

彩图版

传世经典

反经

向回◎编著



最美的文字 最美的画面 最美的国学

谋略与智慧并重的集大成之作
利害得失剖析深刻的人生修炼秘籍

乾隆皇帝、曾国藩、左宗棠、南怀瑾一致推崇的传世经典

传世经典

彩图版

反经

向回◎编著



图书在版编目(CIP)数据

反经 / 向回编著. —北京: 北京联合出版公司, 2013.7


(传世经典)

ISBN 978-7-5502-1599-3

I. ①反… II. ①向… III. ①政治—谋略—中国—古代—通俗
读物 IV. ① D691-49

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2013) 第 116788 号

传世经典 反经

选题策划: 

责任编辑: 丰雪飞

文图编辑: 肖贵平

美术编辑: 李树香 赵世宏

封面设计: 阮剑锋

版式设计: 阮剑锋

图片提供: 北京全景视觉网络科技有限公司 FOTOE.COM

北京联合出版公司出版

(北京市西城区德外大街83号楼9层 100088)

北京盛兰兄弟印刷装订有限公司 新华书店经销

字数320千字 889×1194毫米 1/16 26印张

2013年10月第1版 2013年10月第1次印刷

ISBN 978-7-5502-1599-3

定价: 69.00元

版权所有, 侵权必究

本书若有质量问题, 请与本社图书销售中心联系调换。电话: 010-82082775

前言

《反经》（又称《长短经》）是唐代赵蕤所著的一部集儒家、道家、法家、兵家、杂家和阴阳家思想之大成的智谋奇书。《四库全书总目提要》中称“刘向序《战国策》，称或题曰‘长短’。此书辨析事势，其言盖出于纵横家，故以‘长短’为名”。全书今存9卷64篇（赵蕤自序中称10卷63篇，今佚其末《阴谋》1卷），专门谈论帝王治世之道，其中心思想是讨论如何巩固统治根基，改革时弊，解决社会政治中所存在的一系列现实问题。由于该著视角独特，注重从反面总结历史经验，故亦被称为《反经》。又因为它主要讲帝王权谋，有资于治国之道，所以有人就把它与司马光的《资治通鉴》相提并论，称之为“小《资治通鉴》”。

《长短经》作者赵蕤，新、旧《唐书》均未立传，唯北宋孙光宪《北梦琐言》和清代纪晓岚《四库全书总目提要》对他的事迹有简历和传略可查。赵蕤字太宾，梓州盐亭（今四川省盐亭县）人，约生于唐高宗显庆四年（659），卒于唐玄宗天宝元年（742）。赵蕤自幼好帝王之学，“博学韬铃，长于经世”，并且“任侠有气，善为纵横学”，因此闻名当世。但他本人不求仕进，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。赵、李二人被誉为“蜀中双璧”，益州大都督府长史苏颋在《荐西蜀人才疏》中盛赞其为“赵蕤术数，李白文章”。

在整体框架上，全书今存9卷，以“文（上、中、下）”、“霸纪（上、中、下）”、“权议”、“杂说”、“兵权”为纲，分别统领相关内容。其卷一末尾赵蕤写道：“夫欲论长短之变，故立政道以为经焉。”其所谓“政道”，就是文中所说的“明版籍，审什伍，限夫田，定刑名，立君长，急农桑，去末作，敦学教，核才艺，简精悍，修武备，严禁令，信赏罚，纠游戏，察苛克”这一系列为政之道。可见此书的谋篇布局正是以为政治国的谋略为经，以具体的历史事实为纬。同时，作者在书中还常常对其所叙诸子学说或历代史实杂以自己的评论，为奉上御下、治国齐家乃至为人处世提供了许多可资借鉴的经验和教训。

在具体内容上，赵蕤杂采诸子学说，广征历代史实，力求突出英主良臣的奇谋异略，既有

理论上的探讨，又有策略上的权衡，同时还有对历史人物的品评和经验教训的反思。因此可以说，《反经》既是对唐前历史多角度、全方位的审视，同时也是历代政治创意与谋略的集成。它虽然是1000多年前的作品，但就其所蕴涵的丰富人生智慧来说，对我们当下企业管理中的经营决策、选人用人、业务公关甚至人际关系的处理方面，都有着极强的借鉴意义。

