

逆向思维 逆向思考

反

[唐朝] 赵 蕤

反经

的

管理应用

(台湾) 薄乔萍 著

經



古人谋成百家，
今人妙用解读。
前人经世宝典，
后人管理镜鉴。

九州出版社



反经

De

管理应用

生动、典型的个案实例，
揭示天下第一奇书的管理精髓。
以长短之术、勾距之学、阴谋之道，
于奇正反转间，行通权达变之实，
达经世致用之旨，
尽展东方思维之无限活力。
不论企业，还是组织；短线搏击也好，
长远发展也罢；或是由小变大，
抑或绝地求生，都不可不读此书。

● 责任编辑：王天德

李棟設計

ISBN 7-80114-556-9



9 787801 145567 >

ISBN7-80114-556-9/F·30

定价：22.00元

逆向思考

《反经》的管理应用

【台湾】 薄乔萍 著

九州出版社



图书在版编目 (CIP) 数据

逆向思考《反经》的管理应用/薄乔萍著. —北京:
九州出版社, 2000. 10

ISBN 7-80114-556-9

I. 逆… I. 薄… II. 管理学 IV. C 93

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2000) 第 48683 号

书 名:《逆向思考·〈反经〉的管理应用》/(台湾)薄乔萍著
授权者:台湾远流出版事业股份有限公司(台北市汀州路三段
184 号 7 楼之 5)

中文繁体字版 / 2000 台湾远流出版事业股份有限公司
(Yuan-Liou Publishing Co., Ltd.)

图备字 01-2000-115 号

责任编辑:王天德

出 版:九州出版社(北京市海淀区万寿寺甲 4 号) 邮编 100081

发行部电话:(010)68450960 传真:(010)68450952

经 销:全国新华书店

印 刷:北方工业大学印刷厂

开 本:850×1168 毫米 1/32

字 数:305 千字

印 张:13

版 次:2000 年 10 月第 1 版 2000 年 10 月第 1 次印刷

书 号:ISBN 7-80114-556-9/F · 30

定 价:22.00 元



前言

关于唐人赵蕤及其《反经》，薄乔萍教授在其自序中都有所言及，这里有必要引用一些史籍与时作，对《反经》多说几句。赵蕤在其原序中说：“恐儒者溺于所闻，不知王道殊略，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。”赵蕤本人说的很谦虚，实际上，这本不同于正面述论的《资治通鉴》，而从反面立论，同样意在为治国齐家平天下者资政治世的《反经》，很快就成为“历代统治者秘而不宣、用而不言的奇书”。乾隆皇帝在《反经》付印后曾亲自题诗云：

郛县创为救弊论，爱憎毁业匠和函。

向时虽类纵横说，忧来原归理道谈。

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。

能得乾隆此评，《反经》的分量自然可比济天下一品了。

在社会主义市场经济条件下，在经济全球化和我国即将加入世界贸易组织的大背景下，我国的公司也好，企业也好，单位也好，短线搏击也好，长远发展也好；由小变大也好，绝地求生也好，都少不了智谋与用人。奇书《反经》正是以谋略与

前言 知人用人为重点，以实用为主旨。也正是如此，薄乔萍教授在该书的《自序》中也不讳言，该书创作的灵感来自《反经》，来自于《反经》被称为“历代统治者秘而不宣、用而不言的奇书”。当然，把《反经》中关于经营管理方面的真知灼见拣取出来，并在知人善用、进退应对、是非辩正、神清智明等各个方面，给予智囊式的解说与事例实证，则是薄教授本人的心血与创造了。

如果说一本《反经》，是“从政者读之，将永垂青史；年轻人读之，得辉煌人生；生意人读之，会欲穷不得”，而不思进取者不必读，天性愚钝者不要读，那么，在一定意义上说，这本原名为《第六项修练——逆向思考·〈反经〉的管理应用》的书，亦是如此。

