三种方式:王道的统治采用教育的方法;霸道的统治采用威摄的手段;强国的统治采取强迫的办法。之所以要这样,各有各的原因,不能随便更换。春秋时齐国的名相管仲说:“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,但总不如顺应时代高明。”战国时的邹忌说:“一切政治文化都是用来匡正时弊、补救失误的。如果适合于当时当地的实际情况就运用它,一旦过时了就舍弃它。”据此来看,在应当实行霸道的统治时却推行王道的教化,就会适得其反;应当实行强国的统治时却施行霸道的威摄手段则将谬误百出。如果时逢天下大乱,人心诡诈,传统的道德观念受到破坏,而要遵从先王的传统,广泛推行伦理道德教育,这就好像是等待越地识水性的人来救落水的人,请求那些尊贵的人来救火一样。好是好,可难道这符合我们所说的“通于时变”吗?

霸道是一种混杂不清的政治,也就是说,是一种黑白夹杂,不单纯用合乎道德教育的政治。这种治国方法只求成就事业,不问为什么成就;只强调总体效果而不顾细微末节的弊病。但是这种政治尽管在仁义道德上不及夏禹、商汤、周文王的德育政治,但在扶危定倾这一点上,二者却是同一的。

我担心一般的儒生被自己的学识局限,不懂得王道和霸道的区别,所以来专门阐述长短术,用以分析通变的道理,确立题目共六十三篇,合在一起为十卷,书名称《反经》。本书的中心思想是讨论如何巩固统治的根基,改革时弊,拨乱反正,挽救国家之败局。所叙各篇,都是吸取先前经验教训的深远谋略,是经邦济世的真理。我并不要借此来哗众取宠,博取虚名。把我的见解披露出来,为的是抛砖引玉,以待后世明哲的俊杰继往开来。如果有正在其位的帝王,他能好好读读这本书,那我就深感荣幸了。

反经卷之六
霸政篇
霸政者,以威摄
而服人者也。其
法有三:一曰
威,二曰德,三
曰权。威者,以
刑戮而服人;
德者,以赏赐
而服人;权者,
以权术而服人。
三者并用,则
霸政成矣。

第一卷 大 政	(1)
大 体	(1)
任 长	(4)
品 目	(7)
量 才	(10)
知 人	(15)
察 相	(27)
论 士	(41)
政 体	(48)
第二卷 德、行	(55)
君 德	(55)
臣 行	(80)
德 表	(98)
理 乱	(102)
第三卷 权 变	(107)
反 经	(107)
是 非	(118)
适 变	(139)
正 论	(150)
第四卷 霸纪上	(165)
霸 图	(165)
第五卷 霸纪中	(221)
七雄略	(221)
第六卷 霸纪下	(259)
三国权	(259)
第七卷 权 宜	(302)
惧 诚	(302)
时 宜	(339)
第八卷 杂 说	(347)
钓 情	(347)
诡 信	(352)
忠 疑	(356)
用无用	(358)
恩生怨	(359)

诡 顺	(360)
难 必	(366)
运 命	(368)
大 私	(376)
败 功	(377)
昏 智	(379)
卑 政	(382)
善 亡	(385)
诡 俗	(386)
息 辩	(387)
量 过	(389)
势 运	(390)
傲 礼	(392)
定 名	(394)
第九卷 兵 权	(398)
出 军	(398)
练 士	(400)
结 营	(402)
道 德	(403)
禁 令	(404)
教 战	(406)
天 时	(408)
地 形	(410)
水 火	(413)
五 间	(416)
将 体	(419)
料 敌	(422)
势 略	(424)
攻 心	(426)
伐 交	(427)
格 形	(428)
蛇 势	(429)
先 胜	(431)
围 师	(433)
变 通	(435)
利 害	(436)
奇 兵	(438)
掩 发	(439)
还 师	(441)

第一卷 大政

大 体

〔原文〕

臣闻老子曰：“以正⁽¹⁾理国，以奇⁽²⁾用兵，以无事取天下。”荀卿曰：“人主者，以官⁽³⁾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⁽⁴⁾，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⁽⁵⁾，契为司马⁽⁶⁾，禹为司空⁽⁷⁾，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⁽⁸⁾以为君，而九子者为臣，其故何也？尧知九赋之事，使九子各授⁽⁹⁾其事，皆胜其任以成九功。尧遂乘⁽¹⁰⁾成功以王天下。

汉高帝曰：“夫运筹⁽¹¹⁾于帷幄⁽¹²⁾之中，决胜于千里之外，吾不如子房；镇⁽¹³⁾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⁽¹⁴⁾五味；一国之政，以无味和⁽¹⁵⁾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。”〕

故曰，知人者，王道也；知事者，臣道也；无形者，物之君也；无端⁽¹⁶⁾者，事之本也。鼓不预⁽¹⁷⁾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：“巧匠为宫室，为圆必以规⁽¹⁸⁾，为方必以矩⁽¹⁹⁾，为平直必以准绳。功已就⁽²⁰⁾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：君知其道也，臣知其事也。十言十当⁽²¹⁾，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⁽²²⁾，通乎用非其有也。

