

上 编

话 题

“历史的经验”这个题目是贵会负责人出的，大得无可比拟。若想要就这个题目研究，同时可走几种路线：一个是应用的方面，怎样用得上历史的经验。一个是纯粹的推论，研究学理的一方面，这是历史学家的事。现在大学中的历史系、历史研究所，大概向这一方面走，偏重研究学理，不大讲应用。我们在这里所讲的性质，是要偏重于讲应用的。

历史的经验，如果我们以逻辑的立场来看，这个题目的本身就是答案，因为历史的本身就是经验。如果我们以学术的观点看历史，所谓历史，全部不过是两个问题：一个人的问题，一个事的问题。历史的记载，不外人与事。从人的方面来讲，大概又分两个方向来立论，拿旧的观念说：一个是经，一个是权。经是大原则，不能变动，权又叫作权变，就是运用的方法。从事的方面来讲，西方文化现在是二十世纪，只有两千年，但在中国来说，已经上下五千年了，所看到的事，似乎有现代与古代的不同，假使我们对历史有真的了解，就没有什么不同了。“风月无今古，情怀自浅深。”宇宙没有什么过去、现在、未来的太多不同，它永远是这样的太阳、这样的月亮、这样的风、这样的雨，只是人的思想观念上感受不同，发生了情感、思想上不同的形态，我们中国人用文学来表达，就成了这样的诗句。古人主张多读书，就是在于吸收历史上许多经验。

今日我们讲“历史的经验”这个课程，应该向哪一方面讲？这就要先有一个立场了。应该先问问我们今日工作上、业务上需要的是什么？就在这个观点去找历史的经验，这是一个立场。假如我们是在大学里从学术的立场去看历史的经验又是另外一个讲法。因此，今日我们以应用的立场来讲历史的经验就相当的复杂了。当商量决定这个题目的时候我觉得好玩就一口答应下来。我有一大毛病到老改不了“童心未泯”始终贪玩。等到真正临讲以前，一个星期以来心情非常沉重因为没有东西可讲这是一个创新的课程国内外各大学还没有这样一门课程无成规可循。其次包括的资料太多假使编一本书，一定很有趣编得现代化一点销路一定不坏。但没有这个准备和时间，它的范围牵涉到二十五史内外许多学问，什么都用得上，这是第一个精神上感到负担很重的地方。其次站在这个立场来讲这个题目责任上有一个很重的负担这里要讲的“历史的经验”实际上就是讲“谋略”看到现在学校里专讲“谋略学”的我觉得很有趣的，七十二变、三十六计都拿出来了还有人专门写这类的书。但我觉得讲“谋略学”必须要严格的负责因为“谋略”是一把刀，它的本身没有善恶用得好的是救人的用不好的确是害人的。我们受旧文化的影响很深，因果的观念根深抵固，去不了的。假使有人听了以后用来做了一件好事或者害了别人自己好像就会背上很大的因果责任良心上很难受所以觉得负担很重。

神 谋 鬼 谋

真讲“谋略学”要先有几个方面的认识。以前讲《论语》时曾提到过，中国文化大致分为君道、臣道和师道。君道是领导的哲学与艺术，臣道也包括了领导的艺术，不过，比较有承上接下的哲学与艺术。至于师道又另当别论。可是说到师道，我们中国文化历史上有句成语，在曾子这本书中，曾经提出一个原则：“用师者王，用友者霸，用徒者亡。”我们的历史经验，“用师者王”像周武王用姜太公，称之为尚父，这称呼在古代是很尊重的，当然不是现代所说干爹的意思，但非常非常尊重，是对尊长一辈的人，才能称呼的。历史上列举汤用伊尹，周文王用吕望（姜太公）都是用师，就是领导人非常谦虚，找一个“师”来“用”，“便”王天下，成大功。至于齐桓公用管仲，汉高祖用陈平、张良之流，刘备用诸葛亮等等，都是“用友者霸”的好例子。至于“用徒者亡”，是指专用服从的、听命的、乖乖的人，那是必然会失败的。这是曾子体察古今的历史经验，而后据以说明历史兴衰成败的大原则，由此可知师道也很难讲。