2000年9月·北京

自序

本书并不是彼得·圣吉博士（Peter M. Senge）所著《第五项修练》的续集。

当本书将要完成的时候，笔者还在思索，本书该取个什么名字才好？郑崇义教授建议：“何不就用《第六项修练》作为书名？”

彼得·圣吉博士，在他的名著《第五项修练》中，说明第一项修练为“自我超越”，这是学习不断厘清并加深个人的真正愿望，集中精力、培养耐心，并客观地观察现实。而在本书的《卷一》中也记载着：

荀卿曰：“人主者，以官人为能者也；匹夫者，以自能为能者也。”

这就是要告诉国君和百姓，促使进步的方法，就是要开发他们的潜能、超越现在。

第二项修练为“改善心智模式”。心智模式是根深蒂固于心中，影响我们如何了解这个世界，以及如何采取行动的许多假说、成见。我们通常不易觉察自己的心智模式，以及它对行业的影响。

在本书《卷五》中，《反经》提到：

《吕氏春秋》云：“人有亡斧者，意其邻之子，视其

行步、颜色、言语、动作、态度无为而不窃斧者也。窃掘其谷而得其斧，他日后见其邻之子，动作、态度无似窃斧者也。其邻之子非变也，己则变矣。变也者无他，有所尤矣。”

《韩非子》中也记载：

乐羊为魏将而攻中山，其子在中山，中山之君烹其子而遗之羹，乐关坐于幕下而啜之，尽一杯，文侯谓堵师赞曰：“乐羊以我故而食其子之肉。”答曰：“其子而食之，且谁不食？”乐羊罢中山，文侯赏其功而疑其心。

这两段是说明，人们深植于内心，对于周遭世界的运作和看法，已有了固定的模式，以至于新的、好的构思，往往没有机会付诸实施，即使是实情，也会被固有的心态所扭曲而变形。

第三项修练是“建立共同愿景”。“建立共同愿景”最简单的说法是：“我们想要创造什么？”

在本书的《卷四》中，《反经》记载：

昔齐崔杼弑庄公，晏子不死君难曰：“君人者，岂以凌人？社稷是主；君臣者，岂为其口实？社稷是养，故君为社稷死则死之，为社稷亡则亡之，若为己死为己亡，非其亲昵，谁敢任之！”

这段话就是告诉大家，要以“社稷为主”、“社稷为养”作为共同愿景。

第四项修练为“团队学习”。这是发展团队成员整体搭配，

与实现共同目标能力的过程。在本书的《卷六》中，《反经》写道：

黄石公曰：“军井未达，将不言渴；军幕未办，将不言倦。冬不服裘，夏不操扇，是谓礼。将与之安，与之危，故其众可合而不可离，可用而不可疲。接之以礼，厉之以辞，则士死之。”

孙子曰：“座未专亲而罚之，则不服。不服，则难用。卒已专亲而罚不得，则不可用矣。故曰：“亲卒如婴儿，故可与之赴深溪；视卒如爱子，故可与之俱死。厚而不能使，爱而不能令，乱而不能治，譬若骄子，不可用也。”

经曰：“兵以赏为表，以罚为里。”又曰：“令之以文，齐之以武，是谓必取。”

这三段话的意义是说：高阶主管平日对待部属应该待之以礼，尊重他一分就会回报十分。若能以言辞加以鼓励，这就是一支勇往直前、悍不畏死的坚强队伍。高阶主管平日对待部属，要能恩威并济。施恩，可以缩短与部属之间的距离；立威，是为了整顿纪律。如果能做到上下一心、齐心协力，“整体搭配”的运作功能，必然会非常有效。

第五项修练为“系统思考”，是整合各项修练成一体理论与实务，防止组织在真正实践时，将各项修练，列为互不相干的名目，或一时流行的风尚。

“系统思考”可以使我们了解学习型组织最重要的部分，也就是以一种新的方式，使我们重新认识自己与所处的世界；这是一种心灵的转变，从将自己看作与世界分开，转为与世界连结；从将问题看作是由“外面”某些人或事所引起的，转变