《反经》是一部编述文献，全书约19万字，真正为赵蕤自己所写的不足1万字，其余都是对先秦至唐代百余种书籍的摘抄。正文之外，篇中注文亦多援引古书，它们或对疑难之处加以解释，或对不同说法予以罗列，或对历史背景给以详叙，或对历史事件进行点评。这些注文有的为所引文献中原有，有的是赵蕤自己所补。注首或标以“议曰”二字，或亦不标，体例不一。限于篇幅，在这次整理过程中，笔者删除了部分原文，并对大多数注文予以删节。在翻译过程中，力求简明扼要与忠实于原文，并基于阅读需要，对一些历史事件和特定名词，做了适当扩展。



为便于读者更好地把握书中各个篇章的主旨，除第九卷“兵权”之外，笔者在各篇的开头都做了“解题”（“兵权”一卷视作一个整体加以“解题”），点明该篇的主旨。为更好地体现本书“古为今用”的编撰目的，笔者在每一篇的末尾都联系当下企业管理中的具体问题，以“解读”的形式点明其蕴含的人生智慧，指出其在企业管理过程中可资借鉴的现实意义。尽管如此，由于笔者水平所限，疏漏之处在所难免，恳请方家不吝赐教。



卷一·文上 / 〇〇一

- 大体第一 管理者要正确摆位 / 〇〇一
- 任长第二 要善于用人之长 / 〇〇七
- 品目第三 掌握人才的各自特点 / 〇一二
- 量才第四 让人才去他该去的位置 / 〇一八
- 知人第五 全面彻底了解人才 / 〇二八
- 察相第六 人并非不可貌相 / 〇四〇
- 论士第七 求才、用才与养才 / 〇四六
- 政体第八 制度管人 / 〇五六

卷二·文中 / 〇六〇

- 君德第九 德行服人 / 〇六〇
- 臣行第十 用人要辨别忠奸 / 〇七九
- 德表第十一 领导者要加强自身修养 / 〇九七
- 理乱第十二 明于治乱 / 一〇二

卷三·文下 / 一〇七

- 反经第十三 为人处世要留有余地 / 一〇七
- 是非第十四 事物的两面性与换位思考 / 一一八
- 适变第十五 因事制宜 / 一三五
- 正论第十六 包容与吸纳他人思想 / 一四七

卷四·霸纪上 / 一五七

- 霸图第十七 打江山靠得人才 / 一五七

卷五·霸纪中 / 一七九

- 七雄略第十八 合己之力与分敌之兵 / 一七九

卷六·霸纪下 / 二〇三

- 三国权第十九 守江山靠得人心 / 二〇三

卷七·权议 / 二三八

- 惧诫第二十 防患于未然 / 二三八
- 时宜第二十一 凡事不可拘泥于前人经验 / 二六四

卷八·杂说 / 二七二

- 钧情第二十二 准确把握游说对象的心理状态 / 二七二
- 诡信第二十三 信用也有原则 / 二八〇
- 忠疑第二十四 避免人治之弊 / 二八六
- 用无用第二十五 化无用为有用 / 二九〇
- 恩生怨第二十六 善于保持适当距离 / 二九三
- 诡顺第二十七 团结曾经的敌对者 / 二九五
- 难必第二十八 凡事不可强求 / 三〇二
- 运命第二十九 尽人事而知天命 / 三〇五
- 大私第三十 获大利必弃小私 / 三〇七
- 败功第三十一 领导者要勇于承担 / 三〇九



目录

- 昏智第三十二 世上没有免费的午餐 / 三一二
卑政第三十三 凡事要量力而行 / 三一六
善亡第三十四 正确应对暂时的不合理现象 / 三二一
诡俗第三十五 反其道而观之 / 三二三
息辩第三十六 是骡子是马拉出来遛遛 / 三二五
量过第三十七 快马更要响鞭催 / 三二八
势运第三十八 作风就是战斗力 / 三三〇
傲礼第三十九 君子成人之美 / 三三四
定名第四十 名实相符最重要 / 三三七

卷九·兵权 / 三四六

- 出军第一 / 三四八
练士第二 / 三五〇
结营第三 / 三五一
道德第四 / 三五二
禁令第五 / 三五三
教战第六 / 三五六

- 天时第七 / 三五八
地形第八 / 三六一
水火第九 / 三六六
五间第十 / 三六八
将体第十一 / 三七二
料敌第十二 / 三七八
势略第十三 / 三七九
攻心第十四 / 三八二
伐交第十五 / 三八四
格形第十六 / 三八六
蛇势第十七 / 三八八
先胜第十八 / 三九〇
围师第十九 / 三九三
变通第二十 / 三九五
利害第二十一 / 三九七
奇兵第二十二 / 四〇〇
掩发第二十三 / 四〇一
还师第二十四 / 四〇五