春秋多权谋

那么我们对于谋略学，该怎样讲法？走什么样的路线呢？我们先看谋略的本身。讲到“谋略”两个字，大体上大家很容易了解。假使研究中国文化，古代的书上有几个名词要注意的，如纵横之术、勾距之术、长短之术，都是谋略的别名。古代用谋略

的人称谋士或策士，专门出计策，就是拿出办法来。而纵横也好，勾距也好，长短也好，策士也好，谋略也好，统统都属于阴谋之术。以前有人所说的什么“阴谋”、“阳谋”并不相干，反正都是谋略。不要把古代阴谋的阴和“阴险”相联起来，它的内涵，不完全是这个意思。所谓阴的，是静的，暗的，出之于无形的，看不见的。记载这些谋略方面最多的，是些什么书呢？实际上《春秋左传》就是很好的谋略书，不过它的性质不同。所以我们要研究这一方面的东西，尤其是和现代国际问题有关的，就该把《战国策》、《左传》、《史记》这几本书读通了，将观念变成现代化，自然就懂得了。现在再告诉大家一个捷路，把司马迁所著《史记》的每一篇后面的结论，就是“太史公曰”如何如何的，把它集中下来，这期间就有很多谋略的大原则，不过他并不完全偏重于谋略，同时还注意到君子之道，就是作人的基本原则。

研究这几本书的谋略，其中有个区别。像《战国策》这本书是汉代刘向著的，他集中了当时以及古代关于谋略方面的东西，性质完全偏重于谋略，可以说完全是记载智谋权术之学的。这本书经过几千年的抄写刻板，有许多字句遗漏了，同时其中有许多是当时的方言，所以这本书的古文比较难读懂。左丘明著的《左传》，如果从谋略的观点看这本书，它的性质又不同，它有个主旨——以道德仁义作标准，违反了这个标准的都被刷下去，事实上对历史的评断也被刷下去了。所以虽然是一本谋略的书，但比较注重于经——大原则。至于《史记》这一本书，包括的内容就多了。譬如我们手里这本《素书》中，就有一篇很好的资料——《留侯世家》，就是张良的传记，我想大家一定读过的，这是司马迁在《史记》上为张良所写的传记。如果仔细研究这一篇传

记就可自这一篇当中,了解到略谋的大原则 以及张良作人、做事的大原则 包括了君道、臣道与师道的精神。

正 反 相 生

(《长短经》——反经)

反经在领导哲学的思想上很重要,我们看过去很多的著作,乃至近七、八十年来的著作,都不大作正面的写法。所以 我们今日对于一些反面的东西,不能不注意。

反经的‘反’字 意思就是说 天地间的事情 都是相对的 没有绝对的。没有绝对的善 也没有绝对的恶 没有绝对的是 也没有绝对的非。这个原理,在中国文化中,过去大家都避免谈,大部分人没有去研究它。这种思想源流,在我们中国文化里很早就有 是根据《易经》来的,《易经》的八卦 大家都晓得 如‘☷’是坤卦 它代表宇宙大现象的大地,‘☰’乾卦 它代表宇宙大现象的天体 两个卦重起来,‘☷☰’为天地‘否’卦 否是坏的意思 倒霉了是否 又有所谓‘否极泰来’ 倒霉极点 就又转好了。但是 如果我们倒过来看这个卦 就不是‘☷☰’这个现象 而变成了‘☰☷’地天‘泰’卦 就是好的意思。《易经》对于这样的卦就叫作综卦 也就是反对卦 每一个卦 都有正对反对的卦象(其实《易经》的‘变’是不止这一个法则 这都叫卦变。)

这就说明天地间的人情、事情、物象 没有一个绝对固定不变的。在我的立场看,大家是这样一个镜头,在大家的方向看,我这里又是另外一个镜头。因宇宙间的万事万物,随时随地都

