

中國
十大

帝王藏書

卷四

長短經

清·雍正藏書



帝王藏書

中國十大

卷四 【長短經】

內蒙古人民出版社





目次

序	一
长短经卷一	
大体	三
量才	五
知人	八
论士	一五
长短经卷二	
君德	一八
臣行	三〇
反经	四一
是非	四七
时宜	五一
长短经卷三	
钓情	六四
诡信	六九
忠疑	七三
用无用	七七



中國十大帝王藏書

卷四

二

詭順 七九

大私 八四

量過 八五

长短经卷四

出軍 八九

练士 九三

教戰 九六

攻心 一〇〇

伐交 一〇一

變通 一〇三

奇兵 一〇六

掩發 一〇七

還師 一一〇

序

匠成與者，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，罕闻沿革。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。岂非随时投教沿革乎此，因物成务率乎彼？沿乎此者，醇薄继于所遭；率乎彼者，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，抹輒颠定倾，其归一揆。恐儒者溺于所闻，不知王霸略，故叙以长短术，以经论通李者，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。

赵葵

中國十大

帝王藏書

長短經



中國十大

帝王藏書

卷四



长短经卷一

大体

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】

臣闻老子曰：『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：『夫一官之任，以一味协五味；一国之政，以无味和五味。故臣以自任为能；君以能用人，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。

中國十大

帝王藏書

長短經

中國十大帝王藏書

卷四

四

「议曰：《淮南子》云：「工匠为宫室，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，那么天子就可以悠哉悠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。鼓不子预五音，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。」

量才

造器尽其材，用人适其性。用一种人才，便成就一种事业。赵王用赵括而亡国，诸葛亮用马谡而前功尽弃，这些血的教训足以提醒我们对用人的重视。



中國十大帝王藏書

卷四

【原文】

夫人才能参差，大小不同，犹称不可以盛斛，满则弃矣。非其人而使之，安得不殆乎？〔子曰：「凡品才有九：一曰德行，行立道本；二曰理才，以研事机；三曰政才，以经制体；四曰学才，以综典文；五曰武才，以御军旅；六曰农才，以教耕稼；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，辨于万物之情，其言足以调阴阳，正四时，节风雨。如是者，举以为三公。」故三公之事常在于道。

〔汉文帝问陈平曰：「君所主何事？」对曰：「陛下不知臣弩下，使臣待罪宰相。宰相者，上佐天子，燮理阴阳，下遂万物之宜，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，四时不忒；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。各有常职，不得相干。明主谨于尊天，慎于养人。故立羲之官，以乘四时，敬授人事。君动静以道，奉顺阴阳，则日月光明，风雨时节，寒暑调和。三者得叙，则灾害不生，人不夭疾，衣食有余矣。此燮理阴阳之大体也。」事具《洪范》篇。」

不失四时，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，实于府库，如是者，举以为大夫。故大夫之事常在于仁。〔蜀丞相诸葛亮主薄杨颉曰：「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。故道德仁义定而天下正。〔清节之德，师氏之任也。法家之才，司冠之任也。术家之才，三孤之任也。藏否之

才，师氏之任也。伎俩之才，司空之任也。儒学之才，保氏之任也。文章之才，国史之任也。骁雄之才，将师之任也。」

【译文】

人的才能大小是不同的，就像用升无法盛下斗中的东西一样，盛不下就会溢出来，溢出来就全浪费了。用了不该用的人，怎么能没有危险呢？「傅玄说：『品评人才可分九类：一是有德行的，这类人可用来作为政权的根基；二是治理之才，可以让他们来推究事物变化的规律；三是政务之才，可以让他们从事政治体制的运作；四是学问之才，可以让他们搞学术研究；五是用兵之才，可以用以统帅军队；六是理农之才，可以让他们指导农民耕作；七是工匠之才，用以制作器具；八是经商之才，可以用他们来振兴国家经济；九是辩才，可以发挥他们讽谏和议政的长处。』这样做就叫量才使用。」

成汤的辅相伊尹说：「如果心智能与天道相通，能不断地顺应事物的变化，了解万物发展的情况，言论足以用来调合阴阳，正确地核准四时，掌握风调雨顺的规律。这样的人，要推举他作三公。所以，三公的职责是不懈地研究社会和自然的发展规律。」

「对相当于三公的宰相的职责，西汉时的陈平说得更明白。当年汉文帝问陈平：『你所负责的都是些什么事情？』陈平说：『陛下不嫌愚钝，让我当宰相。当宰相的任务就是，对上辅佐皇上，调理阴阳；对下要使万物各得其便；对外镇抚四方，对内团结民众。要让各级官吏各界各尽其职。』汉文帝说：『讲得好！』」