〔议曰：孙卿云：“修⁽²³⁾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⁽²⁴⁾、实府库⁽²⁵⁾。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⁽²⁶⁾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⁽²⁷⁾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。

〔注释〕

- | | |
|--------------------------|------------------------|
| (1) 正：正道。 | (16) 端：事物的一头或一方。 |
| (2) 奇：出人意外的。 | (17) 预，干预。 |
| (3) 官：使……做官。 | (18) 规，画圆形的工具。 |
| (4) 听：听命。 | (19) 矩，画直角或方形的工具。 |
| (5) (6) (7) 司徒，司马，司空，官名。 | (20) 就：成就，完成。 |
| (8) 奕：悠然的样子。 | (21) 当：适当，妥当。 |
| (9) 授，受理，从事。 | (22) 竞劝：争相效命。 |
| (10) 乘：凭借。 | (23) 修：修明。 |
| (11) 运筹：谋划。 | (24) 筐篋：筐，十箱子。筐篋喻私人库房。 |
| (12) 帟幄：帐幕。 | (25) 府库：藏财物的地方。 |
| (13) 镇：安定。 | (26) 卑，衰微，衰弱。 |
| (14) 协：协调。 | (27) 廩，粮仓。 |
| (15) 和：调和。 | |

〔译文〕

我听说老子说过一句话：“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。”荀子也曾说：“做帝王的，能知人善用才算是有才能；普通人，以自己能干为有才能。”西晋哲学家傅玄则说：“能让士大夫分任其职，听从命令；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，那么天子就可以悠闲地坐在那里统治天下了。”如何知道是这样的呢？看看尧，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，益专门负责训练用于作战的野兽。这些具体的事尧一件也不做，悠闲地做着君主，而这九个人怎么会甘愿做臣子呢，这是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原因。”

[三国时的刘邵在《人物志》中说：“一个官员的责任是以一味协调五味，一个国家的统治是以无味调和五味。所以臣子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。臣子们以出谋划策、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有才能；帝王以赏罚得当为有才能。正因为他们有所不同，所以才能统筹众多有才能的人。”]

所以说，知人，是王道；知事，是臣道。无形的东西，是有形之万物的主宰；没有源头的东西，才是世事人情的根本。鼓不干预五音，却能统帅五音。掌握了王道真谛的人，不去做文武百官各自从

事的具体事情，却可以成为国家的最高统治者。君主恪守他的王道，臣子了解如何做他的本职之事，这是自古以来就有的。

从前的君主知晓这一道理，所以能像使用自己的东西那样去使用不是他自己的东西，这才是通晓君道的人。

[评价说：西汉刘安的《淮南子》曾写道：“巧手匠人在建造宫室时，做圆的东西必定要用圆规，做方的东西必定要用尺矩，做平直的东西必定要用准绳。事情做成后，人们不再理会这些工具，只是奖赏工匠。宫室造成后，人们也不再去管那些匠人，而只是说，这是某某君王的宫室。”]

孙子说：“君主想要射箭能射中微小目标，就不如用后羿；驾车要到达很远的地方，就不如用王良；治国要想做到统一平定天下，就不如任用聪明正直的人。这样做省心省力，所达成就却很大。”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。]

通晓王道的君主是这样，而不通晓王道的君主却不是这样。他们往往亲自做那些细微的事，不能任用贤才，就会招致贤才的厌恶。而最终结果，只能是功名、事业受损害，国家、社会出现危机。

[评价说：《申子》曾讲过：“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。出谋划策是否适当，是各级官员的事，并不是帝王必须遵循的原则。”《尸子》也说：“臣子，以举荐贤才为功绩；君主则以善用贤才为功绩。”]

商汤、周武消灭夏朝和商朝后，全部享有了夏、商的财产，他们把土地分封给有功之臣，天下的人没谁不心悦诚服；除此外，他们还把财宝赏给人们，天下的人也因此而争相效命，这也是通晓使用不是他所有的东西的道理。

[评价说：孙子说：“能修明礼教的，可以称王；实行政教的，国家就强大；善于安抚人心的，社会就稳定，只知道搜刮民财的必然亡国。所以，推行王道的国家使百姓富裕；推行霸道的国家使读书人富裕；苟延残喘的国家使当官的人富裕；而将要灭亡的国家使私人的箱柜，厨房得以充实。这种情况就叫做当官的富得安溢出来，而百姓却穷得四处借贷。”他又说：“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利的荣夷公，大夫芮良夫劝谏说：“难道周朝的王室要衰微下去吗？荣夷公这种人，利欲薰心，不知大难就要临头了。利益，是世上万物自然产生出来的，是天地宇宙共同负载的财产可有人却想要独占它，这样危害极大。天地万物是天下众生的共同财富，每个人都要从中获取他的生存所需，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！所产生的抱怨很多而又不防备大难，荣夷公用这种方法来教导国王，国家能够长久吗？后来，周厉王果真被放逐了。”