在变 立场不同 观念就两样。因此 有正面一定有反面 有好必然有坏。归纳起来 有阴就一定有阳 有阳一定有阴。阴与阳在哪里？当阴的时候，阳的成分一定涵在阴的当中，当阳的时候，阴的成分也一定涵在阳的里面。当我们做一件事情，好的时候，坏的因素已经种因在好的里面。譬如一个人春风得意，得意就忘形 失败的种子已经开始种下去了 当一个人失败时 所谓失败是成功之母 未来新的成功种子 已经在失败中萌芽了 重要的在于能不能把握住成败的时间机会与空间形势。

我们在就反经之前 提起卦象 是说明人类文化在最原始的时代 还没有文字的发明 就有这些图像、重叠的图案。这种图案就已经告诉了我们这样一个原理 宇宙间的事没有绝对的 而且根据时间、空间换位 随时都在变 都在反对 只是我们的古人 对于反面的东西不大肯讲 少数智慧高的人都知而不言。只有老子提出来：“祸兮福之所倚 福兮祸之所伏。”祸福没有绝对的 这虽然是中国文化一个很高深的慧学修养 但也导致中华民族一个很坏的结果（这也是正反的相对。因为把人生的道理彻底看通 也就不想动了。所以我提醒一些年轻人对于《易经》、唯识学这些东西不要深入。我告诉他们 学通了这些东西 对于人生就不要看了。万一要学 只可学成半吊子 千万不要学通 学到半吊子的程度 那就趣味无穷 而且觉得自己很伟大 自以为懂得很多。如果学通了 就没有味道了（一笑。所以学《易经》还是不学通的好 学通了等于废人 一件事情还没有动就知道了结果 还干嘛去做 譬如预先知道下楼可能跌一跤 那下这个楼就太没道理了。《易经》上对人生宇宙 只用四个现象概括 吉、凶、吝、悔 没有第五个。吉是好。凶是坏。悔是半坏、不太坏、

倒霉。吝是闭塞、阻凝、走不通。《周易·系传》有句话“吉凶悔吝 生乎动者也。”告诉我们上自天文，下至地理，中通人事的道理尽在其中了。人生只有吉凶两个原则。悔吝是偏于凶的。那么吉凶哪里来？事情的好坏哪里来？由行动当中来的，不动当然没有好坏，在动的当中，好的成分有四分之一，坏的成分有四分之三，逃不出这个规则。如乡下人的老话：盖房子三年忙，请客一天忙，讨个老婆一辈子忙，任何一动，好的成分只有一点点。

这些原理知道了，反经的道理就大概可以知道。可是中国过去的读书人，对于反经的道理是避而不讲的。我们当年受教育，这种书是不准看的，连《战国策》都不准多读，小说更不准看，认为读这方面的书会学坏了。如果有人看《孙子兵法》、《三国演义》，大人们会认为这孩子大概想造反，因此纵横家所著的书，一般人更不敢多看。但从另一观点来说，一个人应该让他把道理搞通，以后反而不会做坏人，而会做好人，因为道理通了以后，他会知道做坏的结果，痛苦的成分占四分之三，做好的结果，麻烦的成分少，计算下来，还是为善最划算。

其次所谓反，是任何一件事，没有绝对的好坏，因此看历史，看政治制度，看时代的变化，没有什么绝对的好坏。就是我们拟一个办法，处理一个案件，拿出一个法规来，针对目前的毛病，是绝对的好。但经过几年，甚至经过几个月以后，就变成了坏的。所以真正懂了其中道理，知道了宇宙万事万物都在变，第一等人晓得要变了，把住机先而领导变，第二等人变来了跟着变，第三等人变都变过了，他还在那里骂变，其实已经变过去了，而他被时代遗弃而去了。反经的原则就在这里。

古今无定法

现在看《长短经》的本文 举了很多历史的例子：

臣闻三代之亡，非法亡也，御法者非其人矣。故知法也者，先王之陈述，苟非其人，道不虚行。故尹文子曰：仁、义、礼、乐、名、法、刑、赏。此八者，五帝三王治世之术。

这是大原则 这里列举中国上古三代的亡去 这个亡不要一定看成亡国的亡 时代过去了 没有了 都称亡 如昨天已经过去了。用古文可写成“昨日亡矣。”这里的写法 不能认为昨天亡掉了 亡者无也 是过去了 没有了的意思。所以三代的成为过去，并不是因为政治上法治有什么不好而亡的。而是说不管走法家的路线、儒家的路线或道家的路线，一切历史的创造在于人 如现在讲民主 民主是很好 但统御这个民主制度的 还是在于人，如果人不对，民主制度也会被用坏了。专制也是一个政治制度，是一个“法”法本身没有好坏 统御法的人 领导的人不对 就会弄坏。所以从这里的论断来说 民主也好 法治也好 专制也好，独裁也好 这些都是历史文化的陈述 都成了过去 实际上做坏做好 还是要靠人。