汉代魏相（皇帝时为御史大夫）上书说：「我知道《周易》中讲过：『天地协调，所以日月运行正常，四时相宜；圣明的君臣统治天下配合协调，少有严刑峻法但百姓悦服。』天地运行，生于阴阳消长。阴阳的

规定由日月限定，各有各的责任，不能互相冲犯。贤明的君主谨慎地遵守自然的法则并尊养人才，所以设立掌管天地四时的官，以顺应四时，掌管政务。君主言行合乎自然法则，遵顺阴阳的变化规律，就使日月光明，风调雨顺，寒暑适宜。这三者秩序相得，就会使天灾不作，百姓康乐富足。这就是为什么要变理阴阳的主要原因。』以上道理在《洪范》中讲得很明白。」

不违背一年四季的农作节令，懂得充分利用土地资源，能把堵塞不通的环节疏通，能把废弃不用的东西变成财富。这样的人要推举他作九卿。所以，九卿的职责任在于全国文明道德的建设。通这人情世故，作风正派。了解税收的关卡，充实国家的府库，这样的人要推举他作大夫。所以，大夫的职责任是以仁爱之心对待民众。〔诸葛亮的主簿杨颙说：「坐而论道的是三公，去具体贯彻执行的是卿大夫。」〕

忠心正直，犯颜直谏，没有奸诈之心，大公无私，讲话符合国家法规，这样的人要推举他作列士。所以，列士的职责任是常行仁义。道、德、仁、义确立之后，天下就得到治理了。〔有「清节」之风的，可以担任君王的老师，有「法家」之才的可以负责司法工作，「术家」之才可以作为智囊团，善于评论和研究儒学的也可作太子的老师，会写文章的可以让他去研究历史，「骁雄」之才可以去让他带兵打仗。」〕

知人

知人才能善任，知人是恰当用人最基本的前提条件。然而，「知人知面不知心」，说明了知人之难。怎样才能既知其人，又知其心，古人为我们提供了丰富的经验，本章对这些经验又做了系统的归纳，不可不细细揣摩。

【原文】

臣闻主将之法，务览英雄之心。然人未易知，知人未易。汉光武聪听之主也，谬于庞萌；曹孟德知

人之哲也，弊于张邈。何则？夫物类者，世之所惑乱也。故曰：狙者类智而非智也，愚者类君子而非君子也，鸢者类勇而非再也。亡国之主似智，亡国之臣似忠，幽莠之幼似禾，羝牛之黄似虎，白骨疑象，砭砭类玉。此皆似是而非也。

孔子曰：「凡人心险于山川，难知于天。天犹有春夏秋冬旦暮之期，人者厚貌深情，故有貌愿而益，有长若不肖，有顺怀而达，有坚而缦，有缓而钐干。」太公曰：『士有严而不肖者，有温良而为盗者，有外貌恭敬中心欺慢者，有精精而无情者，有威威而无成者，有如敢断而不能断者，有恍恍惚惚而反忠实者，有倭倭拖拖而有效者，有貌勇狠而内怯者，有梦梦而反易人者，天无不至，无使不遂，无下所贱，圣人所贵，凡人莫知，惟有大明，乃见其标。』此士之外貌不与中情相应者也。

【译文】

我听说领导将帅的原则是，一定要了解手下英雄的内心世界。然而，人不容易了解，了解人不容易。汉光武帝刘秀是很善于听其言知其人的皇帝，但却被虎萌迷惑；曹操是明察将士的高手，还是给张邈骗了。这是什么原因呢？事物之表面现象实相似但实质不同，是很容易迷惑人的。所以目空一切的人看样子很聪明其实并不聪明；愚蠢得可爱的人看上去像个正人君子其实不是君子；鲁莽的人好像是很勇敢的人其实不是。历史上的亡国之君大多给人一种颇有智慧的印象，亡国之臣往往表现出忠心耿耿的样子。混杂在禾苗里的莠子在苗时期与禾苗几乎没有区别；黑牛长上黄色的花纹很像是老虎；白骨像象牙；色泽象玉的石头很容易与玉石混淆。这都是似是而非的事物以假乱真的情况。

孔子说：「人心比山川还要险恶，知人比知天还难。天还有春夏秋冬和早晚，可人呢，表面看上去一个个都好像很老实，但内心世界却包得严严实实，深藏不露，谁又能究其底里呢！有的外貌温厚和善，行