自 为看自己的行动如何造成问题。

序

在本书的《卷三》，其中有一段记载：

议曰：昔仲由为邵宰，季氏以五月起长沟。当时，子路以其私秩粟为浆饭，以饷沟者。孔子闻之，使了贡往覆其饭，击毁其器。子路曰：“夫子嫉由之为仁义乎？”孔子曰：“夫礼，天子爱天下，诸侯爱境内，大夫爱官职，士爱其家。过其所爱，是曰侵官。”

子贡把子路犒赏民夫的饭倒掉，把锅灶打翻，子路当时非常生气，把这些问题皆都归罪于外，但是他没想到，他这种行为，会伤到自己，也会伤到别人。

子路理直气壮地认为自己做得很对，自己觉得很有仁心和爱心，但也显然已经忽略了“团队整体搭配”。子路的侵官行为，于体制不合，也引起了别人的不安，甚至会遭受到在上位者的嫉恨，而这一连串的问题，表面上看来，似乎是由外面的人或事所造成的（子路怪孔子多管闲事），实际上这是子路自己未留意该有的行动而产生的错误，应该由内省的功夫反求诸己，以配合其他的修养训练。

本书和《第五项修练》之内容虽然不尽相同，但是随手拾起，竟然可以发现如此许多观念相似之处。不同的是本书强调以“逆向思考”讨论问题，揭发人性隐藏的一面，告诉我们，任何事情不会绝对必然，“善”中有“恶”，“恶”中也可能有“善”。读过本书，可以训练我们思维和行事更周延缜密、更合于实际的人情世故。也训练我们，对于事务启发性、突破性的思考，也就是提供了“策略规划”的导引观念。内容有别于前五项修练，属于另一种思考的范畴，但是其中的思维逻辑，又隐含着前面的五项修练，以这个角度来看，《第六项修练》确

实是本书书名的最佳选择。

本书的灵感源泉来自《反经》，《反经》的原作者是唐朝的赵蕤。

赵蕤，字太宾，四川人氏。据孙光宪《北梦琐言》记载：

蕤，梓州盐亭人。博学韬铃，长于经世。夫妇俱有隐操，不应辟。

赵蕤的学识专长，以现代的眼光来看，就是“事功之学”，主旨在于实用。他站在正、反相生的哲学理论上，从另一个角度研究历史上帝王、将相兴衰成败的原因，他发现了无论多么好的制度，实施之后也还是会有意想不到的负面作用发生。因此，用心良苦地，以其精辟独到的见解、寓意深刻的历史事例，提醒后人在制订、实施法制规章时，不要忘记历史的教训。

《反经》的整体架构是以谋略为经，历史为纬，围绕着权谋政变和知人善任这两个重心。当笔者乍一看到陈伉、刘则鸣两位先生所编订的《反经》修订全译本，该书封面特别强调的：

中国历史上有成就的政治家、思想家、军事家甚至懂生意经的商人，有两本书是必读的：一本是从正面讲谋略的《资治通鉴》，一本是从反面讲谋略的《反经》。对于前一本书，统治者不但学习、应用，而且不断地宣传出版；对于后一本书，统治者往往只用不说，避而不谈。实际上，就从事领导工作的人来说，《反经》在某种意义上比《资治通鉴》更具实用价值。

自序 “历代统治者秘而不宣，用而不言的奇书。”这句话强烈引起笔者再拜读的兴趣。拜读之后蓦然发现，书中许多概念竟然和现代的管理理论不谋而合，甚至《反经》陈述了更多人性内心的变化，也提供了许多知人善任的理论和技巧，这是现代管理纵书中很少提及的部分。一读、再读，非常感动于该书对于笔者管理实务应用的启发，因此激发了笔者将该书有关“管理”的部分精拣提出，所选出的每一段落，除了“原文”之外，再加上“解说”、“管理智囊”以及“实务应用”。“管理智囊”特别强调在管理范畴之应用，“实务应用”则列举管理应用上的一些案例。经整理后，汇编成六卷、三十篇，期望本书之发行，能够在管理概念的思维方法上，对各界有所助益，率先进入第六项修练的境界。