仁、义、礼、乐、名、刑、赏、罚 是中国文化所处处标榜的，可是在反经的纵横家看来 儒家所讲的“仁义”道家所讲的“道德”这些名称 都不过是政治的一种措施、一种方法而已 他们认为儒家、道家标榜这些 是好玩的 可笑的 这不过是一种政治方

法 有什么好标榜的！

仁爱的流弊

故仁者，所以博施于物，亦所以生偏私。——反仁也。议曰：在礼，家施不及国，大夫不收公利。孔子曰：天子爱天下，诸侯爱境内，不得过所爱者，恶私惠也。故知偏私之仁，王者恶之也。

譬如仁就是爱，普遍地爱大家，当然是好事。可是爱的反面就有私心，有爱就有偏私。这里并举出中国古代的礼乐制度是文化的原则。但家与国是要分开的，所给某一家的义务不能普及到全国，给某一家的鼓励，也不能普及于全国。在位服务公家的人，虽然为官大夫，但对公家的公名公利，绝不能归于己有。如宋史上有名的宰相王旦，他提拔了很多人，可是当面总是教训人，等他死了以后，大家才知道自己曾经被他提拔过。当时范仲淹曾经问他，为什么提拔了而不让人知道，王旦说，他提拔人，只是为国家遴选人才，何必让被提拔的人来感谢他私人，所谓“授爵公朝，感恩私室”的事不干，这是大夫不收公利的例子。

接着又举孔子的话：“天子爱天下，诸侯爱境内，……”仁爱有一定的范围，超过了范围，就变成私了。如果有偏心，他对我好，我就对他仁爱，这是不可以的，只要偏重仁爱，偏私就会来。自古庸主败亡者多仁慈而不智，项羽、梁武帝等人，其例甚多。

仗义的流弊

义者，所以立节行，亦所以成华伪。——反义也。议曰：亡身殉国，临大节而不可夺，此正义也。若赵之虞卿，弃相捐君，以周魏齐之危。信陵无忌，窃符矫命，以赴平原之急。背公死党之义成，守职奉上之节废，故毛公数无忌曰：于赵则有功矣，于魏则未为得。凡此之类，皆华伪者。

义有正反面 如对朋友讲义气 讲了的话 一定做到 言而有信 对朋友有义 这个节操品行很好 但是处理不当 相反的一面 就有大害了。而且变成“华伪”表面上很漂亮 实际上是假的，这就是反义。从历史的经验来说，义的正面是国家有困难，社会有困难 为了救社会 为了救国家 为了帮助很多的人 把自己的生命都牺牲掉 在最要紧的地方 绝不投降 绝不屈服 这才是正义 在义的正的一面 便是大义。

可是历史上有许多事情，看起来是讲义，实际上都错了。

如战国时候 赵国宰相虞卿的故事 在《战国策》或《史记·虞卿列传》里都有记载)虞卿这个人了不起 他曾著了一部书——《虞氏春秋》 比吕不韦写的《吕氏春秋》还要早一点——他是一个知识分子 平民出身 游说诸侯 得到赵王的信任当辅相，而在当时国际之间 那么紊乱的情形 他起码比现在的基辛格更高明。这个人非常讲义气，他已经当了赵国平原君极为信任的辅相 而他的朋友 魏国的公子魏齐 在魏国出了事情被通缉了，