战国时魏文侯的米仓发生了火灾，魏文侯身穿白衣，离开正殿，以示哀痛。大臣们都哭起来。公子成父小步跑进来祝贺说：“我听说天子把财富藏在整个国家，诸侯把财富藏在他的领地。你现在把国家的财富都储藏在国库里，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：“老百姓富足了，作君主的谁不能同他们一起富足呢？”

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，这样才通晓君主之道的才能，使他们各自从本能胜任的事情并取得成功。尧于是凭借他们成就的功业而统治了天下。]

所以说设立官位，分派职务；委派任命官员，监督他们完成任务；喜运谋略之人而不疲倦；宽容大度而获得众人拥戴解决各种矛盾，消除各种隐患，这些都是国家最高统治者必须掌握的根本道理。能做到这一点，臣子们会敬畏并且爱戴他，这就是帝王成就一统大业的原因。



〔原文〕

臣闻料⁽¹⁾才核⁽²⁾能，治世之要⁽³⁾。自非圣人，谁能兼兹百行，备贯⁽⁴⁾众理乎？故舜合⁽⁵⁾群司，随才授位；汉述⁽⁶⁾功臣，三杰异称。况非此俦⁽⁷⁾，而可备⁽⁸⁾责⁽⁹⁾耶？

〔夫刚略⁽¹⁰⁾之人，不能理微，故其论大体则弘略而高远，历纤理微⁽¹¹⁾则宕往⁽¹²⁾而疏越⁽¹³⁾；亢厉⁽¹⁴⁾之人，不能回挠，⁽¹⁵⁾其论法直则括据⁽¹⁶⁾而公正，说变通则否戾⁽¹⁷⁾而不入；宽恕⁽¹⁸⁾之人，不能速捷，论仁义则弘详⁽¹⁹⁾而长雅，趋⁽²⁰⁾时务则迟缓而不及；好奇之人，横逸⁽²¹⁾而求异，造⁽²²⁾权谲则倜傥⁽²³⁾而瑰壮，案⁽²⁴⁾清道则诡常而恢迂。⁽²⁵⁾〕

又曰：王化⁽²⁶⁾之政，宜于统大，以之理小则迂；策术⁽²⁷⁾之政，宜于理难，以之理平则无奇；矫亢⁽²⁸⁾之政，宜于治侈，以之治弊则残；⁽²⁹⁾公刻⁽³⁰⁾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；⁽³¹⁾伎俩⁽³²⁾之政，宜于治富，以之治贫则民劳⁽³³⁾而下困。此已上皆偏材也。〕

昔伊尹之兴土工也，强脊者使之负土，眇⁽³⁴⁾者使之推，伛⁽³⁵⁾者使之涂，各有所宜，而人性齐矣。管仲曰：“升降揖让⁽³⁶⁾，进退闲习，⁽³⁷⁾臣不如阴朋，请立以为大行；⁽³⁸⁾辟土聚粟，尽地之利，臣不如宁戚，请立以为司田；⁽³⁹⁾平原广牧，车不结辙，士不旋踵⁽⁴⁰⁾，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⁽⁴¹⁾；决⁽⁴²⁾狱折中⁽⁴³⁾，不杀不辜，不诬⁽⁴⁴⁾不罪，臣不如宾胥无，请立以为大理⁽⁴⁵⁾；犯君颜色，进谏必忠，不避死亡，不挠⁽⁴⁶⁾富贵，臣不如东郭牙，请立以为大谏。⁽⁴⁷⁾君若欲治国强兵，则五子者存焉。若欲霸王，则夷⁽⁴⁸⁾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⁽⁴⁹⁾其利，愚者不爱⁽⁵⁰⁾其死。因其至情而用之，此军⁽⁵¹⁾之微权也。”

《淮南子》曰：“天下之物莫凶于奚毒〔附子也〕，然而良医棄⁽⁵²⁾而藏之，有所用也。麋之上山也，大章不能企，⁽⁵³⁾及其下也，牧竖能追之。才有修⁽⁵⁴⁾短也。胡人便于马，赵人便于舟。异形殊类，易事则悖⁽⁵⁵⁾矣。”

魏武诏曰：“进取之士，未必能有行⁽⁵⁶⁾。有行之士，未必能进取。陈平岂笃⁽⁵⁷⁾行，苏秦岂守信⁽⁵⁸⁾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⁽⁵⁹⁾，于公驰说，陆贾听讼⁽⁶⁰⁾，必无曩⁽⁶¹⁾时之勋，⁽⁶²⁾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⁽⁶³⁾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⁽⁶⁴⁾之代，德高者位尊；仓卒⁽⁶⁵⁾之时，功多者赏厚。”诸葛亮曰：“老子长于养性，不可以临⁽⁶⁶⁾危难；商鞅长于理法，不可以从教化；苏张⁽⁶⁷⁾长于驰辞⁽⁶⁸⁾，不可以结盟誓；白起长于攻取，不可以广众⁽⁶⁹⁾；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；许子将长于明臧否，⁽⁷⁰⁾不可以养人物。”此任长之术者也。〕