中國十大帝王藏書

卷四

为却骄横傲慢，非利不干；有的貌似长者，其实是小人；有的外貌圆滑，内心刚直；有的看似坚贞，实际上疲沓散漫；有的看上去泰然自若，迟迟慢慢，可他的内心却总是焦躁不安。」姜太公说：「人有看似庄重而实际上不正派的；有看似温柔敦厚却做盗贼的；有外表对你恭恭敬敬，可心里却在诅咒你，对你十分蔑视的；有貌似专心致志其实心猿意马的；有表面风风火火，好像是忙得不可开交，实际上一事无成的；有看上去果敢明断而实际上犹豫不决的；有貌似稀里糊涂、懵懵懂懂，反倒忠诚老实的；有看上去拖拖拉拉，但办事却有实效的；有貌似狠辣而内心怯懦的；有自己迷迷糊糊，反而看不起别人的。有的人无所不能，无所不通，天下人却看不起他，只有圣人非常推重他。一般人不能真正了解他，只是非常有见识的人，才会看清其真相。」凡此种种，都是人的外貌和内心不统一的复杂现象。

【原文】

知士者而有术焉。微察问之，以观其辞；究之以辞，以观其变；与之间谋，以观其诚；明白显问，以观其德；远使以财，以观其廉；又曰：委之以财，以观其仁，临之以利，以观其廉；试之以色，以观其贞；又曰：悦之以色，以观其不淫；告之以难，以观其勇；又曰：告之以危，而观其勇。又曰：惧之以验其特」。醉之以酒，以观其态；又曰：醉之以酒而观其则。又曰：醉之以酒，观其不失」。

《庄子》曰：「远使之而观其忠；又曰：远使之以观其不二；近使之而观其敬；又曰：近之以昵，观其不狎」；烦使之而观其能；又曰：烦之以事，以观其理；卒然问焉而观其智；又曰：设之以谋，以观其智。太公曰：事之而不穷者谋；急与之期而观其信；太公曰：使之而不隐者谓信也；杂之以处而观其色；又曰：纵之以视，观其无变」。《吕氏春秋》曰：「通则观其所礼；贵则观其所进；又曰：达，视其所举也」；富则观其所养；又曰：富视其所与。又曰：见富贵人，观其有礼施。太公曰：富之而不犯骄逸

者谓仁也」；听则观其所行「行则行仁」；近则观其所好「又曰：居视其所亲。又曰：省其居处，观其贞良。省其交游，观其志比」；习则观其所言「好则好义，言则言道」；穷则观其所不爱「又曰：穷则观其所不为非。又曰：贫视其所不敢」；贱则观其所不为「又曰：贫贱人观其有德守也」；喜之以验其守「守，慎守也，又曰：喜之以观其轻」；乐之以验其僻「僻，邪僻也。又曰：娱之以乐，以观其俭」；怒之以观其怨「又曰：怒之仇，以观其不怨也」；哀之以验其仁「仁人，见可哀者则哀」；苦之以观其志「又曰：验之，以观其能安」。《经》曰：「任宠之人，观其不骄奢」太公曰：「富之以不骄奢者，义也」；疏废之人，观其不背越；荣显之人，观其不矜；隐约之人，观其不畏惧；少者，观其恭敬好学而能悌《人物志》曰：「夫幼智之人，在于童齿，皆有端绪。故□□辞繁，辩始给口，仁出慈恤，施发过与，慎生畏惧，廉起不取者也」；壮者，□□□□而胜其私；老者，观其思慎，强其所不足而不逾。父子之间，观其慈孝；兄弟之间，观其知友；乡党之间，观其信义；君臣之间，观其忠惠。」太公曰：「付之而不转者，忠也」。此之谓观诚。

【译文】

知人难，但不是不能知。如果你想知道一个人语言的表达能力，可以向他隐晦含糊地突然提出某些问题；连连追问，直到对方无言以对，可以观察一个人的应变能力；与人背地里策划某些秘密，可以发现一个人是否诚实；直来直去地提问，往往能看出一个人的品德如何；让人外出办理有关钱财的事，就能检验出是否廉洁「还有一种方法。就是把钱财交给他，由他支配，可以观察他是否仁义，或者让他面临有利可图的事情，也可以看出他是否廉洁」；用女色试探他，可以观察一个人的贞操「或者让他呆在令人兴奋的美女身边，就能知道他不是不是一个淫乱的人」；要想知道一个人有没有勇气，可以把事情的艰难