卷一·文上



清·任伯年·老子授经图

大体第一

管理者要正确摆位

题解

大体即有关大局的重要道理。本篇论述君主的为政之道，即作为国家最高领导人必须通晓和掌握的统治臣民、治理国家的根本原则。

◎ 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？

译文

老子说：“以清静之道治国，以诡秘之道用兵，以无为之道治理天下。”荀子说：“一国之主，以知人善任为己任；普通百姓，以发挥自己才能为己任。”傅玄说：“士大夫能忠于职守、服从命令，各地诸侯能治理好自己的封地，朝廷三公能总揽天下大事并参政、议政，那么天子就可以做到无为而治了。”怎样才能证明这一点呢？

◎ 原文

当尧之时，舜为司徒，契为司马，禹为司空，后稷为田畴，夔为乐正，倕为工师，伯夷为秩宗，皋陶为理官，益掌驱禽。尧不能

为一焉，奚以为君，而九子者为臣，其故何也？尧知九赋之事，使九子各授其事，皆胜其任，以成九功，尧遂乘成功以王天下。

译文

尧主天下之时，舜掌管土地民众，契掌管军政赋税，禹掌管工程，后稷掌管农业，夔

掌管礼乐教化，倕管理工匠，伯夷掌管宗庙祭祀，皋陶掌管刑狱，益掌管狩猎。这些具体的事情，尧一件也不做，可为什么他能做帝王，而这9个人却心甘情愿做臣子呢？因为尧知道这9个人各自有什么才能，然后量才使用，让他们个个成就一番事业。尧凭借这9个人



明·刘俊·汉殿论功图

的成就统治天下。

◎ 原文

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。”】

译文

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、保证粮道通畅，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，但我能了解并很好地使用他们，这就是我能夺取天下的根本原因。”【《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。所以，臣子以胜任工作为能，君主以善于用人能为能；臣子以建言献策为能，君主以善于纳谏为能；臣子以身体力行为能，君主以赏罚得当为能。君臣之所以有别，就是因为君主能统率众多才能之士。”】

◎ 原文

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，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

所以说，知道如何用人是为君之道，知道怎样办事是为臣之道。无形之物（道理）是有形万物的主宰，看不见源头的东西是世事人情的根本。鼓音不在五音（宫、商、角、徵、羽）之列，却能作五音的主导；通晓为君之道的人不去做文武百官们负责的具体事情，却能成为文武百官的统帅。君主恪守用人之道，百官坚守行事之责，自古以来就是如此。上古贤明君王通晓这一道理，所以他们使用别人的东西就像用自己的一样自然，真是通晓为君之道的人呀！【《淮南子》中说：“巧匠建造宫室的时候，做圆的东西一定要用圆规，做方的东西一定要用矩尺，做平直的东西一定要用水准器和墨线。东西做成了，主人不顾圆规、矩尺和水准墨线这些工具，只是赏赐巧匠。宫室造好了，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：“做君王的要想找到射箭百发百中的人，就不如用后羿；要想找到驾车驰骋万



宋·马麟·周武王像

里的人，就不如用王良；要想治理统一天下，就不如任用贤明正直的能人。他们运用的智慧很简约，办事也不劳累，但所成就的功名却极大。”这就是把不是自己的东西当作自己的来使用的意思。】

◎ 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。”贾谊云：“臣闻圣主言问其臣，而不自造事，故使人臣得必尽其愚忠，惟陛下财幸。”由是言之，夫君不能司契委任而妒贤恶能，取败之道也。】

译文

那些不通晓为君之道的统治者则不这样。他们往往事事亲力亲为才放心，而不会信任、重用有才德的贤人。这些有才德的贤人得不到重用，就会憎恨他。其最终结果，只能是功名、事业受到损害，国家、社会出现危机。【《申子》中说：“君主应当通晓为君之道，臣子应当明悉行事之责。说到做到，是各级官员的职责，而不是君主必须遵循的准则。”《尸子》中

说：“举荐贤能是各级官员的功绩，善用贤能才是帝王的功绩。”贾谊说：“我听说圣明的君主有事就问臣子，而不亲力亲为，这样就使得臣子能够尽忠，希望陛下量情采纳。”由此看来，如果君主不能委任贤良而妒贤恶能，这便是取败之道啊！】

◎ 原文

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，亡国富筐篚、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？”周谚有言曰：“囊漏储中。”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。】