〔注释〕

(1) 料：估计，估量。

(2) 核：考核。

(3) 要：要领，关键。

(4) 贯：贯通。

(5) 合：合拢，统管。

(6) 述：评述。

- (7) 倚：类别。
- (8) 备：完备。
- (9) 贵：要求。
- (10) 刚略：刚正豪爽。
- (11) 历纤理微：处理细小纤微的事情。
- (12) 宕往：疏忽大意。
- (13) 疏越：粗疏大意。
- (14) 亢厉：刚直严厉。
- (15) 回挠：灵活处事。
- (16) 括据：搜求依据，引经据典。
- (17) 否戾：凶暴猛烈。
- (18) 宽恕：宽厚仁义。
- (19) 弘详：弘大周全。
- (20) 趋：奔跑，追赶，引申为面对，把握。
- (21) 横逸：放纵不羁。
- (22) 造：制造，玩弄。
- (23) 偶僥：不拘于俗。
- (24) 案：考察，核实。
- (25) 恢迂：不合实际。
- (26) 王化：王道、教化。
- (27) 策术：权谋。
- (28) 矫亢：矫正，匡正。
- (29) 残：残缺，不完整，无效。
- (30) 公刻：苛刻寡恩。
- (31) 暴：残暴。
- (32) 伎俩：技能。
- (33) 劳：费力，吃力。
- (34) 眇：瞎了一只眼睛。
- (35) 偃：驼背。
- (36) (37)：朝班礼仪。
- (38) 大行：官名。
- (39) 司田：官名。
- (40) 踵：脚后跟。
- (41) 大司马：官名。
- (42) 决：判决。
- (43) 折中：适宜，适当。
- (44) 诬：捏造罪证陷害人。
- (45) 大理：官名。
- (46) 挠：屈服。
- (47) 大谏：官名。
- (48) 夷：依靠。
- (49) 决取：获取。
- (50) 爱：吝惜。
- (51) 军：用兵。
- (52) 囊：一种口袋。
- (53) 企：靠近，赶上。
- (54) 修：长。
- (55) 悖：荒谬。
- (56) 行：德行，品行。
- (57) 笃：笃厚。
- (58) 信：信义。
- (59) 戎：军队。
- (60) 讼：诉讼。
- (61) 曩：以往，过去。
- (62) 勋：功勋。
- (63) 度：揣度，推测。
- (64) 文：礼乐典章制度。
- (65) 仓卒：意外，变故。
- (66) 临：面临。
- (67) 苏张：苏秦，张仪。
- (68) 驰辞：游说。
- (69) 广众：团结民众。
- (70) 臧否：好坏。

〔译文〕

我听说，估量、考核人的才能，这是治理国家的首要任务之一。既然我们自己不是圣人，谁又能知晓各行各业，贯通各门各门的道理呢？所以舜统管百官，根据各自才能授予官位；汉高祖刘邦评述功臣，对张良、萧何、韩信这三人的才干各有不同的称颂。况且一般人不能和这类人相比，哪能求全责备呢？

〔性格刚正豪爽的人，不善于处理琐碎的事情。所以他在论述根本道理时能高瞻远瞩，而在处理细小纤微的事情时则有些粗疏大意；刚直严厉的人在讲述法理时能引经据典，做到合理合正，而在说到变通时则凶暴猛烈不通情理；宽厚仁义的人，做事不能随机应变，讲述仁义则弘大周详宽厚文雅，把

握时机则有些迟缓而失之交臂。偏好奇异的人，放荡不羁追求新异，玩弄权谋则得心应手，考察正道则有悖常理，不合实际。

还可以这么说：实行王道教化的统治，适合于全局性、长远性的治理，用来处理具体事情就显得笨拙；讲究权谋的统治，适合于临危救难，用来治理太平之世就有些平常；匡正时弊的统治，适合于纠正侈奢的风气，靠它来治理弊端就没什么效果；苛刻寡恩的统治，适用于纠正朝廷里的奸邪势力，靠它来治理中央之外的不正之风就容易失去民众；威猛暴烈的统治，适合于平定内乱，靠它来治理和平时期的百姓就有些残暴了；注重技能的统治，宜于治理富人，如果用来管理穷苦百姓，则只能劳民伤财，使百姓困顿。

以上种种，都是针对某种流弊而采取的一时之计，对治理国家而言都不是长远的方略。]