目 录

卷一 基本修养

第一章 整体为重	(3)
1 分层负责	(5)
2 统率之道	(7)
3 帝王之道	(9)
4 善用奖赏	(10)
5 上下无争	(12)
第二章 任用专长	(13)
6 知人善任	(15)
7 工作分析	(16)
8 用人所长	(18)
第三章 量才器使	(21)
9 人称其职	(22)
10 宰相职责	(23)
11 为将之道	(25)
12 人师辅佐	(26)
13 知所胜负	(28)
14 首重纲纪	(29)

目 录	第四章 知人善用	(32)
	15 揣摩真情	(33)
	16 善恶难辨	(34)
	17 品德考察	(36)
	18 诚敬在心	(39)
	19 观诚之法	(40)
	20 听气之法	(42)
	21 察色之法	(44)
	22 考志之法	(45)
	23 测隐之法	(48)
	24 揆德之法	(50)
	第五章 人才甄选	(53)
	25 不耻下问	(55)
	26 用人惟才	(56)
	27 务实为重	(58)
	28 推荐人才	(59)
	29 甄选人才	(60)
	第六章 管理体制	(63)
	30 和睦为贵	(64)
	31 安定其志	(65)
	32 审慎命令	(67)
	33 教化先行	(68)
	34 法理并重	(70)
	35 信赏必罚	(72)

卷二 进退应对

第七章 领导统御	(77)
36 和谐自然	(79)
37 度势用典	(80)
38 领导才能	(81)
39 各守本分	(83)
40 领袖之责	(85)
41 恃亲不乱	(86)
第八章 辅佐贤才	(89)
42 六正干部	(91)
43 七恕可谅	(93)
44 六邪之臣	(96)
45 防恶九虑	(98)
46 直而不挺	(101)
47 贤者重死	(103)
48 英雄无泪	(105)
49 欲不可纵	(106)
第九章 修德敬业	(110)
50 治性之道	(112)
51 适才适所	(114)
52 自理之要	(118)

目	第十章 理乱之象	(121)
录	53 明察六主	(123)
	54 审惟九风	(125)
	55 国之四乱	(128)
	56 国有四危	(130)
	57 势理不乱	(131)

卷五 是非辨正

第十一章 逆向思考	(137)
58 御法非人	(139)
59 仁之流弊	(140)
60 义之流弊	(141)
61 礼之流弊	(143)
62 乐之流弊	(144)
63 名之流弊	(145)
64 法之流弊	(146)
65 刑之流弊	(148)
66 赏之流弊	(149)
67 文字流弊	(150)
68 选才之弊	(151)
69 士有五反	(153)
70 明察之弊	(155)
71 专情之弊	(157)
72 文武之弊	(158)
73 廉之流弊	(159)

74	忠之流弊	(161)
75	智之流弊	(163)
76	过其所爱	(164)
第十二章 是非难论		(167)
77	生之大德	(169)
78	察古视往	(170)
79	大礼不让	(171)
80	君子不器	(172)
81	先起先得	(173)
82	赏罚适度	(174)
83	上行下效	(176)
84	有功才赏	(177)
85	培养部属	(178)
86	市场区隔	(179)
87	物腐虫生	(180)
88	同美相妒	(182)
89	统一视听	(183)
90	豫备不虞	(184)
91	位重厚禄	(186)
92	自助天助	(187)
93	穷则变通	(189)
94	称赞激励	(190)
95	自损为益	(192)
第十三章 适当应变		(194)
96	因时制宜	(195)
97	备而待机	(196)