逃到赵国来找他。按当时的魏赵之间的关系，赵国是应该把魏齐送回魏国去的。可是虞卿是赵国的辅相，魏齐以当年未发达时的私人朋友身份去找他。如果站在法制的立场，虞卿应该把这件事报告赵王，把魏齐引渡到魏国去。而虞卿认为如果这样做太不够义气了。魏齐是自己年轻未发达时的好朋友，今天他在魏国政治上遇到这样大的困难，偷偷来投奔，如果把他送回魏国，就太不够义气。因此“弃相捐君”，连宰相都不当了，偷偷离开了赵王，带魏齐一起跑了。这件历史上的故事，从作人方面来讲，是难能可贵的，这是讲义气，但对公的大义而言，这种义气是不对的。

信陵君的故事

第二件事，在《古文观止》上就有记载。战国时代魏公子信陵君，是战国时的四大公子之一，和齐国的孟尝君，赵国的平原君，楚国的春申君先后齐名，都争相养士。信陵君名无忌，和赵国的平原君是好朋友，平原君有了急难，非要魏国出兵，可是魏王不答应，于是找信陵君，信陵君就把魏王发兵的印信偷出来——送了一件最名贵的皮大衣给魏王宠爱的妃子，把印信偷出来，发令出动自己国家的三军，帮助赵国打垮了敌人。这件事在信陵君来说，对赵国的平原君是够义气了，但到底兵符是偷来的，并不是国家元首发布的命令，也是不对的。

所以对这两件事的结论是“背公死党之义成，守职奉上之节废”。以历史上这两个大名人的故事来讲义，他们违背了大义。为朋友可以卖命，犯法就犯法，为朋友是真的尽心尽力了，这种

私人的义气是够重的 但是这两个人可不能只讲私人的义气 因为他们是有公家职务的人 这样做违背了职务的守则 是对上不忠实的。”守职奉上”之节也是义 所以从这两件事上来讲 他们实在有亏职守。因此毛公 赵国隐士 就批评信陵君 这样做 对于赵国虽然有功，而对于他自己的魏国来说，就并不算是合理了。凡这一类的历史故事 把义做得过头 反过来了 就容易变成虚伪 都是为了私心而用手段的。

讲礼的流弊

礼者，所以行谨敬，亦所以生惰慢——反礼也。议曰：汉时欲定礼。文帝曰：繁礼饰貌，无益于礼，躬化为可耳，故罢之。郭嘉谓曹公曰：绍繁礼多仪，公体任自然，此道胜者也。夫节苦难贞，故生惰慢也。

中国文化最喜欢讲礼，礼也包括了一切制度。有礼、有规矩 在公家或私人的行为上 是比较好。但是相反的 制度、规矩 行久了 太多了 会出大毛病 会使人偷懒、逃避。和法令一样 立法太繁 就有空隙可钻了。在这一节中提出反礼的历史事例。汉高祖统一天下以后 除由叔孙通建立了政治制度以外 由春秋战国下来 经过秦始皇到汉代为止 中国文化又被拦腰斩了一刀 没有好好地建立。叔孙通替汉高祖建立的是政治制度 没有建立文化制度。所以现在讲到中国的学术思想，都讲“汉学”。汉学”也称作“经学”像四书、五经等等 都是在秦始皇的时候 没有被烧光的 由没有被杀的读书人找出来 背出来的 汉

时重新建立的。我们现在看到的四书五经以及《老子》、《庄子》等等古书，认真考证起来，有的地方是有问题，不一定和当时的原书完全一样。在汉代重新建立时，有的还是难免背错了，所以最初文化没有建立根基。到了汉文帝的时候，学者们建议定礼，可是汉文帝反对。后来到汉武帝的时候，才建立以儒家思想为基础的中国文化系统。当时汉文帝和他的母亲，是崇拜道家老子思想的。那个时候的政治哲学，是主张政简刑清，完全是老子思想，尽量地简化，不主张繁琐。这是有名的所谓“文景之治”。到了汉文帝的孙子——汉武帝的时候，才主张用儒家兼用法家的思想，所以在中国的文化历史上，严格地看“文景之治”这一段，比较空白，但也比较朴素。汉文帝当时反对定礼，所持的理由是，儒家的礼太繁了。我们读《礼记》就知道，他的说法不无道理，所以墨子也早已反对，还有很多学者和墨子一样都反对繁文缛节。孔子、孟子的思想，对于过分的礼也是不太赞成。照《礼记》的规矩，真是繁琐得很。我们现在这样站，这样坐都不对的，讲话、走路、站、坐、穿衣，生活上一点一滴，都要小心谨慎，所以说是繁礼，麻烦得很，讨厌得很，专门讲外表，笑都不能哈哈大笑，不能露齿，那多痛苦！汉文帝认为这并不是礼的真正精神，不必定那么多条文，大家只要以身作则来教化，就可以了，所以下令不谈这个问题。