从前伊尹大兴土木的时候，让筋骨强壮的人背土，让瞎眼的人推车，让驼背的人涂抹，各自有所适合的事情，而各自的特点都得到了相同的发挥。管仲曾对齐桓公说：“对各种朝班礼仪，我不如阴朋熟悉，请让他来作大行吧；开荒种地，充分发挥地利，我不如宁戚在行，请让他来作司田吧；战场之上，能使兵车不乱，士兵不逃跑，敲响军鼓能使三军将士视死如归，我不如王子城父，请任命他为大司马；判案公正，不滥杀无辜，不冤枉好人，我不如宾胥无，请让他来作大理吧；敢于昌犯君主，忠心进谏，不怕掉头，不畏权贵，我不如东郭牙，请让他作大理；您若想富国强兵，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：“起用有智谋、有勇气、贪财、愚钝的人，使智者乐意立功，使勇者得遂其志，使贪者获取钱财，使愚者勇于牺牲。根据他们每个人的特殊性格来使用他们，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，但是高明的医生却用袋子把它收藏起来，这是因为它有独特的用处。麋鹿上山的时候，连善于奔驰的大獐都无法追上，等它下山的时候，小小的牧童却能追得上。这是因为在不同情形下，任何才能都有所长有所短。比如胡人熟悉骑马，越人熟悉乘船，形式和种类虽然都不同，却有各自所长，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。难道陈平德行笃厚，苏秦又恪守信义吗？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，原因在于他们发挥了各自的所长。”

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，也不会显露今天这样的美名。所以，“任长”的道理，不能不仔细研究。

[评价说：魏时桓范说：“帝王用人时，要估量时势，合理选用人才。争夺天下的时候，首先任用懂得军事谋略的人；天下安定之后，又要首先任用忠厚仁义之人。晋文公重耳先是遵照舅舅子犯的计谋行事夺取了政权，在夺取政权后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：“恪守礼义的时代，德行高尚的人地位尊贵；天下变动，战乱四起的时代，战功显赫的人奖赏丰厚。”诸葛亮说：“老子善于休养性情，却不能够临危救难；商鞅善于以法治国，却不能够施行教化；苏秦、张仪善于游说，却不能够缔结盟约；白起善于攻城取地；却不能够团结民众；伍子胥善长图谋敌国，却不能够保全自身；尾生长于恪守信义，却不能够随机应变；王嘉长于知遇贤明君主，却不能够事奉昏昧君主；许子将长于辨明好坏优劣，却不能够容纳人才。”这就是运用别人的长处的艺术。]



品 目

〔原文〕

夫天下重器，王者大统，莫不劳⁽¹⁾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⁽²⁾此五者，则治道毕⁽³⁾矣。”

所谓庸人者，心不存慎终⁽⁴⁾之规，口不吐训⁽⁵⁾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，⁽⁶⁾从物如流而不知所执。⁽⁷⁾此则庸人也。

所谓士人者，心有所定⁽⁸⁾，计⁽⁹⁾有所守。虽不能尽道术之本，必有率⁽¹⁰⁾也〔率犹迷也〕；虽不能遍百善之美，必有处⁽¹¹⁾也。是故智不务⁽¹²⁾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〕，行既由之，则若性命形骸之不可易也。富贵不足以益⁽¹³⁾，贫贱不足以损，此则士人也。

所谓君子者，言必忠信⁽¹⁴⁾而心不忌⁽¹⁵⁾〔忌，怨害也〕，仁义在身而色不伐⁽¹⁶⁾，思虑通明而辞不专，笃行信道，自强不息，油然若将可越而终不可及者。此君子也。〔油然，不进之貌也。越，过也。孙卿曰：“夫君子能为可贵，不能使人必贵己；能为可信，不能使人必信己；能为可用，不能使人必用己。故君子耻不修⁽¹⁷⁾，不耻见⁽¹⁸⁾污；耻不信，不耻不见信；耻不能，不耻不见用。不诱于誉，不怨于诽⁽¹⁹⁾，率道而行，端然正己，谓之君子也。”〕

所谓贤者，德不逾⁽²⁰⁾闲〔闲，法也〕，行中⁽²¹⁾规绳，言足法于天下而不伤其身〔言满天下，无口过也〕，道足化于百姓而不伤于本〔本亦身也〕，富则天下无苑财〔苑：积〕，施则天下不病贫。此则贤者也。

所谓圣者，德合天地，变通无方，究⁽²²⁾万事之终始，协⁽²³⁾庶品之自然，敷⁽²⁴⁾其大道而遂成情性，明立日月，化行若神，下民不知其德，睹⁽²⁵⁾者不识其邻⁽²⁶⁾〔邻，以喻界畔也〕。此圣者也。