◎ 译文

从前商汤、周武消灭夏桀、商纣后，一下子便拥有了夏、商的全部财产。他们用所取

得的土地分封诸侯，举国上下无不心悦诚服；把所取得的财宝赏赐给臣民百姓，举国上下无不极力拥护。这就是懂得如何使用不属于自己的东西的做法。【荀子说：“能够施行礼义的，可以统一天下；能够治理政治的，国家就强盛；善于笼络人心的，社会就稳定；只知道搜刮民财的，国家必然灭亡。所以，推行王道是为了使百姓富足，推行霸道是为了让有战功的人富足，勉强维持的国家只会让当官的富足，而即将灭亡的国家富足的只是君主的私囊，充实的只是君主的府库。这种情况叫作当官的‘肥得流油’，老百姓‘穷得漏水’。”荀子又说：“做君主的不谈论自己有多少财产，做诸侯的不讲求自己的利害，当官的不计较自身的得失。”从前周厉王爱财，因而亲近当时建议他实行专利的荣夷公，大臣芮良夫劝谏说：“周王室要倾覆了吧！荣夷公喜好独占财利而不知预防大难。利益，是世上万物自然产生的，是天地宇宙包容承载的。如果有人妄图独占它，那就后患无穷了。天地万物是天下众生的共同财富，每个人都可以取用，怎么可以垄断呢？垄断财利触犯众怒而不知防备大难，荣夷公用这种方法来教唆君主，这还能长久得了吗？”后来，周厉王果真被放逐了。战国时魏文侯的府库发生火灾，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：“我听说天子藏富于整个国家，诸侯藏富于自己的封地。（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，不也挺好吗？”孔子说：“老百姓

富裕了,君王您还会缺什么呢?”周朝时民间谚语说:“粮食从小器漏入大器,其实并未漏掉。”因此说,圣明君主用土地分封诸侯,用财物赏赐功臣,不和老百姓争夺利益,才算是通晓为君之道,这样就叫把不是自己的东西当作自己的来使用。】

◎ 原文

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

所以说:设立官位,分配职务,这是君主



清·无款·荀子像

的准则;委任官员,监督他们完成任务,这是君主的准则;喜欢运筹谋略,不知倦怠,这是君主的准则;宽容大度,以获得民众拥戴,这是君主的准则;包容臣子的缺点,宽恕下人的错误,这是君主的准则。君主能做到这些,文武百官就会对他既畏惧又爱戴,这就是成就一统大业的根本所在。

解读

识大体,弃细务,驾驭宏观方向,而把具体的事情交由合适的人选,是君主治国的要诀,也是每个管理者都应具备的个人素质和把握的基本原则。

从某种角度上来说,君主也是一个管理者,只不过他所管理的是远大于一般团体和社区的国家和。但君主治国的一些基本原则和方法,却也同样可以运用到一般团体和社区的管理当中。

一个国家要想繁荣昌盛,一个企业要想兴旺发达,作为终端管理者的人起着决定性作用。但他的这种作用,不在于亲力亲为,而在于是否知人善任,是否让每个人都能做最适合自己的事,是否把每件事都交给了最适合的人去做。因为一个人的能力和见识终究是有限的,而一件事情的成功往往取决于多方面的共同努力,需要诸多因素的共同配合。所以,“用其非有”就是一个管理者待人处世的不二法门。如果管理者只是一个兢兢业业、认认真真做事的“自能为能”者,而不是一个识大体、弃细务的“官人为能”者,那么其结果就只能是既毁了事业,也毁了自己。

任长第二

要善于用人之长

题解

本篇论述用人的原则和艺术。任人唯长，这是因人成事最基本的原则。俗话说“尺有所短，寸有所长”，用人就该懂得这个道理。只有让人才去他该去的位置，才能实现其能量的最大化。

◎ 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：识别人才并衡量其才能，是治理天下的根本。既然我们不是圣人，又怎能精通各行各业技巧，通晓各门各科理论呢？所以舜统管各个部门，根据每个人的才能而委

以不同重任；汉高祖刘邦讲论功臣，对张良、萧何、韩信三人的才干各有看法。何况一般人不能和这些人相比，我们又怎么可以求全责备呢？【（刘邵《人物志》中说）性格粗疏的人，不善于做琐碎的事，这种人总体而言志趣恢宏而远大，但处理琐事时难免粗疏大意；性格激越的人，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，但需变通时往往会不通情理；宽容仁恕的人，不讲办事效率，这种人宏大周全而宽厚文雅，但不能迅速准确地把握时势；好奇求异的人，放荡不羁，追新求奇，这种人运用权谋、诡计时卓异出众，但往往违背常规而不切实际。（《人物志》中）又说：君王教化的统治，适合于全局性、长远性的治理，用来处理具体事务则疏阔而不切实际；讲究权谋的统治，适合于扶危救难，在安定太平时期则无显著效果；匡正时弊的统治，适合于纠正奢侈堕落的风气，用来治理腐败则会越弄越糟；刻暴寡恩的统治，适合于纠正朝廷里的邪恶势力，用来治理边疆则容易失去民众；威猛暴烈的统治，适合于讨伐内乱，用来管理平和百姓则过于残暴；讲求手段的统治，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。以上种种都是偏才之人。】