郭嘉论袁绍与曹操

另外一个故事，是用曹操的例子。郭嘉是曹操初期最好的参谋长，头脑并不亚于诸葛亮，可惜年轻就死了。当时曹操想打

垮袁绍很困难 袁绍当时是世家公子 部队也多 等于军政大权都掌握在袁绍手里。曹操力量薄弱，简直不能和袁绍比。可是当曹操和郭嘉讨论当时的战略时，郭嘉对曹操说，不必担心袁绍。袁绍一定会失败的，因为袁绍是公子少爷，世家公子出身，处处讲规矩 到处要摆个架子。而你曹操 不讲究这些 体任自然 出来就出来了 该怎么做就怎么做 这就会成功。而袁绍处处来个礼仪规矩 文化包袱太重了 摆不掉，一定失败。你的体任自然的直截了当作风，大家都愿意合作，是成功的有利条件。

因为处处要人守礼 要人讲节义 这是令人痛苦的事情 要人压制自己 每一个人讲修养 要求每个人都是圣贤 有学问 有道德，守住这种贞节是很困难的。即使每个人都讲礼，都守规矩 这样习惯了以后 万事就都没得进步了。换句话说 文化学术悠久了 没有精进 也不行。

乐乐的流弊

乐者，所以和情志，亦所以生淫放。——反乐也。
《乐书》曰 郑卫之音 乱代之音 桑间濮上之者 亡国之音也。故严安曰：夫佳丽珍怪，固顺于耳目，故养失而泰 乐失而淫 礼失而彩 教失而伪 伪彩淫泰 非所以范人之道。

乐在古代的含义 并不限于音乐 以现代的名词而言 乐包括了文化与艺术 乃至如歌、舞、音乐等等。这里说乐本来是好的东西 可以调剂人的性情 是社会文化不可缺少的 但是它的

毛病 会使人堕落。我们看历史，一个国家富强了 文化鼎盛 艺术达到最高点的时候 也就是这个国家、民族、社会最堕落的时候 所以乐有反的一面。《乐书》就说 春秋战国时候 郑国和卫国的音乐 就是乱世的音乐，《诗经》里也收集了一点桑间濮上男女偷情的诗歌。我们现在的部分歌词，以古代对音乐的观点看来 是充满了桑间濮上之音 这是靡靡之音 所以极需要把它净化。因此引用严安的批评说：“佳丽珍怪”如现代的各种选美，就是佳丽，珍怪就是希奇古怪的东西拿出来公开、展览、比赛。社会太安定了 没有事做 就搞这些事情 好听、好看、热闹。人类社会真的绝对安定 真到了各个生活满足 那么整个社会就完了。“养失而泰”养就包括民生 民生太舒泰了 社会就堕落下去。“乐失而淫”淫就是过度了。“礼失而彩”文化精神丧失了，表面好听好看的东西却特别多。文化不是只靠歌舞戏剧就可以宣传得好的。如戏剧里演出来好人有好报 恶人有恶报 该是正确的 可是一些孩子看了 专去学戏里坏的动作那一部分 这后果可严重。“教失而伪”提倡教育是好的 教育的偏差 结果知识越丰富的人 作假越厉害。养乐礼教都对 但每一事都有反的一面，“伪彩淫泰 非所以范人之道”。要求社会上每个人都一定走上一个轨道 是做不到的 所以讲领导哲学 为政之难 目的在矫正 如矫正得过度了一点 结果发生的偏差就很厉害了。

名器的流弊

名者，所以正尊卑，亦所以生矜篡。——反名也。