〔《庄子》曰：“刻意尚行，离世异俗，高论怨诽，为亢⁽²⁷⁾而已矣——此山谷之士，非世之人，枯槁赴渊⁽²⁸⁾者之所好也。语仁义忠信，恭俭⁽²⁹⁾推让，为修而已矣——此平世之士，教诲之人也，游居学者之所好也。语大功，立大名，礼君臣，正上下，为治而已矣——此朝廷之士，尊主强国之人也，致功并兼⁽³⁰⁾者之所好也。就⁽³¹⁾藪⁽³²⁾泽，处闲旷，钓鱼闲处，无为而已矣——此江海之士，避世之人也，闲暇者之所好也。吹响⁽³³⁾呼吸，吐故纳新，熊经鸟伸，为寿而已矣——此导引之士，养形之人，彭祖寿考者之所好也。若夫不刻意而高，无仁义而修，无功名而治，无江海而闲，不导引而寿，无不亡也，无不有也，澹然⁽³⁴⁾无极而众美从⁽³⁵⁾之。此天地之道，圣人之德也。”〕

《铃经》曰：“德足以怀⁽³⁶⁾远，信足以一异⁽³⁷⁾，识足以鉴古，才足以冠世，此则人之英也；法足以成⁽³⁸⁾教，行足以修⁽³⁹⁾义，仁足以得众，明足以照下，此则人之俊也；身以为仪表，智足以决⁽⁴⁰⁾嫌疑，操足以厉⁽⁴¹⁾贪鄙，信足以怀⁽⁴²⁾殊俗，此则人之豪也；守节而无挠，处义而不怒，见嫌⁽⁴³⁾不苟免⁽⁴⁴⁾，见利不苟得，此则人之杰也。”

〔德行高妙，容止⁽⁴⁵⁾可法⁽⁴⁶⁾，是谓清节。延陵、晏婴是也。建法立制，强国富人，是谓法乎⁽⁴⁷⁾。管仲、商鞅是也。思通道化，策谋奇妙，是为术家。范蠡、张良是也。其德足以厉风俗，其法足以正⁽⁴⁸⁾天下，其术足以谋庙胜，是谓国体。伊尹、吕望是也。其德足以率⁽⁴⁹⁾一国，其治法足以正乡邑，其术足以权⁽⁵⁰⁾事宜，是谓器能。子产、西门豹是也。

清节之流，不能弘恕⁽⁵¹⁾，好尚讥诃⁽⁵²⁾，分别是非，是谓臧否。子夏之徒是也。法家之流，不能创思图远，而能受一官之任，错意施巧，是为伎俩。张敞、赵广汉是也。术家之流，不能创制垂⁽⁵³⁾

则，而能遭变用权。权智有余，公正不足，是谓智意。陈平、韩安国是也。能文著述，是谓文章。司马迁、班固是也。能传圣人之业，而不能干事施政，是谓儒学。毛公、贯公是也。辩不入道，而应对给资⁽⁵⁴⁾，是谓口辩。乐毅、曹丘生是也。胆力绝众，才略过人，是谓骁雄。白起、韩信是也。]

《家语》曰：“昔者明王必尽知天下良士之名，既知其名，又知其实，然后用天下之爵⁽⁵⁵⁾以尊之，则天下理⁽⁵⁶⁾也。”此之谓矣。

〔注释〕

- | | |
|------------------|--------------------------------|
| (1) 劳：耗劳，耗费。 | (30) 并兼：兼并掠夺。 |
| (2) 审：审察，弄明白。 | (31) 就：就近，靠近。 |
| (3) 毕：完毕，周全。 | (32) 藪：水少而草木茂盛的湖泽。 |
| (4) 慎终：谨慎、严肃。 | (33) 吹响：开口出气。 |
| (5) 训：教导，教诲。 | (34) 澹然：淡泊宁静。 |
| (6) 务：致力，从事。 | (35) 从：跟从。 |
| (7) 执：把握，选择。 | (36) 怀：安抚，招纳，吸引。 |
| (8) 定：稳定，安定。 | (37) 一异：一，统一，使……一致。一异，使不同的人一致。 |
| (9) 计：计谋，策略。 | (38) 成：成就，成全。 |
| (10) 率：陈述。 | (39) 修：修明。 |
| (11) 处：处理、对待的方法。 | (40) 决：决断，判断。 |
| (12) 务：要求。 | (41) 厉：警策。 |
| (13) 益：增益，增加。 | (42) 怀：容纳，安抚。 |
| (14) 忠信：忠诚有信义。 | (43) 嫌：疑惑，疑难。 |
| (15) 忌：嫉妒、憎恨。 | (44) 免：免除，逃避。 |
| (16) 伐：夸耀。 | (45) 客止：言行举止。 |
| (17) 修：修身，修养。 | (46) 法：效法，效仿。 |
| (18) 见：被。 | (47) 孚：信用。 |
| (19) 排：诽谤。 | (48) 正：匡正，扶正。 |
| (20) 逾：超过，超越。 | (49) 率：统率。 |
| (21) 中：合乎，符合。 | (50) 权：衡量，权衡。 |
| (22) 究：研究，探求。 | (51) 弘恕：宽恕。 |
| (23) 协：使……和谐，融洽。 | (52) 讥诮：讥笑喝斥。 |
| (24) 敷：布施，施行。 | (53) 垂：流传。 |
| (25) 睹：看见。 | (54) 给资：口齿伶俐。 |
| (26) 邻：界限。 | (55) 爵：爵位。 |
| (27) 亢：刚直。 | (56) 理：治理。 |
| (28) 渊：深水，深潭。 | |
| (29) 恭俭：恭敬勤俭。 | |