◎ 原文

昔伊尹之兴土工也，强脊者使之负土，眇者使之准，伛者使之涂。各有所宜，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[大]司田；

平原广牧，车不结辙，士不旋踵，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[司]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。”



明·倪端·聘庞图

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】，然而良医橐而藏之，有所用也。麋之上山也，大章不能跂，及其下也，牧竖能追之。才有修短也。胡人便于马，越人便于舟，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，使韩信下帟，仲舒当戎，于公驰说，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；许子将长于明臧否，不可以养人物。”

此任长之术者也。】

译文

从前，伊尹在进行土木建设的时候，让脊力强健的人背土，独眼的人测水平，驼背的人来涂抹地面。各人的特点都得到了充分发挥，人性也就没有优劣贵贱之分了。

管仲说：“升降遵守礼节，进退娴熟法度，我不如隰朋，请立他为外交长官；开荒种地，聚集粮食，充分发挥土地效益，我不如宁戚，请立他为田官之长；在广袤原野上能使战车不乱，战士勇往直前，战鼓敲响能使三军将士视死如归，我不如王子城父，请立他为兵马大元帅；判决适当，不滥杀无辜，不冤枉好人，我不如宾胥无，请立他为大司理；敢于犯颜直谏，尽职尽责，以死抗争，不畏权贵，我不如东郭牙，请立他为大谏之官。君主您若想治国强兵，有这五个人就足够了；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。使有智谋的人乐于立功，使有勇气的人喜欢意气用事，贪财的人注重利益，愚钝的人敢于牺牲。根据每个人的性情来使用他们，这就是用兵时的权谋。”

《淮南子》说：“附子是天下最毒的草药，但是良医却把它收藏起来，这是因为它有独特的药用价值。麋鹿上山的时候，大獐都追不上它，等它下山的时候，牧童也能追得上。这说明环境不同，才能发挥就会有长短之别。比如胡人骑马方便，越人乘船方便，形状种类不同，换过来就会乱套。”



《淮南子》书影

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。陈平有什么敦厚德行？苏秦何曾遵守信义？可是，陈平奠定了汉王朝的基业，苏秦拯救了弱小的燕国。原因就在于他们都发挥了各自的特长。”

由此看来，如果让韩信当谋士，让董仲舒去打仗，让于公去游说，让陆贾去办案，谁也不会取得先前那样的功勋，成就今天这样的美名。所以，“任长”的原则，不能不仔细研究。

【曹魏桓范说：“帝王用人要审时度势，合理使用。打天下的时候，以任用懂得军事



诸葛亮塑像

战略的人为先；天下安定之后，以任用忠臣义士为主。所以晋楚城濮之战，晋文公重耳用舅舅子犯之计，战后论赏却以雍季为首；汉高祖刘邦打天下时多用陈平之计，临终时却把巩固政权的重任托付给了周勃。”

古语说：“和平之时，品德高尚的人身居高位；战乱之际，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；白起善于攻城略地，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；尾生能守信，但不能应变；前秦方士王嘉长于适应明主，但不能事奉昏君；许劭善于品评别人，但不能笼络人才。”

这就是用人之长的艺术。】

解读

“料才核能，治世之要”这八个字，是考核封建帝王与各级领导或企业管理者甄别各类人才的精髓，也是决定各类管理者能否招揽到真正的人才为己所用，从而在竞争中胜出的关键。一般用人，常常不能摆脱道德的屏障。这有它的合理之处，无论怎么说，做事先做人，品德总是用人的重要标准。但是，用人过程中如果唯品德论而看不到人的其他长处，或者是选拔任用有德而无才的人，对任何事业都是有害的。在用人的原则和艺术方面，唯才是举虽然难免过于偏激，但在某些特定的时候却是事业成功的重要保障，而任人唯长则无疑又是管理者因人成事最基本的原则。本篇中赵蕤引用曹操的话说：“陈平岂笃行，苏秦岂守信耶？而陈