中國十大

帝王藏書

卷四

告诉他，看他有何反应[或者突然告诉他危险在即，也可以看出一个人的勇气；或者突然恐吓他，看他是否有特别之处]；让一个人喝醉了酒，能看出人的定力[有人用让人醉酒的方法来考验一个人会不会乱性]。

《庄子》说：「派人到遥远的地方办事能知道一个人是否忠诚[或者说有没有贰心]；而在眼前办事则能观察出他是否尽职[还有一种说法是近在身边与他亲昵，可以看出他是不是一个轻薄无仪的人]；一个劲儿让人做繁杂的工作，可以看出他有没有临烦不乱的才能[或者说调理烦杂事务的本事]；突然间向一个人提问可以观察其机智[或者与之共同策划来看他的智力。姜太公说：有连续不断之应变能力的人是有谋略的人]。可以用仓猝间和一个人约定的办法来观察他是否守信用[太公说：办事过程中不向你隐瞒消息，就可以称作其是否有信用]；使一群人杂然而处，看某个人的神色变化，就能发现其人的种种隐情[或者让人随便看各种各样的东西，可以观察出他对什么事情是坚持不变的]。」《吕氏春秋》说：「仕途顺利时看他所尊敬的人是谁；显达的时候看他所追求的目标是什么[或者在一个人青云直上时要看他提拔的是些什么人]；富裕的时候要看他所抚养的对象[或者看他帮助些什么人。太公说：富贵了仍然那么朴素诚恳，就叫做仁]；听其言，观其行，可以知道一个人是否仁善；看一个人经常接近些什么东西就能知道他的爱好[或者通过观察一个人的居室，就能大致估计出他的亲朋好友是些什么人，志向如何]；经常接近一个人要体味他说话的真义[是否谈论仁义道德]；一个人倒霉、穷困时要看他不喜欢什么东西[或者看他不敢做的是什么，会不会做坏事]；贫贱时要看他不爱做什么事，这样就能看出他有没有骨气；在一个人高兴时能检验出他是否有自制力或者是否轻佻；快乐时能检验出他的嗜好是什么或是否俭朴；让人发怒可以考验他的本性优劣[或者用仇人触怒他，可以看出他是不是个记仇的]」。

人」；让人悲伤能知道一个人是否仁爱，因为内心仁厚的人见别人悲哀也会与之同哀；艰难困苦可以考验一个人的志气或是否有随遇而安的修养。《经》书说：「受重用、宠爱的人，要看他不会骄傲淫逸」姜太公说：「富贵而不骄傲的人有仁义」；而被当权者疏远、闲置的人，要看他不会背叛或有什么越轨行为；荣贵显达的人，要看他不是见人就夸耀自己，显得了不起；默默无闻的人，看他是不是有所畏惧；青少年要看他能不能恭敬好学又能与兄弟和睦。《人物志》说：「从小聪慧的人，在小时候就能有所表现。所以说，文才本于辞藻丰富，辩才始于口齿伶俐，仁爱出于慈善怜恤，好施生于大方，谨慎生于畏惧，廉洁起自不拿别人的东西。」壮年人，要看他是否廉洁实干，勤恳敬业，大公无私；老年人，要看他是否思虑慎重，各方面都衰退了，身体精力都不济了，是否还要拼命挣扎。父子之间，看他们是否慈爱、孝顺；兄弟之间，看他们是否和睦友善；邻里之间，看他们是否讲信义；君臣之间，看君主是否仁爱，大臣是否忠诚。『姜太公说：「给他权力但不变心的才是忠。」这种识别人的方法就叫『观诚』。』

【原文】

夫贤圣所美，莫美乎聪明。聪明之所贵，莫贵乎知人。知人识智，则众材得其序，而庶绩之业兴矣。『又曰：夫天下之人不可尽与游处。何以知之？故观其一隅则终朝足以识之。将究其详，必三日而后足。何谓三日而后足？夫国体之人，兼有三材，故谈不三日，不足以尽之。一以论道德，二以论法制，三以论策术。然后乃能竭其所长，而举之不疑。然则何以知其兼偏而与之言乎？其为人务以流，数抒人之所长，而为之名目。如果者，谓兼也。好陈己善，欲人称之，不欲知人之所有，如是者，谓偏也。』是故仲尼训『六蔽』，以戒偏材之失〔仁者爱物，蔽在无尽；信者诚露，蔽在无隐。此偏材之常失也〕。思狂狷以通拘抗之材，疾空空而失信，以明为似之难保。察其所安，观其所由，以知居止之行。率此道也，人焉廋