〔译文〕

天下的重要物品，都是在材料上耗费聪明才做成的；而君主的统一大业，也都是依靠所任用的人才而获得安逸的。所以，孔子说：“人有五种类型：庸人、士人、君子、圣人和贤人。分辨清楚了这五

类人，国家的治理方法也就全明白了。”

被称作庸人的人，他们的内心没有严肃慎重的信念，说话没有教化法度的言辞，不会选择贤人来安身，也不会身体力行来自养，见小利忘大义而不知自己做什么，面对复杂形势不知如何把握。这样的人就是庸人。

被称作士人的人，有信念，有原则。虽不能精通天道和人道的根本，却一定能有所揭示；虽不能把各种善行做得十全十美，但必定有值得称道之处。所以，他不要求智慧有多少，只要求能弄清楚他所知道的就行了；言语理论不求很多，只要求能说清要旨就行；做的事不要求很多，只要求能弄清原因就行。他的思想既然非常明确，言语既然扼要得当，做事既然有根有据，犹如人的性命和形体一样和谐统一，难以改变。所以富贵了，也看不出对他有何增益；贫贱了，也不会对他有什么损失。这样的人就是士人。

被称作君子的人，说话一定诚实守信，心中对人不存在忌恨。秉性仁义但从不夸耀，通情达理，明智豁达，但说话从不武断。品行笃实，守道不渝，自强不息。在别人看来，十分平常，似乎可以超过他但始终不能超过。这才是真正的君子。

[对于什么是君子，荀子曾表明他的看法：“君子能够做到被人尊重，但未必要让人一定尊重自己；能够做到被人相信，但未必要让人一定信任自己；能够做到被人重用，但未必要让人一定重用自己。所以君子以不修身为耻辱，不以被诬陷为耻辱；以不讲信义为耻辱，不以不被别人信任为耻辱；以无能耻辱，不以不被任用为耻辱。不被荣誉诱惑，不因诽谤而怨恨，按照道义行事，端方正直地约束自己，这就叫君子。”]

被称作贤人的人，品德不违背法度，行为合于规范，其言论足以被天下人奉为道德准则而不伤及自身，其道性足以教化百姓而不损伤事物的根本。自己富有，也不会使天下有积压太多的钱财；如果施舍，普济天下，就会使民众没有什么疾病和贫困。这就是贤人。

被称作圣人的人，品德合乎天地之道，善于变通；能够探究万事万物的来龙去脉，使平凡的事物协调自然；施行他的大道统治，逐渐成为自己的一种性情；贤明如同日月，品行如同神灵一样高尚；百姓不明白他的品德有多伟大，即使看见的人也不能穷尽他德行的边际。这样的人才是圣人。

[庄子曾说：“刻意崇尚自己的德行，远离凡俗尘世，高谈阔论，冷嘲热讽，都不过是为了显示自己的刚直而已。这些人是山林隐士，不是尘世中人，这类人的做法是那些形容枯槁，向往山林深渊的人所喜好的。言语仁义，忠实可信，恭敬俭朴，讲究辞让，不过是为了修养品行。这样的人是太平之世中足以教导别人的人，游居的学者就是喜欢这样的。一开口就是如何建功扬名，以及怎样事君为臣，匡正朝野，这都是为追求如何使天下太平而已。这些人是朝廷中做官，渴望尊主强国的人，致力功名争杀掠夺的人喜好这样。隐逸山泽，栖身旷野，钓鱼观花，只求无为自在而已。这是悠游江海之士，逃避现实、闲眠幽隐的人所喜好的。吹吐呼吸，吞吐空气，做一些黑熊吊颈、飞鸟展翅的运动，只不过为了长寿而已。这是导引养生、修炼气功者如彭祖一样高寿的人所喜好的。如果有人从来不刻意修养而人品高尚，不讲求仁义而德行美好，不求功名而天下太平，不处江海而闲处安适，不练气功而自然高寿，无所谓无，无所谓有，恬谈无极而众美会聚，这才是天地的大道，圣人的至德啊。”]

汉代《玉铃经》曾这样评述“英雄豪杰”：“如果品德能够吸引远方之人，信义能够使不同的人趋于一致，见识能够辨别古人正误，才学能够冠绝当代，那么这样的人是人中之英；如果法度能够成全教化，品行能够修明礼义，仁爱能够获取人心，贤明能够安抚下属，那么这样的人算是人中之俊；如果形象能做表率，智谋能够决断疑难问题，操行能够警策贪财可鄙之人，信义能够容纳不同的人，那么这样的人算是人中之豪；如果恪守节义不屈不挠，多有义举，受人诬陷也不愤怒，不随便逃避疑难之事，也不随便获取不义之财，那么这种人算是人中之杰。”

[品德行为高洁美妙，进退举止皆可为人效仿，有这种品质的人叫做“清节”之士。延陵、晏婴就

是这样的人。能创建法规、制度，使国家强盛，使人民富足，能这样做的人叫做“法乎”之士。管仲、商鞅就是这样的人。思想与天道变化相通，计策谋略神奇美妙，这样的人叫做“术家”。范蠡、张良就是这样的人。其德行能够移风易俗，其法度能够匡正天下，其策略能够建立国家，这样的人叫做“国体”。伊尹、吕望就是这样的人。其品德可为一国之表帅，其治国的方法能够改变穷乡僻壤的落后面貌，其谋略能够用来权衡时事的契机，这样的人叫做“器能”。子产、西门豹就是这一类人。

具有“清节”之风的人，不能宽宏大量，喜欢推崇一些人，讥讽另一些人，凡事认真，喜欢辨别对错，这就叫做喜欢评价人。子夏之流就是这样。“法家”这类人，虽不能创立长远谋略，但能担当一方重任，率意施行奇巧策略，这就叫做手段高明。汉宣帝时的名臣张敞和赵广汉就是这样。“术家”这类人，不能创立流传后世的制度，但能在遭遇变故时发挥权谋，扶危安倾。他们的智谋有余，而公正合理则有些欠缺，这就叫做智谋高明。陈平和汉武帝时的御史大夫韩安国就是这样的人。能写传世奇文，著书立说，可以称之为做文章的大家。司马迁、班固就这样的人。能够传承圣人的学问，但不能从事实际的政治活动，这叫做儒家的学问。汉代儒生毛公和贯公就是从事这类事情的人。论辩起来不一定合于真理，但能对答如流，这只能叫做有口才。乐毅、曹丘生就是这样的人。胆略、勇气过人，才能、谋略出众，这种人叫做“骁雄”。白起、韩信就是这样的人。]

《孔子家语》说：“从前贤明的君主一定要对普天下的名流都了如指掌，既知道他们的名声，又知道他们的品质，这样才能恰如其分地授予他们相应的头衔，使他们显贵。这样一来，天下就得到治理了。”孔子在这里所说的，意思是对人才的品行之等级要有个基本估量。

量才

〔原文〕

夫人才参差⁽¹⁾，大小不同，犹升不可以盛斛⁽²⁾，满则弃矣。非其人而使之，安得不殆⁽³⁾乎？[傅子曰：“凡品才有九：一曰德行，以立道本；二曰理才，以研事机；三曰政才，以经⁽⁴⁾制体；四曰学才，以综⁽⁵⁾典文；五曰武才，以御军旅；六曰农才，以教耕稼⁽⁶⁾；七曰工才，以作器用；八曰商才，以兴国利；九曰辩才，以长讽议。”此量才者也。]

故伊尹曰：“智通于大道，应变而不穷⁽⁷⁾，辨于万物之情，其言足以调阴阳，正四时，节风雨。如是者，举⁽⁸⁾以为三公。”故三公之事常在于道。

[汉文帝问陈平曰：“君所主何事？”对曰：“陛下不知臣弩⁽⁹⁾下，使臣待罪宰相。宰相者，上佐天子，燮⁽¹⁰⁾理阴阳，下遂⁽¹¹⁾万物之宜，外镇抚四夷，内亲附百姓。使公卿大夫各行其职。”上曰：“善！”]

汉魏相书曰：“臣闻《易》曰：‘天地以顺动，故日月不过⁽¹²⁾，四时不忒⁽¹³⁾；圣人以顺动，则刑罚清而人服。’天地变化，必由阴阳。阴阳之分，日月为纪⁽¹⁴⁾。各有常职，不得相干。明主谨于尊天，慎于养人。故立羲和之官，以乘⁽¹⁵⁾四时，敬授人事。君动静以道，奉顺阴阳，则日月光明，风雨时⁽¹⁶⁾节，寒暑调和。三者得叙⁽¹⁷⁾，则灾害不生，人不天疾，衣食有余矣。此燮理阴阳之大体也。”事具⁽¹⁸⁾《洪范》篇。]

不失⁽¹⁹⁾四时，通于地利，能通不通，能利不利，如是者举以为九卿。故九卿之事常在于德。通于人事，行犹举绳，通于关梁⁽²⁰⁾，实于府库，如是者，举以为大夫。故大夫之事常在于仁。[蜀丞相诸葛亮主簿杨颉曰：“坐而论道，谓之三公；作而行之，谓之卿大夫。”]

忠正强谏而无有奸诈，去私立公而言有法度，如是者，举以为列士。故列士之事常在于义也。故